

最新企业员工分析报告(汇总5篇)

报告在传达信息、分析问题和提出建议方面发挥着重要作用。写报告的时候需要注意什么呢？有哪些格式需要注意呢？这里我整理了一些优秀的报告范文，希望对大家有所帮助，下面我们就来了解一下吧。

企业员工分析报告篇一

大家上午好！

按照市局和分局“窗口”部门向监管服务对象代表述职述廉工作实施方案的通知要求，现就今年我本人和企业股的各项工工作，向大家述职述廉，请大家评议。

下面，就我股的工作情况和我一年来的职责履行情况，廉洁自律，政务公开，服务地方经济发展情况以及在工作中存在的问题等具体工作述职如下：

企业股负责辖区各类企业法人、农民专业合作社、个人独资、合伙企业的设立、变更、年检、注销、吊销登记，查处违反企业登记管理法律、法规的行为。截止10月底，辖区实有各类市场主体182户(其中：私营企业及分支机构154户、内资企业20户、农民专业合作社7户、集团1户)。今年新注册企业23户，注册资本22310万元，通过度年检的企业154户，年检率为88.5%。

在具体工作中我们始终把自己的一言一行与部门的声誉、单位的形象紧密联系在一起，工作中严格按照“监管与服务相统一、监管与发展相统一、监管与维权相统一，监管与执法相统一”的要求，从大局出发，文明服务，礼貌待人，依法办事。对前来办事群众和企业做到了服务热情周到，解答问题耐心细致。

近年来，我们不断完善登记窗口制度建设，建立了对工作人员办事效率等标准化管理机制，并积极推行“四公开一承诺”为重点的政务公示制、社会服务承诺制和限时办理制，公开办事程序、政策依据、监管标准和收费项目及结果，将各项执法工作全面置于企业的监督之下。企业股在行政服务大厅设有分局配置的电子屏触摸仪，各项政务分工，企业股人员职责，企业登记注册流程图，行政性收费一览表，投诉举报制度，企业登记服务承诺制度，自治区工商局、呼市工商局促进经济平稳较快发展的“28条意见”和“25条意见”等全部上墙公示。通过这一系列的政务公开既方便群众办事，又方便群众监督，促进了企业股工作作风的改善和工作效率的提高。

(一)积极开展招商引资工作，加大项目支持力度，在园区管委会招商局的配合下，创新服务招商引资的方式，不断提高服务招商引资的效率。不折不扣地贯彻落实自治区工商局“28条意见”，呼市工商局“25条意见”，以及《关于进一步推进个体私营经济发展的意见》和《关于充分发挥工商行政管理职能作用，促进经济发展方式转变的意见》中有关登记方面的政策措施，简化程序，减少环节，优质文明服务，优化投资环境，为呼和浩特投资开发有限公司、内蒙古昭君骆驼产业有限公司、内蒙古大牧场食品有限公司、呼和浩特市富容器有限公司、可口可乐(内蒙古)有限公司等开发区重点招商引资企业提供快速准入，全程跟踪服务。对呼和浩特市联友包装有限公司、内蒙古牧源农业开发有限公司属分期到资且首期已到资金企业，因暂时性困难其余注册资本未能按期到位，允许其延资。

(二)继续强化“窗口”单位内部督查和行风义务监督员的外部明查暗访，对发现不按鼓励扶持优惠政策办事，不文明办事，无理拖延办事的，严格依规依纪严肃处理。

(三)充分发挥个私协会作用，主动落实就业再就业优惠措施，鼓励高校毕业生，复转军人进行自主创业。今年5月29日，组

织辖区25户规模以上企业参加了由呼市工商局、呼市个私协会举办的人才招聘洽谈会，此次洽谈会共接待咨询134人次，帮助企业达成用工意向57人次。

一是落实各项禁令，推动党风廉政建设深入开展。工作中，我们严格落实党纪条规和国家工商总局、自治区工商局颁布的“六项禁令”“八项禁令”，坚持依法行政，秉公办事。近年来，在我们干部中从未发生过吃拿卡要、粗暴执法等不廉洁行为。

二是进一步落实党风廉政建设责任制，完善领导机制和工作机制，加强廉政教育，做好廉政制度建设，加强廉政文化建设，强化廉政意识，筑牢拒腐防变的思想防线，在办公场所按照市局纪检监督室的要求，设置廉政文化标语警示，我本人与分局签定了《党风廉政建设责任制责任状》，确保反腐倡廉工作落到实处。坚决纠正有法不依，执法不严，有令不行，有禁不止的现象，实现了公开、公平、公正、廉洁行政，高效准入的工作机制。

