

枣庄电信公司员工激励存在问题与对策

目 录

一、引言.....	1
(一) 研究背景.....	1
(二) 研究意义.....	1
二、激励机制相关理论基础.....	2
(一) 激励机制的相关概念.....	2
1. 激励的定义.....	2
2. 激励的对象.....	2
3. 激励机制概念.....	2
4. 激励机制的特征.....	3
(二) 激励的相关理论.....	3
1. 行为主义激励理论.....	3
2. 综合性激励理论.....	4
三、枣庄电信公司员工激励现状问卷分析.....	4
(一) 枣庄电信公司简介.....	4
(二) 枣庄电信公司员工激励现状.....	5
1. 薪酬激励.....	5
2. 培训激励.....	5
3. 福利激励.....	6
(三) 枣庄电信公司激励问卷调查.....	6
1. 薪酬激励满意度.....	6

2. 考核激励效果.....	7
3. 晋升渠道通畅度.....	7
4. 文化激励情况.....	8
四、枣庄电信公司员工激励存在的主要问题及原因分析.....	8
(一) 企业员工激励存在的主要问题.....	8
1. 薪酬福利制度存在差异化.....	8
2. 绩效考核机制不完善.....	9
3. 薪酬的设计缺乏员工成长上的激励.....	9
4. 较低的薪酬激励涨幅对员工的吸引太低.....	10
(二) 企业员工激励问题存在的原因分析.....	10
1. 薪酬福利制度不健全.....	10
2. 绩效考核机制不完善.....	10
3. 公司内部缺乏沟通和企业文化认知.....	11
4. 缺乏因人制宜的激励机制.....	11
五、枣庄电信公司员工激励问题的对策.....	12
(一) 建立弹性的薪酬福利体系.....	12
(二) 建立健全的绩效考核机制.....	14
(三) 强化公司内部沟通和企业文化认知.....	15
(四) 完善分层分类的培训开发体系.....	15
(五) 完善企业文化激励体系.....	16
(六) 工作环境的激励作用.....	17
六、结论.....	18

一、引言

(一) 研究背景

现代社会，机会对于每一个企业都是平等的，但是也使得公司的生存变得尤为艰难，世界经济的联系日益密切和双高人才的增多不仅为公司的发展提供助力，也加剧了公司之间的优胜劣汰，国内各企业的生存和发展面临着巨大的挑战。优秀的人才资本不只成为企业竞争的重要砝码，更成为企业发展的重要一环。招聘到优秀的人才成为企业经营管理的重点，人才资源成为公司立足的核心竞争力，怎样更好的招兵买马并最大限度的发挥人才的机动性是企业管理需要重点关注的问题(李明哲，张海涛，王雪莉,2022)。在中国社会的新经济时代，人力资源的问题已经得到了全社会的高度重视，优秀人才的争夺进入白热化阶段，企业如何利用公司优势招聘到优秀职工成为企业关注的核心问题，薪酬管理体系中存在的问题已然成为企业生存、发展的壁垒(刘俊华，陈子昂，杨琪,2021)。

企业战略的选择、文化的凝聚离不开薪酬管理，薪酬指的不只是劳动者勤奋、努力工作的认可和奖励，它还是一套将企业的宏观规划与文化理念落实到具体执行的执行标准以及明确员工赏罚制度的流程(赵文杰，黄静妍，吴晨曦，徐婷悦,2021)。薪酬管理体系的完善减少企业员工的离职率，有利于引进优秀且高质量的人才，化解企业内部的冲突，加强公司职员的内部团结，全面提升工作人员的业务水平，从而促进企业的稳步发展，建立健全企业的发展机制。但从目前的研究来看，公司的薪酬管理体系都是不完善的，甚至存在显而易见的漏洞(孙伟峰，周晓璇，冯嘉,2020)。所以，这就要求企业对本公司的薪酬管理体系在进行诊断，发现问题、联系实际的基础上，对薪酬管理体系进行优化，将有利于企业的发展最大化。

