

A Study on the Effect of Incentive Change on Employee Engagement

- Based on the Empirical Evidence before and After Incentive Change in Company D

by

Donghui Liu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2023 by the
Graduate Supervisory Committee:

David Zhu, Co-Chair
Shijun Cheng, Co-Chair
Zhen Zhang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2023

激励变革对员工敬业度的影响研究-基于 D 公司激励变革前后的实证

刘东晖

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二三年三月批准：

朱洪泉，联席主席
程仕军，联席主席
张震

亚利桑那州立大学

二零二三年五月

ABSTRACT

At the beginning of 2021, author's company (Company D) invited a third-party consulting company to implement the incentive mechanism reform project. After half a year of research, scheme design and training, the new incentive mechanism plan was formally implemented on July 1 of the same year.

This paper takes the author's company as an empirical research object, through the two questionnaires before and after the adjustment of the incentive mechanism, and the employee interviews and observations during the two questionnaires, to deeply explore the specific changes of the company's employee engagement before and after the adjustment of the incentive mechanism.

Based on the adjustment of the incentive mechanism of Company D, studying the specific changes in employee engagement can, for Company D, first, verify the effect of incentive reform, examine and sort out the company's incentive principles. Second, the study pays attention to the mechanism of incentive mechanism change on employee engagement and guides the development and change of enterprises. The relevant research results also have certain reference significance for other enterprises that encourage change. The empirical research based on this paper also has certain theoretical contributions to the mechanism of incentive change and employee engagement.

To stimulate the change of employee engagement before and after the change, the scale adopts the work environment evaluation and management tool Q12 carefully

designed by Gallup, a well-known professional consulting company. This research tool has been implemented in many large companies in the world and has achieved good results. Q12 is a series of questions designed to investigate employees' work environment and employee engagement. In order to study the impact of the change of incentive system on employee engagement, this paper defines the data in 2021 as before the change and assigns a value of 0, 2022 as after the change and assigns a value of 1. This paper takes the length of service, education level, gender, department and salary of employees as the control variables, and analyzes the impact of institutional change on employees' overall engagement, goal and resource management, daily management, team management and employee development.

摘要

2021 年初笔者所在公司（D 公司）邀请第三方咨询公司实施激励变革项目，历经半年完成调研、方案设计与培训落地，同年 7 月 1 日正式执行新的激励机制方案。

本文以笔者所在公司为实证调研对象，通过激励变革前后的两次问卷调查，与两次问卷调查期间的员工访谈与观察，深入探究企业激励变革前后公司员工敬业度的具体变化。

基于 D 公司激励变革，研究员工敬业度具体变化，对 D 公司来说，第一可以验证激励变革效果，审视并梳理公司激励原则。第二可以关注激励机制变革对员工敬业度的作用机制，指导企业发展变革。相关的研究成果对其他激励变革的企业也有一定的借鉴意义，基于本文的实证研究对激励变革与员工敬业度的作用机制也有一定的理论贡献。

激励变革前后员工敬业度的变化，量表采用知名专业咨询公司盖洛普精心设计的工作环境评测与管理工具 Q12，这个调研工具已经在世界上许多个大型公司实施、获得良好效果。Q12 是设计用来调查员工对工作环境及员工敬业度的一系列题目。为了研究激励制度变革对员工敬业度的影响，本文将 2021 年的数据定义为变革前，并赋值 0，2022 年数据定义为变革后并赋值 1。本文将员工工龄、教育水平、性别、所在部门和工资作为控制变量，分别分析了激励制度变革对员工总体敬业度、目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展的影响。

目录

	页码
表格列表	vii
图标列表	ix
章节	
一、导论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 研究问题与方法	2
二、文献综述	3
2.1 激励理论发展现状与研究综述	3
2.1.1 内容型激励理论	3
2.1.2 过程型激励理论	5
2.1.3 综合激励模型	7
2.2 激励与绩效的关系	8
2.2.1 激励机制的涵义	9
2.3 员工敬业度的理论框架	10
2.3.1 员工敬业度的定义	10
2.3.2 需求-满足框架	12
三、激励变革	17

章节	页码
3.1“职级”主要变化	17
3.2“工资”主要变化.....	24
3.3“月绩效考核”主要变化	21
3.4“绩效工资”主要变化	30
3.5“项目绩效考核”主要变化	31
3.6“项目奖金”主要变化	36
3.7“年度绩效考核”主要变化.....	45
3.8“年终奖金”主要变化	45
四、数据样本与假设	49
4.1 科学的激励变革对员工敬业度提高的理论逻辑梳理	49
4.2 提出假设	51
4.3 采样描述	51
4.4 样本问卷	52
4.5 数据描述	52
五、实证研究	50
5.1 总体分析	54
5.2 回归结果报告	56
六、总结陈述	65
6.1 结论	65

章节	页码
6.2 启示.....	66
6.3 不足.....	68
参考文献.....	69
附录	
A. 员工敬业度调查问卷.....	60

表格列表

表格	页码
1 员工敬业度的定义	12
2 员工敬业度的理论框架	16
3 职位名称.....	17
4 未来晋升通道	18
5 职位晋升标准（以营销为例）	19
6 职位晋升标准（以设计为例）	21
7 工资主要变化（取消工龄工资科目）	24
8 建立例行的调薪规则	25
9 考核指标以及计分规则	26
10 以过程考核为主：以营销中心为例.....	27
11 绩效工资计算规则调整	30
12 组织绩效考核结果与应用	30
13 员工绩效考核结果比例与应用.....	30
14 增加项目绩效考核	33
15 项目总经理绩效系数以及得分.....	35
16 项目成员个人绩效等级分布比例.....	35
17 单个项目奖金包	37
18 项目难度系数.....	38

表格	页码
19 项目绩效系数.....	38
20 设计项目角色系数.....	39
21 工程项目角色系数	40
22 软装项目角色系数.....	41
23 从提成到项目奖金的变化.....	42
24 项目成员可分配的项目奖金.....	43
25 年度组织绩效考核结果与应用	45
26 年度员工绩效考核结果比例与应用.....	45
27 绩效激励的主要变化对比总结	48
28 制度变革对员工敬业度变化的影响.....	57
29 考虑部门与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响.....	59
30 工龄与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响	60
31 性别与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响	62
32 教育水平与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响.....	64

图标列表

图表	页码
1“项目绩效考核”主要变化.....	31
2 项目总经理拉通项目全流程运作	32
3 原有的各自提成设计（无绩效考核）	36
4 未来按分配前利润计提进行项目奖分配	36
5 年终奖奖金公式.....	46
6 年终奖金分配的影响要素.....	47
7 从中心到个人的年终奖分配	47
8 各部门人数分布.....	52
9 性别统计	53
10 学历信息统计	53
11 激励改革前后员工敬业度变化	54
12 激励改革实施前后各题项得分均值变化.....	55
13 激励改革前后各部门敬业度变化.....	55
14 激励改革实施前后敬业度变化（分前台、中台和后台）	56

一、 导论

1.1 研究背景

当今世界正经历百年未有之大变局，全球疫情和世界经济形势依然复杂严峻，预计中美贸易战将长期存在，国际环境面临较大不确定性。我国宏观经济处于转型期，新旧动能切换是个漫长过程，低增速成为常态。

当前经济环境下对企业生存与发展又提出了新的要求，向管理要效益的转型升级成为了必然选项，只有建立科学的激励机制，充分发挥员工的主观能动作用，提高员工敬业度，提高员工绩效，才能保证企业在市场竞争中立于不败之地。

建筑装饰行业是随着房地产热潮的逐步兴起，快速成长起来的。2016年年底的中央经济工作会议首次提出，“房子是用来住的，不是用来炒的”，此后，与房地产相关的部门陆续出台了与之相配套的政策，涉及到房企融资、购房者信贷等方面。2021年6月初恒大地产危机开始，国内近60%房地产企业出现流动性危机，装饰行业企业属于房地产下游企业收到较大的冲击，笔者所在装饰公司同样面临自较大的挑战。

2021年初笔者所在公司（以后简称D公司）邀请第三方咨询公司（华为前高管创办）实施激励机制变革项目，历经半年完成调研、方案设计与培训落地，2021年7月1日正式执行新的激励机制方案。

1.2 研究意义

基于D公司激励变革，研究员工敬业度具体变化，对D公司来说，第一可以验证激励变革效果，审视并梳理公司激励原则。第二可以关注激励机制变革对员工敬业度的作用机制，指导企业发展变革。

相关的研究成果对其他激励变革的企业也有一定的借鉴意义，基于本文的实证研究对激励变革与员工敬业度的作用机制也有一定的理论贡献。

1.3 研究问题与方法

研究激励变革对员工敬业度的具体影响，是基于 D 公司激励变革前后的实证。

本文以笔者所在公司为实证调研对象，通过激励变革前后的两次问卷调查，与两次问卷调查期间的员工访谈与观察，深入探究企业激励变革前后公司员工敬业度的具体变化。

激励变革前后员工敬业度的变化，量表采用知名专业咨询公司盖洛普精心设计的工作环境评测与管理工具 Q12，这个调研工具已经在世界上许多个大型公司实施、获得良好效果。Q12 是设计用来调查员工对工作环境及员工敬业度的一系列题目。为了研究激励制度变革对员工敬业度的影响，本文将 2021 年的数据定义为变革前，并赋值 0，2022 年数据定义为变革后并赋值 1。本文将员工工龄、教育水平、性别、所在部门和工资作为控制变量，分别分析了制度变革对员工总体敬业度、目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展的影响。

二、文献综述

2.1 激励理论发展现状与研究综述

2.1.1 内容型激励理论

内容型激励理论也可理解为需要理论，有句强悍的表达是“只要有需要就可以被激励！”找到触发动机的诱因，剩下的就是如何满足这个诱因。我不禁想起有些还算够意思的贪官落马，就是被人准确的找到诱因，围绕这个需要被人不断的布局诱惑，最终被搞定的。

1、马斯洛的需要层次理论，把需要分成生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要这五类，这是一个逐级晋升的需要层次关系，就像从温饱再小康最后富裕的过程，当然这这也是一个整体关系，总有一个当前的需要为强势主题被表达，其他需要被满足后就不那么显性，但依然存在。

生理需要应该是需求的基石，《孟子·告子上》告子曰：“食色，性也。”

食物与性爱应该是生理需要的基石，安全需要分为生理与心理两个纬度，规避不安定、痛苦，社交需要是人的群居属性的必然，尊重需要是一个人需要被群体或他人肯定的需要，社会分工中有价值的体现。自我实现需要是最高层次的需要，是基于自我的心里满足感。

企业实践中，我理解生理需要就是工资与报销，安全需要一是按时发工资按时报销，二是相对公平的工作与晋升环境。社交需要就是成为领导与同事的自己人，身边人的认可与愉快交往，尊重需要是被肯定，比如表彰，季度或年度荣誉，自我实现就是一种完成工作后的自我满足感，根子在与员工喜爱他的工作。

人的行为模式该理论认为，有需要时会紧张，出现被满足的欲望，在欲望的驱使下产生有目的性的行为，如果被满足了，在新的满足刺激下会产生新的需要。如果没有被满足，有两种情况，一是采取更加积极性的行为，越战越勇，二是采取规避行为，不玩了。

该理论认为人的行为都是需要激发的，企业实践中，如果管理者能够满足员工的需要，那么员工就可以被激励。

2、双因素理论，也就是保健因素-激励因素理论。由美国的行为学家弗雷德里克·赫茨伯格在 1966 年提出来，该理论认为保健因素只能消除不满意，没有激励作用，多体现在工作环境与工作条件方面，该因素主要包括公司的政策与制度、公司的人际关系、薪金、工作条件和职务地位等。激励因素才是激发工作积极性与主动性的因素，则主要体现在工作内容本身，工作内容是否有一定的难度并且工作中有主动权，工作是否有成就感，完成的工作内容是否得到他们认可，这类因素主要包括，工作上的成就感、认可和赞赏、工作的挑战性和晋升的机会。

成就需要理论，该理论是美国哈佛大学教授戴维·麦克莱兰于 20 世纪 50 年代对人的需要和动机进行研究后提出的，分为成就需要、权力需要、归属需要。此理论侧重于工作环境中的研究，成就需要是让人工作带来成就感、满足感、他人的认可，权力需要则是人对地位与支配权渴望的体现，通过指挥他人完成目的。归属需要我理解就是自己人的需要，人生中不同的阶段总会有不同的好朋友陪伴，工作中环境中也不自觉的站队，找到自己人，让人免于孤独，也是人社交的需要。

3、ERG 理论就是生存—相互关系—成长需要理论的简称，该理论是耶鲁大学教授克雷顿·奥尔德弗在马斯洛、赫茨伯格的理论基础上发展出来的。生存需要是人在社会

中生存的基础，主要体现在生理与物质方面，比如衣食住行、工作报酬与工作环境等。相互关系需要，人是群居动物，需要协作才能很好的生存，需要相互关系才能有安全感，工作中与领导、同事的相处成为自己人最佳。成长需要是人的一种自我发展的内驱动力，希望成为更好的自己，以获得更好的生存、更佳相互关系，这是更高机的需要。

2.1.2 过程型激励理论

内容型激励理论（需要激励理论）在企业实践中有三个前提条件，1 所有员工的需要是一致的，2 员工所处的环境是一样的，3 存在着一种激励措施对所有员工都有效。这三个前提限制了需要理论的实用行，过程型激励理论是为了克服需要理论的不足而提出的。过程型激励理论重点研究人从动机到采取行动的心理过程。该理论认为激励是一个引导、改变和强化人行为的过程。当人有需要时会紧张，心理紧张会产生动机，动机会促进行为的产生，满足需要就会产生新的需要，没有满足会有正或负的强化，正的强化会让动机更加强烈，继续采取行动，负的强化可能会让人放弃。

过程型激励理论主要由弗鲁姆的期望理论、亚当斯的公平理论、斯金纳的强化理论组成。

1、期望理论，面对同一种需要或满足同一种需要的活动，不同的人效果差别很大，有的人很受用，积极反馈，有的人根本无所谓，没有响应，甚至有负反馈，美国的心理学家弗鲁姆认为，不同的人对从事这项活动得到的满足与自己能否胜任这项工作的评价不同，人们在工作中的努力程度时价和期望值得乘积，即： $M=V \times E$ 式中： M 表示激发力量， V 表示效价， E 表示期望。所谓效价，是指一个人对某项工作及其结果能够给自己带来满足程度的评价。所谓期望值，是指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估

