

运营商企业队伍建设与绩效考核的协同优化策略

廖迪秋

身份证号: 532101198012150027

DOI:10.61369/MEMR.2024010004

摘要: 数字经济背景下, 运营商企业面临队伍建设与绩效考核协同失效的挑战, 表现为短期业绩导向抑制长期人才发展、考核指标与战略目标脱节等矛盾。基于协同理论与人力资源管理理论, 构建包含战略目标嵌入、动态调整机制及制度文化协同的优化框架, 提出精准招聘、分层培训与多元考核等实施路径。结合《国有企业改革深化提升行动2024年第三次专题推进会》政策要求, 验证协同机制可提升人力资源效能, 支撑数字化转型与可持续发展。

关键词: 协同优化; 绩效考核; 队伍建设

Collaborative Optimization Strategy of Team Building and Performance Appraisal in Operator Enterprises

Liao Diqiu

ID: 532101198012150027

Abstract: In the context of the digital economy, operator enterprises face challenges of synergistic failure between team building and performance appraisal, manifested as contradictions like short-term performance orientation inhibiting long-term talent development and disconnection between appraisal indicators and strategic goals. Based on collaborative theory and human resource management theory, this paper constructs an optimization framework that includes embedding strategic objectives, dynamic adjustment mechanisms, and institutional culture synergy. It proposes implementation paths such as precise recruitment, hierarchical training, and diversified assessment. In line with the policy requirements of the "Third Special Promotion Meeting of the Deepening Reform and Improvement Action of State-Owned Enterprises in 2024", it verifies that the synergistic mechanism can enhance human resource efficiency, supporting digital transformation and sustainable development.

Keywords: synergistic optimization; performance appraisal; team building

引言

在数字经济与新基建驱动下, 运营商企业面临技术迭代加速和服务需求多元化挑战, 核心矛盾集中在队伍建设与绩效考核的协同失效。国家政策如国资委要求国企2025年前推行管理人员末等调整与不胜任退出制度, 强调以绩效考核优化人才结构。然而, 运营商普遍依赖强KPI导向的考核体系, 虽短期提升业绩, 却造成队伍建设目标与考核指标脱节、人才发展周期与考核周期冲突, 甚至引发业务造假和创新乏力等问题。单纯依赖量化指标难以适应数字化转型对复合型人才的需求, 需构建兼顾战略一致性和动态适应性的框架。本文基于协同理论与人力资源管理理论, 并结合中国联通、华为等案例, 探索队伍建设与绩效考核的耦合路径, 为运营商企业提供理论支撑与实践参考。

一、运营商企业队伍建设与绩效考核的现状分析

(一) 队伍建设与绩效考核的实践现状

运营商企业兼具技术密集型和服务导向型特征, 队伍结构需兼顾高技能人才和客户服务能力。技术岗位要求通信技术和网络运维的专业能力, 服务岗位则依赖客户关系管理和解决问题的软性技能, 使得人才选拔与培养需平衡专业深度与服务广度。现行绩效考核体系多采用KPI模式, 关注收入增长、客户保有率等短期目标^[1]; 部分企业尝试引入OKR, 但面临目标分解僵化、部门协作不足等问题。尽管现有考核模式能提升短期业绩, 但过度侧

重结果导向, 忽视员工能力成长和团队协同效率, 难以满足数字化转型对复合型人才和创新能力的长期需求。

(二) 协同问题的核心矛盾

队伍建设与绩效考核的协同失效主要表现在战略目标错位和时间维度失衡。一方面, 绩效考核常侧重财务结果或服务量化数据, 忽略了技术迭代能力和团队创新能力等软性目标, 使得人才培养的投入难以在考核中得到体现。另一方面, 短期考核周期(如季度或年度)与人才发展的长周期规律(例如技能积累、职业通道规划)不匹配: 为实现短期目标, 企业可能会削减培训资源或增加人才流动率。高绩效员工因缺乏长期激励和支持, 容易出

现职业倦怠或选择离职。这些问题削弱了组织可持续发展的内在动力，加剧了战略执行与人力资源效能之间的脱节，影响企业的长远发展^[2]。

二、协同优化的理论基础与适用性分析

（一）协同理论的核心内涵

协同理论基于系统论，强调通过资源整合和目标一致性最大化整体效能，关键在于子系统间的非线性相互作用^[3]。在运营商企业中，这表现为技术资源、人才储备与管理制度的协调统一，确保队伍建设目标与企业战略、绩效考核指标一致。在人力资源管理方面，协同效应提升了跨部门协作效率，实现了员工能力与岗位需求的动态匹配，并使考核结果能精准反馈至培训资源分配。例如，利用目标分解结合反馈机制，绩效考核可促进技术和团队服务的协同创新，将个人表现转化为组织竞争优势，从而不仅提高了工作效率，还增强了企业的市场竞争力。

