

工商管理 学术丛书

组织支持

| 激活员工的原理与方法 |

简浩贤 童泽林 / 著



ORGANIZATION SUPPORT

管理层支持感和服务支持感促进员工产生积极情绪，从而提高员工忠诚度。

如果组织公平感越高，管理层支持感和服务支持感对员工情绪、忠诚度的积极影响就会越大。

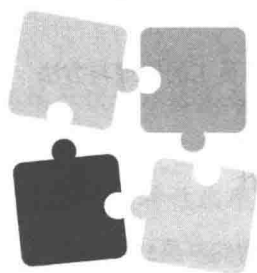


北京燕山出版社
BEIJING YANSHAN PRESS

组织支持

| 激活员工的原理与方法 |

简浩贤 童泽林 / 著



ORGANIZATION
SUPPORT



北京燕山出版社
BEIJING YANSHAN PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织支持:激活员工的原理与方法 / 简浩贤,
童泽林著. -- 北京:北京燕山出版社, 2016

ISBN 978-7-5402-4154-4

I. ①组… II. ①简… ②童… III. ①航空工业—
工业企业管理—人事管理—研究—中国 IV. ①F426.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第129572号

书 名: 组织支持:激活员工的原理与方法

作 者: 简浩贤 童泽林

责任编辑: 金贝伦 王 迪

出版发行: 北京燕山出版社

社 址: 北京市西城区陶然亭路53号

邮 编: 100054

电 话: 010-65243837

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市兴国印务有限公司

开 本: 710毫米×1000毫米 1/16

字 数: 130千字

印 张: 8印张

版 次: 2016年8月第1版

印 次: 2016年8月第1次印刷

定 价: 26.00元

版权所有 翻印必究

推荐序（一）

《组织支持，激活员工的原理和方法》是我指导的南京大学 2011 级港澳博士生简浩贤先生根据他的毕业论文的主体内容进行撰写出版的。作为他的指导老师，我非常高兴。受其之邀，特作此序。

俗话云：“欲读其文，先知其人。”简浩贤先生是南京大学商学院近年来招收的为数不多的港澳博士之一，给我留下的印象非常深刻。无论是听课、讨论，还是毕业论文的撰写，他都表现得非常认真、非常投入，是一名具备“四识”的高素质人才：求知若渴使他具备超出同龄人的“知识”；紧张工作之余、不远千里从港澳到南京求学，足见其“胆识”；长期在港澳工作生活拥有国际视野但心系祖国传统文化，可知其“见识”；善于换位思考，善于与不同文化背景的人进行交流协作，达成“共识”。

更难能可贵的是，他作为一名从基层锻炼成长起来的航空公司高层管理者，能够身体力行把所学管理理论知识，特别人力资源管理的知识用之于日常经营管理工作，本书所呈现的内容即是来源于他在香港航空的工作体会和实际经历，他这种理论联系实际的精神和能力，为香港航空的服务提升与服务创新做出了较大的贡献。我相信从事企业人力资源管理工作的，尤其是所处行业属于服务业的、特别是从事航空服务业的读者，将从本书获益不少。

我希望一直追求“自强不息”的简浩贤先生以此书的出版为起点，将多年的管理经验进行系统总结，出版更多的成果与读者进行分享，让我们拭目以待！



南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士研究生导师

赵曙明 博士

2016年5月17日

于南京大学商学院

推荐序（二）

欣闻简浩贤先生取得了南京大学 HR（人力资源管理）专业博士学位，且其毕业论文的主体内容得以集结出版成书——《组织支持，激活员工的原理和方法》，我作为朋友由衷地为他感到高兴，很乐意为这本书写几句话。

现代人力资源管理是一个新兴的专业，与我早年在大学所研习的数学、教育学和法律相隔甚远，老实说我不太懂。好在世间大道相通，仔细想来，无论过去我所从事的教学工作、学校管理工作、创立和引领政治团体的工作，还是现在所从事的立法会工作，都离不开人力资源管理。所以我非常愿意向简博士请教、拜读他的著作。

记得与简博士相识是在一次“香港青年人才的培养”的专题活动中，后面陆续几次感受到他所带团队提供的服务。他为人真诚、志向高远，难怪他南京大学的博士生导师赵曙明教授称他为具备“四识”（知识、胆识、见识、共识）的高素质人才。更难能可贵的是：他作为一名从基层逐步成长起来的航空公司高层管理者，能够身体力行把所学管理理论用于日常管理工作，二十多年如一日。本书所呈现的内容即是来源于他在香港航空的工作实际，他这种理论联系实际的精神和能力为香港航空服务提升与服务创新闯出了一条道路。他和他带领团队的努力已引起北京大学光华管理学院知名教授们的

