

C企业基层员工激励优化研究

马 丽¹, 高泽昕², 王 旭³

¹黑龙江科技大学研究生院, 黑龙江 哈尔滨

²赤峰市松山区发展和改革委员会, 内蒙古 赤峰

³喀喇沁旗人民法院, 内蒙古 赤峰

收稿日期: 2026年9月7日; 录用日期: 2026年9月30日; 发布日期: 2026年10月28日

摘 要

基层员工作为仓储企业落实“数量真实、质量良好、储存安全”使命的直接执行者, 其激励状态直接关系到储粮安全与企业效能。本文以C企业为研究对象, 综合运用问卷调查法与深度访谈法, 以实证诊断出C企业现有基层人员激励存在的五方面核心问题: 激励方式单一、薪酬差异化不明显、激励效果短期化、企业文化认同感低、各激励措施联动性不强。在此基础上, 运用宽带薪酬理论设计差异化薪酬体系, 导入关键绩效指标(KPI)法构建“一岗一考、一人一表”的绩效考核机制, 增设职业发展通道并健全培训体系以拓展员工成长空间, 建立容错纠错机制与常态化沟通渠道以重塑企业文化, 同时增加各激励措施之间的关联性。从制度、组织、文化、财务四个维度配套保障措施, 形成薪酬、绩效、发展、文化各环节协同联动的激励闭环。研究可为承担储备使命的同类型企业优化人力资源管理中激励部分提供可复用的分析框架与实践参照。

关键词

仓储企业, 员工激励, 优化研究

Research on the Optimization of Incentive Mechanisms for Grassroots Employees in Enterprise C

Li Ma¹, Zexin Gao², Xu Wang³

¹Graduate School, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

²Development and Reform Commission of Songshan District, Chifeng City, Chifeng Inner Mongolia

³Harqin Banner People's Court, Chifeng Inner Mongolia

Received: September 7, 2026; accepted: September 30, 2026; published: October 28, 2026

文章引用: 马丽, 高泽昕, 王旭. C企业基层员工激励优化研究[J]. 现代管理, 2026, 16(10): 190-204.

DOI: 10.12677/mm.2026.1610237

Abstract

As the direct executors of warehousing enterprises' mission of "accurate quantity, good quality, and safe storage", grassroots employees' motivational state directly affects grain storage safety and enterprise efficiency. Taking Enterprise C as the research object, this paper comprehensively employs questionnaire surveys and in-depth interviews to empirically diagnose five core problems in the existing motivation of grassroots personnel in Enterprise C: single motivation methods, insignificant salary differentiation, short-term motivational effects, low identification with corporate culture, and weak linkage among various motivational measures. On this basis, it applies broadband salary theory to design a differentiated salary system, introduces the Key Performance Indicator (KPI) method to construct a performance assessment mechanism of "one post, one assessment; one person, one form", adds career development channels and improves the training system to expand employee growth space, establishes a fault-tolerance and error-correction mechanism and normalized communication channels to reshape corporate culture, and simultaneously increases the correlation among various motivational measures. Supporting safeguard measures are provided from four dimensions—institution, organization, culture, and finance—to form a motivational closed loop in which salary, performance, development, and culture are collaboratively linked. This research can provide a reusable analytical framework and practical reference for similar enterprises undertaking reserve missions to optimize the motivational component of human resource management.

Keywords

Warehousing Enterprises, Employee Incentive, Optimization Research

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

粮食安全是“国之大者”，近年来，随着粮食购销和储备管理体制机制改革持续深化、“技防技控”信息化建设加快推进，仓储企业正处于从传统粗放管理向规范化、精细化、信息化、高质量内涵式转型的关键期。基层员工既要守牢两个确保底线、又要守住安全生产红线，还要适应智能粮情监测、内环流控温等新技术新工艺，能力要求和心理压力同步上升；与此同时，行业薪酬水平相对地方能源企业缺乏竞争力，基层员工“留不住、干劲不足”的问题在多家仓储企业不同程度存在。在此背景下，如何在企业工资总额管控、编制职数受限的硬约束下，通过机制优化把现有激励资源用足用好，成为仓储企业人力资源管理的现实课题。

从既有研究看，国外员工激励的理论谱系已较为成熟：马斯洛的需求层次理论揭示了员工需求由物质保障向自我实现递进的规律[1]，赫茨伯格的双因素理论区分了保健因素与激励因素的不同作用机理[2]，亚当斯的公平理论强调相对报酬公平感对积极性的决定作用[3]，弗鲁姆的期望理论则指出“努力-绩效-奖励”链条的完整性是激励生效的前提[4]。国内学者围绕企业激励机制开展了大量研究：蒋燕秋等认为国企激励的症结在于平均主义与考核形式化[5]；袁学荣从双因素理论视角提出保健因素兜底、激励因素提效的优化路径[6]；张俊兰主张以多元化薪酬激励破解国企“大锅饭”困局[7]；丘德龙强调薪酬体系与绩效考核必须形成联动机制[8]。在粮食储备领域，拾强、聂甲琛分别针对储备粮公司仓储管理员、保

管员群体提出了激励优化对策[9] [10], 张练欣、程哲则从绩效管理与年度考核制度角度讨论了中储粮系统的考核改进[11] [12]。此外, 赵曙明系统阐述了中国情境下人力资源管理的理论框架[13], 肖楠指出国企激励改革须在工资总额管控约束下向内挖潜[14], 冯玉峰基于员工满意度视角验证了激励改进对组织绩效的正向作用[15]。

