

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤(通用5篇)

为有力保证事情或工作开展的水平质量，预先制定方案是必不可少的，方案是有很强可操作性的书面计划。怎样写方案才更能起到其作用呢？方案应该怎么制定呢？以下是小编为大家收集的方案范文，欢迎大家分享阅读。

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤篇一

引导语：激励是对员工潜能的开发，它完全不同于自然资源和资本资源的开发，无法用精确的计算来进行预测、计划和控制。那么应该激励员工怎么设计呢？下面是小编为你带来的企业员工激励方案设计步骤，希望你对你有所帮助。

一、员工的基本需要

激励来源于需要。作为企业的经营者首先应该了解员工除了薪酬和福利待遇等最基本的需要之外还存在着如安全的需要、归属的需要、社会的需要、自我价值实现的需要等多方面的需求。物质需要仅仅是员工基本需要的一个方面。实际上员工的需要是多种多样的，不同的人有不同的需要，员工共同的需要就是企业的需要。人们有了需求才会有动力，当然员工的需求必须是他经过努力后才能达到的，这样才能起到激励的作用。因此，建立合理有效的激励机制，就必须根据员工的需要对激励的目标和方法进行具体的研究，采取多方面的激励途径和方法与之相适应，在“以人为本”的员工管理模式基础上建立企业的激励机制。

二、激励的基本方式

一般来说，根据需求的不同，可将激励分为四大类；成就激励、

能力激励、环境激励和物质激励。

(一) 成就激励

近代著名管理学家麦克利兰明确的将人在基本需求(生理—安全)之上的部分分为社会交往——权力欲望——成就欲望等三个不同的层次。在人的需求层次中，成就是人的一个相对较多的需求层次。成就激励的基本出发点是随着社会的发展、人们的生活水平逐渐提高，越来越多的人在选择工作时不仅仅是为了生存，更多的是为了获得一种成就感，从实际意义上来说，成就激励是员工激励中一类非常重要的内容。企业员工激励方案设计企业员工激励方案设计。成就激励依据它作用的不同，又可分为组织激励、榜样激励、荣誉激励、绩效激励、目标激励和理想激励六个方面。

(二) 能力激励

在满足人的需求时，不可能每一个层次的需求都全部得到满足，只要满足其部分需要，作为人的个体就会转向追求其他方面的需要。因此，企业经营者要通过培训激励和工作内容激励等手段不断提升员工的个人能力，从而在进一步以激励的方式满足员工希望生活更加美好的新的需求的同时满足企业发展的需要。比如，培训激励是对青年员工较有成效的一种激励方式，通过培训，可以提高员工实际目标的能力，为其承担更大的责任、更高挑战性的工作以及提升到更重要的岗位创造条件。目前，在许多大公司中，培训已成为一种正式奖励，以及激励员工通过不断的提高自身能力和改进工作品质的一种方式。又如，工作内容激励。企业经营应采取灵活的派工方式，让员工干其最喜欢的工作或由员工自主选择自己的工作，通过这种方式安排的工作，不仅可以大大提高工作效率，而且会产生很好的激励作用，但这种方式需要经营者必须了解员工的工作兴趣和各自的特长，并具备良好的工作掌握能力，只有这样才能保证工作内容激励能够发挥应有的作用。

(三) 环境激励

倡导以人为本的激励机制必须多方了解员工的需要，包括员工对工作环境的需求。环境包括企业文化环境和客观工作环境两个范畴。满足员工的环境方面的需求，一是政策环境与企业文化激励。公司的政策环境与企业文化息息相关，企业应力求建立一种重视人力资源，把职工当作“社会人”、“决策人”甚至是“自己人”，最大限度地发挥员工的潜力，调动他们的积极性、主动性和创造性的文化氛围，并在这样的企业文化的大环境下确立本企业的政策环境。二是客观环境激励。员工的客观环境是指员工的工作环境、办公设备、环境卫生等方面。为员工创造一个优美、安静和舒适的客观环境能大大地提高员工的工作效率。

(四) 物质激励

物质激励是最普通的和最为人熟知的一种激励方式，它主要包括薪酬、福利待遇等方面，是一种基本的激励手段。物质激励决定着员工基本需要的满足程度，并进而影响到其社会地位、社会交往、自我实现等高层次需要的满足。因此，企业经营者应在以人为本的激励机制中针对物质激励进行重点的研究企业员工激励方案设计员工激励以往传统的简单涨工资、发奖金的方式由于不能明晰激励理论中的激励和保证作用，因而成效并不显著，很多企业已经摒弃了这些作法，取而代之以崭新的体现以人为本的管理思想的激励方式。如：现金期权制的激励，这种激励方式是以科学合理的考核指标为基础，承诺经营者在指标达成后给以一定方式的现金奖励，但奖励是分期或延期兑现。这种激励方式往往和年薪制或者风险抵押等相结合，采用“传统支薪制+支付方式创新”的模式，使以往的短期激励变成长期激励，不仅可以使员工长期保持良好的工作热情，而且可以避免工作中的短期行为。员工持股制的方式可以使全体员工共同成为企业的所有者并参与企业的经营、管理和利润分配，具有典型的合作经济的性质。这种激励方式由于满足了员工的多方面的需求，因此可

以产生巨大的激励作用。

其他的针对企业经营者的激励方式还有利润分享制、经营者持股、年薪制等。

(一) 物质激励要和精神激励相结合

物质激励是通过物质刺激的手段，鼓励职工工作。它的主要表现形式有正激励和负激励，如发放工资、奖金、津贴、福利等为正激励，罚款等为负激励。物质需要作为人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励作为激励的主要模式，也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励方式。随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立，“金钱是万能的”思想在相当一部分人的头脑中滋长起来，有些企业经营者也一味地认为只有奖金发足了才能调动职工的积极性。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费多，预期目的却并未达到，职工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。尤其是一些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则，这种平均主义的分配方法非常不利于培养员工的创新精神，平均等于无激励，极大地抹杀了员工的积极性。而且目前中国还有相当一部分企业没有力量在物质激励上大做文章。我们都知道人类除了有物质上的需要外还有精神方面的需要，因此企业必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性企业员工激励方案设计企业员工激励方案设计。

(二) 建立多跑道、多层次激励机制

激励机制是一个开放的系统，要随着时代、环境、市场形式的变化而不断变化。以联想集团为例，联想多层次激励机制的实施是创造奇迹的一个秘方。这表现在他们在不同时期有不同的激励机制。公司对80年代第一代联想人主要注重培养他们的集体主义精神和物质生活基本满足。进入90年代以后，根据新一代的联想人对物质要求更为强烈、并有很强的自我

意识的特点联想制定了新的、合理的、有效的激励方案，那就是多一点空间、多一点办法，根据高科技企业发展的特点激励多条跑道。例如让有突出业绩的业务人员和销售人员的工资、奖金远远高于他们的上司，使他们能安心现有的工作，不再认为只有做官才能体现价值从而煞费苦心往领导岗位上发展。因为做一名成功的设计员和销售员一样可以体现出自己的价值，这样他们就会把所有的精力和才华都投入到最适合自己的工作中去，进而创造出最大的工作效益和业绩。联想集团始终认为只激励一条跑道一定会拥挤不堪，一定要激励多条跑道，这样才能使员工真正安心在自己的岗位上工作。

(三) 充分考虑员工的个体差异，实行差别激励的原则

总之，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，多方分析研究，采取多项措施和方法，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，真正建立起适合企业特点、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之地。

构建现代企业激励机制的一些思考激励对于调动企业全体员工的积极性起着关键的作用，如何建立一个适应企业实际情况的激励机制显得格外重要。我们从一些实际常见的企业激励问题分析出发，来思考一下什么是可行的激励机制。

现代企业中有很多人有一种错误的认识，象员工的激励问题，认为只要给他们汽车，房子，高薪等物质利益，就能留住员工，激励员工，其他的一切问题也都好解决。但情况并不是这样。

高薪并不是有效的激励措施

显而易见的问题，一个员工在企业中取得工资的多少和怎么取得是完全不同的两码事。企业老总给员工无论多少工资，

并不能保证此员工一定卖力地为他效劳，即使他出于感恩也许会卖命地给你干。让我设想一下两种工资机制。一种是给员工固定工资，但没有奖金；另一种是没有固定工资，但依据员工业绩，从利润中提成。设想一下，不说两个工资机制下员工的个人收入，但从员工的工作态度上，两者肯定有所差别。

