

国有企业全员绩效管理体系的构建与实践 ——以蜀南气矿实践为例

李 兵, 唐慧杰, 刘 姝, 王黄芬

中石油西南油气田公司蜀南气矿, 四川 泸州

收稿日期: 2026年1月11日; 录用日期: 2026年1月21日; 发布日期: 2026年2月12日

摘 要

针对油气企业绩效管理导向模糊、考核与实际业务脱节、激励效能不足及人力资源配置低效等问题, 本文以全员绩效管理体系精准落地为核心目标, 通过明确考核层级标准、设计差异化考核模式、建立绩效动态调整机制、搭建数字化落地支撑平台等具体做法, 形成了“设计-落地-优化”的完整实施路径。通过薪酬激励创效, 促进单位效益提升和人力资源管理效率不断提高, 薪酬分配与岗位价值、业绩贡献、个人能力挂钩, 树立“让奋斗者获得应有回报”的分配导向, 切实把绩效管理作为战略落地、加快上产、价值创造和吸引人才的有效支撑, 逐步形成与高质量发展相适应的体制机制。

关键词

全员绩效管理, 激励机制, 绩效激励导向

The Construction and Practice of the All-Staff Performance Management System in State-Owned Enterprises —Taking the Practice of Shunan Gas Field as an Example

Bing Li, Huijie Tang, Shu Liu, Huangfen Wang

Shunan Gas Field, Sinopec Southwest Oil & Gas Field Company, Luzhou Sichuan

Received: January 11, 2026; accepted: January 21, 2026; published: February 12, 2026

Abstract

In response to the problems of ambiguous performance management orientation, disconnection

between assessment and actual business operations, insufficient incentive effectiveness, and inefficient human resource allocation in oil and gas enterprises, this paper takes the precise implementation of the all-staff performance management system as the core objective. Through specific measures such as clarifying assessment level standards, designing differentiated assessment models, establishing a dynamic performance adjustment mechanism, and building a digital support platform for implementation, a complete implementation path of “design-implementation-optimization” has been formed. By creating benefits through salary incentives, it promotes the continuous improvement of unit efficiency and the efficiency of human resource management. Salary distribution is linked to job value, performance contribution, and individual ability, establishing a distribution orientation of “rewarding those who strive”, and effectively using performance management as a support for strategic implementation, accelerating production, value creation, and talent attraction. A mechanism and system that is compatible with high-quality development is gradually formed.

Keywords

All-Staff Performance Management, Incentive Mechanism, Performance Incentive Orientation

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在油气行业高质量发展与深化改革的双重背景下, 全员绩效管理体系作为企业人才激励、效能提升与战略落地的核心工具, 其科学性与落地性直接影响组织效能与生产经营质效。当前部分油气企业存在绩效管理僵化、激励措施不足、人力资源配置失衡等现实问题, 导致业绩贡献与激励强度脱节, 制约了员工积极性与企业发展活力。基于此, 本文以蜀南气矿(以下简称“气矿”)为例, 立足油气企业生产经营实际, 通过“一业一策、一企一策”优化薪酬分配结构, 强化关键岗位与突出贡献员工的精准激励, 完善绩效管理 with 资源配置联动机制, 探索一套可落地、可复制、可优化的全员绩效管理体系建设路径, 通过明确分层考核标准、强化绩效激励导向、完善动态调整机制, 实现考核公平性与激励性的统一, 为企业激发内生动力、破解人力资源结构性矛盾、促进高质量发展提供实践支撑。

2. 全员绩效管理体系的核心构建内容

(一) 构建全方位绩效管理顶层设计框架

按照集团公司推进“规范、激励、倾斜”薪酬分配改革总体部署和公司优化绩效管理相关要求, 气矿稳步推进体制机制改革各项工作, 以提升组织效能和激发内生动力为目标, 统筹规划全年工作目标与重点任务, 分解细化气矿年度指标, 构建以年度考核为主线的逐级分解机制, 确保目标纵向贯通、横向协同; 抓实月度跟踪、季度考核动态管理, 建立以日常考核为基础的多维评价体系, 推动绩效管理从“结果考核”向“过程管控”延伸; 针对开发运行、安全环保、改革攻坚等重点任务, 形成以专项重点考核为补充的动态激励机制, 实现考核覆盖无死角, 具体见图 1。

