

# 专 业 硕 士 学 位 论 文

## F 公司员工激励管理案例研究

**Research on Employee Motivation of F Company**

作 者 姓 名： 单羽霄

学科、 专业： 工商管理

学 号： 31411234

指 导 教 师： 商华

完 成 日 期： 2016.12.2

**大连理工大学**

Dalian University of Technology

---

## 大连理工大学学位论文独创性声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：\_\_\_\_\_

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 摘 要

伴随着经济全球化与贸易自由化的持续发展升温,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。

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,高效的激励制度能够使员工获得工作满足感与成就感,激发其积极性,工作更加投入,从而提高企业的竞争力。而不当的激励会导致企业员工失去对组织的认同,频繁跳槽,这将大大增加企业的管理成本,严重影响企业的发展。

本文从 F 公司产品开发部员工的三个问题案例出发,通过员工满意度调查并结合 F 公司的激励管理现状、环境因素和公司特点,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,深刻揭示了企业激励管理问题的成因,同时给出了相应的解决思路。通过以上研究, F 公司所存在的技术人才的激励管理问题在一定程度上可以有效地得到解决和改善,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

Along with the continuous heating-up of global economic development and trading liberalization, more and more foreign-owned enterprises have built branches in China. Their competitive compensation, employee benefits, open corporate culture, humane management, rich training and career opportunities have been attracting many talented people to join. However, with the newness wearing off during recent years, the motivation management problems are gradually exposed in some foreign companies. Due to the complexity of leveraging 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. Effective motivation mechanisms greatly enable employees to obtain job satisfaction and personal accomplishment feelings and raise enthusiasm to result in more work involvement, sequentially enhancing the key competitiveness of the enterprise. Conversely, improper motivations will result in employees losing organization identity and changing jobs frequently, which will significantly increase the human resource management cost and hence severely affect the corporate development.

By illustrating three cases on employee motivation of F Company, this paper provides convincing analysis in various perspectives of general compensation motivation theory, external and internal salary equity and career development based on the employee job satisfaction survey, environment factors and traits of the company itself, 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, hence restraining the talent flowing and eventually reaching to a win-win for both enterprise and employees.

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

## 目 录

摘    要.....	I
Abstract .....	II
1 绪论.....	1
1.1 研究背景与研究目标.....	1
1.2 案例研究设计.....	2
1.2.1 研究对象.....	2
1.2.2 研究方法.....	2
1.3 研究内容.....	3
2 案例正文.....	5
2.1 行业背景与公司简介.....	5
2.1.1 行业背景.....	5
2.1.2 公司简介.....	6
2.1.3 公司人力资源现状.....	6
2.1.4 员工满意度现状.....	9
2.2 案例描述.....	12
2.2.1 骨干员工的离职申请.....	12
2.2.2 新员工的迷茫与困惑.....	13
2.2.3 老员工的日渐懈怠.....	14
3 案例分析.....	16
3.1 相关理论概述.....	16
3.1.1 激励概念界定.....	16
3.1.2 激励相关理论.....	17
3.1.3 薪酬相关理论.....	19
3.1.4 工作倦怠理论.....	20
3.1.5 职业生涯理论.....	22
3.2 F 公司激励管理现状.....	23
3.2.1 薪资制度现状.....	23
3.2.2 福利制度现状.....	25
3.2.3 职业生涯管理现状.....	26
3.3 F 公司激励问题原因分析.....	27
3.3.1 广义薪酬需求问题.....	27

3.3.2	薪资制度内外部公平问题 .....	29
3.3.3	职业生涯管理问题 .....	32
4	对策与建议 .....	34
4.1	广义薪酬概念下的激励制度改进 .....	34
4.1.1	员工价值成就体系 .....	34
4.1.2	工作——生活平衡机制 .....	35
4.2	基于公平性原则的薪资制度改进 .....	36
4.2.1	薪酬制度改革思路 .....	36
4.2.2	薪酬制度改革方案 .....	37
4.3	职业生涯管理体系的改进 .....	39
4.3.1	职业生涯管理体系流程 .....	39
4.3.2	周期目标评估体系 .....	40
结    论	.....	42
参 考 文 献	.....	43
附录 A	F 公司员工工作满意度调查表 .....	45
续附录 A	F 公司员工工作满意度调查表 .....	46
致    谢	.....	47
大连理工大学学位论文版权使用授权书	.....	48

## 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吧。

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，遗憾的是仍然有一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……咦？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，这批选拔过的名校毕业生，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，试图想清楚公司的人力资源战略究竟是哪里出了问题……

以上这个发生在 F 公司的故事听来并不陌生，近年来，每个在中国扎根落户的外资企业或多或少都遇到过类似的问题。曾经让优秀人才趋之若鹜的外企，如今也纷纷面临员工满意度下降，工作倦怠乃至人才流失的现象，外企引以为豪的人性化管理和先进的人才激励理念似乎已有点水土不服，这样的激励管理困境究竟原因何在，又该如何解决呢？

### 1.1 研究背景与研究目标

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，与此同时也将其领先的管理理念、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。而对于激励机制的研究也是人力资源管理方法的探索中是最广泛、最重要、也最有争议的内容之一<sup>[1]</sup>。

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 公司在人尽其用的同时给员工职业发展带来收益，实现企业与员工的双赢，同时本文所得出的结论与解决思路也值得对其他力求吸引人才、发展人才的外资及本土 IT 企业参考及借鉴。

## 1.2 案例研究设计

### 1.2.1 研究对象

本文选取了 F 公司员工激励管理中出现的三个典型问题案例，结合员工满意度调查问卷结果和企业现状特点等因素，分析并揭示了问题背后的成因为非经济性薪酬激励的缺失，缺乏公平性的薪资待遇差别，以及较为有限的职业生涯发展激励等，并基于激励相关理论，针对这些员工激励管理问题提出了相应的解决思路和改进对策。

### 1.2.2 研究方法

#### （1）个案研究法

个案研究法又称案例研究法，是本文所有研究方法中最为重要的一个，作者根据 F 公司员工激励管理现状，找出了具有代表性的三个问题案例，从而进行深入分析 F 公司



在人力资源激励管理中存在的问题和成因，借助相关理论研究成果，最终得出相应的对策与解决方案。

## （2）文献研究法

在本文撰写阶段，作者通过查阅相关图书文献，通过互联网查阅相关信息资料和论文期刊以及参考大连理工大学相关教材等方式，对员工激励方面的理论和实践进行了查阅、整理和分析，为文章的撰写奠定了理论基础。

## （3）访谈沟通法

为了找出 F 公司在员工激励管理中存在的典型案例以抽象出核心问题，作者通过与 F 公司不同职位和资历的员工进行了访谈沟通，深入了解技术开发部员工面临的实际问题及对 F 公司现有激励机制的看法等信息，为分析问题和提出解决方案提供了有效支撑。

## （4）问卷调查法

为了充分了解 F 公司技术开发部员工对于公司现有人力资源制度尤其是激励措施的满意程度，作者借鉴相关研究方法和模式，设计了调查问卷并向部分技术开发部员工进行了问卷调查，通过分析调查结果得出结论，找出现有的激励制度中员工不满意的方面和存在的问题，为论文研究的准确性和真实性提供了保证。

# 1.3 研究内容

本文以 F 公司技术开发部员工激励管理为研究主题，全文围绕“提出问题——分析问题——解决问题”的思路进行论述，内容分为五个部分。

（1）绪论。主要对本文的研究背景、研究目标、研究对象、研究方法及内容结构安排等内容进行阐释。

（2）案例正文。本部分首先介绍了 F 公司的企业概况与行业背景，然后描述了企业中存在的三个具有代表性的激励管理案例，并从案例中归纳和抽象出了核心问题。

（3）案例分析。本部分概括阐述了文中涉及的相关理论后，结合理论和公司现有激励制度得出问题的分析结论。

（4）对策与建议。针对 F 公司所存在的员工激励管理问题，在公司现有制度的基础上，较为合理的提出了相应的解决思路和改进建议。

（5）结论与展望。概括了本文的研究结果与所存在的局限，并提出了有待于进一步研究的问题。

文章的整体结构与逻辑关系如下图所示：

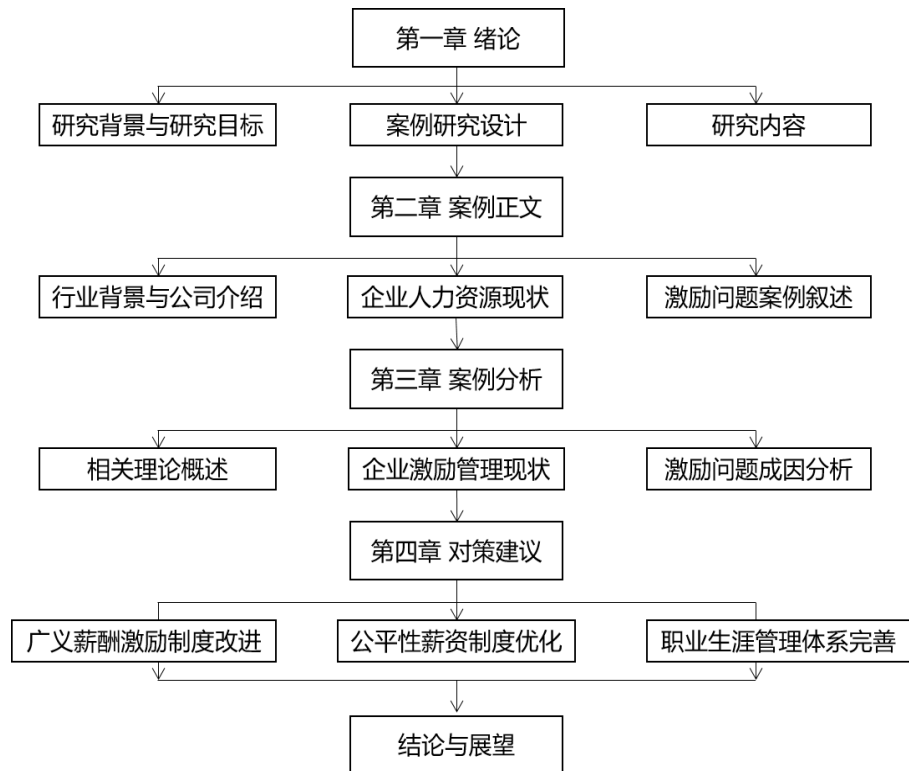


图 1.1 本文框架结构图

Fig 1.1 The paper's frame structure

## 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 业也随着国内的经济的发展一同快速成长。而外资巨头们显然也注意到了中国庞大的市场和潜在的机会，近年来纷纷选择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，同样吸引了不少外资企业落户。众所周知，如今企业的竞争已经转化为了人才的竞争，人力资源成为企业的一种战略性资源，也是未来企业立足的核心。素以重视人才著称的外资企业，早已在 IT 技术人才市场上展开了白热化竞争。而在这人才白热化竞争的背后，同样存在着的是企业人才流失的加剧。

