

三项制度改革视域下国网绩效薪酬优化探索

汪洋

国网襄阳供电公司开发区供电中心, 中国·湖北 襄阳 441000

摘要: 三项制度改革是新时代国有企业深化内部机制改革、激发内生发展动力的核心抓手, 在推进三项制度改革进程中, 绩效薪酬体系的优化升级既是改革的关键突破口, 也是支撑新型电力系统建设、推动企业高质量发展的重要保障。本文立足三项制度改革的政策导向与核心要求, 系统剖析当前国网绩效薪酬体系存在的不足, 随后从构建分层分类精准绩效考评体系、完善价值导向型弹性薪酬机制、强化绩效与薪酬深度联动、建立差异化动态调整机制四个维度提出优化路径, 旨在为电网企业及同类央企深化绩效薪酬改革、提升人力资源管理效能提供理论参考与实践借鉴。

关键词: 三项制度改革; 绩效薪酬管理; 电网

Exploring the Optimization of State Grid Performance-Based Compensation from the Perspective of the Three-System Reform

Wang Yang

Development Zone Power Supply Center, State Grid Xiangyang Power Supply Company, China Hubei Xiangyang 441000

Abstract: The three-system reform is a key approach for state-owned enterprises in the new era to deepen internal mechanism reforms and stimulate endogenous growth. In the process of promoting the three-system reform, optimizing and upgrading the performance-based compensation system is not only a critical breakthrough of the reform but also an important guarantee for building a new type of power system and promoting high-quality enterprise development. This article, based on the policy orientation and core requirements of the three-system reform, systematically analyzes the current shortcomings of the State Grid's performance-based compensation system. It then proposes optimization paths from four dimensions: constructing a tiered and classified precise performance evaluation system, improving a value-oriented flexible compensation mechanism, strengthening deep linkage between performance and compensation, and establishing a differentiated dynamic adjustment mechanism. The aim is to provide theoretical references and practical insights for power grid companies and similar central enterprises to deepen performance-based compensation reform and enhance human resource management efficiency.

Keywords: Three-system reform; Performance-based compensation management; Power grid

0 引言

近年来, 随着国企改革深化提升行动的持续推进, 三项制度改革已从试点探索阶段进入全面深化、系统落地的关键时期。绩效薪酬管理作为分配制度改革的核心载体, 直接决定对员工价值创造的激励成效, 同时影响企业战略目标落地质量。当前, 新型电力系统建设加速推进, 电网业务形态、组织模式与用工结构发生深刻变化, 传统的绩效薪酬体系逐渐显现出与新发展阶段不相适应的问题, 如价值创造导向不突出、激励约束不对称、差异化适配性不足等, 一定程度上制约了人力资源效能的充分释放。在此背景下, 立足三项制度改革的总体要求, 对国网绩效薪酬体系进行系统性优化探索, 既是落实国企改革部署的必然要求, 也是企业适应能源转型、实现高质量发展的内在需要。

1 三项制度改革与国网绩效薪酬体系的内在逻辑

1.1 三项制度改革的核心内涵与政策导向

三项制度改革聚焦劳动、人事、分配三大核心领域, 核心是引入市场化经营机制, 打破传统国企的“铁饭碗、铁交椅、铁工资”模式, 构建与市场经济相适应的人力资源管理体系。在人事制度层面, 核心是推行管理人员竞争上岗、末等调整和不胜任退出, 建立能上能下的选人用人机制; 在劳动制度层面, 核心是推行市场化用工, 完善全员绩效考核, 畅通员工退出渠道, 实现员工能进能出; 在分配制度层面, 核心是坚持按劳分配、多劳多得, 强化薪酬与绩效的紧密挂钩, 拉开收入分配差距, 实现收入能增能减。

从政策导向来看, 三项制度改革始终坚持价值创造与

效率优先的原则，突出业绩导向与市场对标，要求企业建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制。对于电网企业而言，三项制度改革并非简单的制度调整，而是一场涉及管理理念、运行机制、利益格局的深层次变革，绩效薪酬体系作为分配制度的直接体现，其优化方向必须与三项制度改革的核心要求高度契合^[1]。

