# 发现人才 激励人才 发挥人才潜力

来源：网络 作者：青灯古佛 更新时间：2024-07-18

*第一篇：发现人才 激励人才 发挥人才潜力发现人才 激励人才 发挥人才潜力2024-3-8学习要点一、发现人才识别人才的工作必须要解决好工作着眼点的问题，只有眼睛盯着无名之辈，在政策制度、舆论导向上给予“弱势”群体一定的支持，才有可能使大批...*

**第一篇：发现人才 激励人才 发挥人才潜力**

发现人才 激励人才 发挥人才潜力

2024-3-8

学习要点

一、发现人才

识别人才的工作必须要解决好工作着眼点的问题，只有眼睛盯着无名之辈，在政策制度、舆论导向上给予“弱势”群体一定的支持，才有可能使大批的人才脱颖而出。

二、人才标准

相马不如赛马。！！

真才实学放在人才鉴别的天平之上。

能胜任工作的人就是人才。

衡量人才的根本标志是实践，实践标准既有利于人才个人的健康成长，也有利于推动工作的创新和发展。

三、配置人才

班子的配置，不仅要考虑个体的素质和能力，还应考虑人才结构的互补性。一是年龄互补，新老结合。

二是业务互补，专业搭配。

三是智能互补，知识共用。

四、激励人才

一是成就激励。

二是能力激励。

三是环境激励。

四是物质激励。

随着社会的进步和科技的发展，人才队伍建设的重要性和迫切性日益显现。胡锦涛总书记在2024年全国科技大会讲话时指出，培养造就富有创新精神的人才队伍，是建设创新型国家的战略举措。可见，挖掘人才、用好人才、发挥每个人才的潜力从而实现合力的最大化，是值得每个领导者探索和研究的课题。那么，对于一所学校来说，怎样才能将已有的人才合理配置起来，形成“1+1＞2”的合力？首要问题就是要确立科学的理念。有了科学的理念，人才队伍建设才能走上健康有序的发展轨道。

一、发现人才

“发现人才”是近年来用得比较多的一个词语，但是发现人才的首要任务是什么，并不是人人都清楚的。人才发现的客体是什么？是显人才还是潜人才？显人才是指其创造性劳动已经得到社会承认的人才，潜人才是指其创造性劳动尚未得到社会承认的人才。二者之间虽只一字之差，但其境遇却有天壤之别。潜人才由于在社会上没有名望，所以就难以脱颖而出，也不会得到重用。这种现象成为一种社会惯性，造成了潜人才脱颖而出的极大困难。人才发现的对象应是潜人才。因为显人才已经得到社会和学校的认可，对他们来讲，不

1需要做“发现”的工作，而是如何发挥他们作用的问题。而潜人才往往由于马太效应影响，即使他们做出了比较大的成绩，一时也难以得到社会和学校的认可，“社会认可”成为一条较难逾越的由潜人才向显人才过渡的分界线。对此，毛泽东同志曾经作过研究，他说：“从古以来，发明家、创立新学派的人，在开始时，都是年轻的，学问比较少的，被人看不起的，被压迫的。这些发明家在后来才变成壮年、老年、有学问的人。这是不是一个普遍规律？不能肯定，还要调查研究。但是，可以说，多数如此。”这就告诉我们，识别人才的工作必须要解决好工作着眼点的问题，只有眼睛盯着无名之辈，在政策制度、舆论导向上给予“弱势”群体一定的支持，才有可能使大批的人才脱颖而出。

可见，潜人才是极具人才潜质、发展潜力、符合社会发展需要的潜在人才。今天的学校发展需要大批人才，因此要广开才路，不拘一格，唯才是举，尤其是“潜人才”。“潜人才”潜力巨大，经培养、发展后即可变为“显人才”。

