

## 现代企业激励机制探析

文/张润梅

当今世界，企业与企业的竞争，乃至国家与国家的竞争固然需要货币资本，但归根结底货币资本也是靠人的知识和智慧来创造获取的。谁拥有具有丰富的理论知识和实践经验的人力资源优势，不但能极大的获取货币资本，而且还直接拥有人力资本。“企业竞争归根结底是人才的竞争”，其正确性已不容置疑。吸引人才和留住人才，成了关系到企业生死存亡的极其重要的问题之一。

任何一个企业均应根据企业的不同发展时期制定不同的激励策略，一个有效的激励策略，可以在企业不增加相对人力成本的情况下提高员工的满意度，从而提高企业的整体绩效。随着组织的变迁和管理的不断创新，激励策略也必须与时俱进，所以激励管理也是一个动态的管理过程。

不同行业，不同企业，同一企业不同时期的激励措施应不同。笔者仅从薪酬福利激励、事业激励和感情激励三个方面对企业的激励机制进一步探析。

首先得说明薪酬一、薪酬福利激励是企业留住人才的法宝决不仅仅是一种工资，它还代表着员工个人的地位和荣誉。当今企业的竞争是高技术的竞争，随着技术的日新月异，产品的生命周期越来越短，这就需要企业加快新产品的开发，适应高科技的发展需要。而新产品的开发靠的是掌握高科技的人才，说到底当今企业竞争的焦点是人才的竞争，用有效的激励措施，尤其是适合企业各方面条件的薪酬福利激励才会留住人才，企业才能在激烈的市场竞争中取得优势地位。

给劳动者以薪酬福利待遇是社会主义基本经济规律所决定的。人们进行社会活动，直接或间接地都是为了物质利益。这是马克思主义关于历史唯物主义的一个基本观点。人在工作中的表现取决于三大因素：利益、信念和心理状态。在这三要素中，利益占首位。由此可见，在当今人力资本管理中，薪酬福利激励仍是一种重要手段。

经济利益是人们生存的基本条件和工作的根本动力，也是企业吸引人才、留住人才的必要手段，更是形成企业内部竞争环境的重要条件。社会也通常以薪酬来衡量个人对于企业的价值，特别是常常用来评价个人的能力、地位、业绩以及发展前景等。因此，构建一个有效的薪酬福利激励机制不仅能够形成企业内部的竞争，还有利于培育人才的归属感。

### 二、事业激励是企业稳定人才的关键

中科院心理所的专家经研究发现，员工在看待一项工作时，最看重的是事业上的成就感，其次是被赏识、工作本身、责任感、晋升机会，而工资和奖金被排在后面。当员工的温饱问题解决后，发展到一定阶段，更关注的是满足个人的事业心和成就感。国外的一些高科技企业已经把事业激励作为留住人才的重要因素，他们提出：企业需要为人才做的事情是“四给”，即给他有挑战性的工作，使之增长才干；给他一定的工作自主权，使之成就事业；给他适当的支持，包括宽容；给他与业绩和贡献相对称的报酬。可见，要真正留住人才，就得靠事业留人。那么，如何满足人才的事业心呢？

#### 1、合适的岗位是人才事业的开始

常常有这样的情形，某个员工仅仅依靠自己的才能和遵纪守法的习惯就能够在某个岗位上工作得极为出色，而实际上他可能对这项工作毫无兴趣。对于企业而言，科学安排工作和工作内容对稳定雇员有很重要的作用，因为对于大多数人才来说，合适的岗位是个人事业的开始。

企业在给员工安排职位的时候，通常要考虑到许多因素，诸如员工的技能、经验和知识；员工追求的价值；员工生活中的兴趣等。能力是企业首先考虑的因素。企业只有充分认识到每位员工特有的工作能力，才能做到人尽其才。但是为了留住人才、激励人才，企业还应当考虑他们的个人兴趣和价值观念。因为兴趣是一个人努力工作最持久、最强劲的动力。当员工的个人兴趣得到了尊重和满足，就提高了对自我价值的认识，如果在工作中取得了成就和发展，就会增强其自信和忠诚，个人的成长也就成为企业的一部分。

#### 2、内部晋升

调查表明，在世界500强企业中，85%以上的管理职位是有内部提拔起来的人担任的。美国联邦捷运公司认为：“只要有可能，我们就会从企业现有的雇员队伍中寻找合适人选填补职位空缺。”当前，我国有许多企业认为是“外面的和尚好念经”，内部一有空缺职位首先把眼光放在企业外的人才，且往往许以“重金”。从而使内部员工看不到自己的事业前途，丧失了对企业的信心和忠诚。所以内部晋升也是一种重要的激励措施。

### 3、完善员工培训体系

企业经营者往往忽视人才的精神需求：工作满意的程度、事业发展的空间、个人职业生涯的设计。而这些都是需要企业一整套人才培训机制和完善的系列培训课程体系来保证和支持的。通过培训，一方面可以改变员工的工作态度，增长其知识，提高其技能，激发他们的创造力和潜能，提高企业的效益；另一方面，也增强员工的素质和能力，让他们体会到企业对人才的重视，使他们认识到培训是公司提供的最好的福利，同时培养人才对企业的忠诚度。

同时必须注意只有适合员工需要的培训才是有价值的，而只有建立完善的员工培训体系才能使培训适合需要。从组织、工作、个人三个层面对培训需求进行调查和分析，合理编制培训计划；注重培训效果的评估与反馈，对培训的“反应、学习效果、行为、结果”进行评估，并总结受训者反馈的建议，以进一步提高培训的质量和效果。

