

基层员工激励驱动中小企业可持续发展——以 S 公司为例

乔妥 方紫婷

广东白云学院

DOI:10.12238/ej.v8i9.2897

[摘要] 本文以S公司为研究对象,采用问卷调查及企业内部资料相结合的方法,系统分析了基层员工激励机制在中小企业可持续发展中的现状与问题。研究发现,企业在薪酬绩效、职业晋升、文化建设和作业保障等方面仍存在明显短板,影响了员工积极性与组织稳定性。针对调研结果,提出了优化薪酬绩效结构、构建透明晋升体系、强化企业文化渗透及改善工作环境条件的具体措施,旨在为中小企业通过激励机制提升人力资源配置效能、促进可持续发展提供实践借鉴。

[关键词] 基层员工激励; 中小企业; 可持续发展; 人力资源管理

中图分类号: P641.8 **文献标识码:** A

Employee Motivation as a Driver of Sustainable Development in Small and Medium-sized Enterprises: A Case Study of S Company

Tuo Qiao Ziting Fang

Guangdong Baiyun University

[Abstract] This study takes S Company as a representative case to examine how employee motivation mechanisms influence the sustainable development of small and medium-sized enterprises (SMEs). By integrating questionnaire surveys with internal enterprise data, the paper systematically investigates the current status and challenges of motivating frontline employees. The findings indicate that shortcomings in compensation and performance systems, career advancement pathways, organizational culture integration, and occupational safeguards have undermined employee enthusiasm and organizational stability. In response, this study proposes targeted strategies, including optimizing multi-tiered compensation structures, establishing transparent promotion mechanisms, strengthening cultural value dissemination, and improving workplace conditions. The results provide practical implications for SMEs aiming to enhance human resource effectiveness and support sustainable organizational growth through refined employee motivation practices.

[Key words] Employee Motivation; SMEs; Sustainable Development; Human Resource Management

1 引言

1.1 研究背景与问题提出

中小企业是推动我国经济持续增长、吸纳社会就业的重要力量。根据工业和信息化部发布的《中国中小企业发展情况报告》,中小企业数量长期占全国企业总数的90%以上,在稳定就业、促进区域经济活力方面发挥着不可替代的作用。国家统计局数据显示,2024年我国全年城镇新增就业1256万人,全年城镇调查失业率维持在5.1%左右,就业形势总体稳中向好。

然而,在快速变化的市场环境下,中小企业面临的劳动力管理压力持续加大,特别是基层员工作为企业生产运营的直接执行主体,流动性大、职业稳定性弱的问题较为突出。基层员工的积极性与组织忠诚度不仅关系到企业的生产效率,更直接影响到其在竞争激烈市场中的持续发展能力。以S公司为例,近年来

在积极拓展业务规模、扩大市场份额的过程中,暴露出基层员工职业晋升渠道不清晰、薪酬激励缺乏合理性、企业文化认同度低等问题,导致员工离职率长期处于较高水平,严重影响了企业的人力资源利用效率和整体运营效益。

1.2 研究意义

从理论角度看,赫茨伯格双因素理论将影响员工积极性的因素分为保健因素和激励因素,指出在保障基本需求的同时,通过提升员工的成就感、责任感和成长机会,能够有效激发其主动性。可持续人力资源管理理念则强调,企业应从战略层面长期投入人力资源管理,建立系统化的人才培养和激励体系。将这些理论应用到中小企业基层员工管理中,不仅能丰富激励与可持续发展方面的研究,也为探索适合我国中小企业实际的管理模式提供了借鉴。

从实践角度看,深入分析S公司基层员工激励现状,找出存在的主要问题,并提出有针对性的改进措施,有助于提高基层员工的满意度和组织承诺,减少流动率,提升生产效率。这对于其他中小企业构建科学合理的基层员工激励机制、推动企业持续健康发展同样具有一定的参考价值和推广意义。

1.3 研究内容与方法

本文以S公司为例,聚焦基层员工激励对中小企业可持续发展的影响,主要分析其在薪酬绩效、职业发展、企业文化及工作环境方面存在的问题,并提出针对性优化路径。研究方法上,采用文献分析构建理论基础,结合问卷调查与企业资料获取数据,并通过实证分析验证,以确保结论的科学性与实践意义^[1]。

2 理论基础与文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 赫茨伯格双因素理论

赫茨伯格双因素理论由Herzberg等(1959)提出,将影响员工工作态度与行为的因素分为保健因素和激励因素。前者如薪资、工作条件、人际关系与公司政策,主要用于防止不满;后者包括成就感、认可度、工作挑战及成长机会,直接促进员工积极性与投入。

