

我国民营企业员工激励机制探析

潘 斌

(山东经济学院, 山东 济南 250014)

[摘要] 民营企业在我国国民经济中扮演着越来越重要的角色。在民营企业参与激烈市场竞争的过程中, 员工激励机制发挥着至关重要的作用。激励机制是指组织系统中, 激励主体通过激励因素或激励手段与激励客体之间相互作用的关系总和。员工激励理论通常包括三种类型: 内容型激励理论、过程型激励理论和综合型激励理论。目前, 我国民营企业员工激励机制存在激励形式过于单一、激励缺乏公正性、激励措施不具备针对性等问题, 在采取措施改进的过程中, 应该注意借鉴西方员工激励理论, 从薪酬体系的完善、激励技巧的合理运用、以人为本等方面着手。

[关键词] 民营企业; 激励机制; 以人为本

[中图分类号] F276.5

[文献标识码] A

[文章编号] 1000-971X(2007)05-0048-03

随着我国经济的飞速发展, 民营企业之间的竞争也在不断加剧。如何建立有效的员工激励机制, 最大限度地调动每一个员工的积极性、主动性、创造性, 更好地适应市场, 增强企业竞争力, 是所有民营企业共同面对的关键问题。

一、激励与激励机制

激励一般是指一个有机体努力追求某些即定目标的意愿程度, 其目的在于满足有机体的某些需要。激励机制, 是指组织系统中, 激励主体通过激励因素或激励手段与激励客体之间相互作用的关系总和, 也就是指企业激励内在关系结构、运行方式和发展演变规律的总和。激励机制包含两个要素: 第一, 发现他需要什么, 然后用这个事物作为员工完成工作的报酬。第二, 确定他的能力是否可能完成这项工作, 也就是说, 需要和能力是实现激励功能的两个要素。激励并不是无条件地简单满足员工的任何需要, 而是要以能在一定程度上导致组织绩效提高的方式来满足员工的需要, 要对需要满足的方式和程度予以控制。员工激励是一个过程, 是员工行为发生前后相互关联的因素链。了解这个因素链, 便可因人而异地实施激励方案, 从而充分调动员工的工作积极性。

二、员工激励理论

(一) 内容型激励理论。

1. 需要理论。

激励因素是一种助推器, 它促使人们尽力满足他们某些固有的生理和心理的需要。没有满足的愿望产生激励, 而已经得到满足的需要不会产生激励。主要的需要理论包括马斯洛的需要层次理论, 赫茨伯格的需要双因素理论, 麦克莱兰的需要分类法和ERG理论。

2. 强化理论。

强化理论也被称为刺激理论或诱导条件理论, 它所体现的是一种工作绩效与奖励之间的客观联系, 得到奖励的行为倾向于重复, 得不到奖励的行为不予重复。同时, 反馈可以同样扮演强化的角色, 虽然反馈可能即非奖赏也非惩罚, 但反馈本身就是一种激励, 它在塑造人的行为上起着重要作用。

(二) 过程型激励理论。

1. 手段-期望理论。

依据这个理论, 薪酬能否成为一个激励因素取决于努力、绩效、报酬三者的关系。也就是说, 员工的努力的工作会带来高绩效, 并且高绩效与高报酬相对应。仅仅在努力与工作绩效之间的联系强度和工作绩效与报酬之间的联系强度足够大时, 金钱才能成为一个有效的激励因子。

2. 公平理论。

美国心理学家亚当斯于1956年提出公平理论,

[作者简介] 潘 斌(1974-), 女, 山东聊城人, 山东经济学院科研处。主要研究方向: 科技管理、企业管理。

亚当斯的公平理论指出,员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人产出-投入的比率相比较,来进行公平判断。员工的投入包括忠诚和承诺,时间和努力,创造力以及工作绩效;员工的产出包括薪酬、福利、工作安全、成就感、认同感、工作的挑战性等。值得注意的是,员工比较的是他对投入、产出的知觉,而并非是投入、产出的客观测量结果。

