

中小企业营销人才激励机制研究

文/曹丽杰

在残酷激烈的市场竞争当中，企业与企业之间最根本的竞争在于人才资源的竞争与管理。那么，最为直接的竞争可能来自于营销人才。营销人才真正掌握了市场人脉，也就是渠道中最为关键的人的因素。尤其对处于创业和规模扩张阶段的中小型企业来说，在营销人才管理方面没有更好的激励机制，营销人员的稳定性更不乐观。如何认识中小企业面临营销人才激励机制存在的问题，如何完善营销人才激励机制，成为目前众多中小企业面临的重要课题。

一、中小企业营销人才激励机制中存在的主要问题

企业人才在企业发展过程中的使用效率和效果如何，虽有许多复杂因素耦合作用的结果，但为他们提供科学、完善的激励制度，无疑是具有决定性的重要因素。中小企业由于受国家政策、企业规模、领导素质、企业习惯等因素的影响，在激励机制和激励手段上与大企业相比，缺乏竞争力。

1、忽视人才激励的层次性、多样性

中小企业的经营者简单地认为薪酬越高，待遇越好就越能吸引人、稳定人。然而，事实表明绝大多数企业都在头痛同一个问题“好的人才留不住，优秀的人才招不来”。这说明，高薪酬在引人、留人方面的魔力并非像想象中那样大，企业激励方式更应趋向多元化，更应根据营销人员的个性差异，采取人性化有针对性的激励方式。

2、只注重人才的短期激励

对建立服务年限休假制、提供养老保险及其它社保、根据服务年限给予年功工资、提供住房等长期激励机制的建立不重视。

3、物质激励手段缺乏系统性和多样性

在报酬形式上，大多采用底薪+奖金的“万能”报酬方式。年薪、股票期权、利润分成等物质激励方式应用较少。

二、构建多元化的激励机制是中小企业稳定营销人才的有利武器

1、培育团队精神，弘扬企业文化

在新经济形势下，由于受到种种客观条件的影响，人们对组织的忠诚程度在日趋下降，而同时人们又在寻求一种团队和亚文化的归属感。从这种意义上说，好的团队和企业文化，有利于企业人员的稳定。营销人员工作的有效开展，有赖于营销团队和其他各个部门的整体配合，培育好的团队精神能促进营销人员间的信息共享和相互协作，能有效提高营销人员工作绩效，并同时满足团队成员的归属需要。

与此同时，企业文化是人力资源管理中的一个重要机制，只有当企业文化能够真正融入每个营销人员的价值观时，并内化营销人员的行为准则，才能维持营销人员的企业归属感和企业荣誉感，维系营销人员的企业忠诚意识。为企业的长远发展提供动力。

2、变革组织结构，增加职务晋升或授权激励

相对物质激励而言，职务晋升属于企业营销人员的长期激励措施，进而鼓励营销人员的行为要符合企业的长远利益。企业要充分考虑营销人员自我实现的需要，要为营销人员提供一定的发展机会，对表现优异的营销人员，要适时地予以职务晋升，这样能够使他们感受到企业对其工作业绩的肯定。

中小企业由于自身规模限制，管理层次不多，岗位相对偏少，不能提供更多的职务晋升机会，所以中小企业要依据自身实际情况设法变革自己的组织结构，适当增设管理岗位，这样可以使管理效率提高的同时，可以给予员工更多的晋升机会，保持营销人员稳定。对于实在不能增设岗位的企业，可以采取授权的方法，虽然岗位没有变化，但是可以扩大其工作范围和管理区域，体现上级对下属的信任，这样同样可以产生巨大的激励效果。

3、优化薪酬体系，保持企业竞争力

薪酬激励措施是保持企业竞争力的重要手段。在中小企业，营销人员的薪酬通常由底薪、提成、奖金等部分组成。这种薪酬发放过于拘泥于现金，这样难以起到稳定营销队伍的激励效果。因此，依据自己的实际情况去考虑具体的津贴措施，适当的额外福利以及津贴对于维系营销人员稳定至关重要的，因此，应多举办一些员工活动、旅游休假、休闲聚会，甚至可以多一些员工家属的福利保障等等。运用多种方式发放津贴，也许数额是一样的，但是激励效果却完全不一样。

4、加强情感激励，拉近心理距离

人力资本的管理必须树立“以人为本”和“人高于一切”的价值观。通过情感交流可以拉近心理距离，实现信息的交流与反馈，还能增强彼此的依赖感和了解程度。情感激励的方式还有很多种，除了工作之余的闲谈、工作上的深入交流外，生日祝贺、节日的探访、病床前的慰问、定期家访、尤其是对营销人员生活上的关怀、个性化的工作肯定等等，都是较好的方式。通过情感的沟通，使营销人员能在实际工作中为实现企业经营目标献计献策，能从灵魂深处去触动他们为企业目标和自身价值的实现而不断努力，这才达到了情感激励的目的。

总之，中小企业营销人员激励机制的建立和完善对企业的生存和发展有着非常重要的作用，直接关系到中小企业在人才竞争中的成败，关系到企业的兴衰和在国民经济中的地位。面对着激烈的国内外经济竞争和我国现代企业本身固有的劳动者积极性不高、生产率低下等情况。中小企业要想在激烈的竞争中立于不败之地并保持着对营销人才恒久的吸引力，一个有效可行的激励机制的建立尤其关键(作者单位：河北科技大学经济管理学院)

相关链接

村镇银行的设立对我国中小企业融资的几点启示
贵州民营企业发展面临的问题与对策思考
对中小企业融资问题的探讨
对民营经济外部环境的研究
论我国中小企业的财务管理
中小企业营销人才激励机制研究
制度变迁与我国中小企业融资问题
企业集群对河北省中小企业竞争力的影响
基于EVA的民营企业经理人人力资本定价研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：(010) 65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心