

# 工作生活质量与组织绩效相关性研究\*

廖耀华

(浙江工贸职业技术学院, 浙江温州 325003)

**摘要:** 根据员工工作生活质量(QWL)的观点,如果工作生活质量改善,有利于组织的沟通,提升组织的生产力;同时,员工及企业通过改善生活质量,可以降低离职率及缺勤率,缓和劳资关系。本文通过实证研究发现,员工工作生活质量与组织绩效呈显著正相关。

**关键词:** 工作生活质量;组织绩效;研究建议

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1672-0105(2017)02-0086-05

## The Study on the Correlation between the Staff' Quality of Work Life and the Organizational Performance

LIAO Yao-hua

(Zhejiang Industry & Trade Vocational College, Wenzhou, Zhejiang, 325003, China)

**Abstract:** According to (QWL) concept, if QWL improved, then the staff ideas could be communicated easily, then the long productivity could be improved, meanwhile, the staff and company could carry out the improvement of the work, and try to lower the turnover and absenteeism, as well as the improvement of labor relationship. The study showed that between QWL and Organizational Performance have a significant positive correlation.

**Key words:** quality of work life; organizational performance; research suggestion

根据各项研究显示,员工工作生活质量满意度与工作绩效有一定的相关。近年来,在全球化压力下,企业为确保利润,很可能牺牲员工工作生活质量(Quality Of Work Life, QWL),从而导致一定的负面影响。企业如果能为员工塑造QWL的现代化环境,很可能为企业带来更多的活力与成长。

针对温州A控股集团及其转投资的七家子公司做实证研究,其研究结果可作为企业管理者提升员工工作生活质量的参考。研究内容主要包括:

(一) 探讨企业员工工作生活质量的内涵;

(二) 探讨企业员工工作个人属性与工作生活质量的关系;

(三) 探讨企业员工之工作生活质量与组织绩效的影响关系;

(四) 提出建议。

### 一、工作生活质量的内涵

工作生活质量,也称为“劳动生活质量”。对一位职场从业员工而言,其在生活与工作中保障与机会的感受,可称为“工作生活质量”。而其保障与机会的层面涉及其每天活动的范围,包括工作场合、家庭场合及休闲场合。员工个人在此三种场合的交互影响下所产生的快乐与幸福感受,即是“工作生活质量”。进一步而言,个人的保障与机会需求在组织与社会中可以得到满足,即是工作生活质量的提升。

工作生活质量(Quality Of Work Life, QWL)一词,所指的是——历程,组织在此历程中为反应员工的需求,发展出一套机制,让员工能够充分地参与和其工作生活之设计有关的决策(Robbins, 2004)。

收稿日期: 2017-03-03

基金项目: 2014年温州市科技局课题“文化创新对温州民营企业持续发展的实证研究”(R20140032)

作者简介: 廖耀华,男,硕士,浙江工贸职业技术学院讲师,主要研究方向:企业管理。

Chakravarthy(1996)认为“工作生活质量”(QWL)是员工对于工作范围的感受,包括经济报酬与福利、安全感、工作环境的安全性与健康、组织与人际关系。Venkatraman(1996)亦指出“工作生活质量”指在工作岁月中的生活质量,除了在工作的生活外,休闲和家庭生活也包括在内。因此,工作生活质量也意味着因工作影响的生活质量(如工作机会、工作生活的期间及社区的生活型态等),并包括教育在内。

Nadler & Lawler(2004)则认为工作生活质量是个人在工作场合中,具有客观、有经验的特性情绪上的反应,个人需求能在组织中被满足的程度,亦即在工作单位中,对工作环境所体验到的各种知觉状况。

学者对QWL内容的分类很多,如潘俊明(2003)指出,工作生活质量所注重的领域有四个:一是薪酬。薪资所得的多寡,分红、入股工作奖金、健康保险、退休金等项目。二是工作环境。管理者能提供一个安全、健康的工作环境,工作环境的设计要能提高工作情绪、降低压力、减少挫折感及减少加班。增加员工的自主权,希望有较佳的餐厅、洗手间、办公室,甚至还有员工希望也有专有的停车位。三是工作本身。希望工作能不断改善,除了工作扩大化、工作丰富化、轮调、培训与开发等之外,还盼望工作能满足其对人生之需求,能提供更大的权责,也能够提高他们的自尊心。四是成长的机会。员工希望其工作具有挑战性,期盼工作能提供升迁的机会,也希望能在公司内感受到自豪并有较佳的形象。

