

学校编码: 10384

分类号密级

学号: 17920121150963

UDC



廈門大學

硕士学位论文

如何提高员工敬业度——基于KNBW公司的
员工敬业度问卷调查

How to Improve Employee Engagement—Based on
Employee Engagement Questionnaire Survey of KNBW
Company

杨晓燕

指导教师姓名: 程愚副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015年10月

论文答辩时间: 2015年11月

学位授予日期: 2015年月

答辩委员会主席:

评阅人:

2015年月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

摘 要

全球化竞争，技术创新，业务转型……，在工业 4.0、“互联网+”的经济发展时代到来之际，企业面临的市场竞争环境愈发激烈和多变，促使企业更加重视对员工的激励和保留，并希望员工可以全身心的投入到工作中，提高员工的敬业度，为公司创造价值。

员工敬业度是一个和组织行为学、心理学以及人力资源管理都密切相关的一个主题。近年来学者们的理论研究和咨询机构的实践研究都发现：员工敬业度对企业的经营业绩起到重要作用。高敬业员工可以为企业带来更满意的客户和更好的营业收入。这也是越来越多的企业开始重视和关注员工敬业度的原因所在。由于员工敬业度的研究时间相对有限，目前还没有统一的定义和系统完善的理论体系。

本文梳理了近年来与员工敬业度有关的定义、理论，以及针对员工敬业度影响因素的研究，在此基础上结合 KNBW 公司员工敬业度调研结果进行了深入分析和验证，并提出有针对性地提高 KNBW 员工敬业度的意见和建议，希望可以为其他企业提供借鉴和参考，帮助企业更好的理解员工敬业度和驱动员工敬业的影响因素，提升员工的敬业度，并最终提升企业业绩，实现企业经营目标。

关键词：员工敬业度；影响因素；调研分析

Abstract

Global competition, technology innovation and business transformation... Along with the age of Industry 4.0 and Internet +, the fierce and unpredictable commercial environment makes us focus more on employee motivation and retention. Employees are expected to exert effort to work, have a high level of engagement and create value for the company.

Employee engagement has close relationship to organizational behavior, psychology and HR management. Recent studies by scholars and consulting agencies show that employee engagement plays a key role for business results. Highly engaged employees bring a better customer satisfaction and higher business revenue. That's why more companies start focusing on employee engagement. Due to the time limit of this kind of study, there's currently neither consensus achieved as to the definition nor a theoretical system of employee engagement.

This article reviews the definitions, theories and influence factors of employee engagement studies recent years. The article makes the deep analysis and verification of KNBW engagement survey result based on employee engagement studies. The article also gives comments and suggestions on how to raise the engagement level of KNBW employees. Hopefully it can provide reference for other companies, helps to better understand employee engagement and engagement driver factors. Thus raise the employee engagement level and company performance to achieve business goals.

Keywords: Employee Engagement; Influence Factor; Survey Analysis

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出.....	1
第二节 研究的目的和意义.....	2
第三节 研究的主要内容、思路和方法.....	2
第二章 员工敬业度的理论基础	4
第一节 员工敬业度的定义.....	4
第二节 研究员工敬业度的意义.....	5
第三节 与员工敬业度相关的理论基础.....	7
第四节 员工敬业度影响因素分析.....	9
第五节 本章小节.....	11
第三章 KNBW 公司员工敬业度问卷调研	13
第一节 捷太格特集团、KNBW 公司概况.....	13
第二节 调研的背景介绍.....	16
第三节 调研的问卷介绍.....	17
第四节 调研的样本介绍.....	19
第五节 2011 年、2014 年和 2015 年调研比较.....	23
第六节 员工特征及工作特征对员工敬业度的影响.....	25
第七节 组织环境对员工敬业度的影响.....	29
第八节 敬业度驱动因素分析.....	38
第九节 本章小结.....	41
第四章 提高 KNBW 公司员工敬业度的建议	42
第一节 从战略层面明确公司愿景和目标.....	42
第二节 从公司层面重塑和提升企业文化.....	43
第三节 个人特征和工作特征方面的建议.....	44
第四节 组织环境特征方面的建议.....	45
第五节 本章小结.....	47

