

## 摘 要

随着改革开放的深化,我国建筑施工企业已成为国家经济建设的一支重要力量。在我国加入 WTO 后,对于一直是劳动密集型的建筑企业来说将面临更加激烈的国际国内竞争。为了提高竞争能力,特别是扩展在世界各地承揽工程的竞争优势,越来越多的建筑企业开始进行国际合作,这种形势对中国的建筑企业尤其是民营建筑企业提出了挑战。迎接挑战并取得成功的关键在于企业如何建立科学管理机制,尤其是如何发挥员工的主观能动性与创造性。但是从目前来看,我国大部分建筑企业与整个建筑业的发展需要还存在很大的差距。在融入国际市场后,我国建筑企业逐渐显露出队伍层次不接、知识面相对较窄、整体素质不高,管理制度落后,用人制度不尽合理等弊端。

本文采用理论与实践相结合的研究方法,根据相关激励理论,从晨光建设公司激励制度面临的困境与挑战出发,通过文献查阅、理论探讨,分析明确了公司激励机制存在的问题和不足,并结合我国经济发展状况和具体国情,对晨光建设公司激励模式进行创新,从制度上保证激励措施的有效实施,并设计出了一套较为完整的激励方案。

全文共分五个部分:第一部分描述了我国建筑企业的现状及其构建激励体系的必要性,阐明研究意义,并陈述研究思路及论文的主要内容。第二部分对传统激励理论及现代激励理论做了简要介绍。第三部分对晨光公司的激励现状进行分析,通过问卷调查的方式,找出了公司激励机制的问题所在。第四部分按照激励的原则和保障措施,提出了适用于公司管理者、技术人员和一线人员的多种激励措施。第五部分对本论文进行总结,指出论文的特色、创新和不足之处。

在研究过程中,本文提出了以合理的绩效考核制度、完善的约束制度、优秀的企业文化为支撑的激励方案。本文的实际意义在于通过制度建立,完善公司的激励方法,解决公司现存的成本高、效率低、人才流失严重等问题。

关键词:激励;激励机制;施工企业

## **ABSTRACT**

The private construction enterprises have become an important force in the country's economy. The construction enterprises are faced more fierce competition at home and abroad since we access to the WTO. To meet the challenges and the success of the enterprise is the key to how to establish scientific management mechanism, in particular, how to play on his own initiative and creativity. However, most of private construction enterprises faced a large gap from the whole construction industry. Private construction enterprises gradually revealed levels of force will not receive a relatively narrow range of knowledge, the overall quality is not high, backward management system, and personnel system is not quite rational and other defects.

In this paper, a combination of theory and practice of research methods, in accordance with the relevant incentive theory, the construction company from the dawn of the plight of incentive systems and challenges facing the departure, through the literature available, to explore the theoretical analysis of the company's incentive mechanism clearly the problems and shortcomings, combined with China's economic development situation and specific national conditions and incentives for construction companies Chenguang model innovation, a system to ensure the effective implementation of incentive measures, and design a more comprehensive incentive program.

The full text is divided into five parts: the first part describes the current status of China's construction enterprises and its incentive system to build the need for research to clarify the meaning of, and statement of research ideas and the main contents of papers. The second part of the main incentives for the traditional and the modern theory of motivation theory introduced briefly. Dawn of the third part of the company's inspired analysis of the status quo, by way of a questionnaire survey to identify the company's incentive

mechanism where the problem lies. Part IV in accordance with the principle of incentives and safeguards, made applicable to the company managers, technical staff and a variety of front-line staff incentives. Part V of this paper to sum up, pointing out that the characteristics of paper, innovations and shortcomings.

In the course of the study, this paper presents a reasonable performance evaluation system, perfect binding system, excellent corporate culture to support the incentive program. The practical significance of this paper is to establish through the system and improve the company's inspired solutions to the existing high cost companies, low efficiency, serious issues such as the brain drain.

**Key words:** Incentives ; Incentive mechanism ; Construction enterprises

## 第一章 前言

### 1.1 研究的背景和意义

随着改革开放的深化，我国建筑企业已成为国家经济建设的一支重要力量。面临社会环境的巨大变化：科技迅速发展、经济全球化和世界知识经济的新冲击，尤其是我国加入 WTO 后，对于一直是劳动密集型的建筑企业来说将面临更加激烈的国内、外竞争。许多大型建筑企业，通过国际性合作，扩展在国际上承揽工程的竞争优势来提高企业的竞争能力。这种新的趋势使建筑企业面临更加严峻的挑战，而迎接挑战并取得竞争优势的关键在于企业建立科学管理机制，如何使员工充分发挥其主观能动性与创造性显得更为重要。知识经济时代，人的作用逐渐凸显出来，曾经有经济学家预言：人力资本将成为“新经济”大舞台上的主角，而人作为人力资本构成的主体是提高企业竞争力的关键，是企业竞争的核心，它掌握并创造了企业的核心技术，没有人，货币资本无法增值，企业无法发展，而失去了生存基础的企业终将被淘汰。由此可见，对于较其他行业员工素质相对较低的建筑行业来说，人力资本更是企业的战略资源，人的效用是企业发展的动力和基础，因此能否留住人才是衡量当前企业发展好坏的重要标准。激励是心理学的一个术语，指激发人的行为的心理过程；组织行为学认为，激励是指对人的内在动力的激发、导向、保持和延续作用。在管理学中，激励的概念是指激发和调动员工的工作积极性和创造性，使员工努力完成组织任务，实现组织目标。如何调动员工的积极性、主动性以及创造性，这就需要企业有一套科学、有效的激励措施作保障。而目前部分建筑企业由于企业本身的管理制度以及相关的政策等原因，没有能真正建立全面的、有效的激励制度。

根据国家统计资料，2008 年上半年，全国建筑业企业(指具有资质等级的总承包和专业承包建筑业企业，不含劳务分包建筑业企业，下同)完成建筑业总产值 22665 亿元，同比增长 24.4%。建筑业企业房屋建筑施工面积 36.95 亿平方米，同比增长 20.1%。全国建筑业企业总收入 20743 亿元，同比增长 25.9%。全国建筑业企业实现利润总额 490 亿元，同比增长 42.2%<sup>1</sup>。可以看出建筑企业正面临良好的发展契机。但是我们不得不承认，目前，由于我国部分建筑企业的整体素质还相对较低，阻碍了整个建筑业的发展，与国际建筑业发展需要还存在有一定的差距，特别在融入国

<sup>1</sup>国家统计局网站, <http://www.stats.gov.cn>.

际市场后，国内一些建筑企业的缺点开始显露出来，如：管理制度、用人制度落后，员工整体素质不高并且参差不齐等。在许多领域国外建筑比国内企业更具有技术优势，他们优厚的待遇、先进的管理理念，合理的用人机制，吸引了大批国内优秀人才，这对国内建筑企业人才流失问题提出了更严峻的考验。

现代企业管理观念认为：企业的目的是效益；生命是质量；根本是管理；灵魂是人才。只有先进的适合本企业的管理模式，才能够保证工程项目按时、按质交付使用，从而创造良好的社会效益及经济效益，但是这一系列先进管理方法以及企业目标的实现均由人的素质、能力来实现。可见，人才是制定或引入先进管理模式，从而创造良好社会效益的保证。激励制度的建立和完善对公司调动全体员工积极性至关重要。激励的重要性，不仅在于能使职工安心和积极地工作，它还在这种短期作用之外，发挥使职工认同和接受本组织的目标和价值观，对公司产生强烈归属感的长期作用。可以说激励方法的科学构建和有效运用在一定程度上决定着公司的兴衰。

近几年来，晨光建设公司积极推进人事制度改革，在激励制度建设方面也投入了一定的人力、物力、财力，并且取得了一定的效果，例如，在用人上，引入了竞聘上岗的竞争机制；在分配上，实行工资总额与效益挂钩的考核办法；在员工培训上，公司提出了“授人以渔”的培训宗旨。这些制度的实施在某种程度上激发了员工的工作热情。但是，公司目前已实施的激励机制中仍有有待于进一步完善的方面。对于晨光建设公司来说，现代管理模式与传统的管理手段、思想观念、队伍结构之间还需要一个很长的磨合期。激励理论认为，任何组织问题的出现都是由于企业激励不当所引起的。因此，研究基于业绩考核的企业员工激励问题，显得尤为重要。有必要对目前晨光建设公司的激励机制实施状况进行深入调查、研究。

## 1.2 研究的目的和方法

选择《晨光建设公司员工激励问题研究》这个课题，是由于本人近几年一直在建筑施工企业工作学习，对施工企业员工激励问题有着浓厚的兴趣，并且对国内外建筑市场的状况有了更清晰的了解，对我国建筑施工企业的状况与发展战略有了重新认识与思考。本人拟通过本论题的研究提出切合晨光建设公司企业员工激励的有效措施，希望对竞争环境下晨光公司的健康发展和竞争力的提升有所贡献。

本文的研究采用理论与实践相结合的方法。在理论分析过程中，系统查阅国内外关于激励的理论资料，确立研究的理论依据；通过分析晨光建设施工企业激励的

现状，找出存在的问题，确立研究的事实依据；根据理论研究的成果和实际资料，提出具有可操作性的对策。

### 1.3 研究的思路和框架

#### 1.3.1 基本思路

本文的研究思路是：首先回顾国内外的激励理论及相关研究成果，通过对晨光建设公司激励机制进行问卷调查，找出公司目前激励机制中存在的问题，然后利用激励理论研究成果为晨光公司设计出切实可行的激励机制。对晨光公司激励机制构建的主要内容包括：绩效考核制度的完善、薪酬管理进一步合理化、员工培训的细化和深化、员工职业发展规划等。

随着建筑企业改革逐渐深入，企业逐渐从劳动密集型企业向技术、资金密集型企业转化，企业管理也基本实现了劳务层与管理层的分离，因此，本文对建筑企业员工激励的研究是指广义的管理人员而不是劳务人员。本文结合晨光公司的企业发展战略、企业目标以及对项目部的绩效目标，确定了科学的指标权重，建立了绩效考评指标体系和薪酬方案。本文旨在通过建立科学、有效的激励机制，来推动改制后的建筑企业吸引人才、用好人才，增强企业的竞争力。

#### 1.3.2 框架体系

本论文共分为五章，研究的框架见图 1-1，其主要内容是：

第一章：前言。描述我国施工企业的现状及其构建激励体系的必要性，阐明研究意义，并陈述研究思路及论文主要内容。

第二章：激励的理论基础和研究现状。对传统激励理论及现代激励理论做简要介绍。

第三章：晨光建设公司员工激励现状分析。通过问卷调查的方式，找出公司激励机制的问题所在。

第四章：晨光建设公司激励机制设计。通过对公司的内、外环境分析，按照激励的原则和保障措施，设计出了公司新的激励机制模型，并提出了可操作型的具体方案。

第五章：结论。介绍了对本文激励效果的预期、实施中会出现的问题以及论文的特色和不足之处。

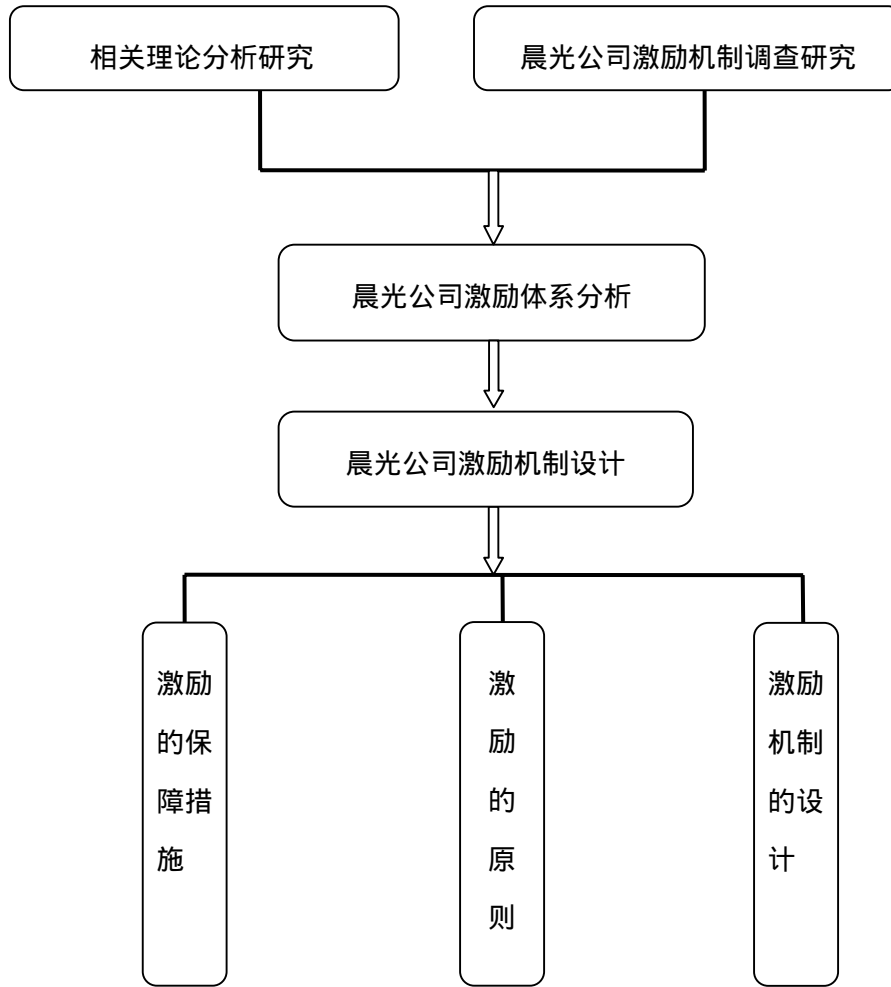


图1-1 论文研究框架

## 第二章 激励的理论基础和研究现状

### 2.1 激励和激励机制

#### 1、激励

“激励”一词在中文里的定义是激发、鼓励的意思。管理理论专业术语“激励”有两层含义：一是提供一种行为动机，即诱导、驱使之意；二是通过特别的设计来激发学习者的兴趣。

激励是创造满足企业员工各种需要的条件，激发职工工作的动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。斯蒂芬·P. 罗宾斯将“激励”定义为以满足个体的某些需要为前提，通过高水平的努力实现组织目标的意愿。这个定义中包含了三个关键因素：需要、努力、组织目标。激励是满足需要的过程，如图 2-1。<sup>2</sup>

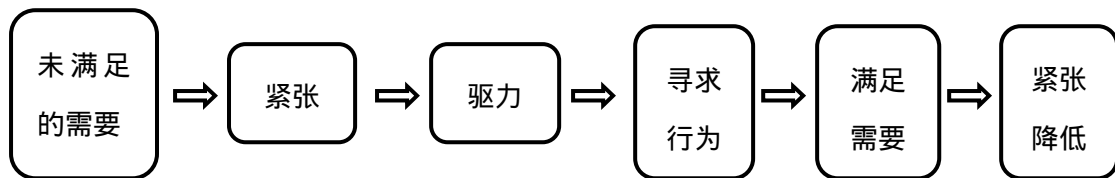


图 2-1 激励过程

#### 2、激励机制

激励机制是由激励和机制两个含义的有机合成。系统学的观点认为，机制是指系统内各子系统、各要素之间相互联系、相互制约、相互作用的形式和运动原理。由激励和机制的含义可以看出，激励追求管理活动的人性化，是以人本理论为基础、以人为中心的管理活动。机制则追求管理活动的制度化，强调人的行为的理性方面。因此，激励机制可以定义为：在组织系统中，激励主体与客体之间通过激励因素相互作用的方式。企业激励机制是企业为激励员工而建立的一整套有机的激励制度和措施的有机整体，他包括相关制度体系、薪酬福利体系、企业文化激励体系、人员培训体系以及员工晋升体系。激励机制的内涵由五个要素组成，即诱导因素集合、行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度和行为归化制度。在这五个要素当中，由诱导因素发动行为，其它四要素起导向、制约和规范行为的作用。

