

业绩考核结果的应用及持续改进

张 荣

宁夏交通建设投资集团有限公司 宁夏 银川 750200

摘 要：国务院国资委“一利五率”考核导向为国企考核优化指明方向。国有交通建筑类企业兼具营利与功能类子企业，当前考核存在指标同质化、精准度不足等问题。本文紧扣“一利五率”，立足两类子企业业务差异，研究指标适配、挑战性指标设置及考核精准性提升路径，构建实施保障体系，为同类交通基建国企分类考核提供指引。

关键词：一利五率；营利类子企业；功能类子企业；业绩考核

引言：国企改革深化背景下，“一利五率”成为国企科学考核的核心遵循。交通基建国企普遍并存营利与功能类子企业，前者聚焦效益提升，后者侧重服务保障，业务差异对考核精准性提出高要求。国有交通建筑类企业作为区域龙头，其考核体系虽融入“一利五率”，但存在指标同质化、适配性不足等短板，考核牵引作用未充分发挥，基于此开展本次研究。

1 基于“一利五率”的考核结果差异化应用维度

1.1 战略目标推进与落地：两类子企业的目标差异化分解

以考核结果为依据，推动集团战略目标在营利类、功能类子企业精准落地，确保“一利五率”考核导向契合两类子企业核心价值^[1]。营利类子企业重点考核“一利五率”全维度指标，通过考核结果洞察其市场化经营、效益提升等方面与集团战略的差距，总结指标达成度高的企业经营经验并推广，为指标有差距的企业分析问题、制定改进策略。功能类子企业弱化盈利性指标权重，结合公益服务质量与管控类、效率类指标，考核结果重点反映公益服务保障能力与经营可持续性，强化公益指标达标率高的企业资源保障，为公益指标有短板的企业优化服务流程与资源配置，形成两类企业协同推进集团战略的格局。

1.2 资源配置优化：两类子企业的资源差异化倾斜

依托考核结果与“一利五率”指标完成情况，实现核心资源在两类子企业间科学配置。营利类子企业以效益类、效率类指标为核心依据，对资源利用高效、经营效益好的企业，在项目、融资、人才等方面重点倾斜，鼓励扩大市场份额；对资产负债率偏高、盈利未达标的企业，严控新增资源投入，督促优化资产结构。功能类子企业以公益服务指标为核心，兼顾管控类、效率类指标，优先保障公益服务基础资源，对服务高效且经营可持续的企业，适当增加资源并支持微利增值服务；对效

率偏低的企业，优化资源配置，提升公益服务资源使用效率，推动集团“一利五率”指标持续优化。

1.3 经营决策调整：两类子企业的决策差异化优化

以考核结果为参考，结合“一利五率”要求，对两类子企业实施差异化经营决策调整。营利类子企业结合全维度考核结果，分析市场拓展、成本控制等方面问题，及时调整决策，优化项目承接、融资结构等相关策略，贴合市场化经营规律^[2]。功能类子企业结合公益服务与管控、效率类指标考核结果，优化运营决策，调整养护作业模式、引入数字化工具，探索轻资产业务、盘活存量资产，契合公益服务要求，确保集团整体决策符合考核导向。

1.4 管理提升：两类子企业的管理短板差异化补齐

以考核结果为导向，针对两类子企业暴露的管理问题，实施差异化管理提升行动。营利类子企业重点补齐市场化经营管理短板，建立研发体系、构建全流程成本管控体系，提升市场化经营能力，匹配“一利五率”考核要求。功能类子企业重点补齐公益服务与经营效率管理短板，完善养护作业标准化体系、优化服务流程，兼顾经营效率、降低运营成本，推动公益服务能力与经营可持续性同步提升，夯实集团管理基础。

2 国企经营业绩考核结果的应用实施路径

2.1 考核结果的标准化梳理：分类制定梳理标准

考核结果的标准化梳理是应用基础，需以“一利五率”为核心，为营利类、功能类子企业分类制定梳理标准，确保结果规范统一、真实可追溯。由集团企管部牵头，联合多部门明确梳理范围：营利类涵盖“一利五率”全维度及市场化经营指标考核结果；功能类涵盖公益服务指标及“一利五率”中管控类、效率类指标考核结果^[3]。梳理中剔除无效冗余数据，过滤不符合考核标准的内容，对两类企业考核结果分类归集、分项整理，形成专属考核结果台账，清晰呈现指标完成率、目标差距