从员工角度来说，他更愿意从事一种有固定收入的工作，因此他更偏好于到设置第一种工资机制的单位工作；但从企业角度看，第二种工资机制更利于激励员工。因此，在设计企业激励机制时，要明确拿多少和怎么拿的区别。

低薪也是筛选员工有效的机制

新设公司和比较成熟的大公司之间的激励机制应有所不同。对于一个新设公司来说，资金实力不强，现金流量一般而言比较紧张，而且新设公司较难从金融机构贷到资金。因此，新设公司应当减少在现金方面的支出企业员工激励方案设计企业员工激励方案设计。高薪对新设公司而言不太可行。

对于一个新设公司，招聘员工时要挑取有创新进去能力和一定冒险精神事业心强的人，并且低薪将那些只图物质利益的人拒之门外，摆在新设公司面前较重要的问题是如何将短期激励和长期激励较好地结合起来，稳定员工队伍。这本身有利于保持整个队伍的士气。

应设计实际可行的薪酬方案

企业内部不同的员工，其个人偏好也有所不同。对于公司自己认为应当培养核心员工的人可以考虑采用职位、股权而非奖金来激励。对于一般员工，收入方面的奖励可达到其努力工作的目标。而对于不同年龄的员工，也应采用不同的激励方式。一个较大年龄的员工来应聘，他不可能奔着事业来的，对于这样的员工，薪酬而非股权才是更合适的激励。而且，

对于他们而言，追求稳定性是该年龄层次的特点，另外，工资构成上，固定工资要占较大的比例，奖金比例适当地降低一些更为实用。

而对于大学毕业生来说，提供一个让其充分发挥才能和潜力的环境以及职位上的激励更为有效。对于这样的人，工资的构成中固定工资比例小一些，而奖金比例应高一些，不失为一种更好的措施。

(二)激励也需技巧，克服激励过程中常遇见的问题

企业老总们都想通过自己的激励措施来调动员工的积极性来为他们工作，但实际的激励效果却不那么明显。他们往往单凭经验或感觉行事，常常步入无效激励的胡同。

问题之二：物质激励与精神激励有失偏重，形式单一现实中，一些企业老总并不总是考虑员工的内心需要，即马斯洛的高级需要。在激励时不分层次，不分形象，不分时期，都给予物质激励，形式单一，造成激励的边际效应逐年递减。造成企业费事费财，激励效果也不尽如人意。因此，在激励时必须将物质激励与精神激励进行有机的结合，必须在形式上多样化，这样才能保证实现激励效应的最大化。在激励前，一定要搞清楚员工最需要什么，而且想方设法满足他，并且形式灵活，才能有利于激励效果。

问题之三：轮流坐庄搞平衡，挫伤了先进员工的工作积极性企业激励过程中往往难以做到拿真正标准来衡量，评先评优轮流坐庄，今年你当，明年我当，年年如此，年年走过场，先进不再带头，后进保持着落后，激励成为可有可无的工具。

问题之四：缺乏考核依据，激励成为无源之水一些企业管理制度不健全，没有工作标准，难以对员工进行合理的业绩考核。企业效益好时，领导一拍脑袋，就发奖金，多少研究一下就敲定。大多的企业比较流行的做法是，“当官”的多拿

一些，员工少拿一些。奖金成了“大锅饭”，发了白发。激励下属应当有依据，这个依据就是对工作业绩的考核。企业应当根据实际情况建立起激励机制，要让员工明确工作目标，并且清楚实现目标后能得到什么回报，这才能调动大家积极性，促进企业的发展。

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤篇二

针对本公司目前员工流动量大，员工工作效率低下，员工心态不稳等问题。特制定本激励方案。本方案本着精神激励为主，适度配合物质激励的原则。

一、目标激励

由人事及生产厂长共同确定各岗位的岗位职责，明确告知员工应从事的工作以及由生产厂长与员工一起结合员工目前的工作效率制定每月生产目标（注：应是一个可以达到的目标）对于达到目标的员工给予口头表扬及言语鼓励。对与达不到目标的员工应适度安慰并给予帮助，比方说培训等，帮助员工达到工作目标。

效果分析：1属员工自我激励，完成目标的员工会增加自豪感从而增加工作热情。2、完不成目标的员工在被安慰的情况下会更加努力工作。

二、参与激励

对于某些不涉及公司原则的问题决定时（如购买饮水机放几楼或公司考勤1天需打几次卡之类的问题）以及制定生产方面某些规定时，可挑选1~2名员工参与讨论，听取员工意见。

效果分析：1、员工感觉自己受公司重视可增强工作积极

性。2、便于了解第一线员工的思想。3、可表明公司制度是在了解员工想法以后制定的体现公平及人本思想。

三、评选优秀员工

注意评选的公平性，否则会起反效果。

效果分析：1、荣誉激励及物质激励结合的方式可提升员工积极性。2、为评上优秀员工可在员工中间形成竞争，提升工作积极性。3、被评上优秀员工的人稳定性会增强。

四、员工生日问候

每位员工生日时，由公司总经理签发员工生日贺卡，表达对员工的祝福。（一定要总经理亲自签发，否则效果不明显）

效果分析：1、员工感觉受公司重视。2、总经理鼓励会增强员工工作热情。

五、工资激励

对于员工工资可制定工龄工资，在本公司每工作满半年的员工每月可给予25元的工龄工资。每满一年的员工给予每月给予50元的工龄工资，依此类推工龄工资200元封顶。

效果分析：工龄工资便于员工长期在公司工作，以及防止培训出来的熟练工跳槽。

六、企业文化激励

制定人本的企业文化。通过培训的形式告知员工工作是为自己的，有能力的员工公司会为其提供广阔的发展空间以及相对应的薪酬。公司看重的不是学历、性别等其他因数。任何人只要肯努力在公司都有发展的机会。把公司的目标和员工的目标相结合。

效果分析：不同与其他还没有企业文化激励的企业，会是一种比较特别的方式。

七、绩效激励

目前还无法执行，待绩效考核体系建立以后再予以执行。

八、负激励

对于连续两个月达不到公司最低计件标准的员工，结合其平时工作表现（包括考勤、工作态度等）给予转岗或辞退处理。

效果分析：1、反向激励使员工知道不努力就要被淘汰。2、对于工作效率很低下的员工是一种激励。3、可结合目标激励一起执行。

一、选择激励对象：（组织环境 群体特征）

二、设置激励目标

（具体可达到目标，比如一个月完成1000件产品部件的生产）

三、选择激励理论并说明选择理由

罗伯特 豪斯的综合激励模式理论

理由：努力来自于报酬、奖励的价值，个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率。而觉察出来的努力和奖励的概率也受到过去经验和实际绩效的影响。如果人们确切知道，他有把握完成任务或者过去曾经完成的话，他将乐意做出努力并对奖励的概率更加清楚。

工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度，如对完成目标所需从事的活动，以及影响任务完成的其他因素的理解和掌握。

奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当员工看到他们的奖励与成绩很少有关系时，这样的奖赏将不能成为提高绩效的刺激物。

激励措施是否会产生满意，取决于受激励者认为获得的报偿是否公平。满意将导致进一步的努力。

—1—

四、策划激励方案（可操作性）

一、目标激励

由人事及生产厂长共同确定各岗位的岗位职责，明确告知员工应从事的工作以及由生产厂长与员工一起结合员工目前的工作效率制定每月生产目标（注：应是一个可以达到的目标）对于达到目标的员工给予口头表扬及言语鼓励。对与达不到目标的员工应适度安慰并给予帮助，比方说培训等，帮助员工达到工作目标。

效果分析：1属员工自我激励，完成目标的员工会增加自豪感从而增加工作热情。2、完不成目标的员工在被安慰的情况下会更加努力工作。

二、参与激励

对于某些不涉及公司原则的问题决定时（如购买饮水机放几楼或公司考勤1天需打几次卡之类的问题）以及制定生产方面某些规定时，可挑选1~2名员工参与讨论，听取员工意见。

效果分析：1、员工感觉自己受公司重视可增强工作积极性。2、便于了解第一线员工的思想。3、可表明公司制度是在了解员工想法以后制定的体现公平及人本思想。

三、评选优秀员工

公司可分季度评选优秀员工，具体评选方法可根据员工工作绩效、工作态度、出勤情况等。从员工中挑选出2~3名表现良好的员工，发给溥泽皮工艺饰品优秀员工奖状及给予一定的物质奖励。（以3名为列奖励可为1等奖50元人民币、2等奖30元人民币、3等奖20元人民币，奖励以工资的形式发放）但要注意评选的公平性，否则会起反效果。

