# 浅论企业人才与激励

来源：网络 作者：紫竹清香 更新时间：2024-07-27

*第一篇：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...*

**第一篇：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。

**第二篇：企业人才激励与薪酬管理**

企业人才激励与薪酬管理

识经济时代。人已成为决定企业竞争能力的关键性资源。抢占人才和科技的制禹点，就能把握经济发展的主动权。而薪酬管理在现代市场经济中则是各国企业人力资源管理的重要环节对企业的竞争能力有巨大影响。文章通过对激励和薪酬理论的分析。提出了当前企业薪酬管理中存在的问题和解决措施。

现代经济增长理论表明，一定区域的经济发展一般要经历“劳动密集型即劳动力和初级要素推动的发展阶段”向资金密集型即“依靠大规模投资推动的发展阶段”转变，最终向“知识密集型即依靠人才和科技创新推动的发展阶段”转化这样3个发展时期。

面对激烈竞争，面对知识经济的来临，激励更多符合未来经济发展所需要的人才已成为当务之急，人力资源被越来越多的企业作为其核心竞争力的关键和竞争优势的源泉。如何获得人才、留住人才、用好人才成为企业界的难题，其中最为复杂和困难的就是企业如何做好人的激励，如何用好薪酬这把双刃剑，也就是如何进行有效的薪酬管理。

一激励与薪酬管理

激励(motivation)是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。第一论文范文网编辑。

这个定义中的3个关键因素是:努力、组织目标和需要。

企业薪酬管理是指企业管理者对本企业员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程。薪酬管理实质是评估、控制调整薪酬水平和薪酬比例，即薪酬的构成及配比、与薪酬相挂钩的业绩指标选择、薪酬数量确定标准。

加强企业的薪酬管理是企业文化建设中人事工作的重要方面，是企业形成吸引力、凝聚力的强有力的支柱。企业通过薪酬制度中的绩效考核和激励制度，向员工表明企业追求的目标，有效地影响员工的行为和态度，而员工的行为和态度又反过来影响企业战略目标的实施。

二企业人才激励与薪酬管理的理论撼础

1翻要理论

根据亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Mallow)的需要层次理论(hierarchy of needs theory)，弗雷德里克·赫兹伯格(Frederick Herzberg)的激励一保健理论(motivation-hygiene)，克莱顿·爱尔德弗(Clayton Alderfer)的ERG理论和戴维，麦克莱兰德(David McClelland)的需要理论(theory of needs)，人们都有对物质追求的需要，无论它是作为基本的生理需要还是成就需要，薪酬在对人才的激励中都起着不可替代的作用。

2强化理论

强化理论是一种行为主义观点，它认为强化塑造行为。它把行为看成是由环境引起的，认为控制行为的因素是外部强化物，行为结果之后如果马上跟随一个反应，则会提高行为被重复的可能性。根据强化理论的观点，薪酬就是对员工努力行为的强化物，如果员工的努力的结果跟随的是薪酬的提高，则员工就会加强努力的程度。

2.3公平理论

公平理论认为，个人不仅关心自己经过努力所获得的报酬的绝对数量，也关心自己的报酬和其他人报酬的关系。企业员工会把自己的投人和产出比与其他相关人员的投人产出比进行比较。如果自己的比率与相比较的其他人的比率相等，那么就是公平状态。公平极为重要，当员工感到比率不相等时，就会经历公平紧张。史坦斯·亚当斯(J ’ Stancy Adams)认为，这种消极的紧张状态能提供一种动机使人们采取行动以纠正这种不公平。

2.4期望理论

维克多·弗鲁姆(Victor Vroom)的期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对这种行为可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。具体而言，当员工认为努力会带来良好的绩效评价时，他就会受到激励进而付出更大的努力;良好的绩效评价会带来组织奖励，如奖金、加薪等;组织奖励会满足员工的个人目标。

