

试论民营企业的内部激励机制

● 张仁良

摘要:新形势下,民营企业应建立以人为本的激励标准和科学合理的考核制度,实行职能、职级工资制,辅之持股和分红,职位提升等激励手段,形成较完善的激励机制。

关键词:激励机制 考核制度 实施方法

中图分类号:F276.5 **文献标识码:**A

文章编号:1004-4914(2005)05-288-

01

随着经济全球化和我国加入 WTO,市场竞争日趋激烈,这不仅是国内不同地区和不同所有制的企业之间的竞争,而最大的竞争对手来自实力雄厚的跨国公司,它们通常以高薪来吸收紧缺人才和核心人才。市场竞争说到底就是人才竞争,因此尽快建立民营企业内部激励机制,具有非常紧迫的现实意义。

一、民营企业建立内部激励机制的紧迫性

随着企业改革的不断深化,多年形成的平均主义分配制度已被打破,但不少企业尤其是中小企业的企业主对建立激励机制仍未引起应有的重视。主要是对建立激励机制观念不强,激励强度不足,平均主义分配制度还留有很大影响。许多企业在改革分配制度时,职工的大锅饭打破了,从按日计酬改为按件计酬,但企业管理层的大锅饭却继续保留着,主要经营者与一般经营者的收入差距不大,激励方式单一,多数企业是低工资加少量奖金,或在年终根据经营业绩给予一次性奖励。少数企业近年开始实行年薪制,但不够完善。经营者收入分配不合理,对经营者的奖励带有一定的随意性,奖励与经营业绩没有很好对应,经营者对此难以形成稳定的预期。因此,激励作用有限,影响着管理层积极性和创造力的充分发挥,也影响到部分民营企业对优秀人才的吸引和使用。

二、建立民营企业激励机制的对策建议

1. 树立以人为本的激励观。在制定企业内部的激励机制时,必须有一定的道德判断。工业社会最短缺的资源是资本,工业化社会的道德,“谁投资,谁受益”这是天经地义的事。如今的社会已进入信息时代,信息时代的本质是知识经济,进入知识经济时代之后,真正的利润核心已从资本转向了知识和人

才,讲求的是“以人为本”。在信息时代,强调的是贡献和知识,按照知识的拥有量和贡献大小来重新塑造企业的分配关系。为此,现代民营企业的内部激励机制应在一种新的道德观的基础上产生,这是制定企业内部激励机制的准则。只有树立新的道德观,才能建立一种稳定的企业文化,激励机制才能真正调动员工的积极性和创造力。

2. 建立科学合理的考核制度。在制定企业内部的激励机制时,必须重视约束不到位的问题。首先要建立一套科学合理的考核指标,这套指标既能够真实反映短期的经营绩效,又要能够进行科学的衡量,真正体现其优劣。制定合理考核制度是前提,认真实施考核制度是保证。考核要做到部门自我考核和专门机构相结合,力求公正、公开、合理。通过考核,做到鼓励先进,鞭策落后。

3. 论功行赏的激励和集体激励、精神激励相结合。一是激励性的薪金制度。员工的工资激励方法有多种,如职务工资制(岗位工资制)、职能工资制和年薪制等,但一般而言,对员工采取职能工资制较为合适。职能工资制按照职工的职务执行能力和资格等级确定工资。它综合了职务工资制和年薪工资制的合理内容,使工资意味着不同等级水平的职务执行能力。奖金的设计方法则与工资不同,奖金的有无和多少由市场机制来调节,因为只有市场机制才能检验创新成果是否有价值。当然,其价值是以企业利润的形式来表现的。奖金与利润总额挂钩,提取一定的比例,以个人或群体贡献的大小来分配。二是持股和红利。为使员工个人利益和企业利益紧密相连,员工持股是一个有效的办法,特别是技术人员和管理层人员。员工持股资格和持股数量由工作年限、工作贡献和工作态度三方面综合考虑。持股制有双重激励动力:在员工得到股票前,存在为取得股票而努力的动力;在持有股票后,又存在为增加企业股票价值而努力的动力。持股制可以培养员工对企业的忠诚度和归属感,从根本上解决员工短期化行为倾向。三是职位提升。组织权力也是一种可分配的重要资源,具有和金钱一样重要的分配价值和激励作用,而且以工作职权激励工作是一种日趋流行的方法。因此,对员工的职位提升日益受到重视。它首

先意味着员工可支配的权力增大,在公司中的地位提高,受到更多的尊重;其次意味着要承担更多的责任,工作的挑战性越强成就感就越强,越能促进员工热爱工作。四是价值观念和情感激励。随着企业文化热潮的兴起,人们越来越多地发现,任何一个成功的企业的背后,必然有一套强劲的、起作用的、系统和谐的企业文化。管理者的最有效的管理方式就是通过文化的象征和作用,引导人们的行为朝着有利于实现企业目标的方向发展,以建立共同的价值观去规范员工的行为。当企业向员工清楚地揭示企业目标的美好前景和重大意义时,当企业的目标和理念能够为员工接受和认同并成为自己的理想和追求时,员工的工作潜能就能得到最大程度的释放,企业就获得可持续发展的持久动力。

综上所述,建立企业内部激励机制,是企业增强竞争力的关键性措施。企业竞争,表面看来是产品、技术的竞争,实际上是人才竞争,因为产品、技术都是靠人才去掌握的。人是有需求的,按经济学家马斯洛需求学说,人有五个不同层次的需求,从最低的生存需求到最高的自我价值需求,都是不同的目标追求。人的积极性和创造力的充分发挥,又同人的需求满足,紧密联系在一起。所以说,建立企业内部激励机制,是增强企业竞争力的关键性措施。人的积极性、创造力如何衡量,如何评价,是建立企业内部激励的重要一环。因此建立科学合理的考核制度,是实施奖罚分明制度的主要依据。许多企业对生产一线工人实行计件工资制,但对管理层的干部,仍存在较浓的平均主义分配色彩。这个问题至今还没有找到较好的考核办法,成为硬措施中的“软环节”。

有了科学合理的考核办法,还有一个重要环节就是兑现奖惩。企业能不断兑现奖惩,员工的积极性和创造力的发挥就能持久,企业就获得可持续发展的强大动力。至于采取什么办法兑现奖惩,是采取职能工资制还是效益挂钩制,是员工持股还是分配红利,是采取先进工作者、劳动模范还是职位提升,所有这些都要因人、因事制宜,不能一刀切,一切以有利于企业持续发展为标准。

(作者单位:浙江丰华实业公司 浙江温州 325000) (责编:郑钊)

(2)通过新闻、研讨会、专题报道等形式进行舆论宣传,通过全面的舆论整合传播方式,对社会各界进行舆论引导和教育,营造良性的社会舆论监督氛围,达到推动立法进程、制约地方保护,改变企业被动挨打的目的。

总之,反打孔盗油行为已不仅仅是企业行为,而是体现国家意志,维护国家利益和安全的一项必然行为,面对国家石油资源的大量非法侵占

和破坏,有关部门要加快管道立法的进程,实施反打孔盗油系统工程,保护长输管道安全,全力保护国家、企业的利益。

(作者单位:中国石化股份有限公司管道储运分公司计划处 江苏徐州 221008)

(责编:若佳)