



湖北经济学院学术文库

# 员工满意度因子及其指数模型分析

——以河南省高新技术企业为例

孙 静◎著



湖北经济学院学术文库

# 员工满意度因子及其指数模型分析

——以河南省高新技术企业为例

孙静◎著

长江出版传媒  
湖北人民出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

员工满意度因子及其指数模型分析:以河南省高新技术企业为例/孙静著.

武汉:湖北人民出版社,2015.8

ISBN 978-7-216-08597-7

I. 员… II. 孙… III. 企业管理—人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第117980号

出品人:姚德海

责任部门:高等教育分社

责任编辑:陈兰

封面设计:刘舒扬

责任校对:范承勇

责任印制:王铁兵

法律顾问:王在刚

---

出版发行:湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大道268号

印刷:武汉市福成启铭彩色印刷包装有限公司

邮编:430070

开本:710毫米×1010毫米 1/16

印张:13.5

字数:232千字

插页:3

版次:2015年8月第1版

印次:2015年8月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-216-08597-7

定价:39.00元

---

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

本社旗舰店:<http://hbrmcbs.tmall.com>

读者服务部电话:027-87679656

投诉举报电话:027-87679757

(图书如出现印装质量问题,由本社负责调换)

## 摘要

21世纪以来，中国在经济上取得的成就举世瞩目<sup>①</sup>，但是高GDP（国民生产总值）没有同步带来高GNH（国民幸福总值）<sup>②</sup>，繁重的工作压力大幅度降低了员工的满意度。一个企业必须让员工觉得满意。员工才可能让业主及顾客满意，企业才可能实现长期的利润增长，有人力资源专家这样认为，“不是雇主自己觉得满意就满意，而是要从员工的角度去看，员工满意才是真正的满意”。通常，我们用平衡记分卡（BSC）的方法对一个组织进行考核时，一般会考核组织的现存能力与其取得突破性进展应有的能力之间的差距，组织必须致力于员工技术的提高、工艺流程的优化和日常管理工作的理顺等这些方面来缩小这个差距，这些是组织在学习与发展层面追求的目标，比如员工满意度、员工的忠诚度、员工的学习成长和职业生涯发展等，所以员工满意度是衡量一个企业均衡及长足发展的重要指标。<sup>③</sup>

具体有哪些因子影响员工的满意度，这些因子对员工满意度的影响力度又有多大？员工满意度的后置变量有员工忠诚度、组织公民行为等，员工满意度对其后置变量的影响有多大？带着这些问题，本书通过文献检索、实地调查、面对面访谈、统计分析等方法，在前人研究的基础上，通过筛选、合并、添加新的因子，构建了员工满意度因子模型。按照性别分别构建了男性员工和女性员工的满意度模型，对其进行了分析和对比，这对企业如何提高员工满意度、提高员工忠诚度和组织公民行为等，都是很好的借鉴，对人力资源管理专业的理论完善和补充也有一定的启示。

---

① 国家统计局：《改革开放30年我国经济社会发展成就系列报告之一：大改革 大开放 大发展》，《国家统计局发布我国经济社会30年发展成就系列报告（1—16）》，2008年10月27日。

② 中国网：《提高幸福指数 企业责无旁贷》，《新浪财经》，<http://finance.sina.com.cn>，2010年7月30日。

③ Kaplan&Norton, *Balance Score Card—Driving performance indicators*, Harvard Business Review, 1992.

从技术路线来讲，本书首先从影响员工满意度的探索性因子开始分析，在社会调查和前人研究基础上梳理了影响员工满意度的诸因子，把这些因子进行量化，从工作回报、人际关系、工作环境与氛围、工作—家庭平衡、企业影响力、员工忠诚度、组织公民行为等方面提出了影响员工满意度的42个探索性因子，根据影响员工满意度的各因子的信度及其他参考指标，剔除一些因子，将原始测量条款进行净化，形成了28个验证性因子；其次，文章构建了影响员工满意度的理论模型，从理论上分析了各因子之间的相互关系；再次，本书以河南省高新技术企业为例，用结构方程模型验证和修订了前文所提出的理论模型；最后，对企业如何提高员工满意度提出了实务性的建议。

