

# 烟草企业技能型人才的激励机制探讨

■ 兰 芸

(郑州市烟草专卖局(公司), 河南 郑州, 450000)

烟草企业技能型人才是提高烟草产品质量、改进工艺流程、实施技术革新以及推动产品优化升级的坚实保障。因此,如何激发技能型人才的潜力,使他们的个人价值得以充分发挥,已成为烟草企业人力资源管理工作的首要任务。为完成这一任务,烟草企业纷纷以“人才激励机制”为突破口,利用正向激励效应来增强技能型人才的主人翁责任意识、大局意识以及团队合作意识,以此促进烟草企业的健康可持续发展。

## 一、技能型人才在烟草企业发挥的重要作用

对于烟草企业来说,技能型人才主要是指在烟草产品的生产制造一线从事具体工作的技能型员工,比如在制丝车间对加香机、烘丝机、切丝机等生产设备进行操作的人员,在卷接车间负责烟条成形、分切与搓接等工艺流程的操作人员,以及烟机设备的维修人员等。按照技术等级划分,技能型人才包括高级技师、技师、技工等。从技能人员从事的具体工作可以看出,他们是为烟草企业创造经济效益的先决保障,因此,技能型人才在烟草企业的日常运营与发展中发挥着十分重要的作用。

### (一)保障和提高产品质量

烟草产品质量直接关系到企业的长远发展,而保障产品质量的前提条件是烟草企业需要拥有一支专业技术过硬、实操经验丰富以及责任心强的技能型人才队伍。在烟草产品生产过程中,每一道工序的完成都需要技能型人才的支撑,整个生产流程也需要技能型人才的参与。如果某些技能型操作人员的专业技术水平较低,那么,烟草产品就可能在某一道生产工序中出现质量问题,如此,不仅会给企业信誉造成负面影响,还会给企业带来巨大的经济损失。

### (二)工艺流程的优化与改进

与管理型人才相比,技能型人才往往处于生产第一线,并直接参与烟草产品生产作业流程。因此,在实际生产中,技能型人才需要对每一道生产工序的操作方法与具体内容了如指掌,尤其要对生产线上各种生产设备的使用性能十分了解。技能型人才可以结合自身所掌握的专业理论知识与实践经验,对影响生产进度与产品质量的工艺流程进行优

化和改进,从而在提高工作效率的同时,给企业创造可观的经济收益。

### (三)实用技术革新与推广

实用技术主要是指能够提高烟草产品质量、改善卷烟口感、推进加工生产进程的生产型技术。这种技术的显著特点是高效、实用、易操作、易实现,而在烟草产品生产过程中,身处生产一线的技能型人才是运用实用技术的主要群体。这些技能型人才不仅是实用技术的使用者,还是实用技术的推广者与革新者。比如为了改善卷烟的口感,在烟草贮藏阶段,需要向烟草喷洒保润剂,过去常用的保润剂是丙二醇、甘油等,但是这两种物质含有一定剂量的焦油,不但会损害烟民的身体健康,还会给被动吸烟者造成严重影响。因此,一些技能型人才通过潜心研究,尝试将木糖醇作为烟草保润剂,这种物质不仅能够增强烟草的保湿效果,还能减少对身体健康与自然生态环境的影响。

### (四)促进烟草产品优化与升级

虽然技能型人才不直接参与烟草产品的设计、研发与销售,但是在生产过程中,他们却能够掌控整个生产线。当研发人员研制出新产品以后,首先需要将产品投入设备试运行与产品试生产阶段,而在这一阶段,技能型人才能够及时发现优化与升级后的烟草产品是否符合烟草行业的相关标准,当前设备是否适用于新产品的生产。随后烟草企业领导层根据技能型人才的反馈信息,随时调整生产方案或者更新生产设备,进而能够加快烟草产品优化与升级的速度。

## 二、烟草企业技能型人才激励机制存在的主要问题

### (一)缺乏对技能型人才的有效评价

近年来,随着烟草企业经营规模的不断扩大,企业对技能型人才的需求量也与日俱增。在这一背景下,一些烟草企业开始大量引进人才,并且,为尽快填补一些技能型岗位的空白,烟草企业降低了人才准入门槛,甚至忽略了人才的年龄、学历、综合素养等基本要求,以致技能型人才队伍的专业技能水平参差不齐。同时,企业在实施激励机制时,往往只考虑薪酬与物质激励,却忽略了工作环境、个人晋升空间以及长远培养等因素对技能型人才

