

硕士学位论文

JL 实业发展有限公司的员工激励机制研究 **The Research on the employee incentive mechanism** **of JL Industrial Development company with limited** **liability**

学 科 专 业	工商管理（MBA）
专 业 领 域	企业管理
作 者 姓 名	
指 导 教 师	教授

2021 年 10 月

中图分类号 F270.7
UDC

学校代码 10533
学位类别 专业学位

硕士学位论文

JL实业发展有限公司的员工激励机制研究 **The Research on the employee incentive mechanism** **of JL Industrial Development company with limited** **liability**

作者姓名

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 企业管理

研究方向

二级培养单位 商学院

指导教师 教授

论文答辩日期_____ 答辩委员会主席_____

中南大学

2021年10月

JL 实业发展有限公司的员工激励机制研究

摘要：随着经济全球化和知识经济时代的到来，市场竞争愈发激烈，我国国有企业的生存发展面临着更大的挑战。如何运用科学有效的人力资源管理培养、吸引和留住人才，成了企业生存和发展的关键要素，而员工激励机制作为人力资源管理的核心内容，能够充分发挥员工主观能动性，调动员工积极性和创造性，实现个人与企业共同发展。因此，建立科学合理的员工激励机制对国有企业的长远发展具有重要意义。

因此，本文选取 JL 公司作为研究对象，梳理国内外文献，基于激励理论，对 JL 公司员工激励机制满意度、需求展开问卷调查并进行数据分析，对 JL 公司员工激励机制现状进行深入分析，发现 JL 公司当前员工激励机制在薪酬福利、绩效考核、学习培训、职业发展方面存在诸多问题，导致员工满意度整体不高、人力资源效能得不到充分发挥。针对这些问题，本文结合 JL 公司实际，借鉴相关激励理论，基于目标相结合等激励原则，从薪酬福利、绩效考核、员工培训、职业发展等多个角度有针对性地提出了优化建议。最后，本文为确保激励机制相关建议能实施落地，从强化宣传工作、健全相关制度体系、拓宽员工沟通和监督渠道、加强资金保障等方面提出了激励机制保障措施，充分调动员工积极性，助推 JL 公司长远稳定发展。

图 6 幅，表 15 个，参考文献 50 篇

关键词：员工激励机制；员工满意度；优化建议

分类号：F270.7

The Research on the employee incentive mechanism of JL Industrial Development company with limited liability

Abstract:With the advent of economic globalization and the era of knowledge economy, the market competition is becoming more and more fierce, and the survival and development of state-owned enterprises in China are facing greater challenges. How to use scientific and effective human resource management to cultivate, attract and retain talents has become a key element for the survival and development of enterprises. As the core content of human resource management, employee incentive mechanism can give full play to the subjective initiative of employees, mobilize their enthusiasm and creativity, and realize the common development of individuals and enterprises. Therefore, it is of great significance to establish a scientific and reasonable employee incentive mechanism for the long-term development of state-owned enterprises.

Therefore, this paper selects JL Company as the research object, reviews domestic and foreign literature, conducts a questionnaire survey and data analysis on employee satisfaction and demand of the employee incentive mechanism of JL company based on the incentive theory, and conducts an in-depth analysis of the current situation of the employee incentive mechanism of JL Company. It is found that there are many problems in the current employee incentive mechanism of JL company in the aspects of compensation and welfare, performance appraisal, learning and training, and career development, resulting in low overall employee satisfaction and insufficient human resource efficiency. In response to these problems, this paper combined with the actual situation of JL company, draws on relevant incentive theories, and based on incentive principles such as the combination of goals, provides targeted optimization suggestions from multiple perspectives such as salary and benefits, performance appraisal, employee training, and career development. Finally, in order to ensure that the relevant recommendations of the incentive mechanism can be implemented, this

paper proposes incentive mechanism safeguard measures from strengthening propaganda work , improving the relevant system, widening the channel of the employee communication and supervision, strengthening the funds safeguard,so as to mobilize the enthusiasm of employees, and promote the long-term and stable development of JL Company.

Key Words: Employee incentive mechanism; Employee satisfaction; Optimization Suggestions

Classification: F270.7

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景和研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 文献评述.....	5
1.3 研究思路与内容.....	6
1.3.1 研究思路.....	6
1.3.2 研究内容.....	7
1.4 研究方法.....	8
1.5 创新之处.....	8
第 2 章 激励理论基础.....	9
2.1 内容型激励理论.....	9
2.1.1 马斯洛需求层次理论.....	9
2.1.2 麦克莱兰成就需要理论.....	10
2.1.3 赫茨伯格双因素理论.....	10
2.1.4 奥尔德佛 ERG 理论.....	11
2.2 过程型激励理论.....	11
2.2.1 弗鲁姆期望理论.....	11
2.2.2 亚当斯公平激励理论.....	11
2.2.3 斯金纳强化理论.....	11
2.2.4 洛克目标设置理论.....	12
2.3 综合激励理论.....	12
第 3 章 JL 公司员工激励机制现状及问题分析.....	13
3.1 JL 公司简介.....	13
3.1.1 JL 公司基本情况.....	13
3.1.2 JL 公司的组织架构.....	13
3.1.3 JL 公司的人力资源现状.....	14
3.2 JL 公司员工激励机制现状.....	15

3.2.1	薪酬福利制度.....	15
3.2.2	绩效考核制度.....	16
3.2.3	员工培训制度.....	17
3.2.4	职业发展制度.....	17
3.3	JL 公司现行员工激励机制问卷调查.....	18
3.3.1	调查问卷设计.....	18
3.3.2	调查问卷统计和分析.....	18
3.4	JL 公司激励机制存在的问题及原因.....	21
3.4.1	JL 公司员工激励机制存在的问题.....	21
3.4.2	JL 公司员工激励机制问题成因分析.....	25
第 4 章	JL 公司员工激励机制优化建议.....	27
4.1	JL 公司员工激励机制优化原则.....	27
4.1.1	个人目标与企业目标相结合的原则.....	27
4.1.2	物质激励和精神激励相结合的原则.....	27
4.1.3	正激励与负激励相结合的原则.....	27
4.1.4	差异化激励原则.....	27
4.1.5	公平性原则.....	28
4.2	JL 公司员工激励机制优化对策.....	28
4.2.1	设计合理的薪酬福利体系.....	28
4.2.2	构建公平公正的绩效考核制度.....	32
4.2.3	建立科学的学习培训体系.....	34
4.2.4	搭建多渠道的职业发展体系.....	36
第 5 章	JL 公司员工激励机制保障与支撑对策.....	39
5.1	强化激励机制优化的宣传工作.....	39
5.2	完善相关制度保障.....	39
5.3	拓宽沟通和监督渠道.....	40
5.4	加强激励机制资金支持.....	40
第 6 章	结论与展望.....	42
6.1	研究结论.....	42
6.2	研究不足及展望.....	42
	参考文献.....	43
	附录 问卷调查.....	47

第 1 章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着信息技术的飞速发展,工业时代已经进入到信息时代,高速发展的市场经济使得现今的企业竞争愈演愈烈,资本不再是企业在市场竞争中立于不败之地的唯一要素,知识、技术等发挥着越来越重要的作用,人才成为了企业制胜的关键。如何培养、吸引、留住人才,是当前企业管理所普遍关心的问题。党的十九大报告明确指出,人才培养是我们在推进民族复苏、获得国际市场竞争主动地位的一项重要战略资源。因此,企业要想赢得一席之地,就必须更加关注人才的发展,重视员工可持续性发展,进一步提升自身的人力资源管理水平。

激励机制是现代企业人力资源管理的重要环节^[1],与企业运行与发展的各个环节息息相关,是企业维持长期生存和持续发展的关键所在。科学有效的激励机制对于员工满意度、组织认同感等的提升具有明显的作用,会影响企业员工的工作绩效,进而影响到企业绩效^[2]。美国哈佛大学教授、心理学家威廉·詹姆斯曾对员工激励进行了研究,结果显示受到了充足地激励的员工,潜力能发挥至 80%-90%,与之相反,未能得到激励的员工其潜力仅能发挥出 20%-30%,与激励的差距高达 50%-60%^[3]。由此可见,激励至关重要。因此,对于现代企业而言,要想实现长远稳定持续发展,建立科学有效的激励机制是关键。

随着全球经济格局、国家市场结构、企业发展动力、发展方式的改变,为更好发挥国有经济战略支撑作用,国企综合型改革进程在不断深化,迄今为止已取得不菲的成绩。激励机制的作用毋庸置疑,纵观改革过程,国企也采取了诸多激励措施来提高人力资源效能,但是收效甚微,依然面临着激励不足的问题,大锅饭、平均主义、官僚主义的现象依然存在,无法激发员工的主观能动性,制约企业的发展^[4]。因此,构建并完善科学有效的员工激励机制是当前国企深化改革、实现长远发展所亟待解决的重要课题。

JL 实业发展有限公司(以下简称 JL 公司)成立于 2008 年 12 月,由国有企业 A 集团公司分立重组而来,是一家集二产、三产于一体的公司,主营起重机械、冶金非标设备的研制生产销售。自成立以来,JL 公司发展迅速,蒸蒸日上。但是公司的制度并没有跟上公司的发展,公司内部存在严重的激励不足和人员流失现象,缺乏人才长期竞争优势,这严重影响了 JL 公司的发展前景。目前,虽然 JL 公司在提高人力资源效能上实施了一些举措,但是还没有搭建出能够吸引人才、留住人才的激励体系和机制。基于此,于 JL 公司而言,改进完善员工激励机制刻不容缓。

因此,基于以上背景,本文以 JL 公司为研究对象,在对激励相关理论及过往研究进行分析的基础上,深刻分析了 JL 公司现有激励机制存在的问题及其原因,并对症下药,提出有针对性的优化建议,以完善 JL 公司员工激励机制,提高 JL 公司的综合竞争力,同时为同类型企业长效激励机制的搭建提供方向,具有一定的现实意义。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

第一,虽然国内外对于企业员工激励机制进行了不同方面、不同程度的探索,形成了一部分较为成熟的理论体系,但是 JL 公司作为国企改革重组后的新国有企业,其在员工管理和激励方面存在着不同于一般企业的特殊性。同时,一个课题的研究不能脱离实际,其最终的研究成果也是作用于实践上的,因此本文在上述背景下,以相关激励理论为基础,选取 JL 公司为研究对象,理论联系实际,丰富激励的相关研究。

第二,本文结合相关激励理论对 JL 公司现行的激励机制进行优化和调整,一定程度上可以为提高员工的工作积极性、提高公司员工工作效益、提升企业竞争力提供理论依据。

(2) 实践意义

本文以 JL 公司为研究对象,深入研究其在员工激励机中所存在的问题及成因,对症下药,提出切合实际的可行改进对策,进而最大可能地发挥出员工的主观能动性,提升公司在同行业中的核心竞争力,确保 JL 公司在愈演愈烈的竞争中能够保持强大的生命力。同时,也为同类型企业的激励机制构建与优化提供借鉴意义。因此本文的研究具备一定的实践意义。

1.2 文献综述

1.2.1 国外研究现状

(1) 激励理论研究

从 20 世纪初开始,国外相关学者便围绕激励这一课题进行了相当大量的研究,并一直持续至今,在一定程度上取得了丰硕的成果,形成了多种理论体系。从激励方式差异的视角出发,主要是分为内容型、过程型和综合型。内容型激励理论,以人的心理及生理需求和内在动机为主要研究对象,强调哪些因素能够激励员工努力工作提高工作效率,主要以马斯洛需求层次理论、麦克立兰成就需要理论等;过程型激励理论,主要是研究关于员工动机向员工行为转化的过程,主要以弗鲁姆的期望理论等为代表;综合型激励理论,是对内容型和过程型两类激

励理论的综合、概括和发展，主要以波特-劳勒的期望激励理论、豪斯激励力量理论为代表^[6]。

（2）员工激励研究

关于员工激励的研究，国外学者主要从员工的相关激励因素方面展开，同时研究了不同条件对激励的影响。

在员工的相关激励因素方面，主要是从薪酬福利、考核、培训等多方面进行研究。Contiu 等学者认为激励员工工作积极性，要采取薪酬福利方面的措施^[6]。Caitlin 等学者也认为企业若从薪资福利、职业生涯规划等方向出发，能够科学有效激励员工^[7]。Allen 等学者通过对案例的分析研究，认为科学合理的考核制度能够使管理者可以更好地激励员工工作积极性^[8]。Eisele 等学者通过大量的实验研究发现，科学合理的培训制度，能够实现更好的激励效果，提升员工工作效率^[9]。此外，Turnley 等学者研究发现，对于员工而言，工作环境、公司发展前景、个人成长等也是能够起到激励作用的重要方式^[10]。

在影响员工激励的因素方面，相继有学者研究发现不同条件会对激励的效果产生影响。譬如 Hunter, Lawrence^[11]和 Weldegebriel^[12]研究认为性别、年龄、岗位等都会影响激励的效果。Festing 在以跨国企业为研究对象时，发现对于青年员工而言，精神激励的作用高于薪资激励^[13]。

（3）激励机制的构建与优化研究

员工激励机制对企业实现市场制胜至关重要，学者研究发现完善的激励机制能够有效提升员工的组织认同感，促进企业发展^[14]，而不完善的激励机制会影响企业的激励效率和企业绩效^[15]。因此，外国学者们开始将重心放在激励机制的构建与完善上面。Mahen Tampoe 在对知识型员工进行研究时，总结了 4 个激励要素，分别为员工个人的成长发展（34%）、工作自主性（31%）、工作成就感（28%）、薪资（7%），并在此基础上构建了知识工作者的激励机制^[16]。Matthew J 以中小企业员工为研究对象，从激励措施、激励机制管理等方面进行了总结，提出了激励机制的优化建议^[17]。Jennifer 研究认为激励机制要想发挥理想的作用，要同时满足物质需求和精神需求^[18]。

1.2.2 国内研究现状

纵观以往文献发现，我国对激励的研究起步较晚，却后劲十足。在经济体制改革的深入下，国内学者结合我国实际，不断推进关于激励机制的理论研究，陆续出现了具有中国特色的激励机制相关研究。

（1）激励理论研究

国内学者对于激励激励的相关研究始于 20 世纪 80 年代，主要包括有：同步

激励理论、三因素激励理论、公平差别域理论。同步激励理论强调物质和精神激励的双重结合,认为在我国特定历史条件下只有这两者的结合才能有最大的激励效果^[19]。三因素激励理论是双因素理论的延申和拓展,将双因素发展为三因素,即激励、保健、去激励,其中激励、保健因素内容保持不变,去激励则是起弱激励作用^[20]。公平差别域理论基于不同文化等条件差异的个体,通过使用公平差别域理论进行再次分配以减少不公平。