### 4、全员参与管理

企业的经营活动，必须有可靠的群众基础。企业的经营管理要树立全员参与意识，让每个企业员工都关心企业，热爱企业。企业的重大决策应先广泛征求不同部门、不同人员的意见，充分发扬民主，这样既能大大提高企业员工的主人翁地位和责任感，又能统一员工的思想认识，最大限度地调动员工的积极性和降低人为的破坏性。企业通过开展民主评议、民主推选活动，可以启动企业的用人用工机制；通过进行公开录用、双向择优活动，可以挖掘企业内部潜能，让员工在参与中自我激励，与企业共求发展。

### 5、职业生涯规划

员工职业生涯规划就是企业协助员工开发其各种知识和技能，尤其是专业性知识和技能，向员工提供实现个人专长的契机。通过个人职业生涯规划，使每位员工对自己所拥有的技能、兴趣及价值观进行评估，同时考虑企业的变化需求，使自己的特长及发展方向符合公司发展的需要。

作为企业，应该为员工的职业生涯发展提供下列条件：可能的职业发展道路的准确信息；对他们在各种职业发展道路上的潜力评估及时反馈；给雇员提供机会进行有效的自我评估；提供发展机会和项目；建立有广泛基础的职位公告制度；提供相关咨询；对雇员的职业兴趣资料随时更新；在人力资源信息系统中建立职业发展期望的资料单元；建立下属发展奖励体系；将企业的战略计划、人力资源规划和个人职业发展规划结合起来。

## 三、情感激励是留住人才的基础

所谓情感管理，是指管理者通过沟通、鼓励、关怀、表扬等手段传达诚挚感情，增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通，以便形成融洽的工作氛围，从而更好的实现管理的目的，达到“双赢”的一种管理形式。总的来说，情感管理是文化管理的一个主要部分，是一项重要的亲和工程，它注重员工的内心世界，其核心是在理智沟通基础上激发员工的正向情感，建立良好的情谊，消除员工的消极情绪，并通过感情的双向交流和沟通来实现有效的管理。它一方面坚持理智的沟通，即晓之以理、以理服人，另一方面坚持从内心深处来激发每位员工的内在潜力、主动性和创造精神，使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业开拓创新的优良业绩。情感管理是一种软性管理，但所激发的深层次的内在的精神动力却是巨大的。

### 1、及时有效的沟通

企业与员工保持有效的沟通，不仅能够迅速地解决生产经营方面的问题，还能充分地体现对员工的尊重和重视。员工也可借此了解企业内部有关政策以及生产、经营、管理、培训、发展等状况，参与企业的管理决策，使员工感受到自己是公司的一员，从而能积极思考，自我创新，使员工认同企业的核心价值和发展理念，产生对企业的认同感和归属感。同时开放的、双向的沟通，还能够增进管理者与员工之间的理解、尊重和感情的交流，让员工产生一种“士为知己者死”的奋斗精神，努力为企业多做贡献。沟通还可以形成一个健全、迅速、有效的信息传递系统，以使企业内部的各个成员做到在适当的时候，用适当的方式传递给适当的人，这就直接为企业广纳良言、听取正确意见而更好地做出决策提供了基础。

### 2、关爱与表扬

1) 关爱首先表现在对员工的信任。信任需要在适当的时机表达出来，让员工知道领导对他的信任，员工才能将热情投入到工作中，才敢于大胆创新，积极努力工作。其次关爱表现在对员工的支持。如果员工的做法是正确的，管理者支持他是很容易的；如果员工的做法是不正确的，也应象关爱孩子一样地告诉他原因，或者是该如何做得更好，这样可以使员工了解到你是支持他的。再次关爱表现在对员工的关心爱护。关心爱护员工，解决员工的后顾之忧是调动员工积极性的重要方法，作为一个领导者要善于摸清员工在工作和生活中的困难，时时给以安慰、鼓励和帮助。有时候领导者的一句就能使员工感激不尽，一个小小的帮助就会使员工终身不忘，而且还会感染所有的人，从而得到员工的信赖和支持。

2) 表扬是一种不用金钱的激励。每个人都希望得到别人的承认，尤其是知识型人才，往往认为名誉和地位比金钱更重要，如果其才能和贡献得到组织的赏识，就会报答“知遇之恩”。但表扬用的过多过滥，也会变的毫无意义甚至适得其反。表扬要把握时机、度和技巧，表扬时要诚恳地告

诉他你的真实感受，要发自内心地表达你的想法，让员工真正感受到你对他的赞许，从而感到自己被重视而效忠与企业。

一个有效而完善的激励机制需要有方方面面相应的配套制度，并不是仅仅拿出几项激励措施就能达到理想的效果。所以必须从企业战略的角度来制定激励措施，最主要的是要考虑企业的承受能力和发展情况，要针对企业的不同发展时期，不同人员以及相同人员的不同需求（作者系西安财经学院图书馆馆员，东北财经大学西方经济学专业在读硕士）

#### 相关链接

科学发展观中蕴含的和谐理念  
邓小平知识经济思想探讨  
现代企业激励机制探析  
政府采购合同法律性质分析  
坚持科学发展观构建和谐社会  
浅谈我国行政文化的特点及创新  
论农村经济建设中的和谐发展理念  
政府公共服务质量的概念界定与基本理论分析  
外商直接投资对我国国际收支状况的影响分析  
产学研结合，促进经济社会又好又快发展

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心