**学前教育系毕业设计**

毕业设计题目企业人力资源激励机制的运用研究

专    业 学前教育

年    级  2＊＊＊级＊班

学    号 ＊＊＊＊＊＊＊＊＊

姓    名 ＊＊＊

指 导 教 师 ＊＊

成    绩

等 级

重庆幼儿师范高等专科学校

2016年  4月  2日

目录

**[引言 1](#_Toc6474)**

**[一、激励理论概述 1](#_Toc23586)**

**[（一）激励的概念 1](#_Toc4660)**

**[（二）激励的理论基础 1](#_Toc8223)**

**[1.弗洛姆的期望理论 1](#_Toc8746)**

**[2.亚当斯的公平理论 2](#_Toc9236)**

**[3.马斯洛的需求层次理论 2](#_Toc9188)**

**[二、企业员工激励现状 3](#_Toc31421)**

**[（一）公司简介 3](#_Toc32391)**

**[（二）公司组织结构现状 3](#_Toc30874)**

**[（三）公司人力资源现状 4](#_Toc24251)**

**[（四）公司激励现状 6](#_Toc16693)**

**[1.薪酬激励 6](#_Toc25954)**

**[2.福利补贴激励 6](#_Toc14206)**

**[3.培训激励 6](#_Toc24817)**

**[三、X 企业员工激励存在的问题分析 7](#_Toc12853)**

**[（一）激励方式比较单一 7](#_Toc3779)**

**[（二）过于重视负向激励 7](#_Toc7291)**

**[（三）企业文化建设有所不足 8](#_Toc3040)**

**[（四）员工满意度不高 8](#_Toc11256)**

**[四、X 企业完善员工激励的对策 9](#_Toc6408)**

**[（一）丰富激励形式 9](#_Toc24899)**

**[（二）实施线上培训激励 10](#_Toc13312)**

**[（三）打造企业文化 11](#_Toc27754)**

**[结束语 11](#_Toc22652)**

**[参考文献 12](#_Toc7879)**

企业人力资源激励机制的运用研究

引言

21世纪，是以知识和高科技为先导的知识经济时代。管理科学技术在新的时代背景下，彰显出其独特的价值。从科学管理理论的产生背景、行为科学的形成，到管理科学理论的形成，再到人本管理、学习型组织等最新管理思潮的流行，人作为管理中最活跃的因素，其作用逐渐凸显出来，引起了越来越多的管理者的重视。激励手段作为一种隐蔽的心理“资源”，对员工工作积极性、工作态度、工作绩效等有着深刻地影响，已成为人本管理的基础和重要内容，是当代企业管理的新趋势。但是，纵观国内企业，还有不少企业没有意识到激励机制的意义，没有对激励机制予以应有的重视。这不利于企业留住人才、吸引人才。本文以X 企业为例，对其员工激励机制现状展开研究，挖掘问题，提出对策，意在起到抛砖引玉之用。

一、激励理论概述

（一）激励的概念

激励的英文名是motivation，具体指“促使人们将各种行动付诸实践的各种动力的组合”。这些动力由内源性和外在性之分，旨在使人们实施某些行为。随着管理学的不断发展，激励已经引起了管理学家的高度重视，组织行为学、人力资源学等学科都将激励作为重点研究对象。

在管理学中，激励是指为了调动员工的工作积极性而实施的各种有效方法和路径，旨在实现组织的战略目标。毋庸置疑，企业要想获得长远发展，离不开努力工作的员工，只有采取合适的激励策略，才能调动员工的工作积极性。

（二）激励的理论基础

激励策略建立在以下一系列理论基础之上：

1.弗洛姆的期望理论

期望理论是美国心理学家弗洛姆提出来的，他认为有两个因素会对一个人的行为倾向产生影响，一是实施这项行为所产生的结果吸引力的大小，专业术语叫做“效价”；[[1]](#footnote-0)二是成功完成这项行为的概率大小，专业术语叫做“期望值”，弗洛姆的期望理论可以用一个基本公式表示出来，即M（激励力）=V（效价）×E（期望值）。[[2]](#footnote-1)