三企业薪酬管理中存在的问题

.1观念落后，对薪酬管理，票性的认识不到位

许多企业的领导者对人力资源管理没

有予以足够的重视，尤其是对薪酬管理职能。薪酬管理是人力资源管理的重要环节之一，企业领导者应当认识到它是人力资源管理的第一资源，必须改革以适应竞争的要求。

3.2绩效评价体系不完善，错误评估员工行为

归因理论(attribution theory)认为我们对个体的不同判断取决于我们对特定行为归因于何种意义的解释。这一理论表明，当我们观察某一个体的行为时，总是试图判断它是由于内部原因还是外部原因造成的，而我们对个体活动的知觉和判断又在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响。要合理地分配薪水，管理者就需要对员工的行为和绩效进行评估，而

大多数企业工作绩效评价标准不明确，导致工作绩效评价工具失效;领导者以主观方式进行评价，从而导致选择性知觉、晕轮效应、对比效应、投射和刻板印象等，这就造成了评估的失真，从而导致薪酬分配不合理。

3薪酬设计不科学

首先，薪酬缺乏竞争力。在市场经济和新经济条件及环境下，薪酬是对人才价值认定的表征，体现某个人的能力和贡献并得到社会承认而高付出低回报则抹杀人才价值，人才不可能聚集而只会流失。其次，没有科学的职位评价体系。企业通过职位评价确定职位和工资等级。在实际操作中，管理者主观设定职级职位等。第三，企业缺乏薪酬管理方面的技术、工具和专业人才。一些企业只是运用简单的排序法排出等级，将同等级同类别的职位归类归档。人力资源专家在研究中发现，人们不仅关心工资水平，而且还关心工资差别。企业内部薪资标准的不规范，使员工产生不公平感，极大地挫伤了员工的积极性。

3.4薪酬制度与企业经营战略脱钩或错位

首先，薪资的调整与公司整体发展的关联性不大。薪资与员工工作行为和努力程度相关联，并具有导向性。企业发展到一定阶段就会做新的战略调整。其次，企业经营战略不同，薪酬策略也应不同，但目前我国企业大多实行统一的薪酬策略，很大程度上与企业经营战略脱钩。

4对策

4.1更新薪酬管理观念，视人力资本效应

要实现薪酬管理的创新必须要转变传统的薪酬观念。薪酬管理必须树立“能本管理”思想，对薪酬的内涵要作广义化理解，并树立以“可比价值”为基础的新的薪酬公平观念。能级制、长效激励、公开化是现代薪酬管理的三大基本原则。传统的以岗位和职务为基础的薪资体系应逐步转变为业绩工资体系和技能工资体系。企业应充分认识人力资本的作用，考虑人力资本的增值效应，通过薪酬激励实现企业与员工个人的“双赢”。

4.2充分考虑企业发展战略，制定企业的薪酬制度

企业薪酬制度要与企业发展战略紧密联系。一个良好的并具有导向性的薪酬制度应当是与企业发展战略相适应，并且支持企业战略的实现。与组织战略相一致的薪酬制度将和企业战略、核心技术、重组资源一样，成为企业的核心竞争力所在，为企业创造一种持续的竞争优势。

4.3坚持公平性原理

无论是薪酬数量的确定，还是薪酬类型的选择，都应遵循一个最基本的原则—公平性原理。从事同一具体工作的人应公平地付给同样工资，员工希望分配制度能让他们觉得公正、明确，并与他们的期望一致。当报酬公正地建立在工作要求、个人技能水平、社区工资标准的基础之上时，就会导致对工作的满意。

4.4制定科学合理的薪酬政策

首先，进行职位分析和职位评价。为保证企业薪酬分配的公平性，每个职位的报酬首先应该进行职位分析，根据各职位的职位评估来确定，然后根据公司的具体情况做适当的调整。根据业务发展的需要，在调整组织结构的基础上，明确工作岗位，并对岗位进行工作分析，对岗位的工作内容、工作职责、工作量、职位数、权利关系、考核要求进行清晰的描述，为岗位人员的配置、培训及业绩考核提供依据。