计。期望理论表明，当人完成某项活动，预期结果可以给自己带来满足，并且自己有能力完成，领导用这样的活动和结果去激励，效果就会很好。

期望理论对我的启示有三，一目标价值，对不同的人要下不同的药，有的人喜欢钱，有的喜欢权，有的喜欢被表扬，有的喜欢不被关注，有的只是喜欢他从事工作的专业，有的人很在意自己的工作环境，有的则更在意自己是领导的自己人，要按需要下菜很重要，否则你觉得很大的激励方向错了，就不会有效果。二期望概率，安排的工作难度要适当，太高了人家搞不定，期望值 E 就很低，太低了没难度，影响满足感效价 V ，反正就是要跳着脚够的到，否则就败了。三是要注意目标价值与期望概率结合，搞成乘法，不能是减法或除法。

2、目标设置理论，是洛克（E.A.Locke）于 1968 年提出，研究表明对员工的激励大多是通过目标设置实现的，目标设置是方向标。目标设置可以让人知道要完成什么目标，需要付出多少努力完成，最好是目标相对困难，但又可以实现，绩效就高了，组织支持与自我信心是两个很重要的客观因素。公司战略的落地要依赖目标分解、设置，目标设置的方向要对，程度要合理，再加上组织支持、组织氛围，人再是积极的人就 OK 了。

3、公平理论，也叫做社会比较理论，该理论侧重研究员工报酬的合理性、公平性，对员工积极性的影响。该理论认为每个人都有追求公平的倾向，对自己的付出自己有杆秤，自己认为应该值多少，还有就是与其他人的比较，公司内部尤其明显，也包含与同行、同学、老乡等同样岗位的收入比较，肯定与矫正自己的物质报酬价值。这个理论解释了有些员工增加了工作量就要求增加报酬，也解释了得知能力差不多同事收入比自己高，他工作积极性就降低。

4、强化理论，是美国心理学家斯金纳在动物实验中启示得来，该理论认为不论是人或动物，为了达到某种目的都要采取某种行动，当行动的结果有利与目的，就会不断重复有利，当行动的结果对目的不利，就会减少或取消此类行动，这就是环境对行为强化的结果。环境刺激对行为的影响很重要，公司希望员工做的事就升职加薪、表扬表彰，物质与非物质都要上，强度上有些要及时表彰，有些按时段、节点按期表彰，公司不希望员工做的事就要批评、降薪，扣绩效了，正负强化都很重要，都是很强的引导。实际工作中对不同的人采取不同的强化方案，小步子走，分阶段定目标，强度上及时反馈与定期反馈结合，正向激励为主负向激励保障，力争好的效果。

2.1.3 综合激励模型

综合激励理论，把激励过程看成外部刺激、个体内部条件、行为表现、行为结果相互作用的统一过程，1968年由美国行为学家劳勒（Edward E. Lawler）和波特（Lyman W. Porter）提出。波特和劳勒的综合激励模型是佛隆的期望理论、劳勒的期望模式、亚当斯的公平理论及赫茨伯格的双因素理论等理论的综合。

激励是一个非常复杂的系统，波特和劳勒的激励模型将几种激励理论相结合，内外激励因素都考虑，系统的描述激励全过程，克服单一激励理论的片面性。

管理者需要将努力、绩效、报酬、满足这个连贯的激励过程不断强化，使其形成良性循环。

该理论认为，内容型激励与过程型激励之外，从激励开始到工作绩效之间有三个因素很重要，一能力与素质，也就是说一个人的底色，是骡子是马，选的人用的人不对，其他

都正确也会是错误的。二工作条件，必要的工作条件与工作资源，人才选好了还要给武器。三角色感知，要让员工充分感知岗位、任务对他的具体要求。

综合激励模型让我认识到激励本身是个很复杂的有机系统，各个因素之间相互作用，在企业实践中，当员工积极性出现了问题，就要仔细分析是哪出了问题，可能是单方面也可能是几个方面综合起来，对症下药很是关键。

该理论主要反应的还是期望理论，对其他理论的综合不是很全面，说明一种理论包含的内容越多，表述的越不全面系统。

2.2 激励与绩效的关系

现代意义上的绩效概念出现于美国，1842年美国开始对政府公务员进行绩效考核。此后续效得到了人们的普遍重视。从管理学的角度看，绩效管理是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出，它包括组织绩效和个人绩效两个方面。目前主流看法认为，绩效管理是以员工个人为对象，指导和促进员工的绩效从而达到改善组织整体绩效为目的。

从激励与个人绩效关系的角度，我们可以把激励看成是一系列的连贯反应：从感觉的需要出发，由此引起需求或要追求的目标，这便出现一种紧张感，引起为实现目标的行动，最后满足需求。通俗地说，激励就是通过精神或物质的某些刺激，促使人有一股内在工作动机和工作干劲，朝着所期望的目标前进的心理活动，也就是调动人的积极性。实际上就是通过满足员工的需要而使其努力工作，实现组织目标的过程。因此激励会影响一个人是否努力及其努力的程度，并进而影响到个人工作绩效。关于个人绩效和激励之间的关系，一直是管理学界关注的问题。

设计有效的激励机制对员工的绩效改进起着重要的作用，主要体现在以下几方面：第一，调动员工工作积极性从而提高工作绩效。美国哈佛大学教授威廉·詹姆士发现，按时计酬的职工一般仅能发挥 20%— 30% 的能力，而如果受到充分激励的员工则可以发挥其 80%— 90% 的能力。其中 50%— 60% 的差距是激励的作用所致。第二，开发员工的潜在能力，

促进员工充分发挥其才能和智慧。把激励制度对员工创造性、革新精神和主动提高自身素质的意愿的影响考虑进去激励对工作绩效的影响就更大了。

2.2.1 激励机制的涵义

激励机制是通过一套理性的制度，来反应激励主体与激励客体之间相互作用的方式。激励机制实际上是根据组织的战略来充分发挥组织中员工的最大潜能，以达到组织目标与个人目标的共同实现。

激励机制对一个企业来说十分重要，它激发与鼓励人的创造力、想象力、充分发挥员工的最大潜能，以达到企业与个人的共同目标，能否实现企业目标，要看企业中员工的共同行为，只有良好的共同行为才能帮助企业实现目标，激励机制的重点是调动员工的工作积极性，了解员工的个人需要，在激励机制的设计上系统的对员工进行激励，没有一个系统的激励机制，是万万不行的，激励机制是一个整体，是一个相对完整的有机体相互影响，没有一个好的激励机制，员工的行为不能朝着企业的既定目标前进，那么企业目标也就很难实现了。

2.3 员工敬业度的理论框架

2.3.1 员工敬业度的定义

不同的国家、组织、学者对员工敬业度的定义是有区别的，员工敬业度的概念最早是1990年由Kahn提出，他认为员工敬业度是组织成员以自我投入到工作角色中，在工作生活里从认知上、情感上以及身体力行地完成自己的工作，并在其中表现自我。

以后的研究者根据自己的理解提出了不同的定义，主要有以下几个方面。

员工敬业度作为一种多层面的构念。2004年May等人提出员工敬业度不仅包含认识，还包含对情绪与行为的灵活运用。2005年Wellins和Concelman提出员工敬业度是承诺、忠诚、生产力和主人翁意识的混合。2006年Saks将员工敬业度定义为“不同且独特的概念”，由知识、情感和行为三部分组成。2007年Cha认为员工敬业度是员工对工作的积极投入，伴随着工作投入生理、认知与情感的状态，包含三个纬度：工作投入、组织认同和工作价值感。2008年Macey和Schneider把员工敬业度看成是宽泛的术语，包含不同类型的敬业，每一种敬业都有不同的概念，积极人格（特质敬业）、投入（心理状态敬业）、组织公民行为（行为敬业）。2011年Bakker将员工敬业度总结为一种积极的、高度觉醒的情感状态，具有活力与投入两个特征。2012年Soane等人开发了一个员工敬业度模型，该模型包含三点，工作-角色焦点、激活和积极影响。2013年Xu等人将员工敬业度分为组织认同、工作态度、精神状态和责任效能四个纬度。2014年Xiao和Duan指出员工敬业度包含五个纬度的概念，主动性、忠诚度、有效性、认同感、承诺。2016年Liu提出知识员工敬业度由组织认同、奉献精神、专心致志、精力充沛、愉悦、和谐五个纬度组成。

员工敬业度作为一种奉献的意愿

翰威特（Hewitt）咨询公司 2001 年提出，员工敬业度是员工愿意留在公司并在公司努力工作的程度，体现在三个方面，1 宣传，员工愿意用积极的语言来描述他们的公司、同事和他们的工作。2 留任，员工强烈希望成为公司的一员，长期留在公司而不是临时过度。3 努力工作，员工愿意为公司的成功付出额外的努力。

韬睿（Towers）咨询公司 2001 将员工敬业度定义为员工帮助公司成功的意愿与能力的强弱程度。将其分为理性敬业度和感性敬业度。理性敬业度涉及公司与个人之间的关系，如员工对岗位职责要求的理解，自身角色与部门角色的理解程度，当工作能带来金钱、专业技能、个人发展等好处时，员工就会产生理性敬业。感性敬业取决于员工满意度，以及作为组织成员的自我成就感。2006 年 Xie 指出，员工敬业度是员工对某一职业的责任感，包括努力工作、对公司的奉献、对老板的忠诚与自信。

员工敬业度作为一种积极的心态

2002 年 Schaufeli 等人将员工敬业度定义为一种积极的、有成就感的、与工作相关的精神状态，有其活力、奉献和专注的特征，以及一种更为持久和普遍的情感认知状态，它不专注于任何特定的对象、事件、个人、行为。2002 年 Harter 等人将员工敬业度定义为个人对工作的参与、满意和热情程度。2005 年 Zeng 和 Han 将员工敬业度称为唤醒他们工作的一种持久的、积极的情绪和动机状态，可以全身心的投入工作中，并在工作中伴随着愉悦、自豪、鼓舞的体验。

员工敬业度作为职业倦怠的反面

2001年 Maslach 等人指出，敬业是一种精力旺盛、工作投入和高效能，与职业倦怠的特征相对应：精疲力竭、玩世不恭和低工作效能，敬业与倦怠是对立面。2004年 Schaufeli 和 Bakker 提出活力与奉献分别是疲惫与玩世不恭的直接对立面。2006年 González-Romá 等人将两组相反的纬度（情绪倦怠-活力、玩世不恭-奉献）扩展为两个不同的隐性维度（活力和认同）。2010年 Demerouti 等人指出玩世不恭和奉献是“认同”维度的两端，而情绪倦怠和活力并不是“活力”维度的两端。

表 1 员工敬业度的定义

作者	定义	类别
Kahn(1990)	组织成员以自我投入到工作角色中，参与期间，人们从认知上、情感上以及身体力行地完成自己的工作并在其中表现自我	员工敬业度作为一种
May等人(2004)	组织成员如何全身心地投入工作，不仅包括认知，还包括对情绪和行为的灵活运用	多层面的构念
Wellins和 Concelman(2005)	承诺、忠诚、生产力和主人翁意识的混合	
Saks(2006)	与个体角色表现相关的知识、情感、行为组合	
Cha(2007)	员工对工作的积极投入，以及伴随着工作投入的生理、认知和情感的全面状态，包括三个维度：工作投入、组织认同和工作价值感	
Bakker(2011)	一种积极的、高度觉醒的情感状态，具有两个特征：活力和投入	
Macey和 Schneider(2008)	一种宽泛的术语，包含不同类型的敬业(特质敬业、心理状态敬业、行为敬业)	
Soane等人(2012)	工作-角色焦点、激活和积极影响	

作者	定义	类别
Xu等人(2013)	员工的组织认同、工作态度、精神状态和责任效能	
Xiao和Duan(2014)	员工的主动性、忠诚度、有效性、认同感和承诺	
Liu(2016)	员工的组织认同、奉献精神、专心致志、精力充沛、愉悦和谐	
Hewitt Consulting (2001)	员工愿意留在公司并为公司努力工作的程度，包括三个要素：宣传、留任和努力工作	员工敬业度作
Towers Consulting (2001)	员工帮助公司成功的意愿和能力的强弱程度，包括理性敬业度和感性敬业度	为一种奉献的
Xie(2006)	对某一职业的责任感，包括努力工作、对公司的奉献、对老板的忠诚和自信	意愿
Schaufeli等人(2002)	一种积极的、有成就感的、与工作相关的精神状态，其特征是活力、奉献和专注	员工敬业度作
Harter等人(2002)	个人对工作的参与、满意和热情程度	为一种
Zeng和Han(2005)	唤醒他们工作的一种持久的、积极的情绪和动机状态，随时可以全身心地投入到工作中，并在工作中伴随着愉悦、自豪和鼓舞的体验	积极的 心态
Maslach等人(2001)	倦怠三个特征的反面：精力旺盛、工作投入和高效能	员工敬业度作
Schaufeli和 Bakker(2004)	倦怠两个特征的反面：活力和奉献	为职业
González-Romá等人 (2006)	倦怠的玩世不恭特征的反面：奉献	倦怠的 反面
Demerouti等人(2010)	与倦怠相独立的：活力	

2.3.2 需求-满足框架

需求-满足架构 1990 年由 Kahn 首次提出，Kahn 认为，当三种心理需求得到满足时，员工会更加投入到工作中。意义感（自我在角色中渴望得到回报的感觉）、安全感（能够展

示和利用自我而不必担心对自我形象、地位或职业生涯产生负面的影响)、可用感(拥有自我投入到角色中所必须的身体、情感、心理资源的感觉)。当组织未能提供这些资源时,个人更有可能退出并捍卫自己的角色。意义感受到工作性质的影响,即任务、角色与工作交互。心理安全感主要受社会环境的影响,即通过人际关系、群体与群体中的动态,管理风格和过程、组织规范。可用感取决于人们为他们的角色所带来的个人资源,如身体能量、情感能量、不安全感、外部生活。

