

Studies on Incentive Issues in Private Sci-Tech Enterprises

Zhihong Yin, Guangge Lv

School of Applied Science and Technology, Beijing Union University Bei Jing, China

Email: yykjtzhong@bnu.edu.cn

Abstract: This thesis, based on the analysis of the incentive status quo of Chinese private sci-tech enterprises, points out the existing problems and solutions. Then, several key proposals on incentive measures for those enterprises are put forward.

Keywords: Private Sci-tech enterprises; inventiveness; measures

私营科技企业激励问题探究

殷智红, 吕广革

北京联合大学应用科技学院, 北京, 中国, 102200

Email: yykjtzhong@bnu.edu.cn

摘 要: 本论文通过分析私营科技企业激励的现状, 针对存在的问题进行分析并指出原因; 在此基础上, 提出有关激励方法几点建议。

关键词: 私营科技企业; 激励; 措施

1 引言

知识经济时代, 人才是生产力中最活跃的因素, 企业竞争归根到底是人才的竞争。私营是国民经济的“重要组成部分”, 这使私营企业获得了很大的发展机会, 尤其是私营科技企业异军突起, 成为我国私营经济发展的龙头和带动力量。私营科技企业取得的业绩与企业员工的贡献是分不开的, 企业主也逐渐意识到人才对企业发展的必要性, 但在现实中, 私营科技企业还未建立起科学有效的激励机制, 还存在着一些问题。

2. 私营科技企业激励现状

2.1. 激励机制不健全

激励机制的不健全, 主要体现在薪酬、考评体系和人力资本价值的实现三个方面。

一是薪酬方面。报酬是对人的工作能力与成绩的物质肯定, 是激励机制的核心。目前, 我国私营科技企业大部分实行的是以工资、奖金为主的传统薪酬制度, 薪酬结构单一。即使实行经营与企业业绩挂钩的年薪制度, 其总体水平偏低, 激励力度不够。

二是考评体系方面。业绩考核评价指标单一、陈旧, 尚未建立起适应市场规律的科学规范的考评体系。

由于员工工作职责不清晰, 因而企业缺乏衡量员工工作成绩的明确标准, 导致考核难以实行和落实。其次是没有规范明确的考核制度, 使考核成为形式, 无法发挥作用。

三是人力资本价值实现方面。在私营企业中, 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。此外, 骨干研发人员喜欢从事具有适度挑战性的工作, 并期待借助薪金、晋升等途径得到工作绩效的反馈信息, 从而了解自己是否有所突破, 但公司现有的激励制度并没有满足这些员工的成就需要。

2.2. 工作目标设置的无差别化

许多私营科技企业在为员工设置工作目标时, 并没有对员工的能力进行分析, “一刀切”地对所有的员工设置同样的目标。对于部分能力强的员工来说, 完成工作目标非常轻而易举, 甚至会有“吃不饱”的感觉, 无法形成吸引力, 个人成就感得不到实现, 无法借助富有挑战性的工作来突破能力局限。相反, 对于一些刚刚接触该工作的新人, 同样的目标完成起来就显得有些困难。

2.3. 忽视与员工的情感交流

部分私营科技企业都或多或少存在家族式经营色彩, 员工往往被分为“自己人”和“外人”两部分。

由于企业主个人及其家族对“外人”缺乏信任感。虽然私营科技企业也高薪聘用了一些专门的管理人才，但在实际的操作中很少采纳这些管理人员的建议。这些员工的才能得不到充分的发挥，晋升难，发展空间小，致使其对企业的发展漠不关心，“打工”心理不断强化，最终导致其跳槽走人。

2.4. 缺乏培训体系，员工个人发展目标不明确

近年来，随着私营科技企业的不断发展壮大，企业本身也认识到培训是人力资源开发的重要手段，许多企业投入了大量的人力、物力、财力搞培训，结果却是受训者对培训内容兴趣不大，参训的积极性不高，培训对促进管理及人员素质的提高作用不明显，培训的整体效果不理想。

3. 私营科技企业激励问题分析

3.1. 私营企业主自身因素的约束

目前，大多数私企老板的文化水平相对有了提高，但对人力资源管理理论的接受尚处于认识服从阶段，不是从“以人为本”、如何充分调动员工的工作积极性和创造性出发来规范企业和员工的行为，以求得员工发展和组织目标的实现。难以达到只有在“内化”阶段才会产生的对人力资源管理理论本质上的融会贯通。因此，大多数私企老板缺乏“人力资源管理是第一资源”的思想观念，对人力资源管理和人力资本投资重视不够。

3.2. 忽视培训的内容和质量

培训达不到理想的效果，究其原因是因为某些私营科技企业只图完成任务，办了多少期班，培训了多少人，对为了企业发展应该进行哪些培训缺乏深刻的理解和认识。缺乏培训要求的调查和培训体系的规划，培训手段落后，形式单调，培训方法也不适应成人学习的特点。培训者专业化素质不高，培训资料和教材缺乏，培训政策不到位等都给培训工作带来了困难。

4. 私营科技企业激励的改进措施

4.1. 建立健全激励机制，提高激励有效程度

4.1.1. 制定合理薪酬战略

薪酬福利永远是人力资本激励的一个重要指标，是一种基于员工切身利益而进行的有效激励。而人力资本既作为资本而存在，则其回报就不应仅表现为工资。企业必须建立一个科学合理、具有市场竞争力的

