

分类号 F272.92

密级 公开

U D C 658

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 贵州石油公司员工激励体系优化研究

研究生姓名: 宋昱璇

指导教师姓名、职称: 马钦援 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021.3.18

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导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。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 宋昱璇 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 马汉援 签字日期： 2021.6.16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 宋昱璇 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 马汉援 签字日期： 2021.6.16

Research on the Staff Incentive System for the Guizhou Oil Company

Candidate : SongYuxuan

Supervisor: MaQinyuan

摘 要

市场竞争愈发激烈，员工的整体素质决定了企业的未来，然而，我国许多企业缺乏完善的激励体系，影响企业的长远发展。实施科学的激励体系，最大限度地发挥激励作用，可以促使员工发挥最大努力工作，进而提高企业的效益，帮助企业持续良性发展。

本文在查阅大量文献资料的基础上，结合国内外关于激励理论的研究现状，从研究对象即贵州石油公司的实际情况入手，对该公司人力资源现状的各个方面进行细致分析。通过访谈和问卷调查的方法，详细了解该公司员工对当前激励体系的认可度情况，剖析现行激励体系中关于薪酬发放、绩效考核、职业发展管理等方面存在的问题，如员工的薪酬激励差异性不足、绩效考核的公平性和及时性不够、职级晋升不完善、职业规划不明确等。该公司激励体系的效果被这些问题所制约，针对这些问题，本文进行深入研究，主要从设置合理的薪酬激励体系，完善绩效考核的内容、反馈、应用，加强员工职业发展管理等几方面入手，制定了相应的优化设计，以达到有效激励该公司员工的目标。

关键词：贵州石油公司 员工激励 体系优化

Abstract

With the fiercer competition from marketplace, the overall quality of staff determines the future of the enterprise. However, the lacking of the intact incentive system influences the long-term developments of many enterprises in China. The scientific intact incentive system can promote the staffs' maximum potentials, improve the enterprise's benefits and facilitate the enterprise's growth.

This paper is focusing on the real situations of the oil company in Guizhou. Basing on the plenty of the literatures and the current situations of the incentive theories all over the world, I made a detail analysis of the human resources in this company and have a deep understanding of the staffs' acceptance of the current incentive system with the help of the questionnaires and interviews. Moreover, the existing problems of the compensation, the performance review and the career management, such as salary incentive, performance appraisal, rank promotion, career planning and so on, which are the main constraints to improve the effect of the incentive, are dissected in the paper. In the end, targeted at these aspects, the optimization schemes are proposed in order to give an effective incentive to the staffs.

Keywords: Guizhou oil company ; Staff incentive ; System optimization

目 录

| | |
|-------------------------------|----|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究背景及目的..... | 1 |
| 1.2 研究意义..... | 2 |
| 1.3 国内外相关研究现状..... | 2 |
| 1.3.1 国外研究现状..... | 2 |
| 1.3.2 国内研究现状..... | 4 |
| 1.3.3 文献评述..... | 5 |
| 1.4 研究内容与思路..... | 6 |
| 1.4.1 研究内容..... | 6 |
| 1.4.2 研究思路..... | 7 |
| 1.5 研究方法..... | 7 |
| 2 概念界定与相关基础理论 | 8 |
| 2.1 相关概念界定..... | 8 |
| 2.1.1 激励的定义和作用..... | 8 |
| 2.1.2 激励体系的概念和内容..... | 8 |
| 2.2 激励理论..... | 9 |
| 2.2.1 内容型激励理论..... | 9 |
| 2.2.2 过程型激励理论..... | 10 |
| 3 贵州石油公司员工激励体系现状 | 11 |
| 3.1 贵州石油公司员工概况及人力资源现状..... | 11 |
| 3.1.1 人力资源总量现状..... | 11 |
| 3.1.2 人力资源结构现状..... | 11 |
| 3.1.3 人力资源劣势现状..... | 12 |
| 3.2 贵州石油公司员工现行激励体系现状..... | 12 |
| 3.2.1 薪酬福利..... | 13 |
| 3.2.2 绩效考核..... | 13 |
| 3.2.3 职业发展..... | 14 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 3.2.4 企业文化..... | 15 |
| 4 现行员工激励体系存在的问题..... | 16 |
| 4.1 贵州石油公司员工激励满意度调查..... | 16 |
| 4.1.1 问卷组成设计..... | 16 |
| 4.1.2 问卷调查实施..... | 17 |
| 4.1.3 调查结果..... | 17 |
| 4.2 员工激励体系存在的问题..... | 24 |
| 4.2.1 薪酬激励体系不健全..... | 24 |
| 4.2.2 绩效管理体系不完善..... | 25 |
| 4.2.3 职业管理体系缺失..... | 26 |
| 5 贵州石油公司员工激励体系优化设计..... | 28 |
| 5.1 员工激励体系优化原则..... | 28 |
| 5.1.1 满足员工需求原则..... | 28 |
| 5.1.2 人性化原则..... | 28 |
| 5.2 员工激励体系优化思路..... | 29 |
| 5.3 薪酬激励体系优化..... | 29 |
| 5.3.1 岗位价值评估..... | 29 |
| 5.3.2 岗位标准总薪资优化设计..... | 30 |
| 5.3.3 薪酬等级幅宽设计..... | 31 |
| 5.4 绩效管理体系优化..... | 32 |
| 5.4.1 绩效考核的内容..... | 32 |
| 5.4.2 绩效考核的反馈..... | 32 |
| 5.4.3 绩效考核的应用..... | 33 |
| 5.5 员工职业发展体系优化..... | 33 |
| 5.5.1 多通道晋升设计..... | 33 |
| 5.5.2 提供员工职业指导..... | 34 |
| 5.6 预期效果评估..... | 35 |
| 5.6.1 员工工作努力程度评估..... | 35 |
| 5.6.2 员工精神面貌评估..... | 35 |

| | |
|--------------------------|----|
| 6 优化措施实施的保障 | 36 |
| 6.1 组织保障..... | 36 |
| 6.2 体系保障..... | 36 |
| 6.3 文化保障..... | 37 |
| 6.4 强化保障..... | 37 |
| 7 结束语 | 38 |
| 参考文献 | 39 |
| 附录 | 43 |
| 致谢 | 43 |

1 绪论

1.1 研究背景及目的

人力资源已经成为现代企业中一种最重要的资源，怎样激发人力资源的潜力，以提高企业的竞争力，是关乎企业成败的重要因素，而人力资源的发掘，则离不开激励。如果激励体系的有效性不足，无法激起员工的积极性，员工通常会因此而降低工作效率，甚至会造成优秀员工跳槽，造成人才流失。如何引进人才、培养人才、防止人才流失及调动员工的积极性，已成为国内外各行各业研究的重点。

近年来，我国国有经济有了长足发展，总体实力愈发强大，它在市场竞争中扮演着十分重要的角色。然而，随着发展日益加速的市场经济，可以发现国有企业的管理体系逐渐浮现出一些问题。我国国有企业早已不存在“大锅饭”，国有企业通过很多管理方法激发员工的积极性，物质激励和精神激励方式兼而有之，在一定程度上助力了企业的发展。但是，长期以来，一些国有企业在人力资源管理的激励体系推行上，还没有非常完善的激励体系，没有体现出足够高的激励效率。如果企业没有科学合理的激励体系，就很难调动员工的积极性，为了适应时代进步，必须建立并完善更加适应市场经济的激励体系。

贵州石油公司设有12个下级单位，共有员工300余人。多年来，贵州石油公司积极引进先进的管理理念和方法，持续致力于建立与现代市场经济发展相适应的激励体系，公司经营管理已在良性发展的道路上。在看到成绩的同时，公司仍然面临着一些实际挑战，比如，因该公司所处的地理位置较为偏僻，且地区经济发展较弱，使公司队伍建设问题十分突出，吸引、培养和留住人才的难度非常大。另外，公司的人力资源管理工作仍隶属于生产经营管理，现有的管理体系无法跟进公司健康、和谐地可持续发展，存在公司员工流失、骨干人才不足、经营管理体系不到位等亟待解决的问题。

因此，本文将以贵州石油公司人力资源管理体系为背景材料，从该公司人力资源现状的调查分析入手，以激励理论为指导，针对其激励体系方面存在的问题进行分析与讨论，以研究并提出适合该公司的激励体系优化方案。

1.2 研究意义

加强我国国有企业激励体系的研究，在具有理论意义的同时，也存在一定实际意义：

(1) 有助于突出国有企业在市场竞争中的优点。尽管很多国有企业在硬件设施、技术等方面有得天独厚的条件，但如果员工并没有被激励起工作动机，这些技术、设备方面的优势就不可能充分发挥出来。为了国有企业在市场经济的竞争中持续发展壮大，就必须对激励体系进行深入研究。

(2) 对国有企业吸引人才很有帮助。当今社会，公司在不断增加对员工的期望，随之而来的是公司不断上升的人工成本。同时，现在的员工对公司的要求也更多、更高。这就势必会引发国有企业的员工满意度下降、忠诚度下降、流动性增大的问题。什么样的激励体系可以吸引、留下人才，以及公司和员工的需求如何共同满足，实现双赢，成为当下亟待解决的问题。

(3) 有助于国有企业现代管理体系的完善。国有企业激励体系是现代企业管理的重要内容，在国有企业管理中应用激励体系，研究激励原理的应用、效果，有助于良好地设置国有企业激励体系，也对企业的经营管理、员工的整体素质有进一步的改善作用，对企业的现代管理具有促进意义。

因此，本文将针对国有企业激励体系的研究，从贵州石油公司的实际情况出发，运用激励理论和方法开展更加具体的研究，从而对管理理论的应用及发展产生积极意义。本次研究对于与该公司有类似情况的国有企业具有一定的借鉴作用，对改善国有企业激励体系中存在的普遍问题具有一定现实意义。本次研究有助于贵州石油公司的管理体系更加完善，解决一些现有的问题，从而保障公司的高质量持续发展。

1.3 国内外相关研究现状

1.3.1 国外研究现状

长时间来，关于激励理论，国际学术界有过很多研究，而且有了很多重要成果。其中一类内容型激励理论，以人的心理需求和动机为主要研究对象。马斯洛

(1943) 提出了一种基于“自我实现人假设”和“复杂人假设”的需求层次理论。所以,物质奖励对员工而言只是最基本的奖励,员工非常需要向社会认同和尊重这个方向努力。麦克利兰(20世纪50年代)的成就需要理论指出,公司发展的速度与该公司是否有很多具有成就需要的人相关,这对公司激发员工的绩效动机非常有启发性。赫兹伯格(1959)的双因素理论认为,为了激发员工的主观能动性,除了环境等外部因素等,还必须重视工作的设计,适当对员工提出赞许与肯定,以及员工的职业发展规划、业务能力提升等也必须引起足够的重视。阿尔德弗(1969)提出了ERG理论,大量研究表明,ERG理论更符合实际。它指出除了需要动态需求的理论,还必须将满足员工需求的目标和公司的目标结合起来。

过程型激励理论的研究对象是以人类心理过程与行为过程之间共同作用的动态系统。弗鲁姆(1964)尤其提到期望理论,提升员工的绩效期望值、给与有价值的奖励更利于员工努力工作。亚当斯(1967)的公平理论指出报酬的相对值比绝对值对激励效果更重要,并且,企业应当保证公平,不造成严重的不公平感。斯金纳(1956)的强化理论指出,一种行为必然会有其相应的后果,而这种行为在将来是否会重复发生,在一定程度上取决于这些后果。

有一些学者通过上述著名理论进行研究而得出了一些工作方法,帮助企业制定出符合自身情况的激励体系。Gilley(2001)研究了常用激励理论和方法,他指出公司对每种激励理论的特征都需要有足够的理解,以结合企业自身实际和员工的既定需求,制定科学合理的激励体系。Johnp(2004)指出,随着社会的发展进步,企业员工的需求也在不断地发生变化,因此企业在制定激励体系时,要注意对企业员工现状的了解,掌握及时的情况,从而有的放矢地对激励体系进行优化。

一些学者从薪酬激励、职业发展激励、精神激励等方面进行了研究。Williamson(2000)认为,企业不应仅仅重视企业自身的效益,也应当重视员工自身的发展,这样才能使员工对企业产生认同感和归属感,从而降低人才流失率。Zingheim(2001)发现,为提高员工的满意度,只重视薪酬所取得的效果不是非常理想,因为薪酬只是激励体系中的一个重要因素,必须结合员工的其他需要如晋升渠道、精神激励、教育培训等,才能真正实现激励体系的效果,因此,企业为实现对员工的激励效果,应从薪酬、福利、晋升、职业规划等各个方面考虑。Kubo I(2002)认为,在企业激励体系的设计中,企业应当让员工有自我实现的机会,