效果分析：1、荣誉激励及物质激励结合的方式可提升员工积极性。2、为评上优秀员工可在员工中间形成竞争，提升工作积极性。3、被评上优秀员工的人稳定性会增强。

四、员工生日问候

否则效果不明显)

效果分析：1、员工感觉受公司重视。2、总经理鼓励会增强员工工作热情。

五、工资激励

对于员工工资可制定工龄工资，在本公司每工作满半年的员工每月可给予25元的工龄工资。每满一年的员工给予每月给予50元的工龄工资，依此类推工龄工资200元封顶。

效果分析：工龄工资便于员工长期在公司工作，以及防止培训出来的熟练工跳槽。

五、企业文化激励

制定人本的企业文化。通过培训的形式告知员工工作是为自己的，有能力的员工公司会为其提供广阔的发展空间以及相对应的薪酬。公司看重的不是学历、性别等其他因数。任何

人只要肯努力在公司都有发展的机会。把公司的目标和员工的目标相结合。

效果分析：不同与其他还没有企业文化激励的企业，会是一种比较特别的方式。

六、绩效激励

目前还无法执行，待绩效考核体系建立以后再予以执行。

七、负激励

对于连续两个月达不到公司最低计件标准的员工，结合其平时工作表现（包括考勤、工作态度等）给予转岗或辞退处理。

效果分析：1、反向激励使员工知道不努力就要被淘汰。2、对于工作效率很低下的员工是一种激励。

3、可结合目标激励一起执行。

五、可能会遇到的问题 目标设置不当会使员工压力过大 造成生产积极性下降。

—3—

人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的最关键的因素，而激励开发是人力资源的重要手段。企业实行激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性保持和发扬到最佳状态。建立一套科学有效的激励机制直接关系到企业的生存和发展。在企业激励机制的创建中，不能忽视人的需要的作用，只有建立以人为本的激励机制，才能使其在企业的生存和发展中发挥巨大的作用。

激励来源于需要。作为企业的经营管理者首先应该了解员工除了薪酬和福利待遇等最基本的需要之外还存在着如安全的需要、归属的需要、社会的需要、自我价值实现的需要等多方面的需求。物质需要仅仅是员工基本需要的一个方面。实际上员工的需要是多种多样的，不同的人有不同的需要，员工共同的需要就是企业的需要。人们有了需求才会有动力，当然员工的需求必须是他经过努力后才能达到的，这样才能起到激励的作用。因此，建立合理有效的激励机制，就必须根据员工的需要对激励的目标和方法进行具体的研究，采取多方面的激励途径和方法与之相适应，在“以人为本”的员工管理模式基础上建立企业的激励机制。从本中心的激励模式来分析，员工的满意度达不到理想的程度，难以留住人才。

二、激励的基本方式

一般来说，根据需求的不同，可将激励分为四大类：成就激励、能力激励、环境激励和物质激励。

（一）成就激励

激励、荣誉激励、绩效激励、目标激励和理想激励六个方面。

（二）能力激励

在满足人的需求时，不可能每一个层次的需求都全部得到满足，只要满足其部分需要，作为人的个体就会转向追求其他方面的需要。因此，企业经营管理者要通过培训激励和工作内容激励等手段不断提升员工的个人能力，从而在进一步以激励的方式满足员工希望生活更加美好的新的需求的同时满足企业发展的需要。比如，培训激励是对青年员工较有成效的一种激励方式，通过培训，可以提高员工实际目标的能力，为其承担更大的责任、更高挑战性的工作以及提升到更重要的岗位创造条件。目前，在许多大公司中，培训已成为一种正式奖励，以及激励员工通过不断的提高自身能力提高和改进

工作品质的一种方式。又如，工作内容激励。企业经营应采取灵活的派工方式，让员工干其最喜欢的工作或由员工自主选择自己的工作，通过这种方式安排的工作，不仅可以大大提高工作效率，而且会产生很好的激励作用，但这种方式需要经营者必须了解员工的工作兴趣和各自的特长，并具备良好的工作掌握能力，只有这样才能保证工作内容激励能够发挥应有的作用。

(三) 环境激励

倡导以人为本的激励机制必须多方了解员工的需要，包括员工对工作环境的需求。环境包括企业文化环境和客观工作环境两个范畴。满足员工的环境方面的需求，一是政策环境与企业文化激励。公司的政策环境与企业文化息息相关，企业应力求建立一种重视人力资源，把职工当作“社会人”、“决策人”甚至是“自己人”，最大限度地发挥员工的潜力，调动他们的积极性、主动性和创造性的文化氛围，并在这样的企业文化的大环境下确立本企业的政策环境。二是客观环境激励。员工的客观环境是指员工的工作环境、办公设备、环境卫生等方面。为员工创造一个优美、安静和舒适的客观环境能大大地提高员工的工作效率。

(四) 物质激励

简单涨工资、发奖金的方式由于不能明晰激励理论中的激励和保证作用，因而成效并不显著，很多企业已经摒弃了这些作法，取而代之以崭新的体现以人为本的管理思想的激励方式。如：现金期权制的激励，这种激励方式是以科学合理的考核指标为基础，承诺经营者在指标达成后给以一定方式的现金奖励，但奖励是分期或延期兑现。这种激励方式往往和年薪制或者风险抵押等相结合，采用“传统支薪制+支付方式创新”的模式，使以往的短期激励变成长期激励，不仅可以使员工长期保持良好的工作热情，而且可以避免工作中的短期行为。员工持股制的方式可以使全体员工共同成为企业的

所有者并参与企业的经营、管理和利润分配，具有典型的合作经济的性质。这种激励方式由于满足了员工的多方面的需求，因此可以产生巨大的激励作用。

（一）物质激励要和精神激励相结合

物质激励是通过物质刺激的手段，鼓励职工工作。它的主要表现形式有正激励和负激励，如发放工资、奖金、津贴、福利等为正激励，罚款等为负激励。物质需要作为人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励作为激励的主要模式，也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励方式。随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立，“金钱是万能的”思想在相当一部分人的头脑中滋长起来，有些企业经营者也一味地认为只有奖金发足了才能调动职工的积极性。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费多，预期目的却并未达到，职工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。尤其是一些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则，这种平均主义的分配方法非常不利于培养员工的创新精神，平均等于无激励，极大地抹杀了员工的积极性。而且目前中国还有相当一部分企业没有力量在物质激励上大做文章。我们都知道人类除了有物质上的需要外还有精神方面的需要，因此企业必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性。

（二）建立多跑道、多层次激励机制

培养他们的集体主义精神和物质生活基本满足。进入90年代以后，根据新一代的联想人对物质要求更为强烈、并有很强的自我意识的特点联想制定了新的、合理的、有效的激励方案，那就是多一点空间、多一点办法，根据高科技企业发展的特点激励多条跑道。例如让有突出业绩的业务人员和销售人员的工资、奖金远远高于他们的上司，使他们能安心现有的工作，不再认为只有做官才能体现价值从而煞费苦心往领

导岗位上发展。因为做一名成功的设计员和销售员一样可以体现出自己的价值，这样他们就会把所有的精力和才华都投入到最适合自己的工作中去，进而创造出最大的工作效益和业绩。联想集团始终认为只激励一条跑道一定会拥挤不堪，一定要激励多条跑道，这样才能使员工真正安心在自己的岗位上工作。

（三）充分考虑员工的个体差异，实行差别激励的原则

效力。

总之，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，多方分析研究，采取多项措施和方法，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，真正建立起适合企业特点、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之地。

构建现代企业激励机制的一些思考激励对于调动企业全体员工的积极性起着关键的作用，如何建立一个适应企业实际情况的激励机制显得格外重要。我们从一些实际常见的企业激励问题分析出发，来思考一下什么是可行的激励机制。