本书的主要研究内容包括：

第一部分绪论。从问题的提出、研究意义、基本概念的界定、研究内容与框架结构、研究方法、本书的创新点、文献综述等几个方面进行简要交代。其中文献综述部分通过对所收集资料进行整理和对比，从员工满意度的相关概念、相关理论、员工满意度的测评和影响员工满意度的因子等方面进行了国内外的梳理和对比。

第二部分是员工满意度的影响机制分析。结合多种员工满意度理论，分析员工满意度如何在人力资源管理的过程中发挥作用，详细剖析影响员工满意度的机理。

第三部分是员工满意度探索性因子分析，分析了影响员工满意度的一级、二级及三级指标，并提出了初始测量项目，为后文构建理论模型和进行实证分析打下了基础。

第四部分，员工满意度模型的建立。从理论模型分析了影响员工满意度的诸因子，从而分析因子对员工满意度的影响。包括变量设置、研究假设、量表设计、样本选取、数据收集过程和数据分析方法，以此为基础构建本书的总体理论模型及各潜变量模型。

第五部分，员工满意度因子指数模型实证分析。包括样本特征分析、描述性统计分析、信度分析、效度分析等内容，选取河南省高新技术企业进行了随机抽样调查，组织了问卷调查采集数据，运用数理统计分析方法对因子进行了筛选，对测量条款进行了净化，从而形成了验证性因子。

第六部分，假设检验和结果分析。用结构方程模型对理论模型进行了验证，继而对检验结果进行了分析。

第七部分，介绍了员工满意度因子及模型对提高员工满意度的实务方面

的启发。从工作报酬、工作环境与氛围、人际关系、工作家庭平衡、企业影响力等方面提出了提高员工满意度的实务性建议。

最后一部分，结论。根据本书实证研究的结果，总结研究结论，同时找出现有研究的不足，阐明后续研究方向。

本书通过实证分析得出了以下结论：

(1) 人际关系因子对员工满意度具有非常显著的正向影响，在各因子中所占比重最大。整体员工满意度模型中，人际关系因子的比重占到 0.32，男性员工满意度模型中人际关系因子的比重占到 0.34，女性员工的满意度模型中，人际关系因子也是占到 0.29，这和以往的研究差别很大，以前的研究结果发现或者是工作回报的影响系数最大，其次是工作内容与环境；或者是员工对企业形象最满意；或者员工感知对员工满意度有着较强的正相关关系等。本研究的结论与以往的研究不同之处：发现在企业员工满意度因子中，人际关系的影响因素最大。

(2) 工作家庭平衡因子对员工满意度有显著的正向影响。整体员工满意度模型中，工作家庭平衡因子的比重占到了 0.20，男性员工满意度模型中，工作家庭平衡因子的比重占到了 0.28，女性员工满意度模型中，工作家庭平衡的因子比重占到了 0.17。

(3) 员工满意度对员工忠诚度具有很显著的正向影响关系。管理界现在非常重视员工的忠诚度，因为忠诚度高的员工可以带来高的出勤率、高的工作绩效、低的员工流失率等，对企业利润提高是非常有意义的。要提高员工的忠诚度，首先要提高员工的满意度。本研究发现，提高员工的人际关系、工作回报、工作家庭平衡和企业影响力，以此来提高员工满意度，就势必会增加其忠诚度，其正向影响系数高达 0.91，且显著性很强。

(4) 员工忠诚度对组织公民行为有非常显著的正向影响。即高的员工忠诚度，可以带来员工的利他行为、员工对企业政策的拥护参与、员工的主动行为、节约资源等组织公民行为。

