

**高等教育自学考试**

**学 位 论 文**

**德邦企业激励机制分析**

**办学单位： 广州城建职业学院**

**专业年级： 现代企业管理2018届本科**

**学 生：** **郑哲航（010515307015）**

**指导教师：** **林日弟（讲师）**

**提交日期： 2018 年 3** **月 20 日**

**中 文 摘 要**

随着全球经济一体化的进程慢慢深入与现代知识经济的到来，企业面临的经营环境更加复杂多变，市场竞争更加激烈，现今人才，人力资源成为企业经营的首要资源，也是竞争的重要一环。当今，现代知识经济条件下，很多的企业面临人才大量流失，企业人员流动率增高，对企业的可持续发展带来严重的影响，这在很大的程度上说明企业人员的员工激励机制出现了问题。企业的管理的关键在于对企业员工的激励。现在社会中许多企业的企业管理中还存在的激励意识不足，激励的形式太过单一，并没有形成合理科学有效的绩效评估体系，激励缺乏人性化等等的一系列问题。因此，如何设计和优化员工激励机制，做好员工职业生涯规划、管理、建立科学的人员培训和开发机制、塑造良好的企业文化，吸引并留住员工，让员工对企业有归属感，提高忠诚度，提高员工的工作绩效水平，增强企业凝聚力和竞争力，这些已成为当代企业发展所面临的重要问题。

本文以德邦物流公司为研究对象，以企业激励机制的相关理论为依据，采用提出问题，分析问题，解决问题的方法设计框架。对德邦物流公司员工激励现状进行分析。提出导致德邦公司员工激励问题的各种因素是工资绩效缺乏科学性，忽略激励的重要性，缺乏人性化的激励机制。本文运用归纳、文献资料等研究方法。主要运用激励理论跟员工需求理论对德邦公司存在的问题进行分析，最后对德邦公司提出基于激励现状的合理建议，从而提高员工的激励水平，促进公司发展，增加竞争力。

**关键词：**激励 激励机制 企业管理 激励原则 激励措施

**Abstract**

With the arrival of global economic integration process deeply and slowly with the modern knowledge economy, enterprises are facing the business environment more complicated and changeable, the market competition is more intense and talent, human resources become the primary resource for the business, competition is important one annulus. Today, under the condition of modern knowledge economy, many enterprises face the huge loss of talent, enterprise staff turnover rate increased and the sustainable development of the enterprise brings serious influence, which to a great extent that the staff incentive mechanism in the enterprise personnel problems. The key of enterprise management lies in the motivation of employees. Now many enterprises in social enterprise management still exist in the sense of incentive, the incentive in the form of a single too, and did not form reasonable scientific and effective performance evaluation system, incentive lack of humanity and so on a series of problems. Therefore, how to design and optimize the incentive mechanism, do a good job of staff career planning and management, the establishment of scientific personnel training and development mechanism, create a good corporate culture, to attract and retain employees, so that employees of enterprises have a sense of belonging, loyalty, improve the level of job performance, enhance the cohesion of the enterprise and competitiveness, which has become an important problem faced by the development of modern enterprises.

In this paper, Kang Mei pharmaceutical Limited by Share Ltd as the research object, based on the relevant theory of enterprise incentive mechanism, using the proposed problem, analysis of the problem, to solve the problem of method design framework. Analysis of the current situation of employee motivation in the Limited by Share Ltd of Kang Mei pharmaceutical company. The various factors that lead to the motivation of the employees of Kang Mei company are the lack of scientific performance, the importance of ignoring the incentive, and the lack of the incentive mechanism of human nature. In this paper, the use of induction, literature and other research methods. Mainly uses the incentive theory with the staff demand theory to Kang beauty company existing problems are analyzed, finally to Kang beauty company proposed based on motivation status of reasonable suggestions, so as to improve the level of employee motivation, to promote the development of the company, increase the competitiveness.

**Key words：**excitationexcitation mechanismbusiness management

equal compensation principlemeasures

目 录

[1绪 论 1](#_Toc446933329)

[1.1研究的背景 1](#_Toc446933330)

[1.2研究的意义 1](#_Toc446933331)

[1.3文献综述 1](#_Toc446933332)

[1.4研究的内容与方法 2](#_Toc446933333)

[2德邦物流的概况 3](#_Toc446933334)

[2.1德邦公司的简历和发展 3](#_Toc446933335)

[2.2德邦公司的激励制度概况 3](#_Toc446933336)

[2.3德邦公司的激励体制现状 4](#_Toc446933337)

[2.4 本章小结 5](#_Toc446933343)

[3德邦物流激励机制存在的问题 6](#_Toc446933344)

[3.1激励机制不完善 6](#_Toc446933345)

[3.2忽略精神激励 6](#_Toc446933350)

[3.3缺乏长期有效的激励手段 8](#_Toc446933351)

[3.4忽略员工的自我实现和个人感受 9](#_Toc446933352)

[3.5本章小结 9](#_Toc446933353)

[4德邦激励机制问题的解决对策 10](#_Toc446933354)

[4.1完善激励机制 10](#_Toc446933355)

[4.2加强企业文化建设 11](#_Toc446933360)

[4.3物质激励与精神激励并存 12](#_Toc446933364)

[4.4绩效的评估与激励相挂钩 13](#_Toc446933365)

[4.5 本章小结 14](#_Toc446933366)

[结 论 15](#_Toc446933367)

**参考文献**...........................................................................................................................................................16

**致 谢**..................................................................................................................................................................17

1 绪 论

1.1研究的背景

德邦物流是国家5A级[物流企业](http://baike.baidu.com/view/241846.htm" \t "_blank)，主营国内公路运输业务，创始于1996年。截止2014年9月，公司已开设直营[网点](http://baike.baidu.com/view/262186.htm" \t "_blank) 5,100多家，服务网络遍及全国，自有营运车辆8,800余台，全国转运中心总面积超过105万平方米。

