

A Study of Employee Motivation of Chinese Colliery Enterprise

Yonghua PI

Chinese Modern Management Research Institute, Hainan University Sanya College, Sanya, China, 572022

Email: ceo_868@163.com

Abstract: As we know, China is a big country that produces many coals every year. And colliery industry is an important industry in Chinese economic structure, which is the basement of energy sources of other industries. Hence, it is very important to enhance the studies about colliery enterprise. Particularly in recent years, mine accidents often happened in China, which have influenced the normal operations of colliery enterprises and social stability. For these questions, the government should strengthen supervise on colliery enterprises and the colliery enterprises must operate according to national standards in work environment, which would decrease the probabilities of mine accidents. On the other hand, managers of colliery enterprises should establish valid motivation systems for employees to enhance their job satisfaction, sense of belonging and responsibility, which would encourage employees work hard and decrease subjective mistakes. And it will improve corporate performance. In this paper, we summed up different motivation researches and made a survey of motivation systems with the employees of colliery enterprise. At last, we put forward some suggestions of principles and methods about how to establish valid motivation systems, which would help Chinese colliery enterprise operate healthily.

Keywords: Colliery enterprise; motivation system; mine accident

我国煤矿企业员工激励问题研究

皮永华

海南大学三亚学院, 中国现代管理研究所, 三亚, 中国, 572022

Email: ceo_868@163.com

摘 要: 我国是一个产煤大国, 煤炭产业在我国国民经济中占有举足轻重的地位, 是其它产业的能源基础。加强煤矿企业经营研究, 对于煤炭产业的健康发展具有重要意义。近些年来, 国内矿难频发, 已经严重影响到煤矿企业的正常经营和社会的和谐稳定。对此, 一方面要加强对煤矿企业的监管, 确保其工作环境和安全设备能达到国家标准, 降低事故发生概率, 另一方面, 要加强煤矿企业经营管理的研究, 特别是研究建立有效的煤矿企业员工激励制度, 提高员工工作满意度和归属感, 进而提高员工的工作责任感和努力程度, 减少人为因素导致的生产风险, 提高企业绩效。本文即是以煤矿企业为例, 在归纳、回顾相关激励研究的基础上, 对煤矿企业员工激励机制现状和存在的问题进行了调查和总结, 并提出了能有效激励煤矿企业员工的相应原则和方法, 这将有助于中国煤矿企业的健康运营。

关键词: 煤矿企业; 激励机制; 矿难

1 引言

一套完善而合理的激励机制对企业的发展有着极大的推动作用。有效的激励机制能够将员工个人目标与组织目标相结合, 从而吸引和留住人才, 提高员工的素质, 实现员工和企业的“双赢”。

近些年以来, 人们对激励问题进行了大量的研究。

例如, 有的从激励对象角度进行研究, 研究如何激励经营者、技术人员、管理人员、普通员工, 其激励计划总体上分为以下几类: 业绩工资激励计划, 组织的整体计划, 生产工人激励计划, 销售人员激励计划和中高层管理人员激励计划, 等等; 有的按企业类型方面进行激励研究; 有的从福利方面考虑激励问题, 研究如何利用福利政策吸引人才、留住人才, 这里, 福利指的是“个人的福利”和对个人福利的满足, 比如保健、住房、食物、医疗及教育等方面^[1]。

本文受教育部人文社会科学研究青年基金项目(项目批准号: 10YJC630189)和海南大学三亚学院科研项目(XYZ10-06)资助。

激励机制是提高组织绩效的重要手段,是充分调动人员积极性、主观能动性和创造性的主要方法。但是,激励是一种文化现象,也是环境的函数。不同的文化背景,不同的地域特征,对于员工所采取的激励手段也应该有所不同。而现有的主要激励理论基本上都来自于国外的相关研究,在吸收、学习这些国外相关激励理论时,要根据我们自身的文化特点和地域特征,对激励理论进行相应的修正、改变,从而更好的适应中国文化背景的需要,提高组织绩效。

