

分享文档，发现价值。

豆丁网

www.docin.com

豆丁网

东北大学

硕士学位论文

山东焦家金矿工程技术人员激励研究

姓名：胡广智

申请学位级别：硕士

专业：工商管理

指导教师：窦胜功

20060701

山东焦家金矿工程技术人员激励研究

摘 要

在知识经济时代,企业之间的竞争实质是人才的竞争。我国的企业要在这种竞争中立于不败之地,就要吸引人才并留住人才。工程技术人员作为企业的“人才”,其重要性日益提高,但在许多国有企业,由于历史原因和平均主义的传统观念影响,对如何有效地激励技术人员以发挥其潜能为实现企业的目标服务问题,并未引起企业的足够重视。

本文以激励基本理论为依据,通过问卷调查的形式,对山东黄金矿业股份有限公司焦家金矿(以下均简称:焦家金矿)的激励进行了实证研究,从中得出了焦家金矿工程技术人员的最重要激励因素以及工程技术人员需要满足程度,并对焦家金矿工程技术人员现有的激励政策进行了分析研究,得出以下结论:

(1) 焦家金矿目前还没有完善有效的工程技术人员激励政策,这严重地影响了这类员工的工作积极性。

(2) 焦家金矿工程技术类员工现阶段的主要需求是物质需求,为满足其日益增长的物质需要,必须改革现有的薪酬制度,建立全新的工资与福利制度。

(3) 为保证工资与福利制度的有效实施,建立了配套的绩效考核制度,使新的分配制度做到公正、公平。在实现绩效考核标准具有可操作性和绩效考核成绩与薪酬紧密联系的基础上,岗效工资制可以使薪酬发挥激励作用。

(4) 为保持对工程技术类员工持久的激励,焦家金矿对他们的激励不仅仅局限于金钱等物质刺激,还要重视非物质激励。

关键词:激励;薪酬制度;绩效考核;物质刺激

Motivation Research of Engineers And Technicians of The Jiao Jia Gold Mine of Shandong

ABSTRACT

In the era of knowledge-driven economy, the competition essence between enterprises is talents' competition. Enterprises of our country should establish in an unassailable position in this kind of competition , will attract talents and retain staff soon. Engineering staffs, as " talents " of enterprises, its importance improves day by day, but in a lot of state-owned enterprises , because historical reason and traditional idea of equalitarianism are influenced , regard giving play to its latent energy as the goal service question which realizes enterprises to how to motivate the technical staff effectively, have not caused enough attention of enterprises .

This text takes basic theories of motivation as a basis, form on questionnaire investigation, for engineers and technicians of the Jiao Jia Gold Mine of Limited Company of Mining Industry of Gold of Shandong (the following to abbreviate as: the Jiao Jia Gold Mine) has carried on the positive research, have drawn the most important motivation factor and demand satisfaction degree of engineers and technicians of the Jiao Jia Gold Mine from them, and has focused engineers and technicians of the Jiao Jia Gold Mine existing incentive policy and carried on analysis and research, draw the following conclusion:

(1) Gold mine has not perfected effective incentive policies of engineers and technicians yet at present at the Jiao jia Gold Mine, this has influenced this kind of staff's working enthusiasm seriously.

(2) Engineering staffs of the Jiao Jia Gold Mine main demand of the present stage such as staff material demand, in order to meet its material's increased day by day needs , must reform the existing salary system , set up brand-new salary and welfare system.

(3) In order to guarantee the effective implementation of the salary and welfare system , have set up the related system to assess of performance,

make the new distribution system accomplish the fairness , justice. In the assessment criteria of the performance of realizing has effectiveness , score of the examination of performance and foundation that contact of the salary closely, the result wage system in the hillock can make the salary give play to the function of motivation.

(4) For keeping the motivation lasting to engineering staffs, the motivation to them of the Jiao Jia Gold Mine is not merely confined to material incentives, such as monny , etc., it is not that a material is encouraged to still need to pay attention to.

Keyword: motivation; System of the salary; performance Assessment; Material incentive

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是在导师的指导下完成的。论文中取得的研究成果除加以标注和致谢外,本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。与我一同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名: 胡广智

日期: 2006. 9. 3

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导老师完全了解东北大学有关保留、使用学位论文的规定:即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘,允许论文被查阅和借阅。本人同意东北大学可以将学位论文的全部和部分内容编入有关数据库进行检索、交流。

学位论文作者签名: 胡广智

日期: 2006. 9. 3

另外,如作者和导师不同意网上交流,请在下方签名;否则视为同意。

学位论文作者签名:

签字日期:

导师签字:

签字日期:

第一章 引言

1.1 问题的提出

二十一世纪,知识经济占据了国际经济的主导地位,即世界经济是以知识为基础的经济,是知识要素起决定作用的、以知识产业为主导的经济。在知识经济时代,知识已成为经济发展的动力,科学技术尤其是高新技术已成为社会进步的强大杠杆。在过去的100多年来,人们看重的是有形资本,比如厂房、设备、资金、原材料、劳动力等等。而现在那些无形的资本,比如信息、技术、管理、品牌等等重要性已经远远超过有形资本。在这些无形资本中,最基本的内容就是知识,它作为一种独立的资本要素,并渗透到其他形式的资本中,使其价值增加迅速。全世界最知名的美国微软公司(Microsoft公司),他拥有的有形资本并不多,远不如美国通用汽车公司(GM公司),但其股票市值远远超过通用汽车公司,股民们看重的就是微软的知识资本增值能力。20世纪90年代以来,计算机、电子、通讯、航空等知识密集型的高技术产业成为所有产业中产出和就业增长最快的产业。知识已经成为西方发达国家经济增长的主要力量。在我国,这种力量也正在成长壮大。

随着知识经济的兴起和发展,企业的经营方式和管理方式也出现了一些新特点。这些特点突出地表现在企业的管理方式正从工业社会的生产管理向知识经济时代的创新管理和知识管理(Knowledge Management)转变。也就是说,知识经济时代的企业再不是过去那种以单纯金融资本或自然资源来表明本企业与其他企业的不同,而是通过知识获取竞争优势。

知识经济的基础是知识,它的关键是人才,具有知识的人才。本世纪,人的智能化地位获得空前提高,人力资本已超越了物质资本和货币资本成为最主要的生产要素和社会财富的重要组成部分。世界银行的一份调查报告指出,当前世界财富的64%是由人力资本即知识资本构成的。人力资源是现代经济增长的真正源泉。一个企业的工程技术人员是企业的“人才”,他们是企业发展、前进的核心,企业要成功、要发展壮大,就必须留住他们并调动他们的积极性,使其发挥最大的作用。一个成功的企业不光要懂得如何吸引外部人才,还必须学会开发内部人力资源的潜力,如何使这些凝聚在人力资源中的知识真正发挥

作用。

正是由于人力资本在人类社会经济生活中的这种核心地位,使得掌握了对企业发展至关重要的技术、信息和知识的工程技术类员工,在与企业的博弈中不再处于被动地位,相反还具有了某种主动权。他们在企业中所扮演的支持者或者反对者的不同角色直接决定了企业能否健康顺利地发展,在完全以知识作为资源的高新技术企业中,工程技术类员工甚至可以决定企业的生死存亡。所以在人力资源开发中就需要我们的企业转变传统观念,重视企业工程技术类员工需求,完善激励机制,留住他们并使其发挥最大的能量。

1.2 研究的目的是和意义

工业化时代,人们一直重视资本对企业发展的作用,而忽视了人力资本的作用,近年来,越来越多的证据表明,真正构成发展瓶颈的是人才缺乏以及公司在招募及留住优秀员工方面的无能。那些曾长期陷于部分停滞或完全被遏制的企业绝大多数是由于它们不能维持劳动力的高效率和持续的工作热情造成。尽管工程技术人员的重要性日益提高,但在许多国有企业,由于历史原因和平均主义的传统观念影响,对如何有效地激励专业技术人员以发挥其潜能为实现企业的目标服务问题,并未引起企业的足够重视。

焦家金矿是一家大型黄金国有企业,像许多国有企业一样,近几年来在企业生产经营和发展上遇到了较大困难,地质储量随着开采的进度而逐年减少,有限的开采年限仅 12 年左右,同时地质品位也随着逐年下降,企业前景暗淡,三产企业没有发展起来,还不能分担主业的压力。企业在工程技术人员激励方面明显重视不够,在出现人才流失的同时,又存在着人才浪费现象,原有技术人员工作积极性不高,引进高层次人才也遇到较大困难。面临如此尴尬情形,焦家金矿高层决定采取一系列措施激励施改变现状,充分调动工程技术人员的积极性。多年来,焦家金矿对于企业员工的需要和激励认识存在以下误区。

(1) 不区分劳动力的价值

不承认劳动力本身素质的区别,认为“人都是相同的,只有所承担的工作是不同的。”所有的企业员工不管从事什么工作,对企业的贡献只有大小的区别,而不是本质的区别。

(2) 不区分工作岗位的性质

对所有的岗位都按照同一个尺度去考核,按照同一个标准去激励。

(3) 激励方式单一,平均主义严重

(4) 绩效考核体系不健全，缺乏可操作性

研究这个问题的目的就是使人们走出这种认识上的误区，通过调查研究，分析影响焦家金矿工程技术人员积极性的因素，根据技术人员的需求特征，建立健全一套符合焦家金矿实际需要的科学有效的技术人员激励机制、绩效考核体系，调动工程技术人员的工作积极性。首先，要认识到：劳动力本身是存在差别的。劳动力的素质不同，完成工作的能力也不同的；对企业的贡献不但有大小区别，也有质的区别。其次，岗位性质的不同，劳动者所付出的劳动在方式和数量上也是不同的。应区分岗位，制定不同的考核办法，不同的激励标准。其三，采取多种多样的激励手段，如薪酬激励、晋升激励、精神激励、培训激励等。其四，建立公正、合理、可操作的绩效考核管理体系，提高人力资源管理能力，促进员工业绩的提升和发展，提高工程技术人员的工作积极性。

在技术变革和环境变化加速化的时代，研究工程技术人员激励政策，对焦家金矿这样的国有企业具有非常重要的现实意义。

1.3 研究的方法

本论文以焦家金矿工程技术人员为研究对象，主要借鉴国内外关于激励理论的研究成果，再根据焦家金矿的实际情况，设计编制了焦家金矿工程技术人员激励因素调查问卷。利用所设计编制的调查问卷，在本企业中对全部工程技术人员进行样本测试，获取了大量的数据。运用定性与定量相结合的方法，分析了影响工程技术人员工作积极性的因素，在此基础上，剖析了焦家金矿现阶段在工程技术人员激励方面的现状与存在的一些问题，结合相关理论，联系目前焦家金矿的实际，提出了激励对策措施。

第二章 激励及有关理论综述

2.1 激励含义及其重要性

2.1.1 激励的基本概念

激励被认为是“最伟大的管理原理”。激励是组织行为学研究的重点，是组织行为学最具有挑战性的核心课题。对工作组织而言，对员工的激励至关重要，通过激励可以把有才能的、组织所需要的人吸引来，并长期为该组织工作。通过激励可以使员工最充分地发挥其技术和才能，变消极为积极，并进一步激发员工的创新性，提高工作绩效。

如果用描述性定义来界定激励：激励是去做某事的意愿，并以行为能力满足个人的某些需要为条件。从本质上来说，激励代表了行为的方向、幅度与持续这三种因素间的关系，即激励是实现某一目标的积极性大小、要不要为此目标去努力和为此目标花费多大努力以及此努力应维持多久的综合。是这三项决策的函数，可表达为： $M=f(Ef * Af * Pf)$ 。

式中：M：激励。

Ef：行为方向的抉择。

Af：幅度的抉择。

Pf：持续期的抉择。

“需要”一词从组织行为学的角度来看，其本质是一种心理状态，意味着使特定的结果具有吸引力的一种生理和心理上的缺乏，动机是信念和期望，一种行为的意图和驱动力，它推动人们为满足一定的需要而采取某种行动，表现出某种行为，需要、动机与行为的关系也就是激励过程如图 2.1 所示：

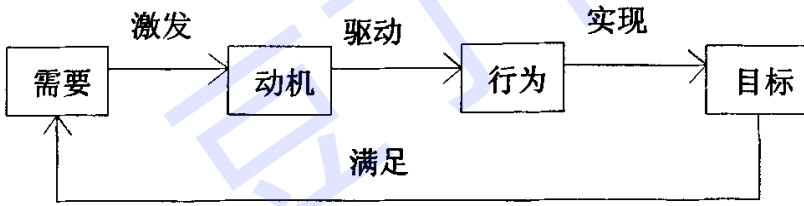


图 2.1 激励的基本过程

Fig.2.1 Basic course motivated

引自：(美)史蒂芬.P.罗宾斯《组织行为学》

一般来说，当人产生某种需要而又未得到满足时，会产生一种不安和紧张的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张的心理就转化为动机，并在适当的外部条件下，显现为外在的可见行为，推动人们去从事某种活动，向目标前进。当人达到目标时，紧张的心理状态就会消除，需要得到满足，便失去作为动机源的功能，动机活力既失，行为终止，人们又会产生新的需要。需要的不满足是激励的根源。

按需要获得满足的来源分，可以分为：

(1) 外在性需要：外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源来满足的，由这类资源所诱发的动机则是外在性动机，这样所调动起来的积极性，就是外在性激励。外在性需要又分为物质性需要和社会情感性需要，物质性需要在我国是指由工资、奖金、住房，其它各种福利待遇等物质性的资源来满足的需要。社会情感性需要通常用友谊、温暖、特殊的亲密关系、信任、认可、表扬、新生荣誉等社会感情性的资源来满足，这种需要与物质需要相比是较高层次的。

(2) 内在性需要：这种需要是不能靠外界组织所掌握和分配的资源直接满足的，它的激励源来自于所从事的工作，工作活动本身或工作任务完成时所提供的某些因素来满足。这些因素都是与工作有关的，它们都是抽象的，不可见的，要通过当事者自身的主观体验来汲取或获得。内在需要的满足取决于受激者自身的体验、爱好与判断，内在性激励才是真正的工作激励，内在性激励按其激励因素的性质又可分为两小类：工作活动本身的激励性，包括工作的多

样化、工作挑战性、工作的培养性；工作任务完成的激励性，指的是工作务完成时当事者所感到的自豪感与成就感。

2.1.2 激励的重要性

对一个企业而言，科学的激励制度至少具有以下几方面的重要性：

(1) 吸引优秀人才。在发达国家的许多企业中，特别是那些竞争力强、实力雄厚的企业，通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径来吸引企业需要的优秀人才。

(2) 开发员工的潜在能力，促进在职员工充分发挥其才能和智慧。管理学家的研究表明，员工的工作绩效是员工能力和受激励程度的函数，即绩效=F(能力 X 激励)。如果把激励制度对员工创造性、革新精神和主动提高自身素质的意愿的影响考虑进去的话，激励对工作绩效的影响就会有更大的效用。

(3) 留住优秀人才。每个组织都需要三个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺乏任何一方面的绩效，组织都不可能长期保持良好的绩效。而未来的人力发展的贡献就是来自激励。

(4) 造就良好的竞争环境。科学的激励制度包含一种竞争精神，它的运行能够创造出一种良性的竞争环境。在具有竞争性的环境中，组织成员会受到环境的压力，这种压力将转变为员工努力工作的动力。