（二）人力资源管理理论的适配性

胜任力模型为绩效考核提供了量化能力维度的依据，通过定义岗位所需的知识、技能与行为标准，使考核从结果导向转向能力发展导向。例如，技术岗位考核可包括技术认证等级和项目创新能力，服务岗位则关注客户满意度和问题解决效率，从而增强考核与能力建设的关联。学习型组织理论强调持续学习与知识共享以提升组织韧性，提倡建立“培训-实践-反馈”循环机制，如将新技术培训成果转化为实际项目的创新绩效，并通过考核反馈优化培训内容^[4]。这种方法不仅促进了人才能力的提升，也支持了组织战略的实施，为运营商企业解决协同矛盾提供了理论支撑，实现了人才发展与战略目标的双向驱动。

三、队伍建设与绩效考核的协同优化路径设计

（一）战略目标协同：从顶层设计到执行落地

1. 将队伍建设目标嵌入绩效考核体系。

队伍建设目标与绩效考核体系的深度融合需以战略一致性为前提，通过重构考核指标实现人才发展与企业战略的联动。例如，在技术密集型岗位中，可将技术研发能力、专利产出等长期能力指标纳入考核体系，与服务导向型岗位的客户满意度、投诉响应速度等短期目标并行设计，形成兼顾能力成长与业务结果的评价框架^[5]。同时，通过设置“能力发展系数”等动态权重，将员工培训参与度、跨部门项目贡献等软性指标量化为考核分值，促使绩效考核从单一结果导向转向能力与绩效双轮驱动。此举既可缓解短期业绩压力对人才储备的挤压，又能通过考核反馈反向优化队伍建设方向。

2. 建立动态调整机制以适应业务需求变化。

动态调整机制的核心在于构建弹性化的考核框架，通过实时响应外部市场波动与技术迭代需求，避免制度刚性导致的战略脱节。例如，针对5G网络建设、云服务拓展等阶段性业务重点，可增设临时性考核模块并配置专项资源，在考核周期内根据进展动

态调整目标阈值。同时，借助大数据分析技术监测人才能力缺口与绩效波动趋势，定期对考核指标进行敏捷迭代，如将新兴技术认证纳入晋升标准，或降低衰退业务板块的考核权重。在此过程中，需保留核心战略目标的稳定性，通过“固定+浮动”指标结构平衡长期规划与短期适应性，确保队伍建设与业务演进同步。

（二）制度协同：激励与约束的双重保障

1. 完善绩效考核的公平性与透明度制度。

公平性与透明度的制度设计需覆盖考核全流程，包括指标制定、过程评估与结果应用。在指标制定阶段，可通过跨层级协商机制明确考核标准，避免管理层单向决策导致的指标失真^[6]；评估过程中引入360度反馈、交叉验证等方法，减少主观评价偏差。技术层面，利用区块链技术实现考核数据不可篡改，并通过可视化面板向员工实时展示个人绩效排名与能力雷达图。制度约束方面，建立申诉复核通道与第三方监督机制，对考核不公案例进行追溯问责。此类制度不仅提升员工对考核结果的认同度，更能通过程序正义强化组织信任，减少因考核争议引发的消极行为。

2. 通过企业文化促进制度与行为的协同。

企业文化作为非正式制度，能够弥补刚性制度的执行缝隙，驱动员工自发实现制度要求与行为模式的协同。例如，在“创新包容”文化导向下，绩效考核中可适度宽容创新试错成本，鼓励技术团队突破常规指标探索新方案；在“客户至上”价值观影响下，服务岗位员工即使超出考核要求也会主动优化服务细节。文化渗透需通过多维度载体实现：领导层以身作则践行考核价值观，内部论坛分享高绩效案例中的文化契合点，定期举办文化共识工作坊解析制度背后的理念逻辑。长期来看，文化认同可降低制度执行阻力，使绩效考核从被动约束转化为员工自我驱动的行为准则。

四、协同优化策略的具体实施路径

（一）人员招聘与队伍建设的协同优化

1. 精准招聘标准的制定

基于岗位胜任力模型的招聘需求分析需从战略目标与业务场景出发，明确技术研发、客户服务等岗位的核心能力维度，如通信协议理解力、跨部门协作能力等，确保招聘标准与队伍建设目标精准匹配。引入心理测评技术可识别候选人的抗压能力、学习潜能等隐性特质，结合情景模拟技术还原网络故障排查、客户投诉处理等典型工作场景，综合评估实操能力与适应性^[7]。此类技术工具的应用将选才精度从学历经验等显性标签转向能力与潜力的深度挖掘，降低人岗错配风险，为后续绩效考核奠定人才基础。

2. 招聘流程与团队结构的动态匹配

业务周期的波动性要求招聘规模与结构具备弹性，例如在5G网络部署高峰期扩大基站运维团队，而在业务稳定期收缩一线服务岗位编制，通过外包或兼职补充临时需求。内部人才流动机制则通过岗位轮换、项目制借调等方式激活存量人力资源，如将技术骨干短期调配至新兴业务部门攻坚，既缓解招聘压力又促进知