中西方激励机制的差异性主要体现在这几个方面:

1) 研究角度不同。中国传统激励理论主要研究国家和军队的管理,而西方则是主要研究企业的经营管理。

2) 层次不同。中国传统激励理论只是一种实践经验的总结,缺乏对于理论的分析;西方人是在实验的基础上,深入分析,进而构建出系统的理论体系。

3) 激励侧重点不同。中国人重情,强调心怡,重视精神激励,从而产生一种具有很强凝聚力的整体精神;西方人忽视情感,强调用铁的规章制度管理,强调个人奋斗,实现个人价值,组织缺少一种整体精神。

4) 激励手段不同。中国人主要是通过修身实现教化与疏导;而西方人是被动控制与适应^[2]。

2 我国煤矿企业激励机制的现状与问题分析

我国是个产煤大国,煤炭工业在我国产业结构中占有极其重要的地位,是其它产业的能源基础。因此,煤矿企业的健康发展对于我国国民经济顺利运行具有重要意义。然而,近些年来,国内矿难频发,不仅严重阻碍了经济的发展,造成了不可挽回的经济损失,也影响到了社会稳定,成为群体事件的导火索。要改变这一现状,一方面,要继续加强安全监管,对于不遵守安全生产程序的煤矿企业予以严肃惩戒,直至让其停止生产;另一方面,要加强煤矿企业自身健康运营的相关研究,在这一方面,研究煤矿企业人力资源管理,特别是员工有效激励机制的建立就是关键所在。

为了更好地了解煤矿企业员工工作现状,及时掌握员工思想动向,从而设计出有效的煤矿企业员工激励机制,降低矿难发生频率,提高企业效率,笔者对一家山西大型煤矿企业进行了实地访谈调查。我们事先设计好访谈题目,利用社会关系,联系到了一些资深员工。接受访谈的员工既包括下井次数较多的一线操作工,也包括下井时间较少的安全员。

通过多次采访调查,笔者发现煤矿企业员工对于所从事的工作存在如下一些想法(以下数据是一个大致范围,并不是精确数字):

1) 差不多 60%以上的煤矿员工选择煤矿行业都不是自己的兴趣所向,基本上都是迫于生计,为了生存才选择的煤矿行业,也有 30%左右的人是学以致用,直接从煤矿类院校毕业之后,就来到了煤矿企业。剩下的则是随遇而安,机遇碰巧进入煤矿行业或者是接替上一辈的岗位。

2) 在提到对在煤矿企业工作的感觉如何时,基本上 85%以上的人都会说太累和太危险,这些人的岗位绝大部分都是在井下的。而剩下的 15%的人,则认为在煤矿企业感觉还可以,但是,这些人的岗位基本上都是在井上的。

3) 在对待调岗的问题上,有 40%左右的员工愿意被调换岗位,说明这些人都不很喜欢目前自己的岗位。而有 20%的认为无所谓,随遇而安,到哪个岗位工作都一样。剩下 40%的员工则要看是调到什么岗位,是否合适自己,工资是否可观,等等,才能决定是否愿意调岗以及工作努力程度。

4) 对于目前企业的奖惩制度,有 80%的人认为比较满意,20%人则认为不满意。认为奖惩力度不够。

5) 基本上 90%以上的员工认为目前的工作环境不行,对目前的工作环境不满意,尤其是在井下工作的人员,对工作环境的意见最大。剩下 10%左右的员工认为还可以接受目前工作环境,但是,这些人基本上是在井上从事工作的人。

