

# 员工敬业度培育： 德国企业的剖析与借鉴

[德]毛人杰 尤筱玥

**摘 要：**本文在定义员工敬业度的基础上，分析和研究影响敬业度的三类主要因素：组织因素、工作因素和个人因素，并由此出发剖析德国企业B集团在培育员工敬业度方面采取的模式，包括优化系统管理、推广创新项目以及环境造就的小镇文化等，认为这些均能助长员工敬业度。随后结合中国的具体环境，本文进一步展示B集团在华公司所采取的对应方案，从组织、工作和个人因素三方面揭示丰富多彩的员工福利、积极向上的职业发展以及志愿者活动等形式都能有助于企业有效提升员工敬业度，以期为中国企业如何培育和提升员工敬业度提供可资借鉴与学习的经验。

**关 键 词：**德国； 员工敬业度； 创新； 组织激励

**作者简介：**同济大学 经济与管理学院 博士研究生 上海 200092

同济大学 经济与管理学院 博士研究生 上海 200092

**中图分类号：**F279.516.292

**文献标识码：**A

**文章编号：**1005-4871(2016)02-0116-13

## 一、引 言

随着知识经济时代的到来，人才成为企业发展的核心要素和战略资源，从根本上影响着企业的竞争能力和经营绩效。如今，投资者考察企业业绩和投资价值的依据，已经从公开的硬性指标，如市值、盈利、投资收益，资产状况和现金流等，<sup>①</sup>逐渐转向以人为本的软性指标。其中，员工敬业度起到重要作用。敬业度高的员工往往展示出工作自觉性，他们在独立工作或团队合作中能够在生理上积极主动地投入工

---

<sup>①</sup> Fred Luthans/Suzanne J. Peterson, "Employee engagement and manager self-efficacy", *Journal of Management Development*, 21(5), 2002, pp. 376-387, here p. 376.

作,具有主观能动性,并能充分表达其想法和感受,同时将之传递给合作的同事,在组织内部形成良好的带动氛围,能直接影响到其他员工的工作效率和企业业绩。<sup>①</sup>

根据美国全球性管理咨询公司合益集团(Hay Group)在2012年7月发布的有关员工敬业度的调查结果显示,全球范围内有超过35%的员工缺乏敬业度。<sup>②</sup>同年,另一全球知名的管理咨询公司盖洛普咨询公司(The Gallup Organization)通过对中国等经济发展迅速的国家所做的调查研究发现,中国的员工敬业度水平虽从2009年的2%提升到2012年的6%,但仍远低于2009年的全球平均水平11%和德国的15%。<sup>③</sup>员工敬业度的缺失会给企业带来严重损失。据2014年的估算,美国有近70%的劳动力由于敬业度不够或者不敬业导致工作效率低下,由此每年造成的经济损失大约在2500亿至3000亿美元;而德国的敬业员工占比虽然高达15%,但缺乏敬业度的员工却仍有61%,甚至有24%的员工完全不敬业,其每年对德国经济产生的负面影响高达1120亿至1380亿欧元。<sup>④</sup>

本文在定义员工敬业度的基础上,结合敬业度培育理论和研究成果,将敬业度影响因素分为组织、工作和个人三方面,并据此剖析德国企业在培育员工敬业度方面采取的模式。随后结合中国的社会特色和经营环境,展示德国企业在华采取的调整措施及对应方案,以便为中国企业培育和提升员工敬业度提供一些借鉴经验。

## 二、员工敬业度定义和维度

最早对员工敬业度进行研究的管理学家威廉·卡恩(William Kahn)从“角色中的自我(Self-in-role)”理论出发,认为员工敬业度是指组织成员在创造工作绩效的情境中,将自我与工作角色相结合,并从情感、认知以及行为上积极主动地投入自己的工作,同时充分展现自我,将完成工作作为最佳角色表现的心理状态。<sup>⑤</sup>而首位研究工作敬业度和组织敬业度的学者阿兰·M. 萨克斯(Alan M. Saks)则认为敬业度是指员工在体力、认知和情感上对所从事的工作和服务的组织的投入程度。<sup>⑥</sup>克里斯蒂娜·

<sup>①</sup> Alan M. Saks, “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 2006, pp. 600–619, here p. 600.

