

试论管理中的激励机制

◎ 韩玉芬 王洪岩

[摘要]科学有效的激励机制能为企业创造更大的价值。随着激励理论的不断丰富和发展,激励方法也在不断的完善,常用的激励方法包括为员工提供满意的工作岗位、制定激励性的薪酬和福利制度、股权激励、人本管理激励等。企业采用激励机制应避免盲目激励和激励措施“一刀切”,在激励过程中注意沟通,要制定科学的评价体系。

[关键词]激励机制;方法选择;注意事项

近几年来,人力资源不再像过去那样被当作一种成本,已经成为企业一种重要资源。如何开发和管理人力资源越来越被企业重视。激励作为一个重要方法已经被越来越多的企业运用,科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能,为企业创造更大的价值。

一、激励机制的重要性

1. 激励可以调动员工工作积极性,提高企业绩效

企业有了好的绩效才能在市场竞争中立于不败之地。企业要有较高的绩效水平就要求员工有较高的个人绩效水平。过去,企业过分强调员工的个人能力,认为企业效益完全由员工素质决定,这个观点是非常片面的。好的绩效水平不仅仅取决于员工的个人能力,还与激励水平、工作环境有很大的关系。员工能力再高,如果没有工作积极性,也不会有良好的行为表现。

2. 激励可以挖掘人的潜力,提高人力资源质量

挖掘员工潜力在生产和管理过程中有着极为

v

研究发现,在缺乏激励的环境中,人的潜力只能发挥出20~30%,如果受到充分的激励,他们的能力可发挥80~90%。由此可见,激励是挖掘潜力的重要途径。

3. 激励要以员工的需要为基础,才能起到应有的作用

所谓需要是指个体由于某种重要东西的缺乏或没有达到目标所引起的动机和行为。马斯洛的需要层次论是激励理论中最基本、最重要的理论。它把员工的需要从低到高分五个层次,依次为:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。各层次的需要可以相互转换。不同的个体的需要是不一样的。只有需要达到满足,员工才有较高的积极性。员工各式各样的需求是激励的基础。激励手段必须针对员工的需要,才会产生积极的效果。好的激励手段应该引导员工的需要向高层次发展。

二、企业管理中激励方法的选择

企业管理走到今天，激励的理论在不断丰富和发展。激励的方法也在不断的完善。现对常用的激励方法做一归纳总结。

1. 为员工提供满意的工作岗位

要使员工爱岗敬业，提供满意的工作岗位是前提。为员工创造一份满意的工作岗位，需要注意以下几方面：

(1) 为员工提供一个良好的工作环境。

(2) 员工的技能特点、性格特点要与岗位的任职条件相匹配。

(3) 工作的内容要丰富、具有一定挑战性。

(4) 为员工制定职业生涯规划。

(5) 给予员工培训的机会。

2. 制定激励性的薪酬和福利制度

报酬是与人的生存需要密切相关的，是最有效的一种刺激物。员工进入企业工作的主要目的之一，就是要获得一定的物质报酬。所以，合理的薪酬和福利制度具有很大的激励效果。具体来说包括：

(1) 制定激励性的薪酬政策。科学地设计薪酬体系，可以起到很好的激励作用。

在保证公平的前提下提高薪酬水平。研究发现，从企业内部来讲，员工关心薪酬的差别程度高于对薪酬水平的关心。所以，薪酬体系要想有激励性，保证其公平性是必须的。这里所说的公平性包括内部公平和外部公平。内部公平，要求企业按贡献定薪酬；外部公平，要求企业的薪酬水平与行业的薪酬水平要相当。如果员工感觉薪酬分配不公平，他们就会感觉不满。但是，保证了薪酬的公平是不够的。要想有激励效果，还要提高薪酬水平。高的薪酬水平可以形成对外竞争

优势，员工会有优越感，认识到企业对自己的重视，有较高的工作积极性。

薪酬要与绩效挂钩。要想使薪酬系统具有激励性，薪酬系统必须与员工绩效结合起来。绩效薪酬可以把公司与员工的利益统一起来，员工为自己目标奋斗的同时，也为公司创造了价值，可以达到一种“双赢”的目的。

适当拉开薪酬档次。反差对比可以建立更为持久的动力。拉开薪酬档次可以鼓励后进者，勉励先进者。当然，档次不要拉开太大，否则会影响薪酬的公平性。

(2) 设置具有激励性质的福利项目。福利是员工报酬的一种补充形式。“恰到好处”的福利也是具有激励效果的。比如：

采取弹性福利制度。给予员工选择福利的机会，允许员工把个人需要与所需福利结合起来；把福利与工作年限联系在一起，充分体现了企业的人文关怀。

保证福利的质量。既然为员工提供福利，就要做好，做到位，保证质量，不要让员工产生抱怨情绪，起到福利应有的激励作用。

3. 股权激励

股权激励是在上述物质、薪酬、福利这些传统激励方法基础上兴起的一种现代化的激励手段。股权激励把公司的股份作为奖励员工的工具，是一种先进的激励方法。它可以弥补传统激励手段的不足，把员工与企业紧紧联系到一起，具有束缚员工和稳定员工的作用，起到充分调动员工积极性的效果。是一种先进的长期激励手段。

