



企业文化对员工绩效的影响研究——  
——以忠诚度为中介变量

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF  
ENTERPRISE CULTURE ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE---TAKING LOYALTY AS THE  
MEDIATING VARIABLE

PANYAPIWAT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

吴平珍

PINGZHEN WU

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇一九年八月



企业文化对员工绩效的影响研究——  
——以忠诚度为中介变量

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF  
ENTERPRISE CULTURE ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE---TAKING LOYALTY AS THE  
MEDIATING VARIABLE

PANYAPIWAT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

吴平珍  
PINGZHEN WU

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院  
属正大管理学院工商管理硕士学位  
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分  
二〇一九年八月  
版权归正大管理学院

企业文化对员工绩效的影响研究——以忠诚度为中介变量

吴平珍

二〇一九年



## 摘要

独立研究报告题目： 企业文化对员工绩效的影响研究——以忠诚度  
为中介变量  
作者： 吴平珍  
导师： 陈鼻教授  
学位名称： 工商管理硕士学位  
专业名称： 工商管理专业(中文体系)  
学年： 二〇一九年

企业文化在一定程度上可以影响员工绩效，而对企业整体收益产生作用，在企业经营的方方面面都影响着员工忠诚度和员工绩效，本文运用文献研究法、问卷调查法、实证分析法，采用描述性分析、信效度分析、相关性分析、回归分析等方法对数据进行分析，研究结果企业文化对员工绩效有正向的影响作用。可以证明企业文化是通过参与性、一致性、适应性和使命感四个维度对员工绩效产生作用。与此同时，企业文化也可以是这四个维度的形式对员工忠诚度起到了正向作用。最后，并验证了员工忠诚度对员工绩效的影响以及在企业文化和员工绩效的关系起到了中介作用，经过实证分析对前面的假设都进行了验证。通过引入员工忠诚度作为中介变量研究企业文化对员工绩效的影响，旨在帮助企业制定企业文化改进方案，提高企业效益，为企业发展和管理提供一定的借鉴意义。

**关键词：** 企业文化 员工绩效 员工忠诚度

## ABSTRACT

Title: Research on the Influence of Enterprise Culture on Employee Performance——Taking Loyalty as the Mediating Variable

Author: Pingzhen Wu

Advisor: Asst.Prof.Dr. Ao Chen

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic year: 2019

Corporate culture can affect employee performance to some extent, and the income effect for enterprise as a whole, in all aspects of the business are affecting the employee loyalty and employee performance. This paper uses literature research, questionnaire survey method, empirical analysis, descriptive analysis, letter validity analysis, correlation analysis and regression analysis methods to analyze data, the results of the study on corporate culture have a positive effect on employee performance. It can be proved that corporate culture influences employee performance through four dimensions of participation, consistency, adaptability and sense of mission. At the same time, corporate culture can also be the form of these four dimensions to play a positive role in employee loyalty. Finally, it verifies the influence of employee loyalty on employee performance and the relationship between corporate culture and employee performance, and verifies the above hypotheses through empirical analysis. By introducing employee loyalty as an intermediary variable to study the influence of corporate culture on employee performance, this paper aims to help enterprises develop corporate culture improvement programs, improve corporate benefits, and provide certain reference significance for enterprise development and management.

**Keywords:** Enterprise culture Employee performance Employee loyalty

# 目录

摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目录 .....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	IX
第一章 引言 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的 .....	2
1.3 研究意义 .....	3
1.3.1 理论意义 .....	3
1.3.2 现实意义 .....	3
1.4 研究方法 .....	4
1.5 研究思路图 .....	5
1.6 章节结构 .....	6
第二章 文献综述 .....	7
2.1 概念界定 .....	7
2.1.1 企业文化的概念界定 .....	7
2.1.2 员工绩效的概念界定 .....	8
2.1.3 忠诚度的概念界定 .....	9
2.2 相关理论基础 .....	10
2.2.1 企业文化的相关理论 .....	10
2.2.2 员工绩效的相关理论 .....	13
2.2.3 忠诚度的相关理论 .....	14

## 目录 (续)

2.3 相关研究 .....	15
2.3.1 企业文化对员工绩效影响 .....	15
2.3.2 企业文化对员工忠诚度影响理论与研究 .....	17
2.3.3 忠诚度对员工绩效影响理论与研究 .....	18
2.3.4 员工忠诚度中介影响理论与研究 .....	19
2.3.5 对员工忠诚重要性的研究 .....	19
2.4 文献述评 .....	20
第三章 研究设计 .....	21
3.1 研究思路 .....	21
3.2 研究假设的提出 .....	21
3.2.1 企业文化与员工忠诚度 .....	21
3.2.2 企业文化与员工绩效 .....	22
3.2.3 员工忠诚度与员工绩效 .....	22
3.2.4 企业员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用 .....	22
3.3 理论模型的完善 .....	23
3.4 变量测量 .....	23
3.4.1 企业文化的测量研究 .....	23
3.4.2 员工绩效的测量研究 .....	25
3.4.3 员工忠诚度的测量研究 .....	26
3.6 信度分析 .....	29
3.7 效度分析 .....	30
第四章 数据分析与研究结果 .....	34
4.1 样本描述性统计分析 .....	34

## 目录 (续)

4.2 相关性分析.....	37
4.2.1 企业文化与员工忠诚度和员工绩效.....	37
4.3 线性回归分析.....	39
4.3.1 企业文化与员工绩效之间的回归分析.....	39
4.3.2 企业文化与员工忠诚度之间的回归分析.....	43
4.3.3 企业文化与员工绩效的影响：员工忠诚度为中介作用.....	47
第五章 总结与建议.....	54
5.1 结论与展望.....	54
5.1.1 研究结论.....	54
5.1.2 研究展望.....	54
5.2 研究不足与建议.....	55
5.2.1 研究不足.....	55
5.2.2 研究建议.....	55
参考文献.....	58
附录：调查问卷.....	64
致谢.....	68
声明.....	69
个人简历.....	69

## 表格目录

表 2.1	对企业文化的定义进行了总结和归纳.....	7
表 3.1	企业文化测量量表.....	27
表 3.2	企业员工忠诚度测量量表.....	28
表 3.3	员工绩效测量量表.....	29
表 3.4	信度分析.....	30
表 3.5	效度因子分析.....	31
表 3.6	企业文化解释的总方差.....	31
表 3.7	员工忠诚度解释的总方差.....	32
表 3.8	员工绩效解释的总方差.....	32
表 4.1	调查样本的描述 (1).....	34
表 4.2	调查样本的描述 (2).....	35
表 4.3	描述性统计.....	36
表 4.4	频率分析.....	36
表 4.5	企业文化、员工绩效、忠诚度的相关系数.....	38
表 4.6	模型汇总.....	40
表 4.7	Anova <sup>b</sup> .....	40
表 4.8	系数 <sup>a</sup> .....	40
表 4.9	模型汇总.....	40
表 4.10	系数 <sup>a</sup> .....	41
表 4.11	Anova <sup>b</sup> .....	41
表 4.12	模型汇总.....	41
表 4.13	Anova <sup>b</sup> .....	41
表 4.14	系数 <sup>a</sup> .....	42

## 表格目录 (续)

表 4.15	模型汇总 .....	42
表 4.16	Anova <sup>b</sup> .....	42
表 4.17	系数 <sup>a</sup> .....	42
表 4.18	模型汇总 .....	43
表 4.19	Anova <sup>b</sup> .....	43
表 4.20	系数 <sup>a</sup> .....	44
表 4.21	模型汇总 .....	44
表 4.22	Anova <sup>b</sup> .....	44
表 4.23	系数 <sup>a</sup> .....	44
表 4.24	模型汇总 .....	45
表 4.25	Anova <sup>b</sup> .....	45
表 4.26	系数 <sup>a</sup> .....	45
表 4.27	模型汇总 .....	45
表 4.28	Anova <sup>b</sup> .....	46
表 4.29	系数 <sup>a</sup> .....	46
表 4.30	模型汇总 .....	47
表 4.31	Anova <sup>b</sup> .....	47
表 4.32	系数 <sup>a</sup> .....	48
表 4.33	模型汇总 .....	48
表 4.34	Anova <sup>b</sup> .....	48
表 4.35	系数 <sup>a</sup> .....	48
表 4.36	模型汇总 .....	49
表 4.37	Anova <sup>b</sup> .....	49

## 表格目录 (续)

表 4.38 系数 <sup>a</sup> .....	49
表 4.39 模型汇总 .....	49
表 4.40 Anova <sup>b</sup> .....	50
表 4.41 系数 <sup>a</sup> .....	50
表 4.42 研究假设的验证结果 .....	52



## 图片目录

图 1.1 研究思路图 .....	5
图 3.1 本文的研究模型.....	23



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

随着世界经济一体化进程的迅速发展，企业面临着越来越激烈的市场竞争，现今的竞争领域早已经突破原有的资源、技术和产品的层面，往往是更深层次的服务和理念以及人才方面的比拼，归根结底就是企业文化和人才之间的核心竞争，吸引、选择和保留高素质人力资源是企业生存和发展的关键。人才是企业发展的动力，人才是企业生产和经营的核心，人才是企业的未来。企业人力资源管理工作中，员工忠诚度是一项难度很大的工作吸引到合适的人才意味着企业获得了可持续发展动力和源泉。然而企业文化对员工绩效的影响是企业生存和发展过程中显现出愈发重要作用，它在一定程度上就是文化的市场经济领域和微观表现形式。企业文化是一个企业竞争力的基石，成功的企业文化能够对企业的经营管理起到至关重要的影响作用，它在人力资源配置方面，可以促进人力资源的优化配置，也可以在无形之中将企业和员工之间建立起一种心理契约，形成员工忠诚，员工的忠诚度是一个企业核心竞争力的重要体现。社会经济水平越是发展竞争越是激烈，企业越需要员工忠诚，企业越是成长对文化需求也就越是强烈。

企业文化存在于企业生存和发展的方方面面，每一个成功的企业，不仅仅是硬实力占据市场，企业文化这一软实力也是非常关键的要素。它调节着企业员工的生活和工作状态，也为企业源源不断的凝聚力、向心力，引导和制约着员工的职业行为，支撑着企业的发展。重视企业文化往往更能体现人文关怀，强调

以人为本，从而培养员工共同价值观的形成。企业文化是企业无形价值的体现也是企业树立品牌形象，适应市场竞争环境所必须的要素。

在当今愈演愈烈的市场竞争中，很多成功的企业就是依靠其鲜明的企业文化来增强企业的识别度和市场的认知度，企业品牌特点与企业文化紧密相连。比如华为的“狼性文化”，海尔的“真诚到永远”，腾讯的“通过互联网提升人类的生活品质”，摩托罗拉的核心理念是“诚信为本和公正”；阿里巴巴的“让天下没有难做的生意”，联想的“亲情文化”，“为客户利益而创新”，以及“以人为本”著称的爱立信文化；企业这些独特文化为他们赢得了市场竞争力。兰德公司、麦肯锡等国际管理咨询公司经过研究发现，凡绩效辉煌的企业，企业文化作用都非常显著。管理是为提高企业经营业绩，增强企业竞争力，企业文化作为一种管理模式和手段也不例外。企业核心竞争力来自企业文化，现代企业需要现代

的企业文化，企业竞争最终归结于企业核心价值观竞争，企业文化的竞争。一些学者验证企业文化作用，他们进行很多的实证研究，如科特和赫斯克特通过 10 多年的实证调研等等。这些企业文化都以一种潜在形式，影响并且决定着企业发展与前途。本文将尝试运用企业文化对员工绩效的影响进行研究，以企业文化四个维度和忠诚度特质作为分析的切入点揭示企业文化对员工绩效的影响。

## 1.2 研究目的

本文通过企业文化对员工绩效的影响，将忠诚度作为中介，分析和验证企业文化、员工绩效、员工忠诚度三者之间的关系，员工忠诚度是企业人力资源管理的重要环节，企业文化是企业灵魂和核心，企业文化、员工忠诚度和员工绩效三者相互作用、相互影响、相互制约。三者之间密不可分的互动关系，现在企业更加注重员工内在特征与企业文化相匹配，一是企业文化可以帮助企业员工构建一种心理契约，这种契约通过企业文化以人为本的特质建立起来，员工会逐渐将个人利益、目标同企业发展融为一体，形成员工忠诚度。二是企业文化建设可以有效帮助企业与内部员工之间构建起一种心理契约。一个成功的企业文化通过提高员工满意度而提升忠诚度。

本文强调企业文化在建立员工心理契约过程中，通过提高员工忠诚度，而提高员工绩效甚至企业绩效。员工忠诚度是一个重要的衡量和管理水平指标，员工队伍的稳定程度当然可以直接影响到企业经营状况的好坏，然而衡量企业经营情况的重要指标就是员工绩效甚至企业绩效，所以员工忠诚度与员工绩效影响作用比较直接。员工对企业归属感与责任感往往是建立在员工忠诚基础上。员工队伍整体稳定可以带来企业发展稳定，对企业绩效的影响可以表现在，培训、招聘等用人成本降低，客户流失率降低以及员工工作积极性提高带来的高工作、高效率、都可以为企业带来很好的经济效益。

企业营造良好社会声誉，树立起企业品牌形象，是提高员工绩效的必要条件。企业文化和员工行为接触时才有意义，才能发挥作用进而对产品乃至客户产生影响和引起市场对企业认同，所以企业若是想要通过建立客户认同感来提高员工绩效，需要在企业文化建设方面突出声誉文化的重要性，来建立好企业形象和品牌使得员工对企业有更好的价值判断对企业文化更加忠诚。

企业文化对市场影响可以通过企业员工的精神风貌以及员工行为，产品、服务和形式来给客户传递价值信号，同时又通过员工行为、态度而影响到市场对企业产品以及服务价值判断，从而提升市场满意度形成客户对企业的认同感，要从

企业文化入手，企业文化是一个企业的核心，员工忠诚是企业人力资源管理重要环节，因此企业文化对员工忠诚度是无法分隔的关系。优秀企业或者那些有着长远发展战略目标的企业都会极其重视企业文化建设，因为企业文化作为企业的灵魂，是竞争对手所无法模仿，是企业核心能力的基本要素之一，可以推动企业长期健康可持续发展。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

我国在企业文化影响方面，虽然有越来越多企业认识到企业文化重要性，由于起步较晚缺乏政策性的引导，国内企业文化建设存在着许多困难与问题。许多企业将企业文化停留在形式上，不结合企业自身实际情况建设企业文化，而是生搬硬套那些成功企业文化模式，使得自身企业文化建设缺乏创新，不适合本企业实际情况。许多企业轻视地认为企业文化影响并不大，不能对员工忠诚度和员工绩效起到直接立竿见影的影响，将更多企业发展投入在资金和技术方面，忽视企业文化在员工忠诚和员工绩效方面的影响，也忽视了企业文化对企业长期发展起到决定性作用。如何提高我国企业文化对员工忠诚度和员工绩效的影响，分析企业文化是如何影响员工忠诚度提高员工绩效相互影响是本文研究主要内容。通过文化建设反馈到企业管理中为员工绩效乃至在企业绩效的健康可持续发展提供软实力方面的支持。

### 1.3.2 现实意义

我国学者关于企业文化与员工绩效相互影响作用研究中，以员工忠诚度为中介变量，关于三者之间相互影响关系还是比较少的研究，在企业文化与员工绩效的影响作用中也存在着许多不一致的结论，本文通过企业文化与员工绩效理论发展进行分析，使三者之间的影响更加清晰，为企业文化丰富理论上的依据，使企业管理者对自身企业文化管理有坚实的理论基础。此外，本文构建员工忠诚度为中介变量，企业文化对员工绩效的模型，为丰富企业文化理论有着重要意义。在企业文化领域研究中，关于企业文化对员工绩效影响，员工忠诚度作为中介变量研究更是少之又少。本文通过引入员工忠诚度这一中介变量，在企业文化理论丰富与发展方面起到了一定的补充作用。

## 1.4 研究方法

依据中国知网、百度学术、万方数据、本学校图书馆相关书籍途径查阅资料和相关理论书籍等文献，根据“企业文化”、“员工忠诚度”“员工绩效”等关键词进行资料搜集阅读和整理，通过文献搜索和对比，分析本文研究对象的现有文献，确定欠缺资料 and 主要研究方向。本文主要运用文献分析法、问卷调查法、实证分析等方法，使得本文的研究更加科学合理其具体研究方法如下所示：

(1) 文献分析法：通过阅读文献对学术界在企业文化，员工忠诚度和员工绩效领域的研究进行整理和总结对文献中三者的概念、影响因素，衡量标准，以及对三者之间相互关系的研究进行归纳，并再此基础上分析企业文化和员工绩效之间的影响关系，员工忠诚度所起到的中介作用。进一步根据结合文献进行模型构建和完善以及本次研究假设的提出。