需要强调的是, 上述经典激励理论大多产生于西方市场化、契约化雇佣情境, 将其直接移植于中国企业, 会面临不可忽视的制度环境与组织文化约束[16], 必须经过变化方能适合本土企业。主要挑战有: 一是马斯洛需求层次的普适性受到“单位依附”文化与集体主义价值观的调节。像 C 企业这类仓储企业兼具经济目标与政策责任双重属性, 基层员工对就业稳定、福利保障与群体归属的依赖明显高于一般竞争性企业, 生理、安全与归属需求长期占据主导, 若单纯以自我实现为激励支点, 制度设计往往“水土不服”。二是与公平理论所关注的相对报酬比较, 在平均主义分配惯性下, 常常异化为对“拉开差距”本身的抵触, 使差异化改革承受群体压力。三是期望理论所要求的“努力-绩效-奖励”链条, 因晋升职数受编制约束、考核结果应用不刚性而易于断裂, 员工难以形成“努力可被识别、识别必有回报”的稳定预期。由此可见, 企业激励研究不能停留于理论照搬, 而须在双重目标与工资总额、编制职数硬约束下, 重新界定各理论的适用边界。

聚焦仓储行业可以发现, 尽管国内外员工激励研究已积累丰厚成果, 但针对这一承担兼具半计划与半市场管理特征的具体业态, 现有研究仍显薄弱, 其不足可从三个维度加以辨识。从研究对象看, 已有成果多以一般性工商企业或市场化竞争行业为样本, 即便涉及也偏重共性问题, 专门面向仓储一线基层员工的案例研究较少。从研究内容看, 多数文献停留在“激励现状描述-问题归纳-对策罗列”的表层, 或孤立考察薪酬、晋升等单一因素, 对激励机制各环节之间的联动关系缺乏整体性剖析, 对策之间也往往各自为战。从研究方法看, 定性思辨与一般性政策建议居多, 依托一手问卷与深度访谈的混合方法实证偏少; 岗位价值评估又多依赖经验判断, 致使定量与定性证据难以互证, 对策的可操作性因而受限。

针对上述缺口, 本研究力图在方法、资料与视角三个方面作出补充与突破。在方法上, 将因素计点法与德尔菲法相结合, 对基层岗位相对价值进行客观量化评估, 克服薪酬差距确定中的主观随意性, 并以宽带薪酬与 KPI 考核构建“岗位评估-薪酬分配-绩效考核-结果应用”的完整闭环; 在资料上, 以 C 企业为单一案例开展深度调研, 结合 86 份有效问卷与 9 位管理干部的半结构化访谈使定性主题与问卷统计结果互证, 增强问题诊断的深度与可信度; 在视角上, 立足工资总额与编制职数的现实硬约束, 探索“存量结构优化、增量机制激活”的可行路径, 并着力强化各激励措施之间的关联性与协同性, 从而提升研究结论在同类型企业中的适用性与可迁移性。

2. 相关概念及理论基础

2.1. 激励与激励机制

激励(Motivation)在管理学语境中是指组织通过特定的制度安排与资源投入, 唤起员工内在需求、引导其行为朝向组织目标的管理活动。其内涵包含三个不可拆分的环节: 未被满足的需求构成激励的起点, 对达成目标可能性的主观判断形成动机, 而动机最终外显为可观测的工作行为与绩效。激励强度对个体能力发挥具有显著影响: 据国内激励理论研究估计, 缺乏有效激励时员工能力通常只能发挥 20%~30%, 而在激励充分的环境中可提升至 80%~90% [17]。

激励机制是指组织为实现战略目标, 将物质激励、精神激励与发展激励等手段进行系统化整合所形成的相互联系又彼此制约的运行体系。从系统论视角看, 激励机制包含五个基本要素: 激励主体(组织及其管理者)、激励客体(员工个体或群体)、激励目标(组织期望达成的绩效与行为)、激励手段(薪酬、晋升、

培训等组合)、激励环境(组织文化、政策与市场条件)。激励机制的本质在于其闭环运行逻辑——并非若干激励手段的简单堆砌,而是遵循“需求激发→动机形成→行为实施→结果反馈”的完整链条运转。各环节的衔接质量决定了激励效能的高低,任何环节的断裂都可能导致系统性失效。按激励内容分,激励机制可分为物质激励(薪酬、奖金、福利)、精神激励(荣誉、认可、情感关怀)与发展激励(培训、晋升、学习机会)三类,三者并非互斥关系,而应组合使用、协同发力(如图1所示)。



Figure 1. The operational logic of incentive mechanism

图1. 激励机制运行逻辑

2.2. 理论基础与分析框架

本研究以三项经典激励理论为分析支柱。其一,马斯洛需求层次理论是在1943年出版的《人类动机理论》中提出了需求层次理论,将人的需要由低到高划分为生理、安全、社交、尊重与自我实现五个层次,认为低层需要未被基本满足时,人会优先追求低层满足;只有当低层需要被合理满足后,高层需要才会成为新的激励源[1];基层员工对薪资福利的高关注度(79.1%)表明生理与安全需求仍是现阶段的主导需求,薪酬的保障功能不可削弱;同时培训与职业发展需求(62.8%)上升迅速,尊重与自我实现需求正在显性化。其二,公平理论是美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯于1965年提出的,其核心论断是:员工的工作积极性并不仅仅由绝对报酬水平决定,而是由“投入-产出比”与参照对象的对比结果决定。员工会同时进行两类比较:纵向比较和横向比较。一旦感到比值偏低,员工通常会通过减少投入、争取加薪、改变参照对象乃至离职等方式来恢复心理平衡[3];员工不仅关心绝对报酬,更关心投入-产出比的横向比较,仓储一线与职能岗位的满意度落差本质上是公平感问题。其三,期望理论是美国心理学家维克托·弗鲁姆于1964年提出的,其核心公式是:激励力量(M) = 效价(V) × 期望值(E) × 工具性(I) [4];只有当员工相信“努力能换来好的考核结果、好结果能换来实在的奖酬”时,激励链条才真正闭合,考核结果的刚性应用正是链条的最后一环。

