

航天企业中员工激励面临的问题及探讨

刘畅 孙莹莹

(中国航空气动力技术研究院, 北京 100086)

【摘要】如何制定有效的人才激励政策, 稳定科研团队人才队伍、有效激励人才, 实现企业与人才的双赢是值得思考的问题。在航天企业中面临着传统管理问题与现代管理的冲击, 具有绩效考核流于形式、职业通道缺失、激励政策单一等问题, 针对这些问题, 本文提出了从落实绩效考核影响、实行基于职业生涯阶段需求的激励方式、构建科学完善的多元化激励机制的探索, 以激励员工提高工作效率, 达到企业目标。

【关键词】航天企业; 人才激励; 激励政策

一、引言

2013年, 习近平总书记指出, “发展航天事业, 建设航天强国, 是我们不懈追求的航天梦”, 向全体航天人发出建设航天强国的动员令。近十年我国航天发射任务和发射载荷均位列世界第二, 是切切实实的航天大国, 然而航天强国的评价标准不是数量的多少, 而是在高新技术领域的创新能力、科技的自立自强等, 从这些方面来说离航天强国还有一定的距离, 当前我国航天正处在由“追赶”向“并跑”“领跑”转型的历史关键期, 在国家强调创新驱动发展的今天, 先进的创新发展机制和完善的管理制度, 方方面面都离不开基层科研人员的重要作用。因此, 如何稳定科研团队人才队伍、有效激励人才, 实现企业与人才的双赢成了一个重要问题。

二、存在的问题

航天企业具有深厚的历史和独特的文化, 不仅肩负着航天强国的使命, 也具有一定的社会稳定责任, 而当前正处于军工科研院所向现代高技术企业转型战略机遇期, 面对传统科研院所的管理效率低、机构冗余、职业发展通道不健全等问题, 加上外部商业航天崛起带来的冲击, 传统院所的人才队伍建设面临了前所未有的挑战, 如何有效地实行人才激励成为稳定人才队伍的重要措施之一。目前, 在员工激励方面面临着以下问题。

一是绩效考核流于形式, 考核结果得不到有效应用。航天企业发扬吃苦奉献的精神, 在绩效考核中应予以认可和肯定, 突出这部分的重要性。而实际绩效考核中, 各岗位一个考核标准, 考核指标不合理、实施性差等问题突出, 对不同岗位的特殊性、差异性在考核指标中没有体现, “一刀切”的考核标准不能准确反映实际工作成果, 达不到考核的目的。另外考

核成绩与考核评优并没有紧密结合, 互不关联, 各行其道, 导致后续考核结果对薪酬待遇、职位晋升等没有起到“标尺”的作用, 考核结果得不到有效应用, 考核工作变成了为了考核而考核, 为了评优而评优。在航天企业内部工资总额限制影响, 单从考核结果对绩效工资的影响这一方面说就面临重重困难, 部分航天企业绩效工资分配是一种平衡制度, 在分配中人情因素比重大, 部分单位为了避免矛盾, 简单按职称、职位、工龄等方式平均分配绩效工资, 干多干少、干好干坏都一样, 对工作中有突出贡献的人员与偷奸耍滑、无畏躺平的人员收入差距不大, 绩效考核结果在工资等级中得不到应用, 大锅饭现象普遍, 难以实现有效激励。另外航天企业中由于用工形式的差异, 考核结果的应用也有失公平, 考核结果倒向事业编人员, 从职工身份上分出三六九等, 简单通过身份区分待遇, 考核形同虚设。

二是职业通道不完善, 人才培养机制不健全。一方面航天企业中晋升通道单一, 主要以传统的行政职级晋升通道为主, 相应的工资、福利政策一边倒地导向行政职级, 导致管理人员、科研人员、技能人员三类职工争过独木桥现象; 航天企业中晋升通道受制约, 随着工作时间的增长, 晋升通道和发展空间逐渐受到限制, 职工一般达到40岁左右便已达到瓶颈期, 出现僧多粥少的局面, 缺少任职机会。另一方面, 由于国有企业现有的人才评价标准对员工的学历、背景、职称等要求严格, 职工晋升相关的考核缺乏客观的、贴合实际工作的客观衡量指标, 造成职业晋升变成了熬资历、看关系的擂台, 工作能力突出但学历背景欠缺的员工在此模式下, 难以获得更好的发展。资历深的职工晋升受限, 也阻碍了青年职工的发展, 青年职工得不到重视及培养, 单位对后备力量的储蓄和

人才队伍的建设没有持久的清晰的规划，加上许多部门的管理人员对人才管理的理念掌握水平不高，导致人才流失日益升高。另外对年轻人的激励不足与对上层少部分人员的激励过度形成对比，晋升通道不畅，加上人才培养机制缺失，负面影响深远。