(2) 问卷调查法：本文通过详细分析一些企业文化、员工绩效、员工忠诚度等变量测量研究，充分吸收这些研究中已经成型的测量量表，结合本次研究的重点内容，借鉴了前者研究对企业文化、员工绩效以及员工忠诚度测量量表的研究结果，从而最终确定设计本次调查所使用的调查量表，这份量表通过四个维度对难以测量的企业文化、员工忠诚度、员工绩效的概念及相关理论进行测量，问卷采用微信发放与现场发放相结合的方式。进行大量调查问卷工作在调查时向被调查者详细解释，本次调查研究目的和填写问卷需要注意的问题并对企业文化、员工绩效的工作进行深入了解，从而使本文研究更加符合企业进行调查保证问卷填写具有有效性和实用性。

(3) 实证分析方法：是一种通过对研究对象的范围、规模、速度和程度的分析发现事物内在相互关系，变化规律以及发展趋势，从而为研究者提供正确预测方法。本研究根据上述文献研究和调查问卷的方法，运用 SPSS 统计分析软件，在反馈的数据结果进行整理分析之后，对数据进行信度分析、效度分析、变量之间的相关性分析、变量之间的回归分析等方法进行分析和验证，将假设项目进行逐一验证。

## 1.5 研究思路图

图 1.1 研究思路图

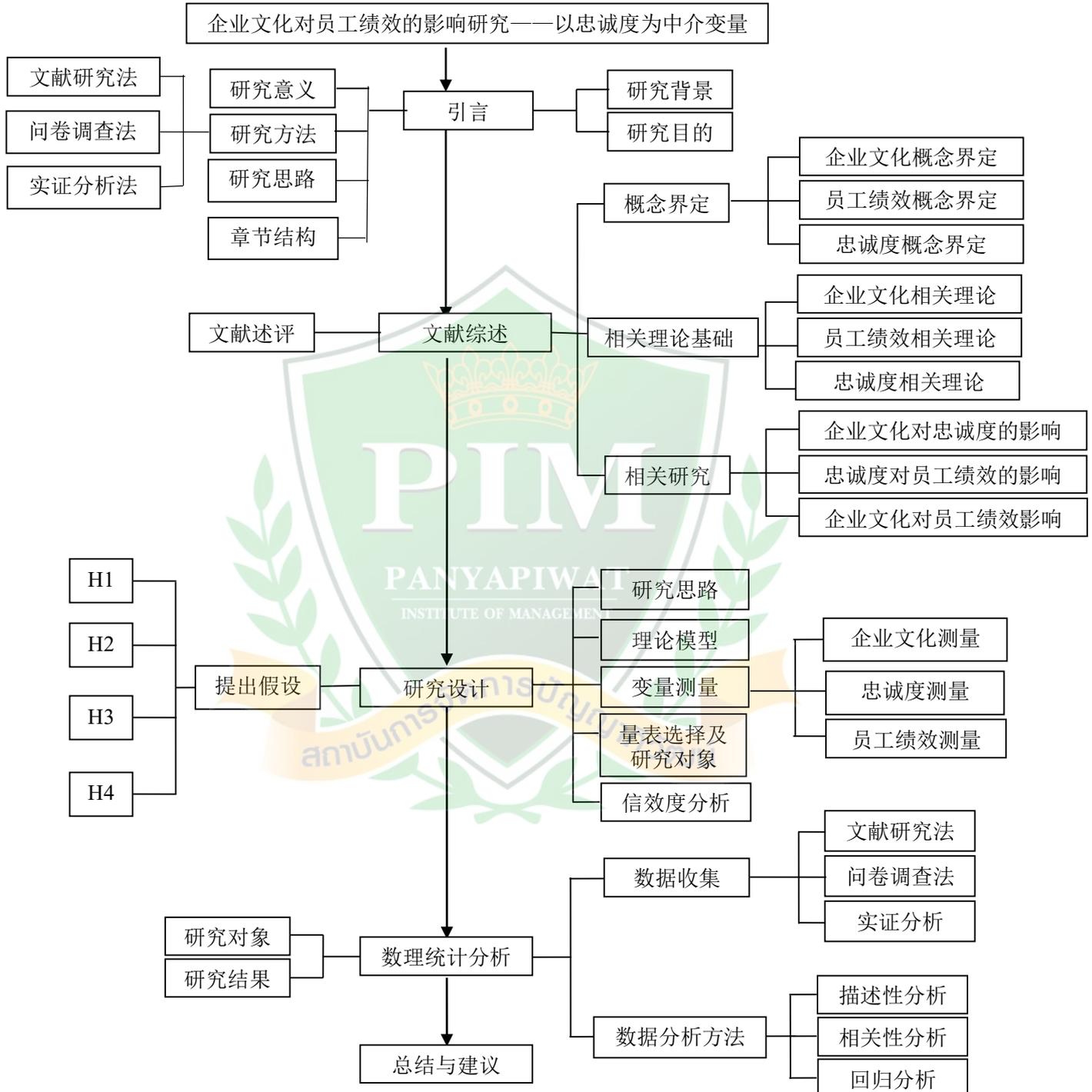


图 1.1 研究思路

## 1.6 章节结构

本文将员工忠诚度为中介变量,企业文化对员工绩效的影响进行研究:

第一部分:引言。重点论述本文研究背景与意义,提出目的和研究方法与研究思路图。

第二部分:文献综述。本文通过查阅回顾国内外相关文献和理论作为研究依据。有关于企业文化对员工绩效等方面论文及著作,重点阐述了前任学者对三个变量的概念和影响,辩证吸收前任的研究理念与成果,并对这些理论进行梳理、总结,为后面研究提供依据及理论。

第三部分:研究设计与量表构建。根据之前文献研究,结合之前学者的成熟理论。运用现有成熟企业文化、员工绩效、员工忠诚度衡量的量表上做出部分修改,为研究企业文化对员工绩效影响,提出相应假设及变量测量并设计量表选择及研究对象。

第四部分:数据分析与研究结果。对问卷调查得到的结果进行整理和分析以后,运用 SPSS 统计分析软件对数据进行信度、效度、相关性,回归等方面的分析检验,对所得结果进行分析和解释,对理论假设项目逐一进行验证,最终得出验证结果。

第五部分:总结与建议。对企业文化研究结果进行分析得出研究结论,指明研究局限性和未来展望,并为企业管理者提出企业文化建设方面的建议。

## 第二章 文献综述

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 企业文化的概念界定

企业文化提出最早在上世纪 80 年代初的美国，当时美国学术界对企业文化研究主要是概念和理论基础。随着企业文化作用逐渐受到重视，企业以及学者对企业文化研究也不断深入，研究者逐渐开始关注及重视企业文化内涵作用和层次以及影响因素等方面的知识。企业文化研究开始和其他学科领域进行融合，对学术领域，根据研究者不同学术背景，他们从不同角度对企业文化进行研究和总结，进而对企业文化定义出现多种不同了解。到 90 年代后期，随着对企业文化进步与研究不断细划，对企业文化定义、争论也在不停的进行。到现在为此，目前有关企业文化的专著已经有了很大的进展，学术研究成果也非常丰富。

表 2.1 对企业文化的定义进行了总结和归纳

研究者	研究成果
约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特	一个企业内部的管理者和员工当中，同企业高管所共同拥有企业价值观念以及企业经营理念。主要是指企业中各个职能部门，地理环境的部门所共同拥有那种文化现象和行为 [1]。
托马斯·比德斯和罗伯特·沃特曼	企业文化是指企业员工对企业贡献也就由此产生了具有价值的共同目标与责任感，这份责任感的产生是来自于对企业和产品的热爱，进而产生提高产品质量以及服务水平的迫切意愿，而且鼓励员工创新企业根据每一个员工对企业的贡献对其给予认可和荣耀[2]。
杰克林·谢瑞顿和詹姆斯·L·斯特恩	公司文化包括企业经营活动中的各个方面，是一个企业的成长背景及其特点，文化反应在每一位员工的行为方式上包括企业员工所拥有的共同信仰、价值观和职业行为等外在表现形式、企业管理者的行事作风以及管理观念等几个方面[3]。

续表 2.1 对企业文化的定义进行了总结和归纳

王成荣	企业文化指的是在企业管理者结合企业实际提出和长期保持，并获得企业员工积极认可，在生产经营过程中积极实践并不断拓宽思路，积极创新所形成的共同企业经营理念，行为规范、道德追求、管理方式、企业经营特色、员工信仰、行为习惯等方面的集合[4]。
张大中	企业文化是一种在对企业进行的管理产生的，它产生于特定的环境之中，它的产生不仅给企业带来的先进的现代企业的管理方式和科学的管理理论，还为企业提供强大精神动力和人文资源[5]。

很多学者认为，企业文化是一个国家，一个省份甚至一个地区乃至一个民族在企业管理方面集中体现。企业文化可以为企业内员工提供一个行为准则，使得员工对自己言行进行有效自我监督和管理，并让员工在严格职责基础上更为积极主动地实现企业目标而更加努力工作。因此可以把它总结为文化观念、价值观念、人生观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业员工忠诚度，企业制度、企业产品、文化环境概念的总和。价值观念是企业文化核心。现代学者通过对企业文化研究很多学者认为，企业文化概念是随着企业与社会发展动态而变化，由于企业文化是一个可塑性比较强的概念，因此应该对其进行动态的定义。

### 2.1.2 员工绩效的概念界定

绩效包括多个组成部分，其中之一就是员工绩效。员工绩效的内涵主要包括三个方面：行为、结果和能力绩效。行为绩效主要是完成任务过程所展现行为。结果行为是指行为的结果，而能力说明是为组织所创造的成就。Bernardin 等人提出绩效就是工作的结果，企业长期目标的设定与企业最终的工作结果有紧密的联系。Campbell 指出“绩效就是一种行为过程，并不属于结果，因为结果会受到很多其他因素的影响”。Hogan 和 Shelton 研究发现“绩效是随机变化的”，“技能和能力可以明显的表示绩效，然而员工的特质是隐性的看不见的特征”。以上三种方式从不同的角度来解释绩效，同时对绩效理论的长期发展具有长久的影响。因此，三种解释方式都存在优点，员工自身具有的知识技能是产生绩效的基础，而行为是一种途径，结果是对绩效的最终测量。目前大家所能接受的是工作绩效是行为和结果的结合。Borman 指出：绩效的结果要从多个方面进行讨论，主要是指员工的生理、心理的特征，经过对工作的规范和企业的利润增加带来的

贡献。

Byars & Rue 研究认为,人们工作的结果就是工作绩效,这个结果受到人们的个体能力和在组织中角色定位的影响。他们在一定环境下的工作结果使人们努力、个体技能在组织中的角色三个因素的共同影响而成。而对于绩效的测量则是帮助员工更好的安排工作计划,帮助员工更深层次上对未来的构想。正确的绩效评价,可帮助员工更好理解自己工作好坏,以及如何改进工作为员工未来更好的工作作指导。

### 2.1.3 忠诚度的概念界定

员工忠诚界定是到上世纪 50 年代,对忠诚内涵的探讨主要是从公司员工这一关系出发,强调员工对领导的绝对服从;到 70 年代忠诚被广泛地定义为员工对组织的一种情感依附(Hirschman,1970,Buchanan,1974),并由此产生了一系列支持组织的行为(Butler and cantrell,1984,niehoff et al,2001)。Hirschman 在 1970 年由哈佛大学出版社版《Exit,voice anloyalty,responses to decline to decline in firms, organizations, and states》一书中将忠诚作为离职(Exit)和发表意见(voice)之间起协调作用力量,具有延缓离职作用。而组织承诺研究兴起后大多数学者都把忠诚与组织承诺当作同义或近义词,或是认为组织忠诚是对组织承诺纵向理解(harvey,speier,1999);也有学者认为忠诚是组织承诺的一个维度(fullagar er al 1989)等。

总体来看,国外学者对员工忠诚概念是行为忠诚和态度忠诚两类。首先是行为忠诚(bob voyles1999)认为从长期来看行为较之态度来说是不容易发生改变,因此员工忠诚是应该由员工行为来体现;(zdaniuk 和 levine2001)指出员工忠诚体现在外单位比本单位有更高经济待遇时,仍然会选择继续留在本单位工作且工作中表现出较强的积极性和主动性。(coughlan)也指出忠诚是能够在行为中表现出来的,这种行为是个人在成员相互依赖团队中自愿追求个人和集体目标做出内在承诺坚持通用道德准则。其次,态度忠诚(mowday1982)是指员工个体对组织融入与认同,它是由三方面所决定:对价值观认同与接受和组织目标;对组织做出最大努力意愿;强烈留职意愿。(solomon1992)同样把员工忠诚界定为员工留在组织的意愿(buchanan1974)认为员工忠诚是员工对组织的一种情感依附。

而国内学者的研究同样也对忠诚定义做了这样的划分。态度忠诚论:郑艳认为员工忠诚是指员工对企业同甘共苦共同成长和企业怀有深厚感情意愿,对工作富有使命感与责任心,为实现企业目标奉献聪明才智发挥自身最大作用,以帮助企业实现战略目标。行为忠诚论认为员工忠诚是员工表现对企业一系列具体行为,

着重强调对企业贡献标准，很多国内学者都提出员工忠诚是以行为来体现。行为忠诚和态度忠诚的统一：赵瑞美、李桂云提出员工忠诚是指员工对企业的认同和竭尽全力态度、行为，具体表现在思想意识上与企业价值观和政策等保持一致；在行动上尽其所能为企业做贡献，时刻维护企业集体利益。杨帆，郎福臣把员工忠诚的内涵分为五个层次：满意和喜好感；稳定、信任和认同感；责任与使命感；归属感；贡献与回归感。

可见，国内外学者都认为员工忠诚应该从行为忠诚和态度忠诚两个方面来评价。至于二者应该如何有机统一还有待于研究进一步深入。

## 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 企业文化的相关理论

企业文化出现以后，学术界开始对它进行大量的研究，企业文化研究有两个时间段。一是 80 年代初；二是 90 年代后，企业文化观点为广大企业管理者所认知，学术界和企业界开始重视企业文化的发展重要性。企业文化研究领域逐渐出现三种研究方向：一是研究企业文化要素构成及其测量方法；二是研究企业文化与企业经营成果贡献作用机理；三是研究企业文化在企业发展的功能。本文将在后面的部分进行详细阐述，关于第三个研究趋势本文经过总结对企业文化功能的研究成果进行了以下总结。对企业文化功能方面的研究成果比较集中在以下几个方面：企业文化具有凝聚作用、辐射作用、激励功能，企业通过文化建设可以向企业员工传递积极进取，拼搏奉献创新争优的精神能量以激发员工能动性和创造性；具有约束功能；导向功能；稳定作用；协调作用。

#### 一、企业文化功能理论

我国的经济学家于光远提出：“国家经济的发展依靠的是经济增强，但是只有企业发展才能拉动经济增长，而企业发展依靠的是强有力的文化支持” [6]。企业主要组成部分就是员工，他们是经济活动的参与者，每个人所经历历程是有所不同，但怎样把企业员工的知识技能加在一起发挥出潜能创造企业自身的价值，尤为重要的就是企业文化建设。企业所有活动都依靠员工的执行力，企业制定长期计划和自身管理会展现出人的价值理念，最后将以文化形式呈现。企业的文化功能主要体现在以下几方面：

##### （1）导向功能

企业文化对于企业中的每个人观念具有支持和指引作用，使得企业员工与组织行为目标一致。它主要是个人在企业文化的环境中形成潜在观念，将企业战

略目标和员工融合起来使得员工能够积极工作。企业文化指引主要是指：价值导向和行为导向，企业文化随着时间的累积逐渐形成了独特价值体系，它对员工的良好行为培养发挥着重要作用

随着学术界对于文化的重视，很多国外学者对领导学理论进行了探讨和分析。在 90 年代，指出以价值为基本的领导学这个理论主要建立在管理者和下层价值是否一致基础上。管理者主要表现出企业实现目标，对企业员工传输这种价值观，与此对于企业文化产生忠诚度的理念，最终促进企业的长远发展。不需要管理者对员工施加压力，人们会自觉地遵守和忠诚企业文化，这样的企业文化更有利于企业管理，这种高效管理更加有利于提高员工积极性。

### （2）规范和激励功能

约束功能是指企业文化约束对员工思想具有强大的约束作用，同时对于员工工作也起到了限制作用。企业内部形成文化理念和员工工作方式形成一致时，逐渐会形成企业文化这些文化观念和行为准则需要企业员工遵守。所以，企业文化对员工工作方式和行为起到了约束作用。激励功能是企业文化价值取向和个人价值产生共鸣，那么企业员工内心会得到鼓舞和支持。良好企业文化会形成一种愉快、激励的文化氛围，员工在该企业文化范围下会得到认可和尊重，每个人才能尽最大可能发挥自己的作用，同时可以在企业中占领一席之地，员工将满足自身需要与长远规划关联在一起，从此员工会形成一种使命感，这样才可以最大程度发挥员工奋斗精神与积极性，他们在企业中体会到自我价值的实现，会自觉为企业奋斗自己的力量。

