

摘 要

随着社会经济的发展和商业环境的优化，民营企业在稳定增长、改善民生和推动创新等方面发挥着越来越重要的作用，为此民营经济的发展受到国家和社会的高度关注。当前民营企业在经营发展中存在的融资难、税费负担重、审批复杂、管理困难等问题，使民营企业的内生发展动力受阻。其中，人力资源管理作为企业实现资源合理配置的前提，对民营企业的发展至关重要，但是目前许多民营企业处于人力资源管理的困境，特别是员工激励方案的不健全一定程度上影响了员工工作的积极性和主动性，不利于其潜能激发和活力迸发，由此导致民营企业人才支撑不济，创新创造热情减退，发展活力不足，不利于民营企业的发展，影响民营经济推动社会经济发展作用的发挥。为进一步激发市场主体活力，有必要以问题意识为导向，对民营企业发展过程中最突出的管理问题进行研究，为民营企业的发展添智助力。

鉴于员工激励对企业发展的重要性，本文在梳理国内外研究现状和相关理论的基础上，首先对 A 教育公司的基本情况和现有员工激励进行了分析，通过调研总结出当前该公司的员工激励存在着一定的问题，包括薪酬福利体系不完善、培训激励方案缺乏、激励方式单一、工作环境待提升、公司组织氛围有待改善等。产生这些问题的原因在于对员工的需求不重视、企业文化建设进展缓慢、监督管理机制缺失、员工差异化需求分析不足等。

为有效激发员工干事创业的动力和信心，A 教育公司员工激励方案需要重新设计，即完善薪酬福利体系、健全培训激励方案、构建多样化的激励模式、改善员工工作环境、营造和谐的企业文化氛围，以此不断巩固企业发展的人才基础。为保证激励方案有效发挥作用，需形成激励体系实施的组织、制度、财务和人才保障，为 A 公司员工激励效能的发挥提供支持。

关键词：教育公司；员工激励；薪酬体系；方案设计

Abstract

With the deepening of reform and opening up and the continuous reform of social economy, private enterprises are playing an increasingly important role in stabilizing growth, promoting employment, improving people's livelihood and promoting innovation. Therefore, the development of private economy is highly concerned by the state and society. The difficulties of financing, heavy tax burden, complicated examination and approval, and difficult management in the operation and development of private enterprises hinder the endogenous development power of private enterprises. Among them, the human resource management as the precondition of realization of the rational allocation of resources of enterprises, the source of enterprise core competitive ability is very important to the development of private enterprises, but at present the plight of many private enterprises in human resources management, especially the staff incentive mechanism is not sound to some extent influence the employee's work enthusiasm and initiative, is not conducive to its potential to stimulate vitality and burst, As a result, private enterprises lack talent support, enthusiasm for innovation and creation decreases, and lack of development vitality, which is not conducive to the development of private enterprises and affects the play of private economy in promoting social and economic development. In order to further stimulate the vitality of market subjects and make the innovation source of private economy fully flow, it is necessary to take problem consciousness as the guidance to study the most prominent management problems in the development process of private enterprises, so as to add wisdom and help the development of private enterprises.

In view of the importance of employee incentive mechanism for enterprise development, this paper firstly analyzed the basic situation of A Education Company and the existing employee incentive mechanism on the basis of reviewing the research status and relevant theories at home and abroad, and concluded that there are certain problems in the current employee incentive mechanism of the company through investigation and investigation. Including imperfect salary and welfare system, lack of training and incentive mechanism,

single incentive mode, working environment to be improved, the company's organizational atmosphere to be improved, etc. These problems are caused by the lack of attention to the needs of employees, the slow progress of corporate culture construction, the lack of supervision and management mechanism, the lack of differentiated needs analysis of employees, etc.

To effectively motivate employees clerkstarts power and confidence, A education company employees incentive mechanism need to be redesigned, which improve the salary welfare system, the training incentive mechanism, building diversified incentive mode, improve staff working environment, and create A harmonious enterprise culture, so as to further consolidate the talent base for the development of enterprises. In order to ensure the effective play of the incentive mechanism, the organization, system, financial and talent guarantee for the implementation of the incentive system should be formed to provide support for the effectiveness of the employee incentive mechanism in COMPANY A.

Key words: Education company; Employee motivation; Compensation system; The project design

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	1
1.2.2 研究意义.....	1
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	3
1.3.3 国内外研究评述.....	4
1.4 研究内容与方法.....	4
1.4.1 研究内容.....	4
1.4.2 研究方法.....	5
第 2 章 概念界定和理论基础.....	7
2.1 激励相关概念.....	7
2.1.1 激励的界定.....	7
2.1.2 激励的意义.....	7
2.2 员工激励机制概述.....	7
2.2.1 员工激励机制的定义.....	7
2.2.2 员工激励机制的类型.....	8
2.3 激励的相关理论.....	8
2.3.1 马斯洛需求层次理论.....	8
2.3.2 赫茨伯格双因素理论.....	9
第 3 章 A 教育公司员工激励现状、问题与原因分析.....	10
3.1 A 教育公司基本概况.....	10
3.1.1 公司概况及组织结构.....	10
3.1.2 人力资源概况.....	11
3.2 基于问卷调查的 A 教育公司员工激励现状.....	11
3.2.1 调查过程.....	11
3.2.2 调查结果.....	12
3.3 A 教育公司员工激励存在的问题.....	19
3.3.1 薪酬福利体系不完善.....	19

3.3.2 缺乏培训激励.....	20
3.3.3 激励方式单一.....	21
3.3.4 工作环境有待优化.....	22
3.3.5 公司组织氛围有待改善.....	22
3.4 A 教育公司员工激励问题原因分析.....	23
3.4.1 公司对于员工的需求不重视.....	23
3.4.2 公司激励方案具有普惠性.....	24
3.4.3 企业文化建设进展缓慢.....	24
3.4.4 监督管理机制缺失.....	25
3.4.5 员工差异化需求分析不足.....	25
3.4.6 管理层缺乏清晰的管理理念.....	26
第 4 章 A 教育公司员工激励方案设计.....	28
4.1A 教育公司员工激励方案设计原则	28
4.1.1 以人为本.....	28
4.1.2 按需激励.....	28
4.1.3 激励制度要物质激励与精神激励相结合.....	28
4.1.4 公平公正原则.....	29
4.2A 教育公司员工激励设计思路.....	29
4.2.1 设立具体的激励目标.....	29
4.2.2 制定系统的公司发展战略.....	29
4.2.3 建立以人为本的激励体系.....	30
4.3A 教育公司员工激励设计具体方案.....	30
4.3.1 完善薪酬福利体系.....	30
4.3.2 健全培训激励方案.....	32
4.3.3 构建多样化的激励模式.....	35
4.3.4 改善员工工作环境.....	36
4.3.5 营造和谐的企业文化氛围.....	37
第 5 章 A 教育公司员工激励方案实施的保障措施.....	39
5.1 增强组织内部的协作能力.....	39
5.2 构建人性化的制度体系.....	39
5.3 设立多样化的薪酬福利.....	39
5.4 重视人才的培养.....	40
第 6 章 结论.....	41

