# 人才的科学使用与积极性创造性调动17-1

来源：网络 作者：九曲桥畔 更新时间：2024-06-11

*第一篇：人才的科学使用与积极性创造性调动17-1人才的科学使用与积极性创造性调动摘要：人才是企业得以生存与发展的根本要素。跨世纪的发展战略首先要有跨世纪的人才发展战略。本文以人才的科学使用和实施人才激励机制的角度对提高员工的积极性和创造性...*

**第一篇：人才的科学使用与积极性创造性调动17-1**

人才的科学使用与积极性创造性调动

摘要：人才是企业得以生存与发展的根本要素。跨世纪的发展战略首先要有跨世纪的人才发展战略。本文以人才的科学使用和实施人才激励机制的角度对提高员工的积极性和创造性进行分析，为正确合理的使用人才提供借鉴意义。

关键字：人才；发展战略；科学；激励引言

伴随着全球经济的一体化进程以及中国加入世界贸易组织，企业所面临的竞争也变得日趋激烈，其焦点在科技，关键则是在人才。如何科学合理地使用人才，以发挥人才的积极性和创造性，成为一个企业能否健康、快速发展的决定性因素。企业之间的竞争，实质上就是人才的竞争。当代企业必须要有超前的眼光，积极抢占先机，科学储备人才，引进和管理优秀人才，为以后的发展和竞争积蓄后备力量。

引进人才，培养人才，是振兴企业的基础，而科学合理地使用人才是达到振兴事业的关键。因此“人尽其才，才尽其用”对于实现“引”的目的至关重要。如果只“引”不用，或不重用，振兴事业也是一句空话，只引不用，就是浪费人才。因此，要在引进人才和使用人才的工作中，做到“两手都要硬”，既要注重培养和引进人才，又要注重科学使用人才，让人才有大展身手的用武之地。

2科学合理的使用人才

“众才得其序，庶绩之业兴”。每一个人才在整个社会中有其特定的位置，这个位置不是依人们的主观意志为转移的，不能随意变动，人放错了位置，任何有用的人, 也可成为废人[1]；物用错了地方，任何珍贵的东西，都不免成废物。治国之道，惟在用人。

大多数大型跨国公司非常注意在工作的各个环节中充分发挥员工的作用，不遗余力的挖掘各类员工的主动性和创造才能。首先，在管理层中通过“轮换制”的方法培养出很多适合企业需要的“全能型”人才，使他们善于从部门、从企业

1出发，协调各部门工作，培养和促进他们的管理能力。其次，在人才的使用上，尽量为他们创造充足的施展自身能力的空间，即通过所谓的“提案制”、“TQC小组”等形式，培养他们积极工作的热情，缩小了他们与企业间的距离，以主人翁的姿态来参与工作和管理。并且，持续不断地对人才进行培训、制定终身的职业生涯规化并与公司发展方向相对接，不断注入新的发展理念，使其不断地获得新的知识，新的技术，观念也随之上升到更高的高度，这样便使企业得到了一种追加的“结构性”人才资源。在围绕以尊重、关心、培养员工为宗旨的“以人为本的管理”中，注重合理的用人制度，专业对口，学以致用、量才授职，使人尽其职，与此同时，还需要注重企业内部的人才之间的交流，使之到急需各种专门人才的部门和地区大显身手。特别是在对企业有突出贡献的人才提供各种奖励制度方面大做文章，为他们从事创造性劳动，全力施展才华提供了积极性和条件，从而调动每一个员工的积极性和创造性。“治国之道，唯有用人”、“他山之石，可以攻玉”。我认为企业人才合理使用关键要做到以下几点：

2.1 善于发现员工的长处

每个人擅长的领域都不一样，所谓行行出状元。企业应该善于在岗前培训初期就发现每个员工人在各个方向的长短，合理的给这些员工分配最能发挥其能力的岗位，不因一个岗位毁掉一个人才。因此，人才能否被合理使用，充分调动其积极性，使其潜能最大限度地得以释放，关键是让他从事他所擅长的方面。人才肯定也有一些不足和缺点，企业要循循善诱，使其认识到自身的不足，这样反而进步得更加快。但是，如果斤斤计较其短处，就很难使其发挥长处，甚至从此埋没，这对企业对社会都是一种极大的损失。因此善于发现员工的长处，才能够正确的给予其施展身手的条件，有利于调动他们的积极性和创造性。

2.2 因材施“用”

因材施“用”要克服两种错误。一种是要克服大材小用的错误。另一种是要克服小才大用，英雄若无用武之地，实为人生一大憾事，如果一个人实在不能委以重任，而偏偏委之，拿起驴子当马骑，其后果也是不堪设想的。很显然犯以上两种错误都不能科学合理地使用人才。现代领导者的主要职责，不外乎两条，一为制定决策；二则为用人才。知人善用是用人的一条重要原则。要把各项工作、任务、责任、性质、权限分析研究，据此确立人才因材施“用”，授以适当的职

位，有利于调动他们对企业建设的积极性和创造性。否则，用非所学，学非所用，人才也就会被埋没，与普通人无异。古人说得好，“骏马能历险，犁田不如牛。坚车能适用，慎勿多奇求”[2]。一家优秀的企业是由一个高效率，高凝聚力的集体组成的，它既要有能够统御三军的将帅，还要有善于实干的人才谋士，有的善于动手，有的善于综合，有的善于思考分析，有的善于动脑，各尽其能。如果不能依据岗位要求，针对人才的这些特点，就不能达到合理使用的要求。

2.3 充分信任尊重

用人不疑，疑人不用，要想营造“尊重知识，尊重人才”的企业氛围，前提要给予其充分的信任。一个人才如果得不到领导和同事的信任，那么他不可能充分发挥他的创造性和积极性，也就不可能被委以重任，其自身价值就很难体现，长此以往，只会让人才白白的流失，企业也会慢慢失去活力，人人自危。因此，要合理使用人才，就要给予他们的充分信赖，为他们营造一个“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”的工作环境，这样他们才能最大限度的发挥其作用。才能够使人才得以合理使用。

坚持“人才尊严也是生产力”的观念。人人都希望在工作和生活中被身边的人尊重。坚持以人为本，尊重每名员工的尊严，尊重每名员工的劳动，尊重每名员工的知识和创造，是现代企业管理的最基本要求。如果企业缺乏对人才的最基本的尊重，那么所谓的人才战略就是一句空话。在一个缺乏尊重的企业环境中，人才以及潜在的人才也不可能变成现实的生产力和竞争力。十七大报告再次提出“贯彻尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的方针”，这种大人才观，首先就是要尊重人才的尊严。因此，落实 “四个尊重”，要从尊重人才的基本尊严开始，从制度设计、人才引进、人才使用等各个方面入手，充分尊重人才的尊严，理解人才的所思所想，积极协调解决人才工作中遇到的问题，为人才的工作、学习、生活创造有尊严的环境。人才激励机制

要想发挥人才的积极性和创造性实现，不仅仅需要一套科学合理的使用人才的措施，还需要制定一系列的人才激励机制。这一系列的人才激励机制要从满足

员工的需要、实现员工与企业共同发展的要求出发。采取合适的激励方式调动人才的工作积极性，充分发挥出人才的价值和作用，从而实现人与企业的共赢。

人才激励机制的中心是把个人为企业做出的业绩贡献与个人的利益紧紧的联系在一起。换而言之，设计激励机制的出发点是迎合人的利己本性，并通过特殊的手段把这种利己引向有助于使整个企业效率提高[2]。

市场经济健康有序发展和纵深推进，人与人的价值在推进中的作用表现得越来越明显。因此，要调动人才的积极性和创造性，使其充分发挥作用，真正得到合理使用，就应当不断地对其进行激励，使其不断的产生原动力。任何一个社会或组织都需要激励，也自觉或不自觉地采用某种激励手段。一些经济学家认为计划经济下的国有企业缺乏激励机制是效率低下的重要原因。在具体实践中可探索实施以下主要激励方式。

3.1 目标管理激励

目标是能满足人的需要的外在物，目标设置得当，就能够调动人的积极性。目标管理是一种在企业中应用比较广泛的一种激励形式，能够有效地增强企业的凝聚力和战斗力，使企业充满生机，激发人才发挥其最大潜能实现企业目标的工作热情。在具体管理中，要尽可能设定出具体量化的目标，并且及时提供绩效反馈。实施过程中要注意把企业目标细化分解成个人目标，将个人切身利益同企业利益结合起来。为了使个人能及时了解和掌握工作进展，在目标实现的过程中还要注意给予目标实施进度和接近目标程度的信息反馈，从而及时进行自我督促，保证目标能够保质保量的完成。

3.2 金钱荣誉激励

美国哈佛大学的詹姆士教授在对员工激励的研究中也发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥20%~30%的能力，如果收到充分激励的话，员工的能力可以发挥出80% ~90%，两种情况之间60%的差距就是有效激励的结果[3]。

由于种种原因，国企科技人员的劳动收入远远低入自身的劳动付出，也与一般员工的劳动所得差距微乎其微。大胆借用一切行之有效的薪酬体系不仅可以推动科技人员完成项目任务，也可以激发其工作热情，稳定队伍。当然，奖励不能仅仅停留在物质的方面，要更多的给予荣誉鼓励，如评先、评优、提干等，在抓好奖励的同时，我们要更多地为人才竞争创造条件。因此，企业应重视管理目标的结果和奖酬对职工的激励作用，既充分考虑设置目标的合理性，增强大多数职工对实现目标的信心，又设立适当的奖金定额，使管理目标对职工有真正的吸引力。

