

分类号:

学校代码: 10079

密级:

华北电力大学 硕士学位论文

题目: 电力体制改革后发电企业人力资源管理优化与制度创新

英文题目: HRM optimizing and system innovation of the generate
electricity enterprise behind the system reform of electric power

研究生姓名: 刘 徽 专业: 技术经济及管理

研究方向: 人力资源管理与开发

导师姓名: 熊敏鹏 职称: 教授

论文提交日期: 2003 年 12 月 31 日

华北电力大学(北京)

分类号:

学校代码: 10079

密级:

华北电力大学

硕士学位论文

题 目: 电力体制改革后发电企业人力资源管理优化与制度创新

英文题目: HRM optimizing and system innovation of the generate
electricity enterprise behind the system reform of electric power.

研究生姓名: 刘 徽 专业: 技术经济及管理

研 究 方 向: 人力资源管理与开发

导 师 姓 名: 熊敏鹏 职称: 教授

论文提交日期: 2003 年 12 月 31 日

华北电力大学(北京)

摘 要

电力体制改革对发电企业人力资源管理出了新的要求, 本文着重从组织管理体制、职工队伍建设和经营者队伍建设三方面研究发电企业人力资源管理中存在的问题, 究其根源并提出改善建议。

本文就发电企业总部战略定位模糊问题, 提出建立发电企业总部与子企业管理型控股模式的改进思路, 就发电企业员工工作动力不足问题提出新的员工绩效激励的模式。

本文利用竞争模型分析发电企业经营管理者晋升中人为因素的弊端, 对如何建立经营者考核指标体系和选拔晋升机制进行了深入思考。

关键词: 电力体制改革, 发电企业, 人力资源管理

ABSTRACT

This paper introduces existing issues, explores roots and gives relevant recommendations to the human resource management in the power generation enterprises, which emphasizes on organizationment system, team construction of employee and operator.

For organization management system, it pays emphasis on researching existing issues on stockholders promotion and headquarters strategy, put forward improvement thoughts by introducing operator holding, employee holding plan and establishing the valuable relationship between management holding headquarter and subcompany.

For employee team construction, it focuses on exploring existing issues on employee selection system, assessment, salary system and super. It recommends attempting to set up performance promotion model and differentiating salary and bonus system.

For operator team construction, it puts emphasis on discussing man-made disturbance for promotion, unilateralism of assessment index and administrative intervention of operator's salary. It makes a deep consideration on setting up operator assessment index system, income distribution system, selection system and monitor system.

Liu Hui(technology economy and management)

Directed by prof .Xiong Minpeng

KEY WORDS: The reformation of electric power system; Electricity corporations; Human resources management

目 录

中文摘要

英文摘要

第一章 引言	1
1.1 电力体制改革后发电企业外部环境分析	1
1.1.1 政策环境	1
1.1.2 经济及技术环境	2
1.2 电力体制改革对发电企业人力资源管理的新要求	2
1.3 发电企业人力资源管理中现状	3
第二章 发电企业组织管理体制存在的问题及其改善	5
2.1 发电企业组织管理体制存在的问题	5
2.1.1 发电企业股权结构中存在的问题	5
2.1.2 发电企业权利结构中存在的问题	6
2.1.3 发电企业组织结构中存在的问题	7
2.2 发电企业组织管理体制的改进建议	8
2.2.1 关于发电企业股权改善的努力	8
2.2.2 关于发电企业组织结构调整的努力	9
第三章 发电企业职工队伍建设存在的问题及其改善	12
3.1 发电企业用人中存在的问题	12
3.1.1 发电企业用人制度与用人机制问题	12
3.1.2 发电企业员工考核制度剖析	12
3.1.3 发电企业薪酬激励不足问题	13
3.1.4 发电企业的冗员问题	17
3.2 改善发电企业职工队伍建设的几点建议	18
3.2.1 发电企业员工考核问题的对策	18
3.2.2 发电企业员工绩效激励模式改进	20
3.2.3 发电企业员工薪酬制度改进措施	22
3.2.4 加大发电企业减人增效力度	23
第四章 发电企业经营管理者队伍建设存在的问题及其改进	25
4.1 发电企业经营管理者队伍建设中存在的问题	25

4.1.1 发电企业经营者约束与激励模式	25
4.1.2 发电企业干部晋升机制存在的问题	25
4.1.3 发电企业经营者考核中的问题	27
4.1.4 发电企业经营者薪酬中存在的问题	28
4.1.5 发电企业经营者监督与约束中存在的问题	28
4.2 加强经营者队伍建设的建议	29
4.2.1 建立良好的企业治理结构	29
4.2.2 发电企业经营者考核指标的选择	30
4.2.3 完善适合发电企业经营管理人员劳动特点的收入分配体系	32
4.2.4 建立发电企业竞争择优的招聘选拔机制	33
4.2.5 完善发电企业经营管理者监督与约束机制	33
第五章 结语	37
参考文献	39
致 谢	41
在学期间发表论文和参加科研情况	42

第一章 引言

电力体制改革前我国电力实行的是“垂直一体化”的行业运营模式，即国家电力公司处于绝对的寡头垄断地位，发电、输配电和电力的零售环节合而为一，并拥有供、输、配、售电的管理权限和电网这一天然垄断资源。在电力行业垂直一体化运营体制和当时的内部管理机制下，发电企业的人力资源管理主要通过行政手段在两个方面进行：一是通过传统的经营目标责任制、安全生产责任制和精神文明、党风廉政责任制考核；二是通过工效挂钩的工资总量决定机制；对员工的激励则主要通过提供优厚的工资福利待遇和生活条件进行。

不可否认，电力行业垂直一体化运营体制下这种行政化的人力资源管理为发电企业的发展，特别是“八五”以来的快速发展起到了积极的、有效的推动作用。但随着电力体制改革的不断深化，发电企业的生存环境已发生了巨大改变，对企业人力资源管理工作也提出了更高要求。

1.1 电力体制改革后发电企业外部环境分析

1.1.1 政策环境

1、电力体制改革政策

“十五”期间我国电力体制将实行“厂网分开”，重组发电和电网企业实行“竞价上网”，建立电力市场运行规则和政府监管体系，初步建立竞争、开放的区域电力市场，实行新的电价机制；制定发电排放的环境折价标准，形成激励清洁能源发展的新机制；开展发电企业向大用户直接供电的试点工作，改变电网企业独家购买电力的格局；继续推进农村电力管理体制的改革。

2、电价政策

新的电价形成机制将采取“厂网分开、竞价上网”的形式，发电企业成为市场竞争的主体，随着电力市场模式的推进和升级，竞争力度将越来越大。“单一购买者模式”将转变为“多个购买者模式”；供电企业和有资格的大用户将可能向发电企业直接购电；“现货交易为主”将转变为“期货交易”。

从深远的层次来看，新电价形成机制将导致发电企业之间关键竞争方式的转变，随着电力行业的纵深发展，发电企业之间的竞争方式必然会转到发电成本和营销策略的竞争上来，原来通过生产成本开支来增加员工福利的办法将受到限制，这种竞争方式的变化客观上要求发电企业加强生产管理，降低发电成本。

3、其它相关政策

近几年来，国家对环保的治理力度越来越大，各种环保收费政策不断出台，使电力企业不得不为提高环保水平付出更多的成本。前期出台的一系列关于关停、报废中低压小火电机组的政策，加大了发电企业妥善解决好小火电机组关停后的人员安置问题的难度。

1.1.2 经济及技术环境

中国经济的高速发展和产业结构调整特别是用电量较大的产业的迅速发展会影响对电力的需求。中国近年来电力的供需缺口为发电企业提供发展机遇，对发电企业目前的生产能力和技术能力提出了挑战。

随着中国加入 WTO，有利于国内发电企业引进国外先进的技术设备和先进的管理经验，提高发电效率，降低发电成本，也有利于引进建设所急需的资金和加快向外拓展的国际化进程，市场提供机遇同时，对发电企业是否具有和储备能够掌握高精技术的先进人才提出挑战。

随着发电侧市场逐步放开，国外电力企业不断介入中国广阔的发电领域，由于国外电力企业具有强大的资金和技术优势，他们的进入将对国内企业产生较大的竞争压力，也将使电力人才的争夺愈加激烈。

1.2 电力体制改革对发电企业人力资源管理的新要求

1.2.1 电力生产和经营的决策要求

电力的生产供应与消费是同时完成的。电力系统的主要物理规律是即时平衡和整体互动性，前者是指在庞大的互联电网中，电力的生产和消费必须保持实时平衡，任何背离都将引起频率波动，导致设备破坏直至整个系统瓦解；后者是指电力系统中所有部分相互影响，连接在一起的电厂、电网和用电器，可以被视为世界上最大的机器，任何单一部件的变化都会对整个系统产生影响。电力生产的以上特点要求发电企业灵活运作、即时决策和内部管理通畅。

1.2.2 发电企业的规模经济性

发电机组具有明显的规模经济性，同样容量规模的发电厂，大机组电厂的平均生产成本远低于小机组电厂的平均生产成本，这主要是因为大机组在技术经济指标方面具有明显优势。以小机组为主的发电企业要不断通过技术改造，降低小机组的消耗，减少发电成本，提高竞争力，人才开发和激励将是实现目标的关键。

其次，发电生产的内部管理也具有规模经济性，如果一家电力企业拥有几家发电厂，大部分的管理工作集中进行将有效降低人工成本。以德国斯蒂亚格电力企业为例，下属六个发电厂均设置管理部门每个发电厂就需要 100~120 人，而电力企业集中进行管理工作，每个发电厂只需要 20~30 人。

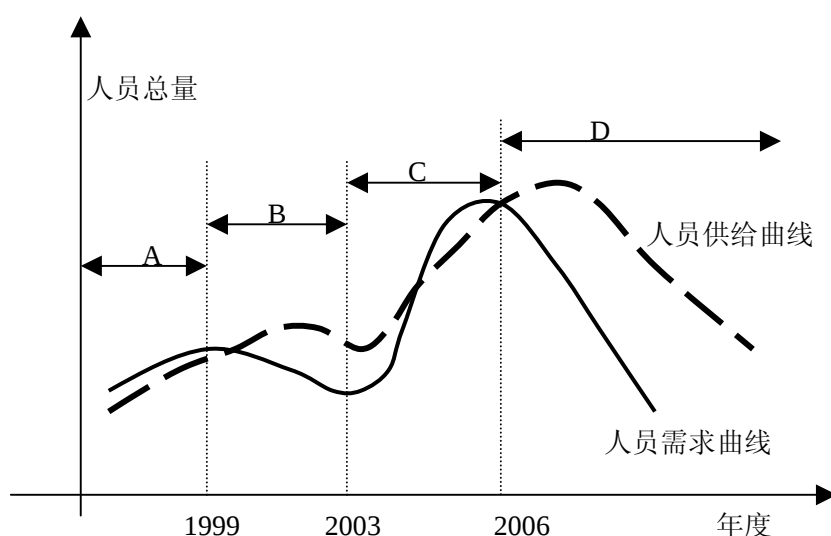
1.2.3 成本竞争

电力体制改革后，发电侧的垄断逐渐打破，形成新的竞争格局，发电业务的主要竞争要点在：（1）寡头竞争；（2）区域竞争；（3）低成本竞争。也就是说，一个企业要有竞争力，必须选定竞争的区域，在这个区域上成为寡头，并且用低成本竞争。发电成本主要体现在以下方面：燃料成本、折旧维修费用、人力成本、财务费用等。在现阶段，发电企业低成本竞争的核心在于人力成本的竞争，人力成本本身

也是评价电力企业综合成本的三项指标之一。人力成本同其他成本一样，也要求最大收益，就是要求以最少的人力投入获得最高企业业绩提升，在人力资源管理的实际工作中就要求有效激励员工工作动力，实现企业价值提升。

1.2.4 发电企业人才供求状况

作为技术密集型企业发电企业对人员有较高的质量要求，而由于发电生产的专业性，大、中专院校是发电企业人才的主要来源，学校人才培养需要 3~5 年时间，所以发电行业人才供给曲线具有相对滞后性，近 3 年将出现电力行业人才的供求缺口，这对发电企业如何留人、用人和吸引人才提出更高要求。



图一 发电企业人才供求状况

A 区：改革开放后，社会经济发展和国家积极的多渠道办电政策，促使电力行业迅速发展，人员需求和供给同向增长。随着行业优势的日益显现，人才供给日益扩大。

B 区：国家宏观调控及集中财力保三峡的指导思路，以及经济周期导致的经济增长放缓的影响，使电力开发建设陡减和电力市场需求疲软，导致对电力人才需求锐减，而因高校连年扩招和电力行业高收入的诱惑导致人才市场中电力类专业供需关系严重失衡。

C 区：2003 年国家电力体制改革后，电源开发建设热潮卷土重来，盲目的、不理智的投资导致人才供给短缺，部分高校电力类专业毕业生已经出现提前被集体采购一空的现象。体制改革后的人才竞争同时引发围绕吸引和留驻人力资源的价格（工资）战、待遇（福利）战。

D 区：据国家有关机构估计，2006 年国内电力生产供需将达到平衡点，此时正是 2003 年以来新投资建设的电源投产发电之时，过剩的电力生产能力和高额的还贷压力必将导致电力行业冬天的来临，其对人才的需求及获得超额垄断利润的能力