重视，盛赞他们知行合一，并期望他们继续努力、抓紧完善，争取在航空服务业内树立典范、成为丰碑。我相信这一天一定会到来！

我和简博士还有一个共同的心愿：希望香港年轻人早日摆脱心中的迷茫，尽快找到人生努力的方向！其实香港历来以服务见长，巩固和发展香港的服务业的优势，与祖国大陆发展融合，就是香港年轻人的努力方向，我衷心希望有很多香港年轻人读到这本书，从中受到启发，有所获益！



曾钰成

2016年5月15日

于香港半山

目 录

摘 要 / 1

Abstract / 3

一、绪论 / 5

(一) 研究背景 / 5

(二) 问题提出与研究目的 / 7

(三) 研究对象 / 8

(四) 研究意义 / 9

1. 理论意义 / 9

2. 实践意义 / 11

(五) 研究内容、重点及难点与技术路线 / 11

1. 研究内容 / 11

2. 重点及难点 / 12

3. 技术路线 / 13

4. 本研究可能的创新点 / 13

5. 研究框架 / 15

(六) 本章小结 / 16

二、文献回顾 / 17

(一) 组织支持感的概念 / 17

- (二) 管理层支持感的相关研究 / 20
 - 1. 管理层支持感的界定 / 20
 - 2. 管理层支持感的相关研究假设 / 22
 - 3. 管理层支持感的测量 / 22
- (三) 上司支持感的文献回顾 / 23
 - 1. 上司支持感的界定 / 23
 - 2. 上司支持感的相关研究及研究假设 / 23
 - 3. 上司支持感的测量 / 24
- (四) 服务支持感的文献回顾 / 25
 - 1. 服务支持感的界定 / 25
 - 2. 服务支持感的相关研究及研究假设 / 26
 - 3. 服务支持感的测量 / 28
- (五) 员工正面情绪 / 28
 - 1. 员工正面情绪的界定 / 28
 - 2. 员工正面情绪的相关研究及研究假设 / 29
 - 3. 员工正面情绪的测量 / 32
- (六) 员工忠诚度的文献回顾 / 33
 - 1. 员工忠诚度概念的界定 / 33
 - 2. 员工忠诚度概念的研究 / 34
 - 3. 员工忠诚度概念的测量 / 35
- (七) 组织公平感的文献回顾 / 36
 - 1. 组织公平感概念的界定 / 36
 - 2. 组织公平感的相关研究及研究假设 / 37
 - 3. 组织公平感的测量 / 39
- (八) 理论基础与假设 / 39
 - 1. 管理层支持感与员工正面情绪 / 39
 - 2. 上司支持感与员工正面情绪 / 40
 - 3. 服务支持感与员工正面情绪 / 40

4. 员工正面情绪与员工正忠诚度 / 41

5. 组织公平性对员工正面情绪与员工忠诚度之间的关系 / 42

(九) 本章小结 / 43

三、研究设计 / 45

(一) 研究变量操作化定义及测量 / 45

1. 组织公平感 / 45

2. 管理层支持感 / 46

3. 上司支持感 / 47

4. 服务支持感 / 48

5. 员工忠诚度 / 49

6. 员工正面情绪 / 49

7. 控制变量 / 50

(二) 调查程序及方法 / 50

1. 调查方法 / 50

2. 资料收集过程 / 56

3. 资料分析方法 / 58

(三) 本章小结 / 63

四、数据分析及假设检验 / 64

(一) 数据收集 / 64

(二) 样本的描述性统计 / 64

(三) 量表的信度和效度检验 / 68

(四) 变量的因素分析及相关性分析 / 70

1. 变量的因素分析 / 70

2. 变量间的相关性分析 / 73

(五) 整体模型及假设检验 / 74

1. 拟合指标 / 74

- 2. 结构方程模型分析 / 76
- 3. 实证结果的进一步验证 / 80
- (六) 本章小结 / 85

五、研究结论及未来展望 / 88

- (一) 研究结论与讨论 / 88
- (二) 研究贡献 / 89
- (三) 实践启示 / 89
 - 1. 提升管理层支持感 / 89
 - 2. 提升服务支持感 / 91
 - 3. 提升员工正面情绪 / 92
 - 4. 提升组织公平感 / 94
- (四) 本文研究的不足和未来研究展望 / 97
 - 1. 企业抽样不平均 / 97
 - 2. 研究方法合适程度 / 98
 - 3. 其他因素对员工忠诚度的影响 / 98