3.3 培训激励

培训有利于优秀员工实现自己的人生价值，组织对优秀员工的奖励一般形式往往是以通报表彰、颁发荣誉证书为主要形式的精神奖励，或者以发放奖金为主要形式的物质奖励。但是这些精神和物质奖励，虽然能够起到一定的激励鞭策作用，但是，激励效果比较短暂，随着时间的推移激励效果会降低，而且激励作用偏重表面，忽视了员工深层次的自我价值实现的需要。美国著名心理学家马斯洛的需求层次理论指出，一个人的需求是多方面的，而最高层次的需要是对自我发展需求的满足。优秀员工具有综合素质高、追求卓越、敬业精神强、热爱工作、工作业绩突出等特点。他们具有较强的奉献精神，工作态度积极主动，时刻以更高的标准要求自己，始终把企业的利益放在首位

培训能使优秀人才更加优秀，优秀人才是各项事业发展的骨干和中坚力量，他们的政治素质、知识水平、业务技能如何，直接影响到事业的发展和在群众心目中的形象。相对其他一般员工而言，优秀人才应具有更高的品德、更好的素质和更强的能力。同时，培训也需要注意很多问题：（1）准确筛选培训对象，是开展优秀员工奖励性培训的重要前提。只有选准培训对象，才能真正使优秀员工得到激励，使其他一般员工心服口服，才能真正达到预期的目的和效果；（2）选用科学的培训内容，它是确保培训取得实效的保证。培训内容应与培养学员的理想信念和品德修养相结合，与员工岗位职责需求相结合，与企业的人才培养目标相结合；（3）注重培训效果，精选授课教师，采取灵活多样的教学方法，实施精细化的教学管理。

结束语

现代企业需要科学合理地使用人才，并且辅以一系列的人才激励机制，才能更好的发挥人才的积极性和创造性，不断提高企业组织人事工作科学化水平，为企业发展提供优秀的人才保证，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献

[1] 姜自强,浅谈科学合理使用人才[J]企业家天地,2024,154-155

[2] 美艳,激发人才的创造力[J]企业文化学院,2024,(5)64-65

[3] 陈丽金,激励理论在高职院校教师管理中的运用分析[J].教育与职业, 2024(08)

**第二篇：如何调动员工的积极性与创造性的调查报告**

如何调动员工的积极性与创造性的调查报告

姓名：梁洁容

班级：13秋行政管理

学号：\*\*\*19

在2024年2月至3月之间采取口头询问，深入探讨等方式对广州市丰力橡胶轮胎有限责任公司员工进行《如何调动工作积极性与创造性》调查，其真实客观的反映了基层员工的心声，同时他们也为公司在这方面提出了宝贵意见。调查人数为200人，回答问题为151人。现将调查情况报告如下：

一、通过制定一系列奖励制度及竞争上岗。

95%的人认为从2024年至今我是公司一个账务员组等方式调动员工的积极性主动性和创造性，因为一个人只有充分的调动其积极性主动性与创造性，才能以舒畅积极的心情投入工作，创造出高质量高效能的工作成绩，从而为企业更加尽心尽力，尽忠职守。

通过竞争上岗可以有效的提高员工的工作热情，让每一个人在工作中不断的学习，提高自身的专业技能和个人素质与涵养，以适应公司的不断进步与发展，当然还可以通过这样来告诉大家如果你有能力那么你就是下一个将被发现的目标，你就可以成为下一个领导，你就可以走向理想工作岗位，你就不必哀叹郁郁不得志，有竞争才有动力，只要你有理想那么竞争上岗就是你通向成功的大门，这样的机制也给了每个人发展的空间。

5%的人认为这样的机制太过残酷，不够人性化，这样的生活太过紧张，不是每个人都可以通过层层的考验，人有能力的不同当然也会有个体差异，不应该一视同仁，应该把特殊情况特殊考虑。

二、通过不断丰富企业的文化。

98%的人认为企业文化作为企业之魂是企业精神力量和智能水准的有力表征，是一种内在的强大驱动力，通过各类企业文化的建设可以使环境与思想意识发生普遍联系，从而增强员工的团队意识与归属感，同时也为员工提供最大的外部动力，并以文化所特有的持久性，调动着人的积极性主动性和创造性。

从开厂至今公司有各种文艺演出、节日出游、发放生日礼物等活动，在活动中人与人之间通过相互交流增加彼此的了解，满足个人的心理需求，进而创造出人与人之间相互包容、相互关爱的人际关系，产生工作热情和积极性而这有助于在工作中更好的交流与合作，让整个工作在和谐融洽的分为下有条不紊的进行，同时也为企业的良好发展奠定基石。

1.8%的人认为无所谓，有和没有都与自己无关，只要做好本职工作其它一概不予理会，不管什么活动都不想参与，只想安安静静的工作，对于工作以外的事从不关心。

0.2%的人认为企业文化纯属浪费时间，占用员工休息时间，因为辛苦的工作已经筋疲力尽却还要费尽心力参加公司的各种活动，这是在降低工作效率，并无其他好处。

三、理顺员工情绪、转化员工行为

在本次调查中89%的人认为理顺员工情绪、转化员工行为是员工端正认识、明确方向，对于发掘员工潜能，最大限度调动员工的积极性主动性与创造性，有着不可替代的作用。其理由如下：

（1）在现代社会激烈的职场与市场环境之下企业中弥漫大量迷茫、失望、沮丧、挫败、疲惫等诸多不安的情绪，并且开始影响企业的有效运行，理顺员工的情绪才能避免以上问题的发生，提高企业的竞争力和发展潜力。

（2）不安的情绪累计过长过多就会让员工对工作失去信心，那么就会严厉打击其积极性主动性，公司就将变得死气沉沉没有生气，看不到活力，这将是对公司带来莫大的损失。

（3）转化员工情绪让消极的不良的都远离公司的每一个角落，积极地主动地情绪在员工面对困难、诱惑、情绪变化以及利益冲突时，就会自觉、自律、自我校正、自我约束、自我化解，科学正确地处理问题。

（4）员工只有拥有正确积极的生活态度才能充分发挥自我才能，将员工的不良情绪转化为积极乐观的情绪是一项不可忽视的工作。

11%认为个人的情感、生活问题只能够自我调节自我处理，不是每个人都个人都喜欢把自己的心情拿出来与他人分享，毕竟个人隐私是很重要的，每个人性格、生活环境、处理问题方式等诸多差异，我们不能用大众的方法来对待个别特殊情况。

四、通过领导与员工之间的相互交流

91%的人认为那是必须的，在高速发展的当今社会公司领导、各相关职能部门负责人只有亲临基层与部门负责人、业务骨干进行面对面的沟通交流，员工们畅所欲言，对自身的成长提出要求，对部门、公司的发展提出建议；管理者则将公司的战略和决策充分的传达给员工，统一思想认识，并深入了解基层员工们的想法，从而为正确决策提供依据，也可以有效的宣传解释方针政策，上情下达，把公司的决策和发展动向解释给员工让我们有奋斗的目标，让大家可以充分了解公司的运作情况，增强大家的责任感使命感和忠诚度从而进一步提升工作的积极性主动性和创造性。

我公司开厂至今通过领导会谈、提问等诸多方式解决员工的疑惑也对公司每年的动向做了一个详细的汇报与安排。

7%的人认为这是不可能实现的问题，所以没有谈论的必要性，原因是领导做为管理者每天都有很多问题有待处理，没有闲暇时间与每位员工深入交流与解决其问题，公司员工太多不可能拿出那么多的时间来倾听每一位的述说，如若真有必要诉说那么可以在条件允许的情况之下，建立一个联络站员工有问题可以去哪里，然后再将问题汇总，领导选出具有代表性问题进行交流和反馈。

2%认为如果有问题我们可以自我调节，有些问题就算提出也不会得到解决故而没必要提出，那只会浪费大家的时间与精力。

五、通过组织一些业余活动

81%认为大家在紧张的工作之余能充分放松，把工作的紧张、生活或不顺、人际关系的烦恼都解决，促进加深员工之间的交流和沟通，让新员工可以更快的融入新的环境氛围、新的生活环境之中。

我公司通过组织种南瓜、外出旅游、拓展活动等方式丰富员工的业余生活，这些有效的提升了员工对工作的积极性主动性和创造性，也增强员工的团队意识和凝聚力、对公司的忠诚度、对工作的责任感、对生活的积极性等，这对公司的发展起到了绝对的促进作用，开心愉悦的工作让我公司的产品的合格率有了质的飞跃。

19%的人认为在当今高速发展的社会只有抓紧每分每秒的时间学习，才不会被社会所淘汰，才能适应环境及科学的不断发展。不能将宝贵的时间用在那些所谓的娱乐上面，那只是在浪费珍贵的时间，拖延进步的速度，那只会加速社会对我们的淘汰而已，并无他益。

综上所述总的来说我公司员工大部分都有一颗积极向上的心，领导在调动员工工作积极性主动性与创造性方面做出了强而有力的措施，但是也不免个体的差异，主要表现在对于问题的极端性处理问题的片面性，我也有足够的理由相信在公司不断努力之下那些消极的不良的思想将被先灭，在这次调查中员工也提出了自己的一些见解。

通过本次调查让我深刻认识到一个企业的发展，必须从基层到高层都有一套完整的理论，还要结合实际情况作出相对的变动，管理已不再是单一的片面的空洞名词，他需要实践与理论的相互结合，在有问题出现的时候做出当前最正确的选择，作为一个管理者不但要有远詹性还要从全局出发，为大局着想，要步步为营才能把一家公司做大做强，走向更加辉煌灿烂的明天。

