

知识员工的 敬业度研究



◆ 伍喆 著

湘潭大学出版社

知识员工的敬业度研究

伍 喆 著

湘潭大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知识员工的敬业度研究 / 伍喆著. —湘潭: 湘潭
大学出版社, 2016.11

ISBN 978-7-5687-0033-7

I. ①知… II. ①伍… III. ①企业管理—人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 274856 号

知识员工的敬业度研究

伍 喆 著

责任编辑: 姚海琼

装帧设计: 曾天怡

出版发行: 湘潭大学出版社

社 址: 湖南省湘潭市 湘潭大学出版大楼

电话(传真): 0731-58298966 邮编: 411105

网 址: <http://press.xtu.edu.cn>

印 刷: 长沙鸿和印务有限公司

经 销: 湖南省新华书店

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 14.25

字 数: 243 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2016 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5687-0033-7

定 价: 39.00 元

(版权所有 严禁翻印)

序 言

在深耕细作的岁月里，许多企业密切关注着自己的经营业绩指标和关键行为指标，这些财务指标因具有数字与事实依据，闪耀着迷人的魅力，为企业的下一步决策奠定了基础。相反，那些关注员工的情感、健康、人际关系等方面的情感指标，由于很难被测量，因而容易为企业所忽视。

曾主导了全美著名“最幸福的 10 家公司”的调查、积极心理学领域的先锋实践者肖恩·埃科尔，在《快乐竞争力》一书中写道，乐观的销售人员业绩比悲观的同行超出 50%。在考试之前情绪积极的学生，考试成绩明显高于处在消极情绪的学生。因此，员工的生产力和敬业度通常只有在积极的状态下才会发挥最佳的效果，而不是处于消极的状态之下。这表明，是时候将领导者的注意力更多地引导到一个绿色区域——使用情感指标来分析员工的诉求，它其实就是改善员工敬业度的便捷系统。

“员工”是一个非常宽泛的概念，“敬业度”似乎也是一个老生常谈的话题，对“员工敬业度”的研究，因其层次和角度不同可能会有不同的研究结论。本书是在我的博士论文基础上，选择工作性质类似的知识员工作为研究对象，着眼于人力资源管理中的员工招聘和留成两个环节。强调招聘的员工应该首先在价值观上与组织保持一致，即实现个人-组织匹配；同时关注组织人力资源管理中的一个普遍的难点问题——员工留成，选取员工对企业实行绩效考核是否公平这一情感指标来研究，对于掌握员工敬业状况，了解组织人力资本的效用情况，提高人力资源的配置效率，具有积极的意义。

知识员工的敬业度研究是一个较为复杂的系统性问题，其影响因素甚多，有中国情景文化下知识分子独有的个性特征，也有他们不同于一般员工所特有的事业追求和理想情怀。本书对知识员工敬业度的研究，虽然可能是“瞎子摸象”，但笔者在环境描述和案例分析过程中结合了我国企业的实际，通过实证研究之后对企业和员工个人分别提出了一些可操作性政策建议，对改善组织人力资源管理工作、提高人与组织的融合度或许会有裨益。

本书能付梓印刷，面向更多读者，也算是对一个拥有人力资源管理研究方向、不因风雨变幻长期执着关注企业发展和员工成长的老学生的一丝慰藉。本书适合各类组织特别是企业人力资源管理工作者和知识员工阅读，也适合人力资源管理理论工作者参考。若能为组织人力资源管理工作 and 员工个人职业生涯发展带来帮助，更为作者之无限福报是也！

时间无限，水平及见识总有限。诚恳欢迎理论界和实践界的读者朋友就书中不足甚或错误进行批评指正，邮箱 jimzhewu@126.com，“这厢有礼”，着盛装，热烈期待您的高见。

