

# 国企改革背景下机场绩效考核变革方向

田会娟

首都机场集团有限公司北京建设项目管理总指挥部, 中国·北京 100621

**【摘要】**本文在分析国企改革大背景和机场企业改革重点的基础上,深入剖析了机场绩效考核管理的现状和问题,提出了以战略为导向、以效率为中心、以能力为根本、以创新为驱动的绩效考核变革方向,并以首都机场为例进行了实践探索。文章认为,机场绩效考核变革要坚持目标导向与过程管控并重,个人责任与组织绩效并举,定量评价与定性评价结合,短期激励与长期发展兼顾,不断完善绩效管理体系,激发组织活力,赋能人才发展,为加快机场高质量发展、建设航空强国提供人力资源支撑和智力保障。

**【关键词】**国企改革; 机场; 绩效考核; 人力资源; 人才发展

## 引言

国有企业是国民经济的重要支柱,在促进经济社会发展、保障人民群众利益方面发挥着不可替代的重要作用。党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央站在党和国家事业发展全局的战略高度,作出全面深化改革的重大决策部署,国企改革被赋予了新的时代内涵。作为国民经济命脉和关键基础设施的机场企业,必须抢抓机遇、乘势而上,加快推进体制机制创新和管理变革,激发内生动力和发展活力。

### 1 机场企业改革工作重点

#### 1.1 深化体制机制改革,建立现代企业制度

建立现代企业制度是国企改革的方向和目标。机场企业要按照建立现代企业制度的要求,以公司制改革为突破口,推进股权多元化和混合所有制改革,形成股权结构合理、治理结构科学、决策机制规范、监督机制有效的治理体系。要推进党的领导与公司治理有机统一,加强党对企业的全面领导,把加强党的领导和完善公司治理统一起来<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 推进经营机制转换,提升发展质量效益

要紧紧围绕高质量发展这个根本要求,加快推进经营机制转换,切实提升机场发展质量效益。一方面,要树立正确政绩观,抓好安全发展这个首要任务,筑牢安全发展根基。要坚持稳中求进总基调,立足新发展阶段,完整、准确、全面贯彻新发展理念,服务和融入新发展格局,在高质量发展中促进航空强国建设<sup>[2]</sup>。另一方面,要聚焦主责主业,优化完善市场布局 and 产业结构,推进存量资源盘活,积极稳妥处置“两非”问题,加大创新驱动力度,探索发展新模式新业态,持续增强发展动能<sup>[3]</sup>。

#### 1.3 强化人才队伍建设,夯实发展根基

人才是企业发展的第一资源。当前,随着机场业务量持续增长,运行保障压力不断加大,对专业技术和管理人才的需求愈加迫切。机场企业必须把人才队伍建设摆在更加突出的位置,着力建设一支规模适度、结构合理、素质优良的人才队伍。要树立人才是第一资源的理念,健全人才发展体制机制,优化人才发展环境,充分激发人才创新创造活力。要大力实施人才强企战略,加大人才引进培养力度,优化人才结构布局,着力提升人才队伍专业化水平。要创新人才使用机制,健全以业绩和贡献为导向的人才评价发现机制,完善人才激励保障机制,让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流<sup>[4]</sup>。

## 2 机场绩效考核管理现状

### 2.1 绩效考核体系不够健全

当前,多数机场的绩效考核体系还不够健全,考核的针对性、科学性、系统性和可操作性有待加强。一些机场对标世界一流的标准和意识不强,绩效考核的战略引领作用发挥不够。考核指标设置不够科学合理,指标内容单一、笼统,可测性不强,难以准确反映岗位职责、衡量工作实绩。考核的系统性有待加强,各层级、各类别考核缺乏协同联动,激励相容性不足。决定绩效考核结果运用的相关制度还不够健全,导致考核流于形式<sup>[5]</sup>。

### 2.2 过程管控不够到位

绩效考核要发挥应有作用,仅有科学完善的指标体系还不够,更关键的是要加强对考核全过程的管理和控制。然而,目前不少机场在绩效过程管控方面还存在短板。对考核各环节缺乏有效控制,未建立常态化的过程监控机制,对考评主体履行考核职责的情况缺乏监管,导致考核流于

形式走过场。缺乏及时有效的过程反馈，绩效改进和提升乏力。被考核对象对考核全过程参与度不高，考后反馈和申诉渠道不通畅，权益保障机制不健全，影响了绩效管理的公平性和有效性。

