

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Research on Influencing Factors and
Improvement Measures of Knowledge
Employee Engagement**
**知識型員工敬業度的影響因素及改善措施
研究**

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位

by

Wu Guoji
吴国继

January 2020
二零二零年一月

摘要

在風湧詭譎的經濟環境下，面對日益激烈的市場競爭，現代企業對於人力資源的依賴更加強烈，尤其渴望培育一支高度敬業的員工隊伍。在新形勢下，以知識密集型企業為代表的現代企業更加關注于員工敬業度問題，並且想方設法地激勵員工投身於工作實務中。可是，雖然企業界高度重視員工敬業度，企業人力部門更是將其列為員工管理的“頭等大事”，但是學術界對於員工敬業度問題的研究並不深入，至今尚未建立科學的理論體系，致使企業在員工敬業度管理實踐中缺少理論指導。

企業最常應用的員工激勵措施就是提供物質獎勵，這一手段確實能夠收穫一般員工的支持，但是卻無法滿足知識型員工的需求，這是因為知識型員工的奮鬥目標並不局限於物質報酬，還包括個人價值、職務晉升、精神滿足等。本文意在剖析知識型員工敬業度的構成維度，繼而編制出更為科學地員工敬業度量表，並且分析了影響員工敬業度的相關因素，結合實證研究制定出一系列改善建議，以期為企業改善工作氛圍、提高員工敬業度提供理論指導。

本研究綜合運用了管理學、心理學、統計學等學科的研究方法，具體包括四種方法：（1）調查法，即通過專家訪談，問卷調查等方法收集來自各類企業的員工敬業狀況和工作氛圍資訊；（2）規範定義方法，即採用規範定義的方法準確地界定員工敬業度和工作氛圍的概念及內涵是實現研究的先決條件；（3）資料分析方法，即引用多種資料分析方法進行量化研究，包括描述性分析、因子分析、差異分析等，這為研究知識型員工敬業度構成和影響因素提供了依據；（4）案例法，即選取一個具有代表性的案例，通過分析工作

氛圍改進前後的員工敬業度狀況，採集不同時間點的資料和典型事件，驗證論文研究的結論。

論文的主要研究內容包括五部分：第一，構建知識型員工敬業度模型，開發員工敬業度測評工具。本研究構建了符合中國本土企業背景和理論發展方向的員工敬業度多維模型，據此開發敬業度測評工具。第二，修訂工作氛圍的測評工具。這一部分在對文獻進行詳盡分析的基礎上，從多個層面修訂前人研究成果，構建新的工作氛圍測評工具。第三，討論知識型員工敬業度的影響因素。這部分在研究當代我國企業員工工作特徵、需求特徵以及鼓勵要素的基礎上，探討知識型員工敬業度影響因素。第四，探討調節變量對工作氛圍對知識型員工敬業度關係的影響。這一部分在不同的薪酬滿意度、工作興趣、工作資源、員工職業發展和企業發展狀況下，研究企業如何提升知識型員工的敬業度。第五，研究工作氛圍對知識型員工敬業度的影響機理。以多家企業的相關資料作為樣本，利用 SPSS 軟體進行量化分析，通過多元線性回歸分析方法，探究工作氛圍各維度對於知識型員工敬業度的影響機制，繼而找尋到有助於提升知識型員工敬業度的工作氛圍改進辦法。

關鍵字：知識型員工；工作氛圍；敬業度

Abstract

In the treacherous economic environment, in the face of increasingly fierce market competition, modern enterprises rely more on human resources, especially eager to cultivate a highly dedicated staff. In the new situation, modern enterprises, represented by knowledge intensive enterprises, pay more attention to the problem of employee engagement, and try to encourage employees to participate in work practice. However, although the enterprise attaches great importance to employee engagement, and the human resources department of the enterprise has listed it as the "top priority" of employee management, the academic research on employee engagement is not in-depth, so far no scientific theoretical system has been established, resulting in the lack of theoretical guidance in the practice of employee engagement management.

The most commonly used incentive measure for employees in enterprises is to provide material rewards, which can obtain the support of ordinary employees, but can not meet the needs of knowledge-based employees. This is because the goal of knowledge-based employees is not limited to material rewards, but also includes personal value, job promotion, spiritual satisfaction, etc. The purpose of this paper is to analyze the component dimensions of knowledge-based employee engagement, and then work out a more scientific employee engagement measurement table, and analyze the relevant factors that affect employee engagement, combined with empirical research to develop a series of improvement suggestions, in order to provide theoretical guidance for enterprises to improve working atmosphere and employee engagement.