2024-4-20

**第三篇：如何调动员工的积极性、主动性与创造性**

论如何调动员工的积极性、主动性与创造性

无论什么样的企业要发展都离不开员工的积极性和创造力。人是多样的，人不仅起的作用不同，而且他们本身也是不相同的。他们有不同的需要、态度、志向，不同的知识、技能和潜能等等。人的潜能是于身具有的，但大部分人并不知道自己具有某方面的潜能，潜能是可以培养、挖掘出来的。

如何调动员工的积极性、主动性、创造性。使其能在工作中发挥他们的潜能，为企业做出最大的贡献。通过运用激励、人本管理与激励相结合、员工培训与激励相结合、管理者用自身的行为和创新思维管理方式等从各方面调动、培养出员工的积极性、主动性和创造性。

一、用激励机制调动员工的积极性、主动性与创造性

激励是人力资源的重要内容，它是心理学的一个术语，指通过精神或物质的某些刺激，激发人的积极性，使其有一股内在动力，朝着组织所期望的目标前进。

企业进行员工激励的目的，是要激发员工的内在动机，调动员工的积极性和创造性，充分发挥员工的智力效应，为企业的有效生存和发展做出贡献。激励源自员工的内在动机，是其个人意愿的函数，如果完成一项工作的结果对员工很有吸引力，那么该结果就是一种激励因素。员工的需求受他们所处的环境、他们的信仰和价值观、家庭、教育、工作经验等的影响，也就是说激励因素是因人而异，因时、因地不同的。常见的激励因素有：工作安全感、满意的薪酬、丰厚的福利待遇、工作具有挑战性、安全无乱的工作环境、员工参与决策、晋升的机会、融洽的人际关系、工作被承认、个人成就感、自我实现。

1、物质激励

物质激励是指通过物质刺激的手段，鼓励职工工作。它的主要表现形式有正激励，如发放工资、奖金、津贴、福利等；负激励，如罚款等。物质需要是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。所以，物质激励是激励的主要模式也是目前我国企业内部使用得非常普遍的一种激励模式。随着我国改革开放的深入发展和市场经济的逐步确立“金钱是万能的”思想在相当一部分人的头脑中滋长起来有些企业经营者一味地认为只有奖金发足了才能调动职工的积极性。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费不少，而预期的目的并为达到，职工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。例如有些企业在物质激励中为了避免矛盾实行不偏不倚的原则，极大地抹杀了员工的积极性，因为这种平均主义的分配方法非常不利于培养职工的创新精神，平均等于无激励；而且目前中国还有相当一部分企业没有力量在物质激励上大做文章。事实上人类不但有物质的需要，更有精神方面的需要，美国管理学家皮特（Tom Peters）就曾指出“重赏会带来副的作用，因为高额的奖金会使大家彼此封锁消息，影响工作的正常开展，整个社会的风气就不会正。”因此企业单用物质激励不一定能起作用，必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动广大员工的积极性。

2、精神激励

精神激励是更高层次上的激励方法，它包括满足员工工作的胜任感、成就感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等方面对员工起到隐性的作用。

在企业的日常管理中，不时听到一些技术骨干抱怨末得到领导的重视，总认为工作上的成绩得不到认同和赞赏，大有“怀才不遇”的感慨。而企业管理者会在没有弄清员工抱怨原因之前，就盲目提高物质待遇如加薪、晋级等以图平息\*\*，虽然提高物质待遇可以暂时弥补员工对精神待遇的不满，而造成管理上的冲突.大量企业管理证明,用提高物质待遇的方法来弥补精神待遇的不满是得不偿失的,久而久之,公司的薪酬管理还有可能陷入恶性循环。

由于“精神待遇”具有隐蔽性的特点，经常被管理者所忽略，在谈到待遇时，人们往往倾向于物质待遇，但精神待遇作为人的一种本能的心理需要，它并不会因为忽略而消失。这就是常言的“千金不换一褒奖”这要义所在了。

因此公司领导只有认识到精神待遇的重要性才能全面地把握员工的需求。管理者可以通过人性化管理来提高员工对精神待遇的满意度比，如赋予员工管理和控制自己工作自主权，便可以有效地提高员工对精神待遇的满意度。

3、工作激励

企业可以根据本企业的特点而采用不同的激励机制，例如可以运用工作激励，尽量把员工放在他所适合的位置上，并在可能的条件下轮换一下工作以增加员工的新奇感，从而赋予工作更大的挑战性，培养员工对工作的热情和积极性，日本著名企业家稻山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出“工作的报酬就是工作本身”，可见工作激励在激发员工的积极性方面发挥者重要的作用。因此，企业实行激励机制的最根本的目地是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。由此可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。

例如：在一些企业中，总有一些懒散成性、意志消沉的人，特别是在亏损企业。这种情况更严重。其实，这些人未必是真正的懒惰，而是看不到工作的意义，与自己有什么切身关系，觉得自己的能力被埋没，得不到发挥，看不到继续干下去的希望在哪里。事实上，“想干”的情绪是可以培养的并非无中生有，凭空可得。为了激发员工“相干”的精神，首先在于整顿环境。有什么样的环境便有什么样的员工，这个整顿环境，就是改变职工的工作环境，其中一个重要方面就是给职工一个“想干”的位置。美国皇冠牌瓶盖公司是一家国际性的大公司,因经营不景气,被约翰.柯纳利收购,并自认总经理.他就任总经理的第一天,一上班,首先映入眼帘的是一群公司守卫人员,在守卫室兴高采烈地玩扑克,他们那种不尽职的态度,使柯纳利深感受绝望。他从没有想到，一家国际性公司，竟会如此散漫，因为其他生产部门也有如此气氛。如何扫除充溢于公司每一个角落的散漫风气，激发职工的干劲呢？

柯纳利认为：“不能产生更好效果的工作，任他是谁也没法激起热忱，更不会抱有责任感。因为不赚钱的工作，本来就缺少引人热衷的魅力。为了使每个人产生热忱，贯彻他们的责任感，首先就要整顿工作环境和条件，这是绝对不能犹豫或迟缓的。” 他毅然决定采取新的人事政策，重新调整编制，调整职工的工作岗位，使人人都有专责，同时让大家都认为是为自己的“利益”而工作，大家也就没有时间和兴趣打牌了。

公司的塑料容器部门的产品原本是毫无销路的滞销品，该部门的技术人员可以说是吃饱饭没事干，消沉已极。但自从柯纳利的新人事政策实施以后，这批技术人员得以转换工作单位，重新激起他们的工作意愿，产生新的干劲。他们为洗雪前耻，无不拼命地干，由往日的消沉变得朝气蓬勃的生气，再也看不到那种毫不振作的景象了。

在公司的各个角落，再也找不到玩扑克的人了，不良制品的生产，显著地减少。其中最不可思议的是，就那些常年不振的制罐部门如今却也生气蓬勃，日日有所进展。

由此可见，激励职工的干劲不一定要多少钱，关键在于让职工觉得工作有意义。

二、用心人为本的管理方式来调动员工的积极性、主动性与创造性

人本管理是指在人类社会任何有组织的活动中，从人性出发来分析问题，以人性为中心，按人性的基本状况来进行管理的一种较为普遍的管理方式。由此出发，建立或考察人本管理，都要从分析人本管理的基本要素开始，确定人本管理的理论模式和基本内容，建立人本管理体系。

人本管理思想是以人为中心的人力资源管理思想，讲究人文关怀和情感因素发挥人力资源的能动性，进而充分发挥人力资源和全部效能和影响与作用。人本管理把人作为企业最重要的资源，以人的能力、特长、兴趣、心理状态等综合情况来科学地按排最合适的工作，并且在工作中充分地考虑员工的成长和价值，使用科学的管理方式，通过全面的人能资源开发计划和企业文化建设，使员工能够在工作中充分地调动和发挥其积极性、主动性与创造性，从而提高工作效率、增加工作业绩，为达成企业发展目标做出贡献。

1、人的价值是什么？

人不单纯是创造财富的工具，人是企业最大的资本、资产、资源和财富，是企业的主体。据此，企业用管理来实现的，人在企业中地位和作用由此确立，人的价值受到尊重。激发人的内在动力，促进人们自觉自愿发挥出潜力来达到企业的目标。

2、激励与人本管理的关系

激励这个概念用于管理，是指激发员工的工作动机也就是说用各种有效的方法去调动职工的积极性和创造性，使员工努力地去

完成组织的任务，实现组织的目标。同时，它也是一个领导行为的展现过程它还是坚持以人为本，充分考虑人性发展的要求，尽最大可能去调动和发挥人们的积极性、主动性和创造性，从而极大地提高生产效率的管理方式。因为知识知识经济时代，知识是最重要的资源，而知识的背后是人才，人才高于一切。所以作为企业如何吸引人才，留住人才，如何挖掘他们的潜力，这是人本管理必须研究和创新的主要内容。管理是科学，更是一门艺术，人本管理是管理人的艺术，是运用最科学的手段，更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

在企业中建立以人为管理的思想，为员工创造良好的工作环境，要经常于员工进行沟通，尊重支持下属，对员工所做出的贡献要尽量表扬。其次，可以运用参与激励，通过参与，形成员工对企业的归属感、认同感，可以进一步满足自尊的自我实现的需要。

