# 人才开发与激励（最终版）

来源：网络 作者：紫竹清香 更新时间：2024-06-26

*第一篇：人才开发与激励（最终版）摘 要：论述了人才开发与激励两方面的问题：一是人才开发是企业获得成功的重要条件。二是激励是企业发展的有效推动力量。搞好企业人才开发，从而形成自己独特、持久的竞争优势，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。...*

**第一篇：人才开发与激励（最终版）**

摘 要：论述了人才开发与激励两方面的问题：一是人才开发是企业获得成功的重要条件。二是激励是企业发展的有效推动力量。搞好企业人才开发，从而形成自己独特、持久的竞争优势，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

关键词：人才；开发；激励

尊重人才就是尊重人的劳动、人的价值，发挥人才的最大价值。企业人才开发，就是要尊重人才，发现人才，创造一个人尽其才的有效机制和环境，让每个员工为企业的发展贡献出最大的力量。唯有加强人才资源能力建设和开发，让人力资源最大限度地活跃起来，我们的企业才能始终充满生机和活力。激励就是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理过程。人才的概念

树立正确的人才观，有助于我们更新观念，与时俱进，更好地为企业发展战略培养需要的优秀人才。

什么是人才？在企业发展战略中，人才是指德才兼备，能以自己的创造性劳动，为企业发展作出一定贡献的人。

人才须有德。强调人具备诚信、爱企、敬业、责任心、团队精神等美德，以做好本职工作为己任，以兴企、报国为理想。讲求人格和

内在美，是人才的内在灵魂。

人才须有才。具有扎实的理论知识、过硬的业务能力，身经基层一线的实践锻炼，掌握经营、管理、生产的环节和流程，精通一专多能。有才干，有能力，是人才的基本素质。

人才须有“学习力”。人类已进入知识经济时代，知识总量和信息总量每2—3年就翻一番。企业间的竞争，是人才的竞争，更是学习力的竞争。包括学习动力、学习能力和学习毅力，学习力是企业人才的核心竞争力。

人才须有创造力。富有进取意识和创新精神，善于解决生产、经营和管理中的难题，使企业的市场有新突破，科技有新发展，工艺有新改进，效益有新提高。锐意创新，是优秀人才的核心价值。

人才须有贡献。积极施展才华，以创造性劳动，保证安全生产，提高工作质量、经营管理水平和经济效率，既实现了企业利润最大化，也实现了个人价值，得到企业的肯定。发挥作用、产生效益，是人才最直接的评判标准。在企业发展中开发人才

2.1 立足需求，开发人才资源

培育人才一定要紧扣企业的人才需求，对企业需要何种人才做到心中有数，有的放矢：一要弄清企业有什么工作要人去做，做到因事用人；二要弄清对人才的结构需求，包括年龄结构、专业知识结构、性别结构、气质结构等，做到结构合理；三要弄清对人才的层次需求，做到搭配得当；四要弄清对人才的数量需求，做到总量平衡。在摸清人才需求的基础上，有针对性地培育人才。人才断层、后继乏人，就要加快人才引进和新陈代谢；高、精、尖人才稀缺，就要大力培养和引进专家型人才；管理不善、经营乏术，就要加快培养复合型职业经理人；科技滑坡、技术落后，就要加快培养技术专家；技工断档、青黄不接，就要加快培养能工巧匠。当然，亡羊补牢不如防微杜渐，临渊羡鱼不如退而结网。企业对人才的需求，必须超前意识，及时预见企业人才需求的走势，充足的人才资源可资调配。

2.2 立足内部，盘活人才存量

应该看到，很多企业内部并不是没有人才，所谓的一定程度上源于我们没有充分挖掘现有人才资源的潜力和使用价值。引进人才是优化结构的重要手段，根本问题。对于常规技能人才，必须立足于企业自己培养，盘活人才存量，形成人尽其才、才尽其用的良好态势。应建立企业人才库和人才交流中心，打破壁垒，互通有无，使人才流动到企业内最适合、最需要的岗位上，实现人才资源配置效率的最大化；要用人所长，发挥优势，提高人才使用的效率；

推动人才知识更新，促进低层次人才向高层次人才跃升，形成源滚滚之势。

人本管理，最重视的就是人在企业中的作用。因此，我们应该想 做好人才培养中长期规划并狠抓落实，保证有“人才危机”，但单纯靠引进解决不了人才短缺的要搞好人才再培训、再教育，不断充电，“才”2.3 立足重点，以激励为主开发人才

办法调动员工的积极性，开发企业的人力资源。激励就是要激发人的动机使人产生一种内在动力朝着所期望的目标前进的活动过程。激励来源于需要，需要有精神的和物质的，因此我们应该从两方面采取措施。此外还要充分释放员工的潜能，发挥他们的创造能力，激发员工的主体地位，点燃他们的工作热情;培育团队精神，强化团队意识，实施团队管理，激发团队动力，增强文化圈效力。人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，它是一个系统工程，贯穿人力资源发展过程的始终。

