

# 我国企业管理中的鼓励机制研究目录

<b>1 绪论</b>	<b>2</b>
1.1 论文的选题背景和研究目的	2
鼓励的重要性(即选题背景)	2
鼓励的作用(即研究目的)	5
1.2 鼓励概述:	6
鼓励的概念	6
鼓励的划分	8
<b>2 我国企业管理中鼓励理论及应用</b>	<b>10</b>
2.1 根本的鼓励理论	10
容型鼓励理论	10
过程型鼓励理论	13
行为改造型鼓励理论	15
综合型鼓励理论	15
2.2 我国鼓励机制研究	17
员工鼓励的程序	17
员工鼓励常用的四种措施	18
鼓励措施的分析 and 比拟	25
对特殊人员的鼓励	26
员工鼓励的技巧	31
<b>3 对我国企业实行鼓励措施的建议及思考</b>	<b>34</b>
3.1 我国企业对鼓励应用的缺乏之处	34
3.2 我国企业需增强的几种鼓励方式	35
3.3 对我国应用鼓励机制的思考	38
3.4 对我国企业建立鼓励机制的几点看法	40
<b>4 总结</b>	<b>43</b>
<b>附录</b>	<b>45</b>
附录 1: 英文文献	45
附录 2: 英文文献翻译	53

# 我国企业管理中的鼓励机制研究

# 1 绪论

## 1.1 论文的选题背景和研究目的

### 1.1.1 鼓励的重要性(即选题背景)

追逐利润是企业生存和开展的根本动力机制。企业管理的目的，就是充分利用现有的资源，使组织高效率地运行，提高组织绩效，实现组织的既定目标。而如何高效地实现这些既定目标？如何正确对待企业管理？正如管理学家拉夫里科夫所说，“管理应该首先是对人，然后再通过人对实际生产过程产生符合目的的影响”。一代管理学之父德鲁克甚至认为，“所谓企业管理，说到底就是人事管理”。所以，人力资本理论认为，人力资源是最重要的资源。这是因为任何社会的存在与开展，都离不开人口；任何组织的存在与开展，都离不开人员；任何经济的存在与开展，都离不开人力资源；任何技术的创造与创造，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。而这其中的人口、人员、人力、人才与人物，正是人力资源形成与开展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的根本对象。因此，人力资源是组织生命源泉，是组织开展的第一资源。现代企业管理应该从以物质资源为中心转向以人力资源为中心。

然而，人力资源，对于一个组织的奉献与作用，不是自发产生的，只有科学有效的管理才能让同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，发挥出截然不同的实际价值与绩效。知识经济时代，人力资源在社会经济开展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对缩小。土地、矿产等自然资源以及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物资流的管理与资金流的管理正逐渐让位于人力资源的管理。自然资源在它大量被开采转化为资金资源以后已经日益短缺，而人力资源随着人口的大幅度增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。

当今的时代，是开展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般劳务。我们的企业现在需要的是前瞻性、全局性、开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然为现代的人力资源开发与管理所取代。

而传统人事管理与现代人力资源开发的区别在很大程度上是对人的重视程度的差异以及对人的各种潜能开发的差异。现代的企业管理要求我们充分认识到：人是企业的主体，也是生产力的载体，更是企业开展的决定性因素。因此在企业管理中，要重视人的因素，发挥劳动者的主动精神，挖掘人的潜能。企业开展要以人为本。员工的主动性、创造力和进取心使得企业能够不断前进，持续开展，这是企业最大的财富。美国钢铁大王卡耐基也说过，“炸毁我工厂的所有财物不要紧，只要给我留下人力资源，只要他们充分发挥作用，我可以创造出比原来更好的企业。”所以说，在现代企业管理中，最主要的管理不仅仍然是对人的管理，而且还要通过有效的管理手段激发出人的最大潜能。

我们知道，现代企业生产力提高的关键在于员工素质的提高，在于企业劳动者所具有的各种能力的开发和利用，即对企业人力资本的启动。要激发员工的潜能，就要了解如何有效的启用人力资本。它是由人所具有的许多要素相互作用有机构成的，其中包括人的思想方法、行为方式、生活偏好、个性、意志、情趣、智力、体力、技能、体能、安康、婚姻等诸多根本要素，这些要素间的有机结合和协调互动，形成人的综合能力即人力资本。人力资本是多要素构造、多功能的动态资本。人力资本的启动问题就是人的“鼓励”问题。

所谓人的“鼓励”问题，在企业活动中一方面指企业运营过程中劳动者能否视企业的目标跟劳动者个人目标一致的问题，另一方面指企业运营中企业外在的目标能否转化为劳动者的个人目标的问题。如果劳动者把事情总是看成企业的事情而和他个人没有直接利害关系，企业人与人之间没有共同信念和稳定预期，企业就会失去存在的前提和根底。企业人力资本的产权属于每一个劳动者，这些劳动者包括对企业付诸脑力和体力的所有人，

如董事长、经理、财务人员、营销人员、生产工人、仓储人员等等。这些劳动者如巴赛尔所说是企业的“主动资产”，当其一局部产权被限制和删除时，人力资本所有者可以相应“关闭”它，而不能人尽其才。因此对人力资本的运用应该是有效“鼓励”。企业的竞争是人才的竞争，则人才的管理就是企业管理的重要功能，知人善用，鼓励优秀人才，是管理功能的精华。

鼓励是为了促进员工更好的工作。而员工工作的努力程度和效率是多因素共同影响的结果，概括起来，包括主客和客观两个方面。客观方面有工具、手段、原材料的性能、构造等。主观方面主要是主观能动性的发挥，如工作认真负责程度、创新欲望与方法、工作意识和价值观念、人际关系协调程度，对企业的忠诚度和向心力等。在客观条件一定的前提下，工作效率取决于主观方面的努力程度。主观努力程度高，则工作效率高，反之亦然。如何改善人的主观努力程度涉及到许多因素，根据现代人力资源管理学、社会心理学的理论和实践来看，建立公平合理的鼓励机制是激发员工的工作热情，提高工作效率的关键。美国哈福大学詹姆斯教授通过调查发现，在一般情况下人的主观能动性只能发挥20%—30%，如果受到充分鼓励，就能发挥80%—90%。

在这样的认知下，企业日益发现，人的因素在企业参与市场竞争中的作用不断提升，怎样最大限度地调动企业员工工作积极性的问题在企业管理中的重要性应该被充分重视。因此，现代鼓励理论已成为现代管理理论和实践探讨的前沿，鼓励机制问题已成为企业管理的一个普遍性问题。鼓励成为人力资源管理中最关键、最困难的职能，而且也应该是第一职能。企业管理中，只有首先调动起员工的积极性，才能通过他们去实现方案、组织和控制职能，维护系统的正常运转，进而实现组织的目标。因此，也可以说，“鼓励是管理的核心”。

