

# X 公司员工激励机制优化研究

## ——基于绩效考核视角分析

黄超群

(长江大学经济与管理学院, 湖北 荆州 434000)

**摘要:** 员工是企业参与市场竞争中最直接、最活跃的影响因素,也是企业市场竞争力的关键,员工管理在其中所发挥出来的作用越发突出和关键。员工激励是人力资源管理非常重要的内容之一,在企业内部建立起行之有效的员工绩效考核机制和体系,一方面可以吸引创新人才的加入,另一方面也可以让现有人才更好地参与其中,将人才的积极作用充分发挥出来。本文通过对X公司的员工绩效考核机制实施过程中存在的问题进行分析,并提出相应的优化措施,希望对促进X公司的发展起到一定得参考作用,对于促进我国纺织企业的发展具备一定的参考价值。

**关键词:** X公司; 员工激励; 优化建议

改革开放以来,我国对于民营企业的发展尤为重视,民营经济作为国民经济的重要主体。虽然民营企业的经营规模比较小,但是数量众多、管理灵活性比较高、资源配置优化等都是民营企业在发展过程中的突出优势,与此同时对于创造就业机会、稳定社会等方面都哦有着非常重要的作用和意义。进入到新的时代背景之后,民营企业在转型和变革之后,也获得了更多快速的发展。但是其在发展过程中却也暴露了一系列的问题,包括员工绩效考核机制欠缺、人才流失率较高、人力资源管理不受重视等问题,这使得企业人才积极作用无法充分发挥出来,这对于企业长期稳定的发展产生了一定的消极影响。

X公司作为传统纺织生产制造企业,但是企业所面临的市场竞争压力越来越大,企业如果不及时采取变革和创新的话,很容易就会被市场竞争所淘汰。目前X公司也面临着人才流失率比较高、员工工作满意度不高等问题。导致这些问题出现的根本原因,一方面是由于企业并没有对企业战略转型的重要意义表示认可,另一方面,管理人员对于人才在企业发展中的积极作用也没有表示认可。因此,本人通过对X公司在员工激励方面存在的问题进行分析和阐述。

### 一、X公司绩效考核机制存在问题

#### (一) X公司简介

X公司创建于20世纪七十年代,主要生产经营各种支别、各种规格的棉纱、棉布和收购加工棉花。公司占地面积600亩,现有3家子公司,5000名员工,4.4亿元资产,12万枚纱锭和2471台织机。主要产品年生产能力为棉纱1.6万吨,棉布7000万米,年销售收入4亿元以上。

#### (二) X公司员工激励存在的问题

##### 1. 绩效考核没有和薪酬联系在一起

薪酬会直接对员工工作满意度产生影响,但是员工薪酬水平过高也会导致企业的人力成本过高,经营压力比较大,对于企业利润最大化会产生一定的影响。在企业内部制定出科学化、合理化的薪酬绩效考核机制,这样不仅可以对员工的工作积极性充分激发出来,还可以对企业人力成本进行节约,可以大大提高企业的市场竞争力。

X公司针对员工薪酬激励仅仅设立了岗位薪资和绩效薪资,并且绩效薪资仅仅只针对销售人员以及生产人员,而针对财务人

员、人力资源管理人员等却没有设置相应的绩效薪资。当前公司所采取的薪酬绩效机制对于员工的行为取向以及员工行为引导方面所产生的作用也是欠缺的。公司的员工只希望通过岗位晋升的方式来对岗位薪资水平进行提升,但是公司岗位晋升却并不是公开、公平的,这样就会导致企业员工工作积极性受到影响等问题的出现。比如说,员工的薪资一般是根据员工的岗位等级决定的,项目提成的薪资占比非常之少,员工的工作积极性也就更弱,企业内部也没有形成良好的市场竞争局面。

针对员工岗位晋升激励中,X公司虽然设定了明确的岗位晋升制度,但是在实施的过程中,却由于关于亲疏等原因导致无法对能力出众、态度端正的员工进行提拔。这样不仅会对员工的工作积极性产生影响,还会导致优秀员工流失问题加剧问题的出现。也正是由于这些问题的存在,X公司的很多员工认为当前公司所采取的员工激励措施激励效果并不突出。

