



**A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN
COMMUNICATION SATISFACTION AND
JOB SATISFACTION OF HOTEL
EMPLOYEES**

**BY
QINGHAN HE**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



饭店员工沟通满意度与工作满意度相关性研究



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE CORRELATION BETWEEN COMMUNICATION
SATISFACTION AND JOB SATISFACTION
OF HOTEL EMPLOYEES**

by
QINGHAN HE

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
July 24, 2023

致谢

时光飞逝，转眼间两年的研究生生活即将结束，回顾这两年的学习生活，这个硕士毕业论文得到了许多老师、同学和同事的帮助。其中，我的导师对我的关心和支持尤为重要。

每当我遇到困难，我做的第一件事就是向老师寻求帮助。然而，每当老师忙或闲时，他总会找时间来找我面试，然后一起讨论解决办法。此外，我要感谢学校给我这样一个独立完成项目的机会。在这个过程中，它给我们提供了各种便利，使我们能够在离校的最后阶段更多地学习实际应用知识，增强我们的实际操作和实际应用能力，提高我们的独立思考能力。

还要感谢在这两年研究生生涯中向我传授文化课的其他老师。老师们精彩的授课提高了我学习的积极性，使我对专业领域有了更深层次的认知，丰富了我的专业知识，为我毕业论文的写作打下了良好的基础。

感谢我的同学和朋友们，在这两年中，无论是在学习方面还是生活方面，你们都给予了我非常大的帮助和支持，由衷的感谢你们。感谢 D 企业人力资源部门的工作人员和参与本次调研的所有员工，正是你们抽出宝贵的时间为我完成问卷的填写，才使我顺利收集到数据并完成毕业论文的写作，谢谢你们。

最后，我要特别感谢我的家人，感谢我的父母对我一直的支持、理解和包容，是你们给予了我获得成功的勇气，你们的关怀和鼓励是我不断前进的动力，谢谢你们，你们是最爱我的人。

何青翰
研究生

6304798 : Qinghan He
 Thesis Title : A Study on the Correlation Between Communication
 Satisfaction and Job Satisfaction of Hotel Employees
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

In today's world, the way to seize opportunities, meet the challenges of oneself and industry peers, and gain unparalleled sustainable development power has become a challenge for managers. In terms of the process of hotel operation, the service awareness and service level of employees are very important, which directly affects the operation of the hotel. Nowadays, many hotel managers have realized that the performance of employees directly or even determines the performance level of the hotel. According to the two important indicators affecting employees' work attitude, employee communication satisfaction and job satisfaction show strong influence, which will have a greater impact on the operation performance of the hotel through influencing employees' work performance. Generally speaking, improving employee satisfaction can help to further improve their work performance, therefore, it is necessary to explore the two indicators of employee communication satisfaction and job satisfaction in hotels, so as to improve the hotel performance level on the basis of improving employee experience and obtain more economic benefits.

After sorting and analyzing the relevant literature, many scholars at home and abroad have conducted in-depth and meticulous discussions on the relationship between employee communication satisfaction, job satisfaction and work performance, and have achieved a series of fruitful research results. Most of the domestic scholars discuss the theory on the basis of learning from the relevant research results of the West. It remains to be verified whether the conclusions are applicable to Chinese hotels. In view of this, this paper will explore the relationship between employee communication satisfaction, job satisfaction and work performance in Chinese hotels through empirical analysis in order to serve as a reference for hotel personnel management and performance improvement.

(Total 64 pages)

Keywords: Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Job Performance

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6304798 : 何青翰
论文题目 : 饭店员工沟通满意度与工作满意度相关性研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹教授

摘要

当今世界, 如何抓住机遇, 迎接自身和行业同行的挑战, 获得无与伦比的可持续发展动力, 已成为管理者面临的挑战。在饭店经营过程中, 员工的服务意识、服务水平至关重要, 直接关系到饭店的经营成效。如今, 很多酒店负责人已深刻认识到员工的工作表现直接关系甚至决定了酒店绩效水平。作为影响员工工作态度的两个重要指标, 员工沟通满意度、工作满意度表现出较强的影响力, 会通过对员工工作表现的影响对饭店经营绩效产生较为较大的影响。一般来讲, 改善员工满意度有助于促其工作绩效水平进一步提升, 所以, 有必要探讨饭店员工的沟通满意度、工作满意度这两个指标, 以期在改善员工体验的基础上促进饭店绩效水平不断提升, 从而获得更多的经济效益。

在对相关文献资料进行梳理分析后发现, 国内外很多学者针对员工沟通满意度、工作满意度与工作绩效之间的关系展开了深入细致地探讨, 取得了一系列丰硕的研究成果, 国内学者大部分是在借鉴西方相关研究成果的基础上进行理论探讨, 由此得出的结论是否适用于中国饭店有待验证。鉴于此, 本文将通过实证分析法探讨我国饭店员工的沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间的关系, 以作为饭店人事管理和绩效提升的参考。

(共 64 页)

关键词: 沟通满意度、工作满意度、工作绩效

学生签字_____指导老师签字_____

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
	1.1 研究背景
	1
	1.2 研究意义
	2
	1.3 研究方法
	3
	1.4 研究框架与技术路线
	4
第 2 章	研究相关理论
	6
	2.1 沟通满意度
	6
	2.2 工作满意度
	12
	2.3 工作绩效
	15
	2.4 沟通满意度、工作满意度与工作绩效关系研究
	17
第 3 章	理论模型与研究假设
	22
	3.1 理论模型
	22
	3.2 研究假设
	23

目录 (续)

	页
第 4 章	研究设计
	25
4.1	调查问卷的设计
	25
4.2	测量工具
	25
4.3	数据收集方法和分析方法
	28
第 5 章	数据分析与讨论
	29
5.1	样本特征
	29
5.2	信度和效度分析
	31
5.3	相关分析
	40
5.4	回归分析
	44
5.5	沟通满意度对工作绩效的回归分析
	45
5.6	工作满意度对工作绩效的回归分析
	48
5.7	研究结果讨论
	48
第 6 章	结论、启示、局限与未来研究方向
	50
6.1	研究结论
	50
6.2	对管理实践的启示
	51
6.3	研究的限制
	54
6.4	未来研究方向
	54
参考文献	56
附录	60
个人简历	64

表目录

表	页
表 2.1 Downs & Hazen 沟通满意度维度基本含义和分类	10
表 2.2 沟通满意度测量工具	11
表 2.3 工作满意度的定义	13
表 2.4 工作绩效的评估方法	17
表 4.1 沟通满意度量表	26
表 4.2 工作满意度量表	27
表 4.3 工作绩效量表	27
表 5.1 样本的个人基本情况统计表 (N=229)	29
表 5.2 沟通满意度基本数据统计	30
表 5.3 工作满意度基本数据统计	30
表 5.4 工作绩效基本数据统计	30
表 5.5 沟通满意度、工作满意度和工作绩效量表的信度检验	31
表 5.6 沟通满意度、工作满意度和工作绩效量表的效度检验	32
表 5.7 研究变量在性别上的差异分析 (N=229)	33
表 5.8 研究变量在年龄上的差异分析 (N=229)	35
表 5.9 研究变量在文化程度上的差异分析 (N=229)	36
表 5.10 研究变量在工作年限上的差异分析 (N=229)	37
表 5.11 研究变量在工作性质上的差异分析 (N=229)	39
表 5.12 沟通满意度与工作满意度的相关分析 (N=229)	41
表 5.13 沟通满意度与工作绩效的相关分析 (N=229)	42
表 5.14 工作满意度与工作绩效的相关分析 (N=229)	44
表 5.15 沟通满意度对工作满意度的回归分析 (N=229)	45
表 5.16 沟通满意度对任务绩效的回归分析 (N=229)	45
表 5.17 沟通满意度对周边绩效的回归分析 (N=229)	46

表目录 (续)

表		页
表 5.18	工作满意度对任务绩效的回归分析 (N=229)	47
表 5.19	工作满意度对周边绩效的回归分析 (N=229)	47
表 6.1	假设内容及检验结果	50



图目录

图	页
图 1.1 研究技术路线图	5
图 3.1 沟通满意度、工作满意度与工作绩效关系的理论模型图	22



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着现代社会的快速发展和人们对生活质量的不断追求，第二产业的人口在逐渐减少，而第三产业的人口在不断增加。这意味着越来越多的人进入服务行业，接触到与客户面对面的互动过程。20世纪末，企业管理最重要的变化之一是在 "以人为本" 的理念推动下，从 "员工对员工" 的方式转变为 "员工对饭店" 的方式。它的基础是 "以人为本" 的概念。通过提高员工的工作和生活质量，他们可以得到饭店的忠诚和认可，并为创造更大的价值作出贡献。因此，现代饭店管理是一个以利润为导向的激励机制，具有 "以人为本和高满意度" 的双重管理目标。体现这一管理理念的最佳方式是将员工满意度作为评估饭店诊断的标准。如果饭店经理了解员工的满意度水平，一方面可以发现饭店管理中存在的问题，并提出对策，它是确定组织当前状态的最重要的“温度计”之一。工作满意度是组织的预警指标，也是管理决策的重要标准。

在20世纪30年代，霍桑实验清楚地表明，员工的情绪和绩效之间存在着联系。虽然有不少研究者对这两个指标进行了研究，但结论不一。到目前为止，工作满意度和绩效之间的关系不一，对这种关系还没有得出结论，但大多数研究者同意以下结论，这个指标对餐厅成功的影响它是否能获得高额利润，目的是使利润最大化，这需要所有员工的努力来实现这一目标。进入21世纪，很多饭店管理者都在加强培训，采用很多西方先进的管理理念，采取以人为本的方法，充分了解酒店员工的角色，并告知他们的工作组织。

国外对沟通满意度、工作满意度和工作绩效的研究比较成熟，有一定的内容和覆盖面。性能作为一项单独的研究，一些研究人员将这两项研究联系起来，但

目前还没有将这三者联系起来的实证研究。三者之间的关系以经验的方式进行研究。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

沟通满意度这一概念率先由西方学者提出。Hazen (1977) 在进行调查分析之后, 构建了关于沟通满意度的二维模型。客观来讲, 尽管近年来我国很多学者将目光聚焦于沟通满意度并对其展开探讨, 不过其探讨深度不足, 目前依旧处于初步探索时期, 国外的研究非常深入和广泛, 相关文献相对较少。国外关于组织传播的研究成果在一定程度上对我国很重要, 但由于当地文化的差异, 直接将国外的理论成果用于我国经商是不科学的。结合中国饭店的现实背景和文化特点, 对模型进行适当调整, 成为更适合中国饭店的衡量模型和工具。这三者之间的关系丰富了该领域的研究, 并为未来研究不同类型的饭店的组织传播提供了信息。

1.2.2 现实意义

随着现代社会的快速发展, 餐饮业也在快速发展, 竞争也在不断加剧。餐饮业不仅要改善吃饭的场所和食物的口味, 还需要加强人力资源管理, 提高人力资源管理水平。

本论文研究了员工沟通满意度和工作满意度之间的关系, 这对改善餐饮业的人力资源管理和服务水平大有裨益。首先, 饭店员工在接待和服务顾客的过程中, 员工的专业水准、个人素养等将直接影响顾客的进食体验, 相应地, 顾客对员工的态度也会对员工的服务意识、服务水平产生较大影响, 继而对顾客满意度产生较为显著的影响。进行员工满意度调查有利于酒店负责人全面准确地把握员工的心态, 及时发现员工工作过程中出现的各种问题和隐患, 以便酒店及时调整内部

管理策略，在满足员工合理需求的同时注重对员工的照顾与关怀，增强员工对酒店的归属感和忠诚感，尽可能地降低员工特别是优质员工流失。其次，它是餐饮业实际应用的灵感来源。同时，该研究将收集真实的数据，并进行分析，以得出结论，并为餐饮管理者提供合理的建议和，促进员工的沟通及工作满意度不断提升。此外，在明确餐饮员工沟通满意度和工作满意度的关系后，我们将利用分析结果提出改善餐饮员工对沟通的满意度和工作满意度的解决方案，以进一步提高员工对沟通的满意度。

1.3 研究方法

本工作主要运用到以下几种研究方法：

1) 文献分析法。本文将在梳理和分析相关文献资料之后，归纳出关于人员交流满意度、工作满意度和绩效的几种代表性观点，为本课题研究提供理论指导，同时确定研究思路、提出相应的假设。

2) 问卷调查法。本文将结合中餐馆的实际情况设计一套严谨、科学的调查问卷。将昆明地区公共酒店员工作为调研对象，通过面对面访谈交流的方式获取重要的一手信息，对问卷数据进行检验，以此获取能够促进本课题研究工作正常开展的数据信息，经一系列分析检验问卷质量，从而保证问卷调查结果的客观性、合理性以及可用性。

3) 实证分析法。本文拟通过实证分析法及专用统计软件梳理并明确沟通满意度、工作满意度与绩效之间的关系，通过回归分析等方法探讨三个变量之间的逻辑关系。

1.4 研究框架与技术路线

1.4.1 研究框架

本研究框架为：

第一章：绪论。着重对本课题的研究背景、意义、研究现状等相关内容进行简要论述。

第二章：理论梳理与分析。本章主要围绕课题研究广泛搜集相关文献资料，通过对已有资料的梳理、查阅确定适用于本研究且能够为本研究提供指导的概念、理论。

第三章：理论模型和研究假设。本章构建了关于三个核心变量的研究模型，对关于沟通满意度、工作满意度和工作绩效的文献资料进行梳理和分析，在此基础上提出相应的假设。

第四章：研究设计。本章着重论述了问卷的设计思路和设计方法，且对主要研究工具进行了详细描述。最后，就如何获取数据展开了探讨。

第五章：数据分析和讨论。在对样本状态进行客观准确地揭示之后，检验了所用标量的信度、效度水平，通过实施差距分析的方式确定沟通满意度、工作满意度和工作绩效。探讨个体性状方面存在的不同，通过相关分析法评估三个变量之间的相关性，最后用回归分析确定联系和因果关系。

