

# 民营企业员工激励问题与对策

## ——以重庆TXG公司为个案研究

李志,金莹

(重庆大学 贸易与行政学院,重庆 400030)

**摘要:**以重庆TXG公司为个案,采用问卷调查、员工访谈等研究方法,揭示该企业员工对企业激励制度的满意度、员工的需要特点,并以此为基础提出与民营企业相适应的激励措施建议。

**关键词:**民营企业;员工激励;问题;对策

**中图分类号:**C96 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2004)01-0123-03

## The Issue and Countermeasures of the Staff Encouragement in Non-public ownership Enterprises ——Research Taking TXG Company of Chongqing as Case

LI Zhi, JIN Ying

(College of Trade and Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

**Abstract:** Taking TXG company as case, using questionnaire investigation and staff's interview as the research approach, this paper reveals staff's satisfaction to enterprise's incentive system and the staff's need characteristics, and then puts forward the incentive measures for non-public ownership enterprises.

**Key words:** non-public ownership; the staff encouragement; issue; countermeasure

### 一、问题的提出

改革开放以来,民营企业逐步成为了我国市场经济结构中一个最活跃的组成部分,其健康发展对我国市场经济的稳定和成长影响重大。民营企业在长期的摸索中逐渐开始摆脱家族式的管理模式,特别是在知识经济的时代背景下,越发意识到人力资源管理的重要性。

员工激励是指企业根据员工的特点,通过实施有计划、有目的的措施,营造具有刺激作用的外部环境,引起员工的内在心理变化,使之产生企业所期望的行为,以促进组织目标实现的过程。员工激励是人力资源开发与管理中的重要内容,激励效果直接影响员工的工作积极性、工作效率乃至企业的生存和发展,因而成为民营企业关注的重点。

重庆TXG公司是一家以机械制造为主,多元化经营的民营企业。该公司成立于1996年,现有员工131人,管理人员28人,其他员工103人。总资产近1.5亿元。TXG公司在经

历了艰苦的创业期后,已经进入相对稳定的发展阶段。管理上由经验型管理向知识型管理转变,家族式管理色彩淡化,开始注重人力资源管理并在实践中摸索与企业自身相适应的方法。由于该企业属于发展中的民营企业,对其激励问题的研究有利于在一定程度上了解我国发展中民营企业员工激励状况,为相关民营企业提供有效借鉴。因而,本文以该企业为个案,采用问卷调查法、访问法相结合的方法,探讨该企业人力资源激励管理中存在的问题,提出相应的人力资源管理策略。

### 二、企业员工激励存在的问题

#### (一)员工参与管理的机制不健全

调查发现,企业忽视对员工参与管理这一有效的激励措施的运用。就“我们能就企业发展问题进行公开坦诚的、富有建设性的讨论”一项的调查发现,员工满意度评价平均得分仅为1.75分(满分为5分),是所有被调查项中的最低得

收稿日期:2003-08-17

作者简介:李志(1964-),男,四川内江人,重庆大学贸易与行政学院教授,硕士生导师,主要从事人力资源开发与管理和应用心理学研究。

分。而且在“员工能参与影响整个公司命运的决策”的问题中,52.5%的员工选择了“几乎从来没有”,22.5%的员工选择了“不经常”,13.75%的员工选择了“有时”,仅有2.5%和1.25%的员工选择了“经常”或“几乎总是”,而且所调查员工中包括了作为公司骨干的中层管理人员。其原因主要是企业经营者科学管理意识欠缺,把企业当成自己的私有物,强调个人权威的树立,不愿意放权,始终担心员工参与管理后会对企业利益和自己权威产生消极影响,而没有认识到员工参与管理对员工个人、企业发展的必要性。因而在实际中疏于提供参与管理的渠道,也没有健全的保障、激励制度,对员工提出的建议毫无反馈,导致员工参与管理的积极性低。

### (二)薪酬不能充分调动员工的工作积极性

薪酬是员工工作的直接动力,合理的薪酬能起到有效的激励效果。调查发现,TXG公司的薪酬并没有完全发挥激励作用,主要表现在:(1)薪酬与能力联系不紧密(表1)。企业没有建立完善的绩效管理制度,虽然能力在绩效上得到了体现,但由于绩效没有很好与薪酬挂钩,因而最终不能在薪酬