### 1.1.2 鼓励的作用(即研究目的)

鼓励对于调动人们的工作积极性、不断提高工作绩效、出色地实现组织目标，都具有十分重要的作用，这些也是研究鼓励的目的之所在：

1. 鼓励对于管理和开发人力资源具有巨大的作用。

在国外竞争不断加剧的情况下，企业为了生存和开展，就要不断地提高自己的竞争力。这种竞争力的形成，包括对人、财、物各个方面资源的充分利用。但是，现在对于财力和物力人们已经能够准确地预测、方案和控制，而对于人力资源这样一种在的东西，至今仍无法准确地预测、方案和控制。在增强企业人力竞争力的问题上，对人力的合理使用是一个方面，通过教育培训提高素质是另一个方面，还有一个十分重要的方面就是鼓励。对于鼓励问题，我国的企业并不陌生，但由于多数管理者对于鼓励的理论和方法没有太多的了解和研究，因此还没有到达比拟理想的效果。

2. 通过鼓励可以大提高工作绩效。

从职工工作绩效的取得过程和影响因素的分析中我们可以看出，工作绩效的取得受到职工能力、努力、时机和环境等多种因素的制约，且不管其他因素如何，努力程度将总是直接影响到工作绩效的上下。而鼓励的根本作用就在于充分调动职工的工作积极性、主动性和创造性。特别在当代，随着科学技术的不断进步和生产过程的日趋复杂，对职工的科学技术素质的要求越来越高，单靠资金、技术和设备等物的因素，并不能扩大生产，增加效益，企业开展的根本动力必须转移到依靠人的因素上来，即通过各种鼓励手段和方法充分调动职工工作积极性，从而到达提高工作绩效的目的。

3. 通过鼓励可以增强企业的凝聚力和吸引力

一个企业的管理水平、鼓励水平和开展前景将从根本上影响到企业全体职工的根本心态和精神面貌。当他们的鼓励水平很高，也就是对工作积极主动、热情很高时，必然会从多方面形成较强的组织凝聚力。与此相反，如果企业的鼓励水平很低，也必然会导致人心松散，凝聚力低。企业凝聚力不仅直接影响到工作状况，而且会直接影响到企业的外部声誉和形象，影响到企业对社会人员的吸引力。

总之，企业开展要以人为本。人力资源管理是管理人的艺术，是运用更科学的手段，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开展都离不开人的创造力和积极性。古往今来，管理理论和管理

方法层出不穷，无论是员工授权式管理、持续开展式管理、参与型管理，还是工程团队式管理等，归根结底只有一条：鼓励员工，使他们乐于融入集体之中，成为企业这个有机体中不可分割的一局部。现在，我国企业面临国内、国际市场的双重检验，因此我国企业更要重视对员工的鼓励，根据自己的实际情况，综合运用多种鼓励机制，把鼓励的手段和目的结合起来，改变思维模式，这样才能真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的鼓励体系，这样才能使我国企业在剧烈的市场竞争中立于不败之地。所以说，鼓励机制的研究对于我国企业开展的指导意义十分重大。

## 1.2 鼓励概述：

### 1.2.1 鼓励的概念

在商品经济日益兴旺的今天，生产商品的企业面临的竞争越来越剧烈。企业之间的竞争归根到底是人才的竞争，如何鼓励企业中的人为企业创造和维护一个积极向上的工作环境就成了管理者最根本的技能。关于鼓励的探讨就如同寻找企业管理的秘诀一样，也许永远也不会有一个“放之四海皆准”的答案。不过，企业的管理者实际上每时每刻都在有意无意地应用着\*种鼓励模式进展管理。在此，我们首先要弄清楚终究什么是“鼓励”。

按中文词义来说，鼓励就是激发鼓励的意思，鼓励人的工作动机，鼓励人的工作干劲。鼓励一词，在英语中是 motivate，这是一个动词，意为“使人产生行动的动机”或“激发人的行为动机”。从字源学的角度去追溯，这词源于拉丁字 movere，意为“使运动”或“使行动”。在心理学中，鼓励是指心理上的驱动力。含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思，即通过\*种部和外部刺激，促使人发奋向上，努力去实现目标。组织行为学中对鼓励的定义是，通过高水平的努力去实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的\*些需要为条件，鼓励实际上是一个满足需要的过程。

如下列图示：

未满足的需要 → 紧 → 驱力 → 寻求行为 → 满足需要 → 紧降低

在上图中显示，一种未满足的需要会带来紧，进而会在人的躯体产生驱力。这些驱力会产生寻求行为，去寻找能满足需要的特定目标。如果目标到达，需要就会满足，紧程度就会降低。被鼓励的员工处于一种紧状态，为缓解紧，他们会努力工作。但是，这种减轻紧程度的努力必须是指向组织目标的。管理学家综合了心理学与组织行为学中对鼓励的研究结果定义了鼓励。在管理学上，鼓励就是激发人的动机，诱发人的行为。在管理过程中，对人的行为的鼓励就是通过对心理因素的研究，采取各种手段，制造各种诱因，诱发人们奉献出他们的时间、精力与智力。从这个角度来看，鼓励也是一种使人们充分发挥其潜能的力量。

因此,通俗地说,鼓励实际上就是通过满足于员工的需要而使其努力工作、实现组织目标的过程。具体而言,它具有以下几种功能:有利于激发和调动职工的积极性;有助于将职工的个人目的和企业目标统一起来;有助于增强组织的凝聚力,促进组织部的协调和统一。

在任何组织中,不同的人的努力程度不同,绩效也就不同。一个人对组织的价值并不完全取决于他的能力,而在很大程度上取决于他的工作动机,也就是工作的积极性。人的工作动机并不是天生就有的,人没有生来就懒惰的,也没有生来就勤快的,人的努力水平取决于目标对他的吸引力,取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。鼓励员工就是要设法使他们看到满足自己的需要与实现组织目标之间的关系,从而产生努力工作的在动力,勤奋工作。

管理的目的是充分利用资源,使组织高效能的运转,提高组织绩效,实现组织的既定目标。而组织的绩效是必须以其成员的个人绩效为根底的。个人的绩效取决于多种因素,可以用“绩效函数”来表示: $P=f(M, AB, E)$ 。式中各个变量的含义是:

P(performance)——个人工作绩效

M(motivation) ——工作积极性〔鼓励水平〕

AB(ability) ——工作能力

E(environment) ——工作条件〔环境〕

“绩效函数”中积极性、能力与条件三类自然变量都十分重要,提高和

保证他们是管理者的责任；但其中积极性的提高和保持，更重要，也更复杂。因为工作能力可以通过锻炼和培训提高；工作条件可以通过安排和支持来保证；而工作积极性却受制于个人的动机，以及组织的政策、制度等诸多因素。总之，鼓励是管理者必须面对的重要问题，他既基于高深的理论，又要具有艺术性。

