

浅析如何制定激励政策来提高企事业员工的工作积极性

文/余莹

随着全球化竞争与知识经济时代的到来，对优秀人才的争夺愈演愈烈，人力资源被提高到企事业竞争优势基础上的高度，这就给企事业管理带来了新的要求。技术和管理不再象以前那样仅仅凝结在企事业物质资本中，而是更多地储存在企事业技术、管理人员的头脑中。以人为本的管理体系为企事业制度的重要内容，对于企事业的可持续性发展意义重大。

一、制定切实可行的政策来提高企事业员工的积极性

在以人为本的管理中，最要的是如何促进员工的工作积极性，使员工发挥出自己的优势，为企事业创造出最大的利润。我们要根据实际情况，运用最科学的手段，更灵活的制度综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企事业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使企事业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

（一）提高企事业领导的管理水平

领导的行为是影响激励制度成败的一个重要因素，首先领导要做到自身的廉洁；其次要做到办事公正，不任人惟亲。使员工真正在企事业的工作中得到心理的满足和价值的体现。最后是领导要为员工作出榜样，即通过展示自己的工作技术、管理艺术和良好的职业道德，来树立威信，从而增加企事业的凝聚力。

（二）物质激励与精神激励相结合

企事业员工的需要主要为物质和精神两方面，其工作动机也主要受这两方面的影响。在激励的过程中必须二者兼顾。当人们的生活水平都不太高时，物质激励可以使员工一时振奋，但当员工均在一个薪金平台上或生活水平很高的情况下，精神激励强使员工更加奋发向上。物质激励见效快，但维持时间短；精神激励见效慢，但维持时间长。要将物质激励与精神激励有机结合起来，一要使物质激励与精神激励相互补充。人的物质需求是无止境的，物质刺激量不但不能与人的主观愿望相适应，还受到企事业赢利的制约，而且还会出现一些不稳定的现象。在这种情况下互补精神激励，通过丰富员工精神生活等方式，来稳定思想，使其产生责任感、义务感等。二是要物质激励与精神激励相互渗透。物质在某种程度上，是一个人地位和被人尊重的象征。在进行物质激励的同时，辅以精神激励，将员工的工作绩效张显出来，可以在满足人的物质需求的同时，使其实现自我价值的精神需要得以满足。

（三）合理确定激励的相对量

确定激励的相对量，需要注意其合理性和员工心理上的公平性。从激励的相对量来看，人们都希望有差距，希望自己比别人得到的多。亚当斯20世纪60年代初期提出过一个公平理论，认为一个人的工作积极性很大程度上受到所取报酬相对额的影响。一个人得到一定的报酬后，通过和自己、他人、过去比较，如果感到所得相对合理，就会在心理上产生公平感，于是在工作中心情舒畅，热情高；反之，如果通过比较，主观感觉不合理，就会产生不公平感，心理愤愤不平，工作情绪低落。

（四）员工持股制

在许多企事业中，员工持股制是一种被广为采用的激励手段。员工持股可以通过员工购买本公司股票来实现，也可以通过公司把股份赠送给员工来实现。在使用激励政策时关键是如何赠股。要使赠股起到积极作用，就必须挑选赠股对象并采用适当的赠股方式。能获得赠股的应该是公司不可替代的生产要素的持有者。如，关键岗位的管理者及技术人员。要使赠股有效，还要考虑赠股方式。如，赠股时先赠给干股（分红股），然后按一定的规则在一段时间内转变为普通股。

（五）薪酬激励

改善薪酬制度使其具有激励功能。一是工资水平必须随着工作量的增加而递增。当工作量、工作时间、努力程度等工作成本不断增加时，多出部分的工资率一定要相应增高。二是收入越高激励成本也就越高。收入水平越高，要调动其积极性就越困难。企事业要相应的提高激励成本，具体对象具体对待。三是确定的收入和不确定风险收入不是等价的，承担风险越大的人需要得到的补偿也相应增多。人工作中的表现取决于三大因素：利益、信心、心理状态，而利益居首位。

（六）正向激励与负向激励相结合

激励从方式上讲包括两类：一是对正确行为的肯定，即正向激励；二是对错误行为的否定，即负向激励。正向激励伴随着物质奖励、晋升职务、公开表扬、授予荣誉称号等，其目的是通过肯定的方式，使员工正确的行为重复发生；负向激励伴随着的是物质惩罚、公开批评、降级、处分

等，其目的是通过否定的形式，限制或修正员工的不正确行为。正负两种激励的目的最终都是把员工的行为引向企事业的目标，但两种激励要保持适当的比例。原则上是正向的面要大，负向的面要小，这样有利于提高总体效果。正向激励是利用人们都想成为优胜者的心态，使更多的人成为优胜者。当一个人认为自己是优胜者时，他就会像优胜者那样表现自己的行为。而负向激励不仅可以对当事人起到教育作用，促使其改正错误，同时还对他人起到了警示的作用。

二、目前激励政策已成为企事业人力资源管理的战略性课题

企事业一定要重视对员工的激励，根据员工的需求，建立多层次、多种类的激励方式。并不断结合实际修正和完善激励机制，以适应企事业发展不同时期的特点和需求，真正体现出企事业的管理者的初衷，从而达到进一步推动企事业向前发展并立足于市场竞争的不败之地的目的（作者单位：北华大学人事处）

相关链接

浅析如何制定激励政策来提高企事业员工的工作积极性
在经济社会中如何加强数字图书馆人力资源管理
转型经济的人力资源管理与开发
浅谈企业管理中的沟通艺术
变革型领导方式浅析
浅谈创业企业管理最优化
康福合作社创新性研究分析
论新经济下企业管理发展趋势
企业文化在管理理论中的形成及其构建
多属性群决策方法在客户分类问题中的应用

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