



**AN ANALYSIS OF INCENTIVE SCHEME FOR THE NEW
GENERATION STAFF OF CJ EDUCATION GROUP**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022**



CJ 教育集团新生代员工激励机制的问题与对策研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2022 学年

Thesis entitled

**AN ANALYSIS OF INCENTIVE SCHEME FOR THE NEW
GENERATION STAFF OF CJ EDUCATION GROUP**

by

YI HUANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst.Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc.Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member

Prof. Tang Yingkai, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

January 19, 2023

致谢

教诲如春风，师恩似海深。首先我要感谢我的导师唐英凯老师，唐老师学识渊博，治学严谨，处事谦逊，待人真诚。唐老师科研教业繁重，仍和蔼可亲、诲人不倦。在毕业论文撰写期间，自始至终得到了唐老师的精心指导和帮助，从开题、研究到成稿其中无不凝聚着唐老师的心血和汗水。在研读的过程中，幸遇良师教导，得以传经释疑，涓涓师恩，铭记于心。

饮思其源，成学念吾师。感谢泰国兰实大学各位任课老师对我的指导和帮助。感谢行政老师在生活和学习中处处为我们着想，使我们安心学习。花开花落几春风，感谢所有帮助过我，给予我温柔与善意的老师。衷心祝愿各位老师身体健康，工作顺利。

独学而无友，则孤陋而寡闻。我要感谢我的同窗，感谢两年来对我的关怀和帮助，让我感受到和你们一起学习生活是多么幸运。在全球疫情的大环境下，苦乐与共的日子里有你们扶持、相伴，我才能坚持走完这段“特别”的研读生活，才真正成为“厚德博学，和而不同”的硕士生，和你们在一起的点点滴滴依然历历在目。鲜衣怒马少年时，不负韶华行且知。愿此去前程似锦，再相逢依旧如故！

黄 艺
研究生

6306085 : Yi Huang
 Thesis Title : An Analysis of Incentive Scheme for the New Generation Staff
 of CJ Education Group
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Tang Yingkai, Ph.D.

Abstract

Taking CJ Education Group as an example, this paper adopts literature research method, case analysis method, questionnaire survey method and interview research method to study the compensation incentive situation of CJ Education Group's new generation employees. Combined with the actual situation of CJ Education Group, this paper analyzes the compensation incentive measures of CJ Education Group from the four aspects of salary and welfare, performance appraisal, position promotion and further training. Based on the perspective of the new generation of employees, the questionnaire is designed to understand the current salary incentive mechanism of the enterprise from the aspects of salary system, welfare benefits, performance appraisal, job promotion, training and learning, corporate culture and employee career planning, etc. At the same time, interviews are used to make up for the shortcomings of the questionnaire. The survey results show that there are some problems in CJ Education Group's current incentive mechanism for the new generation of employees. The reasons leading to many problems in the incentive mechanism of new generation employees include not only enterprise reasons, but also social reasons and employees' own reasons. Finally, in view of the existing problems in the incentive mechanism of CJ Education Group's new generation employees, corresponding optimization countermeasures are put forward to ensure that the enterprise can effectively realize the role of incentive and improve the work performance of the new generation employees.

(Total 67 pages)

Keywords: CJ Education Group; New generation of employees; Incentive mechanism

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306085 : 黄艺
论文题目 : CJ 教育集团新生代员工激励机制的问题与对策研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 唐英凯教授

摘要

本文以 CJ 教育集团为例,采用文献研究法、案例分析法、问卷调查法和访谈研究法对 CJ 教育集团的新生代员工薪酬激励情况进行研究。结合 CJ 教育集团的实际情况,从薪酬福利、绩效考核、职位晋升、进修培训等四个方面分析 CJ 教育集团的薪酬激励措施。设计调查问卷,基于新生代员工的角度,从薪酬体系、福利待遇、绩效考核、职位晋升、培训与学习、企业文化和员工职业生涯规划等方面了解企业当前的薪酬激励机制情况,同时运用访谈的方式弥补问卷调查的不足。调查结果显示,CJ 教育集团当前的新生代员工激励机制存在一定问题。导致企业新生代员工激励机制存在诸多问题的原因不仅包括企业原因,还包括社会原因和员工自身原因。最后,针对 CJ 教育集团新生代员工激励机制存在的问题,提出了相应的优化对策,以确保企业切实实现激励的作用,提升新生代员工的工作绩效。

(共 67 页)

关键词: CJ 教育集团、新生代员工、激励机制

学生签名 导师签名

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图表录	vii
第 1 章	
研究背景与意义	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.3 研究思路与方法	3
1.4 研究的创新之处	5
第 2 章	
相关理论与文献综述	6
2.1 新生代员工的相关理论	6
2.2 激励与新生代员工激励	9
2.3 激励的相关理论	12
2.4 国内外研究现状	15
第 3 章	
CJ 教育集团基本情况与激励机制现状	19
3.1 企业概况	19
3.2 员工概况	21
3.3 CJ 教育集团激励措施	26

目录 (续)

	页
第 4 章	
CJ 教育集团新生代员工激励现状与满意度的问卷调查	31
4.1 调查目的	31
4.2 调查方法	32
4.3 调查对象	32
4.4 问卷设计	33
4.5 调查结果分析	33
第 5 章	
基于访谈法 CJ 教育集团新生代员工激励问题及原因分析	42
5.1 访谈设计	42
5.2 CJ 教育集团新生代员工激励机制存在的问题	44
5.3 原因分析	48
第 6 章	
CJ 教育集团新生代员工激励机制优化对策与建议	50
6.1 改进对策	50
6.2 保障措施	56
6.3 结论	58
参考文献	59
附录	61
附录 A 关于 CJ 教育集团新生代员工激励现状的调查问卷	62
附录 B 单独访谈提纲	65
个人简历	67

表目录

表					页
表 3.1	2017 年-2021 年 CJ 教育集团员工离职率 (%)				23
表 3.2	CJ 教育集团工作态度绩效指标				28
表 3.3	CJ 教育集团培训方式				30
表 4.1	调查对象基本信息统计表				32
表 4.2	CJ 教育集团员工激励调查问卷样本分析表				34
表 4.3	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				35
表 4.4	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				36
表 4.5	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				37
表 4.6	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				38
表 4.7	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				39
表 4.8	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				40
表 4.9	CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总				41
表 6.1	CJ 教育集团年度薪酬考核调整方案				51
表 6.2	CJ 教育集团年度薪酬考核工具				51

图目录

图		页
图 3.1	CJ 教育集团组织架构图	19
图 3.2	CJ 教育集团员工性别分布	21
图 3.3	CJ 教育集团员工年龄情况分布图	22
图 3.4	CJ 教育集团学历概况图	22
图 3.5	CJ 教育集团 2017 年-2021 年离职率变化图	23
图 3.6	CJ 教育集团薪酬组成图	26



第 1 章

研究背景与意义

1.1 研究背景

第十四次中央全面深化改革委员会上,《国企改革三年行动方案(2020—2022年)》中指出,中国会在未来的三年里,进入国企改革的关键时期。作为企业关键战略性资源之一的人力资源管理,在改革的不断深入中就变得尤为重要。其中,激励机制就是人力资源管理中不可或缺的一部分,能否运动好激励机制很大程度上决定了企业改革发展的速度。

近年来,在各行业人才招聘中,都会看到很多新生代求职者的身影,他们为企业注入了新的血液,并逐渐成为企业的中流砥柱、社会建设的主力军。所谓新生代员工,在我国通常指1980年至2000年出生的一代人,也常被称为“80后”和“90后”。新生代员工,多数仍处于事业探索期,由于生长环境不同和社会背景的影响,相比于过去的70后,他们的思维更活跃,更追求自由,同时又有强烈的自我意识,喜欢创新和改变。因此,企业原有的激励机制对于新生代员工不再适用,企业如果想不断发展、提升自身竞争力,就需要不断完善激励机制,充分调动新生代员工的积极性,让他们在工作中最大程度的发挥自己的价值。

CJ教育集团1994年开始办学,并于1999年在沿海开放城市广东省湛江市正式创立,是广东省最早一批的私立教育机构。通过政府和社会的大力支持,依托专业的人才、雄厚的资金、先进的管理理念和国际教育资源优势,以及员工17年间的不断努力,CJ集团现已成为国内大型综合性民办教育机构,集基础教育、职业技术教育、成人继续教育、高等教育、国际教育于一体。目前为止,CJ教育

集团已拥有近 1500 名员工和 3 万多名学生，是中国华南地区最完整、最有影响力的民办教育机构之一。通过对企业师资队伍情况的梳理，我们会发现，现有的高级管理人员大多都是 20 世纪 60 年代中后期出生的，也就是说他们会在今后三到五年内陆续退休。而他们在岗的最后这段时间，正是培养新生代管理人才的关键时期。据统计，出生于 1985 年至 1995 年的新生代员工占 CJ 教育集团的 58.1%，其中仅有 9.7% 是管理层。由此可以看出，新生代员工晋升机会少、难度大，这就严重影响了他们的积极性，从而导致工作效率低、满意度下降，甚至是离职。因此，CJ 教育集团对于人才培养机构关于新生代员工的教育和培养，就变得非常关键。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

员工工作的积极性和创造力是企业发展的原动力，近年来企业新生代员工的不断增多，他们是国家计划生育政策背景下的一类群体，无论是生长环境和性格特征，都不同于上一代人，因此传统的管理方法和激励机制对于新生代员工来说已经不再适用，这就导致很多企业人力资源管理成本不断加大，从而影响了企业的运营以及发展速度。此次研究的主要目的是帮助 CJ 教育集团找准自身在新生代员工激励机制方面存在的问题，引起公司管理层对新生代员工的激励和培养问题的重视，并结合 CJ 教育集团战略，有效精准的确立合理的激励机制并加以运用，激发新生代员工的积极性和创造力，来夯实集团的人才基础，从而达到为集团创造更大价值的目的。

1.2.2 研究意义

本次研究通过参考资料中分析和探讨的其他企业存在的问题，为完善相关理论基础提供依据。把 CJ 教育集团作为研究对象，从企业结构性质、发展历程、

新生代员工人力资源现状以及新生代员工的激励机制情况等多方面，通过文献研究、案例分析、问卷调查、个人访谈等研究方法，找到 CJ 教育集团新生代员工激励制度方面存在的职位晋升难、薪酬等级制度僵化、考核标准没有按工作性质区分等问题。并分析出现有问题的原因，按照集团战略，同时兼顾员工差异性和满意度，制定出相匹配的激励制度。帮助 CJ 教育集团从多方面进行改进，比如：优化薪酬福利制度、修订绩效考核评价标准、拓宽晋升通道、增加培训进修机会等等，帮助 CJ 教育集团更好地留住人才、助力集团今后的发展。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

本文共分为 6 个章节进行阐述：

第 1 章，绪论。重点介绍新生代员工激励机制的研究背景、研究目的与意义、国内外研究现状、研究思路与方法以及研究的创新之处。

第 2 章，研究的相关理论与文献综述。主要界定和阐释了新生代员工的概念、特征，激励的概念、相关理论，以及新生代员工有关的激励研究等。

第 3 章，CJ 教育集团基本情况与激励机制现状。先介绍了企业概况、企业规模与竞争情况，又分别从薪酬福利、绩效考核、职位晋升和进修培训四个方面，谈到了 CJ 教育集团激励措施。

第 4 章，CJ 教育集团新生代员工激励的问卷调查。具体包括调查目的、调查方法、调查对象、问卷设计和问卷结果分析，通过组织发放和整理归纳，进一步分析 CJ 教育集团新生代员工对当前激励机制的满意度。

第 5 章，基于访谈法 CJ 教育集团新生代员工激励问题及原因分析。根据访谈 CJ 教育集团部分员工和当前的激励措施，发现 CJ 教育集团新生代员工激励机制存在诸多问题，并针对导致问题的原因进行了剖析，发现导致问题的原因包括社会原因、企业原因和员工自身原因。

第 6 章，CJ 教育集团新生代员工激励机制优化对策与建议。针对问题和原因分析，提出了相应的改进对策，并对相关的保障措施进行了梳理，即加强组织保障，做好制度保障，关注宣传沟通，给予资金保障等。

最后通过梳理全文，总结得出结论。指出研究中存在的不足，并提出对研究的展望。

1.3.2 研究方法

第一，文献研究法。通过中国知网等相关数据库信息，大量搜索和整理有关新生代员工激励机制话题的相关资料，掌握国内外相关研究现状，并根据研究成果，搭建论文的主体框架。

第二，案例分析法。将 CJ 教育集团作为研究案例，对新生代员工激励机制的问题进行分析，找到存在的问题并根据分析结果提出解决对策。

第三，问卷调查法。设计关于 CJ 教育集团员工激励机制满意度的调查问卷，内容主要针对 CJ 教育集团新生代员工的学历、职位职级、工作性质、福利待遇、薪酬、激励机制等方面展开。将调查问卷发放给新生代员工，收集整理并归纳分析，掌握新生代员工对激励机制的评价和不满之处。并对调查结果进行统计、分析，并研究出相应的解决措施。

第四，访谈研究法。根据职级不同，选择 15 位 CJ 教育集团员工进行一对一

访谈。访谈对象可分为三类：1) CJ 教育集团人力资源部长和负责激励工作的主要人员；2) 在 CJ 教育集团 60 后、70 后、80 后的管理者中各选择一名；3) 选择 10 名不同职级的新生代员工，详细了解其对激励体系现状的看法和实际需求。通过对各类员工的反馈，对问题进行多层次分析，发现新生代员工激励措施的问题和不足之处，并提出具有针对性的对策。

1.4 研究的创新之处

纵观我国员工激励的相关研究，研究成果已经相当丰富，涉及了各类企业的员工激励机制、激励问题和改进对策等等。但是，新生代员工作为一个特殊的群体，是当前各大企业的主体力量，关于我国新生代员工激励机制的研究仍稍显薄弱。本文从新生代员工的生长环境、性格特征和自身需求入手，并通过对影响 CJ 集团教育新生代员工满意度因素作出调查，进而整理分析出 CJ 教育集团在新生代员工激励过程中存在的一系列问题，并构建具有针对性的、有效的激励措施。满足新生代员工薪酬福利、绩效考核、职位晋升和进修培训等工作需求，保障新生代员工受到足够的关注和尊重，构建企业利益共同体，实现共同发展，具有一定创新性。

