

人力资源管理:亦喜亦忧的民营企业激励机制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_475426.htm 激励机制能够从根本上激发员工的工作热情和创造力，对企业吸引、保留优秀人才发挥着巨大的作用，已经被越来越多的优秀企业所采纳。但是，作为中国经济体制最具有活力的民营企业，因为起步较晚，资源匮乏，管理不规范等因素，是否能够很好地使用好这个管理手段？根据我们对走访和顾问辅导过的企业经验，民营企业的激励机制方面，既有令人欣喜的进步，也有许多需要改善的地方。问题的提出姚祥是深圳一家高新技术企业的人力资源经理，他是通过猎头公司介绍的行业资深专业人士。加入公司的第一件事情，就是要陪同老板去西安招聘技术人才，而且这次势在必得，要从西安电信工程学院及相关研究所，招聘一批技术专家和应届毕业的硕士、博士。该公司是一家从事高技术天线研发、生产、销售的民营企业，许多技术和产品在国内具有同行业不可替代的优势。公司创立时间不足3年，资金力量不足，公司规模小，工厂也选择在离市区较远的地方。但是，公司的产品与中国无线通讯市场的快速发展、3G即将投入运营非常吻合，市场前景很好，而技术人才引进是公司最大发展瓶颈。资本市场上的一些私募基金也已经关注到该公司。而该行业的高级技术人才，多数选择了深圳华为、中兴通讯等大型企业，认为这些企业有实力、有保障，发展的机会也比较多，一般不愿意进入类似创业型中小企业。拿什么去吸引高级技术人才？在出发之前，姚经理做了不少功课。公司请外部顾问机构建立了期权制度

，并在薪酬待遇方面，重新进行了规划和调整，希望通过这些激励机制的承诺，吸引更多高级技术人才的加盟。他们的招聘之行，是否能够获得预期的成功？我们经常遇到类似的企业，他们的决心和实践值得借鉴，但他们在制度安排和执行过程中的问题，也具有一定的代表性，主要表现在：一、民营企业激励制度存在较高的决策风险在制度安排方面，中国民营企业普遍的问题在于“多数制度安排是基于企业家（个人），而不是基于企业发展战略和企业文化（组织）”。具体的表现是民营企业的决策过于集中，缺乏重大问题的议事、讨论和集体（民主）决策机制。我们辅导过不少民营企业，基本上都缺乏明确的治理结构，或者有些企业名义上有董事会、监事会，实际上都没有发挥作用。更多的民营企业，董事长和总经理就是一个人，但实际上，却担任着两个不同的角色，当两个角色发生冲突时，资本的意志往往会占主导。即使有的企业聘请了职业经理人来负责经营，或者担任总经理职务，但在实际的日常经营管理工作中，也无法真正发挥决策作用，制度安排方面还是得听老板（董事长）的。去年，我们辅导过一家民营集团公司，他们实际上存在三级治理结构，都集中由两三个人在决策；二级、三级企业的经营班子，在重大经营决策，尤其是公司制度安排方面，基本上没有发言权。激励机制相对于其他的企业制度安排，需要调动企业非常有限的资源，并且与员工、尤其是骨干员工切身利益相关，因此需要有更好的稳定性和前瞻性。民营企业决策过于集中，优势的方面是决策更加灵活，效率可能会高一些，但最大的问题就在于决策不够科学，在实践中存在相当大的风险。在深圳最知名的、大规模的民营高科技公

司中，都曾经出现过公司股票兑现时出现的违背承诺的行为，引起离职员工的法律起诉。这些问题不仅影响了企业的形象，也影响了在职员工对公司的信任。具体的解决办法是：民营企业需要建立和健全真正意义上的公司治理结构，让股东会、董事会、监事会、经营团队发挥各自优势和职能，建立公司内部科学、透明的议事及决策流程，真正意义上实现企业所有权和经营权的分离，采用明确分工、集体决策、有效监督的方式，确保公司重大的激励机制得到实践的检验，降低决策的风险。