第五章 结论与展望.....	48
附录 A KNBW 公司员工敬业度调研问卷.....	49
参考文献.....	54
致谢.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Section 1 Problem Statement	1
Section 2 Research Purpose and Significance	2
Section 3 Research Main Content and Structure	2
Chapter Two Theory of Employee Engagement	4
Section 1 Definition of Employee Engagement	4
Section 2 Purpose of Studying Employee Engagement	5
Section 3 Theory relating to Employee Engagement	7
Section 4 Analysis of Engagement Impacting Factors	9
Section 5 Chapter Summary	11
Chapter Three KNBW Employee Engagement Survey Analysis	13
Section 1 Introduction of JTEKT Group & KNBW Company	13
Section 2 Introduction of Survey Background	16
Section 3 Introduction of Survey Questionnaire	17
Section 4 Introduction of Survey Sample	19
Section 5 Survey Result Comparison in 2011, 2014 and 2015	23
Section 6 Influence on Employee Engagement from the point of Employee's Characteristics and Job Characteristics	25
Section 7 Influence on Employee Engagement from the point of Organizational Characteristics	29
Section 8 Engagement Drivers Analysis	38
Section 9 Chapter Summary	41
Chapter Four Proposed Suggestions of Improving KNBW Employee Engagement	42
Section 1 Define Company Vision and Objectives	42
Section 2 Promote Company Culture	43
Section 3 Suggestion from Employee and Job Characteristics	44
Section 4 Suggestion from Organizational Characteristics	45
Section 5 Chapter Summary	47

Chapter Five Conclusion of Research48
Appendix A KNBW Employee Engagement Survey Questionnaire49
References54
Acknowledgments55

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 问题的提出

美国康奈尔大学的 Snell 教授提出,企业的核心能力来源于企业的智力资本,包括人力资本、社会资本和组织资本。^[1]伴随全球化和知识经济时代的到来,人力资源日益成为企业重要资源和竞争优势基础的观点已受到企业经营管理者和管理学者的普遍认同。如何更好的发挥“人”的作用,使人力资本投入的成效更大,是企业经营管理者 and 人力资源部门普遍关注的重要问题之一。管理者们希望能够提升员工的敬业程度,充分调动他们的工作热情,使他们全身心的投入工作,充分发挥自身潜力,从而保持和提升公司的竞争优势,为公司创造更大的价值。

严格地对员工进行管制和约束是前期比较主要的管理思想。亚当·斯密的经济人假设,人在组织中被动地工作;麦克戈雷格的 X 理论假设,员工会对工作感到厌烦,只有对其进行严格地管制、约束或惩罚,才能使其完成预期的目标。因此,管理手段一是通过金钱刺激,二是通过建立相关的规定和制度,对员工的思想 and 行为进行约束,以达到企业的预期目标。^[2]在这个时期,学者们研究的比较多的是如何缓解和减少员工的抱怨、不满,提高他们的工作满意度,以及如何预防各种消极行为,比如破坏生产,消极怠工等。

随着时代的进步、科技的发展,员工的知识、经验、能力及潜力对企业的成败影响越来越大。通过控制和约束的方式来管理员工将很难发挥人力资源的最大效用。于是,人们开始探讨增强员工工作动机和工作绩效的其他方式方法,学者们也开始从事行为科学、组织行为学、组织心理学方面的研究,强调加强对员工的心理激励和情感激发。这种转变为心理幸福感、员工敬业度的研究提供了理论基础,也促使人们从对员工工作倦怠等消极心理的研究逐渐转向了对员工敬业度等积极心理的研究^[3]。不过由于这方面研究的时间相对有限,目前还没有形成员工敬业度的统一的定义和公认的理论模型。

在实践中,盖洛普、怡安翰威特、韬睿惠悦等国际咨询公司从 21 世纪初开始对员工敬业度进行调研和研究,这些调研对员工敬业度与企业绩效之间的关系有了比较清晰的阐述,表明员工敬业度将影响企业的经营业绩,并起到非常重要的作用。

高敬业员工可以为企业带来更满意的客户和更好的营业收入。面对愈发不确定的市场环境，及愈发激烈的经营竞争环境，管理者们比以往任何时候都希望有更多高敬业度的员工与公司一起并肩作战，迎接挑战。

依据上述的时代背景和研究背景，本文将基于 KNBW 公司的员工敬业度问卷调查展开对员工敬业度的研究和分析，即如何提高员工的敬业度，确保企业业绩的提升和经营目标的达成。

