

從“滿意度”到“敬業度”：轉變與啟示

From Employee Satisfaction to Employee Engagement: Changes and Revelations

王益明¹ 許燕² 湯圓³

¹山東大學管理學院教授/人力資源管理研究所所長

²山東大學管理學院碩士

³德國安顧保險集團股份北京代表處

摘要

對企業績效的衡量,曾經一度將員工的滿意度作為有效指標,然而,事實證明,滿意員工並不一定是高效的員工。那麼影響企業績效更重要的指標究竟是什麼? 研究表明,員工敬業度才是提升企業績效的重要工具。本文圍繞人們的關注焦點從“滿意度”向“敬業度”轉變這一現象展開論述,澄清了滿意度和敬業度的概念、對績效的影響以及敬業度的影響因素,並討論了下一步的研究方向與課題。

關鍵字：企業績效、滿意度、敬業度。

以往在許多企業人的“常識”中,員工滿意的企業就是好企業,員工說好的老闆就是好老闆。提高員工的工作滿意度,可以提高員工的工作熱情,降低人才流失率,從而提高企業的競爭力和績效。所以很多企業都定期進行員工滿意度調查,希望通過提升員工滿意度來讓自己所在的企業成為一家業績優秀又讓員工喜歡的企業。

然而從實際的管理效果的角度來看,我們會更加關心:滿意的員工真的會帶來高績效嗎?雖然國內外有專家試圖得出“員工滿意度對企業績效改善有直接影響”的結論,但是研究至今,該結論還未得到證實。

所以人們開始尋求那些可能更加強大或者更有預測力的概念。事實上,當我們考察2000年以來各大諮詢與調研公司如韜睿、翰威特、美世、蓋洛普、華信惠悅等所做的全國及以上範圍的調研時,會發現針對員工滿意度的調研為零,而幾乎每家公司都開展過關於員工敬業度(Employee Engagement)的調研。學術界與諮詢公司的研究結論均已證實,員工敬業度對個人績效和組織利益有重要的正向影響。目前國內外對於“敬業度”的研究只有短短二十幾年的時間,它正像一顆冉冉升起的新星,聚焦著學術界和商業界的視線。

1. 員工滿意度與績效

Lorke (1976) 把工作滿意度全面地定義為一種情感和認知的反應或態度，並認為它是“源自對個體的工作或者工作經歷的評估的一種快樂或者積極的情緒狀態。”工作滿意度是員工知覺的結果，知覺的內容是：這份工作能夠在多好的程度上提供那些被認為重要的東西。在組織行為學的研究領域，通常認為工作滿意度是最重要的，也是最頻繁被研究的一種態度。¹

研究者對員工滿意度產生興趣的主要原因是基於一個假設：員工的工作滿意感會直接影響其工作績效，然而，這一假設至今並未找到可靠的證據。滿意感與工作績效的因果關係也依舊是理論界長期探討的問題。格林(C. N. Greene)於1972年對這一問題的有關爭論作了一個綜合評述，認為存在著三種觀點。一是，滿意感導致工作績效說，早期的人際關係學派持這種觀點。二是，績效導致滿意感派說，代表人物是勞勒(E. E. Lawler)和波特(L. Porter)。三是，第三變數是因說，代表人物是切爾林頓(D. L. Cherrington)。此觀點認為滿意感與工作績效之間沒有固定的關係，兩者都是另一個變數的函數，他們的實踐表明，是現在付給的獎酬帶來了後一階段的高績效，進而又誘發了滿意感。如果排除獎酬的影響，就很難找到滿意感和工作績效的關係(王虹，2005)²。

國內外還有專家試圖得出“員工滿意度對企業績效改善有直接影響”的結論，但是研究至今，也還未有直接有力的證據證明兩者之間有必然的、科學的聯繫。一項元分析發現，工作滿意度和績效之間只有0.17的最佳估計相關³。

無論從理論是實踐的角度來分析，員工滿意度與績效都不存在必然的正相關關係。從理論上講，員工滿意度反映的是員工對其工作或工作經歷和工作環境評估的一種態度，這種態度有很大的隨機性和主觀性，例如，一個員工可以因為公司離家近而滿意這份工作，也可因為工作輕鬆而提高滿意度。按照雙因素理論，這些因素都是保健因素的範疇，並不能激勵他們工作的積極性，當然也就不可以提高工作績效。“經濟人”假設認為，人總是以一種合乎理性、精打細算的方式進行工作，力圖以最少的投入取得最多的報酬。一般情況下，當人們發現幹與不幹一樣時，就會選擇不幹；幹多幹少一樣時，就會選擇少幹。在實踐中，我們也常常可以發現，滿意的員工可能只是中等，不一定是高效的員工，而且，他們為了保持自己的“滿意”，不一定願意在公司需要改革的時候改革。可見，滿意的員工未必就會勤奮工作。在企業的快速發展階段，工作滿意度與組織和個人績效的低相關或不確定關係，往往使注重發展速度的企業管理者們失去對員工工作滿意度的關注和耐心。