2.2 激励有关理论

2.2.1 传统的激励理论 Early Theories of Motivation

二次世界大战后到 70 年代期间，西方管理中的激励理论发展尤为迅速，在这时期出现了三种重要的理论观点：需要层次理论；X 理论和 Y 理论；双因素理论。

2.2.1.1 需要层次理论 Hierarchy of Needs Theory

管理学中最著名的激励理论应该数马斯洛(Maslow)的需要层次理论了。他假设每个人有 5 个层次的需要：

(1) 生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。如果这些需要得不到满足，人类的生存就成了问题，因此，生理需要是推动人们行动的最强大的动力，马斯洛认为，只有这些最基本的需要能够满足人们维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素，而这些已经相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

(2) 安全需要。这是人类要求保障自身安全，摆脱失业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、解除严酷的监督等方面的需要。马斯洛认为，追求安全是人类的本能，人类的各种感受器官及人类的智慧中，很重要的一个功能就是追求安全，人们都希望在生活和工作中有安全感，这是人类与生俱来的倾向。

(3) 社会需要。社会需要又称社会交往需要。这一层次的需要包括两方面的内容。一是感情的需要，即人们都需要亲情，友情和爱情，人们都愿意和同事相处融洽，也都愿意为此付出努力。二是归属的需要，即人们在相互交往的过程中，往往会产生一种愿意归属某一个群体的需要，成为群体的成员，享受群体成员间的相互关心和爱护。社会需要和个人的生理特征、经历、教育背景、宗教信仰等都有关系。

(4) 尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。人们都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认，马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的价值。

(5) 自我实现的需要。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要，这是一种追求个人能力极限的驱动力。这是最高层次的需要，它是指发挥个人的能力达到最大程度，实现自我成长、挖掘自身潜力和完成与自己能力相称的一切事情的需要。这种需要总是与个体的价值取向相联系。这就是说，满足自我实现需要途径是因人而异的。人们应该做自己喜欢的事：冒险家的乐趣在于挑战自然、挑战人体极限，那就不要强迫自己坐在办公室；诗人善于用诗的言语体味生活，就不要为迎合世俗的眼光而写低俗小说。总之，自我实现的需要是在努力实现自己的潜能，使自己越来越成为自己所期望的人物。

马斯洛认为，其基本点有二：一是认为人乃有“需要”之动物，人的行为是由需要推动的，一旦需要满足即无“动力”，只有当需要还未被满足时才有激励作用；二是指出人的需要有轻重缓急不同层次，他们依次是生理需要—安全需要—社交需要—自尊需要—自我实现需要。人都潜藏着这五种不同层次的需要，但在不同的时期表现出来的各种需要的迫切程度是不同的。人的最迫切的需要才是激励人行动的主要原因和动力。

在马斯洛看来,人类价值体系存在两类不同的需要,一类是沿生物谱系上升方向逐渐变弱的本能或冲动,如生理需要和安全需要,称为低级需要。一类是随生物进化而逐渐显现的潜能或需要,如社交需要、自尊需要和自我实现需要,称为高级需要。区分这两个层次需要的前提是:较高层次需要从内部使人满足,较低层次需要从外部使人得到满足。在高层次的需要充分出现之前,低层次的需要必须得到适当的满足。低层次的需要基本得到满足以后,它的激励作用就会降低,其优势地位将不再保持下去,高层次的需要会取代它成为推动行为的主要原因。

马斯洛从人的需要出发,探索人的激励和研究人的行为,抓住了问题的关键;他划分的需要层次分类比较全面、细致,比其它各种理论更为成熟;将现实生活和管理措施与马斯洛的需要层次进行分解对照,可以给管理提供较大的参考。

从激励的角度看,没有一种需要会得到完全满足,但只要其得到部分的满足,个体就会转向追求其它方面的需要了。按照马斯洛的观点,如果希望激励某人,就必须了解此人目前所处的需要层次,然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。马斯洛的理论得到了普遍的认可,特别是实践中的管理者。这主要归功于该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。然而众多研究并未对他的理论提供验证性的支持。也就是说,这一理论缺乏论证基础,仅有的几项支持其理论观点的研究也缺乏说服力。

2.2.1.2 X 理论和 Y 理论 Theory X and Theory Y

道格拉斯·麦戈雷戈(Douglas McGregor)提出了有关人性的两种截然不同的观点:一种是基本上消极的 X 理论,另一种是基本上积极的 Y 理论。

X 理论以下面四种假设为基础:

(1) 员工天生不喜欢工作,只要可能,他们就会逃避工作;

(2) 由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施和惩罚办法,迫使他们实现组织目标;

(3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状;

(4) 大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志;

传统管理认为应该加强对员工的管束,以惩罚为主要手段,就是基于 x 理论假设。

与这种消极的人性观点相对照,麦戈雷戈还提出了 Y 理论,它基于这样

的假设：

(1) 员工视工作如休息、娱乐一般自然；

(2) 如果员工对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务；

(3) 一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任；

(4) 绝大多数人都具备作出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这种能力。

Y 理论认为，只要创造适当的条件，在适当的激励下，人们都愿意献身，组织的目标和个人的目标是完全可以一致起来的。如果员工的工作没干好，就得从管理本身找妨碍员工发挥积极性的因素。

把麦戈雷戈的人性观点与马斯洛的需要层次理论结合在一起，可以看出这一分析的好处。X 理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y 理论的假设则假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦戈雷戈本人认为，Y 理论的假设相比 X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

2.2.1.3 双因素理论 Motivation-Hygiene Theory

双因素理论(Motivation-Hygiene theory)是美国心理学家费雷行德里·赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出的。他在 20 世纪 50 年后期，通过对 2000 多名工程师和会计师的访谈调查发现，人在工作中的满意感和激励人的工作行为的重要力量，而导致满意和不满意的因素是性质完全不同的两类因素。他分析说，人们通常把满意与不满意视为对立的两面，但实际上，满意的对立面并不是不满意，不满意的对立面也不是满意，因而消除了工作中的不满意因素并不一定能使人产生满意感。他认为，正确的观点是：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。所以，他提出了双因素理论，主张将导致满意和不满意的两类因素区别对待。

根据赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不忙意的因素是有本质差别的。管理者消除了工作中令员工不满意的因素只能维持不满的“保健”状态，而不会对员工产生积极的激励作用，换句话说，这些因素只能安抚职工而不能激励职工。赫茨伯格认为，那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护等。处理得不好会引发人们产生对工作

的不满情绪,但处理得好也只不过消除了这种不满,而不能起真正的激励作用。因此,赫茨伯格将这类只能其保持人的积极性和维持工作现状的作用称为“保健因素”。

赫茨伯格认为,能够促使人们在工作中产生满意感的那一类“激励”因素,并不是与工作环境条件相关联的,而是与工作本身所具有的内在激励感联系在一起。这些来自工作本身的“激励因素”包括:

- (1) 工作表现机会和工作带来的愉悦。
- (2) 工作上的成就感。
- (3) 由于良好的工作成绩而得到的奖励。
- (4) 对未来发展的期望。
- (5) 职务上的责任感。

双因素理论的最大贡献在于,对员工的激励不能仅限于对他提供物质方面的奖励,按照赫茨伯格的说法,这只是双因素理论中的保健因素,没有这种因素,员工就没有积极性,也就是说他有后顾之忧。现代工资体系采用的“基本工资+奖金+提成”就相当于赫茨伯格所说的保健因素。但仅靠保健因素还远远不够,没有激励因素,他们就会安于现状,不思进取,因为他们知道,在这种情况下,“干好干坏一个样”,这是人的惰性。赫茨伯格认为,只有激励因素,才能保证员工投身于工作的热情不减。这种因素只能来源于工作本身所产生的激励,包括从工作中获得的成就感、领导的授权(Empowerment)、职位提升,工作所要求的责任感和工作本身对个人职业发展的贡献等。

双因素理论对于工作设计的意义是:保健因素在低阶段下工夫,激励因素在高阶段上下功夫

2.2.2 当代激励理论

2.2.2.1 期望理论

美国心理学家弗鲁姆提出的期望理论认为,人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力,才会被激励起来去做某些事情以达到组织设置的目标。人们从事某项工作并达到了组织目标,是因为他们相信这些工作和组织目标会帮助他们达到自己的目标,即满足个人某方面的需要。因此,在一项工作上人们受到激励的程度,就取决于经其努力后取得的成

果的价值（即效价）与他对实现目标的可能性的看法（期望值或称期望率）的乘积。用公式表示为：

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

上述公式中，激励力是指一个人所受激励的程度，效价指个人主观作出的对某一预期成果或目标的吸引力（效力）的估价，期望值是指个人经主观认识估计出的通过其努力达到预期成果或目标的概率。期望理论说明，促使人们去做某件事的激励力大小同时取决于效价和期望值这两个因素，且只有在效价和期望值都较高的情况下，员工的激励力才会高。因此，激励实质上是体现浓厚的个人心理色彩和认知判断的过程。内容型激励理论有关人的需要动机的分析仅仅有助于说明同一个结果对不同的人或者同一个人不同的时期为什么会有不同的效价，但却忽视了人们对期望结果实现的可能性既“期望值”的认知所可能存在的差异。

根据期望理论的观点，人们对期望值的认知包括两个环节的主观判断因素：一个是个人对努力转换为工作绩效的可能性的判断。这种对取得工作绩效的期望值会影响其行为的选择，因为任何人都不希望他的努力付诸东流，而是希望能取得一定的工作成果。另一个是个人对工作绩效转换为其预期报酬的可能性的判断。这实际上是个人对其通过特定活动达到组织目的后组织反过来给予个人报酬的可能性的判断。在个人的心目中，如果组织目标的实现不能成为他实现个人目标的手段或工具，或者说，个人所认知的目标组织与其个人目标之间的关联性很弱，那么，他就不会真正地受到激励和激发。期望理论认为，个人从自身利益出发，通常倾向于选择那种他认为能够达到他所估价的报酬结果的绩效和努力的水平。个人无论是对组织所给予报酬的效价过低，抑或是认为组织不可能按照绩效水平合理发放报酬，或是认为组织所设定的绩效目标不论自己付出多大的努力都难以达到，这些因素都会是个人行为受激励的程度受到影响。期望理论强调管理者要根据员工的能力合理地指派工作和设定目标，同时设计一个合适的工作环境和报酬制度，使员工对预期组织目标和个人目标的实现充满信心。

2.2.2.2 公平理论

亚当斯(J.S.Adams)是美国北卡罗来纳大学的教授，他根据认识失调论，于1965年提出了公平理论。这一理论的实质是探讨投入劳动与所得报酬的比值概念，即个人所作的投入(或贡献)与他所取得的报酬(所得到的结果)之间的平

衡。公平理论认为，一个人在自己因工作或作出成绩而取得报酬后，并不会仅关心所得到报酬的绝对量，而且还会通过自己相对于投入的报酬水平与相关他人的比较来判定其所获报酬是否公平或公正。个人对组织给予自己的报酬是否合理，通常没有一个客观的评价标准，而是采用一种主观评价和相互比较的方法来进行考察的。

在与他人比较之前，个人会首先会考虑自己所得到的好处与所付出的投入是一个什么样的比率，然后将自己的所得与付出比同相关他人的所得与付出相比较，如果感觉到自己的比率与他人的比率相同，则可能产生公平感，否则就会有不公平感出现。对于初步比较产生的不公平感，个人可能会通过一些手段和方法对其主观所估计的的自己及他人的所得量（包括经济和非经济的收入要素）与付出量（包括努力、素质、教育、经济等方面的投入要素）做出新的估价，然后再思考如何调整其行为，以保持公平感。

公平理论描述了一种工作环境里常见的现象：人们对自己是否受到公平合理的对待十分敏感。个人在组织中更加注意的不是他得到报酬的绝对值，而是与别人相比较的相对值。即每个人都把个人报酬与贡献的比率同他人的比率作比较，如果比率相等，则认为公平合理而感到满意，从而心情舒畅地努力工作；否则就会感到不公平不合理而影响工作情绪。

从某种程度上说，工作动机激发的过程，实际上就是人与人之间进行比较、做出判断，并据以指导行为的过程。人们对某些不公平感可能忍受一段时间，但是这种不公平感时间长了，可能会因一桩明显的小事而引起强烈的反应。应当指出的是，在大多数环境中，报酬过高带来的不公平对人们没有显著的影响，和低报酬带来的不公平相比，人们更能容忍报酬过高带来的不公平，或者说，更能使之合理化。另外，虽然大多数关于公平理论的研究着眼与工资，但员工也从组织的其他报酬分配中寻求公平。

2.2.2.3 ERG 理论

美国耶鲁大学的克莱顿·艾尔德弗改进了马斯洛的需要层次，使之与实证研究更加一致，经过他修改的需要层次称为 ERG 理论。

艾尔德弗认为有 3 种核心需要：生存(existence)、相互关系(relatedness)和成长(growth)。第一种生存需要涉及到满足我们基本的物质生存需要，包括马斯洛称为生理需要和安全需要的这两项内容。第二种需要是相互关系，即维持重要的人际关系需要。要满足社会的和地位的需要就要与其他人交往，这类

需要与马斯洛的社会需要和尊重需要中的外在部分相对应。最后,艾尔德弗提出了成长需要:一个人发展的内部需要,包括了马斯洛的尊重需要的内在部分和自我实现需要的一些特征。

与马斯洛的需要层次理论不同,ERG理论还证实了:(1)多种需要可以同时存在;(2)如果高层次需要不能得到满足,那么满足低层次需要的愿望会更加强烈。即挫折--倒退维度;(3)某种需要在得到基本满足后,其强烈程度不仅不会减弱,可能会增强。

马斯洛的需要层次是一个严格的阶梯式序列,而ERG理论却不认为必须在低层需要获得满足后才能进入高层次的需要。例如,即使在生存和相互关系需要没有得满足的情况下,一个人也可以为成长而工作,或者三种需要同时起作用。

2.2.2.4 目标设置理论 Goal-setting Theory

洛克的目标设置理论可理解为由三部分组成,即“努力”、“绩效”和“满足感”。

第一部分是投向目标的努力,它不仅受目标难度和目标明确度的影响,还与目标的接受程度和对目标的责任心有关。如果目标轻而易举就不会激发人的奋发精神,而目标高不可攀、力不能及,也会使人望而生畏。只有目标意义明确,难度适当才能使人的努力有方向,便于及时修正自己的行为。同时,通过参与目标的建立,可以使人们提高对目标的接受程度,增强对目标的责任心,进而提高人们的努力程度。

第二部分是绩效,当人们投向目标的努力甚多时,绩效必然高于平常,但绩效究竟达到何种水平,除个人的努力外,还与组织上的支持,个人的能力和特征有关。

第三部分是满足感,即完成预期目标后,必须经过一定的内酬或外酬才能导致人的满足感。

2.2.2.5 麦克利兰的成就激励论

成就激励理论不讨论人的基本生理需要,主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提下,人还有哪些需要。大卫·麦克利兰认为个人还有三种主要的需要。

- (1) 成就需要：达到标准、追求卓越、争取成功的需要。
- (2) 权力需要：影响或者控制他人不受他人控制的欲望。
- (3) 归属需要：建立友好亲密的人际关系的愿望。

