

新能源转型背景下某汽车维修企业激励机制 优化案例研究

饶路

江西科技师范大学, 江西 南昌 330038

DOI:10.61369/SE.2026030013

摘 要 : 伴随着新能源汽车行业的迅速发展, 汽车维修行业面临一场革命性的变革, 传统的燃油车维修业务减少以及新能源汽车维修需求增加之间的冲突越来越明显, 技能型人才短缺已经成为阻碍修理企业转型升级的主要障碍。本文选取江西省内真实汽车修理连锁企业江西中新成奥汽车科技有限公司作为研究对象, 在波特劳勒激励模型的基础上探讨解决企业在新能源转型中出现的传统油车维修技师多余、新能源维修技师不足的问题, 剖析当前激励制度所存在的问题, 从内部员工技能培训及新进人员招募培训两个方面提出相应的改进措施建议, 为同类型汽车修理企业在新能源转型时解决人才问题、完善激励制度起到借鉴作用。

关 键 词 : 新能源转型; 汽车维修企业; 激励机制; 技能人才; 波特劳勒模型

Case Study on the Optimization of Incentive Mechanisms in an Automobile Maintenance Enterprise amid the New Energy Transition

Rao Lu

Jiangxi Science & Technology Normal University, Nanchang, Jiangxi 330038

Abstract : With the rapid development of the new energy vehicle (NEV) industry, the automobile repair sector is undergoing a revolutionary transformation. The conflict between the decreasing demand for traditional fuel vehicle maintenance and the increasing need for NEV repairs has become increasingly apparent, with a shortage of skilled talent emerging as a major obstacle to the transformation and upgrading of repair enterprises. This paper selects Jiangxi Zhongxinchengao Automobile Technology Co., Ltd., a genuine automobile repair chain enterprise in Jiangxi Province, as the research subject. Based on the Porter–Lawler incentive model, it explores solutions to the problems of surplus traditional fuel vehicle maintenance technicians and a shortage of NEV maintenance technicians faced by the enterprise during the new energy transition. It analyzes the issues present in the current incentive system and proposes corresponding improvement measures and suggestions from two aspects: internal employee skill training and recruitment and training of new personnel. This study serves as a reference for similar automobile repair enterprises to address talent issues and improve incentive systems during the new energy transition.

Keywords : new energy transition; automobile maintenance enterprise; incentive mechanism; skilled talent; Porter–Lawler Model

引言

目前, 新能源汽车的发展促使汽车产业进行全面转型升级, 汽车维修行业所处的服务环境、技术水平以及人才需求都发生了巨大变化。传统的汽车修理厂主要进行燃油车维修工作, 有众多掌握传统维修技艺的技术工人, 但是由于新能源汽车拥有量不断上升导致新能源维修技术人员严重不足, 出现大量传统技师多余而缺少新型技师的局面。激励制度是企业招聘、培养及留住人才的重要方式, 对企业的人员构成改善以及转型产生重要影响。江西中新成奥是江西省较大规模的汽车修理连锁品牌, 在其自身发展过程中也遇到了这样的问题, 它对于激励制度改进的研究具有很强的代表性。本文选取该企业作为研究对象, 运用波特劳勒模型对其激励制度中存在的问题进行探讨并提出相应的建议, 帮助该企业顺利完成转型的同时也为同类型企业提供参考。

一、案例概况

2014年，江西中新成奥汽车科技有限公司应运而生。从一间小维修车间起步，历经多年深耕，已发展成为省内规模领先、技术先进的汽修连锁巨头，坐拥众多直营店与加盟店，是政府定点维修单位，也是多家保险公司的核心伙伴，在行业内颇具影响力。

随着新能源汽车井喷式增长，街头巷尾的新能源车日益增多。面对新能源维修市场的蓝海与传统燃油车业务的日渐式微，创始人何总深感危机，毅然决定转型，布局新能源汽车维修业务，以求破局。然而，转型的热情迅速被人才短缺的现实浇灭。门店虽已开展新能源业务，却因缺乏专业技师，经常出现“有业务却难接”的窘境。公司管理层首先寄望于内部转型。公司的老技师们修了十几年燃油车，对发动机、底盘烂熟于心，但面对新能源汽车的“三电系统”却束手无策。学习耗时费力，加之当前燃油车业务尚可，大家普遍缺乏动力。更棘手的是，部分门店技师因工作量减少而心生倦怠，甚至萌生去意，人力资源出现空置。内部转化受阻，外部招聘亦步履维艰。成熟的新能源技师多集中在官方4S店，他们不仅薪资要求高，且4S店有完善的成长体系，很难被挖走。即便侥幸招到，也常因缺乏成长保障而迅速流失，陷入“招不来、留不住”的恶性循环。无奈之下，公司转而从职业院校招聘新能源专业毕业生，意图培养后备力量。这些年轻人虽有理论基础，但由于行业培养标准尚不完善、技术迭代过快，成长周期漫长，很难在短时间内成长为一名优秀的新能源维修技师，无法满足企业的业务转型需求^[1]。加之学徒薪资普遍偏低，导致多数人熬不住辛苦，要么辞职，要么转投传统汽修，培养计划收效甚微。