2. 員工敬業度的概念

作為美國雇員研究所的重要研究人員的迪琳·羅賓斯(Dilys Robinson, 2004)說過：“十五年前，簡單問一下員工在他們的工作中是否開心就足夠了，十年以前這種趨勢從滿意度轉向了組織承諾、以及對組織的正向態度的測量。變化還在繼續，這次的焦點是轉向

¹ 弗雷德·魯森斯 著 王壘 等譯校：《組織行為學》第9版，人民郵電出版社，2003年版，第160頁。

² 王虹，員工滿意度與員工敬業度的比較，集團經濟研究，2005. 2。

³ M.T. Iffaldano and P.M. Muchinsky, “Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis,” *Psychological Bulletin*, Vol. 97, 1985, pp. 251-273.

了員工敬業度以及它的測量。”⁴

對於敬業度的概念，目前國內外的研究並沒有統一的說法，學者們從不同的角度出發，提出了不同的敬業度定義及理論。

2.1 諮詢公司的觀點

當代員工敬業度（Employee Engagement）發軔於國外管理諮詢公司的實證研究。美國歷史最悠久、最具權威的民意調查機構蓋洛普諮詢公司（Gallup）認為，員工敬業度（employee engagement）是在給員工創造良好的環境，發揮他的優勢的基礎上，使每個員工作為自己所在單位的一分子，產生一種歸屬感，產生“主人翁責任感”。敬業（engaged）員工對公司忠誠，願意為公司長期工作，有主人翁感，生產效率高，事故率低，對工作環境方面的需求大都得到滿足。蓋洛普的概念是從企業的角度出發，認為員工的敬業以企業的“支持”為前提，員工敬業度的形成要靠企業的主動培養，敬業應該是企業與員工雙方面共同努力的結果。蓋洛普公司將員工敬業度分為全方位敬業（engaged）、不敬業（not-engaged）、積極退出（actively disengaged）三個等級，並提出了敬業員工的特點。全方位敬業的員工工作富有激情，理解與組織的深刻關係，驅動組織變革與發展；具有“明確工作要求”、“挑戰工作目標”、“對公司、團隊和本職工作盡心盡力”、“每天都使用他們的才幹”、“始終保持優秀業績”、“主動創新，注重效率”、“相互支持”、“精力充沛，士氣高昂”等表現；而不敬業的員工基本合格，具備工作形式，但沒有能量和激情，類似夢遊；積極退出的員工工作不快樂，忙於消除每日的不愉快，其行動往往破壞其敬業同事的工作。

全球領先的人力資源管理諮詢公司翰威特（Hewitt）認為，員工敬業度是員工在情感和知識方面對組織的承諾和投入的程度，衡量的是員工樂意留在公司和努力為公司服務的程度，員工的敬業受到多方因素的影響。從翰威特對敬業度的詮釋可以看出，敬業的員工具有一種對組織的歸屬感，能以一種主人翁的態度為組織貢獻自己的力量，而組織可以通過多種途徑改變其敬業的水準。

韜睿諮詢公司（Towers Perrin）將員工敬業度定義為個人對其工作的熱情和投入。對工作懷有高度敬業感的員工，認識到自我與工作的同一性，並且被工作本身激勵。這類人往往比其他工作更努力，績效表現更好，且更可能滿足顧客和組織的需要。

合益集團（Hay Group）將員工敬業度定義為“激發員工工作熱情並將其導向組織成功的結果”，它包含員工承諾（與一個組織的情感紐帶，意欲留守在組織中）和積極主動性（願意超越工作本身要求，做得更多、更好）兩個因素。換句話說，員工的敬業度要求公司與員工達成新的契約，通過加大投入，為員工營造良好的工作和生活條件，使員工工作更有意義；對員工而言，通過奉獻額外精力，提升自己的工作績效，作為對企業的回報。合益集團對員工敬業度的定義隱含了“組織承諾”、“組織公民行為”及“組織支援感”等多個概念，更近乎於對多個概念的融合，既強調了組織在員工敬業度形成過程中的重要作用，也強調了員工的承諾和投入。

2.2 學術界的觀點

學術界對於敬業度的研究稍滯後於諮詢業界，但研究成果頗豐。對於敬業度作為一個組織內或者說工作領域內的概念，國外學術界比較早系統闡述這個問題的是 Kahn。1990年11月，波士頓大學的卡恩（Kahn）在《管理研究》雜誌上發表了一篇題為《工

⁴ Robinson D, Perryman S, Hayday S. The Drivers of Employee Engagement [R]. IES Report 408, 2004 (4) .