按照期望理论的定义，个体为了完成某个行为付出一定努力，进而获得某种结果，如果这个结果具有一些吸引力，再加上产生这个结果的可能性比较大，那么个体参与这个行为的激励力就比较大，会激发个体更大的努力；反之，如果产生的结果对个体没有什么吸引力，实现结果的改革也不是很大，那么这个行为的激励力就比较低，难以激发个体投入这项活动的积极性。期望理论的一大重要基础就是个体的内心需求。根据期望理论，我们可以认为员工对工作付出何种程度的努力，直接取决于他们对工作的效价和期望值。在投入工作之前，员工可能会问自己：“如果我对这项工作付出了最大的努力，能不能获得我最想要的结果？我能获得什么样的待遇？这些待遇对我又有什么作用呢？能否帮助我实现我的愿望？”通过这一系列自我发问，员工决定对工作付出努力的程度。

2.亚当斯的公平理论

公平理论是美国管理心理学家亚当斯提出来的。他认为每个人都有追求公平的天性，为此他提出了公平理论，这个理论认为影响员工对工作的努力程度的主要因素是他们是否觉得自己的付出与收获成正比，是否觉得公平。毋庸置疑，每个人都关心自己的收获与付出是否成正比，还非常关心他人的收获与付出的比例，再将这两个结果放在一起比较，以此决定自己对工作付出什么样的努力。亚当斯的公平理论也可以用一个公式来表示：即M（激励力）=VS。[[3]](#footnote-2)公平理论对企业激励员工的做法有很大的启示，企业在为员工进行管理时，一定要照顾到员工的公平感，要让他们觉得自己的付出与收获是成正比的，这样才能激发他们的工作热情。

3.马斯洛的需求层次理论

需求层次理论在学术界有很大的影响力，是美国社会心理学家马斯洛提出来的，他将人类需求划分为五个层次，如下图所示。根据马斯洛的需求层次理论，我们可以认为，员工进入企业工作，不仅会为了获得物质报酬，不只是为了改善个人及家庭生活，也是渴望实现自己的人生价值，获得内心满足。根据这个理论，员工在激励员工时，应该将货币福利（物质性）与非货币福利（精神性）结合在一起，满足员工多方面的发展需求。[[4]](#footnote-3)

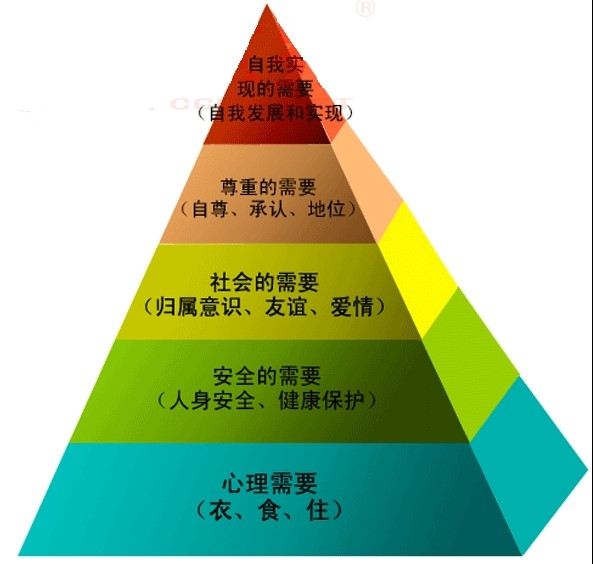


图1 马斯洛的需求层次理论图

二、企业员工激励现状

（一）公司简介

X 企业成立于2004年6月份， 是一个对塑料染色，改性为主的塑料经营企业。自成立以来，公司业务不断的拓展，客户遍布苏州，上海，无锡等地区。年产量也在不断的上升。

（二）公司组织结构现状

从目前来看，X 企业实施的是直线职能型的管理体制，总经理办公室对下设的9个部门进行直线领导，总经理办公室以1位总经理、4位副总经理为核心。这五位高层管理人员各自分管不同的部门，促使公司的各项工作顺利运转。X 企业的组织结构现状如图1所示：

