

# 企业激励机制的创新

员工激励是人力资源管理的一个重要内容。许多管理者都希望在公司中实施有效的激励政策，来提高员工工作的积极性，从而提高整个公司的效率。从企业的角度来看，激励也是一种投资，投资的回报便是工作效率的提高。任何想长久发展的企业必须建立自己的有效激励机制，这不仅是企业面对市场竞争加剧和经济体制改革现状下的中心环节之一，也是企业日常工作的任务之一，更是吸引人才、留住人才的迫切需要。

## 一、建立公平合理激励机制的必要性

### 1、管理深处是激励

激励对于企业经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对企业的价值，其能力和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低。无论一个企业拥有多少技术、设备，除非由被激励起工作动机的员工所掌握，否则这些资源不可能被付诸使用。所以说，“管理深处是激励”。哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行了专题性研究后提出，如果没有激励，一个人的能力仅能发挥 20%—30%，如果加以激励，则可发挥到 80%—90%。可见，激励对职工能力的发挥有多大的促进作用，通过建立公平合理激励机制可以充分挖掘人的潜能为企业和社会多作贡献。

### 2、我院激励机制亟需完善

我院作为二局最早进入市场的实体，在多年的市场实践中，不断完善内部分配制度，改革用人机制，已逐步建立起了一套适合本企业特点的激励机制，并且取得了不错的成效。但是我们也应该看到，长期以来的“事业型”也给企业留下了一些“后遗症”。用人制度缺乏灵活性，人才结构存在“余缺并存”的局面；分配政策相对滞后，“不患贫患不均”的思想仍然影响着一些职工。凡此种种，都不利于职工工作热情的提高和潜能的发挥，也与外部市场竞争的加剧和内部改制转企进程的推进不相适应。因此，我们要积极采取措施，根据经济形势的变化进一步调整和完善企业的激励机制，以充分调动广大职工积极性，为企业生存和发展服务。

## 二、合理激励机制模式的设定

### 1、激励形式应具有针对性，能够满足员工的需求

“激励理论”可以简单地概括为：需要引起动机，动机决定行为。员工的需要使员工产生了动机，行为是动机的表现和结果。也就是说，是否对员工产生了激励，取决于激励政策是否能满足员工的需要。要做到这一点，首先就要了解员工的需求。在需求理论中，最著名的要数美国心理学家马斯洛提出的“需求层次理论”。该理论运用到管理上，就是要求管理者要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施。而且管理者还要考虑每个员工特殊的需要，要了解员工现在哪一层次的需要占主导地位，从而相应地为该层次需要的满足提供条件。具体来说，从纵向上看，不同层次的员工（知识层次、薪酬层次）处于不同的需求状态，如对于薪酬较低的员工，则要侧重满足他们的生理需求和安全需求（即提高他们的生存水平）；对薪酬较高的员工，更需满足他们的尊重需求和自我实现的需求。从横向上看，对于同等层次的员工，由于他们的个性和生活环境不同，他们的需求侧重也有不同，如有些员工很看中物质待遇，有些员工则喜欢娱乐和消遣，还有些员工以钻研某项技术为乐，工作需求强烈。员工的需求是复杂和多样的，企业的激励方式应该因时而变，因人而异，更有针对性，才能更具成效。

### 2、物质与精神兼顾，实施全面薪酬激励机制

“全面薪酬战略”是目前发达国家普遍推行的一种薪酬支付方式，也是基于员工各方面需求而制定的一种比较科学的激励机制。它将薪酬分为“外在”的和“内在”的两大类，两者的组合，被称之为“全面薪酬”。“外在”的激励主要是指为受聘者提供的可量化的货币性价值。比如：基本工资、奖金等短期激励薪酬，股票期权等长期激励薪酬，失业保险金、医疗保险等货币性的福利，以及公司支付的其他各种货币性的开支。“内在的”激励则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值。比如，对工作的满意度、为完成工作而提供的各种顺手的工具（比如好的电脑）、培训的机会、提高个人名望的机会、吸引人的公司文化、相互配合的工作环境、以及公司对个人的表彰、谢意等等。

外在的激励与内在的激励各自具有不同的功能。它们相互补充，缺一不可。据不久前中国社会调查事务所的统计，当代大学生择业的主要考虑的因素依次为：个人发展前途、薪金水平、公司的实力、公司的管理水平、职位、人际关系和工作环境。易趣公司董事长邵亦波说，易趣最有名的就是我们不是以高薪来留人，薪水很重要，但不是最重要的东西。我们的理念是公司的成功要与员工一起分享的。联想集团鲁灵敏总经理谈及“联想”能靠什么来吸引和留住人才时，他说，靠公司高速发展给每个人提供的广阔平台以及公司给每个人的公正、公平的机会，尊重理解和关心企业职工，以激发职工的上进心和积极性，激发职工的主人翁责任感和事业心，增进职工对企业的感情和归属感。可见，人们对物质和精神的激励都是需要的，我们在制定激励政策时，要兼顾员工这两个方面的需求。