给予不同的、具有挑战性的工作目标、成长机会等激发员工的主观能动性和创造力，促使员工始终保持积极性，以此达到好的激励效果。Heneman(2000)谈到，薪酬体系是可以激励到员工的关键因素，但很多公司并没有建立完善的薪酬体系，在薪酬激励体系存在问题的情况下，容易引发员工的负面情绪，甚至怀疑体系的公平性。T Markovič-Hribernik(2014)认为激励体系应当是丰富多样的，而且必须注重及时性，针对不同员工在不同阶段的需求，对照实行激励体系中相应的要素。

在针对国有企业激励体系的相关研究中，Bruton G D(2015)认为，在市场化环境中，国有企业须提高对员工绩效激励的力度，以员工绩效激励体系推进企业发展，逐步地调整企业经营管理方式。Lewis P(2004)指出，中国国有企业的员工绩效激励比较落后，这影响了员工的工作积极性，是中国国有企业在市场化竞争中应当被重视的突出问题。

1.3.2 国内研究现状

在对国外激励理论进行系统的研究中，已经有了许多成就有待我们不断地吸收、应用并拓展。同时，随着我国经济体制改革的深化和现代企业体系的建立，中国理论界也致力于研究符合本国实际情况的激励理论。

针对企业员工激励问题的研究，我国学者冬青(1991)提出C型激励理论，其基本考虑主要包括两方面，一方面是公司应尽最大努力去满足员工的五个基本需求，第二方面是启迪员工的思维，以便高层次需要尽快产生。该理论除了强调满足员工的基本需求，更重视指引员工的思想。俞文钊(1985)提出了同步激励理论，他指出激励力量是物质和精神二者综合的产物，激励力量随着二者结合达到较大效果，这启发企业可以在实际中找物质激励和精神激励的最佳结合点，以获得更好的激励效果。俞文钊(1991)还提出了“公平域理论”，指出员工常常对比自己和其他人的付出和收益，当二人付出和收益的比值相同，大家就都感觉到公平，这个理论强调了条件不相等时的公平感。

我国学者对员工激励体系的研究发现，为了激发员工的工作热情，有必要结合薪资、绩效考核、职业发展、企业文化等。王孟晨(2016)认为，对于企业员工应从几个方面来改进激励体系，如识别不同员工的不同需求、重视保障激励体系

的落实、完善福利激励体系、加强企业文化建设、实现员工社交尊重的内心需求等。石东方(2018)提到,针对企业激励体系存在问题而造成员工流失的情况,应制定合理的薪酬激励体系,强化员工职业规划路线,合理设置岗位并进行岗位薪酬分级,平衡物质激励与精神激励,加强以人为本的企业文化建设等。温双瑞(2017)认为,设置更为有效的绩效考核体系,能够在一定程度上避免员工的怠惰情绪,提升工作效率。王均艳(2018)指出,实施员工激励要注重创造公平性的工作环境,将薪酬体系和绩效考核体系相结合,让员工在努力工作中获取成就感。张翠玲(2015)研究认为,在员工激励体系中,薪酬体系是重中之重,这是影响员工工作积极性的最直接因素。

同时,我国也有一些学者对国有企业激励问题进行了分析研究。孟建华(2020)从薪酬、企业环境、物质奖励等方面分析了当前国有企业激励方面存在的不足,提出了岗位评价量化考核、采用合理的薪酬分配方式等方法。蔡维涛(2016)指出,国有企业员工激励的研究需要同时考虑到如何在防止员工懈怠的同时,制定出能够提高其主观创造性的措施,双因素理论中的保健因素很难起到激励作用,可以调动起国有企业员工工作主动性的主要是激励因素。司全江(2014)提出,中国的国有企业激励体系还有很多问题。阻碍了国企经营管理的发展,并针对国企激励体系目前存在的问题提出了相应的解决对策。付冀生、陈光建(2011)研究了国有企业中员工激励体系中的一般问题,强调在优化时应结合物质激励和精神激励方式,不可偏颇。

1.3.3 文献评述

在大量阅读归纳相关文献之后发现,国内外对激励理论的研究非常广泛,研究成果丰硕。从时间发展进程分析,可以发现随着对人性假设的不断拓宽,国外激励理论也逐渐发展完善。国外早期的激励理论都是从某一个侧面来说明激励问题的,而国外后期的激励研究则更多地注意到了激励过程中的人性。和早期的激励理论相比,这些研究都注意到了人的更高级需要。

我国的激励研究接收了国外众多激励理论的精华,同时也更加符合我国实际国情。针对我国重视思想工作,精神激励与物质激励被视为同样关键,并强调结合精神、物质激励的相互作用,这也都反映在“C型激励理论”与“同步激励理

论”。

我国的激励理论研究在国外已有研究的基础上建立、完善，结合了国内外研究成果，充分考虑了我国市场经济的特点。但是要意识到，与国外的激励理论相比，这些理论仍然相对分散，有较大的发展空间。

1.4 研究内容与思路

1.4.1 研究内容

本文以贵州石油公司员工激励体系为研究对象，共分为七章。第一章为绪论，主要陈述了本文的研究背景、研究目的、选题意义及国内外研究现状，引出了本文的研究主题。并说明了研究内容与研究方法，使研究思路更为明确。第二章为概念界定与相关基础理论部分，阐述了激励的定义和作用，激励体系的概念和内容，并对本次研究运用到的激励理论知识进行陈述，为本次研究提供理论支撑。第三章以贵州石油公司为研究对象，介绍了该公司的人力资源现状，并从薪酬福利、绩效考核、职业发展、企业文化等几方面介绍了该公司现行员工激励体系。第四章为查找出该公司员工激励体系中存在的问题，开展了员工激励体系满意度调查，详细描述了本次研究的问卷设计过程、调查结果分析，由此发现薪酬激励体系、绩效管理体系、职业管理体系中存在的问题。第五章针对调查研究中发现的问题，提出了本次优化的原则、思路，从岗位价值评估、岗位标准总薪资、薪酬等级幅宽等三方面对薪酬激励体系进行优化设计，从绩效考核管理的内容、反馈、应用等三方面对绩效管理体系进行优化设计，从多通道晋升、提供员工职业指导两方面对员工职业发展体系进行优化设计。为评估这些优化设计在实施后是否能够达到预期效果，将从员工工作努力程度、员工精神面貌两方面进行调查评价。第六章为优化措施实施的保障，为确保优化设计方案能得到有效落实，需要从组织保障、体系保障、文化保障、强化保障等四方面提供切实支持。第七章为结束语，对本次研究的过程及结论进行概括，希望向其他同类型公司提供一定参考，并反思了此次研究的不足之处。

1.4.2 研究思路

本研究基于贵州石油公司当前人力资源的情况调查,采用问卷和访谈结合的方式,调查分析该公司当前的激励体系现状,并查找出该公司激励体系中的问题,提出有针对性的优化,运用科学的评价方法,按照缜密的程序,设计具有激励性和可操作性的激励体系,达到论文研究的目的。

1.5 研究方法

在这项研究中,使用的研究方法主要包括文献研究法、调查分析法、经验总结法等,具体包括:

(1) 文献研究法。查阅国内外相关公司激励问题研究方面的文献,如管理学激励理论、心理研究、绩效评价、企业文化等,总结其研究方法、理论基础、研究结果,并明确了具体的研究目标和任务。在对相关文献进行梳理的基础上,以期在揭示其发展规律的同时,突出分析结果的实用性。

(2) 调查分析法。主要通过访谈、问卷调查等形式,选取贵州石油公司作为研究的案例对象,进一步了解该企业激励管理状况,获取该公司激励体系的具体资料,对激励体系的现状及存在的问题进行分析,从而在此基础之上提出有针对性的具体优化措施。

(3) 经验总结法。找出理论和实践之间的差异,对现有理论成果进行归纳、继承,对理论研究中的问题和原由进行分析,寻找理论创新,对企业激励体系构建进行规范研究。特别是结合工作实际,就如何正确发挥人力资源管理中激励体系的促进作用去做探究。

2 概念界定与相关基础理论

2.1 相关概念界定

2.1.1 激励的定义和作用

激励是人力资源管理过程中最重要的环节,指通过设置合理的外部奖励和工作环境,并应用一些行为规范与惩罚手段,使用信息交流,以此指导、规范、激发组织成员行为,以达到组织和个人目标的过程。好的激励可以保证组织发展的动力,充分调动员工的积极性与创造性,以实现组织目标。激励原则是人本管理理念的主导思想,它不仅强调物质形式的激励,也强调精神形式的激励,结合物质激励和精神激励,以在企业中建立健全有效的激励体系。

企业的兴衰和激励的有效性息息相关,有价值的激励可以让员工的潜力充分发挥,提高员工个人绩效,并帮助实现组织目标,具体体现在以下三个方面:

(1) 促进员工与公司达成一致的目标。有时候,个人和组织的目标是相同的,有时候又是相矛盾的。如果存在矛盾,个人的目标对实现组织目标会形成阻碍。激励是在保障个人利益的同时,促进个人与组织目标之间的一致性,从而同时实现个人和组织目标。

(2) 进一步调动员工的积极性。每个人展现出的能力水平如何,和自身的努力程度密切相关。当激励科学有效时,就可以点燃员工的工作热情,进而体现在员工的工作表现与业绩上,谨防“磨洋工”、消极怠工等现象。

(3) 让企业吸引和留住人才。企业是诸多员工按照科学的分工组建而成的,企业的凝聚力非常重要。近年来,企业间的竞争愈发激烈,在这种情况下,向心力是企业追求的方向。

2.1.2 激励体系的概念和内容

体系指在一定范围内,由存在内部联系的事物构成的整体,一个大的体系中有不同的小体系,体系之间相互作用、相互联系。激励体系是企业的重要内容,指企业运用体系手段规范激励运用的形式,满足员工的各类需求,使员工能

够更加努力地创造工作业绩，最终实现企业和员工的共同发展。

激励体系可分为物质与精神激励，主要包括：（1）薪酬体系，包括基本工资、加班工资、奖金、各项福利等，薪酬体系是员工激励体系的重要组成部分，是企业吸引、留住人才的重要手段；（2）职业发展体系，包括晋升流程、晋升渠道、教育培训等，鼓励员工在企业发展的背景下，规划员工自身职业发展的蓝图；（3）绩效考核体系，绩效考核是企业衡量员工工作目标完成情况的重要指标，企业应当采取公平的绩效考核体系，避免员工间的不公平竞争，减少由于不公平环境带来的负面效应而影响员工的工作积极性。

2.2 激励理论

激励理论按照研究激励问题的侧重面和行为关系的不同，划分为内容型激励理论和过程型激励理论。

2.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论侧重于从人的需要角度出发，说明是什么特定因素引发、维持并导致某种行为去实现目标。这类理论重视员工的各类需求，并确认各类需求之间、需求和激励之间存在何种联系。

（1）马斯洛的需求层次理论

马斯洛（1943）提出的五类需求中，生理需求、安全需求、社交需求处于较低级次，尊重需求、自我实现需求则处于较高级次。较低级次的需求凭借外部条件，一般可以达到，而较高级次的需求必须在内部条件的作用下才能实现。个人可能会同时有不同需求，但无论什么时候，一定有某种需求主导个体行为。当较高级次的需求出现时，较低级次需求对个体的影响力会越来越小。无论个体追求的是哪种需求，各种需求始终相互交织渗透，且个体对高层级需求的追求没有止境。

（2）赫兹伯格的双因素理论

赫兹伯格（1959）的双因素理论假设员工的工作满意度始终与激励因素、保健因素密切相关。激励因素包括职位提升、任务性质、个人发展的可能性等，它能够促进员工努力做到自我实现，让员工感受到成就感，以此实现良性且长久的

激励效益。而保健因素只能预防或者消除员工的不满，不能直接起到激励作用，包括工作条件、薪酬、人际关系等。这一理论让我们意识到，仅仅采用改善工作条件、提高一些福利等措施，很难实现最理想的激励效果。必须重视激励因素的作用，使员工从工作中获得成就感、满足感。

2.2.2 过程型激励理论

过程型激励理论是解释行为是怎样被引发的、向某种方向发展、怎样延续及如何停止的。

(1) 亚当斯的公平理论

亚当斯（1967）提出了公平理论，在研究过程中侧重于观察员工薪资的公平性。这个理论谈到，员工不仅关注报酬的绝对值大小，更关注报酬是否公平分配，员工在乎自己通过努力换取的薪酬是否公正。所以，对员工公平地给予薪酬、尊重程度、职级提升等非常重要。

为实现有效激励，管理者必须深入了解员工是否感到公平，争取让所有员工感受到公允，以提高他们的满意度，激起工作热情。

(2) 弗罗姆的期望理论

弗罗姆（1964）的理论认为，人们采取行动的动机在于他们对行动成果价值的评估，以及对实现目标的预期可能性的评估。期望是员工实现目标的内在驱动力，激励的强度由效价和期望值共同决定。效价是指一个人对某项行动结果价值的评估，该评估体现出个人对特定结果的重视水平，而期望值是对某项行动引起特定结果的可能性评估。