## 1.2.2 鼓励的划分

不同的鼓励类型对行为过程会产生程度不同的影响，因此鼓励类型的选择是做好鼓励工作的一个前提条件。鼓励有多种类型，可以从不同角度进展划分。

### 1. 沉着上划分

从鼓励容的角度，可以分为物质鼓励与精神鼓励两种类型：（1）物质鼓励是从满足人的物质需要出发，对物质利益关系进展调节，从而激发人的向上动机并控制其行为的趋向。物质鼓励多以加薪、减薪、奖金、罚款等形式出现。（2）精神鼓励是以满足人的精神需要出发，对人的心理施加必要的影响，从而产生激发力，影响人的行为。精神鼓励多以表扬、批评、记功、评先进、授予先进模称号或处分等形式出现。物质鼓励和精神鼓励二者目标是共同的，都是为了强化行为、提高员工的工作积极性。但是，它们作用的着力点是不同的，前者主要作用于人的物质需要的满足，后者则着眼于人的心理，是对人的精神需要的满足。

### 2. 从性质上划分

从鼓励性质的角度，可以把鼓励分为正鼓励和负鼓励两种类型：（1）正鼓励是当一个人的行为符合组织的需要时，通过奖励的方式来鼓励这种行为，以到达保持这种行为的目的。正鼓励的手段如奖金、奖品、表扬、树立先进典型等。（2）负鼓励是当一个人的行为不符合组织需要时，通过制裁的方式来抑制这种行为，以到达消除这种行为的目的。负鼓励的手段可以是物质方面的，如降低工资级别、罚款等，也可以是精神方面的，如批评、通报、处分、记过等。正鼓励与负鼓励都以对人的行为进展强化为



目的，但它们的取向相反。正鼓励起正强化的作用，是对行为的肯定；负鼓励起负强化的作用，是对行为的否认。

### 3. 从对象上划分

从鼓励作用对象的角度，可以把鼓励分为鼓励和外鼓励两种类型：

(1) 鼓励。鼓励源于人对工作活动本身及任务完成所带来的满足感。它是通过工作设计（使员工对工作感兴趣）和启发诱导（使员工感到工作的重要性和意义）来激发员工的主动精神，使人们的工作热情建立在高度自觉的根底上，以发挥出在的潜力。(2) 外鼓励。外鼓励是运用环境条件来制约人们的动机，以此来强化或削弱相关行为，进而提高工作意愿。它多以行为规或对工作活动和完成任务付给适当报酬的形式出现，来限制或鼓励\*些行为的产生，如建立岗位责任制以对失职行为进展限制，设立合理化建议奖用以激发工作人员的创造性和革新精神。

## 2 我国企业管理中鼓励理论及应用

### 2.1 根本的鼓励理论

半个世纪以来，管理学家、心理学家和社会学家从不同的角度研究了应当怎样鼓励人的问题，提出了许多鼓励理论。这些理论基本上可以分为四类。见下表：

鼓励理论划分

容型	需要层次理论（马斯洛） 双因素理论（赫茨伯格） 成就鼓励理论（麦克利兰） 生存—相关—成长理论（奥德弗）
过程型	公平理论（亚当斯） 期望理论（弗鲁姆） 主管人员鼓励理论（佩顿） 目标设置理论（洛克）

行为改造型	强化理论（行为修正理论，斯金纳） 力场理论（勒温）
综合鼓励型	鼓励过程模式理论（波特，劳勒，） 综合鼓励模式理论（豪斯）

### 2.1.1 容型鼓励理论

容型鼓励理论侧重研究激发动机的因素。由于这类理论的容都围绕着如何满足需要进展研究，因此也称为需要理论。它主要包括：马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素理论、麦克利兰的成就需要鼓励理论和奥德弗的生存—相关—成长（ERG）理论等。

#### 1. 马斯洛的需求层次理论

马斯洛在 1943 年出版的“人类鼓励理论”一书，首次提出需求层次理论，认为人类有五个层次的需要。如下列图 2-1 示：

图 2-1（资料来源：德，清华大学出版“人力资源开发与管理”）

马斯洛的需求层次论启示管理者们，在工作中找出有关的鼓励因素，采取相应的组织措施，来满足不同层次的需要，以引导员工们的行为，实现组织目标。针对各个层次的需要，管理者们应注意以下几点：

##### (1) 满足员工们的根本需要

如果员工们还在为生理的需要而奔波，他们就无法专心于本职工作，只要能谋生，任何一种工作都能承受。在现代的组织环境中，管理者可以通过增加工资、改善劳动条件和生活条件、给予更多的业余时间和更长的工休时间等方法来鼓励员工、调动积极性，并把满足平安需要作为鼓励的动力，为员工能够提供平安、有保障、能长期从事的职业，使员工不致因技术进步而失业。

##### (2) 满足和谐人际关系的需要

一些能够为人们提供社会交往时机的职业能产生较大的吸引力。当领导者和管理人员发现员工们追求的是这一需要时，应强调同事的共同利益，

开展一些有组织的体育活动、联欢活动等，来增进相互间的感情，逐步形成集体公认的行为规范。通过这种鼓励，可使员工产生较高的满意感和对组织的忠诚感。不过，这也可能导致生产绩效的降低，因为员工的注意力可能从工作转移到社交上去。

### (3) 满足尊重需要，提高工作的自豪感

当员工们做出成绩时，对他们进展公开的奖励和表扬、发给荣誉奖章、设立荣耀榜，并提供更多的独立自主地从事工作的时机，来提高员工们对工作的满足感和效率。

### (4) 促进员工创新和发挥潜能

有着“自我实现”需要的人，会把他们的创造性和建立性技能奉献于工作中。领导者和管理人员应很好的利用人们的创新心理和能力，吸引更多的组织中的优秀成员参与决策，注重管理，倾听员工的意见，给技术精、水平高、能力强的人安排重要工作，让他们充分认识到自身价值。同时，在设计工作程序、规定制度与执行方案时，也应当给予员工施展才能的余地。

马斯洛的需要层次理论是经典性理论，但其使用价值有一定的局限。管理学家们在实践中又提出了新的需要鼓励理论。

## 2 奥尔德佛的 ERG 理论

该理论认为人有三种根本需要：生存需要，关系需要和成长需要。与马斯洛的需求理论不同之处在于：ERG 理论认为人的多种需求可以同时存在，满足较高层次需要的努力受挫会导致倒退到较低层次的需要。例如，员工在从事的工作没有平安保障的情况下可能会要求更高的工资收入或更好的福利待遇。

一般认为，ERG 理论弥补了马斯洛的需求层次理论的缺乏。它代表了关于需求层次的一种更有效的观点。

## 3 麦克莱兰的成就需求理论

该理论关注三种需要：成就需要，权力需要和亲合需要。麦克莱兰认为人的需求从学习和经历中得来的，不同的需求会影响到人如何面对他们的工作，也会影响到他们对职业的选择。如果说需求层次理论和 ERG 理论普

