



基于员工满意度调查的泰国日本料理公司激励策略研究

A Study of Japanese Food Company's Incentive Strategy in Thailand Based on Employees' Satisfaction Survey

Tang Mei

泰国华侨崇圣大学研究生院

摘要:

工作回报和团队合作对员工满意度的影响较大，领导行为、管理措施和工作激励对员工满意度也有一定的影响。提升员工满意度应从精神回报以及福利措施与待遇方面来激励员工，并增加团队成员之间的信任以及拉近团队成员的关系。

关键词：员工满意度，激励策略

Abstract:

The employment rewards and team cooperation have bigger influence on employees' satisfaction, and the leadership behavior, management behavior and job motivation also have some impacts on employees' satisfaction, the incentive strategy for the employees as follow: administrator should motivate employees by reducing pressure and improving the welfare measures ways and build the employees trust and let them have a good relationship with their working partners.

Keywords: Employee satisfaction, Incentive Strategy



员工满意度是员工心理与生理两方面对环境因素的满足与感受，即员工对工作情境的主观反应（hoppork, 1935）。丰宇昆（2003）、何振（2006）、张锦宏（2011）等学者认为，构成员工满意度的因素主要有工作本身、薪酬、领导、管理机制、工作伙伴、认可度、技术监督等。那么，怎样对员工满意度进行评估呢？李成文（2005）首先对员工满意度指标体系进行构建，之后用模糊数学的相关理论来建立评价模型。而段文（2009）则在参考现有成果的基础上提出了员工满意度测量的9个指标。目前世界上公认的较为有名满意度测量评估方法有“工作描述指数法”、“工作满意度指数量表”、“明尼苏达满意度调查量表”、“彼得需求满意调查表”等。而在得出员工的满意度情况后，众多学者就会根据员工的需求总结出员工的激励因素，从激励因素中制定出相应的激励策略。一般地，公司前景、个人成长发展、工作条件和薪酬制度这4个主要的激励因素对未来的人才竞争起着至关重要的作用（Zingheim, 2001），工作自主和工作成就也是激励的主要因素的重要组成部分（侯成义、王周卫，2011）。王冶琦（2010）在对美日企业的激励机制进行分析后认为，企业对员工的激励手段应灵活多样，根据不同的工作、不同的人、不同的情况制定出不同的激励机制。郭兴（2010）在总结了我国国有企业人才管理的一些弊端之后，提出岗位激励、人才价格激励机制以及精神激励机制的对策。

虽然学者们对员工满意度调查及激励方面的研究颇多，但是研究的对象很少涉及餐饮业，餐饮业是传统服务性行业，始终保持着旺盛的增长势头，展现繁荣兴旺的新局面，所以，从企业的发展角度和人力资源管理的角度来看，对餐饮业员工工作满意度调查和以此做依据来制定员工的激励策略具有十分重要的意义。本文试图通过对泰国日本料理公司员工进行调查，总结员工满意度情况，再根据员工满意度分值找出两项较为影响员工满意度的因素来制定出激励策略，为泰国日本料理公司员工及其他餐饮行业作参考。



一、研究方法

1. 样本。本研究的调查对象为泰国某家日本料理公司八家独立餐厅全体员工227人，通过随机抽样的方式从每家独立餐厅抽取12人，总共发放96份调查问卷，有效回收96份，有效回收率100%，其中男性员工44人，女性员工52人；年龄小于25岁员工57人，25岁及以上员工39人，未婚65人，已婚或离异31人；工龄一年以下员工64人，二年以上的员工为32人；初中及以下学历35人，高中、中专、技校学历49人，大学以上学历12人；普通员工58人，兼职员工15人，实习员工11人，经理以上级别员工12人。

