



中国企业员工 敬业度提升研究

ZHONGGUO QIYE YUANGONG
JINGYEDU TISHENG YANJIU
JIYU ZUZHI FENWEI SHIJIAO

——基于组织氛围视角

杨波 © 著

人力资源管理系列丛书

中国企业员工敬业度提升研究 ——基于组织氛围视角

杨波 © 著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业员工敬业度提升研究:基于组织氛围视角/杨波著. —北京:
首都经济贸易大学出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5638 - 1952 - 2

I. ①中… II. ①杨… III. ①企业—职业道德—研究
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 220014 号

中国企业员工敬业度提升研究——基于组织氛围视角
杨波 著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
字 数 211 千字
印 张 11.5
版 次 2012 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 1952 - 2/F · 1125
定 价 22.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

前言



随着经济环境迅速变化和市场竞争日益激烈,越来越多的企业意识到,拥有一批敬业的员工是企业最根本的竞争优势。因此,提高员工敬业度、激励员工努力工作成为企业的关注焦点之一。但作为人力资源管理领域所关注的重要问题——员工敬业度在学术领域的理论研究和在中国企业的管理实践却远远不足。

企业出于对员工的依赖,一般会给予他们相对较高的物质报酬,然而,员工的需求往往是多方面的,财富并不是激励的唯一要素。本研究的意图在于,深入研究员工敬业度的各个构成维度,进而探索开发更为全面合理的员工敬业度量表,同时,探讨员工敬业度的影响因素,期望通过实证研究得出结论,指导企业改善组织氛围以提高员工的敬业度。

本研究综合运用了管理学、心理学、统计学等学科的研究方法,具体包括四种方法:①调查法,即通过专家访谈、问卷调查等方法收集来自各类企业的员工敬业状况和组织氛围信息;②规范定义方法,即采用规范定义的方法准确地界定员工敬业度和组织氛围的概念及内涵是实现研究的先决条件;③数据分析方法,即通过相关分析、差异分析、因子分析、描述性分析等数据分析技术,分析调查获得的数据,从中探索可以遵循的规律,其中,因子分析是主要方法,为研究员工敬业度构成和影响因素提供了依据;④案例法,即选取一个具代表性的案例,通过分析组织氛围改进前后的员工敬业度状况,采集不同时间点的数据和典型事件,验证论文研究结论。

论文的主要研究内容包括五部分:第一,构建员工敬业度模型,开发员工敬业度测评工具。本研究构建了符合中国本土企业背景和理论发展方向的员工敬业度多维模型,据此开发敬业度测评工具。第二,修订组织氛围的测评工具。这一部分在对文献进行详尽分析的基础上,从多个层面修订前人研究成果,构建新的组织氛

围测评工具。第三,讨论员工敬业度的影响因素。这一部分在研究当代中国企业员工工作特征、需求特征以及激励要素的基础上,探讨员工敬业度影响因素。第四,探讨调节变量对组织氛围与员工敬业度关系的影响。这一部分在不同的薪酬满意度、工作兴趣、工作资源、员工职业发展和企业发展状况下,研究企业如何提升员工的敬业度。第五,研究组织氛围对员工敬业度影响的内在机理。这一部分运用 SPSS 统计软件对多家企业采集的数据进行定量研究,通过相关分析分别探讨组织氛围细化维度对员工敬业度细化维度的影响,通过多元线性回归揭示组织氛围诸维度对员工整体敬业度的影响,从而探求通过改善组织氛围提升员工敬业度的管理措施。

