

长沙加加食品公司人才激励机制现状、问题及对策

摘 要	I
第 1 章 绪论.....	1
1.1 课题研究的背景和意义	1
1.2 研究方法	2
1.3 研究内容与思路	2
第 2 章 长沙加加食品公司人才激励机制现状及问题.....	5
2.1 长沙加加食品公司简介	5
2.2 长沙加加食品公司人力资源现状.....	6
2.3 长沙加加食品公司激励制度现状.....	8
第三章 长沙加加食品公司人才激励机制的问题	9
3.1 薪酬体系单一.....	10
3.2 管理制度不完善	10
3.3 培训激励机制不健全.....	11
第 4 章 长沙加加食品公司人才激励机制优化对策.....	13
4.1 薪酬体系多元化.....	13
4.1.1 在岗位评价的基础上调整岗位薪酬	13
4.1.2 完善绩效考核体系	15
4.1.3 福利津贴考虑更多差异化因素	17
4.2 完善管理制度增强适用性.....	17
4.2.1 制度汇编与公示	18
4.2.2 建立上下沟通的反馈渠道	18
4.2.3 塑造全员监督的企业文化	18
4.3 增强激励因素对策	18
4.3.1 健全培训激励机制.....	18
4.3.2 完善晋升体系.....	20
第 5 章 结 论.....	23
参考文献	25
附录：长沙加加食品公司激励机制满意度调查问卷	28

第 1 章 绪论

1.1 课题研究的背景和意义

国务院李总理在 2015 年正式提出“大众创业、万众创新”政策，这一政策将双创推上了高潮，不久之后，其升级为国家战略，目的就是为供给侧结构性改革提供支持。近些年，我国为该战略的有效落地先后提出了诸多支持政策，在 2018 年，政府对双创发展进一步推出升级版建议。在一系列的政策支持下，国内不断涌现双创型企业(张伟杰，王美丽，李军,2022)。

在公司发展过程中，人才无疑是其中关键性的资源，只有公司积极推行科学人才管理政策，编制更为高效的人才激励机制，才能让更多的人主动工作，从而做出更多贡献，这样公司的核心竞争力也会随之增长(刘娟娟，陈阳光，杨文明,2021)。如今，很多公司已经将留住人才视作自身的重要管理内容，而且这方面的主题也成为研究热点。在公司层面，核心员工是公司的核心资产，是人力资源管理的核心，而在人力资源管理层面，激励机制的建立和完善又是其中的核心，因此，为核心员工优化设计契合的激励机制，就成了公司人力资源管理的关键所在。

长沙加加食品公司作为“双创”服务的骨干力量，受益于行业增长，近年来业务量大增，公司员工数量猛增，但是在业绩增长的喜人业绩中隐藏一些管理问题。因为行业发展过快导致管理跟不上，一直没有建设完善好契合的激励机制，使得核心员工在工作中的激励不足，部分优秀员工流失，同时也导致优秀人才引进的困难。对核心员工的激励体系加以完善，已经成为长沙加加食品公司当前工作的重中之重。如何结合公司内外环境变化以及自身业务结构特点，构造更具有科学性的激励机制，使得核心员工的多元化诉求得到满足成为了摆在高级管理层桌面上的首要问题。

本研究以长沙加加食品公司激励机制优化作为目标案例，有着积极且现实的指导意义：一，从本公司的实际情况出发，通过研究公司管理中存在的问题，进行激励机制的优化，把激励机制的优化作为公司人力资源管理的突破口，解决当前最需要攻克的难题，将会有利于公司保持核心竞争力，构建竞争优势，提高利润水平。二，对于膨化零食行业公司来说，目前缺乏激励机制优化的案例研究，本次研究也将为同行公司提供一定的示范效应。

