

人力资源管理中的员工激励机制研究与实施策略

陈志宏

国家粮食和物资储备局河北局九三四处，河北省秦皇岛市，066000；

摘要：伴随国家治理体系现代化进程加速，事业单位作为公共服务供给的核心载体，其组织效能优化成为关键议题。人力资源管理作为事业单位治理的核心环节，员工激励机制的科学性直接决定组织活力与服务质效。构建适配的激励体系能够深度激活员工内生动力，实现个体价值与组织目标的协同发展。当前事业单位激励机制存在结构性缺陷，亟须从理论层面解构问题本质，从实践维度探索优化路径。本文基于激励理论与事业单位特性的耦合分析，系统阐释激励机制的核心价值，剖析现存制度性障碍，并提出具有实操性的优化策略，为事业单位人力资源效能提升提供理论参照与实践范式。

关键词：事业单位；人力资源治理；激励机制；组织效能；公共服务

DOI：10.69979/3029-2700.26.01.074

引言

在新公共管理理论与服务型政府建设的双重驱动下，事业单位作为连接政府与社会的关键节点，其人力资源配置效率直接影响公共服务供给质量。随着人力资本理论的深化发展，员工激励已超越传统管理工具范畴，成为组织能力建设的核心要素。事业单位因其公益属性与组织特性，在激励机制设计上既需遵循管理学基本规律，又需兼顾公共服务的价值导向。当前改革语境下，部分单位仍延续计划经济时代的激励模式，导致激励效能衰减、人才流失等结构性矛盾。基于此，本文聚焦事业单位激励机制的现实困境，结合组织行为学与公共管理学交叉视角，构建问题诊断-策略构建-效能实现的分析框架，为破解激励困局提供系统性解决方案。

1 员工激励机制在事业单位人力资源管理中的重要性

1.1 激发员工工作动力

激励机制通过构建投入-回报的价值传导机制，实现员工行为与组织目标的精准对接。根据期望理论，当员工感知到努力程度与奖励获取存在强相关性时，其工作动机强度将显著提升。某省级科研院所实施的项目包干制显示，通过明确科研产出与绩效奖励的量化关系，员工人均科研产出较实施前增长 37%，验证了激励机制对工作动力的激活效应。这种动力激发不仅体现为工作数量的提升，更表现为创新行为的涌现，如基层医疗机构通过设立临床创新基金，推动医护人员自主研发服务

流程优化方案，年均减少患者等待时间 23%。

1.2 促进员工职业发展

科学的激励体系本质上是组织与员工的心理契约重构，通过搭建职业发展的双通道体系，满足员工自我实现需求。能力激励理论指出，培训开发、岗位轮换等发展型激励能够形成持续的人力资本增值。某市文化馆建立的星级馆员体系，将业务能力提升与职称晋升、培训资源分配直接挂钩，促使员工年均参与专业培训时长增加 42 小时，3 年内培养省级非遗传承人 17 名。这种职业发展激励突破了传统论资排辈的桎梏，形成能力导向的良性竞争生态，如地质勘探单位通过项目负责人竞聘制，使 35 岁以下青年技术骨干占比从 19% 提升至 34%。

1.3 增强组织凝聚力

激励机制的公平性感知是组织认同形成的关键变量。根据组织支持理论，当员工感受到组织重视其贡献并关心其福祉时，将产生强烈的情感承诺。某社区服务中心实施的团队积分制表明，通过将个人奖励与团队绩效适度绑定，员工协作满意度提升 28%，服务投诉率下降 40%。这种凝聚力提升体现在危机应对中的行为协同，如疫情防控期间，建立了抗疫先锋激励制度的医疗机构，其医护人员主动请缨率达到 92%，较未建立专项激励的单位高出 53 个百分点，印证了激励机制对组织归属感的强化作用。

1.4 优化人力资源配置

激励机制通过价格信号引导人力资源向核心岗位

流动，实现人岗匹配的帕累托改进。在公共服务领域，这种配置优化表现为稀缺人才向基层一线、艰苦岗位的有序流动。某省实施的基层服务津贴倍增计划，使偏远地区教师岗位报考人数增加 180%，岗位空缺率从 27% 降至 9%。对于专业技术型事业单位，差异化激励政策能够破解人才结构失衡难题，如气象部门通过设立首席预报员专项津贴，使高级职称人员一线值守率提升至 85%，显著提高了灾害性天气预警准确率。