6.1 结论.....	41
6.2 研究不足与展望.....	42
参考文献.....	43
致 谢.....	47
附 录.....	48

第一章 绪论

1.1 研究背景

当今社会，人才已经成为企业增效赋能，提升核心竞争力的关键性资源。任何企业想要实现高质量发展，都需要不断优化人力资源配置，提升组织效能。随着社会的发展，企业对人才需求达到顶峰，“求才若渴”在各行各业得到了充分体现。近些年，各行各业的企业都高度重视人才建设，通过各种途径招募适合企业发展的人才，虽然人才在数量方面得到了改善，但是要想提升人才质量还需要从多方面进行努力。因此，建立一套有效可行、具备竞争优势的员工激励方案就成为企业发展的首要任务。

本文以激励理论为基础，以 A 教育公司作为具体研究对象，对其员工激励问题展开深入研究。作为一家以学历提升、在职培训为主营业务的民营教育公司，经过多年苦心经营，A 公司在郑州教育市场中已初具规模。但是 A 公司成立年限较短、发展尚不成熟，使得员工激励存在明显不足，企业人员流动性较大、人才流失问题严重。尤其是该公司“新生代”员工对目前的激励方案普遍存在不满，因此，解决员工激励问题，进行员工激励方案优化设计是 A 公司当前发展的重要任务。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文基于激励相关理论，选取 A 教育公司作为具体研究对象，调查分析该公司员工激励的现状及存在的问题，进而提出科学、可行的改进措施，期望激发该公司员工工作的整体效能，帮助 A 教育公司在新的竞争环境下增强核心竞争力。具体研究的目的包括两个方面：（1）通过问卷调查找出 A 教育公司目前员工激励存在的问题，以及导致这些问题的成因。（2）基于调查结果和激励理论，提出切实可行的 A 教育公司员工激励方案的改进措施。

1.2.2 研究意义

一方面，在人才引领时代高质量发展的时代背景下，要使企业可持续健康发展，一套切实可行务实的激励方案至关重要。鉴于员工激励对于企业发展的重大意义，本文通

过实证分析找出 A 教育公司员工激励存在的主要问题，提出相应的改进对策，能够切实帮助 A 教育公司实现科学激励和有效管理。

另一方面，目前学界针对员工激励方面的研究大多停留在宏观的理论层面，缺少细分到某个领域的实证分析，所以本研究能够丰富员工激励相关研究成果，可以为同类型企业员工激励方案设计提供帮助。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

国外主要从激励要素、方式、团队激励、激励程序系统、企业利益平衡等角度进行了研究，具有一定的深度和广度。

Tampoe (1989) 以知识型员工为对象开展了实证分析，发现个体成长、工作自主、业务成就和金钱财富对员工激励具有显著作用。David Casey (2016) 认为不断促进员工努力和自我提升，是管理者面临的首要管理问题，激励员工的核心点要围绕薪酬、工作环境、工作投入力度等方面进行展开^[1]。Lotte (2013) 认为开展员工激励计划不可忽视，在实际应用中可借助系统程序来促进员工不断学习，打通员工的内部竞争通道^[2]。

Alastair W (2018) 认为，组织的团队架构作为支撑企业发展的体系，对团队绩效和经营业绩息息相关，团队激励作为激励措施中的一种，能给组织成员意想不到的收获^[3]。

Anders、Sengupta 等人 (2013) 从知识管理、创新绩效、合作关系等维度分析出物质奖励、社会认可度、弹性工作制等因素对员工激励所产生的影响^[4]。Ben、Teo 等人 (2015) 认为通过明晰工作岗位职责，优化工作内容能够更好的提升员工工作状态和情绪，达到有效激励、提高工作效率的目的^[5]。Aydın (2018) 基于实证调查，选取部分企业作为对象，从薪资系统的角度提出了激励体系的优化方案，认为在激励中需考虑员工、管理层和公司等多方面的利益诉求，实现利益之间的彼此平衡^[6]。Mealrikas (2018) 构建了绩效评估的模型，认为在评估中要勇于谏言，积极听取各方意见，凝聚价值共识^[7]。Hallikas (2016) 通过对比分析法得出“如何成功实施员工激励计划”是激励的重要环节，借助互联网平台的激励措施会更加方便^[8]。

CarrV 和 TahJH (2018) 研究了某上市公司的激励体系，构建了该公司激励体系的主要维度，包括物质激励及精神激励，提出了各个指标的赋值和评估方法，为上市公司

激励体系的提供了启示^[9]。Yossi Sheffi (2019) 认为现代企业激励方法应注重科学性，为此可借鉴定性评价方法及定量评价方法，但是两者的适用性和优缺点存在显著差异^[10]。Pater (2019) 分析了激励评价的指标，发现完善科学的层级对于员工激励评价至关重要，但是过多的且不符合企业实际情况的层级会造成评价过程的复杂化，进而影响评价结果，甚至产生负向作用^[11]。Johnson (2020) 借助支持向量机算法对企业的绩效考核体系进行了分析，根据评价结果提出了提升企业绩效管理体系的建议^[12]。

1.3.2 国内研究现状

国内有关激励的研究多数是借鉴西方经典激励理论，笔者通过知网、万方、长安大学图书馆等途径，广泛地搜集了企业员工激励方面的研究成果，发现目前国内对于员工激励方面的研究主要集中在以下几个方面：

