

分类号 F203.9/1173
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 Z 公司基层员工满意度提升策略研究

研究生姓名: 张锦

指导教师姓名、职称: 马永刚 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： 张锦 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 张锦 签字日期： 2024.5.31

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： 张锦 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 张锦 签字日期： 2024.5.31

Research on Strategies for Improving the Satisfaction of Grassroots Employees in Company Z

Candidate :Zhang Jin

Supervisor:Ma Yonggang

摘 要

随着社会经济改革的日益深化,国有企业员工对改革进入深水区所产生的不利因素及局面,失落感增强、满意度下降,导致人才流失严重,这不仅影响了员工的工作积极性而且阻碍了国有企业的稳定发展。Z 公司近年来因员工满意度下降导致的离职率逐年上升,员工抱怨此起彼伏,员工工作绩效降低,员工满意度大幅下降,如何促进员工满意度的提升成为 Z 公司亟待解决的问题。

本文以 Z 公司基层员工为研究对象,以基层员工满意度为研究主题,按照“提出问题—分析问题—解决问题”的基本逻辑,首先对国内外员工满意度相关研究状况进行回顾,对相关理论基础进行研究;其次,通过问卷调查对 Z 公司基层员工满意度的现状进行调查,了解 Z 公司基层员工满意度现状并进行分析;再次,根据分析结果编制访谈大纲,对 Z 公司基层员工中有代表性的对象开展访谈,从薪酬、公司管理、职业发展、同事关系、工作本身五个方面梳理出 Z 公司基层员工满意度存在的问题,具体包括薪酬体系设计不合理、绩效考核机制流于形式、员工的意见建议未得到重视、对员工的人文关怀较为欠缺、公司管理机制和运营效率需要进一步优化提升、职业发展通道过于单一、缺乏员工职业生涯规划、人才培养机制不健全、上下级机构之间及部门之间缺乏有效的沟通协调、岗位工作缺乏新鲜感和挑战性等;最后,就存在的问题提出对策建议,具体包括优化薪酬体系、完善绩效考核机制、畅通员工意见建议反映渠道、加强对员工的人文关怀、优化公司管理机制、提升运营管理效率、拓宽员工职业发展通道、做好员工职业生涯规划、健全和完善人才培养机制、优化上下级机构及部门之间的沟通协调、鼓励员工开展创新工作等,并从文化、制度、组织、资源等四个方面提出了相应的保障措施。

本研究能够为 Z 公司进一步优化人力资源管理工作提供参考,助力 Z 公司有效提升基层员工满意度,留住人才并吸引人才,提高基层员工工作绩效,实现 Z 公司的健康稳定持续发展。另外,本研究有助于进一步丰富员工满意度的相关理论,并为员工满意度的理论研究提供案例支撑。

关键词: Z 公司 基层员工 工作满意度 提升策略

Abstract

With the deepening of social and economic reforms, employees of state-owned enterprises have increased their sense of loss and decreased satisfaction with the unfavorable factors and situations caused by the reform entering the deep water zone, leading to serious talent loss. This not only affects the work enthusiasm of employees but also hinders the stable development of state-owned enterprises. In recent years, the turnover rate of Z company has been increasing year by year due to the decrease in employee satisfaction. Employee complaints have been frequent, resulting in a decrease in employee performance and a significant decrease in employee satisfaction. How to promote the improvement of employee satisfaction has become an urgent problem for Z company to solve.

This article takes the grassroots employees of Company Z as the research object, with the satisfaction of grassroots employees as the research theme. Following the basic logic of "posing problems analyzing problems solving problems", it first reviews the research status of employee satisfaction at home and abroad, and studies the relevant theoretical basis; Secondly, conduct a survey on the current satisfaction status of grassroots employees in Company Z through a questionnaire survey, understand the current satisfaction status of grassroots employees in Company Z, and analyze it; Once again, based on the analysis results,

an interview outline was prepared to conduct interviews with representative individuals among the grassroots employees of Z Company. The problems with the satisfaction of Z Company's grassroots employees were sorted out from five aspects: salary, company management, career development, colleague relationships, and work itself. Specifically, the salary system design was unreasonable, the performance evaluation mechanism was superficial, employee opinions and suggestions were not given enough attention, there was a lack of humanistic care for employees, the company's management mechanism and operational efficiency needed to be further optimized and improved, the career development channel was too single, there was a lack of employee career planning, the talent training mechanism was not sound, there was a lack of effective communication and coordination between superior and subordinate institutions and departments, and job work lacked freshness and challenge; Finally, countermeasures and suggestions are proposed for the existing problems, including optimizing the salary system, improving performance evaluation mechanisms, facilitating channels for employee feedback and suggestions, strengthening humanistic care for employees, optimizing company management mechanisms, improving operational management efficiency, expanding employee career development channels, planning employee career paths, improving and perfecting talent training mechanisms, optimizing communication and coordination between

superiors and subordinates, and encouraging employees to carry out innovative work. Corresponding safeguard measures are proposed from four aspects: culture, system, organization, and resources.

This study aims to provide reference for Z Company to further optimize its human resource management work, help Z Company effectively improve the satisfaction of grassroots employees, retain and attract talents, improve the work performance of grassroots employees, and achieve the healthy, stable, and sustainable development of Z Company. In addition, this study helps to further enrich the relevant theories of employee satisfaction and provides case support for theoretical research on employee satisfaction.

Keywords : Z Company ; Grassroots employees ; Job satisfaction ; Enhancement strategy

目 录

第一章 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	2
1.3 研究思路与方法	2
1.3.1 研究思路及内容	2
1.3.2 研究方法及技术路线	3
第二章 文献综述与理论基础	6
2.1 文献综述	6
2.1.1 相关概念界定	6
2.1.2 国外员工满意度相关研究	6
2.1.3 国内员工满意度相关研究	7
2.1.4 研究述评	8
2.2 理论基础	8
2.2.1 需求层次理论	8
2.2.2 双因素理论	10
2.2.3 理论的糅合与在本研究中的应用	10
第三章 Z 公司基层员工满意度现状调查	14
3.1 Z 公司公司基本概况	11
3.1.1 Z 公司简介	11
3.1.2 公司人力资源现状	11
3.2 调研设计	12
3.2.1 调查问卷编制与信度分析	12
3.2.2 调研对象的选择与调研实施	13
3.3 Z 公司基层员工满意度现状分析	14

3.3.1 整体满意度分析	15
3.3.2 薪酬满意度分析	16
3.3.3 公司管理满意度分析	16
3.3.4 职业发展满意度分析	16
3.3.5 同事关系满意度分析	17
3.3.6 工作本身满意度分析	18
第四章 Z 公司基层员工满意度存在的问题	19
4.1 访谈设计	20
4.1.1 访谈大纲的编制	20
4.1.2 访谈对象选择与实施	21
4.2 Z 公司基层员工满意度存在的问题	22
4.2.1 薪酬满意度存在的问题	22
4.2.2 公司管理满意度存在的问题	24
4.2.3 职业发展满意度存在的问题	26
4.2.4 同事关系满意度存在的问题	28
4.2.5 工作本身满意度存在的问题	29
第五章 Z 公司基层员工满意度提升对策及保障措施	38
5.1 Z 公司基层员工满意度提升对策	38
5.1.1 薪酬满意度提升策略	38
5.1.2 公司管理满意度提升策略	40
5.1.3 职业发展满意度提升策略	41
5.1.4 同事关系满意度提升策略	43
5.1.5 工作本身满意度提升策略	43
5.2 Z 公司基层员工满意度提升的保障措施	44
5.2.1 文化保障措施	44
5.2.2 制度保障措施	44
5.2.3 组织保障措施	45
5.2.4 资源保障措施	46
第六章 结论与展望	48

6.1 结论	48
6.2 展望	49
参考文献	50
附录 调查问卷	53
后 记	56

第一章 绪论

1.1 研究背景

随着工作在人的生活中重要性日益增加,个体的生活质量和幸福与工作的关系日益密切,因此关涉到个人幸福的员工满意度被组织和社会广泛关注。但是,很多企业的员工纷纷用网络热词“打工人”进行自嘲,表现出对工作的不满情绪。另一方面,近年来“内卷”作为一个新鲜的社会学名词开始进入人们的视野并不断流行,众多行业的内耗情况不断加剧,员工对此苦不堪言。基于上述情况,企业员工工作满意度的下降已经成为需要关注的社会问题。

同时,员工的工作满意度不仅由工作自身的特性决定,不同的员工对工作的认知也各不相同。人口统计特征相近的不同个体对于同一份工作的满意度可能存在很大差异。由此可见,员工满意度不仅是一个热点问题,也是棘手问题。员工满意度在组织与人力资源领域备受学界广泛关注。

Z 公司近年来改革日益深化、进入深水区的不利因素及负面作用,进一步削减了基层员工满意度,为此造成了基层员工抱怨增多、效率低下、绩效下滑、流失严重等困局。如何有效解决该困局,实现基层员工满意度的提升已成为当务之急。本研究基于问卷调研和深度访谈,对导致 Z 公司基层员工满意度下降的因素进行全面剖析,提供实现基层员工满意度提升的对策建议及保障措施,更好的保障企业的长久稳定发展。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本研究的目的主要有三个方面:一是通过问卷对 Z 公司基层员工满意度进行调研,从基层员工满意度现状中找出存在的问题;二是通过访谈法并结合相关理论,基于 Z 公司基层员工满意度存在的问题提供相应的提升策略;三是通过本研究不仅提升 Z 公司基层员工满意度,还有望为 Z 公司提升员工工作积极性、留住员工、用好员工奠定基础。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

通过整理员工满意度的相关理论研究成果了解到,国外在较早时期即开展了关于员工满意度的研究,并且研究成果在规范性研究方面较为集中。国内企业普遍对员工满意度缺乏足够的关注和重视,国内大多基于一般情境开展关于员工满意度的相关研究,较少针对国有企业、特别是国有企业基层员工进行员工满意度研究。本研究以 Z 公司基层员工满意度研究为案例,发掘该公司基层员工满意度存在的问题,并为提升员工满意度提出相应策略。为此,本研究有助于进一步丰富员工满意度的相关理论,并为员工满意度的理论研究提供案例支撑。

(2) 现实意义

首先,员工满意度的研究有利于提高员工工作积极性,员工满意度的高低会直接影响员工个人的工作状态,在员工满意度得到有效提升的情况下,员工为公司创造价值的意愿将更加强烈,使得其在公司工作的积极性得到充分发挥;其次,员工满意度研究对提升公司管理水平具有重要意义,通过对员工满意度的深入研究,公司领导可以及时掌握管理中存在的短板,并进行有针对性的优化和完善;最后,通过对员工满意度研究以及相关提升策略的实施,能够为公司营造和谐向上的良好氛围,有助于实现企业与员工共同成长、互利共赢。本研究将为 Z 公司的管理层就如何提升基层员工满意度,以及从哪些方面落实相关的员工满意度提升策略提供一定的实践价值和借鉴意义。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路及内容

(1) 研究思路

本文以 Z 公司基层员工为研究对象,以基层员工满意度为研究主题,按照“提出问题—分析问题—解决问题”的基本逻辑,首先对国内外员工满意度相关研究状况进行回顾,深入分析和研究相关理论基础;其次,面向 Z 公司基层员工开展员工满意度问卷调研,对 Z 公司基层员工满意度现状进行全面了解和分析;再次,

根据分析结果编制访谈大纲，对 Z 公司基层员工中有代表性的对象开展访谈，梳理出 Z 公司基层员工满意度存在的五个方面问题；最后，制定出有针对性的提升策略和相应的保障措施，为解决 Z 公司存在的问题提供参考，从而提升 Z 公司基层员工满意度，提高基层员工工作绩效，进而达到提高企业竞争力的目的。

（2）研究内容

本文主要由以下六部分组成：

第一章为绪论。该部分主要阐述论文的研究背景、需要解决的问题、研究目的和意义以及研究思路和方法。

第二章为文献综述与理论基础。本章界定了员工满意度的概念，并回顾了国内外员工满意度及提升策略的相关研究，在此基础上确定了本研究的切入点，提出研究问题，而后通过对需求层次理论、双因素理论的阐释，为问题剖析与解决奠定理论基础。

第三章为 Z 公司基层员工满意度现状调研。本部分介绍了 Z 公司的基本情况和人力资源现状，并对调查问卷进行编制、分析问卷的信效度、最后通过问卷调研的实施与结果从五个方面对 Z 公司基层员工满意度现状进行剖析。

第四章为 Z 公司基层员工满意度存在的问题。本部分根据前文对 Z 公司基层员工满意度现状的分析结果，并结合深度访谈法，对 Z 公司基层员工满意度存在的问题进行深度挖掘。

第五章为 Z 公司基层员工满意度提升对策及保障措施。本部分针对 Z 公司基层员工满意度存在的五方面问题，提出针对性的解决对策建议，并从文化、制度、组织、资源等四个层面提出相应的保障措施，以此提升 Z 公司基层员工满意度。

第六章为结论与展望。总结全文，展望下一步的研究方向，并对本研究存在的不足和局限进行阐释。

1.3.2 研究方法及技术路线

（1）研究方法

一是问卷调查法。英国的高尔顿首次使用了问卷调查法，后在社会学、经济学、心理学和管理学等领域的研究中得到广泛应用。一般认为，问卷调查法是以实证主义为方法论的量化研究方法，指研究者使用统一、严格设计的问卷分发给