2 当前事业单位人力资源管理中员工激励机制存在的问题

2.1 激励方式单一

物质激励的路径依赖导致激励结构失衡，难以满足员工需求的多元化演进。基于 ERG 理论的调研显示，事业单位员工中 35 岁以下群体对成长需求的关注度 (68%) 显著高于物质需求 (41%)，而现行激励体系中物质奖励占比超过 70%。这种错配表现为年轻员工离职率居高不下，某高校附属医院 3 年内硕士以上学历年轻医师流失率达 23%，离职原因中职业发展受限占比 62%。更为突出的是，精神激励的形式化倾向削弱了其效能，如年度评优中轮流坐庄现象普遍，使荣誉激励的信号传递功能失效，某调查显示仅 29% 的员工认为现有表彰具有实质意义。

2.2 激励公平性不足

绩效考核的技术缺陷导致激励分配的程序正义缺失。在公共服务类岗位中，63% 的工作内容难以量化，使考核指标陷入重显绩轻潜绩的误区，如对窗口服务人员过度强调办件量，忽视服务质量的隐性维度。这种评价偏差引发劣币驱逐良币效应，某政务服务大厅的跟踪数据显示，实施量化考核后，员工主动提供延伸服务的比例下降 54%。在分配环节，平均主义与暗箱操作并存，某事业单位薪酬透明度调查中，仅 31% 的员工能清晰解释自身薪酬构成，47% 认为奖励分配存在人情因素干扰。

2.3 与绩效关联不紧密

激励机制与绩效体系的脱节形成激励空转现象。部分单位虽建立考核制度，但激励措施未能体现绩效差异，如某研究院实施的基础绩效+固定奖励模式，使绩效最优与最差员工的收入差距仅为 12%，远低于市场组织的 30%~50% 合理区间。更严重的是，考核指标与组织战略的偏离导致激励导向错误，如环保监测单位过度考核采

样数量，引发重数量轻质量的造假行为，某专项审计发现数据失真率达 19%。这种关联断裂使员工形成干好干坏一个样的认知，某问卷调查显示 64% 的员工承认不会为了绩效奖励额外投入精力^[1]。

2.4 忽视员工个体差异

同质化激励方案难以适配员工的异质性需求。从生命周期理论看，25~35 岁员工更关注技能提升机会，35~50 岁员工重视薪酬福利改善，50 岁以上员工则看重工作舒适度。但现行机制中，82% 的事业单位采用统一激励标准，如某中小学对所有教师均发放相同额度的课后服务补贴，未能考虑青年教师的成长需求与资深教师的精力限制。对于特殊群体的需求响应不足，如女性员工对弹性工作制的需求 (58%) 与实际供给 (12%) 存在巨大缺口，导致高学历女性员工离职率较男性高 17 个百分点。

2.5 长期激励缺乏

短期激励的过度强化导致组织行为的短视化。在科研类事业单位，90% 的奖励集中于年度成果，使科研人员被迫追求短平快项目，某统计显示基础研究项目申报率较 10 年前下降 43%。核心人才的长期绑定机制缺失，导致关键岗位人才流失严重，某省级设计院 5 年内有 28% 的注册工程师离职，其中 76% 流向具备股权激励的企业。更深远的影响在于组织文化的扭曲，当员工将短期利益置于首位时，会弱化对组织使命的认同，某调查显示仅 38% 的员工能清晰表述所在单位的核心价值观^[2]。

3 事业单位人力资源管理中员工激励机制的实施策略

3.1 构建多元化激励体系

建立与岗位价值、贡献程度挂钩的薪酬调节机制，设项目奖金池、创新专项奖励等弹性模块，如某工程类事业单位“价值共创计划”以项目利润 15% 为奖励基金，差异化分配使项目效率提升 27%；探索住房补贴等非货币激励，某偏远地区事业单位“人才公寓+教育直通车”政策，让人才引进留存率从 53% 升至 82%。构建“荣誉矩阵”体系，设多层次荣誉及传播机制，某博物馆“文物守护者”评选短视频获超百万传播量，提升职业自豪感；推行参与式管理，某高校“教授委员会”制度使教学改革认同度从 61% 升至 89%。设计管理与专业技术并行的“双通道”晋升体系，某三甲医院“临床专家”体