三是激励政策单一，激励与需求对接不足难以体现激励的差异性。航天企业从激励形式看目前航天企业中最普遍、最直接的激励方式是薪酬激励，而在近年来工资制度改革推进中，工资总额严格受“天花板”限制，缺乏正常普适的增长机制，且学术性、荣誉性的奖励过度与薪酬结合，这种过度利益化的模式，使得物质激励无限扩大，加剧了激励的单一性。从激励政策上重形式轻效果，重事后激励轻未雨绸缪式激励。在激励的实施上，推动精神和价值层面激励，鼓励创新、自由探索、宽容失败的创新文化和学术生态建设有待加强。现阶段，部分航天企业在薪酬福利激励之外，也在不断探索其他的激励政策，如在增加补充养老保险、假期福利等，但由于受诸多单位规章制度限制，激励形式也显得单一且枯燥，相比而言民营企业的激励政策更加灵活和个性化，如职工旅游、额外年休假、企业团建、出国留学等，在比较之下导致职工心理落差比较大。根据需求理论，每位职工在不同的发展阶段，需求从物质层面到精神层面逐渐转变，而在实际工作中，激励政策没有基于需求出发，对不同时期、不同职位的职工需求采取差异性激励，对青年与资深职工、技能与科研职工、核心与一般职工之间没有实行有针对性的激励手段。

三、对员工激励的探索

近年来，航天企业的工资制度改革、项目经费加大投入、成果转化奖励制度、科技奖励资金政策、人才荣誉奖励政策、媒体正向传播等政策和方式，不断加大了对航天人才的激励，航天企业中的人才创新创造活力和获得感有了明显提升，但在对航天企业实地调研中，部分激励政策设计或政策落实中存在问题，难以有效发挥对职工的激励作用。建立合理、客观、持久、有效、正向的激励机制，高效落实激励政策，才能让航天人才以强烈的使命感和持久的驱动力投身到航天事业中。

（一）建立科学的绩效考核制度，落实绩效考核影响

要想激励机制充分发挥出积极作用，绩效考核具有重要意义。为了使绩效考核工作开展能达到预期的激励效果，要合理的工作目标和绩效标准，在制定绩效考核制度前要对本企业进行全面的理解

和认知，在一定高度上对绩效考核机制进行全面的分析、解读与升华，以单位总体目标为出发点，构建完善的考核指标，对具体的考核方式、激励方式、奖励方式、考核等级评定等作出标准的规范和明确的规定，基于实际工作相关联的考核指标，建立公平合理、科学客观的考核体系，改善绩效考核中的各种“形式主义”与“虚假主义”，确保整个绩效考核的科学性与可行性，切实执行绩效考核工作流程。严格落实考核结果，强化考核结果对绩效工资、推优评优、职位晋升、骨干培养、职称评定等的影响。从航天企业实际出发，考核结果影响最直接的还是绩效工资，因此在考核结果与激励机制强强结合同时，完善绩效工资制度设计，建立长效的绩效工资正常增长机制，完善基于单位使命和绩效评估结果的绩效工资总额核定机制，落实航天企业工资改革相关政策，加大基础科研单位的经常性经费的稳定支持力度，适当提高绩效工资核定额度和人员经费。进一步扩大用人单位自主权，按人员编制规模给予用人单位一部分单列薪酬、不受绩效工资总额限制的高层次人才或特殊人才数量比例，让其自主决定这部分人才的适用条件和范围。通过科学考核，为激励机制的落实打下基础，确保绩效考核与激励机制的科学化应用推广。

（二）实行基于职业生涯阶段需求的激励方式

职业生涯规划作为企业目标与员工个人目标相一致，能激发职工的主观能动性，工作有努力方向，让每一位员工清晰地了解自己的发展前途。企业应该充分重视职业生涯规划机制，制定各类符合员工个性化的不同岗位的发展路线。航天企业可按已有技术岗、技能岗、管理岗三类岗位划分，针对不同的岗位要求、年龄、学历、技术水平等方面综合考虑，制定适应各类岗位需求、符合员工个性的职业生涯规划，划分出不同年龄段职工，对不同年龄段职工采取差异化激励，并在对应的工作、福利政策、个人荣誉、培训教育等方面具有具体规划和目标，建立完善的多重职业发展通道。这种“大树”型发展通道，不仅有多维度的纵向发展，同时也有着横向方面的贯通交换，使得职业发展通道更加具备人性化的特点，可以满足企业职工各类人员职业发展的多元化需求。航天企业职工整体具有学历高、创造性强等特点，职工对未知事物有着浓厚兴趣，偏向于做具有高度挑战的工作，追求实现人生价值，结合航天企业的文化，开辟针对职业通道不同层级需求的激励，才能留住核心人才，增强优秀青年职