2.3.3 工作需求-资源模型

工作需求-资源模型 Salanova et al., 2005; Bakker et al., 2005; Hakanen et al., 2006; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2009; Crawford et al., 2010; Salminen et al., 2014)。工作需求-资源模型(JD-R)认为,不同的组织可能面临不同的工作环境,但大体可以分为两类,工作需求与工作资源。从而构成了一个不需要考虑所涉及的特定需求和资源,可以适用于不同环境的总体模型。工作需求是指工作中需要持续的身体、心理(认知和情感)努力的那些身体、心理、社会或组织方面,因此与某些生理或心理成本有关,例如工作压力大、角色超负荷、环境条件差等有关问题。工作资源是指工作的生理、心理、社会或组织方面,这些方面可能是: 1 实现工作目标方面起作用。2 减少工作需求和相关的生理与心理成本。3 刺激个人成长与发展(Bakker et al., 2003),因此,JD-R模型可以解释这样一个假设,即当员工从组织获得与工作相关的资源时,他们更有可能投入工作。

2.3.4 社会交换理论

社会交换理论(SET)是解释员工敬业度更有利的理论基础。1965年Levinson指出就业是劳动、忠诚、实际利益、以及社会报酬之间的交易。某种程度上讲雇员与雇主是适合互

惠的，在这种互惠关系中，无论谁获得优惠待遇，要求回报都会给双方带来有利的结果。

2000年 Masterson 等人指出一方再向另一方提供贡献或提供服务后，会期望在未来获得回报。与此同时，得到好处的一方会产生回报对方的责任感。对于帮助过他们的人，员工也会积极的给予回报，以期望未来获得更多的利益。许多学者基于社会交换理论研究组织与成员之间的关系。员工忠于组织，努力工作换的经济利益与社会利益，形成组织、雇员关系。Eisenberger 等人（1986）指出高水平的组织支持感会让个人产生回报组织的义务，形成有利于组织的行为与态度。Saks（2006）认为，个人回报组织的一种方式就是通过他们的敬业程度，员工会有不同程度的工作投入，回应他们在组织中获得的资源。

表 2 员工敬业度的理论框架

理论	作者	特征
需求-满足框架	Kahn(1990)	<p>意义感：自我在角色表现中渴望得到回报的感觉</p> <p>安全感：能够展示和利用自我而不必担心对自我形象、地位或职业生涯产生负面影响的感觉</p> <p>可用感：拥有将自我投入到角色表现中所必需的身体、情感和心理健康资源的感觉</p>
工作需求-资源模型	Bakker等人(2003)	<p>工作需求是指工作中需要持续的身体和/或心理(认知和情感)努力的那些身体、心理、社会或组织方面，因此与某些生理和/或心理成本有关。</p> <p>工作资源是指工作的生理、心理、社会或组织方面，这些方面可能是：(1)在实现工作目标方面起作用；(2)减少工作需求和相关的生理和心理成本；(3)刺激个人成长和发展。</p>
社会交换理论	Levinson(1965)	<p>无论谁获得优惠待遇，要求回报都会给双方带来有利的结果。</p>
	Masterson等人(2000)	<p>一方在向另一方贡献或提供服务后会期望在未来获得回报。与此同时，得到某种好处的一方会产生回报对方的责任感。</p>
	Eisenberger等人(1986)	<p>高水平的组织支持感会让个人产生回报组织的义务，从而形成了有利于组织的态度和行为。</p>
	Saks(2006)	<p>员工会有不同程度的工作投入，以回应他们从组织获得的资源。</p>

三、激励变革

D 公司激励机制调整的具体内容与激励机制调整前后对比如下：

D 公司激励机制调整的目的是为激发更多的奋斗者，以价值创造、价值评价、价值分配为基础架构。价值创造就是做蛋糕，以客户为中心创造公司战略贡献、组织绩效贡献、个人绩效贡献。价值评价就是论功，以责任结果为导向，进行职位评价、任职评价、绩效评价。价值分配就是行赏，以奋斗者为本，进行薪酬管理、员工发展、福利分配。

激励机制调整前后的对比变化：

3.1“职级”主要变化

【原来】职级：我怎样才能晋升？

表 3 职位名称

部门	职位名称
营销中心	总经理、副总经理、营销总监、商务经理、商务专员
设计中心	总经理、副总经理、硬装设计总监、硬装设计副总监、硬装设计经理、硬装设计师、硬装设计师助理、施工图主管、施工图设计师、效果图设计师
软装中心	总经理、副总经理、软装设计总监、软装设计副总监、软装设计经理、软装设计师、软装摆场主管、软装摆场员、软装采购总监、软装采购员
工程中心	总经理、副总经理、工程采购总监、工程采购员、工程项目总监、工程项目经理、生产经理、施工员、技术主管、技术员、预算主管、预算员、安全员、工程资料员

【未来】建立晋升通道打通晋升空间

表 4 未来晋升通道

职级	管理类	营销中心	设计中心	软装中心	工程中心
22	总裁				
21					
20	副总裁				
19					
18	中心经理	项目总经理	首席设计师		
17					
16	中心副经理	营销高级总监		首席设计师	工程项目高级总监
15					
14		营销总监	设计总监	设计总监	工程项目总监
13					
12		营销经理	设计副总监	设计副总监	工程项目副总监
11					
10			设计经理	设计经理	工程项目高级经理
9					

职级	管理类	营销中心	设计中心	软装中心	工程中心
8			设计师	设计师	工程项目经理
7					
6			设计师助理	设计师助理	施工员
5					

【未来】职位晋升标准：以营销为例

表 5 职位晋升标准（以营销为例）

类别	维度	营销经理	营销总监	营销高级总监
28 基本条件	学历经验	大专以上	大专以上，1年以上相关经验	大专以上，3年以上相关经验
	绩效结果	---	近半年1个A以上 近半年不超过3个C	近半年2个A以上 近半年不超过2个C
关键能力 (必备结果)	成果1:个人合同额	半年累计合同额不 低于300万元	半年累计合同额不 低于600万元	半年累计合同额不 低于900万元
	成果2:个人 投标项目数量	半年不低于6个	近半年不低于8个	近半年不低于10个
	成果3:投标	近半年不低于	近半年不低于35%	近半年不低于40%

类别	维度	营销经理	营销总监	营销高级总监
	中标率	30%		
关键能力 (素质)	主动性	1级	2级	3级
	团队合作	1级	2级	3级
	沟通连接	1级	2级	3级
	坚韧性	1级	2级	3级
专业回馈	经验总结	—	半年内公司内不低于1次案例分享 分享材料需经中心负责人审核通过	业务拓展方法论可形成操作指引，具备可传承、可复制性，并经总裁办评审通过并公开发布;半年不低于一个。
	技能传递	—	半年内公司内经验分享2次以上；所需新人1/3以上完成业绩指标	半年内公司授课2次以上，时长不低于2小时。课件需总裁办评审通过。

【未来】职位晋升标准：以设计为例

表 6 职位晋升标准（以设计为例）

类别	任职资格维度	设计助理	设计师	设计经理	设计副总监	设计总监	首席设计师
基本条件	学历经验	3 个月以上 相关经验	大专 3 年以上 相关经验，本科 2 年以上 相关经验	大专 5 年以上 相关经验，本科 4 年以上 相关经验	大专 6 年以上 相关经验，本科 5 年以上 相关经验	大专 8 年以上 相关经验，本科 6 年以上 相关经验	大专 10 年以上 相关经验，本科 8 年以上 相关经验
	绩效结果	—	近 1 年 1 个 A 以上 近 1 年 C 不超过 4 次	近 1 年 1 个 A 以上 近 2 年 C 不超过 3 次	近 1 年 2 个 A 以上 近 1 年 C 不超过 3 次	近 1 年 3 个 A 以上 近 1 年 C 不超过 2 次	近 1 年 3 个 A 以上 近 1 年 C 不超过 2 次
关键能力 (必备成果)	成果 1: 年度本人设计项目产值	—	—	120	250	300	500
	成果 2: 年度参与投标项目数量	—	10	12	18	20	30
	成果 3: 年	—	—	3	12	18	30

类别	任职资格维度	设计助理	设计师	设计经理	设计副总监	设计总监	首席设计师
	度投标讲标次数						
	成果 4: 年度投标中标率	---	---	35%	40%	45%	50%
关键能力 (素质)	主动性	1 级	1 级	2 级	3 级	3 级	3 级
	团队合作	1 级	1 级	2 级	3 级	3 级	3 级
	沟通连接	1 级	1 级	2 级	3 级	3 级	3 级
	坚韧性	1 级	1 级	2 级	3 级	3 级	3 级
专业反馈	经验总结	---	---	案例总结分享 1 次, 中心负责人审核 PPT	案例总结分享 1 次, 中心负责人审核 PPT	明星 PPT 评选进入前三 2 次	不低于 1 个标杆项目 (总裁办通过评选)
	技能传递	---	---	---	一年内培养一位设计师晋升设计经理 (经过总裁办通过)	1 年内培养一位设计经理晋升副总监 (经过总裁办通过)	1 年内培养一位副总监晋升总监(经过总裁办通过)
						1 年内公司内专业	1 年内公司内专业培

类别	任职资格维度	设计助理	设计师	设计经理	设计副总监	设计总监	首席设计师
						培训 2 次以上不低于 4 小时（培训材料需中心负责人审核通过）	训 3 次以上不低于 6 小时(培训材料需总裁办审核通过)

33

小结，原来有职位级别，但没有明确的升降级标准，未来设置职位成长通道，明确晋升标准，定期评价，主要变化点是建立晋升标准，鼓励持续提升。

3.2 “工资”主要变化

【变化点】取消工龄工资科目

表 7 工资主要变化（取消工龄工资科目）

原来	未来
员工工作每满一年，从满一年当次月起计工龄工资 200 元/月，以此类推，直至工龄满九年工龄工资 1800 元/月封顶为止。	取消工龄工资科目，原有的工龄工资划到员工月工资中。新的薪酬管理制度生效后，不再适用于工龄工资每年调整的规则。

变化点：取消工龄工资科目但不取消待遇

示例：

某员工原来工资(不含工龄工资)为 5000 元，入职 5 年，工龄工资为 1000 元，月工资合计为 6000 元。按新的薪酬管理制度，工龄工资划入工资中，即为 6000 元，不再有工龄工资科目，且明年不会自动增加 200 元/月。

【变化点】平移套改职级工资

薪酬管理制度生效前已入职员工的工资水平维持不变，并按照“就低不就高”的原则对应到相应的职级。不同职级的绩效工资占比有所不同，职级越高，绩效工资占比越高（营销人员不同职级的绩效工资占比不变）。

示例：某员工原来工资为 6000 元（含工龄工资部分），对照《职级工资结构表》每个职级的工资区间，即可以放在 10 级，也可以放在 11 级，按“就低不就高”先定为 10 级

【变化点】建立例行的调薪规则

根据员工应发工资和对应职级的中位值（CR 值=应发工资/职级对应工资中位值），结合近期员工绩效评等结果，确定调薪幅度，并取整百应用。

营销人员每半年审视一次，其他人员每年审视一次。

结合公司当年业绩完成情况确定调薪矩阵表中的调薪比例，以年度增幅 $x\%$ 为例：

表 8 建立例行的调薪规则

绩效平等	$CR \leq 0.9$	$0.9 < CR \leq 1.0$	$CR > 1.0$
A	$2x\%$	$1.5x\%$	$x\%$
B	$1.5x\%$	$x\%$	$0.5x\%$
C	0%	0%	$-0.5x\%$

小结：原来工资是个固定值，没有明确的调薪规则，工龄工资与年限挂钩，未来职位职级与工资有对应关系，建立调薪规则，取消工龄工资科目，金额划入工资中。主要变化点是平移工资不变，调薪规则明确，取消工龄工资科目但不是取消待遇。

3.3“月绩效考核”主要变化

【原来】以结果考核为主，按得分计算

以下考核指标适用于营销中心总经理（第一负责人）、副总经理、营销总监三个岗位。

表 9 考核指标以及计分规则

考核指标	权重	目标值	计分规则
月业绩指标	70%	月度指标以年度总体目标进行分解，各月具体数据见当月经营计划。	月合同额，依照实标完成/计划完成计，分数上不封顶
投标指标	15%	当月实际投标完成数量/当月计划完成投标数量。 总经理 (第一负责人) =中心 (分公司)月度总指标 营销副总=3 个;营销总监=2 个	该项目得分 15 分封顶
日常行为	15%	依照《绩效考核管理制度》的统一规则执行 (下同)	<p>1、若员工当月整月请 (休) 假未参加当月的绩效考核，或当月实际出勤天数不满 7 个工作日 (非当月入职)的则当月绩效工资为 0;</p> <p>2、月度绩效专核期内请病、事假或停职时间在 5 个工作日 (含) 以上，或月度累计迟到(含会议迟到) 次数 5 次(含) 以上的，则其当月日常行为类的考核结果为 0;</p> <p>3、严重违反公司管规造成公司损失 (不限于财产损失) 的，当月绩效考核结用为 0;</p> <p>4、其他违反公司管规及未完成(或瑕疵完成)的，酌情扣 2 至 10 分/次。</p>

【未来】以过程考核为主：以营销中心为例

表 10 以过程考核为主：以营销中心为例

维度	指标	计算标准	计分规则	评价周期	评价方式	统计部门 (责任人)	营销中心 总经理 权重	营销中心 心副总 经理 权重	客户 总监 权重	客户 经理 权重	营销 助理 权重
36 效 指 标	部门合同目标完成率	实际金额/计划金额	目标完成率*100 即为该项指标得分	月度	考核但不计入绩效得分	财务中心	√	√	√	√	
	绩效月度资金预算表偏差率	实际金额/预算金额	按预算执行加分，超出预算的按照超出比例相应扣分	月度	考核	成本会计（统计中心绩效）、中心总经理（统计员工绩效）	10%	10%	5%	5%	20%
	投标中标率	实际中标量/计划投标量	实际中标率/计划中标率的比值*100 即为该项指标得分	月度	考核	中心总经理	50%	25%	20%	20%	
	EPC 合同数量	实际数量/计划数量	计划完成率*100 即为该项指标得分	月度	考核	中心总经理	25%	25%	5%	5%	
	内部客户	根据满意度	实际满意度得分/各中	月度	考核	总裁办	5%	5%			10%