作中個人敬業度的心理狀況研究》的論文，首次提出了敬業度（engagement）的概念，將“personal engagement”定義為“組織成員使自我與工作角色相結合”，Kahn 認為，對於大多數組織成員來說，其最核心的兩個角色分別是工作角色和組織成員角色。敬業這個概念是和具體的工作角色相聯繫的，是在人們探討個體與工作角色的互動關係中逐步發展而來的。員工敬業度是“組織成員控制自我以使自我與工作角色相結合”，是指個體把自我和工作角色錨定（harnessing）在一起，是一種“在角色內（self-in-role）”的狀態，即組織成員得以在工作角色中自我投入和自我表達（self-employment and self expression），在情感上、認知上以及身體力行地完成自己的工作並在其中表現自我的程度。Kahn 指出，自我和角色存在一種動態的、可協調的關係，當敬業度較高時，個體會將自己的精力投入到角色行爲中（self-employment），並在角色中展現自我（self-expression）；相反，當敬業度較低時，個體則會將自我抽離於工作角色之外，以避免自己創造出工作角色所需要的績效，並有可能產生離職意願。⁵Kahn 之後，國內外不少學者陸續從各個角度探討了敬業度的概念（見表 1）。

⁵ Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work[J]. *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (4) : 694.

表 1 不同學者對敬業度的界定

研究者	敬業度的概念
William A.Kahn (1990)	在《工作中個人敬業度的心理狀況研究》一文中首次提出個人敬業度 (Personal Engagement) 這一概念，並將其定義為：“組織成員控制自我以使自我與工作角色相結合”，將敬業度分為生理 (physical)、認知 (cognitive) 和情感 (emotional) 等三個獨立的維度。 ⁶
May 等 (2004)	員工敬業度不僅包括了工作捲入度 (Job involvement) 的概念，即“對心理認同的認知和看法”，還包括了情感和行為的維度。 ⁷
Maslach 等 (1997)	把員工敬業度定義為工作倦怠 (Job Burnout) 的對立面或者說是積極的一方面，以精力 (energy)、捲入 (involvement) 和效能感 (efficacy) 為特徵，高敬業度的個體具有一種精力充沛的感覺，能有效地進入工作狀態並能與他人和諧相處，而且自我感覺能夠完全勝任工作上的各種要求。 ⁸
Schaufeli 等 (2002)	認為員工敬業以高水準的快樂和激發為特徵，是一種與工作相關的積極、完滿的情緒與認知狀態，其本身是一種正性體驗，體現了工作中的高能量水準和強烈的認同感，精力專注而不渙散。它包括活力 (vigor)、奉獻 (dedication) 和專注 (absorption) 三個維度。 ⁹
Britt 等 (2001)	以 Schlenker (1994) 的責任三維模型為理論基礎，認為敬業度包括責任感 (perceived responsibility)、承諾 (commitment) 和績效影響知覺 (perceived influence of job performance) 三個維度。 ¹⁰
Saks (2006)	用社會交換理論解釋員工的敬業行為，敬業度被他定義為個體專心於工作並沉浸在角色完成中的程度。 ¹¹
Rothbard (2001)	員工敬業度是一種內心的存在，包括兩個重要的組成部分：關注和全部投入。關注強調認知的有效性以及員工思考自己角色所花的時間；全部投入指完全投入到一個角色中去。 ¹²
Frank 等 (2004)	敬業度是員工在工作中表現出的無條件的努力的大小。 ¹³
諸玲 (2008)	敬業度包含對組織的認同和對工作的投入兩個元素，員工敬業度指員工以組織成員的角色，以主人翁的態度全身心投入到工作中去，努力使自己比工作目標所要求的做的更好，並以能成為組織的一員而感到自豪。 ¹⁴

*資料來源：筆者根據已有研究整理

6 Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, 33 (4) : 694.

7 May, D R.; Gilson, Richard L; Harter, Lynn.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Mar 2004, Vol.77 Issue1, p11-37.

8 Maslach, C, W.B. Schaufeli, M.P. Leer, Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 2001.52: 397-422.

9 Schaufeli, W. B., I. M. Martinez, A. Marques Pinto, M. Salanova and A. B. Bakker. Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2002, 33 (5) : 464- 481

10 Britt, T. W., A. B. Adler and P. T. Bartone. Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2001, 6 (1) : 53- 63.

11 Saks, A.M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No 6, pp600-619.

12 Rothbard, N. P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 2001, 46 (4) : 655- 684.

13 Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. (2004) 'The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century', *Human Resource Planning*, Vol 27, No 3 : 12-25.