### 2.2 传统的激励理论

自 20 世纪初以来，西方的研究者从不同的角度研究了怎样激励人的问题，提出了许多激励理论。按研究激励问题侧重点的不同及其与行为关系的不同，把各种激

<sup>2</sup> 斯蒂芬·P. 罗宾斯. 组织行为学, 1997. 166 页



励理论归纳和划分为内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

### 2.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论着重研究激发动机因素，因为研究的内容都是围绕如何满足需要的，因此，也称作满足理论和需要理论。内容型激励理论的主要代表有：需要层次理论、ERG 理论、双因素理论和成就激励理论。

#### (1) 马斯洛的需要层次论

需求层次理论是由美国著名人本主义心理学的创始人马斯洛 1943 出版的《人的动机理论》中首次提出的，他把人的需要分为五个层次：生理的需要、安全需要、友爱和归属需要、尊重的需要和自我实现需要这五层次<sup>3</sup>。他认为人的价值体系存在不同层次的需要，当某一层次的需要得到相对满足时，其激发动机的作用也就会随之减弱或消失，高一层次的需要将成为新的激励因素。

#### (2) 奥德弗的 ERG 理论

美国心理学家奥德弗对于马斯洛的五个层次需要理论进行了修正以后，于 1969 年提出了更切合实际的理论。奥德弗通过大量的研究发现，人最核心的需要不是五种，而是只有三种，即生存需要(Existence)、关系需要(Relation)和成长需要(Growth)<sup>4</sup>。

#### (3) 赫兹伯格的双因素理论

传统观点把满意的对立面定为不满意是不确切的，赫茨伯格认为，产生工作满意的因素和引起工作不满意的因素是有区别的，如图 2-2 所示。传统的观点认为满意的对立面是不满意是不正确的。工作满意的反面是没有得到满意，而不是不满意；工作不满意的对立面是没有感到不满意，而不是满意。激励因素使人由没有满意走向满意；保健因素将不满意改变为没有不满意，如表 2-1 所示。这说明，保健因素与激励因素，对于调动人的积极性来说，只是对人影响的程度不同而已。

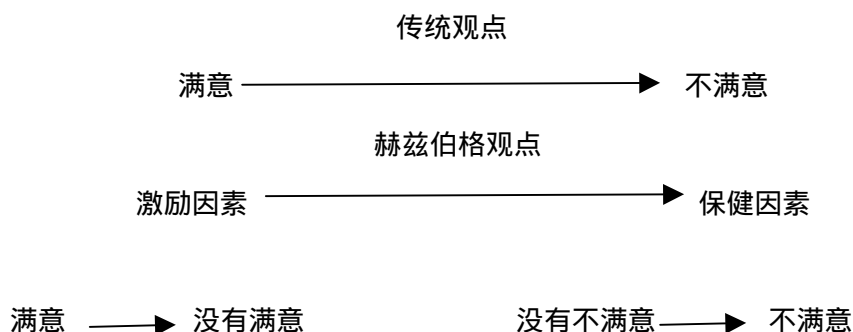


图 2-2 赫兹伯格激励保健理论(Motivation-hygiene theory)

<sup>3</sup> A·H·马斯洛. 人类激励理论[M]. 北京：企业管理出版社，1995

<sup>4</sup> D. S. 皮尤. 组织理论精粹[M]. 北京：中国人民大学出版社，1990

赫兹伯格通过研究发现，企业在充分发挥激励因素的作用时，要兼顾保健因素的激励作用，为企业发展更好的服务。

表 2-1 雷德里克—赫兹伯格的双因素理论

	因素	具备	缺失
保健	公司政策与行政管理、工作福利、公司经营方针和发展方向、安全、人际关系等	没有不满	不满
激励	工作富有成就感、工作本身具有挑战型、成长的可能性、能够重视、提拔重用	满意	没有满意

#### (4) 麦克利兰的成就需要理论

美国管理心理学家麦克利兰将马斯洛和其他人的研究成果又向前推进了一步，他在一系列文章中提出了成就需要理论。他认为人的高层次需要是由权力需要、友谊需要和成就需要组成的，在这三种高层次需要中，成就需要处于核心地位。麦克利兰指出，对高成就者激励，金钱刺激的影响是复杂的。

#### 2.2.2 过程型激励理论

内容型激励理论侧重于研究人的需要，与内容型激励理论不同，过程型激励理论着重研究个体从动机的产生到采取行动的心理过程。过程型激励理论认为可以通过改变行为的后果来改变行为。这类理论都是在努力研究人们做出的努力和绩效之间的关系。过程型激励理论主要包括公平理论、期望理论和综合激励理论等。

##### (1) 公平理论

公平理论是由美国心理学家亚当斯(美, J.S.Adams)在 20 世纪 60 年代中期提出来的。该理论侧重于研究工资报酬的合理性、公平性对个人积极性的影响。

公平理论的基本观点是，当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己报酬的绝对量，还关心自己所得报酬的相对量。因此，他会进行横向和纵向两种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较结果则会直接影响今后的工作积极性。

##### (2) 期望理论

这个理论是由美国心理学家佛隆(H.Vroom)在 1964 年出版的《工作与激励》一书中提出的。期望理论的基本观点是，一个人如果有了特定的目标，那么，为了达到这个目标，他必须采取某种行为。在采取某种行为之前，他会达到这一目标而可能采取的几种不同行为加以比较、权衡，然后选择并采取一种自己认为最有可能达到目标的行为。

### (3) 综合激励理论

波特(美, L.W.Porto)和劳勒(美, E.E.Lawer)发展了佛隆的期望模型, 提出了一个综合激励模型, 他与弗洛姆的期望理论相似, 但更为直观和清楚。如图 2-3。

激励和绩效之间并不是简单的因果关系, 这个模式显示, 要对激励系统比较全面和恰当的描述, 才能使激励产生预期的效果。

综合激励模型含有努力、绩效、能力、环境、认识、奖励和满足等变量, 把外在激励和内在激励结合在一起, 是以“工作绩效”为中心, 以“激励——努力——满意感”为轴线建立起来的。

该模型在今天看来仍有相当重要的现实意义, 它告诉我们, 要形成“激励——努力——绩效——奖励——满足——激励”的良性循环, 取决于奖惩制度和内容、组织分工、管理水平、考核公正性及个人心理期望等多种综合性因素。

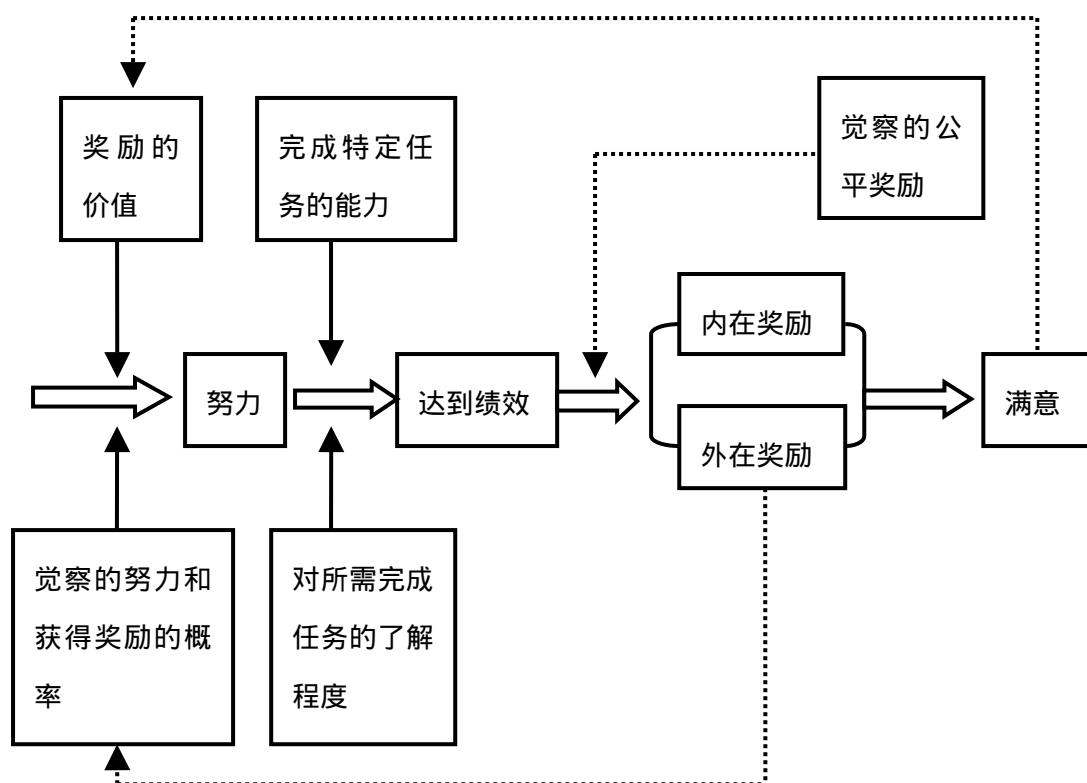


图 2-3 波特和劳勒的激励模型

#### 2.2.3 行为改造型激励理论

行为改造理论重点研究激励的目的(即改造、修正行为), 从另一个角度对激

励行为做出了有益的探讨和研究。主要包括强化理论和挫折理论和归因理论等。

### (1) 强化理论

强化理论是由美国心理学家和行为科学家斯金纳的操作性条件反射理论为基础发展起来的一种激励理论。所谓强化,指的是对一种行为的肯定或否定的后果(报酬或惩罚),它在一定程度上会决定这种行为在今后是否会重复发生。强化理论是以学习的强化原则为基础。这个理论的主要特点是,从人的行为与客观环境刺激的相互关系中,去寻求改造人的行为的方法,而不重视人的心理活动的作用。根据强化的性质和目的,可把强化分为正强化和负强化。

### (2) 挫折理论

挫折理论是关于个人的目标行为受到阻碍后,如何解决问题并调动积极性的激励理论。挫折是一种个人主观的感受,挫折具有两重性,它可以是坏事,也可以是好事,同一遭遇,有人可能构成强烈挫折的情境,而另外的人则并不一定构成挫折。挫折理论提出采用心理咨询、改变环境、分清是非等多种方法,引导人们在挫折面前避免消极的态度,而采取积极的态度,以改变人们的行为朝积极方向发展。

### (3) 归因论

归因理论是美国心理学家海德(Heider)在有关社会认识和人际关系理念的基础上发展起来的。一般认为,海德(美,F.Heider)是归因论的创始人,而心理学家韦纳(美,Weiner)提出的成功和失败的归因模型具有较高的实际意义。不同的归因会直接影响人们的工作态度和积极性,对过去成功或失败的归因,会影响将来的期望和坚持努力的行为。归因理论侧重于研究个人用以解释其行为失败与成功原因的认识过程。

## 2.3 现代激励理论

### 2.3.1 国外学者的研究

近十多年来,国外一些管理专家研究了知识经济条件下企业员工激励问题。基于知识经济条件下的员工激励问题的研究倡导非经纪人假设,特别重视知识型员工的激励研究。国外专家提出了以情感和精神需要为核心的激励要素观,重视团队贡献和对组织责任感的激励,采取形式多样的激励方式与方法。其中代表观点如表 2-2 所示。

表 2-2 国外学者研究观点

彼得·德鲁克	通过建立共同的组织信念和愿景来激励员工。
Timothy Butler 等	通过职务塑造来激励员工。
玛汗·坦姆仆	通过构建系统激励模式来激励员工
凯文·汤姆森等	通过对话和交流等方式来激励员工。
查尔斯·M·萨维奇	通过建立刺激性和创造性的环境来激励员工。
野中郁次郎	通过改变工作方式和组织方式来激励员工。

国外学者把激励的研究重点大多放在如何激发员工创新精神和创新行为上，重视通过组织的重新设计、环境的塑造、企业内部共同观和共同愿景的培育、工作方式的改变、通过组织沟通和对话等方式来激励员工。

### 2.3.2 国内学者的研究

近几年来，国内学者也对管理激励问题开始了广泛的研究。

关于企业经营者的激励，张维迎等学者主要从委托—代理理论角度对管理激励问题进行了研究；侯光明<sup>5</sup>在对管理激励理论中提出了管理约束的观点；王珺<sup>6</sup>认为，由于落后的选聘机制使收入制度在激励和约束经理人受到制约；杨君<sup>7</sup>等研究了股票期权激励可能存在的风险。

关于对非经营者员工的激励，彭剑锋教授提出以战略为导向进行业绩考评，把人力资源管理与企业发展战略紧密结合起来；劳人院的曾湘泉教授也提出我国企业人才战略的核心就是建立人才—激励机制；刘正周博士开发出激励机制模型，提出了建立激励性组织的原则和方法。

当前我国学者的研究上取得了一定的成绩。首先，立足于中国国情的研究成果容易在中国的社会主义市场经济环境下应用；其次，不再把激励仅仅视为管理措施和管理方法，开始重视激励体系或激励机制的建构研究，使研究具备了系统性的特征。

## 2.4 激励理论在建筑行业的研究现状

将激励理论应用于建筑行业的研究还比较少，这些研究大都侧重于培训、企业文化、收入分配模式、绩效考评等方面。

<sup>5</sup>侯光明. 现代管理激励与约束机制[M]. 北京：高等教育出版社，2002. 7: 6-7

<sup>6</sup>王珺. 论转轨时期国有企业经理与治理结构[J]. 经济研究，1998 (9): 37-56

<sup>7</sup>杨君，龚玉池. 经理股票期权与竞争[J]. 财经科学，2001, 1

### 2.4.1 培训

史宝玉<sup>8</sup>研究认为,认为应从提高认识、改革培训模式、优化资源配置、加强科学管理等方面来提高企业培训工作。

崔继铭<sup>9</sup>研究将培训划分为五个层次:知识更新、能力培养、思维变革、观念转化、心理调整。

### 2.4.2 收入分配模式

宋旭东<sup>10</sup>认为在建筑企业可采用宽带薪酬,建立企业的激励机制。

杜波<sup>11</sup>等建议对项目经理用项目工薪制,对技术员工可采用岗位风险效益薪酬制、实行内部员工持股制度等。

张永锋<sup>12</sup>等认为,可采用基于“需求层次理论”的精神激励、物质激励、企业文化等相结合的多元激励方式。

### 2.4.3 绩效考评

尹建锋<sup>13</sup>认为建筑企业可建立 KPI 绩效考评管理体系,通过有效的绩效考评机制来激励员工。

籍文海<sup>14</sup>认为对项目部绩效评价指标的设计应从财务、基础管理水平、项目部员工素质等方面进行。

王岩<sup>15</sup>等认为项目经理的绩效考评可采用群决策层次分析法确定项目经理绩效考评指标权重,并用模糊综合评判方法进行科学评价,以得到对项目经理绩效客观、公正的考评。