所以，在激励体系实施时，有必要区分员工之间的差别，并采用对应的激励体系，提高员工实现目标的期望值，增加激励强度。

3 贵州石油公司员工激励体系现状

3.1 贵州石油公司员工概况及人力资源现状

3.1.1 人力资源总量现状

据统计，贵州石油公司目前在职员工332人，其中，女员工53名，只占员工总数的16%左右，这符合石油企业的特点。

从职级结构上看，公司高层管理人员5名，占比1%，中层管理人员30名，占比9%，本文所研究的员工297名（其中女员工48名），占比90%。在该公司里，员工执行着高层、中层管理人员分配的工作任务，以结果为导向，完成各种各样的组织目标。公司的业绩与这些员工的工作热情息息相关，如果公司的激励体系不够完善，会导致员工出工不出力。公司关注员工的工作状态，就是在密切关注公司的生产效率。该公司员工占比高达90%，体现出优化激励体系的必要性，公司有必要按照“以人为本”的思想去提高激励体系的合理性、可行性，确保激励体系的实施效果，提高员工工作效率。

3.1.2 人力资源结构现状

从年龄结构上看，贵州石油公司的员工年龄分配较为理想，21-35岁员工165名，占比56%，36-50岁员工110名，占比37%，51岁以上员工22名，占比7%，呈三角形金字塔状。

表3.1 年龄结构表

| 项目 | 平均年龄 | 21-30 | 31-35 | 36-40 | 41-45 | 46-50 | 51+ |
|--------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 人力资源总数 | 39 | 114 | 51 | 32 | 44 | 34 | 22 |
| 占总量的比例 | | 38% | 17% | 11% | 15% | 11% | 7% |

从年龄结构可以看出，该公司21-35岁年轻员工占比较大，而年轻员工往往对生活抱有较高的憧憬。如果年轻员工的期许没有得到一定满足，在公司中没有

获得理想的薪资待遇、没有明确的发展方向，就不会对公司产生归属感，年轻员工也就更容易频繁地更换工作岗位、工作单位。如果公司激励体系无法充分发挥作用，极容易增加企业的员工流失率。

在公司员工学历结构中，研究生学历4人，本科学历76人，专科学历125人，高中学历18人。从职称结构看，员工职称等级比较低，高级职称2人，占比0.67%，中级职称11人，占比4%，初级职称38人，占比13%，拥有职称的员工比例较少。

员工的学历、职称等对于任何企业来说都是很宝贵的财富，近年来，该公司注重吸收文化程度较高、经验较为丰富的员工，公司人力资源素质程度比以往有了提高，但与石油企业可持续发展对人力资源的要求相比还存在一定差距。特别是本科及以上学历员工仅占比约36%，如果在奖金、工作目标等方面没有体现出对不同层次员工的差异，易导致一些员工认为没有得到应有的待遇，从而产生负面的工作情绪。

3.1.3 人力资源劣势现状

(1) 从年龄上看，公司员工中年轻员工较多，经验性能力较为欠缺，亟待向专业的生产性技术方面发展钻研。企业应给予年轻员工足够的发展机会，在优化激励体系时，重视对员工的教育培训、职业发展规划，让年轻员工尽快成长起来，成为企业的骨干力量。

(2) 贵州石油公司下属各单位员工的人员结构仍在不断改进和完善中，其中学历结构、职称结构与公司发展和现有规模不尽和谐。另外，由于企业运营模式比较单一，大多工作内容的技术性要求不高，让高学历员工发挥能力的空间比较有限，不利于发挥高学历员工的创造性。

(3) 目前，贵州石油公司职位结构不尽合理，主要表现在办公机关管理控制幅度狭窄，部门与层次较多，工作程序繁杂，增加了沟通协调的次数，员工间会产生推脱现象，容易降低工作效率，企业应当考虑如何从绩效考核体系层面厘清工作界面。

3.2 贵州石油公司员工现行激励体系现状

下面从薪酬、绩效考核、职业发展、公司文化等方面入手，对贵州石油公司

当前激励体系做详细说明。

3.2.1 薪酬福利

(1) 该公司的工资主要包括基本工资、加班工资和津贴。当新员工到公司报道后, 人事部门会按照其学历等基本信息进行定级, 并按照定级标准发放基本工资。如果员工在以后的工作中, 学历、职称等没有发生变化, 那么人事部门也不会更改对该员工的定级。

加班工资是指员工所在部门负责人认可的必要加班而产生的工资, 每月由各部门按时统计后提交给人事部门, 人事部门将加班工资和基本工资汇总后提交财务部门统一发放。如果是因为员工个人能力不足而造成的加班, 员工所在部门不得予以审核通过该笔加班费用。总体来说, 该公司员工工资能够准确、及时地按月发放。

(2) 该公司奖金主要有绩效奖金, 公司按季度、年度的绩效考核结果发放奖金。在每季度考核完成后, 人事部门根据员工分数进行汇总及排名, 按照分值排名确定绩效奖金发放比例, 对季度表现较好的员工进行绩效奖金激励。而年终考核与季度考核的方式一样, 同样是由公司高层、中层管理人员的打分结果决定。人事部门在年终考核结果公布后, 依照全年薪酬总额, 以及每名员工的基本工资等级、年终考核分值结果等, 确定每名员工的年终奖金发放金额, 年终奖一般在当年12月底发放完毕。

(3) 该公司的福利主要体现在节假日福利、休假福利等。每年的传统节日, 如端午节、中秋节、元宵节等, 公司会在节日来临前, 按一定的费用标准提前为员工发放实物福利, 每次具体的费用标准根据公司当时的预算情况据实而定。另外, 每年公司都会在员工生日当月, 为员工准备并发放生日礼品。

按照员工实际工作年限, 公司给予员工每年5-15天的带薪年休假。考虑到大部分员工因为日常工作繁忙, 很难真正一次性休完整个长假, 公司允许员工将假期拆分使用。当员工在该公司的工作年限达到6年后, 公司为其提供疗养假, 疗养假的具体金额核定, 由该员工的定级决定。

3.2.2 绩效考核

贵州石油公司的绩效考核主要分为季度考核和年度考核，公司制定了绩效考核管理办法，并设置了考核小组，成员均为公司中高层管理人员，主要负责考核方案的审核，考核标准的确定、调整，考核结果和奖惩兑现意见的审定。人事部门主要牵头负责绩效考核的日常管理工作，如考核方案的制定、考核的组织实施、奖金的确认调整等。

考核的方式主要是公司高层、中层管理人员对员工进行评价打分，高层、中层管理人员打分的权重各异，由人事部门最终统计得出每名员工的最终考核分数。人事部门将各个员工的考核结果交由该员工部门负责人签字确认后，统一汇总存档。

考核的方案包括思想道德、工作能力、作风态度等多个方面，但考核打分表上的描述及标准较为笼统。绩效考核结果在一定程度上和绩效奖金、评先评优、岗位调整等相关，但体现不明显。

另外，若该员工在考核周期内有获得奖励或出现事故的情况，人事部门将按照实际情况，在考核结果的基础上进行加分或扣分。

3.2.3 职业发展

员工的职业发展主要指员工在公司支持下明确个人职业发展目标，通过培训、晋升等方式，不断提高自身职业素养，以取得成长发展的过程。

公司每年都会组织开展多次培训，培训内容涉及入职培训、思想政治、专业知识、操作技能、综合素质等。公司每年年初都会制定年度培训计划，并由人事部门牵头组织实施，并定期检查培训完成情况。培训分为内部培训和外部培训，内部培训指请公司内部优秀员工或业务专家对员工授课，并给予授课人一定标准的课时费。外部培训指公司邀请外部专家、学者等来公司讲课，或将员工送到外部培训中心、高校等参加培训。另外，公司也会在一定限额内为员工报销在职教育、考试的费用。

员工的职业发展规划贯穿着员工职业生涯的始终，不同的员工实际情况不一样，其素质、性格都有很大差别，他们适合的、偏好的发展方向也就不尽相同。

公司目前的发展通道包括管理岗位、技术岗位、操作岗位等，每个岗位中都有由低到高的等级，但管理岗位的薪酬待遇等明显优于其他岗位。当出现中层管理职位空缺时，人事部门会组织开展该岗位的竞聘、评选、考核等工作，对推选出的员工从思想政治、专业素质、工作经验、品行作风等各个方面进行考评，大多数员工都希望通过这一途径来改变原有的地位。

3.2.4 企业文化

多年来，该公司根据可持续发展需要，建立被公司上下认可的企业精神、价值观念等，致力于营造公司文化理念，以提高公司经营管理水平。人事部门会定期总结和提炼公司文化建设典型经验，并积极联合各家媒体进行企业形象对外宣传。

应当认识到，公司的全体员工是贯彻公司文化的主体，想要夯实公司文化基础，就要鼓励员工尽职尽责地维护公司文化，践行公司文化，争做公司文化的先进“代言人”。

为激励员工积极贯彻公司文化，贵州石油公司主要从以下方面着手。首先，公司会不定期开展一些活动，如主题征文、宣讲座谈等；其次，公司还设置了一些奖项，如先进个人、劳动模范等，引导和培养先进典型，给予其奖金奖品、荣誉证书，坚持精神奖励和物质奖励相结合，并在公司内网登载其先进事迹，扩大优秀员工的积极影响；再次，坚持奖罚分明，对违反公司规定、纪律的员工，在进行思想教育批评后，视情况作出一定处罚，如通报批评或扣奖金；最后，公司还会制作一些公司文化相关产品，向公司员工及家属、客户等发放。

公司坚持人本管理，非常重视员工的后勤保障工作，如员工食堂、工装购置、费用补贴等。公司统一承担食堂开支，为员工提供三餐，还成立了专门的监督小组对食堂卫生情况、食材质量等进行检查，并定期公示检查情况，接受员工监督。公司每年为员工购置工服，并按月补贴员工交通费、通讯费各200元，这些举措都是公司为了进一步减轻员工的生活负担，改善员工的工作条件。

4 现行员工激励体系存在的问题

4.1 贵州石油公司员工激励满意度调查

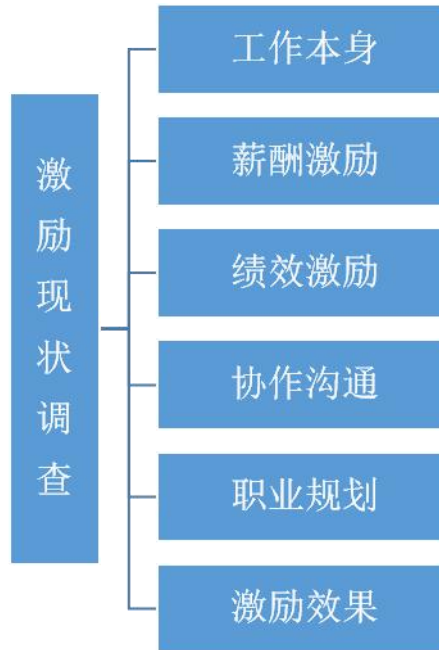
4.1.1 问卷组成设计

为查摆出该公司员工激励体系存在着哪些具体的问题,采取了问卷与当面访谈的方式。本次研究在该公司现场,和受访员工分别进行了一对一的当面沟通交流。从公司目前实行的激励体系出发,深入了解员工对公司激励体系的满意之处和意见颇多的地方,实地观察了在现行激励体系下员工的精神状态和工作劲头,将公司前期资料数据及访谈内容作为问卷调查的前提。

学者唐忠泰、王萌等(2016)《多层次、多维度国企激励体系构建》中针对国有企业激励体系的构建思路,主要从工作目标、职业晋升、教育培训、薪酬福利、绩效考核、企业文化构建等几方面展开。本次问卷设计时参考了该研究思路,分为工作本身、薪酬激励、绩效激励、协作沟通、职业规划、激励效果等几部分,在此基础上形成针对性较强的问题(请参阅附录),作为本文的数据支持和分析基础。

在事先对受访者承诺对问卷情况进行严格保密后,该问卷用单项选择的形式采集了答卷员工的基本情况,如性别、教育背景、岗位等,准确记录了各个受访者的特点,保证问卷反馈真实有效。

问卷的问题设置方面,第一部分“工作本身”,包含了对当前工作的满意度、责任感、认可度,以及工作内容的困难程度和工作量大小等问题。第二部分“薪酬激励”和第三部分“绩效激励”的问题,主要体现了双因素理论中的激励因素,而第四部分的“协作沟通”的问题则呈现了保健因素。双因素中的激励因素和马斯洛需求层次理论都告诉我们人们非常在意自我价值是否实现,自身是否有长足的成长发展,第五部分“职业规划”涉及到了这些内容。另外,站在员工角度,为收集他们主观上是否有之前没有被留意到的想法和意见,第六部分“激励效果”的相关问题着重调查了受访者的期待和建议,见图4.1。



