

硕士学位论文

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制研究
Research on the Incentive Mechanism of the Post-90s
Employees of Y Architectural Design Company

学科专业 工商管理（MBA）

学科方向 人力资源管理

作者姓名

指导教师

中 南 大 学

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制研究

Research on the Incentive Mechanism of the Post-90s

Employees of Y Architectural Design Company

作者姓名:

学科专业: 工商管理 (MBA)

专业领域:

研究方向: 人力资源管理

二级培养单位: 商学院

指导教师:

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在指导教师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校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，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

导师签名_____

日期：_____年___月___日

日期：_____年___月___日

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制研究

摘要：伴随着我们经济的飞跃发展和城镇化进程纵深推进，建筑设计行业已经逐渐成长发展成为我们国家经济体系中的重要组成部分。建筑设计行业迎来了数次发展的黄金机遇，越来越多企业家、管理者 and 专业技术人才积极投身于行业发展事业中，不断推动建筑设计行业水平、技术工艺、质量监管的快速跃升。随之而来的是建筑设计行业内的竞争不断加剧，优质专业人才的争夺已经成为了建筑设计企业提升自身核心竞争力的至关重要的方式。而如何盘活和提升企业现有人才创新创造能力和激励机制水平，已成为了现代企业人力资源管理中的重要命题。

本文选择 Y 建筑设计公司为研究对象，以公司 90 后员工激励机制为研究内容，采用文献研究法对现代企业人力资源管理中的激励机制相关理论予以概述的基础上，通过问卷调查和个别访谈的方式，深入了解 Y 建筑设计公司 90 后员工激励现状与存在问题，从薪酬结构、岗位培训、绩效考核评估、职务晋升、精神激励等五个方面展开研究分析，重点对 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制现状进行实地调查，分析公司内部 90 后员工在当前激励机制中存在的问题以及根本原因。最后针对实地调查和个别访谈中分析出的问题，对 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制予以优化。当前，Y 建筑设计公司的 90 后员工激励机制中存在着薪酬结构不合理、缺乏系统岗位培训、绩效考核评估不科学、职务晋升困难、精神激励少等五方面问题。上述的问题可在物质与精神激励有机结合、内部与外部激励相得益彰、确保正激励与负激励相适度、做到公开公正公平等原则下，通过完善薪酬工资结构、系统岗位培训、有效绩效考核评估、优化职务晋升机制、增设精神激励项目等措施予以改善，将有效提升公司内部 90 后员工的激励效果。

本文研究发现企业针对 90 后员工激励体系存在的问题，深入调查分析问题背后原因，以此提出优化 Y 建筑设计公司 90 后激励机制，进而提升公司整体业务效益，也为其他处于相同发展阶段的建筑设计企业的激励提供一定的参考价值。

关键词：建筑设计；90 后员工；激励机制

分类号：C93

Research on the Incentive Mechanism of the Post-90s Employees of Y Architectural Design Company

Abstract: With the rapid development of our economy and the in-depth promotion of urbanization, the architectural design industry has gradually grown and developed into an important part of our national economic system. The architectural design industry has ushered in several golden opportunities for development. More and more entrepreneurs, managers and professional and technical talents are actively engaged in the development of the industry, and continue to promote the rapid rise of the level, technology and quality supervision of the architectural design industry. The following is the increasing competition in the architectural design industry. The competition for high-quality professionals has become a vital way for architectural design enterprises to improve their core competitiveness. How to revitalize and improve the innovation and creativity of existing talents and the level of incentive mechanism has become an important proposition in modern enterprise human resource management.

This research selects y architectural design company as the research object, takes the post-90s employee incentive mechanism of the company as the research content, uses the literature research method to summarize the relevant theories of incentive mechanism in modern enterprise human resource management, and deeply understands the incentive status and existing problems of post-90s employees of Y architectural design company through questionnaire survey and individual interview. Conduct research and analysis from five aspects: on-the-job training, performance appraisal and evaluation, job promotion and spiritual incentive, focus on the field investigation of the current situation of the incentive mechanism of the post-90s employees of Y architectural design company, and analyze the problems and root causes of the post-90s employees in the current incentive mechanism. Finally, aiming at the problems analyzed in the field

survey and individual interviews, the incentive mechanism of post-90s employees of Y architectural design company is optimized. At present, there are five problems in the incentive mechanism of post-90s employees of Y architectural design company, such as unreasonable salary structure, lack of systematic on-the-job training, unscientific performance evaluation, difficult job promotion and less spiritual incentive. The above problems can be improved by improving the salary structure, systematic on-the-job training, effective performance evaluation, optimizing the job promotion mechanism, adding spiritual incentive projects and other measures under the principles of organic combination of material and spiritual incentives, complementing internal and external incentives, ensuring the moderation of positive and negative incentives, and achieving openness, fairness and fairness, It will effectively improve the incentive effect of post-90s employees in the company.

In this research, it is found that for the problems existing in the post-90s employee incentive system, enterprises deeply investigate and analyze the reasons behind the problems, so as to propose to optimize the post-90s incentive mechanism of Y construction design company, so as to improve the overall business efficiency of the company, and also provide a certain reference value for the incentive of other construction design enterprises in the same development stage.

Key words: architectural design; Post-90s employees; Incentives

Classification No.: C93

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状与文献评述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	5
1.2.3 文献评述.....	8
1.3 研究思路和研究方法.....	8
1.3.1 研究思路.....	8
1.3.2 研究方法.....	9
1.4 研究内容.....	9
第 2 章 相关概念与理论基础.....	12
2.1 相关概念.....	12
2.1.1 90 后员工.....	12
2.1.2 激励.....	13
2.2 激励理论.....	14
2.2.1 需要层次理论.....	14
2.2.2 奥尔德弗 ERG 理论.....	15
2.2.3 公平理论.....	16
2.2.4 期望理论.....	16
2.2.5 强化理论.....	17
第 3 章 90 后员工特征和需求分析.....	19
3.1 90 后员工特征.....	19
3.2 90 后需求分析.....	22
第 4 章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制的现状与存在问题.....	25
4.1 Y 建筑设计公司简介.....	25
4.1.1 公司基本情况.....	25
4.1.2 公司组织架构.....	25
4.1.3 公司发展历程.....	26
4.2 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制现状.....	27

4.2.1 薪酬福利激励机制.....	28
4.2.2 考核晋升激励机制.....	29
4.2.3 学习培训激励机制.....	29
4.2.4 组织文化激励机制.....	29
4.3 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制中存在问题与原因.....	30
4.3.1 公司高层重视程度相对不足.....	30
4.3.2 薪酬结构设计不合理.....	31
4.3.3 管理方式粗放，工作流于形式.....	31
4.3.4 职务晋升困难，过于强调论资排辈.....	32
4.3.5 精神激励少，反馈时间过长.....	32
第 5 章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的设计.....	34
5.1 优化方案设计的基本思路、目标与原则.....	34
5.1.1 优化方案设计的基本思路.....	34
5.1.2 优化方案设计的目标.....	36
5.1.3 优化方案设计的原则.....	37
5.2 提升企业管理层激励意识.....	39
5.3 薪酬结构优化.....	39
5.3.1 基本工资差异化.....	39
5.3.2 职业年金制度化.....	40
5.3.3 公司福利弹性化.....	40
5.3.4 奖金设置多元化.....	41
5.4 培训体系优化.....	41
5.4.1 培训内容多元化.....	42
5.4.2 培训方式多样化.....	42
5.4.3 培训反馈立体化.....	42
5.5 绩效考核优化.....	42
5.5.1 绩效考核标准化.....	43
5.5.2 绩效考核针对化.....	43
5.5.3 绩效考核及时化.....	44
5.6 职务晋升优化.....	45
5.6.1 职务晋升公开化.....	45
5.6.2 职务晋升公平化.....	45
5.6.3 职务晋升公正化.....	46
5.7 精神激励优化.....	46

5.7.1 营造蕴含企业特色文化.....	46
5.7.2 关注 90 后工作的人文环境，营造良好的人际关系.....	47
5.7.3 增设匹配 90 后员工需求的精神奖励.....	48
第 6 章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的保障措施与预期效果..	49
6.1 优化方案的实施步骤.....	49
6.1.1 宣传动员.....	49
6.1.2 推进实施.....	49
6.1.3 评价反馈.....	49
6.2 优化方案的保障措施.....	50
6.2.1 组织保障.....	50
6.2.2 制度保障.....	50
6.2.3 资金保障.....	51
6.2.4 文化保障.....	51
6.3 优化方案的预期效果.....	52
第 7 章 结论与展望.....	55
7.1 研究结论.....	55
7.2 研究展望.....	57
参考文献.....	59
附录.....	63

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

自从我们国家政府决定推行对外改革开放政策以来,使得国内百废待兴的实体行业纷纷迎来前所未有的黄金发展机遇,我们社会主义制度展现出了强大而磅礴的生命力,国内生产总值连续多年保持高速增长态势。国内经济长时间快速发展,也进一步刺激和推动我国楼宇建筑及艺术设计行业发展,促使项目建筑与设计行业实现螺旋上升式发展。然而在国家之间彼此加速交流融合的同时,也将 2008 年美国爆发的“次级房贷危机”蔓延演变成全球金融危机,使得世界各个国家的经济遭受到严重而负面的影响,我们国家的经济也收到巨大的冲击,出口外向型企业遭遇集体倒闭潮。为积极应对和降低金融危机的恶劣影响,我国政府部门不得不采取适度宽松的货币政策和积极稳健的财政政策,大力推行供给侧结构性改革、扩大内部消费需求、完善基础设施建设、降低企业税负和提升行业补贴力度等政策,在化解全球金融危机的同时也为我国国内众多建筑设计企业再一次争取得宝贵的发展机遇。

随着我们国民经济的飞跃发展和城镇化进程纵深推进,以习近平同志为核心的党中央部署推进建设“雄安新区”、打造社会主义先行示范区、推进粤港澳大湾区建设等国家重大战略决策,“北上广深”等一线城市、卫星城、一小时都市圈、半小时生活圈等城市基础设施不断完善,无一不为建筑设计行业带来强大的发展动能。在国家系统的政策支持下,我国的建筑设计行业无论是从业人数还是市场份额,都将迎来持续增长的良好趋势。坐拥如此广阔前景的市场、处在不断升级迭代的行业竞争下,建筑设计企业要想勇立时代潮头,保持强大的核心竞争力,必须开展自身人力资源建设、管理、优化工作,竭尽全力打造一支综合素质高、专业技术强的创新型人才队伍。适逢当前,越来越多的 90 后大学生毕业后步入职场,开始属于自己的职业发展征程,陆续地进入各行各业开始不断完善自身的职业发展规划。可以预见的是在不久的将来,作为新生代劳动者的 90 后也将会成长发展为民族企业的骨干核心。最早是社会学家对 90 后进行定义,他们指出 90 后是在 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 31 日之间出生登记的新生代中国公民。之所以被称之为“新生代”,皆因 90 后群体明显不同于 60、70 和 80 后,他们极具个性与创新力,视野宽阔而不墨守成规,而这些特性很大程度上得益于他们成长的时代和背景,他们是我国全面实行计划生育政策的亲历者,见证了改革开放、城镇化、自动化、信息化等时代变迁,形成独有的、异于前辈的人生经

历和学习背景。在科教兴国、教育强国、国内外优秀文化交流融合等综合作用下，我们国内新生代的 90 后群体逐渐形成了自身独有的世界观和价值观，他们敢于打破常规，敢于挑战权威，推崇平等自由的价值观，乐于挖掘和学习新鲜事物。正是因为 90 后身上有着如此鲜明而独特的群体特征，也给我们国内民营企业战略推进和日常管理带来不小挑战，如何积极应对此次挑战早已成为我国企业人力资源管理和激励重要的难题。面对挑战，我们企业需要迎难而上，不仅需要直面困难的勇气，更要注重谋略和技巧，需要在内部人力资源管理方面加快研究、掌握 90 后员工的性格特点和价值导向，借助科学、合理、高效的方式方法提升对 90 后员工的激励和管理效能，要从着眼提升 90 后员工他们的认同感、归属感以及工作积极性，开辟满足 90 后员工个人追求的职业发展路径，从而减少其不必要的离职和流失，进而实现降低企业员工招聘、提升培训和日常管理等行政成本。同样的，我们的企业也可借助适度而有效的激励手段，营造和谐健康的工作氛围，树立以人为本的企业发展理念，建立稳定、高效的职业规划路径，就能更好地在源头上解决约束业务发展和技术进步的困难课题。但是我们也注意到，与其他行业的特点不同，建筑设计行业更具广泛性、复杂性和特殊性等方面特点，因此也更要统筹考虑 90 后群体的心理特征、价值导向、职业规划等因素，紧扣国内建筑设计行业的具体实际，深入研究、全面把握、系统设置推行的企业人力资源管理激励举措。在具体的管理实践和评估反馈中不断修正、完善，确保激励机制方案整体有效运行，真正为企业健康发展提供坚实的基础保障。现今时代条件下，我国建筑设计企业在寻求突破发展瓶颈的路途中还存在许多急需解决难题，例如：招聘人才困难、管理人才失策、员工工作效率有待提升等。基于上述多层背景，本文以 Y 建筑设计公司为具体研究对象，通过深入、细致地研究当前 90 后员工的激励机制，进而得到我们国内建筑设计企业 90 后员工激励机制的优化策略、具体方法和保障措施。

1.1.2 研究意义

本研究具有理论和现实意义：

（1）理论意义

目前，我国现代企业管理学界对 90 后群体激励机制的研究较少，而本文所研究的是 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制，是一次将先进激励理论和建筑设计企业管理实践紧密结合的研究。此外，本文研究形成的案例经验也可以为今后其他学者开展进一步研究提供鲜活的案例参考。

（2）现实意义

一方面，有利于人提升 Y 建筑设计公司内部人员激励水平，构建较为科学、

系统、完整的激励体系，促进企业日常管理和运行效益提升，也为其他拥有相类似成长背景和管理难题的建筑设计企业提供一个鲜活的激励机制优化借鉴；另一方面，为现在的 Y 建筑设计公司 90 后新生代员工群体提供一套富有理论基础、参照指导和卓有成效的激励政策，助推 Y 建筑设计公司 90 后员工更快寻得适合自身发展的职业路径，扫清其职业晋升发展的机制障碍，盘活 Y 建筑设计公司 90 后员工队伍的内在活力，帮助其更快实现自身工作理想与人生愿景，以此推动 Y 建筑设计公司管理效能向上跃升。

1.2 国内外研究现状与文献评述

1.2.1 国外研究现状

上个世纪 40 年代初期，美国著名心理学家马斯洛创造性地提出激励理论，它指的是建立在人们自身需要的基础上开展研究，社会管理学家将理论和企业管理实践结合，开展如何平衡和协调企业与员工之间的关系、如何调动员工工作创造力等一系列理论研究，也推动了激励理论的发展和应用。

久负盛名的美国华盛顿大学教授托马斯(Thomas W. Lee)(1997)提出了关于目标激励的理论，该理论指出在现代企业人力资源管理方面要鼓励积极行为从而强化员工们的积极性，并且减小甚至杜绝消极行为，从而达到企业设定的目标，进一步获取经营最大化的效益^[1]。阿什拉夫·西拉尼(Ashraf Shirani)、米兰·艾肯(Milam Aiken)、约瑟夫·G·P·保罗(Joseph G.P Paolillo)(1998)等人则从个体意识角度，提出了个体意愿如果游离在企业整体目标和理想之外，则会失去激励机制载体原本所存在的意义^[2]。

尼尔·M·格拉斯(2002)等人认为在企业人力资源管理的过程中，应该转变管理观念，为员工制定真正符合其自身发展计划与职业生涯规划，而以往的人力资源管理工作更多是从判断性、向后看的经营角度去设置激励机制，因此建议将激励机制转变为建设性、长远性的评价机制，这更有利于员工在企业管理组织中寻找真正的意义，有助于企业员工对于自身价值的感悟和实现，进而提升其满意度和忠诚度，促使他们做出更多的积极行为，从而实现提高企业生产效率的目的^[3]。

著名的挪威研究专家 Bard Kuvaa（巴德·库瓦斯）（2006）通过对驻地一家大型跨国公司内的两个业务部门收集了研究数据，重点研究公司薪酬计划与员工个人、公司部门的绩效之间的关系，在控制了组织任期、教育层次、员工性别、单位支持感、分配和程序公正感以及薪酬计划类型后，得出的结论是知识型员工的基本薪酬水平（而非奖金水平）与自我报告的工作绩效和情感单位承诺呈正相关^[4]。

大卫·P·勒帕克(David P Lepak) (2009)对于比利时的金融企业激励机制进行了研究,得出将激励机制应用在金融领域可以有效降低运营成本,在持续产生利润时期,员工能够在金融企业激励机制的运行中获取充足的报酬,这样会促使员工提高自身工作效率。当然,不同激励方法所实现的效果并不相同,从员工个人职业生涯发展激励的角度出发,指出企业组织应当定期对每位员工的职业生涯规划实现情况做科学、动态的跟踪与指导,关心员工个人的真实需要,针对他们现有工作岗位特征,着重解决他们工作上遭受到的难题,让他们可以集中精力和时间到工作本身,为其提供符合自我实际的职业生涯规划目标与方案,认真做好员工的绩效考核评估与激励方法总结,为企业今后优化激励机制提供具体指导和经验借鉴^[5]。

Jerry W.Green(2009)对在美国东北部身处 14 个不同行业共计 143 名员工进行问卷调查,具体研究远程工作人员的需求,研究表明提高员工对组织的成就感可有效提升其工作效率^[6]。美国著名学家 Victor H. Vroom(2011)提出的,员工积极工作的动机不但是为了维持个人的生活质量,而且还渴望获得一定的业绩,即成就感。员工会期望管理者给予适当的奖励,即荣誉感。工作的成就感和荣誉感也同样会成为个人目标^[7]。Sara L. Rynes, Barry Gerhart, and Kathleen A. Minette (2010)等人指出,有充分证据表明,货币激励对人们在企业组织内选择追求的目标,同时也会促使他们为实现工作目标和承诺付出的更多的努力。因此,建议企业管理者同时考虑财务和非金融工具来吸引、重用和留住员工。众所周知,曾任美国通用电气公司行政总裁的杰克·韦尔奇就是通过优化公司的薪酬体系,为优秀的个人和部门绩效提供更丰厚的奖励,这也是杰克·韦尔奇重振通用电气公司总体战略中关键策略之一^[8]。

Armen Alchian(2012)创造性提出了新的激励理论观点,指出现代人力资本在任何时候都会保持向猎取利益和实现自身价值的方向靠拢,企业在制定内部激励机制时可充分运用现代人力资本这种独有特性^[9]。Fays Karman(2014)研究建立社会的对等激励机制,指出社会控制机制的建立能有效约束个人自私自利的行为和举止,最终会促成个体之间相互合作的目标达成^[10]。

Xiangyu Li(2019)研究企业股权激励问题,认为企业可适时考虑开展员工股权激励,企业组织应该严格区分各个受赠者,进而选择适当的受赠者。此外,在内部和外部监督强度时提出,如果企业本身拥有强有力的内外部监督实力,那么就应考虑为公司董事和任职经理设定股权激励。但如果内外部监督力量相对薄弱,那么应谨慎开展股权激励计划。然后,如果激励计划仅需公司董事或行政总裁投票即可执行,那么这种行为需要受到强力监督,此时他们容易受到自我利益驱动,可能会采取损害公司价值进而换取自我利益^[11]。

Tung, H., Anh, N. and Anh, P.(2019)等学者从激励绩效评估入手,认为公司需要通过合理的方式招聘和使用劳动者,需清晰界定、评估所分配岗位的合适人选,以应对岗位工作复杂性和正常开展工作,如此才能准确评估绩效工作,按照劳动成果公平地支付工资,进一步扩大企业员工福利政策^[12]。

Isaac Kofi. and Jingzhao Yang(2020)通过实证研究得出结论,员工的工作满意度可以有效调节员工个人离职意愿与企业组织人力资源管理实践之间的矛盾关系。企业组织中人力资源管理工作会议会对员工离职意志产生直接影响,可通过间接调节员工工作满意度来降低员工离职意愿^[13]。Roberta Pinnaa, Silvia De Simoneb, Gianfranco Cicottoc 等人(2020)采用结构方程模型分析意大利一家零售连锁店共 481 名员工数据,分别分析了组织岗位支持对员工工作满意度、工作投入和离职意愿的影响。支持选择会促使上级主管对员工表现倾注更多的关心,并为员工提供必要的帮助、指导和建设性反馈。同样的我们也可以得出,通过鼓励员工参与,员工应收到他们的贡献受到重视的信号。加之适当奖励员工行为的人员管理实践可进一步加强组织的,同事和主管的支持对工作产生积极影响敬业度、工作满意度和降低员工离职意愿^[14]。