### （3）凝聚和辐射功能

企业文化凝聚功能主要是企业文化被企业员工认可，组织内部会产生向心力和凝聚力，企业内部的各个组成部分会紧密联系在一起，产生巨大的凝聚力。企业文化是一个系统它不但能够增强员工对企业的信任感，还有利于团队的培育加强企业内在精神和员工行动力和谐性，让员工在企业中深深感受到认可和价值，完善企业文化也能够提高经营者的决策效率，让企业内部员工朝着目标奋力前进。企业文化辐射作用在企业文化形成阶段，就会约束和规范企业内部各个员工的活动，让员工自觉的遵守企业规章制度形成和谐的文化。企业通过企业文化这种潜在的文化力量来约束员工行为更为有效。

## 二、企业文化结构理论

### （1）物质文化

物质文化是企业员工所创造物质价值大部分属于外在可以感受和触摸得到的物质文化。主要是企业产品、厂房机器及其他文化设施。物质文化集中表现在

员工世界观和价值观的总和，虽然是企业文化的外在属性，但是对企业经济社会中体现尤为重要。首先企业品牌构成企业文化重要组成部分。通过多种渠道树立企业文化，一个商标代表一个企业文化形象包含着企业内在精神和企业发展方向，是企业形象标志也包含深刻的文化内涵。其次是企业产品文化。主要包括：产品的设计、产品的品质、产品整体形象。企业员工通过自身工作将想象变成了现实，这是一种文化价值的体现。最后是企业环境和一些基本的生产其中有材料和一些基础设施等，企业环境布置和文化氛围都能够体现出企业文化特质。所以企业文化布置具有重要现实价值和行为文化，企业中必不可少的是企业员工的存在，如果企业没有高层次员工那么企业发展将会很难前进。员工在企业中都存在各自的文化特质，从而形成一个和谐的文化氛围。因此，企业人员是有不同层次人员所构成，企业员工有一般员工也有管理层次人员。

企业核心管理人物是企业的精髓和企业最重要组成部分。企业管者活动对企业大多数员工起到推动作用并对外部环境具有代表性作用。所以，员工发展行为对企业未来发展具有深远影响，对企业文化高度有重要的作用。另一方面，企业一般员工是企业的最重要构成，因为人数比较多会对企业文化形成具有至关重要的作用。企业一般员工所做出的行动大多致力于跟随领导者行为，同时他们也拥有自己本身特点。因此，一个企业的核心文化形成不但是企业中心部分，同时也有自身的文化属性，并且是企业主要人物对企业行为产生影响及企业激励人心的先进人物会促进员工向心力。

### (2) 制度文化

制度文化是企业制定的各种制度强化企业成员规范化行为是指导员工形成对企业文化统一价值理念，使员工顾全大局自觉服从企业整体利益，让员工得到一定程度约束和遵守。企业制度文化包括奖惩、人事变动等各种行为。管理者制度规定管理者的职责，人事制度就是指员工的晋升、用工制度。人员的多少人力使用情况和企业员工道德问题能够进行适当奖励和惩罚，有助于员工积极性提高，奖励员工是正面激励可以推动员工正确认真做事；相反惩罚就是使员工不做违法行为，守规矩，讲道德。所以，制度文化的方方面面有助于员工的自我道德价值形成，可以督促员工将企业作为工作的重点具有长期的传导功能。

### (3) 精神文化

精神文化就是企业的神所在体现着文化精髓和内涵。并且企业文化发展依靠是精神文化，虽然看不到却无时无刻不在影响企业文化和员工道德形成。它是制度文化等其他文化源泉也是企业文化建设风向目标。

企业精神是指企业员工整体精神气质与企业存在文化形式，蕴含着企业以往

习惯和其他积极向上的要素而经过长期逐渐形成，它表现了企业员工精神气质和所蕴含道德理念。企业的道德是约束员工遵守企业规则的规范主要是指员工个人、员工与部门之间的各种复杂关系从而形成准则。价值观念体现在两点：一是企业核心价值体系是长年积累形成不容易发生改变和磨灭；二是企业外在的其他属性它可以根据外部环境的变化进行自我调整。企业目标是企业自身追求的长远发展，包含着企业其他人的较高层次目标是企业文化发展重点部分，促进企业文化和企业健康发展。

### 2.2.2 员工绩效的相关理论

#### 一、绩效管理理论

绩效管理理论是为了实现组织目标，管理者对部门、组织和员工绩效管理过程。绩效管理是一个系统工程主要通过管理者与员工之间沟通与互助，在绩效管理（主要有绩效计划、绩效应用、绩效评价、绩效反馈）的过程中，使组织整体绩效、部门绩效、员工绩效甚至企业绩效等方面得到提高最终实现组织目标。绩效管理可理解为：管理者对绩效的管理。在组织中绩效管理分别是部门绩效管理、组织绩效管理、员工绩效管理。组织绩效可以分解为部门绩效同样部门绩效可以分解为员工绩效。对组织进行绩效管理就是为了加强沟通，从而改进和提高绩效实现组织目标。所以绩效管理是一个大概念包括部门绩效管理、员工绩效管理、组织绩效管理。其中员工绩效管理是绩效管理中最重要的重要组成部分是绩效管理核心内容。本研究将员工绩效管理放在员工层面和团队层面综合考虑，重述探讨员工绩效管理。

#### 二、绩效考核理论

从西方的绩效考核理论发展来看主要有以下三个方面：一是 20 世纪初。这个时间段的绩效考核标准以生产成本为主，这个阶段的代表人物是杜邦兄弟，他们在投入产出分析法中研究表明，绩效考核受到资金的投入和收益影响，且这种影响占绝对优势。二是 20 世纪中期。这个时间段的绩效考核以企业财务为依据，H.Thomas Jonson 以现金流量、企业利润等财务指标作为绩效考核的前提。杰克逊将绩效考核运用到企业的实际运作之中，这类理论得到了实践和完善。三是 20 世纪末期。绩效考核理论得到迅速发展。由于市场竞争的激烈为了企业产品质量提高为了成本缩减 LynchR 与 Crosskw 将绩效考核加入了矩阵指标，提出分层度量概念。1996 年诺顿将平衡积分卡发展作为重点并进行实际运用。2001 年亚当斯提出绩效棱柱概念包括了相关者战略、能力、贡献、流程及满意度五个方面。考核方法选择要依据企业自身主要有考核法、关键绩效指标法、目标管理法、全

视角考核法等。在绩效考核的作用过程中一切以人为本从实际需求出发，如果不灵活运用绩效考核和灵活进行人员管理，而是一味的寻求表面文章指挥将绩效考核的实施成为标签和阻碍企业发展，严重者会影响企业正常管理、让员工和企业之间形成隔阂、形成反作用力。在日常管理工作中对这些具体指标进展和完成情况进行考评，以此达到对加强高校教学管理和促进教学目标实现目的。

目标管理法是由美国管理学家德鲁克和彼得提出这种管理方法是根据员工所完成工作量和工作能力等方面对绩效考核进行有效评估。其中员工与企业必须对考核内容中的工作、周期、标准看法一致，然后才能进行正常工作。当所要考核时间达到标准绩效考核需要和评估结果为基础，然后在此基础上制定相应考核方式及考核标准，以人为本实事求是的态度和员工进行新一轮绩效考核。360度考核法考核比较全方位正常情况下有领导者和下属、同事、顾客等多个方面被评价者从五个角度进行衡量，这个最初是因特尔公司提出并实施运用。

### 2.2.3 忠诚度的相关理论

学者对员工忠诚度影响因素的研究主要是从员工个人因素、工作和组织相关因素以及社会环境几个方面出发。

#### (1) 员工个人因素

影响员工对组织忠诚的个人因素主要有性别、年龄、工龄、婚姻状况、教育程度、公司工龄。(Luthanset.al)对多个组织的上级与下属关系进行研究人口统计特征如司龄、年龄、受教育程度对员工忠诚度有显著影响。Angle 和 Hrebiniak 认为随着员工年龄增长,越是对组织忠诚增加趋势,工作年龄长的老员工则更偏向企业忠诚。而刚离校学生更偏向于事业忠诚, Mathieu 和 Zajaic 研究发现员工受教育程度越高的人对组织忠诚低。Grusky 发现组织忠诚是随着员工年限增长而上升。另外 Aon Consulty Institute 在对员工忠诚影响因素中发现,技术水平越低的员工,越偏向于企业忠诚反之则倾向于事业忠诚。

#### (2) 与工作和组织相关因素

与工作和组织相关因素包括工作满意度、晋升机会、工作任务挑战性、薪酬与福利以及领导等。根据(Buchanan)和其他学者的研究成果,组织忠诚也受到员工工作经历内容和质量的影响,这包括全体员工对组织的可靠性、态度和个人可感知组织重要性以及员工预期实现程度等。美国麦肯锡管理咨询公司(Mckinsey)年通过对 77 家不同行业的 200 名高级行政人员的调查,发现雇员对组织产生忠诚关键因素是公司企业文化、先进管理、工作自由化和自主化、工作挑战性、完善的职业规划等。(Zahra)通过对一个组织的实证研究发现一些与组织相关的因素如

领导风格和角色感知及员工的态度、人格以及背景等因素更能够影响员工对组织忠诚,同时也总结出领导能力与员工忠诚显著相关。另外在 Glisson 和 Durick 对 22 家服务业公司的 319 名员工的研究表明领导者的个人能力能够使员工忠于企业目标和增加员工的留职意愿。

### (3) 社会环境因素

社会环境因素包括市场化就业、社会观念变化、外部企业诱惑以及国家整体宏观经济运行情况等。Mercer human Resource Consulting 公司对美国 800 家公司的 1300 名员工的调查发现:随着宏观经济状况有所回升并且证券市场逐步步入正轨,消费者的信心有所回升,就业率也有了明显上升,同时员工忠诚度也相应地升高。该公司的 Mowday 调查员指出就业市场和不稳定经济形势是影响员工忠诚度重要因素,一些员工可能会因为选择较少或转换工作的成本过大而呆在现在的岗位上。对员工忠诚影响因素文献回顾可知,国内外员工忠诚影响因素研究成果是非常丰富。与国内研究相比较它在研究方法上大多数是采用定性加定量方法相结合,主要集中在工作、个人、组织相关因素,对文化和信任因素探究较少。另外研究比较重现与工作相关因素和组织相关的因素对员工忠诚影响,比如企业发展因素、制度因素、企业文化与领导因素,而对组织外部因素的探究则显得较少。

## 2.3 相关研究

### 2.3.1 企业文化对员工绩效影响

#### 一、组织环境影响员工绩效

很多学者研究企业文化对工作绩效的影响,主要从文化和绩效两者研究关系入手,这是学术界研究重点,也是企业文化对组织绩效有着显著的正面影响。优秀企业文化能够增强企业凝聚力,合理利用各种资源环境因素,夯实企业向心力和凝聚力。同时有助于企业增强自己实力抵抗外部调整促进企业绩效增强,良好组织环境需要良好企业文化作为支撑,良好组织环境是提高员工绩效条件和前提。传统激励理论认为在诸多激励因素中组织环境好坏与激励强弱密切相关。如果一个组织拥有良好企业文化,员工人际关系就更好,内部环境比较和谐。员工处在这样的组织环境中会潜移默化受到感染和激发,能对企业发展与自己成就密切连在一起,具有执着事业追求和高尚的道德情操,从而能够以良好心态进行工作,员工绩效自然提高。

一个和谐的企业文化能够为企业创造良好的环境,良好的企业文化是推动员工的绩效基础。古典激励理论主张:很多因素对于企业文化的影响很大,但是

组织环境的优与劣和企业对员工的激励强度大小有关会带来企业员工之间和谐相处。当企业员工感受到文化和谐的氛围，那么员工就会在自己所处的环境下付出努力为企业工作，尤其是拥有高度自制力的员工则更具有激励性，因为企业文化会渲染文化氛围员工内心具有更高的追求，那他们会自觉地将自身与企业兴旺联系在一起，进而能够更积极认真态度为企业效力。企业内部会逐渐产生一种积极奋进的状态，员工的精神面貌也会积极向上，员工才能安心努力的进行工作，良好的企业文化环境中员工付出努力程度会影响企业中的地位 and 奖赏。员工对企业的贡献度高时企业会给予应有的回馈，员工会得到多个层次的满足感随之带来员工绩效极大的提升。

## 二、精神激励影响员工绩效

很多学者从不同研究角度探讨企业文化与员工绩效之间的联系，田德珂（2010）从授权角度来进行研究，而常亚平（2010）多人是从组织认同角度。而精神激励员工以充分调动组织成员工作积极性是现代管理关键任务之一（王国猛和郑全全，（2007）。激励不仅影响人们在技能和能力获取，还影响到人们如何应用这些能力以及应用程度（Locke & Latham, 2004）。激励有效实施有助于提升个体创造力（Amabile et al, 1996）、提高满意感（Podsakoff, 1984），强化和修正个体行为（Rothbart, 1968）以及调动个体工作积极性和开发个体潜在能力（徐庆，2008）的重要作用。

和谐的企业文化氛围对员工发展影响是巨大的主要表现在精神方面，精神鼓励是员工增强的主要推动力。美国心理学家赫茨伯格的观点：员工满意度是企业发展的关键通过改善员工的薪资和福利、改善员工的工作环境等多种方式，这种途径虽然能增强企业的满意度，对员工积极性提高还是未知。员工积极性提高主要在于员工内在进行，比如从精神方面进行激励和物质更加有推动性并且影响更长远 [7]。对于企业员工来讲良好企业文化属于有效内在激励。比如企业文化可以显示出多种激励行为包括精神激励、目标激励和惩罚激励等多种方式来促进企业员工的积极性员工绩效水平就会大大提高。

## 三、文化结构影响员工绩效

研究者对企业文化的理解不同。有些研究者从企业文化类型的视角分析了企业文化对员工绩效的影响，比如田德珂是在其他学者研究的基础上来进行分析。有些学者是从企业的层次理论方面进行分析，比如刘新红（2008）研究不同层次文化，包括行为、制度和精神各个方面的研究；还有一些学者是从企业文化是否和员工自身相符合来研究这个问题，比如常亚平、郑宇（2010）将企业的文化划分为六个不同的角度，例如以人为本、传统文化和自我学习等各方面来分析文化

对工作绩效的影响。

企业文化由不同层次构成主要有精神、行为、制度和物质等不同的方面，同时，不同的层次对员工的促进效果不同最后产生效果也不同。精神层次的激励影响范围比较大是对员工在精神世界的鼓励这是一种高级促进。而物质层次就是时间短、强度低对员工激励比较小；行为层次对员工的影响作用要两个层面的中间，企业的价值观就是企业在长期生产活动中所追求价值和自身的观点集合。这是企业内部员工所遵守的准则，企业价值观主要推动作用表现在员工所有的价值取向会进行基本的整合而形成企业的观念，对于本身就赞同企业价值观，员工会产生巨大激励作用，企业价值观会对员工产生同化。因为这种价值观可以将企业全部利益与个人利益融合在一起，增强员工提高绩效能力。文化精神和文化精髓本质就是企业精神所在，由企业管理者长期引导所形成是企业员工认可的文化内涵。企业精神激励主要体现信仰、使命等方面。企业内在精神能够让员工对企业的产生信赖感，愈加坚定的增强企业精神能强化员工责任感和使命感，它能够对企业员工坚定克服困难具有一定作用。企业道德是企业内部规则用来约束和企业之间的行为，道德是企业重要组成部分。从好与坏、道义与非道义、真诚与丑恶等准则来约束员工行为，从道德角度进行评价员工。这种推动作用比较显著员工道德规范形成潜移默化，制度方面文化主要指企业存在的制度和相互之间人际关系。一是企业制度作用是相对较为关键。二是企业人际交往之间的激励。三是民主的促进作用。企业传播文化途径正是通过企业自身的品牌形象来树立良好的企业形象会增强员工的认可度，提高他们对企业文化与信任增强对企业信赖和忠诚。

