

# 基于员工人生坐标下的企业激励机制构建

杨 桢,周怀民

(重庆工商大学,重庆 400067)

**摘 要:** 企业激励机制是激发企业员工积极性、主动性和创造性,实现企业预期目标的重要职能。通过分析我国企业激励机制存在的问题及其成因等实际情况,构建企业激励机制模型,并从加强企业激励文化建设、提供教育培训、合理绩效评估、提倡员工参与权等几个方面提出解决我国企业激励机制存在问题的相应对策和建议。

**关键词:** 企业管理;激励机制;人生坐标

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2013) 01-0059-04

## 引言

人属于一个生命的个体,它一出生就赋予了生命个体一些本能和愿望,伴随着一系列的成长与发展,生命个体的需要意识和需要内容随之将发生变化。作为企业员工来说,企业提供的物质回报与价值回报,它不同程度地激发了员工积极性、主动性、自觉性和创造性,从而保证企业实现预期目标。即激励机制。而目前我国企业的激励机制存在着一些问题已经严重影响到员工积极性的发挥,进而成为企业发展过程中的瓶颈,因而改善这一瓶颈问题已经变得至关重要。

## 一、企业激励机制存在的问题及其原因

### (一)企业激励机制存在的问题

#### 1.激励制度尚未明确,落实不够

有些企业突然想到应该激励员工时就采取相关措施予之激励,没有建立一套明确的激励机制,也没有专门的负责人执行和监督。这样的随意性激励导

致有些企业即使有相关的激励制度也不能起到应有的作用。其次,企业也没有建立相关的考核体系来促进激励制度的落实。员工考核是指对员工履行自己职责、完成任务的情况的考察。员工考核可以分为两种:一种是业绩考核,就是参照职务标准,对员工在一定时间内职务工作完成的情况进行评定。第二是能力考核,就是参照职能标准,对员工在一定时间内所承担职务的能力进行评定。只有在合理公平的考评基础上,企业才能有针对性对员工进行激励。

#### 2.缺乏有效的个体激励机制,针对性不强

影响员工需要程度的因素既有外在性需要又有内在性需要。内在性需要的满足是通过工作活动的体验才能实现,如领会工作活动的趣味及完成任务的成就感。外在性需要的资源存在于工作之外,即除了工资、奖金、福利外,员工还有其满足个体发展的需要。如希望得到上级和同事给予的信任、关怀和尊重,有学习和发展的机会,获得情感上的满足等。但在很多企业的激励方式里,普遍存在着“一刀切”的问题:企业对员工的激励主要基于物质性激励,通过加薪来拖延员工的劳动时间或剥夺员工的假期,很

收稿日期:2012-12-21

作者简介:杨桢(1987-),女,湖南人,重庆工商大学硕士研究生,研究方向:人力资源管理;周怀民(1987-),男,湖南人,重庆工商大学硕士研究生,研究方向:信息系统管理。

少考虑员工间人际关系、工作兴趣、能力发挥等其他方面的等精神高层次的需求。这样导致员工内动力不足,积极性不高。

### 3.忽视人才的使用和开发,平均主义严重

我国许多企业尚未采取科学的现代管理方法,“大锅饭”现象,“做一天和尚、撞一天钟”的现象仍然存在。由于在企业成立之初,许多员工不是任贤为亲,而是通过裙带关系进入到各部门。这中单一的人才供给不仅制约其激励机制作用的发挥,还危及企业的长远发展。例如一些企业不惜重金引进优秀员工,然而招进来之后却没有充分利用这些人才,忽视人才的开发,一方面,员工的优势(技能水平、能力发挥、角色感知等)尚未得到充分发挥。另一方面,一旦员工感知自己缺乏被企业使用和开发的力度,他们很可能觉得企业未能给之提供展示自己的舞台,对自己的职业发展感到茫然。这样员工的忠诚度和积极性也大大降低,动力不足,甚至导致人才流失。

