

# Management of Incentive and Constraint Mechanisms Based on Humanistic Management Philosophy

Qiuli Chen

School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang, Jiangxi, China

## Abstract

In the current transformation towards humanistic management in enterprises, issues such as monotonous incentives, homogenized constraints, and insufficient empowerment persist, making it difficult to align employee needs with organizational goals. Based on humanistic principles and aiming to optimize mechanisms while balancing efficiency and care, this paper draws on theories such as Self-determination Theory and Social Exchange Theory to analyze the core relationship between humanistic management and incentive-constraint mechanisms. It then examines the shortcomings of current incentive and constraint systems across dimensions such as material incentives and institutional constraints. Finally, the study proposes an optimized framework featuring "systematic incentives + collaborative constraints + digital support," aiming to achieve mutual benefits for individuals and organizations and provide reference for corporate practice.

**Keywords:** Humanistic Management; Incentive Mechanism; Restraint Mechanism

## 基于人本管理思想的激励与约束机制管理研究

陈秋丽

华东交通大学, 江西省 南昌市 330000

**摘要:** 当前企业人本管理转型中, 存在激励单一、约束同质化、赋能不足等问题, 难以适配员工需求与组织目标。本文立足人本理念, 以优化机制、平衡效率与关怀为目标, 结合自我决定理论、社会交换理论等, 解析了人本管理与激励约束的核心关联, 然后剖析了当前激励约束机制在物质激励、制度约束等维度的短板, 最终构建“系统化激励+协同化约束+数字化支撑”的优化方案, 旨在实现个人与组织双赢, 为企业实践提供参考。

**关键词:** 人本管理; 激励机制; 约束机制

## 1 引言

在数字经济时代, 企业竞争的核心逻辑正经历着从“资源驱动”到“人才驱动”的深刻变革。这一理念要求企业从根本上摒弃将员工作为被动执行工具的陈旧认知, 转而将其视为具有自主性、创造性的价值共创主体<sup>[1]</sup>。激励与约束机制, 正是承载这一理念、实现“理念制度化”的关键桥梁。其理想形态, 是构建一个能兼顾“激发个体潜能”与“维护组织秩序”的动态系统。

然而, 审视当下实践, 一个突出的矛盾在于多数企业的激励约束机制与人本管理的内涵严重脱节, 导致理念悬浮、难以落地。具体表现为: 激励手段单一, 过度依赖短期薪酬绩效, 无法满足员工对“自主、胜任与归属”的内在需求<sup>[2]</sup>; 约束制度僵化, 推行“一刀切”管理, 忽视了不同岗位与个体的特质差异, 最终抑制了组织活力<sup>[3]</sup>。这一困境折射出现有研究的关键缺失, 未能深入揭示“员工内在动机”与“机制设计逻辑”之间的适配规律, 也未能清晰阐释激励与约束二者应如何协同, 才能形成促进“人企共赢”的良性循环。

针对现有研究对内在动机与机制协同缺乏深入解释这一核心问题，本文将引入自我决定理论与社会交换理论构建整合性分析框架。从理论层面剖析当前机制在需求响应与互惠平衡方面的短板，进而提出“系统化激励+协同化约束”的优化路径<sup>[4]</sup>。研究注重理论赋能实践，力求提升机制设计的科学性与适配性，推动员工内在动力与组织目标同频共振，为企业人本管理的有效实施提供参考。

## 2 人本管理与激励约束机制的内在关联

人本管理与激励约束机制围绕“人企共赢”目标，形成“理念引领—实践落地—动态适配”的深度关联。前者为机制明确价值方向，后者将抽象理念转化为具体管理行为，二者协同推动员工与组织共同发展。

