

员工满意及其对工作绩效、离职意愿的影响

——基于中国家族企业的实证研究

文/邓红珍

20世纪90年代以来,家族企业作为一种不可或缺的企业形态,在中国国民经济中发挥着举足轻重的作用,因而受到广泛关注。随着经营规模的不断扩大和管理实践在中国的发展,家族企业的人力资源管理逐渐走上了系统化和正规化的道路,但仍然面临着员工满意度偏低、工作绩效长期得不到改善、员工流失率普遍偏高等问题,这些问题严重制约了中国家族企业的进一步发展。因此,致力于改善员工的满意度水平,提高工作绩效、减少其离职意愿成为中国家族企业亟待解决的重大问题。虽然大量研究关注这个领域,但基本上以定性分析为主,缺乏系统的实证研究。有鉴如此,本文试图通过实证研究,找出影响我国家族企业员工满意的因素,并研究员工满意对其工作绩效和离职意愿的影响,以弥补现有理论的不足。

一、理论基础与研究设计

1、员工满意的概念

Hoppock最早研究员工满意问题,他认为员工满意是指员工心理与生理两方面对环境因素的满足感受,亦即员工对工作情境的主观反应。而Locke将员工满意定义为从评价个人的工作达成或帮助达成工作价值而带来的愉快的情绪性状态。纵观现有理论对员工满意概念的表述,大致可以归纳为三类:第一类是整体型概念,将员工满意的观念作一般性解释,重点在于员工对其工作及有关环境所持的一种一般态度。该类观点将员工满意看成一个单一的概念,并不涉及员工满意的形成原因与过程;第二类是原因型概念,即注重员工满意形成的原因。例如:Schaffer把员工满意看作个体需要被满足的结果之一。第三类是要素型概念,即认为员工满意是由多种要素构成的,它取决于个体对其工作构成各方面的认知评价和情感反应。综合上述观点,本文将员工满意界定为一个人对其工作各种特征加以解释后所得到的结果,它主要涉及某一种工作情境因素是否影响工作满意度。

2、研究框架

本研究首先采取文献分析方法,概括和整合国内外研究学者已经提出的工作满意度的影响因素,然后通过大规模的调查数据,运用因子分析识别出员工满意的相关维度。在此基础上,运用回归分析,探索员工满意对其工作绩效和离职意愿的影响。研究框架如下:

图1 研究框架

3、研究设计

本研究以在中国湖北省、湖南省、广东省和广西壮族自治区四省区的22家家族企业工作的员工作为研究对象。在本文中涉及的家族企业主要是指企业资产和股份(50%以上决策权)主要控制在一个家族之中,领导层的核心位置由同一家族成员出任,企业内部管理带有浓厚的家庭色彩的企业或企业集团。

调查问卷是在我国学者冉斌提出的系列量表的基础上修订而成,原始量表中,员工满意的测量共包括51个条目。我们在反复讨论和斟酌的基础上,进行了适应性改编,在此基础上进行了3轮预测试。每一轮根据预测试结果,删除掉信度和效度不好的条目。最后的实测文卷中采用了33个条目。工作绩效包括5个条目,离职意愿包括14个条目。

本研究采用滚雪球和随机抽样的问卷调查方法来收集资料。首先采用滚雪球的方法选取要调查的企业样本,再在每个企业内部运用简单随机抽样的方法选取调查对象。共发放问卷800份,收回582份,有效回收率为72.8%。

二、数据分析

1、信度与效度检验

本研究采用SPSS13.0进行数据分析。我们首先进行信度与效度检验。信度检验采用Cronbach' α 系数,检验内部一致性信度;效度检验采用因子分析,检验聚合效度。从表1数据可以看出,各构念Cronbach' α 系数均超过0.6,说明量表具有较好的内部一致性。对工作满意和离职意愿的因子分析表明,各条目均能聚合到预期维度上,因子载荷均超出0.5,说明这两个量表均具有很强的聚合效度。