其次，我们可以利用最优化决策模型来确定最佳的薪酬水平，如图2所示。

4.5选择适当的薪资决定方式

常见的薪资决定方式有企业薪资支付制度、工资集体协商、聘请专家咨询、雇佣双方个别洽谈等，企业在总体原则初定的情况下，对特定职位的员工，如核心员工，或某一特定时间的特殊情况可以采取个别协商方式，这种方式能够适应环境变化，具有一定的灵活性，但只可作为企业薪资决定的补充方式。具体来说，我们可以采用以下方式:实行股票期权和期股制度;设置以绩效

为导向的薪资结构;实行绩点薪酬制;实行团队薪酬制度;实行分享经济制度;实行纯收益分享制度;实行技能工资制;实行浮动工资方案。

4.6设置正常的薪资晋升梁道

设置正常的薪资晋升机制，使员工的整体薪资水平随着地区物价水平或行业平均收人水平的增长、企业利润的增加而增长。同时由于在相同岗位上工作的员工在工作态度、工作能力、工作业绩等方面存在个体差异，对企业所做出的贡献不同，为激励员工努力工作，在岗位工资级别内设置多个档次，对那些年终考核为优秀的员工，在一定的比例范围内予以晋升工资，使员工对工资晋升有一个明确的预期，强化薪资的激励效应。

4.7坚持薪酬管理的“能级制”原则

所谓“能级制”是指通过在组织内部确立一套科学、合理、可行的能力测评标准体系，对组织成员的能力进行客观评定，并给予合理的岗位定级，从而建立起与其职务阶梯相匹配的业务能力阶梯，使组织成员各尽所能、各尽其才，然后据此设计薪酬体系，实施薪酬管理。首先，测评能力。然后，配置与使用能力。测评能力的目的是有效使用能力，更好地实现组织目标。第一论文范文网 整理。

一个组织内部，使用能力与配置能力是紧密相关的，它们是同一个问题的两个不同侧面，对员工能力的使用，就是对其能力进行优化配置和组合的过程，是重视能力和充分发挥能力的过程。最后，按能力付酬。在能级区划的基础上设计薪酬体系，并在能力测评与使用的过程中实施薪酬管理。

4.8建立灵活福利制度

灵活福利是指组织为每个员工建立一个灵活的、通常以他们工资的一定百分比为基础的消费帐目，并为每种福利标明价格，允许员工从众多福利项目中选择，允许每个员工选择一组适合他们需要和情况的福利。员工所享有的福利应该和工作业绩密切相连，员工定期的绩效评估结果决定福利的档次差距，其目的在于激励广大员工力争上游，从体制上杜绝福利平均的弊端。设计一套积极有效的员工福利制度可以起到很好的激励作用

**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：谈企业人才的激励与薪酬管理**

谈企业人才的激励与薪酬管理

摘要：企业的发展建立在人才的基础上，怎样使人力资源价值达到最大化，不断提高企业人才资源的激励和薪酬管理水平，是企业人才资源开发和管理过程中需要重点思考的问题。本文认为，企业应该走出人才的认知误区，建立正确的企业价值观，创造有利于促进企业健康和可持续发展的营运环境，进一步探索全新的人才激励手段，并充分利用员工薪酬激励等措施。

关键词：企业人才；薪酬管理；人才激励

1引言

现代经济增长理论认为，一个地区的经济发展通常经历三个阶段，从劳动密集型发展阶段到资本密集型发展阶段，最终进入人才和科技创新的密集型发展阶段。换句话说，经济发展首先由劳动力驱动到投资驱动最后再到人才科技驱动。面对激烈的竞争和知识经济的出现，迫切需要鼓励更多的人才对未来经济发展的需要作出改变，越来越多的企业开始将重心转移到人力资源和人才竞争上。获取、留住和使用优秀人才是商界的难题，其中最复杂和最困难的是企业如何提供人才激励，即如何有效管理薪酬。

