

国有煤炭企业基层管理者激励机制的研究

梅 婵

(中国共产党枣庄矿业(集团)有限责任公司委员会党校,山东 枣庄 277000)

摘要:随着社会经济的发展,市场竞争日趋激烈,企业管理者面临着更多来自外部环境和内部管理问题的挑战。就当前发展形势来看,各行各业都面临着改革创新,以求适应社会的可持续发展。“人才”在市场经济发展体系中占据重要位置,而企业怎样留住人才,如何让内部的员工发挥出最大的价值,是企业需要特别重视的内容。在竞争激励的市场中,企业要想提高竞争力必须重视对薪酬管理与激励机制的探究,以薪酬为桥梁促使基层员工得到自我价值的体现。

关键词:国有企业;基层管理者;激励机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.33.043

1 引言

随着经济的发展,市场竞争日益激烈,企业要想在这个竞争中脱颖而出,必须重视管理问题。基层管理者是直接接触客户和员工的人,他们需要有责任感、归属感以及忠诚度等,这些对公司发展都有着巨大影响与激励作用。决定着一个企业能否长期稳定发展下去的重要因素之一就是其内部结构是否合理有效化,其组织机构运转能力及运行效率如何等一系列要素的高效运作情况,而每一位员工都是建起企业的砖头,只有每块砖头都完美才能建成好企业。而砖头的完美少不了管理者的雕琢,所以说在这个问题上来说管理者也是不可或缺的一部分。

2 国有煤炭企业基层管理机制现状分析

2.1 国有煤炭企业管理机制的发展历程

(1)在我国改革开放和经济发展的背景下,国有企业改革不断进行,市场化程度越来越高,国家对国有煤炭企业也逐渐放开政策。随着社会生产力快速进步与深化体制改革、政府管理体制逐步完善等因素影响之下,“人”成为了中国特色社会主义市场经济中重要的资源配置要素之一。只有全力激发出每个人的创造性,才能有效地解决了传统问题之后“管理者缺位”以及管理过程存在严重缺陷和漏洞等突出矛盾。

(2)上世纪五十年代,我国国有煤炭企业开始探索有效管理,并取得了一定的成绩。改革开放之后,国家政策对国有企业进行鼓励和支持,市场化改革使民营资本进入到中国经济中去、激发活力,社会生产力进一步发展等等一系列措施都为其注入新动力与活力。1978年以来我国实行“引进来”和“走出去”相结合战略模式对国企进行大力投资,同时也积极引导企业在国际竞争市场上的生存能力。

(3)从1999年至今,我国国有煤炭企业的管理模式经历了很多变化,其企业管理方式经历了从传统型向现代转型,在此期间中国经济发展迅速。由于市场竞争激烈、能源资源紧缺和环境问题等原因导致国有企业经营困难,需要大量资金更好地生存下去。因此要想使企业长期稳定的发展就必须提高员工对工作积极性与主动性来实现其价值最大化目标。

2.2 国有煤炭企业基层管理激励机制的有效运行

(1)有效的组织机制。在企业管理中,要保证管理者能够合理运用自己手中职权,对其行为进行规范。加强员工激励制度建

设和完善工作环境、保障薪酬体系等方面来促进基层管理人员积极性与主动性发挥,内部环境是实施内部控制的重要基础^①。薪酬设计是薪酬管理的基础工作,在进行薪酬设计时候要遵循战略与发展阶段原则,且要根据组织的战略需求来进行设计,要明确组织的文化与发展形势,组织鼓励的是什么,支持的是什么,都要在薪酬设计中提现出来。

(2)合理的激励机制是有效管理的保证。激励措施能够激发员工工作积极性和主动性,从而提高组织效率,且会使基层管理者产生动力来对企业进行改进、创新与发展,同时也能调动起基层管理人员自身主观能动性创造力以及自我价值实现意识等多方面因素影响整个组织目标实现程度及效果合理有效地监督机制是管理的保障。一个好的内部控制制度能够让员工在自己工作岗位上有一定约束性,当内部动机提高时,员工会更加投入,进而提高产生新想法的能力,促进自身创造力^②。

2.3 国有煤炭企业对基层进行激励的主要途径与方法

(1)建立有效地激励机制,激发管理者的责任心和工作积极性。在企业中员工是最能直接影响到企业发展方向以及自身利益的人,只有对他们进行合理科学公平公正且有一定约束力的方式,才能调动起基层人员参与管理活动、提高工作效率与质量、从而有效地完成组织目标和实现团队愿景的目的。

(2)完善有效的激励与约束机制。企业管理者的工作主要是以物质利益为中心,而基层员工的努力程度直接影响着整个企业。为了提高员工对组织绩效和福利待遇等方面满意度,则建立起科学合理、公平公正以及科学规范化管理制度。同时也需要有一套完整系统的考核体系来监督、评价和奖惩企业基层管理人员行为是否符合公司发展目标及要求。

(3)有效管理的途径。管理者对组织结构有很大要求,要想实现企业目标,就要保证其在组织中的地位。如果没有一个好领导者来带领整个团队工作的话会影响到员工的士气和效率,反之如果领导不重视下属员工而忽视了他们也可能导致企业内部矛盾重重甚至是破产等情况发生,这便是难点所在。

3 国有煤炭企业对基层管理者实行激励机制所存在的问题及原因

3.1 国有煤炭企业对基层实行激励机制管理存在的问题
部分基层管理者管理水平不高。我国国有煤炭企业的管理

人员大部分是上世纪八十年代以前出生或发展起来的,他们对现代先进技术和现代化经营理念了解不够,在知识与经验方面没有丰富实践经历,导致其管理工作中出现了诸多问题。比如:缺乏有效沟通和主动性以及创新性不足等情况。