6) 绝大部分的受访者对于目前的工资比较满意,这一比例差不多达到了 95%左右。

以上访谈结果表明,在煤矿企业中,员工对工作环境基本上都是不满意的,有的员工也提到,企业的安全设备还不是很齐全,这可能是目前我国大多数煤矿企业工作环境现状,也是导致矿难频发的原因之一。但是,调查发现,虽然员工对工作环境不满意,但是对于工资基本还是满意的。这是因为,由于矿难风险,加上工作环境比较恶劣,为了吸引矿工,煤矿企业只好采用高工资策略予以弥补。此外,我们还发现,煤矿企业员工尤其是在井下工作的员工,并不希望自己长时间处于井下作业情况,这部分员工的流动性也是最大的,这是一种对于工作环境的恐惧心理。对此,煤矿企业一方面要加强安全措施,减少矿难发生可能性,从源头上降低员工的恐惧心理,另一方面,煤矿企业管理层要做好一线员工,特别是井下员工的心理

疏导工作, 稳定情绪, 使之安心工作, 这从某种程度上也可以降低矿难发生的概率。

总的来看, 目前, 我国大多数煤矿企业在运用激励机制方面存在以下一些误区:

1) 对员工的管理还没有摆脱传统人事管理模式。现阶段煤矿企业员工管理还仅限于对员工的招聘、选拔、考核、培训、奖惩等方面, 还没有转变到“以人为本”的观念上来, 没有建立起结合企业发展目标的“多出人才、快出人才、出好人才”的机制。

2) 激励机制僵化。企业内部激励措施过于单一、雷同, 刚性有余而弹性不足, 没有根据企业的不同发展阶段及针对不同层次人员的需求, 建立相应的激励措施。

3) 忽视了员工从“经济人”到“社会人”的转变。现行的员工管理往往把企业员工看作追求金钱的“经济人”, 认为只要满足他们的经济要求, 就能把人才管住、留住; 忽略了人才还有自我实现、自我发展、名誉、归属和地位等需求的“社会人”一面^[3]。

3 煤矿企业激励机制的建设与运用

3.1 煤矿企业员工满意度分析

员工满意是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态, 是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意度对于员工生产率具有重要影响。不满意的员工不可能有较高的生产率。同时, 不满意的员工可能会产生对企业的不满情绪, 降低安全责任意识, 从而增加了煤矿企业运营的风险。因此, 有必要研究员工满意度, 提高员工满意度。对于员工满意度的了解和掌握有利于更好地提出与企业相适应的激励机制和措施^[4]。

员工工作绩效受员工满意度和员工期望的影响较大。因此, 一方面, 企业应该从现实出发, 切实提高员工满意度的实际感受; 另一方面, 适时降低员工的期望, 使员工能够面对企业发展的现实。除此以外, 企业还应积极采取措施, 提高员工忠诚度, 减少员工离职率, 稳定员工队伍。

关于煤矿企业员工满意度问题, 根据一些已有研究和笔者访谈调查结果, 可以发现以下规律:

1) 影响员工满意度的因素主要包括: 安全感、薪酬水平、晋升机会、工作适合度、管理水平和工作环境。研究表明: 在当前条件下, 员工最关心的问题依然是工作安全感和工资收入。其他因素的影响相对要小, 这体现了煤矿企业员工现实处境和心愿。

2) 研究表明, 保险保障、发展机遇和报酬满足对员工期望的影响系数大致分别是 42%、48%、56%。其中, 提高工资对员工期望的满足度影响最大。这说明, 在当前条件下, 对于煤矿企业员工来说, 工作还是生存的手段, 员工要求增加工资收入的愿望也是很正常的。对此, 企业应该制定合理的报酬体系, 既要考虑企业成本约束, 也要考虑对于煤矿企业员工的吸引力。

3) 研究表明, 工作责任感和遵守规章制度对于工作绩效的影响系数大致分别为 57%、42%, 这表明提高员工的工作责任感和严格规章制度建设是企业提高绩效水平的有效途径。对此, 企业应通过思想教育、安全教育等方式增强与员工工作责任感, 使其严格遵守规章制度, 减少人为事故的发生, 提高企业的生产效率。