公司通过服务理念，保持锐意[进取](http://baike.baidu.com/subview/794183/11090293.htm" \t "_blank)、注重品质的[态度](http://baike.baidu.com/subview/120670/6523368.htm" \t "_blank)，强化人才战略，通过不断。一直以来，公司都致力于与员工共同发展和[成长](http://baike.baidu.com/subview/7813/6248658.htm" \t "_blank)，打造人企双赢。德邦物流通过不断的努力，正逐渐成长为中国一流的物流运营商，德邦公司以“为中国提速”为目标，凭借其一流的运作体系和高度真诚的服务态度，尽心尽力为客户提供快速、便捷、专业、安全的物流服务。

在德邦物流快速发展的同时，在人力资源管理方面仍然存在一些缺陷，其原有的激励机制已经不能适应企业的快速发展，导致人力资源管理相对落后，员工薪酬体系不合理，企业文化建设相对落后，人性化管理不到位，造成员工满意度下降，员工的离职率也上升，影响了企业的凝聚力，对企业的快速发展带来影响。

**1.2研究的意义**

激励指利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，向所期望目标前进的心理过程。也就是激发人的行为，推动人的行为，调动人的积极性，就是让人们自觉自愿地、努力地工作，并创造好的绩效。人力资源是现代企业的战略资源，是企业发展的重要因素，而激励机制是人力资源中不可或缺的重要内容。企业实行激励机制的目的就是为了正确引导企业员工的工作动机，让员工实现自身价值的过程中完成企业的工作目标，增加员工的满意程度，让员工保有积极性和创造性。所以激励机制是决定企业繁荣或者衰落的重要因素。

进入21世纪以来，经济全球化进一步扩大，全球经济快速发展，市场竞争愈加激烈，企业想在当今的经济战场中获得一席之地，人力资源是影响企业发展的重要因素，是企业不可或缺的一部分，面对当前德邦物流的发展前景及状况，企业必须要能吸引并留住员工，尤其是那种高技术水平，高素质的员工，增强企业凝聚力，竞争力，战斗力，同时必须实施科学合理有效的激励才能实现企业利益和员工利益的双赢。本文通过各种文献资料，以及相关人士，对德邦物流员工激励机制进行研究，运用所学的专业知识实践，分析发现目前康美公司员工激励机制中存在的问题，针对这些问题提出一些建议。

**1.3文献综述**

企业的激励问题作为人力资源管理的核心已经成为决定企业成败的重要因素。随着中国加入WTO，国际竞争越来越激烈，市场经济也更加成熟，然而中国开放面向世界的时间较晚，管理的论文跟管理经验落后，相对发达国家在国际竞争中处于劣势。激励问题作文人力资源管理的核心已成为决定企业发展是否快速，是否能成功突围的重要因素，企业应从现有的激励理论中寻找突破口，缩短与发达国家之间的差距。

从二十实际五六十年代开始，国外的有关激励机制理论研究逐步成熟，其中有名的有：强化理论、公平理论、激励理论双因素理论、期望理论、马斯洛需求层次理论。在马斯洛的《动机人格》中，马斯洛提出了五个需求层次理论，这五个需求理论分别是生理、安全、爱于归属、受尊重、自我实现。马斯洛的观点存在一些偏颇，加上缺乏科学严谨的研究方法支持，可信度不高。后来，一个名为阿弗德的教授对马斯洛的理论做出了进一步的阐述，他的主张是：生存、成长和相互关系，生存涉及到满足人类生存的方方面面；成长，就是每个人发展的内部需求，相互关系就是维持人际关系的需要。

**1.4研究的内容与方法**

激励机制是一种通过特定的方法和管理方式，通过各种手段将员工对工作的完成的承诺的最大化的过程。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，以有效的实现组织及其成员个人目标的系统活动。包含一下几点内容

(1)激励的出发点是为了满足企业员工的需求，就是通过科学合理的设计，以良好的外部薪酬奖励方式和工作环境来满足企业员工的外在需求和内在需求

(2)激励要要贯穿员工的职业生涯，企业必须掌握员工的个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。所以，激励必须具有耐心，否则就是竹篮打水一场空。

(3)激励要科学化、规范化，激励不仅仅就是鼓励员工股，还要有一定的惩罚，既要对员工合理表现进行奖励，又要对员工的错误行为惊醒惩罚。

(4)激励的目的就是为了实现企业所定下的目标。

本文通过对德邦物流的激励机制进行分析，采用网络查找资料的方法，文献法以及该公司官网上的数据进行激励机制分析，目的是为了找了德邦物流激励机制中存在的问题，分析这些问题对德邦带来的后果，并针对性的提出相应的对策。

**2德邦物流的概况**德邦物流是国家5A级[物流企业](http://baike.baidu.com/view/241846.htm" \t "_blank)，主营国内公路运输业务，创始于1996年。截止2014年9月，公司已开设直营[网点](http://baike.baidu.com/view/262186.htm" \t "_blank) 5,100多家，服务网络遍及全国，自有营运车辆8,800余台，全国转运中心总面积超过105万平方米。

**2.1德邦公司的简历和发展**

德邦物流是国家5A级物流企业，主营国内公路零担运输业务和空运代理服务。公司创始于1996年9月，截止2011年9月20，德邦物流已在全国30个省、市、自治区开设直营网点1595余家，自有运输车辆4200余台，货台总面积超过50万平方米，日吞吐货量近3万吨，服务网络遍及国内550多个城市和地区。

