



互联网企业研发人员激励策略研究 —以 L 互联网企业为例

**RESEARCH INTO R&D EMPLOYEE INCENTIVE
STRATEGIES OF INTERNET ENTERPRISES –
TAKING L INTERNET COMPANY FOR
EXAMPLE**

孙骥文
JIWEN SUN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一九年八月

书脊

互联网企业研发人员激励策略
研究—以 L 互联网企业为例

孙骥文
二〇一九年



互联网企业研发人员激励策略研究 —以 L 互联网企业为例

**RESEARCH INTO R&D EMPLOYEE INCENTIVE
STRATEGIES OF INTERNET ENTERPRISES –
TAKING L INTERNET COMPANY FOR
EXAMPLE**

孙骥文
JIWEN SUN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一九年八月
版权归正大管理学院所有

本独立研究报告题目：联网企业研发人员激励策略研究—以 L 互联网企业为例，作者：孙骥文，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....

(Dr. Peiwu Dong)

导师/答辩委员.....

(Asst. Prof. Dr. Ao Chen)

答辩委员.....

(Dr. Yishu Liu)

中国研究生院院长签名：

.....

(Assoc. Prof. Dr. Somrote Komolavanij)

批准日期：二〇一九年 月 日

摘要

独立研究报告题目： 互联网企业研发人员激励策略研究—以 L 互联网企业为例
作者： 孙骥文
导师： 陈冕助理教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业(中文体系)
学年： 二〇一九年

研发人员是互联网企业最重要的核心资源，是将企业各类产品想法付诸实现的创造者，是一个互联网企业在行业内是否具有竞争力的根本。互联网企业若想在行业内保持自身的持续领先优势，就需要留住企业核心资源，完善的激励策略并落实，从研发人员的角度出发充分了解其需求，才能够调动研发人员的积极性。

本文以 L 互联网企业为研究对象，研究该企业对于研发人员的激励策略的现状。以期望激励理论及双因素理论为基础，结合问卷调查对于企业现有研发人员针对目前企业激励策略进行了解，对目前 L 互联网企业在员工激励方面存在的问题进行剖析。调查显示 L 互联网企业在研发人员的激励发面存在薪资绩效比例不合理、缺乏培训提升空间是目前 L 互联网企业研发人员离职率高于同行业企业的主要原因。本文通过针对研发人员物质需求及精神需求提出相对应的改进，从而实现 L 互联网企业研发人员激励策略的优化。

关键词： 互联网企业 研发人员 激励策略 优化

ABSTRACT

Title: Research into R&D employee incentive strategies of Internet enterprises – Taking L Internet Company for example

Author: Jiwen Sun

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ao Chen

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2019

R&D personnel are the most important core resources of Internet enterprises, the creators of putting all kinds of product ideas into practice, and the foundation of whether an Internet enterprise is competitive in the industry. If Internet enterprises want to maintain their own continuous to lead in the industry, they need to retain the core resources of enterprises, develop perfect incentive strategies and implement them, and fully understand their needs from the perspective of R & D personnel in order to arouse the enthusiasm of them.

This paper takes Internet enterprise L as the research object, and studies the current situation of incentive strategies of this enterprise for R & D personnel. On the basis of the expected incentive theory and two-factor theory, combined with the questionnaire survey of enterprise existing R & D personnel on current incentive strategy, the paper try to analyze the problems existing in the L Internet enterprises' employee incentives. The survey shows that the unreasonable ratio of salary performance and lack of training and promotion space are the main reasons why the dimission rate of R & D personnel in L Internet enterprise is higher than other enterprises in the same industry. This paper proposes some corresponding improvements to meet the material and spiritual needs of R & D personnel, so as to optimize the incentive strategy for R & D personnel in L Internet enterprises.

Keywords: Internet enterprises R&D personnel Incentive strategy
Optimize

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究意义.....	1
1.4 研究框架.....	2
1.5 章节结构.....	2
第二章 概念界定与理论基础.....	4
2.1 相关概念界定.....	4
2.1.1 激励.....	4
2.1.2 薪酬激励.....	4
2.1.3 研发人员.....	4
2.2 理论基础.....	4
2.2.1 马斯洛需求层次理论.....	4
2.2.2 双因素理论.....	5
2.2.3 EGR 理论.....	5
2.2.4 公平理论.....	5
2.3 文献综述.....	6

目录（附）

2.4 文献评述.....	8
2.5 研究问题.....	8
第三章 研究方法设计.....	9
3.1 案例研究.....	9
3.2 数据收集法.....	9
3.3 研究对象.....	9
3.4 问卷设计.....	9
3.5 数据分析法.....	9
3.6 效度检验.....	10
第四章 L 互联网企业研发人员激励策略现况.....	11
4.1 L 互联网企业概况.....	11
4.2 L 互联网企业研发人员.....	11
4.2.1 L 互联网企业研发人员结构情况.....	12
4.2.2 研发人员年龄统计.....	12
4.2.3 L 互联网企业研发人员本企业工作年限	13
4.2.4 L 互联网企业研发人员学历情况.....	13
4.3 L 互联网企业研发人员的特征.....	14
4.3.1 行为特征.....	14
4.3.2 工作特征.....	15
4.3.3 需求特征.....	15
4.4L 互联网企业研发人员激励策略.....	16
4.4.1 薪酬激励和福利激励.....	16
4.4.2 研发人员职业发展激励.....	16

目录（附）

4.4.3 企业文化激励.....	16
第五章 L 互联网企业研发人员激励策略分析.....	18
5.1L 企业研发人员激励策略现况调查.....	18
5.1.1 调查问卷的设计.....	18
5.1.2 调查问卷综合结果.....	18
5.1.3 不同年龄段调查问卷分析.....	20
5.2 L 互联网企业研发人员激励策略存在的问题.....	21
5.2.1 薪酬激励制度不完善.....	21
5.2.2 激励过程完善性不足.....	22
5.2.3 职业发展空间有限.....	22
5.3 L 互联网企业研发人员激励模式存在的问题分析.....	23
5.3.1 薪酬激励的非量化评定.....	23
5.3.2 管理层缺乏激励意识.....	23
5.2.2 管理者对制度不够重视.....	23
第六章 建议与结论.....	25
6.1 L 互联网企业研发人员激励策略改进的目标和原则.....	25
6.1.1 改进的目标.....	25
6.1.2 改进的原则.....	25
6.2 建议改进措施.....	26
6.2.1 薪酬激励策略的改进.....	26
6.2.2 评选制度的改进.....	26
6.2.3 加强研发人员的职业生涯规划.....	27
6.3 研究结论.....	28

目录（附）

6.4 展望.....	28
参考文献.....	29
附录.....	33
致谢.....	35
声明.....	36
个人简历.....	37

表格目录

表 3.1 总体满意度.....	10
表 3.2 KMO and Bartlett's Test.....	10
表 4.1 研发团队人员组成表.....	12

图片目录

图 1.1 研究框架.....	2
图 4.1 研发人员年龄占比图.....	12
图 4.2 研发人员本司工作年限占比图.....	13
图 4.3 研发人员学历占比图.....	14
图 5.1 研发人员激励因素满意度统计柱状图.....	19
图 5.2 研发人员对激励因素期望度统计柱状图.....	20
图 5.3 不同年龄研发人员激励因素满意度统计柱状图.....	21

第一章 引言

1.1 研究背景

当今社会是知识经济的时代，人才和技术将成为公司长期发展的重要因素，并决定了公司的未来。在互联网企业的管理中，其管理方法不能完全等同于传统企业，必然在员工管理上存在着巨大的变化。然而，互联网企业经营管理中对于研发人员的激励策略存在着很多问题，这导致互联网企业的研发人才流失严重。中国互联网行业的产品设计，企业架构和商业模式在很大程度上是模仿国外的互联网公司。其中一个原因是，中国互联网公司的创始人大多是在国外学习或工作回来的精英，他们对国外互联网公司的发展有着比较充分的了解。因此，在他们回国创办的互联网企业在模式上以及经营方式上都带有国外互联网企业的影子。由此，我国互联网企业的管理中研发人员激励很大程度上也是借鉴国外互联网企业的研发人员激励经验而来的，但不同国情背景下，同样的激励策略并不一定适用。因此。研究互联网企业管理中的研发人员激励策略的问题以及对策具有非常重要的意义。

1.2 研究目的

研发人才是互联网企业资源中最为重要的一个资源，是一个互联网企业是否能够快速发展，及时对行业动态做出判断，从而在竞争激烈的行业中脱颖而出的关键。优化企业研发人员激励方法，会更容易留住企业的核心研发人才。本论文通过对 L 互联网企业的经营现状、激励策略进行研究，从而找出 L 企业目前在针对研发人员激励策略中所存在的不足之处，并研究找出切实可行的改进建议和方案。使得 L 企业在当下互联网企业快速发展的道路上，留住更多真正的研发人才。

1.3 研究意义

我国互联网企业的管理中研发人员激励很大程度上也是借鉴国外互联网企业的研发人员激励经验而来的，但不同国情背景下，同样的激励策略并不一定适用。因此。研究互联网企业管理中的研发人员激励策略的问题以及对策具有非常重要的意义。理论并结合目前 L 企业的现况，研究其目前激励策略所存在的问题，

从而找寻更加优化的激励方式与方法。从而帮助 L 企业解决研发人才流失的现状，提高研发人员自主积极性，完善企业整体的运作制度，同时也为国内互联网企业提供一些在研发人员激励策略上的新的思路。