企业发展中的人才激励

激励就是为每个职工提供一种追求与达到目标的手段，将会满足职工个人的需要。

早期管理者认为，一般人有一种惰性，只要有可能，他就会逃避工作。基于这一观点，企业采取严格的管理制度，员工们付出了

当的努力”，企业毕竟还是有所收获，但并没有好的办法应对磨洋工的现象。本世纪初，一种新的理论认为：企业家的目的是获得最大的利润，而员工的目的是获得最大限度的工资收入。因此，员工积极性背后有其经济动机，如果在能判断员工工作效率比往常提高多少的前提下，给予他们一定量的工资激励，结果是实现双羸，方便了管理。

它所强调的是一种引导，同时，核心是开发人的潜能，这些目标“适会引导他们努力工作，接受管理，无疑是大大的进步。这一观点的提出，也不再将工员与管理者摆在完全对立的位置上了，这也是当今中国使用最广的激励形式。

但纯粹与金钱挂钩，只能使员工心中认定与企业的关系为纯契约关系，给多少钱，干多少活，当有其他变化时，如其它企业提供更高的薪水，职工将义无反顾地去投奔。而且，即使企业能够不断地增长工资，依然不能保证员工的积极性。当工资高到一定时候，其对员工的意义就会下降，虽然工资增长数额是一样，但在职工心目中的价值却呈曲线。

人的行为取决于其需要，而人的需要又是有层次的。层次由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。结合企业管理，企业对职员生理需要满足所能提供的是薪水、健康的工作环境和各种福利。这是职员最低层次的需要，是企业使职工努力工作的基础。企业应在此基础上，由低到高逐步满足职员不同层次的需要。

管理是科学，更是一门艺术，人力资源管理是管理人的艺术，是运用最科学的手段、更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术，无论什么样的企业要发展，都离不开人的创造力和积极性，因此企业一定要重视对员工的激励，根据实际情况，综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使企业在激烈的市场竞争中立于不败。

**第二篇：浅论企业人才与激励**

文章标题：浅论企业人才与激励

摘要：结合学习工作实际谈谈人才与激励方面的问题：一是人才和员工的参与是企业成功的重要砝码。二是激励是企业发展的有效推动力量。知识是企业竞争优势的来源，企业现有的知识存量决定了企业发现市场机会和配置资源的能力，拥有自己核心能力的企业不易被竞争对手仿效，从而形成独特、持久的竞争优势，因而每一个

成功的企业都是求贤若渴的。

关键词：人才激励管理

正文：所谓，“人才是经济发展的财富之源，是真正意义上的第一资本。”当今世界，世界综合国力的竞争，说到底是人才的竞争。尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的核心是尊重劳动，本质是尊重人才。惟有加强人才资源能力建设和开发，让最重要的发展因素最大限度地活跃起来，我们的事业才能始终充满生机和活力，我国的竞争力才能不断增强。激励，就是激发鼓励的意思，就是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理过程。现结合工作实际谈谈两个方面的问题：人才和员工的参与，员工激励和以知识为基础的企业管理理论。

一、人才和员工的参与是企业成功的重要砝码

无论是在工厂、企业，哪一个单位都离不开人，从社会发展来看，朴素的社会学认为人是万物的主宰，管理应该从人入手。人是企业的灵魂，面对市场经济，大部分国有企业根据自身的条件采取不同的做法，推向社会。在现代企业的建设和管理中，人才的管理始终是一个关键的环节。

现针对我公司发展情况谈谈几点看法，现阶段是我公司发展壮大的关键阶段，人才的需求和流动较大。首先，我厂将全力支持公司发展，积极向公司推选各类工程技术和管理人才，同时在人员抽调后，要及时选拔优秀的一线技术和敢于管理的骨干充实到基层管理工作中，加快各类技术和管理人员队伍梯队建设，储备人才，以满足企业正常生产和全公司项目建设的人才所需；其次要建立长效的激励约束机制，积极创造条件，探索新的培训方法，努力提高技术工人的素质，提高职工实际操作和处理复杂问题的能力，争取在自主创新上有所突破；三要继续加大技改力度，持续改进，不断加大对科技工作的投入，围绕产量、质量的提高和降低成本为目标，积极引进新技术、新工艺，做好对影响装置生产能力发挥的局部设备的更新和改造工作，消除瓶颈，确保在安全的前提下装置最大量生产。

我国正在从计划经济向市场经济转变。传统的由国家统一调配的人和管理体制正在向适应社会主义市场经济的新型管理体制转变。人才可以自由流动，企业和个人有了双向选择的机会。企业从被动地接受国家配置人才转变为真正自由用人单位。个人从被动地服从国家分配转变为可根据自由意愿自由择业的劳动者。在相对于从前宽松得多的人才流动制度下，企业如何合理配置与使用人才，已成为当前的重要课题。随着市场经济的发展，越来越多的人意识到，人才匮乏的企业是不可能获得长足发展的，而每一个成功的企业都有一支强有力的人才队伍。归根结底，企业的竞争即是人才的竞争。翻开报纸，随处可见的“高薪招聘”的告示，更显示了企业界求贤若渴的状态。