公司秉承“承载信任、助力成功”的服务理念，以每年超过60%的增长速度在中国物流行业迅速崛起，并获得“全国先进物流企业”等荣誉称号。

德邦物流志在成为中国人首选的国内物流运营商，公司以“为中国提速”为使命，凭借严谨的运作体系和持续完善的服务网络，竭诚为广大客户提供安全、快速、专业的精准物流服务。

一直以来，德邦视客户为一起成长的亲密伙伴。在德邦眼中，客户所托付予自己的，不单只是一件货物，更是一份沉甸甸的信任。既然承接了客户交付的信任，就一定要把这份信任安全送达收货人手中，帮助客户获得生意的成功。为了更好帮助客户成功，2009年德邦重新定位自己——做中国 “[精准物流](http://baike.baidu.com/view/3158461.htm" \t "_blank)领导者”。 精准，即是对客户货物，精准把控从下单到交货之间的每一个细小环节，确保100%安全到达。实现这一点，德邦做到了作业流程标准化及顾客服务[人性化](http://baike.baidu.com/view/66744.htm" \t "_blank)。

**2.2德邦公司的激励制度概况**

随着当前物流业的发展，各个物流公司都在抢占市场，德邦物流在宁波地区正以每年60%的增长速度扩张。然而，物流企业的高工作强度，区域调动性强等因素导致员工的离职率一直居高不下。造成了每天有人离职，每天有人入职，且离职人数一直高于入职人数。不利于公司保持高速可持续发展。而且德邦物流主要在沿海地区发展，但近几年沿海地区出现招工难的情况，导致招工成名上升切招工难度大。

在德邦物流公司早期的发展中，对于员工的学历、素质等是很看重的，毕竟对于物流业来说，通过良好的服务来使客户满意是最重要的，接送货员、营业员等接触客户的职业最低的学历要求都要大专，德邦通过全国性的校园招聘，为企业带来了大量高素质高质量人才。找到员工之后最重要的就是留住员工，这不仅仅是用薪酬就能解决的问题，物流公司主要是跟货物打交道，每天也只是装卸搬货，这样会给许多大学生员工带来没有能学的误区。

德邦物流在员工的职业设计上其实挺灵活的，他们设计了业务、管理、技术、综合等多条道路供每个员工根据自身的优势和目的选择与自己相适应的道路发展。在一定程度上利用了员工的内心需求，调懂工作热情。

德邦物流在薪酬的设计上主要分为:

第一种：业务人员：工资（岗位固定薪酬+工龄+加班+绩效）+福利+其他

第二种：管理人员：工资（岗位固定薪酬+工龄+加班+绩效）+奖励+福利+其他

第三种：技术人员：工资（某项技能薪酬+固定薪酬+加班+绩效）+福利+其他

第四种：其他各类人员：工资（固定薪酬+工龄+加班）+福利+其他

德邦物流的员工的工资主要是岗位固定薪酬、工龄、加班、绩效、技能工资

（1）岗位固定薪酬是指以职位的权利、职位的责任、职位劳动强度、[劳动条件](http://baike.baidu.com/view/327874.htm" \t "_blank)、个人劳动技能、重要性（对产品关键度、质、量）、岗位的安全系数等评价要素确定的[岗位系数](http://baike.baidu.com/view/4612685.htm" \t "_blank)为支付工资报酬的根据，工资多少以岗位为标准，[岗位](http://baike.baidu.com/view/443923.htm" \t "_blank)成为发放工资的唯一或主要标准的一种[工资支付制度](http://baike.baidu.com/view/3526775.htm" \t "_blank)。

（2）工龄是指职工以工资收入为生活资料的全部或主要来源的工作时间。工龄的长短代表员工参加工作时间的长短，从一方面也反映出员工对本企业的贡献度，也是反映它对社会和企业的贡献大小和知识、经验、技术熟练程度的高低。

（3）加班费是指劳动员工按照企业和国家规定的工作时间之外继续生产劳动产生的价值所收获的劳动报酬，在节假日加班一般为当日工资的双倍或者三倍。

（4）绩效工资又称[绩效薪酬](http://baike.baidu.com/view/2867984.htm" \t "_blank)、工作奖励、[奖励工资](http://baike.baidu.com/view/4539602.htm" \t "_blank)或与评估挂钩的工资，它的基本特征就是将员工的薪酬与工作量、工作效率想结合起来。

（5）技能工资就是指员工个人使用自身所掌握的知识技能、通过自身的知识技能来获得工资报酬。

**2.3德邦公司的激励体制现状**

**2.3.1目标与绩效的激励模式**

德邦物流公司会对企业的营销业绩进行分析总结，对企业以后的任务有一定的战略部署，会给与员工一定的任务目标，从而形成考核标准，按员工对公司给予的任务的完成程度进行绩效评估，有利于调动员工的工作热情，促进公司的业绩向前发展

**2.3.2薪酬激励模式**

德邦物流公司采用了目前大多数企业采用的按员工职业级别定工资的薪酬策略。从刚开始的实习生到正式员工，从企业基层员工到管理层人员，层层分级，形成了犹如金字塔的薪酬分配体系，员工在不同等级不同职业上的工资薪水是不同的，等级越高工资越丰厚。

**2.3.3福利激励**

德邦物流公司的福利激励主要是年假、法定假期、婚嫁、产假、陪产假还有社保等。

**2.3.4竞争激励**

竞争激励是[行为激励法](http://baike.baidu.com/view/3442153.htm" \t "_blank)的一种。它是将优胜劣汰原则引进企业工作，使企业活动具有某种集体强化的自觉机制。竞争激励的强化与奖惩激励的强化不同，竞争激烈不是一种来自公司上层的激励，竞争激励是一种竞争对手间相互的强化激励；它不是外部诱因的刺激，而是内心激奋的结果。采取竞争激励时，公司要注意控制竞争沿着正确方向发展，确保竞争在公平基础上进行，否则就会使员工产生不满情绪，最后公司应对竞争结果也要做出一定的判断。德邦公司中有的员工通过自身的努力，从小小员工到一个区域的总经理也是存在的，公司会对经理人员配置专车，公司会为员工制定职业生涯，只要你表现出自己的价值，就能获得公司的器重。