### 2.3.2 企业文化对员工忠诚度影响理论与研究

忠诚自古以来就是中华民族的优良传统美德，在历史上忠诚一直被人们推崇，对于忠诚往往是多个方面来认识。美国学者乔亚罗伊斯在其专著《忠诚的哲学》中提出一个人的忠诚具有层次鲜明的特点，有些是人们出于对个体利益的维护而形成的忠诚，另一些是人们自发的愿意为一个团体利益进行不计回报的投入。随着企业管理学科的发展员工忠诚度逐渐开始被学者所重视，被引入到企业管理的研究中来。在企业管理中员工忠诚同样具有两个层次，低层次忠诚的员工是出于对工资待遇等个体利益而表现出对企业的投入[8]。而高层次员工忠诚则是员工出于企业价值观认可，而自发形成对企业效忠的意愿，员工忠诚是忠诚这一社会概念在企业管理领域的运用。学术界将员工忠诚度看作是员工的承诺，一般是指员工在生产活动中同企业产生较强的归属感，认同企业的价值观念并将个人发展同与企业发展相结合，实现企业的发展目标自发贡献全身心的智慧和能力。员工忠

忠诚度归纳为员工对企业自愿效忠和使命感[9]。

关于企业文化同员工忠诚度的关系，在上世纪 80 年代以来随着学术界对企业文化的研究不断深入，国内外许多学者开始关注到企业文化对员工忠诚度影响作用，在 1983 年，美国学者奥瑞利和查特曼就曾在对美国硅谷的多家高科技企业，通过访谈和调查问卷的方法进行了调查，以求证企业文化与员工对企业的认同感与归属感的关系，经过调查分析二位学者得出了结论，证实强势的企业文化的确与员工的认同感显著正相关。在 1988 年鲁宾斯经过对企业文化建设对员工忠诚度影响研究，提出了企业文化建设越完善，文化内容越强势，就会有越多的企业员工认同企业发展理念，形成共同的价值观。1990 年，本杰明施耐德在其专著《组织气氛与文化》中，构建企业文化、社会文化、企业效益以及员工行为等因素的模型，在这一模型中，企业文化影响着企业经营发展的全过程，而这种影响是通过作用于员工行为来实现的企业文化一致性水平越高，员工的离职率越低、消极怠工等低效率的现象就不容易出现[10]。

我国学者郭玉锦曾通过实证研究方式对我国多个企业员工进行调查和分析，得到的结论是企业文化与员工忠诚度有着显著正相关性，一个企业的员工根据其性别、年龄、文化程度的不同，对企业文化认知也存在差异，企业文化认知水平越高，员工忠诚度也会越高。在 2002 年学者刘小平等人通过研究分析，也得出了企业文化与组织忠诚度具有显著正向影响的关系[11]。

### 2.3.3 忠诚度对员工绩效影响理论与研究

员工忠诚度对员工绩效影响作用研究，学术界普遍认为忠诚度高，是一个企业管理水平集中体现，忠诚度与员工绩效直接相关。忠诚度对员工绩效影响一般反映在三个方面[12]：一是员工对工作责任心与工作效率直接影响着企业经营状况。责任心与工作效率都来源于员工对企业的忠心程度。陈步峰、周亚越、郑艳等人经过研究认为，员工忠诚实际就是员工对企业的态度，员工忠诚度是通过员工对企业及企业价值观的认知、情感、行为倾向等方面。而这些方面直接反映在员工职业行为和员工的工作积极性，影响到企业为社会提供产品、服务质量从而影响员工绩效。二是员工忠诚度是企业树立公众形象重要标准。员工忠诚度高的企业会在企业内部形成一种极强的凝聚力和奉献精神，这些都会向社会公众传递一种正能量，这种正能量会对客户和社会也产生一种感染力，使他们对企业和员工产生一种认可，社会的认可会直接影响企业的经营绩效。三是员工忠诚可以有效降低企业管理成本。员工忠诚度高的企业离职率降低会大大节省企业的招聘成本和培训成本。对一个企业要想取得发展人力资本是至关重要的。培养出一个

优秀的人才企业需要投入巨大的成本，人员特别是掌握能力与资源的人才流失会给企业带来巨大的损失，建立员工忠诚可以有效为企业留住人才。从而增强市场竞争力这些都会最终形成企业绩效的提升。

#### 2.3.4 员工忠诚度中介影响理论与研究

我国学者吴文盛曾经提出企业文化的激励是在企业运行中是以一个系统的形式起作用。企业通过构建共同的价值观，特别是引导员工认同企业的价值观，并自发忠诚于企业的核心价值观。企业中不同文化维度对员工产生不同方面影响。这些影响员工行为和态度上得到表现，激励员工形成态度忠诚和行为忠诚，最终促进员工绩效甚至企业绩效提升[13]。

学者张龙华和孟凡亮认为，一个企业对人才的需求已经愈发强烈，员工对企业的认可已经不仅仅是对待遇薪资的要求，更多的表现在对企业文化建设方面的认可上。优良的企业文化会在企业形成一种向心力，可以凝聚大量人力资本。而人力资本的丰富和有效利用是员工绩效和企业提高绩效的根本[14]。

#### 2.3.5 对员工忠诚重要性的研究

Frederick Reicheld 在《忠诚的价值》书中曾总结：“对企业来说知识和智力资本越来越成为企业真正资产，企业聘用什么人，员工如何提高生产力，如何保持对企业忠诚和企业共创辉煌是企业成功的关键。”

《成功之路》一书的作者罗勃特·彼得斯指出：“日本人拥有世界一流的生产率创造了像 SONY 这样的许多著名品牌，这并不是日本人有奥秘而纯粹是他们员工忠诚，他们经过成效训练而产生献身精神，个人有对公司认可和忠诚。”

我国学者研究发现员工忠诚度高意味着员工热爱企业、愿意在企业中积极努力工作为企业发展献计献策。因此，在很大程度上会更加努力促进企业发展。郑庚峰研究发现员工忠诚度提高会对客户满意度提高 5%，对企业销售额能够增长，以明确数字表明员工忠诚给企业带来效益。王玉姣指出忠诚是效率、竞争力、企业发展基石，员工忠诚会对管理带来可观回报。一部分学者通过对低忠诚度员工给企业带来危害分析，说明员工忠诚与企业重要性忠诚度低对企业有以下危害：

(1) 造成员工流失。员工忠诚度低直接导致企业人才流失，企业人力资源管理成本增加核心竞争力受到威胁。魏慧丽、刘颖等学者指出员工流失不仅会使企业招聘、培训、生产效率降低损失还会极大地损害企业形象影响顾客忠诚度造成顾客流失；而且还会导致企业工作连续受到严重影响商业机密外漏；人心不稳无法形成稳定企业文化使企业缺乏凝聚力和战斗力。

(2) 低忠诚度员工给企业造成不良影响。有的员工因个人素质与就业因素留在企业，但消极工作导致企业服务质量与劳动生产率降低，造成顾客满意度下降，生产成本增加，而导致顾客流失和企业声誉下降。魏慧丽、玉姣等学者论述低忠诚度员工留在企业的危害，低忠诚度员工工作缺乏责任心、主动性、积极性甚至损公肥私收回扣等，忠诚度低的员工占据企业一些重要岗位那将成为企业的一种隐患。

## 2.4 文献述评

总而言之，全球学者针对企业文化、员工绩效等做出了不少有利的理论分析与实证分析，然而有关企业文化的研究也处在一类特别初级的时期。首先，仅有少许研究者针对员工忠诚度的根本特征做出了分析，同时发现相异类别的企业，企业文化忠诚度详细反映的权重存在差异。因此，结果要求在更大的企业样本当中作出证明。第二，在针对员工绩效的调研层面，已经有研究重点调研了企业文化、员工绩效、员工忠诚度的影响。绩效除了员工绩效以外，还包括目标绩效，绩效就是组织成员针对组织贡献和组织所产生价值。在企业中员工绩效详细反映为实现工作质量和目标总数。目标绩效必须是绩效评估最根本的构成内容，对目标绩效的评估一般能通过质量、总数、时效等参数来做出考评。本文研究的员工绩效包括目标绩效以及关系绩效两种。第三，尽管有研究者调研了企业文化以及员工忠诚度、忠诚度和员工绩效或者离职状态等方面的联系，得知企业文化会影响忠诚度，忠诚度会影响员工绩效，同时忠诚度在平等以及员工绩效的关系中企业文化对员工绩效的影响中具备中介功能，能预测企业忠诚度是企业文化和员工绩效关系的一类中介型变量。如今很少有研究者把企业文化、员工绩效、员工忠诚度的影响进行调研。

## 第三章 研究设计

### 3.1 研究思路

企业文化是企业的一项重要无形资产，不但为企业繁荣与发展提供强大而明显企业特色竞争优势。在企业管理中，企业文化通过影响员工忠诚度，进而影响企业效率，使用企业文化与员工忠诚度将企业发展与员工自身成长相结合对企业形成共同人生观和价值观，这些行为都表现员工为企业效忠的决心和忠诚，从而对企业经营过程中的生产销售员工忠诚及员工绩效等各个环节产生影响，最终对员工绩效产生影响，决定着企业发展和前途。员工忠诚在市场竞争中，已经逐渐形成企业一项核心竞争，每个员工团队观念、人生观，价值观念、市场意识、创新意识、企业责任、社会责任的形成来源于对企业忠诚度。

在学术界已经有很多学者对企业文化和员工绩效之间的作用进行研究和阐述，企业文化重要价值和员工绩效的贡献已经得到了证明。但是企业文化影响员工行为的方式来对忠诚度与员工绩效产生影响，员工行为可以集中体现在员工对企业忠诚度，企业文化是通过员工忠诚度作为中介作用来对员工绩效产生影响。以员工忠诚度作为企业文化和员工绩效的中介变量进行分析，并证明员工忠诚度是否在企业文化与员工绩效中起作用的研究还很少。本文在对学术文献充分研究的基础上进一步探讨企业文化、员工忠诚度以及员工绩效三者之间的影响研究。提出了员工忠诚度作为中介变量在企业文化与员工绩效之间的作用，提出假设并运用模型对假设进行验证测量。

### 3.2 研究假设的提出

#### 3.2.1 企业文化与员工忠诚度

学术界对于企业文化和员工忠诚度之间作用关系研究证明，企业文化与员工忠诚度之间存在着相关性。丹尼森在经过大量对企业文化研究文献进行梳理总结中得到了一套能够比较全面反映企业文化特点的四文化特质，丹尼森在这四种文化特质的基础上构建企业文化特质模型，他后又采用实证研究方法，对多个企业进行调研，调查结果验证四种文化特质的存在，还证明这四种特质对组织目标起到很好的预测作用。后来研究者们又在许多国家，多个企业进行调研，对丹尼森的企业文化特质模型进行检验，研究结果表明，这四种文化特质在不同国家的企业文化中有所体现。四种不同企业文化特质，可以使企业从不同角度提升员工

忠诚度。所以，企业如何让企业文化和员工忠诚度形成一个正方向的良性循环，就需要先理清不同企业文化特质对员工忠诚度的影响作用。在丹尼森模型进行充分分析基础上，本文采用丹尼森企业文化特质模型来研究企业文化与员工忠诚度的关系。因此，下面为本研究提出第一个假设：

H1：企业文化对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1a：企业文化中的参与性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1b：企业文化中的一致性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1c：企业文化中的适用性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1d：企业文化中的使命感特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

### 3.2.2 企业文化与员工绩效

H2：企业文化对员工绩效有显著的正向影响。

H2a：企业文化中的参与性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2b：企业文化中的一致性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2c：企业文化中的适用性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2d：企业文化中的使命感特质对员工绩效有显著的正向影响。

### 3.2.3 员工忠诚度与员工绩效

#### 3.2.4 企业员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用。

在学术界对于员工忠诚度与员工绩效影响研究还较少，但是理论研究方面的探讨已经存在。美国学者詹姆斯·赫斯克特在上世纪90年代曾经提出员工忠诚度是促进企业发展以及企业获得收益的重要因素。弗雷德里克认为企业中员工的忠诚度影响着客户和市场对企业认可，每一个员工忠诚好比企业利润率更好反应员工绩效。学者们认为，员工主动离职率升高会给企业带来可见的管理成本提高的同时，由于新手的不熟练以及原本的企业目标因人员流动而形成中断等不可见成本也会对员工绩效产生很大影响。本文研究认为在企业文化对员工绩效产生影响过程中，企业员工忠诚度在其中起到了中介变量作用。综合以上研究，本研究得出第三到第四个假设：

H3：企业员工忠诚度对员工绩效有显著的正向影响。

H4：企业员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用。

H4a：企业文化的参与性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到了中介作用。

H4b: 企业文化的一致性特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到了中介作用。

H4c: 企业文化的适应性特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到了中介作用。

H4d: 企业文化的使命感特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到了中介作用。

### 3.3 理论模型的完善

根据之前提出的“企业文化——员工忠诚度——员工绩效”模型概念, 本文在企业文化与员工忠诚度, 员工忠诚度与员工绩效, 企业文化与员工绩效三对影响关系, 以及员工忠诚度的中介作用, 提出假设之后, 将对本文的研究进行完善。研究模型是通过员工忠诚度作中介变量, 分别探讨企业文化以及根据丹尼森企业文化特质模型中提出的四个特质与员工绩效的关系。形成以下图表 3.1 中的模型:

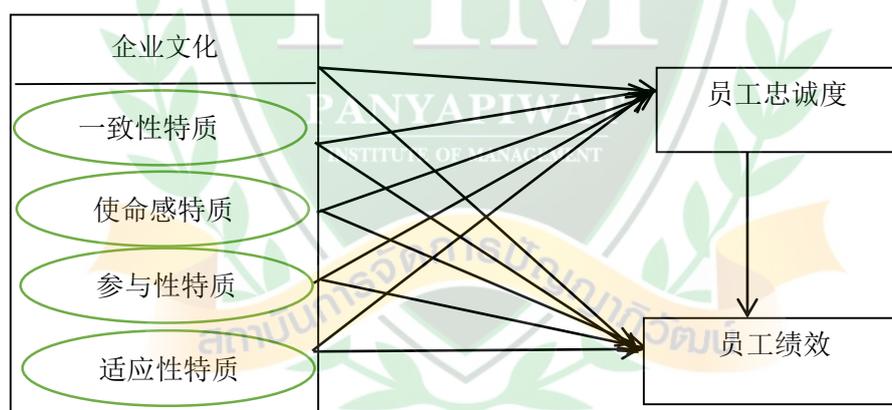


图 3.1 本文的研究模型

### 3.4 变量测量

#### 3.4.1 企业文化的测量研究

在上世纪 50 年代, 美国管理学家艾德佳·沙因曾经提出了对文化进行定性的研究理论, 取得了一定的研究成果, 但是定性分析具有主观成分较大、无法量化、不易衡量的弱点, 因此大量学者对企业文化开始了定量研究, 并取了丰硕的成果[15]。

(1) 丹尼森等人对企业文化研究

在上世纪 90 年代初，美国学者丹尼森提出企业文化是由员工的价值观念和他们的信念以及在职业行为中所进行的思考和行为模式所形成的概念。丹尼森和米沙拉对多家美国企业进行长期研究，他们从企业文化具有多个特质入手，通过对多家企业各个特质的分析研究，构建了一个可以有效描述企业特征的测量模型，即企业文化特质模型[16]。该模型根据企业文化的特质，企业同组织有效性的相关性程度，总结出了企业文化的四个维度。这四个维度分别为：适应性、一致性、参与性、使命感。丹尼森的文化特质模型是建立在对大量企业数据分析基础上并经过实证研究的检验，各个企业文化维度能够比较好的反应企业文化的状况。每一个企业文化特质都包含着三个子维度，每一个子维度又对应着 5-6 个测量项目，最终构成了 53 个测量项目的企业文化量表。在企业文化特质模型，丹尼森提出四个文化维度中，企业文化的参与性特质是指企业通过文化建设来培养员工的主人翁意识和对企业的责任心，参与性的高低反映了企业文化有效性的不高；企业文化一致性特质反映的是企业文化对企业内部员工的凝聚作用以及共同价值观是否有效的形成；企业文化的适应性特质主要反映的是企业对顾客、市场、竞争者等外部环境的变化反应能力；企业文化的使命感特质反映的是企业及其内部员工对企业目标使命的认同程度。企业文化特质模型也具有一定的局限性，企业文化的多个维度之间虽然进行了多重共线性的实证检验，但是各个维度间仍然不能实现完全的独立。

## (2) 罗伯特·奎恩等人对企业文化研究

罗伯特·奎恩以及肯伯雷等学者通过对大量企业数据进行分析，从企业文化的概念和特点出发，通过企业文化多维度分析对企业文化测量中，运用竞争价值框架进行了研究。在研究中奎恩等学者探索出企业文化的构成要素即能够全面反映企业文化的多个方面，构建了组织文化测量的组织文化评价量表模型，即OCAI模型[17]。在这模型中，奎恩通过对企业文化在企业管理和企业经营方略上进行了相关假设。并得到稳定性、灵活性而且对内、外部两组维度，进一步根据这四个维度奎恩又与企业分成四种文化类型。四种文化类型包括：活力型、宗族型、层级型和市场型。奎恩等人在研究过程中，在组织文化评价量表中设计了 24 个测量项目，再根据企业的四种文化类型对每一测量项目进行细分。在模型建立之后，OCAI 模型由于其具有很好的内部一致性、稳定性、以及良好的可区分性，多年来一直持续得到实践检验，由于OCAI模型比较方便研究者操作，在企业文化计量方面一直运用广泛。但同时该模型也具有一定的相应的局限性，该模型构建基础是竞争价值观框架，随着研究者对不同企业的组织有效性研究的深入这一框架的适用价值有待于进一步研究，从而OCAI模型有效性也受到了影响。

