

分类号 F203.9/1090  
U D C

密级 公开  
编号 10741



## MBA 学位论文

论文题目 基于工作特征模型的 T 市电车公司驾驶员  
工作激励优化研究

研究生姓名: 程凯茹

指导教师姓名、职称: 赵玉田 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024 年 5 月 31 日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 程颖茹 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 赵引田 签字日期： 2024年5月31日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 程颖茹 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 赵引田 签字日期： 2024年5月31日

# **Research on Optimization of Driver Job Motivation in T City Tram Company Based on Work Feature Model**

**Candidate : Cheng Kairu**

**Supervisor: Zhao Yutian**

## 摘 要

T 市电车公司是重要的公共交通服务提供商之一，满足市民的出行需求，促进城市的交通流畅。驾驶员作为电车公司重要组成人员，负责安全、稳定地驾驶电车，是电车公司运营的核心，确保乘客能够按时、舒适地到达目的地，直接关系到公司的运营效率、服务质量以及对城市的交通影响。驾驶员工作激励可以有效提升工作积极性和主动性，为公司和城市的交通系统的可持续发展贡献更多。

本文以 T 市电车公司驾驶员工作激励作为研究对象，采取文献研究法、问卷调查法、统计分析法等方法，了解该公司驾驶员激励的现状，剖析存在的问题并且提出优化的策略。首先，本文阐述了 T 市电车公司的概况、组织架构和驾驶员基本状况，并对该公司现有的物质激励、精神激励和工作激励进行具体的描述。其次，基于问卷调查法，发现该公司驾驶员工作激励存在问题，包括技能多样化程度较低，工作完整性不高，工作认同感较低，工作自主性受限制，任务反馈机制简单，导致驾驶员工作的不尽如人意，影响驾驶员工作积极性、满意度以及整体绩效水平。最后，基于工作特征模型，提出驾驶员工作激励优化对策，加强培训提高驾驶员任务技能多样性，实施成长激励；明确的工作标准和流程，提高工作完整性，实施责任激励；强调驾驶员的社会价值提高认同度，实施社会激励；创建更加灵活的工作环境，在合规的前提下保障驾驶员拥有更多自主权和决策权，实施环境激励；建立完善、客观和激励性的驾驶员的工作反馈机制，实施制度激励。

本研究基于工作特征模型的驾驶员工作激励的研究结果，可以提高驾驶员的工作满意度、认同感和工作绩效，进而促进 T 市电车公司整体运营的提升。优化驾驶员工作激励不仅关乎员工的个体发展，也对公司长期的可持续发展具有重要意义。

**关键词：**工作特征模型 公交驾驶员 工作激励 满意度

## Abstract

T City Tram Company is one of the important providers of public transportation services, meeting the travel needs of citizens and promoting smooth urban transportation. As an important component of the tram company, drivers are responsible for driving the tram safely and stably, which is the core of the tram company's operation. Ensuring that passengers can arrive at their destination on time and comfortably is directly related to the company's operational efficiency, service quality, and traffic impact on the city. Driver work incentives can effectively enhance work enthusiasm and initiative, and contribute more to the sustainable development of the company and city's transportation system.

This thesis takes the driver motivation of T City Tram Company as the research object, adopts methods such as literature research, questionnaire survey, descriptive statistical analysis, etc. to understand the current situation of driver motivation in the company, analyze the existing problems, and propose optimization strategies. Firstly, this thesis elaborates on the overview, organizational structure, and basic driver conditions of T City Tram Company, and provides a specific description of the company's existing material incentives, spiritual incentives, and work incentives. Secondly, based on the questionnaire survey method, it was found that there are problems with the job motivation of drivers in the company, including low diversity of skills, low job integrity, low job

identity, limited work autonomy, and a simple task feedback mechanism, which leads to unsatisfactory work for drivers, affecting their work enthusiasm, satisfaction, and overall performance level. Finally, based on the job characteristic model, propose optimization strategies for driver job motivation, strengthen training to improve the diversity of driver task skills, and implement growth incentives; Clear work standards and processes, improve work integrity, and implement responsibility incentives; Emphasize the social value of drivers and increase their recognition, implementing social incentives; Create a more flexible work environment, ensure drivers have more autonomy and decision-making power under the premise of compliance, and implement environmental incentives; Establish a comprehensive, objective, and motivating feedback mechanism for drivers, and implement institutional incentives.

The research results of this study on driver job motivation based on job feature models can improve driver job satisfaction, identification, and performance, thereby promoting the overall operation of T City Tram Company. Optimizing driver job incentives is not only related to the individual development of employees, but also of great significance for the long-term sustainable development of the company.

**Key words:** Job feature model; Bus driver; Work motivation; Satisfaction

# 目 录

<b>1 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究的背景、目的及研究意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究目的 .....	2
1.1.3 研究意义 .....	2
1.2 国内外研究现状 .....	3
1.2.1 国外研究现状 .....	3
1.2.2 国内研究现状 .....	6
1.2.3 文献述评 .....	10
1.3 研究方法 .....	10
1.3.1 文献研究法 .....	10
1.3.2 问卷调查法 .....	10
1.3.3 统计分析法 .....	11
1.4 研究内容及技术路线 .....	11
1.4.1 研究内容 .....	11
1.4.2 技术路线 .....	12
1.5 创新点 .....	14
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	<b>15</b>
2.1 概念界定 .....	15
2.1.1 公交驾驶员的概念界定 .....	15
2.1.2 激励的概念界定 .....	15
2.2 相关理论 .....	18
2.2.1 工作特征模型理论 .....	18
2.2.2 期望理论 .....	21
2.2.3 认知行为理论 .....	22
2.2.4 资源配置理论 .....	22
<b>3 T 市电车公司概况及驾驶员激励现状</b> .....	<b>24</b>

3.1 电车公司概况	24
3.1.1 公司的基本背景及发展情况	24
3.1.2 公司组织架构	24
3.1.3 驾驶员的基本状况	25
3.2 电车公司驾驶员激励现状	27
3.2.1 物质激励现状	27
3.2.2 精神激励现状	30
3.2.3 工作激励现状	32
<b>4T 市电车公司驾驶员激励调研及存在问题</b>	<b>34</b>
4.1 T 市电车公司驾驶员激励满意度问卷调查	34
4.1.1 调查问卷设计	34
4.1.2 样本选择及方法	34
4.1.3 问卷调查过程	35
4.1.4 信效度分析	35
4.1.5 调查结果分析	37
4.2 T 市电车公司驾驶员工作激励问卷调查	47
4.3 电车公司驾驶员工作激励存在的问题	47
4.3.1 技能多样化程度较低	47
4.3.2 工作完整性不高	49
4.3.3 对工作认同感较低	50
4.3.4 工作自主性受限制	52
4.3.5 任务反馈机制简单	53
<b>5 基于工作特征模型的驾驶员工作激励的优化</b>	<b>56</b>
5.1 优化的原则及思路	56
5.1.1 优化原则	56
5.1.2 优化思路	57
5.2 优化的具体策略与路径	58
5.2.1 提供培训机会，实行成长激励	58
5.2.2 提高工作完整性，实行责任激励	60



5.2.3 突出工作重要性, 实行社会激励 .....	62
5.2.4 增加工作自主性, 实行环境激励 .....	63
5.2.5 强化工作反馈性, 实行制度激励 .....	64
<b>6T 市电车公司驾驶员工作激励优化方案的实施与保障 .....</b>	<b>65</b>
6.1 工作激励优化方案实施的计划 .....	65
6.1.1 优化方案的宣传与学习 .....	65
6.1.2 优化方案的贯彻与落实 .....	65
6.1.3 优化方案的监督与反馈 .....	66
6.2 工作激励优化方案实施的保障 .....	67
6.2.1 文化保障 .....	67
6.2.2 制度保障 .....	67
6.2.3 组织保障 .....	68
6.2.4 经费保障 .....	69
6.3 工作激励优化方案的预期效果 .....	69
6.3.1 提升驾驶员工作热情 .....	69
6.3.2 提高驾驶员工作绩效 .....	70
6.3.3 优化组织氛围 .....	71
6.3.4 助推公司发展 .....	72
<b>7 结语 .....</b>	<b>73</b>
7.1 主要研究结论 .....	73
7.2 局限性与研究展望 .....	74
<b>参考文献 .....</b>	<b>75</b>
<b>附录一 《T 市电车公司驾驶员激励满意度调查》 .....</b>	<b>78</b>
<b>附录二 《T 市电车公司驾驶员工作激励调查》 .....</b>	<b>80</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>82</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究的背景、目的及研究意义

### 1.1.1 研究背景

在当前快速变革的社会大背景下，工作激励优化显得尤为重要且迫切。随着科技的不断进步和全球化的深入推进，企业面临着日益激烈的竞争环境，员工的积极性和创造力成为推动企业持续发展的关键因素。一个高效的工作激励机制能够激发员工的内在动力，提升工作效率，增强企业的凝聚力和竞争力。因此，优化工作激励已成为企业适应时代变化、实现可持续发展的必然选择。

T 市电车公司作为一家历史悠久的公共交通公司的下属公司，在当前的市场环境中也面临着诸多挑战。由于传统的管理体制和激励机制已无法适应现代企业的发展需求，导致员工工作积极性不高，服务质量下降，乘客满意度降低。近年来，公共交通部门受到政府和社会越来越多的重视，而公交运输具有公益性特点，从事公交驾驶的司机每天都处于精神高度紧张的工作状态之下，服务成本高，要求的服务质量也高，每日早出晚归，经常牺牲周末和节假日的家庭生活，虽然物质和精神上激励较多，但是缺乏相应的晋升机制等，使驾驶员仍承担着专业技术要求高、劳动强度大等压力和责任。工作激励很重要，但是当下公交公司驾驶员的工作激励仍然存在一定的问题。因工作激励不足，驾驶员的工作责任感、主动性和工作热情降低，也影响了驾驶员的服务意识和工作绩效，导致驾驶员的离职率越来越高，在工作中出现了不按时上下班、驾驶过程中服务不周到等疲乏的状态，因而带来的负面影响制约了公交的运营率。因此，电车公司的改革优化已迫在眉睫，必须通过优化工作激励机制来激发员工的潜能，提升企业的整体绩效。

本研究结合当前社会大背景以及 T 市电车公司驾驶员激励现状，深入分析电车公司驾驶员工作激励存在的问题，提出针对性的改进措施，进而提升驾驶员的工作积极性、创造力和团队协作能力，改进电车公司的服务质量，同时，本研究也将为其他类似企业提供有益的借鉴和参考，推动整个行业的健康发展。

### 1.1.2 研究目的

本文以 T 市电车公司公交驾驶员的工作激励为研究案例，基于问卷调查和分析，发现 T 市电车公司驾驶员工作激励存在的问题，为驾驶员提出工作激励优化方案。研究目的如下：

(1) 通过调查问卷等方式，分析 T 市电车公司的公交驾驶员工作激励现状和存在的问题，这些问题包括过度重视驾驶技能、缺乏新兴技术培训、工作任务过于基本化、工作认同度低、工作吸引力不足、工作自主性受限制以及任务反馈机制简单，因此导致驾驶员工作的不尽如人意，影响驾驶员工作积极性、满意度以及整体绩效水平。

(2) 基于工作特征模型，从工作特征模型五个维度优化驾驶员工作激励对策，加强培训提高驾驶员任务技能多样性，全面而明确的工作标准和流程提高工作完整性，强调驾驶员的社会价值提高认同度，创建更加灵活的工作环境，在合规的前提下保障驾驶员拥有更多自主权和决策权，建立完善的驾驶员的工作反馈机制。

(3) 通过上述优化方案，旨在提高 T 市电车公司公交驾驶员的工作积极性、工作热情和责任感，提高驾驶员的工作效率和服务质量，实现公司的长远发展和品牌形象的塑造。

### 1.1.3 研究意义

企业工作激励需要其从自身管理思想和实际发展状态入手，并能因地制宜地做出激励机制的调整。实践证明，如果管理者能够从符合企业的实际情况处着手，应用激励理论与模型，对员工的激励效果会很显著，继而使企业获得优秀的业绩。所以，本文的研究意义分为理论意义和现实意义：

#### (1) 理论意义

理论意义包括三个方面：一是通过工作特征模型的应用，深入挖掘了驾驶员的工作特征，包括任务技能多样性、工作完整性、社会价值认同度等方面，提出了更为全面、可操作性更强的激励对策，为企业管理者提供了新的理论思路。二是明确了电车公司驾驶员工作激励存在的问题和不足之处，为行业管理者提供了

更为差异性的管理策略，满足不同驾驶员在激励方面的差异需求，为个性化实施差异性管理策略提供了依据。三是提出了一个全面性激励理论，将物质激励、精神激励和工作激励结合起来，强调了这些方面相互关联、相互影响，为行业管理者提供了一个更全面的激励框架，有助于制定更为综合、灵活的激励计划，满足不同驾驶员个体差异的需求。

## （2）现实意义

现实意义包括三个方面：一是优化 T 市电车公司驾驶员的工作激励机制，提高驾驶员的工作满意度和认同感，提升驾驶员的工作效能，确保他们能够更安全、更稳定地驾驶公交车，从而提高公司整体的运营效率。二是优化驾驶员工作激励不仅关系到员工的个体发展，更直接关系到公司的长期可持续发展，满意度提高的驾驶员更有可能长期从事这一职业，为公司保持稳定的人才队伍，提高运营效率，为公司长期发展奠定基础，同时可以为 T 市公交公司的其他分公司以及其他城市的公交公司驾驶员激励提供参考。三是提高驾驶员的社会价值认同度，本研究有助于提升公共交通服务的整体形象，对于 T 市的城市形象、居民出行体验有积极的社会影响，为城市的交通系统和公共服务水平的提升做出贡献。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

#### 1. 工作激励的研究现状

在工作激励研究方面，彼得·德鲁克（1999）在其研究中指出，企业在构建和实施员工激励机制时，应遵循一系列逻辑严谨的步骤。首要之务在于深入剖析员工的工作实力，这包括对其技能、经验以及潜在能力的全面评估。在此基础上，企业需根据员工的个体差异和专长，为其安排合适的岗位，确保能够最大化地发挥每个员工的才能和潜力。进而，企业应秉持合作的态度，以平等的视角与员工互动，构建一种相互尊重、共同成长的伙伴关系。最后，企业应当为员工提供富有挑战性的工作，以激发其创新精神和进取心，促进个人与组织的共同发展。彼得（2001）在《未来政府的治理模式》一书中，着重强调了基层政府工作人员在保障政府高效运作中的核心作用。他提出，为有效激励基层行政人员，应积极推

动其参与管理过程,这不仅能够增强员工的归属感和责任感,还有助于提升政府的决策质量和执行效率。Vitginie Fores (2009) 则主张通过内在激励来激发员工的工作积极性。她认为,过分强调绩效工资可能导致员工过于关注短期利益,而忽视长期发展和个人成长。因此,她提倡通过提供有意义的工作、给予充分的自主权以及营造积极的组织文化等方式,来激发员工的内在动力。Kirsten Bregm (2009) 则关注了薪酬和奖金在激励机制中的公平性问题。她认为,为确保公平,管理者应确保薪酬和奖金标准的一致性。然而,在实际操作中,由于员工的个体差异和贡献不同,往往需要通过薪资的个性化来实现激励效果。因此,管理者需要在保持公平性的前提下,灵活运用薪酬和奖金制度,以满足不同员工的需求和期望。鲍勃·纳尔逊(2022)认为有效的激励需要以员工的工作作为出发点,进而提出通过提高工作的灵活性、为员工设立正确的目标、给予员工决策权,给员工一个心理暗示,促使员工秒回一个愿景,让员工愿意制定计划并采取行动来获得更好的结果。

## 2. 工作特征模型的研究现状

哈佛大学教授理查德·哈克曼(Richard Hackman)和伊利诺依大学教授格雷·奥尔德汉姆(Greg Oldham)在特纳和劳伦斯必备任务特性理论的基础上,经过了大量的问卷调查,于1976年提出了工作特征模型(Job Characteristics Model, JCM),旨在解释工作设计对员工工作态度、满意度和绩效的影响,其工作特征模型描述的有效工作设计原理可以从两个方面用于实际,一是按照工作丰富化的原则对组织中新设置的工作岗位进行设计;二是对缺乏激励因素和满意感较低的工作进行重新设计,即工作再设计(Job redesign)。哈克曼和奥尔德汉姆认为,员工的工作特征会直接影响其工作态度,进而影响工作满意度,最终导致工作效率下降。

该模型将工作特征划分为五个维度,每个维度代表着工作环境中的不同方面,对员工的心理状态和工作结果产生影响。技能多样性指的是员工在工作中使用不同技能和知识的程度。当工作任务需要员工运用多种技能和知识时,技能多样性就会较高。这种多样性能够提供挑战性和刺激性,激发员工的兴趣和动力。工作完整性指的是员工完成工作任务所感受到的整体性和完整性程度。当工作任务具有明确的开始和结束,并且能够呈现出一个完整的产品或结果时,工作完整性就

会较高。这种完整性能够增强员工对工作的认同感和成就感。工作重要性表示员工认为自己的工作对组织、他人或社会的影响程度。当员工感知到自己的工作对他人或组织有重要意义时，工作重要性就会较高。这种认知能够增强员工的责任感和自豪感。工作自主性指的是员工在工作中拥有自主决策和控制权的程度。当员工具有在工作中自主安排任务、制定决策和控制工作流程的能力时，工作自主性就会较高。这种自主性能够增强员工的投入度和工作满意度。反馈性表示员工在工作中能够获得关于工作表现的及时反馈和评价的程度。当员工能够清楚地了解自己的工作表现，并得到相关反馈时，反馈性就会较高。这种反馈能够促进员工的学习和成长，增强其工作动机和表现。

工作特征模型是一种用于研究工作环境对个体内在动机、工作满意度和工作绩效的影响的理论框架。该模型假设核心工作特征（例如任务多样性、任务完整性、任务重要性、任务反馈和任务自主性）是自变量，个人内在动机、工作满意度和工作绩效是因变量，而关键心理状态和成长需要则被视为中间变量和调节变量。Billx 对工作特征模型的相关研究进行了回顾，发现核心工作特征与个人内在动机和工作结果呈正相关的假设得到了广泛支持，但关键心理状态和成长需要作为中间变量和调节变量的假设缺乏相关研究支持。然而，对这些变量的研究仍然具有重要意义。John、Nancy 和 Gant 通过多元回归方法对团队类型、工作特征和工作结果之间的关系进行了研究，发现团队类型与技能多样性、任务完整性和反馈之间存在显著负相关，而工作特征则作为团队类型与工作满意度之间的调节变量。Janssen 等人在哈克曼等人的研究基础上提出了广义工作特征的架构，包括工作内容、工作条件、社会和劳动关系以及雇佣条件。他们指出，工作特征模型中的核心工作特征仅是工作内容的一部分，强调任务环境对内在动机的影响，并认为 5 种核心工作特性对内在工作动机具有显著的预测作用。Thatcher 等人以从业人员为研究对象，发现自主性和多样性与内在动机呈显著正相关，但并未发现任务完整性、重要性和反馈与内在动机之间存在显著关系。Darrell Carpenter 对 72 名美国 IT 专业人员应用工作特征模型进行了激励诊断，结果显示任务多样性、任务同一性和任务自主性与工作绩效呈正相关。Blanz（2017）对 734 名德国社会工作人员进行了研究，评估了工作满意度和激励潜力模型的核心变量之间的关系，结果显示所有模型变量与工作满意度呈正相关。综上所述，对工作特征

模型的研究涉及到对核心工作特征、个人心理状态和工作结果之间关系的探究，以及对该模型在不同领域和人群中的适用性和效果的评估。

国外对于工作特征模型激励的研究中，工作特征模型被应用到众多国外企业和公共部门的激励诊断中。Charles 进行了一项现场实验研究，他选取同一公司的两个部门分别作为实验组和内部控制组，然后在另一家公司选取与控制组相同的部门作为外部控制组。结果发现实验组与内部控制组只在自主性上差异不显著，与外部控制组只在自主性和任务多样性上差异不显著，实验组的各关键心理状态和工作重要性显著提高。根据模型设计的工作再设计对员工的满意度，尤其是内在工作动机和成长需要都产生了积极的影响。

## 1.2.2 国内研究现状

### 1. 工作激励的研究现状

滕修攀（2023）通过采用某省公安机关 42174 例有效调查数据，开展公安民警激励因素分析发现，阻碍工作积极性的因素有工资低与福利差、工作太多干不完、执法环境差等；激励工作干劲最重要的因素是福利待遇的提高、考评机制科学合理、职务的晋升、群众的赞誉和满意等；个人职务晋升的最重要决定因素是个人能力和业绩、领导认可等；表彰奖励最主要的问题首先是力度不够，其次是名实不副等。张钰（2021）认为在高校外事管理工作中，对于工作人员心理的需求，需要采取相应的方式方法，激发他们的工作动机，从而提出了通过岗位设置激励、岗位机会激励以及物质与精神的奖励来进行工作激励，以提高工作的积极性和主动性。刘利军、岳熠等（2020）认为临床试验是生物医药产业发展的重要环节，医疗机构应从“临床试验平台完善、专职管理人员配备、研究团队业务水平提升、绩效激励机制保障”这四个方面的调动和保护临床试验机构从业人员的积极性，促进临床试验机构良好运转。

### 2. 工作激励优化的研究现状

工作激励优化的研究在学术界及实务界均受到广泛关注。当前，众多学者通过不同的研究方法视角，对各类组织的工作激励机制进行了深入探讨。周静娴（2023）以 D 区基层政府编外人员为研究对象，采用调查问卷和访谈法，对工作激励机制及其存在的问题进行了深入分析。研究发现，由于身份差异，基层政

府编外人员在福利待遇、绩效考核、培训以及晋升渠道等方面常遭受忽视，这严重打击了他们的工作积极性，进而影响了基层政府的整体工作效能。研究进一步指出，个人薪酬、个人发展、人际关系、工作氛围以及工作安全感是编外人员最为关注的因素。基于这些发现，周静娴提出了一系列优化建议，包括树立“以人为本”、平等民主的激励思想，完善薪酬体系，营造激励环境，确立正负激励相结合的管理机制，建立系统化的激励体系，完善内部管理制度，以及强化激励执行等。赵海涛等（2017）则聚焦于高校辅导员的工作激励机制问题。他们指出，辅导员面临着激励性工资收入偏低、身份定位认同缺乏、考评机制与工作实际不匹配以及队伍稳定性不足等问题。针对这些问题，他们提出了提高认同度、准确把握工作定位，构建公平收入机制以满足个体需求，优化考核体系以及确保队伍稳定等优化路径。徐一平（2021）通过问卷调查的方式，对宁波姜山镇村干部的工作激励情况进行了调查。研究发现，村干部在工作激励方面面临退休保障体制不足、薪酬待遇不完善以及晋升渠道较少等困境，这导致他们的工作创新性和主动性不强。基于此，徐一平提出了加强村干部工作激励的建议，包括理顺干部权责关系，提升乡村资本治理能力，制定有效的晋升考核制度，以及提高监督约束制度的有效性。廖毓郁（2020）以 P 发电公司的 90 后新生代员工为研究对象，分析了该公司工作激励存在的问题。研究发现，工作内容缺乏变化、技能使用单一、工作任务繁冗、工作自主权低以及挑战性不足等问题较为突出。为激发这些员工的潜力并为公司发展做出贡献，廖毓郁提出了个人需要与企业目标统一、个性化与人性化激励相结合、物质与精神激励相结合的基本原则，并提出了改进对策，如提升工作价值意义、强化责任感以及确保有效的工作反馈。当前关于工作激励优化的研究呈现多元化和深入化的趋势，不同学者针对不同对象和问题，提出了相应的优化策略和建议，为实际工作提供了有益的参考和借鉴。然而，如何将这些理论成果有效转化为实际行动，仍是一个值得进一步探讨的问题。

