

# 正确政绩观引领下国有建筑企业反内卷路径探析

石亚娟

四川鼎能建设集团有限公司

DOI:10.32629/ems.v8i5.20164

**[摘要]** 当前国有建筑企业深陷内卷困境，低价恶性竞争、盲目规模扩张、低效运转等问题突出。究其根源，部分企业重规模轻效益、重速度轻质量、重短期轻长远的错误政绩导向是核心诱因。本文立足建筑行业特性与国企属性，分析内卷现状与成因，提出统筹思想引领、行政管控、企业治理、纪检监督、行业协同的多维路径，为国有建筑企业校正政绩观、破除内卷困局提供参考。

**[关键词]** 国有建筑企业；政绩观偏差；内卷化；高质量发展

## 一、引言

建筑业作为国民经济支柱产业，2025年全国总产值突破30万亿元，吸纳就业超5000万人。国有建筑企业在重大基建和民生工程中占据主导地位，但近年来随着城镇化从高速扩张转向存量提质，行业产能过剩、供需失衡日益凸显，全行业步入深度内卷。

经过探究不难发现，国有建筑企业内卷并非单纯的市场竞争问题，而与政绩观偏差主导的发展异化密切相关。部分领导干部将产值规模、项目数量作为核心政绩，忽视效益与风险，形成“政绩偏差→无序竞争→行业内卷”的闭环。2026年2月，中共中央办公厅印发通知，要求全面贯彻习近平总书记关于树立和践行正确政绩观的重要论述。对国有建筑企业而言，纠正政绩观偏差、破解内卷困局，既是落实党中央关于国企高质量发展决策部署的必然要求，也是纪检监察机关履行政治监督职责、护航企业高质量发展的核心任务。

## 二、内卷现状与成因分析

### （一）行业内卷的主要表现

当前我国建筑企业内卷已突破局部市场竞争层面，演变为全链条、全领域、深层次的行业性问题。主要特征表现在以下几点。

一是行业整体收缩。从供给端来看，2025年建筑业总产值首次负增长，同比下降5.43%；签订合同总额同比下降3.24%；房屋施工面积减少15.03%；从业人员2025年较2024年减少约847万人。从需求端来看，房地产和基建投资需求同步疲软，房地产投资2025年同比下降17.2%，基建投资出现2022年以来的首次累计负增长。

二是利润降幅超收入降幅。2024年CS建筑板块营收同比下降4.10%，是行业自2015年以来首次年度营收下滑；同期归母净利润同比下降14.4%。2025年上半年，行业利润降幅持续高于收入降幅。2024年建筑业产值利润率较2014年下滑幅度达36%。中国建筑等八大建筑央企中仅三家净利润正增长，上海建工2025年净利润近乎“腰斩”。

三是现金流承压。建筑行业垫资干、慢慢收的模式在下行期风险凸显，回款周期拉长，“两金”占比居高不下，流动性持续偏紧。从2025年前三季度数据看，样本建筑施工企业的经营活动现金流整体仍为净流出状态。业主资金紧张导致回款周期拉长，“两金”占比仍然较高。虽然政府清理拖欠企业账款的工作有所推进，经营现金流同比有所改善，但流动性仍处于偏紧状态。

四是竞争加速分化。行业收缩期，市场资源加速向头部

集中。中国建筑等八大央企占据了接近50%的新签合同份额。行业呈现“高端产能不足、低端产能过剩”的结构性矛盾,即高品质、高技术含量的工程供给不足,但传统房建领域产能严重过剩,同质化竞争激烈。大公国际在分析中指出,行业正处于从同质化规模供给向差异化能力供给转型的关键阶段。未来拼的是技术能力和专业化水平。

五是海外成为对冲力量。国内需求萎缩,海外市场成为局部亮点。2025年,我国对外承包工程业务新签合同额同比增长8.5%。以中国电建为例,2025年境外新签合同额达2863.15亿元,同比增长近28%;2026年初又接连披露多个海外大单。中国能建2025年境外收入占比超过15%,较2022年的12.8%有所提升。海外业务的逆势增长,说明中国建筑企业的施工能力在国际市场仍有竞争力。

## (二) 内卷的独特性与成因

国有建筑企业内卷具备鲜明独特性:一是规模政绩内卷。建筑行业以项目为核心运营单元,产值、业绩直观可量化,部分领导干部为任期内快速出政绩,盲目追逐大产值、大体量项目,忽视盈利性与可行性,将规模扩张等同于履职成效,形成“唯产值、唯项目”的粗放内卷。二是行政指令内卷。国有建筑企业与地方政府关联紧密,部分地方政府为追求GDP增速、城市形象,强制国企承接低效公益项目、形象工程,倒逼国企放弃市场化原则;同时国企内部行政化管理突出,层层加码下达指标,加剧内卷。三是同质化内卷。建筑行业资质门槛高,国有建筑企业多持有高等级资质,业务布局高度重合,缺乏差异化竞争优势,只能在同一市场、同类项目中开展价格战,形成“千企一面”的同质化内卷。四是短期化内卷。国企领导干部任期多为3-5年,考核侧重当期规模指标,忽视长期效益与风险防控,导致一些领导干部急功近利,重短期业绩、轻长期发展,不愿投入研发与人才培

养,形成短视化内卷。五是形式主义内卷。为迎合考核、规避责任,企业内部文山会海、过度留痕、重复检查问题依然存在,基层项目疲于应付各类流程与检查,无暇聚焦施工管理与效益提升,形成管理端的形式主义内卷。