##### 2. 参与绩效考核的积极性比较低

采取行之有效的员工激励措施可以大大提高员工的工作积极性,X公司所采取的员工绩效考核机制对于激发员工的工作积极性所产生的作用并不是很突出。员工工作积极性较低主要表现为以下几个方面:第一、很多员工都只对自己工作岗位予以关注,对于不是自己工作岗位的往往都是持着“事不关己高高挂起”的态度,不利于公司集思广益解决问题。第二、对于很多分内之事,很多员工都是不在乎的认为,认为反应也不会对自己有什么影响,能拖就拖。第三、员工所表现出来的团队协作意识比较弱,团队整体工作能力有待提高。第四、工作只追求能够完成,而不是为了达到更高、更好的标准。第五、主人公意识不强,没有把公司的财产当作是自己的财产一样对待和爱惜。

##### 3. 员工对绩效考核的理解很片面

X公司在日常经营管理的过程中,很多人都错误地认为绩效考核其实就是奖励员工奖金,认为奖金就是员工的工作动力。但是增加员工的奖金,也就使得公司经营成本大大增加,很多管理层也不认同该种管理方式。但是从管理学和组织学的角度来说,绩效考核作为的员工激励的一种,员工激励是一个多元化的管理体系。绩效考核除了要员工奖金嘉奖之外,还要对员工岗位晋升、价值实现、心理需求等进行满足。

### 二、X公司绩效考核机制优化建议

#### (一) 将员工培训和职业发展和绩效考核结合在一起

首先,X公司需要针对员工工作展开全面、系统的绩效评估体系。从员工出入职的时候就要创造一个人才库来对评估的结果进行记录,入职初期的员工,对于职业发展并不是很了解。所以,笔者认为,X公司可以结合员工的个人发展需求、受教育情况、兴趣爱好等实际情况,给员工安排匹配度更高的工作岗位。而入职中期,公司可以根据员工的工作能力、发展方向、个人发展潜力来进行绩效评估,在和员工经过商讨之后确认更适合员工发展的职业发展道路。这样一方面可以帮助员工更好地实现个人价值,另一方面也能够让员工选择留在公司继续发展和努力。

其次,X公司除了要员工的个人发展特点予以重视之外,

还要对岗位发展方向和道路予以足够的重视。对于X公司来说,要对不同的工作岗位进行划分,不同的工作岗位对员工所提出的要求有所不同,发展方向也存在不同。与此同时,公司还可以基于兴趣爱好来进行划分,通过在企业内部建立学习兴趣小组的方式给他们提供更多的学习机会,得有必要的还可以给他们提供必要的经费支持,提高小组学习的积极性和主动。这样一方面可以对员工的日常生活进行丰富,另一方面还可以加强员工之间的沟通和交流,有效提高员工综合素质和团队稳定性。

### (二) 建立与完善公平的绩效考核机制

首先,在对绩效考核指标体系进行确认上,X公司需要将绩效考核指标和企业发展战略紧密结合起来,绩效考核的最终目的是促进企业战略目标的实现。与此同时,考核指标的选择和制定也必须保证员工能够真正参与进行,这样可以使考核指标和实际工作内容保持紧密联系,让员工对工作始终保持热情。另外,考核指标所包括的内容也必须科学合理的,可以通过量化的方式对考核情况进行计量,保证考核结果的公平性那个以及合理性。

其次,想要保证绩效考核能够更好地贯彻和落实,在考核的过程中就必须开展相应的监督工作,定期对员工的工作进行考核。绩效考核管理一个非常重要的环节就是绩效反馈,绩效反馈是能够发挥员工积极和主动,能否提升公司市场竞争力的关键。通过绩效反馈可以让员工对公司发展目标进行明确,可以让公司基于团队发展目标的基础之上设立出一个符合团队发展的个人发展目标,这样就能够让员工在思想个人发展目标的同时促进良团队目标的发展和进步。相反,如果公司绩效考核中缺乏绩效反馈这环节的话,那么团队发展目标和个人发展目标就是不相符的,员工可能会将个人发展目标放在一个更重要的位置,最终导致团队目标无法实现。