我们完全有理由相信全体职工都想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。也就是说每个人都是一个潜在的人才，只要有合适的环境，他们都将成为现实的人才。无独有偶，东方的松下幸之助有一句名言：“松下生产人，同时生产电器。”如果我们相信每个人都可能做出卓有成效的工作，那么，在我们面前也就不存在“人才短缺”的状态，我们也许仍感到资源的匮乏，但我们匮乏的只是“人”而不是“人才”，同时我们匮乏的是一种使每个潜在人才成其为现实人才的制度。因此我们必须因地制宜，发挥其主观能动性让企业“人”升华为“人才”。

二、激励——企业发展的有效推动力量

激励就是为每个职工提供一种追求与达到目标的手段，这些目标将会满足他个人的需要。

早期管理者认为，一般人有一种不喜欢工作的本性，只要有可能，他就会逃避工作。基于这一观点，企业所采取的是严格的管理制度，如所期望的，员工们付出了“适当的努力”，企业毕竟还是有所收获，但同时也没有太好的办法来对付磨洋工的现象。本世纪初，一种新的理论风行起来。这种理论认为，企业家的目的是获得最大的利润，而工人的目的是获得最大限度的工资收入，因此，工人积极性背后有一经济动机，如果在能判断工人工作效率比往常提高多少的前提下，给予工人一定量的工资激励，会引导工人努力工作，服从指挥，接受管理，结果是工人得到实惠即工资增加，而企业主增加了收入，方便了管理。这一观点的提出，无疑是大大的进步。它所强调的是一种引导，同时，也不再将工人与管理者摆在完全对立的位置上了，这也是当今中国使用最广的激励形式。

纯粹与金钱挂钩，只能使员工心中认定与

企业的关系为纯契约关系，给多少钱，干多少活，当有其他变化时，如其它企业提供更高的薪水，职工将义无反顾地去投奔。而且，即使企业能够不断地增长工资，依然不能保证员工的积极性。当工资高到一定时候，其对员工的意义就会下降，举例说，员工的工资由一千元增长到两千元，这多出来的一千元对员工意义极大，而当工资由两千涨到三千时，这一千就不如前面的一

千重要，而三千变四千，这一千意义就小多了。虽然增长数额是一样，但在职工心目中的价值却呈曲线。

人的行为取决于其需要，而人的需要又是有层次的。层次由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。一般，人是由低到高逐渐满足其所有需要。结合企业管理，企业对职员生理需要满足所能提供的是薪水、健康的工作环境和各种福利。这是职员最低层次的需要，是企业使职工努力工作的基础。

管理是科学，更是一门艺术，人力资源管理是管理人的艺术，是运用最科学的手段，更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术，无论什么样的企业要发展都离不开人的创造力和积极性，因此企业一定要重视对员工的激励，根据实际情况，综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使企业在激烈的市场竞争中立于不败。

作者简介，程民勇，男，32岁，重庆垫江人，经济师

工作单位：垫江县脱硫厂

通讯地址：重庆市垫江县澄溪镇垫江县脱硫厂

邮编：408324

电话：\*\*\*023-74532751

电子信箱：cmy123456789cmy

《浅论企业人才与激励》来源于feisuxs，欢迎阅读浅论企业人才与激励。

**第三篇：人才激励[定稿]**

人才激励：五步设计好薪酬

字号:小中大| 打印 发布: 2024-9-27 11:03作者: 网络转载来源: 和讯网查看: 335次好的薪酬设计，更有助于企业留住人才。怎样进行优秀的薪酬设计？

薪酬设计的逻辑与方法

理论认识：

薪酬是对企业人力资源价值进行分配的体现，人力资源价值从三个方面进行衡量：一是职位的价值差异、二是因员工个人能力不同而产生的个人价值差异、三是员工在一定工作时期内的具体工作成果差异。因此，薪酬体系的构建必须基于对这三方面价值的衡量。概念澄清：

薪酬是大概念，包括工资、奖金、福利及各种激励。在这里主要介绍的是工资和奖金两部分。

职位价值评估确定各职位的工资范围，个人价值评估确定个人在职位工资范围内的具体工资标准，员工的具体工作成果决定员工的奖金。

五步设计好薪酬方案：

第一步：认识员工的需求层次

杰克C.弗朗西斯(Jack C.Francis)曾说过:“你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心的投入，你不得不设法争取这些。”

未来企业的竞争是人才的竞争，这已经是企业界的共识。每一个企业都会遇到类似的问题：人才流失率高，吸引人才不易，留住人才更难，发挥人才的最佳效益似乎是更远的事了……不少企业总认为这不是难题，只要增加员工的收入就可以解决。那么，简单的提薪能不能从根本上解决上述问题呢?一段时间过去，企业发现，员工收入提高了，绩效却并没有提高，优秀的员工也没有留住，企业的成本却增加了。这是为什么呢?

