

南京理工大学泰州科技学院

毕 业 论 文

作 者：伍凯 学 号：1806140121

学院(系)：商学院

专 业：人力资源管理

题 目：民营企业管理中员工激励

问题探讨——以扬子铝业有限公司为例

指导者：王海峰 副教授

评阅者：刘蕾 讲师

2022 年 6 月

毕 业 论 文 中 文 摘 要

在全球经济快速发展的背景下，市场竞争愈发激烈，民营企业的发展表现出了一种“后生可畏”却又“无法持久”的局面。究其根本，在于人力资源的问题，而这与民营企业缺乏完善的激励机制又紧密联系在一起，只有通过合理的激励机制和管理方法，才能充分发挥员工潜力，提高其工作积极性，进而促进个人的发展、实现自我价值和企业目标。所以，在民营企业中如何激励员工显得格外的关键。本文针对扬子铝业有限公司，从扬子铝业有限公司的当前激励制度状况入手，发现其影响员工绩效所存在的问题，并根据有关的激励理论，归纳总结出一套适合企业的员工激励体系，旨在激发扬子铝业有限公司的员工工作热情，提升扬子铝业有限公司的核心竞争能力。

关键词 民营企业 激励机制 扬子铝业有限公司

毕 业 论 文 外 文 摘 要

Title Employee Incentive in Private Enterprise Management

Discussion on Problems – Taking Yangzi Aluminum Company

as an Example

Abstract

Under the background of the rapid development of global economy, the market competition is more and more fierce, and the development of private enterprises shows a "formidable" but "unsustainable" situation. Only through reasonable incentive mechanism and management method, can the potential of employees be brought into full play, and their work enthusiasm be raised, so as to promote individual development and realize self-value and enterprise goal. Therefore, how to motivate employees in private enterprises is the key point. This paper starts with the current incentive system of Yangzi Aluminum Company, finds out the problems that affect employee performance. According to the related incentive theory, a set of employee incentive system is summarized, which aims at stimulating the employees' working enthusiasm and promoting the core competitiveness.

Keywords Private enterprise System of encouragement Yangzi Aluminum company

目 录

1 绪论 1

1.1 研究背景及意义 1

1.2 文献综述 1

1.3 研究思路 3

1.4 研究方法 3

2 相关理论概述 5

2.1 激励的基本概念 5

2.2 激励的基本理论 6

3 扬子铝业有限公司员工激励现状 8

3.1 扬子铝业有限公司概况 8

3.2 扬子铝业有限公司员工激励机制现状 9

3.3 员工激励机制问卷调查 10

4 扬子铝业有限公司激励机制存在的问题 15

4.1 薪酬满意度不足 15

4.2 员工晋升机制不足 15

4.3 员工培训体系不足 15

4.4 绩效考核制度落实不到位 15

4.5 忽视员工参与公司管理的重要性 16

5 扬子铝业有限公司问题存在的原因 17

5.1 对员工薪酬激励不够重视 17

5.2 不够重视员工的培训和开发 17

5.3 职业发展空间狭隘 18

5.4 绩效考核机制不完善 18

5.5 缺少员工参与 19

6 扬子铝业有限公司员工激励的优化对策 20

6.1 改变现行的薪酬福利体系	20
6.2 建立健全的晋升制度	21
6.3 完善员工培训体系	21
6.4 完善计划、考核机制	22
6.5 健全企业文化体系、加强员工参与	22
结束语	24
致 谢	25
参 考 文 献	26
附录	27

1 绪论

1.1 研究背景及意义

改革开放到现在,我国的经济的发展速度举世瞩目,经济体量世界第二,迅速地成为了世界第二大的经济体。在快速且稳定的发展中,我国产生了一大批民营企业,他们是社会主义市场经济的重要组成部分,在国民经济中具有无可取代的地位,其占我国 GDP 的 60%,税收收入的 50%,而 80%的工作岗位也都由民营企业提供,银行信贷余额却只占银行信贷余额总数的 25%。然而,随着国际经济全球化和国内市场竞争日益激烈,民营企业的发展受到了巨大的冲击。经济不景气与人才流失成为了许多民营企业发展的常见问题。不管是什么类型企业的发展,都需要人来管理和规划。研究显示上世纪末,美国排名前列的企业中有 90%的 CEO 来自 HR,由此民营企业开始认识到未来的竞争是对于人才的竞争,人力资源的重要性前所未有地提高了,而激励机制作为人力资源管理的核心,是提高民营企业效益和核心竞争力的关键。

扬子铝业有限公司创建于 1997 年,历经十余年发展,现已成长为一具有雄厚实力的铝制品制造企业,然而,在过去的几年里,由于国内制造业市场的竞争日趋加剧,不管是制造成本,还是管理水平都面临着更高的市场要求。此外,由于扬子铝业有限公司缺乏健全的激励制度,使得企业内部员工工作积极性不高,企业中优秀人才不仅没有被调动起来,甚至还产生了想要离职跳槽的想法,从而阻碍了企业的发展。怎样改善企业员工激励机制,激发员工工作积极性,减少员工流失率,提高企业效益迫在眉睫,因此,建立完善的员工激励体系直接影响到扬子铝业有限公司的生存和发展。

1.2 文献综述

民营经济是我国经济的重要组成部分,随着世界经济的高速发展,市场竞争环境的不断加剧,越来越多的民营企业却呈现出后劲不足,无法持续发展的态势。主要原因还是人力资源的问题,而这又与民营企业没有良好的激励制度密切相关,制定合适的激励制度和管理方法才能帮助员工激发潜能,增强工作积极性,实现员工自我价值和民营企业的更好发展。因此,如何激励员工对民营企业来说尤为重要。

1.2.1 民营企业管理中员工激励机制分析

很多学者从不同方面对民营企业管理中员工激励机制的不足进行分析。

蒋岚,陈立丽(2021)认为在经济发展过程中,一些民营企业不够重视自身的企

业文化，因此没有使员工在企业文化层面理解企业的发展方向和核心价值观，最终形成坚定的信念^[1]。

杨铭（2021）发现绝大多数民营企业的年终奖金一直沿用着传统的奖金制度，方法比较简单，缺乏相应的规章制度，也没有什么硬性的法规，而且奖金也很低，所以一般员工和优秀员工的工作积极性在一定程度上受到了影响。除此之外，在激励时出现管理层的随意性和人为性，奖金激励不稳定，时多时少，容易影响员工的工作热情和效率^[2]。

谭诚（2021）提出建立一套完善的激励机制，若缺乏完整的考核制度，会影响到激励效果，很难达到有目标的激励效果。很多民营企业在考核评价时，往往目的不明确，流程过于形式化，评价标准过于模糊，判断过于主观，使得评价结果难以使员工信服，对员工的激励有失公允，影响激励的效果^[3]。

李静（2019）指出民营企业管理中忽视了激励机制的作用，甚至一些企业领导只把企业发展的激励看为给员工加薪，而忽视了员工想要被认可、被重视的诉求，难以实现长期发展。民营企业岗位人员流动性较大，特别是部分民营企业岗位存在的行业不定因素众多，加之从业人员综合素质参差不齐，更需要通过激励来更高地实现人力资源管理^[4]。

