

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17920121150745

UDC_____



廈門大學

硕士学位论文

关于 H 公司核心员工工作积极性问题的研究

A Research on Reducing Core Staffs' Initiatives in Company H

李广磊

指导教师姓名: 林晓松 助理教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2015 年 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

摘要

员工是组成企业的基础，是促进企业发展的主体，员工的积极性和企业的生存发展有着密不可分的联系。企业的发展战略的实现，核心竞争力的形成都必须依靠员工来完成，员工为公司创造财富的同时，也能实现个人需求的满足，就能充分调动员工的积极性，进一步努力工作，形成良性循环，推动企业不断地向前发展。而员工作为一个有情绪、有思想的个体，容易受到情境因素的影响，因此如何有效激励和调动员工积极性是每个企业和管理者应该经常面临的问题。

本论文以经历过初创期积累后，进入二次创业期的 H 公司为研究对象，针对公司内出现的员工积极性不高，部分核心员工出现离职意向等现象进行调查分析，试图找到对 H 公司员工积极性产生影响的主要因素和解决方案，为 H 公司能够平稳度过二次创业期，实现成功转型提供参考。本论文共分为五个部分：第一部分，阐述了论文的研究背景和意义、以及研究思路和方法；第二部分，对相关理论知识和研究文献进行了回顾，为论文的分析和研究奠定基础，包括战略沟通，变革型领导和激励理论。第三、第四部分，对 H 公司的员工工作情况描述，并通过调查和分析找到影响员工积极性的主要原因，具有针对性地提出改善方案。第五部分，研究的结论以及研究中的不足之处。

本论文的研究主要具有两方面的意义，从理论上讲可以在一定程度上丰富人力资源管理和组织行为学的理论研究；从实践意义上说，有助于 H 公司的管理者认识领导行为与员工积极性之间的关系，帮助管理者提升领导力水平，改善领导行为，提高员工的工作积极性，为公司的发展奠定良好的基础。此外本文希望能够为创业型企业在经营管理过程中提供借鉴和指导。

关键词： 员工积极性；变革型领导力；战略沟通；激励机制

Abstract

Staff is the foundation as well as the main body of companies. Staff initiatives inseparably affect the company's survival and growth. Companies rely on staffs to realize development strategy and form core competence. When staff creates wealth for the company, they can also have a sense of fulfillment. This can mobilize the enthusiasm of staff, push them to work harder and form a positive cycle to promote the development of company. However, since staffs are emotional and thoughtful, they are easily affected by the environment. Therefore, how to motivate the staff initiatives effectively is the question that every enterprise and management faces.

This thesis is a research analysis, focusing on the on-going stagnant staff initiatives phenomenon within the firm, which takes the second time entrepreneurship H Company as an example. Company H has passed its primary stage and is in entrepreneurial transition period. This thesis aims to find the main factors that affect the staff initiatives and solutions to solve this problem, so that Company H can get over the second entrepreneurial period smoothly. The author wishes to give references for them to get over transition successfully. This thesis consists of 5 parts as follows: part 1 mainly describes the research background and meaning as well as its research logics and methods; part 2 reviews the relevant theories and research articles to provide the foundation of analysis and research, which includes strategy communication, transformational leadership and motivation theory. Part 3 and part 4 describe the current situation of staff initiative of Company H. Through research and analysis, find out the main factors which affect staff initiatives and come up with improving solution accordingly. Part 5 concludes the results and the defects of the research.

The conclusions of this thesis have meanings in two aspects: from the aspect of theory, it will enrich the management of human resources and theoretical research of organization behavior. From the aspect of practical meaning, it will help Company H improve their staff initiatives in working and be helpful to improve leadership in behavior and level, which will provide a better foundation for the company's development. Besides, this thesis also aims to provide references and guidance for entrepreneurial enterprises during the management and operation.