第 2 章

相关理论与文献综述

2.1 新生代员工的相关理论

2.1.1 新生代员工的定义

西方社会定义 1970 年后出生的群体为 X 代，日本将 1980 年后出生的人，被定义为新生代。在国内，认为“80 后”这一群体为新生代群体。随着互联网的飞速发展和社会经济的变革，新生代的成长环境与上一代有着巨大的不同。

国外研究认为在二十世纪八十年代后出生，并进入社会开始工作的人是新生代员工。国内学者严琼（2020）认为，新生代员工是指出生在 1980 年后的职场工作员工，这类员工刚刚进入职场或进入职场不久，目前处于职业生涯奋斗期，不仅仅是年龄层面的新生，也是职场社会中的新力量。李琰与葛新权（2020）解释道：新生代员工具有较高的文化程度，他们的成长环境与 60 后、70 后有很大的不同，他们享受着较好的生活条件和国家政策，新生代员工是受国内外思想、世界科技进步的影响下成长的一代人。

参考国内外以往对于新生代员工的研究，并结合目前的实际情况。本文将新生代员工理解为 80、90 后两代人，他们具有较高的学历水平，职场经验不是很充足的那类员工。

2.1.2 新生代员工的成长背景

由于新生代员工的成长背景较为特别，所以他们一直以来被作为独特的群体区别于其他的员工。随着我国 1978 年各类政策的推出，新生代群体是在改革开放下成长起来的一代人，他们基本都是独生子女，享受着较好的生活水平，加之国家和上一代对其的教育意识的提高，他们在国家良好的政策和良好的环境下长大。同时，互联网对于我国的生产、生活等方面引起的巨大变化，对新生代群体的思维模式和眼界见识也产生不同程度的影响。而随着经济文化全球化的发展，新生代员工面对着中西方文化的碰撞和融合，给其思维模式和认知带来不小的改变。因此，新生代员工的成长经历和教育背景都明显区别于其他群体。

本文从以下三个方面分析新生代员工的成长背景：

一、政治角度。新生代是我国改革开放后出生的一代，他们出生后我国的政治稳定，他们没有经历过大型灾难。而且我国的法律制度也相对健全，因此，新生代员工法律意识较强，更加在意民主意识，追求各方面的公平。如若新生代员工在工作中遇到不公平的事情发生，他们一定会运用法律的手段维护自身的利益。

二、经济角度。随着 1978 年我国经济体制改革，世界各国的贸易活动逐渐频繁，创业的热潮也随之兴起。人们的认识得到全面的开拓，积极吸收新鲜事物。经济全球化大大增大行业的选择和就业机会。但同时人才规模也随之扩大，也会使得一些热门岗位产生竞争激烈的现象。

三、教育角度。在 80 年代后，我国推出一系列政策，并增加教育经费，大力支持教育行业的发展，我国的教育环境明显提升，学习渠道多元化。同时，应试教育的地位逐渐提升，很多学生在应试教育的影响下，过多的重视分数而忽视实践操作。

2.1.3 新生代员工的价值观

新生代员工的成长背景与老一代员工存在较大的差异，导致新生代员工的思维模式和价值观有着独特性，新生代员工的价值观可分为人生价值观和职业价值观两方面。

新生代员工的人生价值观比起其他时代的员工更具复杂性。新生代员工更强调精神方面的收获，他们追求自由民主，不喜欢被约束。新生代是伴随着我国经济复兴和互联网兴起成长的一代，他们从小接受各式各样的新鲜的事物，不再是只遵从长辈传下来的规矩，而且有自己的主见。他们敢于说出自己的想法，敢于挑战权威。正是因为他们富有自己的主见，使得他们克服盲从这种弊端，大多数都可以自身的逻辑思维思考问题。但新生代员工多数对于自身的期望过高，自我定位不清晰，导致在社会中受到打击产生退缩的情绪。

新生代员工的职业价值观更具有多样化。由于新生代员工多数是独生子女，从小受到家人的宠爱，他们把长辈所有的帮助和关心都视作理所当然。导致新生代员工在职场中会表现得非常自我，在团队合作中可能会极少考虑他人的想法和团队的利益，常常把自我价值实现放在第一位。新生代员工受到西方文化的影响，乐于追求自由和冒险，对于新鲜事物很感兴趣，时常展示个人价值。

2.1.4 新生代员工的行为特征

新生代员工有着强烈的自我挑战意识。新生代员工多数是刚刚进入社会，无需考虑养家糊口这类事情，所以他们能够从自身的兴趣爱好、价值或其他动机来工作。新生代自幼接受良好的教育，享受着科技带来的新鲜事物，所以他们对于新兴行业、岗位有着极大的兴趣。新生代员工无法接受机械性、枯燥乏味的工作，他们追求挑战和刺激。新生代员工的价值观不是单一的，对于他们来说，物质条件不是参加工作第一要考虑的因素，新生代员工更看重一份工作带来的成长，是

能否通过这个企业提升自我价值是新生代员工考虑的重要因素。

新生代员工敢于挑战权威。与 60、70 后不同，新生代员工不会严格遵守社会或者是企业制定的规章制度，他们把自我感受放在第一位，对自主权和平等权十分重视。他们不会因为权威而低头，对于领导和上一辈老员工，他们追求平等，当有不同的观点，也会表达其自身的想法。新生代员工不理解企业的形式化规章制度，他们追求实效性操作，追求上下级直接有效沟通，提高办事效率。

新生代员工有着较高的创新水平。新生代员工自幼接受较好的教育资源，且大多数的父母都热衷培养他们的兴趣爱好，因此他们的自主创造意识得到良好的开发。随着互联网的应用，新生代员工可以第一时间了解世界各国的技术和咨询，他们乐于革新，勇于创新事物，这种创新精神会给企业带来不一样的新鲜血液，但同时也有可能因为新生代员工太过于创新而导致影响团队的效率。

2.2 激励与新生代员工激励

2.2.1 激励的内涵

“激励”一词在心理学方面可以表述为：长期推动人向前发展的动力驱使的过程。它通过内在因素和外在因素两方面共同促进个人产生积极情绪，从而为了达到目标而不断努力。激励分为三部分：明确动力、提供方向、不断加强。个人受到刺激时，才能够产生动力完成目标。

在管理学中“激励”表示发掘个人在其岗位的工作积极性，企业采用各方式来满足员工需求，正面鼓励员工，以此达到提高员工工作积极性的效果。在人力资源管理中，“激励”是一个很重要的管理手段，它是用于调动员工工作积极性的方式。因此，企业应该采用合适的策略提升员工的工作积极性，这样促进企业

的发展。

2.2.2 激励的实践意义

企业要想在激烈的市场竞争中占有一席之地，就需要一个工作效率高、工作积极性高的团队。“激励”对于企业的人力资源管理有着十分重要的意义，有效的激励可以推动企业的良好发展。本文就激励的实践意义进行两方面阐述：

一、激励可以提高员工工作积极性，增强企业绩效。人力资源管理部门合理地制定激励政策，有效地调动员工的工作积极性，从而提高整个企业的绩效水平。

二、激励可以开发员工的潜能，增强企业的创新能力。企业为了满足员工的需求，制定各种激励的政策，员工为了自身的利益，会将压力变为动力进而努力地工作，员工在得到充分激励后潜能会被大大地激发出来。进而，整个企业的创造能力都会提升。

2.2.3 新生代员工激励的特点

2.2.3.1 个性特点

新生代员工自我意识非常强烈且具备很高的个人期望。新生代员工往往是在比较富裕的生活环境中长大，家庭对其非常宠溺，因此具有非常强烈的自我意识，他们往往拥有自己独特的思考问题方式。新生代员工比较享受被关注的感觉，注重自我形象同时重视自我价值的实现，非常需要外界的认可。但新生代员工往往心理承受水平较差，抗压能力不强。新生代员工的成长环境决定了其个性，他们几乎没有遭受过严重挫折，因此心理不够强大同时自尊心很强，若是在职场遭受不公的待遇则很可能离职。

2.2.3.2 工作特点

新生代员工对待工作的热情比较高涨，因此其可塑性与创新能力很强。大多数新生代员工没有什么工作经验，初入职场的他们对待一切事物充满好奇心，同时也具很多的理论知识，他们渴望通过实践将知识运用到工作之中，实现自我价值。但部分新生代员工的自我定位较高，实践能力往往不是很理想。新生代员工进入职场后从基层做起或许会心存不满，难以较好的适应工作。

2.2.4 新生代员工激励的方法

2.2.4.1 绩效薪酬激励

绩效薪酬激励是最基础的激励方法，强调将员工的绩效与报酬充分结合，严格按照员工的个人以及部门绩效考核结果来分配工资、奖金以及利润分成。这对于员工来说能够起到很好的激励作用，新生代员工往往会为了提高自身的薪酬而努力工作。

2.2.4.2 职位晋升激励

如何吸纳人才、培养人才、留住人才是企业提高自身核心竞争力的重要手段。企业想要发展就必须先搞好人才队伍建设，公司应当重点完善自身的职位晋升体系，给予员工充分的发展空间并为员工提供个人职业发展规划，帮助员工成长的同时给予员工一定的激励，这对于提升员工工作能力来说十分重要。

职务晋升的激励效果非常显著，在保证公平的前提下提高了对于员工内心需求的关注，这能够给予员工温暖的同时提高员工的满意度，进而增强员工的归属感，促使员工更好地实现自我价值、推动企业发展。

2.2.4.3 学习培训激励

为提升企业工作团队的综合素质水平,CJ教育集团建立了具有自身特色的培训体系。CJ教育集团强调终身学习,期望将自身团队建设成为学习型团队。CJ教育集团为员工提供多种学习渠道的同时不断聘请讲师来集团内部对员工展开培训。CJ教育集团期望通过培训不断提升员工的工作能力与个人价值,这不仅仅在于员工而言有重要意义,对于提升企业的竞争力也同样具有显著效果。

2.2.5 教育行业新生代员工的激励

新生代员工是企业的核心,如何更好地激励新生代员工,提高员工的内驱力是企业提升核心竞争力的关键。

教育行业若想要提高对于新生代员工的激励效果,首先应当对员工给予高度关注,从员工的需求出发才能够更好地激励新生代员工,保证新生代员工对待工作的激情,提高其工作动力。管理者不应当仅关注员工的任务而忽视了员工的工作态度,员工的工作激情与任务完成度紧密相关。新生代员工需要持续的情感激励,满足心理上多层次的需求,教育行业必须充分认识到这一点才能够以此来改进激励措施,提升激励效果。教育行业在满足员工的情感需求基础上,还应当让员工在工作中感受到快乐、给予员工充分展示自我的机会。与此同时新生代员工需要更多的自由空间,这几个因素缺一不可。

2.3 激励的相关理论

2.3.1 内容激励理论

内容激励理论也可以叫做需要理论。内容激励理论主要从三个方面来解析促

成个体活动的因素。

2.3.1.1 需求层次理论

需求层次理论最开始是由马斯洛提出的。马斯洛强调，不同个体的诉求是不同的，然而诉求也有固定的组成序列，个体的需求也会从底层次向高层次过渡。

需求层次理论的第一层为生理需求。个体首先要保证自身的生存，才能够去萌生其他诉求。因此领导在制定薪酬制度的过程中要充分考虑员工的基本生活是否能够得到保障。需求层次理论的第二层为安全需求。人类的生存会受到外界的影响，因此人类在保证自身生存的基础上还要规避疾病、灾害风险等。公司的薪酬体系也应该充分考虑员工的保险、福利等，为员工的生活提供一定的保障。需求层次理论的第三层为社交需求。人习惯于群居，其生活中需要一定的同伴联系。而马斯洛第三层次内容便指的是人的情感需求，这包括了亲友之前的情谊。因此公司应当重视提高公司的内部工作氛围、营造团结友爱的环境，提高员工对于集体的认同感。需求层次理论的第四层为尊重需求。尊重需求属于员工精神层面上的需求，指的是个体需要被肯定，需要拥有一定的社会地位。针对这一点，企业应当多注重员工个人的情感需求，当员工有一定作为时需要及时对其表达肯定与赞赏。需求层次理论的第五层为自我实现需求。这也是人最高级的诉求。个体尽力展现自身的才能，进而获得价值感，实现自我价值。

2.3.1.2 双因素理论

双因素理论也可以叫做激励保健理论，双因素理论认为猝发行为的动力有两种，即激励与保健。激励能够为个体提供积极体验，而保健则能够帮助个体减少负面体验。激励能够很好地激发个体能动性，保健则能够帮助个体缓解负面情绪但却难以产生激励作用。

2.3.2 过程激励理论

过程激励强调个体产生意图至实施期间的心理作用轨迹。大多数人都具有从众心理，会将自身的收入水平与他人的收入水平相比较，通过衡量二者间的付出与回报来得出公正性结论。员工若认为公司对于同岗位的人给予相同薪酬则会提高对于公司的认同感，端正工作态度，若员工发现公司给予同岗位员工不同的经济回报则会产生严重的不平衡心理，甚至消极怠工。另外，若员工感觉自身的出处相较于回报不平衡，回报严重少于付出也会产生不平衡心理，影响其工作态度。员工只有认为自己的付出与回报对等才能够保持较好的心态来工作。

由此可见，只有员工在工作过程中感觉到体制是公平公正的，才能够因此而受到一定激励，尽心尽力去完成自身的工作。但员工的主观判断未必是绝对公正结论，其主观判断会受到诸多因素影响，如自身的主观认识、公司的绩效考核制度等。

2.3.3 行为强化理论

行为强化理论包括正强化与负强化两种，通过正强化或是负强化的方式影响员工的行为、提高员工的纪律性以及能动性。行为强化理论强调，企业在员工积极工作时对其进行激励则会产生正强化效果，若员工犯错企业对其进行惩罚的过程中则会建立负强化机制。这对于规范员工的行为、提高员工的工作效率具有重要意义。

