

# 企业人力资源管理中激励机制的构建与改进

刘 瑄

江苏美城建筑规划设计院有限公司 江苏淮安 223005

**摘要:**我国经济体制的不断改革,人力资源管理在企业中得到重视。在企业管理中,人力资源管理起着决定企业发展走向和行业地位的作用。在这个过程中,企业需要各种管理机制的激励员工,激励机制在企业推动员工发展中因运而生,是人力资源管理中不可或缺的一部分。在行业内,人才市场竞争力增强,专业人才成为公司持续发展的重要基础。

勘察设计行业中,众多企业发展离不开体制改革,其原身为体制改革产物的垂直类细分市场。因此,市场化初期的人力资源结构仍保留了许多原有特征。市场化人才严重短缺,缺乏管理,严重的人才流失问题已经削弱了科技的力量,这些问题将成为我国勘察设计企业发展的一大障碍。

**关键词:**企业;人力资源管理;激励机制;问题;构建

## 引言:

随着我国产业结构的不断发展,粗放型的生产经营方式越来越不能适应现代发展和生存的需要。因此,人力资源管理的价值开始凸显,更多的业务单元开始关注人力资源管理,企业开始为员工的利益采取保护政策并实施激励机制。它可以激发员工的积极性,鼓励企业实现自己的价值。

## 一、相关理论概述

### (一) 激励理论概述

激励机制主要是指按照一定的管理制度,采取行动最大限度地提高员工对我们的组织和工作的承诺。在这个过程中,激励机制的相关要素和手段,对工作单位(企业或管理者)和实体(无论是公司员工还是他们控制的人)的行为规范相互影响很大。激励机制是企业管理制度规范化,促进管理效果的有效措施,是人力资源管理理论的重要组成部分。基于这个概念,美国心理学家和行为科学家弗鲁姆建议人们在工作中的努力程度,取决于他们对三个联系的判断:

努力—绩效:工作中需要多少努力才能达到绩效。

绩效—奖励:达到绩效目标后,可以获得的奖励金额。

奖励—目标:获得的奖励是否能够实现目标。

赫茨伯格的两因素动机理论,又称激励与保健因素理论,认为相关因素可以有效提高员工的成就感、满意度,激励因素可以更好地激励员工。亚当斯的公平理论认为,绝对奖励对员工工作动机的影响更大,相对奖励对员工的影响更大。尽管国内外学者对人力资源管理系统含义的理解存在细微差异,但普遍了解收购、整合、

留任激励、控制协调和发展等几个方面,见下图。

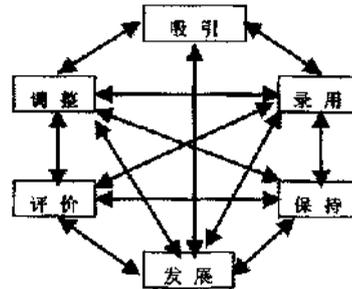


图1 人力资源开发与管理系统的流程图

### (三) 企业激励机制的方式

#### 1、物质激励

对于每一位员工来说,薪酬反映了他们工作和生产的价值,是公司的衡量标准。在公司层面,薪酬激励应用于正在学习、成长或成熟的公司。但在薪酬激励形式上,企业单位也必须根据自身企业特点和业务内容进行调整。对于以技术为基础工作的员工,工资激励应根据企业员工的一般标准,对技术员工增加额外的激励,以鼓励员工进行技术创新。对于普通员工,要制定合理的薪酬方案,保证公平客观,保证总体水平差异。在制定薪酬激励的过程中,需要贯彻相关的基本原则,避免制定薪酬激励时的盲目性和随意性。

#### 2、晋升激励

对于一些经验丰富、技术娴熟的员工来说,仅仅使用工资激励作为一种激励机制,往往不足以满足员工的心理需求。对于技术工人来说,奖励不再是验证员工工作能力的唯一方式,也不是体现其价值的唯一方式。在企业的发展过程中,除了确定企业如何继续发展和加快发展,完善政策和制度外,人才的运用也是一个重要标准。

