

分类号：  
学 号：20172116081

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂员工满意度研究

学 位 申 请 人	刘震
指 导 教 师	雍会教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2021年11月

分类号：  
学 号：20172116081

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂员工满意度研究

学 位 申 请 人	刘震
指 导 教 师	雍会教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2021 年 11 月

**A case study of alienation of internal capital market function Fosun**

**A Dissertation Submitted to**

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

**By**

**LiuZhen**

Dissertation Supervisor: Prof. Yonghui

November, 2021

## 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

### 学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：

时间：2021年11月11日

### 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：

时间：2021年11月11日

导师签名：

时间：2021年11月11日

## 摘 要

随着我国环保政策的不断趋紧，环境保护产业及相关配套的产业正在不断发展，而污水处理作为环保产业最早发展起来的领域，近些年也从模仿他人到自主发展，取得了很大的进步。但在污水处理厂运营过程中也出现了许多问题，尤其是运营环境较差、薪酬不足、晋升通道缺失和各项制度不完善的问题突显，导致目前污水处理厂员工离职率居高不下。招人难，留人难，也是目前污水处理厂运营中的困难之处。

本次研究是以德蓝水技术股份有限公司运营的污水处理厂为例，通过问卷调查并结合访谈的方式研究了员工满意度的影响因素，并对收集到的问卷数据，通过信效度分析、相关性分析、方差分析和回归分析的方式得出结论。主要以工作本身、工作回报、工作背景、工作群体、企业管理、企业经营等七个维度进行研究，得出人口学变量和各维度对整体满意度的影响。结果显示，德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营人员满意度细分不同人口特征时，在员工年龄、性别、入职时间、岗位和职称方面存在一定差异。

在对德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目，员工满意度管理中存在的相关问题，进行深入研究和分析的基础上，针对在员工满意度管理方面存在的问题，得出影响员工满意度的因素为：工作环境较差、薪酬与工作不匹配、晋升制度不足、管理制度及管理结构不够健全和培训制度不完善且落实不到位等因素。提升策略为：德蓝水技术股份有限公司需通过改善工作及人文环境、建立合理且多样化的薪酬制度优化晋升机制、健全人事管理制度和加强对员工的培训等方式提升员工满意度水平。

**关键词：**污水处理厂；员工满意度；提升策略

## Abstract

With the continuous tightening of China's environmental protection policy, environmental protection industry and related supporting industries are constantly developing, and sewage treatment, as the earliest field of environmental protection industry, has made great progress in recent years from imitation to independent development. However, there are also many problems in the operation process of sewage treatment plant, especially the poor operating environment, insufficient salary, lack of promotion channels and imperfect systems, leading to the current high turnover rate of sewage treatment plant staff. It is difficult to recruit and retain people, which is also the difficulty in the operation of sewage treatment plants.

Taking the sewage treatment plant operated by Deland Water Technology Co., LTD as an example, this study studied the influencing factors of employee satisfaction through questionnaire survey and interview, and drew a conclusion through reliability and validity analysis, correlation analysis, variance analysis and regression analysis of the collected questionnaire data. The research is mainly conducted from seven dimensions, including work itself, work return, work background, work group, enterprise management and enterprise operation, to obtain the impact of demographic variables and each dimension on overall satisfaction. The results show that there are certain differences in age, gender, entry time, post and professional title of employees when the satisfaction of operating personnel of Deland Water Technology Co., Ltd. is subdivided into different demographic characteristics.

On the basis of in-depth research and analysis of Deland Water Technology Co., LTD. 's sewage treatment plant operation project and related problems existing in employee satisfaction management, the factors affecting employee satisfaction are as follows: The working environment is poor, the salary does not match the job, the promotion system is insufficient, the management system and the management structure is not perfect and the training system is not perfect and the implementation is not in place. The improvement strategies are as follows: Deland Water Technology Co., Ltd. should improve the level of employee satisfaction by improving the work and cultural environment, establishing a reasonable and diversified salary system to optimize the promotion mechanism, improving the personnel management system and strengthening the training of employees.

**Key words:** sewage treatment plant; Employee satisfaction; Promotion strategy

## 目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景、目的和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 国内外文献综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 国内外相关研究评述.....	5
1.3 研究思路、方法与技术路线.....	5
1.3.1 研究思路.....	5
1.3.2 研究方法.....	6
1.3.3 技术路线.....	7
1.4 论文的创新点及不足.....	8
1.4.1 论文创新点.....	8
1.4.2 论文的不足之处.....	8
第二章 员工满意度的理论基础介绍.....	9
2.1 满意度概念.....	9
2.2 员工满意度相关理论.....	9
2.2.1 经济人假设理论.....	9
2.2.2 社会人假设理论.....	10
2.2.3 马斯洛需求层次理论.....	10
2.2.4 ERG 理论.....	10
2.2.5 双因素理论.....	11
2.2.6 公平理论.....	11
2.3 员工满意度测量工具研究.....	12
2.3.1 工作描述指数法测量表.....	12

2.3.2 明尼苏达满意度量表.....	12
2.3.3 工作说明度量表.....	12
2.3.4 彼得需求满意度调查量表.....	13
第三章 德蓝水技术股份有限公司管理现状.....	14
3.1 德蓝水技术股份有限公司简介.....	14
3.1.1 德蓝水技术股份有限公司发展历程.....	14
3.1.2 德蓝水技术股份有限公司经营范围.....	15
3.1.3 德蓝水技术股份有限公司组织架构.....	16
3.1.4 德蓝水技术股份有限公司运营事业部组织架构.....	16
3.2 德蓝水技术股份有限公司运营污水处理厂人力资源管理现状.....	17
3.2.1 德蓝水技术股份有限公司人力资源制度.....	17
3.2.2 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂员工队伍存在的主要问题.....	18
3.3 本章小结.....	20
第四章 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目问卷调查与满意度影响因素分析.....	21
4.1 调查说明与问卷设计.....	21
4.1.1 员工满意度调查目的.....	21
4.1.2 员工满意度调查访谈.....	21
4.1.3 员工满意度调查问卷设计.....	22
4.2 员工满意度调查问卷的发放与回收.....	24
4.2.1 调查员工范围.....	24
4.2.2 调查问卷的发放与收集.....	24
4.3 员工满意度调查问卷分析.....	24
4.3.1 样本概括.....	24
4.3.2 满意度问卷的信度、效度检验.....	26
4.3.3 员工满意度问卷总体情况分析.....	29
4.3.4 个人属性变量满意度差异分析.....	29
4.4 污水处理厂运营项目员工满意度存在的主要问题.....	51
4.4.1 工作环境较差.....	52
4.4.2 薪酬与工作不匹配.....	52
4.4.3 晋升制度不足.....	52
4.4.4 管理制度及管理结构不够健全.....	53
4.4.5 培训制度不完善且落实不到位.....	53
4.5 本章小结.....	53
第五章 提升员工满意度的策略.....	55

5.1 改善工作及人文环境.....	55
5.1.1 改善工作环境.....	55
5.1.2 改善人文环境.....	55
5.2 建立合理且多样化的薪酬制度.....	56
5.2.1 制定完善的绩效考核制度.....	56
5.2.2 制定多样化的薪酬制度.....	56
5.3 优化晋升机制.....	56
5.3.1 优化岗位设置，增加晋升机会.....	57
5.3.2 设置合理的晋升条件.....	57
5.3.3 建立和完善员工的职业生涯规划.....	57
5.4 健全人事管理制度.....	58
5.4.1 提高管理人员的管理水平.....	58
5.4.2 重新梳理组织结构.....	59
5.5 加强对员工的培训.....	59
5.5.1 优化培训内容和人员，重视培训结果.....	59
5.5.2 重视人才培养，积极创造良好的培训机会.....	59
5.6 本章小结.....	60
第六章 结论与展望.....	61
6.1 结论.....	61
6.2 本文的不足之处和展望.....	61
参考文献.....	63
附 录.....	66
致 谢.....	70
作者简介.....	71

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景、目的和意义

### 1.1.1 研究背景

随着我国环保政策的不断趋紧，环境保护产业及相关配套的产业正在不断发展，而污水处理作为环保产业最早发展起来的领域，近些年也从模仿他人到自主发展，取得了很大的进步。

随着各类污水处理厂由政府出资建设完成后，大部分园区均存在没有相应的污水处理技术人员无法直接接手运营的问题，而聚集区的污水处理厂一般进水的水量大，污染物浓度高，一旦处理不达标排放对环境污染较大，因此为保证污水处理厂能够稳定运行，政府一般在污水处理厂建设完成后会采取委托运营的模式，让有专业资质的公司承包运营。在近些年的污水处理厂运营过程中，专业的运营公司也面临较多的问题，比如人员离职率高造成运营质量下降的问题屡见不鲜，因此越来越多的污水处理运营企业开始重视人员离职的问题，但如何能够稳定留住员工也是目前人力资源部门遇到的主要问题。

德蓝水技术股份有限公司是新疆一家专业的环保企业，公司成立于 2003 年，注册地新疆乌鲁木齐市高新技术开发区北区工业园蓝天路 216 号，注册资本 10436 万元。公司拥有占地面积 3 万平方米的科技工业园，科技园内设有产品生产线、水处理技术中心、设计研究院等核心部门。该公司是针对城镇污水、工业企业、工业园实施水处理一站式全方位系统服务的专业企业，业务涵盖给水、工业循环水、废水处理、废水处理回用，可为客户提供可研、设计、安装、调试、运营等一系列的服务。目前该公司共有 310 余名员工，其中运营人员共 120 余名，运营 3 个污水处理项目，分别为伊犁州那拉提旅游区污水处理厂，准东吉庆油田吉祥联合站和伊犁州新源县工业园区污水处理厂。

在近些年的运营管理过程中，员工离职率高一直是该公司面临的巨大问题，公司内部有经验的老员工往往还未能完成“传、帮、带”新员工的时候就已离职，这样使得新员工对本岗位的工作还未能胜任时就不得不在该岗位进行工作。“传、帮、带”未能按期完成，导致尤其在技术人员流失时，后续人员无法继续保持系统的稳定运行，给污水处理厂的运行带来较大困难，同时新员工无法胜任岗位时，也会因判断问题不准确而在生产过程中造成药剂、水、电等的浪费。

因污水处理厂在新疆起步较晚，使得本地专业技术人员较为匮乏，加上污水处理厂营环境较差，劳动强度较大等原因，使得污水处理厂员工离职率一直较高，德蓝公司虽然在前期采取了各类办法，但一直未能有效降低离职率高的问题。因此要想合理的提高员工满意度，就必须掌握员工的实际特征，并对其进行具体研究和分析，提出合理的激

励方式来促进员工对企业的满意度。

### 1.1.2 研究目的

本文以德蓝水技术股份有限公司运营的污水处理厂项目为例，通过阅读大量文献和人力资源、员工满意度相关理论，制定有针对性的调查表来测试员工满意度，同时对现场人员进行访谈，了解运营现状，并对收集后的调查表数据进行统计学分析，得出相应结果，深入分析了德蓝水技术股份有限公司运营的3座污水处理厂，运营员工对公司的企业文化、各项规章制度、薪资体系、福利待遇、工作团队和工作环境的满意度情况，总结公司存在的主要问题并提出相应的解决措施，提出优化员工满意度的对策建议，以提升德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营管理水平。

### 1.1.3 研究意义

“员工对组织的满意度越高，其离职率就会越低。”这是由斯蒂芬·P·罗宾斯教授(组织行为学专家)在他的著作《组织行为学精要》中提出。因此，从事人力资源管理的管理者，应当注重对员工满意度的实时调研，通过调研数据可以适当的调整激励措施，使员工满意度有所提升。

所谓员工满意，是和用户满意相对而言的，员工满意是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态，是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种主观的价值判断，是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。而员工满意度是指员工接受企业的实际感受与其期望值比较的程度。即员工满意度=实际感受/期望值。员工满意度又称雇员满意度，是企业的幸福指数，是企业管理的“晴雨表”，是团队精神的一种参考。

#### (1) 理论意义

因员工满意度理论从国外开始研究，在引入国内后对我国各行各业的实际情况还有些需要进一步证实，因此本文的研究成果有利于在一定程度上丰富和拓展员工满意度的理论，使该理论能够在更多的行业加以推广。

#### (2) 实践意义

因污水处理厂虽然出现的较早，但重视程度一直不足，因此管理一直比较薄弱，但目前环保问题愈加严重，政府的重视程度也越来越高，因此污水处理厂的稳定运营和高效运营，从一定程度上也可以帮助企业解决部分环保问题，本文研究一方面可以提高污水处理厂运营员工的稳定性，通过访谈及问卷的方法，找到员工的主要诉求，并找到相关解决措施，用于降低员工离职率留住人才，给污水处理厂稳定运行提供坚实基础。另一方面可以使管理者通过调查问卷数据了解运行现状，为后续出台更切合实际的激励措

施,提高员工满意度,降低离职率,做好准备工作。第三方面本文研究的员工满意度的调查研究方法、统计方法和针对提出问题的解决方法,可以给其他同类型的污水处理厂运营公司作为参考,具有一定的指导意义。

## 1.2 国内外文献综述

### 1.2.1 国外研究现状

泰勒作为管理学的泰斗,曾提出推动工作满意度的方法为提高员工薪酬,这样的方式在后续的文章中被证实,同时他还提出标准管理可以提高工作效率,尤其是在企业正常生产过程中需要扩大经营的时候,而用数量来衡量个人贡献也是可以采纳的管理方式。

科学的管理认为员工只要多挣钱就可以提升满意度,但在实际过程中发现员工不仅需要赚更多的钱,还需要良好的工作环境和适当的工作时间,这对科学管理提出挑战,使他们不得不重新考虑影响员工满意度的各项因素。

随着研究的深入,很多人认为人不仅在物资上有所需求,还会对精神方面有所需求,这就是在 1927 年-1932 年间发展的“霍桑实验”。这个实验表明,员工的情绪首先影响工作行为,随后影响工作满意度。而对员工工作满意度产生决定影响的因素,是社会因素和心理因素。根据实验结果,管理者应该有意识的去关注员工的精神需求,而非一味的只关注员工的物质需求。

越来越多的管理者和学者对“人的行为”进行关注,“人的行为”也推动了行为科学的发展。越来越多的学者关注工作满意度。这也促进了行为科学的进一步发展。学者们的研究重点也越来越多的转移到了工作满意度上。首先是 Hoppock,他发表了第一篇研究报告是关于描述工作满意度的。而 Hoppock 在 1935 年发表文章,他认为薪酬的作用是防止不满因素的生成,但企业要通过工作成就感来激励员工,他首次用双因素理论为基础的分析工作满意度。而 Alderfer (1967) 认为员工只有实现了自己当前的愿望后才能得到满足。

Hackman (1975) 提出了职务特征模型 JCM (job characteristics model) 模式,他为职务设计提供了一种理论框架,确定了五种主要的职务特征,(技能多样性、任务同一性、任务重要性、自主性和反馈)分析了它们之间的关系以及对员工生产率、工作动力和满足感的影响。

Locke (1976) 做了大量研究,提出了影响工作满意度的十个因素,组织外成员、工作条件、工作本身、同事、自我、上司、报酬、福利、认可和提升。这个观点对于后续研究起到了推动作用。

管理心理学是一门研究组织管理活动中人的行为规律及其潜在心理机制，并用科学的方法来改进管理工作，不断提高工作效率与规律效能，最终实现组织目标与个人全面发展的学科。在该学科里，员工工作满意度对工作绩效有直接的作用，员工一旦工作满意度高，他们的工作态度和热情也会非常积极，带来正向收益，反之则不然，因此从组织层面来解释员工的各种行为目的，也是大家更关心的方面。例如 Tziner 和 Wiggins (1982) 等人研究个性与组织适应性的关系。

综上，员工满意度已经被很多学者从不同角度进行过了研究，并对各因素对员工满意度的影响进行了充分的分析，建立了相应的模型，丰富了员工满意度的各项知识。而现在企业更关心的是如何培养人才并能够留住人才，使人才能够在企业更多的发光发热，带动企业进一步发展。

### 1.2.2 国内研究现状

国内的工作满意度前期主要是借鉴国外的研究结果，国内的具体研究起步较慢，但因为经济发展，企业逐渐增多，出现的问题也越来越多，这就促使国内的研究人员进行相应的研究，通过近些年的发展，国内研究员也取得了不少的成果，主要成果如下：

(1)建立了全新的评价指标体系来评价员工满意度。

冉斌编著的《员工满意度测量手册》提高了员工满意度测量的基础知识，设计一份合理的，切合实际的问卷是保证员工满意度调查取得成功的关键。该书编制了测试问卷和恩波公司员工满意度实际调查情况，在对恩波公司的调查研究中因为合理的问卷也使得结果相对成功。冉斌研究的调查问卷在对后续满意度的研究过程中，具有一定的参考价值。黄焕山提出员工对报酬满意八个层面，其中岗位满意感是基础，信任满意感会对整体满意感起到重要作用。

(2)实际企业对员工工作满意度的具体表现。

企业类型不同，员工的工作满意度也不相同是由彭世勇（汕头大学）在 2003 年研究证明的，他针对不同的企业测试员工满意度，发现了这个结果。在对国有企业研究中发现，领导的行为也会对员工满意度有影响，这是舒晓兵和廖剑桥在 2003 年通过对湖北的国有企业研究时发现的。在对高学历的员工在国有企业中工作的研究表明，影响员工满意度的关键因素有薪酬待遇和工作环境，这是曾国平（重庆大学）等人在 2004 年发现的。在对不同时期的企业研究过程中发现，在经济转型期的企业，员工报酬仍然是员工满意度的关键影响因素，这是蒋慧明在 2004 年通过研究发现的。

(3)进一步研究具体影响员工满意度的各类因素。

不同性别和职位在同一因素下员工满意度差异明显，而组织文化能够影响员工满意度，这是李成彦（上海师范大学）在 2006 年的调研结果。外在激励的效果往往比内在

激励效果明显，外在激励越大，越能够使员工的满意度的提升，这是胡晓月（复旦大学）在 2006 年研究时发现的。良好的薪酬制度能够重要提升员工满意度，这是伍晓奕、汪纯孝在研究中得出的结论。

### 1.2.3 国内外相关研究评述

任何一个企业建立激励机制，都必须将激励理论的基础与企业目前状况相结合。污水处理厂运营的好坏依托于运营员工细心的运营，把握运营过程中的关键细节，因此每个运营公司的管理人员都必须设置好充分的激励机制，来引导技术人员和操作人员加强对工作的积极性，企业在运营过程中要充分了解运营人员的心理需求，并结合企业目前的状况，适时的出台一些有激励性的改进办法，使员工能够与企业心往一处想，劲往一处使的共同发展。

综上，由于污水处理厂虽然出现的较早，但管理一直比较薄弱，就目前紧迫的环保形势来说，污水处理厂的运营可以直接导致企业是否能够正常运行，所以利用现有的理论基础针对目前出现的问题来探索及研究，通过访谈法首先了解员工大致不满意的方面，再通过问卷调查法来具体分析研究实际过程中存在的问题和各种不满意，再根据问题参考相关文献，有针对性的提出具体解决措施，为后续建立污水处理厂运营人员激励体系带来启示，同时为加强污水处理厂稳定高效的运营提供基础。

## 1.3 研究思路、方法与技术路线

### 1.3.1 研究思路

以下为文章的主要结构和内容：

第 1 章，绪论。首先表明选题的背景和意义，然后简要说明国内外的研究现状、介绍本文需要进行研究的相关内容、拟采用的技术路线和具体研究方法等。

第 2 章，概念分析。主要阐述满意度及其相关基础理论，包括经济人理论、社会人理论、马斯洛需求理论、ERG 理论、双因素理论、公平理论等，并对 5 种满意度的测量研究工具进行了介绍。

第 3 章，本章主要对德蓝水技术股份有限公司基本情况简介与公司运营项目的管理现状。本章阐述了德蓝水技术股份有限公司的概况、企业运营事业部组织结构及人员构成，以及通过实地访谈、设计问卷调查的方法查找德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目目前管理中存在的问题。

第 4 章，主要针对德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查与分析。本章阐述进行员工满意度调查的目的、访谈的内容、问卷的设计思路、问卷的发

放与回收，对问卷调查结果进行梳理，按员工不同的人口特性进行分析，找出主要影响员工满意度的因素。

第5章，提升员工满意度的策略。本章主要总结德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查研究的结论，有针对性的提出提升策略。