4.1.2 问卷调查实施

本次调研争取到了人事部门负责人的支持，利用访谈、问卷形式展开。访谈部分耗时十天，为达到既能保证访谈的效果、又能掌握好访谈效率的目的，人事部门向受访者提前发放了提纲，留给受访者个人足够的思考时间。

该公司员工共297人，无法针对每一个员工进行问卷调查，因此按年龄、性别、学历等要素比例向公司员工共发放并收回问卷130份，确保了足够的样本量，同时保证客观真实。

4.1.3 调查结果

(1) 基本信息

图4.2体现出，受访者的年龄分布从多到少排列，分别是21至30（53人）、31至35（44人）、36至45（26人）、大于40（7个人），该年龄分布与之前人事部门提供的公司员工情况信息相匹配。

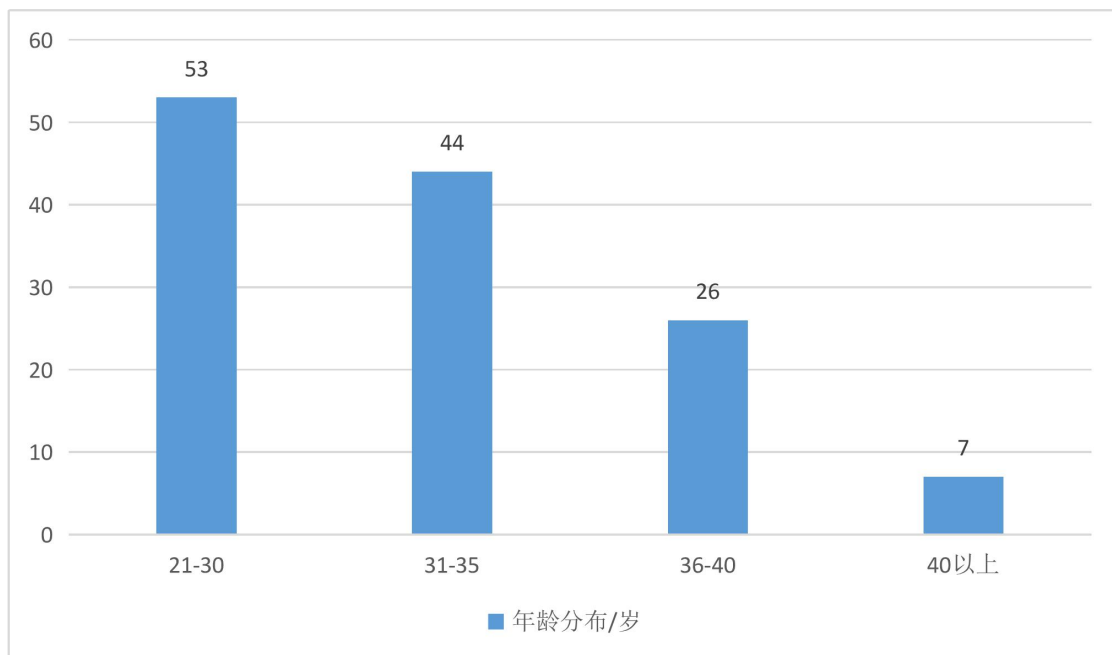


图4.2 年龄分布图

从图4.3可以看出，受访者的性别分布也符合人事部门提供的员工基本信息特点，受访者中男性是绝大多数，而女性只有29%。

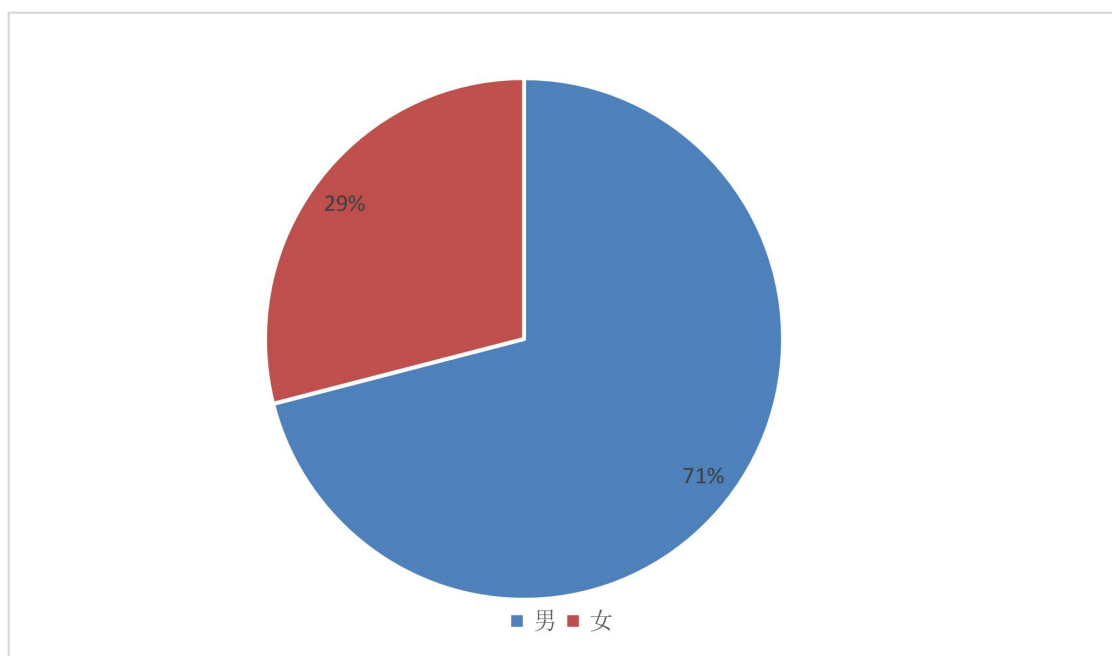


图4.3 性别分布图

图4.4可以看到，受访者的专科学历高达55%，大学本科学历适中（36%），

而硕士学历只有5人，只占4%。

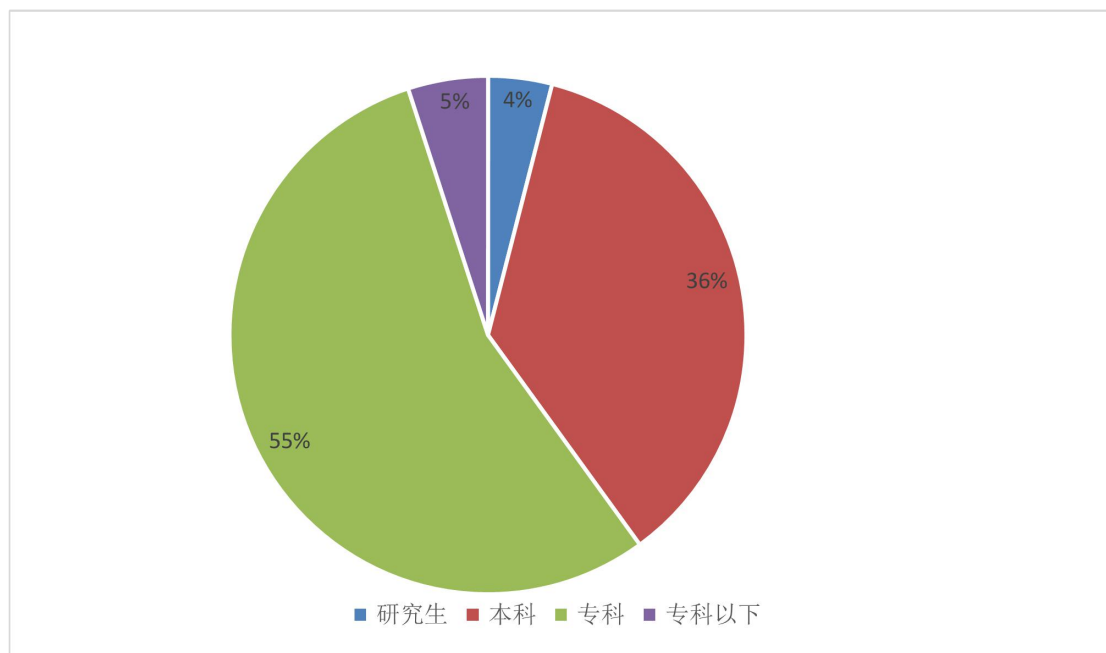


图4.4 学历分布图

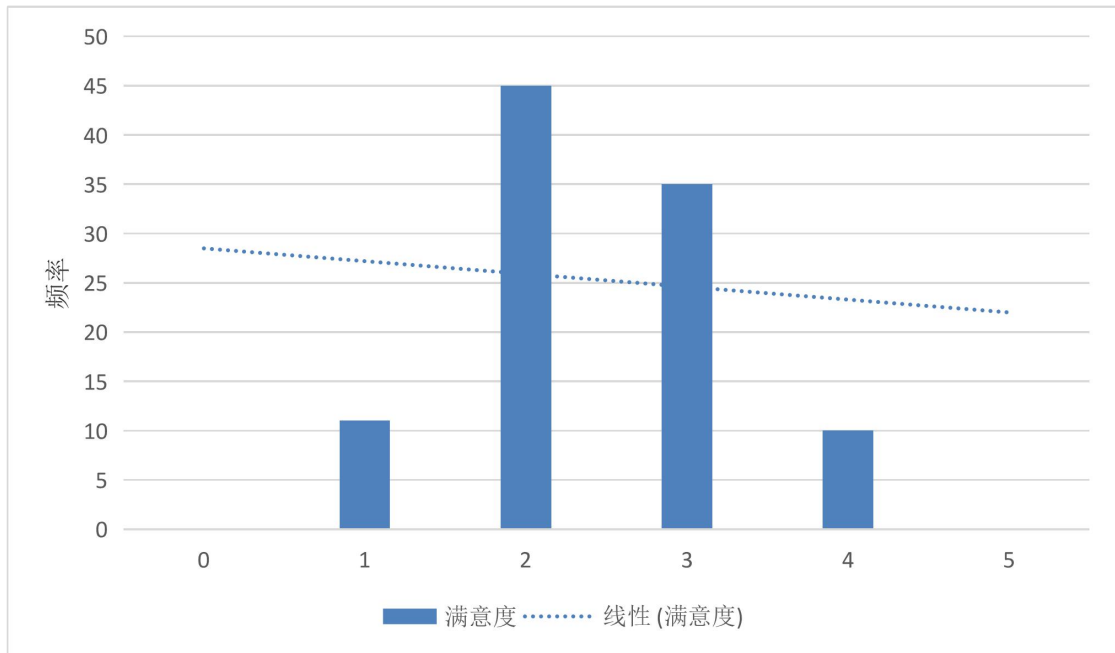
(2) 问题部分

1) 工作本身

通过对工作本身部分中问题1选项结果进行剖析，可以看到很大一部分员工对目前的工作不满意（42%），总体来说工作满意度并不高（见表4.1），调查结果基本正态分布（见图4.5）。据访谈了解，部分员工对工作不满意的原因主要有工作目标没有挑战性、工作没有获得期望的奖励等。

表4.1 工作满意度分布

| 项目 | 频数 | 百分比 | 累积百分比 |
|---------|-----|-----|-------|
| A（很满意） | 14 | 11 | 11 |
| B（较满意） | 58 | 45 | 56 |
| C（不太满意） | 45 | 35 | 91 |
| D（不满意） | 13 | 10 | 100 |
| 合计 | 130 | 100 | 100 |