### 三、合理激励机制的实现途径

#### 1、完善分配制度改革，建立自主灵活的分配激励机制

分配的本意并不是简单地把工资奖金平均分配到劳动者身上，而是以有限的资金，激励职工的劳动积极性，从而提高企业的经济效益。为此要建立合理的分配激励机制，拉开收入上的档次。为实现这个目的，我院在这方面先后进行了一系列改革，如推行工效挂钩、经济政策向业务员倾斜等，这些政策的实行都有效地激发了职工的积极性，给企业带来了良好的效益。随着经济形势的发展和改制进程的深入，我们还要继续完善分配制度改革，建立形式多样、自主灵活的分配激励机制。

首先要积极探索按劳分配与按生产要素分配相结合，允许技术、管理等其它要素参与分配。强化企业经营中的责任主体，建立与责任相对应的利益分配机制，“责权利”对等，激励和约束同步。经营者和各级管理者的收入要与企业的经济效益挂钩，职工收入要与工程质量和数量挂钩。重实绩、重贡献，工资待遇要向优秀人才和关键岗位倾斜。经批准可以高薪聘用个别拔尖人才，实行一流人才、一流业绩、一流报酬。打破分配中的“大锅饭”，要敢于让一部分有能力的经营者、技术尖子和优秀业务员先富起来，通过他们的先富，带动单位的发展，实现广大职工的共同富裕。

再者，以岗定薪，实行同工同酬，职工工资从过去的论资排辈式的阶梯式排列，彻底改为在什么岗位拿什么工资，工资要随着岗位变动而变动。逐步减少工资中固定部分，加大活的部分，减少技能工资额，把工资总额中的津贴、补贴纳入岗位工资，加大岗位工资所占的比重。通过调整收入结构，提高工资占人工成本的比重，充分发挥工资的激励功能。按照企业效益和职工的实际贡献，确定职工收入，做到奖勤罚懒，奖优罚劣。建立适合专业技术人员特点的激励和分配机制，对专业技术人员实行按岗位定酬，按任务定酬，按业绩定酬，鼓励技术人员高效优质地完成工程任务，为单位创造效益。还可以在一些部优及有影响的工程项目收益中，提取一定比例，用于奖励项目完成人员和有贡献的人员。

此外，通过转变机制，进行股份制改造，吸收职工入股，按股分红，把企业的利益与职工个人的利益紧密联系在一起，形成利益共同体，从而造就一种新的有效激励机制，为企业注入新的发展动力。

## 2、实行人才动态管理，激活企业用人机制

所谓人才的“动态管理”，就是要在企业中引入竞争机制，建立能者上、庸者下，以人为本、用人唯才的用人机制，使提升的职工产生强烈的成就感和责任感，其他职工树立更远大的进取目标，更使原有的干部产生危机感，从而激发全体干部职工的积极性和创造性。

在动态管理机制运行中，一方面要破除传统观念，大胆起用优秀人才，另一方面还要注重保持适度的下岗率。首先，人才是事业成败的关键，要彻底打破论资排辈，构造全新的人才晋升渠道。大胆启用年轻人，营造人才脱颖而出的新机制，对有发展前途的年轻人才，要定向培训和培养，破格提拔，为他们提供一个能充分发挥自己优势的空间，做到人尽其才、才尽其用。其次，结合本企业实际，实行“末位淘汰制”。建立劳动用工置换机制，通过竞争上岗、下岗培训、二次竞聘，形成螺旋式提高队伍素质的用工、培训和再就业方式，逐步增加高素质的在岗职工。所有干部岗位在全院职工中公开竞聘，一经聘用，到岗任职，落实待遇。不称职者下岗培训，再上岗后仍不能胜任者，易岗易薪，降职使用或解聘免职，

空余岗位再行招聘。这样一来，就形成了竞争淘汰机制，增强了职工的危机感，从而促进干部职工学习业务、提高素质的积极性。

进行动态管理，还可以在一些岗位实行换岗制。比如一些日常管理工作，通常分工较细，且多是事务性的工作，不具备太大的挑战性，而长期在一个岗位工作，容易使职工产生懈怠心理，影响职工积极性的正常发挥，但是如果在职工熟悉原工作之后，给他另换一个新岗位，面对新的工作、较为生疏的任务，任何人都都会有一种精神一振的感觉，从而以充盈的斗志迎接挑战。这样既可以提高职工的才干，使之一专多能，又可充分调动职工的积极性，使企业充满生机和活力，可谓一举两得。

