

员工满意度：影响与变异

---- 基于广岳公司的实证研究

黄桂

(中山大学管理学院, 广东 广州 510275)

摘要：本文通过实证研究发现组织战略、结构、岗位制度、培训、薪酬福利、绩效考核等影响员工满意度的重要因子在组织的竞争环境与生存压力的挤压下产生了变异：满意度的改进空间并不与满意与否相关，也不与组织实际工作的优劣呈正相关关系。其原因是员工不满的方面的变化常常会威胁员工的切身利益，其改进空间不存在于员工满意度不高的方面，而是在于影响满意度因素的因素之中；而改进员工比较满意的方面不会给员工带来不确定的变化，员工满意度比较高的方面却正是组织改进满意度的有效切入点。

关键词：员工满意度；影响因素；变异；实证研究

中图分类号：C

文献标识码：A

员工满意度是个人对工作及其环境的一种情感态度或倾向。功利主义的观点认为员工满意度能使员工对组织产生有作用的行为，而人本主义的观点则认为人应该受到尊重，被公平地对待。这两种截然不同观点都强调进行满意度研究的必要性。因而，关于员工满意度的研究一直是学界的热点，尤其是员工满意度的影响因素及如何提高员工的满意度。

一、研究回顾与评价

有关员工满意度的影响因素的研究主要从三个方面进行：一是与个体情感反应有关的一些基本心理变量，如期望、需要、价值、情绪，以及工作以外的因素，如个人经济压力等；二是研究作为态度客体的其他影响因素：工作本身，组织因素、环境因素尤其是人文环境因素；三是员工个体特征与组织情景因素之间的匹配程度。由于这三个方面的因素都或多或少受员工个人主观因素的影响，使得员工满意度有些时候表现为非理性的；又由于不满的对立面并不一定是满意，满意的对立面也不一定是不满；员工不满的方面并不意味着就一定可以简单地改进之，员工满意的方面也不意味着组织就可以安然处之。这都给利用满意度诊断与解决问题提出了挑战。而关于这方面的研究亟待进一步加强。

1. 影响因素与提高员工满意度

环境学派认为，组织所处的内外部情景因素是影响满意度的关键。丰富员工的工作是提高员工绩效和满意度的一个途径，它包括在工作中扩大个人成就和认同的范围，增加个人成就的机会；[1]改善员工之间以及员工与领导之间的关系；[2-4]增加员工参与公司事务的机会和授权；[5-7]组织制度性和结果性因素方面的改进也可以提高员工的满意度。[8-9]组织文化对满意度也有着至关重要的影响。[10]官僚政治式的企业文化对员工承诺、团队凝聚力和工作满意度都有负面的影响。[11]而在强调指导和忠诚度的家族式的企业文化下，员工的满意度较高，而在强调竞争和等级秩序的文化中，员工的满意度较低。[12]最后，组织所处的社会文化背景会对员工满意度产生重要的影响，富裕国家的员工会更加重视内部工作特性的价值，贫穷国家的员工则重视金钱或其它物质上的回报。[13]

个体学派则认为，员工的个体特征如个性、期望、价值观与参照系等 [14, 15, 16, 17] 密切相关，也与员工个人的情绪有关。[18, 19] 人口统计特征如年龄、性别、教育水平、婚姻状况、收入水平、职位和年资等也是影响满意度的关键。 [20-23] 进而人们发现，员工的财务压力也会影响满意度。 [24]

权变学派则认为，组织特征与个体特征之间的匹配会对个体态度和行为产生深层次的影响，基于此，有学者提出了人 - 组织匹配 (Person-organization Fit) 的概念：即价值观匹配 [25]、目标匹配 [26]、个体需求和偏好与工作环境特征之间的匹配 [27]，以及个体个性 (非价值观) 和组织文化之间的匹配 [28]。

正因为学者们基于不同企业背景，从不同的角度来研究满意度问题，所以关于究竟哪些因素是影响员工满意度的关键因素并没有形成一致的结论。有学者认为它们依次为：信任、时机、授权、弹性、职位期限、职业规划和培训。 [29] 有人认为是股票期权、透明的绩效评估、报酬的内部公平性、重视员工的私人生活等因素。 [30] 也有人认为其依次为：工作中的快乐感受、福利政策、组织承诺、沟通以及弹性的工作时间。 [31] 国内学者的观点与上述研究成果并不一致，俞文钊 (1996) 认为影响员工整体工作满意度的因素主要有个人因素、领导水平、工作特性、工作条件、福利待遇、工资报酬和同事关系； [32] 颜延、余嘉元 (1997) 认为领导能力、路途时间、工作量、交友机会、工作声誉、自主权、工资水平、生产安全等 8 个维度。 [33] 这些研究比较全面地挖掘了员工满意度的影响因素。