屡遭挫折后，何总并未放弃。他责成人力资源部门深入一线，与技师和学徒促膝长谈，逐一梳理症结。经过反复研讨，一套精准的人才激励方案初具雏形，为企业走出人才困境、打赢转型攻坚战带来了新的希望。

二、案例企业现有激励机制存在的问题

（一）激励导向与转型需求脱节

企业现有的激励制度主要是针对传统的燃油车维修业务而制定，着重于传统维修技术的学习以及维修任务量的完成情况，对于新能源维修技能方面的奖励较少。对于积极参加新能源维修技能培训并实现自身转型的传统技工而言，缺少相应的奖励政策，使得很多传统技工不愿意花时间去学习新能源维修技能。而且新能源维修技师所获得的薪酬福利与其他传统技工相差无几，不能反映新能源维修岗位的技术含量，不利于引进外部优秀人才，也不利于留住公司内部培养出来的新能源维修人才^[2]。

（二）激励方式单一且缺乏针对性

企业目前所采取的激励手段主要是物质激励，如工资、奖金等，而精神激励和发展激励较少，不能适应不同层次、不同类型员工的实际需要。对传统技师而言，缺少对其技能转型进行专门

奖励，难以调动他们转型的积极性；对于新能源维修技师来说，则是缺少职业发展路径的设计，技师的技术进步与其晋升、加薪相脱离，造成他们工作的主动性以及对企业的认同感下降。而且激励方式单一化，忽视了职工的技术能力、岗位贡献、转型进展等因素来实施差别化的激励政策，很难起到应有的引导效应。

（三）培训与激励结合不够紧密

虽然企业已经开展新能源维修技能培训，但是培训与激励相结合较少，缺少系统的培训激励制度。一方面，培训课程设置偏离岗位需求，一些课程脱离生产一线，造成员工学习兴趣低落；另一方面，在员工接受培训并通过考核后未提供相应奖励措施，使培训成果难以转化为实际工作能力，不利于传统技工到新能源维修技工转变^[3]。此外，对新进员工进行培训时也缺乏有效的激励手段，使得新员工进入公司之后得不到良好的培养及鼓励而成长较慢，不能迅速适应岗位要求。

（四）绩效评估体系不合理

企业目前绩效考核制度主要是基于维修工作量、客户投诉率等传统指标进行考核，而对新能源维修技能水平、转型进展以及培训成效等方面并未纳入到绩效考核之中，不能真实体现员工在新能源转型中所作出的努力。绩效考核结果与薪酬福利联系不大，使得职工缺少提高自身新能源维修能力的积极性和参与公司转型的动力，在一定程度上削弱了激励措施的作用，从而造成人才短缺问题更加严重。

三、基于波特劳勒模型的激励机制优化措施

波特劳勒模型以工作绩效为中心，形成了激励、努力、绩效、奖励、满足的完整激励闭环，阐明了努力与绩效、绩效与奖励、奖励与满足之间的关系。基于此模型对案例企业的激励机制进行分析，在内部人才技能转型以及新员工招聘培养两个方面提出具有针对性的不同层次不同形式的激励措施改进办法，促进企业人才队伍建设，加快新能源发展步伐。

（一）明确激励导向，贴合转型需求

基于企业新能源转型战略，优化激励机制，将激励重心由传统维修业务向新能源维修业务转移，强化新能源维修技能的重要性。一方面加大对于新能源维修技能的奖励幅度，在原有基础上提升新能源维修技师的基本工资及岗位津贴，并规定新能源维修岗位薪酬水平要高于同等技术水平的传统维修岗位，以彰显不同岗位的价值区别来吸引外部优秀人才；另一方面对传统技师进行技能升级提供专项补贴，凡有意愿参加新能源维修技能培训并通过考核取得相应证书的技术工人，均可获得一笔奖金作为鼓励，在此基础上还可在薪资方面予以一定倾斜，以此促进传统技师积极转型^[4]。

（二）丰富激励方式，实现差异化激励

打破单一物质激励方式，形成物质激励、精神激励和发展激励相结合多元化激励机制，在不同岗位、级别以及技术水平上实施差别化激励政策。对传统技师主要是以技能转型为切入点进行激励，在此基础上对于转型效果明显并且进步迅速的传统技师予

以公开表扬并将其列入公司重点培养对象名单中去，优先考虑其晋升问题。针对新能源维修技师，则为其设定明确职业发展道路，分为技术和管理两条路线来走，技术方面注重技能提高，由低级到高级再到技术专家的过程当中享受相应工资及津贴；而管理方面则更加强调领导力的发展过程，从技师成长为技术主管直至门店经理的过程当中拥有更多权力以及分红权利等。此外还会不定期举办新能源维修技能比赛活动，对于取得优异成绩的技师除了给予一定物质奖励之外还会对其进行公开表彰以此来调动大家积极性与主动性^[5]。