有关的人员，然后对问卷回收整理，并进行统计分析，从而得出研究结果的研究方法。本文研究过程中，通过不记名的形式批量发放问卷调查，以线上问卷和纸质问卷相结合的形式收集 Z 公司基层员工满意度情况的反馈，对反馈的问卷结果进行整理，从而掌握 Z 公司基层员工满意度的现状。

二是深度访谈法。深度访谈法是指访问者和受访者双方进行面对面地单独交谈，以实现访谈双方的意见交换，达到访问者深度挖掘和掌握受访者观点和态度的目标。该方法在开展定性研究的资料收集过程较为常用。访问者通过访谈对受访者关于某问题的态度与看法进行深度分析与挖掘。深度访谈法有助于丰富研究资料收集的渠道，实现研究资料来源的多元化，还可以在访问者和受访者的互动中澄清或证实相关问题，从而掌握受访者的真实想法。本研究根据对 Z 公司基层员工满意度现状的分析结果，选取 Z 公司具有一定代表性的基层员工，就 Z 公司基层员工满意度存在的问题进行面对面深度访谈，对访谈内容进行转录和整理，以便找出 Z 公司基层员工满意度存在的问题。

（2）技术路线

本文的技术路线图如图 1.1 所示。

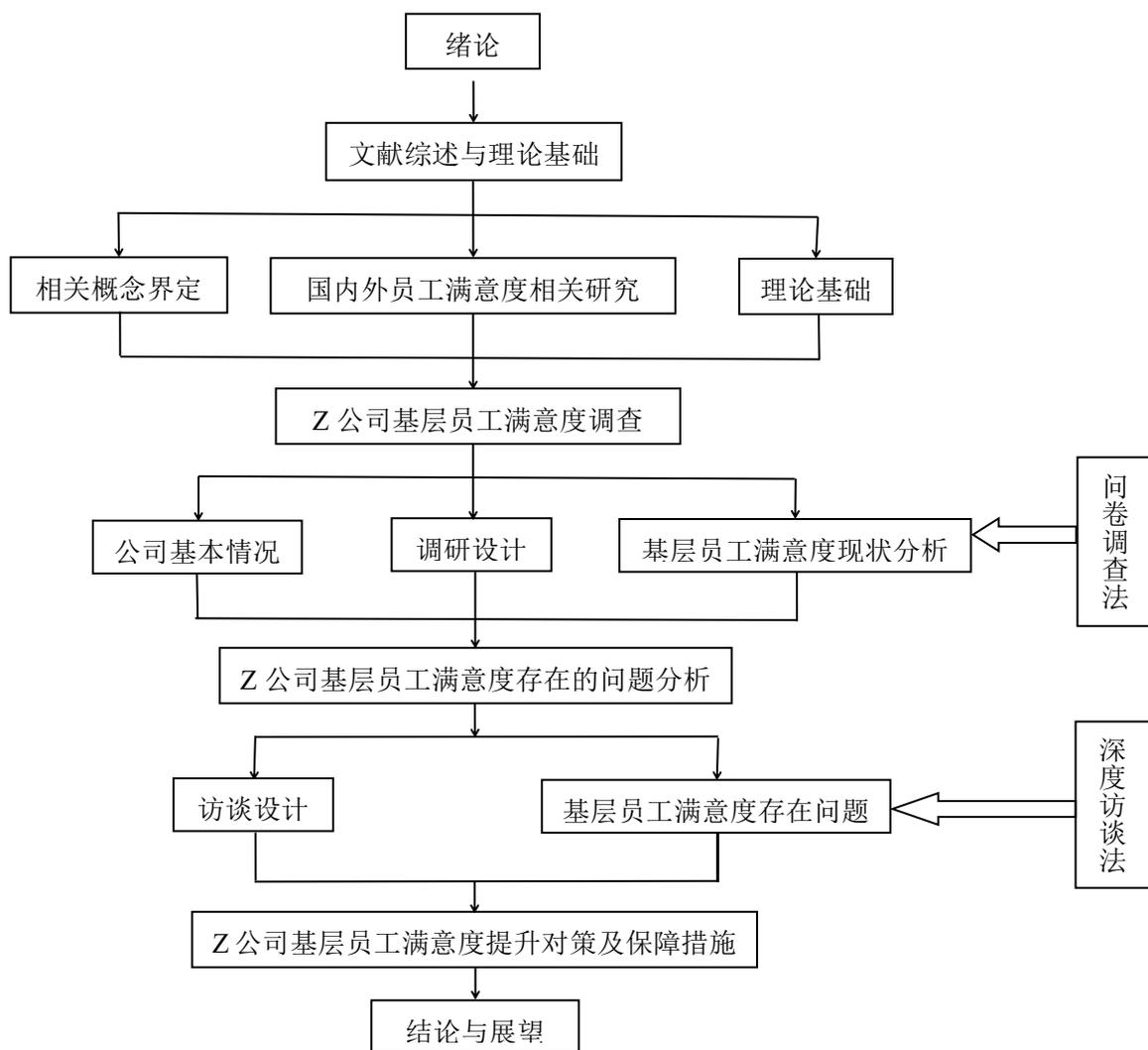


图1.1 技术路线图

第二章 文献综述与理论基础

2.1 文献综述

2.1.1 相关概念界定

员工满意度的概念由 Hoppock (1935) 第一次提出, 他将员工基于环境因素产生的心理和生理两方面的综合感受定义为员工满意度, 体现了员工对工作环境因素的一种综合反馈。Vroom (1964) 提出的期望理论指出员工对个人工作进行评估并与其期望水平进行比较, 比较结果的差异程度决定了员工工作满意度。Locke (1976) 对工作满意度的定义是工作者对自身工作或工作经历进行评估所形成的积极情绪状态。白芙蓉等 (2002) 国内研究者提出员工满意度专指个体扮演工作者角色过程中的满意程度, 其有别于个人的生活满意度和总体满意度, 是工作者将薪酬、工作环境等多个方面的实际情况与其对这些方面综合的期望水平进行对比后做出的评价。

根据以上关于员工满意度的定义, 本研究认为: 员工满意度是员工基于其所从事的工作特征的认知, 将自身实际得到的价值与所预期得到的价值进行比较之后得出的差距, 差距越小, 满意度越高; 反之, 差距越大, 则满意度越低。

本文的研究对象 Z 公司基层员工是指 Z 公司基层单位中除去总经理、副总经理之外的所有员工, 包括中层干部、二线干部和一般员工。

2.1.2 国外员工满意度相关研究

赫兹伯格 (1959) 的双因素理论认为影响员工满意度的因素分为两类, 分别是激励因素和保健因素, 并阐述了两类因素对工作满意度影响作用的区别。J. Stacy Adams (1963) 通过研究提出, 员工通常会与其他员工比较个体之间对于工作的投入与回报, 如果经过比较得出自身比他人对工作的投入多而得到的回却比他人少, 则这种情况将会降低该员工的工作满意度。Friedlander (1963) 的研究表明, 员工满意度取决于技术环境因素、自我实现因素和被人承认的因素 (个人能力发挥) 三个方面, 其中技术环境因素包括人际关系、工作条件、上司等,

被人承认的因素包括责任、工资报酬、工作的挑战性等，自我实现因素的因素主要是个人能力的发挥。Vroom（1964）的研究表明，影响员工满意度的因素主要有管理、提升、工作内容等方面。Holmstrom(1994)提出，对于提升员工满意度而言，对公司内部激励结构的研究具有重要意义。Robbins（2000）在研究中指出职场人际关系、工作氛围、工作匹配度和报酬的公平性都会对员工满意度造成影响。Kim 等（2014）提出：影响员工满意度的因素包括人际关系、薪酬回报、工作氛围、工作特征、晋升通等。Daud（2016）的研究表明，与员工满意度存在紧密联系的因素有薪酬待遇、职业发展机会、公司规模和员工自身的素质。另外，Abdolshah（2018）在研究中指出，工作者的薪酬水平、晋升机会、人际关系都会对其工作满意度产生正向影响。

在员工满意度提升策略方面，国外学者也开展了一系列研究。Halepota（2011）通过对发展中国家的员工进行工作满意度的调查研究，得出提升员工满意度可以通过明确岗位职责、增强协作意识、加强员工培训等途径实现的结论。Jung（2016）提出，增强员工满意度可以采取提升员工情绪管控能力和承压能力的方式达到预期目标。Devonish（2018）在研究中指出，保障工作者获得公正的回报可以切实增强员工的满意度。

2.1.3 国内员工满意度相关研究

由于我国在改革开放前实行的是计划经济，企业中普遍存在“大锅饭”现象，导致管理上基本是“管、卡、压”为主，对员工满意度的关注很不够。我国社会主义市场经济建设不断向纵深推进，员工满意度的研究在国内得到了关注和重视。国内学者除了对国外研究成果的翻译、介绍之外，近年也结合我国实际对企业员工满意度进行了深入的研究并取得了一些研究成果：

卢嘉和时勘（2000）的通过对员工满意度的实证研究，结合中国企业实际提出了影响员工满意度的因素。朱敏等（2001）基于国有企业员工满意度进行了实证研究，提出影响员工满意度的最重要的因素是企业的晋升制度和工作的充实感。张勉、李树茁（2001）对深圳希捷尔人力资源公司员工工作满意度进行问卷调查，基于问卷调查获得的数据对决定员工工作满意度的因素开展了实证研究。

国内学者除了对员工满意度影响因素进行研究之外，也对如何提升员工满意

度开展了多方面研究。古继宝、李妍（2009）的研究表明可以增强员工满意度的方式有在工作中对员工授权、尊重员工、合理绩效评价等。周畅、徐志武（2017）基于实证研究的结果提出，建立绩效考核机制、加强企业科学管理、营造良好的人际关系等措施有助于提升员工满意度。陈卫东（2018）在研究中提出，基于企业文化视角，关注员工发展、增强企业制度公正性、创建优良的办公环境可有效增强员工满意度。张彬（2020）通过研究提出：企业应通过创建学习型组织，为员工搭建更多样的职业发展通道，建立公平合理的绩薪酬体系等方式实现员工满意度的提升。

2.1.4 研究述评

与国外相比国内关于员工满意度的研究开端较晚，经过一段时期的发展，国内学界对员工满意度的研究已由单纯的理论研究过渡到基于案例开展实证研究，研究发现的员工满意度影响因素持续增加，提出的员工满意度提升策略也在不断丰富。国内学者在研究如何提升员工满意度方面，不仅考虑了物质层面和精神层面，还提出了工作本身层面的提升策略。由于企业所处的行业和管理水平差异程度较大，针对不同企业开展员工满意度研究可能得出不同的结论。在目前国内外已有的文献中，对于国有企业基层员工满意度的调查和提升策略研究较少，因而在对 Z 公司进行基层员工满意度研究时，要充分结合企业实际，科学的进行基层员工满意度调查，找出基层员工满意度存在的问题，提出有针对性的策略建议，切实有效地提升基层员工满意度。

2.2 理论基础

2.2.1 需求层次理论

马斯洛用生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现需要五个层次划分了人的需求。如图 2.1 所示：

最基础的层次是生理需要。人们为了维持和延续生命所产生的最基础的需要就是生理需要。在人们满足了自身的生理需要的前提下，才会有追求更高层次需要的动机。员工的衣食住行等生理需要主要是依靠企业发放薪酬福利等途径得以

满足。

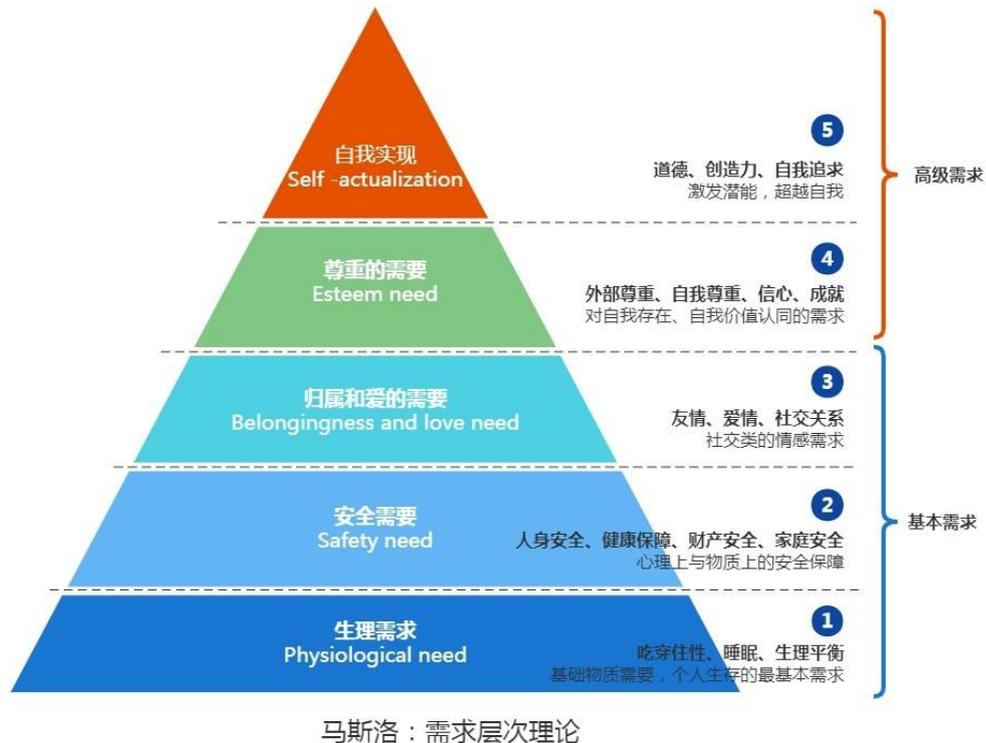


图2.1 马斯洛需求层次理论

生理需要的上一个层次是安全需要。安全需要是人规避外界威胁对于自己身体和精神的伤害。企业主要是在向员工提供合理薪酬的前提下，为员工提供安全的工作条件、可预期的退休福利、失业保险保障等。