气矿绩效管理体系聚焦“问题短板、重点工作、发展目标”等关键问题, 健全考核激励约束机制, 按照“分级分类 + 价值评价”实施动态考核, 实现考核对象的精准覆盖; 建立“目标分解 + 过程管控”的双轮驱动机制, 确保绩效目标与战略规划紧密衔接; 结合“重点群体 + 关键事项”的奖惩机制, 强化考核结果的应用与反馈; 依托“数据支撑 + 智能分析”的技术赋能体系, 提升考核的科学性和效率。同

时，打造协同高效的绩效文化，以精准高效考核真实反映各单位、各部门的业绩贡献、劳动强度、艰苦程度和担当作为作用发挥[1]，积极营造干事创业良好氛围，确保气矿年度生产经营目标的全面实现。

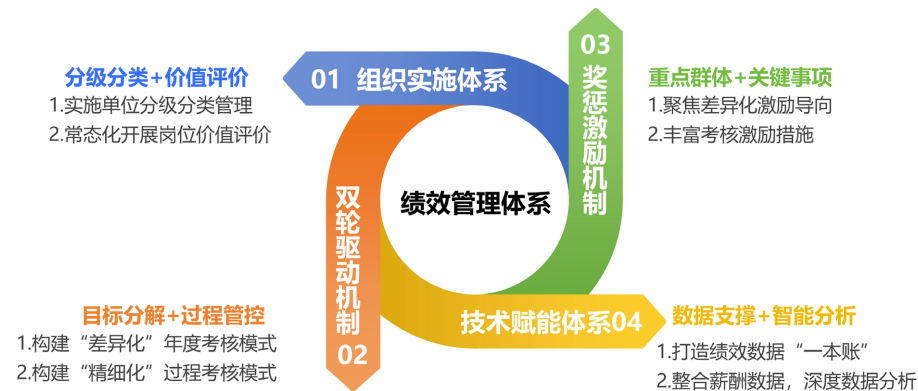


Figure 1. Top-level design of performance management system
图 1. 绩效管理体系顶层设计

(二) “分级分类 + 价值评价”动态管理，夯实绩效分配基础

实施单位分级分类管理，夯实绩效体系构建基础。以“战略目标为牵引方向，业绩贡献为激励杠杆，人岗适配为优化目标”的核心逻辑，在气矿整体与结构性缺员并存的情况下，持续推行绩效奖金总额与编制定员、单位分级分类挂钩机制，促使各单位内部挖潜、外部支援双管齐下，通过绩效杠杆引导人力资源向核心岗位、上产一线流动，实现人岗精准匹配与资源优化配置。

一是科学设置评价指标。立足各单位的业务特点，以效益、安全风险、管理复杂性、边远程度等为依据，科学设置分级分类通用指标、专业指标、权重分配和赋值标准。其中，通用评价指标侧重于单位共性，包括效益、安全风险、管理复杂性和边远程度等；专业评价指标反映单位的业务特点，结合业务运营管理需要设置。采气作业区侧重于产量、输量、管道长度、井站数、矿权面积、边远程度等指标；化工生产单位应侧重于处理量、装置数量、生产装置平稳运行情况、边远程度等指标；科研单位侧重于科研计划完成率、项目数量、费用控制率等指标；对业务性质特殊、难以量化测评的单位，按其职能、业务性质、规模、作用发挥情况等综合确定其类别。

二是科学划分单位类别。分通用评价指标和专业评价指标，按 70%、30%的权重对所属单位进行评价并强制排序，根据综合分值高低确定一类、二类、三类单位，并设置相应单位类别系数。同时，为增强不同类型、不同规模单位绩效考核结果的公平性与可比性，设置经营管理难度系数、对业绩得分进行调节。经营管理难度系数基础值为 1，根据单位分级分类计算的综合评价分，当综合评价分值超过 60 分时，每增加 1 分，经营难度系数增加 0.375，作为各单位计发绩效奖金的重要参考因素。

