

服务型党组织“晒服务”

之
优化员工
激励机制

◆ 收入与工作实
绩挂钩，消除
“干多干少都
一样”，让收入
有法可依，有
据可查

◆ 工资增幅向一
线员工和基层
员工倾斜，调
动员工积极性

◆ 完善员工发展
通道，每个员
工都有机会成
为公司金字塔
顶端的人

◆ 从劳务派遣人
员中吸纳优
秀员工，转为
正式员工

让员工有甜头更有盼头

本报记者 阮希琼

“这份工作不仅给我的物质需求带来了保障，同时给予我很多机会，我感觉自己受到了重视，劳动成果也得到了尊重，这让我感到很快乐。”上海大众动力总成有限公司的顾长江——“2009—2014年度上汽集团先进生产者”称号获得者在谈起自己的工作时如是说。

在记者近期走访的上汽集团旗下多家企业中，有着许多像顾长江一样的快乐工作者，他们有劳务工、应届毕业生、生产线的一线员工，也有办公室职员……他们对于工作的热忱发自内心，而这背后离不开公司激励机制的支撑。

干好有甜头

本以为一个获得先进生产者称号的员工会是一个“打满鸡血”的工作狂，遇到本人才发现，顾长江是一个格外低调、对待事物平和淡然的人。与其说激情，不如说他更为务实。他知道，只要干得多、干得好，公司会给予他相应的回报，所以他干得安心又踏实。

“公司对于不同级别的等级工和技师都会配套相应的薪资，这在一定程度上调动了我们的积极性。”顾长江介绍道，“更重要的是，公司严格实行同工同酬制度，通过绩效考核将奖金和绩效挂钩，这很公平。”

可见，薪资并非越多越好，相对于丰厚的酬劳，员工更在意的是合理、公平的薪资分配，干好了能尝到甜头，便感到自己的劳动成果得到了肯定，其激励效果往往要胜于集体员工统一提升薪资这种“干多干少都一样”的粗放式做法。

这种考核激励制度不仅在上海大众动力总成实施着，上海汽车开发发展有限公司（以下简称“开发公司”）、上海机动车检测中心（以下简称“检测中心”）等多家单位都在不断地完善各自的绩效考核、薪酬分配制度。开发公司依据承包责任制承诺的各项指标和完成情况，对子公司进行综合考评，根据评级拉开奖金激励差距。检测中心根据员工工作量及完成情况优化二级分配方案，以“奋斗者为本”为宗旨，让二级分配有法可依，有据可查。

上进有盼头

当然，完善薪酬分配制度对于激励员工来说只是最基础的一部分。当问及为什么喜欢这份工作时，记者得到回答的几乎都是“这份工作有更多的发展机会和更大的晋升空间”，这份期盼成了他们工作最大的动力源。

顾长江的经历就是一个活生生的例子。2005年，他以劳务工的身份进入公司，第二年便以优秀的业绩转为了正式员工，之后他从中级工一路晋升到技师，如今，他是首位获得德国精益中心认证的专

项技能培训师。10年走来，其中的酸甜苦辣只有他自己知道，而他由衷感谢公司给予他如此多的机会。“高级工、技师、培训师不是人人能做到的，这是公司金字塔顶端的人。但在这里，至少我们都有机会成为公司金字塔顶端的人，公司为我们铺设了这样一条通向顶端的路。”顾长江说。

拥有相似经历的员工在上海大众动力总成有太多太多。自公司成立以来，已有超过1000名的劳务工转为合同工，而且在“员工发展通道”体系的激励下，不少员工在岗位上发挥着重要的作用。

发展有平台

在为员工铺设发展道路的同时，为员工搭建展示才华、施展能力的平台，也是完善激励机制的重要部分。

开发公司的“青年干部看开发”活动、上海大众动力总成的“技术比武”活动、检测中心的“科学开放日：你的工作你来秀”活动，这些都为员工提供了展示自我的舞台。不少员工通过展示自我得到了提拔。比如，开发公司有一位青年员工，原本是财务部主管，他通过公司提供的青年干部展示平台被提升为物业公司副总经理。

上海大众动力总成的顾长江在谈起公司给他发展的平台时也滔滔不绝。他回忆起了当年公司培训中心刚成立时，公司并没有合适的等级工培训教材。于是，他独自编写了两部教材。“如今，我累计授课人数已经超过了500人次。现在

生产线上几乎所有的班组长和机动工都是我带出来的。虽然辛苦，但这样的平台激励着我成长了许多。”顾长江的神色难掩自豪与喜悦。

福利有保障

除了薪资、机会和平台的激励外，不少公司的福利保障的激励优化上也下足了功夫。

譬如，2015年，检测中心除了为应届毕业生做好落户申请外，还为符合条件的2名员工申请了嘉定区人才补助，以及为5名员工申请了居住证积分。又如，每年“三八”妇女节，开发公司会组织女职工心理健康讲座，“五一”劳动节为员工发放书籍，儿童节为员工子女送上有意义的礼物等。这些福利看似不起眼，但却体现出了公司对于员工无微不至的关怀，这种关爱激励在情感上增加了员工对于公司的归属感，从而激发他们对于工作的热情。

马斯洛的层次理论认为，人类基本需求从最底层到最顶层分别有“生理的需要”、“安全的需要”、“感情的需要”、“尊重的需要”和“自我实现的需要”5层。完善激励机制，不仅要满足员工对于物质上的需求，更要挖掘员工对于“感情”、“尊重”和“自我实现”的需求。公平分配、晋升机会、发展平台、福利关爱……这些正是公司在完善激励机制中不断深挖的。

有了甜头，有了盼头，有了平台，有了保障，相信上汽集团的快乐工作者将越来越多。



摄影 张渊源