过去的工作中，我们虽然付出了艰苦努力，取得了一定成绩，但我们也清醒地认识到自身仍然存在许多不足和问题：

二是服务意识、责任意识仍需不断增强；

三、照后服务等方面没有及时跟上。

今后，我一定要努力加强学习，提高认识，进一步增强大局意识、整体意识、责任意识和创新意识，不断解放思想、转变观念、在分局的领导下，在同志们帮助下开拓创新，与时俱进，为企业提供全方位优质服务，为加快辖区经济发展做出新的贡献。

以上汇报，请各位领导和代表评议，不妥之处，恳请大家多提宝贵意见，并借此机会向一贯关心、支持和帮助我们工作

的各位领导、各位代表表示最诚挚的谢意。

谢谢大家！

企业员工分析报告篇二

20xx年在紧张和忙碌中过去了，回顾过去，展望未来，我的心情难以平静。在这艰难的一年里，公司的生产经营发生重大变化，生产经营遇到了前所未有的困难。x公司以及公司股东会、董事会、监事会、当地市、县政府和相关部门都给予了公司方方面面的关怀和支持。公司经营班子带领全体员工，团结一致，克服困难，完成xxx。完成了年初董事会下达的生产经营任务，保持了职工队伍的基本稳定。

今年我作为公司，主要分管xx部门，负责xxx等方面的工作，比起xxx的工作来，我没有他们每天到生产单位那样苦，但是，整天忙碌于日常繁杂的事务中。现将我一年来的工作情况总结如下：

党风廉政建设不仅关系到企业的形象，也关系到企业的生存和发展。搞好公司的党风廉政建设，关键是公司领导班子成员和各级中层干部要提高认识，带头遵纪守法。

结合“八荣八耻”、构建和谐社会理论的学习教育活动，我们把“八荣八耻”、建设和谐企业同党风廉政建设相结合，通过各支部的民主生活会、领导班子成员中心组学习会等形式，开展批评与自我批评，对照领导干部廉洁自律“十不准”的要求，进行自查自纠。为贯彻落实中共中央《建立健全教育、制度、监督并重的惩治和预防陈腐体系实施纲要》，公司也建立了《惩治和预防陈腐体系实施细则》，实现以标本兼治、综合治理、惩防并举、注重预防来推动反腐倡廉和党风廉政建设。

同时，还修改了《企务公开、民主监督实施细则》，在各二

级单位实行“企务公开，民主监督”，就职工关心的热点和难点问题，发挥职工的民主监督作用，增强公司决策的透明度，使公司生产经营的各项工作得到职工的支持，发挥职工的积极性和创造性。

企业精神是企业文化的核心，企业文化建设需要通过各种各样的方式、利用各种载体去培养、去创造。“XXXX”是我们公司的企业精神，为了把此精神深入到全体员工心中，形成一个蓬勃向上的团队，朝着既定的奋斗目标去前进，工会除在公司内开展了丰富多彩的娱乐活动，还参加了在XX组织的“迎‘五·一’”职工拔河和“同心协力”比赛，公司代表队获得三项奖励，一项第一两项第二。活跃了职工的业余文化生活，陶冶了职工的情操，达到培养“有理想、有道德、有文化、有纪律”的四有职工队伍的目的。

今年年初工会倡议广大员工，向XX家庭困难出车祸的临时工伸出援助之手，捐款和捐物，也送去了公司的一份爱心；公司还对XXX中学实施包扶，送去桌橙、办公柜、体育器材、办公用品等物XX多元；支持XXXX新农村建设，增强了员工的社会责任感和凝聚力，也为构建和谐社会做出了应有的贡献。

1、加强制度建设。去年XXX部进一步完善了XXX管理制度，并装订成册下发到各有关部门。

2、加强XXX物品管理。每月要求保卫人员都对XX部门进行定期不定期的安全检查。举办了三期培训班，对相关从业人员进行了安全培训。今年全年公司未发生一起灾害事故和治安事件。

3、加强矿山外来人员管理。针对公司外来施工人员多，成份复杂的特点，保卫部门及时新发、补办了暂住证，建立健全各类档案。通过说服教育及时制止了一起少数民族民工酗酒滋事的事件。

xxx公司目前有大小部门十几个，各单位每次发放文件、通知等少则几十张，多则上百张，每年单办公用纸一项就要花费几千元。我积极参与和在各项工作中落实精细化管理的思想，把解决这一问题当作重要工作，经公司主要领导同意后，在公司内部实行网络办公。经过多次的试运行，达到了在公司局域网内实现了无纸化的网络办公。各单位只要将自己部门的通知、文件等以文件传输或发邮件等形式就可以了，接收的一方只要将文件保存即可，这样既节省了纸张，又减少了工作人员发放文件的时间，提高了工作效率，同时也节省了电话费，一举多得。