Keywords: staff initiatives, transformational leadership, strategy communication, motivation schemes

第一章 导论	1
第一节 研究目的和意义	1
一、研究的目的	1
二、研究的意义	2
第二节 研究内容和论文框架	4
一、研究内容	4
二、论文框架	5
第三节 研究方法和研究思路	5
一、研究方法	5
二、研究思路	6
第二章 文献综述	7
第一节 战略沟通	7
一、战略沟通及其重要性	7
二、战略沟通总结及运用	8
第二节 变革型领导理论	9
一、变革型领导理论	9
二、变革型领导总结及运用	11
第三节 激励理论	12
一、马斯洛的需求层次理论	12
二、赫兹伯格的双因素理论	13
三、期望理论	14
四、目标设置理论	15
五、激励理论总结及运用	15
第三章 H 公司概况和员工问题现状及分析	17
第一节 H 公司概况	17
一、H 公司发展历程	17
二、H 公司面临的挑战和问题	18
第二节 H 公司员工工作情况问卷调查和访谈结果分析	20

一、样本的基本情况	20
二、问卷调查结果及整理	21
三、核心员工访谈结果及整理	25
第三节 H 公司员工工作积极性的主要影响原因分析	28
一、缺乏战略沟通，员工对企业战略了解不足	28
二、组织结构不合理，工作流程混乱	30
三、激励手段单一，缺乏层次	31
四、企业管理者的领导行为有待改进	33
第四章 提升核心员工工作积极性的解决方案设计及实施	35
第一节 解决方案设计的主要内容	36
一、做好公司战略沟通	36
二、完善公司管理制度	38
三、塑造管理者自身领导风格	43
第二节 改善员工工作积极性方案实施评估	45
第五章 研究结论与不足	47
一、主要研究结论	47
二、研究的局限性和不足之处	47
[参考文献]	49
附 录	52
附录一、企业员工情况调查表	52
附录二、H 公司岗位说明书范本	57
附录三、销售人员绩效考核表	58
附录四、研发部工程师绩效考核表	59
致 谢	62

Contents

Chapter One Introduction	1
Section One Research Background and Significance	1
Section Two Research Contents and Framework	4
Section Three Research Methods	5
Chapter Two Literature Review	7
Section One Strategic Communications	7
Section Two Theory of Transformational Leadership	9
Section Three Theory of Motivation	12
Chapter Three Situation of Company H	17
Section One Overall of Company H	17
Section Two Questionnaires and interview Company H	20
Section Three Main Factors Analysis	28
Chapter Four Design and Implementation of Solution	35
Section One Solution Design and Implementation	36
Section Two Solution Evolution	45
Chapter Five Conclusions and Limitations	47
Section One Research Conclusions	47
Section Two Research Limitations	47
References	49
Appendices	52
Acknowledgments	62

第一章 导论

第一节 研究目的和意义

一、研究的目的

员工是组成企业的基础，是企业所有资源中最为重要的、最具主观能动性的、最具潜力的、最具有创造能力的资源，是促进企业发展的主体。企业发展战略的实现，企业核心竞争力的形成都依靠企业员工来实现的。而员工作为一个有独立意识的个体，他的思想和行为将直接影响他的工作绩效，进而影响企业的发展甚至危及企业的生存。因此，企业的管理者要充分调动员工的积极性，让员工在工作中使用他们掌握的知识和技能，为企业创造财富和利润，在推动企业的不断发展的同时，员工也能够通过工作获得个人需求和满足，促使更加积极的工作，形成良性循环，企业才能在日趋激烈的竞争环境中生存并不断的发展壮大。由于员工积极性和企业的生存发展有着密不可分的联系，如何提高员工的积极性是任何企业在任何发展阶段都必须重视和解决的主要问题之一，也是企业管理者不得不思考 and 面对的问题之一。

