

经营学硕士学位论文

D 회사의 근로자 임금 공정성과 직업 만족도에 관한 연구
-개인 직업 진로를 중심으로-
D 公司蓝领员工薪酬公平感与敬业度的关系研究
——以个人职业生涯规划作为调节变量

世翰大学校 大学院

情报学科 经营信息分析与决策专攻

2017010086 孙智圆

指导教师 张昕

2019年7月

D 회사의 근로자 임금 공정성과 직업 만족도에 관한 연구-개인 직업 진로를 중심으로-
D公司蓝领员工薪酬公平感与敬业度的关系研究——以个人职业生涯规划作为调节变量

**Research on the Relationship between Pay Equity and Engagement of
Blue Collar Staff in Company D
—— Using personal career planning as a moderator**

指导教授 张昕

世翰大学校 大学院

情报学专业（经营信息分析与决策方向）

孙智圆

目 录

| | |
|-----------------------|----|
| I. 绪论..... | 1 |
| 1. 研究背景与意义..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究意义..... | 2 |
| 2. 文献综述..... | 3 |
| 2.1 薪酬公平感研究综述..... | 3 |
| 2.2 员工敬业度研究综述..... | 9 |
| 2.3 个人职业生涯规划研究综述..... | 12 |
| 3. 研究内容..... | 16 |
| 4. 研究方法..... | 17 |
| II. 本论..... | 18 |
| 1. 研究设计..... | 18 |
| 1.1 研究模型..... | 18 |
| 1.2 研究假设..... | 19 |
| 1.3 问卷的发放与回收..... | 22 |
| 2. 数据分析..... | 23 |
| 2.1 受访蓝领员工基本信息..... | 23 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 2.2 各变量描述性统计分析..... | 25 |
| 2.3 研究量表的信效度检验..... | 26 |
| 2.4 人口统计学差异分析..... | 29 |
| 2.5 各变量间的相关分析..... | 43 |
| 2.6 各变量间的回归分析..... | 46 |
| 2.7 个人职业生涯规划对薪酬公平感与员工敬业度的调节作用..... | 49 |
| 3. 管理建议..... | 60 |
| 3.1 构建蓝领员工的岗位价值评估体系..... | 60 |
| 3.2 蓝领员工白领化：明确个人职业生涯规划..... | 62 |
| 3.3 以“沟通”引导蓝领员工晋升路径..... | 63 |
| 3.4 给予蓝领员工适当的技能培训..... | 67 |
| III. 结论..... | 69 |
| 1. 本文的主要研究结论..... | 69 |
| 2. 不足与局限..... | 72 |
| (ABSTRACT) | 74 |
| 附录： | 96 |
| 致谢..... | 105 |

表目录

| | |
|--------------------------------|----|
| 〈表 1〉D 公司基本情况统计表..... | 22 |
| 〈表 2〉 D 公司蓝领员工样本情况统计表..... | 23 |
| 〈表 3〉各变量描述性统计分析..... | 26 |
| 〈表 4〉薪酬公平感问卷 KMO 和巴特利特检验..... | 27 |
| 〈表 5〉员工敬业度 KMO 和巴特利特检验..... | 27 |
| 〈表 6〉职业生涯规划问卷 KMO 和巴特利特检验..... | 28 |
| 〈表 7〉信度检验..... | 29 |
| 〈表 8〉性别在三个变量上的差异分析..... | 30 |
| 〈表 9〉独立样本检验..... | 31 |
| 〈表 10〉婚姻状况在三个变量上的差异分析..... | 32 |
| 〈表 11〉ANOVA 检验..... | 33 |
| 〈表 12〉年龄在三个变量上的差异分析..... | 34 |
| 〈表 13〉ANOVA 检验..... | 35 |
| 〈表 14〉学历在三个变量上的差异分析..... | 36 |
| 〈表 15〉ANOVA 检验..... | 37 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| <表 16>工龄在三个变量上的差异分析..... | 38 |
| <表 17>ANOVA 检验..... | 39 |
| <表 18>工种在三个变量上的差异分析..... | 40 |
| <表 19>ANOVA 检验..... | 41 |
| <表 20>部门在三个变量上的差异分析..... | 40 |
| <表 21> ANOVA 检验..... | 43 |
| <表 22>薪酬公平感与敬业度相关性..... | 43 |
| <表 23>敬业度与个人职业生涯规划相关性..... | 44 |
| <表 24>问卷各维度之间的相关关系..... | 45 |
| <表 25>薪酬公平感各维度对敬业度的影响..... | 46 |
| <表 26>个人职业生涯规划各维度对敬业度的影响..... | 48 |
| <表 27>目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验..... | 49 |
| <表 28>自我评估在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验..... | 51 |
| <表 29>环境检视在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验..... | 53 |
| <表 30>继续学习在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验..... | 53 |
| <表 31>重视关系和自我表现在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验..... | 53 |

D 公司蓝领员工薪酬公平感与敬业度的关系研究

——以个人职业生涯规划作为调节变量

孙智圆

世翰大学校 大学院

情报学科 经营信息分析与决策专攻

(指导教师 张昕)

(中文抄录)

1. 选题背景

天津 D 食品公司是一家劳动密集型企业，所谓劳动密集型企业即为产品成本中活劳动量消耗占比较大的企业，一线员工对于劳动密集型企业来说尤为重要，这些多从事体力劳动的一线员工，被称为“蓝领”。对于传统制造业与加工业领域来说，蓝领员工是不可或缺的价值体，制造业对于蓝领员工的依赖性之大导致“招工难”等问题成为了行业的“不治之症”。

随着社会的发展和产业的变革，蓝领员工与企业之间的隔阂逐渐增多，一方面“求职难”，一方面“招工难”，当人力资源市场出现这种“两难”局面时，意味着很多潜在的风险即将出现。然而，这当中有较多的原因，如蓝领员工对于公司所开出的待遇条件的不信任、由于工作枯燥带来的倦怠、渴望更好的发展方向等，又如公司对于蓝领员工缺乏有效的人力资源管理系统、对于薪资方案设计的缺失等等问题。蓝领员工与白领员工之间无论是在工作性质还是在社会地位上都存在差距，对于蓝领员工的研究要尤其注意其人口统计意义上变量的测量，这些因素会影响其对于“公平感”的感知。若不能正确的理解蓝领员工的需求，尤其是在众多 90 后开始走向劳务市场之后，问题凸显得更为严重，因此，崭新的蓝领员工招工市场已经来临。

在笔者准备开题的过程中，随机采访了很多年纪较轻的蓝领员工，发现薪酬与福利待遇对于蓝领员工来说并非首要的工作驱动力。但从目前的管理实践来看，提升薪酬与福利待遇仍然是管理者针对蓝领员工所采取的主要管理措施。对于蓝领员工来说，薪酬公平感这一维度也是尤为重要的考量指标，“比较心理”是人们具有的普遍心理，而蓝领员工所处的职业阶层更容易产生这种对比心理，进而影响各项绩效指标。我们有必要基于目前的现状探讨薪酬管理与蓝领员工敬业度之间的关系，再引入个人职业生涯规划，探讨三者之间的关系。

本研究以个人职业生涯规划为中介变量，从薪酬公平感内部的各个维度去探究相互之间的关系。针对 D 公司蓝领员工，收集数据并进行分析，主要创新点在于研究个

人职业生涯规划对于薪酬公平感与敬业度之间的调节作用，根据数据分析结果不断改善蓝领员工的职业规划，提升蓝领员工的敬业度水平。

2. 研究内容

基于本文的研究背景与个人的研究兴趣爱好，本文通过对 218 名 D 公司蓝领员工的调查，主要研究内容如下：

第一，蓝领员工的人口统计变量中哪些会对薪酬公平感、敬业度、个人职业生涯规划产生影响；

第二，各个变量之间的相关关系，各个维度之间的相关关系；

第三，薪酬公平感与员工敬业度之间的回归检验；

第四，个人职业生涯规划对于薪酬公平感与敬业度之间的调节作用；

第五，基于数据分析的结果，提出 D 食品公司的蓝领员工人力资源管理建议。

本文基于蓝领员工管理的创新点：即个人职业生涯规划较好的蓝领员工，由于对自己的职业规划有着较为清晰的认知，对自己的职业发展有着较高的信念感，导致其即使在较低的薪酬公平感情境下，也不影响其敬业程度，其将自己现阶段的工作状态认为是职业生涯的一个重要部分，获得的经验和技能是其职业生涯的毕竟之路，这种认知导致生涯适应力在薪酬公平感与工作敬业度具有调节作用。因此，对于蓝领员工的职业生涯规划、岗位价值评估管理就变得尤为重要。

研究表明，员工敬业度会受到多种因素的影响，其中薪酬公平感是影响因素之一。

研究者认为组织提供较为公平合理的薪酬制度规范，就会相应的报以忠诚以及做出积极地贡献。张仲华（2007）在《影响员工敬业度的薪酬公平因素分析》认为“员工对于组织薪酬公平是否认可，对员工的敬业度起着最主要的影响作用。”孙利平、凌文桂、方俐洛在其论文《公平感在德行领导与员工敬业度之间的中介作用》的研究中，以定量研究的方法验证了员工的公平感对其敬业度有显著的正向预测作用。

基于以上总结和讨论，本研究提出如下假设：

H1：薪酬公平感对员工敬业度有显著影响；

H1a：分配公平对员工敬业度有显著影响；

H1b：程序公平对员工敬业度有显著影响；

H1c：互动公平对员工敬业度有显著影响。

Orpen 等对 129 名中层以上管理人员的调查研究表明，组织和自我职业生涯管理对于提高员工个人的职业有效性有积极影响。从根源上讲，职业生涯规划优劣影响着员工对于自己工作的敬业程度，只是职业生涯规划的个人层面一直被忽略，个人职业生涯与哪些变量紧密相关，能否对敬业度的各个维度产生影响。

因此本研究提出如下假设：

H2：个人职业生涯规划与员工敬业度显著正相关；

H2a：目标设置与评估与员工敬业度显著正相关；

H2b：自我评价与员工敬业度显著正相关；

H2c: 环境检视与员工敬业度显著正相关;

H2d: 继续学习与员工敬业度显著正相关;

H2e: 注重关系与自我表现与员工敬业度显著正相关。

邹开敏在《珠三角地区个人职业生涯规划和组织管理问卷的编制及其相关关系的研究》中认为,组织职业生涯管理对组织承诺、工作绩效、工作安全感和工作满意感都有显著的影响作用组织职业生涯管理对个人职业生涯规划没有显著影响作用组织职业生涯管理在个人职业生涯规划对组织承诺、工作绩效、工作安全感部分和工作满意感的正面影响中起调节作用,也即是说,个人职业生涯规划在对组织承诺、工作绩效、工作安全感部分和工作满意感的正面影响,随着组织职业生涯管理的增强而增强。

因此本研究提出如下假设:

H3: 个人职业生涯规划对薪酬公平感与员工敬业度具有调节作用;

H3a: 目标设置与评估在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用;

H3b: 自我评价在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用;

H3c: 环境检视在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用;

H3d: 继续学习在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用;

H3e: 注重关系与自我表现在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用。

3. 理论基础

学者 Schaufeli 等在 2004 年的时候有研究显示,员工的敬业度与年龄有显著的正

相关，一些职业群体在敬业度上显示出相较于其他群体的突出特点，例如职业经理人对于蓝领员工群体来说，显示出了较高的敬业得分。相对于依赖于蓝领员工更多的制造业，可以说蓝领员工是制造类公司的“第一生产力”，若蓝领员工的敬业程度不高，很难想象企业将如何运行。

职业生涯规划，也叫职业生涯设计，是指将员工发展与公司发展相互结合进行考量，对个人的职业生涯进行有计划的总结，形成较为清晰的目标设定与行动规划。职业生涯规划又分为组织层面的与个人层面的，前者是公司为了组织的发展而为员工设定的职业规划，后者指的是员工内生的动力，在全面的进行了自身优势劣势的判定之后，结合自己的主客观因素进行分析，采取较为积极的态度达成职业最终目标的过程。

已有相关研究应用定量研究方法测量了员工的工作态度与薪酬公平感之间的关系，这些研究都表明员工的薪酬公平感对其敬业度有着一定的正向影响，但由于各个研究的量表采用的各有不同，研究对象的身份也略有不同，因此其中介变量也略有不用。

Aryee 和 Debrah（1993）研究指出职业规划干较强的员工在其解决工作问题的能力方面以及适应力上都较为优秀，因此自我职业生涯规划是人力管理中尤为重要的内容，它对职业程度、职业生涯的满意度等变量存在着正向影响。

另一方面，Noe（1996）将个人职业生涯管理这一变量拆解为多个行为指标，包括职业探索、目标设置以及职业策略等，研究发现，职业探索与参加职业发展活动意愿

有显著关系。Lee 等人（2002）将前人的研究再次加以巩固，得出职业生涯规划策略将会影响职业的满意度以及员工专业能力与素养的进一步提升。综合国内外对自我职业生涯规划管理研究现状可以看出，对自我职业生涯规划管理的研究主要从概念界定、结构与测量、影响效果三方面展开，关于自我职业生涯规划的概念各个学者主要从强调目的、强调行为以及二者并重三个角度出发进行界定。

本文的模型构建：加工业蓝领员工薪酬公平感对员工敬业度的影响模型，包括薪酬公平感，个人职业生涯规划 and 员工敬业度三个变量，其中薪酬公平感包括三个维度，分别是分配公平、程序公平、互动公平；个人职业生涯规划包括目标设置与评估、自我评价、环境检视、继续学习、注重关系与自我表现五个维度；员工敬业度分为活力、奉献和专注三个维度。

4.主要研究结论

本文通过对 218 名 D 食品加工公司的蓝领员工进行问卷调查，探讨薪酬公平感、敬业度以及个人职业生涯规划三者之间的关系，具体而言得到以下几方面结论。

第一，受访蓝领员工的特征。

本次调查受访的 218 名蓝领员工的人口统计学变量的特点可以归咎为以下几个方面，女性的蓝领员工较多，占比 63%，未婚的比重最大，占比近 70%，员工的年龄偏向年轻化，年龄范围在 21-25 岁的蓝领员工超过了一半，但基于蓝领员工这个职业的特殊属性，D 食品公司的蓝领员工的确也出现了学历较低的情况，高中学历人数为 50.92%，

大专人数占比 27.06%，同样的在 D 食品公司工作的工龄时间长短也出现了以 1-2 年为主的趋势，工作不超过 2 年的人数占比超过了 40%。从工种和部门的分布情况来看，分布情况较为均匀，218 名蓝领员工分别为普通操作工、技能工、工长以及技术员，他们来自于四大部门，生产部、质量部、设备部与采购部。

第二，各个变量的得分情况。

本研究的三个变量薪酬公平感、敬业度与个人职业生涯规划都采用了 5 分量表，从 1 分-5 分进行打分，从三个变量的结果可知，D 食品公司蓝领员工的薪酬公平感得分相对比较高，为 3.49 分，但从五级量表的角度讲，仍然介于“一般”与“比较满意之间”。敬业度的得分为 3.43 分，个人职业生涯规划的得分为 3.31 分，是三者之间得分最低的。

从各个变量的各个维度可知，薪酬公平感这一变量中的互动公平得分最低，可见 D 食品公司对于蓝领员工在薪酬方面的互动不多，在工资政策的制定和实施中，公司领导未能很好的能体谅到员工的难处，不能真诚地和员工交流，当员工对分配结果有意见时，领导也没有进行充分、合理的解释，尤其是在“当我们需要有关报酬方面的信息时，我们能得到想要的信息”这一选项的得分很低，说明，D 食品公司对于蓝领员工薪酬的发放与制度的建立处在一个“不重视、不尊重、不透明”的状态。

从敬业度的各个维度可知，蓝领员工在“奉献”、“活力”、“专注”三个维度上的得分非常相近，都是 3.43 上下，而从个人职业生涯规划这一指标中来看，目标设

置与评估这一维度的得分较低，自我评估指标也同样不高，这说明，蓝领员工对于职业目标的发展皮鞭不清晰，对于职业发展路径的规划也不清楚，时间规划、兴趣所在、积极追求职业目标的心态等都不明确。从笔者走访的访谈中也可以发现两个比较明确的问题，首先，职业生涯规划处于中等水平的员工由于初入职场，刚刚上班，并不知道未来的发展方向在哪，仅仅认为做好现在的工作即可；其次，职业生涯规划水平较高的员工，入职前对于工资待遇，尤其是对于蓝领员工的工资待遇本身就处于一个“不满”的状态，基于个人本身的学历、技能等客观原因，这些人选择默默接受，他们认为在D公司的经历对于其今后的规划是一个过渡和积淀。

第三，相关和回归关系验证结果。

由于“性别”、“工龄”、“学历”三个变量对薪酬公平感、敬业度和个人职业生涯规划有显著影响，因此，笔者控制了三个变量做了相关分析，得到的数据显示，薪酬公平感与敬业度有显著相关的关系，个人职业生涯规划 and 敬业度同样彼此显著相关。为研究个人职业生涯规划各维度对敬业度是否存在显著的正向影响，以个人职业生涯规划各维度作为自变量，敬业度作为因变量，对其进行多元线性回归分析，得到个人职业生涯规划的各个维度对于敬业度都存在着正向的影响。因此可以得到本文的H1和H2两个假设均成立。

第四，个人职业生涯规划的调节作用。

为研究目标设置与评估等五个维度在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著

的调节效应，对其进行调节效应检验，得到目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，自我评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，环境检视在薪酬公平感对敬业度的影响中不存在显著的调节效应，继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，重视关系和自我表现在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应。

笔者认为，职业生涯适应力强的蓝领员工，由于对自己的职业规划有着较为清晰的认知，对自己的职业发展有着较高的信念感，导致其即使在较低的薪酬公平感情境下，也不影响其敬业程度，其将自己现阶段的工作状态认为是职业生涯的一个重要部分，获得的经验和技能是其职业生涯的必经之路，这种认知导致生涯适应力在薪酬公平感与工作敬业度具有正向调节作用。因此，对于蓝领员工的职业生涯规划、岗位价值评估管理就变得尤为重要。

第五，管理建议方面。

笔者认为针对实证研究中出现的种种问题，D 食品制造公司已经到了必须调整蓝领员工人力管理结构与策略的关键时刻。在这种情况下，笔者针对 D 食品公司蓝领员工的薪酬公平感介于“一般”与“比较满意之间”的情况，建立岗位评估机制的建立，这是从企业架构和实际运营的角度让蓝领员工明确自己所在岗位的优劣势，做到理性分析和对比；针对个人职业生涯规划的得分为 3.31 分，是本文研究的三个变量之间得分最低的情况，提出有必要进行蓝领工人的白领化管理，明确个人的职业规划，这是

针对每一名蓝领员工进一步认清自己所持有的资源的重要一步；针对 D 公司蓝领员工的薪酬公平感这一变量中的互动公平得分最低的情况，尤其是在“当我们需要有关报酬方面的信息时，我们能得到想要的信息”这一选项的得分很低的情况，认为企业管理者参与进来，帮助员工建立良好的沟通渠道，引领其明确的个人职业生涯规划，打消管理者对于“沟通”行为的顾虑、设立健全的、科学的晋升路径、与蓝领员工沟通方式的多样化；针对继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应的研究结果，因此认为企业培训是非常必要的投入，建立以工换学的自主参与培训的良性机制，这是对于明确规划之后的落实，企业除了提供培训之外，还需要不断进行长期的跟踪指导。

关键词：薪酬公平感，蓝领员工，敬业度，个人职业生涯规划

I. 绪论

1. 研究背景与意义

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

天津 D 食品公司是一家劳动密集型企业，所谓劳动密集型企业即为产品成本中活劳动量消耗占比较大的企业，一线员工对于劳动密集型企业来说尤为重要，这些多从事体力劳动的一线员工，被称为“蓝领”。对于传统制造业与加工业领域来说，蓝领员工是不可或缺的价值体，制造业对于蓝领员工的依赖性之大导致“招工难”等问题成为了行业的“不治之症”。

随着社会的发展和产业的变革，蓝领员工与企业之间的隔阂逐渐增多，一方面“求职难”，一方面“招工难”，当人力资源市场出现这种“两难”局面时，意味着很多潜在的风险即将出现。然而，这当中有较多的原因，如蓝领员工对于公司所开出的待遇条件的不信任、由于工作枯燥带来的倦怠、渴望更好的发展方向等，又如公司对于蓝领员工缺乏有效的人力资源管理系统、对于薪资方案设计的缺失等等问题。蓝领员工与白领员工之间无论是在工作性质还是在社会地位上都存在差距，对于蓝领员工的研究要尤其注意其人口统计意义上变量的测量，这些因素会影响其对于“公平感”的感知。若不能正确的理解蓝领员工的需求，尤其是在众多 90 后开始走向劳务市场之后，