(2) 员工激励研究

纵观以往文献,我国学者关于员工激励方面的研究主要从员工的相关激励因素方面展开。

在员工的相关激励因素方面,诸多学者通过大量研究表明,薪资、福利、绩效考核制度体系、晋升奖励、人际关系、工作氛围、工作条件等因素于员工而言都是有效的激励因素^[21-25]。张术霞等学者通过访谈和问卷调查,对数据进行统计,最后将激励因素分为了工作、外部、周边三大类,并认为薪资、能力、企业未来发展、工作、领导素养等5个是最重要的激励因素^[26]。杨东进、冯超阳通过问卷调查和因子分析,提炼出了员工职业发展等5个激励因子,工资、福利、工作挑战性等15个激励要素^[27]。王东、秦箐华在对科技型企业研发员工进行调研分析时发现,薪资福利、工作环境、文化认同、自我实现是员工重要的激励因素,其中薪资福利是重中之重^[28]。李作学等通过对科技人才激励因素的多重互动关系进行研究,认为激励因素是多方面的,薪酬制度是关键,与绩效考核、组织支持、工作自主性相互组合构成三条影响路径^[29]。

(3) 激励机制的构建与优化研究

关于企业激励机制的构建与优化研究,学者研究发现激励机制错位会对企业各方面的发展产生负作用,要科学合理地构建激励机制^[30]。李鑫^[31]、杜雅静^[32]等学者研究认为员工激励机制存在异质性,企业要构建差异化激励机制以满足企业员工的异质性需求。李永壮等学者基于马斯洛需求层次理论及其他相关理论,分析了基层员工激励机制短板所在,并从短期、长远两个角度提出激励机制的优化策略^[33]。马洪坤等学者在现有激励研究的基础上,基于不完全信息竞赛理论,从信息披露角度提出了企业员工激励机制的优化措施^[34]。郝冬梅等学者从心理契约的角度出发,对中小家族企业员工激励机制所存在的问题进行了剖析,并建立了基于心理契约的员工激励机制,从工作、薪酬、职业生涯发展等多方面提出了具体激励措施^[35]。

随着研究的不断深入,学者从行业类型、员工岗位类型对员工激励研究进行了细化。行业类型方面,赵峰和甘亚雯通过分析了高科技企业的特征,认为高科技企业新生代知识员工的激励要从工作、薪资、企业文化等激励因素方面入手^[36];

蒙俊以阿里巴巴为例,分析了这一代表性互联网企业的员工激励,提出了互联网时代下员工激励的策略,主要包括激励要素要从员工需求出发、激励关注点要从具体的激励物而转化到整个激励的过程(柔性激励)、注重文化激励等^[37]。员工岗位类型方面,张望军和彭剑锋研究发现不同岗位类型(知识型和非知识型)对激励效果存在影响,激励方式应该差异化^[38];王娟从互联网企业的知识型员工为研究对象,认为这类型员工的激励要通过薪资福利、工作环境、参与等外部激励和职业发展、教育培训、企业文化等内部激励入手,才能达到好的激励效果^[39];李静思从底层员工入手,认为对其进行激励是要着重在薪资福利、工作环境等^[40];陈东华等学者从企业高管和企业普通职工两个角度出发,对两个人群的激励机制效果进行了比较,研究发现当高管与普通职工激励同步性越强时,其激励机制越能有效作用于企业绩效^[41]。

此外鉴于中国特殊的背景,诸多学者从企业所有制方面展开了激励机制的研究。有学者对民营企业的激励机制开展了研究,譬如袁雪峰等学者以中小民营企业为研究对象,总结了其员工激励机制中需要改进的地方,并且从信息交流、行为规范体系、薪酬考核等方面提出可行性具有优化建议^[42]。也有学者对国有企业的员工激励机制进行了研究,比如吕薇和唐伟根据 KANO 模型分析国有企业知识型员工满意度,探讨国有企业员工激励机制存在的问题,并从急需改进的因素和有待进一步解决的因素两个方面提出激励机制优化对策^[43];苑泽明和薛文博基于员工和企业两维度,验证了国有企业激励机制与企业绩效之间的正向关系,同时从绩效考核、多种激励方式的融合方面提出了国企激励机制改革的建议^[44]。

1.2.3 文献评述

综上所述,国内外诸多学者从理论到实际运用,从员工个人到公司整体或者是从行业、职业等多个角度对激励机制开展了研究,研究的深度和广度在不断加深,激励机制在国内外已经形成比较全面且成熟的体系,取得了丰硕的成果,但也存在一些不足。

众所周知,由于激励机制中的主题对象是企业中的人,研究背景也会存在一定的公司特殊性,员工需求也不完全相同,企业所需要采取的激励措施也要因事而异,因人而异。因此,对于理论联系实际的激励机制研究而言,并不是一种激励机制就可以做到放之四海的广大企业而皆准,学者们所做的诸多激励机制研究大部分均是从某个点进行探索,见一叶而知秋,窥一斑而知全豹,但是运用到实际企业的经营管理中可能会毁誉参半。另外,理论到实践的转化存在不确定性,不是每一个研究出的理论能够真正转化为企业的制度体系,每一项制度也不一定能够真正落实到工作当中,每个企业都有自己的特殊性,其经营管理方式、企业

背景、区域文化等存在一定的差异性，且企业处在不断变革的外部环境中，这种差异、特殊和动荡的外部环境导致激励机制不能纯粹套用，不然不完善的激励机制只会制约企业发展。因此，对于激励机制的实践研究，要与时俱进，要结合企业自身实际情况，从企业自身的战略方向出发，实现理论与实践结合，构建符合自身发展的激励机制。因此本文通过“解剖一个麻雀”，以 JL 公司作为解剖对象，结合 JL 公司实际情况，理论联系实际，最后得到有针对性又具备实操性的优化措施。

1.3 研究思路与内容

1.3.1 研究思路

本文以 JL 公司作为实例开展研究，首先归纳总结了现有理论和相关文献的基础上，为本文奠定理论基础；其次通过资料查阅、问卷调查等多种方式对 JL 公司激励机制现状进行分析研究，找出 JL 公司激励机制的短板及背后原因所在；最后按照“找问题—分析成因—解决问题”的逻辑，有针对性地提出优化对策和保障措施，以实现推动 JL 公司快速健康发展和员工成长的最终目标。本文的技术路线图如图 1-1 所示：

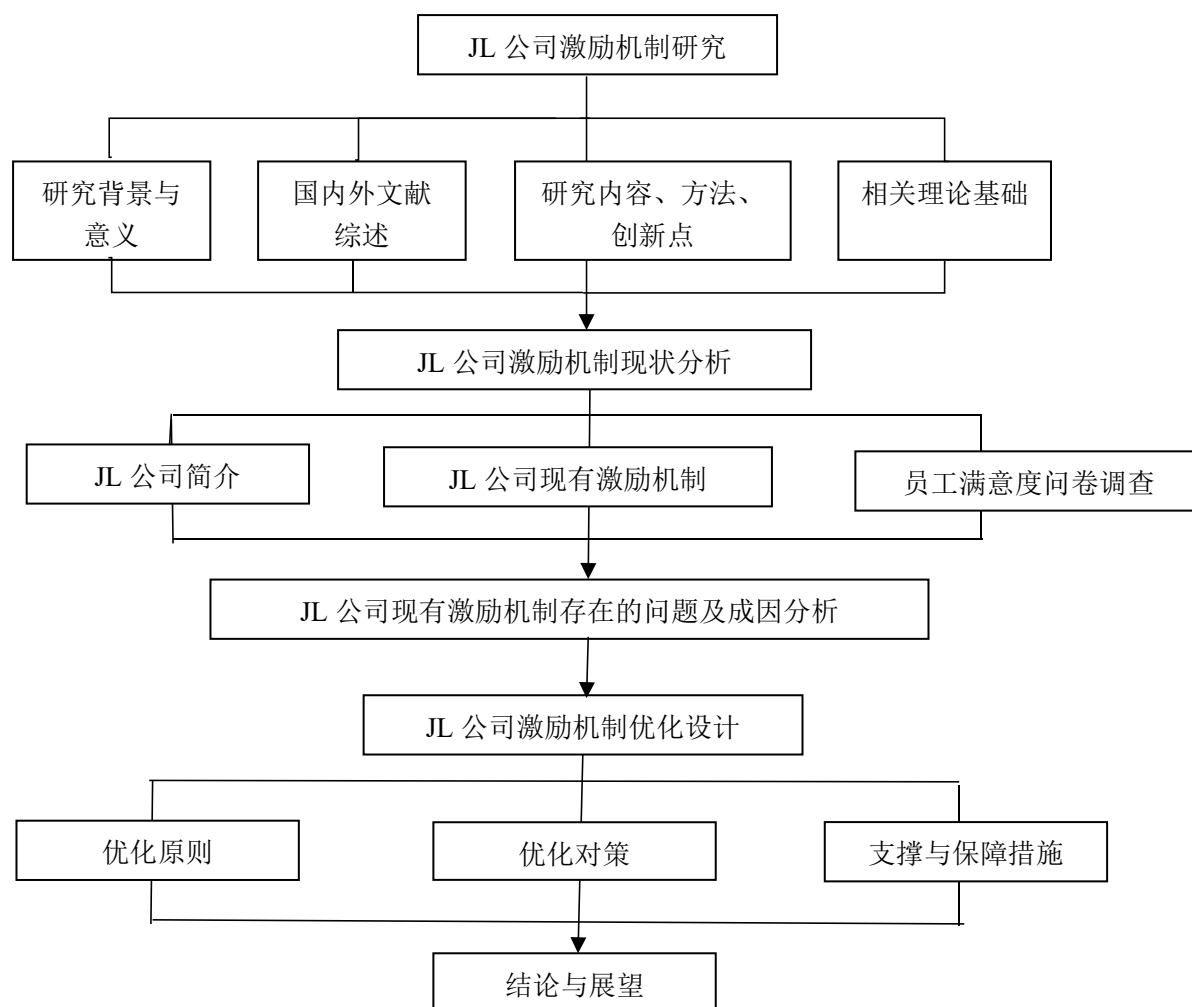


图 1-1 技术路线图

1.3.2 研究内容

本文的研究内容主要分为 5 个章节来展开研究：

第 1 章，绪论。阐述本文研究背景、目的与意义，梳理了相关文献研究现状，梳理了研究思路，绘制出技术路线图，概括研究内容，最后说明研究方法与创新点。

第 2 章，激励理论基础。阐述了相关激励理论的内容，为本文提供理论的指导与支持。

第 3 章，JL 公司员工激励机制现状。对 JL 公司基本情况、组织架构、人力资源状况及其现有激励机制进行了介绍与说明，同时通过问卷调查，对调查数据进行统计分析，分析了当前 JL 公司激励机制存在的问题及成因。

第 4 章，JL 公司员工激励机制优化建议。在理清优化原则的基础上，从薪资福利、绩效考核、培训、员工职业发展等多个方面优化 JL 公司的激励机制。

第 5 章，JL 公司员工激励机制支撑保障措施。并提出支撑保障措施。

第 6 章，结论与展望。讨论本文的研究结果，指出论文的局限性。

1.4 研究方法

（1）文献分析法。本文通过归纳整理国内外有关激励的过往书本、期刊杂志等文献资料，了解当前激励机制研究现状及相关激励理论，为本文接下来的研究奠定理论基础。

（2）问卷调查法。本文通过对员工激励机制满意度、需求设计调查问卷，发放问卷，获取调研数据，了解当前 JL 公司现行激励机制所存在的问题，并剖析原因，明确优化 JL 公司激励机制的方向。

（3）案例分析法。在理论研究的基础上，结合典型个案，选取 JL 公司为调查对象，分析 JL 公司激励机制的现状以及存在的问题，并且有针对性地提出优化对策。

1.5 创新之处

本文选取研究对象为经历过改革重组的国有企业，以往有关激励的研究中尚未涉足到这一类型企业，创新了研究对象；本文主要研究内容是全面深入分析 JL 公司员工激励存在的问题，从薪酬福利、绩效考核、员工培训、职业发展这四部分提出改进建议，共同聚合成科学有效的员工激励机制，拓展了激励机制的相关研究，丰富了激励机制的研究内容，为构建健全有效的国有企业员工激励机制提供对策，以促进其能够稳定健康发展，实现企业与员工共赢。

第2章 激励理论基础

本章主要是详细阐述相关激励理论，为接下来 JL 公司员工激励机制的优化提供理论支撑。

2.1 内容型激励理论

2.1.1 马斯洛需求层次理论

需求层次理论由马斯洛所提出，他认为人的需求按照“一级一级阶梯”划分为了五个层次，可参照图 2-1：第一层次是生理需求，即人们对衣食住行以及其他生理方面的需要，生理需要是人们最低层次的需要，但其地位相当重要，是人们生存的首要条件；第二层次是安全需求，即人们对于自己心理、情绪、工作等各个方面的安全保障，当生理需要得到满足以后，安全的需求替代生理需求成为了激发人们工作动机的需求；第三层次是社交需求，是友情、亲情、爱情、归属关系的需求；第四层次是尊重需求，即员工对于个人能力获得组织和社会的认可和尊重的需要以及外部尊重需求；第五层次是自我实现需求，这是位于最高一级阶梯的需求，当人们其他层次的需求得到满足后，人们开始追求对于自我理想的实现，是员工对于个人价值、理想抱负实现的需求^[45-46]。