人力资本薪酬战略。以岗位评价为基础，按照岗位对公司承担的责任和贡献大小进行薪酬分配。一是应提高人力资本的总体薪酬水平，其薪资应高于或大致相当于同行业平均水平。二是要拉开档次，报酬不断变化，以“高绩效、高奖励”为标杆，实行差别激励，充分体现公平原则。三是对合理化建议和技术革新者提供合理报酬，实现知识向资本的转化。四是可采用股票期权、股票增值权、劳动分红等非现金的、长期性的激励工具来提高人力资本的转移成本。

4.1.2. 建立绩效评估体系

激励机制既是员工工作能力评价的指针，也是企业任免人员、员工培训和薪酬管理等的有力依据。尤其长期激励机制效果的发挥是以一套规范的管理体系为前提的。企业可运用员工分析系统、关键绩效指标等工具将企业目标与业绩评估目标紧密联系在一起，并严格执行。这样，才能真正激发员工的公平竞争意识，使这种外部的推动力量转化成一种自我努力工作的动力。

4.2. 根据员工的能力，制定相应的目标

目标之所以能够起到激励的作用，是因为目标是组织和个人的奋斗方向，完成目标是员工工作结果的一种体现，是员工成就感的体现。

4.2.1. 员工的目标与组织目标一致

企业与员工都在追求自己的利益，在这个过程中，两者之间往往会有矛盾，协调好这对矛盾，使企业与员工的目标相一致，才能产生强大的凝聚力，使员工朝着企业同一个目标前进，在实现企业目标的同时实现个人的目标。

4.2.2. 目标必须是恰当的、具体的

过高的目标，员工无法完成，会挫伤员工积极性；过低的目标，员工无法在完成目标的同时体会到成就感。最好的目标应该是“跳一跳，够得着”的，既具有一定挑战性，还具有一定的可实施性。此外，目标最好是可量化的，这样不仅完成起来更有目的性，也便于评估。管理者在制定目标时，要注意与目标执行者的沟通。了解其需要和能力，这样才能制定出恰当的目标。

4.2.3. 及时反馈

当员工取得阶段性成果时，要及时予以反馈，这样有助于他们进一步实现自己的目标。另外要对完成目标的员工予以奖励，认可其工作成果。

4.3. 加强沟通，提高员工满意度

与员工进行沟通，首先要对其了解。不仅要观察员工的工作行为，还要注意经常进行沟通，认真听取员工对企业管理和部门管理的建议，了解员工的思想动态，并让员工自己进行工作评价，以便统一员工与直接管理者对工作的认识。其次要建立意见反馈机制。这种意见反馈应该是书面的和正式的，并且要纳入公司的规章制度中。再次要进行书面工作评价。企业要对员工的工作进行考评，还要有书面的工作评价，诚恳地对员工的优缺点进行分析和总结。最后要让员工积极参与管理，从而提高员工的满意度。

4.4. 建立教育培训制度，不断提升员工素质

在教育培训中，私营科技企业要抓好以下几方面的工作：一是制定科学的培训规划。即企业要根据发展的需要和员工队伍的状况，制定企业近、中、长期培训规划，确定一定时期内的培训预算、培训对象的选调、培训内容设计、培训方式和手段、培训效果的考核及奖惩办法等。二是抓住重点培训对象。在私营科技企业里，决策者、核心管理人员及骨干员工的素质如何，对企业的发展起决定性作用，因此要把这部分人的培训作为重中之重来抓。三是选择正规培训机构。有条件的企业最好让员工到正规院校或专业培训机构进行培训，同时选择有影响的培训师和培训课程，这样的培训效果会更具针对性和实用性。四是扩大现任员工的制度化培训。即通过定期的“走出去”、“请进来”、“互相交流”等方式来对广大员工进行教育和培训。

4.5. 重视精神激励需要，增强人才吸引力

长期激励方式对满足员工精神需要的效果更持久，也更易于将人力资源转化为人力资本。主要的精神激励方式有：

4.5.1. 兴趣与环境

研究表明，由兴趣引发的巨大创造力和持续的内在动力是物质待遇的激励作用远不能及的。这就需要企业为人力资本创造优越的工作环境，还要在企业内部营造一个相互理解、信任、尊重、团结互助的人际关系环境。

4.5.2. 权利和地位

主要是提高和加大人力资本在企业经营活动中的地位和权利。尤其对于那些关键岗位的人力资本而言，实际上是满足其心理等其他经济利益以外的需求，如职位晋升、让员工参与管理等。

4.5.3. 尊重和荣誉

它的满足可以使员工在工作中有更多的自豪感、自信心和责任心，从而使他们心甘情愿地、愉快地为企业做贡献。而尊重的方式包括企业对员工的工作业绩及时地进行表扬和荣誉激励。

4.5.4. 成长空间和自我实现

企业应通过各种形式如工作轮换、内部公开招聘制度为员工提供实现自我的环境与机会，并做好人力资源发展规划和职业生涯设计，使员工的个人发展与企业的可持续发展得到最佳结合，做到事得其人，人尽其才，才尽其用。

References (参考文献)

- [1] Guo Donglin. On the rational inventiveness in enterprises. Policy making and information. Dec., 2008
- [2] Peng Qingwu. Thinking on building modern enterprise inventiveness. Enterprise world. Jan., 2006.
- [3] Zhao Jianye. On the incentive system in corporate management. Economists. March, 2006.
- [4] McClelland, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. Psychological science 9, No.5:331-339
- [5] Dee Halley. The core competency model project. Corrections today. Volume:63.Issue:7.December.