

# PTcheck检测报告简明打印版

对比结果（相似度）：

总相似度：26%（相似字数占总字数的百分比）

红色相似度：20%（句子相似度70%-100%的字数占总字数的百分比）

橙色相似度：6%（句子相似度40%-70%的字数占总字数的百分比）

验真伪二维码



编号：a15c8c9f-3625-4c88-baa0-7f640eb60e43

标题：2285731800810302

作者：22857318008103021

长度：39656字符（不计空格）

段落：503个

句子：1072句

词语：22802个

时间：2016-8-31 12:49:14

比对库：学术期刊、学位论文、互联网资源

相似资源列表：

(1) 26%即10310字来源于其他网络

全文简明报告：

摘要

{53%:随着经济全球化和贸易自由化的不断发展，越来越多的外资企业在我国投资建厂，}并凭借其有竞争力的薪资福利、人性化的管理、开放的企业文化及丰富的培训机会吸引着大量的国内优秀人才的加盟。然而伴随着新鲜感的结束，近年来一部分外资企业在人才激励管理上存在的问题也逐步地暴露了出来，由于未能够成功地克服因跨国经营带来的诸多文化及语言等差异，导致企业原有的激励机制失效，最终形成人才的流失。

{46%:企业的竞争很大程度上是人才的竞争，而吸引人才、保留人才的核心因素则是企业的激励管理机制，有效的激励能够激发企业员工的工作积极性及创造性，}从而提高企业的竞争力。而不当的激励会导致企业员工频繁跳槽，将大大增加企业的管理成本，严重影响企业的发展。

本文以F公司技术人才激励管理的三个案例为切入点，结合F公司的企业自身特点和员工满意度调查等形式，从广义薪酬激励，薪资制度内外部公平性和职业生涯发展激励等方面和角度进行了分析，从深层次揭示了企业激励管理问题产生的根本原因，并据此提出了针对各方面原因的不同解决方案。相信本文的研究结果能够有效解决和改善F公司技术人才的激励管理问题，从而提升企业的绩效与竞争力，减少人才流失，最终实现企业与员工双赢的局面。

关键词：IT外企；技术人才；激励管理

Research on Employee Motivation of F Company

Abstract

{56%:With the growth of economic globalization and trading freedom,} more and more foreign-owned enterprises have built branches in China. {71%: Their competitive compensation and benefits, humane management,} {55%: open corporate culture and a wealth of training opportunities have been attracting a large number of outstanding domestic talents to join.} {45%: However, in recent years, with the end of the initial freshness,} the motivation management problems are gradually exposed in some foreign companies. {45%: Due to the difficulties of overcoming the cultural and linguistic differences,} the transnational management of these companies is leading to a failure of the existing motivation mechanisms, and ultimately the formation of the brain drain.

The competition between enterprise is largely the talent competition. The key factor of attracting and retaining talents is the motivation management mechanisms. {60%: Effective motivations can mobilize the enthusiasm of employees and fully stimulate their creativity,} sequentially enhancing the key competitiveness of the enterprise. Conversely, improper motivations will result in employees changing jobs frequently, {65%: which will significantly increase the human resource management cost and hence seriously affect the development of enterprises.}

By illustrating three cases on motivation of technicians of F Company, this paper is going to show us analytical processes from angles of generalized compensation motivation, external and internal salary equity and career development based on traits of the company itself and the employee job satisfaction survey in order to deeply dig root causes of how the motivation problems happened, additionally provide us respective solutions on different causes accordingly which could effectively resolve and improve the situations of motivation management situations for technicians of F Company. These will lead to decreasing the talent outflow, ultimately achieve the mutual benefits between enterprise and employees.

Key Words: Foreign-Invested Enterprise; Technical Talents; Motivation Management

## 目 录

### 摘 要I

### AbstractII

## 1 绪论1

### 1.1 研究背景1

### 1.2 研究目的及意义2

### 1.3 研究思路与方法2

## 2 案例正文4

### 2.1 行业背景与公司简介4

#### 2.1.1 行业背景4

#### 2.1.2 公司简介4

2.1.3 公司人力资源现状5

2.2 案例描述8

2.2.1 资深员工的离职申请8

2.2.2 新员工的迷茫与困惑9

2.2.3 老员工的日渐懈怠10

3 案例分析12

3.1 相关理论概述12

3.1.1 概念界定12

3.1.2 激励相关理论13

3.1.3 薪酬理论16

3.1.4 工作倦怠理论17

3.1.5 人才流失理论19

3.1.6 职业生涯理论20

3.2 F公司激励管理现状21

3.2.1 薪资制度现状22

3.2.2 福利制度现状23

3.2.3 职业生涯管理现状24

3.3 F公司工作满意度调查25

3.3.1 调查问卷的背景与目的25

3.3.2 调查问卷的设计与内容25

3.3.3 问卷数据分析与结论27

3.4 F公司激励问题原因分析32

3.4.1 广义薪酬需求问题32

3.4.2 薪资制度内外部公平问题34

3.4.3 职业生涯管理问题36

4 对策与建议38

4.1 广义薪酬概念下的激励制度改进38

4.2 基于公平性原则的薪资制度改进39

4.3 职业生涯管理体系的改进40

结 论43

参 考 文 献44

附录A 附录内容名称47

致 谢48

{89%:大连理工大学学位论文授权使用授权书49}

## 1 绪论

“最后，再次感谢诸位优秀毕业生选择了我司作为职业生涯的起点，祝每位同学未来的工作生活一切顺利，和公司共同进步，一起成长，早日成为驰骋职场的技术精英！”张总慷慨激昂的总结陈词话音未落，台下已经响起了热烈的掌声，又一批毕业生从竞争者中脱颖而出，成为了F公司产品开发部的新晋实习生。张总望着台下一张张稚嫩却又充满斗志和憧憬的脸，心中想：希望公司的这步棋是对的。

会后，张总回答了几个实习生的问题便回到了办公室，企业开发部总监杨总已经在那里等着向他汇报了。“张总，年中人力资源考评结果出来了，大部分员工都完成了指标，遗憾的是仍然有少部分员工表现低于去年同期，经理们不得不给出不达标的考核结果。

”“我看看都有谁？这几个名字不太熟，应该是刚来没多久吧，还有……噢？这两是老员工了吧，我记得他俩以前还得过优秀员工奖，现在怎么不进反退了？”“这个，据他们经理反映，老王是任务比较重，家里又有点事，分心了，而这个小陈，正好相反，是因为现在的活不如以前忙，所以懈怠了。”“这样啊，这肯定是工作分配出了问题，再就是对员工的激励工作没有做好，我看让王秘书跟人力资源部安排个会我们讨论一下吧。”“好的张总，另外……另外就是新来的这届实习生，工资是不是有点偏高了，又有三个月出国培训，前几届的实习生甚至有些老员工都颇有微辞啊。”“老杨，我们之前不是讨论过了吗？现在人才竞争这么激烈，我们不能落后啊，这批选拔过名校毕业生，天赋好又很勤奋，学习能力强，只要我们确定好方向来大力培养，肯定比社招成本要低。要对公司的战略有信心嘛”“好的，张总，那我先出去了，您忙。”杨总带上了门，去找王秘书安排会议去了，只剩张总在办公室里陷入了短暂的沉思，究竟该如何激励那些原本优秀的员工呢，又该如何消除公司里由新实习生带来的“不公平”情绪呢？……

### 1.1 研究背景

经过半个多世纪特别是改革开放近四十年的努力，中国经济如巨轮般乘风破浪，一路前行，这与中国积极开展国际合作，引进外资，吸引跨国企业来华投资有着密切的关系。近年来，外商在华投资额正呈逐年递增趋势，成为中国经济快速发展的重要动力，与此同时也将领先的管理理念、治理模式以及高效的人力资源管理机制带到了中国。在华外企在中国的很多行业，例如：IT行业、快速消

费品行业、汽车行业、家电行业等都表现出了较高的竞争水平。

F公司作为美国富达投资公司在中国开设的第一家全资子公司，专注于为公司提供软件解决方案的开发与创新设计，其自2011年底成立起进行快速扩张，四年间从最初的五十多人迅速扩张到500余人，完成了数百个业务模块的研发与交付工作，获得了美国总部的信任。但是最近一年多，随着人员逐渐饱和，部门构架和各类设施也已齐全，F公司进入了成熟期，随之而来的就是部分员工出现了疲倦或懈怠的表现，以及一部分员工对于公司的待遇或制度感到不甚满意，进而选择了离职或者失去了工作积极性。

虽然大部分外资企业在面临与国内外企业激烈的人才竞争时表现出了较强的竞争力，但同时也有一些类似F公司这样的外企，在华落户时只进行了简单的本土化经营策略，而其人力资源制度特别是激励机制大多照搬母公司，虽然这些成型已久的激励机制在企业建立伊始起到了积极的作用，可由于未能够有效克服跨文化及语言等差异，加上面临激烈的人才市场竞争，导致一段时间后原有的激励失效，技术人才纷纷流失。如何改变这种状况，采用更有效的激励管理措施，成为了在华外资企业面前的一道亟待解决的课题。

## 1.2 研究目的及意义

当今企业的最大竞争，也是最核心的竞争，说到底越来越归于人才的竞争，人力资源也理所当然成为企业所有资源中最宝贵最核心的资源，可以说谁拥有了适合企业发展的人才队伍，谁就掌握了企业发展的主动权。

本文通过对F公司在进行技术人才培养和引导员工职业发展时出现的激励管理困境，结合人力资源中的激励管理理论，企业现状和员工特点进行分析，找出其现有人才激励思路和策略中的不足，寻找对策和解决方案，力图使F公司人尽其用的同时给员工职业发展带来收益，实现双赢，同时对其他有志于追求人才培养的外资及本土IT企业，有一定的借鉴意义。

## 1.3 研究思路与方法

本文以F公司技术人才激励管理问题为研究内容，选取了具有代表意义的三个典型案例分别对其进行描述，揭示了F公司人才激励管理的现状并折射出背后存在的诸多问题：非经济性薪酬激励的缺失，缺乏公平性的薪资待遇差别，以及十分有限的职业生涯发展激励等。本文通过运用了人力资源管理理论中的激励理论、广义薪酬理论、工作倦怠理论和职业生涯理论等，采用案例研究法、调查问卷法和文献研究法，提出问题并加以分析，最终得出相应的对策与解决方案。

论文共分为五个部分。第一部分是绪论，包括了本论文论题的提出，进行此项研究分析的意义及论文的框架；第二部分首先介绍了F公司的行业背景、企业概况以及员工的基本组成情况，最后对本案例的管理问题进行了描述；第三部分对案例进行了深入的探索性分析，案例分析是从理论和实际情况两个维度进行的，并结合了公司现有激励制度得出分析结论；第四部分为针对本案例F公司遇到的有关激励的问题提出了对策和建议。论文的最后部分是结论和前景展望。

通过研究认为，本文能够对F公司在人力资源管理体系中的激励管理起到实践指导作用，通过解决企业所面临的问题与困惑，**{53%:提高企业人力资源管理能力从而能够有效吸引人才、留住人才和发展人才，提升企业整体实力与核心竞争力，使企业在愈加激烈的市场竞争中立于不败之地。}**

## 2 案例正文

### 2.1 行业背景与公司简介

#### 2.1.1 行业背景

随着云计算与移动互联网的兴起，全球经济信息化的热潮持续升温，中国的IT业也随着经济发展一同快速成长。**{46%:在未来巨大的市场前景刺激下，为了取得先机，外资巨头先后将其软件研发中心迁入中国，不限于北上广深，}**一些经济发达的准一线或二线城市也已经成为外资青睐的对象。

大连作为沿海发达城市之一，近些年IT行业发展速度攀升，吸引了不少外资企业落户，技术人才的竞争也略显白热化。在如今，在华外企已无法仅仅靠品牌吸引到优秀人才，那么如何建立并实行有效的本土化激励管理手段，从而吸引人才、留住人才、发展人才，成为了诸多IT外企面临的问题与挑战。

### 2.1.2 公司简介

{76%:美国富达投资公司 (Fidelity Investments) 是全球最大的金融服务公司之一，主要为美国及全球客户提供投资管理方面的专业服务。} {95%:公司成立于1946年，是一家行业领先的专注于投资管理，退休金计划，证券投资组合指导，券商业务，员工福利外包及其他金融产品和服务的专业供应商。} {98%:其客户包括逾2,300万个人，20,000家大型企业和接近10,000家金融顾问与经纪公司。} {95%:截止2015年6月30日，客户总资产超过5.2万亿美元，包括共计2.07万亿美元的管理资产。} 公司一直致力于让更多的客户可以享受到最专业的金融服务并有效提高生活品质。