第6章，将主要研究成果进行固化并提出进一步展望。

### 1.3.2 研究方法

#### (1)文献研究法

通过调阅员工满意度的国内外相关文献，借阅期刊，借鉴国内外大量员工满意度研究成果，根据查阅的相关理论和员工满意度的相关研究方法，通过网上各类数据库相关研究的学习，分析出德蓝水技术股份有限公司污水处理厂，运营项目员工满意度，在管理过程中存在的共性问题，结合国内外相关理论和先进发达地区在此方面的成功经验，提出德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度管理方面下一步发展的对策和建议。

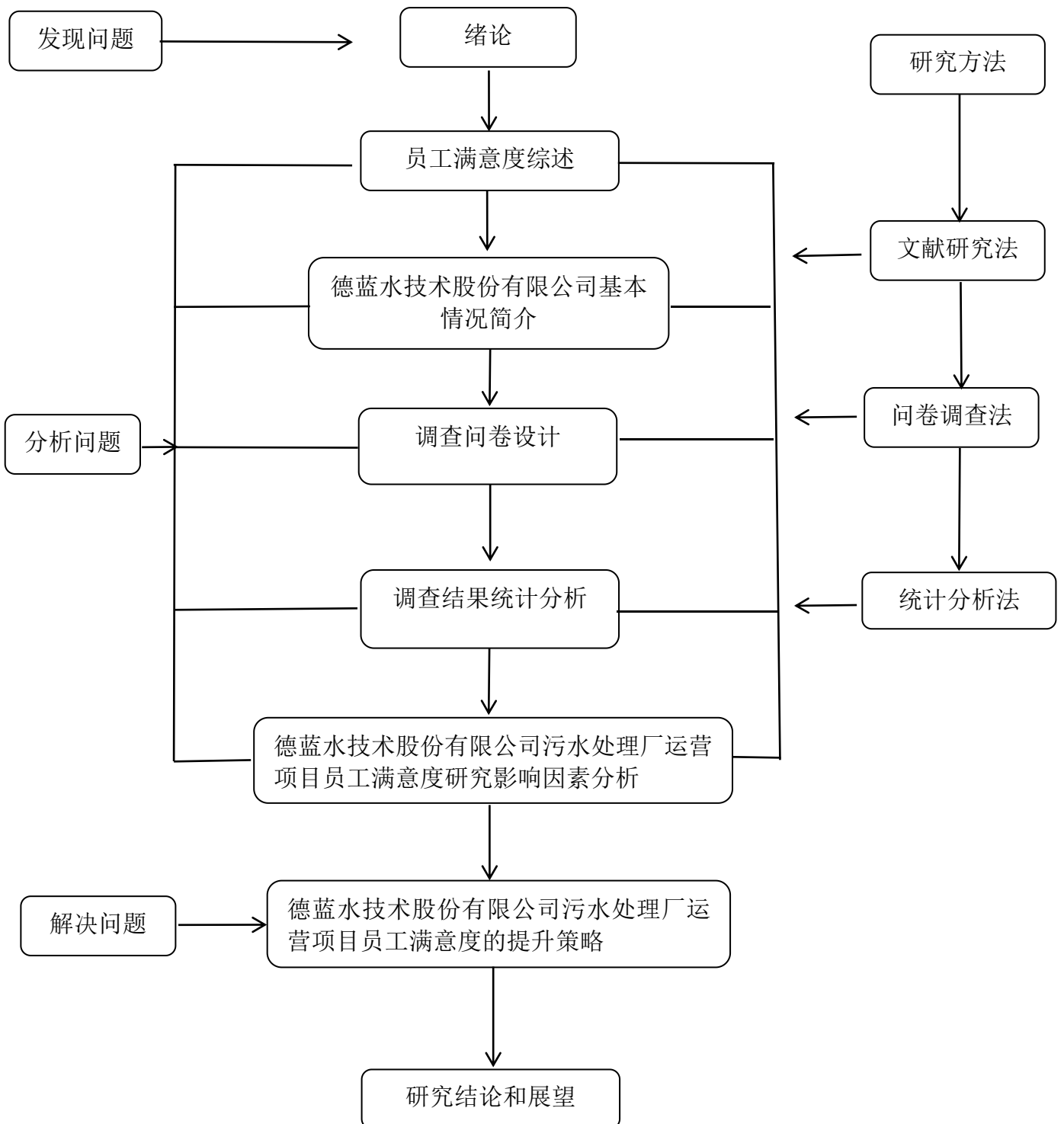
#### (2)问卷调查法

通过查阅国内外各研究满意度的测量工具，选择适合污水处理厂运营满意度研究的调查问卷，结合德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工实际情况对部分问题进行更换和调整形成调查问卷，采取纸质问卷相结合的方式，通过公司人事专员转发问卷对员工进行满意度调查，收集德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度的原始数据量表。

#### (3)统计分析法

学习和使用 SPSS 和 Excel 分析软件对所收集的调查问卷数据进行初步处理，运用信度、效度分析、个人属性变量满意度差异分析以及回归分析对所得数据进行统计学的详细分析。

### 1.3.3 技术路线



## 1.4 论文的创新点及不足

### 1.4.1 论文创新点

本文研究的主要是德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工，研究的重点是员工在运营期间工作满意度的现状及提升策略。本文是以第三方独立的视角对污水处理厂员工满意度进行调查及分析研究，同时采用访谈法，问卷调查法进行补充，以求得到较为真实的结果，从而能够针对问题提出相应的解决措施。在查阅大量文献后发现对污水处理行业员工满意度的研究较少，因此希望采用不同的方法和不同的研究视角，对该行业的员工满意度进行研究，也希望提出的措施能够给相关企业提供一定的借鉴作用。

### 1.4.2 论文的不足之处

本文的研究范围相对较窄，对于员工满意度各公司均不可能完全一致，本文收集的资料、查阅的文献仅能代表德蓝水技术股份有限公司污水处理厂员工目前的满意度现状，提出的提升措施也仅能为类似问题提供参考，本文虽然能够在一定程度上拓展员工满意度研究的行业，但还需要对具体问题进行分析，区别对待，才能使出现的各类问题能够得到妥善处理。

## 第二章 员工满意度的理论基础介绍

### 2.1 满意度概念

满意度是人们在使用产品或获得服务后,所得到的感受比预期高的状态就是满意度高,反之,就是满意度低。而员工满意度的高低是指,员工在企业中的感受与其期望值的关系,如果员工的感受好于期望值,则员工满意度高,反之,员工满意度低。不论满意度还是员工满意度,都是主观的判断。

对于员工满意度的把握,可以从员工的生理需求和心理需求着手,企业需要全面了解这两方面的需求,才能对应的进行适当改变,来提高员工的工作满意度,应对离职率高的问题。赫兹伯格(1950)提出影响员工满意度的“保健因素”的概念,认为员工一旦在政策与管理、工作条件、人际关系、薪酬方面得不到满足,则会直接影响员工满意度,而在工作成就、领导赏识和工作责任方面如果得不到满足不会直接影响员工满意度,但如果得到满足也会提升员工满意度,所以对工作责任、领导赏识和工作成就因素称之为“激励因素”。在目前的管理中,首先要保证员工“保健因素”的稳定,同时也要采取措施来发挥员工的“激励因素”,使员工能够在企业获得更多的满意度,为企业做出更大的价值。

### 2.2 员工满意度相关理论

多少年来,人们对社会满意度问题进行了各式各样的社会经济研究,产生了种类繁多的研究理论,例如经济人假设理论、社会人假设理论、马斯洛的需求层次理论、ERG理论、双因素理论、公平理论等研究都比较成熟。

#### 2.2.1 经济人假设理论

“经济人”假设认为,人们作为个体来考察时,不论个人处于什么地位,其本质都是追求个人利益,将个人利益最大化作为基本动机,人们都希望尽可能少付出,来获得最大限度的收获,并可以为此不择手段。“经济人”假设是以享乐主义哲学为基础的,它把人看成是理性的,天生懒惰而不喜欢工作的“自然人”。“经济人”假设的管理是以金钱为主的机械的管理模式,否认了人的主人翁精神,否认了人的自觉性、主动性、创造性与责任心。他们认为由于人是天性懒惰的,因此必须用强迫、控制、奖励与惩罚等措施,

以便促使他们达到组织目标。虽然“经济人”假设有些许不足，但随着时间的推移，“经济人”假设也在不断演变，为后续的发展提供了很多现实意义，斯密认为古典“经济人”只要有良好的法律、制度保障，主观上“自利”的“经济人”也能达到客观上有利于社会的结果。马歇尔认为新古典“经济人”自利行为的理性特征，就体现在谋利行为必须在规范、制度的制约之下。在广义“经济人”阶段，把制度、法律、习俗等作为决定人们偏好形成的内生变量纳入经济分析之中。

### 2.2.2 社会人假设理论

“社会人”假设理论主要是研究员工在社会中并不是孤立存在的，而是作为某一个群体中的一员存在的。人是有社会性的需求，人对组织的归属感比起报酬来说更有激励性，“社会人”不仅追求报酬，还追求组织中的安全、归属等。对于“社会人”来说，重要的是人与人之间的合作，而不是人们在无组织的人群中互相竞争。所有的个人主要是为保护自己在集团中的地位而不是为自我的利益而行动。“社会人”假设的出现开辟了管理和管理理论的一个新领域，并且弥补了古典管理理论的不足，为以后行为科学的发展奠定了基础。

### 2.2.3 马斯洛需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是在 1943 年提出的，当时他指出，人们需要动力去获得特定的需要，需要是有层次的，有些优先，有些次之，有些最后。马斯洛的五层需求的理论是层层递进的，只有实现了低层次的需求才会需要下一层的需求。低级需要直接关系到个体的生存，也叫缺失需要，当这种需要得不到满足时直接危及生命；高级需要不是维持个体生存所绝对必须的，但是满足这种需要使人健康、长寿、精力旺盛，所以叫做生长需要。高级需要比低级需要复杂，满足高级需要必须具备良好的外部条件：社会条件、经济条件、政治条件等。

对员工进行激励的一个重要前提就是要准确了解员工的需要。员工的需要差异性很强，在不同队伍中员工需求不同，不同时期的员工也有不同的需求，在同一个队伍中不同的员工需求也不相同。所以，管理者需要经常用各种方法去调研，搞清楚员工当前的需求是什么，然后根据需求进行激励。

### 2.2.4 ERG 理论

奥德弗提出的 ERG 理论是建立在马斯洛提出的需求层次理论的基础上，他除了用 3 种需要（成长需要、相互关系需要和生存需要）替代了 5 种需要以外，他还表明人在同一时间可能有不止一种需要起作用，如果较高层次需要的满足受到抑制的话，那么人们

对较低层次的需要渴望会变得更加强烈。

在比较两者理论的基础上可以发现，马斯洛的需要层次理论认为需要只能从低到高的发展，且不可逆，即较低层次的需要满足前，较高的需要是不复存在的。并且在较低层次的需要未满足的情况下，他不能跳过这一需要层次，直到该层次获得满足。而“ERG”理论认为3种需要可以同时起效，各类需要并不是刚性结构；例如即使一个人的生存和成长发展尚未得到完全满足，他仍然可以为相互关系需要工作；当一个人在某一更高等级的需要层次受挫时，那么他的某一较低层次的需要可能会有所增加。因此，管理措施应该随着人的需要结构的变化而做出相应的改变，并根据每个人不同的需要制定出相应的管理策略。

### 2.2.5 双因素理论

赫茨伯格 1959 年提出双因素理论（激励—保健理论），他首先认为只有激励因素需要得到满足后才能调动人们的积极性，而不是所有的需要得到满足才可以；其次他认为保健因素得不到满足是引起强烈不满的主要因素，但这些因素不一定能产生激励效果；第三，他认为激励因素不是随时随地都可以发生的，这些因素必须以工作为核心，主要是在工作时发生的。

基于上述理论，对于保健因素与激励因素在量上的划分，关键还是取决于员工的工作性质，当员工的工作性质是需要舒适的环境时，相应的条件应该配齐，员工在这些条件满足的情况下可以高效的完成各项工作任务，比如很多在高科技公司的员工，他们的工作是需要创造性的，而创造性的工作对工作环境和福利待遇方面要求很高，一旦满足了员工的需要，员工创造的动力和灵感就相对容易出现。而对于销售人员来说，他们更多的需要与客户对接，说服对方来采购自己公司的产品，这种工作相对环境艰苦，如果直接给予高的基本工资就很难让员工有动力去完成这些工作，而采取低基本工资，高额提成的方法就可以员工产生激励作用，使员工更有积极性的完成工作，获得报酬。

### 2.2.6 公平理论

亚当斯的公平理论指出影响员工工作满意度的因素，更多的是人们对报酬是否感到公平，这比员工个人实际得到报酬更能影响工作积极性。员工总会对自己得到的报酬与同等付出的员工相比较，并对是否公平做出主观评断。个人的公平感会直接影响员工的工作积极性。

当员工认为存在不公平现象时，首先员工会进行自我调整和安慰，在主观上认为公平，或选择另一种比较方式来提高公平性；或者员工会希望对方的报酬下降，或使对方投入更多的劳动力等方式使员工提升公平感；员工还可能采取消极怠工、离职、发牢骚

等方式来发泄心中的不满情绪。在过去，管理者通常采用私下发放奖励，使员工主观上认为公平，保持员工的积极性。

通过近些年的发展，管理者可以通过以下方式进行改变：(1)管理者要引导职工形成正确的公平感。(2)职工的公平感将影响整个组织的积极性。(3)领导者的管理行为必须遵循公正原则。(4)报酬的分配要有利于建立科学的激励机制。

## 2.3 员工满意度测量工具研究

在充分了解员工满意度的各种理论之后发现，员工满意度测量工具是将员工满意度量化十分重要的工具，只有将员工满意度进行量化，才能够更好的运用理论知识去解决问题，提高员工的满意度。根据相关文献可知，目前的员工满意度测量工具主要是根据国外研究学者所研究的量表，通过实际企业的问题，结合量表制作相关的满意度问卷，已取得测量的结果，提出相应对策。

### 2.3.1 工作描述指数法测量表

工作描述指数量表共有 20 个项目评估五个方面的工作满意度，这五个方面分别为工作本身、薪金、升职、领导和公司群体，对工作满意度的综合测量就是要对这五个因素进行详细评估。该表的意义是主要衡量工作者一般的工作满足。计分方式采取五点计分法，同意区间为非常满意、满意、一般、不满意和非常不满意五个等级，根据情况分别赋予 5 分、4 分、3 分、2 分和 1 分，所有题目均采用正向计分，分数越高的工作满意度越高，反之，工作满意度越低。

### 2.3.2 明尼苏达满意度量表

明尼苏达满意度量表分为长式量表（21 个量表）和短式量表（3 个分量表），长式量表可以测量工作人员对 20 个工作方面的满意度及一般满意度，该量表共包括 120 个题目。短式量表中的 3 个分量表主要是内在满意度、外在满意度和一般满意度。

在实际测试中发现长式量表虽然可以全面概况各种影响因素，但是 120 道题目过多，被测试者容易耐心不足，并且也容易填写错误，因此一般采取短式量表。

### 2.3.3 工作说明度量表

工作说明量表是在 1969 年由 Smith 等人发展出来的，一种检测员工满意度的量表，该量表将工作满意度分为工作本身、薪金、直属领导、晋升和公司群体五个分量，每个分量都有 9-18 个题目构成。每个分量表所得到的总分就是填表者在不同分量下的满意

度状况。每个分量表都可以提供一个分量的满足分数，全部分量加在一起就可以代表整体工作的满意分数。在分量中每一个项目在填写时，填表者只需要对相应答案依据符合、不符合来作答即可。该表的特点是不需要填表者说出自己的内心感受，只按照不同的分量项目找出不同的描述词，由填表者自行选择即可，所以，对于该表格在填写时对于填表者的受教育程度影响不大。

### 2.3.4 彼得需求满意度调查量表

彼得需求量表主要适用于管理人员，提问的具体都是在管理过程中存在的各类问题，主要是让填表者说出是否满意现状的某一方面，是否有一些期望未满足，期望的状态是什么样的，实际的情况又是什么样的。

除了上述量表，还有其他量表。一是洛克、阿莫德和菲德曼量表，洛克提出的员工满意度构成有 10 个因素：工作本身、薪酬、晋升、工作条件、认可度、福利、自我、领导、公司群体和公司外群体。阿莫德和菲斯曼则提出，工作满意度的结构因素包括工作本身、领导、经济报酬、晋升、工作环境和群体。二是 SRA 态度量表，该量表共有 44 道题目，可测量员工对 14 个工作成分的满意度。同时采用因素分析的方法来探讨各工作成分之间的关系，主要归纳为三个方面的因素：整体工作环境因素、人际关系因素和工作本身因素。

通过上述测量工具的对比来看，工作描述指数法的测量表不论从题目的覆盖范围，或者题目的数量来说，都是有较强优势的，并且该表格在填写期间也较为简单，有利于调查结果的统计分析。

## 第三章 德蓝水技术股份有限公司管理现状

### 3.1 德蓝水技术股份有限公司简介

德蓝水技术股份有限公司成立于 2003 年，注册地新疆乌鲁木齐市高新技术开发区北区工业园蓝天路 216 号，注册资本 10436 万元。公司已于 2016 年 4 月 25 日正式挂牌，并于 5 月 27 日举行挂牌仪式。公司拥有占地面积 3 万平方米的科技工业园，科技园内设有产品生产线、水处理技术中心、设计研究院等核心部门。

德蓝公司是国家环境保护工业废水资源化工程技术研究中心依托单位，德蓝—陶氏化学联合创新中心，中国科学院生态环境中心产学研基地，新三板上市公司、自治区重点拟上市公司，自治区跨越式发展最具影响力十大企业，国家高新区党建经济双强企业。德蓝院士工作站是自治区 2012 年唯一获全国先进专家工作站称号、2017 年获示范工作站称号的院士工作站，德蓝博士后工作站是自治区先进单位。公司连续数年被评为科技创新先进企业，守合同重信用企业，高新区党建经济双强企业。德蓝是唯一收录在《创新成就梦想》一书中的新疆企业。

德蓝水技术股份有限公司目前有员工 306 人，其中运营人员 120 余人，德蓝聘请三名院士、二十余位水处理行业知名专家作为企业专家团，并有多名兼职院校环保水处理专业的导师作为专职管理者。公司高级职称占总人数的 12%，中级职称占 24%。

#### 3.1.1 德蓝水技术股份有限公司发展历程

2003 年德蓝水技术股份有限公司创立，在 2003 年-2007 年之间公司被认定为高新技术企业、产品被认定为国家重点新产品、同时公司取得了国家环保总局颁发的环保设施运营资质、ISO9001:2000 版质量管理体系认证并获得国际质量认证联盟认证；承担了国家科技部中小企业技术创新基金项目验收合格，自治区“十一五”重大科技专项项目及国家火炬计划等大项目；公司在此期间还获得了科技厅科技成果转化专项支持、高新区第二届“守合同重信用企业”等荣誉。

公司在 2008 年-2010 年期间股份改制成功，启动上市工作；同时公司产品“石化废水专用混凝剂”获得乌鲁木齐市科技进步二等奖、中国石化协会技术发明三等奖等荣誉；“石油石化给水节水污水回用水系统集成技术”科技成果鉴定为国内首创；公司在此期间还获得科技部创新基金十周年中小企业重点创新基金立项、科技部火炬计划项目企业、膜工业协会科技技术二等奖及环境工程（水污染防治工程）专项乙级资质。

公司在 2011 年-2014 年荣获自治区科技进步二等奖和三等奖、国家高新区先锋榜国家高新区百新企业荣誉称号及国家创新型企业试点单位；获得环境工程（水污染防治工程专项甲级）和大气污染防治工程专项乙级、自治区就业先进企业称号及高新区党建经济双强企业称号；公司还承担着自治区重大水专项“新疆多水源技术开发与示范”、国家首批科技惠民项目-新疆岳普湖县苦咸水淡化民生科技示范工程、国家科技支撑项目-干旱地区石油、煤化工废水处理与资源化技术及示范项目及国家发改委的节水项目；公司还在此期间成立了博士后工作站并获自治区先进单位、院士专家工作服务站并获国家先进单位及国家环境保护石油化工和煤化工废水处理与资源化工程技术中心。