根据该理论，员工需求存在阶梯性，针对不同的员工、同一员工所处的不同阶段，企业激励也要有所不同，要充分了解员工需求，因人而异，因地制宜，对症下药。

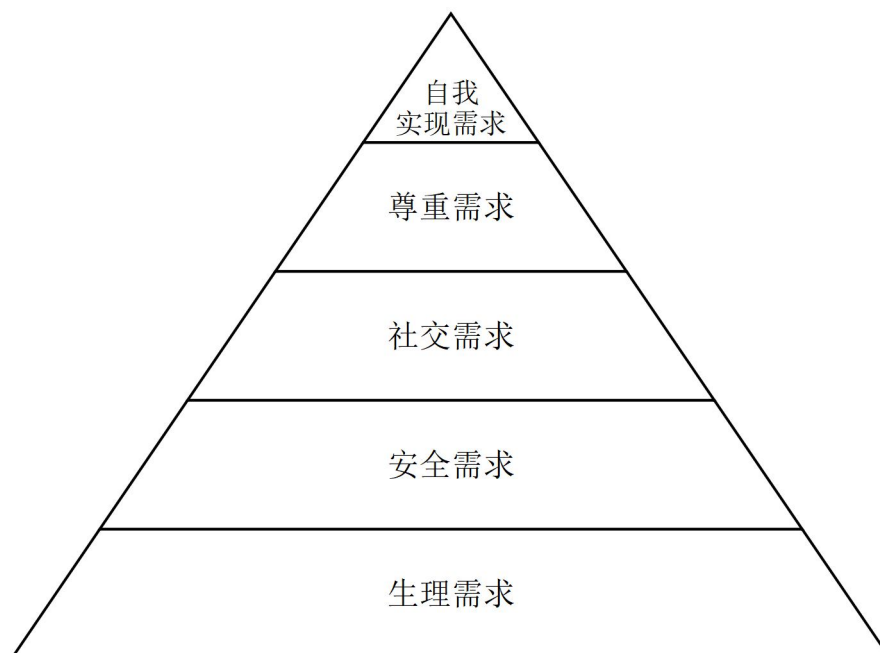


图 2-1 马斯洛需求层次理论

2.1.2 麦克莱兰成就需要理论

成就需要理论由哈佛教授麦克莱兰于 20 世纪 50 年代所提出。该理论将人的需求分为了成就、权力、归属三类。第一类是成就需求，即对功成名就的向往，这一类人意志坚定，喜欢挑战难度，有强烈的达到成功的愿望；第二类是权力需求，即对权力、地位、领导他人的向往，具备较高权力需求的人往往非常喜欢承担责任，努力使自己具有影响他人的能力，并且通过影响他人、管理他人的过程；归属需求，即对伙伴、家庭、亲密的感情关系的需要，具备较高归属需求的人，乐于合作，排斥竞争^[47]。

根据该理论，员工需求存在差异化，企业在进行员工激励时要基于员工特点、需求科学设置目标，实现企业与员工的双赢^[48]。

2.1.3 赫茨伯格双因素理论

双因素理论由赫茨伯格所提出，该理论认为员工有关激励因素分成两种：一种与工作不满意相关，当这类因素得到满足时，员工不会产生不满意，但也不会产生满意，但当这类因素无法得到满足，员工则会产生不满意，这类因素被称为保健因素；另一类则是与工作满意相关，当这类因素得到满足时，员工会产生满意的情绪，得不到满足也不会产生不满意，这类因素称为激励因素^[46]。具体如表 2-1 所示。

根据该理论，要想实现有效激励，就要在保健因素得到保障的基础上，增加激励因素，既清除负面情绪——不满意，又产生正面情绪——满意，两者互相配合采取措施。

表 2-1 激励—保健因素

保健因素	激励因素
安全保障	成就
地位	认可
与下属的关系	工作本身
个人生活	责任
与同事的关系	成长
薪水	晋升
工作条件	
与主管的关系	
监管	
公司政策和行政管理	

2.1.4 奥尔德佛 ERG 理论

ERG 理论由奥尔德弗 20 世纪中提出,该理论与需求层次理论存在异曲同工之妙,两者相关却又有所不同。他认为人类需求分为生存、关系和成长需求三大类,这三类需求可同时存在,不存在严格的阶梯性,既可越级发展,也可降级。生存(Existence)需求,是关系到人的生存和存在的需要(吃穿住行、安全);关系(Relatedness)需求,即人们对于保持重要人际关系的需要;成长与发展(Growth)需求,即人们关于自己自我发展、自我实现的需要^[47]。

根据该理论,企业应随着人们需求结构的变化而相应地改变管理措施,注重员工需求的满足,防止“受挫—回归”现象,激发员工活力。

2.2 过程型激励理论

2.2.1 弗鲁姆期望理论

期望理论由弗鲁姆提出,该理论认为,当一个人确定了某一个特定的目标,同时预期其行动有较大可能实现高目标的情况下,才会被充分激励起来,进而采取行动以实现该目标。也就是说,某一目标对人的激励力量取决于他对于该目标的期望程度(即效价)以及实现该目标的可能性(即期望值)^[47]。

可以看出,激励不是一成不变的,会随着员工的不同而变化,每个员工自身的期望都不同,必须满足个人的需求才能充分开发其工作潜力。员工的工作动力与态度取决于员工对于工作目标实现的信念。由此,进行员工激励时,三个方面的关系处理十分重要,也是是否能调动员工的积极性的重要条件:第一个是员工个人绩效与其付出;第二个是企业给予的奖励和员工个人绩效;第三个是员工个人设置的目标与企业给予的奖励。

2.2.2 亚当斯公平激励理论

公平激励理论由美国心理学家亚当斯于 19 世纪 70 年代提出。该理论认为员工会对自身与他人的付出—回报比率进行横向比较,同时也会对自己过往的付出回报比率进行纵向比较,影响工作的积极性。当员工认为比率相等时,产生公平感,薪酬分配起到有效的激励作用;而当员工认为不等时,会产生不公平感,消极怠工,甚至报复性行为^[46]。

根据该理论,企业在进行薪酬分配时,注重分配的公平性和合理性,包括纵向历史性公平、横向人际间公平,以实现薪酬分配的有效激励效果。

2.2.3 斯金纳强化理论

强化理论由斯金纳、赫西等人所提出,代表人物是斯金纳。斯金纳认为对一

种行为给予肯定或否定能够使得这个行为今后是否会重复发生。肯定即正强化，奖励那些企业所需要的行为，让这种行为延续或扩大；否定即负强化，惩罚那些有损企业利益的行为，减少这种行为的产生^[46]。

根据该理论，企业在激励中要注重奖惩结合，因人制宜，选取恰当的强化方法，实现企业目标，实现有效激励。

2.2.4 洛克目标设置理论

目标设置理论由洛克所提出，认为目标本身就存在激励的作用，并且强调目标的特点会影响激励的效用，目标的难度和目标的明确性都会影响到绩效，清晰的目标能够引导个人努力的方向；高难度的目标能够激发员工更多的努力^[46]。根据该理论，企业可以通过设定有效的目标不断进行激励，通过使员工产生良好的自我效能感形成较高的目标承诺，选择合理的策略使员工努力工作来达成目标，进而产生较高的绩效、获得较高的满意度。

2.3 综合激励理论

综合激励理论是由美国心理学家和行为学家爱德华·劳勒和莱曼·波特在 1968 年所提出，是需求理论、期望理论、公平理论、强化理论等多重理论的综合，构建了一个以工作绩效为中心的系统激励框架。该模型将激励的实现分为了努力——工作绩效、工作绩效——内外奖励、奖励——满意度、满意度——努力四个阶段的转化，形成一个良性激励循环，进而激发员工工作积极性。

根据该理论，员工激励是一个相当复杂的问题，既可能一因多果，有可能一果多因，因此企业在开展激励时，要从不同角度出發，要关注报酬的公平性、员工目标的合理性、员工的心理期望等多种要素，进行综合激励。

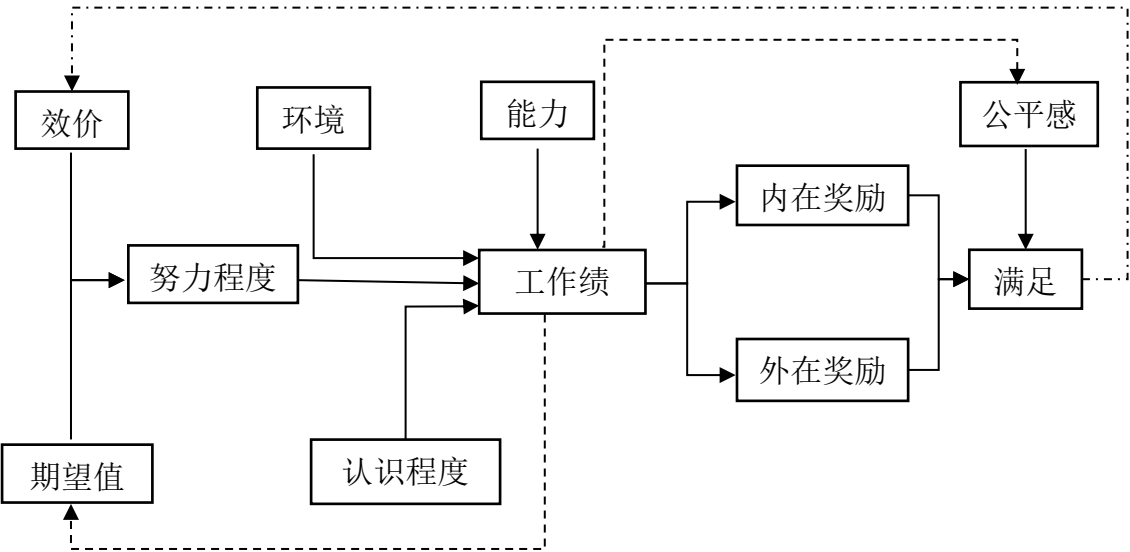


图 2-2 综合激励模型

第3章 JL公司员工激励机制现状及问题分析

3.1 JL公司简介

3.1.1 JL公司基本情况

JL公司成立于2008年12月25日,是A集团公司分立破产后成立的重组公司。原A集团公司始建于1958年,是我国某车及综合传动装置、配套电器的研制生产基地和湖南省工程机械产业集群核心企业,所生产的压路机等产品在国内建筑机械业中占据着强有力的市场份额。然而,A集团公司的历史遗留问题,致使A集团公司发展阻力重重。因此,为实现更长远的发展,A集团公司通过实施军民品分立破产,充分利用国家给予的改革脱困政策,解决了一些历史遗留问题和社会负担,合理调整了产品结构,有效整合了人力资源。改制后,A集团公司一分为二,其中一个企业便是JL公司,两家公司实现军民共进、优势互补、互利共赢,在新起点上实现稳定、快速的发展。

自成立以来,JL公司致力于提供优质服务,注重技术创新,始终秉承着“勤奋、务实、创新、担当”的企业精神,坚持“精益求精铸品质、用户至上塑品牌”的质量观,打造“以诚信为本、服务至上”的服务理念,围绕“持续创新、质效优先、追求卓越”的发展战略,不断夯实基础工作,聚焦于起重机械、冶金非标设备的研制生产销售,形成具有高技术含量、高服务体验的业务主体,同时进行业务延申,涉及房地产开发、工程设计、物业管理、电力设计维护与安装其它机械类产品的设计、生产、销售及售后服务等。经过十几年的艰苦奋斗、锐意创新,搭起了规模覆盖全国的业务网络体系,在机械工业领域占据一定市场份额。

但是近几年来,在机械工业国内市场国际化,国际竞争国内化的趋势下,JL公司内部管理问题丛生,缺乏吸引人才、留住人才的长效激励机制,人才流失严重,企业发展停滞不前。所以对于JL公司而言,目前的关键问题就是要扬长避短,建立有效的激励机制,为企业的发展奠定基础。

3.1.2 JL公司的组织架构

JL公司组织机构经过10几年的演变与优化,逐步得到完善,具体如图3-1所示。JL公司在党委会、董事会、监事会三会的管理下,下设人力资源部、经营管理部等11个部门。

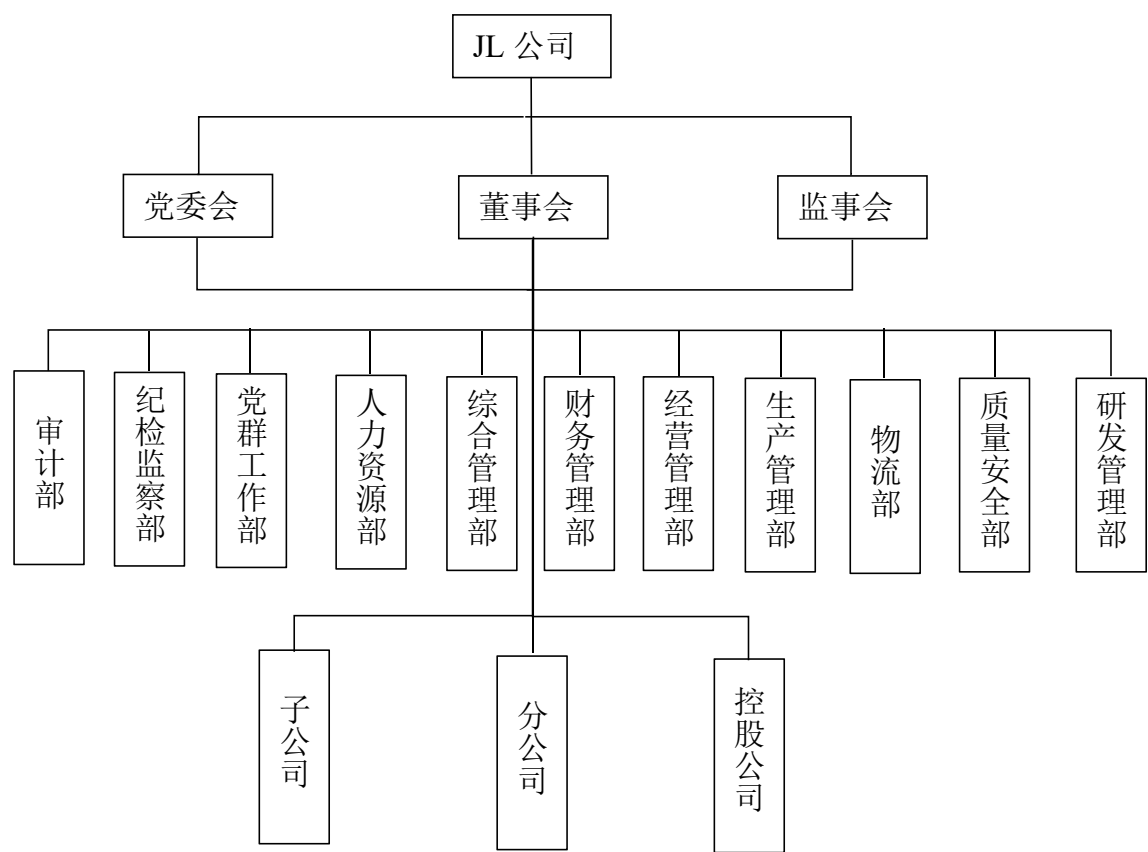


图 3-1 JL 公司组织结构图

3.1.3 JL 公司的人力资源现状

（1）员工的性别构成

目前，JL 公司共有员工 1073 人。如表 3-1 所示，从公司员工性别构成来看，由于 JL 公司属于机械工业行业，男性占比比较多，男性员工 698 人，占 65%，女性员工 375 人，占 35%，男女性别比例接近 3:1，说明机械工业行业男生较多。