### 2.4.4 其他

潘华斌<sup>16</sup>等从博弈论的角度分析提出建筑企业的激励措施。

沙凯逊<sup>17</sup>从国有建筑企业改革面临的困境入手,从减少外界随机因素的干扰,创

<sup>8</sup>史宝玉. 谈国有建筑企业人力资源培训[J]. 理论观察, 2004, 2: 47-48

<sup>9</sup>崔继铭. 国有建筑企业职工培训现状与发展之思考[J]. 建筑经济, 2005, 11: 32、39

<sup>10</sup>宋旭东. 宽带薪酬在大型建筑企业的应用[J]. 石家庄铁路工程职业技术学院学报, 2004, 12: 58-60

<sup>11</sup>杜波, 王萍, 高飞. 改革分配办法建立激励机制—建筑企业内部分配改革探讨[J]. 建筑经济, 2003, 8: 21-23

<sup>12</sup>张永锋, 赵庆敏, 陆彩云. 建筑企业人力资源激励机制的建立和运用[J]. 建筑经济, 2004, 10: 65-67

<sup>13</sup>尹建锋. 建筑企业 KPI 绩效考核管理体系研究初探[J]. 山西建筑, 2004, 9: 126-127

<sup>14</sup>籍文海. 施工企业项目部绩效评价指标的设计. 山东经济, 2004, 5: 58-59

<sup>15</sup>王岩, 姚立根, 牛红凯. 建筑施工项目经理绩效考评体系研究[J]. 基建优化, 2004, 6: 35-42

<sup>16</sup>潘华斌, 陈洪涛. 建筑企业留住高素质人才的博弈分析[J]. 科技与管理, 2004, 2: 96-98

<sup>17</sup>沙凯逊. 充分信息与国有建筑企业激励机制的改进[J]. 建筑经济, 2004, 9: 20-22

造充分竞争的建筑市场环境，降低国家对企业的监督成本的角度研究国有建筑企业激励机制的改进问题。

李双录<sup>18</sup>等从“人性假设”角度出发分析建筑企业建立健全激励机制。

---

<sup>18</sup>李双录，张小勇. 论行为分析与激励在建筑企业管理中的重要性[J]. 山西建筑，2002，7：109--110

## 第三章 晨光建设公司员工激励的现状分析

晨光建设公司为了提高员工工作的积极性，先后制定了多项激励措施，这些激励措施对于公司的发展起到了十分重要的作用。为了了解公司的激励现状以及有待完善的方面，分析其运行效果，从薪酬、考核、员工培训和员工职业发展等几个侧面，对公司激励机制实施状况进行了问卷调查，目的是为了找出现行激励机制存在的问题，为完善人力资源管理制度奠定基础。

问卷调查对象是晨光建设公司，调查问卷由人事处负责发放和回收，要求被调查者在不受他人干扰的前提下如实地独立填写或选择，允许匿名。调查问卷共发放 200 份(见附录 A)，其中管理者 16 份，技术人员 70 份、普通员工 114 份、收回问卷 186 份，问卷回收率为 93%，其中有效问卷 180 份，有效问卷回收率为 90%。

### 3.1 公司简介

#### 3.1.1 公司背景

晨光建设公司位于河南省安阳市，成立于 1963 年，2005 年 11 月由原国有建筑工程公司改制成为股份制企业，属中型民营建筑施工企业，属 ISO9001：2000 认证的房屋建筑总承包贰级施工企业，机电设备安装工程专业承包三级资质，起重设备安装工程三级专业承包，建筑装修装饰工程三级专业承包。公司经过艰苦创业，已发展成技术先进、装备精良、管理科学、信守合同的现代建筑企业。公司在北京、天津、山西、河南、河北等二十余个省市有分公司和办事处，现有员工 3260 人，各类专业技术人员 360 余人。其中：高级工程师 12 人，高级会计师 6 人，高级统计师 8 人，工程师 86 人，经济师 18 人，会计师 20 人，助理工程师 98 人，技术员 109 人；一级项目经理 2 人，二级项目经理 80 人，三级项目经理 34 人。公司本着以质量求生存，以信誉求发展，向管理要效益的总方针，建立了完整的质量保证体系、安全生产保证体系、文明施工保证体系。从 2000 年到 2008 年连续七年产值保持在亿元以上。合同履约率 100%，工程优良率 80%，2002、2003 年与 2004 年连续三年被北京市、天津市建设主管部门评为驻京、津先进施工企业，“河南省工程质量管理先进企业”，“97 年河南建筑施工企业综合实力百强单位”，“98 年河南施工企业综合实力 50 强单位”，“安阳市 2000、2001、2002、2003、2004、2005 年守合同重信用企业”，“2004.2005 年河南省守合同重信用企业”。公司于 2002 年 2 月份顺利通过 TS09001:200(标准质量体系认证；2002、2003、2004 年度元月份被河南省建设厅评为河南省外出施工先进企业。



公司现拥有员工 3260 人，其中：高级管理人员 5 名，其他管理人员 122 名，高级技术人员 150 人，生产技术人员 760 余名，一线工人 2223 人，如图 3-1。具有本科学历的职工 65 人，具有专科学历的职工 160 人，中专学历的 330，初中以下学历员工 2705 人，如图 3-2。

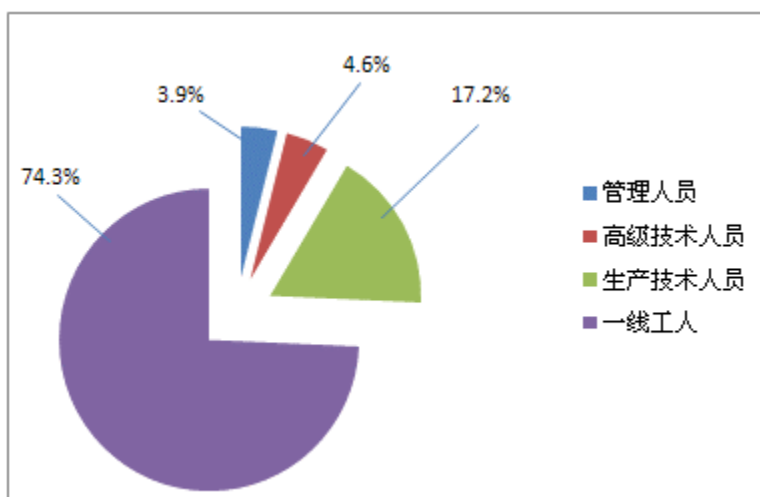


图3-1 员工技术结构图

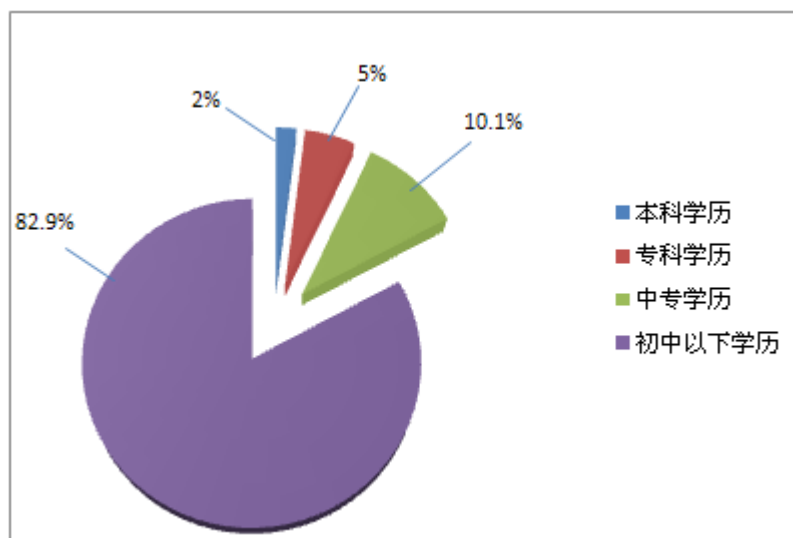


图3-2 员工学历结构图

按年龄划分：大于 50 周岁的 640 人，占用工总量的 19.6%。35 到 50 周岁之间

的 1213 人，占用工总量的 37.3%。小于 35 周岁的 1407 人，占用工总量 43.1%。

从公司员工的整体素质情况来看，由于本公司的主要经营范围是建筑施工，所以除了一线施工工人，技术人员在公司中占有很大的比例，并且中青年员工所占的比例相对较大。

通过对全体员工学历的分析，中专以上学历的比例约为 23.2%，初中以下学历的比例约为 82.9%。

在施工生产过程中，学历显得不是那么重要，相对而言，具有技术本领的工人，是公司员工的重要组成部分，应该多加培养或引进。

### 3.1.2 公司的组织结构和业务流程

公司的主营业务是房屋建筑工程的项目施工。为了适应激烈的竞争市场，晨光公司改制后实现了施工管理层和劳务层分离、经营管理和生产服务分离。因为公司有时会面临一个项目完成后没有后续项目，而项目部团队成员由企业内成员组成，这样在没项目可做的时候无形中加大了企业的经济负担。结构调整后，在项目管理运行过程中，项目管理和施工中的技术工作由企业内人员承担，而操作层面的任务则临时招聘熟练的工人或分包、转包出去。

改制后的组织结构，职能部门并没有实质性的变化（现行组织结构见图 3-3），只是在工程项目上，操作层的工人由原来的指令关系变成了现在的合同关系。

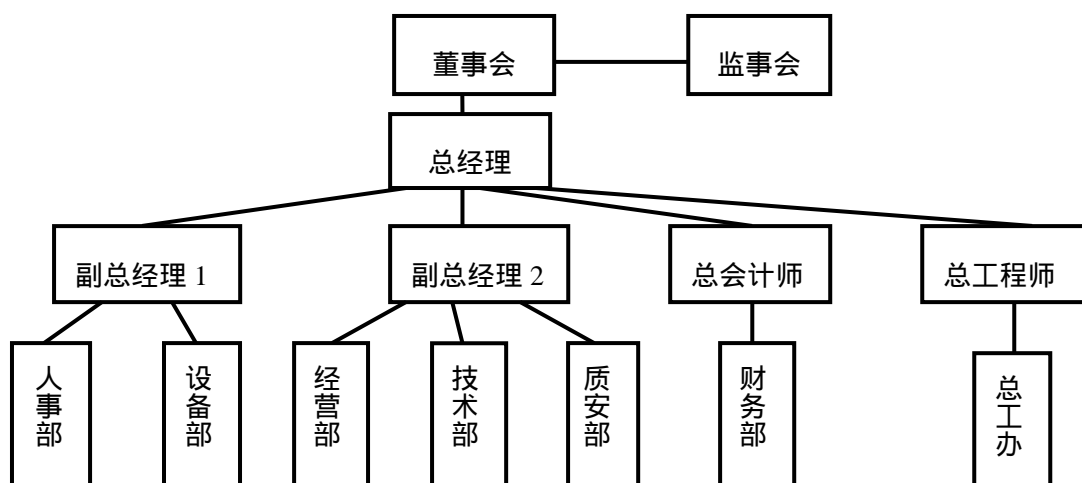


图 3-3 晨光建设公司组织结构图

公司的业务流程如图 3-4。工程投标主要由晨光公司组织，中标以后，由项目经理组建项目班子，在项目工程的整个施工过程中由技术部和质安部负责技术和质量控制，工程竣工后由技术质量处负责实施验收，项目经理负责服务和保修工作。

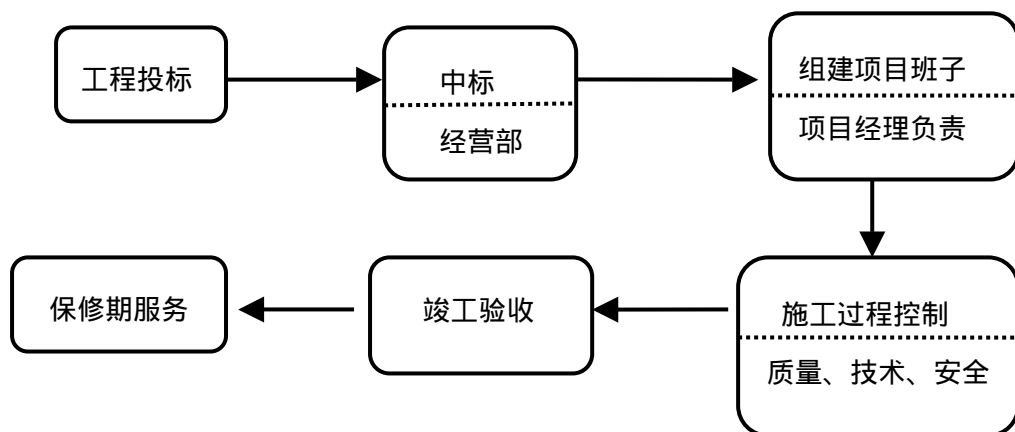


图 3-4 晨光建设公司业务流程

## 3.2 公司激励现状

### 3.2.1 薪酬激励的满意度调查

考虑到我国国民收入水平还比较低，尤其对于建筑行业来说，物质需要仍然是员工的第一需要，它在决定工作满意感，激发员工工作动机等方面起着重要的作用。此外，薪酬还是成就的象征，员工常把薪酬看成是企业对他们工作的认可和欣赏。薪酬不仅在很大程度上影响企业的激励效果，更关系到社会的稳定。薪酬体系是一个较为复杂的体系。篇幅所限，这里只对影响晨光公司员工激励效果的工资（基本工资+效益工资/奖金）和福利进行简单介绍。

#### 1、工资

晨光公司员工的工资由基本工资、效益工资和福利三部分组成。基本工资包括岗位工资和技能工资。效益工资，也就是我们平时说的奖金，分为季度效益工资和一次性奖金。

与同行业和本地区对比来看，晨光公司总体的工资标准属于中偏高，如图 3-5。但员工对薪酬的满意度却相对较低，高薪金没有起到应有的激励作用。

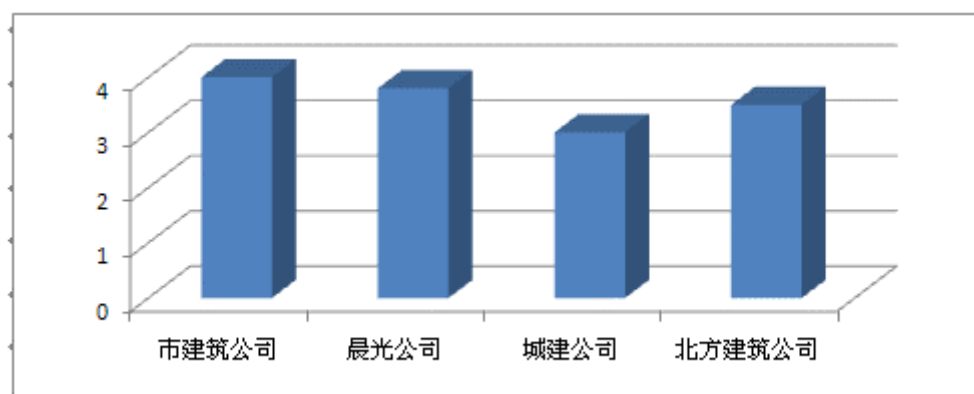


图 3-5 本地区同行业人均收入比较 (单位: 万元)<sup>19</sup>

在 180 份有效问卷中: 41%的员工认为目前的工资“有激励作用”, 59%的员工认为目前的工资对他们“没有激励作用”。公司虽然有近 60%员工认为没有激励作用, 但是, 41%员工认为目前的工资水平对自己有激励作用, 这就说明晨光公司的工资在所在地域内具有一定的外部竞争力, 员工珍惜自己的工作岗位, 同时也表明公司的工资水平在一定程度上不能起到激励的作用。