迅速回落。

1.3 发电企业人力资源管理现状

由于电力行业绝大多数属于国有独资、国有联合独资和脱胎于国有独资企业的国有控股企业，法人治理结构不完善、所有者长期缺位，存在先天不足，致使考核更多的是流于形式、激励实际上更多的已经演变为“藏富于民”的手段，并间接地导致了电力员工“贵族化”，使电力员工的积极性、创造力受到挫伤，企业成本居高不下、竞争力弱。本文着重从组织管理体制、员工队伍建设和经营管理者队伍建设三方面分析发电企业人力资源管理问题：

发电企业组织管理体制方面的问题主要表现在：股权结构不合理造成股东激励不足，影响企业未来发展；旧体制造成的企业权利结构失衡导致企业决策效率下降；由于总部战略定位不清，导致发电企业组织结构不合理，影响组织运作效率。

发电企业员工队伍建设方面的问题主要表现在：计划经济下形成的用人制度和用人机制欠缺导致员工工作积极性下降；考核定位偏差以及考核标准科学性不足造成考核难以发挥管理作用；计划色彩、平均主义的工资设计及其执行力不足形成了发电企业高外部竞争力的薪酬水平却内部激励低效的薪酬状况；“隐性失业”造成的冗员使企业人工成本居高不下。

发电企业经营管理者队伍建设方面的问题主要表现在：干部晋升中的人为因素以及行政干预导致发电企业内部干部队伍素质难以提高，工作动力不足；考核指标的单一性、片面性和单纯的监督特点以及指标内容的非诊断性造成经营管理者的行为背离企业战略的方向，利益取向与企业的长期利益发生的冲突；股权激励欠缺导致经营管理者的短期行为，行政干预造成经营管理者薪酬与工作业绩脱节，与劳动的创造性不匹配；仅靠思想政治工作作对经营管理者的约束和监督难以适应市场要求。

第二章 发电企业组织管理体制存在的问题及其改善

2.1 发电企业组织管理体制存在的问题

组织管理体制是企业战略成功的支撑点，组织管理体制的不断完善将有力推动人力资源的开发，二者是齐头并进、相辅相成的。组织管理体制的完善对于推动经营管理者人才市场的形成和发展将起重要作用，将激发中层管理人员的竞争态势，为人才的创造性发挥，为人的全面发展注入新的活力。

从组织管理体制上来分析，发电企业的问题关键在于治理结构。这里所指的治理结构是广义的概念，包括股权结构、权力结构、组织结构。下面对发电企业的治理结构特征及其影响一一进行分析。

2.1.1 发电企业股权结构中存在的问题

国内大型发电企业股权结构具有共同的特点就是地方政府和中央资产共同介入，例如浙江东南发电股份有限公司的第一大股东浙江省能源集团（之前是省电力开发公司）占有 40%的股份，代表地方政府；第二股东浙江省电力公司占有 25%的股份，代表中央资产。北京大唐发电股份有限公司的第一大股东是大唐集团公司，代表中央资产；北京国际电力开发投资公司、河北省建设投资公司以及天津市津能投资公司则代表各自的地方政府利益。

这样种股权结构看似平衡了国家利益和地方利益，但是实质上却“使发电企业即不像一个中央企业，也不像是一个地方企业，两头都得不到好处、两头都靠不住。”它具有以下特征：

1、股东权力实质上的缺位，几大股东谁也没有动力真正对企业进行支持。

首先，发电企业是地方电力发展融资的窗口，但是从地方政府（或代表地方政府利益的投资企业）的利益角度看，它占发电企业的部分股份，注入发电企业只有部分收益属于它，这对地方财政是有影响的，这自然影响了地方政府对发电企业的投入积极性。

其次，作为股东的中央资产，同时拥有电网资源，又作为唯一的客户。作为股东，它希望发电企业得到高电价，利润高；而作为唯一的客户，又希望拼命压低电价，以给其本身赢得高利润。这种股东本身的利益矛盾使其在支持与不支持的选择之间徘徊。

正如上面所分析，股东由于各自所面临利益矛盾，没有动力对发电企业的提供强有力的支持，从而使发电企业的董事会在关键问题上的决策效率比较低。这种股东的“温和”管理，从另外一种意义上来说，也就是不愿意提供强有力的支持。如何进行“股东激励”，使股东有动力支持企业的发展，将是发电企业面临的难题。

2、企业股权结构的变更导致战略的不稳定。

面临电力体制改革，代表国有资产的股份要转让出去。股份的流向成为发电企

业战略的变数。电力体制改革要 1.5 亿千瓦的国家电力公司剥离出去，1.2 亿千瓦剥离，3000 万保留下来。这部分股份的流向对发电企业具有深远影响。股东拥有股份就拥有相应的权利，不同的股东对企业会有不同的期望，发电企业在不同的股东那里也会有不同的地位，得到的支持力度也会有所不同。这是一个影响企业未来的战略不稳定的因素，也将进一步影响企业的人力资源政策。

3、没有个人股权安排，缺乏激励，导致领导求稳的“保守”心理。

国内发电企业发起成立或上市的时候，在股权结构上没有体现企业经营管理者个人股权。这从本质上讲是一个企业剩余索取权和控制权矛盾对立问题。企业经营管理者拥有企业的经营权，也就是拥有企业的剩余控制权，按照激励理论，同时企业经营管理者也必须拥有剩余索取权，使责、权对等，让企业经营管理者（控制权拥有者）站在企业所有者（股东，剩余索取权拥有者）的利益立场上思考企业的问题，寻求企业的发展。发电企业的经营管理者虽然承担着对股东、客户、员工和社会的重大责任，但是在企业的股权结构中并没有体现其个人股权，领导者个人并不拥有剩余索取权。这种股权结构直接导致的领导者激励不足。任何高收益的企业经营行为都不可避免地产生高风险，当企业经营管理者必须承担高风险，却没有相应的个人利益时，企业经营管理者不可避免地容易诱发规避风险的心理，不求有功，但求无过。

2.1.2 发电企业权力结构中存在的问题

在对浙江东南发电股份有限公司的调查中，超过 60%的人认为如果不对目前企业的权利结构中可能存在的问题加以改进，会影响企业的发展；40%的人认为改善企业的权利结构将有利于绩效大幅度提高。这种现象在国内发电企业普遍存在，主要表现在：

1、股东、董事和经营层之间

在股东、董事层面上，董事会内部由于股份并没有和股权完全对应起来，在实际上导致了一些问题决策上的利益矛盾。而董事作为国有资产的代表者，同时又没有相关的利益分配机制，所以最终导致了决策速度慢和决策效率低。

在原电力行业垂直一体化运营体制下，代表中央资产的股东由于拥有供、输、配、售电的管理权限，又拥有电网这一天然垄断资源，同时又作为企业的唯一客户，掌管着发电企业总部关键领导人及发电厂关键领导人的人事任免权，同时掌握着上网电量。这导致发电企业经营层在与其股东博弈时，明显处于劣势。而发电企业还必须在地域上竞争，受地方政府的政策影响也非常大，这导致企业经营层在与代表地方政府利益的股东进行权力博弈时也处于劣势。

3、经营层内部

经营管理者内部存在权利分散和权利失衡的矛盾。权力分散就是权力形式上在经营层分散，权力均衡指的是权力实质上的相互支持、相互制约。发电企业多数在

经营层内部已经有了形式上的分权，但是权力并不是均衡的，也就是说这种权利分散并没有必然的形成权力均衡；相反，因为权力的分配并没有和个人的职位及其能力匹配起来、权力的边界交叉和权力划分的不合理等原因，实质上权利的分散造成了经营层内部权力失衡，导致经营层决策效率的内部消耗，进一步导致了经营班子决策的低效率。

3、企业和电厂之间

正如上文分析，在层层管理体制下，发电厂的运作本身本质上是一种以政治为主的运作方式。发电企业总部并不能完全控制发电厂关键领导的任免权和业务管理权力，所以导致发电厂实际自主权力很大。而企业由于不在现场，再加上企业缺少专家队伍，所以对发电厂的上报的方案不能进行有效的控制。

国内各发电企业总部也正在摸索与发电厂的权力分配的有效管理模式，实现总部对发电厂的全面管理，同时保证电力生产的灵活、即时决策性。

2.1.3 发电企业组织结构中存在的问题

1、企业总部

电力体制改革后，发电企业并没有完成自己的战略定位，它到底承担何种关键功能并没有得到系统的思考和执行，每一项职能都想介入，但是实际上许多职能并不能得到很好地执行。

由于发电企业总部的定位的不清晰，功能定位不明确，所以总部的部门设置显得逻辑思路不够清晰，有的职能没有对应的部门，有的重要部门职能不够强大，有的部门却显得有点臃肿。现有组织结构并不足以充分支撑企业的战略。总体来说，总部组织结构体现出以下特征：

（1）总部机构的设置、职位设置和人员配备未能表明企业的战略意图，企业的战略倾向没有灌输到组织结构中。

（2）总部的机构与岗位设置缺乏依据。总部的部门设置上，本身的依据不足，也就是每一个部门的价值存在基础有问题，部门结构的设置没有经过战略的分解和传递；岗位设定有一些随意性和人为性，有些是因人设岗，没有经过科学的分析和思考，缺少严格的工作分析和合理的定员定编过程。

（3）部门之间、人员之间甚至没有边界相对清晰的职能权责划分，“人治”色彩浓重。

（4）权力真空和权力重叠并存。

由于发电企业总部组织结构设置的上述问题的存在，导致尽管总部规模虽小，但管理效率却比较低，尤其是在对发电厂的管理上和对外投资上。

3、电厂组织结构设置

发电厂在多年的生产经营管理过程中也在不断地进行管理创新和组织结构的调整，目前普遍存在的问题是管理岗位及管理人员多，管理效率低下，难以形成发

电企业管理的规模经济性。

2.2 发电企业组织管理体制的改进建议

从组织管理体制上来讲,治理结构的改善对企业适应环境变化的战略变革成功与否起着决定性的影响。但是组织管理体制中很多东西是既定的,变动的难度非常大。如何在有限的空间里取得组织管理体制的突破就成了发电企业迫切要求考虑的问题。

2.2.1 关于发电企业股权结构改善的努力

通过上面的分析,可以得出结论:发电企业的股权结构已经成为限制其规模扩张、企业进一步发展和一系列企业内部问题的源头因素之一。发电企业要取得电力体制改革后战略变革的成功,必须改善这种股权结构,电力体制改革为发电企业提供了一个在狭小空间内改善股权结构的难得机会。因此本文提出发电企业股权结构的变动方法涉及以下几个方面:

1、经营管理者股权的引进,改善高层经理人的激励系统。

股权激励是现代公司制企业以公司股权为利益载体,借助于企业的价值追求与企业员工个人利益协调互动的模型,谋求极大地激化员工主动性和创造力的一种全新的激励方式,它的出现是企业物质激励方式的一次深刻变革。同时,经理股票期权作为长期激励机制,有助于解决股东与经营管理者之间的代理问题,并实现剩余索取权和控制权的对应,因而能鼓励经营管理者克服短期行为,更多地关注企业的长期持续发展。

相对于以“工资+奖金”为基本特征的传统薪酬激励体系而言,股权激励使发电企业与其经营管理者之间建立起了一种更加牢固、更加紧密的战略发展关系,适应了信息经济环境下人力资源资本化的时代要求,为解决发电企业广泛存在的“所有者责任缺位”、“委托代理链的责任衰减与成本攀升”、“内部人控制”、“经营者伦理风险”乃至独具中国特色的“59岁现象”,提供了一种现实选择和有效途径。

2、员工持股计划的实施,体现员工利益,改善员工动力系统,提高工作积极性。

员工持股计划(Employee Stock Ownership Plan, ESOP)是被国内、外企业实践已经证明的一种留住人才、激励人才的有效措施,作为企业内部的长效激励制度,已经被越来越多的企业所接受。在我国目前的法律和政策环境下,发电企业实施员工持股计划,特别是在员工持股的方式选择上,尚有一定的政策限制,本文认为发电企业进行员工持股,有直接持股、间接持股和虚拟持股三种方式可供选择:

(1) 直接持股方式

直接持股方式是指员工直接出资成为本企业的股东。但该种方式有一定的局限性。由于《公司法》对企业规模和新进员工的持股和原有持股员工的退出方面规定

使员工直接持股的方式不具操作性。

（2）间接持股方式

间接持股方式是指员工通过组建一个持股公司的方式或者通过信托方式将持股资金信托给某信托公司，由信托公司以自己的名义代理员工进行持股。由于信托公司特有的功能，使信托持股可以轻易地解决持股主体不能超过 50 人的限制问题，并且可以通过受益权的处理而实现新进员工的持股和原有持股员工的退出。

但需要指出的是，根据民政部办公厅《关于暂停对企业内部职工持股会进行社团法人登记的函》和 2001 年修改后的《中华人民共和国工会法》的有关规定，以前采用较多的职工持股会或工会持股的方式，目前在实际操作中不太具有可行性。

