

南京理工大学泰州科技学院

毕 业 论 文

作 者： 丁钰琪 学 号： 1806950502

学院(系)： 商学院

专 业： 人力资源管理

题 目： SNYG 公司知识型员工

非物质激励问题研究

指导者： 刘琳 讲师

评阅者： 王海峰 副教授

2022 年 6 月

毕 业 论 文 中 文 摘 要

随着时代的进步和发展，人们的物质生活条件也得到了不断地提高，当今社会单纯的物质激励已经无法满足员工工作的精神需求，尤其是知识型员工往往更注重精神层面的激励。因此个人情感激励、事业激励、组织环境激励和安全激励等非物质激励在员工激励体制中发挥着越来越重要的作用。员工是企业效益的创造者，如何丰富创新激励手段，有效地激励员工工作的热情并发挥其最大的潜能，对企业来说具有重大的意义。本文以 SNYG 公司的知识型员工作为研究对象，运用访谈法和问卷调查法，并根据调查结果对该公司的激励模式展开了研究。由此进一步为企业管理者提供一些有益的借鉴，更好地对人力资源进行充分有效地利用。

关键词 非物质激励 知识型员工 人力资源

毕 业 论 文 外 文 摘 要

Title Research on Non-material Incentive of Knowledge
Workers in SNYG Company

Abstract

With the progress and development of the times, people's material living conditions have also been constantly improved. In today's society, simple material incentives can no longer meet the spiritual needs of employees, especially knowledge workers tend to pay more attention to spiritual incentives. Therefore, non-material incentives such as personal emotional incentives, career incentives, organizational environment incentives and security incentives play an increasingly important role in the employee incentive system. Employees are the creators of enterprise benefits. How to enrich innovative incentives, effectively motivate employees' enthusiasm for work and give full play to their potential is of great significance to enterprises. In this paper, the knowledge workers of SNYG company are taken as the research object, and the incentive mode of SNYG company is studied by interview and questionnaire. Therefore, it can provide some useful reference for enterprise managers and make full and effective use of human resources.

Keywords Non-material motivation Knowledge worker Human resources

目 录

1	绪论	1
1.1	研究背景与研究意义	1
1.2	研究对象与主要问题	2
1.3	研究方法与研究思路	2
2	理论基础	4
2.1	相关概念界定	4
2.2	员工激励相关理论研究	5
3	SNYG 公司现状	7
3.1	SNYG 公司简介	7
3.2	SNYG 公司组织结构	8
3.3	SNYG 公司人员状况	8
3.4	SNYG 公司具体激励方式	9
4	SNYG 公司知识型员工非物质激励现状调查	11
4.1	问卷调查设计与基本信息统计	11
4.2	SNYG 公司知识型员工非物质激励现状分析	12
5	SNYG 公司知识型员工非物质激励改善建议	17
5.1	个人激励方面	17
5.2	工作激励方面	17
5.3	组织环境激励方面	18
	结束语	20
	致 谢	21
	参考文献	22
	附录	24

1 绪论

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

当今世界经济已经进入到了不可逆的全球化发展的大趋势之中，随着各国公司日益密切的贸易往来，经济市场竞争的激烈性也在逐步加强。如何在竞争中脱颖而出并获得更大的生存发展空间，仅靠资金和领导人的才智是不够的，一个企业的经营发展主体还是该企业的全体员工，员工的积极进取以及坚持不懈的精神才是企业发展的源源不断的动力，才是一个企业的核心竞争力。

企业的员工激励便是企业活力的重要来源之一。公平有效的员工激励能够充分发挥该公司员工的潜力，使企业上下全体员工为共同的企业目标而努力奋斗，激发工作热情从而形成员工凝聚力。如今，多项数据显示在普遍制造业企业中的相对统一的员工激励制度模式对该企业的操作型员工都有着显著的个人生产效率的提升。但在看到当前员工激励制度带来良好效果的同时，企业也应当根据知识型员工和操作型员工的工作性质和特点采取分区划的激励制度管理。知识型员工具有很强的创新能力，在企业的发展中起到举重若轻的作用，他们掌握了公司最有价值的知识资源，尤其是那些掌握了关键技术的人才的离去，将直接影响到一个公司的存亡与发展。他们已不再是在传统的资本雇佣法则下的雇员，而成为在不断变化的市场中，知识作为一种资本和武器，在不断变化的市场中起着关键作用。所以，不能将企业内的其它类型员工的激励机制简单地套用在企业中。

基于知识型员工的上述特征，公司应当为其制订更加有针对性的激励机制，同时在执行措施上也要进一步改进。要知道采用普通统一的激励方式是无法满足各类员工的心理需求的，从而使得员工激励方式效果无法达到理想水平，这也是许多企业忽略的。从而为企业部分员工因为激励机制效果不佳而造成离职现象埋下了隐性的种子，使得企业的战略目标难以实现并对企业的正常发展造成影响。随着时代的发展，非物质激励越来越受到广大企业家的重视，多样的非物质激励形式也在进一步地为人们所探知和讨论。

1.1.2 研究意义

理论上，正确构建和利用非物质激励可以保障员工的生理和心理的双重职业

安全感，从而使员工的个人目标更为贴近企业的发展方向，更好的为企业做出贡献，提高自身的价值。本文以 SNYG 公司的知识型员工作为研究群体，以双因素理论、马斯洛需求层次理论以及公平理论等为改论文的研究基础，研究该公司知识型员工的非物质激励方式对公司发展带来的影响，对非物质激励制度的研究具有一定的借鉴意义。

实践意义上，SNYG 公司作为众多电商企业中相对具有代表性的企业，承载着来自四面八方的经营发展的压力。在 SNYG 公司的员工群体中，存在着大量的知识型员工，这些员工对 SNYG 公司的发展和经营起着相当重要的作用。通过对该公司知识员工非物质激励制度的研究，可以有效的完善当今的非物质激励形式，了解非物质激励的重要意义，也可以降低知识型员工的离职率，保障公司的长远发展。

1.2 研究对象与主要问题

1.2.1 研究对象

本文研究对象为 SNYG 公司的管理人员、研发人员、专业技术人员和高级营销人员该类知识型员工，对该类员工进行问卷调查和访谈，了解该公司的现有的员工非物质激励机制和情况，并收集相关的资料。

1.2.2 研究的主要问题

本文研究的主要问题为：通过对 SNYG 公司的现实情况的分析，发现当前知识型员工非物质激励的特点和存在的一些问题。根据实际情况和这些特点，结合当今时代下的员工需求，探究这些非物质激励给 SNYG 公司注入的新的生命力，从而使非物质激励机制得到进一步的优化。

