# 中小企业如何用福利手段激励员工大全

来源：网络 作者：空谷幽兰 更新时间：2024-08-11

*第一篇：中小企业如何用福利手段激励员工大全在现代企业制度建设中，人力资源的薪酬福利制度建设是一个重要内容。在现有成果中，探讨薪资制度的比较多，有关福利建设的内容相对较少。但越来越多的企业开始关注员工的福利，它是另一种重要的激励员工的手段，...*

**第一篇：中小企业如何用福利手段激励员工大全**

在现代企业制度建设中，人力资源的薪酬福利制度建设是一个重要内容。在现有成果中，探讨薪资制度的比较多，有关福利建设的内容相对较少。但越来越多的企业开始关注员工的福利，它是另一种重要的激励员工的手段，需要不断地加以探索与创新。

一、对福利制度的几点认识

1、有效的福利制度有利于企业经营管理。

企业（特别是薪资标准高于地区或行业平均水平的企业）在经营管理中，单纯靠增加工资这一短期（甚至是瞬间）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，在要求保持存量稳定的前提下，如何让员工感受到企业凝聚力，继续保持和提高员工士气和战斗力；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。

2、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。

3、员工的福利在税务筹划中通常可以进入成本核算，缘于此，相对于等量现金支付，福利在某种意义上对于员工就更具价值，特别是员工数量较多的大中型企业，缴纳20%以上的个人所得税是一笔可观的费用。

二、构建新型福利制度的关键因素

在平常的企业管理工作中，制定福利制度面临着很多困难和矛盾：一是存在大锅饭的成分，未将福利差距拉开，对人力资本的激励作用不明显；二是资历或年功的因素较浓，福利政策的标准主要依据资历或年功；三是随着时间和环境的变化，新的福利激励方式还要大胆尝试。归结起来，许多福利激励政策方面的探索也还需要从制度设计层面上给予创新和完善。解决好这一问题的关键，首要的是要转变观念，抓住重点，具体讲要做到三个区分：

1．区分人力资源和人力资本

人力资源是指劳动力资源，是具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和，对企业来讲指企业的所有员工。人力资本（准确来讲应该叫做人才资本）是一种特殊的人力资源，实质就是知识资本，是知识资本的实现形式，具体讲是指职业经理人和知识创新者。

职业经理人是企业中的“关键角色”，他们中的优秀者就是企业家人力资本，他们掌握着可以调动企业资源的权力，决定着现代企业的命运。一般企业中的职业经理人可以理解为中层以上的管理干部和一线经理人员，因为他们负责一个公司或某一个部门、团队的运作，要组织和带领本部门或团队全面完成各项任务。

知识创新者从广义讲就是企业的核心员工，核心技术的技术性完成后，它的市场性除了靠职业经理人的战略策划和推动外，还要靠核心市场营销人员在市场营销方面的大力推广，靠核心生产人员在质量与进度方面的努力，靠核心管理者在成本、效率等方面的控制与改善等等。区分核心员工可以按照八二原则，部门内20%的关键岗位员工影响着整个部门80%的工作绩效，因此我们要找出那些影响着部门80%绩效的20%的员工，这些岗位的员工就属于关键岗位的员工，具体的分类界定工作可以借助科学的方法分析完成，岗位描述可将员工的任职资格、工作内容、工作职责与相关部门的工作流程等十分详细的进行界定。

2．区分工资和薪酬

工资是人力资源作为劳动而享受的回报，而薪酬是人力资本作为资本享受的回报。在现代企业的分配制度中，对人力资源（企业中任何一名员工）实行的是工资制，对人力资本（企业中的技术创新者和职业经理人）实行的是薪酬制，薪酬制度可由基本工资、岗位工资、奖金、人力资本持股、职务消费及福利补贴等构成。人力资本拥有者获得的报酬应该从资本效益中分享，劳动力获得的报酬则

总之，区分工资和薪酬两个不同的概念，在企业实际操作中的意义表现为：通过实行不同的分配制度，达到吸引人才、留住人才的目的。对人力资源的工资标准参照劳动力的市场价格，例如门卫的市场价格约为每月500-700元，就可以按照此标准执行，福利标准实行的是无差别福利；而对人力资本的薪酬福利标准，则要在人力资本的市场价格的基础上（标准太低，可能找不到合适的人力资本，或者导致人力资本的流失），实时适度考虑不同的需求，兑现不同的薪酬标准，而且福利标准也要体现不同的差别，这就是人力资本与人力资源在经济利益上的激励差别。中国的企业文化往往过多地强调平等，这不利于人力资本的发展。西方企业通常强调等级差别的理念，能力差别导致在企业中的分工差别，分工差别导致收入方式差别，收入方式差别导致收入水平差别。

3．区分年功和职位贡献

“年功序列”制, 是按任职年数提职加薪、论资排辈，职务和工资基本上随着工龄上升而上升。导致的结果是机构臃肿，人浮于事，效率低下；而且优秀人才很难脱颖而出。早期的日本企业多采用这种制度。

现在很多企业已经建立起了岗位聘任制，在制定相应福利待遇标准时，重点要素是职位任职条件与责任大小，同时要加强绩效考核，不拘一格，唯才是举，今天行就用，今天不行就 “下岗”。特别是民营和高科技企业的员工普遍年轻化特点，尤其要以岗位及岗位贡献为重，不管老同志还是年轻同志，只要能在核心岗位并作出业绩，就应该兑现相应报酬。

三、构建新型福利制度体系

建立完善的激励机制，需要按照三个代表要求，大胆探索，勇于创新，不断完善激励机制和约束机制，促进福利制度体系的建立，促进核心人才的脱颖而出。

为此，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、选择享有补充福利：根据企业不同特点有目的、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： 骨干员工持股计划（ESOP）：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。

教育福利：对员工提供教育方面的资助，为员工支付部分或全部和专业发展相关的培训教育费用，对内部轮训、选送参加专业知识培训或出国培训等形式，应该在总结积累的基础上更加富有成效。