（三）强化培训与激励融合，提升转型效果

健全培训激励制度，把培训成效同激励待遇紧密结合起来，使培训成果转化为岗位能力。一是丰富和完善培训内容，根据企业的新能源维修业务需要，联合相关院校、新能源汽车厂家开展订单式培养，着重在三电系统维修、故障检测等方面进行实操性训练，保证培训课程符合一线工作要求；二是建立培训考核办法，对参加培训人员分阶段测试，考核达标给予一定奖励，考核优异者优先考虑提拔重用及提高工资水平；对于考核落选的职工提供再学习机会，保证培训效果落到实处，在新入职员工上实行严格的岗前教育以及导师带徒制，由有经验的新能源维修技工担任指导老师，对于指导成绩突出的师傅予以表彰，对于迅速学会技术并通过考核的新进员工发放转正加薪奖金，促进新人快速成才。

（四）优化绩效评估体系，强化激励导向

以波特劳勒模型为基础优化绩效考核制度，把新能源维修技术能力、转型进展、培训成效、顾客满意度等内容作为绩效考核内容，建立合理有效的考核方式。对传统技师主要考察技能转换情况、参加培训的积极性以及转换之后的工作表现等方面的内容；对于新能源维修技师则侧重于其技术水平高低、修理质量优劣、顾客满意程度以及技术创新成果等几个方面。考核结果与工资福利、奖金发放、职务升迁紧密相连，在考核中成绩突出者可获得较多的物质激励及晋升机遇；反之，则对其进行相应的帮助和支持，调动职工工作热情和积极性，促使员工自觉提高自身的技术水平并参与到公司的变革当中去。

四、激励机制优化的实施效果与启示

（一）实施效果

案例企业采用基于波特劳勒模型进行激励优化后，成功改善

了新能源转型中的人才问题。一方面，传统技师参加技能转型的积极性明显提升，越来越多的传统技师积极报名参加新能源维修技能培训并逐步实现技能转型，为企业新能源维修团队补充新鲜血液，充分挖掘内部人力资源潜力，解决传统技师冗余问题；另一方面，多样化的奖励方式以及明确的职业生涯规划，吸引了众多外部新能源维修技术人员加盟的同时也留住了一批内部培养的技术人员，缓解了新能源维修技师不足的局面。同时，激励机制改革提高了全体员工技术水平，新能源维修工作质量和服务水平大幅提升，公司整体实力得到加强，在新能源领域具备一定优势，为公司的新能源转型提供了强有力的人力支持。

（二）行业启示

在新能源转型背景下，汽车维修企业人才结构调整优化是实现转型发展的关键所在，而有效的激励机制则是解决人才问题的重要途径。案例企业在改进其激励制度过程中，需要根据自身的转型需求，在波特劳勒模型等理论上确定激励方向，契合转型发展的要求；增加激励形式，做到有针对性地激励员工，适应不同类型人员的需求；加强培训与激励相结合，促进培训效果的应用；完善考核办法，突出激励的作用，构建完整的激励链环。此外，还要重视对内部人才的开发及培养工作，配合外部招聘的方式做好人力资源合理安排，从而有效缓解人才短缺的问题，帮助公司顺利完成新能源转型。对于类似类型的汽车修理厂来说，可以参考这个案例的做法，针对具体情况设计出适合自己企业的激励措施，使公司在新能源转型的大环境中持续稳健前行。

五、结论

新能源汽车产业发展迅速，对汽车修理行业带来巨大冲击，技能型人才短缺成为阻碍企业转型的最大障碍。江西中新成奥是江西省一家真实存在的汽车修理连锁品牌，在转型过程中出现大量传统燃油车维修技师过剩而缺乏新能源汽车维修技师的情况，同时该企业的现有激励制度也存在着导向偏差、手段单一、培训与激励相结合不足以及考核不合理等现象。运用波特劳勒模型，从激励导向、激励方式、培训与激励相结合、绩效考核四个方面对企业进行改进和完善，从而解决了人才问题并增强自身的竞争力。这个案例说明良好的激励措施可以调动职工的工作热情和工作积极性，促进人才队伍建设，有利于汽车修理企业的新能源化改革，也为其他企业提供有益的经验教训。

参考文献

- [1] 黄虹蓉. THA 养车公司维修技师培训管理优化研究 [D]. 广东工业大学, 2025.
- [2] 谢儒善. 探讨电子诊断技术在新能源汽车维修中的应用 [J]. 大众汽车, 2025, (04): 121-123.
- [3] 李林. B 公交公司维修工激励体系优化研究 [D]. 重庆工商大学, 2024.
- [4] 陶志涵. 汽车维修企业人力资源管理与绩效提升研究 [J]. 汽车与驾驶维修 (维修版), 2024, (01): 83-85.
- [5] 彭婷婷, 李长敏. 新能源时代下汽车维修与检测技术的改革 [J]. 时代汽车, 2023, (05): 166-168.