一般说来，企业中技术管理人员和研发人员等骨干人才的薪资收入相对丰厚，然而偏偏这类员工的流动率每年却呈上升趋势。在中智人力资源薪酬绩效中心发布的《2015 年中智薪酬报告》中的员工离职率调研结果显示：一线城市流动率最高，而二线城市整体涨幅高于一线，其中高科技为代表的新兴行业整体流动率偏高，今年上半年离职率为 13.1%，预计 2015 整年高科技行业离职率达到 25% 左右，其中互联网行业将还要高出 5-10 个百分点。众所周知，互联网行业是现今 IT 行业中薪水最高的领域，于是乎就出现了高薪与流动率成正比的现象。由前程无忧发布的《2016 离职与调薪调研报告中指出》，作为平均薪水最高的金融和高科技两大行业，其员工离职率高达 18.1% 和 19.1%，已经仅次于领跑的传统服务业和制造业，其中专业技术人员离职率同比增幅最大。而事实上技术研发类员工也是薪水调幅最多的职位，平均调薪幅度达到 9.8%，远高出企业平均调薪幅度 7.6%。报告同时指出，在员工主动离职的各项原因中，“对目前工作内容感到不满”这个因素已经跃至前三位，与薪酬福利和职业发展空间等因素接近齐平。另外一项关于 2014 年企业离职率的调查报告表明，企业中主管、专业经理、专员、助理等层级离职率超过 20%，其中主管和专业经理层离职率高达四分之一。我国超过半数以上的企业处于中高度危机状态，其中有 33.7% 的被调查企业表示人力资源危机对企业产生了严重影响。众所周知，企业精英骨干人才的意外离职，会给企业带来巨大损失，因为他们熟悉行业产品的运作模式、具有雄厚的技术实力，而且离职后只要不改换行业，投奔的往往是原企业的竞争对手，势必给原企业的经营和发展带来一定冲击和影响。因

此，如何建立并实行有效的人才激励管理手段，从薪酬福利和职业发展空间等多方面吸引人才、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

美国富达投资公司是来自美国的全球投资管理行业领导者之一，是一家具有 70 多年历史的行业领先的专注于投资管理，员工退休金计划，证券投资基金组合指导等金融产品和服务的专业供应商。其客户遍及美国及全球，包括超过两千万个人，两万余家大型企业和接近一万家金融顾问与经纪公司。至 2015 年底，客户总资产已达五万亿美元，包含超两万亿美元的管理资产。公司始终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。

2011 年底，富达投资公司在中国开设了首家全资子公司，即下文所提到的 F 公司，是在美国本土外建立的第 5 处 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（简称 PI）和企业投资部（简称 WI）两大部门，承担了业务产品的研发和测试工作。随着时间的推进，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 公司不懈的努力，美国总部核心部门之一的战略投资产品与数据部门（简称 SIPD）和企业技术部（简称 CTG）也将其开发工作引入 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，企业规模和企业实力迅速攀升，赢得了竞争对手的尊重与认可。

### 2.1.3 公司人力资源现状

#### （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	45	10.6
工程师	122	28.7
高级工程师	143	33.6
资深工程师及以上	79	18.6
开发/测试经理	36	8.5
合计	425	100.0

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	2	0.5
硕士	139	32.7
本科	282	66.3
专科及以下	2	0.5
合计	425	100.0

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	74	17.4
26-30	112	26.4
31-35	125	29.4
36-40	93	21.9
40 以上	21	4.9
合计	425	100.0

从上述统计可以看出，F 公司产品开发部员工年龄组成以中青年为主，相对较成熟，技术经验相对丰富，受教育程度也普遍本科以上，且硕士比例较高，是一只整体素质非常高的队伍。同时从另一角度来看，大部分员工都处于成家立业的年龄，需要兼顾工作和家庭两方面。

### （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。实习生招聘前三年以大量一般院校的本科毕业生为主，起薪也较低。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。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（%）
2012	22	1	4. 5
2013	17	2	11. 7
2014	20	3	15. 0
2015	9	8	88. 9
合计	68	14	20. 6

#### 2.1.4 员工满意度现状

为了从员工的角度更好的了解 F 公司人力资源现状, 特对产品开发部员工展开工作满意度调查, 调查样本共计 150 人, 收集到 132 份有效问卷, 有效率达 88%。所采用的调查问卷分为 10 个维度, 依次为培训机制、沟通合作、薪酬福利、内部晋升、工作吸引力、员工授权、管理层能力、工作环境、企业文化、加班制度, 共计 40 个问题, 问卷内容参考了 F 公司人力资源部于 2015 年 10 月使用的内部工作满意度调查问卷, 并借鉴明尼苏达满意度量表及李克特量表制定评分级别, 从低到高 1 至 5 分, 分别表示: “非常不同意、不同意、一般、同意、非常同意”。工作满意度调查表具体内容参见附录 A。

针对全部有效问卷, 采用均值分析等科学统计方法获得 F 公司员工的工作满意度均值分析度量表以期分析其结果, 如表 2.5 所示:

表 2.5 工作满意度均值分析表

Tab. 2.5 Mean value analysis table of job satisfaction

维度	编号	满意度	最大值（非常 满意）	最小值（非常 不满意）	均值
培训机制	1	3. 77	5	1	3. 706
	2	3. 78	5	1	
	3	3. 65	5	1	
	4	3. 67	5	1	
	5	3. 66	5	1	
沟通合作	6	3. 73	5	1	3. 858
	7	4. 07	5	1	
	8	3. 90	5	1	
	9	3. 80	5	1	
	10	3. 79	5	1	

续表 2.5 工作满意度均值分析表

Tab. 2.5 Continued Mean value analysis table of job satisfaction

维度	编号	满意度	最大值（非常 满意）	最小值（非常 不满意）	均值
薪酬福利	11	3.62	5	1	3.665
	12	3.57	5	1	
	13	3.72	5	1	
	14	3.75	5	1	
内部晋升	15	3.61	5	1	3.61
	16	3.59	5	1	
	17	3.64	5	1	
工作吸引力	18	3.71	5	1	3.714
	19	3.70	5	1	
	20	3.71	5	1	
	21	3.73	5	1	
	22	3.72	5	1	
员工授权	23	3.75	5	1	3.723
	24	3.73	5	1	
	25	3.72	5	1	
	26	3.69	5	1	
管理层能力	27	3.86	5	1	3.838
	28	3.82	5	1	
	29	3.84	5	1	
	30	3.83	5	1	
工作环境	31	4.12	5	1	3.93
	32	3.82	5	1	
	33	3.85	5	1	
企业文化	34	3.74	5	1	3.817
	35	3.84	5	1	
	36	3.87	5	1	
加班制度	37	3.62	5	1	3.62
	38	3.52	5	1	
	39	3.68	5	1	
	40	3.66	5	1	
整体平均值					3.748

通过表 2.5 我们可以看出, 40 个工作满意度问题的反馈结果中平均值最高的前五项依次为: 4.12、4.07、3.90、3.87、3.86。分值最高的第 31 项“公司的整体工作环境及办



公条件令我满意”的分数高达 4.12 分，说明员工非常认可公司的工作环境等硬性条件，让员工感到舒适和满意；第 7 项“对公司招聘职位、人事变动、员工活动等信息的传达是否满意”的分数为 4.07，表明员工能够及时准确的了解到公司在人事方面的内部公开信息；第 8 项“与本地本部门同事之间的沟通顺畅，相互信任”的分数为 3.90，说明公司部门内部沟通状况很好，员工间合作顺畅；第 36 项“公司具有轻松、和谐、开放的工作氛围”的分数为 3.87，说明公司工作氛围较好，间接的提高了员工生产力；第 27 项“公司管理层管理并带领公司的能力令我满意”的分数达到 3.86，表示企业管理层的领导水平获得员工的认可，证明公司在管理层人才选拔上做得较好。

另一方面，平均值最低的五项内容依次为：3.52、3.57、3.59、3.61、3.62。其中分值最低的第 38 项“公司提供的夜班补偿令我满意”的分数为 3.52，说明目前公司每次夜班 110 元的薪资补偿并未达到员工满意，员工可能存在着经济性薪酬补偿之外的非经济性薪酬需求如休假等；第 12 项“对目前薪酬及福利分配的公平性是否满意”的分数为 3.57，说明员工认为目前公司存在部分岗位或者人员间薪酬及福利的分配缺乏内部公平性；第 16 项“对公司内自身发展空间是否满意”的分数为 3.59，表明员工认为自己在公司内部发展空间较为局限；第 15 项“对员工职位晋升的公正性是否满意”的分数为 3.61，说明企业对于员工晋升存在着公平公正性较低等因素，造成其他员工不满；第 11 项“对目前自身薪资待遇是否满意”的分数为 3.62，和以上几条相呼应，说明员工对于目前自身薪资待遇并不满意，可能由于薪资分配不公平或者晋升机会不公平所导致。

在对各类具体问题的满意度调查结果分析之后，接下来我们对于工作满意度问题的 10 个宏观维度的均值数据进行分析，意图得出以各维度均值间满意度差异的概括性结果，结果如表 2.6 表述：

表 2.6 工作满意维度均值分析表

Tab. 2.6 Mean value analysis table of job satisfaction dimensions

项目	培训 机制	沟通 合作	薪酬 福利	内部 晋升	工作 吸引 力	员工 授权	管理 层能 力	工作 环境	企业 文化	加班 制度
均值	3.706	3.858	3.665	3.61	3.714	3.723	3.838	3.93	3.817	3.62

如表 2.6 可见，分数最低的几个维度分别是内部晋升 3.61、加班制度 3.622、薪酬福利 3.665、培训机制 3.714，表明被调查的 F 公司员工对于企业现有的薪资福利制度、晋升机制、培训机会和加班制度不甚满意，由此看出，企业的业绩价值通常更受管理层重视，员工的个人需求却较为忽略。而员工对改变以上状况的期待往往由于自身的话语权较低，缺少有效的沟通渠道而无效，进而导致员工可能会消极怠工，从而降低整个企业