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。现在国家公务员也在进行类似改革。

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。行政或专业职位越高的员工的基金数额应该越高，有条件梦想别墅等面积和地段好的房产。当然，有房的员工可以用于购车等开支。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。

补充商业保险：对特殊的人力资本，可以考虑增加一些商业保险，用于解决一些养老和医疗方面的后顾之忧或附加保障，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。

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。

当然，有条件时，还可以提供：

法律和职业发展咨询：为职工提供法律及个人职业发展方面的服务，充分利用聘请的法律专家或咨询顾问，为员工及其家庭提供服务。

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。或者采用美国的自助风格福利组合（Cafeteria-styleBenefitPackages）方案，即把花在每个员工身上的附加福利数额告诉员工，允许员工在指定的多项福利计划中选择，直至花完其个人额度为止，但对某些重要福利则规定最低额度。

总之，良好的福利体系是留住人力资本的重要手段之一。但在实行良好的福利政策后，最重要的是要加强对员工的考核，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.

**第二篇：浅谈中小企业员工激励问题**

浅谈中小企业员工激励问题

改革开放以来，我国经济取得迅猛发展，大大小小的企业纷纷成立。截止到2024年年底，我国中小企业从数量上讲已经达到4200多万户，占全国企业总数的99.8％以上。中小企业所创造的最终产品和服务的价值占全国国内生产总值的60％左右，生产的商品占社会销售总额的60％，上交的税收已经超过总额的一半，提供了全国80％左右的城镇就业岗位。中小企业已经成为国民经济、社会发展的重要力量。然而，中小企业在发展中还存在不少的困难和问题，人才稀缺是制约其长期发展的瓶颈。当前新技术迅猛发展，信息传递速度加快，对于中小型企业来说，外部竞争环境发生了很大的变化，面临着国内和国际市场的双重压力。如何在自身资源有限的情况下，激励开发人力资源的价值，调动企业员工的积极性、自主性和创造性，已经成为我国中小企业发展道路上急需解决的问题。

一、中小企业在员工激励方面的现状

1.物质激励为主

目前，中小企业更多地是采用物质激励。在中小企业内部，为使员工减少一些偷懒行为，通常的做法是将员工的收入与企业经营业绩挂钩从而使员工具有危机感。诸如根据业绩提奖金，计件工资等。激励产生作用的原因在于当事关自己切身利益时，人们就会对事情的成败分外关注，而趋利避害的本能会使面临危机的压力转变为动力。尤其在当前举国就业形势异常严峻的形势下，物质激励广为中小企业主所采用。

2.激励的短期行为

中小企业和同类型的大型企业相比，因资金、技术、人才等资源的制约，经营管理模式滞后，缺乏健全的激励机制，即使有也过多注重眼前利益，激励的短期行为明显，如股票期权、员工持股、工龄工资等长期激励机制在中小企业中采用较少。

3.家族式管理

中小企业普遍采用家庭拥有及企业主亲力亲为的形式。企业内部组织结构简单化，管理人格化，管理权力统一集中在所有者手中，管理者与一般从业人员之间多具有一定的血缘、亲缘、地缘等关系，组织、指挥、协调、监督的过程虽然迅速且费用支出较少，但是容易挫伤非家族员工的积极性。

二、中小企业在员工激励方面面临的问题

1.中小企业规模小，财力有限

由于中小企业无论生产规模、人员、资产拥有量及影响力方面都小于大企业，使得大部分的中小企业难以提供高薪酬、高福利来激励人才。

2.中小企业地域性强，容易形成排外的企业氛围

由于中小企业行业分布广，对人才的需求更具多样性和复杂性，然而明显的地域性却不利于企业吸引人才。

3.中小企业的激励形式单一，漠视对员工深层次的激励

中小企业一般主要是物质激励，忽视了精神激励对员工的激励作用，在一定程度上压抑了员工的积极性。中小企业形成的激励机制主要是以员工工资和奖金为主，辅之以各项规章制度的执行，但这种激励机制的执行与员工的付出、要求有所差距，引起了员工的不满。

4.中小企业缺乏一个系统的、完善的激励人才管理体系

中小企业的激励行为往往随意性强，缺乏一套完善的人才激励机制，不利于企业有针对性地吸引和留住人才。

5.中小企业缺乏科学的绩效评估体系

员工绩效的好坏几乎是由企业主自己主观臆断，而且不对员工公开。这样一来，优秀员工看不到自己的工作成绩，积极性受到打击，表现一般的员工也看不到自己的不足，许多缺点不能得到及时纠正，导致绩效持续不好，进而对工作产生厌倦。

6.中小企业缺乏良好的企业文化

由于员工和企业缺乏共同的价值观，往往造成个人的价值观和企业的理念错位，这也是中小企业难以吸引和留住人才的一个重要原因。

三、中小企业有效的员工激励机制探索

（一）物质激励与精神激励相结合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、降职等。物质激励是激励的主要形式，也是目前我国企业尤其中小企业使用得非常普遍的一种激励形式。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费不少，而预期的目的并未达到，职工的积极性不高，反倒贻误了组织发展的契机。与物质激励相比，精神激励满足的主要是员工的精神需求。比如运用工作激励，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，从而赋予工作以更大的挑战性，培养员工对工作的热情和积极性。再比如可以运用参与激励，通过参与，形成员工对企业的归属感、认同感，可以进一步满足员工自尊和自我实现的需要。在实际工作中，无论员工处于哪一层次，也无论其需求有何差异，希望得到别人尊重和认同的需求是每一个人都有的。精神激励相对而言不仅成本较低，而且常常能取得物质激励难以达到的效果。将精神激励和物质激励组合使用，可以大大激发员工的成就感、自豪感，使激励效果倍增。