对于员工而言，晋升激励不仅能激发自身的精神，更能尊重他们的存在和价值，还能增强他们对企业单位的忠诚度。

### 3、工作激励

工作激励的主要方式是通过合理分配与业务相关的工作，确保员工从事适当的工作内容，并告知员工工作内容，激励人们承担责任，并激发兴趣，以便他们能够更好地完成工作。在使用这种激励方案时，企业管理者应注意充分考虑员工的特长，爱好，合理分配工作。只有当员工真正对他们的工作感兴趣时，才能以更正确的方式完成工作。在向员工分配任务时，除了确保员工工作内容保证完成，同时在能力范围内安排具有挑战性的任务，激发员工奋斗意识，促进员工成长。如果任务不在员工的能力范围内，员工会消极地处理任务，理解他没有能力完成任务时，管理者在分配任务时，必须注意理性与挑战的结合，确保员工有足够的动力更好地完成任务。

### 4、培训激励

培训激励可激发员工的斗志，促进员工成长，确保工作有效完成。企业要加强员工培训，不断提高员工的专业技能，增强员工的思想素质，让员工更好地成长。职业能力培训应结合思想素质培训，有效提高员工的工作能力，强化员工的工作责任感，树立正确的工作态度，更好地激发员工的工作积极性，充分保障相关工作的有效完成。

### (三) 人力资源管理

人力资源管理（简称HRM）是指按照人事管理准则，代表人力资源管理的升级。通过招聘、选拔、培训、薪酬等管理形式，有效利用组织内外相关人力资源，旨在满足组织当前和未来发展需要，实现目标，并最大限度地促进成员发展。

一个组织的人力资源需求，制定劳动力需求计划，招聘和选拔人员进行有效的组织，评估绩效，奖励，实施有效的激励措施，结合组织和个人的需求进行有效发展，以达到最佳的组织绩效。

### 二、我国勘察设计企业人力资源现状

从全行业看，2020年我国建筑业总产值26.4万亿元，“十三五”期间年复合增长率12.5%，中国建筑业“十二五”期间，我国建筑业增速为14.2%，建筑业整体增速放缓。从勘察设计行业看，2011-2015年行业营业利润年复合增长率为20.3%，2016-2019年营业利润年复合增长率为24.4%。由于业务增长，纯设计业务增长了10%。同时，行业净利润增速不增反增。行业利润率从

2011年的6.5%下降到2019年的3.6%。



图2 勘察设计行业营收情况

勘察设计行业获取人力资源有两种方式：内部、外部招聘。内部招聘是指从公司的原始劳动力中，获取人力资源的一种方法。外部招聘是企业获取人力资源的外部来源。

内部招聘包含自荐和他荐，外部招聘如下：

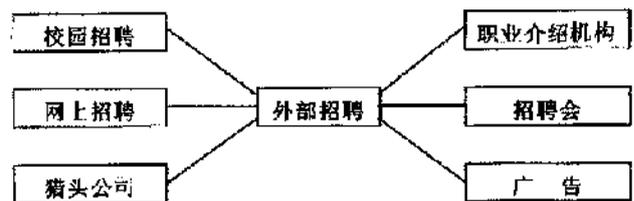


图3 勘察设计企业外部招聘

### 三、我国勘察设计人力资源管理存在的问题

#### (一) 市场化的人才严重缺乏

在原来体制下，由勘察设计部负责勘察设计，没有科技产业化和市场化的工作职能，技术群体主要聚集在组织中的少部分技术人员手中，这导致缺乏市场人才以及组织内部缺乏市场意识。因此，勘察设计企业要树立强大的市场经济观念，发展市场能力，把技术制造和营销成产品，为企业服务，人力资源管理必须组建一支称职的市场开发团队。