影响员工积极性的因素有很多，主要分为员工个体因素，企业制因素，社会因素等，对于企业而言，管理者需要从企业实际出发，以人为本，通过改善企业工作环境、管理制度、管理者的行为以及建立企业文化等方面解决影响员工积极性的问题，帮助员工认识和解决自身缺失，提高员工在价值观上的认知，减少社会因素对员工积极性的影响，以此来改善员工工作积极性，提高工作效率。对于小微型创业公司来说，企业的管理者往往是公司的老板一个人或少数几个合伙人，往往是这些人说了算——即所谓的“人治”，对于员工和团队的建设和管理，缺乏规范的制度和 workflows，权力相对集中在少数人的手里。对于这类公司来说，除了企业管理者的领导行为对员工积极性有直接的影响外，企业的管理者的管理思想决定企业工作环境、企业制度、企业文化等方面的建设程度，而企业环境、制度等方面又是影响员工积极性的重要因素，所以企业管理者的领导行为又间接地对员工的积极性产生了影响。因此，管理者的领导行为和员工积极性之间有着密切的关系，企业的管理者应该重视管理者的领导行为对员工积极性的影响。

苏州工业园区 H 科技有限公司（以下简称 H 公司）成立于 2003 年，是一家小型民营科技型企业。公司成立初期主要从事国外某品牌设备的代理销售和售后服务业务，经历了初创期的市场、产品技术以及资金方面的积累之后，由于原先所代理的产品本身的缺陷以及代理商之间更加激烈的竞争，为了企业的生存和发展，H 公司必须开始进行产品自主研发，由此步入一个新的发展阶段——“二次创业期”。对于 H 公司来说，“二次创业期”既要维持原有的业务范围，又试图在新的领域开展业务，还要加大产品研发的投入实现公司的战略转型，对公司来说这个时期是至关重要的，关系到公司将来的发展甚至生存。但伴随公司的人员和规模扩大，在公司内部开始出现做事拖沓，执行力差，缺乏责任心，出现问题不是积极解决而是相互推诿，员工抱怨老板不懂管理，老板抱怨员工难管理等一系列问题，导致员工工作没有激情，积极性下降，员工工作心浮气躁，公司管理者和员工之间的距离越来越远，有些核心员工有了离职的想法，并偷偷地在寻找新的工作机会，但是企业管理者并没有对此采取有效措施。根据 H 公司的实际情况，核心员工包括在 H 公司中任职超过 3 年，掌握公司关键技术、客户，在工作流程中处于关键地位的员工。为探究 H 公司中影响员工工作积极性的关键问题，并找到有效解决这些问题的合理、可行解决方案，提升员工工作积极性，为公司在“二次创业期”能够顺利健康地发展提供帮助。

基于以上现实背景，本文的研究目的有以下几点：1、帮助 H 公司管理者了解和分析企业内的员工工作状况；2、在 H 公司内部影响核心员工工作积极性的主要原因；3、采取一定的改善措施提高核心员工的积极性；4、提高管理者的领导能力，改善管理者的领导行为。

二、研究的意义

如何有效激发和调动员工积极性一直以来都是企业管理者们探讨的话题，对于资源有限的创业型小企业来说就显得尤为重要。员工工作积极性决定了企业的发展，甚至企业的生死存亡。

长期以来，国内外对员工积极性的探讨和研究从未停止过，一直以来都是人力资源领域研究的热点，诸多学者和专家经过长期的研究提出了著名的理论以及研究成果，然而这些理论大多都是基于已具有规模或产业成熟的企业，这类企业成立时间长，企业的规模和组织结构比较大，企业的管理制度和人力资源系统也相对完善；而围绕小微型创业型企业的员工积极性研究比较少，特别是对于处于特殊时期——