（二）短期激励与长期激励相结合短期激励指即时的或一次性的激励，而长期激励则指规范性的、期限较长的激励。短期激励具有灵活性和时效性，而长期激励则具有稳定性和持久性。因此短期与长期激励的交叉配合，激励效果最佳。短期激励的方法有：增加工资、津贴、补贴，奖金，带薪假期，培训机会，旅游等，长期激励的方法有：经理人股票期权、员工持股等。

另外，在企业价值创造过程中存在着2/8原理，20%的人创造80%的财富，这部分20%的员工对企业来说是稀缺资源，是企业的核心员工。如何留住和激发这部分人的潜能对企业来说不仅是薪酬激励的问题，而且与企业的发展战略、企业文化和成长空间息息相关。这一部分人，他们更看重自身的价值与企业战略的匹配程度，注重个人的价值与企业价值的同步增长，所以对这一部分人多采用股票、期权、虚拟股份等长期激励方式效果会比较好。

（三）打破平均主义，建立起员工之间有效的竞争机制

唤起员工之间的竞争意识是有效激励的手段之一。心理学家的实验表明，竞争可以增加50%或更大的创造力。人人都有一种不甘落后、以落后为耻的心理，而竞争往往可以使员工在成绩上拉开距离，从而鼓励员工的上进心，激发他们的积极性、创造性。一个人如果生活在一个与世无争的环境中，没有压力，那么他的潜力很大程度上就处于被压抑的状态。每一个人都有自尊心和自信心，其潜在心理都希望“站在比别人更优越的地位上”或“自己被当成重要的人物”，从心理学上说，这种潜在心理就是自我优越的欲望。有了这种欲望，人才会努力成长，这种欲望是构成人类干劲的基本元素。这种自我优越的欲望，在有特定的竞争对象存在时，其意识会特别鲜明。只要能正确利用这种心理，并设定一个竞争的对象，就一定能成功地激发起一个人强烈的行为动机。因此，在激励过程中引入竞争机制，让员工拥有竞争意识，并能投入到竞争之中，企业的活力将永不衰竭。

（四）建立目标管理机制

设置适当的目标，激发人的动机，达到调动人的积极性的目的称为目标激励。目标在心理学上通常被称为“诱因”，即能够满足人的需要的外在物。从期望理论和目标激励的理论可知，个体对目标看得越重，实现的概率就越大。因此，为发挥目标的激励作用，在设立目标时应注意以下几点：

1.个人目标与集体目标一致；

2.拟定目标的难度要适当，要做到“跳一跳够得着”的程度，这样才易于激发进取心；

3.目标的内容要具体明确，能够有定量要求的目标更好，切忌笼统抽象。

（五）激励机制切实执行

卓越的激励机制不是制定设计出来的，而是执行出来的。激励的方法也没有好坏之分，只有适合不适合，执行不执行。事实上，不存在完美无缺的激励机制，没有任何一种激励方案能让所有人都满意，因此，激励制度在执行的时候会遇到方方面面的阻碍。很多中小企业都在努力完善公司的规章制度，但制度制订出来了，却往往执行不下去，到头来制度文件不过是废纸一堆。企业激励机制的建立方式是多种多样的，目的却是一致的，都是激发员工的积极性。许多企业缺乏的不是激励机制，而是缺乏激励机制有效运转的保障机制。企业的绩效考核制度不执行，员工奖惩搞平均主义，还有的企业根本就不兑现对员工的奖励，对违反企业规章制度的员工又不能够严以惩戒，这样一来，再美好的制度也只是虚设。

（六）企业的激励机制与企业文化相结合企业文化，是指在组织的成长过程中形成的价值观、企业精神、伦理道德、传统习惯和行为方式等意识形态和物化精神的总和。

激励理论认为，最出色的激励手段是让被激励者自觉地行动，充分发挥其特长和潜能。而企业文化正是这样一种激励手段，它是员工在文化认同以后，由内心自我引导产生动机的激励，对被激励者能产生巨大的激发作用。其激励作用主要体现在以下几方面：引导作用；凝聚作用；约束作用；企业精神激励作用；员工创造性的激发作用等。

随着世界经济一体化的到来，中小企业处在一个全新的时代，面临着诸多新情况和新问题，管理者要站在时代发展的制高点，瞻望世界发展潮流，把握企业发展方向，通过实施有效的激励机制管理，充分挖掘员工的潜力，提高员工的使用效率，留住卓越员工，吸引优秀人才，为企业创造一个和谐的发展环境、为企业做大做强、长盛不衰奠定坚实的基础。

**第三篇：我国中小企业员工激励研究**

我国中小企业员工激励研究

摘 要：知识经济强调以人为本，员工是企业最宝贵的资源。现代中小企业如何激励员工已经成为企业管理者的一项技能，更是一项挑战。因此，建立、健全中小企业员工激励机制，对中小企业的发展具有重要意义。本文通过对当前中小企业内部激励发展现状及存在的主要问题进行分析，有助于我们更好地构建有效的内部激励机制，以促进中小企业不断发展壮大，为经济的发展提供更多的动力，最后针对中小企业员工激励中存在的问题提出了建议。

关键词： 中小企业员工激励人本理念

一、中小企业的内涵及发展现状分析

（一）中小企业的概念界定

中小企业是与所处行业的大企业相比，人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。如美国国会2024年出台的《美国小企业法》对中小企业的界定标准为雇员人数不超过500人；日本，制造业，从业人员300人以下或资本额3亿日元以下、批发业，从业人员100人以下或资本额1亿日元以下、零售业，从业人员50人以下或资本额5000万日元以下、服务业，从业人员100人以下或资本额5000万日元以下。

在我国，小企业是指工业企业雇佣人数在300人以下或注册资本在800万元以下者；非工业企业是人数在200人以下，注册资本在500万元以下者。中型企业是指工业企业雇佣人数在1000人以下，注册资本在3000万元以下者。

