

中小型企业员工晋升研究 -- 以西安 M 公司为例

刘懿迈，黄欣雨

西安财经大学，陕西 西安 710100

摘要：员工作为企业最后行为的实施者，决定着企业的市场竞争力。企业员工晋升机制作为如何留住员工的重要一环，对员工的存留有着较强的相关作用。本研究以中小型企业中的西安 M 公司为例，分析发现 M 公司的晋升机制在透明度、晋升机会的公平性以及晋升标准的明确性等方面存在一定问题，影响实际业务效果与员工满意度。据此，建议企业拓宽信息沟通渠道、拓展晋升通道、加强员工职业发展、引入外部先进经验等，以完善企业晋升制度，提升工作效率，减少核心人员流动。

关键词：员工晋升机制；中小型企业；企业内部沟通与反馈

Research on Employee Promotion in Small and Medium sized Enterprises - Taking M Company in Xi'an as an Example

Liu Yimai, Huang Xinyu

Xi'an University of Finance and Economics, Xi'an, Shaanxi 710100

Abstract : Employees, as the implementers of the final behavior of enterprises, determine the market competitiveness of the enterprise. The promotion mechanism for enterprise employees, as an important part of how to retain employees, has a strong correlation with employee retention. This study takes Xi'an M Company, a small and medium-sized enterprise, as an example to analyze and find that the promotion mechanism of M Company has certain problems in transparency, fairness of promotion opportunities, and clarity of promotion standards, which affect the actual business effectiveness and employee satisfaction. Based on this, it is recommended that enterprises broaden their information communication channels, expand promotion channels, strengthen employee career development, introduce external advanced experience, etc., in order to improve the enterprise promotion system, enhance work efficiency, and reduce the turnover of core personnel.

Keywords : employee promotion mechanism; small and medium-sized enterprises; internal communication and feedback within the enterprise

引言

新时代下，企业作为市场主体正逐渐被市场激浪所裹挟而不断面对市场危机^[6]，中小型企业作为现代市场中重要的参与者、决策者，受市场冲击的韧性参差不齐。企业发展的核心要素之一是确保人才管理的科学性和合理性，市场中的企业受内外部双重环境的压力，员工作为企业人力部分起着关键作用。员工晋升机制是企业人力资源的重要组成部分，与中小型企业的经营发展息息相关^[7]。企业如何用相关机制在最大程度上保障员工作为人力实现的主体，将企业与员工目标、相关利益实现相结合^[8]，并运用多重措施对其有效实施进行保障，成功激发员工的工作积极性、工作专注度和工作创新化尤为重要^[9]。

一、企业员工晋升机制界定

晋升机制即是通过内部认可的制度获得更多事权与薪酬福利。

人力因素作为企业具体行为执行落实者^[10]的重要性日益增加，人才是企业生存发展的基础^[7]，也是企业不断存续的源泉，更是社会创新的基石。新时代下，对于企业员工晋升的界定在国际上有职级晋升与事权增加两种主流界定方法，包括职级划分、岗位调配和工作性质更改等^[17]。我国主要以事权增加为主^[19]，企业员工

二、M公司员工晋升机制现状

本文主要研究方法为问卷调查法，调查问卷的设计目标是对调研 M 公司员工晋升现状进行总结和分析。本次问卷分为两部分：第一部分是员工的基本信息，第二部分是 M 公司员工晋升机制调查。

作者简介：刘懿迈，2003年7月一，男，汉族，陕西宝鸡，大学本科，工商管理专业，西安财经大学；
黄欣雨，2003年10月一，女，汉族，陕西西安，大学本科，工商管理专业，西安财经大学；

其中具体涉及薪酬、绩效和过往晋升^[11]等敏感信息，采取微信二维码的方式进行匿名调查。本调查于2024年3月在M公司面向全体员工开展，总共下发59份问卷，回收55份问卷，经筛选后有效问卷为51份，占公司员工总数的85%；调查问卷的对象为M公司员工，涉及了不同年龄、性别、学历的员工，数据具有代表性。

（一）员工流动率高

调查发现，在M公司工作三年以下的员工为32人，占比62.7%，同时，M公司当前员工整体文化水平较社会平均文化水平而言较高，但员工流失率较为严重，企业管理者应重视对员工的综合培养，防止人才流失。M公司需要在后续发展规划中加强引进高水平综合人才，同时也需要加强现有员工的培训与进修，提升整体员工的知识文化水平与综合能力。

