

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2008156115

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

玉晶光电公司核心员工激励研究

Research on Incentive Mechanism of Key Employees in YuJing
Photoelectric Company

吴其涛

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013年9月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2013年9月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

随着经济和科学技术的突飞猛进，尤其是工业经济向知识经济的转变，使得知识已经逐步成为了企业和国家长期发展中的一种重要资源。企业间的竞争已经由单纯的产品竞争、技术竞争、管理竞争发展为人才的竞争。核心员工是组织发展和创新的源泉，是组织可持续发展的基础，是组成企业竞争能力的核心源泉。核心员工所能带给企业的价值，不仅仅取决于所拥有的知识资本，更重要的是取决于其是否具有强烈的意愿，要将知识资本转化为创新行为，转换成为可衡量的社会财富。本文以玉晶光电公司为案例来对核心员工激励问题进行实证分析，首先对公司的基本概况尤其是公司的人力资源现状进行介绍，另外对该公司核心员工激励机制的现状进行了较详细的分析，指出公司目前在激励机制方面存在的激励方式的单一性、忽视员工的职业发展等问题。在此基础上，本文从薪酬福利、考核与奖惩挂钩、晋升与发展、企业文化、多元化综合激励等，多举措对玉晶光电公司核心员工激励提出了改进建议。

关键词：核心员工；人力资源管理；激励机制

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the advancing by leaps and bounds of economy and science and technology, especially the industrial economy is transformed into knowledge economy, an important resource while making knowledge already develop for a long time as enterprises and the country progressively, and as the carrier of this kind of resource of knowledge - knowledge type staff, they have undoubtedly already become the main body of modern enterprise's manpower resources management, so inevitable they have become the key factor of the competition between enterprises too. The competition among enterprises has already been developed competition for talent by simple products competition, technological competition, management competition. Knowledge type staff are sources that an organization develops and innovates, it is the foundation of organizing sustainable development, it is a key source which makes up enterprise's competitive power. Staff can bring value of enterprises knowledge type, not merely depend on the knowledge capital had, the more important thing is to depend on whether it has a strong will, should turn the capital of knowledge into the innovative behavior, change into the social wealth that can be weighed. This text regard brilliant photoelectric company of jade as case come, encourage the issue to analyze the real example to knowledge staff, make an introduction to basic overview, especially human resources current situation of the company of the company at first, in addition to this company knowledge the intersection of staff and current situation of incentive mechanism ' The salary encourages system, material guarantee, welfare system, post promotional practice) Carry on detailed analysis, point out the problem that the company exists in incentive mechanism at present finally, the job substantially as ignoring the staff develops, encourages question of unitarity of the way, etc. to be outstanding. This text offers the suggestion of improving to the brilliant photoelectric company's knowledge type incentive systems of staff of jade, the need to accord with the brilliant photoelectric company's development of jade with knowledge type staff's

development comes to establish the design principle of the knowledge type incentive systems of staff of this company, propose encouraging in the remuneration clearly finally, working achievement encourage, meet different the intersection of staff and encouragement of demand and personal development encourage and the intersection of corporate culture and the intersection of person who encourage and five respect come, make knowledge type staff's incentive system of Company.

Keywords: Knowledge type staff; Manpower resources management; Incentive mechanism

目录

第 1 章 导论	1
1.1 研究的背景和意义	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究的方法和框架结构	3
1.2.1 研究方法.....	3
1.2.2 研究框架结构.....	3
第 2 章 相关理论与研究综述	5
2.1 核心员工的界定及特点	5
2.1.1 核心员工的概念.....	5
2.1.2 核心员工的特点.....	6
2.2 激励理论概述	8
2.2.1 激励定义的相关综述.....	8
2.2.2 激励理论的主要类型.....	9
2.2.3 员工满意度与激励的关系.....	13
2.3 核心员工激励理论研究	16
2.3.1 国外核心员工激励研究概述.....	17
2.3.2 我国核心员工激励研究概述.....	18
第 3 章 玉晶光电公司核心员工激励机制现状分析	20
3.1 公司概况	20
3.1.1 公司简介.....	20
3.1.2 组织结构.....	20
3.1.3 核心员工构成.....	21
3.2 玉晶光电公司核心员工激励机制的现状与问题	22
3.2.1 薪酬激励制度.....	22
3.2.2 福利保障制度.....	23