虽然 70.2%的员工承认, 公司的待遇比竞争对手好, 但是对公司目前奖金分配制度有近四成的员工对公司的分配机制表示不满。公司中各类人员的奖金分配状况如下: 员工认为中、高层管理人员奖金档次拉得最大, 在调查中所占比例为 38.7%, 认为奖金分配最平均的是普通员工, 所占比例为 30.7%, 奖金没有公平分配标准并且与考核没有挂钩的主要是专业技术人员(35.1%)和一般管理人员(34.0%)。

从调查中可以看到, 公司实施的奖金分配制度在一定程度上满足了员工的需求。但是 68%的员工认为个人努力程度对收入没有影响, 说明收入与个人努力的关联太小。晨光公司在工资制度方面: 岗位工资和技能工资是静态的, 除非易岗, 否则, 多年不变, 二者采用物理的方式结合在一起, 岗位所要求的技能水平和员工实际具备的技能水平之间缺乏内在联系。

从各类人员奖金分配情况来看, 中、高层管理人员奖金档次是相对拉得最大的, 需要对其合理性进行分析和研究; 普通员工奖金分配太平均, 应该根据具体情况在奖金分配上适当地拉开差距; 而普通管理人员和专业技术人员奖金分配与考核不挂钩, 说明对这两类人员在分配标准与考核制度方面的欠缺, 有待细化考核分配标准。

## 2、福利

<sup>19</sup>数据来源: 外部调查和访谈

调查显示：62.9%对公司现行的福利制度较满意，37.1%的员工不满意，并且，认为福利种类少，形式单一。这说明公司的福利制度还需要进一步完善。

### 3.2.2 员工职业发展的满意度调查

赫兹伯格的双因素理论将员工晋升机会作为影响工作满足的激励因子，对员工的激励有非常重要的作用。适当的晋升与员工职业发展规划不仅可以使员工对工作本身的发展充满希望，满足员工的成就感，而且使员工的责任感进一步加强。因此，通过对晨光公司员工晋升机会和职业发展规划的分析，寻找有效的员工激励措施非常必要。

调查中有 20%的员工希望在目前这个方向一直干下去，52%的员工认为会根据环境而变化；21.1%员工所选择的职业生涯发展通道是“行政职务晋升”，67.7%的员工选择职业生涯发展通道是“职称晋升”和“职业技能晋升”，11.2%认为晋升对我无所谓，只要能多拿工资就行；对于公司开展公开竞聘制度的看法：43.4%的员工认为评选过程不公平、不透明，13.4%的员工认为公开竞聘制度公平、公正，大家都有机会，对公司的现行的公开竞聘制度比较认可，而另外一部分员工认为竞聘条件高，公司只有少部分人才有竞聘资格。对于公司职称待遇的看法：认为待遇还可以，但缺乏被认同和荣誉感的占比例为 60.3%，对待遇不满意的员工比例为 16.7%，这其中又有 73%的员工认为待遇不公平，而主要原因是：制度不健全，即职称高并不一定说明能力就高、对公司的贡献就大。

从调查中可以发现，在晨光公司职称仍然是员工选择职业发展的主要道路。竞聘制度及其评选过程的透明化、大众化对晨光公司而言十分重要，不仅能引导员工进行积极、广泛参与，同时也能发挥其激励的作用。对普通员工和基层管理者过于平均的考核方法，挫伤了员工的积极性，削弱了考核的激励作用。对管理人员的考核是一种综合测评，采用不记名打分的方式，由考核小组来进行评估，这种评估很大程度上取决于参加考核的职工代表和被考核者在的人缘，考核结果对管理者的业绩的反应程度不够。这里的原因很多，公司一般没有固定的工作场地，点多面大，一个地点一个特点。一个工作地往往少则数月，多则几年，最少的只有十几天。客观上造成了员工生存成本的增加和工作环境上的不适应，各个施工据点完成的任务量没有可比性。因此，以任务完成量作为主要业绩考核指标弹性很大，从而造成考核结果失真，公司“搞平衡”现象比较突出。

### 3.2.3 培训体制满意度调查

人力资本理论创始人西奥多·舒尔茨(T. W. Schultz)在 20 世纪 60 年代依据大量

的实证分析得出一个突破性结论：在现代社会，人的素质(知识、才能和健康等)的提高，对社会经济增长所起的作用，比(物质)资本和劳动(指非技术性劳动)的增加所起的作用要大得多，而人的知识才能基本上是投资(特别是教育投资)的产物。按照这种理论，不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费，而应视同作为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。因此，研究员工激励问题，自然离不开对员工培训的研究。对晨光建设公司培训满意度调查结果见表 3-1。

表 3-1 员工对公司培训的满意度调查

培训内容、效果、制度	满意	基本满意	不满意
培训内容	15.8%	30.1%	54.1%
培训制度	23.2%	31.5%	45.3%
培训效果	15.6%	25.8%	58.6%

认为公司所提供的培训“有利于个人发展”的占 15.8%，主要集中在刚入公司不久的年轻员工身上，他们因本身对所从事的工作在技能上欠缺而急需提高；有超过 60%的员工选择了“可能会起到一点作用”；另外，还有 20%多点的职工选择“只是形式，没什么实际意义”。对培训制度 54.7%的员工认为满意，45.3%的员工认为不满意；对培训效果 41.4%的员工认为满意，58.6%的员工认为不满意。

调查表明：不可忽视有 1/2 以上的员工对培训效果不满意。有必要进一步研究和完善培训机制，使培训成为公司的激励员工的重要手段。

针对建筑企业特点，晨光建设公司倡导“培训就是激励”的理念，坚持“授人以渔”而不是“授人以鱼”的培训原则，开发了多渠道的员工培训方式，主要有全过程培训、闲时集中培训、专业培训、轮岗培训等。这些培训方式目前在晨光公司还没有全面实行，只是在出现一些国家新政策，或者业务上出现新内容的时候，才临时抱佛脚召集工作人员进行突击式的学习。

#### 3.2.4 综合满意度调查

以赫茨伯格的双因素理论为依据，企业在充分发挥激励因素的激励作用时，要兼顾保健因素的作用，以更好的为企业发展服务。沟通激励、工作环境和尊重激励作为保健因素的重要内容，对改善员工的不满程度具有十分重要的作用。因此对这些方面的调查分析是很有必要的。

被调查人员中，有 55%的员工认为薪酬激励程度占到 75%以上，有 32%的员工认为晋升发展的激励程度达到了 75%以上，认为培训激励程度达到 75%以上的只有

13%。除薪酬外，有 16%的员工认为更看重好的工作环境和和谐的人际关系，这部分员工主要集中在中、高层管理人员，他们拥有稳定的事业基础和较高的工资待遇，所以更看重舒适的工作环境；有 27%的员工更看重工作的成就感，这些员工主要集中在高级技术人员；有 57%的员工认为更看重提高自己能力并且看重工作的成就感，这些员工主要集中在专业技术人员和普通员工。此外，73%的员工认为会因为薪酬福利和个人发展方向的原因选择离职。

调查表明，薪酬仍然是激励的主要因素，但除了薪酬激励，良好的工作环境、和谐的人际关系，给员工提高发展自己特长的舞台也是公司激励机制中不可缺少的激励要素。

### 3.3 现行激励机制存在的问题

从以上调查分析的数据来看，晨光公司的激励制度在一定程度上促进了员工的积极性，为公司的发展起到了不可估量的作用。但是也不难看出，激励制度仍存在一些问题，需要进一步完善。存在的问题主要有：薪酬体系的不完善、考核制度的不规范、员工培训不够深入、企业没有良好的文化支撑等四个方面。

#### 3.3.1 薪酬体系不完善

如亚当斯的公平理论所述，每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。这里的不均并不是平均主义，而是每个人的贡献要与其薪酬相匹配。虽然晨光公司对不同的岗位在薪酬方面采取了不同的激励措施，很多员工也承认，公司的待遇比竞争对手好，但还是有一定比例的员工对公司的分配机制表示不满。归纳起来，导致不满的因素一个是来自于部门内部的对比，认为个人努力程度对收入没有影响，收入分配不公平，另外一个因素来自于实际收入(年终)与员工心理预期的不相当。员工对收入的满意度低直接导致了员工工作士气的低落。

##### 1、工资结构及福利政策自身的缺陷

工资结构及福利政策强调绝对公平或拉开差距极小。首先，工资结构。晨光建设公司的薪酬制度除承包的项目经理外基本上是岗位薪酬制，工资结构主要由“技能工资+岗位工资+奖金+福利工资”构成，它是以劳动技能、劳动强度和劳动条件等基本劳动要素为基础，以岗位和技能工资为主要内容的基本工资制度。随着外部市场和企业内部的发展变化，其工资结构和水平呈现较强的刚性，强调绝对公平或拉开差距极小，工资总额中固定部分所占比例大，可变部分比例小，与市场价位和企

业要求脱节。在工资水平方面存在“一高一低”的现象，即一般职位的员工工资收入水平高于劳动力市场水平，而关键、重要职位的员工工资水平低于劳动力市场同比价位。工资结构上，档次差距小，能干与否无明显区别。从工资结构本身看，其激励的活动空间有限，不能充分调动员工的工作热情和积极性。其次，福利政策强调绝对公平。在晨光公司，公司的福利占薪酬总额比率很小，一般是现金形式，企业正式员工一律平等分配。可见，岗位、技能、贡献、业绩之间的报酬差别不明显，仍然具有传统意义的“大锅饭”、平均主义倾向。长期以来分配原则上的错误导向严重挫伤了员工的工作积极性，在传统观念中员工普遍认为只要上班就理所应当得到工资、奖金，尤其是工资在员工心目中已经成为一种必有的福利方式，这使得其激励功能逐步弱化。

2、收入分配的外部不公平。关键技术岗位的薪酬水平较市场明显偏低，对外缺乏竞争力。安全工作、质量管理工作是建筑企业的重点，是公司窗口形象的体现，安全、质量工作的不到位，不仅影响公司的效益，同时也影响公司在业界的声誉，所以收入向安全员、质量管理员适当倾斜是理所当然的。但目前无论是公司还是各个项目部，对这方面都没有倾斜政策。

### 3.3.2 考核制度不规范

一套规范的、相对稳定的、科学的绩效考核指标体系，是进行绩效考核工作的基础，也是保证考核结果完整、合理的一个重要条件。从调查中可以发现晨光公司的考核制度只是处于初级阶段，缺乏有效性。

#### 1、缺乏绩效考核制度标准

绩效考评是绩效管理中的一个子系统，应当与企业的战略相一致，并受企业文化等系统环境的影响。有明确的部门、岗位职责才能有针对性地对各部门及员工的实际工作表现进行考核，判断其行为与企业所要求的职责规范之间的匹配程度。调查结果表明，晨光公司虽然也有自己的考评措施，但工作分析这项工作并未有效的开展，对各部门及岗位职责的界定模糊不清，缺乏明确的岗位职责和岗位规范。没能把企业的发展战略、企业目标和绩效考评有机的结合起来，缺乏明确、有效的绩效计划，造成的后果便是企业的战略目标不能被有效的分解实施，而绩效考评也缺乏目的性，在绩效周期末考评时就会出现没有标准可依的尴尬。例如：管理人员和技术人员利用同一考评指标，这种指标的设置具有很大的主观性和随意性，导致考评不能真实反映其绩效，考核标准不易准确把握，而评价是按各人的理解去做，难以满足准确性要求，对岗位的考核内容缺乏依据和针对性。最终导致员工产生不



公平感，从而会降低其工作的积极性，这与绩效管理的初衷是相违背的。

## 2、绩效考核目标偏差

考核的定位是考核的核心问题。现代管理理论将考核定位为绩效管理过程的一种控制，作为重要的管理手段，考核的核心目标是了解员工、组织的绩效，改进工作、引导员工行为，实现员工绩效的提升和企业管理的改善。

晨光建设公司进行的绩效考核，并没有系统的从提高企业绩效的角度来改善企业考核体系。公司目前进行考核的主要目标定位于研究、制定相对合理的奖金分配体制，不可否认，这种目标定位能够对员工带来一定的激励作用，改善员工行为，但从根本上，这样的目标定位与现代管理理念不相适应。考核仅仅定位为评价，不能明确为员工指出工作中的优秀表现和存在的不足，对提升员工绩效和实现企业整体目标作用甚微；另一方面，如此定位，容易产生员工的抵触心理，使员工对这种定位错误的考核制度本身产生怀疑，使考核工作陷于被动。

### 3.3.3 员工培训不深入

晨光建设公司倡导“培训就是激励”的理念，坚持“授人以渔”而不是“授人以鱼”的培训原则，开发了多渠道的员工培训方式：全过程培训、专业培训、轮岗培训、“一专多能”等。但是这些培训方式目前在公司还没有全面实行，只是在出现一些国家新政策，或者业务上出现新内容的时候，才临时抱佛脚召集工作人员进行突击式的学习。所以对于公司实行的员工培训基本流于形式，主要表现在：

1、培训工作未提升到战略高度。目前，晨光公司没有自我进行培训工作的意识，只有当行业或相关部门要求时，公司才组织相关人员进行新技术、新标准或先进管理方法的培训，公司没有把培训工作提升到战略的高度，对培训项目、培训对象、培训内容和方式均无明确规定，对培训的效果不能及时、有效的进行评价。只要完成上级下达的培训任务，那么培训也就结束了。所以，造成培训方式较单一，培训效果体现不出来，考核只是走走过场而已。

2、培训对员工职业发展的作用甚微。在公司中，员工缺少主动参与的机会，员工作为培训的主体，只是被动接受组织的安排，另外，目前的培训工作都是本岗位的培训，没有将培训当作一种激励员工提高工作能力、帮助员工实现自我职业生涯规划的途径。

以上问题，造成晨光公司的培训工作流于形式，效率不高。员工技能得不到加强，意识得不到更新，这样的培训体系，激不起员工的学习兴趣和学习的热情，使员工培训工作一开始在出发点就存在了偏差，因而培训工作不能为公司的发展战略

服务。

#### 3.3.4 没有良好的企业文化支撑

激励机制必须在一定的环境下才能发挥作用，环境是指从物质和精神文化上影响人们，并使之感受其力量并力求与之相适应的周围的境况。环境特别是精神环境对人的改造和熏陶是客观的、不可否认的。对于企业来说，精神环境的重要基石即是企业文化，但目前晨光公司没有好的企业文化作支撑，主要表现在：

1、存在“拉帮结伙”现象。由于企业人员构成的复杂性和特殊性，大多员工来自四面八方，它们自由组成了不同的小团体，有些员工甚至已经是多年的“伙伴”，在工作过程中它们以组为单位，依附于某个企业领导或私人关系最亲近的人，于是便形成一个个非正式的组织。很多既得利益者开始想到关注自身的利益，而其他人更加感到个人利益的不确定性，所以，更加倾向于利益保护和地位巩固。非正式组织的存在使得人事制度的控制更加困难，因为可能会牵一发而动全身，以至于影响企业正常的生产经营活动。

2、员工整体素质较低。企业员工整体文化素质以及业务素质都有待提高，尤其是中层管理人员的管理水平和业务能力不强。在企业本身缺少制度规范的情况下，主要人员素质不高也必然使企业处在低效率状态中。此外，员工职业观念和职业精神都不强，市场化观念较差，更需要严密、规范的制度加以约束和引导。

以上分析了晨光公司激励体系中存在的一些问题，这些问题在我们设计新的激励政策体系时需要着重考虑，并要根据现实情况，从现代企业管理角度出发，吸取国内外企业激励实践的成功经验，提出解决问题的可行方法。