1.2 研究方法

本文采用文献研究法、问卷调查法和案例研究法三种。

(1) 文献研究法 对已有研究资料进行梳理分析，获取薪酬体系构建理论与方法，进而为本次的主题研究提供重要的理论基础。

(2) 问卷调查法 以长沙加加食品公司核心员工为对象，分析他们在成长、精神、物质等层面的需求与满意度情况，并据此进行问卷调研，从而为本次研究提供数据基础。

(3) 案例研究法 根据本次所涉及到的问题，对激励体系的关键要素进行明确，然后根据长沙加加食品公司实情，对其给出针对性的优化策略。

1.3 研究内容与思路

本次研究以长沙加加食品公司作为对象，分别从提出、分析与解决问题的路径来展开分析，首先，从海内外视角阐述了有关激励体系的研究理论成果；然后，以长沙加加食品公司为对象，对其激励情况与概况进行阐述，结合满意度问卷调查得出员工对于现有激励制度的看法，并从激励因素和保健因素两方面进行结果分析，从而得出两因素角度存在的问题，并对这些问题的形成原由进行了研究。

随后，基于这些问题给出具体的优化策略，先确定优化对策设计的目标和原则，然后从激励因素和保健因素两方面有针对性的提出对策建议，同时考虑到公司不同层级员工的诉求差异化，还将增加针对不同层级的差异化对策。最后，提供了激励措施得以实施的保障机制(黄佳佳，吴强勇，周莉)。

本文主要内容分为如下六个部分。

第一章是绪论。首先提出论文的研究背景，结合实际情况探讨论文的研究意义，并进行国外和国内文献综述，对相关文献资料进行简要评述，最后对论文的研究内容、研究方法进行阐述。

第二章为长沙加加食品公司激励机制的现状与问题研究。首先以长沙加加食品公司为对象，对其概况、人力资源现状和对于核心员工的定义展开分析，然后通过问卷调查的方式获取核心员工对于现状的满意度，最后，基于双因素理论分析该公司的激励体系现状，并找出其中问题与原因。