的运行效率。其次，员工对工作吸引力、企业授权和企业文化的满意度一般，由于这部分考察内容大多是由富达公司美国总部提供决策并拥有决定权，所以事实上表明 F 公司员工与美国总部存在部分信息不对等的现状，导致员工对美国总部对中国分公司各方面决策的认可度欠缺，同样中国员工也未能完全达到美国总部的期望，属于员工缺乏组织归属感及企业凝聚力稍显不足；最后，员工对工作环境支持、内部沟通和管理者能力比较满意，说明员工对于企业的软硬件工作环境，团队的内部沟通状况以及管理团队的各方面工作能力比较认可。

整体来看，全体样本工作满意度的总均值为 3.748，说明受试员工的工作满意度居于中等偏上，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。

## 2.2 案例描述

### 2.2.1 骨干员工的离职申请

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，鉴于时差的缘故，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，“杨总我想跟您谈谈。”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，或者，有可能的话，我想尝试一下管理岗位，如果像现在继续这样加班下去，我有点受不了。”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，我现在陪我怀孕的老婆的时候都很少，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。”杨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？

以上的故事在公司中不只发生在王鹏飞一个人身上，有不少在项目中“挑大梁”的技术骨干，在项目的核心架构，技术难点和系统分析中近乎消耗了自己的全部精力。由于要频繁和美国沟通，造成夜里有家不能回，白天强打精神写代码的情况，生活和工作时间界限模糊。有不少人的资历事实上已经可以升职经理，但由于并没有那么多的项目需要经理职位，所以这些骨干员工依旧徘徊在辗转多年的技术道路上，迟迟无法获得管理岗位的晋升与自我实现。

### 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！”“天啊！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？好多老员工都还没出过国呢！”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？

事实上，不止小张一人有这样的想法，前几届的实习生都是以比较低的起薪来到公司，过去的几年里有的人因为薪水不高，工作也缺乏吸引力而选择离开。留下的实习生里，大部分是还对公司报以信任，愿意用自己的努力付出来换得回报，然而由于公司制度所限，每年的涨薪幅度少而统一，只能用“熬年头”。可万万没想到新来的这一届实习生的薪资待遇和福利都远远超过了自己，沮丧，气愤以及不满的情绪弥漫在公司中，受到波及的还有一些社招进到公司的员工，发现自己的薪资不如刚毕业的实习生，一切仿佛毫无公平性可言。

### 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？……

从软件开发生命周期的角度来说，每个开发类项目最终都会转化为维护类项目，因此难免存在很多原项目的熟手产生了惰性，想留在项目里“养老”的情况，员工拒绝接受新的挑战，这种工作倦怠的状态其实是变相的人才流失。而这样的老员工想要养老的一部分原因是因为他对自己的职业发展并没有一个明确的认识或者理解，又或者公司并没有引导并满足员工的个人职业发展需求，员工的潜意识里的不满最终转化为了懈怠。

## 3 案例分析

### 3.1 相关理论概述

#### 3.1.1 激励概念界定

##### （1）激励的概念

激励的本质含义有鼓励和激发的意思，是指人们为了达成特定的方向或目标所对自己许下承诺，这种承诺将触发内心紧张状态并引导和加强行动力。通俗来说就是调动了人的积极性，转化为了具体行动，甚至触发了人的潜能。美国学者贝雷尔森指出：“激励的概念对人而言涵盖了愿望和动机等因素，本质上为心理的一种追逐和争取的状态[25]”

心理学家认为人类的所有行为均带有动机性，只有当人想要做成一件事或者达到某个目标时，才会施以相应的行动来完成。而这种动机的根源在于人的各类需求所产生的欲望。当需求没有得到满足时，人的心理就会产生紧张从而失衡，为了达到需求而激发产生了内在的驱动力，这种自我激发的驱动力导致了人采取各式行为来达成目标从而满足需求。一旦目标达成，原有的需求和动机也就消失了。因此，激励过程就是人的需要满足的过程，它从没能获得满足的需要开始，当需求最终得到满足时结束<sup>[2]</sup>，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

激励这个概念放到企业的人力资源管理中，是指通过满足员工的内在需求，从而使员工自身产生工作动机和工作热情，并转化为努力工作的行动，最终达成企业赋予的目标。斯蒂芬·P·罗宾斯在其著作中认为，经由实现雇员需求来最终完成企业指标的达成，就是激励管理的含义<sup>[3]</sup>。

激励作为管理的一项重要职能，是人力资源开发与管理的核心内容。激励管理机制即为企业因试图加强雇员工作积极性、避免工作懈怠而制定的一类合理化制度体系<sup>[4]</sup>。具体说来，企业中的激励管理机制具有如下作用：

① 激励有助于企业以组织目标为导向整合个人目标。满足个人需求是员工行为的基本动机，员工个人利益与企业的整体利益通常存在诸多不同之处，但也存在共同点和

一致性。而激励机制的作用即是在满足个人利益和需求的同时，引导员工认同企业的总体目标，促进员工积极投入工作，从而实现个人目标的促成和企业目标的达成共识。

② 当需要员工发挥潜在的积极性和创造性来完成工作时，激励能极大地激发员工的潜能，并变被动为主动，从而有效提高工作效率。其原因是，当人感知到自己所追求的目标利益越大或者与自己越紧密的时候，其动机性就越强，所表现出的行为也更加积极和尽力，试图发挥出最大能量。<sup>[21]</sup>

③ 激励有助于提高企业员工的心理素质和社会责任感。在组织中，好的激励措施能够起到一种示范作用，基于对优秀的业绩或者事件的认可与奖励，或通过对不良行为的批评和惩罚，提高员工对于企业要求和社会需求的理解，从而在企业中完成自我监督和控制的作用。

### 3.1.2 激励相关理论

激励理论可分成需要型激励和过程型激励两类。前者侧重于动机研究，以马斯洛需求层次理论为代表；后者侧重于从动机到行动的心理过程的研究，如亚当斯公平理论等。

#### （1）需求层次理论

激励理论中最为经典和最有代表性的是美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛 1943 年形成的需求层次理论。他在其有关激励与积极性的著作中说明了该理论的形成过程和结论<sup>[5]</sup>。观点中，人类的各类需要被概括成了五种层次，即生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要以及自我实现需要，人类通常从低到高逐级追求需要的满足，如图 3.2 所示。



图 3.2 马斯洛的需求层次理论

Fig 3.2 Maslow's hierarchy of needs theory

马斯洛认为需要是人类与生俱来存在的并按顺序发展的，某一层次的需要满足之后就不再成为激励因素，只有未满足的需求才会成为推动人继续努力的内在动力。因此企业须经由持续达成员工各类需求来加强其积极性，即在基本的生理和安全需要满足之

后，就应当设法满足员工的社交、尊重及自我实现需要，方能增加员工的工作积极性，以上观点正体现了马斯洛需求层次论的结论对于企业人才管理的意义之所在<sup>[22]</sup>。

### （2）亚当斯公平理论

古语云：不患寡而患不均，人从诞生那一刻起或许就有了公平意识，因此若是工作中的付出却无法获取相称的报酬，员工热情和动力将大减，从而形成各种负面情绪甚至选择退出。

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，其核心公式为： $Op/Ip = Or/Ir$ 。其中  $Op$  指的是当事人所获得的报酬， $Ip$  则指当事人的付出；而相对地， $Or$  与  $Ir$  分别指他人所获得的报酬与他人为获得报酬所做的付出。只有当事人认为这个比值相等时，才会认为满足了自己对于公平感的需要。由此可见，员工得到的报酬的绝对值并不决定其公平感受，而其报酬与付出之比则会被用来和其他人比较从而大大影响其公平感受。

如果左右项不相等，当  $Op/Ip < Or/Ir$  时，员工会提出增加自身所获报酬以恢复等式平衡，如果无法实现报酬的增加，其会减少自身的付出从而满足等式，如果依然无法平衡，有的人会选择停止付出即离职。而另一种情况下，即  $Op/Ip > Or/Ir$  时，当事人的报酬付出比大于参照者的报酬付出比，员工却会认为是自己的经验及能力换来了相应的报酬，并不会因此感受到不公平，也不会付出更多来使等式平衡。可见，在企业或者组织中，相对低收入群体往往更为在意薪酬与付出之比的公平性，显著的公平性缺失会造成这部分人群消极怠工的现象。因此，即使绝对的公平不可能存在，企业也要讲求相对公平，否则，在用工问题上可能导致由员工的极端不公平感而引发难以控制的恶性循环<sup>[6]</sup>，员工的关注点极其容易由工作本身转移到薪水的比较，从而产生不满情绪，导致工作懈怠和人员流失，甚至影响到周围工作人群的工作态度。因此，保证企业薪酬制度的公平性，从而保持员工热情和工作动力，能够较为有效的保证其企业绩效达成<sup>[24]</sup>。

### （3）双因素理论

双因素理论由心理学家赫茨伯格在 1959 年提出，其观点是存在两方面因素可以达到激励员工行为的作用，即保健因素和激励因素。保健因素是一些外在因素的集合，例如公司的政策方针、薪资福利、工作环境等。目的是为了保证员工的基本需求，预防可能出现的消极因素，这些因素因为仅仅起到保健的作用，所以需要达到一定标准来抑止员工不满意情绪，但无法对员工产生有效的激励性。而激励因素则与员工工作积极性密切相关，即发展机会、职业生涯、自我提升等方面，可以满足员工的内在需求或称情感需求，能够有效的起到激励作用。因此，企业的激励体系的规划中应当保证两方面因素的结合，同时也不能忽略其约束性<sup>[23]</sup>。



### 3.1.3 薪酬相关理论

薪酬，是指企业付给员工一定的报偿，用以公平交换员工为企业所付出的贡献、包括他们达成的业绩、付出的努力与占用的时间、以及对他们的知识、能力、经验等的认可和尊重<sup>[7]</sup>。薪酬的定义通常可分为传统薪酬定义和广义薪酬概念。传统的薪酬定义是单纯指员工所得到的货币及实物报酬的总和，用于报答其付出的体力劳动或脑力劳动。由于这个定义相对狭隘，又被称为狭义薪酬。而与其相对的广义薪酬概念又称为总体薪酬或全面薪酬，由美国密歇根大学的约翰·特鲁普曼博士于1990年在其《薪酬方案——如何制定员工激励机制》中第一次提出，其概念包括了因完成工作而获得的经济性薪酬与非经济性薪酬两类回报。