2.1.2 可持续人力资源管理理念

Ehnert(2009)提出,可持续人力资源管理应在关注短期经济效益的同时,统筹长期竞争力、员工福利与社会责任,实现经济、环境与社会效益的平衡。景豪赵(2024)通过对绿色供应链的研究表明,企业持续投入内部资源与战略能力是推动可持续管理的重要驱动力。刘宁馨(2024)则发现,在中小企业可持续基础较弱的情况下,依托组织与个人社会资本的积累,可有效缓解融资及运营压力,进而支撑长期人力资源战略。

2.2 国内外研究现状

国外学者对双因素理论及其在人力资源管理中的应用已有较多实证检验,近年来,Tahir等(2024)进一步将可持续理念融入HRM框架,提出企业应将人力资源政策与可持续发展战略深度融合,以实现员工与组织的共同成长。Belas等(2024)的研究强调制度压力对内部资源驱动绿色管理行为的调节效应,显示出外部政策环境对企业人力资源可持续投入的显著影响。

在国内,针对中小企业基层员工激励问题的研究主要集中在薪酬、晋升及文化归属三个层面。与此同时,刘祉晗(2025)在可持续管理研究中指出,国内企业普遍缺少明确的可持续管理规划,这在一定程度上导致了员工参与度不足、缺乏成长性支持。姜秀珍(2024)则从社会资本角度探讨了企业在融资困难时,通过增强内部网络关系实现间接人力资源可持续投入的路径。另有研究通过绿色供应链、生态产业集群,间接印证了可持续人力投入的重要性,这些成果为将可持续理念运用到基层员工激励提供了有益借鉴。

总体而言,现有研究多从制度设计或单一维度切入,缺乏以基层员工激励为核心、系统探讨其驱动企业可持续发展的实证研究,尤其在结合中小企业实际运营困境方面还存在不足^[2]。

3 S公司基层员工激励现状与问题分析

3.1 S公司概况

S公司位于广东省普宁市,成立于2019年,是一家以建筑施工、市政工程及装饰装修为主营业务的小微型建筑企业。公司现有员工不足50人,其中基层员工约45人,占比达91.83%,主要分布在泥瓦工、钢筋工、架子工等12类工种。受限于企业规模及技术投入水平,公司对施工现场一线人员的依赖较高,基层员工的稳定性和积极性直接影响项目进度、施工质量及后期市场口碑,是企业保持持续经营能力的重要基础。

3.2 基层员工激励现状

在薪酬绩效方面,S公司实行“基本工资+绩效+补贴”模式,基层员工月收入多集中在3800至4200元,较同类企业低约11.1%,绩效考核以年终总评为主,周期长、反馈滞后,仅36.67%的员工表示满意。职业发展上,公司晋升依赖负责人推荐,缺少公开标准及流程,问卷显示晋升满意度最低,超过半数员工认为缺乏公平性,培训也主要聚焦安全操作,缺少系统化职业成长规划。企业文化虽提出“诚信、高效、团结”理念,但更多停留在公告及会议层面,员工对企业文化认同度偏低,文化氛围得分仅2.267分。工作环境方面,部分岗位长期处于高温、潮湿及粉尘环境,56.66%的员工对住宿条件不满,公司尚未建立健康体检及职业病预防机制,职业安全保障不足。



图1 S公司基层员工激励现状各维度满意度得分

3.3 存在的问题

结合调研资料与企业实际情况可见,S公司在基层员工激励方面尚存多方面不足,主要表现在制度缺乏分层设计与动态调节,薪酬与绩效未能有效区分不同岗位及阶段成果,导致激励导向性不强;职业晋升路径不够明确,缺少规范化和透明度,削弱了员工的成长预期与长期投入意愿;企业文化未能深入嵌入日常管理与团队协作,员工对核心价值及企业发展目标的认同度偏弱;部分作业环境艰苦,职业健康与后勤保障配套不足,影响岗位吸引力及队伍稳定。总体来看,这些问题相互交织,制约了基层员工满意度与组织黏性,也在一定程度上削弱了企业依托人力资源推动可持续发展的内在驱动力^[3]。