第三章为长沙加加食品公司人才激励机制

优化方案。根据该公司实情，并基于激励原则，在战略目标背景下，立足于双因素理论对该公司的激励体系进行方案优化，同时考虑人力成本的控制。

第四章为该优化方案提供保障措施，为了让本次提出的优化机制得到更好落地，并防范实施风险，为该优化方案实施提供了相应的保障措施。

最后就是对本次的研究进行总结，给出相应结论，并对自身的观点进行明确。

本文的研究框架如图 1-1 所示。

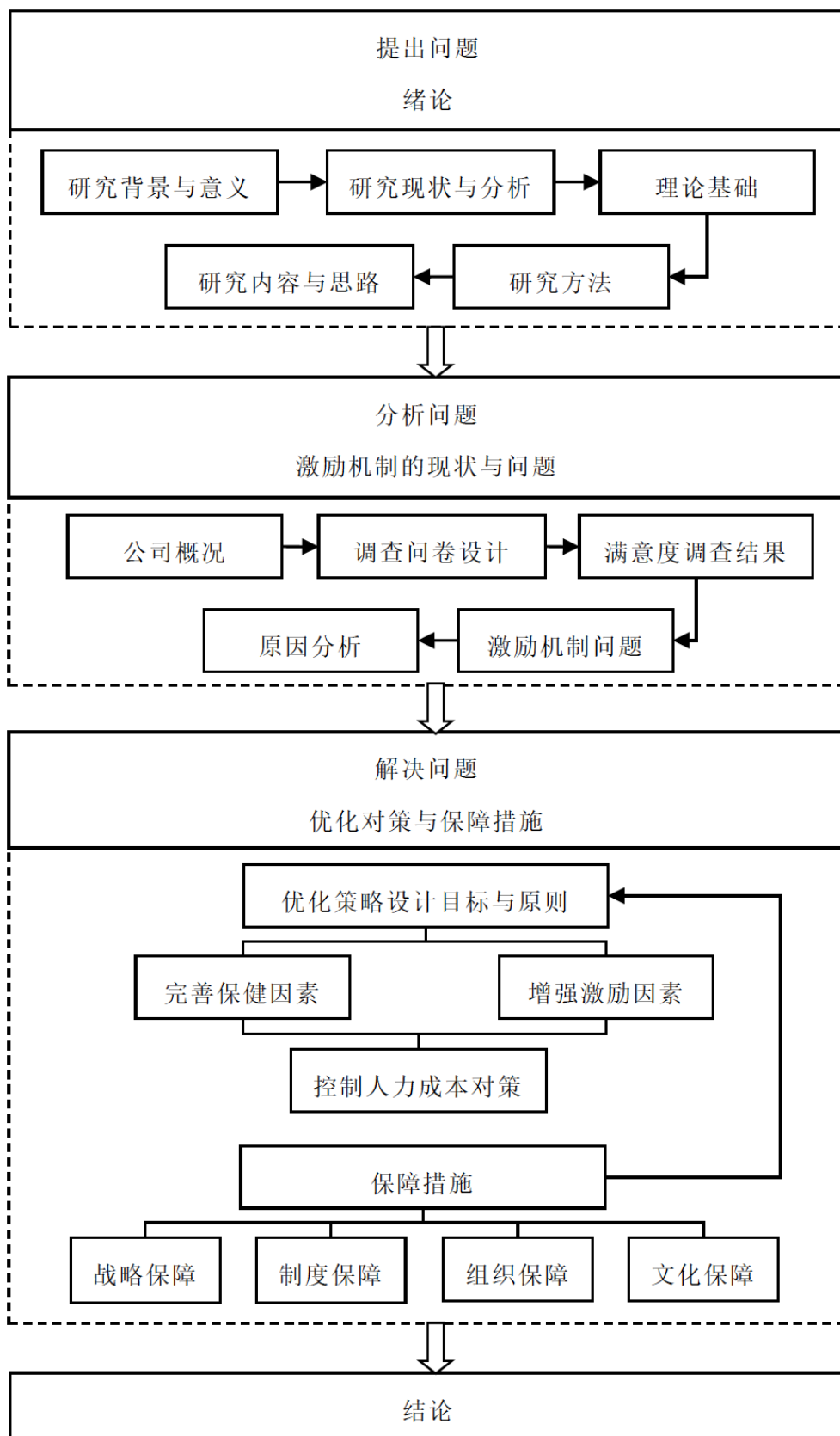


图 1-1 论文框架图

第 2 章 长沙加加食品公司人才激励机制现状及问题

2.1 长沙加加食品公司简介

长沙加加食品公司是我国膨化零食行业的代表性企业，深耕膨化零食领域多年，长沙加加食品在曾经在 2018-2020 年三年连续获得我国“国家膨化零食企业荣誉金奖”、“国家优质纳税企业”以及入围了华润排行榜排出的“全球优质膨化零食企业 500 强”。长沙加加食品的发展是我国膨化零食企业改革创新的缩影，因此能够在很大程度上代表着我国膨化零食企业的发展状况。

