

本科毕业论文（设计）

任 务 书

题 目 _____ 某企业员工激励机制的研究 _____

学 院 _____ 商学院 _____

专 业 _____ 人力资源管理 _____

班 级 _____

学 号 _____

学生姓名 _____

指导教师 _____

一、主要任务与目标

现代企业的竞争归根结底是人才的竞争。企业如果向在激烈的市场竞争中立于不败之地，并且实现可持续发展，关键在于吸收和保留优秀的员工。吸引和留住优秀员工框架就在于对他们施以有效的激励，充分调动他们的积极性和创造力。员工激励是企业人力资源管理的一个重要内容，激励就是指企业通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和奖惩措施，借助信息沟通来激发、引导、保持和规划组织成员的行为，以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。员工激励是一项系统性综合性的工作，需要企业建立科学完善的员工激励机制，针对企业自身实际灵活运用各种激励手段和方法，制定各种激励措施和规章制度，从而持续激发员工为企业发展做出贡献。

本课题的主要任务是：运用所学员工激励的有关理论知识，收集阅读国内外有关学者和相关管理人士对于员工激励机制的研究成果资料，结合具体企业实际，分析该企业在员工激励机制设计、建立、实施过程中的优缺点，研究探讨如何根据企业自身实际建立实施完善有利于企业发展的员工激励机制，以便企业更好的吸引和留住企业的优秀人才。

本课题的主要目标是：结合具体企业的实际情况，运用激励的相关理论知识，综合企业激励机制研究的相关成果，帮助企业设计出一套科学完善的激励体系。实现对企业员工激励持续性和高效性。凸显人力资源管理在企业发展中的重要作用。

二、主要内容与基本要求

(一)主要内容

1.员工激励的概述：激励的定义，员工激励机制对企业发展的作用和意义，我国企业人力资源管理中激励机制存在的缺陷，员工激励机制的主要组成部分。

2.某企业员工激励机制概述：企业简介，员工激励机制的现状，现行激励机制存在的主要问题和不足。

3.

某企业员工激励机制的完善：针对企业现有员工激励机制存在的缺陷提出改进方案措施以及如何避免新方案在实施过程中可能出现的问题。

(二)基本要求

1.收集整理员工激励机制的相关文献资料，要求不少于 30 篇，并做好相应的归类整理，按时完成文献综述和外文资料翻译。

2.认真阅读文献资料阅读，积极主动和论文导师加强沟通交流，充分理解论文课题主要内涵和技术要素的基础上确定撰写结构和主要内容，写出开题报告。

3.文献综述、外文翻译、开题报告撰写及毕业论文等的写作根据学校和学院的各项具体要求规范执行。

4.毕业论文必须做到理论联系实际，基本论点明确，论据充分，有较强的说服力，结构严谨，层次清晰，文字简练，书写整洁。

三、计划进度

2010.11.01—2010.11.21	完成毕业论文选题
2010.11.22—2011.01.09	完成文献综述、开题报告及外文翻译
2011.02.21—2011.03.11	完成毕业论文初稿，确定实习单位
2011.03.12—2011.05.03	毕业实习，结合实习修改毕业论文
2011.05.04—2011.05.18	毕业论文定稿

四、主要参考文献

- [1] 宋阳, 祝木伟, 韩玉启. 组织伦理激励机制与策略研究. 经济理论与经济管理, 2007 (5): P60—64
- [2] 陈冬华, 范从来, 沈永建. 周亚虹. 职工激励、工资刚性与企业绩效. 经济研究, 2010 (7): P116—128
- [3] 朱青梅, 薛珑. 委托代理理论视角下的知识团队成员激励路径选择. 经济纵横, 2009 (7): P96—98
- [4] 唐丰收, 楼百均. 民营企业经营者精神激励现状及对策. 经济纵横, 2008 (10): P92—94
- [5] 邓玉林, 王文平. 基于人力资本产权的知识型员工激励机制研究. 中国管理

科学, 2009 (1): P151—155

- [6] 周炜. 防止激励机制缺陷的逆向作用. 企业管理, 2009 (2): P93—94
- [7] 窦娟娟, 孙继伟. 不同性格员工的非物质激励, 2007 (8): P84—85
- [8] 流云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究. 管理世界, 2009 (10): P88—101
- [9] Edgar D. Staren. Optimizing staff motivation. Compensation & Benefits for Law Offices, 2006 (4): P74-77
- [10] David A. Volkman, Kath Henebry. The Use of Incentive Contracting and Firm Reputation. Corporate Reputation Review, 2010 (4): P8-18