有能力的、勤勉的适宜员工能使顾客满意并能使公司获益，而为达到该效果，企业就不能仅把员工看成是雇佣劳动力。

例如：允许职员自由选择岗位：任何人都希望有一个满意的职业和岗位。但在现实生活中，人们往往在一个不喜欢的岗位干上十年、二十年，甚至一生。这是极不人道的，也不利用调动积极性、创造性，浪费、埋没了一个人的专长和才华。

美国的企业则大都能尊重各人的选择，美国人更换工作根本算不了什么，而日本人却没有那么容易。为此，日本索尼公司总裁森田想出一些办法解决这类问题，让雇员身心愉快地本职岗位上努力生产，索尼公司总裁还要求所有的工程技术人员都要先到生产第一线上干上一段时间,直到他们真正了解生产技术与所从事的工作之间的关系为止。日本工程师似乎也乐于等到一个亲自体验的机会。在美国一个领班就可以干一辈子，只要他本人愿意，公司是没啥意见的。但森田认为最好还是让人换换工作，如果在一个位置上干的太久，就会变得麻木不仁。

为保持与同事之间的协作关系和密切往来，森田以前几乎每天都要与手下的职员共进晚餐，而且经常了了聊到深夜。有一天的晚上，他见到一位青年面带愁容，一副不开心的样子，便劝他把心里话说出来。几杯酒下肚以后,终于开了口。“到索尼公司之前，”他很诚恳地说，“我还以为这是一家绝妙无比的公司，一个我愿意为之出力的企业。但事实上像我这样低级的雇员只能服从本地的头头。他代表着索尼，但他是个笨蛋，而我所做的一切都得通过他，所以我感到很失望。”

此事给森田敲响了警钟。他意识到公司里还有许多雇员可能存在类似的想法，主管部门应该充分了解他们的处境。于是他在公司类办起一张日报，用广告的形式把空缺的位置刊出来，使职工可以别找一个他认为可以胜利的工作。公司大约每二年就设法让雇员变换一样工种。积极工作的人在每次调整时享有优先选择权。

这样做的好处有二个：一是职工可以随时找到自己满意的工作，二是人事部可以对各级负责人人问题进行分析，弄清其部门人员总想调离的原因，公司通过这种调整，就曾发现好几各能力较差的部门主管，因为其手下很多人都要求调走。后来，森田把这些主管都调到了低一级的岗位上，这种办法十分显著。总之，真理不完全掌握在管理者手中，森田从工人言谈中学到了不少东西。

3、自主管理

管理人员可以指出公司整体或部门和工作目标，让每位员工拿出自己的工作计划和工作目标，拿出者都要给予奖励。然后让他们自己讨论拿出最佳方案来，就可以实施了，最后再重奖提供这个方案的人，充分调动员工的能动性和创造性。员工在自己的工作范围内有较大的决策权，可以充分调动员工的能动性，所以员工的工作主动性强，并且勇于承担相应的工作责任这样每位员工的工作能力都会得到较大的锻炼。综合能力高、创造能力强的员工会脱颖而出，成为独当一面的业务骨干。

例如：要让部下参与决策：管理人员与员工一起讨论员工计划和工作目标，认真听取员工的工作看法，积极采纳员工提出的合理化建议。员工参与管理会使工作计划的目标更加趋于合理，并且增加了员工工作的积极性，提高了工作效率。企业领导人在进行决策时应尽可能多地征求部下意见。因为企业员工的参与对企业的成长发展至关重要。一个新的计划，参与设计的人愈多，支持的人也愈多。反之，愈多人被摒弃在外，就会有愈多的人反对。

三、通过培训教育激发人的积极性、主动性和创造性

1、用企业文化的教育方式

在一定程度就是用一定的文化塑造人，企业文化是人力资源管理中的一个重要机制，只有当企业文化能够真正融入每个员工的价值观时，他们才能把企业的目标当成自己的奋斗目标，创造合理的企业文化，这样综合运用不同种类的激励方式，就一定能激发员工的积极性和创造性，使企业得到进一步的发展。

企业文化教育是指企业员工在生产经营过程中所形成的思想意识、价值取向和行为方式。其内容包括经营哲学、企业精神、企业伦理，企业目标，企业制度等，它是企业员工实施生产过程的反映，是企业员工多种要素的综合。其实，这种文化现象我国古代有之。如战国初期白圭的“乐观时变”与“智、勇、仁、强”的经商秘诀。

现代，大家公认企业文化教育是决定企业效率高低的重要原因。日本企业成功的关键，就在于有好的组织文化。在日本劳动道德跟工业政策，同样为日本经济取得成就发挥了重要作用。日本职工对工作十分称心，以高度的热情和精力投入工作，有以下几各方面的原因：与公司高度的认同感；对企业的亲和力人事制度与首创精神社会保障职工的意见受到重视，对自己的企业感到骄傲。

总之，一个好的组织文化将会起到五个方面的作用：

（1）组织生存和发展的基础与动力。因此，一个组织从创业之日起，它的创业者必须自学地有意识地倡导的培育与本组织相适应的组织文化。（2）企业久盛不衰的重要条件。由于组织文化具有相对稳定性和持续性，不会因人事变动而衰落，因此能持久地发挥作用。

（3）是管理的灵魂的最高目标.它从价值观信念武装职工,使职工为实现组织目标而自觉行动。

（4）是思想政治工作精神文明建设和科学管理三者相结合的新路子。（5）是决定企业经济效益和社会效益的一个主要因素。

组织文化强调以人为中心的管理方法，核心是要创造出共同的价值观念，和人人受重受尊重的文化氛围。良好的文化氛围能产生一种激励机制，使每个成员所作出的贡献都会及时得到其它员工及领导的赞赏和奖励，由此激励员工为实现自我价值和组织发展而勇于献身、不断进取。

建立良好的、积极的、富有个性和具有特色的组织文化，是组织创新的一个重要方面，是激发员工创新精神的源泉和动力。

2、通过培训教育的方式

组织中的员工心里、动机、能力和行为都是可塑造、影响和改变的，社会和组织的环境、文化及价值观的变化也同样可以影响“人”的心理和行为方式。

人是生产力诸要素中最重要最活跃的因素，一个国家、一个地区、一个组织的命运，归根结蒂取决于其人的素质的高低，而人的素质的提高离不开有组织、人计划的培训。

通过培训可以提高员工的知识水平和工作能力，从而提高员工的工作积极性，达到员工自我实现的目标。员工感觉到企业在关心他们，并帮助他们获得成功，就更可能对企业感觉良好，增强员工对企业的认同感，通过培训，使员工掌握写成本职工作所必须具备的各项技能，如操作技能、处理人世间人际关系的技能、处理突发事件的技能等，通过这些技能的学习和培养来开发员工的潜能。

3、人的学习发展能力决定他们的积极性、主动性与创造性

人与人有相同之处也有不同之处，每个人的学习能力也有所不同，有的学习能力强，有的学习能力弱。学习能力强的学东西接受能力强，学的快能跟上老师的教程，而且能举一反三地运用自如。他就会想尽快地把所学到的东西灵活地运用到工作中去。在工作中用所学的知识创造出他自己也意想不到的效果，这就发挥出他的潜能了，他就会有越做越想做的感觉，为企业的发展做出具大的贡献。学习能力弱的虽然不能跟上老师的教程当堂课的内容不能尽快地弄懂弄通，以至于学到最后还有很多不懂的东西。但他们也可把所学到的东西运用到工作中，感觉自己懂得多了，工作起来也不吃力了，不懂的边做边学，提高了工作效率。

企业培训的知识越多，企业员工的积极性、主动性与创造性越高。

四、管理者的行为与创新管理调动员工的积极性、主动性与创造性

1、管理者行为的影响力

领导是组织的核心，一个富有魅力和威望的领导者，自然会把员工紧紧团结在自己周围。领导者的威望取决于他的人格、品德和思想修养，取决于他的知识、经验、胆略、才干和能力，取决于他是否严于利己、率先垂范、以身作责、全身心地投入到事业中去，更取决于他能否公平、公正等人，与员工同甘共苦、同舟共济等等。企业家的行为对激励制度的成败至关重要，首先是企业家要做到自身廉洁，不要自己多拿多占而对员工产生负面影响；其次是要做到公正不偏，不任人惟亲；要经常与员工进行沟通，尊重支持下属，对员工所做出的成绩要尽量表扬，在企业中建立以人为本的管理思想，为员工创造良好的工作环境，最后是企业家要为员工做出榜样，即通过展示自己的工作技术、管理技术、办事能力和良好的职业意识，培养下属对自己的尊敬，从而增加企业的凝聚力。总之企业家要注重与员工的情感交流，使员工真正的在企业工作中得到心理的满足和价值的体现。当然在激励中也不能忘记对企业家的激励，最近国家出台对企业家的年薪制就是要充分调动企业家工作积极性，进一步推动企业向前发展。

例如：国外运用的调动员工的积极性、主动性与创造性的策略。

（1）日本松下公司运用的激励术：日本松下公司很善长运用激励手段来激励员工。松下公司每季度都要召集一次各部门经理参加的讨论会，以便了解彼此的经营成果。开会前，把所有部门按完成任务的情况从高到低分别划分为A，B，C，D四级。会上A级部门首先报告，其次是B，C，D级殿后。这种做法充分利用了人们争强好胜的心理，因为谁也不愿意排在最后。松下公司对各部门所完成的利润，采取40%自选支配的做法，自选支配的利润主要用于本部门员工的福利、更换或扩充设备等。因此，各部门完成的利润越多，留存的利润也越多。这种所得与所付紧密联系的内部管理方法促使各部门为了各自的利益而拼命地工作。松下公司1966年发出号召：5年内生产率增倍，职工工资增倍，保证35岁以上的职工有自己的住房。这样的许诺，极大地激发了全体职工的生产积极性。到1970年，这些目标完全实现了，其中住宅是通过向职工提供分15年还清的低息贷款来实现的。职工用加倍努力的劳动获得了一定的物质生活资料。而松下公司则发展成为最大的电器公司。