表1 信度检验数据

维度	工作满意	工作绩效	离职意愿
Cronbach' α	0.8078	0.7543	0.6746

2、员工满意的影响因素分析

为了识别员工满意的影响因素，并对其进行分类，本文对员工满意的条目采用主成分因子分析。首先对数据进行KMO及Bartlett's检验，以考察因子分析的适用性。结果显示KMO值为0.95，Bartlett's检验在0.05水平上显著 ($\chi^2 = 12239.52, df = 703, p < 0.05$)，说明样本数据适合作因子分析。

对员工满意条目进行方差极大正交旋转的因子分析，一共萃取了7个因子（表2）。

表2 员工满意的因子分析表

指标名称	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
V30	.695						
V29	.684						
V28	.636						
V26	.617						
V25	.597						
V31	.585						
V27	.573						
V32	.565						
V24	.522						
V33	.515						
V4		.729					
V3		.705					
V1		.683					
V5		.656					
V2		.641					
V7		.635					
V6		.624					
V17			.760				
V16			.748				
V15			.741				
V18				.766			
V19				.761			
V08				.534			
V20				.521			
V10					.671		
V11					.661		
V12					.578		
V09					.542		
V22						.833	
V21						.808	
V23						.691	
V14							.751
V13							.697

我们通过对每个因子所包含的条目进行归纳分析，对各因子进行命名，得到员工满意度构念的7个维度如下：

F1代表了内部管理这个维度，包括“管理人员管理工作的有效性”、“管理人员的管理方法”、“管理人员的管理才能”、“用人机制”、“组织机构的设置”、“内部投诉的处理”、“监察机制”、“制度建设”、“管理的连续性和稳定性”、“处理客户投诉的态度和原则”10个条目。

F2代表薪酬福利，包括“薪酬制度的合理性”、“薪酬制度的公平性”、“工资收入”、“薪酬计算方式”、“福利待遇”、“薪酬分配制度”、“薪酬的组成比例”7个条目。

F3代表工作安全，包括“劳保”、“工伤保障”、“医疗保障”3个条目。

F4代表工作时间，包括“上下班时间安排”、“休息时间的规定”、“假期的安排”、“加班制度的规定”4个条目。

F5代表职业发展，包括“工作成就感”、“公司对自己的尊重和关怀”、“培训制度”、“工作的乐趣性”4个条目。

F6代表人际关系，包括“与同事间的人际关系”、“与同事间的沟通与交流”、“与同事间的工作配合与协作”3个条目。

F7代表生活条件，包括“住宿和安排”、“食堂卫生及饭菜质量” 2个条目。

3、员工满意对工作绩效和离职意愿的影响

我们首先考察员工满意对工作绩效的影响，以员工满意的7个维度为自变量，对工作绩效做多元逐步回归分析（见表3）。

表3 员工满意对工作绩效的多元逐步回归数据

变量名	标准回归系数 Beta	显著性水平 Sig.
人际关系	0.686	0.000
内部管理	0.219	0.000
薪酬福利	0.196	0.000
职业发展	0.189	0.000
复相关系数 R	0.902	
解释力 R ²	0.613	
F 比率	782.503	
显著性水平	0.000	

由表3可知：回归模型的解释能力达到61.3%，说明该模型的解释程度良好。由此可以发现，在满意度各维度中，占显著地位的因素依次是：人际关系、内部管理、薪酬福利、职业发展。即在家族企业中，对绩效影响较大的为上述四个因素。从现实情况来看，由于家族企业的管理层大都属于家族内成员，家族外员工无法取得信任而委以重任，家族内成员与家族外员工的人际关系比较紧张，薪酬福利缺乏相对的公平、公正，内部管理无法突破“家长式”管理，员工培训被家族企业的管理者看作是“赔本的买卖”，职业发展处处受限，员工缺乏工作激情，从而导致绩效低下。

为了考察员工满意对离职意愿的影响，同样以员工满意的7个维度为自变量，对离职意愿做多元逐步回归分析（见表4）。

表4 员工满意对离职意愿的多元逐步回归数据

变量名	标准回归系数 Beta	显著性水平 Sig.
职业发展	0.841	0.000
薪酬福利	0.370	0.000
内部管理	0.168	0.000
复相关系数 R	0.837	
解释力 R ²	0.701	
F 比率	76.532	
显著性水平	0.000	