1.4 研究框架

本文研究框架如下图 1.1 所示。

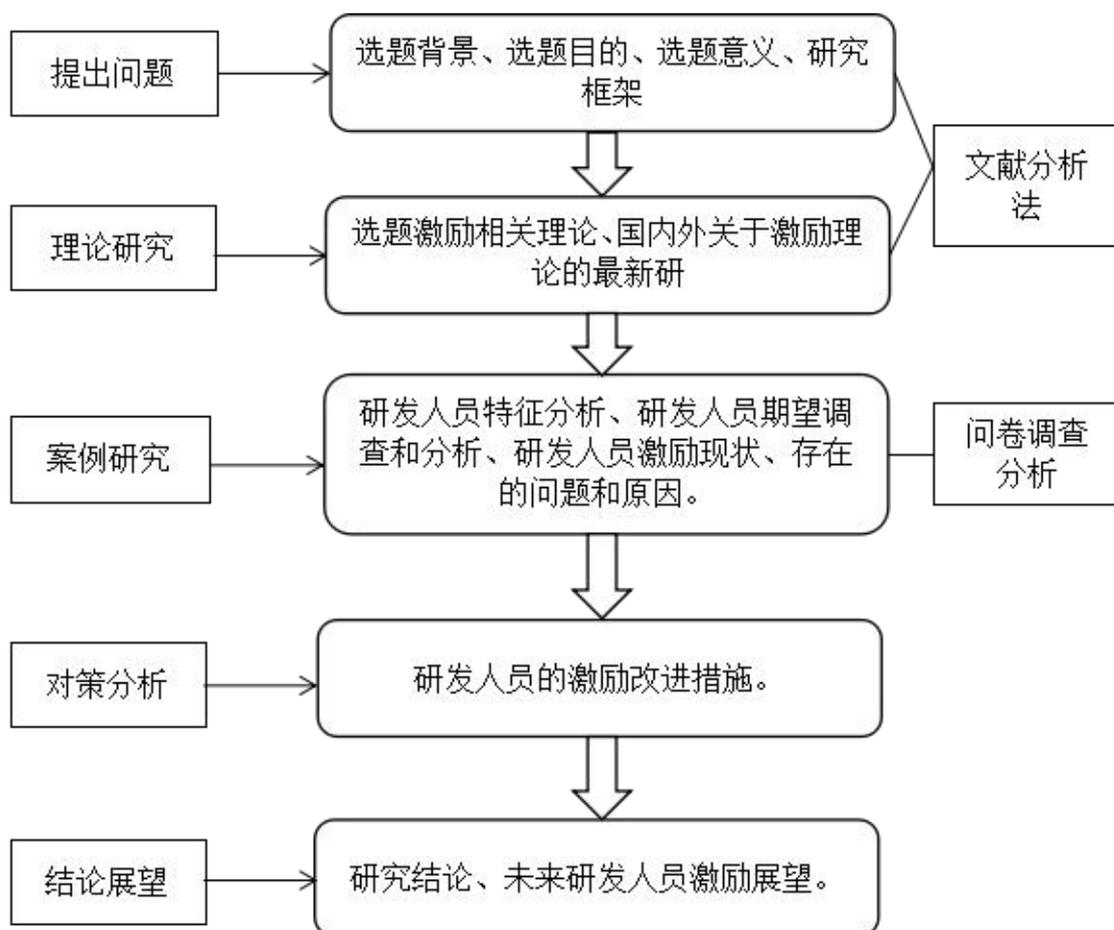


图 1.1 研究框架

1.5 章节结构

本文以 L 互联网公司研发人员激励策略研究为内容，分为下述六个章节进行写作：

第一章是引言部分，分析了论文研究的背景、目的和意义，以及全文的研究框架。

第二章是概念界定和理论基础，对高新技术企业、研发人员的概念进行了界定，并对激励理论进行了简要回顾。总结了国内外研发人员激励模式研究现状。

第三章是研究方法设计部分，本文主要以案例分析和调查问卷的方式，针对 L 互联网企业研发人员的激励现状了解进行设计，以获得有效数据支持。

第四章以 L 互联网企业为具体研究对象，对企业研发人员激励模式现状进行了阐述。首先介绍了 L 互联网企业发展概况，对 L 互联网企业研发人员的工作内容进行了介绍，接着对研发人员的基本情况进行分析，并对企业研发人员激励模式现状进行了介绍。

第五章分析了 L 互联网企业研发人员激励模式存在的问题及其成因。对 L 互联网企业研发人员发放调查问卷，对调查结果进行统计分析指出 L 互联网企业研发人员激励模式存在的问题，并分析了 L 互联网企业研发人员激励模式缺陷存在的原因。

第六章为结论与建议部分，针对 L 互联网企业研发人员激励模式存在的不足提出了改进措施，最后对本文研究成果进行了总结和展望。

第二章 概念界定与理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 激励

激励原本是心理学的概念，表示某种动机如何产生以及产生的原因是什么，人们朝向既定的目标前行所产生的心理活动是怎样的。后来随着管理科学和行为科学等众多学科的相继发展，激励的方式方便变得多元化。本文的激励主要是指运用各种有效的激励策略去激发员工的热情，以调动其工作积极性、主动性的措施。

2.1.2 薪酬激励

本文研究的薪酬激励即指通过支付员工工作表现良好或超额完成工作任务的激励性薪酬来提高和激发员工的积极性、潜能，以实现企业的发展战略以及吸引和保留人才的措施。

2.1.3 研发人员

研发人员是指负责相关产品或者服务研究和开发的人员，一般可以分为三大类：研究、技术以及辅助人员。研究人员是指参与产品或者服务项目开发的专业性较高的人员；技术人员是指在工程或者生命科学等某项领域的技术知识和经验的人员，在研究人员的指导下参加研发活动，应用所掌握的技术和知识执行具体科学任务，比如负责关键资料的搜集和整理、编制计算机程序、实现性分析以及记录测量数量从事调查等工作；辅助人员是指参加研究开发项目或者是直接协助这些研究开发项目的人员。

2.2 理论基础

2.2.1 马斯洛需求层次理论

美国心理学家亚拉伯罕·马斯洛于 1943 年率先在《人类激励理论》提出，他将人类的需求总结归纳为五大类，根据其层次的由低到高的顺序为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

第一层生理需求，是人们日常生活所必须的，与人们的生活息息相关，比如

人们的吃、穿、住等方面；第二层是安全需求，能够对人们的财产、生命以及工作等形成安全保障；第三层是社交和爱的需求，这个层次的人们需要具有一定的组织，渴望获得集体感受，并从中获取一定的精神需求；第四层是尊重需求，在这个过程中人们渴望上级的重视以及获取相应的市场地位和个人名誉；最高层也就是第五层，是自我实现的需求。在这个层次中，人们发挥自己无尽的才能，最终获得成就感。

2.2.2 双因素理论

双因素理论这一理论最早是由美国的心理学家赫茨伯格提出的，他在 20 世纪 50 年代通过访问调查的形式获取最终的结果，选取二百多名工程师以及会计师作为调研的对象，最终得出双因素的理论。其具体内容是指员工的满意与否包括两方面的因素：工作内容和性质、工作环境。使员工感到满意的与工作性质和内容有关，相反，员工感到不满意是因为工作环境有关。其中感到满意的因素被称为激励因素，不满意的因素被称为保健因素。该学者认为激励因素能够充分发挥员工的工作效能，提升员工的工作效率；而保健因素仅仅是能够降低员工的不满意程度。对此，应当充分发挥激励因素的激励作用。而激励因素一般包括工作获取的成就感、上级领导的重视与提拔、工作自身的挑战性以及工作的上升空间。而保健因素一般包括工作氛围、安全感以及人际关系等方面，这些仅仅能保证员工的正常不抱怨程度，但是并不能够起到一定的激励作用。

2.2.3 EGR 理论

在研究人类的需求方面，另一个著名的理论是奥尔德弗的 ERG 理论。该学者认为人们需求一般包括三种，分别是生存需求、关系需求和成长需求。生存需求与人们基本生活相关，包括衣食住行等方面；关系需求是指个人与组织之间的关系；成长需求是指人们渴望发展与突破自我的需求。根据该学者的理论，公司在正常经营的过程中，不能仅仅考虑员工的基本生存需求，还应当考虑其余需求。因此，企业需要建立健全薪酬管理体系，从而满足员工的不同层次的需求。实践中，企业运用“待遇留人、情感留人、事业留人”就是采用了 ERG 理论的思想。

2.2.4 公平理论

公平理论是由美国心理学家于 1956 年率先提出的，他认为员工获取报酬的满意度并不来自于自身，而是来自于横向以及纵向之间的比较。所谓横向比较，就是将自己与他人进行投入产出的比较。所谓纵向比较，是把自己目前所获得报

酬的感觉与目前投入的价值的比值，同自己过去所获报酬的感觉与过去投入的价值的比值进行比较。公平理论是在期望理论的基础上考虑了其他因素，一般管理者认为自己的员工在付出一定的努力后会得到相应的报酬，但是忽略了重要的因素，就是薪酬的公平。如果员工感到自己的薪酬并不公平，就不会产生满足感，相反会产生不满足感，影响员工的工作效率。

2.3 文献综述

在二十世纪前五十年，管理学专家们对员工激励的研究成果主要是通过总结具体工作的经验得来的。管理专家们认为能够激励员工努力工作的因素包括：（1）金钱。获得合理的劳动报酬是员工努力工作最重要的原因。（2）从工作中获得的安全感、在组织中得到被认可的地位以及对工作的高度满意感。（3）员工常常也会从某些不属于工作绩效方面的原因获得幸福感（比如，与其他同事配合的默契程度，附加的其他福利待遇，轻松的工作环境）。20世纪50年代以后，激励理论开始在西方企业管理者中日益兴起，包括：马斯洛的需要层次理论、弗洛姆的期望理论及洛克和休斯的目标设置理论，波特和劳勒的综合激励模式、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论等等。

管理学专家们在对以上几个激励理论进行丰富和补充完善的同时，提出了以下几个先进的新观念：（1）Lawler在期望理论的基础上，提出金钱在如下几种情境下更能激励员工工作的积极性：a. 具有很大的吸引力的金钱的数目；b. 员工完成工作后能得到比渴望的更多的金钱；c. 在全力打拼后提高了业绩（2）Bandura提出社会学习理论，后来又被称为社会认知理论。

在上述激励相关理论的基础上，管理者们研究总结出以下可以激励员工的有效措施：（1）充分考虑员工的心里需求；（2）提供轻松的工作环境，让员工在这样的条件下能够实现自我激励；（3）正强化或负强化员工的行为，降低相同情况再次出现的几率；（4）目标必须是可衡量可实现的；（5）保证员工实现组织整体目标后可以获得公平的有价值的回报；（6）员工必须明确了解自己的目标；（7）了解员工内心真正诉求，进而理解他们行为产生的原因，通过改变他们的动机，就会随之改变他们的行为；（8）通过获得团队的认可、偶像的鼓励和榜样效应，让员工从内心相信目标可以实现；（9）确保员工能够感受到，与他们之前的工作相比，组织是公平的；（10）要传递给员工，组织对每一个人都是公平的，以绩效结果为导向。

市场竞争环境越来越激烈，很多跨国企业都在试图确定一种与改善组织整体

战略有直接关系的创新的激励机制，如员工持股、现金补贴、绩效奖金、购买股票和利润共享。管理研究专家们认为在现代企业经营管理中，组织可以通过重新设计企业的产权结构，给予核心员工股票或股票期权激励，比工资和奖金更具有激励效果。