第二节 研究的目的和意义

员工敬业度的概念最早由 Kahn 于 1990 年提出，迄今才二十多年的时间，研究的时间相对有限，还没有统一的定义和系统完善的理论体系。^[3]伴随时代的进步和社会的发展，关于敬业度的理论研究将更为深入和广泛，也将有越来越多的企业在实践中致力于提高员工的敬业度，促使员工具有高度敬业的行为，实现公司的经营目标。

本文将对员工敬业度的相关理论进行梳理，在理论研究的基础上，对本人所在公司的 2011 年、2014 年和 2015 年员工敬业度问卷调研结果数据进行分析和比较，一方面验证前人对影响因素的讨论结果，另一方面也将提出本人对提高 KNBW 公司员工敬业度的意见和建议，分析总结本公司需要在哪些方面实施改进举措，从而提高员工敬业度，并最终提升公司整体业绩。虽然本公司参与调查的员工基数不是很大，但本文将分析所在公司三年的员工敬业度调查结果数据，数据具有一定的连续性，相信能够对其它企业或机构的员工敬业度调查结果分析，尤其是对同等规模的外资企业的员工敬业度研究提供有益的参考和借鉴。

第三节 研究的主要内容、思路和方法

本文主要通过对员工敬业度相关理论的梳理，结合国内外的相关理论研究，理论结合实际，对所在公司的员工敬业度问卷调查结果进行深入分析和验证，在此基础上有针对性地提出如何提高员工敬业度的意见和建议。首先，基于时代背景和研究背景，指出针对员工敬业度的关注和研究将是大势所趋，越来越多的企业将重视员工敬业度，拥有更多高敬业员工的企业也将取得更好的经营业绩。并由此提出本文研究的问题，即如何提高员工的敬业度。其次，整理和汇总现有的与员工敬业度有关的理论基础，进一步加深对员工敬业度的理解和认知，同时掌握相关理论的内

涵和意义，尤其是更深入地了解员工敬业度的影响因素，为后续对所在公司的员工敬业度进行研究分析奠定良好的理论依据。然后，重点对 KNBW 公司 3 年的员工敬业度问卷调研结果进行深入分析和比较，不仅有内部历史数据的比较，也有与外部市场数据的比较。同时分别从三个不同的维度，包括员工特征、工作特征和组织环境特征来分析和阐述对员工敬业度的影响。并进一步通过对敬业度驱动因素更深入的分析确定和诊断 KNBW 公司员工敬业度方面存在的主要问题。接着，依据上述详细的分析，提出提高 KNBW 公司员工敬业度的相关建议和改善措施。最后，结论与展望，对本论文结论进行总结，并指出研究的不足之处，同时对研究前景寄予展望。

研究思路是首先进行文献研究的回顾、收集与整理，分析、讨论员工敬业度的定义、内涵、维度、影响因素等，然后在此基础上对所在公司的敬业度调研结果数据进行分析、归纳，验证或更正已有的对影响因素的结论，最后提出关于提高员工敬业度的相关建议。

研究方法主要采用以下两种方法。一是文献研究法，参阅、收集、整理国内外著作、论文、期刊、网站的相关信息和资料，了解前人的理论知识、研究成果、实践经验等，为本论文提供重要的理论依据。二是统计分析方法，对数据进行统计、汇总、相关分析等，通过数据分析发现问题，了解趋势，对相关结论进行验证或更正，为本论文提供客观的数据支持。

第二章 员工敬业度的理论基础

第一节 员工敬业度的定义

员工敬业度,英文可以表述为 employee engagement, 或者 work engagement, 尽管近年来对于员工敬业度的研究已成为积极心理学研究领域的一个热点, 但到目前为止, 全球的学术界对于“员工敬业度”还没有给出一个统一的、公认的定义。在实践中, 很多国际管理咨询公司也很早就涉足了对于员工敬业度的研究, 但给出的定义却不尽相同。但总体而言, 各种定义都普遍认同员工敬业度不同于员工满意度, 它更多强调的是员工对于组织的一种关系状态, 即员工认同和支持组织的目标, 有着积极的态度和行为, 愿意为组织的成功付出更多额外的努力。