是为序。

伍喆

于湘潭大学里

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 研究背景与问题的提出	1
一、研究背景	1
二、问题的提出	6
第二节 研究内容及研究意义	10
一、研究内容	10
二、研究意义	11
第三节 研究对象和主要变量	17
一、研究对象的界定	17
二、主要变量简介	19
第四节 研究方法、技术路线与结构安排	20
一、研究方法	20
二、技术路线	20
三、研究结构与流程	21
第五节 主要创新和贡献	22
第二章 理论基础和文献综述	25
第一节 与本书相关的主要理论	25
一、社会交换理论	25
二、公平理论	27
三、勒温场论	29

第二节 文献综述	31
一、关于敬业度的文献研究	31
二、关于绩效公平的文献研究	48
三、关于个人-组织匹配的文献研究	54
四、个人-组织匹配、绩效公平与敬业度之间的关系研究述评	63
第三节 本章小结	70
第三章 理论拓展、假设提出与模型的构建	73
第一节 拟解决的问题	73
一、主要进展	73
二、有待深入研究的要点	75
三、理论上拟解决的问题	75
四、实践上拟解决的问题	76
第二节 研究假设的提出	77
一、个人背景变量与各研究变量的关系假设	77
二、个人-组织匹配与知识员工敬业度的关系假设	77
三、绩效公平感知与知识员工敬业度的关系假设	78
四、个人-组织匹配与绩效公平感知的关系假设	79
五、绩效公平感知的中介作用的假设	79
第三节 研究模型的构建	81
一、模型的构建	81
二、数据统计与分析方法	81
第四节 本章小结	83
第四章 变量的界定、测量与小样本测试	84
第一节 问卷设计的原则与过程	84
第二节 相关变量的操作性定义与测量	87
一、个人-组织匹配操作性定义	87
二、绩效公平感知的操作定义	90

三、敬业度的操作定义	94
四、个人背景变量的定义与测量	96
第三节 小样本试测及结果分析	97
一、小样本测试的标准与程序	97
二、个人-组织匹配量表的净化与探索性因素分析	99
三、绩效公平感知量表的净化与探索性因素分析	103
四、知识员工敬业度量表的净化与探索性因素分析	107
第四节 本章小结	112
第五章 大样本数据分析与研究	113
第一节 大样本的采集与统计	113
一、大样本的采集	113
二、大样本的统计	114
第二节 大样本数据的描述性统计分析	116
一、个人-组织匹配的描述性统计分析	117
二、绩效公平感知的描述性统计分析	118
三、知识员工敬业度的描述性统计分析	120
第三节 方差分析	121
一、性别对研究变量的方差分析	123
二、婚姻状况对研究变量的方差分析	124
三、年龄对研究变量的方差分析	126
四、职称对研究变量的方差分析	130
五、学历对研究变量的方差分析	132
六、服务年限对研究变量的方差分析	135
七、岗位类别对研究变量的方差分析	138
八、人口统计变量对各研究变量的方差检验的汇总分析	141
第四节 相关分析	142
一、个人-组织匹配与知识员工敬业度的相关分析	142
二、绩效公平感知与知识员工敬业度的相关分析	143
三、个人-组织匹配与绩效公平感知的相关分析	144

第五节 偏相关分析	145
一、程序公平感知的中介效应检验分析	146
二、结果公平感知的中介效应检验分析	147
三、人际公平感知的中介效应检验分析	149
四、信息公平感知的中介效应检验分析	150
第六节 多元回归分析	151
一、个人-组织匹配对绩效公平感知的回归分析	152
二、绩效公平感知对知识员工敬业度的回归分析	155
三、个人-组织匹配对知识员工敬业度的回归分析	157
第七节 结构方程模型的建构	159
一、结构方程模型适配度标准	159
二、模型的构建与评价	161
三、结构方程模型的分析	164
第八节 本章小结	167
第六章 研究结论与展望	168
第一节 假设验证和解释	168
第二节 主要研究发现、结论和政策性建议	174
一、本书的主要发现和结论	174
二、政策性建议	178
第三节 研究不足与后续研究建议	188
一、研究不足	188
二、后续研究建议	190
附录：关于知识员工敬业度及其相关因素的调查问卷	192
参考文献	196
后 记	218