三是坚持动态评价管理。单位机构分级分类工作与“三定”动态调整工作紧密结合，本着“先优化、再分类”的原则，同步做好业务结构调整、生产组织模式创新、管理层级压缩、机关机构编制压减等工作。同时，根据单位生产经营变化情况，定期对单位类别和领导人员岗位类别实行动态调整。

四是配套实施工编挂钩考核。以“三定”人数为基数核拨绩效奖金总额，缺(超)员单位按缺(超)员人数核增(减)50%月度绩效奖金总额，激励各单位持续优化劳动组织形式和人力资源配置，积极主动精简人员、控制用工总量。自政策实施以来，各单位通过动员员工主动申请、转换工种等方式已向上产新区输送人员 300 余名；各基层单位通过盘活人力资源，深入挖潜老区存量，仅 2024 年共消化新增产能的用工需求 200 余人。

常态化开展岗位价值评价, 奠定薪酬分配价值基础。以三级单位为基础单元, 秉持“分级负责、内部自主、客观公正”的原则, 立足内部开展岗位价值评价。

一是优化岗位设置管理, 构建精干高效岗位体系。立足“大部制”“大岗位”等管理要求, 对分工过细、工作量不饱满的岗位进行撤并[2], 进一步提高岗位工作复合程度, 聚焦气矿生产运营核心需求, 逐步构建关键岗位、核心岗位重点管控体系, 通过岗位优化实现编制定员精准压减, 提升人力资源利用效能[3]。

二是精准实施价值评价, 健全差异化薪酬分配机制。以所属员工为主体, 选取“排序法”来开展岗位价值评价工作, 根据各岗位工作内容职责、任职条件、工作负荷、影响范围、贡献大小及难易程度等进行综合排序, 确定岗位系数和岗位等级。按照“固浮分离”的工作思路综合运用岗位价值评估结果, 绩效奖金 100% 与岗位价值评估结果挂钩, 打破绩效奖金分配与职称硬挂钩的传统模式。各单位内部管理和专业技术岗位系数最多设置了 8 个等级, 差异率达到 54%, 操作服务岗位最多设置了 9 个等级, 差异率达到 125%, 薪酬分配向工作量大、工作质量高、工作作风扎实、绩效贡献突出的骨干员工倾斜。评价工作完成后, 立即开展了以“人岗匹配、以岗定薪、按绩取酬”为原则的全员聘任、组合上岗工作, 主动显现富余, 实现了岗位奖金系数与员工身份脱钩, 精准显现富余或缺员情况, 最大化盘活人力资源。

抓实全员绩效管理, 完善绩效落地执行机制。气矿对各单位的绩效考核以业绩合同为载体, 结合气矿整体效益及工作业绩, 构建“分层分类、全程管控、精准激励”的全员绩效管理体系, 确保考核压力层层传导、责任环环落实。

一是构建分级管控模式, 实现考核全域全程覆盖。矿属各单位立足业务特性与管理需求, 建立具有本单位特色的绩效考核规范, 按照“一级负责一级”原则, 实行“单位 - 办站(班组) - 个人”分级管理模式, 以“过程考核 + 年度综合考评”双轨并行的考核模式, 实现绩效考核覆盖全员、贯穿全程, 确保考核压力有效传导、责任有效落实。

二是强化结果刚性应用, 兼顾规范动作与特色创新。员工绩效奖金分配必须与“岗位价值系数 + 绩效得分”挂钩, 确保规定动作做到位, 动态开展月度、季度、年度考核, 有序实施全员安全隐患上报、工编挂钩、精准激励等, 确保绩效管理有成效; 同时, 各单位立足经营管理、安全管控实际, 从搞活内部分配上想办法、定措施, 确保“特色动作”有亮点。

(三) “目标分解 + 过程管控”双轮驱动, 确保任务高效推进

1) 构建“差异化”年度考核模式。精细分解年度考核指标, 压实考核责任, 常态化开展绩效指标对标分析, 全力推动指标任务落实。

对单位实施“一企一策”差异化考核, 聚焦单位功能定位、业务特点和发展阶段, 构建“横向分板块、纵向分业务”的立体考核框架。机关部门分为党群类、生产类和管理类三大类, 精准锚定考核侧重点, 按类别设置考核指标; 基层单位分为主营板块、生产保障板块、后勤辅助板块, 板块内单位指标设置趋同, 板块间单位差异化设置指标, 对不同板块的单位, 根据业务性质、经营特点和发展方向差异化设置 50% 个性化指标及权重。