第六章：未来研究的结论及展望。本章首先对本文取得的成果进行了回顾性梳理，其次明确了本文的不足，最后憧憬了本课题的研究方向和趋势。并在最后进行了进一步的研究。

本文的技术路线图如图1.1所示：

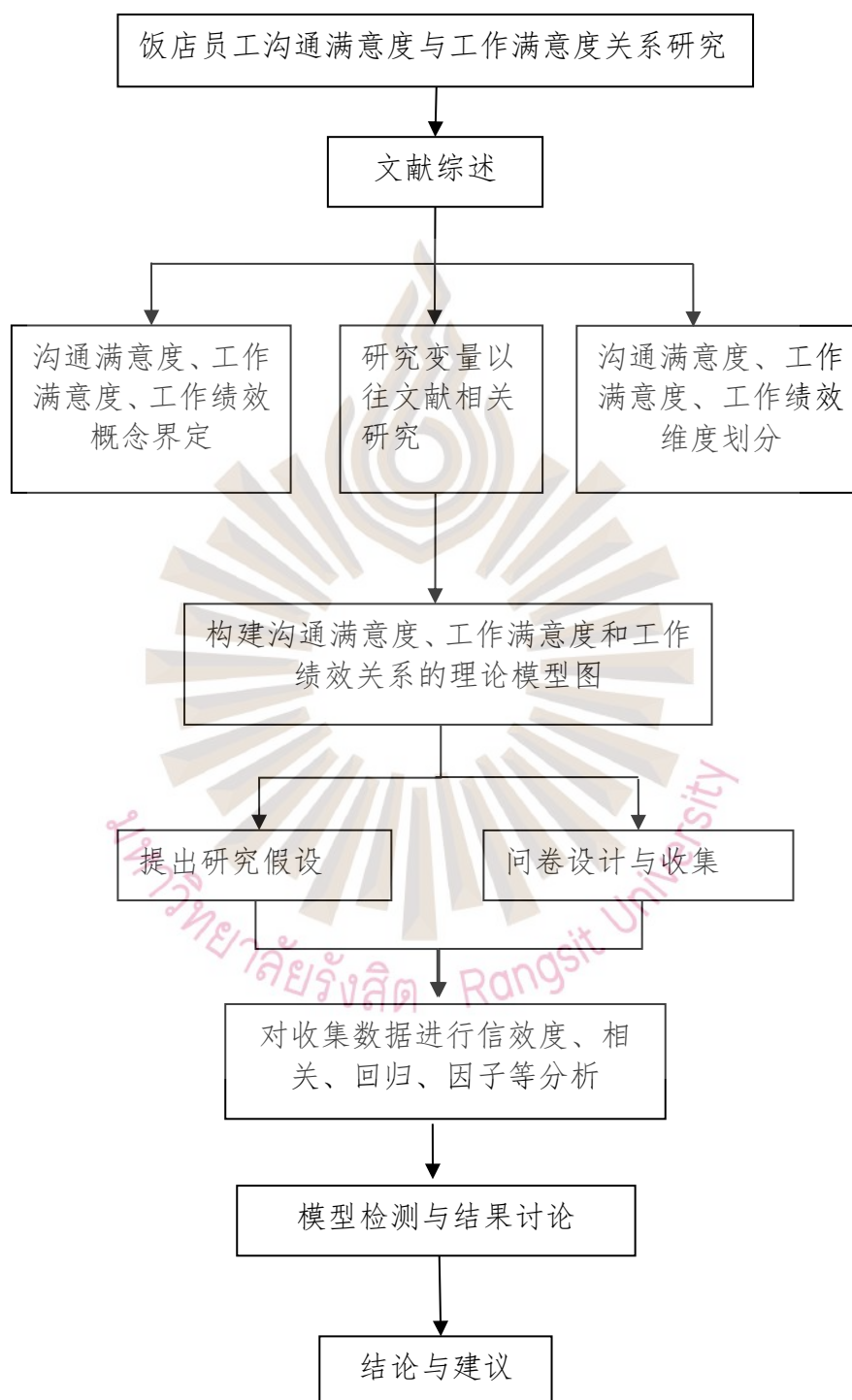


图 1.1 技术路线图

第 2 章

研究相关理论综述

2.1 沟通满意度

2.1.1 沟通满意度的定义

沟通满意顾名思义指的是对彼此之间的交流、互动比较认同，获得了良好的体验。目前，关于沟通满意度这个概念，理论界尚未对其涵义达成统一共识。其中，Dale Levell（1959）指出，沟通满意度可理解为组织成员对其所在的整个通信环境的满意情况。Thayer（1967）认为，沟通满意度是指个体在接收和传递信息时所感受到的满足感。Downs 和 Hazen 认为，对沟通的满意度是学术界普遍接受的对人与组织之间沟通的各个方面的满意度。

对沟通的满足后来被中国研究人员普及，并首先由台湾研究人员在中国进行研究蔡文元和李元东（1997）提出的。其中，钱晓军（2005）等指出，沟通满意度是成员对沟通环境产生的感知满意度。沟通满意度维度的分类应该是详细分析沟通满意度的一个基本要素。梅红（2007）提出，沟通满意度是指参与者对沟通和反馈过程的满意度，以及与情感体验相关的感受，如对个人需求、期望和目标的认识和满意度。

基于以上论述能够了解到，尽管各国很多学者从不同角度、不同层面出发对沟通满意度的涵义进行了论述，给出的阐释莫衷一是，不过涵义大体相同。定义：对组织成员在特定环境中的沟通的总体满意度。

在这项研究中，很多学者比较认同 Downs 等（1977）给出的解释，即将沟通满意度阐释为对个体、组织之间沟通过程及结果形成的满意度。

2.1.2 沟通满意度的研究回顾

目前，国内外学者多从以下两点入手对沟通满意度进行探讨：一是沟通满意度的主要影响因素，二是变量影响沟通满意度的机制。总结交流满意度的研究现状，可以得出结论，它与以下关键研究意义有关：

2.1.2.1 个人特征差异对沟通满意度的影响

本章着重探讨个体对沟通满意度产生的影响，譬如受访者的性别、年龄等。其中，Penley 等（1980）、Lamude（1988）在进行调查分析后指出，性别会对沟通满意度产生一定影响。Richmond（1982）在进行实证分析后指出，无论是创新能力，还是沟通焦虑，它们均与沟通满意度之间表现出一定关联。

国内学者进行调查分析后提出了相同的观点，普遍认为，性格会对沟通满意度产生一定影响。其中，杨博士（2001）指出，教育、职业和行业类型对沟通满意度有显著影响，但性别没有。结果显示，在不同的职位中，中层管理者的沟通满意度最高，其次是主要管理者和专家；在不同的教育背景中，拥有学士学位的人的沟通满意度高于拥有硕士学位的人；关于沟通满意度的影响因素，有些学者指出，男性、女性在此方面并不存在较大差别，不过从整体上来讲，女性对沟通满意度的影响高于男性。郑佳（2008）在人力资源开发方面，本文考察了重庆酒店在不同层次和不同类型酒店中的沟通满意度，找出了影响酒店沟通满意度的障碍，并描述了提高沟通满意度的方法，组织和个人的观点，提出适当的建议。

2.1.2.2 组织类型对于沟通满意度的影响

Gregson（1990）在研究过程中，将目光转移至会计行业，采取合适的方法对此行业员工的沟通满意度展开广泛深入地调研分析，结果显示，员工的沟通满意度越高，其工作满意度也越高。White（1990）对教育培训机构的员工进行调查分析后指出，员工的沟通满意度越高，其工作满意度会相应地提高。但是，Snyder

等（1884）在对社会服务系统进行调查分析后提出了不同的观点，他们指出，沟通满意度与工作表现之间并未明显关联。

钱晓军（2004）经调查指出，公有和私有企业在管理者和员工之间的沟通以及对沟通重要性的认知上有很大的差异。杜娟（2009）在一项关于星级饭店的研究中发现，星级饭店的员工对他们的直线经理比其他高级经理更满意，这与其他行业的调查结果相反。

2.1.2.3 组织成员关系对于沟通满意度的影响

1982 年，Richmond 和 Davies 对管理沟通方式对员工沟通满意度的影响进行了实证研究。结果表明，管理者的沟通方式与员工对管理者的满意度存在一定的联系。Kramas（1985）组织中的协作性是在社会交换理论的基础上研究的，该理论将协作性视为组织传播中的一种社会交换行为。根据Kandelous和Anees（2010）的说法，有效的沟通能促进组织公民权和对组织的长期承诺。

张莉（2009）和其他中国研究者从管理者-成员交流关系的层面出发探讨了沟通满意度的问题，结果显示，管理者-成员交流关系与沟通满意度之间正相关。对经理-成员沟通影响最大的是向下的经理沟通，其次是向上的经理沟通；经理-成员沟通质量对组织沟通的影响。同年，杜娟选择了一家饭店组织的成员作为研究重点，对探讨了沟通满意度的主要影响因素。通过探讨发现：管理人员的沟通风格直接影响员工的沟通满意度。

2.1.2.4 沟通满意度和离职率关系的研究

Tubbs和Hain(1979)总结了各个领域的研究，表明组织沟通行为和员工流失率之间存在着明显的关系，沟通能力强的部门流失率最低。根据Jablin的说法，一个组织中的沟通越多，其成员就越认同它，就越不可能离开它。

杨文华博士（2001）国内首次对沟通满意度与更换员工意愿的关系进行的研究表明，从中国的实际情况来看，不同类型酒店员工更换员工的意愿和沟通满意度均较高。显着负相关。组织中糟糕的沟通质量会导致更大的员工流动率。

2.1.3 沟通满意度的维度划分和测量工具

在早期关于沟通满意度的研究中，研究人员认为，对沟通的满意度只是一个人人在特定沟通情况下的感受的一维定义。根据 Thayer 1967年的定义，对沟通的满意度是指个人对主动和被动沟通互动的满意度。之后，管理实践随着社会进步、时代变迁不断演变，学者们对沟通满意度的认识不断深入，并且清楚地认识到，不可将其简单地界定为一维概念。雷丁（1971）指出，沟通满意度是一个涵盖多类内容、牵涉到多个层面、能够进行衡量的概念。他在管理中具有广泛的意义和作用。1977年，Downes 等多个组织的样本进行实验分析、因子分析后发现，每个样本都产生了非常相似的因子，但每个因子所占比例不同，导致沟通满意度不均。组织背景的不同导致了层面的不同。Downs和Hazen发现这八个维度是影响沟通满意度的众多因素中最可靠和最有影响力的，并发现它们是组织沟通的有效和可衡量的措施。二维定义允许研究人员使用定量方法测试沟通满意度。这增加了工作量，结果变得更加可衡量。本研究使用的 Down 和 Hassen 问卷将作为未来沟通满意度研究的基础。

表2.1 Downs & Hazen沟通满意度维度基本含义和分类

维度	含义
整体组织信息	与组织相关的信息、目标和结果。包括影响组织的外部因素。
媒体品质	组织的官方沟通渠道是否完整有效，会议是否向公众开放，信息是否清晰等。
与上级沟通	主要是领导对讲话的监督到什么程度，下属在多大程度上被倾听和听到的问题。
与同事沟通	同事之间的沟通是否准确、高效和顺畅。

表2.1 Downs & Hazen沟通满意度维度基本含义和分类 (续)

个人反馈	指员工对如何被评价的认知。
沟通氛围	组织沟通激励员工实现组织目标的程度以及员工如何看待组织沟通是健康和有效的。
与下级沟通	与下属的沟通（例如回应下属的能力和与下属沟通的意愿）。
组织整合	人们收到有关组织的直接信息的程度，例如 部门计划、工作要求等。

基于Downs和Hazen对沟通满意度的多维提取和定义,后来的研究者提出了 " 高级管理层沟通 " 的九个维度,以描述饭店员工对高级管理层的态度。Godman (1983) 的研究表明,高级管理层的沟通行为影响了员工对沟通的满意度。

2001年,杨文华进行了中国第一个关于沟通满意度概念的学术研究。杨文华在论文中运用实证传播分析的方法对传播满意度的决定因素进行了实证分析。满意度在五个方面衡量:发送和接收信息、开放的组织沟通、直属领导的有效交流、直属领导的沟通风格、同事之间的人际关系。

中国的研究者陈继斌和陈志红在借鉴Downs等研究成果的基础上确定了以下九个维度,主要涵盖了关系、信息、信息关系三个方面。其中,关系方面主要涉及到与经理的关系、与同事之间的关系等。信息方面,主要牵涉到信息、沟通渠道等。信息关系方面则主要涉及到与领导的交流、个人反馈和三种情绪。从那时起,研究人员研究了主要取决于个体差异的沟通满意度,其影响因素主要包括性别、年龄、文化程度等。

钱晓军在对上市及私营企业进行调查分析后,关于沟通满意度初步提出了七个影响因素,分别是与经理的沟通、与下属的沟通、与同事的沟通、对沟通重要性的感知、渠道有效性、沟通环境和认知、区别、差异等。

杨云帆对满意度沟通系统发展的研究可分为情感沟通、商务沟通、机构沟通、

酒店沟通和战略决策沟通五个方面。 本文件总结了以下由专业组织开发的用于衡量沟通满意度的工具及相关问题 不同国家的专家和研究人员对衡量沟通满意度有不同的看法，如表2.2所示：

表 2.2 沟通满意度测量工具

序号	年份	学者	名称	英文全称及简称	内容
1	1974	Porter O' Reilly	组 织 沟 通 问 卷	Organizational Communication Questionnaire OCQ	该问卷包含12个维度，主要包括对领导者的信任度、进取意愿、横向沟通等。 以下是需要解决的一些最重要的问题。 问卷由 35 个问题组成，采用七级评分系统。 该量表在测试中非常可靠，但其效度并不完美。
2	1975	Hackber Sother	人 际 沟 通 问 卷	International Communication Inventory, ICI	问卷主要用于评估学校管理层与教师之间的良好沟通。 不同的子问题评估受访者的理解力、控制个人情绪的能力、表达自己的能力和演讲技巧。 虽然该量表侧重于衡量事实，但对沟通满意度的衡量尤其考察了人类对组织的心理感知。
3	1977	国际沟通协 会	沟 通 检 查 问 卷	Communication Audit Survey Questionnaire QASQ	问卷由 122 个问题组成，涉及 8 个不同的测量维度，采用五分制。 实证结果表明，该问卷是可靠的，但在有效性方面并不完整，并且存在跨文化限制。