第一章 绪 论

本章首先介绍本书的研究背景，据此提出研究问题；其次对本书主题的研究现状、意义、研究内容和对象进行了阐释；最后介绍本书的研究方法、技术路线、研究流程和结构安排。

第一节 研究背景与问题的提出

一、研究背景

“知识已经被看作新的全球经济的重要图标（icon），在全球经济增长中由于其关键的作用为人类带来了极其巨大的变革”。当每天与知识打交道的大学生们还在琢磨或回味托马斯·斯图加特的名句“在知识资本时代，最有价值的工作是以人为本的；其本质内容是感知、判断、创造和建立各种关系。知识员工不仅不会离异于其生产工具和劳动成果，而且其生产工具和劳动成果就储存在他的大脑中”的时候，一个渐趋明朗的事实已经被激烈竞争的市场环境和优胜劣汰的残酷现实反复验证，那就是：企业的竞争，就是人才的竞争；企业的竞争越来越集中在代表知识员工的核心人才的竞争上。Pfeffer J 在《以人为本的竞争优势：体味劳动力的潜力》中说，面对日益激烈的市场竞争，企业普遍意识到诸如生产、营销、研发等传统的竞争优势在现在的信息社会里呈现出越来越不易保持的特征，而只有与技术、过程、系统等因素紧密结合在一起的人力资源管理越来越成为不容易被复制的独特的竞争优势的源泉。

20 世纪 90 年代以来，很多企业遭遇了员工敬业度下降的尴尬局面。

据美国有关资料统计调查显示,大约一半的美国员工没有处在高敬业状态,“敬业度缺口”每年给美国企业造成至少 3000 亿美元的损失。难怪著名企业家兼管理学家、前通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇不无感慨地说,任何一家想靠竞争取胜的公司必须设法使每个员工敬业。几乎公司所有的价值都是由员工提供给顾客的,如果没有敬业的员工,就难以生产出让顾客满意的产品。韬睿 (Towers)^① 公司在—项对拥有 6000 名员工的网络服务机构的多年跟踪研究发现,员工敬业度每增长 1 个百分点会促成顾客满意度 0.5 个百分点的增长。诚然,任何组织的人力资源管理,都离不开组织核心人才的稳定管理,如形成、吸纳、留用,乃至让员工敬业,都离不开和谐的氛围、稳定的员工关系、公平公正的管理制度,以及对员工长期稳定的投入。

也有学者认为,“人力资源开发管理中的最高境界,不是有运筹帷幄的老总,也不是拥有非常优秀的一流员工,而是在企业内的个人与组织的匹配。这也正是现代企业人力资源开发管理者们所追求的一种至高境界。”而主管的一言一行,就是企业价值主张和行为规范集中反映。

当然,要留住人才,要促成人才的敬业,绝不是只讲讲理论就能办得到的。“考虑到对其职业生涯发展的影响,特别是对其职位提升和薪酬的影响,对营销人员来说,绩效评价是特别重要的。”Jaworski and Kohli 的验证也表明,没有什么比主管对其销售人员的反馈和绩效评价有更大的影响的了。

以上所述,如果用一句话来表达的话,那就是人力资源,特别是以知识员工为代表的核心人力资源的地位已无法被任何其他的生产要素所替代,它们重要作用的发挥与个人—组织匹配和绩效评价紧密相关。

回首自 2008 年以来的全球经济,由金融危机引致的经济低谷渗透到了世界的每一个角落,很少有哪个国家和地区能够独善其身。很多企业,包括一些国际巨头,面对市场需求锐减、库存积压、成本攀升的局面在人力资源管理中踌躇,甚至颇感无奈。一时之间,员工的“辞职”和“被辞职”成了很多企业不可回避的严峻难题。泥沙俱下的员工离职,把相当一