14 諸玲·知識員工敬業度影響因素研究——以上海市高技術研究中心為例[D]·華東師範大學，2008

雖然目前在國內外的文獻中難以找到一個為大家所廣泛接受的員工敬業度的定義，但仔細分析上述諮詢業界及學術界的研究，可以發現主流觀點都存在一個共同之處，即都認為員工的敬業度一般包括認知、情緒和行爲等方面的內容，是個體對於工作和工作情境的心理體驗，以及這種體驗影響他們在任務執行過程中的自我展現的程度。而 Schaufeli 等和 Britt 等人強調了認知狀態而相對忽視了敬業度的外在性為表現，Saks 和 Frank 等人則恰恰相反，僅關注了敬業度的行爲方面。當然，不同觀點對不同方面的強調，有助於我們從多個角度深入認識敬業度的內容和本質，也為編制測量工具奠定了基礎。然而，對於員工敬業度的概念與結構，依然亟待達成大家一致公認的觀點，從而為進一步的實證研究打下理論基礎。

3. 員工敬業度與績效

對於敬業度的影響效果的研究，特別是敬業度與組織績效關係的研究，以國外幾個著名的諮詢公司為發起者和主導。經過多年對總計數百萬物件的追蹤研究，他們發現，員工敬業度對組織利益具有正面的影響，其中，以蓋洛普公司和翰威特公司的研究結果最具代表性：

3.1 蓋洛普路徑

蓋洛普公司基於其“優勢理論”（Human Strength），即“人們如果根據自身優勢發展事業，就能最大限度地提高生產力”，並通過對健康企業成功要素相互關係進行的多年研究，構建了一個管理模型，稱之為“通往企業成功的蓋洛普路徑”。

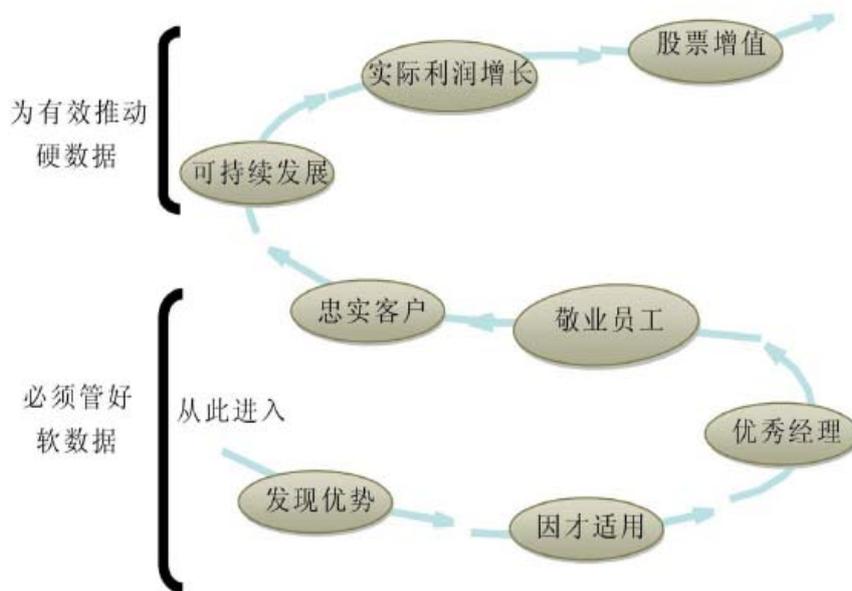


圖 1. 通往企業成功的蓋洛普路徑¹⁵

15 馬庫斯·白金漢，柯特·科夫曼著，鮑世修等譯，《首先，打破一切常規》，中國青年出版社，2002，277-280

該模型描述了員工個人表現與企業經營業績和總體價值之間的關係：優秀經理幫助員工發現優勢和因材施教，繼而達到敬業；敬業員工培養和保留忠實顧客；而忠實顧客推動企業增長、利潤和股票增值。在“蓋洛普路徑”中，員工敬業和企業績效之間有著密切的關聯，包括效率、客戶忠誠度、員工保留率、安全和產值。這些員工創造了一個組織的所有利潤和顧客忠誠度。他們是推動組織利潤增長的主動力。

蓋洛普公司通過大量研究，發現了影響員工敬業的 12 個核心問題，簡稱 Q12。研究結果表明，這十二個核心問題的真實效度估計均為正值，其值落在 0.057~0.191 之間。通過元分析，這 12 個問題與客戶滿意度、利潤率、生產效率、員工流動率幾個經營指標的平均相關程度是 0.107，表 2 展示了那些具有正的 90% 的置信值以及效度方差被解釋了至少 70% 的問題的分析總結。在用戶滿意度上，有六項滿足標準；在利潤率上，有九項滿足標準；在生產效率上，有十一項滿足標準；在流動率上，有十三項滿足標準。

表 2 Q12 與四大經營指標具有相關性的研究項¹⁶

核心項	客戶滿意度	利潤率	生產效率	流動率
1. 我知道公司对我的工作要求	*	*	*	*
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备			*	*
3. 在工作中，我每天都有机会做最擅长的事	*	*		*
4. 在过去的两周里，我因工作出色而受到表扬	*	*	*	
5. 我觉得我的主管和同事关心我的个人情况	*	*	*	*
6. 在工作单位有人鼓励我的发展		*	*	
7. 在工作中，我的意见受到重视		*	*	
8. 公司的使命目标使我觉得我的工作重要			*	
9. 我的同事致力于高质量的工作		*	*	
10. 我在工作单位有一个最好的朋友	*		*	
11. 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步	*		*	
12. 过去的一年里，我在工作中有机会学习和成长		*		