### 3、建立科学的考核评价体系

对职工进行晋升、聘任、奖惩及调整工资待遇都要有一定的依据，这就需要有一套科学的绩效考核评价体系。职工绩效考核是按照一定的标准，采用科学的方法，检查和评定职工对职位所规定的职责的履行程度，以确定其工作成绩的管理方法，其目的主要在于通过对职工全面综合的评估，判断他们是否称职。考核要坚持客观公正、民主公开、注重实绩的原则。考核的内容包括“德、能、勤、绩”四个方面，重点考核工作实绩。不同专业和不同职务、不同技术层次的工作人员在业务水平和工作业绩方面应有不同的要求。

科学、公平的绩效量化考核体系真正做到了客观、公正地评价每一位职工的工作业绩，使各项考核奖惩有本可依，同时为进一步开展减员增效提供了依据。绩效量化考核激励机制能进一步加大内部分配的激励职能，适应现代企业减员增效工作的需要。同时绩效量化考核结果不仅在物质分配上体现，还在非物质分配方面，如培训机会、各项荣誉、晋升机会、下岗分流等方面进行体现，从而更有效地发挥绩效量化考核的激励作用，激发每一位职工的潜能，使企业充满生机和活力。

### 4、培训也是一种重要的激励方式



从马斯洛的“需求层次理论”我们知道，当劳动者的收入水平达到一定程度时，需要的层次会随之提高。在物质利益基本满足，要面对重组改制、下岗分流的今天，与物质奖励相比，大家更愿意选择参加一定量培训的形式来作为应得的奖励，提高自身的含金量，以求在未来的竞争中占有一席之地。可以说，培训已成为最大的奖励。基于此，一方面我们要将培训本身作为现代企业中激励职工积极向上的一种必要手段。给职工“充电”的机会，会使他们感觉企业对自己的发展是很重视的，而且在企业培训机会的分配上，必须本着“公平竞争，择优培训”的原则，使真正有能力、有潜能的人获得应有的培训机会。另一方面，要根据培训的效果对参加培训的人员进行物质、精神或晋升激励。在企业中参加培训的人往往都希望尽早将所学的知识、技能运用到实际工作中去，企业如能为他们提供施展才能的条件和环境，使他们能发挥所长，则是对他们最大的激励。

## **5、加强社会主义思想道德教育，以远大的目标激励职工**

人的需求多种多样，既有物质方面的，又有精神方面的。过于强调物质利益，会使自我极度膨胀，自私自利，工作积极性更是无从谈起；然而，过于强调精神方面的内容又会形成望梅止渴的现象，解决不了实际问题。因此，在满足职工的物质利益的同时，还应大力提倡社会主义思想道德，形成讲牺牲、讲贡献的良好企业氛围，以精神内容的引导升华职工的各种劳动行为，充实职工的思想和生活，给他们以强大的精神力量，使之有目标可奔，有方向可寻。

## **6、适应经济形势变化，随时改变激励方式**

由于人的需求是多变的，同时当低层次的需要满足后，就会上升到较高层次的需要。因此我们的激励方式也不是一成不变的，而是应该随着职工生活水平、收入的提高有所变化。这样激励政策才能保持持续的有效性，职工积极性才能不断提高，创造力不断挖掘，使企业永葆生机和活力。除此之外，激励方式还应因人而异。因为人的层次不同、生活水平不同，需要自然也不一样。尤其是高学历人才与一般职工的需求相差很大。一般来说，高学历人才的需要偏重于晋升、有挑战性的工作、长远的发展等精神方面的追求，而一般职工则偏重于物质方面的鼓励或短期的利益。因此，对于不同人员的激励应有所差别，即所谓看人下菜碟，

这样才能实现各取所需，达到提高职工积极性、创造性，吸引人才、留住人才，及企业长远发展的目的。

激励机制是企业将其远大理想转化为具体事实的手段。我们应该认真分析当前形势，结合本企业实际，在工作中不断了解职工的需求，及时将职工新的需求反映在政策中。既把物质激励和精神激励有机结合地使用，又要根据不同的员工而有所侧重，并通过合理途径来实现。这样职工的积极性才会极大提高，充分发挥聪明和才干，企业就能具有充沛旺盛的活力，在日益激烈的市场竞争中取得优势。