表 2.2 沟通满意度测量工具（续）

4	1977	Downs Hazen	沟通满 意度问 卷	Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ	该问卷包含 8 个维度的 40 个问题，采用 7 点量表，具有较高的信度和持续效度，是衡量沟通满意度的最常用工具。
---	------	----------------	-----------------	--	---

2.2 工作满意度

2.2.1 工作满意度的定义

工作满意度不仅是企业管理的一个核心概念，也是理论界的一个研究热点。20 世纪早期，部分学者开始将目光聚焦于关于工作满意度的探讨和分析。梅奥等学者是第一批探讨工作满意度的人士。霍普克（1953）开创性地提出了工作满意度的概念，并将其阐释为对工作环境的心理和生理满足程度，显示了个人如何看待他们的工作环境。胡珀发现，工作满意度是一个可以通过直接询问员工工作满意度进行衡量和分析的概念。洛克（1976）指出，工作满意度是指员工在开展工作中由于顺利完成工作或者受到表扬等保持的一种乐观积极的心态与面貌。Schultz（1982）在进行研究后指出，工作满意度也会受到情绪和态度等相关因素的影响。

徐光俊（1977）在进行研究之后表示，基于来源、性质等不同，可将传播满意度粗略地分为下述三类：1) 基本定义。即从整体层面出发进行涵义的界定，是排除了工作满意度形成过程中的其他成分和过程，即员工的心理工作满意度感。2) 中级定义。主张工作满意度是个体在工作过程中实现的价值与其心理预期之间的落差。一般来讲，落差越小，工作满意度越高。3) 与施工相关的条件。认为，员工的工作满意度会受到诸多因素的影响，比如管理人员、工作环境等。

关于工作满意度的涵义，各国学者从不同角度、不同层面入手进行了探讨，

形成了多种不同的观点，代表性观点如表2.3所示：

表2.3 工作满意度的定义

序号	年份	学者	定义
1	1935	Hoppock	通过询问员工对工作的满意度，将工作满意度作为一般概念。
2	1953	Morse	工作满意度取决于客观工作特征和动机之间的相互作用。
3	1967	Vroom	工作满意度是对当前工作的感知。
4	1968	Porter, Lawler	员工对工作的满意度取决于收到和支付的工资之间的差异。
5	1970	Campbell	定义为个人对工作或工作相关活动的特定方面的态度。
6	1972	Price	工作满意度是员工对自己在工作系统中的角色的感觉。如果感觉是积极的或积极的，则感到满意，如果感觉不是积极的或积极的，则不满意。
7	1976	Locke	被认为是员工在工作中保持的愉快或积极的情绪状态。
8	1988	Seal, Knight	员工在工作中体验和欣赏的一般感受。
9	1996	Newstrom	人们在工作中感受到的积极或消极情绪。
10	2002	时勒 卢嘉	员工对评估自己的专业经验的态度，而不是他们对其成员的生活和个人专业发展的态度。
11	2005	李成文	是指对员工心理和生理需求的满足程度，特别是对员工作为专家的积极感受的感知，与工作经验的评估有关。
12	2006	杨真龙	被认为是对员工对工作态度的一般反应。

迄今为止，学者们纷纷从不同视角、不同维度出发探讨了沟通满意度的涵义，形成的观点莫衷一是，尚未达成共识。本文综合各类代表性观点，将工作满意度理解为对员工主观感受和对工作相关方面的客观评估的综合反应。

2.2.2 工作满意度的影响因素

工作满意度是由很多因素决定的，自1935年以来，各个领域的研究人员一直在不断反思影响工作满意度的关键因素。

Vroom（1962）在进行调查分析后指出，工作满意度的决定性影响因素主要

包括工作性质、工作内容、薪资机制等。Smith (1965) 指出, 年长的工人对他们的工作和相关方面更满意。Herzberg(1968)个人表现、对组织和同事的看法以及工作的吸引力被认为是影响工作满意度的因素, 而自我评估也是影响工作满意度的因素。工作满意度高于普通员工。Lock (1976) 增加外部参与, 并指出, 外部参与也会对员工工作满意度产生较为显著的影响。Stephen (1991) 在进行调查分析后指出, 薪资机制及其公平性的强弱会对员工的工作满意度产生较为深刻的影响。DAVIS (1990) 表示, 员工的工作满意度主要受到公平薪酬、人际关系、控制和管理、工作环境和晋升制度等因素的影响。TAJudge (2001) 我们发现情绪因素 (如自尊和自信) 与工作满意度之间存在相互作用。

工作满意度领域对本地研究者来说是一个相对较晚的切入点, 它主要是基于外国学者的已有研究成果, 不过也在近几年取得了质的突破。其中, 黄强 (1986) 表示, 工作满意度会受到能力、薪资机制、情绪控制能力等诸多因素的重要影响。邢占军 (2001) 表示, 在中国社会中, 工作满意度一般从两个层面入手进行衡量, 一是对社会关系的满意度, 二是对社会变革的满意度。Wang (2004) 指出, 在探讨教育水平对工作满意度产生的影响时, 应根据实际情况选用相应的评估机制, 究其原因, 不同文化程度的人对工作满意度的认知往往存在一定差别。

基于以上论述可以看出, 根据研究人员的态度和教育程度, 对决定工作满意度的因素有不同的看法, 但大多数研究人员认为员工的影响最大。奖励时, 关注工作本身、人际关系、工作条件、工作环境、领导风格和成长机会。

2.2.3 工作满意度的测量工具

目前已经开发了一些国家和国际问卷来衡量工作满意度, 其中有四种主要类型: 1) 工作描述指标问卷, 由Smith和Kendall开发, 被称为JDI, 包括五个部分: 工作、晋升、薪酬、同事和管理。2) 明尼苏达州工作满意度问卷 (MSQ) 由明尼Weisetal 于 1967 年设计。该问卷包含了120 个问题, 分为长测试和短测试, 分

别从 20 个维度出发衡量员工的工作满意度。3) 波特满意度问卷 (NSQ) 中主要包含了管理人员在开展工作中可能遇到的一些关键问题, 更适合于主管人员。4) 锁定的工作满意度量表。该量表包括两个维度: 事件和人, 评估薪酬的公平性和合理性、晋升机会、工作环境和与同事的关系。

2.3 工作绩效

2.3.1 工作绩效的定义

运营效率问题是当今社会非常热门的话题。大多数早期的研究人员认为, 绩效是努力实现预期目标的结果。例如, Bernardin 将绩效定义为与其所属组织的战略目标密切相关的个人行为的结果。随着管理实践的发展, 对绩效的理解也得到了发展, 根据所考虑的问题, 可以将绩效分为三个方面--个人、团体和组织。在个人层面, 主要形成了两种代表性观点。一种观点是主张绩效是一种结果, 本文把绩效看成是一段时期的绩效。它是一项具体任务或活动的结果。另一种方法是, 绩效是一种活动, 绩效是完成一项具体的任务; 这种方法主要适用于绩效工人和重型非技术工人。不管产品投入市场之后能否被认同, 都能够得到最终结果。

诸多学者在进行调查分析后指出, 不应将产出看做出一种结果, 否则会令组织白白对错过或者浪费具有使用价值的重要信息, 继而对组织的绩效水平产生较大影响。BormanWC (1993) 指出, 组织、沟通、理念电能均会对任务绩效产生较大影响。所以, 绩效即行为的观点得到了许多研究者的支持和认可。坎贝尔 (1993) 认为, 效率是需要与受系统性因素阻碍和影响的结果区分开来的行为。中国学者, 如乐易玲 (2004), 认为, 绩效是与组织或个体相关的行为, 体现了工作任务的完成程度、完成效果, 将绩效看作是组织中个人在设定目标方面的表现。陈学军和王崇明 (2001) 我们认为, 效率不仅是绩效的直接结果, 也是绩效的过程。

2.3.2 任务绩效和周边绩效

自20世纪90年代以来,研究人员已经意识到,有效性不仅可以被定义为一种结果,也可以被定义为一种过程。此外,组织结构的复杂性和以前在劳动和任务分工方面的改进,使得我们不可能根据单一任务的表现来全面评估绩效体系。因此,1993年,Bormann和Motowidlo提出了相对权力模型,将权力分为任务权力、外围权力。

任务绩效是指员工在开展工作活动的过程中,按照组织内部规章制度,在限定时间内的工作完成情况,是评价员工工作表现、工作绩效水平的主要标准。工作绩效的高低取决于多重因素,比如,个人视野、个人能力、责任感等。对于工作来讲,其主要职责是促进饭店的经营活动稳步有序的开展,从而促进饭店获得良好的经济收益。

简而言之,外围活动是指组织外围的行为和活动,组织公民是组织内的一种社会和心理行为。外围活动并非直接参与活动或者提供服务的活动,但它们非常有用,因为它们帮助组织以不同的方式工作。例如,组织的成员倾向于承担超出其能力的任务,并在执行任务时表现出积极的情绪,并愿意帮助他人,与他人合作。这清楚地表明,外围活动有助于提高组织的整体效率。

随着管理实践和社会的发展,在绩效研究领域,一些研究者提出了适应性的概念,但对适应性的研究仍处于起步阶段,数据量也相对有限。这究竟是理论上的还是实际的,还有待观察。研究人员通过广泛的科学和经验测试表明,二维性能模型在理论上相当成熟,在实践中非常有用。这些讨论有助于阐明研究的明确性和这些变量之间的关系。

2.3.3 工作绩效的衡量

国内外很多学者提出了众多绩效评估方法,不过因学者的研究视角不同、探究方法不同,而导致绩效评估方法不尽相同。其中,张德(2007)在借鉴其他学

者观点及方法的基础上，基于个人调查研究提出了新的工作绩效评估方法，并且根据优先顺序，将评估结果粗略地分为三类。具体如表2.4所示：

表2.4 工作绩效的评估方法

序号	考核重点	解释	主要方法
1	员工特征	衡量员工的个人特征和评估员工自身的整体素质非常重要，例如他们的沟通能力、工作热情和对公司的忠诚度。这种评估方式相对容易上手，但与工作行为和绩效也并非千丝万缕，增加了评估结果的主观性，效率低下。	图解式评定量表 叙述法 配对比较法 强制选 择法 强制分配法
2	员工行为	重点是评估工作人员按照要求履行职责的程度，以便能够更准确、更有效地评估他们的绩效。这种方法的优点是它提供了员工行为的准确和详细的图片。因此，必须引导员工并帮助他们提高绩效。但是，这种方法是片面的，无法捕捉到员工的所有行为以达到理想的绩效。	关键事件法 行为 观察量表 行为锚定评分法
3	工作结果	这种方法通过将某个最低绩效与员工的考核产量或工作量实际绩效进行比较来评估员工的绩效水平。如果个人成功的方式不重要，这种方法对经理有好处，但它会导致员工之间的竞争更加激烈，因为过分强调结果和期望的绩效，他们会为此努力做到最好能力。	目标管理

2.4 沟通满意度、工作满意度与工作绩效关系研究

2.4.1 沟通满意度与工作满意度的关系

如今，很多学者将目光聚焦于沟通满意度并对其进行深入细致地探讨，希望能够有效确定影响员工工作态度及能动性的主要因素。关于工作满意度这个概念，可将其理解为员工对其工作开展过程中或者所在工作环境产生的感知及态度。一般来讲，员工的沟通满意度会因选取的沟通方式不同而呈现出一定差别。有学者指出，沟通满意度与工作满意度之间高度关联。沟通水平的提升往往会带动工作

满意度提升。

蔡文渊（1997），一位台湾的研究者，在中国进行了第一个关于沟通满意度的研究，台湾地区员工沟通满意度量表基于真实情况进行拟定和设计，该量表指出，沟通满意度与工作满意度之间呈正相关。钱晓军（2005）在进行实证分析提出相同的观点，并且明确了影响沟通满意度的两个关键因素，分别是工作满意度、沟通环境。王媛（2007）将出租车司机作为研究对象进行调查分析后不仅发现了实际满意度与工作满意度之间具有显着的相关性，而且还发现了显着的因果关系。

整体来讲，学术界已明确了沟通满意度与工作满意度之间的关系。组织沟通能够预测员工的工作满意度，这为管理人员探寻改善员工工作满意度的策略和方法提供了重要依据，因此为饭店管理者提供了重要信息。

2.4.2 工作满意度与工作绩效的关系

19世纪初，关于工作满意度和绩效的研究在管理和组织行为领域受到了广泛关注。许多国内外学者把它们的关系作为一个重要的研究课题进行探讨，但结果是相互矛盾的，对它们的关系也没有得出明确的结论。总结现有研究人员的观点，目前主要的理论观点是：

2.4.2.1 传统因果论

研究初期，学者们纷纷假设，工作满意度和绩效之间具有因果关系，三种关系的发展走势主要由行动方向所决定。

1) 工作满意度影响工作绩效。该观点认为，此影响与人际行动之间具有密切关联，员工保持强烈的士气不仅能够促进工作效率进一步提升，也能够促进工作绩效水平进一步改善。"梅奥-霍桑实验"证实了此观点，实验证实，员工高涨的士气能够促进餐厅经营业绩提升，状态积极的员工能够创造高绩效力。

2) 工作绩效影响工作满意度。该观点受到了认知学派的认同,他们指出,工作满意度并非一定影响工作绩效。按照洛克的目标设定理论,员工满意度是反馈奖励行为的结果,导致工作更好的员工更多地参与到当前的工作中,由此使得工作准备更加程度,使得工作满意度进一步提升。

3) 工作满意度和工作绩效相互作用。受研究方法有限等因素的影响,学术环境中没有理论支持这一观点,这往往表明这两个领域是相互关联的。简单地说,工作满意度影响工作绩效,工作绩效影响工作满意度。