1.2.2 民营企业管理中员工激励机制的应用研究

民营企业管理中员工激励机制的实践研究，也取得了一定的成果，但在该研究领域仍然面临许多瓶颈。

牙向阳（2020）总结通过提高员工的“期望值”及经验来提升员工的价值。以“信任的力量”为例，并明确指出，从上级获得的信任是激发员工潜能的开始。如果管理者想要员工发挥最大的能量，出色地完成任务，就必须让员工感受到自己的信任，这是对员工最大的激励方式。同时，对员工的信任还能够在团队中营造一种令人向往的、积极向上的团队氛围^[5]。

刘维军（2020）基于民营企业的大数据。根据大数据技术分析民营企业中员工的工作状态、工作质量等数据，在大数据分析环境下的导向型企业考核激励机制，通过该机制提升导向型企业员工工作积极性，以期促进企业发展。^[6]

闫欣洁（2020）分析对民营企业员工来说，有竞争力的薪酬不仅是其维持生存的手段，也是自我价值的体现。另一方面企业组织结构日益扁平化，管理型晋升通道日益窄化，因此，职务制薪酬模式更加体现不出民营企业员工的劳动差异和个人价值，

在设计职能制薪酬模式时，要确定评价指标集，细化考核等级，以设计适合本组织的公平的量化考核体系^[7]。

陈汉文，欧娟，黄轩昊（2019）分析了薪酬评价受经营不确定性因素的增加，员工对企业的长期绩效怀疑程度也越来越高。有效的内部控制通过提升信息质量、加强对管理者的监督，能够提高业绩波动较大时利益分配的合理性，促进员工持股计划的推行。^[8]

马洪坤，李仲飞（2019）通过不完全信息下的全支付拍卖模型，对人力资源部门选择公开披露和不公开披露绩效考核结果情况下的员工的均衡工作表现进行刻画。并且通过比较不同披露策略下员工总的均衡努力程度，得出当人力资源部门选择不公开披露绩效考核结果时，更能激励员工努力工作的结论^[9]。

毕砚昭，张捷，王苗苗（2019）从企业风险规避角度构建混合雇佣模式下采用相同激励的员工激励模型，分析正式和非正式雇员并存时企业对雇员的激励机制和企业风险规避态度对员工激励的影响，并提出了优化激励的协调机制，最后进行了数值分析，对研究结论进行了总结^[10]。

张方昕（2019）通过对企业内部员工差异性进行研究，研究表明，在相同的层次上，不同的员工会呈现出各自的特征，因此，在企业内部应更加重视员工差异性，避免员工的价值被忽略。在设计激励评价标准时，员工的工作技术、道德行为、组织公民行为、建言行为、人际关系等都可纳入绩效评估体系^[11]。

1.3 研究思路

本文分为七个部分：第一部分是本文的绪论，介绍了民营企业扬子铝业有限公司员工激励机制的研究背景和意义。第二部分介绍了激励的内涵和激励机制的相关理论，为扬子铝业有限公司员工激励机制的研究建立理论依据。第三部分主要介绍了扬子铝业有限公司的概况和组织结构，阐述了目前企业员工激励机制的现状。第四部分和第五部分分别是找出了扬子铝业有限公司员工激励机制存在的问题和找出了产生问题的具体原因。第六部分提出了扬子铝业有限公司员工激励机制优化方案，进一步阐述了激励机制的主要内容。第七部分结论，通过研究员工激励机制在民营企业管理中的重要性，指出员工激励机制不仅是扬子铝业有限公司的进一步发展壮大关键，而且还可以为其他民营企业的发展起到借鉴作用。

1.4 研究方法

为了对扬子铝业有限公司的员工激励机制进行更加系统、准确和透彻的研究。论文运用文献分析法、问卷调查法和文件查阅法。

（1）文献分析法

本文通过收集、阅读、分析和总结了国内外有关激励的研究成果，结合扬子铝厂有限公司的员工激励现状，分析了目前该企业员工激励体系中的一些问题，并分析了产生这些问题的根源，从而为进一步完善员工激励机制提供科学的依据。

（2）问卷调查法

针对扬子铝厂有限公司的员工激励问题，采用了全员问卷调查法，取得了较好的效果。根据员工的反馈，对工作人员的满意状况，进行了全面的调研，并对存在的问题进行了归纳和整理，找出了当前存在的问题和问题出现的原因，最后归纳出适用于员工激励的最优方案。

（3）文献查阅法

通过对扬子铝业有限公司的有关文件、规章制度、考核报告等材料进行认真的查询，并对其进行分析和统计，以便为企业员工激励问题进行研究。

2 相关理论概述

2.1 激励的基本概念

2.1.1 激励的概念

所谓激励是指组织通过满足组织成员的内在需求而激发组织成员的工作积极性，引导其行为指向，实现组织目标的心理活动和过程，员工的内在需求包括物质层面的和精神层面的需求，当组织成员意识到自己的某种需求没有被满足时，就会产生高水平努力的愿望，再加上组织外界所施加的推动力。或吸引力从而诱发和维持组织所希望的行为。

2.1.2 激励的类型

（1）激励的内容

就其内容而言，可以划分为两类：物质和非物质激励。物质激励是指员工在得到实物方面的奖励以此获得满足，进而激发他们的工作热情和创造力；非物质激励是指在一定程度上，以非实物形式来实现员工的精神需要。

（2）激励的强化

从激励强化的角度来分析，可以将其分成积极的和消极两类。积极的激励通过奖励来鼓励企业所需的行为；消极的激励就是用处罚手段来阻止企业不需要的行为。

（3）激励的形式

按其表现方式可划分为内部和外部两种。内部激励是指员工在工作中得到满足感从而获得更持久的工作动力；外部激励是指当员工在工作完成时获得的满足感，但是其效果难以持续。

2.1.3 激励的作用

（1）提高员工工作积极性

这是激励的一种最基本的意义，所谓“重赏之下，必有勇夫”，这句话从另外一个方面来说也是一种对工作的激励，每个人都有自己的目标和追求。为了享受生活，为了快乐，为了工作更有意义，可以说，所有的人都有一种特别的需求，而在一个组织里，他们想要的需求大致相当。尽管个体更容易实现自己的工作绩效，但是他们的工作表现必须确保团队业绩和整体的目标达成。这就造成了很多公司在员工福利上下了很大的功夫，但效果并没有很好，这也是很多公司没有充分利用员工激励机制导致的。

（2）吸引更多优秀人才

一个具有良好的激励体系的企业必然是充满活力和团结的企业，这种企业必然具有强大的竞争能力和强大的企业实力。多种形式的激励方式可以适应不同阶层的员工的需要，每个进入公司的员工都可以通过多种方式来激发他们的工作积极性，新员工愿意奋发向上，更加的有动力去追求自己的梦想，老员工能够能在激励下实现自我价值。