总经理

副经理A

副经理D

副经理C

副经理B

人力资源部

销售部

售后部

品质部

设备部

研发部

餐饮部

前台部

财务部

总经理办公室

图2 X 企业组织结构

X 企业采取的组织结构有着显而易见的优点，一是各个部门分工明确，各司其职，防止出现相互推诿、相互扯皮的现象，可以促使各部门以最高效率完成各项工作，直线职能型的组织结构还具有较高的组织稳定性，如果外部环境没有发生太大变化，比较容易发挥组织的集团效应。然而，直线职能型的组织结构也是一把双刃剑，其也有不可回避的弊端，包括各个部门之前缺少足够的信息交流与活动，各个部门各干各的事情，难以形成工作合力；各个工作部门的工作目标难以得到及时协调，非常容易出现不和谐现象，影响公司的整体工作效率。要想避免直线职能型组织结构的弊端，X 企业需要经常召开管理层会议来及时解决问题。

（三）公司人力资源现状

X 企业现有15个管理型员工，其中研究生学历占据13.3%，大学本科学历占据40%，大专学历占据33.3%，中专、高中学历占据13.3%。[[5]](#footnote-4)X 企业管理型员工的学历结构如图3所示：



图3 X 企业管理型员工学历结构

X 企业现有56个劳务型员工，其中大学本科学历占据3.6%，大专学历占据37.5%，高中/中专学历占28.6%，其他学历占据3.6%。[[6]](#footnote-5)X 企业劳务型员工学历结构如图4所示：



图4 X 企业劳务型员工学历结构

X 企业所有员工中，21-30岁的员工占48%，31-41岁的员工占26%，41-50岁的员工占17%，51岁以上的员工占9%，员工年龄结构图5所示：



图5 X 企业员工年龄结构

根据X 企业员工的学历现状来看，整体层次不是太高，这种情况亟需加强员工培训。同时，X 企业年轻人才队伍在总人数中所占比例较大，有利于X 企业日后的发展壮大。然而，人才队伍的年轻化也有可能造成技术管理经验方面的欠缺。更有甚者，由于他们较年轻，心气足，野心大，如果X 企业不能提供他们所需要的发展条件，他们很有可能会“跳槽”，造成X 企业人才流失。

（四）公司激励现状

1.薪酬激励

目前，X 企业的员工薪酬主要由财务部统一制定，试用期有三个月，试用期工资是转正之后工资的80%，如果试用期合格，转正之后就可以拿到全额工资。[[7]](#footnote-6)从目前来看，X 企业的所有员工都是领取固定薪酬，具体包括基本薪酬和职能薪酬。X 企业的奖金基本以年终奖形式发放，行政人员按照工作表现发放；销售人员按每年完成销售任务的情况进行发放。每年度结束后，总经理组织管理者一起讨论具体计算和发放比例，由于X 企业每年发放的奖金数额不等，在这里不作统计。但是根据对X 企业负责人的访谈，他反映公司奖金发放主要是按照盈利情况的好坏。

2.福利补贴激励

在福利方面，X 企业根据国家《劳动法》规定，为正式员工办理了“五险一金”，员工还可以享受法定假日，得到一定的节日补贴和其他实物福利，比如在“三八”妇女节，给女员工放半天假；在中秋节，发放月饼等。在补贴部分，X 企业为员工提供午餐补贴、手机费补贴和交通补贴。

3.培训激励

目前，X 企业为员工安排了培训。员工从入职、入岗到融入部门成为合格员工，都会接受相应的培训，具体有这么几项培训内容：（1）新员工入职培训，培训内容主要包括公司发展概况和公司文化介绍、服务意识训练等。（2）岗前培训，新员工对公司有了大体了解后，就会被人力资源部门分配到各个对应部门中，进一步学习该部门的基本情况，了解自己的工作任务、工作职责和工作流程等。（3）岗位技能培训，为了使部门员工进一步提高综合素质，各个部门一般还会自行安排一些培训内容，使已上岗的员工进行再学习。