文献综述

题 目 某企业员工激励机制的研究

一、前言部分

人力资源是现代企业的战略性资源,也是企业发展的最关键的因素,激励是人力资源的重要内容。激励,指的是通过有效地内外部刺激,激发员工的需要、动机、欲望,形成某种特定的目标,并在追去这一目标时保持高昂的情绪和持续的积极状态,发挥潜力,达到预期目标。如何有效的激励员工,发挥员工的创造力是企业人力资源管理中永恒的话题。员工激励是一项系统性综合性的工作,这就需要企业建立科学完善的员工激励机制,在国家宏观调控政策允许的范围之内,灵活的运用各种手段和方法,制定各种激励措施和规章制度,从而持续激发员工为企业发展做出贡献。因此,如何根据企业自身发展实际建立行之高效的员工激励机制是每一个从事企业人力资源管理工作的人应该思考的问题。针对这个问题,本文在参阅大量学者和专家的研究成果的基础上,结合人力资源管理的相关理论知识。仅就企业员工的激励机制建设问题的研究进行概述,作出评论。

二、主题部分

企业的核心是人,企业发展过程中如何构建合理、有效的激励机制已成为相关企业管理者迫切需要解决的问题之一。

(一) 国外关于企业员工激励机制的研究现状

1. 动机途径优化员工激励的研究

对于任何一个组织的领导者最重要而艰巨的职责之一就是激励员工。这样做是要确保有一个专业的健康的生产工作环境。鉴于此技能的重要性,这些领导人谁不能够这样做就是把他们置于危险的组织或不可能忍受的位置上。这已被充分认识到了,积极的工作激励因素远远大于负面的越好,后者可能最终导致不愉快,怨恨员工可能会花费更多时间考虑如何离开他们的立场是他们做的工作。有效的经理不仅认识到了这一点也意识到识别积极的激励因素需要知道他手下的工作人员在个人能力上。他意识到是什么促使一个动机在一个员工身上即使在同样的作用下也可能完全不适应另一个员工。承认这些差异经常需要利用各种不同的激励方法。基本的职业期望,激励员工:提供合理的补偿、提供足够的好处、

工作相关的安全性能、安全工作条件、公平政策/程序；动机途径优化工作环境；工作基本到位的期望、利用激励性补偿、工作人员提供必要的工具、经理展示适当的人际行为、经理的正面效应、关系和组织，开放式沟通的特点；动机途径优化的地位；租赁权、职责明确界定、提供清晰的反馈进展情况定期/成果、利用参与式管理、提供灵活性时间表（Edgar D. Staren, 2006）

2.关于期望理论应用的研究

最好的激励全体员工的理论之一就是期望理论。该理论指出“人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计。换言之，激励力的大小取决于该行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。运用期望理论激励员工需要注意以下九个问题：员工的能力，员工的信心，工作的挑战性，工作标准，诚信，信誉，一致性，补偿，沟通。同时还要制定清晰明确的可衡量的绩效评估体系。从而激发员工内在积极性，达到激励员工的目标。（David, Kath, 2010）

（二）国内关于企业员工激励机制的研究现状

1.关于激励机制多元化的研究

物质激励和精神激励作为激励的两种不同类型是相辅相成、缺一不可的。物质激励和精神激励是针对员工存在着物质和精神需求来进行的，因此，恰当地把握员工当前需求的状况，之后根据员工的需要来选择有效的激励方法和手段，坚持以物质激励是基础，结合精神激励，并逐渐将激励的重点转移在精神激励上（李仲秋 王欢，2009）

2.关于激励机制薪酬制度的研究

薪酬制度，是为了激励员工而设计的一整套具有激励作用的制度，并运用科学方法加以实施，最终达到企业目标的薪酬管理方式。薪酬激励作用的有效发挥是量化企业管理最优化的重要指标。（袁莉 龚自贵，2010）

员工进入企业的目的就是获得报酬，合理的激励薪酬系统具有很大的激励效果。薪酬只有保证公平，才具有激励性，较高的薪酬可以形成对外竞争优势，提高员工的工作积极性。（杨卫燕，2009）

3.关于激励机制与绩效考核的研究

绩效考核的目的: 绩效考核是指应用系统的方法、原理来评定和测量员工在本职岗位上的工作行为与工作效果。绩效考核是管理者与员工之间的一项管理沟通活动,其目的是为了改善员工的组织行为,充分发挥员工的积极性和潜在能力,以求更好地实现企业的管理目标。(张新昌 2010)