松下公司认为激励职工的方法很多，掌声是有力的激励方式之一。公司以定期不定期地对表现优异的职工给予公开的奖励，得奖之际，全体与会者报以热烈的掌声。

赞美也能激励员工，领导者应该尽可能地给部下恰如其分的赞美，这比多发一点奖金更有效。

要尽量给部下表现的机会,人们都希望被人注意,被人肯定。领导者要让部下多抛头露面,如开会时让部下每人讲几句话,领导者讲话时多引用部下的意见、观点，这就会起到意想不到的激励效果。

（2）像对待亲人一样对待员工：美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟.利维创业初期，在资金严重不足的情况下，为了研究一种新的晶体管，录用了国内首屈一指的著名物理学家、电子扫描管的发明人罗森博士，从而创业成功。罗森博士赏识阿瑟.利维工作上有魄力，有远见，然而更赏识他平常很能体贴关怀专家学者的苦衷，为他们分忧排难，因此罗森博士主动屈尊、心甘情愿地为其效劳。有这样一件说起来似乎很可笑的事，罗森博士身为堂堂的物理学家，却有一个难于启齿的隐私，怕黑夜、怕打雷。有一天夜里，风声大作，雷雨交加，房屋停电，到处漆黑一片。利维被雷声惊醒后，连忙披上雨衣，拿起手电筒，冒雨跑进罗森博士的居室里。这时的罗森早已吓做一团，龟缩在床上直发抖，利维急忙将他抱住，并小声地安慰他，使他有了安全感。雷雨一夜末停，利维也就整整一夜陪着罗森。

这虽然是件区区小事，但对罗森来说却是终身难忘，因为他需要帮助的时候，利维能伸出友谊之手。所以，当利维最需要人才的时候，尽管条件坚苦，罗森还是主动跑来为他效力。利维关心人才，尊重人才，不仅表现在对罗森博士关心上，对其他的研究人员也表现出同样的关心的爱护。

（3）尊重.理解.信赖：美籍华裔科学家、企业家王安在美国波斯顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”。他成功的秘诀就是重视和拥有人才。王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，充分重视人的作用，以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。

对于人的使用自始自终充满尊重，理解和信赖。王安认为公司是人组成的能不能把发挥每一个员工的积极性发挥出来，将关系到公司的成败。具体工作中，他根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要，施行不同的管理方式。他把设计和研制产品的工程师和科学家看成是公司的灵魂，给他们特殊的礼遇以示尊重，甚至在用词上都特别讲究，从不用“雇用”之类的词，只用“聘用”，以完全平等的态度对待他们，尊重他们。而对一个有创造性的技术人才，即使他有难以容忍的错误和缺点，或是骄横自负，或是两个工程师相互对立，王安都能和他们搞好关系，从而使他们明白公司最高领导人最了解和懂得他们的贡献。公司经常会出现这种情况：某个工程师正在做公司下达的一项设计或研制任务而且做得很好，公司却因为某种原因突然决定停止这个项目的设计和研究。为了不使这个工程师感动失望，避免挫伤他的积极性，王安总是亲自和这个工程师谈心，给予鼓励和安慰，同时，还千方百计地去安排他去完成另一件特别重要的项目，从而维护了这个工程师的自尊。

理解是一种欲望，是人天生具有的一种欲望，人一旦得到了理解会感到莫大的欣慰，会随之不惜付出各种代价。有一次，一个研究对数的计算器的工程师告诉王安，公司工作计划同他在几个月前达成的夏季度假协议发生冲突。王安听后当即表示，如果是因为对数计算器的问题打乱了他的个人计划，他可以用王安自己的别墅去度假。这件事使这个工程师备受感动，为了研究课题项目，他不仅没有去别墅，反到把自己整个的假期都搭上了。信赖是王安对部下的信箱，是王安公司得以生存的基础。随着公司的不断扩大和发展，王安作为公司的总经理，把权利和责任越来越多地交给下面的经理人员，努力发挥他们的才干。王安公司有一条热线电话，不管是谁，凡是自认为有好主意的人，都可以通过热线电话和王安直接交谈。这就使每个好的建议不会因为上司让它躺在文件筐里被埋没。

此外，王安公司很少解雇员工，只有在公司处于最严重困境时，才会解雇少量的员工，而一旦形势好转，王安总是尽可能地把这些解雇的人员再招回来。

2、用“能力人”的管理方式

在企业中没有一个一成不变、普遍适用的最好的管理理论的方法。以人为重点的变革和创新，即改变员工的观念和态度，知识的变革、态度的变革、个人行为乃至整个群体行为的变革。若思维成定势，就会严重阻碍创新。国内外近年来出现了“思维空间站”，其目的就是进行思维创新训练，因此，企业一定要重视对员工的激励，根据实际情况，综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放激励体系，使企业在激烈的市场竞争中立于不败。

管理理论发展的最新趋势，是以“能力人”假设为基础和前提的人本管理。知识经济正在走来，知识经济的灵魂就是创新，人的智力和创造能力将在21世纪经济发展中起主导作用，并且包含人的创新能力。人力资本对现代经济的增长也至关重要。人们对物质的兴趣、能力开始淡薄，而对人的创造能力关注日益增长。“人的革命”的一个重要内容，就是挖掘人的潜力，发挥人的创造能力和智力，把人塑造成“能力人”。营造一个能发挥创造能力的环境，充分调动人智力因素，培养和发挥人的工作能力

记得有人曾说过这样一段话：“你可以买到一个人的时间，可以雇用一个人到指定的工作岗位，可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到一个人的热情，买不到创造性，买不到全身心的投入，你不得不设法去争取这些更重要的东西。”其实一个企业的管理者积极争取用金钱所买不到的职工的工作热情和积极性，便是如何更好地调动员工的积极性、主动性和创造性，促进企业全面进步和员工的全面发展的最好诠释。笔者认为需要在以下几方面着力：

（一）科学激励，激发员工的工作热情和积极性 ：据现代心理学教科书《行为管理》中的阐述，按时计酬的员工发挥了其工作能力的20%，而如果受到充分激励的话，员工可以在工作中发挥其能力的80%也就是说，一个人在通过充分激励后而发挥的工作能力约相当于激励前的4倍。由此可见，激励可以使员工充分发挥其内在潜能，达到工作与个人能力的最佳结合点。员工在受到充分有效的激励后，往往能以舒畅积极的心情投入工作，创造出高质量高效能的工作成绩。激励管理就是要有效的激发员工的工作动机，调动其工作的积极性和工作热情。根据美国心理学家马斯洛的需求层次论，人们需求为五个层次，即自我实现需求、尊重需求、社交需求、安全需求、生理需求。马斯洛的需求层次论从低到高依次排列，最低的是物质性的需求，最高的是理想性的需求；人实现的次序一般是从低到高，即实现了物质需求才考虑理想需求。企业经营管理者应将奖惩激励、感激激励、“报答”激励、竞争激励、目标激励、关怀激励、榜样激励等多种形式相结合。激励员工没有物质利益不行，但是仅仅有金钱和物质也是绝对不行的。员工是活生生的人，并不是一群只知道追逐金钱、利益的“动物”，他们有思想、有感情、有价值取向，有高于金钱的社会追求，有自己的目标与理想。省公司将优秀员工事迹写进《赢在忠诚》一书，同时开展向其学习的号召是将高层次的需求满足员工,员工将回报于企业更大的热情,而这些优秀员工的成就感时刻激励本人和其他员工勇于创新，不断进取。

（二）理解尊重，增强员工的主人翁责任感和使命感 ：随着生产力的发展，员工作为有思想、有感情、有价值取向的社会人，其对自我实现、尊重等精神需求越来越强烈。尊重员工与其说是一种激励方式，倒不如说是一种管理理念，这是对传统的企业管理伦理的挑战。

尊重员工首先要尊重员工的人格。即领导和员工相互尊重，其前提便是领导对员工的尊重。根据马斯洛的需求层次理论，任何人都有被尊重的需要。当前企业中一定要提高员工的主人翁地位，增强其”参政议政”的积极性和主动性。员工一旦受到尊重，往往会产生比金钱激励大得多的激励效果。其次要尊重员工的意见。现代管理心理学的研究表明，对于一个企业，员工参与的程度越深，其工作的积极性越高。尊重员工的意见，就是要为职工参政议政广开渠道，通过职代会、合理化建议、与领导座谈等多种方式，加强领导与员工的沟通。不顾员工意见的管理方式的直接后果，将是员工对于企业提出的组织目标没有兴趣，没有亲和力，常常“事不关已，高高挂起”，常常是管理者豪言壮语，员工置若罔闻。再次是尊重员工的发展需要。任何员工的工作行为都不能简单地理解为只是追求金钱，同时他还在追求个人的成长与发展，以满足自尊与自我实现的需要，对于一些高素质的员工来说更是如此，他们绝大多数都有自己的职业计划，在自己的工作中有意识地确定目标并努力追求目标的实现。企业应当了解员工的职业计划，并通过相应的人力资源开发、管理政策帮助员工达成自己的职业计划，最终有助于企业目标的达成。

