

选举规则、提案权限、材料公开与复议程序，规定学术委员会与工会对人事政策的书面评议职责，建立独立监督与争议调解小组并将代表意见纳入可追溯的修订档案以保障制度性吸纳。具体关怀实践方面，应推行差异化弹性工时、家庭照护与子女教育支持及节假日关怀资金三项常态化措施，落实带薪关怀假与短期岗位替代安排，建立以满意度、留任率、援助时效与复议率为核心的量化评估指标，配置年度预算与管理台账并通过季度联席会议与年度报告对实施效果进行动态调整，针对中层与一线管理者制定胜任力培养与轮岗计划并将关怀绩效纳入年终考核，所有措施需以书面流程固化并公开。

3.5 健全职业保障与流动机制

除上述策略外，以人为本理念在高校人力资源管理中的实施还离不开健全职业保障与流动机制，其主要涉及以下四个方面：第一，完善岗位设置与聘任制度，按教学、科研与服务职能重构岗位分类，明确岗位绩效指标与任期评价周期，推行岗位责任书与绩效合同相结合的聘任流程，实施定期公开竞争与校内遴选并行的用人机制，建立岗位异动与岗位津贴联动机制，通过年度岗位需求测算与空缺预测实现编制动态调整，制定岗位说明书模板与能力素描及量化考核表，以保障人岗相适并促成人才有序流动。第二，构建多层次职业保障体系，通过固定岗位与流动岗位并存的编制管理办法，细化劳动合同类型与期限安排，设置岗位过渡与临时补偿条款，完善社会保险与职业年金衔接，建立以阶段考核为依据的续聘程序，并在关键职业节点提供职业咨询、定制化培训与技能证书支持，推动校内继续教育与职业发展评估联动，以减轻人员转岗与流动的不确定性。第三，实施分级晋升与流动激励政策，优化职称评审与岗位晋升规则，推广按绩效与贡献导向的职务聘任模式，设立短期借调、挂职与跨校交流通道，建立短期流动奖励与长期职业发展并重的激励体系，配套差异化薪酬、科研启动经费、项目倾斜与住房

补贴，并通过绩效基金与人才项目支持跨单位科研合作，以引导教师跨学科与跨机构合理流动^[6]。第四，健全流动监测与人才保障操作程序，建立岗位流动审批、备案与回溯机制，制定借调与回聘的标准化操作手册，完善人才储备库、继任计划与流动人员档案管理，明确流动人员的劳动关系衔接、住房与子女入学等配套保障措施，并将流动影响评估与满意度调查纳入年度治理考核，以制度化流程降低流动阻力并维护教职工权益。同时建立校内外人才联动平台与专题评审小组，定期汇报并修订相关实施细则。

4 结语

总而言之，教职员是高校人力资源管理中最重要的人力资源，他们的发展直接关系到高校的教学、科研、服务的质量。高校应当要积极落实以人为本理念，围绕教职工的工作、生活与发展来设计人力资源管理制度，不但要保证教职工的基本生活需求得到满足，还要注重其能力成长与职业发展，凸显人力资源的个性化与民主化，以切实调动高校教职工的工作积极性，实现人才队伍的稳定与可持续发展。

参考文献

- [1] 刘涛,张宏宇,邬琼.高校人力资源管理中以人为本理念的实施策略研究[J].区域治理,2025(9):0207-0209.
- [2] 张勤.“以人为本”理念在人力资源管理中的应用[J].市场瞭望,2024,(13):196-198.
- [3] 李树宾.基于以人为本理念的事业单位人力资源管理研究[J].科学与财富,2024(3):100-102.
- [4] 肖莹.“以人为本”模式在高校人事管理中的应用探究[J].就业与保障,2023(6):34-36.
- [5] 李静.高校人力资源管理机制创新问题分析[J].广东经济,2025(4):59-61.
- [6] 刘文婷.我国高校人力资源管理模式的现状与对策——以教研人员为视角的分析[J].社会科学前沿,2023, 12(12):7087-7092.

Discussion on the Application of Incentive Theory in the Management of Railway System Employees' Compensation

Jiajia Fu

China Railway Beijing Group Co., Ltd., Beijing Electric Signal Section, Beijing, 100010, China

Abstract

In the process of China's railway industry transitioning to market-oriented reforms, employee compensation has shifted from a protection-oriented approach to an incentive-driven direction. Against this backdrop, the article combines the relevant circumstances of railway enterprise position compensation with incentive theory knowledge to outline the connotation of incentive theory, explore its specific value in railway compensation management, and conduct an in-depth analysis of its application strategies, aiming to provide theoretical and practical references for building a scientific and sustainable compensation incentive mechanism.

