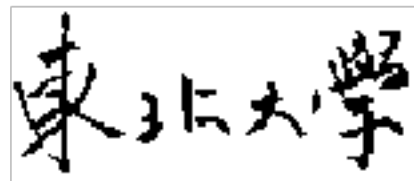


辽宁省高等教育自学考试

公司管理

专业(本科段)



毕业设计(论文)

设计题目：浙江吉利汽车有限公司员工激励机制研究

摘要

一个公司的成功与失败，人的管理是非常重要的，人是贯穿公司的每一个部分可以说是公司的灵魂，所以说，人力资源对公司来说非常重要，一个公司要是把人力资源管理做得非常好，。一个公司要做到能够留得住人才，能够发现人才，能够培养出人才，能够合理的利用人才，能够让各种人才尽其所能那么可以说这是一个非常成功的公司，即使现在没有不成功也向成功迈进。本文从浙江吉利汽车有限公司的人员激励现状出发，通过对浙江吉利汽车有限公司现行员工激励机制的调研，综合运用内容型激励理论和过程型激励理论，深入分析了浙江吉利汽车有限公司激励机制存在的问题和现实需求，有针对性地建立了该公司有效激励机制的基本模式，设计适应浙江吉利汽车有限公司的职业生涯管理、物质激励措施、非物质激励措施、激励考核机制和约束机制，并提出相应的激励机制运行的保障措施。为充分调动员工爱岗敬业、奉献企业的积极性和为组织贡献聪明才智的热情，以及顺利实现浙江吉利汽车有限公司战略目标提供了人力资源动力和机制保障；同时给其他吉利汽车公司激励机制的建立提供了一点有益的参考。

关键词：管理 人力资源 激励机制

Abstract

A company's success and failure, people management is very important, people throughout the company every part can be said to be the soul of the company, so to say, human resource is very important to the company, a company if the human resources management is doing very well,. A company should do to retain talent, to discover talents, to cultivate talents, to reasonable use talented person, can make all sorts of talents as far as they can so it can be said that this is a very successful company, even though no success to success. This article from the Zhejiang Geely Automobile Company Limited incentive situation, through to the Zhejiang Geely Automobile Company Limited existing staff incentive mechanism research, comprehensive use of content-based incentive theory and process theory of motivation, in-depth analysis of Zhejiang Geely Automobile Company Limited incentive problems and actual demand, to establish the company effective incentive mechanism basic mode, design adapted to Zhejiang Geely Automobile Limited company 's occupation career management, material incentives, non-material incentives, prompting mechanism and restraint mechanism, and proposes the corresponding incentive mechanism the safeguard measure that run. In order to fully mobilize the staff dedication, devotion to the enthusiasm of enterprises and organizations contribute to one's ability and cleverness enthusiasm, as well as the successful implementation of Zhejiang Geely Automobile Limited company strategic objectives to provide human resources motivation and mechanism security; at the same time to other Geely Automobile Company the establishment of incentive mechanism provides a useful point of reference.

Keywords: culture management mode of enterprise culture
in Shandong, xingan limited

目 录

摘要.....	I
Abstract.....	II.....
第一章 引言.....	
1.1研究背景.....	错误！未定义书签。.....
1.2研究目的.....	错误！未定义书签。.....
1.3研究思路与方法.....	错误！未定义书签。
第二章 相关理论综述.....	错误！未定义书签。。
2.1企业文化的涵义.....	错误！未定义书签。
2.2企业文化的内容.....	错误！未定义书签。
2.2.1企业文化的要素.....	
2.3有关企业文化理论的新发展.....	错误！未定义书签。
2.3.1企业文化是企业价值的重要组成部分	错误！未定义书签。
2.3.2企业文化创造提升企业价值...	错误！未定义书签。
第三章 山东兴安动物药业有限责任公司简介	错误！未定义书签。
3.1山东兴安动物药业有限公司概况....	错误！未定义书签。
3.2山东兴安动物药业有限公司经营现状	错误！未定义书签。
3.3兴安动物药业有限公司企业文化的发展现状	错误！未定义书签。
第四章 兴安动物药业企业文化建设中存在的问题及原因分析.	错误！未定义书签。
4.1山东兴安动物药业企业文化建设中存在的主要问题	错误！未定义书签。
4.1.1忽视了企业文化的创新和个性化	错误！未定义书签。
4.1.2公司企业文化建设局限于表面形式	错误！未定义书签。
4.1.3企业比较热衷于物资层的建设	错误！未定义书签。
4.2兴安动物药业企业文化建设中存在问题的原因分析	错误！

