

我国国有建筑企业职工激励机制研究关键要素探究

唐道鹏

(中国华西企业有限公司,广东 深圳 518034)

摘要:促进国有建筑企业的良好发展,实现企业内部人才资源增值,则需要重视员工激励机制,做好文化激励、绩效激励、物质激励和精神激励工作。与此同时,要注重创新企业经营管理机制,优化管理职能,建立员工激励模型,不断提高员工的荣誉感,激发员工的工作积极性,满足员工的成就感。本文将举例分析国有建筑企业职工激励机制,希望能有助于推进建筑企业的持续发展。

关键词:国有建筑企业;员工;激励机制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.08.163

为了优化员工激励效果,某市开展劳动人事分配三项制度改革专项行动,取得了可喜的成效。A企业本级及6户子企业、11家分公司共60名经理层成员100%签订了“两书一合同”。职能部门78位正副职管理人员,竞争上岗完成率为100%。各分、子公司公开招聘人员的数量438人,公开招聘比例和劳动合同签订率达100%,人员能上能下,收入能高能低,激发了人才活力。本文将简单介绍A企业三项制度改革,并综合探讨析国有建筑企业职工激励机制。

1 A企业三项制度改革

A企业在改革和优化人事分配制度的过程中采用了三项措施:第一,完善市场化招聘制度。全面推行市场化用工、竞争上岗、不胜任退和末等调整方案。结合本企业的发展战略与人力资源规划以及人工成本承受能力,制定了人力资源“十四五”发展规划,对本公司的用工总量进行合理确定,按管理权限分级明确企业职能机构,注重优化岗位编制方案,明确员工职数。与此同时,各分公司编制了组织机构优化手册,谨遵本企业的战略指导,做好“三定”工作。第二,完善全员绩效考核制度。A企业于2019年到2021年全面实施分级分类考核模式,全员绩效考核的覆盖率达到100%。第三,健全市场化薪酬分配机制。A企业非常重视加强工资总额管理力度,在工资总额预算工作中,坚持“权责发生制”原则,按照财务“计提数”实施统计,实现工资总额预算和财务预算的有机衔接^[1]。A企业持续推行岗位绩效工资制,在岗位价值评估的基础上,以绩效贡献为依据,推动薪酬向核心关键人才、科研人员、向一线人才、向为企业贡献价值较高人员倾斜,有效调动了人才工作积极性。

2 国有建筑企业职工激励机制

2.1 健全企业职工激励机制

充分发挥国有建筑企业激励效能,就要重视健全企业职工激励机制,正确认知企业职工激励的重要意义。从基本定义来讲,“激励”是指激发某人或者某个群体做好

某事或者采取某种行动的原因以及所具备的动力,是让人们采取行动的动机或者激发人们的行为动机。对建筑企业来说,激励是组织通过设置合理的外部奖励方式,改善工作环境,同时,采取相应的行为规范与奖惩措施,通过和谐的信息沟通来激发员工的工作积极性,引导员工树立远大理想,遵守职业纪律,保持端庄的工作态度,形成职业规划,努力实现职业目标和个人理想。

虽然学者们对激励的描述存在一定差异,却依然包含了三种共同因素:

第一:什么是人的行为起源,“驱使”人们做某事和采取某种行动的内部动力是什么,触发人们采取这些行动的环境因素是什么。

第二:是什么在引导人的行为,将人们被激活的行为引导于某一方向上的因素是什么。

第三:如何保持和延续人们的职业行为。

从激励的构成要素来看,可分为以下三种要素:

第一,需要。对激励活动来说,需要是满足员工个体生活和日常工作实践对所处环境的客观需求(包括物质需要)与心理需求。从人力资源心理学来讲,需要是员工内心的本性,是员工群体对某事或者某种对象的内心希望和欲念,有相应的目的性,反映了员工的内在要求,代表着员工的意向和愿望。在心愿和欲念的驱使下,员工会产生做好本职工作的动因,获取物质和心理上的满足感以及职业荣誉感。需要注意的是,人的需要和环境因素与条件密切相关,同时,如果所拥有的资源和时间不同,人们的需要也有差异。企业组织的发展和物质条件的提高也会使人们的需要发生变化。而且,对企业团队来说,不同员工的需要不尽相同。在21世纪,各单位员工的需要也呈现出了鲜明的时代感,具有多元化特征。