参考文献 / 100

附件：《组织支持感与员工忠诚度》调研问卷 / 113

感言 / 117

摘 要

自 2001 年中国加入世贸组织以来,中国经济持续快速发展。同时,与世界各国的贸易往来不断增加,与各国间的文化交流也日趋频繁。世界在认识到中国的悠久历史和美丽风光之后,赴华旅游的人数也不断攀升。2001 年,中国入境人数达到 8901 万(新华网,2002)。到 2011 年,中国入境人数已经超过 1.35 亿(国家旅游局信息中心,2012),短短十年内升幅超过 51%。这是中国航空业发展的重大机遇,同时,也是极大的挑战。

虽然旅客人数的大幅增长推动了内地航空企业的快速发展,但是也面临人员短缺、管理不善等问题。航空业需要轮班工作,工作时间不定时;空中服务员的工资会因为航班的多寡而有所变化,工作地点也会随着航班目的地的改变而改变。此外,中国是一个有着浓厚家庭观念的国家,人们倾向于早婚,这一家庭观念也会影响他们工作。不稳定的工作会影响到员工的婚姻状况,导致航空业员工很高的离职率和频繁的跨行业流动。这是当前航空企业面临的重要问题,也是关系到员工个人切身利益的重大课题。2012 年年底,中国民用航空公司下达文件,规定从 2013 年 8 月 1 日起,空中服务员的平均年飞行时间不超过 850 个小时。这一规定导致绝大多数客舱乘务员的飞行时间减少三分之一左右。这无疑又增加了航空企业对空中服务员的需求,给流失率偏高的航空业带来更大的打击。一线员工的缺乏,不仅会影响企业服务质量的提高,长远来看,还会增加企业运营成本,导致顾客流失,影响企业的长久发展。因此,留住人才是内地航空业亟待解决的重要问题。

留住人才最简单的方法是提高员工的福利,减少工作量等,但是增加员工福利意味着企业成本的增加。而且在竞争日趋激烈的内地航空业,企业并没有充足的资金来增加员工福利。因此,企业就需要采取其他措施来激励、留住员工,比如精神激励的方法。通过文献回顾,笔者发现通过增加员工的企业支持感、提高

员工感知到的公平感来激励员工是一个较为可行的方法。目前在学术界,研究组织支持感与员工忠诚度之间关系的著作并不多。大部分研究集中在员工工作满意感与忠诚度之间的关系。而以内地航空业一线员工为研究对象的文章并不多见。通过文献梳理,笔者发现只有极少数学者将组织公平性加入模型作为调节变量,同时学术界也缺乏对这一问题的深入研究,从而为企业的人力资源管理实践提供具体的操作方案仍显不足。

综上所述,本研究以内地航空业一线员工为研究对象,包括地勤人员和空中服务员,探讨组织支持感与员工忠诚度之间的关系,以员工的正面情绪为中介变量,同时还加入了组织公平作为调节变量。

本研究采用李克特量表(Likert scale)进行问卷设计,并结合相关问题进行了深度访谈。为避免受访者过于集中,本研究选取了三家不同规模的内地航空企业进行调研。因为受访者的工作时间不尽相同,而且是我们比较难接触到航空业一线员工。因此,研究采取滚雪球抽样(snowball sampling)的方式,利用人际网络将问卷以邮寄的方式寄送给三家内地航空企业的部门主管,委托部门主管将问卷发给下属进行填写,避免因样本数量过小而导致的统计学误差,影响结果的准确性。

问卷调查历时一个月,共发放问卷250份,回收210份,问卷回收率为84%。经过整理,删除无效问卷,最终得到有效问卷200份。数据分析结果显示,受访者的背景与现实环境相符。受访者大多为女性,年龄集中在25—44岁,学历水平多为中学及大专。受访者大部分为地勤人员,平均工作时间为8年。经检验,本研究的信效度均良好,本文的研究假设也都得到了验证。研究还发现,上司的支持感并不会影响员工的正面情绪,这一结果与我们的假设有所差别,所以我们抽样进行了深度访谈。访谈发现,员工认为原因在于上司的权力不足。上司的支持感并不会给员工的正面情绪带来任何影响。