遍适用于大多数人的话，麦克莱兰的需求理论更适合对企业家的研究。

根据上述三种理论，我们可以看出：人的需要是多种多样的，不同的人有不同的需要构造和强度。即使是同一个人，其需要也会随着时间和环境的变化而变化。未满足的需要会带来紧张，进而在躯体产生驱力。我们可以把鼓励看成是一个满足需要的过程，但是，从企业的角度出发，为了鼓励员工，企业应当拿什么来满足员工的需要呢？赫兹伯格的双因素理论涉及到了这个问题，再后来的哈克曼和奥德海姆的工作特性模型对双因素理论又有了开展和补充。

#### 4 赫兹伯格的双因素理论

赫兹伯格通过调查研究发现，促使员工在工作中产生满意感的因素往往和工作本身有直接的联系。如成就感、社会认可、挑战性的工作、个人的成长和开展等，这些因素称为鼓励因素。产生不满意的因素往往与工作环境和条件相联系，例如：公司的政策、人际关系、工作条件、工资收入、平安保障等，这些因素称为保健因素。他认为良好的保健因素只能使员工的不满意感消除，但这类因素是不能产生鼓励作用的。只有与工作本身有关的因素才是鼓励因素。

按照赫兹伯格的理论，我们可以看出，企业在管理过程中要尽量消除人们工作中的不满意因素，与此同时，要创造时机为员工提供鼓励因素，增加员工对工作的满意感。

#### 5 哈克曼和奥海姆的工作特性模型

他们认为具有较高鼓励性的工作应当具备以下五个特征：(1)技能的多样性；(2)工作的完整性；(3)任务的重要性；(4)主动性；(5)反响性。这种工作特性模型对工作设计有很大的指导价值。

个人有\*种需要时，他往往倾向于采取\*种行动以满足他的这种需求，但是未满足的需要激发出来的行为未必是企业所期望的行为。以上的鼓励理论无法解决这一问题。

## 2.1.2 过程型鼓励理论

过程型鼓励理论着重研究从动机的产生到采取具体行为的心理过程。这类理论都试图弄清人们对付出劳动、成效要求、薪酬奖励价值的认识，以到达鼓励的目的。它主要包括弗隆姆的期望理论、亚当斯的公平理论和洛克的目标设置理论等。

### 1. 弗隆姆的期望理论

按照期望理论，个体动机行为活动过程为：“个人努力→个人成绩→组织报酬→个人目标”。该理论核心是“期望值”。一个人积极性被调动的程度取决于各种目的的价值大小和期望值的乘积，其中期望值为追求目标实现的可能性。用公式表示即：鼓励力量=∑目标价值×期望值。这一理论说明，鼓励对象对目标价值看得越大，估计实现的可能性越大，激发的力量也就越大。为此，应当在人力资源使用和管理中，解决努力与绩效的关系、绩效与报酬的关系、报酬与满足个人需要的关系。

期望理论有助于解释为什么许多员工在工作中得过且过的问题。根据期望理论，管理者应通过奖励满足员工较为迫切的需要，因为这种奖励对员工来说效价较高。同时，要为员工提供必要的工作条件和工作上的指导，提高员工完成工作的信心。

### 2. 亚当斯的公平理论

公平理论最初是由美国心理学家亚当斯提出来的。该理论认为，一个人不仅关心自己的所得所失本身，而且还关心与别人所得所失的关系。他们是以相对付出和相对报酬全面衡量自己的得失。人们的这种对公平与否的判断会对自己的工作积极性产生影响，这种感受的反响会影响下一步的努力。如果得失比例和他人相比大致相当时，就会心理平静，认为公平合理心情舒畅。比别人高则令其兴奋，是最有效的鼓励，但有时过高会带来心虚，不平安感增加。低于别人时一般会出现以下一些行为措施：通过自我解释到达自我抚慰，逐渐造成一种公平的假象，以消除不安；更换比照对象，以获得主观的公平；采取一定行为，改变自己或他人的得失状况；发泄怨气，制造矛盾；暂时忍耐或产生离开工作场所。因此分配合理性常

是激发人在组织中工作动机的因素和动力。

公平理论对管理实践有很重要的价值。首先，公平理论强调组织公平对待员工的重要性，管理人员应该让员工们充分感受到他们受到了公平对待。其次，公平理论还提出在以人为中心的管理中，不仅注意组织中各个人的自身状况，还要特别注意组织外的人与人之间比拟的影响，防止人的“社会比拟”所引起行为的负效应。

### 3. 洛克的目标设置理论

该理论认为，指向一个目标的工作意向是工作鼓励的主要源泉。假设适当的订立目标并妥善管理工作进展，工作目标就能够有效的鼓励员工，提高员工的工作表现。目标设置理论的要点是：目标的具体性、挑战性、员工对目标的承受程度等因素影响员工的行为，目标设置理论是目标管理的理论根底。

## 2.1.3 行为改造型鼓励理论

行为改造型鼓励理论着眼于行为的结果，认为当行为的结果有利于个人时，行为会重复出现，反之行为则会削弱和消退。这类理论以斯金纳的操作性条件反射为根底，侧重研究对被管理者行为的改造修正。它主要有强化论、归因论、力场论和挫折理论等。

斯金纳的强化理论，又称行为修正理论，它是指行为与影响行为的环境之间的关系，即通过不断改变环境的刺激因素来增强、减弱或消失某种行为。对行为的强化类型包括正强化和负强化，用以鼓励或者反对和改变一定的行为，从而到达组织的预期目标。

## 2.1.4 综合型鼓励理论

鼓励是一个十分复杂的问题，涵盖众多因素。学者们一直试图开发出包含与鼓励有关的所有主要因素的复杂鼓励理论和模型。在上述三类鼓励理论的根底上，一些学者提出了综合型的鼓励理论，波特,劳勒模型就是一种较成功的模型。

波特-劳勒模型是以弗鲁姆的期望模型为骨干的，认为一定的鼓励会产生一定的努力，并导致相应的工作绩效；通过到达一定绩效，可以获致所期望的外在性与在性奖酬，这些二阶结果，是工作者的真正目标。波特-劳勒对此作了重要补充，增加了一定的影响因素和认知因素，见图 2-2

图 2-2 波特-劳勒综合鼓励模型〔资料来源德，清华大学出版“人力资源开发与管理”〕

### 1. 增加的影响因素

在波特-劳勒综合鼓励模型中，增加的影响因素有“能力与素质”、“工作条件”、“角色感知”三项，并对鼓励的在性和外在性予以重视和区分，即分为“在奖酬”和“外在奖酬”两个方面。

### 2. 增加的认知因素

其一，在波特,劳勒模型中，增加了对“在外在性奖酬价值的认识”，即“奖酬效价”，它能够反响到起点，对鼓励产生影响。

其二，增加了“对努力、绩效、奖酬之间关系可能性的感知”，即把对期望值和奖酬工具作用的认知估计，也反响到起点，对鼓励产生影响。

其三，增加了“对奖酬公正性的感知”，即分配公平感。奖酬的绝对数量不能决定满意感，是要与自己的绩效〔投入〕相比，再做人际比拟，才能决定其满意感，并反响到起点去鼓励。