{58%:富达大连商务服务公司 (下文简称F公司) 成立于2011年底，现有员工约500人，是美国富达投资公司在中国开设的首家全资子公司，} {56%:也是在美国境外成立的继印度的班加罗尔 (Bangalore)、清奈 (Chennai)、爱尔兰的都柏林 (Dublin) 和高威 (Galway) 之后的第五家全球IT研发中心。} F公司以金融产品的技术开发与创新为主，为其美国总部的各个业务部门提供战略与创新的软件解决方案。

F公司成立初期仅有近百名员工，其中技术人员多数从IBM和东软等公司挖角而来，经过短暂的公司业务培训后，分别服务于产品开发部下属的个人投资部 (Personal Investing, 简称PI) 和企业投资部 (Workplace Investing, 简称WI) 两大部门，承担了业务产品的研发和测试工作。随着时间的推移，一个个产品被成功的交付，也逐步获得了美国的认可，这期间员工人数也逐步扩大到了两百余人。2013年初，经过F公司高层领导不懈的努力，{43%:美国总部同意将其核心部门之一的战略投资产品与数据部门 (Strategic Investment Product and Data, } 简称SIPD) 和企业技术部 (Corporate Technology Group, 简称CTG) 等部门的产品开发业务引入F公司，后来又有FI和FCAT等诸多小规模产品开发部门纷纷落户，由此带来的是大规模的人员招聘，到2015年底F公司已经成为了500多名员工的一家中型公司，不仅在近五年的时间里完成了数百个业务产品模块的研发与交付工作，各类企业设施和支持部门也几近完备，在实力、能力、企业素质等方面都得到了大连地区其他竞争对手的认可，并继续发展壮大。

### 2.1.3 公司人力资源现状

F公司成立之初的多数员工挖角自IBM、东软等IT企业，随着业务的扩大和企业实力的提升，三四年内从最初的近百人迅速扩张到500余人，出色的交付能力和工作表现也赢得了Fidelity美国总部的信任，原来越多的产品开发部门都在大连设立了团队，各个支撑部门也日益完善。

#### (1) 公司基本组织架构

目前公司主要分为产品开发部，财务部，人力资源部，行政部，IT支持部门，风险合规部等六个部门。各部门分别设有副总裁或总监一名。其中产品开发部是核心部门，主要职责其下又按照业务领域分为个人投资部 (PI)、企业投资部 (WI)、战略投资产品与数据部 (SIPD)、企业技术部 (CTG) 等多个子部门。每个子部门均再分为研发部门和测试部门，分别设有总监一至两名及数位高级经理或经理带领开发或测试团队。具体组织结构图如图2.1所示：

图2.1 企业组织结构图

Fig 2.1 The corporate organization chart

#### (2) 产品开发部人员构成概况



至2016年1月，F公司目前共有员工502人，其中产品开发部共425人，占公司主体，其余支撑部门共计77人。

产品开发部以技术人员为主，由开发经理或测试经理进行团队管理。技术人员主要分为软件开发工程师和软件测试工程师两类，又因工作经验年限不同而具备不同的职称等级，0-2年者为助理级（Associate），2-5年为普通级，5-7年为高级（Senior），7-10年为资深级别（Lead），更资深者可以选择管理路线成为经理或者选择纯技术路线成为架构师。通常每年年中进行涨薪和升职，而级别的晋升会带来较大的薪水涨幅。

本文主要以产品开发部全体员工工作为分析对象，以下分别按照职称等级、教育程度及年龄分布对产品开发部员工概况进行列表统计。

①按职称等级分类如表2.1表述：

表2.1 职称等级统计表

Tab. 2.1 Allocation of job title

级别员工数量（人）占总人数比例（%）

助理工程师4510.6

工程师12228.7

高级工程师14333.6

资深工程师及以上7918.6

开发/测试经理368.5

合计425100.0

②按教育程度分类如表2.2表述：

表2.2 教育程度统计表

Tab. 2.2 Allocation of education level

类别员工数量（人）占总人数比例（%）

博士20.5

硕士13932.7

本科28266.3

专科及以下20.5

合计425100.0

③按年龄分布如表2.3表述：

表2.3 年龄分布统计表

Tab. 2.3 Allocation of employee age

年龄员工数量（人） 占总人数比例（%）

25及以下7417.4

26-3011226.4

31-3512529.4

36-409321.9

40以上214.9

合计425100.0

从上述统计可以看出，F公司产品开发部员工年龄组成较为成熟，技术经验相对丰富，受教育程度也普遍本科以上，硕士比例较高，是一只整体素质非常高的队伍。同时从另一个角度来看，大部分员工都处于成家立业的年龄，需要兼顾工作和家庭。

### （3）实习生招聘概况

和大多数IT公司一样，每年F公司都会在高校毕业季时招收一定数量的应届毕业生，经过数个月的培训后安排到不同的岗位上，成为公司的新鲜血液。历年实习生招聘概况如表2.4表述：

表2.4 实习生招聘统计表

Tab. 2.4 Allocation of intern employment

年份实习生总数（人） 含硕士数量（人） 硕士所占比例（%）

20122214.5

201317211.7

201420315.0

20159888.9

合计681420.6

由上表可见，实习生招聘前三年以大量本科毕业生为主，2015年时公司实施了高精尖人才战略，转而以一流高校的计算机专业硕士毕



业生为招聘目标。

## 2.2 案例描述

### 2.2.1 资深员工的离职申请

资深开发工程师王鹏飞在软件行业已经有十余个年头了，自北京某高校计算机系毕业以后，他在北京换了几家软件公司工作，常年拥挤的地铁和高昂的房价让他感到疲惫，终于他在2012年从北京回到大连，用了小半年完成了结婚买房这两件人生大事之后，经朋友介绍加入了F公司。

刚加入公司的那两年，由于大连研发中心刚刚成立，美国还没有放太多的项目过来，王鹏飞便凭着丰富的研发经验，在团队内站稳了脚跟。凭着与生俱来的钻研精神以及勤奋上进的个人意志，随着一个个项目顺利完成的同时，王鹏飞的职位也升到了资深软件开发工程师。2014年底，在拿到一笔不菲的奖金之后，公司交给他了一个新的大型开发项目，并指定了一个团队由他带领。项目伊始，王鹏飞便被派到美国总部出差一个月，以和美国的产品负责人及系统分析师充分沟通，了解需求和制定计划。这是王鹏飞第一次去美国，公司的这一安排也让他感动不已，发誓要全心全意投入到项目中去回报公司对他的器重。然而这样的一个大项目，一个月的时间只够讨论个轮廓和框架，内容模块的诸多细节和不断增加及改动的需求必须要整个团队参与到会议中来，于是从美国回来后，介于时差的缘故，整个团队每周二和周四施行夜班制，即下午两点上班，夜里十一点下班，这样坚持了又有小半年，需求与设计算是基本明确了，可以开始干活了，然而团队却因为之前的夜班过于频繁而出现了不满情绪，王鹏飞只得安抚大家情绪并将团队会议减到了只有周二晚上，而周四的会只有他和另一个资深工程师参加。

2016年，王鹏飞的妻子怀孕了，原本规律的生活一下子多了幸福的插曲，随着妻子的肚子越来越大，王鹏飞意识到自己的角色不再仅仅是一个好员工，更多的要承担起好丈夫和即将到来的好父亲的职责。偏偏在这个时候，美国那边的系统分析师换人了，新的分析师为了尽快完成项目的交接与合作，建议周三再增加一次和王鹏飞的一对一会议，王鹏飞勉强答应下来，这样，一周有三天晚上不在家，妻子也有了怨言，就连岳父岳母也打电话来问怎么回事。家人的抱怨让王鹏飞逐渐意识到，工作和薪水已经不再是这个年龄的他的全部，更多的时间应该留给家人和自己。

一个周一早上，王鹏飞敲开了开发总监的办公室门，“张总我想跟您谈谈。”他谨慎又坚定地说。“我最近压力实在有点大，美国那边持续安排晚上的沟通会议，我身体上觉得有点吃不消了，毕竟年纪也大了，做不到天天晚上撑着，您看能不能给我调个项目，如果继续这样下去，我说不定会考虑换个清闲的工作。”王鹏飞不好意思直接说出自己家庭的原因，毕竟男人以事业为重，但他也并没有撒谎，他的身体确实不如以前不上夜班时硬朗了，毕竟三十多了，不再是刚毕业时的小伙子了。“老王啊，我理解你，你也是公司的老兵了，美国那边那么器重你，你的付出也获得了薪水上的回报了呀。”“钱是一方面，但是我也要考虑家庭和健康啊，我现在陪我怀孕老婆的时候都很少，回到家就想睡觉，等孩子出生就更需要我了，我实在无法像前几年刚来公司时那么拼命加班了。”张总叹了口气陷入了沉思，老王说的确实是实情，究竟该怎么留住老王呢？

### 2.2.2 新员工的迷茫与困惑

张怡是2013年7月正式入职公司的毕业生，事实上，从3月份起她就开始在公司实习了，作为大连外国语大学计算机专业的本科毕业生，她充分满足了公司对应届本科毕业生的基本要求：有一定计算机基础，英语读写流利，而公司给她们的月薪只有3700元。而这批20个实习生中仅有的两位研究生也不过月薪4000而已。

这是公司第二年招聘实习生了，公司的实习生招聘策略一向可谓是追求“物美价廉”，其原因主要是在大连公司成立初期，尽管公司寻求急速扩张，但美国总部提供的资金有限，所以只能以较好的福利来吸引毕业生，薪水方面并不具有任何竞争力。可想而知，这样的条件无法招聘到一流高校的优秀毕业生，所以每年的20多名实习生多是来自普通高校的本科生。

2012年时，公司招聘的实习生以工科院校计算机和信息相关专业为主，但是入职后发现他们的英语水平无法达到和美国同事顺畅沟通的水平。于是2013年公司改变了策略，大量从外国院校招聘实习生，但工作中又发现部分实习生的计算机技能素养达不到要求。而张

怡在这批员工中算是佼佼者了。

自从转正加入项目组以来，张怡作为一名助理测试工程师，不仅在技术上下功夫钻研和学习，业务知识上也积极参加培训，工作之余还买了很多金融相关的书籍在啃，功夫不负有心人，加入公司一年来她成长的很快，做出的成绩也被所有人看到，组长也放心交给她独立的任务了，领导路过时，也会友善的关怀她几句，旁人都羡慕不已。张怡对自己在公司的未来有着美好的期望，并时刻提醒自己，薪水不是最重要的，好的平台和机会比什么都强。

幸福总是来得快去得也快，正当张怡一边努力工作一边沉浸在对明天的憧憬时，同事传来的小道消息让她有点不敢相信自己的耳朵，“听说了吗？今年这批实习生要走高精尖战略，就招10个，都是理工大学，哈工大的计算机研究生，一个月开7，8千，刚来还先去爱尔兰培训三个月呢！”“真的假的？不可能吧，那不比一些干了几年的员工都高了？凭什么呀？好多人都还没出国呢！”当小张听到公司给新实习生的待遇之后，嘴上虽然极力质疑，心里却又惊又恼，就差拍桌子站起来了。自己辛辛苦苦一年多，也得到了领导的认可，可是人家一来就赚到将近我两倍的薪水，还能立马出国玩三个月，而自己的期望是五年内能有机会出国就很满意了……小张越想越来气，她对自己一直以来的职业信条也开始产生了怀疑，也不打算再像以前那么积极学习和勤奋工作了，她脑中一直在想的是：公司这么做真的公平吗？

### 2.2.3 老员工的日渐懈怠

高级开发工程师陈剑是2013年加入公司的，当时公司刚刚从美国拿到一个IBM大型机的项目，却一时招不到合适的人来带领这个项目。大型机的技术也比较古老了，其主要用于企业级产品的大数据量交换、存储交易信息、实时处理等，拥有计算速度快等优点，虽然现在其技术优势已经可以被云计算等新技术取代，但由于其成本相对较高，开发维护难等特点，即使企业有心淘汰大型机，但却最终无法淘汰或很难下决心淘汰，因为其重构的难度和风险都很高，可能会给企业带来难以承担的损失。

陈剑之前在一家外包软件公司做大型机项目有五六年了，他一直觉得外包公司作为乙方要事事听命于甲方，于是一心想跳槽到一家甲方企业。通过猎头介绍，他抓住这个机会来到了F公司，带领着团队开始了大型机项目的开发与维护工作。项目初期还是比较辛苦的，但由于陈剑凭着刚进公司的热情和丰富的经验，项目做得顺风顺水，效率很高，得到了美国的认可和嘉奖。

随着时间的推移，陈剑对于公司安排的数个大型机项目已经驾轻就熟了，因为已经进入了维护阶段，所以基本上开会和加班都很少，平时的工作主要是拿到客户提交的问题单进行数据维护和bug修正。年轻的团队人员也逐渐撤出，加入到其他项目组。最后只剩下陈剑和其他两个工程师，他的困惑也随之而来。