^① 1934 年创立于美国费城,人力资源咨询行业中历史最悠久的顾问公司,提供人力资源策略建议和相关服务、薪酬福利设计和实施、员工沟通、人力资源技术、外包人事管理,以及通过传统与非传统风险转嫁工具的创意结合,提供再保险方面的中介服务和专业咨询。

部分以知识员工为代表的管理人才、技术性人才、营销骨干,甚至战略性人才一股脑儿“冲刷”出去了。显然,这些“不该走的也走了”的人,将给企业的可持续发展带来人才瓶颈。无论是主动辞职的员工,还是被动辞职的员工,离开了组织,其可能的原因就有很多,不同的人也会有不同的原因。联系作者读博前后这几年所接触的一些企业实践,感受颇深。这里,让我们来看两则真实的案例,也许会有助于对本书研究背景的进一步理解。

案例一:

“我是一家应用软件公司的创办人,公司规模不大但一直保持盈利,目前令我最头疼的是公司的核心员工留不住,想了很多的办法,比如增加员工的工资(目前公司的工资水平属于行业的中上游),等等,但是效果并不明显,我看到很多专家提出要加大对知识员工人文关怀和精神激励可以降低员工的流失率,但是我觉得这一方法恐怕不会管用,涨工资等实实在在的利​​益都不能“打动”员工,务虚的嘘寒问暖、精神激励能起作用吗?为降低知识员工的流动率,有哪些措施更有效?”

分析:

知识员工管理是人力资源管理的核心。事实上,这是一个不能看轻的复杂问题。罗斯利斯伯格和迪克森将金钱刺激视为“社会价值的承载体”,而不是对雇员行为和动机的完全解释。这里要把员工流失、员工满意与员工敬业等当作一揽子事情来看待。员工流失不仅会增大企业人力资源开发成本,而且对员工的事业发展、职业前景也会造成很大影响,员工不能安心于本职工作和事业发展,谈何敬业?只有解决员工的思想问题,才能解决他们的位置问题,员工有了位置和岗位,自然就可能敬其“业”了。员工流失的原因错综复杂,需要根据企业的实际情况进行具体的分析,比如,员工对公司的认同感。员工是否认同公司的价值观、公司的愿景、公司的文化、公司的管理层,这是员工是否愿意留下的第一步,也是知识员工管理的第一要素。没有员工对组织的认同,任何留人的策略与措施都不会起到实质性的作用;员工的组织承诺也无从产生。企业可辅以组织职业生涯规划建设,加强对员工职业成长的引导和鼓励,关注员工身心健康,为员工提供清晰的职业发展通道和发展目标。

企业有什么样的价值观，就会有什么样的经营作风，就会彰显什么样的企业形象，也就会给社会留下什么样的口碑。那么，员工个人又何尝不是如此呢？隐藏只能一时半会，假以时日，是不是“司马昭之心”自然就会一清二白的。当今的知识员工一般都有自己的事业追求，希望有一个好的可以施展才华的平台而“择良木而栖”。如果企业所表现给员工的，总是一种投资取巧、经营关系的印象，就会给那些寻求发挥自己能力和特长的员工一种信息，即这样的公司非其久留之所。在 TESIRO 通灵公司，中国区 CEO 亲自为新入职的员工上培训课，讲授公司核心价值观和发展目标。平时，即使是最基层的员工也有渠道发表自己的意见和建议，参与公司的决议讨论。李嘉诚、柳传志等之所以能成功，史玉柱几起几落，最终东山再起，与他们的价值观以及传导给企业的使命和愿景有很大关系，看得出，在他们周围团结了一大批志同道合的、进退与共的优秀员工。可以说，他们是用他们的价值观和处世哲学来影响和感召员工的。