### (二)企业激励机制问题的原因分析

我国现在虽然已经建立起社会主义市场经济,但由于长期深受计划经济体制的影响,我国企业的人力资源管理相关部门尚未充分形成一套科学、民主以及系统的激励制度,对激励的认识相对落后。不少企业组织对员工激励重在物质激励,忽略精神奖励,主要表现在缺少对激励进行财政投入,没有从根本上意识到激励制度的重要性。人力资源是第一资源、人力资本作为生产要素之一,可直接促进经济增长。人力资本是技术创新与进步的重要源泉。然而企业仍在沿用传统的人事管理制度(缺乏竞争择优机制)。领导干部的选择和晋升不是根据能力,而是通过裙带关系或者权钱交易混进干部队伍。考核不公平、不合理、不科学的现象比比皆是。尤其是企业机制方法、方式的单一和僵化,只注重物质激励,忽略精神激励,在组织中难以提高员工的积极性,这也是计划经济体制下大多数企业所采用的一种激励制度和方式。美国管理学家皮特(Tom Peters)就曾指出“重赏会带来副作用,因为高额的奖金会使大家彼此封锁消息,影响工作的正常开展,整个社会的风气就不会正。”由此可见,激励方式的单一也不利于企业人力资源管理发挥最大功效。

作为管理者本身,其思想上经常凭借个人职责的权力和主观喜好来随意决定员工的奖惩。他们认为人的活动只是出于个人经济动机,忽视员工间的交往、情感、以及职业发展阶段的对于员工的需求。而激励的起点应是满足员工的需要,而员工的需要存在着个体差异性和动态性,即员工的需要因人而异、因时而异。把员工视为企业中的机器等生产要素一样,单纯依靠物质利益的满足对其进行激励。这仅是企业对员工在红色阶段的激励,而在蓝色阶段、或者绿色阶段很少涉猎。见图1。

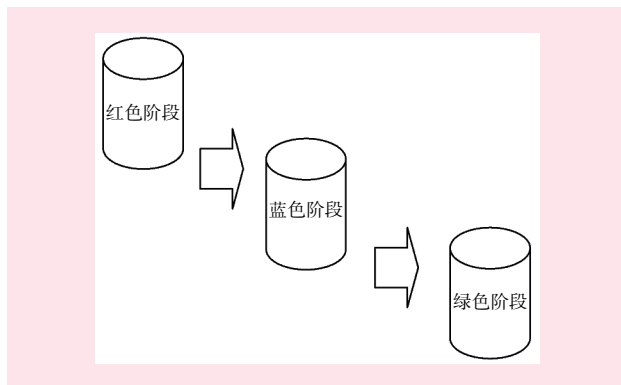


图1 员工发展阶段需求图

红色阶段：员工的基本生存需要即员工可获得直接利益的激励,比如奖金、福利等。

蓝色阶段：员工可获得较高层次的需要。如表扬、评优、晋升、学习培训、调岗调职、弹性工作时间、工作丰富化、

绿色阶段：人性化的管理。以人为本,企业努力改善工作环境、上下级之间及时沟通,对员工权力激励、参与激励等。

在市场经济条件下,企业对员工在满足人的基本经济需要的同时,更主要的是要根据不同的员工在不同的发展阶段有针对性地为员工提供所需,这才是提高企业激励力,从而充分挖掘员工自身潜力,不断提高员工工作积极性和创造性的关键。

## 二、基于人生坐标下的企业激励机制构建

员工人生坐标原理的核心就是员工是企业的主体;企业有效管理的关键是让员工充分参与到组织中来,适当给予一定权力;使人性得到最完美地发展是现代管理的核心;管理的根本目的是服务于人。