注：均值=2.6；标准偏差=0.82

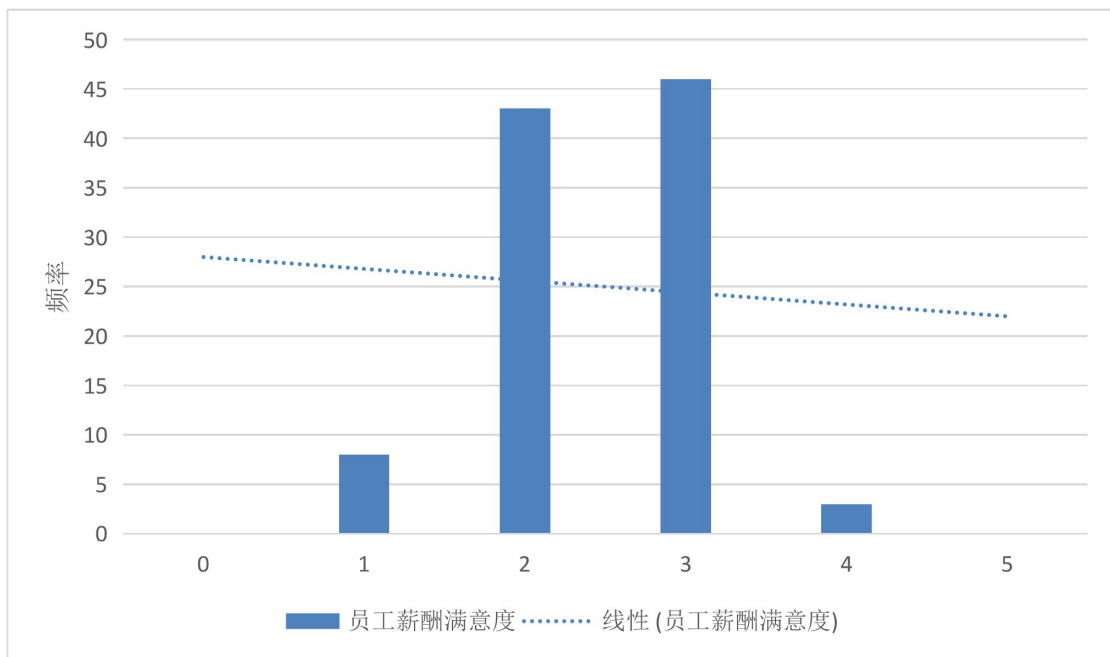
图4.5 工作满意度图

2) 薪酬激励

分析薪酬部分问题1的选项结果（见表4.2），49%的受访者对现下的薪资表示不满意及非常不满意，非常满意的只有8%，受访者的满意度仍然基本上正态分布（见图4.6）。据访谈了解，部分员工对薪酬满意度较低的原因主要有绩效没有拉开奖金差距、学历等因素对薪酬影响较小等。

表4.2 薪资满意度分布

| 项目 | 频数 | 百分比 | 累积百分比 |
|----------|-----|-----|-------|
| A（非常满意） | 10 | 8 | 8 |
| B（较满意） | 56 | 43 | 51 |
| C（不满意） | 60 | 46 | 97 |
| D（非常不满意） | 4 | 3 | 100 |
| 合计 | 130 | 100 | 100 |



注：均值=2.5；标准偏差=0.66

图4.6 薪资满意度图

3) 绩效激励

在绩效考核方面，分析问题1的选项结果，员工对当下公司的绩效考核体系的了解还非常浅薄，堪称“入门级”，选择“从不清楚”和“不太明白”的共占65%（见表4.4）。这可能是由于公司平时对绩效考核管理的宣贯不够，员工也没有对绩效管理产生切身的体验和感受，所以无法引起员工对绩效管理的重视，并对员工的上进心和紧迫感有负面影响。对绩效激励部分问题2的分析表明（图4.7），认为公司绩效考核“指标不合理”、“考核结果未及时运用”是公司绩效考核存在的最主要的问题，另外受访员工普遍认为公司现行的绩效考核管理体系存在各种各样的问题。

表4.4 考核认知度分布

| 项目 | 频数 | 百分比 | 累积百分比 |
|---------|-----|-----|-------|
| A（非常熟悉） | 12 | 9 | 9 |
| B（基本了解） | 33 | 25 | 34 |
| C（不太明白） | 78 | 60 | 94 |
| D（从不清楚） | 7 | 6 | 100 |
| 合计 | 130 | 100 | 100 |

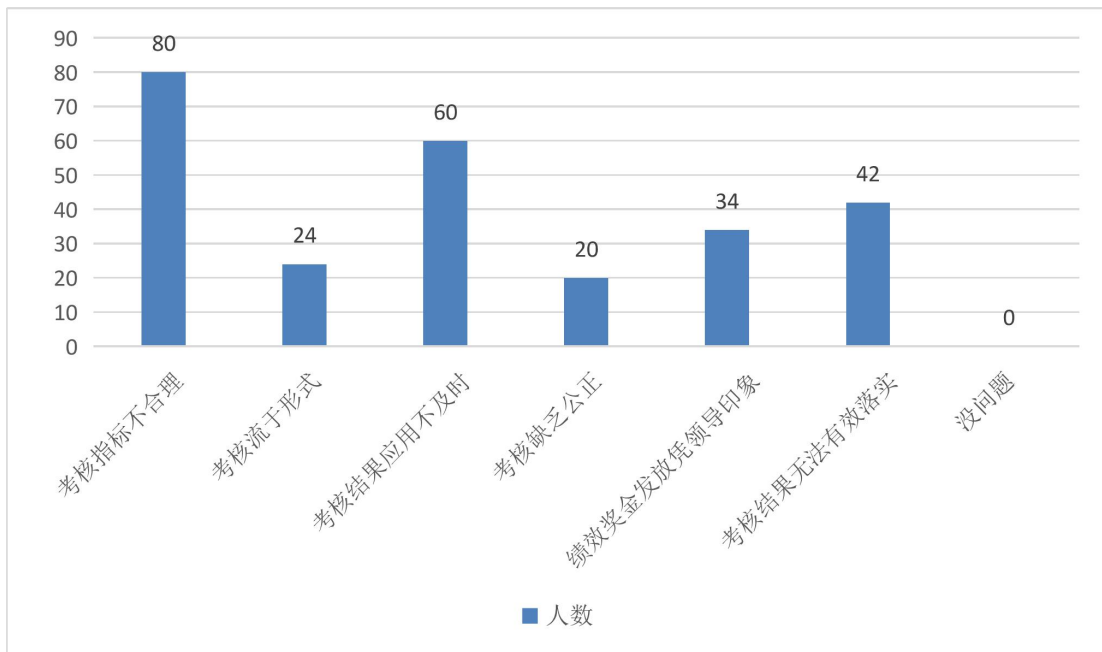


图4.7 绩效激励存在问题图

4) 协作沟通

将协作沟通部分中对问题1、2、3的选项结果进行统计剖析，从表4.5能看出员工对该公司日常开展工作时的协作情况很满意，均值达到4.28，认同比例高达81%，说明绝大部分员工认可公司工作时的联系与合作，较少出现推诿扯皮或消极配合等情况，这也侧面反映了工作时同事之间的氛围较为和睦。而凝聚力和沟通的问卷结果表现同样不俗，绝大多数员工也认为公司总体来说团结一致、交流通顺。另外，通过一对一访谈，听很多员工谈起公司多年来大力倡导、落实公司“家文化”，再结合对问卷结果的分析，能够得出结论，该公司的工作环境相对融洽、愉悦。

表4.5 协作沟通情况统计

| 项目 | 协作 | 凝聚力 | 沟通 |
|-----|------|------|------|
| 均值 | 4.28 | 3.85 | 3.94 |
| 标准差 | 0.85 | 0.95 | 0.84 |
| 认同率 | 79% | 73% | 75% |

5) 职业规划

绝大多数公司员工对自己的职业生涯都有自己的一些规划，特别像贵州石油公司中年轻员工占比较大，他们对将来的发展更加关注，员工的上进心普遍较强。如果员工看不到成长的希望，看不到进步的可能性，无法在公司内实现自己的价值，那么公司必然是留不住人才的。问卷中职业规划部分几个问题选项的结果体现出，该公司目前的职业规划管理亟待加强，而根据问题3的选项结果表示，员工认为“员工成长通道缺乏有效性”、“员工录用起点过低”、“缺乏发挥才干的平台”是影响职业发展最显著的几个原因（见图4.8）。

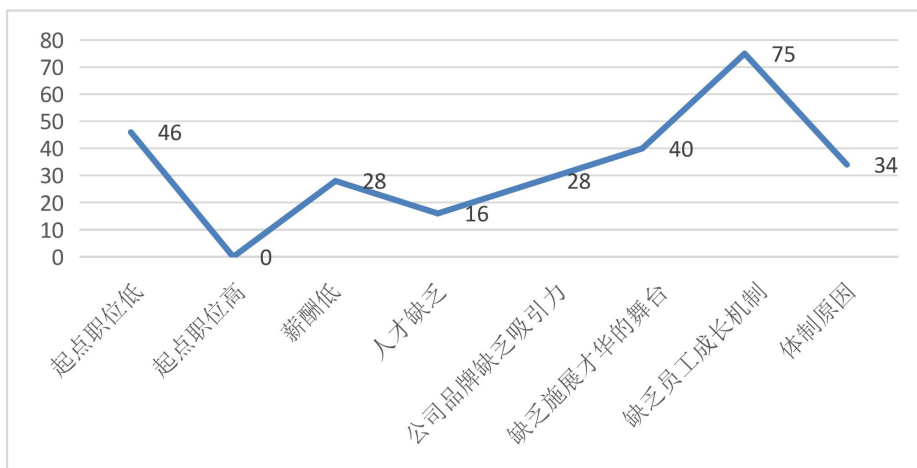


图4.8 人才发展障碍原因统计

6) 激励效果

关于问卷中激励效果部分的结果统计分析，从表4.6能够看出，员工普遍同意最有效的激励因素是薪酬，其次是升职和福利待遇。相应的，大多数员工认为“完善薪酬激励”、“完善绩效考核”能够帮助提高工作效率。问卷结果反映，绝大多数员工在公司没有危机感，有或有强烈危机感的员工一共只有18%。这说明企业工作氛围较为平淡，没有足够的激励体系带来竞争和动力。同时，员工同样认可、赞成企业通过绩效考核、薪酬体系、职业发展等方面进行优化。

表4.6 激励效果数据统计表

| 工作中是否有危机感 | | 如何提高工作效率 | |
|-----------|-----|-----------|-----|
| 选项 | 占比 | 选项（多选） | 占比 |
| A. 强烈 | 4% | A. 完善薪酬激励 | 60% |
| B. 较强 | 14% | B. 增加员工数量 | 10% |
| C. 没有 | 82% | C. 优化工作环境 | 24% |
| | | D. 完善绩效考核 | 54% |
| 哪些激励因素最有效 | | | |
| 选项（多选） | 占比 | 选项（多选） | 占比 |
| A. 行业发展前景 | 31% | B. 薪资 | 71% |
| C. 个人成长 | 44% | D. 领导个人魅力 | 16% |
| E. 发挥学业专长 | 32% | F. 福利待遇 | 56% |
| G. 升职 | 60% | H. 工作有挑战性 | 28% |
| I. 同事关系 | 34% | J. 获得荣誉 | 15% |

4.2 员工激励体系存在的问题

由上述的分析能得出，该公司激励体系主要包括下列问题。

4.2.1 薪酬激励体系不健全

对员工而言，工资薪酬自然占有十分重要的地位，几乎没有员工愿意只谈奉献不谈收入，薪酬是一个岗位对员工吸引力大小的最基本条件，通过上述分析，该公司薪酬体系有以下问题。

（1）薪酬市场竞争力弱

社会发展日新月异，消费水平也是随之不停升高，毫无疑问薪酬绝对是所有员工最关心的事情之一。员工不仅会对照公司内部同事和自己的薪酬水平差距，还会把自己的薪酬水平和同行业、其他行业进行比对。无论是访谈还是问卷中，很明显大多数受访者都认为自己的薪酬水平不尽人意，或是自己的薪酬待遇没有随着工作年限、工作经验、专业水平的提升而得到应有的明显调增。如果员工对于薪酬的不满心理长期以往下去，势必会对其工作主动性产生不良影响。

（2）岗位工资的设置过于依据行政级别

该公司目前的岗位工资主要以行政级别为中心，即员工的收入等待遇主要与行政级别相关。一方面，中高层的管理岗位毕竟是极少数，员工仅以行政级别的

晋升作为职业生涯的目标，达成目标的难度太大。数年来，一些员工由于缺少晋升机会、工资薪酬无法明显改善而离开公司。另一方面，员工薪酬升级渠道单一，部分员工业务素质较高，希望能提升自己的薪酬待遇，但又无心从事管理工作，这种薪酬体系挫伤了高技能、高知识、高能力员工的积极性。

（3）薪酬结构不合理

贵州石油公司的薪酬主要包括基本工资、绩效工资和津贴等，但绩效工资占的比例偏小，灵活成分太少，拉不开差距，难以体现出干多干少、干好干坏。员工工资的激励作用没有充分凸显出来，无法反映实际的劳动状况，员工的付出得不到相应的合理回报，没有体现按劳分配原则。这可能会使员工在工作时只愿意安于自己的基本工作内容，对临时工作或有挑战性的工作存在抵触心理，产生厌恶、躲避的情绪。

4.2.2 绩效管理体系不完善

绩效考核管理应当从公司自身实际出发，力求做到客观、公正、准确、及时应用、有通畅的双向反馈通道等。绩效管理不到位，就无法产生积极的推动效果，久而久之，员工也就不再关注公司的绩效管理情况。员工不关注公司的绩效考核，也就是不关注自己和他人阶段性的工作成果如何、工作效率如何、自身是否被认可等，那就更不会在意公司的阶段性或战略性目标。该公司在绩效管理方面的主要问题如下所列。