2.4.2.2 最近的因果理论

早期的因果关系理论并不关注没有具体原因的情况下对他人的影响。因此,有学者开始从不同维度、不同层面入手探讨它们之间关系及联系,由此提出了"非因果理论"。该观点基于调查角度的不同可粗略地分为以下三类。

1) 理论未取得质的发展。按照此观点,工作满意度与绩效之间并无关联。Judge (2001)在对前人研究成果进行梳理和分析之后指出,工作满意度和绩效之间或许不存在任何关联。

2) 中位变量理论。按照此观点,工作满意度与工作绩效之间具有关联,不过并非直接关联,而是间接关联。两者之间存在一个中介变量,比如成员的满足感、成员的自我认同感等。

3) 控制变量理论。按照此观点,工作满意度与工作绩效之间具有联系,并且此关系的强度会受到其他因素的影响,比如员工的进取心、婚姻状况和资历。

2.5.2.3 新定义的概念理论

在对工作满意度和工作绩效的进一步研究中,研究人员在以往的研究中发现,

由于一些片面的、有限的研究方法和实证结果无法在两种方法之间得出结论，所以，有必要随着社会发展、时代进步重新阐释工作满意度、工作绩效这两个概念的涵义。

1) 重新定义工作满意度。认同此观点的学者表示，无论是以往对工作满意度的单方面阐释，抑或是学者初期进行了片面评价，都造成工作满意度与工作绩效之间的关系不明朗。所以，有必要重新阐释工作满意度的涵义，继而明确其与工作绩效之间的关系。在此方面，George等学者提出了针对性策略和方法。

2) 重新思考企业绩效。在1988年的一项研究中，Organ指出，工作绩效的解决方案是：模糊工作满意度和工作绩效之间的联系与失去意义有关。因此，需要对员工关系进行更广泛的定义。

2.4.3 沟通满意度与工作绩效的关系

绩效作为组织行为的一个重要概念是研究人员关注的焦点，其与组织沟通的关系也是研究的课题。1930年代，美乃滋等美国研究人员在发电厂组织并实施了一场令人瞩目的霍桑实验，通过实验发现，员工的态度与绩效水平的提升之间存在直接关联。具体来讲，两者之间呈正相关关系。

此后，学者通过对不同行业、不同领域进行调查的方法探讨沟通满意度和工作绩效之间的关系。其中，Pincus（1986）将研究目光转移至护士群体进行调查分析，结果显示，沟通满意度与工作表现之间为正相关。Gregson(1990)在研究过程中，将会计人员作为研究对象进行调查分析，结果显示，其沟通满意度和工作绩效之间为正向关系。然而，这与斯奈德等（1884）的观点截然不同，他们在社会保障系统进行调查分析后指出，沟通满意度与工作绩效之间并无关联。由此可初步判断，沟通满意度与工作满意度之间的关系并不是唯一的，也不是固定的，相反，两者之间的关系会因行业、领域不同而呈现出一定差别。

与其他国家相比，中国学者鲜少实证分析沟通满意度与工作绩效之间的关系。**Xie Zhandan**等(1996)在进行调查分析后指出，合理运用激励因素一方面有利于强化员工的工作能动性，另一方面能够提高员工的工作绩效水平。

综上，沟通满意度与工作满意度、沟通满意度与工作绩效、工作满意度与工作绩效之间关联密切。本文将实证探讨上述三个变量之间的关系，希望可以为饭店管理人员加强员工管理、提升员工满意度、改善饭店业绩水平提供有益指导。



第 3 章

理论模型与研究假设

3.1 理论模型

关于工作满意度、工作满意度和绩效，各国很多学者从不同角度、通过不同方法进行了深入细致的探讨。另一方面，特别是在中国，对沟通满意度与工作绩效之间的关系进行了很多研究，不过鲜少有学者对其关系展开实证分析。本研究希望能够在明确沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间关系的基础上，着重探讨有效沟通、工作满意度和工作绩效之间的关系。为实现以上目标，本文对相关文献资料进行了梳理与分析，由此构建了一个科学合理的理论研究模型。

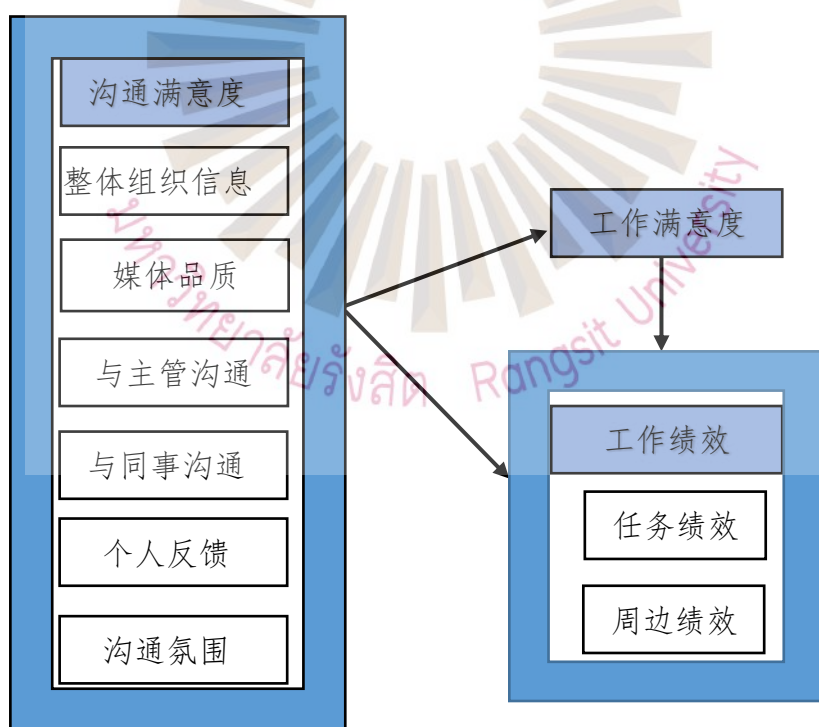


图3.1 沟通满意度、工作满意度、工作绩效关系的理论模型图

3.2 研究假设

本文基于现有文献资料及构建的理论研究模型，提出如下假设。

Lamude (1988) 在进行调查分析后指出，沟通满意度会因性别不同而呈现出一定差别。Vroom (1962) 表示，工作性质直接关系到员工的工作满意度。Yan 博士 (2001) 在进行调查分析后指出，员工的性别、文化水平、思想理念、工作能力等个人特质会对其沟通满意度产生较大影响。Wang (2004) 在进行调查分析后指出，员工的工作满意度会受到其文化水平的影响。故本文提出了假设1。

假设1：沟通满意度、工作满意度与工作绩效之间的关系因员工的个人特质不同而呈现出较大差别。

Paul (1977) 对公共单位的员工进行调查分析后指出，沟通满意度和工作满意度之间高度关联。White (1990) 在对教育培训机构的员工进行调查分析后指出，员工的沟通满意度越高，其工作满意度愈高。蔡文渊 (1997) 对中国台湾的员工进行调查研究之后表示，沟通满意度与工作满意度之间为正相关，钱晓军 (2005) 提出了相同的观点。鉴于此，本文提出以下假设。

假设2：沟通满意度与工作满意度高度正相关。

假设2-1：沟通满意度与工作满意度呈正相关。

Pincus (1986) 在研究过程中，将护士作为调研对象，结果表明，员工的沟通满意度与工作表现之间为正相关。Gregson (1990) 将目光聚焦于会计员工并对其进行调研分析，结果显示，其沟通满意度与工作绩效之间成正相关。根据 Zendan Xie 等人 (1996) 开展的调研结果可知，合理运用激励因素一方面有利于强化员工的工作能动性，另一方面能够提高员工的工作绩效水平。鉴于此，本文提出以下假设。

假设3：沟通满意度和绩效之间高度正相关。

假设3-1：沟通满意度与绩效维度之间高度正相关。

假设3-2：沟通满意度的各个维度与周边绩效之间正相关。

上世纪中后期，霍桑设计并实施了一场令人瞩目的霍桑实验，结果显示，工人的工作态度对绩效力产生了较为显著的影响，工人在工作过程中，保持积极愉快的心态有助于增加产量。对工作的态度与绩效力呈正相关（+）。波特根据期望值指出，员工对满意的工作表现会得到内部和外部的奖励。梁艳（2006）表示，员工的工作绩效水平会因工作满意度的提升而相应地提升。鉴于此，本文提出以下假设。

假设4：工作满意度和绩效之间具有显著的正向联系。

假设4-1：工作满意度结果与绩效呈正相关。

假设4-2：工作满意度与最低绩效之间正相关。



第 4 章

研究设计

4.1 调查问卷的设计

本论文使用的问卷主要包含四部分，即个人基本情况、沟通满意度、工作满意度、工作绩效。着重对员工现状和三个内部联系进行了深入分析。

问卷设计流程如下：

第一，笔者选取Hotel D的一些员工进行了面对面的交流，着重了解关于沟通满意度、工作满意度、工作绩效的信息。设计并形成用于本次调查。

第二，在第一个项目的基础上，对现有规模进行了调整以反映 D 酒店的实际情况，在本研究中，未调整规模进行比较，采用本研究使用的封闭式问卷。

第三，由上级及相关专家对问卷进行核对，构成了本次调查使用的正式问卷。

4.2 测量工具

4.2.1 沟通满意度量表

本文采用了Downs & Hazen（1977）设计的沟通满意度量表（CSQ）的最新修改版，该量表由六个维度构成。李远东、蔡文元（2005）在进行调查分析后指出，一般组织信息与组织整合的维度有所交叠，很多受访者取消组织整合的维度。在这篇文章中。VP Richmond（1982）认为，直接高层管理比间接高层管理对员工的沟通满意度有更大的影响。员工在日常工作中主要与直接主管互动，本文中主管的互动维度改为与主管的互动24分制的评分采用李克特5分制，即1-5，分别表示“非常不满意”、“有点不满意”、“比较不满意”、“比较满意”和

“非常满意”。本文运用积极的评分系统，换言之，分值愈高，员工的满意度愈高。如表4.1 所示：

表4.1 沟通满意度量表

题项	内容	评分标准
Q1-1	对饭店制度与目标的了解程度	① 非常不满意 ② 比较不满意 ③ 一般 ④ 比较满意 ⑤ 非常满意
Q1-2	对饭店内各种信息变动的了解程度	
Q1-3	对工作要求及工作程序的了解程度	
Q1-4	对获取有关人事安排信息的程度感到	
Q1-5	饭店内部刊物或活动的有趣、有用程度	
Q1-6	饭店发布指示或公告清晰、明确的程度	
Q1-7	获得工作所需信息的及时程度	
Q1-8	对于各项会议的事前准备工作感到	
Q1-9	主管对我信任的程度感到	
Q1-10	主管愿意聆听、关注我的程度	
Q1-11	主管为下属提供指导的程度	
Q1-12	主管愿意接纳建议的程度	
Q1-13	与同事相处的情况感到	
Q1-14	饭店内非正式传言的活跃程度	
Q1-15	和同事沟通的顺畅和愉快程度	
Q1-16	饭店内非正式传言的准确性	
Q1-17	及时获知同事对我的评价	
Q1-18	及时获知我与同事比较工作表现的结果	
Q1-19	主管对我努力工作肯定的程度	
Q1-20	获知主管处理我在工作问题的意见及方法	
Q1-21	饭店内能通过适当沟通方式解决问题的程度	
Q1-22	对于工作小组的兼容程度	
Q1-23	沟通中饭店对保护员工提出建议的权利重视程度	
Q1-24	饭店的沟通能激励个人热忱以达成饭店目标的程度	

4.2.2 工作满意度量表

本章主要讨论由Dawise(1967)明尼苏达州的短期工作满意度创建。(MSQ)，并发现其有效性。选择这个问卷的一个重要原因是问题的简洁性，因为这些问题可以被认真对待并容易回答。

由于这项工作关注的是整体的工作满意度，所以没有细分到各个层面。采用

5点李克特量表，对16个项目从1到5进行评分，评分范围从“非常不满意”到“非常满意”，分数越高，员工的工作满意度越高，反之亦然。如表4.2所示：

表4.2 工作满意度量表

题项	内容	评分标准
Q2-1	公司提供自我发展和晋升的机会	①非常不满意②比较不满意 ③一般 ④比较满意⑤非常满意
Q2-2	认为从事的工作能体现自己的价值	
Q2-3	从事的工作能充分展示自己的才能	
Q2-4	对目前的工作量感到	
Q2-5	与同事相处的融洽程度	
Q2-6	主管对我的态度	
Q2-7	在工作中指导他人做事的机会	
Q2-8	在工作中为他人服务的机会	
Q2-9	就工作量而言，我对所得到的薪酬感到	
Q2-10	对公司的政策制定及实施感到	
Q2-11	工作中我能自由运用我的判断力	
Q2-12	对公司的工作环境和人际关系感到	
Q2-13	对主管处理事情做决策的方式感到	
Q2-14	有机会以自己的方式来处理事情	
Q2-15	对公司的奖惩制度感到	

4.2.3 工作绩效量表

本研究中使用的劳动绩效量表是在Motowiddle和Van Scotter的基础上修改的余德成8点量表，使用5点李克特量表。如表4.3所示

表4.3 工作绩效量表

题项	内容	评分标准
Q3-1	我总是在规定时间内完成自己的工作任务	①非常不满意②比较不满意 ③一般 ④比较满意⑤非常满意
Q3-2	对自己工作流程的熟悉程度	
Q3-3	我的工作效率总体来说较高	
Q3-4	我能够保持较高水平的工作质量	
Q3-5	我经常期望被安排或指派一个挑战性工作	
Q3-6	我会主动承担额外的工作	
Q3-7	当同事遇到问题时，我会给予支持和鼓励	
Q3-8	我在饭店内经常与团队中的同事合作完成工作	

4.3 数据收集方法和分析方法

在这项工作中，只用调查法对D饭店在某一地区的普通员工进行了调查，这项研究是在饭店人力资源部的支持下进行的。这家饭店已经经营了很长时间，是一家工业饭店，拥有非常有代表性的高素质员工。共发放了266份问卷，其中253份被回收，即回收率为95.11%。返回后，作者检查并剔除了有多选和缺失问题的问卷，最后剩下229份问卷，返回率为86.09%。