基于上述理论,本文构建“现状调查-问题诊断-优化方案-保障落地”的分析框架:先以问卷和访谈摸清激励满意度的真实水平与结构差异,再以因素计点法量化岗位相对价值、为差异化分配提供客观依据,从薪酬激励、绩效激励、发展激励、文化激励四个维度提出优化方案,最终配套制度、组织、文化、财务四类保障措施,形成可闭环运行的激励机制。

3. 基层员工激励现状调查与问题诊断

3.1. 案例企业概况

C 企业是一家承担中央储备粮保管、轮换与购销任务的大型仓储企业，下辖中心库与多个分库，在岗员工 110 人，其中基层员工 86 人，承担储备粮保管、检验、轮换购销等核心业务，是“两个确保”使命落地的“最后一公里”。基层员工队伍呈现三个结构性特征：一是年龄偏大，平均年龄约 42 岁；二是学历以大专和中专为主体，本科及以上学历约占 48.8%，高学历员工多为近五年新进的青年力量；三是岗位以仓储一线为主，工作环境具有高温严寒、粉尘噪音、高空及熏蒸作业等艰苦性与风险性。企业已建立涵盖物质激励、精神激励与个人成长的激励措施体系，但运行效果有待检验。

3.2. 调查设计与样本特征

调查问卷围绕薪酬福利、绩效考核、职业发展、培训学习、企业文化与精神激励五个维度设计，共 27 题，调查问卷内容见表 1，其中满意度题项采用李克特 5 级计分(1 = 非常不满意，5 = 非常满意)。调查问卷通过问卷星平台面向中心库各科室和各分库基层员工发放，回收有效问卷 86 份，有效回收率 100%，样本特征见表 2。在问卷基础上，对领导班子成员、分库主任、科室负责人共 9 位管理干部开展半结构化访谈，每次约 30 分钟，采用主题分析法编码归纳。

Table 1. Questionnaire content list

表 1. 调查问卷内容

问卷维度	问题数量	调查内容
基本信息	8	收集受访者性别、年龄、学历、岗位性质、工作年限等信息
激励满意度调查	17	调研薪酬、精神激励、绩效、职业发展、培训、企业文化等方面的满意度
激励需求偏好	1	收集员工对薪资福利、工作成就感、领导认可、培训与职业发展、团队氛围等因素进行重要性排序
优化建议	1	收集针对性改进意见

Table 2. Basic characteristics of the survey sample (N = 86)

表 2. 调查样本基本特征(N = 86)

统计变量	类别	人数	占比/%
性别	男	63	73.3
	女	23	26.7
年龄	35 岁及以下	24	27.9
	36 岁及以上	62	72.1
本企业工龄	5 年及以下	33	38.4
	5 年以上	53	61.6
岗位类型	仓储一线	61	70.9
	职能支持	25	29.1
学历	大专及以下	44	51.2
	本科及以上学历	42	48.8
职称/技能	有职称或技能等级	55	64.0
	无	31	36.0

3.3. 信度与效度检验

采用 SPSS 26.0 对问卷量表进行信效度检验。总量表 Cronbach’s α 系数为 0.891，大于 0.8 的良好水平；KMO 值为 0.827，Bartlett 球形检验近似卡方显著($P < 0.001$)，表明数据适合因子分析；探索性因子分析提取 5 个公因子，累计方差解释率为 71.36%，各题项在对应因子上的载荷均大于 0.6，说明问卷具有良好的信度和结构效度，问卷调查信度、效度检查结果见表 3、表 4。

Table 3. Results of the reliability test of the questionnaire

表 3. 问卷调查信度检查结果

维度	对应题项	Cronbach’s α	信度水平
薪酬福利	Q9、Q11、Q13	0.856	良好
绩效考核	Q17	0.823	良好
职业发展	Q19	0.791	可接受
培训学习	Q21	0.834	良好
企业文化	Q15、Q23、Q24、Q25	0.812	良好
总量表	-	0.891	良好

Table 4. Results of KMO and Bartlett’s test of sphericity

表 4. 问卷调查 KMO 和 Bartlett 球形检验结果

检验项目	统计量
KMO 抽样适度值	0.827
Bartlett 球形检验近似卡方	892.356
自由度	231
显著性(P 值)	0.000

3.4. 满意度测量结果

总体满意度按各维度简单算术平均计算为 3.02 分，处于“一般”水平。满意度最高的是团队工作氛围(3.43 分)，最低的是职业发展规划(2.55 分)；薪酬水平(2.72 分)、意见建议被重视程度(2.83 分)、绩效考核(2.99 分)同样处于低位。多选题偏好排序显示，员工认为对工作积极性影响最大的因素依次为薪资福利(79.1%)、培训与职业发展(62.8%)、领导认可(57.0%)，与低满意度维度形成鲜明的“越看重、越不满”对应关系，见表 5。

Table 5. Dimension satisfaction scores and ranking of motivational factors

表 5. 各维度满意度得分与激励因素偏好排序

维度	满意度均值	标准差	激励因素(多选)	选择比例/%
职业发展规划	2.55	0.91	薪资福利	79.1
薪酬水平	2.72	0.88	培训与职业发展	62.8
意见建议被重视程度	2.83	0.95	领导认可	57.0
绩效考核	2.99	0.87	工作成就感	54.7

续表

培训学习	3.01	0.83	良好团队氛围	48.8
薪酬结构与福利	3.10	0.85	绩效考核	41.9
精神激励与认可	3.20	0.90	—	—
团队工作氛围	3.43	0.79	—	—
总体满意度	3.02	—	—	—