### 2.3 评价主体多元化不足

绩效考核要客观全面，需要充分吸收多元评价主体的意见，避免因评价主体单一导致的考核结果片面性。然而，不少机场的绩效考核主体还比较单一，多以上级对下级进行考核，缺乏多元互评机制，上下级、同事、客户等多视角考评不够。一些考核采取简单的打分方式，缺乏访谈、测评等多种评价手段，无法深入了解员工绩效表现。考评主体的专业化水平不高，绩效面谈走形式、反馈不到位等问题时有发生，考评的科学性和有效性难以保证。

## 3 机场绩效考核变革方向及设想

### 3.1 坚持目标导向与过程管控并重，建立健全绩效考核体系

机场要树立科学的绩效管理理念，系统构建覆盖全员、全过程，突出业绩导向、动态评估的绩效考核指标体系。一是强化战略引领。把握机场发展面临的形势任务，结合不同时期的战略重点，动态调整绩效考核的关注点，引导各级组织、管理者和员工在推进企业高质量发展中实现自我价值，不断增强发展的使命感和紧迫感。二是健全考核标准。系统设计关键业绩指标和重点任务清单，分类制定各级各类指标标准，确保绩效考核“有法可依”。三是加强全过程管理。加强对考核各环节、各阶段的管控，建立定期检查、反馈、改进的闭环管理机制，使绩效管理嵌入日常管理全过程。

### 3.2 坚持个人责任与组织绩效并举，完善以业绩和贡献为导向的多元评价机制

机场要树立“人岗匹配、人尽其才”的理念，推行“个人责任清单+组织绩效合约”相结合的考核模式。一方面，根据岗位说明书制定个人责任清单，层层分解落实，明确各岗位承担的职责任务、业绩指标和工作要求。另一方面，建立健全组织绩效评价机制，结合机场中长期发展目标和年度重点工作，制定并签订各层级部门的绩效合约，把组织使命和战略重点与部门绩效、个人业绩有效对接，突出发挥领导班子和关键岗位的引领带动作用。要把握不同岗位、不同层级的特点，分类设置个人业绩和能力素质指标，实行关键业绩指标与日常履职评价相结合，引导员工在实现个人绩效目标的同时，为组织绩效作出应有

贡献。

### 3.3 坚持定量评价与定性评价结合，提高绩效考核的科学性和有效性

绩效考核既要看“显绩”，更要重“潜绩”。要把定量评价与定性评价相结合，不仅看业绩数字，更要看履职过程、工作方法、团队协作、创新发展等内在绩效。既要重点考核承担的重点任务完成情况，也要着眼长远、立足大局，关注能力素质提升、管理改进、创新发展等对未来绩效提升有重要影响的因素。定性评价要建立在对照履职全过程、履职效果的深入分析基础上，通过与考评对象充分沟通，多渠道收集相关方意见，增强评价的科学性和准确性。要运用多种评价手段，如述职测评、360度评估、行为观察等，做好评价结果的解读分析，提出针对性的改进建议，帮助员工查找差距、改进提升。

## 4 机场绩效考核变革案例

本文以首都机场执行的机场绩效考核和改善方案为例，进行详细分析。

### 4.1 现状

首都机场是我国最大的航空枢纽，在国内民航业中占据重要地位。近年来，面对日益激烈的行业竞争和不断变化的市场环境，首都机场深感必须进一步深化改革、创新管理，推动高质量发展。而绩效考核作为联结战略目标与员工行为的重要管理工具，对于激发组织活力、推动战略落地至关重要。

当前，首都机场的绩效考核体系已经初步建立，但还存在一些不足：一是战略引领作用发挥不够。绩效指标的设置与公司战略结合不够紧密，对关键任务、重点项目的牵引力不强。二是绩效过程管控有待加强。绩效计划制定不够细化，日常沟通反馈不够及时，考评结果运用不够深入。三是考核内容的全面性有待提升。对员工的德、能、勤、绩考核不够平衡，定性评价偏少，创新能力、发展潜力等指标设置不足。四是绩效改进机制不够健全。绩效反馈和辅导的针对性不强，考评结果与培训提升、职业发展的联动还不够紧密。五是绩效激励的导向作用有待增强。绩效工资总量偏低，向关键岗位、核心人才倾斜力度不够，中长期激励机制缺失。这些问题一定程度上影响了绩效管理的科学性和有效性，亟待改革创新、系统优化。

### 4.2 改善建议

1. 强化战略引领，建立健全绩效指标体系首都机场紧密围绕“建设世界一流航空枢纽”的战略目标，以中长期战

略规划为指引,科学设置绩效考核的关键绩效指标(KPI)体系。在指标设置时,要突出战略任务、重点项目、关键指标的权重,形成以战略目标为导向的绩效指标框架,引导各级组织、管理者和员工聚焦价值创造,在岗位实践中主动贡献力量。同时,首都机场建立了绩效指标动态管理机制。根据战略调整和重点工作任务的变化,每年适时对绩效指标进行评估梳理,优化调整甚至全面修订,确保绩效指标的前瞻性和时效性,有力支撑公司战略实施。通过构建科学合理、富有弹性的绩效考核指标体系,将战略目标与个人绩效紧密联系起来,有效增强了绩效管理的战略引领作用。