陈剑原本以为，作为大型金融企业，大型机项目一定是稳定长久的，他应该能够通过这个项目稳定的升职到开发经理，这也是他一直以来努力的目标。但他所忽略的一点是，大连研发中心的主要意义是开发，而不是维护，几乎全部的维护项目都要最终放到印度去。陈剑为了实现自己升职的目标，参加了很多沟通和管理方面的培训，却对项目逐渐失去了热情，也没了学习新技术的动力。私下里聊天时，他会说：“当初需要我们就招来，不需要了就要我们换，凭什么啊。新技术让小年轻的干吧，等我混到经理了就不用写代码了，带啥项目都可以了。咱又不是干外包的，那么辛辛苦苦干嘛啊。”

然而，事情并非总是遂人意，公司的管理职位已经饱和了有一年多了，美国不加新的业务团队过来就不会有新的开发经理职位空缺，更何况现在已经有的经理空闲很久没有团队可以带领。陈剑看不到管理路线晋升的希望，他又已经习惯了工作懈怠的状态，然而在别人眼里他还是曾经那个技术大牛，只不过无用武之地而已，某天，当美国对应部门又提出引入新技术的项目升级需求时，经理果断找到老陈希望他能担起这个任务，该如何说服老陈重新扬起斗志投入新工作呢？……

## 3 案例分析

### 3.1 相关理论概述

#### 3.1.1 概念界定

### (1) 激励的概念

{97%:激励,从字面上看是激发和鼓励的意思,通常指持续地激发人的动机和内在动力,使其心理过程始终保持在兴奋的状态中,鼓励人朝着所期望的目标采取行动的心理过程。}{100%:美国管理学家贝雷尔森(Berelson)和斯坦尼尔(Steiner)给激励下了如下定义:“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都构成了对人的激励。”——它是人类活动的一种内心状态。”}

{79%:心理学家指出,人类的行为基本上都是动机性的行为,也就是说,人的行为都是有一定的目的和目标的。}而这种动机又起源于人的需求欲望。有需求欲望,就产生动机,有动机就有行为。{72%:当需要未被满足时就会产生紧张,造成人的生理或心里失去平衡而感到舒服,进而激发个体的内驱力,这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。}{91%:当目标达到之后,原有的需求和动机也就消失了。}{94%:因此,激励过程就是人的需求满足过程,它以未能得到满足的需求开始,以需要得到满足而告终,如图3.1所示:}

图3.1 激励过程

Fig 3.1 The process of motivation

### (2) 激励管理的概念

{61%:激励这个概念用在人力资源管理中,是指激发员工的工作动机,调动人们积极性的过程。}{100%:即指使用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工努力去完成组织的任务,实现组织的目标。}{100%:有效的激励会点燃员工的激情,促使他们的工作动机更加强烈,让他们产生超越自我和他人的欲望,并将潜在的巨大的内驱力释放出来,}为企业的远景目标奉献自己的热情。

{50%:激励作为管理的一项重要职能,是人力资源开发与管理的一个重要内容。}{82%:人力资源管理的基本目的有四,即吸引、保留、激励与开发企业的人力资源,其中激励显然是其核心所在,因为如果能够激发员工的干劲,就必能吸引并留住他们,}而开发本身则是重要的激励手段。具体说来,企业中的激励管理具有如下作用:

{85%:①激励有助于企业将员工的个人目标导向企业的轨道。}{100%:个人目标和个人需要是员工行为的基本动力,它们与企业的目标和总体利益之间,既有一致性又存在着诸多差异。}{91%:激励的重要功能是以个人利益和需要的满足为基本作用力,引导员工把个人目标统一于企业的整体目标,推动员工努力完成工作,}{68%:从而促进个人目标与企业目标达成一致并共同实现。}

{97%:②激励能最大限度地激发员工的动机,使其充分发挥内在的积极性、主动性和创造,卓有成效地提高岗位工作效率。}

{94%:③激励有助于提高员工的社会责任感和心理素质。}{100%:激励本身就是一种示范,通过对先进任务和事件的表扬和奖励,或通过对不良行为的批评和惩罚,提高员工对社会要求和企业要求的认识,监督和约束自己的思想和行为。}

#### 3.1.2 激励相关理论

激励理论主要可分为需要型激励理论和过程型激励理论。{63%:前者着重研究工作动机的因素,以马斯洛的需要层次理论为代表;}{62%:后者则重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程,代表理论有亚当斯公平理论等。}

##### (1) 需要层次理论

{73%:美国心理学家马斯洛的需要层次理论分别讲的是生理需求,安全需求,社会需求,尊重需求和自我实现需求五个方面。}

##### ①生理需求

{97%:生理需求 (Physiological needs) , 也称级别最低、最具优势的需求, 如: 食物、水、空气、性欲、健康。}

{92%:未满足生理需求的特征: 什么都不想, 只想让自己活下去, 思考能力、道德观明显变得脆弱。} {89%:例如: 当一个人极需要食物时, 会不择手段地抢夺食物。人民在战乱时, 是不会排队领面包的。} {100%: 假设人为报酬而工作, 以生理需求来激励下属。}

{91%:激励措施: 增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇。}

## ②安全需求

{100%:安全需求 (Safety needs) , 同样属于低级别的需求, 其中包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等。}

{100%:缺乏安全感的特征: 感到自己对身边的事物受到威胁, 觉得这世界是不公平或是危险的。} {91%:认为一切事物都是危险的、而变的紧张、彷徨不安、认为一切事物都是“恶”的。} {100%:例如: 一个孩子, 在学校被同学欺负、受到老师不公平的对待, 而开始变得不相信这社会, 变得不敢表现自己、不敢拥有社交生活 (因为他认为社交是危险的), }而借此来保护自身安全。{100%:一个成人, 工作不顺利, 薪水微薄, 养不起家人, 而变的自暴自弃, 每天利用喝酒, 吸烟来寻找短暂的安逸感。}

{100%:激励措施: 强调规章制度、职业保障、福利待遇, 并保护员工不致失业, 提供医疗保险、失业保险和退休福利、避免员工收到双重的指令而混乱。}

## ③社交需求

{84%:社交需求 (Love and belonging needs) , 属于较高层次的需求, 如: 对友谊、爱情以及隶属关系的需求。}

{100%:缺乏社交需求的特征: 因为没有感受到身边人的关怀, 而认为自己没有价值活在这世界上。} {100%:例如: 一个没有受到父母关怀的青少年, 认为自己在家庭中没有价值, 所以在学校交朋友, 无视道德观和理性地积极地寻找朋友或是同类。} {100%:譬如说: 青少年为了让自己融入社交圈中, 帮别人做牛做马, 甚至吸烟, 恶作剧等。}

{100%:激励措施: 提供同事间社交往来机会, 支持与赞许员工寻找及建立和谐温馨的人际关系, 开展有组织的体育比赛和集体聚会。}

## ④尊重需求

{97%:尊重需求 (Esteem needs) , 属于较高层次的需求, 如: 成就、名声、地位和晋升机会等。}尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉, 也包括他人对自己的认可与尊重。

{100%:无法满足尊重需求的特征: 变的很爱面子, 或是很积极地用行动来让别人认同自己, 也很容易被虚荣所吸引。} {100%:例如: 利用暴力来证明自己的强悍、努力读书让自己成为医生、律师来证明自己在这社会的存在和价值、富豪为了自己名利而赚钱, 或是捐款。}

{100%:激励措施: 公开奖励和表扬, 强调工作任务的艰巨性以及成功所需要的高超技巧, 颁发荣誉奖章、在公司刊物发表文章表扬、优秀员工光荣榜。}

## ⑤自我实现需求

{100%:自我实现需求 (Self-actualization) , 是最高层次的需求, 包括针对于真善美至高人生境界获得的需求, 因此前面四项需求都能满足, } {100%:最高层次的需求方能相继产生, 是一种衍生性需求, 如: 自我实现, 发挥潜能等。}



{100%:缺乏自我实现需求的特征: 觉得自己的生活被空虚感给推动着, 要自己去做一些身为一个“人”应该在这世上做的事, } {88%:极需要有让他能更充实自己的事物、尤其是让一个人深刻的体验到自己没有白活在这世界上的事物。} {100%:也开始认为, 价值观、道德观胜过金钱、爱人、尊重和社会的偏见。} {100%:例如: 一个真心为了帮助他人而捐款的人。} {87%:一位武术家、运动家把自己的体能练到极致, 让自己成为世界一流或是单纯只为了超越自己。} {100%:一位企业家, 真心认为自己所经营的事业能为这社会带来价值, 而为了比昨天更好而工作。}

{97%:激励措施: 设计工作时运用复杂情况的适应策略, 给有特长的人委派特别任务, 在设计工作和执行计划时为下级留有余地。}

不同层次的需求是人作为一种有主观能动性且有思考性的高级动物在生存中本能的人性体现。有人说人的需求是无止境的, 那是因为当人满足了底层的需求后就会有新的、更高层次的需求产生。而通过不断地满足人的各种需求来推动员工工作和业绩奉献, 这也是激励的内在因素之一。{87%:而任意一种新的需求的产生, 并不代表旧的需求没有了, 只是得到满足和保障后已经退居其后, 首当其冲的就是新产生的需求了, 而且满足了低层次的需求, }才能更好地在新需求上产生动力, 所以不能只考虑某一种需求时就忽略了其他需求的满足。同样, 要注意在旧需求满足后产生的新需求应该怎么样去满足或如何使之成为新的激励因素。

## (2) 亚当斯公平理论

亚当斯的公平理论是由美国学者亚当斯在1965年提出的, 又被称为社会比较理论。这个理论用一个简单而清晰的公式来表达, 这个公式是:  $O_p/I_p = O_r/I_r$ 。{84%: 其中 $O_p$ 指的是自己对所获得报酬的感受:  $O_r$ 则是指对他人所获得报酬的感受: 相应地,  $I_p$ 表示对自己所获得贡献的感受, 而 $I_r$ 是指自己对他人所做贡献的感受。}从这个公式我们不难发现, 人的公平感受不仅仅因自己所得报酬的总额绝对值所影响, 更是受到与参照者相比较之下所获得相对报酬的影响。{59%:当员工将自己获得的报酬与自己的贡献的比值与组织内其他人做比较, 只有其主观认为两者相等时他才认为满足了公平的需要。}

{42%:当这个等式变为不等式:  $O_p/I_p < O_r/I_r$  时, 员工会有不公平的感觉, 他会要求提高自己的报酬, 如果不能实现, }则减少自己的努力程度甚至消极怠工从而使这个不等式向着等式的方向转变。{100%:如果员工继续感到不满意, 最终则会离开组织, 但是如果当这个不等式的方向改变的话, 即员工感到自己的报酬贡献比大于其他人的报酬贡献比时, } {58%:他却不会因此而产生不公平的感觉, 也不会因为感觉自己从组织中多拿了报酬从而主动去多做贡献。}

{100%:从亚当斯的公平理论中我们能得到的启示是: 首先, 企业在考虑对员工的激励效果的时候不仅要注意付给员工报酬的绝对值, 更要注意报酬相对值, }一个组织中员工之间的报酬差异如果悬殊, 则会引起低收入群体的强烈不满, 具有一定工作经验的外来“空降兵”进入企业或者从企业跳出又被高薪聘回的员工的收入如果远高于在企业里默默奉献的老员工, 也会引起老员工们的强烈不满, 虽然没有绝对的公平, 但是也要讲求相对公平, 否则, 公司在用工问题上会造成由于员工的严重不公平感而引发恶性循环。{79%:其次, 为了避免让员工产生不公平的感觉, 企业要在员工中营造一种公平合理的氛围, 使员工产生一种主观上的公平感。}如果可以使用团队建设法以提高团队中各个成员的技能和团队整体的效率及“战斗力”。{69%:最后, 在对组织中的成员激励的过程中企业应注意对员工公平心理的引导, 使其树立正确的公平观: 一是要让所有的员工认识到绝对的公平是不存在的, } {100%:但要让员工看到企业在努力地营造相对的公平; } {100%:二是要防止在员工群体中盲目攀比现象的出现。}

### 3.1.3 薪酬理论

薪酬激励是激励管理中最重要也是最有效的激励手段。{94%:薪酬是企业对它的员工为企业所做的贡献、包括他们实现的绩效、付出的努力与占用的时间、以及他们的学识、技能、经验与创造, 所付给的相应的回报和答谢, } {88%:是一种公平交换, 是员工在向企业让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿。}狭义地讲, 薪酬是员工获得的工资、奖金、以及金钱或实物形式支付的劳动回报; {92%:广义上讲, 薪酬包括经济性薪酬和非经济性薪酬, 经济性薪酬指工资、奖金、福利待遇和假期等, 非经济性薪酬指个人对企业工作本身在心理上的一种感受。}