问题凸显得更为严重，因此，崭新的蓝领员工招工市场已经来临。

在笔者准备开题的过程中，随机采访了很多年纪较轻的蓝领员工，发现薪酬与福利待遇对于蓝领员工来说并非首要的工作驱动力。但从目前的管理实践来看，提升薪酬与福利待遇仍然是管理者针对蓝领员工所采取的主要管理措施。对于蓝领员工来说，薪酬公平感这一维度也是尤为重要的考量指标，“比较心理”是人们具有的普遍心理，而蓝领员工所处的职业阶层更容易产生这种对比心理，进而影响各项绩效指标。我们有必要基于目前的现状探讨薪酬管理与蓝领员工敬业度之间的关系，再引入个人职业生涯规划，探讨三者之间的关系。

本研究以个人职业生涯规划为中介变量，从薪酬公平感内部的各个维度去探究相互之间的关系。针对 D 公司蓝领员工，收集数据并进行分析，主要创新点在于研究个人职业生涯规划对于薪酬公平感与敬业度之间的调节作用，根据数据分析结果不断改善蓝领员工的职业规划，提升蓝领员工的敬业度水平。

1.2 研究意义

本研究试图了解食品加工工业蓝领员工薪酬公平感，个人职业生涯规划和员工敬业度的总体特点，以描述统计分析的方式加以总结，了解行业现状。再在此基础上，将研究进一步精确化与复杂化，研究不同性别、工龄、年龄等人口统计学变量对三大研究变量的影响，即是否存在显著差异。接着通过描述统计分析、相关分析、回归分析、调节作用分析等方法，探讨薪酬公平感，个人职业生涯规划，员工敬业度之间的关系，

为了能够以个人职业生涯规划作为切入点，填补这块研究国内方面的一小块空白，以更切合实际的新的方案为进一步提升员工敬业度而提出意见。

本文重要的研究意义还在于敬业度、个人职业生涯规划都是相对较新的概念，频繁出现在近十年的时间里，研究的数目不多，实证结果有限。本文立足于一个企业中的蓝领员工的敬业度、薪酬公平感与个人职业生涯规划三个变量之间的关系，实际上是对敬业度理论的拓展与丰富，也另辟蹊径的从个人职业生涯规划的角度为企业蓝领员工的职业发展提供可参考意见，研究三者之间的关系为我们进一步加强蓝领员工人力资源管理强度的理论有重要的意义。

2.文献综述

2.1 薪酬公平感研究综述

2.1.1 薪酬公平感的定义、维度与测量

2.1.1.1 薪酬公平感的定义

本研究将要探讨的是国内企业蓝领员工的薪酬公平感，首先要对这一概念进行界定。薪酬公平感的概念源自亚当斯的公平理论，Adams 认为人们会将投入与报偿进行对比，若自己的投入与报偿比值与他人相等，就会觉得公平；与他人不等，就感到不公平。在国外的研究中，1996 年，Scarpello 与 Jone 认为薪酬公平感是一种员工内心的反应物，这种公平感应该是员工对公司的各种决策与考评的反应。因此测量薪酬公平感更能够了解员工的内心世界，也更能够反应公司的各大规章制度的效果。但对于薪

薪酬公平感是否能切割成一个个维度进行测量，国外学者也没有达成一致。“患均不患寡”是国内企业人力管理的通病，因此，国内对于薪酬公平感的研究也较早的开始了，但国内的研究也基本没有逃离“感知”这一界定范畴，例如学者姜荣萍认为“薪酬公平感是指员工对企业的薪酬管理及其所得的薪酬，在主观层面上是否感到公平的判断、知觉或感受，”2008年，经朱琪、罗科技分析认为，这种公平感可以理解为职工将自身付出与回报两者间是否存在平等的一种自我判断。^[1]这种定义将“感知”进一步分析为一种对比心理，笔者认为，无论从哪个方面对薪酬公平感进行定义，都离不开对公平的解读和对主观判断的定位。经过笔者的阅读、理解和走访，本文所研究的蓝领员工薪酬公平感指的是蓝领员工在参与企业生产的过程中，对获得薪酬的方式、过程与结果是否受到公平对待的主观判断，这其中包括横向与纵向的比较认知，横向指的是对不同部门的蓝领员工获得报酬的公平感的认知，纵向指的是蓝领员工基于对于自己长期的职业生涯的规划与思考，而对目前所得报酬的公平感知。

薪酬公平感是薪酬理论中极其重要的一部分，是员工对于薪酬体系的理解和组织认同等方面重要的影响因素。从薪酬理论的逐步发展过程而言，从早期的薪酬理论再发展到“工资决定论”，再到分配理论，逐渐的发展与完善。目前，薪酬运用理论成为了学术界广为接受的说法，而薪酬公平理论、薪酬激励理论与战略薪酬理论三者一起构成了薪酬运用理论的框架。根据笔者之前在D食品公司蓝领员工所在车间和工厂

^[1] 朱琪,罗科技.薪酬公平:前因与后果[J].华东经济管理,2008(06):92-97.p.4

的走访状况可知，目前 D 公司对于蓝领员工的薪酬激励方式较少，战略化的薪酬体系建立的不够完善，然而在这种较为单一的薪酬设计下，薪酬公平感（包含横纵的比较）就成为了影响员工的最重要的感知方式之一。

2.1.1.2 薪酬公平感的维度

对一个概念的维度划分是对其深入研究的关键，但对于薪酬公平感的维度还存在一定争议。根据笔者对于相关资料的分析，认为将薪酬公平感分为分配公平、程序公平和互动公平三个维度是较为符合实际情况。分配公平又叫结果公平，指的是员工对决策制定结果的感知情况；程序公平感偏重的是员工对于发放薪酬的流程感知，包括薪资是如何制定的程序等；互动公平感侧重的则是员工对于薪酬制定过程中之间相互交流的感知，是员工在薪酬制定过程中地位的测量。具体的分析情况如下。

（1）分配公平

美国心理学家 Adames（1965）认为薪酬分配的公平与否在一定程度上决定着员工是否愿意继续工作，由于人的比较心理，员工会将自己目前工作所付出的劳动与所得到的报酬进行不断的比较，由此，他正式提出了薪酬公平理论，这是分配公平感的基础。

（2）程序公平

1975 年，学者 Thibaut 以及 Walker 在探讨法律的程序公平问题中正式提出了“程序公平”，而薪酬公平感的程序公平维度就是从此衍生出来。这一概念的提出是基于

人们对于结果公平感到不足时，如果能够充分的了解制定薪酬和薪酬结果的运行过程时，也会趋向接受这个较为不满意的结果。程序公平理论又包含两个方面，第一是关于政策制定上，第二是关于制定程序上，前者如在如何安排奖励方面的内容制定、薪酬结构的制定等是否公平，后者如加班是否可申请调休、节假日工作的薪酬安排、KPI考核、奖金发放等是否公平。

(3) 互动公平

随着管理工作的不断发展和对薪酬维度研究的深入，关于薪酬公平感的第三个维度逐渐清晰：薪酬互动公平、薪酬信息公平等观点是 20 世纪年代以后，在组织公平研究中而提出的新概念，这种观点的提出是基于程序公平理论的不足。由于员工在对薪酬的各种认知活动中，人际互动以及相关的反馈活动也是非常重要的影响因素。管理者对待员工的方式、态度，包括公司决策者是否足够给与员工足够的尊重，基于本文对于蓝领员工的研究来说，这一维度的测量尤为必要，这也是笔者选取“三维度”测量的原因之一。除了足够的尊重之外，是否能够允许员工参与薪酬制定的过程、真诚与透明的与员工展开良好的互动也是此维度重点考察内容，这能够有效的补充在“程序公平”这一维度较为单方向的衡量指标。

至此，基于本文的研究对象“蓝领员工”，有必要将互动公平加入其中，也就形成了、遵循了大部分学者认同的薪酬公平感结构划分的三维度——程序公平、分配公平、互动公平。

2.1.1.3 薪酬公平感的测量

目前，国内外关于薪酬公平感的测量量表有 Moorman (1991) 的组织公平量表，Howard (1991) 报酬公平与报酬满意度量表，Colquitt (2001) 的组织公平四维度量表；国内的主要有刘亚、龙立荣和李峰 (2003) 的组织公平感四维度量表，姜荣萍 (2008) 自编的薪酬公平感量表。各个研究者根据自己研究的对象和目的，会对以上量表进行一定程度的重测，由于本文是基于蓝领员工的研究，因此重点参考了华东理工大学祁晓雪的研究对于量表的修订^[2]，在本研究中采用此量表进行检验。

这先包含薪酬公平感的三个维度，分别程序公平五道题，互动公平六道题，分配公平九个量表首道题，量表是依据陈志刚 (2004) 在 Moorman (1996) 基础上改编的问卷修订而成，三个因素的内部一致性分别为 0.86、0.93 和 0.91，信效度都很高，且该问卷已经在很多研究中被证实为较为成熟的量表。在这篇研究中，作者还增加“和其他同事相比，我所得的报酬是公平的”一项，这也体现了笔者在对薪酬公平感下定义时的“横向比较”的心理特征；作者根据预调研的结果，将可能出现理解歧义的问题，即删除因素负荷较低的“工资政策与当前的道德价值观是一致的”，形成了最终的正式量表。

本文采用的三因子薪酬公平感量表在其原有研究中就具有较好的信效度，其总体的 Cronbach α 系数为 0.932，各个维度的系数也分别高于 0.8，分别为 0.814，0.856

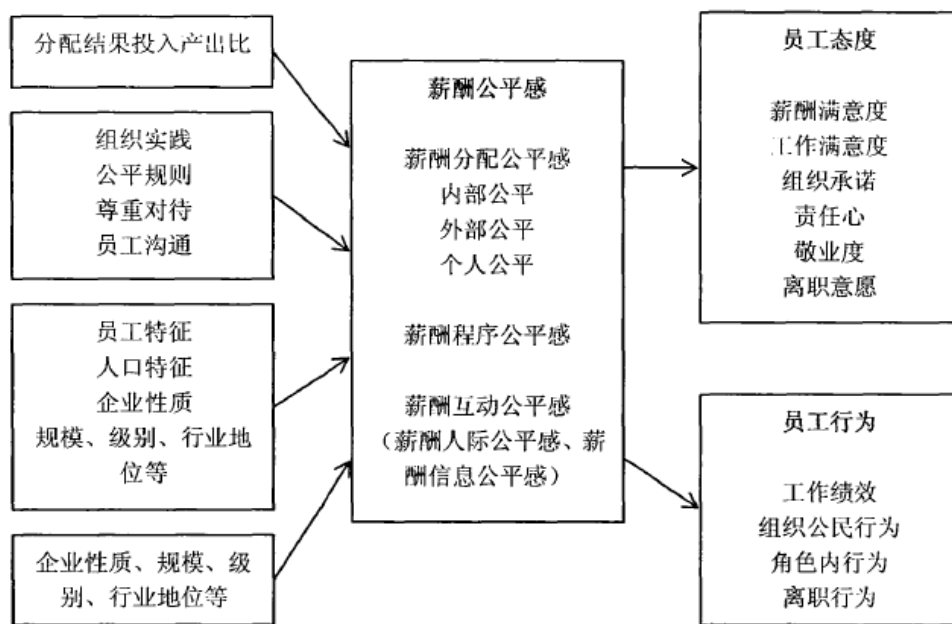
^[2] 祁晓雪. 薪酬公平感、组织支持感与员工敬业度的关系研究[D].华东理工大学,2014.p.7

以及 0.917。量表的 KMO 值达 0.932，经过 Bartlett's 球形检验后，显著性概率为 0.000，适合做因子分析。经过因子分析以后，三个因子共可解释的变异，说明对各因子对变量的解释程度较高，表明本量表的结构效度较好，因此笔者也参考此薪酬公平度量表进行研究。

2.1.2 薪酬公平感的前因与结果变量

对薪酬公平感的研究，在国内兴起的时间较晚，本世纪初才陆陆续续出现相关的研究，主要的研究是集中在实证方面，内容多是员工的薪酬公平感对于实际工作中行为或态度之间关系的研究。

综合国内外研究的情况，薪酬公平感的前因与结果变量较多，员工的特征、人口统计变量、个性原因、企业与组织的性质等原因构成了薪酬公平感的影响因素；而员工公平感的感知会影响员工的各方面工作态度，包括责任心、敬业度、离职倾向等等，最新的研究还将研究关注放在了员工的个体行为创新等方面，但笔者认为这种创新行为与其敬业度等变量仍然有着不可分割的关系。为了能够更加清晰的表示前因和后果的影响因素，笔者将其展示在下图中。



[图 1] 薪酬公平感的影响因素及影响结果

已有许多相关研究证实，员工的工作态度和行为在较大程度上受到薪酬公平感的影响。但由于学者在测量时所采用的量表不同，所以研究存在较多不一致。比如，在薪酬公平度与组织承诺的影响上就存在不同的结论，甚至在各个维度上的影响也有不同的结论。对于企业薪酬管理的实践而言，从整体上把握影响员工薪酬公平感的各种，尤其对于蓝领员工这个工作的特殊性质，以及公平感对员工态度和行为的影响机理。

2.2 员工敬业度研究综述

2.2.1 员工敬业度的定义、维度与测量

2.2.1.1 员工敬业度的定义

外国的“员工敬业度”的表达方式有很多种，在文献检索时，要注意可搜索

employee engagement, employee' s work engagement。而在我国的战国时期，已经对“敬业”一词有所涉及，《礼记学记》中将敬业视为专心学习的态度，还包括对同学与周遭的敬畏之心，“一年视离经辨志，三年视敬业乐群”。逐渐的“敬业”一词成为了个人对待自己的事业所具有的高标准与精益求精的态度。

目前，对于员工敬业度（employee engagement）的定义有两种形式，第一种是员工敬业（employee engagement），以盖洛普公司以及学者 Khan 的研究为代表；另外一种和工作投入（work/job engagement），以学者 Schaufeli 在工作倦怠等议题中的研究为代表。

2.2.1.2 员工敬业度的维度和测量

员工敬业度是一个多维的概念这一点毋庸置疑，但具体如何划分学者的研究结果并不一致。Kahn（1990）曾将敬业度从生理、认知和情绪三个方面进行划分，这三个层次包含了员工工作投入的基本方面，生理投入指的是兴奋度，认知则指的是清醒与认真程度，情绪投入则更多的指的是心虚上的投入程度，与周围人的情绪互动。一些咨询公司也对这一概念进行过结构化研究，如韬睿咨询公司将其分为两个比较清晰的维度，一是理性维度，而是感性维度。我国国内的学者杨波（2012）认为，员工敬业度可以由投入工作、认同组织与追求发展维度构成。^[3]最常用的测量敬业度问卷是 UWES 量表，由 Schaufelit 编制，包括活力、奉献和专注三个维度，分量表的内部一致性在

^[3] 杨波,中国企业员工敬业度提升研究——基于组织氛围视角[M].2013.p.10

每个研究中都是充分的已在很多国家得到验证，其信度和效度在实践中得到了检验，

2.2.2 员工敬业度的前因与结果变量

员工敬业度的前因变量包括组织因素、工作因素、个人因素等方面。从国外学者的研究情况来看，Maslach (1985) 等的研究表明：同事支持、上级指导、组织支持、社会支持和组织公平、绩效反馈都是敬业度的前因变量。Mayetal (2005) 的研究涵盖了组织因素、工作因素和个体因素，其他的研究结论均是偏向某一类或两类因素。其中，实证研究大部分是以 Schaufelit 的 JD-R 模型为基础，主要考查如工作资源和工作要求等工作因素对敬业度的影响，而对个体因素、组织因素则较少关注。国内学者王学扬 (2003) 认为员工的敬业度和经理层有重要关系。张珍珍、韩志鹏 (2004) 认为敬业度的驱动因素包括企业文化、人际关系、发展机会、全面薪酬、工作内容、生活质量、组织动力以及组织系统协同性等。

另外，在前人对敬业度的定量研究中，由于研究方法、对象、时间等因素不一致，各项研究中激励因素重要程度排序不尽相同，对不同类型员工的激励存在差异。经过对比分析发现，国外研究所得到的重要激励因素排序前几名的都属于组织因素或工作因素，由此可见国外的员工更重视非经济性激励因素。工作的有趣，工作的高成就感，公司管理制度的高效，工作的富有挑战性对他们更具有激励的作用，报酬、福利、人际关系等起的是保健作用。与国外不同，国内研究显示中国员工更加注重报酬和个人发展前景，经济激励对于中国员工所起的激励作用相对非经济激励更有效。

员工敬业度的中介与调节变量这方面的研究文献很少。Susanat (2006) 研究发现, 效能信念对工作资源和敬业度起调节作用; Despoinal (2006) 发现, 个人资源是工作资源和敬业度的调节变量。

员工敬业度结果变量的研究成果主要集中在两方面: 员工敬业度与个体绩效的关系以及员工敬业度与组织绩效的关系, 特别是员工敬业度与组织绩效的关系, 是学者们研究的焦点。

2.3 个人职业生涯规划研究综述

2.3.1 个人职业生涯规划的定义、维度与测量

2.3.1.1 个人职业生涯规划的定义

个人职业生涯规划算是职业规划这一概念的一种, 强调个人在规划中的能动作用。但由于个人职业规划概念出现的时间不长, 未能形成像员工敬业度这类概念的较为统一的结构与测量办法, 它还停留在三类不同定义方式的阶段。共分为三种, 首先是强调员工的能动行为, 这表现为将个人职业规划视为达到目标而采取的一系列措施; 其次是认为个人职业规划是一种目标, 也就是行为的终点; 最后则是将以上两者兼容并包, 认为行为和目的皆有之, 即员工根据自身条件, 结合身处环境的特征, 对个人未来职业目标的设立, 并与此配套的是其达成目的的一系列途径、方法与策略。个人职业生涯规划与组织职业生涯规划往往会被统一认定为职业生涯规划, 本文认为, 个人职业生涯规划首先不是一个一成不变的过程, 是员工个体结合主观因素以及客观环

境，制定一个职业发展的目标，并通过各种途径制定打到这个目标的一系列计划，这当中可以包括继续教育、交换学习、参与课程等。

2.3.1.2 个人职业生涯规划的结构和测量

最早对自我职业生涯管理的结构研究的学者是 Sumpf，提出了 3 维结构，近几年，国内对自我职业生涯研究不断增多，龙立荣、凌文铨等也针对中国员工的情况对自我职业生涯管理的结构进行了研究。

通过总结前人研究发现，由于国内外员工面对的具体环境的不同，自我职业生涯管理的结构与测量的研究结果是存在一定差异的。比如在中国情境下，“注重关系”几乎是被大部分国内研究者所提及的，但是国外研究几乎没有涉及。所以，测量量表的开发也是根据结构划分的不同而呈现出不同的测量标准。

目前国内具有代表性的自我职业生涯管理的测量表有，龙立荣等人（2002）在文献研究的基础上，通过访谈、开放式问卷等方法，确立企业员工个人职业生涯管理结构，根据该结构编制的个人职业生涯管理量表。凌文铨等人（2010）根据台湾学者辛秋菊的职业生涯管理量表修订的自我职业生涯管理量表。邹开敏（2007）在硕士论文中，经过实证研究，将个人职业生涯规划分为五个因子：

（1）目标设置与评估，即是个体为自己的职业生涯目标，同时不断对该目标进行评估以保持其正确性；

（2）自我评估：是个体对自己的价值观、兴趣和爱好等的一种评价；

(3) 环境检视：即是个体在组织内外寻找职业机会的行为；

(4) 继续学习：即是个体为提高自身知识或技能水平而参加的一些学习活动；

(5) 注重关系与自我表现：即是个体注重与那些对自己职业命运有着举足轻重的人物的关系如自己的上级，同时向他们展示自己并获得他们的认可的行为。

2.3.1.3 个人职业生涯规划的前因和结果变量

目前相对来说学界得到的结论是个人职业生涯规划会受到员工的个人性格、特质、压力与焦虑、职业锚等因素有关，抛开个人层面而言，组织层面上的能够影响个人职业生涯规划的因素有职业适应性、工作满意感、组织承诺、职业成功、工作特征、离职率、工作绩效以及职业控制力。

对自我职业生涯管理效果的研究，更多的是从员工个人角度出发，研究其对员工未来职业发展的影响作用。针对组织发展影响的研究较少，只有近几年才有国内学者将其对工作绩效、人岗匹配、离职以及组织承诺的影响进行少量研究。Aryee 和 Debrah (1993) 研究指出自我职业生涯规划对职业承诺和职业生涯满意等存在正向影响，进行个人职业生涯规划的人在薪水、解决问题的能力 and 适应能力方面都较高。^[4] 国内的研究中，龙立荣等人 (2007) 对 IT 行业员工的研究认为自我职业生涯和职业承诺对职业生涯成功有预测作用，而且职业承诺的影响部分地通过自我职业生涯管理中

^[4]Aryee S, Chen Z X, Sun L Y, et al. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. [J]. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(1):191-201. p.14

介影响职业生涯成功。^[5]翁清雄（2010）研究发现员工工作流动前的自我职业生涯管理对工作流动后的人与岗位匹配具有正向的影响作用。王鑫等人（2012）针对新生代员工的研究显示，自我职业生涯管理对“职业目标-离职倾向”的关系起到调节作用，当员工自我职业生涯管理增强时，能力提升，职业目标能否实现对离职倾向的作用不断增强。但如果组织无法满足员工的职业目标，此时具有高度自我职业生涯管理的员工更倾向于选择离职。^[6]刘华芹等人（2013）的研究表明自我职业生涯管理在自主性职业态度和职业成功间起到完全中介作用，在自我效能感和职业成功间则起到部分中介作用。李云等人（2016）对我国科技人才的研究表明注重自我职业生涯管理的科技人才，其组织承诺高；专业认同度高的科技人才自我职业生涯管理对其组织承诺的正向影响更突出。^[7]

综上所述，已有许多相关研究证实，员工的薪酬公平感在很大程度上影响着员工敬业度。但由于研究者在测量时所选用的薪酬公平感量表不同，所以研究存在较多分歧。孙利平等人在《公平感在德行领导与员工敬业度之间的中介作用科技管理研究》中认为员工的公平感对其敬业度有显著的正向预测作用。

祁晓雪将这三个变量作为主要研究对象，判定期间相互影响和作用的关系，其研究对象与本文一样也是针对于蓝领员工。研究认为薪酬公平感能够显著预测员工敬业

^[5] 龙立荣,方俐洛,凌文铨. 企业员工自我职业生涯管理的结构及关系[J].心理学报, 2002, 34(2): 183-191.