第二,动机。动机是唤起人类的目标性行为的体内因素,长期以来,动机一直是心理学研究的主要课题,是人力资源心理学的重要组成部分。早期的研究者受达尔文的影响,认为人和动物的许多行为都是由于本能所致。佛

洛伊德主张许多人类行为也是建立在无理性的本能冲动或者无意识的基础之上。坎农, W.B.提出,人类基本的驱动力会透过释放能量来减少生理紧张以保持社会群体的自我平衡。与此相反,行为心理学者强调外部目标在刺激行动中的重要性,而人文心理学者则考察知觉需求的作用。认知心理学者发现,动机能使人对与其相关的信息变得敏感。对企业来说,动机可以激发员工的行为,调节员工的身心,为员工的奋斗目标提供指向,同时,对员工的职业行为进行调整。

第三,环境。环境包括自然环境和社会环境。自然环境因素主要有赖以生存的阳光、水、空气等,社会环境则是由政治因素、经济因素、文化因素和历史因素组成。环境具有客观性、多面性、综合性、多层次性等,潜移默化着人们的行为。对企业来说,用环境来激发和引导员工的行为,需要科学利用自然环境资源(如运用自然光改善办公环境),谨遵国家政治制度完善企业管理制度,充分运用历史文化资源来优化企业文化激励功能,为员工创造良好的企业文化环境,将人文历史和本企业发展历程相融合,通过历史教育宣传活动激发员工的奋斗志向,引导员工认知正确的发展方向和价值取向,满足员工的物质与精神需求。

辩证分析企业激励机制,可以说“机”和“制”有不同的含义。其中,“机”特指引起事物变化的因素,制则是指制度体系,也就是要求企业全员遵守的职业纪律和行动规则。从系统学来看,机制是指结构系统内部各子系统与各要素的相互联系,一旦某要素或者系统发生变化,结构系统也会发生变化,同时,各子系统和各要素也存在相互制约关系。

完善激励机制,企业管理人员理应正确认知两种行为激励因素:

第一:行为诱导因素。这一因素特指企业组织用以调动员工创新意识和工作积极性的各种奖酬资源。结合需要激励理论,充分提取行为诱导因素,构建完善的激励分析模型,理应全面调查员工的个人需要,对员工的需要进行分析和准确预测,结合本企业所拥有的奖酬资源做好各种奖酬方式的设计工作。

第二:行为规范因素。这一因素是企业组织用以规范和约束员工职业行为因素的总和,主要由保持员工行为指向组织目标的行为导向因素、对员工行为强度实施控制的行为幅度因素,期望员工行为在限定时间与空间区域发生的行为时空因素以及对员工进行相关奖惩的行为归化因素组成^[2]。

2.2 发挥企业文化激励的作用

完善员工激励机制,做好文化激励工作,必须有良好的企业文化作为支撑。目前,企业文化建设的力度不足,不仅会削弱激励作用,还会影响到企业的改革发展。基于此,当务之急是要加强文化建设。在文化创新的过程中可