## 第四章 晨光建设公司激励机制的设计

激励机制是在组织系统中，激励主体与客体之间通过激励因素相互作用的方式。构成这套制度的五个要素主要有：诱导因素集合、行为导向制度、行为幅度制度、行为时空制度、行为归化制度。这五个要素归纳起来也就是我们所研究的激励体系中的薪酬激励、员工培训激励、考核、个人发展以及企业文化。

激励机制的设计和建立是一项复杂的、综合性的系统工作，要将激励理论、激励模型和激励措施综合运用到企业的激励机制中，使企业的激励机制既能体现激励理论的严谨性和系统性，又能体现各种激励措施的适用性和灵活性，并且能够使企业的员工得到全方位和有效的激励。因此，激励机制的设计要在全面分析影响因素的基础上和配套的保障措施基础上进行。

### 4.1 激励的影响因素分析

晨光建设公司的激励机制设计要考虑的影响因素主要包括：外部环境因素、内部环境因素和员工自身需求。

#### 4.1.1 外部环境因素

外部环境的变化是公司在采取激励措施时必须考虑的因素，一定的政治、经济、文化背景也会使员工需求随之变化。

##### 1、政治环境的影响

影响公司激励机制的政治因素主要有两个方面。一是与劳动相关的法律法规，一是行业的相关政策和法律法规，行业的相关法规直接影响着企业的经营活动同时影响员工的待遇和企业的总体利润。由于制度方面的原因，使目前建筑业市场秩序紊乱，受人情关系驱使招投标制度形同虚设，监管体系不健全，恶性竞争严重。因此，造成很多建筑业企业在没有利润，或者利润微薄甚至的情况下也得接揽工程项目。这种情况阻碍了企业的发展。此外，劳动法律法规的不断健全，对公司的薪酬制度改革提出了新的要求。劳动法规定的“最低工资制”、节假日工资制以及企业必须为从事危险工作的员工购买意外伤害保险等，这些制度使得员工有理由要求企业或组织满足其法律规定的相关需要，这些在公司原本属于激励因素的福利措施逐渐转化成了保健因素。在国家“三农”问题热的情况下，劳务工人不断增加的工资待遇使晨光公司内部的基础管理人员、技术人员对工资的期望升高，调查中发现，这些管理人员和技术人员认为自己受过一定得教育、有一定得管理能力或技术，身价

应该比那些劳务工人高，所以提高工资是应该的。

## 2、经济环境的影响

个人的需要是建立在一定的社会经济基础之上的，随着社会经济的不断进步，人们的需要层次也在不断提高，但是，我们目前还处于社会主义初级阶段，物质需要仍然是大部分人的主导需要。另外，建筑行业经济状况也会影响公司的激励措施。虽然国家一再强调在资金到位的情况下工程项目才能招标、建设。但是，极不规范的市场竞争导致压级压价、回扣、垫资盛行，造成部分建筑企业只能在市场竞争中苟延残喘。例如：晨光公司在 2007 年投标的 × × 余热发电厂项目，由于竞争激烈、并且竞争对手大都依附于一些企业或政府部门的领导，导致竞标过程中大家不断压价，最后晨光公司只能以几乎接近成本 3200 万的价格承揽了该项工程，在这种条件下，企业不能靠该项目的效益对员工进行奖金分配。

## 3、文化背景对员工心理行为的影响

文化是在一定历史条件下通过社会实践所形成的，并为组织全体成员所接受的一致意识、价值观、道德、行为规范和准则的总和。员工的价值观受文化背景的影响很大。相对于我国大文化背景下，人们对金钱、荣誉及地位的追求，建筑企业的员工，更看重金钱或能带来金钱的事物，荣誉与地位对他们来说是相对次要的。所以，在调查中出现了 70% 的员工选择职称晋升而非职务晋升作为职业生涯发展通道的情况，更有一部分员工直白的说，只要多拿工资，其他什么都无所谓。

## 4、行业特点的影响

从行业的角度来说，建筑企业的从业人员数量大，整体素质不高；工作流动性大，不同的项目工程在不同的地点；薪酬整体水平较低，薪酬激励缺乏外部竞争性。建筑企业的经济效率低下（大型合资企业除外）长期以来直接导致建筑业从业人员的薪酬水平低于社会平均水平和相关行业如房地产业(见表 4-1)。

从表 4-1 可以看出，建筑企业的薪酬水平不仅低于相关行业和社会平均水平而且增幅也明显偏低，对优秀人才缺少吸引力，有的大型建筑企业甚至成了为相关行业输送人才的培训学校。刚毕业的大学生在企业锻炼几年之后，掌握了一定的实用专业技能立即转入房地产业、监理公司等相关行业。

表 4-1 建筑业薪酬水平和房地产业及社会平均水平对照表<sup>20</sup>

年度 行业	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
建筑业	5785	6655	7982	9484	11478	14338	18238
社会平均	5500	6470	8346	10870	14040	18364	22801
房地产	7330	9090	11505	14096	17182	20581	24620

#### 4.1.2 企业内部环境

内部环境主要指公司的各种规章制度以及人事政策等。在目前流行的“全额承包”管理制度下，影响员工需要的内部环境因素主要是公司的分配制度、考核制度和人事政策。

##### 1、人力资源管理制度

人力资源对于企业来讲是一个核心的资源，人力资源管理应该有一个完整的、强有力的机构和人员来管理和规划。但从目前晨光公司现实情况看，仅把人力资源管理当作一个事务工作，管理缺少近期目标和长远规划。对人力资源活动没有结合本企业的生产目标进行动态规划，更没有设计本企业人力资源管理的阶段性目标。所以，在调查中员工对公司的薪酬、培训、绩效考核等制度表现出了不满的情绪。有些员工特别是新加入的新员工，他们除了获得相应的报酬之外，还看重公司的培训，因为培训可以提高员工的技术技能以及沟通管理等方面的知识，从而使团队成员在以后的项目中能承担更加有挑战性的职位，从而能获取更高的报酬。培训不仅是提高项目组织成员的工作技能的重要途径，也是激励员工的一条重要途径。

##### 2、考核制度

明确的组织目标、部门和岗位职责，才能有针对性地对各部门及员工的实际工作表现进行考核。激励机制的行为导向因素告诉我们：由诱导因素诱发的个体行为可能会朝向各个方向，即不一定是指向组织目标的。同时，个人的价值观也不一定与组织的价值观相一致，这就要求企业在员工中间培养主导的价值观。勒波夫博士在《怎样激励员工》一书中列出了企业应该奖励的 10 种行为方式：奖励彻底解决问题，而不是仅仅采取应急措施；奖励冒险，而不是躲避风险；奖励使用可行的创新，

<sup>20</sup>国家统计局网站, <http://www.stats.gov.cn>.

而不是盲目跟从；奖励果断行动，而不是无用的分析；奖励出色的工作，而不是忙碌的行为；奖励简单化，反对不必要的复杂化；奖励默默无声的有效行动，反对哗众取宠；奖励高质量的工作而不是草率的行动。奖励忠诚，反对背叛；奖励合作，反对内讧。他提出的十种行为方式为员工指明了明确方向，使员工明确应该做什么，不应该做什么。

### 3、分配制度

目前，在晨光公司大部分的员工的主导需要还是物质上的需要，因此，分配制度对员工的需求影响很大。

晨光公司脱离公司的发展战略，并且把绩效考核仅定位为评价，造成了考核目标偏差。缺乏明确的部门和岗位职责和规范，造成的后果便是考核无章可循，各部门过分强调自己的重要性，人际间的协调配合能力下降。

#### 4.1.3 员工自身需求分析

根据调查结果，依据赫兹伯格的双因素理论和马斯洛的需求理论，将员工需求按照物质和精神两方面进行分析汇总。

##### 1、物质需求

根据我国建筑行业目前的实际，结合晨光公司的特点，从调查中发现员工需求主要体现在物质方面。物质需求主要是员工对工资、奖金及各种福利待遇的需求，这些因素主要由组织掌握和分配。所以公司在物质激励方面要考虑如下因素，如表4-2。

表 4-2 物质需求因素及物质激励需要考虑的问题

奖励	要考虑的问题
提高基本工资	在一定时期内提薪幅度越高，激励效果越明显，但金钱激励这种方式失效也快，因此，要在了解市场工资水平的前提下，制定具有竞争力的工资，避免出现分配的外部不公平性。
奖金 与目标相联系，一次性付清	奖金与绩效考核挂钩，能增强员工的积极性和满意度，但是对于建筑企业，在确定工作目标方面有一定困难，必须有清晰的企业目标和个人目标。
工资与业绩挂钩 以工作表现为标准，定期提薪	一定程度上能增强员工的成就感，但是在可预见的效益下滑的情况下，应降低二者的关联度。
福利	尽量以实物的形式发放，体现企业的人性化

## 2、精神需求

员工在满足自己的物质需求以外，还需要用来满足在尊重、情感方面、个人发展机会、培训等方面的需求。这些因素是抽象的、不以测量的、象征性的，主要体现在员工的体验、感觉、偏好、判断及评价。与物质性激励因素相比较，非物质性因素能够满足个体较高层次的需要，具体的讲，这些有激励作用的精神需求大致为挑战性的工作、多渠道的事业发展机会和培训。因此以上因素是精神激励要考虑的重点，如表 4-3。

表 4-3 精神需求因素及精神激励需考虑的问题

奖 励	要考虑的问题
认可	对员工工作表现的认可，能使他们感到自己的工作对公司的重要性。这种方式易被忽略
培训	对新加入的员工和技术人员效果较好，因为他们最需要的就是成长和技术水平的提高
个人发展	应对普通员工、技术人员和普通管理人员考虑这方面因素
尊重	对管理人员更为重要

## 4.2 激励机制设计的保障措施

激励机制理论是要以制度化为基础，以人为中心的理性化的管理理论。所以，必须以制度为支撑，这样才能保证激励措施在企业中很好的发挥激励作用。

### 4.2.1 建立公平、合理的绩效考核制度

绩效考核是公司对员工、部门进行日常动态管理的一个重要手段。它是根据职位说明书对任职者职责的要求，并结合每年的公司目标，由人力资源部和各级主管共同设定目标，并在实施过程中进行指导、反馈和修正，以帮助公司和部门完成目标，进而对员工全年的工作绩效进行客观、合理的评价，为短期激励提供依据的管理手段<sup>21</sup>。晨光公司建立考核体系的目的是在提高工作效率的同时激励员工个人的成长，绩效考核是激励机制中一个至关重要的控制系统<sup>22</sup>，如图 4-1 所示。

余泽忠. 绩效考核与薪酬管理[M], 武汉: 武汉大学出版社, 2006: 23

<sup>22</sup> 奚玉芹, 金永. 企业薪酬与绩效管理体系设计[M], 机械工业出版社, 2002

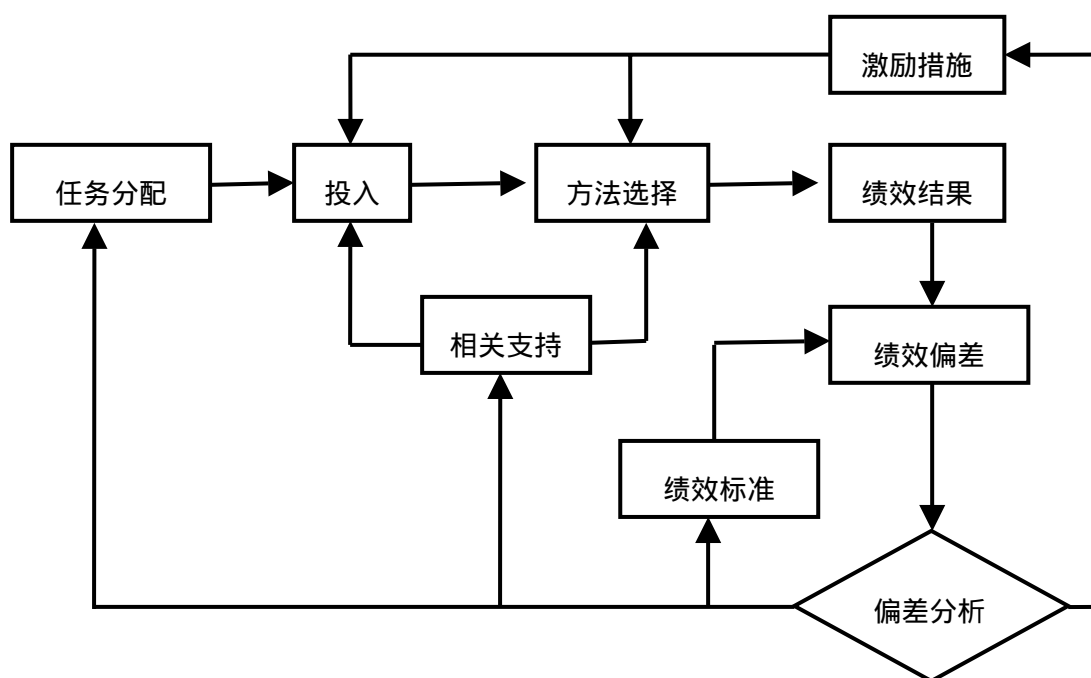


图4-1 绩效考核循环图

正确的绩效考核体系是在给员工提出考核要求的同时，也为部门目标和公司目标的实现提供了保障，而这种保障正是通过对员工、部门绩效的管理来实现的。当然，一个结构合理、管理良好的绩效考核制度，必须依据一定考核原则和方法，这样才能使员工竭尽全力，把自己的本领都使出来。

### 1、绩效考核原则

在制订绩效考核制度时，应采取以下原则：

(1) 注意考评的科学性、民主性、广泛性和公平性，形成一个客观、公正、合理、全面同时便于操作的考核体系。

(2) 把平时考核、阶段考核、专项考核和年度考核结合起来。

(3) 托马斯·S·贝特曼曾在《管理学—构建竞争化优势》一书中指出：“最具激励力的目标应该是富于挑战性并有可能实现的目标。”建立科学的考核指标体系和指标值，尽量使工作量化、数字化、确定合适的考核指标体系和指标值，不仅能激发员工个人的内在潜力，为完成目标而努力，而且也是对员工个人能力的认可。考核项目不宜过多，过多宜使员工难以分清主次。确定考核指标值是注定的不宜过高或过低，“让员工必须通过努力才能达到”作为一个合适的“度”<sup>23</sup>。

<sup>23</sup>托马斯·S·贝特曼，斯科特·A·斯奈尔. 管理学—构建竞争优势[M]. 北京: 北京大学出版社, 2000: 419-458



(4) 成绩必须反馈给被考评的上级，否则考评就失去了它极重要的激励、奖惩与培训的功能。

(5) 考评要一视同仁，不掺入个人好恶等感情成分。

## 2、考核方法

考核周期采取季度考核的方式，一年四次，季度考核与年度考核结合，这样既可以避免季度考核存在的弊端，也避免了因为考核期限过长造成的员工绩效不能及时反馈的弊端。考核方法采用直接上级考评、直接下级考评、同级人员考评和自我考评，并按照一定的权重进行计算汇总，得出结果。考核结果=上级考评分数×权重+同级考评分数×群众+下级考评分数×权重+自我考评×权重。

## 3、绩效考核方案实施:

(1) 通过工作分析，对企业中各工作职务或岗位的特征、规范、职责、要求、流程以及对完成此工作员工的素质、知识、技能要求进行分析和描述，编制岗位说明书。

(2) 制定对不同岗位的考评标准。如表 4-4，表 4-5，表 4-6。对公司考评期所制订的工作任务或工作目标首先分解到部门，再由部门层层分解到各个岗位，并依据岗位说明书的内容，确定不同岗位的评估因子、绩效指标权重。绩效指标的确定采用德尔菲(Del phi)法，依据公司骨干员工、业内成功人士、部分人力资源管理专家的知识、智慧、经验、信息和价值观，对考评指标进行分析、判断、权衡并赋予相应的权值<sup>24</sup>。例如：技术人员的绩效指标权重为：工作业绩 40 分，工作能力 40，工作表现 20 分。

(3) 对考评结果进行分析。考核结果按成绩分为优(86-100 分)、良(70-85 分)、合格(60-70 分)、不合格(60 分以下)。绩效考核完毕后，人力资源部门应该及时的对绩效考核结果进行归档、整理，并进行统计和分析。需要进行的统计和分析主要有：

各项结果占总人数的比例是多少?其中优秀人数比例和不合格人数比例各为多少?

