

Study on Relationship between Job Satisfaction and Performance of Apparel Foreign Trade Enterprises

Min Li^{1,2}, Jie Liu¹, Chuanchao Zhao¹

1. Fashion Design and Engineering Department, Donghua University, Shanghai 200051, China

2. Key Laboratory of Clothing Design & Technology (Donghua University), Ministry of Education, Shanghai 200051, China
fidlimin@dhu.edu.cn, tinna_liu@yahoo.cn

Abstract: With the related theoretical study, regarding to the importance of employee satisfaction, loyalty and the relationships among them, a Structural Equation Model (SEM) was used in this paper to indicate the relationship among factors which affect employee satisfaction and the relationship among employee satisfaction, loyalty, engagement and job performance were put forward. After collected the questionnaires which were sent out, we used the LISREL software to explore the relationship between the factors influencing employee satisfaction and validate the rationality and applicability. Then the final model of factors influencing the job satisfaction and the model of relationship between various factors were got. At the end of this paper some human resource management proposals to increase employee job performance is raised.

Keywords: apparel foreign-trade enterprise; employee satisfaction; employee loyalty; employee engagement; job performance; SEM (Structural Equation Model)

服装外贸企业员工满意度与工作绩效的关系研究

李敏^{1,2}, 刘洁¹, 赵传超¹

1. 东华大学 服装学院, 上海 200051

2. 东华大学 现代服装设计与技术教育部重点实验室, 上海 200051

fidlimin@dhu.edu.cn, tinna_liu@yahoo.cn

摘要: 本文通过进行相关理论研究, 建立了服装外贸企业员工满意度影响因素关系模型和员工满意度、忠诚度、敬业度与工作绩效关系模型。通过问卷发放与收集, 利用数据分析软件 SPSS13.0 对采集数据进行信度、效度分析, 并使用 LISREL 软件探讨影响员工满意度各因素之间的内部关系, 验证两个模型的合理性和适用性, 最终得出员工满意度影响因素关系模型各因素之间关系及量化模型, 并结合模型针对如何提高员工满意度、忠诚度、敬业度, 为服装外贸企业人力资源管理提供管理建议, 以期提高员工的工作绩效。

关键词: 服装外贸企业; 员工满意度; 员工忠诚度; 员工敬业度; 工作绩效; 结构模型

1 引言

服装外贸企业的生存环境——国际和国内经济形势是影响服装外贸企业员工满意度、敬业度、忠诚度和工作绩效的外部环境, 是企业无法选择的环境条件, 但其却关系着服装外贸企业的生死存亡。与加工企业相比, 外贸企业对人的依赖性比对资产的依赖性大得多, 管理和稳定好这员工队伍是将来竞争的核心竞争力, 意义重大。

本文界定员工满意度为由员工对工作或工作经历的评价而产生的一种愉快的或积极的情绪状态^[1]; 企

业员工忠诚度是指员工对于企业所表现出来的行为指向和心理归属^[2], 本研究中分主动忠诚和被动忠诚两部分进行调查和研究; 员工敬业度是工作对员工行为的塑造以及员工在任务完成过程中的心理体验^[3], 本研究将敬业度分为企业激励敬业、感性敬业和理性敬业三部分; 工作绩效类型, 分为任务绩效和周边绩效^[4], 以及增加的适应绩效, 以探求员工对于陌生或是变化的情境的适应程度。

本论文从服装外贸企业员工的满意度、忠诚度、敬业度出发, 运用定性和定量分析方法, 构建其三者

与工作绩效的关系模型,使用 SPSS13.0 统计软件对数据进行描述性统计分析、计量尺度的内部一致可靠性分析,并使用 LISREL 软件进行结构方程模型分析。

2 模型的建立

在文献研究的基础上,综合前人的研究成果,总结出员工满意度、忠诚度及敬业度与工作绩效之间存在着很大的关系:员工忠诚度和员工敬业度都是员工满意度的衍生概念,即在员工满意的基础上,才会逐渐转化成员工忠诚度和敬业度,但满意不一定忠诚,更不一定敬业;三度形成一个系统整体,对工作绩效产生作用^[5]。因此本文提出如图 1 所示表示四者之间关系的概念模型。

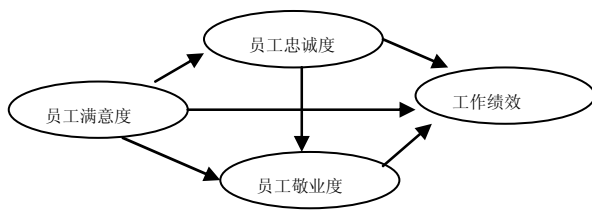


Figure 1. Conceptual model of this paper
图 1. 本研究的概念模型

满意度与忠诚度的区别是忠诚加入了自己的感情,满意只是对企业及工作的认同程度,本文认为员工满意度与员工忠诚度呈正相关关系;员工敬业度不等于员工的满意度,本研究中定义员工满意度与敬业度之间是呈正相关的;员工敬业度与忠诚度最大的区别在于,敬业不一定能够促使员工有一种对企业忠诚的行为方式来帮助企业达到其经营目标,本研究根据以上研究,假设员工忠诚度与敬业度之间存在积极正向关系。