企业若想要利用行为强化理论来激励员工，首先要考虑自身的内部条件，依照自身实际内部情况来制定强化策略，而强化策略必须要保证其公平公正才能够同时起到正强化与负强化的作用，达到最好的激励效果，帮助公司实现自身的战略目标。

2.4 国内外研究现状

2.4.1 国外研究现状

2.4.1.1 关于新生代员工激励因素的研究

Le, Aquino, Jalagat Jr, Truc, Si, and My (2021) 研究人员采用定量研究分析方法, 对格罗茨-贝克特越南有限公司各单位、部门、事业部的 300 名员工进行了问卷调查, 获得了 265 份有效问卷。研究结果进一步表明, 在收入和福利、上级、工作成果、同事、工作条件、培训和晋升、工作性质这 7 个因素中, 对该组织的员工和工人有积极和显著的影响。

Setsena, Botha, and Paul-Dachapalli (2021) 研究调查 IT 公司员工的组织承诺水平与人力资源管理实践在年龄、性别、种族、教育程度和任期方面的有效性之间是否存在显著的正相关关系。研究动机: 公司对促进员工承诺越来越感兴趣, 因为与组织承诺相关的许多福利, 如改善员工绩效和减少员工流失率。研究方法/设计和方法: 采用定量研究方法, 采用结构问卷, 由封闭式问题组成。并采用方便抽样和 309 名参与者的抽样规模收集必要的的数据。Kuppuswamy (2021) 则针对高校学生做了调查, 结论得出职业发展是影响新生代员工工作动机的最关键因素。

2.4.1.2 关于新生代员工激励对策的研究

Mazzei, Flynn, and Haynie (2016) 研究得出结论: 非物质激励也可以明显提升员工创造力和工作积极性。Andreeva (2016) 非物质激励研究结果表明参与过程不仅影响了员工的行为, 同时也对员工的感知造成影响, 从而控制员工的欲望和行为, 让他们在企业运营的每个环节都有参与感, 培养他们的道德义务。Bhatti,

Aslam, Hassan, and Sulaiman (2016) 在研究制定政策时发现,除了分析企业实际需求,顺应企业未来发展趋势也很重要。Tomes-Sanchez and Balodimos (2017)研究了绩效对员工激励的重要性,得出结论:绩效评估并非对员工进行惩罚,相反的通过绩效评估能体现出员工的培训和发展需求,帮助员工未来更好的发展,因此也是一种激励方式。Bourke (2018)对 300 余家企业做了实地调研,对各激励因素对员工工作满意度的影响作出分析,其中影响员工工作满意度的因素有:企业内部沟通文化、管理者的管理模式、企业人事政策。Allen and McAllister (2018)对案例进行了研究,他认为,建立科学的考核体系同样至关重要。

2.4.2 国内研究现状

2.4.2.1 关于新生代员工激励因素的研究

姚乐 (2022) 认为新生代员工对生活品质高度关注,他们希望工作和生活之间可以平衡,在体现工作价值的同时也能拥有更好的生活品质。杨柠屹 (2021) 对于新生代群体的品质和价值认知做了探讨,对激励造成影响的因素包括员工发展性、职业晋升渠道、工资待遇、任务难度、管理层素养等,甚至会成为主导性影响力。张佳琦 (2022) 把民营中小企业作为研究对象,得出工作现状、个人成长、企业提供的薪资福利以及环境都会对激励因素造成影响。周俊 (2022) 认为企业要想全方位培养引进用好人才,关心重视和持续加强基层建设,就要从多个维度对高素质队伍建设的原则,价值共识以及培养理念的综合概述及归纳。当前,以个性鲜明的“90后”“95后”为代表的“新生代”基层员工已经成为行业的核心要素资源。黄军荣 (2022) 对当前社会阶段新生代员工的有效激励进行了探索,通过对新生代员工成长背景,新生代员工的特点,如何与新生代员工进行有效沟通,新生代员工的内在动力进行分析,提出了文化激励,非物质激励等解决办法,为调动高校新生代员工的工作积极性提供了思路和借鉴。

2.4.2.2 关于新生代员工激励对策的研究

崔舒婷(2021)认为在社会发展的新时期,组织的发展离不开新生代员工的重要作用.近些年来,新生代员工的作用越来越被重视.与此同时,他们也是组织发展的重要力量.他们的工作是否稳定,是否积极,都在很大程度上影响着组织的发展,甚至关系着组织发展的前景。赵喜霞与庄莉婉(2019)从四个维度(发展性、工作条件、成就、经济回报)研究了优化福利结构、自主程度更高的组织机制、科学薪金体系、适当放权、融洽的岗位环境气氛、弹性工作制等施加给新生代的激励作用。陈思源(2021)主要分析了新生代员工的四大典型特点;然后依据管理理论,分析企业应对新生代员工采取的激励措施,最后以腾讯公司为例,详细分析其对新生代员工所采取的激励措施及其有效性,以促进企业有效提升对新生代员工的激励管理能力。刘玲芳(2021)指出当前新生代企业员工激励遭遇的激励标准杂乱,激励措施老套,激励效果疲软等困境,指出需要打造健康和谐的激励文化,采取多样化个性化差异化的动态激励方式,建立激励方式效果反馈优化的长效机制,通过优化激励方式提升他们的职业生长点,实现个人价值,企业价值和社会价值的共赢。杨世铭和刘益颖(2018)分别从企业和员工两个角度来看,通过组织层、员工层和组织员工互动层等多层面提出激励措施,建立90后组织社会化操作模型,为管理者制定激励方案,同时给员工自身提升也提供了更多参考依据。李路路(2019)认为90后新生代员工的工作态度特征十分鲜明,他们对自身情感、兴趣与工作的匹配度、人际关系是否和谐更加关注,因此传统的管理方式和激励机制对于新生代员工来说,已经无法起到明显的效果,企业管理者一定要制定新的能够满足新生代员工的激励机制,这样才能提高他们的工作能动性。张方昕(2019)认为应从溢出和涟漪两个效应上来激发精英员工,因此在机制设置上,领导者应考虑激励的边界条件对精英员工的激励,从不同维度进行激励,如:时间维度、横向维度、纵向维度以及文化维度等方面构建。唐丽均和杨佩月(2020)等认为“游戏式”的管理方式更能加强新生代员工的工作兴趣并有助于他们的自我成长,提升他们的工作积极性以及对企业的满意度和忠诚度。管理者应把与员工的成长和企业的发展以及“游戏式”三者之间的关系清晰地梳理出来,选择适

宜的管理方式和实施范围，并做好风险评估和应对策略，以便发挥出管理方式的积极效果。

2.4.3 研究现状述评

上文通过对部分国内外学者研究成果的呈现，可以看出学者们对新生代员工激励机制的广泛关注。无论是国外学者还是国内学者，他们都普遍认为新生代员工对于工作的需求已经和其他年代员工有了明显的差别，新生代员工更加注重个人成长、人际交往、组织文化氛围等非物质的激励因素。然而，在不同行业 and 不同性质的企业背景下，新生代员工的激励机制也存在一定的特殊性，针对这一问题很少被提到。例如私有企业的股权激励，对于国有企业来说就不适用。本研究根据目前国内外的研究成果，主要采取问卷调查和访谈等方式，以 CJ 教育集团的新生代员工为研究对象，在找出影响激励的因素的基础上，进行分析和研究，再结合 CJ 教育集团自身的发展现状，提出相应的建议和策略，希望能帮助 CJ 教育集团完善激励机制，提高新生代员工的工作积极性。



第 3 章

CJ 教育集团基本情况与激励机制现状

3.1 企业概况

3.1.1 企业基本情况

CJ 教育集团位于中国大陆最南端的沿海开放城市——广东省湛江市。CJ 教育集团于 1999 年成立，自 1994 年开始办学，该集团是广东省最早的私立教育机构之一，发展至今已积累 23 年的发展经验，该集团本着诚信的原则，凭借其高端的教育水平成功塑造良好的企业品牌形象，深受大众喜爱。

CJ 教育集团短短十几年间就凭借其丰富的教学经验而赢得了多个教育奖项。CJ 教育集团是一家综合性教育集团，发展至今已经成为全球教育行业的龙头企业。CJ 教育集团同时具备中教与外教，该教育集团的教师团队是经过层层筛选而来的，教师们不仅有丰富的教学经验还具备留学背景，均为高素质教育人才。CJ 集团的教育实力一直不断提升，企业的发展蒸蒸日上。CJ 教育集团在各级人民政府和社会各界的大力支持下，CJ 人凭借着雄厚的人才、资金、管理、国际教育资源等优势，经过十七年的努力，目前已经拥有较为完整的教育体系，即基础教育系统、职业教育系统、高等教育系统、国际教育系统等多个发展平台，是集基础教育、职业技术教育、成人继续教育、高等教育、国际教育为一体的教育集团，是国内大型综合性民办教育机构之一。到目前为止，CJ 教育集团教育现有教职员工近 1500 人，学生 30000 余人，是中国华南地区最完整、最有影响力的民办教育机构之一。

3.1.2 企业组织架构

为保证企业的运转以及健康发展，CJ 教育集团不断优化自身的组织架构，目前已经具备较为完整的企业组织架构，具体如下图所示：

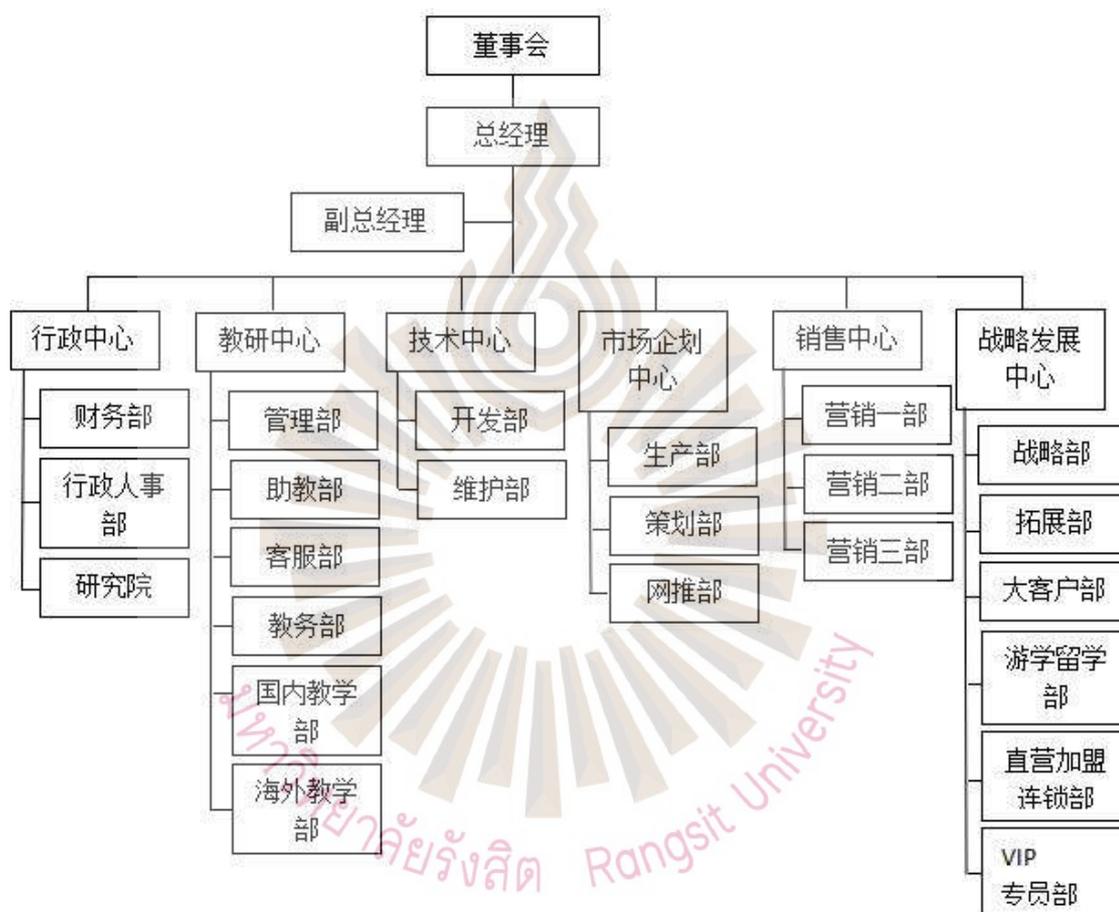


图 3.1 CJ 教育集团组织架构图

资料来源：CJ 教育集团内部资料

CJ 教育集团现设六个中心，即行政中心、教研中心、技术中心、市场企划中心、销售中心以及战略发展中心。CJ 教育集团的六个中心各司其职，通过不断完善组织架构来对各个中心的工作内容做进一步细分，设立专门部门来负责相关事宜。

总经理办公室对内主要负责集团内部的协调工作、完成上级下达的各项任务，对外则负责处理一些外部事务，同时也包括对于集团行政管理制度的监督及完善，维护集团的正常运转。行政中心下设财务部、行政人事部以及研究院，管理集团行政、合同印章、法律事务、人事变动以及财务等相关事宜，处理大部分公共事务。教研中心下设管理部、助教部、客服部、教务部、国内教学部以及海外教学部，通过工作内容的细分来完成与教学有关的相关事宜，如监督集团的教学质量以及提高集团教学水平等。技术中心下设开发与维护部，分别负责产品的开发与维护相关事宜。市场企划中心下设生产部、策划部以及网推部，负责集团产品的生产、宣传策划以及推广相关事宜。销售中心的主要工作职责为集团的营销策划、销售管理、品牌管理以及维护客户关系等。战略发展中心下设战略部、拓展部、大客户部、游学留学部、直营加盟连锁部、以及VIP专员部，该中心负责的工作内容较为广泛，各独立部门分别负责集团的发展战略部署、业务拓展、客户维护、品牌加盟等各项事宜。如今集团的组织架构是集团发展至今不断优化成果、通过各个部门合理的分工合作来推动集团的发展。

3.1.3 企业规模与竞争情况

CJ教育集团成立于1999年，公司的注册资本为8000万。CJ集团自创立到现在先后创办了多个办学实体，如今已经成为中国华南地区最完整、最有影响力的民办教育机构之一，在行业内颇具影响力。