三、X 企业员工激励存在的问题分析

（一）激励方式比较单一

从目前来看，X 企业的激励结构严重失衡，激励方式也比较单一，导致员工对激励机制的满意度普遍较低。即使是高级管理人员，也对自己的待遇颇有微词。X 企业激励结构的失衡，主要表现为福利没有被予以高度的重视。如今，员工的内在需求呈现多样化态势，如果激励结构一直比较僵化保守，势必引发员工的不满情绪，难以形成应有的激励作用。

另外，X 企业的领导层没有认识到激励体系中的非物质激励。领导者错误地认为，对员工的激励就是人民币。其实不然，人民币其实只是外在激励形式，是为了满足员工的生活需求。非物质激励主要是为了满足员工的内心需要。比如提供挑战性的工作、让员工参与决策、提供员工培训等，这些都是非物质激励的具体表现， 非物质激励对于留住人才，也发挥着重要的作用。由于X 企业遵循原始的激励观念，认为员工进入酒店就是为了赚钱，因此，在对员工的激励上，表现得过于俗套。

（二）过于重视负向激励

俗话说：“没有规矩不成方圆”，企业管理者为了更好地管理企业，制定了一系列严格的规章制度，旨在规范员工的工作态度与工作行为。但是很多时候，这些制度显得过于僵化，缺乏应有的人性化色彩。调查中发现，大部分员工都认为公司的规章制度相当严格，详细制定了上下班时间、迟到早退请假考勤、工作中的禁止活动等。更重要的是，企业的规章制度制定了很多惩罚措施，比如迟到一次扣多少钱，请假一次扣多少钱，甚少提到员工为企业做出了大贡献应该得到的奖励。这样的规章制度势必难以激发员工的好感，导致员工认为自己只是公司的物，没有得到企业应有的尊重。

表1 企业规章制度分析表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 选项 | 频数 | 比例 |
| 相当严格，缺乏人情味 | 30 | 62.5% |
| 比较严格，但有商量余地 | 13 | 27.1% |
| 一般，可有可无 | 3 | 6.25% |
| 比较科学，具有人性化 | 2 | 4.15% |

从表1的数据不难看出，大部分员工对公司的规章制度颇有微词，对一个员工进行访谈时，他说：“我上次骑电动车上班被一辆摩托车撞了，上班就迟到了，经理不问我原因就直接算我旷工，他根本不关心我的伤情，只关心我迟到了，要扣工资，这样的公司根本没有人情味。”[[8]](#footnote-7)由于制度的束缚，很多员工没有对企业形成认同感，工作积极性没有得到充分发挥，甚至存在离职倾向。

（三）企业文化建设有所不足

企业要想获得长远发展，加强企业文化建设是重中之重，文化具有巨大的凝聚力量，是指引企业长远发展的重要保障，也是企业工作作风的净化器。虽然X 企业也努力建设企业文化，但是依旧存在问题。比如X 企业的合作文化尚未充分建立起来，社会竞争越来越激烈，有效的团结合作显得必要和迫切，需要人们进行共享资源、互相协作配合，高效率的完成学习任务和工作任务。从X企业目前的现状来看，团队协作成了企业管理者一人的“独奏”，在具体怎样协作、如何发展则没有进行规划和落实。每个企业似乎都把团结合作当做自己的企业文化，但往往成成了无人呼应的口号。这是因为管理层和员工缺乏，员工之间也缺乏交流沟通沟通渠道。

表2企业合作情况分析表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 选项 | 频数 | 比例 |
| 非常浓烈，所有人围绕工作目标团结一致 | 3 | 6.25% |
| 浓烈，大部分情况下会一起合作完成工作任务 | 6 | 12.5% |
| 一般，很多时候会一起商量工作方案 | 10 | 20.83% |
| 不浓烈，各干各的事 | 20 | 41.66% |
| 非常不浓烈，经常发生勾心斗角的事 | 9 | 18.76% |