### 2.1 人本管理为激励约束机制锚定核心方向

人本管理从理念层面系统塑造激励约束机制的基本逻辑。首先在目标定位上，人本管理理念推动机制从行为控制转向潜能开发，通过股权激励等长期机制让员工分享发展成果，同时为不同岗位设定清晰的行为边界以降低试错成本<sup>[5]</sup>。其次在内容设计上，构建涵盖物质保障、精神认同与职业发展的多维激励体系，并根据岗位特性实施差异化约束——对标准化岗位强化流程规范，对创新岗位预留弹性空间<sup>[6]</sup>。最后在执行层面，始终贯彻公平与尊重的原则，通过透明的激励规则确保付出与回报对等，采用改进导向的约束方式帮助员工持续成长。

### 2.2 激励约束机制将人本管理落地为具体实践

激励约束机制通过系统化的制度设计，使人本管理理念转化为员工可感知的管理实践。激励机制通过精准的薪酬体系满足物质需求，借助荣誉评选与决策参与实现精神认同，依托系统培训与多轨晋升支持职业发展。约束机制则采用“刚性底线+柔性执行”的模式，在明确禁止损害集体利益行为的同时，通过弹性工作安排、容错机制与申诉渠道等柔性方式，使规则执行既确保秩序又体现温度。

### 2.3 二者动态协同形成人企共赢循环

人本管理与激励约束机制的关联并非静态，而是通过持续互动优化。当组织向创新转型时，激励端相应增设创新基金与成果分享，约束端同步明确容错标准与边界。机制运行中的员工反馈也推动理念升级，如优化激励形式、简化管理流程。这种持续适配构建起良性的发展循环，员工在机制支撑下实现能力提升与价值创造，组织则借助员工的创新贡献获得持续竞争力，最终形成深度交融的共生关系。

## 3 人本管理下激励约束机制的发展概况

### 3.1 激励制度的多维构建

现代企业的激励体系已发展为物质、精神与过程激励三者协同的有机整体。物质激励超越单一的“工资+奖金”模式，呈现结构化与长期化趋势。中小制造企业常采用六成至七成固定薪酬加三成至四成绩效奖金的结构，绩效奖金与产量、合格率等可量化指标挂钩，月度或季度核算，通过车间统计、部门审核、财务复核的三级机制保障公平。大型科技企业则广泛引入项目分红、股权期权等长期激励形式，以三至五年的授予周期绑定核心人才。服务型企业进一步将客户满意度、团队协作津贴纳入考核，拓宽了激励维度。

精神激励更注重情感认同与职业发展。荣誉评选强调具体贡献，比如荣誉评选采用案例化申报与全员评议模式，候选者需提交主导流程优化方案、为企业节省成本等具体成果，经部门推荐后在内部平台公示投票，当选者纳入企业“人才标杆库”，同时担任内训讲师分享经验。针对年轻员工，互联网公司的“青苗计划”提供轮岗与项目机会；传统行业的“师徒结对”则将精神认可转化为切实的职业发展路径。

过程激励聚焦于员工能力提升与职业发展，形成“需求调研-定制培训-晋升衔接”的闭环<sup>[7]</sup>。新员工实

行“双导师制”，由业务与职业导师分别指导实操技能与特制发展规划。针对老员工，企业通过问卷、访谈梳理需求，开设“精准化课程包”——销售岗侧重沟通谈判技巧，技术岗聚焦新技术升级，管理层强化团队管理能力培养。晋升体系普遍采用“双轨制”，技术序列重项目成果与技术突破，管理序列考核协作与资源整合能力，晋升标准与流程公开透明。

### 3.2 约束机制的刚柔协同

人本管理下的约束并非简单惩戒，而是通过制度与文化的深度融合，引导员工行为，共建和谐组织。在内部约束方面，构建“制度底线+文化引导+改进支持”的体系。制度层面，公司章程明确行为边界，考勤实行“核心时段+弹性打卡”，并推行无理由加班报备制。劳动合同除法定条款外，明确竞业限制补偿标准、岗位调整协商机制。文化层面，通过“价值观案例分享会”等形式，将诚信、合规理念具象化<sup>[8]</sup>。对于绩效未达标员工，侧重于通过一对一沟通、制定改进计划与提供培训支持进行引导，而非简单惩罚。