2人才激励与薪酬管理的定义

激励就是人们通过不断的努力来实现自己的目标愿望，这与怎样满足个人的特定需求有一定关系。企业管理层规划、确定以及调整员工薪资标准水平和薪资结构的过程被称为企业薪酬管理。薪酬管理基本上

包括评价和控制薪酬水平比例调整，即薪酬的组成和配比、薪酬有关的业绩指标的选择和确定薪酬水平的标准。企业薪酬管理的加强，是建设企业文化的重要手段，是企业吸引力和凝聚力的重要支柱。企业通过绩效考核和薪酬激励制度向员工表明自己的目标，它有效地影响员工的行为和态度，进而影响企业战略目标的实现。

3人才激励与薪酬管理的不足之处

（1）管理理念相对落后。就我国相当一部分中小企业而言，一些企业领导人不了解薪酬管理的职能，也不了解薪酬管理方面的科学知识。企业薪酬管理理念仍然处于相对落后的模式，即停留在以就业和就职为基础的薪酬体系中。不良的薪酬管理制度不利于企业的凝聚力和吸引力，从而限制了企业的长期规划和发展。

（2）激励机制失效。激励是最常见的一种薪酬管理制度，在这种制度下，公司可以直接向工作积极性高的员工提供激励，然而激励是有时效的，任何激励都可能随着时间的推移而降低其有效性，这符合边际效用减少的趋势，这样一来，企业的激励机制就会出现失效问题。在一些企业，激励措施不起作用，因为个别经理过于强调个人差异，忽视了团队建设。或者过于强调团队而忽视人员，导致利益的不平衡。如果企业的激励措施严重失效，企业发展情况会变得更糟。

（3）薪酬设计不合理。企业自建立之初就会伴随着相关的薪酬管理机制，然而，由于企业的发展周期较短，相当多的企业在薪酬设计方面存在明显的缺陷，特别是在科学性上。首先，企业薪酬机制的设计深受资本主义思想制约，薪资管理制度中，员工的个人绩效对工资高

低的决定作用很小，而员工的教育、资历和技术知识的作用则占比较大，这直接导致了员工之间不合理的等级分配，导致员工积极性严重受挫。其次，企业的薪酬制度缺乏竞争力，企业对人才价值的最直接表达无疑是高薪酬和低薪酬，缺乏竞争力的薪酬体系无法吸引员工进入企业。最后，薪酬管理不是很专业，缺乏专业人员，这导致了薪酬管理存在缺陷，严重损害了员工的工作积极性。

4企业人才激励和薪酬管理优化措施

（1）改变落后的管理理念。首先，企业薪酬管理人员应充分利用薪酬和绩效两大方面来挖掘员工的潜力，使其能够充分发挥自身价值，企业可以通过向员工发放带薪休假或设立小股东方式来提供激励。其次，对公平薪酬理论应有新的理解，也就是可比价值。将员工薪酬公平性放在更广泛的平台上，转移员工对薪酬的注意力。最后，工资激励对员工的精神满意度也很重要，行为心理学研究表明，心理满足不仅是经济上的，而且还是精神上的。就像占据权力地位的欲望，也是重要激励，因此，薪酬管理的现代概念必须将个人的精神需要纳入一般的奖励制度。

（2）制定科学合理的薪酬管理体制。首先，对企业各岗位进行科学全面的分析和评价，并编制相应的岗位评价报告。其次，在工作评价报告的基础上，结合企业本身的经营管理状况，拟定一项明确的薪酬奖励制度。最后，薪酬管理制度必须随着企业和工作的发展而发展，不是一成不变的，工作内容和工作强度以及权力关系指标应直接影响绩效考核成绩。对于薪酬管理制度不完善的企业，应特别注意这一方

面，特别是能否利用最佳决策模型，制定一个相对科学的薪酬标准制度，或者，通过对几个项目的实验模型来测试薪酬制度实际运作的可行性，最终选择最佳方案来确定薪酬管理相关制度。