3.2.3 岗位晋升制度.....	24
3.3 玉晶光电公司核心员工满意度调查分析.....	25
3.3.1 调查设计与分析的理论基础.....	25
3.3.2 问卷调查.....	26
3.3.3 问卷调查结果分析.....	27
3.4 玉晶光电公司核心员工现行激励机制存在的问题的原因分析	29
3.4.1 薪酬激励未与考核挂钩，不能发挥相应的激励作用.....	29
3.4.2 激励方式较为单一，对不同的员工采用相同的激励方式.....	30
3.4.3 岗位晋升制度不够健全.....	30
第 4 章 玉晶光电公司核心员工激励制度设计.....	32
4.1 公司核心员工激励制度的设计原则	32
4.1.1 系统性原则.....	32
4.1.2“三公”原则.....	32
4.1.3 针对性原则.....	33
4.1.4 整体与个体激励相结合原则.....	33
4.2 公司核心员工激励制度设计.....	34
4.2.1 改善薪酬激励.....	34
4.2.2 完善绩效考核与奖惩激励.....	36
4.2.3 注重职业发展激励.....	39
4.2.4 强化企业文化激励.....	42
4.2.5 发挥需求多元化的激励.....	45
结论.....	49
附录.....	50
参考文献	52
致谢.....	54

第 1 章 导论

1.1 研究的背景和意义

1.1.1 选题背景

随着科学技术的不断进步与发展和社会分工协作的逐步完善，出现了许多科学的新成果，特别是 20 世纪 80 年代以后，世界经济开始进入了从后工业经济时代向知识经济时代的转变。在知识经济时代，经济增长的源泉和重心已经从物质资本方面转到知识资本方面，企业之间的竞争也需要依靠知识的创造与利用，而要实现这些就必须依靠那些掌握知识与技能的高素质员工，即彼得·德鲁克于 20 世纪下半叶提出的核心员工。随着世界经济全球化和我国市场经济的不断完善与发展，“核心员工”这个术语在中国已经被扩展到大多数白领职业工作者中，核心员工已经成为企业的核心资源、现代企业发展的关键，核心员工也逐步成为了国内很多管理学者关注和研究的重点内容。

然而近年来越来越多的企业在核心员工的管理方面，尤其是激励因素和激励模式方面存在着很多的问题与困境，因为核心员工与非核心员工之间具有很大的区别，尤其是核心员工的工作自主性较大且工作成果难以量化，这样对他们的管理难度就会增加企业管理的风险。这就必然要求针对核心员工的具体需求来寻求具体的激励模式，以此来有效激发核心员工的潜能和有效解决我国核心员工激励问题，更加健全人力资源的管理工作。

但是，就在大家不断宣扬人才与人本管理的重要性的同时，中国的很多民营企业对于人才的认识却依然停留在上个世纪“胡萝卜加大棒”的时代，严重缺乏对于员工激励问题的正确认识和有效的管理方法，导致员工工作满意度低，工作士气低落，企业发展后劲不足。其中的玉晶光电公司便是如此，这是一家主要经营出口业务的中型民营企业，由于对人力资源管理和激励管理认识不足，管理不到位，导致员工满意度低，流动速度快，严重影响了公司的效益和进一步的发展。论文以该公司的人员激励问题为研究对象，试图运用人力资源的相

关理论分析解决玉晶光电公司人力资源管理上的问题。期望论文对玉晶光电公司人力资源管理的改进，对提高公司竞争力，使公司健康，可持续发展，具有一定的理论和实践指导意义。并希望对其他企业的人力资源管理提供有益的启示。

1.1.2 研究意义

研究激励问题主要就是为了在实践中有效地激励员工，充分发挥员工的积极性和创造性，使其更好地为企业创造更多的价值。同样对核心员工的激励问题的研究也是为了充分利用核心员工的特殊性：核心员工具有较高的创新能力和稀缺性、具有较高的相对价值等特点，发挥其潜能，增强企业的研发实力，提高企业的经济效益，从而使其在日益激烈的竞争中占有优势。具体而言，对核心员工激励因素和激励机制的设计具有很强的理论和现实意义：第一，完善人力资源的相关理论。现阶段相关人力资源理论，虽然已经很丰富了，但是大部分都是针对普通员工方面，尤其是我国的市场和技术发展相对滞后，对核心员工这一领域的管理研究更为甚少，所以现阶段对核心员工激励问题的研究有助于弥补现有激励理论的不足，为我国核心员工激励理论的丰富与发展提供更多的理论支持；第二，激发核心员工潜能，促进企业的价值增值。企业如果缺乏有效激励，不能满足核心员工的需求，核心员工的潜能就不能得到有效的发挥。

