

员工激励视角下电力施工企业人力资源管理存在的问题与解决对策

■ 诸葛利祥

(中国能源建设集团华东电力试验研究院有限公司, 浙江 杭州, 311215)

一、引言

电力施工企业在激烈的竞争中,通过一轮轮改革来提升精细化、专业化及规范化水平。基于新时期的降本增效发展目标,电力施工企业需要着重建设人事管理机制,借助各种先进的人力资源开发理论来管理队伍。

电力行业属于技术密集型、劳动密集型的高危行业,对员工的专业水平、业务能力等有着极为严苛的要求。电力机制改革与供给侧结构性改革工作启动后,电力施工企业需要投入更多精力来完善内部管理体系,尤其要对内部战略人力资源加大关注力度,将员工激励作为人力资源管理环节中的关键任务。从员工激励视角分析电力施工企业在员工管理过程中出现的问题、提出解决当前问题的可行性对策十分必要。本文主要针对员工的激励需求,分析电力施工企业人力资源管理在薪酬分配、绩效考核及激励机制建设等方面的问题,并从这三个角度提出管理建议,以此来强化员工的激励效果,帮助企业建立完善的员工管理体系。

二、员工激励视角下电力施工企业人力资源管理存在的问题

(一)薪酬收入评判标准亟待完善

不少电力施工企业在薪酬收入分配环节还存在问题,其在确定员工薪酬时,往往以员工的在职时间及职位晋升情况为标准,忽视了员工实际具有的劳动价值,这种薪酬机制不利于培养创新型人才。在岗位薪酬模式之下,员工的岗位薪酬与其在岗时间及职位高低存在直接关联,往往职位高、工作时间较长的员工的收入水平较高,这种分配方式过于片面,不能体现出企业对员工劳动贡献、劳动价值及劳动能力的重视,薪酬机制的激励作用较弱,并且会导致企业内部形成懒散的工作氛围,提高员工的流失率,不利于施工企业长远发展。

(二)员工绩效考核制度过于宽泛

虽然大部分电力施工企业已经形成了现代绩效管理理念,并在人力资源管理中运用了绩效考核

这一重要的管理工具,但是在实际操作环节中还存在不少缺陷。比如,直接照搬其他企业的绩效考核制度范本,没有结合电力施工业务及企业人才需求对制度进行细化,制度的结构化程度不足,管理流程不合理,员工对企业实施的绩效考核机制了解较少,欠缺整体性认识,只能被动地接受考核,尚未制订统一的考核标准,导致考核结果常常因管理者的主观因素而丧失客观性与真实性。考核指标的针对性较差,在为各个岗位人员设置具体化考核指标时,没有对指标进行有效量化。

(三)员工激励手段相对单一

物质激励是电力施工企业常用的激励手段,虽然这种激励方式的效果较为直接,但是只能在较短的时间内产生作用,无法对员工的精神产生长效影响,并且还有可能引发组织内部冲突与矛盾,在解决矛盾时,可能会因平均主义而导致员工共同拥有物质奖励,难以达到预期激励效果,会增强员工的功利心,同时会使其形成惰性心理。因此,电力施工企业应在现有物质激励的基础上增加精神激励手段,将二者有机结合,以此强化激励效果。

三、员工激励视角下电力施工企业人力资源管理问题的解决对策

(一)健全薪酬收入分配机制

电力施工企业在建立薪酬收入管理机制时,应将员工的劳动价值置于重要位置,再结合员工岗位的具体职能范围、工作难度、工作强度、价值创造水平、工作时间等综合因素来调整薪酬,增强薪酬对各岗位员工的激励效果。在为技术岗位人才制订薪酬分配方案时,可在绩效管理机制的基础上来实施薪酬管理与分配,一方面考察员工的工作时间与工作经验,另一方面还要结合其绩效考核成绩来调节薪酬,以此激励技术人员不断提升施工技能水平,获得更高的薪酬回报。针对管理层的高级管理人才,可采取高薪机制,这种人才培养成本往往比较高,对于企业的整体发展有着不可替代的作用,因此,要增强薪酬对其的吸引力,以此吸引更多专