从三个方面入手:第一,构建完善的激励机制。要想提升员工的凝聚力和向心力,就应从激励机制的角度出发,在激发员工主观能动性的同时,能挖掘出员工的潜在价值,发挥出员工的最大价值,共同来为企业的发展努力。并且,员工应该要有节约意识,在工作中要注重细节,避免资源的浪费。需要将员工的节约情况与薪资福利挂钩,将其纳入绩效考核中来,促使绩效考核指标得以完善。不能只使用正向激励,在必要的情况下可以加大处罚的力度,对一些屡教不改的员工要严厉处罚。第二,多组织实践活动。文化创新的最主要目的是让文化能够渗透到每一位员工的心中,要想实现这一目的,就应该要注重实践活动的开展。在活动中让员工了解到经营管理实施的必要性和重要性,在工作和生活中养成好的习惯,尤其是有开源节流的意识。在节假日的时候可以组织团建活动,活动的形式可以多种多样,为了激发出员工参与的积极性,可以进行奖励,奖励表现优异的员工。第三,将职业道德作为根本内容。有必要借鉴其他优秀企业的经验,建立标准的工作规则,不断对岗位职责进行优化,突出职业道德的重要性。还需要注意的是,在日常工作中应该要加强与员工的互动、交流,及时帮助员工解决困难。在交流的过程中要尊重员工,要与员工建立和谐的关系。企业的领导层应该要多站在员工的角度来考虑问题,尽量满足员工的合理需求。另外,要强调的一点是,在文化建设和培训中应该要重点突出诚信,要将诚信作为重要的价值理念。同时,要加强员工的法治意识,引导员工遵守相关的法律法规,积极培养员工的制度意识,树立员工的法制信仰。与此同时,要为员工构建舒适的文化环境,改善员工办公条件,让员工在舒适的环境中做好本职工作,这样可以进一步发挥文化激励效能,提高员工的工作满意度。

2.3 完善建筑企业绩效考核管理模式

健全有建筑企业员工激励机制,应注重完善绩效考核管理模式。需要注意的是,绩效考核管理是企业实施战略的重要手段,企业战略能否顺利落实,和企业绩效目标的层层分解密切相关,企业战略会落实到各部门和每一名员工的绩效上,这样每一名员工都会在重视提高个人绩效的同时致力于实现本企业战略目标,勇于承担责任,积极创新,避免发生企业战略稀释问题。企业在协同各部门制定绩效目标与考核指标的过程中,应紧密融合企业战略与总体绩效目标,通过对企业战略实施合理的逐层分解,将绩效目标与战略落实到各部门与各个职位。与此同时,要将员工任职资格制度作为绩效管理的重要基础,做好员工绩效及其适应从事岗位能力的综合性评估工作,并将综合性评估结果运用于企业人才资源价值分配,岗位晋升管理和培训与开发工作中,这样不仅可以提高企业绩效管理水平和,还有助于完善整个人力资源管理系统,充分发挥绩效考核的激励功能。建筑企业要重视明确绩效考核工作的核心目标,选用适宜的绩效管理形

式,运用绩效评价为价值分配工作提供更完善的参考依据,根据绩效考核结果分析企业的短板,并予以不断改进,在明确绩效管理核心目标的基础上设计更完善的评估制度与方法。部门主管和人力资源管理部门首先应慎重考虑如何运用考核结果实现企业战略目标,对考核指标进行合理规定,从多重角度分析某些员工绩效水平低下的原因,并帮助员工提高绩效,充分运用绩效来提升员工的综合能力。在具体考核管理工作中,要注意加强人力资源管理部门与其他部门的合作,促进管理人员和基层员工群体的沟通,全员参与绩效管理工作,这样方能同步提高员工个人绩效、部门绩效和企业总体绩效。管理人员应重视加强与员工个人的沟通,倾听员工的建议,鼓励员工在绩效考核活动中勇于提出见解,努力确保绩效考核结果的公平性和人文性。与此同时,要注意促进企业组织整体绩效、团队绩效与员工个人绩效的紧密衔接,科学制定企业战略目标,将战略目标层层分解于企业组织整体绩效、团队绩效和员工个人绩效,促进三者的有效对接。一般来讲,员工个人绩效的主要决定因素是员工自身的职业化行为,团队绩效的决定因素是员工的能力和团队的合作能力以及合作流程,企业组织整体绩效颇受团队绩效和员工个人绩效的影响,同时由企业文化、管理制度来决定,促进三者的高度契合,方能实现企业总目标。企业应重视体现出绩效考核指标的重点性与可行性,这样方能发挥绩效考核指标的作用。同时,人力资源管理部门应针对各部门的实际情况,制定可行的绩效考核指标体系。当代建筑企业很注重促进短期绩效和长期绩效的有机结合,在提升短期效益的同时要兼顾长期利益。另外,要合理制定绩效管理制度和奖金分配制度,为员工提供详细的绩效考核表格,让员工了解绩效管理和物质激励、职业晋升与培训的关系,将绩效评价结果正确运用于物质激励,并做好对员工的精神激励,这样方能充分发挥绩效管理的职能,满足员工的基本物质需求和精神需求,全面优化企业激励效果^[3]。