未定义书签。

4.2.1公司高层还没有意识到企业文化建设的重要性... 错误！未定义书签。

4.2.2过于注重企业文化的形式而忽略其内涵建设错误！未定义书签。

4.2.3企业文化与公司的未来发展战略错误！未定义书签。

第五章 兴安动物药业解决企业文化建设的对策建议错误！未定义书签。

5.1应该发挥企业家在企业文化建设中的核心作用错误！未定义书签。

5.1.1企业家要充分认识到企业文化重要性错误！未定义书签。

5.1.2企业家要利用各种方式传播和推行企业文化错误！未定义书签。

5.1.3企业家要不断提高自身素质... 错误！未定义书签。

5.1.4企业家要积极运用企业文化发展企业错误！未定义书签。

5.2企业文化建设中应该发挥员工参与的积极性错误！未定义书签。

5.2.1让员工参与企业文化建设..... 错误！未定义书签。

5.2.2企业文化应该与员工的日常工作结合起来错误！未定义书签。

5.2.3企业应该对所倡导的文化形成制度上的保障错误！未定义书签。

5.3企业文化建设要体现人的价值..... 错误！未定义书签。

5.3.1让员工凝聚共同的愿景目标... 错误！未定义书签。

5.3.2沟通渠道建设..... 错误！未定义书签。

5.4企业文化建设应与公司未来的发展战略紧密结合起来.. 错误！未定义书签。

第六章 结束语..... 错误！未定义书签。

参考文献.....错误! 未定义书签。.....

致谢.....错误! 未定义书签。.....

第一章 引言

2.2.1 企业文化的要素

1.1 员工激励问题的提出

近两年来，随着吉利汽车公司重组改制、结构调整、业务整合，技术装备水平不断提高，生产规模不断扩大，使公司人力资源开发管理正在经历一个新的挑战，员工绩效低下、执行力不强、人才流失现象时有发生。公司管理中一些深层次的矛盾逐步显现，人力资源管理体制不健全的问题表现突出，如不相应地推进科学管理，重视激励机制的建设，充分发掘人的积极因素，培养高素质的员工队伍，公司的快速发展将受到严重束缚。如何才能够抓住机遇，因势利导，通过建立有效的员工激励机制，为公司的长远发展提供不竭动力，提升吉利汽车公司的创新能力，越来越得到吉利汽车公司的高度重视。本论文就是基于对这一问题的分析，通过研究浙江吉利汽车有限公司在激励机制方面存在的问题，结合目前的现实需求，运用人力资源激励的基本理论，探索建立适合浙江吉利汽车有限公司的有效激励机制，提高公司的绩效管理水水平，为吉利汽车公司的持续快速发展提供动力，促进吉利汽车公司的安全、快速、健康发展；同时能给其他石化企业激励机制的建立提供一点有益的参考。

1.2 浙江吉利汽车有限公司建立激励机制的意义

美国哈佛大学心理学家一项研究证明，员工在没有激励的情况下，他的个人能力只发挥了 20%，而在开发和激励以后，他的潜能会发挥到 80%。这意味着只要员工受到充分的激励，组织的整体绩效就可以提高四倍。中国科学院一位专家的研究报告指出，中国人的实际能力平均得分只有 6.98 分，而世界上很多国家人的实际能力的平均得分都在 25 分至 45 分之间。此中原因就在于虽然中国人的潜能很大，但显能却很小，这是极为可惜的事情。因此，通过激励，使人的潜能变成显能，进一步变成效能，意义很

大。

对于浙江吉利汽车有限公司来说，科学激励的意义体现在以下几方面：

1.2.1提高企业凝聚力

群体组织的产生使管理成为一种需要。在现代企业组织中，企业的凝聚力是组织管理的重要内容和目标，好的激励措施能够充分调动员工的工作积极性和主动性，营造良好的工作氛围，促进员工之间的工作协调与配合，大家为了实现公司的总体目标共同努力工作，从而增强浙江吉利汽车有限公司的企业凝聚力口1。