（二）晋升机制不清晰

在问卷调查中，员工普遍认为公司晋升机制的透明度有待提高。仅有9.8%的员工认为晋升机制非常透明，19.6%的员工认为较为透明，而70.6%的员工认为一般或者不透明；有35.3%的员工表示清楚或非常清楚部门的晋升流程，31.4%的员工表示一般，33.3%的员工表示不太清楚或非常不清楚。这说明员工对晋升机制仍处于较多模糊的状态。

（三）员工对现有晋升机制满意程度较低

员工对公司提供的晋升机会评价较低，仅有25.4%的员工认为公司有较多的晋升机会，27.4%的员工对现有晋升机制表示满意或非常满意，64.7%的员工认为现有晋升机制需要改进或非常需要改进，同时，只有31.4%的员工认为晋升机会公平或较为公平，反映出公司在提供晋升机会方面存在不足，部分员工感受到晋升机会有限，同时很多员工对晋升所需的条件和考核标准了解不足，亟需采取措施提升晋升机制的公平性、透明度和机会。

三、M公司企业员工晋升机制存在的问题以及成因分析

（一）存在的问题

1. 晋升机制不完善

（1）晋升后薪资福利待遇提升不足，透明度不足^[12]，总机会有限

一名在M公司工作五年的员工，主要负责销售工作，凭借出色的业绩和良好的工作态度，在2023年初被提拔为销售主管。晋升为销售主管后，除基本薪资提升5%外，几乎没有享受到额外的福利待遇。虽然公司承诺对主管级别员工提供绩效奖金，但实际奖金发放的标准和计算方式却模糊不清，尽管员工带领团队实现了超额销售目标，最终获得的奖金却远低于预期。并且M公司在最初采取业绩考核加上级评价的方式进行员工晋升，在4年内进行了7次大型部门人员调整，员工无法及时了解晋升的相关信息和标准，导致其在面对晋升时感到困惑和不安，进而致使员工对公司信任度降低，质疑公司的整体管理体系，进而影响员工的工作积极性，致使内部竞争环境恶化，增加人才流失风险。

（2）晋升标准不明确，员工了解程度较低

M公司只制定了关于员工的晋升机制，忽略了员工获得晋升

机制信息的获取情况与难度^[13]。据调查结果可得，在实际执行3年内的晋升机制运行期间，晋升机制标准模糊、评估体系不统一的制度性问题和信息传递不及时、培训指导缺乏的操作性问题共同致使在30岁以下的企业员工不满意现有晋升机制，最终导致员工创新能力与工作积极性较低。

2. 企业管理信息沟通不足

（1）晋升信息获得程度较低

根据问卷调查反馈的结果，员工对于晋升空间的空白与期望所得仍存有一定差距。M公司员工多为年轻群体，有足够的自我意识，喜欢工作有挑战的同时具有足够的回报，憧憬着有足够的晋升机会，但M公司目前缺乏有效的信息沟通平台，管理层与员工之间的信息传递存在结构性困难，相关的会议或公告很少，员工无法及时获得有价值的信息，使得年轻员工对于晋升方面的需求难以得到满足。

（2）已晋升人员公平性存疑

在员工晋升过程中缺乏有效的监督机制，有员工反应在之前的调岗换新中，无法保证晋升过程的公正性和透明度，公司在岗位调动后对晋升评估结果没有进行公示，部分员工质疑评估过程的公平性，但碍于实际业务与管理情况对上级反响暗哑^[14]，在正常业务运行与组织沟通中相关员工因此存在过相对应的隔阂。

（二）成因分析

1. 晋升制度不够科学，晋升机制缺乏公平性

晋升制度缺乏科学性，企业激励制度在结构上不合理，相关薪酬上升幅度不合理，员工的晋级目标不明确，同时伴随着M公司组织规模的不断扩大以及员工岗位职责的细化，公司业务的同质化内容正不断分离于各个职能部门，职能部门正逐渐专业化发展^[15]，但企业内部仍应用同一种晋升机制，部分职能部门已经出现因用同一种晋升模式致使所属部门内员工工作热情下降^[16]，工作态度消极，导致相应绩效指标难以完成。