国外互联网企业目前使用的员工激励制度和办法，是在经过长期稳定的比较完整的市场运行之后，根据各个国家的经济发展水平设计的，符合各个国家的历史文化和本国特色的。

最近几年，国内的管理学专家们对企业员工激励研究产生了浓厚的兴趣，得出了很多非常有价值的研究成果，发表了一些论文著作，非常有指导意义。陆爱秋指出，在我国的企业人力资源管理中，员工薪酬结构制定的大多不合理，还受过去计划经济时代薪酬模式的影响，工资水平与职级不完全吻合。李强认为，我国企业的管理者本身已经对薪酬激励的效果不满意，员工更不可能对薪酬激励满意了。王磊提出，从目前我国绝大多数企业人力资源管理现状来看，员工流动的几个企业内部因素，员工决定离职的最主要的隐私就是对薪酬福利水平不满意。员工对薪酬水平不满意主要体现在以下几个方面：（1）员工认为企业的薪酬低于市场平均水平；（2）相同岗位的薪酬不一致，在内部缺乏公平性；（3）薪酬制度缺乏针对性，激励措施缺乏灵活性，薪酬水平低于员工的最低期望值。余兴安、俞文钊还提出，企业员工在主管态度上虽然认为精神激励非常重要，但在向组织反馈自己需要的激励因素是，往往没有选择精神激励因素，而更注重物质激励，这就造成了企业员工对精神激励因素产生主观看法和客观需要不一致的情况。酋阳与刘犇（2014）在著作中提出，这是一个知识经济时代的社会，技术和人才成为一个企业能否长远发展的关键要素，决定着企业的长期发展。在互联网企业管理中，其管理方式不能照搬传统企业，与传统企业在员工的管理上存在着很大的差异。前，互联网企业管理者在员工激励管理方面确实存在着一些问题，（1）互联网企业的长期激励机制不健全（2）缺乏健全的员工培训机制（3）互联网企业企业文化缺失。袁绍爽（2013）在文章中提出，随着互联网技术在我国普及，互联网企业如雨后春笋般在市场中蓬勃发展，在市场中占据了重要的地位。作为企业发展的核心，互联网企业中的员工管理成效也成为了人力经理关心的问題，其中激励问题是管理工作中的重中之重。文章首先从我国互联网企业的员工激励现状谈起。（1）薪酬激励情况。（2）非财务激励状况。（3）精神激励状况。（4）长期激励状况，进而深入分析互联网企业在员工激励管理中存在的问题：（1）缺乏有效的长期激励机制。（2）对员工培训的重视程度“还不够”。（3）企业文化激励的缺失。孙金霞（2009）在文章中提出，人才和资

本是企业经营管理必不可少的两大要素，而人才又是其中最能够产生效益的因素，是现代企业的最具有创造力、最重要的战略性资源。因此，企业要创新发展，就必须以人为本，高效的利用人才这个最重要的资源。尤其是在互联网技术和高科技快速发展的现代社会，企业要谋得长期稳定的发展，创新是最重要的途径。

2.4 文献评述

综上所述，对于互联网企业来说重视人力资源，建立良好的激励策略将极大的影响企业的正常和快速的发展。激励策略设计的原则中，多数研究表明，建立互联网企业的激励体系要切合企业的实际情况，要让企业的研发人员都有意识到企业发展的远景，从而更加努力的为企业创造价值，这需要给予研发人员更多自由施展才能的平台，使各方面表现突出的研发人员得到高酬劳、得到高度的评价、得到更多荣誉和晋升空间，以此产生激励效果，带动全员积极性的提高。所以，对研发人员的激励，首先要了解研发人员对激励的需求所在，并且提供一个让其充分施展才华的平台，才能真正意义上促发激励的作用。

2.5 研究问题

通过理论与 L 互联网企业研发人员现况的调查数据相结合分析，本文主要将聚焦点放在以下几个问题中：

- (1) 对于研发人员他们对激励的需求是什么？
- (2) L 互联网企业对于研发人员的激励存在那些不足？
- (3) 采取什么样的激励方式改进可以提高研发人员的工作积极性，满足研发人员对激励的需求，同时也不会对企业的运营成本造成相较以往过多的增长，达到双赢的效果。

第三章 研究方法设计

3.1 案例研究

本文主要以 L 互联网企业研发人员的激励策略为实例，从研发人员对于企业激励制度的调查过程中分析企业激励策略所可能存在的问题，并提出研究对策及建议。

3.2 数据收集法

为深入了解 L 互联网企业研发人员激励制度中所存在的主要问题，本文采用了问卷调查的方法对 L 互联网企业针对研发人员的激励模式进行调查，通过设计调查表，获取 L 互联网企业的研发人员对于激励模式的影响因素以及满意度的评价结果。

3.3 研究对象

使用问卷调的方式面向 L 互联网企业研发人员，以匿名的方式用于了解研发人员真实的激励需求及对于企业目前现状的满意程度。本次共计发放调查问卷 208 份，回收匿名有效问卷 192 份，有效回收率 92%。

3.4 问卷设计

在问卷调查中主要针对企业员工进行了调查，问卷主要获取以下信息：个人的基本信息，如被调查人员的工作范畴、受教育程度、性别、年龄、工龄。其次将研究理论与 L 互联网企业现况相结合，列出了企业员工在激励方面主要关注 10 个关键因素：基本薪酬、薪酬激励、福利激励、尊重及认同感、工作成就感、工作时长、工作环境、企业发展前景、晋升发展空间、员工关系。对每项因素进行满意度调查，以满分 10 分为非常满意，0 分为非常不满意，通过总分调查员工对企业的激励策略的满意程度。最后部分是员工对激励因素真实的需求调查，主要针对的也是上述 10 个因素。

3.5 数据分析法

本文采用描述统计的方法对收集的数据进行分类和制表，图形以及计筠概

括性数据来描述数据的集中趋势、离散趋势、偏度、峰度。用以了解企业激励策略在不同年龄段、不同岗位的研发人的满意度情况。

3.6 效度检验

通过 SPSS 17.0 对激励满意度量表进行信度分析，汇总结果如表 3.1 所示。

表 3.1 总体满意度

	总体满意度
ALpha	0.928

如上表所示，量表的总体信度为 0.928，高于 0.70，符合学者 Devellis (1991) 等人关于量表最小信度不得低于 0.70 的论断。这也说明本研究所建构的量表表现出良好的内部一致性信度水平。

结构效度一般要通过因子分析来分析。经过计算，问卷的 KMO 值为 0.947，接近于 1；卡方值为 7874.315，自由度为 1012，显著性概率小于 0.01，通过 Bartlett 检验。这表明问卷具有良好的结构效度。具体结果如表 3.2 所示：

表 3.2 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy	Bartlett's Test Of Sphericity		
	Approx.	Chi-Square	df Sig.
.947	7874.315	1012	.000

第四章 L 互联网企业研发人员激励策略现况

4.1 L 互联网企业概况

L 互联网企业成立于 1999 年，是国内领先的工业互联网企业。企业秉承“连接、共享、融合、生态”的经营理念，持续创新，开放合作，在“智慧工厂、智慧园区、智慧城市”领域构建起“管理咨询、解决方案与产品、IT 运维服务、IT 监理服务”的全流程全寿期服务体系。L 互联网企业是工信部两化融合促进节能减排重点推进项目供应商；国家级信息化和工业化深度融合示范企业解决方案提供商；软件能力成熟度模型集成（CMMI）5 级国际评估认证企业；全国质量奖鼓励奖、南京市市长质量奖单位。

4.2 L 互联网企业研发人员

L 互联网企业研发团队人员主要由研发主管、UI 人员、前端人员、编程人员、测试人员组成，不同岗位分工不尽相同，但每一个岗位都离不开其他岗位的支持与协作。其分工如下：

（1）研发主管：研发主管属于研发团队的管理层，其主要工作职责是了解产品的需求，根据需求的难易复杂程度进行评估，协调组织研发团队人员，针对项目的不同进行技术选型，从而确定研发所需的人员及开发周期。确定之后针对项目情况分配工作内容，并建立畅通的信息交流制度，从而保证项目的顺利进行。

（2）UI 人员：UI 人员在项目成立后其主要工作在于接收产品部门提交的原型，根据产品原型完成产品的高保真设计，完成高保证设计并达到客户或决策部门评审通过后交付前端人员进行前端开发。

（3）前端人员：前端人员主要工作是在接收到 UI 人员提供的高保真后，根据产品需求及高保真进行前端代码编写，实现产品前端展示效果。

（4）编程人员：研发人员是研发团队中人数最多的组成部分，其具有较高的复杂性及逻辑性，大型项目需要多人协同完成。其主要工作分为 3 个部分：需求分析、代码编写、后续修正。

（5）测试人员：测试人员是在产品研发完成后所需的人员。测试人员主要负责产品的代码校验及使用过程中所存在的问题。通过事前编写的测试样例针对产品进行全方面的测试，并将问题及产生的原因及时反馈给研发人员，并协同研发人员进行修正，最终使产品达到上线标准。。

4.2.1 L 互联网企业研发人员结构情况

L 互联网企业共拥有研发人员 208 人，其研发团队人员组成如下所示：。

表 4.1 研发团队人员组成表

岗位	人数	占比
研发主管	4	1.9%
UI 人员	10	4.8%
前端人员	14	6.7%
编程人员	168	80.7%
测试人员	12	5.9%
合计	208	100%

4.2.2 研发人员年龄统计

L 互联网企业研发人员其中年龄 25 岁以下人员共计 35 人，占比 16.8%，26-30 岁研发人员共计 109 人，占比 52.4%，31-35 岁研发人员 50 人，占比 24%，36 岁及以上人员共计 14 人，占比 6.7%。从数据可以看出 L 互联网企业研发人员年龄层次主要分布在 26-35 岁之间，这个年龄段属于互联网企业研发人员的黄金年龄段，他们大多精力充沛，头脑灵活可以适应高速发展的互联网行业，具有较高的学习及创新能力。因此 L 互联网企业在研发人员激励策略的制定过程中，这部分人群的诉求因占据主导作用。