（3）虚拟持股方式

无论是直接持股，还是间接持股，其最终目的都不是单纯为了持股而持股，而是通过一种制度安排，将员工的利益和企业利益捆绑在一起，减少代理成本，实现企业与员工的价值趋同，使企业与员工得到“双赢”，虚拟持股方式应运而生。虚拟持股方式是让员工在没有进行实际持股的情况下，设计一些相关的制度与激励计划，使其达到与实际持股相类似的激励与约束效果。虚拟持股方式由于不像直接持股方式和间接持股方式那样有一定的局限性，故在发电企业中可以进行尝试。虚拟持股的模式有多种，常见的有业绩股票（股份）计划、股票（股份）增值权计划、业绩单位、延期支付计划或分红权计划等。每种计划都有其不同的操作流程、实施特点和不同的适用范围。

3、战略投资者的引进，改善企业的法人治理结构，调整权利和利益结构，提高董事会决策效率。

2.2.2 关于发电企业组织结构调整的努力

一般意义上来说，企业总部对子企业的管理模式有三种：经营型、管理型、金融控股型。

表一 母子企业管理模式比较

管理模式	特 点
金融控股型	以追求资本增值为唯一目标，所投资的子企业之间通常没有明确的产品、技术、经营上的关联性，投资股权流动性很高。
管理型控股	追求“资本增值”和“（多元）产业发展”的双重目标，与子企业之间有明确的产业选择，建有资本运作和产业经营相结合的经营性质，但企业总部本身并不从事生产经营活动，而是主要进行战略决策、资本经营、子企业监管、资产监管等职能。
经营型控股	企业总部既从事战略管理、投资决策、资本经营等集团统一的活动，其自身又直接从事生产经营管理活动。

本文认为发电企业总部应选择管理型模式，主要因为：

1、如上文所述，电力生产是一个有机联系的整体，其特点是产、供、销、用电同时完成，电力生产要做到即时决策和快速反应，所以，发电企业的生产决策重心就必须下移到发电厂层面，让发电厂具有一定的生产自主决策权。

2、如果发电企业总部集中处理发电厂的大部分管理工作，如人事管理、技术培训、财政金融、物资管理、企业经济、市场营销、新闻等管理工作，那么，每个发电厂所需的管理工作就相当少了，总部担负电力生产的管理重心是具有经济性的。

3、发电企业发电厂已经拥有相当的自主权，而权力的大幅回收必然会遭到权力刚性的反弹，影响发电厂领导的积极性。

作为管理型控股企业，发电企业总部将主要承担以下关键职能：战略决策中心；资本运作中心；运营监控中心；支持服务中心；人力资源中心；市场营销中心，具体功能定位如下表：

表二 总部功能及其描述

职 能	职 能 描 述
战略决策中心	制定政策与战略，规划全企业产业发展体系，牵引全企业事业发展。
资本运作中心	谋划并实施全企业的资产重组、资本运作； 电厂技改等大项目的审批和监督。
运营监控中心	进行资产管理，对企业资产的存量、增量、配置、收益进行管理； 推进产业发展，对发电企业（电厂）的整体运行情况、结构性信息以及重大事项进行监督、指导和控制。
支持服务中心	通过组织资源共享、服务、协调等方面来支持下属企业。
人力资源中心	要成为关键人力资源开发和培育的指挥、协调中心。
市场营销中心	总体掌握企业竞价上网和电力营销策略。

配合发电企业总部的战略定位，其组织结构必须根据企业总部的战略定位进行一定程度的调整。根据企业战略定位，制定关键业务流程，根据关键业务流程的节点完善企业制度系统。完成从战略到组织结构、再到业务流程、最后到制度规范的传递。目前发电企业建立管理型总部与子企业模式存在以下难点：

1、管理重心上移，需加强总部的管理水平。由于企业不在生产现场，所以对总部有效控制发电厂上报的方案提出更高要求，如果总部不能对发电厂实现有效的管理控制，经营权利的下放将成为管理失控，使发电企业处于尴尬地位的是目前总部缺少专家队伍，也就是在总部人力资源上还无法满足对发电厂的有效控制和管理的要求。

2、经营权利下放，需加强发电厂的决策水平。由于总部主要进行战略决策、资本经营和监管，而不参与发电厂生产经营活动，所以要求发电厂能够独立完成生产经营目标，目前发电厂的内部管理还欠完善，缺乏高级经营管理人才，短时间发电厂还难以应付经营重任。

第三章 发电企业员工队伍建设存在的问题及其改善

3.1 发电企业用人中存在的问题

3.1.1 发电企业用人制度与用人机制问题

发电企业在用人方面基本沿用计划经济时代的办法，尤其是地市级电力企业，大多是分企业性质，没有用人权，人才来源仍是分配制，需要的人得不到，不需要的人被分配到企业来。

目前，人事部门所从事的多为行政性事务，只是作为后台式的人力资源管理，很少会发出自己的声音，更不用说如何规划人力资源，拿出一套自身创新而有效的办法。由于沿袭的是计划经济时期的行政管理模式，早已脱离现行实际，人事变动中，关系拉动、临时决议等因素较重，很容易埋没个人的实际能力，使员工岗位变动、职务提升等都大大涂上了封建社会的色彩。员工言听计从，唯唯诺诺，敢于讲真话的人往往被排挤，说假话、造假帐风气盛行，这正是行政性人事管理制度直接造成的后果。

电力企业是垄断企业，受计划经济的影响较深。在用人机制方面，企业内外部没有公平竞争的择优用人机制。此外，人员调配领导定，受多种因素影响，往往是重要的岗位上得不到最优秀的人才，最优秀人才到不了重要岗位。在人才使用上还做不到公平、公正、竞争，虽然，也有少数企业采取双向选择、竞争上岗的办法选拔人才，但形成制度坚持下去的很少。

3.1.2 发电企业员工考核制度问题剖析

1、削足适履，追求整齐划一

任何一个考核制度都有一系列统一的、量化的考核标准，它偏重于“标准化”，不利于个性的发挥。考核制度对人们提出了比较全面的、定性定量的标准，然而每个人的个人素质在德、能、识各方面的发展都是不均衡的。往往一些方面较强，一些方面较弱；甚至一些方面越强，另一些方面越弱。有些“非标准化”个体，为了实现均衡发展，必然要牺牲某方面的突出发展。如果要求所有人都面面俱到地全面发展，就必定会出现为了均衡而牺牲个性、创造性的情况，即削足适履。例如，许多发电企业评选出来的模范人物往往是那些埋头苦干，任劳任怨，与世无争但可能才干平庸的“老黄牛”，或是那些谨小慎微，四平八稳，八面玲珑，从不犯错的谦谦君子，而那些个性突出，锋芒外露，才气逼人，风风火火的开拓式人才，却可能因为其恃才傲物、豪放不羁而不容于所在群体，或是被渐渐挫去锋芒，磨掉了锐气。当考核的标准不能容纳或是排斥那些有强烈个性和突出才能的个体时，发电企业自身也就往往丧失了创造力和发展的冲力。

2、对考核的定位偏差

考核的定位是绩效考核的核心问题。考核的定位问题的实质就是通过绩效考核

要解决什么问题，绩效考核工作的管理目标是什么。考核的定位直接影响到考核的实施，定位的不同必然带来实施方法上的差异。从根本上说，考核不外乎两类目的：一类是评价性的，在评价的基础上进行利益分配和激励；另外一类是发展性，考核不只是手段，要通过绩效考核达到提高绩效的目的。

目前，不少发电企业片面看待考核的管理目标，对考核目的定位过于狭窄，依然没有超出“分配”与“晋升”的范畴，它所解决的是“利益的激励机制”问题，与此相应的考核，主要成了工资管理和奖金分配的一种手段，依附于分配制度，而使“考核”失去了许多应有的功能，成了事实上的“斤斤计较”的工具。

3、考核标准的设置缺乏科学性，发电企业内考核标准的问题表现在：顾此失彼，重视任务绩效，忽视周边绩效，导致某些员工不择手段去实现所考核的目标，或者表现出短期行为；二是周边绩效的评价指标多为评价性的描述，而不是行为性的描述，评价时多依赖评价者的主观感觉，缺乏客观性。

4、绩效考核的孤立化

在企业的人力资源管理与开发过程中，工作分析，即明确岗位职责及岗位对员工的素质要求是所有人力资源管理与开发工作的基础。只有明确了岗位职责，才能有针对性地对企业内部各工作团体及员工的实际工作行为进行考核，判断其行为与企业所要求的职责规范之间的拟合程度，并以此作为绩效的衡量标准与考核依据。

当前大多数发电企业的工作分析工作并未得到有效地开展，对企业内部各工作团体及人员工作职责的界定大多数是模糊不清的，这多年来沉淀下来的弊病，自然导致难以对员工工作完成的好坏进行衡量。

3.1.3 发电企业薪酬激励不足问题

1、发电企业薪酬现状

(1) 电力企业员工的收入包括工资性收入和工资外收入。工资性收入包括技能工资、岗位工资、奖金与计件超额工资、各种津贴与补贴、加班加点工资、其它工资等；社会保险、社会与企业福利、劳动保护方面的收入（如清凉饮料、保健食品等）、实物折款、种种补贴（如误餐补贴、风险性补偿收入）、多种经营与三产收入的分配等属于工资外收入。

发电企业员工的基本工资制度是岗位技能工资制，包括岗位和技能两个工资单元，其中岗位工资设岗 22~25 级，最高 750 元，最低 150 元，级差 25 元；技能工资设 35~39 级，最高 660 元，最低 72 元，级差 6 元，根据企业规模不同，岗级或技术等级有最高封顶线。

奖金是对超额劳动进行的补偿，包括：生产奖，如岗位目标奖、调峰奖、发电机组检修奖、提前竣工奖、超发电量奖、机组稳定奖等近 20 项奖；节约奖，如点火助燃节油奖、降低供电煤耗奖、降低线损奖、燃油机组节油奖等；劳动竞赛奖，

如劳动竞赛奖、劳模奖、标兵企业奖、先进奖；其他奖，如政府一次性奖、双文明达标奖、老师奖、承包兑现奖、各项收入提成奖。奖金分配制度由各企业自行决定和实施。

津贴制度是对特殊劳动的补偿，包括：各种补贴等、补偿性津贴、保健性津贴、技术性津贴和其他津贴。津贴制度由企业根据国家有关规定执行。

（2）全国电力系统人均工资水平调查

表三 全国电力系统近年来的人均工资水平

年 份	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年
人均工资	10983 元	12379 元	13977 元	15385 元	17354 元

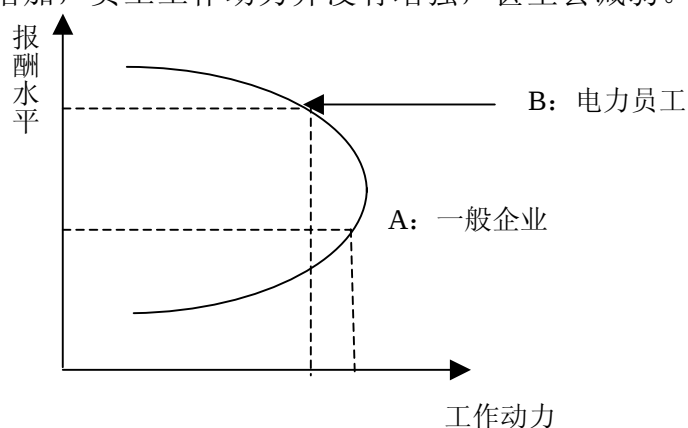
2000年全国电力系统每人年平均工资为17354元，比1996年增加6366元/人,增长58%。年均增长14.5%。

（3）发电厂员工工作动力调查

台州电厂和萧山电厂的调查问卷中仅 8%员工认为有充足的工作动力，认为工作动力不足的人中有一半以上认为原因是多付出不一定能得到更多的奖赏，近 40%的员工认为因为害怕做多了反倒会引起更多的冲突，不愿以饱满的热情投入工作，致使工作积极性下降。调查还表明，超过 30%的员工认为是自己的工作动机是“凭良心”。这些现象在发电企业普遍存在。

2、发电企业员工薪酬激励状况

发电企业员工的工作动力状况可以下图表明，一般情况下随着报酬水平增加，员工工作动力越充足（如 A 点所示），企业不断提高员工的报酬意在不断激发员工的工作热情。而在发电企业内部，报酬与工作动力的关系如 B 点所示，也就是随着报酬水平增加，员工工作动力并没有增强，甚至会减弱。



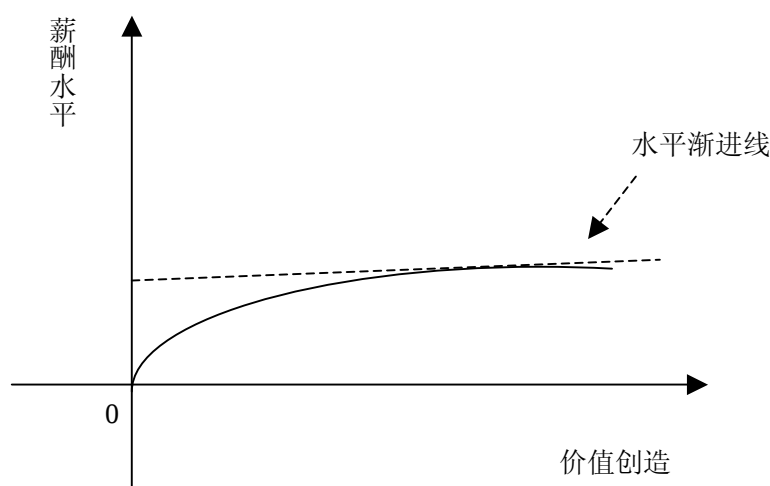
图二 报酬水平与工作动力

3、薪酬激励不足的原因

（1）薪酬内部差距平均化

人才的自身能力的差异性形成价值创造的差异性，因而也决定了价值分配水平

的差异性, 根据创造价值的 2: 8 原则, 企业确定内部报酬水平的差异同样与价值创造有关, 在发电企业内部未形成报酬分配与价值创造的合理关系, 而是趋于平均主义的大锅饭式分配, 如图所示:



图三 报酬水平与价值创造

表面上看, 为企业价值创造越大, 报酬水平越高, 仔细分析可知, 报酬水平的提升远远比不上价值创造的提高, 曲线的水平渐进线是水平直线, 也就是随着价值创造的不断提高, 报酬水平是趋于相同的, 也就是平均分配的。平均主义的报酬分配致使企业内各类人才的工作动力均有下降, 原因在于: 一部分人所得报酬远远低于其应得报酬, 在企业范围的比较中, 导致员工极强的不公平感。公平理论认为, 这种情况下, 员工可能采取转换比较对象或减少自己的投入的方法来降低不公平感。事实上, 员工更容易采取减少投入的方式来平衡不公平感, 在工作中就表现为工作动力不足。而另一部分人所得的报酬却高于其应得报酬, 形成了事实上的“贵族化”分配, 并不能激发员工的工作积极性, 高居不下的薪酬水平直接影响发电企业的人工成本控制, 在电力体制改革后所带来的低成本竞争中, 已形成的高薪酬水平将是提高竞争的劣势。

（2）工资调整机制不灵活

首先, 工资标准难以灵活调整、晋升极不正常; 其次, 工资刚性, 即薪酬弹性小, 岗位技能工资雷打不动, 业绩考核只考奖金, 这一观念在一些发电企业员工心目中可谓根深蒂固。第二, 工资与员工岗位劳动贡献、企业经济效益相脱节, 工资能上不能下, 能增不能减的劳、酬脱导致员工市场观念淡薄, 难以树立绩效意识。第三, 工资晋升、发放与考核脱节, 企业各类人员的收入水平与职位的相对价值、人才的市场价位和个人的业绩贡献脱节。第四, 工资水平与企业效益不挂钩。

（3）员工工资结构不合理, 激励作用十分有限。工龄工资、技能工资、岗位工资甚至奖金都是固定不变, 死工资比重过大, 活工资比重过小, 而且缺乏考核浮

动发放，不能反映活劳动的变化。

表四 发电企业员工工资结构

	2001 年工资结构调整前	2001 年工资结构调整后
固定工资部分（管“饭”的工资）	占工资总额 57%	占工资总额 63.9%
活工资部分（管“干”的工资）	占工资总额 43%	占工资总额 36.1%
其中：奖金	占工资总额 37.5%	占工资总额 32.6%
加班工资	占工资总额 5.5%	占工资总额 3.5%

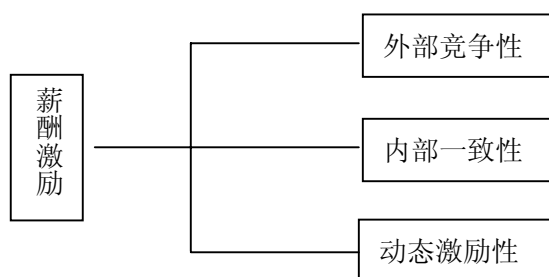
很显然，随着员工工资的增长，活工资部分在不断萎缩。企业在工资总额一定的条件下，员工的固定工资部分上升，活工资部分就必然减少，即企业真正能按照自行制定的经济责任制进行考核的工资不到工资总额的 40%，“阳光普照”的工资明显难以发挥工资的激励作用。

（5）工资组成复杂、工资单元功能重复交叉

目前的工资标准组成复杂，项目繁多。各种生活性、地区性、岗位性津、补贴名目繁杂，工资项目达 14 项之多，不利于理顺工资关系、简化工资结构、统一工资标准。工资单元功能重复交叉：技能工资既反映劳动技能，又反映劳动积累，还反映基本保障，各种津、补贴既有反映岗位劳动差异的，又有反映地区差异的还有反映基本生活保障的，这样就造成技能工资、岗位工资、各种津、补贴之间，职能相互重复交叉，造成各工资单元功能混乱、作用不明，不利于激励机制的建立和完善。

（6）物质激励的局限性

根据马斯洛的需求理论，人不仅需要基本生存的物质保障，更有许多的精神需要，作为物质激励的报酬不是激发工作动力的唯一因素，特别是当员工的生存需要得到满足后，需要更高的精神需要时，报酬水平与工作动力的替代效应不再占优势，人们更可能选择将热情投入到工作以外的事情，即工作动力随报酬水平的提高而降低，形成“向内弯曲的工作动力曲线”。这种状况说明发电企业仅通过提高薪酬水平实现员工激励的空间已经不大，更需要在薪酬的动态激励方面的努力。



图四 薪酬激励模型

3.1.4 发电企业的冗员问题

1、发电企业冗员问题的几个特征

(1) 很多人没活干与很多活没人干并存

据国务院发展研究中心估算，目前国有企业冗员比例至少已达 20~30%，实际情况甚至更高。发电企业恐怕不会例外，而最可怕的还是大量存在的“隐性失业”现象。在发电厂新建、扩建、改造的各项中，大量急需的高级管理人才、技术人才、现场作业的高级技术工人、现代设备的操作人才却又相当匮乏。面对 WTO 和电力新技术、新设备的大量涌现，发电企业员工因自身素质所限难以达到新要求，势必出现非专业性、缺乏技术专长的岗位存在富余，而专业人员和优秀管理人员则存在着短缺。

(2) 企业的人员富余与资产的闲置并存

社会主义市场经济的本质要求是通过市场实现资源优化配置，通过资产优化达到劳动力配置优化。然而，发电企业目前的现状是：部分资产结构僵化、运转不灵、甚至闲置，不能发挥出应有的作用，资产闲置多，劳动力富余自然也多，它们互为因果，形成了恶性循环。无怪乎人们往往发出这样的感叹：发电企业拥有如此巨大的资产、设备力量，拥有如此大的劳动大军，却偏偏还有大量的工程要外委，大量的资金在外流，大量的外部市场拼命抢占市场，这就是人员富余与资产的闲置带来的直接后果。

(3) 在职员工富余与计划外用工并存

计划外临时工是计划经济的产物。如果说企业没有富余人员，大量使用临时工是最经济的手段。而发电企业内部既存在着相当数量的富余人员，却又有相当数量的临时工与之并存，显然不经济、不正常。这是因为环境好、工作轻松的岗位存在着富余，而苦、重、脏、累岗位由于人员短缺又大量使用计划外用工。这种并存的局面导致企业出现了动口不动手的“贵族”工人，人浮于事，严重影响着企业高效率、快节奏的发展。发电企业也正进行着减计划外用工的努力，已经朝“减员增效”迈出了很重要的一步。把这些腾出的岗位来安置富余人员，既降低了企业人工成本，又可减少外用工费用支出。

(4) 一线员工短缺与二线、三线员工富余并存

长期以来，企业存在着的“一线紧、二线臃、三线松”的问题不能从根本上得到扼制，也是产生冗员现象的原因之一。目前的发电企业，特别是在发电厂，管理部门多、管理人员多、且职能交叉，效率不高，而一线员工吃紧，若不能在现有劳动力基础上平衡调剂解决这个问题，革除弊端“减员增效”就难以落到实处。

2、电企业冗员问题根源

(1) 企业行为政府化

在长期的计划经济体制下，行政指令性计划是员工招录的依据，而且对这些由国家统包统配安置的劳动力，除非其犯有严重错误，否则不能辞退。为此，人浮于事，因人设事的现象比比皆是，冗员丛生，劳动生产率提高缓慢。这种因政府行为导致劳动力吸收过多而形成的冗员沉淀，已成为今天发电企业走向市场的桎梏。

（2）职业观念终身化

“终身制”用工制度使每个劳动者几乎被终身不变地设定在一个企业里或岗位上，人们观念中的“在业”就成为了劳动的唯一方式，“无业”即被视为游手好闲。几十年的终身制所形成的巨大惯性和职业终身性的观念，培养出劳动者的“铁饭碗”意识，员工安于现状，从一而终，求稳怕变，这必然成为发电企业走向市场的阻力。

（3）利益分配平均化

在发电企业内部，分配制度造成的利益分配平均化，容忍了无效劳动力的存在。既然人多人少一个样，干好干坏一个样，利益分配上没有差距或差距不明显，使得人们无视工作效益，追求人越多越好。如果收入分配的多少与劳动效益好坏的差距不大，平均主义分配趋于制度化，那么发电企业是不可能真正打碎大量冗员存在的枷锁，也不可能真正摆脱困境，走向市场。

（4）社会保障企业化

多少年来，发电企业成了一个“小社会”，将一切大包大揽。这对员工意味着只要进了企业大门，成为一名正式员工，不但能够获得固定收入，还同时获得了医疗、住房、养老、教育、生活服务等一系列内容实在的“社会保障”的享受资格。正是因为这种本当社会化行为的企业化，致使发电企业中不具备生产性或提供无效劳动的人员能够毫不费力地获得这些福利保障，而在企业之外则难以获得这些社会保障。如此，人们当然会选择留在企业。

3.2 改善发电企业员工队伍建设的几点建议

3.2.1 发电企业员工考核问题的对策

从上面的分析可以看出，无论是考核制度本身，还是它的实施，都存在无法彻底消除的局限性。显然，对于这个问题的解决，是一个系统工程，它不是任何一个单一的措施所能做到的。尽管如此，还是可以最大限度地减少这些局限性，使这一制度尽可能客观与公正。本文认为发电企业关键是从以下几方面改进员工的绩效考核：

1、建立健康的考核文化

绩效考核不是主管对员工挥舞的“大棒”，也不应成为无原则“和稀泥”式的每人都好。考核不是为了制造员工间的差距，而是实事求是地发现员工工作的长处、短处，以扬长避短，有所改进、提高。绩效考核要以尊重员工的价值创造为主旨，

它应是一种双向的交互作用过程,这一过程包含了考核者与被考核者的工作沟通。通过沟通,考核者把工作要项、目标以及工作价值观传递给被考核者,双方达成共识与承诺。考核不是为了考核而考核,而是要借助纵向延伸的考评体系,在企业中形成价值创造的传导和放大机制。

建立健康的考核文化需要“两手抓,两手都要硬”。硬的一手是建立科学规范的考核制度,任何违反考核制度的人将严惩不怠;软的一手是力争树立人人争先的意识,通过宣传、动员和讨论、座谈等活动使员工树立这样一种观念:考核是对我工作的一种肯定和监督,告诉我哪里做的不够,哪里继续发扬,有利于我的不断提高,对我个人的职业生涯发展大有裨益。制度是使员工转变观念的强制手段,员工意识的转变反过来又促进了制度的执行。二者相辅相成,最终促使企业考核文化的形成。

2、进行工作分析,根据岗位职责来设定考核标准

众所周知,绩效考核的基础是科学合理的岗位分析和评价。如果不进行这一项工作,或者进行得不彻底,那么考核终究成为海市蜃楼。因此,为了保证考核标准的科学有效,进行有效的工作分析,确认每个人的绩效考核指标,就成为确立这些员工考核标准的必要环节。发电企业可以通过调查问卷、访谈等方式,加强与各主管和员工之间的沟通与理解,为每位员工撰写工作职位说明书,让员工对自己工作的流程与职责有十分明确的认识,也使员工从心理意识上进入状态,接受考评。

3、将考核结果与激励机制相结合

绩效考核不是孤立存在的,只有将它与收入分配人才开发和企业战略有机结合,才能产生应有的价值。事实上,“赏罚能否兑现”关系到整个考核体系的存亡。发电企业应建立与考核结果相联系的收入分配制度。在具体操作上,可采用数量式考核标度,用百分制来量化各项考核指标,在确定员工奖金基数的前提下,测定每份奖金额,然后乘以员工考核得分,即为员工应得奖金额。

$$\text{奖金额} = \text{奖金基数} \times \text{考核得分}$$

需要说明的是,员工奖金基数的确定应根据岗位工种及责任大小事先拟定适当的档次,以体现责任与收入的关系。此外,人事考核也为干部任用提供了直接依据。要建立和真正激活“能者上、平者让、庸者下”的激励机制,就必须坚持依据人事考核结果。最后,要将绩效考核在绩效管理的基础上上升到企业战略高度,与人才开发和企业战略有机地结合起来。

4、调整考核机构,增强考核的权威性

再完美的考核方法和技术,也必须借助考核者本身的客观、公正和无私才能保证其效能的发挥。古今中外的历史证明,指望一些个人的良好素质来保证公正,从来都是靠不住的。企业考评人员不可能超脱于任何部门之外,他们自身的工作也属被考核之列,这就使他们很难避免“偏心”的倾向或嫌疑。即使考评人员自身努力