### (3) 吉尔特·霍夫斯泰德对企业文化定量研究

荷兰心理学家吉尔特·霍夫斯泰德用长达七年的时间对当时著名的跨国企业 IBM 公司进行了企业文化调查，从企业文化的不同国家员工文化观念的差异入手，在 1980 年出版的《文化的影响力》一书中提出文化维度理论[18]后霍夫斯泰德又采纳彭麦克等学者对他理论补充，他将企业价值观分为许多个部分进行研究，通过调查研究他认为企业文化价值观可以分为三个维度：权威、安全、关注工作的需要，与此同时在企业经营实践中企业文化又可以分为不确定性的规避、个人主义与集体主义、男性化与女性化、关注长期、权力距离、自身的放纵和约束等六个维度。经过研究发现企业员工价值观念之间差异明显小于企业经营实践中的文化差距，由此可以说明在企业间与企业内部的组织之间，有不同企业、不同组织之间的文化差异是通过实践部分总结划分方式反映。

### (4) 詹妮弗·查特曼对企业文化的定量研究

美国学者詹妮弗·查特曼从契合度的角度出发，着重研究了企业组织契合同员工价值观的契合程度之间的相互关系，探索了员工与企业之间的契合性，查特曼通过大量研究对员工与企业之间的契合性对企业发展和员工个体产生的影响进行分析，最终开发出了 OCP 量表，用于测量企业文化[19]。查特曼在 OCP 量表中，查特曼为保证企业和研究的稳定及内部一致性，她还对这一量表中员工偏好的价值观同企业价值观进行了因子分析。在量表的计分方式上，OCP 量表要求被调查者要根据测量分项的内容，按照实际情况从最符合到最不符合的顺序从九种得分项目中进行选择。

通过企业文化测量领域研究进行整理。这一领域中，国外研究起步比较早，而且已经取得大量研究成果。在国内我国学者对企业文化研究还比较滞后，虽然也取得一定研究成果，通过整理总结现有企业文化相关领域的研究可以发现，但是大都是对国外研究的整理和总结，能够代表我国文化特点的测量量表还比较少。

## 3.4.2 员工绩效的测量研究

随着对员工绩效研究不断深入，学者们开始意识到单一财务性指标不足以全面反应一个企业经营绩效水平。所以大量学者在员工绩效的测量研究上，开始引入一些非财务性的指标[20]。

德莱尼和马克修斯利德在经过对员工绩效的反应因素研究基础上，在 1996 年提出衡量员工绩效两个因素，即员工绩效可以分为市场表现能力和企业竞争力两个维度前包括市场份额、盈利能力等，后者包括开发新产品或服务满意度[14]。

国内学者沈超红教授和罗亮在 2006 年通过对我国几十家典型的创业型企业

进行分析并结合国外绩效评价测量研究，提出了员工绩效评价的四个维度指标：客户，企业内部经营状况，财务指标与员工[21]。

通过对以上学术成果的学习和研究，我们认识到在员工绩效的测量研究中，运用企业内部的财务指标来对员工绩效反应和衡量必不可少，但随着企业的发展，外部性影响逐步加强，一些非财务性的指标同样也反映着企业的发展状况和企业前景，是反应员工绩效的重要参考指标。

### 3.4.3 员工忠诚度的测量研究

#### ①组织承诺量表(Organizational Commitment Questionnaire)

对组织承诺主要有三种：第一种是 Randall 提出量表称为非 OCQ 态度量表。第二种则是 porter 等发展出来组织承诺量表(OCQ),是最常见测量组织承诺工具。要注意是 (OCQ) 长短两个版本长版本有 15 个选项，然而 O Reilly 认为 15 个选项中有 6 个与离职测量重叠而将之删除成为短版本。Randall 提出量表称为非 OCQ 态度量表。第三种是量表 Meyer 与 Allen 开发三维度组织承诺量表共有 24 个项目。从目前的情况来看使用 Porter 等人组织承诺问卷在 90 年代以前比较流行，但 90 年代中期以后使用 Meyer 与 Allen 开发三维度组织承诺量表成为一种新趋势。

#### ②忠诚严格检测调查表(Loyalty Acid Test Survey)

Frederick 在《忠诚法则》(Loyalty Rules)中提出忠诚严格检测调查表。整个调查主要是对公司感受、描述性信息、与公司关系；这个调查可以直接用于员工忠诚度的测试，但是由于缺乏忠诚严格检测量表对应的量表结构说明在实际操作中应用这个调查表有局限。

#### ① 员工满意度量表(Employee Satisfaction Scale)

国内外有学者采用员工满意度调查来检测员工忠诚度。孙健提出通过员工满意度调查找到影响员工满意度主要原因，进而据此进行忠诚度评估。但是，员工满意不等于员工忠诚，porter et al 认为员工忠诚度相对于员工满意度而言，是持久性和整体性评估反应，而工作满意度是对工作情绪的短暂反应。Walker Information 年调查也表明有 75%的员工对他们的工作满意，但是有的员工对组织忠诚。所以单独采用员工满意度调查以衡量员工忠诚度是不科学的。

通过对国内外文献发现国内外学者对员工忠诚定义并未统一，学者们在自己研究中大都是基于自己研究的需要对忠诚进行相应界定，因此，员工忠诚的测量方式也十分丰富。但现有的对员工忠诚测量大都是借鉴了 OCQ 组织承诺量表的一些指标而基于员工忠诚本身的较少并且由上可见对员工的忠诚度评估还处于探索讨论阶段，当前的测量方法都有明显缺陷与不足。因此，如何更加准确地测

量员工忠诚度还有待我们进一步深入地研究。

### 3.5 量表选择及研究对象

本文使用的调查问卷主要有企业文化、员工忠诚度和员工绩效三个测量量表，根据所要调查的内容，量表所设计的问卷内容是由4部分，53个测量项目组成。第一部分是关于被访者和其所在企业的背景情况，包括被访者的年龄、工作年限、教育程度、职位情况以及其所在企业的成立时间、员工数量的共7项。第二部分是企业文化的测量问卷，由21个测量项目组成，企业文化的4个特质分别对应5-6道测量项目，用于测量被访者对其所在企业文化的感知情况。第三部分是员工忠诚度调查问卷，用于调查被访者所亲身感知到的其所在企业的忠诚度情况，本部分由12个测量项目组成；第四部分是员工绩效测量问卷，就企业的非财务性指标和财务性的指标分别进行调查，共由13个测量项目组成。所有题目都是根据李克特5分量表法进行评估，让被访者采用正向的方式打分。

#### (1) 企业文化量表

本研究所运用企业文化量表由21个测量项目构成，分别由企业文化的四个特质：参与性、适用性、一致性和使命感分别是5-6道。所有题目都是根据李克特5分量表法进行评估，让被访者采用正向的方式打分。从低到高用1-5表示，1=非常不赞同；2=不赞同；3=基本赞同；4=赞同；5=非常赞同。

表 3.1 企业文化测量量表

变 量	维 度	题 项	李克特 5 分量表法 进行评估				
			非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
企 业 文 化	参 与 性	员工相信自己能对组织产生积极因素	非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
		员工可在一定的范围内自己支配行为					
		员工将自己看作工作中的一份子					
		员工的能力被看作竞争优势的来源					
		员工能力能持续发展					
	一 致 性	员工之间相互尊重和信任					
		有清晰一致的价值观					
		公司各部门很容易协调项目					
		信息广泛共享					
		公司充满活力和朝气非常不赞同员工很有斗志勇于冒险					

续表 3.1 企业文化测量量表

适 应 性  使 命 感	顾客的评价和建议经常得到企业的关注					
	坚持客户利益第一					
	对竞争者及组织环境变化有很快反应					
	公司战略很明确					
	领导具有长期战略眼光					
	企业有明确的企业精神					
	企业文化被明确列入公司章程					
	我们沿着我们制定过的目标不断的前进					
	企业重视持久和稳定，强调效率和平稳运行					
	企业重视获得新资源和创造新的挑战					
	企业员工都努力为客户提供高质量服务					

(2) 员工忠诚度量表

本研究把员工忠诚度看成是员工态度与企业内各部门招聘的统一。本文的忠诚测量问卷的设计结合了迈耶等人的规范与持续承诺量表以及波特的组织承诺量表中用来测量忠诚度的题项，形成了测量员工忠诚度的包括 6 个具体指标的量表，所有题目都是根据李克特 5 分量表法进行评估，让被访者采用正向的方式打分。从低到高用 1-5 表示，1=非常不赞同；2=不赞同；3=基本赞同；4=赞同；5=非常赞同。

表 3.2 企业员工忠诚度测量量表

变 量	题 项	李克特 5 分量表法 进行评估				
		非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
企 业 员 工 忠 诚 度	我很乐意在这个公司度过我余下的职业生涯	非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
	公司的问题就是自己的问题					
	“一诺千金”不只是朋友之间在工作情境下也应如此					
	没有加班费的情况下，我也乐意加班完成工作					
	如果没有重大原因，我不会离开现在的公司					
	我会遵从公司在工作上的安排					
	我很喜欢本公司的工作氛围					
	我为公司的文化感到自豪和光荣					
我对外主动宣扬自己公司的品牌及形象						

续表 3.2 企业员工忠诚度测量量表

	我觉得自己与公司有共同的目标能够共同成长					
	我自觉遵守公司的一切制度和规范					
	我的穿着与言谈举止都努力与企业文化要求相一致					

### (3) 员工绩效量表

本文对于员工绩效的调查,使用被访者自我评估的测量方法对被访企业的员工绩效进行测量。本文参考前人对员工绩效的研究,形成了测量员工绩效量表。所有题目都是根据李克特 5 分量表法进行评估,都是以正向方式打分。从低到高出 1-5 表示,1=非常不赞同;2=不赞同;3=基本赞同;4=赞同;5=非常赞同。

表 3.3 员工绩效测量量表

变 量	题 项	李克特 5 分量表法 进行评估				
		非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
员 工 绩 效	我能够熟练掌握绩效相关技术	非 常 不 赞 同	不 赞 同	基 本 赞 同	赞 同	非 常 赞 同
	我一直保持高效率地完成自己分内工作任务					
	我对绩效发展方向有清晰的认识					
	我能够与客户和同事快速准确地沟通					
	我相当乐意竭尽自身全力将工作做好					
	我经常帮助同事完成他们的工作					
	我经常业余时间努力学习并在工作中加以应用以提高绩效水平					
	我会严格遵守企业规章制度					
	我几乎每个月全勤上班					
	我不会做有损企业利益的事情					
	公司的利润水平比较好					
	公司对投资回报率比较满意					
	公司员工的生产效率比较高					

## 3.6 信度分析

信度是一个衡量工具正确性、可靠性、一致性、稳定性很多个指标能够反映

信度水平也包括一致性等值性。信度反应系统的一致性状况，信度系数高表示检验结果可靠，稳定性也高。数据样本检测结果是随机误差所影响的程度大小决定了信度高低，数据随机误差如果越小，数据样本信度也就越高。当前学术界常用信度分析系 Cronbach  $\alpha$  信度系数，信度系数可以比较准确地为研究者提供所检验量表各个项目之间的内部一致性程度，在数据分析中使用比较广泛。信度分析用于研究定量数据的回答可靠准确性：一是：先分析  $\alpha$  系数，如果此值介于 0.6~0.7；则说明信度可接受；如果此值小于 0.6；说明信度不佳；如果此值高于 0.8，则说明信度高；如果此值介于 0.7~0.8 之间；则说明信度较好；二是：如果“项已删除的  $\alpha$  系数”值明显高于  $\alpha$  系数，此时可考虑对将该项进行删除后重新分析；三是：对分析进行总结。根据信度检验，如表 3.2。

表 3.4 信度分析

可靠性统计量					
企业文化		员工忠诚度		员工绩效	
Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数
0.956	21	0.943	12	0.934	13

从上表可知：信度系数值分别是 0.956，0.943,0.934 都大于 0.93，说明研究数据信度质量很高。针对“项已删除的  $\alpha$  系数”，分析项被删除后的信度系数值并没有明显的提升，因此题项全部均应该保留，进一步说明研究数据信度水平高。针对“CITC 值”，分析项对应 CITC 值全部均高于-0.1，因而说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，研究数据信度系数值高于 0.93，删除题项后信度系数值并不会明显提高，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

### 3.7 效度分析

效度表达有效性使用测量工具所得事物准确程度。效度反映是通过测验得到结果反应测验需要考察内容和程度。通过信度检测如果信度越高，检验结果对所调查的事物反应程度越高。效度分析用于研究定量数据的设计合理性；第一：首先分析 KMO 值；如果此值介于 0.6~0.7，则说明效度可接受，如果此值小于 0.6，说明效度不佳(如果仅两个题；则 KMO 无论如何均为 0.5)；如果此值高于 0.8，则说明效度高；如果此值介于 0.7~0.8 之间，则说明效度较好；第二：接着

分析题项与因子对应关系；如果对应关系与研究心理预期基本一致，则说明效度良好；第三：如果效度不佳；或者因子与题项对应关系与预期严重不符，又或者某分析项对应共同度值低于 0.4(有时以 0.5 为标准)；则可考虑对题项进行删除；第四：删除题项共有常见标准；一是共同度值低于 0.4(有时以 0.5 为标准)；二是分析项与因子对应关系出现严重偏差；第五：重复上述 1~4 共 4 个步骤；直至 KMO 达标；以及题项与因子对应关系与预期基本吻合，最终说明效度良好；第六：对分析进行总结。如表 3.3 因子分析

表 3.5 效度因子分析

KMO 和 Bartlett 的检验				
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		企业文化因子分析	员工忠诚度因子分析	员工绩效因子分析
		.956	.951	.928
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	6025.476	3448.684	3506.001
	df	210	66	78
	Sig	.000	.000	.000

表 3.6 企业文理解释的总方差

总方差解释						
成分	初始特征值			提取平方和载入		
	合计	方差的%	累积%	合计	方差的%	累积%
1	11.356	54.077	54.077	11.356	54.077	54.077
2	1.386	6.601	60.678	1.386	6.601	60.678
3	1.031	4.909	65.587	1.031	4.909	65.587
4	.822	3.916	69.502			
5	.730	3.478	72.980			
6	.604	2.877	75.857			
7	.574	2.732	78.589			
8	.529	2.520	81.109			
9	.465	2.213	83.322			
10	.431	2.050	85.372			
11	.414	1.973	87.346			
12	.397	1.888	89.234			
13	.354	1.687	90.921			
14	.308	1.468	92.389			
15	.294	1.402	93.790			
16	.277	1.317	95.107			
17	.251	1.195	96.302			

续表 3.6 企业文化解释的总方差

18	.218	1.039	97.342			
19	.214	1.020	98.362			
20	.175	.834	99.196			
21	.169	.804	100.00			
提取方法：主成份分析						

表 3.7 员工忠诚度解释的总方差

总方差解释						
成分	初始特征值			提取平方和载入		
	合计	方差的%	累积%	合计	方差的%	累积%
1	7.492	62.435	62.435	7.492	62.435	62.435
2	.773	6.442	68.877			
3	.662	5.518	74.395			
4	.560	4.670	79.065			
5	.479	3.990	83.055			
6	.392	3.270	86.326			
7	.358	2.980	89.305			
8	.342	2.854	92.159			
9	.260	2.167	94.327			
10	.247	2.060	96.386			
11	.236	1.967	98.353			
12	.198	1.647	100.000			
提取方法：主成份分析						

表 3.8 员工绩效解释的总方差

总方差解释						
成分	初始特征值			提取平方和载入		
	合计	方差的%	累积%	合计	方差的%	累积%
1	7.360	56.617	56.617	7.360	56.617	56.617
2	1.362	10.479	67.096	1.362	10.479	67.096
3	.715	5.498	72.594			
4	.589	4.529	77.123			
5	.481	3.698	80.821			

续表 3.8 员工绩效解释的总方差

6	.447	3.438	84.259			
7	.411	3.163	87.422			
8	.354	2.723	90.145			
9	.326	2.505	92.650			
10	.299	2.298	94.948			
11	.248	1.910	96.858			
12	.247	1.900	98.759			
13	.161	1.241	100.00			
提取方法：主成份分析						