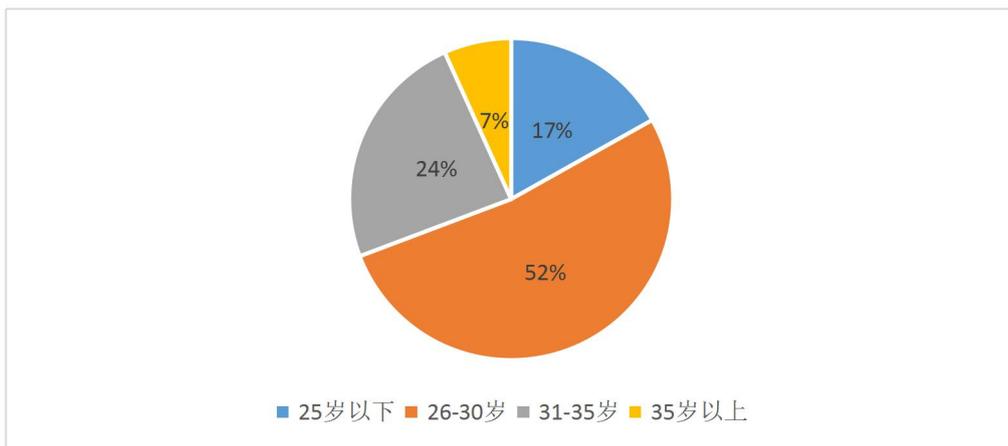


图 4.1 研发人员年龄占比图

4.2.3 L 互联网企业研发人员本企业工作年限

L 互联网企业研发人员中，本企业工作不满 1 年共计 35 人，工作 1-3 年共计 89 人，3-5 年共计 44 人，5 年以上共计 40 人。从中不难看出 L 互联网企业研发人员有着很大的流动性，平均任职年限不超过 3 年。

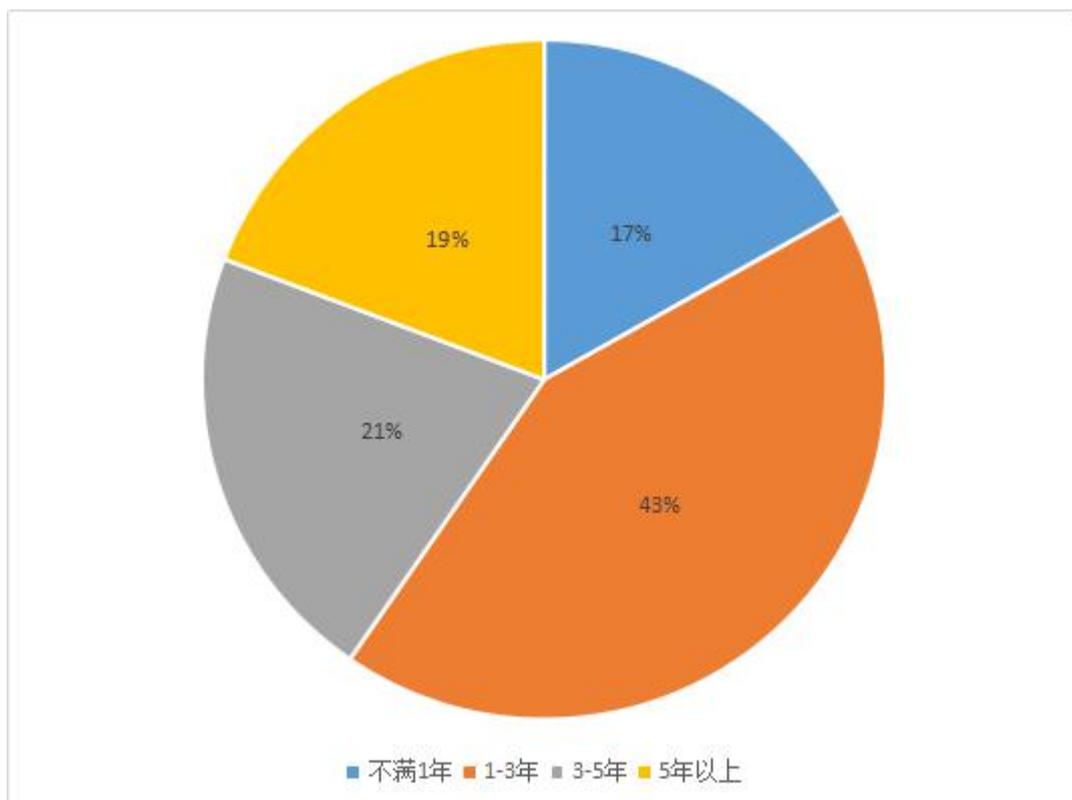


图 4.2 研发人员本司工作年限占比图

4.2.4 L 互联网企业研发人员学历情况

L 互联网企业研发人员中，大专学历共计 22 人占比 10%，本科学历共计 132 人占比 61%，硕士学历共计 55 人占比 25%，博士学历共计 9 人占比 4%。

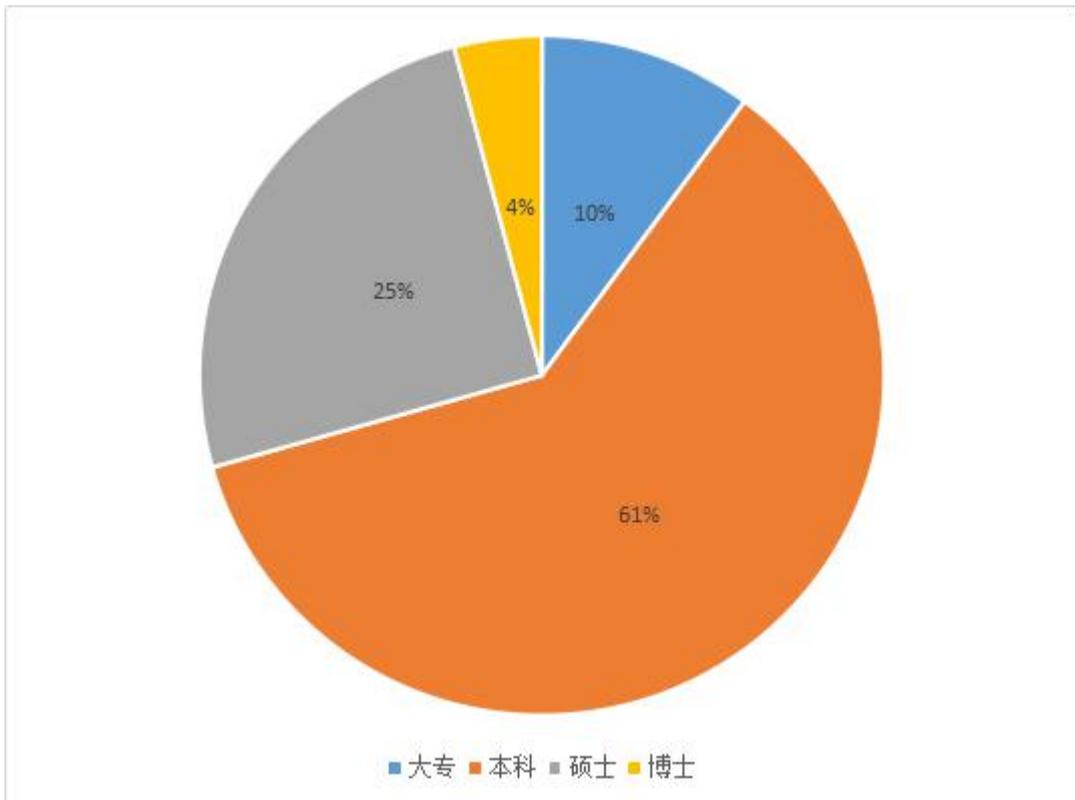


图 4.3 研发人员学历占比图

4.3 L 互联网企业研发人员的特征

4.3.1 行为特征

(1) 专业知识扎实。研发人员普遍接受过高等教育，而且专业技术知识过硬，具有较高的学习能力和创新能力；

(2) 具有较强的成就感。研发人员由于具有较高的专业技术知识，喜欢具有挑战性的工作，通过完成他人难以完成的工作获得成就感；

(3) 具有较强的工作自主性。由于研发人员的创新意识和学习能力都要超过普通员工，而且没有固定的工作模式，依照自己的方式处理一些突发事件或者遇到的难题，因此该类人员不喜束缚的环境，渴望宽松自由的工作环境；

(4) 对价值的自我实现十分看重，研发人员掌握着较高的专业技术知识，因此希望能够在工作中取得一定的成就，被他人所看重，得到他人对自己的尊重。在工作过程中，自己的一些想法和建议能够得到一定的重视；

(5) 流动性较高，我国的研发人才比较缺少，加上信息的快速传播，给了高端研发人才自由选择的空间。一般来说，研发人员对于其职业的忠诚高过对企业的忠诚，这是因为他们十分看重自我价值的实现。通过每一阶段的规划，从而实现自身职业的发展。在加上他们自由选择的空间较大，如果现有公司不能满足自身的需求，跳槽本身并不会带来影响，就会发生离职行为，因此说研发人员的离职率较高。

4.3.2 工作特征

研发人员是企业发展的核心力量，由于基本从事高科技的研究内容，因此需要来自于自身的创新，外界固定的工作模式不能对研发人员起到一定的激励作用，而且脑力的工作强度较大，由于这些研发人员是在对真理进行探索 and 追求，成功的概率较低，因此难以用创新成果来评定研发人员的工作业绩。再加上由于掌握着前沿的科技知识，这些研发人员对于权威敢于挑战，因此高互联网企业的高层管理者对于研发人员的工作监督难以进行监管。由于研发项目是一个系统性较高、较为复杂的过程，而且中间需要耗费大量的资金和人力，需要一个团队去完成，因此，任何一个项目的开发都离不开整个团队的支持。

4.3.3 需求特征

研发人员与普通员工有所不同，研发人员不仅仅重视物质基础，更注重精神层面的需求。根据马斯洛的需求理论，物质需求属于低层次的需求，但是伴随着物价的上涨和人们对生活品质要求的提高，研发人员比较重视金钱财富。这不仅能够确保研发人员的生活品质，同时能够彰显一个人的社会地位和身份，因此说薪酬激励对于研发人员来说具有较高的激励性。当然，较高的薪酬并不是留住研发人员的关键因素，根据边际收益规则，当薪酬达到一定的值之后，其薪酬产生的效应就会逐渐降低。因此，合理的薪酬机制是确保研发人员留在企业的关键。除此以外，研发人员还会考虑工作的周围环境以及企业发展前景等因素，但是更

加重要的因素之一就是自我价值的实现。由于具有较高的专业素养，就更加渴望工作的创新性和自由性，渴望接受具有挑战性的工作，在高挑战的工作中实现自我价值。可见，研发人员的需求是综合性的。