（3）对企业薪酬管理方式进行优化改进。一方面，企业可以根据自己的经营条件和经营水平，对员工持股计划进行测试，员工可以利用企业的年终奖励换取部分股票，从而成为企业的小股东。员工持股方式在国外大型企业中已经成为实现人才激励的长期模式。与此同时，员工直接参与企业的管理，他们在企业里除了金钱和物质有需要，对权力的需求是普遍的。企业可以根据员工的实际情况提供人才激励，选择合适的人加入企业的管理层，共同对企业进行管理。通过这种方式，他们的心理需求得到了满足，管理企业的潜力得到了最大限度的发挥。

5结束语

人才是企业成功的关键，企业必须为人才创造有利的环境，为他们提供展示的舞台，创造一切有利条件，使人才价值最大化。要做到这一点，企业必须能够利用各种有效的人才激励手段，研究分配方式，充分发挥薪酬的激励作用。与此同时，还要创造良好的企业文化，以人的情感动机为中心，打造良好的人际环境。为优秀的人才提供更多的个人发展机会，例如就业方面的培训和晋升机会，不断引进、发展、使用和留住优秀人才，不断提高他们的工作水平，使他们成为企业可持续发展的动力。

**第五篇：企业人才激励与薪酬管理1**

企业人才激励与薪酬管理

-----违见企业激励性薪酬管理的浅谈

内容摘要

未来的企业必须学会掌握企业员工的智力资本，那么如何才能更和谐的管理好企业人才就是非常重要的一环了。这其中激励性的薪酬管理就是一个很好的方式，但是千万要掌握好这其中的原则，正所谓无规矩不成方圆。再者薪酬管理也是企业人力资源管理的重要环节。在创造性经济中，最重要的资产是人，公司能够做得最明知的事情，就是创造一种留得住最优秀人才的环境。要掌握这笔财产，企业必须找到吸引员工的方法，以使他们的心脑和灵魂完全用于实现企业的目标。但智力资本有别于其他资本，并不是一纸合同就能轻易得来，而是需要管理者用心去争取。调动员工的积极性的过程就是所谓的士气激励。有效的士气激励手段是符合员工心理和行为活动的客观规律的；反之，就达不到调动人的积极性的目的。而薪酬与激励是全面满足员工需求的重要基础，激励机制对企业的经营管理有着十分重要的意义与难以估价的正向效应。

不断强化激励机制已越来越被市场经济条件下的企业所认同和采用。同时，薪酬作为劳动成本，在企业总成本中占有很大比重，它的增加会直接导致产品竞争力和盈利水平的下降。因此，只有尽快完善激励机制，加强现代企业薪酬管理，才能充分挖掘员工的内在潜力，做到人尽其才，才尽其用。才能使企业发展更上一个新的台阶。

1.对人才激励与薪酬管理的分析

所谓人才激励，就是创设满足职工各种需要的条件，激发员工的工作积极性和创造性，以提高企业的工作效率和经营效益。“激励是什么？就是在人的前面放一场面大金坨子，在人的后面放一只老虎。跑得快的人得大金坨子，跑得慢的人被老虎吃掉。”任何企业的发展，都需要前进的动力，激励就是产生动力的激泉。根据管理学家的研究统计结果，在缺乏激励的环境中，一个人只要发挥个人潜力的２０－３０％即可保住饭碗，但在良好的激励环境中，同样的人员的个人潜力可以发挥出８０－９０％。显然，激励可以调动人的主观能动性，强化期望行为，从而显著地提高工作效率。

2.薪酬管理

曾有人说薪酬管理就是合理的安排薪金，但其实不然，薪酬的管理不单是钱的管理,薪酬管理最主要的还是要通过对钱的管理来达到对人的管理,以发挥人的最大效能。所谓薪酬管理，是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。这实质上是一种公平的交换或交易。在这个公平的交换或交易的过