由表4可知：回归模型的解释能力为70.1%，在满意度的各维度中，占重要地位的因素依次是：职业发展、薪酬福利、内部管理。其中职业发展的回归系数最大，说明员工离职的原因中，有很大一部分是因为职业发展受限。家族企业内部管理存在着弊病，与领导者无亲戚关系的员工难以得到领导者的信任而成为管理者，即在任人制度上是“任人唯亲”，而不是“任人为贤”。这使得外来员工，特别是有才能的员工难以在家族企业施展其才华。由于家族企业领导者的“偏心”，即使企业给予的绝对待遇比较高，但其相对待遇（待遇的公平性）却偏低，则会导致员工的工作满意度变低，以至消极怠工，使员工工作绩效不高，员工会产生离职倾向，如果有更好的企业需要他，就会发生离职现象。

三、结论与建议

1、研究结论与讨论

本文通过实证方法，研究了影响中国家族企业员工满意的因素及员工满意对工作绩效和离职意愿的影响。结论表明，影响影响员工满意度的因素包括内部管理、薪酬方面、工作安全、工作时间、职业发展、人际关系、生活条件等7个方面。

员工满意对工作绩效有显著的正向影响。主要影响因素包括人际关系、内部管理、薪酬福利、职业发展4个方面。员工满意对离职意愿有显著的反向影响，主要影响因素包括职业发展、薪酬福利和内部管理3个方面。因此，要想提高员工的工作水平，降低员工流失率，必须加强内部的人际沟通，强化内部管理的人性化和规范性，致力于提高员工的薪酬福利水平，使他们安心于工作，并为员工提供全方位的职业培训，使其得到长远发展。

从目前的现状来看，与国有企业相比，家族企业员工的薪酬福利普遍比较优厚，但与员工的实际付出相比，仍然存在一定的差距。而且员工普遍对职业发展和人际关系不满意，这主要是因为一些家族企业常常把“自家人或自己人”安排在重要关键岗位，“外人”安排在一般岗位，企业岗位分配主要由员工与企业主的关系亲疏程序来决定，外来人员很难得到提升和进入核心部门。另

外，家族企业的管理者考虑到培训成本及人员流动的频繁性，认为员工培训是“为他人做嫁衣”，因此对员工的培训很少甚至没有，员工无法在专业水平上提升自己，在企业中，员工缺乏安全感、归属感和自我实现的需要。这些状况亟待改善。

2、研究局限与未来研究方向

(1) 研究局限

首先，本研究以中国家族企业作为研究对象，尽可能采用广泛性的取样原则，以消除地域差异。但是对企业采样的固有难度，使得我们难以做到纯粹的随机抽样，采样时兼顾了便利性原则。因此，样本的代表性受到一定限制。

其次，工作绩效和离职意愿的影响因素是多方面的，在研究中应剔除掉其它相关变量的影响，但这些因素太多而使得操作上过于复杂，我们遵循本研究领域的通行做法，力图在调查过程中进行一定的控制，但模型中并未引入其它控制变量。

(2) 未来研究方向

首先，本文研究了员工满意的影响因素，但并未对影响的过程作更为深入细致的分析，这些可以在后续研究中予以完善。

其次，本研究以中国企业为对象，所得出的结论必然带有中国的地域和时代特征，其是否具有广泛的适用性值得进一步检验。而且随着中国家族企业的不断发展和完善，还可以对现有结论进行重新验证（作者单位：江汉大学商学院）

相关链接

吉林省西部人力资源现状分析
对知识经济时代高层次人才流失的思考
人力资源管理外包的风险防范探析
制造企业技能人才的短缺原因及其对策
员工满意及其对工作绩效、离职意愿的影响
以就业为导向的经管类人才培养的思路
高科技企业人力资本激励制度的探讨
和谐社会与老年人才资源开发

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心