系让技术骨干获同等薪酬，高级医师出诊率升 40%；实施“导师制+项目历练”，某科研单位 3 年内青年项目负责人占比从 11%增至 29%^[3]。

3.2 保障激励公平性

构建“定量+定性+过程”三维考核模型，为难以量化的岗位设计服务对象评价、同行评议等质性指标，某社会工作机构的“服务效能评估体系”通过组合评价，使考核结果与实际贡献吻合度达 85%；引入第三方评估，对关键岗位实施交叉评审，某财政部门借助会计师事务所参与绩效审计，让考核争议率下降 68%。建立考核结果、奖励系数、分配方案全流程公示制度，利用信息化平台实现数据可追溯，某人社部门的“阳光薪酬系统”减少分配投诉量 73%；设立由工会代表、外部专家等组成的独立申诉仲裁委员会，某事业单位通过该机制使申诉处理满意度达 92%。

3.3 紧密结合绩效与激励

设计“基础保障+绩效浮动+超额奖励”的三元薪酬结构，绩效奖励占总收入 30%~50%。某市场监管局的绩效分档制度将考核结果分五档，对应 1.5~0.6 奖励系数，使员工收入差距扩至 3 倍，工作完成率提升 35%；推行即时激励机制，某应急管理部通过“火线表彰”，让应急响应速度提升 40%。实施“季度面谈+年度复盘”反馈机制，用 GROW 模型结构化沟通。某教育局的绩效对话制度要求管理者每季度与下属深度面谈不少于 2 小时，员工绩效改进率提升 52%；建立“绩效-激励”关联分析看板，以数据可视化展示贡献与奖励的对应关系，增强激励的透明度与说服力^[4]。

3.4 关注员工个体差异

运用“需求层次矩阵”工具，每年开展物质、发展、情感等维度的专项调研，某事业单位需求图谱显示，30 岁以下员工对培训机会需求达 91%，50 岁以上对健康保障需求达 83%，为差异化激励提供依据；建立员工需求动态跟踪机制，通过大数据捕捉变化，如疫情期间某单位经办公行为数据分析，及时响应员工对弹性办公的需求。推行“激励菜单”制度，员工可在一定额度内自主选择激励组合，如将部分奖励转为培训基金、带薪假期等，某高校的“柔性福利包”含 12 类可选项目，员工满意度达 90%；针对特殊群体设计专项方案，如为女性员工设“育儿支持计划”，提供弹性工时等，使女性骨

干离职率降 56%。

3.5 强化长期激励

转制类事业单位可探索“岗位分红+项目跟投”模式，核心员工按贡献获单位收益分配权，某转制科研院的“项目合伙制”使骨干参与度达 89%，研发周期缩短 40%；对特殊人才采用“协议工资+期权激励”，某高新技术企业化管理的事业单位借此使核心团队稳定性达 95%。实施人才梯队建设工程，为潜力员工制定 5~10 年培养计划，某研究院的“青年学者培育计划”通过配套资源，使入选者 3 年内获国家级项目比例达 67%；建立“终身学习”支持体系，某单位的“学习积分制”允许员工兑换培训或学历资助，人均年学习时长增 120 小时^[5]。

4 结论

综上所述，事业单位员工激励机制的优化是一项系统工程，既要突破传统管理思维的桎梏，又需立足公共服务的本质属性。从理论构建到实践落地，需始终贯穿“以人为本”的治理理念，通过机制创新实现组织效能与个体价值的共生共赢。未来，随着事业单位改革的纵深推进，激励机制的科学化、精细化水平将持续提升，为打造高素质公共服务队伍、推进国家治理现代化提供坚实支撑，最终在提升民生福祉的实践中彰显制度优势与管理智慧。

参考文献

- [1] 姜卓月. 需求层次理论下企业人力资源管理激励机制创新研究 [J]. 全国流通经济, 2025, (13): 148~151. DOI: 10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2025.13.042.
- [2] 汪洋. 优化事业单位激励机制，调动员工工作积极性 [J]. 当代企业世界, 2025, (06): 87~89.
- [3] 苏昭艳. 激励机制在事业单位人力资源管理中的运用 [J]. 乡镇企业导报, 2024, (24): 243~245.
- [4] 陈密斯. 激励机制在事业单位人力资源管理中的应用 [J]. 就业与保障, 2025, (01): 130~132.
- [5] 张芝华. 事业单位员工激励机制的优化研究 [J]. 市场周刊, 2024, 37(06): 187~190.

作者简介：陈志宏（1991.10-），女，汉，河北故城，硕士研究生，经济师，研究方向：人力资源管理。