

管理观察

价值创造导向下建筑央企经营绩效考核体系重构与应用研究

孙存生

中交第二航务工程局有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v6i12.8615

[摘要] 价值创造是企业生存和发展的核心，更是经营活动的根本目标与逻辑起点；科学高效的绩效考核体系作为衡量企业管理科学化水平的关键标志，是推动企业治理体系与治理能力现代化的重要抓手。当前建筑央企经营绩效考核工作仍存在诸多突出问题，如对经营绩效考核与激励的认知和重视程度不足、经营绩效考核管理体系有待完善、经营绩效激励效果不明显、考核者与被考核者缺乏有效沟通，这些问题严重制约了绩效考核对价值创造的导向与赋能作用。因此，本文立足价值创造核心导向，开展建筑央企经营绩效考核体系的重构与实践应用研究，对于强化价值创造激励、提升企业核心竞争力具有重要意义。

[关键词] 价值创造；建筑央企；经营绩效考核体系；应用研究

Research on the Reconstruction and Application of Performance Evaluation System for State-owned Construction Enterprises under Value Creation Orientation

Sun Cunsheng

CCCC Second Navigation Engineering Co., Ltd.

[Abstract] Value creation is the core of enterprise survival and development, and also the fundamental goal and logical starting point of business activities; A scientific and efficient performance evaluation system, as a key indicator of the scientific level of enterprise management, is an important lever for promoting the modernization of enterprise governance system and governance capacity. There are still many prominent problems in the current performance evaluation of state-owned construction enterprises, such as insufficient awareness and attention to performance evaluation and incentives, the need to improve the management system of performance evaluation, the unclear effect of performance incentives, and the lack of effective communication between evaluators and evaluators. These problems seriously restrict the guiding and empowering role of performance evaluation in value creation. Therefore, based on the core orientation of value creation, this article conducts research on the reconstruction and practical application of the performance evaluation system for construction state-owned enterprises, which is of great significance for strengthening value creation incentives and enhancing the core competitiveness of enterprises.

[Key words] value creation; Construction state-owned enterprises; Business performance evaluation system; applied research

引言

党的二十届三中全会明确提出“建立国有企业履行战略使命评价制度，完善国有企业分类考核评价体系，开展国有经济

增加值核算”，为建筑央企绩效考核改革指明了方向^[1]。作为承担国家战略使命的核心力量，建筑央企的管理场景与一般制造业、服务业存在显著差异，其多项目并行推进的运营常态导

致员工流动频繁，加上各项目在内容、要素、周期上的差异性，导致以单个项目为管理单元的模式成为主流，造成绩效考核体系碎片化、不系统的普遍问题。当前建筑业环境更趋严峻，市场深度调整导致需求收缩，即使传统建筑业旺季成交量也未见回暖，加上建筑类央企在2024年央企考核A级名单中占比下滑的行业趋势，企业生存压力持续加剧，倒逼其从规模扩张转向质量效率提升。价值创造作为市场主体的基本要求，是企业核心竞争力的重要体系，绩效考核作为企业管理的核心工具，通过科学评价能激发员工活力、提升运营效率，引导资源向价值创造环节集中，助力企业在市场竞争中精准定位、拓展业务。在此背景下，如何紧扣价值创造核心，重构适配建筑央企特性的经营绩效考核体系，以拓展市场、承揽工程项目、提升核心竞争力，业界亟需解决的问题。

1 价值创造导向下建筑央企经营绩效考核体系重构的价值

1.1 助力企业实现战略管理目标

价值创造导向的经营绩效考核是连接战略与执行的核心纽带，通过“指标收集—指标分解—目标跟进—结果分析—结果运用”的全周期管理，能够将企业战略拆解为可落地的部门与个体目标，动态诊断管理短板并精准改进，为资源调配提供数据支撑。依托考核结果，企业可以快速掌握各部门效能与员工履职情况，通过科学的人员完善人才结构体系；人力资源部门精准汇总分析绩效数据，能够为管理层动态调整战略规划、校准发展方向提供决策依据，确保战略与执行同频共振。