1.3 研究方法与研究思路

1.3.1 研究方法

本论文采用问卷调查、访谈、文献调研等方法，将理论和现实相结合。首先，运用问卷与访谈的方法，对 SNYG 公司的知识型员工进行了实证研究。首先通过问卷调查法和访谈法对 SNYG 公司知识型员工非物质激励的实际情况进行了认真的分析，了解了该类型员工的心理需求以及对非物质激励机制的看法。结合知识型员工所具有的特点，分析非物质激励给知识型员工所带来的影响和激励效果的达成度，并从实际出发给出一些优化建议。研究过程中使用的方法主要有以下几种：

（1）问卷调查法

依据本文的研究方向设计了有关知识型员工非物质激励内容方面的问卷调查表，

并将问卷发给该公司的相关员工，根据他们的问答情况进行数据的统计分析，了解目前公司员工激励的现状以及当前激励机制所存在的一些问题，从而提出对于非物质激励具有针对性的措施。

（2）文献研究法

通过在中国知网、维普、万方等中文数据库，翻阅学校图书馆书籍，查阅互联网资料，对线上线下文件进行收集整理，选取其中的相关文献，包括各类期刊、硕博论文和杂志等，从而获得知识型员工非物质激励的相关资料。

（3）访谈法

通过对 SNYG 公司的知识型员工、操作型员工和相关的人事部主管进行访谈，深入了解了该企业员工对目前员工激励机制以及非物质激励的看法和需要完善的方面。

1.3.2 研究思路

第一部分：绪论。该部分主要是对选题背景、选题意义、选题范围、问题、研究思路、方法等进行了阐述。

第二部分：相关概念理论。该部分对员工激励、非物质激励和知识型员工的相关概念进行了明确的界定和表述，并总结了该领域学者有关员工激励的理论。

第三部分：SNYG 公司的基本情况。重点介绍了公司的基本概况以及公司的概况，并对其主要的激励方式及执行战略进行了阐述。

第四部分：SNYG 公司的知识型员工现行的非物质奖励政策和他们的实际感觉。本文在对问卷与访谈中得到的资料进行归纳，并简要地分析了 SNYG 公司的知识型员工的非物质激励需求，进而说明了当前企业的非物质激励激励现状。

第五部分：SNYG 公司知识型员工非物质激励体系具体优化策略。该部分从个人激励、工作激励、组织环境激励三个方面提出了优化措施。

2 理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 知识型员工的概念

知识型员工这一概念是由来自美国的彼得·德鲁克在其著作《Landmarks of Tomorrow》中首次提出的，主要是对该类员工的个人的素质方面加以明确。知识型员工是指配备专业素质和素养，能够灵活掌握和运用信息和符号并通过这些信息进行多项不可预知的复杂工作的一类人，他们又被称为知识企业家，构成了行业目前增长最快的劳动力。他们对专业知识进行加工、汇总、升华使其能过充分运用于企业的运营之中。创造力和自主性是知识型员工区别于其他类型员工最为显著的特点了，主要表现在他们个人特质、心理需求、价值观念以及工作方式等方面所具有的特殊性，也正是因为这些特点使得他们更侧重于精神上的丰富例如成就激励和精神激励，而不是身体力量上的提升，更具有实现自我价值的强烈愿望。但是，经济学家马克卢普相信，知识型雇员的定义应当更加宽泛，那些能够使用和传播知识，并且通过知识为公司带来价值的雇员，都可以被定义为知识工作者。

从经济的视角来认识知识型员工。该类可以为企业的生产和运营创造更高的价值，从而更好地实现更多的经济利益。因此，在企业发展的过程中，企业管理者要更加注重对知识型人才的正确使用，以促进其在企业的发展中发挥作用。

知识型员工这一概念在我国的研究起步相对较晚，目前我国对知识型员工的界定还是主要依据其能力特定进行界定。即配备一定学习和更新能力，能够正确加工处理信息，通过对专业知识的活学活用，具有创新能力的人才。这些知识的积累将会为企业拓宽更多的发展前景，为企业创造更多的价值。

通过对中西方学者所归纳的知识型员工特点进行总结，本文主要将知识型员工界定为能熟练掌握专业知识，并且能够运用专业知识进行创造性工作的企业工作人员。在 SNYG 公司中通过对员工工作性质是否具有创新性，是否促进企业的长远发展以及他们对所学知识的实际运用程度，来界定该公司的员工的知识性员工类别，并选取管理人员、研发人员、专业技术人员和高级营销人员该类相对具有代表性的知识型员工作为研究对象。

2.1.2 非物质激励的概念

通过对不同员工激励性因素的划分以及研究的不断深入,将激励因素划为物质性和非物质性两种界定的探讨也愈加深入。综合相关的研究表明,人们对于激励性因素的感知程度多取决于他们对此因素的心理认定,认定越高则激励效果就会越明显,不同方面的激励也会带来不同的效用。根据对非物质激励的研究,多数的学者会将非物质激励定义为:非薪酬、非经济性激励和精神激励等非物质手段(例如提供个人深造发展的机会、保证公平透明的竞争环境、弹性的工作时间等)。非物质激励所更注重的是员工精神层面的需求,从而借此充分调动他们对工作的热情和积极性。

在《管理的行为——管理组织中决策过程的研究》一文中,决策管理学家赫伯特西蒙认为,要使管理工作得到有效的实施,首先要明确“诱因”的概念。诱发因素是影响雇员行为的最直接因素,而物质因素和非物质因素都是诱发因素的主要原因。在此之后,非物质激励在管理学领域也引起了相关学者的越来越多的重视。

研究学者 Jane Cote 和 Claire 认为,当企业给予员工更多信任且更乐意听取员工的意愿时,企业员工的工作热情也会得到极大的提升,使企业与员工之间形成更为亲密的“伙伴”关系。另外企业持续的关注和对员工的支持也会对员工的行为带来显著的变化,持续的高关注和支持力是使员工保持高热情和工作积极性的关键,从而更有助于企业的经营发展。

余刘军从管理学以人为本的角度出发,认为非物质激励需从人文关怀、人才的尊重与认同以及企业文化和人际关系等方面入手,才能对知识型员工进行有效地激励,而企业与员工之间的相互尊重才是提升效率,促进企业经营发展的重要保障。

总的来说,非物质激励就是以非货币手段进行激励的方式。本文通过对上述学者的观点进行整合,着重对 SNYG 公司知识型员工的个人激励、工作激励和组织环境激励三大方面进行相关研究并提出建议。

2.2 员工激励相关理论研究

2.2.1 马斯洛的需求层次理论

马斯洛的需求理论作为需求理论体系中相当具有代表性的需求理论,在管理学中也得到了广泛应用。他将人的需求由低到高分划分为生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重的需求以及自我实现的需求。