（3）协调个体和组织目标

许多企业都认识到了“执行力”问题，为什么他们的执行力总是没有提升，所有人都在拼命地工作，却没有任何效果。很大程度是由于个人和组织在目标上的不对称，一个优秀的激励机制可以将个人追求与企业目标相结合，通过消除个体和企业的不协调的行为进行负面的激励，从而实现目标的统一，提高执行力。

（4）形成良好的企业文化

企业的优秀文化是随着企业的发展而逐渐发展起来的，员工的动机是激励机制的起始点，科学的员工激励机制是一种内在的竞争，是一种良性的、人人都会遵循的制度，在工作的过程中，人们会通过工作的动机和面对的各种压力来提升自己的工作积极性，进而员工会表现出积极的工作交往行为，进行组织资源的交换与共享，使团队工作更有效率。这样企业的文化将是企业的重要组成部分，企业能吸引更多的新员工和留住老员工，同时员工会继续将个人情感留在企业，最后实现双赢。

2.2 激励的基本理论

2.2.1 需求层次理论

亚伯拉罕·马斯洛（A. Maslow）的需求层次理论，他把人的需求归结为五个层次。第一个是生理需要，人们在转向高层次的需要之前，总是集中全力以满足这类需要，当基本的生活条件得到满足之后，身体上的需求就不能成为刺激人类行为的最有力的动力了。第二个是安全需求，表现在实际的安全需求上，各个方面都可以得到保障，同时也反映出对今后的安全需求，期望今后的生活能够得到保障。第三个是社会需求，表现为对爱和归属感的需求。第四个是对尊重需要，一方面是渴望别人对自己的尊重和认可，另一方面是对自尊心、自信心和独立的需求。第五是自我实现，即一种最高级的需求，它是一种对自身能力极限的追求，它包含了自我发展、从事与自身能力相符的工作、发掘自身潜力、成为自己所希望和应当成为的人。

2.2.2 双因素理论

1959 年美国心理学家赫茨伯格 (F. Herzberg) 在其著作《工作的激励因素》一书中提出双因素理论, 他指出, 使员工感到满意或不满意的原因是有很区别的, 外界环境往往是使员工感到不满意的主要原因, 而工作本身产生的通常是使员工感到满意的因素。激励的因素共有两类: 一类是保健因素, 另一类是激励因素。

(1) 保健因素

它的主要功能在于改善生活环境、工作条件、工作时间、人际关系和工资、福利待遇等影响因素, 虽然将这些因素改善了, 但其最终效果并不明显, 只能减少员工内心产生的不满, 无法真正激发员工工作积极性。

(2) 激励因素

激励因素与员工自身对工作的满足感相关联, 比如工作中得到的认可和欣赏、工作本身的挑战性和兴趣、工作上承担责任、发展前途和晋升机会等, 通过这些因素可以激发员工的工作热情, 如果利用不当, 也很容易导致员工的不满。

2.2.3 目标设置理论

美国马里兰大学的心理学教授爱德华·洛克于 1967 年首次提出了目标设置理论。他认为目标能将人的需要转化成行为的动力, 从而使人朝着一定的方向努力, 最终达成其目的。目标也能让员工知道在完成任务的过程中需要投入多少精力, 设定的目标还会告知员工如何去实现它, 当这个目标被完成, 员工个人的满足感也会随之提高。所以, 目标设置不仅要有清晰、可测量, 而且要能使员工清楚地了解自己的工作方向, 进而达成个人的目标, 更能达成组织的目标。

3 扬子铝业有限公司员工激励现状

3.1 扬子铝业有限公司概况

3.1.1 扬子铝业有限公司发展现状

扬子铝业有限公司是铝型材生产加工为基础，着重铝产品开发应用的生产制造型企业。产品涉及工业及民用铝型材、汽车铝窗、汽车车门、车内复合扶手管、各种汽车内饰件、汽车钢化玻璃、外贸、运动、旅游用品、帐篷、箱包、铝制散热器等方面。公司座落于古城，风景秀丽的瘦西湖北隅——槐泗镇。占地面积约 32000 平方米，拥有固定资产 1000 万元以上，员工 337 人，企业产品被省、市各级质量监督部门评为合格产品。目前与全国各地的汽车生产厂家及中外合资华德旅游用品公司、散热器厂家、汽车维修企业，铝材开发及应用企业，都建立了良好的商贸关系。今后公司将立足于铝产品加工制造，不断拓展产业范围，力争向规模型铝制品产业厂家发展。

但随着公司规模不断扩大，市场竞争越来越激烈，扬子铝业有限公司的发展也面临外部环境及内部环境双重压力考验，尤其是公司的人力资源管理中的员工激励机制方面出现了一些问题，直接导致员工工作积极性下降和人才流失，近两年，员工离职率达到了 7% 左右，直接导致公司效益和市场占有率的下降，年产值出现 10% 的负增长，利润率下降了 5%。如何激励员工，发挥他们的潜力已经成为决定扬子铝业有限公司进一步发展壮大关键，因此，建立一个科学有效的员工激励机制体系已经成为公司发展的重中之重。

3.1.2 扬子铝业有限公司组织结构

扬子铝业有限公司是在董事长的带领下，实行总经理负责制，由总经理和下属 3 名副总共同负责公司五大部门，即财务部、采购部、办公室、销售部、生产技术部，财务部主要负责公司及各工程的账务及仓储的日常工作；采购部门负责物资的供给；生产技术部负责产品制造、设备维持、质量检测和技术开发；销售部负责开发市场寻找客户；办公室负责公司的日常行政事务的安排。这 5 个部门各自独立，互相协作，各有各的职责，并以实现公司整体利益为中心。扬子铝业有限公司职位划分如图 3.1 所示：