不合格人员的主要不合格原因是什么?是工作态度问题，还是工作能力问题?  
是否出现员工自评和企业考核差距过大的现象?如果出现，主要原因是什么?

<sup>24</sup> R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr. Corporate Strategy and the Search for Ethics [J], Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1988 : 29-30

是否有明显的考核误差出现?如果出现,是哪种误差?如何才能预防?

考核评价要及时公布结果并奖惩兑现,从而肯定被考核者的工作业绩,找出差距,指明进步的方向,这对员工的个人发展和企业目标的完成都是至关重要的作用。

表4-4 管理人员指标考评

考评项目	考评标准	评分				
		上级	同级	下级	自我	合计
管理能力考评 (30分)	(5分)具有较丰富的工作经验,能熟练掌握本岗位所需的专业知识和能力水平,					
	(5分)具有一定的组织能力和协调能力,能协调各方面关系、有效组织开展工作					
	(5分)具有一定沟通能力,能按工作需求和各级员工以及客户进行良好沟通,按时完成任务并建立良好公众形象					
	(5分)善于倾听下属意见,主动与下属充分沟通,及时有效地指导帮助下属改进工作					
	(5分)及时总结、汇报本单位工作,数字准确、内容客观,并能提出有参考价值的改进提案和新思路					
	(5分)善于调动下属的积极性,对下属员工工作评价恰当,激励其发展潜能					
业绩考评 (50分)	(10分)能采用合理有效的工作方法,合理地制定季度经营目标计划,保证承揽指标的实施和落实					
	(10分)能按照下属的个性和能力合理地分配工作,严格执行并落实岗位责任制,使整体工作进展符合企业总体要求					
	(10分)能充分利用生产现场材料和设备,提出节约材料、降低成本的方案					
	(10分)有可行的进度计划,根据进度目标,组织均衡施工,保障工程工期,特别是雨季施工安排					
	(10分)能严格控制事故发生频率,减少工程质量缺陷数量					
表现考核 (20分)	(5分)工作中坚持原则但又不失灵活性,自省并监督下属严格按照企业办事原则开展工作,					
	(5分)勇于承担临时突发的、具有挑战性的工作,对自己及下属的行为结果负责,在单位的整体工作中积极发挥作用					
	(5分)积极主动与单位内外人员协作,积极协调解决矛盾,自觉维护企业的整体利益					
	(5分)始终保持工作热情和活力,积极主动开展工作,不断学习新知识,虚心接受合理的工作改进建议,无论是个人综合素质还是季度工作,与之前相比都有明显提高					

表4-5 技术人员指标考评

考评项目	考评标准	评分			
		上级评分	同级评分	自我评分	合计
业绩 考评 (40分)	(10分) 工程技术资料完整、准确、并具有时效性				
	(10分) 所负责的分项工程能一次性验收合格				
	(10分) 所负责工程预、决算及时、准确				
	(10分) 施工进度没有因为技术问题出现返工、工期延误情况				
能力 考评 (40分)	(10分) 掌握自己所负责工作所需的知识和技能				
	(10分) 施工现场严格按照国家安全施工规范执行				
	(10分) 施工过程严格按照国家强制性规范, 严格执行公司的相关文件规定				
	(5分) 能够提出对企业经营目标有价值的建议和思路, 使本职工作得到改进				
	(5分) 在工作中善于沟通并保持良好的人际关系, 能清楚、准确地表达出自己的看法				
表现 考评 (20分)	(5分) 不折不扣地执行企业的办事原则, 乐于与其他岗位的人员配合, 以诚实、积极的态度对待企业内外员工				
	(10分) 乐于接受有难度的工作, 主动承担责任, 接受合理的工作改进建议并积极改进, 并能提出改进方案				
	(5分) 具有高度的工作热情, 始终遵守企业各项规章制度及员工行为规范				

表4-6 普通员工指标考评

考评项目	考评标准	评分			
		上级评分	同级评分	自我评分	合计
业绩	(15分) 严格按照规定的标准完成工作, 确保工作质量				
考评 (40分)	(15分) 能按时、准确完成规定的工作任务和所担负的其他工作				
	(10分) 对突发性问题能及时妥善处理				
能力 考评 (40分)	(10分) 能熟练掌握自己所负责工作所需的知识和技能, 业务熟练				
	(10分) 能有效进行工作总结、及时汇报工作, 工作有条理、有计划,				
	(10分) 对本质工作具有独特的工作思路和方法, 工作效率较高				
	(10分) 在工作中善于与他人沟通, 保持良好的人际关系, 能清楚、准确地表达出自己的看法,				
表现 考评 (20分)	(5分) 不折不扣地执行企业的办事原则, 乐于与其他岗位的人员配合, 保证工作顺利进行, 不窝工				
	(5分) 乐于接受有难度的工作, 主动承担责任, 接受合理的工作改进建议并积极改进				
	(5分) 始终遵守企业各项规章制度及员工行为规范				
	(5分) 具有高度的工作热情, 个人综合素质有明显提高				

#### 4.2.2 建立约束制度

企业中人才的约束制度主要是规范企业治理结构。约束可分为内部约束和外部约束, 约束的前提是激励。内部约束是指企业对员工的约束, 通过公司章程和合约对企业中的人力资本进行约束。外部约束是社会对企业员工形成的一种约束, 它包括经济约束、法律约束、道德约束等。从长期着眼, 企业应该更多地通过规范企业内部规章制度来实现员工的内部约束, 依靠市场机制实现对员工的外部约束。

##### 1、道德的约束

趋荣避辱，人之常情；荣辱之心，人皆有之，所以应重视社会公德、职业道德对施工企业员工行为的约束与规范作用。在施工企业，由于员工结构复杂，整体素质偏低，所以道德约束不是可有可无的装饰品，建立道德约束是施工企业可持续发展必不可少的精神动力，公司应该正确运用社会公德、职业道德的一般规范，造成某种舆论氛围较好地发挥道德约束因素的作用。

## 2、制度的约束

制度的约束是指将员工受约束的行为纳入管理制度，达到规范员工行为的作用。因为建筑施工企业管理比较粗放，对人力资源管理缺少专业人员，员工的事业心、责任感不强，履约能力低，如果没有一定的制度约束，必然会导致一些员工的不良行为和现象，且出现的不良行为，无章可依，无章可罚。公司应该制定和完善内部各项规章制度，并且使各项规章制度应切实可行，便于操作。

## 3、压力的约束

通常情况下，驱使人们积极工作的力量来自三个方面：自身对目标追求产生的动力、外部激励产生的动力和约束产生的压力。按照管理目标方向对被管理者施行约束(如设置风险、竞争环境等)的直接作用是对人形成一种外部压力，可促使人们产生某种顾虑和紧张，从而形成一种控制的力量。

### 4.2.3 营造健康和谐的企业文化

#### 1、制度文化建设

制度是约束人的行为模式和行为规则。企业制度是企业文化的重要组成部分。在建立和完善企业制度的过程中，应学习和借鉴一切有益的先进经验和先进文化。随着知识经济的到来，企业竞争范围不断扩展，必然会推进企业应变能力。如何将制度建设上升到文化层面，这是晨光公司所面临的一个重大问题。企业必须有一套完善的制度来保证内部的正常运转和项目目标的实现。

企业管理制度制定出来后，企业内所有成员都应受其约束，也就是说普适性是制度有效的前提。就晨光公司目前现状来看，公司违背普适性原则的行为主要表现在以下两方面：一是管理者碍于情面，对违反企业制度的员工表现出极大的宽容，企业的规章制度被束之高阁；二是管理者制定了一系列的规章制度来约束员工的行为，而自身却想置身制度之外。因此，实现企业文化的制度化必须要完善制度的实施机制。

#### 2、信用文化建设

信用是企业进行经营管理的内在要求，“信用”是一项重要的无形资产，能为企业获得利润。建筑企业文化建设的根本就是坚持诚信原则。诚信是企业经营的核心；企业不论对内、对外都要树立讲诚信的优良作风，在内部培养员工踏踏实实做事、老老实实做人的风气；在外部与客户、政府、竞争对手等相关公众交往中，做到诚而有信。在经济发达，法制越来越健全的市场经济环境下，企业只有把“以诚取信”作为企业建设的经营观，才能立于不败之地。

加强企业道德建设，就是要加强全体员工道德建设，引导员工坚持诚实守信。晨光公司应始终把诚信问题作为关系到企业生存和发展的大事来抓，以此来培育企业信用文化。

### 3、加强沟通和信息反馈

工作过程中及时的信息反馈有助于员工尽快了解其工作的结果和有效性。员工看到自己的工作成果从心理上会产生欢欣鼓舞的愉悦心情和引以为自豪的自尊感，体会到工作结果带来的不仅是物质需要的报酬，更重要的是工作能够使他们发挥才能和所带来的高层次心理需要的满足。只有使管理者和员工之间进行充分沟通，以达到相互理解及尊重的目的，才能使员工在自愿的情况下主动发挥其潜在的积极性和创造性<sup>25</sup>。公司可以给员工提要求，但沟通和信息反馈的方法很多，针对晨光公司的具体情况可以采取以下三种沟通方式：

第一、定期召开员工协调会议。参加会议的人员为从各层次挑选出来的，会议的主题为与企业 and 员工利益相关的问题，如员工生活、工程质量、企业发展战略等。会议主持人将讨论结果公司的高层领导，由他们对讨论结果做出评价。

第二、设立员工意见箱。为了鼓励员工随时提出合理化建议，在公司安装意见箱，员工可以及时将自己的意见和建议投到意见箱中，以弥补员工协调会上时间限制或其他原因引起的沟通不足。

第三、定期进行员工意见调查。由专门的部门定期对员工进行意见调查，调查可以使那些没有参与企业管理积极性的人的积极性调动起来，他们对公司的评价会成为管理部门主动了解意见和建议的基础。

## 4.3 激励的原则

### 4.3.1 坚持公平、公开、公正的原则

激励公平要求企业遵循社会的公平规范，或者是员工普遍接受的公平规范实施

<sup>25</sup>方振邦. 战略管理与战略性绩效管理[M], 北京: 经济科学出版社, 2005: 127-130

激励措施。激励公平的原则具体包括：机会均等、奖惩的程度要与员工的功过相一致、激励措施实施的过程要公正。实现公平的原则，就必须克服一刀切的做法，反对平均主义，建立差别性的激励措施。公平激励不允许任何人借权谋私，对所有员工要一视同仁，不偏不斜，避免产生负面影响，影响企业的长期利益。公平、公开、公正是激励的基本原则。公正就应当赏罚严明并且适度，如果不能采取公正的激励手段，则会造成消极的激励后果。

#### 4.3.2. 坚持物质激励与精神激励相结合的原则

物质激励与精神激励是激励的两种不同类型，二者相辅相成、缺一不可。在实际工作中，只强调物质激励或只强调精神激励的观点都是片面的。一些人以为物质激励实惠并且看得见，摸得找，而精神激励却是水中月、镜中影，好看不中用。另有一些人只讲贡献不讲需要，忽视了离开实实在在的物质和生活现实，所谓“理想”“信念”就只是空谈，只会暴露出自身的弱点，引起别人的反感。马克思曾经说过：“思想一旦离开利益，就会使自己出丑”，因此，在激励中一定要物质激励与精神激励相结合。

强调物质激励与精神激励相结合，并不是说不需要有所侧重，随着主客观条件的发展变化，人们的物质需要和精神需要也会随之变化，一般来说，社会经济文化发展水平比较低，人们的物质需求就会比较强烈，而在社会经济文化发展水平比较高的条件下，人们的精神需要则会占主导地位。目前我国建筑企业内部使用得非常普遍的一种激励模式仍然是物质激励，晨光公司也不例外。但是，由于晨光公司员工素质和能力水平参差不齐，采用单一的物质激励方式，不能充分发挥激励的效果，所以，在激励机制的设计过程中，要根据管理人员、技术人员和普通员工的不同特点制定精神激励和物质激励的灵活激励方式。

### 4.4 晨光建筑公司激励机制改进模型

根据第三章的激励机制现状调查以及调查资料的统计分析，可以总结出晨光公司目前在企业文化、薪酬、绩效考核、职业发展和培训五个方面存在有问题，激励机制改进的模型是以此为基础得出的。晨光建筑公司激励机制改进模型如图 4-2 所示。

支持整个激励系统运作的基础平台是企业各工作岗位的工作分析。企业战略及人力资源战略则是上述工作的指导总纲领，整个激励系统必须为其服务，同时也是激励系统有效运作的检验依据。其中企业文化处于核心位置，向外辐射从而影响其



他各个子系统的运作效果。

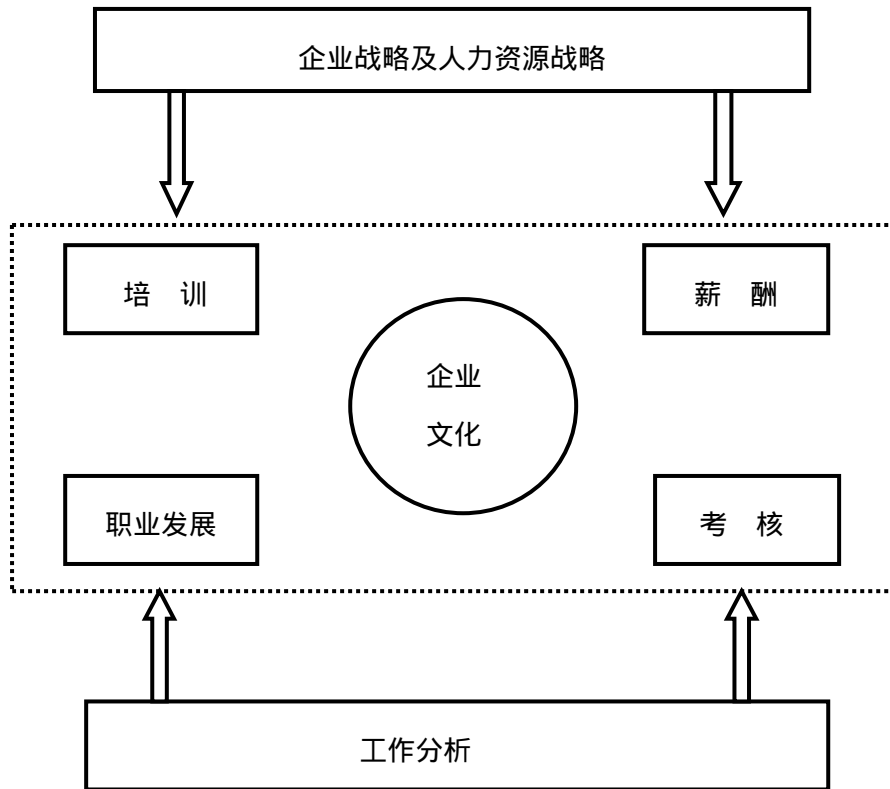


图 4-2 晨光公司激励机制的组成

## 4.5 晨光建筑公司激励机制的设计

### 4.5.1 薪酬激励设计

#### 1、科学合理的薪酬体系

薪酬激励设计的首先内容就是要设计出一套用以保障薪酬制度正确执行的、精确的薪酬管理流程。激励机制构建的前提条件是，制定健全合理的薪酬方案与制度，这就需要有正规的、完整的程序来执行。以下是根据晨光公司的特点设计的薪酬体系，如图 4-3。