#### （1）经济性薪酬

经济性薪酬又可称为货币薪酬，通常由基本薪酬、可变薪酬和间接薪酬构成。基本薪酬是企业定期发给员工的固定薪水，其数额的制定及调整标准主要由社会环境、生活水平、竞争对手薪酬以及员工业务能力高度来决定；可变薪酬通常以奖金形式体现，其激励性要强于基本薪酬，通常与绩效紧密挂钩；间接薪酬是指企业提供给员工的一些福利等，是不采用工作时间来计量的薪酬组成部分，包括报销，补助，假期等<sup>[8]</sup>。以上的经济性薪酬看似较为常规，但是是不可或缺的用来满足员工生理和安全需求的部分，同时也体现了社会及尊重需求，而具体的薪资额度因为涉及到员工的绩效水平，那么绩效系数的权重就成为企业薪资制度是否合理和受员工欢迎的主要因素。

#### （2）非经济性薪酬

非经济性薪酬也成为非货币薪酬，指员工因为完成工作而获得的心理报酬，如工作满足感与成就感，而员工的职业生涯发展机会也是非经济性薪酬的重要组成部分。细分来看，非货币薪酬可以分为内部薪酬和外部非货币薪酬。员工从工作本身中得到心理满足或者收入就是内部薪酬，内部薪酬可包括：工作的性质、工作的责任感、工作的成就感三大类。工作的性质又细分为工作的丰富性、工作的挑战性、工作的自由性等几种形式；工作的成就感又细分为组织的优越性、职权、职位带来的成就感、工作成果带来的成就感等形式；工作的责任感又细分为职位、职权带来的责任感、参与决策带来的责任感等表现形式。公司为员工的非货币形式的收入就是外部非货币薪酬，外部非货币薪酬主要包括工作的环境、生活的质量、员工的发展三大类。其中工作的环境又细化为和谐的组织文化、良好的人际关系、工作的环境的舒适性；生活的质量细分为带薪休假、旅游奖励、集体活动、生活便利服务；员工的发展又可以细分为对员工的认可和奖励、员工的晋升、培训深造、职业生涯规划、员工帮助计划等。

和货币薪酬相比，非货币薪酬具有以下特点：第一，薪酬对象扩大化。货币薪酬的受薪对象只局限于组织内的员工，并能在财务报表中体现出来。而非货币薪酬的受薪对

象则超出了组织员工的范围，还包括其他与员工相关的人。例如，对员工家庭的关怀和照顾。第二，薪酬内容多样化。与货币薪酬仅提供金钱回报不同，非货币薪酬的内容非常丰富多样，因而可以更好地满足员工的不同需要。例如，与工作相关的学习培训机会、职业生涯规划，以及其他非工作相关的经济支持、家庭帮助等。第三，薪酬激励个性化。由于随着社会的不断发展和生活水平的逐步提高，组织内员工也表现出不同的追求和需要，相应地对组织和工作也有不同的要求和期望。借助于非货币薪酬，管理者可以针对员工的不同需要来提供个性化的关注和满足。第四，薪酬成本节约化。货币薪酬是组织成本的一个组成部分，有时候为了实现一定的激励效果就必须以增加成本为代价。尽管一些非货币薪酬的实施也是有成本的，但更多的非货币薪酬是不需要成本或者说只需要很小的成本支出就能让员工感受到较高的价值。例如，营造舒适的工作环境氛围、鼓励员工参与决策、给予引人注目的头衔等。第五，激励效果长期化。从本质上来看，非货币薪酬能够在员工个体和组织之间建立起相应的心理契约，从而对员工的行为有长期的约束作用并进一步塑造员工的行为。该行为一旦形成习惯就会长久地维持下去，使员工能持续地为组织发展做出最大贡献。

薪酬是人力资源管理中最重要的也是最有效的激励手段，企业通过投入薪酬成本，期望获得一定的资本回报；对员工而言，薪酬是他们劳动付出的回报，是选择为企业工作的主要意义，能够为其生活带来安定感和满足感，可见薪酬对员工工作积极性的影响是巨大的。其中经济性薪酬能够在中短期内起到激励员工的作用，效果相对可观。然而单纯的经济回报绝非万能或一劳永逸，员工在满足了物质需求之后势必转为精神需求的满足，因此非经济性薪酬产生的中长期激励，也是极其关键的。因此，企业在设计薪酬制度时需要把经济性薪酬与非经济性薪酬结合起来考虑，进行薪酬体系的设计，包括定位企业薪酬水平及设计薪酬结构。而其中薪酬结构的设计又显得尤为重要，优秀的薪酬结构规划可以有效增加员工工作积极性，预防员工工作倦怠乃至离职的产生，从而保证公司凝聚力和 value 提升<sup>[9]</sup>。

### 3.1.4 工作倦怠理论

工作倦怠的定义是指员工因工作需求或报酬与其个人能力、经验及期望不匹配所造成的逐渐恶化的消极工作态度与行为<sup>[18]</sup>。在针对工作倦怠的研究中，又分为静态定义和动态定义两种定义方式，其中静态定义是以工作倦怠的症状来定义，而动态定义则更多的考虑了倦怠症状的成因以及相关变化过程。

#### （1）静态定义

如疲劳和情感衰竭等较为典型的症状被用作工作倦怠的静态定义，通常有五类共同特点<sup>[10]</sup>：

- ① 心理上的疲劳表现，如情感衰竭，抑郁，不满等。

- ② 生理上产生各类疲劳症状。
- ③ 上述心理及生理症状与工作关联度高。
- ④ 产生工作倦怠的对象并未存在任何精神病理学原因。
- ⑤ 症状导致的各种负面状况引起工作积极性与效率显著下降。

## (2) 动态定义

动态定义则来自工作倦怠成因与变化过程的研究。早期学者提出的动态定义为“工作倦怠是指雇员的工作态度和工作行为因身心疲惫而导致负面变化的过程”<sup>[11]</sup>。其包含三个逐步过渡的阶段：

首先是应激阶段，此时工作需求和个人效能间的平衡被打破；其次到达疲劳阶段，此时人体产生心理上和生理上的短暂情感衰竭与疲劳；最后形成防御阶段，此时个体发生工作行为及工作态度的彻底转变，如消极、懈怠、玩世不恭等。如以上定义看来，工作倦怠先以应激的形式产生，在不断变化扩大的过程中，个体逐渐感知到需求无法满足并且自身资源逐渐透支，遂以改变工作态度和行为的方式进行防御或逃避，此过程将最终导致个体情感衰竭与工作倦怠。以上充分体现了由量变到质变的渐进过程。

不难看出，工作倦怠的静态定义事实上就是动态定义中第三阶段的症状。而现代的观点将工作倦怠的反应症状分成衰竭、玩世不恭以及成就感低落三个维度：衰竭为心理和身体两方面资源被消耗殆尽；玩世不恭是指对工作的麻木、轻视和疏离的态度，热情和工作积极性丧失；成就感低落体现在失去工作胜任感，轻视工作价值且对自身及企业满意度下降<sup>[12]</sup>。

工作倦怠的一个重要成因是由于个体理想与现实的差距较大。如果员工的理想高于工作所能提供，容易导致过度投入工作而身心衰竭；而其一番努力之后却不能获得预期结果的话，就会出现玩世不恭和成就感低落的反应，以上结论已获得研究证实<sup>[26]</sup>，同时有其他研究表明，个体因素对倦怠的影响要小于企业及工作因素<sup>[27]</sup>，即企业所提供的工作，职位，薪酬等没有满足员工的需求，很容易造成员工的工作倦怠，严重侵蚀员工个体身心健康以及人际关系，从而降低工作效率导致工作满意度下降，最终导致工作绩效降低，成为变相的人才流失，对企业造成损害。因此，工作倦怠伤害到的将是员工自身、人力部门工作以及企业整体业绩，最终员工、人力部门和企业迎来的将是“三输”的结果<sup>[19]</sup>，如图 3.3 所示：

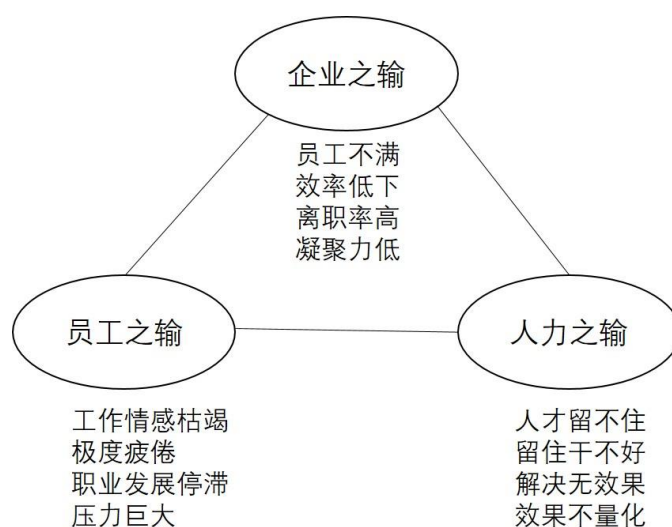


图 3.3 员工职业倦怠带来“三输”

Fig 3.3 Triple-lose situation of employee burnout

### 3.1.5 职业生涯理论

#### (1) 职业生涯的定义

职业生涯通常指个体生命中全部工作经历的过程及结果，既包括了从事工作的具体行为也包含情感上对于工作价值的感知。职业生涯通常包含四大阶段：探索阶段、建立阶段、发展阶段、衰退阶段。一个人如果能在职业生涯的探索阶段或建立阶段就能从企业获得科学有效的职业生涯指导，那么他不仅向着自身所适合的职业目标迈进，同时他也能在工作中发挥出更大价值，为企业创造更多业绩，从而获得更优的薪酬以及内在成就感，形成良性循环。

#### (2) 职业生涯规划与管理

职业生涯规划通常指个人基于自己的特点，学识，兴趣爱好，经验等，对自身进行分析和评测，来确定未来的职业目标，做出计划并为之而努力的过程。

职业生涯管理则是企业或组织主动协助员工制定其职业生涯规划并负责监督和指导员工实施的过程。在这个过程中，企业不仅要考虑员工对企业的价值最大化，更要从员工的角度出发考虑适合其的职业目标，由此可见，职业生涯管理机制会对双方均产生显著作用，而合理化的职业生涯管理体系设计包括如下方面<sup>[13]</sup>：

① 自我定位。员工在进行职业生涯规划前，应当先对自己的性格、爱好、教育背景以及在工作中获得的素质、经验等角度进行观察与总结之后，明确自己的价值，形成自我定位，从而初步确定职业目标。

② 企业评估。由于员工在自我定位时通常过于主观，因此需要企业通过检验给予员工更为中肯和客观的评价，通过科学有效的检验方法，员工可以获得企业对自己的评估结果，来自于其日常表现，工作绩效以及主管、同事及客户评价。

③ 目标确立。通过将自我定位和企业评估相结合，员工可以找出真正适合自己的职业目标，这个目标应当在现阶段高于自身能力所及但又能在长期的努力中最终达到。如此在向目标努力的过程中，员工会更有工作兴趣和成就感，企业也相应地会从中受益<sup>[14]</sup>。