2. 沟通渠道有限，评估过程不透明，缺乏反馈和评估机制

M公司在信息沟通上以线下沟通为主，沟通模式多为点对点式，信息传播效率较为低下，导致员工对晋升机制的理解不够。在M公司内部一次调岗晋升时，因为相关人员业绩评定口径不齐影响到实际人员晋升名单，双方部门因此产生隔阂，导致当季企业利润同比下降8%。同时没有有效的反馈机制，员工在完成业务过程中无法获得及时的指导和建议，多方因素严重影响了员工的士气。

四、企业员工晋升机制的完善对策

（一）完善企业员工晋升模式

1. 建立透明的信息发布机制

通过定期发布晋升相关信息，包括晋升标准、评估过程和评估结果^[16]，M公司可以确保信息的公开透明，使员工能随时了解晋升的具体情况^[17]。这种信息的公开化能有效避免信息不对称，减少员工因信息不足而产生的困惑和不安。

2. 拓宽晋升通道，与高校合作参考市场成熟企业定制合理的员工晋升制度

通过优化组织架构，增加管理岗位设置，公司可以为员工提供更多的晋升机会，为公司带来更多的综合效益。针对技术类和研发类等专业岗位，公司应设立专业晋升通道^[16]，减少M公司内部之前因评价模式单一致使技术和研发类等岗位晋升困难，使员工在技术岗位上也能获得晋升机会和发展。专业晋升通道可以为员工提供多元化的职业发展路径，满足不同员工的职业需求，综合拓宽晋升通道。同时与高校合作，借鉴先进的理论成果，以市场成熟企业经过长期的发展和实践为基础，基于此引入高校的评估标准和借鉴市场成熟企业的评估体系，设计出更加多元化的、成熟的、系统的员工晋升制度，满足企业的综合发展需求^[19]

(二) 建立多渠道的信息传递系统，定期召开会议

通过调查发现，M公司已经使用企业微信等现代互联网企业管理工具，但在实际执行之中仍有信息传递不及时、跨部门沟通^[17]较为困难、信息准确性较差、信息涵盖内容较少等问题。针对于此类问题，公司可以通过内部公告、电子邮件和定期召开会议的形式及时向所有员工传达重要信息，并通过公司内网和员工论坛让员工可以随时查阅最新的公司信息和政策，参与讨论和互动，设立专业的信息发布团队，负责信息的整理、核实和发布，可以有效确保信息的准确性和权威性。通过建立起一套具体且完备的信息传递系统，可最大程度上解决M公司员工对于公司信息难及时、难获得、难保真的问题。

(三) 完善企业内部反馈机制

M公司缺乏有效沟通的反馈机制，调查问卷中员工也对问题反馈环节有着独特的见解，促进已经历过晋升的员工与高级管理人员合作^[18]。共同建立一套有效的反馈系统是完善企业内部反馈机制的关键。同时公司应制定明确的申诉政策，规定员工在遇到不公正待遇或工作问题时^[3]，可以通过哪些渠道和方式进行申诉，企业高层管理员工在面对同部门员工管理时也能获得把手，减少企业内部运营问题的发生。一个高效的反馈系统能够及时了解员工的意见和需求，促进信息的双向流动，提升员工的满意度和工作积极性^[19]，增加内部交流，从而增强企业整体绩效，提高市场核心竞争力。

(四) 完善对企业员工的正向培训与生涯规划

1. 提供充分的晋升信息培训，重视员工的职业发展

M公司主要以销售、营销人才为主，这类员工通常属于稳定性人才，是人才建设梯队中的重点对象，也是企业晋升最为核心的成员池，对于他们的培训不可仅局限于业务能力，也需要对组织管理能力与部门协调能力进行专项培训，以便其获得更好的晋升机会，实现自我价值；对于知识型人才和管理型人才而言，更需要提供业务能力培训，加强高层管理员工与相关管理人员的经营参与权，达到长久高效运营的效果。

2. 为企业员工职业规划，确定常态化职业晋升思维

以常性角度而言，职业生涯就是从事某件或某类工作的整个过程^[4]，而对于当代职场员工而言，职业生涯还包括了对于此过程的身心投入程度以及被企业环境感染的价值观念。指导企业员工做职业规划有利于提高员工对自己从事的工作与行业的理解，

