

# 基于核心竞争力的企业激励机制优化方案研究 ——以某建筑企业为例

关慧明,刘力钢

(辽宁大学商学院,辽宁 沈阳 110136)

**摘要:**为能够在市场经济中立足于不败之地,每个企业都应接受新的事物,改变传统的思想,将着重点指向人力资源管理,在保证人才不流失的前提下,推动企业高效运转。而人力资源管理中最重要的组成部分是构建激励机制,有效的激励机制可以提高员工的工作动力,促进企业的可持续发展。阐释了激励机制优化方案在企业核心竞争力提升中的价值,分析了某建筑企业现有激励机制的基本状况及成因,并从薪资激励制度、股权分配制度、精神激励制度、文化激励制度等方面入手,制定了基于核心竞争力提升的企业激励机制优化方案,以期指导广大企业在运营过程中注重人才激励机制建设,培养一支强有力的团队,进而在有限的时间内创造更大的价值,不断提升企业的核心竞争力。

**关键词:**核心竞争力;企业发展;激励机制;企业文化

**中图分类号:**F272.92;F244.3

**文献标志码:**A

随着经济体制的深刻变革,多元化经济的发展给人们的生活带来了更多的便利<sup>[1]</sup>。当下,人才成为经济发展的关键,如何留住人才、吸引人才成为各大企业提升核心竞争力亟待解决的问题。但一些私营企业过度注重业绩的提升,其激励机制不够完善,导致人才的合法权益得不到保护、晋升道路坎坷、精神得不到慰藉,造成人才流失。最终,企业由于核心竞争力得不到提升,在社会上失去立足之地。若想改变这一现状,保证可持续发展,企业必须坚持以人为本的管理理念,优化激励机制,让员工能够体会到企业对自己工作的肯定;同时,注重培养企业精神,使员工更加热爱工作,能够通过培训提升自身工作素养和各项技能,并将个人利益与企业效益密

切联系,在为企业发展做出贡献的同时,个人也得到成长。鉴于此,笔者对优化企业激励机制提升核心竞争力的必要性进行了阐释,并以某建筑企业为例,对其基本状况、存在问题与成因以及具体对策进行了阐述,以促进其实现可持续发展。

## 一、激励机制优化方案在企业核心竞争力提升中的价值体现

### 1. 优化激励机制,确保企业效益不断增长

当前,市场经济竞争日益激烈,每个企业都在为提升效益而努力,而员工是企业的核心,只有员工得力,企业才能提高生产力,才能取得更大的效益。而优化激励机制,可以让员工体会到自身在企业中的地位,并通过

实现自我价值来为企业的发展贡献力量<sup>[2-5]</sup>。在激励过程中,员工获得动力并为企业的发展出谋划策,使企业朝着现代化、规范化的方向迈进,进而保证企业在市场经济中获得可持续发展。总而言之,优化激励机制对企业效益提升发挥着至关重要的作用,企业应注重机制构建,并依据自身发展方向和文化建设情况来创建符合自身实际的激励机制,进而使员工跟随企业朝着新时代新方向发展,在最短的时间内创造出更多的生产价值,提高企业在市场经济中的竞争力。

## 2. 优化激励机制,确保企业人才数量大幅增加

人才是企业发展的引领者,更是企业核心竞争力提升的关键力量,企业要格外注意人才的培养和激励,进而留住人才,使其在企业中发挥潜力,创新生产工艺和生产线管理,推进企业生产智能化,使生产效率得到大幅度提升。而激励机制的优化不仅可以稳定本企业的人才,增强其工作信心,还可以改变企业形象,增加知名度,有助于企业在社会上招贤纳士,吸引更多的人才来为企业的发展贡献力量。

企业招聘是企业发展的关键环节,为吸引名校毕业且有实力的学生,企业会提供优渥的条件<sup>[6]</sup>。对于高层管理人才和关键技术岗位人才等的选用,除在企业内部推荐外,还要面向社会进行选拔,而完善的激励机制能使企业吸引更多的人才,使人才数量大幅增加,实现人才聚集,进而不断提升企业的核心竞争力,使企业真正拥有立足之地。