近年来教育行业深受各界重视，特别是在政府对民办教育机构给予扶持政策后，民办教育机构的数量直线上升，这便更是加剧了行业竞争。CJ教育集团对于前期投入非常重视，因而集团的发展资金在建校初期非常充足，CJ集团在保证教学硬件的同时非常重视集团的品牌建设，集团在学校的品牌建设与推广方面做出了巨大努力。CJ教育集团发展至今不断累积办学经验，集团在短期内迅速扩张，在当地已经小有名气。CJ教育集团凭借其较为成熟的教学体系以及教学成果获得了市场的肯定，其发展实力不容小觑。近年来CJ教育集团迅速扩张，通过收购

优质学校、强化师资力量等方式不断扩大自身的规模，CJ教育集团的学生数量不断突破新高，到目前为止CJ教育集团的学生已经超过30000人，教职工已经超过1500人。CJ教育集团面对市场竞争做出又一重大决定，集团将加强学校之间的联系创立教育园区，实现集团内资源共享，为学生的升学提供一站式教育服务。CJ教育集团为提升自身的竞争力不断扩大业务范围，将对现有产业链整合并加大教学研发投入，未来将涉及线上教育并向全球化方向发展。

3.2 员工概况

3.2.1 员工结构情况

CJ教育集团员工共计1500左右，为掌握集团的员工结构情况，本文从CJ教育集团人力资源部了解到如下情况。



图 3.2 CJ 教育集团员工性别分布

由上图可以看出，CJ教育集团的男女比例并不平衡，女性员工偏多，占据员工总数的68%，而男性员工则仅有32%。不论是男员工还是女员工都具有自身的价值，女员工相较于男员工相比会更有耐心，往往更擅长较为细致的工作，而男员工则做事比较大胆且善于管理。不仅是教育集团，甚至教育行业中男女比例也存在失衡问题，女性比例明显居多。

为了解 CJ 教育集团员工年龄情况，本文对 CJ 教育集团员工的年龄分布进行汇总，具体如下图所示：

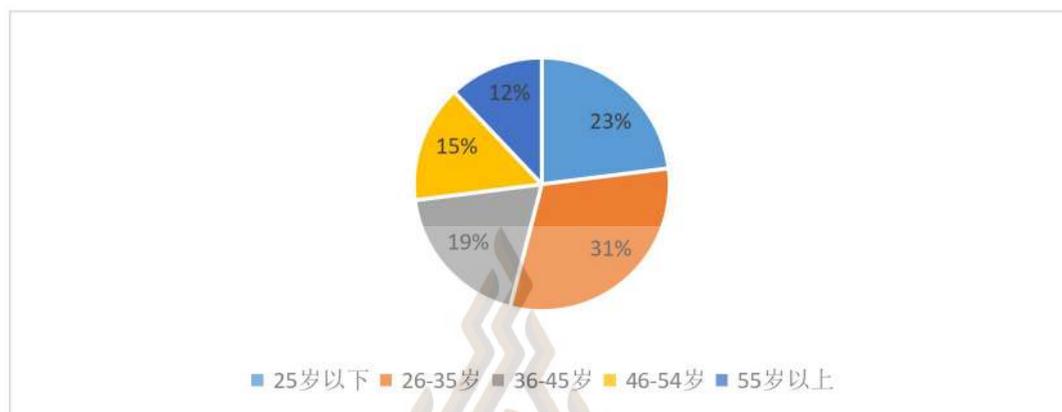


图 3.3 CJ 教育集团员工年龄情况分布图

由上图可以看出，CJ 教育集团的员工大部分在 35 岁以下，共占全体员工总数的 54%，已经超过半数，CJ 教育集团的员工中年轻人比重较大。年轻人往往对待工作的热情度较高且创新能力较强，是企业核心竞争力的关键所在，更是企业发展的主要动力。CJ 教育集团超过 55 岁的员工仅有 12%，占比相对较小，而这一部分员工往往是领导层人员，具有一定资历且领导能力较强。

为了解 CJ 教育集团员工学历情况，本文对 CJ 教育集团员工的学历分布进行汇总，具体如下图所示：



图 3.4 CJ 教育集团学历概况图

由上图可以看出，CJ教育集团的员工学历总体水平不高，大专生占比最多，达到39%，而学历在大专生的员工多数集中在客服部以及销售部；本科生占员工总数的32%，研究生则仅有8%，高学历员工往往是集团的领导层或是教师。而集团中仍有21%名员工的学历为大专以下，由此可见CJ教育集团的员工整体学历水平有限，若想要提升集团的竞争力需要提高集团的准入门槛同时对于员工多展开专业性培训，提高员工的业务能力。

本文在了解员工的基本情况之后，为更全面分析集团发展，进而对CJ教育集团的员工离职率展开调查与分析，结果如下。

表 3.1 2017 年-2021 年 CJ 教育集团员工离职率 (%)

年份	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年
离职率(%)	16	19	18	20	23



图 3.5 CJ 教育集团 2017 年-2021 年离职率变化图

由上图可以看出，CJ教育集团近年来离职率总体来看属于不断上升的状态，2017年CJ教育集团离职率为16%，而到了2021年其离职率上升到了23%，提高了七个百分点。这说明CJ教育集团的员工稳定性不高，而造成这种情况的原因有很多方面，如集团对于员工的激励措施效果不显著、薪酬体系不完善，对于员工的吸引力不强等。员工离职率上升对于企业的发展来说十分不利，企业想要

谋求健康发展就必须保证员工的稳定性，CJ教育集团对此应当展开重视，提升员工对于企业的归属感，稳定员工的同时帮助员工找到自身的价值。

3.2.2 员工需求现状

3.2.2.1 追求事业理念

CJ教育集团的员工大部分是非常年轻的，他们往往都接受过高水平的素质教育，而在这样的背景之下其需求自然不仅仅局限于养家糊口，维持生计，员工往往更追求自身的事业理念与自我价值。CJ教育集团的员工对于工作与生活有自己独特的见解，他们工作的理由不仅仅是为了获得报酬，相对薪酬而言，他们更在乎企业能够给予他们的价值以及未来的发展空间。CJ教育集团大部分员工有自己的理想以及想要实现的个人价值，并且会综合考量当前的岗位是否能够满足其个人的发展规划，能否帮助其提升个人能力。由此可见CJ教育集团对于员工的激励并不能仅从薪酬下手，还要考虑员工的事业理念以及日后的发展，给予员工更大的发展共建，尽力帮助员工更好地实现自我价值才是激励员工的重点所在。

3.2.2.2 追求生活与工作的平衡

国家经济得到发展后人们的生活水平有了明显的提高，人们生活逐渐富裕起来。而今CJ教育集团的大部分员工的成长环境比较顺利，少有员工经历过大起大落，因此他们都比较热爱生活，拥有健康且积极的生活态度，他们希望在工作中也能顺心且快乐。CJ教育集团的员工如今正追求生活与工作的平衡，内心渴望工作也能为其带来快乐。如今信息技术的应用拓宽了人们获取信息的渠道，人们可以轻松了解到多元文化，认识不同国家的生活理念，这让人们对生活充满了美好的期待，人们开始注重工作带来的幸福感以及实现自我价值的满足感。特别是年轻人将生活质量与事业放在同样重要的位置上，他们往往不愿意为了追求事业而降低自身的生活质量，期待二者之间能够达到平衡。

3.2.2.3 追求工作的创新与激情

CJ教育集团的员工们表示工作的创新与激情对其来说是非常重要的。员工们已经不满足于单调的工作，需要具备新鲜感与刺激感的工作来充实他们的生活。他们往往有自己的主观见解，对待事情也不会随波逐流地评判，而是会通过自己主观的思考、结合自己的价值观进行分析，进而表达自己的见解。由此可见CJ教育集团的员工有一定的知识储备与开阔的眼界思维，对待事物有自己的判断能力且喜爱追求新鲜的事物，他们对生活与工作充满好奇且乐于寻求刺激，这恰恰表明员工们有较强的工作兴趣以及创新能力。CJ教育集团的员工们往往更倾向于有挑战性的工作，在不满足于现状的情况下将会更努力地突破自我，提高自身的工作效果，创造更好的业绩，这对于集团来说是非常重要的发展动力。

3.2.2.4 追求实现自我价值

CJ教育集团中多为新生代员工，往往有着比较丰富的物质条件与健康的成长环境，因此他们的物质需求一般都能够得以满足，这样一来他们则开始重视自身的精神需求。CJ教育集团部分员工比较重视工作是否符合其兴趣爱好与情感诉求，若工作不能带给他们快乐则很可能会丧失对于工作的兴趣、产生离职的想法。不仅如此，他们还会注重工作是否能够有助于其实现自我价值，CJ教育集团的员工表示，在工作过程中他们不仅仅对于工作环境有一定要求，还期待工作能够有一定挑战性，他们期待在工作中实现自我价值，也只有充满挑战性的工作才能够吸引住当代年轻人。

综上所述，如今的员工与老一辈员工相比有着很大的不同，新生代员工工作的目标不仅仅是谋生，更多的是为了追求新鲜感与刺激感。他们难以满足与枯燥乏味的工作内容，大部分新生代员工们有自己的职业规划，他们要求工作有一定的发展与上升空间并期待工作为他们带来的挑战，更期待完成具有挑战性的工作

进而实现自我价值，不断提升自己的工作能力。

3.3 CJ 教育集团激励措施

3.3.1. 薪酬福利

CJ 教育集团的薪酬体系较为完整，一般来说员工的工资由三部分组成，即岗位基本工资、工作绩效、附加奖励以及年终奖金。具体如下图所示：

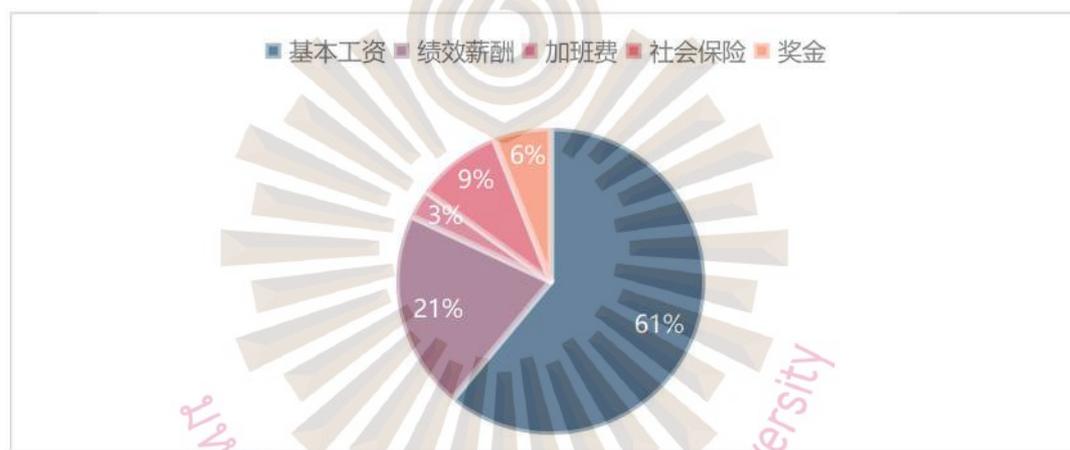


图 3.6 CJ 教育集团薪酬组成图

基本工资往往是公司在员工入职前便与其定好的薪酬，公司会根据员工的资质如，学历水平、专业能力、工作年限以及应聘岗位等因素来确定员工的基本工资。CJ 教育集团每年会根据行业薪资情况以及自身的盈利水平来对员工的基本工资进行小幅度的调整，员工的基本工资有一定上涨空间但涨幅较小。

CJ 教育集团不同级别岗位的工资不同，员工通过岗位晋升则其基本工资会有所增加，一般员工晋升一次工资会上调 10%。员工在岗位晋升之前需要先达到一定标准，如服务年限符合晋升条件、绩效考核结果理想才能够由部门领导向上级部门提出员工晋升的申请，该申请经由公司高管审批成功后生效。

绩效薪酬是在员工超额完成任务或是创造良好业绩时给予员工的奖励，但绩效奖励并非全员都能得到，员工想要拿到绩效奖金需要付出一定努力，这对于员工来说也起到了一定的激励作用。附加薪酬是依据员工的岗位以及级别而制定的，当员工需要出差、加班时，CJ教育集团会给予员工一定的补助费用。

CJ教育集团的年终奖分为两部分，一部分是固定的13薪，公司每年六月份会按照员工自身的工资标准支付其一个月的工资作为年终奖金。

3.3.2 绩效考核

CJ教育集团现如今有着较为完整的绩效考核体系，集团并将员工的绩效考核结果与其薪资联系到一起，但事实上CJ教育集团当前的绩效考核体系对于员工的激励作用不强，这主要是由于CJ教育集团的员工对于集团的绩效考核体系了解不多。尽管CJ教育集团会定期对员工进行绩效考核，但其考核指标长期没有更新且员工对于考核指标的了解较少，考核结束集团人力资源部仅仅是将员工的绩效考核分数反馈给员工，却并没有给予员工详细的结果说明。另外，CJ教育集团在绩效考核方面比较重视公司的业绩，CJ教育集团在制定绩效考核指标过程中，以公司的短期战略发展目标为基础，将业绩指标进行拆解，进而下达到各个部门。业绩指标主要有三部分组成，即公司指标、部门指标以及个人指标。而员工所了解到的绩效考核也仅仅是了解以上三个指标，而其他方面的绩效考核指标却被公司于员工忽视。CJ教育集团目前的个人工作态度绩效指标如下表所示：