对于这三类因素对满意度变量的影响，有学者总结性地指出情境因素最大 (占 40% 到 60%)，个人因素次之 (10% 到 30%)，而两者之间的相互作用最小 (10% 到 20% 的变异量中)。 [34]

2. 评价

以往的研究成果在满意度的影响因素及关键驱动因素方面做了很多颇有意义的研究和探索，为我们的访谈、问卷设计以及研究提供了良好的理论基础与实践借鉴。

但是，我们也发现这些成果较多地研究了工作性质、人文因素、制度性和结果性、组织文化以及组织外部的社会文化等组织情景因素对满意度的影响，较少涉及到组织所处的竞争环境和生存环境对满意度的影响，不仅如此，只是将组织情景因素作为影响员工满意度的影响因素进行研究，其实，在具体的情景中，组织的情景因素不仅是影响员工满意度的重要因素，而且是员工满意度产生变异的基本因素。尽管早在上个世纪六十年代赫茨伯格便发现了满意度的异动现象：满意的对立面并不是不满，而不满的对立面也不代表着满意。他主要是基于员工内在态度偏好、个性特征和动机的角度探讨员工的激励因素，也就是说，他从员工的角度探讨了满意度的变异。关于员工满意度变异的研究好像并没有深入下去。因此虽然在驱动满意度的关键因素上的研究成果很多，但是由于忽视了满意度的“变异”，对满意度结果的诊断处理便趋向于简单化和公式化：一般认为，员工满意度不高的方面，是组织改进问题的切入点。很少有人注意到在具体组织中，组织外部竞争环境以及组织内部的生存压力使得满意度的影响因素产生变异，即员工满意度不高的方面，组织未必可以有所作为，组织满意度比较高的方面，恰恰需要组织进一步改进与完善。如果我们不深入分析牵制满意度影响因素的变量，只是简单地运用满意度的结果进行诊断，会造成适得其反的效果，即组织越努力，员工越恐慌越不满意。从而掉入变异的满意度的陷阱。

其次，国外的一些研究结果都非常强调人性化的管理和激励，它们是与西方发达国家的管理发展阶段相适应的，难以在发展中国家推广。不同社会背景的满意度有诸多差异，国外研究成果与我国管理实践尚有很大的距离，即便是同一社会文化背景之下的员工满意度也会由于不同组织的个体、情景及其相互之间的匹配度而存在很大的差异 (当然，不排除他们之间拥有相似之处)。因此，不仅国外研究成果对我国满意度实践的指导意义尚需检验，国内不同企业的研究成果也仅具参考意义。

再次，满意度的测量过程常常受到人为因素的影响，造成测量结果失真。由于缺乏有效的内部沟通，或者没有端正的态度导致满意度调查流于形式，员工对调查的重视程度不够，或迫于组织压力而故意掩饰不满的情绪，导致“屈从的满意”，因此很多满意度调查结果并不能反映满意度下降的趋势。

最后，调查中存在较多基于态度的度量，影响了结论的科学性。许多满意度调查为了便于进行数据处理，采用李科特量表测量员工的主观感受，而忽略了引导他们对客观事实进行描述，并从中判断其满意度。

针对满意度调查的缺陷，本研究的主要优点在于，利用第三方的优势，以中立的立场进行访谈，以了解企业各方面的情况，并提取影响因子，再把影响因子回馈给相关人员求证，最终运用德尔斐法确定影响因子。根据选定的影响因子设计问卷，并在一定的范围内试调查，以便对各个模块的细化问题进行修正。再进入正式调查，以获得对满意度状况的深入认识，并以数据分析结果作为研究的佐证。由于该调研是在充分沟通的基础上进行的，消除了员工猜测、不合作和心理压力对测量结果的影响，因此数据的可信度较高。另外，问卷设计中包含大量与工作相关的描述性选项，通过将调查者的感受具体化，并根据描述内容的合理性对选项赋予不同的分值，可以更准确地测量其满意度。访谈法与问卷法结合，以相互佐证。尽量发现、克服员工满意度影响因素的变异情况给我们的诊断带来的困扰。

二、研究方法

研究对象 本个案的研究对象是广东省广岳路桥有限公司。该企业是广东省交通集团直属的一家自主经营、自负盈亏的路桥施工企业，具有公路施工总承包一级资质，是广东省高级路面施工龙头企业。公司 2001 进行改组，改组后由四家国有、民营企业合并而成。新公司无可避免地存在一些矛盾和冲突，主要包括价值观和管理制度等文化方面的冲突、来自不同公司员工的人际方面的冲突，以及由于竞争上岗的团队成员在能力与个性方面缺乏互补而产生的冲突。为解决这一问题，我们对公司进行了一次全面深入的员工满意度调查，试图找出问题的根源，整顿和改革机关作风，整编工作业务流程，提升员工的满意度，高效地实现组织目标。