（1）考核指标设置不当

通过前期对该公司绩效考核管理的了解，以及在访谈和问卷中收集到的信息和数据，能够看出员工的绩效标准没有一个客观的、可量化的指标进行衡量，这在前文中也已经有所阐述。通过人事部门提供的资料，可以发现中高层管理人员对员工绩效打分的表单中，考核的指标范围比较模糊，并没有呈现出每个员工实际完成的具体工作成果。考核结果和中高层管理人员对该员工的主观印象关系很大，故而无法确保考核结果的真实、准确、公正。一些员工也会因此产生不满情绪，造成日常工作中的逆反和叛逆心理。

（2）考核没有沟通反馈

在每年、每季度或每月初，人事部门并没有提前统一收集、汇总并制定预期

的绩效考核指标内容。同时，在每次绩效考核结果已经打分完成后，公司会直接将考核结果记录留存，没有给员工反馈、调整的机会，有很多员工甚至不清楚自己的考核结果究竟如何。公司没有建立绩效考核的双向反馈沟通通道，就等于切断了公司和员工的一种重要联系。如果员工能够向公司充分表达自己对绩效考核结果的建议和意见，肯定会促进公司在之后的绩效考核管理工作中进一步做实、做细。而公司重视员工的反馈，可以体现出公司的人性化管理，让员工感受到被尊重。

（3）考核结果未及时应用

该公司的绩效考核周期分为年度和季度，时间跨度比较大，员工在日常工作中都不甚在意绩效考核体系，绩效考核的存在感着实不强，无法引起员工的足够重视。绩效考核结果也没有被及时应用，并没有因为员工考核结果的好坏不同，而在员工的奖金、晋升、福利等各个方面体现出较大差异。如果考核结果常常不能被充分应用，绩效考核就无法展现其真正的意义。长此以往，绩效考核会形同虚设、失去作用，必须坚持优化绩效考核管理体系见实效。

4.2.3 职业管理体系不到位

员工总是会回顾自己过去的职业生涯中是否有收获、有成长，也总是会计划自己将来在公司里是否会有发展、有进步。员工大多愿意为了职业发展而付出足够的努力，当一天和尚撞一天钟、完全不问以后的人往往是极少数。特别是年轻员工，对未来无限期待，对自己的职业生涯将如何发展非常重视。公司应当抓住员工这样的上进心，鼓励他们，并提供必要的帮助，而该公司目前在职业管理体系方面还存在一些需要优化的问题。

（1）培训不到位

贵州石油公司重视培训工作，每年度都会按计划开展各类培训。但是，通过访谈了解到，员工对培训的实际效果不是很满意，说明该公司在培训上做的并不到位。员工广泛提到，培训分为远程视频培训和现场授课培训，因为平时工作比较繁忙，在参加远程视频培训时，往往会因为工作要处理，无法全身心地投入到培训中。很可能是屏幕里的老师在授课，屏幕外的员工在干自己的工作，一心分为二用。而现场授课培训如果是在外地举办，越是骨干员工，越是离不开工作

岗位，使骨干员工经常很难外出培训。

（2）员工发展通道不健全

公司员工中的技术人员与中高层管理人员相比，薪酬、福利等待遇差异较大。为了改善自身的薪酬待遇等，技术人员往往也只能走上管理路线，努力成为中高层管理人员。这种员工成长渠道存在缺陷，首先，管理岗位的数量毕竟非常有限，竞争的人又太多。很多人即使在工作上付出了极大的努力，可能也无法达成自身愿望；其次，技术人员在从事管理工作后，无法专心致志地从事技术工作，影响技术人员的工作积极性；最后，当技术人员转换角色成为管理层的一员后，其岗位职责自然会发生变化，有很多管理类工作需要处理，技术人员无法专注于自身业务的专业化发展，多年积累的知识和经验无法充分利用，存在扬长避短、回避优势的问题。

从上述对员工的薪酬激励体系、绩效管理体系、职业管理体系的问题分析中，可以看出公司员工激励体系的实施并不是单一的存在，而是一个综合性的整体。无论是薪酬、绩效或是职业规划，其中任一方面出现问题，都会对其他两方面产生不良影响。在公司整体的激励体系下，每个小的体系之间相互渗透、相互作用，只有解决了薪酬、绩效、职业规划等各个小体系中存在的问题，让小体系之间的联系更加协调，才能更好地呈现出公司总体的激励体系效果。

5 贵州石油公司员工激励体系优化设计

为了真正起到激励员工的目的,必须对员工的薪酬激励体系、绩效管理体系、职业管理体系等进行优化设计。每一个小的体系之间都有着内在的联系,只有它们各自达到最优效果,彼此共同作用,才能让公司员工激励体系最大程度地发挥作用。

5.1 员工激励体系优化原则

5.1.1 满足员工需求原则

根据需求层次理论,每个人的偏好都不一样。比如年龄较大的员工,他更在乎稳定、福利,而对于年轻人来说,提供一个能让他充分发挥才干潜力的环境则是更为有效的激励。必须注重不同员工的不同期望,使员工收获的正是自己所最需要的,将激励效力最大化。为了使组织目标达成,要确保尽可能地获得个人和组织的统一,让激励体系有效落实。

显而易见的,员工的个人需求和公司的需求息息相关。员工在公司的支持下满足自身需求的同时,在工作上会更加努力,自身会成长得更加优秀,也会感激并信任公司,会对公司产生更深的归属感和安全感。而公司需求的满足、战略目标的实施,正需要优质的、忠诚的人才团队去完成,员工和公司之间由此可以达成双赢。

5.1.2 人性化原则

Y理论认为员工的天性是愿意工作,渴望展示自己的才干。另外,Y理论也认为员工都有一定解决问题的能力 and 担当。那么,就有必要运用这一原理,最大限度地激发内因,实现员工的自我控制、自我管理,同时也较低了管理成本,让公司更便利地达成既定目标。

同时,在管理学中对于人性的假设X理论认为,人天生以自我为中心,好逸恶劳,逃避责任。所以,也必须注意对员工的管理。在重视正向激励的同时,也不能放松对员工的管控和约束。奖励和约束就像一把双刃剑,彼此对立又相辅相

成。在设计激励体系时，有必要确定一些管控条件，使奖励和约束维持平衡，以确保公司的激励体系发挥应有的作用。

5.2 员工激励体系优化思路

激励体系需要适时进行合理优化，结合贵州石油公司自身实际情况，为激励体系能够发挥作用，让公司和员工达到共赢，该公司激励体系优化需从以下思路开展：

(1) 优化薪酬体系，将基本工资设定薪酬等级，通过量化的价值体现，并增加绩效奖金比重，使薪酬体系体现出有效的激励作用。

(2) 优化绩效考核体系，主要从绩效考核的指标、流程、反馈、应用等几方面进行优化，特别是将绩效考核结果应用在薪酬奖金、教育培训、岗位调整等多方面，使绩效考核体系更加合理有效。

(3) 优化员工职业发展道路，通过优化多通道晋升设计解决当前员工发展通道不完善的问题，并把培训工作做细做实，杜绝流于表面，帮助员工掌控自身职业发展节奏，继续践行尊重员工、共同发展的思想。

5.3 薪酬激励体系优化

5.3.1 岗位价值评估

通过前期的访谈和问卷，已经得知该公司员工目前对薪酬有较大的意见。工资奖金是一个员工自身价值最直观的体现，是绝大多数员工最在乎的事情之一，公平合理的薪酬体系也是一个公司强大的吸引力。在设计薪酬体系时，可以使用岗位价值评估的方法。

为了通过岗位价值来定薪酬等级，要客观评估各个岗位价值。而各个岗位价值几何，则要通过评估各岗位要素确认。比较各个岗位要素，按照要素权重对各岗位进行排序，综合考虑各岗位的级次，指定一个序列值来确定岗位序列。在公司实际运行时，如果岗位的要素后期发生变动，人事部门应当及时根据变化重新确认该岗位价值，并及时反映到基本工资的浮动上。按照贵州石油公司岗位情况，编制了岗位价值评估表（见表5.1）。

表5.1 贵州石油公司岗位价值评估表

| 要素 | | 要素等级 |
|----|--------|-------------------------------------|
| 影响 | 范围 | 1. 业务单元 2. 部门 3. 公司 |
| | 程度 | 1. 重要影响 2. 部分影响 3. 极少影响 |
| 能力 | 问题复杂程度 | 1. 非常困难 2. 困难 3. 较简单 |
| | 解决问题要求 | 1. 创新 2. 优化 3. 调整 4. 执行 |
| 领导 | 范围 | 1. 业务单元 2. 部门 |
| | 方式 | 1. 规划 2. 管理 3. 监督 4. 被监督 |
| 沟通 | 困难程度 | 1. 非常困难 2. 困难 3. 一般 4. 简单 |
| | 沟通目标 | 1. 谈判 2. 影响 3. 联系 4. 传达 |
| 知识 | 知识范围 | 1. 所有业务 2. 部分业务 3. 一个主要业务 4. 一个次要业务 |
| | 知识级别 | 1. 全面丰富 2. 非常了解 3. 一般了解 4. 不太了解 |
| 领域 | 业务领域 | 1. 多领域 2. 单一领域 |
| | 地域 | 1. 区域 2. 本地 |

为客观公正地对公司各岗位元素进行评估判断, 应选取公司内部各业务板块几名经验丰富的员工组成评估组。在评估组对岗位元素赋值进行判断排序时, 务必要明确其排序根据, 详细编制各自岗位的说明书。

综上所述, 对贵州石油公司当前的员工薪酬做优化, 岗位价值要素必然与薪酬挂钩。借助岗位价值评价, 对员工的工资进行有区别的、公正的调整, 真正从薪酬就体现出岗位价值差异, 以达到激励的作用。

5.3.2 岗位标准总薪资优化设计

该公司的薪酬体系包括基本工资、绩效奖金和津贴三个主要部分。在上述部分, 主要基于岗位价值排序, 确定了对应的薪酬级次, 在一定程度上加强了激励效果。另外, 在前期调查贵州石油公司薪酬情况时, 对绩效奖金做了着重了解。从访谈和问卷中了解到, 很大一部分的员工认为当前的绩效奖金没有体现其应有的激励效果。

绩效奖金所占比重很低, 甚至不到总薪资的5%, 绩效和薪酬关联性不够高。在优化薪资设计时, 要注意给予员工浮动的、灵活的报酬, 充分呈现多劳者多得, 将每季度绩效浮动奖金提高到20%。在该公司, 年终奖在员工收入中占比很大, 每年末同级员工拿到的年终奖是一样的。应把年终奖和公司经营成果、绩效考核充分结合起来, 将四个季度的绩效考核结果平均下来, 得出每个员工的年度绩效结果。人事部门按照该绩效成绩排序, 确定出每个员工的年终奖发放系数, 而年

年终奖是员工岗位标准工资和年终奖系数的乘积。另外，计算年终奖时也应当考虑员工当年的出勤率，若当月工作天数不超过一半，则视为不在岗，应从该员工年终奖总额中扣除一个月的金额。

津贴体现了公司对员工的福利补助，包括加班费、交通费、通讯费等，具体发放数额按照该公司文件规定执行。和机关办公室人员相比，一线技术、操作人员工作环境较为艰苦，公司应考虑这些客观环境因素，根据具体情况增加其福利补贴。

5.3.3 薪酬等级幅宽设计

即便是相同岗位的员工，对公司的贡献也不会完全一样。为了让员工清楚看到到自己可以进步的空间，以鼓励员工更加努力以达到更高的级次，对员工的薪酬档次分层设计。按照贵州石油公司当前的岗位和人员分布，设置20级次，如表5.2所示。进一步对员工的专业水平和工作胜任程度进行分类，每个级次定义9级，如表5.3所示。这样的设计一方面便于公司的差异化人员管理，充分呈现员工个体差异而带来的效应，并帮助公司解析和利用这一情况。另一方面，通过薪酬分层设计，员工自身能够清晰看到自身价值，鞭策员工不断积累经验、提升能力，升级到更高层级的档位，为公司投入更大的精力和业绩。

表5.2 薪酬档差表

| 序号 | 级次 | 档差 |
|----|-------|-------|
| 1 | 1-3 | 4.5% |
| 2 | 4-7 | 6.5% |
| 3 | 8-13 | 7.5% |
| 4 | 14-17 | 10.0% |
| 5 | 18-20 | 12.5% |

表5.3 薪酬分档设计

| 级次 | 说明 |
|-----|------------------------|
| 1 | 经验及能力亟需提高，绩效需改进 |
| 2-3 | 经验及能力能够满足，绩效达标 |
| 4-5 | 经验及能力比较丰富，绩效能较好达标 |
| 6-7 | 经验及能力非常丰富，绩效超标完成 |
| 8-9 | 经验及能力表现优秀，绩效完成情况具备升档能力 |