表 3.2 CJ 教育集团工作态度绩效指标

指标/标准	不合格 (低于 70 分)	合格 (70-90 分)	良好 (90-100 分)	优秀 (100-120 分)
工作责任感	不能保质保量地完成自己的工作任务，缺乏责任心与认真态度	基本能够保质保量地完成自己的工作任务，但会出现的失误会推脱责任	自觉保质保量地完成自己的任务，且对自己的行为负责	对待工作有强烈的责任心，不仅能保质保量地完成任务。而且能经常主动承担额外的任务
工作积极性	从不主动学习业务知识；很少承担额外的工作任务	偶尔主动学习业务知识；有时会主动完成一般的额外任务	主动学习业务知识；主动承担额外任务	长期坚持学习业务和知识；常常主动承担额外任务；在工作中常常提出新的问题与看法
团队协作性	对待同事的协作请求不能积极地响应；在谈对写作任务中表现较差	对待同事的协作请求能提供一般的帮助	能够与同事保持良好的合作关系；在团队协作中表现良好	能够主动协助同事完成任务；在团队协作任务中有出色的表现
工作纪律性	不能遵守工作的规定，经常发生迟到、早退等违纪现象，纪律性差	基本能够遵守工作规定，但自我要求不严，有时会出现违规现象	遵守工作规定，有较强的自觉性和纪律性	严格遵守工作的规定，自我要求严格，自觉性和纪律感非常强

CJ 教育集团设定绩效考核的初衷在于帮助员工了解自身工作的情况、端正自身的工作态度，进而发现自身工作有什么不足之处，找到自身在工作中需要改进的地方，以此来提高员工对待工作的积极性以及责任感。但以目前的情况来看，CJ 教育集团的绩效考核过于看重公司的业绩，并没有认真对员工进行工作态度的绩效考核，考核体系也仅是个摆设，这导致员工也仅在意自身业绩指标完成得如何，而忽略了自己工作态度与其他需要改善的地方。

3.3.3 职位晋升

CJ 教育集团的不同部门皆有一定的晋升制度，只要员工表现优秀且具备一定工作经验都有晋升的资格。CJ 教育集团的员工想要得到晋升机会则需要其绩效考核连续保持优良水平，同时业绩也需要达到一定标准。CJ 教育集团的员工在晋升的过程中不仅可以逐级晋升，若其表现优异则还能够越级晋升，这在一定程度上对员工起到了很大的激励作用，而集团这样做的目的正是为了鼓励员工积极工作，激励员工突破自我来做出突出贡献来达到越级晋升的标准。CJ 教育集团不仅鼓励员工积极晋升，对于消极怠工甚至危害到公司利益的员工也会对其进行降职处理，采取有升有降的原则来更好的管理集团。

CJ 教育集团员工若想要得到晋升，则不仅仅需要积累一定的工作经验，资历过关的同时还需要其具备良好的职业道德、在职期间表现良好、专业能力也要达到可以晋升的水平。CJ 教育集团目前来说较为关注员工的纵向发展，也就是集团内部职级的晋升路径。上级职位出现空缺或是员工个人能力有了很大提升后，集团会结合公司目前对于人才的需求情况与员工的实际工作情况来为员工考虑日后的发展方向，给予员工足够的发展空间。总体来说 CJ 教育集团非常重视员工个人能力的提升，同时也会对于进步较大的员工给予一定的奖励或是职位上的晋升。

3.3.4 进修培训

CJ 教育集团为提升自身员工的综合素质水平,建立了符合企业发展战略的培训体系。CJ 教育集团倡导员工们进行终身学习,只有不断学习才能够不断进步,进而提升自身的业务能力以及专业技能水平。CJ 教育集团为员工提供进修培训的机会,多次为提升员工的业务能力而开展内部培训,意在打造学习型企业与学习型团队。CJ 教育集团目前的培训是面向全体员工的,通过聘请外部专业讲师或是外派培训来为员工提供培训的机会,培训内容并不仅仅局限于提升员工的工作能力,同时也会为提升员工的抗压能力、综合素质而展开培训。CJ 教育集团对待不同的员工会展开不同培训,如:对于新生代员工则会以入职培训、岗前培训为主。入职培训的主要目的是帮助新生代员工了解企业文化、帮助其清晰自己的职业生涯等;岗位培训则是帮助员工强化自身的岗位职责,如提升员工的专业知识水平、提升员工的专业技能、重点了解职责相关的注意事项等。

表 3.3 CJ 教育集团培训方式

培训方式	培训意图
入职培训	帮助新生代员工了解企业文化;帮助其清晰自己的职业规划
岗位培训	强化员工专业知识储备;提升员工专业技能;了解职责相关注意事项
发展培训	提升员工的团队意识;提高员工工作积极性

CJ 教育集团期待能够以多方面的员工培训来提升员工的专业技能,实现人力资本升值。集团提升员工专业技能以及综合素质水平的同时对于员工实现自我价值也具有重要意义。员工进行进修培训对于集团来说同样具有重要意义,不仅能够提升集团的竞争实力更能够推动集团的发展,实现集团的战略目标。

第 4 章

CJ 教育集团新生代员工激励现状与满意度的问卷调查

4.1 调查目的

CJ 教育集团近年来不断加快发展步伐，集团的规模在短时间内迅速扩张，与此同时 CJ 教育集团的员工基数也越来越大，员工管理与员工激励问题逐渐凸显出来。通过 CJ 教育集团的基本情况以及员工激励现状可以看出，CJ 教育集团员工整体工作效果并没有达到理想状态，甚至员工的离职率逐年上升，这对于 CJ 教育集团日后的发展来说十分不利。员工的工作效率以及离职率与企业的员工激励机制有很大的关系，通过 CJ 教育集团员工激励的现状可以了解到，CJ 教育集团目前整体的员工激励机制正处于不断完善的状态，而具体实行的过程中仍旧面临诸多的问题，如薪酬福利难以满足员工的需求、绩效考核的效果不佳、员工职位晋升困难、企业给予员工的进修培训效率不高等，这些问题都影响了员工的工作状态，甚至成为员工选择离职的重要原因。

基于此，CJ 教育集团为全面了解员工激励机制存在的问题而对 CJ 教育集团的员工展开调查，望能够依据调查结果找出企业对于员工的激励机制存在的问题以及大部分员工选择离职的真正原因，通过对原因的整理与分析来完善 CJ 教育集团的员工激励机制，进而为 CJ 教育集团降低离职率提供有效对策。CJ 教育集团只有保证员工的稳定性、增强员工对于企业文化的认同感才能够为 CJ 教育集团日后的发展提供有力保障。

4.2 调查方法

本文采取问卷调查的方式对 CJ 教育集团新生代员工进行调查。问卷调查法是以间接的书面访问来了解被调查者心中所想。问卷调查法具有很多优势，该方式不受时空的限制，能够实现能够在广阔范围内对众多对象同时进行调查。问卷调查方式适用于对现实问题调查时，样本较大且需要在短时期内完成的问题相对简单的调查。问卷调查需要被调查对象具备一定的文字理解能力以及表达能力。

本文在调查问卷中设置一系列 CJ 教育集团激励政策的相关的问题，以此来了解新生代员工对于 CJ 教育集团激励政策的满意度。本文采用电子问卷的形式对 CJ 教育集团部分新生代员工进行问卷调查，员工扫描二维码即可匿名回答问题。此次调查问卷共计 25 个问题，其中 24 道题目为选择题，最后一题为开放性题目。本次调查问卷共发放 150 份，回收 146 份，有效问卷 139 份。

4.3 调查对象

本文以 CJ 教育集团作为研究对象，在 CJ 教育集团中随机抽取 150 名新生代员工进行问卷调查，被调查的新生代员工总人数约占集团员工总人数的百分之十。

表 4.1 调查对象基本信息统计表

基本情况	类别	所占百分比
所在中心	行政中心	21%
	教研中心	29%
	技术中心	16%
	市场企划中心	28%
	销售中心	33%
	战略发展中心	23%

本次问卷调查面向 CJ 教育集团的全体新生代员工，但从表中数据可以看出，此次被调查员工多数来自销售中心，其次为教研中心与市场中心。

4.4 问卷设计

本次问卷调查的对象是 CJ 教育集团新生代员工，问卷设计围绕 CJ 教育集团目前的员工政策开展，意在全面了解 CJ 教育集团员工激励政策的实施情况以及新生代员工对于 CJ 教育集团员工激励政策的满意度。

在公司人力资源部门的协调下，对于公司的新生代员工进行基本信息的调查，然后依据调查问卷先对被调查者的基本信息进行调查，再从 CJ 教育集团的薪酬体系、福利待遇、绩效考核、职位晋升、培训学习机制、企业文化以及员工职业生涯规划七个方面设置了一系列问题。例如：您是否了解 CJ 教育集团的薪酬体系？您目前的薪酬组成有哪些？您对 CJ 教育集团的薪酬体系是否满意？CJ 教育集团目前的员工福利待遇对于您能够起到激励作用吗？您了解 CJ 教育集团的员工晋升方式吗？您对 CJ 教育集团目前的员工职位晋升体系满意吗？等等。

4.5 调查结果分析

通过对 139 份有效问卷进行汇总，得到调研样本的具体情况如下表所示：

表 4.2 CJ 教育集团员工激励调查问卷样本分析表

样本属性	分类	频次 (人次)	百分比 (%)
性别	男	54	38.9%
	女	85	61.1%
学历	专科以下	36	25.9%
	专科	56	40.3%
	本科	39	28.1%
	硕士	8	5.7%
年龄	60 后	3	2.1%
	70 后	19	13.7%
	80 后	57	41.0%
	90 后	60	43.2%

由上表可以看出，被采访者女性多于男性。CJ 教育集团的 90 后占比最大，由此可见被调研者多为年轻群体，这恰恰能够反映新生代员工的情况。

4.5.1 薪酬体系

薪酬体系的合理性直接关系到员工工作的绩效及其对企业的满意度。科学合理的薪酬体系，可最大限度地发挥激励效用，激励员工最大限度地服务企业、高效工作。本文将问卷调查中薪酬体系相关问题的答案进行汇总，结果如下：

表 4.3 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您是否了解 CJ 教育集团的薪酬体系？	是	62%
	否	13%
	不关心	25%
您对 CJ 教育集团的薪酬体系是否满意？	满意	47%
	不满意	37%
	无所谓	16%
您认为 CJ 教育集团的薪酬体系是否公平？	是	46%
	否	35%
	不关心	19%

由上表可以看出，CJ 教育集团目前的薪酬体系存在一定问题，虽然大部分员工了解公司当前的薪酬体系，但有接近半数的员工表示对于集团的薪酬体系并不满意，还有 46% 的员工认为 CJ 教育集团的薪酬体系不公平。由此可见目前 CJ 教育集团的薪酬体系还需要不断完善，新生代员工相对于上一辈人来说稳定性较低，若员工长期对于自身的薪酬表示不满意则很有可能产生离职的想法。

4.5.2 福利待遇

福利待遇是公司员工的关注重点，公司福利待遇的好坏决定了员工的工作态度，只有保证公司的福利待遇水平才能够激发员工的工作积极性。本文在问卷调查中就 CJ 教育集团福利待遇的相关问题对员工展开调查，具体结果汇总如下：

表 4.4 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您对 CJ 教育集团目前为员工提供的福利待遇是否满意？	满意	55%
	不满意	36%
CJ 教育集团目前的员工福利待遇对您能够起到激励作用吗？	无所谓	9%
	能	45%
	不能	26%
	一般	29%

由上表可以看出，CJ 教育集团的员工对于集团为其提供的福利待遇并不高，很大一部分员工是比较关注集团为员工提供的福利待遇的，但目前为止仅有 55% 的员工对集团提供的福利待遇表示满意，仍有 36% 的员工对此表示不满。这样一来 CJ 教育集团则很难利用福利待遇来激励员工提高其工作效率。有调查结果也可以看出，仅有 45% 的员工表示当前 CJ 教育集团的员工福利待遇能够对其起到激励作用。

4.5.3 绩效考核

绩效考核是公司考察员工工作完成度的重要流程，绩效考核的结果能够直观地反映出员工的工作效率，对于提升员工工作效率具有重要意义。为更好了解 CJ 教育集团的绩效考核实施情况，本文在问卷调查中就 CJ 教育集团绩效考核的相关问题对员工展开调查，具体结果汇总如下：

表 4.5 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您对 CJ 教育集团的绩效考核制度满意吗？	满意	41%
	不满意	33%
您了解 CJ 教育集团目前的绩效考核内容吗？	无所谓	26%
	了解	26%
	不了解	59%
	了解一点	15%
领导是否会就您的绩效考核结果与您沟通？	是	13%
	否	55%
	偶尔	32%
绩效考核结果是否会落实到薪酬和福利待遇中？	是	42%
	否	40%
	偶尔	18%

由上表可以看出，CJ 教育集团的员工对于公司的绩效考核制度了解并不多，大部分的员工根本不了解集团的绩效考核内容。调查结果表明，仅有 41% 的员工对于企业的教育集团绩效考核制度表示满意，仍有 33% 的员工对此表示不满意。另外，员工很难知道自己的绩效考核结果如何，领导几乎不与员工沟通绩效考核结果的相关问题，因此员工并不清楚自身的工作情况，更加不知如何提升自身的工作能力。

4.5.4 职位晋升

职位晋升关乎员工的薪资，是员工涨薪的重要渠道，公司具备完整的职位晋升体系才能够给予员工足够的发展空间，同时也能够为员工提供公平的竞争环境。本文在调查问卷中就职位晋升的相关问题展开调查，结果如下：

表 4.6 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您了解 CJ 教育集团的员工 晋升方式吗？	了解	61%
	不了解	7%
您对 CJ 教育集团目前的员 工职位晋升体系满意吗？	了解一点	12%
	满意	37%
	不满意	52%
	无所谓	11%

由上表可以看出，CJ 教育集团的新生代员工是比较关心自身的职位晋升的，因此多数员工比较了解 CJ 教育集团的员工晋升方式，但有 52% 的员工表示 CJ 教育集团的员工职位晋升体系无法让其满意，仅有 37% 的员工对此表示满意，这主要是由于公司的员工晋升渠道比较单一，多数员工很难在短期内完成职位晋升。新生代员工往往比较在乎自身的职位晋升问题，这关乎其个人职业生涯规划，而 CJ 教育集团应当抓住这一点，激励员工提高自身工作能力，进而得以晋升。由此可见 CJ 教育集团应当扩大员工的职位晋升渠道，给予员工更多的晋升机会，激发员工的工作动力。

4.5.5 培训学习机制

企业定期为员工提供培训学习的机会能够不断帮助员工提高工作能力，这不仅能够帮助员工成长，更能够推动企业的发展。本文对 CJ 教育集团新生代员工就集团培训学习机制的问题展开调查，结果如下：