（三）强化培训教育，提高员工的业务技能和整体素质

对员工进行培训教育，可以提高员工素质，巩固员工的工作技能，还能调动员工的积极性。一些经济学家对美国和印度的经济发展进行了深入研究，认为人们知识与技能的提高对经济发展的影响与土地、资本等占有量的增加具有同等的功能，员工在生产过程中学习新技术，能增加员工身上的资本存量，如果再加上教育培训，就会使人力资本存量继续增加，从而提高劳动效率。

当前，企业要搞好员工培训教育，需遵循以下原则。一是战略原则。人力资源开发不仅要花钱，而且大多要抽调生产技术人员、经营管理骨干离岗脱产进行，这会对企业当前的工作产生一定影响，而且培训的效果又大多不会“立竿见影”。因此，对待培训，首先要树立战略眼光，不要斤斤计较眼前得失，而要从企业长远发展考虑，舍得投入必要的人力、物力、财力。在这方面国内外企业有很多成功的范例，如日本松下电器产业公司及日本精工公司的战略发展原则之一便是：“企业中各方面的钱都可以省，惟独研究开发费及教育培训费绝对不能省。”二是理论联系实际、学以致用原则。企业以培训加强人力资源的开发与普通教育不同，它应紧紧围绕企业生产经营活动这一中心，具有较强的针对性、实践性的特点。企业需要什么、员工缺少什么，就培训什么，要讲求实际、突出时效、学以致用，少搞形式主义的东西。三是因人施教的原则。企业不仅岗位繁多，而且水平参差不齐，不能采用普通教育“齐步走”的方式培训员工。要根据不同的培训对象选择不同的内容和方式，有时甚至要针对个人制定培训计划。四是全员培训和重点提高相结合的原则。在进行全员培训时，要分清主次先后、轻重缓急，制定规划，分散进行不同内容、不同形式的培训。特别应重点培训管理人员、专业技术人员等企业急需的人才。五是主动参与原则。主动参与有助于增强员工的学习热情，提高学习的效果。可通过“自我申请”等方式，开展培训，以调动员工接受培训和开发的积极性。

（四）建立员工服务机制，挖掘员工的潜能和创造力

服务客户是了树立企业形象，确保产品畅销；而服务员工则是为了提高工作效率，提高产品质量。过去人们一直认为企业领导高高在上，职员位于最低层，下属是为领导服务的，符合传统思维定势。而目前逐渐出现了所谓的“本末倒置”，即以“顾客满意”为最高价值导向——员工为客户服务，中层主管为员工服务，高层主管又为中层主管服务。以“服务”为链接方式，越接近“上帝”，对企业的价值越高。笔者认为员工为客户服务，企业领导为员工服务，企业要通过关怀、合作和沟通等多种形式为员工搞好服务。只有员工满意了，员工才会把客户服务得更好。

（五）做好思想政治工作，理顺员工情绪、转化员工行为

思想政治工作是通过解疑释惑、情理感化使员工端正认识、明确方向、转化行为的工作，对于发掘员工潜能，最大限度调动员工的积极性与创造性，有着不可替代的作用。作为依靠精神、道德、伦理等要素所进行的管理，实际上就是经营管理者与员工之间以及员工与员工之间进行“思想沟通”的过程，这种沟通正像一只看不见的手调节着企业的运行。它的作用随着经济的发展，随着员工的主体意识的增强，也在日渐增强。思想政治工作是我们党一种行之有效的工作方法。作为企业管理的一种手段，其最为基本、最为普遍的形式通常包括理论灌输、政治学习、思想教育、榜样示范、情感沟通、生活帮困、娱乐互动等。这些传统的思想政治工作从总体上侧重于“说”和“学”，是一种学习型和说理型工作。面对世纪交替、思想多元化、行为多元化的特定历史时期，单纯以说教为主的思想政治工作已受到了严峻的挑战。在对思想政治工作的认识上，我们必须根据员工需要的多样化，不断增加思想政治工作中“做”的分量，除了理论教育、学习培训、文体娱乐外，还要办实事、解难题，让群众得实惠、见实效，用行为去感化群众。包括改善员工待遇、解决生活难题、增加员工收入等；也包括社会治安防范、员工生活社区建设、社会文明养成等。总之，只要是能促进员工身心健康，达到解决问题、愉悦精神、焕发热情的工作，都应该是我们思想政治工作的重点。这一点在我们供电企业做的比较好。

（六）建设企业文化，增强员工工作的自觉性和主动性 ：文化所表现出来的作用是以人为主体，并通过人们的活动整合和显化出来的综合力量，其核心是人的素质和人在经济、文化、科技、教育及社会生活领域中所表现出来的创造性能量。而企业是一个开放的系统，环境的突变与渐变都会引起员工思想内部各个组成部分的变化，涉及到行为中某些因素的转移和变迁。同样的人处于不同的文化心理环境中，其劳动态度的好坏，潜能的发挥可形成巨大反差：向上的文化心理环境，积极性炽热如火；压抑的文化心理环境，积极性若隐若现；恶劣的文化心理环境，积极性就会像幽灵一样无影无踪。在和谐、积极、向上的文化氛围中，当员工面对困难、诱惑、情绪变化以及利益冲突时，就会自觉、自律、自我校正、自我约束、自我化解，科学正确地处理问题。

企业文化作为企业之魂是企业精神力量和智能水准的有力表征，是一种内在的强大驱动力。通过各类文化建设则可以使环境与思想政治工作发生普遍联系，使错综复杂的社会实践对员工的行为思想起到立体交叉作用，使精神、物质、制度与希望处于和谐的平衡状态。企业文化将通过和利用一切可以利用的手段和途径，为企业员工提供最大的外部动力，并以文化力所特有持久性、驱动着人的自尊心、责任心和荣誉感不断地积极向上，奋发进取。企业文化一经形成，人们采取什么样的思维态度和行为方式去对待自己所处的环境，就会表现出明显的倾向性或选择性。如果企业文化提供的是和谐民主、讨论思索的氛围，员工就会通过内心体验达到自我教育，确立自我意识；如果企业文化提供了舆论、声势、形象和渲泄的氛围，员工就会通过典型示范和榜样的力量，迅速确定自己的行为，从而使每个员工都具有独特的个性。

**第四篇：如何调动员工的积极性与创造性的调查报告**

如何调动员工的积极性与创造性的调查报告

姓名：梁洁容班级：13秋行政管理学号：\*\*\*19

在2024年2月至3月之间采取口头询问，深入探讨等方式对广州市丰力橡胶轮胎有限责任公司员工进行《如何调动工作积极性与创造性》调查，其真实客观的反映了基层员工的心声，同时他们也为公司在这方面提出了宝贵意见。调查人数为200人，回答问题为151人。现将调查情况报告如下：

一、通过制定一系列奖励制度及竞争上岗。

95%的人认为从2024年至今我是公司一个账务员组等方式调动员工的积极性主动性和创造性，因为一个人只有充分的调动其积极性主动性与创造性，才能以舒畅积极的心情投入工作，创造出高质量高效能的工作成绩，从而为企业更加尽心尽力，尽忠职守。

通过竞争上岗可以有效的提高员工的工作热情，让每一个人在工作中不断的学习，提高自身的专业技能和个人素质与涵养，以适应公司的不断进步与发展，当然还可以通过这样来告诉大家如果你有能力那么你就是下一个将被发现的目标，你就可以成为下一个领导，你就可以走向理想工作岗位，你就不必哀叹郁郁不得志，有竞争才有动力，只要你有理想那么竞争上岗就是你通向成功的大门，这样的机制也给了每个人发展的空间。

5%的人认为这样的机制太过残酷，不够人性化，这样的生活太过紧张，不是每个人都可以通过层层的考验，人有能力的不同当然也会有个体差异，不应该一视同仁，应该把特殊情况特殊考虑。

二、通过不断丰富企业的文化。

98%的人认为企业文化作为企业之魂是企业精神力量和智能水准的有力表征，是一种内在的强大驱动力，通过各类企业文化的建设可以使环境与思想意识发生普遍联系，从而增强员工的团队意识与归属感，同时也为员工提供最大的外部动力，并以文化所特有的持久性，调动着人的积极性主动性和创造性。

从开厂至今公司有各种文艺演出、节日出游、发放生日礼物等活动，在活动中人与人之间通过相互交流增加彼此的了解，满足个人的心理需求，进而创造出人与人之间相互包容、相互关爱的人际关系，产生工作热情和积极性而这有助于在工作中更好的交流与合作，让整个工作在和谐融洽的分为下有条不紊的进行，同时也为企业的良好发展奠定基石。

1.8%的人认为无所谓，有和没有都与自己无关，只要做好本职工作其它一概不予

理会，不管什么活动都不想参与，只想安安静静的工作，对于工作以外的事从不关心。

0.2%的人认为企业文化纯属浪费时间，占用员工休息时间，因为辛苦的工作已经筋疲力尽却还要费尽心力参加公司的各种活动，这是在降低工作效率，并无其他好处。

三、理顺员工情绪、转化员工行为

在本次调查中89%的人认为理顺员工情绪、转化员工行为是员工端正认识、明确方向，对于发掘员工潜能，最大限度调动员工的积极性主动性与创造性，有着不可替代的作用。其理由如下：

（1）在现代社会激烈的职场与市场环境之下企业中弥漫大量迷茫、失望、沮丧、挫败、疲惫等诸多不安的情绪，并且开始影响企业的有效运行，理顺员工的情绪才能避免以上问题的发生，提高企业的竞争力和发展潜力。