从人是“经济人”的假设来看，员工是有物质需求的，提高员工的收入可以实现企业引人、留人的目的。值得注意的是，人不仅是“经济人”，还是“社会人”，除了物质需要，还有社会需要。企业要把注意的重点放在关心人和尊重人的需求上，重视培养和形成员工的归属感和忠诚度，重视员工沟通和员工参与。另外，人还是“自我实现”的人，需要企业提供发展平台，满足自我实现的需求。因此，从长期留人和发挥人才效益的角度来看，对于企业和员工都有直接关系的薪酬不能简单待之，里面自有奥妙之处，薪酬的系统设计也越来越受到企业的重视。

第二步：掌握激励理论

作为企业的管理者，要充分意识到激励的重要性，掌握相关的激励理论。激励理论贯穿于整个薪酬设计过程，无论是企业自行设计还是请咨询专家设计薪酬体系，最终还是企业在运用，企业管理者掌握相关激励理论对于薪酬体系的执行与应用很有帮助。

常用的激励理论包括三大类：一类是内容型激励理论，有马斯洛的需求层次论、赫滋伯格的双因素理论;一类是过程型激励理论，有亚当斯的公平理论;还有一类是行为改选型激励理论，有凯利的归因理论、期望理论和强化理论。这些激励理论都本着同样的激励原理，在薪酬设计中发挥着重要作用。

第三步：选择薪酬模式

在企业里常用的薪酬模式有五种：岗位工资制、能力/技能工资制、绩效工资制、市场工资制、年功工资制。五种模式各有各的理论基础，也各有各的优点和缺点(见表1)。

实际上，在明确企业的付酬因素和薪酬设计的基本原则后，可以对以上薪酬模式进行组合，充分发挥薪酬的战略作用。企业的付酬因素有市场因素、岗位因素、能力因素、绩效因素。薪酬设计的基本原则有市场竞争原则(外部公平原则)、内部公平原则、激励原则。组合后的薪酬模式有岗位技能工资制、技能绩效工资制、岗位绩效工资制。各种制度有利有弊，企业可以根据自身的实际情况进行选择。其中，岗位绩效工资制涵盖了所有的付酬因素，符合国家现阶段“按劳分配、多劳多得”的分配制度，体现了公平和效率，符合现代人力资源管理思想，是目前大多数企业的首选。

第四步：设计薪酬体系的各个环节

薪酬设计是一个系统工程，每个环节都很重要，以企业常用的岗位绩效工资制为例：

环节一：体现岗位价值，做好岗位价值评估。这一环节有两项工作要做好，第一项是工作分析与岗位设计，第二项是岗位价值评估。工作分析是确定完成各项工作所需知识、技能和责任的系统过程。它是一种重要的人力资源管理工具，是薪酬设计不可或缺的基础。在完成了工作分析之后要进行组织设计、层级关系设计和岗位设计并编写岗位说明书。岗位说明书对有关岗位在组织中的定位、工作使命、工作职责、能力素质要求、关键业绩指标以及相关工作信息进行书面描述。第二项是岗位价值评估，岗位价值评估是确保薪酬系统达成公平性的重要手段，其目的有两个：一是比较企业内部各个职位的相对重要性，得出职位等级序列;二是为外部薪酬调查建立统一的职位评估标准。常见的岗位评价方法有因素法和点数法，如：国际标准职位评价系统(ISPES)、海氏职位评估系统、美式职位评估系统等，无论运用哪一套标准都能得出职位等级序列。

环节二：体现个人价值，做好员工能力评估与定位。理论上用能力素质模型比较专业，它从胜任岗位工作的角度出发，全面界定了完成某一岗位职责所需要的能力素质要求。但企业要建立自己的能力素质模型有一定的难度，在实际操作上可以简化，采用显性的因素评定法，如学历、专业、工作经验、技能、素质等，企业可以根据实际情况确定相关因素。这一环节有三个目的：一是判断某一员工是否胜任该岗位;二是判断该员工对该岗位的胜任程度;三是完成对该员工的薪酬定位。

环节三：体现外部竞争性，做好市场薪酬调查工作。通过各种正常的手段获取相关企业相关职务的薪资水平及相关信息后，进行统计和分析，为企业的薪酬决策提供有效依据。薪酬调查的对象，要选择与本企业有竞争关系的公司或同行业的类似公司，重点考虑员工的流失去向和招聘来源。调查的数据包括上的薪资增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施以及未来薪酬走势分析等。

环节四：企业人力成本分析，目的在于是确定企业的薪酬总额和市场薪酬定位。任何企业都会关心“到底按什么样的比例来给付是比较合理的”，通过历史数据推算法、损益临界推算法、劳动分配率推算法等工具可以帮助企业确定薪酬总额，进而确定在市场薪酬中的定位，是采用领先策略还是采用跟随策略。