维度	指标	计算标准	计分规则	评价周期	评价方式	统计部门 (责任人)	营销中心总经理 权重	营销中心副总经理 权重	客户总监 权重	客户经理 权重	营销助理 权重
	满意度评价	调查得分计算	心平均满意度得分， 该比值*100 即为该指标得分								
37	岗位绩效指标	客户拜访次数	实际数量/计划数量	计划完成率*100 即为该项指标得分，最高100 分	月度	考核	中心总经理	10%	25%	25%	
		投标次数	实际数量/计划数量	计划完成率*100 即为该项指标得分，最高100 分	月度	考核	中心总经理	15%	25%	25%	
		商机投标统计表完成率	实际数量/计划数量	未按要求完成扣 5 分/次	月度	考核	中心总经理	5%	5%	10%	10%
		项目立项会流程遵从度	按照流程或规范执行	未按要求完成扣 5 分/次	月度/项目	考核	设计/软装/工程中心	5%	5%	10%	10%

维度	指标	计算标准	计分规则	评价周期	评价方式	统计部门 (责任人)	营销中心 总经理 权重	营销中心 心副总 经理 权重	客户 总监 权重	客户 经理 权重	营销 助理 权重
	标书制作	按期、保质	未按要求完成扣5分/ 次	月度	考核	中心总经理	100%	100%	100%	100%	100%

小结：原来以考核业绩结果为主，按得分计算，未来分为部门绩效和个人绩效，以考核过程和行为为主，绩效等级强制分布。

38 主要变化点是注重过程考核，绩效结果强制分布。

3.4“绩效工资”主要变化

【变化点】绩效工资计算规则调整

表 11 绩效工资计算规则调整

原来	未来
当月绩效工资实际发放金额 =实际绩效得分总和/100*绩效工资标准。	中心全体员工应发绩效工资之和（不含中心负责人）=员工绩效工资标准*组织绩效系数 员工应发绩效工资=绩效工资标准*组织绩效系数*个人绩效系数

表 12 组织绩效考核结果与应用

绩效评等	比例	组织绩效系数
A	20%	1.2
B	70%	1.0
C	10%	0.8

表 13 员工绩效考核结果比例与应用

员工绩效	部门绩效	A	B	C	员工绩效系数
A		20%	20%	10%	1.2-1.5
B		80%	70%	70%	0.9-1.1
C		0%	10%	20%	0.5-0.8

【变化点】绩效工资计算规则调整

变化点：增加部门绩效、个人绩效系数影响，拉开差距

示例：

某员工原来工资为 6000 元，其中绩效工资标准为 1200 元（20%），按原来的计算规则，假设该员工得分 85 分，则应发绩效工资为 $1200 \times 85 / 100 = 1020$ 元。

按新的绩效考核管理制度，按最高值和最低值测算

中心的组织绩效等级为 A，系数为 1.2，个人绩效等级为 A，系数假定最高为 1.5，则应发绩效工资为 $1200*1.2*1.5=2160$ 元。

中心的组织绩效等级为 C，系数为 0.8，个人绩效等级为 C，系数假定最低为 0.5，则应发绩效工资为 $1200*0.8*0.5=480$ 元。

小结：原来占工资一定比例，按得分对应的系数计算绩效工资，未来占工资一定比例，按部门绩效、个人绩效等级确定的系数计算绩效工资。主要变化点是增加部门绩效、个人绩效系数影响，拉开差距。

3.5 “项目绩效考核”主要变化

【原来】 不带兵的将军无法推动项目运作

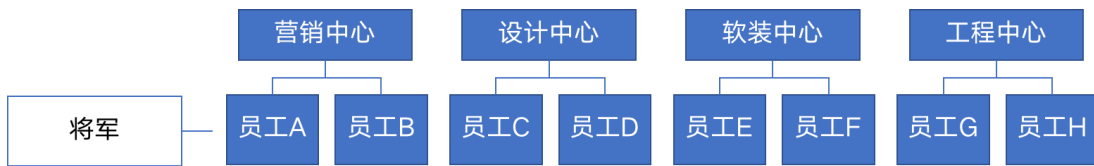


图 1“项目绩效考核”主要变化

将军（项目负责人）是兼职，主要由四个中心中的人选拔担任。

将军在项目全流程的任务管理中发挥协调推动作用，主要通过个人影响力去推动项目交付和回款。项目成员是各中心的具体执行人员，将军对项目成员的工作表现没有绩效考评权和激励分配权。各中心负责人对涉及本部门的工作任务负主要管理责任，并做出关键决策，对成员有考评权和分配权。

【未来】 项目总经理拉通项目全流程运作

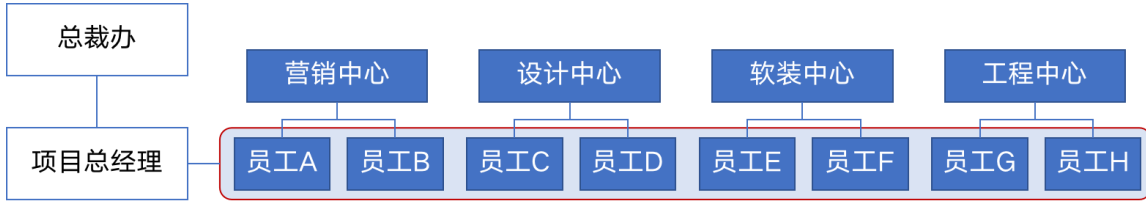


图 2 项目总经理拉通项目全流程运作

对项目进行分级，根据项目规模设置项目总经理级别。较大项目可由专职人员担任，小型项目仍兼职。项目总经理接受总裁办的指导、协调与监督。

从项目投标开始，到项目回款，均按项目化运作。经总裁办推选后，任命项目总经理。

项目总经理在全流程任务管理中发挥主要的、直接作用。根据项目运作，项目成员有明确的职责定位，并在项目各阶段接受项目总经理的任务安排。

项目总经理和成员对项目经营成果承担主要责任。基于项目角色定位，项目总经理对项目成员进行绩效考核，并按相应规定进行项目奖金分配。

各中心负责人对项目提供支持，而不是干预或决策。各中心主要任务是人才培养和提升专业能力。

【变化点】增加项目绩效考核

表 14 增加项目绩效考核

序号	指标	计算标准	计分规则	评价周期	评价方式	统计部门(责任人)	项目经理权重	营销中心项目成员权重	设计中心项目成员权重	软装中心项目成员权重	工程中心项目成员权重
1	项目回款完成率	按合同约定的时间回款	及时回款该项加 10 分，未按期回款，按照超期回款天数/计划汇款天数的比值*100 来计算	项目	考核	财务中心	50%	70%	20%	20%	20%
2	项目成本执行预算表偏差率	实际金额/预算金额	按预算执行加分，超出预算的按超出比例相应扣分	项目	考核	财务中心	25%	/	30%	30%	30%
3	项目执行流程遵从度	按流程节点和规范要求执行	未按要求执行一次扣 5 分	月度/项目	考核	项目总经理	25%	30%	50%	50%	50%
4	质量评价	按质量要求完成	质量不达标扣 10 分/次	月度/项目	扣分项目	项目总经理	√	√	√	√	√

序号	指标	计算标准	计分规则	评价周期	评价方式	统计部门(责任人)	项目经理权重	营销中心项目成员权重	设计中心项目成员权重	软装中心项目成员权重	工程中心项目成员权重
5	工期评价	按节点完成	超过节点扣 10 分/次	月/度/项目	扣分项目	项目总经理	√	√	√	√	√
6	服务评价	无重大客户投诉	出现一次投诉扣 10 分/次	月/度/项目	扣分项目	项目总经理	√	√	√	√	√
7	安全评价	无事故	出现事故扣 5 分/次	月/度/项目	扣分项目	项目总经理	√	√	√	√	√
							100%	100%	100%	100%	100%

项目收到阶段性回款后的 7 天内，完成对该阶段项目进行考核。

项目成员的绩效等级由项目总经理确定，总裁办核准；项目总经理的绩效等级由总裁办确定。

【变化点】增加项目绩效考核

项目绩效考核以项目绩效得分对应的区间，确定相应的系数，并据此进行项目奖金包生成和分配应用。

项目绩效系数由总裁办确定，项目总经理绩效系数取项目绩效系数，具体如下：

表 15 项目总经理绩效系数以及得分

项目绩效得分	项目绩效系数
>95 分	1.1
85-95 分	1.0
75-85 分	0.8
<75 分	0.5

项目成员个人绩效系数由项目总经理确定，项目成员个人绩效等级分布比例具体如下：

表 16 项目成员个人绩效等级分布比例

绩效评等	比例	项目个人绩效系数
A	20%	1.2-1.5
B	70%	0.8-1.2
C	10%	0.5-0.8

小结：原来无项目绩效考核，未来明确项目考核指标、谁来考核评价、项目绩效考核结果分布和应用，主要变化点是增加项目考核的设置，项目总经理有考核权。

3.6“项目奖金”主要变化

【原来】各自提成，没有绩效考核



图 3 原有的各自提成设计（无绩效考核）

【未来】按分配前利润计提进行项目奖分配

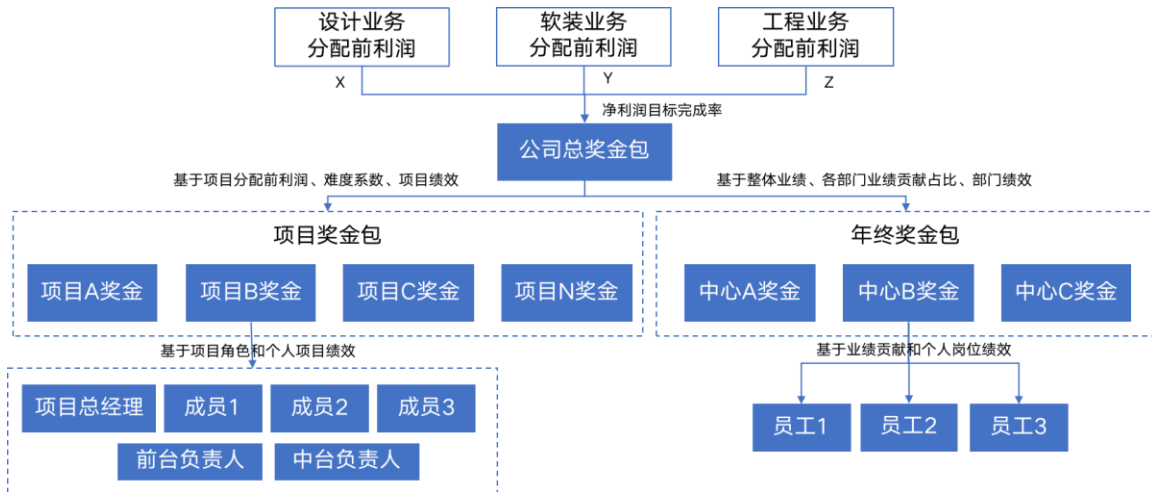


图 4 未来按分配前利润计提进行项目奖分配

【未来】按分配前利润计提进行项目奖分配

设计、软装、工程三大业务板块分别以全年产生的项目分配前利润 40%、35%、30% 作为公司总奖金包来源，并以分配前利润目标完成率作为调节。公司总奖金包=（设计分配

前利润*40%+软装分配前利润*35%+工程分配前利润*30%)*分配前利润目标完成率。总奖金包分为项目奖金包和年终奖金包，项目奖金包按 80% 发放。

设计项目奖金包=项目分配前利润*40%*80%*项目难度系数*项目绩效系数，软装项目奖金包=项目分配前利润*35%*80%*项目难度系数*项目绩效系数，工程项目奖金包=项目分配前利润*30%*80%*项目难度系数*项目绩效系数，EPC 项目按各自分配前利润的上述比例提取奖金后生成项目奖金包。

项目奖金包以项目分配前利润为生成依据，在项目阶段性回款后进行项目利润核算（项目成本预算执行表中单项成本超支，从预提利润中扣除）。若项目分配前利润为正（即项目净合同回款额>项目进度总成本），则按照项目奖金包分配规则进行核算，且在项目现金流为正时予以发放。若项目现金流为负时，项目奖金计提但不发放。若项目结束后，项目实际总成本超出理论总成本，超发的项目奖金将相应扣减。

新的奖金包规则自 2021 年 7 月 1 日起执行，即自 7 月 1 日起签订的合同，按照该规则分配奖金，此前签订的合同按原有政策执行。

【未来】按分配前利润计提进行项目奖分配

单个项目奖金包，按照不同业务类型的奖金计提比例、项目难度系数、项目绩效系数来计算。项目奖金包=项目分配前利润*M*80%*项目难度系数*项目绩效系数

表 17 单个项目奖金包

业务类型	分配前利润 M	M*80%
设计	40%	32%
软装	35%	28%
工程	30%	24%

表 18 项目难度系数

项目类型	项目难度系数
大客户项目	1.1-1.2
战略项目	1.1-1.2
常规项目	1.0

表 19 项目绩效系数

项目绩效得分	项目绩效系数
>95 分	1.1
85-95 分	1.0
75-85 分	0.8
<75 分	0.5

项目难度系数、项目绩效系数由总裁办确定，项目总经理绩效系数取项目绩效系数，项目成员个人绩效系数由项目总经理根据项目绩效考核规则进行评分后确定。项目涉及的相关中心负责人享受一定比例的奖金包分享，但无需纳入项目绩效考核范围。

若出现由于员工重大工作过失（包含但不限于工期延误、重大质量问题等），造成甲方的重大投诉或是严重影响后续项目执行的，相关员工无该项目奖金分配资格。

【未来】项目成员的奖金分配

项目奖金包根据参与项目角色及项目个人绩效来进行分配。由公司确定不同项目的角色系数，并预留 10%用于项目总经理进行合理的角色系数调节，其中，EPC 项目“项目角色调节系数”中 50%分配给项目总经理，剩余 50%由项目总经理提出分配意见后报总裁办审批。

项目总经理、成员可分配的项目奖金=项目奖金包*(项目角色系数*项目个人绩效系数)

/Σ (项目角色系数*项目个人绩效系数)

表 20 设计项目角色系数

设计项目	角色系数
项目总经理	2.50%
营销中心	客户总监/经理 7.00%
设计中心	汇报 2.00%
	设计 15.00%
	施工图主管 0.50%
	施工图设计师 4.00%
项目角色调节系数	4.00%
项目分享	营销团队张 1.00%
	设计品控 3.00%
	设计管理 1.00%