Ren F, Zhang Q, Wei X. (2021)等学者提出员工自我决定理论(SDT),研究了中国员工在工作动机与工作行为表现之间的关系以及经济财务压力的调节作用。他们通过便利抽样方法对五家不同的组织机构共计 245 名员工进行研究。得出员工自主性动机对其自身工作绩效和工作创新行为具有显性正向作用,但控制性动机仅会对员工的工作绩效起到正向影响。具体而言,当经济压力较高时,员工自主动机对工作绩效和工作创新行为的有益影响将消失^[15]。Soyer C R, Balkin D B, Fall A.(2021)等学者也是从员工自我决定理论角度出发,研究企业员工自主动机对其工作投入和工作绩效产生的影响。他们创造性地提出,在员工自我决定的理论框架内来研究企业组织分配公平和员工自主动机之间的相互作用。并在法国进行实证研究。得出的研究结果是,在企业人力资源管理实践中,要对员工薪酬分配公平制度进行适度有效管理,在拥有高度自主动机的工作场所中,管理者可以对员工工作绩效使用事后奖励^[16]。

1.2.2 国内研究现状

西方国家无论是在近代经济发展方面,还是在推进激励理论研究方面,他们的起步时间都早于我们国家,国内经济学家与社会学家对激励理论研究的时间最早的可追溯到上个世纪八十年代,通过引入国外发展较快的激励理论,国内管理专家也开始对我国企业员工激励要素和存在问题进行细致研究,注重通过对比分析行之有效的人力资源管理激励机制中的共性特点,作为企业管理者如何提高员

工的自主性、积极性、产出效能。

傅永刚教授(2000)在其《如何激励员工》著作中指出,工作上的相互沟通、彼此的耐心倾听、汇总集体的意见、争取更多的展现机会等手段都是激励机制中卓有成效的方法^[17]。

姜丹、薛承会(2001)在对我国科技企业员工激励要素分析研究,提出了我们国家民营企业中科技人员的激励因素层次模型,强调的是科学技术人员关心的主要激励要素主要包括:绩效奖金、基本工资、工作氛围、适配工作内容、发展机会、公司股权等等14项具体的物质激励和精神激励因素^[18]。彭剑锋、张望军(2001)对知识型员工进行专题研究,总结得出企业中知识型员工最为看重的激励因素是工资报酬,紧随其后的是个人职业发展机会。此外还对工资报酬激励、职业发展激励、工作内容激励、企业文化激励等四种激励因素进行了相应的研究和比较^[19]。

金元吉(2001)在专题学术研究中特别指出,激励理论属于管理心理学的研究内容,在我们管理心理学界中流行一种观点,认为激励是一个持续激发员工动机的心理活动过程。激励水平直接影响员工的努力程度与满意程度,具体表现为员工激励水平越高,其工作效率也越高,反之亦然^[20]。

邱小平(2005)研究指出我国国有企业分配制度尚未形成一个良好的激励与约束机制,直指国有企业内部平均主义分配现象严重的现实原因和历史根源,详细分析我国国有企业员工薪资报酬体系中存在的种种问题,具体包括薪酬定级和结构不合理、调节机制错位、长期激励机制缺位、行业垄断导致不公平竞争、总体水平低下等^[21]。许彩霞(2009)提出根据社会特征、环境特征和员工个体特征等三个角度特点,将激励形式具体可分为精神激励、培训激励、按需激励和股票期权,从多方角度出发开展设计和完善激励机制,紧密结合企业经营的实际情况,确保员工激励效果最优化,从而保证企业激励机制经济效益的最大化^[22]。

陈锡萍(2013)提出作为企业动态管理竞争要素,人力资源管理工作对于企业的生存和发展具有最直接的影响作用。随着我国民营企业在国民经济中的地位逐渐提升,民营企业在其发展壮大过程中的问题也开始逐步显现,人才招聘困难、人才流失严重的问题始终难以得到缓解,因此构建和完善人才激励机制对推动民营企业实现高质量发展至关重要^[23]。杨林叶(2014)提出在中小民营企业发展过程中激励机制相对缺乏,因此需要在倾听员工心声和了解员工需求的前提下完善自身员工的激励机制,从而盘活中小企业的内生活力^[24]。

何星亮(2016)提出激励机制实际上是员工追求自身安全的有机系统,员工通过感受器官和效应器官在企业环境中寻求安全,个人所形成的世界观、人生观、价值观等价值满足均可作为员工寻求安全的手段。当企业员工个体的安全需求被满足后,这一因素将难以再对其产生激励作用^[25]。崔俊杰(2018)提出要企业管理

者要秉持“理解人才、尊重人才”的管理理念，加强对员工的柔性化管理，综合运用中各种形式的内部交流与了解，广泛征求企业内部各级管理者与科研工作人员的意见建议，杜绝因极个别决策管理者狭隘的个人观念所导致的激励失效。应竭尽全力保证企业激励的公平性，使每一位科研工作人员都能使用企业管理规则 and 标准对其预期所得与现实所得进行定量衡量^[26]。杨竹清、陆松开(2018)认为企业推行股权激励可显著提升自身全要素生产率，这种措施在非公有制、内部薪酬差距大和市场化程度高的企业中推进实施的效应更好^[27]。

童长凤、杨宝琦(2019)按照跨行业对高质量人力资本不同的依赖程度，将研究企业划分为传统行业和新兴行业两个样本分别开展回归分析，发现两类行业中核心员工股权激励强弱与公司业绩优劣之间的相互关系并不存在明显的差异情况。由此我们可以得出结论，人力资本对于任何企业的发展壮大都具有不可或缺的作用，如何招录、培育、任用和留住人才是现代企业在实现跨越式发展中急需解决的重要课题^[28]。

孙慧、杨王伟(2019)首次提出将高管激励、创新投入与企业创新绩效纳入同一框架开展研究。结果表明：对企业高管进行薪酬激励能有效促进创新绩效提升，但对其进行股权激励反而对创新绩效产生抑制作用^[29]。严汉民、梁燕(2020)基于我国混合所有制企业改革背景，研究我国在 2014 至 2018 年期间沪深两市 A 股中挂牌上市的混合所有制改革的国有企业，指出高管激励与企业技术创新投入之间存在正相关关系，高管薪酬差距与企业技术创新投入之间存在正相关关系^[30]。

王斌、李敏(2021)以美国著名流媒体播放平台 Netflix 公司为研究对象，基于信任的员工薪酬激励设计和实施，极大地简化传统激励机制设计中遇到的各种难题。尽管这种方式并没有改变传统激励机制中正式控制机制要素，但通过嵌入信任这一非正式控制机制要素后，将在较大程度上优化正式控制机制及其背后的各项管理行为，实现两种不同管理机制优势互补，确保激励机制中的正向效应持续有效^[31]。

葛广宇、陈佳妮、魏向杰(2021)通过对 2015 至 2019 年期间在沪深 A 股中服饰行业所有上市公司年报所披露的业绩数据进行研究，分析企业高管薪资报酬和企业绩效之间的相互关系，提出服装上市企业可通过设计合理高效的高管薪酬激励制度，逐年渐进式提高企业高管的货币薪酬水平，注重高层次管理人才的引进和使用，科学设置服装企业高管占比，强化高管彼此相互竞争意识，促进高管人员完成更多的业绩指标，进而提升服装企业绩效，还可以在货币薪酬激励的基础上，适度引入业绩股票、限制性股票、股票期权等股权激励模式^[32]。

1.2.3 文献评述

根据国内外学者对企业激励机制的研究对比情况,我们不难发现国外学者在员工激励机制方面更加深入和透彻,积累了丰富的、可供参考借鉴的研究成果。客观地说,国外专家学者对激励机制理论研究更加系统化和完善化,研究体系和脉络更加明显。目前国外很多企业管理学家已经将员工激励理论成功付诸企业员工激励实践,通过理论联系实践、理论指导实践的方式优化企业的人力资源管理体系。尽管随着我们国家现代企业制度建立和发展,企业人才的地位得到重视和加强,很多企业管理者和管理学研究专家都积极投身于员工激励理论的拓展和实践,国内企业管理者和研究专家在开展企业员工激励机制上的研究更加注重整体的普适性研究,因此也呈现出研究对象的群体数量大和覆盖范围广。

我们还可以研究得出,国外的企业激励研究主要从员工自身角度出发,注重从基础性理论条件、系统地长效性激励着手,研究主要如何培养、引导和帮助员工实现个人自决,将员工个人利益最优效果置于现代企业管理实践上来,通过以点穿线、连线成面的方式实现员工和企业双赢格局。而国内的研究更侧重于从企业战略和经营管理角度出发,以始为终,锚定企业自身发展目标,从解决企业自身的管理痛点和弱项角度出发,鼓励和引导员工主动将个人发展规划和企业发展目标紧密结合,从而推动企业实现战略目标。虽然国内外学者开展研究时间、研究角度和研究领域发展水平并不相同,但是他们在丰富研究实践中推动了激励理论向前发展,也极大地激发了员工自身潜能和培育了许多优秀的企业。

1.3 研究思路和研究方法

1.3.1 研究思路

通过查阅丰富的人力资源管理、企业管理学的基本理论和图文资料的基础上,深入 Y 建筑设计公司进行实地调查访问,了解公司现今推行的员工激励机制中存在多方面问题,并通过与公司中高层管理者及 90 后员工进行研究性访谈了解现行激励机制中存在问题及其内在原因,展开深入剖析并研究提出具有合理高效和可操作性的员工激励机制优化方案。首先了解、梳理、归纳、吸收国内外现有的先进激励理论、管理理论等相关理论及优秀研究成果,从总体上对企业员工激励机制、员工日常管理的理论知识形成较为完整、准确、系统地认识和掌握,同时积极汲取我国企业员工激励机制中科学实践和宝贵经验,就 Y 公司推行的 90 后员工激励机制及其现状进行剖析研究,以优秀激励理论和企业管理实践为切入口,深入挖掘其中存在问题和形成原因。最后,构建 Y 建筑设计公司 90 后员工高效的激励机制的框架,提出系统、全面、高效的 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案。

1.3.2 研究方法

通过阅读国内外有关人力资源激励的文献、书籍、期刊、教案,本文通过理论联系与实际的方式,开展深入实地调查和访问研究。首先对相关激励的理论进行梳理、分析、总结、提炼,将总结提炼的理论经验应用到本次实际调查研究工作中,通过问卷调查、个别访谈的方式对 Y 建筑设计公司 90 后员工性格特征和激励现状开展定性和定量分析工作,并将公司其他年龄段的员工列为对照组。本文以 Y 建筑设计公司作为具体的研究对象,研究现有 90 后员工的激励机制体系。具体方法如下:

(1) 文献研究法

通过查找、阅读、梳理与本论文选题紧密相关的人力资源管理研究资料,研究人力资源激励理论基础和国内外激励理论前沿研究成果分析当前企业人力资源激励机制方式,旨在科学掌握和着重研究 90 后员工特有激励机制和可行方法,用于更好地提高对本文选题对象 90 后员工的激励机制针对性,切实帮助我们企业提升其内部人力资源运行效能,以此撬动 Y 公司人力资源效率实现整体跃升。

(2) 案例研究法

本文把 Y 建筑设计公司作为研究主体,企业 90 后员工作为本文具体研究对象,通过采用问卷调查、面对面访谈的方式,查阅、记录公司相关具体管理制度资料,以及对赶赴公司经营所在地开展现场调研、实地考察,更好地收集、汇总、梳理、归纳、分析、研究该公司 90 后员工受到不同激励方式的效用情况。

(3) 统计分析法

以企业 90 后员工作为研究实验组,企业中其他年龄段的员工作为对比参照组,通过对照分析研究受到激励机制的 90 后员工行为导向的不同之处,旨在了解、掌握和紧扣 90 后员工的个人需求和痛点满足,为下一步开展企业 90 后员工激励机制实施方案提供坚实的基础保障。

1.4 研究内容

以国内外科学有效的人力资源管理激励理论为指导,从 90 后员工群体中显著的性格特征入手,综合运用问卷调查、个别访谈、座谈会等三种方法,深入实地收集 Y 建筑设计公司 90 后员工现有激励机制满意度调查的数据,认真开展企业人力资源统计分析,剖析 Y 企业在职 90 后员工在人力资源激励机制方面中突出问题的原因,提出具有针对性、可操作性的优化实施建议。具体内容如下:

第一章是绪论。主要是阐述本文 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制研究的研究背景与研究意义,着重介绍我国推进施行对外改革开放政策以来,我国现代建筑设计行业获得的自新中国成立以来首次黄金发展机遇,再到以习近平同志为

核心的党中央研究部署的建设社会主义先行示范区、粤港澳大湾区的发展战略，又再一次迎来扩大发展的良好政策机遇，通过查阅、研究、借鉴国内外关于激励机制的先进理论成果，指导本文开展 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制研究优化工作。

第二章是相关概念与理论基础。主要是阐述本文选题应用到的激励理论基础与相关概念，将从我国 90 后员工群体概念入手，详细介绍马斯洛需要层次理论、奥尔德弗 ERG 理论、公平理论、期望理论以及强化理论，运用好上述五种激励理论指导本文开展实践，以此提升 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化效果。

第三章是 90 后员工特征和需求分析。主要介绍对我国现有 90 后员工开展群体特征和需求分析调查，认真聆听我国 90 后员工心声和需求，结合本次论文调查实际，以设计、实施、统计、分析问卷调查的方式，总结剖析当前我国 90 后员工的性格特征、需求层次以及与其对应的激励方式，为接下来提出富有针对性激励机制优化方案提供坚实的参考基础。

第四章是 Y 公司 90 后员工激励现状与存在问题。介绍 Y 建筑设计公司的情况信息和当下 90 后员工激励机制现状与存在问题，将详细介绍 Y 建筑设计公司的基本情况、组织架构和发展历程，还将深入剖析公司在职的 90 后员工激励机制中存在的公司高层重视程度不足、薪酬结构不合理、缺乏系统岗位培训、管理方式粗放、员工职务晋升困难、精神激励少，反馈时间长等问题。

第五章是 Y 公司 90 后员工激励机制优化方案。是介绍 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的设计，在本章节中，将详细介绍本次优化方案的基本思路、目标与原则。同时，将紧扣当前 Y 公司 90 后员工激励机制中存在的问题，提出强化公司高层激励意识、薪酬结构优化、培训体系优化、绩效考核优化、职务晋升优化、精神激励优化等五个方面对应举措，旨在提出系统方法，有效解决 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制中的顽疾。

第六章是优化方案的实施步骤和预期效果。提出 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的实施步骤、保障措施及实施的预期效果，将对 90 后员工激励机制的优化方案展开分步实施，辅以优化方案的组织、制度、资金、文化保障等四个方面保障，确保此次优化方案落地实施。此外，还会对本次优化方案的预期效果进行调查了解，旨在了解和检验本次优化方案落地推行效果。

第七章是结论与展望。总结本文具体问题与原因，研究得出的相关结论，找准我们下一步开展研究方向。论文的框架如图 1-1 所示。

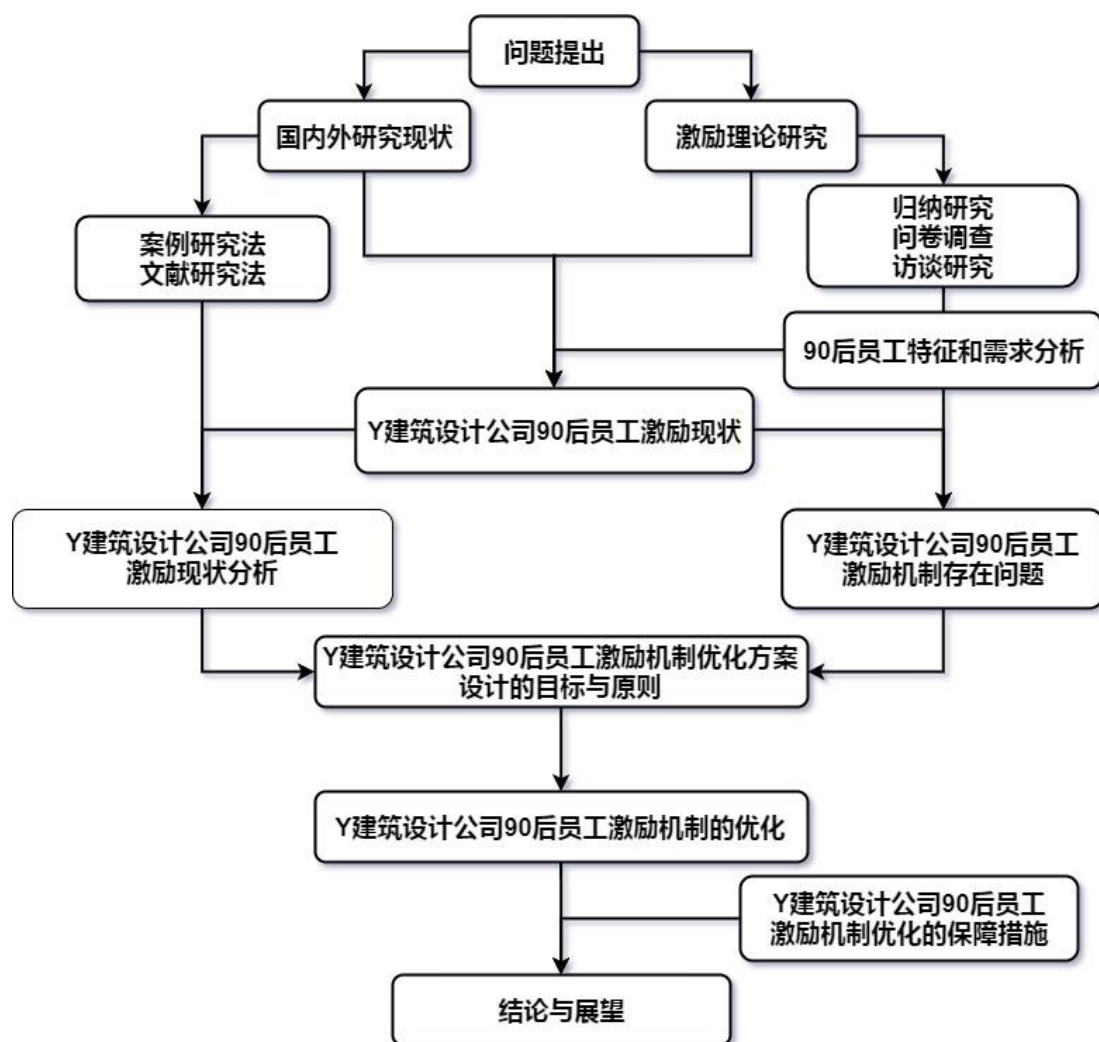


图 1-1 论文框架

第2章 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 90 后员工

众所周知，我们此次研究对象“90 后”是从“80 后”的概念中衍生而来的。最开始时，西方资本主义社会学者对“80 后”的概念进行明确，是为了研究现代社会发展变迁的，他们把 1939 年世界反法西斯战争以后每 10 年划分为一个阶段开展研究，因此我们可以得知 80 后指的是在 1980 年 1 月 1 日至 1989 年 12 月 31 日期间出生的人员群体。那么，90 后主要指的就是在 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 31 日期间出生的新生代中国公民。虽然我国 90 后与 80 后两者仅相差十年，他们也都出生于我国实施对外改革开放政策之后，但需要注意的是 90 后群体出生时改革开放的政策已开始逐渐突显，伴随着我国信息化、互联网技术飞跃发展，人民的物质生活与精神文明生活不断丰富发展，正是由于如此优越的成长背景促使我国 90 后群体的价值理念和行为特征均有别于前人。我们社会中对 90 后的评论都是众说纷纭，他们当中的一部分人认为 90 后这个群体是思想堕落的一代，不服从管理的一代、贪图享乐一代、乐于安逸的一代，但另一部分人则认为 90 后是极具创新创造力的一代、个性飞扬的一代，思维敏捷的一代。而本文研究的 90 后员工，顾名思义指的是 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 31 日期间出生的年轻人口，严格按照我们国家劳动法规定从事劳动的人员。

按照现行我们国家对劳动人口的定义，是指在 16 周岁及以上，具备劳动能力，参加或要求参加社会经济活动的人口，具体包括就业人员和失业人员。我国于 2021 年 6 月 26 日颁布的《中共中央 国务院关于优化生育政策促进人口长期均衡发展的决定》，决定推行一对夫妻可以生育三个子女政策，配套实施积极支持生育措施。在此之前执行的是 2016 年 1 月 1 日《人口与计划生育法》，国家宣布全面放开夫妻生育二胎政策。鉴于我国连续多年执行的生育政策较为温和、平稳的，且执行新政的新生劳动人员满 16 周岁才能合法参加工作，因此无论是 2016 年 1 月国家全面放开二胎还是 2021 年 6 月颁布执行生育三个子女政策的新增人口均未转化为现有的劳动人口。