环节五：薪酬结构设计，薪酬结构如何设计依赖于企业的薪酬价值观和薪酬思想。一般情况下企业往往要综合考虑四个方面的因素：一是层级，二是个人的技能和资历，三是个人绩效，四是津贴福利。在薪酬结构上分别设计为岗位工资(含基本工资、绩效工资)与薪酬福利。岗位工资由职位等级(岗位价值评估)决定，它是一个员工工资高低的主要决定因素。岗位工资是一个区间，而不是一个点。相同职位的不同员工由于在技能、经验、资源占有、工作效率、历史贡献等方面存在差异，导致他们对公司的贡献并不相同，因此在岗位工资的设置上应保持差异，即职位相同，岗位工资未必相同。这就增加了工资变动的灵活性，使员工在不变动职位的情况下，随着技能的提升、经验的增加而在同一职位等级内逐步提升工资等级。绩效工资占岗位工资的一定比例，至于比例的多少企业可以根据实际情况确定，追求弹性绩效工资的比例可以高些，追求稳定性绩效工资的比例可以低些。这部分工资和员工的绩效完成情况挂钩。绩效工资的形式多样化，可以体现为月度绩效、季度绩效、绩效等。此外，还可设置非属岗位工资的绩效工资，如年终奖励、股份期权等。绩效工资的确定与公司的绩效评估制度密切相关。津贴福利可以根据国家规定和企业自身情况确定。

在整个薪酬设计过程中，要清楚组织的利益心理，抓住关键的动力要素，了解员工心理上接受的薪酬分配方案，在方案设计前企业可以做一次员工利益心理调查。

第五步：构建薪酬体系的保障系统

薪酬的保障系统涵盖五个方面：组织系统、指标系统、评估系统、支付系统、仲裁系统，五个方面缺一不可。

在组织系统方面，一般企业要成立绩效薪酬管理委员会加以保障，条件成熟的企业可以分设不同的委员会(如：薪酬考核委员会、技术/管理专家评审委员会、薪酬仲裁委员会)来加强保障。绩效薪酬管理委员由公司主要领导和部分职能部门负责人与职工代表组成，是公司绩效薪酬管理的最高决策层，负责研究、制定重大薪酬政策;负责对主要人员的考核事宜;负责技术能力、岗位价值和贡献度的评估;负责裁决薪酬纠纷等。

指标系统有两层含义，一是指薪酬要素指标系统和评估方式，二是指绩效考核指标系统和考核方式。指标系统是体现企业价值观和企业经营战略目标的关键，直接影响着薪酬效用的发挥。其目的在于使企业总目标的实现有可靠的保证;明确考核基准;通过层层分解目标，让组织各层分担责任;明晰每个岗位员工的努力方向。

评估系统是指薪酬分配制度要建立一个科学、完整的考核系统，通过客观、准确的评价，在给每个员工确定合理的报酬水平的基础上，还要给员工一个完整而公正客观的评价，既解决了员工的外在报酬，也满足了员工内在的心理需求，使员工在良好的精神状态下工作。

支付系统的关键在于，首先，从支付程序上杜绝工资的流失，使每一分钱都能充分发挥它的效用;其次，在薪酬保密的原则下，要实行集中支付，实现支付机构扁平化，减少管理的环节;再次，从支付的程序上建立了员工工资的复审制度，建立约束制度，规范支付行为，杜绝暗箱操作;最后，制定严格的支付纪律，使支付行为规范化。

一旦薪酬采用考核形式，员工心理容易形成一种不安全感和不公正感，而在实施过程中难免会因为各种原因出现不公平和不合理现象。为了解决矛盾，公正付薪，使薪酬分配制度全面实施，达到预期效果，有必要建立完善的仲裁系统，在绩效薪酬管理委员会领导下严格执行，实施公正裁决，以保证员工的权利、利益不受损害。

同时，要注意薪酬设计的弊端：

1.企业薪酬结构存在问题，而不仅仅是水平问题

中国企业薪酬水平很低，不仅仅体现在绝对数低，主要是薪酬水平之间的差距很小。美国薪酬设计专家爱德华·海曾提出“职务的现状构成”概念，根据职务责任因素与智能和解决问题的能力两个因素之间影响力的对比与分配，将企业中的职务分为三种类型：“上山”型，如公司总裁、销售部经理等;“平路”型，如会计、办公室职员等;“下山”型，如市场分析、科研开发工程师等，并据此同方向确定薪资水平。而中国企业的薪酬实践，与上述职务类型走向正好相反，是“低级职位领先”型，“中级职位匹配”型，而“高级职位落后”型。其实，为低端职务支付高薪根本没有战略意义，原因在于：(1)低端职务人员众多，总成本相当大;(2)市场上此类人员的供给大于需求;(3)这类员工的替代成本很低;(4)这类员工对企业的贡献有限。而对于企业来说，市场上供不应求、替代成本很高而贡献率相对较大却难以获取的高端职务人员，其薪酬却相对职务特性较低。着名经济学家周其仁曾指出，中国拥有世界上最廉价的企业家— —最低工资，但有世界上最昂贵的企业制度— —大量亏损。这也体现了企业的薪酬设计问题，即不单是水平问题，主要是结构问题。