通过上述研究,本书形成的主要结论如下:第一,敬业度由三个维度构成:投入工作维度——员工在工作中投入的时间、智力和精力的程度,以及在投入过程中员工生理、认知和情绪的状态;认同组织维度——员工作为自己所在组织的一分子,对组织产生认同感的程度;追求发展维度——员工愿意与组织一起追求发展并为此付出行动的程度。第二,对员工敬业度有较大影响的企业因素依次为:薪酬满意度、组织氛围、工作兴趣、工作资源、员工职业发展、自身因素、职业生活质量等,“软环境”对敬业度具有很大影响。第三,调节变量对组织氛围与员工敬业度关系的影响呈现一定规律:随着薪酬满意度水平的提升,组织氛围对员工敬业度的影响不断加大;当员工工作兴趣由强变弱时,组织氛围的变化对其敬业度的影响更加明显;随着企业发展状况改善,组织氛围对员工敬业度的正效应不断减小。第四,组织氛围各维度对员工敬业度的影响由大到小依次排序如下:凝聚性、奖励性、进取性、灵活性、明确性。第五,根据组织氛围对员工敬业度的作用机理,以改变组织氛围的某一维度为切入点,提出凝聚人心、公平奖励、鼓励创新、明确期望、有效授权五种基于组织氛围改善的员工敬业度提升路径。

目 录

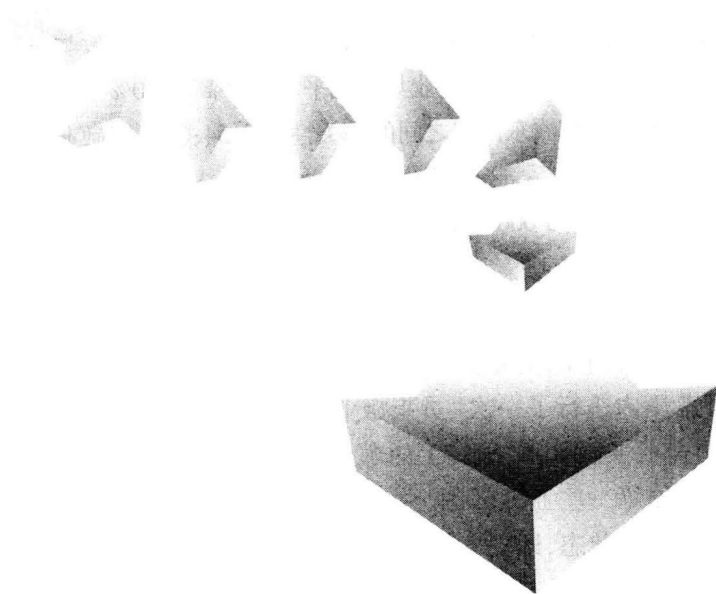


1	绪论	/ 1
1.1	问题提出的背景	/ 2
1.2	研究的理论意义与现实意义	/ 3
1.3	研究方法与技术路线	/ 5
1.4	内容结构	/ 7
1.5	理论模型构建	/ 8
2	文献综述和理论模型	/ 17
2.1	员工敬业度的研究综述	/ 18
2.2	敬业度与满意度的比较	/ 31
2.3	组织氛围研究综述	/ 36
3	员工敬业度的结构研究及测评工具开发	/ 41
3.1	研究设计	/ 42
3.2	研究基础	/ 45
3.3	结构式访谈和开放式问卷	/ 47
3.4	验证性问卷	/ 50
3.5	试调查	/ 53
3.6	员工敬业度的构成模型	/ 61
3.7	本章结论	/ 63
4	员工的敬业度影响因素分析	/ 65
4.1	研究基础	/ 66
4.2	研究设计	/ 68
4.3	研究过程	/ 70
4.4	结果分析与讨论	/ 71
4.5	本章结论	/ 84
5	组织氛围的结构研究及测评工具开发	/ 85
5.1	研究基础	/ 86