早在 1995 年，我们党中央和国务院就联合颁布重要决定，首次、正式提出实施科教兴国发展战略。在 2003 年 12 月中共中央召开首届的中央人才工作会议上，在全国范围印发了《中共中央 国务院关于进一步加强人才工作的决定》，将人才强国战略作为我们党和祖国发展大业中一项迫切而重要的任务。我们国民教育事业迎来了史无前例的发展机遇，成千上万的高素质人才，特别是高校大专、

本科层次人才被培养并积极投身到各行各业的发展事业中。而我们国家现时推行的职工退休年龄标准为男性 60 周岁、女干部 55 周岁、女工人 50 周岁。在科教兴国、人才强国和退休年龄标准等多项政策叠加影响下，也导致部分劳动力推迟参加工作时间、提前进入退休年龄。因此，我国劳动力年龄在 16 周岁至 22 周岁、50 周岁至 60 周岁两个年龄段的在职员工人数与我们国家总人口的年龄是不均衡分布的。

经查询我国国家统计局官方数据，2021、2020 年就业人员总数尚未公布，笔者参照国家统计局公布的 2017、2018、2019 年在职员工人数分别是 80686、80525、81104 万人，2018 年劳动人口比 2017 年下降约 2%，2019 年劳动人口比 2018 年增长约 7.2%，相较于庞大的劳动人口总数来说，我们劳动力浮动变化比例相对较低，我们取三年数据的平均数 80772 万人作为现有劳动人口总数进行估算，90 后劳动力年龄为 21 周岁至 31 周岁之间，总劳动人口年龄段为 16 周岁至 60 周岁，90 后劳动人口占总劳动人口比例的约 22.73%，那么我们国家 90 后劳动人口约为 18357.2 万人，有着如此庞大基数的员工群体，对于开展此次研究非常有意义与借鉴作用。

2.1.2 激励

经过查阅研究，我们可以知道“激励”这个词源来自于心理学，而心理学家提出激励可以促使人们产生动机，进而影响人们做出相应的行为，所以我们可以通过激励来调节和引导人的行为。从国外管理学的角度进行切入，激励一词可译成英文 **Motivation**，该词本身就具有动机、驱使的意思，会让人们产生一定的自我主动倾向。在西方管理学界中，研究的专家学者尚未对激励的定义形成较为统一的说法，他们都有着自身独到的、非同一般的见解。就如斯蒂芬·P·罗宾斯就提出激励将使作为个体的人们自身的某种需求借助某些途径得以满足，个体的人们得到满足也会推动组织目标实现。孔茨（Harold Koontz）则指出激励不仅是单方面的满足和奖励，还应该具有约束的效用，两者在管理学中形成了一体两面，做到管理学应用中的对立、统一，激励中应该包括鼓励、褒奖，约束则包含限制和惩罚，激励会使个体某些行为产生促进的作用，而约束则在相对的程度上对个体某些行为予以限制和惩罚，进而减少甚至杜绝这一类行为^[33]。专家学者加雷思·琼斯（Gareth Jones）提出在个体众多的表现行为中，激励会在个体心理上产生影响进而引导个体行为的发生，同样的也会对决定个体行为的发展方向和效果程度。贝雷尔森（B.Berelson）和斯坦尼尔（Steiner）两人则将激励的概念定义为“所有个体内在渴望获得的条件、动力、希望、愿景等都可以对个人构成激励，它也可以是人类内在心理的活动状态”。

激励方法是多种多样的，我们可按照不同的方式对其进行划分，从体制、方式、手段和时效显现等四个维度来划分，将其区分为内部激励和外部激励、隐性激励和显性激励、物质激励和精神激励、长期激励和短期激励^[34]。企业激励体系的构建就是在我们企业人力资源管理过程中规划和设计一套系统、周全的管理制度，需包含明确相关管理流程和任务细则。企业激励体系设计前需先明确自身的指导思想，这是不言而喻的，我们企业要按照自身指导思想来构建一套完备的激励体系，明确具体任务、执行方式和相关要求，分步推动设定的目标实现。

激励应用于企业人力资源管理中，是构建科学、合理、可行的激励体系和健康和谐融洽的企业工作氛围，通过设置适当奖励性举措、惩罚性约束和企业行为规范，以此引导、规范、调节企业员工的个人行为，促使企业员工个体行为实现自身目标而积极向企业组织整体目标靠拢并紧密结合，进而促进组织目标达成。

2.2 激励理论

2.2.1 需要层次理论

美国著名的研究学者马斯洛（Maslow）（1943）从人类动机的角度提出需求层次理论，心理学家马斯洛强调个体的动机是由他自身的需求决定的，认为每个个体在生命的每一个时期都会有一种特定需求占据主导地位，除此以外的其他需求均处于从属地位。此外，马斯洛将其按照由低到高的次序把个体的需求划分为五个层次，分别是生理需求、安全需求、爱与归属、尊重和自我实现的需求^[35]，指出了我们人类个体对自身需求层次的满足是按照从低级向高级梯次发展的，而且它与人类动机的发展和行为导向有着密切的关系。

马斯洛指出，个体需求是按照其自身重要情况从低阶的需要向高阶的需要发展推移的。个体的行为和举止皆是为了追求满足，需求不但拥有层次性，而且会严格依照由低到高逐级寻求满足的。当低层次已经得到满足，其优势和重要性就会降低，伴随而来的是下一层次需要的优势和重要性将提高。当个体的自我实现需要得到低水平满足，其重要性或许会得到增强，会向更高水平的满足而迈进。同时，人类个体在任何时期或许存在多种需要，但必有某种需要占据支配和主导地位。当个体某一种较高层次的需要产生并已占据支配地位之后，个体中处于较低层次的需要会因较高层次需要出现的缘由而退至次要地位，但它对行为的影响力会随之减弱。

根据马斯洛需求层次理论，我们可以得知个体员工的工作动力和职业发展将会随着其需求的变化而改变的。最开始时，员工会更加注重生理需求的满足，他们希望能够在社会上经济独立，避免出现“啃老”行为。企业管理者应该了解并注重满足内部员工的生活基本需求。当员工自身的生理需求得到满足后，会转而

关心自身的安全能否得到良好保障, 工作环境中是否安全稳定, 企业管理者是否为其提供养老医疗保险等, 这时我们企业管理者应该为员工提供“五险一金”保障, 积极消除员工的后顾之忧。当员工生存和安全两方面需要都已经得到满足, 会衍生出对归属和爱的需要, 将促使他们参与社会交往活动, 企业管理者可积极鼓励和定期举办公司社交活动来满足员工的需求, 进一步强化内部团队的向心力和凝聚力^[36]。当员工前四种需求都获得满足后, 将转而寻求最高层次的需求的满足, 努力实现自我的人生价值, 此时企业管理者应该运用创造性和建设性的技巧构建展现能力的平台, 挖掘员工身上最大潜能, 促使员工才华得到充分施展。

2.2.2 奥尔德弗 ERG 理论

1969 年, 著名的美国管理学者奥尔德弗 (Clayton Alderfer) 在《人类需求新理论的经验测试》著作中指出, 通过完善了马斯洛提出的需要层次理论, 它将五种需求层次进行有机重组后, 划分为生存、关系和成长等三种有机需求, 并称其为 ERG 理论^[37]。该理论研究指出, 当员工个体较低层次的需求被满足后, 将增强对较高层次的需求的愿望; 但若员工个体较高层次需求未被满足, 反而会增强对低层次需求的追求。

他通过对一家银行不同工作级别的 110 名员工开展问卷调查。该研究并未假设个体对较低水平需求的满足是高阶需求出现的先决条件。奥尔德弗 ERG 理论指出, 三种层次需要中缺少任意一个的, 不仅会促使个体去追求该层次的需求, 同时也会促使个体转而追求高阶层次的需要, 甚至会促使个体更多的追求低阶层次的需要。奥尔德弗强调, 个体追求需要的层次顺序并不是非常严格的, 因而管理者对个体的激励措施可以多样化。毕竟各个员工的需要层次和愿望强度是各不相同的, 有的个体的生存需要占支配地位, 有的个体的关系需要或发展需要占支配地位。倡议企业管理人员应该主动了解每个员工当前占据支配地位的需要, 针对员工的不同需要采取适当激励措施予以满足, 从而调节和引导员工的行为, 最终实现企业组织目标。

诚然, 虽然奥尔德弗的 ERG 理论并未比马斯洛的需要层次理论更完善、系统, 但它是富有普遍研究意义的客观规律, 值得我们研究注意的是, ERG 理论对不同层次需要之间联系的约束和限制较少, 不注重强调需要层次之间的先后顺序, 认为任何时候个体某种需要对行为存在促进作用, 当个体这种需要获得满足后, 可能会寻求更高层次的满足, 但这种行为并不是必然的。当较高级需要受到挫折而未得到满足时, 此时, 将存在退而求其次的可能。ERG 理论还认为, 个体某种需要在获得基本的满足后, 该需要强烈程度不仅不会削弱, 还可能会得到增强。

2.2.3 公平理论

公平理论由美国著名的行为科学家亚当斯（Adams）于 1965 年提出的，该理论研究员工关于激励感受是源自对自身和参照对象的报酬和投入之间的主观比较。应用到具体的例子就是，当个体完成工作后，不但注重和留意工作报酬的绝对数量，还将比较报酬的相对数量。因此，个体将采用与他人工作和报酬之间的进行主观对比，以此衡量自身获得的报酬是否合理，比较的结果将影响其往后工作的积极性。亚当斯的公平理论主要包括两方面内容：一、公平是员工激励的动力；二、不公平是员工的心理行为。个体是否得到有效激励，不仅取决于其得到何种奖励，还取决于其与他人所得之间是否公平。这种理论是基于行为心理学之上，就是个体的主观感受对于其自身动机起着决定性影响。值得注意的是，个体不仅关注其所得所失，而且还关注他人所得所失。个体是通过对比相对投入和相对报酬进而综合衡量自身的得失。若自身得失比例与他人的相比不相上下，将会认为激励公平合理而心平气静。若比他人的高则使其开心振奋，此时为最有效的激励。

当个体认为受到不公平待遇时，就会产生苦恼、烦闷、忧愁，呈现出紧张不安、惶恐焦虑，将导致其行为动机下降、工作效能下降，更有甚者会出现逆反行为和心理。个体将采取一系列措施以消除自身的负面情绪：通过自我暗示实现自我安慰，在自身心理上营造一种公平的假象；尝试更换参照对象，用以获得自我主观的公平；采取某些特定行为，改变自身或参照对象的得失情况；暂时隐忍或回避。

亚当斯还特别指出，当员工发现组织存在不公正行为时，主要有以下六种反应：改变自身的投入；改变自身的所得；扭曲对自身的认知；扭曲对他人的认知；改变其参考对象；改变其目前的工作。经过许多的企业经营实践得出，公平理论在加强现代企业人力资源管理方面，提高企业组织领导者和管理者水平，是十分有利的。因此，企业组织管理者是否认真衡量公平这种社会心理要素，将对其内部员工管理和激励都起着至关重要的作用。

2.2.4 期望理论

在 1964 年，美国科学家弗鲁姆（Victor H. Vroom）提出著名的期望理论，指出了人类个体实施某一行为在很大程度上是取决于其对行为得到结果的价值评价与预估结果达成可能性的估计。因此我们可以得出，个体激励力的强弱较大程度取决于其采取的行动可以达成某一结果的全部预期价值与其认为达成该结果的期望概率之间的乘积，维克托将其称为“效价-手段-期望理论”。若使用公式表示他们变量之间的关系，可以表示为：激励力=期望值×效价。维克托提出的

期望理论主要关注三种关系，分别是：

(1) 个体努力与绩效之间的关系

员工个体期望采取特定的努力去实现预期的个体目标，若个体主观感受觉得存在高概率达成目标，就能提振其信心从而增强自身工作力量，与之反之，若个体主观感受觉得目标标准过高，任凭自身如何努力都无法取得良好绩效时，就自然而然丧失内在工作动力，导致个体消极工作。

(2) 个体绩效与奖励之间的关系

个体绩效指的是个体经过自身努力获得优异的工作绩效，取得与工作绩效相当的奖励性回报的期望。一直以来个体都是渴望工作取得成绩能获得奖励，工作的奖励不仅仅停留在物质上的，还有包括精神上的。个体存在一种认知，只要自身取得工作绩效能获得与之相适当的奖励，如此将促使其产生工作积极性，反之则可能失去工作积极性。

(3) 奖励与满足个体需要之间的关系

奖励与满足个体需要的关系指得是，个体工作结果对其的激励影响很大程度上取决于其自身对工作结果的期望值。个体将寄希望于自身工作获得的奖励能一定程度上满足自身特定方面的需要，然则每一个个体在性别、年龄、学历、能力、经济水平和社会地位等各个方面都可能存在差异，任意个体的需要也不尽相同，其获得满足的程度自然就存在差异。由此得知，我们企业组织管理者采取同一种奖励措施进行激励，其员工个体获得满足的需要的程度不同，措施所能激发的动力强弱也并不一致。

2.2.5 强化理论

美国科学家斯金纳(B.F.Skinner)提出了著名的强化理论。斯金纳的强化理论认为，出于达成不特定的目的，个体将采取某种特定的行为作用于周围环境。若采取行为而产生的结果对其是有益处的，那么这种行为将在往后重复实施；假若行为产生的结果是有害的，那么这种行为就会减少甚至消失。人们可以通过运用这种正强化和负强化的方式进而影响自身行为的后果，以此修正自身行为，也可以称之为行为修正理论。

斯金纳对强化行为进行性质划分，将其分为积极强化与消极强化等两种行为。其中，积极强化说的是个体受到某种特定刺激物作用后做出某种行为或反应，这种特定刺激的作用将强化行为或反应出现的概率。与之相对应的是消极强化，它指的是个体受到某种特定刺激物在作用后做出某种行为或者反应对其予以排除。

具体应用于我们企业日常经营管理，建议将积极强化与消极强化有机结合地予以使用。针对我们企业日常人力资源管理、具体经营业务和组织重大战略有着

杰出贡献的员工，要充分运用和发挥积极强化效用，予以相适应的奖励表扬、岗位晋升等强化手段奖励。相反，对于那些影响企业组织正常运用、破坏企业管理秩序的负面行为，要坚决予以批评、处罚甚至抵制。因此，对于我们企业组织管理者要注重了解和掌握内部每位员工的个性、需求及痛点，针对员工的需求和痛点进行满足和奖励，促使其持续不断产生工作动力。

第 3 章 90 后员工特征和需求分析

3.1 90 后员工特征

我们国家推行的计划生育政策，是要求公民按照政策进行有计划的生育，它是在 1982 年 9 月被确定为我们祖国的一项基本国策。通过提倡国家公民晚婚、晚育、少生、优生进而实现有计划地控制国家总人口，计划生育政策对我国的人口控制、经济发展、社会进步有着不可估量的贡献。人口计划生育、对外改革开放、科教兴国、人才强国等多项政策因素叠加刺激，乘上信息化、互联网、“云计算”的发展浪潮，我们国家的 90 后成为现代信息社会重要的亲历者，90 后作为新生代从互联网中接触和了解很多时代新生事物，他们推崇个性独立，热爱冒险，也使得他们的工作带有明显的个性特征。享受着优越的发展政策、平稳的社会环境、富裕的家庭背景，都为 90 后接受国家普通高等教育打下坚实的基础，这也是许多 90 后学历层次高，技能水平扎实的原因。另外，90 后家庭生活条件优越，本身没有经济负担，没有经受重大人生挫折也致使他们这个群体心理承受能力弱，在工作、生活中遇到坎坷时容易受到挫败，进而失去工作斗志和工作热情。

为了增强对我们国家 90 后员工性格特征和个人需求了解，笔者专门开展了一次面向 90 后员工的问卷调查，使用随机发放问卷调查方式，对当前我们 90 后作为新生代员工进行了解和分析，旨在找出 90 后员工的共性性格特征和个性需求，为接下来的研究打下坚实基础。笔者共发出问卷 300 份，回收问卷 295 份，有效问卷 275 份，问卷调查有效率为 93.22%。

在本次 90 后员工性格特征和个人需求的问卷调查中，参与的 90 后男性有 148 人，90 后女性有 127 人，分别占样本总数的 53.82%、46.18%。他们当中有 61.45%的人是独生子女，共计 169 名；另外的 38.55%为非独生子女，人数有 106 人。具体如表 3-1 所示：

表 3-1 对 90 后员工性格特征和个人需求的基本情况统计

		人数	样本占比
性别	男	148	53.82%
	女	127	46.18%
独生与否	独生	169	61.45%
	非独生	106	38.55%

据统计，研究生（含）以上学历的有 28 人，占样本总数的 10.18%；本科学

历的有124人,占样本总数的45.09%;大专学历的有91人,占样本总数的33.09%;高中(含)以下学历的有32人,占样本总数的11.64%。在接受调查的90后中,月收入在3000元以下的有45人,占样本总数的16.36%;月收入在3000元-5000元之间的人数有103人,占样本总数的37.45%;月收入在5000元-7000元之间的有89人,占样本总数的32.36%;月收入在7000元以上的有38人,占样本总数的13.82%。具体如表3-2所示:

表3-2 对90后员工的学历、每月收入的调查统计

		人数	样本占比
学历	研究生以上	28	10.18%
	本科	124	45.09%
	大专	91	33.09%
	高中(含)以下	32	11.64%
月收入	3000元以下	45	16.36%
	3000元-5000元	103	37.45%
	5000元-7000元	89	32.36%
	7000元以上	38	13.82%

其中,在本次接受问卷调查的90后员工中,工作年限在3-5年之间的人员占比最高,有149人,占样本总数的54.18%;排在第二位的工作年限是5-8年的人数有64人,占样本总数的23.27%;排在第三、第四的分别是2年以下和8年以上,人数分别为52人、10人,分别占样本总数的18.91%、3.64%。另外,他们当中日常拥有爱好人数占比最多的是3中,人数有84人,占样本总数的30.55%;紧随其后的是拥有5种以上爱好的人,人数为64人,占样本总数的23.27%;而排名第三、第四的人数较为接近,分别是拥有4种爱好和2种爱好的人,人数分别有54人、52人,分别占样本总数的19.64%、18.91%;排在最后的是仅有1种爱好的人,人数有21人,占样本总数的7.64%。具体如表3-3所示:

表3-3 对90后员工的工作年限、爱好数量的调查统计

		人数	样本占比
工作年限	2年以下	52	18.91%
	3-5年	149	54.18%
	5-8年	64	23.27%
	8年以上	10	3.64%

续表 3-3 对 90 后员工的工作年限、爱好数量的调查统计

	人数	样本占比
爱好	1 种	7.64%
	2 种	18.91%
	3 种	30.55%
	4 种	19.64%
	5 种以上	23.27%

通过本次对 90 后员工的问卷调查，我们可以发现，90 后天生就更容易接受新生事物。其中，在统计问卷调查数据时得出，他们对新的工作任务、新鲜事物的接受容易度是分列第一、第二的，选择的人数分别有 191 人、184 人，分别占样本总数的 69.45%、66.91%，占比都超过了样本总数的三分之二；排在第三位、第四、第五位容易接受度的分别是客观看待身边事物、接受新的工作挑战、客观看待社会新闻，人数分别为 175 人、173 人、169 人，分别占样本总数的 63.64%、62.91%、61.45%。这三者的比例较为接近。排在最末位的是理解他人感受，选择的人数仅有 89 人，占样本总数的 32.36%，比例未达总人数的三分之一。具体如表 3-4 所示：

表 3-4 对 90 后员工对接受事物的难易程度的调查统计

	人数	样本占比
客观、看待社会新闻	169	61.45%
客观、看待身边事物	175	63.64%
理解他人感受	89	32.36%
接收新鲜事物能力	184	66.91%
接收新的工作任务	191	69.45%
接收新的工作挑战	173	62.91%

通过对我们国家 90 后员工进行问卷调查和分析研究，可以总结得出，我国 90 后员工既具有年轻人热衷探索、不甘于平淡的特性，又极具时代发展烙印的群体特征。他们的群体特征主要体现为以下几方面：

- (1) 我行我素，情感观念意识淡薄
- 受到成长背景和国家生育政策影响，90 后群体中的大部分人都是独生子女，家庭中缺少同辈的兄弟姐妹，自小就被父母和祖父母捧为“掌上明珠”，处理任何事宜都习惯从自身考虑，从自身角度出发，不善于与他人交往相处，缺乏共情和理解他人的能力。凡事以自我为中心，难以接受有别于自己的观点和看法，缺乏情感培养与教育。

（2）兴趣广泛，热衷探索

90后群体兴趣爱好较为广泛，童年时期富足和幸福的生活感受也使得他们兴趣涉猎的范围更广、种类更多。成长于便利、快捷的信息互联网和移动互联网时代，敢于尝试、敢于探索，推崇自由和平等，对涌现的新鲜事物也有着独到的理解和看法，勇于探索新潮的文化和事物。

