



กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น
หลังการสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงาน

A STUDY OF THE INCENTIVE STRATEGY IN THAI JAPANESE FOOD COMPANY
BASED ON THE EMPLOYEES' SATISFACTION

基于员工满意度调查的泰国 X 日本料理公司
激励策略研究

TANG MEI
(唐 媚)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น

หลังการสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงาน

A STUDY OF THE INCENTIVE STRATEGY IN THAI JAPANESE FOOD COMPANY

BASED ON THE EMPLOYEES' SATISFACTION

基于员工满意度调查的泰国 X 日本料理公司

激励策略研究

TANG MEI (唐媚)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ตรวจสอบและอนุมัติให้

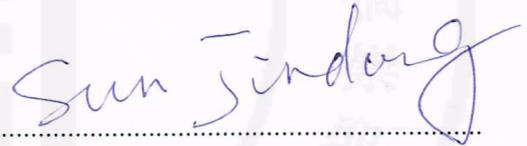
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

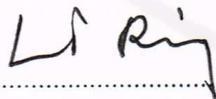
เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2556



รองศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณ จันทโรนานนท์
ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



Asst. Prof. Dr. Sun Jindong
อาจารย์ที่ปรึกษา



Dr. Li Renliang
กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์ ดร.พวงชมพู โจนส์
ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต



รองศาสตราจารย์อิสยา จันทรวิธานุชิต
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรณราย แสงวิเชียร
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น
หลังการสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงาน

TANG MEI 544089

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : SUN JINGDONG, Ph.D.

บทคัดย่อ

เนื่องจากวิสาหกิจให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคลมากยิ่งขึ้นและกระแสการค้าเสรีอาเซียนกำลังมาแรง อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของประเทศไทยจะต้องบริหารบุคคลอย่างไรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยได้เลือกภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น มาเป็นตัวอย่างการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับความพึงพอใจของพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น 2. ทาวิธีสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ 1. ศึกษาเอกสารอ้างอิง 2. แบบสอบถามสำหรับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น 96 ตัวอย่าง 3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SPSS ซึ่งค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือค่าการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha) สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน การทดสอบสมมติฐานของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไประดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 ปัจจัยที่ได้รับคะแนนต่ำสุด คือผลตอบแทนในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 3.38 และรองมาเป็นเรื่องการทำงานเป็นทีม มีค่าเท่ากับ 3.58 สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่นคือ ผลตอบแทนในการทำงานและเรื่องการทำงานเป็นทีม

ข้อสรุป ขอเสนอการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่นคือ 1. ให้ผลตอบแทนทางจิตวิญญาณ ผลตอบแทนด้านประสบการณ์และผลตอบแทนด้านสวัสดิการ 2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม บริษัทควรให้พนักงานเสนอความคิดที่สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ช่วยพนักงานสร้างความไว้วางใจต่อกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกัน

คำสำคัญ: ความพึงพอใจของพนักงาน แรงจูงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์

**A STUDY OF THE INCENTIVE STRATEGY IN THAI JAPANESE FOOD COMPANY
BASED ON THE EMPLOYEES' SATISFACTION**

TANG MEI 544089

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SUN JINDONG, Ph.D.

ABSTRACT

In view of the trend that enterprises will focus on human resource management and the fact of establishment of ASEAN free trade area, how to effectively manage employees is very important for Thai restaurant industry. Given this, this essay selects Thai Japanese Food Company's employees as the research object. The purpose is to study Thai Japanese Food Company's employees' satisfaction and the proper incentive strategy for employees.

The main research methods are: 1. Documentary study. 2. Questionnaire survey. The samples are 96 employees from 8 independent restaurants of Thai Japanese Food Company. 3. SPSS analysis. It includes the Cronbach's alpha reliability index test, descriptive statistical analysis, independent sample T test and one-way ANOVA. The result indicates that in the eight independent restaurants of Thai Japanese Food Company employees' satisfaction is on the average. The average value is 3.63. About work reward, it gets the lowest point 3.38. Aspect of team work, the point (3.58) is also lower than the average value. Therefore, it concludes that there are two facts (work reward and team work) which influence Thai Japanese Food Company's employees' satisfaction.

As a result, the incentive strategies are: 1. About work reward, it should motivate employees with spiritual reward, experience reward, welfare and treatment. 2. About team work, it should give full play to team members' creativity, increase trust among team members and let members get closer to each other.

Keywords: Employees' satisfaction, Incentive strategy,
Human resource management

基于员工满意度调查的 泰国 X 日本料理公司激励策略研究

唐 媚 544089
工商管理硕士
指导教师：孙金冬 副教授

摘要

针对目前企业将重心转移到人力资源管理上的趋势以及东盟自贸区的建立这一事实，泰国餐饮业如何有效地对员工进行管理显得尤为重要，鉴于此，本文选取泰国 X 日本料理公司员工作为研究对象，目的是为了：1、研究泰国 X 日本料理公司员工的满意度。2、研究适合泰国 X 日本料理公司员工的激励策略。

对此，本文主要采用的研究方法为：1、文献研究法。2、问卷调查法。调查样本为泰国 X 日本料理公司八家独立餐厅 96 名员工。3、SPSS 分析法。包括克隆巴赫系数（Cronbach's alpha）信度指标检验、描述性统计分析(Descriptive)、独立样本 T 检验和方差分析 (One-Way ANOVA)。分析结果显示：泰国 X 日本料理公司八家独立餐厅员工整体满意度中等偏上，总体平均值为 3.63 分，工作回报维度得到 3.38 的最低分，团队合作维度平均分也低于总体平均分，为 3.58 分。因而可以总结得出较为影响泰国 X 日本料理公司员工满意度的两个因素为工作回报与团队合作。

因此，本文为泰国 X 日本料理公司设计的激励策略为：1、工作回报方面应从精神回报、经验回报以及福利措施与待遇方面来激励员工。2、团队合作方面应充分发挥团队成员的创造力、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 人力资源管理

目录

บทคัดย่อภาษาไทย	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	II
摘要	III
目录	IV
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.2 研究预期成果	2
第 2 章 研究综述	2
2.1 员工满意度调查研究综述	2
2.2 员工激励机制研究综述	6
第 3 章 研究内容和方法	11
3.1 研究范畴	11
3.2 研究框架	11
3.3 研究假设	12
3.4 研究内容	12
3.5 研究方法	13
3.6 研究技术路线	16
第 4 章 结果分析	17
4.1 X 日本料理公司基本情况	17
4.2 X 日本料理公司人力资源现状	17
4.3 调查结果统计	22
4.4 调查结果分析	36
4.5 激励策略的设计	39
第 5 章 结论	45
5.1 主要研究结论	45
5.2 研究的不足	45
5.3 展望	46
参考文献	47
致谢	50
附录 A 五项维度的克隆巴赫系数信度指标	51

附录 B 五项维度在各变量的满意度分值情况	54
附录 C 问卷调查表	69
ประวัติผู้เขียน	77



第 1 章 绪论

1.1 研究背景和意义

由于经济的高速发展,物质的日益丰富,经济宝货的餐饮行业随着经济活动的出现和文明程度的提高而不断的变化与发展,市场竞争的激烈促使各大餐饮企业的经营理念从以生产和产品为中心发展到如今的以客户为中心,那么,怎样留住自己的客户呢?服务至上相当重要,这需要对直接与客户有接触的员工充分调动和发挥积极性、主动性和创造性。所以说,当今时代,员工是企业利润的创造者,员工已经成为企业最核心、最重要的要素。在当今世界餐饮行业竞争日益激烈的情况下,人才是餐饮企业在竞争中占优势的砝码,若想留住人才,则须了解人才的需求,提高人才的满意度,制定激励方案,以便使人才能够为企业增加更大的效益。

东南亚国家联盟的成立,为东南亚各国经济的发展提供了各种便利的条件,泰国的服务旅游业举世闻名,据泰国旅游部统计,2012年年底赴泰旅游人数达2100万人,预计2013年将达2400万人,旅游业的发展为泰国餐饮业发展提供了重要的机遇与条件,那么,要能成功的抓住这个机遇给企业带来巨大的效益,就得依靠员工协调合作与努力。

泰国 X 日本料理公司是一家以经营日本料理为主的餐饮类公司,有十多年的经营历史,从最初的市场摊位对寿司的销售到现在拥有8家独立餐厅并有不断扩张之势的 X 日本料理公司,遵循客户至上的理念,从礼仪方面努力培养员工为企业增加效益。然而,随着东盟一体化的成立和泰国经济的不断发展,各国在泰国的投资增多,除了日本料理行业的增加使 X 日本料理公司面临竞争对手越来越多的局面外,其他新兴公司对员工的需求使得 X 日本料理公司员工有更多的工作选择权,从而让 X 日本料理公司面临着人才可能被挖走的风险。在这样的竞争压力下,若想留住人才, X 日本料理公司就需要从员工对工作的满意度出发,在不触及原则问题的基础上适当满足员工的需要,制定激励策略使得员工为企业创造最大的价值。

对员工的满意度调查,能够使企业管理者有效的了解到目前企业中存在的问题,了解企业的文化决策等变化对员工造成的影响,从了解员工对工作的满意度中总结出员工的需要,为企业制定适合的激励方案做基础,以此保证员工的工作效率,减少并纠正低生产率、高损耗率、高人员流动率等问题。

然而，如何在企业内获得有效的员工对工作的满意度？如何在员工满意度调查结果得出后制定出激励员工工作的策略？在目前激烈的经济竞争环境中， these 问题是众多公司目前正在面临的较为棘手也是需要急需解决的问题，本文从泰国 X 日本料理公司员工的满意度出发，总结出影响员工满意度的维度，在这基础上制定能够提高员工工作效率的激励策略，为 X 日本料理公司的人力资源管理提供借鉴，同时也为其他餐饮业公司留住优秀的人才，提高员工的工作绩效和组织绩效提供参考。

1.2 研究预期成果

本文研究的预期成果包含以下两个方面：

1、从 X 日本料理公司员工满意度调查中获得员工满意度情况，并使用 SPSS 统计学软件对员工满意度进行分析。

2、根据 X 日本料理公司员工满意度的分析结果来制定适合 X 日本料理公司的激励策略，以使员工能够更好地为公司创造更多的价值。

第 2 章 研究综述

2.1 员工满意度调查研究综述

一、员工满意度的含义

员工满意度一直是国外学术界经久不衰的课题，也是众多企业关注的热点。员工满意度的概念首先是由 hopport(1935)提出的，他认为员工满意度是员工心理与生理两方面对环境因素的满足感受，即员工对工作情境的主观反应^[1]。之后引发了各个学者对这一问题的探讨，Locke(1990)等研究者则认为，员工对工作的满意是一种情绪上的反应，这一反应是源于个人的工作满足或符合其重要的工作价值观^[2]，这种观点主要强调员工对工作心理上的一种满足感，与 hopport 的观点大同小异，而持有这种观点的学者并不少，Newstorm 和 Davis(1993)认为员

[1] 张蕊. X 企业员工满意度调查实践及改善措施:[硕士学位论文]. 天津: 天津师范大学, 2012.

[2] Locke, Edwin A., Latham, Gary P Work motivation and satisfaction. Light at the end of the tunnel. Psychological Science, 1990, Vol.1(4): 240~246.

工满意度是员工对自己工作喜欢或不喜欢的感情或情绪^[3]。Spector (1997) 认为员工满意度就是人们喜欢其工作的程度^[4]。从上述观点中可以看出, 学者们普遍将员工满意度归结为情绪上的表现形式。另外, 众多研究者根据研究意图的不同归纳出员工工作满意度的三种含义为:

1. 综合性的定义: 对工作满意度作一般性的解释, 认为工作满意度是一个单一的概念, 是对工作本身及有关环境所持的一种态度或看法, 是对其工作角色的整体情感反应, 不涉及工作满意度的面向、形成的原因与过程。

2. 差距性的定义: 指工作满意的程度视个人实得报酬与其认为应得报酬之差距而定。也就是“他们所得”与“他们期望得到”之间的差距。差距愈小, 满意的程度愈大, 因此这种定义又被称为“需求缺陷性定义”。

3. 参考架构性的定义: 支持此定义的学者认为影响人的态度及行为最重要因素, 是人们对于这些客观特征的主观知觉及解释, 这种知觉与解释则受个人自我参考架构的影响。因此, 此类定义可以说是特殊构面的满意, 其特征是工作者对特殊构面的情感反应。

二、员工满意度的构成

员工满意度的构成因素由工作的性质决定的, 各学者们在总结测量员工满意度的构成因素的时候也较多地根据自身的经验以及在前人的基础上不断创新与完善, 虽有许多共同之处, 但还是仁者见仁智者见智。

洛克指出员工满意度构成因素包括工作本身、报酬、提升、认可、工作条件、福利、自我、管理者、同事和组织外成员十个因素; 阿莫德和菲德曼提出其构成因素包括工作本身, 上司, 经济报酬, 升迁, 工作环境和团体六个因素。弗鲁姆提出员工满意度主要构成因素包括管理、提升、工作内容、上司、待遇、工作条件、工作伙伴等七个方面^[5]。可以看出, 上述学者主要从员工对外部环境的主观感受来总结满意度构成因素。而菲德勒则从社会及技术环境因素、自我实现因素、被人承认的因素等三个大的方面进行了研究^[6]。菲德勒并没有罗列出外部环境的各因素, 而是将之作为一个整体, 并将内心或精神上的需求列入员工满意度构成因素的范畴。丰宇昆(2003)根据赫兹伯格的双因素理论引起员工工作不满的因

[3] Moorman, Robert H. The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 1993, Vol.46: 759~780.

[4] John W. Newstrom, Keith Davis. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill companies.Inc.,1997.

[5] 张玉利, 杨俊.企业家创业行为调查.经济理论与经济管理, 2003, (09): 61~66.

[6] Shanme S, Cable D. Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures[J].*Management Science*, 2002, 48(3): 364~368.

素分为了政策与行政管理、技术监督、与上级的关系、与同事之间的关系等十大类，将使员工产生工作满意感的因素总结为成就、认可、发展等六大类^[7]。张锦宏（2011）在认为员工的满意度是受到内在和外在因素影响而形成的一种态度之后，将影响工作满意度的因素归结为：工作本身、薪酬、人际关系、发展前景以及工作环境^[8]。

可以总结出，学者们对影响员工满意度因素主要是从领导行为、管理措施、工作回报、公司同事可概括为团队合作以及工作激励这五个方面来进行陈述，可见，各行业员工的整体需求因素大都没有太大的差异。

三、员工满意度的测量方法及测量工具

1. 测量方法

现今众多学者或各企业所采用的符合需要的调查法普遍分为两种：即单一整体评估法与工作要素综合评价法。

单一整体评估法。Robbins(2005)对其描述为，员工综合考虑因素后，对自己工作的满意程度。工作要素综合评价法首先需要确定工作中的关键维度，然后询问员工对每一维度的感受。相比而言，它比单一整体评估法操作起来复杂一些，但能获得更精确的评价和诊断结果^[9]。华中科大的袁声莉（2002）采取单一整体评估对 22 家企业进行了问卷调查和个别访谈，对与员工满意度相关的个人因素、工作、企业因素进行了分类研究，研究结果侧重于哪些因素对员工的满意度有影响^[10]。这是单一整体评估法使用的体现。陈朝龙等(2012)在对民营企业技术人员满意度调查的时候，将调查内容细分为工作本身、工作回报、工作群体、工作条件、工作前景、管理考核几个大方面，再从这几个大方面进行细分，最终对收集的资料进行分析之后得出工作回报对满意度的影响显著性最明显，管理和考核、工作前景、工作条件和工作群体等因素次之的结论^[11]。这样对研究内容的细分正是工作要素综合评价法的一种展示。

2. 测量工具

员工满意度的测量方法在历经多位学者的研究中形成了多种独具特色且受大众熟识与企业追捧的评价标准，目前在中调网上为企业所普遍接受和采纳的“员工满意度调查”的测量工具/调查方法主要有以下几种：

[7] 楼瑜, 程璐. 集群企业与银行的关系型融资的实证分析. 上海金融, 2006, (08): 66.