（四）员工满意度不高

表3 公司员工激励机制满意度分析表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 选项 | 频数 | 比例 |
| 非常满意 | 2 | 4.1% |
| 比较满意 | 6 | 12.5% |
| 一般 | 10 | 20.83% |
| 不满意 | 16 | 33.3% |
| 非常不满意 | 14 | 29.27% |

从表3可以看出，对激励机制不满意的员工超过一半的比例，直接反映出公司的激励机制存在不少的问题。

四、X 企业完善员工激励的对策

（一）丰富激励形式

X 企业管理者必须对员工激励形成全面认识，认识激励的内涵与外延概念，重视物质激励的同时，也要重视精神上的激励。，X企业要不断完善和丰富薪酬激励形式，实行经济型薪酬、非经济型薪酬相结合，满足员工对薪酬多样化的需求。在这里我对X 企业的薪酬体系进行了完善和改进，具体如下：

薪酬

经济型薪酬

* 固定工资
* 月度奖金
* 年度奖金
* 现金补贴
* 保险福利
* 带薪休假
* 利润分享
* ……

非经济型薪酬

* 工作认可
* 挑战性工作
* 工作环境
* 工作氛围
* 晋升机会
* 能力提高
* 职业安全
* ……

图6对员工的薪酬体系设计

以上薪酬体系既重视物质激励，也强调精神激励，具有一定的全面性，可以为X 企业提供一些参考。

另外，X 企业还要为员工要完善员工激励制度。不少发达国家企业开始实行弹性福利制度。弹性福利的优点在于不仅满足了员工差异化需求，有利于提升员工对福利的认知度和满意度，还有助于企业实现成本控制。欧美国家的弹性福利经验表明目前的员工福利计划将得到不断完善，朝着更科学、更人性化的方向发展。弹性福利项目涉及多个方面：是财富、健康、娱乐和生活方式等多种福利的组合。在某些国家，福利组合涉及薪资、退休金、保险金、母婴补贴、儿童照料补贴、疾病补贴、旅行补贴、住房补贴、和教育等方方面面的补贴。处于不同阶段的员工其福利需求也各不相同。因此，X 企业也应该与时俱进，引入员工福利弹性制度，通过对员工福利需求的调查，采取不同的福利措施。一般而言，刚参加工作的应届毕业生会认为公司提供的学习和发展机会比保险更重要，对放手机、假期补贴的需求较大。而有小孩的年轻父母渴望获得儿童照料补贴和新生儿津贴。哪些年迈的老人则更倾向于获取医疗保险和退休金。为了提高员工对福利待遇的满意度，X 企业应该推行弹性福利制度，为员工提供合适的福利组合。

（二）实施线上培训激励

在调查中发现，X 企业的培训需求比较旺盛，渴望学习最先进的知识和技术。这就需要X 企业要创新培训激励，满足员工的成长需要，我认为，鉴于当前的发展形势，X 企业可以开发线上培训机制，做到与时俱进。

目前，智能手机、ipad等新媒体已经渗透到企业员工的日常生活中，X 企业应该建立移动学习平台，这是顺应终身学习潮流的必然要求。移动学习具有传统学习所不具备的诸多优势，比如突破时间限制、使学习者充分利用碎片化时间学习等。X 企业要开发自己的M-learning系统，要么组建自己的技术小组，要么聘请外部专业开发商，一起开发企业M-learning平台的APP，使员工能通过APP端口进入学习平台，随时随地进行学习。企业开发的M-learning平台APP，要包括岗位课程、学习考试和学习专题这几部分内容，使员工能利用APP学习与本岗位有关的课程内容，并通过APP完成业务考试、技能鉴定等流程。由于21世纪是一个瞬息万变的时代，X 企业开发的M-learning平台APP中还要包括学习专题内容，比如时事新闻、工公司生产经营现状、公司文化等现状，旨在使员工保持开放性视野，不与时代脱轨。