1.2.2吸引并留住优秀人才

浙江吉利汽车有限公司的发展是在激烈的市场竞争中实现的，而其基础在于吉利汽车公司人才队伍的稳定。所以，领导者要善于采用有效的激励手段，营造公司的良好气氛，提供员工发展的机会，吸引并留住公司所需的人才。在许多西方发达国家的企业中，特别是那些竞争力强、实力雄厚的企业总是通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径来激励员工为老板和公司服务，并吸引企业所需要的人才加盟。

1.2.3有效地协调企业目标和个人目标

在实际工作中，个人目标与组织目标之间既有矛盾冲突的一面，也有其一致的一面。浙江吉利汽车有限公司只有通过一些激励措施才能把员工个人目标与组织目标合二为一，例如通过激励组织所期望的行为来协调组织与个人的目标。同时，对于与组织目标不一致的个体目标也应区别对待。凡不会对组织目标造成危害的个人目标，组织不仅应承认其合理性，甚至在可能的情况下还应支持与帮助个人去实现其目标，以此来激发员工对组织的归属感及工作的积极性，有效的激励所激发出来的员工积极性有助于组织目标的实现。

1.2.4促进并形成良好的企业文化

良好的企业文化是浙江吉利汽车有限公司生存与发展的基

有许多人认为，“服务制胜”的时代已经到来，树立服务意识成为许多公司企业文化建设的目标。而交替运用奖惩手段，可以有力地促进浙江吉利汽车有限公司追求良好服务这种群体价值观的形成。

2 章 激励理论概述

2.1 激励的涵义

2.1.1 激励的内涵

在潜力去实现组织目标的过程。心理学研究表明，需要是人的行为的起点。所谓“需要”，是人体内部的一种匮乏状态，所谓的匮乏可以是人体内部维持生理活动的物质要素，也可以是社会环境中的心理要素。它会使人感到生理失衡或心理紧张，进而在内部产生驱动力的行为。这种内驱力就是行为的动机，它会产生寻找能够满足需要的特定目标，就是期望达到的成就和结果，也是行为的导向。环境中，目标表现为一种刺激或工资、奖金以及各种物质报酬等。这些外在的诱因也是产生动机的重要因素，它和内在的需要相辅相成，共同贯穿于行为的全过程。要想成功的激励员工，仅了解员工的需要还是不够的，还必须提供适当的目标以激发动机，指导行为，使员工的积极性和组织的目标挂起钩来。激励过程的基本模式可以从多个方面来表示，但激励模式的研究大多以需要理论为基础，认为人的行为是由尚未满足的需要引发动机，进而导致行为的。激励的基本模式