表 3-1 JL 公司员工性别构成

性别	人数	比例
男	772	72%
女	301	28%

（2）员工的年龄构成

如表 3-2 所示，从 JL 公司员工年龄构成来看，25 岁以下 107 人，占比 9.97%，25-35 岁 166 人，占比 15.47%，36-45 岁 640 人，占比 59.65%，45 岁以上 160 人，占比 14.91%。其中 36-45 岁年龄段占比最高，且 36 岁员工共占比 74.56%，将近 3/4，说明 JL 公司员工年龄构成中年轻员工比例较小。

表 3-2 JL 公司员工年龄构成

年龄	人数	比例 (%)
25 岁以下	107	9.97
25-35 岁	166	15.47
36-45 岁	640	59.65
45 岁以上	160	14.91

(3) 员工的学历构成

如表 3-3 所示,从 JL 公司员工学历构成来看,高中及以下 271 人,占 25.26%,大专 498 人,占 46.41%,本科 259 人,占 24.14%,硕士及以上 45 人,占 4.19%。其中占比最高为大专学历员工,其次为高中及以下学历员工,两者加起来占比 71.67%,说明 JL 公司整体学历水平偏低,缺乏高层次人才。

表 3-3JL 公司员工学历构成

学历层次	人数	比例 (%)
高中及以下	271	25.26
大专	498	46.41
本科	259	24.14
研究生	45	4.19

(4) 员工的岗位构成

从员工的岗位构成来看,职能 173 人,占 16.12%,技术/研发人员 183 人,占 17.05%,生产、销售等基层人员 717 人,占 66.83%。如表 3-4 所示:

表 3-4 JL 公司员工岗位构成

岗位	人数	比例 (%)
技术/研发人员	183	17.05
职能人员	173	16.12
生产/销售人员	717	66.83

3.2 JL 公司员工激励机制现状

3.2.1 薪酬福利制度

(1) 薪酬制度

JL 公司薪酬体系主要由基本薪资、绩效薪资、奖金三个部分所构成。

基本工资由岗位薪资、技能薪资、年功薪资构成，以岗位薪资为主。其中，岗位薪资是指“同岗同酬”，薪资的确定取决于员工所在岗位、级别。JL公司每年综合考虑企业经济效益确定岗位工资，并由按规定程序进行动态调整，包括上调和下调。技能工资是指根据员工专业技术职称所设置的专项工资，包括高工职称、高级职称、中级职称、助理级职称四个层次，职称越高，工资越高。年功工资由员工在JL公司工作年限而定，在JL公司工作时间越长，年功工资越高。绩效工资属于员工工资的浮动部分，与员工月度绩效考核结果挂钩，根据月度绩效考核结果按月发放。奖金薪资只有年终奖一种，与公司经营、盈利直接相关。

(2) 福利制度

JL公司福利体系主要包含两个部分：一部分是政策类的福利，主要包含国家政策中要求企业给予员工的福利；另一部分是公司自主提供的福利，主要包括住房补贴、高温补贴、交通补贴、差旅补贴、员工餐厅（提供免费午餐）、节日福利（如过年、端午、中秋、国庆等节日的过节礼及物资）。

JL公司整个薪酬福利构成体系如表3-5所示，固定工资是员工薪酬主要组成部分，占工资总额的60%-70%，月绩效工资占15%左右，年终奖金占比10%左右，各项福利占工资总额的15%。

表 3-5 JL 公司员工薪酬福利构成体系

结构类别		内容	约占比
基本工资	岗位工资	同岗同酬	60%-70%
	技能工资	根据初中高职称而定，每涨一级职称工资多 500	
	年功工资	司龄每满一年 15 元/月	
绩效奖金		月度绩效奖金	15%
奖金		年终奖	10%
福利	国家政策福利	五险一金、带薪年假、法定节假日休假	15%
	公司自主福利	住房补贴、高温补贴、员工餐厅、节日福利等	

3.2.2 绩效考核制度

JL公司目前所奉行的绩效考核主要由日常、月度、年度三种考核所组成。日常考核主要是指员工日常的迟到、请假等情况，考核结果直接与薪资挂钩。迟到或早退不超过半小时，扣 20 元薪资；超过半小时，按缺勤处理，扣除当日薪资；请假扣除当月平均日薪资。当月员工日常考核由人力资源部在次月的 5 号之前完成。

月度绩效考核分为部门员工、部门领导两个部分，一般员工由部门领导进行

考核评价，部门领导由公司领导层进行考核评价，考核维度主要分为工作业绩和工作品行态度两个部分。考核评价方法采用百分制，考核系数=考核评价分/100×100%。月度绩效薪酬=职级绩效基数×考核系数，考核流程如图 3-2 所示。当月月度绩效考核在次月的 10 号之前全部完成。各部门领导确定考核系数与实际绩效后上报人力资源部，经管辖所属部门的分管领导审批签字后确认最终的考核结果，人力资源部根据月度绩效考核结果，同时结合日常考核结果制作员工工资表，领导审批后经由财务管理部发放月工资。

年终考核是年度奖金的依据，年终考核流程是员工向所在部门主管提交个人全年总结，考核人综合考虑后对员工进行评估打分，年度考核系数=（月考核均分×70%+年度工作考核评价分×30%）/100×100%，年度奖金则是年度奖金基数与年度考核系数的乘积。人力资源部对最终考核结果进行整理归档，并根据考核结果进行年终奖的发放工作。年度考核时间在次年的 1 月底完成。

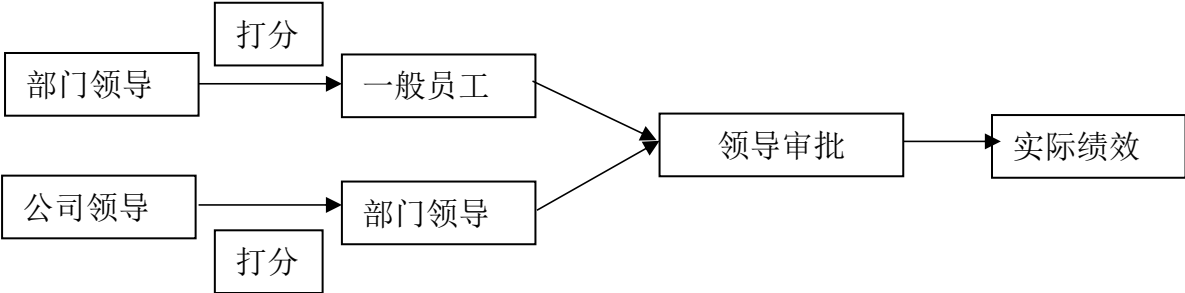


图 3-2 月度绩效考核流程

3.2.3 员工培训制度

- JL 公司当前主要有三种员工培训方式：
- （1）新入职员工培训。对于每年新入职的应届生，由于统一招聘，人员数量较多且入职时间集中，由人力资源部进行系统的上岗培训，主要由资历较老、经验丰富的员工完成，对新员工进行规章制度、企业文化等方面的培训，有助于新员工尽快熟悉公司。其余员工的入职培训人力资源部没有系统的培训，由入职部门负责。
 - （2）企业内部员工在岗培训。内部培训由经验丰富、工作突出的员工或者外聘行业专家完成，主要是关于在岗员工工作技能相关的培训。
 - （3）外出学习。这类培训对象主要集中在管理层，此类培训较少，几乎没有。

3.2.4 职业发展制度

JL 公司当前的晋升渠道主要包括行政管理职务晋升这一种。虽有专业技术

评聘,但是几乎没有成文的制度。这类晋升是指管理职务的晋升,包括部门助理、部门副职领导、部门正职领导、公司领导(副职)、公司领导(正职)等逐级晋升,需要通过竞聘上岗。但是,在这一晋升通道,不仅机会少,且流程不清晰,大多数情况下取决于领导们的主观意见。

3.3 JL公司现行员工激励机制问卷调查

3.3.1 调查问卷设计

为全面分析 JL 公司激励机制问题所在,本文在国内外学者研究成果的基础上结合 JL 公司实际,制定了调查问卷(见附录)。调查问卷主要由个人信息、满意度、员工需求三个板块构成,共 28 题。第一部分是对研究对象的基础信息的掌握,共 5 个题项。第二部分到第五部分是对员工关于激励机制满意度的测量,共 19 个题项,分别测量员工对薪酬福利、绩效考核、员工培训、职业发展等因素的满意度。本次问卷以 5 点式李克特量表进行测量,其中 1-5 分别表示从非常不满意到非常满意五个层级,分数越低满意程度越低。第七部分是对员工工作中需求程度的测量,共 4 个题项,就需求强烈程度分为 5 个层次,从 1-5 分别是非常不需要、不需要、一般、需要、非常需要,分数越低代表需求程度越低。

3.3.2 调查问卷统计和分析

本次问卷调查主要是通过问卷星进行。在发放问卷时多次告知答题者整个调查过程完全匿名,全程保密,请答题者放心填写,以确保数据的真实性。

调查过程如下:首先在问卷星上生成电子问卷,然后由笔者和其他调研人员在公司各部门的鼎力协助下开展问卷调研,收回问卷共 280 份,删掉漏填等无效问卷后获得有效问卷 256 份,有效率为 91.4%。经统计,有效问卷基本信息情况表 3-6。

通过表 3-6,可以看到被调查的 JL 公司员工中,在性别方面,男性占比 82.26%,女性占比 17.74%,性别比差不多为 3:1;在年龄方面,25 岁以下 31 人,占比 12.11%,25-35 岁 57 人,占比 22.27%,36-45 岁 141 人,占比 55.08%,45 岁以上 27 人,占比 10.56%,占比最高的在 35-45 岁年龄段,超过 1/2;在学历方面,高中及以下 127 人,占比 49.61%,专科 60 人,占比 23.44%,本科 48 人,占比 18.75%,硕士及以上 21 人,占比 8.2%;在司年限方面,1 年及以下 28 人,占比 10.94%,1-4 年 162 人,占比 63.28%,5 年及以上 66 人,占比 25.78%;在工作类型方面,管理人员 37 人,占比 14.45%,技术/研发人员 60 人,占比 23.44%,生产、销售类基层人员 159 人,占比 62.11%。

表 3-6 员工个人基本信息描述性统计

个人基本信息		人数	百分比
性别	男	189	73.83
	女	67	26.17
年龄	25 岁以下	31	12.11
	25-35 岁	57	22.27
	36-45 岁	141	55.08
	45 岁以上	27	10.56
	高中及以下	60	23.44
教育程度	专科	127	49.61
	本科	48	18.75
	硕士及以上	21	8.2
在司年限	1 年以下	28	10.94
	1-4 年	162	63.28
	5 年及以上	66	25.78
工作类型	职能人员	37	14.45
	技术/研发人员	60	23.44
	生产、销售基层人员	159	62.11

(1) 问卷信效度分析

①信度检验

本文的信度采用 Cronbach's α 系数来检验。Cronbach's α 系数的衡量标准一般认为 0.7 以上就信度较好, 大于 0.8 则认为信度很好, 大于 0.9 则非常可信^[49]。本文运用 SPSS25.0 来验证本量表的 Cronbach's α 系数, 所得结果见表 3-7, 可以看到各项目的 Cronbach's α 系数均大于 0.8, 且总 Cronbach's α 系数大于 0.7, 说明问卷的信度较高, 内部一致性均达到了很好的水平。

表 3-7 信度检验结果

量表	题项数	Cronbach's α 系数
总量表	23	0.723
薪酬福利	7	0.836
绩效考核	4	0.812
员工培训	4	0.817
职业发展	4	0.878

②效度检验

本文的效度采用 Bartlett 球形检验和 KMO 来检验。KMO 的衡量标准一般以 0.5 作为分界点，越接近于 1 越好。从表 3-8 可以看到，KMO 和 Bartlett 检验的显著性水平小于 0.001，符合标准，且 KMO 为 $0.784 > 0.5$ ，说明问卷的效度较好。

表 3-8 效度检验结果

KMO		0.784
Bartlett 球形检验	近似卡方	22483
	显著性	0.000

（2）员工满意度分析

通过对调查问卷的统计分析和整理，得出 JL 公司员工对激励机制满意度调查结果，如表 3-9 所示。

表 3-9 员工激励机制满意度情况统计

调查板块	题项	均值	满意度排序
薪酬福利	7	2.48	2
绩效考核	4	2.34	3
职业发展	4	2.59	1
员工培训	4	2.22	4
总量表	23	2.40	/

从表 3-9 可以看到调查对象对薪酬福利、绩效考核、员工培训、职业发展四个板块所构成的现行激励机制的满意度均值为 2.40，小于一般满意所对应的分值 3，且各部分均值均小于 3，说明员工不仅不满意 JL 公司整体激励机制，对其中任何一个部分均不满意。总而言之，当前 JL 公司激励机制并没有得到广大员工的满意。

（3）员工需求分析

为了明确 JL 公司员工对激励机制的真正需求，筛选出员工认为最重要的激励要素，更有效解决 JL 公司问题，本文对 JL 公司员工激励机制需求要素进行了调查，调查结果如表 3-10 所示。

表 3-10 员工需求统计表

调查板块	内容	均值	需求排名
------	----	----	------

薪酬福利	薪酬合理，福利待遇优厚	4.12	1
绩效考核	绩效考核机制完善	3.74	3
职业发展	多渠道发展，实现个人能力提升与职业发展	4.07	2
员工培训	学习培训的合理安排	2.89	4

从表 3-10 中，我们可以看到，其中员工对薪酬福利的需求最强烈，均值达到 4.12，可见对于员工而言，丰厚的薪酬福利是其所迫切需要的。其次是对职业发展要素的需求，均值达到了 4.07，可见员工对合理的晋升机制和个人职业发展具有强烈的需求。同时，员工对绩效考核制度的完善也存在一定程度的期待，均值达到 3.74。在教育培训方面，JL 公司员工没有前三个那么强烈的需求。JL 公司想要提高员工满意度，就必须先完成员工对于薪资、绩效、职业发展三个最强烈的需求要素的改善。

3.4 JL 公司激励机制存在的问题及原因

3.4.1 JL 公司员工激励机制存在的问题

（1）薪酬福利缺乏激励效果

①薪酬缺乏竞争力

从 JL 公司的问卷调查结果可以看到，员工对于薪酬激励的需求非常高，但是大部分员工对现有的薪酬水平不满意，认为所获得的薪酬与自身的能力和付出不匹配，且 72% 的员工觉得自身薪酬水平比不上周围同行业员工的薪酬水平。由此可见，JL 公司薪酬水平缺乏市场竞争力，需要进一步加强。

②薪酬结构不合理

当前 JL 公司薪酬福利结构是基本工资+绩效奖金+年终奖+福利，基本工资占比 60-70%，且基本工资主要是以岗位工资为主，同工同酬，使得相同岗位上业绩好和差的员工基本工资没有区别，分配不公平，大大影响员工积极性。而且岗位工资占比较大，对于企业核心人才、骨干员工而言，不区别于其他员工的薪资水平使得他们没有感受到组织对他们工作表现的认可，不认真对待工作，甚至报复、跳槽，宝贵的人力资本资源流失。

