

文章编号:1001-5132 (2008) 04-0571-05

中小型民营科技企业员工满意度研究

——基于宁波星箭航空航天机械厂的实证分析

朱爱武, 徐浩锋

(宁波大学 商学院, 浙江 宁波 315211)

摘要:随着经济的增长和科技的进步,中小型民营科技企业获得了快速的发展。与此同时,企业内部员工的满意度却呈下降的趋势,人才流动率居高不下。2007年通过对宁波星箭航空航天机械厂的调查,对中小型民营科技企业员工满意度进行了实证分析。结果表明:薪酬激励机制、职业生涯规划、管理层的领导方法、企业文化等因素对员工满意度的影响比较显著。

关键词:员工满意度;知识型员工;管理

中图分类号:F276.5

文献标识码:A

员工满意度是近 20 年来企业管理的一个热点问题,它是指员工对工作的各方面所持有的态度或感情倾向。这种态度或倾向是以员工在工作各方面的需要得到满足的程度为基础的,是反映企业员工职业生活质量的一项重要心理指标^[1]。

员工满意度与工作绩效、企业竞争力成正向关系,如果员工的工作满意度高,就会努力工作,为企业创造更多价值;反之,亦然。美国奥辛顿工业公司的总裁曾提出一条“黄金法则”:关爱你的客户,关爱你的员工,那么市场就会对你倍加关爱^[2]。

我国对民营科技企业的定义是非政府投资的,以科技人员为主体,以科技成果转化为特征,自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏的知识密集型企业。其中大多数规模较小,固定资本少于 1 000 万元,员工不足 500 人的企业被称为中小型民营科技企业^[3]。1987 年我国民营科技企业刚刚起步,企业数量仅为 7 000 家;到 2006 年底增加到 150 595

家,企业资产总额达到 75 667 亿元,年总收入为 76 267 亿元,实现净利润 4 040 亿元^[4]。我国民营科技企业中绝大部分是中小型企业,他们在我国经济中所占的比重不断上升,对我国经济的发展有着较大的贡献。

中小型民营科技企业在快速发展的同时,其死亡率也居高不下。据有关部门统计,近 20 年来,中小型民营科技企业的成活率仅为 20%~30%,平均寿命只有 3~4 岁。而世界 500 强企业平均寿命约在 40~50 岁之间^[5]。究其原因,很重要的一点是由于员工普遍存在为老板打工的心态,员工工作满意度低下,人才流失严重,从而影响了企业的发展。据统计,我国中小型民营科技企业的人才流动率接近 50%,远远高于正常的员工流失率 15%^[6]。所以,中小型民营科技企业如何吸引和激励员工,提高他们的工作满意度,以保持企业的竞争力是摆在企业面前的一个重要课题。

1 宁波星箭航空航天机械厂员工满意度实证分析

影响中小型民营科技企业员工工作满意度的因素主要包括 5 个方面:领导(指挥能力、决策能力、沟通能力、授权),工作本身(工作环境、工作设计、目标制定),工作协作(部门内和部门间协作),工作回报(工资、福利、培训、晋升、个人发展),企业文化(经营性文化、管理性文化、体制性文化).根据 2007 年对宁波星箭航空航天机械厂员工满意度调查数据的分析,采用模糊评价法和层次分析法,对中小型民营科技企业员工的满意度作了实证分析.

宁波星箭航空航天机械厂是一家生产高科技机械设备的民营企业,成立于 2000 年,企业现有员工 260 人,大中专以上学历的员工占 83.4%,年销售额达 25 000 万元.

我们对该企业 11 个部门进行抽样问卷调查以及实地访谈,结果见表 1. 本次调查对象包括生产车间员工、行政办公室人员、技术研发人员. 调查问卷主要根据影响员工满意度因素:领导、工作本身、工作协作、工作回报、企业文化设计. 本次调查共发出问卷 117 份,收回 95 份,回收率 81.2%. 调查结果发现,“不同意”和“很不同意”的差别很小,均表示不满意,为了统计和计算方便,因此将“很不同意”和“不同意”合为“不满意”,“非常同意”和“同意”合为“满意”.