Walton(1985)将这些内容作了如下之分类:1)适当而公平的报酬,2)安全卫生的环境,3)可以发展能力的工作,4)有个人成长与保障的机会,5)一个能提供个人认同、无偏见、有社区感、步步高升的社会环境,6)个人拥有隐私、异议及合理申诉的权利,7)对个人休闲及家庭需求的干扰减至最低的工作环境,8)具有社会责任感的组织行动。

而Robbins(2003)指出,任何完备的QWL计划,都应包含:工作再设计、参与式管理、弹性时间、质量圈活动,并且让员工在公司里得到公平待遇,以及保护员工不受上司的专断所造成的伤害。

国内学者洪荣昭(1998),则将其分为:个人

价值区与社会参照区。个人对保障与机会需求层面可定为个人价值区,而组织所提供的保障与机会则属于组织运作区,另外个人需求与满足的平衡,通常参照获得社会保障的机会,属于社会参照区。若个人价值区与组织运作区越吻合,则其工作生活在质量越高;另外,若个人价值区与社会参照区越能平衡,则其工作生活的外在质量亦越高。

有关QWL内容之分类, MBA 智库百料(2008)归纳如下,包括:薪资公平性、安全和健康的工作环境、营造组织良好的氛围、提升工作满意度、提供生涯发展机会、让员工参与决策、满足社会归属需求、保障员工权利和重视员工家庭生活等九项。

QWL也鼓励全体员工积极参与决策,共同改善员工生活福利和工作环境,提升生产率和员工满意度。QWL促使组织成员积极地参与营造组织环境,塑造组织模式,提高组织效率。企业应拟定适切的激励办法,满足员工迫切的需要,从而激发起员工的工作热情和积极性。当员工拥有必要的能力和技术,并且具有必要的环境和条件时,就能提高生产率,提高员工素质,使员工可以自行解决群体的问题。鼓励员工参与决策,制定员工福利措施,提供较好的工作环境和员工满意度,以提升生产效率。另外,重视员工家庭生活也可提升员工工作力、生产力和绩效(黄永东,2009)。

## 二、生活质量与组织绩效水平分析

雇主在经营层面最关心的一件事,莫过于每位员工的工作绩效。Shamir & Salomon(1995)认为工作绩效指个人或组织其任务达成的“质”与“量”。因此,但凡组织所寻求的一切改善或激励的方法,诸如:工作设计、激励制度、薪酬满足、工作环境安全的改善等措施,其目的不外乎谋求组织与个人绩效的提升。

Nadler & Lawler(1996)认为工作绩效指员工工作任务实现的程度,工作绩效为员工努力的净效果,并受员工的能力与角色知觉的影响。Shamir & Salomon(1995)则认为绩效为个人或团体其在工作表现中达成任务的质量或数量。Stein(1995)指员工对其职务上各项工作目标所达到的程度。

而国内学者李志华、方文宝(1998)指出绩效是组织达成目标程度的一种衡量,一般产业组织所称的

经营绩效,多半为财务报表所获得的会计报酬,包括总资产报酬率、股东权益报酬率或投资报酬率。但企业经营的目标,除了追求利润最大化外,同时也追求市场占有率、员工满足感等多重目标。

综合观之,员工在工作上的表现,将对组织营运绩效有所影响,而员工工作绩效的好坏,可通过其工作的质与量,以及目标达成度加以评断。

### (一) 研究内容

将员工工作生活质量的核心构面视为主要的核心变项,员工个人属性视为前因变量,而组织绩效则为后果变项。也就是个人属性与和工作成长等构面而形成的工作生活质量满意度的影响关系,再对工作生活质量的满意度高低影响组织绩效的良劣。研究架构如图1所示。