关于工作满意度与工作绩效的相关性多年来在组织行为学界也得到了广泛的研究,本研究拟推论工作满意与工作绩效存在正相关关系;理论和实践证明,员工对组织的忠诚对组织绩效具有多种经济贡献和价值,本研究在此基础初上假设员工忠诚度与工作绩效呈正相关;员工敬业和工作绩效的关系相当密切,员工敬业度始终如一地关联到企业经营的五大业绩指标:员工保留、利润率、工作效率、顾客满意度和安全,并具有前瞻性,论文假设员工敬业度与工作绩效呈正相关^[6]。

问卷共分为五部分:员工个人特征变量、员工满意度、员工忠诚度、员工敬业度和工作绩效。问卷采

用 Likert 五点量表来衡量被调查员工对每一问项描述的赞成程度:1—非常不同意;2—较不同意;3—不能确定;4—较同意;5—非常同意。本研究确立的服装外贸企业员工满意度与工作绩效的关系模型题项设计见表 1。员工个人特征变量部分内容包括 7 个方面:性别、年龄、婚姻状况、学历、所在企业性质、工资、部门、职务、在本企业的工作年限等。

Table 1. Question items about employee satisfaction, loyalty, engagement and job performance of apparel foreign trade enterprises
表 1. 服装外贸企业员工满意度、忠诚度、敬业度与工作绩效的关系模型题项

一级指标	二级指标	序号	内容
员工满意度	整体满意度	SA1	总体上我对目前企业和工作感到非常满意
	危机应对	SA2	由于金融危机,首先考虑的是否能保证有工作的问题而不是满意感
		SA3	在大家的共同努力下,相信我们企业能度过这次危机
	企业管理	SA4	我们企业是一个具有良好社会形象和公众形象的企业
		SA5	企业的组织气氛开放而民主,重视员工的意见和建议
员工忠诚度	主动忠诚	Z1	我很自豪地告诉别人我是这企业的一员
		Z2	我愿意在企业长期工作
		Z3	我十分关心企业的前途
		Z4	对于企业重要的事情对于我也同样重要
		Z5	为了企业的发展我愿意付出一切努力
	被动忠诚	Z6	为了改善我在这家企业的绩效,我愿意追求更新、更好的专业知识
		Z7	企业为我提供了工作机会,我就有义务报答企业
员工敬业度	企业激励	J1	企业能够激励我每天尽全力工作
		J2	在工作中,我每天都有机会做我最擅长做的事
		J3	在我的生日、升迁等重要时刻,总能收到管理人员和员工的祝福
	理性敬业	J4	我总是充满干劲地从事自己的工作
		J5	我的同事们致力于高质量的工作
		J6	我感到自己的工作能够为企业的成功做出重要的贡献
		J7	我知道老板对我工作的期望
		J8	我很高兴地向朋友和家庭介绍我的企业/产品
		J9	我愿意向正在求职的朋友推荐企业
		J10	我能从我的工作中体验到一种成就感
工作绩效	任务绩效	P1	我总是能够顺利准确的达到我计划的工作目标
		P2	我经常规划与安排自己所负责工作的进度
		P3	我的工作质量保持很高水平,对工作时间的利用率很高,工作效果得到大家认可
	周边绩效	P4	我经常主动承担本职以外的其他工作
		P5	我经常关心本部门的总体工作绩效
		P6	我总能发挥我的的能力和才华
	适应绩效	P7	我处理关系时考虑周到,体谅他人
		P8	我会自动的学习新技术新方法
		P9	当面对各种复杂问题时,我总能创造性地提

	出解决问题的方法
P10	我能够适应本企业的各种环境

3 模型的实证分析

针对员工满意度影响因素关系和工作绩效测量模型，以及工作绩效的结构模型，对长江三角洲（江浙沪）、珠江三角洲（深圳广州等）56家服装外贸企业在职员工为样本进行问卷调查。

3.1 调研的基本结构

本研究正式调查共发放问卷400份，回收问卷340份，回收率为85%。将不符合要求的问卷进行剔除，剔除答案不完整、漏填的问卷及不认真填写的问卷等无效问卷后，得到有效问卷289份，有效回收率为72.25%。