还有一些企业，在行业里很有知名度和竞争力，甚至还是世界 500 强企业，工资待遇也有吸引力，有时候人们会觉得在这样一家公司上过班会是一生的荣耀，再要跳槽都吃香。在这样的公司里，员工也极度敬业，但很多员工感到压力特别大，公司也没有多少机会和渠道与员工沟通，部分员工工作没多久不得不选择“离开”，甚至不时传出个别员工不堪重压而自杀的消息，想来真让人扼腕叹息。显然，这些选择离开甚至走向极端的员工，说大一点的话，很可能与公司的价值观是不相匹配的。如果，员工在进入该公司之前，就能认真地了解并仔细地权衡，看自己是否适合企业的工作氛围和条件，如果不能就重新选择，不要只想图得个什么名声；同样，如果企业也能够在招聘时就跟员工说清楚这些条件和要求，当然最主要的是要真正把以人为本的思想落到实处，加强对员工的过程管理，注重员工心理引导和思想沟通，那样的话，一个和谐的、公司与员工共同成长和发展的企业才可能出现。

案例二：

“知识员工的工作做得好坏从桌面上看是看不清的，业绩有时很难衡量，为此我们公司引入了当前非常流行的 360°考评制度、胜任力模型，虽然我是一名人力资源主管，但是以前从来没有接触过这些考评方式，实行

了半年之后，效果不佳。表现好的员工不考核还好，一考核则泄气；表现不好的员工，没有感觉到什么压力。总的感觉似乎更加混乱了。”

“还有，我们公司的一个大型项目攻关组最近取得了重大的阶段性突破，公司准备给予重奖，但在团队成员之间如何分配奖金的问题上却产生了分歧，有人主张平均分配，因为成果是大家紧密合作获得的，有人主张按照贡献分配，因为有部分团队成员起到了更为关键作用，我倾向于后一种分配方案，但又害怕影响以后团队成员之间的合作。”

分析：

首先，员工特别是知识员工所创造的价值在组织内是否得到科学的评价，这是有效激励知识员工的前提。激励不当、激励不公平是知识员工不能敬业、并对其现有岗位发生动摇、甚至流失的一个重要原因。知识员工的绩效评价很难，很多企业在对员工的绩效评价方面举步维艰，害怕员工“有意见”“影响关系”，甚至害怕评价不公可能引致员工情绪不稳定，造成员工的思想动荡，甚至离职，因此，在这方面的步子一直走得很缓慢，无论是事业单位还是企业单位，大多数情况下仍然采用以基本工资为主，辅以顶多10%~20%的浮动工资。虽然，短期内管理者和领导者可以轻松面对“大多数”，可以继续得到这些“大多数”员工的赞许和选票，但本质问题是这样的分配方式放弃了绩效工资应有的份额，也放弃了对不同表现的员工的绩效评价，这是对那些优秀知识员工的最大的不公平和不尊重，长此以往，那些优秀的员工就会慢慢变得消极起来，极端的可能变为出工不出力，或者干脆选择离开，这样的代价将会更大。

其次，关于具体的考评工具和方法，有几个基本的原则需要深刻理解：一是绩效考核只是一种工具、方法，而绝不是目的，考核的目的是为了促进员工绩效的提升，因而我们的组织要树立正确的考核观念；二是绩效管理不等于绩效考核，绩效考核只对结果负责，而绩效管理既关注结果又关注过程，过程管理关注的是态度、行为、团队合作等事项，往往对员工的影响历久弥新，在对待团队成绩和分配团队奖金的时候，要知道单打独斗的时候早已过去，团队合作和共赢是必然的趋势，团队平台就应该是合作导向、互补导向和贡献导向，理所当然的团队奖金分配应该依据权重赋值、按照贡献大小来进行；三是绩效是一种导向，在于引导员工为组织去创造价值与贡献，通常来说，企业回报（激励）员工什么，员工就会去