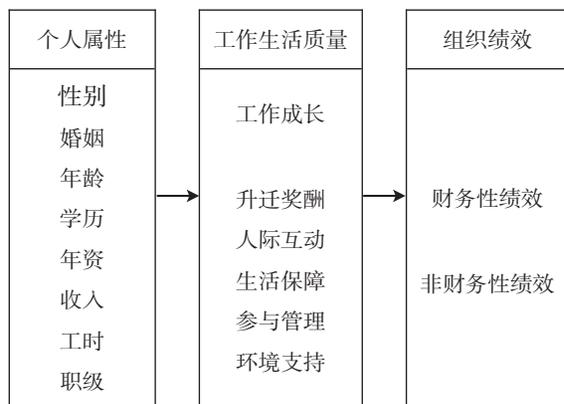


图1 研究架构图

### (二) 工作生活质量的构面

根据工作生活质量(QWL)的观点,在参考学者潘士铭(1998)的研究,予以区分为六个构面:

1.工作成长。员工通过工作的变化性、挑战性与完整性,并从中得到发展机会。

2.升迁奖励。组织内有公平公正的升迁、绩效评估、薪资、奖金与津贴制度。

3.人际互动。在工作中能与同仁或上司坦诚信任、建立友谊;此外,工作中也具备安全卫生与舒适的环境。

4.生活保障。组织能提供员工稳定且足够的工作收入与工作机会。

5.参与管理。员工能影响上司、同时与上司一起设定工作目标、参与公司各项活动,而上司也能采纳员工的建设。

6.环境支持。员工知觉工作后不会觉得疲劳、

上班地点不会太远、工作内外之间的活动不会相互干扰,且符合安全卫生要求条件。

员工工作生活质量量表主要参考潘士铭(1998)所编的量表而成,共有60道题目。其整体信度的Cronbach $\alpha$ 值为0.96;经测得量表整体信度的Cronbach $\alpha$ 值为0.96(分项六个构面信度如下:工作成长构面的Cronbach $\alpha$ 为0.89,升迁奖励构面的Cronbach $\alpha$ 为0.90,人际互动构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.84,生活保障构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.81,参与管理构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.86,环境支持构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.71)。因此,本量表具有较强的信度和效度。

组织绩效的衡量指标采用学者张文菁(2000)的有关财务性绩效及非财务性绩效作为分解依据。财务性绩效包括营收成长率、税后纯益成长率、市场占有率。非财务性绩效包括:1)营运绩效:产品质量、创新程度、附加价值。2)行为绩效:人员流动率、员工士气、人才吸引力、员工生产力、员工对组织的承诺。

量表来源与信度分析研究的组织绩效变数采用张文菁(2000)所编制的量表而成,共有10题。其整体信度的Cronbach $\alpha$ 值为0.95,而本研究测得量表整体信度的Cronbach $\alpha$ 值为0.92(分别在财务绩效构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.87,非财务绩效构面的Cronbach $\alpha$ 值为0.90)。因此,显示整体量表信度在可接受的范围之内。

### (三) 研究对象

以温州A控股集团总公司及其转投资事业群合计八家子公司作为实证研究对象,以问卷调查方式给予施测的员工填写、回收,并加以统计、分析。共发出问卷500份,有效回收问卷185份,其有效回收率为37%。如表1所示:

表1 问卷调查统计表

研究施测对象	问卷发出数/份
A公司总部	300
A1子公司	35
A2子公司	25
A3子公司	30
A4子公司	35
A5子公司	20
A6子公司	35
A7子公司	20

### 三、结果分析

#### (一) 员工个人属性对工作生活质量的相关性

在员工个人属性方面,主要选取了性别、婚姻、年龄、学历、工作年资、年收入、工时、职级等八个变项来进行分析,以探讨这些变项对于工作生活质量的相关性。

1. 在探讨性别、婚姻状况、工作长短与工作生活质量的相关性时,研究发现上述三变项的不同与工作生活质量六个核心方面之间,都没有呈现显著的差异。(P值分别为0.375, 0.453, 0.358)。