1.2 进一步激发员工工作积极性

经营绩效考核体系的核心在于实现员工个人目标与企业、部门目标的深度绑定。针对建筑央企多岗位、多项目特性，为不同群体和不同岗位个性化设定可量化、可操作的考核指标，能够让员工清晰掌握目标要求与努力方向，增强工作针对性与主动性。同时，以考核结果为依据行奖励或处罚，能够正向激励引导员工主动达成绩效目标，太古约束机制督促员工提升履职效能，充分激发员工工作热情，提升整体运营效率与质量。

1.3 有效降低企业项目管理风险

建筑施工企业行业有着特殊性，项目管理涉及安全、技术、财务等风险，价值创造导向的绩效考核体系将绩效考核管理工作融入到日常管理中，通过设定针对性考核指标发挥“指挥棒”作用，及时发现管理风险，提前做好风险应对措施。例如，在安全管理方面，明确安全防护、施工人员操作规范、设备安全警示等考核要求，使现场人员主动排查风险隐患，及时发现管理漏洞，制定科学合理的应对措施，有效降低管理风险，保障项目平稳推进，为企业价值创造筑牢安全屏障。

2 影响建筑央企绩效考核指标设计的因素

绩效考核是企业管理中以特定的标准与方法评价工作成果、激发员工工作积极性、创造价值、改善业绩的管理手段，能够显著降低所有权与经营权分离下的逆向选择风险，落实组织责任、激发组织活力、推进经济社会高质量发展。对处于充分竞争领域的建筑央企而言，在国资委“一利五率”考核框架下，结合自身经营状况设计促价值提升的考核指标体系，是一项复杂工作任务^[2]。科学的经营考核指标体系需具备突出价值创造、以量化指标为主、保持稳定性、兼顾激励与约束的特征。而在体现价值创造能力提升方面，指标设计需要充分考量企业

战略定位、短板弱项、现有资源调配效率，以及指标数量与权重的合理设置等核心因素。

3 价值创造导向下建筑央企经营绩效考核体系重构路径

3.1 运用平衡计分卡原理构建指标体系框架

价值创造导向下，建筑央企可以借鉴平衡计分卡财务、客户、内部流程、学习与成长四大核心维度，重构科学系统的绩效考核指标体系框架，弥补传统仅设效益类、营运类、奖惩类指标的局限，通过增加可持续发展、党建及企业文化相关维度，实现考核全面性与战略适配性。第一，对应财务维度的效益类指标，聚焦价值创造核心，衡量企业效益产出与投入产出效果，涵盖财务业绩、投资控制、市场开发业绩等关键指标，直接反映企业经营质量与价值贡献能力。第二，整合客户维度与内部流程维度的营运类指标，重点衡量部门间协作效率、内部管理创新水平及运营质量，突出主责主业落地、阶段重点工作推进及长远发展基础建设，这样不仅可以体现上下环节的服务支撑质量，还可以反映内部生产经营的高效有序性^[3]。第三，对应学习与成长维度的党建类指标，围绕建筑企业可持续发展需求，主要衡量党建工作成效、企业文化建设成果及人才强企工程推进情况，聚焦队伍建设、员工培训等关键领域，助力提升企业应变能力与持续创新能力。第四，优化完善奖惩类指标，针对主责主业之外的辅助类业务设置，一方面对科技成果、管理创新、提质增效等正向贡献分档分级奖励，另一方面针对责任落实不到位、管理不规范、风险防控不力等情况予以扣分，形成“激励+约束”的双重导向。

3.2 构建多元化经营绩效考核指标体系

在价值创造导向下，建筑央企构建多元化经营绩效考核指标体系，还需要以马斯洛需求层次理论、赫茨伯格双因素理论等为理论支撑，围绕经济效益与社会责任双核心，注重硬性经济指标与软性非经济指标，结合岗位特性差异化设权并建立动态调整与激励联动机制^[4]。具体如图1所示。