今年年初公司提出了《公司“四好”领导班子创建活动实施细则》，这是为了全面加强公司领导班子思想政治建设，促进公司的发展和稳定，公司党委在全公司党员中建立保持共产党员先进性长效机制进行的一项举措，是坚持党对国有企业政治领导，提高党的领导能力，建设和谐企业，增强企业领导班子创造力、凝聚力、战斗力的重要措施。

“四好”班子就是政治素质好、经营业绩好、团结协作好、作风形象好。为了创建这样的“四好”班子，首先，坚持政治理论和业务知识学习，争做学习型领导人员。努力学习马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想，武装自己的头脑，不断增强政治意识、大局意识和责任意识；充分利用业余时间，自觉地给自己加压充电，缺什么，补什么，学以致用，努力做到与时俱进。第二，坚持科学发展观和正确业绩观，坚持发展为第一要务的思想，提高决策的能力和水平，遇到问题时做到科学决策、民主决策和依法决策，坚决防止凭经验、“拍脑袋”、“拍胸脯”的做法；按照公司制定的企业科学发展战略和目标，正确处理公司当前利益与长远利益之间的关系；按照公司精细化管理的要求，强化本职工作范围的管理。第三，积极参加支部和党委的双重组织生活，自觉接受组织的帮助和教育。不管是参加支部的民主生活会，还是参加党委的民主生活会也好，会前都要认真做好准备，会上敞开思想，积极发言，加强交流和沟通，

认真开展批评与自我批评，达到不断增强党员之间，或者是班子成员之间团结与活力的目的，提高自己的工作作风。第四，密切联系群众，做好新形势下职工群众的思想政治工作，时刻把职工群众饥渴、冷暖挂在心上，从根本上落实好、维护好、发展好职工群众的根本利益。经常与职工群众谈心、沟通，了解职工的实际困难，为职工特别是困难职工服好务。第五，增强班子团结，维护班子团结，营造一种和谐共事的氛围。因为我认为，团结出凝聚力，团结出生产力，和谐成就伟业，所以，增强团结是加强领导班子建设、建设和谐领导班子的重要内容。自己在与其他班子成员的工作中，总是抱着相遇难得、相逢珍重、相处一心的做法，与他们多交心、不赌气，积极开展思想交流；多尽职、不争权，增强集体领导观念；多来往、不疏远，珍惜彼此真诚的情谊；多思过、不争功，努力培育开阔的胸襟。我觉得只有这样，才是重了同志之间的情分，重了正副之间的情分，重了上下之间的情分，才能在领导班子内部形成互相尊重、互相信任、互相理解、互相支持的良好风气，共同致力于干事业、谋发展，建设和谐企业的氛围。

今年一年，自己虽然完成了自己的本职工作，可是与我们的“班长”及其他几位成员相比，自己相差很远，自愧不如。身上还存在着这样和那样的问题。

第三，工作抓的不够细致，不够深入，听取职工的意见也不够全面；

第四，外部工作协调和处理的不够好。我时刻牢记自己是公司班子的一名成员，应具有坚定的政治立场，要始终站在公司的整体利益上考虑问题，不能计较个人的得失，要从大局出发，处处维护公司和职工的利益，不谋私利，不贪腐接受别人的贿赂，不欺上瞒下，也决不当庸俗的干部。在以后的工作中，我要发扬光大自己的优点，改正自己的缺点，争当一名优秀的领导班子成员。

企业员工分析报告篇三

一、公司员工现状

公司现有员工67人，专业研发人员占全员的53.73%、市场人员占7.46%、监理人员占16.42%、项目管理人员占8.96%，管理人员占全员的13.43%。

公司员工整体素质较高，具有本科以上学历的年轻员工在公司中占据主导地位已达到82%的比例。

目前，公司员工无论从学历、年龄结构都渐呈现了较好的态势（普遍学历较高、25——30岁年龄段人数较多），为公司可持续发展奠定了良好的基础。

二、离职员工分析

从公司2017年的情况看，公司员工的整体流动率偏高：05年全年入职员工为32人，离职员工为20人，其中当年入司当年离职人员为5人。

为了更好的控制公司员工主动流失率，我们就员工流动状况进行分析。截止2017年12月31日，公司共有20人离职。根据人力资源人员流失率的计算方法： $\text{年度主动流失率} = \frac{\text{本年度主动流失人员}}{(\text{本年初人数} + \text{本年末人数}) / 2}$ ，经计算主动流失率为18%，主动人员流失率占全年流失比率的55%（主动人员流失率/全年流失率），主动离职人员11名（吴某、陈某、王某、韩某、曹某、方某、周某、刘某、陈某a□茹某、陈某b□□其中被动离职人员5名（韩某、张某、张某、高某、岳某）其他情况离职人员3名（李某、陈某c□胡某）（注：公司有劝离意向且本人提出离职申请）、特殊情况离职人员1名（副总陆某调回劳动部）。