中体现。结果是能力强、绩效好的员工与能力弱、绩效差的员工在薪酬上没有差别,干好干坏一个样,严重挫伤了员工积极性。(2)薪酬偏低。在民营企业中,员工的显性收入一般较高,因为民营企业将国营企业中的(实物)福利和补贴都以现金形式划入薪酬,除去用在生活必需、生活保障上的钱后,余下用于提高生活水平的并没有表面上的丰厚。因而当民营企业员工的显、隐性收入之和与国营企业员工的显、隐性收入之和大致相当时,民营企业的员工才会有基本的公平感。再考虑到民营企业较低的稳定性和较大的工作压力,员工自然不满足于“大致相当”的薪酬。但另一方面,由于劳动力市场供大于求的大背景下,企业反而降低薪酬支付或只将高薪投放于个别岗位上,这必然使希望提高待遇的员工产生强烈的不满意,甚至有8.8%的员工将“最不满意”票投给了薪酬(待遇),居23个最不满意答案的第二位。薪酬与能力联系不紧密、薪酬水平偏低,使员工对内、对外都感到不公平,必然影响工作的积极性。

表1 员工对薪酬、晋升制度及培训的满意度评价

薪 酬		晋 升 制 度		培 训	
内容	得分	内容	得分	内容	得分
薪酬与员工能力大小相联系	2.85	公司晋升制度科学、合理	2.92	公司为自己提供了足够的学习、培训机会	2.94
公司福利待遇较好	2.87	公司提供了足够的个人发展机会	2.97	员工对培训的建议能反馈到负责部门,以改进培训	2.96
				公司培训前征求员工意见	2.99

注:采用5分制,很满意5分、较满意4分、一般满意3分、较不满意2分、很不满意1分。

### (三)晋升制度不规范

企业的家长式集权管理模式成为合理利用人才的最大障碍,表现在制度上就是晋升制度的缺失或不规范。企业没有规范的晋升制度,何时晋升、晋升谁,都由老板说了算,感情用事、任人唯亲现象较为明显。因此,大多数员工不认同企业的晋升制度(表1),对企业的晋升制度满意度很低。晋升的随意性给员工带来了极大的不确定性和错误引导。员工看不到通过自己的工作努力所能得到的晋升回报,直接挫伤了部分员工的工作热情,使他们感到抱负得不到施展、发展前途暗淡,在其工作积极性降低的同时,对企业的信心也随之减弱,当这种满意度下降到极限时,最终导致员工流失。

### (四)员工培训体系未建立

调查发现,由于员工培训体系未能建立,致使员工培训的激励作用不能完全发挥。企业培训中的问题主要表现在:(1)企业提供的培训不能满足员工培训需要。在进行培训之前很少会征求员工意见(表1)。培训要么是无计划的,要么凭主管人员或老板主观感觉制定计划,由于培训没有与岗位、工作绩效、员工个人发展相联系,导致培训的针对性和目的性较弱,低层次上的重复降低受训者的积极性,而人才和管理人员所需的较高层次的培训需要却不能满足。(2)缺乏培训效果的评估意识,或是将效果评估简化为对员工学习效果

的检查,而忽视员工对培训内容、方式等的意见反馈,不能对培训内容、方式、手段进行及时调整,造成培训始终在原地

踏步,没有实质性改进。

### 三、企业员工需要分析

本研究对员工的11项需要进行了调查,根据马斯洛的需要层次理论,将调查结果归入生理需要、安全需要、爱与归属需要、自尊需要和自我实现需要五个层次。统计分析发现(表2),企业员工需要由强至弱依次为自我实现需要、生理需要、安全需要、自尊需要、爱与归属需要,企业员工需要呈现出了以自我实现需要为主导及生理需要不可缺少的特点。

表2 员工的需要比较

需要层次	调查项	单项百分比(%)	合计百分比(%)
生理	薪酬	22.2	22.2
	工作环境	11.1	
安全	休息时间	5.6	16.7
	归属感	2.8	
爱与归属	人际关系	2.8	5.6
	公正民主	2.8	
自尊	信任	11.1	13.8
	培训	13.9	
自我实现	晋升	5.6	47.3
	公司重视	2.8	
	个人发展	25	

企业员工自我实现需要十分强烈的特点从离职原因的调查中可以得到体现,“看不到发展前途”占离职原因的42.5%,

“自己的能力得不到发挥”占离职原因的28.75%,两项相加,71.25%的离职原因归于员工自我实现需要得不到满足。而由于“经济待遇不高”离职的只占23.75%。同样,51.5%的员工离职的目的是“找到自己更能发挥能力的环境”。充分表现出员工强烈的自我实现需要和发展需要。员工自我实现需要十分强烈的主要原因有两个方面:一是多数员工的经济待遇能够保证基本生活,在基本需要得到满足以后,发展性需要便上升为优势需要;二是在现实社会中,个人有了发展、能力得到了发挥往往又伴随着经济待遇的提高,在自我价值得到实现的同时可以进一步满足生理需要。因此,员工更多的追求能带来多种效应的高层次需要的满足,而降低单纯的生理需要。由此,在激励员工时必须尽量满足员工发展的需要,但又不能将发展需要与生理需要完全割裂,而应注重两者的有机结合,以增强激励效果。