Keywords

railway system staff; incentive theory; compensation management

探讨激励理论在铁路系统职工薪酬管理中的运用

付佳佳

中国铁路北京局集团有限公司北京电务段, 中国 · 北京 100010

摘要

中国铁路在转型市场化改革进程中, 职工薪酬由原有的以保障为目的的方式转为以激励为主导的方向。在此背景下, 文章结合铁路企业岗位人员薪酬的相关情况及激励理论知识, 梳理激励理论的内涵、探讨其在铁路薪酬管理中的具体价值, 并就其运用策略展开深入分析, 以期能为打造一个科学、持续的薪酬激励机制提供理论与实践参考。

关键词

铁路系统职工; 激励理论; 薪酬管理

1 当前铁路行业薪酬管理面临的挑战

作为国民经济大动脉的铁路行业, 具有规模化、半军事化、网络化、安全至上的特点, 其职工队伍结构庞大, 涵盖运营、维护、服务等多个岗位, 各个基层站段(中心)间既相对独立又联调协作, 如何激发广大一线职工与各层级管理人员的工作热情, 成为铁路行业薪酬管理面临的重要课题。薪酬管理作为人力资源管理的一个重要组成部分, 并作为最直接、最基础的激励手段, 其设计是否合理、是否科学都会直接关系到激励效果的实现, 从而影响职工的满意度和工作积极性, 进而影响到企业的运营与管理^[1]。因此, 亟需以激励理论为指导, 构建符合铁路实际的薪酬管理体系, 才能适应新形势下铁路行业改革发展变化及多元化业务开拓的需要, 提高铁路系统整体运行效率, 不断增强铁路行业竞争优势。

【作者简介】付佳佳(1986-), 女, 中国山西大同人, 本科, 经济师, 从事铁路行业薪酬激励策略及人才培养探讨研究。

2 激励理论的概述

激励理论是理解个体行为选择与组织绩效关系的重要理论工具, 涵盖需求层次理论、双因素理论、期望理论、强化理论及公平理论等多条理论脉络。将激励理论置于铁路系统薪酬管理的实践语境中, 应关注三个要素: 一是外在物质激励与内在心理激励的交互性——铁路岗位多为高负荷、强责任工作, 物质报酬必须满足基本生活保障与风险补偿, 而岗位尊严、职业认同等内在激励对安全绩效具有直接影响; 二是激励与岗位属性的适配性——一线生产岗位(机务、车务、工务、电务、车辆)对技能型、差异化绩效激励敏感, 而管理、服务岗位则更依赖长期发展与职业路径激励; 三是制度化的激励设计与评价闭环——在铁路体系中, 薪酬构成通常包含岗位工资、技能工资、奖金、绩效工资、加班加点工资和津补贴项目, 如何基于激励理论优化权重, 确保绩效考核的可操作性与公信力, 是实现激励效果的关键^[2]。

3 激励理论在铁路系统职工薪酬管理中的价值

3.1 提升安全生产与操作合规性的激励价值

在铁路系统中, 要始终把安全作为铁路工作的“生命

线”，始终把确保高铁和旅客列车安全万无一失作为铁路的政治红线和职业底线，各项生产经营活动应满足安全生产条件，对危及安全的问题要立即解决。铁路安全生产与操作合规性直接关联生命财产与运输系统可靠性，激励理论通过把行为经济学与绩效导向薪酬有机结合，为安全导向行为提供明确的经济回报和制度约束。具体表现为：一是将安全行为纳入安全绩效评价指标，使得遵章守规、隐患上报、风险识别等前瞻性安全行为能够得到即时或周期性薪酬认可，从而形成“行为一回报”闭环；二是通过差异化的奖惩机制（与岗位风险、违规严重性挂钩）强化制度约束力，降低道德风险与违规操作倾向；三是把安全绩效与岗位保障、晋升机会相联结，提升职工对安全规则的内在接受度与长期遵守动机。如此，薪酬激励既发挥外在激励的纠偏功能，也通过制度化评价增强内在责任感，进而提高全系统的安全合规率与运行稳定性。