企业在此之中可以获得属于自身特有的生命周期，为企业做出符合周期发展的决策提供数据支持^[5]。

五、结语

企业晋升机制不只是一个企业运营环节，更是影响员工流动率与成才率的基石^[16]，是保障员工工作积极性与任务完成率的重要机制^[20]，也是现代企业管理的困难点之一。一套适合于一个企业的员工晋升机制需要通过长期的人员更替与组织部门演化，并需要企业在竞争中逐步探索调整。在面对百年未有之大变局时，面对已经到来的激烈的市场竞争如何在企业中实现“人”的价值体现是企业晋升机制研究的一个重要问题，企业应该更加重视如何通过现有的物质资源与文化资源联系、维持并激励员工^[1]，充分利用晋升机制来提高员工的积极性，不断总结自身问题，不断调整找到合适的管理模式，进一步提高自身的竞争力，在国际化、全面竞争化的市场环境下保持竞争优势。

参考文献：

- [1] 李晶. 重大事件对中小企业人力资源管理的影响与对策研究 [J]. 商讯, 2020,(10):181-182.
- [2] 邱晓慧, 郑苏. 中小企业员工流失问题及对策研究——以YD公司为例 [J]. 商场现代化, 2024,(09):121-123.
- [3] 王恒宇. 中小企业员工流动性影响因素研究 [D]. 沈阳工业大学, 2013.
- [4] 撒建国, 张占雷, 高正乾. 中小企业人力流动与流失的现状分析——以兰州瑞杰信息科技有限公司为例 [J]. 中国商论, 2020,(24):123-124.
- [5] 冯国基. 中小企业人才流动与管理对策研究 [J]. 投资与创业, 2021,32(23):165-167.
- [6] 王杰. 中小企业电子商务发展中面临的问题与对策研究 [J]. 商, 2016,(14):116.
- [7] 武威, 曹畅, 王馨竹. 政府采购与“专精特新”中小企业创新——基于产业链供应链现代化视角 [J]. 数量经济技术经济研究, 2024,41(07):113-133.
- [8] 肖建华, 王若凡. 薪酬、股权与晋升, 哪种高管激励模式对科研组织衍生企业更有效?——来自我国上市公司的证据 [J]. 管理评论, 2022,34(01):79-91.
- [9] 张昶, 赵剑伟, 任媛媛. 我国大型企业中的晋升激励效用价值分析 [J]. 现代商业, 2024,(01):145-148.
- [10] 李寒蕾. 企业员工激励机制发展现状与对策 [J]. 广东经济, 2024,(03):73-75.
- [11] 姚艳虹, 曾艳. 企业员工工作满意度: 调查分析与建议 [J]. 财经理论与实践, 2002,(06):112-115.
- [12] 刘晓蕾. 企业完善税务内控机制对策的探讨 [J]. 商业经济, 2024,(06):159-161.
- [13] 郑文军, 张旭梅, 刘飞, 等. 敏捷虚拟企业利润分配机制研究 [J]. 管理工程学报, 2001,(01):26-28+3.
- [14] 曹燕华. 基于企业核心能力的员工激励机制研究 [J]. 现代商业, 2023,(22):97-100.
- [15] 瞿伟豪, 王习. 基于绩效与晋升机制的业财融合人员矛盾问题解决方案——以海大为例 [J]. 经贸实践, 2018,(18):263-264.
- [16] 江朝虎. 国有企业技术人员晋升机制研究 [J]. 现代商业, 2021,(18):82-84.
- [17] 张红, 周黎安, 梁建章. 公司内部晋升机制及其作用——来自公司人事数据的实证证据 [J]. 管理世界, 2016,(04):127-137+188.
- [18] 陈蒙. 高管晋升激励对国有企业创新绩效的影响研究 [D]. 山东师范大学, 2021.
- [19] 朱敏, 伍晓曦, 冯炼. 不同所有制企业员工积极性实证研究 [J]. 财经科学, 2001,(04):44-49.
- [20] 张曼. ZD公司内部晋升的困境 [D]. 北京理工大学, 2017.