（二）我国中小企业发展现状分析

我国目前约有1000多万家中小企业，占全国企业总数的99%以上，中小企业的工业总产值及实现利润分别占全国总数的60%和40%，占我国城0

镇就业总数75%的就业岗位，安置了2至3亿的农村剩余劳动力。[1]

在市场经济条件下，我国中小企业的发展虽然具有资金经营灵活、市场反应灵敏、适应多样化需求等优势，但同时也存在着规模效益差、管理滞后等不足之处。随着中国加入WTO，跨国公司的不断进入，我国中小企业面临着腹背受敌、两面夹击的巨大压力，人力资源问题成了制约其发展壮大的瓶颈。中小企业的先天不足，是在人力资源管理方面还没有形成一套适合中国中小企业发展的科学合理的人力资源管理系统，缺乏人力资源的战略规划，人力资源与企业发展战略不匹配，导致人员的流动过于频繁，管理人员、技术人员乃至熟练工人都在不断地流失；在岗的员工也大都缺乏工作热情，这给公司的发展乃至生存带来了极大的威胁。

二、我国中小企业员工激励现状及存在问题

（一）缺乏持续有效的长期激励机制

随着全球化市场竞争的日益激烈，为提高企业核心竞争力，建立员工激励机制已成为当今我国企业的必要选择，而我国大部分中小企业却还没有一套完善的员工激励制度。激励（Motivation）是激发和鼓励人们朝着所期望的目标采取行动的过程，[2]激励制度则是引导、规范员工行为，使得个人目标与企业目标相一致的各种措施的总和。完备的激励制度是造就负责任员工的客观环境要求，也是保证企业目标、任务顺利实现的制度保证。中小企业发展过程的特性决定了大部分企业的管理更多是建立在亲情和感情基础之上，缺乏科学的制度规范，尤其是人力资源管理制度不健全，这

[3]种灵活多变的特性从某种程度上弱化了现代企业制度化管理应有的作用。

由于缺乏持续有效的长期激励机制，缺乏一个明确的激励标准，使得激励多具有短期行为和很大的随意性，管理者仅凭个人的好恶和伦理道德对员工进行奖惩，使得许多员工工作积极性、主动性和创造性被扼杀，造成中小企业竞争力下降，生存时间短等问题。

（二）激励措施单一化

目前，中小企业更多地是采用物质激励，主要通过物质刺激的手段，鼓励员工工作，其主要形式包括工资、奖金、津贴等。在中小企业内部，为使员工减少一些偷懒行为，通常的做法是将员工的收入与企业经营业绩挂钩，在物质激励的标准上不近合理，没有和工作业绩挂钩；在报酬形式

上，多采用底薪+奖金这一“万能”报酬方式，目的是使员工具有危机感，在物质激励手段上缺乏系统性和多样性。人文主义的缺失和技术理性的加强，使得整个社会成为了“拜物教”和“物化”的“铁笼”，[4]注重眼前利益，激励的短期行为较为明显。物质激励只是保健因素而非激励因素，虽然可以消除或者预防员工的不满，但是不能直接起到激励作用，而其他多元化的需要得不到满足，仍然无法提高工作激情，企业无法从中得到满意的使用效益。

（三）缺乏完善的培训体系

其实许多中小企业都有自己的培训制度，但大部分只是流于形式，对培训的需求分析，培训的效果的评估重视不足，绝大多数中小企业中员工培训机会很少，且只停留在应付职能部门检查的持证上岗等方面的培训上。对员工培训的忽视，往往会得出“训而无用”这样的结论，公司管理层认为他们所实施的培训对于企业的原状并无直接或间接影响，对企业未来的发展也没有促进的效果，[5]企业往往只是在“用人”，很少进行“育人”。因此，在这种理念的作用下，很多企业的培训机制十分的不健全。

三、我国中小企业员工激励的完善

（一）建立以“价值理性”指导的、充满人文主义关怀的人本理念

技术理性的发展，人文主义的缺失使得人的价值和意义受到了忽视，技术的发展背离了人类发展的根本目的。[6]当今企业间的竞争, 归根到底是企业人力资源的竞争，是人才的竞争。人不是机器，一个把员工当做生产机器的企业，那他注定要失败。中小企业必须建立“以人为本”的企业文化和价值观念，把员工视为企业的重要财富，信赖并尊重他们。通过激励员工，提高员工忠诚度和归属感。同时将企业文化精髓与员工人生价值取向相融合，使员工认同和接受企业的目标和价值观，形成员工在工作中的成就感和公平感, 让员工感到企业对自己的重视，因此，企业必须树立“以人为本”和“人高于一切”的价值观念。[7]

（二）采用多元化的激励方法

美国心理学家赫茨伯格创立的双因素理论分析认为：职工感到不满意的因素大多与工作环境和工作关系有关，这类因素的改善可以预防或消除职工的不满，但不能直接起激励的作用，故称为保健因素。与此相反，使职工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这类因素的改善可

以使职工获得满足感，产生强大而持久的激励作用，所以称为激励因素。

根据双因素理论，中小企业在设计激励制度时应将物质激励与精神激励相结合，短期激励与长期激励相结合的方法，使得激励必须在一定程度上满足员工的需求。

1.物质激励是指通过物质刺激的手段，主要表现形式有工资、奖金、津贴、福利、罚款、降职等。与物质激励相比，精神激励满足的主要是员工的精神需求，如运用工作激励，尽量把员工放在他所适合的位置上，并在可能的条件下进行工作扩大化和丰富化，从而赋予工作以更大的挑战性，培养员工对工作的热情和积极性。再比如，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，可以进一步满足员工自尊和自我实现的需要。尊重员工和关心员工能激发员工的积极性和责任感，他们会保持良好的工作风貌，从工作本身得到最大的满足，用自豪感、成就感、荣誉感等内在薪酬来进行员工激励，这可以实现运用薪资进行激励达不到的效果，也减少了中小企业资金的流出。[8]马斯洛对于人类需求的研究结果为管理者认识员工的需求提供了一个基本框架，定期和不定期对员工的需求进行调查，有助于理解员工的整体需求的变动情况，进而制定有效的激励措施。