2.薪酬设计缺乏统一的指导思想和设计基础，思考是零碎的和片段的企业在制定薪酬计划时，设计人员不是先考虑薪酬方案要实现什么目的，指导政策是什么，而常常是一开始就陷入具体的设计中，反复商讨薪酬的单元构成、水平差异等问题，各持不同意见，而没有统一的指导思想和原则。或者照搬理论上的薪酬体系，或参考其他企业的做法，较少考虑企业自身特点、发展目标、经济实力以及市场地位等问题，更谈不上制定薪酬战略或者薪酬战略与企业战略的匹配或整合了。且在大部分企业，不同的人考虑的是不同的薪酬方案。有人想的是薪水，有的是培训，有的考虑的是公司产品折扣优惠，还有的人考虑奖励，而另一些人则可能想的是投资，但没有人考虑到应该以整体方案考虑。另外，有时薪酬设计基础源于员工的抱怨，而这些抱怨内容又各不相同。有的认为应该主要按学历付薪，有的主张资历工资，有的则倾向于业绩奖励，“以结果论英雄”，有的则反映工作过程如考勤、态度、辛劳程度等也很重要，还有诸多意见。那么是通通接受一一满足，还是有原则性，强调整体性薪酬体系，究竟应该如何处理，是薪酬设计者们必须面对和考虑的问题。

3.薪酬制度系统性低

企业现行薪酬制度，并非一日之功，往往会通过若干或大或小的薪资改革而形成。由于在改革过程中，不同时期往往会制定出不同的薪资制度，这些制度有些是为了解决眼前的问题，有些是对原有制度在新形势下做的局部调整，如基本工资调高、增减福利项目等，而非全盘考虑，这就有可能忽略工资、奖金和福利等各薪酬成分之间的关联性，同时也可能没有考虑企业的发展阶段对薪酬制度的要求，而且可能不同时期设计这些制度的人也不同。因而会导致薪酬制度结构设计不够系统化，可能会造成各种制度强调的导向分散化或都强调一种导向，而不是发挥各项制度的综合作用等等问题。

4.薪酬体系有碍吸收新鲜血液

这一点在国有企业中体现尤为明显，问题主要出在企业老一辈员工的观念上。他们认为企业的今天有他们的功劳，希望得到与在职员工同样的待遇。一个很典型的例子是每次企业加薪，退休老员工也要求获得同等数额的工资增长，结果企业为了稳定，和出于控制人力成本的考虑，只好取消对在职员工的加薪。这样，本来薪资水平就难以吸引外部优秀人才，即使进入企业的人才因为业绩好而获得的加薪机会，也由于老员工的加薪要求而取消，得不到激励，从而产生极大不满，进而离开企业，导致优秀员工的流失。企业如果没有不断吸纳和保留优秀人才并激发其工作热情的能力，企业机体的血液得不到更新，将导致企业处于竞争劣势，甚至无法生存。

**第四篇：人才培养开发与激励方案**

人才培养开发与激励方案

一、目的为实施公司人力资源后备人才的开发及培养计划，保证企业发展有充足的中高层管理干部储备，形成后备人才的“资源池”，以促进公司的可持续发展，特制定本方案。

二、范围

高级经理、各区域经理、部门经理等管理干部的储备开发及培养（试点部门为华南片区）。

三、时间

2024年12月为试点实施期，2024年1月开始全公司正式实施。

四、培养对象

公司总部（包含直营中心和分拨中心）及各片区全体员工

五、资格条件

入职满半年以上，心态良好服从安排，具备敬业、诚信、团队、学识、能力等基本素质，并根据其日常表现和工作绩效确定，一般不超过职员数的30%。

六、开发培养程序

1、资格鉴定申报（1）员工级别——>作为后备部门主管及部门经理的培养对象——>经所在部门经理——>经所在分管的高级经理/总监审批——>报备人力管理中心审批确认；

（2）部门主管/经理——>作为后备高级经理的培养对象——>经所在分管的高级经理/总监审批——>助理总经理审批确认——>人力管理中心备案；

（3）部门经理/高级经理——>作为后备总监的培养对象——>经所在分管的高级经理/总监审批——>总经理/董事长审批确认——>人力管理中心备案。

以上以申报表的形式均由人力管理中心备案，并与培训中心一起对后备干部培养对象的人员资料进行建档，形成后备管理人才“资源池”。

2、后备人才培养对象的开发

（1）后备人才培养对象数量与质量基数的保证

①校园招聘：为配合公司发展战略与目标，人力资源部通过组织招聘一批具备发展潜力的大学生，充实公司的人才梯队。甄选出来的大学生首先进行为期2-4个月实习试用期，再从中筛选出认同公司文化，综合素质较高的实习生直接转为正式专员级员工，最后符合人才开发培养条件的可直接进入资格鉴定申报。具体见《2024穗佳校园招聘实施细则》。②内部发掘：为了保证“资源池”人才质量的充足，各部门负责人应积极发掘开发后备人才。在实施的当月，如觉得本部门无适合人才申报培养，必须在下个月1号前发出一个书面通知（由该部门负责人的上级领导签名，承认本部无人才可培养）给到人力中心以做备案。

（2）后备人才培养对象的职业生涯规划

为了让后备人才培养对象对自己的职业生涯明确、清晰，朝着自身发展和成长的方

向努力奋斗，人力管理中心将会按职业素质和能力倾向指导他们进行个人职业生涯规划，同时按《申报表》所指定的导师（其主管以上管理者）以导师制的方式帮助及指导他们，每周定期计划填写《指导表》,必须在次月的5号前上交到人力管理中心建档。