二、人才标准

在如何衡量一个人是不是人才的问题上，以往注重的是“伯乐相马”，所谓先有伯乐，而后有千里马，就是这种模式的反映。历朝历代的用人者，在鉴别人才的问题上，都是这样做的。伯乐对千里马的发现，确实是功不可没。但是，长期的实践证明，伯乐再好，识别能力再强，也避免不了有失误的时候。特别是由于这种手段和方法的主观性，必然带来不科学性，结果导致不少劣马拉车驾辕、骐骥老死厩中的现象。于是，有人提出这样一个理念：相马不如赛马。因为，相马是一个主观的标准，而赛马是一个客观的标准，其中的一字之差反映了两种不同的识才观。“赛马”理念取代“相马”理念，是人才思想上的一个重大进步，这就从根本上否定了“以相貌取人”，“以学历取人”的传统思想，而将真才实学放在人才鉴别的天平之上，就是坚持以实践的观点和生产力的标准作为区别人才与非人才的试金石。有了这样的理念，对于人才的鉴别就比较清楚了。究竟什么是人才，无论其概念是如何界定的，终究离不开这样一个事实：能胜任工作的人就是人才。确定这样的理念，有着重大的现实意义。学校往往有过分注重文凭标准、职称标准和荣誉称号的倾向。学历、职称当然是人才不可缺少的因素，但绝不是衡量人才的根本标志；荣誉级别是给予某些人才的应有回报，却不是衡量人才的天平。衡量人才的根本标志是实践，实践标准既有利于人才个人的健康成长，也有利于推动工作的创新和发展。

为了使学校吸纳人才的做法更科学，应该引入结构化面试等先进的人员招聘方法，学校人事部门也需要改变以往传统的人事管理的做法，吸收、借鉴现代人力资源管理理论中适合学校的部分，对人力资源进行科学的预测与规划、培养与使用、配置与管理。

三、配置人才

在人才的组合配置上，我们以往的做法往往偏重于个体能力和素质的全面性、理念性，注重素质和能力上的相加，忽略了整体组合效益的乘积。所以，在配备班子时注意了个体素质上的“强”，忽视了整体组合上的“合”。要求每个班子里必须要有强手。这种理念强调了基础性，却忽视了融合性，缺少对人才相互之间异质上的互补性研究。因此，有时候表面上看起来配备得很不错的班子，实际运转起来却没有产生预期的效果。

实践证明，班子的整体素质，不是简单的个体素质相加的总和。个体的素质和能力相同的两个群体，有了互补性，要素的总和会得到放大；反之，要素的总和会有一部分受到内耗而减弱。因此，班子的配置，不仅要考虑个体的素质和能力，还应考虑人才结构的互补性。大多数情况下，班子内部不是一个强弱搭配的问题，而是一个异质互补的问题。异质互补是多方面的，当前特别要注意以下几个互补：一是年龄互补，新老结合。相对来说，年纪大的人经验丰富，思考周密，处事稳健，善于处理复杂问题，应付复杂局面；而年纪轻的同志精力充沛，思维敏捷，易接受新鲜事物。因此，新老结合更有利于工作的顺利开展。二是业务互补，专业搭配。在配专业人才时，要考虑人才在专业上的合理搭配，把个

体的“一能”组合成整体的“全能”，有利于推进单位的根本性转变。三是智能互补，知识共用。在人才队伍中，有的人工作经验丰富，有的人理论知识完整，有的人实践能力较强„„因此，在配置人才时，只有长短相济，才能组成一个含有不同风格、不同特色的“歌手”的“合唱团”，形成最大的合力，演奏出和谐优美的乐章。

四、激励人才

一是成就激励。对于高级知识型员工，应当以“业务成就”为重心构建人才建设体系，使人事政策与高级知识型员工“业务成就”的激励偏好相契合，引进、留住、激活知识型员工队伍中的领军群体，通过充分发挥其才能，使其从中获得成就感、满足感和自我价值的实现。

二是能力激励。青年知识型教职工更加注重个人成长的需要。学校应该注重对这些教职工的人力资本投入，健全人才培养机制，为他们提供受教育和不断提高自己技能的学习机会，让其具备终身就业的能力。

南京工程高等职业学校特别注重教师的培训培养，每年安排专任教师赴企业参加社会实践，并相应地安排领导视察指导，给予参与企业实践的教师相应的补贴；教学科研处组织教师参加各类培训，如“出国培训”、“骨干教师省级培训”、“四新培训”、“新教师岗前培训”等等，这些安排使教师队伍的整体素质得到了很大的提高。学校近五年来，组织教师进行职业生涯规划设计，使教职工的个人发展与学校的可持续发展得到最佳的结合。