从问卷统计中可以看出，性别特征的比例分布比较合理，男性比例稍微高于女性比例。绝大部分被调查者的年龄分布在20-30周岁以下，其中20-30周岁的样本占总体样本数的73.7%，因为随机抽样一般通过电子邮件形式和同学朋友的帮忙发放，而这个生活群体都是电脑使用族，所以偏年轻化。

3.2 量表的信度和效度检验

量表质量的好坏直接决定了后面数据的可靠性，从而决定论文数据分析和相关性分析的有效性，而量表质量可以从信度和效度方面来考察。

在实证研究中，学术界普遍使用内部一致性Cronbach α 系数值，来检验每一个因素中各个项目是否测量相同或相似的特征。一般认为Cronbach α 系数值在0.7及以上表示信度较高接受问卷，所得的Cronbach α 系数越高，则代表其测验的内容越趋于一致^[7]。本研究量表的信度分析结果显示，各概念的计量尺度内部一致性系数在0.758与0.879之间，而整个问卷信度，员工满意度量表和工作绩效主模型量表一致性系数为0.929，表明数据比较可靠，由此可见本研究问卷各项目之间一致性很高。

效度即有效性，它是指测量工具或手段能够准确测出所需测量的事物的程度。本研究采用单项与总和和相关分析，结果显示所得相关系数均在0.560-0.854之间，皆达显著水平（ $P < 0.01$ ），表明本研究问卷各项目间具有良好的内容效度。

Table 2. Results about the validity of main variable
表 2. 主变量效度分析表

	Bartlett's 球形检验 K 方值	自由度	显著性水平 (sig.)	KMO	各量表公因子解释的总变异量
主模型量表	4785.066	496	0.000	0.893	52.584%

在做因子分析前，本研究主要通过KMO检验（Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sample Adequacy）和巴特利特球体检验（Bartlett test of sphericity）两个方面来检验数据是否适合做因子分析。工作绩效主模型量表KMO检验和Bartlett球体检验结果如表2。

本研究中工作绩效主模型量表的KMO为0.893，介于0.80~0.90之间，解释的总变异量为52.584%，说明该量表的数据适合做因子分析。结果表明KMO值均在0.9左右以上，说明非常适合进行因素分析；Bartlett's球形检验的P值均为0.000，达到了显著性水平，表明项目相关矩阵间有共同因素存在，也适合进行因素分析。

3.3 模型量化的结果

安德森和葛宾（Jalnes C.Anderson, David w.Gerbing, 1988）指出，在检验结构模型之前，数据分析人员应首先评估计量模型。从前面已经知道量表各变量基本符合正态分布，因此在此可以使用LISREL8.70软件，进行测量模型拟合度指数分析^[8]。

3.3.1 员工满意度模型因子分析

如表3分析结果表明： $\chi^2/df=3.71$ 小于5，规范拟合指数NFI=0.91、不规范的拟合指数NNFI=0.91、比较拟合指数CFI=0.92、增量拟合指数IFI=0.92都在0.9以上、而拟合优度指数GFI=0.88和调整后的拟合优度指数AGFI=0.89接近0.9，近似均方根残差RMSEA=0.098小于0.1，综上可得工作绩效主模型全模型拟合较好。

Table 3. Factor analysis of job performance model
表 3. 工作绩效主模型验证性因子分析

指标	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	IFI
数值	1697.75	458	3.71	0.098	0.88	0.89	0.91	0.91	0.92	0.92

3.3.2 结构模型分析

员工满意度、忠诚度、敬业度与工作绩效四个潜变量的关系（标准化路径系数）如图2所示。

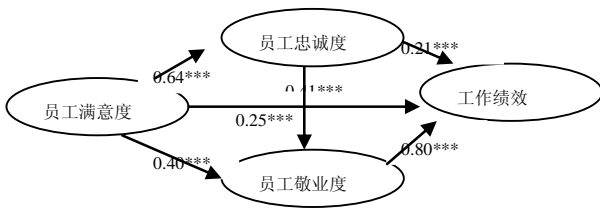


Figure 2. Path coefficient of job performance SEM
图 2. 工作绩效结构模型路径图

附注：图中标准化路径系数之*号表示 $P < 0.05$ ；**号表示 $P < 0.01$ ；***号表示 $P < 0.001$ 。

本研究通过 LISREL 软件的路径分析功能得出本论文的主研究假设结构模型，模型中各潜变量之间的关系如图 2。图中单箭头上的数字表示两潜变量间的路径系数，各标准化的系数值都在 0.001 的显著水平下显著。从图 2 中可以知，员工满意度、员工忠诚度和员工敬业度对工作绩效的影响分别为 0.25、0.21 和 0.80，越满意越敬业的员工，工作绩效也越高，忠诚度越高，工作绩效也越高，这与各学者专家的研究结果基本相同。从图中还可以看出员工满意度对员工忠诚度的影响系数为 0.64，说明满意度高的员工容易培养其忠诚度；而员工满意度对员工敬业度的路径系数为 0.40，忠诚度对员工敬业度的路径系数为 0.41，说明满意度高的员工和忠诚度高的员工都容易产生敬业精神。