（3）后备人才培养对象的培训考核

① 业务技能（对应岗位的工作技能，业务操作方法）；

② 协同成长能力（协同整合团队有效开展工作，并使自己和团队快速成长的能力）；

③ 管理和贯彻能力（公司对应制度执行贯彻、部门管理与岗位管理技能）； ④ 心态和企业文化（有不断创新工作的能力，能快速适应公司企业文化和公司的发展战略）。

培训中心需根据后备管理人才的素质要求和核心能力，制订出有针对性的培训课程体系和培训计划并组织实施，同时将每个人的培训课程成绩及培训情况存入后备管理人才“资源池”档案内。

（4）工作实践开发培养

根据公司发展的需要及个人的职业能力、特质潜力等，视具体情况导师可安排相应的助理、见习职位或轮岗等方式进行有效的在岗工作培养，通过工作实践来培养和检验后备管理人才的实际工作能力和潜质，每周定期计划填写《指导表》。（5）储备人才提拔任用的方式

各部门需自主发掘、培养后备人才，以为各部人才内需和公司人才输送提供储备。要想成为后备管理人才“资源池”

中的一员，首先要经过正常程序申报，并实施导师指导的人才培养的方式，最后通过干部晋升评估，才能成为该部门的储备人才（储备人才包括储备主管、储备经理和储备高级经理）。

在公司规模扩大或业务扩展或出现职位空缺时，则从各部门后备管理人才中挑选出一些认同公司文化，爱岗敬业，有能力、有知识的储备人才通过人力管理中心直接进行提拔任用。

（6）储备人才的待遇

凡已通过干部晋升评估者，暂无合适岗位安排任命的，第二个月即时进行加薪调整，其本人工作还是由该部门负责人安排或者直接由人力管理中心派遣到其他部门学习业务管理技能。成为正式储备人才具体加薪待遇如下表：储备人才岗位 储备主管 储备经理 储备高级经理

调薪额度

200

300

500

七、人才培养激励制

采用人才培养激励制管理可有效促进后备人才梯队的建设，以激发各分部经理有竞争意识地开发和培养优秀的后备人才为主要内容的管理机制为目标。

1、奖罚对象

公司各分部门负责人主管级别以上。

2、奖励原则：只针对经过正常程序申报，并实施导师指导的人才培养方式。

3、奖罚方式：将主管级别以上的职位培养下属骨干员工的成果或造成该下属人才不应有的人才流失都会得到相应的奖励与扣罚，主要是以奖励为主扣罚为辅的形式，总经办监察部负责监督。（所谓人才流失，是指在一单位内，对其经营发展具有重要作用，甚至是关键性作用的人才非单位意愿的流失，不包括公司辞退、开除等。）

（1）各分部门负责人培养下属骨干员工成为储备人才，在公司需要的时候，以人才输送的方式正式被任命为主管/经理/高级经理，相应部门负责人在储备人才被正式任命做满半年后给予一定的福利奖励，届时以人力管理中心OA发文为准。具体如下表：

人才培养 职位 奖励

部门主管 颁发荣誉证书，晋升加薪、年终评优的依据，奖励800元 部门经理 颁发荣誉证书，晋升加薪、年终评优的依据，奖励1500元 高级经理/区域经理

颁发荣誉证书，晋升加薪、年终评优的依据，奖励3000元

注：例如陆运-东平营业部里培养了一个客服主管，经人事任命指派到航空管理部-广州营业部做客服主管，或者直接补充到陆运事业部的其他部门，任职满半年以上，给予该部门负责人即东平营业部经理奖励800元，以此类推。

（2）各分部门负责人造成该下属管理人才不应有的人才流失，相应该部负责人就会承担一定处罚责任，具体如下表：

人才流失 职位 处罚

部门主管

提出书面报告及流失人才后的改善方案，列入年终考核，扣除

当月绩效或津贴200元。

部门经理

提出书面报告及流失人才后的改善方案，列入年终考核，扣除

当月绩效或津贴300元。

高级经理/区域经理 提出书面报告及流失人才后的改善方案，列入年终考核，扣除当月绩效或津贴500元。注：例如航空管理部—外场—南航保障部流失了一个主管，即给予该部负责人南航保障部

经理扣款200元以示处罚。以上人才流失职位是非单位意愿的流失，不包括公司意愿调岗，辞退和开除等。

八、总结

人力资源管理是公司整体管理者的主要职责之一，各级管理者有责任进行记录、指导、支持、激励与合理评价下属员工的工作，负有指导下属员工成长的责任。能否发挥下属员工才干和举荐优秀人才，能否举荐和培养出合格的后备管理人才是衡量公司各级管理者是否称职的重要条件，并作为工作考核的主要指标之一。

后备管理人才的开发和培养这一工作事关公司的未来的发展，各部门需予以高度重视，并支持、协调公司的后备管理人才开发和培养计划得以顺利实施。

另附《培养对象申报表》、《培养对象指导表》和《2024穗佳校园招聘实施细则》

人力管理中心2024-10-26

培养对象申报表

\*导师：申请时期：

申请人部门职位直接上级学历入职时间近半年ABC测评

是否服从公司安排

部门信息

□ 经营部门 □ 运行部门 □ 职能部门(请选择您所在部门所属类型)