2. 工具。借鉴石磊（2006）调查问卷，根据前人的研究成果总结出调查的五个维度：领导行为、管理措施、工作回报、团队合作和工作激励。领导行为的调查内容有：领导对表现好的员工给予鼓励赞扬、领导对待员工方式、领导对员工承诺等。管理措施调查内容有：员工对规章制度的遵守情况、公司规章制度制定情况、公司采纳员工意见情况、员工了解公司动态情况等。工作回报调查方面：工作环境条件与其他公司的比较、报酬待遇、业务指导、资源提供、社会保障等。团队合作调查的内容有：同事之间关系、互相帮助情况、同事道德品质、集体荣誉感情况等。工作激励调查的内容有：承诺与奉献的受重视情况、评定优秀员工合理情况、员工工作成就感情况、公司赏罚情况等。量表计分参考李克特量表五点方式，从非常同意到非常不同意，得分越高，说明员工的满意度越高。其中，领导行为内部一致性系数为0.71，管理措施内部一致性系数为0.71，工作回报内部一致性系数为0.73，团队合作内部一致性系数为0.73，工作激励内部一致性系数为0.74。

二、调查结果及分析

使用SPSS软件进行描述性统计分析，表1列出了五项维度及总体满意度的分值情况。



表 1 员工满意度各维度总体统计

维度	最大值	最小值	平均值	标准偏差
领导行为	5	1	3.76	0.82
管理措施	5	1	3.74	0.79
工作回报	5	1	3.38	0.87
团队合作	5	1	3.58	0.97
工作激励	5	1	3.82	0.89
总体满意度	5	1	3.63	0.89

1. 总体分析

通过表可以看到，泰国日本料理公司八家独立餐厅的员工总体满意度中等偏上，最大值都为5，最小值都为1，总体满意度平均值达到3.63。在五个维度当中，工作激励分值最高，为3.82分，说明公司目前所采用的工作激励制度较好，员工较为满意；其次是领导行为，分值为3.76分，说明公司领导在一定程度上能够得到员工的信任与支持；管理措施方面的分值与领导行为只差0.02，为3.74分，说明公司目前的管理措施良好；团队合作方面获得的分值与以上三个方面相比较略低，为3.58分，说明员工在彼此相处的过程中可能存在些问题，而五个维度中获得分数最低的为工作回报，平均分值为3.38分，与其他四项维度的分值相差最大，表明公司的工作回报方面存在着不足。



表 2 领导行为获得的满意分值统计

维度	序号	提问项目	最大值	最小值	平均值	标准偏差
领导行为	1	当你工作出色时上级总是对你表示赞赏	5	1	3.80	0.72
	2	上级对待你的方式严重影响你的工作积极性	5	2	3.93	0.75
	3	对于你应该了解的事情，上级几乎总是隐瞒	5	1	3.41	0.83
	4	你从不相信上级的承诺	5	2	3.48	0.92
	5	你总是有机会向上级畅谈你的感受与看法	5	1	3.98	0.81
	6	公司管理人员整体素质很高，管理能力很强	5	2	3.92	0.69

2. 个人变量对领导行为满意度分析

从总体上看，泰国日本料理公司员工对领导行为较为满意，平均分值为3.76分。从表2中领导行为各提问项目获得分值情况，可以总结领导行为获得较高分数的原因是，员工有机会跟领导人畅谈自己的看法与感受，在对公司主管人事方面的管理者进行访谈时管理者提到，管理者与普通员工同处一个办公室，这样设立的原因就是为了让员工与上司拉近距离，在亲切感中更好地与管理者进行沟通交流，及时表达自己的需要与看法。其次，员工在管理者对待员工的方式上也给予了很高的评价，说明管理者在与员工的工作交流中能够以员工喜欢的方式去安排工作，在与员工共事的过程中以友好的方式与员工相处与沟通。再而，上司能够在员工表现优秀出色的时候及时嘉奖员工，让员工在工作当中拥有成就感。总体上看，员工对公司管理者的整体素质较为满意，认为多数管理者具有较高的素质水平。