（3）创新意识和思维较强

他们热衷于接受新生事物，勇于向新任务新问题挑战。90后本身就对新生事物有着浓厚的学习兴趣，这也使得他们在工作、生活中更加突显创新意识和展现创新能力。与此同时，90后对于创新的认识有着自身独到的见解，也会保持对创新的热忱展开独立的学习和研究^[38]。

（4）心理素质较弱，情绪管理能力不足

90后无论是成长背景、家庭条件、教育层次，都较为优越。他们作为刚踏入社会的企业员工，年龄总体较为年轻，对于经历生活的磨练和坎坷较少，心理承受和调节能力较弱，积累处理复杂情绪的经验相对不足，在工作逆境中容易产生情绪剧烈波动，因此情绪控制管理能力不足。另外，90后对事物的判断能力和心理抗压能力水平较弱，遇到难以解决的困难时缺乏主动思考分析的能力，缺乏引导可能会产生逆反或抵触行为。

3.2 90后需求分析

经过我们问卷调查和数据分析，将90后员工置身于企业工作环境中，我们可以发现，90后员工认为在工作条件中、从重要程度上选择，排在第一位的是上下级、同事给予的尊重，选择的人数占比高达73.09%，人数有201人；排在第二位的是自身业务能力，选择人数有195人，占样本总数的70.91%；排在第三、第四、第五位的较为接近，分别是工资水平、个人能力得到充分展现、岗位保障，选择的人数分别为175人、172人、169人，分别占样本总数的63.64%、62.55%、61.54%；排在第六、第七位的是个人潜能得到发展和上下级、同事关系，选择的人数有157人、124人，占样本总数的57.09%、45.09%。具体如表3-5所示：

表3-5 对90后员工对工作条件要素中重要程度的调查统计

	人数	样本占比
工资水平是否重要	175	63.64%
岗位保障	169	61.45%
与上下级、同事关系	124	45.09%
自身业务能力	195	70.91%

续表 3-5 对 90 后员工对工作条件要素中重要程度的调查统计

	人数	样本占比
上下级、同事给予的尊重	201	73.09%
能力充分展现	172	62.55%
个人潜能得到发展	157	57.09%

经过笔者对 90 后进行跟踪访问,我们了解到 90 后在个人经济独立方面对自身要求更高,他们内心渴望自己比父辈更优秀,而且私底下也会与他人相互“攀比”,而不是甘于做一个“啃老族”。他们中有的父母虽然本身学历不高,但凭借自身的努力、紧抓时代机遇,现已成为当地标杆企业中的重要干部。与之相对的 90 后即使赶上互联网迅速发展浪潮,自身也经过十多年的学习,熟悉掌握多项专业领域技术,主观地觉得自身比父辈更加优秀,进而渴望更加丰厚的福利待遇、更加宜人的居所条件、更加畅顺的晋升通道、更加积极和谐的工作氛围。

在开展本次 90 后员工课题研究时,作者为了更加直观呈现调查问卷结果和展示 Y 建筑设计公司实际激励情况,在开展的调查过程中,采取了企业员工相互比较调查,把公司 90 后员工激励问卷调查放置于其内部的人力资源管理结构进行展开。

经过本文认真而细致的调查问卷,辅以个别访谈调查得出分析结果,发现不同年龄层次之间员工的需求满意度并不相同。具体如表 3-6 所示:

表 3-6 Y 建筑设计公司 90 后员工与其他员工需求满意度统计

分类	样本总人数 (人)	工资水平 的样本占比	岗位保障 的样本占比	业务培训和技能提升 的样本占比	职业发展的样本占比	上级认同与尊重 意见的样本占比	上级和同事关怀、照顾 的样本占比
90 后员工	215	75.35%	68.84%	61.40%	59.07%	54.88%	47.44%
其他员工	127	62.20%	69.29%	48.82%	32.28%	44.09%	40.16%

与其他年龄层段的员工不同,Y 公司 90 后员工关注程度最高的是工资水平,选择的员工人数为 162 人,占 90 后员工样本总数的 75.35%;第二高为岗位保障,选择的员工人数为 148 人,占 90 后员工样本总数的 68.84%;排在第三位的业务培训和技能提升机会,选择的员工人数为 132 人,占 90 后员工样本总数的 61.40%;排在第四、第五位的分别是职业发展、上级认同与尊重意见,选择的员工人数分别为 127 人、118 人,分别占 90 后员工样本总数的 59.07%、54.88%;排在最后的是上级和同事关怀、照顾,选择的员工人数为 102 人,占 90 后员工样本总数的 47.44%。

不同于90后员工，其他年龄层段的员工最重视岗位保障，选择的人数有88人，占其他年龄层段的员工样本总数的69.29%；排在第二位的工资水平，选择的员工人数为79人，占其他年龄层段员工样本总数的62.20%；排在第三、四、五的分别是业务培训和技能提升机会、上级认同与尊重意见、上级和同事的关怀、照顾，呈梯级递减趋势，选择的员工人数分别为62、56、51人，分别占其他年龄层段员工样本总数的48.82%、44.09%、40.16%；排在最后的是职业发展，选择的员工人数仅有41人，占其他年龄层段员工样本总数的32.28%。

总体上，Y建筑设计公司90后员工的需求顺序为工资水平、岗位保障、业务培训和技能提升机会、职业发展、上级认同与尊重意见、上级和同事关怀与照顾与其相对于的需求层次分别为生理需要、安全需要、自我实现需要、尊重需要、情感和归属需要。而Y建筑设计公司其他年龄层段员工的需求顺序为岗位保障、工资水平、业务培训和技能提升机会、上级认同与尊重意见、上级和同事关怀与照顾、职业发展，我们也可以得知与之相对应的是安全需要、生理需要、尊重需要、情感和归属需要、自我实现需要。Y建筑设计公司90后员工与其他员工需求的排序上只是位列第一、第二顺序的不同，但是，我们也需要看到，从数据上看，相较于其他年龄段的员工，90后员工群体在需求的上是高度的一致性，因此，加强对Y建筑设计公司90后员工激励优化相当必要。

第4章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制的现状与存在问题

4.1 Y 建筑设计公司简介

4.1.1 公司基本情况

Y 建筑设计公司于 1997 年 10 月创立,注册资本约 2000 万元,总资产约 1.15 亿元,公司地址位于广东省湛江市赤坎区,二十多年专注于市政设计、房屋建筑及园林景观等多个领域,Y 公司积极挖掘优秀人才和打造专业团队,是当地一个排名居前且较有行业影响力的民营建筑设计公司。当前,新型冠状病毒疫情仍在全球各个地区传播蔓延,我们政府实行“外防输入、内防反弹”的工作方针,采取各类行之有效的疫情防控措施,促使国家整体经济恢复增长已成趋势。而公司积极应对国家行业的监管政策变化,不断提高企业自身风险预警意识和防范水平,有效减少各类经营风险。2021 年上半年公司获得营业收入约 3895 万元,同比下降约 5.9%,上半年公司营业利润约 325 万元。

Y 建筑设计公司管理层积极挖掘、引进和培育人才,在二十四年的公司规模扩大过程中,设定内部人才培养晋升计划,它在公司发展初期,极大推动公司的人才储备和晋升任用工作,逐渐构建优质工程、优美景观、优良安全监管体系,变成一家装备精良、力量雄厚的民营建筑设计企业。拥有齐全的技术设备和丰富的机械设备,实现公司设备间平台化管理,可借助科技平台调配装备系统。公司在岗职工共有 1134 人,其中工程技术人员和中层管理人员共 212 人,具有中级技术资格 78 人,高级技术资格 21 人,其中技术人员中级技术资格 69 人,高级技术资格 15 人,拥有三级建造师 22 人,二级建造师 17 人和一级建造师 13 人。

4.1.2 公司组织架构

Y 建筑设计公司人员结构较为合理,在总经理下设总会计师、总工程师、副总经理,在副总经理下设商务部、行政部;在总工程师下设技术部、施工材料部、项目工程部、质量安全部;总会计师负责统管财务部。公司组织结构图 4-1 所示:

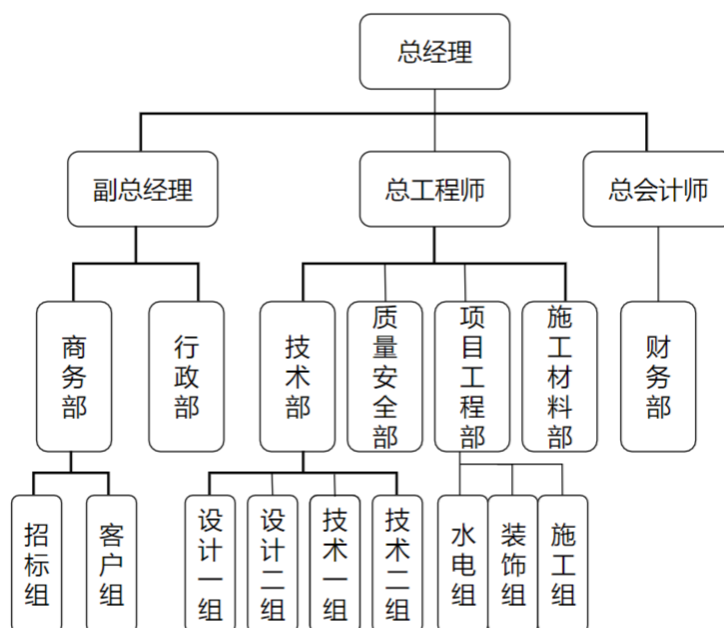


图 4-1 Y 建筑设计公司组织架构

4.1.3 公司发展历程

Y 建筑设计公司创立于 1997 年 10 月，成立之初凭借创始人及其家族耐心经营才发展成为民营建筑设计施工企业。经过二十四载的悉心经营和默默积累，创始人的相关亲属执行良性退出方法，依次淡出公司日常经营，公司已逐渐发展跃升为广东湛江地区房屋建筑设计施工的领跑者和市内行业技术骨干施工团队，业务遍布全市四区三市两县，更有部分辐射至广州、深圳等一线区域，驰而不息地提升公司的行业影响力。

Y 建筑设计公司牢牢把握行业技术创新契机，分批次开展行业前沿技术的应用研究，锻造过硬的技术能力，推动公司的工程质量迈上新台阶，目前已经成为拥有十三种施工资质的领先建筑设计企业，拥有的施工等级资质由低到高排序，主要包括：三级资质有：城市道路工程照明专业承包；二级资质有：控制爆破工程、房地产开发、市政公用工程施工总承包、建筑装饰装修工程专业承包；一级资质有：锅炉压力容器安装工程专业承包、钢结构工程专业承包、建筑工程施工总承包；同时还拥有大型土石方工程、压力管道安装改造维修工程专业承包 GC2 级、起重机械安装及维修工程专业承包 B 级等。

2009 年是公司业务经营最煎熬的一年，当时受到全球金融危机持续蔓延影响，公司位于本地在建工程推进困难，项目资金异常紧张，因此 Y 建筑设计公司管理层决定推动开源节流并行措施，适逢我国中央政府指导人民银行施行适度宽松的货币政策，公司组织管理层多方联系，获得属地政府与城市商业银行支持，获得本地商业银行低息贷款援助。公司积极引进国家重点大学建筑特长人才，联

合本地高校构筑专业人才培养平台。坚定不移地实施挖掘市场、紧抓机遇、跨越发展的经营策略,积极应对国内行业市场变化,提前超额达成了全年经营利润目标,取得企业经营业绩上的新突破,促进公司综合竞争力和可持续发展能力迅速增强。公司 2009 年实现整体营业收入约 1371 万元,同比增长约 18.66%,实现企业经营利润约 102 万元。

2011 年,面对剧烈多变的宏观经济环境和萎靡不振的市场需求,经过公司管理层审慎考虑,决定采取稳妥而有效的运营策略,主动顺应国家产业升级和转型发展的要求,强化自身人才优势,集中人力物力用于发展富有特色专业优势的科技园建设、环境工程服务、工程咨询服务、房地产开发与建筑工程管理等领域业务,全力打造城市路政建设与园区管理产业链,公司全年实现营业总收入约 1854 万元,同比增长约 5.6%,当年公司营业利润约 148 万元。

2017 年,公司顺应行业政策变化,努力拓展市场规模,通过合理统筹、科学布局、有效满足重点市场,主动参加省内市外等周边城市配套设施建设投标,在公路桥梁、轨道交通等建设领域不断提升企业自身知名度。积极探索别具特色的服务模式,寻找新的经营利润增长点。积极应对市场趋势变化,挖掘企业现有技术能力配置和人力资源优势,持续提高经营项目管理的深度和广度。

2019 年,我们国内经济运行秩序较为平稳,公司迎来重磅房地产监管调控政策和近乎白热化的市场竞争格局,全面研判市场趋势,树牢风险意识,研究制定竞争策略,探索行业技术的创新发展路径,不断提升工程项目建设盈利水平,注重发挥公司在销售、建设、设计等各环节的专业优势,提升动工项目收益整体水平,公司获得营业收入约 9120 万元,同比增长约 8.1%,当年公司营业利润约 714 万元。

2021 年上半年,国内肆虐的新冠疫情得到有效遏制,经济整体平稳持续恢复。公司主动响应和支持国家、省、市关于行业监管政策,持续提高经营项目风险防范意识,继而审慎推进商品房建设业务进度,积极提高企业自身专业资质水平,进一步拓展城建项目盈利能力,力求提高单一业务项目利润水平。公司获得营业收入约 3895 万元,同比下降约 5.9%,上半年公司营业利润约 325 万元。

4.2 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制现状

Y 建筑设计公司现有员工人数为 1134 人,这当中有 90 后员工 402 名,其群体人数比例超过公司员工总数的三分之一,单个群体基数多,总体比例高,相信在不久的将来,随着技术骨干队伍充实、公司经营业务拓展、整体发展步伐加快,90 后员工人数在公司人数所占比率将会有所提升,将陆续成为 Y 建筑设计公司发展的骨干力量,那么公司组织管理层就有一个急需研究和解决的课题,那就是

应如何设定和推行人力资源管理制度，以此激发和提升 90 后员工工作主动性和工作积极性，进而推动公司的预期目标达成。当前 Y 建筑设计公司 90 后女性员工人数有 32 人，90 后男性员工人数有 370 人，其两者分别占公司 90 后员工总人数的 7.96%、92.04%，企业中 90 后员工呈现男性多，女性少的现象，而且男性比例超过九成。

得益于国民观念更新转变、国家科教兴国战略推行、义务教育普惠普及、高等教育事业发展等等良好成长背景，加上 90 后家庭经济条件相比 70、80 后的更为富裕，使得 90 后员工整体的学历层次较高。按照文化程度对 Y 公司 90 后员工进行分层，其中拥有研究生及以上学历有 39 人，约占公司 90 后人数的 9.7%；大学本科的人数有 182 人，约占比为 45.27%；拥有大学专科的也有 149 人，约占比为 37.06%；而持有高中（含）及以下学历人员仅有 32 人，约占公司 90 后总员工数的 7.96%；由此得知，公司 90 后员工整体接受教育层次较高，可引导、塑造性强。因此，将来在 Y 公司的持续发展和规模扩张中，90 后员工自然而然地成为公司队伍的主要力量，对其加强管理、引导、培养、激励是十分必要的。唯有如此才能提升公司整体综合实力，促进公司经营战略目标达成。

通过与 Y 建筑公司组织中高层管理者访谈、90 后员工调查问卷和个别访谈，查阅公司日常人力资源管理规范文件，对 Y 公司 90 后现有的激励体系形成较为客观和全面的了解。Y 公司推行的激励机制主要包含薪酬福利激励、考核晋升激励、学习培训激励、组织文化激励等四方面，具体情况如下：

4.2.1 薪酬福利激励机制

在自身二十四年的发展历史中，Y 公司组织管理层也尝试转变管理观念，使用现代企业人力资源相关管理方式，理顺内部人力资源管理框架，设定与之相适应的薪酬激励制度，然则管理层对 90 后群体的培养和引导工作相对不足，仍然套用旧时的管理制度对待 90 后员工，而没有意识到 90 后员工特征明显有别于其他往辈。90 后不仅对自身薪酬福利要求更高，而且还期盼有更丰富的精神激励，因此，90 后员工在薪酬福利的需要未能到有效满足，也使得公司激励机制未能实现预期效果。

当前，公司 90 后员工执行的薪酬组成主要包含基本工资和绩效奖金等两个部分，而基本工资则是由公司内部人力资源管理者按照员工的教育水平、工作年限、职务等级、职称和技能水平等综合条件进行层次划分，绩效奖金则是由员工的直属上级参照公司统一的员工绩效考评表进行评分确定，但开展考评的直属领导仅仅是根据自身主观感受对员工的思想作风、工作态度、公司组织文化认同等项目进行评分，考评内容设置笼统，评分项目缺乏客观性，同时每月考核结果仅

作为部门内部人员绩效排名,并未纳入公司人力资源管理部门对员工的工资薪酬划分和确定的范畴。此种员工考核工作流于形式,具体开展上级主管态度敷衍,予激发员工工作积极性和工作主动性毫无益处。而除薪资以外的员工福利保障也都是常规的项目,主要包括国家法定节假日过节费、话费补贴、伙食补贴、出行补贴、和法定的“五险一金”等。此外,公司为了部门内部更加便捷开展文体活动,建设了露天乒乓球、羽毛球、篮球场、小型足球场等活动场地,但因年久失修,缺乏维护保养,现在许多场地都无法正常使用。员工的法定休息天数都是执行国家的最低标准,遇到紧急项目还需赶回公司加班。每月发放 280 元的伙食补贴、100 元出行补贴和 60 元通讯补贴。受新型冠状病毒疫情影响,公司直接取消了半年一次的部门团队建设聚餐活动,同时团队拓展活动经费也一并削减了。

4.2.2 考核晋升激励机制

考核晋升激励作为企业人力资源管理激励机制中一个相当关键的组成部分,会对企业员工的个人期望、行为规范、工作情绪和工作主动性等诸多方面都存在至关重要的影响。员工获得职务上的晋升,不仅仅是取得更加丰厚的薪资报酬,还能提升自身在公司组织和部门的行为影响力。通过与公司管理层、90 后代表的访谈,笔者接触和了解到 Y 公司管理层在员工考核晋升激励方面存在不足,员工考核晋升主要参考其在工作态度、工作年限、和对公司的忠诚度,并综合考虑员工职称等级、技能水平、专利创新、参与或推动公司重大项目情况。

4.2.3 学习培训激励机制

不能忽视的是,对员工施行学习培训激励能持续激发在职员工工作活力,实现企业专业技术跨越发展,有效增强企业综合竞争实力以及推进企业战略决策和目标。与此同时,这也能不断提升和强化企业员工的业务水平和专业能力、综合素质。然而,Y 公司对组织员工技术培训和学历层次提升方面等工作并不重视,人力资源管理部门研究确定的培训大纲仅仅是为了满足员工基本入职条件、掌握初级工作技能和日常办公需要,早已无法满足公司现时的发展战略要求。目前,公司人力资源管理部门用作 90 后员工学习培训的理论陈旧、技术落后、案例和互动缺乏,还存在培训效能低和提升作用不明显等问题。另外,公司虽然赞成和鼓励 90 后员工利用 8 小时外时间开展教育水平和专业技术深造,但缺乏相应的管理制度和政策支持。

4.2.4 组织文化激励机制

Y 公司经过二十四载的发展,一跃成为广东省湛江赤坎区中拥有超过 1100

名员工的优秀企业，早在 2015 年 11 月公司管理层就提出“努力、细致、创新、卓越”的公司发展和经营理念，盼望能为公司注入更为强大的发展动能。事实上，Y 公司的企业文化建设工作流于表面，只注重对公司工作环境的视觉改造，尚未对公司发展理念和经营理念进行深入解读和宣传教育，致使很大一部分的 90 后员工仅仅是在从字面上了解公司的八字经营理念，并不了解整个公司的目标愿景、发展规划和发展方向。还需要格外注意的是，公司高层在内部文化激励方面没有明确路径和计划，公司高层及人力资源管理工作对内部文化激励和塑造的重要性认识不足，没有站在公司战略发展角度制定长期专项工作规划，也没有短期推动的企业文化建设落地的具体抓手，致使公司当前文化建设浮于表面。正因如此，公司内部 90 后员工也缺乏对于公司文化的荣誉感、获得感，紧靠零星的企业文化外部环境改造和文体活动也无法切实点燃他们为公司努力拼搏的工作热情。