研究结果还显示,管理层支持感及服务支持感与员工的正面情绪正相关,进而影响员工的忠诚度。此外,组织公平感与员工忠诚度正相关,与员工忠诚度正相关。据此,研究对企业的人力资源管理实践提出了针对性的建议,通过提高管理层支持感、服务支持感及组织公平感来增加员工忠诚度。最后,笔者总结了本文的局限和不足,对未来相关研究的发展进行了展望。

关键词:组织支持感 组织公平感 员工正面情绪 员工忠诚度

Abstract

Since 2001, China has become the member of World Trade Organization. China's economy keep growing in recent years. Not only the commercial activities between China and other countries increased, but also many foreigners come to travel. There are 89 million people entered China in 2001 and it growth to 135 million in 2011. In other words, the number of immigrants increased more than 50% in the past 10 years. This is a good opportunity for China's aviation industry to have fast development, but it may cause some troubles to it.

The number of tourists increased will bring a lot of income to Chinese aviation companies. However, Chinese aviation companies are facing the problem of labor shortage. In this industry, the front line staffs do not have stable working hours and places. This is a problem to them as Chinese emphasis on family, the unstable working hours and working places would affect people's family life. Therefore, many front line staffs quit their job after working in the industry for few years. This is a serious issue in this industry.

At the end of 2012, Chinese government set up a new rule – front line staffs can not exceed 850 working hours per year. The new rule will be started since August 2013. It means that the new rule will increase the demand of front line staffs. In the short run, it will cause the poor service quality. In the long run, it will increase the operation costs of the companies and affect their development. In short, how to retain the staffs become one of the most important issues to the companies.

Normally, company provides more benefits, such as salaries, housing allowance, to its staffs when it wants to retain them. It means that the operation costs will be increased. In China, aviation industry is highly competitive, there is no room for the companies to increase employees' benefits. Therefore, companies should use other methods that would not increase the costs sharply. One of the possible methods is to increase the organizational justice. In the academic field, researchers seldom focus on the relationship between employees' positive emotions and employees' loyalty. Most

of the previous papers concentrated on the relationship between employees' work satisfaction and employees' loyalty. Almost none of the researchers use the front line staffs of Chinese aviation industry as the sample. As we understand that the problem is serious and scholars do not have possible solutions to it. Therefore, this study would use front line staffs of Chinese aviation industry as sample to find out the relation between perceived organizational support, perceived organizational justice, employees' loyalty and employees' positive emotions.

This study mainly uses questionnaire to collect data. In the questionnaire, the questions are in the five points likert scale. Other than that, we would select some participants to have further interview after the data analysis processes. As the front line staffs need to work in different time and places, it is hard for us to collect data, so we used snowball sampling other than random sampling to increase the sample size.

After a month for collecting questionnaires, this study received 210 responses and 10 of them haven't completed. In other words, this study contains 200 samples and the respond rate is around 80%. Most of the respondents are female and within the age range between 25 and 44. The largest proportion of them have secondary and associate degree education level. Nearly 60% of them are ground crew and their average working years are 8 years. It is similar to the reality. After using SPSS and Amos to analyze the data, we found that most of the hypothesis are accepted, only perceived supervisor support does not have any relationship with employees positive emotion. This result is surprised to us, so we have done two interviews with interviewers to find out the reasons behind. The interviewees mentioned that supervisors do not have real power to make decisions. They can not help the front line staffs to fight for their rights, such as increase salaries and holidays. Therefore, they believed that there is no relationship between these two factors.

As we found that most of the hypothesis are accepted, so some possible methods that can help the organizations to retain the front line staffs are raised. In the last part of this article, we have stated the limitations of this study and the future research directions on related area.

