

# 央企绩效考核改革与薪酬体系创新的协同发展研究

石毅

华电煤业集团工程技术有限公司，陕西榆林，719000；

**摘要：**在深化国有企业改革的背景下，央企作为国民经济的支柱力量，其绩效考核体系与薪酬管理模式的科学性直接关乎资源配置效率、市场竞争力提升与战略目标落地。当前，面对国内外市场环境的复杂变化与高质量发展要求，央企普遍存在绩效考核指标体系失衡、薪酬激励效能不足、两者协同机制缺位等问题，亟待通过系统性改革破解“考用脱节”“酬绩背离”等深层矛盾。本文基于政策导向与企业实践，聚焦绩效考核改革与薪酬体系创新的协同逻辑，分析现存问题并构建联动优化路径，旨在为央企构建“考核牵引战略、薪酬驱动绩效”的管理闭环提供理论参考与操作框架，助力其在市场化竞争中实现效率提升与价值创造。

**关键词：**央企业管理；绩效考核改革；薪酬体系创新

**DOI：**10.69979/3060-8767.25.03.037

## 引言

央企绩效考核改革与薪酬体系创新意义重大。从政策层面看，国家出台《中央企业负责人经营业绩考核办法》等法规，旨在规范央企业管理，将考核结果与薪酬挂钩，提升其经济效益与竞争力，激励负责人积极履职。从企业自身出发，为应对激烈市场竞争，科学考核体系明确目标、公正评价，合理薪酬体系依绩效回报员工，两者协同对接战略目标，助力企业吸引人才、提升核心竞争力。

## 1 央企绩效考核与薪酬体系的现状分析

### 1.1 绩效考核方面存在的问题

#### 1.1.1 绩效考核指标不合理

部分央企的绩效考核指标过分偏重财务指标，并且对于员工满意度、客户满意度、创新能力等非财务指标重视不够。这种考核指标体系易于导致企业引发短期行为，只是集中在眼前的经济效益，但忽略了企业的长远发展和责任。为了达成年度财务指标，一些央企不顾舍弃环境资源、减少产品质量，为企业的长期发展留下隐患。

#### 1.1.2 考核方式不科学

众多央企的评估方式依然使用常规的上级领导评估属下的单调模式，缺少多样的评估主体和评估方法。这种评估方式很容易遭受评估者个体因素的影响，造成评估结果缺少中立性与公平性。由于个体感情、利害关系等等因素，部分评估者于评估属下之际出现偏向或者压制现象，显著波及员工的职业主动性与创新力。

#### 1.1.3 考核结果应用不充分

考核结果是绩效考核的关键环节，其应用是否充分直接关乎绩效考核的成效。当前，部分央企的考核结果

主要应用于薪酬调整与晋升，而在员工培训、职业发展规划等方面的应用相对匮乏。这使得员工无法从考核结果中获取有效的反馈与指导，难以及时发现自身的不足，进而对员工职业发展与企业人才培养造成不利影响。

### 1.2 薪酬体系方面存在的问题

#### 1.2.1 薪酬与绩效挂钩不紧密

尽管众多央企已建立薪酬与绩效挂钩机制，但在实际操作过程中，两者挂钩的紧密程度欠佳。一些央企的薪酬调整主要依据员工的职务级别与工作年限，与员工工作绩效关联不大，致使“干多干少一个样、干好干坏一个样”的现象较为普遍，极大地挫伤了员工的工作积极性与创造力。

#### 1.2.2 薪酬结构不合理

当前，央企薪酬结构主要涵盖基本工资、绩效工资、奖金等部分，但不同岗位之间的薪酬结构差异并不显著。部分关键岗位与核心人才的薪酬水平与普通岗位相差无几，无法充分彰显关键岗位与核心人才的价值，导致企业在吸引和留住优秀人才方面面临困境。

#### 1.2.3 薪酬水平缺乏市场竞争力

伴随市场经济的发展，企业之间的人才竞争日渐激烈。部分央企的薪酬水平和市场水平比较具有有一些差距，特别是于一些新兴行业与领域，央企薪酬水平很难招揽优秀人才。此导致央企在人才竞争中处在不利地位，对于企业的发展与创新能力造成负面影响。

### 1.3 绩效考核与薪酬体系协同发展方面存在的问题

#### 1.3.1 两者之间缺乏有效的沟通和协调

绩效考核与薪酬体系是企业管理中相互关联、相互影响的两个重要环节。但在实际工作中，两者之间缺乏

有效的沟通与协调机制。绩效考核部门与薪酬管理部门各自为政，信息共享不畅，协作机制缺失，导致绩效考核结果无法及时、准确地应用于薪酬体系调整，薪酬体系调整也难以充分考量绩效考核的要求，严重影响了两者的协同发展效果。

### 1.3.2 协同发展的理念和意识不足

部分央企业管理层对绩效考核与薪酬体系协同发展的重要性认识不够深刻，缺乏协同发展的理念与意识。在制定绩效考核政策与薪酬政策时，未能充分考虑两者之间的相互作用与影响，致使政策之间存在矛盾与冲突，无法形成协同效应。