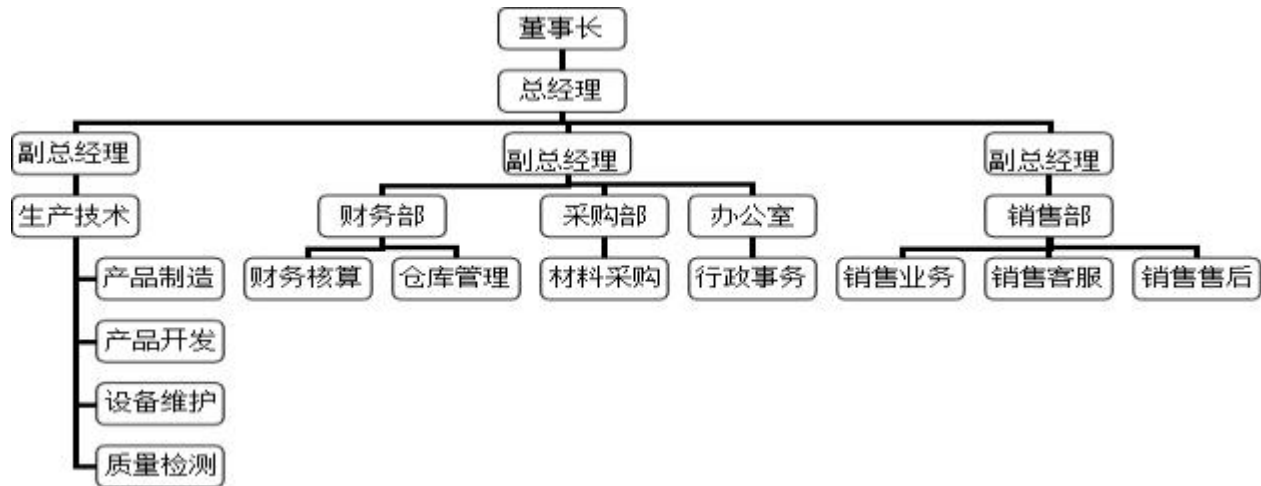


图 3.1 扬子铝业有限公司职位划分

资料来源：根据企业内部文件查阅整理

3.2 扬子铝业有限公司员工激励机制现状

经过查阅企业相关文件，扬子铝业有限公司员工激励机制主要有以下几方面：

（1）薪酬待遇激励

扬子铝业有限公司现行的薪酬体系，就是基本工资加奖金，根据员工的岗位不同、工作能力高低、同行业的薪酬水平，每月 10 日统一发放，员工的月薪为基础薪酬的 60%，每月薪酬的 40%是奖金，根据工作态度、管理水平、工作表现和工作效率来评定。此外，扬子铝业有限公司还设立了一项年终奖，根据公司的实际情况，由副总经理或者总经理亲自统计，根据企业今年的盈利情况，以员工年薪酬 5%到 20%作为奖金，然后在公司的年终会议上进行。

（2）福利水平激励

扬子铝业有限公司不仅为每位职工提供“五险一金”，还有 100 至 300 元的通信补助，甚至补助了 100 至 200 元的交通费，对能力强、敬业爱岗的中高阶干部，实行公司配备专用车辆的福利，并且每月提供 1000 元的加油和 500 元的停车费用，使其在工作和工作方面更加便利，从而激发他们为企业效力。在节日期间，公司会给每位雇员发 50 至 100 元的购物券，以表达公司对职工的关怀，在职工成家、住院时，公司还会派出专人为公司赠送 500 至 1000 元的现金作为慰问。

（3）员工晋升激励

扬子铝业有限公司目前晋升渠道非常的单一，没有严格的晋升考核或者晋升规范的制度，也没有严密的依据和严密的晋升细节，晋升的机会相对来说较少。员工的晋升更多的是依靠个人的业绩，对整体个人的管理能力，综合能力考察较少，晋升所受

自己的直接上级的观点影响较大，不具有说服力，员工晋升之后没有特别详细的任命及管理培训。

（4）员工培训激励

扬子铝业有限公司的职业培训相对简单，目前只针对部分企业的人员进行了培训，但由于其培训方式单一，每年一到两次，每次时间不超过三天，培训结束后，不论技术水平和管理能力都没有明显的提升。公司没有新技术、新工艺的培训，也没有针对员工发展的专业院校培训，有的项目为了节省时间和费用而需要采取新的技术，公司仅仅临时找有经验的公司或专家咨询，导致新技术的应用掌握不够成熟，很难形成有效的竞争优势。

（5）绩效考核激励

员工个人业绩考核是扬子铝业有限公司当前推行的内部绩效考核体系的要点。个人业绩考核指对全体员工的业务能力进行阶段性的考核，就是以公司年度工作任务为基准，对员工的工作业绩进行公平公正的评价，以员工的工作能力为基础对其工作水平进行评估。按照制造业的发展特征扬子铝业有限公司主要按年度实施绩效考核方案，每一年的年初进行总结前一年的工作表现，并将其结果作为对员工个人的绩效奖惩。

3.3 员工激励机制问卷调查

3.3.1 问卷调查设计

（1）问卷调查目的：以不记名形式对全体员工发放线上问卷，了解企业员工对现行激励制度的满意度，客观找出扬子铝业有限公司管理中员工激励机制中的不足之处。

（2）问卷调查样本：累计线上发放 330 份调研问卷，期限为 3 天，共计收回有效问卷 300 份，回收有效率为 91%，基本可以代表扬子铝业有限公司整体情况。

（3）问卷调查内容：内容包括员工基本信息、薪酬福利、职业发展、员工培训、绩效考核和其他方面的激励。

（4）问卷调查题型：主要采用 5 栏式满意度类单项选择题，即非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意，从低到高分数为 1-5 分。

3.2.2 扬子铝业有限公司员工基本情况

扬子铝业有限公司是一家具有代表性的制造业劳动密集型企业，经过对调查问卷的整理，针对 300 位调查对象汇总统计，其性别、年龄、学历、工龄等具体如下：

表 3.1 员工基本信息

分类	选择	人数	比例
性别	男	235	78%
	女	65	22%
年龄	20-30 岁	36	12%
	30-40 岁	58	19%
	40-50 岁	137	46%
	50 岁及以上	69	23%
	高中及以下	181	60%
学历	大专	74	25%
	本科	36	12%
	硕士及以上	9	9%
	5 年及以下	107	36%
工龄	5-10 年	75	25%
	10-15 年	86	27%
	15 年及以上	32	11%

资料来源：根据调查问卷数据统计整理

如表 3.1 所示，能够得知：

从性别上看，企业共有 235 名男职工，65 名女职工，基本满足了制造业的特征，由于扬子铝业有限公司每个工序都需要人力，所以大部分辅助及重要工序工作都是男职工负责，而大部分后勤管理工作都是女职工负责。

从年龄上看，扬子铝业有限公司中 23%是 40-50 岁的员工，46%是 30-40 岁的员工，他们的年龄结构比较合理，主要是中年人，领导着公司的发展，年龄越大，企业的工龄越长，技术水平越高，对企业的贡献也就越大。

从学历上看，企业员工文化水平不算很高，仅 15%的大学本科学历，其中很多员工特别是车间职工和一些业务人员，文化水平较低，不利于企业的发展，企业也没有建立起一个良好的人才梯队发展实力，特别是在公司的创新策略策划等领域。

从工龄上看，扬子铝厂有限公司从 1997 年至今已走过 24 个年头，从业人员中，38%人从业超过 10 年，25%的从业人员从业 5-10 年的，107 名员工从业 5 年以内的，从员工的工作时间来判断，扬子铝业的职工具有丰富的工作经历，对企业的可持续、稳健发展有着积极的作用，但也会对企业的改革产生不利的作用。

3.3.3 问卷调查分析

（1）薪酬福利满意度调查

如表 3.2 所示，员工对于企业的薪酬待遇满意度偏低，从侧面角度可以看出扬子铝业有限公司的薪资不够高，缺少吸引力，尤其是对于工资是否体现个人价值的问题，满意度严重偏低。可以知道实际发放的工资与员工的工作能力及贡献不能保持平衡，

低于员工的期望数，薪酬分配体制有待进一步调整和完善，不然会使员工失去对工作的热情，持续降低工作积极性，从而导致人才的流失。另一方面目前公司的员工对企业福利水平满意度状况明显高于薪酬待遇满意度，这说明公司的整体福利水平很高，而且公司的人情世故也很好，值得持续下去，在同行业内具有一定的优势。