德蓝水技术股份有限公司在 2015 年-2017 年间，首先是 2016 年 4 月 25 日正式挂牌，并于 5 月 27 日举行挂牌仪式；其次公司荣获了石油石化给水节水污水回用水零排放系统集成技术三等奖，第三届新疆创新创业大赛（乌鲁木齐赛区）决赛一等奖赛、决赛三等奖、入选为国家重点环境保护实用技术名录、中国膜工业协会“优秀企业”称号、中国环境保护产业协会企业信用评价“AAA”级信用企业、自治区“技术创新示范企业”称号、（第一届）水业中国“星光奖”工程之星第一名及荣获工业水处理优秀企业、高难度废水处理优秀企业“绿英奖”等荣誉；公司在前期承担国家科技惠民计划项目通过验收合格，惠及岳普湖县 69 所学校 26000 余名师生。

### 3.1.2 德蓝水技术股份有限公司经营范围

公司始终致力于水处理技术的研发、服务，目前已发展成长为集研发、生产、设计、建造、运营服务为一体的水处理系统整体解决方案服务商。公司主要业务包括水处理产品销售、水处理 EPC 工程、水处理系统托管运营服务。

#### （1）水处理产品销售

水处理产品销售是指在为工业给水、循环水、废水处理及回用等各个用水、排水环节提供技术解决方案时，配套销售相应的水处理产品，包括水处理化学品以及水处理设备。

#### （2）水处理 EPC 工程

水处理 EPC 工程业务是指公司根据客户要求，为客户的水处理工程项目提供方案设计、采购、设备集成、系统安装、运行调试、技术培训后，将水处理系统整体交付给客户，由客户负责水处理系统运营，公司提供长期的跟踪技术支持等后续服务。

#### （3）水处理系统托管运营服务

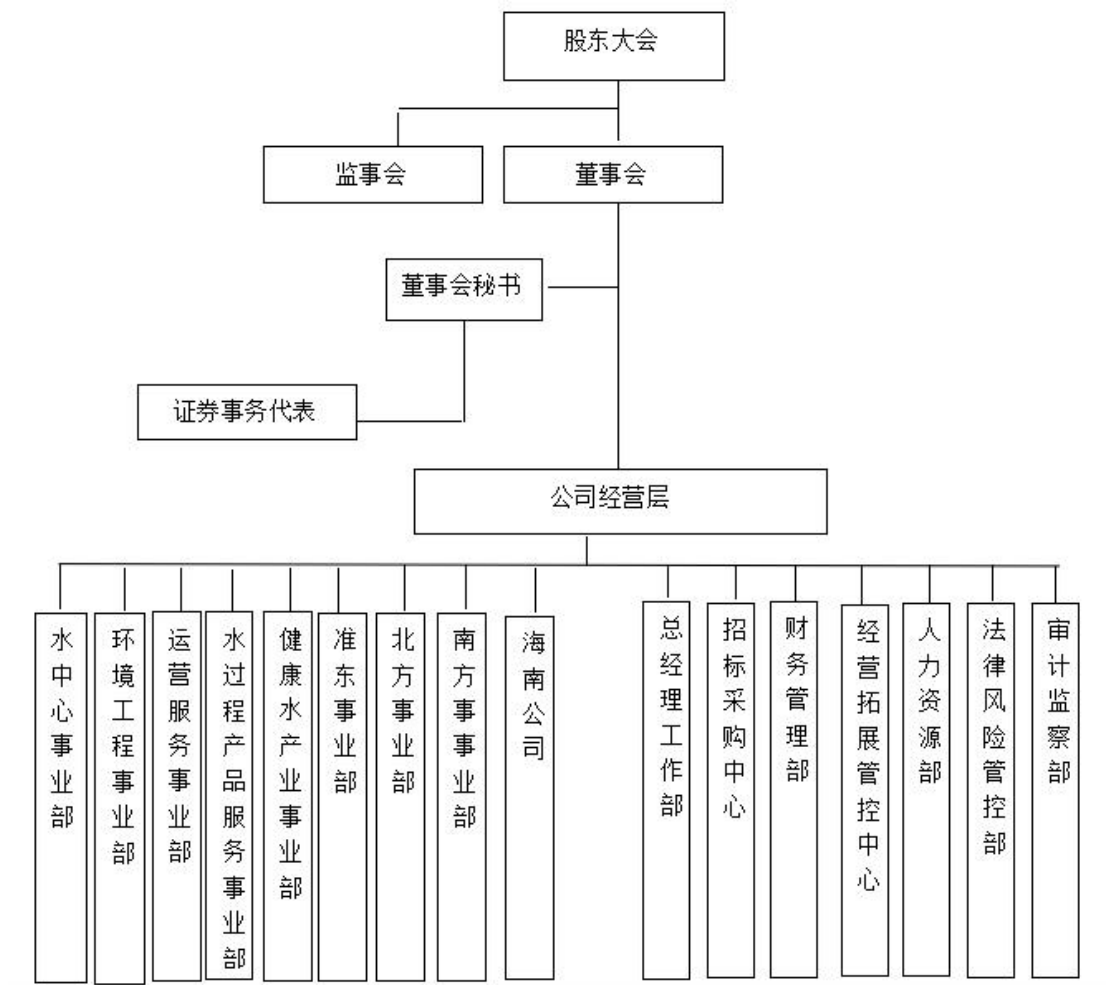
公司的水处理系统托管运营服务是指公司以承包运营的合作方式从事水处理环保设施运营服务，服务内容包括：水处理设施的运营、管理、维护；现场派驻管理工程师、工艺工程师、电气工程师、机械工程师、检测试验人员、操作人员等以保证排污企业对

外排放污水达标可排放或污水处理后指标满足回用标准。

### 3.1.3 德蓝水技术股份有限公司组织架构

德蓝水技术股份有限公司组织架构（图 3-1），目前公司有水中心事业部、环境工程事业部、运营服务事业部等共计 16 个部门，其中运营服务事业部是公司人员最多，年轻人最多的部门，也是目前公司离职率最高的一个部门。

图 3-1 德蓝水技术股份有限公司组织架构



### 3.1.4 德蓝水技术股份有限公司运营事业部组织架构

公司运营事业部成立十余年，在公司业务不断增长的背景下，运营事业部也从原来的 20 余人发展到目前的 120 余人，是目前公司人数最多的部门。人员结构情况如下：

(1)按照性别划分，德蓝公司运营事业部有男性员工 102 人，占全部门总人数 85%；女性员工 18 人，占全部门总人数 15%。由数据可看出，运营事业部大部分员工为男性，男性员工是女性员工的 5.67 倍；主要由于污水处理厂运营相对条件较差，体力活动较多，女性员工在厂里只能进行一些化验、财务、对外联系等辅助工作，因此所用人数较少。

(2) 按照年龄层次来看, 德蓝公司运营事业部 25 岁以下人员为 45 人, 占全部部门总人数 37.5%, 26 岁以上至 35 岁的员工 54 人, 占全部部门总人数的 45%, 36 岁以上至 45 岁的员工 4 人, 占全部部门总人数的 3.3%, 46 岁以上的员工 17 人, 占全部部门总人数的 14.2%。从数据上来看, 运营人员年轻化方向明显, 35 岁及以下员工占全部部门总人数的比例高达 82.5%, 说明 80 后、90 后是运营的主力军, 运营事业部正在朝着年轻化方向迈进; 46 岁以上的员工主要是安保、门卫及食堂等辅助工人。

(3) 根据员工的学历可知, 大专及以下的员工 92 人, 占全部部门总人数 76.6%, 大学本科的员工 23 人, 占全部部门总人数 19.2%, 研究生学历的员工 5 人, 占全部部门总人数的 4.2%。由数据可知, 由于污水处理厂体力劳动较多, 环境气味较差, 因此对学历要求不高, 所以全部部门的整体学历较低; 不过随着污水处理厂工艺运行难度逐步上升, 技术含量逐渐提升, 近些年招聘时也在对本科学历人员加大招聘力度, 逐步培养, 尽快提升本部门人员学历, 以适应运营情况的变化。

(4) 根据员工入职年限可知, 入职时间三年以下的员工有 59 人, 占全部部门总人数 49.2%, 入职三年以上五年以下的员工有 33 人, 占全部部门总人数 27.5%, 入职五年以上的员工 28 人, 占全部部门总人数 23.3%。

## 3.2 德蓝水技术股份有限公司运营污水处理厂人力资源管理现状

### 3.2.1 德蓝水技术股份有限公司人力资源制度

德蓝水技术股份有限公司负责人在经历了 10 余年的经营后深知人才的重要性, 希望建立一套适应自己公司的管理体系, 因此多次与公司高管对管理制度进行修编, 并组织全员进行学习。随着企业的不断壮大, 管理体系也在不断完善。德蓝水技术股份有限公司管理制度如下:

(1) 薪酬制度, 公司首先对业务进行分类, 组成不同的事业部, 各事业部进行独立核算, 不同事业部的薪酬制度也不相同, 对于本文研究的运营事业部来说, 其主要是采用岗位绩效制。

(2) 福利制度, 公司按国家相关规定给每位员工缴纳社会保险和公积金; 每位员工还能享受一日三餐食堂内补贴, 在员工生日、部分国家法定假日公司还会发放相应的礼品, 对于出差也会有相应的差费及食宿报销; 员工工作满一年后还能够按国家规定享受带薪休假的福利。除上述外, 公司每年还组织员工进行一次免费体检。

(3) 员工培训制度, 为提高公司员工专业技能、学习并理解公司管理要求及目的, 根据公司各项制度, 将公司培训分为入职培训及日常培训; 入职培训是针对刚入公司的新员工进行专业技能理论学习及安全常识的基础培训, 时间一般为 3 天, 完成入职培训

并考核合格后，新员工方可加入老员工的分组内进行工作；日常培训首先是老员工会对新入职的员工进行岗位职责的培训，并以“师带徒”的模式在后续进行培训管理；其次每月公司高管轮流采用视频授课的方式对全体员工进行半天公司制度的培训，对于值班及倒班员工未能培训的员工，由管理人员单独组织培训；第三是公司每季度安排一本管理书籍的学习，书籍由公司统一购买并下发至每位员工，员工学习完成后须完成一篇不少于 1000 字的读后感；除此之外，每年 10 月 1 日-10 月 3 日公司组织针对进公司不满一年的新员工集中进行团队建设培训，引导新员工积极适应公司管理，建设稳定的运营团队。

### 3.2.2 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂员工队伍存在的主要问题

因为污水处理行业相对在中国尤其是在新疆地区起步较慢，技术人员较少，而技术人员的培养比较费时费力，因此为了保证技术人员能够在培养后继续更好的服务公司，公司需要从各方面来提高员工的满意度，虽然德蓝水技术股份有限公司在近些年形成并完善了较多的管理制度，但随着企业不断发展壮大，陆续也暴露出来较多的问题，尤其在污水处理厂运营项目方面存在较多问题，通过与员工进行交谈后得知如下问题。

#### (1) 员工流失率较高，导致人员结构混乱

本人查看了公司 2017-2019 年的员工入职情况后，发现近 3 年新进员工约 50%，而近 1 年来新进员工接近 30%，并且除了新员工频繁离职，还有部分有较长管理经验的老员工离职。而人员离职不仅使人力资源部门压力巨大，不断浪费招聘、培训等人力成本，使得部分新进员工由于老员工离职后“师带徒”模式无法落实，而导致新员工水平不足就开始上岗，在工作时容易由于不熟悉操作流程，出现操作失误，从而带来损失的情况。同时招聘时因为应聘人员长时间无法满足要求，但现场又比较缺乏人员，不得已招聘了部分学历、职称等未满足招聘要求的员工，使得人员整体实力的下降，在一些技术岗位上因没有对应能力的人员上岗，导致相应的技术工作无法正常开展，对整体的运行造成影响。

#### (2) 公司管理制度和薪酬制度不完善，容易产生倦怠心理

通过与部分员工进行交谈后发现，公司在薪酬制度和管理制度上存在问题，“大锅饭”现象存在，部分人员“等、靠、要”的思想严重，都认为干多干少一个待遇，这样的思想使得员工工作的积极性不高，对出现的问题只要上面不追责，下面就拖延进行，一有问题自己不主动想怎么办，层层推责任的情况屡见不鲜，使得一线员工总是容易处在被埋怨、被考核的地步，这也是一线员工离职率高的很重要的原因。本身污水处理厂自动化程度不高，需要体力劳动的地方较多，而一线员工基本承包了所有的体力劳动，但因为薪资制度不健全，没有相应的激励机制，使得在面临一些重体力活的时候大部分员

工选择逃避，这样使干的员工非常不满意，并且干的员工也没有得到应有的报酬，长期下去经常出现干体力劳动时员工都找不到的情况，虽然污水处理厂的领导也给属下员工进行了劝说，并且承诺在年底向公司申请相应的补贴，但一方面补贴额不知道是多少，另一方面很多员工认为必须要干到年底才能结算，时间太久，怕中途一旦离职前面都白干了，因此积极性也不高，很多时候的体力活都是在一番争吵或领导硬压的情况下干完的，这也使很多员工因此心生不满，主动离职，没有离职的员工也产生了倦怠心理。

#### (3) 晋升制度不完善，员工对工作前景期望不足

在污水处理厂内的晋升主要是根据人员的入职时间、职称、学历等因素论资排辈来确定，缺少灵活的晋升机制，这样使对一些愿意学习，愿意加班干活的新员工无法快速脱颖而出，获得相应的职位和收益，长期容易降低这些员工的积极性；另外一些经验丰富的老员工也因为前期没有相应的学历和职称，使得晋升无望，很容易被别的单位“挖角”，在访谈中部分年纪较大的员工就经常谈到晋升制度不足，本来想长期干的，结果这个岗位上不去工资也提不起来，有离职的倾向。这样的制度既损失了有经验的员工，还对其他员工起到了不好的作用，使其他员工认为公司对自己不够尊重，自然对公司的归属感降低，容易增加离职率。同时由于污水处理厂运营职位有限，且岗位的调整都对应这薪资的调整，较少的岗位无法激发员工的动力，干的多的，学习技术高的总因为没有合适的岗位只得原地踏步，和其他人同一薪资水平，这样对这些员工也无疑是不小的打击，进而引发不满情绪后的离职。

#### (4) 培训制度落实不到位，对员工个人能力提升产生阻碍

在与到公司工作 3-5 年的员工访谈中了解到，公司虽然有完善的培训制度，但在具体的落实过程中，经常因为缺少人员而导致培训工作无法完成，“师带徒”的模式因为师傅的能力不足，也无法有效的教会徒弟相关技能，使其在实际工作中无法正确完成工作内容，对设备的开启时间，药剂的使用方面都存在相应浪费。对于一些能力强，学习积极性高的员工培养方面，因为公司人员缺少，无法抽出这些员工去单独进行能力提升的培训，虽然这些员工可以在网上学习，在厂内对现场工艺进行实践，但很多技术的细节还需要师傅的言传身教，这样可以少走“弯路”，尽快掌握到技术的精髓。前期公司也尝试让这部分人员分批进行学习，但发现在人员本身就缺少的情况下，一旦继续减少员工且减少的员工还是相对能力强的，剩下的员工无法有效完成工艺操作内容，造成工艺紊乱，出水水质不达标等情况发生，严重影响污水处理厂的正常运行，因此公司也无法落实这些积极上进员工的学习要求，长期下去使得这些员工逐渐失去上进心，或者选择离开，或者选择“混日子”，长期这样对个人能力提升的阻碍势必使公司的人才逐步流失，影响公司的可持续发展。

### 3.3 本章小结

德蓝水技术股份有限公司是一家疆内的环保企业，该企业目前涉及环保设计、施工、运营为一体的产业，为客户提供污水处理一站式的解决方案，同时该企业还生产过滤膜，积极为南疆苦咸水脱盐，南疆健康饮水做出贡献。本章是从企业简介、发展历程、经营范围和人员架构几方面初步了解该公司，并通过访谈的形式对该企业污水处理项目运营人员目前面临的问题主要是：（1）员工流失率较高，导致人员结构混乱；（2）公司管理制度和薪酬制度不完善，容易产生倦怠心理；（3）晋升制度不完善，员工对工作前景期望不足；（4）培训制度落实不到位，对员工个人能力提升产生阻碍。通过访谈为后续设计调查问卷提供了相应的参考，使问卷更加能够贴近实际问题，保证问卷的可靠性。

## 第四章 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目问卷调查与满意度影响因素分析

### 4.1 调查说明与问卷设计

#### 4.1.1 员工满意度调查目的

根据以往学者对员工满意度的调查研究的结论及相关经验,结合目前存在的相关满意度问题,为进一步了解及诊断分析公司的管理问题,吸引并留住相关人才,维持员工的正常流动,本文计划从以下几个方面开展调查:

(1) 针对员工满意度较差的维度,通过访谈调查的方式与员工进行有针对性的深入交流,希望找到员工满意度差的根本原因,并在访谈中对目前管理情况、制度建设情况及工作背景等情况进行深入了解。

(2) 通过访谈时发掘的员工满意度情况,针对性的设计相对专业并深入的问卷调查问题,通过各维度进行调查研究并找出员工满意度较低的方面及对公司满意度较低的员工。

(3) 根据调查结果结合理论对症下药,提出相关整改措施,提升员工满意度,降低员工离职率,保证运营队伍的稳定性,从而提升运营人员的整体素质,为实现公司长久发展打好基础。

#### 4.1.2 员工满意度调查访谈

本人对德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查采用了访谈调查法和问卷调查法。

首先本人会在公司经营层抽取 10 名管理人员,从公司人力资源部、污水处理厂运营项目负责人、污水处理厂运营技术管理员、污水处理厂运营各班组及辅助岗各抽取 5 名进行前期细致的访谈。了解目前出现的主要问题,并针对公司管理及人力资源现状进行细致访谈,发掘引起员工目前离职率高的、情绪不满的主要关键问题,并作为设计问卷调查的重要参考依据。在访谈的前期,本人结合理论构想对访谈时的提纲进行了相应设计,主要访谈的提纲设计如下:

- 1、请问您对目前公司管理满意度层面上持有什么看法?
- 2、请问您认为以下这些要素中,哪些影响您对公司的满意度?(工作强度、岗位匹配、岗位难度、升职潜力、岗位专业技能、物质回报奖励、精神方面鼓励、奖惩措施、

资金待遇、岗位福利措施、管理制度、养老基金、住房公积金、团队建设氛围、企业文化方面、领导管理作风、领导管理体系、公司培训、公司归属感、工作环境条件、升职空间、工作场地条件、假期安排、岗位通勤条件、同事素质、工作协作、岗位公平竞争、薪资匹配程度、工作成果)

- 3、您觉得目前存在的问题有哪些？
- 4、您觉得目前使您最不满意和最满意的方面有哪些？
- 5、您认为您周边的同事对公司是否满意？

本人根据上述访谈提纲对公司经营层、公司人力资源部、污水处理厂运营项目负责人、污水处理厂运营技术员、污水处理厂运营各班组及辅助岗共 35 名员工进行了访谈，访谈结果发现多数员工认为公司目前的满意度管理缺乏全面性，执行力相对偏弱；对于访谈大纲中可供选择的影响对公司满意度的选项因素，受访谈者均能够表示认可；受访谈者在访谈中认为存在的主要问题是工作环境差、工作强度大、薪酬不匹配、升职潜力不足、管理薄弱和员工离职率高等情况；其中工作环境条件不足及薪资匹配程度落实不到位的情况是最令大家不满意的地方；公司培训、工作协作和岗位公平竞争是令大家最满意的方面；受访谈员工对公司整体管理满意度总体满意。

根据了解到的关键问题结合企业管理理论和具体情况，针对各维度进行调查问卷的设计，在德蓝水技术股份有限公司人力资源的大力协助下，向污水处理厂项目运营人员发放并统一收回，确保调查过程的保密性，并对问卷调查的完整性及真实性有所保证。

待问卷调查收集完成后，对结果进行系统分析，根据本次调查问卷反映出的关键信息和对部分员工有针对性的访谈后，获得员工对公司满意度的真实想法。

### 4.1.3 员工满意度调查问卷设计

为全面的了解德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工，是否满意目前企业的状况，本文根据德蓝水技术股份有限公司目前的管理现状及之前对员工进行的访谈所筛选出的有关信息，同时根据已完成的设计模型，采用工作描述指数法，从工作本身满意度、薪酬及回报满意度、工作背景满意度、人际关系满意度、企业管理等五个维度设计了员工满意度评价体系。德蓝水技术股份有限公司满意度评价体系分为二级维度，其中 I 级维度 6 个指标，II 级维度 37 个指标。

表 4-1 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查问卷设计

I 级维度	II级维度
工作本身满意度	您对自己的岗位与个人兴趣匹配度是否满意?
	您对自己在工作中发挥个人的特长和能力是否满意?
	自己岗位职责中的职责和权力是否让您感到满意?
	您是否满意目前从事的岗位对自己的挑战性?
	您是否满意自己所从事的岗位胜任度?
工作回报满意度	您对公司目前的薪资计算方式是否满意?
	您是否满意目前的工资收入?
	您是否满意目前公司的加班制度?
	您是否满意公司目前的奖金制度?
	工作带给您的乐趣您能够满意吗?
工作背景满意度	在工作中得到领导和同事们的表扬和鼓励能否让您满意?
	您认为公司目前的培训对个人能力的提升起到应有的作用了吗?
	您对公司目前的晋升制度是否满意?
	您对公司的奖惩制度是否感到满意?
	您是否满意公司目前对劳动合同的管理?
	您是否满意目前公司提供的住宿和伙食条件?
	您是否满意目前所从事的岗位作息时间?
	您是否满意公司目前执行的请销假制度?
	您是否满意目前污水处理厂的工作环境?
	您对污水处理厂员工之间的人际关系是否满意?
您认为目前员工之间的沟通交流是畅通的?	
工作群体满意度	您认为目前工作中员工之间的配合是合适的?
	您在工作中经常能够获得新的信息并能分享到大家的经验吗?
	您认为污水处理厂员工内部的团结精神非常好吗?
	您认为目前员工的工作执行力是否充足?
	您是否满意周围同事的素质及经验?
企业管理满意度	您认为公司的管理机构设置合理,并能有效落实工作?
	您认为公司用人机制非常健全,用人条件和流程合理?
	您对公司目前领导的素质及能力是否满意?
	您认为目前公司的制度建设是否能够跟得上目前的管理情况?
	您认为目前污水处理厂制度落实是否满意?
企业经营满意度	您对公司目前的各项管理制度是否认可?
	您对公司目前执行的内部投诉的实施效果是否感到满意?
	您对公司目前宣传的企业文化是否认同?
	您认为公司对客户投诉的重视程度是否足够?
	您是否满意公司目前与上下游客户的关系?
	您是否认同公司的远景非常好?

