

文章编号:1000-582X(2005)12-0155-04

构建企业员工忠诚度培养模型的实证分析*

李志¹, 向征², 刘敢新³

(1. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400030; 2. 西南政法大学 管理学院, 重庆 400031;
3. 重庆大学 光电工程学院, 重庆 400030)

摘要: 忠诚度是指一个人对其所属社会团体的目标、象征、宗旨等方面的坚信不疑的品质。高忠诚度的员工是企业发展的效率、竞争力的重要基础。采用分层随机抽样的方法对225名企业员工进行问卷调查, 采用主成分分析方法进行数据处理, 构建了企业员工忠诚度培养对策的八因素模型。并以此为基础, 对企业男女员工、国有和民营企业员工在八个因素上的差异进行了比较研究, 揭示出二者存在的差异。

关键词: 忠诚度; 培养模型; 企业员工; 实证研究

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

忠诚度(loyalty)是指一个人对其所属社会团体的目标、象征和宗旨等方面的坚信不疑的品质^[1]。高忠诚度的员工在处理单位内成员之间的问题时通常坚持单位内的规范和信条^[2]。同时, 他们在面临外单位比本单位有更好的经济待遇时, 仍然会选择继续坚持留在本单位工作, 且工作中表现出较强的积极性和主动性^[3]。Frederock(2001)指出忠诚是效率, 是竞争力, 是企业发展的基石, 忠诚管理可以带来可观的回报。相反, 低忠诚度员工即便不离开企业, 仍然会表现出工作缺乏主动, 责任心差, 甚至损公肥私, 如果低忠诚度员工占据企业中的一些重要岗位, 那将成为企业的一种隐患^[4]。正是由于员工忠诚度对企业发展有着非常重要的作用。菲利浦公司高层管理人员指出, 员工的忠诚度是该企业最需要员工具备的第一品质^[5]。

尽管绝大多数人都认识到组织的成功在很大程度上受到员工忠诚度的影响, 但是员工忠诚度的问题并没有引起研究者足够的兴趣^[3]。近年来, 随着企业人才竞争的加剧, 人才的流失越来越突出, 因而员工的忠诚度的培养问题引起越来越多企业管理者的高度关注。为此, 以问卷调查方法为基础, 笔者探讨企业员工忠诚度的培养对策模型。

1 研究方法

1.1 问卷的编制

问卷编制的基本指导思想是, 通过文献和开放式问卷寻找尽可能多、相对较为全面的企业员工忠诚度培养措施。在此基础上编制企业员工忠诚度培养对策问卷调查表。

问卷编制的具体步骤是: 1) 编制开放式问卷, 在重庆大学企业高级管理人员培训班发放并回收了50份不同企业管理者提出的企业员工忠诚度培养对策; 2) 查阅CNKI、Elsevier SDOC等中英文数据库, 从有关忠诚度研究的论文中查找企业员工忠诚度培养对策的条目; 3) 请从事人力资源管理的研究生和教师一同对前2个步骤中搜集到的条目进行归纳合并, 使各条目之间相对独立, 达到不重复不交叉的目的。经过处理, 共计得到培养企业员工忠诚度的对策35条, 用于正式调查测验。要求被试对35个项目, 从很不重要到很重要的likert五点量表上作唯一回答, 按照1-5分计分。

1.2 调查对象

按照国有、民营企业效益好坏、不同类型员工等标准分层随机抽取重庆名烟名酒销售公司、重庆市石宝

* 收稿日期: 2005-07-21

作者简介: 李志(1964-), 男, 四川内江人, 重庆大学教授, 心理学博士, 主要从事心理学、人力资源开发与管理研究。

建筑公司、重庆市海瑞观光旅游轮公司、重庆市博森化工厂、东方房地产开发公司、东方港湾房地产开发公司等 7 家公司的员工,共发放问卷 300 份,回收有效问卷 225 份。其中男性 119 人(52.89%)、女性 106 人(47.11%);高中及以下学历员工 122 人(54.22%)、大专及以上学历员工 103 人(45.78%);国有企业员工 73 人(32.44%)、民营企业员工 124 人(55.11%)、三资及其他企业员工 28 人(12.44%)。员工岗位涉及到管理、技术、生产、营销、服务等岗位,具有相当的代表性。