4.4L 互联网企业研发人员激励策略

4.4.1 薪酬激励和福利激励

薪酬激励：L 互联网企业研发人员的薪酬是由基本工资加绩效工资这两部分组成。其中基本工资占比 70%，绩效工资占比 30%。每月绩效考核都会影响其本月的薪酬，其中绩效打分分为两个部分：一部分为自评，根据本月工作进度及项目完成情况，研发人员对于自我各个工作内容进行自我评判，满分 100 分；其次研发主管针对本项目组旗下研发人员，根据其考勤、工作完成情况、部门协作情况、本人自我评判情况进行二次打分。二者结合得出其本月绩效考核情况，从而计算其绩效工资。每年度年底，L 互联网企业会根据每月绩效考核综合评定优秀新人、优秀员工、荣誉员工、优秀项目团队进行薪酬激励。优秀新人多发放一个月薪酬，优秀员工多发放 2-3 月薪酬，荣誉员工多发放 6 个月薪酬，优秀项目团队会发放项目毛利润的 10%给项目团队，由项目组长进行分配，项目组长会根据项目贡献程度进行分配，但该过程中可能会出现不公的情况，这也是企业对于项目组长是否胜任的一个考量。

福利激励：互联网企业有着工作强度高，经常加班熬夜的特性，L 互联网企业每年组织员工进行一次免费全面体检，以保证员工的身体健康情况可以及时了解。L 互联网企业有自己的餐厅，每日员工 8 点 15 之前抵达企业可以享用免费早餐，中餐每顿补贴 15 元，同时 L 企业提供晚餐供应，如加班至 7 点 30 之后晚餐补贴 15 元，如加班超过 9 点 30 企业报销加班回家打车费用。所有法定节假日，L 企业根据员工级别不同发放超市购物卡或节日礼物。基于薪酬激励和福利激励使员工生活质量的重要保障，其有助于提高员工对于企业制度的遵守，提高员工工作的积极性，从而发挥出更多的潜能。

4.4.2 研发人员职业发展激励

L 互联网企业对于研发人员的技能培训也是企业工作重点之一，企业每月都会开展数次的技能研讨会，由企业的技术骨干开展培训课程，针对有技术难点的问题开设技术答疑讲堂。对于在外驻场研发人员，企业还专门开设了在线微课堂，通过互动直播的形式线上线下同步进行直播，用以保证每一个想要学习提升的研发人员都可以有机会学到知识。

4.4.3 企业文化激励

L 企业研发部每月会组织研发人员进行在外聚餐，用以调节高强度工作的疲

惫。每季度会组织研发人员进行户外拓展活动训练，使这些每日坐在电脑前的研发人员得到户外进行活动，同时可以化解员工之间存在的一些矛盾，增加员工与员工之间的信任感和协作能力。每年中秋、圣诞、春节，企业还会组织各类娱乐活动，如篮球赛、拔河比赛、爬山比赛、联欢晚会，增进团队之间的感情。

第五章 L 互联网企业研发人员激励策略分析

5.1L 企业研发人员激励策略现状调查

5.1.1 调查问卷的设计

本文通过对 L 互联网企业的研发人员发放问卷调查,在收取问卷调查后对数据进行了梳理,从中找到 L 互联网企业激励策略中所存在的问题及问题产生的原因。问卷基于需求层次理论及双因素理论提出了 10 个因子进行满意度调查分析,为后期激励优化提供数据支持。

本次共计向研发人员本次共计发放调查问卷 208 份,回收匿名有效问卷 192 份,有效回收率 92%。调查问卷主要由个人信息 10 个因子打分组成。个人信息包括工作范畴、受教育程度、性别、年龄、工龄。其次将期望激励理论与 L 互联网企业现状相结合,列出了企业员工在激励方面主要关注 10 个关键因素:基本薪酬、薪酬激励、福利激励、尊重及认同感、工作成就感、工作时长、工作环境、企业发展前景、晋升发展空间、员工关系。对每项因素进行满意度调查,以满分 10 分为非常满意,0 分为非常不满意,通过总分调查员工对企业的激励策略的满意程度。最后部分则是调查研发人员最期望得到的激励因素。

5.1.2 调查问卷综合结果

满意度调查可以发现影响研发人员去留的关键因素,可以在提高研发人员满意度的过程中能有的放矢,制定有效的激励策略,保证企业项目的正常稳定进行。通过下图我们可以看出,研发人员对于基本薪酬满意度(9.0)是最高的,这也反映出 L 互联网企业在行业内基本薪酬待遇处于较为领先的地位,这也是为什么 L 互联网企业在长期经营过程中虽然有大量研发人员离职,但始终有新研发人员补进;其次研发人员对工作环境(8.3)较为满意,L 互联网企业在 2017 年购买了土地并自行建立独立的企业园区。整体园区配套设置齐全,全新的办公环境,研发人员每人均有较为宽敞的办公环境,相比大多数互联网研发办公环境,L 互联网企业提供的研发场所是得到企业研发人员的肯定的。

研发人员最不满意的因素是工作时长(6.7)和晋升空间(6.7),其次是薪酬激励(7.0)。首先研发人员对当前的工作时长最为不满意,加班在互联网行业存在着普遍现象,大到 BAT 小到十几人的初创互联网企业加班都属于常态。互联网企业常有的一个工作时长状态称为 996,早 9 点到晚 9 点一周工作 6 天,

而 L 互联网企业在规定的早 8 点半到晚 6 点每周工作 5 天的正常工作时间之外，也效仿 996 模式让研发人员经常性加班，但却缺乏对于研发人员加班额外付出努力的回报。L 互联企业急需改进工作时长和员工激励之间的关系，从而留住企业核心研发人员。其次是员工对于薪酬激励的不满，L 互联网企业虽然有着较高的基本薪酬，但对于研发人员后续的激励策略略显不足，这种不满会制约研发人员创造性的发挥，挫伤研发人员创造价值的积极性，最终继而制约企业的发展。再次，员工看重的是工作的晋升机会，作为企业管理者应该为优秀员工的晋升之路做好规划，提供良好且公平的晋升渠道，帮助研发人员实现价值提升，使研发人员对于在企业内的提升充满愿景，从而全面激发员工内在的潜能和创造性，而不是从入职开始就是基础研发人员做了 1 年 2 年 3 年之后还是基础研发人员，领导不离职完全看不到晋升空间。

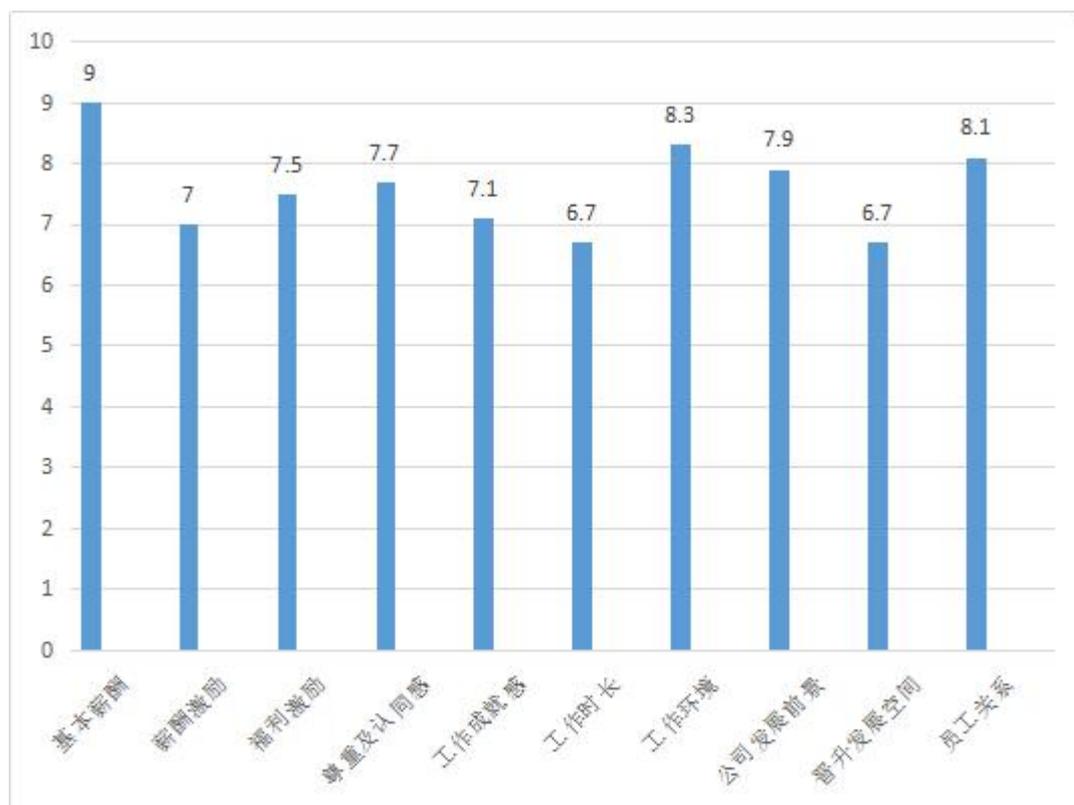


图 5.1 研发人员激励因素满意度统计柱状图

根据调查问卷有关员工最期望的激励方式调查中，如图 5.2 所示，可以看出最具有激励效果的是薪酬激励，其次是明确的晋升发展空间、更为合理的工作时长等。这些激励方式中分值在 8 分以上的有 4 项，其中一项分值在 9 分以上。这表明，研发人员的激励需求居于综合性。由于物价的飞速上涨，研发人员对于物质基础越来越重视。经济收入不仅体现了个人的地位身份，最重要的保证