(二) 研究意义

(1)薪酬管理体系的优化有助于完善企业的上通下达制度，让工作人员明白如何做好相关工作，详细制定工作目标，在推动个人发展的同时推动企业目标的实现。

(2)薪酬管理体系的优化有助于企业经营制度的顺利开展、用尽可能小的支付成本获得最大的经济回报、增强员工工作的信心。提高企业整体的工作效率，以薪酬来鼓励员工，将员工奋斗目标与企业的经营方针进行捆绑，以便于提高企业的整体发展水平。更重要的是，为同行业薪酬管理体系的优化提供一套完整的方案。

(3)薪酬管理体系的优化有助于企业应对外部环境的各种变化，这种变化包括市场供需、竞争企业、政府相关政策的优化改进，都对企业的经营管理提出了更高的要求，也对企业的薪酬管理有很大影响，因此，企业的薪酬管理的总体策略是处在机动变化的一个状态(郑雅楠 ,蔡宇轩 ,2021)。

二、激励机制相关理论基础

激励是指激发人的行为的心理过程。管理学中的激励是指利用多种有效的方法来促进员工工作动机的激发，使其可以更努力地完成组织下派的任务，促进组织目标的实现。

激励机制是组织通过多种激励手段的应用，来建立一套相对规范化和固定化的、促进企业员工和企业实现目标的一个系统。要想确保激励机制的有效运行，就需要加强激励主体与激励客体之间互动(胡志强 ,朱晓彤, 秦思雨, 陆凯,2020)。其中，激励的手段有薪酬激励、绩效考评激励、职务职称晋升激励、文化激励等几种，每一种激励手段都可以影响到员工的工作积极性，如果发挥好这些激励手段的作用，就可以促进企业目标的实现。

(一) 激励机制的相关概念

1. 激励的定义

激励这一概念可以追溯心理学，是心理学中的一个界定。随着管理学科的需求，将激励作为研究对象的研究内容已广泛应用于管理科学，组织行为科学和人力资源科学等核心领域。在管理学上激励的定义是指通过所有有效的方式和方法充分发挥主观能动性，以激发他们的工作动力并最终实现组织目标。组织行为动机的定义由美国的斯蒂芬·罗宾斯教授提出(何子萱 ,赖建华, 邓伟霖,2019)。罗宾斯教授将动机定义为一个过程，它呈现了个人为努力实现目标而付出。原始激励理论包括激励理论体系、期望激励理论体系和公平激励理论体系，其中内容激励制度包含马斯洛需求层次理论和双因素激励理论。在这一点上，需求层次理论将人的需要归纳为 5 种类型，一种是

生理需求，另一种是安全需求，第三种是社会需求，第四种是需求量，第五种是自我满足需求(冉浩然 ,孔舒婷, 袁志伟, 蒋佳,2022)。

2. 激励的对象

从激励的定义来看，激励适用于不同的欲望，需求，动机，希望和其他类似的动机力量要求。因此，激励目标主要是人，更确切地说，激励目标是组织的范围雇员或领导者。

3. 激励机制概念

激励是激发鼓励的意思，促使个体做出某种行为。在企业管理中，是指组织通过研究和设计一套科学合理的管控措施，来充分调动员工的劳动积极性，激发员工的劳动力和职业潜能，促进员工努力完成自己所要求的组织目标(邱子阳，丁瑾萱,2019)。企业之所以能够通过这种激励手段，促使他们产生特定的需求和行为，主要原因是由于他们对员工的需求没有得到充分满足，企业可以通过这种方式来满足他们的需求，引导他们去做出特定的有助于实现组织目标的行为(薛沛霖，韦晨旭，任欣然,2022)。激励机制指的是企业在发展目标和外部人才竞争的双重要求下，采用特定的管理方法，在激励员工的过程中形成的相互衔接、相互联系的政策、制度和办法，以促使员工对企业和工作的承诺最大化的过程(谢晨辉，阮子涵，范志鹏，鲍雪,2019)。激励机制是激励主体系统的结构、模式、关系和演化规律的总和，它利用各种激励手段使其在组织系统中规范化和相对固定化，并与激励对象相互作用和制约。