## 2.2 我国鼓励机制研究

### 2.2.1 员工鼓励的程序

人的行为具有以下特征：是自发的，外力不能发动行为，但是能影响行为；有原因、有目的，因为人具有理性；具有持久性，目的未到达，就不会终止；可以改变，具有可塑性。正是因为人的行为具备这些特征，才产生了鼓励的可能。由于人的动机性行为总是围绕着满足需求的欲望进展，于是一种没有得到满足的需求就成了鼓励的起点。没有得到满足的需求会造成个人心紧，导致采取\*种行为以满足需求来解除或减轻这种紧程度。由

于这一活动是针对\*一目的的，目的到达时，需求满足，鼓励过程也告完成。

针对人的上述行为特征，组织采取鼓励措施一般应该遵循以下程序。

#### 1. 了解员工的需要

了解员工的需要构造、需要强度和满足需要的方法。这是进展有效激励的前提。

#### 2. 分析环境条件

分析企业的环境条件和企业可以采取的鼓励手段，计算鼓励需要付出的本钱和可以带来的收益。

#### 3. 制订鼓励措施

根据分析的结果，制订详细的鼓励措施，交由有关部门掌握实施，诱导员工产生需要，采取行动。

#### 4. 评估员工绩效

由人力资源管理部门对有关工程进展考核，评估员工的绩效，以此作为奖惩的依据。

#### 5. 兑现奖惩

对绩效优秀的员工予以表彰或奖励，鼓励其再接再厉；对劣绩员工进行负鼓励，促进其改变态度、方法，提高业绩。

## 2.2.2 员工鼓励常用的四种措施

### 1. 薪酬鼓励

薪酬鼓励是最根底，也是最重要的一种鼓励手段。

马斯洛的需求理论对企业管理者的启示是：如果底薪根本上满足了员工的需要，则津贴就不再是一项大问题。尽管它可能不很令人满意，但它至少不会令人失望。如果津贴富足的话，则管理者就可以把注意力放到工作的质量上去。在员工随着他们的需求等级取得进步的时候，他们的动机更容易被影响而转到追求个人与组织目标实现上来。因此，在企业中，薪酬鼓励是首要解决的问题，薪酬鼓励是企业中员工鼓励中最重要局部。虽然我国的大多数企业对鼓励的重视和了解还很不够，只知道用薪酬去鼓



励员工,缺乏针对性和长远性,但毕竟,它仍然是现阶段我国企业中应用最多的鼓励手段。我因此对这种措施作了最详尽的研究。

### (1) 薪酬方案的制定

企业制定薪酬方案的重要目的是要留住那些对企业开展至关重要的关键人才,稳定员工队伍,同时对一些奉献相对较小的人员进展调整,甚至进展辞退。薪酬方案不仅要有效,而且要有竞争力。特别是对那些紧跟科学技术开展步伐、形成公司竞争优势的核心岗位或员工来说,薪酬方案尤其重要。

1)影响薪酬方案的外界因素。薪酬方案的特点与薪酬水平往往因行业而异,成熟行业(如制造业、运输业等)与飞速开展的新兴产业(如信息技术产业),其薪酬水平与薪酬增长速度有显著的差异。

公司的开展阶段、规模和业务特点也将影响公司的薪酬政策,都是在制定薪酬制度时必需考虑的因素。

2)薪酬方案的竞争对手。通常公司比拟关注在产品市场上的竞争对手,人才市场上的竞争与产品市场上的竞争同样剧烈,事实上,产品的竞争最终也是人才的竞争,确定公司在人才市场上的竞争对手有助于有目的地确定公司的薪酬策略。

3)公司在人力市场上的定位。为了获得人才市场上的竞争优势,足以留住所需人才,公司准备承当多少人工本钱,确定了公司在人才市场上的定位。

4)核心竞争部门、岗位和具有特殊职能的员工。这些部门、岗位和员工直接决定公司竞争能力上下。这些部门、岗位和员工是鼓励制度的重点鼓励对象,他们的特殊性与地位往往影响公司的整体薪酬水平。

一般而言,一项具有竞争力而且行之有效的薪酬制度需要具备四个特征:对的公正性、对外的竞争性、对个人的鼓励性和易于管理性。从本质上讲,只有具备这四个特征,才能形成一项有效的薪酬制度。但是对的公正性却常常与对外的竞争性相互矛盾,在外部很紧缺的人才在企业部的岗位不一定就是很重要的;对个人的鼓励性强调了员工的个性,而过份强调个性却给管理增加了难度。因此,一项有效的薪酬制度应该是较好地平衡

了上述两个矛盾关系的制度。

## （2）薪酬方案所包含的主要内容

企业的薪酬就是对员工为企业所做奉献而付给的回报或答，广义的薪酬包括以下几个局部：

1) 基本工资，是薪酬中相对固定和稳定的成分，它主要根据员工的工作性质、工作级别、工作责任大小等因素确定。

2) 奖金，是根据员工超额完成任务或业绩的优良程度而计付的薪资。奖金可与员工个人绩效挂钩，也可与团体或企业的效益结合，其作用在于鼓励员工提高劳动生产率和工作质量。奖金发放的形式和额度都非常灵活。

3) 津贴，是为了补偿和鼓励员工在特殊岗位和特殊工作环境下的劳动而计付的薪资。

4) 福利，是为了吸引员工到企业工作或维持企业骨干人员的稳定而支付的作为根本薪资的补充的假设工程。如各类保险金、退休金、午餐费等。是企业给予员工的一种保障性质的支出。

上述四种成份在员工鼓励制度所起的作用各不一样。基本工资、津贴和福利可以满足员工根本需求，如衣、食、住、行、平安、保障等方面的需求，属于保健因素；奖金与工作相关，根据业绩情况发放，满足了员工受尊重和自我实现的需求，属于鼓励因素。下面将对薪酬方案的主要内容分别讨论。

## （3）基本工资

通常，基本工资与职位或技能有比拟密切的关系。公司根据职位的重要程度或者技能的上下而给予员工的相对固定的薪酬。这种付薪方法是建立在职位高或技能水平高的员工对企业的奉献会普遍较高的假设上。技能水平的上下往往有相对容易的衡量方法，而职位的重要程度是一个相当主观的评价结果。为了使各个职位的评价结果相对客观一些，企业一般采用职位评估的方法来衡量各个职位的部相对价值。而市场上各种职位的价值属于公允价值，比拟容易获得。

一般地，企业通过确定一个根底职位来决定企业的薪酬水平。首先将这个基准职位和市场上的相似职位比拟，其次再将公司里的其它职位与这

个职位做比拟，根据每个职位的部价值来确定工资等级。市场价值定为工资的中间值，上限和下限由预定的百分比算出。在这个过程中，薪酬方案的公平性受到职位评估方法、根底岗位确定、与市场价值的比例关系、专业技能和职位的相互关系、各级工资的上下波动幅度等的影响。