安全需要之上是归属和爱的需要。主要包括人们在社交、爱情、友谊、归属感等方面的需要。在现代企业中，归属和爱的需要愈发受到企业员工的重视和渴望，员工在企业工作不仅为了获得物质报酬，更希望获得归属感。

归属和爱的需要之上为尊重需要。他人对自身的能力、品德、名誉及地位等方面的正面认可就是尊重需要。尊重需要作为人的较高层次需求。企业管理者对员工尊重需要的满足表现在对员工进行表彰奖励、在工作中对员工充分信任和授权等方面。

最高层次是自我实现需要。自我实现需要的满足可以让员工充分发挥个人潜能，努力追求个人价值和理想抱负的实现。员工需要通过对挑战性工作的胜任和

在创造性活动中的成就来满足自我实现需要。

人的需要一般是通过层次形式由低到高级逐级出现的,某一层次的需要满足后,其激发动机的作用将随之减弱或消失。

2.2.2 双因素理论

赫兹伯格于提出了“双因素理论”,双因素理论指出:影响人的工作满意度的因素分为两类,分别为激励因素和保健因素。激励因素能使人产生工作满意感,保健因素则是能够使人对工作产生不满意的因素。激励因素与工作内容关系密切,改善激励因素,能够使员工产生工作满意感,激励因素缺乏会导致员工对工作缺乏满意感;保健因素主要和工作环境有密切联系,保健因素的满足能够消除员工的不满意,如保健因素缺乏,员工则会出现对工作的不满意。

双因素理论是对工作动机理论重大发展和完善。企业领导如果只关注保健因素,在员工工作积极性不高时,如果仅仅通过增加薪酬福利以及改善工作条件等方法进行激励,则往往是在支付了更高的工资、提供了更好的福利和更舒适的工作环境后,员工工作积极性并没有实现改善。双因素理论对于这种情况可以提供有效的理论指导。

2.2.3 理论的糅合与在本研究中的应用

双因素理论和需要层次理论存在内在联系,二者相辅相成。双因素理论中的保健因素基本与需要层次理论中的生理需要、安全需要、归属和爱的需要等较低级的需要相当,激励因素大致与尊敬的需要、自我实现的需要等较高级的需要相当。保健因素以及生理需要、安全需要、归属和爱的需要等较低级的需要的满足是消除员工不满意的最低保障,也是进行激励的起点,但不能提升员工满意的满意程度。只有通过改善激励因素才能对员工起到激励作用。

在本研究中不仅要关注 Z 公司基层员工物质层面的需要,也要关注精神层面的需要,通过保健因素的改善降低基层员工对工作的不满,通过激励因素的改善实现基层员工满意度的有效提升。

第三章 Z 公司基层员工满意度现状调查

3.1Z 公司公司概况

3.1.1Z 公司公司简介

Z 公司成立时间为 2000 年 1 月，注册资本金 280 亿元，属于大型中央企业 G 集团的全资子公司。Z 公司本部位于北京，本部共设有 16 个职能部门。Z 公司下辖 26 家基层单位，包括华北、华中、华东、东北和西北 5 家区域分公司及 21 家省级分支机构。Z 公司主要为 G 集团成员单位提供金融服务。Z 公司服务地域广、业务范围全，注册资本金、资产规模、利润总额等多项指标在行业中均名列前茅。

Z 公司业务范围包括：吸收成员单位存款；办理成员单位贷款；办理成员单位票据贴现；办理成员单位资金结算与收付；提供成员单位委托贷款、债券承销、非融资性保函、财务顾问、信用鉴证及咨询代理业务；从事同业拆借；办理成员单位票据承兑；办理成员单位产品买方信贷和消费信贷；从事对金融机构的股权投资；从事有价证券投资。

3.1.2 公司人力资源现状

Z 公司现有员工 822 人，其中：男性员工 387 人，占全部员工的 47.08%，女性员工 435 人，占全部员工的 52.92%；公司本部员工 195 人，占全部员工的 23.72%，基层员工 627 人，占全部员工的 76.28%。按照不同属性对基层员工划分如下，具体分布情况如表 3.1 所示：

在性别结构方面，Z 公司基层员工中男性员工 290 人，女性员工 337 人，占比分别为 46.25%和 53.75%。

在年龄结构方面，Z 公司基层员工平均年龄 41 岁，其中 30 岁（含）以下 79 人，占比 11.16%；30 岁至 40 岁（含）207 人，占比 33.01%；40 岁至 50 岁（含）240 人，占比 38.28%；50 岁至 60 岁（含）101 人，占比 16.11%。

在学历结构方面，Z 公司基层员工中研究生及以上学历 121 人，占比 19.30%；本科学历 415 人，占比 66.19%；本科以下学历 91 人，占比 14.51%。

表 3.1 Z 公司基层员工构成情况

	项目	人数	百分比
性别	男	290	46.25
	女	337	53.75
年龄	30 岁（含）以下	79	11.16
	30 岁至 40 岁（含）	207	33.01
	40 岁至 50 岁（含）	240	38.28
	50 岁至 60 岁（含）	101	16.11
学历	研究生及以上学历	121	19.30
	本科学历	415	66.19
	本科以下学历	91	14.51
岗位	中层干部	128	20.41
	二线干部	21	3.35
	一般员工	478	76.24

在岗位构成方面，Z 公司基层员工中中层干部 128 人，占比 20.41%；二线干部 21 人，占比 3.35%；一般员工 478 人占比 76.24%。

3.2 调研设计

3.2.1 调查问卷编制与信度分析

(1) 调查问卷编制

本次调查问卷参考了卢嘉、时勘编制的工作满意度量表，内容主要包括员工个人基本信息、员工满意度调查两个部分。员工满意度调查分为工作整体满意度、薪酬满意度、公司管理满意度、职业发展满意度、同事关系满意度、工作本身满意度六个方面，共设置 30 道题目。调查问卷采用李克特量表进行评分，在满意度调查的答案选择中设置五个等级，分别是“非常满意”5 分、“满意”4 分、“一般”3 分、“不满意”2 分、“非常不满意”1 分。最后对合计总分和单项分数进行数据汇总，对汇总结果进行分析。

(2) 调查问卷信度分析

调查问卷编制完成后,需要分析调查问卷的信度,以检验调查问卷的有效性。信度分析主要检验测量结果的一致性程度。如果用同一份问卷对同一受试者在不同时间进行重复测量,重复测量获得的结果具有高度一致性和稳定性,则说明该调查问卷设计合理,具有较高信度。本文主要是采用 Cronbach a 对调查问卷的信度进行检验,检验结果表明,Z 公司基层员工满意度调查问卷总体及其各维度的 a 系数均在可接受的范围内,表明该调查问卷具有较高的信度。基层员工满意度量表信度检验情况如表 3.2 所示。

表 3.2 Z 公司基层员工满意度量表信度检验

序号	项目	题项数目	信度值
1	薪酬满意度	6	0.823
2	公司管理满意度	6	0.871
3	职业发展满意度	6	0.854
4	同事关系满意度	6	0.943
5	工作本身满意度	6	0.826
6	整体满意度	1	0.917

3.2.2 调研对象的选择与调研实施

(1) 调研对象的选择

本次调查问卷采取随机抽样方式进行,共选择 200 名 Z 公司基层员工作为调研对象,覆盖了 Z 公司所有基层单位的各层级岗位,包括中层干部、二线干部和一般员工。各层级岗位的员工选取比例基本符合表 3.1 中所示的 Z 公司基层员工岗位分布比例。

(2) 调研实施

为尽可能真实全面的了解 Z 公司基层员工满意度现状,在得到 Z 公司相关领导同意后,依托人事部门的协助和配合,通过微信和线下相结合的方式,向各基层单位的员工发放调查问卷,由员工个人进行填写,最后由人事部门统一收回。在调查过程中,人事部门向所有参与调查的员工说明本次调查以匿名方式进行,

减轻了接受调查员工的心理负担。

本次调研共发放 Z 公司基层员工满意度调查问卷 200 份，回收问卷 195 份，其中有效问卷 191 份，调查问卷的回收率和有效率分别达到 97.5%和 95.5%，符合样本标准，有效率 95%。

对回收的调查问卷进行归纳整理，并对样本的人口统计学特征进行分析，分析结果如表 3.3 所示。

表 3.3 样本的人口统计学特征分析

项目	类别	人数	百分比
性别	男	93	48.69
	女	98	51.31
年龄	30 岁（含）以下	25	13.09
	30 岁至 40 岁（含）	66	34.55
	40 岁至 50 岁（含）	72	37.70
	50 岁至 60 岁（含）	28	14.66
项目	类别	人数	人数占比
学历	研究生及以上学历	31	16.23
	本科学历	134	70.16
	本科以下学历	26	13.61
工作年限	3 年以下	5	2.62
	3-10 年	29	15.18
	11-20 年	54	28.27
	20 年以上	103	53.93
岗位	中层干部	36	18.85
	二线干部	6	3.14
	一般员工	149	78.01

从性别构成来看，样本中男性和女性占比分别为 48.69%、51.31%，男性和女性基本各占一半；从年龄构成来看，30 岁至 40 岁（含）、40 岁至 50 岁（含）

两个年龄段的占比最高，两个年龄段的样本数合计占样本总数的 72.25%；从学历构成来看，本科学历占比最高，达到 70.16%，研究生及以上学历、本科以下学历占比均不足 20%；从工作年限构成来看，工作年限在 20 年以上的人数占样本总数的一半以上，工作年限为 11-20 年的人数占比接近 30%，工作年限在 3 年以下的人数最少，仅占样本总数的 2.62%；从岗位构成来看，一般员工占绝大多数，占比达 78.01%，其次为中层干部，占比为 18.85%，二线干部最少，所占比例仅为 3.14%。

3.3 Z 公司基层员工满意度现状分析

3.3.1 整体满意度分析

根据整体满意度得分的统计结果，对工作整体不满意的被调查者共 92 人，人数最多，所占比例达 48.17%；33.51%的被调查者对工作整体满意度感觉一般，人数共计 64 人，占比排名第二；共有 19 人对工作整体感到满意，占比为 9.95%；仅有 2.62%的被调查者对自己的薪酬感到非常满意；4.71%的被调查者对工作整体非常不满意，人数共计 9 人；另有 3.66%的被调查者对工作整体感到非常满意。具体如图 3.1 所示。

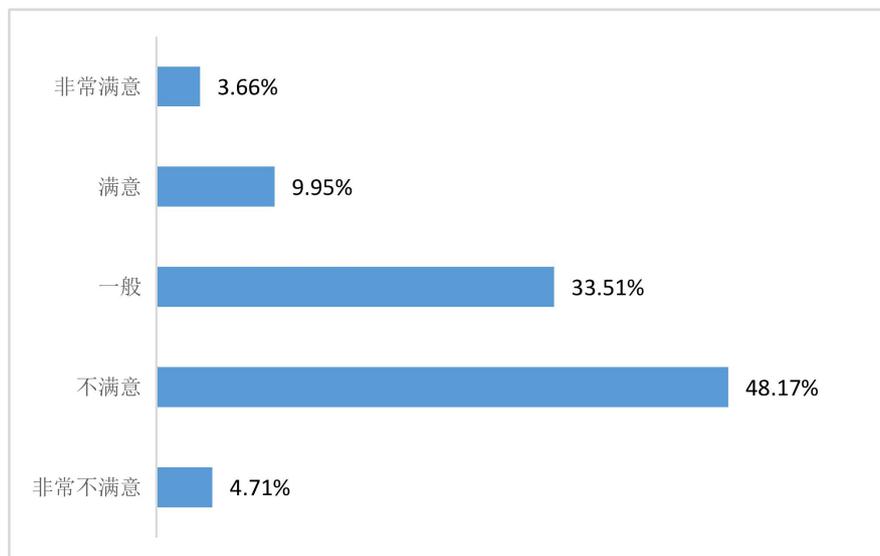


图3.1 Z公司员工整体满意度情况统计

3.3.2 薪酬满意度分析

根据薪酬满意度得分的统计结果，共有 82 人对自己薪酬的满意程度一般，所占比例最大，占比达到 42.93%；共有 55 人对自己的薪酬不满意，所占比例为 28.80%；20.94% 的被调查者对自己的薪酬感到满意，人数共计 40 人；共有 9 人对自己的薪酬非常不满意，占比为 4.71%；仅有 2.62% 的被调查者对自己的薪酬感到非常满意，具体如图 3.2 所示。