如图 2.1 所示：

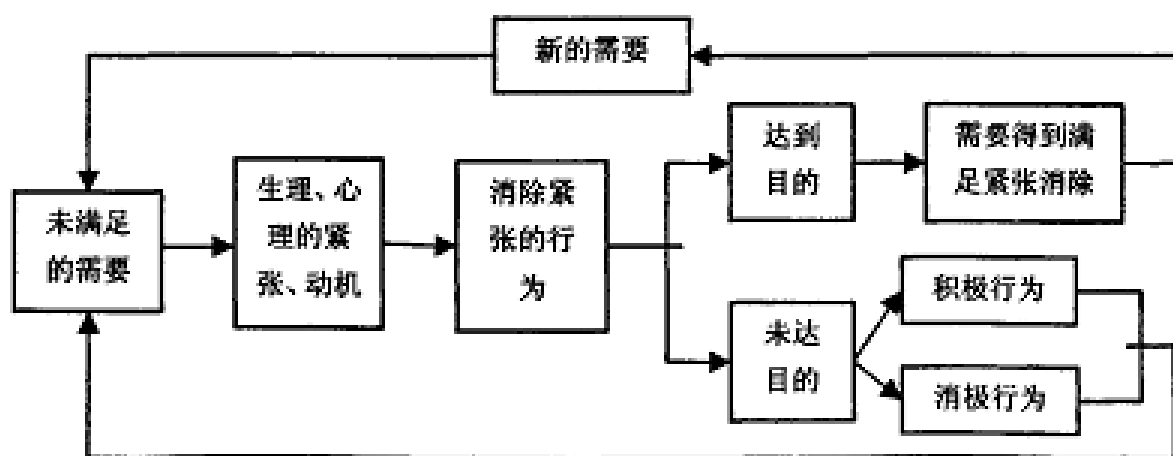


图 2.8 人员激励模式

2.1 可知，需要、动机、行为、目标之间的关系是一种引发性、循环性和反馈性的关系。所谓引发性，即不满足产生需要，需要产生动机，动机导向行为，行为实现目标，需要行为满足。由此可知，人的行为都是由动机支配的，而动机则是由需要引起的。一般情况下，当人产生某种需要时总会伴随着一种不安或心理紧张的状态，但在找到了满足某种需要特定目标时，这种紧张的心理状态就会转化为动机，推动人去从事某种活动，实现目标，满足需要。然而，旧的需要满足了，新的需要又会产生，这是一个不断往复循环的过程，使人不断向新的目标奋进的进程，这就是循环性。所谓反馈性，就是在行为过程中要将每一步行动结果予以反馈，以校正原来的需要是否实际，动机是否合理，行为是否有效。

2.1.2

(1) 需要与动机之间的区别。有不少人把需要和动机混为一谈，有的甚至说需要就是动机，这是不正确的。需要与动机既有相似的含义，又有严格的区别。需要是一种心理上的欠缺感和需求感，而动机则是一种深化了的需要，它具有对行为的某种程度的规定性和导向性。因此，需要是人的积极性的基础和源泉，动机则是人去行动的直接原因。

(2) 动机和目的之间的关系。一方面表现在相同目的的不同动机上。如两位员工的目的都是为了掌握同一技术，但其中一位的动机在于更好地做好工作，取得更大的工作成绩；另一位则把它当作晋职提薪的资本。另一方面，还表现在相同动机的不同目的上，即出于同样的动机而去达到不同的目的。如两个人都产生了积蓄金钱的动机，但一位积蓄的目的在于购买一台电视机，一位则在于盖几间新房子。因此，目的是人们行为所要达到的结果，动机则是推动人去达到目的的心理活动，两者缺一不可。

(3) “动力”与“能力”，“努力”、“动力”与“能力”之间的关系。吉利汽车公司员工努力干好本职工作的“动力”是良好

完备，而且较好地激发了员工自觉自愿、自动自发地为吉利汽车公司工作时，激励便成为员工真正的“动力”。有激励的动力前提，就会有努力的现实表现。另外“动力”会促进“能力”的提升，没有动力，有能力的人也不会去展现全部的能力，工作的绩效就会大打折扣。因此，员工激励中如何处理好“动力”与“努力”，“动力”与“能力”的关系，将在一定程度上影响激励的效果。

2.2

2.2.1 激励对象的需求层次

行为科学的“需求层次理论”告诉我们，人类一般有生理、安全、社交、被尊重和自我实现这五个由低层到高层的需求层次。当然实施激励措施时，不是从低层到高层依次满足的过程中，而应当是因人因时因事而宜的过程。另外，人的需求有多种，只满足一种是远远不够的，管理者的责任是在政策和条件许可的情况下，运用有效的方法满足职工多方面的需求，达到最大限度地调动积极性的目的。

2.2.2 激励度量

要使激励措施行之有效，激励的度量也是一个重要因素。实施一项激励措施前，要慎重考虑是否适度，实施未有前例的激励措施时，更要认真确定度量，以免给以后的工作增加难度。激励适度与否，取决于激励的量、时间、地点、方式、涉及面大小以及这些人在企业中的地位等因素的影响。衡量适度与否的标准是被激励之后职工的表现和同类职工的表现及赞同程度。

2.2.3 激励时机

首先激励要因人而异。在制订和实施激励政策时，要调查清楚每个员工真正需要的是什麼。将这些需要整理、归类，然后制订相应的激励政策帮助员工满足这些需求。其次要适度激励。奖励是否适度直接会影响激励效果，同时增加激励成本。奖励过度会使员工产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望，