4.3 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制中存在问题与原因

4.3.1 公司高层重视程度相对不足

一个企业的高级管理者是负责日常运营、制定公司发展战略和经营策略的重要灵魂人物，在公司管理水平、业务规模和发展速度等方面有着不可或缺的作用。一个优秀的公司战略和发展策略，也同样会牵动和引导着内部每一位员工的现实行为。管理者应从何种角度出发，引导员工主动将自身职业发展规划和公司长期发展战略有机结合，是每一个公司实现突破发展绕不开的重要课题。一直以来，Y 公司主要业务扩张的功劳都是由总经理和总工程师两人，他们在公司发展初期，就已经是非常优秀的建筑专业人才，而且凭借良好的行业声誉、过硬的业务能力和优质的服务水平，带领公司一次次走出经营困境。也正是如此，公司高层特别注重把握现行的行业政策、上下游公司的日常关系和相关主管部门的沟通联系，也使得其二人对公司整体技术资质和业务能力关注相对不足，因此，在一定程度上忽视了公司内部人才挖掘、招聘、培养和重用，特别是对 90 后员工的关注自然更是缺乏。由于时代发展背景和性格特征的不同，“90 后”员工相比其他年龄层员工普遍家庭条件较好，没有特别的经济压力和负担，也使得他们的工作离职率比其他年龄段的高^[39]。在整个调查过程中，笔者还发现了一个很明显的问题，就是 Y 建筑设计公司管理层对内部 90 后员工了解不够充分，认为虽然 90 后员工与其他 70 后、80 后员工个人特性有区别，但差异性并不明显。因而，公司高层管理者并未将企业自身发展理念、导向需求与 90 后员工个人利益紧紧联系在一起，并未能主动调动在职 90 后员工的工作积极性，实施各项切切实实的内部激励制度，也间接造成公司内部人员心理状态散漫。

4.3.2 薪酬结构设计不合理

Y 公司管理层对内部管理认识不足,尚未对国内外先进激励理论进行系统、完备的学习和研究,对薪酬结构在员工的激励作用上的认识不充分,缺乏全面而详细的顶层设计。当然,假若这种情况发生在公司成长和创立的初期是可以接受的,但作为已成长成为属地的优秀企业代表仍然存在此种行为就明显不符合时宜,就更不用说,近段时间在员工的薪酬结构确定和管理上日益混乱的问题。据笔者问卷调查了解,公司超过六成的 90 后员工认为工资水平和岗位保障都非常重要,超半数的 90 后员工对公司施行的薪酬结构不满意,因为他们认为在职称水平、学历层次、工作年限等相同的情况下,却只因招聘途径不同,彼此间的薪酬水平相差近四分之一。虽然公司持续发展壮大,但推行的薪酬结构制度依然因循守旧,此外,个别人力资源管理者滥用岗位职权,其中的小部分人对员工的薪酬结构决定权和话语权超越正常阈值,这种现象充分地说明公司推行的薪酬管理制度不规范、不严谨。

毫不讳言,Y 公司搭建并推行的 90 后员工的薪酬体系要素十分单调,只是单纯的由绩效工资和基本工资两方面构成。不难看出 90 后员工的薪酬结构设计所囊括的要素少,通过晋升而调整薪酬的条件苛刻,如此造成内部管理的灵活性和激励性的匮乏。当前执行的 90 后员工的薪酬水平略低于同市竞争对手给予的标准,也在一定程度上造成薪酬结构在公司内外部环境中的激励性和公平性欠缺,致使员工的不满情绪难以消除,若任其发展将严重危及公司的经营发展。

4.3.3 管理方式粗放,工作流于形式

现代企业管理理论中指出,完善的企业管理方式不仅囊括标准化和规范化的管理,还需要有完整而客观的考核评价体系和科学的管理制度等等。一个杰出的现在企业管理方式能持续提升企业员工的凝聚力和向心力,它不单单是企业内部的正向管理方法,也是企业管理者与员工两者密切沟通的“民心桥”。

Y 建筑设计公司中层管理者和人力资源管理相关工作者,一直以来都是秉承公司管理层所作的决策不管正确与否,不管难度大小、不管是否成熟,必须不折不扣、百分至一百完成,且并没有设立相关反馈和提出建议意见的平台、渠道。但 90 后作为新生代员工,他们普遍重视自身知情权和表达权,比 70 后、80 后更有参与公司运营、决策活动的强烈愿望,而且 90 后还是乐于、善于表达的一群人。遇到不科学、不合理、不合时宜的制度和行为,都会勇敢表达自身的看法,希望能得到上级和公司高层的表扬和肯定,可以真正参与到公司重要发展决策活动中。

综合评估 Y 建筑设计公司对员工的绩效考核工作,仅靠上级主管依照自身

主观感受去完成的几份绩效考核评估表,此行为欠缺与考核员工有效沟通和信息反馈,无法保证绩效评估工作本身的客观性、科学性和有效性。接到一部分 90 后员工信息反馈,公司组织开展的绩效评估工作名不副实,仅仅是一个走过场的形式主义工作,无端耗费公司宝贵的人力资源,严重欠缺考核评估所应承载的激励作用,对于企业日常管理和员工推动工作无利,反而会消磨的企业管理效能和挫伤员工工作主动性。

4.3.4 职务晋升困难,过于强调论资排辈

Y 公司在开展核心岗位人员选拔的工作欠缺科学性和民主化,并不是通过在公司办公系统中发布选拔通知,鼓励满足条件的员工踊跃报名,而是由人力资源管理者整理出若干位后备人选名单报公司高层。由公司总经理组织三位公司高层进行会议研究形成统一意见后直接宣布人员晋升结果。此种决定选拔任用方式未能全方面、多角度、立体式掌握所有候选的 90 后员工情况,明显不合时宜和缺乏公开公平公正。

公司的员工职务晋升渠道堵塞,公司人力资源管理方式粗放,仅靠员工在公司任职年限、工作态度等条件来简单筛选后备人选名单,欠缺对核心、重要岗位任职条件的认真梳理和综合分析。在信息整理和评估不充分的条件下,一味强调公司高层召集会议统一研究,尚未建立合理高效的晋升评估制度,一系列的管理工作都使得员工职务晋升难以发挥应有的激励效果。公司应该完善 90 后员工职务晋升制度,通过明确公司内部岗位职务晋升的基本条件、教育层次、专业能力、职称水平等方面的任职条件,切实引导、培育好我们的 90 后员工,提升他们的工作热情、获得感、幸福感、满意度,进而缓解公司内部 90 后人才流失的问题。

我们也深知每位员工都渴望在自身所处的行业与岗位中有所突破和成就,员工和公司之间的关系是相互依存、相互成就的。我们员工实现良性发展,也会助力企业健康成长。特别是公司 90 后员工将来逐渐成为公司中高层骨干时,我们公司在实施 90 后员工激励措施时要充分明确 90 后员工的晋升和发展路径,要充分发挥我们企业管理者的主观能动性,积极学习、教育和引导 90 后员工主动将自身职业发展规划融入公司的未来发展战略上来,努力实现两者的有机统一。

4.3.5 精神激励少,反馈时间过长

美国著名的麻省理工大学资深教授彼得·圣吉于 1990 年出版的《第五项修炼》代表作中提出一个观点,建立共同愿景是构建学习型组织中的关键一环,具体指的是企业组织要建立一个为内部成员所追求和拥护的愿望景象,会使得内部产生强大凝聚力和驱动力。具体应用于企业管理中,打造公司与员工共同愿景能够持续不断提升内部成员的凝聚力,从而推动公司战略目标实现。而我们的 Y 公

司没有意识到组织文化和精神激励的重要性,缺乏对自身企业文化的营造和宣传,公司内网的企业文化动态栏目更新滞后,企业文化工作浮于表面,致使企业与员工之间未能有效形成共同愿景。对于近年来兴起的抖音、快手、今日头条等平台的运用也远远没有跟上步伐,现在企业仍然采用的多年前的旧交流平台,90 后员工参与其中的交流满意度很低。

Y 建筑设计公司需要抓紧时间吸引、培训、引导 90 后员工这一将来主力军群体,靠公司现有的传统企业的激励理论和简单的措施激励体系是远远不够的,而这种激励体系并不健全的状况,对于公司 90 后员工人才战略的实施和创新发展十分不利。公司现有的精神激励仅有年底 20 个的先进员工表彰,覆盖面小,反馈时间长,并且在评选过程中,仅依靠各部门按员工资历进行报送人选,由公司高层讨论汇总名单情况确定最终获评人选。近三年来,90 后员工在评选名单中分别占 1、3、4 名,获得此等年终先进表彰的人数少,精神激励反馈时间过长,不利于调动 Y 建筑设计公司 90 后员工日常工作积极性,进而影响公司业务长远发展。

第 5 章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的设计

5.1 优化方案设计的基本思路、目标与原则

5.1.1 优化方案设计的基本思路

Y 建筑设计公司在内部 90 后员工激励机制的优化工作上应该重点突出公司发展战略目标和发展愿景,实现 90 后员工个人发展规划与公司发展愿景之间的良性统一,通过对 90 后员工进行细致深入的群体调查,真正找出该群体激励症结所在,进行对症下药,积极给出解决对策,不断优化针对 90 后员工的激励机制,帮助其更好地融入公司愿景。

在前文的分析中,可以看到 Y 公司在 90 后员工激励机制中存在一些问题,针对 90 后员工的激励效果收效甚微。主要表现为薪酬结构不合理、缺乏系统岗位培训、绩效考核评估不科学、职务晋升困难、精神激励少等问题,导致公司中 90 后员工呈现工作积极性和工作主动性低迷的状态。长期以往,不仅会降低公司内部人力资源管理的运行效能,还会使得 90 后难以得到切实有效的管理激励。公司管理层要对其予以重视,想方设法从根本上解决好内部 90 后员工管理激励问题,要紧扣 90 后员工的群体特征和不同需求,研究和借鉴国内外先进的激励理论实践成果,对内部 90 后员工管理激励体系进行重新优化设计,从而提高对内部 90 后员工激励机制运行效能。卓有成效的激励机制不仅能撬动员工的工作主动性和工作积极性提升,还能挖掘员工的内在潜藏的创造力和创新力,进而推动企业努力向前发展。

大量企业管理实践证明,公司要注重遵循先进激励理论的应用原理,紧扣当前公司发展阶段和现实条件,瞄准内部 90 后员工的共性特征和个性需求,进而重新优化和设计 90 后员工的激励机制。

(1) 找准问题痛点

激励机制优化须以显性激励为主,以隐形激励为辅,要注重把准把脉,紧盯公司内部 90 后员工的个性需求和群体痛点,以 90 后员工最低满意度、最迫切解决的薪酬制度为切入点,围绕员工培训、绩效考核、职务晋升、精神激励等全方面、多角度进行优化和完善公司 90 后员工激励制度,通过多种方式激励 90 后员工提升工作效能,促进公司经营管理目标更好更快地实现。

(2) 实现公平透明

公司激励机制优化工作应该充分体现透明性和公平性,这是确保整个优化方案持续发挥效力的关键。正是由于公司内部在薪酬层次确定、员工职务晋升、绩效考核等多方面工作中存在透明性和公平性不足的现象,才使得我们内部 90 后

工作积极性遭受到打击和挫折。要想扭转此种现象，必须从公司内部管理制度、激励机制设定上面下工夫。可坚持实行按劳分配，参照员工贡献大小、能力高低以及推进项目难易程度而进行分配，从而提升 90 后员工的工作热情。

（3）确保长期有效

激励效果的显现并不是立竿见影的，而是伴随着时间的推进而逐步涌现，因此，我们的企业管理者需要保证优化后的激励机制能持续平稳运行。通过时间的沉淀和对员工的耐心地政策宣传，引导广大在职的 90 后员工聚焦工作目标，积极工作，推动公司各项业务迈向新的台阶。反之，如果公司推行的激励机制瞬息万变，将使得在职员工变得无所适从，也难以全副身心投入到具体工作中，更无法有效发挥激励机制政策所应起到的正面引导效果。

此外，企业对整个优化措施有一个总体而全面的把握，把这个激励 90 后员工的好事办好办实，各项工作落实落细，这就要求我们企业，特别是管理层要明白，各个举措中运用到的是什么理论原理，如何发挥激励作用，又应该如何保持持续有效。

我们要看到企业现在“大锅饭”现象严重，很多时候员工干好干坏一个样，没有取得好的经营效益。同时，在前期对 90 后员工进行需求特征分析时，我们也了解和掌握到 90 后员工对薪酬方面的满意度低，且十分重视工资薪酬。因此，在员工工资薪酬结构优化中，满足我们 90 后员工关于马斯洛需求层次理论中的生存需要和安全需要、奥尔德弗 ERG 理论中的生存需要、要体现员工自身价值的公平需要，以此强化 90 后员工积极工作动机，在企业内部营造良好和谐的竞争氛围。

科学而系统的岗位培训能有效提升员工个人能力，能加速员工实现自身职业规划的重要手段。我们可以通过岗位培训，满足员工的在马斯洛需求层次理论中自我实现与奥尔德弗 ERG 理论中成长的需要，满足员工职业能力提升的热切期望，这对于我们施行的激励工作大有裨益。

在开展培训开发体系设计与管理的时候，也应该以绩效考核作为重要依据，要充分发挥绩效考核指挥棒的导向作用，也是我们企业开展员工工作公平公正的一种价值体现。

而我们需要看到公司在职务晋升方面，论资排辈现象严重，极大挫伤我们 90 后员工的工作积极性。在这种情形之下我们需要关注到 90 后员工人员已超过公司总人数的三分之一，这个群体在接受管理的过程中也需要的中被尊重、平等对待的需求。职务晋升能给予 90 后员工更多的企业业务管理权和事务参与权，可以满足他们被尊重的需要，能实现他们自我人身价值，满足他们的成长需要。

增设精神激励项目一方面是满足 90 后员工对优秀组织文化的期望，另一方

面是公司借助文化软的实力的影响,对 90 后员工进行熏陶和塑造,引导 90 后员工在不断满足自身需要层次的同时,牢固树立公正公平透明的组织文化理念,以此强化和引导 90 后员工持续不断地迸发工作热情,努力拼搏、迎难而上,不断增强公司业务水平和综合能力。

5.1.2 优化方案设计的目标

公司管理层需要着重研究和把握激励理论的作用核心,借助科学高效的管理方法,确保未来企业可以在正确的道路上发展^[40]。Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制的优化是通过实现企业发展战略与 90 后员工个人规划相契合而完善发展的方案,应聚焦实现公司下列三个具体目标:

(1) 破解 90 后员工离职困局

假若公司内部员工流失现象严重,这无疑将严重增加公司人力资源管理成本,公司需要通过连续不断地招聘、培训员工才能确保业务正常开展,也使得公司用作日常管理、培训的资金使用效率低下。而稳定而又各有所长的员工组成的团队不但会使得公司管理成本下降,还能有效提升内部密切协作的工作效能。而事实上,Y 建筑设计公司现时对 90 后员工激励机制存在诸多不完善问题,造成了公司内部员工团队结构的不稳定。随着市场经济的深入发展,市场竞争的愈演愈烈使得高精尖人才在全球范围内抢夺现象越演越烈,Y 建筑设计公司同样面临着 90 后员工流失问题。近年来,Y 建筑设计公司的 90 后员工流失率仍在不断攀升。我们管理者需要正视并予以妥善解决,针对满足内部 90 后员工不同层次的需求,当他们占据支配地位的需求得以满足时,将继续寻求更高层次需求的满足,也会对公司组织产生获得感和归属感,在团队留任和晋升的愿望将被强化,更加积极共享知识并创造新知识,迸发出新活力^[41]。

(2) 提升 90 后员工工作效率,促进企业竞争力整体提升

Y 建筑设计公司通过优化 90 后员工激励机制,真正发挥公司内部管理激励效用,促使 90 后员工全力以赴将工作热情和工作干劲投入公司业务工作中,为企业的业务发展和目标达成贡献青春和力量^[42]。尽管 Y 建筑设计公司现已成为广东湛江本地的房屋建筑设计施工的领跑民营企业,但是其内部的 90 后员工激励机制存在急需改进的问题,就如本文提及的薪酬结构不合理、缺乏系统岗位培训、绩效考核评估不科学、职务晋升困难、精神激励少等现象,造成了 90 后员工士气低下等现象。更有部分 90 后员工已采取了辞职的实际行动,而由于某些原因没有离职的 90 后员工,也会存在工作懈怠的行为,呈现工作效率低下现象。

(3) 实现企业战略目标与 90 后员工个人规划紧密结合

Y 建筑设计公司在员工激励机制的优化,要最大程度上激发 90 后员工的工

作积极性,就必须考虑 90 后员工的职业生涯规划,通过深入调查研究、实地走访调查,要掌握 90 后员工个人需求、个人职业生涯规划以及其人生愿景。而公司组织管理者在进行 90 后员工相应激励机制优化时,要充分意识和综合考虑 90 后员工的人生追求不仅包括物质追求的满足,还包括精神层面上的追求和满足,注重发挥公司管理激励中的引导和教育作用,引导内部 90 后员工主动自身职业生涯规划融入公司的阶段任务和发展战略之中。深入 90 后员工群体进行心声聆听,切实倾听其职业生涯规划,集体讨论科学研究确定 90 后员工职业晋升路径,并将其与企业战略目标有机融合。企业管理者要规划和设计好 90 后员工的未来职业发展,明晰其职业发展的纵向和横向规划选择,激励他们为实现个人发展目标而挖掘内在在工作潜力,以更加昂扬的姿态、扎实的作风推进工作向前发展^[43]。

5.1.3 优化方案设计的原则

人力资源管理研究内容之一是挖掘员工的内在潜能,作为我国求职市场中新一代生力军—90 后员工,对他们展开群体特质、性格特点、目标规划等研究是大有裨益的。我们中国共产党的第一代中央领导集体的核心毛泽东主席在《反对本本主义》一文中提出“没有调查,没有发言权”的著名论断。同样适用于现在企业管理,我们的企业需要认真调查在职 90 后员工中占据支配地位的需求,专门设置满足他们需要的激励制度进行管理。激励作为现代企业人力资源管理中的关键一环,不仅直接影响着内部 90 后员工的工作效率和产出效能,还对企业的人力资源管理效能和经济效益有着显著作用^[44]。因此,立足于当前 Y 建筑设计公司的技术发展和管理实际,提出以下三点方案优化原则:

(1) 物质激励与精神激励有机结合

美国著名的研究学者马斯洛提出的需求层次理论,认为个体在任意时间都有且只有一种需要占据支配地位,只有当占据支配地位的需求获得满足,个体才会向更高层次的需求进行追求^[45]。如果按照物质需要和精神需要对马斯洛需要层次进行分类,那么我们可以得知生理需要和安全需要为物质需要,后三者为精神需要。那么,对于我们公司组织管理者要对内部 90 后员工的需求进行调查和分析,掌握当前在职 90 后员工中占据支配地位的需要,进而开展针对性的优化和满足。通过实地走访对 Y 公司现有 90 后员工进行问卷调查,我们得知 90 后对于工资水平的关注度最高、满意度最低。同时,超过半数的 90 后员工中认为职业发展、上级认同与尊重意见很重要,与此对应的分别是自我实现和尊重需要。由此可见,公司 90 后员工不仅关注物质需要,还非常注重追求精神世界的富足。我们企业管理者在优化 90 后员工激励机制时,需要推行物质激励和精神激励并行的策略,实现两者的有机统一,最大限度提升 90 后员工激励效能。

（2）做到内部激励和外部激励相得益彰

所谓的内部激励，它是一种内在性的行为和心理状态，指的是成就、爱好、兴趣等因素对员工个体行动产生的影响。而外部激励正是与内部激励相对的，它指的是由外在报酬、利益引起的、与工作和任务本身不存在直接关系的激励。一般条件下，我们企业管理者可以通过激发员工兴趣、培养员工爱好、达成员工工作成就等方式进而调动员工的工作积极性和工作创造性。也可以通过奖励绩效奖金和其他外在弹性福利等外部激励方式对员工实现激励。相比之下，内在奖励的表现形式会相对抽象，但维持效果较外部激励的更持久、更高效。外部奖励表现的形式可以更加具体，但其不可或缺。只有将内部激励与外部激励紧密联系又有机统一，才能达到最佳的激励效果。因此，我们企业管理者一方面可以通过内部激励引导员工激发工作兴趣和热情，另一方面也可以借助外部激励给予员工适当的薪酬和绩效奖励，要进一步了解和跟踪公司内部 90 后员工状态，给予与之匹配的内外激励，以获得最佳的员工激励效果^[46]。

（3）实现正激励和负激励相适度

简而明了地介绍，正激励是一种对个体行为或反应的鼓励和肯定，盼望个体的行为或反应能持续进行；负激励则与之相反，是对个体行为或反应的批评和否定，期望个体的行动或反应停止，上述两者构成管理之一体两面，缺一不可。现代企业人力资源管理中，不能仅有奖励、鼓励，而没有约束和惩罚，其两者同等重要。在公司日常经营管理中，公司管理者注重对那些勇于突破技术发展瓶颈、创新创造地解决制约公司发展问题、在推动公司重大项目和发展战略起到关键作用等的 90 后员工要积极给予相适当的表彰、奖励甚至是升职加薪。反之，对于影响公司秩序正常运行和危及部门健康发展等的员工负面行为和习惯，要坚决予以约束和抵制。公司管理者要在内部管理中树立明确的行为价值导向，做到奖惩分明，实现两者适度协同发展^[47]。