4) 报酬高低和工作抱怨程度对员工离职意向的影响系数大致分别为 74%和 92%, 影响系数均较大, 这表明: 企业若想留住人才, 一方面应建设合力的有竞争力的薪酬体系, 另一方面应建立多渠道的员工领导沟通机制, 及时化解员工的抱怨, 为员工解忧, 防止员工抱怨的积累、爆发。

煤炭产业是国民经济的重要能源基础, 煤矿企业的顺利运行不仅影响的我国经济的健康发展, 还会对社会稳定产生重要影响。因此, 要设计完善的煤矿企业员工激励制度, 努力提高员工满意, 并做好以下几方面工作: 1) 加强员工教育, 引导员工建设合理的期望, 使员工对期望的认知合理化; 2) 加强安全生产管理, 提高员工工作安全感, 使员工踏踏实实工作; 3) 创造追求进步的企业氛围, 提高员工的工作回报; 4) 关爱员工, 建立以人为本的企业文化, 提高员工对企业的归属感^[5]。

3.2 煤矿企业激励机制设计原则

3.2.1 公平原则

煤矿企业员工领取的薪酬是由其自身价值所决定的。煤矿企业在薪酬分配中, 应该坚持公平原则, 改善员工工资和福利水平, 调动员工劳动积极性。煤矿员工所关心和比较的不仅会受到绝对报酬的影响, 而且还会受到相对报酬的影响, 也就是说煤矿企业员工不仅关心自己的收入, 还会进行横向、纵向比较。收入差距过大, 就会造成煤矿企业员工强烈的不公平感, 影响工作情绪和工作绩效。因此, 坚持薪酬分配的公平原则是对煤矿工人激励的有效手段, 利用经济学的

基本原理增加煤矿工人归属感,减少不公平感。在此基础上,实行正负薪酬激励相结合的方式,但要适当把握正负薪酬激励的程度,如奖金的额度或罚款的额度应恰当。

3.2.2 与人力资源结构相结合的原则

目前,大多数煤矿企业的激励制度几乎都是在企业内部实施完全统一的激励约束制度,人才的主观能动性不能充分发掘。煤矿企业在人力资源管理中,应当根据矿山不同发展阶段及员工情况,制定有侧重的激励制度:

1) 企业的中高层管理人员,以充分发挥其才能为主;建立良好的内部人际关系,辅之以与业绩相联系的长期奖励,如实行股权、期权制;优厚的薪金和福利是基础,重在精神激励,以满足其追求实现自身价值的需求。

2) 基层的或一般的管理人员或者专业技术人员,以尊重,听取其意见和优厚的福利制度为主;薪金是基础,精神与物质激励并重,以满足其追求得到尊重,安全和稳定收入的需求。

3) 企业普通员工,以薪金,奖励为主;福利是基础,重在物质激励,以满足其追求较高的收入、提高生活水平的需求。

3.2.3 物质激励与精神激励相结合的原则

物质激励,是指通过物质刺激手段鼓励职工工作。其主要表现形式有正激励,如发放工资、奖金、津贴、福利等;负激励,如罚款等。物质需要是人类的第一需要,是人们从事一切社会活动的基本动因。所以,物质激励是激励的主要模式,也是目前煤矿企业内用得非常普遍的一种激励模式。实践中,不少单位在运用物质激励过程中,耗费不少,而预期的目的并未达到,职工的积极性不高,反倒贻误了企业发展的契机。

3.2.4 与企业文化相适应的原则

一定程度上,管理就是用一定的文化塑造人,企业文化是人力资源管理中的一个重要机制。只有当企业文化真正融入每个员工的个人价值观时,员工才能把企业的目标当成自己的奋斗目标。因此,用员工认可的文化来管理,可为企业的长远发展提供动力^[6]。