重视的感觉。总之适度激励，才能起到真正的作用。

再次要考虑激励的公平性和公正性。公平性是员工管理中一个很重要的原则，员工感到任何不公的待遇都会影响他的工作效率和工作情绪，并且影响激励效果。

3 章 浙江吉利汽车有限公司简介

3.1公司介绍

汽车控股有限公司（Geely Automobile Holdings Limited，港交所：00175），是一间于香港交易所上市的公司，集团主席为李书福，主要业务为制造及分销汽车及汽车零部件。2004 年被评选为中国汽车工业 50 年内 50 家发展速度最快、成长性最好的企业之一，更先后被各国机构，至各级政府评为“亚洲企业 500 强”、“中国企业 500 强”、“中国机械 500 强”、“中国最具生命力百强企业”、“国家创新型企业试点单位”等等荣誉称号。

3.2浙江吉利汽车有限公司激励机制现状分析

3.2.1人力资源状况

现有人力资源总量及分布情况.浙江吉利汽车有限公司现有在册员工总数38972人，其中：管理人员4194人、专业技术人员5025人、操作服务人员29753人。

在全体员工中，男性员工占63%，女性员工占37%。管理人员、专业技术人员、操作人员中男性、女性所占比例如图2.2所示。

（2）年龄结构

公司员工平均年龄38岁，分布见表2.2和图2.3

项目	25岁以下	25-29岁	30-35岁	36-40岁	41-45岁	46-50岁	51-55岁	56-60岁	合计
男	771	2481	5448	5433	4641	3263	2286	195	24518
女	231	1221	3255	4254	3708	1617	166	2	14454
合计	1002	3702	8703	9687	8349	4880	2452	197	38972