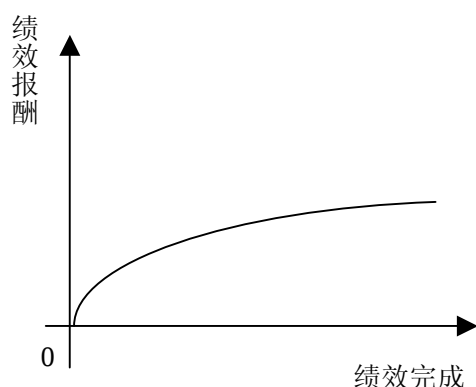
保持公正，但由于能力、见识、经验等方面的局限，也会力不从心，导致别人对他们的猜疑。

为保证考核的客观公正，同时避免由于考核而使人际关系复杂化，发电企业内部应设立考核委员会。考核委员会应有充分的代表性，例如，委员会由企业的一名主要领导任组长，由人力资源部、办公室、党群部门和其他各职能部门的主要领导共同参加。委员会的主要职责是就考核中的一些问题进行磋商，对人员考核结果划分等级，处理员工的申诉与反馈。委员会下设一个常设机构，在人力资源部，职责是考核的组织、存档、设计考核制度等。各个部门成立考核小组，组长由部门正职担任，主要职责是部门考核的组织和宣传工作，并就考核中的问题及时向考核委员会反映。

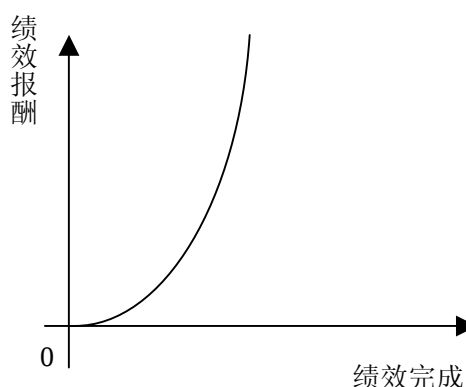
借助于考核委员会，考核的权威性被大大提高了，而且考核的最终结果是各部门的人在一起共同制定出的，员工的信服程度大大提高，其他部门的领导也不再将考核看作是人事部门的工作，而是各个部门携手进行的工作，所以其配合意识和行动将大大增强。

3.2.2 发电企业员工绩效激励模式改进

1、绩效激励模式比较



图五 滞后型绩效激励模式



图六 超前型绩效激励模式

企业整体的绩效提升需要内部成员的共同努力，通过努力完成岗位工作，为整个组织绩效提升做出的贡献，各岗位员工同时实现个人绩效提升，可以称为绩效完成量。

为企业整体绩效提升付出努力，员工工作需要补偿和认可，作为报酬，可以是物质奖励也可以是荣誉认可和精神激励，短期表现为月度绩效工资，中长期表现为年终奖励、晋升以及培训等。由于岗位责任、个人技能以及努力程度等方面的差异，个人的绩效完成量是有差别的。

绩效激励模式一般分为滞后型和超前型，其特点如下：

表五 绩效激励模式比较

绩效激励模式	数学特征	特 点	适用岗位
滞后型	递增函数 凸函数, 弹性 <1	绩效报酬的增加落后于 绩效完成的增长	工作程序简单、技术难度较低、劳动量小
超前型	递增函数 凹函数, 弹性 >1	绩效报酬的增加较绩效 完成的增长快	工作程序复杂、技术高、劳动量较大

2、发电企业适用于超前型的绩效激励模式，原因在于：一是作为技术密集型企业，发电企业的岗位工作具有较高技术性和复杂性，特别是针对关键技术人才和管理人才，采用超前型绩效激励模式将有利于这些人员的积极性和工作潜能；二是近年来电力发展趋势造成的电力生产关键人才的竞争，使发电企业内部急需建立能够有效激励这些人才的管理改革。

3、发电企业绩效模式建立

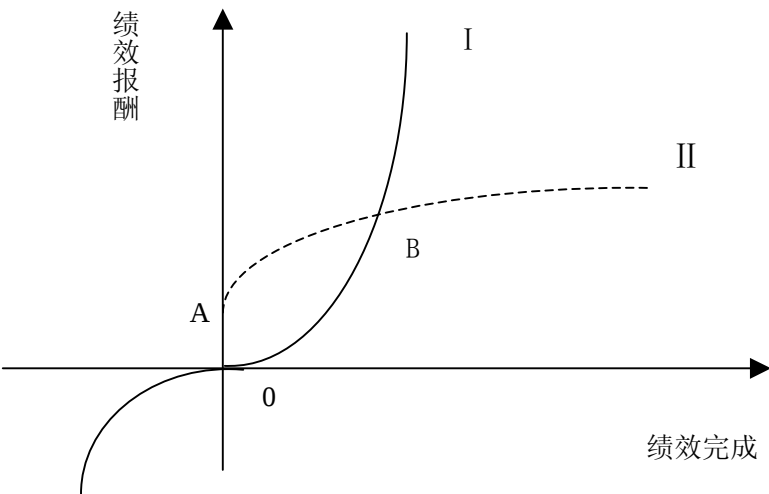
下图中虚线Ⅱ所示发电企业目前执行的绩效激励模式，曲线Ⅰ为新的绩效激励模式，后者较前者更具激励作用，具体表现在：

(1) 0~B 之间指为企业业绩提升做出贡献较少的人，这一区间内，曲线Ⅰ在曲线Ⅱ下方，表明新的绩效激励模式下，大大降低了这些人的绩效报酬。

在实际的管理工作中，降低绩效报酬可表现为降低即得利益，也可通过提高预定目标来实现。显然，实现收入与付出的对等，有利于在企业内部建立公平的企业文化，也避免一些人懒散的工作作风；而提高目标的挑战性，能进一步调动工作积极性和激发工作潜能。

(2) B 点右侧则指那些为企业业绩提升做出较大贡献的人，这一区间内曲线Ⅰ在曲线Ⅱ上方，表明新的绩效激励模式下，大大提高了这些人的绩效报酬，使他们获得的绩效报酬与付出的努力相适应。这种模式给予员工付出努力足够的补偿，降低了因付出与获得的不相称而产生的不公平感，更重要的是满足员工得到尊重和认可的需要，激发了工作积极性。

(3) 本文认为在 0 点左侧，发电企业员工绩效报酬曲线应延伸为负，表明影响企业整体业绩提升的员工工作不仅得不到绩效报酬，还应为此付出代价，在实际管理工作中可表现为减薪、降职甚至离职。



图七 发电企业绩效激励模式建立

3.2.3 发电企业员工薪酬制度改进措施

发电企业薪酬制度改进的总体思路是：对企业所有人员，根据其在生产或经营管理过程中的不同作用和价值，采取不同的工资奖金制度。

1、针对岗位或定额劳动，灵活采用不同的，但突出个人绩效的工资制度。国外通行做法是蓝领实行岗位工资制，白领实行年薪制，高层白领还把工资分配与股权激励结合起来。本文认为发电企业针对不同人员应采取不同的工作制度：

表六 发电企业员工工资制度选择

人员分类	适合的工资制度
工程技术人员、管理人员和生产与运行人员	岗位薪点工资为主的结构工资
施工、修造、发供电检修、营业抄收等工种	定额计件工资制度、检修人员工作量工资制、定额工资包干办法、包干工资、外包劳务等，通过量化考核，进行多种形式分配
提供辅助服务的服务人员	市场化的和约工资制度
少数专门、特殊人员	谈判工资

2、针对超额或创造性劳动，灵活采用不同的奖金、股权、分红、利润分享等激励制度：

表七 发电企业员工奖励制度

技术与管理人员	月度奖、年终奖、单项奖、股权
生产与运行人员	月度奖、年终奖、单项奖、员工持股
服务人员与社会通用工种	单项奖

3、针对特殊劳动（高空、高温、高湿等），采用津补贴制度予以补充，具体包

括：

表八 发电企业职工补贴制度

物价补贴	副食品价格补贴、水电贴、粮油价格补贴、生活补贴等
补偿性津贴	高空津贴、野外勘测津贴、流动施工津贴、边远地区津贴、夜餐津贴、带电作业津贴、暑期补助、高寒津贴等
保健性津贴	如医疗卫生津贴等；技术性津贴，如高级知识分子特殊津贴、坝上地区技术人员补贴
其他津贴	如少数民族伙食津贴、书报费、洗理、卫生费、上下班交通费等。

4、保险福利计划，诸如超出公费医疗标准的特殊医疗福利条件、海外度假、补充养老保险、会员制活动等，同样是吸引高级人才和激励员工工作动力的潜在因素。

3.2.4 加大发电企业减人增效力度

当前发电企业分流富余人员主要有四种途径：一是发展型减人，即通过扩大企业增容不增人，使人员相对减少。二是体制型减人，就是使发电厂与检修企业、实业企业彻底分离，成为三个独立的经济实体，使发电厂轻装上阵，同时将检修企业、实业企业推向市场。三是政策性减人，就是在国家政策允许的范围内，实行内部退养、提前退休等政策，以及终止、解除劳动合同等手段，达到减人的目的。四是科技型减人，即利用技术改造、技术创新等手段，提高机组的自动化水平，减少岗位定员。

本文认为发电企业解决减人增效问题应采取以下措施：

1、由企业安置为主向劳动力市场调节过渡

长期以来，企业要解决人员富余、冗员问题，总是强调眼睛向内，一味固守“企业内部消化”，即为了社会稳定，防止推向社会的传统做法。当前形势下如果继续这样下去，发电企业实现“两个转变”便永无落实之日。加快推进发电企业改革，必须逐步使隐性失业公开化，通过公开失业、压缩冗员，通过劳动力市场，为企业冗员提供新的就业机会。

当然，如果把下岗员工一下子从企业直接推向社会，推向劳动力市场，长期在企业就业的员工心理难免失衡。因此，需要有一个缓冲，也就是需要有一个构筑发电企业通向劳动力市场的过渡性载体。比如，可以建立企业内的劳务市场，再就业服务中心，以及通过兴办新产业，培育新的经济增长点，广辟就业门路，改变员工都靠电力吃饭的状况，为安置企业冗员提供有利条件。

2、尽快转变员工择业观念

员工能否在企业干下去，能胜任什么岗位，取决于一个人的能力和市场需求。随着产业结构的调整，劳动者暂时或长期地与生产资料相分离，将是现实的社会现

象，对此员工要有足够的思想准备，这是其一；其二，按照十五大精神，我们必须引导人们转变“劳动者必须固定在国有企业就业的观念”。十五大政治报告明确指出“一切反映社会化生产规律的经营方式和组织形式都可以大胆利用”。必须明确，不论采用何种方式就业，只要为社会需要，就同样能为社会财富增长作贡献；其三，陈旧的“一次就业，直至终身”的员工择业观必须改变。既然富余了，下岗了，就要敢于面对挑战，自谋出路、发挥自身潜能、提高自身素质，适应市场竞争需要。树立起“没有终身的职业，但要争取终身的就业机会”的思想。

3、强化竞争机制

发电企业要适应市场，必须形成人人都有紧迫感、危机感和进取精神的局面。为此，企业内部要实行“竞争上岗，差别就业”。根据员工考核结果按优劣次序上岗，对劳动报酬也要真正拉开档次。企业对优选上岗员工给予金额工资奖金，对富余下岗员工在择岗期、培训期或不能再上岗者，应区别对待，分别做出规定。

4、加强职业培训

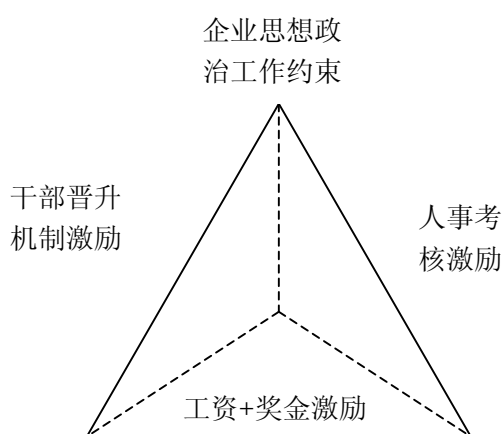
随着我国现代化事业的发展，高新技术层出不穷。劳动者只掌握一门技术一种技能就可以劳动一生的局面再也不可能继续下去。因此，每个劳动者都应该具备一专多能的技术素质。发电企业也应多创造条件，对企业冗员进行培训分流，使其掌握重新就业的技能，帮助他们重新择业，重新就业。

第四章 发电企业经营管理者队伍建设存在的问题及其改进

4.1 发电企业经营管理者队伍建设中存在的问题

4.1.1 发电企业经营管理者约束与激励模式

发电企业对经营管理者的约束与激励模式可以用下面的金字塔描述，其基础是“工资+奖金”，“晋升机制”和“人事考核”作为经营管理者激励的两翼，而约束力量是“企业的思想政治工作”。



图八 发电企业经营管理者约束与激励机制

总体来讲，这种约束与激励模式是具有强烈的行政化特征的短期激励，不利于企业的长远发展，下文将进行详细分析和论述。

4.1.2 发电企业干部晋升机制存在的问题

目前，发电企业内部组织依然保持行政编制，缺乏严格的董事会制度，在干部的晋升和任用中，个人能力以及个人努力并没有占主导地位，基本是“暗箱操作”，应有的公开、公平、公正原则被破坏。以下利用竞赛模型说明这种干部晋升机制的弊端。

