



组织承诺对工作绩效的影响研究——  
——基于员工敬业度的中介作用

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE——  
BASED ON THE MEDIATING ROLE OF  
EMPLOYEE ENGAGEMENT**



刘建莉  
JIANLI LIU

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  
二〇二〇年二月

The logo of the PIM Institute of Management is centered in the background. It features a green shield with a gold crown at the top. The letters 'PIM' are prominently displayed in white on the shield, with 'INSTITUTE OF MANAGEMENT' written in smaller white letters below. A yellow banner at the bottom of the shield contains Thai text: 'สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์'.

组织承诺对工作绩效的影响研究——基于员工敬业度的中介作用

刘建莉

二〇二〇年



组织承诺对工作绩效的影响研究——  
——基于员工敬业度的中介作用  
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE——  
BASED ON THE MEDIATING ROLE OF  
EMPLOYEE ENGAGEMENT

刘建莉

JIANLI LIU

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  
二〇二〇年二月  
版权归正大管理学院所有

## 摘要

独立研究报告题目： 组织承诺对工作绩效的影响研究——基于员工敬业度的中介作用  
作者： 刘建莉  
导师： 陈晔助理教授  
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

组织承诺和员工敬业度都会影响到企业员工的工作绩效。文中将首次把员工敬业度作为中介变量研究组织承诺如何影响工作绩效。选取中国企业 410 多名员工为样本，借助问卷调查收集数据，发放问卷 426 份，收回有效问卷 418 份，运用多元回归分析法，探讨了组织承诺、员工敬业度和工作绩效之间关系。具体结果如下：1. 组织承诺呈明显正相关影响工作绩效；2.组织承诺呈明显正相关影响员工敬业度；3. 员工敬业度呈明显正相关影响工作绩效；4.员工敬业度在影响组织承诺和工作绩效中起到中介作用；通过总结和提炼研究结果，为之后的研究奠定理论依据和发展方向。

**关键词：**组织承诺 员工敬业度 工作绩效

## ABSTRACT

Title: The Influence of Organizational Commitment on Job Performance—Based on The Mediating Role of Employee Engagement

Author: JianLi Liu

Advisor: Asst. Prof. Dr. Ao Chen

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2019

Organizational commitment and employee engagement all affect the performance of employees. For the first time, employee engagement is used as an intermediary variable to study the influence in this paper. Selecting more than 410 employees from Chinese companies as samples, and collecting data by means of questionnaires, 426 questionnaires were distributed and 418 valid questionnaires were recovered, the paper uses multiple regression analysis to discuss the relations between Job performance and Organizational Commitment, Employee Engagement. As follows: 1. The organization's commitment has clearly positive relations with job performance; 2. The organization's commitment has clearly positive relation with employee engagement; 3. There is a clear positive correlation between employee engagement and job performance; 4. Employee engagement has played a certain role in affecting organizational commitment and job performance; Through summing up and refining the research results, it will lay the theoretical basis and development direction for the later research.

**Keywords:** Organizational Commitment      Employee Engagement      Job Performance

# 目录

摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目录 .....	III
表格目录 .....	VII
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 .....	2
1.3.1 理论意义 .....	3
1.3.2 实践意义 .....	4
1.4 研究内容 .....	4
1.5 研究方法 .....	5
1.6 研究架构 .....	5
1.7 文章结构 .....	7
第二章 文献综述 .....	8
2.1 概念界定 .....	8
2.1.1 组织承诺的概念 .....	8
2.1.2 工作绩效的概念 .....	8
2.1.3 员工敬业度的概念 .....	9
2.2 理论基础 .....	9
2.2.1 心理契约理论 .....	9
2.2.2 组织承诺理论 .....	11

## 目录 (续)

2.2.3 社会交换理论 .....	12
2.2.4 动机理论 .....	12
2.3 相关研究 .....	15
2.3.1 关于组织承诺和工作绩效的关系研究 .....	15
2.3.2 关于组织承诺和员工敬业度的关系研究 .....	16
2.3.3 关于员工敬业度和工作绩效的关系研究 .....	16
2.4 文献述评 .....	17
第三章 方法论 .....	19
3.1 研究假设 .....	19
3.1.1 组织承诺与工作绩效的关系 .....	19
3.1.2 组织承诺与员工敬业度的关系 .....	19
3.1.3 员工敬业度与工作绩效的关系 .....	20
3.1.4 员工敬业度的中介作用 .....	20
3.2 假设汇总及研究模型构建 .....	21
3.2.1 假设汇总 .....	21
3.2.2 研究模型构建 .....	22
3.3 研究对象 .....	22
3.3.1 自变量——组织承诺 .....	22
3.3.2 因变量——工作绩效 .....	23
3.3.3 中介变量——员工敬业度 .....	23
3.3.4 控制变量 .....	24
3.4 研究的量表 .....	24
3.4.1 组织承诺量表 .....	24
3.4.2 员工敬业度量表 .....	25