数据收集方法 首先对公司的各级领导干部，以及员工代表进行覆盖范围达 63.5% 的深度访谈，访谈的内容主要包括管理者的人力资源管理理念、企业的战略、管理模式、薪酬设计等。通过访问，我们对公司的基本情况和员工满意度状况有一个初步的了解，从而为合理地设计问卷，分配各大模块及其细分项目的分值和权重做好准备。

在对员工满意度情况有了基本认识的基础上，有必要进一步进行问卷调查，并用数据分析作为深度访谈所得结果的佐证，消除主观判断的影响。为了得到较可靠的数据，在实施员工满意度调查之前，在企业举行一次动员报告会，说明此次调查的目的，争取每一位员工的真诚配合。

问卷调查在公司总部全体员工和公司所属单位高管中进行，采用由咨询项目组统一发放，统一回收的方式。共发放问卷 52 份，有效问卷 52 份，回收率为 100%。其中高层管理者 10 份，中层管理者 12 份，一般员工 30 份。问卷回收之后，项目组首先对问卷进行查错筛选，采用了奇异值剔除法和一致性检查，鉴于本次为员工意向调查（无对错之分），而且样本量较少，因此我们在问卷筛选和数据录入的时候，尽量保留信息，对于少量没有作答的题目，以缺失值处理。通过赋分的方式在汇总数据报告的基础上，依据问题/选项设计的初衷将频次信息转换成能够反映各种管理行为、工作流程合理性的分值。以对组织行为进行初步评估、诊断。

问卷设计 从问卷内容的设计来看，借鉴了国际上广泛运用于测量工作满意度的单一整体评估法（single global rating）和工作要素总和评分法（summation score），优点，并结合企业的具体情况进行调整。前者只要求被调查者回答对工作的总体感受，这种方法比较简单明了。不过，只有总体得分，虽然可以知道企业的相对满意度水平，但无法对企业存在的具体问题进行诊

断，不利于管理者改进工作。后者将员工满意度划分为多个维度进行调查，既对各具体要素进行深入调查，同时又通过统计方法计算出整体的满意度状况。相对而言，它比单一整体评估法操作起来复杂一些，但能够获得更精确的评价和诊断结果，有利于企业管理者根据存在的问题，制定相应对策，提高员工满意度。我们的满意度问卷设计既深入测量员工对公司的战略、组织结构、企业文化、业务流程、工作生活质量、岗位制度、薪酬福利、绩效考核制度、培训开发等方面的感受和满意程度，又要求员工给九大模块及对企业的总体感受打分。分值在 1—10 分之间，1—5 分表示尚待改进，6 分表示合格，7—8 分表示良好，9—10 分表示优秀，分值越高代表满意度越高。有利于将不同选项转换成能够反映各种管理行为、工作流程合理性的具体分值，以便于进行科学地分析。

数据分析方法 员工满意度的数学模型将员工的总体满意度表示为员工对企业各个构面的满意度之和，以增强满意度调查的可操作性。基于该模型可以通过一些可行的调查方法，将反映员工满意的指标量化为具体的分值，进而采用统计的方法进行分析，以得到每个人的总体满意度水平。同样，如果我们测量到了员工的总体满意度水平和他对工作各方面的满意度，就可以通过回归模型来求出后者对前者的影响程度。回归模型将员工的总体工作满意度作为因变量，将员工对各个方面的满意度作为自变量，通过拟合曲线，计算偏回归系数，来确定对不同方面的满意度在总体满意度中的贡献的大小。

员工对组织、工作等各方面的满意程度和总体满意度，也即各模块的分值，采用 Excel 应用程序进行计算，通过对模块中的各题目赋予不同的权重，并根据被调查者的选择，求出每个人对各个模块的满意度分值和总体满意度分值。得到的数据再用 SPSS13.0 统计软件包进行分析。使用该软件的意义在于，不仅简化了统计工作，提高了效率，而且借助其回归分析的功能，了解员工对各模块的评价分别对总体满意度的影响程度。

三、研究结果：影响和变异

访谈结果显示，满意度的影响因子既有与学者们研究成果一致之处，也有矛盾的地方。最重要的是，我们发现由于组织的竞争环境和员工生存压力的合力挤压，员工满意度已经产生变异：员工满意度的高低与组织情景因素的优劣并不总是相关，员工不满的以及满意的方面组织未必就可以轻易地运用传统的思维和途径予以解决。问卷的量化分析资料也与访谈资料大致相同。这完全颠覆了我们习惯了的解决满意度的方法和思路。