2. 在年龄与工作生活质量方面,发现年龄的大小与升迁奖酬、参与管理呈现显著的负相关。(P值为-0.091)。

3. 在职级与工作生活质量方面,发现职级的不同与工作成长、参与管理、整体工作生活质量呈现显著差异。初级主管在工作成长方面的满足感普遍高于基层员工;而在参与管理方面,则中高阶主管表现高于基层员工。

4. 在年收入与工作生活成长、人际互动、生活保障方面呈现显著差异。年收入超过20万元的员工,在工作方面的满足感普遍高于年收入低于12万元的员工。在人际互动、生活保障方面亦具有同样的差异性。

5. 在工作年资与工作生活质量方面,发现工作年资的不同与升迁奖酬呈现显著的差异性。三年至十年的员工在升迁奖酬的满足感高于十年至二十年的员工。

#### (二) 工作生活质量与组织绩效的相关性

员工工作生活质量六个构面:工作成长、升迁奖酬、人际互动、生活保障、参与管理、环境支持与组织绩效之间皆呈现显著相关(P值分别为0.65、0.71、0.75、0.72、0.68及0.63),尤其是与非财务绩效的相关系数特别显著(P值分别为0.72、0.75、0.83、0.75、0.71及0.70)。亦即当员工的工作生活质量满意度愈高时,其对公司的财务与非财务的绩效认知就越高。

#### (三) 工作生活质量与员工属性对组织绩效的相关性

1. 整体而言,员工个人属性与工作生活质量对组织绩效具有显著预测能力,其中年龄与工作生活质量对财务性、非财务性两绩效均达0.05的显著水

准,而婚姻则在非财务绩效中达显著水准。

2. 对财务绩效而言,其与整体工作生活质量有显著相关。表示只要提升整体工作生活质量,则对公司财务绩效的知觉越高。年龄则是另一个显著因子,但是呈现负相关,表示年龄越高的员工,其对公司财务绩效的认知越低。

3. 对非财务绩效而言,其与整体工作生活质量有显著相关。表示整体工作生活质量越高,则对公司的非财务绩效认知越高。其次,年龄与公司的非财务绩效呈现负相关,表示年龄越高的员工,其对公司的非财务绩效的认知越低。研究还发现,婚姻与其亦为显著相关,表示已婚员工比未婚员工对财务的绩效的认知为高。

4. 在员工个人属性与六个工作生活质量核心构面对组织绩效的影响,整体而言,个人属性中的年龄与工作生活质量中的升迁奖酬及人际互动对组织绩效具有显著相关。

5. 对财务绩效而言,其与升迁奖酬有显著相关;其次是人际互动,再其次为参与管理;年龄则呈现负相关,表示年龄越高的员工,对公司财务绩效的认知越低。

6. 对非财务绩效而言,参与管理是最强的预测因子,其次是工作成长,再其次是升迁奖酬,而年龄是另一显著因子,但呈现负相关,表示年龄越高的员工,对公司非财务绩效的认知越低。

### 四、建议

第一,在性别、婚姻状况、工时长短方面,研究发现上述三变量的不同与整体工作生活质量六个核心构面之间都没有呈现出显著的差异。研究发现,样本公司在性别方面一视同仁,女性员工在婚姻后,继续可以待在公司服务,不存在歧视性行为,升迁奖酬也不受到影响。每日工作时间超过八小时以上的员工占35.3%,为了确保高水平制造、服务质量,可以进一步扩大生产自动化、检测自动化,让生产线上的员工加班减少;但办公室行政工作的员工自动加班仍有不少,样本公司应该强化办公室的自动化,使加班状况尽可能减少,能较大幅度的提升员工的生活质量。

第二,研究发现职级的不同,与工作成长、参与管理、整体工作生活质量呈现显著的差异。员工如果在工作中能够体验到工作的变化性、挑战性

完整性,更能符合他们的职业生涯规划,在这种工作环境下,基层主管在工作生活质量上的满足感大于基层员工。因此,工作轮换、工作丰富化、工作扩大化,将能提高员工工作内涵的深度与广度,从而提升员工的工作生活质量。在参与管理方面,基层员工的满意度有待提升,可加大上下级的参与度,打破管理人员和基层员工之间的层级,增强员工对组织的承诺,进而达成组织的目标。