（一）确定以经济利益为核心的激励机制，但高薪是否为强劲的激励措施？现代企业中有很多人有一种错误的认识，象员工的激励问题，认为只要给他们汽车，房子，高薪等物质利益，就能留住员工，激励员工，其他的一切问题也都好解决。但情况并不是这样。

高薪并不是有效的激励措施

显而易见的问题，一个员工在企业中取得工资的多少和怎么取得是完全不同的两码事。企业老总给员工无论多少工资，并不能保证此员工一定卖力地为他效劳，即使他出于感恩也

许会卖命地给你干。让我设想一下两种工资机制。一种是给员工固定工资，但没有奖金；另一种是没有固定工资，但依据员工业绩，从利润中提成。设想一下，不说两个工资机制下员工的个人收入，但从员工的工作态度上，两者肯定有所差别。

从员工角度来说，他更愿意从事一种有固定收入的工作，因此他更偏好于到设置第一种工资机制的单位工作；但从企业角度看，第二种工资机制更利于激励员工。因此，在设计企业激励机制时，要明确拿多少和怎么拿的区别。

低薪也是筛选员工有效的机制

新设公司和比较成熟的大公司之间的激励机制应有所不同。对于一个新设公司来说，资金实力不强，现金流量一般而言比较紧张，而且新设公司较难从金融机构贷到资金。因此，新设公司应当减少在现金方面的支出。高薪对新设公司而言不太可行。

对于一个新设公司，招聘员工时要挑取有创新进去能力和一定冒险精神事业

心强的人，并且低薪将那些只图物质利益的人拒之门外，摆在新设公司面前较重要的问题是如何将短期激励和长期激励较好地结合起来，稳定员工队伍。这本身有利于保持整个队伍的士气。

应设计实际可行的薪酬方案

企业内部不同的员工，其个人偏好也有所不同。对于公司自己认为应当培养核心员工的人可以考虑采用职位、股权而非奖金来激励。对于一般员工，收入方面的奖励可达到其努力工作的目标。而对于不同年龄的员工，也应采用不同的激励方式。一个较大年龄的员工来应聘，他不可能奔着事业来的，

对于这样的员工，薪酬而非股权才是更合适的激励。而且，对于他们而言，追求稳定性是该年龄层次的特点，另外，工资构成上，固定工资要占较大的比例，奖金比例适当地降低一些更为实用。

而对于大学毕业生来说，提供一个让其充分发挥才能和潜力的环境以及职位上的激励更为有效。对于这样的人，工资的构成中固定工资比例小一些，而奖金比例应高一些，不失为一种更好的措施。

（二）激励也需技巧，克服激励过程中常遇见的问题

企业老总们都想通过自己的激励措施来调动员工的积极性来为他们工作，但实际的激励效果却不那么明显。他们往往单凭经验或感觉行事，常常步入无效激励的胡同。

问题之一：士气低落才激励 很多管理者都认为激励上常规性的工作，无须花太多的精力。其结果呢，至到公司内部人员频繁跳槽，才认识到激励的重要性，但已为时过晚。激励应保持连贯性，才能有效调动员工积极性，留住人才。 问题之二：物质激励与精神激励有失偏重，形式单一 现实中，一些企业老总并不总是考虑员工的内心需要，即马斯洛的高级需要。在激励时不分层次，不分形象，不分时期，都给予物质激励，形式单一，造成激励的边际效应逐年递减。造成企业费事费财，激励效果也不尽如人意。因此，在激励时必须将物质激励与精神激励进行有机的结合，必须在形式上多样化，这样才能保证实现激励效应的最大化。在激励前，一定要搞清楚员工最需要什么，而且想方设法满足他，并且形式灵活，才能有利于激励效果。

问题之三：轮流坐庄搞平衡，挫伤了先进员工的工作积极性
企业激励过程

中往往难以做到拿真正标准来衡量，评先评优轮流坐庄，今

年你当，明年我当，年年如此，年年走过场，先进不再带头，后进保持着落后，激励成为可有可无的工具。

问题之四：缺乏考核依据，激励成为无源之水 一些企业管理制度不健全，没有工作标准，难以对员工进行合理的业绩考核。企业效益好时，领导一拍脑袋，就发奖金，多少研究一下就敲定。大多的企业比较流行的做法是，“当官”的多拿一些，员工少拿一些。奖金成了“大锅饭”，发了白发。激励下属应当有依据，这个依据就是对工作业绩的考核。企业应当根据实际情况建立起激励机制，要让员工明确工作目标，并且清楚实现目标后能得到什么回报，这才能调动大家积极性，促进企业的发展。

（三） 以人为本，有效激励员工，确定富有人性化的激励机制

人力资源作为企业最重要的资源，在激励人才过程中，企业应把“以人为本”的理念落实到各项具体工作中，切实体现出对员工保持不变的尊重，才能赢得员工对企业的忠诚。

（1） 强调以人为本，重视企业内部沟通与协调工作

知识经济的发展要求企业员工具有灵活性，创造性，积极性。因此，人力资本的管理必须树立“以人为本”和“人高于一切”的价值观。这种价值观认为员工是公司最为重要的资产，他们值得信赖，应当受到尊重，能参与与工作有关的决策，会因为受到鼓励而不断成长，以及希望实现他们自己的最大潜力。

沟通是一种很好的激励。企业在决策过程中，要建立起上下畅通的言路，使领导和员工之间的能够就一些分歧进行沟通，对那些关系员工利益的事情进行协调，能够调动员工的积极性。

（2）为员工安排的职务必须与其性格相匹配

他们担任项目经理、公关部长等职务。如果让一个人干一种与其个性不匹配的工作，工作绩效可想而知的。

人的需求包括生理需求、安全需求、社交需求，尊重需求和自我实现需求等若干层次。当一种需求得到满足之后，员工就会转向其他需求。由于每个员工的需求各不相同，对某个人有效的激励措施可能对其他人就没有效果。管理者应当针对员工的差异对他们进行个别化的激励。比如说，有些员工偏好于工资，而有些员工偏好于休假。有针对性的激励容易使员工觉得自己享有地位和受到尊重。

（4）激励机制要保持公平

员工工作中难免将自己的报酬与其他人比较，如果员工感到不公平，会造成其失望，不再努力工作甚至跳槽的可能。管理者在设计薪酬时，员工的经验、能力、努力程度等应当在薪水中获得公平的评价。只有公平的激励机制才能激发员工的工作热情。

（5）为每个员工设定具体而适当的目标，对完成目标的员工进行奖励

有证据证明，为员工设定一个明确的工作目标，通常会使用员工创造出更高绩效。目标会使员工产生压力，从而激励他们更加努力工作。另外，对完成既定目标的员工进行奖励，以强化他的进步行为。

总而言之，激励对一个组织的生存和发展有着非常重要的作用，而激励机制的建立和完善对现代企业的发展更为重要。面对着激烈的国内外经济竞争和我国现代企业本身固有的劳动者积极性不高、生产率低等情况。现代企业要想在激烈的竞争中立于不败之地并保持着对人才恒久的吸引力，一个

有效可行的激励机制的建立显得格外关键。

部门员工激励

具体来说，当员工的需要被满足时，员工就能够被激励，就会有工作的积极性；而员工的需要不能得到满足时，他就不会被激励，也就没有工作积极性。

那么，什么是需要呢？从管理理论知识角度，我们可以给‘需要’下这样一个定义：需要是个体由于某种重要东西的缺乏或被剥夺而产生的内心紧张状态。

要靠给予、奖励，也要靠惩罚。

需要是员工努力工作的源泉，作为管理者只有深刻理解、把握员工的需要，才有可能踏上激励员工的正轨，才有可以激发出员工努力工作的热情。

首先了解员工的需要，了解员工的需要是一切激励措施的前提。不同类型的员工，其主导性的需要是不同的。管理者在实践中应该根据不同层次的需要，采取相应的组织措施，以引导和控制人的行为，使之与公司、部门的或社会的需要相一致。

其次，重视员工的需要也体现了‘人本主义’的管理思想。部门应该把了解员工需要作为一项重要的工作来进行，并且采取一些科学的调查手段，不能仅仅限于谈心、观察等经验性手段。