④ 行动实施。在员工确立职业目标后，企业应协助员工制定目标实施进度规划，并结合相关制度和举措来监督和保证员工目标的完成，并引导员工参与软硬技能培训，施行岗位轮换等等，并在过程中为员工提供有价值的建议。

⑤ 进度反馈。职业生涯作为一个长期过程，其中必然存在变化和调整。员工应和企业积极沟通，做好进度记录与反馈工作。企业则需要根据员工的反馈，在不同发展阶段给予员工更多协助，做到企业与员工目标的协调一致，实现共同成长，共同进步。

职业生涯管理不仅仅是一套浮于表面的企业流程和制度，公司必须认识到其作为帮助员工达成自我实现需求的过程，是行之有效的激励员工的手段。设计良好，实施得当的职业生涯管理制度可以使每个员工在实现自我的同时为公司带来效益，同时有效减少工作倦怠和人才流失现象，达到双赢的结果。

## 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。因此，考察 F 公司薪酬福利制度包括职业生涯管理现状，对分析并解决其存在的激励管理问题是非常必要的。

### 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。

#### (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，可从低到高分分为 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。每个级别的工资级别仅仅规定了上下限，并无更细致的等级内档次划分。这个原因是因为在富达投资美国总部，很多技术人员是由合同工（contractor）担任，短期内由第三方外包公司派遣至富达公司进行某个项目的研发。因此隶属美国总部的正式技术员工数量较少，不需要设定过于细致的宽带薪酬。

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由直接主管评定的员工工作表现。

具体公式为：年度涨薪幅度 = （公司业绩等级\*50% + 个人绩效系数\*50%）\*100%

## （2）年终奖

年终奖全称为年终绩效奖，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（I），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。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。

具体公式为：员工年终奖 = 基本月薪\*（公司绩效等级\*50% + 个人绩效系数\*50%）

## （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。事实上，夜班制度实在是不得已而为之，F 公司作为富达投资的全资子公司，还是要听命于美国总部，因此在一定程度上存在着不平等的关系，即尽可能为对方提供白天便利性，而宁愿让 F 公司本地员工施行夜班。

### 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两方面。福利制度作为间接薪酬，并不以员工工作时间的长短进行计算，而多以报销、补助、假期等形式提供给员工，提升员工的安定感与满足感，从而增加员工热情，最终为企业产生更多价值<sup>[15]</sup>。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，这些福利大致与美国总部保持一致，因中国法律和国家有关规定有所调整。

### （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年假，包括年假、婚假、产假/陪产假、丧假、病假等几类带薪年假。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。带薪年假每年共计 10 天，若连续休带薪年假超过 1 天则需要医生出具的请假条。带薪年假、产假/陪产假、丧假和其他带薪年假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，并为报考在职硕士或 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

职业生涯管理对于企业和其员工都具有重要的意义，企业的发展可以从其良好的职业生涯管理制度中受益。对员工而言，在企业的协助和指导下明确了未来的目标规划，获得了自我提升的机会和工作成就感，可见职业生涯管理也是员工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。前面提到，富达投资美国总部的技术人员中合同工较多，而合同工是不享受公司任何薪酬和晋升制度的，因此公司内部职位相对宽裕，正式员工有很多的职业选择机会与方向，职位提升较为容易。而对于 F 公司而言，由于都是中国员工，竞争尤为激烈，公司用于人力的资金也受美国总部限制，因此在公司设定的职业发展道路上出现抉择和冲突等问题也不足为奇。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抉择：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。每个人都想尽快的获得晋升，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 公司激励问题原因分析

### 3.3.1 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，当薪资回报满足了底层的生理和安全需求之后，人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。

广义薪酬由经济性薪酬与非经济性薪酬两类因素组成：经济性薪酬也被称为货币薪酬或外在薪酬，通常包括外显性的薪水、年终奖、补贴等货币形式支付的报酬；非经济性薪酬也叫非货币薪酬或内在薪酬，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，是企业业务价值的核心，也是未来管理团队的预备役，因此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。

首先，从薪酬的角度来看，很多人认为，丰厚的薪资待遇就是薪酬的全部，足以起到足够的激励作用，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。然而这样丰厚的待遇却可能仍然留不住人才，其原因在于员工本身很清楚自己在公司中扮演的重要角色，这样的薪资被视为其应得的报酬，因此员工反而更看重公司在其他方面给予自己的待遇，如果不能满足或者有更好的选择，员工同样可能离职。由此来看，核心员工的去留是单纯的经济性薪酬无法解决的问题。从非经

济性薪酬的角度来看，王鹏飞的心理需求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，同时满足工作与生活平衡的社会需求，尊重需求及自我实现的需求，这也符合了马斯洛需求理论中某一层次的需要满足之后就不再成为激励因素，只有未满足的需求才会成为推动人继续努力的内在动力的观点。

由前程无忧发布的《2016 离职与调薪调研报告》指出，员工主动离职的原因中，工作与生活不平衡因素所占比率达到了 20% 以上。而在世界薪酬协会提出的整体薪酬回报模型中，工作与生活平衡作为与薪酬、福利等并列的五大要素之一，必然有其现实意义所在。王鹏飞这样的核心骨干为了维持稳定的高薪收入来负担一家生计，只有体现出“狼性”，卖力加班干活和学习才能不被公司抛弃，而这样在工作这一头付出过多常常会侵占本该属于家庭的工作以外的时间，家庭这一头画的时间和精力变少，必然会造成家庭的不和谐，进而影响工作心情，造成恶性循环。由此来看，工作与生活的平衡所体现的社会需求意义对核心员工乃至每个职场人士都是极其重要的。在这点上，包括富达总部在内的美国很多企业的做法是值得中国本土企业学习的，美国企业所传递给员工的理念是：工作仅仅是生活中的一部分，工作之余的时间希望员工全身心的投入到生活中。

其次，对于尊重需求以及自我实现需求而言，王鹏飞期待的是职业晋升发展以及公司的更多认可，这也恰恰是上文提到的整体薪酬回报模型中的剩余两大要素。

在职位晋升方面，通常来讲，当技术骨干具有一定的带团队经验和年限以后，常常会走上管理的岗位，作为管理者，更多的起到沟通和协调的作用，具体的技术工作以及相应的加班会大大减少。而 F 公司由于特别看重王鹏飞的技术实力，再加上管理职位暂无空缺，便试图把他保留在技术岗位上持续发力，简而言之，不是王鹏飞能力不够，而是公司为了满足业务开发的人员需求不想让他涉足管理路线。这就形成了公司业务目标和个人职业发展目标背道而驰的情况。

在公司认可方面，由于 F 公司现有的荣誉体系较为缺失，仅仅在举办创新竞赛或者黑客大赛时才会设立相应的奖项颁给个人。除此以外，多数是当美国总部认可某位员工的重大贡献时，F 公司才会给予表彰。这样一来，大部分员工都没有获得荣誉或者任何成就奖项的机会。公司认为每年的绩效评定对应的涨薪及年终奖足以起到激励员工的作用，但是由于大部分员工的薪水基数不高，无论是涨薪还是奖金的额度都稍显有限，因此他们对于荣誉和成就的渴望有时甚至胜过货币形式的激励。一定程度来看，这种情况也是国情决定的，由于我国还处在发展中阶段，工作岗位竞争激烈，因此相比美国总部员工而言，我们的安全感很大程度上寄托在工作上，更在乎薪水以及工作中获得的荣誉与成就感，要超过生活中获得的惬意和满足。

综上两方面来看,从王鹏飞的案例中反映出,公司试图靠丰厚薪资等经济性薪酬为主来留住技术人才,然而不管是对于社会需求还是尊重或自我实现的追求都属于非经济性薪酬,是经济性薪酬所不能弥补的。因此,设计两者的平衡并能达到企业与员工的双双满意便显得尤为核心和关键,同时也具备一定难度。由于经济性薪酬是客观外显的,非经济性薪酬却属主观内臆,而F公司在一定程度上忽略了二者差异并试图用一样的标准进行设计必然出现偏差和矛盾,主要存在如下三点:

#### (1) 激励目标设置上没有统一

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。而就F公司的薪酬激励目标设置而言,仅仅关注和倚靠经济性薪酬具备的一定市场竞争力,却忘记了经济性薪酬的主要功能是基础保健功能,从而忽略了非经济性薪酬带给员工的工作生活平衡与自我实现的目标。事实上,经济性薪酬与非经济性薪酬两者的结合统一和相辅相成,是保证薪酬激励战略性目标顺利实现的关键。

#### (2) 激励量度方法上失去衔接

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可以丈量的描述性客观因子。比如丰富性、完整性和重要性等几个维度可以用来丈量工作的内涵性;自主性、挑战性和成就性等因子可以用来丈量工作的主体性;如晋升空间、成长机会和内在潜力等因子可以用来丈量工作的职业性<sup>[16]</sup>。然后企业可以基于以上维度分类设计考评表来统计员工对工作意义,最终转化为可以和经济性薪酬相比较的货币价值因素。显而易见,F公司缺少统一的度量尺度和方法,其非经济性薪酬激励并未采用量化准则,而多以经济性薪酬为主要薪酬度量指标,失去了两者度量方法的衔接。

#### (3) 激励内容规划上缺乏平衡

F公司在激励内容规划时,没有按照企业特点、环境因素、发展阶段等来设计不同的薪酬激励项目所占的权重比,也没有从长中短期、有形无形、物质精神、宏观微观、大小规模等维度上对薪酬激励项目进行分类。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。

### 3.3.2 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。事实上,F公司目前的薪资制度存在三点不

公平、不公正之处，分别是公司内部公平性缺失，外部公平性缺失，以及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：

首先，公司在招聘时，有时因为业务紧急需要而给特定技术岗位开出较高的薪资力图迅速吸引人才，这样招到的新员工的月工资可能比公司内同级别的员工多出数千元乃至接近翻倍。这种同工不同酬的现象往往引起老员工内心极度不满，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。与此同时，新员工在刚进公司时也会因此感到很有压力，可能会因为感觉无法融入老员工当中或压力太大转而离职。公司不仅没有抓住新人才，还损失了现有人才的积极性，无形中遭受了多方面的损失。

其次，管理层和技术员工之间的薪水差距较大。F 公司经理级别的员工是资深工程师工资的 1.5 - 3 倍，到高级经理就更是夸张，这样的现状虽然大家并没有在公司公开讨论，但其实都心知肚明，某些激进一点的员工会时而在工作行为中表达不满，也有的员工时时刻刻都在寻觅更高薪资的工作，随时准备跳槽。而经理们既是受益者又是受害者，原因在于虽然拿着高额的薪水，却和下属的技术骨干总是存在那么点交流障碍，从而也影响了团队工作效率。