表 3 管理措施获得的满意分值统计

维度	序号	提问项目	最大值	最小值	平均值	标准偏差
管理措施	1	员工对规章制度的遵守程度非常高	5	2	3.77	0.72
	2	公司各方面的规章制度制定的非常完备	5	3	4.19	0.57
	3	公司很不重视员工提供的意见或建议	5	2	3.44	0.65
	4	员工总是能及时了解公司的动态和新的政策	5	2	3.86	0.76
	5	公司实施的培训效果很不好	5	1	3.76	0.69

3. 个人变量对管理措施满意度分析

泰国日本料理公司的管理措施获得员工的满意度也颇高，平均分值得3.76，其次领导行为0.02，这说明公司管理措施相对明确，因而较为获得员工的满意。从表3中各提问项目获得分值情况分析管理措施获得满意分值高的原因为，大多数员工认为公司各方面的规章制度制定得完备，而对于公司的新动态和新制度，员工能及时地参与和了解，这样利于员工工作的展开。

表 4 工作回报获得的满意分值统计

维度	序号	提问项目	最大值	最小值	平均值	标准偏差
工作回报	1	本公司的工作条件在同行业中处于极低水平	5	1	3.23	0.86
	2	本公司的报酬相对于其他同类公司来说很高	5	1	3.17	0.74
	3	员工们得到的待遇是公正的	5	2	3.69	0.70
	4	员工们所得到的业务方面的指导非常少	5	1	3.69	0.89
	5	工作中所需要的资源很充足或总能及时供应	5	1	3.57	0.79
	6	公司的福利措施和社会保障很完备	5	1	3.15	0.87
	7	工作中经常感受到很大的心理压力	5	1	3.14	1.05



4. 个人变量对工作回报满意度分析

根据调查问卷的统计学分析中可以总结出，泰国日本料理公司员工对工作回报的满意度最低，平均值才3.38分，从表4的数值统计中可找出一些原因，即员工在工作过程中感受到很大的心理压力，这与服务性的工作性质有关，餐饮业公司大部分员工要与顾客接触，而形形色色的顾客有自己的习惯爱好与需求，这就要求员工善于观察与交流，努力让顾客满意，给顾客留下好印象，否则，满足不了顾客的需求，不仅要承受来自顾客抱怨方面的压力，还得承受上司的责备压力，因而，服务型员工的工作压力是巨大的。除此以外，员工认为本公司的工作报酬和工作条件与其他公司相比有一定的差距，公司的福利措施和社会保障方面得到员工的满意度也相对较低。说明该公司还需要加强福利待遇和社会保障方面的管理。

表 5 团队合作获得的满意分值统计

维度	序号	提问项目	最大值	最小值	平均值	标准偏差
团队合作	1	内部同事间的相处矛盾叠出	5	1	3.30	0.99
	2	同事之间经常进行沟通和交流	5	1	3.84	0.92
	3	当工作中出现困难时，总能得到同事的帮助	5	2	3.81	0.84
	4	当前公司员工的士气和心态十分低落	5	1	2.99	1.05
	5	你对周围同事的工作质量感到十分不满意	5	1	3.43	0.97
	6	公司中大部分同事的道德品质都很高	5	1	3.71	0.82
	7	在公司工作有很强的团队荣誉感	5	2	4.01	0.77

5. 个人变量对团队合作满意度分析



调查问卷统计数据显示，个人变量在团队合作这一维度的满意度情况与除了工作回报维度外的其他维度相比，平均分较低，为3.58分，低于总体平均值，从表5中总结其主要原因为，多数员工认为当前公司员工的士气和心态低落，做事缺乏激情，造成这一现象的原因是，服务型工作一般较为常规，且公司中能给与提供升职的职位较少，因而长久墨守成规的工作以及受限的职业生涯发展空间势必会造成员工的不满，而这样的不满情绪又会影响到整个团队间的合作。再者，员工与员工间的关系较为疏远，因而彼此间的交往与了解不深，这样在工作的协作方面往往不能达到非常满意效果。除此之外，“内部同事间的相处矛盾叠出”与“周围同事的工作质量感到十分不满意”两方面得到的分数也相对较低，说明公司需要加强员工与员工间良好的关系。