（4）做到公开公正公平

大量行政管理实践证明，公正公开公平的管理不仅在社会秩序治理中存在优良的运营管理效果，而且在现在企业管理运营中的各个环节都大有裨益，这也是有目共睹的。Y 建筑设计公司中大部分的 90 后员工受教育的程度和层次都比较高，他们早已接受了公正、公开、公平的管理原则和理念，而且对公司现行的薪酬结构确定、职务晋升的人选确定等工作存在较大不满情绪。公司管理者要留意和跟踪在职 90 后员工的反馈和建议，在公司内部树立公开公正公平的管理理念，优化和完善员工的薪酬制度、职务晋升制度等内部管理规范，让 90 后员工切实感受到内部人力资源管理的公平公正，以此激发他们努力干事创业热情。

（5）确保激励全覆盖

公司管理者开展内部 90 后员工激励机制优化，目的就是提升公司内部未来发展骨干队伍——90 后员工的积极性，做到覆盖公司全体 90 后员工本身就是优化机制的目的和初衷，如此才能在最大限度发挥优化激励机制的效能。同时，我们公司管理者也要注意要做到激励种类的全覆盖，要摸清内部 90 后的需求层次和激励痛点，主要从公司薪酬结构、岗位培训、绩效考核、职务晋升和精神激励等五大方面下大力气，全方位、多角度、多层次对 90 后员工进行激励，从而提升其积极工作效能，优化和降低企业人力资源管理成本，促进公司长远发展目标达成^[48]。

5.2 提升企业管理层激励意识

一个公司能否发展好，首先要看公司管理层的经营管理理念是否正确。一个公司就好比一只木桶，内部能装下多少水，很大程度取决于木桶中最短的那一块板，因此，公司内每一位管理者都应该积极的思考我们自身内部的短板是什么，应如何去补短板促提升。公司管理层特别是最高层的总经理需要系统而深入学习企业激励理论应用，从根本上树立以人为本、科学高效的管理理念，同时组织公司中层以上管理者赴高校，或邀请具有企业丰富实践和先进经验的企业家开展理论教学，注重在公司内部日常管理中应用好激励理论，在公司中培育良好的激励管理氛围。公司管理层要善于发挥自身管理者的主观能动性，总经理、副总经理可带头分组赴北京、上海、广州、深圳等我国经济发展快速的城市和香港、澳门特别行政区中学习所在地优秀企业的管理理念，切实增进自身与时俱进、勇立时代潮头的理念，将激励理论和优秀企业的管理实践经验有机结合，形成一套富有操作性、卓有成效的管理制度。

5.3 薪酬结构优化

薪酬指的是，员工个体向与其存在劳务、聘用关系的所在企业组织提供劳动、服务、智力、资格水平等而获取的多种表现形式的酬劳。其中，关于薪酬的狭义定义是，指通用货币与可供兑换的通用货币报酬。而薪酬的广义定义是，不仅包括狭义的薪酬，还包括员工个人获取的各种各样的非通用货币表现形式的满足。公司在完善和优化对 90 后员工激励机制时，要因应 90 后员工突出的个性需求开展综合、全面的制度设计，特别是在薪酬结构优化方面注重发挥狭义和广义的薪酬对内部 90 后员工的激励作用。

5.3.1 基本工资差异化

公司人力资源管理工作要建立等级分明、层次清晰、管理方便的薪酬体系，要明确员工的基本工资是参照员工本人受教育水平、受聘岗位等级、技术职务级

别、职称专业水平等方面要素进行分别评定。公司人力资源管理部门要对内部员工各个岗位进行定义和分层，对公司设立的特殊、技术岗位的任职人员必须具备一定级别的职称水平或技能等级，特殊岗位任职要充分考虑任职的特殊条件进行综合评定。而对于一般类的岗位而执行差别化的基本工资，要严格贯彻“以级定薪”、“以岗定薪”、“一岗多薪”综合标准的员工薪酬的确定机制^[49]，要全面、科学、严谨考评员工的工作成效，如业务销售员工按照客户量的满意度、产品销售量、销量达标率等指标进行综合评定。与此同时，对推动公司重大战略实现跨越发展、创新公司核心专业技术中有着卓越贡献、推动公司重大项目落成等等重要人才予以升职加薪甚至是破格重用，用极具有吸引力的薪酬待遇，吸引并留住企业核心、关键的 90 后中坚力量^[50]。在公司内部实施差异化的基本工资，统一公司内部的 90 后员工的工资结构，将其分解为岗位工资、职务工资和绩效工资三部分，基本工资的调整将通过绩效工资、职务晋升和岗位升迁的变动来实现。公司将对内部各部门、各岗位进行分类分级管理，内部人员的调动、晋升和管理将严格执行公司管理规定。

5.3.2 职业年金制度化

职业年金指的是，我国党政机关事业单位及与其存在劳动关系的工作人员在参加国家机关事业单位基本养老保险的基础上，另外建立的一种补充性、额外的、非强制性的养老社会保险制度。经过六年多的运用实践和有效验证，建立现代企业员工平稳的职业年金制度，对企业退休后的职工维持任职时的生活品质 and 缓解经济压力，发挥了举足轻重的作用。当前，实施年金制度的权利是企业可以自由选择 and 把握的，而早在三年前 Y 建筑设计公司管理层就提出要实施员工职业年金的预期计划，却一直没有兑现。假若公司期望一直保持现有行业专业优势，就要不断吸纳更多拥有专业技术优势的年轻员工，还要培育和任用好内部优秀的 90 后员工，增强公司储备人才发展后劲，因此，建立起合理、高效的职业年金制度的确是至关重要的。此项制度对于优秀的、注重长远发展的在职员工能发挥强大的激励作用，将很大程度上降低甚至是消除员工的离职意愿。

5.3.3 公司福利弹性化

公司人力资源管理者在确定员工工资报酬标准时要体现客观性和科学性，不仅要参照当地同行业薪资水平，还要满足我们员工的中等生活需要。我们也调查了解了 90 后员工的薪酬收入和消费水平，接受调查的在职 90 后员工中，有 43.71% 并不满意自身工资水平。对比本地消费水平，许多 90 后员工经济压力较大，适当提高薪资待遇对于提升员工的激励作用是较为明显的。此外，公司还要找准在职 90 后员工的个性化需求，进行设置形式多样的弹性福利制度，如无担保低息

购房借款、商业意外险、住房公积金、赴国外旅游、工会慰问、年度服装卡、家属安置费、独生子女补贴、婚丧产事假、美食城现金补贴、健康体检费等等。

5.3.4 奖金设置多元化

经过大量的企业管理实践，我们可以知道设置专项奖金对于在职员工有着巨大的吸引力，也可以显著提升其工作积极性和主动性。经过与 Y 建筑设计公司高层访谈和日常管理的实际，可增设以下三种专项奖励。

（1）设置长期服务奖

设置这个奖是用于鼓励公司聘用的职工能在较长的一段时期持续不断地为公司提供宝贵人力资源和智力资源而给予的奖励。众所周知，公司部门和团队结构不稳定，会有形和无形间增加很多管理和运营成本。新招聘的年轻员工意味着我们的企业需要对其投入培训时间、培训费用和培训教员等一系列支出，之后培训合格还要对分配岗位的具体业务进行学习和熟悉。而持续多年为公司服务的在职员工对公司内部管理制度、办事流程、项目拓展以及团队沟通方面都异常熟悉，无形之间就能有效降低内部人力资源管理成本。公司人力资源管理部门通过增设长期服务奖，能持续教育和引导忠诚的在职员工与公司签订长效服务合同，从而保持公司内部团队稳定，为公司长远发展提供强而有力的队伍保障。

（2）设置创新奖

在互联网迅速发展的时代背景下，90 后敢于挑战权威、敢于推陈出新，对许多新鲜事物都有其独到的见解和观点，其所展现出来的工作创新力和工作创造力更强。而公司在推进专业技术突破、创新发展时，要注重引导和鼓励员工的创新创造行为。通过设置这一奖项，可以起到一定的鼓励作用，激发 90 后员工创新解决困难思维，更好地扫清制约企业发展的现实障碍。

（3）设置卓越贡献奖

在日常经营过程中企业会遇到各式各样的困难和险境，如果未能寻得良好的解决办法，可能会使企业陷入停滞不前的泥潭。设置这个奖励就能在制度上进行明确，激励内部员工能想方设法帮助公司克服困难、走出险境，实现“扶大厦之将倾、救公司于水火”的效果，公司要对这种做出卓越贡献的员工给予丰厚的奖励。

5.4 培训体系优化

开展企业员工培训就是企业借助某种形式对内部员工进行专门培养与反复训练，使员工习得某种技能和解决问题的方法。对于 90 后员工是一个重要的激励措施，他们非常重视自我实现需求的满足，而培训能很好的帮助其实现这一目标。90 后员工作为新生代的劳动力，普遍接受了国家大学专科学历专业教育后

进入职场，对工作的意义诠释会更加丰富且极具层次。他们不仅仅追求薪资报酬而获得物质需要上的满足，更看重个人的发展前景等精神需要上的富足。对此，公司要注重发挥学习培训对 90 后员工的工作能力和综合素质的提升作用，要制定内部柔性培训制度时，全面把握公司 90 后员工的共性特征和价值追求，按计划、多步骤、分层次地推进培训工作有条不紊开展^[51]。

5.4.1 培训内容多元化

要充分尊重、聆听和跟踪 90 后员工的目前占据支配地位的需求层次和获得满足的方式，设定 90 后员工的学习培训目标、培训效果和考核形式，结合公司技术应用实际和行业发展趋势特点，重新设计和重点编排 90 后员工的技术培训课程，特别引入 90 后员工感兴趣的培训内容。同时，邀请内部拥有优秀的技术和高超的水平员工对 90 后员工进行授课，以优秀员工自我成长成才路径为切入口，向 90 后员工介绍和分享他们的丰富实践和成功经验，鼓励和引导 90 后员工立足自身实际、公司发展阶段和远景目标，制定能有效满足自身持续递进的层次需要的阶段目标和发展规划，明晰自我在公司内部中的发展成功方向，以此激励 90 后员工持续不断迸发工作热情和奋进斗志，促使公司内部生产要素保持良好的运行效能^[52]。

5.4.2 培训方式多样化

要深刻意识和综合把握 90 员工的群体特征和价值理念，发挥好 90 后员工勇于尝试和接受时代新鲜事物的强大优势，摒除陈旧培训思想和不合时宜的培训手段，更新和引入时下流行的培训和互动形式，考虑到当前疫情偶发散发传播风险，可结合使用理论直播教学、实操户外拓展、弹幕互动交流等 90 后员工喜闻乐见的形式进行培训，如此更能提升公司整体培训效果，帮助我们 90 后员工迅速提升业务能力、技术水平和综合素质。

5.4.3 培训反馈立体化

要继续做好 90 后员工的培训反馈和跟踪评估。对参加学习培训后的 90 后员工展开问卷调查和个别访谈，重点掌握培训目标和培训效果的完成情况，收集和研究提升培训效果的意见建议，纳入内部员工培训体系优化工作。与此同时，向他们的直属领导动态了解 90 后员工的技能水平提升和业务能力增进情况，综合、全面评估公司内部学习培训体系和 90 员工业务能力、专业技术水平提升效果^[53]。

5.5 绩效考核优化

绩效考核评估作为现代企业人力资源管理中重中之重的环节之一，旨在企业

人力资源管理者凭借科学而严谨的流程、手段和规范,对在职员工与岗位任务相关的成绩和具体行为等方面进行观察、收集、梳理和分析,客观、全面地做出相对准确评估的过程。员工的绩效考核评估工作具有多重效用,一方面参照绩效考核的结果对公司员工本人进行正向激励,在公司内部给予员工表扬和奖励,另一方面用考核考核结果对员工进行批评和约束,指导员工纠正影响公司正常管理的行为。我们企业在解决复杂问题时,要善于抓住主要矛盾,因此,我们的人力资源管理者可从绩效考核标准化、绩效考核针对化、绩效及时化等三个方面着手进行优化。

5.5.1 绩效考核标准化

实践告诉我们,相较于受教育层次、工作年限、业务能力等方面要素,用员工个人的工作绩效作为对其赏罚标准更为客观和合理,因此,公司日常人力资源管理中绩效考核评估的标准主要参考员工的个人工作绩效^[54]。在坚持德以配位的基础上,重点考核和评估公司内部 90 后员工的个人工作绩效,并对公司重大业务有着突出贡献的员工给予表扬和奖励。绩效考核激励作为企业人力资源管理中不可或缺的组成部分,能持续有效地促进公司业务目标和发展战略达成,关键是研究和设计一套可供量化、科学合理的评估标准^[55]。

要积极调动员工主动将个人的职业发展、公司发展与绩效考核联系起来,绩效考核不仅仅是公司或是人力资源管理部门推行的一项管理制度。要提前向公司全体 90 后员工进行考核政策讲解,确保应知尽知,不漏一人,杜绝内部员工对人力资源管理考核工作和政策的不接触、不了解、不知道的问题^[56]。如此才能尽可能消除 90 后员工对绩效考核工作的疑虑。在公正透明的基础上,让每一位 90 后员工都能得到公正对待,保证了考核信息的准确程度与真实程度,切实提高员工的积极性。

公司人力资源管理部门对 90 后员工绩效考核中的发展潜力指标、学习能力指标、工作态度指标、工作能力指标、工作水平指标、工作业绩指标等六个层面明确总体考核标准,再参照 90 后所处的工作岗位和工作性质等条件设置与之相对应的考核细则,按照先层面、后细则的顺序对所有层级、分类指标进行有机的权重赋值,将优化完成的员工绩效考核评估表发放至公司全体员工。

5.5.2 绩效考核针对化

要全力提升公司 90 后绩效考核评估工作的针对性,切实将绩效考核工作这个“无形的”指挥棒的作用充分发挥和运用好。公司管理者要对考核主体的三大职责予以明确:一是要教育和指导被考核者的 90 后员工将自身的工作目标与部门业务目标、公司战略目标紧密结合起来;二是要向被考核者 90 后员工告知并

使其理解自身的工作目标、工作任务和工作时限，三是最大限度获取所有被考核的 90 后员工的认同和支持。大量的公司管理实践经验指出，绝大多数的公司在职员工都十分祈望能了解、知晓和掌握公司关于员工绩效考核评估工作的具体标准。如若被考核员工能参与到共同制定公司员工的考核工作指标成分权重越大，那么对被考核员工的绩效考核工作效果或许就越好。

在对被考核员工开展具体工作考核评估过程中，作为公司指派的考核官要主动与被考核的 90 后员工进行积极沟通，能迅速、综合地了解被考核员工的工作态度和工作水平，提前预防工作意外的出现，消除被考核员工的负面态度和行为。与此同时，考核官要综合运用公平理论、强化理论、期望理论等对激励员工绩效考核工作的正向作用，让被考核的 90 后员工充分感受到公司对其的重视和尊重，这有助于其更好地完成考核工作目标。

5.5.3 绩效考核及时化

公司管理层不仅仅要对 90 后员工绩效考核工作标准和执行规范进行优化，而且还需要注重对绩效考核评估工作结果的运用，切实将其体现到被考核对象 90 后员工的薪酬福利待遇上，对于绩效考核评估结果特别优异的 90 后员工，要同时给予与之相匹配的物质奖励和精神奖励，适当给予其上调基本工资和绩效奖金等级，同时还要在公司全体范围内进行表扬通报甚至是给予提升重用。对于绩效考核评估结果连续两次未达标的 90 后员工，要主动与其加强绩效考核工作沟通和协调，为其提供行之有效的行为和能力引导措施，具体从以下三方面着手落实好 90 后员工绩效考核结果运用工作：

（1）适当调整工资薪酬等级

将公司内部 90 后员工的岗位划分为销售型、技术型、业务型等三种类型，绩效考核评估工作结果与其工资薪酬等级直接挂钩。严格按照绩效考核工作评估结果的总得分，对其工资薪酬等级进行适当调整。

（2）开展技能业务培训

开展专题技能培训是业务型、技术型等 90 后员工持续有效提升业务能力和技术水平的关键方法和主要途径，也一定程度上影响着业务型、技术型的 90 后员工与公司之间所维持关系的长短。

（3）运用绩效考核结果

对于绩效考核评估工作结果总得分良好的 90 后员工，公司管理层应优先安排其享受技能培训和休假福利。与之不同的是，对于绩效考核评估工作结果得分较差的、连续两次排名倒数的员工，要着重安排强制性的技能培训提升计划，做好动态员工工作行为纠正和工作能力提升跟踪评估工作。

要主动、迅速向被考核的 90 后员工反馈其绩效考核结果，积极将考核反馈至被考核对象本人，使之成为自身明确的主观预期。如若被考核的 90 后员工意识到何种绩效考核结果能获得与之相对应的奖惩赏罚，就能在其心理上形成强烈的正向激励和负向激励作用。此外，被考核对象还能深刻认识到自身长处与短板，对照优秀的其他员工补齐短板，帮助被考核 90 后员工成长和进步。当被考核的 90 后员工绩效提高，公司的效益自然越来越好。

5.6 职务晋升优化

所谓的职务晋升，是企业管理者根据自身业务、工作需要或其他不特定目的而将内部聘用的员工从原本低阶的工作职务提升至相对高阶的工作职务，伴随而来的是其管辖范围、薪酬待遇、享有权利以及工作职责也获得相应地扩大和提升。

职务晋升不仅仅可以满足员工职业生涯发展和自我实现的高阶需要，还是优化公司内部人力资源结构的常用方法。职务晋升不仅可以让 90 后员工得到物质上的回报，而且还能收获精神上的认同感与满足感。让 90 后员工明确自身努力工作的意义不仅仅是为公司创造收益，更是增强个人能力与实现个人价值等重要方法^[57]。

5.6.1 职务晋升公开化

公司出现人员岗位和职务空缺时，要对空缺的岗位和职务进行公开，明确参与竞争的学历要求、职称水平、专业技术能力及任职年限等要求，对报名参加岗位、职务晋升的人选进行公示，同时附上收集反馈意见的联系人和联系电话，对收集到的意见建议进行梳理、归纳。同时，在同等条件下，优先考虑的公司 90 后员工。

此外，还要对公司的 90 后员工职业生涯晋升原则进行公开明确：①有适合 90 后员工本身职业生涯规划的职业空缺；②90 后员工能力能较好适配与其意愿晋升空缺职位；③公司 90 后员工的在获得晋升机会时，需综合近三年工作业绩和考核记录进行考虑，应满足空缺职位任职条件；④优先从企业内部员工进行选拔，确实缺乏相应专业人才，在公司内部建立培养和储备机制。

5.6.2 职务晋升公平化

凡是符合职务晋升条件的 90 后员工均可以报名参加，要对报名参加的人选进行详细统计和信息汇总，确保选拔工作不走过场，保证选拔名单不漏一人。

在公司日常经营中，也要向 90 后员工进行宣传明确，公司在职 90 后员工纵向的职务晋升和横向的内部岗位调整主要有三种方法：①职务晋升或岗位调整前先行了解当事人 90 后员工的个人意愿，要充分尊重其个人意志，消除强制调整

的不良情况；②90 后员工职务晋升或岗位调整，公司管理者着重参考其原职务或岗位的上下级意见；③公司人力资源工作者要统一标准将拟晋升或调整当事人 90 后员工的绩效考核工作的详细情况进行统计和量化。

5.6.3 职务晋升公正化

公司要对参加报名岗位、职务竞争的人员信息进行梳理，要向报名人的上下级了解其工作能力、工作水平和日常表现情况，将信息统一汇总成详细资料报公司管理层集中会议研究。同时，在会议研究前两天随机抽取确定两名基层员工代表（非报名人员）一同参加会议，相关资料提前一天发公司各管理层和两名员工代表。

公司管理层在研究晋升人选时，要给出明确的人选和理由，基层员工代表也需要对研究人选发表意见，待发表意见环节结束后，再进行统一开展无记名投票。参会的基层员工要对选票清点进行监督。集中研究会议结束，公司要将获得晋升的人选、票数和会议纪要一并进行公示，接受公司全体员工监督和反馈，要及时解答员工集中反映的问题，做好晋升政策解读和宣传教育工作。

畅通内部 90 后员工职务晋升路径，一方面可以提升在职 90 后员工在实现个人职业发展规划方面的获得感和满意度，另一方面有助于优化企业内部人力资源配置和增强员工的正向激励效果。

5.7 精神激励优化

精神激励其实质是一种内在、无形的形式多样的激励，主要包括肯定内部员工的工作成绩、搭建公开公平的内部员工晋升机制、向员工提供学习、发展以及提升的机会、推行个性灵活的弹性工作制度、规划适合员工个人的职业发展道路、营造和谐健康的企业文化等等。它能持续不断地调动企业员工的工作创新性、主动性和积极性。