[8] 张锦宏. 经济型酒店员工工作满意度分析. 中国商贸, 2011, (2): 94.

[9] 刘云芳, 傅云新. 员工满意度研究综述. 商业现代化, 2008, (10): 100.

[10] 吴斌. 潮州市陶瓷行业员工作满意度调查问卷的编制: [硕士学位论文]. 广州: 暨南大学硕士论文, 2007.

[11] 陈朝龙, 刘飞等. 民营企业技术人员满意度调查与激励研究. 软科学, 2010, (11): 92.

(1) “工作描述指数法” (Index of Job Satisfaction)

本量表是由 Brayfield & Rothe(1951) 编制而成。主要衡量工作者一般的工作满足, 亦即综合满意度 (Overall Job Satisfaction)。这是最有名的员工满意度调查, 它对薪酬、晋升、管理、工作本身和公司群体都有各自的满意等级, 可用在各种形式的组织中。

(2) “工作满意度指数量表” (Overall Job Satisfaction)

本量表是由 Brayfield & Rothe 编制而成。主要衡量工作者一般的工作满足, 亦即综合满意度。

(3) “明尼苏达满意度调查量表” (Minnesota Satisfaction Questionnaire, 简称 MSQ)

本量表是由 Weiss、Dawis、England & Lofquist(1967) 编制而成。量表分为短式 (Short-form) 及长式 (Long-form) 二种。短式包括 20 个题目, 可测量工作者的内在满意度、外在满意度及一般满意度; 长式问卷则有 120 个题目, 可测量工作者对 20 个工作构面的满意度及一般满意度。MSQ 的特点在于工作满意度的整体性与构面皆予以完整的衡量, 但题目较多。

(4) “彼得需求满意调查表”

适用于管理层人员。其提问集中在管理工作的具体问题。

(5) “工作说明量表” (Job Descriptive Index, 简称 JDI)

本量表由 Smith, Kendall & Hullin(1969) 编制而成。可衡量工作者对工作本身、薪资、升迁、上司和同事等五个构面的满意度。JDI 对于教育程度较低的受测者也可以容易的回答。此量表在美国做过反复的研究, 发现施测效果良好, 受到许多学者的一致的推崇。国内学者采用 JDI 量表者甚多, 根据中调网的统计, 约有 80% 以上的研究者均采用此量表作为工作满意度的衡量工具, 所获得的效果亦受到非常满意的佳评。

(6) “SRA 员工调查表” (SRA Employee Inventory), 又称 SRA 态度量表 (SRA Attitude Survey)

本量表是由芝加哥科学研究会 Chicago: Science Research Association(1973) 编制而成。包括 44 个题目, 可测量工作者对十四个工作构面的满意度。

(7) “工作诊断调查表” (Job Diagnostic Survey, 简称 JDS)

本量表是由 Hackman & Oldham(1975) 编制而成, 可测量工作者一般满意度、内在工作动机和特殊满意度 (包括工作安全感、待遇、社会关系、督导及成长等构面); 此外, 并可同时测量工作者的特性及个人成长需求强度。

(8) “工作满足量表” (Job Satisfaction Inventory)

本量表是由 Hackman & Lawler 编制而成，可测量受测者对自尊自重、成长与发展、受重视程度、主管态度、独立思考与行动、工作保障、工作待遇、工作贡献、制订工作目标与方式、友谊关系、升迁机会、顾客态度及工作权力等十三项衡量满意度的因素。

上述世界上通用的员工满意度测量工具虽然能在一定方面能够帮助企业实现测量员工满意度的目的，但由于大多数上述调查法的问题已固定，而且制定此调查法的年代也多为久远，因而，未必能总结出现代经济飞速发展状态下的新型员工满意度因素。

2.2 员工激励机制研究综述

一、激励的含义

D·赫尔勒格德在著作中提出：“激励是引起个体产生明确目标指向行为的内在动力”^[12]。而斯蒂芬·P·罗宾斯将激励理解为通过高水平的努力实现组织目标的意思，他同时强调这种努力以能够满足个体的某些需要为条件^[13]。中国学者梁玉清（2008）认为激励是指利用外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，向所期望目标前进的心理过程。激励是管理最关键最困难的职能^[14]。陈勇杰（2012）认为激励就是激发人内在的行为动机并使之朝着既定目标前进的整个过程^[15]。从中不难看出，学者们对激励的解释基本包含两个词语，一个是“目标”，另一个是“动力”，也就是说，激励就是能让人朝着目标不断前进的一个动力。

二、激励的相关理论研究

目前最受认可也最为主要的员工满意度相关理论分为两种：一种是以马斯洛的需要层次理论与赫茨伯格的双因素理论为代表的內容型理论；另一种是由弗隆姆的期望理论和亚当斯的公平理论为代表的过程型理论。

[12] D·赫尔格雷德.组织行为学.上海：华东师范大学出版社，2000.

[13] 斯蒂芬·P·罗宾斯（美）.组织行为学.北京：中国人民大学出版社，2000，(1)：164.

[14] 梁玉清.齐齐哈尔高校人力资源激励机制现状分析与对策.齐齐哈尔医学院学报，2008，29(8)：987.

[15] 陈勇杰.职工幸福指数与非物质激励机制的相关性研究.现代商贸工业，2012，(13)：18.

1、内容型理论

美国著名学者科马斯洛(Maslow)1943年在其著作《人的动机理论》中提出了需求层次论(Hierarchical Theory of Needs)^[16]。按马斯洛的这一理论,个体成长发展的内在力量是动机。而动机是由多种不同性质的需要所组成,各种需要之间,有先后顺序与高低层次之分;每一层次的需要与满足,将决定个体人格发展的境界或程度。马斯洛认为,人类的需要是分层次的,由低到高。它们是:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。

生理需求。生理上的需要是人们最原始、最基本的需要,如空气、水、吃饭、穿衣、性欲、住宅、医疗等等。如果得不到满足,人类的生存就成了问题。这就是说,它是最强烈的不可避免的底层需要,也是推动人们行动的强大动力。

安全需求。安全的需要要求劳动安全、职业安全、生活稳定、希望免于灾难、希望未来有保障等。安全需要比生理需要较高一级,当生理需要得到满足以后就要保障这种需要。每一个在现实中生活的人,都会产生安全感的欲望、自由的欲望、防御实力的欲望。

社交需求。社交的需要也叫归属与爱的需要,是指个人渴望得到家庭、团体、朋友、同事的关怀爱理解,是对友情、信任、温暖、爱情的需要。社交的需要比生理和安全需要更细微、更难捉摸。它与个人性格、经历、生活区域、民族、生活习惯、宗教信仰等都有关系,这种需要是难以察觉,无法度量的。

尊重需求。尊重的需要可分为自尊、他尊和权力欲三类,包括自我尊重、自我评价以及尊重别人。尊重的需要很少能够得到完全的满足,但基本上的满足就可产生推动力。

自我实现。自我实现的需要是最高等级的需要。满足这种需要就要求完成与自己能力相称的工作,最充分地发挥自己的潜在能力,成为所期望的人物。这是一种创造的需要。有自我实现需要的人,似乎能够竭尽所能,使自己趋于完美。自我实现意味着充分地、活跃地、忘我地、集中全力全神贯注地体验生活。

可以看到,马斯洛的需求层次论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,处于工作较底层的员工,需求的往往是最基本的生活保障,而拥有较高职位的人则向往精神上的满足感,如地位、权利、受尊重程度等等。

此外,内容型理论中另一个著名的理论叫双因素理论(Two Factors Theory)又称激励保健理论(Motivator-Hygiene Theory),是美国的行为科学家弗雷德

[16] 马斯洛.动机与人格.(马良诚等译.动机与人格[M].陕西师范大学出版社,2010:18~78.

里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出来的。双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素，二是激励因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

保健因素是指造成员工不满的因素。保健因素不能得到满足，则易使员工产生不满情绪、消极怠工，甚至引起罢工等对抗行为；但在保健因素得到一定程度改善以后，无论再如何进行改善的努力往往也很难使员工感到满意，因此也就难以再由此激发员工的工作积极性，所以就保健因素来说：“不满意”的对立面应该是“没有不满意”。

激励因素是指能造成员工感到满意的因素。激励因素的改善而使员工感到满意的结果，能够极大地激发员工工作的热情，提高劳动生产效率；但激励因素即使管理层不给予其满意满足，往往也不会因此使员工感到不满意，所以就激励因素来说：“满意”的对立面应该是“没有满意”，对此，刘静(2010)认为，双因素理论为企业的管理者提供了重要的启示，首先要注意保健因素，防止因员工的不满情绪带来的负激励，更要注意使激励因素真正发挥应有的作用，切忌把激励因素降低为保健因素。此外，针对不同类型的员工，激励的重点和方式也不同^[17]。

2、过程型理论

过程型激励理论是指着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。它的主要任务是找出对行为起决定作用的某些关键因素，弄清它们之间的相互关系，以预测和控制人的行为。这类理论表明，要使员工出现企业期望的行为，须在员工的行为与员工需要的满足之间建立起必要的联系。过程型理论以维克多·弗罗姆的期望理论和亚当斯的公平理论影响最大。

心理学家维克多·弗罗姆 1964 年在《工作与激励》一书中提出期望理论^[18]。期望理论认为，人们之所以采取某种行为，是因为他觉得这种行为可以有把握地达到某种结果，并且这种结果对他有足够的价值。换言之，动机激励水平取决于人们认为在多大程度上人们可以激励的基本过程期望达到预计的结果，以及人们判断自己的努力对于个人需要的满足是否有意义。期望理论的用公式表示为：

$$\text{激励力（工作动力）} = \text{期望值（工作信心）} \times \text{效价（工作态度）}$$

从中可以看出，一个人越是有信心，工作态度越积极，他的工作动力就越大。

过程型理论的另外一个代表性理论是亚当斯的公平理论。美国行为科学家亚当斯在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》、《工资不公平对

[17] 刘静.X 油田员工满意度研究：[硕士学位论文].成都：西南石油大学，2010.

[18] VROOM V H. Work and Motivation. New York: John Wiley, 1964.

工作质量的影响》、《社会交换中的不公平》等著作中提出来的公平理论是一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

公平理论提出了相对报酬的概念，让管理者认识到“社会比较”是人们普遍的心理现象，利用公平感来调动员工的积极性成为重要的激励手段。在报酬分配的公平性问题上，公平理论也提出了有价值的建议^[19]。

(1)当企业按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工，其生产率水平将高于收入公平的员工；收入低于应得报酬的员工，其生产的数量或质量将会下降。

(2)当企业按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工，其铲平生产数量增加不多，但产品质量会提高；收入低于应得报酬的员工，产量高而质量低。

三、关于激励因素的研究

现代经济的发展和竞争的日益激烈，要想在竞争中占有一席之地，企业需要激励员工，增加员工的工作热情，让员工用积极与热情的心态去进行有效率的工作，因而，掌握能够激励员工的因素很重要。

美国耶鲁大学学者 Heimovics 和 Brown(1976)对能够激励员工的因素进行了研究，提出了 15 项与员工工作任务相关的激励因素，即：有保障的未来、参加培训学习的机会、参加各种活动的机会、展示领导能力的机会、能够发挥自己的专长、能够参与制定重要的决策、能够为社会做出贡献、工作具有自主性、工作不受约束、良好的人际关系、受到他人的尊重、具有竞争力的薪酬、公平的晋升机制、工作内容的丰富性以及优秀的合作团队^[20]。Carolyn Wiley (1995)发表文章指出在众多的激励因素中排在前五位的依次为工资、赏识、工作保障、晋升与发展、有趣的工作^[21]。Graham Little (1998)提出了 4 个对于知识型员工而言最关键的激励因素：工作投入感、物质收入、管理的有效性和工作氛围。他还指出，管理者需综合均衡地运用这 4 个因素，以便更好地发挥其对知识型员工产生的激励作用^[22]。Zingheim 和 Schuster 则(2001)认为，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^[23]。中国学者戚宏亮和刘颖(2006)通过对人力资本的需求特征进行分析研

[19] 孙卫敏主编.组织行为(第二版).山东人民出版社, 2006, (2): 166~168.

[20] Heimovics, R.&Brown, F.G. Municipal Employee Behavior and Exchange Process.Midwest Review of Public Administration, 1976, 10(4): 201~215.

[21] Carolyn Wiley.What Motivates Employees.International Journal of Manpower, 1997.

[22] Graham Little.People and Profit,New Zealand Manufacturer.1998, (06): 24~25.

[23] Zingheim.Winningthe TalentGame,Compensation& BenefitsManagement, 2001, (Summer): 124~168

究后得出人力资本激励因素指标体系:长期性非物质激励(人际关系、工作条件、工作前景、声誉与地位)、长期性物质激励(股权、岗位工资、退休金计划、保健津贴)、短期性非物质激励(个人发展机会、工作认可、工作本身、工作自主)、短期性物质激励(年薪制、绩效工资、奖金和福利、在职消费)^[24]。侯成义,王周卫(2011)对典型高新技术企业进行了问卷调查后总结出个人发展、薪酬待遇、工作环境、工作自主和工作成就的五个激励因素^[25]。

综上所述,学者们研究的激励因素都体现着员工对工作环境与员工自身的内心需求有关,这与员工工作的满意度调查有着千丝万缕的联系。

四、关于激励机制的研究

激励机制是企业组织为了有效的激励员工,制定的一系列政策、规章制度、行为准则、道德规范、文化理念,以及建立相应的组织机构和采取的激励措施的综合。目前国际上企业界普遍肯定并应用的激励机制是“7”S模式^[26],它包括以下几个基本要素:战略、结构、制度、人员、作风、技能和最高目标。

激励机制在企业中的应用较为广泛,日美企业的激励模式主要有两种,即日本的安全保障激励模式和美国的制度控制激励模式^[27]。日本的安全保障重点在将员工的就业,生活与工作条件等基本的保障作为激励的策略,对员工进行终身雇佣等基础的保障来促进员工对工作的积极;美国的制度控制激励模式主要采用高额工资奖金制和全面晋升评价制,促使员工为薪资和职位的晋升而努力奋斗。

激励措施的采用往往跟企业经营的业务相挂钩。著名的苹果电脑所有员工不管是生产线的包装工人还是副总裁,每个人在加入公司两个月以后,都可以从公司借一台电脑带回家去用;继续在公司服务满十个月的人,那台电脑就无条件送给他。这就是苹果电脑的“从借给你到送给你”方案。西雅图的瑞年银行企业对员工有多项优惠待遇,例如顾客开活期存款账户需要付服务费,员工却有权开两个活期存款账户而免缴服务等^[28]。可见,这样的激励方法能使员工对企业有亲切感,能够调动员工的积极性。中国学者在探讨企业应采用何种激励措施来激励员工的时候,强调激励机制的构建中应正负激励并举,正负激励的有效搭配能

[24] 戚宏亮,刘颖.人力资本的激励因素研究.科学管理研究,2006,(11):145~147.

[25] 侯成义,王周卫.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,(1):32.

[26] 赵永健,赵恒泰.激励的理论与实践.社会心理科学,2006,21(2):227~229.

[27] 郭瑞燕.日美激励模式研究及其对我国的启示.商场现代化,2007,18(9):2.