效度研究用于分析研究项是否合理有意义，效度分析使用因子分析这种数据分析方法进行研究，分别通过 KMO 值，共同度方差解释率值，因子系数值等指标进行综合分析，以验证出数据的效度水平情况。KMO 值用于判断是否有效度，共同度值用于排除不合理研究项，方差解释率值用于说明信息提取水平，因子载荷系数用于衡量因子(维度)和题项对应关系，从上表可知：所有研究项对应的共同度值均高于 0.4，说明研究项信息可以被有效的提取。另外，KMO 值分别为 0.956，0.951，0.928 都大于 0.6，意味着数据具有效度。

## 第四章 数据分析与研究结果

根据以上章节内容进行研究模型建立和提出假设，对调查问卷返回数据进行整理和以下的统计分析。

### 4.1 样本描述性统计分析

本文调查企业地理位置分布较为广泛，在我国大部分省份的公司发放调查问卷 404 份，最终回收问卷 404 份；经过有效性分析，有效调查问卷 404 份，有效回收率是 100%。被调查员工的基本情况如下表所示：

描述分析用于研究定量数据的整体情况，整体平均得分情况如何等：一是：整体描述分析项平均得分值情况；二是：着重对平均值较高，或者明显较低分析项进行说明；三是：如果标准差值较大，可考虑使用中位数表示整体打分情况；四是：对分析进行总结。另外 SPSSAU 还提供比如方差，分位数，偏度和峰度等指标。如表 4.1 和 4.2。

表 4.1 调查样本的描述 (1)

基础指标						
名称	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	中位数
您的性别：	404	1.000	2.000	1.547	0.498	2.000
您的年龄：	404	1.000	4.000	2.193	0.995	2.000
您的学历：	404	1.000	4.000	2.347	0.968	2.000
您在本公司的工作年限：	404	1.000	4.000	2.696	1.216	3.000
您的职位级别：	404	1.000	4.000	1.800	1.000	1.000
您所在的公司规模：	404	1.000	4.000	2.010	1.033	2.000
公司成立时间：	404	1.000	4.000	2.767	1.026	3.000

表 4.2 调查样本的描述 (2)

深入指标											
名称	方差	25 分位数	中位数	75 分位数	标准误	均值 95%CI (下限)	均值 95%CI (上限)	IQR	峰度	偏度	变异系数 (CV)
您的性别:	0.248	1.000	2.000	2.000	0.025	1.498	1.596	1.000	-1.974	-0.190	32.217%
您的年龄:	0.990	1.000	2.000	3.000	0.050	2.096	2.290	2.000	-0.895	0.395	45.368%
您的学历:	0.937	2.000	2.000	3.000	0.048	2.252	2.441	1.000	-0.955	0.151	41.245%
您在本公司的工作年限:	1.478	2.000	3.000	4.000	0.060	2.577	2.814	2.000	-1.562	-0.183	45.098%
您的职位级别:	0.999	1.000	1.000	3.000	0.050	1.702	1.897	2.000	-0.481	0.905	55.554%
您所在的公司规模:	1.067	1.000	2.000	3.000	0.051	1.909	2.111	2.000	-0.926	0.578	51.391%
公司成立时间:	1.052	2.000	3.000	4.000	0.051	2.667	2.867	2.000	-1.229	-0.145	37.071%

表 4.3 描述性统计

描述统计量									
	统计 量	统计 量	统计 量	统计 量	统计 量	统计 量	标准 误	统计 量	标准 误
参与性特质	404	1.40	5.00	3.7068	.65388	-.122	.122	.397	.244
适应性特质	404	1.00	5.00	3.7723	.74761	-.402	.122	.562	.244
一致性特质	404	1.00	5.00	3.6453	.76407	-.252	.122	.194	.244
使命感特质	404	1.00	5.00	3.8421	.76109	-.560	.122	.559	.244
员工忠诚度	404	1.00	5.00	3.7317	.70268	-.167	.122	.330	.244
员工绩效	404	1.46	5.00	3.8270	.63093	-.145	.122	.317	.244
有效的 N (列表状态)	404								

描述性分析通过平均值或者中位数描述数据的整体情况。从上表可以看出：当前数据中并没有异常值，数据值均在平均值 3 个标准差范围内波动，因而 SPSSAU 可直接针对平均值进行描述分析。总结可知，数据中没有异常值出现，可直接针对平均值进行描述分析。

(2) 频数分析用于研究定类数据分布情况，选择频数和百分比分别是多少：一是：先描述研究数据基本情况；二是：逐一对每个分析项进行分析，并且着重分析选择比例较多的选项；三是：对分析进行总结。如下表 4.4 所示。

表 4.4 频率分析

频数分析结果			
名称	选项	频数	百分比 (%)
您的性别：	男	183	45.30
	女	221	54.70
您的年龄：	25 岁以下	116	28.71
	26—35 岁	146	36.14
	36—45 岁	90	22.28
	45 岁以上	52	12.87
您的学历：	高中专及以下	89	22.03
	大专	140	34.65
	本科	121	29.95
	硕士及以	54	13.37

续表 4. 4 频率分析

您在本公司的工作年限：	1 年以下	94	23.27
	1 - 3 年	96	23.76
	3 - 5 年	53	13.12
	5 年以上	161	39.85
您的职位级别：	普通员工	217	53.71
	基层管理人员	84	20.79
	中层管理人员	70	17.33
	高层管理人员	33	8.17
您所在的公司规模：	100 人以下	169	41.83
	100-500 人	106	26.24
	500-1000 人	85	21.04
	1000 人以上	44	10.89
公司成立时间：	2 年以下	45	11.14
	2--10 年	135	33.42
	10--20 年	93	23.02
	20 年以上	131	32.43

从上表可知：女性占 54.7%，男性占 45.3%；年龄段“26-35 岁”最多，占总样本的 36.14%；样本中学历为“大专”最多，比例为 34.7%；工作年限“5 年以上”占比最高为 39.9%；职位级别大部分为“普通员工”，共有 217 个，占比为 53.7%；所在的公司规模中 41.83% 样本选择“100 人以下”；从公司成立时间来看，样本中“2--10 年”相对较多，比例为 33.4%。另外 20 年以上样本的比例是 32.4%。

## 4.2 相关性分析

本研究将运用皮尔森积差相关法来对企业文化、员工忠诚度、员工绩效三者之间的相关性进行研究，并得到相关系数。通过变量间的相关性分析，验证其是否存在假设中的相关关系。

### 4.2.1 企业文化与员工忠诚度和员工绩效

相关性分析根据皮尔森积差相关法分析企业文化与员工忠诚度二者之间的相关性。相关性分析如下表 4.5 所示：

表 4.5 企业文化、员工绩效、忠诚度的相关系数

相关性							
		参与性特 质	一致性特 质	适应性特 质	使命感 特质	员工忠 诚度	员工绩效
参与性 特质	Pearson 相关性	1	.681**	.637**	.632**	.625**	.618**
	显著性（双侧）		.000	.000	.000	.000	.000
	N	404	404	404	404	404	404
一致性 特质	Pearson 相关性	.681**	1	.796**	.750**	.720**	.657**
	显著性（双侧）	.000		.000	.000	.000	.000
	N	404	404	404	404	404	404
适应性 特质	Pearson 相关性	.637**	.796**	1	.856**	.777**	.730**
	显著性（双侧）	.000	.000		.000	.000	.000
	N	404	404	404	404	404	404
使命感 特质	Pearson 相关性	.632**	.750**	.856**	1	.805**	.771**
	显著性（双侧）	.000	.000	.000		.000	.000
	N	404	404	404	404	404	404
员工忠 诚度	Pearson 相关性	.625**	.720**	.777**	.805**	1	.860**
	显著性（双侧）	.000	.000	.000	.000		.000
	N	404	404	404	404	404	404
员工绩 效	Pearson 相关性	.618**	.657**	.730**	.771**	.860**	1
	显著性（双侧）	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	404	404	404	404	404	404

\*\*． 在 .01 水平（双侧）上显著相关。

结果分析显示：企业文化对员工忠诚度相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H1（企业文化对员工忠诚度有显著的正向作用）。企业文化的四个维度与员工忠诚度也具有显著正向相关性，由此对于研究之前的假设 H1a、假设 H1b、假设 H1c、假设 H1d 都进行了初步证明。其中，使命感维度与员工忠诚度相关系数最高，达到了 0.805，其他三个维度与员工忠诚度变量相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P < 0.01$ 。

企业文化与员工绩效的相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果

表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H2（企业文化对员工绩效有显著的正向作用）。企业文化的四个维度与员工绩效也具有显著的正向相关性，由此对于研究之前的假设 H2a、假设 H2b、假设 H2c、假设 H2d 都进行了初步证明。其中，使命感维度与员工绩效相关系数最高，达到了 0.771，其他三个维度与员工忠诚度变量的相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P < 0.01$ 。结果分析显示：员工忠诚度与员工绩效的相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H3（员工忠诚度对员工绩效有显著的正向作用）。

### 4.3 线性回归分析

线性回归是利用数理统计中的回归分析，来确定两种或两种以上变量间相互依赖定量关系的一种统计分析方法，运用十分广泛。分析按照自变量和因变量之间的关系类型，可分为线性回归分析和非线性回归分析。

线性预测函数在统计学中，线性回归(Linear Regression)是利用称为线性回归方程的最小平方函数对一个或多个自变量和因变量之间关系进行建模的一种回归分析。这种函数是一个或多个称为回归系数的模型参数的线性组合。只有一个自变量的情况称为简单回归，大于一个自变量情况的叫做多元回归。反之又应当由多个相关因变量预测的多元线性回归区别。

为了进一步找出企业文化、员工忠诚度与员工绩效三个变量之间的关系，并且验证员工忠诚度的中介作用，本文在相关分析的基础上进行回归分析。在多元回归分析中，一般是通过预测变量的标准化回归系数来对变量进入回归方程的标准进行检验，系数值越大，说明其重要性越高，影响程度越大。

#### 4.3.1 企业文化与员工绩效之间的回归分析

根据本文的假设，在此对企业文化四个维度与员工绩效之间进行回归分析，二者结果分析如下表所示。自变量为企业文化的四个维度，因变量为员工绩效。表中模型 1a 是员工绩效对企业文化四个维度变量进行回归分析的结果，而模型 1b 是员工绩效对企业文化变量的进行回归分析的结果。分析结果见下表 4.6 至 4.17 所示：

表 4.6 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.618 <sup>a</sup>	.382	.380	.49673
a. 预测变量: (常量), 参与性特质。				

表 4.7 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	60.174	1	60.174	243.879	.000 <sup>a</sup>
	残差	97.461	395	.247		
	总计	157.635	396			
a. 预测变量:(常量),参与性特质。						
b. 因变量: 员工绩效						

表 4.8 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	1.617	.144		11.255	.000
	参与性特质	.596	.038	.618	15.617	.000
a. 因变量: 员工绩效						

表 4.9 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.657 <sup>a</sup>	.432	.431	.47607
a. 预测变量: (常量), 一致性特质。				

表 4.10 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准 误差	试用版		
1	(常量)	1.848	.117		15.850	.000
	一致性特质	.543	.031	.657	17.336	.000

a. 因变量: 员工绩效

表 4.11 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	68.111	1	68.111	300.521	.000 <sup>a</sup>
	残差	89.524	395	.227		
	总计	157.635	396			

a. 预测变量: (常量), 一致性特质。

b. 因变量: 员工绩效

表 4.12 模型汇总

模型汇总					
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差	
1	.730 <sup>a</sup>	.532	.531	.43196	

a. 预测变量: (常量), 适应性特质。

表 4.13 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	83.931	1	83.931	449.804	.000 <sup>a</sup>
	残差	73.704	395	.187		
	总计	157.635	396			

a. 预测变量: (常量), 适应性特质。

b. 因变量: 员工绩效

表 4.14 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	1.504	.112		13.470	.000
	适应性特质	.616	.029	.730	21.209	.000

a. 因变量：员工绩效

表 4.15 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准估计的误差
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.593	.40237

a. 预测变量：(常量)，使命感特质。

表 4.16 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	93.683	1	93.683	578.627	.000 <sup>a</sup>
	残差	63.952	395	.162		
	总计	157.635	396			

a. 预测变量：(常量)，使命感特质。  
b. 因变量：员工绩效

表 4.17 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	1.372	.104		13.181	.000
	使命感特质	.639	.027	.771	24.055	.000

a. 因变量：员工绩效

分析结果显示：参与性维度与员工绩效的相关系数 0.618，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，这说明参与性维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1a 得到了进一步验证。一致性维度与员工绩效的相关系数 0.657，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，

这说明一致性维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1b 得到了进一步验证。适应性维度与员工绩效的相关系数 0.730，且 Sig 值为 0.000，这说明适应性维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1c 得到了进一步验证。使命感维度与员工绩效的相关系数 0.771，且 Sig 值为 0.000，这说明使命感维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1d 得到了进一步验证。四个维度的 VIF 值均介于 1-10 之间，说明本回归分析，多重共线性不存在，对分析结果没有产生影响。企业文化整体与员工绩效的相关系数 0.839，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，这说明企业文化与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1 得到了进一步验证。

综上，本研究的假设 H1a、H1b、H1c、H1d、均得到验证。即企业文化整体以及根据企业文化的四个特质所建立的维度同员工绩效均具有显著的正向作用。

#### 4.3.2 企业文化与员工忠诚度之间的回归分析

根据本文的假设，在此对企业文化四个维度与员工忠诚度之间进行回归分析，二者的分析结果如下表所示。回归分析中因变量为员工忠诚度，自变量为企业文化四个维度，表中模型 2a 是员工忠诚度对企业文化四个维度变量进行回归分析的结果，而模型 2b 是员工忠诚度对企业文化变量进行回归分析的结果。分析结果见下表 4.18 至 4.29 所示。

表 4.18 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.625 <sup>a</sup>	.390	.389	.54930

a. 预测变量：(常量)，参与性特质。

表 4.19 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	76.342	1	76.342	253.012	.000 <sup>a</sup>
	残差	119.185	395	.302		
	总计	195.527	396			

a. 预测变量：(常量)，参与性特质。

b. 因变量：员工忠诚度

表 4.20 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	1.243	.159		7.821	.000
	参与性特质	.671	.042	.625	15.906	.000

a. 因变量：员工忠诚度

表 4.21 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准估计的误差
1	.720 <sup>a</sup>	.519	.518	.48803

a. 预测变量：(常量)，一致性特质。

表 4.22 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	101.450	1	101.450	425.952	.000 <sup>a</sup>
	残差	94.078	395	.238		
	总计	195.527	396			

a. 预测变量：(常量)，一致性特质。  
b. 因变量：员工忠诚度

表 4.23 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	1.317	.120		11.016	.000
	一致性特质	.662	.032	.720	20.639	.000

a. 因变量：员工忠诚度

表 4.24 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.777 <sup>a</sup>	.604	.603	.44279
a. 预测变量: (常量), 适应性特质。				

表 4.25 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	118.083	1	118.083	602.269	.000 <sup>a</sup>
	残差	77.445	395	.196		
	总计	195.527	396			
a. 预测变量: (常量), 适应性特质。						
b. 因变量: 员工忠诚度						

表 4.26 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准 误差	试用版		
1	(常量)	.976	.114		8.531	.000
	适应性特质	.730	.030	.777	24.541	.000
a. 因变量: 员工忠诚度						

表 4.27 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.805 <sup>a</sup>	.648	.647	.41767
a. 预测变量: (常量), 使命感特质。				

表 4.28 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型	平方和	df	均方	F	Sig.	
1	回归	126.619	1	126.619	725.819	.000 <sup>a</sup>
	残差	68.908	395	.174		
	总计	195.527	396			
a. 预测变量: (常量), 使命感特质。						
b. 因变量: 员工忠诚度						

表 4.29 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型	非标准化系数		标准系数	t	Sig.	
	B	标准 误差	试用版			
1	(常量)	.877	.108	.805	8.121	.000
	使命感特质	.743	.028	.805	26.941	.000
a. 因变量: 员工忠诚度						

分析结果显示:参与性维度与员工忠诚度的相关系数 0.625,且 Sig 值为 0.000 小于 0.01,这说明参与性维度与员工忠诚度有显著的正向作用,假设 H2a 得到了进一步验证。一致性维度与员工忠诚度的相关系数 0.720,且 Sig 值为 0.000,这说明一致性维度与员工忠诚度有显著的正向作用,假设 H2b 得到了进一步验证。适应性维度与员工忠诚度的相关系数 0.777,且 sig 值为 0.000,这说明适应性维度与员工忠诚度有显著的正向作用,假设 H2c 得到了进一步验证。使命感维度与员工忠诚度的相关系数 0.805,且 Sig 值为 0.000,这说明使命感维度与员工忠诚度有显著的正向作用,假设 H2d 得到了进一步验证。且四个维度的 VIF 值均介于 1-10 之间,说明本回归分析,多重共线性不存在,对分析结果没有产生影响。企业文化整体与员工忠诚度的相关系数 0.805,且 Sig 值为 0.000 小于 0.01,这说明企业文化与员工忠诚度有显著的正向作用,假设 H2 得到了进一步验证。