公司员工离职总数虽然为20名，但主动提出离职人员仅11名占全年流失率的18%。与it同行业相比，趋于正常范围内（大多数观点认为正常范围是20%）。员工离职呈现多样化趋向，通过对离职员工的访谈和调查，汇总离职原因如下：

一、主动离职员工

1、因公司提供的条件不能达到个人的期望，主要是对薪资不满，其次对福利等方面颇有微辞。例如方某、陈某b□周某。

2、考虑到自身职业生涯的发展，主要是个人职业的提升空间无法满足，希望通过换公司对求新的发展，从而离开公司。例如刘某、茹某。

3、因希望进一步加强自身的专业知识而准备参加考研究生、博士生或继续攻读其他专业学位，但公司不能提供此类条件或是没有充分的时间提供给员工，因而导致离职。如韩某、王某。

4、觉得公司对自己的工作不被重视，很难得到公司的认可。如陈某a□

二、被动离职原因或其他情况离职（双方均有意向解除合同的）

1、被动离职的5名员工主要是因为工作质量欠佳，不适合继续聘用。

2、工作拖沓，任务无法完成。如韩某、岳某。

3、不能独立完成工作，工作表现较差。如张某、高某、张某。

4、违反公司规章制度，在公司内部造成不良影响或对外接触客户时致使公司名誉受损。如韩某、张某、张某。

5、违反公司考勤制度，与管理人员发生分歧，从而离职。如胡某。

6、因无法找准在公司的定位而离职。如李某。

主动离职和被动离职的原因大都有共性，而其他原因离职的则各不相同。

影响员工流失主要有三个方面：员工自身因素、企业因素、社会环境因素。

员工自身因素剖析：一般来说，从企业中主动离开的员工，往往是企业希望留住的员工。

首先，他们具有能力、具有的专业知识等，使得他们对于所从事专业的忠诚度高于对企业的忠诚度（比如公司目前没有单纯的业务专家，如果强迫技术人员改为业务专家，员工会选择辞职）。

其次，他们追求自我价值的不断提高，这就主要体现在对薪酬的要求（薪酬可以直接的体现一个人在这个团体的价值）。

第三他们追求终身的能力提升，有较强的学习意愿，渴望获得提升和培训机会。第四成就欲望非常的强，愿意接受任何有挑战性的工作，同时也要求拥有工作上最大程度的自主权。因此，这部分人就会选择流动来满足个人需求。

企业因素剖析：员工流失涉及企业的因素。

第一：职业生涯规划难以实现。一般来说，刚刚入司的员工在初级积累阶段仅看重薪金，但随着工作的稳定、技能增长、经验增加，就会考虑个人的发展和前途问题。每人都有自觉或不自觉的职业发展计划，作为一名员工，其职业发展的道路就是从低级的岗位或职务提升到高层次的位置，从简单工

作向复杂工作过渡。如果员工发现在企业中无法实现其职业生涯计划的目标，就有可能跳槽到更适合自己的公司发展。

第二；企业发展前景不明确。如果企业缺乏明确的发展目标，会使员工感觉到企业没有发展前途，缺乏安全感，便会对求更有安全感的公司。这就需要企业通过不断的发展和壮大来吸引和留住员工。

社会环境因素的剖析：“二十一世纪什么最贵？”人才！这句话真正的反映了人才在现在社会中所占有的地位。作为一个对从业人员素质要求较高的行业企业，对人才有着极大的依赖性。然而“跳槽”和“挖墙脚”已经属于一种常见的行为，在这种情况下it公司不得不面临越来越严峻的人才流失的局面。我们要正视并且重视这个问题，尽力解决这个问题，决不能“饮鸩止渴”。

《企业员工离职分析报告》全文内容当前网页未完全显示，剩余内容请访问下一页查看。

企业员工分析报告篇四

大众汽车员工激励现状及改进对策调研分析报告

第一章员工激励的相关理论概述

1.1激励的含义

按中文词义来说，激励就是激发、鼓励的意思，激发人的工作动机，鼓励人的工作干劲。激励一词，在英语中是一个动词，意为“使人产生行动的动机”或“激发人的行为动机”。我们可以通俗地说：激励就是通过精神或物质的某些刺激，促使人有一股内在工作动机和工作干劲，朝着所期望的目标前进的心理活动，也就是调动人的积极性。