了生活的品质和质量。再加上人们在社会中承担的责任和来自社会的压力，需要更高的收入来源保障。

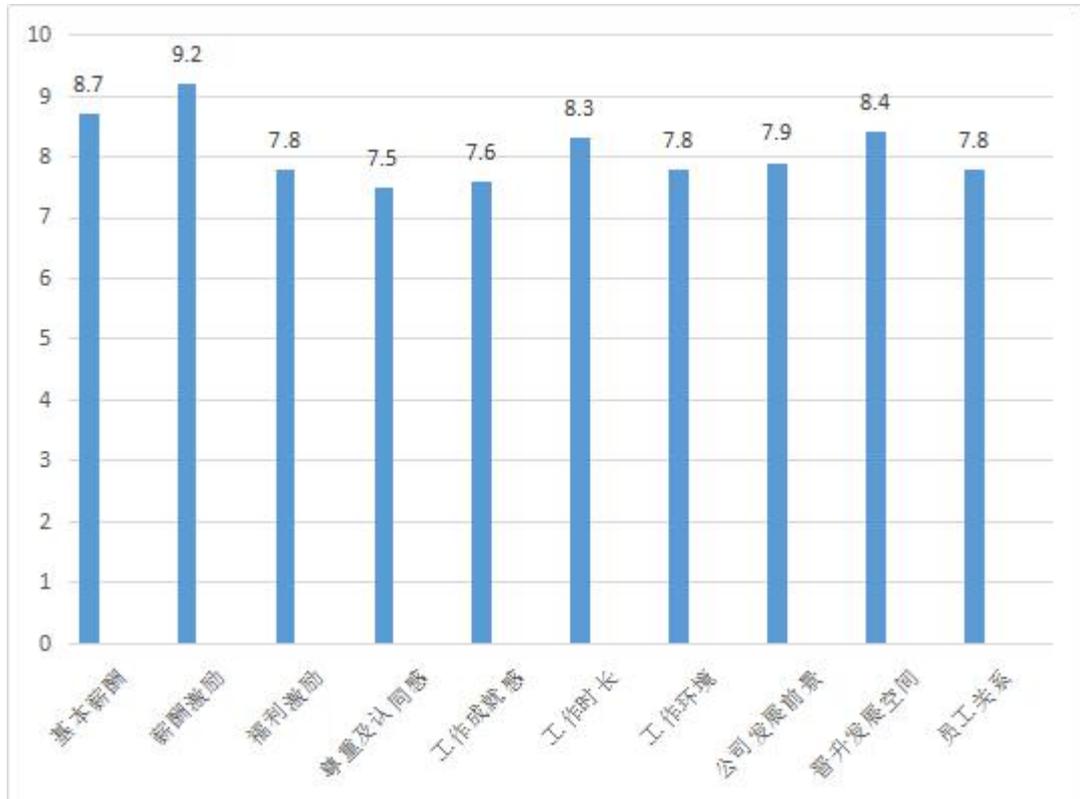


图 5.2 研发人员对激励因素期望度统计柱状图

通过对研发人员激励因素满意度统计（图 5.1）和研发人员对激励因素期望度数据统计（图 5.2）比较，可以看出薪酬激励、工作时长、晋升发展空间这三个主要因素在企业管理激励策略落实中和研发人员的期望值存在着最大的落差，反映出研发人员对于企业的薪酬激励策略、工作时长、晋升发展空间最为感到不满，这种不满会制约员工创造性的发挥，挫伤员工创造价值的积极性，最终继而制约企业的发展。

5.1.3 不同年龄段调查问卷分析

通过下表我们可以看出年轻员工对于企业的基本薪酬是最为满意的，这部分人大多数是刚从院校毕业走入职场，作为他们职业生涯的第一份或第二份工作，远高于行业标准的基本薪酬是他们最乐于见到的，他们刚步入社会大多数人没有存款面临着更大的生存压力，吃住行的开销将远超在校期间的花费，而一个较高的基本薪酬可以使这部分人群的生活得以保障。其次满意度差距最大的是薪酬激励，L 互联网企业的薪酬激励主要由项目分成和年末优秀员工评选这两个方式发

放。30 岁以上的研发人员在 L 互联网企业大多都有着一定的工作年限，且作为行业前辈在各项分成和评选中占据着主要地位，而 L 互联网企业提供的薪酬激励措施有偏少，使得大多数年轻研发人员除去基本薪酬外很难的到薪酬激励奖励。其次是工作时长的满意度存在着明显差异，年轻员工大多数刚离开步入职场，他们有着更多的业余爱好及社交活动，而大量的加班占据了这些时间使得他们整天忙于工作且回报不足，而 30 岁以上员工相交于年轻员工他们的生活相比而言更为单调，他们愿意花费更多的时间在工作上从而获取到更多的回报。

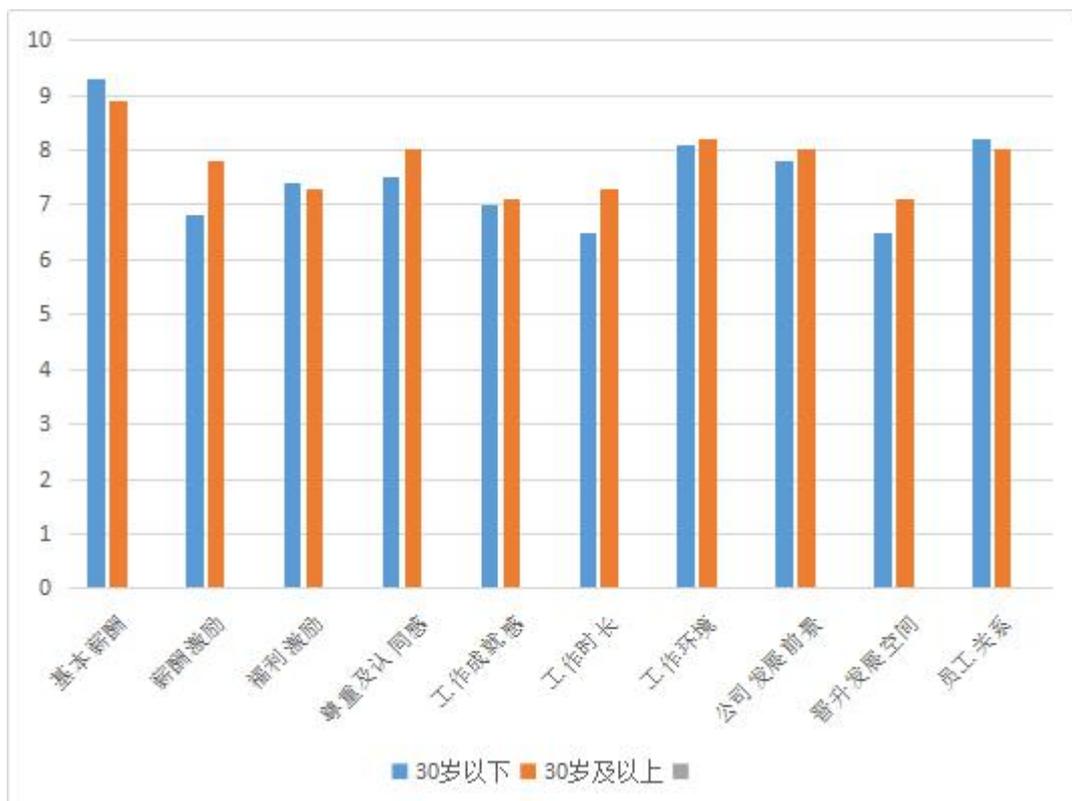


图 5.3 不同年龄研发人员激励因素满意度统计柱状图

5.2 L 互联网企业研发人员激励策略存在的问题

5.2.1 薪酬激励制度不完善

薪酬激励的目的在于借助一个有效、客观评价的体系，通过对关键业绩指标的考核来评价、衡量研发人员的工作结果，一方面肯定过去的业绩，另一方面激励研发人员发挥自身潜力在未来能加努力的工作以达到双赢。

薪酬激励是研发人员因向所在的组织提供劳务而获得的基本薪酬之外的额外薪酬奖励，是员工激励的最有效手段之一，它以最直接的方式告诉员工什么是

我想要的，什么是我不想要的，什么是我关注的，什么是我不管的。一个好的薪酬激励体系，必须具有内部公平性和外部竞争性，以使得企业薪酬激励在市场上具有竞争力，通过薪酬激励的分配结果对员工过去业绩公平地肯定，会让员工获得成就感。对企业来说，薪资福利的承诺和预期，会激发员工不断的提升业绩的热情，所以这些都是企业文化最直接、最有力的体现形式。薪酬激励策略为单位所制定、给予员工薪酬激励标准的制度，按员工实际上超额完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而给付劳动薪酬。薪酬激励制度的制定会考量激励性、竞争性、公平性、经济性及合法性等。L 互联网企业研发人员对于薪酬激励普遍感到不满，主要是存在于薪酬激励获取的渠道单一，获取名额数量有限，并且获取人员的选取更多的受制于管理层的主观意愿，很难做到公平公正的原则。这样的薪酬激励制度难以服众，在日益快速发展的互联网行业中，研发人员是最不缺少就业机会的职业，当一年结束后新员工发觉现有企业薪酬激励制度中存在的弊病后离职成为一种常态。

5.2.2 激励过程完善性不足

L 互联网企业虽然拥有激励制度，但是在执行的过程中经常会出现有失偏颇的情况。虽然企业注重研发人才，但是在人际沟通的过程中，往往是沟通能力较强的研发人员受到企业领导的重视，尤其是对于中小型的软件企业，与领导关系建立良好，就会获得相对多的报酬。L 互联网企业在评选优秀项目后，虽然根据制度进行发项目组额外薪酬奖励，但这个项目组内部如何分配奖励则是由项目领导直接决定，对于与领导层关系密切的研发人员就能多获取一些，或者是领导层表面形式的奖励，实则会出现些不公平现象。企业的激励过程完善性缺乏，没有严格按照制度来执行。

同时 L 互联网企业虽然学习现如今行业流行的 996 制度，但却只考虑到让员工付出多加班加点，加快项目进程，而没有很好的激励策略针对于研发人员在非规定工作时间之外付出的肯定，单纯的以饭补和交通补贴的形式给予回报，在研发人员看来特别是年轻研发人员看来，他们的付出与回报是不成正比的。企业的激励过程完善性缺乏，对于研发人员的激励显得过于无力。

5.2.3 职业发展空间有限

从调查中我们可以发现，研发人员对个人的职业发展比较迷茫。企业如果不能提供给员工足够的发展空间就会造成企业人才的流失，而往往流失的都是有追求、有想法的优秀人才。如果一个员工没有追求，没有奋斗的目标，其本身在这

个社会是很难有大的作为的。所以做为管理者需要给予员工一个在企业内可以看得见够得着的目标，来牵引员工。企业和员工成长当中最重要的因素就是目标和目标牵引，在人力资源管理中，员工成长是第一位的，要为员工创造无限的成长空间。根据调查了解到 L 互联网企业的研发人员都非常看重人生职业规划，特别是年轻员工。企业管理过于扁平化，使得 200 多人的研发团队总共只有 4 个主要领导岗位，其余领导岗位都是根据项目成立情况临时性任命。主要领导岗位的人员都属于企业元老级别，很难有调动或离职的情况，基层研发人员很难有晋升的机会，是基层研发人员对企业晋升发展空间感到不满。

5.3 L 互联网企业研发人员激励模式存在的问题分析

5.3.1 薪酬激励的非量化评定

L 互联网企业的薪酬激励是每年度最后评选而得出的结果。一般来说，各类优秀员工的评定主要参照员工的每月绩效考核，但年度绩效考核只是作为一个参考标准，最终的定夺则有管理层决定，有时会出现那先善于与领导处好关系的员工往往会优先于那些绩效考核高的员工获得薪酬激励，而这种情况在年度优秀项目组分配薪酬激励的时候显得尤为明显。这种考评方式长期下去，会导致员工丧失工作的积极性，核心人才流失现象。