在确定了员工满意度的各项指标评价体系之后,本人按要求设计了相关的问卷初稿,并针对公司内部部分员工进行了小规模初步试测,在完成初步试测后,经过导师指导,并参考了试测对象对初稿问卷的建议进行了相应修改,最终确定了德蓝水技术股份有限公

司污水处理厂运营项目员工满意度调查正式问卷(调查问卷见附录)。

德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查问卷共分为两卷,第一卷是污水处理厂的员工基本信息,主要包括污水处理厂员工的性别、婚姻状况、年龄、个人收入、学历、到公司的年限、岗位类别、职称等;第二卷为污水处理厂员工对各个方面的评价,总共包含 37 个题目,全部为单选题,每道题对污水处理厂员工均设置“非常满意、满意、一般、不满意、非常不满意”五个选项。五个选项对应着五个分数,在数据汇总时,每一个选项的选择人数与其选项对应的分数乘积即为该项目的调查结果:

表 4-2 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度量表

选项	A	B	C	D	E
满意等级	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
分数	5	4	3	2	1

## 4.2 员工满意度调查问卷的发放与回收

### 4.2.1 调查员工范围

德蓝水技术股份有限公司的人力资源部门为本次问卷调查提供了污水处理厂运营员工名单,根据该公司污水处理厂运营实际员工人数和本次调查样本所需的数量,本次调查的范围确定为污水处理厂全体运营员工,共发放 120 份问卷。

### 4.2.2 调查问卷的发放与收集

本次的调查问卷的发放与收集工作主要是由德蓝水技术股份有限公司人力资源部门全面负责完成,主要组织全体污水处理厂运营人员对 120 份问卷进行填写,并对已填好的问卷进行收集整理。为保护污水处理厂员工的信息,减少其顾虑,本次问卷采用无记名方式进行,最终 120 份问卷全部收回,且全部有效,有效回收率达到 100%。

## 4.3 员工满意度调查问卷分析

在德蓝水技术股份有限公司人力资源部门的大力帮助下,调查问卷圆满填报完毕,经检查,各题目选项均完成了作答,下面将对本次问卷调查结果进行相关分析。

### 4.3.1 样本概括

本次满意度调查问卷共有效回收 120 份,被调查员工的基本个人情况统计表如下表:

表 4-3 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目被调查员工基本情况统计表

基本情况		人数	比例
性别	男	102	85.00%
	女	18	15.00%
年龄	25 岁以下	45	37.5%
	26 岁以上至 35 岁	54	45%
	36 岁以上至 45 岁	4	3.3%
	46 岁以上	17	14.2%
婚姻状况	已婚	83	69.17%
	未婚	37	30.83%
学历	大专及以下	92	76.67%
	大学本科	23	19.17%
	研究生	5	4.16%
职称	无职称	48	40.00%
	初级职称	43	35.84%
	中级职称	26	21.66%
	高级职称	3	2.50%
入职年限	1 年及以下	36	30.00%
	1 年以上 3 年以下	23	19.17%
	3 年以上 5 年以下	33	27.50%
	5 年以上	28	23.33%
岗位类别	普通员工	97	80.83%
	运营技术人员	20	16.67%
	运营项目管理人员	3	2.50%
个人月收入	3000-4000	35	29.17%
	4001-5000	56	46.66%
	5001-6000	26	21.67%
	6000 以上	3	2.5%

通过表 4-3 统计可知：在男女比例方面：污水处理厂运营人员基本以男性为主，男性占员工总人数的 85%，这主要因为污水处理厂运行体力要求较高，大部分岗位适合男性员工。

年龄方面：年龄普遍低于 35 岁，35 岁以下员工占员工总人数的 82.5%，这与目前

污水处理厂自动化程度不高，需要的劳动强度相对较大相对应。

学历方面：整体学历普遍较低，大专及以下员工占总员工人数的 76.67%，这也突显目前污水处理厂工艺设备操作相对简单，自动化程度较低，且招收的员工学历较低的现实。

职称方面：因招收的员工年龄较低，整体工艺相对简单，对职称的要求也不高，其中初级及以下职称的员工占总人数的 75.84%，也反映了当然污水处理厂运营人员的素质相对不高，专业技术能力不足等问题。

入职年限方面：入职不到 1 年的员工高达 30%，这也是目前公司面临的离职率高的困境，并且新工招收难，老员工留不住的情况也经常发生。

个人月收入方面：3000-4000 元的员工占比 29.17%，这部分人员大都是新招聘的才走出校园的学生，这些人工作时间较短，干的活基本都是体力劳动，但工资收入却不高，这也是离职的主力人员；同时该表格中 5000 元以下员工占比 75.83%，反映出污水处理厂的大部分员工虽然劳动强度大，但收入不高，长期容易心生不满，留人困难。

#### 4.3.2 满意度问卷的信度、效度检验

(1)信度检验、目前,各大学术界普遍均使用内部一致性系数(Cronbach  $\alpha$ )系数作为被普遍使用的一致性系数,可以用来测量污水处理厂员工满意度调查问卷的一致性信度。信度越高,一致性系数越高,如果 Cronbach  $\alpha$ 系数在 0.900 以上,表示污水处理厂员工满意度问卷的信度很好;如果 Cronbach  $\alpha$ 系数在 0.800 以上,表示污水处理厂员工满意度问卷信度较高;如果 Cronbach  $\alpha$ 系数在 0.700 以下,则表示污水处理厂员工满意度问卷设计丧失价值,设计失败。

表 4-4 满意度调查问卷整体可靠性统计表

Cronbach's Alpha	项数
0.987	37

根据上述表 4-4 所示, Cronbach  $\alpha$ 系数大于 0.900,污水处理厂问卷的结果可靠性很好。问卷整体的可信度很好,整体是有效且可靠的。

现在进行 I 级分维度的信度分析。以污水处理厂工作本身、污水处理厂工作回报、污水处理厂工作背景、污水处理厂工作群体、污水处理厂企业管理、污水处理厂企业经营等 7 个变量作为因子进行信度检测,得出的 Cronbach  $\alpha$ 系数见表 4-5。

表 4-5 分维度分析结果

因子	包含的项目数量	Cronbach's Alpha
工作本身	5 (1-5)	0.962
工作回报	9 (6-14)	0.981
工作背景	5 (15-19)	0.922
工作群体	7 (20-26)	0.974
企业管理	8 (27-34)	0.961
企业经营	3 (35-37)	0.896

如表 4-4 和表 4-5 所示, 该调查问卷的总体的 Cronbach  $\alpha$  系数达到 0.987, 7 个分维度变量的 Cronbach  $\alpha$  系数也均大于 0.70, 可以认为, 该调查问卷的内在信度是比较理想的。

(2) 效度检验、效度分析用于测验问卷就有关内容或行为取样的适用性, 确定问卷的设计题目是否是所测量行为领域的代表性取样。为保证污水处理厂员工满意度调查问卷效度能够达到要求, 本文对问卷理论构思采用因素分析法进行验证。

根据 Kaiser (1974) 的论点, 要想问卷调查各变项的相关矩阵有共同因素存在, 则球形度检验须达到 0.05 的显著水平, 因此对污水处理厂员工满意度作 KMO 和 Bartlett 检验, 如果 KMO 值在 0.70 以上就可以进行因素分析。

表 4-6 KMO 和 Bartlett 的检验

Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.949
球形度检验 Bartlett	近似卡方	7735.796
	df	666
	Sig.	.000

根据表 4-6 所示, 本文 Bartlett 的球形度检验近似卡方 7735.796, (DF=666, Sig=0.00<0.05), KMO=0.949>0.7。数据表面变量直接存在共享因子的可能性, 可以进行因素分析。

运用主成份分析法对调查问卷进行因素分析, 解释的总方差结果见表 4-7。

表 4-7 解释的总方差

成份	初始特征值	提取平方和载入
----	-------	---------

	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	25.878	69.942	69.942	25.878	69.942	69.942
2	3.006	8.123	78.065	3.006	8.123	78.065
3	1.583	4.279	82.344	1.583	4.279	82.344
4	1.204	3.254	85.598	1.204	3.254	85.598
5	0.69	1.864	87.462			
6	0.588	1.59	89.052			
7	0.506	1.367	90.419			
8	0.451	1.22	91.639			
9	0.324	0.875	92.514			
10	0.277	0.749	93.262			
11	0.238	0.645	93.907			
12	0.23	0.621	94.528			
13	0.208	0.563	95.091			
14	0.199	0.538	95.628			
15	0.156	0.423	96.051			
16	0.147	0.398	96.449			
17	0.145	0.392	96.841			
18	0.128	0.346	97.187			
19	0.118	0.319	97.507			
20	0.117	0.316	97.822			
21	0.098	0.265	98.087			
22	0.089	0.239	98.326			
23	0.077	0.209	98.536			
24	0.077	0.207	98.743			
25	0.067	0.18	98.923			
26	0.061	0.166	99.089			
27	0.052	0.14	99.228			
28	0.044	0.12	99.348			
29	0.044	0.118	99.466			
30	0.042	0.113	99.579			
31	0.036	0.098	99.677			
32	0.035	0.093	99.771			
33	0.024	0.066	99.836			
34	0.021	0.058	99.894			
35	0.018	0.049	99.943			
36	0.013	0.036	99.978			
37	0.008	0.022	100			

提取方法：主成份分析。

以特征值=1 为抽取因素的标准，主成份分析法提取出 4 个特征值大于 1 的因素，这 4 个因素的平方和负荷量累计为 85.598%，可以理解为图的这 4 个因素解释 85.598% 的变异。

### 4.3.3 员工满意度问卷总体情况分析

#### (1) 整体满意度的得分结果统计

在进行德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度问卷统计时,根据上文描述的五级评分法,通过对收发的120份问卷进行数据汇总和统计后,得到德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工整体满意度平均得分,具体结果见下表:

表 4-8 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度数据统计表

名称	平均得分	标准差
整体满意度	3.530	0.909

由上表可知,员工的整体满意度总分为5分,而德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度平均得分为3.530分,得分属于中上游水平,但不到“4分”的“满意”的水平,说明德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度有待提高。

#### (2) I级分维度的满意度统计结果见表 4-9。

表 4-9 I级分维度的满意度统计

序号	因子	平均分
1	工作本身	3.563
2	工作回报	3.446
3	工作背景	3.413
4	工作群体	3.63
5	企业管理	3.523
6	企业经营	3.708

由表 4-9 可知,员工对污水处理厂的企业经营、污水处理厂的工作群体和污水处理厂的工作本身的满意度均大于平均分,尤其是企业经营方面是受大家满意度最高的。而工作背景、工作回报和企业管理的满意度均小于平均分,而整体平均分为 3.530 分,本身就低于“满意”的要求,因此要进行进一步的分析。

### 4.3.4 个人属性变量满意度差异分析

个人属性变量不同,对员工的满意度影响也不同。本文通过不同变量的独立样本检验和不同变量下的单因素方差分析两种统计分析方法,来检验德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度在不同个人属性下的差异。

#### (1) 不同性别特征的员工满意度分析

表 4-10 污水处理厂运营项目员工满意度不同性别比较分析表

性别	工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
均值	3.5490	3.4205	3.3608	3.5896	3.4608	3.6307	3.5019
男	N	102	102	102	102	102	102
标准差	.80478	.90249	.81181	.79595	.86226	.76919	.74615

	均值	3.6444	3.5926	3.7111	3.8571	3.8750	4.1481	3.8047
女	N	18	18	18	18	18	18	18
	标准差	.75632	.83322	.69357	.81109	.81687	.75166	.70568

表 4-11 不同性别独立样本 T 检验结果

	方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验							
	F	Sig.	t	df	Sig.(双侧)	均值差值	标准误差值	差分的 95% 置信区间下限	置信区间上限	
工作本身	假设方差相等	.216	.643	.468	118	.641	.09542	.20401	-.30857	.49942
	假设方差不相等			.489	24.309	.629	.09542	.19527	-.30731	.49816
工作回报	假设方差相等	.213	.645	.754	118	.452	.17211	.22826	-.27990	.62413
	假设方差不相等			.798	24.590	.433	.17211	.21577	-.27264	.61687
工作背景	假设方差相等	.264	.609	1.722	118	.088	.35033	.20347	-.05259	.75325
	假设方差不相等			1.923	25.958	.066	.35033	.18217	-.02416	.72481
工作群体	假设方差相等	.137	.712	1.311	118	.192	.26751	.20405	-.13657	.67158
	假设方差不相等			1.294	23.156	.209	.26751	.20678	-.16010	.69511
企业管理	假设方差相等	.036	.849	1.893	118	.061	.41422	.21881	-.01908	.84751
	假设方差不相等			1.967	24.185	.061	.41422	.21062	-.02030	.84874
企业经营	假设方差相等	.040	.841	2.640	118	.009	.51743	.19601	.12928	.90558
	假设方差不相等			2.683	23.727	.013	.51743	.19285	.11917	.91568
总体满意度	假设方差相等	.096	.757	1.600	118	.112	.30284	.18930	-.07203	.67770
	假设方差不相等			1.664	24.211	.109	.30284	.18200	-.07262	.67829

根据表 4-10 来看，女性员工满意度要高于男性员工，这主要是由于女性员工在厂内主要承担化验、财务及对外联系等辅助工作，这些工作相对男性所承担的体力劳动更轻松，且对上游客户接触的机会较多，工作环境相对较好。

在独立样本 T 检验中，如果 Sig.(双侧)显著性水平值大于 0.05，则说明两组数据的差异不显著；如果小于 0.05，则说明两组数据的差异存在显著性。根据表 4-11 数据，

男女性员工在企业经营方面存在显著差异。结合表 4-10 运营项目员工满意度不同性别比较分析表可知：

在企业经营方面， $t=2.640$ ， $df=118$ ， $p=0.009<0.05$ ，男性员工满意度（3.6307）明显小于女性员工满意度（4.1481）。通过进一步的分析可知，男性员工尤其是一线员工对公司内部投诉的回复和客户上下游联系方面存在的不满意明显大于女性员工。

## （2）不同年龄特征的员工满意度分析

表 4-12 污水处理厂运营项目员工满意度不同年龄比较分析表

年龄		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
25 岁以下	均值	3.1111	2.9802	3.0178	3.3302	3.0639	3.3481	3.1419
	N	45	45	45	45	45	45	45
	标准差	.71166	.79465	.68067	.76980	.87159	.78159	.68000
26-35 岁	均值	3.8556	3.7572	3.6444	3.6720	3.7269	3.8519	3.7513
	N	54	54	54	54	54	54	54
	标准差	.58072	.68598	.65320	.72665	.66636	.63664	.56836
36-45 岁	均值	4.9000	5.0000	4.9000	4.8929	4.8750	5.0000	4.9280
	N	4	4	4	4	4	4	4
	标准差	.11547	.00000	.11547	.07143	.00000	.00000	.02971
46 岁以上	均值	3.5176	3.3268	3.3765	3.9916	3.7721	3.9020	3.6478
	N	17	17	17	17	17	17	17
	标准差	.93824	1.02776	.96146	.76843	.86629	.82297	.83632

通过表 4-12 污水处理厂运营项目员工满意度不同年龄比较分析表可知，25 岁以下和 36-45 岁之间的员工满意度相差最远，这主要是由于 25 岁以下人员相对在社会时间短，经验尚浅，对企业中的各项制度了解不足，而 36-45 岁之间的员工一般是家庭的主力，肩负着上有老下有小的重任，对于公司的各项制度也都较为理解，且能够胜任，因此这两个年龄段满意度差距较大。

表 4-13 不同年龄单因素方差分析

		平方和	df	均方	F	显著性
工作本身	组间	20.996	3	6.999	14.956	.000
	组内	54.282	116	.468		
	总数	75.279	119			

	组间	24.893	3	8.298	13.824	.000
工作回报	组内	69.626	116	.600		
	总数	94.518	119			
	组间	18.789	3	6.263	12.563	.000
工作背景	组内	57.830	116	.499		
	总数	76.619	119			
	组间	12.743	3	4.248	7.757	.000
工作群体	组内	63.522	116	.548		
	总数	76.265	119			
	组间	20.095	3	6.698	11.267	.000
企业管理	组内	68.967	116	.595		
	总数	89.062	119			
	组间	14.261	3	4.754	9.315	.000
企业经营	组内	59.197	116	.510		
	总数	73.458	119			
	组间	17.440	3	5.813	13.859	.000
总体满意度	组内	48.660	116	.419		
	总数	66.100	119			

根据表 4-13 污水处理厂不同年龄进行的单因素方差分析结果可知，以上各年龄段满意度在不同维度下均存在明显的差异。因此进行多重比较，结果如下表：

表 4-14 不同年龄单因素的多重比较

因变量	(I) 年龄	(J) 年龄	均值差 (I-J)	标准误	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限
工作本身	25 岁以下	26-35 岁	-.74444*	0.13229	0	-1.1008	-0.3881
		36-45 岁	-1.78889*	0.12078	0	-2.1273	-1.4505
		46 岁以上	-0.40654	0.25107	0.532	-1.128	0.3149
		26-35 岁	.74444*	0.13229	0	0.3881	1.1008
		36-45 岁	-1.04444*	0.09787	0	-1.329	-0.7599
		46 岁以上	0.33791	0.24089	0.687	-0.3649	1.0407
	46 岁以上	25 岁以下	1.78889*	0.12078	0	1.4505	2.1273
		36-45 岁	1.04444*	0.09787	0	0.7599	1.329
		46 岁以上	1.38235*	0.23477	0	0.6878	2.0769
		25 岁以下	0.40654	0.25107	0.532	-0.3149	1.128
		26-35 岁	-0.33791	0.24089	0.687	-1.0407	0.3649
		36-45 岁	-1.38235*	0.23477	0	-2.0769	-0.6878
工作回报	25 岁以下	26-35 岁	-.77695*	0.15082	0	-1.1829	-0.371
		36-45 岁	-2.01975*	0.11846	0	-2.3461	-1.6934
		46 岁以上	-0.34655	0.27598	0.777	-1.1387	0.4456
	26-35 岁	25 岁以下	.77695*	0.15082	0	0.371	1.1829
		36-45 岁	-1.24280*	0.09335	0	-1.4979	-0.9877
		46 岁以上	0.4304	0.26617	0.539	-0.3434	1.2043