**2.3.5榜样激励**

榜样激励是指企业领导者在实现公司目标中对做法先进、成绩突出的个人或集体，给予肯定和表扬，要求大家学习，从而激发个人或团体成员积极性工作的方法。德邦物流会每月每个季度每年每个部门评选出自己的优秀员工、季度优秀员工、年度优秀员工等等。对这些优秀员工的事迹行为进行表彰，给予一定的物质奖励，并且对该优秀员工的职业晋升方面会优先考虑。

**2.4 本章小结**

目前德邦物流的激励现状对员工工作的积极性造成了英雄，就员工的心理需求来讲，员工对工资的看法的喜升不喜降，如果员工在一段时间内得不到升薪的话，员工就是产生工作无成就感，不受重视感，工作就会没动力、没积极性，这样长久以来会对公司造成无法估计的损失，而德邦五千恰恰是薪酬主要依据职务来提升，而员工对企业的贡献往往不计入薪酬。

此外，公司不能只是注重物质激励，精神激励一样重要，如培训、保险、公司文化建设等。如果不能从精神方面激发员工的工作热情的话，那将是公司人力资源的一大损失。对公司员工的心理需求的把握，将员工当前的最关系、最重要的问题放到激励体制中，解决员工心中的问题，这样才能激发员工的工作热情。

因此，对德邦物流来说，建立起健全科学有效的激励体制是公司发展的重要环节。

# 3德邦物流激励机制存在的问题

**3.1激励机制不完善**

**3.1.1薪酬结构不合理**

①绩效的考核和员工的薪酬搭配不合理、缺乏合理性、科学性；②随着近几年物价上涨和员工工作技能的变化，德邦公司有不少岗位的工资级别差已经明显过小，为拉开档次，对高层的人员缺乏激励作用，而且物价上涨，而工资却不上涨，③虽然德邦公司按员工职位的高低分发工资，但还是存在工资结构不合理，岗位的工资等级不合理，对比社会中同工种，同等级的员工，德邦公司的岗位工资稍微低了点。这会导致员工对公司的工资体系不满意，员工的工作热情不高，工作积极性低下。

**3.1.2管理层的执行力度不够**

马云说：员工到公司来无非为了两样东西，一是能赚钱，二是能成长！员工离职的原因只有两个，要么是钱不到位，要么是干得不开心！马云曾说过“员工的执行力不行只有两个原因，要么是领导无能，要么是制度无能！”首先，企业管理层对人力资源的认识不够，没有树立人力资源开发和管理观念，这从另一个角度反映出企业对管理人员的培训还不够重视，管理人员缺乏专业素养。企业在激发员工积极性、主动性和创造性等方面认识还不到位，激励措施不恰当不及时。而且在人才的培养、使用、提拔、保留、储备没有坚持现有的激励制度。

**3.1.3激励制度缺乏层次**

现今德邦企业的激励制度基本受到员工职业等级的影响，职位、级别直接影响薪酬奖金，职位高、级别高的薪酬奖金待遇各方面就好；职位低、级别低的薪酬奖金待遇就差，这就会使得大部分刚踏入社会的毕业生空有才华却难以施展。德邦企业的激励制度应该注重不同职位、不同级别的激励制度的晚上，层次分明、多方位考核员工，提升员工积极性，发挥有才华员工的潜力，为德邦企业创造价值。

**3.1.4激励形式单一**

激励形式过于单一也是德邦企业必须面对和解决的问题。激励的方式有物质激励和精神激励。企业在不同的企业发展阶段，要有适合本企业自身情况和员工需求的激励方式。马斯洛的需求层次理论指出人的需要层次是从低到高发展的，如登山，当你等到半山腰的时候看到的景色跟在山顶所看的景色必然会不相同。所以，当低层次的需要得到满足时人们就会追求高层次的需要。换句话说，你之所以能登上半山腰靠的动力就等于是物质激励，是基础，而你想登上山顶就是应为你想看到跟好的景色，就是精神激励，是根本，在精神激励与物质激励相并存的前提下，激励会慢慢逐步过渡到以精神激励为主。因此，要想取得有想的激励作用，就必须要物质激励精神激励齐头并进，采取多种激励形式。单一的物质激励虽然能满足员工的需求，但不利于长远的发展，物质激励只是一针强心剂而已，想要长远发展必须配合精神激励才能有全面的激励作用，激发员工的工作动力。

**3.2忽略精神激励**

目前德邦物流的激励方式基本上采取单一的物质激励，德邦管理者忽视对激励方式的多样化，认为激励就是发工资，只有有工资员工就会工做，激励手段过于单一，德邦物流的领导者忽视了物质激励与精神激励的结合。没有对员工的需求进行详细分析，“一刀切”地认为所有的人都是为了工资，采用同样的激励手段，没有认识到激励的作用在于满足不同的需求。激励方式上只注重单一的物质激励，强调奖金和分红的重要性，而不注重对员工的非物质性激励，对基层员工不重视，不予购买社会保险，工伤保险，使德邦的员工缺乏安全感；德邦领导者只重视金钱方面的激励，从而忽视对员工需求的关心，在观念上只把员工作为企业的“雇员”在利用员工，好比如当年的15世纪的黑人贩卖，目的就是为了谋取利益压榨黑人劳动力。而不是将员工视为企业的“成员”，不是把自己的兄弟姐妹，真正去关心和爱护他们。