企业的绩效考核是企业、部门和员工之间关系的重要纽带,通过实施这一措施,建立动态的激励薪酬机制,帮助员工提高工作的绩效,增加他们对自己收入的满意度,减少员工的流动率,增加企业的经济和社会效益,使企业的人事部门真正地发挥发掘人才、培育人才和留住人才的作用。(孟萌, 2010)

4.关于激励机制与企业文化的研究

企业文化对一个企业的影响是长久的、可持续的,优秀的企业文化能够激发员工的工作热情,在企业内部形成一种精神振奋、朝气蓬勃、勇于开拓的良好风气,同时也增强了员工对企业的认同感和与企业共同进退的精神,发挥出其他管理制度所无法实现的激励作用。(施旌, 2009)

企业文化的塑造已经成为现代化企业精神激励的重要手段,只有当企业文化能够真正融入每个员工个人的价值观、充分体现到对员工的尊重时,他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标,因此用员工认可的文化来管理,可以为企业的长远发展提供动力。(宋昶, 2010)

5.关于构建激励机制原则的研究

激励的有效性需要立足本企业的实际,符合员工的需要。激励才会有正面积极的意义。有效的激励机制应该是多层次、多维度、多角度、并具有一定弹性的。(张志峰, 2010)

(三) 我国企业员工激励机制面临的问题

1.缺乏激励机制的基础性工作

如岗位规划、岗位分析、工作标准化等。考察我国一些大企业的工作标准大多存在内容高度概括,口号式语言、规范不严谨等弊病,因此,很难保证对员工的工作进行公平公正的正确评价,从而也就无法实施正确、合理和有效的激励手段。(吴卫东, 2010)

2.内容比较简单、方法和手段比较单一

现有的激励机制主要是基于计划经济管理模式所制定,具有计划经济体制的人事管理特征。内容较简单、方法和手段比较单一,存在的主要问题有:①物质激励平均主义现象严重。工资、奖金的发放论资排辈,容易挫伤绩效突出员工的

积极性，对得过且过、业绩一般者反而是一种保护。②

荣誉激励缺乏权威性。一些荣誉的评定没有严格的程序和标准。评定的对象有“轮流坐庄”现象。精神激励的作用在逐渐减弱。③ 职位升迁有效用递减规律。一些干部职位升迁后,工作干劲大、热情高、业绩也突出。但是过了一段时间,就会慢慢随波逐流。消沉下去,有的甚至成了腐败分子。④激励的短期行为较多,培养员工对企业的高度的、持久的归属感与忠诚心的手段比较少。⑤ 缺乏考核依据。一些企业管理制度不健全,没有工作标准,或者有标准没落实,考核走过场。(徐静, 2007)

3.只重视物质激励而忽视精神激励,忽视对员工深层次的激励

在激励机制中以金钱激励为主要手段的物质激励占有非常重要的地位,特别在中小企业中,金钱激励更能满足大多数人的需求,但金钱只是一个短期手段和辅助手段,绝不是长期策略,试图以金钱激励解决所有问题是不现实的,也是不可能的。而且过度重视物质激励而忽视对员工的内在驱动,会导致企业花钱不少,却远远没有达到激励预期的目的,反倒贻误了企业发展的良机。(郭淑丽, 2010)

4.缺少公平完善的绩效考核机制

绩效考核是发挥工资收入应有作用的重要环节,是科学的评价个体劳动成果,激发个体努力提高有员工积极性的重要条件。(齐燕, 汪晓东, 2010)

在一些企业中实施激励制度后,员工不但没有受到激励,努力水平反而下降了。某公司推出“年终奖”计划,本意希望调动企业员工的积极性,但是因为管理制度不健全。没有系统科学的评价标准,难以对员工进行合理的业绩考核。最终导致实施过程中的“平均主义”。打击了贡献大的员工的积极性。一套科学有效的激励机制不是孤立的,应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用,其中,评估体系是激励的基础,有了准确的评估才能有针对性地进行激励,提高激励效果。(刘龙龙, 2010)

(四) 针对我国员工激励机制面临的问题的对策

1.物质激励与精神激励相结合的研究

物质与精神激励对员工的满足。物质激励是利用物质奖励手段使员工积极工作，达到提高组织绩效的目的，是企业常规激励方式。随着企业的发展，企业效益稳步增长，不少二级单位发现，使用现金激励效果不佳，这是因为没有结合精神奖励，影响了组织发展，增加了企业管理成本。精神奖励主要是评比先进、劳模、优秀青年工作者，现在宝钛集团党政工团都实行了很好的奖评机制：党员先锋岗、优秀青年岗位能手、标兵、劳模的评比鼓舞了士气，激励员工为企业多创造效益。（曹震，2010）