^[6] 王鑫,张再生. 新生代员工内职业成熟度对离职倾向影响研究——基于自我职业生涯管理与职业承诺的调节作用[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2012, 14(5):427-431.p.15

^[7] 李云,李锡元. 自我职业生涯管理与科技人才组织承诺:工作内嵌入与专业认同的作用[J]. 科技进步与对策, 2016, 33(1):121-125.p.15

度，这与之前的大部分研究结论一致，其中该文还认为组织支持感对薪酬公平与员工敬业度之间起部分中介作用。^[8]

刘华芹等人（2013）的研究表明自我职业生涯管理在自主性职业态度和职业成功间起到完全中介作用。邹开敏在《珠三角地区个人职业生涯规划和组织管理问卷的编制及其相关关系的研究》中的个人职业生涯规划量表是本文借鉴的量表之一，个人职业生涯规划感越强的员工，对于工作的态度越积极，越将工作视为个人成长的一部分内容。因此，经过大量文献阅读与车间的走访，根据目前蓝领员工招工与管理的现状，笔者认为，新时期有必要将“蓝领员工白领化管理”，为了探究个人职业生涯规划的重要意义和其影响结果，笔者构建了模型并加以验证。

3. 研究内容

基于上述研究背景与个人的研究兴趣爱好，本文通过对 218 名 D 公司蓝领员工的调查，主要研究内容如下。

第一，蓝领员工的人口统计变量中哪些会对薪酬公平感、敬业度、个人职业生涯规划产生影响；

第二，各个变量之间的相关关系，各个维度之间的相关关系；

第三，薪酬公平感与员工敬业度之间的回归检验；

第四，个人职业生涯规划对于薪酬公平感与敬业度之间的调节作用；

^[8] 祁晓雪. 薪酬公平感、组织支持感与员工敬业度的关系研究[D].华东理工大学,2014.p.16

第五， 基于数据分析的结果，提出 D 食品公司的蓝领员工人力资管理建议。

4. 研究方法

(1) 文献研究法

首先是通过中国期刊网、中国优秀硕博论文库等，收集到了一些相关的文献资料，掌握了薪酬公平感、个人职业生涯规划和职员敬业度的定义、维度和测量的方法。

(2) 问卷调查法

本研究使用的是调查问卷法，问卷采用的均为三个变量的已有研究的成熟量表，根据以通过对薪酬公平感、个人职业生涯规划 and 职员敬业度的研究领域相对成熟的测量量表进行整理，下发调查问卷，以天津 D 食品公司蓝领员工作为调查对象，通过纸质问卷、网络发放电子版问卷的方式进行数据的收集。

(3) 统计分析法

对正式调研采集的数据进行整理，利用统计软件 SPSS22.0 对数据进行了统计分析。在分析数据的过程中，运用的统计分析方法主要有描述性统计分析、因子分析、相关分析、单因素方差分析等等。

II. 本论

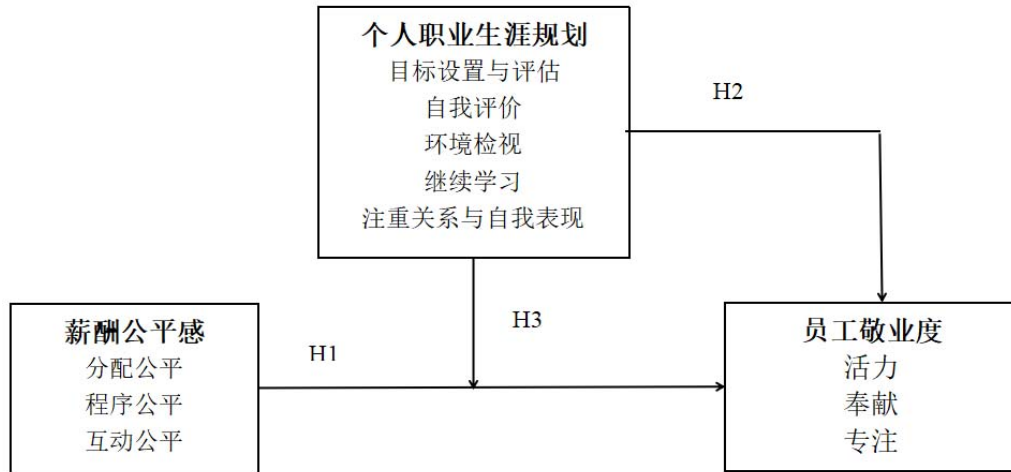
1. 研究设计

1.1 研究模型

上文在对薪酬公平感、个人职业生涯规划、员工敬业度的相关文献整理分析的基础上，探讨了他们三者之前的关系。再建立中国加工业蓝领员工薪酬公平感对员工敬业度的影响模型，包括薪酬公平感，个人职业生涯规划 and 员工敬业度三个变量，其中薪酬公平感包括三个维度，分别是分配公平、程序公平、互动公平；个人职业生涯规划包括目标设置与评估、自我评价、环境检视、继续学习、注重关系与自我表现五个维度；员工敬业度分为活力、奉献和专注三个维度。其中，与问卷对应的逻辑是薪酬公平量表中 1—5 题为分配公平，6—11 题为程序公平，12-20 题为互动公平；在员工敬业度的量表中 1-5 题为奉献，6-11 题为活力，12-17 题为专注；在个人职业生涯规划的量表中 1-5 题为目标设置与评估，6-8 题为自我评估，9-11 题为环境检视，12-15 题为继续学习，16-21 题为重视关系和自我表现。

本文基于蓝领员工管理的创新点：个人职业生涯规划较好的蓝领员工，由于对自己的职业规划有着较为清晰的认知，对自己的职业发展有着较高的信念感，导致其即使在较低的薪酬公平感情境下，也不影响其敬业程度，其将自己现阶段的工作状态认为是职业生涯的一个重要部分，获得的经验和技能是其职业生涯的必经之路，这种认

知导致生涯适应力在薪酬公平感与工作敬业度具有调节作用，一言以蔽之：低薪酬公平感的员工倾向有较低的敬业度，但个人职业生涯规划较为明确和积极的员工，二者之间的相关关系会变弱。因此，对于蓝领员工的职业生涯规划、岗位价值评估管理就变得尤为重要。



[图 2] 本文的研究模型

1.2 研究假设

1.2.1 蓝领员工薪酬公平感对员工敬业度的影响作用

上文在对薪酬公平感、个人职业生涯规划、员工敬业度的相关文献整理分析的基础上，探讨了他们三者之前的关系，接下来，将构建中国加工业蓝领员工薪酬公平感对员工敬业度的影响模型，包括薪酬公平感，个人职业生涯规划和员工敬业度三个变量，其中薪酬公平感包括三个维度，分别是分配公平、程序公平、互动公平；个人职业生涯规划包括目标设置与评估、自我评价、环境检视、继续学习、注重关系与自我

表现五个维度；员工敬业度分为活力、奉献和专注三个维度。

本文基于蓝领员工管理的创新点：即个人职业生涯规划较好的蓝领员工，由于对自己的职业规划有着较为清晰的认知，对自己的职业发展有着较高的信念感，导致其即使在较低的薪酬公平感情境下，也不影响其敬业程度，其将自己现阶段的工作状态认为是职业生涯的一个重要部分，获得的经验和技能是其职业生涯的毕竟之路，这种认知导致生涯适应力在薪酬公平感与工作敬业度具有调节作用。因此，对于蓝领员工的职业生涯规划、岗位价值评估管理就变得尤为重要。

研究表明，员工敬业度在一定程度上受到薪酬公平感的影响。可以说，薪酬对员工敬业度具有不可替代的作用。当员工的能力及所产生的绩效得不到相应的回报时，员工敬业度低则难以避免（王平凭等，2010）。目前学术界主要依据两种观点来解释薪酬公平与员工敬业度之间的关系。组织以工资、福利、就业安全、职业发展等交换员工的劳动、努力、忠诚和绩效等。只要员工认为组织提供的薪酬公平合理，就会积极地做出自己的贡献，如对组织忠诚、绩效突出。（罗先智，2012）、王代莹（2010）在其对银行员工的敬业度研究中，指出“好的薪酬待遇水平会更好促进员工敬业整体水平及情感归属敬业度提高”。

基于以上总结和讨论，本研究提出如下假设：

H1：薪酬公平感对员工敬业度有显著影响；

H1a：分配公平对员工敬业度有显著影响；

H1b: 程序公平对员工敬业度有显著影响;

H1c: 互动公平对员工敬业度有显著影响。

1.2.2 蓝领员工个人职业生涯规划对员工敬业度的影响作用

Orpen 等对 129 名中层以上管理人员的调查研究表明,组织和自我职业生涯管理对于提高员工个人的职业有效性有积极影响。从根源上讲,职业生涯规划优劣影响着员工对于自己工作的敬业程度,只是职业生涯规划的个人层面一直被忽略,个人职业生涯与哪些变量紧密相关,能否对敬业度的各个维度产生影响。

因此本研究提出如下假设:

H2: 个人职业生涯规划与员工敬业度显著正相关;

H2a: 目标设置与评估与员工敬业度显著正相关;

H2b: 自我评价与员工敬业度显著正相关;

H2c: 环境检视与员工敬业度显著正相关;

H2d: 继续学习与员工敬业度显著正相关;

H2e: 注重关系与自我表现与员工敬业度显著正相关。

1.2.3 个人职业生涯规划对薪酬公平感与员工敬业度的关系

邹开敏在《珠三角地区个人职业生涯规划和组织管理问卷的编制及其相关关系的研究》中认为,组织职业生涯管理对组织承诺、工作绩效、工作安全感和工作满意感都有显著的影响作用组织职业生涯管理对个人职业生涯规划没有显著影响作用组织职

业生涯管理在个人职业生涯规划对组织承诺、工作绩效、工作安全感部分和工作满意感的正面影响中起调节作用，也即是说，个人职业生涯规划在对组织承诺、工作绩效、工作安全感部分和工作满意感的正面影响，随着组织职业生涯管理的增强而增强。

因此本研究提出如下假设：

H3：个人职业生涯规划对薪酬公平感与员工敬业度具有调节作用；

H3a：目标设置与评估在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用；

H3b：自我评价在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用；

H3c：环境检视在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用；

H3d：继续学习在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用；

H3e：注重关系与自我表现在薪酬公平感各维度与员工敬业度中起到调节作用。

1.3 问卷的发放与回收

本研究仅仅针对天津 D 食品制造加工公司的蓝领员工发放，D 食品制造加工公司的基本情况见下表。

〈表 1〉D 公司基本情况统计表

| 资产 | 部门设置 | 职工数 | 厂房面积 | 企业类型 |
|------------|-----------------|--------|----------|--------------------------|
| 5600 万元人民币 | 生产部、质量部、设备部、采购部 | 1000 人 | 3000 平方米 | 股份有限公司 (非上市、自然人投资或控股) |

根据蓝领员工的定义以及 D 食品公司的基本架构，笔者在其生产部、质量部、设备部、采购部的蓝领员工中发放问卷共 240 份，其中电子问卷为 190 份，纸质问卷 50 份，但剔除了纸质问卷中质量不过关的问卷（图画不清、连续勾选同一选项、空题过多等）以及电子问卷中答题时间短于 3 分钟的问卷，共计回收有效问卷 218 份，问卷回收有效率为 90.8%。

2. 数据分析

2.1 受访蓝领员工描述性统计分析

在对 218 名 D 公司蓝领员工的问卷回收后，笔者将其描述性统计分析的结果汇总到下列表中。

〈表 2〉 D 公司蓝领员工样本情况统计表

| 变量 | 类别 | 人数 | 占比 |
|------|---------|-----|--------|
| 性别 | 男 | 80 | 36.70% |
| | 女 | 138 | 63.30% |
| 婚姻状态 | 已婚 | 16 | 7.34% |
| | 未婚 | 151 | 69.27% |
| | 其他 | 51 | 23.39% |
| 年龄 | 20 岁及以下 | 18 | 8.26% |
| | 21-25 岁 | 115 | 52.75% |
| | 26-30 岁 | 42 | 19.27% |
| | 31-35 岁 | 28 | 12.84% |
| | 36 岁及以上 | 15 | 6.88% |
| 学历 | 初中及以下 | 30 | 13.76% |
| | 高中 | 111 | 50.92% |
| | 大专 | 59 | 27.06% |
| | 本科及以上 | 18 | 8.26% |

| | | | |
|------|-----------|----|--------|
| 工龄 | 一年以内 | 44 | 20.18% |
| | 1年(含)-2年 | 47 | 21.56% |
| | 2年(含)-5年 | 43 | 19.72% |
| | 5年(含)-10年 | 42 | 19.27% |
| | 10年及以上 | 42 | 19.27% |
| 工种分布 | 普通操作工 | 56 | 25.69% |
| | 技能工 | 54 | 24.77% |
| | 工长 | 54 | 24.77% |
| | 技术员 | 54 | 24.77% |
| 部门分布 | 生产部 | 54 | 24.77% |
| | 质量部 | 60 | 27.52% |
| | 设备部 | 50 | 22.94% |
| | 采购部 | 54 | 24.77% |

由<表 2> D 公司蓝领员工样本情况统计表可知，在 218 名受访者中，女性员工占比为 63.30%，人数为 138 人，男性员工占比为 36.70%，人数为 80 人。未婚的人数为 151 人，占比 69.27%，占比最高，另外已婚人数为 16 人，占比为 7.34%，但是属于“其他”婚姻状态的人数为 51 人，其中包括丧偶、再婚等占比 23.39%。因此可知，D 食品公司中，未婚的员工比重最大，其次是其他婚姻状态，最少为未婚。

本研究中，经过先前的实地走访，基本确定了公司蓝领员工的年龄范畴，由于考虑到蓝领员工年龄倾向于年轻化，因此将蓝领员工的年龄以 20 岁作为第一个结点，35 岁作为最后一个结点，这其中每五岁作为一个分界点，这样的年龄划分对于蓝领员工来说较为合适，得到的年龄分布比例相对来说也较为合理。D 食品公司蓝领员工中，21-25 岁的人数最多，为 115 人，占比超过了一半，而 26-30 岁的年龄多人数为 42 人，占比约 20%，剩下的其余三个年龄层的占比均在 10%上下，这说明 D 食品公司蓝领员工的年龄主力军还是在 90

以及 95 后为主。在受访的 218 名蓝领员工中，学历分布主要以高中学历占比最高，共计 111 人，超过了样本总量的一半，其次是大专学历的人数为 59 人，占比为 27.06%，再次则是初中及以下人数为 30，占比 13.76%，而具有本科及以上学历的人数最少，为 18 人，占比 8.26%

根据<表 2> D 公司蓝领员工样本情况统计表可以看出，入职 D 食品公司的蓝领员工不超过 2 年的人数为 91 人，这部分员工的占比达到了 41.74%。可见蓝领员工在岗位上的稳定程度较低，老员工人数较少。样本在四个工种之间的分布情况较为均匀，普通的操作工人数稍多一些，为 56 人，占比超过了四分之一，而来自于质量部的蓝领员工数量较多，但四个部门的分布也基本合理、均匀。

2.2 各变量描述性统计分析

本部分通过对薪酬公平感、员工敬业度以及个人职业生涯规划三个变量进行描述性统计分析，从而可以更加深入的了解正有效样本的分布状况。由于问卷设计时，对上述四个变量的测量统一采用的是李克特五级量表，即选项均为正向计分，1 分为到 5 分。因此，可以通过计算每个问题最小值、最大值、均值、标准差来评价变量的基本得分情况，三个变量的描述性统计分析如表所示：

〈表 3〉各变量描述性统计分析

| 维度 | N | 最小值 | 最大值 | 均值 | 标准 偏差 |
|-----------|-----|------|------|--------|--------|
| 程序公平 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4569 | .90715 |
| 互动公平 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.3502 | .90100 |
| 分配公平 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.6009 | .99520 |
| 薪酬公平感 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4897 | .88908 |
| 奉献 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4211 | .87511 |
| 活力 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4404 | .87858 |
| 专注 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4404 | .87858 |
| 敬业度 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.4347 | .87690 |
| 目标设置与评估 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.2376 | .89826 |
| 自我评估 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.2385 | .97021 |
| 环境检视 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.3654 | .95655 |
| 继续学习 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.3280 | .91719 |
| 重视关系和自我表现 | 218 | 1.00 | 5.00 | 3.3578 | .95114 |
| 个人职业生涯规划 | 218 | 1.00 | 4.71 | 3.3076 | .84261 |

从上表可知，薪酬公平感的得分为3.49，大于敬业度的得分3.43，大于个人职业生涯规划的得分3.31。各个变量的分维度中，分配公平的得分最高，互动公平的得分最低，因此可知D制造食品公司对于薪酬制定过程中的沟通环节的缺失；奉献、活力与专注三个分维度的得分较为均衡，在3.44分上下；在个人职业生涯规划中环境检视的得分最高为3.37分，其余指标的得分差异不大。

2.3 研究量表的信效度检验

2.3.1 三个量表的效度检验

对量表的效度检测是为了更好的证明所用问卷适合此次实证研究。而效度检测可以通

过因子分析（factor analysis）检验看量表结构归类是否合理。

当用因子分析检验效度时，首先需要满足因子分析的前提条件，即题项之间具有较强的相关性，这反映在两个检验指标上：KMO值、Bartlett球形检验值。其中，KMO值用于比较题项间简单相关和偏相关系数，取值在0到1之间。是否适合做因子分析的标准为：大于0.9，非常适合；0.7-0.9适合；0.6-0.7不太适合；小于0.6不适合。Bartlett球形检验值用以检验题项间相关系数是否显著，如果显著（即sig.<0.05）则适合做因子分析。

〈表 4〉薪酬公平感问卷 KMO 和 Bartlett 检验

| | | |
|-----------------|---------|----------|
| KMO 取样適切性量数。 | | .893 |
| Bartlett 的球形度检验 | 上次读取的卡方 | 9230.952 |
| | 自由度 | 200 |
| | 显著性 | .000 |