5.3.2 管理层缺乏激励意识

L 互联网企业的激励方式方法均由企业最高层管理者决定，而这些最高层管理者一般都很少直接接触到人数最多的基础研发人员，并不能很好的了解到研发人员对企业激励的真正诉求。他们仅注重研发人员为企业创造的价值，而忽略了员工大量的身体和精神方面的付出。而互联行业中很多企业十分重视研发人员的激励效果，尤其是在研发项目时，项目主管会主动向高层申请自己团队人员的项目奖励。由于 L 互联网企业的最高层管理者不注重对于研发人员的激励，导致研发人员的经常性流动，每一个员工的离职交接再到新人入职这其中的时间成本及人员成本颇为浪费，经常造成项目的延期完成。由于缺乏激励的意识，研发人员的工作积极性被降低，项目进展经常超出预期时间。

5.2.2 管理者对制度不够重视

L 互联网企业对于研发人员晋升的制度不够明确，缺乏长期的具有战略意义的人力资源规划，这就使得 L 互联网企业人力资源工作没有很好地服务于企业的

战略目标。由此造成激励工作缺乏规划，缺乏系统性、有效性，无法适应员工对人生职业规划的需求。如果企业不谈愿景，研发人员没有目标与理想，就会产生迷茫，研发人员是很难成长的。因为对企业管理者而言，企业研发人员也是客户，而且是为企业创造直接收益的重要客户，只有把研发人员的积极性发挥到极致，培养他们的主人翁意识和责任感，研发人员才能将企业产品做到极致，而非领导说做什么就只做什么。如果研发人员缺乏积极性、有情绪、有怨言，这种情绪和不满就会带入到日常工作中，使得研发效率低下，代码错误 bug 不断严重影响项目的进程。所以在现在互联网企业管理中，很多企业都特别重视关心研发人员，对于骨干核心研发人员的激励方面除了常用的激励制度，也引入实行了股权激励等措施，股权激励属于一个长期而有效的激励,特点是能够将员工的利益与企业的长期利益挂钩，使核心骨干员工成为企业的合伙人。

第六章 建议与结论

在当互联网行业日渐激烈的竞争环境中，L 互联网企业若想不断前行，必须了解研发人员的真正需求和找到适合他们的激励方式，充分调动他们的主观能动性，使其发挥出工作的积极性和创造性。在上面的调查中我们已知，研发人员最在乎的激励因素是薪酬激励、加班工作的回报以及个人晋升空间，所以，激励的重点也要落实到此处。

6.1 L 互联网企业研发人员激励策略改进的目标和原则

6.1.1 改进的目标

L 互联网企业研发人员激励模式改进的目标为：对 L 互联网企业现有研发人员激励模式进行改进，保障研发人员利益，最大程度发挥对研发人员主动性、积极性、创造力的激励作用，实现企业的快速可持续发展。

6.1.2 改进的原则

（1）公平性原则

公平性原则是激励模式必须要遵循的首要原则，如果激励模式不能保证公平，就会严重挫伤企业研发人员的积极性和对企业的信任感，积极性和创造力自然也就无从谈起。因此，在构建和改进激励模式时，一定要尽可能做到公平、公正、公开，才能从根本上实现激励的作用。

（2）需求导向性原则

激励模式存在的价值在于通过实现企业中研发人员的需求来促使员工积极工作，只有研发人员的需求得到了实现，他们才会有充分的主观能动性来做好相关工作，进而最终实现企业的长远快速发展。因此，在构建和改进激励模式时，应当在激励模式中充分考虑研发人员的需求。

（3）全面性原则

和其他人一样，研发人员的需求具有多样性，既包括物质的需求，也包括精神的需求，可以有短期需求，也可以具有长期需求。因此，在构建和改进激励模式时，一定要全面、客观、准确照顾到研发人员各方面、多层次的需求，才能真正发挥激励的作用。

6.2 建议改进措施

6.2.1 薪酬激励策略的改进

当前 L 互联网企业的薪酬激励主要由年末评选的优秀新人、优秀员工、荣誉员工，以及优秀项目组构成，按照其奖项不同奖励不同数量的月薪作为激励。其中优秀新人、优秀员工、荣誉员工总获奖人数只占比研发团队总人数的 20%，根据目前 L 互联网企业的情况在不增加过多企业支出成本的情况下，多开设奖项类别如：最佳进步奖、最佳创新奖、最佳协作奖、劳动模范奖等奖项，适当降低原有优秀新人、优秀员工、荣誉员工奖项奖励的金额，使得研发人员获得年终薪酬激励人数达到 50%左右。通过此举不仅可以满足大多数人对薪酬激励的渴望，同时也是对于这些研发人员工作的肯定及认同，让其不仅在物质层面得到满足同时精神层面也收获愉悦。

6.2.2 评选制度的改进

L 互联网企业目前各类奖项的评选以及优秀项目的奖励分配，都是由企业管理层直接最后敲定。评定主要参照员工的每月绩效考核，但年度绩效考核只是作为一个参考标准，最终的定夺则有管理层决定，有时会出现那先善于与领导处好关系的员工往往会优先于那些绩效考核高的员工获得薪酬激励，而这种情况在年度优秀项目组分配薪酬激励的时候显得尤为明显。那么企业在评选制度上需要达到公平公正公开的原则，在年度评选中先参照年度个人绩效考核筛选出评分前 80%的员工，然后针对于这 80%的研发人员自行选择申报的奖项，最后全体研发人员采用不记名投票的方式进行投票。假如本年度优秀新人共计 10 个获奖名额，候选名单有 20 人，那所有研发人员每人最多在该奖项投选 10 人，每人计 1 票。这样避免了管理层面的一家之言而决定的薪酬激励人选，同时也使得每一位研发人员信服最后公选出来的结果。

针对优秀项目奖励分配，则采用事前计算的模式。在每一个项目立项之初，项目会列出详细的每个模块的项目所需工时，从而算出每个模块在项目中的占比情况。那么在项目组长再分配任务的时候，就可以算出每个人在项目中付出的比重，那么最终项目完成后如有优秀项目奖励则严格按照每个人在项目中承担的比重进行奖励分配，而非主观意愿。与此同时，项目模块分配的时候所有项目组成员可以针对模块进行竞争选择，在相同模块有多人选择的情况下选择用时最少的研发人员，但如若完成不了则取消此次项目奖励的分配权，从而避免恶性竞争。这样不仅在奖励分配上达到公平公正公开的原则，也充分调动了研发人员的主观

能动性，在可能不能按期交付模块的时候研发人员会自主的选择加班加点的工作，而非企业原本强制性要求的加班，从而缩短研发周期加快企业发展，使企业走上一条高速发展的道路。

6.2.3 加强研发人员的职业生涯规划

互联网企业应关注实时职位的动态管理，完善职务晋升与发展机制。为企业的研发人员提供更多的晋升机会，拓宽未来的发展道路。研发人员作为互联网企业的核心人才，是 L 互联网企业未来可持续发展的关键所在。为了确保核心人才的稳定性，需要结合企业未来发展目标，制定合理的职业生涯规划。主要包括以下几个方面：

(1) 确立研发人员职业生涯这一思想。员工的职业生涯规划直接关系到员工在企业的未来发展，因此，L 互联网企业需要制定研发人员的职业生涯规划。根据每位研发人员的职业生涯规划，制定员工未来的发展道路，在这过程中需要明确企业未来的总体发展战略。在这个基础上，结合员工的职业生涯规划，合理安排员工的岗位。同时鼓励员工结合企业未来的总体目标，不断的完善自身的职业生涯规划管理计划。这既能够促进研发人员对个人职业生涯的规划，也对未来人力资源管理制度建立提供合理的基础。

(2) 按职业方向进行划分。研发员工工作岗位的不同，其职业生涯的制定和规划有所不同。管理岗位和技术岗位的员工职业规划就有所不同，管理岗位的员工需要按照企业的发展进行规划；技术岗位的员工需要以技术提升和能力发展为目标。不同岗位的员工其规划方向不同，有利于企业保持团队的进步性，每种类型的研发人员确定自身的研发方向。由于工作岗位的不同，人们制定发展方向的不同，避免一些研发人员仅仅关注行政职务，忽视了技术的发展。比如说程序员分为基础、中级和高级，避免技术岗位的研发人员都注重行政方面的发展，忽略了自身技能的发展。

(3) 员工合理进行自我规划。L 互联网企业研发人员在职业规划的过程中，需要结合自身的特点，比如学习背景、特长等制定自身的发展目标。同时需要结合企业未来

发展目标和岗位特点，对自己进行有效地培训。通过客观评价自身能力，有效地进行学习，从而不断提升个人的业务水品和知识储备，将个人发展与企业发展有机的结合在一起。

(4) 结合 L 企业目前新建立的企业园区拥有大量的空置办公区域，利用此处建立创新孵化园。在员工的职业生涯规划中提出两种可行方案：（1）按照企

业制定的职业晋升方案在企业内不断努力提升，从而获得更高的职级；（2）对于那些有创新思路，有过硬技术能力的研发人员，企业提供免费提供办公场所，并协助办理相关行政手续，而这企业这部分投入作为创业员工扶持置换员工初创企业原始股权。此举利用 L 互联网企业闲置资源，调动那些有能力、有拼搏精神且不满足于在企业内部晋升员工的工作动力。在原本的发展过程中这部分研发人员在遇到合适的机遇时，绝大多数人会选择离职，如此一来这部分员工则成为 L 互联企业的合作者，在未来的发展过程中，如若这些员工创业失败选择继续工作，L 互联网企业会成为他们的首选，保证了人才的不流失，而如果创业成功 L 互联网企业则可以通过原始股权获取丰厚的回报，并且可以促进 L 互联网企业多元化发展。

6.3 研究结论

（1）构建合理、公平的薪酬激励策略

L 互联网企业目前研发人员的薪酬激励策略存在着不合理之处，评定过程明显缺乏公平公正公开，缺乏对多数员工积极性的调动。所以要吸引人才，留住人才，发挥出员工的积极性，必须建立公平公正公开薪酬激励策略。包括公开且有竞争力的薪酬激励制度，健全和完善企业研发人员的工作安排制度，建立长期高效的激励措施。

（2）注重员工的职业生涯规划

研发人员是互联网企业最重要的核心竞争力，如何建立完善的企业研发人员职业生涯规划对于企业留住人才显得尤为重要。通过建立多种职业规划选择，使得企业研发人员在不同的人生职业生涯规划中都可以获得企业的帮助，从而达到双赢的目标。