表 6 激励机制获得的满意分值统计

维度	序号	提问项目	最大值	最小值	平均值	标准偏差
激励机制	1	承诺与奉献在公司中深受重视	5	2	4.08	0.79
	2	公司评选优秀员工的方法十分合理	5	1	3.69	0.86
	3	从事当前工作无成就感，也体会不到工作乐趣	5	1	3.69	0.98
	4	如果努力工作就会有晋升和提薪的机会	5	2	3.68	0.89
	5	赏罚分明是公司员工努力工作的重要原因	5	1	3.94	0.85

6. 个人变量对工作激励满意度分析

工作激励所获员工满意分值在各变量中相较于其他四个维度高，平均分高达3.82，根据人事主管的访谈描述，目前泰国日本料理公司员工所采用的激励方式为，全勤奖金奖励，即为，若一个月内不迟到不早退不请假的满勤员工，公司每月会有丰厚的奖金奖励，而对迟到早退请假的员工，公司也以提醒为主，不会扣



工资，因此，这种用奖励办法来激励员工提高工作效率的激励机制深受员工的欢迎。除此以外，从表 6 中可以看到，承诺与奉献在公司中受到的重视程度较高，表现为管理者对员工的承诺或者员工与员工间的承诺的信守程度较高，说到做到，即使不能做到也会想办法补偿。再者，公司主张赏罚分明，该奖励的会奖励，该责罚的不会免掉，因而这种公平合理的管理方式更容易让员工接受。

从个人变量对五个维度即领导行为、管理措施、工作回报、团队合作和工作激励的满意度调查统计与分析来看，泰国日本料理公司在激励机制、领导行为与管理措施获得员工的满意度分数较高，相比之下在团队合作与工作回报，特别是工作回报方面获得员工的满意度分值较低，这一现象表明，公司需要加强对工作回报方面的管理及提高员工的团队协作能力。

三、激励策略的设计

根据对员工满意度调查问卷的统计与分析，得出泰国日本料理公司员工对领导行为、管理措施、工作回报、团队合作以及激励机制五个维度中的工作回报与团队合作满意度相对较低的结论，泰国日本料理公司员工的激励策略将围绕这两个维度来进行设计。

1. 针对工作回报方面的激励策略

从分析结果中看到，泰国日本料理公司员工对工作回报方面的不满意地方在于，精神回报方面，员工在工作过程中感受到巨大的压力；公司的福利待遇和社会保障力度不够，在这样的情况下，员工就较为容易离职，公司的离职率因而升高。为此，本文将从泰国日本料理公司的精神回报以及福利待遇和社会保障方面入手，设计符合员工需要的激励策略。

精神回报方面。员工的压力一般分为工作本身的压力和员工自身的压力。泰国日本料理公司可采取定时举行会议进行交流方式来缓解员工压力，如组织员工进



行提高工作能力的业务指导，或工作技巧和交流技巧的训练等，帮助员工克服工作中的困难。除此以外，还可以采取改变工作任务，提高员工工作自主性的方法来缓解员工压力，因为工作压力大多数是在担心不能完成工作任务以及长期工作压抑的前提下出现的，改变工作任务的方法可分为两种，一种是工作自主化，另外一个为工作轮换。工作自主化，即允许员工在不损失公司利益与效益的前提下对自身的工作有更大的掌控权。工作轮换是指在一定时期内将一个人从一个工作岗位自动转移到另外一个工作岗位的过程。餐饮业之类的服务性行业公司技术含量不高，因而可以让员工通过轮换的方式来增加工作的新鲜感，为员工提供有价值的交叉在职培训，使员工能够了解不同的工作状况，这就可以造就一批更为灵活的队伍，同时还能增加员工对工作任务的兴趣。而对于员工自身的压力，公司管理层应进行有效地疏导，必要时公司提供排压场所，使员工压力得到释放，以便更好地为公司客户服务。