表 3.2 薪酬福利满意度

类别	满意人数	比例	满意度	平均值
对目前薪水是否满意	97	32%	2.96	3.24
企业薪酬体系是否合理	83	28%	2.74	
工资是否体现个人价值	76	25%	2.66	
对企业福利保障是否满意	164	55%	3.65	
企业福利水平的评价	146	49%	3.58	
对特殊福利是否满意	195	65%	3.87	

资料来源：根据调查问卷数据统计整理

（2）职业发展满意度调查

如表 3.3 所示，当代员工的职业发展需求越来越高，员工愈发担心自己的发展前景，同时因为普遍存在的工作缺乏成就感，企业又没有清晰的晋升制度，员工晋升都是由上级提名和考核，从人事资料上看，以往得以晋升的大部分都是有裙带关系或者资历老的员工，这种透明度不高的晋升会让那些没有背景的人受到很大的影响，从而降低他们的工作热情，所以企业在对员工职业发展方面还有很大的提升空间。

表 3.3 职业发展满意度

类别	满意人数	比例	满意度	平均值
自己的发展前景如何	85	28%	2.32	2.76
个人的发展方向是否明确	123	41%	3.11	
晋升通道多样性如何	112	37%	2.95	
企业是否重视员工职业发展规划	96	32%	2.87	
职位晋升是否公平	74	25%	2.26	
工作中成就感如何	104	35%	3.06	

资料来源：根据调查问卷数据统计整理

（3）员工培训满意度调查

如表 3.4 所示，调查发现结果发现大多数人对企业的员工培训不满意，因为公司的员工培训工作实在糟糕，在职培训的时间一年只有 3-6 天时间过于短暂。企业在引进前沿技术和制造工艺过程中，内容不够充实且不具有针对性，草草了事，从培训效

果来看,员工的个人能力没有得到充分的发展,导致超过一半的员工满意度不高,由此可见忽视员工培训的结果就是导致企业核心竞争力不足,从而使得企业难以打破现有的发展瓶颈。

表 3.4 员工培训满意度

类别	满意人数	比例	满意度	平均值
企业培训次数是否满意	73	24%	2.18	2.91
企业培训制度是否满意	101	34%	2.93	
培训内容是否充实	93	31%	2.84	
培训是否具有针对性	115	38%	3.15	
培训是否提升了个人综合能力	140	46%	3.47	

资料来源:根据调查问卷数据统计整理

(4) 绩效考核满意度调查

如表 3.5 所示,员工对于企业绩效考核满意度一般,企业的考核公平性遭到怀疑,说明扬子铝业有限公司管理层对绩效激励认识不全面,缺少宣传和借鉴。绩效考核制度没有认真完全的落实到位,员工在薪酬、晋升等各层面的积极性都受到一定程度的制约,进而使企业的经营业绩不佳。

表 3.5 绩效考核满意度

类别	满意人数	比例	满意度	平均值
企业绩效考核是否满意	153	51%	3.61	3.28
绩效考核是否公平	96	32%	2.97	
年终考核内容是否合理	111	37%	3.12	
考核结果对薪资影响	132	44%	3.40	

资料来源:根据调查问卷数据统计整理

(5) 其他方面满意度调查

如表 3.6 所示,调查显示大部分企业员工对于自己的工作环境和同事关系表示满意,虽然工作环境是保健因素无法起到激励作用,却可以侧面体现出扬子铝业有限公司即使是制造行业无论工作环境的卫生和安全都比同类型企业较好,再加上裙带关系存在于很多员工之间,大家都认为工作环境尚可,没有表现出不满。但另一方面,员工与领导者之间的关系却不是很好,企业管理者在管理过程中忽视了员工参与的重要性,使得有能力的人才不能脱颖而出为企业增光添彩。

表 3.6 其他方面满意度

类别	满意人数	比例	满意度	平均值
领导信任和认可如何	81	27%	2.46	3.32
同事关系如何	177	59%	4.16	
工作环境如何	163	54%	3.98	
工作稳定性如何	175	58%	4.03	
是否参与企业管理	43	14%	1.97	

资料来源：根据调查问卷数据统计整理

从调查数据中可以发现，扬子铝业有限公司并没有一个完整的激励体系，缺少了相应的激励手段和激励标准，扬子铝业有限公司激励主要集中在保健因素上，但这也只是确保了员工们不会不满，让他们保持现有的状况，而要想有效的激发员工工作积极性，为企业带来更高的绩效回报，需要企业全方面的加强激励措施。

4 扬子铝业有限公司激励机制存在的问题

4.1 薪酬满意度不足

按照马斯洛的需求层次理论，第一层次为生理需要，也就是生存，现在的企业中工人们都有自己的生存需求，而薪酬则是最直观的表现形式。由于不同的员工对薪酬的要求不尽相同，因此，企业应针对其客观的事实状况，制定出一套适合于员工的薪酬体系，在企业花费人力成本最少的情况下，对员工产生激励作用。扬子铝业有限公司在相同职位的薪酬构成上，基本没有差别，而公司给出的薪水也只稍高于业内，不过由于差别不大，所以工龄和工资就成为“保健因素”，无法发挥出实际的激励效果。而一些车间里的管理者，他们不仅工作压力大，还工作时间长且责任艰巨，但这并没有为他们带来应得的薪酬待遇。此外，技术骨干和中高级经理的工资也不具备竞争性，这就会使他们的工作积极性降低，进而影响企业的效益。

4.2 员工晋升机制不足

扬子铝业有限公司每年都会集中上报各部门晋升名单，然后由公司的管理层来决定，但是因为没有一个清晰的晋升规范，也没有一个完整的绩效考核标准。晋升与否，晋升到哪个岗位也没有任何的科学依据，有的靠领导，有的靠关系来确定，导致部分有才能和品格优良的员工无法晋升，加之受裙带关系的负面效应，特别是拥有企业核心技术、具有经营能力的人才被忽视，形成了“人才外流”的根源，很大程度上妨碍了公司的发展。所以，缺乏一套科学、合理的晋升制度，不仅是对有能力者的伤害，还会损害企业的自身利益。

4.3 员工培训体系不足

员工培训是快速提升企业职工综合素质的一种行之有效的方法，然而，许多民营企业存在着“拿来主义”的观念，缺乏长期的视界观，把员工培训看作是高成本、低效率的事情，扬子铝业有限公司也深受这个理念的影响，对员工培训不是很看重，只有在某些相关人员需要强制培训时，企业才会派出人员去培训学习，导致无论是中高管理中还是一二线技术人员，不管是新的制造技术和工艺、新的经营理念，都比如今国内一流企业稍逊一筹，造成企业建设与经营费用相对变高。因此扬子铝业有限公司在当前的市场竞争中，其经济效益和市场竞争力受到了严重冲击。