从表2可以看出：KMO的数值是0.893>0.70，表示此量表适合因子分析。Bartlett（巴特利特）球形度检验结果：卡方值为9230.952，数值较大，证明所对应P值<0.01，因此巴特利特（Bartlett）球形度检测具有显著意义，认为此测量量表适合做因子分析，因此效度结构较好。

〈表 5〉员工敬业度 KMO 和 Bartlett 检验

| | | |
|-----------------|---------|----------|
| KMO 取样適切性量数。 | | .923 |
| Bartlett 的球形度检验 | 上次读取的卡方 | 7280.412 |
| | 自由度 | 169 |
| | 显著性 | .000 |

从表3可以看出：KMO的数值是0.923>0.70，表示此量表适合因子分析。Bartlett（巴特利特）球形度检验结果：卡方值为7280.412，数值较大，证明所对应P值<0.01，因此巴特利特（Bartlett）球形度检测具有显著意义，认为此测量量表适合做因子分析，因此效度结构较好。

〈表 6〉职业生涯规划问卷 KMO 和 Bartlett 检验

| | | |
|-----------------|---------|----------|
| KMO 取样適切性量数。 | | .915 |
| Bartlett 的球形度检验 | 上次读取的卡方 | 9540.454 |
| | 自由度 | 210 |
| | 显著性 | .000 |

从表4可以看出：KMO的数值是0.915>0.7，表示此量表适合因子分析。Bartlett（巴特利特）球形度检验结果：卡方值为9540.454，数值较大，证明所对应P值<0.01，因此巴特利特（Bartlett）球形度检测具有显著意义，认为此测量量表适合做因子分析，因此效度结构较好。

2.3.2 三个量表的信度检验

问卷的信度分析是为了考察问卷测量的可靠性，是指测量所得结果的内部一致性程度。本文使用 Cronbach's α （克朗巴哈）系数法来检测数据信度是否达标，检测各分量表中被测试者对量表中条目回答内容的一致性。

为了实证数据的准确，采用检测 Cronbach's α 值的方法检测其信度，结果是三个量表的量表信度值均大于 0.70，即内部一致性可以接受。表 5 显示此次量表各维度的信度值均大于 0.70，因此认为此测量数据内部一致性较高。

<表 7>信度检验

| 维度 | Cronbach's Alpha | 项数 |
|-----------|------------------|----|
| 程序公平 | 0.959 | 5 |
| 互动公平 | 0.985 | 6 |
| 分配公平 | 0.989 | 9 |
| 薪酬公平感 | 0.987 | 20 |
| 奉献 | 0.954 | 5 |
| 活力 | 0.962 | 6 |
| 专注 | 0.962 | 6 |
| 敬业度 | 0.988 | 17 |
| 目标设置与评估 | 0.964 | 5 |
| 自我评估 | 0.977 | 3 |
| 环境检视 | 0.976 | 3 |
| 继续学习 | 0.985 | 4 |
| 重视关系和自我表现 | 0.989 | 6 |
| 个人职业生涯规划 | 0.984 | 21 |

2.4 人口统计学差异分析

2.4.1 性别在三个变量上的差异分析

为了探究性别是否对各个变量产生显著影响，笔者利用独立样本 T 检验的方式进行判断，首先得到下表，用来基本描述三个变量在不同性别维度下的得分情况。

<表 8>性别在三个变量上的差异分析

| 变量 | 性别 | 个案数 | 平均值 | 标准 偏差 | 标准 误差平均值 |
|--------------|----|-----|--------|--------|----------|
| 薪酬公平感 | 男 | 138 | 3.2261 | .90814 | .07731 |
| | 女 | 80 | 3.9444 | .64056 | .07162 |
| 敬业度 | 男 | 138 | 3.1368 | .82098 | .06989 |
| | 女 | 80 | 3.9485 | .72180 | .08070 |
| 个人职业生涯 规划 | 男 | 138 | 3.0393 | .84555 | .07198 |
| | 女 | 80 | 3.7702 | .60655 | .06781 |

由上表可知，女性所感知到的薪酬公平感、敬业度、个人职业生涯规划这三个变量的得分都接近 4 分，然而男性则在 3 分左右徘徊，进而观察下表。

<表 9>独立样本检验

| | | 莱文方差等 同性检验 | | 平均值等同性 t 检验 | | | | | | |
|------------------|--------|---------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-----------------------|----------------------------|------------------|--------------------------------|
| | | F | 显 著 性 | t | 自 由 度 | Sig. (双 尾) | 平 均 值 差 值 | 标 准 误 差 差 值 | 差 值 下 限 | 95% 置 信 区 间 上 限 |
| 薪酬 公平感 | 假定等方差 | 9.894 | .002 | -6.230 | 216 | .000 | -.71829 | .11529 | -.94553 | -.49105 |
| | 不假定等方差 | | | -6.816 | 207.728 | .000 | -.71829 | .10538 | -.92604 | -.51053 |
| 敬业度 | 假定等方差 | 1.750 | .187 | -7.348 | 216 | .000 | -.81170 | .11047 | -1.02944 | -.59396 |
| | 不假定等方差 | | | -7.603 | 182.681 | .000 | -.81170 | .10675 | -1.02233 | -.60107 |
| 个人职业 生涯 规划 | 假定等方差 | 3.370 | .068 | -6.783 | 216 | .000 | -.73090 | .10776 | -.94329 | -.51851 |
| | 不假定等方差 | | | -7.391 | 206.288 | .000 | -.73090 | .09889 | -.92587 | -.53593 |

从上表可知，在薪酬公平感、敬业度、个人职业生涯规划这三个变量中，性别都存在显著的差异性。因此在D食品加工公司中，蓝领员工由于性别的差异会对三个变量的得分产生影响，且女性蓝领员工的三项的得分都高于男性。

2.4.2 婚姻状况在三个变量上的差异分析

为了能够检验婚姻状况对于三个变量能否产生显著的影响，笔者利用方差齐性和ANOVA检验进行分析，得到下面三个表格。

<表 10>婚姻状况在三个变量上的差异分析

| | | 个案数 | 平均值 | 标准偏差 | 标准错误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最小值 | 最大值 |
|----------|----|-----|--------|--------|--------|---------------|--------|------|------|
| | | | | | | 下限 | 上限 | | |
| 薪酬公平感 | 已婚 | 51 | 3.4569 | .91433 | .12803 | 3.1997 | 3.7140 | 1.55 | 4.65 |
| | 未婚 | 151 | 3.4626 | .89279 | .07265 | 3.3190 | 3.6061 | 1.00 | 5.00 |
| | 其他 | 16 | 3.8500 | .72687 | .18172 | 3.4627 | 4.2373 | 3.00 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬业度 | 已婚 | 51 | 3.4764 | .78226 | .10954 | 3.2563 | 3.6964 | 2.00 | 5.00 |
| | 未婚 | 151 | 3.3903 | .90472 | .07363 | 3.2449 | 3.5358 | 1.00 | 5.00 |
| | 其他 | 16 | 3.7206 | .88679 | .22170 | 3.2481 | 4.1931 | 2.35 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个人职业生涯规划 | 已婚 | 51 | 3.3641 | .87478 | .12249 | 3.1181 | 3.6102 | 1.52 | 4.71 |
| | 未婚 | 151 | 3.2605 | .85613 | .06967 | 3.1228 | 3.3981 | 1.00 | 4.71 |
| | 其他 | 16 | 3.5714 | .53226 | .13306 | 3.2878 | 3.8550 | 3.00 | 4.52 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

由上表可知，薪酬公平感在已婚育未婚两类人群中的得分几乎一致，在其他婚姻状态中的得分稍高，在敬业度和个人职业生涯规划两个维度中都是未婚的蓝领员工的得分最低，这可能与未婚的受访者的年龄有关，然而都是都具有显著差异，还需要进行下表中的检验。

<表 11>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|-------|-------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | 2.243 | 2 | 1.122 | 1.424 | .243 |
| | 组内 | 169.286 | 215 | .787 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | 1.693 | 2 | .847 | 1.102 | .334 |
| | 组内 | 165.171 | 215 | .768 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | 1.612 | 2 | .806 | 1.137 | .323 |
| | 组内 | 152.456 | 215 | .709 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

根据上表可以判断，不论在哪个变量上，都不存在显著性值小于0.05的情况，因此婚姻状态虽然在各个变量的得分上有所不同，尤其是处于“其他”婚姻状态的蓝领员工对于各个变量的感知程度与其他两个婚姻状态的受访者略显不同，但不存在显著的差异和影响。

2.4.3 年龄在三个变量上的差异分析

笔者对研究中的五组年龄段的划分进行描述统计分析和显著差异分析，得到下表。从下表首先可以判断，薪酬公平感在较低年龄段，即30岁以下的蓝领员工中评分较低，敬业度在21-25岁以及36岁以上两个群体中的得分较低，但21-25的蓝领员工数量最多，而在个人职业生涯规划中，也是21-25岁这个“主力军”群体的得分较低。

<表 12>年龄在三个变量上的差异分析

| | 个 案 数 | 平 均 值 | 标 准 偏 差 | 标 准 错 误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最 小 值 | 最 大 值 | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| | | | | | 下 限 | 上 限 | | | |
| | | | | | | | | | |
| 薪酬 公平 感 | 20 岁及以下 | 18 | 3.4667 | .82640 | .19478 | 3.0557 | 3.8776 | 1.60 | 4.50 |
| | 21-25 岁 | 115 | 3.4578 | .94904 | .08850 | 3.2825 | 3.6331 | 1.00 | 4.95 |
| | 26-30 岁 | 42 | 3.4833 | .97965 | .15116 | 3.1781 | 3.7886 | 1.40 | 5.00 |
| | 31-35 岁 | 28 | 3.6250 | .68225 | .12893 | 3.3605 | 3.8895 | 1.75 | 5.00 |
| | 36 岁及以上 | 15 | 3.5267 | .57721 | .14903 | 3.2070 | 3.8463 | 3.00 | 4.65 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬 业 度 | 20 岁及以下 | 18 | 3.5719 | .83135 | .19595 | 3.1585 | 3.9853 | 2.35 | 5.00 |
| | 21-25 岁 | 115 | 3.3673 | .95791 | .08933 | 3.1903 | 3.5442 | 1.00 | 5.00 |
| | 26-30 岁 | 42 | 3.5462 | .86455 | .13340 | 3.2768 | 3.8156 | 2.00 | 5.00 |
| | 31-35 岁 | 28 | 3.5168 | .69865 | .13203 | 3.2459 | 3.7877 | 2.65 | 5.00 |
| | 36 岁及以上 | 15 | 3.3216 | .59278 | .15306 | 2.9933 | 3.6498 | 2.00 | 4.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个 人 职 业 生 涯 规 划 | 20 岁及以下 | 18 | 3.4021 | .84826 | .19994 | 2.9803 | 3.8239 | 1.62 | 4.52 |
| | 21-25 岁 | 115 | 3.2584 | .88455 | .08249 | 3.0950 | 3.4218 | 1.00 | 4.71 |
| | 26-30 岁 | 42 | 3.3016 | .93158 | .14375 | 3.0113 | 3.5919 | 1.52 | 4.67 |
| | 31-35 岁 | 28 | 3.4235 | .67981 | .12847 | 3.1599 | 3.6871 | 1.48 | 4.52 |
| | 36 岁及以上 | 15 | 3.3714 | .51420 | .13277 | 3.0867 | 3.6562 | 2.67 | 4.19 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

<表 13>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|------|------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | .661 | 4 | .165 | .206 | .935 |
| | 组内 | 170.868 | 213 | .802 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | 1.765 | 4 | .441 | .569 | .685 |
| | 组内 | 165.100 | 213 | .775 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | .878 | 4 | .219 | .305 | .874 |
| | 组内 | 153.190 | 213 | .719 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

为了进一步检验，年龄是否对三个变量产生显著影响，笔者进行了ANOVA检验，将结果列在了上表。

从上表可知，三个变量的显著性都高于0.05，也就是说，不论是薪酬公平感还是敬业度，还是个人职业生涯规划，都与员工年龄这一变量的关系不大，这也可能是因为笔者所调查的蓝领员工在21-25岁这个区间的人数较多有关。

2.4.4 学历在三个变量上的差异分析

同样的，蓝领员工的学历问题也可能对三个变量产生某种影响，为了能够准确地测量是否学历因素会产生显著影响，笔者绘制了下表。

〈表 14〉学历在三个变量上的差异分析

| | | 个案数 | 平均值 | 标准偏差 | 标准错误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最小值 | 最大值 |
|----------|-------|-----|--------|---------|--------|---------------|--------|------|------|
| | | | | | | 下限 | 上限 | | |
| 薪酬公平感 | 初中及以下 | 30 | 3.6750 | .66524 | .12146 | 3.4266 | 3.9234 | 1.75 | 5.00 |
| | 高中 | 111 | 3.3153 | 1.00295 | .09520 | 3.1267 | 3.5040 | 1.00 | 4.85 |
| | 大专 | 59 | 3.7669 | .56976 | .07418 | 3.6185 | 3.9154 | 3.00 | 5.00 |
| | 本科及以上 | 18 | 3.3472 | 1.08227 | .25509 | 2.8090 | 3.8854 | 1.40 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬业度 | 初中及以下 | 30 | 3.4824 | .67731 | .12366 | 3.2294 | 3.7353 | 2.00 | 5.00 |
| | 高中 | 111 | 3.3249 | 1.00226 | .09513 | 3.1363 | 3.5134 | 1.00 | 5.00 |
| | 大专 | 59 | 3.5852 | .71873 | .09357 | 3.3979 | 3.7725 | 2.06 | 5.00 |
| | 本科及以上 | 18 | 3.5392 | .77311 | .18222 | 3.1548 | 3.9237 | 2.00 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个人职业生涯规划 | 初中及以下 | 30 | 3.4016 | .63737 | .11637 | 3.1636 | 3.6396 | 1.48 | 4.48 |
| | 高中 | 111 | 3.1716 | .94589 | .08978 | 2.9937 | 3.3495 | 1.00 | 4.67 |
| | 大专 | 59 | 3.5658 | .58909 | .07669 | 3.4123 | 3.7193 | 2.05 | 4.71 |
| | 本科及以上 | 18 | 3.1429 | 1.00007 | .23572 | 2.6455 | 3.6402 | 1.52 | 4.52 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

如上表所示，感受到最弱的薪酬公平感的学历人群是“高中”以及“本科及以上”，最高敬业度则出现在“大专”以及“本科及以上”两类人群中，这说明本科及以上学历获得者虽然感受到的是较低的薪酬公平感，但仍然能够以较高的敬业度进行工作。

<表 15>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|-------|-------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | 9.306 | 3 | 3.102 | 4.092 | .008 |
| | 组内 | 162.223 | 214 | .758 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | 2.941 | 3 | .980 | 1.280 | .282 |
| | 组内 | 163.923 | 214 | .766 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | 6.739 | 3 | 2.246 | 3.263 | .022 |
| | 组内 | 147.329 | 214 | .688 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

再次进行 ANOVA 检验，并将结果列在上表中。从上表可知，学历对于薪酬公平感和个人职业生涯规划两个变量存在着显著影响，其显著性均小于 0.05。然而对于敬业度没有显著差异。

2.4.5 工龄在三个变量上的差异分析

为了研究员工入职D食品制造公司的工龄是否对各个变量产生显著影响，笔者首先对各个工龄组进行了描述统计分析，再进行差异检验，列在了下面三个表中。

〈表 16〉工龄在三个变量上的差异分析

| | 个案数 | 平均值 | 标准偏差 | 标准错误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最小值 | 最大值 | |
|----------|---------|-----|--------|--------|---------------|--------|--------|------|------|
| | | | | | 下限 | 上限 | | | |
| 薪酬公平感 | 1 年以内 | 85 | 3.6465 | .84999 | .09219 | 3.4631 | 3.8298 | 1.00 | 5.00 |
| | 1-2 年 | 67 | 3.6112 | .69728 | .08519 | 3.4411 | 3.7813 | 1.00 | 5.00 |
| | 3-5 年 | 22 | 3.2136 | 1.1112 | .23691 | 2.7209 | 3.7063 | 1.00 | 4.70 |
| | 6-10 年 | 23 | 3.2587 | .78330 | .16333 | 2.9200 | 3.5974 | 1.00 | 4.40 |
| | 11 年及以上 | 21 | 3.0095 | 1.1936 | .26049 | 2.4662 | 3.5529 | 1.00 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬业度 | 1 年以内 | 85 | 3.6055 | .90192 | .09783 | 3.4110 | 3.8001 | 1.00 | 5.00 |
| | 1-2 年 | 67 | 3.5145 | .68808 | .08406 | 3.3467 | 3.6823 | 1.00 | 5.00 |
| | 3-5 年 | 22 | 3.1791 | .91966 | .19607 | 2.7714 | 3.5869 | 1.00 | 4.65 |
| | 6-10 年 | 23 | 3.2225 | .89262 | .18612 | 2.8365 | 3.6085 | 1.00 | 5.00 |
| | 11 年及以上 | 21 | 2.9888 | 1.0592 | .23115 | 2.5066 | 3.4710 | 1.00 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个人职业生涯规划 | 1 年以内 | 85 | 3.4359 | .81323 | .08821 | 3.2604 | 3.6113 | 1.00 | 4.71 |
| | 1-2 年 | 67 | 3.3817 | .72396 | .08845 | 3.2051 | 3.5583 | 1.19 | 4.71 |
| | 3-5 年 | 22 | 3.0931 | .98685 | .21040 | 2.6555 | 3.5306 | 1.00 | 4.57 |
| | 6-10 年 | 23 | 3.2133 | .79122 | .16498 | 2.8711 | 3.5554 | 1.24 | 4.38 |
| | 11 年及以上 | 21 | 2.8798 | 1.0694 | .23337 | 2.3930 | 3.3666 | 1.00 | 4.24 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

从上表的基本描述统计情况可知，工龄对于三个变量的得分情况有一定影响，不论在那个变量中，都存在着一一定的下降的趋势，也就是说，蓝领员工的工龄越长，感受到的公平感和敬业度都会有一定程度的降低，工龄越高的蓝领员工，对自己的职业规划越不明显。

<表 17>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|-------|-------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | 10.824 | 4 | 2.706 | 3.587 | .007 |
| | 组内 | 160.705 | 213 | .754 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | 9.555 | 4 | 2.389 | 3.234 | .013 |
| | 组内 | 157.309 | 213 | .739 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | 6.826 | 4 | 1.706 | 2.469 | .046 |
| | 组内 | 147.242 | 213 | .691 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

为了进一步检验工龄是否实际在三个变量中存在着显著的影响，上表可知，三个变量的显著值都低于了 0.05，因此，工龄是本研究除了性别以外，发现的第二个对三个变量都存在显著影响的指标。

2.4.6 工种在三个变量上的差异分析

经过笔者的走访可知，D 食品制造公司中的蓝领员工包括普通操作工、技能工、工长、技术员四种类型，为了能够进一步考察工种这一变量对薪酬公平感、敬业度以及个人职业生涯规划的影响，笔者将结果汇总在下表中。

〈表 18〉工种在三个变量上的差异分析

| | 个案数 | 平均值 | 标准偏差 | 标准错误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最小值 | 最大值 | |
|----------|-------|-----|--------|--------|---------------|--------|--------|------|------|
| | | | | | 下限 | 上限 | | | |
| 薪酬公平感 | 普通操作工 | 56 | 3.4080 | .92278 | .12331 | 3.1609 | 3.6552 | 1.00 | 5.00 |
| | 技能工 | 54 | 3.5111 | .86131 | .11721 | 3.2760 | 3.7462 | 1.00 | 4.95 |
| | 工长 | 54 | 3.5352 | .95025 | .12931 | 3.2758 | 3.7946 | 1.00 | 5.00 |
| | 技术员 | 54 | 3.5074 | .83544 | .11369 | 3.2794 | 3.7354 | 1.45 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬业度 | 普通操作工 | 56 | 3.4475 | .90510 | .12095 | 3.2051 | 3.6899 | 1.00 | 5.00 |
| | 技能工 | 54 | 3.3791 | .90883 | .12368 | 3.1310 | 3.6271 | 1.00 | 5.00 |
| | 工长 | 54 | 3.3987 | .90775 | .12353 | 3.1509 | 3.6465 | 1.00 | 5.00 |
| | 技术员 | 54 | 3.5131 | .79836 | .10864 | 3.2952 | 3.7310 | 1.94 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个人职业生涯规划 | 普通操作工 | 56 | 3.2730 | .87826 | .11736 | 3.0378 | 3.5082 | 1.00 | 4.52 |
| | 技能工 | 54 | 3.3413 | .85498 | .11635 | 3.1079 | 3.5746 | 1.00 | 4.71 |
| | 工长 | 54 | 3.2963 | .87925 | .11965 | 3.0563 | 3.5363 | 1.00 | 4.67 |
| | 技术员 | 54 | 3.3210 | .77439 | .10538 | 3.1096 | 3.5324 | 1.43 | 4.62 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