[28] 黄卓龄,黄培伦.国外著名企业对员工的激励措施.商业研究,2002,(24):123.

够进一步的强化激励效果。正向激励是指对于员工符合组织要求的行为给予物质或者精神层面的激励，而负向激励是指对员工不符合企业要求的行为给予惩罚^[29]。

通过以上对相关文献的梳理可发现，各学者对员工满意度调查及激励方面的研究较为深入与广泛，对员工满意度的调查，可以掌握当前政策或当前文化对员工的影响，能够据此来了解员工的需要，以此来改进员工不满意的地方，而对激励机制的研究，则是研究哪些因素能够推动员工对工作有不竭的动力，为企业创造更多的价值。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，但对于餐饮业的员工来说，由于此行业与顾客的接触最为直接，因而稍有差错则很容易让顾客对企业的产生不好的印象，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。再者，在激励策略的制定方面，大多数学者的建议都只从大方向如国家政策，企业制度等方面去建议，而很少细微到具体的措施，因而，从具体措施上给予公司的建议更能帮助公司将激励策略具体化。

第 3 章 研究内容和方法

3.1 研究范畴

本文的研究是对泰国 X 日本料理公司八家独立餐厅的员工进行满意度调查，之后根据调查结果帮助该公司设计相应的激励策略，搜集及整理问卷的时间为 2013 年 5 月至 6 月。

3.2 研究框架

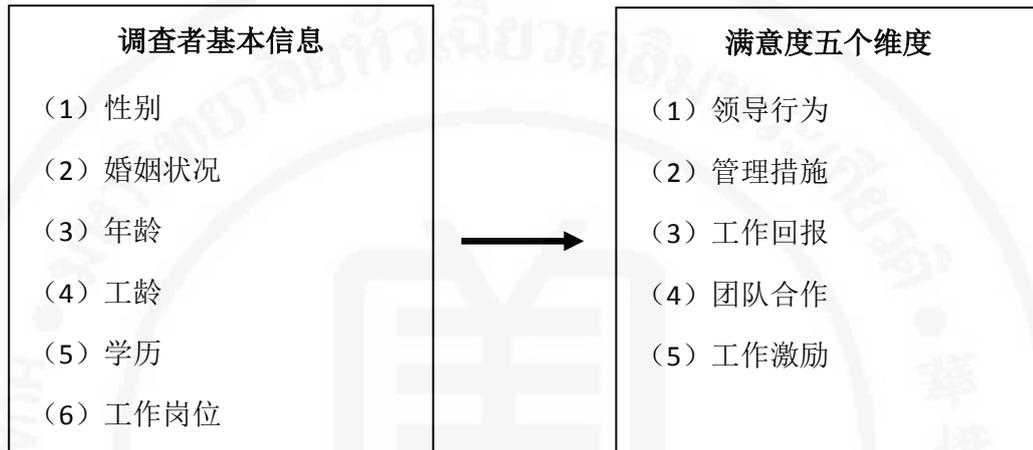
本文的研究，将根据理论联系实际的原则，先通过对国内外资料的收集来了解目前员工满意度调查与激励机制研究的情况，从中吸取适合本次研究的方法和理论依据，为研究打下基础。接着，利用在浏览资料过程中所获得的较佳员工满意度调查问卷作为本次调查问卷的内容，将调查问卷翻译成泰语以便泰国 X 日本料理公司员工能够正确作答，通过分发调查问卷的形式让员工完成作答，之后

[29] 范翼.论企业激励机制的构建及其作用.现代经济信息, 2012, (24): 63.

搜集并分析调查问卷，最后通过分析结果来制定适合 X 日本料理公司的激励政策。

根据对国内外前人的研究成果而设计出本次调查问卷的思路框架，即调查问卷中的自变量与因变量如下图所示：

自变量 (Independent Variables) 因变量 (Dependent Variables)



3.3 研究假设

在对泰国 X 日本料理公司八家独立餐厅的员工进行满意度调查并根据调查结果制定激励政策的过程中，针对自变量与变量的关系，本次研究将进行如下假设：

- (1) 性别不同，对五个维度的满意度不同
- (2) 婚姻状况不同，对五个维度的满意度不同
- (3) 年龄不同，对五个维度的满意度不同
- (4) 工龄不同，对五个维度的满意度不同
- (5) 学历不同，对五个维度的满意度不同
- (6) 工作岗位不同，对五个维度的满意度不同

3.4 研究内容

1、对现阶段 X 日本料理公司员工工作满意度进行调查、统计与分析。

对于员工满意度调查研究资料阅读时发现，影响多数企业员工满意度的因素主要包括领导行为、管理措施、工作回报、团队合作及激励机制五个方面的问题，因而，为了了解 X 日本料理公司员工满意度是否同样受这五个方面的影响，

本文将就这五个方面来设计调查问卷，对回收的调查问卷进行统计，并从性别、婚姻状况、年龄、工龄、学历以及工作岗位变量上分别对五个方面的满意度平均值进行差异情况的分析。

2、根据调查问卷的分析结果，为 X 日本料理公司设计出合理激励方案。

通过阅读文献时发现，设计激励方案的途径有很多，如责任制考核、员工评定、绩效考核、激发员工创造力、提高员工福利及社会保障等方法来对激励策略进行设计，而这些激励策略的制定是针对存在的影响员工满意度的因素来进行的。为此，本文将在对五个方面的满意分值进行比较之后，对满意度平均值相对较低的两个方面，即对员工满意度影响较大的两个因素来制定符合 X 日本料理公司实际情况的激励策略。

3.5 研究方法

本文将通过对相关文献的浏览和阅读，在对现今通用的几种有名的员工满意度衡量法进行比较之后选出适合本次研究的明尼苏达满意度量表，借鉴山东大学工商管理硕士生调查赛维公司员工满意度的时候根据明尼苏达满意度量表编制出的调查问卷来对 X 日本料理公司 8 个独立餐厅的员工进行满意度调查，调查法由工作本身、收入、晋升、上司、同事五个方面组成，以此对公司员工工作的满意情况进行调查，借助统计软件对得出的调查资料进行分析。因而，本文所采取的研究方法归结如下：

1、文献研究法。寻找关于员工调查和激励策略的文献资料，为调查表的制定及激励策略的研究作参考。

2、问卷调查法。借鉴明尼苏达满意度量表来对调查问卷进行编制。明尼苏达满意度量表(MSQ)由 Weiss、Dawis、England&Lofquist 编制而成，它分为长式量表(21 个量表)和短式量表(3 个分量表)。长式量表包括 120 个题目，可测量工作人员对 20 个工作方面的满意度及一般满意度。“明尼苏达工作满意度调查量表”也有简单形式，即以上 20 个大项可以直接填写每项的满意等级，总的满意度可以通过加权 20 项全部得分而获得。MSQ 的特点在于工作满意度的整体性与构面皆予以完整的衡量。而在根据明尼苏达满意度量表设计出内容之后，使用著名的李克特量表(Likert scale) 来对各内容进行评分。李克特量表(Likert scale)是属评分加总式量表最常用的一种，属同一构念的这些项目是用加总方式来计分，单独或个别项目是无意义的。它是由美国社会心理学家李克特于 1932 年在原有的总加量表基础上改进而成的。该量表由一组陈述组成，每一陈述有”

非常同意”、“同意”、“不一定”、“不同意”、“非常不同意”五种回答，分别记为 5、4、3、2、1，每个被调查者的态度总分就是他对各道题的回答所的分数的加总，这一总分可说明他的态度强弱或她在这一量表上的不同状态。本研究将借鉴 2006 年山东大学石磊^[30]在其研究中根据明尼苏达满意度量表与李克特量表制作的调查问卷进行部分加工改编，制作出最终的题目数为 30 的调查问卷，调查问卷主要涉及两方面的内容：

(1) 员工基本信息。包括性别、婚姻状况、年龄、学历、工龄、工作岗位等六项。

(2) 满意度各维度。主要借鉴 2006 年山东大学石磊在其研究中的调查问卷满意度的维度及选用理由。即，领导的行为以及与员工的关系容易影响员工满意度，因此在领导行为这方面作为维度来对员工满意度进行测量相对重要；公司的制度和管理措施是影响员工满意度的另一方面，在这一维度中涉及到单位的制度管理、质量管理和培训管理；薪酬是员工工作的基础，是一项非常重要的工作属性，不但能激励员工工作积极性，同时，若员工对薪酬和回报感到不满，则往往会引发不良的工作反应，因此，工作回报是员工满意度相当重要的方面；员工对于工作中的人际关系十分重视，关系融洽，富有团队精神的工作环境有助于员工满意度的提升，因此对团体合作的满意度也作为本次满意度研究的一个方面。影响员工的员工满意度的另外一个方面是对员工的激励措施和员工在工作中体会到的乐趣，项目涉及到工作兴趣、能力发挥和成就感，我们将它命名为对工作激励的满意度。

3、SPSS 分析法。本研究对回收的调查问卷将采用 SPSS 统计软件进行数据处理，采用的处理方法有：

(1) 研究项目总体的信度检验

信度的检验主要是对调查问卷这一测量工具的稳定性、可靠性和真实性进行检测。本文采用最常使用克隆巴赫系数 (Cronbach's alpha) 信度指标来对调查问卷总和信度进行检验，一般来说，系数愈高，即工具的信度愈高。在基础研究中，信度至少应达到 0.80 才可接受，在探索性研究中，信度只要达到 0.70 就可接受，介于 0.70—0.98 均属高信度，而低于 0.35 则为低信度，必须予以拒绝。

[30] 石磊.赛维公司员工满意度调查研究[硕士学位论文].济南：山东大学，2006.

(2) 描述性统计分析(Descriptive)

针对回收样本的基本数据与个别变量，采用描述性统计方法，对回收的样本情况进行初步的概括分析，主要说明各个变量的平均数、标准差等。

(3) 独立样本 T 检验

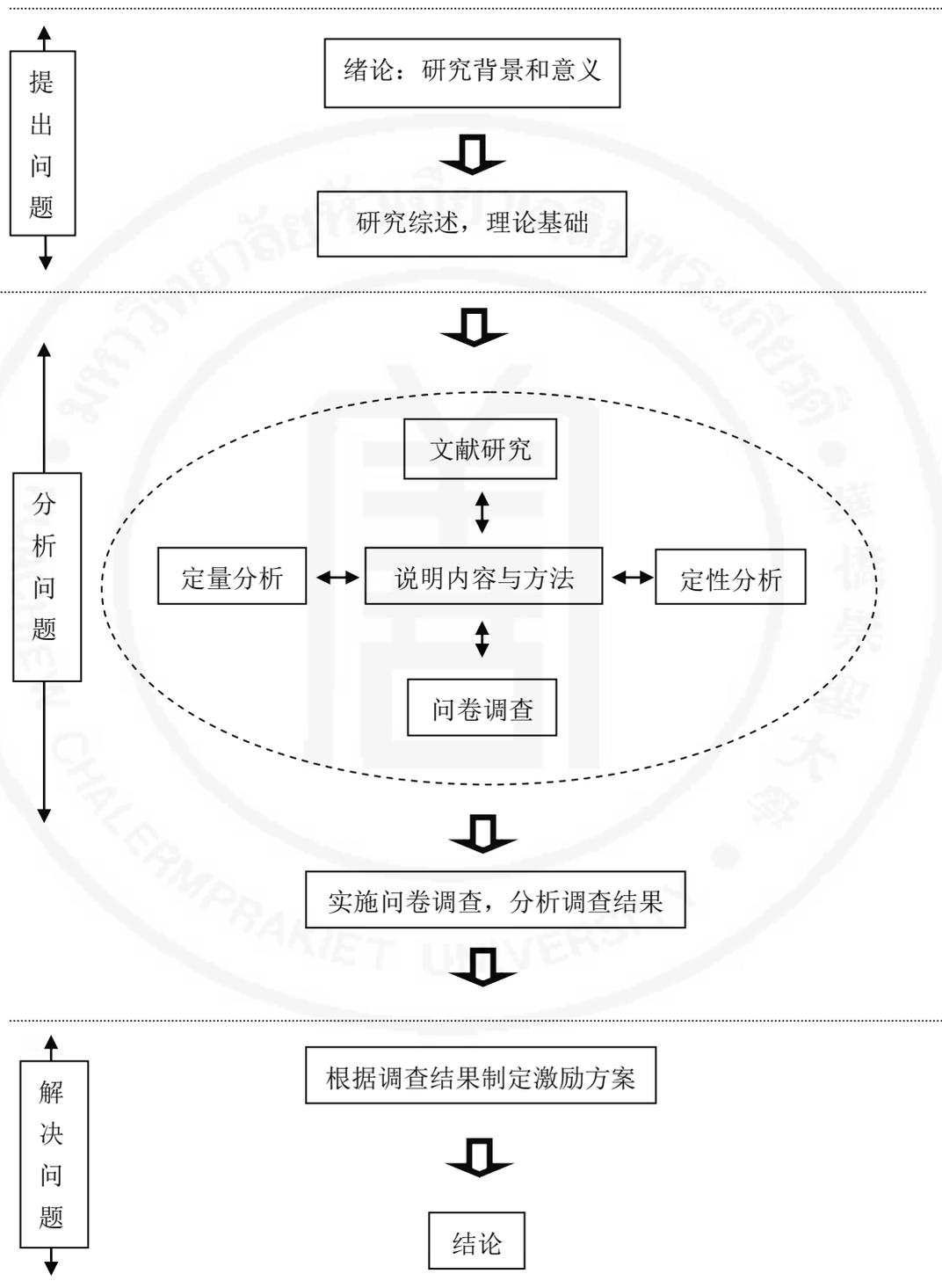
检验一个样本平均数与一个已知的总体平均数的差异是否显著。

(4) 方差分析 (One-Way ANOVA)

本研究利用方差分析来检验不同集群及不同企业特性在各构面间的差异。



3.6 研究技术路线



第 4 章 结果分析

4.1 X 日本料理公司基本情况

泰国 X 日本料理公司成立于 2002 年，是由一位对日本美食颇为爱好并从事相关工作长达 15 年之久的苏先生创办，总部设在曼谷。2002 年，X 日本料理公司的雏形是在普通市场上对日本寿司进行现制现卖，强调食品的新鲜感，从味觉与卫生中给顾客留下美好印象。直至 2004 年，逐渐在美食市场上崭露头角的 X 日本料理公司决定迅速拓展市场，通过在曼谷各大著名商场里设立日本料理店来创立与宣传自己的品牌，从曼谷至外府各类商场中，泰国 X 日本料理公司所开设的店面超过 70 多家，可以说是全泰国日本料理公司中拥有店面数最多的公司。2005 至 2010 年是 X 日本料理公司的销售市场最为活跃的一年，寿司的日生产总量达到 70000 个。

如今，生产与销售业绩不断上升的泰国 X 日本料理公司向独立餐厅挺军，目前在泰国全国各地拥有的独立餐厅总数为 8 家，分别位于彭世洛府、那空沙旺府、尖竹汶府、罗勇府、北标府、布里兰府、乌隆他尼府以及首都曼谷。

泰国 X 日本料理公司多年来以稳健的投资经营战略和诚信的管理经营模式，逐渐在泰国日本料理舞台上拥有越来越高的名气，成为知名的餐饮企业。目前该企业经济指标均居同行前列，在管理、经营、服务和环境方面力求做到最好，融入先导性和现代性，力争在同行业竞争中占有利地位。

可见，泰国 X 日本料理公司的前景是美好的，而这样不断发展的势头必定得依靠员工作为后备力量，若企业能够根据员工的需要来充分调动他们工作的积极性，让员工与企业共同发展与成长，那么企业势必在今后的发展道路上获取更为突出的成绩。