		25 岁以下	2.01975*	0.11846	0	1.6934	2.3461	
	36-45 岁	26-35 岁	1.24280*	0.09335	0	0.9877	1.4979	
		46 岁以上	1.67320*	0.24927	0	0.9259	2.4205	
	46 岁以上	25 岁以下	0.34655	0.27598	0.777	-0.4456	1.1387	
		26-35 岁	-0.4304	0.26617	0.539	-1.2043	0.3434	
		36-45 岁	-1.67320*	0.24927	0	-2.4205	-0.9259	
		26-35 岁	-.62667*	0.1349	0	-0.9894	-0.264	
	25 岁以下	36-45 岁	-1.88222*	0.11674	0	-2.2107	-1.5538	
		46 岁以上	-0.35869	0.25431	0.678	-1.0924	0.375	
		25 岁以下	.62667*	0.1349	0	0.264	0.9894	
	26-35 岁	36-45 岁	-1.25556*	0.10599	0	-1.5574	-0.9537	
		46 岁以上	0.26797	0.24956	0.877	-0.4569	0.9929	
工作背景	Tamhane	25 岁以下	1.88222*	0.11674	0	1.5538	2.2107	
		36-45 岁	26-35 岁	1.25556*	0.10599	0	0.9537	1.5574
		46 岁以上	1.52353*	0.24023	0	0.8125	2.2345	
		25 岁以下	0.35869	0.25431	0.678	-0.375	1.0924	
	46 岁以上	26-35 岁	-0.26797	0.24956	0.877	-0.9929	0.4569	
		36-45 岁	-1.52353*	0.24023	0	-2.2345	-0.8125	
		26-35 岁	-0.3418	0.15148	0.148	-0.7491	0.0655	
	25 岁以下	36-45 岁	-1.56270*	0.12018	0	-1.8929	-1.2325	
		46 岁以上	-.66144*	0.21887	0.031	-1.2794	-0.0435	
		25 岁以下	0.3418	0.15148	0.148	-0.0655	0.7491	
	26-35 岁	36-45 岁	-1.22090*	0.10514	0	-1.5084	-0.9334	
		46 岁以上	-0.31964	0.21098	0.601	-0.9209	0.2816	
工作群体	Tamhane	25 岁以下	1.56270*	0.12018	0	1.2325	1.8929	
		36-45 岁	26-35 岁	1.22090*	0.10514	0	0.9334	1.5084
		46 岁以上	.90126*	0.18976	0.001	0.3372	1.4653	
		25 岁以下	.66144*	0.21887	0.031	0.0435	1.2794	
	46 岁以上	26-35 岁	0.31964	0.21098	0.601	-0.2816	0.9209	
		36-45 岁	-.90126*	0.18976	0.001	-1.4653	-0.3372	
		26-35 岁	-.66296*	0.15844	0	-1.0902	-0.2357	
	25 岁以下	36-45 岁	-1.81111*	0.12993	0	-2.169	-1.4532	
		46 岁以上	-.70817*	0.24704	0.045	-1.4054	-0.0109	
		25 岁以下	.66296*	0.15844	0	0.2357	1.0902	
	26-35 岁	36-45 岁	-1.14815*	0.09068	0	-1.396	-0.9003	
		46 岁以上	-0.04521	0.22884	1	-0.7056	0.6152	
企业管理	Tamhane	25 岁以下	1.81111*	0.12993	0	1.4532	2.169	
		36-45 岁	26-35 岁	1.14815*	0.09068	0	0.9003	1.396
		46 岁以上	1.10294*	0.21011	0	0.473	1.7329	
		25 岁以下	.70817*	0.24704	0.045	0.0109	1.4054	
	46 岁以上	26-35 岁	0.04521	0.22884	1	-0.6152	0.7056	
		36-45 岁	-1.10294*	0.21011	0	-1.7329	-0.473	



	均值	3.7928	3.6680	3.6313	3.7625	3.7726	3.9157	3.7571
已婚	N	83	83	83	83	83	83	83
	标准差	.72747	.83482	.77679	.76875	.74953	.71348	.67911
	均值	3.5633	3.4463	3.4133	3.6298	3.5229	3.7083	3.5473
总计	N	120	120	120	120	120	120	120
	标准差	.79536	.89122	.80241	.80055	.86511	.78568	.74529

表 4-16 不同婚姻状况独立样本T检验结果

	方差方程的 Levene 检验		均值方程的 t 检验							
	F	Sig.	t	df	Sig.(双侧)	均值差值	标准误差值	差分的 95% 置信区间	下限	上限
工作本身	假设方差相等	.344	.559	-5.231	118	.000	-.74412	.14225	-1.02582	-.46242
	假设方差 不相等			-5.305	71.576	.000	-.74412	.14026	-1.02376	-.46448
工作回报	假设方差相等	.264	.608	-4.383	118	.000	-.71906	.16407	-1.04395	-.39416
	假设方差 不相等			-4.416	70.450	.000	-.71906	.16284	-1.04380	-.39431
工作背景	假设方差相等	2.285	.133	-4.863	118	.000	-.70700	.14538	-.99490	-.41910
	假设方差 不相等			-5.264	84.160	.000	-.70700	.13432	-.97410	-.43990
工作群体	假设方差相等	.018	.895	-2.797	118	.006	-.43043	.15390	-.73519	-.12567
	假设方差 不相等			-2.754	66.741	.008	-.43043	.15632	-.74247	-.11840
企业管理	假设方差相等	.662	.418	-5.234	118	.000	-.80975	.15471	-1.11612	-.50338
	假设方差 不相等			-4.979	61.811	.000	-.80975	.16263	-1.13487	-.48464
企业经营	假设方差相等	.173	.678	-4.697	118	.000	-.67242	.14316	-.95591	-.38893
	假设方差 不相等			-4.612	66.331	.000	-.67242	.14580	-.96348	-.38136

从表 4-15 不同婚姻状况单因素方差分析可知，已婚员工的总体满意度要高于未婚员工，通过分析了解到，已婚员工因为希望家庭稳定，因此对工作的稳定度要求较高，而该企业的经营满意度较好，符合已婚员工的诉求。以下是对不同婚姻状况下的

在独立样本 T 检验中，如果 Sig.(双侧)显著性水平值大于 0.05，则说明两组数据的差异不显著；如果小于 0.05，则说明两组数据的差异存在显著性。根据表 4-16 数据，

不同婚姻状况员工在各因素下均存在显著差异。结合表 4-15 不同婚姻状况下员工满意度比较分析表可知：

在工作本身方面， $t=-5.231$ ， $df=118$ ， $p=0.000<0.05$ ，未婚员工满意度（3.0486）明显小于已婚员工满意度（3.7928）。

在工作回报方面， $t=-4.383$ ， $df=118$ ， $p=0.000<0.05$ ，未婚员工满意度（2.9489）明显小于已婚员工满意度（3.6680）。

在工作背景方面， $t=-4.863$ ， $df=118$ ， $p=0.000<0.05$ ，男性员工满意度（2.9243）明显小于已婚员工满意度（3.6313）。

在工作群体方面， $t=-2.797$ ， $df=118$ ， $p=0.006<0.05$ ，未婚员工满意度（3.3320）明显小于已婚员工满意度（3.7625）。

在企业管理方面， $t=-5.234$ ， $df=118$ ， $p=0.000<0.05$ ，未婚员工满意度（2.9628）明显小于已婚员工满意度（3.7726）。

在企业经营方面， $t=2.640$ ， $df=118$ ， $p=0.000<0.05$ ，未婚员工满意度（3.2432）明显小于已婚员工满意度（3.9157）。

通过进一步的分析可知，未婚员工才步入社会不久，在厂里一般都是一线员工，干的体力活相对较高，而厂内的环境气味较大，设施也相对自动化程度不高，工作回报也不高，因此对公司的满意度不如已婚员工。已婚员工更偏向稳定的公司，对公司的稳定发展比较关注，也比较维护公司长远发展的利益，因此相对于未婚员工来说对公司的满意度更高。

#### （4）不同收入情况下的员工满意度分析

表 4-17 污水处理厂运营项目员工满意度不同收入情况比较分析表

收入		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
	均值	2.9314	2.8286	2.8571	3.249	2.9071	3.219	2.9987
4000 及以下	N	35	35	35	35	35	35	35
	标准差	0.68073	0.78583	0.63537	0.79942	0.8757	0.78774	0.67739

	均值	3.5964	3.4226	3.425	3.5969	3.5424	3.744	3.5546
4001-5000 元	N	56	56	56	56	56	56	56
	标准差	0.65449	0.7405	0.65401	0.68165	0.65768	0.61625	0.55889
	均值	4.1846	4.1496	3.9615	4.0659	4.1538	4.141	4.1094
5001-6000	N	26	26	26	26	26	26	26
	标准差	0.49935	0.62849	0.74193	0.74858	0.63473	0.72525	0.59124
	均值	4.9333	5	4.9333	4.9048	4.875	5	4.9411
6001 及以上	N	3	3	3	3	3	3	3
	标准差	0.11547	0	0.11547	0.08248	0	0	0.01717

从表 4-17 污水处理厂运营项目员工满意度不同收入情况比较分析表可知，收入越高，满意度越高，4000 及以下与 6001 及以上满意度相差很大，主要一方面是工作回报相差较大，另一方面是对公司的长远发展，社会地位等方面存在较大差异。

表 4-18 不同收入单因素方差分析

		平方和	df	均方	F	显著性
工作本身	组间	29.703	3	9.901	25.201	0
	组内	45.575	116	0.393		
	总数	75.279	119			
工作回报	组间	33.488	3	11.163	21.217	0
	组内	61.03	116	0.526		
	总数	94.518	119			
工作背景	组间	25.58	3	8.527	19.379	0
	组内	51.039	116	0.44		
	总数	76.619	119			
工作群体	组间	14.958	3	4.986	9.434	0
	组内	61.307	116	0.529		
	总数	76.265	119			
企业管理	组间	29.127	3	9.709	18.791	0
	组内	59.935	116	0.517		
	总数	89.062	119			
企业经营	组间	18.323	3	6.108	12.85	0
	组内	55.135	116	0.475		
	总数	73.458	119			
总体满意度	组间	24.579	3	8.193	22.89	0
	组内	41.521	116	0.358		
	总数	66.1	119			

根据表 4-18 不同收入单因素方差分析可知，以上各维度显著性均小于 0.05，说明各收入段在不同维度下的满意度均存在差异。因此进行多重比较，结果如下表：

表 4-19 不同收入多重因素比较

因变量	(I) 收入	(J) 收入	均值差 (I-J)	标准误差	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限

		4000 及以下	4001-5000 元	-.66500*	0.14453	0	-1.0563	-0.2737	
			5001-6000	-1.25319*	0.1511	0	-1.6645	-0.8419	
			6001 及以上	-2.00190*	0.13298	0	-2.3883	-1.6155	
工作本身	Tamhane	4001-5000 元	4000 及以下	.66500*	0.14453	0	0.2737	1.0563	
			5001-6000	-.58819*	0.1313	0	-0.9449	-0.2315	
			6001 及以上	-1.33690*	0.10997	0	-1.6758	-0.9981	
		5001-6000	4000 及以下	1.25319*	0.1511	0	0.8419	1.6645	
			4001-5000 元	.58819*	0.1313	0	0.2315	0.9449	
			6001 及以上	-.74872*	0.11847	0	-1.1089	-0.3885	
			6001 及以上	4000 及以下	2.00190*	0.13298	0	1.6155	2.3883
				4001-5000 元	1.33690*	0.10997	0	0.9981	1.6758
				5001-6000	.74872*	0.11847	0	0.3885	1.1089
工作回报	Tamhane	4000 及以下	4001-5000 元	-.59405*	0.16564	0.004	-1.0427	-0.1454	
			5001-6000	-1.32100*	0.18121	0	-1.8144	-0.8276	
			6001 及以上	-2.17143*	0.13283	0	-2.5424	-1.8004	
		4001-5000 元	4000 及以下	.59405*	0.16564	0.004	0.1454	1.0427	
			5001-6000	-.72695*	0.15806	0	-1.1578	-0.2961	
			6001 及以上	-1.57738*	0.09895	0	-1.8474	-1.3073	
		5001-6000	4000 及以下	1.32100*	0.18121	0	0.8276	1.8144	
			4001-5000 元	.72695*	0.15806	0	0.2961	1.1578	
			6001 及以上	-.85043*	0.12326	0	-1.2024	-0.4984	
工作背景	Tamhane	6001 及以上	4000 及以下	2.17143*	0.13283	0	1.8004	2.5424	
			4001-5000 元	1.57738*	0.09895	0	1.3073	1.8474	
			5001-6000	.85043*	0.12326	0	0.4984	1.2024	
		4000 及以下	4001-5000 元	-.56786*	0.13846	0.001	-0.9422	-0.1935	
			5001-6000	-1.10440*	0.18085	0	-1.6002	-0.6086	
			6001 及以上	-2.07619*	0.12641	0	-2.4482	-1.7042	
		4001-5000 元	4000 及以下	.56786*	0.13846	0.001	0.1935	0.9422	
			5001-6000	-.53654*	0.16973	0.017	-1.0042	-0.0688	
			6001 及以上	-1.50833*	0.10992	0	-1.8471	-1.1696	
工作背景	Tamhane	5001-6000	4000 及以下	1.10440*	0.18085	0	0.6086	1.6002	
			4001-5000 元	.53654*	0.16973	0.017	0.0688	1.0042	
			6001 及以上	-.97179*	0.16005	0	-1.4312	-0.5124	
		6001 及以上	4000 及以下	2.07619*	0.12641	0	1.7042	2.4482	
			4001-5000 元	1.50833*	0.10992	0	1.1696	1.8471	
			5001-6000	.97179*	0.16005	0	0.5124	1.4312	

		4000 及以下	4001-5000 元	-0.34796	0.16296	0.2	-0.7904	0.0945
			5001-6000	-0.81695*	0.19953	0.001	-1.3612	-0.2727
			6001 及以上	-1.65578*	0.14327	0	-2.0559	-1.2557
		4001-5000 元	4000 及以下	0.34796	0.16296	0.2	-0.0945	0.7904
			5001-6000	-0.469	0.17277	0.055	-0.9445	0.0065
			6001 及以上	-1.30782*	0.10279	0	-1.5978	-1.0178
工作群体	Tamhane	5001-6000	4000 及以下	.81695*	0.19953	0.001	0.2727	1.3612
			4001-5000 元	0.469	0.17277	0.055	-0.0065	0.9445
			6001 及以上	-0.83883*	0.15434	0	-1.2771	-0.4006
		6001 及以上	4000 及以下	1.65578*	0.14327	0	1.2557	2.0559
			4001-5000 元	1.30782*	0.10279	0	1.0178	1.5978
			5001-6000	.83883*	0.15434	0	0.4006	1.2771
		4000 及以下	4001-5000 元	-0.63527*	0.17215	0.003	-1.1042	-0.1663
			5001-6000	-1.24670*	0.19341	0	-1.7732	-0.7202
			6001 及以上	-1.96786*	0.14802	0	-2.3813	-1.5544
		4001-5000 元	4000 及以下	.63527*	0.17215	0.003	0.1663	1.1042
			5001-6000	-0.61144*	0.15238	0.001	-1.0287	-0.1942
			6001 及以上	-1.33259*	0.08789	0	-1.5724	-1.0927
企业管理	Tamhane	5001-6000	4000 及以下	1.24670*	0.19341	0	0.7202	1.7732
			4001-5000 元	.61144*	0.15238	0.001	0.1942	1.0287
			6001 及以上	-0.72115*	0.12448	0	-1.0767	-0.3656
		6001 及以上	4000 及以下	1.96786*	0.14802	0	1.5544	2.3813
			4001-5000 元	1.33259*	0.08789	0	1.0927	1.5724
			5001-6000	.72115*	0.12448	0	0.3656	1.0767
		4000 及以下	4001-5000 元	-0.52500*	0.15656	0.008	-0.951	-0.099
			5001-6000	-0.92198*	0.19483	0	-1.4533	-0.3907
			6001 及以上	-1.78095*	0.13315	0	-2.1529	-1.4091
		4001-5000 元	4000 及以下	.52500*	0.15656	0.008	0.099	0.951
			5001-6000	-0.39698	0.16435	0.115	-0.8505	0.0566
			6001 及以上	-1.25595*	0.08235	0	-1.4807	-1.0312
企业经营	Tamhane	5001-6000	4000 及以下	.92198*	0.19483	0	0.3907	1.4533
			4001-5000 元	0.39698	0.16435	0.115	-0.0566	0.8505
			6001 及以上	-0.85897*	0.14223	0	-1.2652	-0.4528
		6001 及以上	4000 及以下	1.78095*	0.13315	0	1.4091	2.1529
			4001-5000 元	1.25595*	0.08235	0	1.0312	1.4807
			5001-6000	.85897*	0.14223	0	0.4528	1.2652

\* 均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 4-19 不同收入多重因素比较可知，4000 及以下的员工从各方面来说满意度相对其他收入人群来说都较低，通过分析可知，这部分员工为新晋员工，收入较低，体力劳动较多，环境气味较大，长期干活容易产生较多不满意的心理，另一方面厂里自动化程度不足也使这部分员工直接受到更多重体力活的加持，导致进一步的不满意情绪。

(5) 不同学历情况下的员工满意度分析

表 4-20 污水处理厂运营项目员工满意度不同学历情况比较分析表

学历		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
大专及以下	均值	3.3478	3.2041	3.2217	3.472	3.2948	3.5399	3.3467
	N	92	92	92	92	92	92	92
	标准差	0.73582	0.8092	0.71188	0.74539	0.80276	0.72601	0.66077
本科	均值	4.1304	4.0773	3.8696	3.9814	4.1576	4.1014	4.053
	N	23	23	23	23	23	23	23
	标准差	0.48094	0.61449	0.74005	0.74767	0.6068	0.70664	0.58236
研究生及以上	均值	4.92	5	4.84	4.9143	4.8	5	4.9124
	N	5	5	5	5	5	5	5
	标准差	0.10954	0	0.16733	0.07825	0.16771	0	0.04333

从表 4-20 污水处理厂运营项目员工满意度不同学历情况比较分析表来看，研究生及以上总体满意度较高，主要是由于这部分员工为管理层，相对满意度较高，而大专及以下的员工满意度较低，主要是由于该部分员工为基层员工，体力劳动较多，收入不高，单位关心不足等原因。

表 4-21 不同学历单因素方差分析

		平方和	df	均方	F	显著性
工作本身	组间	20.872	2	10.436	22.443	0
	组内	54.406	117	0.465		

	总数	75.279	119			
	组间	26.624	2	13.312	22.94	0
工作回报	组内	67.894	117	0.58		
	总数	94.518	119			
	组间	18.341	2	9.171	18.412	0
工作背景	组内	58.277	117	0.498		
	总数	76.619	119			
	组间	13.382	2	6.691	12.449	0
工作群体	组内	62.883	117	0.537		
	总数	76.265	119			
	组间	22.206	2	11.103	19.43	0
企业管理	组内	66.856	117	0.571		
	总数	89.062	119			
	组间	14.508	2	7.254	14.397	0
企业经营	组内	58.95	117	0.504		
	总数	73.458	119			

根据表 4-21 不同学历单因素方差分析可知, 以上各维度显著性均小于 0.05, 说明各学历段在不同维度下的满意度均存在差异。因此进行多重比较, 结果如下表:

表 4-22 不同学历多重因素比较

因变量	(I) 学历	(J) 学历	均值差 (I-J)	标准误	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限
工作本身	大专及以下	本科	-.78261*	0.12626	0	-1.0943	-0.4709
		研究生及以上	-1.57217*	0.09102	0	-1.7996	-1.3448
		本科	.78261*	0.12626	0	0.4709	1.0943
	研究生及以上	研究生及以上	-.78957*	0.11161	0	-1.0746	-0.5046
		大专及以下	1.57217*	0.09102	0	1.3448	1.7996
		本科	.78957*	0.11161	0	0.5046	1.0746
工作回报	大专及以下	本科	-.87319*	0.15341	0	-1.2542	-0.4922
		研究生及以上	-1.79589*	0.08436	0	-2.0011	-1.5907
		本科	.87319*	0.15341	0	0.4922	1.2542
	研究生及以上	研究生及以上	-.92271*	0.12813	0	-1.2537	-0.5917
		大专及以下	.87319*	0.15341	0	0.4922	1.2542
		本科	.78957*	0.11161	0	0.5046	1.0746