5.7.1 营造蕴含企业特色文化

企业就是一个有机的整体，而企业文化指的是，企业内部有共同认定的假设系统，形成共同的价值取向。有了企业文化不一定能产生高的绩效，但没有又容易导致员工产生不满、懈怠、离职等负面工作行为。

一个企业的文化可以在潜移默化中熏陶和培养 90 后员工的情操和思维，不断地将 90 后员工统一到公司的战略目标上来。Y 建筑设计公司要明确自身的企业文化，总结和提炼多年来企业发展过程中积累和沉淀的企业核心文化，充分利用现有企业场地和网络资源，开辟企业文化学习阵地，抓紧时间引导 90 后员工的学习和认同企业文化，带领全员提升企业文化建设。

Y 建筑设计公司要打造符合自身发展的企业文化，需要遵循几点：

(1) 牢固树立以人为本、健康和谐的企业文化理念

企业管理者要给予内部 90 后员工充足的、富有人为关怀的尊重和关心，要对他们的思想、生活、作风、工作、学习等方面进行全方位的动态掌握，既要适时开展针对性的工作辅导和心理教育，又要全力营造一个健康、和谐、舒适的工作环境氛围。要注重、把握和跟踪 90 后员工的个性特征和需求痛点，创造条件和积极鼓励他们主动参与到公司事务管理中，通过公司管理实践增强他们的团队协作意识和岗位工作责任，以此促进 90 后员工的归属感和认同感提升^[58]。

(2) 增强内部 90 后员工的主人翁精神和团队责任感

在开展具体业务工作前，公司管理者要让 90 后员工明晰自身团队的工作目标、任务分工和责任落实，鼓励 90 后员工发挥榜样的力量去规范和引导团队内部员工行为和举止，身体力行带领各自的业务团队战胜困难险阻，努力达成工作任务目标。要教育和引导 90 后员工积极发挥自身群体善于学习新鲜知识和创新工作方法的优势，营造共同学习互相进步的良好工作氛围。

(3) 打造 90 后员工专属的休闲娱乐环境

90 后群体生性天真好动，敢于学习和尝试时代新鲜事物，极具工作创新创造力，具有极强的工作专注力。公司管理者要注重发扬他们身上的特性和长处，适当地为他们提供文体活动和休闲娱乐空间，可通过举办内容生动、形式丰富的游泳比赛、密室逃脱、DIY 烧烤等 90 后喜爱的娱乐活动，可以组织有艺术特长的 90 后员工进行年会特别表演，给更多 90 后员工提供在全体员工面前展示自我、获得满足感的机会等^[59]，还可以组织 90 后员工对自身明星项目的参观学习，创造机会让 90 后员工了解公司的企业文化和理念，使 90 后员工熟悉公司的项目发展，全方面了解公司的文化。

5.7.2 关注 90 后工作的人文环境，营造良好的人际关系

90 后员工生性活泼、张扬外向、善于沟通，但他们的行为存在明显价值选择和个人偏好。他们自身价值观认为是正确的、良好的，就表现得较为容易地接受，认为是错误的、不佳的，就直接回避而不去理会。因此，公司管理者在强化精神激励工作方面要关注和重塑公司 90 后员工范围内的文化环境，引导和带动公司内部营造健康、积极、平等、和睦的工作关系，旨在通过平等、高效的上下层级密切沟通和谐、融洽的内部人际相处关系，提升 90 后员工对公司、服务、管理、岗位、工作的全方位认可^[60]，促进内部 90 后员工工作管理和工作效率持续提升，以此催生推动公司发展动力。90 后员工性格较为外向，希望和同事交流沟通，希望被尊重。因此，Y 建筑设计公司的管理者，特别是直属管理者要认真而

耐心的引导和教育 90 后员工，主动倾听他们对工作和管理的意见建议，关注他们当前处于支配地位的需求，向他们提供缓急相济的帮助，在公司内部为 90 后员工营造融洽的人际相处关系。

5.7.3 增设匹配 90 后员工需求的精神奖励

90 后员工天然就热衷于尝试、学习和掌握对新鲜事物，因而他们对传统的、常规的、一般的精神激励的缺乏热忱，公司管理层和人力资源管理者要转变管理观念，另辟蹊径，从常用的表扬通报、颁发锦旗、荣誉称号、奖牌奖杯等奖励项目中创新奖励形式，可以将公司现有的精神激励的方式转变为 90 后员工喜闻乐道、爱如珍宝的游戏关卡升级型奖励。公司的 90 后员工可以通过完成工作任务换取游戏积分进而解锁奖励等级和荣誉成就，按照工作任务难度和荣誉成就级别来兑换游戏奖励。具体的游戏奖励可分为办公电脑特权、豁免上下班考勤、专属的固定车位、独享办公桌、弹性办公时间、延长休假天数等等。与此同时，公司管理者还可以向 90 后员工授予更多的工作自主权利，尊重 90 后员工自主决策和肯定独立完成过程，试行符合 90 后的极具人性化的弹性工作时间，全力营造良好、高效、灵活的工作氛围^[61]。

第 6 章 Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案的保障措施与预期效果

6.1 优化方案的实施步骤

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案是一个全面而又系统的工程，在推进过程当中不可能是一蹴而就的，而是需要从上至下、循序渐进、有条不紊地推进，确保本次优化方案效果持续释放，不断激发 Y 建筑设计公司 90 后工作效能，以此撬动公司效能整体跃升。

6.1.1 宣传动员

公司在开展 90 后激励机制优化方案前，要对公司全体员工、特别是受激励的 90 后员工进行广泛而深入地宣传，通过制作和印发专项宣传海报，在公司内网主页中增加网页飘窗与激励方案的动态栏，动员全体 90 后员工积极参与到本次优化方案中来。与此同时，在公司大门口、各办公室走廊增设优化意见建议箱，畅通收集员工表达意见建议渠道，及时反馈本次专项激励机制优化方案实施意见建议，积极将员工心声报告公司高层，争取下大力气、硬功夫解决 90 后员工的急、难、愁、盼问题。

6.1.2 推进实施

在公司内网中公布本次 90 后激励机制优化整体方案，将具体实施任务细化为各个具体工作，明确优化方案的整体框架、时间表、任务图和具体负责人，提前做好相关工作培训，确保任务负责人明确工作目标、具体任务、工作要求，引导公司内部 90 后员工积极配合和主动参与到活动中。

6.1.3 评价反馈

在推进过程中，要及时和动态反馈公司 90 后员工提出的意见建议，汲取科学、合理、可行的经验和意见，形成每周、每月和季度书面总结报公司管理层进行会议研究，对会议研究通过的决议和未通过的理由进行公示。在季度末和年底邀请公司中优秀 90 后员工代表进行座谈，对激励优化方案进行整体的梳理和总结，在 90 后员工提出意见和建议最多的方面进行重点研究，出台进一步优化激励方案，提升内部激励优化效果。

为了确保优化方案能顺利执行，本文从宣传动员、推进实施、评估反馈等三方面开展工作，循序渐进、稳步推动激励机制优化方案实施落地。

6.2 优化方案的保障措施

6.2.1 组织保障

Y 建筑设计公司激励机制优化方案实施将涉及公司全体在职 90 后员工，而 90 后员工又分布在公司各部门、各岗位，如果要确保此次激励机制优化方案的科学性、可行性、高效率，就要将本次激励机制方案涉及的员工都充分调动起来。①激励机制优化方案实施必须有坚强的后盾，摆在首位的是当然是获得公司最高层——总经理的支持，这样才实现事半功倍的效果；②激励机制优化方案涉及公司多个部门，必须大家一起齐心协力才能够使激励机制优化方案顺利推进。必须有牵头负责将副总经理、总工程师、总会计师组织起来，共同商讨方案设计、推行、修正等事宜；③在 Y 建筑设计公司中最合适的人选当然是公司的总经理。由总经理牵头成立一个专门的激励机制工作实施领导小组，并由副总经理、总工程师、总会计师分别推荐若干名优秀骨干。要对被推荐出来的优秀骨干开展集中专题培训，由公司高层统一对他们进行培训后考核，被推荐的骨干考评合格后才能任命为公司专项激励机制工作实施领导小组的成员。只有公司组建起一支业务本领高、专业技术强的工作领导队伍，才能为我们内部专项激励机制优化方案的规范落实保驾护航。

激励机制实施领导小组要想使激励机制优化方案顺利实施，必须建立配套的组织运行机制，明确划分领导小组内部成员的职责范围。

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化工作实施领导小组的主要职责有以下五个方面：统筹协调公司内部各个业务部门关系、指导激励优化方案的具体实施、对方案落实进行全流程的闭环监督、处理约束专项激励机制优化方案落地的各种问题、对专项激励机制优化方案进行政策宣讲和机制协调。根据激励机制优化方案实施过程中的所要涉及的工作，对领导小组的内部成员进行细致的职责划分，保证各个成员各司其职、高效落实。

Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化实施领导小组成员还需加强对理论和实践的学习，首要的是对本次激励机制优化方案要有一个全局性、统领性的框架把握，紧接着是将实施方案中所涉及的先进理论和实践方法进行学习、理解、感悟，以便在落实工作中能够灵活应用、全面解答、提升效率。另外，激励机制优化实施领导小组还要结合公司的实际情况，对薪酬优化、职务晋升、精神激励等方案提出改进建议。

6.2.2 制度保障

人才的储备和培养是 Y 建筑设计公司实现快速发展的坚实保障。公司管理者需要明白，随着时间的推移发展，90 后员工将会不断成长发展逐渐成为公司

内部的骨干力量。公司加强对内部 90 后员工的研究和掌握,持续增强 90 后员工技能本领和队伍建设工作,实现内部人力资源配置优化和支撑公司业务持续发展的策略目标。需从以下三个方面着手优化公司制度建设:①深入了解 90 后员工中占据支配地位的需求层次,强化对内部业务工作、岗位性质的挖掘和分析,把准有效满足 90 后员工的需求的激励措施;②从公司内部 90 后员工关注度最高、满意度最低的工资薪酬等物质激励入手,同步完善公司内部精神激励措施,重点完善和优化公司 90 后员工的学习专题培训制度、薪酬福利制度、职业发展路径制度、绩效考核工作管理制度、请休假和销假制度等;③要理顺、整合和优化公司内部办公办事流程,简化员工异地出差补贴报销流程、年度体检费用报销流程、部门团队建设管理办法等。

6.2.3 资金保障

作为公司内部一项重要的专项激励工作,公司专项资金的投入将对本次 90 后员工激励机制优化工作的支持是重中之重。诚然,将公司资金投入到本次专项激励优化活动中是受到多种现实条件约束的,绝不可能毫无限制地追加,所以,不仅要确保本次优化实施方案的如期稳步推进,还要竭尽全力地提高使用效能。不可避免的是,优化后推行的 90 后员工工资薪酬结构或许会在一定程度和范围内造成公司内部人力资源成本的短期上升,公司管理层要做好内部资金的总体规划,统筹协调好各个环节的资金使用和长期资金使用规划。

此外,公司本次 90 后员工激励机制优化方案的资金预算和使用要接受实施领导小组监管监督和督导检查,一方面需要确保激励经费专户资金的充足,另一方面防止激励资金被挪作他用。同时,将经费的一切开支透明化,定期进行在企业内网和宣传专栏进行公示,保障员工的知情权和参与权。

6.2.4 文化保障

润物细无声,非常形象地表达出一种卓越的企业内在文化能默默地熏陶、鼓舞和激励员工,能营造健康、和谐、奋进的工作氛围,能使企业在职员工享受到工作的愉悦和满足。相反,如果员工处在一个推诿扯皮、明争暗斗的工作环境中,不但享受不了和谐和满足,还会产生消极、懈怠的工作心理。一个企业的文化背后蕴含的是企业自身文化氛围和集体价值导向,能够激发员工奋发向上的工作斗志,积极提高员工的岗位工作创造能力,可以使员工的个人能力得到全面发展,从而增强企业的综合实力。

Y 公司管理层要在公司中树立以人为本、精益求精、科学高效的文化理念,培育极具自身的特色、鼓励员工奋发有为的企业文化。要将公司打造成为行业专业优秀人才的孵化器,努力实现物尽其用、人尽其才。因此,Y 公司坚持以员工

职业发展为落脚点,鼓励员工进行专业技术突破,提升自身专业技能和职称水平,用好用活企业资源去挖掘、引导、培育人才。

在培育企业专业人才的同时,还要努力构建健康、平等、文明、和谐的企业员工关系,特别需要建立和谐、平等的上下级关系,全力消除公司内部不合理的等级观念,培养充分沟通、密切协作的团队意识,为企业员工提供良性、有序、积极的工作环境。

6.3 优化方案的预期效果

为更好了解和检验本次 90 后员工激励机制优化方案实施效果,笔者与 Y 公司总经理进行多次沟通,就本次拟优化方案效果进行一次问卷调查,以求更全面、系统、直接了解对公司 90 后员工激励效果。

按照公司 90 后员工激励机制优化方案,笔者制作了一份面向 90 后员工的问卷调查表,其中,公司 90 后员工总共 402 人,占公司总人数的 35.45%。发放问卷调查 340 份,收回问卷 328 份,有效问卷 322 份,问卷调查有效率为 94.71%。

在工资薪酬结构优化方面,接受问卷调查的 90 后员工对增加职业年金的满意度最高,选择的 90 后员工人数为 284 人,满意度占比高达 88.20%;第二高的是实行差异化基本工资,选择的员工人数为 235 人,满意度占比 72.98%;排在第三位的是增设工作创新奖,选择的员工人数为 224 人,占 90 后员工调查样本总数的 69.57%;排在第四、第五位的分别是增设卓越贡献奖、长期服务奖,选择的员工人数分别为 198、138 人,分别占 90 后员工调查样本总数的 61.49%、42.86%。具体如表 6-1 所示:

表 6-1 Y 公司 90 后员工对薪酬结构优化的预期效果调查统计

	满意度的人数	满意度占比
差异化基本工资	235	72.98%
增加职业年金	284	88.20%
增设长期服务奖	138	42.86%
设工作创新奖	224	69.57%
设卓越贡献奖	198	61.49%

在开展系统岗位培训方面, Y 公司 90 后员工对授课中引入学员互动、分享环节的满意度最高,选择的员工人数为 275 人,满意度占比高达 85.40%;紧接着的是收集对培训课程意见建议,选择的员工人数为 242 人,满意度占比 75.16%;排在第三、第四位的分别是更新行业技术教学课程、跟踪了解培训效果,选择的员工人数分别为 223、197 人,其占 90 后员工调查样本满意度分别为 69.25%、

61.18%。具体如表 6-2 所示：

表 6-2 Y 公司 90 后员工对开展系统岗位培训的预期效果调查统计

	满意度的人数	满意度占比
更新行业的技术教学课程	223	69.25%
授课中引入学员互动、分享环节	275	85.40%
跟踪了解培训效果	197	61.18%
收集对培训课程意见建议	242	75.16%

在优化绩效考核反馈方面，接受问卷调查的 90 后员工对提高优秀员工工资薪酬和为排名倒数员工提供专项培训这两者的满意度水平评分较为均衡，选择的员工人数分别为 214、187 人，满意度分别占比 66.46%、58.07%。具体如表 6-3 所示：

表 6-3 Y 公司 90 后员工对优化绩效考核反馈的预期效果调查统计

	满意度的人数	满意度占比
适当调高优秀员工工资薪酬	214	66.46%
为排名倒数人员提供专项培训	187	58.07%

在优化职务晋升机制方面，Y 公司 90 后员工对了解个人晋升岗位意愿、倾听上下级及同事之间意见中两者的满意度调查较为悬殊，其中有 268 人认同公司应该倾听员工对晋升岗位的个人意愿，满意度占比更是高达 83.23%；而反观倾听上下级、同事之间意见的满意度，选择的员工仅有 148 人，未达接受问卷调查人数的一半，满意度占比仅为 45.96%。具体如表 6-4 所示：

表 6-4 Y 公司 90 后员工对优化职务晋升机制的预期效果调查统计

	满意度的人数	满意度占比
充分了解员工个人晋升岗位的意愿	268	83.23%
倾听上下级、同事之间意见	148	45.96%

在增设精神激励奖项方面，接受问卷调查的 90 后员工对打造员工业余休闲空间的满意度最高，选择的 90 后员工人数为 279 人，满意度占比高达 86.65%；第二位的是给予员工豁免考勤特权，选择的员工人数为 269 人，满意度占比 83.54%；排在第三、第四位的分别是设定休闲娱乐时间、树立以人为本工作理念，选择的员工人数相差只有 5 人，分别为 267、262 人，其满意度占比分别 82.92%、81.37%；排在最后的是适当延长休假时间，选择的员工人数为 239 人，满意度占

90 后员工调查样本总数的 74.22%。具体如表 6-5 所示：

表 6-5 Y 公司 90 后员工对增设精神激励奖项的预期效果调查统计

	满意度的人数	满意度占比
树立以人为本工作理念	262	81.37%
打造员工业余休闲空间	279	86.65%
设定休闲娱乐时间	267	82.92%
适当延长休假时间	239	74.22%
给予豁免考勤特权	269	83.54%

经过本文细致深入的调查问卷，结合走访调查统计分析，公司 90 后员工对拟实施的激励机制优化方案反响热烈，无论是在薪酬结构优化、开展系统岗位培训，还是完善绩效考核评估、优化职务晋升机制方面，得到的满意度反馈都非常好，特别是在增设精神奖方面，整体满意度更是高达 81.74%。

第7章 结论与展望

7.1 研究结论

本文以 Y 建筑设计公司 90 后员工为研究对象,通过调查问卷的实证研究,深入剖析公司 90 后员工在薪酬结构、岗位培训、绩效考核评估、职务晋升、精神激励等方面要加大对 90 后员工激励,提升公司 90 后员工满意度和获得感,从而提高员工的工作积极主动性。对于薪酬结构可以通过实行差异化基本工资、建立企业职业年金制度、弹性化福利等方法,切实提升 90 后员工幸福感和满意度。增设系统的岗位培训、完善绩效考核评估的标准和方法、优化职务晋升机制、增设精神激励项目等等,找准 Y 建筑设计公司 90 后员工需求和痛点,进行对症下药,实现标本兼治,努力提升 90 后员工的工作效能,争取为公司发展提供强力动力。基于著名的激励理论研究、国内外文献研究成果、我国 90 后的需求调查和分析,对 Y 建筑设计公司 90 后员工的激励机制进行了针对性的完善和设计。由此,我们可以得出以下结论:

(1) Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制存在问题

主要存在如下问题:①公司高层对 90 后员工激励工作重视程度相对不足。没有认识到二十一世纪信息化时代中企业的竞争实质是人才的竞争。如果缺乏对自身内部员工的激励,那么公司根本无法获得长远发展,也容易陷入进退维谷的境地。只有公司管理层特别是高层要注重学习现代企业管理理论和激励应用,将优秀的理论和自身企业经营管理实践紧密结合起来,如此方能有效激发员工的主动性和积极性。②薪酬结构设计不合理,激励效果有待加强。公司内部薪酬制度管理混乱,公司员工的薪酬体系构成要素单一,缺乏激励效果。此外,在同等水平、层次下,却因员工招纳渠道不同,两者之间的工资相差较大,长此以往将很大程度上挫伤薪酬水平低的员工的主动性。应该对公司 90 后员工的薪酬制度进行优化和设计,引入差异化基本工资、职业年金和弹性工作福利,对工作成效显著、工作效益良好及对公司项目推动做出突出贡献等的 90 后员工进行奖励,鼓励公司内部开展良性、有序竞争,以此促进公司综合实力整体提升。③职务晋升困难,论资排辈现象严重。公司内部员工职务晋升渠道单一,选拔晋升制度不完善。职务晋升不仅可以使员工更多地参与到公司战略决策,也是满足员工自我实现的重要举措,但是如果员工职业上升渠道不畅,会使得其陷入低水平的努力当中,无形中消耗企业宝贵的人力资源。应该引导和鼓励员工树立“有为而有位、人岗两相适”的思想,也要善于教育员工将自我实现需要与企业战略目标相结合,进一步提升企业内部工作运行效能。④绩效考核评估不科学,考核流于形式。考

考核工作对于员工绩效反馈作用明显,应该发挥好“绩效这个无形指挥棒”的作用,要坚决抵制“干好干坏一个样”,树立正确科学合理的绩效考核评估体系,切实将优秀的员工评选出来、奖励起来,并对排名靠后的员工进行水平和技能培训,促进公司业务能力提升。