{78%:对大多数企业而言, 薪酬是企业总成本的重要组成部分。} {100%:薪酬是能够为企业带来预期收益的资本, 是用来交换劳动者劳

动的一种手段，薪酬作为企业生产成本，是资本的投入，企业期望获得一定的资本回报。}{55%:对员工而言，薪酬是他们从企业获得相对满足的过程，薪酬是维持生活、提高生活质量的重要前提。}{75%:因此，薪酬能极大地影响员工的行为和工作绩效。}{99%:经济性报酬会在中短期内激励员工并调动员工积极性，但是经济性报酬不是万能的，非经济性报酬对员工的中长期激励，才是最根本的。}{84%:企业应当把经济性报酬和非经济性报酬结合起来激励员工，让员工感受到自己的价值并看到自己的发展前景，为企业努力工作。}{54%:经济性薪酬构成的基本要素有基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬。}{85%:①基本薪酬是员工从企业获得的较为稳定的经济报酬，它为员工提供了基本生活保障和稳定收入来源，同时也为企业确定可变薪酬提供依据，}{74%:基本薪酬的变动主要取决于社会生活水平、其他企业基本薪酬的变化、员工自身素质变化所产生的绩效变化以及企业所在行业、区域等因素；}{50%:②可变薪酬是指直接与绩效挂钩的那部分薪酬，通常称为浮动工资或奖金。}{50%:可变薪酬具有很强的激励性，有助于促进员工提高业绩的积极性，从而实现企业的绩效目标；}{82%:③间接薪酬是指员工福利与服务，它不是以员工向企业提供的工作时间来计算的薪酬组成部分}

一般说来，薪酬由以下几部分构成：①工资，工资是薪酬的最基本部分，属基本薪酬；我国大多数企业目前实行的是结构工资制，其构成为基本工资、岗位技能工资等。{100%:②奖金，奖金是企业对员工超额劳动部分或绩效突出部分所支付的奖励性报酬，常见形式有计件奖金、计时奖金、佣金等。}③津补贴，{100%:津贴和补贴是对工资或薪水等难以全面、准确反映劳动条件、劳动环境、社会评价等对员工身心造成的某种不利影响，}{100%:或者为了保证员工工资水平不受物价影响而支付给员工的一种补偿。}如：高温补贴、物价补贴等。④福利，从本质上讲，福利属劳动报酬范畴，但它不是按劳付酬，而是根据企业工作和员工的需要支付，它不属于工资：其支付方式有带薪休假、保险等。

在现代人力资源管理，“薪酬”概念是关于组织战略性的一个关键变量，涉及到人力资源战略管理工作的焦点问题和核心内容。

{55%:按照广义薪酬的概念，薪酬项目可分为非货币薪酬与货币薪酬两大类。}{100%:前者指员工直接从组织劳动或工作过程本身所获得的好处，}{85%:后者是指员工从组织劳动或工作之外间接获得的货币或物质性报酬，而内货币薪酬各自又可分为直接薪酬与间接薪酬，这样形成一个完整的薪酬项目分类体系。}

### 3.1.4 工作倦怠理论

{98%:工作倦怠这一现象最早是由Bradley (1969) 在一篇研究办公见习生的论文中提出的，}{90%:随后美国临床心理学家Freudenberger (1974) 通过研究护士、警察、社会工作者和学校教师等服务行业人员的极度的心理压力，}{100%:首次用这一词语来描述包括自己在内的医务工作者所体验到的一组症状，如身体、情绪和精神上的衰竭、缺乏工作投入、人格解体以及低成就感等。}{100%:Freudenberger的研究加深了对这一概念的认识，从而引起了大量针对工作倦怠的研究。}{100%:在过去的30多年里，虽然与工作倦怠相关的新闻报道和研究文献不断增多，但到目前为止，学者们仍未能就工作倦怠的概念界定达成一致性意见。}

{100%:早期研究中，研究者主要通过对工作倦怠症状的描述来对其进行定义。}{100%:这不仅带有一定的选择性，而且忽略了工作倦怠症状形成和发展的动态过程。}{100%:为了克服这种不足，后来的研究主要采用了静态定义和动态定义两种方法：}

#### (1) 工作倦怠的静态定义

{100%:静态定义即选取工作倦怠中最为典型和核心的那些症状如情感衰竭来进行定义。}{100%:例如，Brill (1984) 认为“工作倦怠是在没有精神病理学原因的前提下，个体的一种由期望所调节的、与工作相关的、烦躁不安的、机能失调的状态。}{95%:它有两方面的特征：一是在相同的工作情境中，个体曾有过良好的工作绩效和较高的情感水平；}{100%:二是在没有外来帮助或环境改变的情况下，个体难以恢复到原来的状态”。}{100%:Pines和Aronson (1988) 将工作倦怠定义为“由于长期卷入于有情感要求的情境，而导致的一种身体、情感和心灵的衰竭状态”。}身体衰竭的特征为精力不足、长期疲劳、虚弱、身体和心理上的抱怨；{88%:情感衰竭涉及到个体的无助感和无望感等；心理衰竭则指对于自身、工作和生活的消极态度的形成。}

总的来说，工作倦怠的静态定义具有五个方面的共同特征：

{95%:① 存在典型的疲劳症状，如心理或情感衰竭、疲倦和抑郁。}



{100%:②可能会发生各种各样的非典型的身体症状。}

③倦怠症状是与工作相关的。

{100%:④症状出现在没有精神病理学原因的“正常人”身上。}

{100%:⑤由于负性的工作态度和行为导致个体有效性和工作绩效下降。}

## (2) 工作倦怠的动态定义

{100%:动态定义则是依据工作倦怠的发展过程来定义。}{100%:Cherniss是最早从动态的角度来论述工作倦怠的学者之一。}{100%:他认为“作为对工作疲劳的反应,工作倦怠是指个体的职业态度和行为以负性的形式发生改变的过程”。}它包括三个阶段:

{100%:第一阶段是应激阶段,即个体资源与工作要求之间的不平衡;}{92%:第二阶段为疲劳阶段,即即时的、短期的情绪紧张、疲劳和衰竭;}{93%:第三阶段为个体防御性应对阶段,包括一系列行为和态度的改变,}{95%:如以疏远的和机械的方式对待服务对象、优先考虑自身的需要、对待职业的玩世不恭的态度。}{100%:Etzion (1987)认为,工作倦怠是一个缓慢的发展过程,开始时毫无预警,在个体没有觉察到的情况下发展,一旦达到一个特殊的临界点,}{95%:个体突然感觉到衰竭,并且不能把这种破坏性的体验与任何特殊的应激事件联系起来。}{100%:可见工作倦怠的动态定义认为,工作倦怠是一个由量变到质变的渐进过程,它最初以应激的形式出现,在长久的发展过程中,个体由于感觉到有效的资源过度透支,}{82%:于是开始改变自己对待他人和工作的态度,而这个过程的最终结果就是导致个体的工作倦怠。}

## (3) 工作倦怠的经典定义

{94%:工作倦怠的动态定义和静态定义是互补的而不是相互排斥的,从一定意义上,静态定义描述的就是动态定义的最后阶段。}{86%:最为学者所接受的是Maslach和Jackson (1986)所做的静态定义,即“以人为服务对象的职业领域中,个体的一种情感衰竭、人格解体 and 成就感低落的症状。{100%:”它包括情感衰竭(emotionexhaustion)、人格解体(depersionalization)以及个人成就感降低(Reducedpersonal accomplishment)三个维度。}{96%:情感衰竭是指个体的情感资源过度消耗,疲惫不堪,精力丧失;}{100%:人格解体是指个体对待服务对象负性的、冷漠的、过度疏远的态度;}{100%:个人成就感降低指的则是个体对于自己工作意义和自身价值的评价降低。}

{92%:Maslach和Jackson (1986)的这一定义是基于对以人为服务对象的职业领域(助人行业)的研究。}{100%:随着工作倦怠研究的深入,研究者发现,人际服务业中导致倦怠的压力因素在其他职业中同样普遍存在,并且造成相似的压力反应。}{100%:因此为了适用于广泛的职业群体,}{100%:Maslach (2001)将工作倦怠的概念扩展和修正为:工作倦怠是对工作中持续不断的情绪和人际关系压力大的长期反应,}{100%:它包括衰竭(Exhaustion)、玩世不恭(Cynicism)以及成就感低落(Inefficacy,}{100%:或职业效能感professional efficacy)三个维度。}{100%:此定义与工作倦怠最初的三维度定义相似,其中,衰竭指体力和情绪资源被极度衰竭的感觉,与情感衰竭相比,衰竭的原因不特指来源于服务接收者面对面的服务和帮助;}{100%:玩世不恭是指对工作各方面的负性和麻木的态度,对工作的疏离,缺乏工作热情,它不仅特指对服务接收者的人格解体;}{100%:成就感低落是对工作的不胜任感以及缺乏工作成就和工作效率,他包括了社会和非社会方面的成就感低落,反映了倦怠的自我评价维度。}

{100%:本研究将采用Maslach (2001)对工作倦怠的定义,即工作倦怠是对工作中持续不断的情绪和人际关系压力大的长期反应,}{100%:它包括衰竭(Exhaustion)、玩世不恭(Cynicism)以及成就感低落(Inefficacy,}{100%:或职业效能感professional efficacy)三个维度。}

### 3.1.5 人才流失理论

#### (1) 人才流失定义

{76%:人才流失是指在一个单位内, 对其经营发展具有重要作用的人才流走, 或失去其积极作用的现象, 而这种人才流失又是非单位意愿而产生的。}从人才流失的含义我们可以发现人才流失分为两种类型: 显性流失和隐性流失。{74%:显性流失是指该单位的人才因某种原因离开该单位另谋他就, 给该单位的某些方面造成一定困难, 从而影响其经营发展。}{77%:隐性流失是指因单位对人才激励不够或者其他某些因素的影响而使员工失去工作积极性, 从而在一定程度上影响了该单位的经营发展。}

## (2) 人才流失的成因

### ①从双因素理论看人才流失

赫茨伯格 (F. {72%:Herzberg}) 是美国著名的心理学家及行为学家, 他于1959年出版的《工作的激励因素》中提出了“激励因素/保健因素”理论, 又被称为“双因素理论”。}

首先, 双因素理论认为员工对单位不满意的成因往往是由于员工对工作环境不满意引起的, 主要是指员工对工资报酬、工作条件、公司政策、安全等方面因素的不满意。{70%:这类因素的满足对员工产生的效果类似于卫生保健对身体健康的作用, 故这些因素被称为保健因素。}当员工在保健因素上得不到满足时必然会引起其对单位的强烈不满, 最终很可能会导致人才流失现象的产生。

第二, {52%:员工在保健因素得到满足的基础上如果能够感觉自己的工作有意义、工作富有挑战性能发挥自己的聪明才智、员工在工作上有所成就能够得到认可, }那么员工就会对单位感到满意。这类能够使员工在精神上得到满足的因素被称为激励因素。{100%:同样, 如果这类因素得不到满足或者改善, 那么同样会造成员工的流失。}

从双因素理论我们不难看出如下结论: 为减少人才大量流失的现象, 企业要注意对员工的内在激励和外在激励的改善和提升。内在激励主要是指要是员工对工作产生爱好, 兴趣和责任感等, 使员工能够积极努力工作; {100%:外在激励是指企业要在工资、奖励等工作本身以外的因素上使员工得到满足。}{90%:只要员工在企业提供的内在激励和外在激励上得到满足, 那么人才的流失倾向就会大大减小。}

### ②普莱斯理论模型

普莱斯 (Price) 是美国著名的管理学家, 他经过大量的研究建立了普莱斯理论模型并认为能够决定员工流失与否的主要因素有: 员工的工资水平、与企业 and 环境的融合度、基础交流和正规交流、企业的集权化。其中员工的工资水平越高、对企业 and 环境的融合度越高、基础交流和正规交流越通畅, 那么员工的工作满意度就越高, 员工流失的可能性也就越小。而企业的集权化正好与其他几个因素相反, 与员工的工作满意度呈负相关性。

## 3.1.6 职业生涯理论

### (1) 职业生涯的含义

{100%:职业生涯是指一个人一生中实际在所有岗位上度过岁月的整个经历。}{98%:它由个人与工作相关的行为活动、认知工作的态度和价值两大方面组成。}{56%:一个人的职业发展有四个阶段, 即: 职业探索阶段、早期的职业确立阶段、职业生涯的持续阶段、衰退或离职阶段。}{84%:职业生涯是人生最重要的追求自我、实现自我的一个阶段。}一个员工如果能够得到组织正确的职业生涯发展方面的引导并且组织的引导能够与自身的职业目标相吻合, 那么员工的工作满意度就会显著提高, 离职的倾向也会大大减少。

### (2) 职业生涯规划与管理

{52%:职业生涯规划是员工个人对自己未来的职业生涯发展进行的总体策划和准备。}通常包括对自身进行主观与客观评测之后, 针对其个人能力、兴趣爱好、性格特点等方面, 在分析总结的基础上进行整体规划, 定位出最优的职业奋斗目标与路径, 并为实现这一奋