通过SPSS 19.0软件处理已获取到的数据信息，并对其进行描述性统计、回归分析等。



第5章

数据分析与讨论

5.1 样本特征

本文回顾了有关这一主题的大量文献，以便对沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间的关系进行概述。在特定的理论背景下，采用书面问卷和定量调查的方式对沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间的关系进行了实证调查。使用 SPSS 19.0 统计软件对收集的数据进行分析，主要结果见表 5.1

表 5.1 样本的个人基本情况统计表 (N=229)

项目	个人信息	人数 (人)	百分比 (%)	累计百分比
性别	男	132	57.6	57.6
	女	97	42.4	42.4
	总计	229	100	100
年龄	20—30 岁	76	33.2	33.2
	31—40 岁	82	35.8	35.8
	41—50 岁	49	21.4	21.4
	50 岁以上	22	9.6	9.6
	总计	229	100	100
文化程度	大专及以下	96	41.9	41.9
	本科	112	48.9	48.9
	硕士	18	7.9	7.9
	博士及以上	3	1.3	1.3
	总计	229	100	100
工作年限	1 年以下	21	9.2	9.2
	1—5 年	70	30.6	30.6
	6—10 年	80	34.9	34.9
	11—20 年	36	15.7	15.7
	20 年以上	22	9.6	9.6
	总计	229	100	100
工作性质	行政人员	61	26.6	26.6
	研发人员	24	10.5	10.5
	绩效人员	103	45	45
	营销人员	23	10	10
	其他	18	7.9	7.9
	总计	229	100	100

表5.1 的统计分析显示，20至40岁的男性工人比例高于女性工人，其中拥有学士学位的工人比例最高，为48.9%。可以说，公司更重视员工的学历，文化教育在现代社会更受欢迎。当今社会文化教育的广泛普及也使公司拥有更多受过教育和合格的员工。大多数员工在公司工作了6-10年左右，而且有年轻化的趋势，年轻人成为公司的骨干力量。年轻人是公司的骨干力量。制造业的雇员人数最多，占总劳动力的45%。

表5.2 沟通满意度基本数据统计

	整体组织 信息	媒体品质	与主管沟通	与同事沟通	个人反馈	沟通氛围
样本量	229	229	229	229	229	229
平均值	3.3105	3.2576	3.2493	3.3432	3.357	3.2964
标准差	0.70465	0.75051	0.69324	0.64837	0.65152	0.61983

根据表5.2 能够了解到，沟通满意度的每一个维度都保持着较高的均值，皆超过了3，反映了员工沟通满意度较高。在如上表所示的六个维度中，均值最高的当属个人反馈，其均值为3.3570，均值排在末尾的是主管沟通，其均值为3.2493。

表5.3 工作满意度基本数据统计

	工作满意度
样本量	229
平均值	3.2531
标准差	0.55889

从表5.3 能够了解到，工作满意度的均值为3.2531分，反映了公司提供的薪酬待遇低于员工预期。

表5.4 工作绩效基本数据统计

	任务绩效	周边绩效
样本量	229	229
平均值	3.3007	3.3376
标准差	0.62372	0.59960

从表5.4 可以看出，平均绩效率为3.3007，最高的外围平均绩效率为3.3376，最低的标准差为0.59960，反映了员工的绩效水平整体较高，从侧面反映了随着社会就业形势的日益严峻，员工开始比较重视和珍惜个人工作，会以更积极的态度、更饱满的热情、更充足的干劲投入到工作中去。

5.2 信度和效度分析

5.2.1 信度分析

为保证本次实证研究的科学性和准确性，在对问卷数据进行分析之前，使用统计软件SPSS 19.0的可靠性分析功能对数据的可靠性进行了检验。

可靠性或稳定性一般反映了变量之间的一致性程度，能够体现量表是否可靠有效。如今，Cronbach's alpha是衡量国内和国际变量之间一致性程度的最常用方法。如果Cronbach's系数的值在0.5~0.7范围内，表示量表尚可；如果Cronbach's系数小于0.5，量表是不可靠和有用的，应该修改。在本文中，Cronbach's alpha被用来检查量表变量的一致性，得到的量表信度如表5.5所示：

表5.5 沟通满意度、工作满意度和工作绩效量表的信度检验

变量	题项	维度	Cronbach' s Alpha
沟通满意度	Q1-1—Q1-4	整体组织信息	0.856
	Q1-5—Q1-8	媒体品质	0.842
	Q1-9—Q1-12	与主管沟通	0.892
	Q1-13—Q1-16	与同事沟通	0.85
	Q1-17—Q1-20	个人反馈	0.894
	Q1-21—Q1-24	沟通氛围	0.794
工作满意度	Q2-1—Q2-15	工作满意度	0.806
工作绩效	Q3-1—Q3-4	任务绩效	0.72
	Q3-5—Q3-8	周边绩效	0.872

根据表5.5能够了解到，沟通满意度、工作满意度和工作绩效的系数皆超过了0.8，反映了研究样本不仅具有良好可靠性，还具有较高的内部一致性程度，有利于获得客观准确的结果。

5.2.2 效度分析

有效性检查问卷的项目结构是否合适，测量结果是否准确有效。根据回答的维度，可分为内容效度、标准效度和建构有效度。

本文采用的量表是基于国内外研究人员开发的成熟量表，并经过专家和研究人员的反复验证，可以说具有良好的内容效性。KMO系数和Bartlett's球形检验系数能够反映变量之间的相关性。KMO值会体现变量之间的相关程度。如果其值超过0.5,意味着因子分析良好,Bartlett's球形检验证实相关系数是一个单一的矩阵。若Bartlett's检验结果为1%,表示数据相关,可展开因子分析。

通过SPSS19.0软件对获取到的数据实施KMO检验和Bartlett球形检验分析,具体结果如表5.6所示:

表5.6 沟通满意度、工作满意度和工作绩效量表的效度检验

	沟通满意度	工作满意度	工作绩效
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量	0.817	0.864	0.822
Bartlett 的球形度检验 近似卡方	5388.548	1780.634	1844.936
df	276	105	28
sig.	0	0	0.0

从表5.6可以发现，沟通满意度、工作满意度和工作绩效的 KMO 测试得分均高于 0.817、0.864 和 0.822， $t. j. 0.8$ ，说明样本数据适合因子分析。此外，三个 Bartlett 球形检验的卡方估计值分别为 5388,548、1780,634 和 1844,936，自由度分别为 276、105 和 28，表明存在公因子。一组老年人的相关矩阵。另外，这三个变量的显著性水平为0.000，说明它们不是独立的。总的来说，问卷的结构效度是很高的。

5.2.3 方差分析

本文假设员工个体特征对沟通满意度、工作满意度和工作绩效产生的影响有所差异，在通过独立样本的 T 检验和单向方差分析明确性别、年龄、学术背景、工作经验和工作特殊性等特征。这些都是作品的特点。酒店产品是一种无形产品，是酒店最重要的特征。这使得餐饮服务商的工作不同于实物产品的生产和配送。酒店的特点是综合合作：客户在酒店使用的服务不是由一个部门提供，而是每个部门的服务都需要与其他部门的合作。酒店管理的一个重要方面是酒店商业文化的作用。酒店的文化氛围也得益于酒店员工的文化背景。酒店员工必须通过培训和绩效不断发展和提高他们的文化效率。

5.2.4 研究变量在性别上的差异性

研究变量在性别上的差异分析如表5.7所示：

表5.7 研究变量在性别上的差异分析 (N=229)

	性别	均值	标准差	F	sig.
整体组织信息	男	3.2576	0.68652	1.341	0.248
	女	3.3825	0.72597		
媒体品质	男	3.2216	0.7745	0.263	0.609
	女	3.3067	0.71762		
与主管沟通	男	3.2058	0.72008	0.197	0.658
	女	3.3086	0.65396		
与同事沟通	男	3.2836	0.63912	2.212	0.138
	女	3.4243	0.65533		
个人反馈	男	3.2677	0.67091	0.204	0.652
	女	3.4787	0.60662		
沟通氛围	男	3.2909	0.57068	3.016	0.084
	女	3.3039	0.68407		
工作满意度	男	3.2501	0.55672	0.005	0.944
	女	3.2572	0.5647		
任务绩效	男	3.2705	0.64523	0.002	0.964
	女	3.3418	0.59404		
周边绩效	男	3.3398	0.59763	0.207	0.650
	女	3.3345	0.60536		

由表5.7可以看出,性别并不会对沟通满意度、工作满意度和绩效产生较大的影响,究其原因,男性、女性的语境较少,在以上三个方面有所不同。

5.2.5 研究变量在年龄上的差异性

研究变量在年龄上的差异分析如表5.8所示:

表5.8 研究变量在年龄上的差异分析 (N=229)

	年龄	均值	标准差	F	sig
整体组织信息	20-30 岁	3.2981	0.75384	0.131	0.942
	31-40 岁	3.3469	0.69979		
	41-50 岁	3.2704	0.66308		
	50 岁以上	3.3114	0.67134		
媒体品质	20-30 岁	3.2788	0.75052	0.038	0.999
	31-40 岁	3.2469	0.71985		
	41-50 岁	3.2551	0.74737		
	50 岁以上	3.2273	0.90603		
与主管沟通	20-30 岁	3.28	0.75747	1.557	0.201
	31-40 岁	3.1911	0.64076		
	41-50 岁	3.1741	0.72096		
	50 岁以上	3.5195	0.52465		
与同事沟通	20-30 岁	3.0991	0.78042	3.632	0.025
	31-40 岁	3.6085	0.53316		
	41-50 岁	3.269	0.63885		
	50 岁以上	3.4364	0.42246		
个人反馈	20-30 岁	3.3681	0.51412	3.199	0.011
	31-40 岁	3.8989	0.61915		
	41-50 岁	3.5804	0.32744		
	50 岁以上	3.0455	0.70827		
沟通氛围	20-30 岁	3.2696	0.53894	0.918	0.433
	31-40 岁	3.3494	0.63282		
	41-50 岁	3.199	0.66186		
	50 岁以上	3.4159	0.74029		
工作满意度	20-30 岁	3.5755	0.37753	2.63	0.033
	31-40 岁	3.2821	0.58261		
	41-50 岁	3.1096	0.63645		
	50 岁以上	3.0877	0.40937		
任务绩效	20-30 岁	3.2987	0.55672	0.078	0.972
	31-40 岁	3.3249	0.6353		
	41-50 岁	3.2761	0.68877		
	50 岁以上	3.2741	0.69299		

表 5.8 研究变量在年龄上的差异分析 (续)

(N=229)

	20-30 岁	31-40 岁	3.2958	0.55164		
周边绩效	41-50 岁		3.3503	0.62982	0.21	0.889
	50 岁以上		3.3616	0.65379		
			3.3859	0.55442		

根据表5.8能够了解到，在与同事沟通的两个维度（个人反馈和工作满意度）上依旧表现出较大的年龄差异，不过在沟通与工作满意度的其他方面未见较大差别。

在与同事沟通的维度上，平均值最高的集中在31-40岁年龄段，其均值为3.6085分，反映了此年龄段的员工不仅注重向别人输出个人观点，也注重倾听他人的见解，比较懂得与人相处和交流。20-30岁之间的员工刚参加工作，还没有发现与同事相处的较好方式，所以这种沟通技巧需要在以后的工作中通过经常性的交流逐步培养，以建立更好的人际关系。

这是因为这个年龄段的人大多已经工作了一段时间，掌握了一定的沟通技巧和方法，知道在工作中该做什么，什么最有用，因此比较活跃，收集信息的能力特别明显。50岁以上的员工在这一类别中的平均得分最低，为3.0455分，原因是工作热情下降，精力相对不足，沟通能力下降。

在工作满意度方面，20-30岁年龄组的平均得分最高，为3.5755，因为这个年龄组包括许多尚未开始工作的新员工，他们更愿意接受不同环境中的机会和挑战，以证明自己的能力，并找到更有利的发展机会。在这一类别中，50岁及以上的人的平均数最低，为3.0877，他们在长期工作后已经失去了新鲜感，而且可能因为薪酬和社会保障政策而对工作不太满意。

5.2.5.1 研究变量在文化程度上的差异性

研究变量在文化程度上的差异分析如表 5.9 所示

表5.9 研究变量在文化程度上的差异分析

(N=229)

	文化程度	均值	标准差	F	sig
整体组织信息	大专及以下	3.2943	0.78136	0.041	0.989
	本科	3.3223	0.62798		
	硕士	3.3333	0.78591		
	博士及以上	3.25	0.66144		
媒体品质	大专及以下	3.2578	0.78174	0.119	0.949
	本科	3.2634	0.72894		
	硕士	3.2639	0.76923		
	博士及以上	3.2563	0.75		
与主管沟通	大专及以下	3.0614	0.7884	3.359	0.026
	本科	3.1946	0.58127		
	硕士	3.4283	0.62367		
	博士及以上	3.8333	0.94083		
与同事沟通	大专及以下	3.3622	0.71945	0.344	0.793
	本科	3.3078	0.58151		
	硕士	3.4639	0.62587		
	博士及以上	3.3333	0.81036		
个人反馈	大专及以下	3.4249	0.68545	1.072	0.362
	本科	3.3158	0.55387		
	硕士	3.2	0.93746		
	博士及以上	3.6667	0.94648		
沟通氛围	大专及以下	3.0516	0.52035	3.43	0.035
	本科	3.2884	0.60023		
	硕士	3.51	0.51079		
	博士及以上	3.75	0.76144		
工作满意度	大专及以下	3.2203	0.46461	3.305	0.022
	本科	3.4789	0.56417		
	硕士	3.3944	0.59891		
	博士及以上	3.09	0.53464		
任务绩效	大专及以下	3.2713	0.60619	2.379	0.041
	本科	3.7157	0.57097		
	硕士	3.4972	0.73729		
	博士及以上	3.2	0.66144		
周边绩效	大专及以下	3.3096	0.64397	0.197	0.899
	本科	3.349	0.57496		
	硕士	3.42	0.53947		
	博士及以上	3.31	0.59858		