3.2 翰威特公司的研究

1998 年，翰威特諮詢公司在《哈佛商業評論》中提出了員工—顧客價值鏈理論，論述員工給企業帶來的價值。在員工—顧客價值鏈模型中（圖 2），員工表現分為對工作的

¹⁶馬庫斯·白金漢，柯特·科夫曼著，鮑世修等譯，《首先，打破一切常規》，中國青年出版社，297-298

態度和對公司的態度，員工表現通過對顧客印象的作用，進而推動企業資產邊際收入的增長。

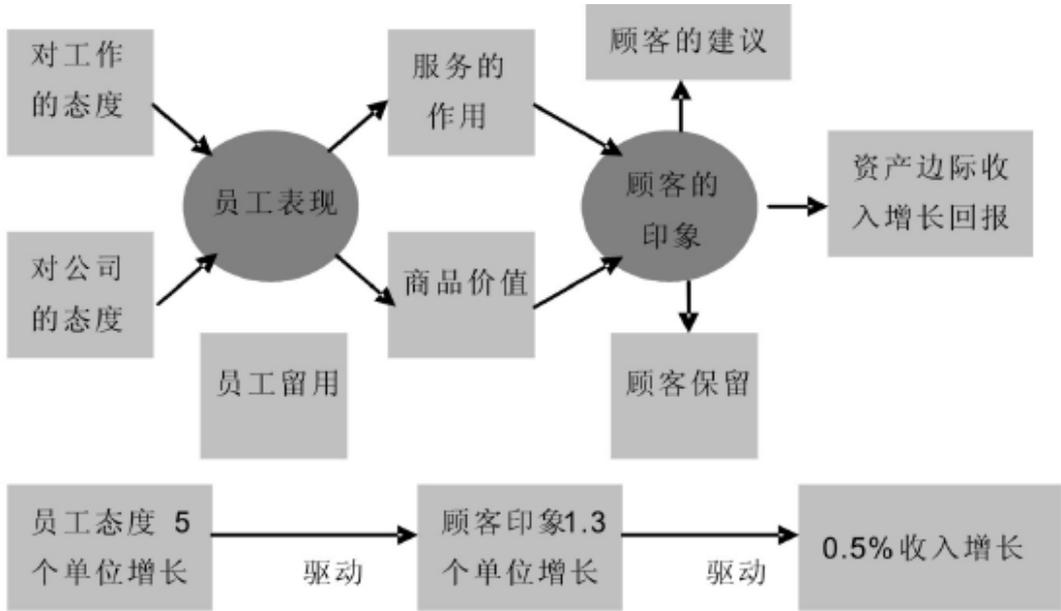


圖 2 員工—顧客價值鏈模型¹⁷

經過多年的全球範圍內的最佳雇主調查，翰威特諮詢公司證明了由關鍵的業務指標衡量的績效與員工敬業度之間的高相關性。通過對 100 多個大型企業的調研，翰威特公司得出了以下的結論：

- (1) 高績效的企業具有比平均水準高出 25%—29%的敬業度。
- (2) 員工敬業度與公司五年平均股東回報之間的相關性是 0.54，員工敬業度的水準解釋了 29%股東回報的變化。
- (3) 員工敬業度和五年的銷售增長之間存在一種密切的關係。這種相關性指數為 0.46，再次顯示了很強的關聯。

除諮詢公司以外，國外學術界的研究也發現：敬業的員工對工作和組織有正面的態度 (Rothbard 等，2001)，較高的工作滿意度 (Schaufeli 等，2006)、工作捲入 (Hallberg 等，2006)、組織承諾 (Hallberg 等，2006；Demerouti 等，2001；Richardson 等，2001) 以及較低的離職意向 (Schaufeli 等，2004)。Kahn (1990) 證實敬業度能有效預測員工的工作績效，且其預測力要強於工作倦怠 (Schaufeli 等，2002)，另外，敬業度高的員工表現出更多的角色外行為和較低的缺勤率 (Schaufeli 等，2006)。

任俊芳 (2005) 通過對上海地區部分企業的調查驗證了敬業度與企業績效的高度相關關係。馬明等 (2005) 以飯店企業為例證明瞭與飯店服務品質、顧客滿意度和企業利潤直接相關的是員工的敬業度而不是滿意度。

¹⁷ 翰威特公司.企業績效的指示燈：員工敬業度 [J].商學院，2005，4：62-63

以上的研究結果均表明，高敬業度帶來高績效。在員工敬業度高的企業，員工對公司高度認可，發自內心地認同公司恪守的價值觀和社會觀，認同公司為實現其價值觀所設定的目標、流程、架構和管理，並願意主動地、全身心地在這個過程中發揮自己的最大價值。因而，通過有效途徑和措施提升員工敬業度，從而提高組織績效，對企業來說至關重要。