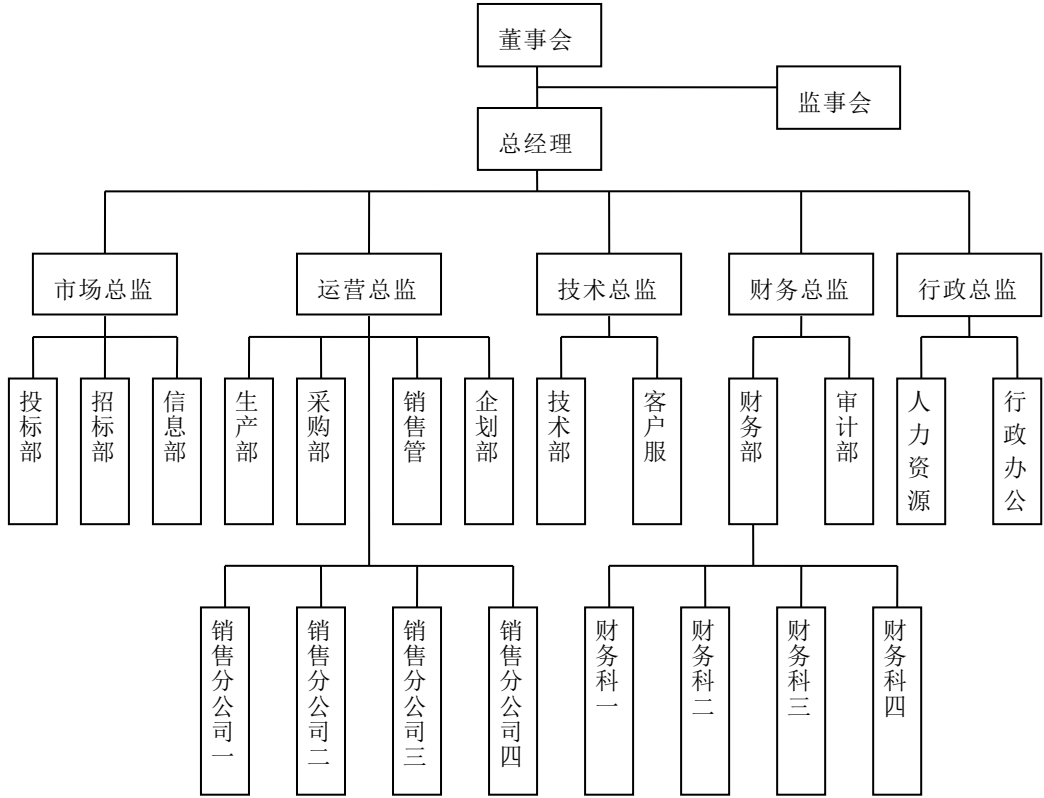


图 2-1 长沙加加食品公司组织架构图

2.2 长沙加加食品公司人力资源现状

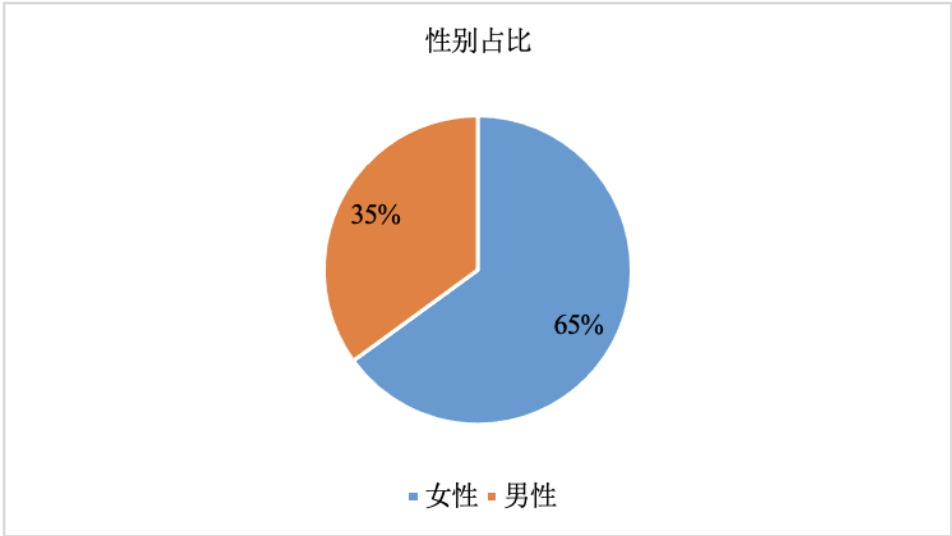
长沙加加食品当前

形成了以经理级员工为核心，层次分明的员工队伍，公司人力资源现状如下：

（1）长沙加加食品公司员工性别分布

从性别分布角度来分析，男、女职工占比依次为 3.5 成和 6.5 成，后者占比超过前者。

这主要是由长沙加加食品的工作性质决定的，在岗位区分上，长沙加加食品公司业务员工主要分为销售岗和研发岗，销售岗男性较多，研发岗女性较多，而研发岗员工总数更多，见图 2-8。