表 4.7 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您认为 CJ 教育集团为您提供的培训能够对您的工作起到帮助吗？	能	61%
	不能	7%
您对于 CJ 教育集团为您提供的学习平台满意吗？	一般	12%
	满意	37%
	不满意	52%
	无所谓	11%

由上表可以看出，有 46% 的新生代员工认为 CJ 教育集团为其提供的培训能够对其工作起到帮助，而 33% 的员工则认为该培训不能对其工作起到任何作用。这主要是由于 CJ 教育集团为员工提供的培训仅停留在基础培训上，对于新人较为有用，而对于有一定资质的老员工来说则意义不大，培训内容的难度还应当适当提升。另外，有 52% 的员工表示 CJ 教育集团为其提供的学习平台能够令其满意并表示愿意主动地去学习一些工作上的内容，新生代员工往往比较想要提升自身的工作能力，期望在工作中实现自我价值，因此 CJ 教育集团有必要进一步完善员工学习平台，为员工提供更优质的学习环境。

4.5.6 企业文化

企业文化是企业发展的关键所在，而企业文化对于员工的影响更是非常重要的，本文的调查问卷中关于企业文化的调查结果如下：

表 4.8 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您了解 CJ 教育集团的企业文化吗?	了解	57%
	不了解	19%
您认可 CJ 教育集团的企业文化吗?	知道一点	24%
	认可	23%
	不认可	52%
	不关心	25%
CJ 教育集团的企业文化对您能够起到激励作用吗?	能	37%
	不能	46%
	作用不大	17%

由上表可以看出，多数新生代员工了解 CJ 教育集团的企业文化，但并不认可 CJ 教育集团的企业文化。仅有 37% 的员工认为 CJ 教育集团的企业文化对其能够起到激励作用，而 46% 的员工表示 CJ 教育集团的企业文化无法对其起到激励作用。新生代员工往往具有较强的个性与自己的价值观，对于企业文化有自己独特的见解，因此企业文化具有真正意义才能够对员工起到激励作用。

4.5.7 员工职业生涯规划

本文针对员工职业生涯规划的问题对其进行问卷调查，结果如下：

表 4.9 CJ 教育集团新生代员工激励调查问卷结果汇总

问题	选项	所占百分比
您有自己的职业生涯规划吗?	有	33%
	没有	46%
公司给过您明确的个人职业生涯规划吗?	还没想过	21%
	给过	17%
	没有	52%
	不记得	31%

由上表可以看出，CJ 教育集团大部分员工并没有自身的职业生涯规划，公司也没有给过员工明确的职业生涯规划，这对于员工的个人发展来说起到了一定的制约作用。仅有 33% 的员工有自己的职业生涯规划，仅占少数，由此可见公司应当对此加以重视。



第 5 章

基于访谈法 CJ 教育集团新生代员工激励问题及原因分析

5.1 访谈设计

5.1.1 访谈目的

本研究目的是发现 CJ 教育集团新生代员工激励问题及原因，并根据实际问题提出相对对策。本研究同时采取问卷调查法的方式进行研究，问卷调查的方式应用十分广泛，具有较高的效率，在调查结果上具有客观性和统一性。它能够直接反映出 CJ 教育集团新生代员工对于本公司的员工激励满意情况，但无法更细致的获取信息，由于调查问题以问卷的形式发放，问题的答案具有一定的局限性，所以不能更好地了解影响他们对于员工激励制度的满意度的具体因素。为了弥补这一不足，就要采取访谈的方式进行补充调查，在 CJ 教育集团新生代员工中找到代表性的群体，对他们进行更深层次的访谈，可以进一步的对其想法进行了解。

根据 CJ 教育集团的人才架构可以了解到 CJ 教育集团现有 1985 年-1995 年间出生的年轻人占员工总数的 58.1%，在新生代员工中，80 后、85 后和 90 后、95 后，甚至是 00 后的群体对于公司的制度的想法都有很大的不同。未婚和已婚、中层管理者与普通员工也都具有差异性，这些差异是从问卷调查中无法体现的，这些差异性会影响对问卷调查的结果统计，导致难以反映出 CJ 教育集团的新生代员工激励措施存在的真正问题，也就很难提出具有针对性的有效解决措施，访谈法可以很好的起到对调查的补充和完善作用。

5.1.2 访谈方法

本次访谈的流程分为三步，第一是访谈前的准备工作。包括访谈问题的设置、将参与问卷调查的新生代员工按职级分类，在每一职级里面抽样，并安排合适的时间和地点对他们进行访谈。第二是访谈正式进行。首先访谈开始要向被访者介绍访谈的目的，对本次访谈的保密性作出承诺，同时也与被访者沟通希望访谈保证其真实性。第三是访谈结束。收集受访者反映的问题，整理出核心信息。

本访谈将马斯洛需求层次理论作为访谈依据，问卷调查仅用来调查新生代员工对于 CJ 教育集团激励政策的满意度，访谈法则可以反映出新生代员工对于 CJ 教育集团的激励政策的具体不满意的原因。访谈提纲是根据马斯洛需求层次理论来设计的，共设计十个问题。首先了解受访者在问卷调查中具体不满意的问题及其选项；然后让受访者按照自身所需对马斯洛需求理论的五个需求层面进行排序；接下来询问受访者认为公司的在员工激励方面存在的最大的问题是什么；最后，让受访者提出改进的方法。设置访谈问题时注意问题的开放性，不能有敏感指向性明显的问题。访谈方式要轻松愉快，保证访谈的真实性和有效性。

5.1.3 访谈对象

为了更好地了解 CJ 教育集团的新生代员工对于公司员工激励的想法，补充调查问卷方式的不足之处。在本研究中，预计选择 15 位 CJ 教育集团员工进行单独访谈。15 位员工可分为三大类别。一是 CJ 教育集团人力资源部部长及人力资源部负责激励工作的关键员工；二是选择 3 名分别为 60 后、70 后、80 后的 CJ 教育集团管理者；三是选择参与问卷调查且职级不同的 10 名新生代员工，详细了解此类员工激励体系现状与真实需求。通过对 15 名 CJ 教育集团员工的反馈问题进行多层次分析，从而发现新生代员工激励措施的不足，有针对性地提出对策。

5.2 CJ 教育集团新生代员工激励机制存在的问题

5.2.1 薪酬体系不合理

薪酬体系作为人力资源管理中的核心环节，可以起到激励员工的工作积极性的作用。合理的薪酬体系对于实施员工激励政策有着十分重要的意义。新生代员工对于生活水平要求较高，在高消费的社会中，他们需要通过自身的努力获得相应的薪酬。只有公司建立合理的薪酬体系，才能够从根本上激励他们的工作积极性。

据目前的调查可知，CJ 教育集团的薪酬体系是由集团统一制定的，CJ 教育集团作为中国华南地区最完整、最有影响力的民办教育集团之一，其薪酬水平略高于其他教育集团。CJ 教育集团的薪酬水平在当地处于较高水平，这对于其新生代员工来说是富有吸引力的一点。但通过调查问卷可以了解到，仍有小部分员工对于公司的薪酬体系存在不满，认为公司的薪酬体系存在不公平的现象。很多员工表示道，对于薪酬体系的保密制度不是很理解，他们不清楚自己的薪酬构成结构，不清楚自身岗位在薪酬方面该如何提高。在访谈中得知有些员工认为他们在岗位中付出的努力并没有获得相应的薪酬，有人提出调整年薪制度，对他们有一定的激励作用。

5.2.2 福利待遇激励作用不大

福利待遇激励的政策是员工激励中十分有效的手段，新生代员工不仅仅是注重工资水平，相对而言，他们更在意公司的各项福利待遇。良好的福利待遇能够有效地温暖员工，从而激发员工的工作积极性。

从调查问卷中可以看出，CJ 教育集团有自身的福利待遇激励政策，其福利政

策在同行业来看处于较高的水平，但总体新生代员工对公司福利待遇的满意度偏低，通过具体的结果整理发现，新生代员工认为公司的福利待遇都是很普通的，没有起到激励作用。对于新生代的员工来说，很多人刚刚为人父母，部分女性员工在生育福利上表现出不满意的情况，另有部分员工认为公司的福利待遇没有真正考虑到新生代员工的需求，对他们的生活没有太大的帮助。在访谈中可以得知，很多员工认为公司的福利待遇不能够有效的激励他们的工作积极性，有些员工谈到福利也可以是定期的团建、定期休假等方式以此来帮助他们放松身心。

5.2.3 绩效考核流于形式

绩效考核制度是人力资源管理中的重中之重。有效的绩效考核制度可以推进员工激励政策的实施，以此来提升员工工作积极性。绩效考核制度是保证员工激励方案落实的依据，只有真正将企业的绩效考核制度做到位，才能更大程度地发挥员工激励政策。

从调查结果和访谈中可以看出，CJ教育集团拥有较为完善的绩效考核制度，但相关部门仅仅只是制定绩效考核制度，多数员工对公司的绩效考核制度不明确，根本不清楚自身的绩效考核细则，另有部分员工表明在季度的绩效考核中，上级领导没有进行过绩效沟通，导致他们不清楚自身的绩效评价如何，更不知道如何提升自身的绩效结果。CJ教育集团的新生代员工在调查问卷结果中反映公司的绩效考核结果仅仅是一个分数，没有依据绩效评分进行相应的激励政策，导致绩效分高分低都一样的结果出现。

5.2.4 职位晋升渠道不畅通

对于新生代员工来说，职位的晋升是他们职业生涯中必不可少的追求，他们可能不是要职位的认可，他们更需要的是企业对于他们能力的认可，还有对于自身发展追求，他们希望能够更好地发挥自身的能力，能够为企业和社会贡献自己

的力量。因此，新生代员工不甘于平稳，他们希望能够参与到公司的管理中。

目前，CJ教育集团的中高层领导者多是60年代的老员工，新生代员工在管理岗位仅有9.7%，新生代员工也在逐步向管理岗位晋升。但该企业的新生代员工晋升仍存在着一些问题。CJ教育集团职位晋升渠道单一，公司逐渐呈现扁平化管理结构，给新生代员工晋升的机会越来越少，根据调查问卷可知，很多新生代员工入职三年仍是普通的员工，在岗位和职级上没有任何的变化，大部分员工表明不清楚公司的晋升机制，不了解自己下一步可以如果发展。在访谈中可以得知，很多员工认为自身的才能没有在工作中获得充分的展现。

5.2.5 培训学习机制不健全

企业对员工开展培训和学习工作在企业的人力资源管理中有着重要的地位。新生代员工相比于之前的员工来说，从小拥有更好地教育资源，创造能力和自主能力更强，同时对于自身也有着较高的追求，他们希望能在工作中更好地吸收知识和经验，不停地丰富自己。他们生活在高速发展的社会中，需要不断地提升自身的技能，非常重视学习的机会，因此，企业应该加强对新生代员工的培训力度。

通过调查问卷可以看出，CJ教育集团提供给新生代员工相应的企业的培训和学习机会，但小部分员工认为公司提供的培训浪费他们的时间且没有对他们的工作起到帮助，大部分员工反映公司并没有真正了解过他们想要的培训是什么，另有部分员工觉得公司的培训十分单一，没什么效果。在单独访谈中了解到，很多员工认为公司没有给他们提供足够的学习平台，认为自己没有学到行业相关的知识。

5.2.6 企业文化脱离管理实践

企业文化是企业发展的核心基础。正确的企业文化有助于引导企业向前发展，

为企业的可持续发展奠定基础。企业文化不只是一个口号那么简单，它不可以脱离企业的管理制度而建立，只有符合企业管理和企业发展目标的企业文化才能够全员接受。真正的企业文化是可以起到支撑企业发展的作用的，企业文化与员工绩效有效的配合，才能将员工激励政策发挥出最大的效果。

CJ 教育集团近些年来对于企业文化的建设逐步加强，但从调查问卷中可以看出，CJ 教育集团的新生代员工对于企业文化的满意度不高，大部分员工不认可本公司的企业文化，新生代应该认为企业文化有些流于形式，没有真正与企业的管理模式相结合，甚至企业文化与企业的管理毫无关系。公司在企业文化的宣传方面下了很大功夫，但是真正认可企业文化的员工很少。在单独访谈中可以了解到，大部分员工认为企业文化没有对他们起到激励作用，他们在工作中很难体验到团队合作的合作力，企业文化没有起到凝聚团队的作用。

5.2.7 忽视员工职业生涯规划

由于新生代员工都是 80、90 后的年轻人，他们从小接受良好的教育并享受着较好的生活条件。所以他们对于生活品质和个人发展方面有着较高的追求，他们往往不局限于眼前的工作，他们更注重公司的前景和个人的职业生涯的发展。新生代员工正处于事业奋斗期，对于工作有着较高的热情。但由于他们进入社会的时间不是很长，大部分新生代员工对其自身的职业生涯规划处于迷茫状态。企业如果能够帮助新生代员工进行个人职业生涯规划，这会对于他们的激励效果十分有效。

CJ 教育集团在每位员工入职初期时进行过个人职业生涯规划讲解，但根据调查问卷和访谈结果可知，大部分员工不清楚企业未来的发展规划，也不清楚自身的职业发展规划。一些新生代员工表明在自己制定职业规划的时候存在过一些疑问，但不知道和咨询。另有部分员工提出，公司没有明确的职业规划方针，不知道自己的努力方向。

5.3 原因分析

5.3.1 社会原因

社会环境是影响员工激励方式的很重要的宏观条件之一。每一个企业要随着社会的变化调整自身的发展模式，企业的经营、生产和员工管理等环节都要随之改变，以此来适应社会环境。企业应随着调整员工激励管理方式，使之能够更好地激励员工。