## 目录 (续)

3.4.3 工作绩效的量表 .....	26
3.5 调查问卷的编制 .....	27
第四章 数据分析与假设检验 .....	28
4.1 一般描述性统计分析 .....	28
4.1.1 人口特征描述性分析 .....	28
4.1.2 变量描述分析 .....	30
4.2 信度分析 .....	30
4.2.1 组织承诺信度分析 .....	31
4.2.2 员工敬业度信度分析 .....	32
4.2.3 工作绩效信度分析 .....	32
4.3 效度分析 .....	33
4.3.1 组织承诺效度分析 .....	34
4.3.2 员工敬业度效度分析 .....	35
4.3.3 工作绩效效度分析 .....	36
4.4 方差分析 .....	38
4.4.1 基于性别的差异分析 .....	38
4.4.2 基于婚姻状况的差异分析 .....	38
4.4.3 基于年龄的差异分析 .....	39
4.4.4 基于学历的差异分析 .....	40
4.4.5 基于工作年限的差异分析 .....	40
4.4.6 基于职位的差异分析 .....	41
4.4.7 基于工作性质的差异分析 .....	42
4.4.8 基于单位性质的差异分析 .....	43
4.5 相关分析 .....	44

## 目录 (续)

4.6 回归分析.....	45
4.6.1 组织承诺对工作绩效的回归分析.....	45
4.6.2 组织承诺对员工敬业度的回归分析.....	46
4.6.3 员工敬业度对工作绩效的回归分析.....	47
4.7 中介作用检验.....	48
4.8 假设验证汇总.....	51
第五章 结论与展望.....	52
5.1 本研究的总结.....	52
5.2 本文贡献.....	53
5.3 建议.....	54
5.4 研究不足与未来展望.....	55
5.4.1 研究不足.....	55
5.4.2 研究展望.....	55
参考文献.....	57
附录.....	63
致谢.....	67
声明.....	68
个人简历.....	69

## 表格目录

表 3.1	研究假设汇总 .....	21
表 3.2	组织承诺量表 .....	24
表 3.3	员工敬业度量表 .....	25
表 3.4	工作绩效量表 .....	26
表 4.1	样本人口特征描述分析 .....	29
表 4.2	变量描述分析 .....	30
表 4.3	组织承诺信度分析 .....	31
表 4.4	员工敬业度信度分析 .....	32
表 4.5	工作绩效信度分析 .....	33
表 4.6	组织承诺 KMO 和巴特利特检验 .....	34
表 4.7	组织承诺探索性因子分析 .....	34
表 4.8	员工敬业度 KMO 和巴特利特检验 .....	35
表 4.9	员工敬业度探索性因子分析 .....	36
表 4.10	工作绩效 KMO 和巴特利特检验 .....	36
表 4.11	工作绩效探索性因子分析 .....	37
表 4.12	基于性别差异的独立样本 T 检验 .....	38
表 4.13	基于婚姻状况差异的独立样本 T 检验 .....	38
表 4.14	基于年龄差异的单因素方差分析 .....	39
表 4.15	基于学历差异的单因素方差分析 .....	40
表 4.16	基于工作年限差异的单因素方差分析 .....	40
表 4.17	基于职位差异的单因素方差分析 .....	41
表 4.18	基于工作性质差异的单因素方差分析 .....	42
表 4.19	基于单位性质差异的单因素方差分析 .....	43
表 4.20	相关系数矩阵 .....	44

## 表格目录 (续)

表 4.21 组织承诺对工作绩效的回归分析 .....	45
表 4.22 组织承诺对员工敬业度的回归分析 .....	46
表 4.23 员工敬业度对工作绩效的回归分析 .....	48
表 4.24 员工敬业度的中介检验 .....	49
表 4.25 研究假设验证汇总表 .....	51