精神激励体系的层次不高，没有上升到企业文化的高度。德邦物流虽然形成自己的核心管理理念和服务理念，但是没有认识到更加深层次的企业精神文化是企业发展的不竭动力，是鼓励员工工作的重要动力，没有认识到现如今企业文化在知识经济时代对企业发展中所扮演的重要角色。

德邦物流的精神激励目的性不强，没有一个合理科学的评价标准，虽然树立先进榜视为了激励员工更加努力工作，但对于是怎样被评为先进个人或团体并没有一个标准，德邦的人事评选先进个人或团体也只是为了完成上级布置的任务而已，对于员工是否够资格，也没有去详细了解，在评选中充满主观色彩。

德邦物流的精神激励体系尚不完善，现在普遍的精神激励包括公费旅游激励、企业举办晚会的激励、培训激励、升职激励、地位和声望的激励、情感激励、口头予以嘉奖、道德激励等等。德邦物流目前采用的精神激励只有升职和荣誉两个激励，没有根据实际的情况进行精神激励，如没有根据基层员工、专业技术人员、管理者等人的不同需求采取相对应的精神激励措施，使得德邦物流在精神激励方面往往只是走走形式。

忽略企业文化。企业文化作为精神激励的重要内容，拥有良好的企业文化往往体现了企业的文化环境和对员工的成长工作的关心和重视，企业文化好比是人的灵魂，没有企业文化就好人没了灵魂，是一个躯壳而已。企业不仅仅是一个经济组织，更是一个社会组织，企业和员工之间不仅有利益关系还有情感的归属。

忽略企业文化内涵，德邦物流在企业文化上只注重形式，对文化的内涵，文化的意义不管不顾，德邦领导人员认为企业文化是表面化和虚拟的东西，其主要目的就是为了让员工听话。让外部对自己的企业感觉更正规，更具实力感。这种认识一定程度上决定了德邦物流在构建企业文化方面，会着重偏向喊口号、搞标志、弄几件员工服饰、规定下行为举止等看得见的有形的东西上，这只是企业文化最最表面的，深层的含义根本就没有，还以为增强了员工们的团体意识和自豪感，认为已经建立起自己的企业文化，其实没有，这忽略了企业文化内涵，实际上企业文化不单单有物质文化的层面，企业文化还具有内部的精神的层面。

建设企业文化，虽然领导行为具有举足轻重的作用，然而一刀切作风比较严重，不能说企业文化就是领导者所倡导的，由专家策划、指导、设计的文化，员工只是被动的接受者，不是企业文化建设的主体。德邦物流没有把公司高层的战略思考、意愿主张、公司主导作用与广大员工参与工作的基础作用、员工主体作用结合起来。他们的企业文化并没有广泛征求员工的意见，只是把自己认为对的就是员工认为的，很主观地认为自己的想法就是正确的。对于这种文化，员工只有被动接受，没有机会参与制定。在日常的行为中员工们不可能完全按照高层所确定的企业文化的行为准则行事，使企业文化失去其本来应有的作用。

**3.3缺乏长期有效的激励手段**

工资对比国内相类企业较低，因为工资、福利只是才能和努力的历史指标，差距有限，基本上对人的工作没有激励效果。而德邦的奖金是对员工为本期(或月或季或年)所做的贡献的报酬，评定的标准主要是按照上一年度德邦公司的经营业绩，经营利润，与公司未来没有太大的关系，公司价值的变动与管理人员，企业员工的当前收入几乎不存在相关性，这样会造成管理人员的目光的短期性，只看重短期内的利益。这种制度将导致个人理性和集体理性与公司之间的矛盾，这样的结局就是公司的利益没有得到保证。

不利于引进人才，缺乏长期有效的激励手段，德邦为了为了吸引人才，一味的抬高薪资水平，造成哄抬薪水标准，造成人力资源价格与现实水平严重背离，给企业造成沉重的人力成本负担，人力资源规划建设薄弱，员工招聘和使用不作预测和规划，部门设置和岗位设置缺乏针对性，员工进入公司后容易出现工作职责不清，个人发展目标和组织发展目标不协同等问题。

充分了解员工的需求，不能主观臆断的认为管理者想要的就是基层员工需要的，要实事求是，人的需要分为生存需要、安全需要、归属需要、自尊需要和字实现需要无个层次，当人的低一级层次需求基本满足后，就会向高一级层次需求发展，自我实现是最高层次的基本需要。在企业内部，不同的员工及员工群体，由于他们从事的职业、技能知识的不同、兴趣与喜好、年龄与性别、性格与思维、自身的素质等各方面不相同，往往那个员工的需求也不相同，企业的管理者应根据员工需求不同的特点采取不同的激励措施，有效激励员工的工作积极性，增强员工的归属感。

直接的目的是提高员工的工作效率，业绩，公司的最终目的是提高公司自身的效率和业绩。企业内部影响员工工作积极性的因素很多，也很复杂，但从系统论的角度来看对其起影响的因素不外两个方面：外部环境和内部环境。内部环境就是员工自身因素，自我对工作积极性的调动，这些自身因素包括员工的成就动机、自我效能、自我激励等；外部环境是工作氛围，包括上司、同事、工作激励、工作本身。这些因素对于不同文化的企业所产生的影响也不同。公司在制定激励制度时要体现出科学性、合理性、可持续发展性，企业必须系统地分析、搜集与激励有关的信息，充分的对手下员工的需求进行调查，不断根据情况制定出相应的政策。

激励必须公正，激励制度一定要体现公正的原则。一个人对他所应得的报酬是否满意不单单只看工资的绝对值，而且还要对社会相同行业进行，通过比较，判断自己是否受到了公平对待，这在一定方面会影响自己今后的工作情绪和工作态度。因此，企业要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的薪酬奖励制度，并且把这个制度公布出来，让企业员工人人知道，在员工的监视下，严格按制度执行。

