

基于价值创造的国网员工多元化激励机制构建

陈先渝 姜 鹏

国网重庆市电力公司市北供电分公司 重庆 401147

【摘要】：本文主要研究价值创造下国网员工多元化激励机制的建立。对目前激励机制现状及存在的问题进行分析，强调价值创造在激励体系中所起的作用，提出新的激励方式和方法，以提高国网员工的工作积极性和创造性，促进企业价值创造。

【关键词】：价值创造；国网员工；多元化激励机制

DOI:10.12417/3083-5526.25.07.005

引言

在电力行业竞争日趋激烈的情况下，国网企业存在着提高员工绩效和价值创造能力的难题。传统的激励机制已经不能适应企业发展的需要，建立以价值创造为依托的多元化的激励机制具有重要的现实意义。

1 价值创造与激励机制概述

1.1 价值创造的内涵

国家电网价值创造的内涵是以能源保供、电网建设、科技创新和民生服务这四个主要场景为依托，构建起一条完整的价值创造链条。核心就是把战略目标变成可以量化的、可追踪的岗位价值，即安全供电价值、电网投资价值、技术创新价值和服务增值价值。安全供电价值以保证区域电力可靠供应为目标，通过设备运维、故障处理、应急保电等工作的开展来保证社会生产、民生用电的连续性，是电网企业最基本、最核心的价值产出。电网投资价值表现在特高压建设、配网改造、新能源消纳等工程当中，依靠改善资源配置、加强电网韧性来助力区域经济的发展以及“双碳”目标的实现。技术创新价值以智能电网、数字电网、节能降碳等前沿领域为依托，依靠研发攻关、技术转化和标准制定来形成专利和技术成果，推动企业高质量发展。服务增值价值就是优质供电服务、客户需求响应、能源综合解决方案来提高客户的满意度，塑造企业的品牌价值，达到社会效益和经济效益的统一。

1.2 激励机制的作用

激励机制是激发国网员工价值创造活力的主要手段，它在价值识别、评价、分配和持续创造的全过程中起着重要的作用。科学的激励机制可以准确地定位到员工的岗位价值和贡献度上，把薪酬回报、职业发展同价值创造成果紧密联系起来，打破平均主义，实现多劳多得、优绩优酬，有效地调动起员工的积极性和创造性。激励机制依靠正向强化高价值贡献的行为来引导员工关注电网安全、科技创新、服务改善这些主要任务，促使个人发展同企业战略目的同步推进，加快企业由传统电力供应转向综合能源服务的转变。完善的激励体系可以改善人才结构，吸引并留住技术骨干、管理人才和创新型人才，提高组织的凝聚力和执行力，为企业的能源转型、电力市场改革等外

部挑战提供强有力的人才支持，是企业可持续发展和员工价值共赢的重要保证。

2 国网员工激励机制现状分析

2.1 现有激励方式

国网员工现有的激励方式以岗位绩效薪酬为主，加上年终奖、评优评先、职级晋升等传统的方式，形成了物质和精神两方面的基础激励体系。物质激励以基本工资、绩效工资和奖金为基本形式，绩效工资同个人、部门的考核结果直接挂钩，年终奖根据单位效益和个人评级发放，初步体现出业绩导向。精神激励方面，以劳动模范、优秀员工、技术能手等荣誉评选，内部表彰、宣传报道等方式来加强员工的荣誉感和归属感，部分单位设立了创新奖励，对技术攻关、合理化建议实行专项奖励。职业发展激励上创建起管理、技术、技能三条晋升通道，依靠职级提升、岗位晋级来达成薪酬和成长的联动。激励方式由原来的“平均分配”向“去平均化”的方向转变，向一线保电、科技创新等关键岗位倾斜，但是还存在着激励形式单一、个性化不够等问题，不能完全满足员工的多元化需求。

2.2 存在的问题

国网员工激励机制有三个主要的问题，限制价值创造活力的充分发挥。第一，激励结构失衡，物质激励过分依靠绩效薪酬和奖金，缺少长期激励机制，技术骨干、核心岗位员工没有和企业发展的成果共享的途径，不能激发长期创造的动力。第二，激励方式单一，精神激励大多为传统的荣誉评选，缺少个性化的、场景化的认可方式，年轻员工关注的弹性福利、创新项目自主权、职业导师制等非物质激励落实不到位，不能满足他们的成长和精神需求。第三，激励和价值创造相脱离，部分单位绩效考核指标设计不够精准，重结果轻过程，重创新成果轻服务质量，造成高贡献员工与普通员工激励差距不大，挫伤了其创造的积极性。第四，激励覆盖面小，基层一线员工、年轻员工的激励机会少，中高层管理人员、技术骨干的激励资源多，人才结构优化的动力不足。

3 基于价值创造的激励机制设计原则

3.1 以价值为导向

以价值为导向是建立国网员工多元化激励机制的准则，它

要求激励机制同企业的价值创造目标相契合，准确对应员工的岗位价值和贡献。设计过程中要以价值评价为依据，确定各个岗位、各个层次员工的价值创造重点，把电网安全、电网建设、科技创新、服务民生等主要价值作为激励导向，使员工集中精力做好关键任务。价值评价要涵盖结果价值和过程价值、显性价值和隐性价值，用量化指标和定性评价相结合的方式，全方位衡量员工在设备运维、工程实施、技术攻关、服务优化等工作中所做出的贡献，使高价值创造者得到相应的激励。激励机制要和企业战略同频，根据“双碳”目标、电力市场改革等战略调整，动态调整激励重点，把新能源消纳、智能电网建设等战略领域作为激励重点。

3.2 多元化与个性化

多元化和个性化原则要求国网员工激励机制要兼顾物质和精神、短期和长期、共性和个性，创建起全方位、多层次的激励体系。多元化表现在激励方式上更加多样，除了传统的薪酬、奖金之外还要增加项目分红、超额利润分享、虚拟股权等长期激励，创新荣誉表彰、精神认可、职业赋能等非物质激励，满足员工各方面的需要。个性化在激励方式上体现出来，按照员工岗位性质、价值创造特点、年龄阶段和成长需求的不同来制订个性化激励计划，例如技术骨干重点放在创新奖励、职称晋升、科研激励上，一线员工集中在技能提升、绩效薪酬、安全奖励方面，年轻员工主要放在职业导师制、弹性福利、成长培训上。同时根据员工个人价值目标来设计个性化激励方案，实行“一人一策”，提高激励的准确性、有效性，最大限度地调动各种类型员工的积极性。

4 多元化激励策略创新

4.1 物质激励创新

物质激励创新重视价值精准匹配、多元结构设计、长期收益共享，创建起和价值创造深度联系的薪酬激励体系。优化薪酬结构，提高绩效薪酬的比重，把绩效薪酬和个体价值创造成果紧密联系起来，设定不同的绩效系数，对于高贡献的员工给予较高的系数，打破大锅饭式的分配方式。拓展长期激励工具，对核心技术人才、管理人才和关键岗位员工实行项目分红、超额利润分享、虚拟股权等激励方式，把员工收益同企业长期发展成果挂钩，调动员工的长期创造积极性。完善技能人才薪酬激励制度，把技能等级同薪酬挂钩，对特级技师、首席技师等高技能人才实行高于中高级管理人员的薪酬标准，实行聘期契约制和一人一议薪酬办法，提高技能人才的吸引力。

4.2 精神激励创新

精神激励创新以价值认可、荣誉赋能、精神成长为核心，创建起多元化的、场景化的精神激励体系，加强员工的价值认同和职业成就感。优化奖励激励制度，除了传统的劳动模范、优秀员工等荣誉称号外，增设“电网安全标兵”“科技创新先

锋”“服务明星”等奖项，对在不同领域作出突出贡献的人进行表彰，提高奖励的针对性和认可度。创新精神认可方式，创建内部价值展示平台，经由企业官网、内部刊物、宣传栏等途径，宣扬员工价值创造事迹，讲好国网奋斗故事，推行即时认可系统，创建内部赞赏平台，员工可借助平台对同事的价值创造行为展开点赞与认可，营造出积极的价值氛围。加强职业赋能激励，给高贡献的员工提供高端培训、学术交流、行业研修等机会来提高他们的专业能力以及职业发展空间，建立员工关爱机制，设立员工关爱基金解决员工生活困难、带薪休假、弹性工作时间等福利，提高员工的幸福感、调动员工创造的热情。

4.3 职业发展激励

职业发展激励以通道畅通、成长赋能、价值联动为重心，创建起与价值创造紧密联系的职业发展激励体系，达成员工成长和创造价值的双促进。健全职业发展通道，完善管理、技术、技能三条晋升通道，打破跨通道晋升壁垒，明晰各个通道的晋升标准和成长道路，给员工指明清晰的成长方向。强化价值和成长的联动，把员工的价值创造成果作为职业晋升的主要标准，对表现优秀的员工优先晋升、调岗、培训等，形成价值提升、成长加快、激励升级的良性循环。创建成长赋能平台，给员工赋予个性化的职业规划引领，依照员工的价值创造目的和能力状况，制订出契合的培训计划，包含专业技能、管理才能、革新思维等各个方面，创建导师制度，挑选资深员工担任导师，给予年轻员工职业引导和经验传承，促使他们迅速成长。推行职业发展积分制，员工参与价值创造、培训学习、荣誉获得等行为可以积攒积分，积分可以换培训机会、晋升优先权等激励，提高员工的成长积极性。

5 激励机制实施对策

5.1 制度保障

制度保障是多元化的激励机制得以落实的关键支撑，要创建起“评价-分配-监督”的全过程制度体系，保证机制规范运转。完善价值评价制度，制定国网员工价值创造评价办法，明确评价指标、评价标准、评价流程和评价周期，涵盖安全、效率、创新、服务等多个方面，构建起量化加定性的评价体系，保证评价结果科学、客观。健全激励分配制度，制定多元化的激励实施细则，明确物质激励、精神激励、职业发展激励的适用范围、分配标准、审批程序和发放方式，规范激励分配行为，防止随意性和不公平现象的发生。建立监督管理制度，成立激励监督小组，对激励全过程进行监督检查，重点查处激励分配过程中的违规行为，保证激励机制公平、公正、公开。完善配套制度，把激励机制同绩效考核、职级晋升、培训管理等制度相衔接，形成制度合力，给激励机制的落实赋予全方位的保证。

5.2 沟通与反馈

沟通和反馈是提高激励机制有效性的主要途径，要创建起

“多维、常态”的沟通反馈体系，及时搜集员工的意见，改良机制的设计。建立企业与员工之间常态化的沟通渠道，定期召开激励机制沟通会，向员工解释激励政策、评价标准、执行情况，及时解决员工提出的问题，传达激励方向，提高员工对机制的理解和认同。搭建起员工反馈平台，利用内部意见箱、线上反馈渠道等途径获取员工关于激励机制的建议、意见和需求，创建起反馈台账，就合理化建议给予及时响应并执行。加强各部门之间的沟通协调，由人力资源部负责制定激励机制，业务部门负责对员工的价值进行评价和激励申请以及反馈信息的搜集，保证信息传递畅通，机制执行到位。同时创建反馈处理机制，就员工提出的各项问题展开调查并加以处理，把结果及时回馈给员工，从而形成起一个从收集开始到反馈结束的闭环系统，持续改进激励机制，提高员工的满意程度。

5.3 效果评估

效果评价属于优化激励机制的关键部分，须创建起“多方面、动态”的评价体系，全方位评判激励机制的达成状况，从而给机制调整给予支撑。建立评价指标体系，从员工角度出发，

考察员工价值创造的积极性、工作满意度、人才保留率等指标，从企业角度考察电网安全水平、工作效率改善、创新成果产生、经济效益增长等指标，从机制角度考察激励是否公平、员工参与程度、机制是否匹配等指标。使用多种评价方式，定量评价与定性评价相结合，用数据统计法、问卷调查法、访谈调研法、案例分析法等手段，对评价对象进行全面的评价。创建动态评价体系，定时展开激励成效评定，剖析机制推行时出现的问题及欠缺之处，依照企业战略变动，外部环境改变以及员工需求变迁的情况，迅速改进激励机制的设计，分配和执行策略。总结评价经验，推广好的做法，不断加强激励机制的科学性、有效性，充分发挥员工的价值创造作用。

结束语

创建起以价值创造为根基的国网员工多元化激励机制属于一项系统工程。采用上述策略和对策之后，可以调动员工的价值创造潜力，提高国网企业的核心竞争力，促进企业与员工共同发展。

参考文献：

- [1] 方芳.SP 供电公司员工绩效管理优化研究[D].长春工业大学,2025.
- [2] 唐亚夫.国网 HG 变电运检分公司生产班组绩效管理优化研究[D].广西大学,2025.
- [3] 董晓梅.国网新疆信通公司员工激励策略优化研究[D].新疆大学,2023.
- [4] 苏情.国网辽宁 C 公司青年员工培养模式研究[D].东北大学,2023.
- [5] 王敏之.国网 A 市供电公司员工激励机制改进研究[D].河南科技大学,2021.