激励实际上就是通过满足员工的需要而使其努力工作、实现所在组织目标的过程。在企业中，中消研常看到这样的现象，不同的人工作的努力程度不同，绩效也就不同。

一个人对企业和部门的价值并不完全取决于他的能力，在很大程度上取决于他的工作动机，也就是工作的积极性。人的工作动机并不是天生就有的，人没有生来就懒惰的，也没有生来就勤快的，人的努力水平取决于目标对他的吸引力，取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。激励员工就是要设法使他们看到满足自己的需要与实现组织目标之间的关系，从而产生努力工作的内在动力，勤奋工作。总之，激励问题是企业和部门不得不面对的重要的管理问题，这是决定企业是否具有竞争力，是否能长盛不衰的重要因素，应该引起企业和部门管理者的重视。作为上海大众汽车有限公司某部门的负责人要积极地研究部门员工的激励问题，这对提高部门的绩效是极具现实意义的。

激励是管理者需要掌握的最具有挑战性的技能，它既要基于高深的科学理论，又要具有艺术性。在现代企业管理中，激励是管理者应该具备的一项重要管理职能。通过激励可以使员工最充分地发挥其技术和才能，充分挖掘员工的内在潜力，提高企业的竞争力。于是，在国内许多业绩优良的公司中，激励能力已经成为对管理者进行考核的极重要的维度。

1.2 激励与绩效的关系

管理的目的在于充分利用所拥有的资源，使组织高效能地运转，提高组织绩效，实现组织的既定目标。而组织的绩效是必须以其成员的个人绩效为基础的。

个人绩效取决于多种因素，我们可以用“绩效函数”来表示：
上海大众 = $f(m \cdot a \cdot b \cdot e)$
公式中各个变数的含义是：上海大众 (上海大众 performance) —— 个人工作绩效
 m (motivation) —— 工作积极性 (激励水

平 \square ab(ability)——工作能力 \square e(environment)——工作条件（环境）。这个公式抓住了决定个人绩效的三个关键因素：没有工作积极性，自然干不好活；仅有热情而无能力，也做不出绩效；“巧妇难为无米之炊”，必要的工作条件是取得绩效的基础。

“绩效函数”中积极性、能力与条件三类自变量都是很重要的，提高和保证它们同是管理者的责任；但其中积极性的提高与保持更重要，也更复杂。因为工作能力可以通过锻炼和培训提高；工作条件可以通过安排和支持来保证；而工作积极性却受制于个人的动机、需要以及组织的政策、制度等诸多因素。所以，调动人的工作积极性需要管理者付出更多的努力，学习更多的激励知识，掌握更多的激励方法。

有作用的，都相信对员工有无激励，其结果应该是不一样的。但是，有激励和无激励在效果上到底有多大的区别呢？许多人并不清楚。下面我们给大家介绍一个试验：

心理学家奥格登曾于1963年做过一个“警觉性试验”来研究这个问题。该试验是在选定人数相等的四个组中间进行，方法是调节某一选定光源的发光强度，记录试验者辨别光照强度变化的感觉，从而测定其警觉性。

四个组织给予如下条件 \square a组为控制组，不施加任何激励，只是一般性地告诉他们试验的要求和方法 \square b组为奖惩组，对警觉正确的或错误的分别给予奖励和惩罚，例如每看对一次，奖励一角，看错一次罚款三角 \square c组为个人竞赛组，指出他们这个组的每个成员都是经过精心挑选出来的。被认为具有较强觉察能力，现在要试验哪一位的觉察力最强 \square d组为集体竞赛组，告诉他们这个组要与另一组比赛，看哪个组成绩好。最后，各组试验结果（平均误差次数）见表1（略）：

试验表明个人竞赛组和奖惩成绩最好，没有激励措施的控制组成绩最差。这说明有无激励，用哪种方式进行激励对人们

的行为表现影响非常明显。

哈佛大学的威廉詹姆斯教授在一次员工激励的调查研究中发现：按时计酬的员工只要发挥20%-30%的能力，就可保住饭碗。如果给予充分激励，詹姆斯认为他们的能力可发挥至80%-90%。问题是如何有效运用激励理论和手段，真正挖掘出人们的内在潜力。这是管理中最关键也是最困难的课题，也是我们试图深入探讨的主要内容。

1.3 需要与员工激励

需要是激励员工的基础。那么，哪些需要可以激励员工呢？

这个问题在20世纪40、50年代，已经被很多管理学者和管理实践者予以关注。许多学者围绕着这个问题进行了深入的实践和研究，马斯洛、赫茨伯格、麦克利兰等就是其中的重要贡献者。