最后，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

公司薪资制度的对外目标是略高于市场平均水平并具备足够的竞争力。而实际上，除了经理以上管理层以及一些资深骨干之外，多数员工的薪资水平处于市场中间水平甚至更低，这在本质上也是由于美国总部提供的资金有限造成的。与同等规模的几家 IT 外企研发类员工收入相比，主要问题存在于几个方面：

第一，校园招聘实习生起薪低。公司过去几年给予刚毕业的本科乃至硕士毕业生的薪水仅为 3500 至 4000 元，这样的薪资政策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。可想而知这样的薪酬对新入职场的毕业生毫无幸福感可言，就算是工作

上踌躇满志也无法抵消现实的无奈。并且由于未来的加薪都是以起薪为基准增加的，因此薪水增长速度可谓相当之慢。因此实习生在这里学习了几年后，离职另攀高枝也不足为奇。

第二，对大部分中低级别员工和毕业生来讲，由于其起薪较低，同时绩效表现难以超越骨干员工，因此其每年的薪资涨幅也处于中游水平，辛苦一年却没多大变化，员工的不满情绪也会与日俱增，从而产生工作懈怠。要知道任何工作都不可能仅仅靠骨干员工完成，这些基础员工的参与也是非常重要的，因此他们的懈怠往往同样会对公司业绩造成一定影响。

第三，相对与外部竞争者，公司的薪资水平确实存在差距，有时常常想要的人招不到，不得不许以额外高薪，这就会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。而有的原本稳定的员工又被福利和环境不如外企的私企挖走，仅仅是因为多了一点点薪水，这些掌握了公司需要的技术和业务知识的员工的流失对公司来说是很大一笔损失。

### （3） 涨薪制度与绩效相关性低

在 F 公司的经济性薪酬体系中，与绩效密切相关的包括每年的涨薪以及年终奖金这两部分，然而这两部分并不能充分反应一年来的绩效表现。

首先是每年的涨薪情况，每年固定在 7 月份有一次全员涨薪，基础系数一般为 8% 左右，如果加上员工的绩效因素，依然在 8% 至 10% 的范围内，也不会产生很大差别。因此，由于涨薪幅度差别不明显，所以对大部分员工而言，不存在期望也不会额外努力争取嘉奖，从而可能造成工作懈怠。而年终绩效奖，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。

由此可见，F 公司现行的薪资体系并不能体现员工的绩效差别，一定程度上制约了员工的工作热情，相比起来，美国总部的薪资策略由于不需要考虑茫茫多的合同员工，因此在正式员工的薪资激励上就游刃有余，幅度可以灵活调整以留住优秀人才。而 F 公司和大多数外企在中国的子公司一样，薪酬制度往往要听命于美国总部，额度和幅度都严格受限，这样的产生同工不同酬或者同酬不同工等不公平的现象，势必造成员工的不满日益增加，或用工作懈怠来表示不满，或直接选择跳槽至更高薪的企业，因此对于薪酬激励制度的调整势在必行。

### 3.3.3 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多数照搬美国，技术人员可以有管理和纯技术两条路线，一直到 40 多岁专心做技术都没问题。并且由于技术人员里合同工较多而正式员工较少，正式员工晋升管理岗位也更加容易。然而这并不适应中国国情，因为国内的情况是，激烈的竞争环境逼迫每个人都努力干活，写出又快又好的代码，如果技术类员工到了 30 多岁不能转到管理岗位，很容易被新人超越从而被公司淘汰。由于员工认识到这一点后却无奈找不到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，具体说来有这样几种情况：

第一，部分员工加入公司两三年后发现每天做的工作似乎正远离自己的职业生涯目标，因此变得愈发懒惰和麻木，此时一部分人选择安逸的“混日子”，另一部分人则选择离职。这不仅浪费了员工的宝贵年华，对于公司来说也是一种损失，因为公司从每位员工入职那刻起就在投入成本力图使员工满足岗位对于技术和业务的需求，而仅仅由于忽略了员工对于职业生涯目标实现的需求，从而造成了不管是工作倦怠还是离职所导致的人才流失。

第二，有的员工在公司已经找到自己适合又喜欢的工作岗位，却不得不因业务需求产生的人员调配而转到另一岗位，从事并不喜欢甚至不擅长的技术的开发工作，这种转岗通常都是员工无法拒绝的，因为公司内并不存在很多岗位可以选择，员工在被迫的情况下无奈转岗，其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，但现实往往不如公司画的蓝图那么美，年轻的毕业生们在公司最初指定的岗位上一干数年，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平淡和麻木，工作效率也显著降低。

第四，F 公司目前的职业发展路径较为单调，对初级的技术人员而言，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前进，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，但管理岗位早已满员，只有当新的业务引入时才有可能需要管理人才，而公司经常会选择“空降”管理层，这样的现状造成一些技术骨干在面临选择时迷茫不已，一方面不舍得放弃技术工作，一方面又渴望早日进入管理团队，导致工作分心或者试图技术管理两手抓，其结果可想而知，这也是公司不希望看到的情况。

## 4 对策与建议

### 4.1 广义薪酬概念下的激励制度改进

从广义薪酬的角度来看，非经济性薪酬和经济性薪酬起到同样重要的激励作用。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尊重及自我实现的需求及实现工作和生活的平衡等，从而为企业创造更大价值，基于以上思路，针对 F 公司企业特点提出具体举措如下：

#### 4.1.1 员工价值成就体系

考虑到 F 公司以往荣誉机制的缺失以及员工必然存在的尊重及自我实现的需求，设计“员工价值成就体系”以表彰杰出人才和对公司有贡献的员工，从而完善公司非经济性薪酬激励制度，其具体思路如下：

##### （1）项目体系设置

公司管理层应开会协商讨论出项目的基本框架和主体流程，确定奖励形式、奖励原则，时间跨度等。并交由人力资源部制定制度细节。其中奖励形式建议采用奖状，购物卡及绩效分的形式，不建议采用现金奖励。原因在于员工价值成就体系作为非经济性薪酬形式，奖励形式应与直接的经济性薪酬激励相区隔，从而明确其内在激励的作用原则。奖励原则建议排除花哨的奖项名称和形式化指标，专注于着实在项目中踏实付出，积极沟通，具有钻研精神或解决关键问题等的个人，并建议以季度为单位进行奖项的评选，可以让员工即时看到公司对自己付出的认可。

##### （2）实施与评选

各团队的经理需在日常工作中考察每位员工的工作表现及成就，通过客观了解和员工汇报及从客户处获取反馈等形式来做出事实汇总，将每季度表现突出或者有特殊贡献的员工予以提名，由人力资源部门进行审核评定，根据事实数据打分，选出最终获奖名额。需要注意的是，在提名以及评选的过程中，一定要注意程序公平原则，否则员工将产生不满情绪，其后果是激励一部分人的同时，会降低其他人的积极性，结果适得其反。

##### （3）颁奖与反馈

季度结束时，公司举行公开表彰，将结果以邮件形式发送全体员工并通知美国总部，获奖员工将获得管理层签名奖状、价值 200 元购物卡，同时该获奖记录也在年度绩效评定中增加权重，同时对其未来晋升产生影响。这样的非经济性薪酬激励同时满足了员工对于尊重和自我实现的需求，同时一定程度上与经济性薪酬挂钩，必将受到员工的欢迎，从而有效提高其工作热情和积极性，给公司间接带来收益。



#### 4.1.2 工作——生活平衡机制

F 公司的夜班及加班机制由于业务的需求而必须存在，而员工也同样需要身心的充足休息以及实现家庭责任的社会需要，公司可以据此设立以下举措来满足员工相应需求从而使员工获得内在激励，提高工作积极性，进而为公司更好的创造价值。

##### （1）更灵活的实施弹性工作制。

弹性工作制通常指在经企业确认后，工作的具体时间可由员工自由选择，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有余而弹性不足。因此需要实行更灵活的弹性工作制以带给员工更好的身心满足感来为公司创造更大价值。

实施弹性工作制可以采取两种形式。一种形式是弹性每日时间，员工当日工作的时间自行决定，而每日总工作时间要求固定。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，体现激励与约束相结合原则：即在激励的同时，应有相应的约束机制，以减少核心员工的道德风险，防患于未然<sup>[28]</sup>。

##### （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。

通过可变工作地点辅以弹性工作制度，员工能够更灵活进行工作与生活时间的平衡与协调，既能妥善完成工作任务，也满足了自身的生理需求、社交需求以及尊重需求<sup>[29]</sup>。

##### （3）拓宽企业文化培训，传达给员工“工作——生活平衡”理念。

当代人生观和社会观中，常常以工作为先，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。经营好生活与家庭的人才能在工作时心无旁骛，以饱满的热情和

健康的状态投入工作，以致事业成功，再用获得的回报带来家庭和睦，从而产生良性循环<sup>[17]</sup>。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，除在工作上予以支持和监督以外，也需要适当关心员工家庭和生活需要，从而也更好的体现组织的价值观并提高员工认同度。

#### （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的公益活动，可以有效促进公司员工及其家庭的相互了解，促进家庭感情的同时也明确自身的责任，从而有效提高员工对工作——生活相平衡概念的理解。

## 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。F 公司对薪资体系的调整可以结合内外部公平性调整，以真正具有市场竞争力为目标，按如下方面依次实施：

### 4.2.1 薪酬制度改革思路

首先应明确广义薪酬概念，确定其中经济性薪酬的激励作用以及设计思路。应延续使用美国总部采用的薪资 T 体系，这也符合美国总部的基本政策和要求。在此基础上进行改良和调整。

其次，实施工业环境中薪酬状况调查。经由科学合理的分析比较可知 F 公司当前薪资水平竞争力不足，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，因此应当做出相应调整，每年都进行市场薪酬状况调研，并在员工涨薪公式中加入市场平衡调整参数，以解决 F 公司薪酬激励制度的外部公平性问题。

第三，明确定位薪酬水平。对比行业中同等规模公司的薪酬详细数据来确定自身薪酬水平。若要具备市场竞争力，公司的平均薪酬现状应处于市场中等偏上甚至接近高位，方可吸引并留住核心技术人员并保证全体员工的工作积极性，有效制止人才流失。