生理需求,主要指人们最基本的需要,如水,食物,住房等。人要满足自己的衣食住行,只有当基本的需求被满足了,才会有更高的要求 and 期待,从而被更多的因素

所驱动。

安全需求,在最基本的需求得到满足之后,更为安全稳定的生活环境将成为他们进一步的追求,对于员工来说主要体现在公正透明的规章制度、安全稳定的工作条件、轻松自在的工作环境、退休和保险计划等方面。

归属与爱的需求,主要体现在员工在工作的日常人际交往中的需求,包括交往、协作以及发展新的社会关系方面的需求。

尊重需求,这阶段人们往往着重于寻求社会的认同感,既包括自身所形成的自尊也包括他人所给予的尊重,它能提升一个人在组织中所获得的成就感和责任感。

自我实现需求,是个人需求中最高层次的需求,有这种需求的员工都持有充分发挥自身潜力,提升个人价值、才能和品质的强烈愿望,他们往往将实现人生理想放在更高的位置,也更具有创造力。

马斯洛需求层次理论,将人们多种多样的需求进行了不同层级的划分,人们的需要常常受到社会、企业、经济等多种因素的影响,而高水平的需要则是在满足了较低水平的需要之后。要想使对知识型员工的非物质激励方法和措施更有效且更具有针对性,清晰认识到马斯洛需求理论是相当有必要的。

2.2.2 赫茨伯格双因素理论

赫茨伯格的双因素理论认为因素主要分为积极因素和消极因素两类,前者能够使员工产生满足感,使员工对工作生活充满期待。但是员工在工作中也会受到因不公平的待遇、不佳的工作环境或是不规范的晋升制度等消极因素的影响,从而产生不良情绪,使其工作效率大大降低,进一步影响到企业的经营和发展。另外研究表明,即使企业对消极因素进行积极地改善也无法在短时间内迅速使员工恢复工作的热情,因此充分利用积极因素对企业员工的有效激励有着至关重要的作用。

2.2.3 亚当斯公平理论

亚当斯的公平理论认为,员工在工作时很容易会和其他员工进行横向比较,其他员工的激励行为对他们的受激励程度都会对他们产生影响。因此企业的激励程度的大小应该既要与员工自身的努力付出相联系,也要与企业激励的公平程度相联系。员工在工作时相比于自己所得的绝对值,会更注重与他人比较所获得的相对值,进而指导他们接下来的工作行为,所以公平理论对员工激励具有十分重要的影响力。

3 SNYG 公司现状

3.1 SNYG 公司简介

SNYG 公司创办于 1990 年 12 月 26 日，总部位于南京。是中国商业企业的领先者，它的出现代表着该公司已经实现了线上线下融合运营，将实体经济与虚拟经济结合起来共同发展，进而开启智慧零售的“易购时代”。

SNYG 公司的主要核心优势是产品、物流和服务。作为零售行业在“互联网+”平台上的延伸，其最核心的竞争力来自于强大的物流配送网络体系和售后服务网络体系。SNYG 公司与全球将近数万的厂家建立了稳定高效的产业链关系，从货源、商品质量到商品种类的多样性都得到了有力的保证。通过开放供应云、用户云、物流云、金融云、营销云，实现了从乡镇到城市，从线上到线下，从购物中心到家门的全方位覆盖，为消费者提供多样的消费场所和周到的售后服务，满足消费者的各种生活所需。到 2020 年 SNYG 公司又再一次跻身于财富榜 500 强。其品牌价值高达 2968.15 亿，成为中国 500 中最具价值的零售业品牌。到 2020 年 6 月全场景的 SNYG 公司线下网络已覆盖至全国开创了各种互联网创新门店，线上则通过自营、跨平台运营等方式跻身中国 B2C 行业前茅。目前 SNYG 公司贯彻创新驱动战略并着力开拓海外市场，打造更为多元化国际化的新 SN。为实现这一战略，SNYG 在多地设立了研发基地，引入大量前沿技术，与 IBM 进行战略合作组建了 B2C 平台开发实施团队，打造出当今最先进的网络技术平台，形成以智慧零售大脑为核心的生态系统，为各地用户都提供全球领先的智慧服务。SNYG 十分注重消费场景的搭建，其拥有的“一大两小多专”各类创新互联网门店近一万三千多家，其智慧业态布局的不断完善也为只会销售场景互联模式打下了坚实的基础。

SNYG 公司也有着其独特的企业文化，其秉承执着拼搏、永不言败的企业精神，在人才的选拔方面注重其敬业度、专业度和事业心。坚持利益共享，在企业中树立家庭氛围，使员工对企业更具归属感，积极与员工进行沟通交流给予适当的指导和协助，管理人员与员工责任共当。将用户体验作为服务的唯一标准，秉持将服务视为唯一产品的服务理念，力保每位客户都能享受到最优质的服务。在经营方面大力加强企业的输出能力，协同供应、锻造优秀的供应链体系，链接各类资源构筑全球发展大平台，努力实现合作共赢。在企业管理方面则坚持目标导向的个人成就驱动战略，提出“制

度重于权利，同事重于亲朋”的管理理念，制度与情感的结合成为 SNYG 企业管理的一大特色，另外体系内支持小团队作战以激发企业不断地创新能力，提高企业竞争能力。

3.2 SNYG 公司组织结构

SNYG 公司内部组织结构分为三个层次如图 3.1 所示，决策层主要是由总部办公室领导计划管理部和战略企划部组成，第二层级主要划分为采销管理中心、业务推广中心、市场管理中心、行政与人力资源管理中心、财务管理中心和服务管理中心，第三层级又包含 8 个管理中心。