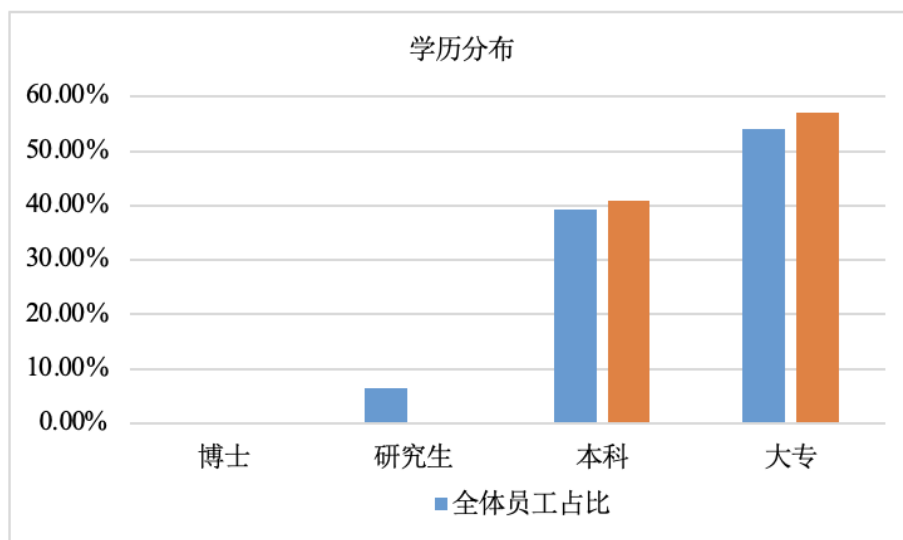
数据来源：长沙加加食品公司人力资源部

图 2-2 长沙加加食品公司员工性别占比

（2）长沙加加食品公司员工学历分布

见图 2-9，从学历分布上来看，全体员工整体以本科及以下学历为主，占比达到 93%以上，特别是经理级员工本科以上学历者占比极少。

这与长沙加加食品公司快速发展有关，但近年来长沙加加食品公司已开始注重新进员工的学历要求，见图 2-9。

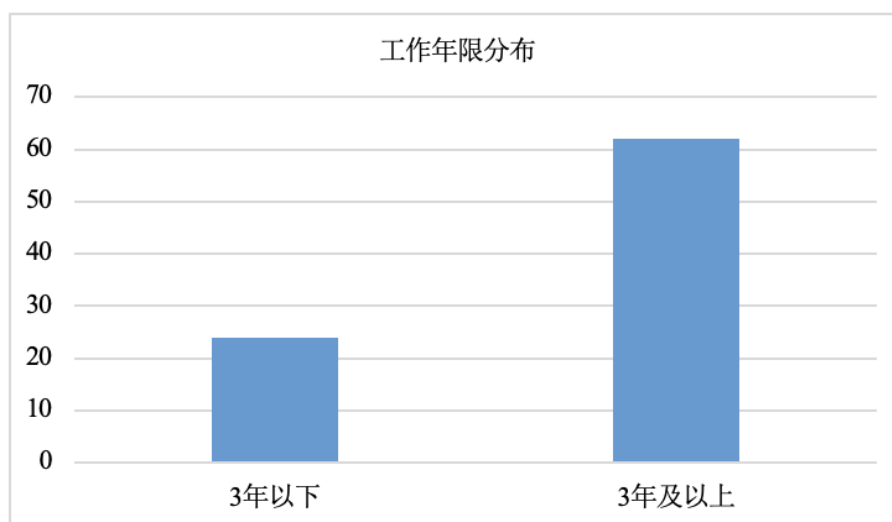


数据来源：长沙加加食品公司人力资源部

图 2-3 长沙加加食品公司员工学历分布

(1) 工作年限分布

从工作年限分布上来看，长沙加加食品经理级员工主要以 3 年以上员工为主，员工忠诚度较高，见图 2-10。



数据来源：长沙加加食品公司人力资源部

图 2-4 长沙加加食品公司员工工龄分布

2.3 长沙加加食品公司激励制度现状

长沙加加食品公司物质激励制度包括 3 个组成部分，分别为岗位工资、绩效工资和福利津贴。

(1) 岗位薪酬

表 2-1 长沙加加食品公司员工岗位薪酬

职级	级别	岗位工资
助理级	S1	300
	S2	430
	S3	530
	S4	730
主管级	S5	830
	S6	930
	S7	2030
	S8	2330
经理级	S9	2930
	S10	3930
	S11	4930
	S12	5930
总监级	S13	6930
	S14	7930

数据来源：长沙加加食品公司人力资源部

见表 2-1，岗位薪酬是长沙加加食品公司根据工作性质、工作量、员工学历等因素综合考虑，长沙加加食品进行岗位评价后给出的薪酬工资。以业务部门为例，岗位薪酬按照级别不同，从助理级到总监级共分为 S1 到 S14 共 14 个级别，各个级别薪酬差距在 100 到 1100 之间(赵鹏飞，孙雪峰，周小波)。长沙加加食品的绩效工资按照创收任务额目标完成情况，在当月支付和差额支付的时间上进行差异化发放。