2. 优化绩效过程管控,提高管理规范化水平。首都机场完善了绩效管理的流程机制,加强了绩效计划管理。每年初,各部门系统制定绩效目标及权重分布,经批准后分解到各岗位;年中对关键目标进行阶段评估;年底组织全面绩效考核,结果作为薪酬分配、培训开发、职级晋升的重要依据。人力资源部门担负起绩效管理的组织推动和全过程把控职责。针对公司的战略重点、薪酬分配等重大事项,人力资源部会同相关职能部门制定统一的绩效管理方案和操作规程,确保管理的规范有序。针对一些关键业务环节和重点工程项目,公司采取“里程碑式”绩效管理,设定重要节点的预期绩效目标,加强过程监督和绩效沟通。对节点目标完成情况及时考核反馈,并与薪酬挂钩,有效提高了绩效管理的时效性和约束力。此外,公司还大力推行信息化手段,打造智能化绩效管理系统,极大提高了管理的时效性和便捷性,实现了绩效管理的精细化运作。

3. 完善考核内容设置,建立多元化评价机制。首都机场对传统绩效考核内容进行了完善和创新。除关注业务、经营指标等硬绩效外,大幅加大了对员工能力素质、行为表现等软绩效的考核权重,注重全面、立体地评价员工综合素质。首都机场广泛运用了平衡计分卡、360度评估等先进绩效管理工具,从财务、运营、学习成长、内部流程等多个维度,多层次地评价员工的工作绩效,有效提升了绩效考核的针对性和全面性。

4. 构建绩效改进机制,加强绩效管理的辅导功能。通过考评反馈面谈等方式,帮助员工查找短板、改进提升。将绩效考核与培训开发、职业发展紧密结合,有针对性地制定个性化培养计划,最大限度调动员工自我提升的主动性和积极性。

5. 创新绩效激励机制,强化正向激励导向。按照市场化原则,建立健全工资总额决定、薪酬分配、福利保障等机

制,加大绩效考核结果运用力度,形成“多劳多得、优绩优酬”的正向激励导向。积极探索任期制契约化管理、项目跟投、虚拟股权等中长期激励方式,充分调动员工的积极性和创造性。

6. 深化干部人事制度改革,发挥绩效考核的育才用才功效。制定《首都机场高素质专业化干部队伍建设规划》,明确干部队伍建设的目标任务和重点举措。完善干部选拔任用、教育培养、管理监督、激励约束等制度机制,大力选拔使用善于改革创新、敢于攻坚克难的优秀干部。加大绩效考核结果与干部选任、岗位调整、职级晋升的联动力度,严格落实能上能下、能进能出、优胜劣汰的用人导向。

## 5 结语

机场要在国企改革大潮中乘势而上,必须加快推进绩效考核变革,为高质量发展提供制度支撑。要正确处理战略引领和目标管理、过程控制和结果运用、定性评价和定量考核、个人业绩和团队绩效、当期激励和长远发展等关系,推动绩效考核由注重“考”向注重“评”转变,由注重“事后”向注重“事前”转变,由注重“结果”向注重“过程”转变,不断增强绩效管理的系统性、科学性和有效性。要充分发挥绩效考核对人才发展的引领和保障作用,深化薪酬分配、职级晋升等制度改革,建设一支职责明确、流动有序、充满活力的人才队伍。通过系统谋划、精准发力,推动绩效管理与企业战略、人力资源管理工作深度融合,真正使之成为企业基业长青的助推器,为加快建设具有全球竞争力的世界一流机场提供制度保证和人才支撑。

## 参考文献:

- [1] 蔡梦云. 国企改革背景下机场绩效考核变革方向[J]. 现代营销(下), 2022(3): 149-151.
- [2] 陈锦宏. 数字经济时代国企管理模式的变革研究[J]. 中国新通信, 2023, 25(21): 1-2+27.
- [3] 殷继婷. 国企改革背景下的人力资源激励机制改进方法探讨[J]. 中国科技投资, 2023(32): 155-157.
- [4] 吉琼. 国有企业集团财务共享的应用意义及平台构建[J]. 质量与市场, 2023(13): 61-63.
- [5] 邢友. 浅析竞争性国有企业人力资源体系优化与创新[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)经济管理, 2023(7): 0016-0018.