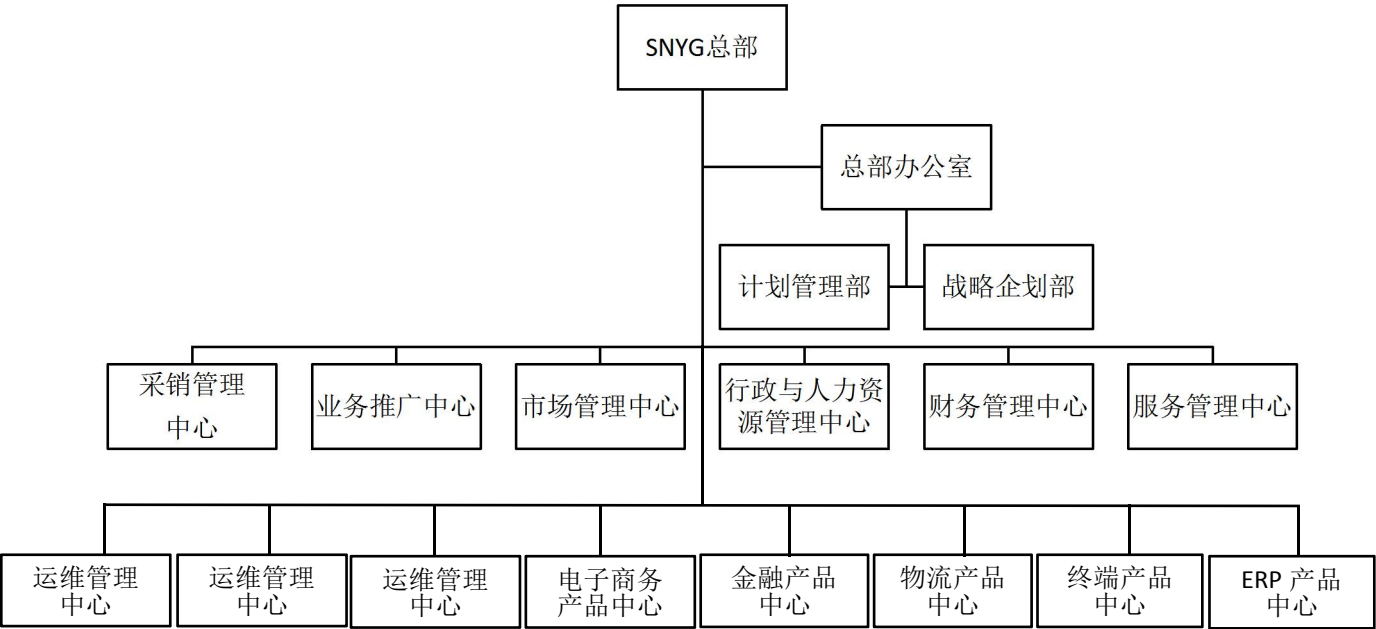


图 3.1 SNYG 公司组织结构图

资料来源：根据 SNYG 公司资料整理所得

3.3 SNYG 公司人员状况

目前公司在职人数为 45598，包括管理人员、研发人员、生产人员、销售人员、财务人员，博士生 1325 人，硕士生 3176 人，大专及以上学历 37390 人占员工总数的 82%，其中管理人员、研发人员、专业技术人员和高级营销人员等在职业范畴上界定为知识型员工，该类员工公司内现有人数为 16391，约占总员工人数的 35.96%，本文的调查问卷也是从该类员工中进行随机发放的。公司各部门均配备具有资深工作经验的管理人员和熟练操作的技术人员，职工队伍知识结构、年龄结构合理，能够满足

公司科技研发、生产活动的需要。

3.4 SNYG 公司具体激励方式

激励方式主要包括物质激励和非物质激励两个方面，以下四种激励方式是 SNYG 公司比较具有特色的激励方式。

3.4.1 绩效考核体系

绩效考核是物质激励中典型的激励方式之一。SNYG 公司的业绩评价系统包括两个层次：一是经营评价，二是销售业绩；采购部和结算部主要检查毛利率，也就是进货价格与卖价之间的差距，而店铺则是以销售为导向。另外一种是全面的考核，既要看员工的道德品质，也要看员工的勤奋程度，还要看员工的能力，还要看他们的领导、同事和下属的能力，最后才能得到员工的工作业绩。年底的时候，根据公司的业绩情况，对员工进行奖励，奖励的比例为 20%，奖励金额从 1000 元到一万元不等。基于绩效的激励机制是 SNYG 公司提升业绩的有力推动力。

3.4.2 股权激励

股权激励既包含了物质激励的成分又包含了非物质激励的成分。SNYG 公司的股权激励机制，可使中、高级管理人员队伍得到稳定，节省人力资源。影响连锁经营规模与速度的主要因素是中、高层管理者的素质与素质。本次股权激励的受惠者是各大区的总经理、总部的经理以及表现优异的经理。与其他公司相比，SNYG 通过采用无形期权的方法，稳定了公司的核心管理层，避免了高管人员外流，并在零售企业人力成本持续上涨的情况下，通过合理的现金支付，为公司的长远发展打下了良好的基础。到目前为止，SHYG 公司已完成了三个阶段的员工持股计划，其中首个阶段已完成，明年将会在股权激励、专项激励等方面加大激励力度。

3.4.3 企业文化激励

企业文化是非物质激励中组织环境激励的重要组成部分。“同事重于亲朋”的企业文化，在公司的年终评选中，“优秀团队奖”是最受大家重视的。SNYG 一直倡导的是家庭气氛。家庭气氛指的是一种既有责任又有责任的工作，既要对自己的工作负责，又要为共同的事业、共同的价值而积极地支持。所以，同事们可以说是同事，也可以是合作伙伴，可以并肩作战。下属尊重上级，领导关心下属，这是 SNYG 公司的文化传统，也是 SNYG 公司的家庭气氛的一个缩影。公司文化是一种强有力的激励力量。

3.4.4 培训激励

培训激励是非物质激励中工作激励的一个相对具有代表性的方式。SNYG 公司以专业的人才为基础，建立了一套专门的人才培养体系，以满足不同行业的需求。比如“1200 工程”、“店长工程”、“梯队工程”、“千名蓝领工程”等。从一进公司，这些项目的所有人员都受到公司管理层的高度关注。人力资源部将为其制订一项具体的培训方案，由专人负责，以科学、合理的方式进行培训，目标是在两年之内晋升为经理或部长。公司管理层将会定期与新员工进行交流，以了解他们的培训和发展。对一些不合理的训练方法进行及时的修正。同时，新进的员工也能通过这一系列的培训，快速地适应公司的文化。SNYG 公司的人力资源管理为公司的发展注入了大量高质量的人才。

4 SNYG 公司知识型员工非物质激励现状调查

本文主要是通过将问卷调查法与访谈法进行结合的方式对 SNYG 公司的知识型员工进行调查，首先发放调查问卷，其次再选取部分员工进行访谈。

4.1 问卷调查设计与基本信息统计

4.1.1 问卷题目

根据本文的研究目的和内容，借鉴马丽宇（2019）《苏宁易购软件工程师非物质激励与工作满意度关系研究》调查问卷的部分内容，加上对 SNYG 公司前期的基本了解，设计了本次调查的问卷题目。