1.3 数据处理

数据统计采用 SPSS12.0 处理。

2 结果与分析

2.1 因素数目的决定

由于问卷调查中,共涉及到 35 条提高员工忠诚度的对策,本着化繁为简原则,采用主成分分析法抽取因素数目,从陡阶图也可以发现,特征值在第 8 个因素以后开始形成碎石(图 1),且特征根大于 1 的因素为 8 个,因而决定抽取 8 个因素。8 个因素共能解释总体方差的 66.285%,各因素的特征值和方差贡献率见表 1。

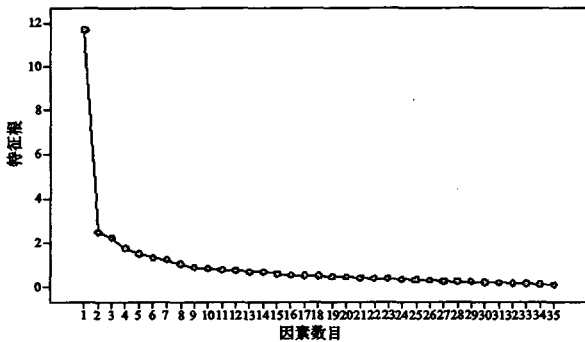


图 1 因素碎石图

表 1 8 个因素的特征根和方差贡献率

因素	特征值	方差贡献率	累计贡献率
1	3.899	11.141	11.141
2	3.596	10.275	21.416
3	3.103	8.864	30.281
4	3.096	8.846	39.127
5	2.981	8.518	47.644
6	2.390	6.829	54.474
7	2.368	6.766	61.240
8	1.766	5.045	66.285

2.2 因素的命名

决定因素数目后,对因素进行正交旋转,形成因素负荷矩阵。各因素中负荷大于 0.5 的项目总共有 26 条,其具体的项目内容和因素负荷量如表 2。

表 2 因素负荷量及项目内容

因素	因素命名	因素负荷量	项目序号与内容
1	员工的工作态度培养	0.654	30. 提高员工的工作积极性
		0.541	31. 注重员工的思想道德修养
		0.731	32. 培养团队合作精神
		0.810	33. 培养员工的主人翁精神
		0.778	34. 培养员工的敬业精神
		0.544	35. 让员工个人前途和企业的发展结合
2	企业对员工的尊重及沟通	0.631	26. 创造员工个人能力发挥空间
		0.679	27. 重视与员工的沟通交流,并形成制度
		0.712	28. 建立协调的单位人际关系
		0.667	29. 关心员工的切身利益,满足员工需要
3	员工的培训提高	0.627	17. 重视员工培训,提高员工业务素质
		0.793	18. 提供继续学习的机会
		0.614	19. 创造公平竞争的工作环境
4	人本化的制度管理	0.704	4. 讲诚信,以诚待人
		0.671	5. 建立良好的企业文化,以人为本
		0.684	6. 组织员工活动,提高企业的凝聚力和向心力
		0.747	7. 制定行之有效的工作制度,并不断完善
5	激励管理机制	0.639	9. 提高管理透明度
		0.788	11. 完善分配机制,保证待遇合理公平
		0.657	12. 完善激励机制,注重情感激励
6	人才录用	0.734	14. 招聘高素质人才
		0.740	15. 高薪招聘人才
7	企业形象	0.686	1. 制定明确的企业发展战略
		0.776	2. 提升企业形象
		0.745	3. 提高企业知名度
8	领导榜样	0.801	23. 领导要以身作则

因素 1 中负荷量大于 0.5 的项目共 6 条,主要涉及到员工的工作精神、积极性,以及员工个人与企业关系的正确处理,因而命名为员工的工作态度培养。因素 2 中负荷量大于 0.5 的项目共 4 条,主要涉及到企业与员工的沟通、是否注重对员工的关心爱护等内容,因而命名为企业对员工的尊重及沟通。因素 3 中负荷量大于 0.5 的项目共 3 条,主要是涉及到员工的培训、进修和提升机会等内容,因而可命名为员工的培训提高。因素 4 中负荷量大于 0.5 的因素共 4 条,主要涉及到企业是否诚信待人、注重企业的凝聚力和向心力,完善企业制度建设,因而命名为人本化的制度管理。因素 5 中负荷量大于 0.5 的因素共 3 条,主要涉及到企业管理的透明度、员工的激励和分配机制,因而命名为激励机制。因素 6 中负荷量大于 0.5 的因素共 2 条,主要涉及到招聘高素质人才和高薪招聘人才,因而命名为人才录用。因素 7 中负荷量大于 0.5 的因素共 2 条,主要涉及到企业战略、形象和知名度的提升和制定,因而命名为企业形象。因素 8 个负荷量大于 0.5 的因素