## 3. 优化激励机制,确保企业管理有效开展

行政部门是企业的主要部门,企业的发展有着重要的作用。然而,由于企业中员工的层次不同,管理过程具有一定的复杂性。特别是激励机制的构建环节中,不同层次员工的激励方式不同,例如,核心人才的物质激励中除了提高薪资之外,还包括股权的分配,而基层员工的物质激励中除了提升工资外,则是分红。企业必须优化激励机制,使员工既明确本岗位的激励措施和方式,又能够正

确看待不同岗位的不同激励方式,进而能竭尽全力为企业的生产和发展效力,不会因为存在差异而影响企业生产秩序甚至离职<sup>[7]</sup>。因此,优化激励机制对行政部门的管理工作具有一定的帮助,企业应重视优化措施,并通过培训和学习提升员工的专业能力和岗位素养,确保企业各项工作有效开展。

## 二、某建筑企业现有激励机制的基本状况分析

目前,企业激励机制的形式主要分为物质激励和精神激励两个方面,主要包括薪酬激励、福利激励、股权激励、荣誉激励、提供发展空间和给予培训机会等。企业在制定和实施激励政策时,一定要谨慎,要结合公司具体情况综合考虑多方面的因素,如果考虑不周,将会适得其反。笔者以某建筑企业为例进行分析,发现其激励机制制定过程中存在以下不足:

### 1. 薪资激励机制模糊

该建筑企业中,员工的薪资激励机制比较模糊。虽然每个岗位的薪酬构成比较清晰,例如,专业技能岗薪酬构成为基本薪酬+业绩薪酬+补贴,工勤技能岗位的薪酬构成为基本薪酬+补贴,但在一些具体问题上,例如,在员工提前完成工作任务、企业发生火灾等事故时员工挽救企业财产等情况下,薪资激励机制并未真正体现。该建筑企业的某些员工即使对企业的发展做出了突出贡献,也未得到更多的物质激励或是精神激励,导致员工的自尊心受到伤害,打消了工作的积极性,严重影响了工作业绩。因此,企业的薪资激励机制如果不能具体化,只是模糊的定义非但不能起到激励员工的作用,反而会影响员工工作的主动性,企业的发展更为不利。

### 2. 员工无法体现自我价值

该建筑企业中,大部分员工工作态度懈怠,按时上班,到点下班,从不加班,工作进度持续稳定,不会因为其他原因而赶进度。在被问及原因时,员工的回答是“表现积极,工作量大后也得不到任何的回报,与其把自己

搞得很累,不如每天轻轻松松完成分内工作”。该建筑企业的员工在各自的岗位上不去奋斗和拼搏,很大部分的原因在于该企业并没有为员工提供自我成长的平台,员工缺少实现个性化发展的机会。企业的整个项目指挥权、监督权、决策权都由负责人来实施,员工只有执行权,只要按部就班完成工作计划和工作内容即可,即使提出异议或者新的思路也无法得到重视。久而久之,员工不再提出自己的想法和观点,只是像机器人一样做好不用思考的工作。因此,企业负责人需要放开权力,不能牢牢抓住运营过程中的每一环节,要赋予员工更大的自主权,充分调动员工的积极性,实现员工的个人价值。

### 3. 企业文化建设被忽视

为体现企业文化,该建筑企业在企业内部张贴企业发展历程的图片,并在企业院内摆放石刻雕塑,在会议室布置“爱心、智慧、善行、共赢”等主题的宣传栏,以树立企业的正面形象。但是该建筑公司只是注重图片展示和摆放雕塑,忽视相关文化活动的开展,尤其是缺少一些团建活动和竞赛项目,企业文化建设还远远不够。团建活动可以促进员工之间的接触与交流,员工在参与活动过程中既能熟悉更多的同事,也能进一步培养积极性和合作意识,有利于今后更好地开展工作。而竞赛项目可以培养员工的竞争意识和求胜心理,使员工能够在竞赛中提高创新意识和解决问题的能力。此外,该建筑企业忽视了企业刊物和宣传单等文化载体的建设,文化载体设计有助于员工树立正确的人生观和价值观,增强工作积极性,对员工的行为具有指导的意义。因此,该建筑企业需要建立文化工作组,落实并监督企业文化建设。