## 图片目录

图 1.1 研究架构 .....	6
图 2.1 赫茨伯格双因素理论与马斯洛需要层次论的关系 .....	15
图 3.1 组织承诺、员工敬业度和工作绩效关系研究模型 .....	22
图 4.1 中介检验流程图 .....	49
图 4.2 本研究的中介检验模型图 .....	50



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景

在当今科技发展迅猛的时代，知识与信息化已成为时代潮流，全球一体化进程高速发展的大环境，国际竞争日趋激烈，突出的表现就是全球范围内的企业间的竞争，尤其是人才资源作为企业核心资源的竞争则是表现的更突出、更激烈。中国许多企业面临着如何有效变革管理措施，以适应经济飞速发展和竞争激烈的社会环境，从而取得更高的市场竞争力，人才作为企业发展不可或缺的重要资源，已成为保障企业可持续发展的关键要素。为此，企业管理者急迫需要提高员工绩效和留住优秀人才的方法，那么，研究组织和员工的关系就成为了企业管理的核心内容。

美国的沃森·怀亚特公司选取了 7000 多名职工进行调研，调查结果表明，企业中高组织承诺的员工所创造的企业业绩要远远高于低组织承诺员工为企业所创造的业绩（刘小平，2012）。因此，作为企业的管理者，清晰的知道企业职工的组织承诺水平的高低，有利于制定和改进企业的各项管理策略，制定如何提升员工对组织的承诺水平以及如何让员工全身心投入到工作并发挥他个人能力，达到员工工作绩效提高从而提升组织绩效的管理方案，已成为企业管理的主要目标之一。

以往的管理实践经验表明，敬业度高的员工，其行为会对企业或工作绩效产生影响。高敬业度的员工在企业中的表现则是更愿意全力以赴的投入到工作中，发挥着自己最大的价值，把企业的工作作为自己的事业，恪守企业的价值观。多年来，国内外众多学者通过实证研究发现，员工的敬业度在促进企业未来发展中发挥着极其关键的作用，能够预测员工任务绩效，密切关系着公司营运指标。员工敬业度水平已成为影响企业综合实力的关键性指标，敬业度的关键作用使得高敬业度员工成为企业最渴求的资源。但在全球范围内，中国员工敬业度水平比较低，美国调研机构盖洛普咨询公司于 2013 年对全球员工敬业度调查结果表明，中国员工中 6% 的员工敬业，远远低于世界平均水平 13%，处于世界最低水平。因此，如何提高中国员工敬业度水平已成为学者研究的重要方向。

怡安翰威特公司通过在全球市场的调查发现，员工敬业度的高低会影响其工作绩效，而且敬业度也可以用以预测企业未来一定时期内的业绩情况（陈果，2014），这主要是因为员工敬业度越高，对工作的专注、热情度就更高，能够为企业带来更多的产出率，增加客户粘性，使企业在产品服务上的业绩得以大幅度增长。因此，在企业发展中，员工高度敬业显得至关重要。如员工的敬业度高，则他们高度认同企业的价值观，对企业归属感更强烈，企业为实现价值观，会设定的企

业的愿景、目标、企业文化、组织架构等，而拥有更高敬业度的员工会更认可企业的价值观，并将精力更多地投入工作，以获得个人价值不断提升。员工如果有较高的工作效率，他们表现出不俗的良好行为规范，这样就会在企业发展中发挥积极作用，这也正是员工组织承诺的一种积极情感的表现，是一种重要的员工态度变量。组织承诺高的员工把工作作为个人需求实现的过程，他们会为实现组织目标与价值而全力以赴的工作，从而实现个人较高的工作绩效。

## 1.2 研究目的

本文选取了北京市六家企业的员工作为调查对象，根据阅读大量的相关文献和资料做出总结，提取并形成本文理论基础支撑，再提出各种假设，构建本文理论研究模型，设计调查问卷并进行实证研究分析，通过检验分析达到如下目的：

(1) 分析和梳理员工敬业度、组织承诺以及工作绩效的差异和关联情况。

(2) 目前，中国很多学者对组织承诺、工作绩效以及员工敬业度都有相关研究，但往往都是独立研究或其中两者之间关系的研究，很少有学者对三者进行综合性研究，本文通过分析提出员工组织承诺、工作绩效及员工敬业度彼此之间都存在相互作用和影响的关系进行研究，以员工敬业度作为中介变量进行分析研究，最后提出利于企业管理的可执行的策略和改进建议。