麦克利兰发现，高成就需要者与其他人的区别之处在于他们想把事情做得比其他人更好。他们寻求的环境具有下列特点：在这样的情境中，个人能够为解决问题的方法承担责任，及时获得对自己绩效的反馈以便于判断自己是否有改进，可以设置有中等挑战性的目标；高权力需要的人喜欢承担责任，努力影响其他人，喜欢处于竞争性和重视地位的环境，与有效的绩效相比，他们更关心威望和获得对其他人的影响力；具有高合群需要的人努力寻求友爱，喜欢合作性而非竞争性的环境，渴望高度相互理解的关系。

2.2.2.6 强化理论

美国心理学家斯金纳提出的强化理论认为，人的行为是对其所获刺激的一种反映。如果刺激对他有利，他的行为就有可能重复出现；若刺激对他不利，则他的行为就有可能减弱，甚至消失。因此，管理人员就可以通过强化的手段，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围，以使组织成员的行为符合组织的目标。强化的具体方式有四种：

(1) 正强化。正强化就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复的出现。正强化的手段包括经济方面的，如提薪、奖金等，以及非经济方面的，如晋升、表扬、进修等。强化工作不仅要注意选择合适的强化物，还要注意强化的方式方法。对于早期的学习行为，可能在每次行为发生时都进行连续性的强化，这样会使不成熟的行为尽快得到加强和巩固。但连续性强化既费时费力，也容易出现效力递减问题。强化理论认为，科学有效的正强化方法应该是，保持强化的间断性，强化的时间和数量也尽量不要规定，而由管理人员根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。实践证明，组织采用这种方法的效果好。那种连续、固定的强化，效果不一定好，因为久而久之，会使组织的成员感到组织的强化是理所当然的，甚至会产生越来越高的期望。

(2) 惩罚。当员工出现那些不符合组织目标的行为时，采取惩罚的办法，可以迫使这些行为，少发生或者不发生。与正强化是鼓励所希望行为的更多地出现并维持下去不同，惩罚是力图使所不希望的行为逐渐消弱，甚至逐渐消失，惩罚的手段也包括经济方面的，如减薪，扣发奖金，或处于罚款，以及非经济

方面的，如批评、处分、降级、撤职或免除其他可能得到的好处等等。

(3) 负强化。与正强化和罚款都是在行为发生之后再进行处理不同，负强化是一种事前的规避。他通过对什么样的行为会不符合组织目标的要求以及如果员工发生不符合要求的行为以何种处罚的规定，使员工从力图避免得到不合意、不愉快结果的考虑中对自己的行为形成一种约束力。这种约束、规避的作用会使组织员工的行为趋向于符合要求的比较规范的状态，所以，这是一种非正面的对所希望希望的强化，称之为负强化。

(4) 忽视。忽视就是对已出现的不符合要求的行为进行“冷处理”，达到“无而不治”的效果。与惩罚一样，忽视也可能使组织或管理者所不希望的希望弱化下来，但因为这种行为弱化工程并不需要管理者的干预，所以称之为自然消退。

强化理论认为，管理者影响和改变员工的行为应将重点放在积极的强化而不是简单的惩罚上，惩罚虽然在表面上会产生较快的效果，但其作用通常仅是暂时的，而且对员工的心理易产生不良的副作用。负强化和忽视对员工行为的影响作用也不应该轻视。因此，四种行为强化方式应该配合起来使用。

2.3 工程技术人员界定及其特点

2.3.1 工程技术人员界定

知识经济的发展，不仅带动了传统产业的转型，更造就了一大批以知识的创造、利用和增值为主要工作内容的特殊群体——知识型员工（或称知识工作者，Knowledge Worker）。工程技术类员工作为知识型员工的一部分，也明显具有知识型员工的特征和特点。

(1) 彼得·德鲁克的观点

现代管理学大师彼得·德鲁克首次提出知识型员工的概念，主要是针对当时的企业经理人而言的。他认为：“知识型员工是指那些掌握和运用符号和概念、利用知识和信息工作的人。”今天，这个概念已经扩展为在工作过程和结果上主要以脑力劳动的投入和产出为特征的工作人员，即白领工作人员，他们与传统上听从命令或按规定程序进行操作的员工不同，因为他们拥有最有价值的资产——知识。知识创新能力是知识型员工最主要的特点。此外，知识型员工

的工作主要是一种思维性活动,知识的更新和发展往往随环境条件的变化而改变,具有很大的灵活性。

(2) 弗朗西斯·赫瑞的观点

加拿大优秀基金评选主审官弗朗西斯·赫瑞(Frances Horibe)认为:“知识型员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人们,他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。管理人员、专业技术人员以及销售人员都属于知识型员工的范畴。”按照这种定义,美国今年的调查显示,知识型员工已占美国人才市场的63%。在中国,这个比例也在逐年地增长。

(3) 埃森哲公司的观点

埃森哲公司(Accenture)认为知识型员工是通过智力输入、创造力和权威来完成工作。知识型员工主要包括:(1)中高级经理;(2)专业人士;(3)具有深度专业型技能的辅助型专业人员。他们通常在以下领域工作:研究开发、产品开发、工程设计、市场营销、广告销售、资产管理、会计计划、法律金融、管理咨询等等。

(4) 本文对工程技术人员的界定

知识性员工的范围从职业上界定,典型的有企业管理人员、研发人员、专业技术人员和高级销售人员等。在本文中,工程技术人员包括两部分:研发人员和专业人员,作为研究对象;工程技术人员在文化程度上要求:拥有大学专科以上文凭或同等教育经历。我们不把通过自学成才的工程技术人员排除在外,无论是通过什么途径学习、掌握了相当程度的文化知识,只要他头脑中接受了现代科学知识所传达给他的核心理念,如民主、自尊、协作、独立等,他就应该被纳入工程技术人员的范围。工程技术人员必须具备一项或多项专业知识性技能。如工程师具有工程知识性技能,会计师具有会计专业知识性技能,等等。不具备一项以上专业知识性技能的劳动者不能被称为工程技术人员。通过对影响这个群体的工作积极性的研究,我们希望找到适用于焦家金矿工程技术人员的激励政策。

2.3.2 工程技术人员的基本特点

根据国内学者的观点,工程技术类员工具有以下六个基本特点:

(1) 自主性。员工由于拥有知识资本而在组织中享有独立性和自主性。他们要求授权赋能，要有一定的活动范围，一定的权限，他们是追求自主性、个性化、多样化和创新精神的群体，但同时也面临授权过大所带来的风险。

(2) 劳动具有创造性。工程技术人员从事的不是简单重复性工作，而是在易变和不完全确定的系统中充分发挥个人的灵感，推动着技术进步，不断使产品和设备得以更新。

(3) 具有较强的流动意愿。由追求就业终身饭碗，转为追求终身就业能力。事实上流动是必然的，人才不流动，这个企业人才也不可能增值，不可能提高，具有创新的机制。流动是人的内在需求，追求人的价值的增值。但人才在流动过程中出现的集体跳槽，也给企业带来深重危机。企业面对如何避免集体跳槽、集体应聘，以及企业文化的冲击与融合等诸多问题。

(4) 劳动过程很难监控，劳动成果难以衡量。工程技术人员的工作主要是思维性活动，依靠大脑而非肌肉，劳动过程往往是无形的，而且可能发生在每时每刻和任何场所。加之工作并没有确定的流程和步骤，固定的劳动规则并不存在，因此，对劳动过程的监控既没有意义，也不可能。劳动成果多是团队智慧和努力的结晶，这给衡量个人绩效带来了困难。

工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，使得价值评价变得复杂而不确定。个体劳动成果与团队劳动成果如何确定；报酬与绩效具有什么样的相关性；面对人才的内部组合与分流，如何进行绩效分析，等等，都对企业传统的考核提出了挑战。

(5) 较强的成就动机。在知识经济时代，员工价值贡献差异大，对价值回报的渴望也大。员工的内在需求模式不再是马斯洛提出的所谓从低层到高层的需求，而出现混合式需求。物质待遇虽是低层次需求，但如今它已是一个社会声望的标志，变成一种成就层次上的满足。从这个角度看，现在的需求层次完全是一种混合式需求。正是人才的个性化需求要求企业人力资源管理持续去提供面向客户的个性化人力资源产品服务。

(6) 有较强的社会尊重、自我实现等精神需求。由于工程技术人员文化程度很高，所以对于自己的精神生活要求也就更多更高。另一方面，因为工程技术人员可以为企业、社会创造更高的单位劳动价值，所以工程技术人员相对而言会得到更高的劳动报酬，在经济上有实力去追求更多更高的精神生活内容。如此良性互动，推动工程技术人员成为社会精神文明的主要创造者和享用者。对工程技术人员讲物质金钱是必要的，但绝对不是充分的，工程技术人员不可能满足于物质层面的消费物。知识员工更需要被他人、被企业、被社会所尊重。

(7) 不崇尚权威。知识型工作者由于具有某种特殊技能,往往可以对上司、同事和家属产生影响。自己在某一方面的特长和知识的不完善性使得工程技术人员不崇尚任何权威。

我们认为,通过上述特征描述,他们与非知识员工的根本差异在于他们依靠智力而非体力为企业提供高价值的专业性服务。上面已经说过,工程技术人员的本质特征是它们以专业技术知识来为企业、组织服务,用知识、知识性技能来为企业、组织创造价值。这就表明了一个事实,那就是工程技术人员的劳动能力不是外在的,而是一种存储于工程技术人员头脑或肢体当中的专业技术知识、智慧或知识性能力,是工程技术人员个人所有和随时可以被工程技术人员带走的无形资产,而不是企业、组织可以剥夺独占的物质实体。企业、组织对于工程技术类员工的知识、知识性能力只可以使用和复制,但不能控制或消灭。这就给工程技术类员工流动地寻求自己价值的实现,提供了更多的可行性和现实机会。因此,从某种意义上来说,工程技术类员工在产业结构中是“更自由或自主的群体”。

工程技术类员工本质特征可以概括为:拥有知识资本的产权,自主性强;具有高度的创造性;由于具有人力资本产权,具有剩余索取权;更加追求自我价值的实现;具有自我激励的倾向。其关键性特征主要有两点,一是对知识资本(人力资本)的所有权;二是具有高度的创造性和较强的自我激励愿望。因此,工程技术类员工激励与一般企业员工激励具有很大的区别。

2.4 工程技术人员的重要性

在知识经济时代,知识是核心的生产要素。市场竞争说到底人才的竞争,所用人才的优劣直接关系到企业的成败,随着科学技术及经济的迅速发展,人力资本日益受到重视。工程技术人员承载知识、技能、信息、技术,是企业价值的主要创造者,是企业不可或缺的重要资源,这些“最优秀的人”、“关键人员”、“人才”、“核心员工”,他们在企业中都承担着高管领导和专业技术中坚力量作用,是推动企业向前发展的人才,是企业的第一资源。任何有形资产都有折旧,都会有完全消耗的时候;知识则不同,它存在于人的头脑中,能够不断创造出新价值。工程技术人员承载知识、技能、信息、技术,而且不断积累、创新从而增值,而企业之间的竞争,资源的合理配置,最终都要靠知识的载体----工程技术人员来实现。因此如果说 20 世纪企业最宝贵的资产是生产设备的话,那么 21 世纪企业最宝贵的资产当属智力资本了,工程技术人员是企业发展

的真正永不枯竭的源泉,很大程度上决定企业能否形成、具有并保持竞争优势。人才是一个企业所拥有的最宝贵的财富。如何使企业兴旺腾飞,关键是看企业中有没有一批能为企业同命运、共患难的核心员工。微软 CEO 比尔·盖茨曾说过,“如果拿走公司最优秀的 20 人,那么微软一夜之间将变成一家微不足道的公司”;美国钢铁大王卡内基对关键人员的重要性也说过精辟的话:“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去,但只要保留我的关键人员,4 年之后,我仍将是一个钢铁大王,而且比现在还大。”

人们工作观念的改变及企业间竞争的加剧,使得工程技术人员的流动愈加频繁。由于他们在企业中占据的重要地位,其流失必然给企业带来巨大的损失。因此如何有效解决工程技术人员的流失问题已引起了广泛关注。因此我们在选人用人时,只看表现,不凭感情。天高任鸟飞,海阔凭鱼跃,“你有多大本事,就给你搭多大的舞台”。任何一位有才干、有本事的员工都会得到相应丰厚的报酬。

第三章 焦家金矿简介及人力资源状况

3.1 焦家金矿简介

焦家金矿坐落在山东省莱州市金城镇境内。地理坐标为东经 $120^{\circ} 7' 43''$ ，北纬 $37^{\circ} 24''$ ，这里东依望儿山，北临渤海湾。西南距潍坊火车站 120 公里，东北距龙口港 30 公里，烟潍、文三（文登、三山岛）两条二级公路在这里交会，交通非常方便。矿区地势平坦，风景秀丽，气候宜人。

山东黄金集团有限公司是一个拥有 15 亿资产，以金为主，多元发展的大型一类国有企业集团，也是唯一一家被列入国家重点扶持的黄金大型国有企业集团。焦家金矿是山东黄金集团有限公司下属的核心企业，创建于 1975 年，1980 年建成投产。经过三期总体工程技术改造，由原来日处理矿量 500 吨的生产规模，发展成为日处理矿量 1500 吨，年产黄金 5 万两的现代化黄金骨干企业。

焦家金矿是闻名遐迩的“焦家式”金矿床的典型代表，属破碎带饰变岩型金矿床。其主要特点是低品位、缓倾斜、形态简单，稳定性差。矿体上盘围岩节理发育，松软易冒落，开采难度大。焦家金矿采用中央下盘竖井和下盘混合管缆斜井及两翼风井的开拓方式，开拓中段高度为 40 米。采矿方法主要采用上向分层充填采矿法，上向进路尾砂胶结充填采矿法，下向进路尾砂胶结充填采矿法。配用先进的无轨凿岩、铲运设备；提升运输系统采用多绳箕斗罐笼提升和底侧卸式矿车、六吨电机车牵引设备；选矿采用三段一闭路碎矿工艺和球磨机分级过程自动测控技术；冶炼采用除铅锌、除铜、氨浸分银，水合肼还原银的湿法炼金工艺。雄厚的技术力量、丰富的实践经验，完全具备了选冶工艺方面的设计、科研、技改、开发和技术服务的能力，已先后完成并获得省部级奖励的科研项目达 20 余项。目前，焦家金矿黄金冶炼工艺技术改造项目已投入试运行，该工程引进瑞典波立登公司的“黄金精炼”工艺，该工艺采用湿法冶炼，即金泥酸浸除杂、浸金、金还原、银置换、银电解工艺，其金银产品纯度在 99.99% 以上。此外，焦家金矿还对社会开展加工金精矿业务，为客户提供优质服务。

经过多年的实践，焦家金矿走出了一条生产与科技相结合的路子。在选矿

工艺技术、矿山地质测量、井巷工程及采矿工程设计、矿山工业自动化控制及矿山计算机网络管理系统的开发设计等方面都处于同行业领先水平。先后获得“国家二级企业”，山东省“先进企业”、“明星企业”和“思想政治工作优秀企业”等荣誉称号。1994 年被列为全国 500 家最佳经济效益工业企业有色金属矿采选业第三名。

焦家金矿以前的成绩是令人鼓舞的，但是成绩的背后也存在一系列不利因素。由于焦家金矿是一个资源型企业，它的前景和发展直接受资源的限制。近年来，焦家金矿随着开采深度的增加，黄金品位也随之下降，同时资源也呈现越来越少的趋势，企业前景令人担忧。除非大力发展三产产业，才有可能使企业重新恢复生机与活力。