## 2 央企绩效考核改革与薪酬体系创新的协同发展策略

央企绩效考核与薪酬体系的协同优化需以战略目标为导向，打破传统管理壁垒，构建“指标设计—激励落地—流程协同”的全链条管理闭环。以下从三维度提出系统性改革策略，融合管理理论与实践创新，破解“考用脱节”与“酬绩背离”的深层矛盾。

### 2.1 构建战略导向的绩效考核指标体系：从“短期效益”到“价值创造”的转型

传统绩效考核过度依赖财务指标的弊端，本质上是战略传导机制的失效。央企需以平衡计分卡（BSC）为框架，构建“财务+客户+内部流程+学习与成长”四维指标体系，实现战略目标的逐层分解与动态监控。

### 2.2 财务指标的精准化重构

放弃规模优先的考核导向，采用经济增加值 EVA、资本回报率 ROIC 等价值型指标，加强对资产管理效率与持久盈利能力的考核。某能源央企将新能源项目投资收益率纳入考核，导向业务结构向绿色低碳转变，三年内新能源板块营收占比从 15% 提高至 28%。设立弹性考核机制，对战略性亏损业务如核心技术研发、国际市场开拓制定战略缓冲期，许可阶段性财务指标适当偏差，防止短视行为限制长期竞争力。

### 2.3 非财务指标的场景化设计

客户维度：引入“客户生命周期价值（CLV）”“净推荐值（NPS）”等量化指标，替代传统的“客户满意度”主观评价。某装备制造央企将“重点客户复购率”与销售团队绩效挂钩，推动客户粘性提升 30%，订单转化率提高 18%。

创新维度：设置“研发投入强度”“专利成果转化率”“新产品营收占比”等硬指标，对核心技术团队实施“项目跟投+里程碑奖励”机制。如某科技央企设立“颠覆性技术创新专项考核”，对成功落地的创新项目团队给予利润分成，三年间研发投入强度从

3.2% 提升至 5.1%，核心专利数量增长 120%。

社会责任维度：将“单位产值能耗下降率”“碳排放强度”“乡村振兴帮扶成效”等纳入考核，倒逼企业履行政治责任与社会责任。某建筑央企将“绿色施工达标率”与项目负责人绩效挂钩，推动在建项目绿色施工覆盖率从 65% 提升至 92%。

### 2.4 考核工具的数字化升级

引入 OKR（目标与关键成果法）等敏捷管理工具，对创新性、探索性业务实施“目标动态调整+过程透明化追踪”。通过搭建数字化考核平台（如用友 NC、金蝶云·星瀚），实现考核指标在线分解、执行进度实时预警、跨部门数据自动抓取，将考核周期从“年度为主”缩短为“季度+年度”结合，提升管理敏捷性。某电子信息央企通过 OKR 与 KPI 融合管理，使新产品研发周期缩短 40%，市场响应速度提升 50%。

### 2.5 打造“精准激励”的薪酬体系：从“普惠分配”到“价值分层”的突破

薪酬体系的核心矛盾在于“岗位价值量化不足”与“激励周期错配”。央企需以岗位价值评估为基础，构建“固定薪酬保基本、绩效薪酬强激励、中长期激励促战略”的三层结构，实现“薪酬水平有市场竞争力、薪酬差距有科学依据、薪酬增长有绩效支撑”。

#### 2.5.1 岗位价值量化与市场对标

运用海氏评估法、美世国际职位评估（IPE）等工具，从“知识技能、解决问题难度、责任范围”三个维度对岗位进行量化评分，建立岗位价值矩阵。例如，某金融央企通过岗位价值评估，将科技研发岗位的价值等级提升 2-3 级，相应调整薪酬带宽，使核心技术人才薪酬水平达到市场 75 分位，离职率从 18% 降至 9%。

同时，建立“年度薪酬市场调研+动态调薪”机制，参照太和顾问、智联招聘等第三方数据，对关键岗位（如数字化人才、国际化经营人才）实施“一人一议”薪酬政策。某央企为吸引芯片研发人才，对资深工程师给予“基础年薪+项目奖金+股权期权”的组合薪酬，较市场均价高出 40%，半年内组建起百人研发团队。

#### 2.5.2 绩效薪酬的差异化设计

垂直分级，针对高管层执行任期制+契约化治理，绩效年薪占比提高到 60%70%，和三年任期内的战略目标如资产证券化率、世界 500 强排名提高关联。针对中层管理人员，绩效薪酬和部门 KPI 完成度、跨部门协作成效双维度挂钩。针对基层员工，推广计件工资+积分制，将个人绩效和工序质量、效率指标直接地链接。水平归类，对于销售岗位，制定底薪+提成+额外奖励模式，提成比例和客户难度系数、回款周期关联。对于研发岗位，执行基本工资+项目奖金+专利收益分成，项目