创造什么：如果企业回报年龄（如日本的年功制），那么员工只能是在企业中熬年头；如果企业回报职务，那么员工只能是争着当官；如果企业回报技能，那么员工只能是拼学历。所以，以职称、工龄、学历等与绩效没有直接关系的事项代替对绩效的评价是错误的理念。

由以上两个案例可见，困扰组织，特别是企业组织的关于人力资源的开发及使用效率的问题，仍然很突出。以上两个案例应该说是我国目前阶段企业人力资源管理中普遍反映出来的问题，这些问题的存在不仅困扰着企业的人力资源工作者，而且深刻影响着由这些人力资源工作者所倡导制定和推动实施的人力资源管理制度，更进一步传导到受制于这些制度所影响的全体员工，影响着员工的工作情感、工作态度和行为，影响到诸如本书要探讨的敬业度问题。

二、问题的提出

浸染于企业制度和文化中的员工，在经历了对企业制度和文化的习得、固化和传承之后，自然而然也就会产生相应的价值判断，包括他们对企业及其分配的岗位和其他环境的满意度，以及基于此的关于是否保留下来和是否敬业的判断。据上海中智库玛市场研究有限公司 2008 年 11 月发布的《中国企业员工敬业度调研报告》，在对包括港澳台地区在内的全国 5158 份的在线问卷调查样本的实证研究中发现：（1）整体来说，全体被访者的敬业度水平较高，敬业度得分达到 4.2 分（总分 5 分），具体而言，外资企业和民营企业的员工的敬业度较好，国有企业员工的敬业度较差；和其他行业相比，工业员工的敬业度最差；普通员工的敬业度较差，中高层管理者的敬业度较好；（2）员工的敬业度，主要受“满意度”和“工作推进”这两个因素的影响，具体而言，政府部门、事业单位和国有企业中，“员工满意度”对敬业度的影响高于其他类型的企业；从职位的角度来说，职位越低，员工满意度对敬业度的影响越高。

2009 年 10 月，正略钧策管理咨询公司根据盖洛普公司对员工类型划分为敬业（Engaged）、从业（Not Engaged）和怠工（Actively Disengaged）^① 的理论，绘出了如下敬业度指数曲线，以帮助客户组织了解其员

^① 根据辞海的解释，“怠工”指故意不积极工作，使工作效率降低。一般理解，“从业”者即指那些把本职工作做好，没有特别多的激情去做分外的事情的员工。

工的敬业度总体水平，见图 1-1。

员工敬业度曲线——2009 年咨询数据：

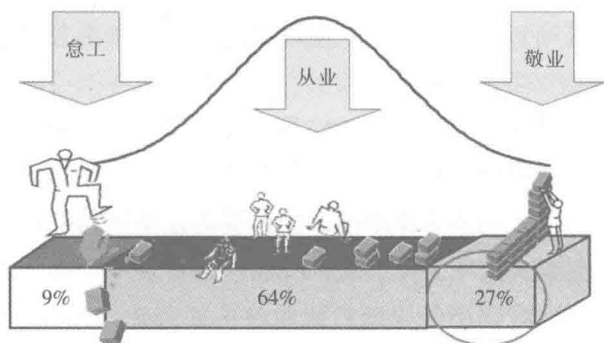


图 1-1 员工敬业度曲线

中智库玛公司和正略钧策公司的调查结果有些类似。我们再来看另外一份关于敬业度的报告。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”的调查，据此于 2008 年 10 月发布了调查报告结果：

这次调查基于 Q12 问卷，对来自北京、上海、广州、天津等 10 个重要城市的 2372 名员工，进行了电话采访。根据对这 12 个经典问题的回答，他们将员工分为敬业、从业、怠工三个层次。按照盖洛普的这次调研，敬业员工的比例为 9%，怠工员工为 19%，其余的为从业状态；员工敬业度指数（即敬业员工与怠工员工的比例），在中国约为 0.5:1，美国是 1.5:1，澳大利亚和巴西都是 1.2:1，泰国是 1:1，英国为 0.7:1。中国员工的敬业度指数大大低于美英等发达市场，同时也低于泰国等一些亚洲邻国。