(3) 通过研究中国企业不同人口统计学变量的员工是否会对员工的组织承诺、员工敬业度以及员工个人的工作绩效的提升有明显的影响，依据研究所得到的结论，提出企业如何做才能提升组织承诺以及员工敬业度，进而提高职工的工作绩效，让企业中组织承诺高的职工获得更高的个人认同感，提升自己在企业中的重要度的认知，产生强烈的归属感。员工在企业中发展的同时，也促进企业快速发展。

## 1.3 研究意义

组织承诺是美国社会学家 Becker 于二十世纪六十年代年提出，近些年来，组织行为学领域、人力资源管理领域以及心理学领域的专家和学者们也对这一研究产生了很大的兴趣。组织承诺指员工对待企业的一种态度，是企业职工为组织利益而把有价值的资源投资在组织上，对自己所在的组织产生很强的忠诚度，员工的行为受组织承诺的高低的影响，比如说，员工对企业是否全身心投入、是否满意以及是否认同等。组织承诺之所以受到企业管理者和学者的重点关注，是因为它能很好的预测员工的离职率和缺勤率，组织承诺高的员工表现出的离职率很低、缺勤率也很低，并且这样的员工的工作质量很高。同时，员工对企业的高承诺，可以使企业团

队的稳定性增强，并使组织绩效不断提升，组织承诺的高低，能反映出员工为组织目标而努力的程度，而员工在职期间的努力程度决定了员工的工作绩效。

美国盖洛普咨询公司通过民意调查发现，员工敬业度和工作绩效有着极其紧密的联系，员工敬业度是促进企业利润增长的一项软数据。研究认为，当员工在企业得到理想工作环境以及能够实现自己职业目标的工作平台时，他们的优势和特长就会在工作中得到发挥，也使他们在单位的归属感以及他们作为单位一员的主人翁责任感都会更加强烈。

企业员工的绩效决定着企业未来的发展，通过了解影响工作绩效的因素，可以为企业管理提供实践管理策略，而本文中研究的组织承诺及员工敬业度对工作绩效均有密切关系，所以，该研究显得尤为必要。

### 1.3.1 理论意义

现阶段，各国的学者和专家对组织承诺及其相关变量的研究时，更多的是集中在离职、缺勤以及工作满意程度等角度，而涉及到工作绩效方面的则是相对较少。虽然离职、缺勤等结果变量也很重要，但企业管理者们则是更关心企业利润率、投资回报率等用财务指标来衡量的绩效。所以，关于组织承诺如何影响工作绩效的研究显得尤为重要。国内外学者基本一致认为组织承诺与工作绩效这两者间有着一定的相关关系，但两者间究竟存在怎样的因果关系还需展开更多研究。研究这一问题，能够了解组织承诺如何影响工作绩效水平，从而有效预测员工未来的工作绩效水平，进而为企业提高绩效水平提供相应的管理建议。因此，做好组织承诺与工作绩效的实证研究，理论意义重大，给未来的研究提供借鉴和参考作用。

专家和学者们虽然对员工敬业度和工作绩效之间的关系，也做了很多的研究，但研究二者之间关系主要是进行理论分析，实证和论证还有待进一步发展。本研究分析这两者之间的关联性，并根据研究结论提出改进利于企业管理的方案措施。

本文的创新点在于应用了较为成熟的量表来测量员工的组织承诺与工作绩效，并将员工敬业度视作中介变量展开研究，而中国大多数学者对员工敬业度的研究是将其作为因变量或结果变量来开展研究，很少有研究把其做中介变量，故而，本文采用新的思路进行研究，给将来提供新的理论支持。同时，通过深入分析企业员工敬业度、工作绩效以及组织承诺之间的关系，重点研究企业员工敬业度否产生中介作用。最后借助 SPSS23.0 对所得数据进行检验和深入分析，这样不仅能够进一步的组织承诺进行科学检验，还能够完善企业员工敬业度和工作绩效的研究。

### 1.3.2 实践意义

第一，本文是从组织层面入手进行研究，分析和了解组织承诺如何影响企业员工工作绩效。研究结果能够让企业管理者更加清晰、客观的认识二者之间的关系，更能够促进企业员工的个人绩效得到提升，这样也会提高企业人力资源的使用效率以及竞争力，企业可以通过提升员工的绩效来提升企业市场竞争力，加速企业发展。