本次调查问卷主要分为三个模块，分别为：个人的基本信息、非物质激励相关情况和非物质激励影响情况。

第一个模块主要是对个人的基本信息进行汇总。包括个人性别、年龄、学历、职位、工作性质、工作年限和薪资水平 7 道题。

第二个模块是对 SNYG 公司的非物质激励情况进行调查。主要包括个人激励、组织环境激励、晋升激励等方面的激励状况。共为 12 道题。

第三个模块是非物质激励的影响情况。了解目前员工对于公司非物质激励的看法和期望的激励方式。

问题内容主要是对以下三个维度进行归纳提出：个人激励维度、工作激励维度和组织环境激励维度。

4.1.2 问卷的发放与回收

本次调查对该公司的研发人员、管理人员、高级营销人员和专业技术人员，这类知识型员工发放了此问卷。此外为了保证问卷结果的真实性和准确性，使研究更具有说服力，问卷分别采用纸质和电子形式以匿名形式投放。共投放问卷 150 份，通过对回收问卷进行筛选，获取有效问卷 127 份，计算得出有效率为 84.67%。

4.1.3 问卷对象

本次问卷调查选取 SNYG 公司的知识型员工作为调查对象。

表 4.1 本研究有效问卷人员样本结构

	选项	人数	分布比例
年龄	25 岁以下	17	13.39%
	26-35 岁	59	46.46%
	36-45 岁	26	13.39%
	45 岁以上	25	19.69%
学历	大专	1	0.79%
	本科	71	55.91%
	硕士	48	37.8%
	博士	7	5.51%
职位	研发人员	32	25.2%
	管理人员	23	18.11%
	高级营销人员	19	14.96%
	专业技术人员	26	20.47%

资料来源：问卷调查数据整理所得

从表 4.1 所显示的数据来看,SNYG 公司知识型员工的学历主要集中在本科和硕士层面,由此可以看出知识型员工普遍具有较高的学历,这也就使得他们对于激励的追求并不会仅局限于物质的激励。另外 SNYG 公司的知识型员工的年龄多为 26-35 岁,由此可见该公司的知识型普遍较为年轻,能够快速接受新鲜事物、紧跟时代发展潮流、更具有创新意识,且对于自身的发展方面会有更高的需求。这将为企业的发展注入更多的活力与可能性。

4.2 SNYG 公司知识型员工非物质激励现状分析

通过对问卷调查结果进行总结,对目前 SNYG 知识型员工非物质激励现状进行分析得出以下几点。

4.2.1 员工培训成长具有局限性

当今,要说什么行业发展更新速度最快的话,那当属是互联网行业了。即使是在很短的时间里,该行业的管理模式、运营方式、开发前景都会发生天翻地覆的变化。如果无法紧跟时代的潮流,不断汲取积累新的知识和经验,学习掌握新的技术和顺应当代潮流趋势,企业将很难立足于市场。SNYG 公司作为一家专注于互联网运营的公司,其管理虽然也关注到此类趋势,且进行了一些积极的尝试和改善,但由于一些主客观因素的影响使得 SNYG 公司在知识型员工的培训方面还是相对薄弱的。

在个人激励方面,对于公司是否能为员工提供多样的学习和培训机会方面,认为一般的人数占总体样本的 35.43%。从这一点可以看出,SNYG 公司在知识员工的培养

上存在着计划不足，管理者在培训前没有进行常规的调查和计划。目前 SNYG 公司员工的学习与训练方法比较单一，现有的培训模式为新人入职和部门经理的专业知识扩展。此外，企业对培训的有效性运用和考核没有清晰的规范，员工的培训也日益形式化。

经调查发现 SNYG 知识型员工大多数认为其自身的工作具有乐趣和挑战性，但是在公司为其制定的适合和发展的目标方面，认为一般的有 43 人，约占总人数的 33.86%。因此 SNYG 公司在对于知识型员工的个人事业的发展方面还应该做进一步的加强。对此公司应该为知识型员工提供更为丰富的学习和培训方式，满足知识型员工对自身发展的需求。在晋升激励方面，40.16%的员工对于公司的晋升机制认为不是那么清晰，员工的晋升随意性较大，多以管理者的意志为转移。另外公司所能提供的升职空间和机会也相对一般，一定程度上影响员工工作的积极性，因此公司对于员工的晋升激励方面还应该多加关注。

4.2.2 具有相对较好的工作环境

由问卷调查结果可知目前该公司 58.26%的员工对于工作还是充满热情和积极性的，对于工作压力也认为处于相对正常的范围之内。数据显示，该公司员工在环境的舒适度方面和同事间的良好配合方面的满意程度 66.14%，说明该公司给员工提供的工作环境条件还是相对舒适的，卫生安全的工作环境、完备的工作设施、有效的团队沟通等，一定程度上增加了员工对于公司的归属感。通过问卷调查得知，员工不会担心无法完成工作而被处罚，即使公司出现困境仍然会安心本职工作，体现了公司对员工的包容度和给员工带来的归属感之高，大大提高了公司中知识型人员的留职率。

4.2.3 缺乏清晰稳定的晋升通道

由图 4.1 可以看出，知识型员工中有 87 人，占样本总量 67.22%认为，非物质激励最重要的方式是晋升激励。另外调查数据显示在工资相同的情况下 57.48%的员工更看重发展和晋升空间，这充分体现了知识型员工对于自我实现的需求。SNYG 公司目前在其网购平台上的职务级别和类别划分上，不够清晰，加上公司的一些在绩效的考核方面和薪酬的管理部分未能够得到很好的落实，这就使得当前知识型员工的晋升通道变得十分不稳定，随意性较大，数据显示公司仅有 38.35%的员工认为公司的晋升机制是公开公平的，有 52.36%的员工认为公司无法为其提供升值的空间和机会。SNYG 公司知识型员工对于自身职业所处的发展阶段和规划并没有一个清晰的了解，因此这使

得原本作为公司激励手段之一的岗位晋升激励的效果并没有发挥出良好的效果。而岗位晋升激励相比于一般的薪酬激励对于员工的激励作用是更为显著的，这就要求管理人员要对公司的薪酬管理和绩效机制得到进一步完善，结合绩效考评结果实现员工晋升激励多元化，从而充分调动知识型员工工作的积极主动性。由于知识型员工所具有的特点，多数员工都希望在企业工作的过程中能够使自身得到充分的发展，实现个人价值，因此满足其自我实现需求是企业对知识型员工进行非物质激励的重要考虑内容。