### (一)员工是企业的主体

人在生产经营中起决定性作用,在企业的生存和发展中起着至关重要的作用。企业生产要素是人和物的结合。企业的正常运转是人和物的有效结合,

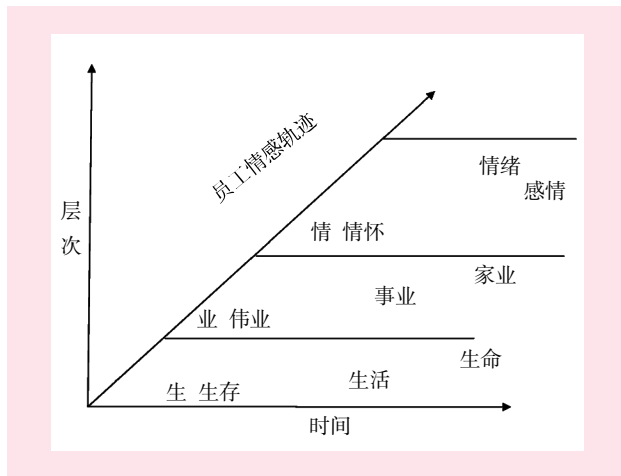


图2 员工人生坐标需求层次结构图

离开了人的参与和管理,物的要素既不能发展更不能增值。坐标理论中认为企业调动人的积极性,其关键是满足人的不同阶段的需要,因为人作为管理活动中的主体,是管理环节中不可或缺的因。坐标层次理论下的激励机制是基于现代化市场经济环境下提高市场竞争力,吸纳人力资本,积聚人才的重要手段。

## (二)员工参与是有效管理的关键

适度分权,民主治政,员工参与是实现有效管理的途径。按照坐标理论,在业的层次里,员工有事业、伟业、家业三个层次的需要。首先需满足员工的事业、伟业需要,最后才是家业的需要。因此,企业通过建立良好的员工参与机制,要创造一切条件和提供一切机会让员工参与到企业的管理中来,以此作为调动他们积极性的重要手段,不仅可以帮助员工更好地实现自身价值,还可以使他们产生主人翁的感觉及相应的责任意识和团队意识,进一步满足其家业的需要。

## (三)使人性得到最完美地发展是现代管理的核心

坐标层次论中,人的生有生存、生活、生命等层次的需求。而且这些需要是逐步递增的。物质生活水平的提高,使员工不再满足于生存上的需求,随之提高的是生活甚至是如何让生命更精彩的需求,企业管理者注意在实施每一项管理制度、措施时不仅要看到实施的经济效果,同时考虑对人精神状态的影响。随着人们的需求的多元化和物质激励的边际效用的递减,人们越来越不再仅仅满足于伟业、事业给自身的满足,希望能够从家业里得到安慰,员工希望有足够时间多陪家人,增强与家人的感情,让员工感觉到被尊重、被重视,同时也能够增强企业对员工

之间的了解,缩短彼此心理上的距离,进而加强企业的凝聚力。

## (四)管理以服务于人为根本目的

企业在服务于外部利益相关者的同时,更要重视企业内部员工。特别是员工的感情联络和感情沟通,使员工在工作中保持良好的情绪,以激发他们的工作积极性,最终实现企业的目标。当然还可以邀请员工的家人来分享员工所获得的荣誉,他们就会感到企业人性化的关怀,感到上级对自己的重视和重用,体验到自己的价值所在,从而努力地完成任务。而家人在员工中又拥有一定的影响力,他们会通过自己的行为去影响员工,支持员工一起完成工作,从而提高组织的工作效率。

# 三、基于坐标层次原理的企业激励机制的构建

## (一)激励机制模式的构建

激励机制的设计包括激励理论、激励模型和激励措施,因而它是一个系统工程。企业的激励机制设计要把严谨系统的激励理论与灵活适用的激励措施统一起来,为企业员工全面有效激励提供有力保障。

依据波特和劳勒的激励模式:激励将导致一个人是否努力及其努力的程度;工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度;奖励要以绩效为前提,先有绩效后有奖励。员工的奖励须与其工作挂钩,让奖励成为提高绩效的刺激物。

员工对于报酬是否满意,取决于被激励者认为获得的报偿是否公正。如果他认为符合公平原则,当然会感到满意,满意将导致进一步的努力,否则就会感到不满。将坐标层次原理的基本思想贯穿于波特