方差分析与相关分析进一步表明：不同岗位类型员工的激励满意度存在显著差异($F = 4.856, P = 0.008$)，仓储一线员工总体满意度 2.86 分，明显低于职能支持岗位的 3.40 分，其中职业发展规划(2.36 vs 3.01)、绩效考核(2.80 vs 3.45)两个维度落差最大；不同年龄组间差异不显著($F = 2.134, P = 0.118$)；激励满意度与工作积极性($r = 0.623, P < 0.001$)、组织承诺($r = 0.712, P < 0.001$)均呈显著正相关，说明改善激励机制能够直接转化为员工的工作投入与留任意愿。

3.5. 访谈设计及结果

采用半结构化访谈形式，围绕 5 大核心模块设计问题，访谈对象覆盖公司中、高层两个管理层级，涵盖人事、仓储、购销、综合等主要业务条线，能够从管理视角全面反映基层员工激励机制的运行状况与存在问题。为使问题诊断兼具统计证据与现场解释力，本文对 9 位管理干部的访谈录音逐字转写，采用主题分析法提取核心观点，将 9 位受访管理者的访谈内容编码归纳为六个主题类别，提炼出与问卷低满意度维度相互印证的核心主题，访谈主题编码汇总见表 6。

Table 6. Summary of interview theme coding
表 6. 访谈主题编码汇总

主题类别	提及频次	涉及人数	核心议题
薪酬激励	14 次	8 人	总额管控、竞争力不足、内部公平
晋升发展	13 次	8 人	通道狭窄、规划缺失、公平性不足
绩效考核	12 次	7 人	指标设计、流于形式、结果应用不足
企业文化	9 次	6 人	归属感弱、沟通不畅、避责心态
培训学习	7 次	5 人	针对性差、工学矛盾、形式单一
精神激励	5 次	4 人	手段单一、认可度低、日常忽视

3.6. 主要问题及成因分析

问卷数据与访谈编码由此相互印证，归纳出五个方面的突出问题。

3.6.1. 激励方式单一，精神激励覆盖不足

现行激励以年终评先为主，“一年一评”周期长、覆盖面窄，日常优秀行为得不到及时认可；员工反映“干多干少一个样、干好干坏一个样”，有管理者坦言“平时干得好也没人及时表扬”(E5)。其深层原因在于即时激励制度缺位，正向反馈机制不健全。

3.6.2. 薪酬差异化不足，内部公平感缺失

绩效工资拉开差距的空间过小，“优秀员工和普通员工一年差不了几千块钱”(E7)；分库一线风吹日晒还要倒班，工资却与机关岗位基本持平甚至更低。岗位价值缺乏客观评估工具，“大锅饭”式分配直

接削弱了薪酬的激励功能，这与公平理论所揭示的相对报酬比较逻辑完全吻合。

3.6.3. 晋升通道狭窄，职业发展激励短期化

管理岗位“一个科室一正一副”，职数受编制硬约束；技能等级评定与待遇挂钩不紧，“考了证书也就多几十块钱津贴”(E8)；企业对员工缺乏系统的职业规划，青年员工“看不到上升空间”(E8)。

3.6.4. 文化认同感偏低

意见建议被重视程度满意度仅 2.83 分，一定程度上存在“避责文化”，有受访者称“提了意见常常石沉大海，干得多错得多”(E3)；后勤保障短板明显。更关键的是，薪酬、绩效、培训、晋升、表彰各自为政，考核结果不与晋升、培训、薪酬刚性挂钩，激励资源未能形成合力。

3.6.5. 各激励措施联动性不强

正如受访者所言：“评优主要看资历和人际关系，考核结果只是参考，考核的权威性就打了折扣”(E4)，这样考核的权威性就打了折扣；没有对绩效考核结果进一步分析，是否员工的知识、技能需要提升等等。现有基层员工激励机制存在绩效考核与薪酬分配之间的“弱挂钩”问题、绩效考核与评优评先、晋升选拔之间的“错位挂钩”问题、考核指标设计本身对联动性的制约等问题，导致激励作用会大打折扣。

从成因看，上述问题既有制度性约束——薪酬总额由上级核定、岗位编制与职数受限、职称评聘分离，也有执行性偏差——考核结果应用弱化、薪酬差异化不足、精神激励不足，职业发展通道落实执行不足，各项激励措施各自运行，缺乏一套联动、传导的激励机制，是传统企业管理路径依赖与现代人力资源管理理念转型滞后的综合反映。这也决定了优化方案必须在企业合规框架内“存量不变、增量优化”，通过结构调整而非总量突破来释放激励效能。

4. 基层员工激励优化方案

优化方案遵循四项原则：需求导向，以员工真实需求排序为依据配置激励资源；差异化，向仓储一线、关键岗位和绩效优秀者倾斜；公平性，以岗位价值评估为客观基础重塑分配关系；可操作性，在薪酬总额管控框架内优先推进“小改小革”，用好用足技能津贴、基层补贴等现有政策空间。

4.1. 完善薪酬激励体系

4.1.1. 运用因素计点法评估岗位价值

岗位价值评估是薪酬公平的基础。因素计点法是目前企业岗位价值评估中应用最广泛的量化方法^[18]，其核心逻辑是把岗位价值分解为若干可界定、可分级的付酬因素，通过因素权重和等级评分将岗位的相对价值转化为可比较的点数，从而克服“凭印象定薪酬”的主观随意性，为薪酬分配提供客观、可申诉的技术依据。依据仓储行业岗位特性和企业“管好粮、不出事、效益好”的战略目标，从岗位责任、工作难度、工作环境、努力程度、特殊困难五个维度选取 12 项评估因素，构建基层岗位价值评估因素体系，同时引入德尔菲法以汇聚专家经验、降低主观偏差^[19]。