第二，本文研究探讨企业员工敬业度的中介效应，通过对以往文献的梳理总结进一步探索员工敬业度在组织承诺和工作绩效中可能会起到的作用。本研究加深了企业管理者们对员工的组织承诺、敬业度以及工作绩效这三者关系的认识，通过实证分析得出三者存在的相关关系，因此，本文的结论会针对企业管理者提出优化和改进建议，指出企业管理者应该对组织承诺的重要意义有客观、充分的认识，积极采取措施使员工的组织承诺得到提高，进而促进员工敬业度同步提升，使得员工产生更高的工作绩效，促进企业人力资源使用效率和竞争力的提升。在今后的管理中可以从人员招聘、绩效考核与薪酬激励、表彰那些有能力的、高组织承诺的人才，提升员工敬业度从而使得组织的绩效和个人绩效都得到提升，让组织承诺高的员工能充分的感受到自己在企业里的重要性，促使员工在企业获得快速发展，同时也能使企业得到发展。

## 1.4 研究内容

目前，学者们对组织承诺、工作绩效及员工敬业度有相关研究，但往往都是独立研究或其中两者之间关系的研究，很少有学者对三者进行综合性研究，即使有部分学者提出企业员工组织承诺的确影响员工的工作绩效，但并没有提出明确的作用机制，所以无法判断出，在企业中，员工的组织承诺如何影响着员工工作绩效的，且无法判断这种影响是直接还是需要某些变量来间接影响。故而，本文尝试以员工敬业度为中间变量，研究组织承诺如何影响工作绩效，以期为企业的发展和管理工作提供一些启发性思路和依据。

本文主要以企业各层级的职工为调查对象，通过对被选取的调研对象对待工作敬业程度和组织承诺的自身体验，对他们进行调研，研究不同人口统计学变量的员工是否会对员工的组织承诺、员工敬业度以及员工个人的工作绩效的提升有明显的影

## 1.5 研究方法

### (1) 文献分析法

据本文中提出的研究问题，在数据库中查阅相关文献，将国内外最新的研究成果进行充分了解，再以文献内容为基础进行梳理和分析，综合对比研究现状后，提出要研究的问题，建立研究框架并做出初步的理论框架和研究假设。

### (2) 问卷调查法

针对中国企业员工设计关于员工组织承诺、员工敬业度、工作绩效等关联问题的调查问卷，并开展问卷调查。

### (3) 统计分析法

检查核实调查问卷后，删除无效问卷，将有效问卷收集到的原始数据借助 SPSS 软件进行信度、效度检验；之后根据人口统计学的不同差异而进行方差分析；然后，对各个变量做相关性分析；最后，对各个变量间的关系做回归分析。根据得到的检验结果和分析数据等，对文中所做出的假设能否成立作出验证。

## 1.6 研究架构

本文是基于文献研究资料的梳理展开的分析，首先对各国学者关于员工敬业度、工作绩效以及组织承诺所做的研究进行整理、分析和归纳，然后提出组织承诺对工作绩效的各项影响因素。

首先将收集到的资料进行整理，然后进行问卷设计，针对研究对象的情况与特点对问卷进行调整和优化，通过给调查对象发放问卷，之后进行问卷收集和挑选，找出有效问卷的数据进行整理，运用数据分析软件进行分析验证，确定样本中每个影响因素的影响程度如何。