3.2 焦家金矿人力资源状况

焦家金矿人力资源方面存在很多问题。这些因素造成近年来有不少的大中专毕业生选择考研或跳槽离开焦家金矿，一方面人才流失，另一方面人才也由于体制的限制而成了空中楼阁，这直接造成了生产及工程管理的专业人才匮乏，仅有的现职人员也由于待遇较低，前景不光明而不能安心、尽心工作，这是人力资源所面临的最大问题。焦家金矿在人力资源开发过程中必须坚持尊重人、理解人、关心人、信任人的原则；坚持管理方法制度化、科学化、信息化、严格化、经常化的原则。创造一种公平、公开、公正的氛围，这样才能建立公平、公开、公正竞争机制，才能留住人才，才能依靠一流的人才，创建一流的企业。

职工队伍基本情况：焦家金矿现有职工 2201 人，工程技术人员 143 人；35 岁以下职工 655 人，36-45 岁之间 588 人，46-50 岁之间 460 人，51-55 岁之间 382 人，56 岁以上 116 人，35 岁以下职工仅占总人数的 29.7%，职工人数偏多，年龄结构老化，而周围的尹格庄金矿 2500 吨的规模，不到 800 人；拥有中专以上学历 455 人，中专 157 人，大专 203 人，本科 90 人，硕士 5 人，大专以上学历仅占总人数的 13.5%，而工程技术人员仅占总人数的 6.5%。高学历人才严重不足，离优秀的现代企业距离较远。

焦家金矿现有机构设 16 个职能处室，4 大生产车间和 5 个非金产业单位，是集采矿、选矿、冶炼、非金产业于一体的以金为主，多业发展的黄金矿山。图 3.1 为焦家金矿组织结构图。

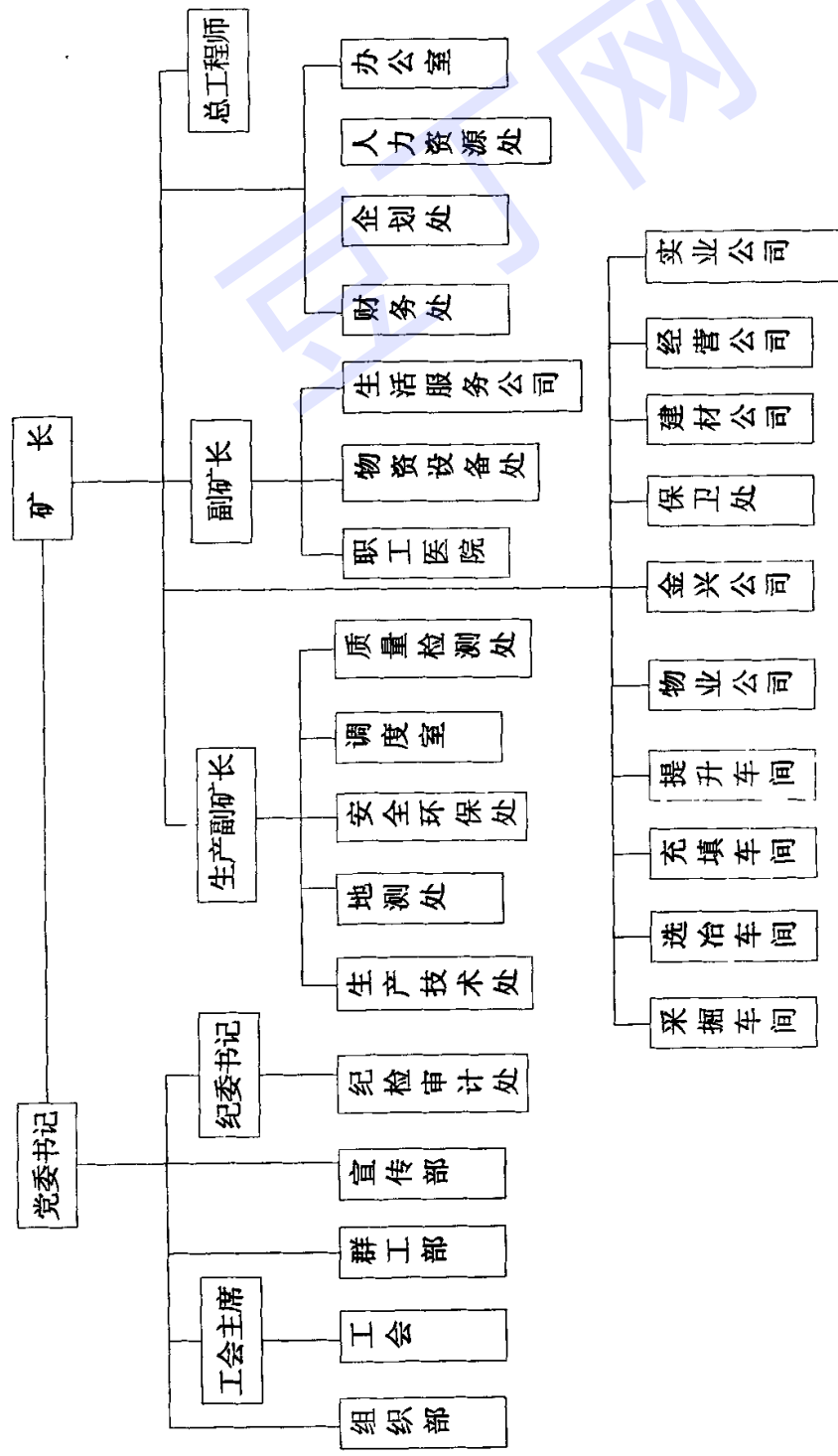


图 3.1 焦家金矿组织结构图
 Fig. 3.1 The Jiao Jia Gold Mine organization chart

第四章 焦家金矿工程技术人员

基本状况分析

4.1 工程技术人员总量分析

焦家金矿现有职工 2201 人，工程技术人员共 143 人，占总职工人数的 6.5%，包括以下专业：地质、测量、采矿、通风、井建、选矿、冶炼、机械、工业分析、节能、电气自动化、环保、工民建、给排水、计算机、化验、通讯、计量、财会、审计、统计、档案、放影专业。工程技术人员分部在全矿各个部门，这些人是企业发展的动力核心力量。

在工程技术人员中从事焦家金矿主业的专业有：地质、测量、采矿、通风、井建、机械、电气、选矿、冶炼专业，总共才 65 人，仅占工程技术人员的 45%。而非主业的工程技术人员占 55%。总体工程技术人员在数量不足的同时，结构也不尽合理，工程技术人员在非主业的单位数量比例过大。这说明焦家金矿支柱产业技术人员尤其奇缺。图 3.1 为焦家金矿职工人员结构图。

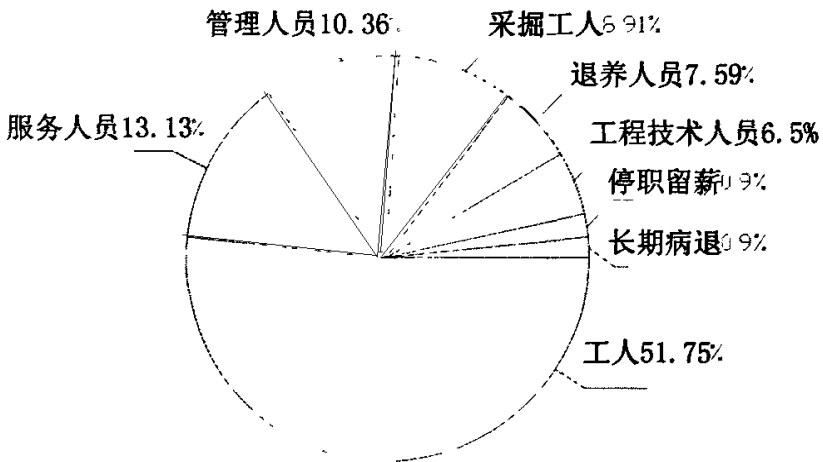


图 4.1 焦家金矿职工人员结构图。

Fig.4.1 Structure charts of personnel of the Jiao jia Gold Mine

4.2 年龄构成及分析

焦家金矿工程技术人员年龄构成见表 4.1。

表 4.1 焦家金矿工程技术人员年龄构成表

Table 4.1 Age of engineers and technicians of the Jiao jia Gold Mine

年龄 人 数	35 岁以下	36 岁-40 岁	41-45 岁	46-50 岁	50 岁以上	合 计
人 数	47	48	27	18	3	143
比 例 (%)	32.9	33.5	18.9	12.6	2.1	100

从上表可以看出焦家金矿 35 岁以上工程技术人员比例较大 67.1%，他们有知识有经验是焦家金矿的中流砥柱，他们对焦家金矿的发展作出了巨大贡献。

35 岁以下年龄的工程技术人员仅占 32.9%，比例相对较少。但企业的发展要靠年轻的工程技术人员。焦家金矿面临着如何引进人才的问题。如果不及及时引进人才，将会面临人才断层，企业发展将出现后劲不足的现象，这对企业领导是一个警钟。

4.3 文化程度及分析

焦家金矿工程技术人员文化程度分为大学专科、大学本科、研究生，具体情况见表 4.2。

表 4.2 焦家金矿工程技术人员文化程度表

Table 4.2 Schooling of engineers and technicians of the Jiao jia Gold Mine

学历 性别	大专	大本	研究生	合计
男	41	59	2	102
女	28	13	0	41
合计	69	72	2	143

从上表可以看出焦家金矿工程技术人员文化程度大学专科与大学本科人数基本相同。大学本科以上人数还稍微占优。说明焦家金矿工程技术人员文化程度还是处于较高的位置，对企业发展比较有利。

4.4 职称构成及分析

焦家金矿工程技术人员职称分为初级、中级、高级，具体情况见表 4.3。

表 4.3 焦家金矿工程技术人员职称表

Table 4.3 Profession of engineers and technicians of the Jiao jia Gold Mine

职称 人数	高级	中级	初级	合计
人数	62	64	17	143
比例 (%)	43.3	44.7	12.0	100

从上表可以看出焦家金矿工程技术人员职称较高，中级以上职称的占 88%。说明焦家金矿工程技术人员大多数是由经验丰富、素质较高的专业技术人员组成。

4.5 基本结论

焦家金矿技术人力资源方面存在以下问题。

(1) 工程技术人员偏少

焦家金矿工程技术人员仅占总职工人数的 6.5%，技术人员数量远远少于生产规模的要求，这不可避免地降低了企业的竞争力。

(2) 人员结构比例不甚合理

工程技术人员年龄过于老化，35 岁以下的仅占 32.9%，这说明近几年由于很多原因造成人才引进困难。这就要求下一步工作要创造更吸引人才的环境，创造更吸引人才的薪酬机制和绩效考核机制，为焦家金矿充实人才。另外，人员配置也不合理，非主业专业人数偏少，不利于支柱产业的发展。

(3) 激励政策不健全，人才流失严重

自 1999 年以来，焦家金矿共有 30 名大中专毕业生流失，其中不辞而别人员 5 名。流失人员中以从事主业人员为最多，造成优秀人才流失和平庸人才沉淀的局面。许多在原单位被认为没有多少才能的人，流失到其它企业，表现却很出色。人才流失，是最大的财务损失，是最强竞争力的丧失。流失的不仅是人才资源，重要的是造成自身竞争力减弱，增强竞争对手的实力；流失的无形资产包括管理经验、专利技术、技术情报和企业形象的受损；人才流失的“多米诺骨牌”效应更会使企业人心涣散。

(4) 学习气氛不浓，知识更新缓慢

焦家金矿工程技术人员缺乏学习的动力和环境，导致视野不开扩，观念陈旧，知识老化，信息不灵，对高新前沿知识、技术掌握不够，使创新思路的开拓受到限制，不适应企业经营发展的需要。一方面工程技术人员工作士气不高，感觉无用武之地，自己的才能没有充分发挥，另一方面工程技术人员工作任务不饱满，创新意识不强，工作积极性和潜能远没有得到充分发挥。

分析当前形势，我们认为，焦家金矿的生产主力是其工程技术类员工，首先应当改革工程技术类员工的激励制度，使其更加合理、有效，留住人才，充分调动他们的积极性，焦家金矿才能摆脱困境。在此前提下，再完善其他相关制度。只有这样面对新的竞争市场和竞争对手，焦家金矿才能做到从容不迫，才能为以后的发展打下良好的基础。

第五章 焦家金矿工程技术人员激励问题 的问卷调查分析

焦家金矿自 1999 年以来,共有 30 名大中专毕业生流失,而焦家金矿现有工程技术人员仅 143 人,走的人就占工程技术人员的 21%。另外由于近几年受体制的限制等各种因素的影响,人才的引进也成了空中楼阁。这两种因素直接造成了工程技术人员的匮乏,仅有的技术人员也由于各种原因而不安心工作。为了找出这种原因并调动工程技术人员的工作积极性,焦家金矿在企业中进行了工程技术人员激励因素调查,就是要找出影响工程技术人员工作的激励因素,再制定相应的激励对策、措施,以达到留住人才并能调动其工作积极性的目的。

5.1 调查问卷的设计

激励的最终目的就是调动组织成员的积极性,激发他们的创造性和主动性。为了搞清楚企业中的工程技术人员的工作积极性,本文作者在导师的指导下,并有焦家金矿具有丰富实践经验的中高层管理人员以及人力资源管理部门参加,共同设计了工程技术人员激励因素调查问卷。

调查问卷的问题设计主要依据传统和现代激励理论成果,再结合焦家金矿的实际情况,总结出影响工程技术人员工作积极性的激励因素有以下五种:薪酬与待遇因素,环境与条件因素、考评与激励因素、工作与培训因素、领导与管理因素。

薪酬与待遇因素主要指薪酬的个人公平性、薪酬的内部公平性、薪酬的外部公平性、福利制度、奖励制度。

环境与条件因素主要指工作环境、工作设备、劳动保护、工作条件、人际关系。

考评与激励因素主要指考评方法、考评公平、工作认可、晋升机会、发展前途。

工作与培训因素主要指工作内容、工作职责、个人能力、培训和进修、工

作挑战性。

领导与管理因素主要指领导与员工沟通情况、领导重视员工建议情况、领导的关心和支持、员工参与管理决策、上下级关系和谐程度。

然后把工程技术人员的激励因素转化为若干问题,这样得到了关于工程技术人员的激励因素的一系列问题。每个因素有五个问题,这样总共有 25 道题,如表 5.1 所示。为了防止答题者的心理定势,问题的排列顺序是交叉排列的。问题的每一项内容即为一道题,计分档次为完全同意 5 分,基本同意 4 分,说不清 3 分,基本不同意 2 分,完全不同意 1 分。

为了了解每一个工程技术人员的工作满意情况,样本的选择是全部工程技术人员。

为了保证调查的准确性,在下发调查问卷之前,对每一工程技术人员都进行了问卷调查培训。具体调查内容及规则见附录。

表 5.1 焦家金矿工程技术人员激励因素调查问卷分类

Table 5.1 Motivation factor questionnaire classification of engineers and technicians of the Jiao jia Gold Mine