3.2 国有煤炭企业对基层管理者进行激励机制管理存在问题的成因

(1)管理者的管理方式比较传统。在我国,很多企业都存在这样一种现象,就是领导者对员工进行命令式的下达和指令。在这样一个大环境下,上级领导会根据自己个人看法随意决定,而员工也只是听从指挥、服从安排而已,这就使得基层人员处于被动地位无法发挥其应有作用,管理者不能很好地控制下属并使之约束他们行为,这都是管理方式传统化、缺乏科学性造成的,更是让员工们的工作环境压抑乏味。

(2)管理者的个人素质不高。在我国,由于一些管理人员往往在企业中工作一段时间后才进入到管理层状态,也就导致管理者缺乏对员工进行有效约束和激励机制。

(3)管理者的知识和能力水平不高。“人”是生产力中最活跃、最有活力,最具创造性,最能动地组织生产活动。有效管理需要有一个科学合理的人力资源配置机制,可在国有煤炭企业实际管理工作过程中却存在着这样或那样问题:第一点就是缺乏有效激励制度;第二点在于没有完善绩效考核体系;第三表现在管理者对工作本身认识不足和理解不够深入等方面的原因都导致了员工无法很好地参与到国有企业改革当中。

4 国有煤炭企业对基层管理者进行有效激励机制的对策

4.1 建立健全国有煤炭企业有效激励机制管理模式

(1)建立健全有效的企业管理模式。国有煤炭企业要根据自身发展情况,明确管理者责任、管理者权限和职责,加强对基层管理人员绩效考核制度建设与完善工作机制建设,这又分为建立科学合理公正的激励约束机制与制定相应政策来提高员工积极性以及培养其团队合作精神等方面进行鼓励与引导,也少不了从物质奖励到心理上给予一定支持或帮助。最后,建立有效地沟通渠道并实施监督,中层管理者作为企业发展与壮大的核心力量,是连接企业高层管理者和基层员工的桥梁^[9]。

(2)企业的基层管理者是直接接触生产一线和服务第一线,他们对公司的发展起着决定性作用,因此必须不断提高其管理能力。首先要加强激励机制建设。有效合理地调动员工参与积极性、主动性与创造力;其次在薪酬制度中建立科学完善、公平公正公开原则;最后通过培训等方式提升中层管理人员素质及工作效率水平等这些措施都是为了更好促进企业内部管理者有效管理模式构建和实施的必要手段。

(3)在我国,企业的管理者许多是靠资历、经验来管理公司,而不是按照科学合理地决策制度和完善的规章体系进行有效运作。因此建立一个适合现代市场经济要求及国有企业特点并能与时俱进、适应当前经济发展环境下组织结构,调整所需要的基层管理人员,才能真正发挥其作用。

4.2 建立有效的激励制度

激励是企业管理的重要手段,有效地实施激励措施,对调

动员工积极性、提高工作效率具有非常大帮助。在具体实践中发现:第一点就是要建立一套行之有效的奖励机制,对于基层管理者而言其工作难度较大并且任务量较重;第二点便是要制定科学合理且符合实际情况和切实可行度高并能够被大家认可与接受的奖惩制度,这就需要企业根据自身发展现状及特点来对激励方法进行调整、完善以及改进。

4.3 完善国有煤炭企业基层激励机制的保障措施

在我国经济发展的过程中,要想实现全面建设小康社会,必须重视企业管理水平。有效地实施管理者有效管理最重要的是物质激励和精神激励,所以建立健全完善、科学合理的薪酬制度是保障员工积极性和忠诚度最大化发挥作用关键所在,同时还要加强培训机制建设。通过培训提高管理人员对先进理念认识以及技能操作能力等方面知识与素养,为基层管理工作提供理论指导及方法支持,使其能够在实践中得到成长发展。

4.4 完善煤炭企业基层激励机制的法律法规

虽然《煤炭管理条例》已经颁布了不少规范性文件,但是这些政策和规章制度还没有完全形成体系。因此要想有效实施细则制定就需要完善相应配套措施来保障其执行效果与有效性,同时还要加强对企业管理者行为准则、职业道德等方面的培训和教育,提高他们的法律意识与素质水平以及工作能力,从而确保基层管理人员能够在管理中严格按照相关规定进行管理工作。

5 结束语

从以上的分析可以看出,虽然国有煤炭企业管理者管理方式和结构都有改善,但效果并不理想,其主要原因在于薪酬制度不完善以及缺乏有效激励机制。在巨大的竞争压力下,需要根据社会的发展,重视薪酬管理和激励机制,重视人才的发展对组织的重要性,要不断地进行薪酬管理体系的完善和激励机制的健全,对其进行改革创新以达到激励的效果,促进企业的稳定发展。

参考文献

- [1]徐春阳.企业控制内部中公司层面与业务层面的关系[A].胜利油田党校学报,2013.
- [2]储志明.基于动机视角的员工创造力研究综述[A].企业科技与发展,2018.
- [3]冀巨海,刘清利.基于高管团队对中层管理者绩效影响因素分析[J].财会通讯,2013.

作者简介:梅婵(1984,3-),女,汉,籍贯:山东枣庄,职称:助理讲师,学历:大学本科,管理学学士,主要从事教学管理相关工作。