4.2 X 日本料理公司人力资源现状

X 日本料理公司人力资源构成情况分析

X 日本料理公司目前员工总数为 280 人，其中男职工 133 人，女职工 147 人。8 家独立餐厅员工总人数为 227 人，分别为彭世洛府 27 人，占 12%；那空沙旺

府 26 人，占 11%；尖竹汶府 22 人，占 10%；罗勇府 46 人，占 20%；北标府 23 人，占 10%；布里兰府 25 人，占 11%；乌隆他尼府 23 人，占 10%；以及首都曼谷 35 人，占 15%。

表 4.1 八家独立餐厅员工人数统计表

分店	员工数	性别		部门					
		男	女	酒水	后厨	寿司	服务	管理	收银
彭世洛府	27	13	14	1	7	4	11	4	-
那空沙旺府	26	12	14	1	8	4	9	3	1
尖竹汶府	22	11	11	2	8	4	6	1	1
罗勇府	46	20	26	1	17	7	17	2	2
北标府	23	12	11	1	9	3	9	1	-
布里兰府	25	11	14	-	6	3	13	2	1
乌隆他尼府	23	9	14	3	7	3	8	1	1
曼谷	35	19	16	2	11	4	13	3	2
总计	227	107	120	11	73	32	86	17	8

数据来源：X 日本料理公司人事部

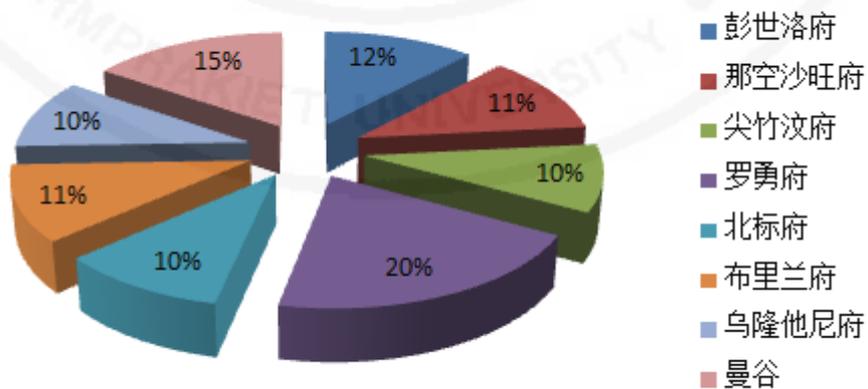


图 4.1 八家独立餐厅员工人数统计图

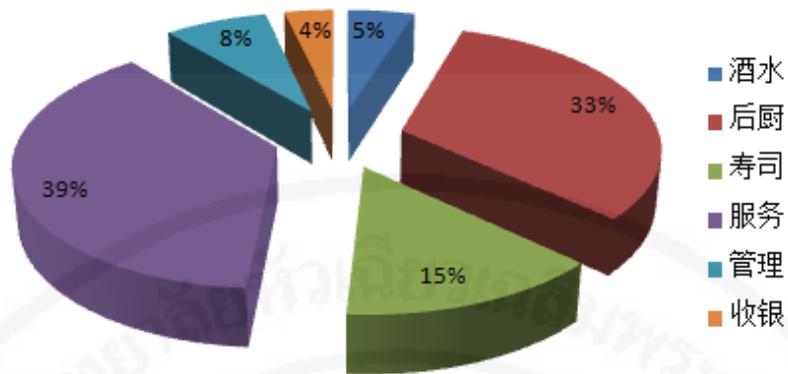


图 4.2 独立餐厅各部门员工人数分布图

从图表中可以看出，X 日本料理公司八家独立餐厅的员工人数大致分布较为均匀，其中员工数量罗勇居首，曼谷其次。从独立餐厅各部门员工的分布图来看，人数较多的为服务部门与后厨部门，管理部门人数相对较少，这和服务性行业的性质有一定的联系，但是，管理部门人员所占比例过小，在一定程度上反映出公司人才层次的缺乏，这或许和公司的有限的职位条件有关，但是长此以往，就有可能使员工情绪不满，使那些具有长远发展眼光的可用人才的流失。

表 4.2 八家独立餐厅员工学历统计表（通过试用期员工）

分店	学历			
	初中以下	高中/中专/技校	大学以上	未备注
彭世洛府	5	8	4	
那空沙旺府	4	10	2	
尖竹汶府	6	4	1	4
罗勇府	14	14	2	11
北标府	3	6	1	1
布里兰府	5	8	2	1
乌隆他尼府	2	6	2	9
曼谷	3	2	1	7
总计	42	58	15	33

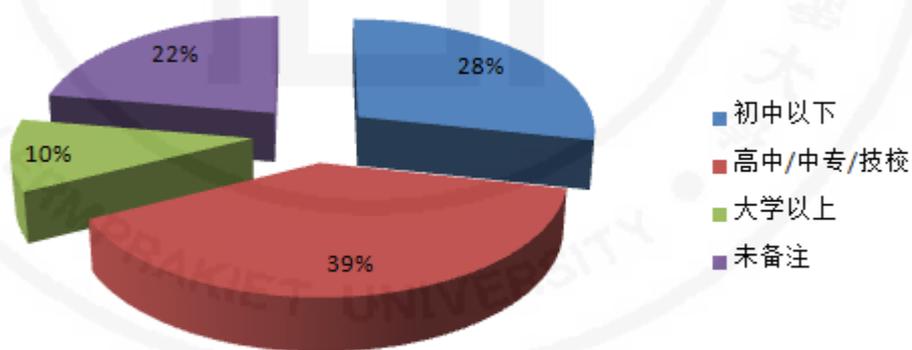


图 4.3 独立餐厅各部门员工学历分布图

从已过试用期的八家独立餐厅正式员工学历图表中可以看出，员工学历普遍不高，主要以初高中及中专学历为主，在对该公司人事方面的管理者进行访谈之后了解到，该公司为服务性行业公司，因而对员工的学历要求不是很高，在目前人才要求很高的现实社会面前，也是给予低学历人士生存的机会。但是，先进在激烈的市场竞争下，学历已经成为衡量一个公司综合实力的标志，服务性行业也如此，人才受教育程度越高，其自身的可塑性就越强，也就在一定程度上越能够为公司带来更多的效益。

表 4.3 八家独立餐厅员工工龄统计表（通过试用期员工）

分店	工龄			
	一年以内	2-3 年	4-5 年	6 年以上
彭世洛府	10	8	1	0
那空沙旺府	9	7	0	0
尖竹汶府	10	3	1	1
罗勇府	29	9	3	0
北标府	7	1	2	1
布里兰府	11	5	0	0
乌隆他尼府	14	1	4	0
曼谷	6	2	5	0
总计	96	36	16	2

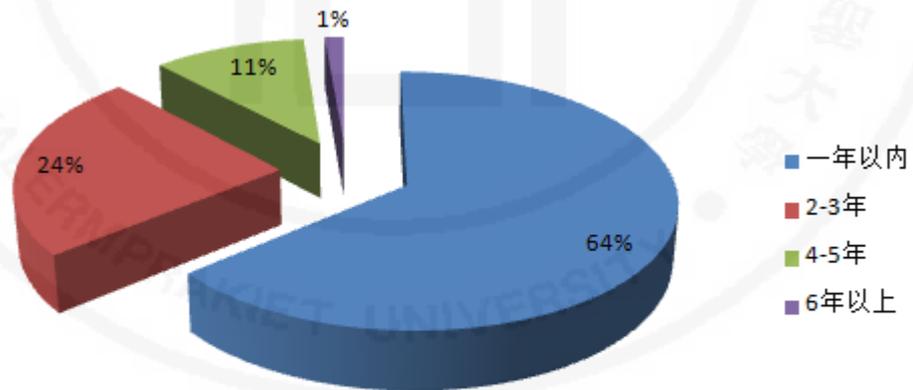


图 4.4 独立餐厅各部门员工工龄分布图

从表 4.3 和图 4.4 可以看到，八家独立餐厅正式员工的工龄普遍不长，工龄为一年以内的员工占大多数，6 年以上工龄的员工只占 1%，其中可能与公司从创建到现在的历史不是很长以及这两年经营的迅速扩张有关系，但也从另一面反映出，该公司离职率颇高，选择留下继续工作的员工较少。适当比例的员工流动，有利于改善企业员工结构，提高员工素质，增强企业活力，如果离职率太高，则会给公司，给企业带来一定的负面影响。有关专家认为，离职率居高不下是一个

危险的信号，会给企业带来诸多不良影响。一是招聘、培训、效率等显性成本损失。员工不停地流动，就需要不停地招聘、培训、再招聘、再培训；在生产流水线上，个别员工的熟练程度不够势必影响整个团队的工作效率，生产效率的降低会直接增加经营成本。二是企业的威信和声望降低。离职率高会影响员工士气，对其他在岗人员的工作情绪及态度会产生消极影响，也会带来公司形象的损失。

4.3 调查结果统计

一、员工满意度调查回收资料初步统计

根据回收的调查问卷资料对 X 日本料理公司八个独立餐厅员工的基本信息进行如下统计。

从表 4.4 中可以看出，性别方面，女性员工略多于男性员工，原因主要为，X 日本料理公司为服务性行业，这就决定了人员比例的特殊性；从年龄这一层面来看，公司员工的整体年龄普遍偏低，最小的为 16 岁，最大的才 48 岁，平均年龄 24 岁；从婚姻状况的统计中可总结出，公司员工的婚姻状况与年龄成正比，即年龄普遍小，自然的未婚情况也较多，为 65 人，已婚或离异的 31 人；由于 X 日本料理公司为服务性行业的公司，对人才的要求不是很高，因而员工的学历水平大都在高中以下，大学以上学历员工较少；公司员工工龄普遍较短，一年以下的员工人数为 64 人，二年以上的员工为 32 人，一两年的短期工龄的员工占的份额更多；工作岗位上，普通员工较多，为 58 人，兼职员工 15 人，实习员工 11 人，经理以上级别员工 12 人。

表 4.4 八家独立餐厅抽样员工基本情况表

员工基本情况		人数	比例
性别	男	44	45.8%
	女	52	54.2%
年龄	小于 25 岁	57	59.4%
	25 岁以上	39	40.6%
婚姻状况	未婚	65	67.7%
	已婚或离异	31	32.3%
学历	初中及以下	35	36.5%
	高中/中专/技校	49	51.0%
	大学及以上	12	12.5%
工龄	一年及以内	64	66.7%
	大于一年	32	33.3%
工作岗位	普通员工	58	60.4%
	兼职员工	15	15.6%
	实习员工	11	11.5%
	经理以上级别	12	12.5%

二、员工满意度信度分析

对调查问卷信度的总体维度进行分析时采用克隆巴赫系数进行衡量，得出的信度为 0.90，一般信度在 0.7 以上可接受。

表 4.5 调查问卷各维度信度指标

维度	题数	内部一致性系数
领导行为	6	0.71
管理措施	5	0.71
工作回报	7	0.73
团体合作	7	0.73
工作激励	5	0.74
总体满意度	30	0.90

三、员工满意度各维度统计

通过表 4.6 可以看到，X 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，说明公司目前所采用的工作激励方面较为获得人心，员工较为满意；其次是领导行为，分值为 3.76 分，说明公司领导层的行为较为获得人心，对待员工的方式让员工较为满意；管理措施方面的分值与领导行为只差 0.02，说明公司目前的管理措施较能让员工认同；团队合作方面获得的分值与以上三个方面相比较略低，说明员工在相处的过程中可能有些问题，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，表明公司的薪酬待遇方面存在着不足。

表 4.6 员工满意度各维度统计

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
总体满意值	5	1	3.63	0.89

四、调查对象变量之间的差异性分析

领导行为满意度差异性分析

通过表 4.7 可以看到，领导行为在各变量上所获得的满意度平均分都在中等级以上水平，分值较高，表中显示各变量均值除了工龄在一年内的员工与总体满意值 3.63 扯平外，其他变量满意值均在总体满意值以上。

个人变量对领导行为满意度平均分值的差异：

1、性别：平均值上男性为 3.754，女性为 3.756，女性略高于男性；标准偏差男性为 0.48，女性为 0.53，说明女性满意度分值的离散程度比男性的大；显著性为 0.980，大于 0.05，说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况：平均值上未婚为 3.754，已婚为 3.758，已婚略高于未婚；标准偏差未婚为 0.48，已婚为 0.54，说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的大；

显著性为 0.970, 大于 0.05, 说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄: 平均值上小于 25 岁为 3.763, 25 岁以上为 3.744, 员工年龄小于 25 岁分值略高于 25 岁以上分值; 标准偏差小于 25 岁为 0.49, 25 岁以上为 0.54, 说明 25 岁以上员工满意度均值的离散程度比小于 25 岁的大; 显著性为 0.854, 大于 0.05, 说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

4、工龄: 工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.818, 工龄大于一年的满意度均值为 3.630, 工龄在一年以内的员工满意度均值较大于一年的略高; 标准偏差工龄在一年以内员工为 0.51, 工龄大于一年的为 0.48, 说明工龄在一年以内员工满意度分值的离散程度比工龄大于一年的大; 显著性为 0.087, 大于 0.05, 说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历: 初中及以下学历员工的满意度均值为 3.709, 高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.721, 大学及以上学历的员工满意度均值为 4.028; 说明大学及以上学历的员工满意度均值较高中、中专及技校以下学历高; 标准偏差初中及以下学历内员工为 0.46, 高中、中专及技校的为 0.56, 大学及以上学历的员工为 0.34, 说明学历为高中、中专及技校的员工满意度分值的离散程度最大, 而大学及以上学历最小; 显著性为 0.137, 大于 0.05, 说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位: 普通员工的满意度均值为 3.678, 兼职员工满意度均值为 3.888, 实习员工满意度均值为 3.909, 经理以上级别员工满意度均值为 3.755; 说明实习员工满意度相对最高, 而普通员工的满意度值相对最低; 标准偏差普通员工为 0.49, 兼职员工为 0.39, 实习员工为 0.53, 经理以上级别员工为 0.64, 说明经理以上级别员工满意度分值的离散程度最大, 而兼职员工最小; 显著性为 0.312, 大于 0.05, 说明员工对领导行为的满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.7 领导行为在各变量满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.754	0.48	0.980
	女	52	3.756	0.53	
婚姻状况	未婚	65	3.754	0.48	0.970
	已婚	31	3.758	0.54	
年龄	小于 25 岁	57	3.763	0.49	0.854
	25 岁以上	39	3.744	0.54	
工龄	一年及以内	64	3.818	0.51	0.087
	大于一年	32	3.630	0.48	
学历	初中及以下	35	3.709	0.46	0.137
	高中/中专/技校	49	3.721	0.56	
	大学及以上	12	4.028	0.34	
工作岗位	普通员工	58	3.678	0.49	0.312
	兼职员工	15	3.888	0.39	
	实习员工	11	3.909	0.53	
	经理以上级别	12	3.755	0.64	

管理措施满意度统计

表 4.8 表明，管理措施在各变量上所获得的满意度平均分都在中等以上水平，分值也较高，各变量均值都高过 3.63 的总体满意值。

个人变量对管理措施的满意度平均分间的差异：

1、性别：平均值上男性为 3.732，女性为 3.742，女性略高于男性；标准偏差男性为 0.45，女性为 0.51，说明女性满意度分值的离散程度比男性的大；显著性为 0.916，大于 0.05，说明员工在管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况：平均值上未婚为 3.689，已婚为 3.839，已婚略高于未婚；标准偏差未婚为 0.48，已婚为 0.49，说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的稍大；显著性为 0.483，大于 0.05，说明员工对管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄：平均值上年龄小于 25 岁员工为 3.709，25 岁以上为 3.779，25 岁以上分值略高；标准偏差小于 25 岁为 0.49，25 岁以上为 0.48，说明小于 25 岁员工满意度均值的离散程度比 25 岁以上的大；显著性为 0.483，大于 0.05，