### 3. 关于工作特征模型的研究现状

国内学者在中国社会背景下进行了关于工作特征模型的研究。张一驰和刘鹏（2005）等人以国内某综合通信公司各分公司的员工为研究样本，把工作特征作为研究自变量，把工作满意度和对的组织承诺和离职意向作为研究的因变量，并结合我国环境条件下，Hackman 和 Oldham 的测量值被恰当地修改。研究发现，



工作特征会显著地影响到员工的工作满意度、组织承诺以及离职意愿。余君(2006)在其问卷调查研究中,针对基层公务员的工作特征进行了深入的数据收集与分析。他提炼出八个关键评估指标,即学习成长、工作反馈性、工作自主性、技能复杂性、工作重要性、工作和社会交往、任务明确性以及工作完整性,用以全面描述基层公务员的工作特性,这些工作特征与基层公务员的工作满意度和工作绩效之间存在显著的正相关关系,不仅揭示了工作特征对公务员工作态度和业绩的重要影响,也为提升公务员工作积极性和效率提供了理论支持。张博然(2009)则聚焦于制造业企业及沈阳市行业前 50 强企业员工的工作满意度和组织承诺之间的内在联系。提出员工的工作满意度和组织承诺受到多方面因素的共同作用。其中,工作的完整性、重要性、回馈性和多样性等特征对于员工的工作满意度具有显著影响。这些工作特征能够激发员工对工作的热情和投入,进而产生较高的工作满意度。同时,满意的工作状态也会促使员工形成对组织的承诺,增强其对组织的归属感和忠诚度。张博然的研究不仅深化了我们对员工工作满意度和组织承诺之间关系的理解,也为企业在实际管理中如何通过优化工作特征来提升员工的工作满意度和组织承诺提供了有益的启示。这些研究成果对于提高员工工作效率、增强组织凝聚力和竞争力具有重要的理论和实践意义。

国内关于工作特征模型激励的也有相关研究,工作特征模型对员工激励、工作绩效、工作满意度等各个层面的影响日益受到关注。周红云(2012)利用工作满意度作为中介变量,选取 10 个省(市)的 368 位公务员作为调查样本,试图找到工作特征和组织公民行为的关系。研究结果表明,除自主性外,各工作特征维度均对组织公民行为具有显著的积极作用。王忠(2014)通过对公司 233 名知识型员工的个人创造力分析,不同工作特征维度对员工的个人创造力都有显著的正面作用。其中,技能多样性和工作自主性两个维度对创造性人格和创造性绩效具有非常明显的正向调节效果。柴杰坤(2019)将工作特征模型运用到国内建筑企业人力资源激励当中,发现能激励建筑企业员工的积极性,促进我国建筑企业高效发展。

关于工作特征模型在不同行业中的工作动机与工作设计的研究日,罗茜(2012)对 400 位大学教师进行了工作特征与工作满意的调查,并发现高效教师的工作特征会对工作满意度有显著正相关关系。林舜旺(2013)等从工作特征模

型角度出发,研究工作特征模型在不同行业中的工作动机与工作设计,应用数学建模的方法进行了分析,从而为其他研究人员提供了相应的激励措施。张芳芳(2014)的研究表明基于工作特征模型能设计提高员工创造力的方法。

#### 4. 关于对公交驾驶员激励的研究现状

国内学者也有较多对于公交驾驶员激励方面的相关研究。董丽华(2020)通过识别 D 公司公交驾驶员的激励体系建设存在的问题,借助岗位职责分析、公交驾驶员实际需求分析和大环境分析,对公司公交驾驶员从外在、内在激励体系两方面进行再优化,外在激励优化包括薪酬、福利保障和工作环境的优化,内在激励优化包括增强管理沟通、注重工作感受、拓宽成长平台。彭琳雅(2020)通过对比调查激励因素的激励强度与现行激励效果满意度,深入剖析了影响驾驶员工作效率低下与流失率高的潜在因素。她依据委托代理理论中的激励与约束原则,明确提出了对 XB 公交驾驶员薪酬激励机制的改进目标及指导原则。具体而言,她建议从月度(短期)激励、月度(短期)考核、年度(长期)激励、福利激励以及非物质激励等多个维度构建和完善 XB 公交的薪酬激励机制。这一系列的改进举措旨在通过精细化、系统化的薪酬管理,激发驾驶员的工作积极性,进而提升工作效率并降低流失率。叶霖珠(2019)则通过访谈和问卷调查的方法,强调了薪酬在员工激励中的核心作用,指出在不损害公司正常运营的前提下,公司应充分关注并尽可能满足员工的多样化需求。通过实施弹性福利政策以及构建科学合理的薪酬制度,公司可以有效地激发员工的工作热情,提高员工满意度和忠诚度,进而推动公司的整体绩效提升。叶霖珠的研究不仅深化了我们对薪酬激励机制的理解,也为企业在实践中优化薪酬管理提供了有益的参考。赵明军(2020)对北京公交集团内部分公交驾驶员进行问卷调查,通过数据分析发现,组织公平感、服务型领导以及驾驶员的工作惬意感均会对其绩效水平产生显著正向影响,且在相互控制彼此的影响后,各自依然能够显著正向促进其绩效水平的提升从而达到激励的效果。张金恒(2021)以常州公交公司为研究对象,对常州公交公司 800 名驾驶员进行问卷调查,以双因素理论为基础,研究发现常州公交公司驾驶员激励机制在薪酬福利、工作环境、精神激励、绩效考核、教育培训等方面都存在不足之处,提出从建立培训激励体系、完善薪酬制度、驾驶员精神激励奖评、加强绩效考核管理等四个方面来优化常州公交公司驾驶员的激励方案。

### 1.2.3 文献述评

综上所述,国内外关于激励的研究,贡献主要有多种理论,比如一些研究关注员工工作实力与激励机制的关系、工作特征模型理论,这些理论为企业提供了思考员工激励的基础;一些研究关注团队类型、组织文化对激励的影响,强调了组织层面的激励因素对员工的工作满意度和绩效产生的重要性;一些研究强调激励中的公平和公正性,认为员工对薪酬、福利和奖励的感知直接影响其激励效果,这对于维护组织内部的和谐关系至关重要。但是,也存在一点局限性,国内外对于基于工作特征模型的工作激励的研究多数是以中小企业、民营企业和机关事业单位为主,关于公交司机的研究较少。本研究基于工作特征模型,从技能多样性、工作完整性、工作重要性、工作自主性和任务反馈性五个方面,这对电车公司驾驶员工作激励进行研究,以期弥补前辈学者的不足。

## 1.3 研究方法

### 1.3.1 文献研究法

本文利用文献研究法,通过知网、万方等学术数据库,获取有关工作特征模型、激励理论、驾驶员激励和相关领域的研究文献,针对这些文献进行综述和分析,从而掌握当前工作特征模型理论应用与研究现状,以期能够为本文研究提供支持。

### 1.3.2 问卷调查法

本文采用问卷调查法,基于工作特征模型的五个维度,事先设计好的关于 T 市电车公司驾驶员激励方面的调查问卷,在征询导师的关于问卷具体内容后,确定发放数量,在公交驾驶员休息中途或者在一线驾驶员开展教育培训学习时进行填表调查,并及时回收调查问卷。对收回的调查问卷进行筛选,对有效的调查问卷进行深入的分析,作为第一手资料和数据支撑,了解驾驶员对现行激励满意度的现状,发现公司对驾驶员的工作激励其存在的问题。

### 1.3.3 统计分析法

论文在进行问卷调查和分析时,针对获得的数据进行 SPSS 分析,该方法可以统计问卷调查的合理性、相关性,同时针对调查结果进行定量分析,从而可以更好地研究 T 市电车公司驾驶员工作激励满意度和存在问题,进一步提出解决对策,旨在提升 T 市电车公司驾驶员工作激励水平。

## 1.4 研究内容及技术路线

### 1.4.1 研究内容

本研究主要是在借鉴国内外激励理论研究和实践,通过问卷调查等方法,运用工作特征模型五维度分析 T 市电车公司驾驶员的现有的工作激励体系存在的问题,提出适合本公司驾驶员的的激励对策和改进建议。本论文主要由以下七部分组成:

第一部分是绪论。主要对文章的研究背景、目的及研究意义,国内外研究现状、研究方法、研究的内容及技术路线和创新点做简单的介绍。

第二部分是相关概念与理论基础。主要是对公交驾驶员和激励的相关概念、以及相关理论等进行介绍,其中主要对工作特征模型的定义和五个维度等进行阐述,并介绍现有的双因素理论、认知行为理论、资源配置理论。

第三部分是 T 市电车公司概况及驾驶员激励现状。首先是对电车公司的基本背景、发展情况及公司的组织架构、驾驶员基本状况进行介绍,并通过查阅相关文件、走访等方式从物质激励、精神激励和工作激励三个方面了解电车公司驾驶员激励现状。

第四部分是对 T 市电车公司驾驶员进行激励调查并发现工作激励存在的问题。首先是对驾驶员进行满意度调查,并描述样本的人口统计学特征,得出驾驶员在物质激励和精神激励方面比较满意、在工作激励方面较不满意的结论;其次基于工作特征模型的五个维度设计问卷,了解在驾驶员的工作激励中存在的主要问题,并从工作特征模型五维度(技能多样性、工作完整性、工作重要性、工作自主性和任务反馈性)详细说明驾驶员工作激励存在的问题。

第五部分是基于工作特征模型，对驾驶员的工作激励进行优化。包括优化的原则及思路，以及基于工作特征模型五维度的优化的具体策略与路径。

第六部分是 T 市电车公司驾驶员工作激励优化方案的实施与保障，包括激励优化方案实施的计划、激励优化方案实施的保障和激励优化方案的预期效果。

第七部分是总结部分，对主要研究结论、不足和局限性与研究展望进行了说明。

#### **1.4.2 技术路线**

本文的技术路线如图 1.1 所示。

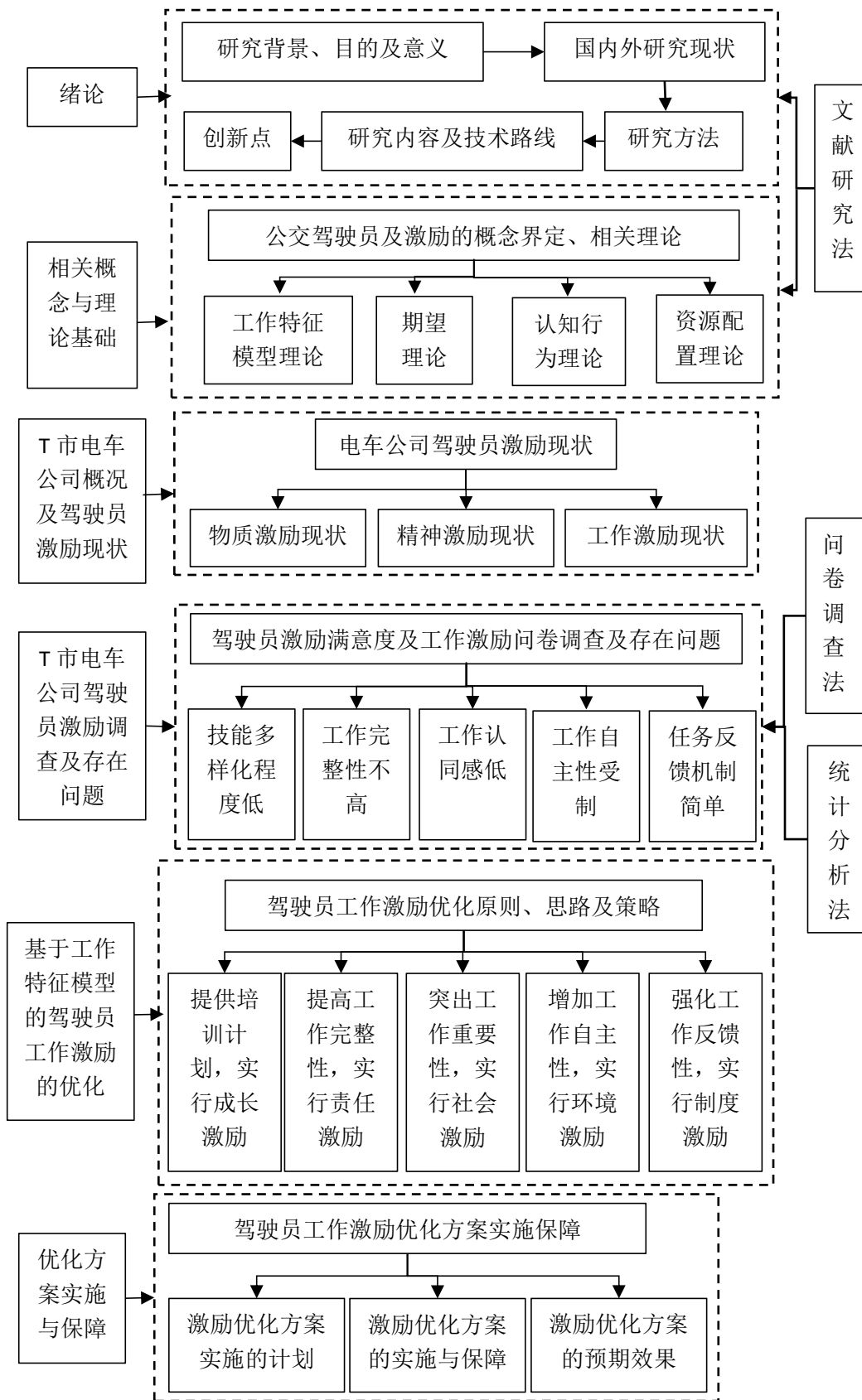


图 1.1 技术路线

## 1.5 创新点

本文的创新之处在于：

拓展了研究对象。国内外关于工作特征模型或工作激励的研究对象基本上是民营企业或者机关事业单位，研究对象范围比较窄，而本文研究的对象为国有企业的公交驾驶员这个特殊群体。

在研究的过程中，积极运用了国内外已经研究过工作特征模型理论基础和工作激励研究的一些成果，同时结合 T 市的经济、环境等外部因素以及企业内部因素，因地制宜提出相应激励优化对策。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 公交驾驶员的概念界定

公交驾驶员是一类专业从业者，其主要职责是负责操作公共汽车，提供城市或地区内的公共交通服务。这一职业群体在城市交通系统中扮演着至关重要的角色，直接参与并影响着大量市民的日常出行。从学术角度而言，公交驾驶员所需的技能和职责涵盖了多个领域，包括但不限于交通运输管理、车辆操控技能、服务乘客、紧急情况处理等方面：①公交驾驶员需要具备卓越的车辆操控技能，以确保公共汽车在不同路况和交通环境中的安全行驶。这包括对车辆动力系统、制动系统、悬挂系统等机械结构的深入了解，以及在复杂交通情境下的决策和操作能力；②公交驾驶员还需要具备对城市交通规则和法规的深刻理解，以确保公共汽车在运营过程中遵守相关法规，保障道路交通安全和有序。这涉及到对交通信号、道路标志、乘客安全等方面的高度警觉和合规操作；③另外，服务乘客是公交驾驶员工作中至关重要的一环。他们需要有效沟通，提供友好、高效的客户服务，确保乘客的安全和舒适。这要求驾驶员具备应对不同乘客需求和处理紧急情况的能力；④公交驾驶员还可能面对突发状况，例如交通事故、车辆故障、有突发疾病的病人等，因此他们需要具备基本的急救和应急处理技能。这包括对车辆紧急状况的应变能力，以及在紧急情况下为乘客提供安全疏散和援助等。

公交驾驶员的概念涵盖了交通管理、车辆技术、客户服务和紧急情况处理等多个方面的综合素养，以适应和胜任城市公共交通系统的复杂运营环境。

#### 2.1.2 激励的概念界定

激励是指通过激发个体内在动机或外在动机，促使其采取特定行为或达成特定目标的过程。在行为科学和组织行为学领域，激励是一种驱动行为的力量，可以通过内在动机（如个体的兴趣、需求、价值观等）或外在动机（如奖励、惩罚、认可等）来产生影响。激励的目的是增强个体的动机、改变其行为方式，并最终



实现个体与企业目标的一致性。内在动机是指个体内在于自身的动力和愿望，例如自我成长、成就感和认可等，而外在动机则是来自外部的奖励或惩罚，如薪酬、奖金、表彰等。激励可以通过激发内在动机或外在动机来影响个体的行为。激励的理论基础包括马斯洛的需求层次理论、赫兹伯格的双因素理论、维罗斯的期望理论等，这些理论解释了个体行为背后的动机机制，指导着激励策略的设计与实施。激励的目的是引导个体改变行为，实现特定的目标。通过激励措施，企业可以促使员工增强工作积极性、提高工作绩效，并最终实现企业的战略目标。有效的激励策略应当考虑到个体的差异性和行为动机的多样性，结合企业的目标和资源，设计出能够有效激发个体内在动机和外在动机的激励机制。这包括薪酬制度、绩效评价、培训发展、工作设计等方面的措施。

激励实施的原则是指在设计和执行激励措施时应当遵循的基本准则，以确保激励方案的有效性、公平性和可持续性。一是公平性原则，激励方案应该是公平的，即在分配奖励和认可时要考虑到个体的贡献、成就和努力，这意味着奖励应该与个体的表现和贡献成正比，避免不合理的差别待遇和偏见。二是透明度原则，激励方案应当具有透明度，即个体对于如何获得奖励和认可有清晰的了解，透明的激励机制有助于增强个体对企业的信任和认同感，提高激励措施的接受度和有效性。三是多样性原则，考虑到个体的差异性和多样性，激励方案应该灵活多样，能够满足不同个体的需求和动机，包括不同岗位、不同级别、不同背景的个体在激励方案中都应该能够找到适合自己的激励方式。四是可持续性原则，激励方案应当具有可持续性，即能够长期维持并持续激发个体的积极性和动力，可持续的激励方案需要考虑到企业的资源限制和长期发展目标，避免过度消耗资源和激励疲劳。五是绩效导向原则，激励方案应当与个体的绩效和目标达成紧密相关，强调绩效导向和结果导向，这意味着奖励和认可应该与个体的实际表现和成果相对应，激励个体为实现企业的战略目标做出更大的努力。六是持续改进原则：激励方案应当是动态的、可调整的，并且需要不断进行评估和改进，企业应该定期审视激励方案的效果和影响，根据实际情况调整激励机制，以确保其与企业的发展目标保持一致。

激励是涉及内在心理活动的过程或状态，其效果需通过员工行为的表现来评估。有效的激励有助于点燃员工的激情，激发其工作动机，使其产生超越个人和

集体的愿望，并释放出潜在的内在驱动力，为企业的远景目标做出积极贡献。在企业管理活动中，有效激励主要产生以下三个效果：一是调动员工的积极性，增强工作满意度，使其更加专注、努力和有动力地完成任务或实现目标，这促使员工产生主人翁的责任感，提高对工作的投入程度；二是鼓励员工主动学习，促使员工自我完善，提升个人能力，增强技能，更好地适应和应对环境变化，充分发挥潜力，提高工作效率和质量；三是通过员工自我调整，使自身认知、价值观、行为习惯逐渐与公司一致，促进企业内部各组成部分的协调统一，提高员工的满意度和归属感，同时提高公司的执行力。以上三点效果共同为企业创造了积极的工作环境，激发了员工的潜能，有助于实现公司的战略目标。

激励措施在企业管理中充当着关键的角色，其有效评估是为了及时调整和优化激励机制，以提升企业绩效。对激励效果进行评估可通过以下三个方面展开：首先，确立可衡量的目标。若激励措施的目的在于提高员工的工作效率，那么应设定明确的工作效率目标，并将其与实际效率进行详尽比较。其次，执行数据分析。通过对比设定目标与实际数据的差异，可评估激励措施的实际效果。若实际数据高于设定目标，这表明激励措施取得了积极成果；反之，若实际数据低于目标，可能需要调整激励措施或重新设定更为合理的目标。最后，通过员工满意度调查评估激励措施的成效。员工满意度反映了员工对激励措施的感受和认可程度。如果员工积极评价激励措施，说明其取得了预期效果；相反，如果员工反馈不积极，可能需要调整激励策略或改进执行方式。以上方法的综合运用有助于全面、系统地评估激励措施，为企业提供科学的决策基础，以实现激励措施的最大化效益。

激励内容在企业管理中扮演着至关重要的角色，其中包括物质激励、精神激励和工作激励，它们共同构成了有效的激励体系，能够促进员工的积极性、创造力和工作绩效。物质激励包括基本工资和考核工资等薪酬，为员工提供具有竞争力的薪酬水平，包括基本工资、奖金、津贴和福利等，以吸引和留住优秀的人才。精神激励则包括评优评先等，及时、公正地认可和表彰员工的优秀表现，通过奖励、表彰会和荣誉称号等形式，激励员工增强自信心和归属感。工作激励则是指员工的职业发展机会，为员工提供广阔的职业发展空间和晋升机会，通过培训、学习和发展计划，激励员工不断提升自我能力和职业素养。

## 2.2 相关理论

### 2.2.1 工作特征模型理论

工作特征模型 (Job Characteristics Model, JCM) 是由哈佛大学教授 J. Richard Hackman 和格雷格·奥尔德汉姆 (Greg R. Oldham) 于 1976 年提出的一种用于解释工作设计与员工心理状态和绩效之间关系的理论。该模型强调工作的五个核心特征, 以及它们如何影响员工的内在动机、工作满意度和绩效。

#### 1. 工作特征模型概念及核心特征

工作特征模型中的五个核心特征对于塑造员工心理状态和工作绩效具有重要影响。

工作技能多样性是指工作任务的复杂性和多样性, 涵盖了员工运用不同技能和能力的程度。高度技能多样性的工作要求员工具备并运用广泛的技能集, 从而使其在工作中能够面对多方面的挑战。这种情境可以提高员工的认知复杂性, 激发学习和创新的动机, 从而增强其对工作的投入感。

工作完整性反映了员工是否能够参与到一个完整、可辨认的任务中, 而不仅仅是完成其中的一部分。当员工能够看到整体任务的完成, 而不仅仅是局部贡献时, 其对工作的认同感和责任感得到强化。这有助于建立员工对工作的紧密联系, 提升其对任务完成的满足感。

工作重要性关注员工对其工作直接影响和任务对他人或企业的整体意义的感知。具有高任务重要性的工作会使员工感到其工作对整体目标的贡献是有意义的。这种意义感可以提升员工的动机水平, 使其更加投入到具有社会价值的任务中。

