

浅析北京现代汽车员工激励体系现状与不足

金住炫

(北京联合大学 国际交流学院,北京 100101)

摘要:本文以北京现代汽车为例,试图针对北京现代目前激励体系的问题,在了解该公司人力资源管理中的主要激励措施与实施情况之后对于改进激励措施提出相应的建议。主要是用激励理论以及需求理论为基础,对于北京现代汽车的激励措施以及体系进行研究,主要是列举了当前的主要激励的措施以及体系,然后着重对存在的不足与问题进行分析。

关键词:北京现代;人力资源管理;员工激励

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.36.168

1 引言

世界经济全球化的大背景下,合资企业面临的市场竞争环境更加复杂,复杂多变的市场环境给合资企业的组织变革带了更大的困难和挑战。对于组织结构相对更加扁平化的合资企业来说,其优点在于能够吸纳数量更多的优秀员工参与企业的日常管理,并且员工参与企业日常惯例对企业的发展能够产生重要的影响。北京现代是一家著名的中韩合资汽车制造和销售企业,该企业目前在中国市场的发展势头非常好,常年保持在中国汽车市场合资品牌销量榜的前列。近2019年1月份到6月份,北京现代就已经在中国市场销售汽车数量达到了35.1万辆,对比去年同一时期实现4%的增长比例,占到中国汽车市场总量的3.6%,排在所有汽车企业中的第11名。可以说北京现代是韩国和中国合资企业的发展成功的典范。

如何能够对来自不同国家具有不同文化背景并且薪资水平不一致的员工进行正确的激励,激发所有员工的工作热情和主管能动性,如何能够最大限度的发挥出团队协作的作用,能够对一家合资企业的经营成败产生重要的影响,同时这些条件也决定了一家合资企业能够在市场具备足够的竞争力。本文结合基本激励理论,通过理论研究和应用研究的相互结合,对合资企业如何开展正确有效的激励策略展开研究,并选取北京现代这家韩国和中国合资企业作为具体案例展开事件分析。

2 企业简介

北京现代是一家合资的汽车制造公司,公司是2002年10月成立的,属于中国的北京汽车与汉语的现代汽车合资所有。北京现代

作为中国汽车合资领域中的代表性品牌,不仅是中国人世后首个中外合资项目,并且是中韩合资中的重点企业,对于中韩经贸关系的发展起到了很好的推动作用。近年来,北京现代快速发展,在汽车市场占领了一席之地,但是在2017年由于中韩关系紧张,对于北京现代的销售业造成了很大的影响,当年遭遇了销售业绩的严重下滑,近年来,北京现代积极创新,提高市场竞争力,力图重新获得高市场增长。2019年,北京现代共交付新车71.6万辆,并且公司为2020制定了要突破75万辆的目标。北京现代是中韩合资企业,中韩各占50%的股份,所以在高级管理人员的配置上也是相应的一半一半:中韩的董事各占一半,经管委员会里中韩各出一半的委员,CEO是韩国人,常务副总经理是中国人,六个部门的本部长也是中韩各出一半,至于部长及以下的职位,对于国籍就没有严格的要求了。北京现代采用的是直线职能制组织结构,权力集中于精简的高级管理层,整体的组织结构相对简单,既沿袭了韩国现代的传统,也与北京现代的规模和经营方式有关。

3 北京现代汽车员工激励机制分析

3.1 薪酬激励

(1)基本工资。在北京现代,基本工资是按照人员所在的职务给出,在此基础上,还会根据同职位中不同学历、职称以及工作的时间等进行调节,基本工资的组成包括岗位工资和技能工资。岗位工资根据职位进行确定,同一岗位的工资都是一样的,但是技能工资是根据员工能力以及其他的方面进行改变,例如在北京现代,研究生的技能工资要比本科生的技能工作高200元/月,除此之外,工

龄较长的技能工资也会更多。(2)绩效工资。北京现代的绩效工资的基数是以部门为单位的,企业的人力资源部根据部门考核的结果确定部门奖金总额,然后部门内部根据日常的考核对于绩效工资进行二次分配,所以在这个过程中,绩效考核就显得比较重要,但是现在很多部门绩效考核制度不完善,就根据职位或者实行平均分配。(3)补贴。北京现代公司对于员工实行补贴,主要的鼻贴项目包括午餐补贴、住房补贴以及通讯和差旅。其中餐补范围最为广泛,覆盖所有正式的员工,并且根据职位不同有一定的差异,但是差异较小。住房补贴职位较高的补贴越多,最高为1500,最低为100,但是由企业提供住宿的员工不能享受。另外,根据所在的工种,对于维修以及经常需要出差的员工还进行通讯费和差旅费补贴。(4)福利。首先北京现代按照中国的相关法律为员工进行投保和缴纳公积金,另外会根据企业的为绩效情况在重要的节日发放福利和奖金,例如春节、中秋节等,对于突出表现的员工给予奖励等。