根据以上分析,本研究假设 H2a、H2b、H2c、H2d、均得到验证。即企业文化整体以及根据企业文化的四个特质所建立的维度同员工忠诚度均具有显著的正向作用。

### 4.3.3 企业文化与员工绩效的影响：员工忠诚度为中介作用

学术界对于变量中介作用的验证方法普遍认为，当中介变量与因变量、自变量出现在同一个回归方程的时候，原本的自变量和因变量之间将会出现相关性变弱或者相关性不显著的情况时，变量的中介作用就得到了验证。根据以上研究分析，三变量之间的相关关系已经得到了验证。下面将继续研究中介变量员工忠诚度在自变量企业文化对因变量员工绩效的影响作用中，是否能够起到显著的中介作用。将员工忠诚度与企业文化的四个特质共同作为自变量，对因变量员工绩效进行回归分析，将其分析结果同之前没有中介变量时的回归分析结果进行比较。如果出现相关性变弱或者显著性降低的情况，可以验证员工忠诚度在企业文化对员工绩效的影响作用中起到中介作用，反之则不能证明。结果分析见下表 4.30 至表 4.41 所示：

表 4.30 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.866 <sup>a</sup>	.751	.749	.31587
a. 预测变量：(常量)，员工忠诚度，参与性特质。				

表 4.31 Anovab

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	118.323	2	59.162	592.948	.000 <sup>a</sup>
	残差	39.312	394	.100		
	总计	157.635	396			
a. 预测变量：(常量)，员工忠诚度，参与性特质。						
b. 因变量：员工绩效						

表 4.32 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准 误差	试用版		
1	(常量)	.749	.098		7.630	.000
	参与性特质	.127	.031	.132	4.089	.000
	员工忠诚度	.698	.029	.778	24.141	.000

a. 因变量：员工绩效

表 4.33 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.862 <sup>a</sup>	.743	.742	.32067

a. 预测变量：(常量)，员工忠诚度，一致性特质。

表 4.34 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	117.121	2	58.560	569.495	.000 <sup>a</sup>
	残差	40.514	394	.103		
	总计	157.635	396			

a. 预测变量：(常量)，员工忠诚度，一致性特质。

b. 因变量：员工绩效

表 4.35 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	.898	.090		9.997	.000
	一致性特质	.065	.030	.078	2.127	.034
	员工忠诚度	.722	.033	.804	21.831	.000

a. 因变量：员工绩效

表 4.36 模型汇总

模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.866 <sup>a</sup>	.749	.748	.31659
a. 预测变量: (常量), 员工忠诚度, 适应性特质。				

表 4.37 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	118.144	2	59.072	589.363	.000 <sup>a</sup>
	残差	39.491	394	.100		
	总计	157.635	396			
a. 预测变量: (常量), 员工忠诚度, 适应性特质。						
b. 因变量: 员工绩效						

表 4.38 系数<sup>a</sup>

系数 <sup>a</sup>						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准 误差	试用版		
1	(常量)	.855	.089		9.601	.000
	适应性特质	.130	.034	.154	3.854	.000
	员工忠诚度	.665	.036	.740	18.476	.000
a. 因变量: 员工绩效						

表 4.39 模型汇总

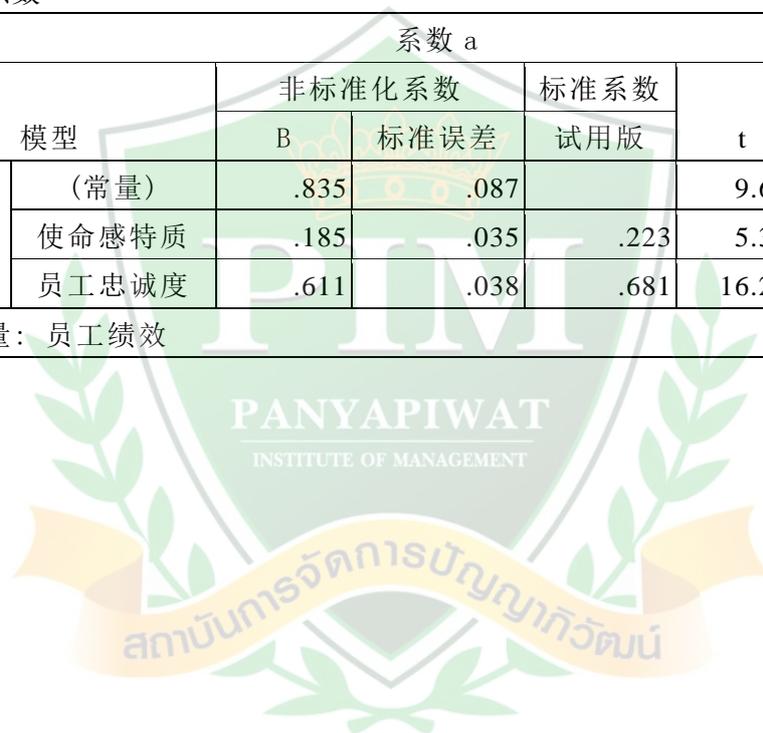
模型汇总				
模型	R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差
1	.870 <sup>a</sup>	.758	.756	.31143
a. 预测变量: (常量), 员工忠诚度, 使命感特质。				

表 4. 40 Anova<sup>b</sup>

Anova <sup>b</sup>						
模型		平方和	df	均方	F	Sig.
1	回归	119.422	2	59.711	615.656	.000 <sup>a</sup>
	残差	38.213	394	.097		
	总计	157.635	396			
a. 预测变量: (常量), 员工忠诚度, 使命感特质。						
b. 因变量: 员工绩效						

表 4. 41 系数<sup>a</sup>

系数 a						
模型		非标准化系数		标准系数	t	Sig.
		B	标准误差	试用版		
1	(常量)	.835	.087		9.603	.000
	使命感特质	.185	.035	.223	5.341	.000
	员工忠诚度	.611	.038	.681	16.291	.000
a. 因变量: 员工绩效						



结果分析显示：模型 4b 中，F 值的 Sig 值为 0.000 小于 0.01，这说明该模型回归效果明显，员工绩效对企业文化与员工忠诚度回归分析结果可以表明，企业文化与员工忠诚度对员工绩效变异量解释程度为 66.699%，可以说明企业文化的各个维度和员工忠诚度对员工绩效有着很好的正向预测作用，模型有比较好的统计意义。在引入中介变量员工忠诚度后，企业文化四个维度与员工绩效的显著性以及回归系数发生了变化，其中：参与性维度对员工绩效影响作用的显著性降低了，即显著性由 Sig 值由 0.000 变为了 0.034，与此同时相关系数也由 0.778 变成了 0.625，即出现了相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，由此可以表明员工忠诚度在参与性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4a 得到了部分验证。一致性维度对员工绩效影响作用的显著性降低了，即显著性由 Sig 值由 0.000 变为了 0.034，与此同时相关系数也由 0.776 变成了 0.625，即出现了相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，由此可以表明员工忠诚度在一致性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4b 得到了部分验证。适应性维度对员工绩效影响作用的显著性降低了，即显著性由 Sig 值由 0.000 变为了 0.01，与此同时相关系数也由 0.777 变成了 0.740，即出现了相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，由此可以表明员工忠诚度在适应性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4c 得到了部分验证。使命感维度对员工绩效影响作用的显著性降低了，即显著性由 Sig 值由 0.000 变为了 0.01，与此同时相关系数也由 0.344 变成了 0.092，即出现了相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，由此可以表明员工忠诚度在使命感特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4d 得到了部分验证。

综上所述，员工忠诚度在企业文化的四个维度对员工绩效的影响中所起到中介作用都得到了验证。因此假设 H4：员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用得到验证。

#### 4.4 研究结果

本文结合前人的研究成果，对企业文化、员工忠诚度、员工绩效三者的相关理论进行梳理和总结，结合企业文化的多个维度，提出了相关假设，并制定了调查问卷，运用 SPSS 统计分析软件对样本数据进行数据分析，对假设进行了逐一验证。验证结果如下表 4.42 所示。

表 4.42 研究假设的验证结果

研究假设	检验结果
假设 H1: 企业文化对员工忠诚度有显著的正向作用。其中包含四个假设, 分别为:	成立
假设 H1a:企业文化中的参与性特质对员工忠诚度有显著的正向作用	成立
假设 H1b:企业文化中的一致性特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H1c:企业文化中的适应性特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H1d:企业文化中的使命感特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H2: 企业文化对员工绩效有显著的正向作用。依据四个特质, 其中包含 4 个假设, 分别为:	成立
假设 H2a: 企业文化中的参与性特质对员工绩效有显著的正向作用	成立
假设 H2b: 企业文化中的一致性特质对员工绩效有显著的正向作用	成立
假设 H2c: 企业文化中的适应性特质对员工绩效有显著的正向作用	成立
假设 H2d: 企业文化中的使命感特质对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H3: 员工忠诚度对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H4: 员工忠诚度在企业文化和员工绩效的关系中存在中介作用	部分成立
假设 H4a: 在企业文化的参与性特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4b: 在企业文化的一致性特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4c: 在企业文化的适应性特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4d: 在企业文化的使命感特质与员工绩效的关系中, 员工忠诚度起到中介作用。	部分成立

根据实证分析结果, 我们得出了以下结论:

研究结果企业文化对员工绩效有正向影响作用。可以证明企业文化是通过参与性、一致性、适应性和使命感四个维度对员工绩效产生作用。与此同时, 企业

文化也可以是这四个维度的形式对员工忠诚度起到了正向作用。企业文化建设对企业影响作用巨大。最后，我们验证了员工忠诚度对员工绩效的影响作用以及在企业文化和员工绩效的关系起到中介作用，实证分析对前面的假设都进行了验证。



## 第五章 总结与建议

### 5.1 结论与展望

#### 5.1.1 研究结论

本文研究了企业文化对员工绩效的影响作用，并在理论分析的前提下，以员工忠诚度作为中介作用，通过文献梳理、理论分析、设计调查问卷以及实证分析研究企业文化、员工忠诚度、员工绩效之间的关系。综合以上研究，本文得到以下关系：企业文化、员工忠诚度以及员工绩效三者之间有一定的效率影响是以忠诚度作为中介变量。企业文化会影响到员工绩效，而忠诚度能够增强员工的工作态度以及对企业管理和企业制度的执行力度，从而提高员工绩效甚至企业绩效。所以，企业文化先是作用到员工对忠诚度，忠诚度进而激发了员工绩效的提升，因此员工绩效的提升需要员工忠诚度方面做出努力。

优秀的企业文化在企业发展中的积极作用是众所周知的，本文研究表明，企业文化在企业发展中所起到的作用，是通过培养员工忠诚度达到。优秀的企业文化能够对员工树立良好观念，激励员工为企业的目标服务，同时也可以制约员工的发展进程。企业文化的改善有助于员工忠诚度的增加，员工会增加企业的工作效率，用自己的目标实现企业的利益最大化。优秀的领导者应该将员工视为企业文化的一部分，基于环境的要求，满足员工不同层次的需要，提高员工满意度。

企业文化与员工绩效关系非常紧密，是以往学术研究当中，学者们大多数人都关注二者之间的直接作用，而没有对其二者之间的间接影响进行分析和总结。企业文化是一个广泛概念，企业文化建设的作用往往是长期的，其作用形式也是复杂多样的，员工绩效之间的作用也应该是间接的。本研究对文献材料充分进行研究的基础上，明确指出企业文化是通过多个维度以及中介变量员工忠诚度的共同作用，并对员工绩效产生影响[22]构建了模型并提出假设，通过实证分析方式，对假设进行逐一验证。

#### 5.1.2 研究展望

随着企业对员工重视的加深，在以后对员工忠诚度和员工绩效的理论将会受到更多的关注。结合现有的研究理论和成果，加以本文的研究动态，提出以下几点方向：

第一，员工忠诚度理论研究和实证研究需要更多的研究和改善，员工忠诚度

的概念长期以来都是研究者讨论的问题。由于个人理解程度的差异，获得的数据和构建的量表有所不同。后续研究有待进一步对员工忠诚度进行分析。

第二，选取的样本数量比较少，同时范围窄，每个地区的发展程度有所差别，得到的结果可能也存在不同。之后的研究要增加样本的选取范围，不在局限几个省，得到更加有说服力的数据。设计一个科学全面符合企业实际情况的数量及范围，是本领域未来研究的重点。

第三，企业文化对员工绩效之间的关系有可能存在不同中介变量产生影响，在以后研究中可以适当增加中介变量进行研究。

## 5.2 研究不足与建议

### 5.2.1 研究不足

本研究通过理论分析和问卷调查法及数据实证研究了企业文化对员工绩效的影响，不仅丰富了对企业文化的研究，也为企业管理者对员工的管理提供一些建议。由于客观存在的限制因素和个人研究能力的限制，本文还存在着一定的不足之处，需要在未来的研究中进行深入的改进。

（1）本文虽然对员工忠诚度理论进行了分析和研究，但每一个研究者的研究方法的不同也存在较大的主观性不同，所以在构建量表获得数据时可能存在某些变量的遗漏，从而对实证研究结果有一定影响。

（2）本次研究对企业员工进行调查，但样本选取针对贵州省的员工较多，调查问卷 404 份，数据的来源比较少，范围不是特别的广泛。样本数量在一定程度上会影响本文的结果和可靠性。

（3）因为企业文化对员工绩效的影响作用中介不一定只有一个变量，同时企业文化通过不同因素对员工绩效产生影响程度大小不同，中介变量的选取是否具有代表性有待于深入研究。

### 5.2.2 研究建议

#### 一、企业文化优化改革建议

##### （1）企业文化建设调动员工积极性（参与性）

企业文化建设围绕企业先进管理制度和理念，为员工提供学习平台，维护员工利益，帮助员工形成科学方法，调动员工主观能动性。提高员工绩效，节约企业经营成本有助于企业收益提升。

##### （2）企业共同价值观建立（一致性）

企业应推荐领导和员工共同价值目标，实现企业价值最大化，促成企业真诚服务客户，团结协作、勇于创新、工作理念是企业人人平等和谐工作。员工是企业文化执行者和创造者，企业文化是员工的文化，优化企业核心价值观，塑造和谐气氛，促进企业和谐完善竞争与合作。

### （3）增强企业风险和市场冲击（适应性）

企业文化管理者应该保持开阔的心怀、创新思路吸收新观念，将企业文化发展与市场环境相适应。更需要保持稳定性，才能使企业文化对员工绩效产生最大作用。

### （4）树立企业品牌形象和效益提升（使命感）

企业文化为人们提供服务和享受，为客户创造生活与服务理念。将企业文化以优质产品、服务传递给客户和社会，形成良好品牌形象。企业将培养员工责任感和社会效益，引导和管理员工，让员工与企业遵守一种良好道德规范，而获得丰富社会效益，降低企业成本，使得员工效益和员工绩效有所提升。

## 二、政策建议

企业文化越来越受到企业管理者重视。企业文化良好发展是增强企业竞争力，建立优秀企业文化制度，提高员工忠诚度，有助于提高员工绩效进一步提升企业绩效和竞争力。对企业文化发展提出以下建议：

### （1）建立企业文化制度体系，加强企业文化建设

企业在今后发展中应重视企业文化建设，制定和企业发展相匹配的企业文化体系，保障员工忠诚度和归属感。企业应了解员工对企业文化的忠诚度，自身发展是否满足企业愿景。

### （2）关注内部员工，提升凝聚力

员工发展不仅需要绩效考核，还需要领导者关怀。员工关怀更容易构造和谐文化，企业应该挖掘员工需要提高员工的学习认知能力。让员工体会到企业文化意义与发展，员工才会积极工作提高效率。企业文化是企业发展重要指标，员工发展对企业发展具有凝聚作用。关注员工能够更加挖掘员工发展和企业文化和谐。

### （3）注重团队合作，带动员工绩效

团队工作促进员工沟通与合作，促进员工知识共享和多元化发展，提高生产效率和员工绩效。加强团队建设要在企业中培养团队意识；建立良好沟通，确定团队目标；建立个人绩效与团队绩效相结合考核体系。

### （4）完善员工培训，提升员工忠诚度

员工忠诚度对企业文化与员工绩效之间起到中介作用，为提高员工忠诚度要注重员工进行企业文化管理与培训。对新员工应进行培训，让员工了解企业文

化和规章制度。使员工真正忠诚企业文化，加强对企业忠诚度，而提升员工绩效。

(5) 注重参与性管理，强化员工归属感

企业保持优秀企业文化，充分发挥员工能动性、主动性、工作积极性，企业注重参与性管理强化员工归属感。维持高效沟通渠道和反馈意见，积极参与企业发展策划。管理人员应保持与员工良好交流对合理建议应积极采取行动，让员工感受到领导信任与支持，加强企业的归属感。

总之，只有员工参与到企业发展过程中来，使员工认为自己与企业发展是息息相关，才能感受到自身存在的价值，促进员工对企业文化的忠诚度，而提升员工绩效并使员工对企业有强烈的归属感。



## 参考文献

- 安志斌. (2018). *战略变革、企业文化与企业绩效三者关系的实证研究*. 硕士学位论文. 华北水利水电大学.
- 白福贤. (2006). 试论我国企业文化的构建. *学术论坛*, (10) 191.
- 陈光金. (2009). *企业文化构成要素与绩效关系的实证研究*. 硕士学位论文, 江西财经大学.
- 代世勇. (2008). *企业文化与企业绩效相关性研究*. 硕士学位论文, 大连海事大学.
- 董丽芬. (2009). *企业文化与绩效管理的相关性研究*. 硕士学位论文, 重庆理工大学.
- 董艳春. (2015). 企业文化对员工绩效的影响探究. *人力资源管理*, (11), 27-28.
- 杜春江. (2011). 浅议企业绩效评估与员工激励. *商业文化*, (8X), 114-115.
- 方乐. (2019). *企业文化对员工绩效的影响——以蒙牛集团为例*. 硕士学位论文. 大连财经学院.
- 冯婷婷. (2015). *企业文化对企业绩效影响机理的研究——以组织学习能力为中介的模型*. 硕士学位论文. 内蒙古财经大学.
- 付亚威. (2014). *企业文化激励因素对知识型员工忠诚度的影响研究*. 硕士学位论文, 燕山大学.
- 葛青华. (2011). *企业员工满意度研究*. 博士论文. 山东大学.
- 葛青华、林盛. (2012). 企业员工期望的构成及测量研究. *东岳论丛*, (6), 147-150.
- 葛青华、林盛. (2011). 企业员工工作压力感知及缓解策略研究. *山东社会科学* (12), 125-127.
- 郭翔. (2003). *国有企业知识员工忠诚度研究*. 硕士学位论文. 南京理工大学.
- 韩丽晶. (2005). *企业文化对企业绩效的影响研究*. 硕士学位论文, 大连理工大学.