二、民营企业在激励机制中的资源相对匮乏商业领域人性的基本准则是什么？应该是“趋利避害”。民营企业在经历了创业的艰难和有限资源的投入，获得一定的回报和增长时，企业家该如何选择自己的生活、工作和人生？对每个企业家都是一个考验和挑战。将企业获得的有限的市场回报，如何通过再分配，发挥最大价值？无疑也是每个企业家和经营者需要面对的问题。还有就是当企业快速发展过程中，如何将有限的资源投入到最有潜力、能够发挥价值的领域中去？这些问题，都与民营企业激励机制的选择息息相关。无论从成长历程、资源状况、政策保障、管理水平等因素来看，至今为止，民营企业依然是中国经济体制中相对弱勢的群体，他们更多需要来自资源、管理和政策上的支持。因此，在民营企业的激励机制中，技术上的难度不是最大的障碍，而企业家的胸怀和决心才是最关键的因素。在激励机制的选择中，首要的、困难的都是企业本身可以用于分配的资源，如有限的工资、奖金、提成，如何发挥最大作用？拿出多少财富（成本、利润）、未来的成长空间（股份、期权）来与员工分享？什么时候拿出来？如何分享？这些问

题，民营企业都需要更多来自外部的智慧和支持，但最重要的还是自己要做出评估和选择。受民营企业的委托，我们顾问机构为他们提供了包括股票期权、薪酬制度、综合激励制度等方面的服务。但每次的项目服务，我们都会花大量的时间来帮助企业进行评估和预测，这是项目的难点；而制度本身涉及的技术因素，反而不是项目最难的。因此，民营企业的激励机制，比较困难的依然是企业相对匮乏的资源。我们还接触过一些企业，他们在激励方面的最大困难是“有心无力”。企业因为经营上的困难，已经出现了营业下降和利润降低的状况，企业选择在这样的时机，希望通过新的激励机制来激发团队重新投入创业，但问题在于，企业已经无法兑现承诺。这种通过“讲故事”的方式来激励员工，多少有点“画饼充饥”的感觉，效果也不可能长远。类似的教训，企业也需要吸取！

三、民营企业的激励机制执行中存在不稳定性

民营企业的决策风格，已经为激励机制的执行种下了不稳定的种子。我们辅导过一个民营广告公司，业务部门的奖励政策，一年内修改和发布过12次，连部门经理都无法清楚地告诉顾问，哪个版本是最新的？为什么会做这些调整？如何向员工做解释及获得认可？还有一家房地产代理公司，他们的项目经理在行业中非常优秀，业务队伍中的经纪人也训练有素，具有很好的销售能力。在东莞市的同行业中，该公司被誉为“烂尾楼专家”。就是说别人卖不出去的楼盘，他们的队伍都能够做好。但问题在于，公司老板缺乏基本的规范意识和流程管理意识，很多项目都是靠个人关系和个人承诺拿到的，代理佣金一般都高于市场水平。恰恰是这种随意性的经营管理风格，导致公司多数项目的佣金无法按时收回。

公司实行的是底薪加提成的激励制度，而且，提成的收入远远高于底薪。因为钱收不回来，公司承诺的提成，经常一拖再拖，最长的超过一年没有兑现提成。这样一来，就大大影响了员工的积极性，部分优秀员工也因此而离开公司。民营企业中，经常出现公司将经营风险，不加区分地转嫁给一般员工，结果就是让员工失去了对公司政策的信任。朝令夕改的激励机制，无法获得优秀员工的认同和信任。因此，在激励制度安排的过程中，企业一定要结合实际，认真评估资源、流程和员工的能力、绩效，尽可能事先做到科学、周全，才能使制度稳定地发挥作用。不然，结果可能因加得减，有还不如没有。

四、其他可能的问题

民营企业激励机制的问题，还来自于激励机制制订的过程中，员工的参与度不够，员工对制度的理解和认同存在偏差。民营企业的激励制度关注的要素，无法很好地与公司战略、文化相一致，制度研究的过程缺乏对企业深入的研究和理解，透明度也不够，存在闭门造车等现象。对未来发展展望虽然民营企业的激励机制存在一些问题与不足，但是，毕竟很多优秀的民营企业已经开始关注这个制度的价值，很多民营企业家以博大的胸怀，开始用实际行动，与企业员工分享企业成长的成果。我们也诚恳地希望，民营企业能够克服激励机制中存在的一些问题，以良好的心态和追求科学的精神，通过企业的科学决策机制和议事流程，把企业的激励机制的各项制度安排、执行措施做得更加周密一些、系统一些，真正发挥这项制度的价值。民营企业完全可以通过科学的制度安排，从根本上激发员工的工作热情和创造力，为企业吸引、保留优秀人才保驾护航，从而为企业赢得竞争优势。

100Test 下载频道开通，各类考

试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com