表 2.2

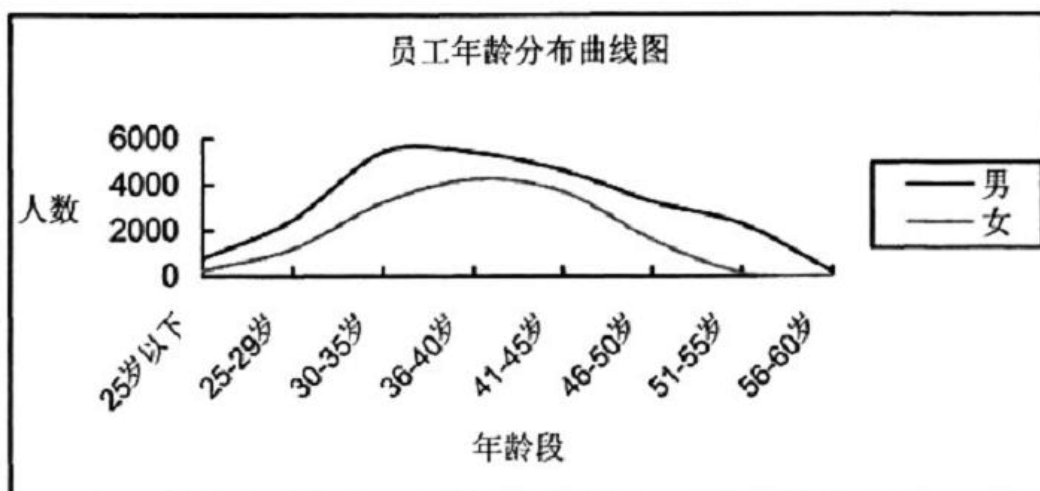


图 2.3

(3) 学历结构

管理人员学历结构：

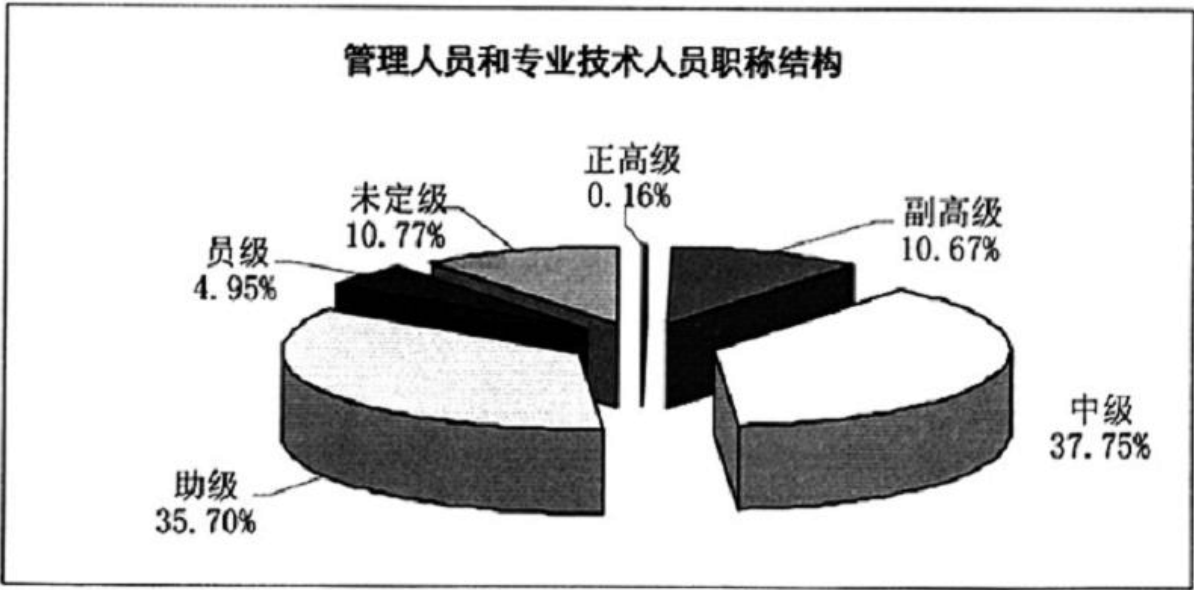
博士研究生占 0.29%，硕士研究生占 6.37%，大学占 50.12%，大专占 32.69%，中专占 7.65%，高中占 24%，技校占 0.48%。
 专业技术人员学历结构：博士研究生占 0.14%，硕士研究生占 6.21%，大学占 44.66%，大专占 33.67%，中专占 13.91%，高中占 1.09%，技校占 0.32%。
 操作服务人员学历结构：大学占 28.6%，大专占 13.63%，中专占 2.57%，高中 32.11%，技校占 23.59%，初中及以下占 23.59%。

(4) 职称、技能等级结构

①管理和专业技术人员职称结构

管理和专业技术人员职称结构见表 2.4和图 2.5。

项目	正高级	副高级	中级	助级	员级	未定级	合计
管理人员	15	717	1878	891	180	513	4194
专业技术人员	0	267	1602	2400	276	480	5025
合计	15	984	3480	3291	456	993	9219

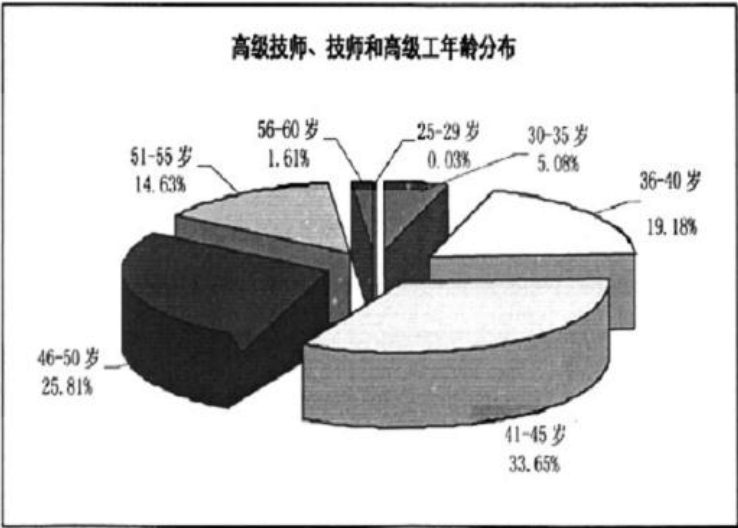


管理和专业技术人员职称结构

管理人员职称结构：正高级占 0.36%，副高级占 7.1%，中级占 44.78%，助级占 21.24%，员级占 42.9%，未定级占 12.23%。

专业技术人员职称结构：副高级占 53.1%，中级占 31.88%，助级占 47.76%，员级占 55%，未定级占 9.55%。

②操作服务人员技能等级结构



操作服务人员中，高级技师、技师和高级工有 9681 人，占操作服务人员的 32.54%。

岗级	职务	档 差	标 准							
			1	2	3	4	5	6	7	8
一	教授高工	90	2710	2800	2890	2980	3070	3160	—	—
二	高工	70	1890	1960	2030	2100	2170	2240	2310	—
三	工程师	70	1680	1750	1820	1890	1960	2030	2100	—
四	助工	50	1370	1420	1470	1520	1570	1620	1670	1720
五	技术员	50	1220	1270	1320	1370	1420	1470	1520	1570