在外部约束方面，企业同样将硬性规定与内在价值塑造相结合，整合了法律、伦理与舆论监督力量。企业严格执行劳动相关法律法规，足额缴纳五险一金，按规定核算加班费，高危行业额外购买商业意外险与职业健康保险<sup>[9]</sup>。行业协会的“职业诚信档案”对虚假宣传、泄密等行为形成市场伦理约束。此外，互联网时代，社会舆论监督作用日益凸显，能够促使企业在曝光危机后，及时处理涉事员工，同时系统性修订管理制度，加强内部管控与培训。

总之，当代企业的管理实践表明，真正有效的激励约束体系源于对“人”的深刻理解与尊重。通过物质与精神并重、激励与发展结合的综合机制，企业才能持续激发组织活力，在动态竞争中赢得长期优势。

## 4 激励约束机制问题的理论阐释：基于自我决定与社会交换的双维分析

目前大多数企业已经在人本管理理念的指导下对激励约束机制进行了初步的实践，但仍然存在“激励无效，约束失灵”的问题。为了更深刻地揭示当前激励约束机制失衡的内在根源，本章引入自我决定理论与社会交换理论作为分析透镜，前者从个体动机出发，解释了“为何激励无效”；后者从组织关系着眼，揭示了“为何约束失灵”。

### 4.1 激励机制——需求响应的结构性缺失

自我决定理论指出，个体持续的内在动机源于自主、胜任与归属三大基本心理需求的满足。反观当前实践，激励机制恰恰在这三个维度上均存在短板，导致员工内在驱动难以有效激发。

在自主性需求方面，当前激励机制未能给予员工足够的价值创造自主权。自我决定理论认为，内在动机的持续激发需要员工具备对工作节奏与目标的自主掌控。然而，当前激励机制仍普遍将物质激励与短期绩效目标紧密绑定：中小制造企业的浮动薪酬与产量、质量指标强关联，大型科技企业的长期激励仅覆盖核心岗位，普通员工仍陷于完成指标得到回报的外在驱动模式<sup>[2]</sup>。这种设计使员工难以自主规划工作节奏与价值实现路径，导致主动创造沦为被动执行，自主性需求未获实质性满足。

进一步来看，激励机制对员工胜任感需求的响应也存在明显的断层。根据自我决定理论，胜任感的形成依赖于“精准赋能-实践转化-正向反馈”的完整闭环。然而，现有企业常见的“培训-晋升”体系存在明显脱节：技术岗培训多聚焦基础操作，晋升却要求创新能力；新员工导师制偏重技能传授，忽视长期职业规划引导<sup>[6]</sup>。这种断层使员工难以通过培训实现能力跃迁，无法在工作中持续获得“能力提升-目标达成”的胜任体验。

除了自主性和胜任感，归属感需求的满足同样不足。自我决定理论指出，归属感的形成需要组织对个体价值给予持续认可与资源支持。现有精神激励虽包含荣誉评选与发展机会，但未能建立“认可-资源-情感”的有机联结。具体表现为各类荣誉称号多止步于形式表彰，未与核心项目参与、跨部门轮岗等实质资

源挂钩；“青苗计划”等人才培育项目也常常缺乏对员工成长轨迹的动态跟踪与持续支持，导致组织认可流于表面，员工难以形成与组织共生共荣的情感认同。

## 4.2 约束机制——互惠平衡的逻辑背离

社会交换理论强调，组织与员工的关系本质是一种基于信任与互惠的共生交换。然而，当下的约束机制却在多个层面破坏了这种平衡，导致管控与支持脱节、责任与权益错位，进而引发员工的疏离与对抗。

首先，内部约束体系存在明显的互惠错位，表现出“重管控、轻支持”倾向。社会交换理论要求约束机制保持“管控保障秩序、支持助力成长”的互惠平衡，但现行做法往往单方面强调服从与处罚。例如，对绩效未达标员工优先采取经济惩戒，改进计划多为强制培训，未尊重员工对改进方式与路径的自主选择。这种单方面强调遵守义务却未提供成长支持的做法，破坏了“约束-支持”的互惠关系。