1. 访谈结果：满意度的影响因子及其“变异的满意”

首先，很多被访者不满公司的绩效考核与薪酬制度。一是认为缺乏科学的考核标准，责任目标的确定也不是很科学，以至于领导对员工评价、奖励都很随意。但是他们并不认为建立合理的绩效考核体系便可提高组织的效率。这在很大程度上受公司的业务类型影响，虽然工程项目比较便于设定目标，但是总部、分公司和项目部究竟谁对某一工程的贡献大，则比较难以判断；二是认为总部员工多为服务性的工作，很难设计容易操作的评价标准；公司的绩效目标是由集团公司下达的，也是由集团公司进行考核的，而广岳公司可操作空间有限。

被访者对薪酬福利也普遍不满：一是认为薪酬低，基本上只有工资，奖金很少，福利也只有国家规定的部分，没有额外的福利；二是薪酬没有与绩效考核挂钩，吃大锅饭。三是不公平，很多被访者认为高层管理者的薪酬福利相对数量大。但是超过八成以上的被访者又认为薪酬福利无需改革。其原因主要在于，该公司的薪酬虽然在交通系统属于偏下水平，但在同类施工企业中却属于中等水平，而总部员工固然比高收入的一线员工低，但是工作比较轻松，收入的风险也比较小；加之国企频繁改革所带来的震荡，和外部就业环境的恶劣，大部分员工害怕运用科学的工作分析、职位评估等管理技术与方法制定绩效和薪酬标准会产生于己不利的结局：不仅自己现有的工资标准不保，还有可能失去饭碗；又由于国有企业的薪酬总额受到国家的严格控制，企业很难

自行做主；员工在表达情绪时候往往是非理性的，自觉或不自觉地将本企业薪酬与高效的企业相比，但在理智上也清楚自己的贡献与收入之比还是常遭人羡慕的。与其说员工对高管的薪酬福利不满，还不如说员工对高管的对公司的贡献不满。出于一种不患寡而患不均的心态。

其次，多数被访者对组织战略、组织结构、岗位制度、工作生活质量等也不满意，尤其是中层认为授权不足，工作受到限制，无法一展拳脚。其主要是广岳的战略目标常常从集团公司分解下来，组织结构、岗位制度等很多方面也要配合集团公司的要求。这使得该公司在很多方面受制于集团公司，毫无疑问，这是导致被访者不满的根源。但是，绝大多数被访者清楚地意识到，要摆脱这些束缚，就意味着要脱离集团公司，同时也意味着失去集团公司的庇护，被完全抛向市场。而广东建筑市场早就向国内开放了，而其他省则仍然具有强劲的地方保护势力，因而广东省建筑施工企业的竞争非常激烈与残酷，如果没有一个强有力的保护伞，该公司生存环境将会变得更加艰难。所以，即便是情感上对之非常不满，但是在理智上还是表现了出容忍和克制，并不希望改变现状。

再次，在业务流程方面，大部分员工评价较高，普遍认为领导对工作很支持，各部门的工作协调和工作衔接良好。但是，被访者普遍认为业务流程可以进一步完善，因为，主管对下级工作的干预程度和员工参与决策的程度主要是由该企业的业务流程模式决定的，业务流程的改进有利于公司岗位制度等其他方面的完善。

又次，在培训方面，虽然大部分员工认为公司的培训开放做得不错，但是，仍然不满意，主要源于员工对未来不确定的担忧，希望组织能够提供更多机会和资金，以便不断提高自身价值和竞争力，不至于在激烈的就业市场被淘汰出局。

最后，由于组织文化处于融合的过程，员工对企业文化褒贬不一。文化建设的工作主要由党群工作部组织，该部门着力塑造一种富于活力的企业形象，并经常性地开展一些文娱活动。高层领导对文化建设很支持，且表现出团结、有活力、有新思维的工作作风，能针对性地改进工作。但是部分人认为通过活动建设企业文化的方式是舍本逐末，表现出管理实用主义的倾向。另外，层级式的企业文化特征比较明显，领导对工作也只批评不夸奖。

总之，访谈结果显示，即便对同一问题，同一员工的态度也是矛盾的，模棱两可的。这主要与公司与集团公司的特殊的、错综复杂的关系有关，也与公司所处的激烈变动的内外部环境相关。员工满意度影响因素在此发生了变异，即员工不满的方面，未必是我们改进满意度的有效切入点，员工满意度比较高的方面却是企业大有可为之处，因为这些方面的改进有利于循序渐进地改善员工不满的、而又比较敏感的和棘手的问题，这完全颠覆了传统上解决满意度问题，提高满意度的经典的思路和途径。这些情况在问卷的数据分析中是如何体现的呢？问卷数据分析资料与访谈资料一致程度如何呢？