员工的这些需要是：

在工作中知道部门对我有什么期望；拥有把工作做好所必需的工作环境（包括工具和设备等）；在工作中有机会做最擅长的事；在过去的一星期里，我出色的工作表现得到了承认

和表扬；在工作中上司把我当作一个有用的人来关心；在工作中有人常常鼓励我向前发展；在工作中我的意见和想法一定有人听取；部门的工作目标让我感到本职工作的重要性；我的同事们也在致力于做好本职工作；我在工作中经常会有一个最好的朋友；在过去的六个月里，有人跟我谈论过我的进步；在过去一年的中，我学到了很多的东西，在技术和个性等方面也取得了长足的进步等等。

给员工创造一个良好的工作环境，让员工满意，无疑会激发员工的工作热情，充分发挥其自身才能，使某部门的绩效改善与提升，从而给公司带来切实的效益。

针对员工需求优化部门激励措施

要利用处罚措施进行约束。

员工工作阶段与部门激励方式

从理论上讲，激励过程是从个人需要出发的。例如：管理人员有较高的权利需求和希望得到晋升的需求；而普通员工则具有较强的工作认同需求，得到物质待遇的需求，得到提升的需求等。所以激励往往与个体的愿望以及在特定的工作条件下实现这些愿望的方式密切相关。某部门的员工们之间，由于存在着年龄、学历、工作经历、成长背景、性格特点等一系列差异，在该部门特定的工作环境条件下，部门内各成员间必将出现较大的个体愿望的。

部门员工激励结论：

回顾管理学界的激励理论，它们都在传递着一个重要信息：要有效激励员工没有简单的方法，也没有一个措施能够确保一定激励有效。这是因为激励是一个复杂的系统过程。

它取决于：人与人之间的大相径庭的不同追求的需要；内在

激励因素与外在激励因素混合组成中，各自占多少份额才是最有效的；由于每个人的经历和对奖励的预期水平的不同，对奖励的期望水平也不同；在组织文化产生影响的社会背景下，部门管理者与员工们之间造成了名目繁多的、难以预料的、难以控制的激励力量。

金钱刺激的短期效果

对绝大多数企业的员工来说，理想的工作安排可能是人们对工作感兴趣的原因，但如果良好的监督和恰当的基本工资或薪水等等方面无所不包的话，将肯定带来有效的工作绩效，获得员工的满意。然而，实现这样一种令人满意的结果是不太可能的，特别是一旦金钱刺激不恰当，将更不可能获得这种效果。

当然，我们首先应该清楚地认识到，金钱刺激的短期效果是激励员工工作的最基本要素，即工资和奖金，这也应该是报酬体系中的基础。

- 能够对工作加以衡量，并且能够将它们直接分配给个人或小组；在实践中，这指的是高度重复性的手工工作，就像在大规模产品制造中所采用的。
- 工作步骤基本是由工人本身控制，而不是由机器或者他们所使用的程序控制。
- 管理层有能力维持一种稳定的工作流程。
- 任务并不受手段、材料和设备等频繁变动的影响。

长期激励方案

采用激励方案的建议以及这些方案短期所能带来的收益，似乎可以解决问题，但事实是现阶段许多企业的员工已不限于

获得这种短期的利益，还需要长期的利益保障。

这里所指的成就机制是指星级老师的评定和工资标准的审核。星级教师与星级教师的区别和福利待遇的不同，个体差异相对也不同，从而积极调动教师个人的工作积极性，由被动的工作变为主动进取型的工作。

拟定如下：试用期教师工资=基本工资

一星教师工资=基本工资+奖金+课时费+绩效+福利待遇

二星教师工资=基本工资+奖金+课时费（试听课）+绩效+福利待遇

课时费激励制度：由教师的等级不同，相应的设置课时费包括视听费用的不同，以等级递增的绩效模式，从而激励老师上课的积极性，提高竞争力和教学质量。

员工推荐机制的建立：

员工激励工资制度的建立：基本工资和其他分开

员工激励工资制度的建立可以更好的在市场竞争体现在同等行业中的薪资优势，把握人才留住人才，提高员工素质和质量。

2. 确保员工得到相应的工具，以便把工作做到最好。拥有本行业最先进的工具，员工便会自豪地夸耀自己的工作，这夸耀中就蕴藏着巨大的激励作用。

3 . 为员工出色完成工作提供信息。这些信息包括公司的整体目标及任务，需要专门部门完成的工作及员工个人必须看重解决具体问题。

做实际工作的员工是这项工作的专家，所以，企业必须：

6. 当员工完成工作时，当面表示祝贺。这种祝贺要来得及时，也要说得具体。这也是一种非常不错的员工激励方法。

如果不能亲自表示祝贺，经理应该：

7. 写张便条，赞扬员工的良好表现。书面形式的祝贺能使员工看得见经理的赏识，那份“美滋滋的感受”更会持久一些。

8. 当众表扬员工。这就等于告诉他，他的业绩值得所有人关注和赞许。

9. 开会庆祝，鼓舞士气。庆祝会不必太隆重，只要及时让团队知道他们的工作相当出色就行了。

经理要：

10. 经常与手下员工保持联系。学者格拉曼认为：跟你闲聊，我投入的是最宝贵的资产：时间，这表明我很关心你的工作。

11. 了解员工的实际困难与个人需求，设法满足。这会大大调动员工的积极性。可以说这是非常有效的一种员工激励方案。

如今，人们越来越多地谈到按工作表现管理员工，但真正做到：

12. 以业绩为标准提拔员工仍然可称得上一项变革。凭资历提拔的司太多，这种方法不但不能鼓励员工争创佳绩，反而会养成他们坐等观望的态度。

13. 谈到工作业绩，公司应该：制订一整套内部提拔员工的标准。员工的事业上有很多想做并能够做的事，公司到底给他们提供了多少机会实现这些目标？最终员工会根据公司提供的这些机会来衡量公司对他们的投入。

许多人认为，工作既是谋生的手段，也是与人交往的机会，

公司如果：

14. 洋溢社区般的气息。就说明公司已尽心竭力要建立一种人人欲为之效力的组织结构。背后捅刀子，窝里斗、士气低落会使最有成功欲的人也变得死气沉沉。

当今许多文学作品贬低金钱的意义，但金钱的激励作用还是不可忽视的。要想使金钱发挥最大作用。

15. 员工的薪水必须具有竞争性。记要依据员工的实际贡献来确定其报酬。

上面这些方法其实并没有什么创新，所谓激励员工，说白了就是尊重员工，这也是当今已近精疲力竭、麻木不仁的员工所需要的。因此如果一个企业可以做到以上几点激励员工的方案，相信我们的企业和员工会形成一种良性的合作关系，从未保证企业更好更快的发展。

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤篇三

引导语：人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的最关键的因素，而激励开发是人力资源的重要手段。下面是小编为大家带来的企业员工激励机制全套方案，希望对大家有所帮助。

企业实行激励机制的最根本的目的是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性保持和发扬到最佳状态。建立一套科学有效的激励机制直接关系到企业的生存和发展。在企业激励机制的创建中，不能忽视人的需要的作用，只有建立以人为本的激励机制，才能使其在企业的生存和发展中发挥巨大的作用。

激励来源于需要。作为企业的经营管理者首先应该了解员工除了薪酬和福利待遇等最基本的需要之外还存在着如安全的需要、归属的需要、社会的需要、自我价值实现的需要等多方面的需求。物质需要仅仅是员工基本需要的一个方面。实际上员工的需要是多种多样的，不同的人有不同的需要，员工共同的需要就是企业的需要。人们有了需求才会有动力，当然员工的需求必须是他经过努力后才能达到的，这样才能起到激励的作用。因此，建立合理有效的激励机制，就必须根据员工的需要对激励的目标和方法进行具体的研究，采取多方面的激励途径和方法与之相适应，在“以人为本”的员工管理模式基础上建立企业的激励机制。

一般来说，根据需求的不同，可将激励分为四大类：成就激励、能力激励、环境激励和物质激励。

近代著名管理学家麦克利兰明确的将人在基本需求(生理—安全)之上的部分分为社会交往——权力欲望——成就欲望等三个不同的层次。在人的需求层次中，成就需要是人的一个相对较多的需求层次。成就激励的基本出发点是随着社会的发展、人们的生活水平逐渐提高，越来越多的人在选择工作时不仅仅是为了生存，更多的是为了获得一种成就感，从实际意义上来说，成就激励是员工激励中一类非常重要的内容。成就激励依据它作用的不同，又可分为组织激励、榜样激励、荣誉激励、绩效激励、目标激励和理想激励六个方面。