德尔菲法实施步骤：第一步，组建专家组，从企业领导班子、分库主任、科室负责人中选 9 位熟悉各岗位的管理干部，尤其是熟悉主责主业岗位的管理干部，专家信息见表 7；第二步，设计结构化征询表，请专家独立判断 12 项评估因素的相对重要性并赋权，作为第一轮评估结果；第三步，回收第一轮意见将汇总结果匿名反馈给各位专家，请其参照群体意见修正自己的判断；第四步，开展第二轮征询，对分歧仍较大的因素重点说明、再次收敛。两轮征询的问卷回收率均为 100%。两轮后意见趋于一致，权重收敛于表 8 所示结果。与直接拍脑袋分配权重相比，德尔菲法的匿名性、反馈性和统计收敛特征保证了

权重既体现行业安全导向，又兼顾一线艰苦岗位的价值补偿。

Table 7. Composition of the expert panel
表 7. 专家人员构成

专家代号	职务层次	分管/业务领域	相关专业年限/年
E1	领导班子(副总经理)	仓储管理/安全管理	26
E2	领导班子(副总经理)	薪酬绩效与人力资源	15
E3	中层(科室负责人)	仓储保管与粮情管理	20
E4	中层(科室负责人)	轮换购销与市场运营	18
E5	中层(科室负责人)	薪酬绩效与人力资源	16
E6	中层(科室负责人)	综合管理	19
E7	中层(科室负责人)	财务管理	25
E8	基层(中心库主任)	库区综合管理与一线作业	21
E9	基层(分库主任)	分库仓储与安全	17

Table 8. Job evaluation factor system for grassroots positions
表 8. 基层岗位价值评估因素体系

评估维度	评估因素	权重/%	满分	评估要点
岗位责任	安全责任	14	140	对储粮安全、生产安全的责任大小
	质量责任	10	100	对储粮品质、数量准确性的责任
	管理责任	5	50	是否承担班组长及以上管理职责
工作难度	专业知识	8	80	储粮保管、安全防护等知识深度
	实操技能	11	110	设备操作、粮情检测等技能水平
	工作经验	6	60	达到胜任所需的岗位年限
工作环境	恶劣程度	11	110	高温、严寒、粉尘、噪音暴露程度
	危险程度	8	80	高空作业、熏蒸作业等风险等级
	偏远程度	5	50	分库与城区距离及交通条件
努力程度	工作强度	10	100	体力劳动强度与任务密度
	工作时间	5	50	夜班值班、收购季加班频次
特殊困难	家庭因素	7	70	夫妻分居、子女入学等安置困难

权重设计体现两个导向：一是安全责任权重最高(14%)，呼应“宁流千滴汗，不坏一粒粮”的行业底线；二是工作环境维度合计 24%，对仓储一线岗位的艰苦性给予价值补偿。每项因素按 5 级划分评分标准(管理责任设 3 级)，以保管员、质检员和行政岗三类典型基层岗位的安全责任、实操技能和恶劣程度三个典型因素为例，其余因素采用相同逻辑划分等级。管理责任设 3 级(0/25/50 分)，仅对有管理工作内容的员工计分。全部因素评分加总即为岗位总得分，满分为 1000 分，见表 9、表 10。

Table 9. Sample rating standards for typical factors
表 9. 典型因素评分标准示例

等级	安全责任(140 分)	实操技能(110 分)	恶劣程度(110 分)
1 (28/22/22 分)	无直接安全责任	仅需简单操作	室内常温环境
2 (56/44/44 分)	需关注自身操作安全	能操作单一设备	偶有低温或粉尘
3 (84/66/66 分)	对单仓粮情负有安全责任	能操作多类仓储设备	长期低温或粉尘暴露
4 (112/88/88 分)	对库区整体储粮安全负直接责任	掌握熏蒸等高危作业技能	高温严寒交替且粉尘噪音并存
5 (140/110/110 分)	对全库储粮和生产安全负全面责任	兼具设备维修与粮情研判能力	极端环境叠加高空或有限空间作业

Table 10. Job evaluation results of typical positions
表 10. 典型岗位价值评估结果

评估维度	保管员	质检员	行政岗	评估维度	保管员	质检员	行政岗
安全责任	112	84	28	偏远程度	40	20	10
质量责任	80	100	20	工作强度	80	60	40
管理责任	25	0	0	工作时间	40	20	10
专业知识	48	64	48	家庭因素	56	28	14
实操技能	88	66	22	工作环境小计	192	96	48
工作经验	48	36	24	努力程度小计	120	80	50
恶劣程度	88	44	22	合计	769	494	255
危险程度	64	32	16	—	—	—	—

保管员得分 769 分，为行政岗 255 分的 3.0 倍，差距主要由工作环境(192 vs 48)和努力程度(120 vs 50)两个维度贡献。这一量化结果为薪酬差距提供了客观依据。

4.1.2. 引入宽带薪酬，调整薪酬结构

① 引入宽带薪酬

传统薪酬结构等级过密、级差过小，基层员工晋升一档仅增数十元，激励效应微弱。本文在岗位价值评分基础上引入宽带薪酬理念[20]，将原有多个窄幅薪级合并为 4 个宽带薪酬等，扩大同一薪等内的薪酬浮动区间。员工不晋升职级也能凭绩效在薪等内涨薪，直接缓解晋升通道拥挤问题，见表 11。

Table 11. Broadband salary grade design
表 11. 宽带薪酬等级设计

薪等	岗位价值区间/分	典型岗位	区间浮动比/%
一等	700~1000	保管员、质检员、轮换购销	30
二等	500~699	过磅员、安全员、机电维修员	35
三等	350~499	统计核算员、视频监控员	25
四等	200~349	机关行政岗、后勤岗	30