职位的价值评估和技能的评定一样，都是相对概念，并不能反映同在某等级职位工作的员工或者拥有同一级技能的员工对企业的真正价值。因此，发放根本工资的目的在于减少员工的不满意，鼓励作用是比拟弱的。

#### (4) 奖金

奖金一般与业绩或者奉献有比拟密切的关系，是根据员工或工作组织的业绩情况而给予的奖励，在薪酬体系中鼓励作用最强。按照奖金作用时间的长短可以将奖金划分为短期奖励方案和长期奖励方案。

##### 1) 短期奖励方案

短期奖励方案通常强调直接或近期效果，短期的奖励方案包括：

①年度业绩奖金、半年业绩奖金、季度业绩奖金及月度业绩奖金 这些奖金是根据在一定期间的业绩发放的定期奖励；

②一次性奖金，如根据员工或工作单元的特殊奉献而一次性发放的奖励；

③突出业绩奖励，指因为到达一定工作目标、期望的结果或意料之外但值得表扬的结果而发放的奖励；

④根据销售额发放的奖金，例如回扣、提成、红利等销售奖金；

上述短期奖励方案的奖励形式不仅可以使用奖金，还可以用奖品、礼物、股票、一定额度的消费权、带薪休假等形式奖励。

##### 2) 长期奖励方案

长期奖励方案通常指奖励的结果在一年或更长时间才能表达，奖励的多少与在此期间工作目标的完成情况相关。长期奖励使被奖励人员工作的着眼点放在较长的阶段里，以防止短期行为对企业长期利益可能造成的危害。

长期奖励方案一般包括：收益共享方案、分红方案、成果共享方案、股票期权方案等。近二十年来，西方公司经理人的薪酬构造发生了较大的

变化。以发放股票及股票期权为主体的薪酬制度已经取代了以基本工资和年度奖金为主体的传统薪酬制度，认股权制度更是异军突起。1996年“财富”杂志评出的全球前500家大工业企业中，至少89%的企业实行了认股权制度，美国硅谷的企业几乎100%采用了此种制度。认股权制度在其开展的初期，往往只授予公司高级管理人员，近年来几乎扩大到全体雇员。在我国的，上市公司也普遍实行了认股期权方案。长期奖励在企业大行其道反映了企业更加关注企业的长期利益，并鼓励其雇员为企业的长期利益而工作。

### (5) 津贴

津贴是指为了鼓励和补偿员工在特殊岗位和特殊工作环境下工作，而在基本工资体系之外单独发放的薪资。一般情况下，津贴只能减少在特殊岗位或特殊工作环境下工作员工的不满，鼓励作用并不明显。只有在基本工资水平较低，缺乏以满足员工的日常需要时，津贴有一定的鼓励作用。

鉴于福利与薪酬的其他容在形式和作用方面都不一样，而且使用福利来鼓励员工与薪酬鼓励差异很大，因此，在下面单独探讨有关福利的鼓励作用。

## 2. 福利鼓励

与有形的货币薪酬不同，企业设立福利是为了满足了员工的特定需求。例如，对年老退休后生活保障的需求，对意外保险、医疗保障的需求，休假的需求等。其中以货币形式支付的局部是薪酬体系的重要补充，也可以作为薪酬体系的一局部。

### (1) 按对象划分

企业中的福利包括很多容，按照享受福利的对象划分，企业的福利可以划分为全员福利、特种福利和特困福利等：

1) 全员福利是企业所有员工都可以享受的福利，如免费午餐、各类保险等；

2) 特种福利是针对企业中的特殊群体设计的福利，如为高管人员提供的轿车，高管人员的住宅津贴等；

3) 特困福利是针对有特殊困难的员工提供的福利，如伤残补贴、困难

补助等；

## （2） 其它划分形式

按照福利的发放形式和作用，可以划分为假期及补贴、退休及保险福利、雇员效劳福利等。

假期及补贴是指当员工不工作时支付给他们的福利、放弃休假给予的补偿及超时工作时给予他们的额外补贴等。包括带薪休假、病假、工伤假、事假、婚丧假、探亲假、探亲费、 离职金、遣散费、加班费等；

退休及保险福利是指企业现在支付的，在员工退休、病、伤、残或失业时获得一定保障的福利。包括社会养老保险、工伤保险、失业保险、商业人寿保险、员工意外伤害保险、住院、医疗和伤残保险等；

雇员效劳福利是为雇员生活提供方便的福利措施。包括住房性福利、免费午餐及各种餐食补助、交通福利、教育培训福利、医疗保健福利、服装福利、家属福利等；

按照鼓励理论，福利只能满足员工的保障性需求，对员工的鼓励作用并不强。企业虽然在员工福利方面花费了大量的资金，遗憾的是大多数雇员并不了解这些，而使这项鼓励措施的效率降低。企业中正在探索使福利的作用不仅限于保障的方法，福利与业绩挂钩之后就可以有很强的鼓励作用。货币薪酬只是短期人才资源市场供求关系的表达，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。深得人心的福利有时比高薪更能有效地鼓励员工，也正是因此，企业中追求长期开展的员工，更认同福利而非仅仅是高薪。

## 3. 培训鼓励

企业获得高质量、高素质的人力资源有外部招聘和部招聘两个途径。开展企业部招聘工作需要部有足够的人才储藏，员工的培训和培养就成为人力资源管理工作的重要局部。许多国际著名的企业都将员工培训等人力资源开发工作作为企业的重要的开展战略，从员工角度考虑，工作本身即是继续学习的过程。是个人为提高自己的工作市场价值进展的投资，员工通过不同的途径不断地学习，从而使自己逐步增值。因此，在我国，员工对个人培训的需求也是日趋旺盛。很多人在择业时开场更多的将培训作为标准。培训对员工的鼓励作用越来越明显，特别是对于中青年的雇员，我国

的很多企业成功的应用了培训鼓励,并取得了良好的效果,发现培训的鼓励作用有时会超过薪酬。

企业的招聘员工时努力挑选最合格的候选人,然而即使企业雇到了非常合格的人,也不能保证所有的工作都被胜任。从员工的角度考虑,刚到一个新环境或者从事一项新的工作,培训或学习能够帮助他们尽快适应新工作和新环境,从而满足员工个人多方面的需求。在这个时期,培训和学习是员工最想得到的“奖励”。新员工知道自己目前价值和长期价值是与学习新技术、新知识和能力息息相关。学习能有助于保持较高的“竞争能力”。培训和学习可以被看作是一种新的货币,在一定程度上标明个人的价值。培训和学习是管理者能提供的最有意义的奖励之一。

实际上,学习能为许多公司带来高额回报。那些十分重视培训投资回报的人往往会把学习看作是能增值的行为,从而作为人力资源战略部署的重点。我国著名的企业海尔集团就是借助摩托罗拉、迪斯尼等公司的开展史,重视了培训的重要作用。认识到培训和学习对公司和个人都有益:公司通过保存智力资本而受益;雇员在学习中获得价值,由于它提供变化并提高了个人水平和工作能力,因此能激发雇员的积极性。

