

安徽省民营企业员工激励机制构建研究

李德勋

(阜阳师范学院 社会发展学院,安徽 阜阳 236041)

摘要:本文通过对安徽省民营企业员工激励机制现状的调查,通过数据对比分析了民营企业员工激励管理实践中存在的问题,并进一步分析了其产生的原因。在此基础上结合员工激励的相关理论,探索安徽省民营企业员工激励机制构建问题,并进一步阐述其如何有效实施。

关键词:民营企业;激励机制;安徽省

中图分类号:K901.9

文献标识码:A

安徽省统计局2012年12月26日发布的安徽省民营经济报告显示,2011年,全省民营经济实现增加值7787.8亿元,占全省生产总值50.9%。可见民营经济已成为安徽省经济发展的重要支撑。但是,和同处“泛长三角”地区的苏、浙等省的水平仍有较大的差距,2011年,安徽省注册私营法人企业15.4万户,同期江苏、浙江分别有72.5万户和54.5万户。从企业户均规模看,安徽省私营企业户均产值10826.6万元,比全国平均水平低23%,私营企业户均资产4939万元,比全国平均水平低30%。经调查发现,大批民营企业发展面临着共同的困境就是人力资源管理技术理念相对落后,尤其是疏于有效的激励管理,现代激励机制不完善甚至缺失,导致企业凝聚力弱、劳动力成本过高等问题愈发严重。故探究安徽省民营企业的人力资源管理问题,特别是员工激励机制的构建将成为解决民营企业人力资本存量不足、可持续发展不足的核心问题。

一、安徽省民营企业员工激励机制现状

1. 安徽省民营企业员工激励机制现状调查

从分布来看,安徽省民营经济主要覆盖住宿和餐饮、房地产、生产加工、建筑、批发零售业等。在经济增长值中,从2011年民营经济分布看,住宿和餐饮业中占91.4%,批发和零售业中占70.2%,本次调查重点集中在这两者以及生产加工类民营企业,采用发放问卷的方式获得相关数据,分别设置了与激励约束机制有关的员工选拔、绩效管理、薪酬激励、员工培训等选项。回收有效问卷65份。统计数据显示,样本企业中的员工选拔方式,不同规模的企业有所不同。总体上看,样本企业的经理层产生方式主要是优先从内部提升;从不同规模的企业来看,中小企业的经理层产生方式多为优先从内部提升,而大型企业集团则更多的采用外部聘用的方式。中小型企业由于更加的趋向于“人合”,在企业中会产生缺乏创新动力的状况,因此更加适合于采用外部聘用的方式;而大型企业的“资合”性质更加的偏重,会较少出现创新动力不足的情况,而且大型企业的问题更多的是如何维护企业的核心价值观,维护员工的忠诚,

因此更加适合采用从内部提升产生管理层的方式。安徽省民营企业在员工选拔阶层上正好与上述的情况相反,安徽省民营企业应该根据自身的特点进行相应的改变。统计数据显示,样本企业的绩效管理制度、薪酬激励制度、员工培训制度的评分分别为3.80、3.58、3.4和3.60,显著高于平均水平3。样本企业最短缺的还是高级管理人才,员工培训的有效性和满意度总体上偏低,因此安徽省民营企业如何优化继续教育和培训从而拥有具有本企业核心竞争力的高级管理人员是当务之急。

2. 安徽省民营企业员工激励机制现状

(1) 激励与约束机制方面

不少从私营企业跳出的人都称“私企只有压力,没有动力,无激励”。这从侧面反映了私营企业在激励机制上存在这样的不利现状:一些私营企业压根儿就没有相关制度,对核心员工的选拔、培养、激励还停留在人治上;一些私营企业建立了相关制度,但制度还不完善,或虽有一套完善的成文制度,但流于形式根本没能很好地执行下去。企业虽然能以优厚的物质条件招聘人才,但在引进人才之后,由于其自身运作机制上的问题,并没有给他们提供富有挑战性的工作和宽松的工作环境,而这些人才恰恰又具有较高的自我实现的需要。

(2) 薪酬方面

对于一般员工而言,实行的激励方式主要是薪酬,即工资和奖金或津贴。工资基本按照当地当时工价由企业自行确定,平均水平在1500-2000元左右,奖金基本采用满勤奖、年终奖等形式,但奖金数额较小,月满勤奖在50-100元间,年终奖在2000元以内;对于企业经营管理者 and 核心技术人员而言,主要有年薪制和销售提成等形式,根据企业的经营情况,年薪基本在3-5万元间。销售和技术人员除基本工资外会有销售或业务提成,销售人员根据销售业务完成情况每月会额外收入100-1000元间的提成。

(3) 考评体系方面

对企业员工特别是高级经理人才的业绩考核评价指标

单一陈旧,尚未建立起适应市场规律的考评体系。这些民营企业家族式管理居多,小的企业最重要的管理者也是企业的所有者,其配偶或者其弟兄就是企业的财务主管,绩效考评的主观性和随意性大。评定标准主要是当前公司经营业绩和个人业绩,与公司未来没有关系,不存在长期激励。