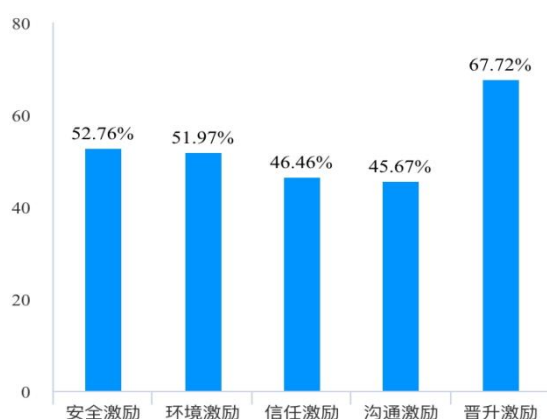


图 4.1 SNYG 知识型员工认为重要的非物质激励方式

资料来源：问卷调查数据

4.2.4 工作激励不充分

企业的知识型员工由于自身的工作特性，要求其必须具有较高的创新意识和能力，但是由于 SNYG 公司所采用的是 OKR 的管理框架，大多数的任务都是自下而上的或者是平级之间发起的，公司高管在概念意识与能力方面较强，可在技术路线和行业知识的掌握上相对来说则是比较欠缺的，这就导致知识型员工的创新想法通常未能得到进一步的发展和落实。对于知识型员工来说，其提议得到相关的认可和支持是，会对他们的工作行为提供相当大的动力，具问卷结果显示 57.27% 的员工都会因为充分胜任工作并得到项目负责人的认可而产生成就感，因此应该给予该类员工一定的话语权和参与感，使他们能够灵活自主地安排自身的工作事宜，提高工作的效率。

SNYG 公司其扁平化的监管模式到如今已经处于一种较为极端化的状态，其员工的阶层划分方面组织人员的层级相对较少。虽然从面上看，层级间的沟通路径是比较近的，且会有利于提高公司在项目开发上的效率。但事实结果表明，由于公司的一些管理者或多或少地会提出一些额外的附加要求，这使得项目的进行受到了干扰。过多地

干预到了项目的正常运行，使得项目的质量和进度都无法得到有力的保证，产生一定量的负面影响。而且这种多头的管理模式使得项目的直接负责人被架空，无法对项目内的员工工作内容和职责进行合理的安排调整，导致员工无法接收到统一的任务指令，工作的任务量也大大增加严重影响到了员工工作的积极性满足他们的自我实现方面的需求。

由调查结果可以发现超过 90%的知识型员工都普遍愿意为公司的更好发展提出合理化的建议，期望参与到公司的日常决策当中去，发挥自身的价值。但认为公司能够给其提供有效施展才能平台的员工仅有 31.5%，且由于该类员工自身的特点，具有较强创新意识，能够紧跟时代潮流，因此往往能提出更具有创造性的意见和看法。一旦这些意见和看法受到管理层的采用时，就会激发该类员工的积极性，反之则会降低其积极性。

4.2.5 组织环境激励不足

目前 SNYG 公司虽然强调企业文化的建设，但是其公司内部过多的强调团队竞争认为同事间能充分合作人数仅为 33.71%，以及一些较为模糊的责权承担机制，导致该公司的组织文化氛围受到了一定程度的影响，并不能完全获得员工的认可。

企业文化作为组织环境激励的重点内容，是一种必不可少的激励方法，它代表着该企业全体员工的共同的价值理念。良好且具有自身特点的企业文化是一家公司成功的关键因素之一，对员工的工作行为具有巨大的规范和引导作用。

由于参与问卷调查的员工来自各个不同的地区，各个不同地区的教育和文化差异也是各不相同，因此员工之间的价值理念也会有着相当大的区别，这就使得他们在处理问题时所秉持的看法和采用的处理方式也会千差万别。如果受原有线下业务那种按部就班模式的影响，就会使得员工难以适应 SNYG 公司线上业务发展新环境，对于企业的文化认同也就有所下降。

由图 4.2 可知，在现有样本中 SNYG 公司知识型员工对于企业组织文化氛围的认同的仅有 37 人，约占总人数的 29.13%，员工普遍对于企业良好的企业文化的认同感较低。当一个公司的企业文化无法获得企业上下全体员工的认同的话，就会使企业上下员工之间产生分歧，从而反过来又影响企业内的团队合作，使冲突和矛盾发生的概率大大提高，严重影响员工的激励效果，直接造成公司的绩效水平的大幅降低。因此企业的管理人员，应加大对企业文化建设的投入力度和关注程度，将企业文化所能带

给员工的激励效用最大化地发挥出来，为企业的发展注入更多的新鲜活力和动力，实现企业和员工的共同成长和进步。

5 SNYG 公司知识型员工非物质激励改善建议

由于 SNYG 公司在网络平台的搭建方面起步较晚但发展较为迅速，因此员工的工作强度也相对较高，加上传统观念和管理模式的影响，当前 SNYG 公司对于知识型员工的非物质激励的关注度并不是很高。公司管理者往往更多将资源投用于项目本身和一些物质奖励，对于非物质激励体系的建立与完善方面则关注较少。SNYG 公司在员工的培训的方面主要包括新员工入职培训和项目制度简介两个方面，职位间的晋升和调动的随意性较大，时常会因为管理人员的个人意志而发生变化，另外对于人才队伍的建设 SNYG 公司也缺乏相应的激励制度和措施。通过对上述公司非物质激励现状的整合，主要归纳为非物质激励的个人激励、工作激励和组织环境激励三个方面并提出以下建议。

5.1 个人激励方面

公司要进一步加强对知识型员工的非物质奖励，建立良好的晋升渠道和学习训练平台，使其不断地提升和提升员工的综合素质和能力，促进企业和企业的发展和发展。

鉴于 SNYG 公司对企业的提升系统总体满意度不高，因此，企业应采取相应的改进措施，以提升企业内部的公平和合理。

第一，通过公平、科学、合理的考核，构建和完善知识型员工晋升考核制度对知识工作者的能力和贡献进行评估，以促进他们的发展和成长。

第二，加强对知识员工的培训，根据对他们的训练和学习需要的深入理解，制定有针对性的培训方案和目标，保证培训内容的全面、准确、高效，并采取多种形式的培训形式，不断地培养出优秀的人才，满足他们的发展需要，为企业的发展做出更大的贡献。此外，SNYG 可以充分建立并实施员工的参与激励机制。本文提出了一种以“奖学金”为基础的企业知识员工激励机制，通过对参加培训并取得优秀绩效的员工进行表彰和奖励，以形成良好的企业形象，形成良性的两性循环。

第三，完善职位晋升体系，晋升是指员工在职位或者职称等方面的升级，在一定程度上也是满足员工事业发展的途径。晋升激励对于员工来说很重要，因为他们会将其视为个人事业成功的象征，从而激发他们的工作积极性，因此，公司应该建立一套行之有效的职位提升制度，让每个员工都有机会得到提升。强化对主管人员的监督，

实行公平、公正的晋升机制，实行公开、透明的公告方式。

5.2 工作激励方面

通过分析得知，SNYG 公司知识型员工工作激励维度要比个人激励维度地，且比组织环境激励维度高，就此，该公司应当进一步加大工作激励，降低知识型员工工作压力，以进一步提高其工作满意度。