只有 1 条,具体内容是领导要以身作则,因而可命名为领导榜样。

在上述 8 个因素中,对方差贡献率最大的是因素 1 和因素 2,可以认为员工的工作态度培养、企业对员工的尊重与沟通是培养员工忠诚度的最主要因素。

2.3 企业员工忠诚度培养模型的构建

对上述 8 个因素进行内容分析,可以发现,它们主要涉及到 3 个方面:一是员工管理;二是企业文化与制度、三是企业领导者。3 个方面 8 个因素的内在关系便构成了企业员工忠诚度培养模型(图 2)。

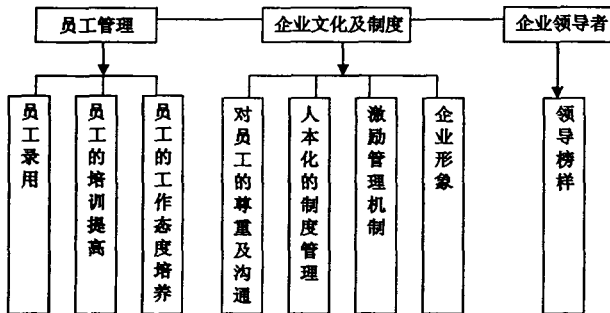


图 2 企业员工忠诚度培养模型

从图 2 可以发现,企业要培养员工忠诚度,关键应注意员工管理和企业文化与自身制度建设,以及领导者以身作则。

首先,企业在员工管理方面. 1) 要注意人才录用,要招聘与企业价值观相吻合的高素质人才,使他们能够在企业中找到自己施展抱负的空间;2) 要加强员工的培训提高,使他们的素质能够与企业的发展一起增长,这样他们会始终感觉到自己在企业有发展空间,从而愿意长期留在企业并积极为企业发展作贡献;3) 要注意员工工作态度的培养,使他们增强工作的积极性、主动性,保持高的忠诚度。

其次,企业要加强自身文化建设和制度建设. 对员工的尊重和适当的沟通是增强员工忠诚度的重要保障;良好的企业形象和人本化的企业文化是培养员工忠诚度的优良气候和土壤,以此为基础,建立能够充分调动人积极性的激励制度,这样,员工的忠诚度培养便能够得到有效保障。

最后,企业领导者要注意以身作则. 企业领导者是否对企业具有忠诚度将会在很大程度上影响着员工的忠诚度. 一旦企业领导者对企业缺乏应有的忠诚度,将会在很大程度上影响企业对员工的凝聚力、降低员工的忠诚度,因而企业领导者一定要做企业员工忠诚度

的表率。

2.4 不同类型员工对企业员工忠诚度培养认识的比较

根据企业员工忠诚度培养模型,对不同类型员工在模型各因素上评价得分进行比较研究,有利于更好地加强对不同类型员工忠诚度的培养。

2.4.1 对男女员工的比较(表 3)

表 3 不同性别员工的比较分析

因素	性别	平均数	标准差	t	差异显著性
员工工作态度的培养	男	4.522 7	0.497 43	-2.212	0.028
	女	4.659 9	0.397 64		
对员工的尊重及沟通	男	4.420 5	0.538 57	-1.032	0.303
	女	4.494 1	0.493 19		
员工培训提高	男	4.563 6	0.485 77	0.720	0.473
	女	4.513 5	0.522 01		
人本化的制度管理	男	4.609 1	0.453 74	-0.826	0.410
	女	4.662 5	0.479 80		
激励管理机制	男	4.536 4	0.520 91	-1.621	0.107
	女	4.646 5	0.461 24		
人才录用	男	4.222 7	0.633 86	-0.05	0.96
	女	4.227 3	0.678 66		
企业形象	男	4.609 6	0.440 10	1.09	0.277
	女	4.533 7	0.554 81		
领导榜样	男	4.581 8	0.580 76	-0.53	0.597
	女	4.626 3	0.632 23		

表 3 发现,男女员工对 8 个培训对策因素的均分都在 4.20 分以上,可见本文所提出的 8 个对策因素得到了男女员工的普遍认同. 对男女员工在 8 个因素上的得分进行差异显著性检验发现,二者仅仅在员工工作态度的培养因素上存在着显著性差异($P=0.028$). 即女员工更强调通过培养员工的工作态度来增强员工的忠诚度. 二者在其他 7 个因素上没有显著性差异存在。