因 素	项 目 内 容
薪酬与待遇	1 薪酬的个人公平性
	6 薪酬的内部公平性
	11 薪酬的外部公平性
	16 奖励制度
	21 福利制度
环境与条件	2 工作环境
	7 工作设备
	12 劳动保护
	17 人际关系
	22 工作条件
考评与激励	3 考评方法
	8 考评公平
	13 工作认可
	18 晋升机会
	23 发展前途
工作与培训	4 工作内容丰富
	9 工作职责明确
	14 个人能力发挥
	19 工作挑战性
	24 培训和进修
领导与管理	5 领导与员工沟通
	10 领导重视员工建议
	15 领导的关心和支持
	20 员工参与管理决策
	25 上下级关系和谐

5.2 调查数据统计分析

5.2.1 调查数据统计

焦家金矿工程技术人员调查问卷数据统计的方法：对每一项内容的得分全部相加，除以全部人数，即得到项目平均法。然后对每一因素的五个项目平均分进行加权平均，即得到因素平均分。

我们对焦家金矿所有的工程技术人员进行了问卷调查，共发放了 143 份调查问卷，收回了 128 份，其中有效答卷为 115 份。详细得分情况见表 5.2 。

表 5.2 焦家金矿工程技术人员激励因素调查结果统计

Table 5.2 Investigation result statistics of the motivation factor of engineers and technicians of the Jiao jia Gold Mine

因素	项 目		项 目 平 均 分					因 素 平 均 分					
	题号	项目内容	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
薪酬与待遇	1	薪酬的个人公平性			1.2			1.9					
	6	薪酬的内部公平性			3.0								
	11	薪酬的外部公平性			2.1								
	16	奖励制度			1.6								
	21	福利制度			1.8								
环境与条件	2	工作环境			3.5			3.8					
	7	工作设备			4.1								
	12	劳动保护			4.5								
	17	人际关系			2.9								
	22	工作条件			3.9								
考评与激励	3	考评方法			2.1			2.0					
	8	考评公平			1.9								
	13	工作认可			2.0								
	18	晋升机会			2.8								
	23	发展前途			1.3								
工作与培训	4	工作内容丰富			2.5			2.7					
	9	工作职责明确			4.1								
	14	个人能力发挥			2.2								
	19	工作挑战性			2.0								
	24	培训和进修			1.9								
领导与管理	5	领导与员工沟通			2.6			2.7					
	10	领导重视员工建议			2.8								
	15	领导的关心和支持			2.8								
	20	员工参与管理决策			2.1								
	25	上下级关系和谐			3.2								

5.2.2 工程技术人员激励因素分析

本次调查中,总体上来讲焦家金矿工程技术人员对目前的状况不甚满意,除了环境与条件因素得分超过3分外,其他因素的得分都低于3分,其中薪酬与待遇因素得分最低。说明焦家金矿工程技术人员对各类激励因素满足程度较低,除了环境与条件达到基本满足外,其余都没有达到基本满足。下面对各个因素进行详细分析。

(1) 薪酬与待遇因素分析

薪酬与待遇因素在所有激励因素中的得分最低,仅1.9分,说明焦家金矿的工程技术人员对现阶段的薪酬和待遇特别不满意,其主要需求是物质需求。最低层次的需要得不到满足,工程技术人员就会面临基本生活上的压力,如生活水平、养老和孩子教育资金等方面问题,这些问题会直接影响工程技术人员的工作积极性。一旦外部企业能提供更好的薪酬待遇,这些工程技术人员很可能离开本单位。可见,物质需求是推动人们行动的强大动力。焦家金矿工程技术人员认为现有的薪酬结构和薪酬体系设计不合理,主要表现在以下几方面:

(a) 工程技术人员认为薪酬设计上存在个人和内部不公平。工程技术人员薪资水平较低,企业给中高层管理者远高于基层主管的薪酬,企业高层还有数额较大的年度奖金,而作为基层主管的大多数技术人员与一般管理人员差别不大,但基层技术人员承担的职责却较大,这种收入与职责的不对称是造成技术业务骨干及基层主管流失的重要原因之一。此外,收入分配还存在横向的不公平,不同部门同级别职位的薪酬存在“一刀切”,不同职位的相同薪酬,但实际上,各个部门间在专业技能、员工贡献及员工处理问题能力的要求上有很大的差异。

(b) 薪酬水平不具有外部竞争性,“薪酬的外部公平性”得分仅为2.1分。外部同行业相同专业人才的市场价格要高于在焦家金矿的工资水平。

(c) 奖金制度不科学,它的得分仅1.6分。焦家金矿现有的奖金制度为半年奖和年终奖,奖金发放按照人数(除中层以上干部)进行平均发放。现有的奖金制度没有与员工的贡献相联系;没有与员工的当前需要相联系;没有与员工的内在因素相结合。结果导致职工的收入与自身的劳动力价值脱节,挫伤了那些业务能力强的员工的积极性,还远达不到激励员工的效果。

(d) 福利制度单一，它的得分也较低为 1.8 分。现有的福利制度起不到改善职工生活的目的；满足不了职工的不同需要，减轻不了其生活费用开支；不能有效解决职工及家属的生活困难。

因此看见，焦家金矿要想留住人才并能发挥他们的积极性，就必须改善现有的薪酬机制，增加工程技术人员收入、改善他们的待遇。

(2) 环境与条件因素分析

此项因素得分最高，超过 3 分。由于近几年黄金价格较高，单位效益较好，单位有资金对工作环境与条件进行改善，办公配备比较齐全。工程技术人员对现有的环境与条件因素总体还是满意的。

(3) 考评与激励因素分析

考评与激励因素得分是第二低分，得分仅 2 分，说明焦家金矿工程技术人员认为自己的工作没有得到认可、对自身的前途比较渺茫，这充分说明焦家金矿的绩效考核体系、晋升政策存在不少问题：

(a) 考核方法与考核公平得分都较低。说明焦家金矿考核流于形式，与收入不挂钩，考核无法兑现，干好干坏一个样。焦家金矿对工程技术类员工的考核还停留在简单的年终考评阶段，没有完善员工的绩效考核制度，因而无法对员工在工作过程中表现出来的业绩、工作的数量、质量和社会效益、工作能力、工作态度进行评价，也无法判断员工与其岗位的要求是否相称。没有完善员工的绩效考核制度，员工的激励制度就形同虚设。

(b) “工作认可”一项得分 2.0 分。可以看出焦家金矿工程技术人员的工作认可度差，技术人员责权不对等，影响其组织协调职能的发挥。在实际工作中，一些工程技术人员已经成为本专业的生产技术骨干，实际负责本单位的技术或生产工作。但责任和权利对等的机制不够健全，实际工作中技术人员的意见和建议得不到应有的尊重，在权利落实不够的前提下，却要求技术人员对工作中出现的技术或质量问题负责，使相当一部分技术人员处于两难境地。另外一方面技术人员匮乏，另一方面却还有一部分技术人员并没有用到技术岗位上，造成了技术资源的奢侈和浪费。

(c) 晋升制度有缺陷，“晋升机会”得分也不高。

论资排辈的影响严重，年轻人很难得到破格提升的机会，不利于提高年轻人的工作积极性。

(d) 在考评与激励因素中，“发展前途”一项得分最低，仅 1.3 分，说明

焦家金矿缺乏中长期激励计划,员工不知道企业未来的发展以及企业发展与自己需要的关系,因此也就无从制订个人长期计划。工程技术人员对自己的未来没有信心,这会严重影响他们的工作积极性。

(4) 工作与培训因素分析

工程技术人员对工作与培训因素的满意度比较差,平均得分也较低,2.7分。说明焦家金矿对工程技术人员职业发展重视不够:

一是技术人员的培养与使用相对滞后,没有职业发展规划。焦家金矿没有出台导向性的高层次人才吸引和培养措施,各基层单位也忙于调整和理顺关系,忙于完成各种生产经营指标,人才发现、培养和引进工作严重滞后。

二是技术人员知识不能及时更新。由于科研开发机制、激励机制等方面的原因,全矿工程技术人员中学知识、学技术的氛围不够浓。近三年来,焦家金矿范围内几乎没有举办过知识与技术讲座,仅在某些局部范围内存在零星的论文发布会等学术交流形式。每年的员工教育培训计划中,除了为获取职称而进行的外语和计算机类考试培训外,其他专业类培训基本没有。

经过访谈我们了解到:大部分工程技术人员多是从事日常性事务性工作,工作的内容一年、甚至几年都大致相同,缺少变化。只要按照惯例,大家都做的差不多。而工程技术人员满意度在很大程度上来自于工作本身,包括挑战性的工作、工作内容丰富化、和高质量的完成工作。工作上的成就往往使得工程技术人员体验到了自我的价值所在,享受到成功的乐趣。工程技术人员是典型的高成就需要者,他们对工作的胜任感和成功有强烈的要求,他们苛求工作的内容和挑战性,高质量地完成任务就是对他们最好的奖赏。由此可见,得分低也在情理之中。

工程技术人员之所以比普通员工更具有价值就在于他们拥有知识。知识的陈旧和老化也就是工程技术人员价值的贬值,因而工程技术人员为了自身资本的保值和增值,对知识更新具有强烈的欲望。知识更新的途径主要有两方面:一是通过自我学习;二是通过企业组织的培训。然而自我学习的成本比参加企业培训要高出很多。工程技术人员都希望企业能组织相关的培训,通过培训来提高自己的知识水平和专业素质。焦家金矿现在基本没有相关培训课程,得分低是非常正常的。

(5) 领导与管理因素分析

工程技术人员是知识性员工,他们对领导的关心与信任要比普通员工更强

烈，这与他们的受教育程度和职业特点有关，中国知识分子历来就有“士为知己者死”的说法，领导的关心、信任能够对工程技术人员产生很大的激励。工程技术人员更重视与上级建立良好的人际关系，原因显而易见：没有上级领导的理解和支持，工程技术人员的工作是不可能顺利完成的，即使完成也由于得不到认可而徒劳无功。这种人际关系有时也是自我实现需要的一部分，许多工程技术人员都认为职务的晋升速度标志着个人的成功，人们也总认为那些在组织中晋升速度快的人必定是出类拔萃的。而晋升速度与上级领导有很大关系。

领导与管理因素得分较低，说明领导与工程技术人员互相信任程度较差，由此会造成工程技术人员工作积极性不高，长期下去就会影响组织目标的实现。

5.3 基本结论

由此可见，焦家金矿工程技术人员激励政策存在很多问题，需要进一步完善和改进，以提高工程技术人员需要满足程度，并进一步提高工程技术人员的工作积极性。

近几年来，焦家金矿的主要精力放在了内部结构的调整、内部管理的理顺和职工队伍的稳定等方面，在人力资源的开发、利用等方面所作的工作相对较少。焦家金矿现有激励机制依然秉承计划经济体制下“大锅饭”的模式，不能有效达到激励的目的，激励力度明显不够，却助长了焦家金矿“平均主义”作风，鼓励了惰性思想。焦家金矿工程技术人员激励政策主要存在以下几个方面的问题：

(1) 工程技术人员薪酬水平与市场不接轨。焦家金矿工程技术人员薪酬在同地区属于中上位置，但在不同地区同行业市场中无较强竞争力，内部薪酬结构的设计及调整不科学，同一性较强，没有建立完善的绩效考核体系配套，不同部门或不同岗位薪酬设计不合理。

(2) 激励手段相对单一。企业目前只有一种激励机制：全体员工的同一性激励机制。激励手段仅以奖金的形式表现(包括半年和年底奖)，而且采取的是全部职工的金额相同。尽管也有一些简单的分项奖励措施，但并没有对工程技术人员的需求进行认真的分析，采取针对性强的激励机制体系，而是“一刀切”地与其他人采用同样的激励手段。

(3) 不重视发展激励，培训、学习等知识更新方面的发展激励较少。

(4) 缺乏收益与风险结合的长期激励措施。由于企业股权体制方面的制

度限制，缺乏员工持股、期权等长期激励措施，影响专业技术人员在企业长期工作的信心。

由于工程技术人员激励不足，满意度低，由此引发种种不良后果，主要表现为：

情绪不佳 有些人因一点点地麻烦都会以身心疾病为由，放下自己手中的工作，先去治疗自己腰痛感冒之类的小毛病，严重降低了生产能力。

发泄不满情绪 工程技术人员在发泄不满情绪同时，会严重影响其他员工的工作积极性。

离职 工程技术人员离职对于企业来说影响巨大，会严重动摇队伍的稳定。首先，对其他留下的类似人员的情绪和工作的稳定带来巨大影响，其次，顶替人员接手遗留工作常因业务不熟练而导致生产效率降低以及由此带来的其他种种麻烦。再次，可能会大大动摇军心稳定，使原来不打算走的人也开始计划离开。最后，人员的离去有可能伴随着熟练技术或专有技术的流失。

消极漠然 部分工程技术人员在工作中采取消极态度，工作主动性非常差，不求进取。这种态度使管理者或许永远不知道问题出在哪里，实际上在这种态度下面可能存在着非常严重的关键问题。漠然的极端状态是无精打采和严重懈怠，这种态度常常具有恶劣的传染性。

上述几种表现在目前的焦家金矿并普遍存在，而且类似事件连续发生，且没有得到及时遏制，在企业内部已渐成蔓延及流行之势。

第六章 焦家金矿工程技术人员 激励对策及措施

本章主要根据调查结果,对焦家金矿工程技术人员的激励政策进行分析研究,即对现有的薪酬、晋升、绩效考评、精神激励、培训等政策进行分析,指出存在的问题,并进一步提出改进措施。

6.1 改进和完善薪酬制度

从问卷调查中可以看出,薪酬和待遇因素一项得分最低,说明工资福利仍是工程技术人员第一位的需要。薪酬要有效地发挥其激励作用,不仅应建立在公平的基础上,并且具有外部竞争性,而且还应该与员工的个人需要相结合。从统计结果上看,工程技术人员的需要已呈现多样化、动态化发展趋势,以往单一死板的薪酬体制已缺乏足够吸引力。这就要求我们改进和完善薪酬分配政策,以满足工程技术人员的物质需要

6.1.1 完善工资制度

6.1.1.1 工资现状分析

焦家金矿现在实行的是岗位工资制,分4个工资单元,即:基础工资、年功工资、岗位工资和技能津贴。

(1) 基础工资。基础工资是最低生活保障金,体现工资的保障职能,按260元/人月执行。

(2) 年功工资。年功工资体现员工的劳动贡献积累,同时也体现工资的调节职能。年功工资按实际工龄每年8元计算,最高不超过240元。工龄计算截止到2000年,此后不再累加年功工资。

(3) 岗位工资:

(a) 岗位工资是体现一岗一薪分配方针的主体单元,由各岗位的岗点与点

值的乘积决定。在一定时期内，各岗位的基本岗点相对固定，点值随经济效益浮动。

(b) 基本岗点标准按管理岗位、工程技术岗位、操作运行岗位和后勤服务岗位四大类测定。坚持岗变薪变的原则，员工的基本岗点随岗位的变动而变动。

(c) 基本岗点标准是矿部核定各单位岗位工资总额的依据。各单位可按照“一岗一薪”的分配方针，对所属员工的岗位岗点，按照劳动测评四要素重新测定，报人力资源处备案。

(d) 岗位工资点值暂定为 220 元。基本岗点最低点与最高点之间的比例为 1: 10。详细情况见表 6.1 焦家金矿各岗位基本岗点标准。

表 6.1 焦家金矿各岗位基本岗位标准
Table 6.1 Basic some standards of hillock of every post of the Jiao Jia Gold Mine