其次，外部约束体系同样存在互惠断裂，责任与权益配置严重失衡。在社会交换理论的逻辑中，个体履行外部约束所规定的责任时，应获得相应的权益支持作为回馈。可现实是，诸如行业诚信档案侧重记录违规行为，却未建立合规奖励机制<sup>[3]</sup>；在高危行业，企业虽会配置商业保险，却很少对员工因遵守严格合规流程而付出的效率损失给予合理补偿。这种只强调责任承担却不兑现对应的合规回报的做法，导致社会交换的互惠逻辑难以维系，员工遵守外部约束的意愿也随之降低。

## 5 人本管理理念下激励约束机制的系统优化

针对前文揭示的激励机制在满足心理需求、约束机制在维系互惠平衡方面的系统性缺陷，本章提出以“系统化激励”与“协同化约束”为核心的优化方案。该方案旨在通过机制再造，从根本上响应员工的深层动机，并重塑组织与员工健康互动的制度基础。

### 5.1 系统化激励响应需求

以“自主赋能、胜任培育、归属构建”为核心，搭建多维度、全链条的激励体系，实现从形式化覆盖到实质性响应的转变。

#### 5.1.1 自主赋能破解指标压制

重构激励导向与权限配置，让自主需求获得制度保障。建立“员工参与+分层分类”的指标设定机制，允许非核心岗员工结合工作特性自主申报 1-2 项个性化绩效目标，与企业核心指标形成互补；推行“核心任务固定+价值创造灵活”的工作模式，在保障关键流程有序的前提下，赋予员工对工作节奏、执行方式的自主选择权。扩大长期激励覆盖范围，大型科技企业将股权期权、项目分红向骨干技术岗与高潜力普通岗延伸，中小型企业设立“工龄贡献奖”“创新提案奖”等长效激励形式，打破“短期指标绑架”的激励困境，激发内在动机。

#### 5.1.2 胜任培育填补支持断层

搭建“需求诊断-课程定制-晋升衔接-效果反馈”的全链条胜任支持系统。建立动态能力匹配数据库，通过季度调研精准识别不同岗位、层级员工的能力缺口，针对性开发“基础技能+进阶能力+创新思维”的阶梯式培训课程，确保培训内容与晋升所需的技术突破、资源整合等核心能力直接挂钩；升级新员工培育模式，在“双导师制”基础上增设“职业规划师”角色，结合个体特质制定差异化成长路径，定期跟踪能力提升进度；建立“培训-考核-晋升”联动机制，将培训成果与晋升资格、岗位调整直接关联，形成“赋能-实践-反馈-进阶”的正向循环。

#### 5.1.3 归属构建打破形式化困境

构建“认可-资源-情感-反馈”的系统化归属培育体系。建立荣誉激励长效机制，将“优秀员工”“创

新先锋”等荣誉称号与核心项目主导权、跨部门轮岗机会、专项培养基金等进阶资源深度绑定，避免荣誉仅停留在表彰层面；推行“全员价值认可计划”，鼓励部门内部、跨部门之间通过日常反馈、季度互评等形式，及时肯定普通员工的细微贡献，打破“认可集中于少数人”的局限；对“青苗计划”“师徒结对”等人才项目实行动态跟踪管理，每半年收集员工成长反馈，根据需求调整培育资源与支持方式，让员工持续感受到组织的关注与投入，形成“个体与组织共生共荣”的情感联结。

## 5.2 协同化约束重塑互惠平衡

以“权责对等、流程规范、信任赋能”为核心，打造“管控+支持”协同、“内部+外部”联动的约束体系，实现从单向管控到互惠共赢的转变。

### 5.2.1 权责对等弥补互惠缺口

建立“约束责任+支持权益”的对等交换机制。内部约束层面，重构绩效改进流程，对未达标员工取消“先惩戒后改进”模式，改为“诊断+支持”优先，通过一对一沟通明确问题根源后，提供“个性化培训、跨部门帮扶、工作任务调整”等多元改进方案供员工选择，同步配套“改进达标奖励”；外部约束层面，推动行业协会完善诚信体系，在记录违规行为的同时，建立“长期合规积分”制度，积分达标者可获职业推荐、资质升级等权益；高危行业设立“合规补偿基金”，对因严格执行安全流程导致效率降低、成本增加的员工给予专项补贴，实现“责任与权益”的精准匹配。