在满足人的需求时，不可能每一个层次的需求都全部得到满足，只要满足其部分需要，作为人的个体就会转向追求其他方面的需要。因此，企业经营管理者要通过培训激励和工作内容激励等手段不断提升员工的个人能力，从而在进一步以激励的方式满足员工希望生活更加美好的新的需求的同时满足企业发展的需要。比如，培训激励是对青年员工较有成效的一种激励方式，通过培训，可以提高员工实际目标的能力，为其承担更大的责任、更高挑战性的工作以及提升到更重要的岗位创造条件。目前，在许多大公司中，培训已成为一种正

式奖励，以及激励员工通过不断的提高自身能力提高和改进工作品质的一种方式。又如，工作内容激励。企业经营应采取灵活的派工方式，让员工干其最喜欢的工作或由员工自主选择自己的工作，通过这种方式安排的工作，不仅可以大大提高工作效率，而且会产生很好的激励作用，但这种方式需要经营者必须了解员工的工作兴趣和各自的特长，并具备良好的工作掌握能力，只有这样才能保证工作内容激励能够发挥应有的作用。

倡导以人为本的激励机制必须多方了解员工的需要，包括员工对工作环境的需求。环境包括企业文化环境和客观工作环境两个范畴。满足员工的环境方面的需求，一是政策环境与企业文化激励。公司的政策环境与企业文化息息相关，企业应力求建立一种重视人力资源，把职工当作“社会人”、“决策人”甚至是“自己人”，最大限度地发挥员工的潜力，调动他们的积极性、主动性和创造性的文化氛围，并在这样的企业文化的大环境下确立本企业的政策环境。二是客观环境激励。员工的客观环境是指员工的工作环境、办公设备、环境卫生等方面。为员工创造一个优美、安静和舒适的客观环境能大大地提高员工的工作效率。

效并不显著，很多企业已经摒弃了这些作法，取而代之以崭新的体现以人为本的管理思想的激励方式。如：现金期权制的激励，这种激励方式是以科学合理的考核指标为基础，承诺经营者在指标达成后给以一定方式的现金奖励，但奖励是分期或延期兑现。这种激励方式往往和年薪制或者风险抵押等相结合，采用“传统支薪制+支付方式创新”的模式，使以往的短期激励变成长期激励，不仅可以使员工长期保持良好的工作热情，而且可以避免工作中的短期行为。员工持股制的方式可以使全体员工共同成为企业的所有者并参与企业的经营、管理和利润分配，具有典型的合作经济的性质。这种激励方式由于满足了员工的多方面的需求，因此可以产生巨大的激励作用。

其他的针对企业经营者的激励方式还有利润分享制、经营者持股、年薪制等。

物质激励是通过物质刺激的手段，鼓励职工工作。它的主要表现形式有正激励和负激励，如发放工资、奖金、津贴、福利等为正激励，罚款等为负激励。物质需要作为人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励作为激励的主要模式，也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励方式。随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立，“金钱是万能的”思想在相当一部分人的头脑中滋长起来，有些企业经营者也一味地认为只有奖金发足了才能调动职工的积极性。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费多，预期目的却并未达到，职工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。尤其是一些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则，这种平均主义的分配方法非常不利于培养员工的创新精神，平均等于无激励，极大地抹杀了员工的积极性。而且目前中国还有相当一部分企业没有力量在物质激励上大做文章。我们都知道人类除了有物质上的需要外还有精神方面的需要，因此企业必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性。

培养他们的集体主义精神和物质生活基本满足。进入90年代以后，根据新一代的联想人对物质要求更为强烈、并有很强的自我意识的特点联想制定了新的、合理的、有效的激励方案，那就是多一点空间、多一点办法，根据高科技企业发展的特点激励多条跑道。例如让有突出业绩的业务人员和销售人员的工资、奖金远远高于他们的上司，使他们能安心现有的工作，不再认为只有做官才能体现价值从而煞费苦心往领导岗位上发展。因为做一名成功的设计员和销售员一样可以体现出自己的价值，这样他们就会把所有的精力和才华都投入到最适合自己的工作中去，进而创造出最大的工作效益和业绩。联想集团始终认为只激励一条跑道一定会拥挤不堪，一定要激励多条跑道，这样才能使员工真正安心在自己的岗

位上工作。

激励的目的是为了提高员工工作的积极性。美国心理学家赫兹伯格经过对11家企业的调查认为影响工作积极性的主要因素也就是激励因素有：工作成就、工作成绩得到认可、工作本身具有挑战性、责任感、个人得到发展、成长和提升几个方面。这些因素对于不同企业所产生影响的排序是不同的。对于国外企业影响工作积极性的主要因素排序为成就、认可、工作吸引力、责任、发展、福利报酬。国有企业影响工作积极性的主要因素排序为公平与发展、认可、工作条件、报酬、人际关系、领导作风、基本需求；中外合资企业影响工作积极性的主要因素排序为成就与认可、企业发展、工作激励、人际关系、基本需求、自主。由此可见，企业要根据不同的类型和特点制定激励制度，在制定激励机制时一定要考虑到个体差异。如女性员工相对而言对报酬更为看重，而男性则更注重企业和自身的发展；在年龄方面，一般20-30岁之间的员工自主意识比较强，对工作条件等各方面要求的比较高，因此“跳槽”现象较为严重，而31—45岁之间的员工则因为家庭等原因比较安于现状，相对而言比较稳定；在文化方面，有较高学历的人一般更注重自我价值的实现，除物质利益外更看重精神方面的满足，例如工作环境，工作兴趣、工作条件等，这是因为他们在基本需求能够得到保障的基础上进而追求精神层次的需要，而学历相对较低的人则首要注重的是基本需求的满足；在职务方面，管理人员和一般员工之间的需求也有不同，因此企业在制定激励机制时一定要考虑到企业的特点和员工的个体差异，这样才能收到最大的激励效力。

总之，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，多方分析研究，采取多项措施和方法，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，真正建立起适合企业特点、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之地。

构建现代企业激励机制的一些思考激励对于调动企业全体员工积极性起着关键的作用，如何建立一个适应企业实际情况的激励机制显得格外重要。我们从一些实际常见的企业激励问题分析出发，来思考一下什么是可行的激励机制。

(一)确定以经济利益为核心的激励机制，但高薪是否为强劲的激励措施？现代企业中有很多人有一种错误的认识，象员工的激励问题，认为只要给他们汽车，房子，高薪等物质利益，就能留住员工，激励员工，其他的一切问题也都好解决。但情况并不是这样。

显而易见的问题，一个员工在企业中取得工资的多少和怎么取得是完全不同的两码事。企业老总给员工无论多少工资，并不能保证此员工一定卖力地为他效劳，即使他出于感恩也许会卖命地给你干。让我设想一下两种工资机制。一种是给员工固定工资，但没有奖金；另一种是没有固定工资，但依据员工业绩，从利润中提成。设想一下，不说两个工资机制下员工的个人收入，但从员工的工作态度上，两者肯定有所差别。

从员工角度来说，他更愿意从事一种有固定收入的工作，因此他更偏好于到设置第一种工资机制的单位工作；但从企业角度看，第二种工资机制更利于激励员工。因此，在设计企业激励机制时，要明确拿多少和怎么拿的区别。

新设公司和比较成熟的大公司之间的激励机制应有所不同。对于一个新设公司来说，资金实力不强，现金流量一般而言比较紧张，而且新设公司较难从金融机构贷到资金。因此，新设公司应当减少在现金方面的支出。高薪对新设公司而言不太可行。

心强的人，并且低薪将那些只图物质利益的人拒之门外，摆在新设公司面前较重要的问题是如何将短期激励和长期激励较好地结合起来，稳定员工队伍。这本身有利于保持整个队

伍的士气。

企业内部不同的员工，其个人偏好也有所不同。对于公司自己认为应当培养核心员工的人可以考虑采用职位、股权而非奖金来激励。对于一般员工，收入方面的奖励可达到其努力工作的目标。而对于不同年龄的员工，也应采用不同的激励方式。一个较大年龄的员工来应聘，他不可能奔着事业来的，对于这样的员工，薪酬而非股权才是更合适的激励。而且，对于他们而言，追求稳定性是该年龄层次的特点，另外，工资构成上，固定工资要占较大的比例，奖金比例适当地降低一些更为实用。