6.4 展望

互联网企业研发人员激励策略的研究是一个复杂且多样的问题。本文选取 L 互联网企业为例，对互联网企业研发人员激励模式进行研究，取得了一定的研究成果，但囿于激励方面问题涵盖了很多领域，笔者个人的研究能力及与知识面还有很多不足之处，因而对于某些问题的论述尚不够完善，还有待于今后的进一步深入研究。因此笔者在今后的学习工作中，会更加深入学习相关理论知识，深入调查更多的互联网企业案例，从而探索出更多适合互联网企业研发人员的激励制度。

参考文献

- 常江. (2010). 新时期人力资源管理工作的创新研究浅析, 中小企业管理与科技, 44-45.
- 陈井安, 景光仪. (2015). 知识型员工激励因素的实证研究, 科学学与科学技术管理, 14-23.
- 陈文. (2014) 员工激励、员工归属感与工作绩效的关系研究, 武汉: 华南理工大学硕士学位论文.
- 程东. (2015) H 公司研发人员激励研究, 青岛: 青岛科技大学硕士学位论文.
- 代红. (2012) .Z 公司建立有效激励机制的研究, 大连海事大学.
- 代耀. (2011) 双因素激励理论在企业管理中的应用研究, 现代商贸工业, 04.
- 彼得·德鲁克. (1999) 知识管理, 北京: 中国人民大学出版社.
- 彼得·杜拉克. (2013) 21 世纪的管理挑战, 北京: 三联书店.
- 方晓蓉. (2010) .论推动企业自主创新的员工激励机制, 科技管理研究.
- 费朗西斯·赫瑞比. 郑晓明等译. (2000) 管理知识员工挖掘企业智力资本, 北京: 机械工业出版社.
- 傅永刚. (2003) .如何激励员工, 大连: 大连理工大学出版社.
- 胡昌. (2011) 全薪酬福利激励机制研究, 北京: 中国发展出版社, 23-25.
- 黄雷鸣. (2013) .激励机制在企业人力资源管理中的应用探讨, 中外企业家, 162-163.
- 高贤峰. (2011) .论我国企业知识型员工的激励, 武汉市经济管理干部学院学报, 5-47.
- 功英, 龙立荣. (2013) 弹性福利计划研究评述, 管理评论, 45-47.
- 卡普里尼(Caproni, P.J.) 著. (2012) 高效经理人的日常管理, 北京: 机械工业出版社.

- 李海红,刘永安.(2015).高科技企业研发人员全面薪酬战略研究,科技管理研究,141.
- 李进省.(2015).研发人员绩效考核存在的问题及改进措施-以某高新技术企业为例,北方经贸,,23-26.
- 李利宏,(2010).研发人员激励机制研究,中共山西省委党校学报,87-90.
- 李锐,凌文栓,柳士顺.(2012)上下属关系与员工沉默行为,管理世界.
- 李卫东,刘洪,(2011).不同团队类型研发人员知识共享意愿激励的实证研究,管理学报,10.
- 李正光.(2012)民营企业知识型员工激励有效性的实证研究,苏州;苏州大学硕士学位论文.
- 林红.(2013)国有制造型企业研发人员激励机制研巧及应用阳,重庆;重庆大学硕士学位论文.
- 林楠.(2014)W公司研发人员绩效考核体系的研究,西安,西北大学硕士学位论文.
- 刘正周.(2006).管理激励,上海:上海财经人民大学出版社.
- 马丽荣.(2012)绩效考评对员工激励的影响——基于马斯洛需要层次理论,59-73.
- 潘斌.(2010)我国民营企业员工激励机制探析,济南:山东经济学院,23-35.
- 潘雯,邓阿玲.(2011).能力素质模型建立[J].中国电力企业管理,41-56.
- 彭朝霞,(2015).浅谈企业科技研发人员的激励策略,商场现代化,2015.
- 申淑静,杨增雄.(2014).高新技术企业研发人员激励模式研究综述,人力资源,170-171.
- 宋陵.(2011).企业管理与技术人员激励体制研究[J].现代商贸工业,101-114.
- 孙涛.(2013).GT公司知识型员工激励问题及对策研究,山东大学硕士学位论文.

- 唐慧. (2012) 创新型企业研发人员激励机制研究巧, 苏州; 苏州大学硕士学位论文.
- 宛小伟. (2016) 高新技术企业研发人员绩效考核指标的有效设定, 中外企业家, 16-19.
- 王明荣. (2011) 基于知识创新的企业激励机制研究, 天津: 天津大学.
- 汪洋. (2010) 创新员工绩效考核的机制, 上海企业, 45-47.
- 王少东, (2011) 吴能全, 蒋晓光. 绩效管理, 北京: 清华大学出版社, 3-24.
- 王治琦, 邹颖, 殷志勇. (2010) .美日企业员工激励机制及借鉴, 黑龙江对外经贸.
- 文魁, 吴冬梅. (2014) .适应北京高科技产业发展的人才激励机制研究, 管理世界, 89-92.
- 危伟. (2011) .J H公司知识型员工绩效管理系统方案设计研巧, 西北大学硕士学位论文.
- 吴文盛, (2015) .企业文化激励研究, 湖北社会科学, 85-87.
- 徐莉. (2014) .研发人员个性特征与有效激励方法研究. 中国铝业, 8-11.
- 许瑞. (2011) 新形势下企业员工激励机制构建的思索, 企业导报, 33-45.
- 姚水洪, 李艳波, 杨斌. (2010) IT 企业知识员工激励问题研究, 山西大学学报.
- 闫萍. (2014) .高新技术企业知识型员工薪酬激励研究, 现代企业教育, 33-35.
- 张莉莉, (2015) .软件研发人员激励机制研究——以 A 公司为例, 现代经济信息.
- 张娴初, 王大平. (2015) .我国高新技术企业科技创新人才薪酬激励的困境与对策, 当代财经, 123-124.
- 张幸花, (2012) .中小型软件企业研发人员激励体系建设初探, 管理现代化, 56-58.
- 张英. (2011) .基于职业生命周期的企业研发人员激励机制设计, 科技创业月刊, 108-109.

赵秀丽. (2014) .时间管理与弹性工作制,人力资源,23-25.

郑超, 黄攸立. (2014) .国有企业知识型员工激励机制的现状调查及其改进策略,华东经济管理,67-74.

朱燕 (2013) 研发人员激励方案研究,北京; 中山大学硕士学位论文.

庄佟. (2011) 关于新时期企业激励机制的创新思考,经营管理者,42-54.

Balkin • D • B, Gomez-Mejia • L • R. (2014) Determinants of R&D compensation strategies in the high-tech industry, Personnel Psychology. 635-650.

Dimitris Manolopoulos, (2014) What motivates R&D professionals Evidence from decentralized laboratories in Greece, The International Journal of Human Resource Management. 616-647.

David C. McClelland. (1973) Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist, 1-14.

Thomas • R • Drews, (2013) Motivational factors relevant to the performance of R&D employees, Industrial Management. 5-11.

John G. Fischer. (2018) How to Run Successful Employee Incentive Schemes: Creating Effective Programs for Improved Performance. Kogan Page Ltd. 104-117

John R. (2018) Katzenbach, Jason A. Santamaria. Firing Up the Front Line. BR, 46-49.

Spencer L. M. & Spencer, S.M. (1993) Competence at work. John Wiley & Sons. 82-88.

Spencer L. M. & Spencer, S.M. (1993) Competence at work. John Wiley & Sons. 82-88. .

附录

L 互联网企业研发人员激励问题调查表

您好!感谢您在百忙之中填写此问卷。这是一份关于企业研发人员激励机制方面的调查问卷,用于了解企业激励制度情况的调查,本次调查不记姓名,调查结果只用于学术研究,对您和您的工作单位不会产生任何影响。本次调查的题目除个人信息外均为打分制度,每个问题满分 10 分制,请根据您的实际情况如实作答,您的反馈对我们的工作非常重要,感谢您的理解和支持!

一、个人基本情况调查

1. 您的性别是?

A、男 B、女

2.您的年龄?

A、25 岁以下 B、26-30 岁 C、31~35 岁 D、35 岁以上

3, 您参加工作的时间?

A、1 年以内 B、1 至 3 年 C、3 至 5 年 D、5 年以上

4、您的学历?

A、大专 B、本科 C、硕士 D、博士及以上

5、您的岗位是?

A、研发主管 B、UI 人员 C、前端人员 D、编程人员 E、测试人员

二、企业研发人员满意度调查(打分制,满分 10 分最低 0 分)

满意度问题	得分
1.您对当前企业基本薪资待遇是否满意?	
2.您对当前企业薪酬激励是否满意?	
3.您对当前企业的福利待遇是否满意?	
4.您是否能在工作中得到尊重及认同感?	
5.您是否能从工作中得到成就感?	

6.您对当前企业工作时长是否满意?	
7.您对当前企业工作环境是否满意?	
8.您对当前企业的发展前景是否看好?	
9.您对当前企业的晋升发展空间是否满意?	
10.您觉得前企业员工之间人际关系是否融洽?	

三、企业研发人员对企业激励制度的期望（打分制，满分 10 分最低 0 分）

满意度问题	得分
1.企业基本薪资待遇	
2.企业薪酬激励	
3.企业福利待遇	
4.工作中得到尊重及认同感	
5.工作中得到成就感	
6.工作时长	
7.工作环境	
8.企业的发展前景	
9.晋升发展空间	
10.员工之间人际关系	

致谢

首先，要衷心感谢我的导师陈慕教授，本文也正是在陈教授的精心指导下完成的。非常感谢陈教授在繁忙的工作中抽出宝贵的时间，为我的论文写作进行了详细的指导和耐心的讲解。陈教授高尚的道德情操，严谨的治学态度以及坦荡政治的人生价值观令我崇敬万分！

其次，感谢学院的各位领导，所有老师，他们除了传授给我专业方面的知识，也教会了我很多处事的道理，使我受益良多！

最后，还要感谢我的家人，感谢他们在背后默默地付出以及长久以来对我不懈的支持，你们的爱始终是我不断前行的源动力，在你们的鼓励、包容中我才能够顺利完成学业，完成我一直以来的梦想！

孙骥文

二〇一九年八月十四日

声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在独立研究报告中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：

作者签名：_____

日期：二〇一九年八月十四日

个人简历

姓名：孙骥文

学历：

2017 年 工商管理硕士（工商管理中文方向）
泰国正大管理学院中国研究生院

2016 年 MBA 硕士学位
马来西亚亚洲城市大学

2010 年 工商管理学士
中南大学

职业：产品及研发部总经理

工作地点：南京朗坤智慧医疗科技有限公司
南京市江宁区长青街 23 号

E-mail: 115187243@qq.com

专业能力/特长：互联网产品架构及设计、互联网公司运营