自主性表示员工在工作中是否具备决策和自主安排工作流程的权力。高度的自主性使员工能够在工作中体现出更大的掌控感, 自主选择工作方法和策略。这有助于提高员工的工作满意度和对工作的投入感, 同时增强其对工作过程的主动性。

反馈性是指员工在工作中完成任务后, 能否及时获得任务完成的结果反馈。有效的反馈机制可以帮助员工了解其工作表现, 指导其未来的努力方向。及时的

反馈不仅能够增强员工的绩效水平，还能够满足其对成就感和认可的需求，从而促进积极的工作心理状态。如表 2.1 所示。

表 2.1 工作特征模型的核心特征、内涵及关键心理状态

核心工作特征	内涵	关键心理状态
技能多样性	工作技能多样性指的是工作任务是否要求员工运用不同的技能和能力。	体验到工作的意义，提高工作动机和满意度
工作完整性	工作完整性表示员工在工作中是否能够完成一个完整、可辨认的任务，而不是只完成其中的一部分。	
工作重要性	工作重要性指的是员工对完成任务的直接影响感知，以及这一任务对他人或企业是否有重要意义。	
工作自主性	自主性表示员工在工作中是否有较大的自主权和决策权，能够自主安排工作进程。	体验到对工作结果的责任感，提高工作动机
反馈性	反馈性指的是员工在工作中完成任务后，能否及时获得任务完成的结果反馈。	对工作活动实际结果的了解

## 2. 工作特征模型的应用

工作特征模型的应用涵盖了企业行为学、人力资源管理和职业心理学等领域，其主要目的是通过深入了解和分析工作特征，以优化员工的工作体验和提升整体绩效。

### (1) 企业设计与工作设计

工作特征模型为企业提供了一种有力的工具，以优化工作设计和企业结构。通过分析工作中的技能多样性、工作完整性、工作重要性、自主性和反馈性等特征，企业可以更好地调整工作流程和任务分配，以创造更富挑战性和有意义的工作。

### (2) 员工绩效管理

工作特征模型可用于指导员工绩效管理系统的的设计。通过了解员工所从事工作的特征，可以建立更有效的绩效评估标准和激励机制。例如，强调任务完整性的绩效目标可以鼓励员工更全面地参与工作，提高整体绩效水平。

### (3) 人才招聘与培训

在招聘阶段,工作特征模型可以帮助企业更好地理解候选人所需的技能和特质,以匹配特定工作的要求。在培训方面,该模型可用于设计培训计划,以提升员工在技能多样性和自主性等方面的能力。

#### (4) 职业发展规划

工作特征模型为员工提供了一种评估其当前工作状态的框架,有助于制定个性化的职业发展规划。通过调整工作特征,员工可以追求更具挑战性和符合其职业目标的工作。

#### (5) 工作满意度和员工健康

研究表明,工作特征与员工的工作满意度和心理健康之间存在密切关系。通过优化工作特征,企业可以提高员工的工作满意度,减轻工作压力,促进员工的身心健康。

工作特征模型的应用为企业和员工提供了一种有力的框架,以更好地理解 and 优化工作环境,从而实现企业和员工的共同发展。

### 3. 工作特征模型的激励作用

激励员工、提升其内在工作动机是管理者日常工作的首要任务。目前已有多种理论和实践主要关注外在激励,而内在激励的提升相对欠缺足够的关注。在各种提升员工内在激励水平的方法中,改进工作设计被认为是最直接的途径之一。工作特征模型强调员工与工作岗位之间的心理互动,尤其强调最佳的岗位设计应当激发员工内在激励。通过整合工作特征模型的五个维度,得到了一个激发潜力值(MPS)的计算公式:

$$MPS = (\text{技能多样性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}) / 3 \times \text{工作自主性} \times \text{反馈性}$$

当工作具备技能多样性、工作完整性、工作重要性三个特征时,员工会认为其工作具有重要性。此外,拥有工作自主性会让员工感到对结果负有责任。及时的反馈则使员工了解到自己的工作效果。这三种心理状态的增多,将使员工表现出更高的积极性、工作绩效和满意度,同时减少员工的缺勤率和离职可能性。

综上所述,关注工作特征模型所强调的这五个特性,通过影响员工对工作意义、责任和结果的感知,进而影响工作绩效、工作满意度以及离职率等结果。因此,在制定员工激励方案时,应根据企业实际情况选择适用于模型的激励因素,并设计相应的工作激励方案。

## 2.2.2 期望理论

期望理论 (Expectancy Theory) 是由心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 于 1964 年提出的一种激励理论, 用于解释个体在做决策时如何评估不同行为的期望结果, 并根据这些期望结果来选择适当的行为。该理论强调个体对于他们的行为能够产生特定结果的期望, 以及这些结果对他们的目标和价值观的重要性。该理论通过一个公式来描述激励力量, 如公式 2.1 所示。

$$\text{激励力量} = \text{期望值} \times \text{效价} \quad (2.1)$$

其中, 激励力量是指调动个人积极性、激发个体内部潜力的强度。在期望理论中, 激励力量是人们为了达到目标而愿意付出努力的程度。期望值表示个体根据自身经验和判断, 对于达到目标的把握程度。如果个体相信通过付出努力可以实现目标, 期望值就较高。效价是目标对于满足个体需要的价值。它反映了个体对于目标的欲望程度, 以及达到目标对于个体的意义和重要性。

期望理论指出, 个体的积极性受到期望值和效价的共同影响。当个体相信通过付出努力能够实现目标, 并且这个目标对他们具有重要价值时, 激励力量就会增强, 从而调动个体的积极性。通过设定目标与个体需求相匹配, 期望理论可以激发个体的内部潜力。当个体认为努力工作将导致目标的实现, 而这个目标又与他们的需求紧密相关时, 他们将更有动力去追求这一目标。期望理论明确提出, 激励力量与绩效之间存在直接的关系。个体期望通过努力工作能够实现目标, 并且这个目标对他们有价值, 因此他们更有动力提高绩效以达到目标。

在 T 市电车公司驾驶员工作激励优化研究中, 期望理论可以作为一个理论框架, 用于解释和优化驾驶员在工作中的激励因素。比如, T 市电车公司可以采取提高驾驶员对于目标的期望值, 包括提供培训、技能提升机会, 以及明确表达公司对于驾驶员职业发展的期望, 从而增强驾驶员的信心和期望。T 市电车公司提供与职业发展相关的培训和发展机会, 使驾驶员认识到通过不断提升自己的技能和知识水平, 将更有可能实现目标, 并且这与公司对他们的期望相符。期望理论强调个体对于目标和奖励的不同期望和效价, T 市电车公司可以采用个性化的激励计划, 根据不同驾驶员的需求和目标, 提供符合他们个人价值观和期望的激励措施。T 市电车公司需要根据实际情况进行精确的调查和分析, 以确保激

励机制的有效性和适用性。综合考虑驾驶员的个体差异和特殊需求，公司可以优化激励策略，提高员工的工作动力和满意度。

### 2.2.3 认知行为理论

认知行为理论（Cognitive Behavioral Theory）是一种心理学理论，强调个体的思维和情感状态对其行为产生重要影响。该理论认为，人们对事件的解释和评价会影响他们的情感和行为反应。在工作激励领域，认知行为理论可以用于理解和优化员工的思维和情感，以提高其工作动机和满意度。认知指的是个体对于环境和事件的思维和知觉过程，包括对信息的处理、理解、记忆和评价。行为是个体在特定情境下采取的具体行动或反应。认知行为理论认为，个体的思维和情感状态会直接影响他们的行为。情感是个体对于事件或情境产生的情感体验，这些情感体验受个体对于事件的认知解释和评价的影响。认知行为理论强调通过认知重建来改变负面或不良的认知模式，以促进积极的情感和行为反应。

在 T 市电车公司驾驶员工作激励优化中，认知行为理论的应用有助于深入理解驾驶员的思维和情感状态，通过积极引导认知过程，提高他们的工作动机，进而提升工作绩效和满意度。T 市电车公司可以对驾驶员认知进行评估，了解他们对于工作激励因素的认知，以及他们对于工作目标、奖励机制和公司文化的理解。这有助于识别潜在的负面认知模式。T 市电车公司制定明确的工作目标，并与驾驶员进行沟通，促使他们更积极地面对工作挑战。同时，通过认知重建的方法，帮助驾驶员转变消极的思维模式，增强积极的认知和态度。T 市电车公司通过提供培训和发展机会，帮助驾驶员提升技能水平和知识，增强对工作的自信心。这有助于改善他们对于工作的认知，提高期望值，从而增加工作动机。T 市电车公司设计一种积极的工作环境，包括团队合作、沟通机制和奖励文化等，以促使驾驶员形成积极的认知，提高对工作的满意度。

### 2.2.4 资源配置理论

资源配置涉及有效地管理和分配企业可用的各种资源，以实现目标和最大化绩效，包括财务资金、人力资源、技术设备等。企业确保资源配置与企业的长期和短期目标一致。企业资源应该用于支持和实现使命和战略目标。要求在资源使

用中追求效率，确保资源的最佳利用，以达到更好的效果和绩效。资源配置需要具备灵活性，以便能够适应环境的变化，意味着企业需要能够调整资源分配以满足新的挑战 and 机会。企业确定资源分配的优先级，确保最关键的项目和任务得到足够的支持，涉及到在有限资源下做权衡。

资源配置原则可以在 T 市电车公司驾驶员工作激励优化中发挥关键作用，帮助公司更有效地管理和分配人力和其他资源，以实现更好的工作绩效和员工满意度。T 市电车公司通过对驾驶员的培训、技能发展和有效的人力规划，公司可以优化人力资源配置，确保驾驶员具备必要的技能和知识。T 市电车公司通过合理设计激励方案，可以在有限的财务资源下，提供具有吸引力的奖励和激励机制，以增强驾驶员的工作动机。T 市电车公司利用先进的技术资源，例如实时监控系统和智能交通管理系统，以提高驾驶员的工作效率和安全性。T 市电车公司有效管理驾驶员的工作时间，确保合理的工作安排，以避免疲劳驾驶，提高工作质量。



## 3T 市电车公司概况及驾驶员激励现状

### 3.1 电车公司概况

#### 3.1.1 公司的基本背景及发展情况

T 市公交始建于 1952 年 10 月，几经变迁，于 2008 年 9 月改制为公共交通控股（集团）有限公司，是以经营公共交通运输业务为主的综合性国有企业，在 T 市地面客运市场占有龙头地位。截至 2022 年末，公司在册职工 9292 人，其中基层公交驾驶员约有 7680 人；现有营运车辆 2533 台，折 3227 标台，运行线路 253 条，线路长度 4103.98 公里，线网长度 1328.5 公里，全面覆盖城区，同步衔接周边县区。

电车公司成立于 1994 年 6 月，是 T 市公共交通控股（集团）有限公司的一个分公司，因成立时主要是公共电车运营，后发展成为公交运营。电车公司作为公交集团的一个生产单位，发挥着 T 市城区及郊区的客运的主题作用。其共有营运车辆 320 余台，运行线路 70 余条，分为城内主线路、郊区线路和成绩线路，共有公交司机约 1280 人，其中城内主线路两人一车且分上下午班，郊区和城际线路一人一车且偶尔会有无公休的情况。一般在线路两端存在有公交场站，停放车辆、驾驶员休息。场站调度员根据行车时刻表给出发车指令。

电车分公司的队伍不忘企业使命，建设本土公交服务品牌，做到科学调度、规范操作、服务质优、整车爱车，同时也做到了安全行车、乘客满意、技术质高、乘车环境优美以及队伍稳定。

#### 3.1.2 公司组织架构

电车公司从组织结构上来说分为党务和经营两部分。其中党委书记由总经理兼任，下设党委副书记、运营经理和工会主席各一名，党委副书记负责党委日常工作以及纪检监察和团委工作，工会主席主要负责日常工会工作，发挥好工会在企业 and 职工之间的纽带作用。T 市电车公司组织架构如图 3.1 所示。

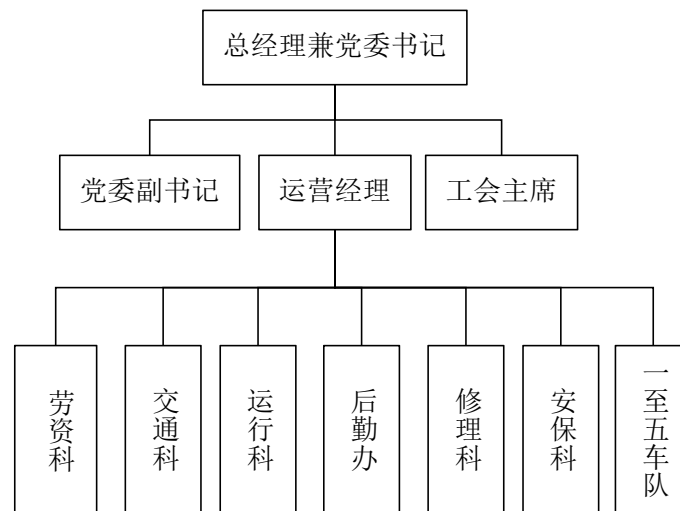


图 3.1 电车公司组织结构

经营方面，运营经理下设五个科室，分别为劳资科、交通科、运行科、后勤办、修理室、安保科。运营经理主要负责日常组织运营生产、制定和审核行车计划，以及对驾驶员进行行车安全培训等，一切工作围绕运营生产工作进行开展；劳资科主要负责有关人员的各项工作从招聘入职到退休一系列相关工作，包括招聘、培训、保险、工资、退休等环节工作；交通科负责车辆的调配和更新，以及道路检查和各种交通情况的处置等；运行科主要负责对公交车及公交驾驶员进行调度；后勤办主要负责生产运营过程中的后勤保障工作，包括场站建设、日常费用管理等；修理室主要负责车辆的保养和维修等日常工作；安保科主要负责车辆运营中治安保卫事件。除公司职能科室外，下设五个基层车队，负责公司具体线路运营工作。

### 3.1.3 驾驶员的基本状况

在 T 市公共交通取得瞩目成就的背后，有一个特殊群体为此做出了巨大的贡献，那就是公交驾驶员，但他们在生活中和工作中只是普通的一员。而公交公司驾驶员的人员构成和队伍特点较其他行业来说也是比较特殊的。

#### 1. 人员构成

T 市电车公司作为一个庞大的公共交通运营单位，其组织结构及人员配置呈现出高度的专业化和精细化特点。公司下设五个公交车队，这些车队负责日常的

公交线路运营工作，确保市民的出行需求得到满足。此外，公司还设有六个科、办，包括劳资、调度等关键部门，这些部门在公司的运营管理中发挥着不可或缺的作用。在人员配置方面，T 市电车公司共有员工约 1370 人，其中公交司机占据了绝大多数，约有 1280 人，占比高达 93.4%。这一数据充分说明了公交司机在公司运营中的核心地位。此外，上线驾驶员数量达到了 1273 人，上线率高达 99.5%，这显示了公司驾驶员队伍的高可用性和高效性。在车辆配置方面，T 市电车公司营运公交车共有 320 台，这些车辆与驾驶员之间的人车比约为 4:1，这意味着每四名驾驶员负责一台公交车的运营工作。而上线驾驶员的人车比更是达到了约 3.9:1，这一比例的优化不仅提高了运营效率，也确保了公交服务的稳定性和可靠性。

## 2. 公交驾驶员的队伍特点

### (1) 工作时间长

T 市电车公司驾驶员基本上每天工作时间约 9-10 个小时，虽然车辆进入停车场后有短暂的休息时间，但是仍不足以缓解长时间驾驶的疲劳，而且每个月也只有 4 天的公休时间，每月人均工作时间约 234-260 个小时。

### (2) 入职成功率较低

从招聘公告中的条件来看，有如下要求：①年龄要求为：男性年龄为 40 以下，女性年龄为 35 以下；②学历需为大专及以上文化程度且热爱公共交通事业；③身体健康且无传染疾病、高血压、心脏病等慢性疾病；④持有 A1、A3 驾驶证，驾驶经验丰富者且持有 A1 驾驶证优先；⑤无交通违法行为及无交通事故的记录，且现有的驾驶证不存在扣分及罚款的情况；⑥驾驶员具有本市户口，居住地需要在公交起始站方圆五公里以内，且须承诺三年内不调动；⑦同等条件下复转军人优先，已缴纳并符合国家养老保险政策者优先。从入职时间来看，考取驾驶证平均需要 1.5 年，入职流程主要有发布公告--报名--材料审核--面试--体检--总公司入职培训--考取资格证--分公司培训--入车队--签合同，平均耗时 90 余天（包括周末及节假日），进入车队后试用期三个月，待试用期考试通过后定车上车。由此来看，驾驶员的入职条件较严苛，入职时间较长，淘汰率较高，使得有意愿入职公交公司的人员望而却步，或在等待耗时中放弃，这会影影响未来驾驶员的供应。

(3) 驾驶员流失率较高

经统计，T 市电车公司驾驶员每年平均流失约 279 人（包括辞职、开除、退休、调至其他车队等），占电车公司总驾驶员的 21.8%。虽然公交驾驶员的薪酬与同级别的其他国企以及机关事业单位相当，但是造成驾驶员流失率高的原因不仅是薪酬问题，还有工作时间长、工作压力大、不按规定驾驶导致开除、不适合工作岗位、学习深造、回老家照顾老人、自主创业等原因。

### 3.2 电车公司驾驶员激励现状

T 市电车公司驾驶员激励包括三个方面，分别是物质激励、精神激励和工作激励，每一类的激励内容如图 3.2 所示。

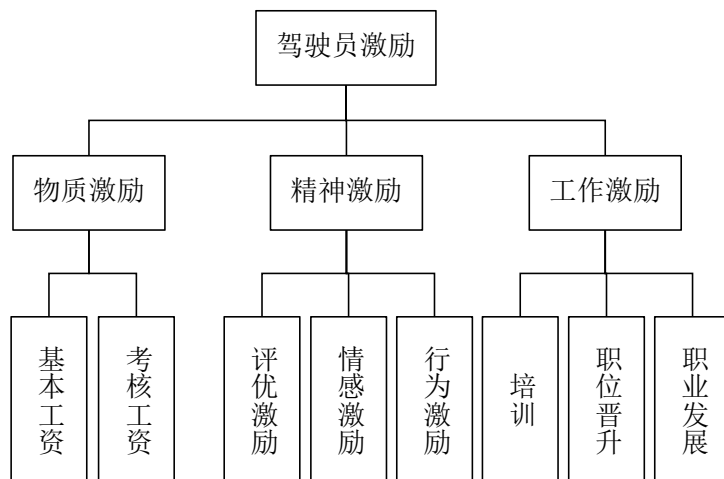


图 3.2 T 市电车公司驾驶员激励现状

#### 3.2.1 物质激励现状

T 市电车公司的物质激励主要包括基本工资以及岗位浮动考核工资，而岗位浮动考核工资主要包括绩效工资、津补贴与福利等，除基本工资外所有的工资项目均实行动态管理，如表 3.1 所示。

表 3.1 物质激励的组成内容

类型	项目	内容	
基本工资	试用期基本工资	1880 元	
	转正后基本工资	标准工资 + 岗位工资 (其中工龄每增加 2 年, 岗位工资增加 50 元)	
岗位浮动考核工资	绩效工资	绩效工资	
	绩效奖金	星级服务奖励	三星级 300 元/月; 四星级 400 元/月; 五星级 500 元/月
		安全考核奖金	600 元/月
		个人服务加分奖励	50-200 元不等
		个人荣誉奖励	投稿、上报奖励; 媒体表扬奖励; 劳模奖励
		工作奖励	拾金不昧、乘客反应奖励
	津补贴	周日加班补贴	每趟在原基础上增加 40 元
		节假日补贴	节日当天三倍工资; 假期二倍工资
		春运津贴	每趟在原基础上增加 5 元
		女职工卫生费	30 元/月
		夏季高温津贴	286 元/人*4 月
		冬季取暖费	3360 元/人
	福利	保险	养老、医疗、失业、工伤、生育保险; 住房公积金; 企业年金; 大病医疗保险; 职工困难补助; 工作餐补助
		带薪休假	连续工作一年一十年休 5 天; 十年一二十年休 10 天; 二十年一三十年休 15 天
		其他假期	婚假 30 天; 男性育儿假 15 天; 女性产假至少 158 天; 每月可公休 4 天
		育儿补贴	200 元/月; 育儿假 15 天
		节日福利	端午节、中秋节、春节等节日福利

数据来源: 电车公司劳资科

## 1. 基本工资

T 市电车公司公交驾驶员的基本工资比较简单，分为试用期基本工资和转正后基本工资，试用期基本工资为当地的最低工资标准 1880 元，转正后的基本工资为标准工资+岗位工资。标准工资随地区最低工资标准进行增资，一般每 2 年调整一次最低工资标准；岗位工资与工龄相关，工龄每增加 2 年，岗位工资就增加 50 元。

## 2. 岗位浮动考核工资

### (1) 绩效工资

T 市电车公司公交驾驶员的绩效工资主要是与每个月完成的趟数有关。公交司机跑一趟车不管时长和线路等因素，一趟（从起点站到终点站）40 元，一天定额最少跑 3 趟，每月定额计划最少跑 78 趟，绩效工资最少 3120 元。

### (2) 绩效奖金

①星级服务奖励：为全面提升公交行业整体服务水平，激发员工搞好优质服务的热情，进一步推动公交服务质量提档升级，充分发挥星级等级制度的激励作用，T 市公交公司特制定《星级服务考核细则》中规定：星级得分=基础分+星级加分-星级扣分，以个人最终得分评定个人星级等级。

三星级 300 元/人/月；四星级 400 元/人/月；五星级 500 元/人/月。

②安全考核奖金：600 元/人/月

③个人服务加分奖励：总公司或分公司对驾驶员工作抽查后得分 100 分者，奖励 50 元；分公司对驾驶员工作抽查后得分 95-99 分者奖励 30 元；均分得分 85 以上（不含 85 分）者可参加服务质量工资奖励剩余的二次分配。

④个人荣誉奖励：公交报投稿一次 20 元，上公交报一次 50 元，上省市级报刊一次 100 元。受到媒体（报刊、新闻、公众号等）表扬的，奖励 100 元；中秋，春节，年底评选为劳模有 500 的奖励。

⑤工作奖励：拾金不昧，每人每起奖励 50-100 元；乘客反应司机态度热情会有 50-200 元的奖励。

### (3) 津补贴

T 市电车公司驾驶员的津补贴比较丰富，主要有以下补贴：

①周日加班补贴：每个月可公休 4 天（即 4 个周日），若放弃公休，则每趟

在原 40 元的基础上再多加 40 元。

②节假日补贴：节日当天三倍工资（40 元\*3），除节日当天外的假期二倍工资（40 元\*2）。

③春运津贴（1—3 月）：每趟在原 40 元的基础上再多加 5 元，多劳多得。

④女职工卫生费：30 元/人/月

⑤夏季高温津贴：286 元/人\*4 月（6、7、8、9 月）

⑥冬季取暖费：3360 元/人

#### （4）福利

①保险：公司按照规定，为每个驾驶员提供五种保险（养老、医疗，失业、工伤，生育保险），以及住房公积金和企业年金。以及按照省相关政策执行的大病医疗保险、职工困难补助 100 元/人/月、工作餐补助等福利保障。