2.建立科学合理的考核体系的研究

首先是要建立科学合理的绩效考核体系，设置合理的考核指标。考核指标既要能够真实反映短期的经营绩效。又要能够反映企业的长期发展状况。总之要能够对企业的经营绩效进行科学的衡量。其次，考核必须做到有奖有罚。当企业激励机制建立起来之后。就要真正实行奖优罚劣在承认企业员工的劳动价值同时对不合格的有员工也要采取必要措施。（娄勤，2009）

科学、公正的绩效量化考核体系要真正做到客观、公正地评价每一位员工的工作业绩，使各项考核奖惩有据可依，也为进一步开展减员增效提供了依据。同时绩效量化考核结果不仅在物质分配上要有所体现，在非物质分配方面，如培训、荣誉、晋升、下岗分流等方面也要有所体现，从而更有效地发挥绩效量化考核的激励作用，激发每一位员工的潜能，使企业充满生机和活力。（徐丽，2007）

3.薪酬与激励机制的研究

现代企业薪酬体系建设是企业对员工为组织所付出的劳动而支付的一种报酬。薪酬一般包括经济性薪酬和非经济性薪酬两部分，经济性薪酬包括基本工资、绩效工资、补贴工资、年度奖励、保险福利、利润分享、持股和带薪休假等；非经济性薪酬包括工作环境、工作氛围、学习培训、个人发展空间与机会、能力提高以及职业安全等。（张新昌 2010）

薪酬激励的本质就是薪酬管理的一种方式，它是以激励员工为目的，设计一整套具有激励作用的薪酬制度，运用具有针对性、激励性的薪酬实施方法，达到组织目标的薪酬管理方式。也可以说薪酬激励就是一种出发点和落脚点在于激励、具体运用手段在于激励的薪酬管理方式。（刘煜昕，2005）

4.企业文化与激励机制的研究

企业文化对企业组织的运转是一种必不可少的“润滑剂”，是对人力资源管

理的补充和完善,是企业人力资源管理的基础,对企业人力资源的管理与开发起到积极的促进作用。企业文化对人力资源管理有导向、激励、规范约束的作用。优秀的企业文化体现了人力资源管理的升华。企业文化影响着企业人力资源管理的每一个过程。(赵斌强 彭译, 2010)

企业文化就是主张运用文化特点和规律,以提高人的素质为最基本途径,以尊重人的主体地位为最基本原则,以清晰企业使命为基础,培养企业经营哲学、企业价值观和企业精神等为核心内容,以争取企业最佳社会效益和经济效益为目的的管理理论、管理思想、管理方式。具体来说,企业文化能够满足员工的精神需要,调动员工的精神力量,使他们产生归属感、自尊感和成就感,从而充分发挥他们的巨大潜力。关键是员工对企业文化的理解和认同程度,一旦员工对企业文化产生了强烈的共鸣,那么企业文化的激励功能就具有了持久性、整体性和全员性的特点和优势。(马磊 田彬, 2010)

三、述评

通过以上的综述,我们可以看出员工激励是企业人力资源管理非常重要的内容。建立科学有效的员工激励机制对于企业的持续发展起着重要的作用。激励机制的建立涉及到企业的方方面面,与企业的每一个员工利益息息相关。激励机制的建立需要与其他人力资源管理只能密切配合,需要企业不同部门的密切合作,激励机制的建立和完善更离不开员工的支持和帮助。

目前我国企业都建立了各自企业员工的激励机制。通过借鉴吸收国外企业员工激励的研究成果,结合我国企业实际情况,建立了各具特色的员工及激励机制。但总的来说我国企业员工激励机制仍然存在缺陷,需要我们不断在实践中摸索总结出具有我国特色的企业员工激励机制。总体而言,我国企业员工激励机制存在以下几方面的缺陷:激励缺乏差异性;缺少激励的基础性工作;缺少科学完善的绩效考核机制;过度强调物质激励忽视精神激励;缺少激励机制的创新。针对这种现状,结合所学激励相关知识。笔者在参考大量学者相关文献的基础上将结合我国企业自身实际,围绕“薪酬制度,绩效管理,企业文化”三方面以G企业为例来探讨如何构建实施具有企业特色的员工激励机制,同时分析总结怎样避免员工激励机制建设过程中的弊端,让企业员工激励机制更好地为企业发展战略服务。