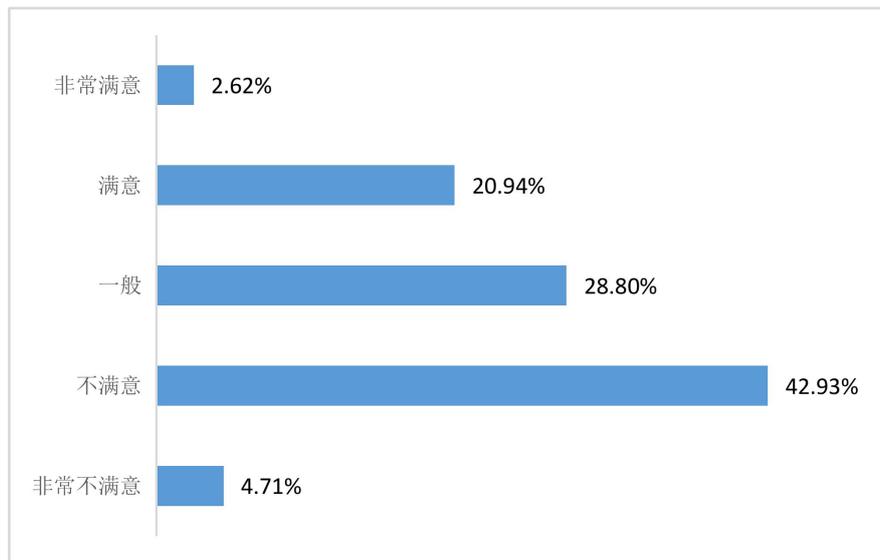


图3.2 Z公司员工薪酬满意度情况统计

3.3.3 公司管理满意度分析

根据公司管理满意度得分的统计结果，45.55% 的被调查者对公司管理不满意，人数共计 87 人，占比最高；26.7% 的被调查者对公司管理非常不满意，人数共计 51 人；共有 32 人对公司管理的满意度一般，所占比例为 16.75%；对公司管理感到满意和非常满意的被调查者仅占比 9.42% 和 1.57%。具体如图 3.3 所示。

3.3.4 职业发展满意度分析

根据职业发展满意度得分的统计结果，46.07% 的被调查者对职业发展感到不满意，人数共计 88 人，占比最高；共有 71 名被调查者对职业发展感到非常不满

意，占比 37.17%；10.99%的被调查者对职业发展感觉一般，人数共 21 人；对职业发展感到满意和非常满意的被调查者仅占比 4.71%和 1.05%。具体如图 3.4 所示。

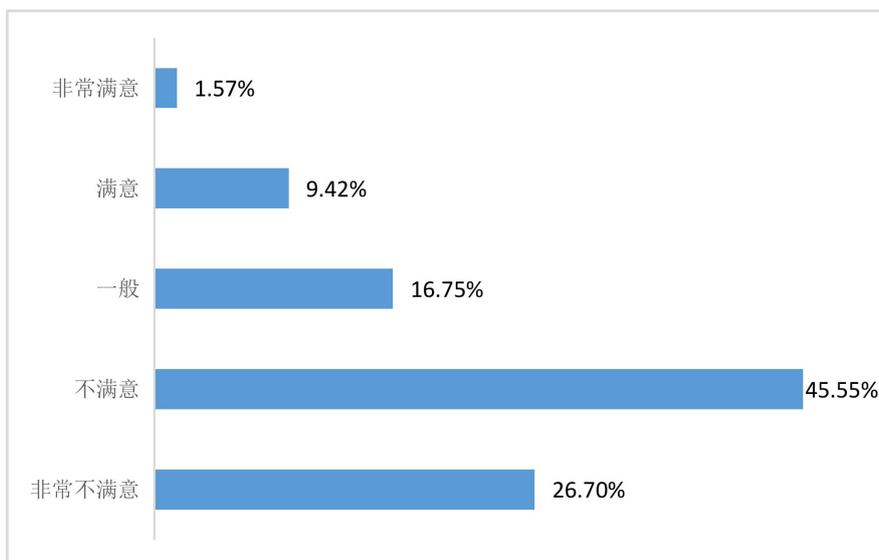


图3.3 Z公司公司管理满意度情况统计

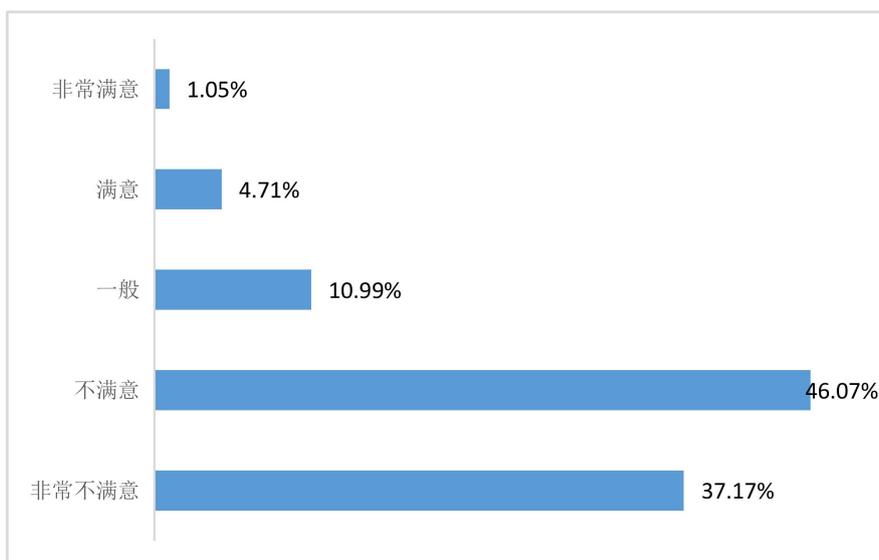


图3.4 Z公司职业发展满意度情况统计

3.3.5 同事关系满意度分析

根据同事关系满意度得分的统计结果，38.22%的被调查者对同事关系不满意，人数共计 73 人，占比最高；35.6%的被调查者对同事关系的满意度一般，人

数共计 68 人；共有 36 人对同事关系感到满意，所占比例为 18.85%；对同事关系非常满意的被调查者占比 4.19%；另有 3.14% 的被调查者对同事关系非常不满意。具体如图 3.5 所示。

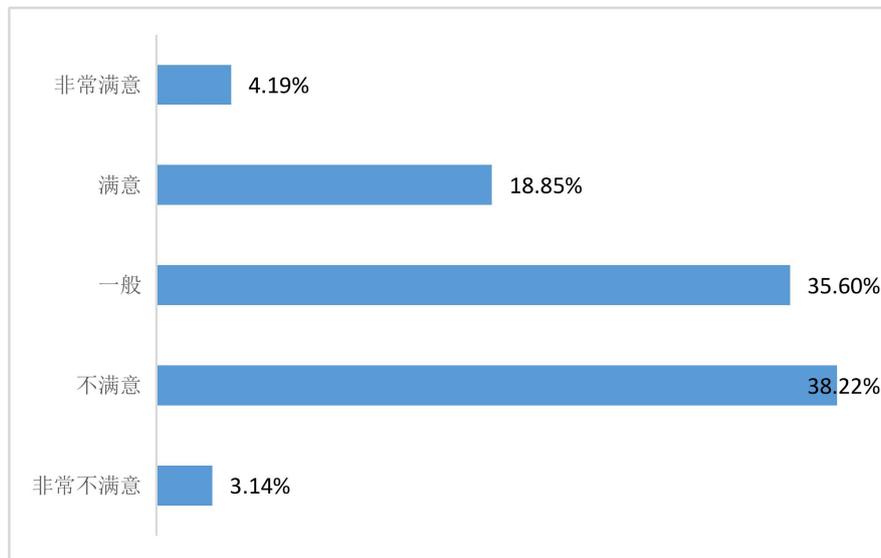


图3.5 Z公司同事关系满意度情况统计

3.3.6 工作本身满意度分析

根据工作本身满意度得分的统计结果，36.13%的被调查者对工作本身满意度一般，人数共计 69 人，占比最高；33.51%的被调查者对工作本身不满意，人数共计 64 人；共有 43 人对工作本身感到满意，所占比例为 22.51%；对同事关系非常满意的被调查者占比 5.76%；另有 2.09% 的被调查者对同事关系非常不满意。具体如图 3.6 所示。

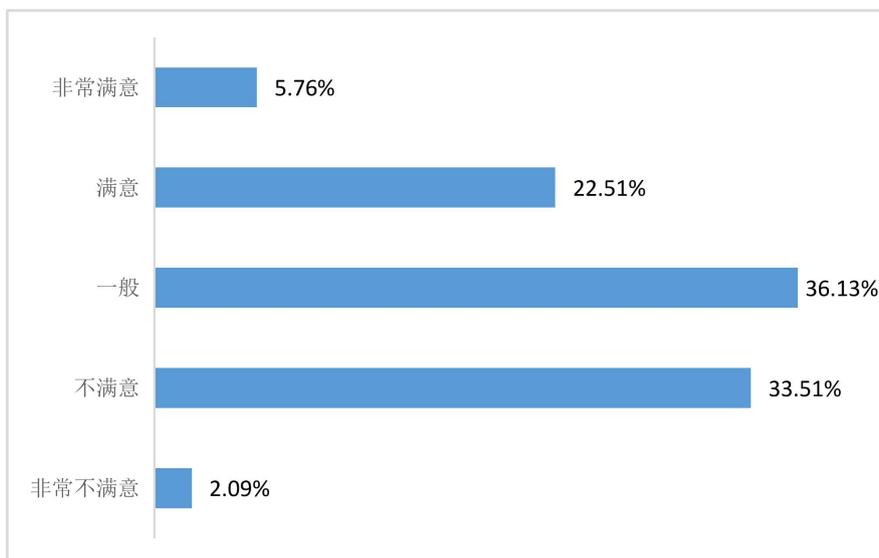


图3.6 Z公司工作本身满意度情况统计

第四章 Z 公司基层员工满意度存在的问题

本部分将结合调研与访谈两种方法对 Z 公司基层员工满意度不高所存在的问题进行深入挖掘与探讨。

4.1 访谈设计

4.1.1 访谈大纲的编制

本文根据对 Z 公司基层员工满意度现状的分析结果,选取 Z 公司具有一定代表性的基层员工,就 Z 公司基层员工满意度现状所存在的问题进行面对面深度访谈,对访谈内容进行转录和整理,以便找出 Z 公司基层员工满意度存在的问题。

根据前文对 Z 公司基层员工满意度现状的分析结果,访谈大纲主要围绕薪酬满意度、职业发展满意度、公司管理满意度等平均得分较低的指标设置问题,同时也涵盖了满意度较高的指标中得分偏低的题项,以期尽可能全面和有针对性地梳理出 Z 公司基层员工满意度存在的问题。

具体的访谈大纲如下:

(1) 您对公司目前的薪酬管理是否满意?如不满意,您认为主要存在哪些方面的问题?

(2) 您认为公司目前的绩效评价制度是否合理?如不合理,您认为需要进行优化和调整?

(3) 您对自己未来的薪酬有什么预期?

(4) 您对公司工作得到的职业发展机会是否满意?如不满意,您认为主要存在哪些方面的问题?

(5) 您认为目前从事的工作是否发挥了自己的潜力和所长?

(6) 您认为在公司工作过程中自己的能力是否得到锻炼?您希望得到哪些锻炼、培训和进修机会?

(7) 您认为公司内部管理和沟通协调机制是否顺畅并具有较高效率?针对存在的问题,您有什么意见建议加以改善?

(8) 您对单位领导的管理方式是否满意?您对进一步优化管理方式、提升管理水平有什么建议?

(9) 您对所在单位的各部门之间以及上级机构各部门之间的协同配合是否满意?

(10) 您与上下级机构同事之间的沟通配合是否顺畅?

(11) 您对工作中承受的压力和面临的挑战是否满意? 您期待怎样的改变?

(12) 您对目前工作的整体满意度进行打分, 满分为 5 分, 您可以打几分?