在员工激励问题与对策方面，田松 (2015) 激励方式单调、力度不够、分配不科学、盲目激励或过度激励等问题困扰国企发展，因此需要建立健全公平公正的激励制度，实行差别化激励手段，奖惩并用，促进企业健康持续发展^[13]。马捷 (2016) 以中小型企业为例，把绩效考评对员工的激励影响作为研究重点，指出考评时的弊端，改进考评方案^[10]。吴婷婷 (2016) 认为不同的工作环节、文化差异会导致激励效果不同，使得相同的激励方案所取得的效果也存在差异^[14]。裴敏 (2020) 结合期望理论，构建了金融企业的激励设计模型，发现借助物质、政治、价值、知识和精神等激励手段建立可持续的激励方案^[15]。孙怡 (2016) 根据经典激励理论，分析员工激励过程中的问题，高福利带来高效益、对员工悲观认识等，提出了建立有竞争的薪酬福利体制，搭建有利于员工的职业晋升通道等措施^[16]。王玉 (2017) 研究了中小型公司的激励体系，从物质财富、个人成长、工作环境三个层面提出了改善中小型公司激励问题的对策。

马玲 (2018) 认为阻碍我国很多企业发展问题的是激励缺乏有效性和针对性，主要体现在三个方面，一是绩效考核缺乏合理；二是反馈不及时；三是激励标准规范性差。刘诗玮等 (2018) 认为大多数企业存在缺乏监督、方式单一等问题，抑制了企业核心竞争力的提升。王娟 (2018) 分析了知识型员工的激励问题，通过问卷调查发现知识型员工与普通员工相比，存在激励措施差异、适用性差异。巩淞 (2018) 提出了民营企业的激励措施，包括完善顶层设计、进行合理绩效考核、优化组织氛围等。赵宏羽 (2017)

根据需求层次理论分析了企业 90 后员工的激励问题,根据 90 后知识性员工的需求结构,提出了利益激励优化方案、精神激励优化方案、学习发展优化方案。

在教育公司员工激励方面,林翊(2015)以福州 S 教育培训公司这所民办小型公司作为研究对象,运用问卷、访谈等方法对知识型员工的激励需求与实际激励满意程度进行调查研究。文章在分析员工激励方案存在的问题与成因的基础上,从完善薪酬福利体系、促进员工个人职业发展以及改善组织氛围等方面提出了对策建议。黄嘉顺(2020)认为薪酬激励是教育公司人力资源管理中不可或缺的内容,也是被企业容易忽视的层面,管理者应结合企业的实际和岗位的不同,提出优化和改进的方案,最大化体现薪酬激励的公平性与合理性。还有一些学者提出,完善薪酬保障机制,注重正负激励相结合,明确晋升通道和原则,重视职业规划是优化激励体系的有效途径。

1.3.3 国内外研究评述

综上,国外研究主要集中在激励方式、激励平台系统、激励要素和激励平衡等方面;国内研究主要集中在具体某一行业企业进行员工激励体系的设计和完善,缺乏员工激励体系框架的系统研究。此外,国内相关研究多数是针对实际企业进行调查总结,得出员工激励存在的问题和结论,缺乏国外经济和管理相关的激励理论研究的支撑,实际情况和理论联系不够紧密,员工激励方案较为宽泛和宏观,缺乏针对性和应用性。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

通过对员工激励的背景介绍、国内外研究现状和理论基础,分析 A 教育公司员工激励的现状。结合问卷调查,找出 A 教育公司员工激励存在的相关问题及成因。根据 A 教育公司的实际情况,制定 A 公司员工激励的设计方案与保障措施。

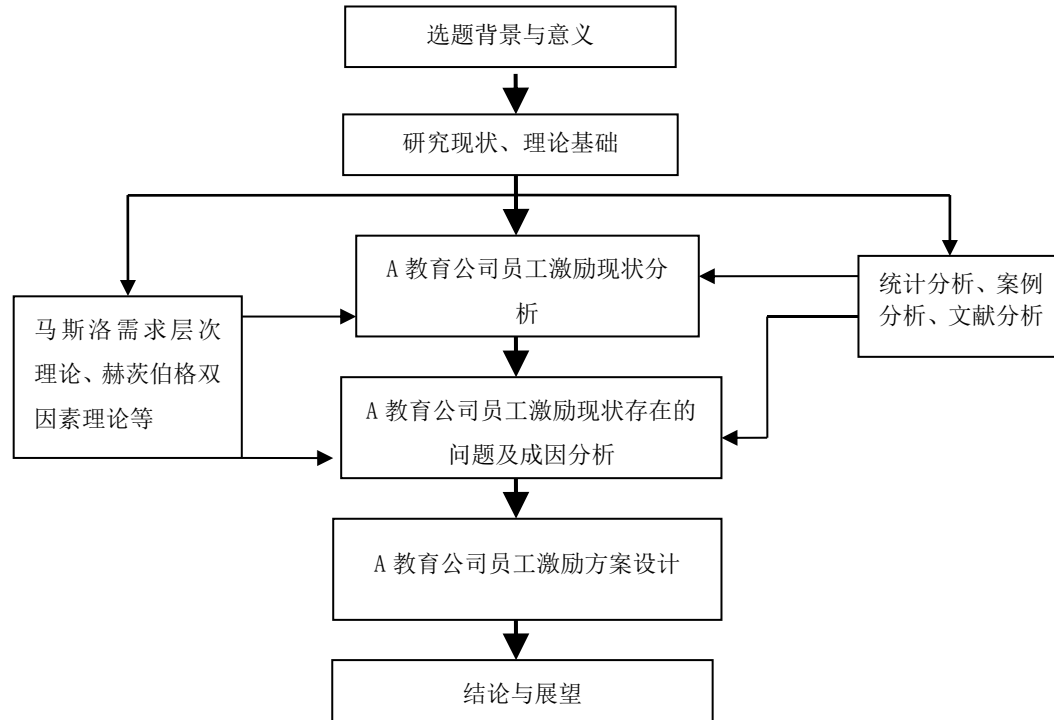


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是基于大量搜寻有关资料，并对资料核心内容和主要观点进行归纳、提炼的一种方法，该方法能够充分吸取和借鉴以往的研究成果。通过文献查阅的方式对国内外关于员工激励的相关研究内容进行总结归纳，通过详实丰富的理论资料为文章提供了理论支持。

(2) 案例研究法

任何行业都存在共性问题 and 个性问题，对于教育型企业而言，从广义的层面很难找出企业存在的具有典型性的员工激励问题，本文在理论分析的基础上，以 A 教育公司为例，扫描该公司员工激励存在的问题，最终提出了 A 教育公司员工激励的设计方案。