主要参考文献

- [1] 徐丽, 探讨企业员工激励方法开掘企业人力资源的潜能[J], 环渤海经济瞭望, 2007(10): P46—48
- [2] 陈冬华, 范从来, 沈永建. 周亚虹. 职工激励、工资刚性与企业绩效[J]. 经

济研究, 2010 (7): P116—128

[3]

- 娄勤, 探索如何完善企业人力资源管理中的激励机制[J], 上海商业, 2009 (10): P74-75
- [4] 唐丰收, 楼百均. 民营企业经营者精神激励现状及对策[J]. 经济纵横, 2008 (10): P92-94
- [5] 张新昌, 浅谈企业绩效考核与薪酬管理[J], 现代经济信息, 2010 (14): P57-59
- [6] 周炜, 防止激励机制缺陷的逆向作用[J]. 企业管理, 2009 (2): P93-94
- [7] 刘煜昕, 浅议企业薪酬激励[J], 合肥工业大学学报, 2005 (6): P71-74
- [8] 流云, 石金涛. 组织创新气氛与激励偏好对员工创新行为的交互效应研究[J]. 管理世界, 2009 (10): P88-101
- [9] 窦娟娟, 孙继伟. 不同性格员工的非物质激励, 2007 (8): P84-85
- [10] 邓玉林, 王文平. 基于人力资本产权的知识型员工激励机制研究. 中国管理科学, 2009 (1): P151-155
- [11] 袁莉, 龚自贵, 现代企业薪酬激励有效性的完善[J], 中国商贸,
- [12] 杨卫燕, 中小企业管理中的激励机制[J], 中国新技术新产品, 2009 (23): P200
- [13] 赵斌强, 彭译, 试析企业文化在人力资源管理中的作用[J], 西安社会科学, 2010 (4): P57-61
- [14] 马磊, 田彬, 论企业员工激励机制[J], 科技博览, 2010 (5): P69
- [15] 施旌, 论中小民营企业激励分配制度建设[J], 企业管理, 2009 (5): P109-111
- [16] 宋昶, 浅谈激励方法与应用[J], 商场现代化, 2010 (2): P112
- [17] 张志峰, 中小企业核心员工激励措施探析[J],
- [18] 吴卫东, 现代企业激励机制的建立与完善[J], 当代经济, 2010 (2): P18-19
- [19] 徐静, 企业员工激励机制的建立[J], 中国煤田地质, 2007 (4): P85-86
- [20] 郭淑丽, 浅谈中小企业如何建立有效的激励体制[J], 知识经济, 2010 (5): P105
- [21] 刘龙龙, 论企业员工激励机制[J], 现代农业, 2010 (2): P100-101
- [22] Edgar D. Staren. Optimizing staff motivation. Compensation & Benefits

for Law Offices, 2006 (4): P74-77

- [23] David A. Volkman, Kath Henebry. The Use of Incentive Contracting and Firm Reputation. *Corporate Reputation Review*, 2010 (4): P8-18

本科毕业论文（设计）

开题报告

题 目 _____ 某企业员工激励机制研究 _____

学 院 _____ 商学院 _____

专 业 _____ 人力资源管理 _____

班 级 _____

学 号 _____

学生姓名 _____

指导教师 _____

完成日期 _____ 2010 年 12 月 30 日 _____

一、论文选题的背景、意义

(一) 选题意义

现代企业的竞争归根结底是人才的竞争。企业如果想在激烈竞争市场中立足,并且实现可持续发展,关键在于吸引和留住优秀的员工。吸引和留住优秀的员工关键就在于对他们施以有效地激励机制,充分调动他们的工作积极性。卓越的管理者总能洞察到员工之间不同的需求,不同的目标。从而采用不同的激励手段和方法,促使每个员工自发的,最达限度的发挥他们的聪明才智。从而提高整个企业的经济效益,同时也满足了不同员工的发展需求。实现企业和员工之间目标和利益的协调可持续发展。