2.4.2 对国有企业和民营企业员工的比较

从表 4 可以发现,无论是国有企业还是民营企业员工都较为重视本研究提出的 8 点对策因素,其均数都在 4.10 以上,可见本研究有较高效率. 对国有企业和民营企业员工进行比较分析发现,二者在提高企业员工忠诚度的 8 个因素上有 7 个因素均存在着极其显著性差异($P<0.005$),且在这 7 个因素上均呈现出民营企业员工更为看重这些因素重要性的状况. 这可能与民营企业正处于发展过程中,对员工忠诚度培养重视不够,在具体的培养员工忠诚度的措施上还很不位有关。

表4 国有与民营企业员工的比较分析

因素	企业性质	平均数	标准差	t	差异显著性
员工工作态度的培养	国有	4.342 5	0.489 78	-5.413	0.000
	民营	4.688 2	0.395 87		
对员工的尊重及沟通	国有	4.197 5	0.525 86	-4.622	0.000
	民营	4.534 3	0.474 27		
员工培训提高	国有	4.283 1	0.607 11	-4.839	0.000
	民营	4.631 7	0.402 83		
人本化的制度管理	国有	4.460 0	0.527 80	-3.102	0.002
	民营	4.675 4	0.433 58		
激励管理机制	国有	4.388 1	0.552 81	-3.593	0.000
	民营	4.661 3	0.492 00		
人才录用	国有	4.212 3	0.758 83	0.226	0.821
	民营	4.189 5	0.636 28		
企业形象	国有	4.399 5	0.500 57	-2.833	0.005
	民营	4.612 0	0.514 04		
领导榜样	国有	4.178 1	0.713 80	-7.018	0.000
	民营	4.766 1	0.461 68		

3 结 论

企业员工忠诚度的培养对策模型包含 8 个因素,即员工的工作态度培养、企业对员工的尊重及沟通、员工的培训提高、人本化的制度管理、激励管理制度、人才录用、企业形象、领导榜样;

企业员工忠诚度的培养对策因素可以概括为员工管理、企业文化及制度、企业领导者 3 个方面内容。

不同性别员工对员工忠诚度的培养对策 8 个因素

的认识基本一致,仅仅表现出女员工更为看重通过工作态度来培养员工忠诚度一项差异。

国有企业与民营企业员工在员工忠诚度培养的 8 个因素上存在显著性差异,民营企业员工更重视通过本研究的各项对策因素来提高企业员工的忠诚度。

参考文献:

- [1] JAMES K, CROPANZANO R. Dispositional Group Loyalty and Individual Action for the Benefit of an Ingroup: Experimental and Correlational Evidence[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994, 60: 179 - 205.
- [2] BREWER M B, BROWN R J. Intergroup Relations[A]. In: GILBERT D T, FISKE S T, LINDZEY G. *The Handbook of Social Psychology*[C]. Boston: McGraw-hill, 1998. 554 - 594.
- [3] BOZENA ZDANIUK, JOHN M LEVINE. Group Loyalty: Impact on Member's Identification and Contribution[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2001, 37: 502 - 509.
- [4] 魏慧丽. 如何有效经营员工的忠诚[J]. *经济与管理*, 2003, (9): 35 - 37.
- [5] BARON M. The Moral Status of Loyalty[A]. In: JOHNSON D G. *Ethical Issues in Engineering*[C]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- [6] FREDEROCK REICHHELD. *The Loyalty Effect*[M]. 北京: 华夏出版社, 2001.

Empirical Study on Loyalty Education Solution Model for Enterprise Employees

LI Zh¹, XIANG Zheng², LIU Gan-xin³

(1. College of Trade and Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;

2. College of Management of Southwest University of Political Science & Law, Chongqing 400031, China;

3. College of Opto-electronic Engineering, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: Loyalty is a good character that a person is loyal to his enterprise's goal, symbol and aim. The employee who has high loyalty is a very important basement to efficiency and competency to the development for the enterprises. The authors use ingredient analysis method to deal with the data collected from questionnaires done by 225 enterprise employees, and put forward Eight-factor model of loyalty education solution to enterprise employees. Based on this model, the study compares the differences of the eight factors to enterprise male and female employees and employees in both state-owned enterprise and privately owned enterprise, but also discovers the differences between the employees mentioned above.

Key words: loyalty; education model; enterprises employees; empirical study