的激励作用，这会一定程度上打击技能型人才的工作积极性，使他们无法在工作中充分展现个人价值。尤其对一些新入职的员工来说，即便他们在实际工作中已经为企业创造诸多价值，但是因为存在入职时间短、资历浅、工作经验欠缺等问题，所以往往无法获得相应的激励。相反的，企业却将激励目标锁定在工作经验丰富、工作时间长的老员工身上，久而久之，这种缺乏公平公正性的评价会给企业的人才队伍建设带来诸多不良影响。

## （二）薪酬机制的激励效应缺失

薪酬高低是影响激励效果的最直接因素，但是，就目前烟草企业内部的薪酬机制来看，多数企业执行的薪酬标准仍然欠缺公平性。比如行政管理人员的工资普遍高于技能型人才，即便技能型人才为企业做出的贡献远超行政管理人员，在发放薪酬时，二者之间依然存在明显的差异。在这种情况下，一些优秀的技能型人才会出现严重的心理失衡，开始对工作抱有排斥心理，变得敷衍了事。长此以往，企业的生产效率与经济效益都将受到严重影响。另外，企业在编制薪酬标准时，其薪酬结构一般为“基本工资+工龄工资+岗位津贴+福利补贴”，这样对于一些资格老、工作年限长的管理人员来说，其薪酬标准几乎是技能型人才的两倍甚至几倍以上。这种固化的、有失公平的薪酬架构不仅会打击技能型人才的工作积极性，还会使技能型人才的潜在个人能力受到抑制，最终阻碍技能型人才的发展。

## （三）绩效考核标准不科学

在执行激励机制的过程中，烟草企业的人力资源管理部门需要对技能型人才的工作内容进行考核，考核内容涉及工作业绩、工作态度、专业技能水平与个人职业素养等。但是，对于大部分的烟草企业来说，考核的时间节点都是以一个年度为期，即每年年终对员工进行统一考核，而考核数据大多来源于部门领导的汇报或是摆在桌面上的工作成果，考核人员对这些显而易见的考核内容进行分析与判断后便直接得出考核结论。殊不知，这种事前无调研、事中无研讨以及事后无追溯的考核方法往往有失公平。其不科学性主要表现在以下三个方面：第一，年终一次性考核与日常考核大相径庭，年终考核注重的是工作结果，日常考核注重的是工作过程。一些技能型人才在实际工作中，明明没有任何贡献，却在年终考核中以绝对的优势胜出，出现这种情况的原因主要是，这一类被考核人员在考核之前已经做好了充分准备，于是以虚构业绩、亲近考核领导或串通其他员工等不良手段来博取考核

领导的信任。而真正兢兢业业工作，并为企业创造经济效益的其他技能型人才却成了这一类员工的“绿叶”。因此，这种毫无价值、毫无实在意义的考核方式往往直接影响部分技能型人才的工作状态。第二，考核角度出现较大偏差，一些企业在对技能型人才进行业绩考核时，往往将关注焦点锁定在一些非重要的内容上面，比如日常考勤、日常加班等，实际上，这些内容只是业绩考核的附属内容，考核的关键还是要看员工的个人能力与工作业绩。第三，奖罚不分明，多数企业出于调动员工积极性的考虑，在实施激励机制时，常常采取只奖不罚的方法，即便有些员工犯了大错或者出现重大失误，也只是轻描淡写地做一些纸面文章，以致企业的各项工作进程受到严重影响。

## （四）晋升机制有待完善

人才晋升作为激励机制的一项重要内容，在激发技能型人才个人潜力与调动员工的工作积极性方面发挥着不可替代的作用。但是，就当前烟草企业的晋升机制来看，许多企业仍然秉承着“看人下菜碟”的观点，即把更多晋升机会留给一些老员工、管理型或者业务型人才，而完全忽略了技能型人才的晋升机会。比如在内部提拔时，企业领导更倾向于提拔有专业职称的技能型人才，而没有职称的技能型人才只能望洋兴叹。在构建文化型与知识型的社会背景之下，烟草企业决策层领导更加看重员工的学历、文凭，因此在岗位晋升时，学历高、文凭高的技能型人才具有优先晋升权，而其他技能型人才也只能默认这一现象。实际上，这种晋升机制不仅给一些具有真才实学的技能型人才造成沉重打击，同时，也将严重影响企业的长远健康发展。