(3) 问卷调查法

根据本文的研究对象和内容，设计调查问卷，收回并整理出有效问卷，找出 A 教育公司激励体系存在亟待解决的问题，从中提炼出因所关系和解决方案。

(4) 访谈法

通过与 A 教育公司管理人员和普通员工的访谈与讨论,了解他们对现有激励体系的态度与评价,通过访谈、调查得到相关意见,对各评价指标进行赋值,这样得到的结果更契合 A 教育公司的实际状况。

第二章 概念界定和理论基础

2.1 激励相关概念

2.1.1 激励的界定

目前，学界对激励没有形成系统的、一致的界定。“激励”起初的定义较为单一，即持续的激发人的动机和内在潜力的过程，促进人们在良性刺激下不断为既定目标采取行动直至获得成就。自现代企业管理产生以后，“激励”被赋予了新的含义，更多体现管理学的特点，经过不断的演变和发展，“激励”在现代企业管理中的定义又有了新的延伸，主要是指：企业为调动员工工作的积极性和主动性，采取某种外部诱因来刺激员工，引发其斗志，为特定目标付出行动，从而达到组织的目标。企业管理的激励功能可以有效提升员工的工作绩效、提高他们的工作效能和热情。本文给予激励的定义为：通过某种外部的刺激，引导员工设立清晰合理的目标，充分调动其积极性和工作效能，朝着与企业共同的发展目标而奋斗。

科学有效的激励需要注意以下几个方面的原则：创造公平竞争的良好环境；注意把握好力度；奖罚分明；多种激励方式相结合，唯有此才能真正发挥激励的真正效用。

2.1.2 激励的意义

激励对员工和企业而言都能产生至关重要的意义。对于员工个人而言，激励能有效激发其潜力，激起其斗志，从而愿意主动获取达到目标的知识 and 能力，不断提升自身素养，在不断的成长过程中实现个人价值，获得更多的成就感和满足感。对于企业而言，激励能使员工的个人奋斗目标与企业发展目标逐渐趋于一致，使员工更好的为个人目标奋斗，为企业发展目标努力。同时还能帮助企业吸引优秀人才、留住已有人才，不断充实人才队伍，为企业的长足发展提供稳定的人才基础，形成核心竞争力，从而在激烈的市场竞争中能始终占有一席之地。

2.2 员工激励机制概述

2.2.1 员工激励机制的定义

员工激励机制是指组织采取各种有效手段满足或者限制员工的多种需求，对员工形

成一定的刺激或者约束，从而达到激发员工斗志、发展潜力、调动其工作主动性和积极性的目的，使其朝着组织的发展方向而奋斗，最终对组织发展产生一定积极意义的过程。具体来说，员工激励机制的运行包括五种因素的共同作用，一是诱导因素，比如各种奖励等；二是行为导向制度，即通过一定的刺激来引导员工的行为方式；三是行为幅度制度，主要是通过合理方式控制员工的行为强度、范围；四是行为时空的制度，即对员工行为的时间和范围进行控制；五是行为规划制度，即凝聚组织成员的价值观，为共同的发展目标而奋斗。

2.2.2 员工激励机制的类型

随着人才竞争的不断加剧，员工激励机制的类型在不断丰富，主要包括以下几种：一是物质激励，主要目的是满足员工日益增长的物质需求，具体方法是提升员工薪酬、发放奖金、提高生活福利等；二是精神激励，精神激励作为心理层面的一种无形激励方式，能够满足员工的精神需求，打造舒适和谐、欣欣向荣的工作环境。此外，来自上级领导的鼓励赞美也是精神激励的一种。同时，精神激励也可以通过物质手段来实现；三是负面激励，这种激励方式更多地通过批评、惩罚等方式来实现，当员工的行为违背了企业规章制度时，通过负面激励的方式督促其引以为戒，在批评惩罚中获得成长；四是工作激励，高难度的工作和具有挑战性的工作也是激发员工斗志的方法，当员工从事的工作任务略高于其工作能力时，大部分情况下能激发员工潜能，助其成长。

2.3 激励的相关理论

2.3.1 马斯洛需求层次理论

1943年，心理学家马斯洛提出了需求层次理论，该理论认为把人的基本需求分为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现。在现实条件下，当低层次需求满足后，人往往就会激发出高层次需求，而在不同条件下人的需求也是存在差异且发生变化的。根据需求层次理论，企业需要全面了解员工的真实需要和需求层次，进而通过针对性的激励措施迎合员工的需求，此举的目的也是更好的激励员工，使其最大限度的为企业做出贡献、提供服务。

马斯洛需求层次理论自出现以来，能够得到世界的一致认可，是因为该理论成果具

有普适性，符合不同类型企业员工的实际诉求。同样，马斯洛需求层次理论在教育类企业也得到广泛的应用。

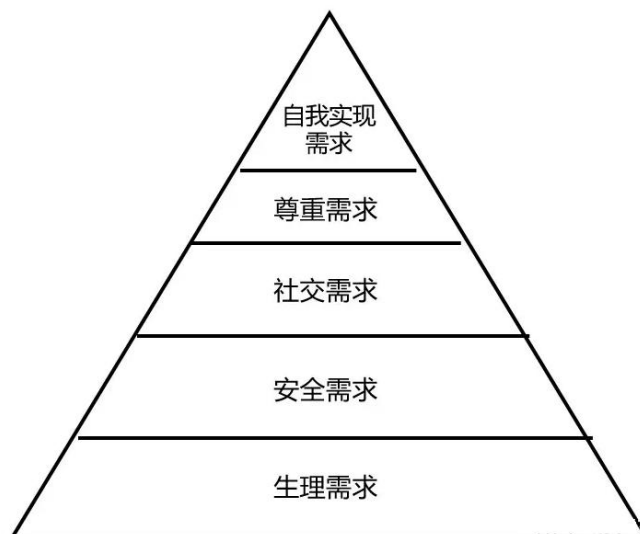


图 2.1 需求层次

2.3.2 赫茨伯格双因素理论

心理学家赫茨伯格(1959)在马斯洛理论的基础上提出了“双因素理论”，该理论也可以被称作为激励保健理论。该理论从激励因素、保健因素层面阐述了对员工积极性的影响。在激励因素方面，双因素理论不仅能够达到鼓舞员工的目的，对于提升员工的责任心与自信心具有显而易见的作用；而在保健因素方面，导致员工出现离职行为的主要因素主要是来自于不满情绪。双因素理论需要企业方兼顾平衡保健部分和激励部分，只有两者兼顾、有机结合，才能使员工对工作投入更大的热情。