2. 问卷的量化分析：满意度影响因子和“变异的满意”

描述性统计结果将问卷的选项及分值录入 Excel 表格，再进行计算，我们得到了 52 位被调查者对公司的企业战略、组织结构、企业文化、业务流程、工作生活质量、岗位制度、薪酬福利、绩效考核制度、培训开发等九个方面的满意度以及对公司的总体满意度评分。为了更直观地了解满意度情况，我们对这 52 组数据进行描述性统计，结果见表 1。

从描述性统计结果可以看出，总体满意度的平均值为 6.03，大概处于合格的水平但不容乐观。从各模块的均值来看，企业员工对工作中不同要素的满意程度由高到低依次是业务流程、培训开发、企业战略、组织文化、工作生活质量、绩效考核制度、岗位制度、薪酬福利和组织结构。其

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
总体满意度	52	2.40	8.40	6.0329	1.00849
模块 1 企业战略	52	2.35	8.60	6.0448	1.26342
模块 2 组织结构	52	2.80	9.00	5.6906	1.45181
模块 3 企业文化	52	3.45	9.10	5.9987	1.39076
模块 4 业务流程	52	1.65	8.90	6.2619	1.15930
模块 5 工作生活质量	52	3.40	8.30	5.9002	.92472
模块 6 岗位制度	52	1.75	9.00	5.8650	1.56908
模块 7 薪酬福利	52	3.65	7.34	5.6937	.87382
模块 8 绩效考核制度	52	1.90	8.90	5.8779	1.28200
模块 9 培训开发	52	2.80	8.70	6.1342	1.15694
Valid N (listwise)	52				

表 1 各模块分值描述性统计信息 (N=52)

中对岗位制度和组织结构的满意度，在不同员工之间存在较大的差别，而对薪酬福利的满意程度则差别较小，而且满意程度普遍较低。

满意度回归模型 采用 SPSS回归分析的 Stepwise模式 对九个模块和总体满意度模块的分值进行处理，结果见表 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.442	.75341
2	.743 ^b	.553	.534	.68817
3	.792 ^c	.628	.605	.63405

a. Predictors: (Constant), 模块4

b. Predictors: (Constant), 模块4, 模块3

c. Predictors: (Constant), 模块4, 模块3, 模块9

表 2 多元回归分析结果 (一)

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.367	.579		4.086	.000
	模块4	.585	.091	.673	6.433	.000
2	(Constant)	1.771	.559		3.169	.003
	模块4	.427	.096	.491	4.458	.000
	模块3	.264	.080	.364	3.306	.002
3	(Constant)	.873	.590		1.479	.146
	模块4	.322	.095	.371	3.410	.001
	模块3	.253	.074	.349	3.437	.001
	模块9	.264	.085	.303	3.118	.003

a. Dependent Variable: 总体满意度

表 3 多元回归分析结果 (二)

ANOVA ^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.489	1	23.489	41.380	.000 ^a
	Residual	28.381	50	.568		
	Total	51.870	51			
2	Regression	28.665	2	14.332	30.264	.000 ^b
	Residual	23.205	49	.474		
	Total	51.870	51			
3	Regression	32.573	3	10.858	27.008	.000 ^c
	Residual	19.297	48	.402		
	Total	51.870	51			

- a. Predictors: (Constant), 模块4
b. Predictors: (Constant), 模块4, 模块3
c. Predictors: (Constant), 模块4, 模块3, 模块9
d. Dependent Variable: 总体满意度

表 4 多元回归分析结果 (三)

Collinearity Diagnostics ^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	模块4	模块3	模块9
1	1	1.984	1.000	.01	.01		
	2	.016	10.999	.99	.99		
2	1	2.958	1.000	.00	.00	.00	
	2	.026	10.631	.35	.05	.91	
	3	.016	13.677	.64	.95	.09	
3	1	3.935	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.033	10.880	.04	.00	.71	.26
	3	.016	15.499	.27	.36	.25	.70
	4	.016	15.788	.69	.64	.04	.04

- a. Dependent Variable: 总体满意度

表 5 多元回归分析结果 (四)

Correlations

		模块4	模块3	模块9
模块4	Pearson Correlation	1	.498**	.423**
	Sig. (1-tailed)		.000	.001
	N	52	52	52
模块3	Pearson Correlation	.498**	1	.248*
	Sig. (1-tailed)	.000		.038
	N	52	52	52
模块9	Pearson Correlation	.423**	.248*	1
	Sig. (1-tailed)	.001	.038	
	N	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