②休假制度：带薪休假是《劳动法》所规定的法定福利，连续工作一年一十年驾龄休年假 5 天，十年一二十年驾龄休年假 10 天，二十年一三十年驾龄休年假 15 天，在休假期间，按休假的天数减少相应的任务目标，超过该任务目标的，按每趟的双倍趟金发放；婚假休 30 天；男性育儿假休 15 天，女性产假最少休 158 天；每月可公休 4 天。

③育儿补贴：孩子不满三周岁（即出生—3 周岁）的父母发放 200 元/月的育儿补贴，及每年 15 天的育儿假。

④节日福利：公司根据不同的法定节假日的特点，也设置了相对应的福利。比如端午节发放粽子、中秋节发放月饼、春节发放米面油等慰问福利。

### 3.2.2 精神激励现状

T 市电车公司对于公交驾驶员的精神激励主要为评优激励、情感激励、行为激励等方式。

#### 1. 评优激励

公司每年都有公交司机技能大比武，包括行车技巧、车辆例行检查及故障判断、紧急情况处理、安全操作及礼貌服务等与业务相关的竞赛，通过比赛获得名次的，不仅会获得相应的物质奖励，而且还会在公交报刊、新闻媒体、公众号上进行公开报道，以对所有驾驶员进行精神激励。

在每年的五一劳动节会选出“五一劳动模范”、七月一日会选出优秀共产党员、以及年底会选出“先进工作者”等等，不仅给驾驶员颁发荣誉证书，还会使用荣誉称号来命名公交车名称，并形成长效机制，以让广大群众知晓。

## 2. 情感激励

每逢节假日的时候，公司领导会下基层慰问公交驾驶员，了解基层驾驶员的工作情况及生活情况等，以情感打动并激励驾驶员，使驾驶员更有凝聚力，更认同企业文化。比如，T 市电车公司决定举办一场联谊活动及茶话会，旨在通过轻松愉快的氛围，让驾驶员们能够放松身心，交流工作经验，增进彼此之间的友谊，共同为公司的发​​展贡献力量。

其中，联谊活动组织一系列富有趣味性和挑战性的团队游戏，如拔河比赛、接力跑、猜谜语等，让驾驶员们在游戏中增进友谊，提升团队合作精神。邀请驾驶员们自愿报名参加才艺展示环节，展示他们的歌唱、舞蹈、乐器演奏等才艺，让活动更加丰富多彩。对在团队游戏和才艺展示中表现突出的驾驶员进行表彰和奖励，激励大家继续努力。茶话会为驾驶员们提供茶点和小吃，让他们能够在轻松的氛围中自由交流工作经验、生活感悟等话题。公司领导参与茶话会，与驾驶员们进行面对面的交流，倾听他们的意见和建议，共同探讨公司未来的发展方向。邀请公司文化宣传人员或外部专家进行文化分享，让驾驶员们更加深入地了解公司的历史、文化和发展理念。

## 3. 行为激励

行为激励是激发人的动机，使人们朝着预期的目标采取积极行为的活动，可以调动人的积极性，促使其为实现既定目标而奋斗。而对公交驾驶员的行为激励，不仅通过物质进行激励，更主要是通过​​在报刊、新闻媒体等进行宣传、公司通报表扬等方式进行精神激励。比如，车上有乘客出现晕倒等不舒服的症状，司机进行急救会被写到公交报纸上或者公交公司的微信公众号上进行宣传，并通报表扬；在路上行车过程中遇到火灾情况，及时冷静的处理并帮助他人，会在新闻媒体上进行公开报道；公交路线经过景区的驾驶员，会在到达景区之前对景区的人文及环境等进行介绍，若受到乘客的表扬，公司会让驾驶员以讲座的方式宣传如何对景区进行讲解。



### 3.2.3 工作激励现状

#### 1. 培训

驾驶员的培训主要分为入职培训、岗前培训以及在职培训，并且以总公司培训为主，以分公司培训为辅。

(1) 入职培训。入职培训的目的是让新驾驶员能尽快适应及熟悉公司文化、工作流程以及所需要的工作技能等等，主要是总公司人力资源部为主，分公司为辅组织的培训。首先是总公司人力资源部对公司文化进行培训，包括公司文化发展、公司的规章制度（如请假等制度）、公司的安全运营要求、岗位的工作内容及工作流程、不同岗位所需要的工作技能等。同时，还会邀请外部机构（车管所、交警、驾校等）中具有资质的人员对教师院进行相关培训，提升驾驶水平及法律法规意识。其次在培训之后，分公司会给新入职的驾驶员分配师傅，实行“师带徒”的制度，并与师傅签订师徒合同，成为新入职驾驶员学习技能的导师。

(2) 在职培训。在职的驾驶员面临车辆更新、知识更新、外部环境变化等问题，需提升自身的驾驶技能、知识技能、急救技能、服务乘客等相关职业技能，以及安全生产相关规定的继续教育。总公司在对驾驶员的具体培训中，除了需要开展集体讲座，还需要驾驶公交车进行实操，考核通过后才能继续上岗，考核不通过则需要继续进行在岗学习，直到考核合格后才能上岗。

(3) 岗前培训。公司的驾驶员存在各车队之间调整岗位、岗位晋级或者交通事故停止驾驶工作等原因，需要重新上岗，公司要求必须要根据新岗位的工作内容及级别进行相应的岗前培训，达到岗位要求才能重新上岗。岗前培训是以分公司为主，各车队为辅对驾驶员进行的培训。而且，由于公交驾驶员和岗位的特殊性，需要在岗前进行培训之后通过测试（考试）的方式取得相关资质后才能上岗。

驾驶员的培训方式比较单一，而且培训考核也比较简单，主要是通过考试和实操进行打分，高于设定的合格分值则考核通过，相反低于则不通过。

#### 2. 职位晋升

目前，公司对基层驾驶员晋升为中层管理这的晋升办法及要求并没有具体的规定，若驾驶员想要得到晋升，除了过硬的工作能力和协调能力，还需要通过直属领导的推荐、竞选，最后通过公司高层进行投票确定晋升名额，而且晋升只能

逐级提拔，不能越两级晋升。按当前的情况看，驾驶员的晋升普遍都是按照驾龄、资历、社会关系决定的，也就是说驾龄越长、资历越老、社会关系越强的驾驶员更容易获得晋升的机会。除了以上条件，还需要获得市级以上劳动模范、先进工作者、优秀共产党员、技能比武奖项等。所以，一般驾驶员到退休可能也不会晋升到中层管理员，也不存在破格晋升的情况。

### 3. 职业发展

为搭建驾驶员职业生涯发展通过，激励驾驶员工作自主性、工作热情和积极性，公司为驾驶员提供了职业生涯发展渠道。可以通过继续教育晋升级别、提升技能等方式实现职业生涯规划；也可以根据自身特点及岗位特点进行岗位匹配或者进行车队及岗位调整的方式实现职业生涯规划（比如比较喜欢研究文化知识的驾驶员可以根据自身特点调整到景区专线，性格比较有耐心的驾驶员可以调整到敬老专线或者运营路线和时间比较长的线路等），并且调整岗位或者车队时程序比较简单，只需要车队队长同意即可，不需要层层上报，但是需要在本车队工作半年到一年的时间才能进行岗位调整。目前，驾驶员的职业发展管理还处于发展阶段，发展路径较少。

## 4T 市电车公司驾驶员激励调研及存在问题

驾驶员作为 T 市电车公司的重要组成人员，承担着公司的主要业务，因此对驾驶员激励非常关键。为了掌握 T 市电车公司驾驶员激励情况，采用问卷调查法，一是调查驾驶员对物质激励、精神激励和工作激励的满意度，通过满意度调查，了解驾驶员对相关激励的满意度，进而调查驾驶员对工作激励的具体感知，以期利用调查结果分析存在的问题。

### 4.1T 市电车公司驾驶员激励满意度问卷调查

#### 4.1.1 调查问卷设计

问卷调查的目的是通过深入了解 T 市电车公司驾驶员在工作激励方面可能存在的问题，为公司提供有效的改进建议，以提升员工工作满意度和激励水平。经济学和行为经济学理论认为，物质激励是员工工作动机的重要因素，掌握物质激励的满意度情况，可以分析公司物质激励是否能满足员工需求。社会认知理论和心理学研究表明，精神激励对于员工的工作满意度和投入度同样至关重要，建立一个良好的精神激励机制，可以提高员工工作的愉悦度和满意度。企业组织心理学研究表明，工作本身的特性对于员工的工作动机和满意度有显著影响，本文通过此部分调查，可以为公司提供关于工作设计和工作环境改善的建议。开放性问题为被调查者提供表达个人看法的机会，有助于获取更全面、深入的信息，从而为公司提供创新性的改进建议。因此，问卷调查设计 22 道题，内容涵盖调查对象的基本信息、物质激励、精神激励、工作激励以及开放性问题，以全面了解员工在这些方面的感受和需求。详细问卷见附录一。

#### 4.1.2 样本选择及方法

样本选择采取分层随机抽样方法，将驾驶员按照驾龄分成不同的层次，然后在每个层次中进行随机抽样，以保证各个层次的充分代表性。考虑调查成本，寻找在可接受误差范围内的最小样本大小，以确保经济效益，调查样本选择为 210 名。

调查方法包括四种，一是在线调查，使用在线调查平台，通过电子邮件或公司内部通讯系统发送调查链接，提高参与率。二是纸质调查，将问卷以纸质形式分发给驾驶员，可以在工作场所或培训场所进行分发和收集。三是面对面访谈，与驾驶员进行面对面访谈，获取详细和深入的反馈。四是电话调查，通过电话与驾驶员进行调查，适用于无法面对面访谈的情况。

### 4.1.3 问卷调查过程

首先，制定调查计划。确定问卷调查的目标和预期结果，明确要解决的问题。设定调查开始和结束的时间，确保足够的时间进行数据收集和分析，时间选择为 2023 年 10 月 8 日——2023 年 11 月 8 日。

其次，发放调查问卷开展调查。通过微信、Email、电话或面对面等形式，发送电子版或纸质版问卷，同时确保及时、准确地收集数据，监督调查进度，确保在设定的时间范围内完成数据收集。本次问卷调查共计发放 210 份。

第三，数据整理与分析。对收集到的数据进行整理，确保数据的完整性和准确性。使用适当的统计方法对数据进行分析，得出结论。

第四，制作报告。将分析结果整理成报告，清晰地呈现调查的发现，根据调查结果，提出改进和优化的建议，以促进公司的激励体系。

### 4.1.4 信效度分析

针对 T 市电车公司驾驶员激励满意度问卷调查，对这些问卷进行信度和效度分析，并且使用学术性语言展示信度和效度分析结果。

#### (1) 信度分析

信度分析用于评估问卷内部一致性，即各个测量项在一起测量某一概念时的稳定性和可靠性。论文采用 Cronbach's Alpha 系数来评估问卷的内部一致性。该系数越高，说明问卷中各项之间的关联性越强。本文通过相关统计软件（如 SPSS）计算 Cronbach's Alpha，并确保其值在通常接受的范围内，通常要求在 0.70 以上。Cronbach's Alpha 计算公式如公式 3.1 所示。

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{yi}^2}{\sigma_X^2} \right) \quad (3.1)$$

其中,  $N$  是样本的数量, 本文样本数量为 210,  $k$  是问卷调查问题的数量, 本文问题数量为 22,  $\sigma_{y_i}^2$  是第  $i$  个问题的方差,  $\sigma_x^2$  是所有问题的总体方差。

具体的, 信度分析需要使用 SPSS 软件, 步骤如下: 一是数据输入, 将收集到的问卷数据输入 SPSS 软件。打开 SPSS 软件, 导入包含激励满意度问卷数据的数据文件。二是设置变量, 确保将问卷中每个问题对应的变量正确输入到 SPSS 中。三是计算 Cronbach's Alpha, 选择"分析"(Analyze) -> "可靠性分析"(Reliability Analysis)。在弹出的对话框中, 将问题变量移动到"Items"框中。在"统计"(Statistics) 选项中, 确保选择了"Cronbach's Alpha"。点击"确定"(OK) 运行分析。四是解释结果, SPSS 将输出 Cronbach's Alpha 系数, Cronbach's Alpha = 0.83。这个结果表明, T 市电车公司驾驶员激励满意度问卷在内部一致性方面表现良好, 因为 0.83 高于通常被接受的 0.70 的阈值, 表明问卷中的各个问题在一起测量激励满意度时相互关联较强。

表 4.1 总测量量表 Cronbach Alpha 值

Cronbach 信度分析-简化格式		
项数	样本量	Cronbach $\alpha$ 系数
22	210	0.83

## (2) 效度分析

效度分析是一种用于评估测量工具或测量结果的有效性和准确性的统计方法。它用于确定测量工具是否能够准确地衡量所要测量的概念或属性, 以及工具的预测能力和相关性。在研究或调查中, 效度分析主要用于评估测量工具与其他已被验证的工具或准则之间的关联程度。通过效度分析, 研究者可以了解测量工具是否能够有效地测量所需的概念或属性, 从而提高研究的可信度和准确性。

效度评价是评估一个测量工具(比如问卷或评估表)是否能够准确地衡量其所要测量的概念或变量的程度。KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值和巴特利特球形度检验是常用的两种方法, 用于评估测量工具的效度。KMO 值是一种用于评估因素分析适用性的统计量, 其取值范围在 0 到 1 之间。通常情况下, KMO 值大于 0.6 被认为是可接受的, 值在 0.8 以上被认为是非常好的。KMO 值越高, 表示

观察数据之间的相关性越高，因此因素分析的效果也会更好。KMO 值可以帮助确定是否适合进行因素分析，从而评估测量工具的效度。巴特利特球形度检验用于检验观察变量之间的相关性是否足够高，以支持因素分析的进行。如果观察变量之间的相关性足够高，那么因素分析可以提供有意义的结果。因此，巴特利特球形度检验的零假设是观察变量之间的相关性矩阵是单位矩阵（即相关性为 0）。如果检验结果的 p 值低于显著性水平（通常是 0.05），则拒绝零假设，表示观察变量之间的相关性不是零，因此因素分析是合适的。这也间接地评估了测量工具的效度。分析结果如表 4.2 所示。

表 4.2 效度分析结果

KMO 值		0.895
巴特利特球形度检验	近似卡方	3605.81
	自由度	50
	显著性	0.000

数据来源：问卷调查结果

#### 4.1.5 调查结果分析

本次问卷调查共计发放 210 份，回收 208 份，有效问卷为 200 份，有效率为 95.24%，具有统计学意义。

##### （1）样本人口统计学特征

调查对象的年龄分布如下：30 岁及以下为 16 人，占比 8.00%；30 岁-35（含 35）岁为 48 人，占比 24.00%；36 岁-40（含 40）岁为 72 人，占比 36.00%；41 岁-45（含 45）岁为 51 人，占比 25.50%；46 岁及以上为 13 人，占比 6.50%，如图 4.1 所示。

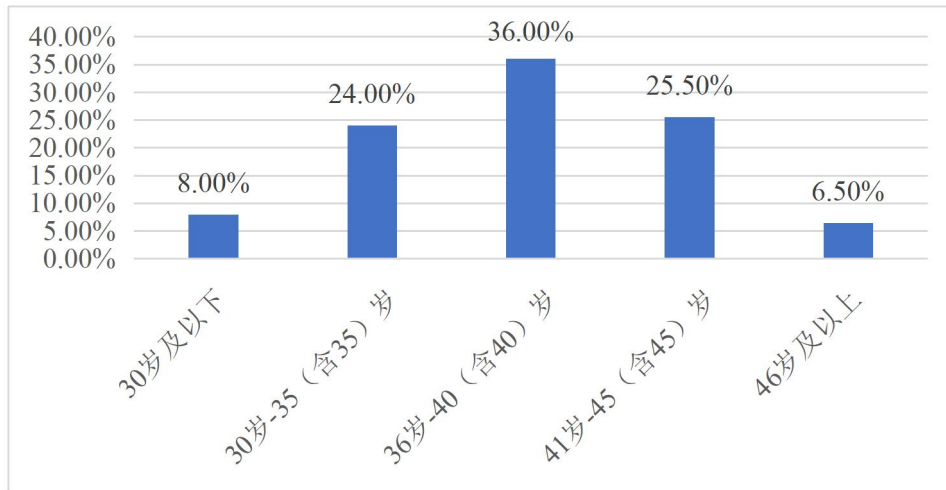


图 4.1 调查对象的年龄分布

调查对象的学历分布如下：高中及以下为 67 人，占比 33.50%；大专学历为 114 人，占比 57.00%；本科学历为 19 人，占比 9.50%；硕士及以上为 0 人，占比 0.00%，如图 4.2 所示。

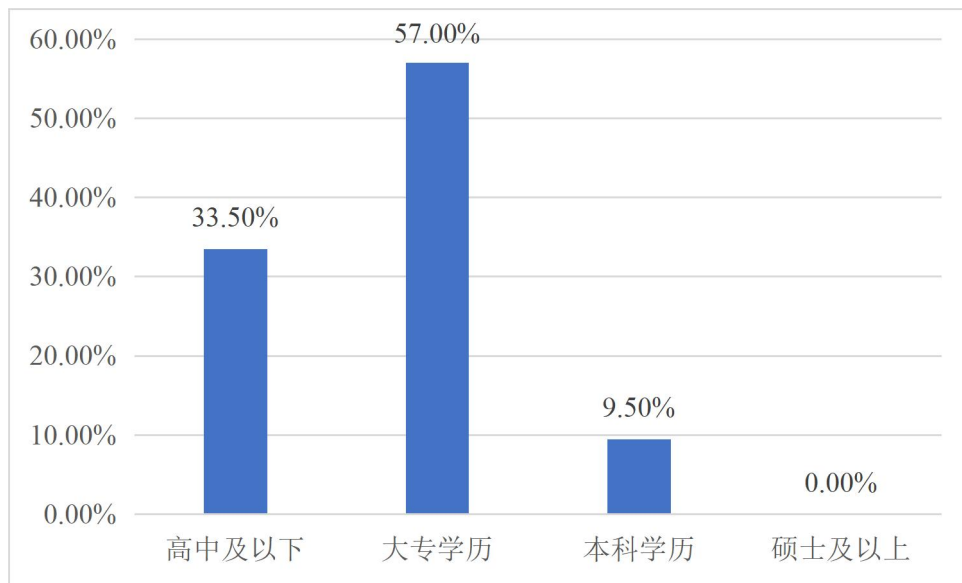


图 4.2 调查对象的学历分布

调查对象的工龄分布如下：5 年及以下为 57 人，占比 28.50%；5 年-10（含 10）年为 81 人，占比 40.50%；11 年-15（含 15）年为 39 人，占比 19.50%；16 年-20（含 20）年为 20 人，占比 10.00%；21 年及以上为 3 人，占比 1.50%，如图 4.3 所示。

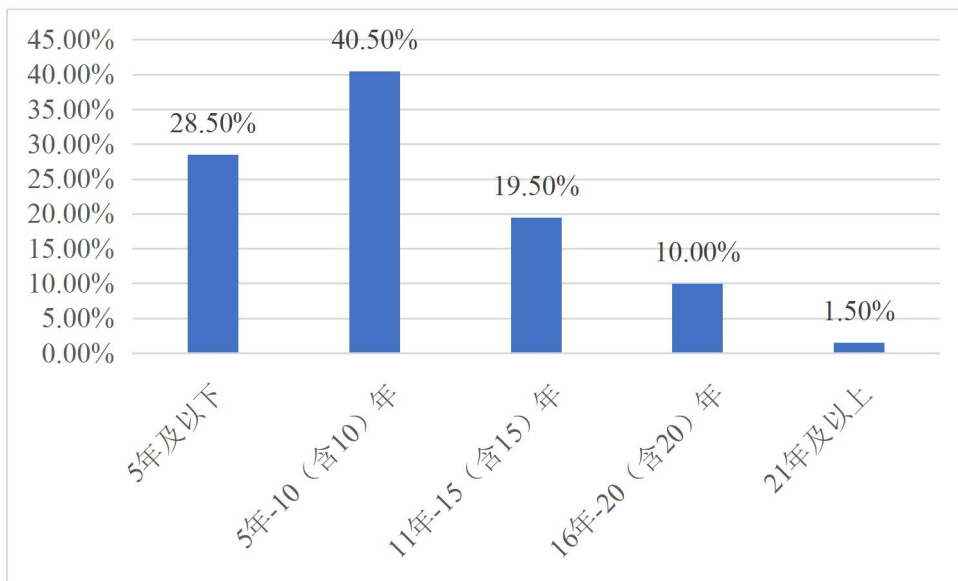


图 4.3 调查对象的工龄分布

调查对象的工作性质分布如下：试用期为 5 人，占比 2.50%；正式员工为 195 人，占比 97.50%，如图 4.4 所示。

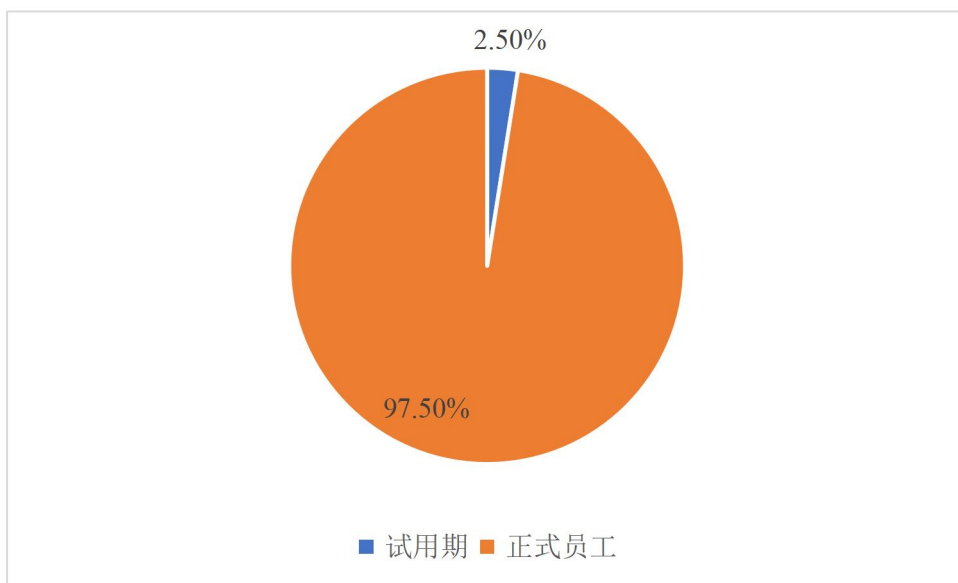


图 4.4 调查对象的工作性质分布

### (2) 物质激励满意度调查

T 市电车公司目前的工资体系公平合理调查结果显示，认为极为公平的人为 41 人，占比为 20.50%；公平的人为 87 人，占比为 43.50%；一般公平的人为 12 人，占比为 6.00%；不公平的人为 41 人，占比为 20.50%；极不公平的人为 19