此外，在组成基本工资的技能工资中，仅指专业职称水平，没有对学历水平设定不同薪资标准。JL 公司员工中 71.67% 的员工只接受了大专及以下的教育，整体学历水平较低，说明 JL 公司当前的薪资制度没有吸引到高学历的人才，没有激励员工持续提升自己。由此可见，JL 公司薪酬结构需要进一步统筹规划。

③薪酬与考核脱节

学者研究发现薪酬与考核结果相联系能够更好地激励员工，留住员工^[50]。从

JL公司问卷调查结果可以看到员工不满意当前薪酬福利的原因之一便是对绩效奖金不满,认为薪酬体系不科学。当前JL公司虽然有自己的考核机制,但是其考核结果对应的绩效奖金只占工资总额的15%,员工之间区别不大。此外,绩效考核结果只与月度绩效奖金和年终奖相关,并没有将考核结果运用到薪资定档定级,因此起不到理想的激励效果。

④福利激励贡献低

从JL公司的问卷调查结果可以看到,67%的员工对当前JL公司所提供的福利水平不满,79%的员工认为当前福利设置不合理。JL公司虽然提供了国家政策福利(如五险一金等)、公司自主性福利(如高温补贴等),但这些福利对于全公司上下所有员工毫无二致,存在“大锅饭”、平均主义现象,起不到有效的激励作用。且JL公司,福利标准没有进行与时俱进的变化,不能满足员工差异化需求,久而久之,员工已经没有期盼,不利于调动员工的积极性,福利在激励方面的贡献也比较低。由此可见,JL公司福利制度需从“新”出发,全部完善。

(2) 绩效考核体系不科学

①考核观念落后

绩效考核是将公司目标细化,将工作责任落实到每位员工身上的工具,是帮助员工认识自身不足的良方,是调动员工积极主动性的重点所在。绩效考核的落脚点在于员工绩效的提升,而不是为了考核而考核。在JL公司的考核观念中,绩效考核只是一个纯粹的机械式工作,考核完成以后没有任何下文,先前的工作没有任何改变;考核过程中,没有明确的绩效导向,绩效奖金占员工总体薪酬比例较低,没有根据考核拉开收入差距;考核过程较为笼统,主观判断人情分多,导致有些考核浮于表面,员工的绩效质量无法通过考核得到充分体现,员工业绩没有客观的评价标准。这种做法大大违背了绩效考核的初衷,这种落后的考核思想观念扭曲了绩效考核的真正意义,在这样的考核观念中,员工逐渐消极怠工,使绩效管理难以发挥有效的激励作用。

②考核指标科学性低

从JL公司的问卷调查结果可以看到,将近60%的员工不满意绩效考核标准。JL公司目前主要是从日常、月度、年终三个方面对员工进行考核。年终考核是在月度绩效考核的基础上结合年度工作表现所开展的,月度绩效考核主要分为了工作业绩和工作品行态度两类,具体考核指标不因岗位、职级而异,更没有具体的量化标准,弹性大,凭印象打分,主观因素起决定性作用,不能体现员工的贡献、能力。因此,接下来JL公司要针对不同员工岗位、职务、工作内容要求等,出台详尽的可操作性量化的考核标准,尽可能地科学客观合理考核员工。

③考核体系不公平

从JL公司的问卷调查结果可以看到,大部分员工认为JL公司考核机制不公平。从JL公司现行的考核体系来看,一方面,JL公司存在许多国有企业绩效考核中所存在的问题,即考核流于形式,存在平均主义思想、老好人思想,从而出现“大锅饭”现象,对于积极努力、表现优秀的员工而言,其付出的努力更多,取得的成绩更多,但并没有与周围其他同事形成差异化,不公平由此而生。另一方面,JL公司现行考核方式是由上级领导进行打分评价,主观性强,且由于考核指标的不科学性,考核印象分、人情分严重,不公平之处比比皆是;且绩效考核过程不透明,这使得绩效考核很容易受到员工与上级关系亲疏远近的影响,绩效考核结果与员工实际工作表现、任务完成情况关联性小,考核结果不能得到员工充分认可。由此,绩效考核并未起到应有的激励效果,流于形式,甚至造成员工对绩效考核的抵触情绪。

④缺乏考核反馈和沟通

JL公司的整个绩效考核环节都是单方向进行,被考核员工与考核人之间没有任何的沟通,考核结果也不会及时性地反馈到员工手中,员工只能被动、单方面接受考核结果。这种单一缺乏反馈的绩效考核使得员工无法从中发现自己的优势抑或是短板所在,不能吸取教训,扬长避短,调整自己,提高自己的工作能力;同时也使得员工不能对公司的绩效考核提出改进意见,JL公司不能根据员工反馈意见调整考核指标,绩效体系不能得到及时地改进和完善,也发挥不出理想的激励作用。

(3) 员工培训机制不完善

①培训缺乏计划性和针对性

从JL公司目前所运行的培训机制来看,JL公司所开展的培训存在一定的随机性,没有进行全年统筹,也没有针对全体员工系统全面的培训,除却应届生入职培训统一开展之外,其余所有培训均有各部门分批进行,且基本以老带新为主。JL公司人力资源部除却统筹应届生入职培训之外,不负责其他培训的统筹安排,其他培训几乎全部是由各部门领导牵头组织,没有从公司全局上进行统筹安排的培训可能造成培训重复,浪费培训资源,增加培训成本。

此外,JL公司培训计划过少,内容缺乏针对性,从JL公司的问卷调查结果可以看到,大部分员工对JL公司所提供的培训机会不满意,同时认为与其工作职责不匹配。培训前没有跟员工进行充分沟通,无法准确判断员工的实际工作情况以及真实需求,自然而然没有明确清晰的培训目标,很多培训之间相互独立,没有上下文的连接,造成员工培训脱节,效果不佳。

②培训形式单一

从JL公司的问卷调查结果可以看到,大部分员工对JL公司培训形式不满意。

JL公司当前培训以部门内部培训为主,外出考察、进修学习的机会较少,而在内部培训中,只要以授课形式为主,培训形式单一。传统的授课型培训只一味地向员工灌输知识,缺乏互动,且没有考虑到JL公司生产操作、研发岗位员工需要实操、讨论等需求,起不到良好的培训效果。内部培训主要由公司内部优秀员工、管理者进行,虽然可能对于JL公司实际情况针对性强,在短时间内能帮助员工得到提升,但是对一些专业性强的知识了解得不够透彻和深入,专业性不够,且员工若长期不接受外部信息,不获取外部先进知识,将束缚自身思维,不能得到真正的成长,培训效果欠佳。

③培训效果缺乏评估和反馈

培训效果应当获得及时的评估并进行必要的反馈,这样才能够知道培训是否发挥了其应有的效用,并进行培训机制的优化改进。然而根据JL公司相关记录,培训没有任何训后跟进,培训课程结束的那一刻就是培训的结束。与绩效考核缺乏反馈一样,这种没有任何训后评估和反馈的培训机制也是流于形式化、表面化,失去培训的真正目的。一方面,员工需求在不断的变化中,缺乏反馈的培训得不到员工任何建议,员工的真实需求可能会与培训目的南辕北辙,起不到理想中的作用;另一方面,训后评估的缺乏无法判断员工是否将培训成果应用在实际工作中,无法掌握培训的真实效果,更何况是对培训效果的好坏进行奖惩,培训效果欠佳。

此外,JL公司的培训独立于激励机制的其他部分而存在,没有与公司的薪资、绩效考核、晋升等挂钩,似乎培训仅仅只是一个单独的学习动作。一方面,没有对业绩优秀的员工奖励培训机会,降低员工工作主动性;另一方面,无论培训效果是好是坏,都不影响员工考核、薪资、晋升等,奖惩约束机制的缺乏使得员工对于培训消极怠工,培训效果欠佳,培训也失去了意义。

(4) 职业发展机制不健全

①晋升标准不明确

根据调查结果显示,当前JL公司员工对公司晋升制度存在很大的不满意。JL公司受到国企传统人力资源管理的影响,晋升机制流于表面。一方面,JL公司目前存在着一聘到底的问题,员工在入职后,会根据专业技能定岗定编,由于晋升岗位的有限性导致很多员工得不到升职的机会,加剧了晋升的不确定性。另一方面,晋升评聘程序不公正透明,JL公司目前的岗位晋升和提拔主要由公司高层与部门领导决定,领导通常根据候选者过去的业绩表现进行晋升与否的判断,主观性强。且这种晋升评判方式存在严重的人际关系导向,员工会觉得领导者于公于私都会选取与自己关系亲近的候选者,这样不仅能更好地沟通便于工作开展,也给自己带来更多的好处。更何况部分领导任人唯亲,任用裙带关系的员工,这

种人际导向晋升机制加剧了这种情况的产生。在这种情况下,晋升制度失去公信力,激发员工的不平感,激励效果欠佳甚至起到反作用。

②职业发展通道单一

在纵向发展通道方面,JL公司目前采用单一的行政管理职位晋升通道模式,晋升模式单一。JL公司虽然强调研发和技术作用,但是并不存在技术晋升通道。这导致许多存在晋升需求的技术人员只能走管理岗位的一级一级晋升,这种情况下,容易造成通道容量膨胀,也容易出现人岗不匹配的情况,对技术人才的提拔可能导致晋升与专业的错位匹配,造成人才浪费,降低企业管理效率,不提拔技术人才又可能打击他们的积极主动性,因确实发展路径而离职,造成人才流失。总而言之,这种单一的管理晋升通道不能充分发挥员工价值,起到该有的激励效果。

在横向发展通道方面,JL公司并没有太多的制度措施,大部分员工都是长期从事一项业务工作,这样不仅限制了自己培养全民综合的能力素质,成为一名复合型人才,同时长时间的重复单一的工作会使得员工松懈懒散,消磨工作热情,阻碍公司长远的人才队伍储备和建设。

③缺乏有效的职业规划管理

从双因素理论方面来看,职业发展对员工的工作能起到很好的激励的效果,提高员工满意度。职业生涯规划管理其实就是对员工职业发展的一种认识,帮助员工认识自己,定位自己,找到发展目标,并不断为之努力。公司开展职业生涯规划管理的根本目标就是把个人发展与企业发展结合起来,实现双赢。对于大部分有足够发展空间的员工而言,他们对自己未来职业发展没有清晰的目标,对于职业发展规划需求迫在眉睫,JL公司需要合理引导,规划管理。但是JL公司目前并没有在职业规划管理方面采取太多的动作,在员工职业发展方面只考虑到公司需求,忽略了员工自身需求,加剧员工职业生涯枯竭;其次,JL公司在员工实现个人价值方面给予的支持和引导力度不够,不能有效协助员工进行个人职业生涯规划。

3.4.2 JL公司员工激励机制问题成因分析

(1) 思想观念滞后

JL公司尽管一直以来都在不断地进行改革发展,但是受传统国有企业管理理念的影响,仍还没有从思想上扫除传统的管理理念和观念。首先,JL公司员工激励机制忽略了以人为本的中心思想,存在所谓的“官本位”,也可以说是“领导本位”思想,没有考虑到广大员工的实际诉求,员工也没有真正作为主体、客体实际参与到激励机制的构建与完善当中;其次,员工激励制度中仍然有平均主义、大锅饭、官僚主义、形式化、任人唯亲的思想,公司领导很多时候沉浸在

过往的经验中不能自拔,满足于现状,没有危机感,依靠主观判断进行决策;最后 JL 公司从上到下并没有真正地重视人力资源管理,忽视了激励的重要性,同时缺乏以人为本观念的渗透,公司领导将人看成员工整体,忽略了员工个性化需求,因此严重影响了激励机制的效果。薪资福利、绩效考核方面,平均主义、大锅饭现象严重,拉不开差距,起不到差异化激励作用;福利方面具有普惠性,不能调动起员工的主观能动性;晋升机制方面,不够透明和公开,有时候存在任人唯亲等现象,起不到激励作用,甚至打击员工积极性。这种滞后的思想导致了激励体系僵化,激励效果不佳。

(2) 激励机制目标不明确

一方面,公司的激励机制与公司战略相脱节。JL 公司缺乏系统性的人力资源管理规划,人力资源管理在公司管理中的作用没有被充分认识到,人力资源部门作为职能部门独立于公司业务部门,大部分时候起到的只是一个后勤辅助作用,更何况是人力资源管理系统的重要组成部分——激励。JL 公司的激励机制缺乏系统性,虽然 JL 公司是将公司战略置于首位,但是激励目标并没有充分在公司经营管理战略的指导下制定,很多的激励手段譬如绩效目标等常常来自于往年的经验,从而导致公司激励没有完全服务于公司的发展,激励也达不到该有的效果,激励机制也陷入了困境挣扎,迷失了方向。

另一方面,公司激励机制相关的目标没有充分考虑员工的需求。人的需求在不断变化,员工的需求会随着环境、地点、个人发展阶段、社会及公司的发展而变化,JL 公司激励机制的制定缺乏了对员工需求的深入调研,JL 公司任何重大决策几乎都有管理者单方面做决定,激励机制的各个板块员工都只是作为纯粹的激励客体而存在,没有参与权和知情权。在这种情况下,员工更多的是机械地完成部门及所在岗位的任务指标,并没有调动起工作的积极性,激励效果甚微。

(3) 制度保障不完善

任何一个方案或者措施,如果没有相应的制度进行支撑保障,就容易变成一纸空谈,效果无法得到保障。而 JL 公司激励机制问题重重的一个原因就是没有完善的制度保障。第一,JL 公司目前有出台一些相应的规章制度,但是没有一套涉及到激励机制各个板块的全面性章程。第二,正如前文所分析,JL 公司整个激励过程都缺乏沟通反馈,激励制度的制定过程也一样,这些制度的拟定并未征求各级员工意见,员工被动全盘接受,引发员工对这些制度的抵触,制度运行过程中存在诸多问题,以至于这些制度流于形式,落不到实处,变成一纸空文。没有激励制度的有效督促,激励措施的实施缺乏稳定性和长就性,激励效果欠佳。

第4章 JL公司员工激励机制优化建议

4.1 JL公司员工激励机制优化原则

4.1.1 个人目标与企业目标相结合的原则

根据目标设置理论,目标的特点会影响激励的效用。企业实施激励的根本目的是实现员工与企业共同发展,提高企业效益。因此,员工个人目标与企业总体目标要相一致,如果两者相悖,既不利于员工开展工作,也会影响企业的发展。所以公司在构建激励机制的过程当中,要时刻谨记员工个体目标与企业总体目标的契合性,不仅要符合公司总体战略、公司长中短期目标,又要满足员工个体的诉求,激发员工动机,实现员工与企业的共赢。