第四，优化薪资制度，在完成了上述步骤之后，公司可以开始自身薪资制度的调整与优化工作，主要思路如下：

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，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,最终薪资结构采用宽带薪酬,体现梯度性、科学性和合理性。适当拉开薪酬层次产生的反差对比可以建立更为持久的动力,可以鼓励后进者,勉励先进者。但是,层次不要拉开太大,否则会影响薪酬的公平性<sup>[30]</sup>。

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。

上述思路中一个根本理念是薪资制度的公平性。而薪资公平事实上是属于分配公平的一种,分配公平则又属于组织公平的一个方面,是员工对获得的分配结果的公平性感知;组织公平的另一方面则是程序公平,其含义是指员工对用来确定分配结果的程序方法的公平性感知<sup>[20]</sup>。F公司在保证分配公平的同时,也应当同时从程序公平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,可以有效避免员工因不满情绪带来的工作懈怠。

#### 4.2.2 薪酬制度改革方案

具体薪资制度调整方案设计如下:

##### (1) 明确岗位说明书

岗位说明书就是对岗位的职责描述以及所匹配的员工能力要求。清晰而准确的岗位说明书能够对各职称等级进行有效的分层定义,并为确定工资等级提供帮助。下表 4.1 以高级开发工程师(工资等级为 TB-1)为例进行岗位说明书分析,因为这个岗位在公司中所占人数最多,达 33.6%,是公司软件开发业务的核心力量,所以具有一定代表性。

表 4.1 F 公司高级开发工程师岗位说明书

Tab. 3.2 Job description for senior dev engineer in F company

岗位名称	高级开发工程师
岗位职责描述	<p>能够独立完成产品开发工作</p> <p>设计应用程序级别的架构方案</p> <p>在产品开发过程中提供创新的解决方案</p> <p>独立撰写设计文档、完成单元测试和集成测试</p> <p>与美国团队沟通,根据反馈完成产品升级和维护</p>

续表 4.1 F 公司高级开发工程师岗位说明书

Tab. 3.2 Continued Job description for senior dev engineer in F company

岗位任职条件	计算机相关专业本科以上学历 五年以上工作经验 具备面向对象开发经验 理解敏捷开发流程 良好的沟通能力 流利的英文口语和书写 具备 Web 开发经验和掌握 Python 语言更佳
岗位薪资等级	TB-1

### (2) 级别工资阶梯式分档

根据岗位说明书确定各职称等级的工作职责和能力需求之后,接下来须重新按照职称等级进行工资等级分档,并设定同一等级内的薪酬带宽,基于行业内薪酬的市场调查,改进后的技术员工岗位工资标准如表 4.2。TC-2 及以上等级由于级别较高,不具体设定薪酬范围,因员工个人经验和能力与公司单独协商,但应保证不高于其下一等级上下限 50% 以上,以此尽量避免管理层与核心技术骨干薪资差距过大的现象。

表 4.2 改进后的 F 公司技术岗位工资标准

Tab. 4.2 Improved salary standard for technical posts in F company

薪资等级	档差	1	2	3	4	5	6
TA-1	300	4000	4300	4600	4900	5200	5500
TA-2	500	5500	6000	6500	7000	7500	8000
TB-1	600	8000	8600	9200	9800	10400	11000
TB-2	1000	11000	12000	13000	14000	15000	16000
TC-1	1200	16000	17200	18400	19600	20800	22000

### (3) 年度涨薪

年度涨薪幅度系数将结合公司业绩等级与个人绩效系数以及市场薪酬平衡参数。其中公司业绩等级是由公司管理层依据年度公司业务表现及盈利情况制定的系数。而个人绩效系数则是包括了美国客户评价、个人周期目标考评及职业生涯发展达成情况,其中个人周期目标考评由于和业绩息息相关,所以所占比重较大,而美国客户的反馈作为外企的特点,同样占有一定比重,个人职业发展达成情况由于更多跟员工自身关系较大,所以所占比重相对较轻。市场薪酬平衡系数的意义在于保证公司薪酬水平紧跟市场步伐并具备一定竞争力。另外不再对各经理下属团队内绩效等级比例设定要求,而是以公司

为整体设定比例,这样员工就可以更为确实地依照自己的工作绩效而获得相应的薪资涨幅。

个人绩效系数 = (周期目标考评等级\*50% + 客户评价等级\*30% + 职业发展考评等级\*20%) \* 100%

年度涨薪幅度 = (公司业绩等级\*50% + 个人绩效系数\*50%) \* 市场平衡参数 \* 100%

#### (4) 年终奖

年终奖同样参考结合了公司业绩参数以及上文中的个人绩效参数,同时引入了工龄系数,以鼓励员工在公司工作的年限。与公司原有年终奖公式相比,放大了个人绩效的作用并体现了工龄的区别,可以对员工起到更好的激励作用。调整后的年终奖计算公式为:

员工年终奖 = 基本月薪 \* (公司绩效等级\*50% + 个人绩效系数\*50%\*工龄系数)

### 4.3 职业生涯管理体系的改进

F 公司产品开发部的员工职业生涯管理存在的不足已经对员工的工作积极性产生了一定影响。因此公司应该基于现有的基础上,主动规划和设计一套行之有效的职业生涯管理体系以及相对应的周期目标评估系统,在满足员工个人实现需求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,具体思路如下:

#### 4.3.1 职业生涯管理体系流程

##### (1) 员工提高对企业文化的认同

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,员工所感受到的企业价值观将会很大程度上影响员工工作态度和行为,所以要通过多种手段积极传达企业文化,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,员工要完成对自身的评估,主要指标包括业务知识、技术技能、个人兴趣爱好和以往工作经验等。评估应力求客观详实,不受公司或他人因素影响

##### (3) 公司对员工的考察和反馈

得到员工的自我评估报告之后,员工的直接主管要对其自我评估数据提供评价和反馈,应与员工展开一对一谈话,从而了解员工事实,并参考其以往表现和绩效提供给人力资源部门一份报告,最终由人力资源部和直接主管一起向员工提供公司对其的客观评价并给出职业生涯目标的建议。

#### （4） 员工设定职业生涯目标

员工在得到公司的评价与建议之后，最终确定出自己的职业生涯目标，并结合公司现状及个人工作情况把这个目标分为多个阶段，从而结合年度考评与绩效奖励来进行实施。如果职业生涯目标与当前工作有所偏离，应当及时向主管及人力部门提出。人力部门予以记录。

#### （5） 企业协助岗位调整

对于岗位和职业生涯目标不符的员工，公司应当进行岗位调整以满足员工职业生涯实现的需求，对于缺乏新岗位经验的员工，公司应规划和组织相应的培训，培训应有效结合岗位业务需求：例如对于技术岗位员工应有涵盖不同技术和业务的专业技能培训，而对管理人员或预备管理人员则进行软技能和管理技巧的培训。同时公司可以将各个业务部门和相关岗位的特点介绍在公司内予以展示，从而员工可以了解自身对不同岗位的适应程度从而做出选择。

#### （6） 企业监督员工目标完成情况

员工分阶段目标的完成情况除了自身记录以外，企业应以半年为单位对其进行考评和监督，并与绩效相应挂钩，反映在薪酬体系上。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） 员工的自我调整与反馈

员工在接到考评结果后，可以向主管领导提出自己的评价或者反馈，经过讨论来调整自己的分阶段目标实施策略，如果认为职业生涯目标需要改动，可以向公司提出轮岗申请来考察自身是否适合新的职业生涯目标岗位，以免由于一时冲动或者对自身认识不足造成了错误决定。

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，更有动力做出真正适合自己的职业生涯规划。

### 4.3.2 周期目标评估体系

周期目标评估体系是结合了人力资源理论中平衡记分卡与 SMART 法则而设计出的的一套员工自我绩效管理体系，用以与上文的职业生涯管理体系相结合，设计思想是以半年为周期，将公司的业务发展目标进行可行性归纳与转化，向下传递延展至各级员工，员工基于上一级传递的目标，结合自身职位特点规划出自我目标，其中主管和经理级别同时要设计出所负责部门或团队的整体目标并向下传递。每一层的目标由员工本人初步设定后，应由上一层主管或管理层进行讨论审核并提供反馈，确定最终版本。这样的从

上到下的绩效目标设定可以做到在规划与监督员工个人职业发展目标的同时，确保公司业务目标的协同完成。具体有以下几个步骤：

#### （1）企业级别的目标设置与传递

企业以其业务目标为导向，依据公司发展思路及上一周期的客户反馈，设立公司级别整体目标。企业级目标由企业高层共同讨论拟定，并提交至美国总部进行确认，确保目标符合公司利益和全球发展规划，同时遵守 **SMART** 原则并且有良好继承性和可执行性。

#### （2）部门高管级别的目标设置与传递

各部门高管应根据各部门业务内容及实际情况，分解企业级别目标，提出适应自身部门特质的部门目标。例如开发部门对于产品缺陷率的降低要求，或对于交付时间的提前量保证，测试部门对于自动化测试的比例要求等。同时，高管作为部门级别的管理者，在其个人目标中需要设定相应的领导力管理目标。

#### （3）经理级别的目标设置与传递

部门目标传递到各个下属团队后，团队经理应该按照团队项目情况进行目标分解和传递。作为基层员工的直接管理者，经理同时要为自身设定团队管理角色的个人目标。

#### （4）员工个人目标设置

员工个人拿到了经理设定的团队目标后，要结合个人职位，团队角色以及职业生涯目标设定出个人的目标，需要遵循 **SMART** 原则。通常包括项目交付目标、个人发展目标等。个人发展目标又可包括职业技能学习，业务知识学习，沟通技巧提高，团队协作能力等。

#### （5）目标实施与记录

在目标设定好后，员工应当定期考察自身目标达成情况并在系统中给予记录，对于量化的目标，应更新目标完成百分比数据。如果觉得目标过低或者过高，可以与主管协商后进行目标的调整。部分员工可能出现由于调岗或项目变化导致原有目标全部失效的情况，这种情况下应该在主管指导下重新进行目标设定。

#### （6）评估与反馈

当周期结束时，员工与其主管共同检查目标完成情况，并给出对应的评估结果系数并提交至人力管理部门，最终作为绩效参数的一部分加入到个人薪资奖励的参数中，在年度涨薪以及年终奖的发放中起到关键作用。同时，对于未能达成的目标，主管应当与员工讨论确认原因，并在下一周期的目标设定中予以完成。

## 结 论

本文通过三个具体案例，揭示了 F 公司在员工激励管理中存在的种种问题，针对这些问题运用案例研究法、调查问卷法及文献研究法结合激励理论、薪酬理论、工作倦怠与职业生涯等理论对此进行了分析并找出问题的成因。本文的结论认为，F 公司激励管理问题最主要原因是公司现行的激励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。