3.2 培训激励

(1)内外训结合。在组织培训方面,北京现代公司主要采用内部培训和外部培训相结合的方式,在企业的内部,一般通过领导或者部门进行培训,主要的内容包括企业的文化以及战略等,让员工了解企业的战略目标,另外还会组织一些员工核心价值观等精神方面的培训。相关的部门也会组织技术培训,主要通过有经验的以及技术骨干等进行培训。对外培训主要是管理层会通过外出学习学习一些先进的管理方面的经验以及技术。(2)培训计划实施。北京现在的人力资源部门对于企业的培训有专门的计划,例如每个月每个部门都会有不同的培训,然后每年的培训频率以及内容也会进行提前计划,在过程中按照计划来执行。并且部门会根据计划执行的情况以及反馈在年底进行总结,为下一年的培训计划提供参考和依据。(3)培训考核与评估。对于培训进行考核,主要针对培训的人员是否按要求参加以及培训后的反馈,对于一些技能类的培训,在培训之后要进行考核来评定培训的效果。对于文化内容的培训会通过培训后问卷或者提交总结和感受等形式进行评估。并且对于培训效果的考评结果也将直接作为绩效考核的一部分,影响员工的绩效和薪酬。

3.3 晋升激励

在晋升方面,北京现代公司的晋升制度单一,例如在调查中发现,对于不同部门的晋升没有明确的规定,主要是根据人力资源部门对人才的考评与上级领导的考察来综合决定。企业员工没有比较明确的晋升通道。并且因为是合资企业,中高层管理的晋升现阶段主要是外聘,部门的普通员工对于晋升到需求难以满足,这一方面,激励效果非常不明显。

3.4 考核激励

北京现代公司现在的考核是主要从两个方面来进行的,一个是从部分考核,另一方面是对员工的个体考核。其中,部门的考核主要是参考的依据是整个部门的绩效完成的情况,这一级别的考核是通过公司的单独部门来完成的。另外,对于员工个人的考核主要针对每个员工的表现,现在主要是对工作任务内的完成情况进行的,这一层级的考核是部门内部进行。现在主要是按月来考核,例如每个人完成的工作量以及出现的违反公司规定或者工作中出现错误,考勤等方面进行考核。对于部门的考核如果出现连续的低分(低于70分)就会对部门的领导进行交流,分析出现的原因。对于个人首先是与薪酬挂钩,如果连续出现考核分数较低,公司会考虑对员工的岗位进行调整。

3.5 文化激励

在北京现代,每年举行多次文化活动来提高企业的文化氛围,例如举行运动会以及各种比赛。以这一形式来提高企业的凝聚力以及员工之间的合作。除此之外,对于文化培训也是重要的内容,主要通过企业文化培训来增强员工对企业战略的了解。

4 北京现代汽车公司员工激励机制存在的问题

从北京现代公司现在的人力资源激励方面的内容来看,还存在着明显的不足,主要包括以下几个方面:首先,现行的激励机制还不

够完善,只是从不同的角度进行了一些比较普遍的激励政策,尤其是从长期来看,缺乏战略性的计划和目标,现行的激励机制与公司长久的战略发展没有进行很好的契合。其次,对于现有的激励机制在实施之后的评价和反馈不足,因为对于已经实施的政策的评价和评价是对于激励政策效果的评价,有利于企业的人力资源管理水平的的评价,更重要的是对于后来再制定激励政策提供参考依据,科学评估发展在执行过程中存在的问题,就是在后来政策制定以及机制调整的重点。最后,北京现代公司的激励措施多样,但是有的不适合企业,所以导致一些政策难以真正起到作用,或者不能充分发挥其作用,这样就会导致企业资源的浪费,甚至会导致员工对政策产生消极的态度。

5 结束语

从北京现代公司现在的人力资源激励方面的内容来看,还存在着明显的不足,主要包括以下几个方面:现行的激励机制还不够完善,对于现有的激励机制在实施之后的评价和反馈不足。首先,北京现代公司的激励措施多样,但是有的不适合企业,所以导致一些政策难以真正起到作用。对此本文认为,应该从以下方面提出改进:首先,在薪酬组成上应该包括基本工资以及其他的福利和补贴。职业生涯规划方面,通过培训是让员工获取更大成长空间的形式,也是提升企业员工素质的有效手段,对于员工的晋升首先要建立完善的晋升体系,明确晋升的条件,有助于员工自我约束,提高自身的素质和能力;其次,对于晋升的渠道要做到公正透明;尽可能让员工可以发挥自己最大的效应,对于工作的要求有一定的挑战性。最后,对于北京现代来说,作为合资企业在企业文化中有着特殊性,整合文化可以吸纳中韩文化中的优秀文化,在管理中要以人为本,根据不同的员工部门进行管理,领导在管理中的方式与企业的文化保持一致,通过文化的影响来弥补在制度管理中的不足,一方面通过刚性的制度捍卫原则,另一方面通过柔性文化来提高员工自我约束。

参考文献

- [1]于泓.新经济时代的人力资源管理途径研究[J].中外企业家,2019(32):80-81.
- [2]贾鑫.浅析激励机制在事业单位人力资源管理中的作用[J].中外企业家,2019(33):74.
- [3]刘雅楠.人力资源开发中激励机制的作用分析及运用探讨[J].现代营销(下旬刊),2019(10):204-205[2019-11-12].
<http://kns.cnki.net/kcms/detail/22.1256.F.20191023.1416.240.html>.
- [4]闫明杰.我国人力资源管理中激励体制存在的问题及对策研究[J].时代经贸,2019(27):89.
- [5]安妮.中韩合资企业员工管理研究[D].沈阳师范大学,2019.
- [6]刘春光.合资制造企业绩效考核对员工激励的影响:以S公司为例[J].时代经贸,2018(20):75-78.
- [7]任洪涛.中日合资企业绩效考核的问题及优化建议[J].劳动保障世界,2017(29):2-3.
- [8]李文娟.A 合资公司 80 后员工激励问题研究[D].北京理工大学,2016.