(4)人力资本价值实现方面

在私营企业中并没有真正认识到人力资本的价值,致使人才的独立利益弱化。企业引进人才的个人成就感得不到实现,那么人才的流失就成为必然。

缺乏对员工福利保障制度方面的建设。企业将这部分开支视为多余,导致员工缺乏归属感和安全感,多难长期留住人才,人力资本可持续的价值转化难以顺利现实。

安徽金光集团在生产型民营企业中具有一定的代表性。其一线操作工基本上是农村劳动力和一些初高中的毕业生;员工每天实行两班倒,每班次10小时左右,没有双休日;公司提供伙食但不提供住宿;员工公司实行计件工资制,平均月工资在1800元左右,连续超额完成基本任务的员工可以领到200元左右的奖金;每到法定节假日公司一般休假1到3天,并且给员工发放礼品(一般是食品类);工龄较长且表现优秀的员工可能会晋升到车间主任等基层管理岗位工作,享受稍微高一点的待遇;公司还给员工买了工伤保险,但是没有更多的福利保障制度。

2. 安徽省民营企业员工激励机制存在的问题分析

首先,激励方式单一,大多集中于物质形式。企业通过到月(年)发放工资,任务完成了给予奖励这些简单的方式激励员工完成工作,激励形式单一,没有考虑公司未来的发展情况和员工的工作意向,缺乏长效的员工激励机制。

其次,采用的激励方式不成科学体系。员工进入企业后就是单一的从事工作,企业没有考虑建立健全员工的培训、开发、晋升制度,没有认真落实员工的绩效考核、监督机制。工资待遇的制定是按照当地当时工价和企业的经营状况由企业自行制定,没有调查参考员工的意向;奖金的发放也是机械性的,没有差异性和浮动性变化;激励方式的选择没有根据自身企业的实际情况制定,实施过程中也没有配套的考核、监督机制。

再次,缺乏系统的长效激励机制。传统的激励方式仅仅能保证员工完成最基本的工作,员工各项利益的获得被认为是自己劳动付出的该得,员工没有把自己的工作和企业的利益结合在一起,更谈不上提高自身思想素质,加强与同事的协作,提高员工间凝聚力等行为。缺乏系统的长效激励机制使员工对自身职业技能的培训,职业生涯的规划没有主观上的需求,这也使企业在战略规划、长期发展上缺乏人才储备。

3. 安徽省民营企业员工激励机制问题的原因探究

(1)企业欠缺制度化治理

企业管理者首先在思想认识上就没有对员工激励机制引起足够的重视,没有建立健全员工激励系统;在管理过程中仅仅依靠企业制定几条简单的规定来实施管理,没有系统的公司管理规范,也没有配套的员工技能培训、绩效考核、晋升机制;在激励方式上仅选择加薪来激发员工工作积极性,对员工精神等深层次的需求没有足够重视和满足。

(2)企业领导者忽视其他激励方式

这些民营企业由于规模小,资金不充足,管理者精力集中在产品销售和融资上,无暇构建科学有效的人力资源管理;企业大多是刚创建或创建不久,家族式管理现象严重,没有科学的员工培训、考核、晋升机制;企业所有者一般也是企业的管理者,由于自身文化素质低,忽视对员工的激励;这些民营企业由于创立不久,没有建立健全优秀的企业文化,也没有形成“以人为本的”管理思想,在与员工沟通方面也甚为困难,这些也导致企业的员工控制管理出现困难。

(3)企业承受市场风险能力弱致物质激励难以持续

金光集团在90年代是一家专门生产柴油机凸轮轴的小厂,21世纪初,因为国内经济发展大飞跃,柴油机需求量猛增,公司生产的内燃机零部件受到了全国多家柴油机生产企业的青睐,公司发展一度走上巅峰。但随着内燃机的更新换代,以及汽油机工业发展、柴油机需求量下降,凸轮轴厂的发展放慢了脚步。公司开始缩减在员工管理方面的费用支出,开始取消绩效工资,只按时发放基本工资。这个时候,公司在员工激励方面的问题逐渐暴露:首先,由于企业效益的下降,工人工作热情下降,产品产量和质量开始滑坡;其次,工人迟到、早退、旷工、辞职现象开始增多;另外,诸如工人开始抱怨管理者指挥不当、员工间产生矛盾纠纷等问题频频出现。

二、如何有效构建安徽民营企业员工激励机制

1. 构建有效员工激励机制的阻力分析

安徽省民营企业受自身发展情况限制和安徽省民营企业人力资源管理大环境未成熟影响,民营企业员工激励机制在实际建立和操作中可能会面临以下困难和问题:

(1)各主体主观接受困难

表现为民营企业管理者和企业员工主观接受困难两方面。民营企业的管理者可能会根据以往经验,认为在员工激励方面的开支不会有太大的收益,员工管理就是管理好他们的工作秩序这样简单。民营企业的员工可能会因为员工激励机制中有对其约束的规定而产生厌烦感或排斥感。