4.1.2 物质激励和精神激励相结合的原则

根据马斯洛需求层次理论、ERG理论,员工除了最基本的生存安全等物质层面的需求,还会存在高层次的成长、发展、社交、自我实现等精神层面的需求。物质激励就是通过薪资、奖金、各种福利对员工生存需求的满足,是当前企业所最常见的一种激励方式。近年来,随着经济发展,人们生活水平不断在提升,人们开始追求精神层面的满足。精神激励就是通过称赞、肯定、升职等方式对员工自我实现等内在精神层面需求的一个满足,给予员工鼓励和支持,实现员工个人价值。物质激励与精神激励相辅相成,两者缺一不可,现代企业既要通过物质激励满足员工生存需求,提高员工待遇;又要通过精神激励实现员工内在心理层面精神需求,调动员工主观能动性,为企业持续稳定发展提供源源不断的动力。

4.1.3 正激励与负激励相结合的原则

依据斯金纳的强化理论,激励可以分为正向和负向两种,正向激励是一种肯定、褒扬,对员工行为进行奖励,表示认可,让这种行为延续或扩大;负向激励是一种否定、批评,对员工做出的有损于企业发展的行为进行处罚,减少这种行为的产生。只有正向激励,虽然能够提高员工主动性,但是会缺少约束;只有负向激励,虽然给员工一定的目标压力,但是一味的惩罚会让员工消极低沉、不自信甚至产生逆反心理,反而达不到激励效果。因此企业在构建激励机制时,要奖惩分明,将正负激励合理地结合起来,平衡好正负激励之间的关系,形成更大的激励合力,促进企业持续稳定发展。

4.1.4 差异化激励原则

根据成就需要理论,员工的需求存在差异化,不同的员工、同样的员工不同

的时机有不同的需求。面对不同需求的员工采用比量齐观的激励方案达不到理想的激励效果，甚至起到相反的作用。因此，企业在构建激励机制时，要考虑到这一差异的存在，尽可能地满足员工的差异化需求。一是激励措施要多样化，了解不同岗位、不同层级、不同性别的员工甚至是同一员工但是不同阶段的诉求，提供不一样的激励举措，因人制宜；二是企业的激励机制要与时俱进，根据需求变动、企业发展变动、外部环境变动及时调整，真正做到按需激励，实现有效激励，促进企业发展。

4.1.5 公平性原则

正如古人所言“不患寡而患不均”，根据公平理论，员工的积极主动性并不仅仅取决于员工自身的待遇水平，还取决于员工所感知到的相对公平感，即员工会将自己的付出报酬比率与他人（历史的自己、同事、外部行情）进行比较，这种主观比较得出来的感受影响员工激励的效果。因此，企业在构建激励机制时，要注重公平性，包括外部公平——报酬与行业标准相匹配、内部公平——报酬与内部相同岗位层级的报酬相匹配、个人公平——报酬要与员工过往成绩待遇相匹配，同时要注意这种公平并不是所谓的平均主义思想，是一个公平公正的差异性、相对性公平，这也要求企业在考核的时候要公平公正，营造良性竞争环境，实现薪酬分配的有效激励效果，促进企业发展。

4.2 JL公司员工激励机制优化对策

4.2.1 设计合理的薪酬福利体系

根据马斯洛需求层次理论，生理需求是员工最基本的需求，而生理需求的满足在当今社会需要财富，而对于员工而言财富基础的来源与保障就是公司所提供的薪酬。薪酬激励是企业激励机制的主要形式，薪酬激励设计的合理性与实施的有效性影响到企业经营管理活动。根据公司相关资料及员工问卷调查结果可知，JL公司当前薪酬福利体系并不能满足员工的需求以及公司发展需要，优化薪酬福利体系是当务之急，要聚焦解决薪酬福利体系的外部缺乏竞争力、内部结构不合理等问题，使得薪酬福利能够起到该有的激励作用。

（1）提升薪酬水平

当前JL公司员工的薪酬福利待遇在行业内处于中下水平，缺乏市场竞争力，提高广大员工薪酬水平是JL公司当务之急。具体而言，第一，JL公司在设计员工薪酬制度时，要与公司战略、发展、经营情况相联系起来，薪资水平要与公司业绩成正比关系；第二，JL公司的员工薪酬制度要符合市场行情，可通过聘请专业咨询公司或者公司自行考核，深入分析同地区、同行业的员工薪资水平，据

此及时调整 JL 公司内部薪资水平,以使得 JL 公司的薪酬水平在机械工业行业中具有一定的竞争力,从而确保企业能够长期稳定的吸引并留住优秀的人才。

(2) 合理调整薪酬结构

JL 公司的薪酬由固定工资、绩效工资和年终奖三部分组成。其中固定工资的结构组成包括岗位工资、技能工资、年功工资三个部分。岗位工资采取“同工同酬”的方式,且岗位工资水平较低,在整个薪资构成当中占比较大,而技能工资中缺少学历工资,绩效工资占比过小,这些问题导致薪酬结构不合理,因此将通过调整岗位工资、提升绩效工资比重,增设学历工资等措施,调整薪酬结构。

①合理调整岗位工资

对于岗位工资的调整,在根据企业经营、市场标准的基础上进行整体提升之后,依据“同岗不同酬,以岗定级”的原则采取宽带薪酬办法。具体而言就是在公司内部设置几个跨度较大的级别工资范围,每一个岗位级别内设定不同的薪资等级,加大相同岗位职级员工间的薪资距离,激发工作动力。

第一,优化建立公司给岗位架构体系,对 JL 公司员工进行分类,主要包括:管理类(公司领导、各部门负责人、各职能部门)、技术类(研发人员)、生产销售类(生产销售部门),划分这四大类员工职级薪资档位。具体如表 4-1 所示,行政管理类分为六个职级,每个职级对应六个薪档,共划分从序列 1-31 共 31 个薪档;技术类分为五个职级,每个职级对应六个薪档,共划分从序列 6-31 共 26 个薪档;生产销售类分为五个职级,每个职级对应六个薪档,共划分从序列 9-34 共 26 个薪档。

第二,确定各个薪档工资水平,成功建立宽带工资套表。宽带工资套表的建立,要充分匹配员工价值、市场行情,在普遍提高岗位薪资水平的基础上,根据不同岗位、不同序列在公司的创造的价值在浮动水平上差异化,每个职级薪档的确定要充分体现员工价值和贡献,全面发挥薪酬的保障和激励作用。

表 4-1 JL 公司员工岗位宽带工资套表

序号	行政管理序列					专业技术序列					生产销售序列				
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															

表 4-1 JL 公司员工岗位宽带工资套表（续）

序号	行政管理序列					专业技术序列					生产销售序列				
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															

②提高绩效工资所占比重

薪资结构中的固定工资几乎是稳定不变的，即便采取了“同岗不同酬”的薪资分配方式，但是仍无法全面体现出员工工作好坏的差异性。而绩效工资的水平才是对员工的工作能力、业绩水平、对 JL 公司产生的贡献的充分体现。正如前文所分析，JL 公司目前存在固定工资在整体薪资水平中所占比例过大，绩效工资所占比例过小的问题，抑制了员工主观能动性，会让员工产生无论我做好做坏、多做少做所得到的回报都一样的感觉，进而心理不平衡、消极怠工。因此，提高

绩效工资占比迫在眉睫。具体而言,根据每年企业经营业绩、岗位工资水平,设置绩效薪资基数,将绩效工资占比由原来的15%提升至25%,调动员工工作积极性。

③在技能工资中添加学历工资

当前JL公司存在员工学历整体水平偏低的问题,吸引高学历高质量人才是JL公司目前亟待解决的问题之一。在技能工资中添加学历工资项目,一方面能够帮助公司吸引人才,特别是管理岗、研发岗的人才;另一方面能够在公司内部营造浓厚的学习氛围,提高员工自觉学习深造的能动性,进而提高公司整体员工素质水平。具体增加的学历工资项目水平如下:双一流本科500元/月,硕士研究生800元/月,博士研究生1500元/月。

(3) 薪酬与考核进行挂钩

薪酬水平只有在与员工工作业绩好坏直接挂钩时,才能起到良好的激励效果。当前JL公司员工薪资除去升职外大都一成不变,绩效考核结果只与月度绩效奖金和年终奖相关。因此,JL公司需要制定灵活薪酬体系,将绩效考核结果运用到薪资定档定级中,具体而言,同岗位任职期间,年度考核结果为合格以上的员工,满2年晋升一档工资,从第3年开始调整;考核结果为优秀的员工,满一年半晋升一档工资,送第2年下半年开始调整。

(4) 提供多样化福利

JL公司当前福利主要包括政策类福利,如五险一金之类的,另一部分是公司自主提供的福利,主要包括住房补贴、高温补贴、交通补贴、差旅补贴、员工餐厅等。虽然看起来觉得JL公司提供了较好的福利待遇,但是这所有的福利都是公司领导单方面制定的全体员工都有的“大锅饭”式福利,没有与时俱进,考虑员工差异化诉求,也没有考虑员工价值和贡献提供激励性福利。因此,JL公司要调整现有的福利体系,优化福利待遇。

第一,丰富福利内容。一是加强内部沟通,充分了解员工需求;二是要针对不同员工需求,物质福利与精神福利并重。在原有的纯物质性福利(政策性福利、自主性福利)的基础上,增加精神层面的福利,满足员工精神需求。例如,开展表彰大会,对工作表现突出、取得进步的员工公开夸奖和奖励,设立榜样;或者提供心理健康服务,在当今社会越来越大的工作压力下,员工也愈发容易产生心理健康问题,容易情绪低沉、产生挫败感,影响工作效率,JL公司可以设立心理咨询室提供心理辅导,定期请心理医生进行心理培训,为员工减压疏导,调整心态。

第二,增加激励性福利。这部分的福利与职位高低、岗位级别等无关,而是直接与员工为公司做出的价值和贡献挂钩,对绩效达到一定程度的员工增加一定

程度的激励性福利（这两个一定程度公司都要有明确的规章制度予以明晰），并且在公司内部进行公布，调动员工工作积极性。

第三，建立弹性福利制度。除去基本普惠性福利之外，JL公司根据公司财务状况和员工需求提供福利自选菜单，员工在允许范围内自由组合形成自己的福利体系。这部分福利主要可以包括补充医疗保险、补充养老保险、家人体检卡、学习培训机会/基金、一定额度的购物卡、健身卡等。

4.2.2 构建公平公正的绩效考核制度

（1）优化考核流程

当前JL公司绩效考核只做了员工个人的绩效考核，且其考核只包括了工作业绩、工作脾性态度两个方面，但是员工与公司之间通过部门进行统筹管理，对部门、部门员工协同考核，能够增强部门凝聚力，提高合作效率。此外，员工个人绩效考核的打分仅由上级领导进行，主观性强，从多方位主体360度对员工进行考评能够加强考核客观性。优化考核流程势在必行。具体如下：

增加部门考核：部门考核由公司领导评分、部门互评（部门负责人）的方式进行考核，考核内容为部门职责履行情况、部门目标完成情况。

部门负责人：部门负责人考核结果等同于部门考核结果。

员工考核：员工考核一改之前仅有部门领导进行考核评价的方式，运用360度考核法，采取部门部员互评、部门领导评分进行考核，同时兼顾部门考核结果的传递方式，即员工考核结果等于部门部员互评打分、部门领导打分、部门考核结果三部分的加权分。

（2）优化考核指标

对于考核指标的设立，本文建议JL公司运用关键绩效指标（KPI）考核法，根据岗位特性设定有针对性的指标。具体而言，在对JL公司考核指标进行设定时，要站在公司战略的大局上，对战略目标进行一一分解，落实到部门和员工头上，确定个人和目标的业务重点，确保个体目标与企业目标相契合。最终，JL公司的整个考核指标体系就是根据部门目标和岗位职责目标，对员工工作业绩、态度、能力进行综合评价（考核指标大类见表4-2），确定具体的绩效考核指标，确定评价标准，再进一步确定指标权重，最后形成绩效考核分数构成。

此外，部门和员工在制定指标标准时，要参照SMART原则，即Specific——指标尽可能地详细明确；Measurable——指标有一个可以衡量的标准所在；Attainable——指标的设定是可以完成的；Relevant——指标与公司战略、部门目标紧密相关；Time bound——指标有明确的任务完成截止期限和考核截止期限[46]。

表 4-2 JL 公司绩效考核指标大类

考核对象	一级指标	二级指标	指标内容
部门	工作业绩	工作完成情况	全部或超额完成工作任务
		工作质量	达到公司要求的预期目标
		完成时间	在规定时间内完成部门工作任务
	职责履行情况	各项职责履行情况	高质量地履行部门各项职责
员工	工作业绩	工作完成情况	全部或超额完成工作任务
		工作质量	工作的质量和效果、效率方面能达到岗位职责的要求
	工作态度	工作责任心	善始善终完成本职工作
		工作积极性	工作积极进取，能充分发挥自身主观能动性
		遵守规章制度	严格遵守规章制度，廉洁自律
	工作能力	专业技术能力	熟练掌握和应用本职岗位专业知识，善于学习新知识、新技能
		执行能力	对本职或临时安排的任务能按时按要求完成
		沟通协调能力	善于协调和处理工作中各种问题，上下级关系沟通良好

（3）建立考核反馈、申诉机制

绩效考核的目的是为了鼓励先进鞭策后进，考核反馈申诉机制能够纠正考核偏差，避免考核误差，强调考核公平公正，更好地激励员工，达到考核目的。目前 JL 公司的考核结果并没有及时地反馈到员工手上，员工只能被动接受，更加没有所谓的反馈、申诉机制。因此，JL 公司要建立完善的考核反馈机制，要在考核完成的三天内完成汇总统计，汇总统计完次日及时向员工反馈考核结果；每个季度部门领导可以适当与部门内员工进行绩效面谈，让员工及时了解工作过程当中的好和坏，发扬优势，解决不足之处，提高自己的工作效率效益；JL 公司要建立完善的考核申诉、监督机制，考核结果反馈到员工之后五日内，员工可以进行书面申诉，对于员工认为考核结果存在争议的地方开展复核，听取员工的意见，构建公平公正的考核氛围。

（4）加强考核结果运用

考核的目的是提高员工工作绩效，激励员工工作积极性，而不是纯粹的了考核而考核，最终流于表面。因此，对于考核结果必须要得到充分有效的使用，要与员工薪资、晋升、培训等挂钩起来，实质性地激励员工。具体而言，对考核