人，占比为 9.50%，公平合理满意度达到了 64.0%，如图 4.5 所示。

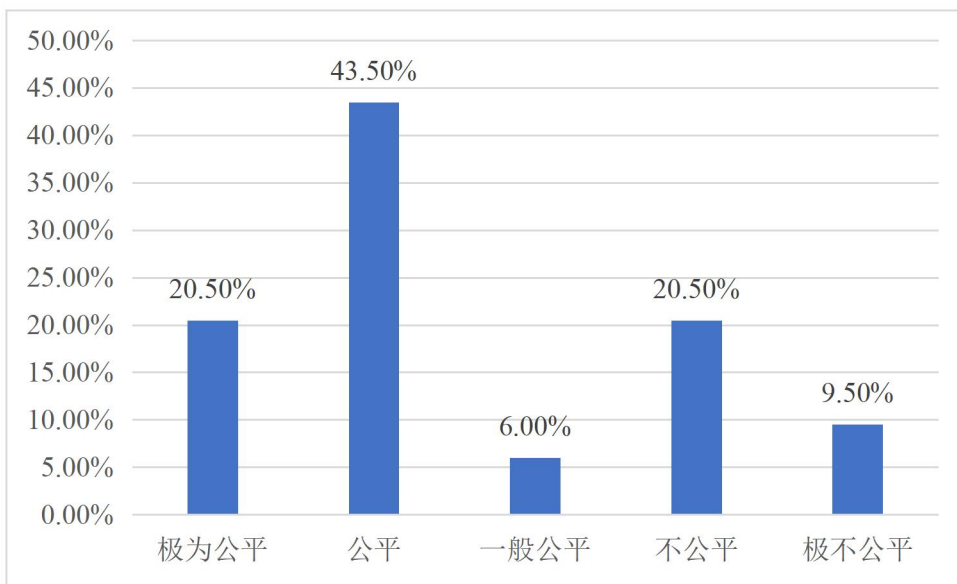


图 4.5 工资体系公平合理调查结果

T 市电车公司绩效工资和奖金制度反映驾驶员实际工作贡献，认为完全不反映的人为 18 人，占比为 9.00%；不反映的人为 44 人，占比为 22.00%；一般反映的人为 15 人，占比为 7.50%；反映的人为 72 人，占比为 36.00%；完全反映的人为 51 人，占比为 25.50%，反映实际工作共享满意度达到了 61.5%，如图 4.6 所示。

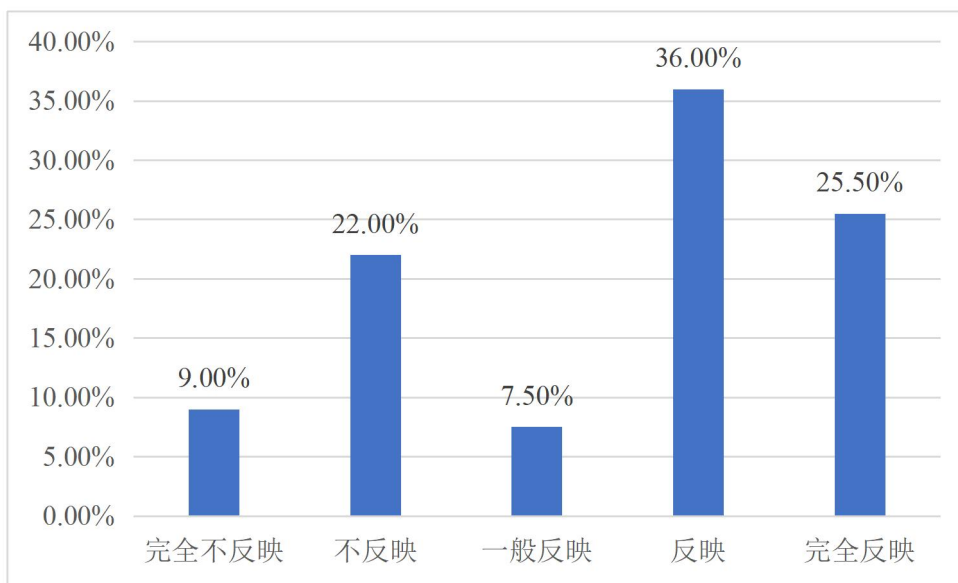


图 4.6 绩效工资和奖金制度反映驾驶员实际工作贡献调查结果

T 市电车公司提供的津补贴和福利是否满足实际需求的调查结果显示，完全不满足的人为 13 人，占比为 6.50%；不满足的人为 29 人，占比为 14.50%；一般满足的人为 17 人，占比为 8.50%；满足的人为 90 人，占比为 45.00%；完全满足的人为 51 人，占比为 25.50%，满足实际需求的满意度达到了 70.5%，如图 4.7 所示。

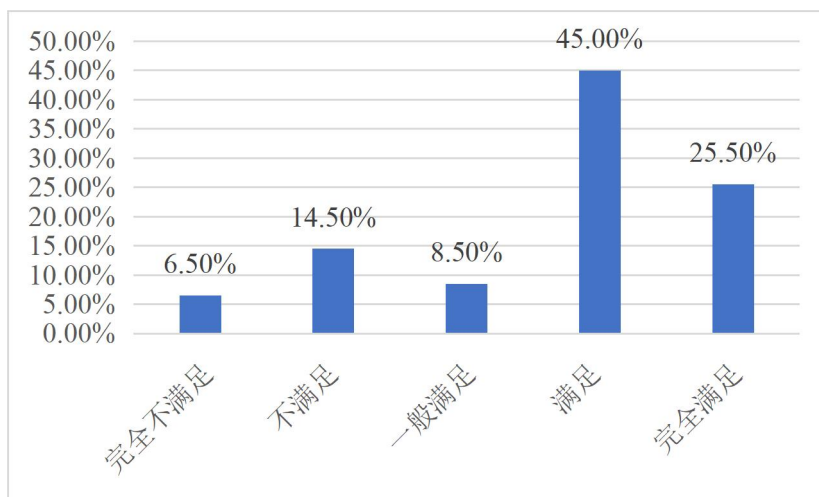


图 4.7 津补贴和福利是否满足实际需求调查结果

T 市电车公司的福利体系对驾驶员的工作积极性有影响调查结果显示，完全没影响的人为 24 人，占比为 12.00%；没影响的人为 54 人，占比为 27.00%；一般影响的人为 20 人，占比为 10.00%；影响的人为 49 人，占比为 24.50%；完全影响的人为 53 人，占比为 26.50%，有影响的满意度达到了 51.0%，如图 4.8 所示。

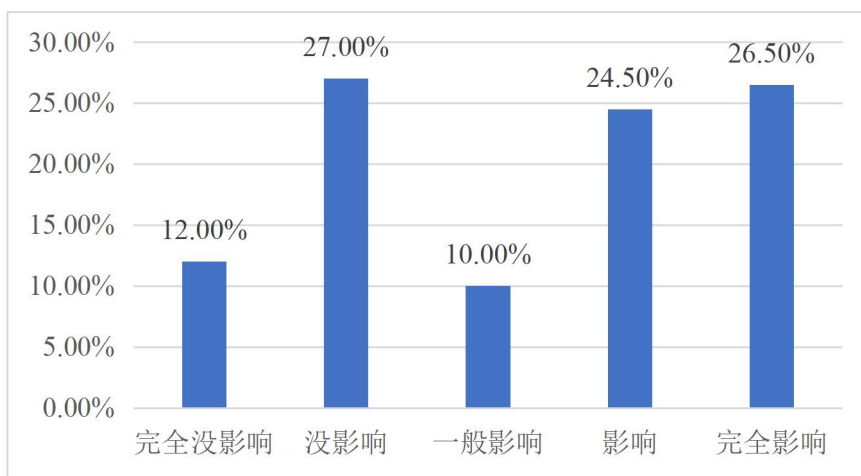


图 4.8 福利体系对驾驶员的工作积极性有影响调查结果

本文统计分析之后可知，物质激励的整体满意度较高，表明驾驶员对物质激励的需求可以得到满足。

### （3）精神激励满意度调查

参加 T 市电车公司组织的技能比武、党史知识竞赛等评优活动的调查对象为 114 人，占比为 57.00%，没有参加的人为 86 人，占比为 43.00%，如图 4.9 所示。

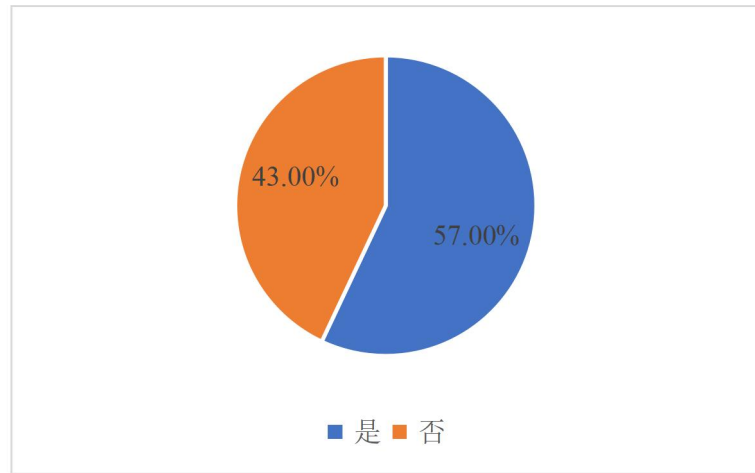


图 4.9 是否参与 T 市电车公司组织的技能比武、党史知识竞赛的调查结果

T 市电车公司评优激励机制是否充分激发了员工的积极性调查结果显示，认为完全没激发的人为 19 人，占比为 9.50%；没激发的人为 37 人，占比为 18.50%；一般激发的人为 14 人，占比为 7.00%；非常激发的人为 84 人，占比为 42.00%；完全激发的人为 46 人，占比为 23.00%，满意度达到了 65.0%，如图 4.10 所示。

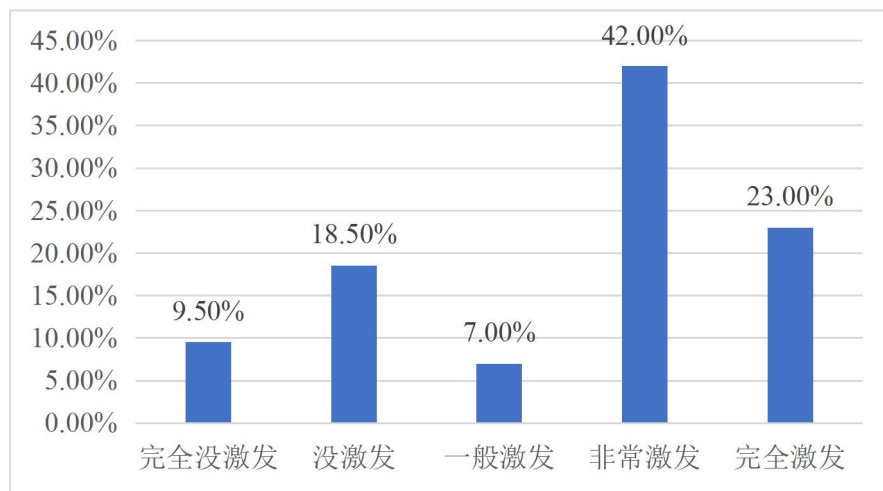


图 4.10 T 市电车公司评优激励机制是否充分激发了员工的积极性调查结果

T 市电车公司领导是否定期进行基层慰问活动的调查结果显示，是的人为 106 人，占比为 53.00%；否的人为 94 人，占比为 47.00%，如图 4.11 所示。

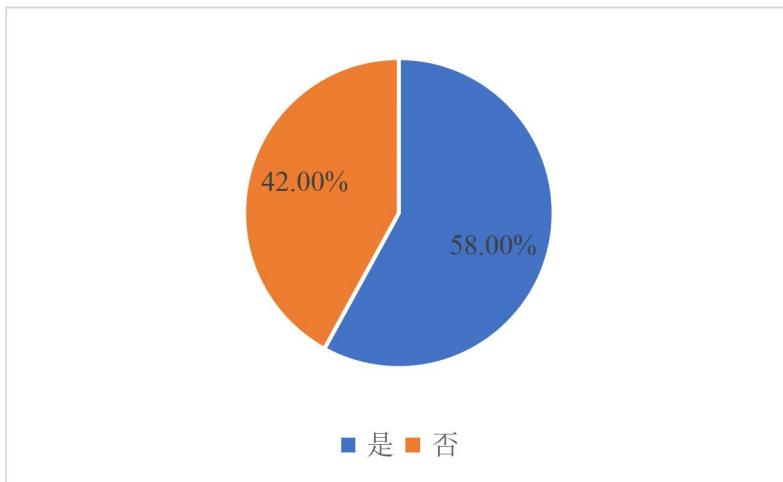


图 4.11 T 市电车公司领导是否定期进行基层慰问活动的调查结果

T 市电车公司的文化和价值观的认同情况调查结果显示，完全不认同的人为 18 人，占比为 9.00%；不认同的人为 35 人，占比为 17.50%；一般认同的人为 16 人，占比为 8.00%；认同的人为 91 人，占比为 45.50%；完全认同的人为 40 人，占比为 20.00%，文化和价值观的认同满意度达到了 65.5%，如图 4.12 所示。

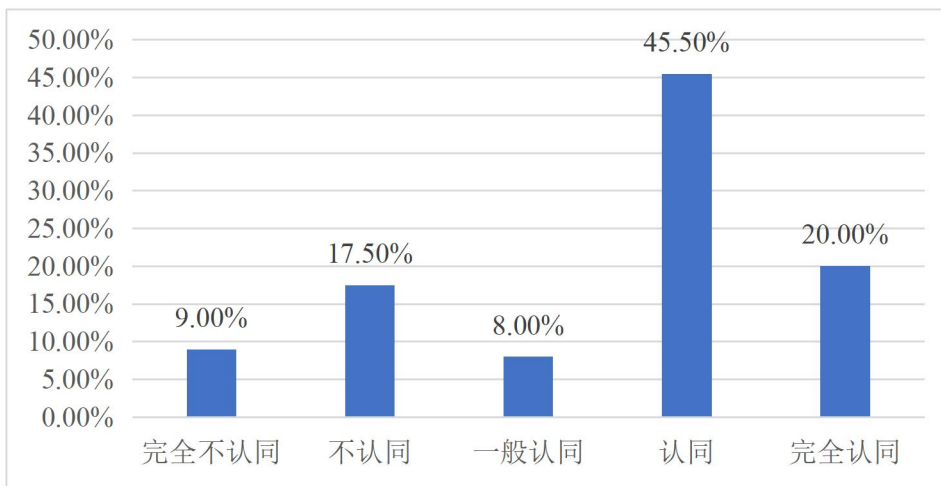


图 4.12 T 市电车公司的文化和价值观的认同情况调查结果

精神激励的问卷调查结果显示，驾驶员对精神激励的需求也得到满足，满意度较高。

(4) 工作激励满意度调查

本文针对 T 市电车公司驾驶员的工作激励进行调查，结果发现整体满意度较低。驾驶员对公司的培训计划是否满意的调查结果显示，完全不满意的人为 46 人，占比为 23.00%；不满意的人为 91 人，占比为 45.50%；一般满意的人为 17 人，占比为 8.50%；满意的人为 35 人，占比为 17.50%；完全满意的人为 11 人，占比为 5.50%，培训计划满意度仅为 26.0%，如图 4.13 所示。

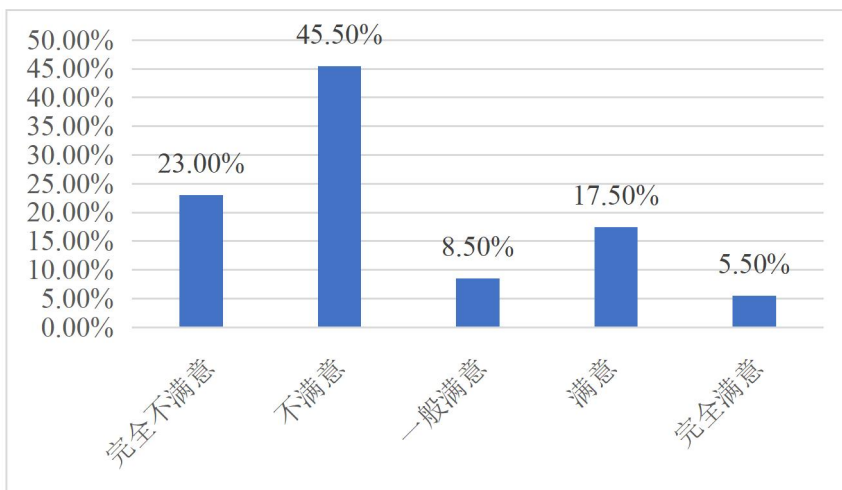


图 4.13 驾驶员对公司的培训计划是否满意的调查结果

驾驶员对公司是否提供足够的职业发展机会的调查结果显示，非常不足的人为 52 人，占比为 26.00%；不足的人为 90 人，占比为 45.00%；一般的人为 13 人，占比为 6.50%；充足的人为 34 人，占比为 17.00%；非常充足的人为 11 人，占比为 5.50%，职业发展机会满意度仅为 22.5%，如图 4.14 所示。

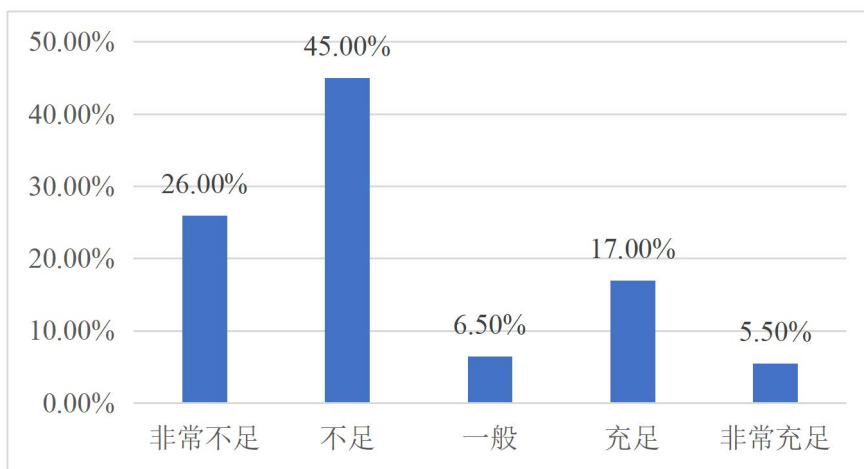


图 4.14 驾驶员对公司是否提供足够的职业发展机会的调查结果

驾驶员在日常工作中是否感到有足够的自主权和决策权的调查结果显示，完全没有的人为 34 人，占比为 17.00%；没有的人为 79 人，占比为 39.50%；一般的人为 18 人，占比为 9.00%；有的人为 42 人，占比为 21.00%；完全有的人为 27 人，占比为 13.50%，自主权和决策权满意度仅为 34.5%，如图 4.15 所示。

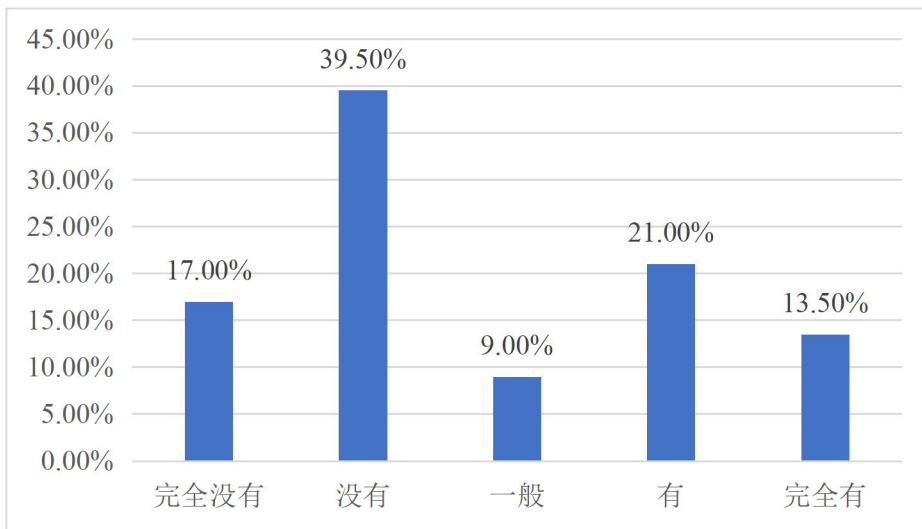


图 4.15 驾驶员在日常工作中是否感到有足够的自主权和决策权的调查结果

公司的工作流程过于严格，限制工作自主性的调查结果显示，非常限制的人为 37 人，占比为 18.50%；限制的人为 81 人，占比为 40.50%；一般的人为 15 人，占比为 7.50%；没有限制的人为 39 人，占比为 19.50%；非常没有限制的人为 28 人，占比为 14.00%，限制工作自主性满意度仅为 33.5%，如图 4.16 所示。

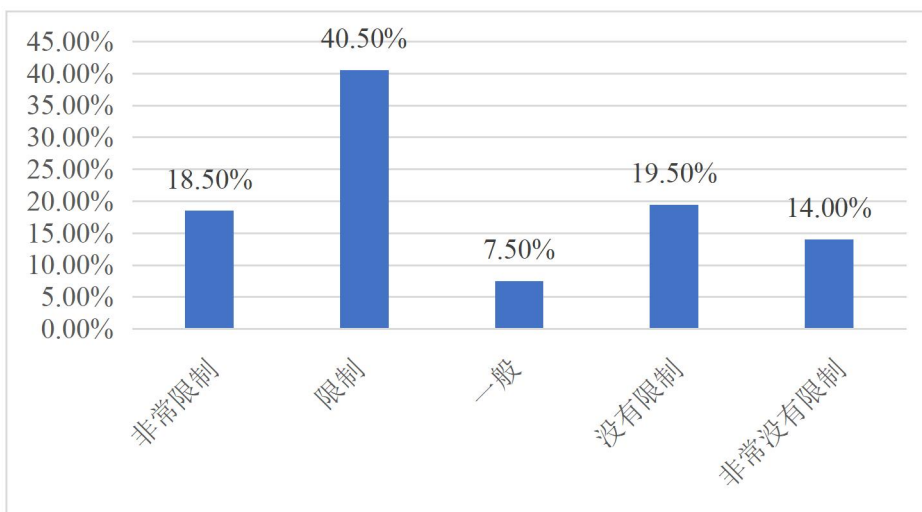


图 4.16 工作流程是否过于严格，限制工作自主性的调查结果

公司目前的任务反馈机制的调查显示，完全不满意的人为 29 人，占比为 14.50%；不满意的人为 76 人，占比为 38.00%；一般满意的人为 22 人，占比为 11.00%；满意的人为 51 人，占比为 25.50%；完全满意的人为 22 人，占比为 11.00%，任务反馈机制满意度仅为 36.5%，如图 4.17 所示。