4.4 绩效考核制度落实不到位

从期望理论的角度看，绩效是一个人努力成果，也是一个人获得组织的奖励和个人目标的先决条件，绩效的重要性是毋庸置疑的，而绩效考核制度在企业的发展中占有举足轻重的地位，它是用一种科学定量方式来评价员工的工作表现，考核其工作业绩，并对其结果进行评论，以此作为员工晋升惩处的凭据，从而提高员工工作积极性。民营企业通常由管理者做主，“任人唯亲”的问题较为突出。扬子铝业有限公司因为不规范的绩效考核制度，所以对雇员的奖励和处罚通常都是由管理者和与管理者持相同观点的人来决定，导致很多对企业做出了重大贡献的员工没有获得相应的报酬，使员工工作不尽如人意，甚至产生了跳槽的念头，这对公司的发展不利。

4.5 忽视员工参与公司管理的重要性

一个有实力的民营企业，不管是公司的老板，还是所有的员工都要有一种共同进退的精神，管理者不该认为企业经营决策只是自己的事情，与员工没有任何关系。这种看法很不对，因为公司的决定，是由全体员工来执行的，如果在制定的时候，全体员工都能积极参与进来，并给出合理的意见，这样一来，在系统实施的时候，就能省去许多不必要的麻烦，达到事半功倍的目的。所以，企业必须要注重员工的参与，让全体员工主动提出更多的宝贵建议，以便制定出更科学、更合理的发展策略，促进企业的发展。

5 扬子铝业有限公司问题存在的原因

5.1 对员工薪酬激励不够重视

从双因素理论研究成果中可以知道，直接报酬是企业员工的保健因素，是保证能够开展正常工作的基本条件。员工会因为缺乏保健因素的竞争力产生抱怨或不满的情绪，随着企业发展的不断演进和市场竞争的日趋加剧，企业直接报酬竞争力不断降低，从而导致员工流失。所以扬子铝业有限公司管理者甚至老板都认为，对员工的激励就是给他们提高薪水，发奖金，没有对员工的激励机制进行深入的理解，仅仅依靠单纯的物质奖励，是无法满足大多数人日益增长的需求的。没有一个健全的薪酬激励系统，企业就无法单方面地觉得企业获得了效益，就能放松对员工的激励，薪酬激励是一个长久的改善过程，需要对员工的需求进行持续的改善，使企业所做的努力不至于白费，最终实现企业与雇员的共赢。

5.2 不够重视员工的培训和开发

（1）培训内容缺乏针对性

扬子铝业有限公司培训包括新员工、企业文化及产品培训。新员工培训是企业对于新入职员工进行操作流程和工作内容方面的培训，企业文化培训是面向老员工进行企业文化及品牌形象的推广，产品培训主要是对于产品开发和管理的思路进行训练，却不能针对性地对待某一技术。这些培训对员工的工作其实并没有多大的帮助，只是一种比较宽泛的培训方式，对一项技术的提高也没有指导作用。

（2）培训形式不具多样性

扬子铝业有限公司员工的培训形式是采取线下集中式，并且培训很少有录音录像。这让不在培训范围内的员工没有参与机会，该培训周期请假或者出差的员工也错过培训的机会，且培训形式不具有多样性，因此枯燥而乏味，企业却没有根据特殊情况去增加培训的形式，造成培训课题的资源浪费。

（3）培训跟踪力度不够

扬子铝业有限公司的培训只注重前期培训的选题，培训计划的实施，忽略了培训后期的跟踪和转化，以及培训的后期的管理工作。造成员工培训完回到原来的岗位继续原来的工作，没有进行思考和复习。培训人员也没有对培训后的员工提出培训后的工作要求。员工没有学以致用，使培训流于形式，使培训失去应该有的价值转化。

5.3 职业发展空间狭隘

（1）员工晋升机制有缺陷

不完善的员工晋升机制限制了员工的晋升通道和成长，靠裙带关系，趋炎附势，造成了一线员工没有升职的可能，长期滞留在原来的工作位置，无法得到提拔，工资薪酬维持在原来的水准。此外，企业提倡以人为本，提供了一个有利于企业内部人员相互沟通的环境，因此在人力资源的经营中也应遵守这个原则，不鼓励辞退，也没有合适的淘汰制度，让许多老员工缺乏危机意识，与此同时，部分年轻的员工感觉到了升迁的通道被堵，这使得很多新入职人员对工作的满意度下降，无法调动他们的积极性。由此可以看出扬子铝业有限公司未能“任人唯贤”。

（2）员工缺乏职业生涯规划

一个拥有良好员工职业管理的企业，可以根据其员工自身的优势和劣势，为其制订一个适合自己的职业生涯规划，使其与公司的发展方向一致。如果发生了矛盾，可以适时作出相应的调节，以防止一些员工产生负面心理。扬子铝业有限公司很少从底层人员中挑选优秀的人才，这使得基层员工的工作积极性受到很大的影响，同时因为没有相应的职业规划体系，员工培训又缺少后期的追踪，造成员工对未来的职业发展不明朗，长此以往内部矛盾就会加深，不利于员工的稳定性。

5.4 绩效考核机制不完善

绩效既能反映出个人努力的成果还能获得组织内部的奖励从而完成个人目标和实现自我价值，绩效的重要性可见一斑。扬子铝厂有限公司的绩效考核机制不健全的原因有：

（1）计划缺失

扬子铝业有限公司年度产值、利润确定后，无明确的目标执行方案，只有在年初和年底才会有一些指标，但如何实现这些指标，要花多大的力气，没有一个明确的计划，因为没有具体的目标计划，使得个体也没有明确的目标绩效，更别提绩效判断的标准了。所以，直接对员工工作积极性产生了影响，特别是那些想要进步，愿意为公司做出更大的努力的人。

（2）没有完善的绩效考核标准

由于缺乏绩效考核的可执行性指标，扬子铝业有限公司对员工进行绩效考核，仅靠各部门管理者的主观评价，靠关系和人缘成为了决定绩效考核的关键因素，让那些

对公司作出贡献的员工不能获得实际的回报。在没有良好的绩效考核标准的情况下，企业的员工无法用自身业绩来实现企业目标，而一个严密的绩效考核制度能够激励员工为实现公司所期望的绩效而不断努力。

5.5 缺少员工参与

企业在发展的进程中，由于缺少人力资源的专业管理，对人力资源的开发利用不够充分，缺乏对人才培养工作重视，最终的决定权完全掌握在管理层手中，在进行决策时缺少了民主。扬子铝业有限公司管理者在决定有关企业的事项时，没有征求过员工的建议，由此可以看出，企业在管理过程中过分注重个体的能力而忽略了集体精神，许多管理者在工作中，往往采取一种简单、直接的管理方法，而不能与员工进行深入的沟通，这会对员工的责任意识产生消极作用，造成了员工难以对企业产生归属感，对其精神诉求也产生消极的作用，更对公司的企业文化发展产生不利的作用。

6 扬子铝业有限公司员工激励的优化对策

6.1 改变现行的薪酬福利体系

薪酬激励是员工工作积极性最直观和最根本的动机，这是企业对作出突出贡献的人员的一种奖励。民营企业的薪酬激励尽管具有灵活的分配和自主性等优势，但其缺点是存在着随意性大、保障性相对薄弱。所以，要构建一个更加科学、合理的薪酬福利体系，并完善与之相配套的绩效考核标准，以公平合理的方式激发员工工作热情，把员工纳入企业的战略规划，是企业实现高速发展的关键。根据不同职位和能力的员工，制定相应的薪酬制度，才可以准确有效地提高激励效果。