根据上文分析，X 企业开发的新型线上培训模式要具备如下所示的框架结构：

线上培训体系

E-learning

M-learning

考试

计划管理

专家库

课程管理

题库管理

项目管理

测试

调查

学习

评审

培训

经费管理

前台应用

后台管理

岗位课程

知识问答

题库练习

知识搜索

学习专题

手机考试

图7 线上培训体系

（三）打造企业文化

企业文化是企业核心价值观的体现，是企业的精神支柱。现代人力资源管理思想的核心、最高境界就是企业文化。企业文化氛围好，与员工的价值相吻合，有利于增强员工工作的积极性，让他们够有动力和信心去努力地奋斗，对企业的信赖油然而生，员工的齐心协力有利于企业的快速发展。X 企业在管理员工的过程中，应营造和谐融洽的企业人文环境，推行人性化管理，增强培养员工的凝聚力。首先管理者要了解和信任自己的员工。在企业做出重大的经营决策时，应体现出对员工的关心和人文关怀，站在员工立场思考问题，让员工增强“主人翁”意识，使员工感到在这个企业中工作是很幸运的，从而增加的养的归属感。

**结束语**

随着生产力水平的不断提高，尤其是计算机技术和现代管理方法的广泛应用，越来越多的人开始意识到，无论什么时候都不能忘记生产产品、提供服务的人和享受产品成果的人。“人”才是最重要的资源、最珍贵的财富。员工激励作为维系员工对企业的忠诚度的纽带，受到了管理界的普遍关注。本文对X 企业的员工激励问题进行了研究，并提出了对策，希望这些对策能为X 企业以及其他企业有所启发。

参考文献

1．单国旗：《情感账户的储存及盘点对员工激励的影响》，华南师范大学学报,2010年第3期。

2．樊斌，鞠晓峰，李翠霞：《企业内部知识共享激励机制研究》，北京：中国农业出版社,2010版。

3．冯西辉,文艳芳：《薪酬管理体系的“宽”与“窄”对员工激励的影响探究》，企业改革与管理,2015年第7期。

4．龚绍锋：《我国中小企业激励机制策略研究》，河南：河南大学,2013版。

5．郭淑娟：《上市公司高管薪酬激励机制研究》，北京：企业管理出版社,2013版。

6．昊金磊：《基于多维需求视角下的员工激励机制研究》，兰州：兰州商学院,2008版。

7．何奕：《员工激励前引后推》，人力资源,2012年第9期。

8．何兆丰：《CM公司的激励策略研究》，四川：四川师范大学,2011版。

9．侯海青,许火洋：《非正式员工激励研究现状与未来展望》，西安石油大学学报,2014年第5期。

10．胡光兰：《基于人力资源价值的企业激励机制研究》，长沙：长沙理工大学,2008版。

11．贾芳,张勇：《战略性新兴产业背景下中小型民营企业的发展战略》，企业经济,2013年第2期。

12．贾瑞乾：《中小高科技企业核心员工全面薪酬激励研究》，山东：山东财经大学,2013版。

指导教师评语

成绩 等级

指导教师签字

年 月 日

1. 单国旗：《情感账户的储存及盘点对员工激励的影响》，华南师范大学学报,2010年第3期。 [↑](#footnote-ref-0)
2. 樊斌，鞠晓峰，李翠霞：《企业内部知识共享激励机制研究》，北京：中国农业出版社,2010版。 [↑](#footnote-ref-1)
3. 冯西辉,文艳芳：《薪酬管理体系的“宽”与“窄”对员工激励的影响探究》，企业改革与管理,2015年第7期。 [↑](#footnote-ref-2)
4. 龚绍锋：《我国中小企业激励机制策略研究》，河南：河南大学,2013版。 [↑](#footnote-ref-3)
5. 郭淑娟：《上市公司高管薪酬激励机制研究》，北京：企业管理出版社,2013版。 [↑](#footnote-ref-4)
6. 何兆丰：《CM公司的激励策略研究》，四川：四川师范大学,2011版。 [↑](#footnote-ref-5)
7. 侯海青,许火洋：《非正式员工激励研究现状与未来展望》，西安石油大学学报,2014年第5期。 [↑](#footnote-ref-6)
8. 何奕：《员工激励前引后推》，人力资源,2012年第9期。 [↑](#footnote-ref-7)