

国有企业经营激励机制及管理

Research on Operation Incentive Mechanism and Management in State-owned Enterprises

周成龙

Chenglong Zhou

甘肃中电建港航船舶工程有限公司, 中国·甘肃 永靖 731600

Gansu Power Construction Corporation of China Port and Shipping Engineering Co., Ltd., Yongjing, Gansu, 731600, China

【摘要】本文研究的主要目的是明确市场经济在国有企业快速发展的今天,提出了激励机制改革的重要性策略,来完善当前国有企业激励机制,进而的推动中国国有企业的创新发展。通过论文的分析得知,激励机制的改革应从使用合适的激励机制、改革物质激励机制、加强精神激励机制几方面入手,通过对当前国有企业激励机制开展上述几点改革,能在一定程度上提升国有企业经营的整体水平。

【Abstract】The main purpose of this paper is to clarify the market economy in the rapid development of state-owned enterprises today, and put forward the important strategy of incentive mechanism reform to improve the current state-owned enterprise incentive mechanism, and then promote the innovation and development of Chinese state-owned enterprises. Through the analysis of the paper, it is learned that the reform of the incentive mechanism should start from the aspects of using appropriate incentive mechanism, reforming the material incentive mechanism, and strengthening the spiritual incentive mechanism, and carrying out the above-mentioned reforms through the current state-owned enterprise incentive mechanism, which can improve the overall level of state-owned enterprise operation to a certain extent.

【关键词】国有企业;经营;激励机制

【Keywords】State-owned enterprises; operation; incentive mechanism

【DOI】<https://doi.org/10.26549/gcjsygl.v3i1.1434>

1 引言

近年来,中国国有企业各项改革不断深入,现代企业制度逐渐完善。为适应新形势,将建立以激励机制为核心的管理制度,为国有企业稳定发展提供有力的保障。因此,本文此次研究的内容和提出的策略对完善中国国有企业激励机制的内容具有理论性意义,对指导当前国有企业激励机制的改革方式具有现实意义。

2 激励机制的概述

激励机制主要是通过使用特定的方法与管理体制,使员工对组织和工作的效率最大化的过程。激励机制是在企业系统中,运用精神激励、薪酬激励、荣誉激励、工作激励等多种激励手段,并使企业发展规范化,工作效率相对固定化,激励机制与员工起到相互激励作用、相互制约的作用。激励机制的行为方式主要包括:激励机制不仅仅是企业应急时采取的措施,也是彻底解决问题的管理方法;激励机制不是躲避风险的管理方式;激励机制需要及时创新,不应盲目跟从;激励机制应果断执行,不应做无用分析;激励机制要认清激励对象;激励机制应简单化,不应过多复杂;激励机制应默默进行,不应流于形势;激励机制认知企业忠诚;激励机制认可合作体制。

理论上,马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论解释了物质激励与精神激励的关系,即物质激励是基础。当人们处于生理和安全水平(即,赫茨伯格的健康因素)时,物质激励的效果是明显的;在此基础上,人们将进行竞争。阶级

追求社会互动、自尊、自我实现(即赫茨伯格的激励因素),此时,精神激励效果较好。Skinner的期望理论指出,激励效应取决于人们对未来事物的期望和效价。亚当斯的公平理论认为,人们的不公正感会影响他们的积极性,通过比较他们的同行。加强理论总结的方法有两种:积极强化(表扬和奖励)、消极强化(即批评和惩罚)。

3 国有企业经营激励机制中存在的问题

3.1 薪酬总体过低

近几年中国经济迅猛发展,但是中国国有企业的总体工资有些偏低,偏低的工资薪酬没有有效的激励作用,导致工作人员工作兴致不高。中国国有总是在精神激励,而忽视了实际的物质激励,中国国有企业缺乏科学有效的激励制度,从而导致了工作人员没有工作热情^[1]。由于中国国有企业总体工资偏低,激励机制不够完善,导致国有企业的工作人员工作上缺乏热情,对工作内容缺乏主动性,久而久之,国有企业员工失去原本的工作动力,偏低的工资满足不了生活需要,导致国有企业人才流失,人才招聘难的现象。

3.2 管理层在职消费过高

国有企业的工资薪酬虽然过低,但是工作人员在职消费却非常高,国有企业管理制度缺乏约束性,在职消费的过度使用现象频繁^[2]。国有企业的发展道路上,势必会出现管理费用,管理费用的划定必须是企业应用所必需的支出,管理费用的额度应当只是占有经营收入的相应比例,每次管理费用的

使用,应当及时做好记录。管理费用过度,超出了相应的比例,就是奢侈消费,甚至将提升至腐败问题。适当的在职消费可以提高管理层的工作效率,现阶段中国国有企业缺少明确的约束性制度,国有企业的权力集中,管理层在职消费超标的现象越来越多,国有企业的薪酬制度缺乏应有的激励效率,超标的在职消费对国有企业的发展有明显的负效应。