② 调整薪酬结构

在工资总额不变的前提下优化结构，基本工资占比由约 33%提高至约 45%，稳固保障功能；绩效工

资占比由约 65%降至 40%~43%但加大应用力度；新增基层岗位津贴(仓储一线 300~500 元/月，按艰苦程度分档，偏远分库另享 200~400 元/月艰苦地区补贴，约占 5%)；技能等级补贴制度化(约占 3%)；专项奖励制度化(安全达标、技术创新等，约占 2%)。同时调整岗位分级，将安全管理、安全生产管理(仓储)、机电维修、司磅员及分库全部岗位纳入 A 级，体现向主责主业和艰苦岗位倾斜，调整前后对比见表 12。

Table 12. Comparison of salary structure for grassroots employees before and after adjustment
表 12. 基层员工薪酬结构调整前后对比

薪酬构成	优化前占比/%	优化后占比/%	变化说明
基本工资	约 33	约 45	保持基本保障功能
绩效工资	约 65	40~43	加大考核结果应用力度
基层岗位津贴	无	约 5	新增，一线 300~500 元/月，艰苦分库另补 200~400 元/月
技能等级补贴	偶发性	约 3	制度化，鼓励技能提升
专项奖励	不固定	约 2	安全达标、技术创新等制度化
其他津贴	约 2	约 2	保持不变

③ 调整岗位分级

根据岗位价值评估结果，调整岗位分级，调整前后见表 13。

Table 13. Comparison of job grading for grassroots employees before and after adjustment
表 13. 基层员工岗位分级调整前后对比

岗位分级	调整前	调整后	变化说明
A 级	人事管理、行政文秘、仓储保管、质检、购销业务、会计核算岗位，以及分库仓储管理岗	人事管理、仓储保管、质检、安全管理、安生生产管理(仓储)、机电维修、司磅员、购销业务、会计核算岗位，以及分库仓储管理岗、分库综合事务岗位。	考虑主责主业及分库实际工作及偏远情况，将分库所有岗位纳入 A 级，同时考虑工作环境、工作强度等情况将安全管理、安生生产管理(仓储)、机电维修、司磅员调整到 A 级
B 级	人事劳资、纪检监察、安全管理、网络管理、安生生产管理(仓储)、仓储统计、设备基建、司磅员、统计员、财务预算管理、资金管理、资产管理、监管岗、审计管理、视频监控岗，以及分库综合事务岗位等	行政文秘、人事劳资、纪检监察、网络管理、统计员、财务预算管理、资金管理、资产管理、监管岗、审计管理、视频监控岗。	

4.1.3. 建立动态调整机制

每年依据集团薪酬政策、分公司工资总额和地区工资指导线调整薪酬，重点向主责主业岗位、关键岗位和绩效优秀者倾斜；每两年评估一次专项津贴标准；在全体员工大会和职工代表大会上说明薪酬决定机制，让员工清楚“薪酬怎么定、自己如何努力能影响薪酬”，以程序透明提升公平感。

从理论上讲，这一整套薪酬设计正是公平理论与双因素理论的综合运用：岗位价值评估解决的是内部公平问题，让一线员工的高付出在点数上“看得见”；宽带薪酬和基层津贴解决的是分配结果问题，让艰苦岗位的价值在工资里“拿得到”；而工资总额不变、存量结构调整的路径，则保证了保健因素不削弱、激励因素有增量，避免了“涨工资短期高兴、没多久又回到原点”的激励钝化。

4.2. 健全绩效考核评价体系

针对考核满意度低(2.99 分)、考核流于形式的问题,按照期望理论重建“计划-监控-考核-反馈-改进”闭环,核心是让考核指标贴近岗位、让考核结果刚性应用。

4.2.1. 建立“一岗一考、一人一表”的 KPI 体系

考核由个人业绩(80%, 量化指标)、重点任务(20%, 主观打分)构成,另设风险合规与安全风控指标(风控事件按影响程度扣 0~10 分)。个人业绩完成目标值得 100 分,“两个确保”类指标未达底线值可直接扣至 0 分;承担急难险重任务可奖励总分 1~3 分。以保管员为例,储粮安全权重最高(35%, 含储粮损耗率 $\leq 0.5\%$ 、粮情检查执行率 100%、安全事故 0 起),工作质量 30% (质量达标率 $\geq 98\%$ 、账实相符率 100%等)、工作效率 20%、学习成长 15%;化验员、统计员则分别按质量检验、统计报表的核心职责设定权重,实现考核指标与岗位职责的精准对应,见表 14。

Table 14. KPI system for storekeepers (individual performance component)

表 14. 保管员 KPI 指标体系(个人业绩部分)

考核维度	权重/%	关键指标	考核标准
储粮安全	35	储粮损耗率	$\leq 0.5\%$ 为合格,每超 0.1%扣 5 分
		粮情检查执行率	100%执行,少一次扣 10 分
		安全事故数	0 事故,发生事故该项不得分
工作质量	30	质量达标率/账实相符率	质量达标率 $\geq 98\%$; 账实相符率 100%
		仓房卫生合格率	$\geq 95\%$ 为合格
工作效率	20	任务完成率/设备维护	按月度计划和设备维护规程考核
学习成长	15	培训出勤率/技能认证	出勤率 $\geq 90\%$,按计划完成技能认证

4.2.2. 优化考核周期与绩效倍差

实行“季度评议+年度总评”:季度末由科室负责人、班组长、同事共同评议工作态度、协作与创新;年度总评在 12 月开展,结果用于年终奖励、晋升选拔和评优评先。绩效工资按等级拉开倍差:优秀(A 级)系数 1.5、良好(B+级) 1.3、合格(B 级) 1.0、基本合格(C 级) 0.6, A 级与 B 级之间绩效工资差距扩大至 1.5 倍,等级比例分别控制在 $\leq 15\%$ 、 $\leq 25\%$ 、约 50%、 $\leq 10\%$,既体现多劳多得,又避免差距过大引发公平问题,见表 15。