4.1.2 访谈对象选择与实施

(1) 访谈对象选择

本次访谈对象的选取尽量突出代表性, 选择的访谈对象涵盖了 Z 公司基层单位不同性别、学历层次、各年龄段和各层级工作岗位的员工, 人数共计 30 人。

访谈对象组成结构如表 4.1 所示:

表 4.1 访谈对象组成结构

项目	类别	人数	人数占比
性别	男	14	46.67%
	女	16	53.33%
年龄	30 岁 (含) 以下	4	13.33%
	30 岁至 40 岁 (含)	10	33.33%
	40 岁至 50 岁 (含)	11	36.67%
	50 岁至 60 岁 (含)	5	16.67%
学历	研究生及以上学历	6	20.00%
	本科学历	19	63.33%
岗位	本科以下学历	5	16.67%
	中层干部	6	20.00%
	二线干部	2	6.67%
	一般员工	22	73.33%

(2) 访谈实施

为确保通过本次访谈尽可能全面、真实地掌握基层员工满意度存在的问题, 减轻访谈对象在接受访谈时的心理顾虑, 访谈工作在征得 Z 公司人力资源部门和

相关单位领导同意后，由本文作者直接联系访谈对象开展访谈，并承诺对访谈对象个人信息、访谈内容保密，访谈内容仅用于本文研究，在对访谈资料进行转录和整理时将访谈对象姓名全部以编号代表，不出现员工真实姓名。根据访谈对象所在地，本次访谈采用现场访谈与电话访谈相结合的方式，由本文作者和访谈对象一对一进行。

4.2 Z 公司基层员工满意度存在的问题

4.2.1 薪酬满意度存在的问题

从调查问卷中薪酬满意度的具体题项来看：对“公司绩效评价制度”不满意和非常不满意的被调查者占比分别为 44.76%和 25.69%，对“薪酬管理制度的合理性”不满意和非常不满意的被调查者所占比例分别达到 42.53%和 21.47%，明显反映出了员工对绩效评价制度和薪酬制度合理性的不满。被调查者对“薪酬的激励作用发挥”感到不满意和非常不满意的占比分别为 39.2%和 36.14%，对“薪酬增长前景”感到不满意和非常不满意的所占比例分别达 40.81%和 38.63%。

通过对访谈结果进行汇总分析，受访者反馈的问题如表 4.2 所示：

表 4.2 访谈反馈的薪酬满意度相关问题

序号	问题	百分比	访谈文字稿节选
1	薪酬结构不合理	60	薪酬水平受工龄长短影响大，年轻员工收入与老员工相比差距大，年轻人缺乏工作积极性。
2	薪酬的激励作用不强	70	工作量和贡献度的差异没有在薪酬上体现，吃“大锅饭”的现象比较明显。
3	薪酬增长前景不明朗	43.33	薪酬的增长主要靠工龄的自然增长，通过职务晋升实现薪酬增长难度太大，缺乏其它有效途径。
4	绩效考核指标没有差异性	56.67	管理岗位和业务岗位执行完全相同的绩效考核指标，指标设计脱离实际情况。
5	绩效考核等级的确定缺乏客观性	83.33	绩效考核等级的确定基本由单位领导主观确定，与绩效考核过程关系不大。

综合上述情况，Z 公司基层员工薪酬满意度存在以上问题的原因分析如下：

（1）薪酬体系设计不合理

目前，Z 公司基层员工的工资主要由年功工资、岗位薪点工资和绩效工资三个单元构成，各单元占比约为：年功工资占 20%，岗位薪点工资占 40%，绩效工资占 40%。

年功工资主要由员工的工龄长短决定。年功工资实行分段累进的计算方式，1~5 年为 10 元/工龄年，每 5 年为一工龄段，每工龄段依次增加 8 元，封顶 50 元/工龄年。以工龄 3 年和工龄 30 年的员工为例，工龄 3 年的员工每月工龄工资仅为 30 元，而工龄 30 年的员工每月工龄工资则为 900 元，差异明显。

岗位薪点工资主要由员工的岗级和薪档决定。员工岗级的与其所处的职务层级（职级）一一对应。每个岗级分别对应 6 个薪档。确定员工初始薪档时，在员工所在岗级对应的 6 个薪档区间内，根据学历、专业技术资格、技能等级、工龄等要素积分确定薪档。而工龄因素在积分中所占权重很大，在其他条件相同的情况下，以工龄 3 年的硕士研究生和工龄 30 年的大专生员工为例，前者薪档积分为 3.25 分，后者则为 8.5 分。

绩效工资主要由员工每季度得到的考核等级和其岗级决定。

综上所述，目前的薪酬体系中，职级和工龄因素在员工薪酬分配中所占权重过大。而受干部职数等因素的限制，员工职级提升的难度很大，通过职级提升得到岗级提升，进而实现薪酬增长的员工占比很小。目前，基层单位的具体工作主要由年轻员工承担，老员工则工作压力普遍较轻，而由于工龄因素在薪酬分配中所占权重过大，造成年轻员工薪资收入相比老员工差距较大，影响了薪酬制度的合理性和公平性以及激励作用的发挥，也打击了年轻员工的工作积极性，使得相当一部分员工抱着混年头、熬资历的想法工作，严重影响了工作绩效。

（2）绩效考核机制流于形式

Z 公司基层员工的绩效考核指标主要包括目标任务指标（分值占比 70%）、综合评价指标（分值占比 30%）、减项指标三部分。目标任务指标的考核方式为：员工每年度和每季度与自己的直接领导签订绩效合约，主要对本考核期的重点工作任务设置考核目标和评价标准，在考核期结束后先由员工本人进行自评打分，再由员工的直接领导进行评价打分。综合评价指标主要考核员工的工作纪律、工

作态度、能力素质、团结协作等方面情况，由员工的直接领导进行评价打分。减项指标是对员工在安全管理、依法治企、反腐倡廉等方面发生的不良影响和违规违纪事件，以减分方式进行考核。

绩效考核结果的应用：Z 公司基层员工的绩效考核结果划分为 A、B、C 三个等级，由基层单位领导每年度、每季度确定每位员工的绩效考核等级，获得 A 级的人数占比不超过所在单位员工总人数的 20%，C 级占比不低于 15%，每季度两个相邻等级之间绩效工资对应的薪酬系数相差 0.1。

在实际操作过程中，由于各岗位员工工作内容和性质相差较大，员工工作目标和内容难以量化，员工年度、季度绩效合约编制、自评和评价等工作基本流于形式，单纯为了完成在信息系统留痕的任务。年度、季度的绩效考核等级完全由基层单位主要领导决定，与绩效考核过程没有关联度，不可避免的受领导好恶等主观因素影响，绩效考核等级的确定缺乏客观性。一些基层单位领导为平衡员工利益，采取每季度员工轮流坐庄得 A 级的方式，使得努力工作、业绩突出的员工与工作不努力、业绩平凡的员工绩效考核结果没有多大差别，极大的影响了员工工作积极性；一些单位由于绩效考核 A 级名额分配不公，造成了单位领导与员工以及员工之间的矛盾。

4.2.2 公司管理满意度存在的问题

从调查问卷中公司管理满意度的具体题项来看：对“领导听取员工意见建议”不满意和非常不满意的被调查者占比分别为 45.82%和 27.91%，对“受到领导的尊重和关怀”不满意和非常不满意的被调查者所占比例分别达到 41.79%和 33.6%，反映出了员工的意见建议未得到领导应有的重视、领导对员工的尊重和关怀不够。被调查者对“公司内部运作和管理机制的合理性及效率”感到不满意和非常不满意的占比分别为 40.52%和 35.77%，这部分员工认为需要对公司内部运作和管理机制进行有效的优化。

通过对访谈结果进行汇总分析，受访者反馈的问题如表 4.3 所示：

综合上述情况，Z 公司基层员工公司管理满意度存在以上问题的原因分析如下：

- (1) 员工的意见建议未得到重视

基层单位的主要领导通常同时兼任行政负责人和党组织负责人，权力较为集中，一些基层单位领导管理风格强势、习惯于“一言堂”的决策方式，在内部管理中通常采用压力层层向下传导、责任由下级承担的模式。而在听取员工意见建议方面缺乏耐心，一些基层单位领导会认为自己比员工更有管理经验、考虑问题更加周全，对于员工提出的意见建议不愿认真考虑，虽然公司经常定期开展合理化意见建议征集、“我为企业献一策”等活动，但基本都是形式大于实质，一些优秀的意见建议大多被束之高阁。

表 4.3 访谈反馈的公司管理满意度相关问题

序号	问题	百分比	访谈文字稿节选
1	领导对员工的意见建议不够重视	73.33	领导没有时间和耐心听取员工意见建议，提出的意见建议得不到落实和反馈。
2	感受不到领导的尊重和关怀	63.33	领导与员工的沟通和交流较少，缺乏对困难职工个人及家庭情况的了解，感觉单位缺乏人情味。
3	业务办理链条长、效率低	80.00	业务办理的环节过多，审批流程复杂，内部沟通成本高，业务办理效率缺乏竞争力。
4	上级单位的一些要求不符合基层实际	56.67	总部和区域分公司对基层工作实际了解不够，提出的一些要求不接地气，缺乏可行性。

(2) 对员工的人文关怀较为欠缺

在现代企业中，每位员工无论处于何种职级都需要被尊重和被认可，尤其是来自上级领导和自己直接领导的尊重和认可。对员工的尊重和认可能够有效增强员工的归属感和荣誉感，反之，会让员工感到单位缺乏人情味、比较冷漠，从而丧失对公司的认同感和归属感。在 Z 公司的基层单位也存在对员工的尊重和关怀不到位的问题，一些基层单位领导将全部精力集中在如何确保员工完成工作任务上，对员工家庭情况缺乏详细了解，对家庭困难、身体罹患疾病的员工关注较少；一些基层单位领导等级观念较为严重，与员工沟通和交流较少，无法及时掌握员工思想动态和工作、生活中的困难，从而使得员工对得到单位人文关怀的满意度较低。

(3) 公司管理机制和运营效率需要进一步优化提升

Z 公司所属的央企集团公司已向建设国际领先的能源企业的战略目标迈进，Z 公司作为其资金管理平台肩负着为所属的央企集团公司提供优质金融服务支撑的重任，自身的管理机制和运营效率亟待优化提升。一是管理层级过多，运营效率低。由于历史原因，Z 公司一直延续着总部-区域分公司-省级分支机构的三级管理模式。省级分支机构作为服务集团成员单位的窗口，面对集团成员单位的一些业务需求，需要先将业务需求报送至区域分公司，由区域分公司相关业务管理部门进行分析和研究，形成初步意见再请示总部进行决策；同样，公司总部制定的经营管理要求，需要先下发至区域分公司并对其执行工作进行指导，再由区域分公司通知到省级分支机构。管理层级过多造成业务办理链条长、交互环节多、沟通成本高，同样的业务办理效率与商业银行相比差距明显。二是公司总部和区域分公司的相关部门主要承担内部管理职责，对一线客户服务工作和具体业务办理接触较少，加之总部和区域分公司相当比例的干部员工缺乏基层单位工作经验，造成其提出的一些经营管理要求脱离基层工作实际。

4.2.3 职业发展满意度存在的问题

从调查问卷中职业发展满意度的具体题项来看：对“职业发展规划和职业发展机会”不满意和非常不满意的被调查者占比分别为 47.38%和 30.29%，对“晋升机制”不满意和非常不满意的被调查者所占比例分别达到 49.62%和 35.71%，明显反映出了员工对职业发展机会和晋升机制的不满。被调查者对“培训和进修机会”感到不满意和非常不满意的占比分别为 39.74%和 32.8%，这部分员工认为公司没有提供足够的培训和进修机会。

通过对访谈结果进行汇总分析，受访者反馈的问题如表 4.4 所示：

综合上述情况，Z 公司基层员工职业发展满意度存在以上问题的原因分析如下：

（1）职业发展通道过于单一

目前，公司基层员工只有行政职级晋升的单一通道。高校毕业生进入公司基层单位后，工作满一年可聘任初级岗，不同学历的高校毕业生工作达到相应的年限即可聘任中级岗和高级岗。而基层单位中层干部的聘任主要受到干部职数的限制，当中层干部出现空缺时基层单位员工才有机会进行聘任，由于职数有限，竞

争极为激烈。而晋升方面仍然存在拼背景、靠关系等现象，而部分员工为了获得晋升将主要精力用在和领导搞好关系，希望通过投机取巧的方式获得晋升，而踏踏实实工作的员工却在晋升时处于劣势。基层员工缺乏专业技术岗位晋升通道，在专业技术方面表现优秀的员工无法通过岗位的晋升得到认可和获得回报。

表 4.4 访谈反馈的职业发展满意度相关问题

序号	问题	百分比	访谈文字稿节选
1	职业发展通道狭窄	86.67	行政职数太少、竞争激烈，职务晋升存在不公平现象，专业技术人才缺乏专门的岗位晋升通道。
2	员工职业发展和规划不明确	70.00	员工只知道当下的工作任务，对自身职业发展目标比较模糊，难以实现员工与企业的共同成长。
3	轮岗和交流锻炼机会较少	76.67	员工长期在固定的岗位工作，跨部门轮岗、跨机构交流锻炼机会少，无法提升自身综合能力。
4	培训缺乏实用性和针对性	63.33	公司每年组织的定期培训没有针对不同岗位和职级开展，培训的形式大于实质，实用性不强。

（2）缺乏员工职业生涯规划

员工职业生涯规划能够帮助员工更好的处理自身职业发展和公司发展的关系，公司可以引导员工结合企业战略目标规划自己的职业生涯，与企业共同成长。但 Z 公司缺乏对基层员工职业生涯的长远规划，基层员工只清楚完成领导现阶段安排的工作，并不了解自己需要达到怎样的工作年限、技能等级和工作水平，能够获得怎样的晋升和转岗机会。基层员工在公司难以找到自己的定位和努力的目标，更无法将自身的成长与公司战略目标实现的过程相结合，实现个人与企业的双赢。