表 6 模块间的简单相关系数矩阵

这里得到了三个模型，其中第三个模型的解释度为 0.792，调整的 R Square 为 0.605。此时进入模型的有模块 4、模块 3 和模块 9，即业务流程、企业文化和培训开发三个模块。方差分析的结果显示，三个模型的整体显著性都很强。具体结果见表 4。

根据回归分析的结果，广岳路桥有限公司员工满意度最重要的影响因素分别是企业的业务流程，其次是公司的文化氛围，然后是对员工的培训开发机制。

使用多元回归模型必须注意不能违背它的基本假定，因此我们必须明确自变量之间是否存在共线性问题。SPSS分析结果显示，模型 1和模型 2是不存在共线性的（Condition Index<15），模型 3则存在共线性（Condition Index>15）。见表 5

对三个模块进行相关性分析，可以看到模块 9与模块 4和模块 3都存在线性相关关系，Person 相关系数分别为 0.423和 0.248 其中模块 9与模块 4即培训开发与业务流程在显著性水平为 0.01 时通过了统计检验，说明两者呈现出非常强的线性相关关系，具体结果见表 6

回归分析的结果显示出与访谈情况的高度一致性。虽然员工对公司的一些方面不满意，但是不表示员工愿意企业在这些方面进行改进与提高。在对待这些问题上他们表现出矛盾，及理智与感情的严重不一致。

四、讨论

本研究通过深入访谈和问卷的形式，对广岳路桥有限公司的员工满意度进行全面的调查。访谈过程中，员工较多地反映了对公司绩效考核制度、薪酬福利制度、业务流程和企业文化的态度。从总体上看，员工对绩效考核和薪酬福利的满意度较低，而对业务流程的满意度较高，对企业文化则褒贬不一。问卷调查的数据显示，对满意度影响最大的三个因素是公司的业务流程、企业文化和培训开发。这与访谈的结果是相似的，两者可以在研究中相互佐证。也与一些学者的研究成果吻合。

关于企业文化和培训对满意度的影响，国内外已经有过很多研究，而对业务流程的研究则更多的细化为工作任务的难度和强度、工作中的合作关系、工作弹性、上司对工作的干预程度等指标。

企业文化是企业长期生产经营活动中形成的，并为广大员工恪守的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合反映。它不仅体现了企业的核心价值观，决定了企业的领导风格，而且是企业内部联系的基础。广岳公司的企业文化比较复杂，既有国企的文化特色，又有民企的风格；既专制又民主；既有层级式的文化又有比较认同的文化特色等等，因而上述关于企业文化的研究成果都无法涵盖和佐证其该公司的情况。正是这种复杂的、融合中的企业文化影响和涂抹了员工的满意度，使之变得模糊不清，又似乎自相矛盾。

以往的研究比较重视培训类型、培训方式，其实，生存的压力和外部就业条件的艰难都会对培训的满意度产生影响，而这方面的满意度与组织实际工作的好坏并没有一定的联系。同时，国有企业员工如此重视培训，如此具有忧患意识这是研究成果很少涉及的。

业务流程在企业管理中是一种可控因素，改进业务流程有助于提高员工满意度这一发现具有重要的现实意义，也有助于改进其他方面的满意度。在这次调查中，业务流程是九个模块中得分最高的。员工的绝大多数工作任务主要来源为岗位说明书规定的职责以及分管领导临时布置的任务，任务来源比较规范清晰；处理工作任务主要依照业务流程规范和分管领导临时的指示，此外自行决定处理的比例也在 20%左右。

与预期有所不同的是，薪酬福利和绩效考核对满意度的影响并不大。这既与政策性的原因有关，也与组织所处的竞争环境、员工的生存压力等因素相关，对于不可控因素或者如果改革现状而对员工的未来产生不确定影响的因素，员工表现出“容忍”以及情感与理智的分离，即尽管感情上对之表示不满，但是理智上并不积极要求改变。以往的研究只是探索了员工个人财务压力对满意度的影响，其实，企业外部竞争环境和员工的生存压力不仅是影响满意度影响因素的重要因素，而且也使得满意影响因素产生变异 员工满意与否并不总是与组织实际工作的优劣呈正相

关关系。这就要求我们谨慎地对待满意度的影响因素和满意度的最终结果，厘清满意度的影响与变异所产生的不同的影响以及不同的解决思路 and 依赖的途径。以免陷入变异的满意度的陷阱。