<表 19>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|------|------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | .527 | 3 | .176 | .220 | .883 |
| | 组内 | 171.002 | 214 | .799 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | .578 | 3 | .193 | .248 | .863 |
| | 组内 | 166.287 | 214 | .777 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | .145 | 3 | .048 | .067 | .977 |
| | 组内 | 153.923 | 214 | .719 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

从以上三表可知，三个变量在不同工种的影响下，都没有产生显著差异，因此，工种对于蓝领员工在三个变量的打分上，是不产生影响的。

2.4.7 部门在三个变量上的差异分析

来自不同部门的蓝领员工是否在三个变量上存在一定差异也是本文探讨的内容，与测量工种的步骤相同，部门作为本文考察的一个指标，也需要对其影响性进行分析。

笔者将结果汇总到下表中，最终得到部门所在对于三个变量的显著影响是不存在的。这也是本文检验的最后一个人口统计学变量。

<表 20>部门在三个变量上的差异分析

| | 个案数 | 平均值 | 标准偏差 | 标准错误 | 平均值的 95% 置信区间 | | 最小值 | 最大值 | |
|----------|-------|-----|--------|-------------|---------------|--------|--------|------|------|
| | | | | | 下限 | 上限 | | | |
| 薪酬公平感 | 普通操作工 | 54 | 3.3954 | 1.0360 2 | .14098 | 3.1126 | 3.6781 | 1.00 | 5.00 |
| | 技能工 | 60 | 3.4167 | 1.0304 5 | .13303 | 3.1505 | 3.6829 | 1.00 | 5.00 |
| | 工长 | 50 | 3.5570 | .76445 | .10811 | 3.3397 | 3.7743 | 1.50 | 5.00 |
| | 技术员 | 54 | 3.6028 | .63902 | .08696 | 3.4284 | 3.7772 | 1.75 | 4.70 |
| | 总计 | 218 | 3.4897 | .88908 | .06022 | 3.3710 | 3.6084 | 1.00 | 5.00 |
| 敬业度 | 普通操作工 | 54 | 3.3638 | 1.0232 1 | .13924 | 3.0846 | 3.6431 | 1.00 | 5.00 |
| | 技能工 | 60 | 3.4422 | .96027 | .12397 | 3.1941 | 3.6902 | 1.00 | 5.00 |
| | 工长 | 50 | 3.4318 | .76296 | .10790 | 3.2149 | 3.6486 | 2.00 | 5.00 |
| | 技术员 | 54 | 3.5000 | .72610 | .09881 | 3.3018 | 3.6982 | 2.00 | 5.00 |
| | 总计 | 218 | 3.4347 | .87690 | .05939 | 3.3176 | 3.5518 | 1.00 | 5.00 |
| 个人职业生涯规划 | 普通操作工 | 54 | 3.2584 | .97509 | .13269 | 2.9922 | 3.5245 | 1.00 | 4.71 |
| | 技能工 | 60 | 3.2302 | .99486 | .12844 | 2.9732 | 3.4872 | 1.00 | 4.71 |
| | 工长 | 50 | 3.3552 | .64817 | .09166 | 3.1710 | 3.5394 | 1.90 | 4.52 |
| | 技术员 | 54 | 3.3986 | .66790 | .09089 | 3.2163 | 3.5809 | 1.86 | 4.52 |
| | 总计 | 218 | 3.3076 | .84261 | .05707 | 3.1951 | 3.4200 | 1.00 | 4.71 |

<表 21>ANOVA 检验

| | | 平方和 | 自由度 | 均方 | F | 显著性 |
|----------|----|---------|-----|------|------|------|
| 薪酬公平感 | 组间 | 1.717 | 3 | .572 | .721 | .540 |
| | 组内 | 169.812 | 214 | .794 | | |
| | 总计 | 171.529 | 217 | | | |
| 敬业度 | 组间 | .505 | 3 | .168 | .217 | .885 |
| | 组内 | 166.359 | 214 | .777 | | |
| | 总计 | 166.865 | 217 | | | |
| 个人职业生涯规划 | 组间 | 1.051 | 3 | .350 | .490 | .690 |
| | 组内 | 153.017 | 214 | .715 | | |
| | 总计 | 154.068 | 217 | | | |

2.5 各变量间的相关分析

根据前文接连不断的验证,笔者在七个人口统计学变量中检测出了“性别”、“工龄”、“学历”三个变量对薪酬公平感、敬业度和个人职业生涯规划有显著影响。为了证明本文的先前假设,有必要将这三个人口统计学变量控制变量。

<表 20>薪酬公平感与敬业度相关性

| 控制变量 | | | 薪酬公平感 | 敬业度 |
|--------------------|-------|----------|-------|-------|
| 工龄 & 学历 & 性别 | 薪酬公平感 | 相关性 | 1.000 | .861 |
| | | 显著性 (双尾) | . | .000 |
| | | 自由度 | 0 | 213 |
| | 敬业度 | 相关性 | .861 | 1.000 |
| | | 显著性 (双尾) | .000 | . |
| | | 自由度 | 213 | 0 |

<表 21>敬业度与个人职业生涯规划相关性

| 控制变量 | | 个人职业生涯规划 | 敬业度 |
|--------------------|----------|----------|-------|
| 工龄 & 学历 & 性别 | 个人职业生涯规划 | 相关性 | 1.000 |
| | | 显著性（双尾） | . |
| | | 自由度 | 0 |
| 敬业度 | 敬业度 | 相关性 | .844 |
| | | 显著性（双尾） | .000 |
| | | 自由度 | 213 |

由上表可知，两种相关的P值均小于0.05，因此，薪酬公平感与敬业度、敬业度与个人职业生涯规划都具有相关性。

但本文涉及到的各个变量存在着不同的维度，每个维度之间存在着怎样的相关关系还需要进行进一步的研究，为了探究各个维度之间的相关关系，笔者将各个维度列在了表中，用横行和纵行的形式一一进行Pearson相关性的分析，并绘制了下表24。

<表 22>问卷各维度之间的相关关系

| | | 程 序 公 平 | 互 动 公 平 | 分 配 公 平 | 目 标 设 置 与 评 估 | 自 我 评 估 | 环 境 检 视 | 继 续 学 习 | 重 视 关 系 和 自 我 表 现 | 薪 酬 公 平 感 | 敬 业 度 |
|---------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|---|-----------------------|-------------|
| 程序公平 | Pearson 相关性 | 1 | .84 2** | .832 ** | .806* * | .797** | .773** | .796* * | .757* * | .930* * | .885** |
| 互动公平 | Pearson 相关性 | .84 2** | 1 | .798 ** | .836* * | .803** | .763** | .750* * | .727* * | .921* * | .853** |
| 分配公平 | Pearson 相关性 | .83 2** | .79 8** | 1 | .750* * | .727** | .758** | .736* * | .743* * | .959* * | .798** |
| 目标设置与 评估 | Pearson 相关性 | .80 6** | .83 6** | .750 ** | 1 | .875** | .751** | .737* * | .722* * | .837* * | .814** |
| 自我评估 | Pearson 相关性 | .79 7** | .80 3** | .727 ** | .875* * | 1 | .708** | .693* * | .681* * | .814* * | .781** |
| 环境检视 | Pearson 相关性 | .77 3** | .76 3** | .758 ** | .751* * | .708** | 1 | .802* * | .830* * | .811** | .778** |
| 继续学习 | Pearson 相关性 | .79 6** | .75 0** | .736 ** | .737* * | .693** | .802** | 1 | .797* * | .802* * | .793** |
| 重视关系和 自我表现 | Pearson 相关性 | .75 7** | .72 7** | .743 ** | .722* * | .681** | .830** | .797* * | 1 | .788* * | .776** |
| 薪酬公平 感 | Pearson 相关性 | .93 0** | .92 1** | .959 ** | .837* * | .814** | .811** | .802* * | .788* * | 1 | .887** |
| 敬业度 | Pearson 相关性 | .88 5** | .85 3** | .798 ** | .814* * | .781** | .778** | .793* * | .776* * | .887* * | 1 |

**. 在置信度（双测）为 0.01 时，相关性是显著的。

为研究各维度之间的相关关系，对其进行皮尔逊积差相关分析，皮尔逊积差相关分析通过皮尔逊相关系数来判定变量之间的相关强度，皮尔逊相关系数在0.4以下表明存在显著的低度相关，在0.4-0.7之间表明存在显著的中度相关，在0.7以上表明存在显著的高度相关。

由表知，H1a分配公平对员工敬业度有显著影响、H1b程序公平对员工敬业度有显著影响、H1c互动公平对员工敬业度有显著影响均成立。H2a目标设置与评估与员工敬业度显著正相关、H2b自我评价与员工敬业度显著正相关、H2c环境检视与员工敬业度显著正相关、H2d继续学习与员工敬业度显著正相关、H2e注重关系与自我表现与员工敬业度显著正相关的假设均成立。

2.6 各变量间的回归分析

2.6.1 薪酬公平感对员工敬业度的回归分析

通过探究获得了各个变量之间存在的相关性，但是其存在何种因果联系必须运用回归分析来进行论证。

〈表 23〉薪酬公平感各维度对敬业度的影响

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | | 共线性统计 | |
|--------|--------|------|------|---------|------|-------|-------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | 显著性 | 容许 | VIF |
| (常量) | .289 | .102 | | 2.825 | .005 | | |
| 程序公平 | .506 | .059 | .523 | 8.625 | .000 | .221 | 4.519 |
| 互动公平 | .329 | .054 | .338 | 6.048 | .000 | .260 | 3.840 |
| 分配公平 | .081 | .048 | .092 | 1.698 | .091 | .275 | 3.636 |
| F | | | | 337.676 | | | |
| 调整 R 方 | | | | 0.823 | | | |
| Sig | | | | 0.000 | | | |

a. 因变量：敬业度

为研究薪酬公平感各维度对敬业度是否存在显著的影响，以薪酬公平感作为自变量，敬业度作为因变量，对其进行多元线性回归分析。

由表可得， $\text{sig}=0.000$ ，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.823，表明可以解释 82.3% 的总变异，即自变量对因变量的解释程度可以达到 82.3%，且各自变量的 VIF 值均小于 10，表明不存在多重共线性， p （程序公平）= 0.000 ，回归系数 B 为 0.506，表明程序公平对敬业度存在着显著的正向影响； p （互动公平）= 0.000 ，回归系数 B 为 0.329，表明互动公平对敬业度存在着显著的正向影响； p （分配公平）= 0.091 ，回归系数 B 为 0.081，因此，表明分配公平对敬业度不存在显著的影响。

2.6.2 个人职业生涯规划对员工敬业度的回归分析

为研究个人职业生涯规划各维度对敬业度是否存在显著的正向影响，以个人职业生涯规划各维度作为自变量，敬业度作为因变量，对其进行多元线性回归分析。

<表 24>个人职业生涯规划各维度对敬业度的影响

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | t | 显著性 | 共线性统计 | |
|-----------|--------|------|------|---------|------|-------|-------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | | 容许 | VIF |
| (常量) | .407 | .117 | | 3.483 | .001 | | |
| 目标设置与评估 | .260 | .073 | .266 | 3.556 | .000 | .191 | 5.223 |
| 自我评估 | .167 | .062 | .185 | 2.692 | .008 | .227 | 4.403 |
| 环境检视 | .099 | .062 | .108 | 1.602 | .111 | .237 | 4.220 |
| 继续学习 | .231 | .059 | .242 | 3.909 | .000 | .279 | 3.579 |
| 重视关系和自我表现 | .162 | .060 | .176 | 2.717 | .007 | .257 | 3.896 |
| F | | | | 144.261 | | | |
| 调整 R 方 | | | | 0.767 | | | |
| Sig | | | | 0.000 | | | |

a. 因变量：敬业度

由表可得，sig=0.000，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.767，表明可以解释 76.7%的总变异，即自变量对因变量的解释程度可以达到 76.7%，且各自变量的 VIF 值均小于 10，表明不存在多重共线性，p（目标设置与评估）=0.000，回归系数 B 为 0.260，表明目标设置与评估对敬业度存在显著的正向影响；p（自我评估）=0.008，回归系数 B 为 0.167，表明自我评估对敬业度存在显著的正向影响；p（环境检视）=0.111，回归系数 B 为 0.099，表明自我评估对敬业度不存在显著的影响；p（继续学习）=0.000，回归系数 B 为 0.231，表明继续学习对敬业度存在显著的正向影响；p（重视关系和自我表现）=0.007，回归系数 B 为 0.162，表明重视关系和自我表现对敬业度存在显著的正向影响。

2.7 个人职业生涯规划对薪酬公平感与员工敬业度的调节作用

为研究目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验。

<表 25>目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | t | 显著性 |
|--------|--------|-------|-------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | | |
| 1 | (常量) | 2.898 | .421 | | 6.889 | .000 |
| | 婚姻状况 | .049 | .114 | .030 | .431 | .667 |
| | 年龄 | .019 | .059 | .022 | .317 | .751 |
| | 学历 | .085 | .076 | .078 | 1.117 | .265 |
| | 工龄 | .022 | .043 | .035 | .495 | .621 |
| | 工种 | .019 | .054 | .024 | .347 | .729 |
| | 部门 | .037 | .054 | .048 | .691 | .490 |
| 2 | (常量) | .592 | .210 | | 2.824 | .005 |
| | 婚姻状况 | -.078 | .053 | -.047 | -1.473 | .142 |
| | 年龄 | -.033 | .027 | -.039 | -1.205 | .229 |
| | 学历 | .041 | .035 | .038 | 1.181 | .239 |
| | 工龄 | -.003 | .020 | -.006 | -.172 | .863 |
| | 工种 | -.007 | .025 | -.009 | -.275 | .783 |
| | 部门 | -.032 | .025 | -.041 | -1.296 | .196 |
| | 薪酬公平感 | .883 | .031 | .895 | 28.173 | .000 |
| R 方的更改 | | | 0.783 | | | |
| 调整 R 方 | | | 0.786 | | | |
| Sig | | | 0.000 | | | |
| 3 | (常量) | .471 | .204 | | 2.313 | .022 |
| | 婚姻状况 | -.044 | .051 | -.026 | -.850 | .396 |
| | 年龄 | -.036 | .026 | -.043 | -1.404 | .162 |
| | 学历 | .046 | .034 | .042 | 1.355 | .177 |
| | 工龄 | -.005 | .019 | -.008 | -.272 | .786 |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|----------|--------|------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 工种 | -.009 | .024 | -.012 | -.392 | .696 |
| 部门 | -.028 | .024 | -.036 | -1.184 | .238 |
| 薪酬公平感 | .686 | .056 | .695 | 12.314 | .000 |
| 目标设置与评估 | .231 | .055 | .237 | 4.219 | .000 |
| R 方的更改 | | | 0.016 | | |
| 调整 R 方 | | | 0.802 | | |
| Sig | | | 0.000 | | |
| 4 | | | | | |
| (常量) | .906 | .277 | | 3.269 | .001 |
| 婚姻状况 | -.043 | .051 | -.026 | -.838 | .403 |
| 年龄 | -.029 | .026 | -.034 | -1.108 | .269 |
| 学历 | .045 | .033 | .042 | 1.357 | .176 |
| 工龄 | -.003 | .019 | -.005 | -.149 | .882 |
| 工种 | -.008 | .023 | -.010 | -.348 | .728 |
| 部门 | -.018 | .024 | -.022 | -.731 | .466 |
| 薪酬公平感 | .551 | .081 | .558 | 6.819 | .000 |
| 目标设置与评估 | -.004 | .117 | -.004 | -.037 | .970 |
| 目标设置与评估* | | | | | |
| 薪酬公平感 | .062 | .027 | .369 | 2.287 | .023 |
| R 方的更改 | | | 0.005 | | |
| 调整 R 方 | | | 0.806 | | |
| Sig | | | 0.000 | | |

a. 因变量：敬业度

模型 2 中， $\text{sig}=0.000$ ，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.786，表明可以解释 78.6% 的总变异， p （薪酬满意度） $=0.000$ ，标准回归系数 Beta 为 0.895，表明薪酬满意度对敬业度存在显著的正向影响；模型 3 中，加入了调节变量目标设置与评估后调整 R 方为 0.802，R 方的更改量为 0.016，薪酬满意度对敬业度依旧存在显著的正向影响；模型 4 中，加入了交互项后，R 方的更改为 0.005， p （目标设置与评估*薪酬公平感） $=0.023$ ，标准回归系数 Beta 为 0.369，表明目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效

应。

<表 26>自我评估在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | t | 显著性 |
|----|--------|-------|------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | | |
| 1 | (常量) | 2.898 | .421 | | 6.889 | .000 |
| | 婚姻状况 | .049 | .114 | .030 | .431 | .667 |
| | 年龄 | .019 | .059 | .022 | .317 | .751 |
| | 学历 | .085 | .076 | .078 | 1.117 | .265 |
| | 工龄 | .022 | .043 | .035 | .495 | .621 |
| | 工种 | .019 | .054 | .024 | .347 | .729 |
| | 部门 | .037 | .054 | .048 | .691 | .490 |
| 2 | (常量) | .592 | .210 | | 2.824 | .005 |
| | 婚姻状况 | -.078 | .053 | -.047 | -1.473 | .142 |
| | 年龄 | -.033 | .027 | -.039 | -1.205 | .229 |
| | 学历 | .041 | .035 | .038 | 1.181 | .239 |
| | 工龄 | -.003 | .020 | -.006 | -.172 | .863 |
| | 工种 | -.007 | .025 | -.009 | -.275 | .783 |
| | 部门 | -.032 | .025 | -.041 | -1.296 | .196 |
| | 薪酬公平感 | .883 | .031 | .895 | 28.173 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.783 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.786 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 3 | (常量) | .542 | .205 | | 2.638 | .009 |
| | 婚姻状况 | -.071 | .052 | -.043 | -1.375 | .170 |
| | 年龄 | -.028 | .026 | -.033 | -1.065 | .288 |
| | 学历 | .045 | .034 | .041 | 1.310 | .192 |
| | 工龄 | -.008 | .020 | -.013 | -.417 | .677 |
| | 工种 | -.006 | .024 | -.008 | -.269 | .789 |
| | 部门 | -.027 | .024 | -.035 | -1.112 | .267 |
| | 薪酬公平感 | .743 | .053 | .753 | 14.064 | .000 |
| | 自我评估 | .157 | .048 | .173 | 3.253 | .001 |
| | R 方的更改 | | | 0.010 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.795 | | |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | t | 显著性 |
|--------|------------|-------|-------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | | |
| | | | Sig | | 0.000 | |
| 4 | (常量) | 1.020 | .279 | | 3.653 | .000 |
| | 婚姻状况 | -.068 | .051 | -.041 | -1.343 | .181 |
| | 年龄 | -.021 | .026 | -.025 | -.790 | .430 |
| | 学历 | .041 | .034 | .037 | 1.200 | .231 |
| | 工龄 | -.006 | .019 | -.010 | -.318 | .751 |
| | 工种 | -.007 | .024 | -.009 | -.280 | .780 |
| | 部门 | -.015 | .025 | -.019 | -.617 | .538 |
| | 薪酬公平感 | .593 | .080 | .601 | 7.452 | .000 |
| | 自我评估 | -.095 | .111 | -.105 | -.849 | .397 |
| | 自我评估*薪酬公平感 | .067 | .027 | .417 | 2.492 | .013 |
| R 方的更改 | | | 0.006 | | | |
| 调整 R 方 | | | 0.800 | | | |
| Sig | | | 0.000 | | | |

a. 因变量：敬业度

为研究自我评估在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验，由表可得，模型 2 中，sig=0.000，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.783，表明可以解释 78.3%的总变异，p（薪酬满意度）=0.000，标准回归系数 Beta 为 0.895，表明薪酬满意度对敬业度存在显著的正向影响；模型 3 中，加入了调节变量自我评估后调整 R 方为 0.795，R 方的更改量为 0.010，薪酬满意度对敬业度依旧存在显著的正向影响；模型 4 中，加入了交互项后，R 方的更改为 0.006，p（自我评估*薪酬公平感）=0.013，标准回归系数 Beta 为 0.417，表明自我评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应。