为解决上述问题，笔者对 F 公司的员工激励管理改革提出对策与建议如下：

一是完善非经济性薪酬激励制度。企业通过建立员工价值成就体系来使员工获得货币激励之外的尊重及自我实现需求的满足，同时通过改进弹性工作制等措施来赋予员工更多的工作灵活性，并举行各类培训及活动来增强对员工家庭与生活方面的支持，在帮助员工有效达成工作生活相平衡的同时，也增加了其对企业价值观的认可。

二是实施更具公平性的薪资体系。经由薪酬水平重定位以及薪资结构再设计等步骤，形成公平性更强的薪酬体系，能够较好的适应市场变化和企业需求，提升员工满意度，起到行之有效的激励作用。

三是改进职业生涯管理体系。采用员工自我评估与公司检验相结合的方法，给出专业性的职业目标建议并协助实施，在帮助员工达成个人目标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。

总之，激励机制的设计与完善是不断与时俱进的，外资企业应当结合自身特点以及生存环境选择适合企业发展的激励管理机制，并在实践中不断证明与完善，使之有效的发挥其管理意义，在激烈的人才竞争中立于不败之地。

本研究因时间和精力所限，存在以下几点有待完善的不足之处：

首先，在文献研究方面，由于现有的广义薪酬激励的相关文献多是对于经济性薪酬和非经济性薪酬的结合方面，而事实上两者必然存在相制约的一面，还需加强理论知识的学习与总结以更好的进行研究。

其次，在执行匿名问卷调查时，可能存在个别员工由于担心自身利益受损而拒绝表达自己的真实想法，因此此次问卷调查结果不可避免地存在一定的局限性。

最后，激励成功与否的因素来自多方面，其中包括社会、组织管理及员工自身，显然还有其他因素尚未探明，有待深入研究探讨。



## 参 考 文 献

- [1] TrevorBuck, AlistairBruce, Brian G M. Main, HenryUdueni. Long Term Incentive Plans, Executive Pay and UK Company Performance[J]. Journal of Management Studies, 2003:1709-1727.
- [2] 陈树文, 乔坤. 人力资源管理[M]. 北京:清华大学出版社, 2010.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 第七版. 北京:中国人民大学出版社, 1997.
- [4] 刘正周. 管理激励与激励机制[J]. 管理世界, 1996, V01. 5:213-214.
- [5] 孙健敏, 周文霞. 管理中的激励[M]. 北京: 企业管理出版社, 2004:54, 126.
- [6] James, Price. The Study of Turnover[J]. Iowa State University Press, 1977: 256-257.
- [7] 孙剑平. 薪酬体系与机制设计[M]. 上海:上海交通大学出版社, 2006.
- [8] 冉斌. 宽带薪酬设计[M]. 广东:广东经济出版社, 2005.
- [9] 高松松. 论现代企业薪酬体系的设计[J]. 现代商贸工业, 2008(7):129-130.
- [10] Schabracq M J, Winnubst J A M, Cooper C L. The Handbook of Work&Health Psychology[M]. England, Chichester: John Wiley&Sons Ltd, 1996.
- [11] Chemiss C. Preventing Burnout[A]. JW Jones. The Burnout Syndrome[C]. London: London House Press, 1980.
- [12] Bakker AB, Demerouti E, Schaufei WB. Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: all internet study[J]. Anxiety, Stress and coping, 2002, 15(3):245-260.
- [13] 杨全富. 员工职业生涯管理的内涵分析[J]. 知识经济, 2011(6):130.
- [14] 边姜. 浅议企业员工的职业生涯管理[J]. 科学与管理, 2004(6):31-33.
- [15] 郭志辉. 员工福利的形成及其作用机理[J]. 经济研究导刊, 2009(4):126-127.
- [16] 李宝元. 关于“平衡计酬卡”的构想-基于战略性广义薪酬整合激励的综合平衡设计[J]. 中国人力资源开发, 2011(03):49-51.
- [17] 贺冬怡. 平衡工作与生活:实现人生的可持续发展[J]. 商场现代化, 2009(4): 312-313.
- [18] 姜丽. 人本管理与消除员工职业倦怠的方法[J]. 现代企业文化, 2012(30):103.
- [19] 吴胜涛. 员工职业倦怠分析及应对策略[J]. 中外企业家, 2013(10):144-145.
- [20] 李超平, 时勤. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响[J]. 心理学报, 2003(5):677-684.
- [21] 师帅. SXFH股份有限公司高管长期激励机制研究[D]. 陕西:西北大学, 2011.
- [22] 汪雪. 基于利益相关者理论的公司治理研究[D]. 广东:华南师范大学, 2007.
- [23] 张朝抒. 基于员工的企业归属感的激励机制研究[J]. 铁道运输与经济, 2010(3):77-80.
- [24] 丁丽. 人力资本参与企业剩余收益分配相关问题研究[D]. 四川:西南财经大学, 2007.
- [25] 刘树云. 浅谈对人的工作积极性的激励[J]. 湖南民族职业学院学报, 2007(2):55-57.
- [26] Maslach C., Schaufeli W. B. & Leiter M. P-Job Burnout[J]. Annual Review of Psychology, 2001, 52:397-422.
- [27] Maslach, C., Goldberg, J. Prevention of burnout: New perspectives[J]. Applied and Preventive Psychology, 1998. 7(1):63-74.

- [28] 蒋震宇. 长期激励员工的有效方法——综合绩效累计积分法[J]. 煤炭加工与综合利用, 2009(5):55-56.
- [29] 张瑞琴, 淡华珍. 提高股票期权长期激励效果的途径选择[J]. 产业与科技论坛, 2010(7):33-36.
- [30] 黄辰, 靳梦婕. 现代企业人力资源管理中有关激励问题的解决对策[J]. 中外企业家, 2015(27):119.

## 附录 A F 公司员工工作满意度调查表

编号	问题内容	非常不同意	不同意	一般	同意	非常同意
1	公司提供的技术类培训内容令我满意	1	2	3	4	5
2	公司提供的产品业务类培训内容令我满意	1	2	3	4	5
3	公司提供的职业发展软技能培训令我满意	1	2	3	4	5
4	公司提供的培训对我的业务工作有实质帮助和提升	1	2	3	4	5
5	公司所提供的助学政策令我满意	1	2	3	4	5
6	公司策略、业务目标及业绩表现等信息传达令我满意	1	2	3	4	5
7	内部招聘、人事变动、员工活动等信息传达令我满意	1	2	3	4	5
8	部门内同事间合作顺利，交流无阻	1	2	3	4	5
9	跨部门同事间合作顺利，交流无阻	1	2	3	4	5
10	跨地区（美国、印度、爱尔兰）同事间合作顺畅	1	2	3	4	5
11	公司提供了与我的能力和业绩相匹配的工资	1	2	3	4	5
12	公司的薪酬及福利分配制度具有较好的公平性	1	2	3	4	5
13	公司提供的薪酬福利待遇在行业中具有竞争力	1	2	3	4	5
14	公司的薪资增长能够较好反应绩效考核结果	1	2	3	4	5
15	公司的晋升机制具有较好的公平公正性	1	2	3	4	5
16	公司为我提供的发展空间令我满意	1	2	3	4	5
17	公司为员工规划的职业生涯路径令我满意	1	2	3	4	5
18	我目前从事的工作内容令我满意	1	2	3	4	5
19	我所从事工作的价值及意义令我满意	1	2	3	4	5
20	我有兴趣继续深入研究我目前从事的工作和业务	1	2	3	4	5
21	我从事工作的平均工作强度令我满意	1	2	3	4	5
22	我对所从事工作的掌握程度令我满意	1	2	3	4	5
23	公司实施的员工授权制度令我满意	1	2	3	4	5
24	公司给予员工的信任程度令我满意	1	2	3	4	5
25	公司给予员工的创新平台令我满意	1	2	3	4	5
26	公司组织的各类展示个人能力和风采的活动令我满意	1	2	3	4	5
27	公司管理层管理并带领公司的能力令我满意	1	2	3	4	5
28	主管所具备的领导力、决策力及公正公平性令我满意	1	2	3	4	5
29	我的主管具备的组织协调能力和沟通能力令我满意	1	2	3	4	5

## 续附录 A F 公司员工工作满意度调查表

编号	问题内容	非 常 不 同 意	不 同 意	一 般	同 意	非 常 同 意
30	我的主管在工作上对于下属员工的支持度令我满意	1	2	3	4	5
31	公司的整体工作环境及办公条件令我满意	1	2	3	4	5
32	公司的人力, IT, 财务等部门对员工的支持令我满意	1	2	3	4	5
33	公司为员工提供的电脑、会议室等硬件设施令我满意	1	2	3	4	5
34	公司的业务目标和我的个人职业目标能够较好的匹配	1	2	3	4	5
35	公司对员工的尊重和关怀令我满意	1	2	3	4	5
36	公司提供的工作氛围是开放与和谐的	1	2	3	4	5
37	每周夜班的频次令我满意	1	2	3	4	5
38	公司提供的夜班补偿令我满意	1	2	3	4	5
39	夜班之外的工作需求产生的加班频次令我满意	1	2	3	4	5
40	夜班与加班的整体工作效率与成果令我满意	1	2	3	4	5

## 致 谢

两年多的时间匆匆而过，在这片美丽的大连理工大学校园里，我仿佛重回学生时代，坐在教室里学习那些一直向往却因工作忙无暇触及的知识与管理技能。老师们的悉心指点与教诲，同学们激情澎湃的表达与分享，时常让我心存感激，此生难忘。

特别感谢我尊敬的导师在百忙的工作之余对我的耐心指导和帮助。自从第一堂MBA课与恩师结识，恩师谦逊温和、细致耐心、乐欢豁达的人格魅力也深深感染和影响着我，使我受益良多。我同时也要感谢所有任课老师和教务处的各位老师同学，正是你们渊博的学识、严谨求真的课堂教学和负责求实的教务工作赋予了我们新的知识与视野并如期完成学业。同时还要感谢所有一路支持和鼓励我的亲人、同学和朋友们，是你们的帮助我才能走到今天。

在完成论文的过程中，我深深的意识到自己还有很多的知识没有了解，有很多的功课都没有做足，水平有所欠缺。生命不息，奋斗不止，我将在今后的工作生活之余，继续完善自己的知识体系和实践能力，期待为自己的人生交出一份更加满意的答卷！

## 大连理工大学学位论文版权使用授权书

本人完全了解学校有关学位论文知识产权的规定，在校攻读学位期间论文工作的知识产权属于大连理工大学，允许论文被查阅和借阅。学校有权保留论文并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印、或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

学位论文题目：\_\_\_\_\_

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

导师签名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日