岗位	管理岗位	工程技术岗位	操作服务岗位	
			操作运行岗位	后勤服务岗位
10	矿长、党委书记			
9	生产副矿长			
8.5	副矿长、工会主席、纪委书记、总工程师			
7.5	矿长助理			
6	采掘主任、书记			
5.5	安环处、充填车间、地测处、调度室、提升车间、选厂、生产技术处正职			
5	其他车间(公司)、处室正职、采掘副职			
4.5	安环处、充填车间、地测处、调度室、提升车间、选厂、生产技术处副职			
4	其他车间(公司)、处室副职			
2.8	井下安全员		井下地、测、采现场工程技术人员	
2.4	调度员		井下电气、机械、井巷等工程技术人员	
2.2	爆破物品安全员、生产计划、定额员		从事地、测、采、选冶、电气、机械等井上工程技术人员	
2	党政职能处室干事、井上安全员			
1.8	各车间、公司、处室管理人员			
1.6	图书管理员			

操作服务岗位岗位点省略

(4) 岗位技能津贴。对取得高级工以上职业、技能资格证书并仍在相应岗位上工作的技术工人发给岗位技能津贴：每月 100 元。

总的看，岗位工资制对调动职工的积极性、促进企业生产经营的发展和经济效益的提高，在一定时期起到了积极的推动作用。然而，随着社会主义市场经济体制的逐步确立和国有企业改革的不断深入，对焦家金矿工程技术类员工而言，岗位工资制度的缺点也越来越明显，主要表现为：

(1) 工资单元划分不合理，同一岗位平衡有余，弹性不足。由于工资中平均分配的部分（岗位工资）占相当大的比例，在缺乏严密考核的情况下，失去了工资分配应有的弹性，难以与工作的绩效直接挂钩。

(2) 领导干部与工程技术人员的岗位工资点值相差太大，工资的导向作用难以体现。领导干部的岗位工资点值将近是工程技术人员的两倍，但基层技术人员承担的工作和职责却较很大，基本与领导干部相同，这种收入与职责的不对称是造成技术业务骨干及基层主管流失的重要原因之一。失去了工资的真正内涵。

(3) 岗位工资未能真实体现员工实际业务能力。收入分配还存在横向的不公平，不同部门同级别职位的薪酬存在“一刀切”，不同职位的相同薪酬，但实际上，各个部门间在专业技能、员工贡献及员工处理问题能力的要求上有很大的差异。

(4) 工资总额没有与单位的用工总量挂钩。后勤辅助人员臃肿，人浮于事，使工资对用工的约束机制没有发挥应有的作用。虽然规定了在核定期内对零星调出调入人员，实行了“增人不增资，减人不减资”的政策。但由于工资支付渠道不严，即使工资核定总量不够，也想方设法发工资。使得焦家金矿的平均人工成本增速过快，劳动生产率降低，影响了企业经济效益的提高。

(5) 岗位技能津贴不合理。仅有技术工人享受岗位技能津贴，而为企业作出重大贡献的有职称（包括初级职称、中级职称、高级职称）的工程技术人员没有岗位技能津贴补助，这种状况打击了工程技术人员的工作积极性。

6.1.1.2 工资改善措施

(1) 工资制度改革的必要性

首先我们必须认识到，建立适应市场经济要求的工资制度，是企业工资制

度改革必然的发展趋势。

(a) 是建立现代企业制度的需要。随着世界经济一体化的推进和我国市场经济的确立,我国企业将面临更为严峻的挑战。这就迫使国有企业尽快转换经营机制,建立现代企业制度,走入国际市场并广泛地参与国际竞争。作为转换经营机制一个非常重要的方面,工资管理直接服务于企业的人事政策并最终有利于企业的生产经营发展战略,因此企业的目标和任务是工资管理的首要考虑。

(b) 是企业参与市场竞争的需要。由于市场上人力资源的竞争以及工资对劳动者的特殊意义,企业的工资管理还必须考虑到劳动力市场的一般行情、劳动者的最低生活费用要求以及企业的人工成本支付能力,企业在处理工资问题时,还有更加细微的因素需要全面地加以考虑。这一切都在提醒着我们,必须牢牢把握市场经济的客观规律,建立与社会主义市场经济客观规律相适应的、规范有序、充满活力的工资分配制度,发挥劳动力市场机制的作用,根据企业自身的经济条件自主地决定工资分配制度和分配方式,追求工资效益。

(c) 是企业追求利润最大化的需要。在市场经济体制下,企业成了真正独立的商品生产经营者,成为经济活动中生产经营决策的主体。企业要实现利润最大化的经营目标,必然努力降低包括工资在内的产品成本,力求提高劳动力投入的经济效益。工资不再是作为福利来使用的,而是作为提高生产力的一种方法、工具和手段来使用的。职工工资也就是劳动力价值的体现。市场的竞争、企业的竞争归根结底是人力资源的竞争。人是创造财富的能动力量,运用各种手段激励、调动劳动者的积极性和创造性是管理好现代企业的核心。因此,人才的开发是第一发展战略,企业要发展,就必须树立“以人为本”的观念,摆脱传统等级工资制的束缚,打破单一的分配形式,使工资分配向关键岗位倾斜。工资分配必须坚持将职工工资收入与企业的经济效益和职工的实际劳动贡献挂钩,向劳动力市场价格靠拢,建立起工资分配的激励机制和约束机制,才能进一步适应市场竞争的客观要求。

(d) 是企业贯彻按劳分配原则的需要。如果工资制度在各单元的相对比重设置上不科学,顾此失彼,就会出现工资价格不能一目了然,难以把全部工资标准同实际劳动量联系起来,一些工资单元往往成为与劳动无关的“死工资”的现象,造成同工不同酬,不同工同酬,工资分配关系背离了市场劳动力价格,急需的骨干人才收入低于市场价位,从而使得高层次人才流失,而简单劳动岗位人员的收入却大大高于市场价位,人浮于事,工资分配的保障职能过强,激励职能不足,只有执行新型的工资制度才能解决这个问题。

(2) 工资改善措施

为了充分发挥工资分配的保障、激励、调节职能,焦家金矿制定了岗效工资制。按以下分配原则制定的:

(a) 按劳分配的原则。由于不同的岗位,其劳动环境,劳动强度、劳动者的责任以及对劳动者的技能要求都有较大差别,劳动岗位在一定程度上已客观地体现了劳动者的付出和贡献。所以劳动岗位是确定劳动者报酬的主要依据。

(b) 效益优先、兼顾公平的原则。员工的工资水平与企业经济效益和员工的工作业绩挂钩浮动。为体现员工劳动贡献积累,适度发给年功工资。

(c) 工资分配在向艰苦岗位适度倾斜的同时,进一步提高与矿山生产经营密切相关的主要专业、紧缺专业工程技术人员的工资水平。

(d) 自主分配原则。在矿部实行工资总额控制的前提下,给各处室、车间、公司(以下简称各单位)相对的分配自主权。即:各单位在批准的工资总额范围内,有权根据各自的实际情况拟定考核分配方案,报人力资源处批准后实施。

岗效工资制分五个工资单元,即:基础工资、年功工资、岗位工资、绩效工资和技能津贴。

(a) 前三个单元基础工资、年功工资、岗位工资仍按原来制度执行。

(b) 绩效工资

绩效工资是指将员工固定工资一定比例与单位月度经营状况和个人考核挂钩的一种工资形式。绩效工资的多少随企业经营效益的好坏波动。

绩效工资与单位经济效益挂钩,与员工的工作岗位、工作表现、工作业绩和贡献大小考核密切相关,是岗效工资制的重要组成部分。

绩效工资无固定标准,矿部依据经济效益状况确定全矿当月的绩效工资总额。人力资源处根据各单位的岗位设置及经济责任制考核情况,核定各单位的当月绩效工资总额(其数值为正负数)。出现负数按等额核减当月岗位工资总额。

绩效工资的考核细则及分配方案由各单位自主确定,人力资源处对各单位的分配方案进行审核监督:

第一、对单位应发绩效工资总额进行审核。一般情况下,各单位可按照留有余地、以丰补歉的原则发放,余额结转下月使用。不允许超额发放。

① 各单位当月绩效工资总额=部门员工基本工资工资总额×30%×绩效系数×公司当月效益指数。

② 员工个人的月份绩效工资由所在部门根据人力资源处核定的总额和各

自的实际情况制定考核发放办法。

③ 员工绩效工资计算

员工月绩效工资=绩效工资*员工月度考核分*部门月度考核分

第二、对单位领导绩效工资的分配予以监督，基本原则是：单位员工平均收入低于基本工资的，单位领导亦按同比例下调基本工资；单位员工绩效工资总额在核定的岗位工资总额 50%以内的，单位领导的绩效工资亦应按同比例发放；单位员工绩效工资总额超出岗位工资总额 50%以上的，超出部分的分配，单位正职可按员工平均数的两倍以内提取。具体分配方案必须经单位民主管理小组讨论通过。

绩效工资包含了属职、属人、属能工资的特点，既有考虑岗位和职务责任的岗位薪酬，又充分考虑个人素质和能力与贡献的绩效薪酬。绩效工资还体现了动态与静态相结合的特点。该方案在没有突破现有工资总额的条件下，即满足员工基本生活基础上，又利用绩效考核手段适当拉开收入差距，充分体现了薪酬的保障和激励功能。

其额度随每个月企业经营状况而不同，经营状况好，额度大；反之则小。通过绩效工资，使员工感受市场压力，与企业共享成功、同担风险。绩效工资使企业员工能够感受到企业的经营好坏与自己的经济利益紧密联系起来，这样能从根本上调动企业员工的工作积极性。

(c) 技能津贴

技能津贴保留了对技术工人每月补助 100 元。

为激励工程技术人员在矿山生产建设中充分发挥积极性和创造性，为企业可持续发展提供强有力的智力支持和人才保证，又增加了工程技术人员职务津贴。

工程技术人员技能津贴依据专业性质、岗位类别、任职资格等因素核定。

① 津贴标准。

工程技术人员技能津贴额=津贴系数×系数值（20 元）

津贴系数=专业系数×资格系数×岗位系数

② 专业系数。根据本矿当前各类专业在生产经营活动中所处的地位、科技含量和紧缺状况，暂划分 A、B、C 三类。详见表 6.2 。

表 6.2 工程技术人员专业类别表

Table 6.2 Specialized classification of engineers and technicians

专业类别	津贴系数	包含专业
A	5	地质、测量、采矿、通风、井建
B	3	选矿、冶炼、机械、电气、工业分析、给排水、工民建
C	2	计算机、化验、通讯、计量、会计、统计、审计、档案、节能、环保、放影

③ 任职资格系数。各专业技术系列的任职资格分为初级、中级和高级三个档次，补贴系数如下表 6.3 。

表 6.3 任职资格补贴系数表

Table 6.3 Replenish the coefficient form in qualifications

任职资格	初级	中级	高级
津贴系数	1	4	5

④ 岗位系数。依据各类专业技术人员所从事的岗位工作与其任职资格专业的对应差别，分为相应岗位、相关岗位和其他岗位三类。

I、相应岗位：指所具备的任职资格专业与所从事的专业技术工作相一致的岗位，系数为 1。

II、相关岗位：指所具备的任职资格专业对所从事的管理工作有明显辅助作用的岗位，系数为 0.5。

III、其他岗位：指所具备的任职资格专业对所从事的管理工作无明显辅助作用的岗位，系数为 0.2。

(d) 岗效工资制计算公式：

各单位月份绩效工资总额 = 各单位月份岗位工资总额 × 效益指数 ± 单位经济责任制考核奖罚额

各单位月份工资总额 = 基础工资总额 + 年功工资总额 + 岗位工资总额 + 绩效工资总额 + 各种津贴

6.1.2 改善福利制度

6.1.2.1 福利现状分析

福利制度是单位为了实现自己的目的,作为管理的一环,在改善直接的劳动条件之外,从生活的侧面,以确保和提高职工及其家属的福利为目标采取的各种措施的总称。

国家制定一系列的法律和法规,要求各单位根据自身条件举办各种职工福利事业,以改善职工的生活,满足职工在参加劳动过程中产生的共同需要和特殊需要。目前,焦家金矿的职工福利制度所包含的主要内容有:

(1) 改善职工生活的项目。其宗旨是为了减轻职工生活负担和家务劳动,提供各种生活上的便利条件,解决职工的后顾之忧。1999年改革前,它主要包括:医疗服务项目,如设立医务室,进行定期体检,实行公费医疗和定期休假等;住宅福利项目,如建造职工住宅和单身集体宿舍,建立职工夜班或倒班宿舍,改善住房条件,参与建立住房公积金等;饮食服务项目,如开办职工食堂,为职工家庭提供各类半成品食物等;集体生活福利设施项目,如向职工提供幼儿园、浴室等集体生活福利设施。1999年后,响应国家有关政策,取消了福利分房、公费医疗。现在的基本福利主要表现为公共福利较为齐全,为职工购买了政府法定要求企业必须提供的各种基本的保险,如养老、医疗、失业保险等。

(2) 丰富职工文化生活的的项目。主要是为了活跃和丰富职工的文化生活,开展各种文化娱乐活动。它包括:提供各种文化体育设施和场所,举办各类文体活动,开展各种社交活动等。近几年来职工的娱乐活动有减少的趋势。

(3) 提供生活补贴及其他福利性的项目。主要是为了满足职工的不同需要,减轻其生活费用开支,解决职工及家属的生活困难,提供各种生活补贴及其他福利性项目。它包括:生活困难补助、水电费补贴、上下班交通费补贴、伙食费补贴、免收冬季取暖费等。

现行的职工福利制度存在着一些明显的缺陷:

(1) 范围不清:医疗、养老、失业保险属于劳动保险金,住宅属于职工生活必需,通通当作职工福利,经费捆在一起提,一起用,引起福利基金使用混乱,造成企业的负担和福利费用使用上的不公。

(2) 开支混乱。单位把职工福利基金当作“小金库”,把凡无法开支的费

用都用它开支，助长了不正之风和腐败。

(3) 公共福利较为齐全，个别福利则比较单一，没有充分考虑工程技术人员的需求。

诸如此类的问题，在一定程度上影响了职工福利制度作用的充分发挥。

6.1.2.2 福利制度改善措施

当今社会，企业对福利的关注越来越多，因为良好的福利制度，不仅能发挥保健因素的作用，而且能够激励员工，大大提高员工的忠诚度。企业在经营管理中，单纯靠增加工资这一短期激励已无法让员工感受到企业的远景和关怀，同时日渐高涨的工资可能使企业劳动力成本过高而不堪重负，在市场竞争中失去优势，最终可能面临痛苦的裁员。对企业来讲，在普遍发放几百元钱员工却没有多少感觉的情况下，如何促进薪酬福利制度从保健因素向激励因素转化；如何更加有效的稳定和留住人才，提高员工对职务的满意度方面，对福利制度的探索与创新确实是一个重要课题。另外，福利激励是一个动态的发展过程。有效激励的前提是要针对需求，马斯洛将人的需求分为五个层次：生理需求、安全需求、社交需求、尊重的需求、自我实现的需求。而人的这五个需求是要随着环境的变化而改变的，在满足了基本需求的前提下，新的更高的需求就会产生。人们对福利方面的需求也是这样，要求管理者要在不同时期考虑和满足不同的需求，这样才会起到更好的激励作用。

就焦家金矿的情况，对于 35 岁以下年轻的工程技术类员工来说，采用住房福利基金的形式可能有效；对于 35-45 岁的骨干员工来说，员工持股、教育福利、子女教育辅助计划的激励作用会更加明显；而对于 45 岁以上的员工来说，补充商业保险、带薪休假将成为他们的首选。

