



热门文章

国金融业改

平银行个人

笔收藏面面

中层干部素质

借款展期是否

章

章

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

WOMEN SHOW

insights... investment biography discover

[2009年7月]民营科技企业人力资本激励存在问题分析

【字体: 大 中 小】

作者: [岳军平] 来源: [本站] 浏览:

随着改革的不断深入,在民营科技企业的发展中,人才的竞争已成为其发展的要因。建立激励机制,最大限度地激发人的积极性和创造性,成为民营科技企业亟待解决的问题。然而激励问题的研究中,目前国内学者对国有企业人力资本现状、国有企业经营者激励机制、国工激励机制方面进行的论述较多,对民营科技企业的人力资本激励机制关注不够多,更没有完善的激励机制。

中国民营科技企业95%以上是家族企业,唯一的区别是家族化程度不同。家族管理是民营科技的主要特征。这些民营科技企业的管理人员多为亲属或好友,在企业的重要岗位上任人唯亲普遍,甚至有些企业的最高领导者身兼数职,既抓生产又抓管理,既做财务又做市场营销,的所有业务。这种“家族化”、“个人集权化”的管理在中小企业发展的初期的确促进了其是,随着企业的进一步发展、壮大,“家族化”和“个人决策化”管理已逐渐显出其弊端,明确的分工,缺乏标准化、规范化的管理制度,严重的束缚了中小企业的前进步伐。究其原因还是企业的当家人对人力资本的认知存在严重不足,分析如下:

一、对人力资本的资本属性认识不足

民营科技企业的经营特点决定了核心研发人员和高级管理人员就是企业提升竞争力和增加利润源。人力是资源,需要管理,但人力更是资本,也需要经营。现在很多民营科技企业对人力一定的认知,但对人力资本的属性和重要性却认识不足。他们从资源的角度意识到人才流失经济损失,却没能从资本的角度充分认识人才流失对企业持续发展所带来的不利影响;或者人力资源管理制度和管理程序的制定,却忽视建立健全人力资本激励机制。

二、对员工的激励因素认知不准

很多民营科技企业没有考虑激励效果产生的前提和员工的差异性,就错误地把薪酬当作对所有有效的唯一激励因素,将激励机制的设计简单地等同于薪酬制度的设计。激励因素是否对一效,关键在于其在需求层次金字塔上已经达到的水平。对于非知识型员工而言,他们的需求到较低层次,因此薪酬虽然是他们择业时关心的主要问题之一,但除此之外他们对工作的保障程度的关心也不亚于此。而对于知识型员工而言,他们的个人需求满足已经到了较高水平们不止追求金钱和物质报酬的满足,同时还需要精神上的满足,例如个人成长、事业成就、企业文化氛围等。

三、激励手段单一,过分依赖激励性工资

激励性工资制度由于能够从客观上将员工薪酬与企业业绩联系起来,在民营科技企业已经得应用。但科技企业中大多数工作的性质都很复杂,员工与企业管理者对员工工作情况的了解息不对称,因此,只要他们有机会提高被考核的业绩指标,而不必付出真实的努力来使企业相应的业绩水平,就可能采取行动从而降低考核成绩的客观性,最终使激励结果与企业目标离。

过分依赖激励性工资还会导致企业的激励成本过高。为保持企业的发展动力,民营科技企业激励性工资吸引优秀的科研人才和管理人才。为了防止这些人资本流失特别是跳槽到竞争给自身带来威胁,企业会选择将绩效工资与业绩的比例定得高于同行业平均水平。这种做法费大量的成本,对于企业的发展,尤其是初创期的企业十分不利。激励机制的设计重视短期励,长期激励尚未有效运行,员工较高层次的需要得不到满足。员工的职业动机主要可以归类,一类是经济因素,如经济报酬,就业保障等;另一类是精神因素。美国哈佛大学教授管究中发现:员工在实行计时工资时仅能发挥其能力的30%,而在受到精神激励的情况下可发90%。但是,目前民营科技企业并不完全了解人才就业的动机与需要,尚未深刻认识员工需的多样性,只采用简单的经济报酬手段,很少考虑满足员工的精神需求。