(2) 绩效工资

长沙加加食品公司的绩效考核按月执行，以业务岗为例，根据员工当月之前 4 个月的业务额作为滚动目标任务额。

绩效工资按照创收任务额目标完成情况，在当月支付和差额支付的时间上进行差异化发放，见表 2-2。

表 2-2 长沙加加食品公司员工绩效薪酬

创收任务额目标	当月支付比例	差额支付时间
完成 100%以上	固定工资*实际完成比例	无
完成 80%-100%	固定工资*实际完成比例	延迟 7 个月发放
完成 50%-80%	固定工资*实际完成比例	延迟 10 个月发放
完成 50%以下	固定工资*实际完成比例	延迟 13 个月发放

数据来源：长沙加加食品公司人力资源部

（3）福利津贴

长沙加加食品公司的福利津贴如下：

五险一金：按照政策法规缴纳。

法定年假：依据国家法律与地方规定执行。

高温补贴：加加食品公司全体员工统一标准发放。

带薪旅游：加加食品公司全体员工按照统一标准执行。

孝心基金：限经理级以上 100 元/月发放。

入职周年奖：年会按照一定标准发放。

餐费补助：加加食品公司全体员工按照统一标准执行。

年终体检：加加食品公司全体员工按照统一标准执行

第三章 长沙加加食品公司人才激励机制的问题

根据调查结果数据，我们对保健因素和激励因素进行分析，同时结合长沙加加食品员工访谈，可以发现，在保健因素方面存在的问题主要集中在薪资和组织政策上面，其中岗位薪酬低和绩效工资波动大是问题的集中表现，另外工作保障中的激励公平性也存在改善空间(吴梦露，朱丽华，钱明,2018)；在激励因素方面存在的问题主要集中在工作成长性和工作晋升上，其中培训制度方面的管理问题和晋升空间以及公平性上受到的关注最多。

只有发现两个维度的问题所在，才能给接下来的优化对策找到发力点，保证优化对策的针对性、有效性。

3.1 薪酬体系单一

薪资维度所获分数显示，薪资的结构和水平有待改进，经过访谈并结合同行业公司的一般薪资结构与水平，我们发现如下问题：

① 岗位薪酬偏低

对于长沙加加食品公司核心员工来说，作为公司业务骨干，经理级员工中的 S7、S8、S9 岗位工资只有不到 3000 元人民币，不管是从地方整体薪酬水平来说，还是部分竞争公司来说，都属于偏低的水平。

绩效工资并不是单独发放的，而是与长沙加加食品岗位工资合并计算，按照任务完成额来计算，这就导致了，一旦绩效任务完成情况不好，甚至会影响岗位工资的发放(杜丽丽，田小燕，孔伟)。

部分加加食品膨化零食员工如果绩效薪酬较低，那么固定薪酬所给予的保障甚至难于在城市过上体面的生活。这就导致了从薪酬结构上给与加加食品膨化零食公司员工的强大压力，尤其是对于新进员工而言，初始从业难度会比较高。

② 绩效工资考核标准单一

按照绩效工资考核标准，任务额是滚动计算前4个月的固定薪酬。对于加加食品膨化零食公司来说，这体现了能力多大、收入就有多高的理念。但核心员工一般是一个团队的负责人，如果只从业绩的角度进行考核，忽略了对于加加食品膨化零食团队管理的考核，可能导致加加食品膨化零食核心员工只追求单打独斗的个人业绩，从而损害加加食品膨化零食公司的总体利益(江晓明，袁华丽，魏军,2018)。总之，单一的绩效考核标准并不能完全衡量核心新员工对于企业的贡献。

(2) 组织政策与管理

3.2 管理制度不完善

现有的组织制度一部分是在加加食品企业初创时的“权宜之计”，还有一部分是在发展过程中遇到困难时的“特情特办”，亦有一部分是难以取舍的“血缘关系”。

例如在加加食品膨化零食组织结构上，总经理几乎直接统管所有的公司事务，没有专门的内务或后勤高管，部分高管即使在其位，也没有真正实现独当一面，人的精力总是有限的，一个人的智慧也是有限的，随着加加食品膨化零食公司规模扩大，公司管理的复杂程度成几何难度提升，管理也越来越力不从心(沈丽娟，侯阳，夏小萍)。