1.1 员工总体满意度计算

根据调查数据,采用模糊评价法进行评价,计算过程及结果如下:

(1) 建立评价因素集 U .

$$U = \{U1, U2, U3, U4, U5\},$$

$$U1 = \{U11, U12, U13\},$$

$$U2 = \{U21, U22, U23, U24, U25\},$$

$$U3 = \{U31, U32, U33, U34\},$$

$$U4 = \{U41, U42, U43\},$$

$$U5 = \{U51, U52, U53, U54, U55\}.$$

(2) 建立评价语集 V .

$V1$ (不满意), $V2$ (满意), $V3$ (很满意).

(3) 建立模糊评价矩阵 R , 对子因素层进行单因素评价.

根据以上调查数据,可以得到 5 个矩阵如下:

$$R1 = \begin{pmatrix} 9 & 52 & 34 \\ 16 & 40 & 39 \\ 5 & 48 & 42 \end{pmatrix}, R2 = \begin{pmatrix} 17 & 43 & 35 \\ 18 & 39 & 38 \\ 16 & 29 & 50 \\ 9 & 59 & 27 \\ 18 & 47 & 30 \end{pmatrix},$$

$$R3 = \begin{pmatrix} 10 & 62 & 23 \\ 8 & 73 & 14 \\ 11 & 54 & 30 \\ 8 & 67 & 20 \end{pmatrix}, R4 = \begin{pmatrix} 15 & 40 & 40 \\ 14 & 50 & 31 \\ 9 & 67 & 19 \end{pmatrix},$$

$$R5 = \begin{pmatrix} 48 & 38 & 9 \\ 39 & 35 & 21 \\ 37 & 40 & 18 \\ 42 & 39 & 14 \\ 49 & 36 & 10 \end{pmatrix}.$$

(4) 确定评价指标权重. 用层次分析法赋权, 计算结果如下:

$$A1 = (0.31, 0.31, 0.38),$$

$$A2 = (0.20, 0.20, 0.19, 0.19, 0.22),$$

$$A3 = (0.30, 0.22, 0.26, 0.22),$$

$$A4 = (0.33, 0.36, 0.31),$$

$$A5 = (0.19, 0.22, 0.20, 0.18, 0.21).$$

(5) 建立模糊评价模型, 对子因素层各评价指标进行综合评价.

由 $B_i = A_i \cdot R_i$ 得:

$$B1 = A1 \cdot R1 = (0.31, 0.31, 0.38) \cdot$$

$$\begin{pmatrix} 9 & 52 & 34 \\ 16 & 40 & 39 \\ 4 & 48 & 42 \end{pmatrix} = (9.44, 46.92, 38.48).$$

同理可得:

$$B2 = A2 \cdot R2 = (15.71, 62.56, 35.83),$$

$$B3 = A3 \cdot R3 = (9.38, 63.44, 22.18),$$

$$B4 = A4 \cdot R4 = (12.16, 51.97, 30.25),$$

表 1 宁波星箭航空航天机械厂员工满意度调查数据统计

		不满意 V1	满意 V2	非常满意 V3
企业文化	经营性文化	9	52	34
	管理性文化	16	40	39
	体制性文化	5	48	42
领导	指挥能力	17	43	35
	决策能力	18	39	38
	沟通能力	16	29	50
	解决冲突能力	9	59	27
	授权	18	47	30
工作本身	工作量	10	62	23
	目标制定	8	73	14
	工作设计	11	54	30
	工作环境	8	67	20
工作协作	部门内部工作协作	15	40	40
	部门间工作协作	14	50	31
	企业间工作协作	9	67	19
工作回报	工资	48	38	9
	福利	39	35	21
	培训	37	40	18
	晋升	42	39	14
	个人发展	49	36	10