程中，企业就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬构成以及特殊员工群体的薪酬做出决策。同时，作为一种持续的组织过程，企业还要持续不断地制定薪酬计划，拟定薪酬预算，就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬系统的有效性做出评价而后不断予以完善。对企业而言，薪酬是企业的运营成本，成本不能超出员工的创造价值，否则企业就会亏损。企业如何进行薪酬管理，反应了决策者的价值观，如能长期积淀，还会形成特定的企业文化。所以薪酬管理不仅是企业得以吸引优秀劳动力和人才的首要因素，也是企业育人、激人、留人的成败。

在一个企业内部，各级不同的职务之间的薪酬水平应该有一定的差距，从而不断地激励员工掌握新知识，提高业务能力，创造出更佳的业绩。因为当他们因业绩突出而被普生时，将获得高出现在职位很多的薪酬水平。

除此之外，适当地拉开不同职务之间的薪酬差距，还可以吸引其他企业，有时甚至是竞争对手中的优秀人才到本企业来工作，不仅增强了自身的实力，而且消弱了对方的竞争力，从而使本企业在竞争中处于有利地位，不断扩大规模，不断成长。具有激励性的薪酬可以增强员工的责任感，并调动他们的积极性和工作热情，创造一种奋发向上、积极进取的企业氛围。同时，在这样一种氛围下，企业会不断成长为著名的管理学家彼得-圣吉在《第五项修炼》中所提出的“学习型组织”。相反，如果企业内部不同类别、等级的职务之间薪酬差距相差不大，不足以产生足够的吸引力，员工便失去了奋斗的目标。优秀的、能力出众的员工不甘于埋没自己的才华，常常会辞职而去。而那些没有辞职的员工多半工作积极性也不高。

3.建立激励性的薪酬管理系统 过去，我们习惯于把工资和薪酬混为一谈，实际上，随着现代企业制度的建立，随着企业间人才争夺战的愈演愈烈，工资和薪酬已演变成两个不同的概念。在现代企业的分配制度中，对人力资源，企业中任何一名员工，实行的是工资制，对人力资本，企业中的技术创新者和职业经理人，实行的是薪酬制。前者是由人事部门决定的，后者则是由董事会直接决定的。工资是人力资源作为劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的回报。

薪酬制度包括五大内容：岗位工资、年终奖、人力资本持股、职务消费及福利补贴。岗位工资只代表薪酬中的一部分，它是指一个人值多少钱。年终奖是本着责权利对称的原则，对在年终超额完成工作任务的部分给予的奖励。人力资本持股主要指期权和股权，它强调差别，区别于以社会保障为目的的员工持股，后者还是一种大锅饭思路。职务消费指由职务引发的消费，应计入薪酬制度中；而目前许多国内企业把它计入会计制度，会引出一大串弊病。对人力资本的福利补贴，通常表现是为特殊人才购买种类齐全的各种保险.但随着知识经济时代的来临，全面质量管理、顾客服务理念、成本管理等新的管理思想的出现，企业越来越要求强调满足顾客需要、提高工作效率和控制成本等企业目标，并迫切需要一种新的薪酬制度以激励员工将工作重点放在更好地为顾客服务等方向上。作为知识的载体的人是企业最重的资源，而他们所掌握的知识、技能和能力是决定企业竞争力的关键因素。企业比以往任何时候都更需要依赖员工的创造性为企业的生存和发展出谋划策。而员工的创造性在很大程度上取决于他们的知识、技能和能力。因此，可以考虑在直接薪酬与间接薪酬相结合的基础之上，引入并完善更具激励性的技能薪酬与绩效薪酬相结合的薪酬管理制度。