2.短期激励与长期激励相结合。短期激励指即时的或一次性的激励, 而长期激励则指规范性的、期限较长的激励。短期激励具有灵活性和时效性，而长期激励则具有稳定性和持久性，因此，将短期与长期激励进行交叉配合，能取得较好的激励效果。短期激励的方法有：增加工资、津贴、补贴、奖金、带薪假期、培训机会、旅游等；长期激励的方法有：经理人股票期权、员工持股等。

为保持企业激励计划的竞争性，中小企业必须充分考虑企业员工的特点，针对员工工作的动机与需求，制定恰当的激励计划。所以中小企业管理者在引导员工的思想方面，要合理根据每为员工或者不同群体的不同需要，对其实施不同的激励组织和控制，或将多个激励方式联合运用。

（三）完善薪酬激励机制

薪酬是组织支付给员工的财务性的有形的具体报酬，主要包括基本工资、激励工资、福利和津贴以及内在的薪酬。[9]针对各岗位进行系统调查和岗位分析，科学的划分岗位等级，制定一套岗位评价标准，进而设计出合理的薪酬体系。不同工作性质和处于企业组织不同层次、不同岗位的人才，企业应采取不同的评价标准和方式来评价人才的绩效和确定“奖金”的数额。但在薪酬激励方面，中小企业应抓住三个主要环节，即合理、公平和频率。所谓合理，就是员工付出的劳动能得到相应的薪酬。实践证明，动态结构工资模式，能使企业利益分配合理，员工的贡献与薪酬相匹配，即企业和职工个人所得与其各自付出的努力与劳动投入大体相当，形成了能够调动职工积极性的利益激励机制，从而发挥利益机制对企业行为的积极鼓励和约束作用。公平是指工资分配是否公平。员工对自己的工资报酬是否满意，不仅受收入的绝对值影响，也受相对值的影响。每位员工总是把自己付出劳动所得的报酬，同他人作比较。若结果差距小，即同等投入获得同等报酬，认为公平，从而心情舒畅，努力工作，否则会影响工作的积极性。而频率是指工资增长和调整的频率。由于员工的劳动投入是变化的，因此，与之相适应的工资分配也随之相应变动。总之，企业的薪酬要有一定的激励性（差异性）和经济性，对内具有公平性，对外具有竞争性。

（四）建立完善的培训体系，提高员工的自我激励能力

中小企业应建立完善的培训体系，为员工的发展提供良好的平台。员工培训既是企业提高员工素质和技能提升工作效率，增强竞争力的必然途径；同时给员工提供各种学习培训机会也是一种有效的激励方式，有利于提高员工的工作热情和高昂的士气，提升员工的思想觉悟，进而提高员工的工作能力。培训意味着自身能力和素质的提高，意味着自身人力资本的提升，更意味着将来会有更好的发展机会和空间，这种激励对员工的影响是深远的。

通过培训，可以提高员工的思想道德修养水平，进而树立崇高的理想和职业道德。良好的培训可以拓宽员工的知识面，帮助员工正确认识自身的价值，树立正确的职业道德操守，从而促使他们在工作中积极进取、负责认真，懂得在工作中自己既是被管理者，又是管理者，明白自我激励能力提高的重要性，促进员工思想认识与行为的一致性。因此，完善培训体系是一个企业自身不断成长的需要，也是员工自身发展的需要。

对员工进行专业技能的培训，提高员工的工作能力，这对于激发员工斗志和提高员工的工作业绩是十分重要的。因此，在专业技能培训时应根据本组织的特点和员工的知识、能力结构等特点进行分析，有计划、有组织、有重点、有针对性地进行培训。对于管理人员，通过理论和实践相结合的原则，提高他们解决实际管理问题的能力；对于一般员工，不仅要进

行基础教育，提高他们的知识水平，还要结合本职工作，提高他们相应的基本技能。只有从业务理论上和和实际操作技能这两方面入手，根据员工的工作特点进行组织培训，才能取得较好的培训效果。[10]

总之，随着宏观经济环境的改善，经济开放程度的提高，人才已成为企业确立竞争优势，把握发展机遇的关键因素。如何做好中小企业员工激励机制，对管理者来说，既是一门高深的理论，更是一门领导艺术，是一个永无止境的值得探究的课题。中小企业员工激励机制的建立和完善，关键要“重视人才，以人为本”，建立多维交叉的员工激励体系，综合运用多种激励机制，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

**第四篇：中小企业员工薪酬激励问题**

中小企业员工薪酬激励问题

发布时间：2024-08-19 10:44:01 点击数：15446 次 来源：《经济研究导

刊》

引言

在国外，一般认为薪酬是员工通过劳动所获得的内部奖励和外部奖励，内部薪酬反映的是员工工作时的心理状态；而外部薪酬既包括物质奖励又包括非物质奖励。在国内，人们解释薪酬是员工向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳和报答。一般包括工资、奖金、福利、津贴和补贴、股权等形式。所谓薪酬管理就是企业管理者对企业员工报酬的支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的过程。内容包括：确定薪酬管理的目标、选择薪酬政策、制定薪酬计划、调整薪酬结构等内容。对于企业而言，激励性薪酬体系的建立有助于企业吸引和保留核心员工，激励员工提高士气的同时提高企业的人力资源效率和劳动生产率，从而进一步帮助企业战略目标的实现。对于员工而言，薪酬不仅具有保障员工生活生产及再生产的功能，而且也能使员工体会到自身的被关心和自我价值的被认可，增加对企业的情感依恋，自觉地与企业同甘共苦，为自身的发展与企业目标的实现而努力工作。如今，中小企业正遭受薪酬问题的困扰。如何解决这些困扰，更好的解决薪酬管理问题是当下中小企业需要重视和亟待解决的问题。