本研究的流程图，如图 1.1。

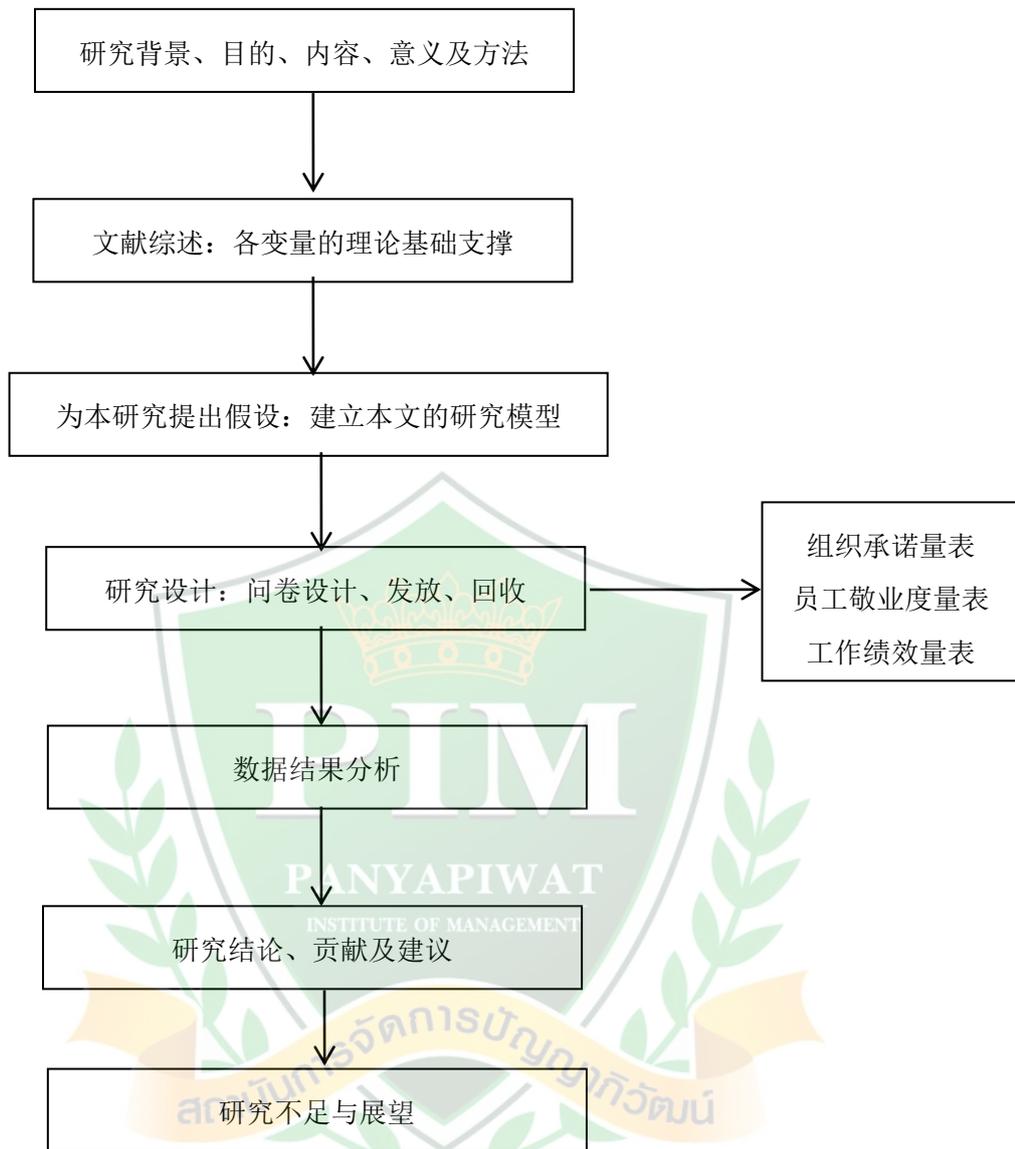


图 1.1 研究架构

## 1.7 文章结构

本文主要是研究和分析组织承诺对工作绩效的影响，以及重点研究员工敬业度在两者间发挥的效用。总体来看，本研究首先采用文献分析法整理和归纳了对各国关于员工组织承诺、员工敬业度以及员工的工作绩效等相关联研究，然后采用实证分析法对员工敬业度的作用进行检验，最后给出总结和建议，并指出不足。本研究论文主要包括以下五章的内容。

第一章，引言部分。其中主要内容有：本次研究的背景、研究的内容、研究的目的和研究的意义，本文在研究时采用的多种方法及本文的研究架构。

第二章，主要是文献综述部分。首先，阐述本研究所用到的相关理论，并对组织承诺、工作绩效、员工敬业度等变量进行文献综述及梳理，然后分析和总结了这三个变量的概念，最后讨论变量在当前是什么样的研究现状以及测量方法，从而为探索各个变量之间的影响提供足够的理论支撑。

第三章，主要是方法论。这部分主要是对本文的研究提出假设和实验数据的收集方法，依据已有的文献资料以及不同变量的相互关系提出相应的研究假设，然后建立起相对应的研究模型，对调查对象的特点进行调查问卷的设计。

第四章，研究发现及分析。首先，进行人口统计学分析，然后，使用 SPSS 把回收问卷所获得的数据分别进行信度的检验以及效度的检验，再做进一步的相关性分析和多元回归分析，并检验假设能否成立。