本书的创新点是：

(1) 把工作—家庭平衡因子引入员工满意度模型中，并形成了验证性因子，填补了社会学在员工满意度因子分析中的一个空白。

随着学科的交叉和边缘化，社会学的影响在经济学分析过程中起着越来越重要的作用，本书分析了工作—家庭平衡变量对员工满意度、组织公民行为、人际关系、工作环境与氛围、工作回报等方面的影响，以往的研究中，很少关注工作家庭平衡对员工满意度的影响，而本书用实证分析出工作家庭

的平衡是又一影响员工满意度的重要因子，这从经济学、社会学角度来分析，都是非常有意义的。

(2) 系统完善了影响员工满意度的理论机制。

在调查中发现，西方的一些员工满意度理论并不完全适合中国的国情，在借鉴西方的员工满意度理论上，根据实地调查和社会实践的系统分析，对前人的理论机制重新进行了本土化的修改和完善，从而充实了员工满意度的基础理论，完善了员工满意度的理论机制。

(3) 以统计学、计量经济学等实证分析方法论证了提高企业员工满意度的意义。

在论证提高员工满意度的意义时，前人大部分是用规范分析，而很少用实证分析的方法，本书则用统计学和计量经济学的方法，从实证分析方面论证了员工满意度对企业的重要意义，从而从实证上验证了前人规范分析的结果。

(4) 把员工忠诚度引入员工满意度模型之中，完善了员工满意度因子模型的后置变量研究。

作为员工满意度的后置变量，本书分析了各因子对员工忠诚度的影响，以及员工忠诚度对组织公民行为的影响，员工忠诚度对组织公民行为的影响的相关研究到现在为止，还不太多。

有待进一步深化研究的问题：

(1) 本书在进行实证研究时，由于时间、样本设计、研究资料及个人研究能力的限制，仅仅选取了部分河南省高新技术企业员工为调查对象，并未穷尽其他地区和城市。样本地区的选择面的局限性可能在一定程度上会影响比较的结果及研究结论的普适性。

(2) 员工满意度因子模型的构建，是一个动态的过程，随着时间的推移和发展，新的因子也会越来越多的呈现，而且员工的需求也是不断变化的，员工对工作满意度的评价也会不断的改变，所以模型还有待进一步的完善和深入。

(3) 由于样本容量的限制，有些分析较为粗浅，还需要进一步选择、递补合适的影响指标，收集更为广泛的代表性数据进行深入的量化分析。比如，在构建模型时，只有按照性别区分，其分类样本才能都达到 200 以上，而按照其他指标区分，其分类样本则不能都达到 200 以上，故不适合做验证性因子分析，也就不能用结构方程模型来进行检验等，所以就只按性别分别构建了男性和女性员工满意度模型。

(4) 对于员工满意度因子及模型的分析，因为本书使用 AMOS 和 SPSS 等工具进行分析，统计工具本身有一定的局限性，所以如何运用更好的工具来进行更加科学有效的验证分析，让指数模型更趋完善，还有待进一步深入的研究。



# 目 录

导 论	1
一、问题的提出	1
二、研究的意义	2
三、研究内容及框架结构	7
四、研究方法	9
五、研究创新点	10
六、国内外文献综述与研究动态	11
第一章 员工满意度的影响机制	22
第一节 需要满足理论	22
一、需要满足理论原理	22
二、对需要满足理论的实证分析	23
三、从需要满足视角提高员工满意度	24
第二节 社会比较理论	26
一、社会比较理论原理	26
二、社会比较理论的实证分析	27
三、从社会比较视角提高员工满意度	28
第三节 激励保健理论	28
一、激励保健理论原理	28
二、从激励保健因素视角提高员工满意度	30
第四节 期望理论	30
一、期望理论原理	30
二、期望理论的实证分析	31
三、从期望理论视角提高员工满意度	32