**3.4忽略员工的自我实现和个人感受**

忽略了员工深层次的心理需求与自我需要，没有从人力资源内部挖掘员工工作积极性，降低了德邦员工晋升和获得荣誉的几率，致使员工只能够较为机械的完成各种相关指标，而不能有创造性的为企业带来业绩。所以德邦物流缺乏员工凝聚力工作热情，只能通过相关政策及规章制度来进行员工的行为约束。长久以来，缺乏活跃与顺应市场发展需要的能力丧失，这是德邦面临的重大难题

每个员工的价值是建立在企业价值之上的，脱离了企业的成功，自我价值的体现便成为空谈，同时，员工实现自我价值也是推动企业发展的根本动力，它们二者是相互依存相互拉动的关系，良好的企业文化必须兼顾企业与个人的价值观，认识到这一点的企业也才能获得长足的发展。

目前德邦的管理者没有和员工之间建立良好、有效的沟通，企业没有及时了解手下的员工的心理思想状态，使得基层员工逐步与高层管理人员脱轨，单纯依靠制度来约束员工，忽略了企业员工在生产活动中的想要得到的情感需求，现如今物流市场竞争压力大，物流更是一个服务业，服务业注重的就是为客户服务，客户就是上帝等，想要把货物及时安全的送到客户手中，员工们就必须付出更多劳动，然而德邦高层一再强调效益，忽略员工的感受，激发不了员工的工作热情，使基层员工对企业没有归属感，对企业没有信心，认为自己的工作量太大，对企业感到厌恶。

**3.5本章小结**

德邦物流目前面临的激励问题大体上有激励机制不完善，导致薪酬结构不合理、管理力度不够、激励制度缺乏层次、激励形式过于单一；忽略精神激励，采取单一的物质激励、精神激励体系的层次不高、精神激励体系尚不完善、忽略企业文化的建设，缺乏长久有效的激励手段，对员工个人的需求和员工的自我实现不重视。如果德邦不重视激励机制存在的问题，长久下去必将发生严重的问题，如离职率上升，员工忠诚度下降，员工压力大，员工对企业不满等等问题，甚至会发生像富士康那样的跳楼事件。科学有效的人力资源管理会为企业在竞争中获得优势，激励机制是人力资源的重要内容，企业想要更好的发展就必须坦诚面对激励机制存在的问题，所以德邦物流想要更好的发展愿景不仅仅需要良好的外部环境，内部环境也很重要。

薪酬并不是激励员工的唯一手段，除了薪酬激励还有别的物质激励的方法，而且不仅仅就只有物质激励，还有精神激励等一些激励方法。但薪酬激励是应用最为广泛的激励手段。企业领导者应该认识到薪酬激励的重要也，但也要注重其他的激励手段，单方面注重物质激励会导致员工对工作感到厌恶，没有一定的精神激励就好比如人整天混混沌沌的过日子，行尸走肉般，企业必须在物质激励与精神激励中找到一个两者并存的方案。

# 4德邦激励机制问题的解决对策

**4.1完善激励机制**

**4.1.1进行薪酬调查，根据自身特点进行工资定位**

想要保持强有力的竞争，德邦物流必须参考同行业相同企业的工资薪酬水平，而且不仅仅需要考虑相同企业的薪酬水平，对于规模相同的企业的薪酬水平也应该考虑。进行薪酬调查，收集关于薪酬的最新数据，既可以企业内自行调查，也可以委托专门的调查机构帮忙调查，并且对所调查的数据进行汇总分析，在考虑德邦目前的经营状况和营销前景的前提下，得出最理想的工资定位。

**4.1.2薪酬结构设计要符合原则**

薪酬设计要符合以下几个原则：

动态调整原则。薪酬是反映一段时间内一定的薪酬关系，这种关系并不是一尘不变的，是受企业内部环境和外部环境共同作用的，不同职业不同等级在不同的时间为企业所创造的价值是不一样的，所以薪酬的设计要定时调整。

与组织目前相符原则。德邦薪酬的设计要明确企业与员工，员工与工作之间的关系，按劳分配，让企业的员工在行为行动上与企业的发展目标一致，有劲往一个方向使。

按工作流程支付的原则。公司应按照工作时间和工作量，准时支付员工工资

薪酬结构要内部一致。薪酬的设计要做到公平，就是在工资设计中考虑到层次，职位高低，职位之间的配合，协调等关系，做到员工的能力与价值相对正。

结构的设计要兼顾外部竞争的原则。现如今市场竞争激烈，德邦物流想要在其中获得更好的发展就必须兼顾市场上的企业的薪酬水平，现在社会的竞争就是人力资源的竞争，说白了就是人才的竞争，而获得人才的第一步就是用钱砸。

**4.1.3建立约束机制**

企业管理层的执行力度不够就有必要建立约束机制，有奖有罚，对于那些应付式的做法应该给予批评，严重的要做出处分，管理层有义务为基层员工做带头作用，如果管理层都不想执行企业下达的命令，那么下层的员工会怎样想呢？所以德邦物流必须建立约束机制。

**4.1.4激励机制应该由单一向多元化发展**

物质激励是目前众多企业采用的一个激励方式，是现在社会中非常普遍的激励模式。物质激励存在着正负相仿的激励，虽然正负激励相反，但却相互依存，其中正激励有：发放工资、奖金、津贴、福利等；负激励等等；负激励有：处罚、警告、罚款等等。德邦物流就是因为激励的形式单一，激励激励应该向多元化发展，德邦才能有更好的发展愿景，低下的员工才能心甘情愿跟着干，正负激励都要有。