说明员工对管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

4、工龄：工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.706，工龄大于一年的满意度均值为 3.800，工龄大于一年的员工满意度均值较工龄在一年以内员工略高；标准偏差工龄在一年以内员工为 0.50，工龄大于一年的为 0.44，说明工龄在一年以内员工满意度分值的离散程度比工龄大于一年的大；显著性为 0.372，大于 0.05，说明员工对管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历：初中及以下学历员工的满意度均值为 3.846，高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.694，大学及以上学历的员工满意度均值为 3.600；说明初中及以下学历员工满意度均值较高中、中专、技校和大学及以上学历的员工高；标准偏差初中及以下学历员工为 0.32，高中、中专及技校的为 0.57，大学及以上学历的员工为 0.44，说明学历为高中、中专及技校的员工满意度分值的离散程度最大，而初中及以下学历最小；显著性为 0.210，大于 0.05，说明员工对管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位：普通员工的满意度均值为 3.689，兼职员工满意度均值为 3.867，实习员工满意度均值为 3.909，经理以上级别员工满意度均值为 3.650；说明实习员工满意度相对最高，而经理以上级别员工的满意度值相对最低；标准偏差普通员工为 0.53，兼职员工为 0.27，实习员工为 0.46，经理以上级别员工为 0.41，说明普通员工满意度分值的离散程度最大，而兼职员工最小；显著性为 0.333，大于 0.05，说明员工对管理措施的满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.8 管理措施在各变量满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.732	0.45	0.916
	女	52	3.742	0.51	
婚姻状况	未婚	65	3.689	0.48	0.157
	已婚	31	3.839	0.49	
年龄	小于 25 岁	57	3.709	0.49	0.483
	25 岁以上	39	3.779	0.48	
工龄	一年及以内	64	3.706	0.50	0.372
	大于一年	32	3.800	0.44	
学历	初中及以下	35	3.846	0.32	0.210
	高中/中专/技校	49	3.694	0.57	
	大学及以上	12	3.600	0.44	
工作岗位	普通员工	58	3.689	0.53	0.333
	兼职员工	15	3.867	0.27	
	实习员工	11	3.909	0.46	
	经理以上级别	12	3.650	0.41	

工作回报满意度统计

通过表 4.9 可以看到,工作回报在各变量上所获得的满意度平均分相对于总体满意分值 3.63 来说较低,表中显示的各变量均值除了兼职员工满意均值 3.648 比总体满意度分值 3.63 略高之外,其他变量满意度平均值均在总体满意度平均分之下。

个人变量对工作回报的满意度平均分值的差异:

1、性别:平均值上男性为 3.364,女性为 3.390,女性略高于男性;标准偏差男性为 0.45,女性为 0.58,说明女性满意度分值的离散程度比男性的大;显著性为 0.807,大于 0.05,说明员工在工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况:平均值上未婚为 3.389,已婚为 3.355,未婚略高于已婚;标准偏差未婚为 0.49,已婚为 0.59,说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的稍大;显著性为 0.767,大于 0.05,说明员工对工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄：平均值上小于 25 岁为 3.406，25 岁以上为 3.337，小于 25 岁员工满意度分值略高；标准偏差小于 25 岁为 0.44，25 岁以上为 0.63，说明 25 岁以上员工满意度均值的离散程度比小于 25 岁的大；显著性为 0.555，大于 0.05，说明员工对工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

4、工龄：工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.391，工龄大于一年的满意度均值为 3.352，工龄在一年以内的员工满意度均值较工龄大于一年的员工略高；标准偏差工龄在一年以内的员工为 0.56，工龄大于一年的为 0.45，说明工龄在一年以内的员工满意度分值的离散程度比工龄大于一年的大；显著性为 0.740，大于 0.05，说明员工对工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历：初中及以下学历员工的满意度均值为 3.412，高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.356，大学及以上学历的员工满意度均值为 3.369；说明初中及以下学历员工满意度均值较高中、中专、技校和大学及以上学历的员工高；标准偏差初中及以下学历员工为 0.32，高中、中专及技校的为 0.57，大学及以上学历的员工为 0.44，说明学历为高中、中专及技校的员工满意度分值的离散程度最大，而初中及以下学历最小；显著性为 0.210，大于 0.05，说明员工对工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位：普通员工的满意度均值为 3.325，兼职员工满意度均值为 3.648，实习员工满意度均值为 3.494，经理以上级别员工满意度均值为 3.191；说明兼职员工满意度相对最高，而经理以上级别员工的满意度值相对最低；标准偏差普通员工为 0.56，兼职员工为 0.32，实习员工为 0.53，经理以上级别员工为 0.46，说明普通员工满意度分值的离散程度最大，而兼职员工最小；显著性为 0.082，大于 0.05，说明员工对工作回报的满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.9 工作回报在各变量满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.364	0.45	0.807
	女	52	3.390	0.58	
婚姻状况	未婚	65	3.389	0.49	0.767
	已婚	31	3.355	0.59	
年龄	小于 25 岁	57	3.406	0.44	0.555
	25 岁以上	39	3.337	0.63	
工龄	一年及以内	64	3.391	0.56	0.740
	大于一年	32	3.352	0.45	
学历	初中及以下	35	3.412	0.40	0.888
	高中/中专/技校	49	3.356	0.61	
	大学及以上	12	3.369	0.47	
工作岗位	普通员工	58	3.325	0.56	0.082
	兼职员工	15	3.648	0.32	
	实习员工	11	3.494	0.53	
	经理以上级别	12	3.191	0.46	

团队合作满意度统计

表 4.10 表明，团队合作在各变量上所获得的满意度平均分大部分在 3.63 的总体满意值之下。

个人变量对团队合作的满意度平均分间的差异：

1、性别：平均值上男性为 3.636，女性为 3.541，男性略高于女性；标准偏差男性为 0.57，女性为 0.56，说明男性满意度分值的离散程度比女性的大；显著性为 0.412，大于 0.05，说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况：平均值上未婚为 3.619，已婚为 3.512，未婚略高于已婚；标准偏差未婚为 0.54，已婚为 0.61，说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的稍大；显著性为 0.381，大于 0.05，说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄：平均值上小于 25 岁为 3.669，25 岁以上为 3.418，小于 25 岁员工满意度分值略高；标准偏差小于 25 岁为 0.51，25 岁以上为 0.59，说明 25 岁以上员工满意度均值的离散程度比小于 25 岁的大；显著性为 0.015，小于 0.05，

说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上因员工的年龄出现显著性差异，具体表现为，小于 25 岁的员工对团队合作的满意度较高，而 25 岁以上的员工对团队合作的满意度较低。

4、工龄：工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.659，工龄大于一年的满意度均值为 3.438，工龄在一年以内员工满意度均值较工龄大于一年的员工略高；标准偏差工龄在一年以内员工为 0.57，工龄大于一年的为 0.54，说明工龄在一年以内员工满意度分值的离散程度比工龄大于一年的大；显著性为 0.070，大于 0.05，说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历：初中及以下学历员工的满意度均值为 3.412，高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.356，大学及以上学历的员工满意度均值为 3.369；说明初中及以下学历员工满意度均值较高中、中专、技校和大学及以上学历的员工高；标准偏差初中及以下学历员工为 0.40，高中、中专及技校的为 0.61，大学及以上学历的员工为 0.47，说明学历为高中、中专及技校的员工满意度分值的离散程度最大，而初中及以下学历最小；显著性为 0.888，大于 0.05，说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位：普通员工的满意度均值为 3.512，兼职员工满意度均值为 3.905，实习员工满意度均值为 3.766，经理以上级别员工满意度均值为 3.369；说明兼职员工满意度相对最高，而经理以上级别员工的满意度值相对最低；标准偏差普通员工为 0.55，兼职员工为 0.32，实习员工为 0.53，经理以上级别员工为 0.45，说明普通员工满意度分值的离散程度最大，而兼职员工最小；显著性为 0.082，大于 0.05，说明员工对团队合作的满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.10 团队合作在各变量满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.636	0.57	0.412
	女	52	3.541	0.56	
婚姻状况	未婚	65	3.619	0.54	0.381
	已婚	31	3.512	0.61	
年龄	小于 25 岁	57	3.699	0.51	0.015
	25 岁以上	39	3.418	0.59	
工龄	一年及以内	64	3.659	0.57	0.070
	大于一年	32	3.438	0.54	
学历	初中及以下	35	3.412	0.40	0.888
	高中/中专/技校	49	3.356	0.61	
	大学及以上	12	3.369	0.47	
工作岗位	普通员工	58	3.512	0.55	0.082
	兼职员工	15	3.905	0.32	
	实习员工	11	3.766	0.53	
	经理以上级别	12	3.369	0.45	

工作激励满意度统计

从表 4.11 中看出，工作激励在各变量上所获得的满意度平均分都在中等以上水平，分值较高，各变量均值都高出 3.63 的总体满意值。

个人变量对工作激励的满意度平均分间的差异：

1、性别：平均值上男性为 3.796，女性为 3.835，女性略高于男性；标准偏差男性为 0.59，女性为 0.63，说明女性满意度分值的离散程度比男性的大；显著性为 0.757，大于 0.05，说明员工在工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况：平均值上未婚为 3.800，已婚为 3.852，已婚略高于未婚；标准偏差未婚为 0.59，已婚为 0.67，说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的稍大；显著性为 0.702，大于 0.05，说明员工对工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄：平均值上小于 25 岁的员工满意度均值为 3.870，25 岁以上的员工为 3.739，小于 25 岁分值略高；标准偏差小于 25 岁为 0.59，25 岁以上为 0.65，说明 25 岁以上员工满意度均值的离散程度比小于 25 岁的大；显著性为 0.303，

大于 0.05，说明员工对工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

4、工龄：工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.859，工龄大于一年的满意度均值为 3.731，工龄在一年以内员工满意度均值较工龄大于一年的员工略高；标准偏差工龄在一年以内员工为 0.58，工龄大于一年的为 0.68，说明工龄大于一年的员工满意度分值的离散程度比工龄在一年以内的大；显著性为 0.337，大于 0.05，说明员工对工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历：初中及以下学历员工的满意度均值为 3.857，高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.747，大学及以上学历的员工满意度均值为 3.983；说明大学及以上学历的员工满意度均值较高中、中专、技校以下学历的高；标准偏差初中及以下学历员工为 0.58，高中、中专及技校的为 0.67，大学及以上学历的员工为 0.45，说明高中、中专及技校学历员工的满意度分值的离散程度最大，而大学及以上学历的最小；显著性为 0.437，大于 0.05，说明员工对工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位：普通员工的满意度均值为 3.779，兼职员工满意度均值为 3.947，实习员工满意度均值为 3.836，经理以上级别员工满意度均值为 3.817；说明兼职员工满意度相对最高，而普通员工的满意度值相对最低；标准偏差普通员工为 0.66，兼职员工为 0.42，实习员工为 0.55，经理以上级别员工为 0.69，说明经理以上级别员工满意度分值的离散程度最大，而兼职员工的最小；显著性为 0.830，大于 0.05，说明员工对工作激励的满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.11 工作激励在各变量满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.796	0.59	0.757
	女	52	3.835	0.63	
婚姻状况	未婚	65	3.800	0.59	0.702
	已婚	31	3.852	0.67	
年龄	小于 25 岁	57	3.870	0.59	0.303
	25 岁以上	39	3.739	0.65	
工龄	一年及以内	64	3.859	0.58	0.337
	大于一年	32	3.731	0.68	
学历	初中及以下	35	3.857	0.58	0.437
	高中/中专/技校	49	3.747	0.67	
	大学及以上	12	3.983	0.45	
工作岗位	普通员工	58	3.779	0.66	0.830
	兼职员工	15	3.947	0.42	
	实习员工	11	3.836	0.55	
	经理以上级别	12	3.817	0.69	

总体满意度情况

表 4.12 表明，总体满意度在各变量上所获得的满意度平均分都在中等以上水平，分值较高。

个人变量在总体满意度平均分间的差异：

1、性别：平均值上男性为 3.656，女性为 3.653，男性略高于女性；标准偏差男性为 0.38，女性为 0.45，说明女性满意度分值的离散程度比男性的大；显著性为 0.970，大于 0.05，说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的性别出现显著性差异。

2、婚姻状况：平均值上未婚为 3.650，已婚为 3.663，已婚略高于未婚；标准偏差未婚为 0.40，已婚为 0.47，说明已婚满意度分值的离散程度比未婚的稍大；显著性为 0.892，大于 0.05，说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的婚姻状况出现显著性差异。

3、年龄：平均值上小于 25 岁员工的满意度均值为 3.689，25 岁以上为 3.603，小于 25 岁员工满意度分值略高；标准偏差小于 25 岁员工为 0.40，25 岁以上为 0.45，说明 25 岁以上员工满意度均值的离散程度比小于 25 岁的大；显著性为

0.326, 大于 0.05, 说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

4、工龄: 工龄在一年以内员工的满意度均值为 3.687, 工龄大于一年的满意度均值为 3.590, 工龄在一年以内员工满意度均值较工龄大于一年的员工略高; 标准偏差工龄在一年以内员工为 0.44, 工龄大于一年的为 0.37, 说明工龄在一年以内的员工满意度分值的离散程度比工龄大于一年的大; 显著性为 0.293, 大于 0.05, 说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的年龄出现显著性差异。

5、学历: 初中及以下学历员工的满意度均值为 3.704, 高中、中专及技校学历的员工满意度均值为 3.607, 大学及以上学历的员工满意度均值为 3.703; 说明初中及以下学历员工满意度均值较高中、中专、技校以上学历略高; 标准偏差初中及以下学历员工为 0.35, 高中、中专及技校的为 0.49, 大学及以上学历的员工为 0.29, 说明高中、中专及技校学历员工的满意度分值的离散程度最大, 而大学及以上学历的最小; 显著性为 0.538, 大于 0.05, 说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的学历出现显著性差异。

6、工作岗位: 普通员工的满意度均值为 3.596, 兼职员工满意度均值为 3.851, 实习员工满意度均值为 3.783, 经理以上级别员工满意度均值为 3.569; 说明兼职员工满意度相对最高, 而经理以上级别满意度值相对最低; 标准偏差普通员工为 0.43, 兼职员工为 0.29, 实习员工为 0.45, 经理以上级别员工为 0.38, 说明实习员工满意度分值的离散程度最大, 而兼职员工最小; 显著性为 0.116, 大于 0.05, 说明员工的总体满意度均值在统计学原理上不因员工的工作岗位出现显著性差异。

表 4.12 各变量总体满意分值情况

变量		N 值	平均值	标准偏差	显著性
性别	男	44	3.656	0.38	0.970
	女	52	3.653	0.45	
婚姻状况	未婚	65	3.650	0.40	0.892
	已婚	31	3.663	0.47	
年龄	小于 25 岁	57	3.689	0.40	0.326
	25 岁以上	39	3.603	0.45	
工龄	一年及以内	64	3.687	0.44	0.293
	大于一年	32	3.590	0.37	
学历	初中及以下	35	3.704	0.35	0.538
	高中/中专/技校	49	3.607	0.49	
	大学及以上	12	3.703	0.29	
工作岗位	普通员工	58	3.596	0.43	0.116
	兼职员工	15	3.851	0.29	
	实习员工	11	3.783	0.45	
	经理以上级别	12	3.569	0.38	