申请原因

申报培养方向

审批流程：①员工级别：申请人==>直属部门经理/主管==>直属分管高级经理/总监==>人力管理中心经理 —>人力管理中心备案

②部门主管/经理：申请人==>直属分管高级经理/总监==>人力管理中心经理==>职能总监==>总经理/董事长 —>人力管理中心备案

③部门经理/高级经理：申请人==>直属分管高级经理/总监==>人力管理中心经理==>职能总监==>总经理/董事长 —>人力管理中心备案

注：如无指定导师，则默认所在部门经理/负责人，直接上级是指该培养对象的直接上级领导，《申报表》必须在每个月的10号前上交到人力管理中心建档备案。

培养对象指导表

姓名：目前所在部门：所在岗位：导师：日期：

需发展的技能

行动计划（注明时间）自我评价（非常满意、满意、较满意、不满意）

意见

业务技能

（对应岗位的工作技能，业务操作方

法）

管理和贯彻能力

（制度执行、部门管理与岗位管理技能）

总结能力

（发现问题、解决问

题，决策建议能力）

长期培养的技能

导师指导意见:

导师签名: 培养对象签名:

注：

1、每周由导师定期填写《指导表》,必须在次月的5号前上交到人力管理中心建档备案；储备部门必须指定一名专职储干导师，如无指定导师，则默认所在部门经理/负责人，对储备人 才进行专业指导并定期评估。

2、该《指导表》在连续两个月不提交到人力管理中心备案的，作自动放弃储备资格。签发部门： 培养对象隶属部门：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

人力资源管理中心：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**第五篇：浅谈人才的激励**

浅谈人才的激励

现代企业对适应能力强、富有创新精神、综合素质高的管理人员和专业技术人员更加需求，对人才的争夺日益激烈。建立一套完善的激励与约束机制，想方设法留住人才，并使所选拔的人才充分发挥作用，为企业的发展创造更多的价值，早已成为企业人力资源管理最重要的内容之一。马斯洛的需求理论认为：人有五种基本需求：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现的需求。可见如何建立一套能充分调动员工积极性，开发员工潜能的完整健全的激励约束机制必然成为现代企业人力资源管理的核心课题。CubicHR团队认为我们应该做好以下几个方面：

一、建立公正、公平、合理的薪资管理分配办法。通过对人才供需市场、同行业、不同类型的企业的同岗位薪资水平进行充分的调查分析，并结合本公司实际情况，制定出薪资管理办法，要既能体现按劳分配、多劳多得的分配原则，又能体现岗位职责权限高低、承担风险和责任大小的原则；既能充分调动员工积极性和创造性，又能吸引外部人才和避免内部人才的流失，充分发挥工资的经济杠杆的调节作用。

二、建立完善的福利和社会保障制度。企业发展的最重要的目的是为了占领市场、赢得利润、获得可持续发展，其决定因素在于企业内部必须有一批致力于企业长远发展的核心骨干力量。这一决定因素的存在，客观上要求企业必须建立完善的福利和社会保障制度，以解除人才的后顾之忧，为企业的长期发展获得不断的动力源泉。

三、建立公平、公开、公正的绩效考核制度。企业应根据不同的工作岗位性质特点、职责权限大小及承担责任风险程度制定严格的考核标准。组建由企业高层管理人员和专业人士构成的考核机构，根据工作的需要，按照定期或不定期的方式，对公司员工进行考评。其中以业绩考评为主，便于及时地掌握和了解员工工作情况，并及时将考评结果进行公开处理，达到以考评弥不足促进步求发展的目标。

四、建立职责分明、有效放权的岗位责任制和员工能上能下、能进能出的动态竞争机制。根据企业不同岗位的工作性质、劳动强度、风险程度、责任大小、权利范围等要素，建立职权分明、权责明确的岗位责任制。岗位责任制应该既能充分调动员工工作的积极性，又能起到监督制约的作用。同时企业内部要建立公平竞争的人员流动机制，要做到能者上，庸者下，适时地根据企业发展目标的需要进行人员的更换和调整，确保在岗人员是工作的最佳胜任者，是企业发展目标实现的最佳人选。

五、搞好企业员工的职业生涯设计，是激励员工为企业发展而努力工作的重要措施。作

为现代企业人力资源管理的重要内容之一的职业设计，是实现员工人生价值、追求个人发展的必然要求。人力资源管理部门从人才的选拔之初就应该根据工作性质、岗位特点、人才性格、专业和特长为其发展指明方向，制定明确的目标即做好新聘员工的职业设计工作，为培养企业后备和骨干力量奠定坚实基础。因此搞好企业员工的职业设计不仅关系到员工自身发展的问题，更重要的是关系到企业未来发展的战略问题。

六、强化以尊重人的价值、需求和尊严为核心的人本管理。人本管理是企业管理者对人的管理从自然人过渡到经济人再升华到社会人的最高境界。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找