第三,在年收入的多少与工作成长、人际互动、生活保障,呈现显著的差异。年收入在12万以下的员工在工作成长、人际互动、生活保障方面的表现较低,可以从职业生涯成长方面入手,发展其人际信任、建立友谊,慢慢地员工将能获得稳定而且足够的工作机会与收入。

第四,研究工作年资的不同与升迁奖酬呈现显著的差异。十年至二十年的资深员工,对于升迁奖酬的满意度较为失落,这些员工有丰富的工作与技能,可以发展双梯式职级体系,让那些虽没有得到主管职位的员工,但仍拥有社会专长的地位,以及在公司内更多的职责与自主权。

第五,在整体工作生活质量六个构面与组织绩效都呈现显著相关,其与非财务绩效的相关系数特别显著。因此,提升员工的工作生活质量,可提高财务性绩效及非财务性绩效认知的效果,进而提升整体的组织绩效。

第六,个人特质与工作生活质量对组织绩效具

有显著预测能力,其中年龄与工作生活质量,对此组织绩效财务性与非财务性构面均达0.05的显著水平,而婚姻在非财务绩效中达到显著水平。

对财务性绩效及非财务性绩效而言,整体工作生活质量是一个显著的预测变项,表示当我们重视或努力提升整体工作生活质量,则财务性绩效及非财务性绩效将会获得显著的提升,也就是整体组织绩效的认知会越高。在非财务性绩效中,婚姻是一个显著变项,显示已婚员工较未婚员工对非绩效的认知要高。也就是对于未婚员工的非财务性绩效认知的提升,对于组织绩效的改善会有正面的帮助。

第七,个人特质与工作质量面对组织构面对组织绩效的影响,整体而言,个人特质中的年龄、工作生活质量中的升迁奖酬及人际互动、参与管理对组织绩效具有显著相关。对财务性绩效而言,升迁奖酬、人际互动、参与管理,具有显著的预测性别,因此,针对员工的升迁奖酬及人际互动、参与管理的满意度,给予满足和提升,对公司财务性绩效的知觉就会变得越高;年龄是另一显著指标,但显著负相关,年龄越高的员工,对公司财务性绩效的认知越低。

第八,工作生活质量的改善,对员工本身的工作任务,工作环境及生活上,就短期而言,可增进员工的工作满足程度,提升个人绩效与组织绩效;就长期而言,也可为组织塑造良好的工作生活环境,提升员工素质,吸引优秀人才,发挥员工潜能。

## 参考文献:

- [1] 张文菁.企业特性、人力资本、产业环境与组织绩效之相关研究[J].南开管理评论:2013,11(2):146-154.
- [2] 张昭阳.非盈利组织之组织承诺研究[D].台湾:屏东教育大学,2010.
- [3] 龙李坤.工作生活品质、工作压力与工作绩效之关联性研究[J].南开管理评论:2014,11(10):65-86.
- [4] 郑静静.员工工作生活质量对组织绩效的影响研究[D].长沙:中南林业科技大学,2011.
- [5] 潘士铭.工作生活品质核心构面与影响因素的关联性研究[D].台湾:中原大学,1998.
- [6] 孙泽厚.工作生活质量维度分析[J].当代经济,2014,9(9):48-49.
- [7] 谭建平.知识型员工工作生活质量与组织绩效关系的实证研究[J].广州:华南农业大学学报:社会科学版,2013,10(2):23-25.
- [8] Nadler. Quality of work life respectives and directions[J].Social Indicators Research ,2011,12(10):20-30.
- [9] Robbins. Essentials of orgnazational behavior[J].Academy of Management Review,2013,9(10):83-100.
- [10] Shamir. Work-At-Home and The Quality Of Working[J].Academy of Management Review, 2014, 9(11):455-464.

(责任编辑:孙仁峰)