<表 27>环境检视在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验

| 模型 | | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|----|--------|--------|------|-------|--------|-------|
| | | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 1 | (常量) | 2.898 | .421 | | 6.889 | .000 |
| | 婚姻状况 | .049 | .114 | .030 | .431 | .667 |
| | 年龄 | .019 | .059 | .022 | .317 | .751 |
| | 学历 | .085 | .076 | .078 | 1.117 | .265 |
| | 工龄 | .022 | .043 | .035 | .495 | .621 |
| | 工种 | .019 | .054 | .024 | .347 | .729 |
| | 部门 | .037 | .054 | .048 | .691 | .490 |
| | 2 | (常量) | .592 | .210 | | 2.824 |
| | 婚姻状况 | -.078 | .053 | -.047 | -1.473 | .142 |
| | 年龄 | -.033 | .027 | -.039 | -1.205 | .229 |
| | 学历 | .041 | .035 | .038 | 1.181 | .239 |
| | 工龄 | -.003 | .020 | -.006 | -.172 | .863 |
| | 工种 | -.007 | .025 | -.009 | -.275 | .783 |
| | 部门 | -.032 | .025 | -.041 | -1.296 | .196 |
| | 薪酬公平感 | .883 | .031 | .895 | 28.173 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.783 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.786 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 3 | (常量) | .557 | .205 | | 2.717 | .007 |
| | 婚姻状况 | -.066 | .052 | -.040 | -1.286 | .200 |
| | 年龄 | -.040 | .026 | -.048 | -1.521 | .130 |
| | 学历 | .037 | .034 | .034 | 1.094 | .275 |
| | 工龄 | -.007 | .020 | -.011 | -.354 | .723 |
| | 工种 | -.004 | .024 | -.005 | -.164 | .870 |
| | 部门 | -.035 | .024 | -.045 | -1.448 | .149 |
| | 薪酬公平感 | .743 | .052 | .753 | 14.251 | .000 |
| | 环境检视 | .162 | .049 | .176 | 3.330 | .001 |
| | | R 方的更改 | | | 0.010 | |
| | 调整 R 方 | | | 0.796 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 4 | (常量) | .894 | .283 | | 3.159 | .002 |
| | 婚姻状况 | -.067 | .051 | -.041 | -1.303 | .194 |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|------------|--------|------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 年龄 | -.035 | .026 | -.042 | -1.336 | .183 |
| 学历 | .037 | .034 | .034 | 1.086 | .279 |
| 工龄 | -.006 | .019 | -.010 | -.313 | .754 |
| 工种 | -.005 | .024 | -.006 | -.200 | .842 |
| 部门 | -.028 | .025 | -.036 | -1.146 | .253 |
| 薪酬公平感 | .635 | .081 | .644 | 7.827 | .000 |
| 环境检视 | -.006 | .109 | -.007 | -.059 | .953 |
| 环境检视*薪酬公平感 | .046 | .027 | .282 | 1.718 | .087 |
| R 方的更改 | | | 0.003 | | |
| 调整 R 方 | | | 0.798 | | |
| Sig | | | 0.000 | | |

a. 因变量：敬业度

为研究环境检视在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验，由表可得，模型 2 中，sig=0.000，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.783，表明可以解释 78.3%的总变异，p（薪酬满意度）=0.000，标准回归系数 Beta 为 0.895，表明薪酬满意度对敬业度存在显著的正向影响；模型 3 中，加入了调节变量环境检视后调整 R 方为 0.796，R 方的更改量为 0.010，薪酬满意度对敬业度依旧存在显著的正向影响；模型 4 中，加入了交互项后，R 方的更改为 0.003，p(环境检视*薪酬公平感)=0.087，标准回归系数 Beta 为 0.282，表明环境检视在薪酬公平感对敬业度的影响中不存在显著的调节效应。

<表 30>继续学习在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|--------|--------|------|------|-------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 1 (常量) | 2.898 | .421 | | 6.889 | .000 |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 | |
|----|--------|-------|------|-------|--------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | | |
| | 婚姻状况 | .049 | .114 | .030 | .431 | .667 |
| | 年龄 | .019 | .059 | .022 | .317 | .751 |
| | 学历 | .085 | .076 | .078 | 1.117 | .265 |
| | 工龄 | .022 | .043 | .035 | .495 | .621 |
| | 工种 | .019 | .054 | .024 | .347 | .729 |
| | 部门 | .037 | .054 | .048 | .691 | .490 |
| 2 | (常量) | .592 | .210 | | 2.824 | .005 |
| | 婚姻状况 | -.078 | .053 | -.047 | -1.473 | .142 |
| | 年龄 | -.033 | .027 | -.039 | -1.205 | .229 |
| | 学历 | .041 | .035 | .038 | 1.181 | .239 |
| | 工龄 | -.003 | .020 | -.006 | -.172 | .863 |
| | 工种 | -.007 | .025 | -.009 | -.275 | .783 |
| | 部门 | -.032 | .025 | -.041 | -1.296 | .196 |
| | 薪酬公平感 | .883 | .031 | .895 | 28.173 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.783 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.786 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 3 | (常量) | .424 | .204 | | 2.076 | .039 |
| | 婚姻状况 | -.086 | .051 | -.052 | -1.712 | .088 |
| | 年龄 | -.021 | .026 | -.025 | -.795 | .427 |
| | 学历 | .047 | .034 | .044 | 1.409 | .160 |
| | 工龄 | .004 | .019 | .007 | .223 | .824 |
| | 工种 | -.006 | .024 | -.007 | -.234 | .815 |
| | 部门 | -.022 | .024 | -.028 | -.913 | .363 |
| | 薪酬公平感 | .701 | .051 | .711 | 13.808 | .000 |
| | 继续学习 | .217 | .049 | .227 | 4.436 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.018 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.804 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 4 | (常量) | .912 | .283 | | 3.226 | .001 |
| | 婚姻状况 | -.086 | .050 | -.052 | -1.721 | .087 |
| | 年龄 | -.013 | .026 | -.016 | -.517 | .606 |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|------------|--------|------|-------|-------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 学历 | .044 | .033 | .041 | 1.338 | .182 |
| 工龄 | .006 | .019 | .010 | .312 | .756 |
| 工种 | -.005 | .023 | -.006 | -.195 | .846 |
| 部门 | -.009 | .024 | -.012 | -.375 | .708 |
| 薪酬公平感 | .538 | .083 | .546 | 6.480 | .000 |
| 继续学习 | -.023 | .109 | -.024 | -.210 | .833 |
| 继续学习*薪酬公平感 | .067 | .027 | .402 | 2.465 | .015 |
| R 方的更改 | | | 0.005 | | |
| 调整 R 方 | | | 0.808 | | |
| Sig | | | 0.000 | | |

a. 因变量：敬业度

为研究继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验，由表可得，模型 2 中，sig=0.000，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.783，表明可以解释 78.3%的总变异，p（薪酬满意度）=0.000，标准回归系数 Beta 为 0.895，表明薪酬满意度对敬业度存在显著的正向影响；模型 3 中，加入了调节变量继续学习后调整 R 方为 0.796，R 方的更改量为 0.018，薪酬满意度对敬业度依旧存在显著的正向影响；模型 4 中，加入了交互项后，R 方的更改为 0.005，p(继续学习*薪酬公平感)=0.015，标准回归系数 Beta 为 0.402，表明继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应。

<表 31>重视关系和自我表现在薪酬公平感对敬业度的调节效应检验

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | 显著性 |
|--------|--------|------|------|-------|------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | t | |
| 1 (常量) | 2.898 | .421 | | 6.889 | .000 |

| | | 非标准化系数 | | 标准系数 | | |
|----|-----------|--------|------|-------|--------|------|
| 模型 | | B | 标准错误 | 贝塔 | t | 显著性 |
| | 婚姻状况 | .049 | .114 | .030 | .431 | .667 |
| | 年龄 | .019 | .059 | .022 | .317 | .751 |
| | 学历 | .085 | .076 | .078 | 1.117 | .265 |
| | 工龄 | .022 | .043 | .035 | .495 | .621 |
| | 工种 | .019 | .054 | .024 | .347 | .729 |
| | 部门 | .037 | .054 | .048 | .691 | .490 |
| 2 | (常量) | .592 | .210 | | 2.824 | .005 |
| | 婚姻状况 | -.078 | .053 | -.047 | -1.473 | .142 |
| | 年龄 | -.033 | .027 | -.039 | -1.205 | .229 |
| | 学历 | .041 | .035 | .038 | 1.181 | .239 |
| | 工龄 | -.003 | .020 | -.006 | -.172 | .863 |
| | 工种 | -.007 | .025 | -.009 | -.275 | .783 |
| | 部门 | -.032 | .025 | -.041 | -1.296 | .196 |
| | 薪酬公平感 | .883 | .031 | .895 | 28.173 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.783 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.786 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |
| 3 | (常量) | .480 | .205 | | 2.338 | .020 |
| | 婚姻状况 | -.052 | .052 | -.032 | -1.009 | .314 |
| | 年龄 | -.029 | .026 | -.035 | -1.119 | .264 |
| | 学历 | .028 | .034 | .026 | .814 | .417 |
| | 工龄 | -.005 | .019 | -.007 | -.239 | .812 |
| | 工种 | .003 | .024 | .004 | .141 | .888 |
| | 部门 | -.034 | .024 | -.043 | -1.400 | .163 |
| | 薪酬公平感 | .732 | .050 | .743 | 14.670 | .000 |
| | 重视关系和自我表现 | .177 | .047 | .192 | 3.804 | .000 |
| | R 方的更改 | | | 0.013 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.799 | | |

| 模型 | 非标准化系数 | | 标准系数 | | t | 显著性 |
|----|-----------------|-------|------|-------|-------|-------|
| | B | 标准错误 | 贝塔 | | | |
| | | | | | | 0.000 |
| 4 | (常量) | 1.042 | .292 | | 3.567 | .000 |
| | 婚姻状况 | -.046 | .051 | -.028 | -.913 | .362 |
| | 年龄 | -.022 | .026 | -.026 | -.842 | .401 |
| | 学历 | .026 | .034 | .024 | .760 | .448 |
| | 工龄 | -.004 | .019 | -.006 | -.186 | .852 |
| | 工种 | .005 | .024 | .006 | .198 | .843 |
| | 部门 | -.021 | .024 | -.026 | -.846 | .399 |
| | 薪酬公平感 | .551 | .084 | .558 | 6.560 | .000 |
| | 重视关系和自我表现 | -.102 | .114 | -.110 | -.890 | .374 |
| | 重视关系和自我表现*薪酬公平感 | .076 | .029 | .467 | 2.668 | .008 |
| | R 方的更改 | | | 0.006 | | |
| | 调整 R 方 | | | 0.805 | | |
| | Sig | | | 0.000 | | |

a. 因变量：敬业度

为研究继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验，由表可得，模型 2 中，sig=0.000，表明回归模型显著，调整 R 方为 0.783，表明可以解释 78.3%的总变异，p（薪酬满意度）=0.000，标准回归系数 Beta 为 0.895，表明薪酬满意度对敬业度存在显著的正向影响；模型 3 中，加入了调节重视关系和自我表现后调整 R 方为 0.796，R 方的更改量为 0.013，薪酬满意度对敬业度依旧存在显著的正向影响；模型 4 中，加入了交互项后，R 方的更改为 0.006，p（重视关系和自我表现*薪酬公平感）=0.008，标准回归系数 Beta 为 0.467，表明重视关系和自我表现在薪酬公平感对敬业度

的影响中存在显著的正向调节效应。

3.管理建议

目前，随着人口红利的逐渐消失，我国的劳动力市场发生了深刻的变化，用工荒、用人贵逐渐成为劳动密集型行业关键问题。随着最早一批“00后”正式进入劳动力市场，年青一代的就业理念有了很大转变，若仍然按照曾经的薪酬管理方式进行蓝领员工的招聘，企业将面临着工人流失率不断攀升的问题。

以食品制造作为主要营业点的天津 D 食品公司，同样面临着这样的问题，笔者除了对 218 名蓝领员工进行了问卷调查以外，还对其中的部分员工进行了简单的访谈，经过访谈可以基本判断 D 公司的蓝领员工对于目前薪酬体系的认知存在着三点主观感受：第一，对薪酬发放制度的不透明的情况，反应较为强烈；第二，对于自身发展不确定性的呼声较为强烈，相对于公司其他部门的员工来说，蓝领员工认为自己所在的岗位是没有较大发展空间的；第三，年青的蓝领员工想法很多，仅仅作为蓝领员工，他们是没有耐心的，没有耐心就意味着敬业度将会受到影响，但另一方面，蓝领员工由于学历较低、技能有限，他们的技能与市场需求也存在差距，像技工类工资虽然不低，但很多人是没有渠道换岗或晋升的，再结合本文主要的数据分析结果，因此，笔者提出以下几点管理建议。

3.1 构建蓝领员工的岗位价值评估体系

本文研究的结论显示，从三个变量的结果可知，D 食品公司蓝领员工的薪酬公平感得分分为 3.49 分，从五级量表的角度讲，仍然介于“一般”与“比较满意之间”，针对这种情况，如何能够从管理角度提升员工的薪酬公平感？蓝领员工的工资水平比较固定、平均，工人

普遍的工作积极性不高，因此纷纷在绩效管理上下功夫，有的引入了绩效工资，但由于这种绩效工资能够每月、甚至每天都落实的企业不多，因此，仅仅以绩效工资或者年终奖励作为激励标准是不够的，如果年轻人认为在这个企业是没有得到足够的重视和公平的对待的话，那么半年一流动，甚至不要年终奖的跳槽行为都是屡见不鲜的。D 食品制造公司对于蓝领员工的薪酬体系比较单一，沿用传统的工时工资制，没有引入绩效工资制度，然而，并不是所有的员工在每一个单位时间内付出的劳动都会创造平均的价值，在不清楚自身职业发展路径的情况下，员工的敬业度也会受到影响，因此，不能简单依靠薪酬体系作为激励蓝领员工的办法与手段。

笔者认为，实现蓝领员工薪酬公平感提升的最重要的第一步就是构建岗位价值评估体系，这是构建蓝领员工职业规划引导的第一步——首先要认清自身、认清蓝领、认清公司、认清市场。

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，最主要的功效就在于将“公平”和“差异化”做到放大。诚然，蓝领员工目前的社会地位还没有引起足够的重视，甚至其工作的门槛低的属性是不能逃避的现实，但并不是说，蓝领员工的管理工作就可以弱化。笔者认为，对蓝领员工的薪酬管理中，最为主要的是要使得全体蓝领员工明确自己工作的重要性，但与此同时，也要将整个公司其他部门其他工种工作的重要性一同告知。

虽然蓝领员工的工作是相对重复的，但仍然要看到岗位的差异性，仍然要注重绩效体系的建立，仍然要将眼光汇集到岗位价值序列建立的过程上来。管理者需要采取细致、智

慧的方法，对各个部门在企业运作环节上的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等进行量化评估，使得蓝领员工明确自己所在岗位的价值与贡献，这是解决薪酬公平问题的关键环节。

3.2 蓝领员工白领化：明确个人职业生涯规划

本研究个人职业生涯规划的得分为 3.31 分，是本文研究的三个变量之间得分最低的，本文以个人职业生涯规划各维度作为自变量，敬业度作为因变量，对其进行多元线性回归分析，得到个人职业生涯规划的各个维度对于敬业度都存在着正向的影响，因此，个人职业生涯规划的积极性是十分重要的。

随着雇佣关系不断变化，新型的雇佣关系使得员工不得不认清个人的职业生涯规划，更好地管理自己的成长、把我自我提升的机会，员工应该自觉地将过去被动的态度转变成自觉地态度，在本研究中，具有主动性更强的蓝领员工，其敬业度则更强，即使在低薪酬公平感的环境中，也可以进行“自我调节”到较高的敬业度，这就是一种自我要求。然而基于蓝领员工这样的特殊岗位，不可能所有的蓝领员工都有主动性去调整自己的状态以适应新型的雇佣关系以及社会发展的新变化。因此，蓝领员工白领化的道路需要企业管理者进行大力的扶持与规划。

如果说岗位评估体系的建立是给蓝领员工一个审视自己岗位与他人岗位在企业体系中的位置的机会，那么明确个人职业生涯规划则更像是一种提出问题后的“审视问题”，企业需要通过访谈、座谈、分享会等多种传播手段对蓝领员工进行逐一的观念倡导，重视蓝领

员工职业生涯文化的组织建设，鼓励员工更加积极主动的进行自我升值规划，奖励愿意在职进修的员工，设立多种榜样与代表进行正确的引导。

除了进行主观的动员以外，公司还应该针对一线蓝领员工的培养发展计划特色的成长道路，例如，公司可以将蓝领员工的工种等级进一步划分为多个层级，而不是现在的两个层级，每一个蓝领员工的层级都有对应的要求，由于标准和条件的设立，员工便十分明确自身的成长应该在哪些方面进行提升，使得晋升更有针对性。值得注意的是，管理者还要注意晋升的时间不能过长也不能过短，晋升的量化标准等务必跟上评选的节奏，各级员工晋升之后也不是不存在降级的可能，公司需要定期对不同层级的蓝领员工进行晋升之后的再次评估，以督促员工“在其位谋其政”，在新的岗位上还要保持持续进步的态势，防止员工只是短暂的自我发展与要求。

3.3 以“沟通”引导蓝领员工晋升路径

本研究证明，D 公司蓝领员工的薪酬公平感这一变量中的互动公平得分最低，可见 D 食品公司对于蓝领员工在薪酬方面的互动不多，在工资政策的制定和实施中，公司领导未能很好的能体谅到员工的难处，不能真诚地和员工交流，当员工对分配结果有意见时，领导也没有进行充分、合理的解释，尤其是在“当我们需要有关报酬方面的信息时，我们能得到想要的信息”这一选项的得分很低，说明，D 食品公司对于蓝领员工薪酬的发放与制度的建立处在一个“不重视、不尊重、不透明”的状态。为了解决这种问题，笔者从以下几个方面提出管理建议。

3.3.1 打消管理者对于“沟通”行为的顾虑

根据本文的研究结果可以得知，D 食品公司的互动公平感较低，因此，在引导蓝领员工晋升路径的过程中，不能单向规划，一定要注意沟通环节的设置，很多管理人员不愿意多多采取沟通的办法进行路径设置存在着几方面顾虑，第一是“众口难调”，沟通无果的可能性大，但由沟通带来的工作量是巨大的，尤其是面对着数量巨大的蓝领员工，沟通成本过高；第二是管理围栏的松懈，管理者会担心过多的沟通会打开一扇管理的闸门，使得原有的较为严密的管理体系出现松动，因此，很多的“口子”不敢打开。

笔者认为，以上两种心态都是不可取的，两种心态的产生也都是基于没有很好地设立机制。首先，沟通成本过高的问题可以逐级解决、统一汇报，在每一条生产线上，安排一名“知心联络员”，联络员不一定非要由工长担当，但可以有工长指定一人担当，联络员负责推广公司的晋升路径规划，定期的收集蓝领员工的意见和建议进行统一的汇报。其次，管理力度松懈的问题，进入到新的市场环境，管理者要深刻的认识到蓝领员工逐渐出现 95 后和 00 后，新新人类的想法多、创新力量强，如果不能深刻贯彻“沟通”引导的管理办法，将会面临较高的流失率，只有双方不断的磨合、不断的相互了解，使得蓝领员工个人的发展契合公司的总战略方针，才能做到所谓的“无为而治”、“不管而管”。

3.3.2 设立健全的、科学的晋升路径

基于 D 公司蓝领员工的基本人口统计学背景，可以发觉蓝领员工年纪偏小、学历偏低、个人职业生涯规划意识较弱，若能科学的引导其晋升路径则可以弥补低薪酬公平感环境下

的敬业度。因此除了转变观念以外，D公司人力资源管理者还应该不断地探索适合食品制造工作的科学的、健全的晋升路径，笔者在本文中提供以下几个思路。

第一，针对单个员工而言，提供一个可实现晋升的公司内部的发展路径。可以两年为一个期限进行一次公司内部支撑的职位提升。以技术型车间工人为例，从实习技工到首席技师，中间可以划分出5-7个等级，要严格量化评比，要将最高等级的技术工人工资达到管理层的标准，以此消解较低的薪酬公平感，让蓝领员工从薪资待遇上对自己的职业有重新的认识，进而激发良好的敬业度。