而对于大学毕业生来说，提供一个让其充分发挥才能和潜力的环境以及职位上的激励更为有效。对于这样的人，工资的构成中固定工资比例小一些，而奖金比例应高一些，不失为一种更好的措施。

企业老总们都想通过自己的激励措施来调动员工的积极性来为他们工作，但实际的激励效果却不那么明显。他们往往单凭经验或感觉行事，常常步入无效激励的胡同。

问题之一：士气低落才激励 很多管理者都认为激励上常规性的工作，无须花太多的精力。其结果呢，至到公司内部人员频繁跳槽，才认识到激励的重要性，但已为时过晚。激励应保持连贯性，才能有效调动员工积极性，留住人才。 问题之二：物质激励与精神激励有失偏重，形式单一 现实中，一些企业老总并不总是考虑员工的内心需要，即马斯洛的高级需要。在激励时不分层次，不分形象，不分时期，都给予物质激励，形式单一，造成激励的边际效应逐年递减。造成企业费事费财，激励效果也不尽如人意。因此，在激励时必须将物质激励与精神激励进行有机的结合，必须在形式上多样化，这样才能保证实现激励效应的最大化。在激励前，一定要搞清楚员工最需要什么，而且想方设法满足他，并且形式灵活，才能有利于激励效果。

中往往难以做到拿真正标准来衡量，评先评优轮流坐庄，今年你当，明年我当，年年如此，年年走过场，先进不再带头，后进保持着落后，激励成为可有可无的工具。

问题之四：缺乏考核依据，激励成为无源之水 一些企业管理制度不健全，没有工作标准，难以对员工进行合理的业绩考核。企业效益好时，领导一拍脑袋，就发奖金，多少研究一下就敲定。大多的企业比较流行的做法是，“当官”的多拿一些，员工少拿一些。奖金成了“大锅饭”，发了白发。激励下属应当有依据，这个依据就是对工作业绩的考核。企业应当根据实际情况建立起激励机制，要让员工明确工作目标，并且清楚实现目标后能得到什么回报，这才能调动大家积极性，促进企业的发展。

人力资源作为企业最重要的资源，在激励人才过程中，企业应把“以人为本”的理念落实到各项具体工作中，切实体现出对员工保持不变的尊重，才能赢得员工对企业的忠诚。

知识经济的发展要求企业员工具有灵活性，创造性，积极性。因此，人力资本的管理必须树立“以人为本”和“人高于一切”的价值观。这种价值观认为员工是公司最为重要的资产，他们值得信赖，应当受到尊重，能参与与工作有关的决策，会因为受到鼓励而不断成长，以及希望实现他们自己的最大潜力。

沟通是一种很好的激励。企业在决策过程中，要建立起上下畅通的言路，使领导和员工之间的能够就一些分歧进行沟通，对那些关系员工利益的事情进行协调，能够调动员工的积极性。

他们担任项目经理、公关部长等职务。如果让一个人干一种与其个性不匹配的工作，工作绩效可想而知的。

人的需求包括生理需求、安全需求、社交需求，尊重需求和

自我实现需求等若干层次。当一种需求得到满足之后，员工就会转向其他需求。由于每个员工的需求各不相同，对某个人有效的激励措施可能对其他人就没有效果。管理者应当针对员工的差异对他们进行个别化的激励。比如说，有些员工偏好于工资，而有些员工偏好于休假。有针对性的激励容易使员工觉得自己享有地位和受到尊重。

员工工作中难免将自己的报酬与其他人比较，如果员工感到不公平，会造成其失望，不再努力工作甚至跳槽的可能。管理者在设计薪酬时，员工的经验、能力、努力程度等应当在薪水中获得公平的评价。只有公平的激励机制才能激发员工的工作热情。

有证据证明，为员工设定一个明确的工作目标，通常会使员工创造出更高绩效。目标会使员工产生压力，从而激励他们更加努力工作。另外，对完成既定目标的员工进行奖励，以强化他的进步行为。

总而言之，激励对一个组织的生存和发展有着非常重要的作用，而激励机制的建立和完善对现代企业的发展更为重要。面对着激烈的国内外经济竞争和我国现代企业本身固有的劳动者积极性不高、生产率低下等情况。现代企业要想在激烈的竞争中立于不败之地并保持着对人才恒久的吸引力，一个有效可行的激励机制的建立显得格外关键。

具体来说，当员工的需要被满足时，员工就能够被激励，就会有工作的积极性；而员工的需要不能得到满足时，他就不会被激励，也就没有工作积极性。

那么，什么是需要呢？从管理理论知识角度，我们可以给‘需要’下这样一个定义：需要是个体由于某种重要东西的缺乏或被剥夺而产生的内心紧张状态。

要靠给予、奖励，也要靠惩罚。

需要是员工努力工作的源泉，作为管理者只有深刻理解、把握员工的需要，才有可能踏上激励员工的正轨，才有可以激发出员工努力工作的热情。

首先了解员工的需要，了解员工的需要是一切激励措施的前提。不同类型的员工，其主导性的需要是不同的。管理者在实践中应该根据不同层次的需要，采取相应的组织措施，以引导和控制人的行为，使之与公司、部门的或社会的需要相一致。

其次，重视员工的需要也体现了‘人本主义’的管理思想。部门应该把了解员工需要作为一项重要的工作进行，并且采取一些科学的调查手段，不能仅仅限于谈心、观察等经验性手段。

在工作中知道部门对我有什么期望；拥有把工作做好所必需的工作环境(包括工具和设备等)；在工作中有机会做最擅长的事；在过去的一星期里，我出色的工作表现得到了承认和表扬；在工作中上司把我当作一个有用的人来关心；在工作中有人常常鼓励我向前发展；在工作中我的意见和想法一定有人听取；部门的工作目标让我感到本职工作的重要；我的同事们也在致力于做好本职工作；我在工作中经常会有一个最好的朋友；在过去的六个月里，有人跟我谈论过我的进步；在过去一年的中，我学到了很多，在技术和个性等方面也取得了长足的进步等等。

给员工创造一个良好的工作环境，让员工满意，无疑会激发员工的工作热情，充分发挥其自身才能，使某部门的绩效改善与提升，从而给公司带来切实的效益。

要利用处罚措施进行约束。

员工工作阶段与部门激励方式

从理论上讲，激励过程是从个人需要出发的。例如：管理人员有较高的权利需求和希望得到晋升的需求；而普通员工则具有较强的工作认同需求，得到物质待遇的需求，得到提升的需求等。所以激励往往与个体的愿望以及在特定的工作条件下实现这些愿望的方式密切相关。某部门的员工们之间，由于存在着年龄、学历、工作经历、成长背景、性格特点等一系列差异，在该部门特定的工作环境条件下，部门内各成员间必将出现较大的个体愿望的。

回顾管理学界的激励理论，它们都在传递着一个重要信息：要有效激励员工没有简单的方法，也没有一个措施能够确保一定激励有效。这是因为激励是一个复杂的系统过程。

它取决于：人与人之间的大相径庭的不同追求的需要；内在激励因素与外在激励因素混合组成中，各自占多少份额才是最有效的；由于每个人的经历和对奖励的预期水平的不同，对奖励的期望水平也不同；在组织文化产生影响的社会背景下，部门管理者与员工们之间造成了名目繁多的、难以预料的、难以控制的激励力量。

对绝大多数企业的员工来说，理想的工作安排可能是人们对工作感兴趣的原因，但如果良好的监督和恰当的基本工资或薪水等等方面无所不包的话，将肯定带来有效的工作绩效，获得员工的满意。然而，实现这样一种令人满意的结果是不太可能的，特别是一旦金钱刺激不恰当，将更不可能获得这种效果。

当然，我们首先应该清楚地认识到，金钱刺激的短期效果是激励员工工作的最基本要素，即工资和奖金，这也应该是报酬体系中的基础。

- 能够对工作加以衡量，并且能够将它们直接分配给个人或小组；在实践中，这指的是高度重复性的手工工作，就像在大规模产品制造中所采用的。

- 工作步骤基本是由工人本身控制，而不是由机器或者他们所使用的程序控制。
- 管理层有能力维持一种稳定的工作流程。
- 任务并不受手段、材料和设备等频繁变动的影晌。