4. 員工滿意度與員工敬業度的相互關係

翰威特大中華區諮詢業務總監 Simon.Keeley 說：“你可以看到滿意，但是不一定把滿意轉化為更出色的工作表現，或者創造更好的工作業績。如果沒能讓員工真正將動力轉化為行爲，那這個雇主無疑是失敗的。”¹⁸ 員工敬業度不等於員工滿意度——滿意的員工不一定會帶來敬業的行爲，只有當員工有了良好的敬業行爲，才能幫助公司達到它商業上的目的和成果。通常來說，滿意的員工可能敬業，但是並不一定完全敬業，這只是一個必要條件而非充要條件。

劉雪梅(2003)認為，滿意度可能基於許多方面產生，而這些方面不一定能帶來敬業的行爲。王大悟(2004)也認為，員工滿意不一定意味著員工的敬業。江波(2004)在其碩士論文中指出，滿意度的員工不一定敬業，敬業的員工不一定忠誠。華中科技大學的黃維德等(2006)也通過對上海知識型員工的實證研究得出結論：滿意度是敬業行爲的多向指標，它與敬業行爲並不顯著正相關，敬業度高的知識員工，不一定具有較高的滿意度。但也有研究者發現，酒店員工滿意度與敬業度之間存在顯著的正相關(楊玲, 2007)。

馬明等(2005)以飯店企業為例研究了員工滿意度和敬業度結構上的區別，證實了兩個概念的不同。滿意度和敬業度不存在正相關關係。通過對飯店企業的實證研究，根據滿意度和敬業度，發現員工存在4種組合，一是滿意度敬業度雙高，二是滿意度低敬業度高，三是滿意度高敬業度低，四是滿意度敬業度雙低。而且，不同管理體制下員工的滿意度和敬業度有明顯差異。影響滿意度的某些因素也同樣影響敬業度。

曹亮(2007)年在其碩士論文中通過實證研究得出結論，影響員工滿意度和敬業度的關鍵因素有著明顯的差異，前者以“保健因素”為主，後者則是以“激勵因素”和“約束因素”為主。他認為，滿意度是實現員工主動敬業的一個基礎條件，在滿足員工敬業的基礎上，再對員工進行激勵和約束，從而實現培養敬業員工的目的。與馬明等人的研究類似，他也根據滿意度和敬業度將員工分成了四類，並針對不同類型的員工提出了員工敬業度提升模型。

所以，滿意度與敬業度最大的區別在於，滿意度不一定能夠促使員工以敬業的行爲方式來幫助企業達到其經營目標。公司的挑戰不是在於促使員工滿意，而在於如何能夠讓員工有敬業的行爲。通常來說，滿意的員工相對敬業，但是並不一定完全敬業，這只是一個必要條件，而非充分條件。而只有員工敬業才有助於提高組織績效，敬業員工的增加與利潤增加往往有著十分緊密的聯繫。

此外，從工作滿意度和敬業度測量的主體和物件來看，二者是有所不同的。工作滿意度是員工對工作本身及有關方面的滿意程度的認知和情感反映，在這裏員工是評價主體，而工作是評價物件。敬業度則是對員工自我與工作角色融合程度的反映，評價物件

¹⁸翰威特諮詢：成爲最佳雇主不是夢，哈佛商業評論網，2008年7月11日

是員工。顯然，敬業度是組織對員工的一項評價指標，因為其與績效有著更為密切的關係，所以組織才要關注它、測評它，為的是甄選敬業度高的員工或有針對性地提升它，進而促進組織績效目標的實現。換言之，組織對於敬業度的關注，某種意義上來說，就是對績效的關注。雖然不論是對員工本人和還是組織，高度的敬業都有其價值，但就敬業度評價而言，其結果更大程度上還是要為組織所用。所以敬業度的評價主體應該是組織。值得注意的是，不論是直接還是間接的測量，不論是在學術界還是管理實踐中，迄今為止對於敬業度的測量近乎全部採用員工自評的方式進行。這就產生了自評的出來的敬業度是否能夠如實反應實際情況？員工自評的敬業度是否能與組織對其的評價保持一致？等問題。對於學術研究而言，由於大都採用匿名調查，不涉及被試的直接利益，採用自評可能不會產生很大影響；但若是企業管理實踐中單純採用自評來獲取員工的敬業度，其結果的準確性和客觀性就有待商榷。而這種困擾在工作滿意度的評價中幾乎是不存在的。

雖然對於組織績效這樣的結果變數，從理論和實踐上看來，員工敬業度比員工滿意度具有更好的預測力。但員工滿意度調查依然是組織不可或缺的診斷工具。它是診斷組織管理現狀最為重要的“溫度計”、“地震預測儀”，可以明確企業管理中存在的問題究竟是什麼，從而及時採取必要措施，防止員工產生不滿意等負面情緒，從而出現怠工、罷工、離職等消極反應甚至報復性行爲。