Kahn(1990)将员工敬业度定义为: 组织中的个体投入到组织的工作角色和任务中, 通过生理、认知、情感这三个方面完成自己的工作并在其中展现自我的程度。他将员工敬业度分为下述三个维度: 生理投入(physical)、认知投入(cognitive)和情感投入(emotional)。生理投入指员工在履行工作的角色和任务时能够在生理上持有一种高度的兴奋状态; 认知投入指员工能够在认知上保持高度的活跃和一样唤醒状态, 并能清楚地认识到本人在指定工作环境中的角色和使命; 情感投入指员工在工作中保持与其他个体的联系和交流, 以及对其他个人在情绪情感上的一种敏感性。^[3]当员工敬业度高时, 他们会积极地投入这些角色中, 更好的展现自我。

Maslach(1997)等将员工敬业度和工作倦怠看做为一个三维连续体的两极, 其中员工敬业度的三个特征为: 精力充沛(energy)、工作投入(involvement)和高效能感(efficacy), 而这三个特征的对立面分别是精疲力竭(exhaustion)、愤世嫉俗(cynicism)和低效能感(lack of professional efficacy)工作倦怠维度。高敬业度的员工能够有效地进入工作状态并能与他人和谐相处, 而且自我感觉能够完全胜任工作。^[5]

Rothbard(2001)把员工敬业度定义为一种心理的存在, 并指出员工敬业度包含两个主要组成部分, 分别是关注和全情投入。关注是指认知的有效性以及员工思考自己角色上所花的时间。全情投入是指员工完全投入到组织的角色中去。^[3]

Schaufeli(2002)等把员工敬业度定义为: 一种与工作有关的、积极的、富有成就感和完满的情绪与认知状态, 并将它建立在幸福感(well-being)的两个维度上: 即

快乐(pleasure)和激活(activation)的基础上。Schaufeli等认为员工敬业度具有精力充沛、奉献精神 and 专心致志的特点。精力充沛是指员工心理上的韧性非常好，不会由于努力付出工作而感觉疲倦，员工能够勇敢面对困难并且坚持不懈；奉献精神是指员工具有强烈的使命感、自豪感以及高涨的工作热情和激情，能够自觉自愿地全身心地投入到工作中，并不惧怕工作中的难题和挑战；专心致志是指员工在工作时能够高度集中注意力、全神贯注，不受外界的影响和干扰，并且感觉很快乐，觉得时间过得飞快，自己并不愿意从工作中脱离出来。^[6]

除了学者们，咨询公司对员工敬业度也给出了自己的定义。盖洛普公司(Gallup)认为“敬业的员工”是那些在工作中充满激情地工作，与公司有着深厚感情连接，力图通过工作推动组织创新和企业进步的员工。该定义强调了员工敬业度是员工在情感上对组织的认同并且投入工作的程度。当公司能够为员工建立良好的公司氛围和环境，激发他们的潜能和优势，员工会对公司产生依附感，并且更负责的做好自己的工作。

怡安翰威特咨询公司(Aon-Hewitt)将员工敬业度定义为一个员工对于组织在情感上和智慧上的投入或承诺的程度。敬业度比较高的员工通常会有以下三种行为的表现：①宣传(say)，向公司同事和那些有可能在今后成为公司一员的其他人员，尤为重要的是向目前的和今后的潜在客户不断地宣传企业积极的方面；②留任(Stay)，强烈希望能够加入或继续留在公司，成为公司的一员；③努力工作(Strive)，愿意付出自己额外的努力和做出更多的贡献，帮助企业取得经营成功。^[7]

韬睿惠悦咨询公司(Towers Watson)认为员工敬业度是指员工与雇佣机构间的联系或者说是依附。主要表现在“认知、情感和行动”这三个维度上。认知层面是指员工对所在组织的价值观和和价值观非常支持和认同；情感层面是指员工对组织富有感情，很信任和依赖组织；行动层面是指员工对在组织里的工作有高度的热情并全身心的投入工作。^[8]

第二节 研究员工敬业度的意义

以往，企业和学术界往往关注的比较多的是员工满意度，但现在更多的研究数据表明敬业度对企业经营的成效起到重要作用。满意的员工并不一定就更加敬业，两者之间没有必然的联系。员工的满意度并不一定会促使他们更加努力的工作，

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.