注： *Sig. (P) <0.05, **Sig. (P) <0.01

由表5.9可以看出，如满意度和与上级的沟通气氛、工作满意度和工作绩效等指标显示出根据教育特征的不同而产生的变化，而其他指标在这一特征中没有显示出明显的变化。

在沟通氛围方面，值得注意的是，拥有博士学位的员工更加满意，平均得分为3.7500分，其次是拥有硕士学位的员工，然后是拥有学士学位的员工，最后是拥有大学及以下学历的员工。在工作满意度方面，拥有学士学位的员工的平均得分最高，而拥有博士学位的员工得分最低。工作满意度会受到诸如晋升机会、工作技能匹配和福利等因素的影响。

5.2.5.2 研究变量在工作年限上的差异性

研究变量在工作年限上的差异分析如表5.10所示：

表5.10 研究变量在工作年限上的差异分析 (N=229)

	工作年限	均值	标准差	F	sig
整体组织信息	1 年以下	3.2976	0.51611	0.493	0.741
	1-5 年	3.2643	0.68218		
	6-10 年	3.3938	0.80029		
	11-20 年	3.2222	0.64856		
	20 年以上	3.3114	0.67134		
媒体品质	1 年以下	3.1138	0.5363	2.086	0.037
	1-5 年	3.0607	0.75713		
	6-10 年	3.2844	0.71903		
	11-20 年	3.6014	0.68873		
	20 年以上	3.3273	0.90603		
与主管沟通	1 年以下	3.0038	0.7482	2.484	0.045
	1-5 年	3.1994	0.72531		
	6-10 年	3.363	0.69276		
	11-20 年	3.3967	0.62632		
	20 年以上	3.5195	0.52465		
与同事沟通	1 年以下	3.4	0.72629	0.587	0.673
	1-5 年	3.2927	0.64757		
	6-10 年	3.3921	0.70042		
	11-20 年	3.2425	0.49208		
	20 年以上	3.4364	0.62246		
个人反馈	1 年以下	3.4538	0.67358	0.404	0.806
	1-5 年	3.2899	0.62785		
	6-10 年	3.4022	0.69211		
	11-20 年	3.3378	0.57168		
	20 年以上	3.3455	0.70827		

表 5.10 研究变量在工作年限上的差异分析(续)

(N=229)

沟通氛围	1 年以下	3.2762	0.47702	0.617	0.651
	1-5 年	3.3226	0.55851		
	6-10 年	3.2201	0.67847		
	11-20 年	3.3539	0.6022		
	20 年以上	3.4159	0.74029		
工作满意度	1 年以下	3.3257	0.50086	0.615	0.653
	1-5 年	3.2644	0.47484		
	6-10 年	3.2001	0.60487		
	11-20 年	3.2242	0.65639		
	20 年以上	3.3877	0.52937		
任务绩效	1 年以下	3.381	0.52808	0.273	0.895
	1-5 年	3.2744	0.53064		
	6-10 年	3.2774	0.7185		
	11-20 年	3.3728	0.5951		
	20 年以上	3.2741	0.69299		
周边绩效	1 年以下	3.231	0.56966	0.223	0.925
	1-5 年	3.3289	0.60097		
	6-10 年	3.3496	0.6465		
	11-20 年	3.3603	0.55444		
	20 年以上	3.3859	0.55442		

注: *Sig. (P) <0.05, **Sig. (P) <0.01

由表 5.10 可以看出,对沟通的满意度、媒体的质量和与管理人员沟通的满意度对 "资历" 这个变量显示出显著的差异,但资历对其他变量的影响相对不大。

经验丰富的员工对媒体质量的平均评估明显高于其他员工,11-20年经验的员工为3.3273,11-20年的员工为3.3273,这与各个方面的知识相对应。组织和培训。服务年限超过 20 年的员工最满意与他们的经理沟通。这是因为他们比其他员工更了解公司的制度和环境,更容易获得管理层的信任。

5.2.5.3 研究变量在工作性质上的差异性

研究变量在工作性质上的差异分析如表5.11所示:

表5.11 研究变量在工作性质上的差异分析

(N=229)

	工作性质	均值	标准差	F	sig
整体组织信息	行政人员	3.2336	0.58293	2.691	0.036
	研发人员	3.3646	0.62959		
	绩效人员	3.0961	0.69553		
	营销人员	3.5109	0.89229		
	其他	3.325	0.76969		
媒体品质	行政人员	3.3197	0.65213	0.668	0.615
	研发人员	3.3646	0.76606		
	绩效人员	3.2063	0.77446		
	营销人员	3.3478	0.64288		
	其他	3.0833	1.01822		
与主管沟通	行政人员	3.2618	0.72306	1.272	0.282
	研发人员	3.4471	0.87632		
	绩效人员	3.2651	0.64935		
	营销人员	3.0109	0.70903		
	其他	3.1572	0.48743		
与同事沟通	行政人员	3.3982	0.58853	0.865	0.486
	研发人员	3.2279	0.79077		
	绩效人员	3.3362	0.65642		
	营销人员	3.4074	0.69872		
	其他	3.4017	0.51637		
个人反馈	行政人员	3.4859	0.75997	1.222	0.302
	研发人员	3.4292	0.69431		
	绩效人员	3.3116	0.60925		
	营销人员	3.1878	0.61048		
	其他	3.3006	0.41411		
沟通氛围	行政人员	3.3241	0.70761	2.426	0.029
	研发人员	3.0179	0.50294		
	绩效人员	3.3207	0.53338		
	营销人员	3.2891	0.59968		
	其他	3.1722	0.69756		
工作满意度	行政人员	3.271	0.59378	0.106	0.980
	研发人员	3.2067	0.72788		
	绩效人员	3.2447	0.51567		
	营销人员	3.3013	0.62232		
	其他	3.2411	0.35128		

注: *Sig. (P) <0.05, **Sig. (P) <0.01

表5.11 研究变量在工作性质上的差异分析（续）

(N=229)

	工作性质	均值	标准差	F	sig
任务绩效	行政人员	3.3723	0.6539	1.696	0.036
	研发人员	3.1887	0.51363		
	绩效人员	3.265	0.63929		
	营销人员	3.4161	0.62935		
	其他	3.2689	0.48316		
周边绩效	行政人员	3.379	0.63859	2.542	0.615
	研发人员	3.1675	0.66073		
	绩效人员	3.2996	0.56517		
	营销人员	3.6604	0.63137		
	其他	3.2283	0.38733		

注：*Sig. (P) <0.05, **Sig. (P) <0.01

由表 5.11 可以看出，三个维度一般组织信息、沟通环境和周边活动，指出了工作性质的重大差异。特别是营销员工在一般组织信息量表上的平均得分最高，为3.5109，而绩效员工的平均得分最低，为3.0961。其主要原因是，研发员工主要从事智力工作，他们的主要任务是监督公司的政策和目标，并根据市场趋势开发公司的具体产品。绩效人员只是要尽可能多地做绩效工作，行政人员对沟通环境最满意，研发人员在这方面得分最低，区域营销人员的得分比其他类型的员工高得多，因为员工的工作特征之间存在着内在的关联。

5.3 相关分析

相关性分析是一种统计技术，用于检查随机变量之间的关系。检查的变量之间是否存在内部关系取决于内部关系的程度。本节将通过皮尔逊相关法分析沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间的关系。

在评估变量之间相关性方面，各国学者陆续提出了各种不同的方法，其中，应用最广泛的当属皮尔逊相关系数，对多r-表示。其值域为[-1, 1]，体现了变量之间线性相关的强度。R0表示两个变量之间的负相关关系。这意味着，当一个变量的值增加时，另一个变量的值就会减少。

5.3.1 沟通满意度与工作满意度的相关关系

沟通满意度和工作满意度的相关分析结果，如表5.12所示：

表5.12 沟通满意度与工作满意度的相关分析 (N=229)

		整体 组织 信息	媒体 品质	与主 管沟 通	与同 事沟 通	个人 反馈	沟通 氛围	沟通 满意 度	工作 满意 度
整体组 织信息	Pearson	1	.243**	.354**	.370*	.237*	.402*	.636*	0.34
	相关性		*	0	*	*	*	*	
	显著性		0	0	0	0	0	0	0
媒体品 质	Pearson	.243**	1	.265**	.540*	.455*	.388*	.715*	0.32
	相关性	0		0	*	*	*	*	6
	显著性			0	0	0	0	0	0
与主管 沟通	Pearson	.354**	.265**	1	.301**	.422*	.306*	.646*	0.3
	相关性	0	0		0	*	*	*	6
	显著性				0	0	0	0	0
与同事 沟通	Pearson	.370**	.540**	.301**	1	.468*	.364*	.736*	0.4
	相关性	0	0	0		*	*	*	17
	显著性					0	0	0	0
个人反 馈	Pearson	.237**	.455**	.422**	.468**	1	.357*	.710*	0.3
	相关性	0	0	0	0		*	*	56
	显著性						0	0	0
沟通氛 围	Pearson	.402**	.388**	.306**	.364**	.357*	1	.672*	0.4
	相关性	0	0	0	0	*		*	0
	显著性					0		0	
沟通满 意度	Pearson	.636**	.715**	.646**	.736**	.710*	.672*	1	0.5
	相关性	0	0	0	0	*	*		34
	显著性					0	0		0
工作满 意度	Pearson	.348**	.326**	.360**	.417**	.356*	.400*	.534*	1
	相关性	0	0	0	0	*	*	*	
	显著性					0	0	0	

根据表5.12能够了解到，沟通满意度与工作满意度的相关系数为0.534，P值为0.000，小于0.01，反映了沟通满意度与工作满意度之间正相关。一般来讲，员工的沟通满意度愈低，其工作满意度愈低。若员工的沟通体验不佳，那么工作满意度势必会有所下降，继而影响其工作正常开展。

每个工作满意度和工作满意度维度的显着性 P 值为 0,000,这意味着组织中信息和媒体的整体质量与每个工作满意度维度显着正相关,并且提高每个沟通工作维度可能导致改善。

5.3.2 沟通满意度与工作绩效的相关分析

沟通满意度与工作绩效的相关分析结果,如表 5.13 所示:

表5.13 沟通满意度与工作绩效的相关分析

(N=229)

		整体 组织 信息	媒 体 品 质	与主 管沟 通	与同 事沟 通	个人 反 馈	沟 通 氛 围	沟 通 满 意 度	任 务 绩 效	周 边 绩 效	工 作 绩 效
整 体 组 织 信 息	Pearson 相关性 显著性	1	.243* **	.354* **	.370* **	.237* **	.402* **	.636* **	.406* **	.370* **	0.449 0
媒 体 品 质	Pearson 相关性 显著性	.243* **	1	.265* **	.540* **	.455* **	.388* **	.715* **	.373* **	.289* **	0.384 0
与主 管沟 通	Pearson 相关性 显著性	.354* **	.265* **	1	.301* **	.422* **	.306* **	.646* **	.253* **	.251* **	0.35 7
与同 事沟 通	Pearson 相关性 显著性	.370* **	.540* **	.301* **	1	.468* **	.364* **	.736* **	.374* **	.240* **	
个 人 反 馈	Pearson 相关性 显著性	.237* **	.455* **	.422* **	.468* **	1	.357* **	.710* **	.285* **	.285* **	0.30 5

表5.12 沟通满意度与工作满意度的相关分析（续）

(N=229)

沟通氛围	Pearson 相关性 显著性	.402* * 0	.388** ** 0	.306* * 0	.364** ** 0	.357* * 0	1	.672** ** 0	.337** ** 0	.340** ** 0	.392** ** 0
沟通满意度	Pearson 相关性 显著性	.636* * 0	.715** ** 0	.646* * 0	.736** ** 0	.710* * 0	.672* * 0	1	.494** ** 0	.436** ** 0	.539** ** 0
任务绩效	Pearson 相关性 显著性	.406* * 0	.373** ** 0	.253* * 0	.374** ** 0	.285* * 0	.337* * 0	.494** ** 0	1	.496** ** 0	.670** ** 0
周边绩效	Pearson 相关性 显著性	.370* * 0	.289** ** 0	.251* * 0	.240** ** 0	.305* * 0	.340* * 0	.436** ** 0	.496** ** 0	1	.659** ** 0
工作绩效	Pearson 相关性 显著性	.449** ** 0	.384** ** 0			.291* * 0	.357* * 0	.341** ** 0	.392** ** 0	.659** ** 0	1

根据表5.13能够了解到，显著性水平为 0.01时，沟通满意度与绩效之间保持着明显的正向联系，一般组织信息、媒体质量等多个维度与工作满意度之间高度正相关。它们与其重要性显着正相关。p 的值为 0.000，低于 0.01 的显着性水平。工作满意度的六个方面，包括一般组织信息、媒体质量、与上级的沟通、与同事的沟通、个人反馈和沟通氛围，对外围绩效也很重要，低于 0.01。因此，沟通满意度的这六个方面是相互关联的。与外围性能存在重要的正相关。

5.3.3 工作满意度与工作绩效的相关分析

工作满意度与工作绩效的相关分析结果，如表5.14所示：

表5.14 工作满意度与工作绩效的相关分析

(N=229)

			工作满意度	任务绩效	周边绩效	工作绩效
工作满意度	Pearson 相关性显著性	相 1	.466** 0	.403** 0	.403** 0	
任务绩效	Pearson 相关性显著性	相 .466** 0	1	.496** 0	.670** 0	
周边绩效	Pearson 相关性显著性	相 .403** 0	.496** 0	1	.659** 0	
工作绩效	Pearson 相关性显著性	相 .503** 0	.670** 0	.659** 0	1	

由表5.14能够了解到，工作满意度和绩效力之间的相关系数为0.503，P值为0.000。反映了两者之间高度正相，换言之，员工的工作满意度愈高，绩效水平愈高。（ $r = 0.466$ ， $p = 0.000$ ）。工作满意度与外围绩效之间存在显著的正相关（ $r = 0.403$ ， $p = 0.000$ ）。