五、小结

通过调查问卷统计及调查变量间的差异分析可以发现，X 日本料理公司员工满意度中等程度上，其中，公司的工作激励获得的满意分值最高，其次为领导行为以及管理措施，而团队合作和工作回报获得的满意度分值相对偏低，特别是工作回报方面。在各变量对五个维度的满意均值差异的比较过程中发现，除了年龄变量在团队合作维度中出现显著性差异即年龄小于 25 岁员工的满意度均值在统计学原理上较 25 岁以上员工高之外，其他变量对五个维度的满意均值在统计学原理上并未出现显著性差异。根据调查问卷统计的数据，可以对个人变量上各维度的满意情况进行详细分析。

4.4 调查结果分析

一、个人变量对领导行为满意度分析

从总体上看，X 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，这种满意情况从统计学原理上来讲并未因员工的性别、婚姻状况、年龄、工

龄、学历以及工作岗位而出现显著性差异。总结出领导行为获得较高分数的原因可能为，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交代工作，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，给与员工鼓励，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。

二、个人变量对管理措施满意度分析

X 日本料理公司的管理措施获得员工的满意度也颇高，平均分高达 3.76，仅次领导行为 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。

从满意度调查表管理措施所获满意分值中看到，管理措施的满意分值在统计学原理上并未因员工的性别、婚姻状况、年龄、工龄、学历以及工作岗位上而出现显著性差异，在对公司人事主管及部分员工进行访谈时发现，员工认为公司各方面的规章制度制定得完备。其次，对于公司的新动态和新制度，员工能及时地了解到，这样利于员工工作的展开，如果公司不能及时地将新制度和最新动态让员工了解，就容易使员工在工作上出现的失误，势必会造成员工的抱怨。

三、个人变量对工作回报满意度分析

根据调查分卷的统计学分析中可以总结出，X 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，归其原因为，员工在工作过程中感受到很大的心理压力，这与服务性公司的工作性质有关，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，不仅受到来自顾客方面的抱怨压力，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，员工认为得到业务方面的指导较少，工作过程中大多需要自己的观察与判断，少有上司或老同事告知哪些该做哪些不该做以及该怎么做，除此以外，员工对公司的福利措施和社会保障方面也不是很满意，但在得到的待遇是否公正方面，员工给予较高的满意度，说明公司在这一方面做得相对较好，重视给予员工公平公正的待遇。

四、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,在与公司部分员工进行交谈之后,总结出其众的原因可能为,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,这是因为,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发展空间势必会造成员工心态的低落感,而这样的低落感又会影响到整个团队间的合作。再者,员工间的关系方面,从大多数员工未确定公司同事之间是否有矛盾的现象中可以得知,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,在这样的情况下,员工间工作的协作往往不能达到非常满意效果。除此之外,在对“周围同事的工作质量感到十分不满意”方面,大部分员工表示不确定,说明公司中的“单干”的现象还是存在的,少讲团队协作,因而对同事的工作质量不是很清楚。

从统计学原理上看,团队合作在各变量的满意平均值只有在年龄这一方面出现差异,据统计数据显示,年龄小于 25 岁的员工,其满意分值高,而年龄在 25 岁及以上的员工,对团队合作的满意度相对较低,年龄在 25 岁以下的员工大多为公司的普通员工、实习员工及兼职员工,这些员工一般因为职责没那么重且年龄较小,而较为容易打成一片,因而对团队合作方面的满意度高。而年龄在 25 岁以上的员工大都在公司有一定的管理职位,在分配任务与管理过程中,难免会出现下属不配合,或完成不了任务遭到上司的责备等现象,因而,在团队合作这一方面的满意度较低。

五、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,根据人事主管的描述,目前 X 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,这种用奖励而非责罚的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,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,员工认为公司评选优秀员工的办法较为合理,在平等公正的环境下工作的员工也因此具有较高的满意度。

六、小结

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，X 日本料理公司员工整体上对公司较为满意，其中激励机制、领导行为与管理措施获得的满意度分数较高，均高于总体平均值，说明公司在这三方面的工作做得相对较好，相比之下，员工对团队合作与工作回报的满意分值都低于平均分，特别是工作回报方面，比总体平均值为低 0.3 左右，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。

4.5 激励策略的设计

根据上章对员工满意度调查问卷的统计与分析，得出 X 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较低的结论，这也是在对五个方面的因素进行比较之后得出的影响员工满意度最主要的两种因素为工作回报与团队合作，因而，针对 X 日本料理公司员工的激励策略将会围绕这两个维度来进行设计。

4.5.1 针对工作回报方面的激励策略

工作回报主要是由精神回报、经验回报以及社会福利保障方面构成，经过分析得知，X 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；经验回报方面，得到的业务指导较少；社会福利方面，公司的福利措施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 X 日本料理公司的精神回报、员工的业务指导以及福利措施和社会保障方面入手，制定符合员工需要的激励策略。

一、关于精神回报方面的策略

员工的压力可以分为两种，一种是工作本身的压力，另一种是员工自身的压力。

工作本身的压力。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，不仅受到顾客抱怨的压力，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。

针对工作本身的压力，X日本料理公司可采取如下方面措施来缓解员工压力，提高员工满意度。

1、定时召集员工进行交流

管理者可以将员工定时地召集起来互相交流与总结工作当中对出发事件的处理方法，如采用何种方法来解决顾客的故意刁难问题、如何做好让客户满意、如何提高工作效率等。突发事件多在意料之外，很多时候会以不同的方式出现，因而，定时地将员工召集起来讨论解决问题的对策，不仅能收集员工新颖的想法，还能够让员工们了解与总结突发事件的解决办法，以备不时之需，员工掌握了工作方法与解决问题的对策之后，工作方面的压力就可相应减少。或者组织员工进行提高工作能力的业务指导，如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。针对经理以上级别的管理层员工，可定期进行工作经验上的交流，如怎样让员工更好地配合，如何完成上层管理者下达的任务等。这样，通过讨论不断去总结更新解决问题的办法，让员工在互动与交流中掌握解决提高自己解决问题的能力，从而减少工作中的压力。

2、改变工作任务，提高员工工作自主性

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，那么，公司可以通过改变员工工作任务的方法来提高员工的工作自主性，以提高工作效率，进而改变员工的工作满意度。

改变工作任务的方法可分为两种，一种是工作自主化，另外一个一个是工作轮换。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施加更大的控制，例如，主管可以将自己手头上的部分实权发给员工，由员工来完成，特别是一些工作计划以及对自己本身工作的评定，出现差错的时候多鼓励，少责备，这样，员工就会享有更多的工作自主权、责任感以及工作成就感，在成就感中将压力转化为动力。

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要求不高，因而可以让员工可以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，同时还能增加员工完成工作任务的兴趣。工作轮换的有点在于，通过丰富员工工作活动的内容，减少员工的枯燥感，使员工积极性得到提高。

对于员工自身的压力，公司管理层应进行有效地疏导，并采取措施帮助员工排压，具体的措施如下：

1、管理者注意观察并及时疏导

管理者应提高与员工沟通的频率，了解员工的压力情况，对有压力的员工应及时地进行疏导排压，员工只有将不满的情绪发泄出来，心理才平衡，情绪才能稳定，因此，管理者应该开发多种情感发泄渠道，有效地改善员工的压力症状，可以通过与员工聊天、对有压力员工采用多加关心与赞扬等方式来为员工排解压力，以提高员工的工作效率。

2、公司提供排压场所

“暴力减压”是一种能让情绪尽情释放的减压方式，北京一家外企办事处的办公室角落里堆放着各式各样的流氓兔，专供员工们拳打脚踢。据说在法国有一家减压餐馆，用餐客人可以任意掀翻桌子、摔断椅子。因此，X日本料理公司可以仿效提供员工解压的工具或场所，使员工压力得到释放，以便更好地为公司服务。

二、关于经验回报方面的策略

所谓的经验回报，就是员工在工作当中掌握到的工作技巧。这种对工作经验的认知一般要经历过一定时间段的工作之后才能获取。X日本料理公司员工认为在工作当中得到业务方面的指导较少，工作过程中大多需要自己的观察与判断，少有上司或老同事告知哪些该做哪些不该做以及该怎么做。企业的发展需要员工的支持。管理者应懂得，员工绝不仅是一种工具，其主动性、积极性和创造性将对企业生存发展产生巨大的作用。因而，员工只有掌握好了工作的技能，熟识工作环境，才能将工作落到实处，做到最好，而工作技能的掌握以及工作环境的认知离不开上司及前辈的指导。为了让增加员工这方面的满意度，公司可采用如下方法。

1、非正式指导法

国家独立交流公司 Allison & Partners 的主席兼 CEO Scott Allison 非常重视对员工的指导工作，在没有足够的资金和资源建立一个正规的指导团队来对员工进行指导的前提下，他所采取的方法就是让员工选择自己的导师，他指出，使用这样的方法可以充分利用公司拥有的指导资源，这样得到的最理想的情况就是，导师可以帮助员工得到长期工作的技巧和知识。对于非暴利行业的餐饮业来说，利润较少，而节省成本是增加利润的途径之一，是管理者不能忽视的问题，因而，让老员工来做新员工工作和生活业务上的导师，不仅可以帮助公司节省成本，还能够让新员工尽快地将业务上的知识与技能熟识。为此，老员可以从如下方面对新员工进行指导：

(1) 口传式。即由老员工将工作的内容、标准、意义、细节等内容通过口传的方式去指导新员工，在口传的过程中适当增加一些激励话语，如“很简单”“你一定会的”“刚开始会复杂点，后面越来越好”等，帮助新员工减少心理压力，增加工作的信心。

(2) 动手式。餐饮业员工练的不只是嘴上功夫，更有动手能力，从厨房美味佳肴的烹饪，到迎接宾客的双手合十的每一细节都有讲究，口头式指导法没动手式那么具体直观，因而，老员工可以慢慢地示范，让新员工仔细观摩，及时地指出重点和需要注意的问题。

(3) 新员工动手操作

让员工自己动手操作，老员工现场指导指出正确与错误的做法，在指导过程中给予新员工鼓励，而非打击。

(4) 观察与检查

老员工观察观察新员工表现，及时纠正新员工工作业务上的错误，跟进指导，并在生活上给予帮助，促进新员工的提高与成长。

2、团队比赛方案

将员工进行分类，一名老员工负责带几名新员工，在规定的时间内对新员工进行业务上的指导，如理解岗位常识并落到行动中、在短时间内对工作环境进行了解、掌握工作所需的基本技能并运用到工作中、把握上级的指示、理解工作的程序、向上级汇报工作情况并洽谈等。规定的时间结束之后，通过业务比赛的方式来奖励获胜团队。这样，不仅能够让员工更好地获得工作业务上的指导，还能让激励员工更快地掌握知识，增进员工的协调合作能力。

3、管理者进行指导

在工作方面，管理者应结合实际工作进行现场指导，有针对性地进行培养。让新员工尽早地熟悉自己的工作以及工作环境。

三、关于加强员工的福利和社会保障方面的策略

好的合理的员工福利可以起到激励员工的积极性，提升员工的凝聚力，可以提高企业的竞争力，同时也可以帮助企业留住员工，降低离职率，此外还可以提高企业在员工和其他企业心目中的形象。良好的福利待遇也是吸引人才和保留人才的一个关键。

X 日本料理公司可根据自身的经营效益、利润完成等情况有选择的进行自愿性员工福利措施。如：

1、提供交通服务或交通补贴。从成本的因素考虑，为员工居住较为密集的地区提供交通服务，使员工感到便利，对于密集区以外的员工可提供交通费用补

贴，这样能够节省员工的开支，减轻员工的负担，降低员工的压力，从而提高员工的工作效率。

2、带薪假期。可以对表现好的员工或者在工作岗位上做出巨大贡献的员工，或者长时间为公司效力的员工给予带薪假期的福利，以鼓励员工努力并继续为公司服务。

3、特别待遇。针对特殊员工采取特殊措施。如给家庭经济压力较大的员工或平时工作量较大的员工给予更多的帮助和支持，因为这些员工承担的生活与工作压力更巨大。

4、提供进修的机会。公司可以给予一些长期表现出色、长期肯为公司效力却又无法继续升学的员工继续学习进修的机会，有一个读书的福利与保障，可以让员工将学习到的知识与思考方式更好地运用到工作中，为企业服务。

4.5.2 针对团队合作方面的激励策略

从调查问卷的团队合作这一维度的得分情况看，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；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。一个能让员工感到愉悦的工作氛围能够使员工的工作具有更高的效率，快乐而受尊重的氛围对提高员工工作积极性起着不可忽视的作用。若员工所处的环境都那么令人郁闷、没有生气而且压抑，那么员工就不可能会积极地投入到工作中。从马斯洛的需求层次论可以看出，人的需求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，处于工作较底层的员工，需求的往往是最基本的生活保障，而拥有较高职位的人则向往精神上的满足感，如地位、权利、受尊重程度等等。从调查问卷分析的结果看，员工对团队合作的满意度在员工工龄变量上有显著性差异，表现为年龄在 25 岁以上的员工比年龄小于 25 岁的员工对团队合作的满意度低，X 日本料理公司 25 岁以上员工大多表现为高学历、工作时间较低龄员工长、在公司拥有一定的管理职位，因而，从马斯洛的需求层次了解到，25 岁以上员工往往较为向往精神上的满足感，如地位、权利、受尊重程度。而当这些东西不能获得满足时，团队合作方面的满意度就会随之下降。为此，公司管理者应该为员工创造良好的工作气氛，并有效地进行变革，努力改变员工低落的心态和士气，努力让员工特别是 25 岁以上的员工获得精神等方面的满足，让员工工作变得更有激情，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。因此，可采取的激励措施如下：

一、充分发挥团队成员的创造力

调查问卷显示，当前员工的士气和心态低落，做事缺乏激情。而致使这一现象产生的原因，无非是与公司传统管理，强调组织分工明确，强调严格按照预先设定的标准操作有关，这样使得员工每天只能重复单调的工作，因而士气和心态低落，做事缺乏激情。对此，公司管理者应该注意完善员工的能力，开发员工的智力与潜力，激发员工特别是年龄在 25 岁以上员工的创造性。例如，让员工组成团队，在组成团队的过程中选择年龄在 25 岁以上员工当团队队长，满足员工的精神要求，每一团队可自己设计能够提高工作效率的方案，然后按照方案来执行，在方案执行完毕之后，公司管理者可以给予确实提高了工作效率的团队员工所想要的而且合理的奖励，这样，每个团队就是一个整体，这样不仅让员工在挑战的环境中充分发挥创造性，也能够满足一部分员工的精神需要，让员工从工作当中感受乐趣，拉近彼此的距离。

二、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。那么管理者应该怎样引导员工培养彼此间的信任感呢？

首先，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。

其次，开诚布公。人的多疑是导致不信任的罪魁祸首，所以，要想建立彼此的信任，就需要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。

再次，增强沟通。让员工敢于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。

而后，分享信息。将自己知道的能够为团队所用的知识与队员一起分享，这样，整个团队才会一起进步，而在慷慨的条件下员工与员工之间的信任感就会加强。

最后，信守承诺。管理者需要帮助员工制造一个信守承诺的环境，对自己的言行负责，说到做到，若做不到，就需要尽力做到透明与提前告知。

三、拉近员工与员工之间的距离

拉近员工与员工之间的距离需要管理者引导整个团队去铸造一个清晰的共同目标与计划，让员工全心全意地信任这个计划并实施这个计划，这样，员工与员工之间的距离也会拉得更近。

要拉近员工与员工之间的距离,管理者还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;让每一个员工都有充分表达创意和建议的权利,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。