总之，组织战略、结构、岗位制度、培训、薪酬福利、绩效考核等因素既作为自变量影响员工的满意度，同时也成为因变量受到组织外部竞争环境的影响，而后三个因素还受到员工生存压力的影响。外部环境与生存压力对培训的影响是积极的，员工因此希望更多的培训开发，以增加自身应对恶劣环境的能力，而对薪酬福利和绩效的影响是消极的，员工认为既然这些因素不可改变或者因为改变而会带来不可预知的风险，那么最好就听之任之。不仅如此，这些对员工满意度影响因素产生影响的变量还造成员工情感上的满意与理智上满意的分离，给我们诊断分析组织所存在的问题带来困扰。

五、总结

鉴于本文所采用的研究模型不能消除多重共线性，我们试图用深度访谈的结果消除其负面影响。虽然该回归模型不能够严格成立，但是作为本次研究结论的佐证，仍然是具有重要意义的，它使访谈结论和问卷调查结果更加可靠。本文是在中国国有企业文化背景下进行的满意度实证研究，对认识这一特定环境下的员工满意度的特点和提高满意度的管理实践具有重要意义。该研究的主要贡献在于对调查数据进行分析和整理，通过建立两个回归模型，确定了广岳路桥有限公司员工满意度的最重要影响因素是企业的业务流程、企业文化和培训开发。这个结果不仅验证了一些学者的研究成果，同时也揭示了企业在提高员工满意度方面的工作重点。本文发现对总体满意度影响较大的三个因素中，除了企业文化需要长期的积淀，业务流程和培训开发都可以在组织管理中加以控制。值得注意的是，员工满意度不高的方面，未必是提高满意度的有效着力点；员工满意度比较高的方面，正是组织提高满意度的有效途径和手段；员工满意与否并不总是与组织实际工作的优劣存在正相关关系，它与员工的个人需求、期望、生存压力，及所处的外部环境密切相关。如果将满意度的结果进行诊断、解决问题时，不可简单地把员工不满的地方加以改进，还应深入分析造成员工不满因素的具体因素变量，充分认识到变异对满意度的牵制与影响。

本研究的不足之处是：该个案选取的是国有建筑行业，该企业的历史和现状使得样本具有典型的特征，导致研究结果不具备普适性，结论难于推广，也限制了我们将结果与国内外相关成果进行对比研究和深入讨论；模型对满意度的决定因素考虑不够周全，一些被国内外研究认为会对满意度造成影响的因素未被考虑，如任职时间、工作性质和工作环境等；问卷在测量员工的满意度时，一些指标难以量化，使得研究带有探索的色彩，在对不同指标分配权重时也带有一定的主观性，从而降低了调查的信度和效度。这些缺陷都需要在以后的研究中加以改进。

参考文献

- [1] Brian T. Loher, Raymond A. Noe, Nancy L. Moeller, and Michael P. Fitzgerald. A Meta-Analysis Of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. [J]. *Journal of Applied Psychology*. 1985
- [2] Mark A. Griffin, Malcolm G Patterson, and Michael A. West. Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support. [J]. *Journal of Organizational Behavior* 2001. vol. 22
- [3] Leo Jakobson, Relationship issues. [J]. *Incentive*. 2003. Vol. 177
- [4] Scott W Lester, Holly H Brower. In the Eyes of the Beholder: The Relationship between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors. [J]. *Journal*. 2003. Vol. 10.
- [5] Katherine I. Miller, Peter R. Monge. Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. [J]. *Academy of Management Journal*. 1986.
- [6] Soonhee Kim. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. [J]. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62.