1.2 三项制度改革对绩效薪酬优化的驱动作用

三项制度改革为国网绩效薪酬优化提供了明确的方向指引与制度支撑。一方面，人事制度改革中管理人员能上能下机制的建立，要求绩效考评结果必须作为岗位任免、职级调整的核心依据，倒逼绩效考评体系提升客观性与精准度，为薪酬分配提供更加可靠的评价基础；另一方面，劳动制度改革中全员绩效考核的全面推行，要求绩效考评覆盖所有岗位与全体员工，实现从管理层到一线班组的全层级穿透，推动薪酬分配的公平性与激励性同步提升^[2]。与此同时，三项制度改革强调工资总额管理与企业经济效益联动，这也要求内部绩效薪酬分配必须进一步强化效益导向，将企业整体经营压力通过绩效薪酬体系层层传导至每一位员工，形成“人人扛指标、个个担责任”的管理格局。可以说，三项制度改革的深度推进，为绩效薪酬体系的系统性优化破除了机制障碍，提供了政策依据与改革动力。

2 当前国网绩效薪酬体系存在的瓶颈

2.1 绩效考评体系精准度不足

当前国网系统已建立起覆盖各层级的绩效考评体系，但在实际运行中仍存在精准度不足的问题。从指标设置来看，部分单位绩效指标偏重于任务完成量与常规工作执行，对价值创造、效率提升、创新贡献等维度的权重设置偏低，难以充分体现“以业绩论英雄”的改革导向。尤其是对于管理类岗位与技术类岗位，定性评价指标占比相对较高，量化指标不足，易造成考评结果趋于平均、出现“轮流评优”的平均主义问题，削弱了绩效考评的甄别与区分功能。从分层分类设计来看，现有考评体系对不同业务板块、不同岗位序列的差异化考量不足。传统输变电业务、配电运维业务与新兴的综合能源服务、数字化业务在价值创造模式、工作产出形式上存在显著差异，但考评框架同质化问题较为突出，未能充分体现不同岗位的核心价值贡献。

2.2 薪酬分配弹性不足

薪酬分配的弹性不足是制约三项制度改革落地的突出瓶颈。从薪酬结构来看，固定薪酬部分占比相对偏高，与

绩效直接挂钩的浮动薪酬占比有限，尤其是在部分基层单位，绩效薪酬差距未能合理拉开，干多干少、干好干坏在收入上的体现不明显，难以形成有效的正向激励。这种相对固化的薪酬结构，与三项制度改革“收入能增能减”的要求存在一定差距，也不利于激发员工的工作积极性与主动性。从宽带薪酬的执行效果来看，虽然多数单位已建立宽带薪酬体系，但部分基层单位薪酬档位的调整与绩效结果的关联度不够紧密，档位晋升更多依赖年限与资历，绩效优秀的员工难以实现薪酬的快速晋级，绩效不佳的员工也缺乏相应的薪酬下调机制。此外，针对核心技术人才、关键管理岗位的长期激励手段相对单一，短期物质激励居多，长期激励与精神激励结合不够，难以实现对核心人才的长期绑定与深度激励^[3]。

2.3 绩效管理与薪酬联动机制不健全

绩效与薪酬的联动是三项制度改革的核心环节，但当前二者的联动深度与广度仍有不足。从联动范围来看，绩效结果主要应用于年终绩效奖金的分配，与员工的岗位晋升、职级调整、培训发展、评优评先等方面的联动不够系统，未能形成“绩效—薪酬—发展”的完整激励闭环。部分单位甚至存在绩效考评与薪酬分配“两张皮”的现象，薪酬调整更多依据行政级别与岗位等级，绩效结果的影响权重偏低。从联动的刚性来看，绩效结果的应用缺乏明确的制度约束，薪酬分配中的人为调整空间较大，容易受到非绩效因素的干扰。对于绩效排名靠后的员工，缺乏刚性的薪酬下调与岗位调整机制，“收入能增能减、员工能上能下”的约束作用未能充分发挥。这种联动机制的不健全，不仅降低了绩效管理的权威性，也削弱了薪酬分配的激励约束作用，难以真正实现“凭业绩定薪酬、凭贡献拿回报”。