由于取消福利分房、公费医疗等福利后，焦家金矿的福利品种相对较为简单，福利的激励作用大大减少，已经远不能适应工程技术类员工需求的特点。根据该焦家金矿的实际情况，我们认为，应当构建新型福利制度体系，包括：

(1) 基本福利

根据政府的政策法规要求，为全员提供社会保险(养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险等)、住房公积金、法定假期(病假、产假、丧假、婚假、探亲假、节假日等)等等。

(2) 补充福利

根据焦家金矿工程技术类员工的特点,有目的、有针对性地为员工或部分人力资本设置的一些符合企业实际情况的福利,种类可以有:

(a) 员工持股计划:通过核心员工自己掏现金和奖励等形式结合,持有企业股票,通过大家齐心协力,获得股票红利或其它收益。但在操作中要避免人均持股的大锅饭做法。

(b) 手机通讯补贴:根据岗位开展工作需要,可实行员工自行购买手机限额报销话费或话费补贴的形式,一方面可以解决单位购买手机占用资金、手机款式翻新快和离职退还等难题,另一方面解决了公用和私用的手机通讯问题。

(c) 住房等福利基金:可按照岗位工资的一定比例每月累存在公司,员工工作满一定年限后累计发放,以后按月发放,提前离职的不享受或小比例分期享受。员工在企业工作几年后,具有一笔基金,可以用于购买商品房的首付款,以后按月发放的可以缴纳部分按揭款。对这笔基金的管理,也可以和银行、保险等机构探索企业年金、商业保险等管理方式,达到保障和理财的目的。

(d) 补充商业保险:对特殊的人力资本,养老和医疗方面的后顾之忧或附加保障,可以考虑增加一些商业保险,用于解决一些具体可由保险公司提供专业咨询方案,可以与大的保险公司签定一些补充保险,促进人力资本为企业创造更多的财富。

(e) 带薪休假:可以按满企业一年增加一天最长不超过 10-15 天发给带薪休假,鼓励员工自主安排休假和旅游时间,有条件时可以给予一定的经费支持,比如报销机票等,避免员工在大假期间外出旅游人多和高消费等问题,解决“有时间的时候没钱,有钱的时候没有时间”的矛盾,劳逸结合,提高工作效率和亲和力。带薪休假制度有利于缓解员工因竞争激烈、工作紧张而带来的压力,可以为员工的身心调整提供便利的条件,使其在正常的工作时间里更加高效地工作。这项激励给员工精神和体力上带来的好处是工资所不能替代的。

(f) 子女教育辅助计划:目前中小学甚至幼儿园日益高涨的赞助费已成为工薪阶层十分头疼的一项支出。企业适时推出“投资大人才,留住小人才”的计划,正好迎合了他们的需求。

上述所有的福利形式,也会耗费单位大量的财力,建议给员工、特别是人力资本算一笔帐,让员工清楚自己在单位享受的薪酬福利之和,一旦离开,会有多高的离职成本。

6.2 改善晋升机制

6.2.1 晋升机制现状

焦家金矿工程技术类员工的晋升制度包括专业技术职称和中层干部的聘任制度。

专业技术职称是一种学术称号，采用评审制，山东省黄金系统专家组成的评审委员会对申报员工的成果、学识水平和业务能力进行评价，通过国家的相关考试后，授予职称。职称是终身制，没有数额限制，主要包括助理工程师、工程师、高级工程师等。

中层干部的聘任是根据工程技术人员学识水平、业务能力、管理能力等综合能力，有焦家金矿高层领导组成的党、政、工联席会议讨论通过后，进行聘任。中层干部根据岗位设置，有职数限制。在不同的岗位，工程技术人员可分别被聘为副主任（或副处长）、主任（或处长）等。

焦家金矿工程技术类员工的晋升制度存在的主要弊病是：

(1) 论资排辈的影响严重，年轻人很难得到破格提升的机会，不利于提高年轻人的工作积极性；

(2) 任职资格评审中，重学历、毕业年限、外语、奖励证书、论文等硬指标，而对学时水平和业务能力等评价不够准确，影响了评价的公正性。

6.2.2 改善晋升激励机制

中层干部的聘任是竞争机制的体现，应建立“能者上，庸者下”的竞争局面，不以学历、资历作为晋升标准；专业技术职称的聘任要强调能力的培养，而判断能力的高低靠的是绩效，加强岗位说明书的修改完善工作，制定焦家金矿专业技术职称的管理制度。

(1) 将传统的晋升制度改革为绩效晋升制。

(2) 强调机会均等的原则。应该为每个员工提供晋升的机会，且晋升时要做到平等竞争、惟才是举。

(3) 应“阶梯晋升”与“破格提拔”相结合。“阶梯晋升”可避免盲目性，准确性较高，便于激励大多数员工。而对非常之才、特殊人才应该“破格提拔”，使少数杰出人才不致于流失并能及时发光

(4) 打破专业技术职称的终身制。通过设定专业技术职务岗位和制定岗位责任制,对取得任职资格的专业技术人员实行竞争聘任,并通过控制高中级专业技术职务岗位职数,实现低职高聘和高职低聘,解决了专业技术职务能上不能下,一聘定终身的问题。

6.3 建立绩效考核体系

良好的薪酬和晋升制度是留住人力资本的重要手段之一。但在实行薪酬和晋升政策后,最重要的是要建立绩效考评制度,加强对员工的考核,基本称职的要提出警告,限期改进;不称职的要解聘,能上能下,末位淘汰。这样才能形成一支积极向上、精干高效的团队,提高企业人力资源、特别是企业人力资本的敬业度,为激励人才和促进企业发展起到积极作用。因此,在完善薪酬、晋升制度的同时,必须建立配套的员工绩效考评制度,只有这样,才能保障薪酬、晋升制度的顺利实施。

绩效考核是企业对员工在工作过程中表现出来的业绩、工作的数量、质量和社会效益、工作能力、工作态度进行评价,并用评价结果来判断员工与其岗位的要求是否相称。其目的是确认员工的工作成就,改进员工的工作方式,以提高工作效率和经营效益。绩效考核是人力资源开发与管理中非常重要的范畴,是在管理工作中大量使用的手段,为人力资源管理的其他环节提供确切的基础信息,考绩的结果可以为生产、供应、销售、财务等其他职能部门的决策提供参考依据。没有考核就没有科学有效的人力资源管理。

6.3.1 焦家金矿绩效考核现状

目前,焦家金矿绩效考核激励作用较弱,对工程技术人员的绩效考核主要有人力资源处制定的关于《工程技术人员考核办法》中所涉及到的工作业绩考评,考核周期为两年。由于不科学而失去作用,有的甚至起了负激励作用,焦家金矿工程技术人员的绩效考评存在的问题如下:

(1) 还没有形成制度化、系统化的绩效考评体系和规范化、程序化的操作规程。绩效考评缺乏统一性且没有成效。工程技术人员考核中所涉及到的工作业绩考评是临时性的民主测评、领导测评,且考核周期过长。人力资源处制定的考核办法主要是考核工程技术人员的工作数量、工作质量,它只是绩效考核的一部分内容。

(2) 绩效考评的结果和工资福利、晋升以及培训开发脱节,激励作用不强。

由于缺乏科学的绩效考评体系以及考评结果的应用不当,领导的主观评价在工程技术人员的晋升、提升中起了决定性的作用,其结果导致同领导的关系成为晋升的最重要因素。

6.3.2 工程技术人员绩效考核体系的建立

(1) 将工程技术人员绩效考评体系纳入焦家金矿人力资源管理绩效考评体系的范围,建立统一的绩效考评体系。使其和人力资源管理的其它职能相衔接,以利于绩效考评结果的科学利用。

(2) 根据工程技术人员的不同职能建立不同的绩效考核标准,根据焦家金矿的实际情况,按研发和专业技术两大职能分别设定。考核标准包括工作业绩的考核标准和工作行为的考核标准。

(3) 研发人员的工作业绩考核标准应以科研项目的完成情况和科技成果为主要考核内容,高水平的学术文档贡献,如发表在国内和国外核心期刊的重要论文,纳入科技成果。由于研发人员的研发活动与企业的最终产出还有一定距离,所以不能以眼前所创造经济利润为评价标准,只要能作为企业的技术储备,进行产品开发和引进产品的二次开发,都是研发人员科技成果的考核标准。

研发人员的工作行为考核标准以考核研发人员的团队协作精神和全局观念为主。

对专业技术人员工作业绩的考核以工程项目的完成情况、日常生产的故障排除和技改成果为考核重点,包括工作数量、工作质量、创造性。

专业技术人员的工作行为考核内容包括工作的责任心,积极性,纪律性、协作性,用评级量表和关键事件记录法来进行考核。

(4) 绩效评估

(a) 考核方式和方法。对工程技术员工的考核一般可由人力资源处来组织,由自评和上级评相结合。

自评:就年初和年中设定的各项能力目标进行自评,有员工对过去一段时间内能力实现的程度进行评估。

他评:由该员工的单位民主小组对员工的工作进行评估,主要对该员工在过去一定时期内所从事的一定任务,按照绩效标准对绩效考核的各项指标进行考评。

综合评分:根据以上员工自评和单位民主小组评定的两项得分进行加权,

最终得出该员工绩效评分，这可以较为客观地反映该员工本年度内的绩效。

(b) 考核周期。研发人员的考核周期为半年一次，对专业技术人员的绩效考核周期为每季度一次。

(5) 考核结果：考核结果反馈至本人，并将考核结果和薪酬、晋升、培训等挂钩。

6.4 采用有效的精神激励措施

对于焦家金矿工程技术类员工来说，目前阶段虽然对薪酬、福利等低层次的需要比较突出，但同时具有对荣誉地位、个人的机遇与发展等高层次的需求。说明工程技术人员的需求已呈现多样化、动态化发展趋势，所以，必要的金钱刺激是不可缺少的，但它并不构成激励的全部内涵。因此，组织在实施奖惩时应该考虑员工的这一因素，不仅要给员工创造良好的工作环境，还要注意满足员工的尊重、自我实现的需要，可采取精神激励与物质满足并重的方式。

焦家金矿现阶段的精神激励主要表现为荣誉激励。焦家金矿每年年终召开一次总结大会，对各单位按照一定比例评选出的先进工作者、工会积极分子进行表彰，同时发给荣誉证书。其他还包括每年一次的矿劳动模范、优秀共产党员、安全标兵、科技拔尖人才等的评选工作。

这种精神激励措施存在的主要弊病是：

(1) 思路陈旧，形式单一，该制度已沿用了三十年不变，未能充分考虑员工的需求。

(2) 资格审查无具体指标，缺乏有效的绩效考核，评优的随意性大；轮流坐庄，平均主义严重，已不能起到激励作用。

对焦家金矿工程技术类员工来说，应建立全新的精神激励措施，包括工作设计激励以及组织气氛激励。具体内容如下：

6.4.1 工作设计激励

为了搞好内在激励，应进行“工作设计”，使工作内容丰富化和扩大化，用来提高员工的劳动积极性。

6.4.1.1 工作设计的主要形式

工作设计也称职务设计。它是指为了有效地达到单位目标，而采取的满足员工个人需要有关工作内容、工作职能和工作关系等的设计。它包括五个因素：

(1) 是工作内容，包括工作的多样性、自主性、复杂性、完整性和难度。

(2) 是工作职能，包括工作的责任、权限、方法、信息沟通的方式和协作配合的要求等。

(3) 是工作关系，即工作中与他人的交往关系、社交机会和对工作群体的整体要求等。

(4) 是工作结果，包括工作绩效，职工对工作的满意程度等。

(5) 是工作结果的反馈，包括工作本身的直接反馈和来自别人对其所做工作的反馈。

工作设计的形式主要有以下几种：

(1) 工作轮换。根据员工的经历，让他们轮流在企业生产经营的不同环节工作，以帮助他们取得各种工作的知识，熟悉各种业务，解决工作单调乏味的不利影响。

(2) 工作扩大化。指横向扩大员工的工作范围，它与专业化分工背道而驰，要求让职工从事更多的工种，承担更大的责任，从而减少其工作单调感，提高工作兴趣，增强其责任感和满意感。

(3) 工作丰富化。指纵向扩大员工的工作范围。工作扩大化是向工作的广度拓展，而工作丰富化则是向工作的深度延伸的工作设计形式。它使员工拥有更多有自由支配工作的权利，有机会参加工作的计划、设计、组织和管理，负有更大的责任，让工作富于挑战性，使职工有更多发挥才能的机会。

(4) 自治工作群体。是一种实行自治管理的小型劳动组织形式。它让工作群体自己安排自己的工作计划，自己控制工作的进度和质量，自己作出许多常规性的工作决策，以便更好地为实现企业目标服务。

6.4.1.2 工作设计的激励作用

工作设计的激励作用主要体现在以下几个方面：

(1) 有利于提高员工的工作兴趣。根据心理学研究，如果一个人对工作有兴趣，会产生一种无形的力量，工作热情就高。随着经济和科学技术的不断发

展,分工越来越细,使工作变得越来越单调、乏味,久而久之,员工对工作会产生厌倦感。通过工作设计形式来改变这种状况,提高员工的工作兴趣,员工就能集中注意力,对事物感知敏锐,记忆牢固,思维活跃,促使其积极地从事这项工作,并推动这项工作的进一步发展。

(2) 有利于激发员工的各种热情。心理学的研究表明,一个人只有处在他最能发挥才能的工作岗位上,他的积极性与创造性才能最充分地发挥出来,工作热情也会最高。工作设计就是根据企业目标以及每个员工的特点、能力、爱好和需要,为每个员工安排适当的工作以实现员工与工作间合理有效的匹配,并在一定程度上满足职工尊重和自我实现的愿望。

(3) 有利于增强员工的责任感受。通过工作设计形式,使员工掌握多种技术,从事多种岗位的工作,拥有更多自由支配工作的权利,承担更多的责任,不仅能调动员工的劳动积极性,而且能增强员工的工作责任感。

(4) 有利于改善员工的人际关系。改善员工的人际关系,除了依靠强有力的思想政治工作以外,运用工作设计加以调节也是有效的措施之一。在工作设计的过程中,既考虑到员工的个人特点和爱好,又可以注意到各种人的合理搭配,有助于改善员工的人际关系,形成一种心理相容、和谐良好的工作氛围,进而提高工作群体乃至单位的凝聚力。

(5) 有利于提高劳动效率。提高劳动效率,主要是通过改善劳动组织,即工作设计来实现。如前所述,工作设计有利于调动员工的工作兴趣,激发工作热情,增强责任感,改善人际关系,所有这些都利于调动员工的工作积极性,提高劳动效率 and 经济效益。

因此,焦家金矿应鼓励工程技术人员参加设计工作的计划、组织和管理,为工程技术人员提供富于挑战性的工作,充分发挥工程技术人员的才能。对于工程技术类员工来说,由于各专业知识的联系较为紧密,为工作扩大化提供了可能,企业应鼓励复合型人才跨专业进行设计,为他们提供这样的平台。

6.4.2 组织气氛激励

组织气氛激励是指通过改变组织形态、组织特性和增进人际间的交往、沟通和理解,创造出一种互尊、自信、协调一致、和谐融洽的组织气氛,以降低摩擦、减少冲突、加强合作与配合、缓和压力,激励单位每个成员发挥出最大的积极性、主动性和创造性。