**4.2加强企业文化建设**

企业最高层次的竞争已经不再是人、财、物的竞争，而是文化的竞争，最先进的管理思想是用文化进行管理。因此，企业经营者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造，企业文化正成为企业[核心竞争力](https://www.baidu.com/s?wd=%E6%A0%B8%E5%BF%83%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%8A%9B&tn=44039180_cpr&fenlei=mv6quAkxTZn0IZRqIHckPjm4nH00T1YLPhN-rH03uH6suymknWIh0ZwV5Hcvrjm3rH6sPfKWUMw85HfYnjn4nH6sgvPsT6KdThsqpZwYTjCEQLGCpyw9Uz4Bmy-bIi4WUvYETgN-TLwGUv3EnWcsPjf4rjbz" \t "_blank)的有力保障。对企业来说，如何让员工认同自己的文化，并让员工将其转化为自己的工作行为，这是决定一个企业是一流企业还是二流企业的标准。

**4.2.1企业可以让员工参与企业文化的建设**

让员工参与企业文化的建设就要广泛征求员工的意见，企业文化并不是公司老板认为的文化，应该是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。要得到大家的认同，首先要征求大家的意见。其次还要让企业文化的建设与员工的工作日常结合起来，就是先让基层员工自己讨论工作中的问题，然后结合企业文化，提出如何进行改善和提高，包括工作的流程和方法，最后是自己应该怎么做。让企业员工明白公司的企业文化是什么，为什么大家要树立这样的企业文化。

**4.2.2企业高层要做出表率**

以企业好比是一栋大楼，而企业的高层人员这是这栋大楼的设计师、建筑师，企业文化想要一层一层建成摩天大厦，那么企业高层就要通过他们的一言一行做出表率。企业文化表现在企业日常管理的点点滴滴上。任何事情都是从小事坐起，预期大招旗鼓高一些华而不实的活动，还不如注重日常的小事，企业高层人员，都应该从自己的工作出发，改变自己的观念和作风，从小事做起，从身边做起。

**4.2.3企业文化由虚转实**

企业文化的理念大都比较抽象，企业领导者需要把这些理念变成生动活泼的寓言和故事，并进行宣传。从古至今大部分的经典，大部分的章义很多都是通过故事流传下来，故事有利于群众对理念的理解，这对于企业文化同样使用。

**4.3物质激励与精神激励并存**

许多企业加认为，员工上班就是为了挣钱，认为赚钱是一个重要的因素，因此奖励金钱是激发员工工作积极性的最有效方法。其实并不是这样的，员工挣钱是为了生活，员工需求是多样化的，员工除了赚钱，还有一些别的需求，除了物质需要之外，还需要精神上的奖励和鼓励。因此，德邦的管理人员一定程度上应淡化物质激励与精神激励的界限，把员工对物质和精神方面的激励结合起来，采取物质激励与精神激励并存的原则。只有这样，才能凸显出物质激励与精神激励的效果，才可满足精神上的需求。如现在有一份非常重要的快递，需要快速安全的送到客户手中，身为管理者你可以这样吩咐手下的员工：我现在有一份非常重要的工作需要你们去完成，完成之后我会给你们奖励，待员工完成工作后兑现奖励；同样一份快递，有的管理者是采用另一种方式，他会这样说：这项工作很重要，把工作交给你是因为公司信任你的才能。待工作完成后再增发给奖金。虽然这两种方法都能达到完成任务的目的。但后者的方法明显优于前者。第一种方法把工作任务的完成与物质激励直接挂钩，让员工认为只有完成任务才能获得奖励，很容易让员工产生多奖多干，少奖少干，不奖不干的观念，而第二种方法在工作任务与物质激励之间加上了精神鼓励，使物质激励成为精神激励的寄托物，避免了工作与金钱直接联系的弊端，在某种程度上满足了员工的成就感，让员工产生一种受重视的感觉，在思想情感上得到慰藉，从而推动了员工更大的工作激情。

德邦可以采用一下几种精神激励方法激励员工：

目标激励法。为企业设定一个目标，目标作为企业和企业成员一切行为活动的总方向。企业的目标有物质方面的目标，如产品、自量、利润等等；也有精神方面的目标，如企业的荣誉、品牌、文化等等。企业为员工设定一个目标，使全体员工一起想目标努力，承诺完成目标后给予奖励，肯定员工的能力才能，这样能够使员工获得满足，工作更加有积极性。

环境激励法。一个良好的环境往往能使人心情愉快，工作方面也是一样，如果工作的地方脏乱、人人相互猜忌，那么员工每天的工作肯定会不顺心顺意，这样会导致员工对企业的不满，如果在一个干净整洁、人际关系融洽的工作环境中，有利于企业激励员工安心工作，积极进取。

领导行为激励法。企业的领导并不是单单为了管理员工，更应该肩负起引导员工去工作的责任，根据有关的调查研究表明，人在薪酬的吟游和社会工作压力下，仅仅只能发挥个人能力的60%，剩下的40%就要靠领导去激发，去诱导。

榜样典型激励法。榜样在任何时代任何事业上都扮演一个非常重要的角色，榜样具有与常人不一样的人格魅力，如果企业员工之中有了榜样，那么员工就会受榜眼的人格魅力影响，就会想榜样学习，拥有目标，在榜样的事迹中得到激励。