表 21 工程项目角色系数

工程项目	角色系数
项目总经理	1.00%
营销中心	客户总监/经理 10.00%
	工程经理 7.00%
	生产经理 2.00%
	施工员 1.00%
工程中心	预算主管/预算员 1.00%
	安全员 0.50%
	资料员 0.50%
	采购主管/采购员 1.50%
招采部	招采 0.50%
项目角色调节系数	1.50%
	营销团队长 0.50%
项目分享	工程品控 1.50%
	工程管理 0.50%

表 22 软装项目角色系数

软装项目	角色系数
项目总经理	2.00%
营销中心 客户总监/经理	12.00%
设计	10.00%
软装中心 摆场	2.00%
采购	2.00%
招采部 招采	1.00%
项目角色调节系数	3.50%
营销团队长	1.00%
项目分享 软装品控	1.00%
软装管理	0.50

【变化点】从提成到项目奖金

表 23 从提成到项目奖金的变化

原来	未来
按净合同额或净利润的一定比例提成	按分配前利润一定比例计提项目奖金
项目做得好坏，对提成无任何影响	项目奖金=项目分配前利润*M*80%*项目难度
项目将军没有考核分配权，无法有效调动资源	系数*项目绩效系数 项目总经理、成员可分配的项目奖金=项目奖金包*(项目角色系数*项目个人绩效系数)/Σ(项目角色系数*项目个人绩效系数)

举例：

以“山钢·龙城一品项目售楼处、样板房”项目为例，合同金额 50 万元，分配前利润为 25.8 万，按原有提成规则营销提成+设计提成 8.9 万，占分配前利润的 34.5%。

按照新的薪酬管理制度，设计项目分配前利润的提取比例为 40%，则为

$25.8 * 40\% = 10.32$ 万，项目奖金按 80% 的比例发故，则为 $10.32 * 80\% = 8.256$ 万。

若考虑项目难度系数介于 1-1.2 之间，项目绩效系数 0.5-1.1 之间，项目奖金最高可分配 $8.256 * 1.2 * 1.1 = 10.89$ 万，最低可分配 $8.256 * 1 * 0.5 = 4.128$ 万。

【变化点】项目成员的奖金分配

示例：某工程项目阶段性的分配前利润为 100 万，工程业务奖金提取比例为 30%，假设项目难度系数为 1，项目阶段性考核系数为 1，则可分配项目奖金包为 $100 * 30\% * 80\% * 1 * 1 = 24$ 万，根据已确定的项目角色系数、项目成员绩效考核系数，项目成员可分配的项目奖金示意如表 24：

小结：原来按净合同额或净利润的一定比例提成，未来项目奖金与分配前利润、项目难度、项目绩效挂钩，按项目角色系数分配。主要变化点是将提成改成项目奖金，增加影响因素，项目总经理有一定分配权。

表 24 项目成员可分配的项目奖金

业务类型	项目总经理	营销中心 客户总监	工程中心							招采部 招采	项目角色调节	项目分享		
			工程经理	生产经理	施工员	预算主管/预算员	安全员	资料员	采购主管/采购员			营销团队长	工程品控	工程管理
角色系数	1.00%	10.00%	7.00%	2.00%	1.00%	1.00%	0.50%	0.50%	1.50%	0.50%	3.00%	0.50%	1.00%	0.50%
项目个人绩效系数	1	1.1	1.3	1.2	1	1	0.8	0.8	1	1.2	1	1	1	1
角色系数*项目个人绩效系数	0.01	0.11	0.091	0.024	0.01	0.01	0.004	0.004	0.015	0.006	0.03	0.005	0.01	0.005
合计	0.334													
项目角色系数*项目个人绩效系数占比	2.99%	32.93%	27.25%	7.19%	2.99%	2.99%	1.20%	1.20%	4.49%	1.80%	8.98%	1.50%	2.99%	1.50%

业务类型	项目总经理	营销中心 客户总监	工程中心							招采部	项目角色调节	项目分享		
			工程经理	生产经理	施工员	预算主管/预算员	安全员	资料员	采购主管/采购员	招采		营销团队长	工程品控	工程管理
可分配项目奖金	0.7186	7.9042	6.5389	1.7246	0.7186	0.7186	0.2874	0.2874	1.0778	0.4311	2.1557	0.3593	0.7186	0.3593
可分配项目奖金包	24万													

3.7“年度绩效考核”主要变化

【变化点】设置年度绩效考核

年度绩效考核取全年 12 个月的绩效考核平均得分，再根据绩效得分排名，确定年度绩效等级。上年度各中心、员工绩效各月绩效考核分数平均计算即为员工年度考核分数。中心年度绩效、员工年度绩效等级的比例、系数与月度绩效考核的规则相同。

表 25 年度组织绩效考核结果与应用

绩效评等	比例	组织绩效系数
A	20%	1.2
B	70%	1.0
C	10%	0.8

表 26 年度员工绩效考核结果比例与应用

员工绩效	部门绩效	A	B	C	员工绩效系数
A		20%	20%	10%	1.2-1.5
B		80%	70%	70%	0.9-1.1
C		0%	10%	20%	0.5-0.8

小结：原来无年度绩效考核，未来按月度绩效考核的平均值确定年度绩效结果，主要变化点是增加年度绩效的计算。

3.8“年终奖金”主要变化

【变化点】设置年终奖金公式

公司总奖金包减去已分配的项目奖金包，即为各中心年终奖金包。

年终奖金包按照营销、设计、软装、工程中心分配前利润占比和中心年度绩效系数来分配，并预留 15%作为职能中心的奖金包（包括调节奖金包）。

营销、设计、软装、工程中心各自的年终奖金包=公司年终奖金包*85%*(中心分配前利润*年度组织绩效系数)/Σ(中心分配前利润*年度组织绩效系数)。

营销、设计、软装、工程各中心承接产值任务的员工，年终奖金包分配到个人时，按年度个人合同产值、年度个人绩效结果来分配。即员工年终奖金=中心年终奖金包*(个人产值*年度个人绩效系数)/Σ(个人产值*年度个人绩效系数)。

其他不承接产值任务的各中心员工，年终奖金包分配到个人时，按个人职级、年度个人绩效结果来分配。即员工年终奖金=中心年终奖金包*(个人职级系数*年度个人绩效系数)/Σ(个人职级系数*年度个人绩效系数)。

【变化点】设置年终奖金公式

年终奖金包=公司总奖金包-已分配的项目奖金。

公司总奖金包=(设计分配前利润*40%+软装分配前利润*35%+工程分配前利润*30%)

*年度分配前利润目标完成率。

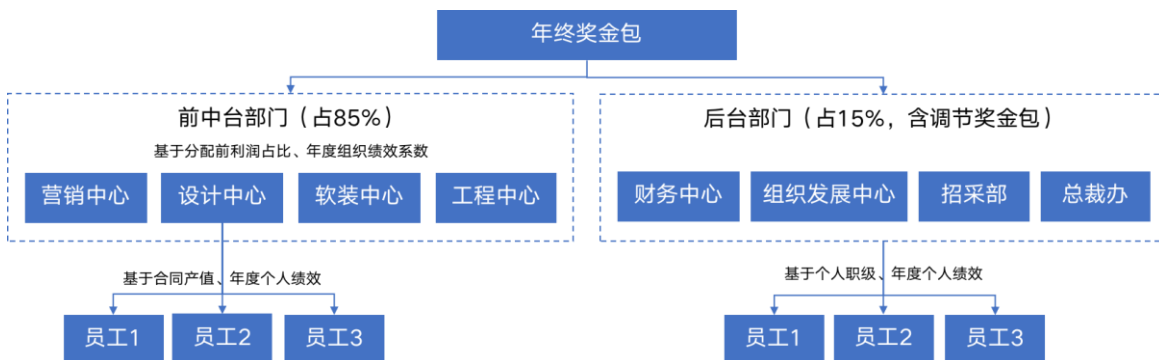


图 5 年终奖奖金公式

【变化点】影响年终奖金分配的因素

年度组织绩效考核结果与应用

绩效评等	比例	组织绩效系数
A	20%	1.2
B	70%	1.0
C	10%	0.8

年度员工绩效考核结果比例与应用

部门绩效 员工绩效	A	B	C	员工绩效系数
	A	20%	20%	
B	80%	70%	70%	0.9-1.1
C	0%	10%	20%	0.5-0.8

个人职级系数

职级	17-18	15-16	13-14	11-12	8-10	5-7
前台						
中台						
后台						

图 6 年终奖金分配的影响要素

【变化点】年终奖金从中心分配到个人

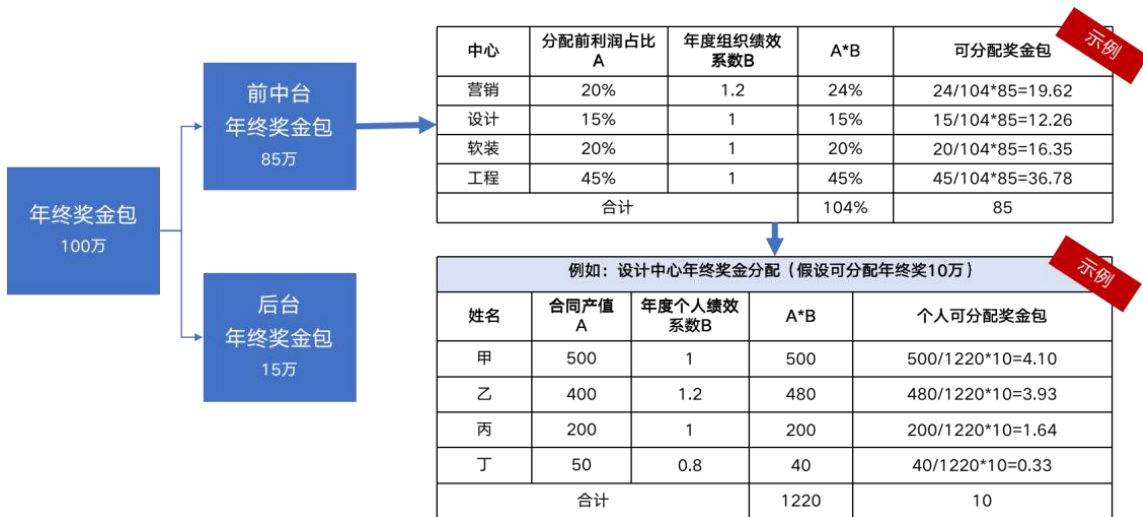


图 7 从中心到个人的年终奖分配

小结：原来无年终奖金，未来按公司分配前利润计提的奖金减去项目奖金，作为年终奖，主要变化点是从上至下分配年终奖，后台也可以参与分享。

表 27 绩效激励的主要变化对比总结

对比项	原来	未来	主要变化点
职级	有职位级别，但没有明确的升降级标准	设置职位成长通道，明确晋升标准，定期评价	建立晋升标准，鼓励持续提升
工资	工资是个固定值，没有明确的调薪规则 工龄工资与年限挂钩	职位职级与工资有对应关系，建立调薪规则取消工龄工资科目，金额划入工资中	平移工资不变，调薪规则明确 取消工龄工资科目但不是取消待遇
月度绩效考核	以考核业绩结果为主，按得分计算	分为部门绩效和个人绩效，以考核过程和行为为主，绩效等级强制分布	注重过程考核，绩效结果强制分布
绩效工资	占工资一定比例，按得分对应的系数计算绩效工资	占工资一定比例，按部门绩效、个人绩效等级确定的系数计算绩效工资	增加部门绩效、个人绩效系数影响拉开差距
项目绩效考核	无项目绩效考核	明确项目考核指标、谁来考核评价、项目绩效考核结果分布和应用	增加项目考核的设置，项目总经理有考核结果分布和应用考核权
项目奖金	按净合同额或净利润的一定比例提成	项目奖金与分配前利润，项目难度、项目绩效挂钩，按项目角色系数分配	将提成改成项目奖金，增加影响因素，项目总经理有一定分配权
年度绩效考核	无年度绩效考核	按月度绩效考核的平均值确定年度绩效结果	增加年度绩效的计算
年终奖金	无年终奖金	按公司分配前利润计提的奖金减去项目奖金作为年终奖	从上至下分配年终奖，后台也可以参与分享

四、数据样本与假设

激励变革前后员工敬业度的变化，量表采用知名专业咨询公司盖洛普精心设计的工作环境评测与管理工具 Q12，这个调研工具已经在世界上许多个大型公司实施、获得良好效果。Q12 是设计用来调查员工对工作环境及员工敬业度的一系列题目。为了研究激励制度变革对员工敬业度的影响，本文将 2021 年的数据定义为变革前，并赋值 0，2022 年数据定义为变革后并赋值 1。本文将员工工龄、教育水平、性别、所在部门和工资作为控制变量，分别分析了制度变革对员工总体敬业度、目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展的影响。

4.1 科学的激励变革对员工敬业度提高的理论逻辑梳理

D 公司激励机制调整的目的就是为了激发更多的奋斗者，以价值创造、价值评价、价值分配为基础架构。

价值创造就是做蛋糕，以客户为中心创造公司战略贡献、组织绩效贡献、个人绩效贡献。激励理论中洛克（E.A.Locke）提出的目标设置理论，研究表明对员工的激励大多是通过目标设置实现的，价值创造是基础，目标设置是方向标。目标设置可以让人知道要完成什么目标，需要付出多少努力完成，最好是目标相对困难，但又可以实现，绩效就高了，组织支持与自我信心是两个很重要的客观因素。公司价值创造落地要依赖目标分解、设置，目标设置的方向要对，程度要合理，再加上组织支持、组织氛围等。

价值评价就是论功，以责任结果为导向，进行职位评价、任职评价、绩效评价。

激励理论中的公平理论，也叫做社会比较理论，研究员工报酬的合理性、公平性，对员工积极性的影响。该理论认为每个人都有追求公平的倾向，对自己的付出自己有杆秤，

自己认为应该值多少，还有就是与其他人的比较，公司内部尤其明显，也包含与同行、同学、老乡等同样岗位的收入比较，肯定与矫正自己的物质报酬价值。这个理论解释了有些员工增加了工作量就要求增加报酬，也解释了得知能力差不多同事收入比自己高，他工作积极性就降低。论功是以责任结果为导向的，相对科学的职位评价、任职评价、绩效评价，一定程度上让员工感受到公平对待。