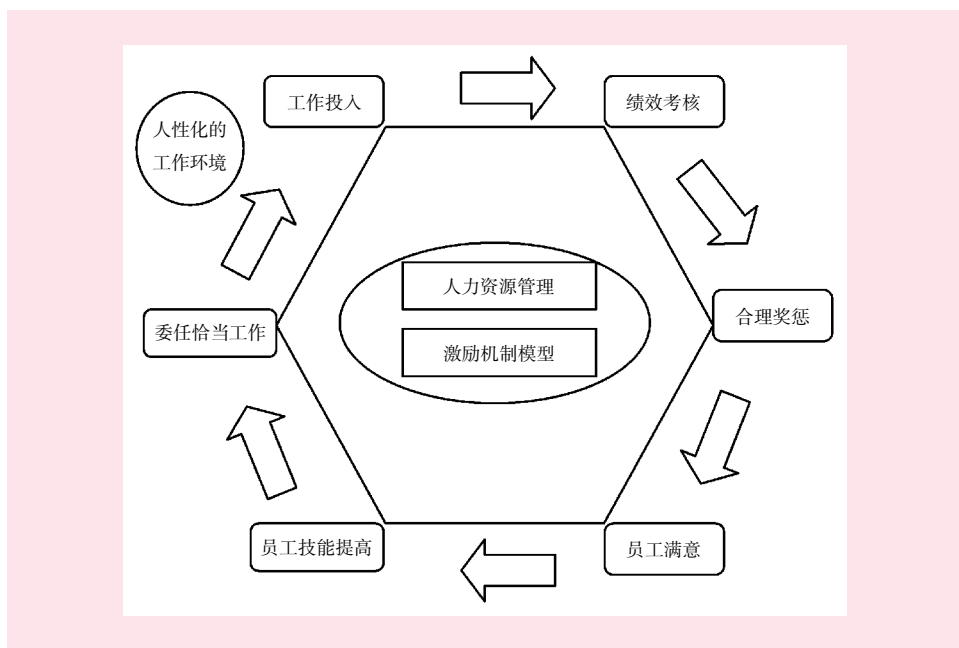


图3 企业激励机制模型



和劳动激励模式的努力-绩效-奖励-满意循环过程的各个环节,笔者围绕企业员工,基于工作环境、员工能力、员工满意度、绩效考核等设计了一个激励机制模型,并采用相关的激励措施来体现对企业员工有效的激励作用。该模型具有五个基本特点:重视企业人文建设;重视企业员工个体能力的提升;重视员工的满意度作用;重视科学的绩效考核;重视公平的奖惩。即企业员工在一个人性化环境下,通过对员工思想道德和技能素质的提升,成功完成企业所赋予的工作任务,通过科学的评价和公平合理的报酬,获得物质和心理上的满足,从而激发起其工作的创造性和主动性,使之成为一个周而复始的良性循环激励过程,详见图3企业激励机制模型。

## (二)激励措施的设计

### 1.加强企业激励文化建设,提供人性化的组织氛围

组织氛围是现代管理的软要素,和谐的组织氛围可以使员工心情愉快。因此,管理者应着力构建和谐的组织氛围,以提高员工的满意度,激发员工工作热情。“以人为本”的企业文化会对员工行为起到潜移默化的作用。管理者首先要树立民本思想,信赖员工、尊重员工、关心员工,让员工感受到企业的温馨与和谐,以积极向上的态度对待工作。此外,管理者还可以通过聚餐、郊游、庆祝节日等活动加强同级之间、上下级之间的交流,消除隔阂,增加了解,让组织形成健康和谐的人际关系。发展企业的激励文化,要从企业激励氛围与思想建设入手,让企业内全体员工达成积极的竞争共识,激励制度与措施要公开透明化,给员工公平的竞争环境。在员工认同的基础上,积极参与竞争,自我发展,为企业多做贡献。

### 2.组织员工教育培训,提高员工职业

技能知识经济时代,科学技术迅猛发展,知识老化和技术更新的速度非常惊人。因此,管理者应根据员工的需要层次与需要结构举行相关培训,提高员工的思想道德素质与职业技能素质,有计划、有重点、有针对性地开展员工的培训工作。员工的工作积极性和热情度与自身的素质是密切相关的。公司可以建立自己的培训基地将表现突出的员工进行再培训,以获得新的工作技能。像这种给员工“充电”的机会,会使他们感觉企业对自己的发展是很重视的。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。其次,要根据培训的效果对参加培训的人员进行物质、精神等激励。企业如能为给这些培训的员工提供施展才能的条件和环境,使他们能发挥所长,则是对其最大的激励