第二，注意跨部门的轮岗和提升，由于这些蓝领员工初入职场，他们由于各种“先天”条件未能享受良好的教育环境，但这不代表着蓝领员工没有实现更好地技能学习的机会，因此笔者建议D食品公司在建立健全晋升路径时，注意跨部门的调动和轮岗，将晋升渠道分为管理、技术、业务、宣传等，让这些蓝领员工在公平竞争的环境下、在透明公开的渠道中、在多样化多种可能的前提下。均有实现自己人生价值的通道，而不是简单重复的工作而已。多数蓝领员工是能吃苦、肯吃苦的，具备较强的耐心和吃苦耐劳的精神，这些在一线工作磨砺出的品质是很多员工不具备的，因此，重视蓝领员工的职业规划，从蓝领员工中进行人才选拔具有一定的可行性。

第三，通过不局限于企业内部的职业发展指导，不断的进行职业引导，发掘员工身上的无穷潜力，帮助蓝领员工也能基于自身条件和状况，确定合理的职业发展方向，而不一一定局拟在本公司的晋升路径中，这其中就要注意公司文化氛围的调节和建设作为辅助。

基于蓝领员工自身的特点，D 食品加工公司要注意培养新生代蓝领员工在这六个方向上的准确定位，结合其目前的岗位进行拓展，持续不断的为蓝领员工提供职业咨询，以这种方式促进员工敬业度的大幅度提升。

3.3.3 与蓝领员工沟通方式的多样化

伴随着 95 后和 00 后不断涌入职场，曾经老套的与员工沟通的方式需要变革，年轻的蓝领员工们喜欢游戏化、社交化的管理模式，这与他们作为互联网时代原住民的经历是紧密相关的，确定了与蓝领员工的双向沟通机制之后，就要多样化的落实沟通的方案。

首先，企业针对所有蓝领员工举行每季度或每个月的员工代表沟通大会，每周举办一次促进相互交流的晚餐会，力求站在蓝领员工平时辛苦工作的角度了解其所遇到的问题，鼓励员工积极提出需求；除此之外，针对技术工种，公司要定期进行针对性沟通，主要站在公司的角度听取蓝领员工所建议的有助于公司改进和发展的思路。

其次，在员工沟通大会举办的同时，要积极主动的形成一个明确的员工反馈清单，不能开会结束之后一切归零，要根据反馈清单将问题责任到人，能够当场解决的问题绝不拖沓，一个问题不要接连不断的提出，如果不能短时间解决的问题，人力资源主管要向员工说明解决方案和时间段，最终不能解决的问题也会给员工反馈，告知无法解决的背后原因。

最后，不论哪一种形式的沟通会议，尽量保证有直接管理人员甚至更高级别的管理层直接参加，根据笔者走访的结果来看，某种程度上，在蓝领员工看来，对其所提出的问题和建议得到相应的尊重是最重要的，其所提到的尖锐问题并非一定要求管理者立即提出解

决方案，他们更多地是希望有一个宣泄或发声的渠道，以此引起高层重视。因此一定程度上，高层参与沟通的环节可以大力的促进互动公平感的提升，使员工感受到企业的诚意，进而提升员工的敬业度。

3.4 给予蓝领员工适当的技能培训

本研究在研究个人职业生涯规划的调节作用时发现，继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，因此企业培训是非常必要的投入，但如何最大限度的激活培训的效果却是很少人提及的，人性中的懒惰特征是在组织调动员工培训的最大的障碍，培训内容与蓝领员工的内在需要是否一致也是值得探讨的问题。笔者提出一种技能培训的模式，即工时换培训、培训内容分为必选和自选的培训方案。

由于蓝领员工对于自身的职业目标设置的不清晰，因此，员工很难从笼统的描述中认清自己能走的道路，企业必须提供多种培训，让初入职场的蓝领员工体验到不同的成长环境与学习内容，进而进行选择。当蓝领员工在其不合适、不擅长的领域工作谋求发展的时候，容易产生挫折感而怀疑自己，蓝领员工的工作内容除了工长等职位以外，很少涉及到沟通，然而企业需要在第一环节，即岗位评估的环节讲清一个人如果具备了较强的沟通能力将会在哪些职位上有所建树，而获得怎样的工作环境，这位之后的岗位引导和培训工作打下了良好的基础。因此，培训内容的对应，应该是一个自由选择的过程。

另外，为了能够真正的调动员工的积极主动的进取行为，另一方面为公司解决培训费用来源的问题，笔者建议实行“以工换学”的制度，让蓝领员工主动用部分工时去换取精品

的课程，我们都知道，自己主动付出了劳动力价值的课程往往会更受到员工自身的重视。

培训是员工增值的绝佳机会，蓝领员工这一特殊的职业群体同样需要专业的培训，由于个人职业生涯规划离不开好的培训的支撑，因此管理者需要重视这一环节的质量。培训被列为企业一项重要的福利，这项福利所给员工带来的工作回报不仅仅是物质上的满足，更多是精神食粮。因此，蓝领员工的培训是否真正的促进了其职业道路的规划，是培训是否成功的关键。培训的对象是蓝领工作者，因此要以他们的实际需求为出发点，注意课程设置的深入浅出、生动形象以及员工间互动等方面的技巧，企业依据员工自主报名的兴趣课程，设置培训课程和聘请教员。培训有多种形式，大课堂似的培训方式可以推广，因为这样的培训方式较为节约培训资源。但在制造业中，“师徒式”或“导师制”的培训方式也可以继续沿用，这有效地加强了员工之间的知识技能沟通和情感沟通，对工作技能和工作关系的提升有帮助，同时，对蓝领员工的敬业度也会产生促进作用。

III. 结论

1. 本文的主要研究结论

1.1 本文的假设验证结果

制造业作为中国经济最重要的支柱产业之一，其发展水平一直以来都备受关注。随着“中国制造 2025”等战略的提出和劳动力结构变迁，制造业也从劳动密集型向技能密集型转变，如何利用劳动力管理降本增效、提高劳动力效率成为企业关注的焦点，人力资源作为企业的重要支持，对于蓝领员工的管理工作成为了重中之重。本文通过对 218 名 D 食品制造公司的蓝领员工进行问卷调查的方式，探讨薪酬公平感、敬业度以及个人职业生涯规划三者之间的关系，具体而言得到以下几方面结论。

第一，受访蓝领员工的特征。

本次调查受访的 218 名蓝领员工的人口统计学变量的特点可以归咎为以下几个方面，女性的蓝领员工较多，占比 63%，未婚的比重最大，占比近 70%，员工的年龄偏向年轻化，年龄范围在 21-25 岁的蓝领员工超过了一半，但基于蓝领员工这个职业的特殊属性，D 食品公司的蓝领员工的确也出现了学历较低的情况，高中学历人数为 50.92%，大专人数占比 27.06%，同样的在 D 食品公司工作的工龄时间长短也出现了以 1-2 年为主的趋势，工作不超过 2 年的人数占比超过了 40%。从工种和部门的分布情况来看，分布情况较为均匀，218 名蓝领员工分别为普通操作工、技能工、工长以及技术员，他们来自于四大部门，生产部、

质量部、设备部与采购部。

第二，各个变量的得分情况。

本研究的三个变量薪酬公平感、敬业度与个人职业生涯规划都采用了 5 分量表，从 1 分-5 分进行打分，从三个变量的结果可知，D 食品公司蓝领员工的薪酬公平感得分相对比较高，为 3.49 分，但从五级量表的角度讲，仍然介于“一般”与“比较满意之间”。敬业度的得分为 3.43 分，个人职业生涯规划的得分为 3.31 分，是三者之间得分最低的。

从各个变量的各个维度可知，薪酬公平感这一变量中的互动公平得分最低，可见 D 食品公司对于蓝领员工在薪酬方面的互动不多，在工资政策的制定和实施中，公司领导未能很好的能体谅到员工的难处，不能真诚地和员工交流，当员工对分配结果有意见时，领导也没有进行充分、合理的解释，尤其是在“当我们需要有关报酬方面的信息时，我们能得到想要的信息”这一选项的得分很低，说明，D 食品公司对于蓝领员工薪酬的发放与制度的建立处在一个“不重视、不尊重、不透明”的状态。

从敬业度的各个维度可知，蓝领员工在“奉献”、“活力”、“专注”三个维度上的得分非常相近，都是 3.43 上下，而从个人职业生涯规划这一指标中来看，目标设置与评估这一维度的得分较低，自我评估指标也同样不高，这说明，蓝领员工对于职业目标的发展皮鞭不清晰，对于职业发展路径的规划也不清楚，时间规划、兴趣所在、积极追求职业目标的心态等都不明确。从笔者走访的访谈中也可以发现两个比较明确的问题，首先，职业生涯规划处于中等水平的员工由于初入职场，刚刚上班，并不知道未来的发展方向在哪，仅仅认

为做好现在的工作即可；其次，职业生涯规划水平较高的员工，入职前对于工资待遇，尤其是对于蓝领员工的工资待遇本身就处于一个“不满”的状态，基于个人本身的学历、技能等客观原因，这些人选择默默接受，他们认为在 D 公司的经历对于其今后的规划是一个过渡和积淀。

第三，相关和回归关系验证结果。

由于“性别”、“工龄”、“学历”三个变量对薪酬公平感、敬业度和个人职业生涯规划有显著影响，因此，笔者控制了三个变量做了相关分析，得到的数据显示，薪酬公平感与敬业度有显著相关的关系，个人职业生涯规划和敬业度同样彼此显著相关。为研究个人职业生涯规划各维度对敬业度是否存在显著的正向影响，以个人职业生涯规划各维度作为自变量，敬业度作为因变量，对其进行多元线性回归分析，得到个人职业生涯规划的各个维度对于敬业度都存在着正向的影响。因此可以得到本文的 H1 和 H2 两个假设均成立。

第四，个人职业生涯规划的调节作用。

为研究目标设置与评估等五个维度在薪酬公平感对敬业度的影响中是否存在显著的调节效应，对其进行调节效应检验，得到目标设置与评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，自我评估在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，环境检视在薪酬公平感对敬业度的影响中不存在显著的调节效应，继续学习在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应，重视关系和自我表现在薪酬公平感对敬业度的影响中存在显著的正向调节效应。

笔者认为，职业生涯适应力强的蓝领员工，由于对自己的职业规划有着较为清晰的认知，对自己的职业发展有着较高的信念感，导致其即使在较低的薪酬公平感情境下，也不影响其敬业程度，其将自己现阶段的工作状态认为是职业生涯的一个重要部分，获得的经验和技能是其职业生涯的必经之路，这种认知导致生涯适应力在薪酬公平感与工作敬业度具有正向调节作用。因此，对于蓝领员工的职业生涯规划、岗位价值评估管理就变得尤为重要。

1.2 管理建议总结

笔者认为针对实证研究中出现的种种问题，D 食品制造公司已经到了必须调整蓝领员工人力管理结构与策略的关键时刻。在这种情况下，笔者提出了“四步走”的基本方案，第一步，岗位评估机制的建立，这是从企业架构和实际运营的角度让蓝领员工明确自己所在岗位的优劣势，做到理性分析和对比；第二步，明确个人的职业规划，这是针对每一名蓝领员工进一步认清自己所持有的资源的重要一步；第三步，这一步骤需要企业管理者参与进来，帮助员工建立良好的沟通渠道，引领其明确的个人职业生涯规划；第四步，建立以工换学的自主参与培训的良性机制，这是对于明确规划之后的落实，企业除了提供培训之外，还需要不断进行长期的跟踪指导。

2. 不足与局限

本文虽然在薪酬公平感与员工敬业度中找到了新的调节变量——个人职业生涯规划，但实际上影响蓝领员工敬业度的因素还有很多，所得到的结论也仅仅针对的是 D 公司这一

家企业，推广的意义不全面。

另外由于资金、个人能力与实时间等因素的限制，笔者没有选取某个具体年龄段的员工进行深入的研究，在访谈过程中所遇到的随机事件也较多，下发问卷过程中，员工是否会因为题目过长而导致厌烦等情况还不能做到有效的质控。因此，如果可以继续研究相关的课题，可以从具体年龄段的细化研究作为分野，从把握多种变量入手，从更加严格的质控开始，从蓝领员工自身不同的性格特点作为变量，并且大幅度的增大样本量，保证结论的严谨性。

Research on the Relationship between Pay Equity and Engagement of Blue Collar Staff in Company D —— Using personal career planning as a moderator

Sun Zhiyuan

Graduate School of Sehan University

(Directed by Professor ZhangXin)

(Abstract)

1. Background of the topic

Tianjin D Food Company is a labor-intensive enterprise. The so-called labor-intensive enterprises are the enterprises with large proportion of the cost of living labor. The front-line employees are especially important for labor-intensive enterprises. These front-line employees known as the "blue collar" who are engaged in manual labor are more important. For the traditional manufacturing and processing industries, blue-collar workers are indispensable value. The dependence of manufacturing on blue-collar workers has led to

problems such as “difficulties in recruiting workers” and become “incurable diseases” in the industry.

With the development of society and the transformation of industry, the gap between blue-collar workers and enterprises has gradually increased. On the one hand, it is difficult to find a job, and on the other hand, it is difficult to recruit workers. When this kind of "dilemma" occurs in the human resources market, it means a lot of potential risks are coming soon. However, there are many reasons, such as the blue-collar employees' distrust of the company's treatment conditions, the burnout caused by the boring work, the desire for a better development direction, etc., and the lack of effective blue-collar employees. Human resource management system, the lack of salary plan design and so on. There is a gap between blue-collar workers and white-collar workers in terms of job nature and social status. For blue-collar workers, special attention should be paid to the measurement of demographic variables, which will affect their perception of “fairness”.If you can't understand the needs of blue-collar workers correctly, especially after many 90s began to move into the labor market, the problem is even more serious. Therefore, the new blue-collar employee recruitment market has arrived.

In the process of preparing the questions, I interviewed a lot of younger blue-collar employees and found that compensation and benefits are not the primary driving force for

blue-collar workers. However, from the current management practice, improving salaries and benefits is still the main management measure adopted by managers for blue-collar workers. For blue-collar employees, the dimension of pay equity is also a particularly important consideration. “Comparative psychology” is the common psychology of people, and the professional class in which blue-collar workers are located is more likely to produce this kind of contrast psychology, which in turn affects each Performance indicators. It is necessary for us to explore the relationship between compensation management and blue-collar employee engagement based on the current status , and then introduce personal career planning to explore the relationship between the three.

This study uses individual career planning as a mediator variable to explore the relationship between each other within the dimensions of pay equity. For D company blue-collar employees, collecting data and analyzing, the main innovation is to study the adjustment effect of personal career planning on pay equity and engagement, and continuously improve the career planning of blue-collar workers according to the results of data analysis, and improve the blue-collar employees' The level of engagement.

2. Research content

Based on the research background of this paper and personal research interests and hobbies, this paper investigates the 218 blue-collar employees of D company. The main

research contents are as follows:

First, which of the demographic variables of blue-collar workers will have an impact on pay equity, engagement, and personal career planning;

Second, the correlation between the various variables, the correlation between the various dimensions;

Third, a regression test between pay equity and employee engagement;

Fourth, the adjustment effect of personal career planning on pay equity and engagement;

Fifth, based on the results of data analysis, the D-food company's blue-collar staff human resources management recommendations are proposed.

This article is based on the innovation of blue-collar employee management: because blue-collar employees with better career planning have a clearer understanding of their career planning, and have a higher sense of belief in their career development, resulting in even more low salary and fairness do not affect the level of professionalism. They regards the current state of work as an important part of the career. The experience and skills acquired are the path of the career after all. This leads to career resilience has a regulating role in pay equity and job engagement. Therefore, it is especially important for the career planning and job value evaluation management of blue-collar employees.

Research shows that employee engagement is affected by many factors, and pay equity is one of the factors. Researchers believe that organizations that provide a fairer and more reasonable salary system will respond with loyalty and positive contributions. Zhang Zhonghua (2007) in the "Analysis of the factors of salary fairness affecting employee engagement" holds that "employees are recognized for the fairness of organizational compensation and play a major role in the employee's engagement." Sun Liping, Ling Wengui, Fang Yiluo in their papers names "In the study of the role of fairness in the intermediary role between the leadership of the German and the employee engagement", the quantitative research method verified that the employee's sense of fairness has a significant positive predictive effect on his engagement.

Based on the above summary and discussion, this study proposes the following assumptions:

H1: The sense of fairness of compensation has a significant impact on employee engagement;

H1a: Distribution fairness has a significant impact on employee engagement;

H1b: Program fairness has a significant impact on employee engagement;

H1c: Interaction fairness has a significant impact on employee engagement.

Orpen.'s survey of 129 middle-level and above executives shows that organizational and

self-career management has a positive impact on improving the professional effectiveness of individual employees. From the root, the pros and cons of career planning affect the degree of employee engagement in their work, but the personal level of career planning has been neglected, and the individual career is closely related to which variables, can it produce different dimensions of engagement? influences.

Therefore, this study proposes the following assumptions:

H2: Individual career planning is significantly and positively related to employee engagement;

H2a: Target setting and evaluation are significantly and positively related to employee engagement;

H2b: Self-evaluation is significantly and positively related to employee engagement;

H2c: Environmental inspection is significantly and positively related to employee engagement;

H2d: Continued learning is significantly and positively related to employee engagement;

H2e: Focus on relationship and self-expression is significantly positively related to employee engagement.

Zou Kaimin believes that the organization of career management has a significant

impact on organizational commitment, job performance, job safety and job satisfaction in the study of the compilation of the personal career planning and organization management questionnaires in the Pearl River Delta region and its related relationships. Organizational career management has no significant impact on individual career planning. Organizational career management plays a regulatory role in the positive impact of individual career planning on organizational commitment, job performance, job safety and job satisfaction, that is, The positive impact of personal career planning on organizational commitment, job performance, job safety and job satisfaction is enhanced as organizational career management increases.

Therefore, this study proposes the following assumptions:

H3: Individual career planning has a regulatory effect on pay equity and employee engagement;

H3a: Target setting and evaluation play a regulatory role in the dimensions of compensation fairness and employee engagement;

H3b: Self-evaluation plays a regulatory role in the dimensions of pay equity and employee engagement;

H3c: Environmental inspection plays a regulatory role in the dimensions of pay equity and employee engagement;

H3d: Continue to learn to play a regulatory role in the dimensions of pay equity and employee engagement;

H3e: Focus on relationship and self-expression play a role in regulating the dimensions of pay equity and employee engagement.

3. Theoretical basis

Scholars Schaufeli et al. (2004) have shown that employee engagement is significantly positively correlated with age. Some professional groups show their outstanding characteristics in terms of engagement compared to other groups, such as professional managers for blue-collar workers. In fact, it shows a high level of professionalism. Compared with the manufacturing industry that relies on blue-collar employees, it can be said that blue-collar workers are the “first productivity” of manufacturing companies. If the blue-collar employees are not highly engaged, it is difficult to imagine how the company will operate.

Career planning, also called career design, refers to the combination of employee development and company development, and systematically summarizes the individual's career, forming a clear goal setting and action planning. Career planning is divided into organizational level and individual level. The former is the career planning set by the company for the development of the organization. The latter refers to the internal motivation

of the employees, and comprehensively carries out its own advantages and disadvantages. After the judgment, combined with their own subjective and objective factors to analyze, take a more positive attitude to achieve the final goal of the career.

Relevant research has applied quantitative research methods to measure the relationship between employees' work attitudes and pay equity. These studies all show that employees' sense of pay equity has a certain positive impact on their engagement, but due to the scale of each study. The differences are different, and the identity of the subjects is slightly different, so the median variables are slightly unused.

Aryee and Debrah (1993) pointed out that employees with strong career planning are better at their ability to solve work problems and adaptability. Therefore, self-career planning is a particularly important part of human management. There are positive effects on variables such as career satisfaction.

On the other hand, Noe (1996) dismantled the individual career management variable into multiple behavioral indicators, including career exploration, goal setting and career strategy. The study found that career exploration has a significant relationship with the willingness to participate in career development activities. Lee et al. (2002) reconsolidated previous studies and concluded that career planning strategies will affect career satisfaction and further improvement in employee professional competence and literacy. It can be seen

from the research status of self-career management at home and abroad that the research on self-career management mainly starts from three aspects: concept definition, structure and measurement, and effect effect. The concept of self-career management mainly emphasizes the purpose, Emphasis on behavior and the two are defined in three perspectives.