- [7]Dow Scott, James W Bishop, and Xian Ming Chen. An examination of the relationship of employee involvement with job satisfaction, employee cooperation, and intention to quit in US invented enterprise in China. [J].*International Journal of Organizational Analysis*.2003.Vol.11
- [8]Katherine J. Klein, Rosalie J. Hall. Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most.. [J].*Journal of Applied Psychology*.1988.
- [9]Daryl Evans. What drives employee satisfaction? [J]. *Community*.2001.Vol.10.
- [10] 强的企业文化有助于增强员工承诺和提高工作满意度。 Nystrom, P.C. (1993), Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations, [J].*Health Care Management Review*, Vol. 18, pp. 43-9.
- [11] Boxx, R.W., Odom, R.Y.& Dunn, M.G. (1991), Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector, [J].*Public Personnel Management*, Vol. 20, pp. 195-205.
- [12] Daulatram B Lund. Organizational culture and job satisfaction, [J]*The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara: 2003.Vol.18, Iss.2/3; pg. 219, 18 pgs
- [13]Xu Huang, Evert Van De Vliert, Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation, [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 24,159-179(2003)
- [14]Staw B M, Bell N E, Clausen J A. The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test [J] .*Administrative Science Quarterly* , 1986 ,31 :56-77.
- [15]Weiss H, Adler S. Personality and Organizational Behavior [A].In Staw B M, Cummings L L, eds. *Research in Organizational Behavior* [C]. Greenwich, CT: JAI Press, 1984. 1-50.
- [16] Vroom. *Work and Motivation*. New York: Wiley.1964
- [17] Adams.J.S Toward an Understanding of Inequity. [J]. *Journal of Abnormal & Social psychology*.1965
- [18] Stephane Cote, Laura Morgan. A longitudinal analysis of the Association between Emotion Regulation, job Satisfaction, and intentions to quit'. [J]. *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Dec 2002.Vol.23, Iss.8; pg947.
- [19]LiseSaari,Timothy, Judge Employee Attitudes and Job Satisfaction [J]. *Human Resource Management*. Hoboken: 2004, Iss. 4; pg. 395, 13 ;
- [20]Kim Jinhee, Garman Thomas Financial Stress, Pay Satisfaction and Workplace Performance [J]. *Compensation & Benefits Review*, Jan/Feb2004, Vol. 36 Issue 1, p69, 8p, 6 charts
- [21] 张勉、李树苗：《企业员工工作满意度决定因素实证研究》，统计研究，2001年第8期。
- [22]刘凤瑜、张金成：《员工工作满意度调查问卷的有效性及其民营企业员工工作满意度影响因素研究》，南开管理评论，2004年第3期。
- [23]袁声、马士华：《员工满意度的实证研究》，技术经济与管理研究，2002年第3期
- [24] Kim Jinhee, Garman Thomas Financial Stress, Pay Satisfaction and Workplace Performance [J]. *Compensation & Benefits Review*, Jan/Feb2004, Vol. 36 Issue 1, p69, 8p, 6 charts
- [25]Chatman J A. Matching people and organization: selection and socialization in public accounting firms [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36:459-484.
- [26]Vancouver J B, Schmit N W.An exploratory examination of person-organization fit: organizational goal congruence [J]. *Personnel Psychology*, 1991, 44:333-352.
- [27]Cable D, Judge T A. Pay preference and job search decisions: a person-organization perspective [J]. *Personnel Psychology*, 1994, 47:317-348.
- [28]Bowen D E , Ledford G E , Nathan B R. Hiring for the organization , not the job [J] . *Academy of Management Executive*, 1991, 5(4):35-49.
- [29]Daryl Evans. What drives employee Satisfaction Community Banker. [J] .*Washington*: Jul 2001. Vol. 10, Iss.7; pg. 42, 2 pgs
- [30] TNadya L O'Connell. *Rewarding employees with psychic income pays long-term dividends Benefits*

Quarterly. Brookfield: Third Quarter 2001. Vol.17, Iss.3; pg. 7, 15 pgs

[31] Schweizer Karen.24th Annual Salary & Job Satisfaction Survey.[J] .*Food Engineering*; Dec2004, Vol. 76 Issue 12, p32, 5p, 4 charts, 1c

[32] 俞文钊：合资企业的跨文化管理，人民教育出版社

[33] 颜延，余嘉元：工作侧面重视程度在工作满意感测量中的作用，南师大学报（社会科学版），1997，4：69-76

[34] Arvey R.D. , Bouchard Jr., T.J. , Segal , N. , Abraham.L, M. Job satisfaction: Environmental and genetic components. [J] .*Journal of Applied Psychology* 1989.Vol.74

Employees' satisfaction: influence and variation

—A case of empirical research in Guang Yue firm

HUANG Gui

(Management School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 51027, China)

Abstract:After empirical research, this article has found that the important factors which influence employees' satisfaction, such as organizational strategy, structure, post system, training, salary and welfare, performance assessment and so on, varying under the pressure of both organizational competitive environment and the survival stress: The improving space for employees' satisfaction has no relation with whether they are satisfied or not, or positively correlates with the performance of practical job in organization. The reason is that the change of the non-satisfactory parts always threat employees' own benefits, and the improvement doesn't exist in the parts with low employees' satisfaction but in the factors which influence the employees' satisfaction. Improvement in the employees' satisfactory part will not bring some uncertain changes. The key point for the organization to improve the employees 'satisfactory extent is the part with high employees' satisfaction.

Key words:employees' satisfaction;influence factors;variation;empirical research

收稿日期：2007-01-23

对于年龄、性别、教育程度、婚姻与满意度存在的关系在学界没有一致结论的部分，这里不作讨论，只讨论学界形成一致结论的部分。但是这里所说的一致只是指都认为它们对满意度产生影响，至于它们对满意度的影响究竟是正面的还是负面并没有形成一致的结论。