(2) Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制应予以优化

①公司高层对 90 后员工激励工作重视程度相对不足,没有认识到二十一世纪信息化时代中企业的竞争实质是人才的竞争。如果缺乏对自身内部员工的激励,那么公司根本无法获得长远发展,也容易陷入进退维谷的境地。只有公司管理层特别是高层要学习积累现代企业管理理论和具体激励方法,将国内外先进的理论和企业日常运营管理实践有机结合起来,这样才能有效催生员工的工作主动性和积极性。②公司内部薪酬制度管理混乱,公司员工的薪酬体系构成要素单一,缺乏激励效果。此外,在同等水平、条件下,却因招聘渠道不同,彼此间的工资相差较大,长此以往容易挫伤薪酬水平低的员工。应该对公司 90 后员工的薪酬制度进行优化和设计,引入差异化基本工资、职业年金和弹性工作福利,对工作成效显著、工作效益良好及对公司项目推动做出突出贡献等的 90 后员工进行奖励,鼓励公司内部开展良性、有序竞争,以此促进公司综合实力整体提升。③考核工作对于员工绩效反馈作用明显,应该发挥好“绩效这个无形指挥棒”的作用,要坚决抵制“干好干坏一个样”。通过加强绩效考核培训,统一绩效评估标准,规范绩效考核流程,切实将优秀的员工评选出来、奖励起来。④公司内部员工职务晋升渠道单一,选拔晋升制度不完善。职务晋升不仅是满足员工自我实现的重要举措,还可以激励员工更多地参与到公司经营战略决策,但是假若员工职业上升渠道受阻,不但会造成企业内部宝贵的人力资源严重浪费,也会使得其陷入自身低水平努力的泥潭中。应该鼓励员工“有为而有位、人岗两相适”,也可以引导员工将自我实现需要与企业发展大势相结合,进一步提升企业人力资源管理水平。⑤要增强精神激励效果,在公司内营造以为人本的文化理念,增强 90 后员工的主人翁意识和责任感,消除上下级间不合理的等级观念,营造良好的内部人际关系,还可以通过设置 90 后员工感兴趣的奖励荣誉项目。

(3) Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案需辅以保障措施

①从组织层面上予以保障,要积极争取公司高层支持,公司高层牵头联系多个部门对优化方案进行研究,组建具体负责推进项目的实施领导小组,按照优化方案的具体任务进行稳妥有序推进。②从制度层面上予以保障,要找准 90 后员工关注的需求和痛点,努力完善与之配套的薪酬福利制度、绩效考核管理制度、职业生涯规划等激励工作,进一步优化相关工作和办事流程。③从资金层面上予以保障,一方面推进激励方案落地需要配套的资金使用,另一方面也要考虑到企

业管理和经营成本并不能毫无限制的供给。要建立一个明确资金拨付机制,按照一定的比例在每年年底从公司经营利润中拨付到激励专用账户中,确保做到专款专用,坚决杜绝铺张浪费行为。④从企业文化上予以保障,公司管理层要做好表率,在公司内部树立以人为本、精益求精、科学高效的文化理念,消除不合理的等级观念,用好用活内部资源引导、培育、留住人才。

(4) Y 建筑设计公司 90 后员工激励机制优化方案实施的预期效果良好

许多 90 后员工都十分赞同实施薪酬结构优化、开展系统的岗位培训、完善绩效考核评估、优化职务晋升机制和增设精神激励项目等五方面工作。笔者就优化方案实施预期情况对 90 后员工进行问卷调查,对增设职业年金的满意度占比高达 88.20%,对实施差异化基本工资满意度占比为 72.98%,另外,在增设精神激励方面的整体满意度最高,平均满意度高达 81.74%,Y 公司许多 90 后员工表示将积极主动参加到此次优化方案调整的活动中来,积极就关乎切身利益的激励机制提出自身的意见建议,公司能将收集到的优良政策能不折不扣地落实。

7.2 研究展望

在本文所开展的研究中仍存在诸多不足,希望能在今后的学术研究和工作中实践中做更深入和细致的分析。

虽然本文对公司 90 后员工的激励机制进行了相应的优化,但是绩效考核的指标、评价标准还不够全面,绩效考核体系还有待于完善,需要作者本人开展进一步的研究。受限于时间紧迫和调查问卷后续汇总、梳理、归纳、分析等数据工作的复杂程度以,本文作者仅制作、发放和回收了 350 份调查问卷表,并未能覆盖到 Y 公司全体 402 名 90 后员工,所以调查结果或许在一定程度上存在部分偏差。如果今后能再有机会进行更加细致而系统地研究,希望能向公司全体 90 后员工发放激励机制满意度调查问卷和开展深入访谈,能得到更加全面、详实、深刻的调查结论。本文未能对 90 后员工所任职岗位进行分类设计和优化激励机制,由于部分 90 后员工从事是技术岗位工作,这部分员工更看重精神方面的激励,假若能够分别研究销售经理、项目经理、执行经理、高级技术人员、中级技术人员、初级技术人员等对应岗位的激励机制,相信能实现更为良好和富有借鉴意义的激励效果。

当然,正是因为存在不足,也为我们下一步进行细致而深入研究提供了可能。推进激励机制方案落地并不是一蹴而就的,需要在 Y 公司推进 90 后员工激励机制优化方案的期间,积极与公司高层、推进方案的领导小组成员以及受到激励的 90 后员工保持良好的沟通,及时发现和解决优化方案实施过程中遇到的矛盾、困难,确保整个方案能顺利平稳推行,相关优良激励工作能落实落细。另外,此

次开展的是对 Y 公司 90 后员工的普适性激励方案，如果能在公司业务领域或技术水平存在严重短板方面，集中公司优质资源进行培育、引导富有潜力的 90 后员工，力求实现花小钱办大事的效果，将会发挥更大的激励效用，推动公司业务、技术全方位提升。

参考文献

- [1]Lee T W , Locke E A , Phan S H . Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self-efficacy and personal goals[J]. Journal of Management, 1997, 23(4): 541–559.
- [2]Ashraf Shirani, Milam Aiken, Joseph G.P Paolillo.Group decision support systems and incentive structures[J]. Information and Management,1998,(33): 231-240.
- [3]尼尔·M·格拉斯.管理宗师—卓越管理的新思路[M].北京：中国标准出版社，2002.
- [4]Kuvaas B . Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level[J]. Journal of Organizational Behavior, 2006, 27(3):365-385.
- [5]David P Lepak,Scott A Snell.The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development[J].The Academy of Management Journal,2009,(32)288-289.
- [6]Jerry W.Green.Exploring the needs of teleworkers using Herzberg's two factor theory[D],Northcentral University,2009.
- [7]加里·德斯勒三世 .组织中的激励 [M].北京：中国人民大学出版社，2011：237-249.
- [8]Rynes S L ,Gerhart B ,Minette K A . The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do[J]. Human Resource Management, 2010, 43(4):381–394.
- [9]Alchian Armen,Harold Demsetz.Production,information costs and economic organization [J].The American Economist,2012, 18(2): 311-313.
- [10]Fays Karman,Rebecca Gittins.Where will Industry Go to for its High-caliber Staff [J].Journal of Commercial Biotechnology,2014,11:310-312.
- [11]Li X . A Literature Review of Directors' Supervising Managers: Based on the Comparison of Equity Incentives and Monetary Salary Incentives[J]. Modern Economy, 2019, 10(4):1190-1197.
- [12]Tung,H.,Anh,N.and Anh,P.(2019) The Factors Impact on Employee Satisfaction in Work at Vietnamese Garment Enterprises[J].Open Journal of Business and Management,7,666-679.
- [13]Isaac Kofi Dasilveira,Jingzhao Yang,Isaac Adjei Mensah,et al.Open Journal of

- Business and Management (OJBM) ,2020,1-29.
- [14]Rp A ,Sds B ,Gc C , et al. Beyond organisational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem - ScienceDirect[J]. Journal of Business Research, 2020, 121:524-534.
- [15]Ren F, Zhang Q, Wei X. Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress[J]. Frontiers in Psychology, 2021, 12(9):59-64.
- [16]Soyer C R ,Balkin D B ,Fall A . Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter![J]. European Management Review, 2021, 8(6):112-120.
- [17]傅永刚, 如何激励员工[M].大连: 大连理工大学出版社, 2000:3-6.
- [18]姜丹, 薛承会.企业科技人员激励因素强度分析[J].中外科技信息, 2001(02):44-47.
- [19]张望军, 彭剑锋.中国企业研发人员激励机制实证分析[J].科研管理, 2011.(11): 90-97.
- [20]金元吉.员工激励新法[M], 广州: 广东经济出版社, 2001.
- [21]邱小平.企业薪酬体系建设[M]北京:中国劳动社会保障出版社, 2005.
- [22]许彩霞.权变视角下现代企业激励机制研究[J].当代经济管理, 2009(3):41-42.
- [23]陈锡萍.我国民营企业激励机制研究[J].现代企业文化, 2013(10):33-34.
- [24]杨林叶.基于员工需要理论的中小企业激励机制研究[J].商业会计, 2014(6):77-78.
- [25]何星亮.满足民众需求, 方可上下同心[R].新闻网, 2013-09-12.
- [26]崔俊杰.过程视角下的高校青年科研人员激励困境与治理研究[J].科学管理研究, 2018, 36(05):97-100.
- [27]杨竹清,陆松开.企业内部薪酬差距、股权激励与全要素生产率[J].商业研究,2018,000(002):65-72.
- [28]童长凤,杨宝琦.加强核心员工股权激励能提升公司绩效吗?[J].经济经纬,2019,36(01):124-131.
- [29]孙慧,杨王伟.高管激励、创新投入与创新绩效——基于高管“二元”资本的调节效应[J].科技管理研究,2019,39(10):9-16.
- [30]严汉民,梁燕.混合所有制、高管激励与创新投入[J].会计之友,2020(06):137-142.
- [31]王斌,李敏.信任与薪酬激励——以美国 Netflix 公司为例[J].会计之友,2021(17):9-18.
- [32]葛广宇,陈佳妮,魏向杰.上市公司高管薪酬激励对企业绩效的影响研究——基

- 于服装行业上市公司样本数据[J].现代管理科学,2021(06):70-79.
- [33]Weihrich H , Koontz H . Management : a global perspective[M]. McGraw-Hill, 1994.
- [34]Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation[J].Journal of Management Research,2018,10(4).
- [35]（美）马斯洛（Abraham H. Maslom）著；成明编译．马斯洛人本哲学：九州出版社，2003.08：426-438.
- [36]黎柏宏.90 后员工激励因素满意度与离职倾向的关系研究[J].现代商业,2016(36):58-59.
- [37]Alderfer C P . An empirical test of a new theory of human needs[J]. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4(2):142-175.
- [38]Determinants and Organization Citizenship Behavioral Outcomes of Employee Motivation: An Empirical Study[J].International Journal of Human Resource Studies,2018,8(2).
- [39]曾卉,刘洪江.基于“90 后”员工工作满意度问卷调查的人力资源管理探析[J].经营与管理,2019(09):76-78.
- [40]沈鑫根.企业管理中激励理论的运用探讨[J].科技创新导报,2016,13(32):117-118.
- [41]赵中华,孟凡臣.知识治理对目标方知识员工行为激励的机理研究[J].南开管理评论,2019,22(03):4-14.
- [42]Helen Grace P.Datang,Julie Mier E.Lomanog,et al.Balaria.Research on the Influence Mechanism of Employee Incentive Model on Enterprise Innovation Performance[J].Indian Journal of Public Health Research & Development, 2019,5(1):77-82.
- [43]张颖.战略人力资源管理对企业绩效的影响研究[J].人才资源开发,2015(16):61.
- [44]周新军,段联合.知识员工“套牢”效应及其管理[J].武汉大学学报(哲学社会科学版),2007(04):498-502.
- [45]赵尔奎,占绍文.多样化员工管理的思考[J].当代经济,2007(06):51-52.
- [46]李洪英.国有企业与民营企业员工心理契约比较及管理策略研究[J].商场现代化,2015(30):70-71.
- [47]谭春辉,王仪雯,曾奕棠.激励机制视角下虚拟学术社区科研人员合作的演化博弈研究[J].现代情报,2019,39(12):64-71.
- [48]李明昊,李欢.心理契约在企业人力资源管理中的运用[J].企业改革与管理,2016(13):109-110+119.

- [49]安岩.建筑施工企业关键人才薪酬激励机制的构建方法[J].现代商贸工业,2020,41(21):60-61.
- [50]叶青青.国有企业人力资源激励机制中的薪酬和福利制度问题分析[J].中国高新技术企业,2016(36):226-227.
- [51]杨洋,冯中喜.知识密集型企业柔性人力资源管理研究[J].企业改革与管理,2015(16):54-55.
- [52]Saba Zehra,Tahir Ali.Impact of Human Resource Practices on Motivation of Employees in Banking Sector of Pakistan[J].European Journal of Business and Management,2018,10(22):24-41.
- [53]李晓婷.《员工关系管理》课程项目化设计探讨[J].人力资源管理,2016(12):251-252.
- [54]王栋梁,刘俊卿.基于鲶鱼效应的员工管理应用研究[J].中国商论,2015(22):51-53.
- [55]冯福如.分析企业与员工关于物质与非物质激励的博弈[J].现代营销(经营版),2020(01):3.
- [56]李晓婷.《员工关系管理》课程项目化设计探讨[J].人力资源管理,2016(12):251-252.
- [57]李泽惠.企业人力资源管理中员工激励机制的应用研究[J].辽宁经济,2020(06):90-91.
- [58]时宇,陈东红,钱敏.知识型员工绩效考核管理的研究[J].科技情报开发与经济,2007(34):198-199.
- [59]李若粼.如何帮助新生代员工渡过职业生涯的“青春期”——新生代员工对传统企业管理的挑战及对策探讨[J].中国集体经济,2014(18):111-112.
- [60]王蓉.民营企业人力资源风险管理研究[J].经济师,2015(11):245-247+262.
- [61]白世杰.企业知识型员工的管理研究[J].中国培训,2015(10):193.

附录 A

Y 公司激励现状调查

尊敬的受访者:

您好! 首先非常感谢您的在百忙之中填写此次问卷, 此次问卷调查主要用于调查企业员工的整体激励现状, 旨在发现和提炼贵公司员工激励因素及其重要程度, 您的回答将作为研究结论的重要现实依据, 我们将对您提供的资料和信息保密, 请您根据个人实际情况认真填写。再次衷心感谢您的配合和支持!

一、个人资料信息:请在相应项上打“√”

1.您的性别:

A.男 B.女

2.您出生时间是否在 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 30 日之间:

A.是 B.否

3.您的学历:

A.研究生及以上 B.本科 C.大专 D.高中(含)及以下

4.工作类别:

A.基层员工 B.基层管理人员 C.中高层管理人员

5.月收入水平:

A.3000 元以下 B.3000-5000 元 C.5000-7000 元 D.7000 元以上

6.您的工作年限:

A.2 年以下 B.3-5 年 C.5-8 年 D.8 年以上

二、请根据实际情况, 在选项上打“√”。

7.你对自己现阶段的工资收入水平是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

8.你对自身工资水平与本地消费水平是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

9.你对公司的工作环境是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

10.你对公司的办公设施是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

11.你对公司的办公用品是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

12.你对公司提供工作岗位是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

13.你对公司提供的岗位保障是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

14.你对公司的人际关系是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

15.你对与上级的关系是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

16.你对与上级之间的沟通是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

17.你对与下级的关系是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

18.你对与下级之间的沟通是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

19.你对与部门其他同事间的沟通是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

20.你对领导与同事的关怀、照顾是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

21.你对领导接受与重视你的意见是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

22.出色完成工作时，你是否满意领导和同事对你的认同

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

23.你对在公司的职业发展是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

24.你对公司的职业晋升制度是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

25.你对公司提供的职业发展引导是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

26.你对公司提供的知识和技能提升机会是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

27.你对公司提供工作的挑战性是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

28.你对公司的薪酬制度的公平性是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

29.你对公司付出与回报的合理性是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

30.你对公司薪酬制度的公平性是否满意

A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意

31.你对公司薪酬水平是否满意

- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 32.你对公司薪酬制度对员工的激励性是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 33.你对公司的薪酬上调与下降制度是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 34.你对公司薪酬结构是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 35.你对公司入职培训是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 36.你对公司岗位培训是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 37.你对公司的培训次数是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 38.你对公司的培训效果是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 39.你对公司福利是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 40.你对公司绩效考核的公平公正是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 41.你对公司绩效考核指标的合理性是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 42.你对公司绩效考核的激励作用是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 43.你对公司绩效工资与考核的相关性是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 44.你对公司考核反映的工作效率是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 45.你对公司职务晋升制度是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 46.你对公司培训与学习制度是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 47.你对公司设定的职业生涯规划是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 48.你对公司企业文化与情感关怀是否满意
- A.非常满意 B.基本满意 C.一般 D.不太满意 E.非常不满意
- 49.请写下你对公司激励机制改进的建议和意见:

附录 B

90 后员工个人特征和需求调查

尊敬的受访者:

您好! 首先非常感谢您百忙之中填写此次问卷, 此次问卷调查主要用于了解我国 90 后员工个人特征和需求, 旨在帮助企业发现我们 90 后新生代员工在工作中的需求和痛点, 您的回答将作为研究重要数据用作分析, 我们将对您提供的资料和信息保密, 请您根据个人实际情况认真填写。再次衷心感谢您的配合和支持!

一、个人资料信息:请在相应项上打“√”

1.您的性别:

A.男 B.女

2.您出生时间是否在 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 30 日之间:

A.是 B.否

3.您的学历:

A.研究生及以上 B.本科 C.大专 D.高中(含)及以下

4、您是否为独生子女:

A.是 B.否

5.月收入水平:

A.3000 元以下 B.3000-5000 元 C.5000-7000 元 D.7000 元以上

6.您的工作年限:

A.2 年以下 B.3-5 年 C.5-8 年 D.8 年以上

7.您日常的爱好有几种:

A.1 种 B.2 种 C.3 种 D.4 种 E.5 种以上

二、请根据实际情况, 在选项上打“√”。(其中, 非常满意、基本满意、一般、不太满意、非常不满意的分值分别为 5、4、3、2、1。)

8.您是否能客观、公正看待社会新闻

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

9.您是否能客观、公正看待身边事物

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

10.您是否能理解他人感受:

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

101.您对新鲜事物的接受能力如何

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

12.您是否乐于接受工作中的新任务

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

13.您是否乐于接受工作中的新挑战

A.非常容易 B.比较容易 C.一般 D.不太容易 E.非常不容易

14.您认为工作的工资水平是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

15.您认为工作的岗位保障是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

16.工作中，您与上下级、同事间的关系是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

17.您认为工作中个人业务能力是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

18.您认为上级、同事的尊重是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

19.您认为工作中个人能力得到充分展现是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

20.您认为工作中个人潜能得到发展是否重要

A.非常重要 B.比较重要 C.一般 D.不太重要 E.非常不重要

21.请写下你对公司激励机制改进的建议和意见：

附录 C

Y 公司 90 后员工激励机制优化方案实施效果预期调查

尊敬的受访者:

您好! 首先非常感谢您百忙之中填写此次问卷, 此次问卷调查主要用于调查拟实施的 90 后员工激励机制优化方案的实施效果, 旨在发现和检验贵公司员工激励因素及其重要程度, 您的回答将作为研究方案实施的预期效果进行反馈至公司, 我们将对您提供的资料和信息保密, 请您根据个人实际情况认真填写。再次衷心感谢您的配合和支持!

一、个人资料信息:请在相应项上打“√”

1.您的性别:

A.男 B.女

2.您出生时间是否在 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 30 日之间:

A.是 B.否

3.您的学历:

A.研究生及以上 B.本科 C.大专 D.高中(含)及以下

4.工作类别:

A.基层员工 B.基层管理人员 C.中高层管理人员

5.月收入水平:

A.3000 元以下 B.3000-5000 元 C.5000-7000 元 D.7000 元以上

6.您的工作年限:

A.2 年以下 B.3-5 年 C.5-8 年 D.8 年以上

二、请根据实际情况, 在选项上打“√”。(其中, 非常满意、基本满意、一般、不太满意、非常不满意的分值分别为 5、4、3、2、1。)

薪酬结构优化方面:

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
7.差异化基本工资					
8.增加职业年金					
9.设长期服务奖					
10.设工作创新奖					
11.设卓越贡献奖					

开展系统岗位培训:

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
12.更新行业技术教学课程					
13.引入学员互动、分享环节					
14.跟踪了解培训效果					
15.收集对培训课程意见建议					

完善绩效考核评估：

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
16.解读公司考核制度					
17.讲述公司、部门与员工个人目标关系					
18.统一各考核指标成分占比					
19.采用上下级、同事互评方式					
20.按照业绩、能力、工作效果整体评估					
21.年度总体考核					

优化绩效考核反馈：

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
22.适当调高优秀员工工资薪酬					
23.倒数人员进行专项培训					

优化职务晋升机制：

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
24.充分了解员工个人晋升岗位的意愿					
25.倾听上下级、同事之间意见					

增设精神激励奖：

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
26.树立以人为本工作理念					
27.打造员工业余休闲空间					
28.设定休闲娱乐时间					
29.适当延长休息时间					
30.给予豁免考勤特权					

31.请写下你对公司激励机制改进的建议和意见：