第五章，这部分主要是研究的结论以及对未来的展望。首先，把前面章节研究所得结论，做出归纳和总结，整理出本研究所发挥的理论及实践意义，然后对本研究所做出的贡献以及依据本文所得出结论，提出合理化的方案建议并进行阐述，最后，指出本文的不足并对未来提出展望。

## 第二章 文献综述

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 组织承诺的概念

组织承诺（organization commitment）的概念由 Becker(1960)最先提出，其主要表现为一种员工的心理状态，即由于员工对于企业的投入在不断上升，其对企业的依赖也在不断上升。继 Becker 提出的组织承诺概念后，学术界发现组织承诺在人力资源管理方面的巨大作用，从而引起了各领域众多学者的广泛关注，鉴于学者们研究的方向和依据的理论不同，对组织承诺的理解也存在不同之处。Porter 等(1974)指出，所谓的组织承诺，其含义是指员工对于企业的一种认同度，以及员工对企业参与度的心理状态。Wiener(1982)提出，组织承诺的发展，主要是由于个体社会化在发展的时候，某一种观念或者制度被一直反复强化而导致的。中国学者开始研究组织承诺比较晚，且大多依靠国外理论对组织承诺进行研究。凌文铨、张治灿和方俐洛（2001）的研究指出，所谓的组织承诺，主要是指员工对企业心理反应的一种态度，表明了员工想要留在企业继续工作的理由，且组织承诺可以检测员工对组织是否忠诚？刘小平(2002)指出，组织承诺能够表明员工认同企业以及投入企业的程度，员工会从多个方面对组织投入，而且，员工愿意承担责任和履行义务，而员工在这样的状态下，会通过加强努力工作程度，实现组织和个人目标的同步发展。

刘小平(1999)指出，即使各国学者在研究组织承诺时的方向差异不大，可得出组织承诺概念也还是会有所差异，可以看出，各国学者研究组织承诺概念时，都是将组织与员工联系在一起进行的。本文在通过查阅各种参考文献之后认为，所谓的组织承诺，是指员工在投身到工作中时各种付出和他们对企业的认同在心理上的表现，在企业未来的发展中，员工对于自身责任承担的意愿和其以主人公态度进行工作的心理态度。

#### 2.1.2 工作绩效的概念

各国学者基于研究视角的不同，对工作绩效这个概念分别给出了不同的观点。工作绩效（Job Performance）是指对于特定目标的实现程度，主要包括三个方面，即个人层次、团体层次以及组织层次，本文指的研究对象就是员工个人的工作绩效。Campbell（1990）提出，对于员工目标达成程度可以从工作绩效中看出，主要包含鼓励性、人际关系以及工作职责等。Borman & Motowidlo (1993)对这一概念进行了分析，并把工作绩效分成两个维度：这两个维度分别是关联绩效和任务绩效。关联

绩效包括在处理人际关系上的技巧以及在协助别人完成自己职责之外工作的努力程度，主要受人格因素制约；任务绩效主要与员工的工作知识、员工自身所具有的能力以及员工对任务的熟练程度有关。目前，在学术界该观点被越来越多的研究者所接受。

Scotter 等(1996)认为关系绩效和任务绩效两者之间存在明显差异性，两者各自对工作绩效产生效果，该研究更加证明了工作绩效是由两个维度组成的。

Schneider 等(1995)在对工作绩效进行研究时认为工作绩效就是个人或系统的行为，这些行为的目的是为了达成工作目标。

中国学者对于工作绩效概念的研究也分别给出了各自的理解和观点。杨杰等(2000)研究指出，工作绩效是员工在特定的一个时间范围里，其采用一定的方式所做出的结果，它更像是时间、结果和方式的结合。刘晖(2013)把工作绩效视为员工基于企业生产经营的目标，根据组织交代的职责任务，在规定的期限内所掌握的工作成果和绩效。

通过以上分析发现学术界对工作绩效的界定主要持两种看法，一种是视其为一种结果，是组织为了实现目标，而对工作任务和职责的完成情况；另一种则是视其为一种行为，认为是在完成工作时，员工所展现的行为。