		研究生及以上	大专及以下	1.79589*	0.08436	0	1.5907	2.0011
			本科	.92271*	0.12813	0	0.5917	1.2537
		大专及以下	本科	-.64783*	0.17123	0.002	-1.0785	-0.2171
			研究生及以上	-1.61826*	0.1054	0	-1.9011	-1.3355
工作背景	Tamhane	本科	大专及以下	.64783*	0.17123	0.002	0.2171	1.0785
			研究生及以上	-.97043*	0.1715	0	-1.4083	-0.5326
		研究生及以上	大专及以下	1.61826*	0.1054	0	1.3355	1.9011
			本科	.97043*	0.1715	0	0.5326	1.4083
工作群体		大专及以下	本科	-.50932*	0.17419	0.018	-0.9469	-0.0718
			研究生及以上	-1.44224*	0.08523	0	-1.6509	-1.2336
	Tamhane	本科	大专及以下	.50932*	0.17419	0.018	0.0718	0.9469
			研究生及以上	-.93292*	0.15978	0	-1.343	-0.5228
		研究生及以上	大专及以下	1.44224*	0.08523	0	1.2336	1.6509
			本科	.93292*	0.15978	0	0.5228	1.343
		大专及以下	本科	-.86277*	0.1517	0	-1.2395	-0.4861
			研究生及以上	-1.50516*	0.11238	0	-1.7995	-1.2109
		本科	大专及以下	.86277*	0.1517	0	0.4861	1.2395
企业管理	Tamhane		研究生及以上	-.64239*	0.14708	0.001	-1.0199	-0.2649
		研究生及以上	大专及以下	1.50516*	0.11238	0	1.2109	1.7995
			本科	.64239*	0.14708	0.001	0.2649	1.0199
		大专及以下	本科	-.56159*	0.16565	0.005	-0.9772	-0.146
			研究生及以上	-1.46014*	0.07569	0	-1.6443	-1.276
企业经营	Tamhane	本科	大专及以下	.56159*	0.16565	0.005	0.146	0.9772
			研究生及以上	-.89855*	0.14734	0	-1.2792	-0.5179

研究生及 以上	大专及以下	1.46014*	0.07569	0	1.276	1.6443
	本科	.89855*	0.14734	0	0.5179	1.2792

\* 均值差的显著性水平为 0.05。

通过表 4-22 不同学历多重因素比较来看，大专及以下员工的满意度相对其他学历的员工来说较差，通过分析可知，大专及以下员工相对工资低，工作环境相对较差，因此不满情绪也较多。

(6) 不同入职时间情况下的员工满意度分析

表 4-23 污水处理厂运营项目员工满意度不同入职时间情况比较分析表

工作时间		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
1 年以下	均值	2.9314	2.8286	2.8571	3.249	2.9071	3.219	2.9987
	N	35	35	35	35	35	35	35
	标准差	0.68073	0.78583	0.63537	0.79942	0.8757	0.78774	0.67739
1-3 年	均值	3.3	3.0648	3.1417	3.4464	3.3385	3.5278	3.3032
	N	24	24	24	24	24	24	24
	标准差	0.5718	0.60762	0.5021	0.61237	0.56684	0.50997	0.42758
3-5 年	均值	3.8242	3.697	3.6606	3.7316	3.7311	3.9394	3.764
	N	33	33	33	33	33	33	33
	标准差	0.62201	0.71431	0.6828	0.71763	0.70719	0.66382	0.58044
5 年以上	均值	4.2714	4.25	4.05	4.1429	4.2054	4.2024	4.187
	N	28	28	28	28	28	28	28
	标准差	0.53393	0.65812	0.77484	0.76586	0.63938	0.73333	0.62486

从表 4-23 污水处理厂运营项目员工满意度不同入职时间情况比较分析表来看，工作 1 年以下的员工满意度比其他入职年限的员工满意度低，这主要是由于工作的具体工种，工资待遇，环境条件相对其他的较差，容易存在较多的不满情绪，进而满意度下降。

表 4-24 不同入职时间单因素方差分析

		平方和	df	均方	F	显著性
工作本身	组间	31.925	3	10.642	28.474	0
	组内	43.353	116	0.374		

	总数	75.279	119			
	组间	37.008	3	12.336	24.882	0
工作回报	组内	57.51	116	0.496		
	总数	94.518	119			
	组间	25.966	3	8.655	19.821	0
工作背景	组内	50.653	116	0.437		
	总数	76.619	119			
	组间	13.595	3	4.532	8.388	0
工作群体	组内	62.67	116	0.54		
	总数	76.265	119			
	组间	28.557	3	9.519	18.25	0
企业管理	组内	60.505	116	0.522		
	总数	89.062	119			
	组间	17.758	3	5.919	12.327	0
企业经营	组内	55.701	116	0.48		
	总数	73.458	119			

根据表 4-24 不同入职时间单因素方差分析可知，以上各维度显著性均小于 0.05，说明各入职时间段在不同维度下的满意度均存在差异。因此进行多重比较，结果如下表：

表 4-25 不同入职年限多重因素比较

因变量	(I) 工作 时间	(J) 工作 时间	均值差 (I-J)	标准误	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限
工作本身 Tamhane	1 年以下	1-3 年	-0.36857	0.1639	0.16	-0.816	0.0789
		3-5 年	-.89281*	0.158	0	-1.3214	-0.4643
		5 年以上	-1.34000*	0.15304	0	-1.7561	-0.9239
	1-3 年	1 年以下	0.36857	0.1639	0.16	-0.0789	0.816
		3-5 年	-.52424*	0.15921	0.011	-0.9597	-0.0888
		5 年以上	-.97143*	0.15429	0	-1.3949	-0.5479
	3-5 年	1 年以下	.89281*	0.158	0	0.4643	1.3214
		1-3 年	.52424*	0.15921	0.011	0.0888	0.9597
		5 年以上	-.44719*	0.148	0.022	-0.8501	-0.0443
	5 年以上	1 年以下	1.34000*	0.15304	0	0.9239	1.7561
		1-3 年	.97143*	0.15429	0	0.5479	1.3949
		3-5 年	.44719*	0.148	0.022	0.0443	0.8501
工作回报 Tamhane	1 年以下	1-3 年	-0.23624	0.18173	0.736	-0.7318	0.2594
		3-5 年	-.86840*	0.18195	0	-1.3619	-0.3749
		5 年以上	-1.42143*	0.18197	0	-1.9163	-0.9266
	1-3 年	1 年以下	0.23624	0.18173	0.736	-0.2594	0.7318
		3-5 年	-.63215*	0.17563	0.004	-1.1119	-0.1524
		5 年以上	-1.18519*	0.17565	0	-1.6664	-0.7039
	3-5 年	1 年以下	.86840*	0.18195	0	0.3749	1.3619
		1-3 年	.63215*	0.17563	0.004	0.1524	1.1119

		5年以上	-.55303*	0.17587	0.016	-1.0319	-0.0742
	5年以上	1年以下	1.42143*	0.18197	0	0.9266	1.9163
		1-3年	1.18519*	0.17565	0	0.7039	1.6664
		3-5年	.55303*	0.17587	0.016	0.0742	1.0319
	1年以下	1-3年	-0.28452	0.14845	0.312	-0.6895	0.1204
		3-5年	-.80346*	0.16019	0	-1.2382	-0.3687
		5年以上	-1.19286*	0.18159	0	-1.6895	-0.6962
	1-3年	1年以下	0.28452	0.14845	0.312	-0.1204	0.6895
		3-5年	-.51894*	0.15695	0.01	-0.9473	-0.0906
工作背景	Tamhane	5年以上	-.90833*	0.17873	0	-1.3993	-0.4173
	3-5年	1年以下	.80346*	0.16019	0	0.3687	1.2382
		1-3年	.51894*	0.15695	0.01	0.0906	0.9473
		5年以上	-0.38939	0.1886	0.235	-0.9043	0.1255
	5年以上	1年以下	1.19286*	0.18159	0	0.6962	1.6895
		1-3年	.90833*	0.17873	0	0.4173	1.3993
		3-5年	0.38939	0.1886	0.235	-0.1255	0.9043
	1年以下	1-3年	-0.19745	0.18408	0.87	-0.6994	0.3045
		3-5年	-0.48262	0.18402	0.063	-0.9818	0.0165
		5年以上	-.89388*	0.19801	0	-1.4329	-0.3549
	1-3年	1年以下	0.19745	0.18408	0.87	-0.3045	0.6994
		3-5年	-0.28517	0.17672	0.511	-0.768	0.1976
工作群体	Tamhane	5年以上	-.69643*	0.19124	0.004	-1.2204	-0.1725
	3-5年	1年以下	0.48262	0.18402	0.063	-0.0165	0.9818
		1-3年	0.28517	0.17672	0.511	-0.1976	0.768
		5年以上	-0.41126	0.19119	0.196	-0.9327	0.1102
	5年以上	1年以下	.89388*	0.19801	0	0.3549	1.4329
		1-3年	.69643*	0.19124	0.004	0.1725	1.2204
		3-5年	0.41126	0.19119	0.196	-0.1102	0.9327
	1年以下	1-3年	-0.4314	0.18788	0.143	-0.9435	0.0807
		3-5年	-.82392*	0.19252	0	-1.3465	-0.3014
		5年以上	-1.29821*	0.19108	0	-1.8179	-0.7785
	1-3年	1年以下	0.4314	0.18788	0.143	-0.0807	0.9435
		3-5年	-0.39252	0.16895	0.135	-0.8538	0.0687
企业管理	Tamhane	5年以上	-.86682*	0.1673	0	-1.3251	-0.4085
	3-5年	1年以下	.82392*	0.19252	0	0.3014	1.3465
		1-3年	0.39252	0.16895	0.135	-0.0687	0.8538
		5年以上	-.47430*	0.1725	0.047	-0.9439	-0.0046
	5年以上	1年以下	1.29821*	0.19108	0	0.7785	1.8179
		1-3年	.86682*	0.1673	0	0.4085	1.3251
		3-5年	.47430*	0.1725	0.047	0.0046	0.9439
	1年以下	1-3年	-0.30873	0.16901	0.365	-0.7694	0.152
企业经营	Tamhane	3-5年	-.72035*	0.1763	0.001	-1.1987	-0.242
		5年以上	-.98333*	0.19219	0	-1.5063	-0.4603

1-3 年	1 年以下	0.30873	0.16901	0.365	-0.152	0.7694
	3-5 年	-0.41162	0.15553	0.062	-0.8361	0.0129
	5 年以上	-.67460*	0.17333	0.002	-1.1502	-0.199
3-5 年	1 年以下	.72035*	0.1763	0.001	0.242	1.1987
	1-3 年	0.41162	0.15553	0.062	-0.0129	0.8361
	5 年以上	-0.26299	0.18044	0.625	-0.7554	0.2294
5 年以上	1 年以下	.98333*	0.19219	0	0.4603	1.5063
	1-3 年	.67460*	0.17333	0.002	0.199	1.1502
	3-5 年	0.26299	0.18044	0.625	-0.2294	0.7554

\* 均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 4-25 不同入职年限多重因素比较可知，在工作回报方面 1 年以下员工和 1-3 年的员工满意度有明显差异，在工作背景方面 1 年以下员工和 1-3 年的员工满意度有明显差异，3-5 年员工与 5 年以上的员工满意度也有明显差异，在工作群体方面、企业管理方面和企业经营方面各级入职员工满意度均有明显差异，经过更进一步的了解，得知该单位的晋升及加薪制度相对僵化，没有一个明确的升职加薪的制度，导致各级入职人员感觉前途渺茫，心生不满。

#### (7) 不同岗位情况下的满意度分析

表 4-26 污水处理厂运营项目员工满意度不同岗位情况比较分析表

岗位		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
普通	均值	3.367	3.2188	3.2309	3.4566	3.3003	3.5533	3.3545
	N	97	97	97	97	97	97	97
	标准差	0.72208	0.79615	0.69782	0.72891	0.78575	0.71182	0.6451
技术	均值	4.31	4.3167	4.07	4.2786	4.4	4.2667	4.2737
	N	20	20	20	20	20	20	20
	标准差	0.4962	0.57371	0.76303	0.68977	0.46524	0.76929	0.56946
管理	均值	4.9333	5	4.9333	4.9048	4.875	5	4.9411
	N	3	3	3	3	3	3	3
	标准差	0.11547	0	0.11547	0.08248	0	0	0.01717

根据上表 4-26 污水处理厂运营项目员工满意度不同岗位情况比较分析表可知，普通岗位的员工满意度最低，技术岗位的员工满意度第二，管理岗位的员工满意度最高。这主要是污水处理厂相对技术性较低，录用的人员大部门都在一线岗位，恶劣的工作环境和回报不成正比，使得普通员工的满意度不高，无形中增加了离职率。

#### (8) 不同职称情况下的污水处理厂员工满意度分析

表 4-27 污水处理厂运营项目员工满意度不同职称情况比较分析表

职称		工作本身	工作回报	工作背景	工作群体	企业管理	企业经营	总体满意度
无	均值	2.975	2.8704	3.0083	3.4315	3.1016	3.3958	3.1304
	N	48	48	48	48	48	48	48

	标准差	0.83806	0.89517	0.81052	0.88628	0.9777	0.83837	0.80846
初级	均值	3.7488	3.5556	3.4279	3.4983	3.5174	3.7054	3.5756
	N	43	43	43	43	43	43	43
	标准差	0.23132	0.49868	0.47123	0.55361	0.48072	0.55018	0.31704
中级	均值	4.1846	4.1496	3.9615	4.0659	4.1538	4.141	4.1094
	N	26	26	26	26	26	26	26
	标准差	0.49935	0.62849	0.74193	0.74858	0.63473	0.72525	0.59124
高级	均值	4.9333	5	4.9333	4.9048	4.875	5	4.9411
	N	3	3	3	3	3	3	3
	标准差	0.11547	0	0.11547	0.08248	0	0	0.01717

根据表 4-27 污水处理厂运营项目员工满意度不同职称情况比较分析表可知，职称越高，满意度越高。

4-28 不同职称的单因素方差分析

		平方和	df	均方	F	显著性
工作本身	组间	33.761	3	11.254	31.442	0
	组内	41.518	116	0.358		
	总数	75.279	119			
工作回报	组间	36.536	3	12.179	24.365	0
	组内	57.982	116	0.5		
	总数	94.518	119			
工作背景	组间	22.627	3	7.542	16.205	0
	组内	53.991	116	0.465		
	总数	76.619	119			
工作群体	组间	12.452	3	4.151	7.545	0
	组内	63.813	116	0.55		
	总数	76.265	119			
企业管理	组间	24.357	3	8.119	14.556	0
	组内	64.705	116	0.558		
	总数	89.062	119			
企业经营	组间	14.561	3	4.854	9.559	0
	组内	58.897	116	0.508		
	总数	73.458	119			

根据表 4-28 不同职称单因素方差分析可知，以上各维度显著性均小于 0.05，说明各职称段员工在不同维度下的满意度均存在差异。因此进行多重比较，结果如下表：

表 4-29 不同职称多重因素比较

因变量	(I) 职称	(J) 职称	均值差 (I-J)	标准误差	显著性	95% 置信区间	
						下限	上限

工作本身	Tamhane	无	初级	-.77384*	0.126	0	-1.1177	-0.4299
			中级	-1.20962*	0.15564	0	-1.6308	-0.7884
			高级	-1.95833*	0.13812	0	-2.3525	-1.5642
		初级	无	.77384*	0.126	0	0.4299	1.1177
			中级	-.43578*	0.10409	0.001	-0.7279	-0.1437
			高级	-1.18450*	0.07542	0.002	-1.6138	-0.7552
		中级	无	1.20962*	0.15564	0	0.7884	1.6308
			初级	.43578*	0.10409	0.001	0.1437	0.7279
			高级	-.74872*	0.11847	0	-1.1089	-0.3885
		高级	无	1.95833*	0.13812	0	1.5642	2.3525
			初级	1.18450*	0.07542	0.002	0.7552	1.6138
			中级	.74872*	0.11847	0	0.3885	1.1089
工作回报	Tamhane	无	初级	-.68519*	0.14993	0	-1.0903	-0.2801
			中级	-1.27920*	0.17857	0	-1.7633	-0.7951
			高级	-2.12963*	0.12921	0	-2.4845	-1.7748
		初级	无	.68519*	0.14993	0	0.2801	1.0903
			中级	-.59402*	0.14483	0.001	-0.993	-0.195
			高级	-1.44444*	0.07605	0	-1.6544	-1.2345
		中级	无	1.27920*	0.17857	0	0.7951	1.7633
			初级	.59402*	0.14483	0.001	0.195	0.993
			高级	-.85043*	0.12326	0	-1.2024	-0.4984
		高级	无	2.12963*	0.12921	0	1.7748	2.4845
			初级	1.44444*	0.07605	0	1.2345	1.6544
			中级	.85043*	0.12326	0	0.4984	1.2024
工作背景	Tamhane	无	初级	-.41957*	0.1373	0.018	-0.7903	-0.0488
			中级	-.95321*	0.1867	0	-1.4626	-0.4438
			高级	-1.92500*	0.13465	0	-2.3113	-1.5387
		初级	无	.41957*	0.1373	0.018	0.0488	0.7903
			中级	-.53363*	0.16228	0.013	-0.9844	-0.0829
			高级	-1.50543*	0.09802	0	-1.836	-1.1748
		中级	无	.95321*	0.1867	0	0.4438	1.4626
			初级	.53363*	0.16228	0.013	0.0829	0.9844
			高级	-.97179*	0.16005	0	-1.4312	-0.5124
		高级	无	1.92500*	0.13465	0	1.5387	2.3113
			初级	1.50543*	0.09802	0	1.1748	1.836
			中级	.97179*	0.16005	0	0.5124	1.4312
工作群体	Tamhane	无	初级	-0.06679	0.15327	0.999	-0.4803	0.3467
			中级	-.63439*	0.19472	0.011	-1.1644	-0.1044
			高级	-1.47321*	0.1365	0	-1.8501	-1.0964
		初级	无	0.06679	0.15327	0.999	-0.3467	0.4803
			中级	-.56760*	0.16935	0.01	-1.0354	-0.0998
			高级	-1.40642*	0.09693	0	-1.6849	-1.1279
中级	无	.63439*	0.19472	0.011	0.1044	1.1644		

		初级	.56760*	0.16935	0.01	0.0998	1.0354
		高级	-.83883*	0.15434	0	-1.2771	-0.4006
	高级	无	1.47321*	0.1365	0	1.0964	1.8501
		初级	1.40642*	0.09693	0	1.1279	1.6849
		中级	.83883*	0.15434	0	0.4006	1.2771
	无	初级	-0.41588	0.15902	0.064	-0.8464	0.0147
		中级	-1.05228*	0.18818	0	-1.5619	-0.5427
		高级	-1.77344*	0.14112	0	-2.161	-1.3859
	初级	无	0.41588	0.15902	0.064	-0.0147	0.8464
		中级	-.63640*	0.14446	0	-1.0351	-0.2377
		高级	-1.35756*	0.07331	0	-1.5599	-1.1552
企业管理	Tamhane	中级	1.05228*	0.18818	0	0.5427	1.5619
		初级	.63640*	0.14446	0	0.2377	1.0351
		高级	-.72115*	0.12448	0	-1.0767	-0.3656
	高级	无	1.77344*	0.14112	0	1.3859	2.161
		初级	1.35756*	0.07331	0	1.1552	1.5599
		中级	.72115*	0.12448	0	0.3656	1.0767
	无	初级	-0.30959	0.14725	0.21	-0.7066	0.0874
		中级	-.74519*	0.18674	0.001	-1.2538	-0.2366
		高级	-1.60417*	0.12101	0	-1.9365	-1.2718
	初级	无	0.30959	0.14725	0.21	-0.0874	0.7066
		中级	-0.4356	0.16513	0.068	-0.8913	0.0201
		高级	-1.29457*	0.0839	0	-1.5262	-1.0629
企业经营	Tamhane	中级	.74519*	0.18674	0.001	0.2366	1.2538
		初级	0.4356	0.16513	0.068	-0.0201	0.8913
		高级	-.85897*	0.14223	0	-1.2652	-0.4528
	高级	无	1.60417*	0.12101	0	1.2718	1.9365
		初级	1.29457*	0.0839	0	1.0629	1.5262
		中级	.85897*	0.14223	0	0.4528	1.2652