加强员工福利待遇和社会保障方面。泰国日本料理公司可根据自身的经营效益等情况有选择地提高员工福利待遇和社会保障，如提供交通服务或交通补贴、带薪年假、提供进修的机会等。

2. 针对团队合作方面的激励策略

多数员工认为当前日本料理公司员工的士气和心态低落，做事缺乏激情；员工间出现矛盾；员工与员工间的关系较为疏远，彼此间的交往与了解不深。这样没有团队氛围工作环境往往使员工间的协作不能达到好的效果。人的需求一般是由低级向高级方向推进，也就是说，当人得到某一层次的满足后，就会向更高层次的目标前进，这一理论与现实的工作生活联系异常密切，基层员工的需求往往是最基本的生活保障，而处于高职位的员工则往往更加倾向于精神上的满足感，诸如地位、权利、受尊重程度等等。而当这些东西不能获得满足时，人的士气和心态就往往容易出现低落的现象，团队合作也就无从谈起。为此，公司管理者应该为员工创造良好的工作氛围，努力改变员工低落的心态和士气，努力让员工获得精神等方



面的满足感，使工作变得更有激情，让员工在快乐的工作氛围中增进彼此之间的关系，从而高效、轻松地获得有创造性的工作成果。那么，针对调查问卷中团队合作方面公司员工相对不满意的几个地方制定适合的激励策略如下：

（1）建立团队成员间的信任

员工与员工之间关系的疏远，一部分原因可能是由于彼此间的不信任而造成的，而且，要想建立高绩效的团队，就需要团队成员之间相互高度信任，即团队成员彼此之间相信各自的正直，忠诚与能力。管理者可以让员工用言语和行动来支持所在团队的工作，而不是坐视不管，事不关己。除此以外，也可以让员工与员工之间开诚布公地进行对话，指出疑点，进行解释，从而增强彼此的信任感。可以让员工说出自己的真实感受，给他人以真诚感，让团队成员之间建立对彼此的尊重与信任。

（2）拉近员工与员工之间的距离

管理者可以通过为员工营造一个互相帮助、相互理解、相互激励、相互关心的工作与生活氛围，让员工稳定工作与生活情绪，或者鼓励不同资历、级别的员工之间的互相信任、互相帮助和互相尊重，还应该让每一个员工都有充分表达意见和建议的权利，能够对任何人提出他的想法，主动地进行沟通，被沟通方也应该积极主动地予以配合、回答或解释，但沟通的原则应是就事论事，绝不可以牵扯到其它方面。这样，员工彼此间的关系也能够更为亲密。





参考文献:

- 丰宇昆. 2003. 《员工满意度测评与管理》，西北工业大学，2003年
- 何振、林秋好. 2006 《工作满意度的构成因素及测量方法》，《华东经济管理》，2006年第20卷第12期，第107-110页
- 张锦宏. 2011. 《经济型酒店员工工作满意度分析》，《中国商贸》，2011年2期，第94-95页.
- 李成文. 2005. 《企业员工满意度测评方法及实证研究》，《经济与管理研究》，2005年第5期，第34-37页
- 段文. 2009. 《员工满意度测量的应用研究》，《现代企业教育》，2009年第2期，第68-69页
- 侯成义、王周卫. 2011. 《企业知识型员工激励因素的因子分析》，《西北工业大学学报(社会科学版)》，2011年第1期，第32-36页
- 王冶琦、邹颖、殷志勇. 2010. 《美、日企业员工激励机制及借鉴》，《黑龙江对外经贸》，2010年第110期，第136-137页
- 郭兴. 2010. 《国有企业人才激励机制的创新研究》，《同煤科技》，2011年第1期，第49-50页
- 石磊. 2006. 《赛维公司员工满意度调查研究》，山东大学, 2006年
- Hoppock (1935). **R.Job satisfaction**. New York: Harper and Brothers publishers: 93
- Zingheim (2001). **Winning the Talent Game, Compensation & Benefits Management**, Summer: 124-168