第五节	目标动力理论 .....	33
一、	目标动力理论原理 .....	33
二、	从目标动力理论视角提高员工满意度 .....	34
第六节	本章小结 .....	35
第二章	员工满意度探索性因子 .....	36
第一节	员工满意度一级指标分析 .....	36
一、	因子分析原理 .....	36
二、	员工满意度的调查方法 .....	38
三、	员工满意度一级指标 .....	38
第二节	员工满意度二级指标及其分析 .....	40
一、	工作回报 .....	43
二、	人际关系 .....	46
三、	工作环境与氛围 .....	47
四、	工作—家庭的平衡 .....	48
五、	企业影响力 .....	49
六、	组织公民行为 .....	51
七、	员工忠诚度 .....	51
第三节	员工满意度三级指标（初始） .....	52
一、	初始测量项目及其来源 .....	52
二、	员工满意度的测算 .....	58
第四节	本章小结 .....	62
第三章	员工满意度因子的结构方程模型设计 .....	63
第一节	理论模型构建 .....	63
一、	总体理论模型的构建 .....	63
二、	各潜变量的方程模型构建 .....	65
第二节	变量设置与研究假设 .....	69
一、	变量定义 .....	69

二、各指标间的关系及假设 .....	72
第三节 基于结构方程的员工满意度模型建立 .....	76
一、结构方程模型 .....	76
二、模型参数检验及模型效果评价 .....	77
三、模型分析 .....	78
四、路径图 .....	78
五、员工满意度结构模型 .....	79
六、员工满意度测量模型 .....	80
第四节 问卷调查的程序与步骤 .....	82
一、问卷设计与调查步骤 .....	82
二、调查方式 .....	83
三、样本母体选取 .....	83
四、调查实施 .....	84
五、数据整理 .....	84
第五节 本章小结 .....	84
第四章 员工满意度因子指数模型实证分析 .....	86
第一节 小范围试调 .....	86
一、小样本的调查实施 .....	86
二、小样本量表的遗漏检验与描述统计检测 .....	86
三、小样本量表中显变量的检验 .....	89
四、小样本的探索性分析 .....	94
第二节 大样本的数据特征分析和描述性统计 .....	104
一、样本特征 .....	105
二、描述性统计 .....	106
第三节 变量的验证性因子分析 .....	107
一、工作回报的验证性因子 .....	109
二、人际关系的验证性因子 .....	111
三、工作环境与氛围的验证性因子 .....	113
四、工作—家庭的平衡的验证性因子 .....	115

五、组织公民行为的验证性因子·····	117
六、员工忠诚度的验证性因子·····	119
七、员工满意度的验证性因子·····	121
八、企业影响力的验证性因子·····	123
第四节 所有变量的验证性分析·····	125
一、因子模型的设定·····	125
二、参数估计及其拟合优度指标分析·····	128
三、效度评估·····	130
第五节 本章小结·····	132
第五章 假设检验与结果分析·····	133
第一节 基于结构方程的假设检验·····	133
一、理论模型的检验·····	133
二、对男性员工满意度理论模型的检验·····	141
三、对女性员工满意度理论模型的检验·····	147
第二节 结果分析·····	152
一、人际关系因子对员工满意度有显著的正向影响·····	152
二、工作—家庭平衡因子对员工满意度有正向影响·····	153
三、员工满意度对员工忠诚度有显著的正向影响·····	153
四、员工满意度对组织公民行为有显著的正向影响·····	154
第三节 本章小结·····	154
第六章 员工满意度因子及模型的研究启示·····	155
第一节 工作回报·····	155
一、薪酬福利·····	155
二、工作特征·····	156
三、个人发展（晋升、职业生涯的管理、培训机会等）·····	156
第二节 工作环境与氛围·····	157
一、工作环境·····	157

## 目 录

二、组织的友谊、关怀、尊重等	158
三、组织内部的沟通及渠道	158
第三节 人际关系	159
一、和雇员的关系	159
二、和顾客及其他组织外成员的关系	159
三、雇主在人际关系中的因素	159
第四节 工作—家庭平衡	160
一、家庭成员对工作的支持	160
二、与家庭成员（主要是配偶）的关系	161
第五节 企业的社会地位及公众形象	162
一、企业影响力和社会服务	162
二、员工对组织的归属感和认可程度	162
三、企业文化（企业制度及规定、价值观等）	163
第六节 本章小结	164
结 论	165
一、研究结论	165
二、有待进一步深化研究的问题	166
结束语	167
附 录	179
参考文献	186
后 记	201

# 导 论

员工满意度是衡量企业均衡及长足发展的一个重要的内部指标，企业不仅要关注其外在满意度（股东的满意度和业主及顾客的满意度），也要关注其内在满意度（员工的满意度），内在的员工满意度是一个企业生命的内在驱动力。<sup>①</sup>

## 一、问题的提出

构建和谐社会和以人为本的管理理念提出来以后，我国学术界及管理者们开始广泛关注员工的工作生活质量的提高，而员工满意度则是衡量员工工作生活质量的一个重要指标，员工满意度是员工对其工作满意程度的一种主观评价，提高员工满意度是加强企业文化建设、提高员工素质的必经之路，是实现员工价值，推进员工、组织、社会共同发展的内在驱动力，是增强企业凝聚力、构建和谐企业的内在趋势。组织唯有让其员工工作生活质量得到全面提高，才能实现其价值及利润的良性增长，所以员工满意与否是组织能否长足发展壮大壮大的关键因素。

员工满意度是员工对其工作生活质量的评价和反映。员工满意度可以从两个方面来考量，一是从组织或企业的角度看，也就是客观地看，组织或企业有没有给员工提供优良的工作环境，有没有给员工提供多种途径的职业生涯晋升道路，有没有给员工设计合理的工作内容和弹性工作时间制等。二是从员工个人的视角来看，即从员工的主观感受来讲，员工对其工作的满意程度<sup>②</sup>。那么，员工满意度的概念也应该从两个层面去理解。第一，从客观的角度来看，企业有没有让员工的需求得到满足，组织有没有为员工着想，

---

<sup>①</sup> Kaplan&Norton, *Balance Score Card—Driving performance indicators*, Harvard Business Review, 1992.

<sup>②</sup> 孙静、张林、陈全明：《工作幸福指数与员工流失率相关性研究》，《科技创业月刊》2010年第7期。

从而达到员工的满意。第二，就是员工的主观感受满意度，即员工从主观上对其工作和组织的满意程度。<sup>①</sup> 关于员工满意度的测量，本书在员工满意度测评相关内容里会具体分析。

根据哈佛大学的一项关于员工满意度的调查而知：员工满意度每提高3%，顾客满意度就相应提高5%，而利润可相应的增加25%~85%<sup>②</sup>。由此可见，企业的员工满意度已经成为直接影响企业利润的关键因素。当然员工满意度还是增强企业文化、激发员工潜能、提高企业凝聚力的有效途径。但是如何提高员工满意度，从哪些方面来采取措施，如何采取措施等，这是很多企业面临的亟待解决的问题。

## 二、研究的意义

在现代的人力资源管理中，企业需致力于提高员工的满意度，根据企业（或组织）的资源，糅合多种管理手段，打破其固有的思维模式，建立起体现企业特色、符合时代要求和员工心理需求的人力资源管理体系，从而不断提高企业员工满意度，使企业立于不败之地。提高员工满意度的意义，本书从以下几点来加以阐述。

### （一）员工满意度与员工潜在流失率

从以前的文献资料来看，大部分研究者都认为，员工满意度与员工流失率呈负相关关系，且负相关的程度会比较强。为此，在员工满意度的调查中，本书在调查问卷的访谈中设计了这样一道题目来了解员工满意度：

访谈问题：您对目前的工作满意吗？把其调查结果整理如下表：

表 0-1 满意度调查结果整理-1

对工作的满意度	百分比 (%)
十分满意	5.8
比较满意	25.2
尚可	46
不满意	15
很不满意	8

（资料来源：本书调查整理）

<sup>①</sup> 孙静、张林、傅晓明：《薪酬福利管理与员工工作幸福指数相关性研究》，《学理论》2010年第26期。

<sup>②</sup> 肖琰：《员工满意度调查》，《企业改革与管理》2005年第7期。

从表 0-1 可以看出,有 23% 的员工对其目前的工作是不满意或者很不满意的,也就是员工满意度比较低。员工的满意度对员工流失率会造成什么样的影响呢?因为不方便调查已经离职的员工,所以只好调查在岗的员工,用员工的潜在流失率来代替员工流失率,本研究又设计了这样一道题目,访谈问题:您是否有长期在本企业工作的打算?<sup>①</sup> 将其调查结果整理如下:

表 0-2 满意度调查结果整理-2

长期工作意愿	百分比 (%)
有	39.2
还可以	10.8
无所谓	9.2
不怎么想	12.4
没有	28.4

(资料来源:本书调查整理)

表 0-2 可以看出,有 40.8% 的员工在本企业没有或者基本没有长期工作的意愿,只有 39.2% 的员工有在本企业长期工作的意愿。这 40.8% 的员工虽然目前没有跳槽,但其将来很可能会流失。他们对工作不是很满意,可以把这 40.8% 的雇员看成是潜在流失人员。<sup>②</sup>

然后以员工潜在流失率为因变量,以员工满意度为自变量,分析员工的满意度和员工潜在流失率之间的相关性,得出如下相关性分析:

表 0-3 员工满意度与员工潜在流失率相关性-1

Model		Sum of Squares	F	Sig.
1	Regression	15.659	34.002	0.000 (a)
	Residual	5.557		
	Total	21.216		

a Predictors (Constant): 员工满意度

b Dependent Variable: 员工潜在流失率

(资料来源:本书调查整理)

<sup>①</sup> 孙静、张林、陈全明:《薪酬福利管理与员工工作幸福指数相关性研究》,《市场研究》2007 年第 6 期。

<sup>②</sup> 孙静、张林、陈全明:《企业职业生涯规划与员工幸福指数相关性研究》,《市场研究》2010 年第 8 期。



表 0-4 员工满意度与员工潜在流失率相关性-2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	( Constant)	17.378	2.363		7.356	0.000
	员工满意度	-0.175	0.030	-0.845	-5.962	0.000

a Dependent Variable: 员工潜在流失率

(资料来源: 本书调查整理)

B=0: 员工潜在流失率和员工满意度之间不存在相关关系

B≠0: 员工潜在流失率和员工满意度之间存在相关关系

从表 0-3 和表 0-4 中可以看出, 相关系数的 t 值为 -5.962, 查统计数据表得临界值为 2.415, 而 -5.962 的绝对值是大于临界值 2.415 的, 所以拒绝原假设, 也就是员工潜在流失率和员工满意度是负相关的, 且负相关性非常显著。也就是员工越满意, 员工潜在流失率越低, 而员工越不满意, 员工潜在流失率就越高。<sup>①</sup>

员工的满意度高会降低员工潜在流失率, 增强企业的凝聚力。满意度高的员工不会轻易跳槽, 因而员工满意度高的企业员工潜在流失率是比较低的, 企业凝聚力强, 员工对企业会有强烈的归属感。

## (二) 员工满意度与缺勤率

员工缺勤率与员工满意度之间的相关性, 以前有大量的相关研究, 大部分结果都显示它们之间是负相关的, 但其相关性并不强, 一般都低于 0.4<sup>②</sup>, 因为虽然满意度低的员工比较容易迟到或者早退等, 但企业仍会采取一些相关的措施来提高其出勤率, 如有些企业会设置带薪休假制度、全勤奖励制度等。从本书的调查来看, 虽然有些员工的满意度不是特别高, 但是因为企业里有严格的考勤制度, 比如迟到或者缺勤, 公司的惩罚措施会比较严厉, 对其薪酬或者晋升会有比较大的影响, 所以, 员工满意度与缺勤率的相关度不是很高。另外, 有些企业还实行了“末位淘汰制”, 即通过一定时期的考

① 孙静、张林、陈全明:《薪酬福利管理与员工工作幸福指数相关性研究》,《市场研究》2007年第6期。

② 梁巧转、李海静:《领导风格对工作满意度的影响研究》,《统计与决策》2006年第3期。