（3）人才培养机制不健全

一是不同专业间交流轮岗较少。基层单位员工从事的岗位工作相对固定，一些基层单位为保证各专业条线人员的稳定性和工作熟练程度，一般只安排员工进行部门内岗位轮换，跨部门、跨专业轮岗相对较少，限制了员工自身特长的发挥，不利于培养复合型人才。二是跨机构挂职（挂岗）锻炼机会较少。由于公司总部、各分支机构之间地理位置分布跨度较大，公司总部与区域分公司、省级分支机构

之间较少开展挂职（挂岗）锻炼，使得员工缺少不同层级历练的机会，也不利于公司发现和培养人才。三是缺乏有针对性的职业培训。公司较少组织针对不同专业、不同职级员工的长期性、系统性的培训，员工从事新的岗位工作往往只能依靠师傅“传帮带”来熟悉相关工作，公司每年定期举行短期培训也主要是为了完成集团的相关课时要求和培训任务来安排课程，实用性和针对性不足。

4.2.4 同事关系满意度存在的问题

从调查问卷中同事关系满意度的具体题项来看：对“部门之间的协同配合状况”不满意和非常不满意的被调查者占比分别为 38.96%和 29.51%，对“上下级机构同事之间的沟通与协作”不满意和非常不满意的被调查者所占比例分别达到 40.87%和 32.55%，反映出了员工对部门之间和上下级机构同事之间沟通与协同状况的不满。被调查者对“同事在工作中的主动性和责任感”感到不满意和非常不满意的占比分别为 35.7%和 30.46%，这部分员工认为同事在工作中的主动性和责任感有待提高。

通过对访谈结果进行汇总分析，受访者反馈的问题如表 4.5 所示：

表 4.5 访谈反馈的同事关系满意度相关问题

序号	问题	百分比	访谈文字稿节选
1	公司各层级机构同事之间缺乏沟通	66.67	上级单位和基层员工之间面对面沟通和交流的机会较少，各机构员工之间普遍比较生疏。
2	部门之间沟通配合不顺畅	73.33	各部门考虑问题普遍从自身利益出发，全局意识较为欠缺，部门之间沟通协同比较困难。
3	一些同事缺乏主动性和责任感	60.00	一些同事在工作中习惯于等待和观望，工作的主动性不够，遇到问题经常推诿扯皮，缺少责任感。

综合上述情况，Z 公司基层员工同事关系满意度存在以上问题的原因分析如下：

上下级机构之间、部门之间缺乏有效的沟通协调。一是公司本部、各区域分公司和各省级分支机构分别位于不同省份，上下级机构之间通常使用电话或内部

交流平台进行信息的上传下达、实现工作的组织、推进和反馈，一般只有在开会或集中培训时才能见面，上下级机构人员之间进行面对面沟通和交流的机会较少。二是目前基层单位按照专业职能设置部门，各部门业务分工明确、界面清晰，但这种组织结构中的部门之间形成高耸的部门壁垒，各部门员工只需要按部就班干好本部门、本岗位的工作，各部门普遍形成“各人自扫门前雪，莫管他家瓦上霜”的工作习惯，部门之间的利益博弈往往多过沟通协同。三是上下级机构之间、部门之间没有形成有效的沟通机制，日常工作中的沟通大多都是临时性的个人行为，缺乏规律性，并且没有机制保障。

4.2.5 工作本身满意度存在的问题

从调查问卷中工作本身满意度的具体题项来看：对“能够充分发挥自己的能力”不满意和非常不满意的被调查者占比分别为 36.27%和 26.54%，对“工作中获得的成就感、满足感”不满意和非常不满意的被调查者所占比例分别达到 37.39%和 24.81%，反映出了员工认为目前的工作难以充分发挥自己的能力，在工作中获得的成就感、满足感不足。被调查者对“工作中所承受的压力”感到不满意和非常不满意的占比分别为 33.52%和 23.93%。

通过对访谈结果进行汇总分析，受访者反馈的问题如表 4.5 所示：

表 4.5 访谈反馈的工作本身满意度相关问题

序号	问题	百分比	访谈文字稿节选
1	工作内容过于固定和单一	80	业务岗位的工作内容固定化和流程化，单位员工没有开展业务创新和管理创新的空间和机会。
2	工作的新鲜感和成就感不足	66.67	员工长期在同一岗位工作，工作没有新鲜感和挑战性，久而久之对工作产生厌烦情绪。
3	工作中承受的压力较大	56.67	一些临时性的工作任务时限要求高，经常面临多项工作任务交织，内部沟通成本高。

综合上述情况，Z 公司基层员工工作本身满意度存在以上问题的原因分析如下：

基层单位各岗位工作内容较为固定和单一，特别是业务岗位的工作流程机械

化程度较高，由于制度约束和风险防控的要求，员工只能按部就班的开展工作，留给基层单位员工进行业务创新和管理创新的空间十分有限，一些对工作有想法、富有创新精神的员工无法充分发挥自己的能力。久而久之，员工极易形成思维惯性，导致自主能力和创新能力进一步弱化。同时，基层员工轮岗的时间间隔过长，有些基层员工常常在一个岗位连续工作多年，工作毫无新鲜感和挑战性可言，造成很多基层员工对工作产生疲劳感和厌烦情绪，影响了基层员工在工作中获得的成就感和满足感。

第五章 Z 公司基层员工满意度提升对策及保障措施

5.1Z 公司基层员工满意度提升对策

5.1.1 薪酬满意度提升策略

(1) 优化薪酬体系

针对目前薪酬体系存在的职级和工龄因素在薪酬分配中所占权重过大的问题，应当对现行薪酬体系进行相应的优化调整，充分发挥薪酬分配的正向激励作用，构建效率与公平有机融合的分配格局。

一是调整员工工资各组成单元占比，优化年功工资计算方式。将年功工资占基层员工工资总额的比例由 20%调减至 10%，岗位薪点工资、绩效工资占比均提升为 45%。年功工资仍实行分段累进的计算方式，每 5 年为一工龄段，根据调减后的年功工资总额进行测算，适当缩小每工龄段的金额级差。

二是实行宽带薪酬体系。对现有的岗位薪点工资形成方式进行优化，首先打破员工岗级与其所处的职务层级一一对应的现状，建立宽带薪酬体系，每个职务层级设置 6-10 个岗级区间，实现不同职务层级对应的岗级区间“跨级交叉”。员工岗级由初始岗级和发展岗级构成，初始岗级由岗位职责、工作强度、任职条件等确定，发展岗级为员工岗位的晋升岗级，由员工在任职岗位工作期间的业绩表现确定；其次，每个岗级分别对应的薪档数量由 6 个增加到 12 个，相邻岗级交叉 10 个薪档。员工薪档由初始薪档和成长薪档构成，初始薪档由员工的学历、专业技术资格、技能等级、工龄等要素积分确定，成长薪档从资质等级、专业成果、员工流动三个维度进行积分管理，积分满 2.5 分可晋升一个薪档，公司依据员工成长薪档积分定期调整员工薪档。

薪酬体系经过上述优化调整，可以有效解决目前员工薪酬主要由职务层级和工龄因素决定的问题。即便员工无法实现职务提升，也可以通过优秀的绩效表现、自身学历职称等水平的提高、专业技术创新成果等途径得到薪酬水平的有效提高。引导员工既注重工作业绩、也注重素质提升，有效调动员工的工作积极性，促进员工的全面发展。

(2) 完善绩效考核机制

一是根据不同类型岗位制定不同的绩效考核指标,突出不同工作性质岗位之间的差异。对于业务操作和客户服务的一线业务岗位,考核重点为业务指标完成进度、业务办理差错率和实效性、客户服务质效等内容,这些内容可以在制定目标任务指标时最大限度进行量化,按照实际完成情况进行量化考核,应将其绩效考核指标中目标任务指标分值占比由 70%提高至 80%,综合评价指标分值占调减至 20%。对于综合管理和支撑保障类岗位,考核重点为协调组织工作成效、工作态度、支撑保障能力等内容,这些内容难以进行量化考核,应将其绩效考核指标中综合评价指标分值占比由 30%提高至 40%,目标任务指标分值占调减至 60%,综合评价指标的考核得分由单位领导、本部门负责人、其他部门打分并按照不同权重加权计算得出。

二是优化绩效考核等级设置,严格落实绩效考核全流程闭环管理要求。根据优化完善后的绩效考核制度每季度、每年度对员工进行一次绩效考核,考核完毕后每位员工都会获得一个相应的绩效考核得分,根据每位员工绩效考核得分将员工绩效考核结果划分为 A、B、C、D 四个等级,每个等级对应的员工人数占比不做硬性限制,绩效考核等级划分规则如表 5.1 所示。

表 5.1 绩效考核等级划分规则

绩效考核得分	绩效考核等级
86-100	A (优秀)
70-85	B (良好)
60-69	C (合格)
0-59	D (不合格)

员工绩效考核等级完全依据其实际的绩效考核得分确定,绩效考核结果与绩效考核全过程密切关联,可以有效减少单位领导好恶等主观因素影响,也避免了每季度员工轮流坐庄得 A 级的情况,由于绩效考核等级名额分配不公造成的单位领导与员工以及员工之间的矛盾也将随之减少。进一步完善考核结果反馈机制,在考核结束后,由员工的直接领导将绩效考核结果反馈至员工,并结合员工日常表现和需要改进之处与员工进行沟通,员工对于考核制度和考核结果的意见建议

可通过规定渠道反馈至单位领导，单位领导根据合理的意见建议对现行的考核工作予以改进，最终实现 PDCA 的全流程闭环管理机制。

5.1.2 公司管理满意度提升策略

(1) 畅通员工意见建议反映渠道

一是全面梳理公司现有的员工意见建议反映渠道，对各类渠道进行整合及优化，充分发挥年度职工代表提案、董事长联络员定期汇报、合理化意见建议征集等机制的作用，结合基层单位实际对这些机制的运行流程进行调整和完善。

二是建立基层单位领导定期和不定期听取员工意见建议的制度。基层单位领导每年度定期召开全体员工座谈会，每年“五四”青年节前后召开青年员工座谈会，基层单位要营造良好的沟通氛围，引导和鼓励员工就工作和生活中遇到的问题、疑惑、感想及意见建议在座谈会上畅所欲言，座谈会上员工提出的问题和意见建议要形成完整的会议纪要。

三是加强员工意见建议所反映问题的督导落实。员工通过上述各类渠道提出的意见建议，由公司各级单位的综合管理部门归口汇总并呈报各级单位领导班子研判，对确定采纳的意见建议建立台账管理，由各单位分管领导负责督导落实，并将意见建议落实情况定期向全体员工公示；对未被采纳的意见建议及时向意见建议提出人进行反馈和解释。

(2) 加强对员工的人文关怀

根据马斯洛的需求层次理论，基层员工的生理和安全需要已基本上得到满足，员工更多的是注重精神上的需要，希望在单位的工作和生活中能够有归属感，能够获得领导和同事的关心与尊重。因此，基层单位领导在确保推进工作任务的同时，应切实加强对员工的人文关怀。

一是通过工会等组织详细掌握员工家庭情况，对家庭困难、本人或亲人罹患疾病、子女上学困难的员工加强关注，切实做到“五必访五必贺”。“五必访”是指：员工生病住院必访、员工家庭遇特殊困难必访、员工家中有丧事必访、员工家中发生重大纠纷必访、员工之间发生矛盾必访。“五必贺”是指：员工生日必贺、员工结婚必贺、员工生育必贺、员工子女上大学（应征入伍）必贺、员工退休必贺。在走访员工的过程中按照制度给予员工一定的物质和非物质的帮助。

二是建立基层单位领导定期与员工谈心机制。基层单位领导每年度应与分管部门负责人、一定比例的员工开展“一对一”谈心交流，及时掌握员工思想动态和工作、生活中的困难，听取员工的意见建议。基层单位党组织和工会每半年面向全员开展一次员工思想动态调研，运用调研问卷、访谈等形式深入掌握员工近期思想动态，形成报告向基层单位领导呈报。

(3) 优化公司管理机制，提升运营管理效率

一是有序推进组织机构和业务管理扁平化变革。在信息系统具备条件的基础上，将省级分支机构的结算、财务、人力资源等工作的具体业务处理集中至区域分公司，建立结算、财务、人资业务区域共享中心，实现业务前中后台分开。

二是针对历史形成的总部-区域分公司-省级分支机构的三级管理模式，各项业务管理模式由目前的三级管理模式调整为公司总部直接对口区域分公司及省级分支机构的二级管理模式，实现业务管理的扁平化。

三是根据业务运行实际需要和集团公司批复的各层级单位人员编制，做好公司内部人力资源的调整和配置，适时推进组织机构由三级管理模式调整为二级管理模式，实现组织机构的扁平化。

5.1.3 职业发展满意度提升策略

(1) 拓宽员工职业发展通道

目前公司基层员工的职业发展基本上仅限于行政职级晋升这一单一通道，专业技术方面能力突出的员工缺乏顺畅的职业发展通道。针对该问题，Z 公司需要为基层员工设置行政职级与专业技术职级并行的双轨制职务晋升机制。基层单位职务体系具体设置如下：