4 基层员工激励优化路径

4.1 优化薪酬绩效保障

针对薪酬水平竞争力不足及绩效考核反馈滞后的问题,调

研数据显示,员工对薪酬福利满意度仅为2.817分,绩效考核得分2.75分。为此,应在现行基础上进一步优化分层薪酬结构。一方面,依据岗位风险等级、技术等级和工龄,分梯度提高基本工资,对从事高空、高危或取得中高级工技能证书的员工实行额外5%的薪酬倾斜,同时按工龄每满一年递增3%-5%的薪酬,提高员工长期留任意愿。另一方面,将绩效考核由单一的年终模式调整为季度与年度相结合,结合项目进度、安全质量节点引入阶段性奖惩机制,对提前完成节点或零事故班组,发放500至1000元不等的即时奖励,并通过公示强化示范效应。这将有助于增强考核的动态调节功能,提升绩效对日常行为的引导力。

4.2完善职业发展体系

针对职业晋升通道模糊、成长路径不明的问题,调研问卷显示晋升满意度最低,仅2.617分。建议公司细化岗位序列,将基层作业岗、技术能手、班组长及后备项目骨干依照技能、考勤和安全记录纳入公开积分制考核体系,确保晋升评价量化透明。结合附件建议,建立《员工职业发展规划表》,定期与员工面谈,明确其未来1-2年发展方向,每半年依据积分与绩效结果动态调整。同时加强技能复合型培训,针对多工种作业及施工组织协调开设专题课程,为优秀员工后续晋升技术岗位或管理岗位打下基础,形成“技能晋升—岗位晋升—待遇晋升”的闭环,增强职业发展可预期性。

4.3塑造企业文化氛围

针对企业文化建设形式单一、员工组织认同感较弱的问题,问卷显示企业文化得分2.74。应进一步将企业“诚信、高效、团结”核心理念细化为可量化行为标准,融入班前教育、施工中期安全与质量评估及班后总结中,通过定期项目例会由负责人讲解企业发展现状及市场情况,增进员工对企业战略的认知与信任。参考附件对策,可设立“项目贡献奖”“月度之星”等荣誉称号,每次授予500元及以上奖金,并通过公告栏和微信群进行多渠道公示,形成鲜明导向。同时在项目安全月、劳动竞赛期间开展评先树优及安全质量知识竞赛,用仪式化手段加强价值认同。

4.4改善工作环境条件

针对部分岗位作业环境恶劣、职业健康及生活保障不足的问题,调研显示工作环境满意度仅2.62。建议公司根据项目实际

合理调整作业时间,避开高温、强降雨时段,并在施工现场搭设简易防雨棚、遮阳棚,集中配置工业风扇及防暑物资,每日定时发放藿香正气水及盐水饮品,缓解长时间高温作业带来的身体负担。针对粉尘大的工地,安排洒水车定点降尘、堆料加密目网覆盖、设车辆冲洗槽,减少环境粉尘扩散。生活后勤方面,应完善宿舍卫生设施,设置应急医疗箱,定期组织社区卫生站上门巡诊,建立员工健康档案,并为从事高危岗位员工投保专项意外险,有效降低职业风险压力,增强工作岗位的安全感^[4]。

5 结语

本文以S公司为案例,从基层员工激励角度剖析了中小企业在可持续发展中存在的薪酬、晋升、文化与作业保障等短板。研究表明,激励体系不足直接削弱了员工积极性与组织黏性,影响了企业依托人力资源实现持续发展的能力。针对上述问题,提出了优化薪酬绩效、畅通职业成长、强化文化引导及完善作业保障的多维对策,为中小企业通过健全激励机制促进人力资源稳定,进而增强可持续发展竞争力提供了实证参考。鉴于本研究基于单一企业案例,未来可在更多行业与不同规模企业中开展对比及长期跟踪研究,以验证基层员工激励对中小企业可持续发展的深层作用。

【参考文献】

[1]HERZBERG F,MAUSNER B, SNYDERMAN B B.The Motivation to Work[M].New York: John Wiley & Sons,1959.

[2]Ehnert I.Paradox theory as a lens of theorising for sustainable HRM[M]//Sustainable Human Resource Management:A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective.Heidelberg:Physica-Verlag HD,2009:123-162.

[3]景豪赵.绿色供应链管理对企业可持续发展的影响研究[J].Modern Engineering,2024,1(3):94-96.

[4]刘宁馨,王晨晨.企业社会资本研究综述与展望[J].E-Commerce Letters,2024,13:968.

作者简介:

乔安(1989--),男,汉族,江苏连云港人,研究生,助教,从事数字化驱动企业可持续管理研究。

方紫婷(2001--),女,汉族,广东揭阳人,本科生,从事企业数字化转型相关工作。