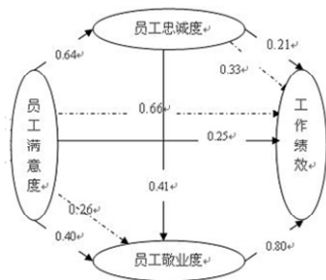


Figure 3. Measurement result of hypothesis model
图 3. 本研究的最终量化模型

根据前面分析的结果，对本实验主研究假设模型进行合并整理，得出本研究的最终假设模型，各潜变量之间的关系具体见图 3 中各潜变量之间单箭头上的数字，单箭头上的数字是标准化回归系数。

直接效应是指图 3 中两两潜变量之间的实线单箭头上数字（路径系数），间接效应则是该潜变量和中间潜变量的实线单箭头上数字（回归系数）与中间潜变量和最终潜变量的实线单箭头上数字（路径系数）的乘积和，如图 3 中虚线上的数字。

分析数据显示，在服装外贸企业中，选取的员工工作绩效的主要影响因素中，满意度的重要性最大，其次是敬业度，最后才是忠诚度，它们的影响系数依次为 0.91、0.80、0.54。

分析结果显示，员工敬业度对其工作绩效的直接影响最大，影响系数为 0.80；员工满意度整体影响最大，为 0.91，而造成这种结果的原因是间接影响最大，达到 0.66；最后才是员工忠诚度，直接影响系数最小为 0.21，间接影响系数为 0.33，总影响系数为 0.54。

因此服装外贸企业应将建立完善的员工激励体系，提高员工忠诚度和员工敬业度作为长期战略加以规划，并以提升员工满意度作为提高工作绩效的最佳策略。

4 结论与建议

本研究通过关于工作绩效主模型结构模型的分析，发现服装外贸企业员工满意度、忠诚度、敬业度和工作绩效之间存在错综复杂的关系，特别是员工满意度、忠诚度和敬业度之间相互联系成为一个系统整体对工作绩效起作用。“三度”通过直接和间接效应对工作绩效其积极正向作用，其中敬业度对工作绩效的整体影响最大，员工满意度其次，忠诚度最小。其中员工满意度和忠诚度对工作绩效的间接影响要大于其直接影响，因此在提高员工工作绩效方面，我们应从源头考虑。

由此可见，企业在采取提高员工满意度的措施时，不能局部的提高某一因素，员工满意度、忠诚度、敬业度与工作绩效的关系密切，一个企业要想提高服装外贸企业员工绩效，首先应该提高企业的员工满意度、忠诚度、敬业度。

References (参考文献)

- [1] Hoppock. Job Satisfaction [M]. New York: Harper and Brothers Publishers, 1935.
- [2] Meyer J.P, Allen N.J. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization[J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, (63), P1-18.
- [3] Gary Dessler. Human Resource Management[M]. Beijing: China Renmin University Press, 1999(Ch).
[美]加里·德斯勒.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社, 1999.
- [4] M. Jamal. Job Stress and Job Performance Controversy Empirical Assessment.[J],*Organizational Behavior and Human Performance*, 1984, 33, P1-21.
- [5] XIAO Qi-peng, The Study of Relationship between Internal Service Quality, Employee Satisfaction and Employee Loyalty[D], *Donghua University Master's Thesis*, 2004 (Ch).

- 肖启鹏. 探讨内部服务质量、员工满意度与员工忠诚度之间的关系研究[D]. 东华大学硕士论文, 2004.
- [6] JIANG Bo. The Building of Employee Satisfaction, Engagement and Loyalty - a Case Study of A Company[D], *Dongbei Finance University Master's thesis*, 2004 (Ch).
江波. 员工满意度、敬业度、忠诚度的培育与建设研究——以A公司为例[D]. 东北财经大学硕士论文, 2004.
- [7] WEN Bi-yan TING Chun-xiao CEN Cheng-de. The Relationship between Service Fairness, Customer Consumption Emotion and the Corporation[M]. Guangzhou: Zhongshan University Press, 2004. 57-61 (Ch).
温碧燕, 汀纯孝, 岑成德. 服务公平性、顾客消费情感与顾客和企业的关系[M]. 广州: 中山大学出版社, 2004. 57-61.
- [8] HUANG Fang-ming. Theory and Applications of Structural Equation Model[M], Beijing: China Tax Press, 2005. 218 (Ch).
黄芳铭. 结构方程模式: 理论与应用[M]. 北京: 中国税务出版社, 2005. 218