斗目标而进行合理有效的安排与计划。

{57%:职业生涯规划则是企业或组织对员工的职业生涯规划与实施所提供的支持、指导和管理。}在员工职业生涯规划的步骤中，个人和企业或组织的努力必须要结合起来，因为其职业规划的质量不仅决定了员工自身职业发展的优劣，更在一定程度上影响着企业的整体绩效水平，对企业及员工二者均意义重大。职业生涯的规划与管理通常分为以下几个步骤进行：

①自我评估。员工首先要对自身进行正确定位，通过对自己知识、能力、兴趣等各方面进行全面的自己观察及分析评估之后，从主观上确定自己的职业奋斗目标。在此阶段企业可以为员工提供一些自我评估的方法来供员工参考和使用。

②实际检验。{100%:这一步骤是企业在与员工确定其最终职业目标之前的一个互动过程：员工可以从企业方面获得企业对自己的评价，}通常情况下这个评价是通过员工的直接主管根据员工在工作中的日常表现及绩效水平反映至企业人力资源部门，{61%:企业此时可以通过自身的发展规划结合员工的实际情况对员工进行职业生涯发展的引导。}

③目标设定。在结合企业反馈与自身特点的基础上，初步形成员工的职业发展目标。目标要兼有可实现性和一定挑战性的特点，这样员工在实现目标的过程中就可以逐步提高了自己的工作能力，加大了自己的工作兴趣，企业也相应地会从中受益。

④行动规划。为了达到员工的职业生涯目标，企业要进行相关的一系列的措施来保障目标的完成，例如让员工参加各种培训，岗位轮换和团体项目等等。这也是为员工的成长和进步提供一个平台。人力资源部门及主管领导也应当在这一过程中为员工提供一些合理的建议。

⑤评估、反馈与调整。由于员工的职业生涯是一个长期的不断发展的过程，需要根据员工在不同发展阶段的不同特点来进行调整，当然这种调整必须要兼顾企业目标与个人目标，最终达到双赢的局面。

### 3.2 F公司激励管理现状

众所周知，全面的薪酬体系通常是企业用来吸引和激励人才最有效的措施之一，所谓“全面”，即是包含了经济性薪酬与非经济性薪酬在内的广义薪酬概念：除了反映在财务上的工资、奖金和补贴等经济性薪酬外，还包括公司为员工提供的各类福利、职位升迁、培训学习等发展机会、企业文化、工作与生活的平衡条件以及公司的整体运行环境等非经济性薪酬。在三个案例中，我们多次体会到员工的情绪和工作状态是与这两类薪酬均密切相关的。企业员工对于薪酬不满的现象越大，员工的工作积极性就越低，相应的企业的整体效率就越差。所以，了解并分析F公司现有的各项薪酬制度对有效的解决其存在的人力资源激励管理问题有着十分重要的意义。

#### 3.2.1 薪资制度现状

薪资是经济性薪酬的主要组成部分。F公司的薪资体系主要由以下三部分构成：基本工资、年终奖、加班费。基本工资共12个月，每月10日发放；年终奖即年终绩效奖，在12月份与基本工资一起发放；加班费主要包括夜班补助，平日加班补助和周末及节假日加班补助。这个薪资体系是F公司通用的薪酬制度，同样也适用于产品开发部。在F公司内部，员工薪资的定位原则上参考当地市场平均水平，但由于考虑到国籍或者特殊技能的差别以及岗位的重要程度，高级经理以上的高管级别薪资的制定并不以当地市场水平作为基准。

##### (1) 基本工资

基本工资的工资级别是基于美国总部的相关薪资规定进行了本土化改良得到的，可从低到高分4个等级，TA、TB、TC、TD，每个等级又分为1、2两层，共计8层。即最低为TA-1，最高为TD-4。其中TA-1为助理工程师级别，TA-2为工程师级别，TB-1为高级工程师级别，TB-2为资深工程师级别，TC-1为普通经理或架构师级别，TC-2为高级经理或者资深架构师级别，TD为高管级别。

刚毕业的本科或硕士毕业生及其他工作经验1年以内的员工加入公司时一般被定为TA-1级，即助理工程师，一至两年后升职为工程师级别。其他级别之间的晋升较类似，但所需时间更长。基本工资会在升职当月（七月）自动上涨，涨幅在15%至25%之间。具体上涨比

例会根据员工的工作表现及现有薪资水平等因素由其上级领导决定。

除了职位晋升会有薪水较大幅度增长以外，公司每年年中七月时都有一次固定涨薪，这次固定涨薪的幅度较小，其基数大约在8%至9%之间，具体比例会根据公司去年业绩水平及员工工作表现由上级领导决定。

## (2) 年终奖

年终奖全称为年终绩效奖金，它的计算也同样需要参考公司绩效部分与员工绩效部分，其中公司绩效部分是由美国总部来定，而员工绩效部分则根据整年表现由上级领导确定绩效等级，再结合现有薪资水平确定最终绩效系数，员工绩效等级共分为三档：未达期望（E），达到期望（P），超出期望（E）。通常未达期望者仅占总员工的0.5%至1%左右，其年终奖金额度通常少于等于月基本工资，严重者甚至可能没有年终奖。而超出期望者约占总员工15%至20%左右，其年终奖金额度通常约等于两个月基本工资以上。其余员工均为达到期望，年终奖金额度约为1.5到两倍于月基本工资。具体额度由上级领导通过结合最终绩效系数计算决定。

## (3) 加班费

加班费主要分为夜班补助、平日加班补助、周末及法定节假日加班费三部分。

### ①夜班补助

因业务需要，公司员工需要经常跟美国总部业务部门进行电话会议、视频会议及在线解决问题等。由于和美国有12小时的时差，公司经研究，于2014年开始了夜班制度，即下午两点上班，夜里十一点下班，每天有110元补助并额外报销夜间出租车费用，各团队可根据自身业务需求确定每周夜班数量和人员。大约有超过三分之二的产品开发部员工每周都有至少一天的固定夜班。

### ②平日加班补助

平日加班补助是指若9点以后若因工作需求留在公司，根据我国法律规定给予150%的时薪补助。但此项补助不适用于资深工程师及以上级别，因为资深工程师均拥有远程权限及弹性工作制权利，可相对自主安排工作地点和工作时间。

### ③周末及法定节假日加班费

按照国家法律规定，周末加班费按正常出勤的200%给予员工，法定节假日加班费则为300%。

## 3.2.2 福利制度现状

福利制度通常涵盖了经济性薪酬和非经济性薪酬。F公司的员工福利主要包括公司为员工提供的五险一金，带薪年假，节日礼品发放，部门活动费、助学计划等几类。

### (1) 五险一金

在华外企通常会严格遵守国家有关规定为所有正式员工缴纳五险一金。除此之外，F公司还与保险公司合作，员工可以通过公司财务系统直接报销自身和直系家属的部分看病费用，包括拔牙等。

### (2) 带薪年假

F公司的节假日政策完全按照国家法律规定执行，但通常为配合美国总部业务需要，除春节之外，不采用串休形式，而是严格休法定节假日和双休日。



F公司同时为员工提供有竞争力的带薪假期，包括年假、婚假、产假/陪产假、丧假、病假等几类带薪假期。带薪年假的起始天数为15天，当在公司任职满五年后，直接增长至20天。带薪病假每年共计10天，若连续休带薪病假超过1天则需要医生出具的请假条。带薪婚假、产假/陪产假、丧假和其他带薪假期等则完全按照国家规定执行。

### (3) 节日礼品发放

F公司在每年的中国传统节日春节和中秋节之际会为全体员工提供节日礼品，以感谢员工的辛勤工作。节日礼品一般为沃尔玛购物卡一张，面值分别为300元（春节）和150元（中秋节）。另外，在三八国际妇女节时，公司会为每位女员工准备礼品一份。

每个过生日的员工在生日当月也会收到一张150元的购物卡作为生日礼物，这是公司一直以来的温馨福利。公司曾尝试过其他形式，如电影票代金券、自选书、蛋糕店代金券等，最终和其他节日礼品统一为使用购物卡。

### (4) 部门活动费

为促进公司内部员工交流，使大家互相之间能有更深的了解，从而促进工作效率，F公司为员工提供了部门活动经费，每人每月150元标准，每个季度本部门可以借中提取一次，不以现金形式发放，实行实报实销，可以累计最多两个季度，不活动则视为主动放弃，活动内容大多选择为聚餐，郊游，休闲活动等。

### (5) 助学计划

为了鼓励公司员工自我提升，公司实施了助学计划（Study Assistance Program），每年提供一定经费为员工报销一定额度的技术培训和认证费用，并为报考在职硕士/MBA的员工报销部分学费，但同时要签一份绑定协议，毕业后需在公司再工作两年。

## 3.2.3 职业生涯管理现状

职业生涯的发展对于每个在企业任职的员工都有着重要的意义，如果企业在员工职业发展方面有着相对规范的管理，同样对企业的发展有利。可以说，具备良好的职业生涯管理体系是实现企业和员工自身价值最大化的有效途径之一，也是非经济性薪酬的重要组成部分。

F公司对于员工职业生涯的管理基于美国总部的管理方式实施了本土化。对产品开发部员工而言，在职业生涯发展上一般可能面临三方面问题：一是公司内部职称级别的晋升，二是未来技术或管理路线的职业发展方向的选择，三是从事软件开发还是软件测试的岗位类型转换的选择。

### (1) 职称的晋升

公司内部职称级别的晋升是全体员工都期待和关注的一个方面。每个人都想尽快地获得晋升，收获更丰厚的薪水，在更高级别的岗位上证明自己。公司通常会根据工作年限和工作经验来确定你入职时的职称，并在未来的工作中每年进行个人绩效的考察与评定，符合条件者将在七月份获得职称的晋升及薪水的较大增幅。

### (2) 职业发展方向选择

关于技术或管理方向的抉择通常发生在资深工程师身上，这个级别的员工已经有了较多的工作经验，并带领过小型团队完成过项目。此时员工应该考虑自己更适合做技术还是做管理，如果走技术方向，未来的晋升级别是架构师，而管理方向则是开发经理或测试经理。

### (3) 开发与测试岗位的转换

只有少部分员工会面临开发和测试岗位转换的问题，有的软件开发工程师觉得自己能力不足以应付相对复杂的产品开发工作，便想要转到较为轻松的测试岗位上。相反地，有的测试工程师认为自己的兴趣更多的在创造新产品上，自己的能力也足够，便申请从测试工程师转为开发工程师。两类职位没有谁更好更差，只是侧重点不同，要求的技能也有所不同，员工完全可以选择自己更喜爱，更擅长的方向，对公司来说是双赢的结果。

### 3.3 F公司工作满意度调查

#### 3.3.1 调查问卷的背景与目的

外资企业在我国的建立与发展，一方面对我国的经济与社会发展起到了强劲的推动作用，另一方面也在一定程度上对我国原有的人才市场形式及就业人员观念产生了巨大影响。在华外企的主要员工都来自中国本土，其工作满意度不仅是与中国传统文化与观念密切相关，外资企业迥异的文化背景以及信息时代不断变化的经济环境也在很大程度上影响着员工对工作满意程度的感知。受多方因素影响，外资企业员工近年来在其价值观和行为方式等方面表现出了较多的问题，以下几点相对较为明显：（1）被雇佣感强，而主人翁意识较弱。（2）对企业文化的认同需要较长时间完成，对组织缺乏归属感。（3）人员流失率较高。

F公司是典型的近年来选择在国内快速发展的外资IT企业。从案例中可以了解到，目前F公司的部分员工存在工作懈怠、职业发展迷茫及人才流失等现象，很大程度上是由于管理层缺乏有效的本土化的激励制度。基于以上各类人力资源现象和问题，本文以F公司产品开发部员工作为研究调查对象，期待通过实施工作满意度问卷调查来真实反映现阶段F公司技术员工工作满意度状况，以期深入分析得出影响其工作满意度的因素，从而暴露出企业存在的激励管理问题，并据此为有效激励员工提高其工作满意度及其对组织的认同提供参考，最终实现为企业创造更大价值。

#### 3.3.2 调查问卷的设计与内容

{90%:本论文的调查问卷的设计借鉴了F公司内部的工作满意度调查问卷和明尼苏达满意度问卷(MSO)，测试表工作满意度问卷共计40道问题，这些问题简单明了，}涉及方面广泛，对于员工的工作满意度调查测量准确。同时，本问卷将工作满意度调查意向分为十个维度，即：1至5为培训角度的工作满意度问题，6至10为内部沟通角度的工作满意度问题，{82%:11至14为薪酬福利角度的工作满意度问题，15至17为晋升机制角度的工作满意度问题，18至22为工作吸引力角度的工作满意度问题，}23至26为授权角度的工作满意度问题，27至30为管理者能力角度的工作满意度问题，31至33为组织环境能力匹配角度的工作满意度问题，{49%:34至36为企业文化角度的工作满意度问题，37至40为团队协作能力角度的工作满意度问题。}之所以划分为这些维度，是根据F公司内部的人力资源问卷以及国内外学者广泛研究的影响工作满意度因素类别上得出的。本论文工作满意度问卷采用的是Likert 5点法进行划分级别：“非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意”分别给与“1分，2分，3分，4分，5分”。如表3.1表述：