### 4. 员工的晋升之路不明确

晋升是员工奋斗的方向,也是员工发展和提升的主要途径。因此,完善的晋升制度对员工的成长具有积极的作用。该建筑企业的晋升制度不够明确,受裙带关系的影响,即使有的员工业绩和能力一般,也被提拔为中层领导或者高层领导,这对其他员工来讲极

其不公平,还会给其他员工带来一种错觉,即只要与上级领导关系好,或者与其有亲属关系,就可以获得晋升。这样造成的结果是员工不再努力工作,而是想通过行贿、送礼等手段与上级领导搞好关系,导致整个企业的环境不再那么“干净”,效益减少。企业应该完善员工的晋升机制,使员工明确要靠自身实力来开拓晋升的道路,而不是通过搞关系来获取,这样才能提高员工的积极性,使企业可持续发展,避免被社会淘汰。

## 三、某建筑企业激励机制潜在问题的成因分析

### 1. 物质激励机制不完善

员工工作动力不足的一个重要原因是物质激励机制不完善,主要表现在薪酬体系不合理。大部分企业的薪酬体系构成为基本薪酬+绩效薪酬+奖金+补贴,这一体系看似合情合理,实则缺乏激励作用。有的员工钻企业的空子,平时工作不积极,绩效差,只想拿基本薪酬,更有甚者借助团队的名义领取奖金,而自己对团队的功劳乏善可陈。同时,岗位薪酬不明确,导致大部分员工在各自的岗位“安分守己”,不去“蹦一蹦,跳一跳”,向高层岗位去努力,工作动力自然不足。

### 2. 精神激励机制不健全

企业运营过程中,精神激励也是激励机制的重要组成部分。该建筑企业员工的晋升路径不明确说明企业内部的精神激励机制不健全,员工只能在公司获得薪酬的激励,却无法得到企业内部非物质的激励,在工作中感受不到应有的尊重和重视。企业缺乏为员工提供晋升以及培训学习机会的途径,导致员工的精神受到严重打击,员工的志向以及抱负无法实现。

尤其是在一些家族企业,裙带关系代替了平等、有序的晋升关系,这使员工不能在自己的岗位“大施拳脚”,心中有怨言,无法把自己的工作做到最好,还会因为晋升无望而持有“当一天和尚撞一天钟”的心态。久而久之,类似的员工人数逐渐增加,唯有管理层

的员工努力奋斗,而大部分员工都敷衍了事,整个企业缺乏朝气和发展的动力,这就使得企业不再具备核心竞争力,在不久的将来必然被社会淘汰。

### 3. 文化激励机制薄弱

文化是企业经过多年沉淀下来的精髓,是指引企业发展的根本。该建筑企业员工缺乏意志力,部分原因在于企业文化建设存在不足,在价值观、企业精神培育等方面不够完善,导致员工对企业的发展方向不够明确,工作缺乏意志力和进取心,自身的专业能力和技能难以提升。此外,企业文化建设不足使员工很难意识到团队的力量以及合作的必要性,工作过程中往往单枪匹马,工作效率也不尽如人意。

文化激励机制薄弱的问题会影响员工的价值观,员工得不到提拔,缺乏对企业的热爱之情,很多员工入职一段时间后会主动离职,寻找新的企业。这是当下该建筑企业人力资源面临的主要问题,也是企业核心竞争力降低的主要原因。因此,企业在运营的过程中要高度重视企业文化建设,使员工在接受企业培训或者参与团体活动过程中认同企业文化,并能在平时工作中磨练坚强的意志,在遇到工作难题时不畏艰难,勇于面对,并与团队人员合作共同攻坚克难,不断提高工作业绩。

## 四、基于核心竞争力提升的企业激励机制优化方案

只有在精神激励、物质激励、制度激励、行为激励等企业激励机制综合体的共同作用下,才能使员工在物质创造的过程中,沿着正确的发展方向和发展路径前进,在努力实现短期目标的同时,时刻牢记企业的长远目标。因此,笔者从以下几方面制定企业激励机制的优化方案。

### 1. 健全薪资激励制度,促使员工提高生产绩效

薪资是员工努力奋斗的动力之一,也是衡量员工工作价值的主要标准,因此,薪酬发放对于员工的发展以及成长具有重要影

响<sup>[8]</sup>。为提升员工的生产绩效,企业在运营过程中应健全薪资激励制度,主要做好以下两点:

(1) 定岗定责,“明码标价”。每个企业都拥有不同层次的岗位,不同岗位负责不同的工作内容。为使员工在不同的岗位上尽职尽责,企业可以在运营过程中将岗位分为管理岗、技能岗和工作辅助岗,打破原来的管理岗位、专业技术岗位、工勤技能岗位的分类方式。此外,企业管理岗位可以设置业务主管和高级业务主管,并通过提升薪资待遇等方式突出这两个岗位的重要性,进而达到激励员工的目的,让更多的员工能够努力奋进,提升工作业绩。

(2) 按劳分配,效率优先。原来的企业在运营期间为使员工长期为企业带来效益,在薪资发放方面,在给员工提供基本薪酬以保证其基本生活之外,还提供绩效薪酬,来激励员工的工作积极性,但无法达到预期的激励效果。为提升员工的工作效率,企业可以减免员工的基本薪酬,直接根据绩效来给员工发薪资,并向表现良好的员工发放年终奖和绩效津贴,进而调动员工的工作积极性,提升企业的核心竞争力。

### 2. 健全股权分配制度,帮助企业留住核心人才

除了传统的物质激励方式以外,企业还可以采用一种新型的激励模式来激励员工——股权激励<sup>[9-11]</sup>。为能够留住核心人才,企业可以健全股权分配制度,将股权分配给核心人才,这既能将人才个人利益与企业效益结合在一起,又能体现核心人才在企业中的重要地位,有利于提升员工的工作积极性。

通常情况下,股权的激励模式有多种,包括干股、股票期权、股票增值权、限制性股票和虚拟股票。不同股权模式的激励对象也不相同,例如:获得虚拟股票,核心人才就可以在公司业绩或目标完成后获得一定的分红,既变相地增加收入,又突出了在企业中的身份;而获得股票增值权,核心人才就可以在股

票价格上涨时获得额外的收入。企业要结合人才的需求合理选择股权激励的模式,通过股权分配吸引核心人才,避免人才流失导致企业核心竞争力降低。

### 3. 健全精神激励制度,助推员工实现自我价值

在企业激励机制创建过程中,除了健全物质激励制度以外,还要注重完善精神激励制度。精神激励是以企业理念、战略等思想意识形态存在的一种最本质的励志激励,是企业的精神支柱和灵魂,是被全体员工所认同的理想信念和精神支柱。完善的精神激励能让员工在工作中坚定信仰,增强使命感,并在工作中实现自我价值。

(1)企业应适时为员工提供专业培训。为帮助员工在本岗位上提升个人能力并实现个人价值,企业应时刻关注员工需求,适时提供培训机会,使员工保持终身学习意识,避免新入职员工或老员工遇到问题产生退却的想法,使其与企业共同发展。

(2)企业要为员工提供晋升机会。“不想当将军的士兵不是好士兵。”每一位员工在工作期间都会考虑未来的发展,而企业不仅要为员工的发展做好计划,还要为员工提供晋升的机会,使优秀的员工能迈上新台阶。

(3)企业要注重员工情感的培养。除了给员工提供有形的精神激励以外,企业还要注重构建无形的精神激励机制。例如:召开优秀员工表彰大会,授予“先进个人”称号;组织员工参与团建活动,培养员工的团队精神和合作意识;播放企业创建历程纪录片,加强员工对企业的认识,培育员工的企业精神。进而使员工在工作中实现自我价值,为企业的发展贡献自己的力量。

### 4. 健全文化激励制度,体现以人为本的管理理念

企业文化是企业发展的精髓,具有极大的激励功能和号召力,其作用体现在企业竞争力提升方面。企业在完善物质激励制度和精神激励制度的同时,要健全文化激励制度<sup>[12-13]</sup>,使员工能够体验企业以人为本的管

理理念,在提升自身工作技能的同时,培养正确的价值观,加强工作责任意识,提升创新能力,从工作中获得满足感。例如:该建筑企业为培养员工的团队意识和创新精神,每年举办一次创新技术比赛,由技术人才自由发挥,展示个性化技术,经评定后将先进技术推广应用到实际工作中,进一步提高工作效率。这一比赛不仅诠释了以人为本的管理理念,也让优秀员工获得成就感,使企业文化无形中浸润员工的心田。