The research methods of management, psychology, statistics and other disciplines are comprehensively used in this study, including four methods: (1) survey method, i.e. through expert interview, questionnaire survey and other methods to collect information about employee engagement and working atmosphere from various enterprises; (2) model definition method, i.e. using

standard definition method to accurately define employee engagement and working atmosphere. The concept and connotation of "knowledge-based employee engagement" is the prerequisite for the realization of the research; (3) data analysis method, which refers to the use of a variety of data analysis methods for quantitative research, including descriptive analysis, factor analysis, difference analysis, etc., which provides a basis for the study of the composition and influencing factors of knowledge-based employee engagement; (4) case method, which is to select a representative case and analyze the working atmosphere. Around the employee engagement before and after the improvement, collect data and typical events at different time points to verify the conclusions of the paper.

The main research content of this paper includes five parts: first, build a knowledge-based employee engagement model and develop an employee engagement evaluation tool. This study constructs a multi-dimensional model of employee engagement which is in line with the background and theoretical development direction of China's local enterprises, and develops engagement evaluation tools accordingly. Second, revise the assessment tools of working atmosphere. In this part, based on the detailed analysis of the literature, the previous research results are revised from multiple levels, and a new working atmosphere evaluation tool is constructed. Thirdly, it discusses the influencing factors of knowledge workers' engagement. In this part, based on the study of the working characteristics, demand characteristics and encouraging factors of the employees in Contemporary Chinese enterprises, the influencing factors of the knowledge-based employee engagement are discussed. Fourth, to explore the influence of adjustment variables on the relationship between work atmosphere and knowledge-based employee engagement. This part studies how to improve the engagement of knowledge-based employees in different pay satisfaction, work interest, work resources, employee career development and enterprise development. Fifthly, study the influence mechanism of working atmosphere on knowledge workers' engagement. Taking the relevant data of many enterprises as samples, using SPSS

software to carry out quantitative analysis, through multiple linear regression analysis method, to explore the influence mechanism of various dimensions of working atmosphere on the engagement of knowledge-based employees, and then to find the improvement method of working atmosphere which is helpful to improve the engagement of knowledge-based employees.

Key words: knowledge employee, working atmosphere, employee engagement

目錄

摘要	i
Abstract	iii
Qualifying Panel and Examination Panel.....	vi
致謝	vii
第一章 緒論	1
1.1 選題背景	1
1.2 研究意義	2
1.3 研究方法和技術路線	5
1.3.1 研究方法	5
1.3.2 技術路線	7
1.4 研究內容	7
第二章 文獻綜述	10
2.1 員工敬業度的研究綜述	10
2.1.1 敬業度的概念研究	10
2.1.2 敬業度的測量研究	15
2.1.3 敬業度的影響因素研究	15
2.1.4 敬業度的影響效果研究	17
2.1.5 敬業度的影響路徑研究	18
2.1.6 敬業度研究評述	20
2.2 工作氛圍的研究綜述	22
2.2.1 工作氛圍的概念研究	22
2.2.2 工作氛圍的效應研究	25
2.2.3 工作氛圍的影響因素研究	27
2.2.4 工作氛圍研究述評	27
第三章 知識型員工敬業度的結構研究及測評工具開發	30
3.1 研究設計	30
3.1.1 研究目標	30
3.1.2 研究步驟	30
3.1.3 被試	31
3.2 研究基礎	34
3.3 結構式訪談與開放式問卷	37
3.3.1 結構式訪談	37
3.3.2 開放式問卷	38
3.3.3 成果	39
3.4 驗證性問卷	43
3.4.1 驗證性問卷編制	43
3.4.2 驗證性問卷統計結果分析	43
3.5 試調查	46
3.5.1 試調查設計	46
3.5.2 項目分析	46
3.5.2 探索性因子分析	52
3.6 知識型員工敬業度的構成模型	56