(2)制度执行多方配合不到位

民营企业员工激励机制的具体实施是靠企业的高层管理者、企业的基层管理者合理安排实施,企业的员工积极配合响应,企业的各项制度规范健全完善等各方面相互配合协调完成的,故在实际操作中可能会出现某一方面实施力度不足,某一环节执行不力的现象而影响整个激励模型的效用。

(3)机制构建者自身素质有限

根据调查,民营企业管理人员中,真正掌握科学人力资源管理技术的管理人员少之又少,加上其文化素质较低,学习现代人力资源管理知识甚是困难,故导致民营企业员工激励机制在实际实施工程中因管理人员技术障碍致使员工激励实施不力或者制度制定偏差导致员工激励无法起作用。

(4)机制作用短期内无法体现

民营企业员工激励机制对员工起到激励作用是一个长期系统的过程,很多民营企业在实际操作当中可能会因为

短期内对员工的管理并没有起到实际的作用而放弃实施这一员工激励机制,导致这一机制的长期效用无法实现。

(5)制度的修改、完善不及时

民营企业员工激励机制在实际操作当中需要根据不同企业的具体情况,随着员工激励模型的实施运转要不断的收集反馈信息,不断地修正完善员工激励模型。因民营企业制度管理因素限制,员工与管理者之间的信息交流渠道不完善。模型实施过程中的很多反馈信息不能及时的收集整理,模型不能及时的根据企业的实际情况修正完善,必然会影响模型所起的作用。

2. 如何有效实施员工激励机制

(1)管理者予以重视

企业的主要管理者要带头启动员工激励机制构建工作,积极应对和解决实际构建过程中产生的问题。民营企业“员工五维激励机制模型”作为民营企业实施员工激励机制的重要组成部分,可以为企业有效实施现代人力资源管理提供重要依据,是企业效益提升、企业战略发展的有力支撑,企业管理者要在思想、资金、执行上重视员工激励机制的构建和实施。

(2)企业各部门要大力配合协作

员工激励机制的实施是企业各部门通力协作、配合的结果。任何一个部门、一个环节出现问题或者执行不力,都将影响到员工激励机制的效用。民营企业员工激励机制的运转需要公司管理者实施有效的情感和差别激励、人事部门财务部门依照公司制度实施奖惩激励、员工间互相开展自信和竞争激励,这些激励效果的最终取得也是各个部门配合的结果,也更能够容易得到员工的认可。

(3)完善其他配套管理制度

企业人力资源管理要和企业其他管理事务分开,要建立和完善现代化的企业人力资源管理制度,完善员工激励机制的配套管理制度如员工关系管理、薪酬管理、劳动保障

等,只有这样,才能保证员工激励制度在民营企业的日常管理中有所可依,有尺可量。另外,其他的诸如员工薪酬管理制度、员工晋升制度也是民营企业员工激励制度的重要组成部分,在企业管理中发挥着不可替代的作用。

(4)科学实施,有效落实

民营企业在具体实施员工激励机制时要根据企业的自身情况科学实施,不能硬搬硬套。员工激励制度的制定也只能参照“五维模型”依托企业现有资源先期从简制定,成立的工作实施小组要有各个部门成员或员工参与,在制度落实过程中,一定要及时回收员工反馈信息,及时修改和完善制度中不适合本企业的部分,针对突发事件要有应急预案和应对措施。

(5)疏通信息反馈渠道

民营企业员工激励机制的一个特点就是要在实施过程中要根据反馈上来的信息及时修正模型和转变操作方式,更好的使员工激励机制发挥效用。民营企业要在员工激励机制构建过程中疏通员工与管理层的信息沟通渠道、员工与员工间的信息交流渠道、基层管理者和高层管理者间的信息交流渠道,使员工激励机制在发挥效用的同时,任何参与者的反应信息能及时反馈到公司管理层,以便激励机制的执行人员能及时掌握第一手资料,并根据这些资料完善这一机制,使其对企业产生更大的积极效用。

参考文献:

- [1]吴宗华.安徽省民营企业人力资源管理现状研究[J].现代商贸工业,2012,(6).
- [2]饶安玲.安庆市民营科技企业发展历程、历史作用及其成功经验[J].安庆科技,2007,(3).
- [3]卢友东,周秋萍.我国民营企业员工激励机制及其完善[J].现代企业,2010,(7).
- [4]杨东.员工激励[M].北京:中国轻工业出版社,2010.

安徽省民营企业员工激励机制构建研究

作者: [李德勋](#)
作者单位: [阜阳师范学院社会发展学院, 安徽阜阳, 236041](#)
刊名: [湖北科技学院学报](#)
英文刊名: [Journal of Hubei University of Science and Technology](#)
年, 卷(期): 2013, 33(8)

参考文献(4条)

1. [吴宗华](#) 安徽省民营企业人力资源管理现状研究[期刊论文]-[现代商贸工业](#) 2012(06)
2. [饶安玲](#) 安庆市民营科技企业发展历程、历史作用及其成功经验 2007(03)
3. [卢友东](#); [周秋萍](#) 我国民营企业员工激励机制及其完善[期刊论文]-[现代企业](#) 2010(07)
4. [杨东](#) [员工激励](#) 2010

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_xnszxb201308001.aspx