4. 人本管理激励手段

人本管理激励手段是现代化管理的需要，是以员工需要为出发点、尊重员工、理解员工、

关心员工成长的激励员工的重要手段。它主要包括：

(1) 授予员工适当的权利。现代人力资源的实践证明，员工都有参与管理、参与决策的要求的愿望。企业应善于满足员工的这种需要，既可以激励员工，又有利于企业的长期发展。当然，授权要适当。权利过大，员工无法驾驭；权利过小，员工无法完成工作。只有适当的授权才有激励作用。

(2) 远景目标激励。远景目标激励是指通过设置恰当的远景目标，激发人的动机，达到调动积极性的目的。愿景的实现，也是员工成就感的体现，因此具有很好的激励作用。设置远景目标时要注意：

员工的目标要与组织目标相一致，这是目标激励得以实现的基础。

目标必须是恰当的、具体的，而且是经过努力可实现的。目标既不能太难，也不能太容易实现，最好的目标应该是通过沟通，了解员工的需求和能力，制定出“跳一跳，够得着”的，既具有一定挑战性，还具有一定的可实施性的目标。

(3) 内部竞争激励。在企业内创造一个公平的竞争环境，引入“鲶鱼效应”、“青蛙效应”，既刺激内部竞争，也可以起到激励员工的作用。很多管理者害怕企业内部竞争，认为这样会破坏企业的秩序。其实，只要管理者对竞争合理引导，制定一些奖惩措施，规范竞争，竞争激励还是很有效果的。

三、采用激励机制的注意事项

1. 避免盲目激励现象

中国企业管理向来爱搞“一窝蜂”现象，看

到别的企业有激励措施，自己便“照葫芦画瓢”也弄几个。合理的借鉴是必须的，但要避免盲目照搬照抄，要立足本企业员工的需要，要对员工需要做科学的调查分析，针对这些需要制定本企业的激励措施。这样的激励才会有效、才会有意义。

2. 防止激励措施的“一刀切”

许多企业实施激励措施时，并没有对员工的需要进行深入分析，而是“一刀切”地对所有的人采用同样的激励手段，结果适得其反。要想使激励起到事半功倍的效果，就必须针对对不同员工的不同需要，实行差异化的激励措施。

企业在重视激励的同时，还要重视约束，不能重激励轻约束。否则会形成给钱干，不给钱不干；给多钱多干，给少钱少干的一味“向钱看”现象。相反也不能轻激励重约束，这样企业会留不住人才。

3. 激励过程中注意沟通

沟通是双向的，激励更需要沟通，不仅在于从上至下的命令传达，还要注重反馈的过程。一方面对员工所做成绩进行肯定，感谢员工对企业的贡献，拉近与员工的距离，更加激发干劲；另一方面，也要让员工了解企业的发展方向、现实状态，创造一种透明的环境，为员工提供相应的信息，可以极大地提高工作效率。

4. 制定科学的评价体系是激励有效性的保障

有效的激励还必须以科学的评价体系为保证。这里所指的评价体系包括绩效评估体系和对激励手段有效性的评价。客观、公正的绩效评价既是对员工努力工作的肯定，也是对员工进行奖惩的依据。以员工绩效为依据，对员工进行奖

建立健全教学督导制度 确保干部教育培训质量

——中国井冈山干部学院教学督导的实践与思考

◎ 肖小华

[摘要]为确保干部教育培训质量的稳步提高,中国井冈山干部学院探索出一套与学院实际相结合的教学质量监控体系:以教学督导为主体,实现全过程和多层次的教学质量监控;以“一人一班”的日常督导为主,坚持综合督导、日常督导、专项督导三结合;以“督教、督管”为主,坚持“督教、督学、督管”三结合;以学员评价为主,实现学员评价、同行评价、自我评价三结合;以充分利用教学督导成果为主,积极为教学督导工作创造良好条件。

[关键词]干部教育;质量监控;教学督导;实践经验

培训质量是干部教育事业的生命线。提高培训质量是个系统工程,牵涉到方方面面。从干部教育培训的特点出发,建立和完善教学质量控制体系,发挥教学督导的质量监控作用是不可或缺的环节。中国井冈山干部学院自2004年预演班开始,就尝试对各班次的培训质量及各门课程的授课质量进行评价,经过不断摸索、总结、完善,现已基本形成了与学院实际相结合的以教学督导

为主体的教学质量监控体系。

一、中国井冈山干部学院教学督导工作的探索与实践

1. 以教学督导为主体的全过程、多层次的教学质量监控

干部教育教学质量监控是指干部教育培训机构的管理部门通过对教学的持续监督,定期收集

现,才能起到激励员工的目的。而激励的根本目的就是为了让员工创造出高的绩效水平。没有一个科学的绩效评价体系也就无法评定激励是否有效。

可见,以调动人的积极性为主旨的激励是人力资源开发和管理的根本途径和重要手段。企业管理中引入激励机制不仅是企业现代化管理的表

现,更是迎接未来挑战的一剂良方。

[收稿日期]2009-12-20

[作者简介]韩玉芬,女,北京石油管理干部学院教师,副教授;王洪岩,女,中国科学技术信息研究所,工程师。

[责任编辑]李晓霞