第三章 A 教育公司员工激励现状、问题与原因分析

3.1 A 教育公司基本概况

3.1.1 公司概况及组织结构

A 教育公司位于河南省郑州市，是一家以学历提升、从业资格证培训、教育信息咨询为主营业务的中小型企业。公司经过多年的发展，业务不断拓展、规模不断扩大，如今在郑州市的成人教育培训领域具有一定的知名度。由于 A 教育公司一直秉承“学员第一，力求最好”的办学理念，使得该公司赢得了广大学员和合作机构的信任。

在组织架构形态方面，A 教育公司延续了直线职能制的模式。公司以总经理为最高领导者，围绕总经理构建了清晰简洁的组织架构，职能机构主要分为行政部、人力资源部、财务部、教务部、市场部，这确保了公司各项经营活动的有序开展，为参与市场竞争提供了坚实保障。整体上看，A 教育公司在几个发展阶段中适度地削弱了业务部门，职能部门数量有所增加，各部门的人员类型更加多元，这也体现了该公司多元化发展的经营目标。

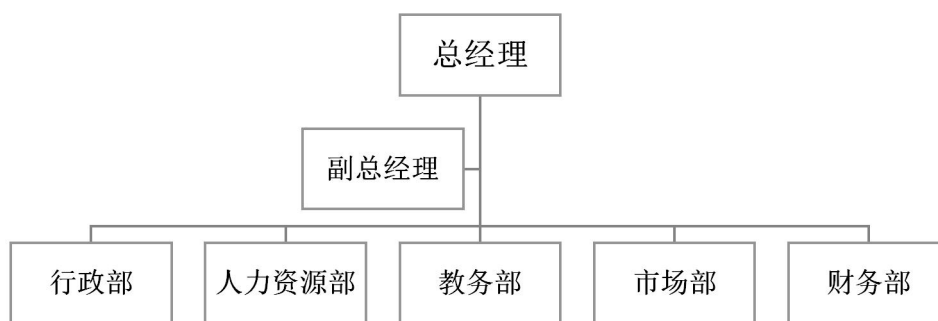


图 3.1 A 教育公司组织架构图

在企业规模方面，A 教育公司属于典型的中小型企业。和新东方、中公、好未来等大型教育公司相比，A 教育公司无论是在人员数量方面，还是组织架构方面，都具有中小型教育公司的典型特点。因此，具备高成长性、高收益性的 A 教育公司在员工激励方面既有其他公司的普遍性特征，也有自身的个性化特征，其薪酬体系对企业成长与发展也会产生深远的影响。

3.1.2 人力资源概况

截止2020年末，A教育公司的员工数量达到了150余人，员工的基本情况如表3-1所示。从表可知：A公司男员工数量为62人，占比为41.4%、女员工数量为88人，占比为58.6%；A公司中教师数量为132人，所占比重为88%，管理人员数量为18人，所占比重为12%；A公司员工中本科学历员工有111人，占比为74%、硕士及以上学历的员工有26人，占比为17.3%、高中/大专学历的员工有13人，占比为8.7%；A教育公司年龄在25岁以下的员工数量为66人，占比为44%、年龄在26-30岁的员工数量为45人，占比为30%、年龄在31-35岁的员工数量27人，占比为18%、年龄在36岁以上的员工数量为12人，占比为8%。

由此可以总结出A教育公司的员工构成主要是知识型，员工偏年轻化，整体学历比较高。A教育公司的员工具备知识型员工的特点，但是与此同时还具备一些知识型员工不具备的特点，比如流动性比较强。

表 3-1 A 教育公司的员工基本情况

		频率	百分比 (%)
性别	男	62	41.4
	女	88	58.6
职位性质	教师	132	88
	管理人员	18	12
学历	高中/大专	13	8.7
	本科	111	74
	硕士及以上	26	17.3
年龄	25 岁以下	66	44
	26-30 岁	45	30
	31-35 岁	27	18
	36 岁以上	12	8

3.2 基于问卷调查的 A 教育公司员工激励现状

3.2.1 调查过程

(1) 问卷调查

在进行问卷的编制时，应该遵循一些基本的原则，包括：确保问卷中的题目与研究的目的的一致；在设置问卷的题目时应该注意保护用户的隐私；使用的描述简单明了；问卷中的每个题目不能表达两个或者多个观点；应该避免题目表述的主观性；设置题目的选项时需要明确等。根据问卷编制的基本原则再结合A公司的特点、员工的特点，进行问卷的编制工作。

本次问卷调查的对象是A教育公司的员工，发放的问卷数量为100份，有效问卷数量为90份，问卷有效率为90%。之后将有效的问卷信息进行整理，录入到SPSS26.0软件当中，利用软件进行数据的分析。

(2) 访谈

访谈法是调查人员和被调查的对象通过面对面的沟通交流，来了解被调查对象和相关问题的一种方法。由于所要研究的内容、所调查的对象的差异，访谈法也有多种多样的形式，比如结构性访谈、非结构性访谈等，在具体的访谈过程中应该根据实际的需要做出选择。访谈法作为一种调查研究的方法，受到了众多调查者的喜爱。选择A公司中的一部分管理人员和一部分教师作为访谈的对象，根据访谈提纲对他们进行访谈，并将访谈的结果进行整理，最后对访谈得到的结果进行分析和研究。

3.2.2 调查结果

(1) 调查对象的基本情况

表 3-2 调查对象的基本情况

		频率	百分比 (%)
性别	男	41	45.6
	女	49	54.4
职位性质	教师	84	93.3
	管理人员	6	6.7
学历	高中/大专	6	6.7
	本科	71	78.9
	硕士及以上	13	14.4
年龄	25 岁以下	41	44.4
	26-30 岁	23	25.6
	31-35 岁	16	17.8
	36 岁以上	10	12.2

从表3-2中可以了解到调查对象的构成如下：男性员工数量为41人，占比45.6%；女性员工数量为49人，占比54.4%；教师数量为84人，占比93.3%；管理人员数量为6人，占比6.7%；高中/大专员工数量为6人，占比6.7%；本科员工数量为71人，占比78.9%；硕士及以上员工数量为13人，占比14.4%；25岁以下员工数量为41人，占比44.4%；26-30岁员工数量为23人，占比25.6%；31-35岁员工数量为16人，占比17.8%；36岁员工数量为10人，占比12.2%。