5.2	组织氛围的测评方法	/ 89
5.3	组织氛围的测评工具开发	/ 90
5.4	组织氛围的结构	/ 93
5.5	本章结论	/ 96
6	组织氛围对员工敬业度影响的调节变量分析	/ 97
6.1	研究设计	/ 98
6.2	结果检验	/ 103
6.3	描述性分析	/ 104
6.4	差异分析	/ 108
6.5	组织氛围与员工敬业度的相关分析	/ 112
6.6	调节变量对组织氛围与员工敬业度关系的影响	/ 114
6.7	本章结论	/ 118
7	组织氛围对员工敬业度影响的内在机理分析	/ 121
7.1	研究设计	/ 122
7.2	组织氛围与敬业度的内在关联性分析	/ 123
7.3	组织氛围与敬业度的回归分析	/ 133
7.4	基于组织氛围改善的员工敬业度提升路径	/ 136
7.5	本章结论	/ 141
8	金雀公司员工敬业度跟踪研究	/ 143
8.1	研究设计	/ 144
8.2	第一次测评过程及结果	/ 146
8.3	原因分析及改进措施	/ 151
8.4	第二次测评过程及结果	/ 154
9	结论及探讨	/ 159
9.1	研究结论	/ 160
9.2	创新点	/ 161
9.3	研究局限及进一步研究方向	/ 162
附录 A	员工敬业度影响因素调查问卷	/ 163
附录 B	《倾听您的声音》调查问卷	/ 165
参考文献		/ 169

1

绪论



1.1 问题提出的背景

现代人力资源管理强调作为重要生产要素的人的巨大作用,在管理实践中人们发现,员工敬业度高的企业,员工发自内心地认同企业恪守的价值观和社会观,并愿意主动地、全身心地在这个企业发挥自己的最大价值,高敬业度员工的行为对组织绩效(包括效率、顾客忠诚度、员工保留率、安全和产值等)会产生很大影响。翰威特公司连续5年在全球范围内开展的敬业度调研最终证明了由关键的业务指标衡量的绩效与员工敬业度之间的高相关性,结论如下:①高绩效的企业具有比平均水平高出20%~25%的敬业度;②员工敬业度与企业5年平均股东回报之间的相关性是0.54;③员工敬业度和5年的销售增长之间存在一种密切的关系,这种相关性指数为0.46。

2006年,韬睿企业在一项对拥有6000名员工的网络服务机构的多年跟踪研究中发现,敬业度每增长1%会促成顾客满意度0.5%的增长,同时,该调查也反映出,中国企业中,员工敬业度较低,只有8%的员工能够做到非常“敬业(Engaged)”。

盖洛普的研究结论同样证明中国企业员工敬业度不容乐观。从2007年底到2008年初,盖洛普在全球范围内进行了一次“员工敬业度和工作环境研究”,据此于2008年10月发布的调查报告显示,中国员工的敬业度指数大大低于美英等发达国家市场,同时也低于泰国等一些亚洲邻国。在中国,敬业员工的比例为9%,怠工员工为19%,其余的为从业状态,即把本职工作做好,没有特别多的激情去做分外的事情。将敬业员工的比例和怠工员工的比例相比,就得出了员工敬业度指数,在中国,这一指数约为0.5:1,即有一个敬业的员工,就有两个怠工的员工,而美国的敬业度指数是1.5:1,澳大利亚和巴西的敬业度指数都是1.2:1,泰国的敬业度指数是1:1,英国的敬业度指数则是0.7:1。

企业规模、资金实力、薪酬竞争力、组织氛围等企业因素以及个人家庭、心理等因素都会影响员工的敬业度。美国哈佛大学的詹姆斯(W·James)教授在对员工激励等方面的研究中发现,薪酬制度仅能让员工发挥20%~30%的能力,但如果有一个良好的工作氛围,员工的能力可以发挥出80%~90%,两者之间60%的差距就是组织氛围的效果^[22]。企业因素中,只有组织氛围的改善是可以在不扩张规模、不增加人力成本的情况下,通过管理层引导、改进管理制度来营造的。在一种奖惩合理、关系融洽、士气高昂的组织氛围中,员工更容易释放出工作热情,达到敬业状态;而在一种士气低沉、奖惩不公、关系紧张的组织氛围中,敬业员工很可能会被身边的环境所湮没,逐渐丧失敬业

精神。

综上所述,员工敬业度会影响企业绩效,如何有针对性地采取激励手段提高知识型员工敬业度成为诸多企业关注的焦点。面对落后的敬业度指数,中国公司必须设法提高员工敬业度,重视员工的工作环境,培养员工对企业的归属感。然而,员工敬业度怎么衡量?受到哪些因素影响?怎么样才能提高员工敬业度呢?

本研究基于上述背景展开,期望通过组织氛围对员工敬业度影响的实证研究,指导企业改善组织氛围以提高员工的敬业度。

1.2 研究的理论意义与现实意义

1.2.1 理论意义

文献综述表明,组织氛围是一种心理环境,能够影响员工的情感和行为,当员工表现为更加努力地工作时,其敬业度自然得到提高,由此可知组织氛围可以作为员工敬业度的前因变量进行研究。本研究具有以下理论意义:

第一,探讨适合中国企业的员工敬业度测评方法,是对心理测评理论的有益补充。敬业度研究将会朝着系统化方向发展,包括概念界定多维化,测评内容本土化、层次化等。本研究中的员工敬业度界定、测评工具开发符合研究发展方向,开发出的测评工具符合中国本土企业文化背景,这是对心理测评理论的有益补充。

第二,丰富员工敬业度提升的研究成果,为系统提升敬业度提供理论支持。自卡恩提出敬业度概念以来,更多的研究者将目光从员工满意度转移集中到员工敬业度上来,提出了很多提升敬业度的方法。但是,很多方法都是从某一角度出发的,没有理论支撑经过顶层设计的提升路径。组织氛围是一个系统的概念,包括多个维度,本研究试图从建设组织氛围角度提出员工敬业度的提升方法,为系统提升敬业度提供理论支持。

第三,交叉研究组织氛围与员工敬业度,促进学科融合发展。组织氛围与员工敬业度是近几年国内外研究的热点问题,但作为两大研究主题,两者都朝着各自的方向有一定的发展,相互之间鲜有交叉。从敬业度的研究综述中可以发现,对员工敬业度前因变量(影响因素)的研究主要集中在个体特征、任务特征、组织特征和领导行为等方面;从组织氛围的研究综述中可以发现,组织氛围概念的提出到现在仅仅有 20 余年,目前理论界关于组织氛围的研究并不少,但大多集中于组织氛围

的结构与测评,而对于组织氛围对员工行为影响的研究却不多。本选题能够弥补组织氛围与员工敬业度之间关系研究的空白,从组织氛围角度切入开展敬业度提升研究,促进两个领域研究的融合发展。

第四,弥补员工激励理论的不足。20世纪中叶,西方出现的需要层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论等激励理论对企业管理理论与实践的影响极为深刻,产生了巨大的作用。但是随着时代的变迁,社会生活发生了巨大的变化,员工的需求结构、需求特点、激励要素以及对企业的作用,都发生了很大的改变,传统的激励理论已不能更好地适应现代员工的激励工作,本研究成果将对员工激励理论形成有益补充。

1.2.2 现实意义

我们在工作中常常能听到不同的评论:“我们企业员工相互关心,彼此之间像朋友也像亲人,在这样的团队中工作很舒服”、“我们领导事必躬亲,而且定了很多规矩,很难施展拳脚去开展工作,创新就更别指望了”、“我们头儿给我们分配任务时总是说不清楚,常常让我们感到无所适从,经常是工作做了不少,却偏离了组织的目标,经常劳而无功,没有成就感”。造成这些不同感受的一个重要原因是不同组织有不同的氛围,组织氛围影响了员工的行为和态度,后者最终影响到组织的绩效。

可见,提升知识型员工的敬业度对企业发展至关重要,而组织氛围在提高员工敬业度方面发挥着无可替代的作用。因此,研究组织氛围对知识型员工敬业度的影响具有很强的现实意义,具体表现在以下三个方面:

第一,有助于推动员工敬业度在人力资源管理中的应用。尽管许多企业已经意识到员工敬业度是影响组织绩效的真正原因,提高员工敬业度是使企业在竞争中取胜的关键,但却不知道如何测评员工敬业度,也不知道从哪些方面进行改善来提高员工敬业度。本研究将会开发出员工敬业度的测评工具,并揭示哪些因素会影响员工敬业度,哪些是主要因素,哪些是次要因素,从而帮助企业合理分配有限的资源,改善这些因素,提高员工敬业度。

第二,助于企业营造和谐的组织氛围。长期以来,我国企业对员工的激励多侧重于增加待遇、提升职位等,较少关注组织氛围和员工的工作心理。本研究通过深入探讨组织氛围的构成维度、组织氛围与员工敬业度的相关性、组织氛围对员工敬业度的作用机理等,指导企业诊断当前组织氛围中存在的问题,即营造一种温暖的、创新的、公平公正的组织氛围。

第三,有助于提升知识型员工敬业度水平。知识型员工的工作最具创造性,职

位权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力,而物质激励也并非提高他们敬业度的“万能”手段。通过为知识型员工营造良好的组织氛围,让他们感受到重视、信任、承诺、合作和支持是影响其态度和行为的有效手段。本研究将探讨通过组织氛围这一非物质手段激励知识型员工,必将有助于提升知识型员工的敬业度水平。

综上所述,本研究具有很强的现实意义和理论意义,研究成果有望为我国企业提升知识型员工敬业度提供指导,并在一定程度上促进激励理论、心理测评理论的发展。

1.3 研究方法与技术路线

1.3.1 研究方法

本研究将综合运用社会学、心理学、统计学等学科的研究方法,具体包括以下几种。

1.3.1.1 文献研究

广泛收集及研究国内外相关文献,吸收和消化有关员工敬业度、组织氛围和知识型员工激励方面的研究成果,以及该领域国内外学者所使用的研究方法,挖掘已有研究成果中所包含的员工敬业度和组织氛围要素,为研究敬业度和组织氛围的结构并开发测评工具提供资料积累。

1.3.1.2 调查法

本研究采用的调查法包括问卷调查、访谈、小组座谈、专家咨询等,具体应用情况为:①采用问卷调查法,本论文涉及六次问卷调查,包括用以探讨员工敬业度构成的开放式问卷调查、验证性问卷调查和小规模试调查,用以分析知识型员工敬业度影响因素的问卷调查,用以探讨组织氛围对员工敬业度影响的《倾听您的声音》问卷调查以及对金雀公司员工敬业度和组织氛围状况进行跟踪测评的问卷调查;②访谈专家(包括理论研究者、企业人力资源管理人士和各级管理者)和普通员工,一方面为提炼员工敬业度和组织氛围包含要素收集资料,另一方面,通过访谈了解知识型员工敬业度的影响因素;③采用实地调查法,深入不同行业、不同体制的企业,通过观察法、座谈会等形式了解该企业的员工敬业度状况和组织氛围。

1.3.1.3 规范定义方法

员工敬业度和组织氛围作为本研究的关注点,其定义会影响到结构研究、测评工具开发、相关性分析等,采用规范定义的方法准确地界定以上概念及其内涵是实现研究的先决条件。

1.3.1.4 数据分析方法

通过相关分析、差异分析、因子分析、描述性分析等数据分析技术,分析问卷调查获得的数据与信息,评价被调查企业的员工敬业度和组织氛围,同时,从中探索可以遵循的规律,为研究员工敬业度构成和影响因素提供依据。其中,因子分析、相关分析、回归分析是主要工具。本研究采用探索性因子分析来探讨员工敬业度的构成以及知识型员工敬业度的影响因素;采用相关分析、回归分析探讨组织氛围对员工敬业度的影响机理。

1.3.1.5 案例法

本研究选取了一个具代表性、综合性的案例,通过分析组织氛围改进前后的员工敬业度状况,采集不同时间点的数据和典型事件,验证研究结论。

1.3.2 技术路线

本研究的技术路线如图 1-1 所示。

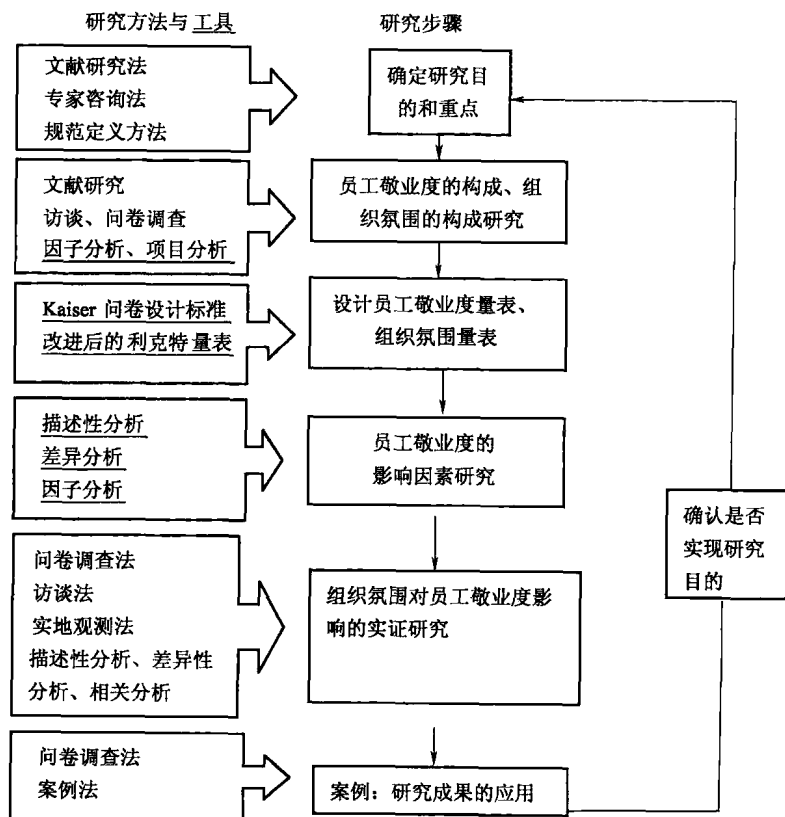


图 1-1 本研究技术路线

1.4 内容结构

本研究主要包括以下内容。

1.4.1 构建员工敬业度模型,开发员工敬业度测评工具

本研究构建了符合中国本土企业背景 and 理论发展方向的员工敬业度多维模型,据此开发敬业度测评工具。

在对员工敬业度概念定义的基础上,通过对已有测评工具进行综述、访谈专家(理论界和企业界)全面挖掘、收集可以表征员工敬业行为的项目,并根据本研究做出的定义从诸方面提炼项目、构建模型。反复请专家审阅,根据反馈意见对部分项目进行了修订或删除,最后将没有歧义、不交叉包含的项目编制为试测评量表。在对试点企业进行试调查后,通过主成分分析,提炼员工敬业度的组成维度,并开发适合我国国情的员工敬业度测评工具。

1.4.2 探讨组织氛围构成,修订组织氛围的测评工具

在对文献进行详尽分析的基础上,主要参照利特维以及许士军等人的观点,结合专家咨询等方法,提炼组织氛围的维度,并修订前人研究成果,构建新的组织氛围测评工具。根据本研究的出发点——提升员工敬业度,尽可能将能够影响敬业度的维度包括在测评量表中,并根据试调查结果进行修订,形成正式的组织氛围测评量表。

1.4.3 探讨员工敬业度的影响因素

在研究员工工作特征、需求特征以及激励要素的基础上,通过问卷调查和数据分析处理,主要探讨了如下问题:①员工敬业度受哪些因素影响,每个因素影响程度的大小如何;②个体差异(如性别、年龄、学历等)是否会导致影响因素存在差异。

1.4.4 分析调节变量对组织氛围与员工敬业度关系的影响

员工敬业度除了受到组织氛围影响以外,还受到薪酬满意度、工作兴趣、工作资源、员工职业发展和企业发展状况等因素的影响。也就是说,组织氛围对员工敬业度的作用发生在一定的条件下。本部分将主要探讨:①组织氛围与员工敬业度

的相关性;②当调节变量的值不同时,组织氛围对员工敬业度的影响有何差异;③在不同的薪酬满意度、工作兴趣、工作资源、员工职业发展和企业发展状况下,企业如何提升员工的敬业度。

1.4.5 研究组织氛围对员工敬业度影响的内在机理

运用 SPSS 统计软件对 IT、电力、房地产、高新建材、都市休闲创意等行业的多家企业采集的数据进行定量研究,探讨组织氛围对员工敬业度影响的内在机理:①通过相关分析分别探讨组织氛围五个细化维度对员工敬业度三个细化维度的影响;②通过多元线性回归揭示组织氛围各维度对员工整体敬业度的影响;③探求通过改善组织氛围提升员工敬业度的管理措施。

1.4.6 案例研究:金雀公司员工敬业度跟踪测评

通过对软件企业金雀公司员工敬业度和组织氛围进行跟踪(分别于 2008 年 5 月和 2009 年 3 月开展了两次测评),实现两个目标:①进一步探究组织氛围对敬业度的作用机理,在管理实践中验证本文研究结论的合理性;②将本文研究成果应用于管理实践,为改进具体企业的组织气氛、提高员工敬业度提供了依据。

论文研究内容以及内在逻辑关系如图 1-2 所示,同时,下图中标注了研究内容所对应的章。

1.5 理论模型构建

本研究基于员工工作动机理论和社会交换理论展开。

1.5.1 工作动机理论

工作动机是一种心理状态,指的是一系列激发与工作绩效相关的行为,并决定这些行为的形式、方向、强度和持续时间的内部与外部力量。动机是个体动力系统的重要组成部分,是行为的原动力,也是行为的直接驱动力量。所谓工作动机理论,是指心理学家对动机概念所作的理论性与系统的解释。本研究所借鉴的主要是需求层次理论和双因素理论。