从成因看:上述“内卷”现象看似是市场竞争的必然产物,实则是企业发展方向偏离本质的外在表征。透过现象看本质,国有建筑企业之所以深陷拼规模、拼价格、拼关系的泥潭,其深层诱因更在于企业内部的价值观出现了偏差。一是在思想层面,理想信念淡化,政绩认知偏离初心。部分领导干部理想信念不坚定,忽视国企服务国家战略、实现国有资产保值增值的核心使命,将国企平台视为仕途晋升跳板,急功近利、急于求成,重显性政绩、轻隐性实效。二是在行政与体制层面,考核管控失衡,行政干预过度。上级主管部门考核导向存在一定偏差,可能设置的规模、增速指标权重过高,高质量发展考核维度较少;加之任期考核短视化,长期追责与延续性考核机制未及时建立,行政层面考核“指挥棒”误导了政绩观。此外,建筑行业招投标、产能管控、信用体系监管不到位,为政绩观偏差引发的内卷提供了行业土壤。三是在企业管理层面,治理机制不完善,内控体系薄弱。法人治理结构不健全,部分建筑国企董事会、监事会履职不到位,“三重一大”决策制度执行不严格,盲目扩张、违规垫资等决策缺乏有效制衡,领导干部个人意志主导经营决策,为错误政绩观落地提供空间。精细化管理水平不足,创新激励机制缺失,研发投入、人才培养动力不足,企业难以形成差异化竞争优势。四是在监督层面,纪检与行政监督不到位。纪检机构对政绩观偏差的政治监督聚焦不足,行政部门监督缺乏协同都是重要的原因。

## 三、多维治理对策

破解内卷困局,须以校正政绩观为核心,构建思想引领、

行政管控、企业治理、纪检监察、行业协同的治理体系。

(一) 强化思想引领, 筑牢正确政绩观思想根基。深化正确政绩观专题教育, 将习近平总书记关于正确政绩观的重要论述纳入领导干部培训核心内容, 结合亏损、债务、安全事故等典型案例开展警示教育。通过行业会议、典型示范等方式, 宣传推广效益优先、创新驱动的发展模式, 引导企业从“拼规模”转向“拼质量、拼效益、拼创新”, 营造风清气正的行业发展氛围。

(二) 优化行政管控体系, 校正政绩观考核指挥棒。重构考核评价体系, 压减规模类指标权重, 提升利润率、资产负债率、研发投入等效益质量指标权重。推行任期考核与离任追溯考核相结合, 将离任后3-5年项目效益纳入延续性考核, 杜绝短视政绩。加大招投标市场监管力度, 完善最低价中标管控机制, 完善建筑行业信用体系, 及时完善失信名单, 加大处罚力度, 提高违规成本; 严控行业产能无序扩张, 优化资质审批管理, 遏制产能过剩加剧。

(三) 深化企业内部治理, 夯实高质量发展内生动力。完善法人治理结构, 严格执行“三重一大”决策制度, 建立项目效益终身追责制。推进精细化管理, 强化成本管控、资金管理, 精简内部流程, 破除形式主义。推动业务转型创新, 摆脱同质化内卷, 引导企业从传统施工承包商向“投建营一体化”综合服务商转型, 加大研发投入。建立以效益、创新为核心的薪酬激励体系, 完善人才培养与引进机制, 加大年轻技术、管理人才培养力度, 为企业转型发展提供人才支撑。

(四) 强化纪检监察执纪, 筑牢政绩观纠治纪律防线。精准开展政治监督, 聚焦经营决策、考核执行等关键环节, 纠治唯规模、重形象等错误倾向。严肃执纪问责, 严查围标串标、利益输送、虚报产值、国有资产流失等行为。健全廉

洁风险防控, 推动纪检监察与行政审计、财务、风控协同联动。落实容错纠错机制, 精准区分错误政绩观与改革试错, 落实“三个区分开来”, 对坚持正确政绩观、推动高质量发展的担当作为行为予以容错保护, 旗帜鲜明支持领导干部干事创业, 营造“以实绩论英雄、以效益评政绩”的良好氛围。

(五) 推动行业协同, 构建良性发展生态。依托建筑业协会、国企联盟, 推动建筑国企签订反内卷、反恶性竞争自律公约, 规范市场竞争行为, 杜绝低价竞标、恶意抢标, 形成行业协同发展共识。搭建建筑国企高质量发展交流平台, 推广效益优先、创新驱动、精细化管理的先进模式, 引导企业相互借鉴、抱团发展, 避免无序内耗。引导建筑国企对接交通强国、新型城镇化、绿色低碳等国家战略, 积极参与重大战略项目、民生工程, 拓展优质市场空间, 从需求端缓解行业内卷压力。

#### 四、结语

破解国有建筑企业内卷困局, 须以校正政绩观为总抓手, 思想教育筑牢根基, 行政考核重构导向, 企业治理夯实动力, 纪检监察强化保障, 行业协同优化生态, 推动企业摒弃粗放式、短视化的错误政绩观, 走出内卷困局, 为高质量发展持续贡献力量。

#### [参考文献]

- [1] 国家统计局. 中华人民共和国2024年国民经济和社会发展统计公报[R]. 2025.
- [2] 中国建筑业协会. 2025年建筑业发展统计分析[R]. 2025.
- [3] 国务院国资委. 关于国有企业树立和践行正确政绩观的指导意见[Z]. 2024.