奖励惩罚激励法。俗话说：有奖有罚。奖励和惩罚是并存的，有奖有罚才能激发员工的积极性和创造性。正负激励是相互依存的，批评或者惩罚也不失为一种负激励。

**4.4绩效的评估与激励相挂钩**

绩效是用来衡量员工的薪酬的，而绩效必须有激励的良好支持才能充分发挥作用，激励则是薪酬的核心职能。但是绩效不应该仅与工资或奖金挂钩，单纯的高薪并不能够激励员工，反而会使员工认为实行绩效管理就是涨工资或减工资。由于激励有利于鼓舞员工的士气、提高员工的素质以及增强组织的凝聚力，所以应该是激励的手段多样化，如员工[个人能力](https://www.baidu.com/s?wd=%E4%B8%AA%E4%BA%BA%E8%83%BD%E5%8A%9B&tn=44039180_cpr&fenlei=mv6quAkxTZn0IZRqIHckPjm4nH00T1YLmHRYrju-Pj63PH6LmvNB0ZwV5Hcvrjm3rH6sPfKWUMw85HfYnjn4nH6sgvPsT6KdThsqpZwYTjCEQLGCpyw9Uz4Bmy-bIi4WUvYETgN-TLwGUv3EPHDzrj0dnHms" \t "_blank)的发展、承担更多的工作责任、获得职位的提升以及获得公开的精神表扬等，把绩效与薪酬紧密的结合，才能更好的激励员工，更充分的调动员工的积极性。

（1）按绩效分发薪酬作为分配的形式之一，绩效和激励两者设计时首先应当遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平的原则。同时，对当前的德邦来说，绩效的评估应做到体现竞争性、公平性和激励性。

（2）绩效评估应该以人为本，根据不同职业不同等级进行评估，才能真正发挥激励作用。

（3）绩效评估的出发点和落脚点必须是促进工作，把重点工作分解成具体项目，按项目进行评估，按评估结构进行奖励。

**4.5 本章小结**

简单来说激励的就是让大脑兴奋起来，心情愉快起来，让人完全放松，完全进入状态。持续的时间不会很长久，只有不断地持续的激励，才会有作用。这样才能爆发出无穷的潜力。对于企业员工来说是一样的，只有不断的用不同的方法针对不同的职位员工的需求进行激励，企业才会长久保持好的发展态势，好的激励制度在一定程度上决定了企业能否健康、稳定地向前发展，能否在同行的竞争上杀出一条血路来。

科学合理运用各种激励方式，使企业在竞争中不落败，因此德邦物流必须制定一套科学有效合理的激励机制，使员工与企业成为命运共同体，激发员工努力工作，鼓励员工创新、推动企业走向更好的明天。

**结 论**

对于现代企业来说，激励是一种很重要的管理手段，是人力资源管理的核心。激励对于劳动量大的企业非常重要，如德邦这样的物流服务企业，工作量大，员工众多，所以让激励机制能够充分激发员工的工作动力，让员工对企业有一种归属感，这对于德邦来说很重要。

德邦物流能够取得今天的成就很大程度上是决策上的正确，决策方向的正确确保了德邦的快速发展，成为今天国内一流的物流服务企业，而且德邦对待员工的政策还是比较开明的。虽然存在着几大物流大家，如顺风、申通、圆通等的竞争，但德邦的发展潜力还是比较充足的。

不过德邦在激励机制上也存在一些问题，对于德邦员工的职位定位还不是很明确。很容易出现一个员工干着2个人的活，虽然这在国内一些企业很普遍，但是德邦想要更近一步发展的就必须解决这样的问题，不然会使员工的心理产生不满，心里面不平衡。

德邦物流从1996年创立至今，已经发展有20几年了，对人来说，一生中有几个20几年呢？但是对于企业来说，20几年正是年轻的时候，正是充满潜力干劲的时候，德邦物流的人员招聘主要通过校园招聘，很多员工都是大学应届毕业生，普遍大学生都有较高的素质，而且刚刚踏入社会的毕业生对于薪酬的渴望还不是很强烈，他们希望的是受重视，受尊重，有发展的机会，希望企业能够给予他们成长的空间。而年轻的德邦物流正是因为员工大多是毕业生，都是朝气蓬勃的年轻人，所以德邦每年都保持很高的发展势头。

国外物流业已经成熟，但是国内的物流业才刚刚起步，物流企业想要赢得中国这个庞大的市场就必须培养一群肯跟企业一起打拼的人才，这样才能为整个公司发展带来有利影响。而拥有科学有效对人才有吸引力的激励制度才是留下人才，拉拢人才的重要手段。

**参 考 文 献**

[1] 彭剑锋.战略人力资源管理；理论、实践与前沿（第一版）中国人民大学出版社，2016.

[2] 丁越兰，韩蕾.基于胜任力的薪酬管理研究综述，2015,3,22-24.

[3] 李爱梅，肖胜.员工激励与企业创富[M].北京：中国纺织出版社,2015

[4] 黄秀娟，黄勋敬.人力资源提升理念----基于胜任力的培训体系设计研究，2017,25（6）

[5] 黄晓波，差异化激励理论与差异化激励机制；北京工商大学学报社会科学版，2016

[6] 庄佟.关于新时期企业激励机制的创新思考[J].经济管理者,2017，1：42-54

[7] 汪萍.创新员工绩效考核的机制[J].上海企业,2016,5:45-47.

[8] 潘斌.我国民营企业员工激励机制探析.济南:山东经济学院,2016,6:23-35

[9] 朱凌玲.基于胜任力的薪酬体系设计，科技管理研究，2017,27(2),113-115.

[10] 杨卫燕.中小企业管理中的激励机制[J].中国新技术新产品,2015(23):P200.

[11] 袁莉,龚自贵.现代企业薪酬激励有效性的完善[J].中国商贸,2015(3):P78-85.

**致 谢**

历时将近两个月的时间终于将这篇论文写完，在论文的写作过程中遇到了无数的困难和障碍，但都在同学和朋友的帮助下闯过去。感谢这篇论文所涉及到的各位学者。本文引用了数位学者的研究文献，如果没有各位学者的研究成果的帮助和启发，我将很难完成本篇论文的写作。感谢我的同学和朋友，在我写论文的过程中给予我了很多你问素材，还在论文的撰写和排版灯过程中提供热情的帮助。

由于我的学术水平有限，所写论文难免有不足之处，恳请各位老师和学友批评和指正！