Keywords: Perceived organizational support perceived organizational justice
employees' positive emotions employees' loyalty

一、绪论

本章通过对研究背景的简要介绍,提出中国航空业正在面对着的的问题。同时,本章对有关组织支持感的研究文献进行了回顾,提出了论文的研究目的及创新点。最后,通过将整个研究的简单流程以表列的方式呈现,更加清晰明了论文的整体研究框架和结构。

(一) 研究背景

自加入世界贸易组织 (WTO) 以来,中国每年的经济增长均超过 8%,在 2007 年更达到 14.2% (International Monetary Fund, 2011),成为仅次于美国的世界第二大经济体。中国的崛起推动了与世界各国之间的经济、文化等方面的交流。商业上,很多外资企业来中国投资,有些甚至在中国建立合资企业。外资企业的管理人员经常到中国处理企业事务及与合作伙伴开会。西方企业的员工来往中国变得越趋频繁。除了商业上的交流,世界慢慢开始认识中国的壮丽景色。在一些最佳旅游地点选举中,中国的一些大城市,如北京、上海等,经常获得高度评价,甚至举办了一些世界性的活动,例如上海世界博览会及北京奥运会等,赴华旅游的人数每年都在大幅增加。2001 年,中国入境人次达到 8,901 万 (新华网, 2002)。到 2011 年,中国入境人次已经超越 1.35 亿 (国家旅游局信息中心, 2012),十年内升幅超过 51%。商务及观光旅客人数的急剧增长,为不同行业的迅速发展带来很多机遇。例如在 2008 年北京奥运时,酒店就出现了供不应求的情况,海南岛离岛免税也使得该地的零售业快速发展。而这其中航空业是直接受益的行业之一。虽然高铁及邮轮的普及使得旅客有不同的交通工具选择,但是由于飞机的便捷性,大多旅客倾向于选择飞机出行,因此飞机仍然是旅客的首选。

2011 年,中国民用航空业完成旅客运输量 29,317 万人次,比 2010 年增加 2,548 万人次,增长 9.5% (中国民用航空局发展计划, 2012 年 5 月 7 日)。2012 年,全

行业预计完成运输飞行 616 万小时和 278 万架次,同比分别增长 10.1% 及 9.0% (中国民航局,2012 年 12 月 24 日)。国际航空协会 2012 年年底发布的《2012—2016 年全球航空业预测报告》指出,2012 年至 2016 年,全球航空客运量每年将实现 5.3% 的递增,预计到 2016 年将达 36 亿人次。中国等地区将出现更多客流。到 2016 年中国航空客流量将较 2011 年增长近 1.93 亿人次 (国际商报网,2012 年 12 月 12 日)。中国已成航空业发展最前沿最迅速的国家之一。国际航空协会 (International Air Transport Association, 简称 IATA) 发言人佩里弗林特曾经表示,中国已是第二大航空旅行市场,且是增长最快的之一。按目前的增长趋势预测,中国将在 2038 年取代美国成为最大国际市场 (USA TODAY, 2013 年 1 月 20 日)。虽然收益增长非常迅速,但同时,也面临着新的挑战,其中最主要的就是人力资源供应的问题。如果得不到妥善解决,将会大大影响内地航空企业的长远发展。

中国民航业快速发展的同时对一线员工的需求也大幅上升,每一架飞机必须有三到四位空中服务员为顾客提供送餐服务及应付突发事件等。为了让航班准时起飞,大幅增加的旅客意味着地勤人员需求的增加。对航空业一线员工需求的急剧上升使得人才招聘变得困难。同时,政府出台的政策更大大增加了客舱乘务员的需求量。中国民用航空局于 2003 年规定客舱乘务员每月最高飞行时间不得超过 120 小时,这样使得人员供应开始变得紧张。到 2012 年年底,中国民用航空局又下达文件,规定从 2013 年 8 月 1 日起,空中服务员的平均年飞行时间不得超过 850 小时。这一规定导致大多数客舱乘务员的飞行时间减少三分之一左右 (沈阳晚报,2012 年 11 月 10 日)。空中服务员的供需矛盾更加突出,使得本来短缺的人才供应更加不足。

空中服务员流失率较高的问题,一直困扰着中国航空公司。当空中服务员离职以后,航空公司需要付出大量的人力成本和时间成本重新招聘和培训。新入职的客舱乘务员在整个乘务队比例偏高,会影响服务品质 (中国民航报,2012 年 6 月 13 日)。而作为空中服务员,对体能的要求及应变能力要求很高,而且上班时间及收入不稳定。访谈发现,很多空中服务员会在从事这行业四至五年体力开始感到不足及结婚生子之后便离开这个行业,而少部分人则可以转职为地勤人员及训练新入职空中服务员的教练。由此可见,航空业的一线员工流失率非常高。在供不应求的情况下,如何留住人才成为每一家航空公司亟待解决的问题。