注: 数据来自宁波星箭航空航天机械厂员工满意度调查。

$$B5 = A5 \cdot R5 = (42.95, 37.50, 14.55).$$

归一化处理得:

$$B1 = (0.099, 0.495, 0.406),$$

$$B2 = (0.138, 0.548, 0.314),$$

$$B3 = (0.099, 0.668, 0.233),$$

$$B4 = (0.129, 0.550, 0.321),$$

$$B5 = (0.452, 0.395, 0.153).$$

(6) 建立模糊评价模型, 对目标层企业员工满意度进行综合评价。

按层次分析法赋权, 得 $A=(0.16, 0.18, 0.23, 0.19, 0.24)$, 由 $B=A \cdot R$ 得 $B=(0.196, 0.530, 0.274)$, 设 C 表示满意率, 则 $C=0.530+0.274=0.804$, 即宁波星箭航天机械厂员工满意度约为 80.4%。

(7) 结果的局限性. 该满意度只限于本次调查的结果, 而且因为不同企业评价指标权重有所不同, 因此这个结果是有偏差的。

为便于分析, 将以上计算数据进行整理, 结果

见表 2:

表 2 宁波星箭航空航天机械厂员工满意度调查结果 %

	不满意	满意	非常满意	满意度
企业文化	9.9	49.5	40.6	90.1
领导	13.8	54.8	31.4	86.2
工作本身	9.9	66.8	23.3	80.1
工作协作	12.9	55.0	32.1	77.1
工作回报	45.5	39.5	15.3	54.5

1.2 数据分析

根据数据分析结果, 结合访谈资料, 宁波星箭航空航天机械厂员工满意度为 80.4%, 主要存在以下几方面的问题:

(1) 企业文化还需加强. 从统计数据看, 企业文化的满意程度为 90.1%, 9.9% 的员工表示不满, 其中近 16.8% 的员工对管理文化表示不满. 认为没有创造一个公开及信任的管理环境, 管理不透明。

根据访谈,近 85.3%的员工表示愿意留在中小型民营科技企业工作,主要是看重企业的发展前景和自己未来的发展前途。但调查显示,企业缺乏明确的发展目标,经营的短期性使员工缺乏安全感。其次,员工不能清楚了解自己与企业的远景的关系和在实现企业远景中将起到的作用,从而无法给员工以满足感。

(2) 管理方法和领导行为不够科学合理。表 2 显示有 13.8%的员工对企业的管理方法和领导方式表示不满意。中小型民营科技企业的管理人员大部分由技术人员转行而来,相关的专业管理知识比较欠缺,他们的管理方式常常以简单的“任务导向性”为主。访谈中,一些员工认为企业领导人一是往往凭主观的经验和常识,靠简单的信任和亲情去管理,以人情代替制度。二是即便有了制度也不完整、不细致,环境变化了,企业发展了,还沿用老一套,无法起到应有的效用。三是只注重制度建设,不注重制度的实施和执行,走过场,搞形式,制度最终成了一纸空文。

(3) 缺乏行之有效的工作激励机制。中小型民营科技企业员工大多为知识型员工,他们具有独立性、创新性、成就性、流动性等特点,因此,在工作过程中,他们的工作满意度与非知识型员工有着一定的差异。表 2 显示员工工作本身的满意度为 80.1%,低于总体的满意度。调查发现,将近 95%的员工对目前的工作表示比较喜欢,也清楚怎样去独立做好自己的工作。但在工作中,有时会受到管理层不必要的干涉,一些好的创新在以“任务导向性”的管理下,被抹杀在摇篮里。同时,还有员工苦恼于自己有了新想法时,企业没能及时提供必要的支持。因此员工因为得不到有效激励,对工作表现出消极态度。为了减少不必要的麻烦,只是按部就班地完成工作任务。有些优秀的员工不满这种现状,离开了企业。中小型民营科技企业不能创新就等于企业本身失去了活力。