激励,指的是通过有效地内外部刺激,激发员工的需要、动机、欲望,形成某种特定的目标,并在追去这一目标时保持高昂的情绪和持续的积极状态,发挥潜力,达到预期目标。如何有效的激励员工,发挥员工的创造力是企业人力资源管理中永恒的话题。员工激励是一项系统性综合性的工作,这就需要企业建立科学完善的员工激励机制,在国家宏观调控政策允许的范围之内,灵活的运用各种手段和方法,制定各种激励措施和规章制度,从而持续激发员工为企业发展做出贡献。因此,如何根据企业自身发展实际建立行之高效的员工激励机制是每一个从事企业人力资源管理工作的人应该思考的问题。本文主要针对企业如何根据自身实际建立科学有效的员工激励机制,以及如何规避员工激励机制实施过程中的不良影响,围绕薪酬制度,绩效管理,企业文化三方面做出阐述,为企业人力资源管理提供宝贵经验。

1. 文献综述

企业的核心是人,企业发展过程中如何构建合理、有效的激励机制已成为相关企业管理者迫切需要解决的问题之一。

在西方发达国家,高级企业经营者的报酬结构是多元化的,通常由四部分构成:一是年薪,二是在职消费(包括津贴和福利),三是包括奖金、股票赠予和股票期权在内的奖励,四是退休金计划。这种多元化的企业经营者报酬结构,对企业经营者行为具有很强的激励作用,以保证企业经营者行为的长期化、规范化。从整体激励机制上看,美英式主要采用高工资、高奖金和股票期权等形式进行物质激励为主;日德式公司则以采取荣誉、地位等精神激励为主。相比于美英式公司用股票期权方式进行长期激励,日德式公司更多地采用终身雇佣制和年功序列制等形式进行长期激励。

1.国外研究现状

对于任何一个组织的领导者最重要而艰巨的职责之一就是激励员工。这样做是要确保有一个专业的健康的生产工作环境。鉴于此技能的重要性,这些领导人谁不能够这样做就是把他们置于危险的组织或不可能忍受的位置上。这已被充分认识到了,积极的工作激励因素远远大于负面的越好,后者可能最终导致不愉快,怨恨员工可能会花费更多时间考虑如何离开他们的立场是他们做的工作。有效的经理不仅认识到了这一点也意识到识别积极的激励因素需要知道他手下的工作人员在个人能力上。他意识到是什么促使一个动机在一个员工身上即使在同样的作用下也可能完全不适应另一个员工。承认这些差异经常需要利用各种不同的激励方法。基本的职业期望,激励员工:提供合理的补偿、提供足够的好处、工作相关的安全性能、安全工作条件、公平政策/程序;动机途径优化工作环境:工作基本到位的期望、利用激励性补偿、工作人员提供必要的工具、经理展示适当的人际行为、经理的正面效应、关系和组织,开放式沟通的特点;动机途径优化的地位:租赁权、职责明确界定、提供清晰的反馈进展情况定期/成果、利用参与式管理、提供灵活性时间表(Edgar D. Staren, 2006)

最好的激励全体员工的理论之一就是期望理论。该理论指出“人们采取某项行动的动力或激励力取决于其对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计。换言之,激励力的大小取决于该行动所能达成目标并能导致某种结果的全部预期价值乘以他认为达成该目标并得到某种结果的期望概率。运用期望理论激励员工需要注意以下九个问题:员工的能力,员工的信心,工作的挑战性,工作标准,诚信,信誉,一致性,补偿,沟通。同时还要制定清晰明确的可衡量的

绩效评估体系。从而激发员工内在积极性，达到激励员工的目标。（David，Kath，2010）

2.国内研究现状

(1)关于激励机制多元化的研究

物质激励和精神激励作为激励的两种不同类型是相辅相成、缺一不可的。物质激励和精神激励是针对员工存在着物质和精神需求来进行的,因此,恰当地把握员工当前需求的状况,之后根据员工的需要来选择有效的激励方法和手段,坚持以物质激励是基础,结合精神激励,并逐渐将激励的重点转移在精神激励上(李仲秋 王欢, 2009)

(2)关于激励机制薪酬制度的研究

薪酬制度,是为了激励员工而设计的一整套具有激励作用的制度,并运用科学方法加以实施,最终达到企业目标的薪酬管理方式。薪酬激励作用的有效发挥是量化企业管理最优化的重要指标。(袁莉 龚自贵, 2010)

员工进入企业的目的就是获得报酬,合理的激励薪酬系统具有很大的激励效果。薪酬只有保证公平,才具有激励性,较高的薪酬可以形成对外竞争优势,提高员工的工作积极性。(杨卫燕, 2009)

(3)关于激励机制与绩效考核的研究

绩效考核的目的:绩效考核是指应用系统的方法、原理来评定和测量员工在本职岗位上的工作行为与工作效果。绩效考核是管理者与员工之间的一项管理沟通活动,其目的是为了改善员工的组织行为,充分发挥员工的积极性和潜在能力,以求更好地实现企业的管理目标。(张新昌 2010)