### 3.授予员工相应权利,激发员工内在工作热情

据调查,现在多数员工不再满足于自己所完成的工作任务,还有参与企业管理的要求和愿望,并在

参与过程中一是在心理上获得极大的满足,二是产生归属感与认同感。授权是企业成功让员工参与到管理中的重要途径,它使员工感受到领导的重视,产生主人感;使企业更富有凝聚力,提高企业的整体运作效率。为此,一个企业的管理者要根据员工的不同特点和爱好来分配工作,创造一切条件和提供一切机会让员工参与到企业的管理中来,调动他们积极性,进一步满足员工自我实现的需要。

### 4.建立科学的绩效评价、实施动态管理

绩效评价是对员工绩效的考察,是企业实施激励措施的依据。只有在考评的基础上,才能有针对性地对员工采取激励手段。当前,考评应当从企业设定的战略目标出发,对员工的日常表现、工作业绩、敬业精神、发展能力、创新意识、团队精神等多个方面进行考评。考评应主要量化为主,另外还要看员工的很多非量化因素,物质激励与精神激励相结合,重视对员工人格和职业道德、发展能力的考核,例如提供员工培训、休假,给予其较好的工作环境,提供公开表彰,授予荣誉等,使员工在心理上有极大的满足感,提高他们工作的积极性。

## 四、总结

本文针对当前我国企业存在的激励机制相关问题进行相关探讨,针对这些问题,本文建立了员工发展阶段需求理论和人生坐标层次需求理论,构建了基于坐标层次理论的我国企业激励机制模型,此模型旨在为我国人力资源管理者的职业发展提供一个明确的方向,这一模型把员工的工作分为以下六个阶段①工作投入阶段,主要通过个人通过确定工作目标来完成。②绩效考核阶段,主要通过人力资源管理部门考评来完成。③合理奖惩阶段,这一阶段是整个模型的核心阶段,在这一阶段,主要是要避免员工竞争不公平的出现④员工满意阶段,这是公平公正考核后的反馈阶段。⑤员工技能提高阶段,这是员工认同组织的激励制度,渴望进一步实现自我价值的具体表现。⑥委任恰当工作阶段。这是根据员工不同的能力和特点,使员工对工作感兴趣又赋予其一定挑战性。通过对构建这一模型以及对模型各阶段的阐述,能够从理论上为我国企业的激励问题提供一个相对清晰的方向,但是由于国内外对这一领域的研究涉及不深,许多技术性的问题亟待解决,倘若能够从定量的角度来验证这一模型,那么将会起到更大的实践作用。

### 参考文献:

- [1] 刘刚.基于人本原理的企业激励机制研究[J].山西广播电视大学学报,2011,(1).
- [2] Lee P C B. Career Goals and Career Management

(下转第67页)

(上接第 62 页)

- Strategy Among Information Technology Professionals  
[J].Career Development International,2002,7(1):6-13.
- [3] 杨蓉.人力资源管理[M].大连:东北财经大学出版社, 2006.
- [4] 李健,姜震寰.基于双因素激励理论的企业人力资源管理变革[J].商业研究,2009,(4).
- [5] 马文霞.完善以人为本的中小企业员工激励机制研究 [D].保定:华北电力大学,2007.
- [6] 苟瑞波,蒋言斌.解读“波特—劳勒激励”模式完善大学科技园激励体系[J].研究与发展管理,2003,(4):77-78.
- [7] 佚名.日本企业激励员工的七大绝招[J].思想政治工作研究,2011,(3):64.

[责任编辑:张 磊]

## Research on the Incentive Mechanism of Enterprise Based on Humanistic Theory

YANG Zhen, ZHOU Huai-min

(School of Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

**Abstract:** Incentive mechanism plays a great role in achieving enterprise's targets by stimulating employees' enthusiasm, initiative and creativity. Through analysis of the problems existing in incentives mechanism and its causes in the actual situation, the paper tries to establish incentive models and offers corresponding countermeasures on building company culture and improving employees' training, performance appraisal and employees' participation.

**Key words:** business management; incentive mechanism; life-coordinate