三是环境激励。创造一个良好、宽松、和谐的工作环境，使知识型员工特别是中级知识型员工感受到学校对知识、对人才的尊重、理解和关心，他们就会充分发挥工作积极性，充分发挥自己的内在能力和聪明才智。因此，学校应当认识到创造宽松、和谐、自主的工作、学习环境，提供良好的生活、科研条件，对充分发挥知识型员工的才能和作用具有十分重大的战略意义。

四是物质激励。提供良好的薪酬福利，有利于初级知识型员工的成长，可以防止知识型员工出现断层。刚到学校的员工大多数是大学毕业不久的本科生、研究生，首先迫切需要补偿人力资本的投资成本，其次他们面临着成家立业的重大经济压力大，而他们恰好是学校内部收入较低的群体。因此，我们要为他们提供较好的薪酬福利，解除后顾之忧，打造一个事业发展的平台，使他们和学校一起健康、快速的发展。

作者：江苏省南京工程高等职业学校 杨晓华 来源：《基础教育参考》2024年第1期（下）

**第二篇：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。

**第三篇：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。

**第四篇：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。

**第五篇：乡镇人才激励政策**

关于加强XX镇人才激励机制的意见

为了进一步实施人才强镇战略，充分调动各类人才在振兴XX经济中的积极性、主动性和创造性，现结合我镇人才工作和重点重抓的要求，经党委研究决定，有关镇人才激励机制，制定如下意见：

一、指导思想

以科学发展观为指导，认真贯彻落实全国和省、市、县人才工作会议精神，坚持党管人才原则，坚持以人为本。增强各级党政领导班子和领导干部的人才观念和责任意识，促进人才工作各项目标任务的落实，逐步建立适应社会主义市场经济体制和我镇发展需要的人才机制和服务体系，在全社会进一步形成尊重知识、尊重人才、尊重创造的良好氛围为我镇全面建设小康社会提供有力的人才保证。

二、具体措施

1、加强政府对人才激励的规制。当前，我镇人才管理严重忽视和缺乏契约和规则，我们应该提倡政府对人才激励的规制，来弥补政府长期以来在规制上的缺位。第一，制定人才激励的宏观原则政策，各单位制定有效的人才分配政策以及对智力知识成果的保护等政策规范，并视市场运行变化情况，适时进行调整，通过建立合理满足特定时段供需双方需求、严密覆盖人才激励各个环节的基本规范，来调控人才激励走向。第二，建立维护人才价值交换秩序的屏障。要在司法维护的较窄通道之外，建立更为广阔的维护协调机制和维权组织体系。各单位通过司法机构建立

人才争议的申诉仲裁机构，并形成地方政府人事部门与政府行业管理机关相连接的上下贯通、多点运行的争议协调解决机构，建立高效快捷的工作机制，来及时调解供需双方矛盾关系，增强维护功能。

2、对高层重点人才直接进行激励。政府对高层次人才、贡献突出人才进行必要的直接激励，既能提高人才的满足感，又能敦促用人主体珍视人才价值，推动尊重人才环境的形成。各单位积极按照镇政府对于人才激励的工作要求，逐步采取由物质激励为主向精神激励与创业扶助激励为主过渡，把物质激励的责任逐渐交给用人主体，尤其要充分发挥掌握政治资源的优势，对人才给予参政议政等政治荣誉或名誉激励。一些生活较困难的重点人才，可以给其特例优惠、特例准批等政策性倾斜，如对其子女上学、家属随迁、户口安置等给予特殊政策。

3、积极发挥政府外组织作用。把以往政府包揽的人才服务职能交给社会中介组织，在转移过程中，政府侧重制定人才服务的运行规则，初始期，要扶持社会中介组织的建设发展，在组织体系基本健全、竞争格局形成后，逐步转向以规范行为为主，发挥社会多主体的作用。积极组建测定人才价值含量的人才资质鉴定中心，为人才实现价值交换提供服务；建立各类人才专业协会，满足人才信息交流和联谊协作等。

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