对员工实施“一人一案”个性化考核。对一般管理人员实施“履职考核 + 工作行为评价”, 业绩指标设置涵盖工作业绩、工作能力、工作态度等方面, 以七点评分法定性考核。专业技术人员实施“工作任务书 + 履职答辩 + 业绩综合评价”, 考核指标突出技术创新、科研成果、工作业绩和职业素养。简化操作技能人员考核流程, 以月度过程考核平均值测算年度考核结果, 重点强化对工作过程的严格管控。具体见图 2。

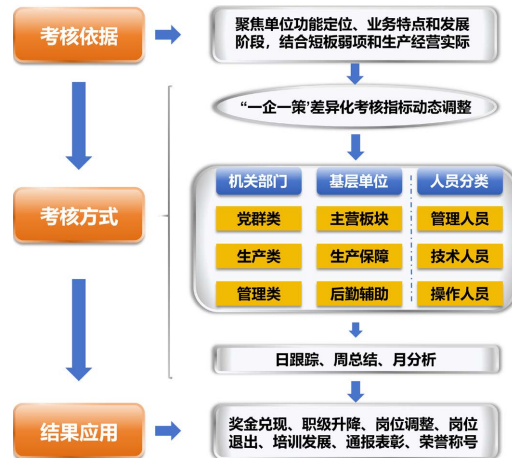


Figure 2. Assessment system of “objective decomposition + process control”
图 2. “目标分解 + 过程管控”的考核体系

2) 构建“精细化”过程考核模式

一是强化分层分类考核。对标建立开发管理、生产运行、安全环保等 22 项过程考核工作规范，每季度实施过程考核。坚持严管厚爱，科学设置对主要责任人、次要责任人的奖惩标准，做好“一般、严重、较严重、特别严重”四个层次问题的精准识别，着眼制度执行、工作作风、工作质量全链条管控。加大对管理水平不高、生产经营管控力度不够和重点工程、重点任务过程中表现突出的个人及单位的奖惩力度，做到奖罚对等、激励有度，充分修正各单位在日常工作的短板弱项，切实营造良好的绩效氛围。

二是推行绩效显性化管理。加大问题通报力度，充分利用曝光台、通报栏。“实名制”通报考核部门和个人，编制《员工绩效通知单与面谈记录》，把奖惩结果落实到单位、通知到责任人，建立健全公示制度，各基层单位严格落实民主集中制，常态化开展调研访谈，做好政策宣贯及绩效反馈，定期将考核结果通过即时通、单位主页、会议等多种形式对广大员工进行公开，进一步增强气矿广大职工荣誉感、责任感、参与感。2024 年着眼制度执行、工作作风、工作质量，以“精准考核 + 奖惩通报”加大考核力度，全年过程考核累计通报一般问题 289 项，较严重问题 70 项，严重问题 4 项，其中扣罚三级正副职管理人员 89 人次，基层一线奖励金额占比超 65%，以显性化绩效考核抓管理、促提升。

(四) “重点群体 + 关键事项”双管齐下，强化精准激励机制

为充分激发员工干事创业的积极性和创造力，气矿从多维度深化精准激励机制，聚焦重点群体、关键事项构建了差异化、精准化的激励体系，确保激励措施与员工贡献紧密挂钩，推动企业战略目标的实现，如图 3 所示。