(4) 没有系统完整的员工职业生涯规划管理。

根据需求理论,人们在物质生活不断得到满足的情况下,越来越追求高品质的精神生活。任何一个企业如果仅仅停留在以高薪和高福利来吸引优秀的人才和激励员工的工作热情,已经远远不够了。特别是对于知识型员工比重较大,以创新为主的中小型民营科技企业,营造一个关心和尊重员工,信任员工,培养和激励员工的工作环境更是显得重要。宁波星箭航空航天机械厂员工职业生涯的设计和规划做得不够,有 36.7%的员工不认为在公司可获得更好的工作发展前景。多数员工表示企业没有参与员工职业生涯规划的指导与管理,没能把员工的职业发展纳入企业管理的范畴。

(5) 缺乏公平、公开、公正的绩效考核体系。公开、公平、公正的企业绩效考核系统是真正调动员工工作积极性的最有力的保障。表 2 显示工作回报满意度为 54.5%,在所有调查项目中满意度是最低的。其中个人发展和工资回报的满意度分别为 51.6%和 50.5%,只占被调查人数的 50%左右。员工认为造成他们工作回报满意度低的主要原因是绩效考核的不公平性和考核制度的非公开性。其一,他们认为公司员工的晋升与奖励都是由领导说了算,随意性较大,考核体系只是一纸空文。其二,公司考核制度公开性太差,变化太多,强化力度太弱,以致很多员工不能很好地理解这些制度。其三,工资计算方式不公正。有些优秀的员工工作认真,效率也非常高,但企业实行的是计时工资,做多做少区别不大,这严重打击员工工作热情。

2 结论

提高中小型民营科技企业员工满意度,最关键是要从民营科技企业自身的特征和员工的特点来分析。由于中小型民营科技企业员工大多属于知识型员工,企业又处于一个不断发展、不断成长的阶段,因此我们对其员工满意度的研究要不断纳入新的变量。随着企业的发展,员工满意度会越来越

受到关注,企业只有具体分析影响员工满意度的各种因素,才能了解员工满意度的真实情况,并据此作出符合该企业实际的管理决策。我们通过对宁波星箭航空航天机械厂的调查分析,认为该企业应该从加强企业文化建设、规范绩效考核、强化员工激励机制、参与员工职业规划设计等方面来提高员工的满意度。

参考文献:

- [1] 裴春秀. 人力资源管理新论[M]. 北京: 经济科学出版社, 2005.
- [2] 向征, 曾国平. 中小民营企业员工满意度的实证分析[J]. 职业时空, 2005(6):38-40.
- [3] 夏海力. 论中小型民营科技企业核心竞争力的培育和保护[J]. 苏州城市建设环境保护学院学报, 2002, 4(4): 41- 44.
- [4] 中华人民共和国科学技术部网站. 全国民营科技企业数量为150595家[EB/OL]. [2007-08-23]. <http://www.most.gov.cn>.
- [5] 白云. 民营科技企业发展存在的问题及对策[J]. 哈尔滨商业大学学报: 社会科学版, 2007, 95(4):37-40.
- [6] 万鹏. 中小企业员工满意度问题研究[J]. 管理科学文摘, 2007(6):49-51.

A Study on the Degree of Satisfaction of the Staff in Medium and Small Technological Private Enterprises

——Demonstration and Analysis Based on Ningbo Xingjian Aviation Machinery Factory

ZHU Ai-wu, XU Hao-feng

(Faculty of Business, Ningbo University, Ningbo 315211, China)

Abstract: With the economic and technological development, the number of medium and small privately owned sci-&-tech enterprises has been growing fast. However, the satisfaction degree of the employees turns out to be decreasing, resulting in increasing talents resignation and loss. Working out a way to attract the talents and encourage them to stay and work more efficiently proves to be an important issue for better enhancing the competitiveness of the enterprises. Based on the data collected from Ningbo Xingjian Aviation Machinery Factory, this paper demonstrates the analytic results on the satisfaction degree of the staff serving in medium and small privately owned sci-&-tech enterprises, which shows that factors such as payment incentive, career planning, leadership and corporation culture exert strong influence on the degree of satisfaction of the staff.

Key words: degree of satisfaction of the staff; knowledge-based staff; management

CLC number: F276.5

Document code: A

(责任编辑 史小丽)