1.3.1 马斯洛的需要层次论

1943年，美国著名行为学者马斯洛在《人类动机论》一文中首次提出了需要层次理论，并于1954年在其名著《动机与人性》中作了进一步阐述。

马斯洛把人类的多种需要归纳、划分为如下五个层次：生理需要：这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性等方面的要求。从这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力；安全需要：这是人类需求保障自身安全、摆脱失业及丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、解除严酷的监督等方面的需要；社交需要：这一层次的需要包括两个方面的内容，一是友爱的需要，二是归属的需要；尊重需要：人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重的需要又分为内部尊重和外部尊重；自我实现需要：这是最高层次的需要，它是指实

现个人的理想、抱负，最大限度地发挥个人的能力，完成与自己能力相称的一切事情的需要。马斯洛后来又在尊重需要与自我实现需要之间加了求知、审美两个需要层次，但是这个观点并未流行。

就越想要，越匮乏就越重要；五种需要可以分为高低两级，其中生理、安全和社交需要者属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，它们是通过内部因素才满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的；同一时期，一个人可以同时存在几种需要，任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。这种占支配地位的需要叫做优势需要（见图1）所示；一个国家多数人的需要层次结构，是同这个国家的经济发展水平、科学技术水平、民众受教育的程度直接相关的。在不发达国家，生理需要和安全需要占主导的人数比例较大，而高级需要占主导的人数比例较小；在发达国家，则刚好相反。在同一国家的不同时期，人们的需要层次会随着生产力水平的变化而变化。

1.3.2 赫茨伯格的双因素论

美国著名学者赫茨伯格在1959年出版的专著《工作的激励因素》中提出了“激励因素/保健因素”理论，简称“双因素理论”。

50年代后期，赫茨伯格在美国匹兹堡地区的11个工商业机构中，采用“关键事件法”对200多名工程师和会计师做过一次大规模的调查和访谈。他设计了许多问题，如“什么时候你对工作特别满意”，“什么时候你对工作特别不满意”，“原因是什么”等等，以此征询工程师和会计师们的意见。然后，按照满意两个维度对调查数据进行了综合分析，得到如下结论。

(1) 造成员工不满意的因素往往是由外界的工作环境产生的，主要是公司政策、行政管理、工资报酬、工作条件、与上下级的关系、地位、安全等方面的因素。这些因素即使改善了，也不能使员工变得非常满意，不能充分激发其积极性，只能消除员工的不满。赫茨伯格将这类因素称之为“保健因素”。

(2) 使员工感到非常满意的因素主要是工作富有成就感，工作成绩能得到社会认可，工作本身具有挑战性，能发挥自己的聪明才智，工作所赋予的发展机会和责任等。这类因素的改善，或者说这类需要的满足，往往能激发员工的责任感、荣誉感和自信心，增进员工的满意感，有助于充分、有效、持久地调动他们努力工作、积极上进的积极性。所以赫茨伯格把这类因素称为“激励因素”，激励因素是与工作内容联系在一起的因素。

赫茨伯格认为，与工作内容紧密联系在一起的因素，如能得到改善，往往能给员工以很大程度的激励，使之产生满意感的持久的积极性。与工作环境或条件相关的保健因素，如处理不当，或者说，对这类需要做不到基本满足，会导致员工的不满，甚至严重挫伤员工的积极性。如果这一类因素处理得当，则能防止员工产生不满情绪而反被激励，起到保护人的积极性，维持激励于“零状态”的作用。保健因素和激励因素不是一成不变的，而是可以转化的。例如员工的工资、奖金，如果同其个人的工作绩效挂钩，就会产生激励作用，变为激励因素。如果两者没有联系，奖金发得再多，也构不成激励。一旦减少或停发，还会造成员工的不满。因此，有效的管理者，既要注意保健因素，以消除员工的不满，又要善于把保健因素转变为激励因素。

赫茨伯格的双因素论，由于调查对象类型单一，缺乏代表性；调查手段只是简单的问答，缺乏调查结果的可靠性，因而在西方管理界招致不少非议。但其在现代激励理论中仍占有重要的地位。特别是双因素论所提示的内在激励的规律，为许多管理者更好地激发员工的工作动机提供了新的思路。具有

重要的指导和应用的价值。

具有十分重要的参考价值。然而，在一些发展中国家，生产力水平还不够发达，社会产品还不够富足，因此，对保健因素和激励因素的划分，就与西方发达国家有所不同。即使是同一具体因素，在不同时期也有可能划归不同类别。在西方国家被认为是保健因素的。在中国很可能是很重要的激励因素，如工资、奖金等。因此，对中国现阶段企业员工需要的分析，要从实际出发。