（2）测量指标的选择

本研究围绕A教育公司员工激励问题，在激励理论上分析出激励因素，之后根据激励因素，设计了员工对A教育公司现行激励方案的满意情况和A公司员工激励需求的调查问卷。本研究选择的激励因素可以分为薪酬福利、组织氛围、个人发展。其中薪酬福利包括薪酬制度、福利制度、绩效考核制度等；组织氛围包括：人际关系、企业文化等；个人发展包括培训、职业生涯规划、员工晋升等。在结合A公司实际发展情况的基础之上，本文所选择的测量指标有：薪酬制度、福利制度、绩效考核制度、人际关系、企业文化、培训、职业生涯规划、员工晋升。

（3）调查的结构与设计

为了充分了解A公司员工对于公司现行激励方案的满意情况和公司员工的激励需求情况，结合A公司员工的实际状况设计了调查问卷。问卷包括三个部分，第一部分是性别、年龄、学历、职位等基本信息；第二部分是员工对于公司现行激励方案的满意情况，包括员工对于公司的薪酬制度、福利制度、培训方式、人际关系、企业文化等方面的满意的情况；第三部分是公司员工的激励需求情况，包括员工对于薪酬制度、福利制度、培训方式、人际关系、企业文化等方面的需求情况。

（4）信效度分析

1) 信度分析

信度指的是调查研究之后所得结果可信度、稳定性的程度，能够反映出被调查对象的真实性。克隆巴赫alpha系数能够测量一个量表的内部一致性，是在上个世纪五十年代西方的一位学者提出的，克隆巴赫alpha系数在实际的调查研究中也经常被使用。一般而言，克隆巴赫alpha系数超过了0.7就能够说明量表有着较高的信度，是可以接受的，而如果克隆巴赫alpha系数在0.35以下就能够说明量表的信度偏低，需要拒绝。

表3-3和表3-4分别是A教育公司员工对激励方案满意度量表的克隆巴赫 Alpha系数和员工激励需求量表的克隆巴赫Alpha系数，由表可知两个的克隆巴赫 Alpha系数分别是0.719和0.821，说明两个量表的测量结果具有很高的可信度。

表 3-3 A 教育公司员工对激励方案满意度量表的克隆巴赫 Alpha 系数

可靠性统计	
克隆巴赫 Alpha	项数
.719	8

表 3-4 A 教育公司员工激励需求量表的克隆巴赫 Alpha 系数

可靠性统计	
克隆巴赫 Alpha	项数
.821	8

2) 效度分析

效度指的是所使用的测量手段、方式能够测出真正所想要测量的对象的程度。效度高说明测量的内容和要测量的目标的特征相符合的程度越高，说明结果越正确。在对量表的效度进行测量时，所使用的是KMO值和巴利特球状检验值。对A教育公司员工对激励方案满意度量表和A教育公司员工激励需求量表的KMO值和巴利特球状检验值进行计算之后得到的结果如下：

表3-5 A教育公司员工对激励方案满意度量表的KMO值和巴利特球状检验

KMO 取样適切性量数		0.623
	近似卡方	279.176
巴利特球状检验	自由度	56
	显著性	.000

表3-6 A教育公司员工激励需求量表的KMO值和巴利特球状检验

KMO 取样適切性量数		0.616
	近似卡方	175.812
巴利特球状检验	自由度	56
	显著性	.000

由表 3-5 和 3-6 可知：A 教育公司员工对于员工激励方案的满意度量表的 KMO 值是 0.623，巴利特球状检验的卡方值是 279.176， $p=0.000<0.005$ ，说明量表适合做因子分析；A 教育公司员工激励需求量表的 KMO 值是 0.616，巴利特球状检验的卡方值是

175.812, $p=0.000<0.005$, 说明量表适合做因子分析。同时, 也能够说明 A 教育公司员工对激励方案满意度量表和员工激励需求量表有着比较好的结构效度。另外, 本文在进行调查研究时参考了很多的资料, 而且调查的内容涉及调查对象的多个方面, 因此能够说明两份量表的内容效度也比较好。

(5) 问卷调查结果

表 3-7 员工激励满意度各项题目的均值和标准差

指标	题目	填写数	满意度 平均值	维度 均值	标准差
薪酬制度	第 1 题薪酬公平	90	2.45	2.53	.936
	第 2 题薪酬有竞争力	90	2.61		.942
福利制度	第 3 题福利具有特异性	90	2.81	2.795	.742
	第 4 题福利多	90	2.78		1.113
绩效考核制度	第 5 题绩效考核公平	90	2.23	2.48	1.153
	第 6 题绩效考核客观	90	2.76		1.219
人际关系	第 7 题与同级之间关系比较好	90	3.15	2.855	1.320
	第 8 题与上级之间关系好	90	2.56		1.023
企业文化	第 9 题有良好的企业文化	90	2.81	2.53	1.054
	第 10 题企业文化建设活动好	90	2.25		1.215
培训	第 11 题培训学习机会多	90	2.56	2.585	.916
	第 12 题培训方式合适	90	2.61		.657
职业生涯规划	第 13 题职业生涯规划完整	90	2.87	2.86	1.159
	第 14 题职业生涯规划帮助比较大	90	2.85		1.142
员工晋升	第 15 题员工有晋升空间	90	2.52	2.415	.365
	第 16 题晋升很公平	90	2.31		.684

通过对员工激励因素满意度的调查研究可以发现: 各个激励因素满意度的得分都小于 3 分, 这说明从总体上来看员工对于 A 公司的激励方案满意度比较低。

在对薪酬制度、福利制度、绩效考核制度、人际关系、企业文化、培训、职业生涯规划、员工晋升这八个激励因素的员工满意度进行调查可以得到每个因素的均值和标准差, 按照均值从小到大进行排列依次是: 员工晋升 (2.415)、绩效考核制度 (2.48)、

薪酬制度（2.53）、企业文化（2.53）、培训（2.585）、福利制度（2.795）、人际关系（2.855）、职业生涯规划（2.86）。分值越小，说明员工对于激励因素越不满意，由此可知最让 A 公司员工不满意的激励因素前五项分别为员工晋升、绩效考核制度、薪酬制度、企业文化、培训。