第一，要保证知识型员工的岗位职责清晰、分工合理，并能适应现实的需要，对人员进行适当的调整。通过对知识员工的轮班制度，使其获得更多的挑战，与普通员工相比，知识型雇员更具挑战性，他们更乐于在高难度的工作中获得满足与成就感。为此，本文提出了 SNYG 公司对知识型员工进行科学、合理的岗位轮换的建议，以确保企业的正常运转，避免人员的脱节，从而提升员工的专业能力，同时也给他们创造了一些挑战的机会。具体来说：可以结合《公司的周期性轮换方案》和“员工自愿申请+公司审核”的两种方式，其中后者尤为重要。

第二个重点是满足知识型员工的家庭需要。从雇员的角度对知识型员工提出了建议。提供各类体贴的服务及娱乐活动，减轻他们的工作和家庭负担，使公司的人文关怀得到充分的体现。在员工的情绪需要得到充分的满足后，他们就会更加专注于工作。人群中。

5.3 组织环境激励方面

SNYG 公司要强化企业内部的组织环境，重视知识型员工的所有权，提高其参与企业经营的积极性，以达到更高的心理需要。坚持以人为本，实行民主、灵活的管理，重视人才的培训，公正的评价和竞争。同时，要建立一个合理、健全的人际交往机制，重视经理与知识工作者之间的双向交流，认真听取员工的意见和建议，拉近与他们之间的距离，这样才能更好地留住和激发他们的积极性。关于这一问题，我们提出了一些建议：

第一，要与知识工作者进行有效的交流。当前，SNYG 公司的知识型员工普遍反映与企业沟通不足，特别是与公司的高管沟通不畅，“发声难、沟通滞、反应慢”等问题突出。其实，企业与员工之间的良好交流，不但可以让企业及时掌握企业的实际情况，也可以提高员工对企业的尊敬和参与感。建议 SNYG 公司为企业的知识型员工建立一个反馈邮箱。本邮箱是公司内部员工与公司高管的联系，员工可以将自己的想法和建议如实地反馈给邮箱。公司高级经理会定期检查和交办有关部门讨论，处理，答

复。

第二，重视对知识型员工的表扬和肯定。对 SNYG 公司的知识型员工进行了问卷调查，发现他们对表扬和肯定也有着很强的需求，但这一点往往被管理者和领导忽视。员工可以将这种精神传递给公司的高级领导，鼓励和建议他们更多的口头表扬（集体会议，群发邮件，一对一工作）。同时，公司还可以加大对知识型员工的奖励，为其提供多项奖励，并在年终总结和年终总结会上公布。

第三，注重对知识工作者的关爱与激励，长期以来，国内许多公司，包括 SNYG 公司，忽视了对员工的关爱与激励，许多企业的管理者将关爱与激励作为一种表面的、徒劳无益的行为，所以许多公司所提倡的“团队建设”、“情感关怀”，都只停留在口头上，并没有付诸实践。但通过对 SNYG 公司的知识工作者进行问卷调查，发现它的确是一种非物质的激励因素。因此，SNYG 公司的目标是：

一是加强公司的企业文化、团队建设等一系列活动。公司日常人员交流的方式多为一种单一的工作方式，在户外开展一些团队活动，增强员工之间的感情和交流，让他们不再觉得自己是一个独立的个体，而成为一个具有强有力社区支撑的情感人，从而有效提升其对企业的向心力和归属感，很大程度上帮助减少员工流失。

二是要充分发挥工会在职工生命中的作用。建议 SNYG 公司的工会与 HR 部门共同努力，了解每一位知识型员工的生活、家庭经济状况、性格特点，并给予他们一定的帮助，比如，如果他们的家庭发生了变化，公司将会提供无偿的资助、捐款、贷款，让他们感受到公司的“大家庭”的关爱。

从整体上看，企业环境的激励反映了知识型员工对于 SNYG 公司的组织气氛的关注，他们希望能够得到公司的认同和尊敬，能够照顾好自己的家人，并且希望能够很好的融入企业。员工的工作动机反映了企业对工作内容的预期，也就是能够胜任工作和工作，并且能够展现自己的才能和知识，所以 SNYG 公司应该对员工进行激励，使其更加满意。个人激励维度是指员工在公司内的自我价值实现，SNYG 公司的知识型员工应该更加注重自己的职业发展，相较于企业，他们更加注重自己的专业发展，因此对于自己的人生规划也十分看重。

结束语

综上所述，本论文基于文献综述法，通过提出假设，收集与整理数据，分析数据来深入研究和了解了 SNYG 公司当前在知识型员工的非物质激励方面的情况，并分析了各种影响因素的实际作用。本文研究结论总结如下：

第一，在非物质激励因素中，影响知识员工激励效果的主要因素有：工作自身、个人发展、工作环境等。通过积极扩大知识员工的学习平台和提升方式，SNYG 公司可以提高其工作满意度，降低其离职率。

第二，从实际情况来看，SNYG 公司的环境激励因素对企业的激励作用要比与工作自身有关的因素更为显著，因此，在企业的经营过程中，应持续改进工作环境，使员工对工作的满意度提高。

尽管在研究过程中，作者也给出了一些积极、切实可行的政策和建议，但是，由于诸多主观和客观的原因，本文仍存在着一定的缺陷。

第一，调查问卷的填写不充分。由于问卷的填写会受被测者的主观因素影响，而且题目的设定也不完整，所以，在今后的工作中，作者将会借鉴其它的评估方式，例如访谈、观察等，以保证资料的完整、可靠，并进一步提高结果的准确性。

第二，问题没有得到充分的解决。由于作者的时间和精力所限，由于篇幅所限，对部分问题的研究和处理还不够透彻，因此，在今后的研究工作中，作者将着重加以完善。

第三，问卷的样本量较少。由于该公司该类知识型员工数量较多，发放问卷的范围有限，样本量较少所以可能代表性不是很明显。因此，对于本文的研究结果还需要进一步地论述。

致 谢

在本论文完成之际，谨向我的指导老师刘琳老师表示感谢，从论文开始到定稿的几个月来给予我耐心的指导和帮助，提出宝贵的修改意见并细致地检查我论文中的错误，从老师身上我学到了严谨认真的学术态度，并发现了自身的许多不足。

感谢商学院所有的任课老师，他们的人格魅力和谆谆教诲我将铭记在心，感谢余一群老师作为辅导员对我的帮助和指导，同时感谢在实习期间所有的指导老师，是他们让我的学习生活不再有后顾之忧。

感谢我的父母一直在背后的支持和鼓励，感谢我的朋友们一直以来的陪伴与帮助，感谢所有一路同行的同学们，这会是我人生中宝贵的回忆。人力资源管理专业是理性和感性的交织，教会我严谨，也教会我感动。