1.3.3 麦克利兰的成就需要论

成就需要理论是哈佛大学心理学家麦克利兰于50年代在一系列文章中提出的。

麦克利兰把人高层次需要归纳为权力需要、情谊需要和成就需要。他对这三种需要，特别是成就需要作了深入的研究。

权力需要：这是一种想直接影响和控制别人的欲望。具有较高权力欲望的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣，这种人总是追求领导者的地位。他们常常表现出喜欢争辩、健谈、直谈、直率和头脑冷静，善于提出问题和要求，喜欢教训别人，并乐于演讲；

情谊需要：这是指人们对良好人际关系与真挚深厚情感与友谊的追求。麦克利兰的情谊需要与马斯洛的社交需要基本相同。具有情谊需要的人，通常从友爱、情谊的社交中得到欢乐和满足。他们喜欢与别人保持一种融洽的关系，享受关系无间和相互谅解的乐趣，随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；

成就需要：它是一种人的追求卓越、争取成功的内驱力。具有成就需要的人，经常考虑个人事业的前途、发展问题；对工作的胜任感和成功有强烈的要求；他们把做好工作、取得成就看作人生最大的乐趣。这类人一般不常休息，喜欢长时间、全身心地工作，并从工作的完成中得到很大的满足，即使真正出现失败也不会过分沮丧。一般来说，他们喜欢表现自己。

麦克利兰认为，这三种需要不仅可以并存，而且可以同时发挥激励作用。只不过在不同的人身上会有不同的强度组合，从而形成每个人独特的需要结构，影响人的追求与行为。

麦克利兰对成就需要作了系统的研究，认为具有高度成就需要的人，不仅可以自我激励，而且对组织的发展有重要作用。他认为，自我激励的高成就需要者具有下述四个特征：第一、乐于设置自己的目标，并承担相应责任；第二、采取适中程度的风险措施。高成就需要者敢于冒险，又能以现实的态度对待冒险；第三、要求及时得到工作的反馈信息。高成就需要者喜欢那些在达到目标的过程中能得到及时的明确反馈信息的职业和工作；第四、注重内在激励。具有高度成就需要的人会从工作的完成中得到很大的满足，而并不单纯追求物质报酬；高成就需要者关心的是他们个人如何获得成功，而不是如何影响其他人，带领大家共同完成任务。但是管理的本质是让别人把事情办成，优秀的管理者需要具备良好的沟通技巧、协调能力、组织能力并善于授权。因此，高成就需要者不一定就是一个优秀的管理者，尤其是在一个大企业中。

我们认为，高成就的需要不是生而具有的，而是在人们的实践活动中培养起来的。因此，组织应为培养具有高成就需要的人创造有利的发展条件。

以上这三个理论是激励中的经典理论。作为激励理论的提出者，马斯洛、赫茨伯格，麦克利兰等学者并未直接告诉我们——哪些需要可以激励人。但是，管理理论从来不可能直接拿来使用，理论是用来启发我们的思维，告诉我们思路，指导我们去实践的。中消研认为对激励理论的研究有利于澄清某部门部门员工激励的改善与提升。

第二章上海大众公司部门员工激励的现状及其问题

2.1 上海大众公司及某部门简介

2.1.1 上海大众汽车公司的企业文化

上海大众汽车有限公司是建立于上世纪八十年代的大型中德合资轿车生产企业。在经历了九十年代的高速发展后，目前该公司已进入了新一轮的创业时期，在此期间公司已逐步形成了自己独特的企业文化。

上海大众公司的价值观：一个团队、一个宗旨、一个目标、一个步伐。其具体意义为：一个团队即公司是一个团队、中德双方是一个团队、公司各级组织都是一个团队；一个宗旨即永远关爱用户、永远关爱员工、永远关爱社会；一个目标即保持国内领先、瞄准世界先进、参与全球竞争、提高竞争能力；一个步伐即号令统一、行动一致、互相协调、讲究效率。

当前，上海大众公司面临的形势和环境与前几年相比已发生了巨大的变化。一方面，公司面临着千载难逢的战略机遇，同时也面临着巨大的挑战。有利因素可以概要地归结为以下几点：据预测，国民经济持续向好，经济增长率保持在7%左右，人均可支配收入相应逐年提高，为轿车市场尤其是私人购车创造了经济基础；轿车消费环境进一步好转，高速公路和城市道路建设等，都将为轿车进入家庭扫除障碍。再者，汽车文化逐步形成，轿车消费将成为继房产外拉动消费的另一新的增长点；上海大众公司经过多年的自我积累和滚动发展，已经拥有一流的工厂和设备，建立了庞大的客户群体。同时公司已吸引了一大批优秀的专业技术人才，培养了一支高素质的技术工人队伍；另一方面，上海大众公司象前几年占领中国轿车市场半壁江山的辉煌历史已成过去，一去不复返了，公司上下也已对不利因素有了充分的估计，做好了各方面的应对准备。面临的不利因素主要有：