Figure 3. Precision incentive mechanism
图 3. 精准激励机制

聚焦差异化激励导向，满足多元发展需求。一是明确精准激励导向。坚持价值导向，将薪酬分配与员工岗位价值贡献挂钩，充分体现岗位价值和公平性的薪酬分配机制[4]；坚持能力导向，重点激励技术技能水平高、业务素质强的员工，引导员工不断提高自身专业知识和业务技能；坚持业绩导向，将员工收入与工作业绩和实际贡献挂钩，重点激励业绩优、贡献大的员工，形成“考核重实绩、收入凭贡献”的分配导向[5]。二是突出精准激励重点。针对在气矿重点工程建设和经营管理项目中做出突出贡献的团队和个人，有重点、有范围、有针对性地实施专项奖励。比如设立“上产区块精准激励”，对上产单位参与重点工程建设和经营管理强相关的人员，采用月度预支与年度考核相结合的方式进行精准激励，对其他单位提供支撑的辅助人员采用年度考核后一次性发放的方式进行精准激励。三是细化精准激励群体。强化各类群体考核结果的应用，原则上绩效考核结果排名前 20% 的专业、管理、操作技能骨干人员，其年度绩效奖金水平可高于本单位同级同类人员 10% 以上，特别优秀的可高于上一层级领导人员的年度绩效奖金水平，让能干事、会干事、干成事的人有盼头，让核心骨干员工和突出贡献员工更有干劲。

丰富考核激励措施，提升整体工作效能。一是强化“关键人”的考核激励。强化对关键岗位、关键人才的考核激励约束，配套出台《蜀南气矿技能人才专项激励方案》《蜀南气矿专业技术序列考核方案》《大学生井站长考核培养方案》等管理文件，以“赛马”机制畅通三支队伍序列转换通道；进一步落实技术、技能专家岗位津贴，推动各级专家考核结果强制排序、严格兑现。突出“赏一劝众”和“严管厚爱”强化人才考核，营造优胜劣汰的氛围，切实推动三支队伍能上能下、能进能出，为气矿人才队伍阶梯式发展“架梯搭台”。二是强化“关键事”的考核激励。聚焦上产主战场，实施天然气上产、管道管理、地企协调、重点工程建设等专项考核方案，以量化考核指标衡量工作成效，根据重点任务目标完成情况给予考核兑现。抓实安全管控，实施全员隐患上报考核激励机制，提高监督工作质量，督促问题整改闭环，持续提升基层安全管控能力和水平。在经营管理方面，编制管理提升典型案例考核方案、星级精益班组管理方案、全员信息化培训考核激励方案等，形成良好的示范效应，营造全员争优的浓厚氛围。

(五) “数据支撑 + 智能分析”技术赋能，推动管控质效提升

基于公司绩效管理系统将各个业务系统中的薪酬绩效数据整合分析，包括员工信息、人工成本管理、考勤管理等，实现数据的互联互通与高效共享。借助线上平台的优势，全面开展气矿年度预考核和年度考核数据采集工作，改变传统数据填报模式，员工只需在系统中按照既定模板和规范要求，即可轻松完成数据录入，极大地精简考核流程，有效减轻基层工作人员的工作负担，提升了整体工作效率。通过对整合后的绩效数据进行深度分析，根据历史绩效数据和业务发展趋势形成更加全面、立体的绩效评价体系，进一步提升绩效管理的科学性和精准性，如图 4 所示。



Figure 4. Technology empowerment system of “data support + intelligent analysis”

图 4. “数据支撑 + 智能分析”技术赋能体系

整合数据资源,提升绩效管理的科学性和精准性,气矿积极引入数字化技术,以全员绩效数据库为核心,统一采集各单位对员工绩效考核情况、专项奖惩情况等数据,精心打造绩效数据“一本账”,实现对各单位绩效工作开展情况的全方位、实时化监控。借助协同办公平台,搭建绩效管理数字化应用模块,实现绩效数据及时反馈,减少纸质文档流转的效率损耗,推动绩效管理从传统经验驱动向数据智能驱动转型升级。利用小程序移动端优势,灵活设置多样化调研问卷,高效开展绩效管理调研工作,切实增强员工对绩效管理的参与感与认同感。通过实现绩效数据可视化,直观展示绩效考核结果和改进方向,推动绩效管理向智能化、精细化方向发展。