培训通常被认为是一项投资或一种福利,然而当培训与业绩及员工开展结合起来的时候,就会产生很强的鼓励作用。培训可以作为鼓励措施,说明对员工的认可和鼓励。特别是对有培养前途的员工进展管理梯队的培训,极强地说明公司对员工的认可程度,通常比薪酬鼓励更能发挥鼓励作用。

#### **4. 职业生涯设计**

按照马斯洛的需求层次理论,职业生涯规划可以满足员工最高层次的需求,即帮助员工实现自我、获得自尊。因此,对员工的职业生涯进展规划,表达了企业尊重员工和以人为本的企业管理理念。

职业生涯设计可以简单定义为根据公司对不同岗位的职业设定和开展方案,在基于员工个人兴趣、技能、潜质的基础上所做出的员工开展规划与设计。

与传统的人事规划不同,职业生涯设计更强调双向性和系统性。职业

生涯设计不仅考虑公司的职位设定和开展途径，而且考虑个人的意愿。职业生涯设计是基于组织设定、岗位设定和描述、员工培训等的系统工程，是企业人力资源管理较高层次的工作容。

企业着手于职业生涯设计一般为到达以下目的：

- (1) 帮助员工设立明确的职业开展方向，规划企业人才的开展途径；
- (2) 为员工培训指明方向，使考核和评价工作更有针对性；
- (3) 帮助业务部门明确人员配置需求，做好部门部的人力资源规划；
- (4) 建立企业的人才储藏，满足企业对人才的长期需求，创造持续开展的环境；
- (5) 满足员工的最高需求，提高员工的工作满意度，稳定员工队伍。

事实上，这些目标的最终目标只有一个，即提高生产效率，保持企业的核心竞争力。一个受雇于企业的员工，其个人的职业生涯可以分为职业探索阶段、立业开展阶段、职业中期阶段、职业后期阶段等四个阶段。对于\*一位员工的职业生涯，这四个阶段的时间划分和持续期间会受到个人素质、组织制度和开展以及时机等偶然因素的影响。在职业生涯的不同时间，员工的职业需求以及员工对企业的价值会有很大的差异，能够鼓励员工的因素也将不同。因此，职业生涯设计的实施中，必须考虑到员工的具体情况，了解员工个人的意愿，才能最终实现职业生涯设计的工作目标。

### 2.2.3 鼓励措施的分析 and 比拟

企业的鼓励体系是各种鼓励措施有机组合的体系。各种鼓励措施对不同对象的作用不同，企业部和外部的条件和环境也将影响企业的鼓励措施的使用。

对于企业中不同级别的员工，鼓励措施的影响有很大的差异。一般地，级别越高的员工对满足根本生活需求的鼓励措施越不感兴趣，而高风险高回报的鼓励措施的鼓励作用则很强；而对于级别较低的员工，不愿意承当过多的风险，则对于那些提供了生活保障、平安性较高、有利于职业开展的鼓励措施比拟感兴趣。

公司的开展将经历起步期、成长期、成熟期和衰退期等几个阶段。一般来说，处于初始阶段的公司，薪酬比拟简单，以个人为根底，随机性较强，根本工资不高，更乐意使用奖金等鼓励作用强的薪酬措施；而处于成熟阶段的公司，薪酬政策就复杂得多，根本工资一般是以职位为根底的定性薪酬。

## 2.2.4对特殊人员的鼓励

### 1. 对中高层管理人员的鼓励

长期以来，我国高层经营管理人员报酬水平同它们作出的奉献以及企业得到的效益相比，明显偏低。它们的收入与它们付出的劳动、承当的责任、风险不相匹配。有关统计资料显示，2000-2003 年我国最兴旺的城市一的高级经理人的年度平均报酬仅为高级经理人的29.1%；为新加坡的41.9%。

由于受传统方案经济体制的长期影响，我国报酬鼓励标准失衡。没有形成与经营者对出资者的奉献相联系的报酬制度，从而严重挫伤了经营者的积极性。经营者报酬不但起不到鼓励作用，反而导致大量的人才的流失以及“逆向选择，寻求补偿”的现象。这些都影响到企业的经营状况和企业的竞争力。因此，合理确定经营者报酬成为当今管理报酬鼓励研究的重点。因为管理人员在决定个人和团队的利益中所起的作用，我国的多数企业为其中高层管理人员提供\*种形式的红利或奖金。对企业中高层管理人员的鼓励主要是短期鼓励和长期鼓励方案。

#### (1) 短期鼓励

##### 1) 短期鼓励的根本问题

在实施短期鼓励方案时，要考虑 3 个根本问题：资格条件、基金规模确实定和个人奖励额。资格条件通常可用以下 3 种方法之一来确定：第 1 种方法是关键职位。这需要对职位进展逐个评价以确定关键职位，这些职位对企业利益的影响是可以测算的；第 2 种方法是通过设定薪资水平阈值来确定资格条件，任何收入超过这个阈值的员工都当然有资格参加短期鼓励方案 第 3 种方法是可以透过工资等来确定资格条件。它规定所有在\*一



工资等级或其上的员工都具备参加短期鼓励方案的资格。

## 2) 支付数额

支付数额可以通过几种方法予以解决。有些公司采用非扣除法，即抽取固定比例（公司净收益）作为短期鼓励基金。有些公司则使用扣除法，这种方法一是基于这样的假设：企业只有在其净盈利到达一定水平以后才会建立短期鼓励基金。

实际操作中，红利应该占利润的比例并没有一成不变和永远可靠的原则，有些企业甚至没有设立分红基金的制度。一种可能方案是预留最低限度数量的利润，譬如说是 10%，可以保证持股人的投资，然后在此项扣除的根底上，将公司税前营业利润的 20%作为分红基金。

## 3) 个人奖励确实定

一般的做法是制定每个具备资格的职位的红利标准，然后再依据实际绩效上调或下调其红利，实际所获红利最多可以是标准红利的两倍。为此，要制定每个管理人员的绩效标准。并对其所获红利额进展初步估算，要对短期鼓励基金的开支总额进展估算并同可用的红利基金进展比拟。如果必要的话，再调整个人的奖金估算额。管理人员根据个人绩效、公司绩效，还是二者的混合形式承受红利，正是利润分享方案和真正的个人奖励红利方案之间的区别。在利润分享方案中，每个人都根据公司的经营状况获得红利，而不管个人的实际业绩水平如何。在真正的个人鼓励方案中，则是依据管理人员的个人业绩确定其所获红利的数量。需要注意，红利确实定并不存在一成不变和永远可靠的原则，高层管理人员的红利通常与公司的整体状况挂钩。前提是公司状况可以反映个人绩效。但如果公司利润是测量\*位管理人员奉献的准确指标，依据个人绩效来确定红利就更为合理。有一种简单的方法叫二分奖励法。这种方法是把红利分为两局部，管理人员实际得到的是两种形式的红利：一种是以个人业绩为依据；另一种则以组织的整体绩效为依据。这个方法的一个缺点是：对于绩效平庸的管理人员来说，因为至少可以获得第二种以组织的整体绩效为依据的红利。