2.4 差异化薪酬体系建设滞后于业务发展

随着国家电网业务布局的不断拓展，传统电网业务与新兴业务协同发展的格局逐步形成，但差异化薪酬体系建设相对滞后，难以适配不同业务的发展规律。对于传统电网业务而言，其具有公益性、基础性、稳定性强的特点，薪酬体系更侧重公平与保障；而对于综合能源服务、储能、数字化等新兴业务，其具有市场化程度高、业绩波动大、创新属性强的特点，需要更加灵活、更具市场竞争力的薪酬激励机制。当前多数单位仍沿用统一的薪酬管理框架，新兴业务未能实行更加市场化的薪酬策略，在人才吸引与激励方面缺乏竞争力，难以支撑新兴业务的快速发展。同时，对于一线生产岗位、技术研发岗位与职能管理岗位，

薪酬分配的差异化体现不足,一线艰苦岗位、高风险岗位的薪酬倾斜力度不够,专业技术人才的技术贡献价值未能在薪酬中得到充分体现,一定程度上影响了队伍的稳定性与创造力。

3 三项制度改革视域下国网绩效薪酬优化路径

3.1 构建分层分类的精准绩效考评体系

提升绩效考评的精准度是优化绩效薪酬体系的前提与基础,必须以三项制度改革为导向,建立分层分类、量化可比、突出价值的绩效考评体系。在层级维度上,针对公司管理层、部门负责人、基层班组与普通员工分别设置不同的考评重点,管理层侧重战略落地、经营效益与改革成效,部门负责人侧重任务完成、团队管理与跨部门协同统筹能力,基层员工侧重岗位职责履行、工作质量与实际贡献,实现考评压力的层层传导。

在岗位分类维度上,按照管理、技术、技能、营销等不同序列设计差异化的考评指标体系。对于管理序列,突出决策执行、统筹协调与管理效能指标;对于技术序列,突出技术攻关、创新成果与专利产出指标;对于技能序列,突出操作规范、安全运行与故障处理指标;对于营销序列,突出服务质量、市场拓展与经营效益指标。在指标设计上,进一步提高量化指标占比,减少主观定性评价,引入全员劳动生产率、单位资产产出效益、人均售电量等价值效率指标,强化价值创造导向^[4]。同时,完善绩效过程管控机制,建立月度跟踪、季度复盘、年度总评的全周期管理模式,确保考评结果真实客观、有据可依。

3.2 完善以价值创造为核心的弹性薪酬机制

落实三项制度改革“收入能增能减”的要求,必须打破薪酬固化格局,构建弹性充足、联动效益、拉开差距的薪酬分配机制。首先要优化薪酬结构,合理调整固定薪酬与浮动薪酬的比例,适度提高绩效薪酬在总薪酬中的占比,尤其是对于业务部门与一线生产岗位,进一步放大绩效薪酬的激励杠杆效应,让绩效表现直接决定员工的收入水平,真正实现多劳多得、优绩优酬。

其次要深化宽带薪酬体系应用,建立以绩效结果为核心的薪酬档位动态调整机制。明确规定绩效等级与薪酬档位升降的对应关系,对于连续绩效优秀的员工,可破格晋升薪酬档位;对于绩效不合格或连续排名靠后的员工,按规定下调薪酬档位,真正发挥宽带薪酬的激励与约束双重作用。同时,丰富薪酬激励形式,针对核心管理人才与技术骨干,探索实施任期激励、项目分红、科技成果转化奖励等多种激励方式,将短期激励与长期激励相结合,提升