2.4 做好人才培训激励工作

企业经营效益与人才水平的高低密切相关,各种经营管理方案要依赖于管理人员来实施。因而,企业要高度重视创新经营管理模式,培养创新型管理队伍,让企业经营管理工作始终保持活力。首先,企业组织在培养创新型人才的工作中,应注重加强对中层级以上的管理人才培训工作,在培训中重点讲解经营管理的知识,让管理人才了解创新企业经营管理模式,完善激励机制的重要性。其次,要加强实践培养,如果只掌握了丰富的理论知识,而缺乏实践的经验,管理效果也不理想。创新型人才注重的就是实践性,在不断的工作中去总结经验教训,并不断创新,积极探索新时期的管理方法和人才激励手段,将经营管理的各项工作都执行到位,以此才能为企业的良好发展奠定坚实的人才基础。最后,在创新企业经营管理模式

的过程中还需要注意三大点:第一,全员参与。企业经营管理不仅是管理人员的工作,而且需要全员参与,引导全体员工树立正确的经营管理理念,积极配合管理人员的工作,为提高本企业经营效益建言献策。同时,全员参与进来能够避免信息出现差错,从整体上推动经营管理的高效落实,并且还能在一定程度上减轻管理人员的压力,进一步发挥员工激励效能。此外,经营管理人员与员工之间相互监督,通过相互监督的模式促使经营管理目标尽快落实,并且还能降低意外风险的发生。第二,加强流程管理。管理人员要依照流程办事,按照计划、组织、指挥、协调以及控制的环节来执行。在人力资源管理的过程中可以借助智能化技术构建人力资源管理系统,将企业内部人力资源管理六大模块涉及的所有企业管理信息统一进行整合与管理,包括人力资源规划管理信息、人才招聘配置相关信息、员工培训考核的相关管理信息、绩效管理相关信息、人员薪酬福利管理信息以及所有劳动关系管理相关信息等,将所有信息集中到人力资源管理信息系统交流平台当中,使人力资源管理工作更加规范、智能化,并构建精确的激励模型。第三,做好企业培训激励管理工作。在信息时代,企业可以构建信息化培训信息系统和人才管理系统,对本企业人才资源进行科学分析,运用信息技术开展人才培训教育工作,客观评估培训效果,根据评估结果进行培训激励,这样不仅有助于提升企业经营效益,还能提高人才激励效果^[4]。

3 结束语

综上所述,全面做好国有建筑企业员工激励工作,必须制定完善的激励机制,完善企业激励制度,规范员工的职业行为,加强奖惩力度。与此同时,要注重优化文化激励功能和绩效考核模式,为员工创造良好的工作环境,同步发挥物质激励和精神激励的作用。另外,应重视创新企业经营管理模式,培养高素质人才,做好企业培训激励工作。

参考文献

- [1]雷瑶.绩效考核在国有企业人力资源管理中的运用与改进[J].办公室业务,2021(21):146-147.
- [2]马煜舒.绩效考核在企业人力资源管理中的运用与完善[J].人力资源开发,2022(05):86-87.
- [3]聂瑞雪.人力资源管理中绩效考核的问题与建议[J].就业与保障,2021(20):55-56.
- [4]赵娅楠.绩效考核措施在企业人力资源管理中的运用价值研究[J].财经界,2021(28):197-198.

作者简介:唐道鹏(1976-),男,汉族,湖北襄阳人,硕士,经济师,人力资源部部长,研究方向:人力资源。