汽车关税将进一步降低，必然会影响国产轿车总的增幅；国际各大汽车厂商纷纷在华设立合资企业，意图在中国市场争夺更多的份额，品牌、产品、价格、服务等方面全方位的竞

争已全面展开，仅20国内市场就有31款新产品将投放市场。

总的来说，今后几年的整个汽车市场的宏观环境相当有利于汽车工业的发展，上海大众迎来了千载难逢的战略发展机遇，新一轮大发展的时机已经来临。

形势已经明朗，任务已经明确，以怎样的精神状态来迎接上海大众未来几年的发展十分关键。年是上海大众公司的管理年，企业文化是企业持续增长的内在动力，公司必须强调团队合作精神和部门协作，推动“一个团队、一个宗旨、一个目标、一个步伐”这样一种企业文化的建设，增强企业的凝聚力。作为某部门是上海大众公司的一个部门，要服从与公司整体战略，将战略分解到部门中，其中员工激励的是一个重要的策略性措施。

2.1.2某部门的基本情况介绍

某部门是上海大众汽车有限公司规划部下属的一个二级部门，主要从事油漆设备和油漆工艺的规划工作。具体来说就是针对公司不同时期的新车型和新产量计划，实施油漆工艺及车间设备的规划和建造，从设备、工艺、油漆材料的角度，保证公司各车型的产量计划和油漆质量计划的按时完成。

该部门位于上海大众汽车二厂区内，拥有目前国内最先进和最完善的整套油漆工艺检测设备和一支具有丰富专业知识和经验的年富力强的规划员队伍。近年来完成主要的大型油漆规划项目如表2。

table2□某部门规划项目业绩表

包含各类专业文献、各类资格考试、生活休闲娱乐、文学作品欣赏、外语学习资料、幼儿教育、小学教育、应用写作文书、上海市一汽大众员工激励现状及改进对策调研分析报告07等内容。

企业员工分析报告篇五

x理论和y理论，是管理学中关于人们工作源动力的理论，由美国心理学家道格拉斯·麦格雷戈1960年在其所著《企业中人的方面》一书中提出来的，这是一对基于两种完全相反假设的理论□x理论认为人们有消极的工作源动力，而y理论则认为人们有积极的工作源动力。

所谓x理论，反映的是经理人对员工的不信任，主张对员工严加看管。而y理论则认为员工都是善良的，完全可以通过激励的方式使其自觉地为工作。属于x理论的经理认为，企业目标和员工个人目标不可能是同一的，企业要求员工刻苦工作，而人天生都是好吃懒做的，因此在公司上班都容易讨厌工作，尤其是逃避艰苦困难的工作。因此，要想企业各项工作得以完成，惟有对员工制订严格的纪律，采取强制、监管、惩罚等措施。在这种氛围中，俯首帖耳、老老实实工作的员工便是好员工。信奉x理论的管理者对属下的行动非常警觉，对他们的一言一行都非常敏感。他们更倾向于采取军队的管理方法，要求属下对上级的指令一味地服从，否则就要对他们实行责罚。

x理论和y理论是统一价值杠杆上的两个不同终端。我们从两者之中可以看出，不管你怎样看待员工，对员工提出目标并进行管理是完全必要的，既要尊重员工，诱导他们自觉地工作，又要制订科学严谨的管理制度，对员工进行一定的纪律约束。在这个价值杠杆上，左端是x理论式管理，而右端是y理论式管理，管理的标点应根据员工素质、公司管理基础和工作特点等条件灵活机动地进行滑动。优秀的管理者应该根据企业的实际状况和员工的素质特点，善于运用这个杠杆，讲究管理艺术，将员工管理维持在一个高水平上。

其他论述：

20世纪60年代，弗雷德里克·泰勒开始受到人本主义心理学的猛烈抨击。后者指责他的管理方法把工人工具化，管理变成了简单的衡量，人的尊严却受到了践踏。于是，就出现了两种关于人性的基本假设，一种是x理论，一种是y理论。

x理论认为人性懒惰，所以总是逃避责任。只有少数人才能克服这样的劣根性，成为一个有雄心壮志的人，但绝大多数人必须用“胡萝卜+大棒”进行威逼利诱，使他们为完成既定的工作任务而努力。多少年来，企业主们一直都在使用这样的管理方法，但他们也会绝望地发现，“胡萝卜+大棒”作为一种管理工具的作用常常失效。

管理者之所以使用物质报酬这根胡萝卜，是为了激发员工的欲望。你知道，人之于欲望就好比吸毒者之于药物，需求量会越来越大。作为人力资源成本，物质报酬的应用就会最终陷入绝境。

文档为doc格式