竞赛模型有以下三个假设：一个晋升职位在两个员工之间展开竞争，获胜者将被晋升更高的职位，而失败者只能任原职位；在职位上所得的利益包括工资、权利以及自我价值实现的满足感，称为担任职位的利益，假设这些利益可以进行某种数量化的比较，那么胜者所得的利益为 W_1 ，负者所得的利益为 W_2 ；而且在竞争结束之前，企业是不付出相应的职位利益的。

在竞争中取胜的可能性取决于员工的能力及付出的努力程度，也可能是其他的因素，规定员工甲的工作业绩由等式（1）给出，员工乙的工作业绩由等式（2）给出。

$$Q_1 = \mu_1 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Q_2 = \mu_2 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

其中 μ_1 和 μ_2 分别代表甲和乙的能力水平及努力程度, ε_1 和 ε_2 则是晋升中其他的因素, 这些因素可能是运气, 也可能是竞争中的人为因素, Q_1 和 Q_2 是工作业绩。

问题可以划分为两个部分, 首先需要将员工的行为加以模型化, 在理解了员工的行为之后, 再通过建立最优的职位利益模型来把员工的行为考虑在内, 从而构造出使企业的利润最大化的行为模型, 等式 (3) 实际上是甲的最优化问题。

$$\text{Max}_{\mu_1} W_1 P + W_2 (1 - P) - C(\mu_1) \quad \dots\dots\dots (3)$$

其中, W_1 是晋升后的职位利益, 而 W_2 是现有的职位利益, P 是赢得竞争胜利的概率, 它取决于能力水平和努力程度, $C(\mu_1)$ 是与既定的努力水平相联系的痛苦的价值, 等式 (3) 的一阶条件是:

$$(W_1 - W_2) \frac{\partial P}{\partial \mu_1} = C'(\mu_1) \quad \dots\dots\dots (4)$$

对于一阶条件存在一个直截了当的解释, 等式左边是职位利益差距与增加的每一个单位能力水平和努力程度相联系的获胜概率变化值。在实际上就是能力水平和努力的边际效益, 因为它等于获胜的价值即 $(W_1 - W_2)$, 乘以能力水平和努力程度的变化所带来的获胜概率的变化。等式的右边则是能力水平和努力程度的边际成本。因此, 一阶表明, 甲将会使自己的能力水平和努力程度提升到其边际收益恰好等于边际成本那一点上。

甲赢得乙的概率由下式给定:

$$P = \text{Prob}(\mu_1 + \varepsilon_1 > \mu_2 + \varepsilon_2) = \text{Prob}(\mu_1 - \varepsilon_1 > \mu_2 - \varepsilon_2) = G(\mu_1 - \mu_2) \quad (5)$$

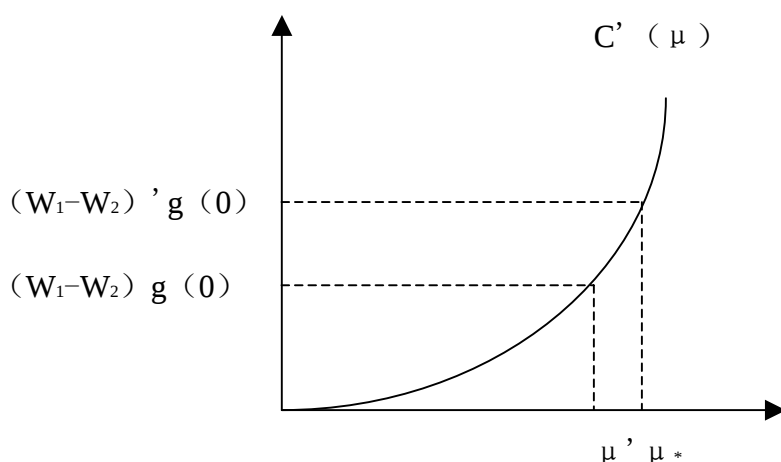
其中, G 是变量 $(\varepsilon_2 - \varepsilon_1)$ 的分布函数, 而是 g 密度函数。

这样, $G(\mu_1 - \mu_2)$ 就是 $\varepsilon_2 - \varepsilon_1$ 小于 $\mu_1 - \mu_2$ 的概率。但 P 对求微分得到 $g(\mu_1 - \mu_2)$ 。

对于乙来说也存在同样的问题, 假设存在对称均衡, 即甲和乙都具有同样的能力水平和付出同样的努力。这样, 在最优点处, $\mu_1 = \mu_2$ 从而 (4) 就变成了:

$$(W_1 - W_2) g(0) = C'(\mu_1) \quad \dots\dots\dots (6)$$

$W_1 - W_2$ 的上升意味着较高的均衡能力和努力水平, 这是因为 $C'(\mu_1)$ 是随着 μ 的上升而单调递增的, 职位利益的差距将会导致员工之间的晋升竞争更为激烈。



图九 最优能力水平和努力程度

μ 的边际成本用 $C'(\mu)$ 描绘了出来, 一阶条件的解存在于 $(W_1-W_2)g(0) = C'(\mu)$ 的那一点上。这意味着其解 $\mu = \mu^*$ 。如果职位差距上升到了 $(W_1-W_2)'$, 那么最优解就将会出现在 μ' 处, 而不是 μ^* 处。由于 $C'(\mu)$ 必然随着 μ 的上升而上升的, 所以 $\mu' > \mu^*$ 。

而且, $g(0)$ 越小, 则均衡的能力水平和努力程度就越低, 这是因为 $g(0)$ 是对晋升环境中非能力水平和努力程度的其他因素的重要性进行衡量的一种指标。当这种因素非常重要时, 对某一既定职位利益差距所诱发出的能力提升和努力水平都会下降。

通过模型的分析, 在发电企业普遍存在的人为因素以及行政干预都是晋升竞争中非个人能力和努力水平的其他因素, 也就是在发电企业中 $g(0)$ 很大, 必然的结果是使发电企业经营者降低了提高自身能力和努力工作的积极性, 导致发电企业内部经营者队伍素质难以提高。

4.1.3 发电企业经营者考核中的问题

传统发电企业的经营者人事考核是从企业业绩反映经营者业绩这一简单的逻辑出发, 这种逻辑出发点是完全正确的, 但存在很大的缺陷, 具体表现在:

1、指标的单一性和片面性。发电企业传统的考核制度过于专注于财务指标, 而实际的情况证明, 随着企业经营的日益复杂性和不确定性, 用单一的指标来考核经营者并监控企业状况往往是致命的。

2、指标内容的非诊断性。财务指标只能反映发电企业某一时点或时期的经营结果, 但是这一结果从何而来、企业经营中存在什么问题、经营者应如何改进, 对这些问题, 财务指标不能给出答案。

3、指标单纯的监督性。发电企业经营者绩效考核体系作为企业监控经营者的手段, 这一点是无可厚非的, 然而, 代理理论认为, 企业与经营者的代理成本主要是监督成本和激励成本, 鉴于经营者岗位的复杂性和经营者才能发挥的不确定性、不易度量性, 对经营者的管理与其监督不如激励。这里

不是说对经营管理者只用激励不用监督，没有监督的权利是绝对的腐败，而是说这二者的成本和效益权衡的问题。传统的经营管理者考核指标几乎都是一些监控指标，这就使得考核不能发挥激励职能、其收益受到限制。

4、考核指标的短期化倾向。以当期的财务指标来考核经营管理者，就无异于向经营管理者发出这样一个信号：企业的短期赢利对他的利益是至关重要的。在这样的制度安排下，经营管理者的行为往往背离企业战略的方向，其利益取向可能会和企业的长期利益发生冲突。

4.1.4 发电企业经营管理者薪酬中存在的问题

根据国家规定，经营管理者收入一般是员工平均收入的3倍，不超过4倍，2001年国家经贸委进一步调整为8~10倍，而通过以下发电企业经营管理者与员工收入的比较说明发电企业经营管理者收入与员工收入差距过小。

表九 电企业经营管理者与员工收入倍数

年份	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年	1997 年
倍数	2.20	2.11	1.88	1.78	1.92	1.95

在浙江东南电力股份有限公司总部管理人员以及发电厂中高层管理者进行的企业高层管理者的薪酬满意调查中，选择“一般满意”、“较满意”和“很满意”的分别占 28.4%、8.1%、2.7%，选择“较不满意”和“很不满意”的分别占 18.9%、9.5%，选择其他的占 27%。说明发电企业的经营管理者存在着激励力度不足的问题。

本文认为发电企业经营管理者薪酬存在问题的原因在于：

1、由于受到较强的行政干预，经营管理者薪酬与业绩脱钩。

由于电力系统历史形成的习惯和电力公司拥有业务管理的权力，无论是发电企业总经理还是发电厂厂长的经营管理者薪资待遇名义上是董事会决定，但由于行政干预强烈，实际上是必须系统内平衡、左邻右舍搞平衡，不可能特别高也不会特别低，从而和企业业绩、个人业绩关系不紧密。

2、正如前面所分析，发电企业的股权结构中并没有高层经营管理者的持股计划安排，缺乏“控制权激励”，很容易导致高层领导人规避风险的保守心理，限制企业战略的决策与执行，激励不足。

4.1.5 发电企业经营管理者监督与约束中的问题

经营管理者行为激励、监督与约束机制，也就是对经营管理者行为目的的选择起制约作用的一系列制度性措施，它属于一种制度安排。而人类社会的任何一种制度安排，要产生高效率，必须符合人类本性，即符合关于人的行为的一般动机的目的。因为每个人作为行为主体，都是在一定的人生观支配下和一定的制度条件约束下，选择他将追求的目标和为实现目标所可以采取的行为。制度安排作为外因条件，主要通过所针对的行为主体内因，即人性起作用。而经营管理者作为一种特殊群体，当然存在其独特的要求。经营管理者是那些寻求机会，通过创新满足顾客的需要

愿望，而不顾手中现有资源的人。

由此可以看到经营管理者的动机主要有：独立性、创新机会和财务收益等。而发电企业能真正称得上经营管理者的人数并不令人乐观。这有其主客观原因：主观上，在长期传统的计划经济体制下，经营管理者的整体素质不高，理论水平、专业知识、创新才能、风险意识都不能适应市场经济的要求；客观上，缺乏完备的经营管理者市场及其相应的配套体系，主要表现是“官本位”、信息不对称、激励空缺、委托人多元化等。

究其根源，可以从以下几方面来分析：

一是道德祸因。源自保险业的道德祸因是指一个人因为参加保险而降低了他防范风险的努力程度。在企业的委托代理关系中，道德祸因指的是：由于代理人的利己性，信息不对称和监督的不完善，代理人利用自己的信息优势，通过减少自己的要素投入或者采取机会主义行为来达到自我效用最大满足这一影响组织效益的道德要素。

再者是外部性与免费搭车。产权经济学中给外部性下的定义是：某个单位的效用函数的自变量包含了他单位的行为。简单地说，外部性是那些不为之付费的收益或损失，是私人收益与社会收益、私人成本与社会成本不一致的现象。在合作生产的条件下，总存在外部性问题，因为合作的结果不可避免地遇到分配问题，即成本分摊和收入分享的问题，而当个体利益与所有个体总的贡献相关时，个体总有激励减少自己的贡献，以期在他人的贡献中获得好处。因而，委托人多元化以及委托人的双重身份使得委托人和代理人都存在免费搭车的现象。

三是寻租活动。由于信息不对称和资源配置的通畅，给寻租活动提供了市场。它将引起社会资源在产业、部门、地区间的不合理流动，进一步阻碍社会资源的合理配置和高效利用，同时寻租活动本身白白耗费社会资源，从而放松自我发展及约束机制的建造和完善，影响市场主体的培育和市场体系的形成。

4.2 加强发电企业经营管理者队伍建设的建议

4.2.1 建立良好的发电企业治理结构

如前所述，经营管理者股权的安排是完善企业组织管理体制的重要途径，是因为其能更发挥激励经营管理者积极性。

现代企业中董事会是企业治理结构的核心，而董事会是由股东选任的由数名董事所组成的企业最高决策机关，很明显董事会是建立在股东至上逻辑基础上的。而无论是理论的还是实证的分析都不能证实股东至上逻辑的合理性，更为合理的是建立在利益相关者理论基础之上的共同治理结构。即应有一种合理的机制保证员工、经营管理者、顾客等其他利益相关者的利益在企业治理结构中得到体现。本文认为：把经营管理者看作为董事会进而是股东的代理人的观点应该进一步拓展，即把经营

管理者看作全体利益相关者的代理人；通过一种途径使员工等其他利益相关者进入董事会，这样才能使企业治理结构得到必要的制衡。

4.2.2 发电企业经营者考核指标体系建立

作为经营者应关注企业的生存、健康和发展，相应的作者设立了生存指标、健康指标和发展指标等三大类考核指标。具体的分析如下：

1、生存指标

发电企业的生存指标应该包括有：资产回报率、现金流量、资产增值率和员工均收入增长率。

(1) 资产回报率是从股东角度出发来衡量的指标。从理论上来说企业是一个虚拟，其本质是利益相关者一系列契约的集合，其目的是为了实现在价值增值和分配。因此一个企业生产什么、为谁服务都不重要，重要的是它必须能够实现价值最大化。但对于一个现实的企业来说，要生存必须要有资本。因此一个不能为股东提供合理回报的企业，其生存就受到了质疑。