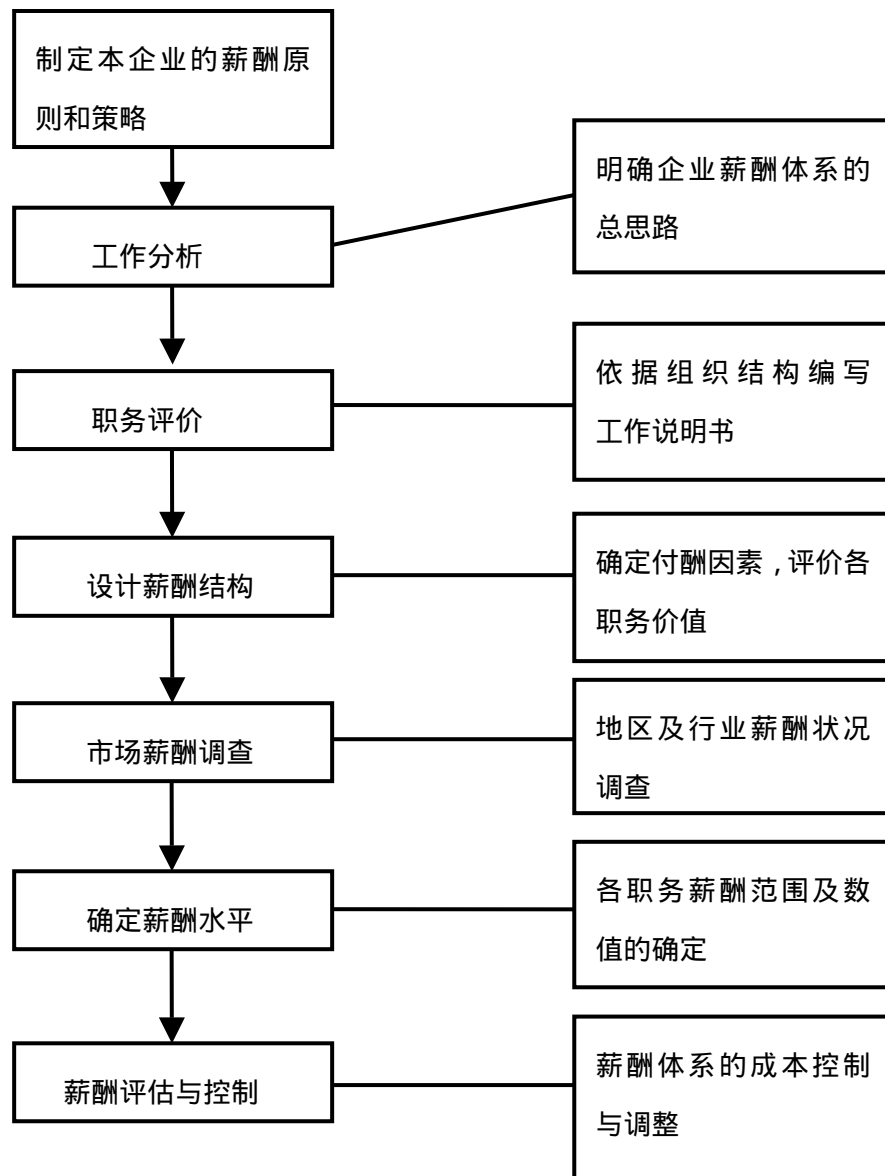


图 4-3 薪酬体系设计程序

晨光公司的薪酬设计是根据自身的战略发展要求，在明确了各部门的职能以及各岗位的主要职责的基础上，编写完整的员工岗位说明书，然后根据各个岗位说明书，参考有关岗位和政府法规和政策文件，比较分析相关行业的员工的薪酬资料，评价职务价值，最后确定公司的各个岗位的薪酬水平。进行岗位评价时，要关注员工内在差异因素，包括专业知识、专业技能、社会角色能力、心理特质四个方面。岗位评价，应该让员工积极参与进来，以便让他们认同岗位评价的结果，在岗位评价过程中，要通过对影响每一岗位的薪酬因素进行量化比较分析，确定不同岗位的

薪酬等级，并根据企业发展的客观情况调整评价结果。

## 2、建立针对不同员工的薪酬体系

薪酬激励应根据员工的不同需求，采取不同的薪酬策略。晨光公司的高层管理人员的整体薪酬水平较高，小额的薪酬或福利政策对他们几乎没有什么激励作用，因此，对这部分高层管理人员可采用长期性薪酬激励措施，通过增加可变薪酬的比例，提高薪酬与业绩的关联度，使管理人员更注重工作绩效的提高。对普通员工则可以通过减少有风险的可变薪酬，加大其固定薪酬的比例，适当增加一些福利项目，从而增加其安全感，使他们获得更大满足。对于技术人员在保障其基本薪酬的情况下，根据其技术创新程度，进行成果激励，同时制定一些利润分享计划，保障技术人员的研发动力。

约翰·特鲁普曼(John E. Tropman)曾提出了自助式整体薪酬方案，即整体薪酬  $TC = (\text{基本工资 } BP + \text{附加工资 } AP + \text{间接工资 } IP) + (\text{工作用品补贴 } WP + \text{额外津贴 } PP) + (\text{晋升机会 } OA + \text{发展机会 } OG) + (\text{心理收入 } PI + \text{生活质量 } QL) + \text{私人因素 } X$ 。

在以上关系式中，附加工资 AP，表示一次性薪酬，发放的数量和形式不定，如加班费；间接工资 IP 也就是我们所说的福利工资；工作用品补贴 WP，是指为员工工作所提供的各种设备设施；额外津贴 PP，是指给予从事危险工作或在不理想条件下工作的员工的一种补偿；心理收入 PI，是指员工从公司或者从工作本身得到的一种精神上满足。

自助式的薪酬方案，使公司能根据自身特点和员工特点，在合理范围内，采取不同要素组合，形成有针对性的员工薪酬体系，如表 4-7。薪酬水平要不断利用绩效薪酬的浮动机制，提高薪酬对员工的激励效果，防止一成不变的薪酬让员工产生惰性。薪酬激励计划形成以后，要进行定期的评价，并根据激励效果和员工需求的变化及时改进。这种自助式的薪酬体系，可以引导员工学习、让员工掌握多项技能，节约人力资源，使公司有限的人力资源为公司发挥更大的作用，体现能者多劳、多劳多得，体现薪酬的内部公平性。

表 4-7 薪酬改进计划

内容	薪酬形式	薪酬改进计划	激励效果评价
基本工资	固定年薪/月薪	薪酬基数要参考行业薪酬水平,以个人历史薪酬为基础来确定	使员工通过横向、纵向比较获得满足,同时使公司的薪酬水平具有外部竞争力
		高级人员发固定年薪、普通员工发固定月薪	固定薪酬不与业绩挂钩,按时发放,保障了员工的日常生活
		固定薪酬权重:高层管理人员占总薪酬40%,主管级管理人员占薪酬60%,普通员工占总薪酬90% <sup>26</sup>	普通员工较高的固定薪酬权重,可以增加其安全感
奖金	业绩工资、年终奖、特殊奖金、利润分配	高级人员享受业绩奖金、利润分配;技术人员享受业绩奖金、特殊奖金、年终奖;普通员工享受加班费和奖金	使员工个人利益与公司整体紧密结合
		绩效薪酬权重:高级人员占薪酬60%,主管级管理人员占薪酬40%,普通员工占薪酬10%	高级人员较高的绩效薪酬权重使其更注重绩效的提高
福利	住房补贴、过节费、带薪假期、保险	高级人员享受住房补贴、带薪假期;普通员工享受基本福利政策	通过这些福利政策降低员工的不满
	工作服装、劳保用品、电话费、办公设施	管理人员可享受办公设施、办公用品和电话津贴;普通员工或长期需要亲临施工现场的技术人员应享受工作服装、劳保用品等	舒适便利的工作条件能提高员工工作效率
津贴	职务津贴、岗位津贴、	管理人员享受职务津贴;特殊岗位如质检员、安全员享受岗位津贴	适当的职务和岗位津贴不仅是对员工能力的肯定,更让员工增加成就感和责任心

根据晨光公司的特点,在薪酬设计计划里,新增加了以实物形式的福利政策,同时增加了职务、岗位津贴政策,体现了企业的人情化关怀,有利于凝聚人心,增强员工的归属感,激发员工奋发有为的动力和活力。尽管提供各种各样的福利同样

<sup>26</sup> 加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2005:463

需要花费企业的部分利润，是货币的转化形式，但给员工的感觉完全不一样。这样使公司更富有人情味和温暖感，让人感到企业最贴心的关怀和帮助，因而心情舒畅，工作效率也会因此而提高。在共同利益和共同目标的感召和驱动下，可以使员工的主动性、积极性和创造性得到极大发挥，员工的向心力大大增强。

#### 4.5.2 培训激励设计

员工培训是提高员工素质必不可少的一环，从战略意义上讲，一个企业是否重视对员工的培训可以预测其未来的竞争潜力。

从晨光公司员工年龄结构上看，年轻员工达到了 30%，并且受建筑行业特点的影响，晨光公司员工的整体学历水平偏低，因此，通过培训提高员工综合素质，增加员工知识显得十分重要。加强培训激励，有利于满足员工不断学习和更新自身知识的需要，能实现知识与技能资源在员工中共享，实现企业与员工共赢。

培训系统模型如图 4-4 所示：

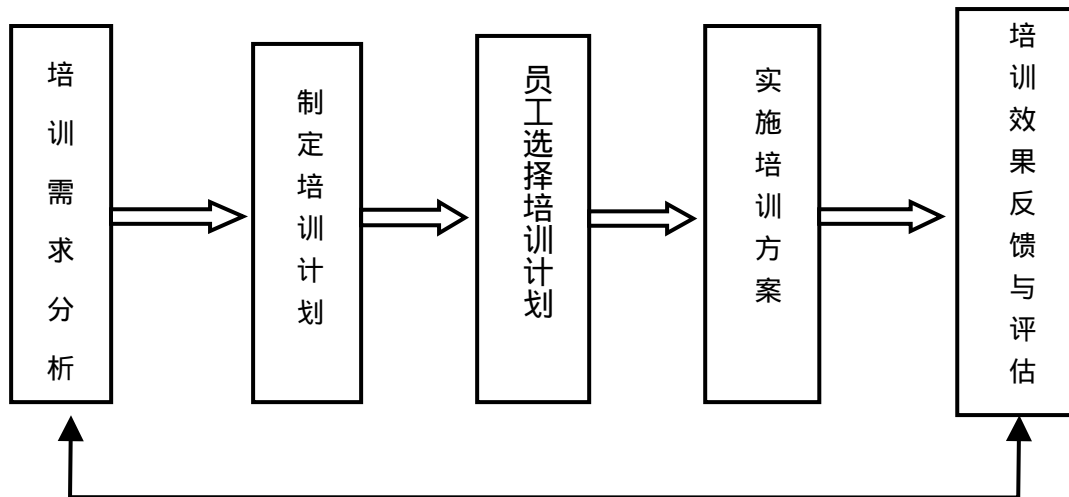


图 4-4 培训体系设计

从上图可以看出，培训体系是一个循环系统，在这个循环系统中，无论是培训需求调查分析还是培训效果反馈与评估都有员工参与。这样可以发现员工的内在需求，并根据不同需求实施不同的培训计划，提高员工的工作积极性和学习热情，创造培训价值。培训激励计划如表 4-8。

企业作为组织培训的实施者，在培训计划的实施过程中，必须考虑资本投入与

产出比。根据实际情况，以契约形式制定培训激励方案，规定培训费用由公司全部支付或者部分支付。

表 4-8 晨光建设公司培训激励计划

培训项目	培训对象	培训内容	培 训 时 间	培 训 方 式	效果评价
岗前教育	新员工	公司介绍、公司管理制度、安全教育	一周	内训	避免企业与新员工磨合过程中走弯路，缩短新员工学习期
学历培训	杰出员工	公司迫切需要的管理专业知识	半年 --- 一年	脱 产 培 训	环境的改变，使员工心情开阔更有积极性，而荣誉的光环能使激励维持更长时间
持证上岗 培训	质量员、 安全员、 预算员、 项目经理	按行业主管部门要求	按要 求	行 业 培 训	通过这种培训对不符和企业发 展要求的行为进行改进或淘汰
强制性	技术员、 质量员、 安全员、 施工员	新施工规范、标准	按要 求	行 业 培 训	通过这种培训对不符和企业发 展要求的行为进行改进或淘汰
技术交流	技术员、 项目经理	施工新工艺、新材料、 新设备	按实 际情 况	现 场 讨 论	知识技能资源的共享，有利于 充分发挥知识的价值，
管理能力	管理人员	到其他公司访问参观， 达到学习经验、更新观 念、扩大视野的目的	不定 期	现 场 交 流	有助于管理水平的提高，并从 工作和下属中得到反馈，获得 成就感
		管理能力、领导技巧	不定 期	专 家 授 课	
企业文化	全体员工	企业的经营方针和政 策、行业地位、价值取 向、奖励制度、娱乐活 动等	每 年 一 次	集 中 培 训	可以让员工直接的了解、掌握 核心企业文化，消除文化差异

#### 4.5.3 员工职业发展设计

建筑企业进行员工职业发展规划的目的：为企业和社会培养人才，谋求个人与公司的共同发展。为真正想发展自我的员工创造良好的成长环境，帮助他们走上成功之路。员工个人的成长和发展，不仅可以在公司内部得到实现，同时还可以在外部创业空间内实现。

第三章的调查结果现实：只有 25%的员工选择行政职务的晋升，70%以上的员工选择职称晋升的发展通道，并且大部分人对公司的职称晋升制度不满意。因此，必须针对不同职系的人员建立多种晋升通道，使员工有充分发挥的空间。

### 1、行政职务发展途径

晨光建筑公司的行政岗位指相对于项目部来说的管理人员，公司的管理部门包括各层次员工，目前晨光公司的行政岗位有部门经理和职员两种类别。改制后管理部门结构精简，员工的晋升途径狭窄，因此，部门内可设置主管职务，适应宽带薪酬体系的应用。

具体路径如图 4-5 所示：

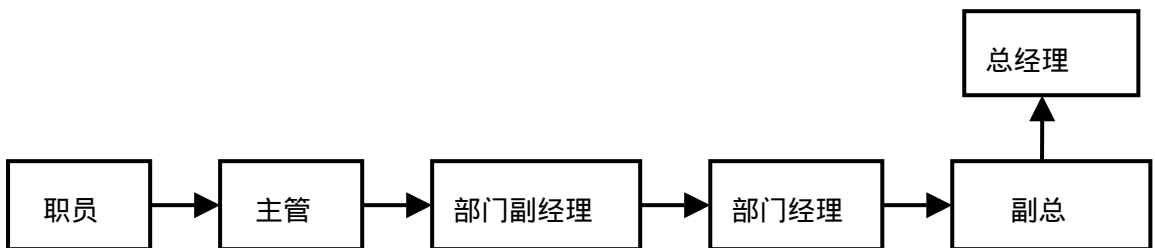


图 4-5 行政职务发展途径

### 2、工程技术人员发展途径

技术人员对公司的健康发展起着重要作用，是公司的核心人才。工程技术人员的职业发展，公司应从多角度加大培训支持力度，增加培训内容，使技术人员在职业发展的过程中能力也能得到提高。