② 部分制度适用性较差

加加食品膨化零食公司经过多年快速发展，部分制度是通过借鉴其他成功企业，甚至是直接拿过来运用于本公司，这就导致了部分制度出现水土不服的问题。

例如绩效薪酬的设计上，没有区分加加食品膨化零食的核心员工与基层员工，甚至大部分的行政后勤岗位也被纳入到了绩效考核当中，核心员工不仅是业务骨干，也是团队管理的节点，加加食品膨化零食的薪酬制度中并没有考虑管理的因素，没有给予管理薪酬，这可能导致部分加加食品膨化零食员工精于业务但疏于团队，造成整体的业绩损失(唐瑞雪，翁文艳，姜庆)。

3.3 培训激励机制不健全

(1) 成长性

① 公司培训的内容和形式吸引力不足

由于加加食品膨化零食公司产品体系复杂，部分产品更是需要专业的知识与经验才能胜任，因此必须在培训上下大功夫，特别是对于新进的加加食品销售业务员工，培训是他们了解加加食品膨化零食公司产品体系的最直接途径。但是，一方面由于培训的内容经常是具有相当专业难度的，另一方面加加食品膨化零食的培训人的遴选又是缺乏相关清晰标准的，这就导致了培训的内容与形式往往不尽如人意。加加食品膨化零食公司的核心员工培训参与度低更多是缺乏最新的业务培训内容，在内容产出上存在缺失(柯秀英，毕俊杰，易卫国,2017)。

② 培训的组织管理存在缺陷

加加食品公司对于培训的参与度是有要求的，但是实际执行过程中又存在种种困难。例如，由于加加食品膨化零食公司重业绩考核，业务员工在工作过程中往往将对外的业务作为第一要务，对于加加食品膨化零食公司培训往往是最后的选择，如果出现缺席培训的情况往往是领导打一声招呼就过去了。没有相对严格的管理和成本付出，员工对于参与培训积极性比较低。

(2) 工作晋升

① 公司的战略不清晰且宣传不足

加加食品膨化零食公司经过多年的快速发展，并没有一个整体的、宏观的发展战略规划，一方面是由于行业发展较快，公司已经是本行业的先行者，没有标杆参考，另一方面是公司的商业模式异于一般同行，这种独特性也需要更多探索与思考。

在独特商业模式的形成过程中，本身肯定是有了一定的战略考量的，但是并没有形成清晰的文本，这就使得绝大多数加加食品膨化零食基层员工和部分中层核心员工并不了解当前公司的战略。所谓“当局者迷”，甚至部分核心高管对于本行业的发展情况都没有一个准确的整体认知，因而导致加加食品膨化零食公司核心员工对发展前景不甚明了。

② 岗位晋升标准不清晰

长沙加加食品公司制定有晋升制度，但是制度本身存在一定的缺陷。例如晋升制度中对申请流程有规定，但是晋升需要先报送管理委员会，然后经过3个月的考核，再次述职之后才能确定是否可以晋升(卢伟明，项小红，方飞燕)

。其中环节较多，流程较复杂，但是最终的述职从来都不受重视，大部分只要是按照程序报送即可顺利通过，而报送与否对于长沙加加食品领导来说又比较主观的事情，因而会有部分员工想要晋升而无法晋升，部分能力不足员工得以晋升。

同时对于已经晋升的长沙加加食品员工，缺乏必要的后续跟踪管理，部分已晋升员工可能会出现“考后放松”，怠于工作，能力下降，尸位素餐的现象。此种现象不仅对公司的发展产生影响，对于新进员工也是一种不公平(叶伟伟，任美丽，阮军,2022)。

另外，对于长沙加加食品晋升员工的考核评分标准众多，各个部门即使业务相似，评分标准也可能相差比较多，这就导致长沙加加食品各个部门的晋升难度不同，产生员工不满。

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/605210141200011224>