结果，将其进行绩效等级分布，分为优秀、良好、合格、有待改进、不合格五个等级，具体见表 4-3。其次根据考核结果，进行实践运用：一是与员工绩效收入挂钩，与岗位薪资调整挂钩，通过绩效关联薪资水平，进一步拉大员工间的薪资距离，提高激励效果；二是与员工升职挂钩，对考核成绩为“优秀”的员工，纳入职务晋升候选对象，与之相反，对考核成绩结果不好的员工，譬如连续两年年度考核不合格，进入待岗培训状态，待培训考核符合要求后重新上岗，不符合要求的员工转岗或解除其劳动合同。

表 4-3 绩效考核结果等级分布

考核等级	考核成绩
优秀	≥90
良好	[85， 90)
合格	[75， 85)
有待改进	[60， 75)
不合格	<60

4.2.3 建立科学的学习培训体系

员工培训作为人力资源管理中不可缺少的一部分，是员工与公司互惠互利的关键。如图 4-1 所示，以 PDCA 为准则，以公司的经营战略的发展目标为根本依据，建立并完善员工培训体系，以提升员工的工作能力、效率，提高员工的综合素养。Plan——制定年度培训计划、Do——实施培训、Check——培训效果检查反馈、Action——处理改进培训问题，是一个 PDCA 培训循环，循环末尾处理改进当年培训中遗留问题，将其转入下一个 PDCA 循环，制定下一年度培训计划，从而形成闭环管理。在这整个循环过程中，主要通过以下几个优化设计来完善 JL 公司当前的员工培训体系。

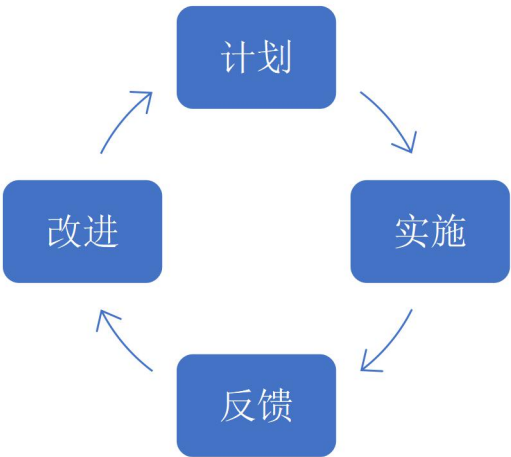


图 4-1 培训 PDCA 循环

（1）制定年度培训计划

制定合理的年度培训计划是培训取得良好效果的重要一环。关于年度培训计划，是为确保当年培训能够有序推进、高效完成，在公司年度战略的基础上，根据员工、组织的不足以及所存在的问题，确定培训目标、培训主体、培训内容、培训对象、培训方式等一系列内容。只有在年度培训计划的指导下，员工培训才不会流于表面化，发挥其真正的作用。因此，JL公司在每年12月底要求各部门制定次年的培训计划，汇报给人力资源部专门的培训负责人手中，由其进行汇总统筹，形成公司整体的年度培训计划。

JL公司在制定培训计划时，要注意以下几个要点：第一，要充分清楚企业的发展战略和经营思路，明确企业明年的发展需求，进而明确培训的核心和目的所在；第二，要全面理清员工、公司在日常工作、管理中的问题和短板所在，要充分考虑不同职级、不同岗位的员工意见，明确培训需求、内容所在；第三，要充分筛选和分析企业培训需求，形成切实可行的培训开发计划。

（2）改进培训内容

于培训计划而言，培训内容是其重要部分。在制定培训计划时，不仅要关注企业发展，也要关注员工个人成长，丰富培训内容。充分联合员工个人、岗位、公司等多方位需求，制定有针对性的培训内容。第一，针对新入职员工，开展入职培训，这个培训内容具备普适性，主要是学习公司各项规章制度、企业文化。第二，针对在岗员工，提供岗位培训，进行所在岗位的理论知识讲解、实际操作联系，帮助员工掌握岗位知识，更好更快展开工作，比如针对管理岗、职能岗、研发岗等不同岗位有针对性的提供培训。第三，专业技能强化培训，加强员工工作技能，提高工作效率，比如生产操作过程中的生产操作技能培训，营销人员的营销知识培训等。第四，综合素质提升培训，包括人际关系、职业生涯规划、基础管理知识等一系列培训，培养员工职业素养，满足员工自身发展需求。

最后，近年来，关于机械生产过程中安全事故发生的报道层出不穷，安全生产的理念应该牢记在每个人心中。JL公司是一家集研发生产于一体的机械工业领域的公司，质量、安全是其持续发展的重要生命线。因此JL公司尤其要加强其安全质量培训，要定期组织开展质量保障、生产安全、操作安全技能的专题培训，加强员工的为进一步提高各一线工人、生产人员以及研发人员的安全生产意识，预防和减少作业安全事故的发生，同时持续保障产品的精品生产。

（3）优化培训形式

关于培训形式，JL公司可以将“请进来”与“走出去”的培训形式结合起来。一是加强内训，组织公司内部经营丰富、具备专业技能的员工形成培训团队，解决员工工作过程中存在的问题；二是可以从外部聘请专业老师，了解更多行业内先

进的理论和技术；三是利用线上平台，进行线上培训，不仅培训时间自由且能够针对性地选择培训和反复培训，从而提升员工培训的效果；四是通过参加研讨会、高校进修等方式，使得研发人员、专家能够进一步了解行业前沿先进理论、技术，以实现企业技术创新；五是组成培训小组，根据群体学习理论，员工不是一个个独立的个体，而是群体中的一员，通过群体学习的方式，取长补短，互相学习，更好地达到培训效果，提高员工素质；

此外，JL公司要抛弃传统的仅授课型的单向培训形式，而是采取理论授课与实际操作同步进行双向培训形式，比如生产人员等，加强员工的实际操作能力。

（4）建立培训评估和反馈制度

根据强化理论，对一种行为给予肯定或否定能够使得这个行为今后是否会重复发生。因此，在完成一个培训项目后，要进行实时地训后评估。一方面，与员工晋升、薪酬挂钩，进行训后测试，训后工作跟踪，明晰员工培训效果，据此设置赏罚标准，对态度端正、表现优异、效果显著的员工给予奖励、表扬，产生正强化作用；另一方面，对在培训过程中态度不端正、表现差的员工进行惩罚，譬如批评，产生负强化作用。

此外，要完善培训效果反馈机制。培训中和培训结束后，可以适当开展问卷调查，让员工对培训各环节进行评估，了解当前培训所存在的不足，为修订和完善培训机制提供依据。

4.2.4 搭建多渠道的职业发展体系

正如赫茨伯格的双因素理论，除了保健因素以外，诸如晋升、成长、发展是员工满意度的激励因素。因此在JL公司的激励机制建设中，要加强激励因素相关体系的设计，比如员工职业发展体系的建设，保证激励作用最大化。

（1）丰富员工职业发展通道

JL公司目前只有一种行政管理类的晋升通道，这种单一的职业发展通道不仅限制了员工的发展，容易出现专业错位的现象，浪费岗位资源，浪费员工才华，同时有限的晋升空间过多的员工参与竞争，会加剧公司内部竞争，加剧公司内部矛盾。同时，常年在同一岗位工作得不到晋升，容易消极怠工，影响工作绩效。因此JL公司要丰富员工职业发展通道，提供纵向发展和横向发展两种通道。

在员工职业纵向发展通道中，对不同类别的岗位建立各自的晋升通道，主要包括管理岗位序列、专业技术序列、生产销售序列。管理岗位序列主要以升职为主；专业技术序列以专业技术职务评聘为主；生产销售岗位序列以岗位等级并结合职称认证为主。技术岗位晋升渠道的开通为技术、技能人员拓宽了技术人员的职业发展路径，更好地发挥出专业知识，体现自我价值，成为技术专家。同时，

只要符合岗位晋升要求的员工，不以原岗位和所在部门为限制，鼓励不同级别、不同专业、不同类别的员工结合自身能力选择适合自己的晋升通道。

在员工职业横向发展通道发面，加强岗位轮换，提高工作多样性。一是对于生产操作岗的员工，要培养他们对于多种岗位技能的掌握，成为复合型人才，为业绩突出的员工提供当前岗位上下游岗位、稀缺性岗位的轮换机会，让员工有机会掌握更多的技能，提高自己的素质，同时为生产操作岗位储备复合型技能人才；二是对于技术研发型员工，除去可以通过多技能在技术岗之间轮换之外，同样鼓励表现突出的他们进行其他通道的岗位轮换，培养他们的综合能力，为后期晋升其余职业通道奠定基础；三是职能服务岗，可以对表现突出的员工提供同一职位水平的轮岗计划，提高综合业务能力，挖掘潜能，消除职业倦怠。通过岗位轮换一方面可以培养员工综合素质，也可以加深员工对自己未来的职业生涯规划的认识；另一方面通过新岗位带来的新挑战可以降低职业倦怠，留住人才，为公司培养复合型人才。

表 4-4 多通道晋升

管理序列	专业技术序列	生产销售序列
高层领导	高级	五级
中高层领导	副高级	四级
部门领导	中级	三级
主管级	初级	二级
助理级	员级	一级
管理员		

（3）提供职业生涯规划管理

职业生涯规划是指在对自我进行准确的认知以后，根据个人需求和外部环境分析个人职业选择，确定职业发展目标，并为之努力。实施基于职业生涯发展的人才管理，有利于企业与员工的共赢。因此，JL 公司应当在充分尊重员工自身意愿的前提下，从员工实际出发，帮助员工进行职业生涯规划。一是通过管理人员进行，由员工的领导根据员工的工作情况、工作表现、工作中的长处短处给予员工建议；二是邀请专家为员工做相关培训及提供咨询服务；三是提供给员工相关的自我测量工具，使得员工能够更加了解自己的优势、兴趣所在。这些手段可以使员工对自身职业发展方向更加明确，正确地选择和调整职业。

同时要注意的是，企业在对员工提供职业生涯发展的帮助时，要注意员工职业规划与企业战略相一致，要注意不同阶段的员工存在不同的职业困惑，提供不一样的职业指导，譬如刚参加工作的员工可能存在生活压力，要关注薪资等物质

激励。职业生涯规划管理是与企业的薪资福利、绩效考核、晋升、教育培训等制度相联系的，要依靠这些工具和手段才能进行良好的职业生涯规划管理。

此外，除了实行职业生涯管理以外，JL公司可对公司核心、特殊岗位实行优才管理，譬如核心管理人才、技术人才，对这些岗位在工作中获得良好绩效并具备一定持续成长潜力的员工纳入优才队伍，加重培育、发展优秀员工，更好地留住优秀人才。

第5章 JL公司员工激励机制保障与支撑对策

JL公司激励机制优化中的薪酬体现、绩效考核、晋升等是比较敏感的话题，需要通过有力的配套措施予以保障支撑，本章提出了JL公司激励机制实施的保障与支撑对策，保证激励机制优化建议的有效推进和实施。

5.1 强化激励机制优化的宣传工作

员工激励机制的主体和客体都是人，其目标是人和企业，通过激励主体的人，对作为激励客体的人进行激励，最后达到有效激励人、发展企业的目标。因此，JL公司在构建员工激励机制时，要贯彻“以人为本”的中心思想，推进人本管理。换句话说，JL公司在改进优化员工激励机制时，要切实从员工的角度出发，了解员工的真实需求，同时需要征得广大员工的理解认可，理解机制改革的意义，广泛参与到激励机制的落实中，使激励工作发挥预期的作用。因此，JL公司在激励机制的改进优化过程中，要强化内部沟通、宣传工作，了解员工心声，做好思想动员。

第一，定期召开激励机制专题会议，广泛征集各部门关于薪资福利、绩效考核、教育培训、职业发展等有关激励机制的建议，根据反馈意见修订细项。同时能够将激励机制的改进和优化与全公司各部门联系起来，避免人力资源部门的孤立无援和不全面的认知。

第二，成立员工代表大会制度，定期召开员工代表大会，广泛征集各级、各部门员工尤其是基层员工对于企业激励机制、企业经营管理等多方面的建议，对内打通员工诉求渠道，反馈政策执行结果，鼓励员工并且给予员工机会参与到与他们息息相关的激励机制的改进运行当中。

第三，召开员工大会，对激励机制优化的必要性进行阐述，对激励机制优化的具体内容进行详细说明，消除员工困惑，加强员工对优化改革后的激励方案的理解，让员工体会到让其对自身发展的助益，降低推行阻力。

第四，展开多方位宣传，一方面装订成册，形成纸质版文件，列入公司员工手册中，另一方面在公司宣传栏滚动宣传，在公司的官网、微信公众号、微博等平台大力宣传，营造推行氛围，有效推进新激励机制的落实。

5.2 完善相关制度保障

正如俗语所说，“没有规矩，不成方圆”。规矩就是制度。国家有相应的法律法规，约束公民的行为，保障公民权益，保障社会良好运行。企业也有自己的规章制度，保障企业运营管理。对于激励机制的有效落实而言，也要做好制度建

设,约束员工、激励员工,保障激励机制持续有效运行。

第一,建立健全JL公司的人力资源管理制度。制定JL公司薪资福利、人员招聘、绩效考核、员工培训、晋升、轮岗等相关制度,完善激励机制实施细则,完善各项条款细则,建立起公司有关激励的完整制度章程,确保制度具体化和全面化,确保新的激励机制有制度可循,有条款可依。

第二,实时修订完善相关人力资源管理制度。JL公司对于相关制度的建设要与时俱进,根据外部环境变化,根据公司经营发展变化,根据制度执行结果反馈,根据收集的各级员工合理化建议,及时修订完善各项制度,完善公司章程,保障制度的有效落实,达到理想效果。

5.3 拓宽沟通和监督渠道

正如前文所讲,激励机制的构建和完善要贯彻“以人为本”的中心思想,推进人本管理。要做到这一点就必须加强内部沟通,透明化激励机制构建优化实施的全过程,加强反馈沟通机制,让员工广泛参与到这个过程当中,确保激励机制的有效运行。

第一,搭建多样化沟通平台。通过线下定期开会(譬如座谈会、研讨会、各类团建活动),线上QQ、微信的形式将激励相关信息准确、及时地在部门和员工间传递,做到上通下达,可以加深员工对激励机制的了解。同时通过这些方式,再加上员工信箱等,打通员工诉求渠道,广泛征集员工意见、建议,了解员工真实的诉求,同时得到员工反馈,有助于激励机制的优化完善。