表3.1 工作满意度度量表

Tab. 3.1 Scale of job satisfaction

编号 题目 非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

1 对员工的入职前培训、入职后工作技术培训、行业内部培训是否满意 1 2 3 4 5

2 对培训内容的实效性及其方式的丰富性是否满意 1 2 3 4 5

3 对培训讲师的授课能力是否满意 1 2 3 4 5



- 4对培训结束后考核是否满意12345
- 5对培训后员工在工作中的运用情况及后续跟踪是否满意12345
- 6对目前公司内部信息的公开是否满意12345
- 7公司管理者能够将公司目标、经营策略等信息及时有效的传递给员工12345
- 8员工对公司发展及运营的提议、问题和要求能够畅通的反映给公司管理者12345
- 9员工与本部门同事之间的沟通顺畅，没有阻碍12345
- 10员工与其他部门同事之间的沟通顺畅，相互信任12345
- 11对目前薪酬待遇是否满意12345
- 12对目前福利待遇分配的公平性是否满意12345
- 13对目前薪酬待遇在行业中的竞争力是否满意12345
- 14对公司内部绩效考核结果与工资增长情况是否满意12345
- 15对公司内部职位晋升的实效性和公平性是否满意12345
- 16对目前职位的发展空间是否满意12345
- 17对本职工作长远计划是否满意12345
- 18对本职工作的内容是否满意12345
- 19对本职工作具有价值和意义是否满意12345
- 20对本职工作是否具有兴趣12345
- 21对工作程度及工作量是否满意12345
- 22对休假时间是否满意12345
- 23对公司的授权程度和实效性是否满意12345
- 24对公司对于员工的信任度是否满意12345
- 25对员工工作创新的鼓励与支持是否满意12345
- 26对公司为员工提供的自我展现平台是否满意12345

- 27对你的管理者完成工作的能力是否满意12345
- 28对公司管理者的领导及判断能力是否满意12345
- 29对公司管理者的沟通能力与组织协调能力是否满意12345
- 30对公司管理者对于员工工作的支持程度是否满意12345
- 31对工作环境和工作条件是否满意12345
- 32对工作氛围是否满意12345
- 33对目前公司的长远规划是否满意12345
- 34个人目标与公司目标保持一致12345
- 35公司尊重和关心员工12345

{100%:36公司具有轻松和谐，自由畅通的工作环境和氛围12345}

- 37公司内部员工之间人际关系和谐融洽12345
- 38公司内部同事之间相互支持、相互信任12345
- 39公司内部部门之间相互依存、相互协作12345
- 40公司内部员工与管理层之间关系融洽12345

3.3.3 问卷数据分析与结论

本次问卷调查共在F公司产品开发部中国籍员工150人进行了问卷调查，收集到了139份问卷，除去7份无效问卷，共132份有效问卷。问卷有效率达88%。统计结果如下所示：

{98%: (1) 描述性统计分析}

本节对样本的人口统计学量表进行描述，包括性别、年龄、婚姻状况、学历、工作年限、工作收入。具体调查分析结果如下：

①按受测者的性别来看，受测者总人数132人，其中男性共计72人，所占比例55%；女性共计60人，所占比例45%，如表3.2表述：

表3.2 性别比例示意表

Tab. 3.2 Chart of sex ratio

性别男性女性

占比55%45%

②从受测者的年龄结构上，比例与公司总体员工年龄结构比例相符。可以看出公司的中流砥柱为中青年，主要分布在25—45岁，如表3.3表述：

表3.3 年龄结构比例示意表

Tab. 3.3 Chart of age ratio

年龄段<2526-3031-3536-40>41

占比172534213

③按受测者的婚姻状况方面来看，已婚者所占比例为66%，如表3.4表述：

表3.4 婚姻状况示意表

{43%:Tab. 3.4 Chart of marital status}

婚姻状况未婚已婚

占比34%66%

④按受测者的教育背景方面来看，本科所占比例62%；硕士所占比例36%；博士与大专各一人，皆占比例1%，如表3.5表述：

表3.5 学历背景示意表

Tab. 3.5 Chart of education background

学历状况大专本科研究生博士及以上

占比1%62%36%1%

{84%:⑤从受测者参加工作年限方面，6至8年所占比例32%；3至5年所占比例 31%；} 9至10年所占比例18%；1至2年所占比例8%；1年以内所占比例4%；10年以上所占比例7%，如表3.6表述：

表3.6 工作年限示意表

{43%:Tab. 3.6 Chart of work experience}

工作年限<11-23-56-89-10>10

占比483132187

{73%:⑥从受测者的薪酬待遇方面来看，月收入8000—10000元者所占比例35%；} 10000—12000元所占比例24%；5000—8000元所占比例22%；12000元以上所占比例12%；3000—5000元所占比例7%，如表3.7表述：

表3.7 月收入状况示意图

Tab. 3.7 Chart of monthly income

月收入3000-50005000-80008000-1000010000-12000>12000

占比7%22%35%24%12%

描述性统计分析是对F公司问卷调查员工的范围及其成员结构的解析，从以上分析中可以了解样本的成员结构、年龄、学历、收入等情况都较符合现今外企的在华员工的状况，表明问卷调查的结果是具有代表性的。

(2) 工作满意度的均值分析

在收集调查问卷后，笔者对问卷进行了统计处理，并最终做出了工作满意度均值分析度量表，如表3.8表述：

表3.8 工作满意度均值分析表

Tab. 3.8 Mean value analysis table of job satisfaction

维度编号满意度最大值（非常同意）最小值（非常不同意）均值

培训发展13.81513.736

23.7851

33.7651

43.6751

53.6651

内部沟通63.89513.784

73.7851

83.7251

93.7451

103.7951

{92%:薪酬福利113.68513.695}

123.6351

133.7251

143. 7551

晋升机制153. 64513. 67

163. 6651

173. 7251

工作吸引力183. 69513. 748

193. 6651

203. 7951

214. 0151

223. 5951

授权233. 56513. 622

243. 6751

253. 6051

263. 6651

管理者能力273. 86513. 817

283. 8151

293. 7651

303. 8451

组织环境

能力匹配313. 87513. 85

323. 8451

333. 8451

企业文化343. 85513. 807

353. 7651

363. 8151

团队合作373. 78513. 775

383. 7351

393. 8351

403. 7651

总体均值3. 75

{100%:以上量表中的平均值显示以上可能影响工作满意度的十个维度的均值之间存在差异,}其中平均值较高的前五项依次为: 4. 01、3. 89、3. 87、3. 86、3. 85。{97%:分值最高的第21项“对工作程度及工作量是否满意”的分数为4. 01分,说明目前员工对于本职工作的内容和工作量比较满意;}{46%:第6项“对目前公司内部信息的公开是否满意”的分数为3. 89,说明在公司内部员工对于公司发展策略、经营方向、人事信息等具有较好知情权;}第31项“对工作环境和工作条件是否满意”的分数为3. 87,说明员工对于目前办公环境、办公设施、办公条件的状况比较认可;第27项“对你的管理者完成工作的能力是否满意”的分数为3. 86,说明员工比较认可公司管理者的工作能力;第34项“个人目标与公司目标保持一致”的分数为3. 85,说明员工在工作中对公司的目标还是比较认可的,认为所从事的工作能够实现自我价值。平均值较低的五项依次为: 3. 56、3. 59、3. 60、3. 63、3. 64。分值最低的第23项“对公司的授权程度和实效性是否满意”的分数为3. 56,说明目前公司管理者并没有在条件允许情况下及时有效的给予员工更多的自主决策权,{100%:所有的事情依旧要听从管理层的决策,导致员工失去创新意识;}{85%:第22项“对休假时间是否满意”的分数为3. 59,说明员工认为目前休假的时间不合理,由于长期的工作任务,员工不得不放弃休假的权力,}尤其对于公司内部外方员工和中方员工休假时间的差别存在意见;{50%:第25项“对员工工作创新的鼓励与支持是否满意”的分数为3. 60,表明目前在公司内部公司管理层对于员工的精神鼓励与支持力度不够;}{50%:第12项“对目前福利待遇分配的公平性是否满意”的分数为3. 63,说明企业提供的福利待遇、薪酬水平在公司内外存在公平性不足,造成员工的不满意;}{90%:第15项“对公司内部职位晋升实效性和公平性是否满意”的分数为3. 64,说明员工对于目前职位晋升的时间跨度和公平性并不满意。}{100%:对于工作满意度的具体问题的评价是为了了解哪些方面时亟需解决和改善的。}而如果要总结出哪些方面的因素更需要改善时,则必须要对量表进行维度方面的均值分析。对于工作满意度各维度的均值数据进行分析,结果如表3. 9表述:

表3. 9 工作满意维度均值分析表

Tab. 3. 9 Mean value analysis table of job satisfaction dimensions

项目培训发展内部沟通薪酬福利晋升机制工作吸引力授权管理者能力组织环境能力匹配企业文化团队协作

均值3. 7363. 7843. 6953. 673. 7483. 6223. 8173. 853. 8073. 775

如上表可见,{90%:排在最后四个维度的分别为授权3. 622、晋升机制3. 67、薪酬福利3. 695、培训发展3. 736。}{54%:则说明外资企业的中方员工对于“授权”、“晋升机制”、“薪酬福利”、“培训发展”的满意度较低,}{78%:表明被调查的中方员工对于公司内部薪酬制度、晋升机制、职业培训、权力下放不是很满意,一方面说明,}外企可能更加看重企业的战略目标而忽视了员工的个人能力的发挥;另一方面表明员工是希望改变这种现状的,但是由于自身的不受重视可能会消极怠工,从而降低整个企业的运行效率。{61%:员工对“工作吸引力”、“企业文化”和“团队协作”的满意度一般,}{46%:表明被调查的中方员工对于工作内容和强度、组织内成员合作和企业文化环境的满意度一般,主要是由于文化差异和工作压力使得员工容易产生孤立感,}感觉不被领导重视,缺乏组织归属感和企业凝聚力;员工对“组织环境与能力匹配”和“管理者能力”比较满意,说明员工对于公司提供舒适轻松的工作环境,管理者的领导、组织、沟通、协调、执行能力比较认可。



{52%:整体来看,“工作满意度”的总体均值为3.75,说明受测者员工样本工作满意度一般,仍然存在提升的空间。}员工对于公司现阶段各类制度与状况的不满意之处主要在于公司提供的薪酬与福利方面以及晋升与培训相关的职业发展方面,基本上涵盖和印证了案例中所发现的不同类型的激励管理问题,下文中我们将结合前文案例和公司具体情况对各个方面逐一展开分析。

### 3.4 F公司激励问题原因分析

#### 3.4.1 广义薪酬需求问题

在第一个案例中我们不难发现,作为一名资深开发工程师,王鹏飞已经达到了TB-2的薪资等级,相对于其他员工已经拥有较为丰厚的薪资回报。然而,单纯的薪资回报并不是薪酬激励的全部,无法满足员工因自身条件变化而产生的需求变化。由马斯洛需求层次理论可知,当人在充分满足了底层的生理和安全需求之后,将转而追求情感上的社会需求和尊重需求,并最终追求其自我实现的需求。而后三种需求反映在薪酬上则恰好对应了广义薪酬的概念。

从广义薪酬的角度来看,薪酬概念包含了经济性薪酬与非经济性薪酬:经济性薪酬也被称为货币薪酬,通常指工资、奖金、各种津贴和福利等外在的报酬;非经济性薪酬也叫非货币薪酬,通常指无法用货币手段衡量的所有补偿性或者激励性的收获,通常包括公司安排的培训、休假、社交活动、职业发展指导以及工作带来的满足感和成就感等,表现形式大多跟企业文化与组织价值息息相关。

案例中的王鹏飞,作为带领着研发团队的资深工程师,代表着公司中的核心技术骨干和未来的中层领导者。作为研发型IT企业,同时具备优秀的技术能力和团队管理经验的员工,是企业的中流砥柱,是决策和执行的桥梁。企业的效率如何,很大程度取决于王鹏飞这样的核心骨干的能力和表现,其重要性并不亚于高层领导。因此,公司对于这样的核心技术骨干采取的激励手段是否有效便显得尤为关键。

很多企业的高层管理者通常狭隘地理解薪酬的概念,认为对员工的薪酬激励仅需要考虑货币形式即薪资的支付。不可否认,公司在经济性薪酬方面已经提供给了王鹏飞较丰厚的薪资待遇,包括基本工资、年终奖金,加班补助,以及每年20天的假期。同样享有远程登录权限和弹性工作制。虽然王鹏飞比大部分员工获得更高的薪水,显得相对富有,但他自己也知道自己在企业中有着重要的地位,因此,高额工资和多种福利项目多被他们视为应得的待遇,难以起到激励作用。这就是为什么有的企业明明为核心骨干和中层管理者支付了高额的薪水,仍然留不住人才的重要原因。事实上,这是单纯的货币薪酬不能解决的问题。