价值分配就是行赏，以奋斗者为本，进行薪酬管理、员工发展、福利分配。

美国心理学家斯金纳在动物实验中启示得来的激励强化理论，认为不论是人或动物，为了达到某种目的都要采取某种行动，当行动的结果有利与目的，就会不断重复有利，当行动的结果对目的不利，就会减少或取消此类行动，这就是环境对行为强化的结果。环境刺激对行为的影响很重要，公司希望员工做的事就升职加薪、表扬表彰，物质与非物质都要上，强度上有些要及时表彰，有些按时段、节点按期表彰，公司不希望员工做的事就要批评、降薪，扣绩效了，正负强化都很重要，都是很强的引导。实际工作中对不同的人采取不同的强化方案，小步子走，分阶段定目标，强度上及时反馈与定期反馈结合，正向激励为主负向激励保障，力争好的效果。论功行赏可以有效的正向激励员工，所以科学的薪酬管理、员工发展、福利分配也是十分重要的。

员工敬业度理论中韬睿（Towers）提出员工帮助公司成功的意愿与能力的强弱程度，其分为理性敬业度和感性敬业度。理性敬业度涉及公司与个人之间的关系，如员工对岗位职责要求的理解，自身角色与部门角色的理解程度，当工作能带来金钱、专业技能、个人发展等好处时，员工就会产生理性敬业。感性敬业取决于员工满意度，以及作为组织成员的自我成就感。

理性敬业与感性敬业的基础正是科学的价值创造、价值评价、价值分配。科学的激励机制，正向激发员工的理性与感性敬业度。

员工敬业度的提高，感性与理性都让其感觉公司是好的，正如翰威特（Hewitt）2001年提出，员工敬业度是员工愿意留在公司并在公司努力工作的程度，体现在三个方面，1 宣传，员工愿意用积极的语言来描述他们的公司、同事和他们的工作。2 留任，员工强烈希望成为公司的一员，长期留在公司而不是临时过度。3 努力工作，员工愿意为公司的成功付出额外的努力。

员工有钱挣，而且按功行赏，分的公平，分钱、分权、分名都有效的得到满足，员工敬业度一定会提升。

4.2 提出假设

D 公司激励变革耗时半年，咨询顾问公司派出 5 名咨询老师，公司内部加入绩效变革小组成员近 30 名员工，咨询老师与内部绩效小组成员都期待变革后公司可以在分钱、分权、分名上有长足的进步，公司管理层也满心期待变革后的成果，并预测会是正向的结果，D 公司激励变革后，员工敬业度有所提升。

4.3 采样描述

2021 年 6 月 30 日，D 公司激励变革前，发放一次员工敬业度调查问卷，收集有效 139 份（有些员工没有提交，有些员工提交数据过分统一并没有问题反馈，划为问题问卷已经剔除）。

2022 年 3 月 30 日，D 公司激励变革后 9 个月后再次发放一次员工敬业度调查问卷，提取上次有效问卷的员工对应问卷 115 份（剔除新增员工问卷，减员员工问卷，前后问卷对应）。

4.4 样本问卷

问卷内容见附录 A

4.5 数据描述

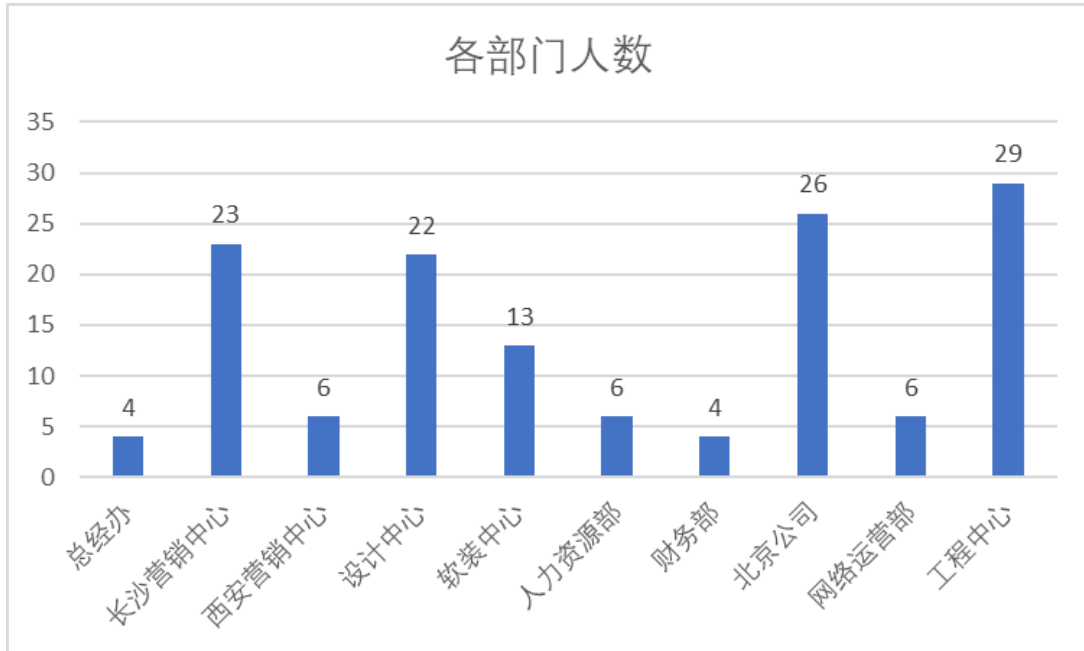


图 8 各部门人数分布

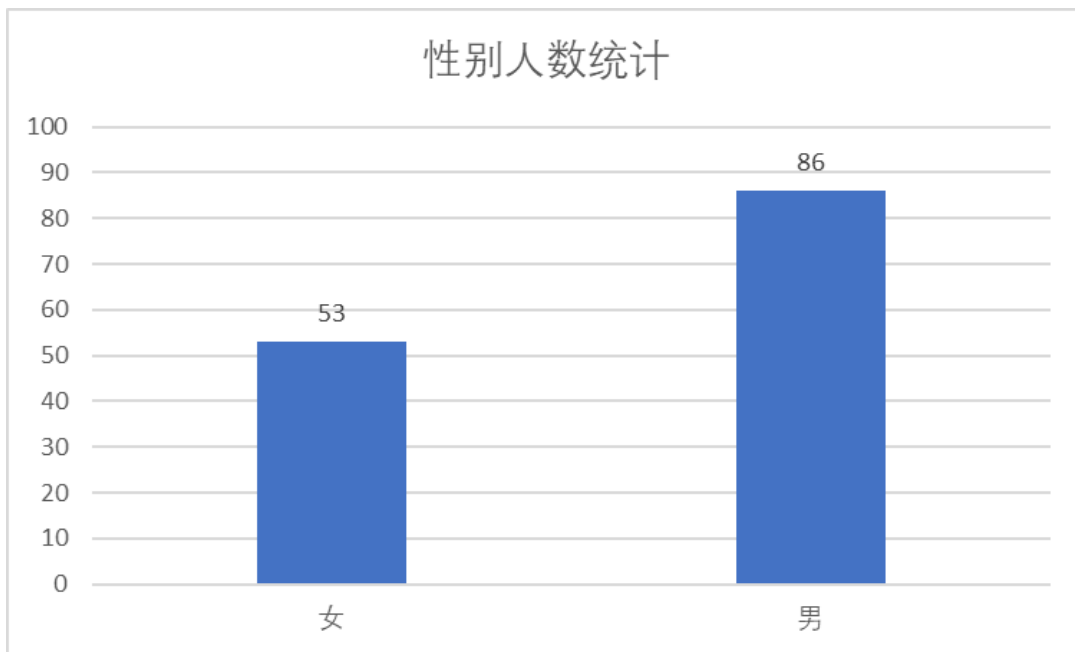


图 9 性别统计

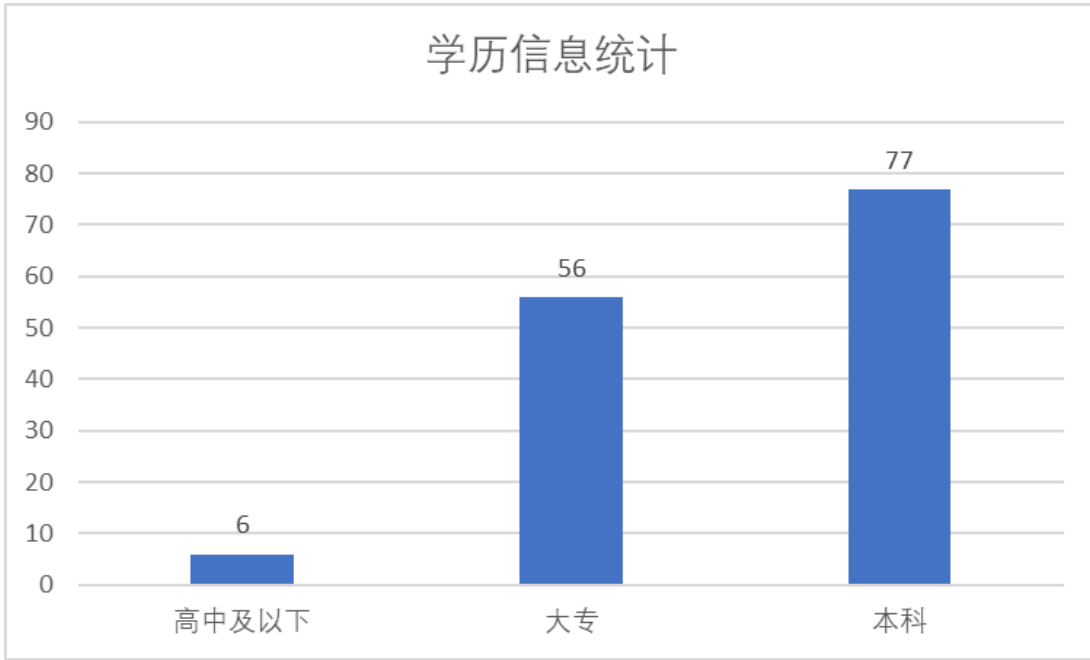


图 10 学历信息统计

五、实证研究

5.1 总体分析

将员工敬业度调查问卷的题项划分为目标与资源管理(Q7-Q11)、日常管理(Q12-16)、团队管理(Q17-Q22)、员工发展(Q23-Q24)

得到的柱状图如下：

从图中可以看出，激励改革实施后，目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展得分均值均有所上升。此外，员工敬业度总分也有所提升。