表 3-8 员工激励需求偏好情况各项题目的均值和标准差

指标	题目	填写数	需求度 平均值	维度 均值	标准差
薪酬制度	第 1 题薪酬公平	90	4.12	4.19	.834
	第 2 题薪酬有竞争力	90	4.26		.756
福利制度	第 3 题福利具有特异性	90	3.96	3.905	.796
	第 4 题福利多	90	3.85		1.003
绩效考核制度	第 5 题绩效考核公平	90	4.11	3.985	1.143
	第 6 题绩效考核客观	90	3.86		1.169
人际关系	第 7 题与同级之间关系比较好	90	3.15	2.855	0.320
	第 8 题与上级之间关系好	90	2.56		1.023
企业文化	第 9 题有良好的企业文化	90	3.95	3.79	1.554
	第 10 题企业文化建设活动好	90	3.63		1.635
培训	第 11 题培训学习机会多	90	3.52	3.415	.963
	第 12 题培训方式合适	90	3.31		.657
职业生涯规划	第 13 题职业生涯规划完整	90	3.61	3.62	1.014
	第 14 题职业生涯规划帮助比较大	90	3.63		1.142
员工晋升	第 15 题员工有晋升空间	90	3.84	3.98	.685
	第 16 题晋升很公平	90	4.12		.736

在对员工激励需求偏好进行调查研究之后可以了解到：员工对于各项激励因素的需求得分都超过了 3 分，说明从总体上来说员工对于各项激励因素都比较需要。在对薪酬制度、福利制度、绩效考核制度、人际关系、企业文化、培训、职业生涯规划、员工晋升这八个激励因素的员工需求度进行调查可以得到每个因素的均值和标准差，按照分值从大到小对这几个因素进行排列，如下：薪酬制度（4.19）、绩效考核制度（3.985）、

员工晋升（3.98）、福利制度（3.905）、企业文化（3.79）、职业生涯规划（3.62）、培训（3.415）、人际关系（2.855）。由此可知 A 教育公司员工最关心的激励因素中前五个是薪酬制度、绩效考核制度、员工晋升、福利制度、企业文化。总的来说 A 教育公司员工激励需求可以总结为：

首先，A 教育公司的员工有着比较强烈的物质方面的需要，他们迫切希望能够从工作当中获得比较好的薪酬、福利，同时也希望能够有比较好的绩效考核制度让他们能够公平公正地获得薪酬福利。

其次，A 教育公司的员工对于自己的个人成长非常关注，希望自己能够有更多的晋升机会，希望自己的晋升能够更加公平。

最后，A 教育公司的员工对于企业文化也十分关注，希望自己能够在比较好的企业文化当中工作。

（6）访谈调查结果

在对 5 名 A 教育公司的管理人员和 15 名教师进行访谈之后可以总结出 A 教育公司的员工激励方案实施的情况如下：

1)薪酬和福利

在访谈之后可以了解到 A 教育公司的员工对于公司的薪酬和福利机制满意度比较低，他们普遍表示“公司当前的薪酬福利机制不合理”。

A 教育公司的管理人员张先生表示：“公司的浮动薪酬设置很不合理，浮动薪酬的比例太少导致我们工作的时候没有热情。”

A 教育公司的教师李先生表示：“公司给所有教师的福利都是一样的，每个月都有固定的去团建的机会，但是我觉得对于我们这种三十五岁以上的人来说这种福利不如没有，下班了家里事情太多，哪有时间团建去。”

A 教育公司的教师王女士表示：“公司的基础薪酬很低，比不上同行，我有些羡慕同行的基础薪酬。”

2)绩效考核

在对 20 名 A 教育公司的管理人员和教师进行访谈之后可以发现：员工反映 A 教育公司的绩效管理存在一些问题。

A 教育公司的教师张女士表示：“公司的绩效考核没有一个客观的标准，每次考核都比较随意，经常引发员工的不满。”

A 教育公司的管理者王女士表示：“很多时候绩效考核就是走个流程，得到了什么

结果，这些考核的结果用到哪里我们都不知道。”

A 教育公司的教师姜先生表示：“我觉得公司的绩效考核不是很公平，我经常觉得结果和我想象中差距很大，在这样的公司中工作我感觉很不舒服。”

总的来说，当前 A 公司的绩效考核当中存在一些问题，主要表现在：绩效考核流于形式、绩效考核结果不够公平、绩效考核没有明确规定且较为随意。

3)员工培训

在对管理人员和教师进行访谈之后可以总结出当前员工普遍对培训不满意。被调查的员工反映当前 A 公司的员工培训存在“流于形式”、“时间安排不合理”“课程内容不适合”等问题。

A 教育公司的教师李先生表示：“在员工培训中学不到什么内容，去和不去没有什么两样。”

A 教育公司的管理人员王先生表示：“培训讲的内容和我的岗位所需要的知识差别太大了，去培训我感觉学不到什么东西。”

A 教育公司的教师李女士表示：“培训的时间太长了，非常不合理，不给人休息的时间，而且这个培训也学不到什么东西，不过公司也没有太强制我们都去，所以我很多培训都没有参加。”

4)职业生涯规划指导

员工对于职业生涯规划指导十分重视，这关系到员工的未来发展。在 20 名访谈对象当中，当被问到“您认为职业生涯规划重要吗？”这一问题时，18 名被访谈的对象认为职业生涯规划重要。而在对公司的职业生涯规划的情况进行调查后可以发现很多员工对于公司的职业生涯规划感到不满。

A 教育公司的老师李先生认为：“公司基本没有对我进行职业生涯规划。”

A 教育公司的管理人员王女士认为：“在公司我觉得我的职业生涯一眼可以望到头，感觉没有什么意思。”

5)人际关系

在对员工进行访谈之后可知：总体而言来说员工对于公司的平级之间的人际关系比较满意。被调查的 20 名员工中 80%的员工都表示自己在公司中有着比较好的人际关系，只有少部分的员工表示自己的人际关系不太好。其中 A 教育公司的教师李先生表示：“我和同事之间很少往来，因为觉得无法融入他们。”A 教育公司的管理者王女士表示：“我是公司中少有的女性管理者，所以一般都独来独往，很少和其他的同事交流，因为他们

交流的话题我不感兴趣。”

然而大部分的被访谈者都表示自己与上级之间的关系紧张。比如 A 教育公司的教师张先生表示：“我和领导很难进行沟通，因为我们的理念不一致。由于沟通很难，所以我们之间经常发生矛盾”

6)企业文化

被调查的人员中大多数认为 A 教育公司的企业文化建设比较差，存在种种问题。企业文化存在的问题在一定程度上降低了员工对于企业的满意度，不利于良好组织氛围的形成，使得一些员工消极懈怠的情绪时有发生。

A 教育公司的教师李女士表示：“公司的企业文化建设活动比较少，而且很多活动都没有什么意思，所以这种活动我一般是能不参加就不参加，不希望浪费自己的时间。”