\* 均值差的显著性水平为 0.05。

根据表表 4-29 不同职称多重因素比较可知,在工作群体方面,无职称和初级职员工满意度存在明显差异,在企业管理方面,无职称和初级职员工满意度存在明显差异,在企业经营方面有初级职称的员工和无职称员工、中级职称员工满意度存在明显差异。通过进一步分析可知,一方面年纪较大的员工学历普遍不高,因此是没有进行职称认定,另一方面职称认定是需要按工作、专业年限来评判,这样对新来的员工来说也没有足够的时间去认定高级别的职称,在该污水处理厂内无职称和初级职称的员工在总体比例较高,这部分人员基本就在一线工作或干一些门卫等辅助工作岗位,人员的工作环境、工资回报都不足,导致该部分员工各项不满,但这中间存在部分乐意学习进步的员工,这部分员工也通过努力获得了班长这样的管理职位,这就会与其他普通员工产生分歧,进而出现明显的差异。而中级、高级职称的人员因为基本都在重要技术岗位和管理岗位上

工作，这样的人员各项待遇等都较高，相对满意度较高。

#### (9) 员工满意度回归分析

以员工满意度总得分为因变量，以员工人口学统计变量及职称、年龄、性别、婚姻状况、岗位、工作时间、学历、收入等为自变量，逐项进入回归的方法得出模型结果，如表 4-30 所示：

表 4-30 员工特征对员工满意度的回归模型参数表

模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.723a	0.522	0.488	0.5335

根据表 4-30 所列的数据显示，模型 1 中回归参数 R 的值为 0.723，R<sup>2</sup> 的值是 0.522，调整后的 R<sup>2</sup> 等于 0.488，回归模型的标准差 S 的值为 0.5335。这些值表明本文设计的模型的代表性较强，员工特征能解释员工满意度 52.2% 的变异量。

表 4-31 为方差分析表，该表所包含的内容有方差、平方和、自由度、F 值和 P 值。从下表中 F 的计算值为 15.154，概率值 P 达到 0.0006，其小于 0.01，说明我们的模型回归结果在 99% 的水平在显著。

表 4-31 员工特征对员工满意度的方差分析

模型		平方和	df	均值平方	F	P
1	回归	34.506	8	4.313	15.154	.0006
	残差	31.593	111	0.285		
	总计	66.1	119			

从表 4-32 中能够看出常数项、年龄 ( $X_1$ ) 性别 ( $X_2$ )、入职时间 ( $X_3$ )、岗位 ( $X_4$ )、职称 ( $X_5$ ) 5 个特征的 P 值均小于 0.05，在 1% 水平上显著，该因素进入了回归方程。根据多元回归模型，将表中非标准化系数中的 B 值代入模型方程可得到回归方程：

$$\hat{Y} = 2.416 + 0.239X_1 - 0.44X_2 + 0.399X_3 + 0.607X_4 + 0.464X_5$$

表 4-32 员工特征对员工满意度的回归系数表 a

模型	非标准化系数	标准系数	t	P
	B	标准 误差	试用版	

	(常量)	2.416	0.201		12.042	0
	年龄	0.239	0.077	0.318	3.108	0.002
	性别	-0.44	0.141	-0.212	-3.126	0.002
	婚姻状况	-0.263	0.231	-0.164	-1.138	0.258
1	收入	-0.382	0.278	-0.401	-1.372	0.173
	学历	-0.476	0.262	-0.341	-1.814	0.072
	入职时间	0.399	0.131	0.613	3.039	0.003
	岗位	0.607	0.245	0.383	2.478	0.015
	职称	0.464	0.15	0.523	3.092	0.003

a 因变量: 总体满意度

从上述的回归结果上有如下结论:

(1)员工年龄、性别、入职时间、岗位和职称进入回归方程(见表 4-32),其中岗位对员工满意度的影响最大,回归系数为 0.607,说明岗位是影响员工满意度的直接因素。

(2)员工的职称也对员工满意度产生一定的影响,从数据结果来看,职称越低,其满意度越低。

(3)员工的性别也对员工满意度产生一定的影响,从数据结果来看,女性员工比男性员工满意度高。

(4)员工的入职时间也对员工满意度产生一定的影响,从数据结果来看,入职时间越长,满意度越高。

(5)员工年龄也对员工满意度产生一定的影响,从数据结果来看,25岁以下的员工在各方面均比其他年龄段的员工满意度低,而36-45岁之间的员工在各方面满意度都较高。

综上所述,德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度细分不同人口特征时存在一定差异,这是其各自处于不同境况面临的内外部环境共同作用导致的;而整体来看,公司员工的总体满意度平均分(表 4-8) 3.530、高于中间值 3 分,处于多数员工还可以接受的水平。在六个维度各自的满意度得分中,较为明显的弱项为工作背景满意度 3.413 分;而最强项为企业经营 3.708 分。从对各维度的具体分析来看,年龄、性别、岗位、职称、收入、入职时间等在各维度上均存在着一定的差异。这些数据与目前污水处理厂的情况相对吻合,即污水处理厂内设施自动化程度不高,气味较重,工作环境相对较差,一线员工体力劳动较大等问题,已成为行业共识。

#### 4.4 污水处理厂运营项目员工满意度存在的主要问题

基于整体问卷分析的结果，结合对公司员工前期的访谈，归纳出德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度存在的问题。总体来说，德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度存在的问题及原因主要集中于以下几个方面：

#### 4.4.1 工作环境较差

在对员工访谈时部分员工就抱怨到污水处理厂内气味难闻，虽然有防护措施、隔离罩和除臭系统，但部分工作场所依然存在较大气味，办公室内也随着风向时不时的吹到臭味，并且污水处理厂内设施自动化程度不高，且没有配备相应的工具辅助，很多搬运货物，投加药剂等工作均需要人工进行，这使得员工体力劳动增加。在问卷中工作背景的平均得分也是最低的 3.413 分，这也充分说明厂内的工作环境亟待改善。

#### 4.4.2 薪酬与工作不匹配

(1) 薪酬是影响幸福感最重要的因素，根据问卷中的工作回报得分 (3.446) 第二低，仅次于工作背景，也低于平均分 3.530，说明大家对工作回报的满意度也不高，尤其是新晋的一线员工，繁重的体力劳动与相应的收入不匹配，也是一线员工离职的主要因素。

(2) 另外根据与员工的交谈得知，该公司的薪酬制度较为单一，薪酬弹性不足，绩效考核制度较为薄弱，且执行力不足，很难让员工有积极的动力。

(3) 不少员工都在反映，公司在节日福利的选择方面较为单一，没有体现公司对节日福利的重视，发放的礼物过于简单，与其他公司提供的过节福利相比，公司的发放的福利不论从金额方面，还是从心意方面都不如其他公司，因此造成员工心里不平衡，落差较大。

#### 4.4.3 晋升制度不足

通过对不同入职员工的调查问卷统计后 (表 4-25) 发现，污水处理厂内晋升机制僵化，使得新晋员工满意度不高，对于 3-5 年的员工也出现满意度不高的问题，经过进一步分析后得知，主要是由于晋升制度不足，晋升的条件需要同时具备学历、职称、入职时间等条件才可以晋升，这对部分有经验的但年龄较大的员工来说晋升就比较困难，因为他们的学历或职称虽然不足，但有很强的实际操作经验，且这样的员工工作稳定，一旦这样的员工流失，对公司将是巨大的损失。还有一种是有技术的年轻人，这些年轻人好学，但职称的评定需要较长的工作年限，这样无法晋升就容易使员工无法安定的工作，跳槽的几率增加，很多年轻的员工在这里学会了技术就跳槽的情况较为普遍。因此污水处理厂晋升制度亟待改善。

#### 4.4.4 管理制度及管理结构不够健全

好的管理制度是公司正常运转的基石，有了好的管理制度，管理者和被管理者都有章可循，有规可依，但在污水处理厂的问卷调查中发现企业管理项目得分仅有 3.523 分，而该维度最低的两项为：您认为公司的管理机构设置合理，并能有效落实工作？该项仅得到 3.35 分，您认为目前公司的制度建设是否能够跟得上目前的管理情况？该项得到 3.375 分，这说明公司的制度及管理架构方面存在较多问题，需要及时修正。

在与员工及管理人员交谈时发现，管理人员对工作的布置方面经常存在未能指定专人负责，导致工作相互推诿，无法按期完成，而制度上也没有无法完成工作的相应处罚条款，这也使管理人员没有依据可以处罚。

#### 4.4.5 培训制度不完善且落实不到位

在问卷调查中关于培训的题目为：您认为公司目前的培训对个人能力的提升起到应有的作用了吗？该项得分 3.625 分，虽然看起来较高，但对进入公司一年以内的员工满意度数据分析后可知，该项得分仅为 2.914 分，说明新晋员工的培训一直未被重视，且无法有效完成。在与员工交谈后发现：

(1) 培训人员相对素质不足，培训效果不好

因为老员工的缺失，“师带徒”的模式总是因为师傅的能力还未达到要求就被推倒“师傅”的岗位上，这样再去教新员工就无法教会相关技能，使其在实际工作中无法正确完成工作内容，对设备的开启时间，药剂的使用方面都存在相应浪费。

(2) 培训制度不完善，未重视培训结果

对于公司的一些培训没有重视培训结果，导致培训总是流于形式，大家对培训的重视程度不足，积极性也不高，很多员工因为对培训内容不感兴趣也不重视，使得培训结果常常不理想，培训后未能达到预想目标，浪费培训资源。

(3) 外出培训不足，使上进人员积极性受阻

对于一些能力强，学习积极性高的员工培养方面，因为公司人员缺少，无法抽出这些员工单独外出进行能力提升的培训，使得这些员工在厂里得不到重用，学习积极性受阻，逐步流失。

### 4.5 本章小结

结合上述分析和德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度存在的

问题，德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目需重点改善的问题主要有：工作环境较差、薪酬与工作不匹配，晋升制度不足，管理制度及管理架构不够健全，培训制度落实不到位等问题。

为了留住更多更优秀的员工，要从问题的根源入手，对已出现的问题正确面对，及时提出相应的整改措施，对症下药，及时纠正。对于工作环境较差的情况，需要去对陈旧的设备进行更换；对工作环境恶略的地点，应配备合适的装备，减少在恶略环境下的劳动时间；对于体力劳动较多的地点，应该增加机械化的辅助设备，以减轻人员的劳动量。对于薪酬与工作不匹配的情况，应该明确生产的重要性，对于高强度的、存在危险性的工作给予相应的补贴，对于技术性强的职位要给予高额待遇吸引并留住核心人员。对于晋升制度不足的问题，建议对于技术好，有经验的员工放宽晋升资格，并在岗位上多增加一些可晋升的渠道，鼓励有理想有抱负的员工积极进取，为公司创造更多的价值。对于管理制度及管理架构不健全的问题，建议德蓝水技术股份有限公司考虑对管理架构进行相应调整，并在管理制度方面增加详细的绩效考核制度，对应相应人员、事件等情况进行考核，提高各级员工的执行能力。对于培训制度不完善且落实不到位的问题，建议德蓝水技术股份有限公司完善相应制度，重视培训工作，将员工的职业发展作为公司前进的一项重要指标。

## 第五章 提升员工满意度的策略

本章节将根据上述 4.4 提出的，运营项目员工满意度存在的主要问题，结合相关理论知识，有针对性的提出提升德蓝水技术股份有限公司运营项目员工满意度的策略。

### 5.1 改善工作及人文环境

众所周知，大部分的污水处理厂尤其是建成时间较长的污水处理厂，厂内气味比较难闻，基础设施比较落后，自动化程度不高，人员劳动强度较大这些问题都是客观存在的，要想有所改善，势必要公司在该方面进行部分投资。

#### 5.1.1 改善工作环境

污水处理厂内恶臭气味主要来源于进水格栅池、厌氧水解池及污泥脱水机房，这几个地方臭气相对集中且味道较重，可以对这些地方单独进行封闭，将产生的臭气通过管道收集到处理系统处进行处理，达标的气体通过管道排放至大气，这样可以有效缓解臭气的影响，确保臭味在厂内得以去除。同时要增加相应的管理制度，增配专人负责设备的运行，保证设备能够有效运转，对臭气能够有效去除。

针对厂内自动化程度低，体力劳动较多的情况可以首先增加自动化设备，设置连锁工艺运行，避免一些非人为事故的发生会对人员造成伤害。其次购买部分工器具，代替人员的大体力劳动，制作一些简易工具，也可以使原本繁重的体力劳动变得较为轻松。

#### 5.1.2 改善人文环境

对于目前公司管理制度不健全的情况，可以制定相应的管理制度，在使用、操作设备时按规章制度进行，杜绝违规操作的发生；在工器具的使用方面也要出具相关制度，对工器具的使用、保存等方面进行要求，管理人员要对制度落实到位，让制度不至于空置，产生其他不良后果。同时管理人员还应该多组织一些有意义的集体活动，类似于大扫除，拔河，知识竞赛等方面，活动结束后多设立一些奖项，争取参与者都有奖励，调动大家参与的积极性，同时还能够增强团队的凝聚力，为后续工作创造良好的氛围。

## 5.2 建立合理且多样化的薪酬制度

### 5.2.1 制定完善的绩效考核制度

好的绩效考核制度对于一个公司来说非常重要，因为它能够充分提高员工工作的积极性，同时提高员工个人对自身工作的认同感。目前公司的绩效考核制度较为薄弱，致使很多员工做出了积极的贡献却不能得到相应的奖励，并且在绩效考核的执行上存在不足，许多做出的贡献在月度、季度或年度的总结时漏项或未被提及，造成员工积极性受损。因此德蓝水技术股份有限公司应该首先从完善绩效考核制度上出发，充分发挥绩效管理制度的优势。第一，公司的管理者应根据不同部门制定不同的绩效考核机制，在充分考虑到不同部门员工工作内容的差异性的同时，保证全体员工都能够多劳多得，能者多劳，提高员工对工作的积极性，增强员工为公司长期发展的主观能动性。第二，奖惩体系应分明，要在日常工作中充分体现对制度的尊重，对于违反公司制度的行为，要先进行批评教育，让其认识到违反制度的错误，再对其进行相应处罚，保证制度可以落实，也使员工对制度有所敬畏；同时也要对满足奖励条件的员工及时进行奖励，并可以实时的进行宣传，定期进行技能评比，树立正面典型，供其他员工进行学习，使各员工对公司制度充分认识，充分信任，也能够让制度落到实处，让各员工积极遵守，营造一个良好的工作氛围。

### 5.2.2 制定多样化的薪酬制度

在第4章的调查结果中发现，公司薪酬在对一线员工繁重的体力劳动与相应的收入方面匹配度不高，使得一线员工流失较多，这些情况也使得一线员工在实际工作中存在倦怠和偷懒的情况，工作中操心度不足，工作效率不高的事情时有发生。而对于技术性强的工作，公司没有具体的制度来鼓励技术人员积极对现有设施进行相应改造，达到更高效更便捷的目的。鉴于此情况，建议德蓝水技术股份有限公司人力资源部门应该制定多样化的薪酬制度，调整薪酬的构成，应该明确生产的重要性，侧重对于高强度的、存在危险性的工作给予相应的补贴，鼓励员工在安全的前提下，主动完成一些高强度、存在危险性的工作。对于技术性强的职位可以尝试给予高额的待遇，并且给予相应的配套制度和资金支持，这样一方面可以吸引有能力有经验的人员加入团队，另一方面还可以使本单位有能力有经验的员工更踏实的工作，留住核心人员。

## 5.3 优化晋升机制

职位的晋升既可以满足薪酬的提升，对个人的成长也有至关重要的作用，所以合适

的晋升机制能够充分调动员工的工作积极性。从第4章调查结果可知，德蓝水技术股份有限公司的晋升机制存在些许不足，尤其在不同入职年限的调查问卷分析表4-25可以看到，虽然刚入职的员工存在不满情绪的较多，但入职3-5年的员工出现也出现了较多的不满情绪，综合各方面因素发现公司一方面岗位设置不足，另一方面晋升的条件需要同时具备学历、职称、入职时间等条件才可以晋升，这样使得较多老员工因没有相应的岗位长期留守在一个岗位，没有薪资待遇的提升；晋升条件苛刻也不利于公司的良性发展。通过与员工的交谈得知，老员工对此的意见较大，部分已有离职倾向。因此为提高德蓝水技术股份有限公司员工晋升的满意度，公司应该先从优化岗位设置，增加晋升机会着手，同时完善晋升条件和考核机制等方面来提升公司员工的工作效能。

### 5.3.1 优化岗位设置，增加晋升机会

合理且充足的岗位配置是员工晋升的保障，公司应该在这方面根据污水处理厂的实际情况设置不同层级的岗位，使员工能够在付出辛苦的努力，给公司创造相应价值后能够有一条明确的晋升通道，鼓励有上进心且有能力的员工通过自己的不断努力可以适时的晋升到自己满意的岗位，得到自己满意的薪酬待遇，能够在后续的工作中再接再厉，不断创造新的业绩。在今后的招人过程中可以突出晋升机会的优势，使应聘者能够准确的了解自己工作的晋升情况，明确目标，积极工作。

### 5.3.2 设置合理的晋升条件

合理且能够达到的晋升条件也是稳定员工的积极措施，公司应该根据污水处理厂现有人员的具体情况设置合理的晋升条件，应该能保证所有员工享有同等的晋升机会，具体可以在年龄方面设置区间，对于年龄较大的员工虽然学历、职称方面有短板且无法在后续补充，但要考虑其经验丰富，对污水处理厂的工作相对熟悉，仍然要保留一定的晋升条件，使其不至于认为晋升无望而导致对工作产生消极态度的情况发生。其次对一些有特殊贡献的人员应该有破格提升的机制，不论是在技术方面、管理方面能够提出不同见解，且能够真正帮助公司提升的员工，也可以设置相应的晋升通道，使员工更能够为此多做贡献。

### 5.3.3 建立和完善员工的职业生涯规划

职业生涯的规划是每个员工需要提前计划的，因为一旦职业生涯规划合理，员工便有机会尽快实现自身理想和职业目标，并且还可以使员工在不同阶段投入不同的精力的完成各项工作，实现员工的价值，这样也会稳定员工队伍，更好的帮助企业，与企业一同更好的发展。

根据第4章调查问卷可知,德蓝水技术股份有限公司在员工职业生涯规划方面较为缺少,通过与员工进行访谈也可以了解到,目前从公司的岗位设置到晋升途径与员工职业发展规划之间的匹配度均不匹配,加上公司在培训过程中对员工职业生涯的规划制度很少提及,员工缺少工作目标,导致了员工对此项不满。

因此为了提升该项的满意度,建议公司建立和完善员工职业生涯规划制度,针对不同类型的员工采取不同的职业规划手段,通过帮助员工对自身的职业发展道路有清晰的认识、产生对岗位的好感,能够有效避免职业高原的产生;同时可以采取多通道员工职业发展模式,明确各类职业发展的路径和标准,营造人尽其才、充满活力的工作氛围,拓展岗位类别,使优秀的员工有更好的发展空间,为公司创造更多的价值。

## 5.4 健全人事管理制度

完善的规则制度是为了科学的管理公司,实现公司对员工的合理运用,也使员工在工作中有章可循,有规可依。在第4章调查问卷中发现企业管理项目得分仅有3.523分,而该维度最低的两项为:您认为公司的管理机构设置合理,并能有效落实工作?该项仅得到3.35分,您认为目前公司的制度建设是否能够跟得上目前的管理情况?该项得到3.375分,这说明公司的制度及管理架构方面存在较多问题,需要及时修正。在与员工及管理人员交谈时发现,管理人员对工作的布置方面经常存在未能指定专人负责,导致工作相互推诿,无法按期完成,而制度上也没有无法完成工作的相应处罚条款,这也使管理人员没有依据可以处罚。根据上述情况,为了提升员工在这方面的满意度建议德蓝水技术股份有限公司对人事制度进行重新梳理,按照公司所属各部门不同的工作方式、工作时长进行有针对性的制定,同时进行如下改变。