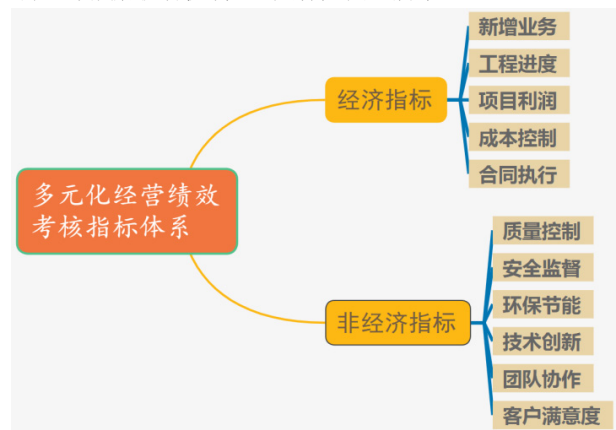


图1 多元化经营绩效考核指标体系

其中，硬性经济指标聚焦经营实效，涵盖新增业务量（包括市场开拓、项目辐射市场）、项目进度管理、目标利润达成、动态成本管控等关键维度；软性非经济指标强化综合价值，涵盖项目质量控制、施工安全监督、环境保护等维度，细化工程合格率、缺陷发生率、连续无事故天数等具体指标。在适应岗位特性的差异化权重设定方面，建筑央企应依托弗罗姆期望理论，根据岗位特性差异化分配，例如，工程部负责人侧重工程

进度(30%)、质量控制(25%)等指标;市场部负责人聚焦新增业务(35%)、客户满意度(35%)等核心职责,这样不仅可以体现战略导向,还可以反映岗位价值贡献。最后,建筑央企应建立动态调整机制,随外部环境变化优化指标体系,并将考核结果与薪酬待遇、职位晋升、培训发展深度绑定,通过额外奖金、优先晋升、个性化反馈等激励措施,提升员工对考核的关注度与接受度,充分发挥考核的激励导向作用。

3.3 加强经营绩效考核沟通交流

价值创造导向下,建筑央企要想重构经营绩效考核体系,还需要构建全流程、多维度的绩效考核沟通机制,确保考核公平客观、结果落地见效。在经营绩效考核指标制定阶段,应充分调研下属项目及分子公司实际情况,广泛收集管理意见,结合具体场景动态调整指标。例如,针对资金支付不到位、业主信誉不足等类型项目,可以合理优化工程进度考核标准,同步下调市场开拓相关量化指标,如新增客户签约额、区域市场渗透率的阶段性考核权重,待项目复工后再动态回调,保障指标设定的科学性与适配性,贴合市场开拓工作的连续性特征。在经营绩效考核结果分析阶段,应及时将考核数据及计算结果反馈至各职能单位,清晰呈现工作任务完成情况,鼓励全体员工积极参与考核复盘的同时,聚焦市场开拓板块的投标成功率、新签合同额增长率等指标达成情况,确保考核结果真实反映履职实效^[5]。

同时,还要打破考核结果运用单一化局限,构建“激励+改进”双重应用体系,强化与绩效薪酬的联动,将工作完成质量与薪酬待遇直接挂钩,提升员工责任意识与履职积极性,针对考核暴露的问题,精准反馈至责任部门,系统总结经验教训,提炼可复制、可推广的管理模式。例如,针对考核中发现的安全责任事故,除制作警示教育视频、组织项目负责人专题培训等形式外,同步纳入市场开拓合规培训内容,强调安全绩效对企业市场信誉及后续项目竞标资质的关键影响,在企业内部普及风险防控知识,在风险防控中筑牢市场开拓的基础,充分发挥绩效考核对价值创造的赋能作用。