## (2) 长期鼓励

企业为了长期开展和繁荣，通过鼓励和奖励，使高层管理人员在决策

时更注重长期观念，这是长期鼓励的目标之一。另一个目标是，在企业长期成功开展的根底上，通过为高层管理人员提供积累财富（如公司股票）的时机鼓励他们与企业共同奋斗。长期鼓励或资本积累方案（Capital Accumulation Programs）通常只用于高层管理人员，它通常有以下形式：股票期权、股票增值方案、绩效达成方案、部股票方案和股票面值方案。

#### 1) 股票期权

股票期权（Stock Option）通常是指给予管理人员按\*一事先确定的固定价格购置公司股票的选择权。如果股票价格上涨，个人行使期权，按固定价格买进股票，并获得利润。相反，股票价格下跌，就是股票期权“贴水”，管理人员就不购置股票。该方案的目的在于鼓励高层管理人员努力工作，增加公司利润，从而提高公司股票的价格。

#### 2) 股票增值方案

股票增值方案通常同股票期权方案一起使用，这种方案使管理人员有权放弃股票期权而从公司获得一笔等同于自赠与期权之日起股票价格的增值额。

#### 3) 绩效达成方案

绩效达成方案通常是预先制定的财务目标（如每股股票的收益或股息的增长额）的达成情况，确定高层管理人员应得的股票份额。

#### 4) 部股票方案

部股票方案通常无偿地把股票分发给高层管理人员，但需要依据部股票法规对其进展限制。

#### 5) 股票面值方案

股票面值方案是指允许中层管理人员以目前的股票面值（这个面值通过对公司资产的评估确定）购置股票，高层管理人员可以获得自有股票的股息，随着公司的开展，他们所持股票的面值可能会随之增长。

### (3) 年薪制

年薪制是以年度为单位决定工资薪金的制度，经营者年薪制是指企业以年度为单位，根据经营者的生产经营成果和所承担的责任、风险确定其工资收入的工资分配制度。

1992年6月，市政府选择英雄金笔厂、油墨厂和纸箱厂等三家企业作为经营者年薪制试点单位，将经营者年薪确定为1万至2万元，到1993年已扩大到16家。1994年，劳动部制定了“企业经营者年薪制试行方法”。1994年9月，市公布“企业董事长、总经理年薪制试点方法”，随后、、、等省市也开场进展年薪制的试点。1997年3月原劳动部在印发的“关于“九五”时期企业工资工作的主要目标和政策措施”中，明确提出要在具备条件的国有企业中积极稳妥地推行年薪制。据统计，到1997年，全国实行年薪制试点的企业已达上万家。中国企业家调查系统调查约有60.4%的企业经营者愿意实行年薪制，明确表示不愿意的只占6.1%，1998年，该系统调查的全部总样本中，实行年薪制的企业经营者已经到达17.5%，其中，国有企业、集体企业、私营企业比例分别为15.2%，20.2%和40.4%。

如何建立合理的年薪制模式由此成为了一个被普遍关注的问题。管理学中有这样的描述“想得到什么，就考核什么”可以说，有些企业的管理水平低下，经济效益不好，并不仅仅是经营者素质低下、能力欠缺造成的，更多情况下是企业业绩考核理念导致企业管理行为低效。因此，低效的鼓励考核必然带来低效的管理，企业就必然出问题。作为企业的出资人，股东最关心的莫过于利润，因为利润意味着投入的资本经过一段时间的再投资所产生的效益。由委托代理理论可以知道，现实中的代理人（经营者）并不一定会为委托人（股东）的利益效劳，甚至有可能以牺牲委托人的利益为代价来谋取私利。导致这种利益偏离和冲突的关键性因素之一被认为是委托人的利益同代理人利益之间缺乏关联性。因此，为了监视规代理人的行为，就必然产生代理本钱。为了降低由委托代理关系产生的这些本钱，从委托人方面看，最关键的问题是在于如何建立完善的代理人鼓励约束机制，使代理人的利益同委托人的利益相一致，使二者“心往一处想，劲往一处使”。

所以，最合理的是建立基于利润分享方案，基于业绩指标考核的年薪制。这样的年薪制是指将企业经营者的年度报酬分为两局部：基薪和绩效年薪。基薪是维持经营者的根本生活及社交需要而发放的报酬，一般按月发放。绩效年薪是根据企业年度利润指标完成程度，确定发放数额。为保

证利润真实性，利润指标一般采用有现金流的经营性税后利润。即当净现金流入大于税后利润时，以税后利润为准；当净现金流入小于税后利润时，以净现金流入为准。

对于完成利润考核的情况，给予经营者最根本的奖励。对于超额局部，视超额的数量多少给予不同档的利润分享比例，总体原则是超额越多，分享比例越大。同时，年度利润分享方案也可同任期绩效考核（长期鼓励）相结合，在年度考核之后，一次发放绩效年薪的一定比例，其余比例作为长期鼓励局部。待经营者任期完毕时，予以任期考核，考核优秀者，给予全部兑现，并给予相应股权、期权鼓励。

市场经济的竞争在根本上是企业的竞争，而企业的竞争在一定程度上是企业管理者之间的竞争。现代企业中，如何建立有效的年薪鼓励机制调动企业经营者的积极性，是企业改革开展中的一个重要问题。

## **2. 对根底工作人员, 专业人员的鼓励**

### **(1) 绩效工资**

所谓绩效工资 (Merit Pay) 是依据员工个人绩效而增发的奖励性工资，也称为绩效加薪。它与红利的不同之处在于：它是一种连续的增加额，而红利则只是对\*段时间工作的奖励。传统的绩效工资制的特点是：对员工绩效增加认可的形式通常是在每年规定的时间提高根本薪资（或加薪），而绩效加薪的依据通常只是个人绩效（公司利润的总体水平可能影响绩效加薪基金的规模）。企业通过制定绩效工资以奖励其员工。现在，企业更多地使用绩效工资制的两种改良形式：一种方法是每年一次结清绩效工资的加薪总额；另一种方法则是把绩效工资同个人和组织的绩效相挂钩。

加薪总额一次结清的方式得以使应付薪金额的增长速度明显放慢。这种方法也有助于控制福利本钱，因为福利水平通常与员工当前的根本工资相联系。同传统的绩效加薪制相比，绩效加薪总额一次结清的做法具有更显著的鼓励作用。

实施此方法时需考虑：a 企业如果准备放弃通常会导致底薪增加的绩效加薪制，首先应消除底薪任何实际上的不公平，也就是说，低绩效员工的薪资不能总是高于高绩效员工的薪资，这一点最重要。b 绩效加薪的时

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/075310203004011210>