(三) 综合型激励理论。

内容型激励理论强调从满足人们的需要来研究激励,过程型激励理论强调从动机的产生到行动的复杂心理过程来研究激励,综合型激励理论则是以上两种理论的综合和发展,其代表是波特和劳勒的综合激励理论。该理论以期望理论为基础,涉及到四个变量:努力程度、工作绩效、奖酬和满足。四变量是相互影响的,每一次的工作绩效会以反馈的形式影响到个人对成功概率的估计,每次行动最终的满足感将反馈到个人对奖酬价值的主观估计。

三、我国民营企业员工激励机制的现状

目前我国多数民营企业已经意识到员工激励机制的重要性,并且建立了相应的激励机制。但是相当一部分企业对激励机制理解不正确,存在片面性,如简单地以为激励就是奖励,以致各种激励机制不配套和不平衡,普遍注重物质激励,而忽视了精神激励对员工的激励作用,在一定程度上压抑了员工的积极性,容易产生激励与需要的错位。许多企业的激励仅仅注重短期,而忽略长期。具体地讲,可以分成以下几个方面:

1. 激励形式过于单一。

一般来讲,员工激励包括精神激励和物质激励两个方面。改革开放以来,民营企业过分夸大金钱等经济手段对提高员工积极性的意义,采取了多种经济激励措施,在提高劳动者积极性的同时释放出人们追求经济利益的强烈动机,致使人们对物质待遇的关心远远超过了对工作本身的关注程度。许多民营企业忽视了精神激励和情感激励对员工的激励作用,在一定程度上压抑了员工的积极性,有的民营企业以空洞的精神激励调动员工的积极性,这更难以产生真正的持续激励。

2. 激励缺乏公正性。

大多数民营企业没有明确的岗位界定和绩效评价体系,绩效考核结果不能正确反映员工业绩的真实情况,薪酬激励不公平,许多员工抱怨评估他们绩效的方法,而且他们不理解绩效和报酬之间的联系,这种状况会造成组织的内部矛盾、凝聚力减弱、人才

流失等问题。这种现象在家族式的民营企业表现最为突出。

3. 激励措施不具备针对性。

民营企业对员工的激励没有进行调查研究,没有以真实的调查和科学的分析为基础,没有结合公司自身的特点,只是在粗略估计的基础上来制定激励政策和措施,因此有些激励政策缺乏针对性和及时性。这样的状况造成了人力、物力资源的浪费。另外,许多民营企业对员工的个人业绩考核仅仅取决于领导者的个人分析和判断,这是不可取的。

四、我国民营企业员工激励机制的改进措施

借鉴西方的内容型激励理论、过程型激励理论和综合型激励理论三种员工激励理论,结合我国目前民营企业发展过程中常见的员工激励问题,我们可以采取以下改进措施:

1. 完善企业的薪酬体系。

有很多人有一种错误的认识,认为只要给员工汽车、房子、高薪等物质利益,就能留住员工,激励员工,其他的一切问题也都好解决,但情况并不是这样。

(1) 高薪并不一定是有效的激励措施。

显而易见的问题,一个员工在企业中获得工资的多少和怎么取得并不是一回事。企业老总给员工无论多少工资,并不能保证此员工一定卖力地为他效劳,即使他出于感恩也许会卖命地给你干。在民营企业中往往实行的是两种工资制度,一种是给员工固定工资,一种是没有固定工资,而是根据员工的业绩,从收益中提取利润。但是这两种工资制度都是有差别的,从员工的思考角度来说,大都是愿意选择第一种,因为这种工资制度比较保险,而且在很大程度上在他们出现工作失误的时候,都不会承担太大的风险。但是我们进行换位思考,从企业的角度看,企业更愿意接受第二种工资制度,因为这种工资制度更能够激励员工努力工作,因此在民营企业选择这两种工资制度的时候,需要斟酌哪种工资更能够确保企业工作的有利进行。