工的自主学习意识,是职工按照职位要求不断提高任职能力,培养终身就业能力。如对青年职工重视工资福利等物质保障需求和教育培训等成长机遇,在待遇、住房保障等方面解决后顾之忧,特别是位于北京、上海等房价高的地区,为新入职提供免费或长租公寓,或安家费等,保障青年职工的基本生活;提供更多学习交流机会,指导他们承担青年基金或重要科研任务,鼓励他们潜心科研、多出成果。对高层人才,更加注重自我价值的实现和体现,在采取年薪制、协议工资制等方式提高其物质待遇的同时,可运用荣誉性、表彰性等精神激励方式,提高他们的社会、行业知名度和声望,既可产生显著的标杆示范效应,也可激励他们以追求更高目标、做出更大贡献。职业生涯规划作为贯穿职工一生的职业线条,把企业发展的要求与员工的目标机制相结合,帮助员工更快地适应岗位,选择适合自己的发展方向,激励员工活力以实现企业目标。

(三) 构建科学完善的多元化激励机制

构建多元化的激励机制,在激励模式和手段上更加多元化,能满足不同层次不同类型人员的激励诉求。多元化激励也已成为市场的主流,航天企业也因顺势而为,丰富激励方式,以增强人才竞争的优势。

完善多元化激励机制要注意几方面,一是建立奖励与惩罚相结合机制,既要发扬航天精神,树立航天楷模,又要淘汰落后职工,落实能上能下、能进能出的用人制度,体现多劳多得、少劳少得、不劳不得分配制度,奖励先进,鞭策后进,尽可能实现奖惩方式的合理性、奖惩目标的针对性和奖惩结果的公平性,结合上述绩效考核和职业发展通道,实现奖励与惩罚的科学性与可行性;二是将个人激励与团队激励相结合,个人与团队是相辅相成的,在激励模式上需要根据业务和成果关联度差异采取个人或团队的两种不同的激励方式,对个人独立完成的成绩组织需实施个人激励,对团队协作产生的成果组织需要实施团队激励。个人激励注重个体的需求,团队激励注重团队发展和持续投入,如在个人奖金与团队奖金、个人晋升与团队地位、个人科研方向与团队项目资金投入、一次性或持续激励等方面实施不同激励。经调研目前航天企业中已采用个人与团队评优相结合的评奖制度,如科技创新奖、航天奖、优秀班组、拔尖人才等就是个人与团队的结合,但此类奖励门槛高、竞争强,基层单位可依据此类奖励设置,设计符合自身特点的奖励,丰富个人与团队的奖项。个人奖应注重在学术突破、单项技术创新等方面个人能力,团队奖励应突

出集体对技术科技创新的成果及社会影响力,通过评价标准的差异丰富激励机制,实现差异化激励;三是实行短期激励与长期激励并行的机制。短期和长期激励在时间、目的、形式和对象上有所区别,对职工短期努力创造的当期业绩采用短期激励,一般不超过1年,完成工作任务及时激励,多用于容易量化的工作任务;对职工对企业未来发展、学科发展所做出的长期努力采用长期激励,一般时长1年以上不超过5年,主要目的是持续激励为企业不团作出重大贡献的关键骨干人才,本质是智力性劳动收入。根据“二八”定律,区分出一般职工与核心职工,针对不同的职工和工作特点将两者结合,既能满足企业与员工共同发展的需要,又能树立正确激励理念,逐步建立良性激励机制。短期、长期激励主要搭配形式有绩效工资制与员工持股制、一次性奖励与人才梯队培养、物质奖励与荣誉奖励等都是短期与长期并行的激励方式,根据实际航天企业长期激励实行员工持股困难比较大,对培养出高精尖人才制定清晰规划、增加资源投入,提高其学术地位和社会影响力,是一个行之有效的长期激励方法,在对核心人员进行中长期激励的同时,也要对其平时业绩考核和绩效工资发放进行合理设计,处理好短期激励与长期激励的关系。

四、结论

现阶段航天企业人才面临市场激烈竞争,近年来人才激励的重视程度在不断提高,推出一系列人才政策和举措,但在实际落实中面临诸多问题和困难。针对这些问题,本文提出了落实绩效考核影响、实行基于职业生涯阶段需求的激励方式、构建科学完善的多元化激励机制的探索建议,以更好地实现职工自我价值,稳定人才队伍,实现企业目标。

参考文献:

- [1] 吴弟英.谈企业员工的差异化激励机制[J].企业文化(下旬刊),2016(4):194-194.
- [2] 马小丽.企业短期激励与中长期激励薪酬方案设计[J].中国劳动,2016(11):49-52.
- [3] 钱鑫.论述多重职业发展通道对国企专业技术人员的激励作用[J].企业导报,2016(14):147.
- [4] 秦问,许琦.关于国有企业中长期激励方案设计的思考[J].商场现代化,2020,(02):72-74.
- [5] 左晓利,袁铭,郭小青.科技人才激励政策落实的难点与建议[J].中国人才,2019,(12):23-25.
- [6] 陈小梅.企业人力资源管理中的绩效考核与激励机制探讨[J].商场现代化,2021(4):70-72.