在主要行业中，政府部门和金融行业的敬业度指数居于前列，均为 0.6:1，而建筑业的指数最低，仅为 0.2:1。不同性质的企业中，我国港澳台企业的敬业度指数最高，达到 1:1，国有企业的指数最低，仅为 0.4:1。这与不同行业和企业中员工的教育程度、工作期望和工作环境有密切关系。研究发现，敬业度指数与教育程度相互关联。例如，研究生及以上学历员工的敬业度指数最高，达到 0.6:1。企业中管理人员相较于普通员工更敬业，其敬业度指数几乎是全国平均水平的一倍。研究指出，老员工并非等同于敬业员工。在企业中，工作年限为 1~3 年的员工，敬业度指数最高，达到 0.7:1，7~10 年的员工敬业度指数最低，仅为 0.3:1。这主要是由于教育程度和行业分布等差异所致。基于中国 2006 年 10 个城市就业人

口的人均 GDP 数据, 由于怠工员工的低效工作造成的潜在经济增长损失, 约占当年 10 个城市 GDP 的 5%。做一个简单的推算, 如果我们能把敬业度指数从 0.5:1 提高到 1:1, 那 GDP 增幅就能提高 1 个百分点, 如果能够提到 1.5:1, 就能提高 2 个百分点。

显而易见, 前两份报告和第三份盖洛普的报告对敬业度的调查结果存在较大差异。究其原因, 可能是不同的研究机构从不同的研究视角、出于不同的研究目的和不同的采样范围, 导致了研究结果的不一样, 甚至有很大的差异。暂且撇开这些差异不说, 我们可以看到一个共同的东西, 那就是: 员工敬业度在我国已经受到广泛关注, 并为企业界和理论界所重视。接下来的问题便是: 在我国员工敬业度究竟怎么理解, 怎么样给它一个操作性的定义? 它受哪些因素的影响? 然后, 它又会对哪些现象做出解释? 从其前因变量来看, Kahn (1990)、May (2004) 从心理因素角度, 任俊芳 (2005) 从人口经济学角度对敬业度的影响因素进行了实证研究; Saks (2006) 第一次提出用社会交换理论来研究员工敬业度。事实上, 员工个体与工作角色的结合程度, 具体取决于员工在与工作以及工作环境交互过程中的心理状态, 工作因素通过影响员工的心理来影响员工的行为。工作要求-资源模型 (Job Demand-Resource model, JD-R)、关键心理状态模型与先天心理需要模型、社会交换理论 (Social Exchange Theory, SET) 分别从工作因素、心理状态、员工与组织互动三个方面阐述了敬业度的决定机理。也就是说, 影响员工敬业度的因素很复杂, 那么, 究竟是哪些因素在影响着员工, 特别是本书着力要关注的知识员工的敬业度呢?

首先, 让我们来探究影响员工敬业度的因素。毫无疑问, 如前所述, 这些因素多种多样, 或明或隐, 要归纳起来有时候还真不容易, 甚至让某人自己去归纳其敬业或不敬业的原因时, 并不是每一个人都能说出个所以然来的。世界经理人网站 2006 年 8 月所做的“最影响员工敬业度的因素是什么”调查显示, 在设定的“薪酬公平”“价值观”“职业发展”“团队协作”“参与决策”“提高技能”和“人岗匹配”七个敬业度影响因素中, “缺乏公平一致的薪酬标准”以 27.84% 的比例位居第一。由此可以看出, 薪酬公平对员工敬业度的影响是重大的。在我们这样一个文化程度整体不高, 生活整体不富足的大国, 并且很多情况下大多数人有些急功近利、相互攀比的传统文化背景下, 完全可以设想薪酬水平对人们的重要性。那