具体途径如图 4-6 所示：

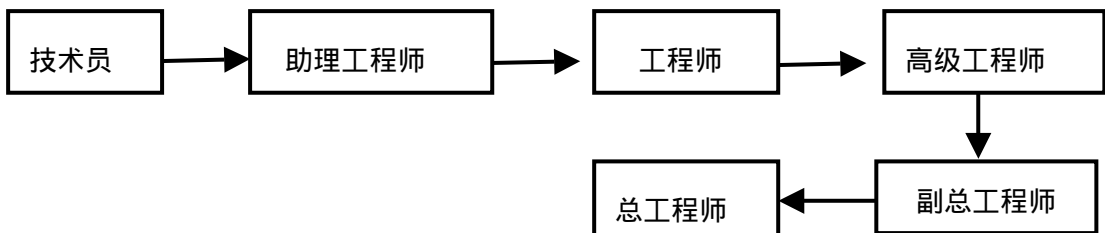


图4-6 工程技术人员发展途径

### 3、建立双梯阶发展途径

双梯阶激励也被称作双重职业生涯路径，它是组织为技术人员设计纵横两条平

等的晋升路径。为了给专业技术人员提供与管理人员平等的地位、报酬和更多的职业发展机会而设计的一种职业生涯路径系统和激励机制。

本文的双梯阶发展途径是对于管理人员和技术人员而言的，指在不同类别、级别的岗位之间建立岗位互换机制。

具体途径如图4-7所示：

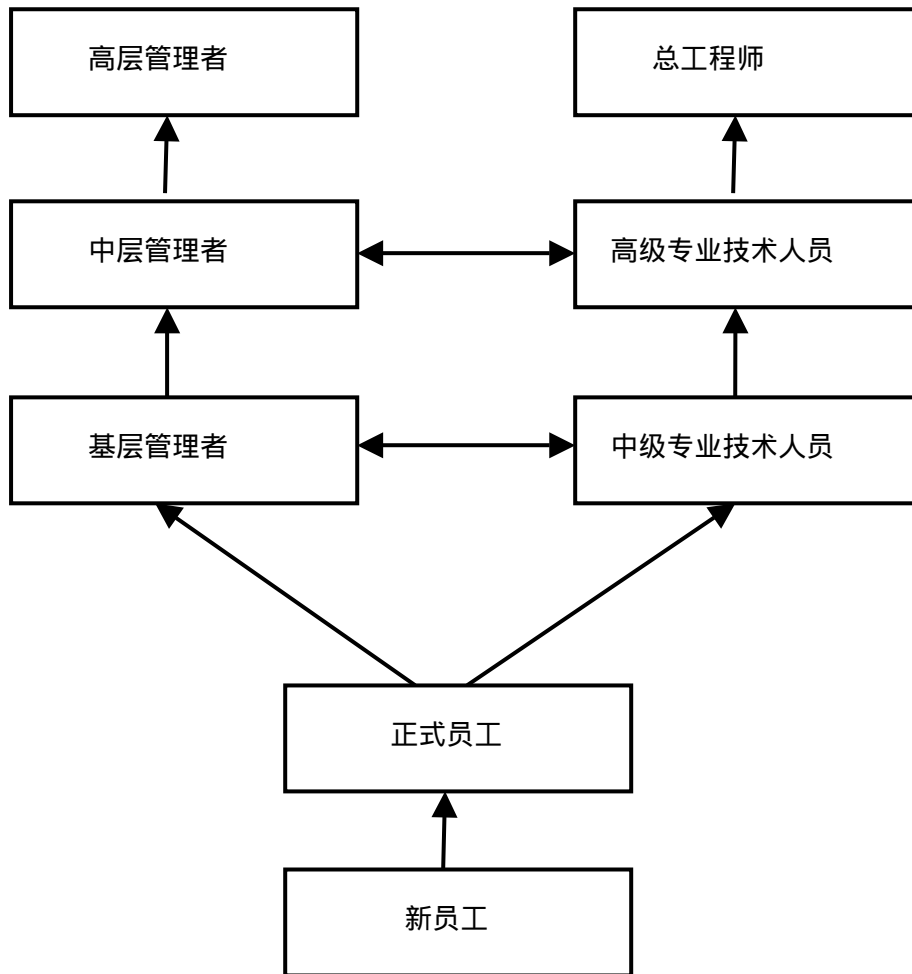


图4-7 双梯晋升途径

晋升作为知识、技能和工作成绩突出的表现，是大多数人在职业生涯中所追求的重要目标，是公司对员工工作认可的一个重要方面，合理的职业发展规划、岗位轮换，能够增加员工和企业的活力，更好地激励员工，提高企业竞争力。



## 第五章 总结与展望

本文通过对晨光建设公司的实证研究，剖析了该公司员工激励存在的问题，并且结合相关激励理论，对实际问题的解决制定了一系列可行的策略。但是随着晨光公司的快速发展，对激励机制的建立会提出更高的要求。本激励机制的设计虽然是针对该公司激励现状做出的，尚未在公司进行全面推广，因此只能对方案的实施效果做一个概略性的预测。

### 5.1 本文的特点

本论题的研究具有以下特点

- 1、根据需求理论和双因素理论，构建了以合理的绩效考核制度、完善的约束制度、优秀的企业文化为支撑的激励方案。
- 2、根据企业的具体情况设计了针对不同岗位的考核评价指标。通过建立绩效考核体系，为激励方案的制定提供了依据。

### 5.2 激励机制设计的效果预期

- 1、能有效调动员工的工作积极性。

该激励体系是根据晨光公司当前员工的需求，结合公司自身特点，充分利用当前国内外关于员工激励的研究成果而设计的，具有针对性。因此，该激励体系能释放员工的工作潜力，激发员工的工作热情和工作积极性。

- 2、能提高员工整体素质

该激励体系引入了学历培训、管理能力培训、技术交流培训，建立了一些量化考核指标，为员工提高自身素质提供了机会和平台，有效地增强了员工提高自身素质的积极性；培训激励体系的设计，从根本上能促进员工整体素质的提高。

- 3、保证企业发展战略顺利实现，提高公司的核心竞争力

晨光公司原有的管理制度、考核制度比较粗放，没有明确的考核指标和目标体系，考核结果经常出现失真现象。新的绩效考核体系实行后，将员工的收入、晋升机会和参加培训的机会与考核结果紧密结合，能确保企业战略目标的顺利实现。培育优秀的企业文化，有利于促进公司加强企业文化建设的步伐，提高公司的竞争力。

- 4、试点工作获得好评

晨光建设公司将本文设计的考核方案在 2008 年年终考核中进行了的试用，利用了管理人员指标考核、技术人员指标考核和普通员工指标考核。这些指标的实际应

用得到了员工的普遍认可，同时部分体现了该体系建立的初步成效。

### 5.3 实施过程中可能出现的问题

由于晨光公司目前对员工的激励还处于起步阶段，一些配套的保障措施还不能到位，因此，在实施中可能存在以下方面的问题：

- 1、公司队伍相对年轻，经验上可能有所欠缺。
- 2、企业文化建设不易量化，并且耗时较长，短时期内看不到效果，有可能得不到坚持。
- 4、各个激励体系没有结合成有机整体，可能会出现各自为政的情况，不能发挥整体效应。
- 5、企业发展变化快，方案可能需要及时修改。

### 5.4 实施的建议

针对以上可能出现的情况，为保证方案的顺利实施，建议晨光建设公司在实施过程中，采用以下方法，

- 1、加强激励体系监督工作，对激励体系的建立与实施进行监管。
- 2、落实员工激励措施与绩效考核结果相挂钩的政策，力求薪酬体系的公平、公正；严格按照制定的培训计划和方案，把培训工作落实到位；把加强企业文化建设，列为重要事项，营造良好的企业氛围，形成企业的共有价值观和行为规范体系。
- 3、加强与员工的沟通，集思广益，不断完善激励体系。

激励机制的构建是一个复杂的工程，它受企业文化、经营方针、市场情况等因素的影响很大，需要统筹考虑各方面的因素，由于与激励方案运行相配套的制度、措施还有待规范和完善，不可能一蹴而就。这也决定了晨光建设公司激励体系的构建是一项长期的不断完善的过程。在实施过程中，对于出现的问题要采取矫正措施，以使晨光建设公司的激励体系趋向完善，同时也希望本文能够为其他建筑企业构建激励体系提供些参考作用。



- a 奖金分配太平均 b 奖金档次拉得太大 c 没有公平的分配标准
- d 奖金分配与考核没有挂钩

9、您是否满意公司现行的福利制度?

- a 很满意 b 比较满意 c 基本满意 d 不满意

### 关于考核

1、你认为公司的考核制度合理吗

- a 合理 b 不合理，表现在：\_\_\_\_\_

2、你认为单位给你的工作目标和计划：

- a 很清楚 b 大多清楚 c 少数清楚 d 不太清楚 e 完全不清；

### 关于职业发展

1、你的职业倾向：

- a 希望在目前这个方向一直干下去 b 希望换一个方向 c 没有想过
- d 根据环境的变化可以变化

2、您会选择什么样的的职业生涯发展通道:

- a 行政职务晋升 b 职称晋升 c 技能晋升：中级工、高级工等、技师等

3、您对公司公开开展竞聘制度的看法是:

- a 公平、公正大家都有机会 b 评选过程不公平、不透明
- c 内定好了，没有必要参加 d 条件高，够资格竞聘的人很少

4、你认为要获得更高的职位主要取决于：

- a 工作能力 b 群众认可 c 领导认可 d 工作实绩

### 关于培训

1、在公司中一般怎样获得培训机会?

- a 领导分配 b 根据工作绩效
- c 根据工作需要 d 大家轮流参加

2、您对公司培训的效果满意吗?

- a 很满意 b 满意 c 比较满意 d 不满意

3、您对公司目前的培训制度满意吗?

- a 很满意 b 满意 c 比较满意 d 不满意

4、您对公司目前的培训内容满意吗?

- a 很满意 b 满意 c 比较满意 d 不满意

### 综合

1、上述激励措施对您激励程度的比例是(下列 3 项的比例加总和为 100% )

a 薪酬激励占( \_\_\_% )    b 晋升激励占( \_\_\_% )    c 培训激励占( \_\_\_% )

2、你对公司的发展前景所持态度：

a 乐观    b 一般    c 消极    d 不关心

3、除薪酬外，你最看重(可多选)

a 提高自己能力的机会    b 好的工作环境    c 和谐的人际关系    d 工作的成就感

4、如果你选择离职，原因为(可多选)

a 薪酬福利    b 个人发展方向    c 人际关系    d 工作压力

5、您认为公司的哪些激励制度需要改进?您有何建议?

## 参考文献

- [1] 加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京：中国人民大学出版社，2005：463
- [2] A·H·马斯洛.人类激励理论[M].北京：企业管理出版社，1995
- [4] D.S.皮尤.组织理论精粹[M].北京：中国人民大学出版社，1990
- [5] 余泽忠.绩效考核与薪酬管理[M]，武汉：武汉大学出版社，2006：23
- [6] 侯光明.现代管理激励与约束机制[M].北京：高等教育出版社，2002.7: 6-7
- [7] 奚玉芹，金永.企业薪酬与绩效管理体系设计[M]，机械工业出版社，2002
- [8] 顾琴轩.绩效管理[M]，上海：上海交通大学出版社，2006
- [9] 托马斯.S.贝特曼，斯考特.A.斯奈尔.管理学—构建竞争优势[M].北京:北京大学出版社，2000：419-458
- [10] 方振邦.战略管理与战略性绩效管理[M]，北京：经济科学出版社，2005：127-130
- [11] 计向峰.员工考核与薪酬管理[M].北京：企业管理出版社，1999
- [12] 林泽炎.3P 模式[M].北京：中信出版社，2001
- [13] 刘正周.管理激励[M].上海:上海财经出版社，1998
- [14] 吴华等.破解中小企业管理能力提升的 8 大难题[M].北京:机械工业出版社，2006: 226
- [15] 杨君，龚玉池.经理股票期权与竞争[J].财经科学，2001,1
- [16] 王岩，姚立根，牛红凯.建筑施工项目经理绩效考评体系研究[J].基建优化，2004，6: 35-42
- [17] 张永锋，赵庆敏，陆彩云.建筑企业人力资源激励机制的建立和运用[J].建筑经济，2004, 10: 65-67
- [18] 王珺.论转轨时期国有企业经理与治理结构[J].经济研究，1998 (9): 37-56
- [19] 杜波，王萍，高飞.改革分配办法建立激励机制—建筑企业内部分配改革探讨[J].建筑经济，2003, 8: 21-23
- [20] 宋旭东.宽带薪酬在大型建筑企业的应用[J].石家庄铁路工程职业技术学院学报，2004, 12:58-60
- [21] 籍文海.施工企业项目部绩效评价指标的设计.山东经济，2004, 5: 58-59
- [22] 潘华斌，陈洪涛.建筑企业留住高素质人才的博弈分析[J].科技与管理，2004，2:96-98
- [23] 尹建锋.建筑企业 KPI 绩效考核管理体系研究初探[J].山西建筑，2004, 9:126-127
- [24] 崔继铭.国有建筑企业职工培训的现状与发展之思考[J].建筑经济，2005, 11: 32、39
- [25] 史宝玉.谈国有建筑企业人力资源培训[J].理论观察，2004, 2: 47-48

- [26]沙凯逊.充分信息与国有建筑企业激励机制的改进[J].建筑经济,2004,9:20-22。
- [27]张建场.当前铁路建筑企业管理探析[J].施工企业管理,2005,6:25-26
- [28]于恒,于忠诚,李铁军.略论建筑业企业的战略管理[J].沈阳建筑大学学报,2005,7:165-169
- [29]Harry Gaines. Employee Get Satisfaction, But Only When Properly Motivated [J]. Industry Management: 1994, 36(9): 36-41
- [30]R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr. Corporate Strategy and the Search for Ethics [J], Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1988 : 29-30
- [31]国家统计局网站, <http://www.stats.gov.cn>.

## 致 谢

从开题到定稿，本论文经历了将近一年的时间，这是一个学习的过程，更是一个收获的过程。

在这段研究期间，我一直得到导师 XXX 教授的精心指导，从论文的选题、论文写作到论文的审稿、定稿，X 老师都倾注了大量的时间和精力。论文的顺利完成与 X 老师的关心和支持是密不可分的。我从 X 老师身上不仅学到了科学的研究方法，而且还学习到了兢兢业业的敬业精神和做人的道理。在此，我向 X 老师表示衷心的感谢！

同时，感谢学校尤其 MBA 教育中心的领导和老师，在他们的关怀和教育下，使我的整体水平都有了很大提高。

感谢晨光公司给我提供的实践机会，同时感谢公司经理给我的大力支持，以及公司总工，在他们的帮助和指导下，在公司员工的积极配合下，使我的实践有了很大收获。在此深表感谢！正是您们的关心和爱护，使我顺利完成学业，并以所学知识完成我的学位论文。

最后，感谢我的家人，在我完成学业期间给予了我莫大的精神支持。