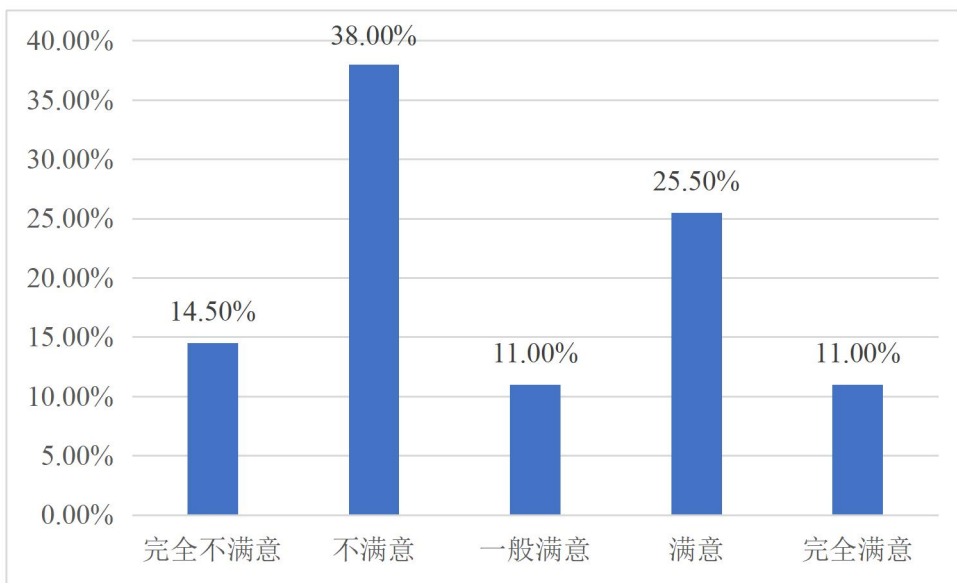


图 4.17 对公司目前的任务反馈机制是否满意的调查结果

116 人认为公司应该提供更深入和全面的工作反馈，占比为 58.00%；否的人为 84 人，占比为 42.00%，如图 4.18 所示。

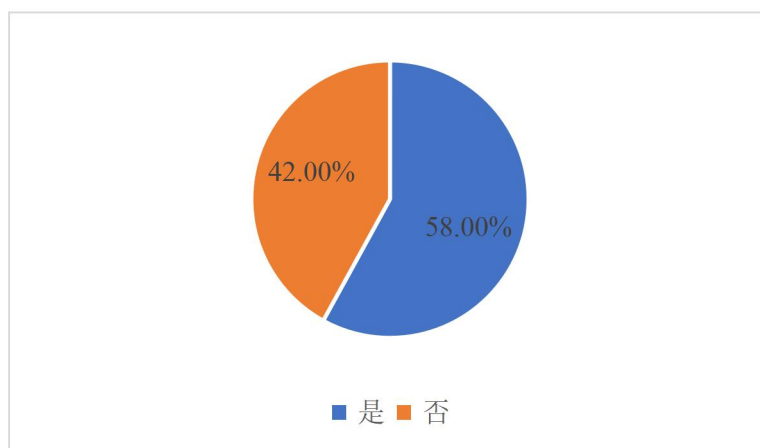


图 4.18 公司应该提供更深入和全面的工作反馈的调查结果

综上所述，T 市电车公司驾驶员对物质激励和精神激励的满意度较高，通过

努力工作可以获得稳定的收入，满足家庭生活需求。然而，从工作激励满意度调查结果可以看出，被调查对象对工作激励的满意度比较低，表明工作激励存在一定的问题，因此还需要围绕驾驶员在工作激励不满意的方面继续探究，进而及时优化和改进工作激励机制，提高员工工作满意度。

## 4. 2T 市电车公司驾驶员工作激励问卷调查

本文通过对对驾驶员激励满意度调查发现，驾驶员对工作激励的满意度较低，为了能够更加详细掌握工作激励存在的问题，基于工作特征模型理论，从技能多样性、工作完整性、工作重要性、工作自主性、反馈性五个维度设计问卷调查内容，进而基于工作激励问卷调查的结果分析存在的问题，详细问卷见附录二。

本次问卷调查选择的对象与第一次问卷调查一致，不再赘述基本的特征信息，针对相关问题进行总结和分析，具体的调查结果及统计描述见 4.3 节。

## 4.3 电车公司驾驶员工作激励存在的问题

### 4.3.1 技能多样化程度较低

在 T 市电车公司，驾驶员的技能多样化程度存在相对不足的问题，这表现在公司的培训和发展计划中对驾驶员专业技能的强调相对单一，主要聚焦于基础驾驶技能的传授，而缺乏对技术广度和深度的全面培训。这一现象限制了驾驶员在应对多样性工作任务和复杂情境中的灵活性，构成一种技能发展上的瓶颈。

#### (1) 过度重视培训驾驶员的基础驾驶技能

基础驾驶技能固然重要，但是现代交通和公共运输系统的快速发展要求驾驶员具备更为多元化的技术素养，包括但不限于智能交通系统的应用、电动车辆技术、交通规则知识、服务技能、沟通能力、紧急情况下的应急处理等。而问卷调查结果显示，66.0%的调查对象认为 T 市电车公司培训和发展计划在内容设置上过于偏重基础驾驶技能，缺乏对更广泛技术领域的涵盖。如表 4.2 所示。



表 4.2 公司是否过度重视培训基础驾驶技能

选项	调查对象	占比 (%)
非常过度重视	57	28.50
过度重视	75	37.50
一般	15	7.50
不过度重视	36	18.00
非常不过度重视	17	8.50

### (2) 缺乏广泛深入的新兴技术培训

问卷调查结果显示, 58.5%的调查对象认为 T 市电车公司缺乏广泛而深入的技术培训, 导致驾驶员对于新兴技术和挑战的适应性不足。随着科技的迅速进步, 公共交通系统不断引入新技术, 例如智能车辆管理系统等, 而缺乏相应的培训可能使驾驶员面对这些新兴技术时感到陌生和不安, 影响其对于新技术的理解和应用。如表 4.3 所示。

表 4.3 新兴技术培训覆盖面是否广泛深入

选项	调查对象	占比 (%)
非常广泛深入	21	10.50
广泛深入	45	22.50
一般	17	8.50
不广泛深入	68	34.00
非常不广泛深入	49	24.50

这种单一性的培训导致了驾驶员在面对新技术和挑战时的应对能力不足。对于新兴技术和挑战的缺乏准备可能影响驾驶员的工作效率和安全性, 同时也限制了其在职业生涯中的发展潜力。因此, 公司应该考虑调整培训计划, 更全面地覆盖驾驶员所需的技能范围, 以确保其在面对日益复杂的工作环境时具备足够的应对能力和适应性。这样的改进将有助于提高驾驶员的职业素养, 促进整体运营效能的提升。

### 4.3.2 工作完整性不高

工作完整性体现在驾驶员在工作中是否能够完成一个完整、可辨认的任务，而不是只完成其中的一部分。而工作完整性的不足反映在驾驶员在 T 市电车公司的工作中，所面对的任务呈现零散性、缺乏系统性和全面性的特征。这体现在工作任务的执行过程中，驾驶员可能过于专注于基础驾驶任务，而忽略了与其职业相关的其他重要方面，如客户服务与紧急状况处理。这种局部性和片面性的工作执行可能导致其对整个工作职责范围的理解和执行存在缺陷。

#### (1) 驾驶员的工作过度集中在基本驾驶任务

问卷调查结果显示，52.5%的调查对象认为由于公司的规章制度，驾驶员将注意力过度集中在基本驾驶任务上，这主要是由培训和公司文化的影响所致。培训和指导可能过于侧重技术性的驾驶技能，而较少涵盖其他与职业相关的方面，造成了对工作职责的不全面理解。这表现为对于客户服务、沟通技巧、紧急情况处理等综合性能力的培养相对不足。如表 4.4 所示。

表 4.4 工作是否过度集中在基本驾驶任务

选项	调查对象	占比 (%)
非常过度集中	39	19.50
过度集中	66	33.00
一般	13	6.50
不过度集中	56	28.00
非常不过度集中	26	13.00

#### (2) 工作任务具有局部性和片面性

问卷调查统计显示 58.5%的调查对象认为工作任务的局部性和片面性，这源于公司对绩效考核过度侧重于特定任务的完成情况，而非对整体工作质量和综合能力的全面评估。这种评估方式使得驾驶员在面对各种职业要求时，更倾向于追求完成基本驾驶任务，而忽视了与之相关的其他重要职责。如表 4.5 所示。

表 4.5 工作任务是否感到过于局部化和片面化

选项	调查对象	占比 (%)
非常局部和片面	48	24.00
局部和片面	69	34.50
一般	16	8.00
全面	42	21.00
非常全面	25	12.50

这种不足可能对公司运营产生负面影响，因为公共交通行业对于客户服务、安全紧急情况处理等方面的要求同样重要。在学术视角下，这种工作完整性的不足反映了职业素养和综合能力的缺失，而这些因素在提高整体工作效能和客户满意度方面至关重要。因此，公司应考虑通过更全面的培训计划和绩效考核机制来促使驾驶员全面理解和执行其工作职责，以提高其综合素养，进而提升整体服务水平。

### 4.3.3 对工作认同感较低

工作认同感的不足在 T 市电车公司的驾驶员中呈现为对公司的使命、愿景以及个体在整个组织中的角色缺乏深刻理解和认同。此情况可能导致员工感受到工作任务的单一性和缺乏挑战，从而对其在公司的价值和存在感产生疑虑。这种不足可能对员工的工作投入、工作积极性和职业满意度产生负面影响。

#### (1) 工作认同度低

问卷调查显示，64.5%的调查对象对工作认同度低，员工的工作认同度低与公司的沟通和信息传递不畅有关。T 市电车公司未能清晰传达其使命、愿景以及员工在实现这些目标中的关键角色，员工可能会感到对 T 市电车公司整体方向的理解有限，难以将自己的工作与 T 市电车公司的愿景有机地连接起来。这种理解不足可能导致员工对于 T 市电车公司目标的认同感降低。如表 4.6 所示。

表 4.6 对工作认同度如何

选项	调查对象	占比 (%)
非常认同	19	9.50
认同	38	19.00
一般	14	7.00
不认同	72	36.00
非常不认同	57	28.50

## (2) 工作缺乏吸引力

问卷调查结果显示, 58.0%的调查对象认为工作任务的单一性和缺乏挑战可能使员工感到工作缺乏吸引力, 无法激发其工作动力。在公共交通行业, 由于驾驶任务本质上可能呈现重复性和相对稳定性, 如果公司未能通过其他方式(如技术创新、职业发展计划等)为员工提供多样性和挑战性的工作机会, 员工可能感到工作缺乏发展空间, 进而对其在公司的认同感下降。如表 4.7 所示。

表 4.7 工作是否缺乏吸引力

选项	调查对象	占比 (%)
非常缺乏	42	21.00
缺乏	74	37.00
一般	11	5.50
不缺乏	51	25.50
非常不缺乏	22	11.00

这种工作认同感的不足对公司产生了一系列负面效应, 包括员工的工作投入不足、工作积极性降低以及职业满意度的下降。从学术角度看, 员工对公司的深刻认同与其对组织文化、价值观的共鸣以及对自身在公司中地位的清晰认知密切相关。因此, 公司应该重视提升员工的工作认同感, 通过明确传达公司使命与愿景、提供多样性和挑战性的工作机会等方式, 以促使员工更深刻地理解和认同公司的价值体系, 从而增强其工作投入和职业满意度。

#### 4.3.4 工作自主性受限制

工作自主性指的是员工在工作中拥有一定的自主权和决策权，可以自主地决定工作的方式、方法和进度。它让员工能够在一定程度上自由安排工作，发挥自己的创造力和主动性。拥有较高工作自主性的人，通常可以更好地发挥自己的能力，对工作也会更有热情和动力。

根据调查显示，在 T 市电车公司，驾驶员在日常工作中面临着缺乏足够自主权和决策权的问题。这可能源于过于严格的工作流程和指导方针，导致员工在工作中受制于规范，难以根据实际情况做出灵活的应对。这种局面可能导致员工的主动性减弱，使其更多地充当被动执行者而非主动参与者。

##### (1) 工作规章制度过度细化

问卷调查结果显示，60.0%的调查对象认为工作自主性受限与公司制定的过于刚性的工作流程和指导方针相关。T 市电车公司的规章制度过于具体或过于详细，可能会将员工束缚在固定的操作模式中，限制其在处理实际工作中的自主决策权。这种情况可能阻碍员工根据具体情境灵活调整工作方式，从而降低其在面对复杂工作场景时的应变能力。如表 4.8 所示。

表 4.8 工作规章制度是否过度细化

选项	调查对象	占比 (%)
非常过度	46	23.00
过度	74	37.00
一般	12	6.00
不过度	46	23.00
非常不过度	22	11.00

##### (2) 驾驶员监控过度严格

问卷调查结果显示，66.5%的调查对象认为工作自主性受限，这是由于受到管理层对员工的监控和控制程度过高的影响。如果管理层倾向于过度干预员工的操作，并对其实施强制性的指导，员工可能会感到自己的决策空间被剥夺，从而失去在工作中独立决策的机会。这种过度控制可能使员工在工作中更多地执行指

令而非主动参与问题解决和决策制定。如表 4.9 所示。

表 4.9 驾驶员监控是否过度严格

选项	调查对象	占比 (%)
非常过度	47	23.50
过度	86	43.00
一般	18	9.00
不过度	34	17.00
非常不过度	15	7.50

工作自主性的受限可能会影响员工的工作动机和满意度。自主性在职场中被认为是一种重要的职业素养，能够激发员工的工作热情和创造性。受到过度限制的员工可能会感到工作的单调乏味，缺乏挑战性，从而减弱其对工作的投入和积极性。因此，公司有必要重新审视工作流程和管理方式，以促使员工在工作中具备更大的自主权，从而提高其工作动机和整体职业满意度。

#### 4.3.5 任务反馈机制简单

问卷调查结果显示，62.5%的调查对象对任务反馈机制不满意，认为其简单，T 市电车公司对于驾驶员工作表现的评估和反馈过于单一和缺乏深度。此情况可能由公司过度依赖绩效工资和奖金制度，导致对绩效和表现的评价主要基于定量指标，而忽视了对员工实际工作质量和专业能力的深入评估。如表 4.10 所示。

表 4.10 对任务反馈机制是否满意

选项	调查对象	占比 (%)
非常满意	20	10.00
满意	36	18.00
一般	19	9.50
不满意	81	40.50
非常不满意	44	22.00

### （1）驾驶员工作表现的评估和反馈过于单一

问卷调查结果显示，69.0%的调查对象认为公司驾驶员工作表现的评估和反馈过于单一，过度依赖绩效工资和奖金制度，导致对员工表现的评价偏向于量化指标，如完成趟数、服务质量等。这种定量指标的简单性可能无法全面反映员工在实际工作中的综合表现，忽视了诸如专业技能、客户服务、应对紧急状况等方面的质量性因素。因此，这种简单的反馈机制可能阻碍了对员工全面能力的深刻理解。如表 4.11 所示。

表 4.11 驾驶员工作表现的评估和反馈是否过于单一

选项	调查对象	占比 (%)
非常单一	51	25.50
单一	87	43.50
一般	16	8.00
不单一	30	15.00
非常不单一	16	8.00

### （2）驾驶员工作表现的评估缺乏深度

问卷调查结果显示，61.0%的调查对象认为公司缺乏深度评估的反馈机制，无法提供有针对性的发展建议。通过简单的绩效评估，公司难以识别员工在专业领域的潜在优势和发展领域。因此，缺少深度评估的反馈机制可能限制了公司为员工提供有针对性的培训和发展计划的能力，从而影响员工的职业成长和激励效果。如表 4.12 所示。

表 4.12 驾驶员工作表现的评估是否缺乏深度

选项	调查对象	占比 (%)
非常缺乏	43	21.50
缺乏	79	39.50
一般	20	10.00
不缺乏	36	18.00
非常不缺乏	22	11.00

一个有效的任务反馈机制应该综合考虑定量和质量因素,涵盖员工在各个方面的表现。深度评估应该包括对专业技能、工作质量、客户互动、团队协作等方面的全面审查,以提供更准确、全面的反馈。此外,反馈机制还应该与个体发展计划相结合,为员工提供明确的发展方向和支持。因此,公司有必要考虑优化任务反馈机制,以促使员工全面发展,并提高激励效果。



## 5 基于工作特征模型的驾驶员工作激励的优化

### 5.1 优化的原则及思路

#### 5.1.1 优化原则

基于工作特征模型的 T 市电车公司驾驶员工作激励的优化设计原则如下：

##### (1) 全面化原则

T 市电车公司设计全面的培训计划，覆盖驾驶技能、客户服务、危机管理等方面，以提高驾驶员的技能多样性，引入定期的专业技能培训，使驾驶员能够适应多样性工作任务和复杂情境。

##### (2) 清晰明确原则

T 市电车公司制定清晰的工作标准和流程，明确驾驶员的全面职责，包括服务乘客、车辆维护等方面，实施奖励制度，基于任务完成度、工作质量等方面，以促进驾驶员对工作完整性的关注。

##### (3) 突出重要性原则

T 市电车公司突显驾驶员在城市交通系统中的社会重要性，通过宣传活动、媒体报道等方式传递驾驶员的价值，设立社会荣誉奖项，表彰驾驶员在服务中的突出贡献，以提高其社会中的地位 and 认同感。

##### (4) 自主灵活原则

T 市电车公司创造灵活的工作环境，建立更为宽松的工作流程，使驾驶员在符合规定的前提下有更多的自主权和决策权，鼓励员工提出改进建议，参与决策过程，以提高其对工作的投入感和主动性。

##### (5) 持续评估改进原则

T 市电车公司建立全面的绩效评估系统，制定详尽的评价标准，不仅关注任务完成数量，还注重工作质量和专业能力，实施定期的反馈会议，为驾驶员提供具体、及时的绩效反馈，并根据评估结果制定个性化的培训计划。

这些原则基于工作特征模型，旨在通过优化驾驶员的工作环境、任务设计和激励机制，提高其工作满意度、专业素养和整体职业发展水平。这不仅有助于满足 T 市电车公司业务需求，还能够提高员工的工作投入感，促进组织和员工共

同成长。

### 5.1.2 优化思路

T 市电车公司驾驶员工作激励优化采取工作特征模型进行设计，可以从五个维度提高驾驶员工作满意度和整体绩效，优化思路通过全面考虑工作特征，提供多层面的激励手段，从而提高驾驶员的整体工作满意度、投入感和绩效水平。具体的优化思路如图 5.1 所示。

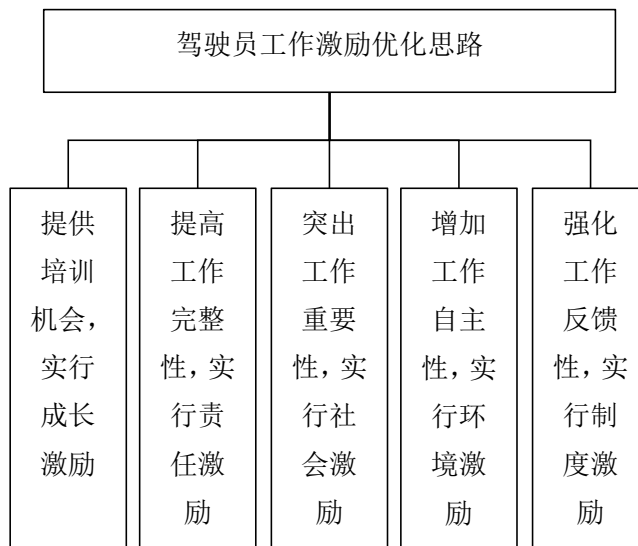


图 5.1 T 市电车公司驾驶员工作激励优化模型

#### （1）提供培训机会，实行成长激励

T 市电车公司建立系统性的培训计划，覆盖广泛的主题，包括驾驶技能、客户服务、危机管理等，以满足不同层级和经验水平的驾驶员需求。T 市电车公司制定个性化培训路径，让驾驶员根据个人兴趣和发展方向选择不同的培训课程，以促进其在多个领域的专业成长。

#### （2）提高工作完整性，实行责任激励

T 市电车公司设计全面而明确的工作标准和流程，确保包括基本驾驶任务、客户服务、车辆维护等方面的工作内容，以保证工作的系统性和全面性。T 市电车公司引入责任激励机制，建立责任竞标和责任拍卖，基于任务完成度和工作质量，以激发驾驶员对工作完整性的关注和追求。

(3) 突出工作重要性，实行社会激励

T 市电车公司强调驾驶员在城市交通系统中的社会价值，通过宣传活动、媒体报道等方式，向社会传递其重要作用。T 市电车公司设计社会激励计划，包括增加社会荣誉奖项、媒体报道等方式，以树立驾驶员在社会中的形象，提高其职业认同感。

(4) 增加工作自主性，实行环境激励

T 市电车公司创建更加灵活的工作环境，确保工作流程不过于死板，使驾驶员在合规的前提下有更多自主权和决策权。T 市电车公司设立渠道鼓励员工提出改进建议，参与决策流程，以提高其对工作的投入感和主动性。

(5) 强化工作反馈性，实行制度激励

T 市电车公司建立全面的绩效评估系统，包括多维度评价标准，既关注任务完成数量，也注重工作质量和专业能力。T 市电车公司定期组织反馈会议，为驾驶员提供具体、及时的绩效反馈，并基于评估结果制定个性化的培训计划，以促进其职业成长。

## 5.2 优化的具体策略与路径

### 5.2.1 提供培训机会，实行成长激励

T 市电车公司为了提高驾驶员技能多样性，提高更多的培训机会，实施成长激励，如图 5.2 所示。

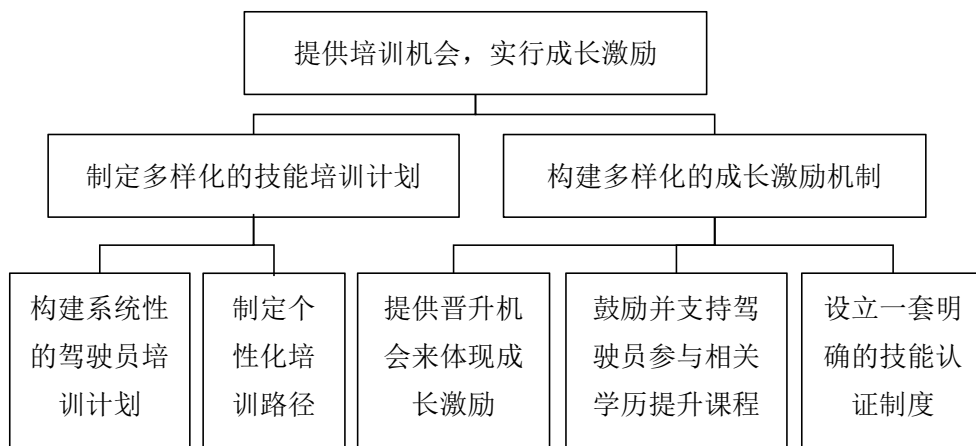


图 5.2 T 市电车公司驾驶员成长激励模型

### （1）制定驾驶员技能系统培训计划，提高技能多样化

T 市电车公司驾驶员激励要提高技能的多样化，此时公司应建立系统化的培训计划，以全面涵盖驾驶员所需的技能领域，包括但不限于驾驶技能、客户服务、危机管理等，培训计划旨在通过提供专业化的培训，使驾驶员能够获取更广泛的知识技能，从而提升其整体职业素养。任务技能多样性的提升应以系统性培训为核心，以确保驾驶员在各个关键领域具备广泛而深入的专业知识和技能。

