

# 企业基层员工激励问题研究

王兰兰

陕西地矿第二综合物探大队有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i4.1500

**[摘要]** 新时期以来,我国企业焕发出勃勃生机,成为国家经济发展的重要力量。并且随着现代市场经济体系的不断变革,企业在发展壮大过程中的人力资源日显重要。而基层员工作为人力资源构成的主体,对其实施有效激励,有助于提升基层员工整体工作效能,因此要求企业对基层员工激励予以重视,制定相应的激励机制,从而有效缓解企业基层员工流动性大的问题。基于此,本文通过对企业基层员工的激励情况进行剖析,总结了企业基层员工激励存在的问题,并针对存在的问题,给出了相应的改进措施。

**[关键词]** 基层员工; 激励制度; 优化

**中图分类号:** G359.224 **文献标识码:** A

## Research on the Motivation Problems of Grassroots Employees in Enterprises

Lanlan Wang

Shaanxi Geological and Mineral Second Comprehensive Geophysical Exploration Brigade Co., Ltd

**[Abstract]** In the development process of the new period, the degree of human capital of the social labour force itself continues to grow, and the value it generates is getting bigger and bigger, which is embodied in the strengthening of human capital at all levels, and enhances the production capacity of the workers and their ability to innovate, which optimizes the distribution of social resources, reduces the waste of resources, and promotes the scientific and technological progress of various industries. By analysing the incentive situation of employees in China's enterprises, we summarize the current problems of employee incentives in China's enterprises, and discuss the existing problems, and give the corresponding improvement measures for the existing problems.

**[Key words]** grassroots employees; incentive system; optimisation

伴随着改革开放的持续推进、市场化程度的提高以及经济全球化程度的扩大,企业规模得到了快速发展。虽然企业的建立对国家经济的发展起到了促进作用,增加了就业机会,但是却存在着大企业发展的困难问题。要想成为一家大企业,就必须有大量的优秀基层员工作为发展源动力,而要留住他们,就必须构建一套健全的激励体系。这种体系能够从物质上和精神上激发基层员工的积极性,使他们能够更好地发挥自己的作用,从而加强他们对企业的认同。而员工的工作态度,个人素质则直接影响企业将来的发展方向。因此,在我国企业向规模较大的企业发展过程中,如何制定合理完善的激励体系对于企业发展而言具有重要作用。

### 1 激励的作用

激励是一种通过不断刺激人们的行为,让人们产生一种能够努力达到目标的内部动因。激励最早是在心理学学科中所提出的一种概念,常被运用于企业的日常管理中,主要研究如何通过激励的方式达到有效激发员工工作热情的目的。因此,在企业的人力资源管理工作中,激励是保障企业高效运转和实现经营

目标的关键途径。

#### 1.1 决定组织成员工作绩效的重要因素之一

一个企业的员工要想具备较高的工作效能,并按时完成任务,员工的工作能力、技能水平,对任务的理解以及努力程度等都与有效的激励密切相关。这意味着,在界定员工的工作动机时要对员工为组织付出的意愿进行分析,明确员工是否能够明确工作的实质。因此,激励的作用不仅仅是调动员工的积极性那么简单,而是一种对企业进行科学管理的方式。

#### 1.2 充分挖掘员工的潜力,使其朝向目标奋力拼搏

激励能够提升员工的工作质量,有效挖掘员工的潜力,从而促进企业经济效益的大幅增长。由于基层员工普遍具有较大的潜能,所以能否使基层员工的潜能得以发挥,这主要依赖于企业采取的各种激励措施。心理学上的研究表明,当员工有固定薪酬的时候,其工作的效率可能只有20%—30%,而当他完全被激发了,他的工作效率就会达到80%—90%。这意味着,在这种情况下,有60%的潜能都能被激发出来。相反地,则会使员工越来越被动,其在工作过程中的表现也越来越差,此时基层员工的工作能力

则会从80%降低到50%。因此,需要对基层员工的需求、动机和人格特征进行研究,通过对组织环境和领导者的行为特征等方面展开研究,从而寻找出一种最优的激励方法。

### 1.3 促进组织目标的有效达成

一个组织要达到自己的组织目的,就必须在人、财、物、钱、信息、时间等方面进行投资。当其他资源都已满足时,是否能够有效地激发和利用人才,将直接影响到企业的最终目的。只有通过激励措施,才能将员工聚集在一起,激发其为实现企业目标而努力。而一个好的激励机制可以有效地吸引和保留优秀的基层员工,为企业创造一个健康的竞争环境和一个适合长期发展的环境。