采用激励方案的建议以及这些方案短期所能带来的收益，似乎可以解决问题，但事实是现阶段许多企业的员工已不限于获得这种短期的利益，还需要长期的利益保障。这就是我们常提到的期权制，以分红权、股权的形式增加企业的凝聚力。

最典型的案例莫过于联想集团在1985年所实施的分红权。联想拿出35%的股份按比例分配给初创人员及其它员工，有效地激励了员工士气，也增加了企业凝聚力，使之不断发展并成为我国电子百强之首。与联想同期的四通公司，则由于分红权问题迟迟得不到解决而几尽四分五裂。

另外需要注意的问题是激励方案对报酬支付结构造成的扭曲效果。不管什么原因，如果某一群体的刺激性收入增加了，都会带来员工之间报酬的相对调整。有时候，这种报酬相对性的重视程度会非常大，导致某些人在报酬上产生不平衡心理，并导致对这种变革的抵制。在随后要对激励方案所作的任何调整上，也会产生争议。

对恰当的报酬支付安排给予认真考虑是非常重要的，因为适用长期激励效果的企业大部分是技术含量较高的企业或是优秀的现代企业，不当的安排将会给企业带来危险。如1995年由尼克·李森引起的高达8.6亿英镑的损失，导致了巴林银行的倒闭，其原因正是对利润和奖金无节制的、不顾一切的发放。事实上，同只是对员工付以基本工资或薪水而需要投入的管理精力相比，如果采用长期激励方案，这些方案会要求大量的、甚至是更多的管理精力，才能实现业绩目标。

因此，适当的长期激励效果是企业应该考虑的以增加企业凝聚力的重要手段。

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤篇四

签订地点： ?_

法定代表人： ?职务： _____

乙方（员工）： _____

身份证号码： _____ ?_

住所： _____

风险提示

股权_____落地要注意签订书面合同，不能仅仅公布实施及与_____对象口头约定，或以劳动合同替代股权_____合同。中关村在线就是反面例子：公司与若干技术骨干签订《劳动合同》，约定乙方工作满12个月后可以获得甲方分配的股权8万股。这所谓“8万股”的不清晰约定就成了定时炸弹：公司总股本有多少8万股占公司总股本的比例该比例对应有多少权益，权益价值按净资产还是市值核定凡此种种，均没有明确约定，以致最后产生纠纷。

除非本协议条款另有说明，下列用语含义如下：

1、_____股权：指公司对内名义上的股权，_____股权拥有者不是甲方在工商注册登记的实际股东，_____股权的拥有者仅享有参与公司利润的分配权，而无所有权和其他权利。

此_____股权对内、对外均不得转让，不得继承。

2、分红：指公司按照《中华人民共和国公司法》及《公司章

程》的规定确定可分配的利润总额，各股东按所持股权（包括公司实际股东持有的股权及本协议下的_____股权）的比例进行分配所得的红利。

- 1、甲方以形成股东会决议的形式，同意乙方获赠?股的_____股权。
- 2、甲方每年可根据乙方的工作表现及对公司的贡献，参照公司业绩的情况，增加或减少乙方获赠_____股权的份额。

风险提示

不管怎么讲，_____只是手段，完成公司的经营计划、达到发展目标才是目的。所以股权_____制度和实施办法一定要结合工作任务完成情况以及_____对象本人、本部门的业绩指标完成情况与考核办法来制定和兑现。离开了这一条，再好的_____手段也不会产生令人满意的_____效果。

- 1、甲方根据《股权_____方案》的规定，对乙方进行业绩考核，计算出乙方可分红的比例。
- 2、甲方在每年度的三月份将乙方可得分红一次性支付给乙方。
- 3、乙方可得分红应当以人民币形式支付，除非乙方同意，甲方不得以其它形式支付。
- 4、乙方对甲方负有忠实义务和勤勉义务，不得有任何损害公司利益和形象的行为。
- 5、乙方对本协议的内容承担保密义务，不得向第三人泄露本协议中乙方所得股份以及分红等情况。

若乙方离开甲方公司的，乙方仍应遵守本条第4、5项约定。

- 1、因公司自身经营原因，需调整公司人员数量或结构，公司

有权收回乙方所持全部_____股权。

(1) 双方劳动合同期满，未就是否继续签订合同达成一致意见的；

(2) 乙方因过失等原因被公司辞退的；

(3) 违反规定收受或给他人回扣等商业贿赂行为的；

(5) 严重失职、营私舞弊、_____，给公司造成重大损失的；

(8) 任职期间违反公司法的相关规定从事_____的；

(9) 具有《公司法》第一百四十九条规定的禁止从事的行为之一的；

(10) 严重违反公司的规章制度以及其他的故意或重大过失行为，给公司造成严重影响或重大损失的。

3、同时为控股股东或5%以上的股东及其他关联股东担任董事、高级管理人员职务的，不属于_____对象范围；公司上市以后，持有_____股权或期权的员工不得担任_____董事和公司监事。

4、最近3年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的。

5、最近3年内因重大违法违规行为被中国_____予以行政处罚的。

6、具有《中华人民共和国公司法》规定的不得担任公司董事、监事、高级管理人员情形的。

1、如甲方违反本协议约定，迟延支付或者拒绝支付乙方可得分红的，应按可得分红总额的?%向乙方支付违约金。

2、如乙方违反本协议约定，甲方有权视情况相应减少或者不

予支付乙方可得分红，并有权单方解除本协议。给甲方造成损失的，乙方应当承担赔偿责任。

因签订、履行本协议发生争议的，双方应友好协商解决。如协商不成，任何一方有权向本协议签订地的人民法院起诉。

1、甲方股东会决议表示同意是本协议的前提，《股东会决议》、《股权_____计划》、《股权_____计划实施细则》及《股权_____方案》是本协议生效之必要附件，与本协议具有同等效力。

2、本协议与甲、乙双方签订的劳动合同相互_____，乙方在享受_____股权分红的同时，仍可根据甲乙双方签订的劳动合同享受甲方给予的其他待遇。

3、本协议一式两份，双方各持一份，自双方签字或盖章之日起生效。

（以下无正文）

签约时间：_____年____月____日

附件一：《股东会决议》

附件二：《股权_____计划》

附件三：《股权_____方案》

附件四：《股权_____计划实施细则》

错误的激励机制 企业员工激励方案设计步骤篇五

本着“以人为本”原则，建立公平，公正，合理的薪资管理制度。充分发挥所有员工的积极性，创造性。实现公司的整

体经营目标。

第二条范围

本制度依照xx人事管理制度制定□xx从业人员的薪资管理均需依照本制度执行。

第三条权责

- 1、 本制度由xx行政部负责起草、颁布，修订，解释并监督施行，公司各部门共同执行。
- 2、 本制度由公司董事长，总经理，执行总经理共同签署后正式执行。

第四条工资构成

- 1、底 薪：根据各部门岗位不同基本工资根据具体工作职能而定□xx新进业务人员试用期基本工资为人民币xx元每月。
 - 2、提成：根据xx业务人员每笔业务单为公司所创造毛收入的（ ）%提成给签单人员，随签单当月工资一同发放□□xx大型活动提成办法以活动期间具体文件为准）
 - 3、奖 金：根据各业务人员完成公司的目标任务的情况给予一定的奖励，公司领导层经考核确定后随工资发放。
- 1、 底薪：各部门基层主管基本工资为xx元每月。各部门经理基本工资为（ ）
 - 2、 薪资调整：依据公司员工的工作业绩及综合能力，由员工本人提交调薪申请经公司领导层评估后，根据评估结果进行薪资调整。

4、 奖金□xx公司业绩达到一定标准，为奖励员工辛勤工作由xx高层经考评给予一定额度的奖励，奖金设置为月度奖金和年度奖金。

全体员工享有公司提供的住宿、三餐等保障员工基本生活的福利条件。并享受每周日休息一天及国家法定节假日的带薪假期。

3. 经试用期考核过后正式成为xx员工的工作人员，公司给予配备xx工作服及商务装各一套。

此制度经xx董事长，总经理，执行总经理正式签署之日起生效，自生效之日起此前所有相关制度即刻废止。此制度修改权由xx股东会保留。

董事长签字：

总经理签字：

执行总经理签字：

xx行政中心（拟）