从另一方面理解，薪金报酬是组织影响激励员工行为方式的最为有力的奖励手段，它有助于吸引和保留员工，满足员工广泛的需要，可以激励优秀业绩，影响组织的结构和文化。虽然薪金报酬可以履行以上职能，但这些职能经常是以相互冲突的没有计划的方式加以实现的。许多组织不是根据一个经过深思熟虑的战略性报酬计划来决定是否对员工加薪;反而，他们经常是根据各种特殊的情况来作出这种决定。例如，许多组织是在其中高级管理人员或业务骨干即将辞职时，才决定提高他们的薪金和其他物质待遇水平。这种行动有助于留住要辞职的员工，但可能会伤害他们同事的积极性，因为这些同事可能与提出辞职的员工一样优秀，却得不到加薪和其他物质待遇。因此，组织需要考虑怎么样才能加以更为协调一只的方式，使报酬系统在组织中发挥作用。

在薪酬设计中，通过薪资调查和员工岗位价值，确定不同岗位的薪酬结构比例，制定对外具有竞争力、吸引力、对内具有公正性、具有激励员工的薪酬政策；通过绩效考核制定员工提薪政策。如：依据工作特点，制定相应的以业绩为导向、以工作为导向、以能力为导向及综合薪酬和中长期激励薪酬政策，同时，依据企业文化的内涵，制定一些非经济报偿的薪资激励政策。为了保证内部公平，还需要用科学的技术和方法，科学、合理的划分岗位等级，这就需要对各类岗位进行系统调查和岗位分析，写出岗位说明书，并依据一套科学的岗位评价标准，对岗位进行评价，将这些岗位进行分析、分组、分级，从而确定与之对应的薪资等级。同时，为了保证薪资管理的外部公平和竞争力，还要进行薪资市场调查，依据同行业、类似岗位进行可比性分析，对岗位评价结果的合理性进行验证。再者，要保证员工间的公平，发挥薪资的激励职能，还要建立科学的绩效管理体系，将员工的薪资真正和企业经营目标完成度、员工所在部门考核结果、个人考核结果直接挂钩，实现企业和员工的双赢。也因为随着企业发展，员工经济收入的提高，员工的收入已能满足他们的生活、安全需要，工作兴趣、自我实现已成为金钱之外的追求，为企业引人、育人、激人、留人提供有力的薪酬保障。

因此，我们说，岗位管理是人力资源管理的基础，是做好绩效管理和薪酬管理的前期工作，绩效管理是人力资源管理中的难点，薪酬管理是人力资源管理成败的关键，而成功的3P（岗位、绩效、薪酬）管理，必须要和企业文化相结合，使之相辅相成。只有在“以人为本”的文化氛围内再加上成功的3P管理，企业才能真正建立吸引人才，留住人才、激发人才、培

养人才的机制，从而促使企业在激烈的经济市场和人才市场保持长久的竞争优势。高工资也能吸引一些人才，但并不见得能激励员工发挥出最大的干劲，高工资是一种好的激励方式，但绝不是一种最好的激励方式，这就是提醒管理者在激励的实战中要慎用高工资激励，要讲高工资激励和其他的激励手段配合适用，才能收到更好的效果。

4.技能薪酬制度

在技能薪酬制度下，管理人员应开列一张企业愿意为之付酬的技能清单，在决定与薪酬挂问题上，可将薪酬与以下三种技能相联系：一是纵向技能的深入，即员工在其专业领域内钻研得越深，技能等级越高，可得到的技能薪酬就越多；这能有效地激励员工成为相关领域内的专家。二是横向技能的扩展。如果员工能学习并掌握组织内其他部门的知识与技能，则可以获得更高的技能薪酬。这能鼓励员工成为多面手，便于企业在需要时进行劳动力的跨部门灵活调配。三是自我管理技能。即自行制定工作计划、自行安排工作进度和决定完成工作任务的方式等方面的能力。员工的自我管理能力越强，所需要的指导和监督越少，工作的自主性就越高。

技能薪酬制度能为企业带来明显的好处：它实际上提供了一种制度机制，能广泛而有效地调动员工的学习热情，使企业不断向学习型组织迈进，在员工的学习中逐步培养出企业的发展后劲，建立起企业的核心竞争能力。同时，随着员工自我管理能力的提高，削减部分管理职位将成为可能，有助于企业实现组织结构的扁平化目标。也使员工认识到，薪酬的多少并非取决于管理人员，而主要是自己努力的结果，决定了他们将不再站在批判者的角度去评判企业的薪酬制度，而会将注意力更多地集中在富有建设性的学习技能和展示技能上。至此激励员工们为企业创造出更多的贡献。