#### 四、完善企业员工激励的对策

##### (一)通过多途径满足员工发展的需要

员工发展的需要可具体到晋升、能力发挥、培训等多方面,因而帮助员工发展的途径也是多种多样的。

第一,建立有效的个人晋升机制,实施技术和行政职务分流的“双轨制”(李志、向征,2003)。目前,企业员工的晋升一般是指行政职级上的提高。员工要较稳定地提高工资待遇的惟一途径就是“升官”。但一个企业的管理岗位毕竟有限,不可能完全满足所有员工的晋升需要,这就使一些员工(人才)因长期不能提高待遇而流失。因此,应将行政职级与技能职级划分开,实行双轨晋升,让更多的员工通过自身努力提高技术能力而获得需要的满足,如在行政职级的晋升过程中实行内部公开竞争上岗制度,在技能职级的晋升过程中建立技能考核制度,设立可量化的指标。只有这样,才能从根本上改变老板“拍脑袋”决策的现象,增加员工对发展的希望值,真正发挥晋升对员工的激励作用。

第二,鼓励员工参与管理,健全参与机制。员工在参与管理的过程中可以展现自己的才华,获得成就感,并主动地将个人目标与公司目标相统一,有利于员工和企业同步发展。因此,企业经营者必须从思想上认识到员工参与管理的必要性,真正重视员工参与,然后将此制度加以固定和规范,即提供足够的参与渠道,保障激励制度切实发挥员工参与的激励作用。

第三,完善员工培训体系,建立培训和效果评估制度。只有适合员工需要的培训才是有价值的,而只有建立完善的

员工培训体系才能使培训适合需要。因此,必须弥补民营企业在员工培训上的调查和评估缺陷。一是从组织、工作、个人三个层面对培训需求进行调查和分析,合理编制培训计划;二是注重培训效果的评估与反馈,对培训的“反应、学习效果、行为、结果”进行评估,同时总结受训者反馈的建议。

##### (二)科学设计薪酬制度,发挥薪酬的保健与激励作用

目前,民营企业工资、奖金、福利对员工的激励作用仍然很大。因此,企业领导在正确引导员工通过努力工作满足薪酬需要的同时,应充分重视薪酬制度的科学性。一是完善各项福利制度,对特殊岗位、工种给予特殊补贴;二是将薪酬与绩效挂钩,通过增加相对公平感来激励员工的积极性。一项研究表明,当薪酬低于临界值(市场平均水平)时,员工就不存在工作积极性(苏然,2003)。因此,企业应根据自身的盈利情况和行业状况,不断调整待遇标准。同时应每年制定工资预算(包括增加工资的总额和人数比例),根据企业发展及时调整福利待遇,让员工真切感受到个人努力、企业发展与个人利益的关系。

##### (三)精神激励与物质激励相结合

民营企业在实际运作中往往比较强调物质激励,无论是慰问还是对工作业绩的表扬均以现金方式表达。虽然物质激励不可或缺,但单纯的物质激励并不等于激励的全部,正如高薪不一定能留住人才一样,毕竟人具有社会属性,精神上的激励同样为员工所重视。调查发现,民营企业员工有着较强的自尊需要,希望得到上级的认同,获得相应的尊重。这自然要求企业要注重对员工的精神激励。当调查中问到“你认为最重要的奖励是什么”时,32%的被调查者选择了“精神”,26%的被调查者选择了“物质”,其余选择了二者的结合,可见,精神激励在企业人事管理中具有巨大“市场”。为此,企业应多开展精神激励,并将精神激励与物质激励相结合,相互支持,共同促进员工积极性的提高。

#### 参考文献:

- [1]李志,杨清明,胡自力.企业科技人员的需要特征与积极性调动研究[J].中国科技论坛,2002,(2):67-71.
- [2]李志,向征.企业科技员工激励策略的研究[J].科技管理研究,2003,(4):123-126.
- [3]苏然.薪酬与员工激励[J].内蒙古科技与经济,2003,(3):57-59.
- [4]郑晓明.民营企业人力资源管理忧思录[J].中外管理导报,2000,(11):33-35.