二次创业期——的研究就更少，然而这类企业有着它的特点：经历创业初期在市场、产品、技术和资金上的积累后，根据企业的自身特点和外部环境的变化，企业主想要谋求更大的发展或者产业转型。这些企业大多规模不大，人员相对较少，企业主的管理思想也跟不上，资金和资源往往来源于初创期的经营积累，因此也是十分有限。公司在创业初期为了能够生存下来，无论是从业务开发和产品开发，还是制度建设，注重的都是短期见效和实用主义，较少的关注企业的可持续发展因素的建设，忽视了企业管理和团队建设，有些公司可能还没有人力资源部门，甚至没有人力资源专员。进入二次创业期后，企业处于发展战略和业务调整期，方向有时候是模糊不清的，没有办法像成熟的企业那样为员工提供明确的职业发展方向和给予员工很强的激励，但这个时期又特别需要企业的员工发挥很强的工作积极性，所以进入二次创业期的小企业亟需解决这一矛盾，企业才能顺利地渡过转型变革期。历史遗留问题和新阶段面临的困难，对这类企业提出了新的要求和挑战。

常言道：“大企业靠文化，中企业靠制度，小企业靠老板”，大中型企业有着企业文化的感召力和相对完善的人力资源管理制度，以及与之相匹配的培训体系、激励体系、员工职业生涯管理引导等规范和制度来提升员工工作积极性。而对大多数小微型企业来说这方面是十分缺乏的，企业管理者往往是老板一个人或几个合伙人，更多的情况下是处于“人治”的状态。“火车跑的快，全靠车头带”，这句话用在这类小微型企业的成长经历极为贴切。所以，作为“火车头”的小企业管理者的思维和行为对员工工作积极性有着非常大的作用，管理者的领导水平也基本决定了员工积极性程度。

本论文通过对 H 公司员工工作积极性的影响因素进行调查、分析和研究，发现 H 公司的管理者在管理工作上的不足之处，特别是面对员工工作积极性的影响因素不能进行及时处理，以及管理者不恰当的领导行为等问题，促使公司管理者能够认识到公司管理和团队建设的重要性，理解管理者的领导行为和团队建设、员工工作积极性之间的关系。通过提升企业管理者领导力，改善领导行为的方向来减少或消除员工不满意因素，提升员工工作积极性，维持员工队伍的稳定性，对核心员工尤其重要。从而使得员工发挥主观能动性和创造性，积极主动地解决 H 公司在“二次创业期”面临的问题，能够顺利完成公司战略的调整，逐渐形成核心竞争力，使公司走上健康、可持续的发展轨道。同时，作为对一家小微型科技企业员工工作积极性的研究结果，希望为同类型企业或管理者所借鉴，提供一定的参考价值。

第二节 研究内容和论文框架

一、研究内容

本论文主要分为五个部分对所研究问题进行分析 and 阐释，具体研究内容如下：

第一部分，导论。该部分主要介绍本论文的研究背景，研究目的和意义，论文的研究内容和论文框架，研究思路和在研究过程中使用的研究方法。

第二部分，文献综述。该部分对涉及员工积极性的相关理论知识进行了回顾，主要包括企业战略沟通、革型领导理论，以及对员工积极性起关键作用的激励理论相关部分进行整理，这些基础理论知识将作为本论文中问题分析和解决方案制定的理论指导。

第三部分，H 公司发展历程和员工积极性现状介绍。该部分首先对 H 公司的整体情况和发展过程以及目前面临的挑战进行了介绍；然后根据收集到的问卷调查表和员工深度访谈资料进行整理和分析，逐步总结出 H 公司中影响员工积极性的主要因素，并加以分析。对公司存在的缺少战略沟通，员工对公司的发展方向不了解；组织结构不合理，工作流程混乱；激励机制单一，缺乏层次；管理者领导力水平有限等影响员工积极性的主要因素逐一进行分析。

第四部分，改善员工积极性方案的设计和 implementation。本部分首先提出员工积极性提升方案的设计思路，然后根据 H 公司的业务情况以及二次创业期的特点，分别从企业战略沟通，组织结构完善和工作流程规范，激励体系优化，管理者的领导行为改善等四个方面对解决员工积极性问题的方案进行设计，最后对整个方案的中已经实施和未实施部分分别进行了简略地效果评估。