因此，对核心员工进行激励并设计出相应的激励模式，有效激发核心员工的潜能，提高员工工作的积极性，从而提升企业的劳动生产率和企业竞争力，实现企业的价值增值。第三，文章试图通过对玉晶光电公司核心员工激励现状进行分析和对相关激励机制进行研究，以此对玉晶光电公司的激励制度进行改进，同时通过揭示员工激励机制的一般规律，达到对目前我国成长中其他企业对核心员工进行有效管理有一定参考价值的目的。

通过前文的分析，可以明显看出对核心员工进行有效的激励对企业的发展甚至国家的可持续发展都是至关重要的，因而如何对核心员工进行有效的激励，笔者认为关键在于把握核心员工的激励因素，明确哪些因素是核心员工所需要的，能够真正起到激励的作用，以此来设计相应的核心员工激励机制，并运用

有效的激励措施来激发核心员工的潜力，为企业带来高的生产价值。

1.2 研究的方法和框架结构

1.2.1 研究方法

本文采用了规范分析和实证分析相结合的方法来对核心员工激励相关方面进行研究，具体而言，所主要采用的方法是文献综述法、规范分析与实证分析相结合法、系统分析法等。

1. 文献综述法

在查阅了大量有关核心员工和激励相关问题的国内外文献的基础上，了解了目前核心员工激励相关研究的现状和所取得的理论成果，明确了核心员工的概念和特点、激励理论和核心员工的主要内容等，从而为设计合适的核心员工激励机制奠定了理论基础。

2. 案例分析法

文章首先对核心员工的激励的相关理论进行了规范分析，对影响核心员工潜能的激励因素和激励模型进行了研究，同时在此基础上，采用案例研究方法，即以玉晶光电公司作为一个研究的案例：充分分析公司的组织状况、核心员工激励机制的现状以及公司现行激励机制存在的问题，并通过理论和实践相结合的原则，制定出符合玉晶光电公司发展战略的激励制度模式。

3. 定性与定量结合分析法

文章对核心员工的激励机制的研究不是通过简单叠加的理论归纳和陈述，而是采用定性与定量相结合的方法，尤其是在对玉晶光电公司激励制度设计时，对公司核心员工激励机制的现状采取定性与定量结合的分析方法，综合考虑影响核心员工需求的各种激励因素，从而从报酬、工作成就、个人发展、企业文化等方面设计出玉晶光电公司核心员工的激励机制。

1.2.2 研究框架结构

本文以对核心员工激励相关理论的研究来找寻符合玉晶光电公司发展需要

的核心员工激励机制为目的，所以本文的研究框架结构共分为五个部分：前言、相关理论与研究综述、玉晶光电公司核心员工激励现状分析、玉晶光电公司核心员工激励制度设计以及结论部分。

具体而言，第一章是前言部分：阐述了核心员工激励研究的背景和意义、研究的方法和框架结构，即明确了核心员工激励对企业长期发展和国家经济可持续发展的重要意义，本文也正是在这一背景下对核心员工相关激励理论进行研究的，同时文章采用了文献综述法、规范分析和实证分析相结合法、系统分析法等研究方法。

第二章是对相关理论与研究进行综述，主要包括核心员工的概念和特征、激励理论的相关综述、国内外核心员工激励厚实的理论概述，通过这一部分理论的梳理使得相关概念更加明晰并为后文的激励机制设计奠定理论基础。

第三章是本文的研究重点，以玉晶光电公司为案例来对核心员工激励问题进行实证分析，首先对公司的基本概况尤其是公司的人力资源现状进行介绍，另外对该公司核心员工激励机制的现状（薪酬激励制度、物质保障和福利制度、岗位晋升制度）进行详细的解析，最后指出公司目前在激励机制方面存在的问题。