一是构建系统性的驾驶员培训计划。T 市电车公司引入综合性培训计划，其中包括但不限于驾驶技能、客户服务、紧急状况处理等方面的课程。培训内容应根据行业最新发展和技术要求进行更新，确保覆盖到相关的前沿知识和技术。T 市电车公司采用成熟的培训方法，如模拟训练、案例学习等，以提高培训效果。培训课程的设计应考虑到成人学习原理，强调实践性和应用性，以确保培训效果的可持续性。

二是制定个性化培训路径。为满足驾驶员个体差异，T 市电车公司可制定灵活的培训路径，使其能够根据个人兴趣和职业目标选择合适的培训课程。这种个性化培训路径的设计可通过在培训计划中引入模块化结构、选修课程或专业领域选择等方式实现。通过鼓励员工参与培训计划的制定，能够激发其对培训的积极性和主动性，从而更好地满足员工个体化的发展需求。另外，T 市电车公司引入导师制度，为每位驾驶员分配专业导师，根据其兴趣和职业规划，制定符合个体发展方向的培训计划。这种个性化的指导将有助于提高培训的精准性和效果。

### （2）为驾驶员构建多样化的成长激励机制

成长激励的核心在于为驾驶员提供多样化的发展机会。

一是 T 市电车公司可以通过提供晋升机会来体现成长激励，包括将晋升路径明确化，为驾驶员设定可达到的晋升目标，并确保晋升机制公平透明。T 市电车公司通过晋升机会，驾驶员在职业生涯中可以追求更高级别、更具挑战性的职位，从而激发其对个人职业发展的积极追求。

二是 T 市电车公司应该鼓励并支持驾驶员参与相关学历提升课程，以便他们能够在不断变化的工作环境中更好地适应和应对各种挑战。学历提升不仅仅是一种个人发展机会，也是提高整体团队素质的重要手段。

三是 T 市电车公司可以设立一套明确的技能认证制度，鼓励驾驶员通过参

与培训和通过相关考核来获取特定技能的认证。这不仅有助于提高驾驶员的专业水平，还为其提供了在职场中展示自己技能的机会，进而增强其职业发展的竞争力。

### 5.2.2 提高工作完整性，实行责任激励

为解决工作完整性不足的问题，T 市电车公司通过实施责任激励来强调驾驶员在工作中的全面职责。这一激励机制旨在建立明确的工作标准和流程，以激发驾驶员在服务乘客、车辆维护等方面主动参与的积极性。如图 5.3 所示。

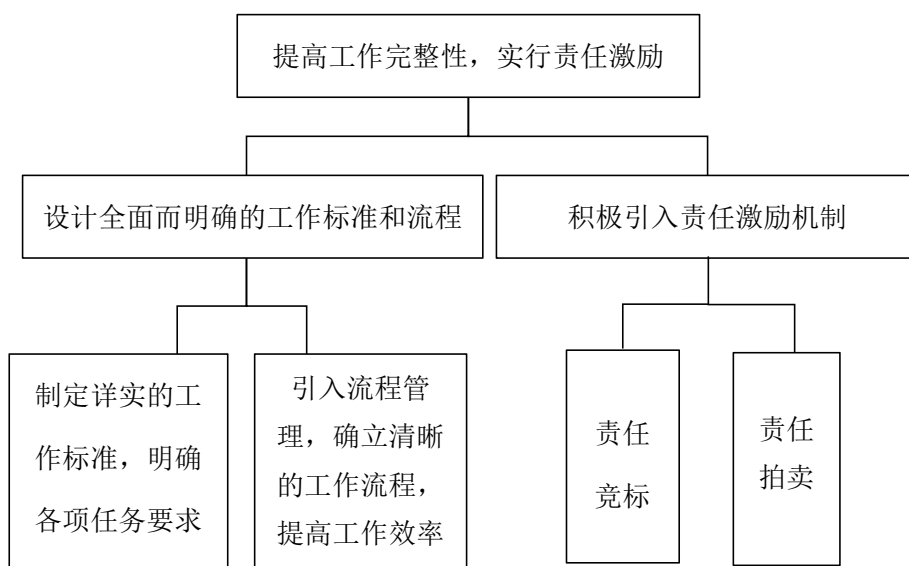


图 5.3 T 市电车公司驾驶员责任激励模型

#### (1) 设计全面而明确的工作标准和流程

T 市电车公司为确保工作的系统性和全面性，制定详实的工作标准，其中涵盖了基本驾驶任务、客户服务、车辆维护、危机处理程序等多个工作方面。这些标准应当具体明确各项任务的要求，以确保驾驶员在执行工作时具有明确的指导方针。标准的制定需要考虑到具体任务的技术性和操作性，确保其既能够为员工提供明确的执行标准，又能够在实践中具有可操作性。同时，T 市电车公司引入流程管理是确保工作协调有序的关键步骤。T 市电车公司应明确工作流程，强调任务之间的关联性和相互依赖性，以确保整个工作系统的高效运作。流程管理的目标是使驾驶员能够清晰地理解其在整个工作体系中的角色和贡献，并使任务的

完成更加有序和协同。通过确立清晰的工作流程，T 市电车公司可以最大程度地提高工作效率，减少潜在的工作冲突和误解。这一整合性的方法有助于公司建立一套既全面又明确的工作标准和流程管理机制，以提高驾驶员的工作完整性和质量，同时为员工提供一个更为清晰和可操作的工作指导框架。

## （2）积极引入责任激励机制

引入责任激励机制是基于驾驶员作为电车运营核心人员的重要性，通过明确责任、赋予权力与利益，形成有效的激励与约束机制。在 T 市电车公司中，责任激励机制的构建应关注驾驶员的个体需求与组织目标的结合，通过合理的奖惩措施、晋升机会和职业发展规划，激发驾驶员的内在动力，使其更加积极地履行工作职责，提升服务质量。

首先，责任竞标机制的建立与实施。责任竞标机制是一种通过公开竞争的方式，选拔出最具责任感和能力的驾驶员承担特定任务或线路的运营工作。在 T 市电车公司中，可以针对某些重要线路或特殊任务设立竞标项目，制定明确的竞标规则、评价标准和流程。驾驶员可根据自身能力和兴趣参与竞标，通过提交竞标方案、展示工作成果等方式争取承担权。公司则根据竞标结果，选拔出最优秀的驾驶员承担相应任务，实现资源的优化配置和高效利用，同时也确保驾驶员在工作职责中能够尽责。

其次，责任拍卖机制的设计与应用。责任拍卖机制是通过拍卖的方式，将特定任务或线路的运营权转让给愿意承担更高责任的驾驶员。在 T 市电车公司中，可以设定不同的拍卖标的和起拍价，让驾驶员根据自身情况和意愿进行竞价。通过拍卖过程，可以发现那些愿意承担更多责任、提供更优质服务的驾驶员，并给予他们相应的运营权。这种机制有助于激发驾驶员的主动性和创新性，提高驾驶员的工作完整性，还能提高驾驶员的工作责任感和社会责任感，也有助于提升公司的服务水平和竞争力。

第三，两种机制协同与效果评估。责任激励机制、责任竞标机制与责任拍卖机制在 T 市电车公司驾驶员工作激励中应相互协同、互为补充。通过综合运用这些机制，可以形成一个全面、系统的激励体系，有效激发驾驶员的工作热情 and 责任感。同时，公司还需要建立科学的评估体系，对机制的实施效果进行定期评估和调整，确保其能够持续发挥激励作用。

### 5.2.3 突出工作重要性，实行社会激励

为了提高工作认同感，社会激励机制应当突显驾驶员工作的社会重要性，通过一系列措施来强调驾驶员在城市交通系统中的关键作用。公司可通过宣传活动、媒体报道等方式，向社会传递驾驶员的重要角色，以促使公众认识到其在城市运行中的不可或缺性。如图 5.4 所示。

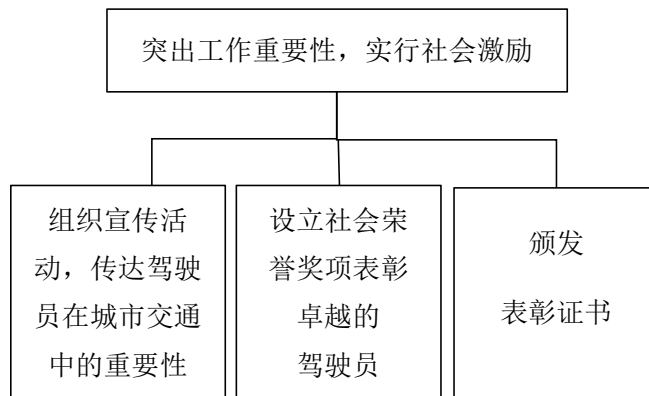


图 5.4 T 市电车公司驾驶员社会激励模型

首先，T 市电车公司可组织宣传活动，制作宣传材料、社交媒体宣传、公司内部通讯等渠道，以确保信息的广泛传播，通过各类媒体传达驾驶员在城市交通中的重要性，包括但不限于举办专题新闻发布会、制作宣传视频、发布社交媒体推文等，以展示驾驶员在确保公共交通流畅、乘客安全的过程中所扮演的重要角色，有助于提高公众对驾驶员工作价值的认知。

其次，T 市电车公司可设立社会荣誉奖项，以表彰在服务中表现卓越的驾驶员。目前有优秀党员专线、劳动模范专线等，还可以是年度最佳驾驶员奖、乘客服务卓越奖等，通过这些奖项的颁发及在公交车上展示，公司能够向社会传递对驾驶员优秀表现的认可，从而提升其在社会中的形象和地位。

此外，颁发表彰证书也是一种有效的社会激励方式。T 市电车公司可以根据驾驶员的服务表现，定期颁发表彰证书或者相关协会的荣誉证书，以公开表彰其在工作中的卓越表现。这些证书可以作为一种正式的社会认可，不仅增强了驾驶员的自豪感，同时也加强了其在社会中的影响力。

## 5.2.4 增加工作自主性，实行环境激励

为增加工作自主性，T 市电车公司应实施环境激励，以打造更有利于员工发挥主观能动性的工作环境。这一目标可通过建立灵活的工作流程和赋予驾驶员更多决策权的方式来实现。T 市电车公司具体的环境激励措施如图 5.5 所示。

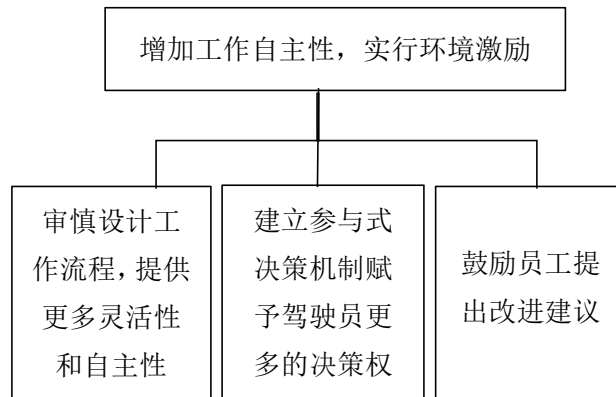


图 5.5 T 市电车公司驾驶员环境激励模型

首先，T 市电车公司可以通过审慎设计工作流程，为驾驶员提供更多灵活性和自主性。灵活的工作流程可以根据实际运行情况，使驾驶员能够在合规的前提下更灵活地安排工作，从而增加其在工作中的主动性，包括对运行计划的灵活性调整，以适应交通流量变化或突发事件。

其次，为了赋予驾驶员更多的决策权，T 市电车公司可以建立参与式决策机制。这意味着在一些关键决策上，公司可以征询驾驶员的意见，让其参与到决策过程中。这不仅能够提高驾驶员对工作的投入感，还有助于形成更加合理和实际的决策方案。

另外，鼓励员工提出改进建议也是提高工作自主性的有效途径。T 市电车公司可以设立专门的反馈渠道，鼓励驾驶员提出关于工作流程、车辆设备等方面的改进建议。并且，对于有效的建议，公司可以给予相应的奖励，以激发员工更加积极地参与工作环境的改进。

通过这些环境激励的手段，T 市电车公司能够创造一个更加积极、灵活和具有自主性的工作环境，从而提高驾驶员对工作的投入和满意度。这有助于增强员工的工作动力，使其更好地适应和应对工作中的各种挑战。



### 5.2.5 强化工作反馈性，实行制度激励

要强化工作反馈性，T 市电车公司可以通过制度激励，建立更为全面的绩效评估系统。T 市电车公司具体的制度激励措施如图 5.6 所示。

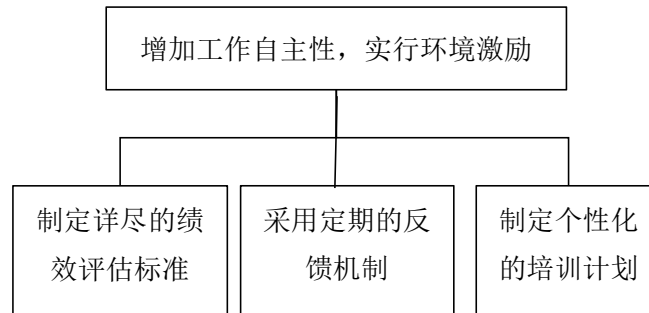


图 5.6 T 市电车公司驾驶员制度激励模型

首先，T 市电车公司应该制定详尽的绩效评估标准，以确保评价体系既全面又具体，包括不仅仅关注任务完成的数量，还要关注工作质量、专业能力、客户服务等多个方面。T 市电车公司建立清晰的评价指标，以便准确评估驾驶员在各项工作职责中的表现。

其次，T 市电车公司可采用定期的反馈机制，为驾驶员提供具体、及时的评估信息。定期的评估会议可以提供一个沟通的平台，让 T 市电车公司管理层与驾驶员直接交流。通过这些反馈会议，T 市电车公司可以及时了解驾驶员在工作中的表现，发现问题并提供支持。

另外，制定个性化的培训计划也是制度激励的一部分。基于绩效评估的结果，T 市电车公司可以为每位驾驶员制定特定的培训计划，以帮助其发展和提高在工作中的表现。这种个性化的培训计划不仅有助于驾驶员提升专业技能，还能够更好地满足其发展需求。

## 6T 市电车公司驾驶员工作激励优化方案的实施与保障

### 6.1 工作激励优化方案实施的计划

#### 6.1.1 优化方案的宣传与学习

为确保 T 市电车公司驾驶员激励优化方案的成功实施，以下是一套详细的宣传与学习计划，包括关键步骤：

首先，制定宣传计划。发展一个细致的宣传计划，着重传达激励优化方案的核心目标、益处以及执行细节。该计划应该考虑到不同员工层级、工龄和相关部門的工作需求，以确保信息的全面传递。计划中可以包括定期的内部通知、邮件通讯和公司广播等手段，以确保信息覆盖面广泛。

其次，加强多渠道传播。利用多样的传播渠道，包括内部通讯、专业培训会议、公司网站和社交媒体等，以确保所有员工都能获得相关信息。通过这种多渠道传播，可以增强方案的知晓度和理解度。此外，可考虑制作宣传视频、海报或信息手册等，以更生动、直观地传递信息。

第三，开展培训课程。设计专门的培训课程，深入介绍激励优化方案的目的、原理和操作方式。这些课程应该灵活，可以采用线上或线下的方式，以满足不同员工的学习需求。培训课程可以由专业培训师或内部专家主持，以确保内容的专业性和可信度。

第四，建立沟通平台。创设一个开放的沟通平台，鼓励员工提出问题、分享反馈和获取额外信息。这可以通过内部社交媒体、在线论坛或定期的问答会议等方式实现。建立有效的沟通平台可以增强员工对激励方案的参与感和理解度，同时促进员工之间的互动与交流。

以上措施将确保宣传与学习计划的全面性和深入性，以最大程度地推动激励方案的成功实施。

#### 6.1.2 优化方案的贯彻与落实

在激励方案的宣传和学习阶段后，顺利的贯彻与落实是实现方案目标的关键

步骤。以下是详细描述：

首先，明确责任分工。完整明确各个部门和管理层在激励方案实施中的具体职责。确保每个部门清楚其在方案推动中的作用和任务，以避免任务重叠和信息不对称。此外，明确的责任分工有助于提高方案执行的效率和效果。

其次，建立执行团队。成立专门的执行团队，由各个相关部门的代表组成。这个团队的领导层应具备专业的背景，以有效解决方案执行中可能出现的挑战。执行团队的角色是协调、监督和推动各个部门的执行，确保方案能够跨部门协同推进。

第三，制定详细计划。根据方案的不同阶段，制定详细的执行计划，包括明确的时间表、里程碑和关键任务。该计划应具有弹性，能够根据实际执行情况进行调整。通过详细的计划，确保方案的逐步推进和达到既定的目标。

第四，持续培训。提供持续的培训机会，以确保员工能够理解和适应新的激励方案。培训内容应根据方案的要求设计，并通过多种方式传递，包括课堂培训、在线学习等。持续培训有助于员工更好地理解激励方案，提高其参与度和执行效果。

### 6.1.3 优化方案的监督与反馈

为确保激励方案的长期有效性和可持续性，建立完善的监督与反馈机制至关重要：

首先，制定监督计划。设计详细的监督计划，其中包括定期的内部审核、员工调查和绩效评估等方式，用于检查和评估方案的执行情况。这些监督措施应根据方案的不同阶段制定，以确保全面监控方案的推进和达成目标。

其次，建立反馈机制。设计系统性的反馈机制，使员工有机会提供对激励方案的反馈。这一机制可以包括定期的会议、匿名调查、在线平台等多种形式，以确保能够收集到全员的意见和建议。反馈机制应设定明确的流程，确保反馈信息的真实性和及时性。

第三，实时调整方案。根据监督和反馈的结果，及时调整激励方案。这意味着方案应具备灵活性，能够适应内外部环境的变化。通过对监督和反馈结果的深入分析，公司可以及时修正或优化方案的细节，以保证方案持续产生积极的激励

效果。

以上这些步骤构成了一个持续循环的过程，不断监督和调整方案，确保其与组织整体目标和员工需求保持一致，从而最大化激励方案的效果和员工的投入感。

## 6.2 工作激励优化方案实施的保障

### 6.2.1 文化保障

#### (1) 文化塑造

通过内部文化塑造，公司旨在强调激励方案在组织内的重要性，并确保员工对新的激励文化有深刻理解和积极接受。首先，公司可以制定详细的内部文化计划，以将激励方案的核心价值观融入公司的整体文化。这包括制定明确的文化标准和准则，确保激励方案的理念与公司的核心价值相一致。通过内部培训、文化活动和传媒渠道，公司可以推动员工对激励文化的深入理解，从而促进方案的顺利实施。

#### (2) 领导层的示范作用

公司领导层在激励方案实施过程中担任重要的示范角色。领导层的积极参与和支持对于成功建立积极、激励的工作氛围至关重要。领导层应当展示对激励方案的坚定支持，并在实施中以身作则。这包括领导层积极参与激励计划、分享个人成功经验，以及对表现优异员工进行公开表彰。领导层的参与将有助于建立员工对激励方案的信任和认同感，为公司整体文化的塑造提供引领作用。

#### (3) 员工参与文化建设

公司鼓励员工积极参与文化建设，以确保文化的全员参与性。公司可以通过定期的员工活动、座谈会和反馈机制，提供渠道收集员工对激励文化的建设意见。这种参与性文化建设可以通过创建员工参与委员会、组织团队建设活动、开展内部调研等方式实现。通过这些渠道，公司可以了解员工的期望、需求和反馈，调整激励方案以更好地满足员工的期望，进一步强化激励文化的深层次影响。这种员工参与的文化建设方式有助于形成更加全面和符合整体员工期望的文化氛围。

### 6.2.2 制度保障

### （1）制度建设与更新

为适应新的激励方案，公司需进行制度的建设与更新，以确保公司制度与激励方案相一致。首先，公司应对现有的公司制度进行修订，使其更好地支持新的激励机制。这包括对人力资源政策、奖惩制度、晋升机制等方面的调整。修订后的制度应明确规定激励方案的各项政策和流程，确保其全员透明可行。此外，公司还可新增一些制度，如激励方案的详细执行规定、奖励标准和考核指标，以增强制度的针对性和实施效果。

### （2）激励方案的法律合规性

公司在激励方案的设计和实施过程中，必须确保其符合劳动法规和法律法规的要求，以防止潜在的法律风险。首先，公司需要进行法律审查，明确激励方案中涉及的各项政策、条款和奖励是否符合当地法规的规定。其次，公司应当建立法务团队或与专业法律顾问合作，确保激励方案在设计和实施中与法律要求一致。法律合规性方面，公司还应对激励方案的变更、更新进行及时审查和调整，以保持法律合规性。

维护激励方案的法律合规性不仅有助于避免潜在的法律纠纷，也有助于树立公司的良好法治形象，提升员工对激励方案的信任感，从而更好地实现激励方案的长期目标。

## 6.2.3 组织保障

### （1）建立激励团队

公司应设立专门的激励团队，由人力资源、财务、培训等多个部门的专业人员组成，形成跨职能的激励团队。该团队的任务涵盖方案的全面实施和监管，包括但不限于激励政策的细化、激励方案的设计与调整、绩效评估的实施和奖励发放的管理。激励团队应确保激励方案的各项政策得以贯彻执行，同时负责协调不同部门间的合作，以确保激励方案能够在整个组织内有效地推进。团队成员需具备相关领域的专业知识，以确保激励方案的科学性和可行性。此外，激励团队还应及时调整方案，以适应公司内外环境的变化，保障方案的可持续性。

### （2）内部沟通机制

公司应建立健全的内部沟通机制，确保激励方案的信息能够迅速、准确地传

达给各部门和员工。首先，公司可制定定期的激励方案进展报告，详细介绍方案实施的各个阶段和取得的成绩，同时说明下一步的计划。其次，定期举行激励方案的沟通会议，邀请相关团队成员、部门负责人和员工代表参与，共同讨论方案的问题和改进建议。这有助于增强全员对激励方案的参与感和认同感，同时为公司领导提供了更全面的了解方案执行情况的渠道。内部沟通机制的建立还有助于减少信息传递的滞后，及时发现和解决激励方案实施过程中的问题，确保方案的稳妥推进。

## 6.2.4 经费保障

### (1) 编制详细预算

公司在实施激励方案前，必须制定详细的激励方案预算。该预算需要全面考虑激励方案各项政策的实施成本，包括但不限于奖励发放、培训费用、绩效评估和激励团队的运作支出等。预算的编制应该细化到具体的支出项目，并对每个项目进行合理的估算和分配。此外，要明确资金来源，确保激励方案预算的合理性和可行性。详细的预算编制有助于公司更好地掌握实施激励方案所需的资金量，从而为激励活动提供经济支持。