现阶段,我国一些民营科技企业,他们不惜重金招聘人才。很多企业虽然能以优厚的物质条才,但在引进人才之后,由于自身运作机制上的问题,并没有给引进的人才提供富有挑战和宽松的工作环境,而这些人恰恰又具有较高的自我实现的需要,他们喜欢独立处理问题有适度挑战性的工作。由于人的需要的多元化、多层次,更由于企业家人力资本所从事的管作的特殊性,仅仅依靠报酬机制对其行为进行激励约束是不够的,因为他们更希望得到尊重希望担当重任,以实现自己的远大抱负。如果企业引进人才的归属感等较高层次的需要得不个人成就感得不到实现,企业的人力资本队伍就会不稳定,企业生存和发展的根基就会受到动摇。

绝大多数民营科技企业的报酬形式为“工资+奖金+补贴+福利”,薪酬结构比较单一,激励缺乏动态化,没有中长期的激励计划,激励的强度太弱。根据有关统计,民营科技企业工作者不满足于“月薪”或“月薪加奖金”的收入方式,期望采用现代企业的一些薪酬制度,“年薪制”是最受推崇的收入方式。但我国实际采用“年薪制”的并不多,收入形式大多是“月薪”或“月薪加奖金”。而同时期,美国高管基本薪酬占其薪酬总额的32%,短期激励(红利)占17%,长期激励(期权)占总额的51%;在新加坡,高管的基本薪酬占总额的53%,短期激励占14%,长期激励占总额的33%;中国高管的基本薪酬达到了其薪酬总额的85%,短期激励为15%,长期激励几乎为零。可见,我国民营科技企业目前对员工的激励机制与企业经营者的预期还有较大差距,难以有效地激励职工努力经营企业,也难以吸引优秀的人才以企业为家。

股票期权是国际上一种最为经典、使用最为广泛的股权激励方式。它是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股份的权利。在行权期,如果股价高于行权价,则可以通过行权获得市场价与行权价格之差带来的收益,否则,将放弃行权。现代企业的薪酬制度只有具备这种激励约束机制,才能充分挖掘员工的工作潜力和创新活力,提高经营效益,使得企业有能力承担“自负盈亏”的责任和风险。

四、用人机制缺乏公平

民营企业往往由亲友组建而成,在创业初期,家族化的管理模式借助于家族成员彼此之间高度的认同感,可以减少企业内耗、降低管理难度和成本、提高决策的灵活度。而当企业发展到一定规模,如果还不能脱离家族化管理模式,民营科技企业与其他民营企业一样容易陷入人才“近亲繁殖”的怪圈:企业员工以家族成员为主,外人为辅,并视其与家族的关系亲疏程度予以聘用和任命,重要的职位往

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW

WOMEN SHOW

insights... investment biography discover

任由家庭成员担任。这种任人唯“亲”的用人模式致使来自家族外部的高水平员工缺乏顺畅的晋升渠道，职业成就感难以满足，跳槽现象频频发生。而由于用人机制本身的不公平所导致的外来人才易于流失，反过来又加重了企业管理者对外来员工的不信任，从而使任人唯“亲”的倾向更为严重，最终形成恶性循环，使企业创新力逐渐减弱。