一、企业现状及薪酬管理问题

（一）企业简介

潍坊阳春天然乳业有限公司成立于2024年，前身为中国人民解放军济南军区某部奶牛良种场。自1998年开始，在几头牛的基础上，逐渐扩大养殖数量和生产规模，使用环保饲养，促进良种改殖，一如既往地追求高质量高水平的奶源建设，所产乳制品经过严格的精细化加工，提供给广大官兵。天然纯正的乳制品，融入军人的血统，成就了军供乳业第一品牌――阳春乳业。

（二）企业员工薪酬激励

目前存在的问题总的来说，中小企业的发展势头是令人称赞的，但其在长期发展过程中，由于人力资源的基础性工作严重缺陷，加上缺乏科学理论的指导，薪酬矛盾越来越突出，严重滞后了现代人才竞争的要求，而今甚至发展到阻碍企业进一步发展的地步。

1.薪酬管理缺乏战略性眼光。薪酬设计上的战略导向原则，是将企业薪酬体系构建与企业发展战略有机结合起来，使企业薪酬体系成为实现企业发展战略的重要杠杆。企业所要解决的是“经营什么，如何在经营中获胜”的问题。而企业的薪酬战略是公司人力资源战略重要组成部分，薪酬战略的中心是以一系列薪酬选择帮助企业战略目标的实现，从而赢得并保持竞争优势，其所要回答的是“薪酬管理体制如何取胜”的问题。

作为刚打入潍坊市场不久的奶制品企业，在潍坊各大超市走访发现，对阳春羊奶做推销的营销人员少有人在，而阳春羊奶的价格又是其他牛奶价格的1倍多，对消费者来说，陌生而又价高的羊奶冰冷的躺在货架的，少有人问津。从这个问题表面看来：企业终端营销不到位，然而深挖其本质说明：企业对营销人员不重视，没有给予必要的薪酬激励作用，再深究说明企业的大的战略方向不到位。

许多中小企业并没有对自己的发展战略思考很多，对以人力资源发展战略去支撑企业发展战略的战略更无从谈起。企业的产品处于生命周期的导入期、成长期、成熟期或是衰退期，薪酬战略倾向也会有所不同，从而适应于企业的不同阶段和不同类型，在中小民营企业中，他们对企业在发展的不同阶段，运用不同的薪酬战略知之甚少。

2.薪酬管理缺乏理念，评价体系不健全。薪酬理念是企业文化的一部分，它明确了企业在薪酬管理方面所倡导的价值导向，是薪酬体系的灵魂。它指明了公司到底为什么样的行为和什么样的业绩进行付酬。一旦员工知道了企业的价值倾向，就会更加明确自己的本职工作范畴，从而专注自身的技术的提高。这样长此以往，技术提高后给企业带来更高的生产效率、更好的顾客服务、更大的销售额、更高的利润，实现企业的可是企业的可持续发展。

根据调查总结，目前中小企业的薪酬结构主要由固定薪酬和可变薪酬两个部分构成。固定薪酬主要根据岗位确定，根据该岗位所需的技能、知识、操作难度等因素决定；可变薪酬一般以奖金、津贴等形式表现。问题在于：固定薪酬比重太大，可变薪酬的比重过小，这样

很难激发员工的积极性和创造性，使员工对工作产生懈怠情绪。中小企业薪酬理念缺乏，对产生绩效的关键因素认识不够。

3.薪酬管理忽视“无形薪酬”的重要作用。薪酬有无形和有形之分，有形薪酬是中小型企业一般理解的薪酬，其具体形式有：薪资，奖金，福利，花红和股份。无形薪酬是指人们从工作本身中得到的满足，它一般无须企业耗费什么经济资源。无形薪酬指社会地位，名誉，自豪感等。依据马斯洛的需求原理，有形薪酬只是满足生理、安全和部分社会型的需求，而无形薪酬则满足了员工尊重和自我实现的需求。

企业目前薪酬主要由工资、规定的社会保险和住房公积金及其他的福利项目构成。（1）工资是企业为员工支薪酬的主体。（2）年终奖金。每年根据公司的利润情况进行分配。（3）社会保险。（4）其他福利等。可见对无形薪酬重视不足。

在大多数中小民营企业中，老板认为薪酬就是钱。这是一种极其错误的想法。正是企业的“唯钱论”，使后者受到了极大的忽视。这是一种很典型的而且也是很原始的薪酬管理观念，因而员工的人格得不到尊重，优秀的人才得不到重视和发展。在民营企业中，很多高管和创业伙伴的离开，不是因为钱太少，而是因为“精神价值”没有得到恰当的激励。

二、应对措施

（一）进行战略性薪酬管理

战略性薪酬管理是以企业的发展战略为依据，根据企业的发展阶段，内外环境，企业目标，正确选择薪酬策略，使之促进企业战略目标更好实现的活动实现。此原则强调薪酬体系为企业发展提供战略理性、前瞻性的支撑。这对于企业应对外部环境变化，深化企业改革，进行科学管理有很大的必要性。它在关注为所有员工提供一般意义薪酬激励的同时，设计出有重点、有区别的薪酬政策，以更好的实现企业的发展战略。

阳春乳业目前仍处于产品导入期，应该将企业的营销部门为其发展战略瓶颈部门，企业战略的制定应该向营销领域倾斜，应更重视企业产品的宣传，加大对营销人员的薪酬激励作用。这样一方面可以激励企业营销人员开展强有力的营销工作，另一方面优厚的待遇可以吸引企业外部的优秀人才。

（二）完善绩效评估体系

绩效评估考核的结果与员工所得的报酬是直接挂钩的，绩效评估的客观性、公平性也就直接影响到薪酬体系的合理性。绩效评估体系的构建，包括工作细则和工作表现标准体系两个部分。