3.2 提高技能型岗位人才激励价值

基于铁路系统对技能型岗位高度依赖性的特点，在激励理论指导下，铁路系统可以通过技能溢价、长期激励等措施来彰显该类人才的价值：第一，通过岗位差异化激励来减少关键技术人员的流失，各基层站段职业技能等级认定工作坚持依法合规、科学规范、客观公正、服务发展的原则，积极开展各类型技能人才的鉴定工作，根据认证的技能等级，按月发放津贴，体现技能价值；第二，建立铁路技能大师工作室，以高技能人才命名工作室，赋予其技术决策建议权，提供荣誉和成长平台，使企业组织能够保有其自身的隐性知识；第三，结合技术人才相关市场化薪酬，合理调整技能津贴标准，以激发国有铁路的人才吸引力，缓解结构性人才短缺问题。通过运用激励理论设计薪酬，把技能形成、传承、组织收益相结合，从而达到稳定并提升技能人才的能力水平的目的。

3.3 促进铁路行业与市场适应性的制度级价值

从制度的角度来说，激励理论下的薪酬管理有助于促进铁路行业和外部市场环境相匹配。首先，将人的行为和成本控制、服务质量等关键绩效指标有机统一起来，制定公开透明的绩效考核评分标准，将考核结果与奖金分配、评优评先紧密挂钩，实现多劳多得，并引入职工申诉反馈机制，保障考核公正，进一步提高职工薪酬满意度。其次，依靠制度化的激励体系能够让行业在应对政策调整或市场化改革出现的不确定性因素时更具灵活性，也给铁路企业在复杂外部环境下实现稳健战略执行提供制度保障。

4 激励理论在铁路系统职工薪酬管理中的运用策略

4.1 建立与岗位价值相匹配的薪酬等级

在铁路系统职工薪酬管理中，建立与岗位价值相匹配的薪酬等级，需要以岗位本身所承载的责任强度、风险水平、

技术复杂度和劳动持续性为核心依据，对现有岗位进行系统梳理和分类。铁路运输具有连续运行、安全要求高、岗位分工细致等特点，不同工种在运行保障中的位置和承担后果存在明显差异，因此薪酬等级设置应避免以身份或工龄作为单一划分标准，而应回归岗位在运输组织、安全控制和设备保障中的实际作用。

首先，岗位的价值可以分别从作业的风险程度、责任后果的大小、技术操作难度以及对运输组织稳定程度来评定。像调度指挥、机车司机、信号联锁等岗位，直接影响行车安全，一旦出现失误，造成的后果是不可逆的，因此这类岗位的薪酬要体现较高的风险价值；而像后勤保障、综合服务等岗位则可以根据本岗位特点、重要性以及工作强度来进行分级。通过将岗位的这些要素量化为评价指标并制定出铁路系统适用的岗位评价表，可以为薪酬等级划分提供支持。其次，在设置薪酬等级中，需要防止过度细分而导致难以管理，并且也要避免等级跨度太大而导致内部区分度下降^[3]。具体可以根据“安全核心岗位—专业技术岗位—运行支撑岗位—综合保障岗位”的逻辑来实施分层，每一层级设定若干档次，结合岗位的职责及技能要求变化确定不同的薪酬等级。此外，结合岗位具体运行情况来动态调整薪酬等级。因为技术装备、线路条件以及运输密度等均会影响铁路生产任务的完成，且相同岗位在各区段和线路中所承担的压力也有所差别，所以可以在相同薪酬等级基础上，应用岗位系数，考虑线路等级、班制强度和应急任务数量等因素的不同来调整其薪酬水平，确保其能够反映职工真实的劳动投入。

4.2 将绩效结果与月度工资挂钩

在铁路系统薪酬管理中，要将绩效结果与月度工资相联系，建立可量化、可核查、可追溯的绩效兑现机制。在实践中，可以将月度工资划分为基础工资和绩效浮动工资两个部分，其中基础工资主要由固定津补贴、工龄工资以及技能工资、部分岗位工资几部分组成，通常在第一次开支发放；绩效浮动部分则与安全履责、作业质量、纪律执行和工作负荷等相关，根据当月绩效结果进行相应调整。对于机车乘务员、调度指挥人员、设备检修等岗位，将违章违纪项点、作业差错、故障响应时间等内容纳入考核清单，并明确相应的增减量化标准，使月度考核兑现后的工资总额能够体现差异化的绩效考核结果。为了防止“一把尺子量到底”，在运用绩效结果时要实行差异化处理。在相同的绩效等级下，对于工作强度高、长期上夜班以及安全责任大的岗位，应设置差异化的工资系数，避免单纯的横向比较导致内部岗位间的失衡。例如，在一个运输站段内，某高铁班组信号工和某检修车间检修继电器职工，两者的月度绩效考核都评为“达标”等级，但由于高铁岗位长期处于夜班、高强度、安全责任大的工作环境中，如果出现故障问题处置不及时，会直接对行车组织安全造成重大影响，所以二者的绩效工资系数不应相等，可按照1.0-1.3的系数来进行核算与发放。像相关服务