业型、创新型与综合型的管理人才进入电力施工企业，为企业的长远战略经营发展出谋划策。针对生产岗位的人员，可实施生产量分配薪酬的机制，将生产量设定为其薪酬水平的主导因素，以此激励生产作业人员通过调整工作态度、提升对生产流程的熟练度来提高作业效率，为自身争取更高的薪酬，提高企业的生产量，使员工与企业实现双赢。

电力施工企业还须结合自身的发展情况与组织体系，对薪酬机制展开动态调整，始终以劳动价值与员工激励为基本导向，通过薪酬切实发挥物质激励作用。

（二）完善员工绩效考核制度

电力施工企业要确保所有员工明确绩效考核对自身的重要性，保障全员参与考核环节，包括领导层与基层职工。绩效考核必须遵循公正、公开及公平的基本原则，员工应拥有对考核信息的知情权。在考核前期，应通过动员活动向员工传达绩效考核内容、方法及奖惩措施等信息，同时，可利用调查问卷等方法来获取员工对考核的看法与建议，体现管理的民主性，并借此来完善考核机制。

企业在推进绩效考核时，必须区分不同的部门、组织与岗位，避免出现整个组织系统共用一套指标的情况，以此确保考核工作的针对性；在针对管理层进行考核时，可从经营投资、经营预期及经营方向等维度选择绩效指标；针对组织部可设置党群建设、法人治理、制度建设及组织机构等指标；针对经营财务部门可选择资金利用率、利润增长率及营业收入等指标；针对工程管理部可考察其施工资质、装备能力及工程承载力等与电力施工建设相关的指标；对于安全监察部，需要对电力工程的质量、安全等进行管控。指标多围绕上述方面进行选择，指标权重也要得到合理设置，并突出管理重点，指标体系要兼顾定性指标与定量指标、过程性指标与结果性指标。

在考核工作结束之后，管理人员应当充分挖掘考核结果的利用价值，将人事管理与绩效管理结合在一起。应按照考核成绩来调整员工的福利待遇与薪酬水平，通过考核结果来进行岗位调节与人才选拔，为现有岗位表现突出的优质人才提供更为广阔的成长与发展空间，作出正确的人事管理决策，同时强化绩效管理机制的激励功能。绩效考核结果能够体现员工在一个工作阶段的工作能力与工作水平，同时可以真实地反映出员工存在的问题，员工可及时地自我反省与改进，人力资源管理部门也可

确保为各个部门提供更具有针对性的培训方案。

（三）实施多元化的激励机制

电力企业需要将多样化的激励手段引入人力资源管理环节，尽管制度管理手段能够在相对较短的时间内快速发挥作用，但是只凭借制度与指令无法取得良好的管理效果，若管理过于严苛，反而会提高岗位流动率，增加企业的人事管理、员工培训成本。因此，电力施工企业在新发展时期，需要在管理层面坚持刚柔并济的原则，利用激励手段来实现柔性管理，不仅要设置物质激励，同时应更多地运用精神激励手段。

比如，针对在施工安全与质量管理环节有突出贡献的员工进行表彰，树立榜样，借助榜样激励法，增强员工个人成就感与荣誉感，还可通过榜样效应来扩大激励范围。各部门管理人员在对基层员工进行日常管理时，要注重对员工的优秀表现与优点进行肯定，通过常态化的激励在部门中形成和谐、积极、正向的工作氛围，在增强员工自我效能感的基础上，增强其工作动力与工作执行力。管理者还要关注员工在职业发展层面上的需求，不定期地为其进行指导性的职业分析与规划，使员工在岗位中能够有明确的工作方向，积极开发自身潜能。电力施工企业还应定期组织文娱活动及技能比赛，通过这些活动来帮助员工放松身心，释放高强度工作及特殊工作条件下的压力，通过技能大赛来激励员工不断进取，超越自我。

四、结语

员工激励是“以人为本”的人力资源管理体系的重要内容，电力施工企业需要以自身的发展与内部管理需求为基准，通过公平分配员工薪酬、科学构建绩效考核机制及采用有效的激励手段来实现对员工的激励，使员工提高工作自觉性与增强自我管理意识，以此打造自律性极强的组织体系，面对电力施工建设中的各种高难度挑战，提高电力工程的质量与安全水平。

【作者简介】诸葛利祥（1983—），男，浙江建德人，本科，经济师，中国能源建设集团华东电力试验研究院有限公司，研究方向为人力资源管理。