## 五、结 语

提升企业核心竞争力的主要手段是建立健全员工激励机制,而如何激励员工是企业所面临的主要任务。笔者以某建筑企业为例,对员工激励机制构建的必要性进行了阐述,并分析了该建筑企业管理中的问题及其原因,提出可行性对策,进而建立具有企业特色的激励体制,以激发员工的工作潜能,提升企业的核心竞争力。笔者所提出的企业激励机制方案中,包括对薪资激励制度、股权分配制度、精神激励制度以及文化激励制度等方面的优化。但是某建筑企业只是众多企业中的一个企业,不足以代表全部,企业激励机制的构建方式还有很多种,每种激励机制都有一定的使用环境,不同的企业需要不同的激励措施。企业要深入研究,建立合理的激励机制,为员工创造人性化的工作环境,更有效地留住和使用人才,提高员工创造性和积极性,使他们保持高度的工作热情,最终提高企业综合实力,使企业实现可持续发展。

### 参考文献:

- [1] 林卫东. 多角度打造建企核心竞争力[J]. 建筑设计管理,2020,37(9):10-13.
- [2] 李杨. 中小型民营企业激励机制与员工组织认同及其离职倾向关系的研究[D]. 西安:陕西师范大学,2014.
- [3] 徐荣. 科技型中小企业激励机制的研究[D]. 南京:南京邮电大学,2019.
- [4] 覃爱萍. 精细化管理在建筑工程管理中的应用研究[J]. 中国管理信息化,2019(22):

118 - 119.

- [5] 孟宪章. 吉林省国有大中型企业激励机制改革策略研究[D]. 长春:长春大学,2018.
- [6] 建艺集团. 依托品牌,打造企业核心竞争力:建艺集团献礼中国品牌[J]. 中国建筑装饰装修,2020(7):20-23.
- [7] 罗耀永. 建筑业核心竞争力探析[J]. 江西建材,2015(1):284.
- [8] 葛志敏. 企业激励机制与薪酬体系建设研究[J]. 中国商论,2016(24):47-48.
- [9] 石鹏飞. 企业激励机制及其完善策略[J]. 企业改革与管理,2018(22):77-78.
- [10] 王劲松,王涛. 国有企业激励机制与绩效考核方法研究[J]. 中国商论,2019(18):123-124.
- [11] 刘承宪,岳文赫,吴厚强. 浅析沈阳市房地产企业人力资源管理现状及改进建议[J]. 沈阳建筑大学学报(社会科学版),2010,12(4):459-462.
- [12] 余柔生. 突破中小企业管理瓶颈的思考[J]. 当代经济,2010(24):78-79.
- [13] 樊耘,阎亮,余宝琦. 组织文化激励性与公平性对组织承诺的影响[J]. 软科学,2011,25(9):86-89.

## Optimization Scheme of Enterprise Incentive Mechanism Based on Core Competitiveness: Taking a Construction Company as an Example

GUAN Huiming, LIU Ligang

(Business School, Liaoning University, Shenyang 110136, China)

**Abstract:** In order to be in an invincible position in the market economy, every enterprise should accept new things, change the traditional ideas, focus on human resource management, and promote the efficient operation of enterprises on the premise of ensuring no brain drain. The most important part of human resource management is the construction of incentive mechanism. Effective incentive mechanism can improve the work motivation of employees and promote the sustainable development of enterprises. This paper interprets the value of incentive mechanism optimization scheme in the promotion of enterprise core competitiveness, and analyzes the basic situation and causes of current incentive mechanism of a construction enterprise. And then, from the salary incentive system, equity distribution system, spiritual incentive system, cultural incentive system and other aspects, the optimization scheme of enterprise incentive mechanism based on the promotion of core competitiveness is formulated, in order to guide the majority of enterprises to pay attention to the construction of talent incentive mechanism in the operation process, cultivate a strong team, create greater value in the limited time, and continuously improve the core competitiveness of enterprises.

**Key words:** core competitiveness; corporate development; incentive mechanism; corporate culture  
(责任编辑:郝雪 英文审校:林昊)