根据以上资料我们可以看出，浙江吉利汽车有限公司人力资源的情况并不是十分合理，主要表现为以下几个方面：

①管理人员和专业技术人员比例较低，分别占 10.76%和 12.89%；

②员工平均年龄较大，2008年底已达38岁，25岁以下的仅有 1002人，而 40 岁以上的达15878人，占 40.74%，人员稳定性相对较高；

③管理人员和专业技术人员的学历参差不齐，职称较低，其中管理人员中大专以下的占 10.54%，专业技术人员中大专以下的占 15.32%；从职称结构看，管理和专业技术人员中级以下职称的占到了 51.42%，与吉利汽车公司的发展形势不相适应。

3.3现有激励机制基本情况

目前浙江吉利汽车有限公司的员工激励基本上采用的是传统的以薪酬（工资）为主的激励方法。公司薪酬分配制度经历了一系列改革，但无论是等级工资制，还是岗位技能工资制，都是在长期计划经济体制下形成的内部分配关系，与市场机制脱节，不能有效地发挥激励作用，难以真正吸引和留住人才，没有形成与市场经济发展相适应的吉利汽车公司内部激励机制和竞争机制。

各种深层次矛盾和问题越来越集中地在不合理的薪酬制度上表现出来，成为影响吉利汽车公司改革和发展的主要障碍。如果不适时地加以解决，已经取得的成果就难以巩固，吉利汽车公司深化改革也无法进行下去。2003 年末，公司启动了薪酬制度改革，构建了新的薪酬体系并开始了试运行，2006 年下半年又进行了一次调整。新的薪酬体系虽然在分配制度方面有较大的突破，试运行以来也取得了一定的成效。但存在的问题仍然比较突出，尤其是基本工资制度落后于吉利汽车公司的变化和发展，不能合理地体现各类人员的工资关系，工资结构性矛盾突出，激励作用不够理想。

3.3.1 工资激励

自 2003 年薪酬改革之后，公司实行岗位等级工资制。管理和专业技术岗位人员实行岗位等级工资制度。管理岗位设 7 个岗级，专业技术人员设 5 个岗级。每岗级均设 8 档岗位工资标准。操作服务岗位设 11 个岗技，每个岗技设 16 个档位。具体见下表

（2）补充工资分配制度

①协议工资制

对公司需要的紧缺人才或易替代岗位人员、博士研究生、硕士研究生，经公司审批后，实行用人单位与员工本人双方协商，参照劳动力市场价位，以合同形式予以明确的薪酬分配制度

②月薪制。大中专毕业生、技校生、学徒工，在见习期间内，执行月薪工资制

岗级	职务	档差	标 准							
			1	2	3	4	5	6	7	8
一	副总师	90	2890	2980	3070	3160	3250	3340	--	--
二	处长	90	2710	2800	2890	2980	3070	3160	--	--
三	副处长	90	2260	2350	2440	2530	2620	2710	--	--
四	高级主管	70	1890	1960	2030	2100	2170	2240	2310	--
五	主管	70	1680	1750	1820	1890	1960	2030	2100	--
六	主办	50	1370	1420	1470	1520	1570	1620	1670	1720
七	助理主办	50	1220	1270	1320	1370	1420	1470	1520	1570