(2) 现金流量，现金流量信息作为传统企业财务报告的重要补充，是反映一定时间企业现金流入和流出的动态财务信息，可大大加强财务报告的可依赖程度。从企业生产的过程来看，企业的资本不断的改变形态，在动态中实现价值增值，而价值的增值必须要有现金的不断流动。因而现金流是企业的血液，它从一定程度上反映了企业的营运能力、获利能力和支付能力。

作为出资人的股东、债权人，他们不仅关心自己投资的回报，也关心所投入资产的保值增值状况。若企业的利润是在资产流失的前提下产生的，那么出资人的利益就会受到危害，而企业的生存将受到质疑。

(3) 员工收入增长率是从员工的角度来衡量的指标。从某种意义上说随着社会经济的发展，货币资本变得越来越充裕，并且随着资本市场的成熟和完善，货币资本变得不再具有“资产专用性”，而随着社会分工的深化和精细化，员工要在企业中投入越来越多的“技能专用性资产”。这样员工在企业中投入精力时要面临很大风险，因为他一家企业中积累起来的技能在别的企业中将没有价值。货币资本所有者越来越多地通过“用脚投票”的方式来规避风险，而一旦发生风险，员工却没有合理的保护机制。这就是说，员工不仅应该得到工资即劳动力的价格，还应该得到其作为“专用性资产”所有者的收益，即企业剩余。企业价值的实现是来源于员工和经营者人力资本在企业中的运用，因此在经营者的考核体系中，员工利益必须得到重视。

2、健康指标

生存指标仅能够反映企业的基本状况，即企业的生存状况如何，但企业是否存在潜在危机，这些指标就不能给出答案，因此本文进而提出了健康指标，包括：员工满意度和顾客满意度。企业价值的增值来源于员工和经营者的人力资本在企

业中的投入，而企业的价值实现则必须以企业的价值能为顾客接受为前提。因此员工不满意的企业不能实现价值增值，而顾客不满意的企业也不能实现价值。提出员工满意度指标与员工收入指标并重是因为货币收入不是员工的激励因子而只是保健因子，员工的满意程度实际上还与企业的企业文化、管理制度和工作本身等许多因素有关。任何考核制度都有一个指标多少的权衡问题，也就是考核成本与收益、提供信息的完备性与模糊性之间的权衡问题。用员工满意度和顾客满意度这两个相对较“软”的指标来综合反映企业中的许多方面如文化、制度、工作流程、客户服务等存在的问题，实际上，许多国内发电企业已在进行将定期测量两个满意度作为改进业绩的切入点的尝试。

3、发展指标

知识经济时代，企业之间的竞争日益加剧。技术创新的加速和产品生命周期的缩短对一个企业的长期发展造成极大的冲击。在变化的年代中，唯一不变的东西就是变化。而对企业来说，要想长期发展，就必须要比竞争对手反应更快。因此本文进而提出了企业发展指标，实际上就是衡量企业的核心竞争力。具体指标如下：

企业提高指数。提供优质服务的能力、营销能力和技术创新能力等方面往往能够体现发电企业的核心竞争力。

企业的市场份额。企业惟有赢得市场才能不断发展。衡量发电企业的市场占有率就是衡量企业的发展前景和发展轨迹。这个指标从结果上反映了核心竞争力能从多大程度上为企业赢得竞争优势。

同时，电力生产的垄断性对经营管理者考核指标设置也提出要求。在东南电力股份有限公司的调查中，很多员工支持以下观点，“电力行业是垄断行业，企业业绩高低都是政策预先决定的，是旱涝保收而不是通过领导者的能力和努力达到的，因此经理人员拿高薪是不能接受的，与业绩挂钩是没有意义的”。这是由于电力生产具有垄断特征，其生产经营受到更多政策干预，使经营管理者的业绩很难界定，导致发电企业经营管理者的劳动不被认可。因此，本文提出在设置经营管理者考核指标时有必要明确区分垄断因素和非垄断因素。

提高发电企业业绩的途径可以粗线条地分成几块：一是合约定价电量，这是由政策决定的，属于垄断因素，但是有利的政策是必须发电企业经营者通过个人转关努力去争取的，所以这里又存在非垄断因素；第二是竞价上网电量，这是发电企业可以通过上网策略和生产管理可以影响的；第三就是多元化投资，实现资本增值，这一块的业绩高低和个人的能力与努力程度关系极为紧密。在考核过程中区分了垄断因素和非垄断因素，鼓励经营者超越垄断因素，通过自己的能力和主观努力等非垄断因素达到企业的高绩效。

表十 经营管理者绩效考核因素分解

绩效因素	特 征	举 例	考核指标
垄断因素	主要靠既定政策，也有个人成分	合约电价	****
非垄断因素	主要通过个人能力和主观努力达到	资本运营 竞价上网	****

4.2.3 完善适合发电企业经营管理者劳动特点的收入分配体系

由于经营管理劳动是高度复杂劳动，其贡献比简单劳动和一般脑力劳动要大得多，因此，经营管理者劳动参与分配时与土地、资本一样，应获得与其产出相等的价格。同时，经营管理者劳动又是一种特殊劳动，其报酬的高低反映经营管理劳动者人力资本价值高低。经营管理者的劳动价值是由其学识、经验和能力等要素，在长期企业经营实践中形成的。本文认为确定经营管理者劳动报酬的依据应当包括：经营管理者人力资本价值、经营管理者劳动创造的价值以及经营管理者人才市场的供求状况。

1、年薪制

年薪制是以年度为单位，根据企业规模和经营难度确定经营管理者的基本收入，并按照实际经营成果浮动发放效益收入的工资分配制度。它一般包括基本年薪和效益年薪两部分。

经营管理者的基本年薪是经营管理者付出劳动得到的回报，用于解决经营管理者的基本生活问题，符合劳动分配原则。基本年薪应高于一般管理劳动者的基本工资，因为高额的基本年薪是激励发电企业经营管理者尽职尽责、主动执行经营管理职能的前提，可以突出经营管理者在企业经营中的地位和作用，有利于稳定经营管理者人才队伍，同时，较高的基本年薪收入也意味着高投入、高产出。这部分收入主要是对经营管理劳动人才人力资本价值的一种肯定，是经营劳动人才长期以来在学识、经验和积累投资的最佳回报。当然，在确定发电企业经营管理者较高基本年薪时，除了考虑经营管理者的人力资本价值之外，还要考虑经营管理者人才市场的供求状况，考虑经营企业的总资产、销售收入和企业规模大小等因素。

经营管理者除享受较高的基本年薪外，还应享受与企业经营绩效直接挂钩的风险收入，即效益年薪。效益年薪的高低根据经营管理者当年的经营业绩和贡献大小确定，按企业当年盈利的一定比例获得相应的报酬。发电企业经营管理者效益年薪，既可以通过奖金的形式发放，也可通过效益工资获得。效益年薪具有很大灵活性。克服了基本年薪缺乏弹性的弊端，同时也使经营管理者的利益与出资人利益联系得更紧密。

2、持股期权制

为弥补基本年薪和效益年薪易使发电企业经营者行为短期化的缺陷,可以通过给付经营者股票、期权等形式,使经营者发挥自身才能,实现企业现实及未来长远效益的最大化。给经营者股权安排的目的在于经营者获得企业一部分剩余索取权。

3、社会保障制

高额的退休金及优越的福利待遇不仅是避免经营者行为短期化的一种有效激励方式,更是发电企业经营劳动强度大、损耗大的一种有效补偿。为了吸引人才,稳定发电企业经营者人才队伍,解除经营者的后顾之忧,经营者的退休金除了要与企业未来的绩效挂钩外,还应通过计算经营在本企业的“连续工龄”即贡献时间的长短计入退休金内,同时应强调经营劳动高额辞职或调离,其连续工龄自动中断。这样,经营者对企业投入的人力资本实际上就存在退出障碍而谨慎行事。为了解除发电企业经营者退休后待遇、工资收入减少、生活水平下降的忧虑,赋予经营者高额的退休金和一定福利待遇,这也是对其在任职期间过度劳动消耗的一种回报。

4.2.4 建立发电企业竞争择优的招聘选拔机制

1、职位竞争,造就一批高素质的经营管理人才

将各级发电企业经营者职位拿出,实行公开竞争,给每一位员工一个公平的机会,展示自己的才华,通过这种形式产生的领导层,员工才能做到心服口服,有这样一批高素质的英才,才是企业兴旺发达的保障。

发现高素质的经营者要实行领导岗位“空杯”管理,就是在现有领导岗位人员欠缺的假设前提下,在所有员工范围内进行公正、公平、公开竞聘,做到不拘一格用人才。

2、建立规范的经营管理者选聘制度

选聘一个综合素质优秀的发电企业经营者不是一件容易的事情,这个工作可以由投资者及某些经营者评估及审计机构共同组成评聘委员会,对选聘对象进行考评。考评的重点是经营者的学历、资历、经历、信用度、忠诚度、经营业绩等。其中经营绩效可以较为客观地反映企业家的综合能力,因而其权数应较重。对于经营者的经营历史应该尽量详细的考察,有经营劣迹记录的人员不得选为经营者。除此之外,还应考虑经营者的身体状况、年龄以及性格等因素,作为选聘经营者的参考依据。

对经营者进行测评的方式有三种:一是竞争答辩,通过聘任有较高理论水平和实践经验的专家、企业家组成评委会,对差额推荐的选择对象进行答辩评估。用人单位依据评委会的评估结果决定取舍。二是微机测评,建立“经营者评估测试系统”软件,利用计算机对选拔对象进行素质能力测评。三是考察考核,通过查阅档案,征求单位意见,群众评论等传统办法,对选择对象的政治业务素质,经

营管理能力进行深入的了解，最后形成考核意见。

三种方式的有机结合使用，可以更好的确保选聘经营管理者的可靠性。初选合格的经营管理者，还应进行试用，只有通过试用才能真正了解经营管理者的全面的实际能力。

3、形成程式化的职务提升标准

程式化是人力资源开发与管理的核心内容和核心工作，而人性化是人力资源开发与管理的补充和升华。为适应知识经济对人力资源开发与管理的程式化要求，关键在于根据发电企业文化、人员、目标等实际情况“建章立制”。列出员工的职业阶梯方案，通过详细的工作描述，制定明确的任职说明书，使工作任务、职责与职务相匹配，消除或降低通过不公平方式来提升职务的可能，给真正靠自身能力取得成绩的员工以信心。这样有利于员工实现自我价值，高效完成各项工作目标。

4.2.5 完善发电企业经营管理者监督与约束机制

经营管理者处在企业组织金字塔的顶部，其特殊的地位决定了他的工作必须具有主动性、灵活性；决定了他经营信息占有方面居于绝对地位；市场风云变幻莫测，决定了企业的经营决策要快速化、集中化。这就使得经营管理者的行为会对企业产生至关重要的影响，尤其是在两权分离状况下，经营管理者的行为的控制更是复杂。为了使发电企业经营管理者行为保持着良好的状态，除了使用各种激励手段之外，还必须建立有效的约束机制，这才能保证企业在发电企业经营管理者率领下跑得快、走得正，充分符合出资人及社会的要求。

企业经营管理者约束不外乎以下几方面：第一是法律约束，主要是制定规范市场主体法律、规范市场行为及市场秩序的法律，规范劳资关系的法律和宏观调控的法律等。第二是市场约束，也就是要完善人力资本的市场，对于技术创新人员，对职业经理人的流动市场必须要完善。要界定怎么样去招聘人，怎么样寻求自己的人力资本，要有一系列的规范。第三就是所谓的社会团体约束，也就是人力资本将作为重要的社会阶层发挥作用，应该成立相关的社会民间团体。第四是道德约束，为解决前进中的“道德祸因”，形成一定的外在舆论和内在约束是十分必要，只有这样才能达到社会约束与自我约束的有机结合。道德约束达到了制约机制的高层次要求，同时也是形成最为有效约束力必不可少的条件。最后是媒体的监督。

计划经济中企业的约束机制主要是靠国家的政策法规、企业的规章制度和思想政治工作，进一步走向市场的发电企业的约束机制除了国家的政策法规之外，本文还提出以下构想：

1、把好入口关，是发电企业经营管理者进行约束的始点

规范经营管理者选聘是发电企业经营管理者约束、激励的重要手段之一，经营管理者聘任的合同管理是其中的一个非常重要的环节，是考核、评价、奖惩经营管理者的重要标准，也是经营管理者任期到后是否续聘的依据。聘任合同中载明的

经营目标以及对完不成经营目标将如何处罚是保证经营目标实现而对经营管理者采取的约束的有效手段,聘任合同一般以采取《经营责任合同书》的形式,其内容包括:经营考核目标条款、约束条款、控制招待费、监督方式条款和对经营管理者的处罚条款。

2、建立完善的发电企业经营管理者约束制度

制度是一切约束的基础,通过约束制度的建立,使经营管理者明了什么不能做,什么可以做,什么必须做,应该做到而未做到将会导致什么样的处罚等等。

(1) 实行经营管理者风险责任制度。

经营管理者的利益与风险要对应,合理设置经营管理者的风险责任,是分解投资者资产的市场风险与管理风险,降低代理成本的必然选择。一是强化发电企业经营管理者职业风险机制,把经营管理者的职业命运、经济利益与资产经营业绩直接联系起来。二是实行发电企业经营管理者资产风险抵押的损失赔偿制度,通过合理有效的契约关系把资产责任、经营责任人格化和物质化。三是建立发电企业经营责任违法赔偿的担保责任。