奖金依据技术难度分类如A类项目奖金为B类的2倍。对于职能岗位，设立服务满意度+流程优化贡献度考核体系，防止吃大锅饭现象。某家汽车央企借助分类考核，销售团队平均业绩上升25%，研发项目准时完成率自70%提高达91%。

### 2.5.3 中长期激励的战略化布局

突破“工资总额管控”的传统约束，创新激励工具组合：

**股权类激励：**对符合条件的科技型子企业实施员工持股计划，如某央企下属芯片公司推行“核心员工跟投”，员工持股比例达15%，三年间研发投入增长300%，估值提升5倍；

**收益类激励：**对重大项目实施“虚拟股权+利润共享”，如某基建央企对海外PPP项目团队承诺“项目净利润的10%作为团队奖励”，推动项目利润率从8%提升至12%；

**荣誉类激励：**设立“董事长特别奖”“创新勋章”等非货币激励，对年度绩效考核前5%的员工给予职业发展通道优先选择权、高端培训机会等，强化“价值创造光荣”的文化认同。

## 2.6 建立全流程协同机制：从“部门割裂”到“管理闭环”的跨越

绩效考核与薪酬体系的协同失效，本质是管理流程的断裂与文化的冲突。需通过“组织保障+制度衔接+技术赋能”三位一体的协同机制，打破“考核是人力部的事，薪酬是财务部的事”的认知误区。

### 2.6.1 跨部门治理结构创新

建立由党委书记或董事长带领的考核与薪酬委员会，成员涵盖人力资源、财务、战略、审计等部门负责人及职工代表，按期审定考核方案修改、薪酬总额调节、特殊激励事项等重大议题。某钢铁央企借助委员会机制，把吨钢能耗下降目标与生产部门绩效、设备更新预算、员工技能培训投入关联，一年内能耗降低9.2%，成本降低5.8亿元。设立考核结果异议申诉制度，员工可就考核评分、薪酬计算等提交复核申请，由第三方专业机构如外部咨询公司开展独立评审，保障程序公正。

### 2.6.2 数据驱动的流程再造

搭建“绩效考核—薪酬核算—战略监控”一体化数字平台，实现三大核心功能：

**数据互通：**通过API接口集成财务系统、OA系统、生产管理系统数据，自动抓取考核所需的经营指标（如营收、利润）、行为指标（如考勤、培训参与度），减

少人工统计误差；

**智能核算：**内置薪酬计算公式，根据考核结果自动生成员工薪酬明细表，同步触发个税申报、社保缴纳等流程，将薪酬核算周期从5个工作日缩短至1个工作日；

**动态预警：**设置“考核指标偏离度阈值”（如关键指标完成率低于80%自动预警），实时提示管理者调整经营策略或激励方案。某电网企业通过数字化平台，使考核数据准确率从85%提升至99%，薪酬核算差错率从3%降至0.2%。

### 2.6.3 文化与能力的双轮驱动

**理念传导：**通过全员培训、案例宣讲、管理层示范等方式，强化“绩效优先、协同共赢”的文化认同。某通信央企开展“考核薪酬开放日”活动，由HR负责人现场解读政策逻辑，员工参与度达92%，政策满意度从63%提升至81%；

**能力建设：**对管理者进行“绩效考核领导力”培训，重点提升目标设定、绩效反馈、差异化激励等能力；对HR团队开展“薪酬精算+数据分析”技能培训，推动其从“事务型职能”向“战略型伙伴”转型。某央企通过三年持续培训，管理者绩效面谈有效率从58%提升至89%，HR团队独立完成薪酬数据分析报告的比例从30%提升至75%。

## 3 结论与展望

本研究通过剖析央企绩效考核改革与薪酬体系创新的协同逻辑得出，二者协同发展对企业战略落地与竞争力提升具有关键意义，而当前存在的考核指标失衡、薪酬激励效能不足、协同机制缺位等问题制约了管理效能释放；为此，需通过构建“财务与非财务指标协同、考核与薪酬政策联动、管理部门沟通协作”的立体化改革路径，推动形成“考核牵引战略导向、薪酬激发绩效动能”的管理闭环，以破解“考用脱节”“酬绩背离”等深层矛盾，为央企在市场化竞争中实现高质量发展提供理论支撑与实践指引。

### 参考文献

- [1] 王代莹. 从企业家薪酬理论看央企“限薪令”问题[J]. 人口与经济, 2010(S1): 2. DOI: CNKI: SUN: RKJJ. 0. 2010-S1-026.
- [2] 刘赞. 经济新常态下国有企业绩效薪酬体系的设计研究——以某电力央企为例[J]. 中国电力教育, 2022(7): 28-31.
- [3] 叶晓霞. 中央企业高级管理人员经营业绩考核与薪酬管理体系初探[J]. 经营者, 2019, 033(003): 81. DOI: 10.3969/j.issn.1672-2507.2019.03.069.