## 2 基层员工激励现状分析

### 2.1 基层员工激励的主要形式

(1) 薪酬激励。薪酬是一种最根本的激励方式,马斯洛的需求层次理论中曾提及,薪酬是一种能够解决人物质需求的关键手段,在企业中主要体现为工资,福利等。在对企业的调研中,我们可以看出,目前我国企业的薪酬制度主要采取的是“底薪+奖金”的薪酬模式,缺乏长期计划与内容的丰富度,采用年薪、股权等激励手段的企业很少。多年来的人事工作经验表明,一个企业的薪资体系是一个最有效的办法,如果一个合适的薪资体系,或是一个能够让员工满意的薪资体系,那么这个薪资体系就能起到一个很好的挽留作用。当薪资具有较强的竞争力,或是比同类企业的均值更具竞争力时,其留住及吸引人才的能力就会较强。如何建立一套科学、合理的工资分配机制,既关系到职工的切身利益,又是企业能否有效地留住优秀人才的根本保证。

(2) 目标激励。在企业内部,通过从上到下的管理,激励着企业的员工达到最优的工作绩效。在实施过程中,通常要将企业的目标进行一层一层地进行分解,并与企业各个部门和人员进行全面、高效地交流。由于它关系到每位职工的利益,因此,在设定分解的子目标时,应力求科学性、合理性、适度的难度,既要考虑现在,又要考虑未来。大部分的企业都可以用自己的目的来对自己的员工进行激励,在目标的设定上,更多的是将短期的好处放在第一位,而在目标的分解上,则是由领导者自己来决定的。

(3) 成就激励。心理研究显示,人们渴望去影响和支配他人,与他人发展和谐的关系,内心渴望卓越,达到更高的层次,而成就需求则是成就需求。高成就需求的人更倾向于完成一些具有挑战的任务,并且更注重获得成功。工作中的成功感能增强人对工作的信心,进而提高工作的动力,达到对人的激励作用。通过这样的方式,可以促进员工的发展,从而让他们在以后的工作中更好地发挥自己的作用。在企业里,很多人都是要取得好成绩的,而且他们都渴望自己能够做好自己的工作,并取得成功。把竞争制度引进到企业,是为了给那些有高成功需求的人提供动力。这对企业改革与发展具有重要意义。

### 2.2 基层员工激励存在的问题

(1) 员工激励方式比较单一,忽视员工高层次的需求。我国企业普遍采用的对职工进行激励的方法主要是通过增加工资和发放奖金等一种较为单纯的薪酬形式来进行,而对于职工的其他方面的要求则相对较低。要认识到,激励的目标是人,而人的复杂性又使得人们在追求低级需求(如生理需求、安全需求和社会需求)的同时,还会追求人的尊严和自我实现的需求。他们并不只是想要拿到薪水,更多的是想要得到认可,想要实现自己的价值。

(2) 激励的持续性、长效性较为欠缺。很多企业都面临着资金不足,规模小,技术水平低的困境,很难同时满足企业的长远发展需求与职工的职业发展需求。企业中的许多管理者,通常都是在员工工作热情非常低的时候,才会对其进行奖励。还有一部分经营管理人员认为,对他们来说,员工的奖励只是一种例行的工作,没有理由兴师动众,耗费大量的时间和时间来进行研究。在员工离职的情况下,他们才意识到这一点,但为时已晚。企业在运营管理方面缺乏企业文化,这也导致了企业缺乏长效的激励机制。

## 3 基层员工激励存在问题的成因

### 3.1 管理层对员工激励不重视

经过调研,我们可以看出,有些企业在给员工的激励上,侧重于物质上的奖赏,并没有制定一个明确的奖金标准,只是按照各个部门的负责人的意见来进行评估,这样就使得职工们无法清楚地知道自己该怎样才能得到更好的工资和福利。目前我国企业普遍存在着对员工的长期的激励方式,缺乏一套合理的激励机制。企业的工作人员分为技术人员、操作人员和服务人员等,对每个职位的人员都有不同的要求,在这方面大部分企业都没有做到很好,有待于进一步改善。

### 3.2 缺乏对员工的认可

在调研中,有些人对自己的工作没有什么热情,最重要的是,企业对员工的关心不足,企业没有与员工保持良好的交流,没有为员工选择合适的行业和自己感兴趣的工作,企业在交流中没有表示出对员工的工作的认同,没有给予员工一种成就感。通过对企业内部人员进行全面的交流,企业可以更好地理解企业内部人员的真实需要,从而能够更好地制定相关的政策,从而提高企业内部人员的满意度。