企业的绩效考核是企业、部门和员工之间关系的重要纽带,通过实施这一措施,建立动态的激励薪酬机制,帮助员工提高工作的绩效,增加他们对自己收入的满意度,减少员工的流动率,增加企业的经济和社会效益,使企业的人事部门真正地发挥发掘人才、培育人才和留住人才的作用。(孟萌, 2010)

(4)关于激励机制与企业文化的研究

企业文化对一个企业的影响是长久的、可持续的,优秀的企业文化能够激发员工的工作热情,在企业内部形成一种精神振奋、朝气蓬勃、勇于开拓的良好风气,同时也增强了员工对企业的认同感和与企业共同进退的精神,发挥出其他管理制度所无法实现的激励作用。(施旌, 2009)

企业文化的塑造已经成为现代化企业精神激励的重要手段,只有当企业文化能够真正融入每个员工个人的价值观、充分体现到对员工的尊重时,他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标,因此用员工认可的文化来管理,可以为企业的长远发展提供动力。(宋昶, 2010)

(5) 关于构建激励机制原则的研究

激励的有效性需要立足本企业的实际,符合员工的需要。激励才会有正面积极的意义。有效的激励机制应该是多层次、多维度、多角度、并具有一定弹性的。

(张志峰, 2010)

(6)我国企业员工激励机制面临的问题

①缺乏激励机制的基础性工作

如岗位规划、岗位分析、工作标准化等。考察我国一些大企业的工作标准大多存在内容高度概括,口号式语言、规范不严谨等弊病,因此,很难保证对员工的工作进行公平公正的正确评价,从而也就无法实施正确、合理和有效的激励手段。(吴卫东, 2010)

②内容比较简单、方法和手段比较单一

现有的激励机制主要是基于计划经济管理模式所制定,具有计划经济体制的人事管理特征。内容较简单、方法和手段比较单一,存在的主要问题有:物质激励平均主义现象严重。工资、奖金的发放论资排辈,容易挫伤绩效突出员工的积极性。对得过且过、业绩一般者反而是一种保护;荣誉激励缺乏权威性。一些荣誉的评定没有严格的程序和标准。评定的对象有“轮流坐庄”现象。精神激励的作用在逐渐减弱,职位升迁有效用递减规律。一些干部职位升迁后,工作干劲大、热情高、业绩也突出。但是过了一段时间,就会慢慢随波逐流,消沉下去,有的甚至成了腐败分子;激励的短期行为较多,培养员工对企业的高度的、持久的归属感与忠诚心的手段比较少;缺乏考核依据。一些企业管理制度不健全,没有工作标准,或者有标准没落实,考核走过场。(徐静, 2007)

③只重视物质激励而忽视精神激励,忽视对员工深层次的激励

在激励机制中以金钱激励为主要手段的物质激励占有非常重要的地位,特别在中小企业中,金钱激励更能满足大多数人的需求,但金钱只是一个短期手段和辅助手段,绝不是长期策略,试图以金钱激励解决所有问题是不现实的,也是不可能的。而且过度重视物质激励而忽视对员工的内在驱动,会导致企业花钱不少,却远远没有达到激励预期的目的,反倒贻误了企业发展的良机。(郭淑丽, 2010)

④缺少公平完善的绩效考核机制

绩效考核是发挥工资收入应有作用的重要环节,是科学的评价个体劳动成果,激发个体努力提高有员工积极性的重要条件。(齐燕, 汪晓东, 2010)

在一些企业中实施激励制度后,员工不但没有受到激励,努力水平反而下降了。某公司推出“年终奖”计划,本意希望调动企业员工的积极性,但是因为管

理制度不健全。没有系统科学的评价标准，难以对员工进行合理的业绩考核。最终导致实施过程中的“平均主义”。打击了贡献大的员工的积极性。

一套科学有效的激励机制不是孤立的,应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用,其中,评估体系是激励的基础,有了准确的评估才能有针对性地进行激励,提高激励效果。(刘龙龙,2010)

(7) 针对我国员工激励机制面临的问题的对策

①物质激励与精神激励相结合的研究

物质与精神激励对员工的满足。物质激励是利用物质奖励手段使员工积极工作,达到提高组织绩效的目的,是企业常规激励方式。随着企业的发展,企业效益稳步增长,不少二级单位发现,使用现金激励效果不佳,这是因为没有结合精神奖励,影响了组织发展,增加了企业管理成本。精神奖励主要是评比先进、劳模、优秀青年工作者,现在宝钛集团党政工团都实行了很好的奖评机制:党员先锋岗、优秀青年岗位能手、标兵、劳模的评比鼓舞了士气,激励员工为企业多创造效益。(曹震,2010)