### (2) 建立规范的经费监控体系

公司应建立严密的经费监控体系，对激励方案的资金流动进行实时监测和控制。这需要建立一套全面的财务管理系统，包括预算执行情况的监测、支出的实际执行情况、每个支出项目的详细账目等方面。经费监控体系应确保及时发现潜在的资金问题，防范超支和滥用资金的情况。监控体系的建立不仅需要财务团队的积极参与，还需要与激励团队的密切合作，以确保激励方案的运作和经费使用的透明度。通过经费监控体系，公司能够及时调整激励方案的预算，保障激励方案的长期可持续性，同时提高公司对经费的有效管理水平。

## 6.3 工作激励优化方案的预期效果

### 6.3.1 提升驾驶员工作热情

T 市电车公司基于工作特征模型, 根据公司驾驶员激励情况, 提出实施成长激励、责任激励和社会激励, 可以提高驾驶员的工作热情和工作动机, 激发驾驶员的工作积极性。

#### (1) 积极情感投入

预期通过激励方案的实施, 能够显著提高驾驶员的积极情感投入。根据相关研究和数据, 类似的激励方案在其他行业已经成功实施, 取得了积极的情感投入效果。例如, 一项关于员工激励的研究表明, 提供成长激励和社会激励可以显著增强员工的工作满意度和投入度。在过去的案例中, 类似的激励方案使得员工更加乐意付出额外的努力, 对公司产生更强烈的归属感。

在激励方案中, 成长激励可以通过培训机会、晋升机制等方式实现, 社会激励则可以通过奖励和认可来强调驾驶员在城市交通系统中的社会价值。这些激励措施将激发驾驶员对工作的热情和自豪感, 使他们更加投入于提供高质量的服务。

#### (2) 个体动机激发

激励方案的设计旨在激发个体动机, 通过个性化的奖励和认可机制, 预计驾驶员将更有动机参与工作。相关研究表明, 个性化的激励方案可以更好地满足员工的个体需求, 从而提高其对工作的投入。

在先前的案例中, 采用个性化奖励的公司取得了良好的效果。在驾驶员的情境中, 可以通过定制化的职业发展规划等方式, 增强驾驶员对公司使命和目标的认同感, 从而提高其工作热情。通过激励方案的个性化设计, 公司有望在提高工作热情方面取得显著成效。

### 6.3.2 提高驾驶员工作绩效

T 市电车公司为了提高驾驶员的工作技能多样性, 为驾驶员制定系统培训计划, 包括驾驶技能、客户服务、紧急状况处理等方面的课程, 通过成长激励和制度激励, 提高驾驶员工作技能, 并且改进驾驶员的工作绩效。

#### (1) 技能提升

通过公司提供的系统性培训计划, 驾驶员将有机会提高技能多样性, 这在过去的类似培训项目中已经取得了显著效果。据一项对企业培训的研究显示, 员工参与系统性的培训后, 其相关技能和知识水平显著提升, 对公司的绩效产生积极

影响。在驾驶员领域，类似的培训计划可能导致驾驶员在车辆操作、客户服务等方面的技能得到提升。案例研究表明，在推行培训计划后，公司的驾驶员队伍整体表现得更为出色。他们能够更灵活地应对各种交通状况，提供更高水平的客户服务，从而为公司赢得了更多的赞誉和客户满意度。

### （2）激励导向绩效

明确的激励导向绩效评估机制有望激发驾驶员追求更高绩效水平的动机。以类似的机制为例，一些公司在实施激励导向绩效评估后，员工的工作表现得到了明显提升。例如，通过设定明确的目标和奖励机制，员工在工作中追求卓越绩效的动机明显增强。

在驾驶员的情境下，可以通过设定具体的服务质量标准、安全操作指标等来进行评估。一旦驾驶员达到或超越这些标准，可以提供奖励，如绩效奖金或其他激励措施。这将激发驾驶员提高专业水平，从而提升整体工作绩效。

## 6.3.3 优化组织氛围

T 市电车公司积极通过宣传和表彰，提升社会对驾驶员的工作认可度，通过社会激励提高其对工作的认同感和职业满意度，加强团队协作训练和培训，从而建立积极向上的工作氛围，推动驾驶员更好地履行其职责。

### （1）团队协作氛围

通过激励方案鼓励驾驶员更积极地参与团队协作，数据表明这种方法可以在企业中培养更加积极的团队合作氛围。在一项对激励对团队绩效的影响的研究中，发现员工在参与激励计划后更倾向于分享资源、相互支持，整体上团队的协作水平得到了提升。

在驾驶员团队中，通过制定共同的目标和奖励团队绩效的机制，可以期望看到驾驶员更主动地协作，共同应对挑战，提高整体工作效率。案例研究表明，在具有良好协作氛围的驾驶团队中，车辆调度更为灵活，客户服务水平得到提高。

### （2）社会激励影响

社会激励计划有望提高驾驶员对公司社会价值的认同感，进而塑造积极向上的组织文化氛围。根据一些企业的经验，通过社会激励活动，员工更容易感受到他们工作的社会价值，从而增强对公司的忠诚度和认同感。



在驾驶员的情境下，社会激励可能包括表彰驾驶员在应急状况下的英勇表现、参与社区服务等。通过这些活动，公司可以加强对驾驶员的社会认同感，从而促进积极的组织文化氛围。数据显示，具有高度社会认同感的员工更愿意为公司努力工作，这有助于提高整体绩效水平。

#### 6.3.4 助推公司发展

T 市电车公司基于工作特征模型，制定多方面的工作激励机制，激励体系有助于提升驾驶员的职业素养，促使其在不断发展的工作环境中取得更为显著的成就，进而促进其职业成长和整体工作满意度，吸引和保留优秀驾驶员。

##### （1）提高员工积极性

激励方案旨在提高工作认同感和投入度，据研究表明，员工积极性的提升对公司绩效有着显著的正面影响。在过去的案例中，通过实施激励计划，公司观察到员工的工作热情明显提升，表现为更高的工作满意度和更强的责任心。数据显示，员工积极性的提高与工作绩效之间存在正相关关系，公司在实现目标时更容易取得显著的业绩。

##### （2）人才吸引与保留

成功的激励方案有助于提高公司在行业内的声望，从而增加了吸引高素质驾驶员的竞争力。在拥有良好激励方案的公司中，员工更愿意留在公司，并更积极地推荐公司给他人。这种积极的口碑效应有助于建立公司作为雇主的良好形象，吸引更多有才华的驾驶员加入。数据显示，拥有激励机制的公司相比没有激励机制的公司，员工离职率更低，员工满意度更高。这种人才吸引与保留的效果有助于公司建立更为稳固和高效的团队，为业务的健康发展提供了坚实的基础。

## 7 结语

### 7.1 主要研究结论

论文基于工作特征模型优化 T 市电车公司驾驶员工作激励方案，从五个维度更加具有针对性地设计激励措施，提高驾驶员对工作的满意度，增强他们对公司的认同感，从而提升整体工作质量。论文研究结论如下：

一是加强培训提高驾驶员任务技能多样性。T 市电车公司引入系统性培训计划，覆盖驾驶技能、客户服务、紧急状况处理等多个方面，对提高驾驶员技能多样性产生了积极影响。T 市电车公司制定个性化培训路径，让驾驶员根据个人兴趣和发展方向选择培训课程，进一步促进了在不同领域的专业成长。

二是加强工作完整性。T 市电车公司设计全面而明确的工作标准和流程，明确了驾驶员的全面职责，包括基本驾驶任务、服务质量、车辆维护等方面。T 市电车公司引入责任竞标和责任拍卖的激励机制，有效激发了驾驶员对工作完整性的关注和追求。

三是提高工作认同感。T 市电车公司突出强调驾驶员在城市交通系统中的社会价值，通过内部和外部宣传活动，成功提高了驾驶员的工作认同感。T 市电车公司设计社会激励计划，包括社会荣誉奖项、媒体报道等方式，有效树立了驾驶员在社会中的形象，进而提升了其职业认同感。

四是增强工作自主性。T 市电车公司创建更加灵活的工作环境，确保工作流程不过于死板，使驾驶员在合规的前提下有更多自主权和决策权。T 市电车公司设立渠道鼓励员工提出改进建议，参与决策流程，成功提高了驾驶员对工作的投入感和主动性。

五是完善任务反馈机制。T 市电车公司建立全面的绩效评估系统，包括多维度评价标准，既关注任务完成数量，也注重工作质量和专业能力。T 市电车公司定期组织反馈会议，为驾驶员提供具体、及时的绩效反馈，有助于促进其职业进步。

## 7.2 局限性与研究展望

本研究虽然在数据分析的基础上，探究了公交驾驶员工作激励存在的问题，并基于工作特征模型提出了相关优化对策，但回顾整个研究中还发现有一点局限性：首先，文章撰写需要研究大量的文献，而研究文献的方法掌握不足，文献研究的能力还需要进一步提升；其次受到地域文化和公司特殊性的影响，得出的结论可能不具研究普适性，难以推广到其他地区或行业；最后，随时间推移，市场、技术和员工期望等因素可能发生变化，影响激励方案的长期有效性，如何实现公司可持续健康发展，后续还有待继续探究。

T 市电车公司驾驶员工作激励是一件复杂的、系统的和持久的工作，需要不断的引入先进理论和方法，提高工作激励水平。T 市电车公司工作激励未来研究工作包括以下内容：一是积极进行跨文化比较研究，了解不同文化背景下的激励机制对驾驶员的影响，以提高研究结果的普适性。二是开展更长期的跟踪研究，以评估激励方案的长期效果，了解其在不同阶段的影响和员工持续参与的动因。三是结合新兴技术，如人工智能、大数据分析等，提高激励方案的个性化和精准度，以更好地满足驾驶员的个体需求。四是在激励方案实施过程中，持续收集员工反馈，并灵活调整方案以适应变化的市场和公司需求，可以更全面地理解激励方案的效果，并不断优化工作特征模型在 T 市电车公司驾驶员激励中的应用。

## 参考文献

- [1]Badiru A B, Bommer S C. Work Design: a systematic approach[M]. CRC Press, 2017.
- [2]Cangialosi N, Battistelli A, Odoardi C. Designing innovative jobs: a fuzzy-set configurational analysis of job characteristics[J]. Personnel Review, 2021, 52(1): 382-399.
- [3]Chahardoli S, Motamedzade M, Hamidi Y, et al. Relationship between job design, performance and job satisfaction among Bank employees[J]. Journal of Health and Safety at Work, 2014, 4(3): 75-84.
- [4]Ho C W, Wu C C. Using job design to motivate employees to improve high-quality service in the airline industry[J]. Journal of Air Transport Management, 2019, 77(06): 17-23.
- [5]Khan M A. From work meaningfulness to playful work design: the role of epistemic curiosity and perceived Leader's autonomous support[J]. IIM Ranchi journal of management studies, 2023, 2(1): 97-113.
- [6]Mothepane Seqhobane. How do job characteristics influence the motivation of millennial hospitality employees[J]. Journal of Human Resource Management, 2021, 31(19):1-9.
- [7]Nagrath G. Work motivation of school teachers: an application of job characteristics model[J]. Journal of Strategic Human Resource Management, 2019, 8(2): 26-30.
- [8]Pei X, Yang Y, Su Y, et al. Testing job characteristics model: empirical research on service-oriented organisations in China[J]. International Journal of Internet Manufacturing and Services, 2018, 5(2-3): 137-156.
- [9]Rasheed M I, Jamad W N, Pitafi A H, et al. Perceived compensation fairness, job design, and employee motivation: The mediating role of working environment[J]. South Asian Journal of Management, 2020, 14(2): 229-246.
- [10]Ullah I, Mughal Y H, Jehangir M. Job characteristic model and relationship with employee performance: Case study of Qurtuba University[J]. International Journal

- of Information Systems and Social Change (IJISSC), 2018, 9(4): 45-57.
- [11]安鸿章. 企业人力资源管理师[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社, 2014.
- [12]鲍勃·纳尔逊. 企业对员工, 如何“用工作激励工作”[J]. 财富时代, 2022(06):128-130.
- [13]程成. 基于满意度调查的公安民警工作激励机制研究[D]. 乌鲁木齐:新疆农业大学, 2023.
- [14]方振邦. 战略性人力资源管理[M]. 北京:中国人民大学出版社.2014.
- [15]高飞, 赵蓉蓉, 林婷婷. 济南市公交车司机工作满意度调查及影响因素[J]. 职业与健康, 2017, 33(7):41-44.
- [16]赫尼曼. 组织人员配置[M]. 北京:中国人民大学出版社.2014.
- [17]蒋瑜洁, 钮钦. 数字经济环境下企业 CIO 的胜任能力特征探究[J]. 企业经济, 2018(04):66-72.
- [18]蒋祺, 马超. 工作特征模型研究[J]. 科技成果纵横, 2007(06):56-57.
- [19]靳娟, 宁娟娟, 张昕. 高科技企业研发人员工作积极压力影响因素研究--基于工作特征模型[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(06):151-155.
- [20]李志鹏. 基于工作特征模型的汽车销售员工作再设计[J]. 黑龙江科学, 2014, 5(08):193-194.
- [21]林金燕, 唐炎钊, 白云涛. 工作特征对内部创业行为的影响研究--以工作情感为中介变量[J]. 当代财经, 2017(11):69-78.
- [22]林舜旺, 郭然, 苏姗姗. 基于工作特征模型的研发团队成员工作设计研究[J]. 河北工业大学学报, 2013, 42(05):110-114.
- [23]马瑞. 试析国企薪酬激励制度存在的问题及对策[J]. 商场现代化, 2017 (19): 105-106.
- [24]孙晓敏, 车宏生. 如何设计令员工感兴趣的工作——工作特征模型在员工激励中的应用[J]. 中国人力资源开发, 2008, 25(3):37-41.
- [25]孙志伟. 工作特征模型在建筑企业人力资源激励中的应用研究[J]. 经贸实践, 2018(22):240-241.
- [26]滕修攀. 公安民警工作激励因素调查分析[J]. 河南警察学院学报, 2023, 32(01):119-128.

- [27]王华林. 基于工作特征模型探讨职业学校班主任激励策略[J]. 品位经典, 2021(19):131-134.
- [28]王琼. 激励机制在国企人力资源管理中的应用研究[J]. 商业文化,2022(02):23-24.
- [29]徐继存, 张丽. 乡村小规模学校教师留岗意愿及影响因素研究--基于工作特征模型[J]. 山西大学学报(哲学社会科学版), 2020, 43(06):87-98.
- [30]薛媛. 推动企业激励机制建设更进一步[J]. 人力资源, 2023(08):139-141.
- [31]姚丽亚, 陈少志. 编辑岗位特征及工作再设计--基于职务特征模型的视角[J]. 现代出版, 2019(01):58-60.
- [32]赵蕾, 翟心宇. 工作自主性对员工建言行为的影响--工作投入和主动性人格的作用[J]. 中国社会科学院研究生院学报, 2018(06):33-44.
- [33]赵世超, 平静, 朱虹, 等. 工作特征模型视角下基层卫生人员内在激励机制研究[J]. 中国全科医学, 2023, 26(25):3118-3126.
- [34]张金恒. 常州公交驾驶员激励机制优化研究[D].镇江:江苏大学,2023.
- [35]张莉. 国有大型企业绩效考核与激励机制优化研究[J].中国战略新兴产业(理论版),2019(10):11-12.
- [36]张一弛, 刘鹏, 尹劲桦. 工作特征模型:一项基于中国样本的检验[J].经济科学, 2005(4):117-125.
- [37]周海军,杨晓宏,周效章.中小学首席信息官(CIO)胜任力模型构建研究[J].电化教育研究,2022,43(12):121-128.
- [38]周红云. 工作特征, 组织公民行为与公务员工作满意度[J]. 中南财经政法大学学报, 2012 (6): 131-136.
- [39]朱超鹏. 健全国有煤炭企业党建工作激励制度的研究与探索[J].中国煤炭工业, 2022(12):50-51.
- [40]左中峰. 城轨电客车司机绩效分配与激励机制[J]. 科技风,2019(9):12-13.

## 附录一 《T 市电车公司驾驶员激励满意度调查》

尊敬的驾驶员同志：

您好，本次调查旨在深入了解 T 市电车公司驾驶员在工作激励方面可能存在的问题，以便公司能够采取更有效的措施提升员工工作满意度和激励水平。感谢您参与本次调查，您的宝贵意见对于公司改进激励体系至关重要。

### 一、个人基本信息

(1) 您的年龄是

- 30 岁及以下     30 岁-35（含 35）岁     36 岁-40（含 40）岁  
 41 岁-45（含 45）岁     46 岁及以上

(2) 您的学历是

- 高中及以下     大专学历     本科学历     硕士及以上

(3) 您的工龄是

- 5 年及以下     5 年-10（含 10）年     11 年-15（含 15）年  
 16 年-20（含 20）年     21 年及以上

(4) 您的工作性质是

- 试用期     正式员工

### 二、物质激励调查

(1) 您认为公司目前的工资体系是否公平合理？

- 1-极不公平     2-极不公平     3-一般公平     4-公平     5-极为公平

(2) 对于绩效工资和奖金制度，您是否认为其反映了您的实际工作贡献？

- 1-完全不反映     2-不反映     3-一般反映     4-反映     5-完全反映

(3) 您认为公司提供的津补贴和福利是否满足您的实际需求？

- 1-完全不满足     2-不满足     3-一般满足     4-满足     5-完全满足

(4) 是否认为公司的福利体系对您的工作积极性有影响？

- 1-完全没影响     2-没影响     3-一般影响     4-影响     5-完全影响

### 三、精神激励调查

(1) 您是否参与过公司组织的技能比武、党史知识竞赛等评优活动？

- 是     否

(2) 您认为公司评优激励机制是否充分激发了员工的积极性?

1-完全没激发 2-没激发 3-一般激发 4-非常激发 5-完全激发

(3) 公司领导是否定期进行基层慰问活动?

是 否

(4) 对于公司的文化和价值观, 您是否感到认同?

1-完全不认同 2-不认同 3-一般认同 4-认同 5-完全认同

#### 四、工作激励调查

(1) 您对公司的培训计划是否满意?

1-完全不满意 2-不满意 3-一般满意 4-满意 5-完全满意

(2) 您认为公司是否提供足够的职业发展机会?

1-非常不足 2-不足 3-一般 4-充足 5-非常充足

(3) 您在日常工作中是否感到有足够的自主权和决策权?

1-完全没有 2-没有 3-一般 4-有 5-完全有

(4) 是否认为公司的工作流程过于严格, 限制了您的自主性?

1-非常限制 2-限制 3-一般 4-没有限制 5-非常没有限制

(5) 您对公司目前的任务反馈机制是否满意?

1-完全不满意 2-不满意 3-一般满意 4-满意 5-完全满意

(6) 您是否认为公司应该提供更深入和全面的工作反馈?

是 否

#### 五、开放性问题

1. 请分享您认为公司激励体系可以改进的建议或意见:

2. 您认为公司可以在哪些方面提升员工激励效果?

3. 您对于公司未来改善激励体系有何期望?

#### 总结:

4. 您认为公司的激励体系对您的职业发展产生了积极影响吗? (1-完全没有, 5-极为积极)



## 附录二 《T 市电车公司驾驶员工作激励调查》

尊敬的驾驶员同志：

您好。诚挚邀请您参与本次调查，以了解您在工作中的体验和需求，以更好地提升工作环境和激励机制。您的宝贵意见将对公司的发展产生积极影响。请您在填写问卷时如实表达，感谢您的参与。

### 一、基本信息：

您的年龄：

您的工龄：

您的工作性质：

### 二、驾驶技能与培训

(1) 您认为公司是否过度重视培训基础驾驶技能？

非常过度重视 过度重视 一般 不过度重视 非常不过度重视

(2) 对于新兴技术培训，您是否觉得当前的培训覆盖面不够广泛深入？

非常广泛深入 广泛深入 一般 不广泛深入 非常不广泛深入

### 三、工作任务的集中度与多样性

(3) 您是否认为工作过度集中在基本驾驶任务上？

非常过度集中 过度集中 一般 不过度集中 非常不过度集中

(4) 您对工作任务是否感到过于局部化和片面化？请详细说明。

非常局部和片面 局部和片面 一般 全面 非常全面

### 四、工作认同度与吸引力

(5) 您对目前工作的认同度如何？

非常认同 认同 一般 不认同 非常不认同

(6) 您是否认为目前工作缺乏吸引力？

非常缺乏 缺乏 一般 不缺乏 非常不缺乏

### 五、工作自主性

(7) 您认为工作规章制度是否过度细化？

非常过度 过度 一般 不过度 非常不过度

(8) 对于驾驶员监控，您是否感到过度严格？

非常过度 过度 一般 不过度 非常不过度

## 六、任务反馈机制:

(9) 您对目前的任务反馈机制是否感到满意?

非常满意 满意 一般 不满意 非常不满意

(10) 您是否认为驾驶员工作表现的评估和反馈过于单一?

非常单一 单一 一般 不单一 非常不单一

(11) 您认为目前的评估缺乏深度吗?

非常缺乏 缺乏 一般 不缺乏 非常不缺乏

(12) 您是否有其他关于工作激励或培训的建议和意见?

## 致 谢

寒来暑往，春华秋实，眨眼间就到了毕业的时节，此刻感慨良多。在学校的几年，我品味着学校的文化底蕴，从初入校园的迷茫到如今的坦然，回想研究生学习的点点滴滴，使我的能力得到了充分历练，有几分感动，也有许多感谢。

感谢导师的悉心的指导。在本次论文的撰写中，不管是从开始定论文题目还是在查资料准备的过程中，一向都耐心地给予我指导和意见，使我在撰写论文方面都有了较大提高，同时老师高度的敬业精神和职责感令我敬佩，他严肃的科学态度，严谨的治学精神，精益求精的工作作风，也深深地感动和激励着我。在此谨向我的导师致以诚挚的谢意和崇高的敬意，以及真心的祝福。

感谢兰州财经大学工商管理学院的各位老师。老师们课堂上的激情洋溢，课堂下的谆谆教诲，不同风格的课堂，是老师亦是朋友，课后的社会实践与课堂同样有趣。由于他们的悉心教导，我学到了专业的经济学知识，掌握了扎实的专业技能，不仅拓宽了视野、丰富了知识，更丰富了内心，改变了思维方式，我也获得了只是以外的宝贵经验。

感谢在我研究生学习中给予我无私帮助的同学，感谢携手共走的同窗好友，感谢他们为我提出的有益的推荐和意见，有了他们的支持、鼓励和帮忙，我才能充实的度过了研究生这几年的学习生活，是他们的敬业精神和勤奋好学的高尚品质，感化和鞭策我完成了学业，使得我的求学之路变得充实而又充满欢愉。

感谢在我论文撰写过程中给我提供资料的 T 市电车公司劳资科的各位领导和员工，对他们的帮助表示感谢。

感谢单位的领导与同事们，是他们给予我这学习的机会，是他们给予我更多的工作与学习上的支持与帮助。

最后还要感谢我的丈夫与家人，是他们支持与鼓励我昂首学习的信心，也不因家庭琐事而牵绊，才让我顺利完成学业。

回首往事，历历在目。老师谆谆教导，同学的热情帮助和真诚关心，家人的支持，都使我不能忘怀，他们将永远激励着我不断拼搏，勇往直前。

作者：程凯茹

2024 年 5 月 31 日