3.3 煤矿企业员工的具体激励方法

3.3.1 公开、透明、科学地制定有效激励制度

1) 在广泛征求员工意见基础上出台一套大多数员工认可的制度,把这个制度公布出来,并在激励中严格

执行和长期坚持;

2) 激励机制要和考核制度结合起来,这样才能激发员工的竞争意识,使这种外部推动力转化成一种自我努力工作的动力,充分发挥人的潜能;

3) 制定制度时要体现科学性,企业必须系统分析、搜集与激励有关的信息,全面了解员工的需求和工作质量的好坏,针对变化着的情况制定出相应政策。

3.3.2 采用岗位轮换激励

针对煤矿企业员工容易因为工作任务单一而产生的心理疲劳,煤矿企业应有计划地按照大体确定的期限,让矿工轮换担任若干种不同工种。同时也使矿工从原先只能从事单一工种转变为胜任多工种的多面手,使得矿工具有更多的适应能力,因而具有更大的挑战性。鼓励矿工参加对其工作的再设计,通过让矿工更加完整、更加有责任心地去进行工作,并赋予矿工一定的工作自主权和自由度,给矿工充分表现自己的机会,使矿工得到工作本身的激励和成就感。

4 结束语

总之,激励对一个企业的生存和发展有着非常重要的作用,面对矿难频发和煤矿企业本身劳动者素质不高、生产率低下等情况,煤矿企业必须一方面严格按照国家相关标准开展井下作业并接受监督,另一方面要加强制度建设,特别是员工激励机制建设,减少人为因素对安全生产造成的影响。而如何搞好企业的激励机制建设,对煤矿企业来说,既是一门理论,更是一门艺术。煤矿企业应根据不断变化发展的人力资源和企业实际,改变思维模式,综合运用多种激励体系,把先进的管理理论与管理实践有机地结合起来,理解和运用科学发展观,真正建立起适应煤矿特色、时代特点和员工需求的激励体系,最大限度地提高员工工作积极性和工作绩效,提升煤矿生产安全水平和竞争力,使煤矿企业能够持续稳定、协调健康发展。

References (参考文献)

- [1] Song Lianke, The Study of Different Personality Favor Incentive Methods Which Are Assorted by Needs Hierarchy[M], Master Dissertation of Chongqing University, 2002(Ch).
宋联可,不同人格对按需要层次划分的激励方法偏好研究[M],重庆大学硕士学位论文,2002.
- [2] Yang Jing, A Study of the Construction of Incentive System of Enterprise[M], Master Dissertation of Kunming University of Science and Technology, 2007 (Ch).
杨靖,企业激励机制建设与研究[M],昆明理工大学硕士论文,2007.

- [3] Hou Jiqin, Discussion on Construction of Enterprises Excitation Mechanism in Modern Coal Enterprise[J], Jiangxi Coal Science & Technology, 2008, (2), P75-76 (Ch).
侯继勤, 浅谈现代煤矿企业激励机制的构建[J], 江西煤炭科技, 2008, (2), P75-76.
- [4] Yang Naiding, The Study on the Model and Management of Employee Satisfactory Degree[J], Chinese Journal of Management Science, 2000, 8(1), P61-65 (Ch).
杨乃定, 员工满意度模型及其管理[J], 中国管理科学, 2000, 8(1), P61-65.
- [5] Wang Jianmin, Wang Chuanxu and Zheng Wenliang, Empirical Research on Satisfaction Degree of Employees in Coal Mine Enterprises of China: Based on Structural Equation Model[J], 2009, 28(1), P98-103 (Ch).
王建民, 王传旭, 郑文亮, 我国煤矿企业员工满意度的实证研究——基于结构方程模型, 2009, 28(1), P98-103.
- [6] Zhang Yan, The Establishment and Improvement of Modern Incentive System of Enterprise[J], Modern Enterprise, 2005, (5), P5-6 (Ch).
张艳, 现代企业激励机制的建立与完善[J], 现代企业, 2005, (5), P5-6.