每一个个体生活在社会中都有其不同的角色，在扮演不同的角色时，每个人都要承担相应的责任。每个人离不开社会中的宏观因素的影响，随着我国经济的快速发展和科技的飞速进步，我国经济社会发生了翻天覆地的改变，人们的物质生活有了质的飞跃，在人们都获得了良好的生活条件的背景下，人们会过分的追求更好的物质生活，从而忽略了精神方面的追求，这导致新生代员工很难满足于公司的员工激励政策。同时，随着信息技术的进步和互联网的广泛使用，人们可以在网络上获得大量的信息，这些信息给员工带来多方面的价值取向，CJ教育集团的新生代员工拥有很强的吸收新鲜事物和知识的能力，通过这些多元化的信息，使得新生代员工对于工作和价值观都有了不同的认识。

5.3.2 企业原因

企业对于人力资源管理及其员工激励政策的认识程度决定着企业员工对于员工激励政策满意度。CJ教育集团随着规模的扩大，越来越重视企业的经营目标，而逐渐忽视企业的员工激励制度。只有员工更努力地工作企业才能更高效地实现企业经营目标，而企业的员工激励制度正是激励员工的重要政策，由于CJ教育集团对新生代员工的激励政策认识不足，导致部分员工对工作热情不高，工作效率低下，近年来的离职率逐渐增高。

CJ 教育集团在人力资源管理制度方面存在着一定问题。目前，CJ 教育集团的员工激励政策并不完善，而且没有专门的岗位来落实员工激励政策，在制定政策方面没有实际针对新生代员工的特点进行改进。CJ 教育集团应该针对员工不同的发展阶段结合其需求，及时地对其员工激励政策进行调整，建立一个完整的长期有效的机制。另外，CJ 教育集团没有严格的监督员工激励政策的管理体系。导致公司只是制定员工激励政策，在落实的过程中毫无监督管理的手段，以致于很多政策没有落实到位，造成员工激励政策的无效实施。

5.3.3 员工原因

员工个人的因素是影响企业的员工激励政策实施的重要因素之一。CJ 教育集团的新生代员工学历水平相对较高，所以新生代员工对于自身的期望值也相对较高。新生代员工的生长环境和水平一般较好，他们往往会产生做着轻松的拿着高额的薪资的想法，在进行调查问卷和访谈中都有发现部分员工觉得薪资和工作的强度不符合自身的期望。

根据期望值理论可知，员工之所以能够从事某项工作并实现目标，是因为企业能够帮助他们实现达成自己的目标，并且能够满足自身的需求。适当的期望值是可以激励员工进步的方式，但是期望值过高对于员工激励有着一定的影响，例如，员工对升职加薪等有关个人利益的方面，通常都有较高的期望值，但是工资与福利的涨幅不能与其期望值匹配，这就会让员工产生不满的心理，从而影响员工的工作积极性。

第 6 章

CJ 教育集团新生代员工激励机制优化对策与建议

6.1 改进对策

6.1.1 健全员工薪酬体系

科学合理的员工薪酬体系对于企业的人力资源管理工作起到十分重要的作用。CJ 教育集团成立较早，创立于 1999 年，至今已经有 23 年的历史，其薪酬体系很难对新生代员工起到激励作用。因此，CJ 教育集团应该紧跟时代脚步，结合企业的战略发展目标完善企业的员工薪酬体系。

首先，CJ 教育集团应该进行年度薪酬调整。应该根据企业全年的整体收益设置与昂贵的薪酬调整预算，将个人的年度工资调整、个人的绩效与公司的年度效益相关数据透明化。制定严格的年度薪酬调整方案，在每年的 11 月 30 日前，由各部门的中高层管理者将下一年度的工作计划要求与上级汇报。具体方案如下：

表 6.1 CJ 教育集团年度薪酬考核调整方案

岗位	职责
总经理	制定集团年度总计划
	组织、安排年度总体工作安排
	确认《CJ 教育集团年度工作计划表》
副总经理	审核各部门年度计划工作
	讨论总体工作安排
	将年度工作计划分解到各个部门中

表 6.1 CJ 教育集团年度薪酬考核调整方案

岗位	职责
行政总监、教研总监、技术总监、市场总监、销售总监、战略发展中心总监	依据集团对本部门的年度整体工作安排，撰写《部门年度计划工作表》 每个季度进行部门工作进展汇报，及时调整年度工作计划，修改的内容要在人力资源部门进行记录

同时根据不同的岗位制定不同的岗位考核 KPI，具体考核方式如下：

表 6.2 CJ 教育集团年度薪酬考核工具

岗位	考核工具	计算方式
总经理、副总经理	年度工作计划	
行政总监、教研总监、技术总监、市场总监、销售总监、战略发展中心总监	年度工作计划	年度考核得分=年度工作计划总结得分
各部门主管、副主管	月度工作计划	年度考核得分=月度工作计划考核得分平均值
各部门经理、专员	岗位 KPI	年度考核得分=月度岗位 KPI 考核得分平均值

CJ 教育集团应完善集团员工薪酬体系，合理地进行薪酬管理，将员工的薪酬制度与企业的发展战略目标相结合，激励员工通过自身的努力提升企业的利益，同时也可以实现自己的劳动价值。

6.1.2 强化福利待遇激励

企业的福利待遇有利于留住现有人才和引进新的人才，提高福利待遇是企业对员工价值的一种认可。新生代员工认为企业给到的员工福利待遇是自身的社会价值的体现，当企业福利待遇过低时，员工会产生消极情绪，认为自己的工作能力没有得到认可，也没有相应的回报。长时间以来，会致使员工消极怠工，甚至出现离职行为。因此，强化企业的福利待遇激励是一项有效的激励政策，它可以激励员工更好地为企业贡献自身价值。

CJ 教育集团应该在基础的福利待遇政策上增设适应新生代员工的福利政策。为了更好地体现企业对于新生代员工的重视，企业的福利待遇可以实现从传统的普通实惠型到福利待遇多样化和个性化的转变，强调新生代员工的属性。人力资源部门根据调查问卷和访谈结果全面的了解新生代员工的真实需求，为他们设立专属的福利待遇。例如，休闲健身福利、子女教育福利、住房补贴福利、心理健康咨询福利等。新生代员工不仅仅满足于企业给予的工资，他们更在乎企业对于员工的关怀，CJ 教育集团可以制定带薪休假、定期团建、生活用品和超市卡补助等日常的员工福利，从切实的角度关怀员工，满足他们的日常所需，从而达到激励员工的目的。

6.1.3 完善绩效考核制度

绩效管理是人力资源的管理的重要组成，而绩效考核是绩效管理的关键手段。所谓绩效考核就是指考核主体按照工作目标和绩效标准，采用科学的考核方式，来评定员工的工作结果、员工的工作态度和员工的发展情况，并把考核的结果反馈给员工的方式。绩效考核应依据企业的战略目标，运用符合企业运营模式的方式方法，对员工的工作结果和工作行为进行评估，并将评估结果作为员工未来工作的正面引导。绩效考核的目的是对于员工的绩效进行有效的区分，为员工激励机制的运用提供依据。因此，绩效考核与员工激励有着很大的关系。

CJ 教育集团应完善绩效考核制度，更好地激励新生代员工，提升员工工作积极性和企业的整体绩效水平。CJ 教育集团可从以下三点完善企业的绩效考核制度：

第一，CJ 教育集团应明确绩效计划。在每季度的月末前一周，各部门主管根据部门年度计划，开展部门季度总结和下季度工作重点规划，再通过各部门经理进行详细安排。第二，CJ 教育集团应定期进行绩效沟通。在每季度的绩效考核过程中，相应主管应与员工进行必要的工作评价和指导，适当根据员工工作的实际情况进行绩效调整，帮助其达成季度绩效目标。第三，CJ 教育集团应将绩效考核与薪酬福利相结合。为了更好地激励新生代员工的工作积极性，CJ 教育集团可将员工的考核结果与其职位晋升、薪酬福利等联系起来，可以将考评和自己相结合，给予员工适当的绩效压力，使其转化成工作的动力。

6.1.4 拓展职位晋升渠道

员工的职位晋升是指员工从基础岗位逐渐升职到高层岗位的过程，多元化的职位晋升渠道能够更好地实现资源配置，为员工提供良好的职业生涯规划，从而更好地激励员工。拓展职位晋升渠道可以更好地满足员工的技能水平，并且满足员工自我实现的需求。根据美国心理学家赫兹伯格的双因素理论可知，某项具体工作以及工作的内容与激励因素有相关性，如果能满足这些激励因素，那么会给人很大的鼓励。在激励因素中晋升和成长是最基本的两项因素，满足这两点就可以更好地调动员工工作的主动性。因此，CJ 教育集团应拓展职位晋升渠道，给予新生代员工更大的发展空间。

CJ 教育集团应该设计横向纵向发展通道，CJ 教育集团面对新生代员工较多的情况，可以建立横向技术岗位和纵向管理岗位双渠道职业发展阶梯。保留原有的纵向管理岗位晋升制度，开展横向技术岗位晋升制度，这就给予很大一部分新生代员工在技术和管理岗位两方面的晋升发展渠道。同时应扩大晋升通道单一的问题，在不同职位、不同部门，以及不同的子公司之间，构建人才晋升机制，提

供多元化的人才成长渠道，打破单一晋升渠道的方式，促进员工横向发展。这样可以有效地帮助拓宽员工职业晋升通道，同时也可以很好的解决企业内部优秀人才流动和整合的目的，极大的激励员工工作的积极性，增强企业人力资源配置，平衡企业内部人才，从而促进企业的发展。

6.1.5 健全培训学习机制

企业培训是人力资源管理中必不可少的环节，企业要想长久的发展，务必要重视对员工的培训，员工培训是激励员工的有效措施。完善的企业培训学习机制可以帮助员工加强对企业的认识，便于接下来的工作开展，同时可以提高员工对于自身岗位的认知，提升综合素质和岗位能力，增强团队意识，更重要的是，企业的培训学习可以让员工了解企业的战略发展，并且明确自身的发展方向，以及在工作中的个人价值。

CJ 教育集团首先应明确员工培训的意义和方向，同时明确建立培训机制的重要意义；再次，CJ 教育集团对于员工培训要有长期的计划，把员工培训学习作为一项长久的企业发展战略规划，时刻与企业的发展目标相结合，将员工培训纳入企业发展的规划之中，培训机制要做到顺应时代变化；最后，应确立争取的指导思想，增强员工培养宣传工作，增加培训的质量和效果。制定企业员工培训流程三步走：一是针对新员工的培训。在新员工入职三天内集中的培训，介绍企业、规章制度、薪酬待遇等；二是岗位培训。各部门分别根据不同的岗位进行有针对性的培训，提高员工的岗位工作能力。三是提升培训。给员工额外的培训学习的机会，由公司中高层管理者或者是外聘的培训师进行行业相关信息培训。

6.1.6 加强企业文化建设

我国的教育行业发展历史并不长，在很多的教育企业中还存在着管理、教学和招生方面的问题。这些问题严重影响教育企业的发展，教育企业在市场竞争和

国家政策下艰难生存。因此，很多教育企业的管理者为了能够将企业正常的运营下去，往往只重视生源、教学等问题，而忽视企业自身的文化建设，从而导致企业的团队文化与企业特性不符，在发展企业的过程中出现脱离实际的情况，新生代员工处于飞速的成长阶段，他们不仅仅追求物质方面的需求，也需要精神方面的满足。如果企业的文化不能给到新生代员工一个良好的工作氛围，那会影响他们对于企业的满意度。

企业文化建设是激励员工的重要方式。在如今的社会中，经济是物质生活的基础，但更能够决定发展进程的因素就是上层建筑，而文化就是上层建筑的内容之一。文化的建设对于经济的发展有着巨大的影响，因此，CJ教育集团应该加强建设自身的企业文化，充分发挥企业文化对员工的激励作用，更好的激发员工的积极性。

CJ教育集团应该将企业文化与企业管理相结合，真正建立可以帮助到企业经营、员工管理等的企业文化。对于新生代员工占比较多的教育企业，CJ教育集团应该结合企业人员架构加强企业文化中的和谐、人性化的工作氛围、创建轻松、友爱的工作环境。在践行企业文化的过程中要从实际出发，采纳员工的意见，真正的企业文化需要员工的认可和支持，这样才能构建特色的企业文化，更好地激励员工的工作积极性。

6.1.7 做好员工职业生涯规划

在企业人力资源管理中心，员工职业生涯规划是将员工个人的职业发展需求与企业的人力资源需求相结合进行有计划的规划的过程。在此过程中有效的帮助员工规划职业生涯，通过员工和企业共同的努力，不仅实现员工个人的职业规划，同时可以帮助企业达成发展目标。做好企业员工职业规划有助于提升企业人力资源管理能力，提高人力资源利用率，同时还可以很好的提高员工的满意度，起到激励员工的作用；更重要的是还可以让员工与企业共同进步，逐步提升企业的核

心竞争力。

CJ教育集团可以从三方面更好地帮助员工进行职业生涯规划。第一，设置发展方向咨询团队。该团队可由各部门主管或是中高层管理者组成，新生代员工往往对自身发展定位有些迷茫，不知道自己的职业规划和方向，不知道努力的方向，那么就可以向职业发展方向咨询团队吸取经验，从中获得帮助。第二，宣传企业职业发展路径图。让每一位员工明确自身在企业中目前的位置，并且了解接下来要达到的目标。第三，构建中高层管理者储备团队。CJ教育集团可以构建一个晋升储备库，让有能力且有目标的员工自愿加入储备库，公司根据其自身规划给予相应的考核和培训，按照管理者的要求去考核。

6.2 保障措施

6.2.1 加强组织保障

CJ教育集团的新生代员工在企业中占比较大，是未来三五年的管理者的储备军，影响着公司的发展。那么就有必要在人力资源部门中专门建立新生代员工团队组织，此团队负责从制定员工激励的制度，到制度的落地的整体监督和实施。组织应加强传播宣传新生代员工在企业发展中的重要作用，组织要高度认可员工激励的政策，切实的落实各项措施。

CJ教育集团为新生代员工组织提供政策和资金的支持，设立专项资金。新生代员工组织要发挥所长，对于员工激励政策的实施过程中出现的问题及困难作出及时处理，随着员工状态和企业的发展不断完善和修订员工激励政策，定期反馈和评估员工激励政策的实施结果。同时，应该提升组织人力资源管理水平和管理人员的专业水平。增加对人力资源管理的资金投入和相关专业人才的投入，结合企业自身发展目标制定健全激励制度，将现代化的手段运用到员工激励机制中，