（1）一般员工的薪酬激励

扬子铝业有限公司的一般员工主要由车间的操作人员组成，他们的衣食住行都是在工厂里度过的，也不会经常和自己的亲人团聚，加之车间工作与企业居住条件相对外部条件差了些，也正是因为他们的辛勤劳动奠定了公司发展与壮大的基础，所以，建立一套具有竞争性和科学性的薪酬激励机制显得尤其必要。一般员工的薪酬包括基本工资和奖金，这些薪酬中，大约 60%是基础薪水，约 40%为奖金。除了月奖和年终奖之外，还可以额外增加任务完成奖。在任务完成后三个月内，企业将全部收益的 5%至 8%用于奖励。按照员工的此前工作水平和所做出的贡献来分配任务完成奖，这一份奖金使得员工的工资增加了大约 20%，当然不论这些工资和奖金都要严格遵守绩效考核结果给予。通过新增的任务完成奖可以有效地激发一般员工的工作热情，提高员工工作积极性。为企业带来更大的经济效益。

（2）中层管理者的薪酬激励

扬子铝业有限公司公司中层管理者除了各个部门的负责人之外，还有各项目的负责人和技术总监，这些都是公司的骨干。公司的一切命令都要他们来执行，是他们领导着全体员工实现了公司的一项项经济效益指标。他们的工作水平与工作热情对企业整体盈利产生着重要的作用。所以，中层管理者的报酬以现行的薪酬福利基础上，年底，公司还应依据各部门或项目完成的表现及他们的绩效考核结果来制定一份更有诱惑力的绩效奖励。年终的绩效奖励需要占大约中层管理者年收入的 20%至 30%，这份诱人的年终业绩奖会让他们真正地担当起了企业的领导角色，领导全体员工向着企业的年度目标而努力，实现企业与个人的共赢。

（3）高层管理者薪酬激励

俗话说：“大海航行靠舵手”，扬子铝业有限公司能有现在的规模，很大原因都是靠这些年来兢兢业业的副总裁们的功劳。所以，企业应采取基本薪酬加企业效益薪酬这种更吸引人的薪酬制度。在完成企业的年度运营指标后，副总们除获得基本的年薪外还可以得到企业额外收益的收益奖，这份奖励在用行业内更具有竞争力，收益奖需约占企业副总年薪的 20%，通过这种方式，即能肯定副总们的工作价值实现他们的尊重需求，激发其工作积极性，同时也为企业的高层管理者提供更好的领导和管理基础。

6.2 建立健全的晋升制度

（1）晋升形式要充满激励作用

除了上述说的晋升结束后发布全员邮件外，部门内部也应充分利用晋升的事迹在内部开表彰大会，让部门员工了解是谁晋升，为什么晋升以及晋升后的工作安排，除此之外部门也应该给没有晋升通过的候选人打气，告知他们没有晋升通过的原因，那些需要提高的地方，以方便下次晋升。部门内部也可以买一个大大的蛋糕作为庆祝晋升人员获得晋升，也可以选择户外活动激励等。

（2）保证晋升机制公开透明

结合公平理论及扬子铝业有限公司要根据公司制定的规章制度，严格遵守晋升流程，包括晋升信息的发布，员工简历投递、员工竞聘等通过公司邮件的形式告知公司所有员工，保证信息的透明性。在原则上需要能力与绩效并重。员工可以逐级晋升和跳级晋升也可以双通道晋升，原则上一年内每个员工职级晋升不超过一次，充分体现公平原则，起到激励先进的作用。

6.3 完善员工培训体系

培训是推动员工持续发展，提升个体工作能力的重要途径，扬子铝业有限公司应针对企业的具体情况，构建三级培训体系。

（1）企业内训

这种培训是由一些拥有特殊技能或表现优异的员工作为指导者而展开的。企业通过传授、带领、帮扶的方式，对企业内部的技术和经验进行培训，以促进企业其他员工的能力成长。

（2）外部培训

内部培训终究会受限于职业技能，对于高级经营管理，技术创新与改革等的培训都无法完成，这时企业要根据公司的具体情况，选择适当的员工进行社会培训增长其

知识和经验，并将员工的培训结果报告给企业管理层方便企业以后制定更有效的复训。

（3）学历培训

学历培训也就是让企业人员进行学历教育的培训，一般为长期培训，例如学习工 MBA、EMBA、总裁研修等课程，由于培训时间长，通常面向公司的核心人员，这对于提升公司的核心团队能力和提升企业竞争力也是关键因素。

当然，培训也不是随意的，要根据员工的职业发展规划与培训需求进行适当的调整，因此扬子铝业有限公司进行员工的培训调研，并按工作表现进行有计划的各种培训。

6.4 完善计划、考核机制

计划对企业发展来讲是一个方向，是企业的发展策略的一个重要组成部分，考核是为了对计划目标是否完成和完成情况进行评价分析，为企业管理提供准确的信息。计划既是企业的目标，也是个体的目标，它需要具有合理的、可完成性。扬子铝业有限公司的整体计划一步步分解成为员工个人的计划，每个员工工作计划的确定需要员工沟通，由于不同的员工承受能力存在差异，因此工作计划的力度也会有差异，因此最后的绩效和绩效奖励也会不同。计划包括月度计划和年度计划，月度计划从月初制定，月末总结并与员工面谈，以保证计划制定和评估时员工参与了解，帮助其下一阶段的改善和提升绩效。

计划的结果确认是考核，所以考核要公开公平公正，在考核过程中，一定要严密组织，严格标准，严格考核，决不能应付了事，流于形式。扬子铝业有限公司需要建立关键业绩指标库，明确绩效考核标准，做到绩效考核科学合理，让员工了解到何种工作程度能获得何种业绩，而员工还需要根据工作流程进行自我调节，找到完成工作计划的最优方法，以顺利完成个人绩效获得奖励。

6.5 健全企业文化体系、加强员工参与

积极的企业文化可以对员工的思想和行动产生正面的导向和作用，激发他们的工作积极性，增强他们的荣誉感，从而让他们在公司里工作实现自我价值；加强企业团结，打破职位障碍，提升合作的效能；并能起到替代部分体制的硬性束作力，对员工进行有效的管理；同时可以大大减少公司的员工激励和人力资源管理费用；能够为公司在社会中的积极作用提供强有力的推动力。正因为如此，企业应该建立一种具有激

励性和进取性的企业文化，从而有效促进企业健康发展。

(1) 企业应加强对企业的文化认识，全面了解企业文化深刻内涵、加强企业文化建设。

(2) 对企业的文化系统进行科学的策划与设计。企业的文化系统应该是一个有机的、统一的整体，要把公司的文化系统与公司的管理系统进行有效的整合，不能“纸上谈兵”，最终实现相互依存和相互推动的作用，公司的文化还要与自身的发展背景相适应。