王鹏飞作为已工作多年,成家立业的核心骨干员工,其对经济性薪酬的看法不仅限于工资的增加,而工作时间及工作强度也需要达到令人满意的程度。但是作为团队重要角色,又无法避开项目需求。

而同时,从非经济性薪酬的角度,王鹏飞的心理需求也和刚进入公司时发生了变化,由最初想要在公司站稳脚跟的安全需求,变为了想要稳定的在公司发展,同时建设好家庭的社会需求,尊重需求及自我实现的需求。

通常,这样的核心骨干或中层管理者在公司中的职业发展道路就两条:不是晋升到高级管理层,就是被新人所淘汰。有趣的是,他们中的很多人在家中也是处在“中层”的位置。为了负担一家生计,要想稳定现在的收入,只有体现出“狼性”,卖力加班干活才能不被公司抛弃,而这样的做法常常会侵占本该属于家庭的下班时间。长此以往就会造成家庭关系的不和谐。当工作和生活发生了冲突时就会引发压力。因此对他们而言,缓解工作与生活的矛盾是尤为重要的。所以才会产生对于经济性薪酬与非经济性薪酬的平衡的索取。

通常来说,经济性薪酬与非经济性薪酬的平衡设计是最为核心和关键的,对公司来说也是相对有难度的。因为二者中前者具有主观内隐性,较难用货币衡量,而后者则具有客观外显性,若忽视了两者的差异性并试图用一样的标准进行设计必然出现偏差和矛盾,导致员工的不满意:

{41%:(1)在薪酬激励目标设置上没有做到经济性薪酬与非经济性薪酬两者相统一。}

结合马斯洛需要层次论及双因素理论可知，经济性薪酬目标设置应立足于“市场基础、保健功能”，而非经济性薪酬目标设置则应聚焦于“工作本位、价值激励”。将二者有机的整合起来方可形成一个完整的薪酬体系架构。而公司在进行薪酬激励目标设置时，仅仅高度重视经济性薪酬的市场竞争基准意义，以及其所具有的基础保健功能，却忽视了工作本身的内隐价值和外显条件，导致未达成非经济性薪酬概念下的工作生活平衡与自我实现的目标，而这恰恰是保证薪酬激励战略性目标顺利实现的关键。

(2) 在薪酬激励量度方法上未做到经济性薪酬指标与非经济性薪酬指标相衔接。

非经济性薪酬是指工作或企业本身从多方面给员工带来的心理满足感，无法用货币指标进行度量。但是近年来随着心理学的发展，工作本身与工作环境所带来的内在价值可以采用先进的心理测量技术转化为客观描述性因素，从而进行衡量。{81%:举例来说，工作内涵性意义可转化为内容丰富性、任务完整性和价值重要性等几个维度；} {91%:工作主体性意义可转化为决策自主性、过程挑战性和结果成就性等几个维度：工作职业性意义可以转化为成长空间、晋升机会和发展潜力等几个维度。}（文献吧！）然后企业可以基于以上维度分类设计出相应的价值评价量表来考察员工对工作内在价值的主观感受，最后将其转化为货币价值，以方便与经济性薪酬进行平衡与比较。而F公司在进行薪酬项目度量时，绝大多数度量内容均以经济性薪酬为主，仅有的少数非经济性薪酬内容并未采用量化准则，无法将薪酬在可量化的前提下进行衡量把握，缺少统一的衡量尺度和方法。

(3) 在薪酬激励项目设计安排上未做到经济性薪酬与非经济性薪酬相平衡。

进行薪酬激励项目设计时，应当按照组织性质、价值导向、发展阶段和战略要求来设定经济性或非经济性薪酬项目所占权重，应在长期短期、有形无形、物质精神、宏观微观、大小规模等维度上对经济性薪酬与非经济性薪酬激励项目进行分类、并明确其相对应的平衡设计。而公司目前的薪酬激励项目设计过于偏向经济性薪酬，而非经济性薪酬设计维度过于单一，内容较少，无法起到有效的全面激励作用。

### 3.4.2 薪资制度内外部公平问题

在第二个案例中张怡所面临的是公司薪酬制度的公平问题，主要体现在经济性薪酬中的薪资制度中没有充分考虑到相对公平。尽管公司实行工资保密制，但是由于薪资相关的话题非常敏感，无法阻止员工私下的讨论，所以公司高管以下级别的薪资水平早已是公开的秘密。公司目前的货币薪酬制度存在不合理不公平之处，主要从三方面体现：一是内部缺乏公平，二是外部缺乏公平，三是受制于美国总部提供的资金有限，公司的薪资体系不能充分反应员工的绩效。

#### 1) 薪资制度的内部公平性

在公司内部，员工之间存在收入差距大的情况，主要表现为以下几个方面：

第一，公司比较崇尚外来的和尚会念经这个信条。在招聘新员工时候，具有特定技术经验的新员工的工资往往比在公司内有着相同工龄的员工工资要高不少，以同等级别具有五年左右工作经验的普通员工为例，少则相差一两千，多则甚至能相差近一倍。这样问题就产生了同工不同酬的问题，老员工会产生明显的抵触情绪，不仅极大的降低了对企业的忠诚度，并且在引导新员工熟悉业务和项目内容时一般会采用较为消极的态度对待比自己工资高的新员工，并掺杂着对公司的抱怨。导致新员工在刚进公司时也会因此感到很有压力，其中一些便因压力或者对公司感到失望而当即选择离开。公司无形中遭受了多方面的损失。

第二，管理层和非管理层之间的薪资差异显著。经理级别的员工是资深工程师工资的1.5 - 3倍，总监是经理的2倍以上，这样的薪资差距不但引发了包含一些核心精英在内的技术员工的不满，同时间接导致了管理层对员工的管理及沟通困难，以至于有的员工无法专心投入到工作中去，时时刻刻都在寻觅更高薪资的工作，随时跳槽。

第三，新晋实习生的薪资显著高于往届实习生。公司刚成立初期由于资金不足，前两批实习生试图追求“价廉物美”，以3500至3700元左右的月薪招募一般院校的本科毕业生，唯一的一两个研究生也仅仅有4000元每月。然而发现“物”并没有想象中“美”。这

些毕业生需要很长的时间来学习和适应才能够投入工作中达到可以工作的状态，公司不仅付出了时间还需要付出很多培训成本。公司在发现这个问题后转而在第三年毅然采用高精尖人才战略，从一流高校招募计算机专业研究生，薪水一下子给到了7000至8000之多，这样巨大的差距可能是前两届毕业生连续涨薪数年都无法达到的。这种薪资制度不仅影响了前两届实习生的工作态度，其他老员工也对公司略有微词。

## 2) 薪资制度的外部公平性

公司在薪资制度上定义为要向市场平均水平看齐，具有一定的市场竞争力。而实际上，除了高层和部分中层管理人员以及一些近年来招聘的有一定特殊技术经验的新员工之外，大部分员工的收入水平处在市场的中游偏下。与同等规模的几家IT外企研发类员工收入相比，可知公司整体薪资较缺乏市场竞争力，主要存在着以下一些问题：

首先，新入职大学生的起薪比较低。对于研发部门而言，税前3500-4000的起薪政策对于新入职本科毕业生这一群体来说仅仅能在现在的物价条件下满足除了租房以外的温饱而已。对其中一些社交活动比较频繁的人来讲，他们只能通过继续借助父母家庭的力量来维持现有的生活状态。

其次，对大部分低级别员工和毕业生来讲，他们每年的薪资涨幅较低，有时候甚至出现年均工资的上涨幅度达不到当年物价的上升水平，造成了收入水平实际上的不升反降。

最后，相对与外部竞争者，公司的薪资水平确实存在很大差距，公司近几年也做出了一些相应的调整，例如以高工资招聘有特殊技术技能的外部员工，但是最终结果正像前文所分析的那样，加剧了薪资制度内部不公平现象，长期来看弊大于利。

## 3) 薪资体系不能充分反应员工的绩效

虽然公司强调工资与绩效挂钩，但是反观公司员工的薪酬构成：基础工资加年终奖加加班补贴等福利，其中真正能落到实处能与绩效挂钩的只有薪资的年度上涨和年终绩效奖金这两部分。

首先来看薪资的年度涨幅，因为最近几年公司设定的全员平均工资涨幅系数较低（一般为8%），故而对一般员工来说，干好干坏基本上都差不多，到了涨工资的时候谁也不会涨太多，客观上制约了员工的积极性。而年终绩效奖金，因为仅仅分为三个等级，其中达到期望（P）和超出期望（E）占绝大多数，又因为绩效系数起到的作用很小，所以员工的年终奖基本上就是和月工资直接挂钩，并不能体现出绩效的显著区别。一个干的出色的工程师的年终绩效奖金通常不会超过级别比他高一级但是表现平平的高级工程师，无法起到有效的激励作用。

因此，公司现行的薪资体系与实际操作方式并不能真正的与员工的绩效挂钩，它目前的实行方式反而使员工有了吃大锅饭的思想：干与不干一个样，干多干少一个样，随着问题的日益加剧，薪资体系乃至整个薪酬制度改革也势在必行。

### 3.4.3 职业生涯管理问题

F公司目前有一套借鉴美国总部的员工职业生涯管理体系，遗憾的是，这套职业生涯管理体系并不能很好的和中国本土技术人员自己的职业生涯规划和目标相对应统一。因为公司提供的职业发展规划不够全面而清晰，员工又没有有一个良好有效的沟通渠道去改变公司的策略，所以造成了部分技术骨干员工或者准技术骨干员工对自己的前途迷茫，导致缺乏努力的动力和方向，产生了工作倦怠，最终选择“混日子”或者离职，这就是案例三中陈剑所出现的问题，并具有普适性。

首先，一些技术人员在入职几年后发觉自己所干的工作内容和其原本所设定的职业目标相距越来越远，对工作开始逐渐失去了热情，一部分人选择安逸的“混日子”，另一部分人选择了跳槽从而继续追逐自己的梦想。但是这种局面却是公司最不希望看到的，因为这部分员工有公司所需的经验跟能力，本以为可以为公司创造更多的价值，事实上公司也为其花费了很多的资源来培养，但最终却因为没有和员工在职业发展方面所出足够好的沟通而造成技术人才的倦怠或流失。



其次，一些本来已经找到适应自己岗位的员工，由于业务需要而被迫换到另一岗位，从事并不喜欢甚至不擅长的技术的开发工作，这种转岗通常都不以个人意志为转移，他们从一定程度上也受到了伤害，对工作投入度也可想而知。例如，一个前端开发的技术高手所在的项目结束后，团队领到的新项目却没有了前台应用的部分，他只能从事后台和数据库相关的开发工作，一段时间后其感觉自己不适合干这项工作，要求转到其他项目时却因团队结构理由被多次拒绝，他只好委屈在现有项目中，工作态度和工作效率都大为下降。

第三，还有一些从大学毕业就加入公司的员工，受外企品牌召唤而来，在经历了最初的培训之后，对未来拥有了美好的期望与梦想，意气风发地想要在公司从一而终干出一番事业，然而由于缺乏正确的职业生涯指引，往往在公司安排的岗位上一干就是好几年，被动地成了一枚棋子，慢慢也就习惯了这样的日子，最初的一腔热血化为了日复一日年复一年的碌碌无为，最终悔之晚矣。

最后，在员工晋升方面，F公司目前的晋升路径很窄，对技术人员而言，面前只有按照技术级别逐级的在研发或者测试两条路线之一晋升，缺乏多样性。到达资深工程师以后在选择继续技术路线还是管理路线上也同样会遇到问题。若选择技术路线成为架构师，公司中并没有足够的架构师职位需求，因为多数的团队中架构师一职都由美国员工担任。若选择走管理路线，虽然薪资待遇大大提升，但管理岗位毕竟有限，甚至一两年都不会有管理职位的空缺，可想而知竞争有多激烈。这也导致一些优秀的技术人员在面临选择时往往放弃了技术方面的钻研，转而去研究如何晋升到管理岗位。这种现象的结果不仅使优秀的技术人员不能发挥其技术才能，而且是部门内部面临多重危机，包括可能选择不适合管理岗位的人做管理，还可能失去大批优秀的技术型人才。所以从这个角度来讲，如何拓宽员工的晋升路径和缩小管理者与优秀技术人员之间的待遇差距是摆在F公司面前亟待解决的问题。