A 教育公司的管理人员王先生表示：“公司的文化建设活动一般都没有明确的组织管理者，经常十分混乱，有时候我看到这么混乱会管一管，但是很多时候我也没时间管。”

7)员工晋升

据调查 A 教育公司的教师团体和管理者普遍对于公司的晋升机制满意度比较低，认为当前的晋升机制存在很多的问题。对访谈的记录进行整理之后可以了解到 A 教育公司的员工认为当前的晋升机制存在：晋升难度较大、晋升公平度比较低等问题。而在调查之后同时也可以了解到：A 教育公司的教师和管理者对于员工的晋升都非常重视。

3.3 A 教育公司员工激励存在的问题

3.3.1 薪酬福利体系不完善

一是简单化的固定薪酬体系。薪酬是公司员工最关心的事情，是对员工工作的直接回报。企业在建立薪酬体系时，需要充分考虑各种因素，比如员工的需求、行业的平均薪资水平等，这样才能够建立合理的薪酬体系。在员工的薪酬中，固定薪酬是基本的构成，A公司的固定薪酬体系如下：管理人员和教师都被分为了不同的等级，每个等级的基本工资不同。A公司设置的这种固定薪酬的体系过于简单，没有充分考虑员工学历、工龄等方面的差异，无法真正起到激励员工的作用。

二是不合理的浮动薪酬体系。浮动薪酬指的是员工的工资中浮动的那部分，与企业的绩效有着十分紧密的联系。A教育公司的浮动薪酬体系如下：管理人员的浮动薪酬是年终奖和考勤的相加，教师的浮动薪酬是课时费。当前A教育公司的浮动薪酬体系存在

的问题主要有：首先，浮动薪酬在员工获得的薪酬总额中所占的比重不合理，根据相关研究浮动薪酬在总薪酬中占比40%到60%，然而A教育公司的浮动薪酬在总薪酬当中的占比为30%，这一占比是十分不合理的，占比过低容易引发员工的不满。

三是构成浮动薪酬的要素比较简单。浮动薪酬包括很多的要素，主要有：绩效、股息、年终奖、津贴等。然而A教育公司所使用的浮动薪酬要素比较少，教师的浮动薪酬仅仅只有课时津贴，而公司的管理层浮动薪酬仅仅包括奖金这一项，奖金、津贴只能够在短时间之内激励员工，激励的作用十分有限。

四是浮动薪酬的发放比较随意。A公司在发放浮动薪酬的时候不够固定，而是较为随意，没有制定浮动薪酬的发放制度，很容易引发员工的不满。A公司教师的浮动薪酬根据课时费决定，而课时费用的计算是用纸质版的课时表，由于人工填写课时所以出错的几率比较高。另外，A公司的管理层的浮动薪酬是根据领导层的主观意识随意决定，而没有客观的、确切的依据。在A公司的员工浮动薪酬确定和发放时，都充满了随意性和不确定性，这也导致公司的浮动薪酬激励作用十分有限，无法充分激发员工的工作积极性。

五是普惠的福利政策不够合理。普惠性的福利政策主要指的是普遍惠及全体员工的福利，这种福利对员工的激励作用非常小。比如A公司会安排所有员工一起团建，这种团建活动A公司每个月会安排一次。但是由于这种福利是针对全体员工的，所以对于员工来说没有惊喜，激励作用也比较小。对于员工来说，在他们努力之后享受到的特别的福利会让他们更开心，而这种不论是否努力的员工都能够享受到福利可能会让员工产生消极的懈怠心理。

3.3.2 缺乏培训激励

人才都需要经过实践，在一次次实践的过程中人才才能够发展和成长起来。在企业当中，需要有一个健全的培训机制为企业培养人才，从而帮助企业获得更好的发展。同时，企业对其员工进行培训也能够帮助企业留住员工，利用培训的机会员工能够成长和发展起来从而能够对企业产生信赖感。诸多研究表明，世界范围内那些人才流动比较小、员工流失率比较低的企业一般都有着比较完善的培训体系，借助于员工培训的体系，员工能够发展和成长起来，从而能够更好地适应工作，在工作当中也能够获得更良好的表

现。

企业员工的培训主要指的是企业为了让员工获得工作所需要的知识和技能而为其提供的训练。成功的培训能够帮助员工更快地适应自己的工作，从而在工作中做出贡献。如果企业不重视对员工的培训，那么即使员工自身有十分强的能力在企业中也不能充分发挥。一个好的培训应该让员工知道自己应该为企业做些什么、应该怎样为企业做事。国外的人力资源管理方面的专家学者曾对员工培训的回报率进行过系统的研究，研究之后发现企业对员工的培训能够带来三十倍的回报。从短期来说，企业为员工安排的培训能够为企业带来效益，从长期来说则能够让企业的综合实力得到明显提升。还有一些学者甚至提出企业忽视了对员工的培训，将会导致企业破产。

A公司在制定培训体系时没有经过系统的调查和研究，导致其培训体系的激励作用十分有限，主要表现在以下的方面：制定的培训内容与员工的实际需求不符；没有建立明确的培训制度；培训计划的可持续性较弱；培训考核评估体系不健全；培训结果和员工的薪酬联系不大等。总的来说当前A公司的培训体系存在很多的问题，导致员工在培训时不够积极，对于培训体系的认同感非常低。

3.3.3 激励方式单一

当前A公司的员工激励存在的问题主要有：采用的激励方式不够多元、对员工的精神激励比较少。

首先是采用的员工激励方式不够多元化。A公司的员工激励主要包括两个部分：其一是给员工的薪酬；其二则是对员工进行奖惩，仅仅依靠当前的员工激励方式无法真正起到激励员工的作用。西方学者在系统地对员工激励进行研究之后提出了一个激励理论，即综合激励理论，按照这一理论企业激励员工能够采取晋升、奖惩、精神鼓励等多种手段，为了提高企业员工激励的效果应该采用多种手段相结合的方式。然而当前A公司的激励手段较为单一，也没有综合利用各种激励手段。长时间使用单一的激励手段，会让员工缺乏新鲜感，这些激励方式对于员工的吸引力也会持续降低。

其次，对员工的精神激励比较少。精神激励是对员工的一种内在激励，包括给予员工的工作绩效以一定奖励，为员工提供进一步学习提升自我价值的机会，制定灵活的工作时间，为员工做好职业生涯规划。精神激励是十分复杂的工作，对员工进行精神激励

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/287045045030006043>