3.6.1 投入工作	57
3.6.2 認同組織	57
3.6.3 追求發展	58
3.7 本章結論	58
第四章 知識型員工的敬業度影響因素分析	60
4.1 研究基礎	60
4.1.1 知識型員工的工作特徵	60
4.1.2 知識型員工的需求特徵	62
4.2 研究設計	63
4.2.1 研究目的	63
4.2.2 研究步驟	63
4.2.3 被試	63
4.3 研究過程	65
4.3.1 訪談調查	65
4.3.2 問卷調查	66
4.4 結果分析及結論	67
4.4.1 信度檢驗	67
4.4.2 描述性分析	67
4.4.3 因子分析	70
4.4.4 差異分析	79
4.5 本章結論	92
第五章 工作氛圍的結構研究及測評工具開發	94
5.1 研究基礎	94
5.1.1 四個維度的工作氛圍結構	94
5.1.2 五-七個維度的工作氛圍結構	95
5.1.3 七個以上維度的工作氛圍結構	97
5.2 工作氛圍的測評方法	100
5.2.1 問卷調查法	100
5.2.2 觀察法	100
5.2.3 關鍵人員面談法	101
5.3 工作氛圍的測評工具開發	101
5.3.1 挖掘核心維度	101
5.3.2 初步設計問卷	102
5.3.3 徵求意見	102
5.3.4 量表生成	103
5.4 工作氛圍的結構	105
5.5 本章結論	109
第六章 工作氛圍對知識型員工敬業度影響的調節變量分析	111
6.1 研究設計	111
6.1.1 研究目的	111
6.1.2 研究模型	111
6.1.3 被試	113
6.1.4 調查工具	115
6.2 結果檢驗	119

6.2.1 信度檢驗	119
6.2.2 效度檢驗	120
6.3 描述性分析	121
6.3.1 總分值統計	121
6.3.2 各要素分值統計	121
6.3.3 各維度分值統計	128
6.4 差異分析	128
6.4.1 個體特徵導致的敬業度差異分析	129
6.4.2 企業性質不同導致的工作氛圍差異分析	134
6.5 工作氛圍與知識型員工敬業度的相關分析	135
6.5.1 Pearson 相關係數	135
6.5.2 相關分析結果	136
6.6 調節變量對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	137
6.6.1 薪酬滿意度對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	137
6.6.2 工作興趣對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	139
6.6.3 工作資源對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	140
6.6.4 職業發展對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	141
6.6.5 企業發展對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	142
6.7 本章結論	144
第七章 工作氛圍對知識型員工敬業度影響的內在機理分析	146
7.1 研究設計	146
7.1.1 研究目的	146
7.1.2 研究模型	146
7.2 工作氛圍與知識型員工敬業度的內在關聯性分析	147
7.2.1 明確性與知識型員工敬業度各維度的相關分析	148
7.2.2 進取性與知識型員工敬業度各維度的相關分析	151
7.2.3 獎勵性與知識型員工敬業度各維度的相關分析	154
7.2.4 靈活性與知識型員工敬業度各維度的相關分析	157
7.2.5 凝聚性與知識型員工敬業度各維度的相關分析	159
7.3 工作氛圍與知識型員工敬業度的回歸分析	162
7.3.1 多元線性回歸模型	162
7.3.2 工作氛圍與知識型員工敬業度的回歸分析	163
7.4 本章結論	165
第八章 總結、啟示與展望	167
8.1 研究結論	167
8.2 管理啟示	170
8.3 研究展望	177
參考文獻	179

圖目錄

圖 1-1 研究技術路線.....	7
圖 3-1 知識型員工敬業度構成研究的步驟	31
圖 3-2 知識型員工敬業度的構成模型.....	57
圖 4-1 知識型員工敬業度影響因素的研究步驟	63
圖 5-1 組織氛圍測評工具開發的步驟.....	101
圖 6-1 工作氛圍對知識型員工敬業度影響的調節變量分析模型	113
圖 6-2 《說出您的心聲》量表內容的來源	116
圖 7-1 工作氛圍與知識型員工敬業度的內在關聯性分析	147
圖 7-2 工作氛圍細化維度對知識型員工敬業度的回歸分析	147
圖 7-3 明確性與知識型員工敬業度各維度的相關性	151
圖 7-4 進取性與知識型員工敬業度各維度的相關性	154
圖 7-5 獎勵性與知識型員工敬業度各維度的相關性	156
圖 7-6 靈活性與知識型員工敬業度各維度的相關性	159
圖 7-7 凝聚性與知識型員工敬業度各維度的相關性	162
圖 8-1 凝聚人心路徑.....	171
圖 8-2 公平獎勵路徑.....	173
圖 8-3 鼓勵創新路徑.....	174
圖 8-4 明確期望路徑.....	175
圖 8-5 有效授權路徑.....	176