标准的工作细则为表现标准评估提供依据，他描述了一份工作的内容、方法以及要求，它让员工知道自己需要干什么怎样，所以其详细性、准确性和可衡量性以及可观察性要求都相对较高，从而使企业的管理理念可视化[3].工作表现标准评估体系的建立包括评定标准和评定组织两部分。评定标准必须尽量使用科学、可以度量的或可以观察到的标准，以使评定客观。

企业可以根据评定结果将员工分为优秀、良好和合格三个等级，例如优秀的加薪6%，良好的加薪3%，合格的加薪1%，以此来作为奖励加薪的凭证。这有点类似学生学期成绩中的奖励加分。

（三）以员工为本，加强沟通

无论是选择外在薪酬或是内在薪酬，只有让员工接受的薪酬方式才是最好的。只有被员工接受的薪酬才能更好的发挥对员工的激励作用，毕竟最终实施的对象是企业员工。但问题是，员工的差异导致不同员工的需求不尽相同，无法一语概括。解决办法就是加强与员工的沟通交流，更好的了解员工的需求，给员工提供自助餐式的薪酬。在与员工的交流中一方面体现公司以人为本，心系员工，想员工之所想，使员工感到受重视，这是一种最简单最廉价的内在薪酬方式；另一方面企业也在无形中传达了公司要有薪酬体系的改革，巧妙地传达的指令。

一般来说，企业可采用以下不同的对待方法：对较低工资层次的员工，奖金的作用更加重要，可以增加外在薪酬进行激励；对收入较高的员工特别是公司的知识分子和管理干部，晋升职务、尊重人格、授予职称、鼓励创新及工作的自由度等激励手段效果更好。对于公司一线员工，像从事体力劳动的员工和终端营销人员，劳动保护、劳动条件、岗位津贴等可能就更为有效。

结束语

进入知识经济时代，世界经济全球化需要中小企业与世界经济接轨，就需要我们以全新的经营理念。薪酬永远是最变化莫测又最令人神经过敏的东西。正因如此，在中国大地上经营的企业，不论是国企、民营，亦或外资企业，没有哪家的薪酬体系是完美无缺的。在变化加速的时代，不同所有制的企业，围绕薪酬发生的故事每天都在上演，而且层出不穷。薪酬管理也不例外，中小企业只有不断创新和完善，才能迎接面临的不断挑战。

**第五篇：浅谈中小企业知识型员工的激励**

浅谈中小企业知识型员工的激励

李紫雪

内容摘要：随着知识经济时代的到来，人力资本和知识资本日益成为企业取得持续竞争优势最重要的战略资源，因此发展中的中小企业如何能在日趋激烈的市场竞争中发挥人的作用显得至关重要。本文通过对知识型员工的特点及需求分析，试图探讨出一些激励知识型员工的方法。

关键词：中小企业知识型员工激励理论引言

目前，我国的中小企业占全国企业总数的90％以上，中小型企业在国民经济中处于重要地位，正逐步成为发展社会生产力的主力军。中小企业对促进经济增长，扩大就业，增加地方财政和居民收入，增加有效供给等方面都具有重大的意义。但是，我国中小企业的规模一般不大，给员工带来的安全感和自豪感不强烈；企业内部适合于知识型员工轮岗的岗位较少，使得知识型员工内部流动的机会不多；对人才观念认识不足。在知识经济时代，我国中小企业如何激励知识型员工，吸引留住知识型人才，使充分发挥其能力，对我国中小企业在激烈的竞争中赢得竞争力至关重要。

20世纪末，世界经济的发展越来越呈现出两种趋势：一是经济的增长日趋依赖于知识，知识成为经济增长的主要动力；二是世界各国间的经济开放性和相互依赖性不断加强。我们将前者称之为知识经济时代；将后者称之为经济全球化趋势。在这样的时代背景下，如何利用知识经济与全球化的特点提高企业的核心竞争力，如何用运用更有效地方法激励员工已威为中小企业的时代主旋律。激励理论

在经济发展的过程中，劳动分工与交易的出现带来了激励问题。激励理论是行为科学中用于处理需要、动机、目标和行为四者之间关系的核心理论。行为科学认为，人的动机来自需要，由需要确定人们的行为目标，激励则作用于人内心活动，激发、驱动和强化人的行为。著名管理大师哈罗德·孔茨认为，激励是应用于动力、愿望、需要、祝愿以及类似力量的整个类别。所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效实现组织及其成员个人目标的系统活动。激励水平越高，完成目标的努力程度和满意度也越强，工作效能就越高；反之，激励水平越低，则缺乏完成组织目标的动机，工作效率也越低。早期的激励理论研究是对于“需要”的研究，回答了以什么为基础、或根据什么才能激发调动起员工工作积极性的问题，包括马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论，和麦克利兰的成就需要理论等。知识型员工的界定

3.1 知识型员工的概念

知识型员工(knowledge worker)，最早是由美国管理大师彼得·德鲁克以知识工作者的概念提出来的。他将“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”称之为“知识型员工”，特指经理或执行经理。不过发展到今天，知识型员工实际上已经被扩大到大多数白领。就发展中的中小企业而言．本文所指的知识型员工包括在企业中从事以上工作的部门经理以下的人员。

3.1 知识型员工的特点

企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要靠知识的载体——知识型员工来实现。知识型员工的特点，用一句话来概括就是：作为追求自主性、个体化、多样化和创新精神的员工群体，激励他们的动力更多的来自工作的内在报酬本身。知识性员工的具体特点如下：

（一）具有专业的相应特长和较高的个人素质 知识型员工大多受过系统的专业教育，具有较高学历，掌握一定的专业知识和技能；同时由于受教育水平较高的缘故，知识型员工大多具有较高的个人素质，如开阔的视野，强烈的求知欲，较强的学习能力，宽泛的知识层面，以及其他方面的能力素养。

（二）具有实现自我价值的强烈愿望

知识型员工通常具有较高的需求层次，往往更注重自身价值的实现。为此，他们很难满足于一般事务性工作，而更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。

