

浅谈火电厂集控运行人员的激励机制

——以云南某大型火电厂为例

Discussion on the Incentive Mechanism of Centralized Control Operator in Thermal Power Plant

——A Case Study of a Large Thermal Power Plant in Yunnan

张宁 刘其祥 李丹丹

ZHANG Ning LIU Qi-xiang LI Dan-dan

华能云南滇东能源有限责任公司
昆明 650011
Huaneng Yunnan Diandong Energy Co.
Ltd., Kunming 650011, China

【摘要】论文从云南某大型火电厂集控运行专业技能操作人员的队伍现状、知识结构入手,研究分析其现行的激励措施及存在的不足,探索提出相应的改进方向。

【Abstract】To start with the current situation and knowledge structure of professional centralized control operator in a large thermal power plant in Yunnan, the paper analyzes the current incentive mechanism and its shortcomings, and puts forward the corresponding improvement direction.

【关键词】激励措施;双通道建设;HRBP

【Keywords】incentive measures; double channel construction; HRBP

1 引言

激励机制,是组织激发员工动机,诱发员工行为,使员工围绕组织核心目标共同努力的有效手段。具体到某个工种、某个岗位,我们都要根据其工作性质不同,人员结构差异和知识层次区别,给予不同的需求层次分析,从而制定有效地激励措施。

2 员工激励的概念

激励机制是指通过特定的方法和管理体系将原工作组织及工作承诺最大化的过程。激励机制是在组织管理中,激励主体系统运用多种激励手段并使之规范化和相对固定化,并与激励客体相互作用、相互制约的结构、方式、关系及演变规律的总和。激励机制是企业将远大理想转化为具体事实的链接手段。激励机制的内容包括精神激励、薪酬激励、荣誉激励、工作激励等。

3 云南某大型火电厂集控运行队伍现状及主要工作任务

3.1 云南某大型火电厂简介

云南某大型火电厂成立于2003年8月18日,位于云南省富源县,地处滇、黔、桂三省邻接地带,是国家实施“西部大开发”能源战略政策,于“十五”期间开发建设的重点能源项目,2004年3月1日开工建设,1#、2#、3#机组分别于2006年2月、7月、11月投产发电,圆满实现高海拔地区“一年三投”600MW火电机组的建设创举;2007年5月4#机组投产发电,整项工程建设仅用38个月16天,创造全国同类型机组工程建设领先水平。该电厂同步配套建设环保设施,除尘效率99.7%以上,脱硫效率95%以上,脱硝效率85%以上,工业和生活污水实现零排放。

该电厂现运行装机容量2400MW,占云南省统调火电装机容量的20%,是云南电网及南方电网的骨干电厂,具有十分

重要的战略意义,对优化云南电网电源结构、提高电网运行可靠性和经济性起到积极作用,是集经济效益、社会效益、生态效益于一体的高效、环保工程。

3.2 集控运行专业主要工作任务

集控运行专业主要负责汽轮机、锅炉、发电机及电能送出设备(变压器、送出线路)等火力发电主要生产设备的监控、巡检、操作、表计记录、事故处理等生产工作。简单来说,从煤炭制粉、入炉到灰渣产出,从净化水入炉、产生高压蒸汽到冲击汽轮机做功,从汽轮机带动发电机转子转动产生电能、升高电压到线路外送,集控运行岗位人员负责了整个主要生产过程,在火电厂安全生产中起着至关重要的作用,是火电厂最重要的技能生产岗位之一。

3.3 集控运行队伍现状

根据典型燃煤电厂定员标准,4台600MW燃煤火电机组标准定员355人,其中集控运行专业人员120人(不含部门管理人员、专业专工等专业技术人员),占员工总数的33.80%。云南某大型火电厂现有集控运行人员97人(缺员23人),平均年龄28.39岁,男职工88人(占总人数的90.72%),全员为大专及以上学历(大学本科及以上学历58人,占总人数的59.79%)。根据现有人才队伍现状及知识结构,应将集控运行人员假设为复杂人。

3.4 岗位序列设置及上班方式

集控运行岗位的主要设置岗位按照岗位从高到低排列为:值长(俗称值班厂长,为班组负责人,主要负责班组管理,协调电网调度,事故状态时可调动全厂资源)、副职长(协助值长负责两台机组,行使值长权利)、机长(负责一台机组生产运行、监控生产设备、调节机组运行方式)、值班员(监控生产设备、协助机长调节机组运行方式)、巡检员(负责现场设备巡视、现场设备操作,巡检员还分为全能巡检、双专业巡检、单专业巡检三个层

级)。集控运行人员采用“五班三倒”的上班方式,采用综合工时制计算工时。

4 集控运行人员现有激励措施

4.1 基于公平理论的工作扩大化激励措施——岗位晋升激励

该电厂集控运行专业人员建立了完整的岗位体系,使每一个岗位上的员工都有岗位晋升机会,员工的日常工作表现和工作能力是岗位晋升的主要依据。该厂自建厂以来,集控运行岗位人员从未达到定员标准,使得体系中总是存在空缺岗位,一般在某个岗位出现空缺时,均采用逐级竞争上岗的方式予以递补。例如,现缺员一名值长,那么就从副值长中通过竞争上岗的方式选拔值长,然后再从机长中选拔副值长,以此类推。

4.2 物质激励措施——薪酬激励

薪酬激励共分两个方面开展,一方面是重大操作专项奖励制度,一方面是班组间全面开展“小指标竞赛”。重大操作专项奖励,是指遇有重大操作或危急情况需要处理时,处理得当,为电厂挽回经济损失的班组或个人,部门会根据其贡献大小,按照相关制度,申请专项奖励,并直接奖励到人。小指标竞赛,是指电厂每月从奖金总额中拿出5万元,集控运行专业从该部门奖金总额中也拿出5万元,共计10万元(大约人均1000元)奖金,专门用于“小指标竞赛”。小指标竞赛,主要考核班组在一个月时间内的综合厂用电率、供电标准煤耗、主汽温、再热汽温、补水率、排烟温度、飞灰含碳量、炉渣含碳量、真空、给水温度、凝结水过冷度、制粉电耗率、送风电耗率、引风电耗率、循环水泵电耗率、脱硫脱销效率等主要生产指标,制定细则,将每一项指标量化换算成得分,并加权汇总后将五个班组排名。根据排名从第一到第五分别取得小指标专项奖励的35%、30%、20%、15%和0。如此一来,小指标竞赛的第一名班组与最后一名班组人均月度奖金差距为1750元。

4.3 基于自我实现人的工作丰富化激励措施——人才培养双通道建设

该电厂根据所在集团公司有关规定,与集团公司、区域分公司共同建立了人才培养双通道建设,在行政职务序列之外,建立了技能人才发展通道,激励技能人才学技能、比贡献、发挥技能人才的骨干引领作用,鼓励技能人才立足岗位成才。

集团公司建立了集团首席技师技能职务、区域分公司建立了技能专家技能职务,该电厂建立了技能带头人技能职务,评聘高级技能人才在所在单位承担本职工作的同时承担集团公司、区域分公司和基层企业的技术攻关、技能创新项目、技能师带徒、技能鉴定大赛评委、技能经验推广活动等职责,其薪酬待遇分别相当于厂长待遇、副厂长待遇和中层干部副职待遇。

4.4 精神激励措施

该电厂每年都开展优秀员工、优秀党员、优秀团员、五四红旗团支部、优秀部门、优秀班组等评优类精神激励措施,该类激励措施同时适用于其他部门其他岗位员工,这里不再详细介绍。

5 激励措施中存在的问题

5.1 岗位晋升激励方面

该电厂虽然建立了竞争上岗机制,但很难将每次竞争上岗与每位员工的日常工作表现完全挂钩,在竞争上岗机制中,占据主导因素的还是上岗笔试和面试,更多体现工作能力,而对于日常工作态度表现的体现不足。

5.2 薪酬激励方面

该厂的薪酬激励措施更偏向于班组集体表现,更加强调团队业绩,且班组长为保障团队团结,很少在奖金分配中根据每位员工表现具体分配,更多的是按照岗位平均分配的方式进行奖金分配,造成对于个人的薪酬激励措施相对较为薄弱。尤其是在小指标竞赛过程中,部分指标设置不合理,部分集控运行人员出现“多操作、多扣分,少操作、少扣分,不操作、不扣分”的消极思想,不能跳出班组,考虑整个企业发展需要。同时在长期实施小指标竞赛体系过程中,部分集控运行人员中将小指标奖励当成了保健因素,而非激励因素。

5.3 人才培养双通道建设方面

人才培养双通道建设更加强调高技能人才的培养与激励,而忽略了更多的普通技能工人,对于普通集控运行人员而言,首席技师、技能专家和技能带头人都显得高高在上、遥不可及,从而失去了对普通集控运行人员的激励作用。

6 集控运行岗位激励措施改进的建议与探索

6.1 充分发挥每个党支部书记的作用,模拟实现三支柱体系

作为中央企业下属基层单位,该电厂主要生产部门都配有党支部书记职务(享受中层正职待遇),负责所在部门的党组织建设及员工思想工作。该电厂可以探索充分利用该职位,通过培训和提高其人力资源管理技能,将其发展为HRBP,使其在部门发挥人力资源管理作用,保障人力资源政策落实。

6.2 探索建立日常个人工作积分制度

在发展HRBP岗位的基础上,建立更加完善详细的日常操作个人积分制度,对员工的每一次操作根据难易程度给予其积分,在岗位晋升和奖金分配中以日常工作积分作为主要参考依据。

6.3 探索更多的双通道建设层级

在原有人才培养双通道建设的基础上,建立更多的技能人才职位层级,例如在该电厂建立技能带头人之下的主管技师、二级技师、三级技师等技能人才职位,分别享受主管待遇、班组长待遇和技术员待遇,使普通集控运行人员有实现自我实现需求的希望,使技能人才双通道培养“更接地气”,从而促使政策落实,真正起到其应有的激励作用。

参考文献:

[1] 袁坤. 事业单位工作人员激励机制问题研究[J]. 人力资源管理, 2016(06):19-20.

[2] 王立朴. 公共组织人员激励机制现状研究[J]. 统计与管理, 2016(10):44-46.

[3] 杨义辉, 肖猛, 范荣全. 电力设计企业人员激励机制探索[J]. 成都纺织高等专科学校学报, 2016(02):233-238.