### 5.2.2 流程规范纠正公平偏差

构建“透明化、参与式、标准化”的约束执行流程。建立约束规则共同制定机制，在考勤管理、岗位调整、违规处理等制度修订时，吸纳不同层级、岗位的员工代表参与讨论，充分听取诉求；统一约束执行标准，明确考勤弹性范围、绩效评估指标、违规处理梯度等核心内容，对核心岗与普通岗实行一致的执行逻辑，杜绝双重标准；搭建约束执行反馈平台，及时公示绩效评估结果、违规处理依据、改进计划进度等信息，开通异议申诉渠道，确保员工对约束执行过程拥有知情权、参与权与监督权。

### 5.2.3 信任赋能修复信任关系

以“柔性约束+成长导向”重塑企业与员工的信任关系。转变约束导向，将“管控型约束”升级为“成长型约束”，把考勤、合规等规则定位为“保障工作秩序、助力员工规避风险”的支持工具，而非单纯的惩戒依据；建立信任修复机制，对因无心之失导致违规的员工，在合规处理后提供“复岗支持、技能补强”等帮扶措施，帮助其重建职业信心；定期开展“约束制度满意度调研”，收集员工对规则设计、执行流程的意见建议，持续优化约束机制，让员工感受到约束的公平性与人文关怀，主动提升合规意愿。

## 6 结语

本文立足人本管理理念，引入自我决定理论与社会交换理论，系统剖析了企业激励约束机制在需求响应与互惠平衡方面的结构性缺陷，揭示了当前机制存在激励端自主、胜任、归属需求响应不足，约束端权责互惠失衡、流程公平偏差导致机制实效与理论导向脱节的问题。在此基础上，提出了以“系统化激励+协同化约束”为核心的优化路径，通过构建多维激励体系和协同约束机制，为推进人本管理落地提供了具有理论支撑的实践方案。

然而，本研究提出的优化框架仍需在不同行业背景和组织形态中进一步验证。随着远程办公、灵活用工等新型工作模式的普及，以及数字化管理工具的深度应用，激励约束机制将面临新的适配挑战与管理伦理问题。后续研究可着眼于不同文化背景下的机制创新、技术赋能的管理边界等方向，持续推动人本管理理论与实践的协同发展。

## 参考文献

- [1] 马静,陈偶娣. 浅谈企业目标管理、用人观、制度管理与人本管理[J]. 老字号品牌营销, 2025, (18):113-115.
- [2] 叶佳. 人本管理思想在企业管理中的应用分析[J]. 全国流通经济, 2025, (02):121-124.
- [3] 刁妍今. 人本管理思想在现代企业管理中的应用研究[J]. 上海商业,2023,(04):170-172.
- [4] 李维安.公司治理学.四版[M].北京:高等教育出版社,2019:142-149.
- [5] 杨富云. 国有企业高层管理人员的约束与激励问题研究[J]. 中国商论,2019,(13):250-251.
- [6] 李璇. 新生代企业实施人本管理的现状与优化对策研究[J]. 现代商业, 2022, (19):113-116.
- [7] 庞尔蔓. 人本管理理念下的企业人才梯队建设优化策略[J]. 国际公关, 2025, (08):74-76.
- [8] 陈楠. 坚持以人为本 贯彻人本管理 构建企业与职工命运共同体[J]. 东方企业文化, 2023, (S2):95-97.
- [9] 杨珊华. 企业经营业绩考核的指标体系与机制设计[J]. 会计之友, 2024, (16): 2-8.
- [10] 宋志平. 企业迷思[M]. 机械工业出版社: 202303:510.

### 【作者简介】

陈秋丽（2001-），女，汉族，华东交通大学研究生在读，财务管理。