3. 实施成效与经验启示

(一) 实施成效

1) 绩效机制精准适配,人力效能显著跃升。通过实施全员绩效考核,系统强化顶层设计,建立以年度考核为主线、日常考核为基础、专项重点考核为补充的绩效考核机制,实现了对年度目标、过程管理和专项任务的全面覆盖,充分发挥了多维度考核激励导向作用、约束功能和赋能效应,有效激发了组织活力和员工潜能。针对气矿整体与结构性缺员并存的矛盾,持续推行绩效奖金总额与编制定员、单位分级分类挂钩机制,建立动态定员调整模式,通过“核减冗余编制-盘活存量人力-精准定向配置”的闭环管理,有效破解人力资源错配难题。实施以来,共核减相关单位定员 600 余人,定员数同比降低 18%,有效盘活 400 余人到生产一线等关键领域,其中通过岗位价值评估和人员跨单位柔性调配,推动薪酬激励向高价值岗位倾斜,成功解决上产队伍中多个核心岗位人才缺口,促进气矿整体人力资源有效盘活,逐步形成与高质量发展相适应的体制机制。

2) 育才体系协同贯通,队伍创新双轮驱动。面对气矿高质量发展的新形势和新挑战,充分发挥绩效管理的指挥棒作用,将人才强企工程与实现气矿发展目标深度融合,深化“生聚理用”人才发展机制改革,打造“四位一体”蜀南特色培训体系,搭建学习交流平台,强化高素质技能人才培养,提升整体工作效能。2024 年气矿员工在厅局级及以上技术技能竞赛中获 1 金 4 银 6 铜的好成绩,其中含国家级银牌 1 枚;由气矿高技能人才领衔的两个创新项目获得集团公司创新大赛专业赛二等奖。

3) 考核闭环全程嵌入,经营质效跨越提升。牢牢把握气矿高质量上产的工作主线,充分利用绩效激励约束机制,全面推进产能建设,以高效开发、提升效益为目标,以过程考核找问题、年度考核督落实,常态化开展年度指标对标分析,实行挂图作战,充分调动各单位和员工队伍的主观能动性,将考核贯穿于生产经营的全过程,实现从目标制定、过程管控到结果评价的闭环管理,有效推进了各项指标任务的落地落实,主营核心业务持续保持高质量增长,天然气产量、销售收入等关键指标均超额完成,新能源建设、SEC 证实储量取得新突破,为分公司整体业绩提升作出了重要贡献。

(二) 经验启示

锚定三维导向,筑牢体系建设根基。油气行业全员绩效管理体系建设需锚定“战略导向”“落地导向”“行业适配导向”三大核心方向。绩效指标设计要紧扣企业战略与业务实际,分层分类拆解细化,确保指标兼具可衡量性与可落地性,摒弃脱离生产经营的形式化内容。考核机制需深度契合油气行业特性,兼顾考核工作的周期性与连续性,推动过程管控与结果评价有机融合,杜绝“一刀切”的粗放考核模式。

强化落地保障,破解变革推进阻力。绩效管理体系落地实施需注重沟通协调与平稳过渡,充分考虑员工的接受程度,采用分阶段推进、多渠道沟通的方式,减少变革阻力。借助数字化工具提升落地效率,实现绩效数据的精准管控与透明化管理,为体系优化提供数据支撑。将战略目标、绩效考核与薪酬激励、人才发展深度绑定,结合行业特性设计差异化、可操作的实施方案,才能构建兼具公平性与激励性的全员绩效管理体系,为国有企业高质量发展注入持久动力。

参考文献

- [1] 王雪, 李啸, 辜穗, 等. 绩效考核与薪酬分配体系优化的创新实践[J]. 石油组织人事, 2025(2): 43-46.
- [2] 白士轩, 李宏义, 王小平, 等. 国有企业薪酬制度改革现状、问题及对策研究[J]. 中小企业管理与科技, 2021(31): 4-6.
- [3] 何晋越, 李啸, 张晨曦, 等. 油气企业岗位价值导向的薪酬激励模式与方案设计[J]. 石油科技论坛, 2024, 43(4): 50-57.
- [4] 刘金华. 基于岗位价值的国有企业薪酬体系优化路径探析[J]. 经济管理, 2025(7): 109-112.
- [5] 何晋越, 沈积, 李映霏, 等. 国有油气企业治理体系和治理能力现代化建设的思考[J]. 天然气技术与经济, 2022, 16(3): 66-70, 77.