3.4 应用AI技术进行绩效考核

价值创造导向下,建筑央企可以通过AI技术全流程赋能绩效考核体系优化。一是收集处理绩效考核数据,运用AI技术与智能传感器实时采集员工行为及业务数据,完成多格式数据整合、异常与无效数据清洗,为考核提供精准数据支撑;二是设置经营绩效考核指标,通过AI结合企业战略与市场变化动态调整关键绩效指标(KPI),针对部门及员工特点定制个性化指标,同时整合财务与非财务指标,保障考核全面有效;三是提高经营绩效考核结果应用水平,通过AI分析考核结果以定位体系问题并优化,结合历史与当前数据预测未来绩效,为人力资源决策提供依据;四是创新经营绩效考核,借助AI从日常数据中识别员工创新行为与贡献,构建创新绩效量化模型,使用该模型进行评估,对优异员工予以奖励,激发全员创新活力^[6]。需要注意的是,企业应用AI技术赋能绩效考核时,需组建专门研究部门,联合外部AI企业与科研机构攻关核心算法;优化组织架构,设跨部门AI赋能团队,通过校企合作培养、薪酬激励等方式储备专业人才;建立统一数据标准保障数据支撑,成立AI伦理委员会并制定守则,强化伦理风险应对,确保应用合规有序。

4 建筑央企经营绩效考核体系的应用对策

要想提高建筑央企经营绩效考核体系的应用效果,建筑央企需从组织、制度、能力三方面构建保障体系,推动考核工作高效运转。一是加强组织领导与协调配合。成立由企业负责人牵头、各部门负责人参与的绩效考核体系领导小组,明确各成员职责分工,统筹考核体系实施;建立跨部门沟通协作机制,打破部门信息壁垒,加强数据共享与工作联动,形成“统一领导、分工负责、协同推进”的工作格局,保障考核流程顺畅衔接。二是完善保障措施强化考核效果。围绕考核全流程制定配套制度,涵盖项目管理策划、标后预算二次分解、目标责任书签订等关键环节,通过制度化规范考核行为,确保管理目标层层落地,为企业高质量可持续发展提供制度支撑^[7]。三是加强培训与宣贯工作。三是加强培训宣贯与能力建设。建筑央企需结合考核体系特点,针对性开展分层分类培训,通过专题讲座、案例教学等形式,有效提升相关人员对考核规则的理解与执行能力,提高其专业水平,同时依托内部平台多渠道宣贯考核理念,强化全员对考核体系的认知,打造高效执行队伍,为考核工作有序推进奠定能力基础。通过上述保障措施的制度化固化,可以确保考核优化措施持续落地,并随市场环境变化动态调整,使考核体系始终适配企业发展需求。

5 结语

总而言之,建筑央企作为国有资产重要载体,涉国家经济命脉与民生,其人力资源管理需兼顾有效与稳定,绩效考核应具激励与监督双重功能。价值创造导向下建筑央企经营绩效考核体系重构,能助力企业实现战略管理目标、激发员工工作积极性、降低企业项目管理风险。建筑央企在重构时应聚焦影响建筑央企绩效考核指标设计的因素,采取运用平衡计分卡原理构建指标体系框架、构建多元化经营绩效考核指标体系、加强经营绩效考核沟通交流、应用AI技术进行绩效考核等对策,以及加强组织领导与协调配合、完善保障措施强化考核效果、加强培训与宣贯工作保障措施,促进企业高质量发展。

[参考文献]

- [1]刘兴国.关于建立国有企业履行战略使命评价制度的思考与建议[J].国资报告,2024(11):77-80.
 - [2]徐颖,付道兴,刘亚娜,何彦林,王虹青,余鼎.价值创造导向的国有企业绩效考核体系构建研究[J].中国总会计师,2025,(06):54-57.
 - [3]习月利,吴旭泉,计董超,何真.基于价值创造的“一主三元”绩效考核指标体系建设[J].石油组织人事,2024,(10):41-44.
 - [4]桑一诺.激励视角下建筑施工企业绩效考核的实施策略探究[J].现代商业研究,2024,(09):152-154.
 - [5]邓庆坚.建筑施工企业绩效考核体系如何进行优化创新[J].中国商界,2023,(10):138-140.
 - [6]李雪铜.AI技术赋能央企绩效考核研究[J].上海企业,2025,(01):228-230.
 - [7]李勇义,卫巧锋,刘海军.基于工程项目的施工企业绩效考核体系优化研究[J].中国总会计师,2025,(01):141-145.
- 作者简介:孙存生,1979.12,男,新疆哈密,汉族,硕士研究生,新疆省域市场总监,政工师、工程师,研究方向:企业经营,市场开发。