The model construction of this paper: the impact model of the compensation of the employees of the blue-collar workers in the industry, including the sense of pay equity, personal career planning and employee engagement. The sense of compensation equity includes three dimensions, namely, fair distribution. Fair procedures, interaction and fairness; personal career planning includes five dimensions: goal setting and evaluation, self-evaluation, environmental review, continuing learning, focusing on relationship and self-expression; employee engagement is divided into three dimensions: vitality, dedication and concentration.

4. Main research conclusions

This paper investigates the relationship between pay equity, engagement and personal career planning through a questionnaire survey of 218 D-food employees in the D food processing company. In particular, the following conclusions are drawn.

First, the characteristics of the blue-collar employees interviewed.

The demographic variables of the 218 blue-collar employees surveyed in this survey

can be attributed to the following aspects: women have more blue-collar workers, accounting for 63%, and the largest proportion of unmarried, accounting for nearly 70%, employees. The age is younger, and the number of blue-collar employees aged 21-25 is more than half. However, based on the special attributes of the blue-collar workers, the blue-collar employees of D Foods also have low academic qualifications. The number of high-level students is 50.92. %, the proportion of junior college students accounted for 27.06%. The same length of service for D food companies also showed a trend of 1-2 years. The proportion of people who worked for less than 2 years exceeded 40%. From the distribution of work types and departments, the distribution is relatively uniform. 218 blue-collar workers are ordinary operators, skilled workers, foremen and technicians. They come from four departments, production department, quality department, equipment department and procurement. unit.

Second, the score of each variable.

The three variables in this study, the sense of fairness, engagement, and personal career planning, all use a 5-point scale, which scores from 1 to 5 points. From the results of the three variables, the compensation fairness of the blue-collar employees of D Food Company. The score is relatively high, 3.49 points, but from the perspective of the five-level scale, it is still between "general" and "satisfactory". The score for engagement is 3.43 points, and the

score for personal career planning is 3.31 points, which is the lowest score among the three.

From the various dimensions of each variable, the interaction fairness score in the variable of compensation fairness is the lowest. It can be seen that D food company has little interaction with the blue-collar employees in terms of salary. In the formulation and implementation of the wage policy, the company leaders are not very Good can understand the difficulties of employees, can not communicate with employees in good faith, when the employees have opinions on the distribution results, the leaders did not fully and reasonably explain, especially when "we need information about compensation, we The ability to get the information you want" has a very low score, indicating that D Food Company is in a state of "not paying attention, disrespect, and opaque" for the issuance of blue-collar employees and the establishment of the system.

From the various dimensions of engagement, blue-collar employees score very similarly in the three dimensions of "dedication", "vigor" and "focus", all of which are 3.43, and from the perspective of individual career planning, the goal The scores for setting and evaluating this dimension are lower, and the self-assessment indicators are also not high. This shows that blue-collar employees are not clear about the development of career goals, and the planning of career development paths is not clear. Time planning, interest, The mentality of actively pursuing career goals is not clear. From the interviews I visited, I can

also find two clear questions. First, the employees whose career planning is at a medium level have just entered the workforce and just went to work. They don't know where the future direction is, just think that they are doing the current Secondly, employees with higher career planning levels are in a "discontented" state for wages and salaries, especially for blue-collar workers. Based on personal reasons such as academic qualifications and skills, These people chose to accept it silently, and they believe that the experience of Company D is a transition and accumulation for its future planning.

Third, the correlation and regression relationship verification results.

Because the three variables of "gender", "working age" and "educational qualification" have significant influence on salary fairness, engagement and personal career planning, the author controls three variables to do relevant analysis, and the data obtained shows that the salary There is a significant correlation between fairness and engagement, and personal career planning and engagement are also significantly related to each other. In order to study whether there is a significant positive impact on the degree of engagement in each dimension of personal career planning, each dimension of individual career planning is used as an independent variable. Engagement as a dependent variable, multiple linear regression analysis is performed to obtain individual career planning. Each dimension has a positive impact on engagement. Therefore, both H1 and H2 hypotheses can be obtained.

Fourth, the adjustment role of personal career planning.

In order to study whether the five dimensions of goal setting and evaluation have significant adjustment effects on the impact of pay equity on engagement, and to test the effect of adjustment, the goal setting and evaluation are reflected in the impact of pay equity on engagement. Significant positive adjustment effect, self-assessment has a significant positive adjustment effect on the impact of pay equity on engagement, and environmental inspection has no significant regulatory effect on the impact of pay equity on engagement, and continues to learn in pay. There is a significant positive adjustment effect in the influence of fairness on engagement. The emphasis on relationship and self-expression has a significant positive adjustment effect on the impact of pay equity on engagement.

The author believes that the blue-collar workers with strong career adaptability have a clearer understanding of their career plans and have a higher sense of belief in their career development, resulting in their even lower pay equity. It does not affect the level of professionalism. It considers its current working status as an important part of his career. The experience and skills acquired are the only way for his career. This kind of cognition leads to career resilience in pay equity. Sense and work engagement have a positive adjustment effect. Therefore, it is especially important for the career planning and job value evaluation management of blue-collar employees.

Fifth, management advice.

The author believes that D food manufacturing companies have reached a critical moment in the need to adjust the human management structure and strategy of blue-collar workers in response to various problems in empirical research. Under this circumstance, the author has established a job evaluation mechanism for the situation that the salary justice of the blue-collar employees of D Food Company is between “general” and “satisfactory”, which is from the perspective of enterprise structure and actual operation. Blue-collar employees identify the strengths and weaknesses of their positions, and make rational analysis and comparison. The score for personal career planning is 3.31 points, which is the lowest score among the three variables studied in this paper. It is necessary to carry out white-collar workers' blue-collar workers. Management, clear personal career planning, this is an important step for each blue-collar employee to further recognize their own resources; the lowest level of interaction fairness in the variable fairness of the blue-collar employees of D company Especially in the case of "when we need information about compensation, we can get the information we want". The score of the option is very low. We believe that business managers are involved to help employees establish good communication channels and lead them. Clear personal career planning, dispelling managers' concerns about “communication” behavior, setting up health The scientific promotion path, the

diversification of communication methods with blue-collar workers, and the research results of continuing positive learning in the effect of pay equity on the degree of engagement, so that corporate training is a necessary investment. Establishing a benign mechanism for independent training in the exchange of work for work, this is the implementation after clear planning, in addition to providing training, enterprises also need to continue to conduct long-term follow-up guidance.

Keywords: compensation fairness, blue-collar employees, engagement, personal career planning.

参考文献

- [1] Barbezat D A. “History of pay equity studies” [J]. *New Directions for Institutional Research*, (2002.8), pp.9-40.
- [2]郑蓉. Z公司员工敬业度调查与建议[D]. 西北大学, (2018)
- [3]刘文勤. X集团南京分公司员工敬业度提升策略研究[D]. 安徽财经大学, (2019)
- [4]王德晓. 组织氛围、工作满意度与员工敬业度关系研究[D]. 首都经济贸易大学, (2018)
- [5]谭楠楠. 国有企业员工职业召唤对敬业度的影响研究[D]. 西安理工大学, (2018)
- [6]蔡维博. 新生代员工薪酬公平感对工作绩效、离职倾向的影响[D]. 华南理工大学, (2018)
- [7]张浩. “提升员工薪酬公平感的薪酬管理探究” [J]. 纳税. (2018. 7):pp. 113-115.
- [8]付景涛, 贺琦. “上“行”能否带来下“效”?——领导言行一致对员工敬业度的影响机制研究” [J]. 财经论丛, (2018.7), pp. 97-105
- [9]刘影, 丁志超, 孙桂路. “双向承诺与员工敬业度关系研究” [J]. 现代商业, (2018.6), pp. 70-71.
- [10]范梦瑶, 俞鸿远, 缪雨萌. “薪酬激励对科技创新型企业员工的敬业度研究——基于绩效管理的调节作用” [J]. 教育现代化, (2018.5), pp. 312-316.
- [11]聂梓欣. “浅谈提升员工敬业度的八大方法” [J]. 时代金融, (2018.7), pp. 320-323.

- [12]李倩. “人力资源管理强度对员工敬业度的影响分析” [J]. 人才资源开发, (2018. 6), pp, 89-90.
- [13] Summers T P, Hendrix W H. “Modelling the role of pay equity perceptions: A field study” [J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, (2011. 2), pp, 145-157.
- [14]张文彬. “关于员工敬业度提升对组织绩效改善的研究——来自 H 公司 P 部门的实证” [J]. 企业改革与管理, (2018. 8), pp, 47-48.
- [15]罗倩. “人力资源管理强度对员工敬业度的影响分析” [J]. 中国市场, (2018. 8), pp, 75-76.
- [16]李芳, 陈慧. “困境与出路:我国公民社会主义敬业价值观培育研究” [J]. 湖北行政学院学报, (2018. 4), pp, 10-13.
- [17]解进强, 付丽茹. “企业员工心理契约与敬业度的关系——以物流企业为例” [J]. 中国流通经济, (2018. 9), pp, 108-119.
- [18]邱维. “茶厂人力资源管理强度与员工敬业度的关联性分析” [J]. 福建茶叶, (2018. 11), pp, 290.
- [19]万信君. “浅谈 MX 文化公司员工敬业度管理现状及优化对策” [J]. 中国集体经济, 2018(29):107-108.
- [20]邢鹤亭, 李萃. “员工敬业度与客户满意度提升策略研究” [J]. 电子产品可靠性与环

- 境试验, (2018. 10), pp, 180-183.
- [21]耿冬飞, 郝志鹏. “基于构建国有企业青年员工敬业度研究” [J]. 商场现代化, (2018. 9), pp, 125-126.
- [22]马艳. “手术室护士感知的护理工作环境与工作敬业度的相关性研究” [J]. 当代护士(中旬刊), (2018. 11), pp, 150-153.
- [23]王秀霞, 刘云, 李薇, 程婧, 刘文娟, 张艳, 顾菲菲, 沈海琴. “公立医院本科护士个人职业生涯规划现状及其影响因素研究” [J]. 中国护理管理, (2016. 12), pp, 1670-1674.
- [24]杨玉梅, 李梦薇, 熊通成, 宋洪峰. “北京市事业单位人员总报酬对工作满意度的影响——薪酬公平感的中介作用” [J]. 北京行政学院学报, (2017. 1), pp, 76-83.
- [25]冯琳. “企业薪酬公平感对工作绩效的影响” [J]. 商场现代化, (2017, 7), pp, 152-153.
- [26]李鹏, 张剑, 杜斑. “薪酬公平感、创造性人格对员工创造性绩效的影响” [J]. 管理评论, (2017. 11), pp, 106-115.
- [27] Wright R. “Rights at Work: Pay Equity Reform and the Politics of Legal Mobilization by Michael W. McCann” [J]. American Political Science Review, (1995. 1) , pp, 372-212.
- [28]凡慧. 中小型民营制造业员工薪酬激励研究[D]. 贵州财经大学, (2017)

- [29]由越. 员工自主权、薪酬公平感与个体创新行为[D]. 西安理工大学, (2017)
- [30]韦志林, 杨东涛, 李群. “薪酬心理折扣对薪酬公平感的影响研究:组织承诺的调节” [J]. 南京社会科学, (2016. 1), pp, 25-31.
- [31]韦志林, 芮明杰. “薪酬心理折扣、薪酬公平感和工作绩效” [J]. 经济与管理研究, (2016. 4), pp, 59-65.
- [32]李嘉燕. “员工参与、薪酬公平感与劳资关系气氛关系分析” [J]. 科技经济市场, (2016. 2), pp, 145-146.
- [33] Whitehouse G, Di Z, Earnshaw J. “Prosecuting Pay Equity: Evolving Strategies in Britain and Australia” [J]. Gender Work & Organization, (2010. 4), pp:365-386.
- [34]陈宏麟. “薪酬公平对高校教师行为绩效影响的实证研究” [J]. 南通职业大学学报, (2016. 1), pp, 32-35.
- [35]王秀霞. 江苏省全日制本科学历护士个人职业生涯规划、单位职业管理与专业满意度的关系研究[D]. 蚌埠医学院, (2016)
- [36]朱伶俐. 薪酬公平感对银行员工敬业度的影响[D]. 曲阜师范大学, (2016)
- [37]王晓君. 中国蓝领工人蓝领员工的工作动机研究[D]. 上海交通大学, (2015)
- [38]王希语. A 公司配送中心蓝领员工敬业度调查与分析[D]. 苏州大学, (2016)
- [39]邓锦莹. IT 技术人员薪酬公平感、职业生涯管理感知对离职倾向影响的研究[D]. 华南

理工大学, (2015)

- [40] 邓睿达. 团队薪酬对知识共享的作用机制研究[D]. 湖南师范大学, (2015)
- [41] 仇小琳. 公务员薪酬公平感与主观幸福感的相关性研究[D]. 华中师范大学, (2015)
- [42] 张梦欣. 一线员工薪酬公平感对工作嵌入的影响——行业对比[D]. 西北师范大学,
(2015)
- [43] 祁晓雪. 薪酬公平感、组织支持感与员工敬业度的关系研究[D]. 华东理工大学, (2014)
- [44] Axelrod W L, Gavin J F. “Stress and strain in blue-collar and white-collar management staff” [J]. Journal of Vocational Behavior, (1980.1), pp, 41-49.
- [45] 董继娥. “制造业蓝领员工管理与发展” [J]. 中小企业管理与科技(下旬刊),
(2018, 11), pp, 23-24.
- [46] 周宇, 方至诚, 米恩广. “包容型领导、心理资本和员工敬业度的关系研究——工作嵌入的调节作用” [J]. 技术经济与管理研究, (2018. 11), pp, 54-59.
- [47] 李雪英. A 公司蓝领员工敬业度影响因素研究[D]. 西南大学, (2012)
- [48] 付铭, 罗鹏里. “企业员工个人职业生涯规划调查分析及其建议” [J]. 科技与企业,
(2014. 5), pp, 55+57.
- [49] 高钟. “企业社会工作与缓解蓝领员工流失——以苏州工业园区为例” [J]. 社会工作(学术版), (2011. 4), pp, 9-14.
- [50] 唐莉. “拿什么留住你, 我的蓝领” [J]. 中国就业, (2011. 6), pp, 50-52.

- [51]夏拥军, 崔滢, 刘营军. “大学生职业生涯规划现状调查与对策分析——以南京农业大学工学院为例” [J]. *中国农业教育*, (2011, 4), pp, 53-57.
- [52]石磊石, 杨红云. “浅谈大学生职业规划与企业战略对接” [J]. *商场现代化*, (2007. 9), p, 315.
- [53] Vecina M L, Chacón F, Sueiro M, et al. “ Volunteer Engagement: Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? ” [J]. *Applied Psychology*, (2011, 1), pp, 130-148.
- [54]林竹, 李黎媚, 代晓非. “企业社会工作方法在缓解蓝领员工压力中的应用” [J]. *人力资源管理*, (2015. 6), pp, 15-16.
- [55]王岚. 蓝领员工薪酬管理体系优化研究[D]. *浙江工业大学*, (2013)

附录

女士/先生：

您好！感谢您接收我的调查！如下几点请您阅读。

1. 本问卷仅用于学术研究，采用匿名填写方式，您的个人信息和答题情况都将受到严格保密，不会泄露给他人，请您放心作答。
2. 本调查问卷共包括四个部分，当您有题目漏答时本调查问卷将作无效处理，恳请您认真填写。
- 3.在填写答案时，请在最符合您实际情况的选项上打“√”

一、基本情况部分

1.您的性别

A.男 B.女

2.您的婚姻状况

A.已婚 B.未婚 C.其他

3.您的年龄

A.20岁及以下 B.21-25岁 C.26-30岁 D.31-35岁 E.36岁及以上

4.您的学历是

A.初中及以下 B.高中 C.大专 D.本科及以上

5.您在贵公司的工龄是

A.1 年以内 B.1-2 年 C.3-5 年 D.6-10 年 E.11 年及以上

6.您的工种:

A.普通操作工 B.技能工 C.工长 D.技术员

7.您所在的部门是

A.生产部 B.质量部 C.设备部 D.采购部

二、薪酬公平感部分

1.公司的工资政策体现了所有相关人员的利益

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

2.在工资政策的制定和实施中，公司能克服一些管理者的个人偏见和自私自利行为。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

3.在工资政策的制定和实施中，公司会想办法对有关的情况做全面且客观的了解。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

4.公司设法让我们在工资政策制定和实施中有发言权

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

5.工资政策对于所有人、在任何时候都是一致的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

6.在工资政策的制定和实施中，公司领导能体谅到员工的难处。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

7.在工资政策的制定和实施过程中，公司领导能真诚地和员工交流。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

8.在工资政策的制定和实施中，公司领导尊重员工，让员工觉得有尊严。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

9.当我们对分配结果有意见时，领导会进行充分、合理的解释。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

10.在工资政策的制定和实施中，公司领导会考虑员工的需要。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

11.当我们需要有关报酬方面的信息时，我们能得到想要的信息。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

12.从我职位层次来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

13.从我的工作量和所承担的责任来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

14.从我的工作能力来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

15.从我的工作表现来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

16.从我的工作经验来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

17.从我工作所担风险来说，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

18.与我的工作压力提比，我所得的工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

19.与其他同事相比，我所得工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

20.与同行业其他类似工作相比，我所得工资是公平的。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

三、员工敬业度部分

1.我觉得我所做的工作目的明确，且很有意义。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

2.我对工作充满热情。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

3.我所做的工作能够激励和鼓舞我。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

4.我为我的工作而感到自豪。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

5.对我而言，工作具有挑战性。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

6.工作时，我觉得干劲十足。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

7.工作时，我感到浑身有力，精力充沛。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

8.早上起床时我乐意去上班。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

9.我可以一次连续工作很长时间。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

10.工作时，即使精神疲劳，我也能够很快恢复。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

11.在工作不顺利时，我也能毫不气馁，并坚持下来。

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

12.工作时我总感觉时间过的飞快

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

13.工作时，我会忘了周围的一切

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

14.专心工作会让我有一种快乐的感觉

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

15.工作时我会完全沉浸其中

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

16.我在工作时，会达到忘我的境界

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

17.我很难离开这份工作

A.非常不同意 B.比较不同意 C.说不清 D.比较同意 E.非常同意

四、职业规划部分

1. 我制定了职业发展目标

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

2. 我制订了实现职业目标的策略

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

3. 我的职业发展目标是实际、可行的

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

4. 我有实现职业目标的计划和完成时间表

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

5. 我会定期或不定期地评估我的职业发展目标

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

6. 我清楚自己拥有什么样的能力和技能

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

7. 我了解自己的个性和价值观

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

8. 我知道的自己的职业兴趣所在

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

9. 我知道组织的晋升流程

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

10. 为了获得进一步的提升，我能得到很多人的帮助

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

11. 为了获得组织的用人信息，我建立很多信息网

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

12. 我积极参与与职业目标有关的学习活动

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

13. 我注重培养与职业目标有关的技能和能力

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

14. 我利用业余时间，取得与职业目标相关的学历或资格证书

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

15. 我经常阅读与职业目标相关的杂志书籍

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

16. 我努力与我的上司保持良好的关系

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

17. 我与本组织有重要影响的人交往

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

18. 我让上级知道我的工作绩效

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

19. 我让上级知道我的职业追求和职业目标

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

20. 我积极、认真地工作，以获得到上司的认可

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

21. 我让上级知道我的优势和特长所在

A.非常不符合 B.比较不符合 C.说不清 D.比较符合 E.非常符合

致谢

在本论文即将完成之际，不禁感慨万千。回忆往昔，老师们的谆谆教导、同学们的深情厚意、亲人们的亲切关怀历历在目，是他们伴随我度过了两年美好的学习时光，谨向他们致以崇高的敬意。

首先，我要特别感谢我的导师张昕教授，本文是在老师的精心指导下完成的。论文从选题到完成的整个过程中，得到了老师的热情帮助和悉心指导。老师严谨的治学态度、渊博的专业知识、敏锐的学术眼光、高尚的品德风范给我留下了深刻的印象，对我工作生活产生极大的激励作用，并将使我终生受益。

我还要感谢天津师范大学管理学院和韩国世翰大学各位任课教授在两年学习中给予我的帮助和支持。他们所讲授的各门课程启迪着我的思想，开阔了我的视野，这在我的研究过程中发挥了巨大的作用，使我的论文得以顺利完成。衷心感谢各位教授无私的教诲。同时感谢班主任阮老师和所有教辅人员的辛勤工作！