及核心问题,为后续场景匹配提供精准数据支撑。

2.2 结果与应用场景的匹配分析:差异化对接应用需求

依托标准化梳理后的考核结果,结合“一利五率”导向,梳理两类子企业应用场景需求,实现结果与场景精准匹配。营利类核心应用场景为资源倾斜、经营决策调整及效益提升,重点匹配效益类、盈利类及市场化经营指标结果;功能类核心场景为公益资源保障、运营决策优化及服务提质,重点匹配公益服务及管控类、效率类指标结果。深入分析适配程度,精准排查匹配偏差,优化匹配逻辑、调整权重,明确不同考核结果对应的应用场景与方式,提升考核结果应用针对性。

2.3 应用举措的制定与落地:分类制定实施细则

以场景匹配分析结果为导向,结合“一利五率”考核要求与两类子企业业务实际,分类制定具体可行的应用举措实施细则,杜绝举措笼统化^[4]。营利类子企业围绕“一利五率”效益提升制定举措,对净资产收益率达标率高的企业,明确项目、融资资源的倾斜比例与实施步骤;对营业收入利润率偏低的企业,制定成本管控、市场拓展的具体改进措施与时限。功能类子企业围绕公益服务提升与经营可持续制定举措,对公路通行保障率达标的企业,明确养护资金、设备资源的保障标准;对全员劳动生产率偏低的企业,制定作业模式优化、数字化改造的具体方案。举措落地坚持分步推进、分类督导,营利类由集团企管部、财务部联合督导,功能类由集团企管部、运营管理部联合督导,及时解决落地难题,动态优化举措,确保考核结果价值充分转化为实际工作效能。

2.4 应用过程的流程化管控:构建分类闭环管控机制

建立覆盖两类子企业的考核结果应用流程化管控机制,对应用全环节规范化管理,确保过程公平、公正、高效^[5]。明确集团企管部为总牵头部门,各业务主管部门按子企业类型分工负责,制定统一管控操作标准与衔接要求,结合两类企业特点设置差异化监督要点:营利类重点监督资源倾斜使用效率、“一利五率”指标改进情况;功能类重点监督公益服务资源保障情况、公益服务指标提升效果。构建“举措启动-推进实施-效果反馈-整改优化”闭环管控,定期评估应用效果,对资源使用低效、公益指标未达预期等问题及时责令整改,确保应用举措落实到位,推动考核结果应用工作常态化、规范化开展。

3 围绕“一利五率”的考核体系持续改进方向

3.1 考核指标体系的优化完善:一利五率分类适配+科学设置挑战性指标

这是考核体系改进的核心,需紧扣“一利五率”考核导向,实现指标在营利类、功能类子企业的差异化适配,科学设置挑战性指标,从根源上提升考核精准性^[6]。结合两类子企业业务定位,对“一利五率”指标差异化赋权,营利类突出盈利性与成长性,设置全维度指标,核心盈利指标权重合计不低于50%,补充市场化经营特色指标,形成“一利五率+市场化经营”体系;功能类突出公益性与可持续性,弱化盈利指标,核心管控效率指标权重合计不低于40%,补充公益服务特色指标,权重占比50%以上。采用“基准值+挑战值+冲刺值”三阶模式设置挑战性指标,结合行业对标与企业实际动态调整,同时优化指标表述与核算口径,明确评分标准,实行差异化计分规则,确保考核精准。

3.2 考核方法与工具的迭代升级:分类考核+数字化赋能

结合两类子企业指标体系特点,迭代差异化考核方法,依托数字化工具提升考核效率与精准性。营利类采用“年度综合考核+项目专项考核”相结合的方式,绑定市场化项目运作;功能类采用“年度综合考核+服务节点考核”相结合的方式,绑定公益服务全流程,两类子企业均引入360度评价,确保考核结果全面客观^[7]。搭建国有交通建筑企业投经营业绩考核信息化系统,按企业类型设置专属模块,实现数据自动采集、智能核算与结果生成,内置行业对标及历史数据,实时生成考核分析报告,实现考核结果线上追溯反馈,切实提升考核效能。