(3) 坚持“以人为本”的发展思想，加强员工参与企业的管理与决策，只有把大部分或者所有人的意见统一起来的企业文化，才是一种良好的企业文化，因为员工才是公司的发展和维持的主体，它要体现出大部分人的共同的理念和信仰。在公司发展的同时，加强员工个人理想、信念和行为在企业管理中的作用，对员工的尊敬、理解和关怀，以公司的核心价值来团结员工，以美好的发展前景来激发员工，以健全的奖励制度来引导员工，确保全体员工都能积极地投身到公司的发展当中，使公司的文化更加具有活力和创造性，提升员工的认同感与归属感。

结束语

目前,我国的民营企业面临着来自国内外双重的竞争压力,为了增强自身的竞争力,各企业都在努力提升自身的管理能力。二十一世纪以来,民营企业经营要素愈发多样性,随着人力资源的日益重要,各种优秀的员工在企业中的需求量也越来越大,很多企业都面临着提出高工资却没找不到合适人才的问题,企业的竞争也就变成了对人才的竞争。企业怎样利用员工积极性。怎样发掘员工的创意潜能。怎样才能让员工对公司忠心耿耿,这是关于人力资源的核心问题,也是本文就民营企业管理中员工激励的问题探讨。马斯洛曾指出,人的需要是由多个层次逐次递进构成的,而 GRE 理论则认为人的需要可以是多个层次同时存在的,这就意味着人的需求变得极为复杂。人的需求随着不同时期、不同状况改变。而双因素理论阐述了激励因素和保健因素,期望理论和目标设置理论解释了如何激励人实现的需求动机的过程。

本文结合扬子铝业有限公司的实际情况,从员工的需求和公司的激励现状出发,对其进行了研究,并结合其自身的特点,找出存在的的问题及成因,并通过调查企业员工的需求针对性提出了优化后的激励机制,以此激发员工工作积极性,最终实现员工自我价值需求和组织目标。

致 谢

在毕业论文完成之际，想要感谢的人很多。首先，我要感谢我的指导老师王海峰老师，他认真地向我解释了论文中的问题，针对性的提出了专业指导，极大地鼓舞了我。我能顺利完成这篇论文和老师的细心指导和刻苦批改是分不开的，在此我谨对王海峰老师表示衷心的感谢。同时我还要向商学院所有优秀的老师表示衷心的感谢，在我四年的大学学习期间，是他们细心地指导我。在他们的课堂上，我系统地接受了人力资源管理知识，这为我在撰写论文过程中充分利用所学到的知识奠定了坚实的基础，这对我的完成有很大的帮助。

其次，我还想向室友和同学表示衷心的感谢，我永远忘不了我们大学四年的友谊。从一个遥远的家来到这个陌生的城市，是你们带给了我很多温暖，维持着宿舍的和谐。

最后，还要感谢我的父母，他们任劳任怨，给予了我无限的关怀与爱，还一直默默支持着我鼓励着我。我的大学生活因为那些帮助我、鼓励我的老师和朋友们充实而精彩。我要向他们表示最诚挚的谢意！

参考文献

- [1] 蒋岚,陈立丽.家具企业员工激励机制研究[J].林产业,2021,58(04):70-72+75.
- [2] 杨铭.中小饲料企业优秀员工精准激励策略研究[J].中国料,2021(05):108-111.
- [3] 谭诚.人力资本价值视角下饲料企业员工激励机制的构建[J].中国饲料,2021(03):101-104.
- [4] 牙向阳.浅析食品企业人力资源管理与思政教育的融合——评《HR 员工激励经典管理案例》[J].中国酿造,2020,39(09):235.
- [5] 李静.浅议激励在食品企业人力资源管理中的作用——书评《HR 员工激励经典管理案例》[J].肉类研究,2019,33(05):88-89.
- [6] 刘维军.大数据分析下的导向型企业考核激励机制设计[J].现代电子技术,2020,43(08):8-11.
- [7] 闫欣洁.知识型员工的激励错位问题及正位之策[J].领导科学,2020(04):72-75.
- [8] 陈汉文,欧娟,黄轩昊.内部控制能够改善员工激励吗——基于员工持股计划视角[J].北京工商大学学报(社会科学版),2019,34(06):23-36.
- [9] 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.
- [10] 毕砚昭,张捷,王苗苗.混合雇佣模式下的员工激励与协调机制研究——基于企业风险规避视角[J].软科学,2019,33(05):92-96.
- [11] 张方昕.精英型员工激励的困境及破解之道[J].领导科学,2019(02):73-76.
- [12] 王思明.基于企业核心能力的企业员工激励机制研究[J].中国软科学,2021(S1):253-259.
- [13] 陈汉文,欧娟,黄轩昊.内部控制能够改善员工激励吗?——基于员工持股计划视角[J].北京工商大学学报(社会科学版),2019,34(06):23-36.
- [14] 莫学刚.沁远公司员工激励机制优化研究[D].兰州理工大学,2021.
- [15] Girdwichai Luedech,Sriviboon Chutikarn. Employee motivation and performance: do the work environment and the training matter. [J]. Journal of Security and Sustainability Issues,2020,9(J):
- [16] Steven Jones. Employee incentives and PAYE[J]. Tax Breaks,2020,2020(411):

附录

扬子铝业有限公司员工激励情况调查问卷

尊敬的女士/先生:

您好!感谢您的配合并参与本次调查,本次调查的对象为扬子铝业有限公司全体在职员工,调查的目的在于积极的完善公司激励机制,提高员工工作积极性进而提高公司效益。请您认真阅读并完成问卷,您的回答结果将对公司下一步激励机制的改进有重要的意义和作用。

本次调查问卷采取的是无记名方式,且问卷不对外公布,请您根据您的实际情况认真填写,问卷的结果不会对您的个人或工作造成任何影响。

一、基本信息

1. 您的性别:

A. 男 B. 女

2. 您的年龄:

A. 20-30 岁 B. 30-40 岁 C. 40-50 岁 D. 50 岁以上

3. 您的学历:

A. 高中及以下 B. 大专 C. 本科 D. 硕士及以上

4. 您的工龄:

A. 5 年及以下 B. 5-10 年 C. 10-15 年 D. 15 年及以上

二、薪酬福利满意度

1. 对目前薪水是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2. 企业薪酬体系是否合理:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3. 工资是否体现个人价值:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

4. 对企业福利保障是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

5. 企业福利水平的评价:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

6. 对特殊福利是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

三、 职业发展满意度

1. 自己的发展前景如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2. 个人的发展方向是否明确:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3. 晋升通道多样性如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

4. 企业是否重视员工职业发展规划:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

5. 职位晋升是否公平:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

6. 工作中成就感如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

四、 员工培训满意度

1. 企业培训次数是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2. 企业培训制度是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3. 培训内容是否充实:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

4. 培训是否具有针对性:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

5. 培训是否提升了个人综合能力:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

五、 绩效考核满意度

1. 企业绩效考核是否满意:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2. 绩效考核是否公平:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3. 年终考核内容是否合理:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

4. 考核结果对薪资影响:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

六、其他方面满意度

1. 领导信任和认可如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2. 同事关系如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3. 工作环境如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

4. 工作稳定性如何:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

5. 是否参与企业管理:

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意