第五部分，总结。总结阐述了本论文的研究结论，以及研究局限性和不足之处。

二、论文框架

本论文的框架如下：

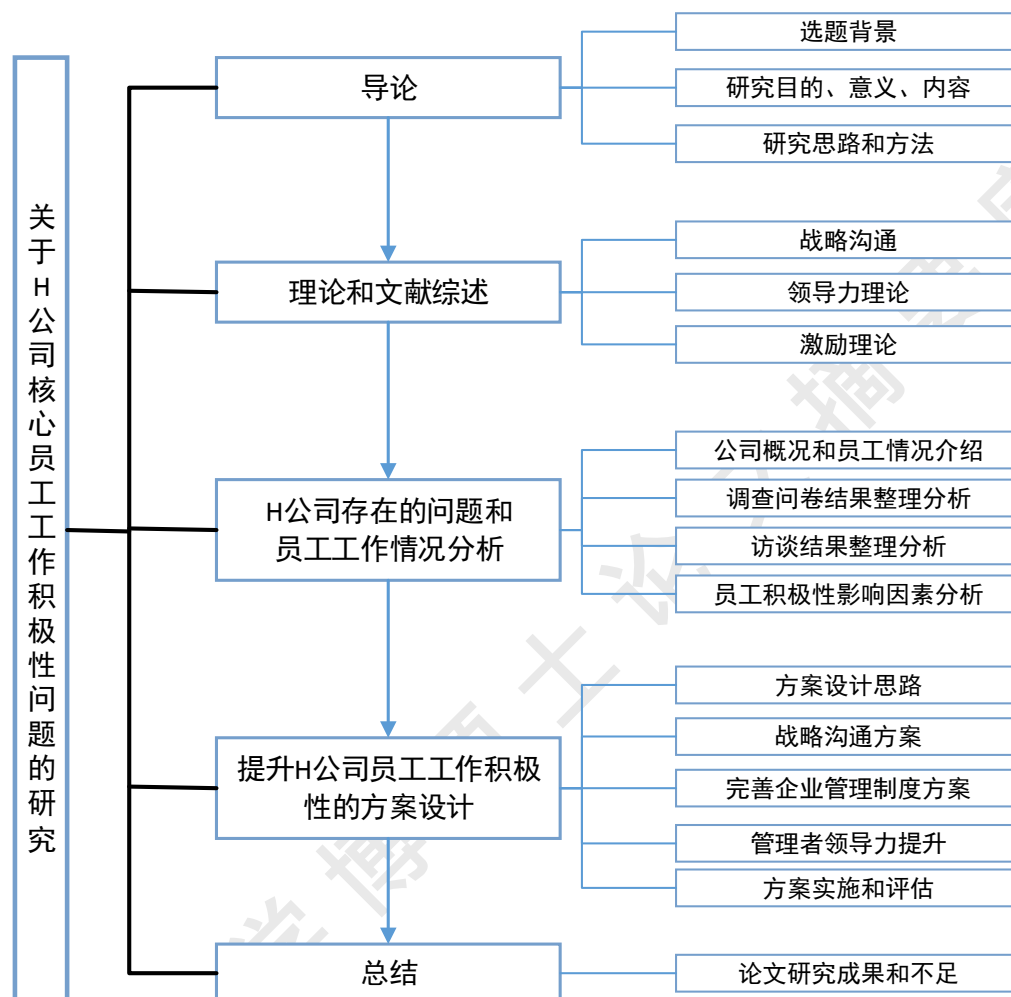


图 1-1：论文研究框架

第三节 研究方法和研究思路

一、研究方法

本论文坚持理论基础和实际调查分析相结合的指导思想，在领导学、组织行为学和人力资源管理相关理论知识的基础上，对 H 公司的员工进行发放员工工作情况调查问卷和与部分核心员工面对面深度访谈的研究方法进行资料收集，然后对收集到的资料进行整理分析，通过分析找到影响 H 公司在员工工作积极性的主要因素，而后从改善管理者的领导行为和企业制度建设的角度出发找到提升 H 公司员工积极

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