（2）不安的情绪累计过长过多就会让员工对工作失去信心，那么就会严厉打击其积极

性主动性，公司就将变得死气沉沉没有生气，看不到活力，这将是对公司带来莫大的损失。

（3）转化员工情绪让消极的不良的都远离公司的每一个角落，积极地主动地情绪在员

工面对困难、诱惑、情绪变化以及利益冲突时，就会自觉、自律、自我校正、自我约束、自我化解，科学正确地处理问题。

（4）员工只有拥有正确积极的生活态度才能充分发挥自我才能，将员工的不良情绪转

化为积极乐观的情绪是一项不可忽视的工作。

11%认为个人的情感、生活问题只能够自我调节自我处理，不是每个人都个人都喜欢把自己的心情拿出来与他人分享，毕竟个人隐私是很重要的，每个人性格、生活环境、处理问题方式等诸多差异，我们不能用大众的方法来对待个别特殊情况。

四、通过领导与员工之间的相互交流

91%的人认为那是必须的，在高速发展的当今社会公司领导、各相关职能部门负责人只有亲临基层与部门负责人、业务骨干进行面对面的沟通交流，员工们畅所欲言，对自身的成长提出要求，对部门、公司的发展提出建议；管理者则将公司的战略和决策充分的传达给员工，统一思想认识，并深入了解基层员工们的想法，从而为正确决策提供依据，也可以有效的宣传解释方针政策，上情下达，把公司的决策和发展动向解释给员工让我们有奋斗的目标，让大家可以充分了解公司的运作情况，增强大家的责任感使命感和忠诚度从而进一步提升工作的积极性主动性和创造性。

我公司开厂至今通过领导会谈、提问等诸多方式解决员工的疑惑也对公司每年的动向做了一个详细的汇报与安排。

7%的人认为这是不可能实现的问题，所以没有谈论的必要性，原因是领导做为管理者每天都有很多问题有待处理，没有闲暇时间与每位员工深入交流与解决其问题，公司员工太多不可能拿出那么多的时间来倾听每一位的述说，如若真有必要诉说那么可以在条件允许的情况之下，建立一个联络站员工有问题可以去哪里，然后再将问题汇总，领导选出具有代表性问题进行交流和反馈。

2%认为如果有问题我们可以自我调节，有些问题就算提出也不会得到解决故而没必要提出，那只会浪费大家的时间与精力。

五、通过组织一些业余活动

81%认为大家在紧张的工作之余能充分放松，把工作的紧张、生活或不顺、人际关系的烦恼都解决，促进加深员工之间的交流和沟通，让新员工可以更快的融入新的环境氛围、新的生活环境之中。

我公司通过组织种南瓜、外出旅游、拓展活动等方式丰富员工的业余生活，这些有效的提升了员工对工作的积极性主动性和创造性，也增强员工的团队意识和凝聚力、对公司的忠诚度、对工作的责任感、对生活的积极性等，这对公司的发展起到了绝对的促进作用，开心愉悦的工作让我公司的产品的合格率有了质的飞跃。

19%的人认为在当今高速发展的社会只有抓紧每分每秒的时间学习，才不会被社会所淘汰，才能适应环境及科学的不断发展。不能将宝贵的时间用在那些所谓的娱乐上面，那只是在浪费珍贵的时间，拖延进步的速度，那只会加速社会对我们的淘汰而已，并无他益。

综上所述总的来说我公司员工大部分都有一颗积极向上的心，领导在调动员工工作积极性主动性与创造性方面做出了强而有力的措施，但是也不免个体的差异，主要表现在对于问题的极端性处理问题的片面性，我也有足够的理由相信在公司不断努力之下那些消极的不良的思想将被先灭，在这次调查中员工也提出了自己的一些见解。

通过本次调查让我深刻认识到一个企业的发展，必须从基层到高层都有一套完整的理论，还要结合实际情况作出相对的变动，管理已不再是单一的片面的空洞名词，他需要实践与理论的相互结合，在有问题出现的时候做出当前最正确的选择，作为一个管理者不但要有远詹性还要从全局出发，为大局着想，要步步为营才能把一家公司做大做强，走向更加辉煌灿烂的明天。

2024-4-20

**第五篇：在企业管理中如何调动员工的积极性、主动性与创造性**

在企业管理中如何调动员工的积极性、主动

性与创造性

内容摘要：

为了研究激励理论，对如何调动企业员工的积极性、主动性、创造性的方式、方法进行了探究，发现可以通过运用激励、人本管理与激励相结合、员工培训与激励相结合、管理者用自身的行为和创新思维管理方式等从各方面调动、培养出员工的积极性、主动性和创造性。但每种激励方式都有一定的使用环境，不同的公司需要不同的激励方式，并不存在一个放之四海而皆准的激励措施。随着员工的素质越来越高，他们对公司的期望也越来越高，对自己的要求也越来越高。所以作为企业来说，首先必须满足员工合理的物质需要（基础动因），如果连这一点都做不到，那很难留住人才，吸引人才；其次，需要提供给他们合适的工作，足够的权利、事业的责任和价值的认可，从而能够尽量避免“大材小用”、“小才大用”的情况。激励的过程直接涉及到员工的个人利益，激励直接影响到能否调动员工的积极性和创造力。激励的实质便是调动员工创造性和积极性、主动性，使他们始终保持高度的工作热情。激励的过程就是激发员工内在的动力和要求，从而使他们奋发努力工作去实现组织既定的目标和任务。每一个员工都有自己的需要，都有实现这种需要的内在的强大动力，这种动力会促使他去为实现自己的需求而努力工作。

关键词：

激励 人本管理 企业文化

每位员工都是一个企业创造财富最可贵的资源，是企业的重要组成部分，是企业赢得信誉和客人满意的根本保证。同时，他们在企业发展中又是成本控制的执行者，是完成预算目标的创造者，是管理层最忠实的助手。所以，有一支健康向上、积极努力的员工队伍，对于任何一个企业来说，都是相当重要的。

记得有人曾说过这样一段话：“你可以买到一个人的时间，可以雇用一个人到指定的工作岗位，可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到一个人的热情，买不到创造性，买不到全身心的投入，你不得不设法去争取这些更重要的东西。”其实一个企业的管理者积极争取用金钱所买不到的职工的工作热情和积极性，便是如何更好地调动员工的积极性、主动性和创造性，促进企业全面进步和员工的全面发展的最好诠释。那么，如何调动和保护员工的积极性、主动性、创造性呢？

首先，如何用以人为本的管理方式来调动员工的积极性、主动性与创造性：

一、尊重员工，增强员工的主人翁责任感和使命感

卡耐基曾说过：“尊重别人，等于尊重自己。员工有职位等级之分。然而在职位上的等级之分，并不代表在人格上也有贵贱之分。作为企业的管理人员，不仅要尊重员工的人格，还要尊重员工的劳动。遇到客人投诉，工作发生差错时，要认真分析原因，在让客人满意的同时，要尽可能减少员工的委屈；遇到问题，不要“揽功推过”，要主动承担责任；教育员工，不要第二次犯错。对个别经常性犯错的员工，在处理上既要严肃，又要以理服人。千万不要在员工面前情绪激动，说粗话脏话，或过激的言语，以免伤了员工的自尊心；碰到棘手的问题，要冷静和耐心，千万不要争吵，避免不必要的口误和由于违心处事而留下不可挽回的印象。

随着生产力的发展，员工作为有思想、有感情、有价值取向的社会人，其对自我实现、尊重等精神需求越来越强烈。尊重员工与其说是一种激励方式，倒不如说是一种管理理念，这是对传统的企业管理伦理的挑战。尊重员工首先要尊重员工的人格。即领导和员工相互尊重，其前提便是领导对员工的尊重。当前企业中一定要提高员工的主人翁地位，增强其”参政议政”的积极性和主动性。员工一旦受到尊重，往往会产生比金钱激励大得多的激励效果。其次要尊重员工的意见:现代管理心理学的研究表明，对于一个企业，员工参与的程度越深，其工作的积极性越高。尊重员工的意见，就是要为职工参政议政广开渠道，通过职代会、合理化建议、与领导座谈等多种方式，加强领导与员工的沟通。不顾员工意见的管理方式的直接后果，将是员工对于企业提出的组织目标没有兴趣，没有亲和力，常常“事不关已，高高挂起”，常常是管理者豪言壮语，员工置若罔闻。再次是尊重员工的发展需要:任何员工的工作行为都不能简单地理解为只是追求金钱，同时他还在追求个人的成长与发展，以满足自尊与自我实现的需要，对于一些高素质的员工来说更是如此，他们绝大多数都有自己的职业计划，在自己的工作中有意识地确定目标并努力追求目标的实现。企业应当了解员工的职业计划，并通过相应的人力资源开发、管理政策帮助员工达成自己的职业计划，最终有助于企业目标的达成。

另外，最重要一点：企业管理人员应实行民主管理，不做统治者。统治者形象会引起员工的不满，长久必然影响员工的积极性。克服的办法就是民主管理，营造“我们一起干”的境界。对影响全体的事，如处室发展重点、目前让人不满的地方等，乃至于处内的项目分工，均可采用匿名方式征求大家的意见，使每人都有“参与其事”使命感。有效的参与不仅能集思广益，更能以一种民主的方式激发员工的积极性。