识共享。此类动态匹配需依托人力资源数据平台实时监控团队能力矩阵与业务需求缺口，实现招聘决策从经验驱动转向数据驱动，避免结构性冗员或人才短缺^[8]。

（二）教育培训与绩效考核的联动机制

1. 分层分类培训体系的构建

按岗位序列设计差异化培训内容可精准提升队伍能力：技术岗侧重通信协议更新、AI运维工具应用等硬技能，管理岗聚焦战略解码、跨部门协同等软实力。培训成果与绩效考核的联动需量化学习成效，如将技术认证通过率、培训项目参与度转化为考核加分项，并在晋升评审中设置最低学分门槛^[9]。此举将被动参与转化为主动学习，使培训投入直接关联个人职业发展，形成“能力提升-绩效改进-晋升激励”的正向循环。

2. 培训效果评估与绩效反馈的闭环

行为观察法通过追踪员工训后行为改变（如故障处理效率提升、客户投诉率下降）量化培训成果转化，结合绩效考核数据验证培训有效性。例如，某期云计算培训后，运维团队服务器部署周期缩短15%，该指标可同时纳入培训评估与绩效考核体系。建立培训-考核-晋升联动通道需明确能力进阶路径，如初级工程师晋升需累计完成3项技术认证并通过项目答辩，使培训成果成为职业发展的刚性阶梯，避免“为培训而培训”的形式化倾向^[10]。

（三）绩效考核体系的科学化重构

1. 多元化考核指标的设计

财务指标（如营收增长率）与非财务指标（如客户满意度、专利数量）的平衡需依据岗位属性差异化配置：销售岗位侧重收入贡献，研发岗位强化创新产出权重。团队绩效与个人绩效的权

重分配可破解“搭便车”困境，如项目制考核中团队目标占比60%，个人贡献占比40%，既鼓励协作又保留个体问责。引入创新容错机制，对探索性项目的阶段性失败适当降低考核扣分，避免短期业绩压力抑制组织创新活力。

2. 考核结果的应用与激励机制优化

绩效结果与薪酬的强关联需设计阶梯式奖金池，如年度绩效前10%员工获得股权激励，中等绩效者匹配技能工资涨幅，低绩效者仅保留基础薪酬。职业发展通道应明确绩效门槛，如连续两年A级绩效者可优先晋升。针对低绩效员工，改进计划需包含能力诊断、导师帮扶与3-6个月改进期，若仍未达标则启动转岗或协商离职机制。此类设计通过“奖优罚劣”强化考核权威性，同时保留人性化改进空间，减少人才流失的负面冲击。

五、结束语

运营商企业需通过战略一致性、目标嵌入、动态调整与制度重构优化队伍建设与绩效考核，以最大化人力资源效能。技术密集型和服务导向型特征要求考核体系兼顾短期业绩与长期能力发展。协同理论和胜任力模型提供了方法论支持，解决目标脱节和激励失衡问题。实践中，战略目标协同需将队伍建设指标纳入考核设计。动态机制利用数据驱动的弹性调整适应业务变化。制度协同则通过公平透明的考核程序和文化渗透促进组织与个体的价值共振。具体路径包括精准招聘、分层培训与多元考核联动，提升人才供给质量和战略执行力。建议企业分阶段推进改革，先在试点部门验证效果再逐步扩展。未来研究可结合大数据与人工智能，构建实时反馈模型，增强动态适配能力。

参考文献

- [1] 彭莎. 浅谈企业集团预算管理与绩效考核的融合运用[J]. 中国商论, 2019, (22): 151-152.
- [2] 彭梅. 国有企业高绩效团队的建设与人力资源绩效考核实践探究——以公路开发及资产运营类国有企业为例[J]. 企业改革与管理, 2023, (22): 89-91.
- [3] 秦昕. 国有企业绩效考核与激励机制方法分析[J]. 中国科技投资, 2023, (14): 152-154.
- [4] 安瑶. 完善国有企业改制后绩效考核与薪酬体系探析[J]. 中国市场, 2021, (19): 52-53.
- [5] 王志远, 秦竹翠. 信息时代企业高素质人才队伍建设的实践与思考[J]. 中国电子商务, 2013, (15): 127-127.
- [6] 王丙乾. 企业高素质内训师队伍的价值与建设途径[J]. 时代人物, 2023, (17): 169-171.
- [7] 陈福利. 国有企业全面预算管理与绩效考核的协同运用探析[J]. 财会学习, 2023, (13): 67-69.
- [8] 唐文娜. 探究国有企业中层管理人员绩效考核问题与策略[J]. 大众商务, 2023, (23): 252-254.
- [9] 王方. 1+X证书制度下高职院校双师队伍建设现状与优化策略[J]. 环球首映, 2020, (09): 101-102.
- [10] 王露莹, 刘晓. 中国特色高水平高职学校教师队伍的建设成效与优化策略——基于56所“双高”院校中期绩效自评报告的分析[J]. 中国职业技术教育, 2022, 38(23): 13-20.