- 韩中和. (2002). 公司愿景与品牌建设. *上海管理科学*, (4), 37-39.
- 行金玲, 李栋丽. (2011) 员工情感承诺与工作绩效关系的研究综述. *经营管理者*, (1), 46-46.
- 侯景亮. (2011). 心理契约对目标绩效的影响研究——以工作满意和努力为中介变量. *管理评论*, (4): 731-740.
- 侯璐. (2017). *H集团员工忠诚度现状及对策分析*. 硕士学位论文. 东华大学.
- 黄全花. (2012). *企业文化的构成要素与企业绩效关系的实证研究——基于我国企业文化建设的视角*. 硕士学位论文, 西南财经大学.
- 靳妍. (2018). *企业文化视角下创业导向与企业绩效的关系研究*. 博士论文, 华东交通大学.
- 雷巧玲, 赵更申, 段兴民 (2006) *企业文化的测量及其对企业绩效的影响研究综述科技进步与对策* (6), 175-177.
- 李成彦. (2006). 组织文化的参与性与员工满意感的相关研究. *心理科学*, 29(1), 214-215.
- 李昊哲. (2013). 组织承诺、员工满意度对工作绩效的影响. *人力资源管理*, (10): 97-98.
- 李宁、杨蕙馨. (2006). 企业文化与绩效. *商业研究*, (3), 206-209.
- 李伟、梅继霞. (2013). 内在动机与员工绩效：基于工作投入的中介效应. *管理评论*, 25(8), 160-167.
- 李星敏. (2005). *国有企业知识型员工忠诚度的实证研究*. 硕士学位论文. 重庆大学.
- 梁洁. (2018). *企业文化、技术创新能力和企业绩效的相关性研究——基于我国互联网上市公司的实证研究*. 硕士学位论文, 华东师范大学.
- 刘爱, 廖建桥. (2006). 员工年龄对工作绩效的影响探析. *外国经济与管理*. 28 (5) 39-44.
- 刘莹、廖建桥. (2006). 员工年龄对工作绩效的影响探析. *外国经济与管理*, 28 (5) 39-44.

- 刘明明、肖洪钧、张健东.(2012).企业文化要素如何影响绩效——来自国内建筑企业的实证分析. *管理评论*, 24(11),129-138.
- 刘新红. (2008) . *企业文化与员工绩效关系的研究*. 硕士学位论文, 中国海洋大学.
- 刘莹、 廖建桥.(2006).员工年龄对工作绩效的影响探析. *外国经济与管理*, 28(5), 39-44.
- 刘颖. (2003) .影响员工忠诚度的心理动因分析. *中国邮政*(4), 18-19.
- 刘子依. (2016) .企业文化对员工绩效的影响探究. *现代企业文化*. (33) 7-8.
- 柳丽华. (2006) . *企业知识型员工绩效管理研究*. 硕士学位论文, 山东大学.
- 欧阳雪倩. (2018) . *企业文化对创新绩效的影响——员工创新行为的中介作用*. 硕士学位论文. 贵州大学.
- 潘善琳、崔丽丽 (2016) . *SPSS 案例研究方法*. 出版地: 北京大学出版社.
- 裴建国. (2014) . *企业人力资源管理师*. 出版地: 机械工业出版社.
- 彭维、邵琦俊. (2006) .企业文化如何影响企业绩效——基于利益相关者传导的分析. *技术经济与管理研究*, (6):10-11.
- 饶芳. (2013) . *企业文化对员工绩效的影响研究*. 硕士学位论文, 西南科技大学.
- 饶芳. (2013) .员工绩效的外部性特征与和谐企业文化建设. *东方企业文化* (2) ,70-71. 山东师范大学.
- 邵学全. (2015) . *赢在企业文化*. 北京:清华大学出版社, (7):12-22.
- 邵莹洁. (2012) . *企业文化与绩效的关系*. 硕士学位论文, 南京大学.
- 宋莉, 张德. (2005) .企业文化的影响因素及形成. *特区经济*, (10) 193-195.
- 孙健. (2003) . *员工忠诚度的培养*北京. 出版地: 企业管理出版社.

- 汪金辉. (2012). *企业文化与企业绩效的相关性研究*. 硕士学位论文, 北方工业大学.
- 王德胜、辛杰. (2009). 企业文化与企业核心竞争力关系研究. *山东社会科学* (12) 126-128.
- 王佳. (2007). *企业文化与绩效关系的实证研究*. 硕士学位论文, 吉林大学.
- 王靖阁. (2018). *企业文化对企业绩效的作用分析——以S公司为例*. 硕士学位论文, 山东大学.
- 王凯. (2009). *人力资源管理工作技能细化与范本*. 出版地: 企业管理出版社.
- 王凌峰. (2002). 员工绩效评价新方法的原理与实例. *中国人力资源开发*, (4) 33-35.
- 王妍. (2015). *企业文化作用下战略人力资源管理对企业绩效的影响研究*. 硕士学位论文. 广西科技大学.
- 王益明, 孙晓龙. (2010). 情绪智力与工作绩效关系的研究综述. *华东经济管理*, 24 (8), 139-142.
- 王瑜、邢芸. (2013). 企业员工工作满意度、组织承诺与工作绩效关系. *企业经济*, (5) 68-71.
- 王玉皎. (2000). 员工忠诚度滑坡怎么办. *中外管理*(4), 61-63.
- 王元凤. (2014). 企业绩效视角下企业文化与员工满意度的研究. *科教导刊*, (20).
- 魏慧丽. (2003). 如何有效经营员工的忠诚. *经济与管理*(9), 35-35.
- 魏鈞. (2008). *人力资源管理技能开发*. 出版地: 科学出版社.
- 魏鈞. (2005). 忠诚管理. 北京: 北京大学出版社, (5): 23-45.
- 魏璐. (2012). 参与式领导对团队创新绩效的影响——组织信任氛围的中介作用. *现代商业*, (21) 43-43.
- 乌玛、塞克拉、罗杰、鲍吉. (2017). *企业研究方法*. 出版地: 清华大学出版社.

- 吴冬梅、马建明（2008）.《人力资源管理案例分析》.出版地：机械工业出版社.
- 吴俊.（2014）.《SPSS 统计分析从零开始学》.出版地：清华大学出版社.
- 吴志霞.（2005）.《企业文化与企业绩效的相关性研究——基于利益相关者理论视角分析》.硕士学位论文,浙江大学.
- 谢明禹.（2018）.《企业文化对员工绩效的影响研究——基于企业文化认同度的中介作用》.硕士学位论文,中南林业科技大学.
- 熊国保.（2015）.《旅游企业社会巧任对员工绩效影响研究》.博士学位论文,山东大学.
- 徐云杰.（2011）.《社会调查设计与数据分析——从立题到发表》.出版地：重庆大学出版社.
- 许坤.（2014）.《企业文化的树立对员工绩效的影响》.《现代商业》,（30）, 138-139.
- 薛薇.（2017）.《SPSS 统计分析方法及应用》.出版地：电子工业出版社.
- 颜曦.（2008）.《企业创新型员工忠诚度的实证研究》.硕士学位论文,重庆大学.
- 杨东涛.（2007）.《人力资源管理与公司绩效》.北京:中国物资出版社,（1）:60-61.
- 杨帆、郎福臣.（2005）.“员工忠诚”内涵的五个层次解析.《人才资源开发》(6), 30-31.
- 杨玉强.（2015）.《企业文化认同度对工作绩效影响的实证研究》.硕士学位论文,河北大学.
- 叶龙、郭名、王蕊.（2018）.《人力资源开发与管理》.清华、北京交通大学出版社.
- 余琼、袁登华.（2008）.《员工及其管理者的情绪智力对员工工作绩效的影响》.《心理学报》,40(1), 74-83.
- 约翰.W.克雷斯托威尔（2007）.《研究设计与写作指导：定性、定量、与混合研究的路径》.出版地：重庆大学出版社.
- 张爱卿、钱振波.（2008）.《人力资源管理理论与实践》.出版地：清华大学出版社.

- 张伶、张正堂.(2008).内在激励因素,工作态度与知识员工工作绩效. *经济管理*,16,39.
- 张梅子.(2016).企业文化对员工绩效的影响——以华为为例. *经营管理者*, (19), 301.
- 张仁江.(2010).*企业文化、创业导向与企业绩效的关系研究*. 博士论文,南开大学.
- 张仕景,王国顺,邵留国.(2005).*基于问卷调查的企业文化测量模型改进及实证分析科技进步与对策*(12),48-53.
- 张玉利、王晓文.(2011).先前经验,学习风格与创业能力的实证研究. *管理科学*, 24(3), 1-12.
- 赵晴.(2010).*我国企业文化与企业绩效的相关性实证研究*. 硕士论文,中原工学院.
- 郑海东.(2007).*企业社会责任行为表现:测量维度、影响因素及对企业绩效的影响*. 博士论文,浙江大学.
- 周玥旋.(2014).*企业文化对组织绩效的影响研究——以激励手段为中介变量*. 硕士论文,北京服装学院.
- 庄玉梅.(2011).*企业内部社会资本对员工绩效的影响*. 硕士论文,山东大学.
- Denison, D.R. (1995). *Toward a Theory of organizational Culture and Effectiveness*. *Organization Science*, 3, 263-285.
- Denison, D.R. (1995). *Miska A K.Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 2, 204-223.
- Gohnson, H. T ., & Kaplan. R.S. (1987). *Relevance Iost; the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Riketta, M. (2005). *Organization Identification. A Meta-Analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 2,358-384.
- Schein, E.H. (1990). *Organization culture*. *American psychologist*, 2, 109-119.



- A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
6. 员工之间相互尊重和信任  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
7. 有清晰一致的价值观  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
8. 公司各部门很容易协调项目  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
9. 信息广泛共享  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
10. 公司充满活力和朝气非常不赞同，员工很有斗志、勇于冒险  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
11. 顾客的评价和建议经常得到企业的关注  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
12. 坚持客户利益第一  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
13. 对竞争者及组织环境变化有很快反应  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
14. 公司战略很明确  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
15. 领导具有长期战略眼光  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
16. 企业有明确的企业精神  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
17. 企业文化被明确列入公司章程  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
18. 我们沿着我们制定过的目标不断的前进  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
19. 企业重视持久和稳定，强调效率和平稳运行  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
20. 企业重视获得新资源和创造新的挑战  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同
21. 企业员工都努力为客户提供高质量服务  
A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

### 三. 员工忠诚度测量问卷

1. 我很乐意在这个公司度过我余下的职业生涯

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

2. 公司的问题就是自己的问题

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

3. “一诺千金”不只是朋友之间，在工作情境下也应如此

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

4. 没有加班费的情况下，我也乐意加班完成工作

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

5. 如果没有重大原因，我不会离开现在的公司

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

6. 我会遵从公司在工作上的安排

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

7. 我很喜欢本公司的工作氛围

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

8. 我为公司的文化感到自豪和光荣

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

9. 我对外主动宣扬自己公司的品牌及形象

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

10. 我觉得自己与公司有共同的目标能够共同成长

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

11. 我自觉遵守公司的一切制度和规范

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

12. 我的穿着与言谈举止，都努力与企业文化的要求相一致

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

### 四、员工绩效测量问卷

1. 我能够熟练掌握绩效相关技术

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

2. 我一直保持高效率地完成自己分内工作任务

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

3. 我对绩效发展方向有清晰的认识

A. 非常不赞同 B. 不赞同 C. 基本赞同 D. 赞同 E. 非常赞同

4. 我能够与客户和同事快速准确地沟通

- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
5. 我相当乐意竭尽自身全力将工作做好
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
6. 我经常帮助同事完成他们的工作
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
7. 我经常业余时间努力学习，并在工作中加以应用，以提高绩效水平
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
8. 我会严格遵守企业规章制度
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
9. 我几乎每个月全勤上班
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
10. 我不会做有损企业利益的事情
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
11. 公司的利润水平比较好
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
12. 公司对投资回报率比较满意
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同
13. 公司员工的生产效率比较高
- A. 非常不赞同    B. 不赞同    C. 基本赞同    D. 赞同    E. 非常赞同

问卷到此结束，再次感谢您的合作！祝您事业有成，工作顺心！

## 致 谢

怀着对知识的渴求和学历的需要与愿望，2017年11月，我来到泰国正大管理学院攻读硕士，转眼间硕士求学生涯即将接近尾声。回首过往，其中的酸甜苦辣值得我用一生去体味，学习期间的点点滴滴将成为我最珍惜的回忆。此时此刻，更多的还是感恩和感谢。

首先，我要感谢我的导师陈鼻教授，能够得到陈鼻教授的指导与培育是我一生的荣幸。每当困惑和纠结时，恩师总是给予我极大的鼓励和帮助。在论文的写作过程中，从选题构思，资料收集，方法选择到撰写与修改的每一个环节都一直严格把关、悉心点拨、先后多次通过微信和面谈讨论论文中的内容，并提出宝贵的修改意见，无不凝聚着恩师的智慧和心血，没有恩师的指导和帮助，硕士论文难以按时完成。“教诲如春风，师恩似海深”恩师渊博的学识，严谨的治学态度，睿智的洞察力以及宽厚待人的处事之道给予我感染和熏陶，让我终生受益。

其次，我要感谢给我上过课程的每一位教授，是您们的精彩传授和无私教诲使我增长了学识，开拓了视野，同时感谢在我答辩时的每一位答辩教授，您们渊博的知识都是我学习的榜样，您的指导给我写作论文指明方向和提升。

再次，我要感谢正大管理学院的领导和每一位老师以及所有给予我帮助过的同门师兄姐弟在学习和生活中对我的关心和照顾。使我感受到了无尽的温暖。

最后，我要感谢我的家人。感谢生我养我的父母，是您们无私的爱和默默奉献使我一路收获成长，家人的爱是支持我一路前行的不竭动力。

吴平珍

二〇一九年八月一日

## 声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的研究成果。尽我所知，除了文中已经加以标注引用的内容外，本论文不包含其他个人或集体已经发表或撰写的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在独立研究报告中做了明确方式说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人原意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：

作者签名：

日期： 年 月 日



## 个人简历

姓名：吴平珍

学历：

2019 年 工商管理硕士 工商管理方向（中文）  
泰国正大管理学院中国研究生院

2017 年 音乐学院 本科学历 音乐学  
铜仁学院

职业：学生

E-mail: 996179023@qq.com

专业能力与特长：钢琴/古筝