表目錄

表 2-1 “敬業”概念的主要定義	13
表 2-2 典型的工作氛圍概念	23
表 3-2 員工敬業度構成研究的樣本構成	33
表 3-3 蓋洛普 Q12	36
表 3-4 “什麼是敬業”的訪談提綱	37
表 3-5 “什麼是敬業”的調查問卷	38
表 3-6 刪除要素舉例	40
表 3-7 調整獲得的敬業度有效要素	40
表 3-8 各敬業要素的調查結果	43
表 3-9 正態分佈檢驗	47
表 3-10 獨立樣本 T 檢驗	49
表 3-11 對敬業度各要素的主要成分分析結果	53
表 3-12 敬業度各維度的相關要素	55
表 4-1 工作特徵的變化結果	61
表 4-2 問卷調查被試基本情況	64
表 4-3 各要素的描述性分析結果	67
表 4-4 因子分析的載荷	70
表 4-5 因子分析結果	74
表 4-6 知識型員工敬業度的影響因素分類	77
表 4-7 影響因素的描述性分析	78
表 4-8 學歷引發的因素影響程度差異分析	79
表 4-9 年齡引發的因素影響程度差異分析	81
表 4-10 性別引發的因素影響程度差異分析	86
表 4-11 職位類別引發的因素影響程度差異分析	88
表 4-12 企業性質導致的因素影響程度差異分析	89
表 5-1 關於工作氛圍維度的研究成果	97
表 5-2 工作氛圍各維度的基本理解	105
表 5-3 工作氛圍的維度和要素	107
表 6-1 本次研究的樣本構成	113
表 6-2 《說出您的心聲》量表包含的要素說明	116
表 6-3 初始問卷的分半信度分析	119
表 6-4 量表的 CRONBACH A 係數	120
表 6-5 知識型員工敬業度和工作氛圍的均值	121
表 6-6 知識型員工敬業度各要素得分統計表 (N=461)	121
表 6-7 工作氛圍各要素得分統計表 (N=461)	124
表 6-8 工作氛圍和知識型員工敬業度各維度的得分	128
表 6-9 性別引發的敬業度差異分析	129
表 6-10 年齡引發的敬業度差異分析	129
表 6-11 學歷引發的敬業度差異分析	131
表 6-12 職位導致的知識型員工敬業度差異分析	131
表 6-13 企業性質導致的知識型員工敬業度差異分析	133
表 6-14 企業性質的工作氛圍差異分析	134

表 6-15 工作氛圍與知識型員工敬業度的相關性	136
表 6-16 薪酬滿意度分值分佈情況	137
表 6-17 薪酬滿意度水準對工作氛圍與敬業度關係的影響	138
表 6-18 工作興趣分值分佈情況	139
表 6-19 工作興趣對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	139
表 6-20 工作資源分值分佈情況	140
表 6-21 工作資源對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	141
表 6-22 職業發展分值分佈情況	141
表 6-23 職業發展對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	142
表 6-24 企業發展分值分佈情況	142
表 6-25 企業發展對工作氛圍與知識型員工敬業度關係的影響	143
表 7-1 明確性與知識型員工投入工作的相關分析	148
表 7-1 明確性與知識型員工認同組織的相關分析	149
表 7-2 明確性與知識型員工追求發展的相關分析	150
表 7-3 進取性與知識型員工投入工作的相關分析	151
表 7-4 進取性與知識型員工認同組織的相關分析	152
表 7-5 進取性與知識型員工追求發展的相關分析	153
表 7-6 獎勵性與知識型員工投入工作的相關分析	154
表 7-7 獎勵性與知識型員工認同組織的相關分析	155
表 7-8 獎勵性與知識型員工追求發展的相關係數	155
表 7-9 靈活性與知識型員工投入工作的相關分析	157
表 7-10 靈活性與知識型員工認同組織的相關分析	158
表 7-11 靈活性與知識型員工追求發展的相關分析	158
表 7-12 凝聚性與知識型員工投入工作的相關分析	160
表 7-13 凝聚性與知識型員工認同組織的相關分析	160
表 7-14 凝聚性與知識型員工追求發展的相關分析	161
表 7-15 線性回歸試驗資料結果	162
表 7-16 工作氛圍各維度對知識型員工敬業度的回歸分析	164