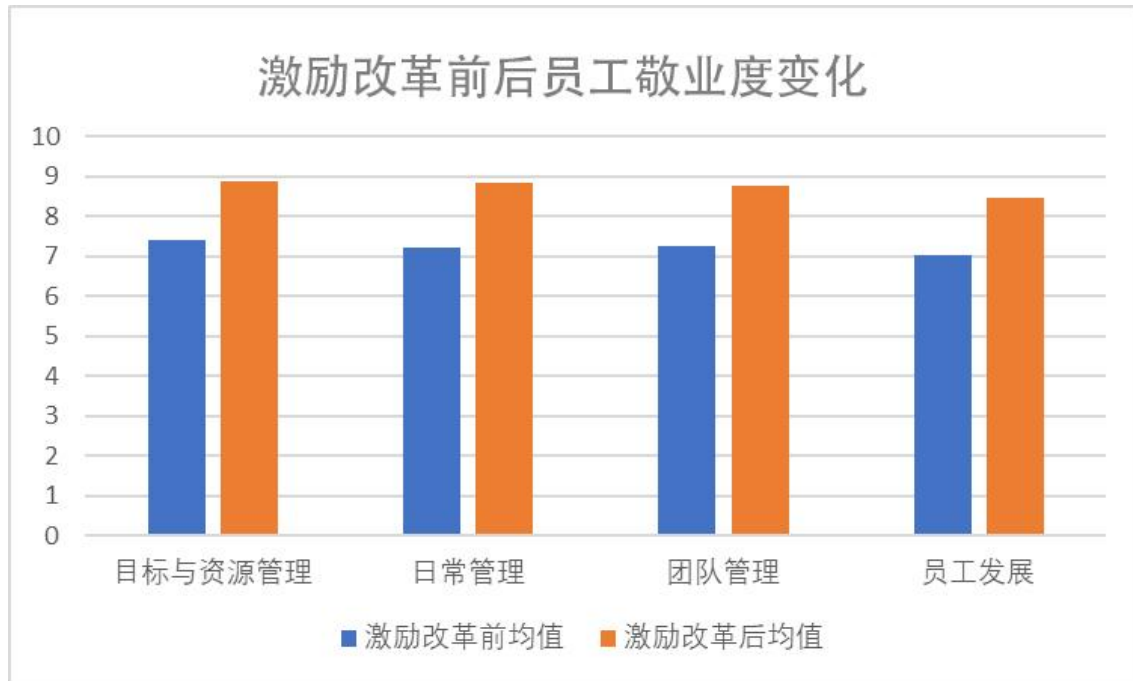


图 11 激励改革前后员工敬业度变化

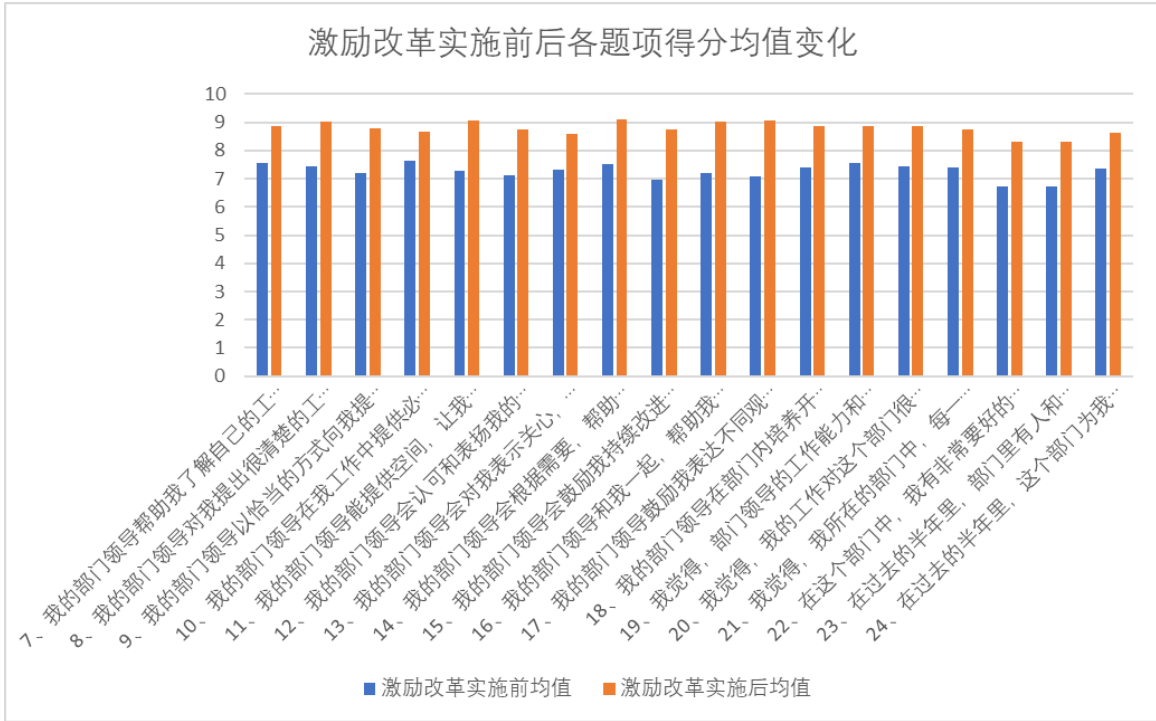


图 12 激励改革实施前后各题项得分均值变化

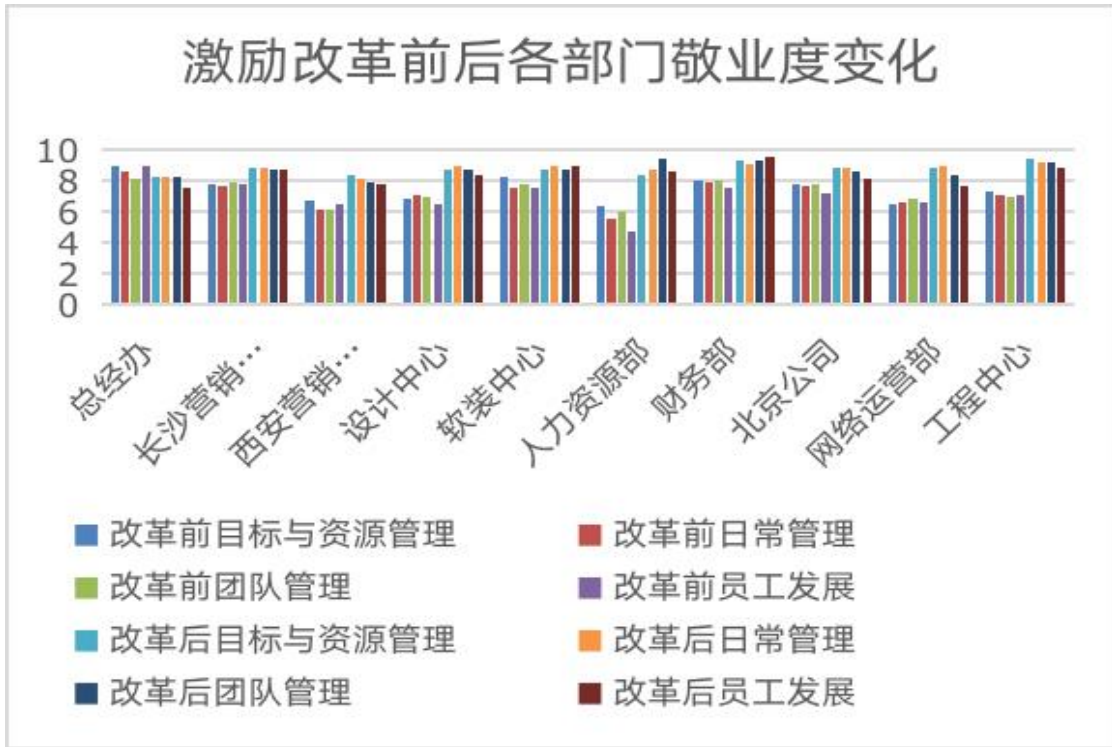


图 13 激励改革前后各部门敬业度变化

将部门进行分类，划分为前台（接活）、中台（干活）、后台（支持），前台包括长沙营销中心、西安营销中心、北京公司中的营销人员、网络运营部，中台包括设计中心、工程中心、软装中心，后台包括人力资源部、财务部、总经办。

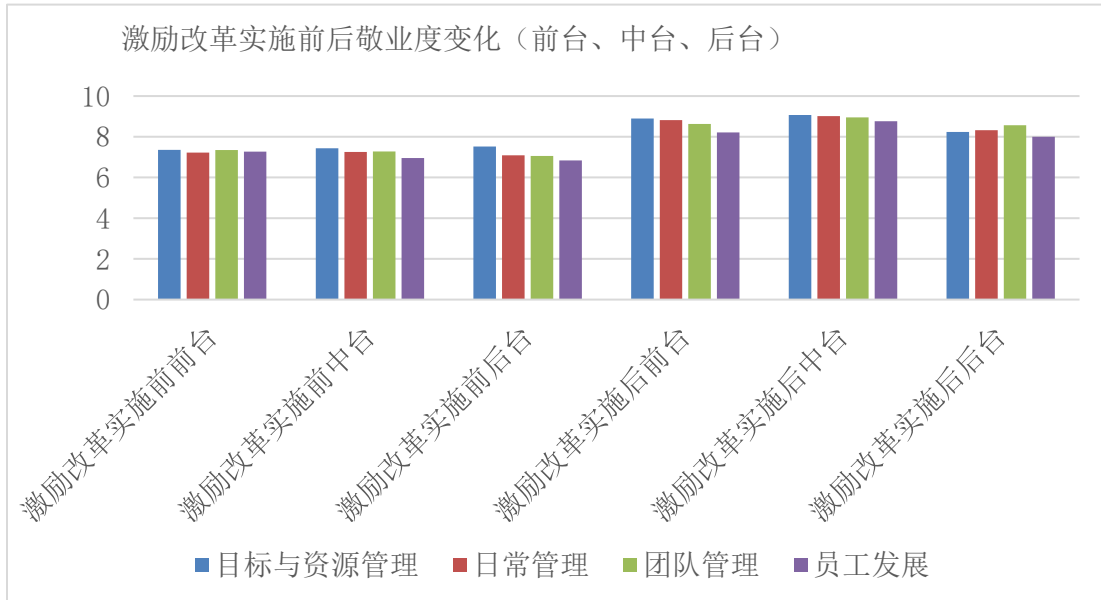


图 14 激励改革实施前后敬业度变化（分前台、中台和后台）

5.2 回归结果报告

为了研究制度变革对员工敬业度的影响，本文将 2021 年的数据定义为变革前，并赋值 0，2022 年数据定义为变革后并赋值 1。本文将员工工龄、教育水平、性别、所在部门和工资作为控制变量，分别分析了制度变革对员工总体敬业度、目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展的影响。相关回归结果见表 28。

表 28 的模型（1）报告了制度变革对员工总体敬业度的影响，其中制度变革的系数为 0.228，且在 1%置信水平上统计显著，这表明企业的制度变革能够显著正向影响员工的总体敬业度。模型（2）~模型（5）的制度变革系数分别为 1.336、1.547、1.588 和 1.345，并

且均在 1%置信水平上统计显著。结果均表明,制度上的变革对目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展具有显著正向影响,并且制度变革对团队管理的影响程度最大。

表 28 制度变革对员工敬业度变化的影响

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
变量	总体敬业度	目标与资源 管理	日常管理	团队管理	员工发展
制度变革	0.228*** (16.82)	1.336*** (9.98)	1.547*** (14.55)	1.588*** (17.65)	1.345*** (12.79)
工龄	0.025 (0.81)	0.333 (1.16)	0.208 (0.82)	-0.023 (-0.12)	0.173 (0.79)
教育水平	0.013*** (4.10)	0.032 (0.20)	0.039 (0.58)	0.099*** (4.20)	-0.131 (-0.43)
性别	-0.053 (-0.69)	-0.248 (-0.40)	-0.451 (-0.77)	-0.383 (-0.70)	-0.089*** (-23.79)
年龄	-0.126 (-1.39)	-1.206 (-1.39)	-0.973 (-0.99)	-0.745* (-1.83)	-0.410 (-0.86)
部门	-0.018** (-2.45)	-0.123** (-2.22)	-0.189*** (-3.50)	-0.085 (-0.56)	-0.147 (-0.87)
工资	0.007 (0.84)	0.020*** (3.48)	0.027 (0.33)	0.029 (0.88)	-0.100*** (-2.88)
常数项	5.262*** (14.35)	11.758*** (2.86)	11.196*** (3.01)	10.071*** (3.71)	10.011*** (4.37)
观测值	248	248	248	248	248
R ²	0.1823	0.1740	0.1743	0.1887	0.1390

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

为了研究部门与制度变革的交互项对员工敬业度的影响，本文将部门划分为前台、中台和后台，并分别赋值 1, 2 和 3。表 29 报告了相关回归结果，模型（1）~模型（5）的交互项系数表明，总体上来看，企业前台对制度变革的满意度较高，中台次之，后台较低。分不同的满意度情况来看，目标与资源管理和日常管理的系数分别为-0.305 和-0.069，且均在 1%置信水平上统计显著，这表明，在这两项满意度调查中，制度变革最能提升前台员工的敬业度。此外，团队管理和员工发展的系数分别为 0.155 和 0.274，且均在 1%置信水平上统计显著，这表明，在这两项敬业度调查中，制度变革对前台敬业度的影响最大。

表 29 考虑部门与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响

变量	(1) 总体敬业度	(2) 目标与资源 管理	(3) 日常管理	(4) 团队管理	(5) 员工发展
制度变革 X 部门	-0.007*** (-17.23)	-0.305*** (-37.33)	-0.069*** (-15.00)	0.155*** (97.94)	0.274*** (26.92)
制度变革	0.242*** (16.88)	1.894*** (12.90)	1.674*** (14.62)	1.304*** (13.84)	0.844*** (6.70)
工龄	0.025 (0.81)	0.333 (1.16)	0.208 (0.81)	-0.023 (-0.12)	0.173 (0.79)
教育水平	0.013*** (4.10)	0.035 (0.22)	0.040 (0.59)	0.097*** (4.09)	-0.134 (-0.44)
性别	-0.053 (-0.69)	-0.247 (-0.40)	-0.451 (-0.77)	-0.384 (-0.70)	-0.091*** (-23.88)
年龄	-0.126 (-1.39)	-1.207 (-1.39)	-0.973 (-0.99)	-0.745* (-1.83)	-0.409 (-0.86)
部门	-0.014 (-1.26)	0.025 (0.24)	-0.155* (-1.70)	-0.160** (-2.17)	-0.280*** (-7.98)
工资	0.007 (0.84)	0.020*** (3.32)	0.027 (0.33)	0.029 (0.89)	-0.099*** (-2.86)
常数项	5.256*** (14.02)	11.486*** (2.61)	11.134*** (2.93)	10.209*** (3.96)	10.255*** (5.00)
观测值	248	248	248	248	248
R ²	0.1824	0.1768	0.1744	0.1895	0.1411

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

考虑工龄与制度变革的交互作用对员工敬业度变化的影响，本文构建了制度变革和工龄的交互项，相关回归结果见表30。从表30的结果来看，交互项的系数均为负的，并且均在1%置信水平上统计显著。这表明，随着工龄的增加，制度变革对敬业度的正向促进作用呈现降低的趋势。

表 30 工龄与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响

变量	(1) 总体敬业度	(2) 目标与资源 管理	(3) 日常管理	(4) 团队管理	(5) 员工发展
制度变革 X 工龄	-0.067*** (-75.50)	-0.530*** (-21.31)	-0.516*** (-60.71)	-0.379*** (-20.59)	-0.298*** (-7.46)
制度变革	0.283*** (138.44)	1.773*** (71.60)	1.972*** (153.15)	1.900*** (153.28)	1.590*** (24.35)
工龄	0.045*** (48.77)	0.497*** (9.82)	0.367*** (12.62)	0.094*** (5.54)	0.264*** (3.43)
教育水平	0.014*** (3.81)	0.042 (0.25)	0.049 (0.68)	0.106*** (5.32)	-0.125 (-0.41)
性别	-0.052 (-0.68)	-0.245 (-0.39)	-0.449 (-0.77)	-0.381 (-0.69)	-0.088*** (-29.51)
年龄	-0.127 (-1.41)	-1.218 (-1.41)	-0.984 (-1.00)	-0.753* (-1.85)	-0.416 (-0.87)
部门	-0.017** (-2.28)	-0.118** (-2.22)	-0.184*** (-3.29)	-0.081 (-0.53)	-0.144 (-0.85)
工资	0.009 (1.19)	0.035*** (19.02)	0.042 (0.56)	0.040 (1.04)	-0.091*** (-3.08)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
变量	总体敬业度	目标与资源 管理	日常管理	团队管理	员工发展
常数项	5.237*** (13.41)	11.555*** (2.68)	10.998*** (2.81)	9.925*** (3.48)	9.897*** (4.10)
观测值	248	248	248	248	248
R ²	0.1854	0.1786	0.1779	0.1911	0.1403

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

考虑性别和制度变革的交互项对员工敬业度的影响，本文构建了制度变革和性别的交互项，相关回归结果见表31。表31中模型（1）~模型（4）的交互项系数均为正，并且均在1%置信水平上统计显著，不容忽视的是，制度变革的系数均为负，并且同样在1%置信水平上统计显著，这表明，制度变革对男性员工的敬业度的影响更为强烈。而模型（5）的交互项系数为负，并且在1%置信水平上统计显著，这表明制度变革对男性员工的员工发展的影响呈现减弱的趋势。