全面了解新生代员工的需求和激励影响因素，以此来更好地实施员工激励政策。

6.2.2 做好制度保障

员工激励制度具有很强的系统性和多样性，在政策实施的过程中会涉及到企业中各项管理流程，只有捋顺好各项管理流程，使其互相推动发展，将员工激励政策的效果发挥到最大。

CJ 教育集团首先应提高企业各项管理制度的规范性和系统性。员工激励政策要与管理制度相匹配，做到全面的配套实行。各项激励政策之间互相协调，特别是绩效考核制度与员工激励政策之间要做到互相配合，比如，员工福利、职位晋升和培训学习等政策的实施要与绩效考核挂钩，这样能够更有效促进员工的工作积极性。其次，要保证制度的公平和公开。CJ 教育集团应向新生代员工进行全面的搜集和统计后，在依据公司的发展现状进行制度的调整，以保证制度可以得到多数员工的认可，并做到政策的公开透明化。最后，CJ 教育集团应严格落实员工激励政策，不能仅限于制定相关政策，但不付出行动，这对于新生代员工来说会起到负面的影响，因此，CJ 教育集团要严格按照政策落下去，将政策中的承诺一一兑现，才能有效的起到激励员工的作用。

6.2.3 关注宣传沟通

企业在建设制度和完善制度流程的过程中，应该提升对于制度的相关信息的共享程度，做到企业管理层和员工层面信息互通，在企业内部建立良好的沟通渠道，提升管理人员与普通员工的交流。因此，应该重视内部沟通方式，让员工明确企业的员工激励的政策的具体细节，能够更有效的激励员工。

据调查可知 CJ 教育集团的 80、90 后员工占比 58.1%。面对新生代员工，在公司开展宣传沟通渠道时，可运用非正式沟通的方式，对于新生代员工来说面对

正式的沟通，他们很难打开心扉，可以从其兴趣爱好入手，尝试与新生代员工成为朋友，真正的拉近与他们之间的关系，站在员工的角度所想，以此实现对新生代员工的有效激励。在实施员工激励的过程中，通过有效的宣传和沟通，最大程度的减少员工在工作中产生的不良想法，尽可能的缓解员工的抵触情绪。在沟通过程中，可以时刻了解员工想法，不断完善企业的员工激励政策，尽量获得员工的满意。通过领导者和员工之间的有效沟通，促进双方的理解和了解，确保员工激励政策的有效实施，推进政策的完善和落实。

6.2.4 给予资金保障

企业的人力资源管理优化一定需要财务的支持，对于员工激励机制而言，也是如此。为了保证企业能够全面建立并完善员工激励制度，必不可少需要提升在员工绩效奖金、薪酬福利和培训资金等方面的金额。同时，建立更加适合新生代员工的企业文化，也需要投入一定的资金。

要想更好的推进 CJ 教育集团的员工激励机制，优化企业人力资源管理流程，就需要投入一定的资金作为保障。CJ 教育集团应设立专款投入在员工激励的机制的实施上，投入资金前要做好预算，对于成本投入和回报进行估算，用于员工激励的资金要与企业的发展目标相匹配。企业的运营还是要以获益为目标，因此，在建立完善的员工激励政策后，比较投入的成本与收益，以此确定对员工激励的投入的资金。同时，要做到资金监管。再投入资金到员工激励机制后，人力资源部门要将资金透明化，确保资金运用到实处，明确资金流向。企业还需增强自身的竞争力，同时提高技术和人力资源管理方面的能力，更好的给企业发展奠定基础。

6.3 结论

首先，新生代员工逐渐成为企业的重要组成部分，而新生代员工往往具备个

性鲜明、人格独立等特点，新生代员工非常关注“自我”，管理者在管理新生代员工的过程中已经不能用看待老一代人的眼光来看待他们了，需要更新自身的管理方式。

其次，本文通过调查问卷来了解新生代员工对于公司激励机制的看法，进而通过访谈法深入了解新生代员工的内心所想，进而以满足新生代员工的基本心理需求出发，不断完善公司的激励制度，提高公司激励制度的实施效果。只有充分激励员工、激发员工的工作热情才能够提高员工的工作责任感，让员工能够主动的完成自身的工作职责并热爱自己的工作，进而提升员工的工作效率。由此可见，只有员工自发的去提高自身的工作能力才能够最快的提高员工的工作效率，因此对于员工的正确激励是公司发展的关键所在。

再次，通过了解 CJ 教育集团的员工激励现状，运用理论结合实际的方式对新生代员工进行分析，进而依据分析结果来改善 CJ 教育集团的各项激励措施，完善公司的激励体系。这对于提升员工的工作热情与工作效率有很大益处，更有利于 CJ 教育集团日后的发展。也只有明确员工内心深处的需求，才能够真正的满足员工的心理需求，解决目前公司在员工激励方面面临的难题。本文在设计调查问卷的过程中从多个角度出发来了解新生代员工对于公司激励制度的看法，如集团的薪酬体系、福利待遇、绩效考核、职位晋升、培训学习机制、企业文化以及员工职业生涯规划七个方面。只有从根本上了解员工的心理动机才能够真正有效地引导员工行为，进而达到预期目的。CJ 教育集团在找到员工激励面临的难题后，针对这些问题，从新生代员工的角度出发来提出改进措施，进而全面科学地完善集团的员工激励制度，细化集团的员工激励制度同时，为员工提供更规范、更专业的学习平台，帮助员工不断提升自身的综合素质以及业务能力，稳定新生代员工与老员工的同时增强自身的核心竞争力。

最后，由于作者的知识储备量有限、研究经验不足，本研究还存在很多不足之处有待进一步完善。员工的需求会随着员工的生活水平以及生活环境而不断变

化，外部环境因素以及员工内心都会对其行为以及态度产生影响。本文仅对 CJ 教育集团在当今发展阶段所面临的新生代员工激励问题进行研究、分析与总结。但市场环境是不断变化的，CJ 教育集团的发展战略也并非一成不变的，集团必须随时调整自身的发展战略来适应外部环境的变化，因此集团的员工激励制度也需要不断地完善与优化，任何激励措施都需要在管理实践中逐渐验证其有效性和持续性。另外，从 CJ 教育集团在面对新生代员工激励政策方面来看，可以得知我国民营企业在新生代员工激励方面存在的问题，我国民营企业在员工的管理上存在诸多弊端，从企业文化、人力资源管理等方面，我国民营企业对员工管理不到位，造成了人才流失和人才浪费。因此营造良好企业文化、合理的人力资源管理，并且建立适当的员工激励机制是解决我国民营企业管理弊端的重要举措。



参考文献

- Allen, A., & McAllister, B. (2018). CEO compensation and performance in US private foundations. *Financial Accountability & Management*, 34(2), 117–132.
- Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016). The more the better ... or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge-sharing motivation and behaviour: The more the better... or is it? Knowledge-sharing HR. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 151–171.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, 32(1), 33–47.
- Klopotan, I., Mjeda, T., & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research Journal*, 9(1), 151–160.
- Le, D. H., Aquino, P. G., Jalagat Jr., R. C., Truc, N. T., Si, L. K. Q., & My, L. T. H. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 4(1), 1063 – 1070.
- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51–60.
- Setsena, L. N., Botha, C. T., & Paul-Dachapalli, L. A. (2021). Relationship between organisational commitment and effectiveness of human resource management practices in a South African information technology company. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), 27–31.
- Tanku, G., & Tanku, P. (2017). Performance and its impact on employee motivation of “osumi” business company. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(1), 115–123.
- Tomes-Sanchez, C., Balodimos, N. (2017) Development of a nanodiamond-based lubricant for a versatile use in the beverage industry conveyor systems. *Industrial Lubrication and Tribology*, 69(5), 723-729.
- Bourke, R. (2019). Material incentives and Kantian optimisation: John E. Roemer on ‘left-right’ economics. *Review of Social Economy*, 77(1)29-32.

参考文献(续)

- 陈思源.(2021). 新生代员工的激励管理措施研究——以腾讯公司为例. *消费导刊*, (33), 292-293.
- 崔舒婷.(2021). 基于组织认同的新生代员工激励机制研究. *经济师*, (09), 261+263.
- 黄军荣.(2022). 关于新生代员工有效激励的探索. *中国管理信息化*, 25(1), 4.
- 李路路.(2019). “90后”, 作为一个群体的工作观. *人民论坛*, (19), 54-55.
- 刘玲芳.(2021). 新生代企业员工的激励方式优化研究. *内蒙古科技与经济*, (14), 22-23.
- 唐丽均, & 杨佩月.(2020). 内外协同视角下新生代员工“游戏式”管理研究. *领导科学*, (2), 67-70.
- 杨柠屹.(2021). 激励机制对新生代员工忠诚度的影响研究. *现代商贸工业*, 42(4), 66-68.
- 杨世铭, & 刘益颖.(2018). “90后”新生代员工组织社会化的操作化模型构建——基于员工——组织双视角. *领导科学*, (2), 51-53.
- 姚乐.(2022). 心理契约视角下新生代员工激励研究. *技术与市场*, 29(03), 187-188.
- 张方昕.(2019). 精英型员工激励的困境及破解之道. *领导科学*, (2), 73-76.
- 张佳琦.(2022). 浅析激励机制在中小企业管理中的运用. *商情*, (19), 3.
- 赵喜霞, & 庄莉婉.(2019). 80后员工激励问题探析. *长沙大学学报*, 33(02), 100-103.
- 周俊.(2022). 《新生代》基层员工激励机制建设研究. *商情*, (16), 167-169.



The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a central flame-like symbol above a semi-circular arrangement of radiating lines, with the university's name in Thai and English below it.

附录 A

关于 CJ 教育集团新生代员工激励现状的调查问卷

关于 CJ 教育集团新生代员工激励现状的调查问卷

尊敬的女士们先生们：

首先非常感谢您百忙之中抽空帮忙完成该调查问卷，该问卷是为了提高 CJ 教育集团新生代员工激励作用而设计的，希望您能根据真实情况填写，本问卷也会采取不记名的方式做调查，请放心填写。您的举手之劳会给予我们很大的帮助，十分感谢！

1. 激励作用吗？

A 能 B 不能 C 作用不大

2. 您有自己的职业生涯规划吗？

A 有 B 没有 C 还没想过

3. 公司给过您明确的个人职业生涯规划吗？

A 给过 B 没有 C 不记得

4. 您的性别是？

A 男 B 女

5. 您的年龄是？

A 90 后 B 80 后 C 70 后 D 60 后

6. 您的学历是？

A 专科以下 B 专科 C 本科 D 硕士

7. 您是否了解 CJ 教育集团的薪酬体系？

A 了解 B 不了解 C 不关心

8. 您目前的薪酬组成有哪些？

A 基本工资 B 加班费 C 奖金 D 津贴 E 绩效薪酬 F 社会保险

9. 您对 CJ 教育集团的薪酬体系是否满意？

A 满意 B 不满意 C 无所谓

10. 您觉得 CJ 教育集团当前的薪酬体系是否公平？

A 公平 B 不公平

11. 您对 CJ 教育集团目前为员工提供的福利待遇是否满意？

A 满意 B 不满意 C 无所谓

12. CJ 教育集团目前的员工福利待遇对于您能够起到激励作用吗？

A 能 B 不能 C 一般

13. 您对 CJ 教育集团的绩效考核制度满意吗?
A 满意 B 不满意 C 不关心
14. 您了解 CJ 教育集团目前的绩效考核内容吗?
A 了解 B 不了解 C 了解一点
15. 领导是否会与您就绩效考核结果与您进行沟通?
A 是 B 否 C 偶尔
16. 您了解 CJ 教育集团的员工晋升方式吗?
A 了解 B 不了解 C 不在乎
17. 您对 CJ 教育集团目前的员工职位晋升体系满意吗?
A 满意 B 不满意 C 无所谓
18. 您认为 CJ 教育集团为您提供的培训能够对您的工作起到帮助吗?
A 能 B 不能 C 一般
19. 您对于 CJ 教育集团为您提供的学习平台满意吗?
A 满意 B 不满意 C 无所谓
20. 您了解 CJ 教育集团的企业文化吗?
A 了解 B 不了解 C 知道一点
21. 您认可 CJ 教育集团的企业文化吗?
A 认可 B 不认可 C 不关心
22. CJ 教育集团的企业文化对您能够起到激励作用吗?
A 有 B 没有
23. 您与上司是否能良好的沟通?
A 是 B 否 C 还可以
24. 您认为目前在工作中，您最需要的是?
A 同事或是上级对您的关注 B 改善工作环境 C 提高薪酬待遇 D 上级注重对员工工作能力的培训 E 规范考核制度
25. 您认为哪些激励对您作用比较大?
A 物质 B 培训机会 C 荣誉 D 上级信任 E 晋升职位 F 参与管理
26. 公司有什么能改进现行福利制度的方法？或者说，您希望公司未来能提供什么样的福利制度？
-
-



附录 B

单独访谈提纲

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

单独访谈提纲

1. 请你简单描述一下您的工作，您喜欢您的工作吗？
2. 您认为在工作中您的付出是否得到相应的薪酬？
3. 您认为您的才能在工作岗位中发挥的如何？
4. 您认为公司在对您的发展空间和学习平台方面有何帮助？
5. 公司目前的员工福利能否激励您的工作积极性？如果不能，请说明原因
6. 您认为公司的绩效考核制度中是否存在问题的？
7. 您对于绩效考核制度中存在问题有何改进意见？
8. 您是否有自身的职业规划？是否实现自己目前的职业规划？
9. 您认为有哪些方式可以很好的调动您的工作积极性？
10. 您觉得公司的企业文化可以很好的激励您吗？



个人简介

姓名	黄艺
出生年月	1993 年 11 月 05 日
出生地	中国广东省湛江市
教育背景	本科：澳大利亚麦考瑞大学 专业：经济学, 2018 硕士：兰实大学 专业：工商管理, 2022
地址	中国广东省湛江市赤坎区金沙湾广场首府 2 栋 2706, 524000
邮箱地址	raysley@hotmail.com
工作地点	湛江科技学院
岗位	教师