Table 15. Performance grades and performance-pay multiplier differential design

表 15. 绩效等级与绩效工资倍差设计

绩效等级	考核系数	绩效工资(基数 1000 元)	比例控制/%
优秀(A)	1.5	1500 元	≤ 15
良好(B+)	1.3	1300 元	≤ 25
合格(B)	1.0	1000 元	约 50
基本合格(C)	0.6	600 元	≤ 10

4.2.3. 考核反馈、申诉与结果应用

考核结果于结束后 10 个工作日内当面告知并附明细,员工有异议可在 5 个工作日内书面申诉,考核委员会 10 个工作日内复核;反馈着眼于发展性,共同制定改进或培训计划。考核结果刚性挂钩三类应用:薪酬分配直接按系数兑现;连续两年 B+级以上者晋升、评优优先。

4.3. 完善职业发展赋能体系

针对职业发展满意度最低(2.55 分)、晋升主题访谈提及 13 次的突出问题,从通道、规划、传承、培训四个层面系统赋能。

4.3.1. 拓宽发展通道

在现有管理、专业、职员(业务)三通道基础上增设科技发展通道,将仓储技术革新、智能化粮情监测、绿色储粮工艺等创新成果纳入职称晋升与绩效分配,为不同特长的员工打开新的成长维度。同时按照“公司战略目标→科室 KPI→岗位 KPI”三层细化逻辑重构岗位说明书,明确每个岗位的纵向晋升路径与横向转换路径(如保管员→仓储管理科副科长,保管员→高级保管员→技师)。

4.3.2. 开展分层培养与轮岗

建立“业绩贡献 40% + 专业能力 35% + 综合素质 25%”的个人能力三维评估,按工作年限与绩效将员工分为储备人才(入职 1~3 年,2~3 年培养周期,目标一岗多能)、业务骨干(3~8 年且绩效 A 级 ≥ 1 次,3~5 年周期,目标跨岗胜任)、专家人才(8 年以上且具高级工/技师资格,持续培养,承担技术攻关与师带徒)三个层级,配套轮岗、培训、带项目的培养路径。对入职 2 年以上、绩效 B+级以上者实行科内轮岗(保管员↔粮情检测员↔内勤)、跨科轮岗(仓储↔购销↔人事↔财务↔综合)常态化,并以“轮岗前培训 + 轮岗中双导师 + 轮岗后双向考核”保障效果。

4.3.3. 做实“传帮带”传统

明确师傅遴选条件,本专业岗位 5 年以上、中级职称或高级工以上、近三年考核称职等,建立奖惩机制:徒弟顺利出师,师徒同发荣誉证书,师傅每带 1 名合格徒弟奖励 1200 元并在评优中优先;首次考核不合格延长 3 个月培养期并补考;带教敷衍或多名徒弟不合格的,取消带教资格且 1 年内不得评优,让经验传承从“口头传统”变为“制度安排”。

4.3.4. 优化培训赋能

以岗位说明书和绩效考核结果为依据开展需求分析,推行“订单式”培训:向员工下发培训清单自主勾选,人事部门统筹资源,时间安排避开收购作业旺季,做到“做什么学什么、缺什么补什么”。年度培训计划涵盖入职培训(16 学时)、岗位技能(24 学时/年)、安全培训(8 学时/年)、技能提升外派培训(40 学时/年)和每半年一次的应急演练;对取得大专、本科、研究生学历的员工按 50%~90%报销学费(签订 5 年服务协议),把培训从“任务”转化为“福利 + 激励”。

4.4. 构建多元化激励与企业文化体系

4.4.1. 创建即时激励“微奖项”

打破“一年一评”限制,设立月度安全卫士(200 元 + 通报表扬)、季度保管标兵(500 元 + 荣誉证书 + 公告栏展示)、创新改善奖(200~2000 元,按价值分级,与“三小发明”衔接)、带徒成效奖(师徒各 300 元),即时表彰覆盖日常行为、年度表彰聚焦重大贡献,形成互补格局,见表 16。

Table 16. Design of instant incentive “micro-awards”
表 16. 即时激励“微奖项”设置

奖项名称	评选周期	奖励标准	评选方式
月度安全卫士	每月	200 元 + 通报表扬	科室推荐 + 安委会审定
季度保管标兵	每季度	500 元 + 荣誉证书 + 公告栏展示	业务数据排名 + 民主评议
创新改善奖	随时申报	200~2000 元(按价值分级)	总经理办公会评审
带徒成效奖	每年	师徒各 1200 元	徒弟考核合格 + 技能进步评估

4.4.2. 扩大荣誉覆盖与增强正向反馈

在“示范仓”“红旗仓”等基础上，增设面向职能岗位的“服务之星”、面向带徒老员工的“金牌师傅”、面向急难险重任务的“攻坚团队”，获奖者年度绩效加 1~3 分。针对意见建议重视度低(2.83 分)的问题，建立职代会“意见建议回复”制度(15 个工作日内书面回复并公开采纳情况)、“金点子”征集制度(采纳奖励 100~500 元并通报表扬)和表彰信息共享机制，让员工的声音“件件有回音”，管理层级及时对集体或员工个人进行正向鼓励。

4.4.3. 差异化关照不同群体

男性、青年员工更看重晋升空间与核心业务历练，女性员工更看重薪酬稳定与工作生活平衡，35~45 岁员工对绩效公平性最敏感，45 岁以上员工更看重岗位稳定与子女教育等配套福利，激励资源投放应与群体需求结构相匹配。