（三）工作过程难以实行监督控制。

知识型员工是在易变和不确定环境中从事创造性的知识工作，其工作过程往往没有固定的流程和步骤，而呈现出很大的随意性和主观支配性，甚至工作场所也与传统的固定生产车间、办公室环境迥然不同，灵感和创意可能发生在任意的工作外时间和场合。因此，对知识型员工的工作过程很难实施监控，传统的操作规程对他们也没有意义。

（四）工作选择的高流动性。

知识型员工由于占有特殊生产要素，即隐含于他们头脑中的知识，而且他们有能力接受新工作、新任务的挑战，因而拥有远远高于传统工人的职业选择权。一旦现有工作没有足够的吸引力，或缺乏充分的个人成长机会和发展空间，他们会很容易地转向其他公司，寻求新的职业机会。所以，知识型员工更多地忠诚于对职业的承诺，而非对企业组织做出承诺。

（五）对劳动报酬具有特殊认识

知识型员工的需求层次较高，对劳动报酬和普通员工有着不一样的认识。首先，他们认为报酬虽然仍是生存所必须的物质基础，但劳动报酬的高低更是他们价值大小、社会地位高低、人生价值实现与否的重要衡量尺度；其次，他们认为他们身上凝结的知识是长期投资获得的人力资本，作为一种资本，应当和其他生产要素一样参与企业利润的分配。

3.2 知识型员工的影响因素

知识管理专家玛汉·坦姆仆经过大量的实证研究认为：激励知识型员工的前四个因素依次为个人成长(33．74％)、工作自主(30．51％)、业务成就(26．69％)和金钱财富(7．07％)。笔者认为除了以上因素，环境支撑也是一个重要的激励因素。

4知识型员工的激励方法

依据我国中小企业的现状分析和知识型员工的特点及影响因素，对知识型员工的激励可

以从以下几个方面进行。

首先，协助知识型员工的成长需要和成就的实现。第一，运用工作轮换和工作丰富化方式，满足员工成长和成就需求。在单位的组织制度上为员工参与管理提供方便，这样更容易激励员工提高工作的主动性。管理者首先要为每个岗位制定详细的岗位职责和权利，让员工参与到制定工作目标的决策中来。在工作中，让员工对自己的工作过程享有较大的决策权。

第二，为知识型员的个体发展提供广阔的成长空间。每位员工都有自己的理想，如果他发现自己的工作是在为自己的理想而奋斗，就会焕发出无限的热情。管理者应该了解员工的理想，并努力将单位的目标与员工的理想结合起来，实现单位和员工的共同发展。

其次，增运用柔性管理的方法，增强员工的自主选择性。

第一，实行弹性工作制。知识型员工从事脑力工作并且难于监控其工作过程，因此企业可根据自身和知识型员工的实际情况实施弹性工作制。

第二，建立自我管理团队，并将其作为企业基本的管理单位。知识型员工创造性地积极发挥要求组织成员间的关系是一种平等的伙伴关系。

再次，以人为本，建立合理的薪酬体系。

第一，提高薪资待遇，虽然知识型员工对劳务报酬有特别的认识，但满足他们的物质需求还是很有必要的。另外，企业向知识型员工提供报酬的高低也意味着企业对知识型员工工作的认可和重视程度。第二，实行自助式的福利待遇。在实际操作中企业可根据知识型员工的特点和具体要求，提高知识型员工的福利水平，并列出一些福利项目，让他们自由选择，各取所需，满足不同的福利偏好，通过不同的企业福利起到激励作用。

最后，重视环境激励的作用。

首先应该加强政策环境的激励，单位良好的制度、规章等都可以对员工产生激励。这些政策可以保证员工的公平性，而公平是员工的一种重要需要。如果员工认为他在平等、公平的单位中工作，就会减少由于不公而产生的怨气，从而提高工作的效率。同时，客观环境的激励也很重要。单位的客观环境，如办公环境、办公设备、环境卫生等都可以影响员工的工作情绪。在高档次的环境里工作，员工的工作行为和工作态度都会向“高档次”发展。结语

中小企业对知识型员工更好的激励，需要根据我国国情和企业自身实际综合地合理运用以上方法。人是知识的主人。知识经济时代的经济增长和财富积累更加依赖于知识的所有者一人。发展中的中小企业要以知识资本为前提获得持续的竞争优势，就需要发挥掌握知识的人的作用。采用多种形式并存的薪酬制度和多种精神激励方法，将外在激励与内在激励相结合，通过内部岗位轮换与岗位招聘，挖掘人的潜能，使员工的工作内容丰富化、扩大化。当然除了以上提到的方法之外，还有很多其他方法，企业需要不断创新，吸引、留住更多知识型人才。同时，管理者自身素质的提升，直接有助于其激励机制的完善。正确以及准确地激励知识型员工必将促进中小企业的成长与进步。

参考文献：

1.Kang, Jina.The knowledge advantage: Tracing and testing the impact of knowledge characteristics and relationship ties on project performance.Dissertation Abstracts

International, Section: A, 2024,64(2):0568.2.彼得·德鲁克．变动中的管理界[M]．上海译文出版社.1999：110．

3.赵曙明等：知识企业与知识管理．南京大学出版社．2024

4.周三多．管理学—原理与方法[M]．上海：复旦大学出版社，2024．

5.燕补林．论知识型员工激励模式的创新与构建[J]．企业经济，2024：(2)．

6.黄彬玉．论现代企业知识型员工的激励[J]．中小企业科技,2024:(05)．

7.周炜．知识型员工激励策略探析[J]．经营管理，2024：(3)．

8.冯同海.论知识型员工的激励[J].商场现代化,2024(7)

9.张志．知识型员工激励机制的构建[J]．生产力研究，2024:(14)．

10.邱菊，凡莉．基于需要层次理论的中小企业激励机制构建[J]冲国商贸，2024：(19)．

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！