(2) 低薪也是筛选员工的有效机制。

一家新开的民营企业对于员工来说,将会首先面临资金问题。因为新开的企业一般流动资金比较紧张,而且很难在银行、其他金融机构获得资金,因此新增企业就必须要选择减少现金的支出,高额的薪酬对于企业来说几乎是不可能执行的,但是低额的薪水又比较难以留住人才。因此企业就必须在招聘的时候,选择一些对事业有进取心,拥有较大的冒

险精神的人,并通过低薪将那些只是在乎眼前利益的人拒之门外。但是低额的薪水面临的是企业必须要把员工的短期激励与长期激励更好地结合起来,迅速培养新入员工,把公司的士气快速提升到最高。

(3) 应设计实际可行的薪酬方案。

不同企业招聘不同的员工,由于工作性质的不同,如果实施同样的薪酬方案,将无法真正激励员工。例如:对于企业认为可以培养的核心员工,就可以考虑采用职位、股份而不是采用奖金式的激励。对于普通员工,当一些大龄员工来工作的时候,他们并不是期望薪酬能够过高而是希望工作能够稳定,对于这样的员工,我们更应该采用不同的激励方式,采用高薪而不是股份激励,这样的激励方式才能更适合。而对于大学毕业生来说,提供一个让其充分发挥才能和潜力的环境以及职位上的激励更为有效。对于这样的人,工资的构成中固定工资比例小一些,而奖金比例应高一些,不失为一种更好的措施。

2. 注意激励技巧,克服激励过程中常遇见的问题。

民营企业的老总们都很希望自己的员工能够积极地为他们工作,但是实际的激励效果并不是很明显,在很多情况下,他们仅仅是根据自己眼中所看到的,或者凭着自己的经验进行一些激励,这将会渐渐步入无效激励中,一个有效的激励是建立在企业领导者的长期观察和判断的基础之上的。要将员工的工作能力发挥到极致,那么企业的领导就必须了解企业员工的状态,在员工努力工作的时候,适时地进行鼓励,那么员工就能够感觉到公司的领导是在关心着自己,他们就能够更努力地为企业进行工作。当然,企业的激励并不都是直接的,在很多方式上,间接的激励更能让员工感动。例如当员工顶着烈日在做促销的时候,如果企业领导能够将一杯冰水或者一把太阳伞放到员工手上,那么员工对企业的支持就不单单是一种为了工资而奋斗的态度,更多的是为了企业而努力工作。

3. 以人为本,有效激励员工,确定富有人性化的激励机制。

人力资源作为民营企业最重要的资源,在激励人才过程中,企业应把“以人为本”的理念落实到各项具体工作中,切实体现出对员工保持不变的尊重,才能赢得员工对企业的忠诚。也只有员工对企业的忠诚,他们才会努力地将本职的各项工作做好,并通过自身的工作将整个公司的整体战斗力水平发挥到

极致。

面对不同的民营企业,不同群体的企业员工,我们更应该采用各种不同的激励方式来激励我们的员工,其中最重要的就是要“以人为本”。“以人为本”并不是加重员工的负担,而是结合员工的实际情况,更有效地针对员工进行激励。这样的激励才是富有人性化的激励机制,也只有这样的激励才能够激发出企业员工的积极努力的工作态度。

总之,员工激励机制在民营企业的整个运转过程中具有举足轻重的地位。只有善于运用企业的各种激励手段,将员工摆在心中,切切实实地将员工的激励工作做好,充分调动每位员工的积极性,这样的企业才能够不断发展壮大,立于不败之地。

参考文献:

- [1] 刘伟. 激励理论在企业管理中的应用[J]. 企业管理, 2005, (05).
- [2] 宋平. 我国企业薪酬管理中存在的问题及对策研究[J]. 集体经济研究, 2006, (03).
- [3] 吴孟宝. 以人为本: 建立企业员工激励机制[J]. 企业经济, 2005, (09).
- [4] 王垒. 人力资源管理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2005.
- [5] 许庆瑞. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [6] 史保全. 我国民营企业员工激励机制设计的基本思路[J]. 企业活力, 2006, (09).
- [7] 杨智群. 中小型民营企业员工激励机制存在的问题及其改进措施[J]. 青岛职业技术学院学报, 2006, (04).