二、做好员工思想政治工作，理顺员工情绪、转化员工行为 思想政治工作实际上就是管理者与员工之间以及员工与员工之间进行“思想沟通”的过程，这种沟通正像一只看不见的手调节着企业的运行。它的作用随着经济的发展，随着员工的主体意识的增强，也在日渐增强。作为企业管理的一种手段，其最为基本、最为普遍的形式通常包括理论灌输、政治学习、思想教育、榜样示范、情感沟通、生活帮困、娱乐互动等。这些传统的思想政治工作从总体上侧重于“说”和“学”，是一种学习型和说理型工作。面对世纪交替、思想多元化、行为多元化的特定历史时期，单纯以说教为主的思想政治工作已受到了严峻的挑战。在对思想政治工作的认识上，我们必须根据员工需要的多样化，不断增加思想政治工作中“做”的分量，除了理论教育、学习培训、文体娱乐外，还要办实事、解难题,包括改善员工待遇、解决生活难题、增加员工收入等；也包括社会治安防范、员工生活社区建设、社会文明养成等。总之，只要是能促进员工身心健康，达到解决问题、愉悦精神、焕发热情的工作，都应该是我们思想政治工作的重点。另一方面,一个管理者既是员工的领导，有责任带领属下员工的按规定、要求、标准去完成他们必须做好的工作。在生活中和工作中又是员工的兄长、老师和朋友，是朝夕相对的工作伙伴。不管是对待新员工，还是老员工，都应有一个适应期，磨合期。要经常不断地，耐心地进行培训和教育，用制度和程序来规范他们的行为标准。以管理者自身的经验、知识去教育员工，从而提高他们的积极性、主动性和创造性，使他们在较短的时间内学会和掌握基本的工作技能。

三、爱护员工，建立员工服务机制，挖掘员工的潜能和创造力

服务客户是为了树立企业形象，确保产品畅销；而服务员工则是为了提高工作效率，提高产品质量。过去人们一直认为企业领导高高在上，职员位于最低层，下属是为领导服务的，符合传统思维定势。而目前逐渐出现了所谓的“本末倒置”，即以“顾客满意”为最高价值导向——员工为客户服务，中层主管为员工服务，高层主管又为中层主管服务。以“服务”为链接方式，越接近“上帝”，对企业的价值越高。员工为客户服务，企业领导为员工服务，企业要通过关怀、合作和沟通等多种形式为员工搞好服务。只有员工满意了，员工才会把客户服务得更好。如何爱护员工，让他们开心地工作，是完成部门的各项工作，提高服务质量的最好措施之一。员工没有好的工作心情，又何谈提供好的服务呢？作为企业的管理层、部门经理，要关心员工的日常生活、身体状况；在处理员工的职位提升和工资升级时，要有具体的量化标准和全面的考核制度，做到公正公平，赏罚分明，使员工心服口服，避免顾此失彼，任人为亲，从而在员工中树立一个良好的管理者形象。

四、理解员工

在现实生活中，每一个员工都有各自不同的需求。并且大部分员工都是带着学习、积累经验和谋求个人事业发展的想法来到每个工作岗位上，来到你的身边。经常与员工进行必要的沟通和交流，了解他们在生活上和工作上不同的需求，为员工解决实际困难，同时也要消除员工中由于缺乏社会经验而带来的一些不切实际的想法，引导员工刻苦学习，培养他们积极向上的精神。另外，也可以通过了解和沟通来加强部门的团队建设，提高凝聚力和向心力，实现员工个人目标和企业整体目标的有机结合，从而保证员工队伍的稳定性。

五、科学激励，激发员工的工作热情和积极性

据现代心理学教科书《行为管理》中的阐述，按时计酬的员工发挥了其工作能力的20%，而如果受到充分激励的话，员工可以在工作中发挥其能力的80%也就是说，一个人在通过充分激励后而发挥的工作能力约相当于激励前的4倍。由此可见，激励可以使员工充分发挥其内在潜能，达到工作与个人能力的最佳结合点。员工在受到充分有效的激励后，往往能以舒畅积极的心情投入工作，创造出高质量高效能的工作成绩。激励管理就是要有效的激发员工的工作动机，调动其工作的积极性和工作热情。根据美国心理学家马斯洛的需求层次论，人们需求为五个层次，即自我实现需求、尊重需求、社交需求、安全需求、生理需求。马斯洛的需求层次论从低到高依次排列，最低的是物质性的需求，最高的是理想性的需求；人实现的次序一般是从低到高，即实现了物质需求才考虑理想需求。企业经营管理者应将奖惩激励、感激激励、“报答”激励、竞争激励、目标激励、关怀激励、榜样激励等多种形式相结合。激励员工没有物质利益不行，但是仅仅有金钱和物质也是绝对不行的。员工是活生生的人，并不是一群只知道追逐金钱、利益的“动物”，他们有思想、有感情、有价值取向，有高于金钱的社会追求，有自己的目标与理想。省公司将优秀员工事迹写进《赢在忠诚》一书，同时开展向其学习的号召是将高层次的需求满足员工,员工将回报于企业更大的热情,而这些优秀员工的成就感时刻激励本人和其他员工勇于创新，不断进取。企业应以人为本。任何一项工作都离不开全体员工的精心合作。在实际工作中，如何有效地激励员工，便显得格外重要。制定员工的分配激励制度，实现与绩效挂钩，赏罚分明，是调动员工积极性、主动性和创造性最有效的措施。也是衡量一个员工工作表现的基本标准。各部门可以根据企业的全年预算、营业收入、服务质量、成本控制等，量化到组到人。实行企业内部的竞争上岗机制，并真正落到实处，充分调动员工的积极性、主动性、创造性。

其次，如何用激励机制调动企业员工的积极性、主动性与创造性

企业可以根据本企业的特点而采用不同的激励机制：

一、可以运用工作激励，尽量把员工放在他所适合的位置上，并在可能的条件下轮换一下工作以增加员工的新奇感，从而赋予工作更大的挑战性，培养员工对工作的热情和积极性。日本著名企业家稻山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出“工作的报酬就是工作本身”，可见工作激励在激发员工的积极性方面发挥者重要的作用。因此，企业实行激励机制的最根本的目地是正确地诱导员工的工作动机，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使他们的积极性和创造性继续保持和发扬下去。由此可以说激励机制运用的好坏在一定程度上是决定企业兴衰的一个重要因素。

二、精神激励，精神激励是更高层次上的激励方法，它包括满足员工工作的胜任感、成就感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等方面对员工起到隐性的作用。在企业的日常管理中，不时听到一些技术骨干抱怨未得到领导的重视，总认为工作上的成绩得不到认同和赞赏，大有“怀才不遇”的感慨。而企业管理者会在没有弄清员工抱怨原因之前，就盲目提高物质待遇如加薪、晋级等以图平息\*\*，虽然提高物质待遇可以暂时弥补员工对精神待遇的不满，而造成管理上的冲突.大量企业管理证明,用提高物质待遇的方法来弥补精神待遇的不满是得不偿失的,久而久之,公司的薪酬管理还有可能陷入恶性循环。由于“精神待遇”具有隐蔽性的特点，经常被管理者所忽略，在谈到待遇时，人们往往倾向于物质待遇，但精神待遇作为人的一种本能的心理需要，它并不会因为忽略而消失。这就是常言的“千金不换一褒奖”这要义所在了。因此公司领导只有认识到精神待遇的重要性才能全面地把握员工的需求。管理者可以通过人性化管理来提高员工对精神待遇的满意度比，如赋予员工管理和控制自己工作自主权，便可以有效地提高员工对精神待遇的满意度。由此可见，激励职工的干劲不一定要多少钱，关键在于让职工觉得在企业中得到重视，工作有意义。

据综上所述得以下结论：

每种激励方式都有一定的使用环境，不同的企业需要不同的激励方式，并不存在一个放之四海而皆准的激励措施，必须要有适合自己企业的激励方式及激励机制。随着员工的素质越来越高，他们对公司的期望也越来越高，对自己的要求也越来越高。作为企业来说，首先必须满足员工合理的物质需要（基础动因），如果连这一点都做不到，那很难留住人才，吸引人才；其次，需要提供给他们合适的工作，足够的权利、事业的责任和价值的认可，从而能够尽量避免“大材小用”、“小才大用”的情况。激励的过程直接涉及到员工的个人利益，激励直接影响到能否调动员工的积极性和创造力。激励的实质便是调动员工创造性和积极性、主动性，使他们始终保持高度的工作热情。激励的过程就是激发员工内在的动力和要求，从而使他们奋发努力工作去实现组织既定的目标和任务。每一个员工都有自己的需要，都有实现这种需要的内在的强大动力，这种动力会促使他去为实现自己的需求而努力工作。所以，企业激励体系应该认真分析当前形势，并结合企业的实际，在工作、生活中不断了解职工各方面的需求，及时将职工新的需求体现在企业对员工的激励当中，把物质激励和精神激励有机结合起来，充分发挥职工的聪明才干，使企业在竞争日益激烈的市场中立于不败之地，进而推动企业的进一步发展。

参考文献：

[1] 周三多主编．管理学(第二版)［M］．北京；高等教育出版社.2024年11月第2版．

[2] 周文霞，孙健敏编著．组织行为学教学案例精选［M］．上海；复旦大学出版社．1998年.[3] 张得主编．组织行为学（第三版）［M］．北京；高等教育出版社．2024年2月.[4] 陈 霞.关于企业激励机制的探讨［N］.天津市经理学院学报.2024年12期.[5] 张 蓓.试论知识员工激励制度全面创新［M］．现代财经.2024年第9期.工商管理专业：张梅

2024年2月

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！