### 5.4.1 提高管理人员的管理水平

管理人员管理水平的高低决定着整个部门、乃至整个公司的运行能力,因此要首先提升管理人员的水平,对于管理人员的培训要有针对性的进行,注意提升管理人员的组织管理能力,充分发挥管理人员的组织工作的优势。管理人员能力的提高也有助于促进员工的工作效能,充分发挥员工的主观能动性,管理人员组织能力的提升也可以有效提升团队的凝聚力,增强团队协作能力。其次是对不同层级的管理人员采取不同的培训架构,层级越高的管理人员更要对全面工作进掌控,并且在实际过程中管理按层级进行,管理要求及责任层层压实,下级对上级负责,提高每一级的能动性,切实落实好工作任务。

### 5.4.2 重新梳理组织结构

组织结构是一个组织体系的灵魂，有了好的组织架构能够为后续管理提供有力的保障，目前德蓝水技术股份有限公司遇到的管理混乱和落实不足的情况也和组织架构不清晰有直接关系，为了改善该情况，建议公司可以重新梳理组织结构，使每个管理者清楚的了解各自的职责和管辖的具体细节，同时可以设置专门的制度管理部门，各部门也有具体对接工作的人员，制度管理部门主要负责对公司下达的各项任务进行具体要求和及时反馈，具体对接的人员负责对下达的任务汇报至相应领导，并按照领导要求对具体人员、具体时间及工作进度进行落实和反馈，这样既避免出现工作安排重复或冲突的现象，也可以使工作能够落到实处，反馈能够及时有效。

## 5.5 加强对员工的培训

培训不仅能提高员工的业务水平和工作熟练度，还能对员工缺失的能力进行补充，对员工今后的发展起到积极的促进作用，通过问卷调查和交谈发现公司在培训方面存在部分问题，为保证这些问题能够妥善解决，建议从以下几个方面进行改进：

### 5.5.1 优化培训内容和人员，重视培训结果

首先对现有各岗位的培训内容进行重新编排，在编排前可以先与各岗位的负责人进行沟通，充分了解这些岗位需要培训的具体内容，有针对性的编制各方位的培训内容，对重点难点问题要有侧重的培训；然后是培训人员的选择，在目前整体运营员工基础普遍不高的情况下，可以由厂长、技术负责人等进行全面培训，然后分级进行重点培训，先集中力量将运行班的班长培训到位，这样可以由运行班长带领各班成员先完成日常工作，然后逐步传授给各班人员，使员工整体素质得以提升；第三是完善培训制度，将培训结果纳入日常考核中，对学习优秀的员工适当奖励，同时也对不愿意学习的员工给予相应处罚，提升培训效果。

### 5.5.2 重视人才培养，积极创造良好的培训机会

对于这些能力强，学习积极性高的员工要给予足够的重视，提供合适的平台，让这部分员工可以接触到先进的技术，厂内技术负责人可以编制部分技术提高的课件供这些员工学习，并定期在厂内进行技术专题培训，举办知识问答类的活动，提高员工学习的积极性，后续公司还可以给员工创造一些外出培训或行业交流的机会，这样使这些员工能够见多识广，在交流的过程中也可以借鉴别人的优秀方法来改造本厂的一些不足之处，

取长补短，使员工和公司都能受益。

## 5.6 本章小结

如何提高污水处理厂员工满意度是本次研究的主要问题，本章根据前文中德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度存在的问题及相关的调查研究问卷和分析，结合相关理论基础，以现状为基础，提出相应对策和建议：首先通过资金投入，改变污水处理厂现有环境，降低劳动强度；其次制定完善的绩效考核制度和制定多样化的薪酬制度来保证员工能够形成公平的分配机制，避免“大锅饭”情况的发生；第三是通过优化岗位设置，增加晋升机会、设置合理的晋升条件及建立和完善员工的职业生涯规划来留住员工；第四是通过提高管理人员的管理水平和重新梳理组织结构的方式来使制度更能够体现价值，以制度管人，避免了管理混乱问题的出现；最后一点是通过对培训制度进行完善，来使员工通过培训能够对工作进一步了解，为今后更好的工作做好准备。

## 第六章 结论与展望

### 6.1 结论

在目前环保日趋严格的大背景下，污水处理的地位也在不断被人重视，而建设完成后的污水处理运营是整个环保项目是否能够达到效果的关键所在，因此作者在充分了解了德蓝水技术股份有限公司所运营的污水处理厂的基础上，对出现的满意度问题进行研究，通过研究满意度的相关理论文献，及对德蓝水技术股份有限公司员工满意度进行了问卷调查，并对结果进行了相应的数据分析，再根据公司的实际情况得出了以下结论：

(1) 本文在学习国内外专家对满意度影响因素的研究成果的基础上，参照了国外具有代表性的员工满意度测量表，结合德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工工作满意度调查问卷，通过使用 SPSS 统计分析软件，对所调查的问卷进行信度和效度的仔细分析，得出的结果表明该调查问卷具有较高的信度和效度。

(2) 通过对回收的调查问卷进行分析，德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工工作满意度得分为 3.530 分，说明德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工工作满意度总体处于一般的水平，通知整体分析可知，影响工作满意度的因素为工作背景条件较差、薪酬与工作不匹配、晋升制度不足和管理制度及管理结构不够健全的因素，德蓝水技术股份有限公司需通过改善工作环境，减轻劳动强度、制度合理且多样化的薪酬制度、优化晋升机制和健全人事管理制度和管理框架等方式提升员工满意度水平。

(3) 通过调查问卷结果分析可知，员工年龄、性别、入职时间、岗位和职称等这些员工个人因素对员工满意度也有着不同程度的影响。

### 6.2 本文的不足之处和展望

通过本次对德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工工作满意度调查研究，加深了我对该公司污水处理厂运营项目的认识，但由于本人调研时间较短，理论水平及分析水平有限，本文还存在一些不足之处。

(1) 研究对象选择范围不足，本文仅针对一个公司的污水处理项目进行调研，调查的样本有限，得出的结论存在片面性，今后要扩大调研项目的范围，多公司、多人数的进行调研，总结问题，加强分析，使结果更具有代表性。

(2) 由于本人管理经验不足，在调查报告的设计方面存在不足，后续还需要根据

实际经验，选择一些相关度高的问题，以达到调查问卷的全面性。

(3) 由于本人理论知识有限，在理论的借鉴方面和数据的分析方面还需要多下功夫，今后本人会认真学习，不断充实自己的理论知识，为后续写出高质量的文章做准备。

## 参考文献

- [1]曹明华.员工满意度影响因素实证研究[J].现代商贸工业,2013(05).
- [2]崔励,张义明,瞿皎皎.劳动关系氛围和员工工作满意度:组织承诺的协调作用[J].南开管理评论,2015(2)
- [3]丰宇昆.员工满意度测评与管理[M].西安:西北工业大学出版社,2003.
- [4]冯伯麟.教师工作满意及其影响因素的研究[J].教育研究,1996,42-49.
- [5]傅永刚.如何激励员工[M].大连:大连理工大学出版社,2000.
- [6]黄翠霞,邢以群.员工满意度的测量与分析方法化[J].企业力,2002,(02):50-51.
- [7]陈佳庆.A公司基层员工满意度测评研究[J].河北企业,2018(05):103-104.
- [8]柯惠新,黄京华,沈浩.调查研究中的统计分析法[M].北京:北京广播学院出版社,1992.
- [9]柯惠新,沈浩编著.调查研究中的统计方法[M].北京:中国传媒大学出版社,2005.
- [10]李成文,企业员工满意度测评方法及实证研究[J].四川大学学报:哲学社会科学版,2005,(5):34-37.
- [11]刘苓玲,企业竞争利器—员工职业发展管理[J].商业研究,2002,3:50-52.
- [12]卢嘉,时勘,杨继锋.工作满意度的评价结构和方法[J].中国人力资源开发,2001,1:15-17.
- [13]卢嘉,时勘.如何调查员工满意度[J].中国人力资源开发,2000,6:51-52.
- [14]马斯洛,马良诚等译.动机与人格[M].陕西师范大学出版社,2010:18-78.
- [15]南剑飞等.员工满意度模型研究[A].世界标准化与质量管理,2004(2):17-18.
- [16]冉斌.员工满意度测量手册[M].深圳:海天出版社,2002.
- [17]幸福企业离我们有多远[R].清华管理评论,2016.
- [18]苏列英.谈企业员工满意度管理[J].西安石油学院学报,2003,(11):37-41.
- [19]王怀明,冯文武.员工工作满意度研究述评[J].商业研究.2003,(9):43-45.
- [20]王君.企业员工满意度调查分析及相应对策研究[D].东北大学,2005.
- [21]王全.工作满意度的分析与监测[J].中国人力资源开发,2002,12(10):30-31.
- [22]王卓琳.AD公司员工满意度的提升对策研究[D].南京理工大学硕士学位论文,2013.
- [23]谢永珍,赵京玲.企业员工满意度指标体系的建立与评价模型[J].技术经济与管理研究,2001(05).
- [24]刘芸.如何实现员工满意与企业绩效的提升.经济师,2004,12(11):51-76.
- [25]周芳.员工满意度的影响因素研究[J].人力资源管理,2018,6:520.

- [26] 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,2018,2:184-185.
- [27] 陈薇匀. 浅谈如何提高员工满意度[J]. 知识经济,2018,8:69-71.
- [28] 管陈敏. 工作满意度量表研究分析文件综述[J]. 中国集体经济,2017,15:34-35.
- [29] 安小丹. G 公司员工满意度调查研究[D]. 上海:华东理工大学,2017.
- [30] 侯欣雨. SJ 公司员工满意度影响因素调查研究[D]. 北京:中国地质大学(北京), 2018.
- [31] 王红芳, 杨俊青, 李野. 薪酬水平与工作满意度的曲线机制研究[J]. 经济管理,2019,41(07):105-120.
- [32] 杨乃定. 员工满意度模型分析及应用[J]. 中国管理科学,2002,2.
- [33] 郑宁, 胡雄, 薛晓光. SPSS21 统计分析与应用从入门到精通[M]. 北京:清华大学出版社,2015,7.
- [34] 郑文力. 绩效评估中提高员工满意度[J]. 中国人力资源发,2011,12.
- [35] 陈晓群, 邱岚. 企业员工满意度与工作绩效的研究[J]. 管理学家,2011,04.
- [36] 王文慧, 梅强. 企业员工满意度的评估模型与对策研究[J]. 科技进步与对策,2011,11.
- [37] 吴小平. 如何提升员工满意度和敬业精神[J]. 北京大学出版社,2004.
- [38] 陈浩. 基于知识共享行为的企业员工满意度与工作绩效关系研究[D]. 安徽:安徽大学出版社,2017.
- [39] 夏婷婷. 基于企业文化建设的员工满意度提升策略[J]. 商业经济,2017(02):116-118.
- [40] 罗晶. 抓住员工满意度提升的痛点[J]. 企业管理,2018(05):78-81.
- [41] 付诗雯, 唐冰开. 煤炭企业员工薪酬满意度调查[J]. 内蒙古煤炭经济,2018(15):82-83.
- [42] 赵永全. 员工满意度的形成机理分析[J]. 商场现代化,2017(10):155-156.
- [43] Saleh, S.D. & Ottis, J.L. Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 1964, 17(4):425-430.
- [44] Carrell, M. & Elbert, N. Some personal and organizational determinants of job satisfaction of Postal clerks. *Academy of Management Journal*, 1974, 17(2):368-373.
- [45] 张勉, 李树笛. 企业员工工作满意度决定因素实证研究[J]. 统计研究, 2001(8):33-37.
- [46] 徐伟才. 如何有效实施奖励[J]. 政工学刊, 2005(2):40-41.
- [47] Hoppock, R. *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers. 1935.
- [48] 李明哲. FD 公司员工满意度调查研究[D]. 山东大学, 2016.
- [49] 商小恒. M 公司员工满意度影响因素实证研究[D]. 石河子大学, 2013.
- [50] 刘思宇. TS 钢铁公司员工满意度研究[D]. 河北科技大学, 2019.

- [51]张路平.ZYS 房地产公司员工满意度研究[D].北方工业大学,2019.
- [52]Hoppock,Robert.Age and job satisfaction.[J]. Psychological Monographs,1936, 47(2):115-118.
- [53]Katzell, Mildred E.INCOMING MAIL.[J]. nursing research,1966,15(2):138.
- [54] Kramar, Robin. Flexibility in Australia: implications for employees and managers[J]. Employee Relations, 1998, 20(5):453-460.
- [55]刘丽君,左文进.高端物业管理工作人员工作满意度实证研究[J].中国商论,2018(04):161-164.
- [56]王燕.BKY 学校员工满意度调查及提升策略研究[D].北方工业大学,2018.
- [57]马丽,马梦媛.边界管理匹配与工作满意度——工作—家庭促进的中介作用[J].软科学,2019,33(10):82-86+92.
- [58]殷和全.国有发电企业对员工社会责任与员工满意度关系研究[D].首都经济贸易大学,2018.

## 附 录

### 德蓝水技术股份有限公司污水处理厂运营项目员工满意度调查问卷

各位污水处理厂的员工朋友：

首先感谢大家能够有时间来参与本次问卷调查，该问卷仅用于本人的毕业设计，不会对大家的工作生活有任何影响，所以请大家放松心态，正常回答，再次感谢大家的积极配合。

填表说明：

- 1、此份调查问卷为匿名填写；
- 2、此问卷仅作为员工满意度问题的研究,而非您公司方面的调查,问卷上的任何信息都将会受到严格的保密；
- 3、此次填写的问卷中所有的题均为单选；
- 4、请您完成所有题目的作答；
- 5、该问卷中所有的题目答案均没有对错之分,仅为个人见解，所以为了确保本次调查结果真实有效,请您根据您的真实情况来回答。谢谢您的配合。

#### 第一部分 个人资料信息

请您根据自己的实际情况在对应的选项前画勾（√）。

1.您的性别？

- A. 男 B. 女

2、您的年龄？

- A. 25 岁以下 B. 26 岁-35 岁 C. 36 岁-45 岁 D. 46 岁以上

3.您的婚姻状况？

- A. 未婚 B. 已婚 C. 其他

4. 您的受教育程度？

- A. 大专及以下 B. 大学本科 C. 研究生

5.您之前是否评过职称？现在的职称是什么？

- A. 无职称 B. 初级职称 C. 中级职称 D. 高级职称

6. 您到公司的年限？

- A. 1 年及以下 B. 1-3 年 C. 3-5 年 D. 5 年以上

7 您的岗位类别为

- A. 普通员工 B. 运营技术管理员 C. 运营管理人员

8.您的月工资收入是多少？

- A. 3000-4000 B. 4001-5000 C. 5001-6000 D. 6001 以上

## 第二部分 主体问卷

请您根据自己的实际想法在对应的选项前画勾（√）。

### （一）工作本身方面

1、您对自己的岗位与个人兴趣匹配度是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您对自己在工作中发挥个人的特长和能力是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、自己岗位职责中的职责和权力是否让您感到满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

4、您是否满意目前从事的岗位对自己的挑战性？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

5、您是否满意自己所从事的岗位胜任度？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

### （二）工作回报方面

1、您对公司目前的薪资计算方式是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您是否满意目前的工资收入？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、您是否满意目前公司的加班制度？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

4、您是否满意公司目前的奖金制度？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

5、工作带给您的乐趣您能够满意吗？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

6、在工作中得到领导和同事们的表扬和鼓励能否让您满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

7、您认为公司目前的培训对个人能力的提升起到应有的作用了吗？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

8、您对公司目前的晋升制度是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

9、您对公司的奖惩制度是否感到满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

### （三）工作背景方面

1、您是否满意公司目前对劳动合同的管理？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您是否满意目前公司提供的住宿和伙食条件？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、您是否满意目前所从事的岗位作息时间？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

4、您是否满意公司目前执行的请销假制度？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

5、您是否满意目前污水处理厂的工作环境？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

#### （四）工作群体方面

1、您对污水处理厂员工之间的人际关系是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您认为目前员工之间的沟通交流是畅通的？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、您认为目前工作中员工之间的配合是合适的？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

4、您在工作中经常能够获得新的信息并能分享到大家的经验吗？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

5、您认为污水处理厂员工内部的团结精神非常好吗？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

6、您认为目前员工的工作执行力是否充足？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

7、您是否满意周围同事的素质及经验？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

#### （五）企业管理方面

1、您认为公司的管理机构设置合理，并能有效落实工作？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您认为公司用人机制非常健全，用人条件和流程合理？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、您对公司目前领导的素质及能力是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

4、您认为目前公司的制度建设是否能够跟得上目前的管理情况？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

5、您对公司目前各项制度的建设及落实情况是否满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

6、您对公司目前的各项管理制度是否认可？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

7、您对公司目前执行的内部投诉的实施效果是否感到满意？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

8、您对公司目前宣传的企业文化是否认同？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

#### (六) 企业经营方面

1、您认为公司对客户投诉的重视程度是否足够？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

2、您是否满意公司目前与上下游客户的关系？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

3、您是否认同公司的远景非常好？

A. 非常满意 B. 满意 C. 一般 D. 不满意 E. 非常不满意

本次的问卷调查到此结束，请您在认真检查一遍，确保所有题目均已填报完成，非常感谢您的配合，祝您工作顺利，生活愉快！

## 致 谢

时光荏苒，岁月如梭，三年的研究生学生生涯即将终结。回首这三年宝贵又充实的美好时光，我感慨良多。

首先，我要深深的感谢我的导师雍会教授，感谢雍老师近三年来对我的亲切关怀和悉心指导。从论文题目的选择、研究资料的收集，到论文结构的组织、论文主体的撰写，直至最后论文的反复修改、润色，每一个环节都凝聚了导师的大量心血；在雍老师的悉心指导和帮助下最终使论文得以顺利完成。由于我在数据分析方面较为薄弱，雍老师耐心的给我辅导，并推荐相应的书籍供我学习，最终使我能够圆满的完成论文的撰写。雍老师平时以他严谨的治学态度、渊博的知识、平易近人的学者风范、认真勤奋的工作作风，使我不仅学习了专业知识，还学到了许多做人的道理，这将成为我今后工作生活上的一笔重要的财富。在此，我向我的导师雍会教授表示深深的谢意与祝福！

其次，我要感谢研究生学习期间经济管理学院各位老师，正是因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在这几年的学习过程中不断地汲取专业知识，快速地提升学习能力；感谢我的师兄师姐，在我写作论文时的耐心指导和帮助，对我不会的数据模型方面，是韩庆丰师兄大力支持，使我一步步懂得各种数据的运用和原理，为我后续进行论文撰写打下坚实基础。

此外，感谢我的家人对我的支持，让我有幸拥有更好的学习平台提升自己的能力，也是他们无私的爱、让我在今后的工作和生活中更加坚强勇敢。

最后，衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，感谢你们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢你们对论文的指导和提出的宝贵意见！在今后的岁月里，我将加倍努力，以期获得更多的成果回报你们、回报社会！

## 作者简介


刘震，男，生于 1986 年 5 月，籍贯广东。2005 年 9 月至 2009 年 6 月就读于新疆大学化学化工学院环境工程专业，获工学学士学位；同年进入石河子开发区工作，目前在乌鲁木齐中环通泰环境工程有限公司工作。2017 年 9 月起在石河子大学经济与管理学院工商管理专业学习。

### 在校期间发表的文章

1.刘震.企业激励机制与薪酬体系建设分析[J].青年生活,2019,(11):162.

### 石河子大学硕士研究生学位论文

#### 导师评阅表

研究生姓名	刘震	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	人力资源管理
<p>学术评语：</p> <p>污水处理行业中员工满意度的研究较少，该课题选择贴近实际，设计合理，研究工作具有一定的实际意义。论文的内容与题目基本相符，结构完整，格式规范，层次清楚，条理清晰，语言通顺流畅，内容丰富。文献材料收集丰富，基本涵盖了本学科的相关主要文献，并对学科的内容进行了一定归纳总结。在个人因素分析方面对因素的选择较为充分，对因素的分析也较为详实，问卷调查中涵盖的内容较为丰富。数据分析中资料充足，论述过程较为严谨，思路清晰，综合运用了所学的知识来解决相关问题，分析方法选用得当，结果可信。论文撰写过程中严肃认真，推理符合逻辑，结论和建议具有实际意义，是一篇合格的硕士生论文。</p> <p style="text-align: right;">指导教师签字： 2021年11月11日</p>			

