

企业专项奖励的系统设计思路

多元化激励机制的设计，越来越成为企业人力资源管理者关注的内容。即使在薪酬激励机制方面，企业也在不断探索绩效工资、年终奖等激励方式，但由于绩效工资机制、年终奖机制需要一定的政策稳定性，而企业面对市场需要加强快速的应变能力，这同时为人力资源激励机制提出了“适应性”、“灵活性”的要求，因此，近些年，“单项激励”机制由于在奖项设计上的灵活性、明确的策略导向性、灵活的年度调整性等特征，成为在不同发展阶段的企业普遍“追捧”的一种激励方式。

根据结合东方慧博公司对企业激励机制的研究，整理归纳魏向辉先生根据自己多年的房地产行业单项激励成功经验，我们认为企业设计单项激励机制时，同样需要系统的思考，并需要以企业业务流程的管理以及考核机制为执行基础，否则单项激励机制及其容易带来负面的作用。

一、专项奖励的设计原则

（一） 以确保公司的整体收益和品质为前提：专项奖励的落实需要保证企业的整体利益和目标实现为前提，避免员工为了专项奖励而“急功近利”，只盯着自己的局部利益而不顾整体利益。

（二） 专项奖励是企业为了激励员工实现更高的公司经营目标而设计的奖励，是员工为组织创造的超额收益或节约的成本的奖励，而不能作为日常基本或基本工作的激励。同时，在日常基础工作未达标时，无法获得专项奖励。

(三) 以项目或任务的预算管理和计划管理（年度或全周期）为前提：专项奖励有效实施的关键之一是必须有项目预算和计划管理机制。

(四) 以完善、严格的考核评估体系为基础：专项奖励离开严格的评估和考核无法进行有效、客观的评估，将导致专项奖励的滥发，极大伤害组织的内部公平性和激励性。

二、 专项奖励的种类

专项奖励可以奖励个人也可以设计为奖励团队

(一) 主要是通过个人或团队努力争取或完成的：个人整合各方面的资源，通过有效途径实现或完成了一项与其个人日常绩效考核内容之外的工作，为公司实现了更多收益。例如：财务管理中，主动为公司在税收政策方面争取了到退税或税收优惠政策，可以根据公司在税收方面的收益设计专项奖励。

(二) 拓荒性、开拓型任务：公司缺乏必要的资源积累，属于拓展型业务，需要个人或团队打开局面或奠定良好的发展基础。例如：商业或工业地产项目公司（或城市公司）总经理，在公司各项任务指标完成情况下，主动维护地方政府或机构关系，建立了良好的合作基础，为项目争取了更多税收或其他政策，为项目的后期运营管理和招商打下了良好的基础，因此可以针对“政府关系维护”设计专项奖励。

(三) 工作任务“不可逆”，工作结果的质量对后期收益有决定性的且长久的影响。例如：地产持有型物业项目，对项目公

公司的专项激励可以设计为：预算阶段明确时间节点、成本控制线、质量控制线，项目公司在项目交付时，按照计划在规定时间内完成全部任务以及改进任务，并达到任务底线标准要求的，在项目公司、工程部、物业公司等各方签字情况下，方可按照实际成本或任务完成情况，针对“交付”设计专项奖励，预留项目全部激励的10-15%做项目全部达标收结的专项奖励。

（四） 超额完成任务的。主要体现在销售类工作，例如：销售团队在完成销售业绩的前提下，在享受佣金基础上，针对超额完成部分或超出预售价部分设计专项奖励，通常在项目经营目标责任书中提前做出约定。

三、 专项奖励的实施体系支撑

企业的专项奖励机制是一个系统工程，实现专项奖励的激励作用，除了建立专项奖励管理办法外，更需要企业业务运营管理系统的全面支撑。首先需要企业建立完善的经营生产的计划管理及预算管理体系，如果这两方面缺失，将很难为专项奖励提供评估依据；同时，企业的考核评估机制也必不可少，有效地评估机制是识别优秀人才工具，缺乏公平公正的评价，各种奖励将沦为“普惠”的福利，甚至引发企业内部的“不公”，企业“花钱”换得却是“抱怨或不满”；最后完善的信息化管理体系可以为专项奖励提供了便利的、公开公正的操作环境，既可降低管理成本，又能提升员工对企业奖励机制的满意度。