5.奖金奖励管理

奖金是薪酬管理的一个部分，它是一个奇妙的东西，有时你会觉得它难以捉摸，因为它常常使你陷入困惑之中。在不经意之间，员工为你拼尽全力，用彼此的心形成一种默契。同样是不经意之间，员工与你反目成仇，抬腿走人。看似不经意，但是要你用心注意，就会发现：马思边草拳毛动，雕盼秋云睡眼开。在管理过程中，一切行为均是为特定目的服务的，奖金发放也不例外，它的目的就是激励。而在操作过程中必须善于运用这些技巧才能妥善处理好劳资双方的关系。奖金的两端既是利益的对立，你多必定我少，同事又是利益的统一体，只有齐心一致才有企业业绩的提高。

6.奖励与薪金的惩罚

必须强化现有的激励形式，如物质激励和精神激励。

（１）、物质激励：经济处罚，发放奖金、奖品，晋级，奖励旅游，外出考察、总经理

特别奖等。

（２）、精神激励：获奖证书，通报表扬，明星员工荣誉称号，照片上光荣榜；在强化现有的激励形式的同时，可适当增设新的激励形式。如可考虑设立下列激励项目：优秀部门（团队、班组）奖、创业精神奖、特殊贡献奖、荣誉职员称号、破格晋级等。

比如，对犯错误的员工可以进程惩罚，这样可以降低薪酬的等级，但这却无疑会大大损伤员工积极性。虽然公司是有道理的，但是，对员工个人来说却加重了他的心里负担，无论在其他员工面前还是在家人面前均抬不起头来。这样自然难以全身心地投入工作，使工作效率低下。暂时忽视他的过错，给他一个将功补过的机会，他会觉得，如果不努力工作、干出一番成绩，讲使自己的过错难以挽回。他当然清楚自己的行为曾给公司造成损失，为了弥补的过失，他会加倍努力工作，通常能够干得非常出色。从而可以保持这个岗位原有的工作效率，不会造成公司很大的损失，增加企业的成本。

7.总结薪酬管理需要规避四大误区

A、没有真正的高薪，只有永恒的公平，信任比合约更重要，参与薪酬设计过程跟薪酬高低结果一样重要。一般企业的薪资方案在设计的过程中很少有不同层面的员工代表参加，基本是老本一言堂，缺乏公平性的基础。

B、高薪不等于高激励，一味加薪最大恶果是破坏公司文化和机制，调整薪酬结构是建立优秀人才体系的关键。没有科学的薪资管理，没有明确的加薪标准，很多企业每年定期加薪，在激烈的市场竞争中加大了企业的负担。

C、加班加点无法创造增加值，多数企业，不相信人力资源管理能给企业带来效益，靠加班加点克扣员工赚取微薄的利润。你竞争什么，就把竞争的要素量化成关键考核指标，建立创造价值的绩效系统能够促进工作效率和劳动价值的提升。

D、培训不是提高中高层能力的关键，很多企业盲目开展培训，效果很不理想却不知道原因是什么，多归罪员工不努力，工作不好，不懂感恩。建立一对一的责任体系和个人战略规划系统，形成自成长人才系统。

激励性薪酬管理是为了激励员工做出优良的工作绩效，鼓励他们保持优点，再接再厉。总之，激励是企业发展的源动力，健康人性化的激励机制是激发企业活力的基石。只有长期有效的激励和“阳光照耀下”的激励机制才是企业力量不竭的源泉。

参考书目

①《员工管理必备全书》东方智编著，当代世界出版社。2024.4

②《企业人才与薪酬管理》叶华编著。企业管理出版社。1999.6

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