第 5 章 结论

5.1 主要研究结论

本文主要对 X 日本料理公司八家独立餐厅员工工作满意度进行了调查和研究,结合众多学者的研究成果及人力资源管理理论知识,总结了员工在工作满意度各个维度上的数据,并运用 SPSS 软件对调查结果进行统计,发现 X 日本料理公司八家独立餐厅员工的总体满意度中等偏上,满意度高的主要体现在工作激励、领导行为以及管理措施三个维度上,说明公司在工作激励方面所采取的激励办法深受员工推崇,而大部分管理者拥有较高的管理水平和素质,公司的管理措施制定得较为完备。相比较之下,工作回报与团队合作的平均满意分值最低,原因为公司在精神回报、经验回报及福利待遇方面做得还不到位,公司的团队氛围也不是很和谐。因而,针对这两方面的激励策略是,工作回报方面可以从提高员工的精神回报、经验回报以及福利和社会保障来展开,而团队合作方面应提高团队成员的创造力、增加团队成员之间的信任以及拉近团队成员的距离方面入手。

5.2 研究的不足

在调查问卷的设计方面,主要参照别人的设计成果再加以改正,这样导致的结果可能会影响维度的得分。按照学校独创审查委员会的要求,在发放调查问卷的时候需要员工在第一页上签字,以证明调查问卷的真实性,这样就有可能影响到员工的答卷,从而造成研究结果出现偏差。由于 X 日本料理公司八家企业分布在泰国的八个府,因而在做采访调查时候主要是对曼谷分店员工进行采访调查,因而研究结果是否具有代表性还需多加检验与证实。只是对某一家企业进行调查,得出的研究结论适用范围较小。

5.3 展望

针对上述本研究存在的不足之处,认为以下几个方面可以再进行进一步研究。首先,尽可能挑选符合企业情况的维度来进行调查问卷的设计,增加调查结果的准确性。其次,匿名调查的方式更能得到准确的结果。再而,采访尽量全面,才能更好地作比较。最后,可以扩大研究范围,如对同行业的几家公司的员工进行调查,对比分析出研究结果,使研究结果的适用范围更广。



参考文献

- [1] Berry, Lilly M. Psychology at Work. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.1997.
- [2] Bruce Tulgan, Carolyn.A.Martin & Mary George.Managing Generation Y. Amherst: HRD Press, 2001.
- [3] Cravor Jones, Thomas H. Hohenshil, Penny Burge. Factors Affecting African American Counselors'Job Satisfaction A National Survey. Journal of Counseling & Development, 2009.
- [4] D. C. McClelland. The Achieving Society. New York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- [5] Dong AnAnthony. The New International Division of Labour in Asian Electronics: Work Organization and Human Resources in Japan and manaysia. Journal of Management Studies, 2001, 4(5).
- [6] Elizabeth Kennedy, Tugrul U.Daim.A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. Evaluation&Program Planning, 2010.
- [7] F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman. The Motivation to Work. NewYork: Wiley, 1959.
- [8] Karen Schweizer.24th Annual Salary & Job Satisfaction Survey. Food Engineering, 2004.
- [9] Kogan,M. Bridging the Gap Across the Generation Divide In the Federal Workplace. Government Executive, 2001, 33(12).
- [10] Locke E.A.The nature and causes of job satisfaction. In: MD Dinettes. handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.
- [11] Nicole Eva, Nancy. Mc Cormack.Legally Satisfied: A Survey of Law Library Workers and Job Satisfaction.The Canadian Journal of Information & Library Science, 2009.
- [12] Schultz, D. P. Psychology and industry today. New York: Macmillan.1982.
- [13] Seri Terjesen, Susan Vinnicombe, Cheryl Freeman. Attracting Generation Y Graduates. Career Development International, 2007, 12(6).
- [14] Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C.L. The Measurement of Satisfactionin Work and Retirement. Chicago, IL: Rand McNALLY, 1969.
- [15] Sue Shaw. Engaging A New Generation of Graduates.Education Training, 2008, 50(5).
- [16] Weiss D.J., Dawis R.V. England GW and Lofquist L.H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studiesin Vocational Rehabilitation (XXII). Minneapolis: University of Minnesota, 1967.
- [17] 安娜.员工满意度测评方法及应用研究: [硕士学位论文].天津: 天津大学管理科学与工程, 2006.
- [18] 曹若宁.国有企业员工激励体系优化探讨.工会论坛, 2011, (05).

- [19] 丁正红, 施文丽, 陈秋茄, 等.建立以目标管理为核心的合同激励机制.水利水电技术, 2012, (8).
- [20] 方家令, 李鑫.从人力资源角度看我国国有企业激励机制.经营管理者.2011, (05).
- [21] 葛青华.企业员工满意度研究: [博士学位论文].天津: 天津大学管理科学与工程, 2012.
- [22] 辜应康, 曾学慧, 汪彦.酒店员工满意度影响因素及其感知差异研究.企业经济, 2012, (05).
- [23] 胡蓓, 陈建安.脑力劳动者工作满意度实证研究.科研管理, 2003, (7).
- [24] 黄进凯.中小企业员工激励研究: [硕士学位论文].长春: 吉林大学, 2007.
- [25] 何敏.关于我国企业生命周期激励机制的研究.魅力中国, 2009, (12).
- [26] 洪伟峻.国企福利体系的弹性化.中国劳动, 2005, (3): 49-50.
- [27] 姜秀丽, 石岩.员工流动管理.济南: 山东人民出版社, 2004.
- [28] 康丽荣.对当前我国企业员工绩效改进管理问题的研究: [硕士学位论文].北京: 首都经济贸易大学, 2008.
- [29] 龙居才.酒店业员工满意度对顾客满意度影响实证研究: [硕士学位论文].长沙: 湖南大学企业管理, 2006.
- [30] 罗建好.员工激励制度现状及对策.中小企业管理与科技(下旬), 2010, (06).
- [31] 吕平.浅析人力资源管理中的激励机制.才智, 2010, (22).
- [32] 李青.基于员工满意度的知识型员工流失研究: [硕士学位论文].淮南: 安徽理工大学管理科学与工程, 2012
- [33] 刘青春.我国国有企业员工激励机制问题研究.企业研究, 2010, (16).
- [34] 廖泉文.人力资源管理.北京: 高等教育出版社, 2003.
- [35] 刘新.中小 IT 企业员工满意度影响因素实证研究, 商场现代化, 2012, (4).
- [36] 梁艳华.G 公司基层员工激励机制研究: [硕士学位论文].南宁: 广西大学工商管理, 2012.
- [37] 李中斌.中小企业知识型员工激励模式研究.北京: 中国言实出版社, 2009.
- [38] 马月香.中小民营企业员工满意度分析及对策研究, 企业导报, 2012, (3).
- [39] 石青青.企业人力资源管理中的激励问题研究.中国建设教育, 2008, (01).
- [40] 司帅.M 酒店员工激励方案优化研究: [硕士学位论文].济南: 山东大学工商管理, 2012.
- [41] 石岩.高新技术企业员工满意度影响因素分析及测评研究: [硕士学位论文].济南: 山东大学管理科学与工程, 2011.
- [42] 孙新波, 樊治平, 刘华, 等.知识员工激励理论与实务.北京: 经济管理出版社, 2006.
- [43] 唐丹.H 公司知识型员工激励机制的改进研究: [硕士学位论文].成都: 西南交通大学工商管理, 2008.
- [44] 唐辉, 赵富强, 陈耘.项目团队激励机制优化研究.当代经济管理, 2012, 34(7).
- [45] 王文慧.基于职业生涯管理的酒店人力资源管理体系统建.江苏商论, 2009, (2).
- [46] 王颖, 邢丽娜.80 后员工管理浅析.商场现代化, 2010, (12).

- [47] 韦艳.跨国公司激励机制的经验借鉴及启示.商业时代, 2009, (07).
- [48] 王志刚, 蒋慧明.关于中国员工个体特征对其公司满意度影响的实证研究.南开管理评论, 2004,7(1).
- [49] 杨乃定.员工满意度模型及其管理.中国管理科学, 2000, 8(1).
- [50] 杨鑫.企业核心员工薪酬激励机制研究: [硕士学位论文].济南: 山东大学, 2008.
- [51] 袁媛.D 公司员工流失问题的分析与对策: [硕士学位论文].广州: 华南理工大学, 2006.
- [52] 赵亮.商业银行员工满意度影响因素及对策研究: [硕士学位论文].上海: 华东政法大学公共管理, 2012.
- [53] 张黎莉, 周耀烈.员工工作满意度研究综述.企业经济, 2005, (2).
- [54] 张建宁.低成本提高员工满意度的途径探究. 经济研究导刊, 2012, (4).
- [55] 张可人. 员工满意度管理在私营企业的应用.消费导刊, 2012, (4).
- [56] 湛艳琳, 石景秀.国内外员工满意度研究综述.商, 2013, (10).

致谢

本文的顺利完成,首先要感谢我的导师孙金冬副教授。从论文选题、开题报告、初稿完成、斟酌修改直至最后定稿,孙老师在繁忙的工作之余,始终对我的论文给与指导和关心,鼓励与帮助,使我获益匪浅并且深受感动,此外,研究生院的工作人员在论文后期工作给了我无私的帮助,在此,我对孙金冬副教授及研究生院工作人员表示深切的谢意。

论文涉及的实务性内容,由 X 日本料理公司的人事主管提供相关资料,在此,也向他们表示感谢。

最后我还要感谢我的家人和曾经帮助关心我的朋友,是他们给予了我莫大的支持和帮助,使我能有足够的时间和精力完成学业和论文。

附录 A 五项维度的克隆巴赫系数信度指标

表 A.1 领导行为的克隆巴赫系数信度指标

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	6

表 A.2 管理措施的克隆巴赫系数信度指标

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	5

表 A. 3 工作回报的克隆巴赫系数信度指标

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	7

表 A. 4 团队合作的克隆巴赫系数信度指标

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	7

表 A. 5 工作激励的克隆巴赫系数信度指标

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	96	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	96	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	5

附录 B 五项维度在各变量的满意度分值情况

表 B.1 领导行为在性别变量上的满意度分值情况

T-Test

		Group Statistics			
	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AT	male	44	3.7538	.48021	.07239
	female	52	3.7564	.53266	.07387

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AT	Equal variances assumed	.001	.981	-.025	94	.980	-.00262	.10433	-.20977	.20453
	Equal variances not assumed			-.025	93.602	.980	-.00262	.10343	-.20799	.20275

表 B.2 领导行为在婚姻状况变量上的满意度分值情况

T-Test

		Group Statistics			
	marital	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AT	single	65	3.7538	.48152	.05973
	married	31	3.7581	.56411	.10132

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AT	Equal variances assumed	.417	.520	-.038	94	.970	-.00422	.11117	-.22496	.21652
	Equal variances not assumed			-.036	51.554	.972	-.00422	.11761	-.24027	.23183

表 B. 3 领导行为在年龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics										
	age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
AT	<=25	57	3.7632	.48688	.06449					
	>25	39	3.7436	.54053	.08655					

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
AT	Equal variances assumed	.447	.505	.185	94	.854	.01957	.10583	-.19055	.22969	
	Equal variances not assumed			.181	76.006	.857	.01957	.10794	-.19541	.23454	

表 B. 4 领导行为在工龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics										
	years	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
AT	<=1	64	3.8177	.50980	.06372					
	>1	32	3.6302	.48404	.08557					

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
AT	Equal variances assumed	.487	.487	1.727	94	.087	.18750	.10857	-.02806	.40306	
	Equal variances not assumed			1.757	65.074	.084	.18750	.10669	-.02557	.40057	

表 B. 5 领导行为在学历变量上的满意度分值情况

Descriptives

AT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	35	3.7095	.45615	.07710	3.5528	3.8662	2.50	4.50
2.00	49	3.7211	.55942	.07992	3.5604	3.8818	2.50	5.00
3.00	12	4.0278	.33959	.09803	3.8120	4.2435	3.50	4.50
Total	96	3.7552	.50665	.05171	3.6526	3.8579	2.50	5.00

ANOVA

AT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.022	2	.511	2.033	.137
Within Groups	23.365	93	.251		
Total	24.386	95			

表 B. 6 领导行为在工作岗位变量上的满意度分值情况

→ **Oneway**

Descriptives

AT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	58	3.6782	.49742	.06531	3.5474	3.8090	2.50	4.50
2.00	15	3.8889	.38661	.09982	3.6748	4.1030	3.33	4.50
3.00	11	3.9091	.52896	.15949	3.5537	4.2645	3.00	5.00
4.00	12	3.8194	.63746	.18402	3.4144	4.2245	2.50	4.50
Total	96	3.7552	.50665	.05171	3.6526	3.8579	2.50	5.00

ANOVA

AT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.922	3	.307	1.205	.312
Within Groups	23.464	92	.255		
Total	24.386	95			

表 B. 7 管理措施在性别变量上的满意度分值情况

T-Test

Group Statistics										
gender		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error					
					Mean					
BT	male	44	3.7318	.45432	.06849					
	female	52	3.7423	.50927	.07062					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
BT	Equal variances assumed	.013	.909	-.106	94	.916	-.01049	.09933	-.20770	.18672
	Equal variances not assumed			-.107	93.720	.915	-.01049	.09838	-.20583	.18485

表 B. 8 管理措施在婚姻状况变量上的满意度分值情况

T-Test

Group Statistics										
marital		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error					
					Mean					
BT	single	65	3.6892	.47701	.05917					
	married	31	3.8387	.48558	.08721					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
BT	Equal variances assumed	.098	.755	-1.427	94	.157	-.14948	.10472	-.35740	.05844
	Equal variances not assumed			-1.418	58.191	.161	-.14948	.10539	-.36042	.06146

表 B. 9 管理措施在年齡变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BT <=25	57	3.7088	.48561	.06432
>25	39	3.7795	.48078	.07699

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
BT	Equal variances assumed	.137	.712	-.704	94	.483	-.07072	.10051	-.27028	.12885
	Equal variances not assumed			-.705	82.341	.483	-.07072	.10032	-.27027	.12884

表 B. 10 管理措施在工齡变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
years	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BT <=1	64	3.7063	.50265	.06283
>1	32	3.8000	.43994	.07777

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
BT	Equal variances assumed	1.201	.276	-.897	94	.372	-.09375	.10454	-.30133	.11383
	Equal variances not assumed			-.938	70.000	.352	-.09375	.09998	-.29316	.10566

表 B. 11 管理措施在学历变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

BT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	35	3.8457	.32207	.05444	3.7351	3.9564	3.20	4.60
2.00	49	3.6939	.57170	.08167	3.5297	3.8581	1.80	5.00
3.00	12	3.6000	.44313	.12792	3.3184	3.8816	2.80	4.00
Total	96	3.7375	.48237	.04923	3.6398	3.8352	1.80	5.00

ANOVA

BT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.730	2	.365	1.588	.210
Within Groups	21.375	93	.230		
Total	22.105	95			

表 B. 12 管理措施在工作岗位变量上的满意度分值情况

Descriptives

BT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	58	3.6897	.53531	.07029	3.5489	3.8304	1.80	4.60
2.00	15	3.8667	.26904	.06947	3.7177	4.0157	3.40	4.20
3.00	11	3.9091	.45925	.13847	3.6006	4.2176	3.20	5.00
4.00	12	3.6500	.41010	.11839	3.3894	3.9106	2.60	4.20
Total	96	3.7375	.48237	.04923	3.6398	3.8352	1.80	5.00

ANOVA

BT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.799	3	.266	1.150	.333
Within Groups	21.306	92	.232		
Total	22.105	95			

表 B. 13 工作回报在性别变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics					
	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CT	male	44	3.3636	.45223	.06818
	female	52	3.3901	.58123	.08060