4. 激励机制的特征

公平性。公司的发展最重要的就是公平性，公司的公平性不仅关系到公司员工对于公司的认识，更关系到公司员工对于公司的满意程度。对于激励机制而言，其中最重要的就是坚持公平公正，对于公司的所有员工，从上到下都应该保持公平公正的原则，建立科学合理的建立机制(陶晓婷，景云飞，毛思,2022)。

针对性。建立机制不仅仅需要拥有一定的公平性，给员工一个公平竞争的机会，更需要有一定的针对性，针对所有努力的员工都应该给与相应的支持和鼓励，保证激励政策能够起到良好的激励效果。

及时性。针对员工的表现应该保持一定的及时性，对于员工的奖励要及时，及时处理相应的奖励成果(魏悦然，龚子默，施明熙,2021)。激励机制的及时，不仅仅为了将激励政策落实到实际的建设当中，更重要的是将立即的相应方针，安置在科学合理的位置，保证激励的有效性。

一致性。激励对于员工是一种刺激，是为了更好的提高员工表现的积极性，因此对于员工的建立和激励，应该符合一致性的原则，做到实事求是，针对相应的建立，做出最一致的激励。激励机制不能与表达不符，怎么激励就应该激励落实(袁雪飞，侯俊杰，纪雅,2022)。

(二) 激励的相关理论

1. 行为主义激励理论

行为主义学习理论可以提炼为“刺激—反应—强化”理论。行为主义学习理论中，每一个企业员工不是单独存在的，每一个企业员工与其他事物存在着千丝万缕的联系。每名员工只有在集体的学习刺激中，才能够获得合适的学习动力，全面的学习知识，完整的理论体系(尹宇航，蔡乐妍，侯振,2019)。行为主义学习理论在不断的实践中走向了不同的方面：

一是强化学习理论。在这种行为主义理论之中，需要对组织活动进行判断。组织要达成某个目标，需要员工不断努力。但在达到行动目的的过程中，其中一部分活动不一定正确的，需要判断正确的那一部分活动并进行加强，形成一定的工作制度和行为规范，这样才能更有利于组织目标的实现。

二是社会学习理论。在这种社会学习理论之中，每一个员工都是老师又都是学生。在学习的过程之中，并不是独立地进行的学习，而是每一个人在学习的过程中时刻关注其他人的学习效果(关泽瑞，包子晴，熊晓宇,2022)。在这套理论中，因为学习之中每个人都受到他人学习的思路影响，因此才能够营造共同的学习良好氛围。

2. 综合性激励理论

综合激励理论，把激励过程看成外部刺激、个体内部条件、行为表现、行为结果相互作用的统一过程的理论。由美国行为学家劳勒(Edward E. Lawler)和波特(Lyman W. Porter)于1968年提出。该理论认为，先有绩效才能获得满足，奖励以绩效为前提，人们对绩效与奖励的满足程度反过来又影响以后的激励价值。人们对某一工作的努力程度，是由完成该工作时所获得的激励价值和个人感到做出努力后可能获得奖励的期望概率所决定的(韩诗雨，雷明晓，谭子玥,2021)。同时，人们活动的结果既依赖于个人的努力程度，也依赖于个体的品质、能力以及个体对自己工作作用的知觉。该理论还指出，对工作的满足依赖于所获得的激励同期望结果的一致性。如果激励等

于或者大于期望所获得的结果，那么个体便会感到满足。如果激励与工作结果之间的联系减弱，那么人们就会丧失信心。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/175200334211012010>