5.4 绩效管理体系优化

贵州石油公司坚持绩效考核工作，自 2013 年起就陆续制定关于绩效管理的方法和措施。多年来，虽然取得了一定成绩，但同时也遇到了管理问题，如考核指标模糊、考核期限长、缺乏及时反馈沟通渠道等。如果此类问题得不到妥善解决，那么该公司的绩效管理就无法发挥应有的作用，不能真正地对员工产生激励作用。

绩效考核应从计划、实施、考核、反馈、应用等几方面展开，对现有的绩效管理体系进行优化。

5.4.1 绩效考核的内容

考核指标主要包括基本工作目标、态度作风、能力素质等。其中，基本工作目标指员工完成的各项工作任务，态度作风主要指员工的执行力、主动性、协作沟通等表现，而能力素质主要包括专业知识、职业道德等。在明确的指标内容后，应当赋予这些指标相应的百分比，如工作目标、态度作风、能力素质分别为 60%、25%、15%，再对三项指标中每一项的具体内容继续划分出对应百分比，在完成考评后按每项内容的权重比例进行加总合计，将最终结果分值量化。

每年初，各部门向人事部门提交本年重点工作计划，同时将年度重点工作计划分配给部门员工，确定部门、个人当年的重点工作目标。员工每月末向人事部门提交经过部门负责人审核确认的当月绩效完成情况，填报内容中既包括年初计划的重点工作进度情况，也包括当月的其他工作完成情况。

每月的考核中，中高层管理人员按照员工上报的个人当月绩效完成情况，对该员工的每项考核指标进行评分，这也是对员工进行监督的过程。人事部门按中高层管理人员各自的评分权重，计算出每名员工最终分数。考核按月开展，年度考核不再单独组织进行，按照每月考核结果取平均值得出，累计反映在最终的年度考核评分中。

5.4.2 绩效考核的反馈

只有通过交流反馈，才能确认考核结果真正被员工所接受、认可，员工才会切实按照考核结果及公司建议，继续推进工作。该公司应加强绩效考核的反馈、面谈等环节，在考核结果敲定前，公司先和员工及时沟通。面谈应由人事部门统一组织，面谈的主要内容包括肯定员工的工作成果，同时也告知其需要改进的问题，向员工宣布最终考核分数，并记录员工的反馈内容。

一方面，通过收集面谈反馈的情况，如果员工对考核结果有异议，人事部门将落实员工反映的情况，并及时解决。另一方面，如果员工对面谈内容和考核结果无异议，应根据考核建议，继续做好当前工作。

5.4.3 绩效考核的应用

绩效考核的应用主要体现在薪酬方面，员工每月的绩效奖金都和考核结果紧密相关。每月的考核结果都与当月奖金有较大比例的挂钩，员工自然会重视绩效考核，重视自己的工作业绩。公司按照考核分数排序，不同的排名给予相对应数量的奖金。另外，考核结果也有必要和员工发展、先进评选、职称评定、培训等结合起来。对年度考核结果排名靠前的员工，必须优先考虑其个人发展、评选先进、提供培训机会。而年度考核结果排名靠后的员工，限制其次年不得参与各类奖项的评选，并在评职称时考虑其考核分数。

公司可为员工建立个人绩效档案，将每次的考核材料及时归档留存。另外，公司应当不定期地对绩效考核工作情况进行监督检查。

5.5 员工职业发展体系优化

员工的个人发展和公司的发展紧密相关，员工是公司战略顺利推进的实行者。同时，公司是员工赖以发展的平台。贵州石油公司当前并没有太重视员工发展，一些员工由于认为缺少发展机会而离职，这也说明了优化公司职业发展体系的必要性。

5.5.1 多通道晋升设计

为解决当前员工发展通道不完善的问题，公司应认清员工的真实导向，实时

了解他们的目标和强项。针对公司员工实际素质情况，公司应鼓励不同岗位员工走向相应的发展通道。随着公司的发展和员工不同时期的需求，每个发展通道之间也应当可以有相应的调整和转换。

岗位的分类主要包括管理岗、技术岗、操作岗，每个类别中又有各自的序列，分为初、中、高三级。每个通道应当有自己明确的升级条件，达到要求的员工及时按公司规定提升自己的序列等级。公司也应当加强对通道升级要求的宣贯，避免出现一些员工因为不了解公司规定，而错过或放弃自己的职业等级提升。

对于目前管理岗在序列提升中，待遇明显优于技术岗、操作岗的现象，公司应予以重视并优化，以免有意从事技术岗、操作岗的员工因待遇差异较大，而放弃适合自己的发展通道。适当提高技术岗、操作岗的薪酬及福利待遇，才能真正鼓励每个员工根据自己的优势特点、性格特征等，选择不同的成长方向，充分展示自身的主观能动性，从而为企业创造效益。

公司应当每年定期统计员工的流失情况，特别是工作经验丰富、学历高、工作业绩突出的离职员工，对其离岗原因进行着重分析，并留档备查。

5.5.2 提供员工职业指导

该公司为员工提供职业指导的方式主要有请公司管理人员现身说法、邀请外部专家指导等。从外部邀请的人力资源专业人员，对当前的市场和行业有着准确的认知，可以帮助员工了解自己当前水平在行业中的竞争力。

公司管理人员一方面大多入职多年，对公司的发展现状、公司对人才的需求情况等都有一个比较清楚的认识。另一方面，管理人员在平时的工作中，对员工的表现和能力有相对深入全面的了解。公司可以组织管理人员采取谈话、座谈等形式，为员工答疑解惑，每年至少以此为主题谈话一次。

随着员工对自己的职业规划逐渐清晰，公司可以制作专门的表单，帮助员工记录对当前职业发展的想法。公司对员工填写的职业规划每年检查评估一次，向员工提出下一年的建议，并帮助员工每年修订一次职业规划。员工通过贴合实际的职业规划，获得更加明确的自我定位，有助于更清晰地调整和控制自己的职业生涯节奏。

5.6 预期效果评估

对该公司激励体系优化后的预期效果,可以从员工工作努力程度和员工精神面貌两方面进行评估。

5.6.1 员工工作努力程度评估

在激励体系优化后,员工是否更加努力工作,是公司最关心的事情之一。而员工工作的努力程度,可以从工作成绩中看出一些。在激励体系优化设计后,薪酬和员工的岗位价值、工作经验、业务能力、绩效考核结果等大力挂钩,而绩效考核结果则有了明确的可量化的指标。由此,员工明白只有多劳才能多得。员工为了取得更优秀的绩效结果,获得更丰厚的奖金,必然会更加努力地工作。

在激励体系优化后,员工工作完成情况的绩效指标是否提升,能够反映出员工的工作努力程度的变化。工作业绩也可以说明,面对工作中的难点、痛点,员工是否更加愿意发挥主观能动性去解决问题,创造更好的工作成绩。但同时,还应该承认,能否达成工作目标,除了员工自身的努力外,还和一些客观因素有关,有可能出现员工确实付出努力,但工作完成情况仍然不佳的情况。

5.6.2 员工精神面貌评估

判断员工的精神面貌、态度作风、对公司的认可度和满意度等是否提升,要能够有各个时期的资料作为支撑,才能合理地对比出差异。对比一方面是和其他兄弟单位比较,观察激励体系优化后,公司员工的业绩提升、对公司的认可度等和其他兄弟单位员工相较如何。另一方面是和公司员工在体系优化前的工作业绩、作风态度进行对比,观察员工在优化前后不同时间段的表现,是否有差异。

在公司加强对员工职业规划管理后,员工能够感受到公司对其个人发展的支持与帮助,并且对自身的职业成长更加清晰、更加有信心。在员工有了较为明确的奋斗目标后,和盲目完成工作任务的心态必定截然不同。同时,根据不同时期评价的反馈,应当适当调整激励措施或目标,分析激励体系优化后是否达到了预期效果,并持续跟踪调整。

6 优化措施实施的保障

良好的激励体系也需要有效的保障来支持,合适的保障方案会促进激励体系顺利执行,否则激励体系的效果很可能打折扣。特别是一些比较敏感的员工,对没有保障的激励体系往往持有怀疑的负面态度。因此,有必要通过制定保障措施来支持激励体系,让激励体系的优化效果更佳。

6.1 组织保障

激励体系的实施、效果跟踪、意见反馈,需要一个优秀的员工激励监督团队完成。在团队构成上,必须要有至少一名管理者作为组织领导者,还应包括各个部门、各个岗位的人员。不同部门和岗位的员工参与进来,可以保证团队的专业性和行动力。

在团队建立后,主要职责是跟踪薪酬、绩效、员工发展、公司文化等方面,监督激励体系是否得到良好落实,并及时查摆落实施过程中暴露的缺点。在发现问题后,及时进行调整优化,让激励体系的落实不断向好发展。设置这样一个团队很有必要,除了确保激励体系得到良好落实,还可以让团队中的员工从自己的专业角度出发,帮助激励体系在施行中持续优化。如财务人员能够发挥专长,从成本方面去比较、分析一个周期内激励体系实施的成本与成果。

6.2 体系保障

一是应当建立激励效果跟踪档案体系,按照一定的周期将对员工施行的激励体系和员工的工作业绩进行比较和记录,分析各个周期的情况。通过这种方式,也能更清楚地发现员工的好恶偏向,及时调整对个别员工的激励措施,并能够帮助公司查验出激励体系是否有不妥的地方需要继续优化,以最大可能地呈现激励效果。

二是建立过程监督体系,如上文所述,成立一个激励监督团队,将监督执行体系化。团队也应重点观察重要激励措施的执行情况,比如当公司组织培训时,培训是否真正让员工满意,是否达到培训预期的目标。激励团队也应发动员工共同监督激励落实情况,鼓励员工自发提供建议,建立通畅的沟通反馈渠道,如微

博、邮箱等便捷方式，加强激励监督团队和员工间的联系。

6.3 文化保障

公司在招聘新员工时，就应提前说明本公司的价值观。在对公司员工的日常管理时，更要体现出公司文化，让公司文化在员工心中根深蒂固。管理者更需注重自身的言行举止，避免言行不一致等现象，让员工在认同之余，也乐于参照模仿。

公司文化必须坚持尊重人性的准则，公司中最重要的就是员工，物化员工的观念早已过时不可行，公司要给予每位员工充分的尊重。特别是在公司中可以明显发现，一代又一代年轻的员工，越来越有自己的个性，思想越来越成熟而独立，公司需要坚持兼容并包的态度。同时，公司也要保持团结协作的氛围，避免因为某员工个人的能力、性格问题，而影响整个团队的工作。

公司应通过各种途径向员工宣贯公司文化，如制作发放文化宣传品、组织和公司文化有关的征文活动、团建、座谈等方式，让所有员工都参与到公司文化建设中。贵州石油公司常年来一向重视“家文化”等公司文化建设，为公司持续健康进步提供保障。

6.4 强化保障

斯金纳的强化理论提出了正强化和负强化的关系，公司也需要用该理论帮助公司激励体系更好落实。正向激励主要是公司通过各种奖励让员工对工作充满热情，让员工更加心甘情愿、保质保量地为公司付出。同时，公司也需要注重负向激励的效果。当员工的言行对公司有损害，或造成了不良后果，公司必须对员工施以惩罚，使其意识到错误行为的后果，并不再去犯同样的错误。

正向激励和负向激励缺一不可，适当的负向激励会让员工对公司具备应有的敬畏感、规则感。但倘若监督惩罚的力度过重，有可能会导致员工丧失担当感、责任感，对工作变得不想干也不敢干。因此，公司应当平衡好正向激励和负向激励之间的关系。

7 结束语

在当前社会，人力资源对公司的重要性不言而喻，人力资源是公司持续稳定发展的基础和动力。而如何让员工的业绩最大化，从而帮助公司更好地实现组织目标，则需要构建、优化公司激励体系。

本次研究对激励理论进行严谨的说明，对贵州石油公司的现状进行介绍，尤其对该公司的员工激励体系、员工现状做了具体分析，找出其中需要优化的地方，并提出了对应措施，对具体结论做一说明：

(1) 通过访谈和问卷的方法展开调查，主要针对该公司员工激励体系中可能出现的一些问题，并获取了相关数据。

(2) 对获取的数据进行详细分析，由此得出该公司员工激励体系中薪酬激励体系、绩效管理体系、职业发展体系等方面存在的一些问题。

(3) 从贵州石油公司的现状出发，结合经典的激励理论，从员工薪酬、绩效、职业管理等方面明确了能够进一步优化的地方，以放大公司员工激励体系的效果。

希望这些关于该公司员工激励体系的优化设计，能够发挥作用，提高该公司员工的主观能动性和工作热情，进一步改善员工工作业绩。本文仅考察了贵州石油公司的员工激励体系，但其他同类型的公司可能也存在这些问题，本次研究提供了一定参考。由于作者在激励理论上还比较匮乏，今后会在这方面做进一步的研究和努力，以便使之更加完善。

参考文献

- [1] Zingheim, Patricia K, Schuster, et al. Winning the Talent Game: Total Rewards and the Better Workforce Deal![J]. Compensation & Benefits Management, 2001, 17(3):33-39.
- [2] Gilley, Bruce. People and Profit. [J]. Far Eastern Economic Review, 2001, 41(3):94-95.
- [3] Johnp. The New Rules[M]. Scribner, New York, 2004.
- [4] Bruton G D, Peng M W, Ahlstrom D, et al. State-owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations[J]. Academy of Management Perspectives, 2015, 29(1):92-114.
- [5] Heneman R L. The Changing Nature of Pay Systems and the Need for New Midrange Theories of Pay[J]. Human Resource Management Review, 2000, 10(3):245-247.
- [6] Williamson, Oliver, E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. [J]. Journal of Economic Literature, 2000, 38(3):595-613.
- [7] Kubo I, Saka A. An Inquiry into the Motivations of Knowledge Workers in the Japanese Financial Industry[J]. Journal of Knowledge Management, 2002, 6(3):262-271.
- [8] Lewis P. New China - Old Ways?: A Case Study of the Prospects for Implementing Human Resource Management Practices in a Chinese State-owned Enterprise[J]. Employee Relations, 2004, 25(1):42-60.
- [9] T Markovič-Hribernik, Jarc B. The Importance and Prevalence of Modern Forms of Staff Training in the Corporate Environments of Transition Countries: The Case of Slovenia[J]. South East European Journal of Economics and Business, 2014, 8(2):16-31.
- [10] 李博. 建设“五位一体”绩效管理体系[J]. 国家电网, 2015(6):74-75.
- [11] 欧希野, 于洪海, 徐新雷. 完善绩效管理体系提升管理效率——以××省电力公司检修公司为例[J]. 商业经济, 2015(02):50-52.