### (三) 提高绩效薪酬的比重

X公司的薪酬包括基本性质、年终奖等,绩效薪资、员工福利、其他建立相对较少,薪酬激励所产生的吸引力非常微弱。笔者认为,X公司可以将薪酬福利激励结构调整调整为“基本底薪+绩效薪资+福利”的结构来实现。基本底薪其实就是根据工作岗位、员工工作能力、工作量等给员工所提供的的一个基本的薪资报酬。在对薪资报酬进行确认的时候,要对工作岗位的重要性、贡献度、员工工作能力进行考量之外,还要对同行业内的平均薪资水平、地区消费水平等来确认。对于X公司来说,基本底薪还需要根据员工的在职年限、所在部门、所处的职级等来进行考量。绩效薪资则和员工完成的业绩以及公司绩效情况密切相关,其所表现出来的积极作用更加突出,也是薪酬福利激励的核心。福利则是公司给员工地所提供的间接性经济报酬,是一种除去薪资以外的,基于员工生活上的照顾。福利一旦设立,就无法轻易做出调整,否则也会引起员工的不满。设立绩效薪资的目的是给那些工作态度端正、工作积极性强的员工提供更多的机会。X公司必须根据不同的工作岗位、不同的员工提供不同的绩效薪资。针对中高层管理人员,则可以给他们提供股权激励的措施,让他们有更多创造的价值和效益的机会。而针对刚入职的员工,则可以通过设立奖金的方式来实现。这样也可以让充满斗志、充满热情的年轻人更加投入地参与到后续的工作中去。而对于老员工来说,则可以增设福利,来满足他们的生活需求。针对技术要求比较高的高学历人才,在激励方式上则可以让他们有更多的自主选择权。

与此同时,X公司还可以开展员工情感激励。人作为一个感情经历十分丰富的动物,情感种类也很多。员工在工作中也无可避免会遇到各种规格杨的情感问题,公司管理人员要对员工的情

感情况予以高度关注,力所能及地做一些能够帮助员工的事情。当前,X公司在员工情感激励方面几乎是空白的状态。笔者认为,X公司可以从亲情、爱情以及友情三个方面来设计相应的优化措施。从亲情的角度上来说,X公司可以给外地员工提供更多的探亲假期或者是给外地员工子女提供就读的机会,让他们能够一家团聚。从爱情的角度上来说,目前X公司的男性员工中未婚且单身的数量比较多,公司可以多和其他公司组织联谊活动,给员工创造更多认识异性的机会。从友情的角度来说,可以给员工增多户外拓展活动、旅游活动等方式来加强员工之间的沟通和交流,在满足员工心理需求的同时还能够提高团队整体的团结协作性。

### (四) 制定股权激励考核机制,激发员工积极性

股权激励其实是针对员工所采取的一种长期激励方式,主要是针对的在职时间长、工作贡献大的核心员工所设立的。对于公司员工来说,股权激励除了可以让员工在工作中更加积极努力地创造个人价值之外,还能够针对公司存在的员工流失问题进行解决。X公司作为民营企业之一,员工流失问题也是企业管理过程中最重要的问题之一。通过实施股权激励的措施,可以更好促进员工股权激励积极作用的发挥,员工和企业之间的黏度也会大大提高。

笔者认为,X公司在进行股权激励时,主要是针对公司中高层管理人员进行,可以在五步连贯股权激励法的方式进行,简单来说就是“定股”“定人”“定价”“定量”“定时”五大步骤得来循序渐进地开展股权激励。定股指的是根据员工最近几年的实际情况对公司的股份面值、股份总数等内容进行轮岗确定。定人则是给对公司发展做出特殊贡献的员工、中高层管理人员等给予相应的股权。定价则是按照共公司每股净资产来对股价的初始价格进行轮岗确认,股价的确认需要基于股价确定原则之下进行。定量,则是对股权激励的总数量进行确认,通常来说,将总股本的30%作为股权激励的全,按照部门和员工的实际情况来对股权进行细致的分配。定时则是定期或是循环激励,保证管理人员都能够获得相应的收益。

### 三、结论

综上所述,X公司作为传统制造企业,想要不被市场所淘汰,除了要对外部市场进行敏锐把握之外,还要从自身的角度着手来进行解决和优化。当前X公司的员工激励问题比较突出,这也导致X公司在湖北地区市场竞争力逐渐下降的主要原因。通过深入了解发现,当前X公司员工激励存在的主要问题包括绩效考核机制作用效果一般、员工工作积极性比较低、公司对于员工激励的理解也比较片面。针对这些问题以及X公司的实际情况,笔者提出了相应的优化建议,希望对提高公司员工激励有效性有一定的积极作用。

### 参考文献:

- [1] 马海涛,田影.企业实际社保缴费率对公司绩效的影响——来自沪深上市公司的经验证据[J].新疆财经,2021(03):36-48
- [2] 胡月明.制造业企业员工激励问题研究[J].企业改革与管理,2020(21):107-108.
- [3] 张雪.关于互联网企业管理中的员工激励策略探讨[J].现代营销(信息版),2019(10):137-138.
- [4] 徐增新.制造企业基层员工绩效考核机制研究[J].知识经济,2019(10):77-78.