行政职级序列与现有的体系保持一致，从低到高依次为：一般员工-部门副经理-部门经理-副总经理-总经理。其中，一般员工分为初级岗、中级岗和高级岗，高校毕业生进入公司基层单位后工作满一年可聘任初级岗，不同学历的毕业生工作达到相应的年限即可聘任中级岗和高级岗。专业技术职级序列从低到高依次设置为：一般员工-五级职员-四级职员-三级职员-二级职员。其中，五级职员薪酬待遇为一般员工（高级岗）和部门副经理的中间值，四级职员薪酬待遇为部门副经理和部门经理的中间值，三级职员、二级职员薪酬待遇以此类推。根据工

作需要,经过组织研究,符合一定条件的职工可在行政职级序列与专业技术职级序列之间转换。员工聘任各层级专业技术职级需要满足相应的专业技术资格(职称)要求,并经过规范的组织考察、上会研究、公示等程序。

建立双轨制职务晋升机制,可以让管理型人才和专业技术型人才各展所长,能够鼓励员工持续提升专业技术水平,保障员工能够依靠专业技术水平的提高直接实现职级的提升,为员工实现自身价值提供了更加广阔的平台。

(2) 做好员工职业生涯规划

职业生涯规划可以帮助员工明确自己的定位和努力的目标,并通过将员工自身的成长与公司战略目标实现的过程相结合,实现员工与企业的双赢。Z 公司应通过以下方面做好员工职业生涯规划。一是组织开展全员职业生涯规划培训,帮助全体员工了解职业生涯规划相关知识,培养全体员工职业生涯规划意识和能力,充分发挥公司内部培训师团队熟悉公司情况的优势,为员工职业生涯规划提供咨询和指导。二是采取“师带徒”方式做好新入职高校毕业生个人职业生涯规划,由工作经验丰富、各方面表现优异的资深员工结对帮带新入职高校毕业生,在传授专业技能的同时提供个人职业生涯规划指导,帮助新入职高校毕业生正确认识自己并建立合理的成长目标,找到适合自己的职业发展路径。

(3) 健全和完善人才培养机制

一是加大跨部门、跨专业轮岗力度。结合监管部门要求和各岗位实际情况,制定各岗位轮岗年限规定,将轮岗工作与干部队伍建设、岗位竞聘等有机结合,纳入各基层单位年度重点工作管理。通过跨部门、跨专业轮岗,有效挖掘员工特长和潜力,拓展员工职业发展空间,培养一专多能的复合型人才。

二是广泛开展跨机构挂职(挂岗)锻炼工作。每年例行选拔优秀的、有培养潜力的干部员工,开展公司总部与区域分公司、省级分支机构之间的双向挂职(挂岗)锻炼,为员工提供在公司不同层级单位历练的机会,也为公司发现和培养人才提供重要途径。一方面,基层员工到总部挂职(挂岗)可以开阔视野、培养工作中的大局观以及从公司视角思考问题的能力;另一方面,总部员工到基层单位挂职(挂岗)锻炼,可以深入客户服务工作一线和业务办理前沿,了解基层单位工作的难点和痛点,助力其今后在总部工作中提出的经营管理要求更加切合基层工作实际。

三是统筹开展针对性的职业培训。针对不同专业、不同职级员工分类制定培训计划和成效目标，将长期系统性培训与短期专项培训深度融合，采用现场集中培训与线上网络培训有机结合的方式灵活开展。根据培训进度安排对参培员工的培训成效进行考核，确保培训取得实效。建立公司各专业的培训知识库，内容以文字和视频教程为主，员工通过培训知识库可以全面快速掌握新的岗位工作，改变以往单纯依靠师傅“传帮带”才能熟悉工作的局面。

5.1.4 同事关系满意度提升策略

多措并举，增进和优化上下级机构之间、部门之间的沟通协调。一是通过适当增加各类现场会议、各专业现场集中培训及业务研讨，为公司总部、各机构员工面对面相互沟通交流、增进感情和理解提供平台，为日常工作的协同配合打好基础。二是基层单位可以根据专项工作需要成立柔性团队，柔性团队由各部门熟悉相关业务的骨干组成，从而打破部门壁垒，确保专项工作推进中的高效协同配合。同时，加大部门之间沟通配合情况在部门负责人和员工绩效考核中的分值占比，促使各部门负责人和员工更加重视部门之间的沟通协调。三是建立上下级机构之间、部门之间的沟通协调机制。上下级机构之间、部门之间可根据日常工作需要，建立年度工作会、月度例会、周例会等例行沟通机制，也可根据专项工作需要召集相关专业部门和机构建立联席会议制度，为沟通协调的顺利开展提供机制保障。

5.1.5 工作本身满意度提升策略

一是鼓励基层员工立足岗位工作积极探索和开展创新工作，为员工与商业银行、集团财务公司等金融同业开展业务交流搭建平台，引导员工学习借鉴金融同业单位先进经验，不断优化基层单位现有业务流程、风险防控措施、数字化支撑保障水平。对于取得创新成果并成功应用的员工，给予荣誉和物质奖励，并在岗位薪点工资积分时给予一定分值的加分激励，调动和激发员工创新的积极性，提升员工工作的成就感和自信心。

二是统筹开展员工轮岗、岗位竞聘、岗位体验等工作，提升员工对工作的新鲜感，适当增加工作的挑战性。员工在同一个岗位连续工作一段时间后，通过轮

岗、竞聘等途径有计划地调整到新的岗位工作，除了能够学习和掌握更多的专业知识和技能，还能有效激发员工潜能，让员工体验到工作的新鲜感和挑战性，提升员工的综合能力，为员工职业发展提供更多机会，进而提升员工对工作本身的满意度。

5. 2Z 公司基层员工满意度提升的保障措施

5. 2. 1 文化保障措施

(1) 在全公司树立员工满意度提升理念

一是聘请专业培训团队面向公司全体员工深入宣贯员工满意度管理相关知识和理念，使全体员工认识到员工满意度的提升可以为公司健康稳定持续发展和员工成长成才带来的积极作用，在全体员工中广泛树立员工满意度提升的意识，创造员工满意度提升工作“人人参与、群策群力”的文化氛围。二是公司各级领导积极主动重视和支持基层员工满意度提升工作，针对基层员工满意度提升工作推进过程中遇到的难点和痛点问题，充分发挥牵头抓总、协调各方的作用，组织相关各方深入研究并制定切实可行的措施，保障基层员工满意度提升工作的顺利开展。

(2) 树立总部服务基层的工作理念

基层单位作为服务客户的窗口和业务办理的最前沿，基层员工承担着繁重的工作任务和指标考核压力，而相比之下公司总部相关管理部门指标考核压力小、收入更高。在基层单位日常开展服务客户和业务办理过程中遇到的一些难题和困境，需要总部及时给予帮助和指导。因此，需要引导总部员工转变观念，树立服务基层的工作理念，建立全员参与客户服务责任意识，在总部和基层单位之间营造“上下齐心，携手共进”的良好氛围。

5. 2. 2 制度保障措施

(1) 充分发挥规章制度的支撑保障作用

基层员工满意度提升工作是一项具有全局性和系统性的工作，也是事关公司长期稳定健康发展的重要举措，该项工作的开展涉及到公司的方方面面和各层级

的干部员工，因此，制度的保驾护航必不可少。一是根据基层员工满意度提升策略的研究成果，结合公司工作实际，组织各相关部门和单位研究制定基层员工满意度提升实施方案，围绕基层员工满意度提升实施方案的各方面措施，全面梳理公司现行各类制度，检查方案中每个方面的措施是否均有规章制度进行支撑和保障。二是针对现行规章制度中不能适应基层员工满意度提升实施方案要求的规章制度进行重新修订；对于规章制度方面存在缺失的领域，组织相关责任部门深入研究，及时制定规章制度并发布实施，补齐制度短板，做到有规可依、有章可循。

（2）制度建设具体内容

一是薪酬绩效管理方面：修订完善岗位薪点工资制度和绩效考核相关制度，建立宽带薪酬体系，提升薪酬分配和绩效考核的公平性、合理性，充分发挥激励作用。二是公司管理方面：修订完善职工代表提案、董事长联络员、合理化意见建议征集等制度，研究制定基层单位领导听取员工意见建议及职工反映问题督导落实的相关制度，畅通员工意见建议反映渠道，强化职工反映问题的落实力度。研究制定公司运营管理机制改革方案，有序推进组织机构和业务管理扁平化，提升运营管理效率。三是加强人文关怀方面：将基层单位工会“五必访五必贺”制度化，研究制定基层单位领导定期与员工谈心制度、定期开展员工思想动态调研工作制度，及时了解员工思想、工作、生活情况，加强对员工的关心和关爱。四是员工职业发展方面：研究制定行政与专业技术双轨制职务晋升制度、员工职业生涯规划指导意见，统筹制定包括轮岗、挂职（挂岗）锻炼、职业培训在内的系统性人才培养制度，为员工职业发展搭建广阔的平台、提供有效的制度保障。

5.2.3 组织保障措施

为保障基层员工满意度提升工作的顺利开展并取得实效，必须在 Z 公司各级单位建立完善的领导机构。

（1）设立基层员工满意度提升工作委员会

Z 公司总部应设立基层员工满意度提升工作委员会，由公司主要负责人担任主任，公司其他负责人担任副主任，公司总部各相关部门负责人担任委员。基层员工满意度提升工作委员会下设办公室，办公室设在公司人力资源部（党委组织部）。

基层员工满意度提升工作委员会的主要职责：负责对基层员工满意度提升工作进行总体规划和部署，组织制定基层员工满意度提升工作实施方案，组织开展相关规章制度制定、修订、实施和废止；指导和监督总部各部门、各基层单位开展基层员工满意度提升工作，定期听取总部各部门、各基层单位关于工作开展情况的汇报，协调解决工作推进中遇到的问题；定期向公司全体员工公示基层员工满意度提升工作推进情况和取得的成果，听取员工意见建议并研究解决，接受公司全体员工监督。

(2) 基层单位设立基层员工满意度提升工作小组

Z 公司各基层单位应设立基层员工满意度提升工作小组，由基层单位主要负责人担任组长，基层单位其他负责人担任副组长，基层单位各部门经理担任成员。

基层员工满意度提升工作小组的主要职责：负责贯彻落实公司基层员工满意度提升工作委员会的工作部署和要求，推进基层员工满意度提升工作实施方案在本单位的落地实施，严格执行公司发布的相关规章制度；指导和监督基层单位开展基层员工满意度提升工作，研究解决工作推进中遇到的问题，定期向公司基层员工满意度提升工作委员会报告工作开展情况；定期向本单位员工公示基层员工满意度提升工作推进情况和取得的成果，听取员工意见建议并研究解决，接受全体员工监督。

5.2.4 资源保障措施

(1) 薪酬资源保障

在前文所述的薪酬满意度提升策略中，需要对现行的薪酬体系进行优化，并对薪酬结构、分配规则进行调整。在实施宽带薪酬体系过程中，需要对每位员工目前的岗位薪点工资按照新宽带薪酬制度进行套改，为保障员工薪酬水平的相对稳定，需要公司总部在核定工资总额时充分考虑薪酬体系优化调整带来的薪酬增量因素；在工作本身满意度提升策略中，需要对取得创新成果并成功应用的员工给予一定的物质奖励，也需要公司提供必要的薪酬资源保障。

(2) 人力资源保障

一是畅通基层员工意见建议反映渠道，需要公司各级单位的综合管理部门汇总和呈报基层员工意见建议、牵头开展督导落实，并定期向全体员工公示落实情况

况、做好对员工的反馈和解释，这将在一定程度上增加各级单位综合管理部门的工作量，需要公司根据实际情况适当充实各级单位综合管理部门人员配置。二是推进公司运营管理体制改革、实现组织机构和业务管理扁平化，需要公司根据业务运行和经营管理实际需要，积极向集团公司沟通汇报，争取人员编制和用工政策的支持，保障公司内部人力资源优化配置的顺利实施。

（3）其他经费保障

一是工会等组织广泛开展“五必访五必贺”工作，加强对家庭困难、本人或亲人罹患疾病、子女上学困难等员工的走访慰问和关怀，在走访员工和员工亲属的过程中，按照制度规定给予员工一定的物质的帮助，需要相应的工会经费支持。二是选拔优秀干部员工在公司总部、区域分公司、省级分支机构之间开展跨机构挂职（挂岗）锻炼工作，由于公司各机构分布范围广、地域跨度大，按照集团公司统一规定，公司需要负担挂职（挂岗）锻炼员工定期往返探亲的差旅费，并给予一定标准的异地交流补贴，以鼓励广大员工积极参与交流锻炼工作。三是面向各专业、各职级员工开展针对性的职业培训，现场集中培训涉及到员工往来培训地点的交通费、食宿费用、师资费用、场地租金等，线上网络培训和建立各专业培训知识库则需要列支课件开发费用、系统维护费用等，都需要公司通过培训费用进行支撑保障。

第六章 结论与展望

6.1 结论

本论文以 Z 公司基层员工为研究对象,以基层员工满意度为研究主题,首先,编制调查问卷对 Z 公司基层员工满意度的现状进行调查,全面了解 Z 公司基层员工满意度现状,并根据调查结果从五个方面对 Z 公司基层员工满意度现状进行剖析;其次,在基层员工中选择有代表性的对象进行深度访谈,总结得出基层员工满意度存在的五个方面问题;最后,根据所存在的问题提出基层员工满意度提升的对策建议和相应的保障措施,以此提高 Z 公司基层员工满意度,进而达到留住人才、用好人才目的,为公司战略目标的实现提供有力保障。通过研究得出以下结论:

(1) Z 公司基层员工对工作的整体满意度一般,从五个方面具体来看:基层员工普遍对工作本身和同事关系较为满意;对公司管理的满意程度处于一般水平;基层员工的薪酬满意度低于整体满意度水平,基层员工对薪酬不够满意;而职业发展满意度得分最低,反映出基层员工对职业发展不满程度最高。

(2) Z 公司基层员工存在五个方面问题。一是薪酬满意度方面:由于薪酬体系设计不合理,影响了薪酬制度的合理性和公平性以及激励作用的发挥,绩效考核机制流于形式,影响了员工工作积极性。二是公司管理满意度方面:员工的意见建议得不到应有的重视,基层单位欠缺对员工的人文关怀,公司管理机制和运营效率存在需要优化的问题,影响了基层员工对公司内部管理的满意度。三是职业发展满意度方面:员工职业发展通道过于单一、缺乏对员工进行职业生涯规划的指导 and 帮助、人才培养机制尚不健全等问题,造成基层员工对职业发展不满程度最高。四是同事关系满意度方面:存在上下级机构之间、部门之间缺乏有效的沟通协调的问题。五是工作本身满意度方面:基层单位岗位工作内容固定、单一,基层员工常在同一岗位工作多年,对工作产生疲劳感和厌烦情绪。

(3) Z 公司应该从五个方面采取相应对策以提升基层员工满意度:一是薪酬绩效方面:通过建立宽带薪酬制度优化薪酬体系,进一步完善绩效考核机制。二是公司管理方面:畅通员工意见建议反映渠道,加强对员工的人文关怀,优化公司运营管理机制。三是职业发展方面:通过搭建“双序列”晋升通道有效拓宽

员工职业发展空间，指导和帮助员工开展职业生涯规划，采取多种措施完善人才培养机制。四是同事关系方面：通过提供面对面沟通交流的平台、成立柔性团队、建立沟通协调机制等措施提升上下级机构之间、部门之间的沟通协调质效。五是工作本身方面：鼓励基层员工立足岗位开展创新，通过轮岗、竞聘等方式提升员工对工作的新鲜感、增加工作的挑战性。

6.2 展望

一是虽然本论文采用了问卷调查法和深度访谈法分析得出了 Z 公司基层员工满意度存在的问题，并根据这些问题提供了提升基层员工满意度的策略建议，但这些策略的具体程度有待提高，仍存在许多需要进一步优化和完善的地方。二是由于受到本人学术水平和时间的限制，本论文只采用了问卷调查、访谈等定性的方法对 Z 公司基层员工满意度现状和存在的问题进行的研究，缺乏定量的研究和分析，论文的深度还需要进一步提升。三是目前还没有将本论文的研究结论在 Z 公司内部进行实践应用，今后要在公司经营管理的实践中，持续进行补充、调整和完善。

参考文献

- [1] Calisir. Factors Affecting the Job Satisfaction of Latino/a Immigrants in Midwest. *journal of career development*,2012(7):112-123.
- [2] Geoffrey Kwok Fai Tso, Fangtao Liu, Jin Li. Identifying Factors of Employee Satisfaction: A Case Study of Chinese Resource-Based State-Owned Enterprises[J]. *Social Indicators Research*, 2015, Vol. 123(2): 567-583.
- [3] Hoppoek. &. Job Satisfaction [M]. New York: Harper & Brothers Publishers. 1935: 3-108.
- [4] Kunecka D, Skowron L.The model of professional satisfaction of nursing staff in Poland brief communication[J].*nternational journal of occupational safety and ergonomics*, 2020(1):646-649.
- [5] Kunecka D, Skowron L.The model of professional satisfaction of nursing staff in Poland - brief communication[J].*nternational journal of occupational safety and ergonomics*,2019(1):646-649.
- [6] Smith, Kendall, Hulin. The measurement of satisfaction in work and retirement[M].Chicago, Rand. Mancilly, 1969.
- [7] Vroom, V.H. Work and Motivation [M]. New York: Wiley, 1964.
- [8] Vroom, Yetton. Leadership and decision making[M]. PA: University of Pittsburgh, 1973.
- [9] Weiner Y. Commitment in Organizations: A Normative View[J]. *Academy of Management Review*, 1982, Vol.7(3): 418-428.
- [10] Wu CH,Griffin M A.Longitudinal Relationships Between Core Self-Evaluations and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* ,2012(12):85-95.
- [11]蔡浩全,王扬.金融机构绩效评价比较[J].*会计之友*,2008(1):28-29.
- [12]陈国生,陆利军.基于循环经济理论的企业经营绩效评价研究[J].*嘉应学院学报*,2009(5):49-54.
- [13]陈翠文.员工满意度与离职倾向研究——以潮汕地区民营企业为例[J].*汕头大*

- 学学报(人文社会科学版),2010(6):15-18.
- [14] 陈卫东. 企业文化建设的员工满意度提升策略[J]. 企业改革与管理,2018(1):184-185.
- [15] 陈薇匀. 浅谈如何提高员工满意度[J]. 知识经济,2018(4):69-71.
- [16] 董磊,应欢,汪子翔. 浅谈加强企业员工薪酬满意度管理的对策[J]. 中外企业家,2018(7):80-81.
- [17] 戴秋文. 国有化工企业员工特性和组织公平感对工作满意度的影响研究——以 S 公司为例[J]. 市场周刊,2019(2):26-27.
- [18] 方志涛. 基于多元线性分析的员工满意度模型[J]. 化工管理,2019(4):10-11.
- [19] 何菲. 浅谈事业单位员工工作满意度影响因素及解决措施[J]. 化工管理,2019(5):194.
- [20] 吕景胜,庄泽宁,黄宏伟. 知识型员工过度劳动对离职倾向的影响研究——基于工作满意度中介作用的分析[J]. 中国物价,2019(1):77-80.
- [21] 加里·德斯勒著,刘昕译. 人力资源管理[M]. 北京:中国人民大学出版社,2012.
- [22] 贾佳. 基于员工满意度的企业薪酬策略优化探析[J]. 现代经济信息,2019(1):79.
- [23] 季辉. 关于员工薪酬满意度的调查与思考[J]. 人才资源开发,2019(4):76-78.
- [24] 李易明. 双因素理论视角下员工工作满意度影响因素研究——基于 CFPS 2016 的实证分析[J]. 秘书,2019(11):19-29.
- [25] 李玲慧,杨梦迪,李苗. 建筑施工企业员工工作满意度影响因素实证研究[J]. 郑州航空工业管理学院学报,2019(5):78-85.
- [26] 李爽. 员工学历结构对组织绩效影响机制的实证研究——基于工作满意度的实证分析[J]. 商业经济,2019(4):74-75.
- [27] 梁岩,李浩群. 如何改善国企行业一线员工的情绪劳动提升顾客满意度[J]. 广西质量监督导报,2019(4):75.
- [28] 李宪印,杨博旭,姜丽萍,左文超,张宝芳. 职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究[J]. 中国软科学,2018(1):163-170.
- [29] 刘佳丽,胡敏,冯曼丽. 乌鲁木齐希尔顿酒店员工满意度调查分析[J]. 商场现代化,2019(6):99-100.
- [30] 马学文. 员工满意度、员工敬业度与工作绩效的关系[J]. 内蒙古科技与经济,2023(13):41-43.

- [31]欧湘庆.企业绩效评估公平感对员工工作满意度的效果评价[J].文化创新比较研究,2017(6):77-79.
- [32]冉斌.员工满意度测量手册[M].深圳:海天出版社,2002.
- [33]史蒂芬·罗宾斯等著,孙健敏译.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,2016.
- [34]苏红.员工满意度的影响因素研究[J].商业经济,2019(3):90-91.
- [35]宋长江.国内外员工满意度研究相关概念理论评述[J].现代营销(下旬刊),2019(1):116-168.
- [36]王敬雅.制造企业员工工作满意度的影响因素研究[J].现代营销(下旬刊),2019(6):212-213.
- [37]王东玉.离职四大原因与提升员工满意度三大方案[J].中国质量 2022(5):57-60.
- [38]许海清.从严绩效管理推动企业提质增效的实践与启示[J].化工管理,2019(4):11-12.
- [39]杨露露,肖群雄.员工情绪、员工绩效和工作满意度之间的影响[J].中国集体经济,2019(3):105-106.
- [40]杨静.培训管理对员工满意度的影响分析——以 A 控股集团为例[J].经济研究导刊,2018(12):135-137.
- [41]杨律,王一崑,杨佩.基于 SPSS 影响员工福利满意度关键因素的分析[J].外企业家,2018(10):114-115.
- [42]张伟.高速公路一线员工工作满意度提升策略研究[J].产业与科技论坛,2018(10):244-245.
- [43]赵英华.薪酬激励在企业人力资源中的策略优化[J].国际公关,2023(14):116-118.

附录 调查问卷

尊敬的 Z 公司员工：

为深入了解 Z 公司基层员工满意度现状，并分析和梳理 Z 公司基层员工满意度存在的问题并提出对策建议，为 Z 公司进一步优化人力资源管理工作提供参考，促进 Z 公司有效提升基层员工满意度，助力 Z 公司持续健康稳定发展，请您抽出宝贵时间填写本问卷。本次调查采用匿名方式，不会披露您的个人信息，感谢支持！

说明：本问卷共包含 30 道单选题，请您根据实际情况选出最能反映您真实情况的选项。

一、您的个人基本信息

1. 性别：A、男 B、女
2. 年龄：A、30 岁（含）以下 B、30 岁至 40 岁（含） C、40 岁至 50 岁（含） D、50 岁至 60 岁（含）
3. 学历：A、研究生及以上 B、大学本科 C、大学本科以下
4. 工作年限：A、1 年以下 B、1—10 年 C、11—20 年 D、20 年以上
5. 职务：A、中层干部 B、二线干部 C、一般员工

二、员工满意度调查

（一）薪酬满意度

1. 您对自己的薪酬是否满意：
A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意
2. 您对公司的绩效评价制度是否满意：
A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意
3. 您对公司的福利政策是否满意：
A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意
4. 您对公司薪酬管理制度的合理性是否满意：
A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

5. 您对公司薪酬的激励作用发挥是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

6. 您对自己薪酬的增长前景是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

(二) 公司管理满意度

7. 您对公司的管理是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

8. 您对公司内部运作和管理机制的合理性及效率是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

9. 您对单位领导的工作能力和个人素质是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

10. 您对单位领导的管理风格和管理水平是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

11. 单位领导愿意听取员工提出的合理的意见和建议:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

12. 您经常能感受到领导的尊重和关怀:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

(三) 职业发展满意度

13. 您对您的职业发展是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

14. 您对公司提供的职业发展规划和职业发展机会是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

15. 您对公司目前的晋升机制是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

16. 您对公司提供的培训和进修机会是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

17. 公司能够很好地挖掘员工潜力并发挥员工所长:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

18. 您对公司奖惩机制的公平性和合理性是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

(四) 同事关系满意度

19. 您对同事之间的人际关系状况是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

20. 您对部门内部同事之间的配合与协作是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

21. 您对部门之间的协同配合的状况是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

22. 您对上下级机构同事之间的沟通与协作是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

23. 您对同事在工作中表现出的主动性和责任感是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

24. 您对公司工作过程中感受到的归属感和安全感是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

(五) 工作本身满意度

25. 您对工作本身是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

26. 您对工作中所承受压力的满意程度如何:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

27. 您对工作分工与职责的清晰程度是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

28. 您在工作中获得的成就感、满足感是否满意:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

29. 您在单位里得到了公平的对待:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

30. 您在工作中能够充分发挥自己的能力:

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

(六) 您对工作的整体满意度

A、非常不满意 B、不满意 C、一般 D、满意 E、非常满意

后 记

光阴似箭，日月如梭，三年的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。

从论文最初的选题迷茫，到后来的研究深入，再到论文的反复修改和完善，每一步都充满了挑战和困难。在这个过程中，我时常感到焦虑和压力，但正是这些困难和挑战，让我更加深入地理解了学术研究的艰辛和不易。

我要特别感谢我的导师，他的严谨治学态度和深厚的学术造诣让我受益匪浅。在我遇到困难和挫折时，他总是给予我耐心的指导和鼓励，让我能够重新找回研究的方向和动力。同时，我也要感谢我的家人和朋友，他们的支持和理解是我能够坚持下去的重要动力。

此外，我还要感谢所有参考文献的作者们，他们的研究成果为我的论文提供了宝贵的参考和启示。同时，我也要感谢学术界前辈们的贡献，正是站在他们的肩膀上，我才能够看得更远。

最后，我要感谢这个时代给予我们的机遇和挑战。在这个信息爆炸的时代，我们拥有前所未有的学术资源和研究工具，但同时也面临着更加复杂和多变的研究环境。我相信，只要我们保持对学术研究的热爱和执着，就一定能够在这个时代中留下自己的印记。

毕业论文的完成并不意味着学术研究的结束，相反，它只是一个新的开始。在未来的学术道路上，我将继续保持对学术研究的热情和执着，不断探索和创新，为学术界的发展贡献自己的力量。

2024 年 3 月 9 日