五、激励机制缺乏针对性

目前，民营科技企业仅仅把人力资本看作组织运作过程的投入要素，看重这种投入要素对组织目标的贡献价值，而忽略了人力资本这种特殊生产要素自身需要的满足以及自身目标价值的实现。在企业人力资本管理中未能考虑到他们的职业生涯发展，更没有把员工的职业生涯规划与组织目标相结合，形成互为动力的综合发展途径。人力资本开发的重要性是显而易见的，但是由于人力资本投资与收益之间存在着较大的时差。目前仍没有人才培训的指导性规划，尤其是对专业技术人力资本的专业知识和业务上的系统培训，而主要靠员工自己在工作中不断摸索提高。应该建立相应的培训系统，使每一位专业技术人员都感受到企业对于自己事业发展的有力支持和帮助，在每一位专业技术人员成长的同时，企业的技术水平和设计能力也会得到显著的提高。现代人力资本管理的实践经验和研究表明，专业技术人员大都有参与管理的要求和愿望，创造和提供一切机会让技术人员参与管理是调动他们积极性的有效方法。

由于对专业技术人员的激励缺乏针对性，造成许多员工都将自己看作企业的高级打工者，对企业目标缺乏认同，再加上目前人力资本市场的竞争不断加剧，人力资本流失也就不可避免了。

六、激励机制不健全

薪酬方面，大多数企业工资和奖金的差别较小，不足以发挥激励作用。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。考评体系方面，对专业技术人力资本特别是企业家人力资本的业绩考核评价指标单一、陈旧。反映一个企业整体效益和长期实力的指标是多重的，既有产品销售收入、市场占有率，更有对企业未来发展贡献的指标，如研究开发费用及其占销售收入的比例、新产品对销售收入及利润的贡献等。目前，我国民营企业尚未建立起适用市场规律的科学规范的考评体系。企业的人力资本价值缺乏有效体现，由于目前尚不承认人力资本自己拥有独立的人力资本产权，没有真正认识到人力资本的价值，致使人力资本的独立利益弱化。

七、企业文化建设滞后，精神激励不到位

民营科技企业自产生以来，在企业文化建设方面取得了一定成绩，许多企业形成了独具特色的企业文化，如深圳华为等。但也不能否认，民营科技企业企业文化建设还处于较低的层次，还存在许多问题。这些问题如果得不到有效解决，会严重影响企业的进一步发展。

1. 没有专人或机构负责。据调查，有56%没有设立专门机构或安排专人负责企业文化建设，家族企业和有限责任公司中这一比例分别为75%和61%。

2. 企业文化建设滞后。许多民营企业走的是“先发展后建设”的道路，这是严重的认识上的偏差。实际情况是企业文化具有激励功能、凝聚功能、导向功能、约束功能等重要功能，搞好企业文化建设更有利于企业的发展。

3. 资金投入不足。因为企业文化建设不能在短期之内给企业带来利润，所以许多企业要么为了短期利益不愿意进行投入，要么在进行了一段时间投入之后发现没有明显效果就中途放弃，结果使企业在文化建设方面的资金严重不足。

4. 缺乏企业特色。目前，有许多企业在企业文化建设时一味的模仿他人使企业文化缺乏特色。如许多企业把深圳华为公司《基本法》内容原封不动的照搬过来，不管这些内容是否适合本企业的实际情况。

5. 缺乏系统性。企业文化建设是一个系统工程，它包括确定企业核心价值观、企业精神、经营理念、CI识别系统、内部刊物等。有些民营科技企业虽然也在搞企业文化建设，但缺乏系统性，要么没有自己的核心价值观，要么没有自己的内部刊物等，据抽样调查，仅有31%的企业有自己的内刊。

参考文献：

- [1] 吴文盛 《企业文化激励机制研究》 《生产力研究》 2005年第11期。
- [2] 谢奕 《我国高新技术企业人力资本激励与收益分配制度研究》 北方交通大学硕士学位论文 2002年
- [3] 谢晋宇 《雇员流动管理》 南开大学出版社 2001年
- [4] 徐杰芳 《博弈分析企业人力资本投资》 《特区经济》 2006年第4期
- [5] 杨凌 《民营科技企业人力资本激励机制的构建》 《科技创业月刊》 2008年第6期

(作者单位：河南焦作大学)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款