企业对其的肯定是一种对工作的满足感,而对企业的肯定则是对其工作的一种鼓励。有关的研究表明,不管企业给予了什么样的承认,如果领导者表示了对其个体的承认,对其所做的工作给予了适当的承认与肯定,那么,员工的精神就会被充分地满足,从而大大地激发了其积极性。但是,企业对他们的认同更多的是通过工作和升职来体现,而不会给予他们一个清晰的保证,当他们成功地工作之后,他们就不能感觉到企业对他们的能力的肯定,从而导致了他们的动力不足。同时,通过提高自身的个人价值来提高工作中的成就感。但是,在企业安排的工作中,没有体现出其自身的价值,其工作成就感自然也就被掩盖了。

## 4 企业基层员工激励策略

### 4.1 注重人才的长期激励

(1) 股票期权激励。企业股东可以通过监管手段进行监管,但这既要建立一套科学的监管体系,又要耗费大量的资金,而且其作用也难以判定。而股权激励则可以很好地克服这个问题,企业的员工们可以通过收购企业的股份,与企业形成一种长久的伙伴关系,形成一个利益共同体,从而很容易根据所有者的意愿来达到自己的组织目的。相对于基本工资+红利的薪酬体制,股权激励机制更有利于企业的长期发展,但股权激励机制却容易造成管理者对眼前利益的追逐,忽视了企业的长期发展。

(2) 培训与开发激励。企业的发展离不开高素质的员工,因此,获取高素质的员工对于企业来说十分关键。当然,对于企业来说,也可以从外部招募,但外部招募不仅存在着一定的失败率,而且招募费用也不可低估,所以培养和发展已有的人员是一个很好的办法。在现阶段,人力资源的培养和发展是企业最安全也是最有收益的一项战略投资。与从外面招募相比,企业的内部训练虽然耗时较长,但是招募到的员工却更加值得信赖。还有很多企业不愿进行训练,特别是研发人员,因为他们害怕培养出来的人员在他们的技能提升之后会流失。这固然是一个实际的问题,但培训与发展,尤其是对员工的职业生涯规划,更可以增强并维持员工对企业的忠诚,唯有提供大量灵活多样的培训形式,让员工获得更多的学习机遇,从而使其更加高效地提升自己的能力。同时,企业的员工们也期望在企业所提供的各种训练和发展的机遇中,开阔自己的眼界,增长自己的能力,学会新的技巧,同时也可以给企业带来一个崭新的视野。

### 4.2 多种激励方式相结合

每种方法都有自己的优点与缺点,它们对于提升企业人员的工作积极性都会产生积极的影响,因此,不能一味地重视某一种方法,也不能一味地使用某一种方法,而应该综合运用各种方法。企业不仅要关注职工的身体需求,为他们提供一个合适的工

资待遇和良好的物质条件,同时也要关注他们的心理需求,其中有实现自己的价值,以及良好的人际关系和归属感。其中,经理对员工的信任程度、关心程度以及企业的企业文化气氛都会对员工的激励产生显著的作用。

在企业中,信任既是人与人之间交流的纽带,也是企业对员工实施有效的激励机制的根本保证。经理对员工的信赖贯穿于企业工作的各个方面。例如,要对新进人员抱有很高的期望,让他们有足够的去完成新的任务,建立起他们的信心。企业如果只注重工作绩效而忽视了员工的生活,企业的总体目标和既定的工作就无法达成。因此,企业对职工的所有生活问题都要给予足够的重视。

## 5 结束语

综上所述,建立科学合理的激励机制是实施激励的先决条件。企业基层员工的激励机制应以科学,公平、合理为基本原则,在对企业现有的基层员工激励机制做好全面的调查研究后,采用座谈会、意见箱、个人访谈等多种方式,听取每位职工以及领导层的意见和建议,再邀请专业人士对此进行验证和讨论,最终拟定出一份有关基层员工激励机制的草稿,并确定具体试用周期,在此基础上,构建多种激励和保证体系。

### [参考文献]

- [1]刘娅凤.我国私有企业基层员工有效激励问题研究[J].科技信息,2020(03):27-30.
- [2]潘首道.国有企业基层员工激励问题研究[J].郑州大学,2021(04):34-37.
- [3]李琼,雷富海,郑金辉,等.基层员工激励问题研究分析[J].山海经:故事(上),2022(06):40-43.
- [4]王焯.企业员工激励问题研究[J].延安大学,2022(4):223-226.
- [5]梁艳华.企业基层员工激励机制研究[J].广西大学,2021(05):34-37.