四年时光转瞬即逝，有许多快乐，也有许多遗憾。毕业不是终点，愿大家都有一个美好的未来。青春读书处，永远一家人。

参考文献

- [1] Sh rm E S. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT[J]. Sloan Management Revive, 2014, 13(2):59-71.
- [2] Jane Cote, Claire. The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis [J]. Journal of Organizational Behavior. 2005, 26:59-78.
- [3] Badri Gechbaia, Nino Tchilaia, Ketevan Goletiani, Zurab Muskudiani. Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions[J]. Social and Labour Relations: Theory and Practice. 2020:25-32, Volume 10, Issue 1.
- [4] 蔡厚清, 郑亚芊. 中小企业员工激励存在的问题及对策研究[J]. 才智, 2019 (07): 227.
- [5] 邹宁琳. 浅议现代企业人事管理中员工激励机制的运用[J]. 人才资源开发, 2019 (04): 73-74.
- [6] 邵程林. 中小企业员工激励存在的问题及对策分析[J]. 中国集体经济, 2019(05): 102-104.
- [7] 王倩. 企业员工激励管理机制存在的问题及对策[J]. 全国流通经济, 2019 (02): 76-77.
- [8] 吕新军. 企业激励管理中的非物质激励研究[[J]. 企业活力, 2018(3) : 64-66.
- [9] 张望军, 彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理, 2014, 22 (6): 90-96.
- [10] 索建飞, 张盼盼. 浅谈企业员工激励管理机制存在的问题及对策[J]. 商场现代化, 2018(18):73-75.
- [11] 汪中秀. 新时代企业员工激励机制问题及对策研究[J]. 现代商业, 2018 (25): 59-60.

-
- [12] 李群. 中小企业员工激励问题初探——以广东某企业为例[J]. 经济师, 2018(09): 270-272.
- [13] 王怡然. 双因素理论引导下电子商务企业员工激励模式浅析——以京东、阿里巴巴、亚马逊为例[J]. 现代营销(创富信息版), 2018(09):120.
- [14] 余刘军. 非物质激励与人本管理浅析[J]. 人口与经济, 2014, S1: 43-46.
- [15] 蒋勤峰, 姜红玲. 非薪酬激励的模式探析[J]. 中国人力资源开发, 2014 (01): 66-69.
- [16] 甘亿杭. 论企业人才激励管理机制在企业发展的重要性[J]. 现代商贸工业, 2018 (07) :113-114.
- [17] 黄利梅. 企业知识型员工激励边际递减效用的优化策略探究[J]. 技术经济与管理研究, 2018 (01) :20-23.
- [18] 董晓松, 王成璋, 赵星. 行为忠诚、态度忠诚与满意的不对称前因实证研究[J]. 华东经济管理, 2016 (01): 154-160.
- [19] 李云梅, 徐惠. 团队信任认知中介下非物质激励对创新绩效的影响[J]. 科技进步与对策, 2018 (07): 118-124.
- [20] 宋煜萍. 知识型员工的非薪酬激励探讨[J]. 苏州大学学报, 2016(6) :16-18.
- [21] 马丽宇. 苏宁易购软件工程师非物质激励与工作满意度关系研究[D]. 天津: 天津师范大学工商管理学院, 2019.

附录

问卷调查

尊敬的女生/先生：

您好！我是泰州某高校的学生。为研究 SNYG 公司非物质激励对内部知识型员工的影响，我们开展了本次调查工作。真诚地感谢您花费宝贵的时间来支持我的调查工作，希望把您最真实的想法反馈给我，使我的调查有切实的依据。此问卷不记名式填写，所有资料不做调查和研究以外的任何其他用途，请根据自己的真实情况和看法，放心填写！一、基本信息（选择题，请根据您的实际情况，在相应的选项上打√。）

1. 您的性别：

A. 男 B. 女

2. 您的年龄：

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

3. 您的最高学历：

A. 高中及以下 B. 大专 C. 本科 D. 硕士及以上

4. 您在本单位的职务：

A. 研发人员 B. 管理人员 C. 高级营销人员 D. 专业技术人员

5. 您的工作性质：

A. 销售工作 B. 研发技术工作 C. 行政管理工作 D. 其他性质的工作

6. 您在本单位的工作年数：

A. 1 年以下 B. 1-3 年 C. 3-5 年 D. 5 年以上

7. 您的薪资水平是

A. 4000- 5999 B. 6000-7999 C. 8000-9999 D. 10000 以上

二、非物质激励相关情况

8. 我觉得所做工作具有乐趣和挑战性，对自身发展有益：

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

9. 公司会帮我指定适合且有发展的目标：

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

10. 公司制定计划或作出决策时会征询我的建议

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

11. 公司工作的环境特别舒适:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

12. 同事之间在工作中能够良好配合:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

13. 我能感受到公司和同事对我的帮助及关怀:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

14. 公司有良好的组织文化氛围:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

15. 公司会为我提供很多学习和培训机会:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

16. 公司为我提供充分施展个人才能的平台且愿意让我试错:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

17. 公司有公平公开的晋升机制:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

18. 公司有公平合理的奖惩机制:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

19. 公司能够为我提供升职的空间与机会:

A. 非常符合 B. 符合 C. 一般 D. 不符合 E. 完全不符合

三、非物质激励影响情况

20. 工作能够做到得心应手, 充分胜任工作的各个环节:

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

21. 我对现在的工作很满意, 总是充满了热情和积极性

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

22. 工作做的好, 得到项目负责人认可, 我非常有成就感:

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

23. 我愿意为公司更好地发展提出合理化建议:

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

24. 我在工作中经常有一些创新性的方法及意见提出:

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

25. 项目中同事之间能做到充分合作，工作成效显著，得到学习与嘉奖机会多：

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

26. 个人能力与特长有充分发挥的空间，还有机会发挥领导才能：

A. 完全不同意 B. 不同意 C. 不确定 D. 同意 E. 完全同意

27. 在工作中你认为重要的非物质激励方式。（多选）

A. 安全激励 B. 环境激励 C. 信任激励 D. 沟通激励 E. 晋升激励

28. 在工资相同的情况下，您更看重以下哪些因素。（多选题）

A. 工作环境 B. 福利待遇 C. 上级和同事之间的沟通 D. 发展和晋升空间

29. 现在影响你工作的主要原因是什么。

A. 薪酬 B. 工作环境 C. 福利待遇 D. 发展晋升空间 E. 休假 F. 工作地点 G. 其他

30. 您觉得公司采取哪些非物质激励方式会对您产生更大的激励作用。（填空题）