(2) 建立和完善法人治理结构。

如前所述,现代企业的法人治理结构和特征是投资者、经营管理者等不同要素所有者之间通过公司制企业的权力机构(股东会)、决策机构(董事会)和管理执行机构(经理)、监督机构(监事会),形成各自独立、权责分明又相互制约的关系,不仅保证各责任主体权力的享有,又提供了不同所有者权益实现的制度保障。在这种三权分立的体制下,发电企业经营管理者行为将受到来自决策方、监督方及最高权力方的制约,受到应有的规范,投资者对经营管理者日常的约束通过股东大会、董事会、监事会的职能得到体现。

(3) 发电企业经营管理者经营过程的约束制度。

以企业既定的法规和企业对经营管理者的经营责任目标及按经营时段的分解目标为准绳,对经营管理者展开的一系列符合性验证活动就是对经营管理者的经营过程进行约束的过程。假如对发电企业经营管理者业绩等到年末才去算总账,就会留下失控的隐患,对此,可通过委派的财务总监等监管人员向董事会按月提交企业即时的资产负债、损益情况及重大事宜的进展情况的报告,使企业的决策机构及最高权力机构能始终了解企业的经营状况,确保股东及董事会采取重大决策的灵活性和及时性,确保股东、董事会对企业重大事宜的知情权,确保经营信息的真实性。

3、正确设置权限,实行授权约束

对发电企业经营管理者授权就是规定经营管理者可以行使的权力范围,这既是经营管理者明了自己的权限以便正确用权的需要,也是出资人对经营管理者所享有的权力范围边界的约定,经营管理者超出权限,就是违规。本文认为发电企业经营管理者正确授权应遵循的原则是:

(1) 授权范围要适当, 即既要保证经营管理者从事经营管理工作必要的权力, 又不能因权力过大, 以致于投资者对企业的重大方向的把握失控。

(2) 授权应当明确、具体, 便于监督, 防止出现权力、责任真空, 造成企业损失。

(3) 授权要因时制宜, 针对不同时期企业的现状、经营阶段、经营管理者素质是处于验证阶段, 还是成熟信任阶段来调整授权内容。

4、发电企业经营管理者审计约束

发电企业经营管理者第一年任期到结束需要进行经济责任审计, 审计的依据是《经营目标责任合同书》以及公司的有关规章制度。审计的约束作用主要表现在三个方面: 第一, 对于投资者来说, 审计的首要作用就是通过审查对委托经营管理责任及其履行情况签发审计意见, 主要内容是业绩鉴定, 从而决定如何奖惩经营管理者以及经营管理者的去、留、升、降。第二, 在存在信息不对称的情况下, 审计报告可以弥补出资者拥有信息量少的缺陷, 实现委托、代理双方的信息对称, 保证投资者对经营管理者的有效监督。第三, 对于发电企业经营管理者来说, 审计是一种来自第三方的公正客观的评价报告, 是经营管理者正确认识自己的经营绩效, 发现经营缺陷的重要方式, 从而起到引导经营管理者自我约束的作用。

审计的主要内容包括对经营管理者的财务责任、会计责任、经营责任、管理责任、社会责任及财经法纪责任的审计, 因此, 对经营管理者的工作及效果是全方位的审计。

如果对于发电企业经营管理者约束按过程来划分的话, 选聘经营管理者的环节是开始约束阶段, 经营管理者上岗后的一系列制度、法规、监督措施等组成了中间约束环节, 当经营管理者经营责任期满或任期届满时进行审计是结果约束, 这种结果约束也是不可缺少的。

第五章 结 语

电力体制改革后形成的发电行业新的竞争格局,对发电企业人力资源管理提出更高要求,本文着重从发电企业组织体制管理、员工队伍建设以及经营管理者队伍建设三方面提出以下观点:

发电企业组织管理体制方面主要存在的问题:

- 1、股权结构不合理造成股东激励不足,影响企业未来发展。
- 2、旧体制造成的企业权利结构失衡导致企业决策效率下降。
- 3、由于总部战略定位不清,导致发电企业组织结构不合理,影响组织运作效率。

在组织管理体制改进方面,本文提出以下建议:

- 1、引进经营管理者股权,改善高层经营管理者们的激励系统。
- 2、实施员工持股计划,体现员工利益,改善员工动力系统,提高工作积极性。
- 3、建立总部与子企业的管理型控股关系,定位总部的关键职能包括战略决策中心、资本运作中心、运营监控中心、支持服务中心、人力资源中心以及市场营销中心。

发电企业员工队伍建设中存在的问题:

- 1、计划经济下形成的用人制度和用人机制的欠缺导致员工工作积极性下降。
- 2、对于考核的定位的偏差以及考核标准科学性不足造成考核难以发挥管理作用。
- 3、计划色彩、平均主义的工资设计以及执行力不足形成了发电企业高外部竞争力的薪酬水平却内部激励低效的状况。
- 4、发电企业呈现很多人没活干与很多活没人干并存、人员富余与资产的闲置并存、在职员工富余与计划外用工并存、一线员工短缺与二线、三线员工富余并存问题的冗员特征,其根源在于:企业行为政府化、职业观念终身化、利益分配平均化和社会保障企业化。

本文认为,改进发电企业员工队伍建设应从以下几方面努力:

- 1、通过建立健康的考核文化,设定以工作分析为基础的考核标准,完善考核结果与激励相结合的机制,设立考核委员会,提高考核激励效果。
- 2、建立超前型的绩效激励模式,激发员工工作动力。
- 3、对企业所有人员,根据其在生产或经营管理过程中的不同作用和价值,采取不同的工资奖金制度。
- 4、尽快转变员工择业观念、强化竞争机制和加强职业培训,实现由企业安置为主向劳动力市场调节过渡。

发电企业经营管理者队伍建设存在的问题:

1、干部晋升中的人为因素及行政干预导致发电企业内部干部队伍素质难以提高，工作动力不足。

2、考核指标的单一片面性、单纯监督性和非诊断性造成经营管理者的行为背离企业战略的方向，利益取向与企业的长期利益发生冲突。

3、股权激励欠缺导致经营管理者的短期行为，行政干预造成经营者薪酬与工作业绩脱节，与经营者劳动不匹配。

4、仅靠思想政治工作对经营管理者的约束和监督难以适应市场要求。

本文提出加强经营者队伍建设以下建议：

1、设立以生存指标、健康指标和发展指标为框架的发电企业经营者考核指标体系，根据电力行业的垄断特征区别考核中的垄断因素和非垄断因素。

2、建立以年薪制、持股期权制和社会保障制为主体的经营者收入分配体系。

3、通过职位竞争和程式化的职务提升标准形成经营者竞争择优的招聘选拔机制。

4、通过设置经营权限和加强审计等各方面强化经营者的监督与约束机制。

本文研究的是电力体制改革后发电企业人力资源管理制度优化的问题，这只是人力资源管理的一个组成部分，由于研究角度和研究时间的局限，对一些相关课题例如人力资源理念和人力资源战略管理等方面未进行深入研究，在今后的工作和学习中我将进一步研究和探讨，希望通过不断的研究提高自己的人力资源管理水平。

参考文献

- [1] 熊敏鹏,《人力资源管理》,机械工业出版社,2001
- [2] 李剑,《新经济时代的人力资源管理》,企业管理出版社,2000
- [3] 陈天祥,《人力资源管理》,中山大学出版社,2001
- [4] 亚瑟.W.小舍曼/乔治.W.勃兰德/斯科特.A.斯耐尔/张文贤主译,《人力资源管理》,东北财经大学出版社,1999
- [5] 魏杰,《企业前沿问题》,中国发展出版社,2001
- [6] 周欢,《中国电力行业状况分析》,2001
- [7] 四川省电力工业局编,《火电厂及水电站生产管理》,中国电力出版社,1999
- [8] 冉斌,《目标与绩效管理》,海天出版社,2000
- [9] 米黎钟,《电力行业分析与东南发电战略命题破解》,2001
- [10] 曾明,《电力企业计划管理及其技术支持系统》,中国电力出版社,1999
- [11] 财政部统计评价司,《企业绩效评价工作指南》,经济科学出版社,2002
- [12] 冉斌,《薪酬设计与管理》,海天出版社,2000
- [13] 理查德.威廉姆斯,《组织绩效管理》,清华大学出版社,2001
- [14] 刘大可,《论人力资本的产权特征与企业所有权安排》,《工业企业管理》2001.8
- [15] 王通讯,《人才学通论》,中国社会科学出版社,2001
- [16] 周永亮,《中国企业前沿问题报告》,中国社会科学出版社,2000
- [17] 爱德华.拉齐尔,《人事管理经济学》,北京大学出版社,2001
- [18] 罗开位,《企业经营者知识资本价值研究》,中南大学博士论文,2000
- [19] 刘继先,《经理股票期权激励机制研究》,天津财经学院硕士论文,2001
- [20] 和君创业研究咨询公司,《浙江东南发电股份有限公司组织诊断报告》,2002.6
- [21] 王通讯,《微观人才论》,中国社会科学出版社,2001
- [22] 余健年主编,《人力资源开发与管理》,中国电力出版社,2000
- [23] 中国-德国技术合作项目火电厂高级技术与管理人员进修中心,《火电厂运行与管理》,2003
- [24] 程恩富等,《经营管理者收入的博弈分析》,《经济学动态》2001.4
- [25] 陈通等,《委托代理框架中道德风险的临界行为》,《天津大学学报》2002.2
- [26] 孙文远,《委托代理的最优激励分析》,《技术经济》2001.8
- [27] 张屹山、王广亮,《论国企改革的根本问题是解决委托代理关系》,《中国工业经济》2001.11

- [28] 廖伟雄,《国有工业企业年薪制试点现状、问题及对策》,《国有资产管理》2001. 1
- [29] 吴泽桐,吴奕湖,《国有企业经营管理者激励现状分析与问题对策》,《经济管理》2001 . 9
- [30] 吴风云、赵静梅,《期权、期股与企业激励机制创新》,《经济学家》2000. 4
- [31] 余珊萍、林辉,《经理股票期权激励若干问题探析》,《中国软科学》2001. 5
- [32] 纲目,《全面突破用人界限》,中国纺织出版社, 2001
- [33] 李巧燕,《建立有效激励机制的实践和思考》,《经济管理》2001. 11
- [34] 曹邦英、吴景辉,《完善国企经营管理者物质激励的探讨》,《经济体制改革》2001. 2
- [35] 邢福俊,《企业激励模式的选择与股票激励模式的构建》,《经济经纬》2002. 2
- [36] 王军涛、李焜文,《股票期权、期股的激励约束机制分析》,《决策借鉴》2001. 2
- [37] 江洁,《关于重构企业高层经理激励约束机制的思考》,《经济工作导刊》2000. 11
- [38] Wayne F. Casio, Managing Human Resources, Mc Graw-Hill, 1995
- [39] Gary Desler, Human Resource Management, Prentice-Hall International Inc. 1997
- [40] Hart Oliver & Moore John, Property Right and the Nature of Firm, Journal of Political Economy, Vol. 98
- [41] Aghion Philippe & Bolton Patrick, An International Contract to Financial Contracting, Review of Economical Studies, Vol. 59
- [42] Wilson R., the Structure of Incentives for Decentralization Under Uncertainty, La Decision No. 171

致 谢

本篇论文是在我的恩师熊敏鹏教授悉心指导下完成的。在与熊教授的学习和交流中，熊教授给我留下了深刻的印象，他对论文时效性非常注重，要求我深入企业微观实际管理中挖掘问题根源，提出行之有效、可直接操作的解决思路；他很乐于充分倾听我的思路，并能够对之进行剖析，告诉我改进的办法，给了我不少直率、诚恳的意见和建议……熊教授渊博的知识，一丝不苟的工作作风和严谨的治学态度令我折服，使我在攻读硕士阶段获益匪浅，亦将使我受益终身。

同时，感谢余顺坤教授、郭京生副教授、余恩海老师及华北电力大学（北京）工商管理学院人力资源管理教研室的全体老师，他们在学业上给了我很多指导和帮助，而且教研室浓厚的学术氛围使我在潜移默化中受到了良好的熏陶。

还要感谢众多师弟师妹及同学们，他们对我的论文提出了很多建设性的意见，对我论文的顺利完成提供了很多帮助。

对于父母养育之深恩，我无法用语言表达，唯有更加努力拼搏，决不辜负他们的期望！感谢所有培育过我的老师们和帮助过我的亲友们！

在学期间发表论文和参加科研情况

[1]2002.11~2003.05 参与南方电网企业天生桥水力发电总厂“人力资源管理整合与提升咨询”课题研究，作为课题组主要成员全程参与课题研究，并独立主持绩效考核模块的方案设计工作。

[2]2002.09~2002.11，参与长春迪瑞实业有限公司“人力资源管理咨询”课题研究，作为课题组主要成员全程参与课题研究，具体负责绩效考核表格和绩效管理手册设计。

[3]2001.10~2001.12 参与北京中关村电子城建设有限责任公司“组织结构方案设计”课题研究，作为课题组主要成员全程参与课题研究，具体负责岗位分析与设计工作。