表 2.7 专业技术岗位工资执行标准 单位:元

人员分类	标 准
本科生	1200
大专生	950
中专生	850
技校生	750
学徒生	一年内 600, 一年及以上 700
熟练工	600

(3) 奖金

①实行业绩考核奖。根据吉利汽车公司效益及本人工作业绩考核发放业绩奖,按吉利汽车公司经济责任制考核实施方案执行。

②设立总经理和厂长奖励基金、单项工作奖励。

(4) 津补贴

①工龄津贴。连续工龄 1-5 年的, 每月标准为 4 元; 连续工龄 6—15 年的, 每月标准为 8 元; 连续工龄 15 年以上的, 每月标准为 12 元。

车间类别	1	2	3	4
一类	25	20	15	12
二类	20	15	12	8
三类	15	12	8	5

②上岗津贴。两级机关的人员不享受上岗津贴，生产一线按车间（装置）划分为三个类别，按类别分四个等级。见表 2.10

③技术专家岗位津贴。对聘任在中国石油集团公司高级技术专家岗位上的人员，每月津贴标准为 5000 元；对聘任公司技术专家岗位上的人员，一级专家每月津贴标准为 3000 元，二级专家每月津贴标准为 2000 元；对聘任分厂级技术专家的人员，每月津贴标准为 1000 元。

第4章 浙江吉利汽车有限公司员工激励存在的问题及原因分析

4.1 影响激励的内外在性因素分析

4.1.1 内在性因素

(1) 过程导向的内在性需要,这种需要可单纯从工作活动的过程中得到满足,例如:由于活动有趣而得到快感,以及工作具有挑战性而感到因有机会展示自己的聪明才智,发挥个人潜能和因自己得到锻炼与提高所产生的兴奋与愉悦等。反之,工作单调乏味,过分简单,感觉大材小用,英雄无用武之地,会因此感到沮丧和不满。这种内在性需要

只关心工作过程,不关心结果,即使工作任务未能完成,也不影响其对工作活动的兴趣,是“只事耕耘,不问收获”型的。

(2) 结果导向的内在性需要。指因工作取得积极成果,从而体验到某种成就感、贡献感与自豪感的追求。现实生活中,人们往往只注意外在性资源的利用,而忽视创造条件使内在性资源的激励作用充分发挥,其实后者不但是强有力的,而且是低成本甚至是无成本的。

(3) 从主观方面分析,主要是个人价值观、适当的抱负水平、良好的社会适应能力等因素。

4.1.2 外在性因素

(1) 物质性需要,如工资、奖金、其他各种福利待遇等。

(2) 社会感情性需要,如上级和同事给予的信任、尊重、关怀、友谊、表扬、认可、赏识等较抽象、较精神性的需要。外在性激励是源于外在性资源(不论是物质性的还是社会感情性的)所产生的牵引力。

(3) 从客观方面分析,主要是工作环境、群体环境和社会环境三种因素。

4.2.3浙江吉利汽车有限公司激励问题分析

浙江吉利汽车有限公司不仅希望能够长期保有员工，还希望他们全心投入工作中。为了达到这个目标，公司通过提供员工优厚的薪资、舒适的工作环境等，激励员工对公司忠诚。但是公司的激励方法却不奏效，造成这种情形的原因有：

（1）认为激励就是奖励。这是吉利汽车公司中普遍存在的一个误区。我们认识到，有时，需要被剥夺的时候也可以激起员工的紧张状态，使其有较高的积极性。吉利汽车公司的一项奖励措施往往会使员工产生各种行为方式，其中的部分并不是公司所希望的。因此，必要的束缚措施和惩罚措施就很必要。但是，使用惩罚措施时要注意，惩罚力度不能过大，多用奖励，辅以惩罚。

（2）激励过程中缺乏沟通。我们往往重视命令的传达，而不注重反馈的过程。这样对激励是很没有好处的。缺乏必要的沟通，吉利汽车公司员工就处于一个封闭的环境中，不会有较高积极性的。

（3）激励措施的无差别化。吉利汽车公司实施激励措施时，并没有对员工的需要进行分析，认为激励是一项日常工作，“一刀切”地对所有的人采用同样的激励手段，结果适得其反！这也没有认识到激励的基础是需要，同样的激励手段不可能满足所有人的需要。

4.3激励机制诊断分析

物质激励和精神激励的问题及成因分析

4.3.1问题

在浙江吉利汽车有限公司现有的激励制度中，既有物质激励，也有精神激励，但却没有达到预期的激励效果，员工并不满意，员工的积极性并不高。

4.3.2成因分析

浙江吉利汽车有限公司的物质激励与精神激励双重不足，没有认真考虑员工的内心需要，即马斯洛的高级需要。在激励时不

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/688032116001006060>