## 4 对策与建议

### 4.1 广义薪酬概念下的激励制度改进

对于任何一个公司而言，能够留住和吸引人才的最关键有效的途径便是拥有一套合理完善的激励制度。而一套完整的激励制度中，非经济性激励和经济性激励起到同样重要的作用。员工不仅需要绩效为核心考核内容的薪资制度来满足安全需求，同时需要非经济性薪酬激励来满足员工心理上的需求及实现工作和生活的平衡等，{52%:从而增强员工的工作热情和工作积极性，具体措施如下：}

#### 1) 更灵活的实施弹性工作制。

{41%:弹性工作制通常指在经由企业和员工协商后，员工可以灵活地选择工作的具体时间，只要每天或每周工作总时长满足即可。}目前公司已有的弹性工作制是仅仅在晚上需要在公司开会或者加班时才允许第二天稍晚些到公司，这样相对狭隘的弹性工作制看似弹性事实上还是固定的时间和模式。而更灵活的工作时间能够有效平衡员工的工作与生活，带给员工更好的身心满足感。

实施弹性工作制可以采取两种形式。一种形式是弹性上下班时间，即公司只要求每天工作的总时长，但员工上下班的时间可以自己掌握。另一种形式是弹性每周工作天数，即每周工作四天，每天十小时，相当于每周五天和每天八小时。在华外企中通常第一种比较常见，但是无论哪种，都需要员工有较好的自觉性和敬业的工作态度，公司亦可使用打卡考勤等制度予以辅助。

#### 2) 灵活的工作地点

作为美资企业，考虑到一些员工需要经常性甚至是每天跟美国总部的业务人员开会和加班，而过多的夜班又会对员工的工作状态或者身体状况造成损害，公司可以采用工作地点灵活制：

首先，对于一周超过三天晚班或者有特殊情况者可以选择晚班当天在家工作。同时改进公司远程登录系统，使网络连接和系统操作更顺畅，使员工在家办公如同在公司一样效率。

其次，如果像案例中王鹏飞的情况需要长期跟美国部门沟通了解需求的话可以提供长期出差国外的选择。员工配偶及子女可以选择跟随，并提供适龄子女国外教育机会。

最后，对于加班数量统计达到一定额度者，可以奖励额外年假作为补偿，给员工更多的时间和家人相处。

### 3) 开展培训，传递“工作和生活平衡”的观念。

在中国现代的社会观念里，往往工作在先，生活其次。但是，生活从来都有点“难”，现代白领人不仅要在上班面对繁忙的工作和复杂的职场，下班之后还要经历拥堵的交通和纷杂的生活。无论新入职的毕业生还是公司总裁，都需要在高速发展的现今社会找到工作与生活的平衡点。{60%:经营好生活与家庭的人才能在工作时心无旁骛，以饱满的工作热情去经营职业生涯，使得事业有成，进而家庭和睦，形成一种良性循环。}因此作为企业管理者，需在企业内部植入更人性化的管理思想，需要适当关心员工正当的家庭和生活需要，培养起支持性的工作—生活文化，{66%:使得上司与下属之间、同事与同事之间营造一种支持性的文化氛围，也更好的体现组织的价值观并提高员工的组织价值认同程度。}

### 4) 提供家庭及生活方面培训和服务。

公司除了技术培训之外，还应当请专家或相关组织为员工提供生活及家庭方面的培训，例如育儿知识，情绪培养，人际交往等方面。让员工意识到公司不仅仅关注其工作绩效，同时也在乎员工的生活品质，同样员工自身也会提升对生活的重视意识。

其次，公司一些为员工提供的服务也可以惠及家庭成员，例如医疗保险，体检，英语培训及和外部商家达成的一些优惠服务等。

最后，创造更多“公司家庭日”、家庭运动会或以家庭为单位组织公益活动等的机会，促进家庭成员和工作范围内成员的互相认识与了解，明确员工和其家庭成员在家庭角度应承担的责任，从而促进工作与生活的平衡。

## 4.2 基于公平性原则的薪资制度改进

在薪资制度这个最重要的职业要素上，人人都追求公平，尽管没有绝对公平的存在，但是合情合理的相对公平即可以满足大多数人的需要。公司对薪资可以从其内部公平性、外部公平性、市场定位及市场竞争力等方面出发，并结合以下几个步骤着手实施：

第一，明确全面薪酬理念，确定经济性薪酬体系。基于当前企业战略及企业现状，应实行目前的岗位薪资体系不变，这也符合美国总部的基本政策和要求及企业文化特点。

第二，进行薪酬的市场调查。这是有效解决薪酬制度的外部公平性问题的第一步。参考竞争对手的薪酬现状，F公司目前的薪资水平显然不具有竞争力，员工多数是因为外企的轻松环境而选择加入公司，这样无法吸引或留住顶尖的技术人员，因此应当做出大的调整。

第三，定位薪酬水平。既然公司力图阻止技术人员流失，其薪酬水平定位必须要具备一定的市场竞争力。从目前看来，应当大力提高在数量上占主导地位的非管理层技术人员的薪资水平，努力地使公司的平均薪酬现状从市场中位以下提升到市场中位以上或者是接近高位，才能使人才倦怠或人才流失这一现象得到合理的控制。

第四，薪资制度的优化设计，这是薪资制度改进的重点，需要结合企业自身特点和外部市场水平来进行设计，结合F公司现状，可以从以下三方面进行：

首先，提高非管理技术人员的薪资标准，缩短管理层与非管理层技术骨干的薪资水平差距，即减少资深工程师薪资级别（TB-2）和经理薪资级别（TC-1）的差距。这同时需要对其他级别岗位进行一定的薪资调整，而薪资调整一定是要以岗位描述和岗位评价作为依据，最终薪资结构应体现梯度性、科学性和合理性。

其次，对外来的有特殊技能的员工，以及新加入公司的一流院校的研究生毕业生，采用工资帽政策，不能高于同级别岗位的工资上限

，在每个考察周期结束时进行评估，如果表现出来所期望的能力并承担完成了需求的工作，则按照正常涨薪幅度加薪，否则依然以不能高于同级别岗位上限为准控制涨薪幅度。这样可以严格遵守公司的薪资等级制度，保证同级别的员工薪水相差不会过大，避免引来老员工的不满。

最后，对于年终奖，公司应放大个人绩效等级系数的作用，同时加入工龄系数，这样既可以保证表现优秀的员工能够获得嘉奖，也可以避免拥有特殊技能的新人刚加入公司就拿到远超老员工的奖金。

除了薪资公平以外，组织行为公平也是组织层面一个非常重要的因素，更有学者认为，公平是组织最重要的特性之一，反映了企业文化的特点。因此外企业管理者应当从组织行为层面着手来开展工作，保证晋升，加薪，福利发放，任务分配，出国机会等相对公平，努力提高员工的组织公平感。{62%:既要重视员工所获得的各种回报的公平性，还应重视以往比较忽略的程序公平，程序公平顾名思义是指，在企业进行事件的处理与决策的过程与程序中，}{100%:对事件利益相关方与当事者都是公平的，}{83%:这个过程中不存在因为人为偏移与“走后门”而造成这个处理与决策过程产生不公正不合理的结果。}因此也是保证“结果公平”的保障条件之一。通过提升企业内部程序公平性，员工能够更加认可组织价值观，工作成就感也会不断得到提升，从而有效地预防工作倦怠现象的产生。

#### 4.3 职业生涯管理体系的改进

正如本文之前提到的，F公司产品开发部的员工职业生涯管理体系还处于相对初级的阶段，多数员工虽然时有抱怨，但并没有向管理层提出清晰有效的改进对策。而好的职业生涯管理体系可以有效的帮助员工规划职业生涯，平衡好企业和个人的需求，满足员工成就感的同时提高企业运作效率，达到公司和员工双赢的理想结果。

技术人才职业生涯管理体系的完善需要充分调动企业管理层和员工个人两方面的力量，其具体实施方案可以分为如下几个步骤：

##### (1) 提高员工对企业文化的认同度

企业是每个员工发展职业生涯的载体，而企业文化和组织价值是影响企业员工行为与观念的关键因素，同时也是企业提高自身竞争力的重要手段之一，员工感知的企业价值观、个人与组织价值观的匹配对员工行为会产生很大的影响，所以要通过宣传企业文化，集中培训等方式努力提高员工对组织价值观的认同程度，才能使员工愿意接受企业对自身职业发展方向的建议和举措。

##### (2) 员工的自我评估

在了解了企业文化和组织内职业发展路径后，员工首先对自己在业务知识、技术技能、个人职业倾向和职业发展目标等方面进行评估和规划，然后填写《自我技能评估与职业生涯规划书》（下文简称《规划书》），所有的评估结果与规划内容都在上面显示。

##### (3) 公司对员工进行检验

填写了《规划书》的员工的直接领导要参与对员工实际能力的检验，根据《规划书》的具体内容对员工进行指导，了解员工事实，指出其中不相符合的地方，并参考个人绩效最终给出结论分数与发展建议并提交公司人力部门，在得到人力部专员的评估审核后，给予员工科学的职业规划指导并提供反馈。

##### (4) 员工设定职业生涯目标

员工接到人力部门反馈以后对自己的目标进行相应的调整，在此基础上最终设立一个职业发展目标，并把这个目标分为多个阶段，其中每个阶段都要设立一个子目标，可以以一年为一个阶段周期，从而结合年度考评与绩效奖励来进行实施。

##### (5) 企业为员工提供实现目标的必要条件



为了让员工达到公司与员工本人共同设定的职业生涯目标，企业要规划组织对员工进行不同类型的相关培训并与企业的自身特点和业务需求相结合：例如对于技术开发部入职的每一批员工均有定期不同深度的业务知识培训，对管理人员或预备管理人员则进行软技能和管理知识方面的培训，让每个员工都在自己需要的地方得到加强。在不影响部门工作的情况下实施部门内部轮岗制，让员工接触到不同的岗位或技术，了解自身对不同岗位的适应程度从而了解自己的真正喜好和需求，同时也可以为员工未来的职业发展及调整提供一定的帮助与指导。

#### (6) 员工职业生涯目标完成情况的跟踪

企业应以半年为单位对员工的职业生涯规划的情况进行跟踪与考察，人力部门与部门主管一起对员工的职业规划内容进行考评，并及时将考评结果通知给员工个人。直接领导应每月与员工有一次关于职业生涯目标的单独谈话，从而了解员工的进展与可能产生的情绪变化，保证员工始终走在正确的职业发展道路上。

#### (7) 员工的反馈及自我修正

员工在接到考评结果后，要对结果进行仔细分析，给出改进或修正，如果认为需要重新定位职业发展目标则建议和直接领导讨论给出重新调整意见，直到找出正确的职业发展方向和路径并给与执行。

在以上的实施方案中，员工和企业都是实施的主体，员工应该由过去的被动接受公司安排变为主动规划自我。企业应从内心激励员工，让员工认识到自己过去的成就以及在现有项目中自身的重要性，从而对未来更有信心，更有动力作出符合自己内心需求的职业规划。

## 结 论

本文就F公司的技术人才激励管理问题，通过三个具体案例，运用案例研究法和文献研究法对此进行了分析，得出的结论是公司现行的激励管理制度中存在三方面问题，分别是非经济性薪酬激励的缺失，薪酬福利制度的公平性不足，以及员工职业生涯发展激励不足造成的工作倦怠问题。

员工不满，不思进取或离职跳槽从表面看大多是个人行为，但事实上更多时候却隐藏着企业在人力资源管理尤其是激励管理方面存在着的巨大问题。这就好比自然界中的物种衰败，水土流失，其根本原因乃是环境的恶化。如果一个企业中作为核心骨干的技术人员产生了问题，那么企业的管理者是不是也应该认识到这个企业的人才环境正在变差，从而想办法去改善这个环境呢？这是一个值得外资企业家和企业管理者们所要反省和深思的问题。反省和深思之余，还要针对问题产生的不同原因进行深入而细致的分析研究，以便能够采取行之有效的对策来组织问题和错误的进一步深化。

企业对人才尤其是技术型人才的管理，一定要了解他们真正需要的是什么：他们除了需要一份较为满意的薪酬与福利外，更需要的是一个真正适合自己发展的环境，这个环境使他们在能够获得心理相对平衡的基础上去充分的展现自己的能力，实现自我的价值，从而推动企业向前发展。他们不能接受自己的辛勤付出得不到应有的回报，不愿看到以人性化著称的企业却存在着诸多不公平现象，也不想因为企业人才流失而被要求日夜加班到处救火，远离了家人或远离了自己的梦想，这将使人才丧失对企业的信心和对企业的忠诚。所以，管理者们有义务用更好更人性化的激励手段使企业成为人才聚集的一片沃土，在这片沃土上，每个人都能像一棵被充足的阳光所照耀，被丰富的雨水所灌溉的植物，快乐成长，从而促使这片沃土成为更多人才发展的乐园。

实践表明，企业若不能充分利用人才，日益增加的人力成本将为企业填上一笔重重的负担，甚至将企业拖垮。所以我们说，企业的生存与发展之本是人才，而发展之道就是如何留住并有效激励人才。