6.4.2.1 有激励特性的组织气氛的特征

有激励特性的组织气氛具有如下特征：

(1) 单位要有这样一种气氛，即确保每个部门都明白自己职能，又能与其他部门协调配合的合作气氛。而且，组织气氛虽然是协调和谐的，但不扼杀竞争，而是在引发组织竞争的同时，组织好协调和谐。

(2) 要有这样一种气氛，即单位能尽量满足员工的需要，特别是较高层次的需要气氛。要为职工提供他们认为公平的或更好的物质和精神报酬，而且使他们认为这种报酬比他们在别处得到的更为优厚。激励员工的向心力，使员工对单位产生一种满足感。

(3) 单位要有这样一种气氛，即对这个人的工作寄予较高的期望，同时又恰当地用必要的手段和措施去支持他们的氛围。

6.4.2.2 组织气氛激励的要素

单位的组织气氛是否有激励特性，有多大的激励作用，主要取决于以下几个要素，这些要素的状态决定着组织气氛的状态。

(1) 公平感。按照亚当斯的公平理论，人们在组织中更加注意的不是他所得的报酬的绝对值，而是与自己付出的努力和与别人相比较的相对值，以此来判断自己是否受到合理对待。当人们感觉到自己的付出与所得之比或与他人的付出与所得之比不平衡时，便会产生不公平感。并减少自己的付出，来取得心理的平衡。

不公平感会降低士气，造成上下左右关系紧张，不利于形成相互信任、相互支持的组织气氛。因此，管理必须细致而及时地体察职工在这方面的心理状态，加以认真分析，尽早找到原因并加以解决。

(2) 组织冲突。行为科学把群体内及群体间的矛盾称为组织冲突。按照现代组织学派的观点，冲突有建设性的一面。通过冲突，重新取得一致意见，有利于组织气氛清新；冲突会产生兼顾各方利益的目标，使这目标对各方都有激励作用；冲突可以促进创新，不同意见、观点碰撞会激发创新的火花等。

然而，冲突也有破坏性的一面。冲突可能给群体的人际关系带来不利影响，削弱凝聚力，影响群体团结和士气。群体之间长期处于意见分歧和对抗，会给组织造成不和，影响组织目标的实现。因此，管理者要研究产生冲突的根源，

寻找处理冲突的方法，协调人际的关系以增进组织的合作气氛。

(3) 领导方式。领导方式对组织气氛有直接的影响。以前，一般都采取“权威式”领导方式。它有以下几个特征：着眼点是个体，而不是群体；着眼点是理性，而不是感情；是统一命令、统一决策，而不是分权管理，群体决策；着眼点控制下属，而不是协调关系。

然而，在现代组织中，这种领导方式显得越来越不适合。有人提出，现代组织要改变“权威式”的领导方式，代之以“共识式”的领导方式。把领导建筑在领导与被领导相互影响的基础上，尊重职工，注意营造一种互尊互信的和谐的组织气氛。

(4) 信息沟通。信息沟通能加深组织中的相互不解，减少隔阂和冲突，从而有利于形成和谐的组织气氛。根据信息正式沟通的流向，信息沟通可分为三种基本形态：

由上而下的沟通。这是由上级向下发布命令和指示。这种方式能协调组织各层次之间的关系，增强各层次之间的联系；但这种沟通形式容易形成一种权力气氛，因而影响士气。

自下而上的沟通。这种沟通是下级向上级报告工作情况、请示工作、提出意见和建议等。由于信息接受者会按照自己的需要对信息进行“过滤”，最高领导层可能接触不到全部情况或得到虚假信息。

平行沟通与斜向沟通。平行沟通，是指组织内处于同一层次或个人间的沟通。斜向沟通，是指不属于同一层次或个人间的沟通。平行沟通与斜向沟通有利于不同部门间的相互了解和相互合作。

(5) 感情激励。感情激励就是加强与员工感情交流，尊重员工、关心员工，与员工建立平等和亲切的感情，使职工始终保持良好的情绪以激发职工的工作热情。尊重员工是企业“感情投资”的一个重要方面。人有要求得到尊重的愿望，管理人员企盼员工能尊重他们，而员工也同样渴望这样的尊重。尊重必须是双向的，而实现这两点的前提，正好就是首先要尊重员工、关心员工。

企业犹如一个大家庭，管理层对员工的爱决定着这个集体的和谐和协调。领导若把心交给员工，成为员工的知己，员工理所当然地会把自己的热情用于工作之上。

感情激励首先要与员工谈心。及时了解员工的思想动态，明察秋毫。捕捉内在变化的因素，抓住有利因素，不适时机的开展谈心活动，动之以情，晓之以理。

第二，要组织各种有益的活动。在有条件的前提下，开展一些丰富多彩的活动；

如国庆日举办文艺汇演、举办各种演讲活动、“用爱心换取向心”、生日祝贺礼(领导亲自祝贺、送生日蛋糕、送生日卡、举办生日晚会、生日舞会等),每天上班时领导人员迎接员工上班的习俗,为员工排忧解难,办实事,送温暖活动等。

第三,要帮助员工解决后顾之忧。如住房生活中遇到的特殊困难,及一些临时性的困惑。帮助员工解决困难后,员工自然会记在心里,落实在行动上,将在今后的工作中对你的支持是无限的。

总之,只有理解员工的疾苦和困难,真正的从思想上重视,行动上去关心员工。把企业的经营目标和个人的合理需求有机统一起来,使员工自觉地把社会需要,企业需要转化成个人的需要,从而最大限度地发挥潜能,使技能、技巧得到自然妥贴的应用。

(6) 参与激励。现代人力资源管理的实践经验和研究证明,现代的员工都有参与管理的要求和愿望,创造和提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。毫无疑问,很少有人参与商讨和自己有关的行为而不受激励的。通过参与,形成员工对企业归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。

我国企业职工参与企业决策和企业管理的渠道有许多,其中,职工通过“职代会”中的代表参与企业重大决策较为普遍。但“职代会”目前存在一种流于形式,起不到应有的作用的现象,因此仍有待进一步完善和健全。

参与激励要让员工尽心尽力的去完成企业所指派的工作,就必须以尊重人为出发点,关心他的个人生活,关心他的生命道路,对他的工作、才干、自动自发的想象力有个人性的了解,把他视为团队中一分子,共同参与事业上的经营,这时,他就能认清自身的价值,尽个人的全力投入到工作中去。“反正员工是为了经济上的需要而工作,只是为了赚钱糊口。”如果是这种态度,则不论一个员工原先是多么有心要把自己份内的事做好,他也不会觉得这些工作有任何真正的重要性。员工应被视为领导的同仁,只有平等对待,才能做到人尽其才。管理是一种服务,而不是控制。一般人总认为领导的工作是指令和管住员工,其实,领导应该只是确定方向,以便让员工自由地完成工作。员工可自主做出相关决策,以取得最大的用户和员工满意度。因此,让员工恰当地参与管理,既能激励员工,又能为企业的成功获得有价值的知识。

激励员工参与企业的管理和决策,员工会自觉而主动关心企业的命运和前途。从世界范围来看,员工参与企业决策和管理,逐渐成为企业组织管理的主流思想。实践证明,决策的透明度越大,员工的参与度越高,工作积极主动

而重大决策的使用也由此得到有效的监督和制约,使决策合理化,企业经营高效。

针对焦家金矿的实际情况,应加强组织气氛方面的建设,为工程技术类员工创造一个宽松、优越的工作环境。在具体的实际工作中,应针对员工的实际需求,在工资奖金的发放、福利的选择、员工的晋升方面,做到公正、公平;在信息的沟通方面,领导应重视与员工之间平行与斜向的沟通,在基层多听取员工的意见;领导应加强与员工感情交流,尊重员工、关心员工,建立平等和亲切的感情;领导应容许员工对企业重大决策、各项事务的参与,发挥员工的主人翁意识。为激励工程技术类员工,应从实际出发,综合运用一种或多种激励手段,只有这样,才能达到事半功倍的效果。

总之,良好的薪酬和晋升制度是留住人力资本的重要手段之一,而精神激励往往能达到意料不到的效果。

6.5 实施有效的培训激励

培训激励是指企业将培训作为激发员工工作积极性的一种手段。企业通过培训员工,可以提高工作效率;员工通过培训,可以挖掘自己的潜力,提高自身素质和能力,从事更加具有挑战性和竞争性的工作,从而得到更多的发展机会,实现自我价值。

从调查问卷中我们可以看出:工程技术人员对当前的职业培训和进修不满意,得分仅 1.9 分,说明焦家金矿还没有发挥培训激励的作用。对工程技术类员工来说,在对薪酬的需求得到满足后,他们更加渴求个人的成长与发展,为员工提供培训机会和加大教育经费的投入不失为一种好的解决办法。从一些著名企业的培训来看,员工都把参加培训看成是一种奖励,是激励员工的主要手段,是内在报酬的一部分,对员工起着巨大的激励作用。

为了提高工程技术人员积极性,培训工作应做好以下几个方面:

(1) 进行培训需求分析:进行工程技术人员培训需求调查,对培训需求的确定需从三个层面进行:一是组织分析,二是工作分析,三是个人分析,通过对不同层次的组织和个人的目标、知识、技能进行系统分析,来决定培训的方式、培训的人员,特别对学历培训应进行严格的岗位分析,以使培训能更好地符合工作需要,使培训的激励作用得到充分发挥。

(2) 把培训同工程技术人员个人职业生涯发展结合起来,为参加培训的工程技术人员制定职业发展阶梯,和个人的职业发展结合起来。这样才能使培训

成为内在报酬的一部分，使培训更好地发挥激励作用。

(3) 营造学习型组织，学习型组织是工程技术人员发挥其创造才能的稳定平台和组织保障，通过不断地在工作中学习和在学习中工作，在企业中形成创新氛围，在工程技术人员中形成钻研技术的学术氛围，有效调动工程技术人员参与培训的热情，不断对知识进行更新。

第七章 结束语

本文通过对焦家金矿工程技术人员激励因素调查问卷的数据统计和分析,发现了焦家金矿工程技术人员激励政策存在的问题,并针对这些问题结合焦家金矿的现状,提出了具体的激励对策与措施,可以最大限度地提高工程技术人员的工作积极性,提高其工作满意度,使其为企业做出更大贡献、创造更多财富发挥应有的作用。

本文在研究的过程中主要进行了以下一些工作:

- (1) 通过调查问卷的方式对工程技术人员工作满意度的现状进行了调查。
- (2) 结合问卷调查的结果,对现有的薪酬、晋升、绩效考评、精神激励、培训等机制进行分析。
- (3) 对工程技术人员制定了新的的激励机制。

通过上述工作,本文得出了以下重要结论:

(1) 焦家金矿目前还没有完善有效的工程技术人员激励机制,这严重地影响了这类员工的工作积极性。

(2) 焦家金矿工程技术类员工现阶段的主要需求是物质需求,为满足其日益增长的物质需要,必须改革现有的薪酬制度,建立全新的工资与福利制度。

(3) 为保证工资与福利制度的有效实施,建立了配套的绩效考核制度,使新的分配制度做到公正、公平。在实现绩效考核标准具有可操作性和绩效考核成绩与薪酬紧密联系的基础上,岗效工资制可以使薪酬发挥激励作用。

(4) 为保持对工程技术类员工持久的激励,焦家金矿对他们的激励不仅仅局限于金钱等物质刺激,还要重视非物质激励。

本论文所研究的对象实际是传统国有企业的例子,它的结论对其它传统的国有企业也有一定的借鉴意义。工程技术人员激励问题不是一个孤立的问题,它存在于企业激励系统之中。从外部机制看,必须深化管理体制改革,实现政企分开,真正使企业成为自主经营、自负盈亏的投资主体、利益主体、风险主体和决策主体。从内部机制分析,必须推行现代企业制度,通过企业分配激励制度、内部组织制度等管理制度的改革推动企业的发展壮大,为企业工程技术人员激励创造一个良好的工作环境,为工程技术人员各种激励措施的有效实施提供严格的制度保障,随着现代企业制度的不断完善,企业管理体制的不断完善,工程技术人员定会在科学合理的激励政策的推动下,对企业的发展做

出更大的贡献。

豆丁网

致 谢

经过近一年的紧张工作，论文终于完成了。这里我首先要感谢我的导师窦胜功教授，在论文撰写过程中，窦老师倾注了大量的心血，从论文的选题、问卷设计、材料收集到写作，都给予了细心的指导和帮助。在初稿完成以后，窦老师在百忙之中不辞劳苦，逐字逐句地批注、修正，使我感动至深。我还要感谢东北大学工商管理学院的每一位老师，是他们传授给我知识并且树立了严谨治学的态度。我还要感谢我的家人几年来给予的理解和支持。

谢谢所有支持和帮助过我的人！

参考文献

1. 窦胜功, 人力资源开发与管理[M], 沈阳: 沈阳出版社, 1998, 42-70
2. 刘斌、宁坚, 组织行为学[M], 沈阳: 东北大学出版社, 1998, 55-68
3. 赵西萍, 宋合义、梁磊, 组织与人力资源管理[M], 西安: 西安交通大学出版社, 2002, 22-28
4. [美]斯蒂芬·P·罗宾斯, 管理学[M], 北京: 中国人民大学出版社, 1999, 20-25
5. 周三多等编著, 管理学—原理与方法[M], 上海: 复旦大学出版社, 2004, 55-60
6. 许庆瑞, 管理学[M], 北京: 高等教育出版社, 1997, 151-153
7. 林泽炎, 3P 模式—中国企业人力资源管理操作手册[M], 北京: 中信出版社, 2001, 221-223
8. 余凯成、程文文, 《人力资源管理》[M], 大连: 大连理工大学出版社, 2004, 55-70
9. 马建堂, 马斯洛人性管理经典[M], 北京: 北京工业大学出版社, 2004, 85-101
10. [美] 罗伯特·赫勒, 激励员工[M], 上海: 上海科学技术出版社, 2004, 70-75
11. 王学力, 企业薪酬设计与管理[M], 广州: 广东经济出版社, 2004, 222-233
12. 张一弛, 人力资源管理教程[M], 北京: 北京大学出版社, 2004, 52-67
13. 甘华鸣, 人力资源: 组织与人事[M], 北京: 中国国际广播出版社, 2002, 209-210
14. 欧阳晖译, 寻找与留住优秀人才[M], 北京: 中国人民大学出版社, 2003, 183-207
15. 王众托, 知识系统工程[M], 北京: 科学出版社, 2005, 2-6
16. [英] 姆斯·皮克福德, 人员管理精要[M], 大连: 经济管理出版社, 2003, 33-40
17. 王学力, 企业薪酬设计与管理[M], 广州: 广东经济出版社: 2004, 202-213
18. [美]哈尔 F·罗森柏斯、[美]戴安娜·麦克费林·彼得斯, 全美最佳 公司人力资源管理实践[M], 北京: 机械工业出版社, 2005, 129-145
19. 中国管理传播网 (manage.org.cn)
20. 中国人力资源网 (www.hr.com.cn)

21. 人力资源开发管理网 (www.hrdm.net)
22. 中国企业战略传播网 (www.glr163.com)
23. 中企人力资源管理网 (www.chhrm.com.cn)
24. 中国人力资源开发网 (www.chinahrd.net)
25. 中国人力资源管理在线 (www.sinohrm.com)



www.docin.com