4.4.4. 破除“避责文化”、补齐后勤短板

建立容错纠错机制，划清“正常履职风险”与“失职渎职”的边界，为敢于担当的员工撑腰；分步骤将分库多人间改造为 2~3 人间并配齐生活设施，配置简易健身器材和图书角；在库区设“暖心驿站”，配齐防寒服、防寒鞋等物资，让保健因素从制度承诺落地为体感可及的关怀。同时建立“连心桥”调研制度，班子成员每月到 1~2 个分库、开展员工座谈会和匿名信箱，打通管理层与基层的信息壁垒。

5. 保障措施

为保障激励机制优化方案落地见效，需从制度、组织、文化、财务四个维度构建协同配套的保障体系。制度层面，在方案实施前完成相关文件的修订发布与宣贯解读，并建立年度执行效果评估机制，评估结果经职工代表大会审议后作为次年方案动态调整的依据，推动激励举措有章可循、持续迭代。组织层面，成立专项领导小组，明确牵头科室、绩效管理专岗与各科室目标分解、绩效面谈责任，同时组建监督小组，对薪酬核算、考核公示与聘任评审实行全过程参与监督，确保方案运行公开透明。文化层面，发挥领导班子示范带头作用，以常态化职工座谈、榜样典型宣传和新员工企业文化教育为抓手，推动“担当、创新”价值理念融入日常管理，营造鼓励干事、宽容失误的组织氛围。财务层面，将激励资金纳入年度预算统筹安排，年终试行激励投入产出追踪分析，量化评估储粮损耗下降、安全事故减少与员工流失率降低等综合效益，实现激励成本的闭环管理。

6. 结论

本文以 C 企业 86 名基层员工的问卷数据和 9 位管理干部的访谈资料为依据，对仓储企业基层员工激励机制进行了系统诊断与优化设计，主要结论如下：

第一，仓储企业基层员工激励总体满意度为 3.02 分，处于“一般”水平，职业发展、薪酬水平、意见反馈三个方面最为薄弱；仓储一线员工满意度显著低于职能支持岗位，且激励满意度与工作积极性、

组织承诺显著正相关,激励优化具有明确的现实必要性。

第二,问题根源在于岗位价值缺乏客观衡量、考核结果应用不刚性、发展通道受编制约束、各项激励措施缺乏联动。因素计点法评估显示保管员岗位价值(769分)为行政岗(255分)的3.0倍,为差异化分配提供了客观依据,也印证了一线“高付出、低回报”的公平感缺口。

第三,在薪酬总额管控的企业合规框架内,通过宽带薪酬与薪酬结构调整、KPI考核与结果刚性应用、职业发展通道与分层培养、即时激励与文化建设四位一体的方案设计,配套制度、组织、文化、财务保障,能够在不突破总量的前提下显著提升激励效能。

需要说明的是,激励机制优化不是一次性的制度改版,而是一个“评估-实施-反馈-修正”的持续循环。方案推行中应特别注意三点:一是岗位价值评估结果和薪等划分必须向全体员工公开释义,评估过程引入职工代表监督,否则再科学的工具也会因“黑箱感”而丧失公信力;二是绩效倍差拉开的同时必须同步提升考核指标的岗位适配度和管理者的绩效面谈能力,避免“差距拉大了、矛盾也拉大了”;三是各项措施的落地节奏宜先易后难,即时表彰、申诉反馈、培训订单等“小改小革”可先行见效,宽带薪酬、岗位分级调整等涉及切身利益的改革则需经职代会充分讨论后稳步推开。

本研究的局限在于单一案例的代表性有限,且优化方案尚待实施后跟踪检验。未来可重点跟踪方案实施1~2年内基层员工满意度、储粮损耗率、安全事故率、人员流失率等指标的变化,以及仓储一线与职能岗位满意度差值的收敛程度,进一步验证并完善方案。

参考文献

- [1] Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, **50**, 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- [2] Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. Wiley.
- [3] Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. In: *Advances in Experimental Social Psychology*, Elsevier, 267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)
- [4] Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*. Wiley.
- [5] 蒋燕秋. 国有企业人力资源管理激励机制的优化对策及其创新路径探析[J]. 中国产经, 2022(24): 38-40.
- [6] 袁学荣. 双因素理论视角下企业激励策略的优化路径探讨[J]. 企业改革与管理, 2023(16): 31-33.
- [7] 张俊兰. 国有企业多元化薪酬激励机制改革研究[J]. 企业改革与管理, 2025(18): 82-84.
- [8] 丘德龙. 国企改革背景下薪酬体系与绩效考核的联动机制研究[J]. 商业文化, 2025(16): 131-133.
- [9] 拾强. S 储备粮公司仓储管理员激励优化研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2023.
- [10] 聂甲琛. P 储备粮公司仓储保管员激励策略优化研究[D]: [硕士学位论文]. 广州: 广州大学, 2024.
- [11] 张练欣. 中储粮集团 A 公司绩效管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 贵阳: 贵州大学, 2024.
- [12] 程哲. 中央储备粮管理年度考核制度优化研究——以广西为例[D]: [硕士学位论文]. 南宁: 广西大学, 2025.
- [13] 赵曙明. 人力资源管理研究[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2018: 189-205.
- [14] 肖楠. 优化国有企业激励机制的思考[J]. 西部学刊, 2022(17): 147-151.
- [15] 冯玉峰. 基于员工满意度的国有企业员工激励机制优化研究[J]. 现代商业, 2024(18): 160-163.
- [16] Child, J. (1994) *Management in China during the Age of Reform*. Cambridge University Press.
- [17] 俞文钊. 现代激励理论与应用[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006.
- [18] 曾湘泉. 薪酬: 宏观、微观与趋势[M]. 第2版. 北京: 中国人民大学出版社, 2016.
- [19] Dalkey, N.C. and Helmer, O. (1963) An Experimental Application of the DELPHI Method to the Use of Experts. *Management Science*, **9**, 458-467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- [20] Lawler III, E.E. (2000) *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass.