

· 管理与改革 ·

环境监测站激励机制探讨

龙湘, 蔡焕兴

(常州市环境监测中心, 江苏 常州 213001)

摘要: 简述了建立公平合理激励机制的重要性, 指出了地市级环境监测单位激励机制存在的问题。提出构建合理有效的员工激励机制, 优化配置员工, 实行任职激励; 以岗定薪、全面完善薪酬体系, 实行分配激励; 完善绩效考核制度, 配合薪酬制度改革; 正确构建评价机制, 实行评估激励; 建立科学培训机制, 实行培训激励; 推进文化建设, 实行环境激励。

关键词: 绩效考核; 激励机制; 环境监测站

中图分类号: X32.021

文献标识码: C

文章编号: 1006-2009(2011)06-0001-03

Discussion on Motivation Mechanism for Environmental Monitoring Station Development

LONG Xiang, CAI Huan-xing

(Changzhou Environmental Monitoring Center, Changzhou, Jiangsu 213001, China)

Abstract: Importance was described for establishment of a fair reasonable incentive mechanisms according to problems of incentive mechanisms in local environmental monitoring stations. Suggestion was made including establishment of reasonable and effective incentive mechanism for employees, optimization of organization, and work position incentive. The incentive mechanism was established by system of salary with working post, improvement of the performance appraisal system with salary reform, evaluation mechanism, scientific training system, and the incentive culture building.

Key words: Performance appraisal; Motivation mechanism; Environmental monitoring station

激励(Motivation), 就是激发鼓励之意, 指激发人的动机, 使人有一股内在的动力, 朝着所期望的目标前进的心理活动过程。从组织行为学的角度来看, 激励就是激发、引导、保持、归化组织成员的行为, 使其努力实现组织目标的过程, 而组织成员的努力是以能够满足个体的某些需要为前提条件的^[1]。

1 建立公平合理激励机制的重要性

“人力资源管理的核心是激励”^[2]。任何想持续发展的单位都必须建立有效激励机制, 这既是单位日常工作任务之一, 更是吸引人才、留住人才的迫切需要。许多管理者都希望在单位中实施有效的激励政策, 调动员工工作积极性, 从而提高工作效率。激励对于单位发展至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对单位的价值, 其能力

和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低。无论一个单位拥有多少先进的技术、设备, 如果不能运用公平合理的激励机制, 那么这些资源不可能被充分利用, 也不可能产生高效益。

2 地市级环境监测单位激励机制存在问题

2.1 缺乏科学的绩效考核制度

大多数地市级环境监测站考核内容没有量化, 主要体现在以下3个方面。其一, 考核内容基本由“德、能、勤、绩”涵盖, 非常笼统, 缺乏具体考核要素, 不能真实准确地反映单位人员的实际工作绩

收稿日期: 2011-07-23; 修订日期: 2011-09-20

基金项目: 国家环境保护部《地市级环境监测站在历史转型中的职能定位和运行机制研究》基金资助项目

作者简介: 龙湘(1964—), 男, 湖南祁东人, 高级工程师, 硕士, 研究方向为环境监测管理、环境监测科研和质量管理。

效。其二,单位人员考核标准缺乏制定绩效标准的工作分析,指标过于刚性,缺乏创新,没有得到员工认同和支持。标注模糊,都是负责、做好等字眼,没有细化、具体、可操作的标准。其三,目前事业单位人员绩效考核一般分为4个等级,即“优秀”“称职”“基本称职”“不称职”。多年的考核结果表明,能评为优秀的人员凤毛麟角,结果多集中在称职和基本称职上,基本没有不称职,不能有效地体现工作人员的绩效差别。这种考核现状使得考核工作流于形式,结果不了了之,体现不出“绩效优先”的原则,从而形成新一轮的平均主义^[3-6]。

2.2 薪酬的激励机制不合理

现行事业单位的工资由政府人事部门统一制定分配模式并须经逐级审核批准。这种工资分配管理模式,使事业单位员工工资收入与社会服务质量、社会信誉、经济效益脱节,缺乏激励机制,没有利益驱动力,难以调动单位和员工两个方面的积极性。外部激励措施不健全,而内部激励因素更无从谈起,对员工的长效激励后劲不足。在这种情况下,一方面达不到员工的期望值,特别是某些有抱负的年轻人,理想与现实完全脱节,致使士气下降,单位急需的骨干人才流失;另一方面,对于那些只想混日子的员工来说,他们会选择继续在单位端着“铁饭碗”,因为干好干坏、干多干少、干与不干都一样。这种工资分配制度也难以调动单位和员工两个方面的积极性。

2.3 人力资本薪酬收入与市场价格不符

由于事业单位长期沿用国家统一的工资标准,工资水平的确立也脱离了市场价位,缺乏竞争力,其中最具竞争力的核心职位、关键职位上优秀人才的薪酬水平更远低于市场价位。如将相同性质的人力资本进入不同工作单位的薪酬比较,进入事业单位从事研究工作的与进入外企从事研发工作的薪酬收入之比相差十几倍甚至更多。而在同一单位中,进入简单劳动岗位的人力资源,其工资则高于市场价位。这样一来,造成单位想淘汰的人淘汰不出去,想留的人才留不住,严重影响了事业单位的发展^[6]。

3 构建合理有效的员工激励机制

3.1 优化配置员工,实行任职激励

对员工资源进行有效配置是发挥员工作用的前提。必须建立公平竞争的用人机制,通过竞争上

岗来促进各层次员工要素的优化配置,尤其对于重大技术项目的负责人或技术主持人可以公开招聘。建立优胜劣汰的分流机制,全面推行目标责任制,把考核与使用有机结合起来,通过下岗分流保持员工队伍的结构平衡与精干有效。此外,委以重任也是激励员工的重要途径。教育心理学有翁格玛利效应,意思是说对受教育者进行心理暗示:你很行,你能够学得更好,从而使受教育者认识自我,挖掘潜能,增强信心。在管理员工方面,单位也可以利用翁格玛利效应,对员工委以重任,激发其内在潜力,使之焕发出巨大的创造力^[7-8]。

3.2 以岗定薪、全面完善薪酬体系,实行分配激励

目前环境监测单位涉及到的工作岗位种类繁多,而统一口径的工资制度明显不能体现所有岗位特点和要求。应借鉴现代企业薪酬管理制度,改革现行不合理的收入分配,建立以岗定薪制度,打破平均主义。实行不同部门、不同岗位分级分类管理的薪酬制度,通过建立公平、合理和有效的薪酬体系,激发人才的工作热情,提高人才工作创新的积极性。除此之外,环境监测单位为提高优秀人才收入,设立专门的奖励基金,对于承担并完成省部级科研课题、取得重大成果并获得省部级奖项、为单位解决重大技术难题、为单位创造重大效益的优秀人才加以重奖,这样使优秀人才的收入接近或超过市场价位,才能留住优秀人才^[2]。

3.3 完善绩效考核制度,配合薪酬制度改革

建立以能力和业绩为导向、科学合理的绩效考核机制,确定客观公正的绩效考核指标,结合工作岗位流程和完成工作质量,使不同工作岗位上的员工的工作业绩得到科学的比较,实现绩效考核结果与员工的薪酬收入真正挂钩,使薪酬中活的部分活起来,充分发挥事业单位薪酬制度的激励和导向作用。建立科学客观绩效考评机制。当前,应进一步完善现有的考核方法,逐步形成制度化、科学化、实用性强、适应单位特点的绩效考评机制,这是人力资源管理工作中的重点内容之一。

3.4 正确构建评价机制,实行评估激励

员工评价为奖励员工提供了参考性依据,构建科学的评价机制是实现内在激励的基础性环节。首先,在构建员工评价指标体系时,要尊重环境监测的内在规律,不仅关注直接、近期和显性的价值,更要关注间接、长远、隐性的价值形态。其次,在设计评价模式时,要注重工作实际贡献的评价,量化

的数据要科学合理。最后,在运用评价结果时,要依据考核结果对员工进行动态管理,切实保证评价工作的权威性和实效性。

3.5 建立科学培训机制,实行培训激励

环境监测中心站在构建培养机制时,要遵循用人单位发展规律和优秀员工自身成长规律,坚持“优秀人才优秀培养,重要人才重点培养,紧缺人才抓紧培养”的方针对现有员工分期分批培训,灵活采用自学自修、学历研修、国内外交流、远程教育、工作训练、职务轮换等方式,通过“学以致用”精神的倡导、奖励机制的建立和人力管理部门的督导,促使员工将培训成果转化为工作绩效,实现员工科学技术的自我积累和自我发展,运用动态管理方式保持培养对象的滚动发展^[9]。

3.6 推进文化建设,实行环境激励

营造一种“尊重人才、尊重创造”的良好氛围,使员工拥有实现自身价值的满足感、贡献社会的成就感和得到尊重的荣誉感,以环境为载体充分激励员工;强调爱国主义教育,使每一位员工明确地意识到为祖国环保事业作出自己应有贡献是环境监测工作者最高的荣誉,让员工始终保持昂扬向上的精神状态;以人本主义为指导,在充分相信并依靠个人的自律能力基础上,运用一种平等交流、情感沟通等富有人情味的方式去激发员工;对环境监测科技人才按照其技术创新所涉及的专业领域及成果价值,授予技术专家、学科带头人、事业成就奖、终身荣誉奖等荣誉称号,实现荣誉激励。

4 结语

管理是科学,更是一门艺术,人力资源管理是运用最科学的手段、更灵活的制度,调动人的情感和积极性的艺术。管理者应认真分析当前形势,结合本单位实际,在工作中不断了解员工的需求,及时将其反映在政策中。既把物质和精神激励有机结合地使用,又要根据不同的员工而有所侧重,并通过合理途径来实现。这样员工的积极性才会极大提高,充分发挥聪明和才干,单位才能在日益激烈的竞争中取得优势。

[参考文献]

- [1] 肖光强. 如何管理知识型员工[J]. 企业管理, 2000(7): 42-43.
- [2] 徐荣华. 事业单位人力资源激励机制的探讨[J]. 科技信息(学术研究), 2008(21): 355-356.
- [3] 王延军, 蔡焕兴, 王荣俊. 地市级环境监测站历史转型期管理体制与职能定位探讨[J]. 环境监测管理与技术, 2010, 22(6): 1-5.
- [4] 刘伟晶. 中国企业知识员工激励机制构建研究[J]. 中国商界, 2008(6): 156-157.
- [5] 王强. 创新型科技人才培养模式的研究[J]. 东北大学学报(社科版), 2001, 3(3): 229-231.
- [6] 李小括. 事业单位薪酬激励机制研究[J]. 合作经济与科技, 2010(7): 42-43.
- [7] 张骏. 科技人才成长环境系统初步研究[J]. 西北工业大学学报(社会科学版), 2002, 22(9): 62-65.
- [8] 陈长喜, 孙艳华. 论激励理论在建设我国科技人才队伍中的运用[J]. 山东科技大学学报(社会科学版), 2002, 4(3): 91-92.
- [9] 张涛, 熊光陵. 创新监测科研管理 推进环境监测发展[J]. 环境监测管理与技术, 2008, 20(2): 1-3.

• 征订启事 •

欢迎订阅 2012 年《农业环境与发展》

中国科技核心期刊 邮发代号 6-40

《农业环境与发展》创刊于 1984 年,农业部主管、农业部环境保护科研监测所与中国农业生态环境保护协会联合主办的国家级综合指导类科技期刊。传播农业可持续发展新思想、新观点、新方略,倡导农业生产、农民生活、农村生态协调发展理念,多视角、多层次、多学科地反映食品安全与健康、资源开发与利用、环境污染与防治、农业清洁生产与农村循环经济等热点问题,直接面向农业、环保、食品、能源、卫生等领域的科研、教学、生产、管理、技术推广人员与大众读者。同时,《农业环境与发展》将在重要版面上宣传各地农业环境保护成就。欢迎大家踊跃投稿,欢迎刊登广告。

《农业环境与发展》为双月刊,大 16 开,逢双月 25 日出版,刊号 ISSN 1005-4944, CN 12-1233/S, 全国发行,各地邮电局(所)均可订阅。2012 年每册定价 12.00 元。本刊现有过刊合订本,需订购者请与本刊编辑部联系。

编辑部地址:天津市南开区复康路 31 号 邮编:300191 电话:022-23611149 传真:022-23674336

电子信箱:caed@vip.163.com 网址:www.aed.org.cn