3.3 考核流程的简化与高效化:分类精简+节点优化

结合“一利五率”分类考核特点,针对两类子企业业务流程差异,精简考核流程、优化节点,提升效率并减轻企业负担。梳理冗余环节,精简填报审核节点,营利类依托信息化系统实现考核数据线上直报自动校验,功能类实现公益与效率指标分类线上报送,减少线下纸质流转。实行“业务部门初审+企管部复审+考核领导小组终审”三级审核制,明确各环节时限与责任主体,按企业类型划分初审部门、聚焦核心指标审核,避免重复审核,将整体考核周期缩短30%以上,确保流程适配企业实际工作。

3.4 考核结果沟通机制的优化:分类反馈+双向互动

建立差异化双向互动沟通机制,摒弃单向灌输,确保考核结果精准传递、问题充分沟通、改进方向明确^[8]。集团企管部联合相关业务部门,与营利类子企业重点沟通效益指标、改进方向,与功能类子企业重点沟通公益指标、提升策略,倾听企业诉求。按板块组织专题沟通会,通报考核情况、分析共性问题、交流优秀经验,建

立沟通意见台账,收集企业建议并研究论证,将合理建议融入考核改进,及时反馈改进结果,推动考核形成“考核-沟通-改进-优化”的良性循环。

4 国企经营业绩考核持续改进的实施保障

4.1 组织架构与权责体系支撑:构建分类考核的组织体系

优化集团考核组织架构,明确各层级、各部门在两类子企业分类考核中的核心权责,搭建协同高效的工作体系。集团成立考核工作领导小组,统筹分类考核重大决策;企管部设立分类考核工作小组,分设两组对接不同板块,负责指标设计、考核实施等具体工作;各子企业成立考核专班,负责数据报送、举措落地等工作^[9]。建立跨部门协同机制,定期召开月度协同会议,商议考核难点与解决方案,打破部门壁垒,确保分类考核工作层层传导、高效推进。

4.2 制度与流程的规范化建设:完善分类考核的制度体系

围绕“一利五率”分类考核与挑战性指标设置,构建系统化规范制度体系,让各项工作有章可循。制定分类考核管理办法、挑战性指标设定与调整细则,修订考核结果应用实施办法,明确考核定位、指标标准、流程规则及差异化应用要求。建立制度执行监督评估机制,由审计部开展季度审计与年度评估,对违规部门与企业通报批评并挂钩薪酬考核,同时结合集团战略与行业趋势,及时优化制度,确保贴合考核实际。

4.3 企业文化的引导与融合:培育分类考核的文化氛围

将“一利五率”考核、分类精准考核等理念融入企业文化,培育适配两类子企业的考核文化。对营利类培育市场化经营文化,激发竞争与效益提升动力;对功能类培育公益服务文化,强化公益意识与经营可持续意识^[10]。在全集团营造勇于挑战、包容试错的氛围,打消企业与员工

顾虑。通过多渠道宣传,开展金点子征集、优秀案例评选等活动,鼓励全员参与考核改进,形成全员重考核、求精准、敢挑战的良好氛围,注入内生动力。

结束语

紧扣“一利五率”实现两类子企业差异化精准考核,是交通基建国企考核优化的核心。本文以国有交通建筑企业为对象,明确考核结果应用路径、指标适配原则及挑战性指标设置方法,构建保障体系,可解决考核现存短板,实现集团双重效益提升,也为同类国企考核优化提供参考,助力国企高质量发展。

参考文献

- [1]易仲明.电力工程建设企业经济业绩考核体系的构建与应用[J].中国科技投资,2024(21):26-28.
- [2]陈琳.企业经营业绩考核评价体系的构建探讨[J].中国市场,2025(23):97-100.
- [3]郝凯煌.经济增加值在国企绩效考核中的应用及改进[J].环球市场,2021(30):11-12.
- [4]王扬.关键业绩指标考核体系在企业绩效管理中的价值探究[J].中国民商,2021(11):264-265.
- [5]国务院国资委.中央企业负责人经营业绩考核办法[Z].2022.
- [6]宁夏交通运输厅.宁夏“十四五”综合交通运输体系发展规划[Z].2021.
- [7]李建峰.交通基建企业经营业绩考核体系构建与实践[J].交通企业管理,2023(05):45-47.
- [8]国务院国资委考核分配局.国企“一利五率”考核导向下的业绩管理实践[M].北京:经济科学出版社,2023.
- [9]张莉.国有企业分类考核业绩指标体系构建与应用[J].中国集体经济,2024(12):108-110.
- [10]刘鹏.国企挑战性经营业绩指标的设定方法与实践[J].企业改革与管理,2024(08):78-80.