## 三、解决烟草企业技能型人才激励机制问题的有效措施

### （一）完善评价机制，确定激励目标

激励目标不明确易造成企业内部人心不安的严重后果，为了避免这种情况的发生，烟草企业人力资源管理部门应当迅速做出反应，对现有的技能型人才的评价机制进行优化和调整，使其适合于企业实际发展需要。第一，在评价人才对企业的贡献时，应当考虑以下内容：技能型人才的年龄结构、文凭学历、职业素养、工作业绩以及工作态度等。第二，在激励技能型人才时，应当采用多样化的激励方法，比如物质激励、精神激励、环境改善激励以及岗位晋升激励等，这些方法的运用对激发技能型人才的个人潜力具有重要的现实意义。第三，在选择和确定激励目标时，企业决策层领导应当具有长远目光，扩大目标范围，比如将高级技师、技师

以及技工等人员都纳入激励对象当中，如此才能建立相对公平的内部激励机制。

## （二）健全薪酬体系，建立阶梯标准

针对烟草企业目前的薪酬管理体系，企业领导与人力资源管理部门应当遵循“多劳多得、特岗特酬”的原则制订一套切实可行的薪酬管理机制。其中，多劳多得与盲目的重复性工作存在明显区别，从工作岗位上看，技能型人才所从事的工作难易程度不同，技术含量不同，因此，在制定薪酬标准时，企业领导层与人力资源管理部门应当着重考虑技术岗位的专业性以及创造价值的大小。比如对于设备维修岗位来说，其工作环境恶劣、工作内容繁杂、专业要求高，并且每一类生产设备都是创造经济效益的重要载体，在这种情况下，企业领导与人力资源管理部门应当优先考虑提高该岗位作业人员的薪酬标准。而“特岗特酬”则是企业针对能够产生更大经济价值的岗位而制定的薪酬制度，比如制丝车间的作业人员，始终处在生产一线，企业领导层与人力资源管理部门在制定薪酬标准时，应当酌情提升其岗位工资标准。与此同时，为了激发员工积极性，带动技能型人才的工作热情，烟草企业可以建立阶梯式的薪酬标准，即结合技能型人才的工作岗位职责、工作风险、专业水平、应急能力、执行能力以及创造创新能力等指标，将薪酬标准拉开档次，位于阶梯底端的工作岗位一般是多数人承担的岗位，而位于阶梯顶端的工作岗位则是极少数人可以从事的工作。通过这种方法，员工之间能够形成一种良性的竞争局面，在实际工作中大家能够你追我赶，共同向着阶梯顶端的薪酬标准而努力，这对企业的长远健康发展将起着推动作用。

## （三）注重日常考核，优化奖罚机制

考虑到年终考核的弊端，烟草企业在对技能型人才进行绩效考核时，应当及时转换思维模式，将考核焦点转移到员工的日常工作中，考核内容应当涵盖工作态度、工作方法、工作成果以及个人创新能力等。同时，为了确保考核结果的真实性，企业人力资源管理部门应派专人对技能型人才的日常工

作流程与内容进行检查与监督，在检查过程中，如果发现其违规操作行为或者工作失误率较高，检查人员应当及时予以纠正，并将检查结果记录在案，作为年终考核的重要参考依据。另外，烟草企业在实施激励机制的过程中，应当避免一味地激励，因为这样会使个别员工产生自负心理，影响其个人能力的提升。基于这一考虑，企业领导应当遵循“有奖有罚、奖罚分明”的原则，对确有贡献的员工，应当根据激励机制条款对其实施奖励；对在工作当中出现失误或者给企业造成经济损失的员工，应当及时予以处罚，以使其避免再发生类似的错误。

## （四）完善晋升机制，放宽准入门槛

岗位晋升对于技能型人才来说，不仅是实现个人价值的有效路径，还是增强自身主人翁意识的外在助力，因此，烟草企业应当进一步完善岗位晋升机制，在制定晋升制度的过程中，需要全面考虑所有技能型岗位职能与特点，进而给一些普通技术工人提供更多的实现自我价值的机会。尤其对身处生产一线的技术人员来说，不但其工作环境恶劣，而且他们也面临着一些不可预知的安全风险，因此，企业在制定与实施晋升制度时，应当酌情考虑这一类技能型人才的主观需求，进而更好地激励企业的技能型人才，使他们充分发挥个人价值，为企业创造更大的经济效益。

技能型人才是烟草企业的中坚力量，而科学、合理、有效的激励机制则是激发技能型人才个人潜质，促使技能型人才实现自我价值与人生价值的必要条件。因此，烟草企业在构建科学系统的人力资源管理体系的同时，应当不断对现有的激励机制进行改进与创新，进而为企业经济效益以及综合竞争实力的提升提供强大的人才支撑。

**【作者简介】**兰芸（1975—），女，河南蒙阳人，硕士研究生，经济师，郑州市烟草专卖局（公司），研究方向为人力资源。