②建立科学合理的考核体系的研究

首先是要建立科学合理的绩效考核体系,设置合理的考核指标。考核指标既要能够真实反映短期的经营绩效。又要能够反映企业的长期发展状况。总之要能够对企业的经营绩效进行科学的衡量。其次,考核必须做到有奖有罚。当企业激励机制建立起来之后。就要真正实行奖优罚劣在承认企业员工的劳动价值同时对不合格的有员工也要采取必要措施。(娄勤,2009)

科学、公正的绩效量化考核体系要真正做到客观、公正地评价每一位员工的工作业绩,使各项考核奖惩有据可依,也为进一步开展减员增效提供了依据。同时绩效量化考核结果不仅在物质分配上要有所体现,在非物质分配方面,如培训、荣誉、晋升、下岗分流等方面也要有所体现,从而更有效地发挥绩效量化考核的激励作用,激发每一位员工的潜能,使企业充满生机和活力。(徐丽,2007)

③薪酬与激励机制的研究

现代企业薪酬体系建设是企业对员工为组织所付出的劳动而支付的一种报酬。薪酬一般包括经济性薪酬和非经济性薪酬两部分,经济性薪酬包括基本工资、绩效工资、补贴工资、年度奖励、保险福利、利润分享、持股和带薪休假等;非经济性薪酬包括工作环境、工作氛围、学习培训、个人发展空间与机会、能力提高以及职业安全等。(张新昌 2010)

薪酬激励的本质就是薪酬管理的一种方式,它是以激励员工为目的,设计一整套具有激励作用的薪酬制度,运用具有针对性、激励性的薪酬实施方法,

达到组织目标的薪酬管理方式。也可以说薪酬激励就是一种出发点和落脚点在于激励、具体运用手段在于激励的薪酬管理方式。（刘煜昕，2005）

④企业文化与激励机制的研究

企业文化对企业组织的运转是一种必不可少的“润滑剂”，是对人力资源管理的补充和完善，是企业人力资源管理的基础，对企业人力资源的管理与开发起到积极的促进作用。企业文化对人力资源管理有导向、激励、规范约束的作用。优秀的企业文化体现了人力资源管理的升华。企业文化影响着企业人力资源管理的每一个过程。（赵斌强 彭译，2010）

企业文化就是主张运用文化特点和规律，以提高人的素质为最基本途径，以尊重人的主体地位为基本原则，以清晰企业使命为基础，培养企业经营哲学、企业价值观和企业精神等为核心内容，以争取企业最佳社会效益和经济效益为目的的管理理论、管理思想、管理方式。具体来说，企业文化能够满足员工的精神需要，调动员工的精神力量，使他们产生归属感、自尊感和成就感，从而充分发挥他们的巨大潜力。关键是员工对企业文化的理解和认同程度，一旦员工对企业文化产生了强烈的共鸣，那么企业文化的激励功能就具有了持久性、整体性和全员性的特点和优势。（马磊 田彬，2010）

3.述评

通过以上的综述，我们可以看出员工激励是企业人力资源管理非常重要的内容。建立科学有效的员工激励机制对于企业的持续发展起着重要的作用。激励机制的建立涉及到企业的方方面面，与企业的每一个员工利益息息相关。激励机制的建立需要与其他人力资源管理只能密切配合，需要企业不同部门的密切合作，激励机制的建立和完善更离不开员工的支持和帮助。

目前我国企业都建立了各自企业员工的激励机制。通过借鉴吸收国外企业员工激励的研究成果，结合我国企业实际情况，建立了各具特色的员工及激励机制。但总的来说我国企业员工激励机制仍然存在缺陷，需要我们不断在实践中摸索总结出具有我国特色的企业员工激励机制。总体而言，我国企业员工激励机制存在以下几方面的缺陷：激励缺乏差异性；缺少激励的基础性工作；缺少科学完善的绩效考核机制；过度强调物质激励忽视精神激励；缺少激励机制的创新。针对这种现状，结合所学激励相关理论知识。笔者在参考大量学者相关文献的基础上将结合我国企业自身实际，围绕“薪酬制度，绩效管理，企业文化”

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/425210234012011221>