5.4 回归分析

在第四章的相关分析中，我们研究了变量之间的关系和它们的依赖程度，但我们只测试了变量之间是否存在依赖关系，无法确定变量之间如何相互影响。本章通过软件SPSS19.0对变量展开因果关系检验分析，以此明确变量间的相关方向。通过回归分析明确变量间的因果关系，以调查变量如何相互影响。

5.4.1 沟通满意度对工作满意度的回归分析

本文将沟通满意度作为自变量，工作满意度作为因变量，通过SPSS19.0软件实施回归检测分析，基于此得出的结果如表5.15所示：

表5.15 沟通满意度对工作满意度的回归分析

(N=229)

model	非标准化系数	标准 化系 数	T 值	sig	F	R	sig
	β	Std. Error	Beta				
常量	1.135	0.225	5.042	0.000	20.368	0.285	0.282
沟通满意度	0.641	0.067	9.506	0.000			

由表 5.15 可知，F 检验的总体效果是显著的。调整后的R²为0.282，反映了沟通满意度解释了工作满意度28.2%的方差，沟通满意度的回归系数为0.641，大于0，反映了沟通满意度有助于提高对工作满意度。由此拟合出如下回归方程：

$$\text{工作满意度} = 1.135 + 0.641 \times \text{沟通满意度}$$

5.5 沟通满意度对工作绩效的回归分析

5.5.1 沟通满意度对任务绩效的回归分析

通过软件SPSS 19.0展开回归分析，自变量为沟通满意度，因变量为任务绩效，结果如表5.16所示：

表5.16 沟通满意度对任务绩效的回归分析

(N=229)

model	非标准化系数	标准 化 系数	T 值	sig	F	R	sig
	β	Std. Error	Beta				
常量	1.11	0.258	0	23.44	0.244	0.241	0.000
沟通满意度	0.663	0.077	0.494	0			

根据表 5.16能够了解到，F 检验符合显著性水平，绩效变异可通过沟通的满意度进行解释。调整后的R²为0.241，表示沟通满意度解释了工作绩效24.1%的变异，沟通满意度的系数为0.663，大于0，反映了沟通满意度有利于提升工作绩效水平。基于此，本文拟合出以下回归方程：

$$\text{任务绩效} = 1.110 + 0.663 \times \text{沟通满意度}$$

5.5.2 沟通满意度对周边绩效的回归分析

将沟通满意度作为自变量，周边绩效作为因变量，通过 SPSS19.0 软件进行回归分析，结果如表5.17所示：

表5.17 沟通满意度对周边绩效的回归分析

(N=229)

model	非标准化系数		标准 化系 数	T 值	sig	F	R	sig
	β	Std. Error	Beta					
常量	1.479	0.257		5.759	0.000	23.357	0.287	0.000
沟通满意度	0.563	0.077	0.436	7.305				

基于表 5.17 能够了解到，F检验显著，通过沟通满意度解释了28.7%的周边分数变化，调整后的R²为0.287，表示沟通满意度解释了28.7%的周边分数变化。另外，沟通满意度的回归系数为0.563，大于0，反映了沟通满意度能够促进周边绩效水平的提升。基于此，本文拟合出以下回归方程：

$$\text{周边绩效} = 1.479 + 0.563 \times \text{沟通满意度}$$

5.6 工作满意度对工作绩效的回归分析

5.6.1 工作满意度对任务绩效的回归分析

将工作满意度作为自变量，任务绩效作为因变量，通过SPSS19.0 展开回归分析，详情如表5.18所示：

表5.18 工作满意度对任务绩效的回归分析

(N=229)

model	非标准化系数		标准化系数	T 值	sig	F	R	sig
	β	Std. Error	Beta					
常量	1.608	0.216		7.435	0.000	23.036	0.214	0.000
沟通满意度	0.520	0.066	0.466	7.94				

根据表 5.18能够了解到，F检验符合显著性水平，反映了工作满意度能够良好地解释工作绩效的变异性，调整后的R²为0.214，即工作满意度解释了工作绩效变异性的21.4%。工作满意度的回归系数为0.520，大于0。

基于此拟合出回归方程：任务绩效=1.608+0.520×工作满意度

5.6.2 工作满意度对周边绩效的回归分析

以工作满意度为自变量，周边绩效为因变量，通过 SPSS19.0 实施回归分析，具体如表5.19所示：

表5.19 工作满意度对周边绩效的回归分析

(N=229)

model	非标准化系数		标准化系数	T 值	sig	F	R	sig
	β	Std. Error	Beta					
常量	1.93	0.215		8.975	0.000	16.078	0.359	0.000
沟通满意度	0.433	0.065	0.403	6.639				

根据表 5.19能够了解到，F检验显著，反映了工作满意度能够解释周边成果的差异。调整后的R²为0.359，即工作满意度解释了周边结果35.9%的方差，工作满意度的回归系数为0.433，大于0，反映了工作满意度有利于获得良好的周边结果。

回归方程为：周边绩效=1.930+0.433×工作满意度

5.7 研究结果讨论

本小节结合实证结果进行一系列定量分析后获得以下发现：

1) 本文选取了性别、年龄、教育水平等五个变量，以此为切入点探讨了员工个人特质方面表现出的不同，通过信度、效度皆得到证实的问卷获取一手资料。经过对一系列数据的统计分析发现，性别基本上不会对沟通满意度、工作满意度和绩效产生显著影响，甚至可以说，不会产生影响。

年龄组间在与同事的沟通、个人反馈和工作满意度三个方面表现出较大差别，不过在沟通和工作满意度方面未见较大差别。此项目与教育水平之间具有较强关联，在沟通氛围、与上级的沟通、工作满意度和工作表现方面具有较大不同。

资历在媒体质量、与上级的沟通上表现出较大不同，但是在沟通满意度、工作满意度、绩效力的其他指标上未见显著差别。工作场所特征在一般组织信息、沟通氛围和外围工作表现上存在较大不同，不过在沟通满意度、工作满意度和工作表现的其他指标上未见较大差别。

由此可判断，假设1的部分假设成立。

2) 通过相关分析发现，沟通的总体满意度和总体工作满意度之间高度正相关。沟通满意度通过六个点进行评价，每一个维度都与工作满意度之间呈正相关关系，所有变量在0.01的水平上高度正相关。

总体沟通满意度与整体工作绩效高度正相关，沟通满意度的六个方面与工作绩效高度相关。绩效与周边结果呈正相关，所有变量在0.01水平上都是高度正相关。假设3、3-1、3-2成立。

总体工作满意度与总体工作绩效高度正相关；工作满意度、工作绩效和外围绩效高度正相关；所有变量均在0.01水平显著正相关。假设4、4-1、4-2成

立。

3) 通过回归分析发现, 沟通满意度对工作满意度、任务绩效和周边绩效产生正向影响, 工作满意度对任务绩效和周边绩效产生积极效应, 构建回归方程:

3.1) 沟通满意度与工作满意度的回归分析:

$$\text{工作满意度} = 1.135 + 0.641 \times \text{沟通满意度}$$

3.2) 沟通满意度与任务绩效的回归分析:

$$\text{任务绩效} = 1.110 + 0.663 \times \text{沟通满意度}$$

3.3) 沟通满意度与周边绩效的回归分析:

$$\text{周边绩效} = 1.479 + 0.563 \times \text{沟通满意度}$$

3.4) 工作满意度与任务绩效的回归分析:

$$\text{任务绩效} = 1.608 + 0.520 \times \text{工作满意度}$$

3.5) 工作满意度与周边绩效的回归分析:

$$\text{周边绩效} = 1.930 + 0.433 \times \text{工作满意度}$$

第6章

结论、启示、局限与未来研究方向

6.1 研究结论

本文利用发放调查问卷这一方法实时采集比较准确客观的一手资料和信息，再通过合适的方法对获取到的数据、信息进行实证分析，明确了沟通满意度、工作满意度和工作绩效三者之间的相关关系，关于假设验证结果如表6.1所示：

表6.1 假设内容及检验结果

假设内容	检验结果
假设1：沟通满意度、工作满意度与工作绩效之间的关系因员工的个人特质不同而呈现出较大差别。	部分成立
假设2：沟通满意度与工作满意度高度正相关	成立
假设2-1：沟通满意度与工作满意度呈正相关。	成立
假设3：沟通满意度和绩效之间高度正相关。	成立
假设3-1：沟通满意度与绩效维度之间高度正相关。	成立
假设3-2：沟通满意度的各个维度与周边绩效之间正相关。	成立
假设4：工作满意度和绩效之间具有显著的正向联系。	成立
假设4-1：工作满意度结果与绩效呈正相关。	成立
假设4-2：工作满意度与最低绩效之间正相关。	成立

通过对实验数据的分析，论文得出以下结论：1) 员工的几个人格特质对沟通满意度、工作满意度和工作绩效高度影响。结果表明，男性和女性在沟通满意度、工作满意度和工作绩效方面的平均得分和变量均较低，表明性别对沟通满意

度、工作满意度和工作绩效的影响不大。另一方面，两个维度（个人反馈

和工作满意度）的年龄差别较大，而其他维度（沟通满意度、工作满意度）未见明显的年龄差别。2)沟通满意度与工作满意度之间高度正相关，究其原因，沟通满意度的各个方面与工作满意度之间高度正相关。在回归分析中，回归模型的整体效果高度显著，沟通满意度的回归系数大于零，反映了沟通满意度积极影响工作满意度。3)沟通满意度与工作绩效之间正相关，回归分析结果显示，整体沟通满意度与整体绩效高度正相关，沟通满意度的六个维度与绩效高度相关。4)沟通满意度的各个方面都与绩效和外围结果正相关，沟通满意度与绩效之间关联密切。回归分析结果显示，工作满意度、工作绩效和环境结果呈显著正相关。

6.2 对管理实践的启示

在经济全球化快速发展的今天，沟通的重要性日益凸显，企业能否在竞争激烈的环境中立于不败之地，保持发展，首先是公司成员与外部成员是否有效沟通，公司成员之间的有效沟通对于加深员工对公司文化的认识，提高公司的管理水平和业绩至关重要。根据本文的调查结果，作者提出以下建议。

1) 关注员工的职业管理

增加公司的价值是企业领导人的一个持续目标，而增加价值的最重要因素是公司的员工。

因此，员工个人的发展对公司的可持续性至关重要。选择两者的有机结合才是明智之举，目的是使公司的价值最大化，让员工个人获得满意的职业。为了在竞争激烈的环境中保持强大的竞争优势和可持续增长，企业不可避免地要依靠具有强烈责任感和一定专业技能的员工，通过员工使得企业的各项经营活动、日常工作稳步有序地开展，从而为企业创造可观的经济收益。

在员工管理中，鉴于员工的个性、需求、特质不同，所以，要加强对员工的

交流，全面准确地了解他们的实际需求，以此为导向，丰富工作内容，拓展工作形式，鼓励他们在工作过程中积极发挥主观能动性，增强创造意识，主动探索各种有利于提升工作效率、质量的方法，以期他们在及时完成工作任务的同时个人潜能得到挖掘、优势得到发挥，从而使其工作满意度不断提升，鼓励他们更好地为公司创造价值。

2) 创建扁平化的组织结构，重视上下级之间的沟通。

这样的结构鼓励决策权向下延伸到最底层，避免了信息从一个复杂的层面转移到另一个层面而导致的信息失真。这样的结构将确保信息传递的效率，有效提高信息交流的有效性。就这项工作所选择的D公司而言，复杂的等级制度使得高级管理人员难以快速及时地获取初级员工的信息，无法全面准确地了解员工的需求和心理动态，导致他们之间无法进行畅通有效的交流和互动。由此造成的后果是信息在层层传输之中慢慢地失真甚至被扭曲，造成初级员工获取到的信息不全面、不准确。所以，有必要加强对内部管理层级的精简与优化，着力打造高效便捷的扁平化组织结构，促进信息便捷精准地上传下达，提高信息传输效率及质量。扁平化组织结构的构建往往会引起权力体系发生变化，同时也会使得业务流程出现一定变化，因此，管理者必须在扁平化结构的基础上制定更科学、更高效的业务流程。将组织扁平化，将权力下放到最底层，是假设各个部门、各个岗位的员工都能够以积极的状态投入工作、以饱满的热情开展工作，以有效的方法应对工作挑战，对员工的专业能力、综合素养要求比较高，可将企业创建为充满活力的学习型组织，有助于提高员工自身的业务表现。

3) 制定以人为本的管理办法。

为了提高沟通满意度，管理者需要从战略上认识到“人”在公司中扮演着重要的角色。

在当今高度竞争的环境中，人才是企业增强竞争优势的重要途径，也是企业

稳健长效发展的根本保障。在行业竞争愈演愈烈的今天，人才是推动企业创新、助力企业发展的核心战略资源，如果企业在运营和发展中缺乏高层次专业人才，就犹如沙漠之地缺乏水一般，无法保持生机勃勃的状态，更无法实现进一步发展。若管理人员未深刻认识到人才对企业发展的的重要性，未坚持以人为本的管理原则，不注重对人才的培养和发展，也不注重提高人才的沟通满意度，那么势必会影响公司的稳健持续发展，甚至可能会令企业陷入发展困境。通过调查分析了解到，D企业的管理人员并没有从思想上认识到员工对企业发展的意义，也未深刻理解以人为本的含义，个别管理人员对员工的态度比较粗暴，强制员工按照管理员的要求开展工作，引发了员工的不满，这当然不会带来满意的结果。

在这种情况下，管理人员需要提高自己的文化水平，熟悉西方先进的管理理念，提高自己的技能。为了采取以人为本的方法，充分理解人才在企业发展中的重要作用，用前瞻性的思想感染员工，让他们参与到自己喜欢的工作中，让他们觉得工作是一件值得享受的事情，管理人员要加强与员工的深入交流及友好互动，注重提高员工的沟通及工作满意度，促其以更好的状态投入工作，促进工作绩效水平不断提升。