1.5.1.1 需求层次理论

人的需求是指人体某种生理或心理上的不满足感,它可使人产生行动的动机。

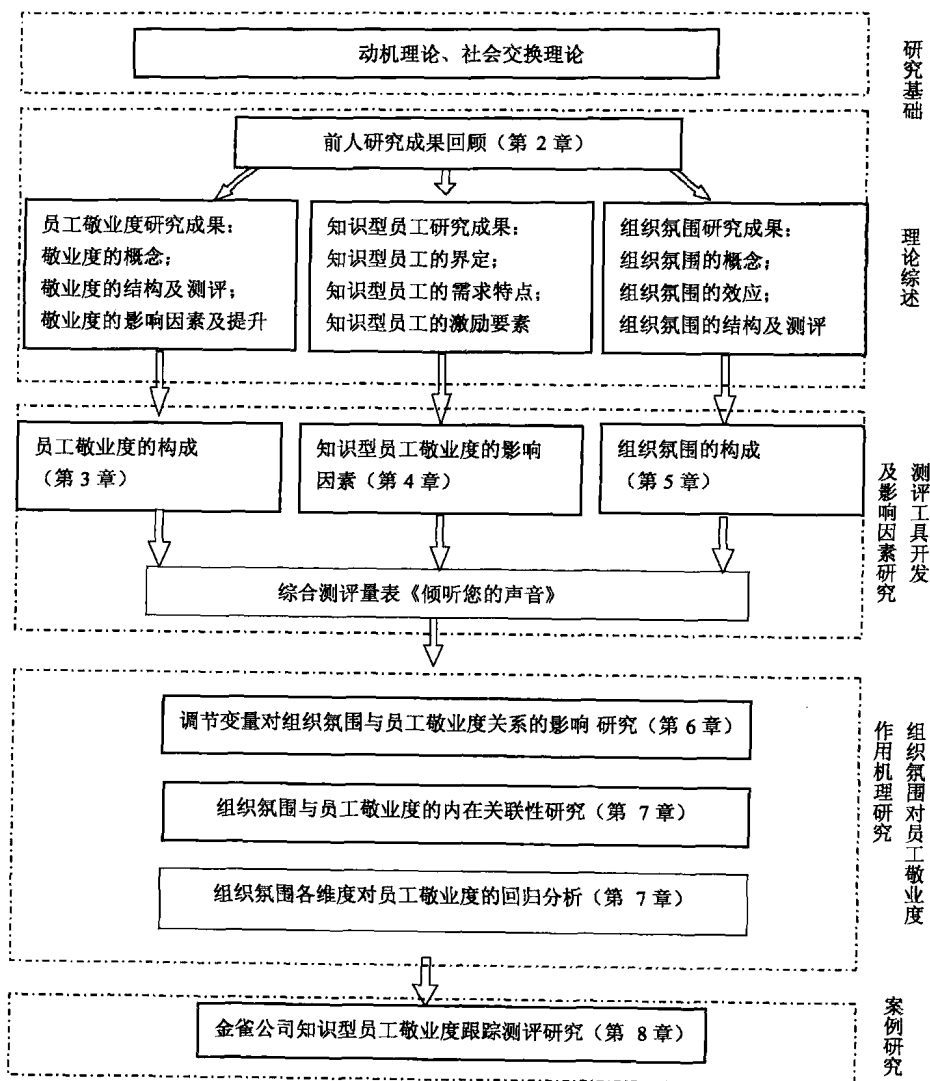


图 1-2 论文研究内容及其内在逻辑关系

人的需求是多样和复杂的,某一时刻,在人的许多需求中,会有一种需求是相对最强烈的,我们称其为强势需求。强势需求产生主导动机,而主导动机直接导致人的行动。人通过行动满足了强势需求后,又会有新的需求变成强势需求,如此循环往复。

为了便于分析研究人的需求,美国心理学家马斯洛 (Abraham H. Maslow) 于

1943年在《人类激励理论》论文中所提出了“需求层次理论”。马斯洛认为,人的需求可以归纳为五大类,即生理、安全、社交、尊重和自我实现等需求(见图1-3)。马斯洛需求层次理论(Maslow's Hierarchy of Needs),亦称“基本需求层次理论”,是行为科学的理论之一。

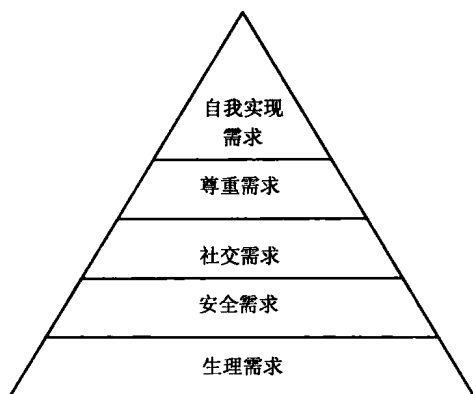


图1-3 马斯洛需求层次理论

(1)生理需求。生理需求是人类生存的最基本、最原始的本能需求,包括摄食、喝水、睡眠、求偶等需求。如果这些需要(除性以外)任何一项得不到满足,人类个人的生理机能就无法正常运转。换言之,人类的生命就会因此受到威胁。在这个意义上说,生理需要是推动人们行动最首要的动力。马斯洛认为,只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后,其他的需要才能成为新的激励因素,而到了此时,这些已相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

(2)安全需求。安全需求是生理需求的延伸,人在生理需求获得适当满足之后,就产生了安全的需求,包括生命和财产的安全不受侵害、身体健康有保障、生活条件安全稳定等方面的需求。马斯洛认为,整个有机体是一个追求安全的机制,人的感受器官、效应器官、智能和其他能量主要是寻求安全的工具,甚至可以把科学和人生观都看成是满足安全需要的一部分。当然,当这种需要一旦相对满足后,也就不再成为激励因素了。

(3)社交需求。社交需求是指感情与归属上的需求,包括人际交往、友谊、为群体和社会所接受和承认等。此种需求体现了人有明确的社会需求和人际关系需求。人们都希望得到相互的关心和照顾。感情上的需要比生理上的需要更细致,它和一个人的生理特性、经历、教育、宗教信仰都有关系。