表 31 性别与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响

变量	(1) 总体敬业度	(2) 目标与资源 管理	(3) 日常管理	(4) 团队管理	(5) 员工发展
制度变革 X 性别	0.162*** (60.57)	1.386*** (46.27)	1.275*** (50.20)	1.125*** (57.64)	-0.066*** (-3.30)
制度变革	-0.035*** (-3.62)	-0.906*** (-10.28)	-0.515*** (-7.60)	-0.233*** (-3.84)	1.452*** (19.88)
工龄	0.021 (0.67)	0.304 (1.01)	0.181 (0.68)	-0.047 (-0.24)	0.174 (0.80)
教育水平	0.013*** (3.95)	0.035 (0.21)	0.042 (0.60)	0.101*** (4.59)	-0.131 (-0.43)
性别	-0.129*** (-18.40)	-0.902*** (-9.66)	-1.053*** (-14.61)	-0.914*** (-31.96)	-0.058*** (-2.90)
年龄	-0.119 (-1.29)	-1.151 (-1.30)	-0.922 (-0.93)	-0.700* (-1.67)	-0.412 (-0.86)
部门	-0.018** (-2.40)	-0.122** (-2.22)	-0.188*** (-3.44)	-0.084 (-0.55)	-0.147 (-0.87)
工资	0.010 (1.27)	0.043*** (46.44)	0.048 (0.63)	0.047 (1.24)	-0.101*** (-2.91)
常数项	5.342*** (21.84)	12.438*** (4.06)	11.821*** (4.28)	10.623*** (5.68)	9.979*** (4.27)
观测值	248	248	248	248	248
R ²	0.2003	0.2050	0.1959	0.2098	0.1390

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

考虑教育水平和制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响时，本文构建了制度变革和教育水平的交互项，相关回归结果见表32。模型的结果表明，交互项系数为负，且在1%置信水平上统计显著，这表明教育水平会负向调节制度变革对员工敬业度的正向影响，即教育水平越高，制度变革带来的敬业度提升出现下降趋势。细化敬业度内容来看，日常管理和团队管理下，交互项系数为负，与制度变革的系数相反，这表明教育水平会负向调节制度变革对日常管理和团队管理的正向影响。在目标与资源管理下，交互项系数为正，并且与制度变革的系数符号相同，这表明教育水平会增强制度变革对员工目标与资源管理的正向影响。

表 32 教育水平与制度变革的交互项对员工敬业度变化的影响

变量	(1) 总体敬业度	(2) 目标与资源 管理	(3) 日常管理	(4) 团队管理	(5) 员工发展
制度变革 X 教育水平	-0.019*** (-19.56)	0.132*** (8.76)	-0.080*** (-7.03)	-0.211*** (-468.36)	0.495*** (487.22)
制度变革	0.277*** (24.57)	1.005*** (10.54)	1.749*** (22.27)	2.118*** (23.39)	0.103 (0.98)
工龄	0.025 (0.82)	0.333 (1.16)	0.208 (0.81)	-0.022 (-0.12)	0.171 (0.78)
教育水平	0.022* (1.77)	-0.031 (-0.34)	0.077 (0.75)	0.199** (2.39)	-0.365*** (-6.81)
性别	-0.053 (-0.69)	-0.249 (-0.40)	-0.451 (-0.77)	-0.382 (-0.69)	-0.092*** (-23.34)
年龄	-0.127 (-1.40)	-1.199 (-1.38)	-0.977 (-1.00)	-0.755* (-1.86)	-0.385 (-0.80)
部门	-0.018** (-2.42)	-0.124** (-2.23)	-0.188*** (-3.48)	-0.083 (-0.55)	-0.151 (-0.90)
工资	0.007 (0.83)	0.020*** (3.60)	0.027 (0.33)	0.029 (0.88)	-0.099*** (-2.92)
常数项	5.242*** (13.43)	11.896*** (3.02)	11.113*** (2.91)	9.851*** (3.30)	10.526*** (6.25)
观测值	248	248	248	248	248
R ²	0.1827	0.1744	0.1744	0.1898	0.1445

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

六、总结陈述

6.1 结论

假设 D 公司激励变革后，员工敬业度有所提升，实证结果表明：

激励改革实施后，员工敬业度总分也有所提升，此外目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展得分均值均有所上升。

1、表 28 的模型（1）报告了制度变革对员工总体敬业度的影响，其中制度变革的系数为 0.228，且在 1%置信水平上统计显著，这表明企业的制度变革能够显著正向影响员工的总体敬业度。模型（2）~模型（5）的制度变革系数分别为 1.336、1.547、1.588 和 1.345，并且均在 1%置信水平上统计显著。结果均表明，制度上的变革对目标与资源管理、日常管理、团队管理和员工发展具有显著正向影响，并且制度变革对团队管理的影响程度最大。

2、表 29 报告了相关回归结果，模型（1）~模型（5）的交互项系数表明，总体上来看，企业前台对制度变革的满意度较高，中台次之，后台较低。分不同的满意度情况来看，目标与资源管理和日常管理的系数分别为-0.305 和-0.069，且均在 1%置信水平上统计显著，这表明，在这两项满意度调查中，制度变革最能提升前台员工的敬业度。此外，团队管理和员工发展的系数分别为 0.155 和 0.274，且均在 1%置信水平上统计显著，这表明，在这两项敬业度调查中，制度变革对前台敬业度的影响最大。

3、从表 30 的结果来看，交互项的系数均为负的，并且均在 1%置信水平上统计显著。这表明，随着工龄的增加，制度变革对敬业度的正向促进作用呈现降低的趋势。

4、表 31 中模型（1）~模型（4）的交互项系数均为正，并且均在 1%置信水平上统计显著，不容忽视的是，制度变革的系数均为负，并且同样在 1%置信水平上统计显著，这表

明，制度变革对男性员工的敬业度的影响更为强烈。而模型（5）的交互项系数为负，并且在 1%置信水平上统计显著，这表明制度变革对男性员工的员工发展的影响呈现减弱的趋势。

5、相关回归结果见表 32。模型的结果表明，交互项系数为负，且在 1%置信水平上统计显著，这表明教育水平会负向调节制度变革对员工敬业度的正向影响，即教育水平越高，制度变革带来的敬业度提升出现下降趋势。细化敬业度内容来看，日常管理和团队管理下，交互项系数为负，与制度变革的系数相反，这表明教育水平会负向调节制度变革对日常管理和团队管理的正向影响。在目标与资源管理下，交互项系数为正，并且与制度变革的系数符号相同，这表明教育水平会增强制度变革对员工目标与资源管理的正向影响。

6.2 启示

回顾此次激励变革，结合实证研究结果分析，有几点切身体会：

1、实际工作中对不同的人采取不同的激励方案，对不同的人要下不同的药，有的人喜欢钱，有的喜欢权，有的喜欢被表扬，有的喜欢不被关注，有的只是喜欢他从事工作的专业，有的人很在意自己的工作环境，有的则更在意自己是领导的自己人，要按需要下菜很重要，否则你觉得很大的激励方向错了，就不会有效果。小步子走，分阶段定目标，强度上及时反馈与定期反馈结合，正向激励为主负向激励保障，才能力争好的效果。

2、从激励开始到员工敬业度之间有四个因素很重要，一、能力与素质，也就是说一个人的底色，是骡子是马，选的人用的人不对，其他都正确也会是错误的。二、工作条件，必要的工作条件与工作资源，人才选好了还要给武器。三、角色感知，要让员工充分感知岗位、任务对他的具体要求。四、环境刺激，公司希望员工做的事就升职加薪、表扬

表彰，物质与非物质都要上，强度上有些要及时表彰，有些按时段、节点按期表彰，公司不希望员工做的事就要批评、降薪，扣绩效了，正负强化都很重要，都是很强的引导。

3、此次激励变革从员工敬业度的纬度上看影响最大的是前台，前台接活主要是市场人员，看重实际收入，日常组织氛围也倡导用业绩说话，业绩对应收入，所以前台员工敬业度正向影响显著合理，中台干活，属于技术工种，中台的员工看重自身职业生涯发展，对组织平台的依赖性较低，对员工自我发展比较看重，此次激励变革对于后台员工来说，对其实际收入影响不大，所以敬业度变化不大显著也在情理之中。

4、随着工龄的增加，制度变革对满意度的正向促进作用呈现降低的趋势，也就是说老员工不希望改变，有惰性使然，还有就是一定意义上的既得利益，老员工熟悉公司，工作技能成熟，但对变革有抗力，需要辩证的看待。还有性别上男性大概率是比女性更加拥抱变化，工作积极性更高。

5、员工的教育水平越高，制度变革带来的敬业度提升出现下降趋势，高学历的员工比较难搞，企业管理层中一定要有一定比例的愚忠的低学历员工。

说几句题外话，激励变革的择时很重要，笔者认为当经济环境动荡下行时，企业不一定适合激励变革，组织的稳定性可以对抗外部环境的不稳定，激励变革更适合外部环境相对稳定或上行期间。但笔者也认为此次激励变革理论上对公司是利好的，它奠定了利出一孔的分配机制，画好了公司激励体系的蓝图。但现实是残酷的，企业所处的经济环境对企业的生存发展是十分重要的，再次佐证了要顺势而为的重要性。企业管理如同修建枝丫，生存的土壤才能决定你是否成长为参天大树。

6.3 不足

本文的数据样本收集限于 D 公司内部，数据样本量有限，另外 D 公司的激励变革背景为国内经济结构调整期，上游地产行业趋势性下行，伴随着国内新冠病毒的严格管控，D 公司绩效同样大幅下降，期间也伴随着一定比例的裁员，也在一定程度上影响员工敬业度。

参考文献

- Despres Charles, Jean-Marie Hiltrop. 1996. Compensation for Technical Professionals in the Knowledge Age, *Research Technology Management*, 39(5).
- Zingheim. 2001. Wining the Talent Game, *Compensation & Benefits Management*, Summer: 33-39.
- Snell S. A. 2001. *Competing Through Knowledge: the Human Capital Architecture*, Cornell University.
- Heerberg F. Mausner B. 1959. *The Motivation to Worker*, New York: Wiley.
- Heimovics R, Brown F G. 1976. Municipal Employee Behavior as and Exchange Process, *Midwest Review of Puplic Administration*, 10(4): 201-215.
- Davenport Thomas H. 1998. De Long David W. Beers Michael C. Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Winter.
- Graham Little. 1998. People and Profit, *New Zealand Manufacturer*: 24-2.
- Arakawa, D., & Greenberg, M. 2007. Optimistic managers and the influence on productivity and employee engagement in a technology organization: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 78-89.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. 2008. The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* (pp. 1-3). Panama City, FL: AHRD.
- Bezuijen, X., Berg, P., Dam, K., & Thierry, H. 2009. Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 3, 1248.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 359-368. doi:10.1037/0021-9010.81.4.358

- Chalofsky, N., & Krishna, V. 2009. Meaningfulness, commitment, and engagement: The inter- section of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189-203. doi:10.1177/1523422309333147
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Despres Charles, Jean-Marie Hiltrop.1996. Compensation for Technical Professions in the Knowledge Age, *Research Technology Management*, 39(5).
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. 2013a. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International journal of human resourcemanagement*, 24(2), 330-351.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Torraco, R. 2005. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4, 356-367.
doi:10.1177/1534484305278283
- Watt, J., & Piotrowski, C. 2008. Organizational change cynicism: A review of the literature and intervention strategies. *Organization Development Journal*, 26(3), 23.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Future work. 1994. 转引自安盛咨询公司研究报告: *Workforce of the 21 Century* (1998) .

彼得·德鲁克.21 世纪的管理挑战[M], 朱雁斌译.北京: 机械工业出版社, 2006.1.

李时椿, 中外成功企业技术创新的策略 [EB/OL] , 来源:

<http://www.gzii.gov.cn/middle2/jjrd/06/62706.htm>, 2006-06-27.

弗朗西斯·赫瑞比.管理知识员工: 挖掘企业智力资本[M], 郑晓明等译. 北京: 机械工业出版社, 2000.

斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学[M]. 中国人民大学出版.

张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海三联书店.

陈钊. 信息与激励经济学[M]. 上海三联书店.

Karen Kelly Wollard and Brad Shuck 员工敬业度的前因:文献的结构化回顾

Chanchai Bunchapattanasakda 员工敬业度:文献综述

工作场所的幸福感及其与企业绩效的关系, 对 Gallup 研究的述评 Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes.

附录 A

员工敬业度调查问卷

您好！

第三方咨询公司于近期组织开展员工敬业度调查，请您配合在 1 月 XX 日（星期 X）前完成本调查问卷的填写。

本调查旨在协助各部门和上级提升认知、扬长避短，提升组织管理能力。请您客观公正评价，您反馈的内容将被严格保密，请注意不要重复填写。

注意：调查表中的上级是指您所在部门的负责人。

1、您的姓名（ ）

2、您的岗位（ ）

3、您的部门（ ）

4、我的性别

男 女

5、我的年龄段

25 岁以下 26-30 岁31-35 岁 36-40 岁41-45 岁 46 岁以上

6、我在公司的工龄段

6 个月以内 6-12 个月1-2 年 2-3 年3-5 年 5-10 年 10 年以上

7、我的上级帮助我了解自己的工作，如何为公司战略以及我们组织的目标做贡献？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

8、我的上级对我提出很清楚的工作要求？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

9、我的上级以尊敬的方式向我提供清晰的建设性业绩反馈，以帮助我更好地工作？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

10、我的上级在我工作中提供必备的资源支持，在需要时能帮助我排忧解难？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

11、我的上级能让我的才干得到经常发挥的机会？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

12、我的上级会认可和表扬我的工作，对我所做的贡献表示很欣赏？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

13、我的上级对我表示关心，言行举止值得我信任？（例如，倾听和考虑不同的观点，公平公正，持续跟进，恪守承诺）

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

14、我的上级会根据需要帮助我在不同的组织和地理区域之间进行协作？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

15、我的上级鼓励我持续改进工作？（例如，尝试更好的方法工作，支持我的新想法，并愿意承担一定风险）

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

16、我的上级和我一起，帮助我培养自己的专业知识并朝着自己的职业目标前进，帮助我进步？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

17、我的上级鼓励我表达不同的观点，重点我的意见，和我之间的“双向”沟通非常有效？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

18、我的上级在所有员工中培育部门精神与跨地域/文化的包容性，其决策和行为体现了公司的价值观？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

19、觉得自己的上级的工作水平很好？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

20、我觉得，我的工作对这个部门很重要？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

21、我觉得，我所在的部门中，每一位成员都聚焦于高质量的工作？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

22、在这个部门中，我有非常要好的朋友？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

23、在过去的半年，部门里有人和我谈及我的进步？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

24、在过去的一年，这个部门为我提供了学习和成长的机会？

非常同意 同意 一般 不同意 完全不同意

25、你的上级怎样做？才能加强你对公司的贡献、改善你的工作满意度或者激励你努力工作？

26、你对所在部门有何其他意见或改进建议？