<sup>②</sup> 颜欢、纪双城、李珍、青木:《中国员工“敬业度”在全球偏低》,载环球网, [http://world.huanqiu.com/depth\\_report/2012-07/2965342.html](http://world.huanqiu.com/depth_report/2012-07/2965342.html), 访问日期:2015-10-12.

<sup>③</sup> 《盖洛普:中国员工敬业度提升仍低于全球均值》,载新浪财经网, <http://finance.sina.com.cn/world/20130226/193314653358.shtml>, 访问日期:2015-11-23.

<sup>④</sup> Islam MdAminul/Idris Mohd Noor, “The relationship between psychological meaningfulness and employee engagement: Moderating effect of age and gender”, *Journal of Asian Scientific Research*, 4(12), 2014, pp. 711–722, here p. 712.

<sup>⑤</sup> William A. Kahn, “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, 33(4), Dec. 1990, pp. 692–724, here p. 692.

<sup>⑥</sup> 同注<sup>①</sup>, p. 603.

马斯拉奇(Christina Maslach)将工作敬业视为工作倦怠(Job Burnout)的对立面,主要形容精力充沛,能有效地投入工作状态。并能和他人和谐相处,自我感觉能够完全胜任工作上的各种要求而带来高职业效能感。<sup>①</sup>国内学者方来坛等在威廉·卡恩的研究基础上认为,员工敬业度是员工把自我与工作角色相结合,并对工作、团队和组织本身的认同、承诺和投入的程度。<sup>②</sup>

一些全球知名的管理咨询公司对员工敬业度的分析更贴近企业和组织的管理实践需求。如美国韬睿咨询公司(Towers Perrin),它将员工敬业度定义为员工帮助企业发展的意愿和实际付出努力的强弱程度,是衡量员工对公司全身心投入程度和愿意留在公司岗位和努力为公司做出贡献的程度。再如盖洛普咨询公司,它将员工敬业度定义为公司给员工创造充分施展其才能的良好的环境,培养员工主人翁责任感和组织归属感,从而实现个人发展和组织成功的双赢,并将组织中的员工根据敬业程度分为敬业、从业和怠工三类。<sup>③</sup>

综上所述,我们认为员工敬业度是一种认知和感情的态度变量,体现在两个方面:一是员工发自内心地喜欢并认同所在的组织和自身的工作,二是敬业度高的员工能够全身心地投入到本职工作并能从工作中体验幸福感,愿意付出额外的努力,更高效地完成组织布置的任务。

那么,根据员工敬业所表现出的不同特征,应从哪几方面来考察员工敬业度?威廉·卡恩认为:认知、情感和行为三个维度可以体现员工敬业度。其中,认知维度指员工能够保持认知上的高度活跃或清醒状态,并能清晰地意识到自己在特定工作情景中的角色和使命;情感维度指员工在工作环境中保持与他人的密切联系以及对他人情绪的敏感性;行为维度指员工在执行工作角色所承担的任务时能保持行动上的高度投入。<sup>④</sup>全球最大的综合性人力资源管理咨询公司之一翰威特咨询公司(Hewitt Associates)提出:宣传、留任和付出三个维度体现着员工敬业度,即员工是否用一种积极正面的语言来宣传其所在的公司、同事以及所从事的工作的优点和长处;员工是否希望能在公司长期工作,而非将之作为临时过渡;员工是否愿意付出额外的精力来从事那些帮助公司获得成功的工作。韬睿咨询公司认为员工敬业度由理性和感性两方面构成,前者涉及个人和公司的关系,指员工充分知晓自身角色,在意识到工作能够带来金钱、职业技能或个人发展等利益的前提下,产生理性敬业感并愿意通过自身

<sup>①</sup> Christina Maslach/Wilmar B. Schaufeli/ Michael P. Leiter, "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, 2001, pp. 397 - 422, here p. 417.

<sup>②</sup> 方来坛、时堪、张风华:《员工敬业度的研究述评》,载《管理评论》,2010年第5期,第47-55页,这里第49页。

<sup>③</sup> 查淞城:《企业员工敬业度结构建模研究》,硕士学位论文,广州:暨南大学,2007年5月,第5页。

<sup>④</sup> 同注<sup>②</sup>。