第四章是对玉晶光电公司核心员工激励制度提出改进建议，对符合玉晶光电公司发展和核心员工发展的需要来确立该公司核心员工激励制度的设计原则，最后明确提出若干核心员工激励制度。

结论部分，对文章的基本内容和前文研究成果进行了简要的总结，并对今后核心员工激励问题这一研究方向进行了美好的展望。

第2章 相关理论与研究综述

2.1 核心员工的界定及特点

2.1.1 核心员工的概念

美国著名管理学家彼得·德鲁克认为，知识型工作是利用知识与技术提高生产率，使知识具有生产性、生产力特点，从而对管理理论产生重要影响的知识管理活动的参与过程。而核心员工是指一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作的效率，另一方面核心员工本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。概括一点说，核心员工是“掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”^①。

对于人才密集的知识型企业来说，核心员工处于人才金字塔的顶端，他们是企业的核心和代表，是企业的灵魂和骨干。核心员工通常是指知识型企业中那些具备把握全局的能力、拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源，对企业会产生深远影响的员工。西方有一个著名的法则叫“80/20”法则，是19世纪末20世纪初意大利经济学家巴莱多发现的，法则阐释了企业中80%的价值是由20%的员工创造的。这20%的员工指的就是企业的核心员工，他们是人才市场上主要的争夺对象，跳槽的机会最多，可能性最大，他们的频繁流动，对企业造成的损失往往难以估量。因此，企业应明确自己核心员工的名单，并根据实际情况制定有针对性的人才培养和保留计划。

因此，可以将核心员工定义为：拥有专业技术、掌握核心业务、控制关键资源，能够实现企业战略目标、提高企业竞争优势以及会对企业产生重大影响的员工（玉晶公司的高级工程师, 经理级）。核心员工是企业的稀缺资源，他们对企业的经营业绩影响很大，一旦空缺，很难能够找到合适的人来顶替其工作岗位，核心员工包括具有创新能力的科研工作者，有杰出才能的企业家，有丰富经验的销售经理，也包括具有较高专业技术和技能的企业员工。

^① 肖光强.核心员工的管理策略.企业改革与管理, 2011, (2):13--14.

2.1.2 核心员工的特点

人力资源在企业的经营管理中起着十分重要的作用，通过对核心员工的管理，可以提高企业的竞争力，有效地实施企业的经营战略和目标。也就是说，对于企业尤其是中小企业而言，核心员工是企业处于竞争优势最为关键的因素。一般说来，核心员工是指那些掌握核心技术、从事核心业务、控制关键资源、占据关键岗位、对企业产生深远影响和特殊贡献的员工。核心员工往往只占企业总人数的20-30%，他们却集中了企业80-90%的技术和管理，创造了企业80%的财富和利润。他们是企业的核心，是企业的灵魂和骨干，也往往是人才市场争夺的对象。然而，一些企业在核心员工激励方面不到位，严重挫伤了他们的积极性，影响了其个人能力发挥和价值的实现，甚至造成他们不断地流失。通常情况下，科研人员、管理人员以及公司销售人员对企业价值的贡献较大，对企业来说是不能轻易损失的资源，因此，这些人对企业的经营发展起着至关重要的作用，这些人可以实现企业价值的增值。[11]

核心员工有以下特点：

1、素质较高、自主性较强。核心员工一般都具有较高学历和个人素质，具有专门知识和技能，是本领域的专家。核心员工倾向于拥有一个相对自主的工作环境，强调工作中的自我引导，不愿受制于物，受人约束。这种自主意识同时也表现在对工作场所、工作时间方面的灵活以及宽松的组织气氛等方面。

2、学习欲望强烈、具有自我增值的意愿和能力。在知识经济时代，知识更新速度越来越快，核心员工为了保持自己的能力和价值，都会主动进行自我增值，需要不断的学习，交流信息。因此，核心员工具有良好的学习能力和强烈的学习欲望，要求组织创造一个良好的学习环境。

3、较强的成就动机、追求高层次的需要和价值。根据成就需要理论，核心员工具有获得成功的强烈动机，他们往往更在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可。与一般员工相比，核心员工工作的主要目的是为了发展需求和从工作中获得内部满足感，更加有着对自己专业特长和成就自己事业的追求。因此，他们更热衷于具有挑战性的工作，期望通过工作业绩来获得物质、精神及地位上的满足。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库