第二,完善监督体系。反馈沟通机制的完善、激励机制全过程是透明化,少不了全方位监督作用的发挥。一方面,充分发挥员工的民主监督作用,公开化、透明化激励机制实施过程中的工作,保证激励机制的公平行公正性,规避激励方案实施过程中各种弄虚作假、假公济私、欺公罔法等现象的发生;另一方面,公司人力资源部门可专门设置监管小组,对员工绩效考核、升职加薪等进行审核和监督,保证激励机制的公平公正。通过员工民主监督和公司监管监督,切实保障员工权益,确保激励发挥出它该有的作用

5.4 加强激励机制资金支持

无论是哪一项激励举措,都离不开资金的支持。在薪酬福利板块,在市场上有竞争力的薪资水平、福利水平等需要稳定持续的薪资投入;绩效考核板块,考核结果与员工绩效工资挂钩等,也需要企业有稳定持续的薪资投入;教育培训板块,培训地点、师资、工具等培训费用的支付也需要企业有稳定持续的资金投入;职业发展板块,搭建员工职业生涯规划,升职加薪等也需要稳定持续的资金投入。企业对于激励机制实施的经费支持决定了激励机制能否得到有效落实,因

此企业要做好激励机制的经费保障，保证激励机制各项资金的兑现，确保员工的各项激励措施都能落到实处。

第一，做好激励机制实施的资金预算。每年年初公司各部门要做好该年各项激励资金预算，包括全年薪资预算、培训费用预算等，实行全面预算管理，有效管理和控制资金使用，疏通资金流转，避免激励资金不足。同时对资金使用情况跟踪分析，实时反馈，加深对激励机制实施情况的了解，提高激励效用。

第二，成立专项激励经费专户。在做好激励资金全年预算以后，成立专项账户，专户专用，保障激励资金的充足，保证激励时效性。同时，要设立专门的监管机构对经费使用进行监督，透明化经费的使用明细账单，确保经费的正确使用，同时加深员工对企业想要有效激励员工、实现员工与企业共同成长的决心。

第6章 结论与展望

6.1 研究结论

本文基于激励理论,通过问卷调查、资料查阅,深入研究了 JL 公司当前激励机制,分析发现 JL 公司当前激励机制中所存在的问题及原因,进一步,结合 JL 公司实际,依照目标相结合等激励原则提出了 JL 公司激励机制优化建议。

第一,薪酬福利方面,研究发现 JL 公司存在薪酬水平低、薪酬结构不合理、薪酬与考核脱节、福利激励贡献低等问题。本文根据人力资源管理相关理论,设计合理的薪酬福利体系,运用宽带薪酬的办法调整岗位工资,提高绩效薪资占比,同时加入学历级别工资,调整薪酬结构,并且强化薪酬与考核挂钩,依据员工需求提供多样化福利,提高薪酬竞争力。

第二,绩效考核方面,研究发现 JL 公司存在考核观念落后、考核指标不科学、考核制度不公平、考核沟通反馈欠缺等问题。本文通过运用 360 度考核法、关键绩效指标考核法等,建立公平公正的绩效考核体系,优化考核流程,优化考核指标体系,搭建考核反馈沟通渠道,有效保证考核结果的运用。

第三,学习培训方面,研究发现存在培训缺乏计划性、培训形式单一、培训缺乏评估和反馈等问题,需要建立科学的学习培训体系。本文以 PDCA 循环为准则,制定员工培训计划,改进培训内容,丰富培训形式,建立培训评估和反馈机制,形成员工培训体系的闭环。

第四,职业发展方面,研究发现存在晋升标准不明确、职业发展通道单一、缺乏有效的职业规划等诸多问题。本文建议搭建多渠道的职业发展体系,明确员工晋升标准,建立公平合理的晋升机制,实行双通道晋升模式,加强岗位轮换,为员工提供职业发展规划管理。

第五,在激励机制保障方面,本文建议 JL 公司强化宣传工作,完善相关的制度保障,拓宽沟通和监督渠道,加强资金支持,高效执行相关激励措施,实现有效激励,推动 JL 公司长期和可持续的发展。

6.2 研究不足及展望

本文的研究不足之处主要在于对相关理论和研究成果探索不够深入,限制了本文的研究深度;不是相关负责人,对于公司激励现状了解不够透彻,存在一定偏差性,全局性不够,没有全面分析,尤其是在具体的激励方案、措施方面,要更加地细化,实操性要更强。在今后的研究中,本人将持续关注员工激励的问题,探索更有效的员工激励机制。

参考文献

- [1] 江超.论国有企业人才激励[J].科研管理,2000(05):62-69.
- [2] 吴耀宏,吴敏,刘红.知识型企业激励机制的研究[J].经济体制改革,2002(04):84-87.
- [3] 王培玉,傅勇.激励理论在企业管理中的运用[J].企业经济,2011,30(07):39-41.
- [4] 唐长福.国有企业有效激励机制构建研究[J].现代经济探讨,2015(07):72-76.
- [5] 刘兵,张世英.企业激励理论综述与展望[J].中国软科学,1999(05):22-24.
- [6] Contiu, Lia Codrina Gabor, Manuela Rozalia, Oltean, Flavia Dana. Employee's Motivation from a Cultural Perspective -A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness[J].Procedia Economics and Finance, 2012, 3:981-986.
- [7] Caitlin Jaworski, Swathi Ravichandran, Aryn C. Karpinski, Shweta Singh. The Effects of Training Satisfaction, Employee Benefits, and Incentives on Part-time Employees' commitment[J]. International Journal of Hospitality Management, 2018, 74.
- [8] Allen A, Mcallister B. CEO compensation and performance in US private foundations[J].Financial Accountability & Management, 2018, 34(2):117-132.
- [9] Eisele L, Grohnert T, Beausaert S, et al. Employee Motivation for Personal Development Plan Effectiveness[J]. International Journal of Training & Development, 2013, 37(6):527-543(17).
- [10] Turnley, Bolino. Discrimination in transition Economics: Ideology, Information or Incentives Journal of Comparative Economics, 2014, (31):339-413.
- [11] Hunter, Lawrence colvin. Economic of wages and labor. Journal of Women s Health[J]. Human Resource Management Review, 2015, 89(03):98.
- [12] Weldegebriel, Z. Performance incentive with award constrains. Journa Human Resources, 2016, 82(04):65-66.
- [13] Festing, M., Dunford, B. B., Snell, S. A. A Process Perspective on Transnational HRM Systems -A Dynamic Capability-based Analysis. Human Resource Management Review[J], 2011, 21(3):162-173.
- [14] Peter, W.. Re-examination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations[J]. Journal of Foodservice Business Research, 2015, Vol.14(2):100-121.

- [15]Belloc F . Corporate governance and innovation: A survey[J]. Journal of Economic Surveys, 2011, 26(5):835-864.
- [16]杨曙光.国内外人力资本激励机制研究综述[J].中国管理信息化,2009,12(01):89-91.
- [17]Matthew J. Monnot. The Effect of Incentives on Intrinsic Motivation and Employee Attitudes:Amultilevel Study Across Nations and Cultural Clusters[J].Thunderbird International Business Review,2018,60(4).
- [18]Jennifer K. Tom Baum.Determination of Satisfiers and Dissatisfiers Using Herzberg's Motivator and Hygiene Factor Theory:An Exploratory Study[J],Tourism Culture & Communication,2016, Vol.7(2):117-131.
- [19]俞文钊.现代激励理论与应用[M]北京:东北财经大学出版社,2006.
- [20]俞文钊.企业中的激励与去激励因素研究[J].应用心理学,1991(01):6-14.
- [21]刘军,王询.特殊主义文化环境中组织内部关系的几个问题[J].中国工业经济.2002(7):64-71.
- [22]甄朝党,张肖虎,杨桂红.薪酬合约的激励有效性研究:一个理论综述[J].中国工业经济.2005(10):68-74
- [23]倪乐一.科研团队创新激励机制探析[J].中国高校科技,2016(11):26-27.
- [24]张红,周黎安,梁建章.公司内部晋升机制及其作用——来自公司人事数据的实证证据[J].管理世界,2016(04):127-137+188.
- [25]徐言琨,侯克兴.科技型企业创新网络结构与创新绩效影响关系研究[J].工业技术经济,2020,39(04):36-41.
- [26]张术霞,范琳洁,王冰.我国企业知识型员工激励因素的实证研究[J].科学学与科学技术管理,2011,32(05):144-149.
- [27]杨东进,冯超阳.保健因素主导、激励因素缺失:现象、成因及启示——基于“80后”员工组织激励的实证研究[J].管理工程学报,2016,30(02):20-27.
- [28]王东,秦箐华.激励机制在企业人力资源管理中的应用研究[J].中国商论,2017(21):163-164.
- [29]李作学,马婧婧.科技人才激励因素的组态路径研究-一项 QCA 分析[J/OL].科技进 步 与 对 策 :1-7[2021-01-14].<http://kns.cnki.net/kcms/detail/42.1224.G3.20210105.0959.022.html>.
- [30]盛明泉,任侨,鲍群.企业激励机制错位指数构建及应用研究[J].改革,2020(01):146-158.
- [31]李鑫,李香梅.代理冲突、公司治理因素的激励约束效应与资本配置效率[J].管

- 理世界,2014(11):166-167.
- [32]杜雅静.马斯洛需要层次理论在企业激励中的应用[J].现代经济信息,2018(05):81.
- [33]李永壮,李炯宁,刘小元.我国代工企业基层员工激励机制的设计与优化研究——以富士康科技集团为例[J].现代管理科学,2012(10):90-92.
- [34]马洪坤,李仲飞.基于不完全信息竞赛理论的员工激励机制研究[J].系统工程理论与实践,2019,39(10):2535-2548.
- [35]郝冬梅,冯书娟.基于心理契约的中国中小家族企业员工激励研究[J].科技管理研究,2012,32(12):126-129.
- [36]赵峰,甘亚雯.高新技术企业新生代知识型员工激励问题研究[J].科学管理研究,2017,35(06):93-96.
- [37]蒙俊.互联网时代的员工激励研究:一种依托文化维系的内在激励模式——以阿里巴巴集团为例[J].中国人力资源开发,2016(16):16-21.
- [38]张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001(06):90-96+62.
- [39]王娟.互联网企业知识型员工激励策略研究[J].技术经济与管理研究,2018(03):78-82.
- [40]李静思.服装制造企业制造工人激励因素研究——自中山市取样[D].暨南大学,2009.
- [41]陈冬华,范从来,沈永建.高管与员工:激励有效性之比较与互动[J].管理世界,2015(05):160-171.
- [42]袁雪峰,梁苏丽.我国中小型民营企业员工激励机制的构建及运行[J].四川理工学院学报(社会科学版),2010,25(02):62-65.
- [43]吕微,唐伟.国有企业知识型员工激励机制研究[J].经济问题,2012(12):57-60.
- [44]苑泽明,薛文博.基于员工与企业两维度的国企激励机制与企业经营绩效关系研究[J].理论探讨,2015(06):91-94.
- [45]董克用,李超平.人力资源管理概论(第三版)[M].北京:中国人民大学出版社,2011:54-67.
- [46][美]斯蒂芬·P·罗宾斯,蒂莫西·A·贾奇著,孙健敏译.组织行为学(第14版)[M].北京:中国人民大学出版社,2012:171-192.
- [47]彭剑锋.人力资源管理概论[M].复旦大学出版社,2011
- [48]Bassett,B.Working With Generation Y[J].OfficePro.2008(4):29.
- [49]Nunnally J C. Psychometric Theory (2nded.)[M]. New York: Mc Graw-hill.1978.
- [50]胡威,刘松博.我国科技人才人力资源管理体系研究——基于北京市1879份问

卷的实证分析[J].科技进步与对策,2014,31(07):136-141.

附录 问卷调查

尊敬的先生 / 女士：

您好！

首先非常感谢您能在百忙之中抽出时间填写这份问卷，本问卷旨在改进和完善 JL 公司激励机制，更好地为员工提供各类激励保障，提高公司管理水平，完善公司现行管理体系，实现企业与个人共同进步。

本次问卷纯粹为学术研究之用，采用员工无记名的方式进行调查，所有信息绝对保密，请放心填写。题目的回答没有对错之分，请您仔细阅读题目，根据实际情况填写。为了避免成为无效问卷，请您不要遗漏任何一个问题，以保证问卷的完整性。

感谢您的支持与配合！

第一部分 个人基本信息

请您提供一些基本信息，请根据您的实际情况选择相应的选项。

1、您的性别：

A、男 B、女

2、您的年龄：

A、25 岁以下 B、25-35 岁 C、36-45 岁 D、45 岁以上

3、您的教育程度：

A、高中及以下 B、专科 C、本科 D、硕士及以上

4、您的在司年限：

A、1 年以内 B、1-4 年 C、5 年及以上

7、您的工作岗位：

5、技术/研发人员 B、职能人员 C、生产/销售员工

第二部分 员工满意度

该部分共 19 个题项，请根据所提供的描述，结合您自身的实际情况选择相应的选项。

1、对于目前的基本工资水平，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

2、对于目前的绩效奖金（或其他奖金），您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

3、对于公司提供的社会保险、公积金等（五险一金），您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

4、与周围同行业员工、在其他公司的同学朋友相比，对自己目前的薪酬水平，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

5、对于目前福利设置的合理性，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

6、对于目前薪酬福利体系的公平性，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

7、与我的能力及实际付出相比，我对自己的薪酬感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

8、对于公司在绩效考核的开展方面，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

9、对于公司绩效考核的标准，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

10、对于公司绩效考核的公平性，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

11、对于公司绩效考核与员工成长及能力的相关性，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

12、对于公司目前为员工提供的发展平台，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

13、对于公司目前的晋升机会及晋升渠道，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

14、对于公司在员工职业生涯规划方面所做的工作，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

15、对于公司晋升制度的公平合理性，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

16、对于公司目前的培训开展情况，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

17、对于公司提供的培训形式您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

18、对于公司提供的培训量，您感到：

A、非常不满意 B、不满意 C、一般满意 D、基本满意 E、非常满意

19、对于公司所提供的培训与您工作职责匹配程度，您感到：

第三部分 工作需求

以下是您对当前工作需求的描述。请根据您的个人真实需求判断以下各因素的重要程度，并勾选您认为最合适的答案

1、薪酬合理，福利待遇优厚。

A、非常不重要 B、不重要 C、一般重要 D、重要 E、非常重要

2、绩效考核机制完善。

A、非常不重要 B、不重要 C、一般重要 D、重要 E、非常重要

3、学习培训的合理安排。

A、非常不重要 B、不重要 C、一般重要 D、重要 E、非常重要

4、职业发展通道多，能够实现个人能力提升与职业发展

问卷到此结束，请再次检查是否有遗漏题目，以免成为无效问卷！

再次感谢您的参与！