5. 有關敬業度的研究進展與展望

迄今為止，組織行爲學和人力資源管理領域有關敬業度的研究已取得了不小的進展，研究內容廣泛涉及敬業度的結構、測量方法以及前因後果等諸方面，也獲得了一些很有價值的結果，初步表明了敬業度提升組織績效的正面影響。因此，敬業度無疑是一項具有良好發展前景的研究課題。但作為一個新興的研究領域，敬業度概念的提出距今僅十多年（發表於國內外學術期刊的文獻），而系統的實證研究更是在近幾年才開展起來，因此以往很多方面的研究還很不成熟，有待於學者們在未來的研究中予以深化和完善。

首先，目前仍缺少一個為大家所廣泛接受的、完善的理論模型。對於敬業度的定義和結構學者們都還存在較大的分歧。儘管大家基本上都認為敬業度是一個多維的構念，但對其到底包含哪些維度以及每一維度的具體內涵還缺乏一致的看法。研究者通常根據自己對敬業度的理解，提出敬業度的操作性定義及其維度或類型，並據此編制相應的測量問卷用於實證研究，這無疑使得不同研究所得出的結果難以相互比較和溝通。

其次，對於敬業度的驅動因素的研究，已經有諮詢公司比如合益（Hay）、翰威特（Hewitt）等做出了自己的見解。他們得到的結論大體有人員（高層領導、經理、同事）、工作本身（工作任務的匹配性和工作資源）、機遇（職業發展和表彰）、薪酬（工資福利）、規程（政策、人力資源）、生活品質（工作/生活平衡和工作環境的安全等）（Hewitt，2002）。中國人力資源開發網發佈的《中國企業員工敬業指數 2005 年度調查報告》顯示：員工對企業前景的認知以及員工對工作是否喜好，都會不同程度地決定他們是否願意盡心盡力工作；“員工職業發展機會”和“直接上級管理水準”成為影響員工敬業程度的關鍵字，“公司的認可程度”比“福利待遇”更重要，“個人的職業化程度”由於體現員工對自身的要求，也可形成對敬業度的重要影響。今後的研究一方面可以結合組織層面的變數（例如組織類型、組織結構和組織文化，雇主品牌等）來進一步探討什麼樣的組織環境和氣氛更有助於培養和提高員工的敬業度，以及組織變數和任務特徵等

情境因素對敬業度與相關後果變數之間關係的調節作用；另一方面也有必要進一步加強對團體層面敬業度（如敬業度氣氛）的前因與後效以及團體敬業度與個體敬業度之間的相互作用等問題的考察。

第三，正如上一點中所談到的，目前絕大部分的研究都是從組織管理環境的方面出發進行探索，以期找到員工敬業度不高的原因，推動組織的管理水準。很少有人從個人特質的影響角度去考慮過這個問題。就像個體特質會影響到一個人的能力、願望一樣，個人的特質也會影響到他對於環境的感受，也許個人體質中的某些因素就會引起他對環境的不安全感(Kahn, 1990)。比較少量的研究在這個方面做了嘗試，是在考察工作投入與大五人格當中“責任心”的關係 (Ed Gubman)，還有人發現了工作枯竭與高神經質之間的關係，以及工作投入與低神經質、高外向性和靈活性之間的關係，從而得出個性和氣質是能夠影響工作枯竭和投入的(Saar Langelann Amold · Bakker, 2006)。這種思路也非常值得借鑒在我們對於敬業度的驅動因素考察中，會從很大程度上解決人們對於“敬業是環境造成的問題還是個人特質或者個性的問題”的疑問。如果我們能夠證實個人特質對於敬業度的重大影響，那麼組織要做的工作就不只是改善組織管理環境，而是也同樣應該在人員選拔的環節上下些功夫了。這也正好迎合了那些在招聘廣告上寫著“要求具有吃苦耐勞和高度敬業精神”的部分組織的想法了。

第四，敬業度的個體干預研究還基本處於空白狀態。雖然曹亮（2007）年在其碩士論文中針對不同類型的員工提出了員工敬業度提升模型。但該研究只以一個民營製造企業員工為研究物件，樣本的局限性使其無法據此得出更大範圍的結論。因此今後有必要進一步擴大研究範圍，增加樣本的代表性，規範抽樣方法，加強對改善和提高敬業度的具體干預措施、策略及其機制的實證研究，探索如何通過教育與培訓來有針對性地提高個體的敬業度。這不僅有利於理論本身的發展和完善，也便於各實踐領域更為有效地應用有關此構念的相關研究結果，從而充分發揮其實踐價值。

第五，以往研究所涉及的一些問題仍有待進一步深化和擴展。比如，工作捲入、個體關係績效、組織公民行爲、員工忠誠度，心理契約等概念。這些類似概念之間是因果關係還是並列關係，還是只是有些概念上的重疊，重疊是哪些部分哪些部分是獨立的以及這些概念從歷史沿革上有怎樣的關係等，這些都有待進一步澄清的。以往的文獻中，大都只是從理論上討論了敬業度與這些類似概念之間的關係，但是缺乏從實證研究的角度去證明他們的關係。黃維德等人（2006）證實了上海知識員工的敬業度與忠誠度、適配度正相關，即知識員工的組織忠誠度越高、與組織越匹配，其敬業度也越高，但該樣本的代表性還有待提高。任俊芳（2005）的實證研究揭示了人力資本和心理契約對於敬業度產生直接的影響，但也囿於客觀因素的限制，欠缺普遍性。