- [12]李帮响. 员工激励机制在现代企业人事管理中的应用研究[J]. 经营管理者, 2014(5):154-154.
- [13]柳荣. 现代企业员工激励机制的构建与完善[J]. 财经界(学术版), 2014(11):289-289.
- [14]罗富霖. 新时期企业绩效激励机制的构建研究[J]. 中外企业家, 2016(21):102-102.
- [15]常朋克. 国有企业人才管理与激励存在问题及对策初探[J]. 人才资源开发, 2017(21):66-66.
- [16]袁聪. 传统国企员工激励机制研究[J]. 现代商贸工业, 2017, 31:82-83.
- [17]江冬梅. 激励体系在企业绩效管理中的运用[J]. 中国商论, 2016(34):79-80.
- [18]周洪利. 关于企业绩效薪酬激励体系的探讨[J]. 中外企业家, 2016, (32):133-134.
- [19]倪海燕. 简述国有企业绩效薪酬激励体系的改革及完善[J]. 商场现代化, 2019(9):86-87.
- [20]成雯. 企业绩效薪酬激励体系的改革和完善探讨[J]. 企业技术开发, 2019(7):123-124.
- [21]李剑波. 基于绩效管理的薪酬激励体系探索[J]. 现代国企研究, 2019, 154(4):160-160.
- [22]付冀生, 陈光建. 论国有企业激励机制的建立与完善[J]. 现代经济信息, 2011(7):17-17.
- [23]王均艳, 赵迪俐. 企业人力资源薪酬激励机制的构建策略[J]. 企业改革与管理, 2018(24):89-90.
- [24]伯纳德·尼斯塔特, 尼斯塔特, 曹继光. 群体绩效:有效管理的基石[M]. 人民邮电出版社, 2013.
- [25]付小非. 激励制度对国有企业人才开发和培养的作用[J]. 人力资源, 2020(12):135-136.
- [26]孟建华. 国有企业薪酬激励制度存在的不足及优化对策[J]. 企业改革与管理, 2020(10):99-100.

- [27] 石东方. 企业员工激励制度及流失管控分析[J]. 时代金融, 2018(32):207-208.
- [28] 孙立莉. 激励理论述评[J]. 山东经济, 2000(2):73-75.
- [29] 王孟晨. 中国企业激励理论对员工工作积极性的影响——基于马斯洛需求理论的激励分析[J]. 经营管理者, 2016(3):184-184.
- [30] 陶存山. 绩效管理中激励理论的发展与展望[J]. 经营管理者, 2010(9):175-175.
- [31] 李彩霞. 绩效考核体系及绩效管理的作用[J]. 人力资源管理, 2012(4):70-71.
- [32] 苏开春. 国有企业绩效管理的困境及对策思考[J]. 才智, 2014(7):339-340.
- [33] 石晶. 分析激励理论在企业管理中的运用[J]. 生产力研究(2期):117-120.
- [34] 唐忠泰, 王萌, 孙雨亭, 等. 多层次、多维度国企激励体系构建[J]. 人力资源管理, 2016(1):40-42.
- [35] 李林燕. 中小型企业激励制度存在的问题及原因分析[J]. 中小企业管理与科技, 2010(6):22-23.
- [36] 蔡维涛. 国有企业人力资源管理与建立员工激励机制[J]. 中国集体经济, 2018(23):102-103.
- [37] 李燕萍. 人力资源管理[M]. 武汉大学出版社, 2012.
- [38] 温素彬, WENSubin. 绩效立方体:基于可持续发展的企业绩效评价模式研究[J]. 管理学报, 2010(3):354-354.
- [39] 杨富. 企业绩效研究评述比较与展望[J]. 会计之友, 2016(3):18-21.
- [40] 袁光华, 付磊. 绩效考核和激励制度对员工努力的影响[J]. 经济与管理研究, 2011(2):88-93.
- [41] 王璇. 国有企业人力资源管理中的薪酬激励制度研究[J]. 财会学习, 2020(1):228-229.
- [42] 文晓华. 国有企业绩效考核存在的问题分析及提升策略[J]. 现代经济信息, 2015(5):94-94.
- [43] 孟建民. 中国企业效绩评价[M]. 中国财政经济出版社, 2002.

- [44]张翠玲. 企业薪酬激励问题探讨[J]. 科技、经济、市场, 2015(9):103-103.
- [45]臧晶. 企业绩效评价的理论基础[J]. 工业技术经济, 2010(10):37-40.
- [46]朱斌. 新形势下如何加强国有企业绩效管理[J]. 现代经济信息, 2014(7):6-6.
- [47]何慧娟. 企业管理中的员工激励制度探究[J]. 当代经济, 2014(14):44-45.
- [48]汪溢, 谷卓越. 人力资源管理与企业文化[M]. 北京大学出版社, 2010.
- [49]张德. 企业文化建设[M]. 清华大学出版社, 2009.
- [50]温双瑞. 我国现代企业人力资源管理存在的问题及对策[J]. 商业经济, 2017(4):99-101.
- [51]司全江. 关于国企薪酬激励制度的问题与对策分析[J]. 现代经济信息, 2014(8):59-60.

附录

贵州石油公司员工激励满意度调查问卷

基本信息

1. 性别：
A. 男 B. 女
2. 岗位： _____
3. 工作年限：
A. 不到3年 B. 3-6年 C. 6-9年 D. 9年以上
4. 学历：
A. 专科以下 B. 专科 C. 本科 D. 硕士及以上

维度一：工作本身

1. 你对当前工作满意吗？
A. 很满意 B. 较满意 C. 不太满意 D. 很不满意
2. 你认为当前工作吸引你吗？
A. 想持续工作下去 B. 勉强待下去 C. 有其他工作机会马上离开
3. 你的岗位工作量？
A. 非常大 B. 基本合适 C. 较轻松
4. 你的岗位难度？
A. 困难 B. 适中 C. 较容易
5. 你认为当前岗位对哪方面的要求更高？
A. 责任与担当 B. 专业知识 C. 环境 D. 体力 E. 精力
6. 哪个因素对公司发展更重要？
A. 行业前景 B. 薪资水平 C. 同事氛围 D. 工作环境
E. 公平管理 F. 个人发展

维度二：薪酬激励

1. 你对自己的薪酬是否满意？
A. 非常满意 B. 较满意 C. 不满意 D. 非常不满意
2. 现下公司薪酬水平较于同行业？
A. 很低 B. 较低 C. 持平 D. 较高 E. 很高

3. 公司奖金与绩效是否相关?

A. 激励性很大 B. 激励性适中 C. 激励性一般 D. 激励性较弱 E. 没有激励性

4. 你认为影响薪资最关键的要素是?

A. 岗位 B. 绩效 C. 个人德行 D. 同行业水平

维度三：绩效激励

1. 你是否了解公司绩效考核管理体系?

A. 非常熟悉 B. 基本了解 C. 不太明白 D. 从不清楚

2. 你认为公司绩效管理体系目前存在的问题有（限2项）?

A. 考核标准不明确，指标不合理

B. 考核流于形式，并未真正体现工作成果

C. 考核结果未能及时运用

D. 考核操作难以保证公正性

E. 考核结果主要根据领导的主观印象

F. 考核结果落实不到位

G. 没问题

3. 公司当前对员工的绩效考核结果?

A. 非常恰当 B. 可以接受 C. 不能真实体现个人能力

4. 公司当前的绩效考核体系效果如何?

A. 需要优化 B. 可以接受 C. 不能接受

维度四：协作沟通

1. 公司协作是否和谐?

A. 和谐 B. 基本和谐 C. 一般 D. 不和谐 E. 很不和谐

2. 公司凝聚力是否足够?

A. 强 B. 很强 C. 还可以 D. 差 E. 很差

3. 同事的沟通是否畅通?

A. 畅通 B. 基本畅通 C. 一般 D. 不畅通 E. 很不畅通

维度五：职业规划

1. 公司后备人才建设是否有缺乏储备的现象?

A. 非常严重 B. 较严重 C. 一般 D. 没有

2. 公司人才发展是否良好?
 - A. 是 B. 否
3. 上题如果您认为否, 主要原因是(限2项)?
 - A. 员工录用起点过低
 - B. 员工录用起点过高
 - C. 工资奖金较低
 - D. 本地缺少优秀人才
 - E. 公司情况缺乏吸引力
 - F. 缺乏发挥才干的平台
 - G. 员工成长通道缺乏有效性
 - H. 其他原因
4. 公司最吸引你留下的因素(限2项)?
 - A. 薪资较高
 - B. 升职空间大
 - C. 认可公司文化
 - D. 公司行业前景好
 - E. 沟通通畅
 - F. 培训较多
 - G. 同事相处和谐
 - H. 领导个人魅力
 - I. 整体环境较公平
5. 哪些原因会让你想离开公司的想法(限2项)?
 - A. 行业发展前景
 - B. 没有升职空间
 - C. 和公司文化格格不入
 - D. 工作环境压抑
 - E. 没有归属感
 - F. 薪资不公平
 - G. 其它

维度六：激励效果

1. 哪些激励因素对你来说最有效（限3项）？
 - A. 行业发展前景
 - B. 薪资
 - C. 个人成长
 - D. 领导个人魅力
 - E. 能发挥学业专长
 - F. 福利待遇
 - G. 升职
 - H. 工作有挑战性
 - I. 同事关系
 - J. 获得荣誉
2. 当前工作中有危机感吗？
 - A. 强烈 B. 较强 C. 没有
3. 应如何提升工作效率（限2项）？
 - A. 完善薪酬激励 B. 增加员工数量 C. 优化工作环境
 - E. 完善绩效考核 F. 其他_____

贵州石油公司员工激励满意度访谈提纲

为提出符合贵州石油公司实际情况的员工激励体系优化措施，特邀您参与本次访谈，希望能借助你的宝贵经验！

1. 你认为公司发展前景如何？你的个人职业规划怎样？
2. 你认为公司采用哪些激励措施会让员工更有效工作？
3. 你认为就自己而言，公司当前的激励体系如何？
4. 你认为公司的工作气氛怎么样？
5. 你在公司中有过奖励或惩罚吗？
6. 你对公司薪酬体系是否了解？你认为公司的薪酬、福利如何？
7. 你对公司文化了解吗？
8. 你认为就自己而言，公司的绩效考核体系如何？
9. 你对改善公司激励措施有哪些建议？

致谢

首先，感谢我的导师马钦援教授在论文撰写过程中对我的悉心教导，在选题方向、论文构思、论文撰写及修改等各个方面都给了我极大的指导和帮助，为我的毕业论文投入了大量心血。老师严谨的治学态度和细致的工作作风让我深受感动，这将是我一辈子学习的楷模，在此对老师表达最诚挚的感谢和敬意！

其次，感谢学院的所有老师，你们对专业知识和为人道理的倾囊相授，让这段在校学习经历对我而言意义重大，在此向老师们表达衷心感谢。

最后，感谢家人和朋友对我一直以来的关心，正是你们的支持才让我能顺利完成学业，感谢你们的理解和帮助。

作者：宋昱璇

2021年3月18日