#### (二) 管理人员观念转变难

目前，勘察设计企业并没有完全脱离原有的工作制度。它不是一种工作模式，也没有完全建立起现代企业制度。随着市场环境的快速变化，这经营策略不稳定。在这种情况下，企业必须拥有一支可以合理使用的综合质量管理团队。不仅要在机构中获得有利的优势，还要了解市场和行业的发展机遇，了解企业运作模式。

现阶段，众多勘察设计企业的领导院长也是原机构的负责人，在原体制下积累了管理经验和理论。然而，随着企业步入现代企业制度改革道路，面临更加复杂的社会环境，公司的管理方式显然不能满足公司生存和发展的需要，管理经验也有所欠缺，很难适应这个复杂的组织，进行有效管理。

### (三) 严重的人才流失

勘察设计公司往往会继承原有的业务单位下属高科技含量的特点。从业务性质来看,大多属于中小企业,技术创新的不断实现是生存和发展的基础,技术人才是研发设计企业的宝库。

很多建筑设计行业的公司今年也经历了很多人才流动。人才正在流入房地产行业。另一个新现象是流入施工行业,大型施工公司往往利用高薪吸引设计师,组建自己的设计团队,发展PPP、EPC等业务。在科技飞速发展、市场竞争日趋激烈的今天,制度化企业如何培养人才,以此支持科技团队也是当务之急。

### 四、企业人力资源管理中激励机制的改进措施

#### (一) 实施基于员工个体差异的差异化待遇激励制度

无论是物质奖励还是精神激励,目的都是为了增加员工对工作的积极性。

表1 不同企业影响员工工作积极性的因素排序

国外企业	国有企业	中外合资企业
成就	公平和发展	成就和认可
认可	认可	企业发展
工作吸引力	工作条件	工作激励
责任	薪酬	人际关系
发展	人际关系	基本要求

从上表可以看出,企业必须根据自身特点和类型,建立适合自身发展的具体激励机制。同时,还要在过程中充分整合各员工之间的个体差异,制定具体的激励制度。

企业在建立激励体系和激励机制的过程中,必须充分结合员工的个人特点,最大限度地提高每位员工的激励效果。

#### (二) 重视精神激励机制的作用

企业要充分认识精神激励的重要性,加强精神激励机制的建立和完善,收集企业内部各级员工的实际需求,切实提高激励机制的普遍性和适用性。对中高层管理人员,应引入灵活的福利制度,制定更具竞争力的薪酬激励制度。对于技术人员,要确保技术人员得到足够的尊重,积极听取技术人员的意见,提供优厚的福利,加强情感激励,物质激励与精神激励相结合,充分激发技术人员的积极性,加强员工对公司的认同感。

### 五、结语

总体而言,随着科研设计行业市场化程度的不断提高,过去投机取巧的生存方式已无法适应新市场、新环境。要创建一个具有长期生存能力和核心竞争力的企业,实现成功的创新,就必须从战略入手。只有在思考企业转型和进步的同时,做好人力资源管理,才能展现更美好的未来。

#### 参考文献:

- [1]李佳,鲍宇,毕长春.企业人力资源管理中激励机制的构建与改进[J].商场现代化,2021(24):74-76.
- [2]周芳羽.企业人力资源管理中激励机制的构建与改进[J].企业改革与管理,2021(03):96-97.
- [3]高勇.企业人力资源管理中的激励机制改进问题分析[J].风景名胜,2019(11):393.
- [4]肖莉.企业人力资源薪酬管理中如何构建薪酬激励机制[J].现代营销(下旬刊),2019(03):198-199.
- [5]马选国.谈企业年金在人力资源管理中激励机制的构建[J].中国远洋海运,2017(09):70-71.
- [6]黄一格.阐述企业人力资源薪酬管理中如何构建薪酬激励机制[J].大众投资指南,2019(05):131-132.
- [7]王利君.企业人力资源管理中激励机制构建的必要性及策略[J].环球市场信息导报,2016(45):64.