核心人才的归属感与忠诚度。对于一线艰苦岗位、高危岗位,建立专项津贴动态调整机制,合理体现岗位价值差异,稳定基层一线队伍。

3.3 强化绩效结果与薪酬分配的深度联动

强化绩效与薪酬的刚性联动,是三项制度改革落地的关键所在,必须建立全维度、强刚性的联动应用机制,让绩效结果成为薪酬分配的唯一核心依据。一方面,要拓展绩效结果的应用范围,打破绩效结果仅与奖金挂钩的局限,将其全面应用于基本工资调整、薪酬档位升降、岗位晋升、评优评先、培训资格等各个方面,构建“业绩决定薪酬、业绩决定发展”的完整激励链条。对于绩效优秀的员工,在薪酬增长、岗位提拔、培训深造等方面给予优先倾斜;对于绩效不佳的员工,严格落实薪酬下调、岗位调整、待岗培训等措施,实现“能上能下、能增能减”的制度化、常态化。

另一方面,要增强绩效薪酬联动的刚性约束,明确绩效结果在薪酬分配中的权重占比,减少人为调整空间。建立薪酬分配全流程台账与结果公示制度,保障分配流程公开透明、核算依据完整可追溯,维护绩效薪酬体系的公平性与权威性。同时,建立绩效薪酬联动的追溯机制,对于考评失真、分配不公的情况,及时纠正并追究相关责任,保障三项制度改革的严肃性,以深度联动让员工清晰感知绩效与收入、职业发展的直接关联,从而主动提升工作效能与价值创造能力。

3.4 建立差异化薪酬激励的动态调整机制

适配业务多元化发展需求,必须打破统一化的薪酬管理模式,建立分类施策、动态调整的差异化薪酬体系。针对传统电网业务,继续坚持“保障公平、兼顾激励”的原则,在保障队伍稳定的基础上,强化安全、质量、效率等核心指标的绩效薪酬联动,确保电网安全稳定运行^[5]。针对新兴业务板块,按照市场化原则实行更加灵活的薪酬管理制度,允许新兴业务在核定的工资总额范围内自主制定薪酬分配方案,对标行业市场薪酬水平,实行更加具有竞争力的薪酬策略,探索项目制薪酬、提成制薪酬等多种分配模式,激发新兴业务的市场开拓活力与创新动力。

同时,建立薪酬水平的动态调整机制,定期开展行业薪酬对标与内部岗位价值评估,根据企业经济效益、劳动力市场价格变化与岗位价值调整,动态优化各岗位序列的薪酬标准。对于紧缺的高端技术人才、数字化人才,可实行协议工资制,打通人才引进的薪酬瓶颈。差异化的薪酬设计既可保障传统业务的平稳运行,又支撑新兴业务的快

速发展，能够实现整体薪酬资源的优化配置。

4 结语

三项制度改革是国有企业激发内生动力、实现高质量发展的必由之路，绩效薪酬体系优化则是检验三项制度改革成效的核心标尺。在能源革命与数字革命深度融合的新形势下，国家电网绩效薪酬体系的优化不可能一蹴而就，必须始终立足三项制度改革的核心要求，紧扣企业发展战略与业务转型需求，持续完善考评体系、增强薪酬弹性、强化联动机制、实施差异化激励，如此方能为建设具有中国特色的能源互联网企业提供坚实的人力资源支撑。未来，随着改革的不断深入，还需持续跟踪政策导向与行业变化，不断迭代优化绩效薪酬管理模式，使其始终与企业发展同

频共振。

参考文献：

- [1] 迟凤亮. 薪酬管理在三项制度改革中的变革与优化策略[J]. 市场瞭望, 2024(4):99-101.
- [2] 毛俊力, 杜娟. 三项制度改革背景下国有企业绩效管理体系设计探索[J]. 四川劳动保障, 2025(19):168-169.
- [3] 柳冲. 国有企业加强劳动用工管理优化策略研究[J]. 智库时代, 2024(22):130-133.
- [4] 职远航. 国有企业三项制度改革下人力资源管理的探索[J]. 现代企业文化, 2025(21):136-138.
- [5] 万晓晖. 深化国企三项制度改革背景下人才激励创新新路径[J]. 品牌研究, 2026(2):0154-0156.