3.3 缺乏竞争的任命制

国有企业采用缺乏竞争的任命制,造成部分国有企业的工作人员没有相应的管理能力,就被任命去作高层领导人员。大量行政官员被任命到国有企业中继任领导岗位上,其中大部分没有相应的管理职能,对企业缺乏有效的管理手段,对职位偏向对权力的掌握,而并非其自身应具备的企业责任。国有企业的工作人员的职业压力与职业风险远远小于民营企业,在国有企业经营不善的情况下,国有企业的工作人员也可以换岗作官,不会受到市场机制的约束。

4 完善国有企业经营激励机制

第一,使用合适的激励机制国有企业由于自身的性质、行业和发展不尽相同,激励对象与激励目的之间没有小的差异。因此,根据国有企业自身的特点,国有企业应建立主要的激励机制,引导多元化的激励机制。国有企业应认清企业是垄断性国有企业还是竞争性国有企业。两大企业的发展目标存在较大差异。竞争性国有企业发展的目标是单纯的经济效益,而垄断性的国有企业不仅仅是要实现经济效益,还应该考虑到国家的战略发展目标。因此,垄断性国有企业的激励机制,不仅仅要进行物质奖励也要注重精神激励方式。国有企业要根据自身的行业来规范自身的激励机制,传统行业的市场发展比较平稳,风险较底。因此,在制定激励机制主要以业绩为主要衡量标准,着重实施以效益工资为主体的薪酬激励,适当的股权激励。高新技术产业,由于市场风险较大,市场发展波澜起伏,企业员工自身的贡献与企业市场价值密切相关,因此,股权激励应为主体激励机制^[9]。国有企业应根据自身的发展阶段,来选择适合自身的激励机制,创业阶段的企业,其发展有待于工作人员的开拓和创新,股票期权激励可以使其员工的工作积极性达到最大化。而企业进入成熟期之后,国有企业的发展目标应为持续性,经济市场成长波动较小,以薪酬奖励为主体最为合适。

第二,改革物质激励机制。目前中国大部分国有企业没建立起完善的现代化企业制度,导致了薪酬激励制度没有得到全面的改革。因此,必须完善人事制度的改革,摒弃上级领导任命制的人事调动机制,建立符合市场经济体制要求的激励机制,使国有企业工作人员自身价值得到提高,更加适应市场经济规律的要求。改革物质激励机制,实现薪酬由多元化的结构组成,尽快完善改革物质激励制度,力求透明、公平、公

正。物质激励制度要根据长远的发展目标去建立,由基础工资、奖励、福利、晋升制度等构成。基础工资与个人业绩毫无相关,在工作时间内趋于稳定,激励的作用有限。奖金部分的发放,主要依据工作人员短期的业绩成效。在基础工资与奖金之外,良好的福利待遇也能激励员工的工作积极性,保证国有企业的人才不流失,这种福利待遇主要体现在,免费午餐、基本的养老保险等福利,这样可以提高员工的企业忠诚度。

第三,加强精神激励机制。企业资源分配工作中,优质资源将优先分配到优秀的工作人员身上,将优质资源授权给优秀的工作人员这种做法是对工作人员的业绩与能力的肯定,为优秀的工作人员提供良好的职位发展机遇,使其可以在新的发展机遇前蠢蠢欲试的成就感。加强精神激励机制,可以为工作人员创造一个良好发挥创新的外部环境,国有企业根据体制与政策,创造一个公平的竞争环境^[9]。根据工作人员的综合素质,晋升其职位,在企业重大事件上拥有话语权,这也是精神激励机制的重要手段。最后要根据工作人员的业绩的大小,从而颁发相应的荣誉称号,在新闻媒体上大力宣传其行为,提升工作人员的社会影响力与知名度,并营造全社会尊重与爱护优秀企业家的社会风气与环境。员工的后顾之忧主要来自家庭,而一个有后顾之忧的员工,就不可能全身心地投入工作。作为领导者,需要的是随时掌握员工“后顾之忧”情况的变化,如孩子入托、家属生病等,对经济特困的员工,除常规的精神安慰外,还要给予一定的经济援助。一个有效解决员工后顾之忧的个案可以赢得一片人心。

5 结语

通过文章的分析和研究得知,国有企业的激励机制的改革是推动素质教育的需要,同时也是促进国有企业全面发展的需要。基于此,本文提出了相应的几点建议:使用合适的激励机制、改革物质激励机制、加强精神激励机制。本文研究中提出的几点建议,主要围绕激励机制,注重对国有企业的激励机制才能更好的提升国有企业经营状况,这对新时期国有企业激励机制的改革和创新具有重要的意义。在中国经济不断发展下,将会出现多样化的激励方法和更为有效的管理方法,作为国有企业的执掌人,应重视自身管理能力的提升,进而为企业提供优质的管理方法。

参考文献

- [1]王鹏,赵凯南.新时代国有企业管理层的激励体制机制研究[J].现代管理科学,2018,24(04):33-35.
- [2]周敏,潘其丽.完善国有企业人才评价机制及激励机制[J].时代金融,2018,21(05):13+14.
- [3]王泽铭.国有企业人力资源管理中的激励机制问题研究[J].才智,2018,21(05):21-31.
- [4]郝静.加快构建符合国有企业特点的有效激励机制[J].山东人力资源和社会保障,2018,12(Z1):56-57.