最後，從更宏觀的角度來看，也有一些研究成果和進一步探究的空間。中人網的中國企業員工敬業指數 2005 年度調查報告顯示：不同地域、性別、工作年限、學歷、企業性質等因素對員工敬業度的影響相對較小，其中，性別差異對員工敬業度的影響最小，區域差異對員工敬業的影響呈現一個趨勢，即經濟越發達的地區，員工越敬業；工作年限的差異同樣對員工敬業度的影響很小，但仍可以看出一個普遍的趨勢：敬業指數分佈隨工作年限的增加而呈一種波浪狀，工作前三年敬業指數逐步下降，；第四、五年指數先升後降；年限到 6-9 年、10-15 年時，指數逐步上升，並保持在一定的位置，相對穩定。工作年限 16 年以上的，敬業指數急劇下降；不同職位、職業、行業等因素對員工敬業度的影響相對較大，職位越高的員工，敬業度也越高，金融業員工敬業指數最高，而政府機關和事業單位員工的敬業指數最低；敬業指數隨企業規模變化，呈現出一個緩慢的波浪曲線。即企業規模在 50 人以下時，員工敬業指數稍低；隨著企業規模擴

大至 51-100 人，敬業指數也隨著上升；但到企業規模擴大到一定程度至 501-1000 人時，敬業指數會下降；當企業規模超過 5000 人時，員工敬業指數又會上升，為所有規模企業員工敬業指數之最。這些調研結果說明了什麼問題，其產生的理論與社會背景是什麼，對於下一步的敬業度管理有何啟示？答案都有待於研究者們的發掘。另外，在過去的幾年中，美世諮詢在全球範圍內開展了名為 **What's Working** 的研究，希望藉此來瞭解和跟蹤員工對工作的理解及態度；找出不同國家/地區最能激發員工敬業度的因素。儘管這項研究發現了四個相對一致的激發員工敬業度的全球因素，包括：工作本身（包括發展機會），對領導層的信心和信任，表彰和獎勵，組織溝通。但從跨文化管理的角度上來講，找出不同國家/民族甚至地區文化對敬業度的影響因素，或許對管理與提升跨國公司的員工敬業度水準也有著重要的實踐意義。而這些空白也有待未來的研究者填補。

6. 參考文獻

- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M. (ED). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago; RandMcNally.
- Rothbard, N. P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly,2001, 46 (4) : 655- 684.
- Schaufeli, W. B. From burnout to engagement: Toward a true occupational health psychology, 26th International Congress of Applied Psychology. Athens, Greece,2006.
- Hallberg, U. E. and W. B. Schaufeli. " Same same" but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? European Psychologist, 2006, 11 (2) : 119- 127.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, J. de Jonge, P. P. Janssen and W. B. Schaufeli. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2001, 27 (4) : 279- 286.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. Journal of Organizational Behavior, 2004, 25 (3) : 293- 315.
- Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal,1990, 33 (4) : 692- 724
- Schaufeli, W. B., I. M. Martinez, A. Marques Pinto, M. Salanova and A. B. Bakker. Burnout and engagement in university students: A cross- national study. Journal of Cross-Cultural Psychology, 2002, 33 (5) : 464- 481
- 中人網：中國企業員工敬業指數 2005 年度調查報告
<http://www.chinahrd.net/img/20051019/attitude2.html>
- The Gallup Organization (2005). Employee Engagement: The Employee side of the Human Sigma Equation. Retrieved August 1, 2005, from
<http://www.gallup.com/content/default.aspx?ci=52>.
- Towers Perrin HR Services, (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. Retrieved August 30, 2005, from
www.towersperrin.com/hrservices/webcache/towers/United_States/publications/Reports/Talent_Report_2003/Talent_2003.pdf
- 任俊芳，員工敬業度研究，復旦大學碩士論文，2005.
- 馬明，陳方英，孟華，周知，員工滿意度與敬業度關係實證研究—以飯店企業為例，管理世界，2005.H.
- 劉雪梅，討好員工是不夠的—員工滿意度和敬業度之辨，當代經理人，2003.10
- 王大悟，滿意度、敬業度、認同度—關於旅遊企業服務利潤鏈的另類思考，旅遊學刊，2004.2.
- 江波，員工滿意度、敬業度、忠誠度培育與建設研究—以 A 公司為例，東北財經大學碩士論文，2004.
- 黃維德，蔡甯偉，知識員工敬業行為研究，華東經濟管理，2006.11.
- 楊玲，酒店員工滿意度及其因素對敬業度的影響，湖南師範大學碩士論文，2007.
- 曹亮，員工滿意度和敬業度關係研究—以 A 集團為例，中國農業大學碩士論文，2007.