3) 完善薪酬制度，优化奖惩机制，畅通晋升路径

本研究发现，员工的工作满意度会对工作绩效产生正面影响，所以，若想激发员工的工作热情，企业需要优化薪酬制度，增强薪酬政策的公平性与科学性，同时要畅通晋升路径，为有才华、有志向的员工晋升职位提供良好的路径，提高其工作满意度，使其以更饱满的热情、更积极的态度开展工作，由此使其绩效水平不断提升。员工在工作过程中挖掘潜能、发挥优势、实现个人价值能够令其获得强烈的满足感和自豪感，会在无形之中增强对企业的信任感和归属感，这样对企业而言有利于减少员工流失，对企业稳健发展大有裨益。在员工管理中，企业要不断优化奖惩机制，秉承着奖罚分明的基本理念，对于表现突出的员工，企业要给予相应的奖励，促其工作绩效水平不断提升。相应地，对于工作态度散漫、

工作表现不佳、任务完成不理想的员工，企业要给予一定的惩罚，促其端正工作态度、积极开展工作。

6.3 研究的局限性

这项工作是在一家大型上市公司D开展的，通过SPSS19.0对数据展开统计分析。结果显示，沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间存在联系。不过受各方面因素的影响，本研究存在一定不足，主要表现为下述几个方面。

1) 在选择参与者方面的局限性。所有被选中参加研究的人都是D组的雇员。问卷也在D组发放。问卷只对所有员工进行了调查。调查结果很好地反映了D组中沟通满意度、工作满意度和绩效之间的关系，但不清楚对其他类型和种类的公司是否也是如此，所以调查的整体适用性值得怀疑。然而，鉴于调查结果在一定程度上是有效的，它们对其他类型和种类的公司具有一定的比较价值。

2) 对问题数量的限制。问卷由47个问题组成，希望问题数量少能让参与者做出更准确的判断。但是，在抽样过程中，有一些受访者不是很诚实，随意填写问卷，这稍微影响了问卷结果的准确性。

3) 问卷设计的局限性。研究背景下的调查问卷的结构问卷没有包括沟通满意度的两个维度，即与下属的沟通和组织整合，因此不足以衡量沟通满意度这一变量。虽然这并不影响研究的整体结果，但它可能使研究不那么令人满意，并在一定程度上有缺陷。

6.4 未来研究方向

首先，本研究的条件剔除沟通满意度调查中的下属沟通满意度、组织整合满意度这两个维度，只对沟通满意度的六个方面（一般组织信息、媒体质量、与上级的沟通、与同事的沟通、个人反馈和沟通环境）进行探讨，导致问卷不具有良好的综合性。

其次，本文只调查了大型公共企业的员工，目标群体是同质化的，所以结果可能不是很有代表性。

最后，从研究方法方面来讲，本文采用了方差分析、回归分析等一系列比较常规的定量分析方法。在后期研究中，人们可采用其他新的方法探讨沟通满意度、工作满意度和工作绩效之间的关系。



参考文献

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Psychology Faculty Publications*, 1111.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*(1973), 14(3), 63–73.
- Erickson, J. M., Pugh, W. M., & Gunderson, E. K. (1972). Status congruency as a predictor of job satisfaction and life stress. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 523.
- Gemmill, G. R., & Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51-62.
- Gregson, T. (1991). The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational Psychological Measurement*, 51(1), 39-48.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). *Motivational agendas in the workplace: The effects of feeling on focus of attention and work motivation*. Elsevier Science/JAI Press.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393-420.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kramer, M. W. (1994). Uncertainty reduction during job transitions: An exploratory study of the communication experiences of newcomers and transferees. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 384-412.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20 – 28.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally, 2(5), 360-580.

参考文献（续）

- Mansfield, R. (1972). The initiation of graduates in industry: The resolution of identity-stress as a determinant of job satisfaction in the early months at work. *Human Relations*, 25(1), 77-86.
- Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). The motivation to work. Transaction Publishers. *Casebook of Organizational Behavior*, 19-34.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Roloff, M. E., & Berger, C. R. (1982). Social Cognition and Communication: An Introduction. In M. E. Roloff, & C. R. Berger (Eds.), *Social Cognition and Communication* Sage.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & Davis, L. M. (1982). Individual differences among employees, management communication style, and employee satisfaction: Replication and extension. *Human Communication Research*, 8(2), 170-188.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1986). *Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Macmillan Publishing Co, Inc.
- 蔡文渊, & 李元墩. (1997). 台湾企业员工沟通满足问卷建构之研究. *台湾成功大学学报*, 33, 34-50.
- 陈学军, & 王重鸣. (2001). 绩效模型的最新研究进展. *心理科学*, 24(006), 737-738.
- 杜娟. (2009). 酒店组织沟通满意度影响因素的实证研究 (Doctoral dissertation). 青岛大学, 中国.

参考文献 (续)

- 刘小平, & 王重鸣. (2002). 组织承诺影响因素的模拟实验研究. *中国管理科学*, 10(006), 97-100.
- 卢嘉, & 时勘. (2000). 如何调查员工满意度. *中国人力资源开发*, (6), 2.
- 李成文. (2005). 企业员工满意度测评方法及实证研究. *四川大学学报: 哲学社会科学版*, (5), 4.
- 钱小军, & 詹晓丽. (2005). 关于沟通满意度以及影响的因子分析和实证研究. *管理评论*, 17(6), 7.
- 钱小军, & 赵航. (2004). 国企与民企内部沟通状况差异性实证研究. *经济论坛* (5), 3.
- 梅红. (2007). 人力资源管理中的组织沟通满意感研究. *科技管理研究*, 27(7), 3.
- 沈捷. (2003). 知识型员工工作压力及其与工作满意度、工作绩效的关系研究. (Master's thesis). 浙江大学, 中国.
- 孙方远. (2008). 基于心理契约的企业员工工作满意度和工作绩效的关系. (Master's thesis). 西北大学, 中国.
- 桑德拉·黑贝尔斯, & 里查德·威沃尔. (2002). *有效沟通*. 北京: 华夏出版社.
- 罗宾斯, & S.P. (2005). *组织行为学: 第11版英文影印本*. 清华大学出版社.
- 王渊, 许益峰, & 张彤. (2007). 工作满意度和沟通满意度的实证研究. *西安工程大学学报*, 21(2), 4.
- 王志刚, & 蒋慧明. (2004). 关于中国员工个体特征对其公司满意度影响的实证研究. *南开管理评论*, 7(1), 6.
- 王忠, & 张琳. (2010). 个人-组织匹配、工作满意度与员工离职意向关系的实证研究. *管理学报*, (03), 379-385.
- 夏清. (2009). 工作特征, 工作压力与工作满意度, 工作绩效的关系研究, 以深圳电信业为例. (Doctoral dissertation). 浙江大学管理学院, 中国.
- 徐光中. (1977). 工厂工人的工作满足及其相关因子之探讨. *中央研究院民族学研究所集刊*, 4, 26-27.

参考文献（续）

- 徐敬才. (2010). 工作压力、工作满意度与工作绩效关系之研究—以宁波制造业员工为例 (Master's thesis). 宁波大学, 中国.
- 邢占军. (2000). 国有大中型企业职工责任感研究. *科学管理研究*, 18(2), 4
- 杨咏芳. (2003). 基于沟通满意度的管理沟通体系构建 (Master's thesis). 广东工业大学, 中国.
- 严文华. (2001). 20世纪80年代以来国外组织沟通研究评价. *外国经济与管理*, 23(2), 6.
- 严文华. (2001). 现代企业组织沟通研究组织沟通, 沟通满意感及其影响因素的实证研究 (Doctoral dissertation). 华东师范大学, 中国.
- 闫冲. (2010). 国有企业员工工作满意度影响因素研究 (Doctoral dissertation). 吉林大学, 中国.
- 张莉, 刘宝巍, 贾琼, & Brian Earn. (2009). 基于领导成员交换关系的沟通满意度研究. *管理评论*, (4), 11.
- 郑佳. (2009). 重庆市企业员工沟通满意度研究 (Doctoral dissertation). 重庆大学, 中国.
- 张兴贵, & 贾玉玺. (2009). 西方关于工作满意感与工作绩效关系的研究述评. *广东外语外贸大学学报*. 2009-02-006, 13-17.



附录

调查问卷

沟通满意度、工作满意度与工作绩效关系调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！首先非常感谢您抽出宝贵的时间来参与此次问卷调查，本问卷的目的在于研究沟通满意度、工作满意度与工作绩效之间的关系，共设有 47 个题项，请您认真阅读下列题目，根据您的真实感受在合适的答案上打“√”；本问卷题目的答案无所谓对错，所涉及的数据仅限于学术研究所用，我们保证不会泄露您的个人隐私，请放心作答。

一、背景资料。（请您在符合的选项上打“√”）

- 1、性别：☐男 ☐女
- 2、年龄：☐20-30 岁 ☐41-40 岁 ☐41-50 岁 ☐50 岁以上
- 3、文化程度：☐大专及以下 ☐本科 ☐硕士 ☐博士及以上
- 4、工作年限：☐1 年以下 ☐1-5 年 ☐6-10 年 ☐11-20 年 ☐20 年以上
- 5、工作性质：☐行政人员 ☐研发人员 ☐绩效人员 ☐营销人员 ☐其他

二、沟通满意度量表（以下题目是为了了解您目前的沟通满意度，请根据您的实际情况在符合的选项上打“√”）

题项	内容	评分标准
Q1-1	对饭店制度与目标的了解程度	①非常不满意 ②比较不满意 ③一般 ④比较满意 ⑤非常满意
Q1-2	对饭店内各种信息变动的了解程度	
Q1-3	对工作要求及工作程序的了解程度	
Q1-4	对获取有关人事安排信息的程度感到	
Q1-5	饭店内部刊物或活动的有趣、有用程度	
Q1-6	饭店发布指示或公告清晰、明确的程度	
Q1-7	获得工作所需信息的及时程度	
Q1-8	对于各项会议的事前准备工作感到	
Q1-9	主管对我信任的程度感到	
Q1-10	主管愿意聆听、关注我的程度	
Q1-11	主管为下属提供指导的程度	
Q1-12	主管愿意接纳建议的程度	
Q1-13	与同事相处的情况感到	
Q1-14	饭店内非正式传言的活跃程度	
Q1-15	和同事沟通的顺畅和愉快程度	
Q1-16	饭店内非正式传言的准确性	
Q1-17	及时获知同事对我的评价	
Q1-18	及时获知我与同事比较工作表现的结果	
Q1-19	主管对我努力工作肯定的程度	
Q1-20	获知主管处理我在工作问题的意见及方法	
Q1-21	饭店内能通过适当沟通方式解决问题的程度	
Q1-22	对于工作小组的兼容程度	
Q1-23	沟通中饭店对保护员工提出建议的权利重视程度	
Q1-24	饭店的沟通能激励个人热忱以达成饭店目标的程度	

题项	内容	非常不满意	比较不满意	一般	比较满意	非常满意
Q1-1	对企业制度与目标的了解程度	①	②	③	④	⑤
Q1-2	对企业内各种信息变动的了解程度	①	②	③	④	⑤
Q1-3	对工作要求及工作程序的了解程度	①	②	③	④	⑤
Q1-4	对获取有关人事安排信息的程度感到	①	②	③	④	⑤
Q1-5	企业内部刊物或活动的有趣、有用程	①	②	③	④	⑤
Q1-6	企业发布指示或公告清晰、明确的程	①	②	③	④	⑤
Q1-7	获得工作所需信息的及时程度	①	②	③	④	⑤
Q1-8	对于各项会议的事前准备工作感到	①	②	③	④	⑤
Q1-9	主管对我信任的程度感到	①	②	③	④	⑤

三、工作满意度量表（以下题目是为了了解您目前的工作满意度，请根据您的实际情况在符合的选项上打“√”）

题项	内容	非常 不满 意	比较 不满 意	一般	比较 满意	非常 满意
Q2-1	公司提供自我发展和晋升的机会	①	②	③	④	⑤
Q2-2	认为从事的工作能体现自己的价值	①	②	③	④	⑤
Q2-3	从事的工作能充分展示自己的才能	①	②	③	④	⑤
Q2-4	对目前的工作量感到	①	②	③	④	⑤
Q2-5	与同事相处的融洽程度	①	②	③	④	⑤
Q2-6	主管对我的态度	①	②	③	④	⑤
Q2-7	在工作中指导他人做事的机会	①	②	③	④	⑤
Q2-8	在工作中为他人服务的机会	①	②	③	④	⑤
Q2-9	就工作量而言，我对所得到的薪酬感到	①	②	③	④	⑤
Q2-10	对公司的政策制定及实施感到	①	②	③	④	⑤
Q2-11	工作中我能自由运用我的判断力	①	②	③	④	⑤
Q2-12	对公司的工作环境和人际关系感到	①	②	③	④	⑤
Q2-13	对主管处理事情做决策的方式感到	①	②	③	④	⑤
Q2-14	有机会以自己的方式来处理事情	①	②	③	④	⑤
Q2-15	对公司的奖惩制度感到	①	②	③	④	⑤

四、工作绩效量表（以下题目是为了了解您目前的工作绩效，请根据您的实际情况在符合的选项上打“√”）

题项	内容	非常 不满 意	比较 不满 意	一般	比较 满意	非常 满意
Q3-1	我总是在规定时间内完成自己的工作任务	①	②	③	④	⑤
Q3-2	对自己工作流程的熟悉程度	①	②	③	④	⑤
Q3-3	我的工作效率总体来说较高	①	②	③	④	⑤
Q3-4	我能够保持高水平的工作质量	①	②	③	④	⑤
Q3-5	我经常期望被安排或指派一个挑战性工作	①	②	③	④	⑤
Q3-6	我会主动承担额外的工作	①	②	③	④	⑤
Q3-7	当同事遇到问题时，我会给予支持和鼓励	①	②	③	④	⑤
Q3-8	我在企业内经常与团队中的同事合作完成工	①	②	③	④	⑤

本调查问卷至此已全部结束，请检查是否有漏选和多选情况，再次感谢您的配合和支持！

个人简历

姓 名	何青翰
出生日期	1996 年 07 月 26 日
出 生 地	云南省红河州
教育背景	本科：泰国兰实大学
	专业：工商管理，2016 学年
	硕士：泰国兰实大学
联系地址	专业：工商管理，2023 学年
	中国昆明市
联系邮箱	1073005567@qq.com