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
CT	Equal variances assumed	1.410	.238	-.246	94	.807	-.02647	.10778	-.24047	.18752
	Equal variances not assumed			-.251	93.386	.803	-.02647	.10557	-.23610	.18315

表 B. 14 工作回报在婚姻状况变量上的满意度分值情况

T-Test

Group Statistics					
	marital	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CT	single	65	3.3890	.49132	.06094
	married	31	3.3548	.59347	.10659

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
CT	Equal variances assumed	1.736	.191	.298	94	.767	.03417	.11483	-.19382	.26217
	Equal variances not assumed			.278	50.299	.782	.03417	.12278	-.21240	.28075

表 B. 15 工作回报在年龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics									
	age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
CT	<=25	57	3.4060	.44179	.05852				
	>25	39	3.3370	.62827	.10060				

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
CT	Equal variances assumed	9.312	.003	.632	94	.529	.06902	.10914	-.14769	.28573
	Equal variances not assumed			.593	63.157	.555	.06902	.11638	-.16355	.30158

表 B. 16 工作回报在工龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics					
	years	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
CT	<=1	64	3.3906	.56127	.07016
	>1	32	3.3527	.44586	.07882

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
CT	Equal variances assumed	1.250	.266	.333	94	.740	.03795	.11389	-.18818	.26407
	Equal variances not assumed			.360	76.083	.720	.03795	.10552	-.17221	.24811

表 B. 17 工作回报在学历变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

CT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	35	3.4122	.40223	.06799	3.2741	3.5504	2.43	4.29
2.00	49	3.3557	.61315	.08759	3.1796	3.5318	1.86	4.57
3.00	12	3.3690	.46971	.13559	3.0706	3.6675	2.71	4.00
Total	96	3.3780	.52355	.05343	3.2719	3.4841	1.86	4.57

ANOVA

CT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.066	2	.033	.119	.888
Within Groups	25.974	93	.279		
Total	26.040	95			

表 B. 18 工作回报在工作岗位变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

CT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	58	3.3251	.55605	.07301	3.1789	3.4713	1.86	4.57
2.00	15	3.6476	.32337	.08349	3.4685	3.8267	3.14	4.14
3.00	11	3.4935	.53209	.16043	3.1360	3.8510	2.57	4.43
4.00	12	3.1905	.45720	.13198	2.9000	3.4810	2.57	3.86
Total	96	3.3780	.52355	.05343	3.2719	3.4841	1.86	4.57

ANOVA

CT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.821	3	.607	2.306	.082
Within Groups	24.219	92	.263		
Total	26.040	95			

表 B. 19 团队合作在性别变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DT male	44	3.6364	.56848	.08570
female	52	3.5412	.56035	.07771

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
DT	Equal variances assumed	.045	.833	.824	94	.412	.09515	.11554	-.13426	.32457
	Equal variances not assumed			.823	90.942	.413	.09515	.11569	-.13464	.32495

表 B. 20 团队合作在婚姻状况变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
marital	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DT single	65	3.6198	.53944	.06691
married	31	3.5115	.61254	.11002

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
DT	Equal variances assumed	.576	.450	.880	94	.381	.10826	.12306	-.13608	.35260
	Equal variances not assumed			.841	52.905	.404	.10826	.12876	-.15002	.36654

表 B. 21 团队合作在年龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics					
	age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DT	<=25	57	3.6992	.51486	.06819
	>25	39	3.4176	.59481	.09525

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
DT	Equal variances assumed	1.671	.199	2.471	94	.015	.28167	.11400	.05531	.50802
	Equal variances not assumed			2.404	73.788	.019	.28167	.11714	.04824	.51509

表 B. 22 团队合作在工龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics					
	years	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DT	<=1	64	3.6585	.56551	.07069
	>1	32	3.4375	.53690	.09491

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
DT	Equal variances assumed	.051	.822	1.835	94	.070	.22098	.12043	-.01813	.46010
	Equal variances not assumed			1.867	65.077	.066	.22098	.11834	-.01536	.45733

表 B. 23 团队合作在学历变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

DT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	35	3.6939	.48152	.08139	3.5285	3.8593	2.43	4.43
2.00	49	3.5190	.57120	.08160	3.3549	3.6830	2.29	4.57
3.00	12	3.5357	.73382	.21184	3.0695	4.0020	2.71	4.71
Total	96	3.5848	.56313	.05747	3.4707	3.6989	2.29	4.71

ANOVA

DT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.658	2	.329	1.038	.358
Within Groups	29.468	93	.317		
Total	30.126	95			

表 B. 24 团队合作在工作岗位变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

CT

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	58	3.3251	.55605	.07301	3.1789	3.4713	1.86	4.57
2.00	15	3.6476	.32337	.08349	3.4685	3.8267	3.14	4.14
3.00	11	3.4935	.53209	.16043	3.1360	3.8510	2.57	4.43
4.00	12	3.1905	.45720	.13198	2.9000	3.4810	2.57	3.86
Total	96	3.3780	.52355	.05343	3.2719	3.4841	1.86	4.57

ANOVA

CT

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.821	3	.607	2.306	.082
Within Groups	24.219	92	.263		
Total	26.040	95			

表 B. 25 工作激励在性别变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics										
	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
ET	male	44	3.7955	.59687	.08998					
	female	52	3.8346	.63087	.08749					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ET	Equal variances assumed	.082	.775	-.311	94	.757	-.03916	.12609	-.28951	.21119
	Equal variances not assumed			-.312	92.801	.756	-.03916	.12550	-.28839	.21007

表 B. 26 工作激励在婚姻状况变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics										
	marital	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
ET	single	65	3.8000	.58737	.07285					
	married	31	3.8516	.67125	.12056					

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ET	Equal variances assumed	.996	.321	-.384	94	.702	-.05161	.13432	-.31831	.21508
	Equal variances not assumed			-.366	52.621	.716	-.05161	.14086	-.33420	.23097

表 B. 27 工作激励在年龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ET <=25	57	3.8702	.58614	.07764
>25	39	3.7385	.64914	.10394

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
ET	Equal variances assumed	.972	.327	1.035	94	.303	.13171	.12726	-.12096	.38439
	Equal variances not assumed			1.015	76.143	.313	.13171	.12974	-.12667	.39010

表 B. 28 工作激励在工龄变量上的满意度分值情况

→ T-Test

Group Statistics				
years	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ET <=1	64	3.8594	.57645	.07206
>1	32	3.7313	.68081	.12035

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
ET	Equal variances assumed	1.638	.204	.966	94	.337	.12813	.13268	-.13532	.39157
	Equal variances not assumed			.913	53.805	.365	.12813	.14027	-.15313	.40938

表 B. 29 工作激励在学历变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

ET

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	35	3.8571	.57716	.09756	3.6589	4.0554	2.80	5.00
2.00	49	3.7469	.66930	.09561	3.5547	3.9392	2.40	5.00
3.00	12	3.9833	.44687	.12900	3.6994	4.2673	3.40	5.00
Total	96	3.8167	.61262	.06252	3.6925	3.9408	2.40	5.00

ANOVA

ET

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.629	2	.314	.835	.437
Within Groups	35.024	93	.377		
Total	35.653	95			

表 B. 30 工作激励在工作岗位变量上的满意度分值情况

→ Oneway

Descriptives

ET

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	58	3.7793	.65501	.08601	3.6071	3.9515	2.40	5.00
2.00	15	3.9467	.42404	.10949	3.7118	4.1815	3.40	4.80
3.00	11	3.8364	.55004	.16584	3.4668	4.2059	3.00	5.00
4.00	12	3.8167	.69522	.20069	3.3749	4.2584	3.00	5.00
Total	96	3.8167	.61262	.06252	3.6925	3.9408	2.40	5.00

ANOVA

ET

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.339	3	.113	.294	.830
Within Groups	35.315	92	.384		
Total	35.653	95			

附录 C 问卷调查表

问卷调查表（中文版）

泰国 X 日本料理公司员工满意度调查问卷

尊敬的员工：

您好！本次问卷调查，旨在了解公司员工满意度的现状，根据所取得的资料为公司制定适合的激励机制。问卷调查所获资料只供学术研究之用，将给予严格保密，请您仔细阅读各个问题的详细内容，根据要求逐题填写。

衷心感谢你的支持！

一、你的基本信息（请在相应的选项上打“√”）

- 1、性别：A. 男 B. 女
- 2、婚姻状况：A. 已婚 B. 未婚
- 3、年龄：_____ 岁
- 4、学历：A. 初中及以下 B. 高中/中专/技校 C. 大学及以上
- 5、在本公司工作时间：_____ 年
- 6、工作职位：A. 普通员工 B. 兼职员工 C. 实习员工 D. 经理或经理以上级别

二、员工满意度情况

满意度情况:以您当前的工作来看,您对以下提出的各项因素的满意程度如何,依照您个人的实际想法,在右边相应的空格内打“√”

序号	维度	提问项目	选择回答(限选一项)				
			非常同意	同意	不一定	不同意	非常不同意
1	领导行为	当你工作出色时上级总是对你表示赞赏					
2		上级对待你的方式严重影响你的工作积极性					
3		对于你应该了解的事情,上级几乎总是隐瞒					
4		你从不相信上级的承诺					
5		你总是有机会向上级畅谈你的感受与看法					
6		公司管理人员整体素质很高,管理能力很强					
7	管理措施	员工对规章制度的遵守程度非常高					
8		公司各方面的规章制度制定的非常完备					
9		公司很不重视员工提供的意见或建议					
10		员工总是能及时了解公司的动态和新的政策					
11		公司实施的培训效果很不好					

序号	维度	提问项目	选择回答（限选一项）				
			非常同意	同意	不一定	不同意	非常不同意
12	工作回报	本公司的工作条件在同行业中处于极低水平					
13		本公司的报酬相对于其他同类公司来说很高					
14		员工们得到的待遇是公正的					
15		员工们所得到的业务方面的指导非常少					
16		工作中所需要的资源很充足或总能及时供应					
17		公司的福利措施和社会保障很完备					
18		工作中经常感受到很大的心理压力					
19	团队合作	内部同事间的相处矛盾叠出					
20		同事之间经常进行沟通和交流					
21		当工作中出现困难时，总能得到同事的帮助					
22		当前公司员工的士气和心态十分低落					
23		你对周围同事的工作质量感到十分不满意					
24		公司中大部分同事的道德品质都很高					
25		在公司工作有很强的团队荣誉感					

序号	维度	提问项目	选择回答（限选一项）				
			非常同意	同意	不一定	不同意	非常不同意
26	工作激励	承诺与奉献在公司中深受重视					
27		公司评选优秀员工的方法十分合理					
28		从事当前工作没有成就感，也会不到工作乐趣					
29		如果努力工作就会有晋升和提薪的机会					
30		赏罚分明是公司员工努力工作的重要原因					

调查问卷表 (泰文版)

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น
หลังการสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงาน

วัตถุประสงค์ : แบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ข้อชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในข้อที่ตรงกับความเป็นจริงและในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

- 1.เพศ 1) ชาย 2) หญิง
- 2.สถานภาพ 1) โสด 2) สมรส
- 3.อายุ _____ ปี
- 4.ระดับการศึกษา 1) ต่ำกว่ามัธยมปลาย 2) มัธยมปลาย /ปวช. /ปวส.
 3) ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี
- 5.ประเภทพนักงาน 1) พนักงานทั่วไปหรือเจ้าหน้าที่ 2) พนักงานพาร์ทไทม์
 3) พนักงานทดลองงาน 4) หัวหน้างานหรือผู้บริหาร
- 6.อายุการทำงาน _____ ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัย	ลำดับที่	ประการ	เลือกตอบ (เลือกเพียงข้อเดียว)				
			เห็นด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
พฤติกรรม ของผู้บังคับ บัญชา	1	ผู้บังคับบัญชาให้คำชมอยู่เสมอเมื่อ คุณทำงานได้ดี					
	2	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับ คุณมีผลต่อการทำงานของคุณ					
	3	ผู้บังคับบัญชาปกป้องสิ่งที่คุณควร รู้					
	4	ผู้บังคับบัญชามักจะไม่ได้ปฏิบัติตาม สัญญาที่ให้ไว้					
	5	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้คุณเข้า ไปหาหรือได้ทุกเรื่อง					
	6	โดยภาพรวมผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ มีคุณสมบัติในการบริหารอยู่ใน ระดับสูง					
มาตรการ การบริหาร	7	พนักงานมีการปฏิบัติตาม กฎระเบียบและข้อบังคับอย่าง เข้มงวด					
	8	กฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัท มีรายละเอียดครบถ้วน					
	9	บริษัทไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความ คิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ พนักงาน					
	10	พนักงานสามารถรู้ถึงนโยบายและ สถานการณ์ใหม่ ๆ ของบริษัทได้ ทันที					
	11	การฝึกอบรมของบริษัทมี ประสิทธิภาพมาก					

ปัจจัย	ลำดับที่	ประการ	เลือกตอบ (เลือกเพียงข้อเดียว)				
			เห็นด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
ผลตอบแทน ในการทำงาน	12	สภาพการทำงานของบริษัทอยู่ใน ในระดับต่ำกว่าบริษัทอื่นที่อยู่ใน ธุรกิจเดียวกัน					
	13	ผลตอบแทนของบริษัทสูงกว่า บริษัทอื่นที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน					
	14	ผลตอบแทนของพนักงานมี ความเป็นธรรม					
	15	พนักงานได้รับการแนะนำใน การทำงานน้อยมาก					
	16	สิ่งสนับสนุนในการทำงานมี อย่างเพียงพอและทันเวลา					
	17	บริษัทมีมาตรการสวัสดิการและ การรักษาความปลอดภัยเป็น อย่างดี					
	18	คุณรู้สึกมีแรงกดดันสูงในการ ทำงาน					
การทำ งานเป็นทีม	19	เพื่อนร่วมงานในบริษัทมีปัญหา ระหว่างกันเยอะ					
	20	เพื่อนร่วมงานในบริษัทได้ สื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิด กันอยู่เสมอ					
	21	คุณได้รับความช่วยเหลือจาก เพื่อนร่วมงานอยู่เป็นประจำ					
	22	ปัจจุบันพนักงานในบริษัท ขาดขวัญและกำลังใจ					
	23	คุณไม่พอใจอย่างยิ่งกับคุณภาพ การทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
	24	คนส่วนใหญ่ในบริษัทมีคุณภาพ ดี					
	25	คนในบริษัทส่วนใหญ่รู้สึกดีใจที่ ได้ทำงานเป็นทีมเดียวกัน					

ปัจจัย	ลำดับที่	ประการ	เลือกตอบ (เลือกเพียงข้อเดียว)				
			เห็นด้วย มาก	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
แรงจูงใจใน การทำงาน	26	คนในบริษัทให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหน้าที่และผลงานที่ดี					
	27	การเลือกพนักงานดีเด่นของบริษัทเป็นไปอย่างยุติธรรม					
	28	คุณรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน					
	29	ถ้าขยันทำงานจะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือน					
	30	การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเหตุผลหลักที่ทำให้พนักงานของบริษัทขยันทำงาน					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล Miss Tang Mei
วัน เดือน ปีเกิด 22 มกราคม 2530
ที่อยู่ปัจจุบัน 188 หมู่ บ้านหลงล่า ตำบลหลอฟู อำเภอหนันตัน
เมืองเหอฉี มณฑลกว่างซี สาธารณรัฐประชาชนจีน 547208
ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2550 คณะภาษาต่างประเทศ มหาวิทยาลัยชนชาติกว่างซี
หลักสูตรภาษาไทย