综合国内外相关理论及研究综述，本文研究中的工作绩效主要是指在一定的时间之内，中国企业的员工做好自己职责范围之内和之外对企业有益的行为和结果的总和。

### 2.1.3 员工敬业度的概念

员工敬业度 (employee engagement) 是一个新概念，目前业界没有对员工敬业度给出准确的解释和统一的定义，中国字典把敬业这个词解释为：专心致志的对待事业。刘小平、邓靖松(2009)指出，现阶段应用较为广泛的说法是由怡安翰威特公司提出，员工在企业之中的投入以及承诺等心理态度，可以总结为员工的敬业度；Schaufeli 等(2004)将敬业度定义为一种积极的、基于个人理想实现的需求以及对于工作的态度，表现为精力、奉献和投入。上述观点虽说法不一，但却有共同点。本文研究将员工敬业度定义为员工在思想、知识技能、感情等方面做到全力以赴的投身到工作中，员工会在工作上表现的非常积极，工作热情极高。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 心理契约理论

心理契约理论最早的提出者便是美国的心理学家施恩，在其研究文献中指出，

所谓的心理契约，就是指一种分配方式，即个人能够给予企业的奉献、组织想要获得的发展需求，还有就是企业对员工个人期望的回应之间的契约。虽然心理契约是无形的，但是其能够起到与有形契约相当的积极作用，在员工与企业之间可以形成一种有效的契约关系，它发挥着有型契约的作用，可以说，这种员工与企业之间的发展关系，更倾向于无形的、不受法律保护、不能书面化的心理期望。他认为心理契约就是员工与组织之间在心理状态上的展现，在这其中的员工组织承诺、满意度和员工工作参与度等是衡量心理契约的几个很好的指标。

Argyris(1960)最先在员工与组织关系中引入心理契约概念并开始应用，借助上述概念对企业内部员工及企业间的联系展开说明，不过他也仅是单纯指出了相关概念却并未对其涵义进行明确。Levinson 等(1962)围绕公共事业单位案例展开分析，这种契约是对组织和员工彼此期望与默契的整体反映。其通常是对员工与组织关系中所拥有的且尚未明确表达的各类相关期望所做出的说明。Schein(1980)表示，所谓心理契约是在组织成员中存在的某种尚未落实在书面上的各类期待性内容，同时对其展开划分，认为其涉及到个体层面及组织层面两部分内容。其表示，尽管上述内容并未借助书面形式加以固定，但却是组织行为中极为关键的要素，具有决定性作用，另外其强调，它是对个体与组织交换关系所做出的充分描述。Kotter(1973)将心理契约视为隐形契约，它处在个体和组织内部，在双方关系中，希望任何一方的付出均能获取相应的回报。

从早期一系列心理契约的界定来看，很显然这是一个属于一开始就未完全明确心理相互作用的指向对象，其对心理契约中彼此作用与期望的指向并未做出准确说明，只对内在两大主体进行了明确，即组织与雇员，也就是说，它是主观层面上对上述主体交换关系所做出的解释。关于心理契约应该是以哪一方主体为切入点，其中的一类解释是将员工视作切入点之一，对其同雇主间交换关系及作用进行研究，并从主观上对二者的责任及期望做进一步理解，其重点以 Robinson 等专家的相关分析为代表，认为心理契约就是员工在交换关系中对职责、义务等从主观角度出发所形成的认识；Rousseau (2001)强调，组织具有抽象性，在契约关系中，其创建了与之相吻合的环境，但并不能因此同内部成员充分达到上述要求。尽管代理人能够对员工间的心理契约做出认识并给出回应，但这对组织而言存在较大难度。Rousseau (1990)通过狭义视角对上述概念做出说明，强调上述概念是基于雇佣关系对双方责任所做出的理念或认识，其对个体与组织契约关系进行分类，认为其涵盖了交易型与关系型契约两大类，另外其在 1995 年还将过渡型契约等类型融入其中。Robinson & Rousseau (1994)提出，上述概念是雇员针对包括努力等在内的雇员贡献以及包括报酬等在内的组织诱惑间的交互联系做出的认识与理解。Rousseau & Parks(1993)在将其视为允诺契约并涉及到以下内容：期望、兑现和承兑。期望是由未来的一系列行动

承诺构成；兑现责任提供的东西去交换一个人期望有价值的东西；承兑则是自愿同意参与到契约关系中，暗示了双方当事人都要为彼此心理契约承担责任，且要为当事一方选择违背或破坏约定承担责任。

(Kickul & Lester ,2001)指出，就心理契约的雇主责任分配来看，心理契约其所涵盖的内容主要包括两个方面，一方面是关于工作完成方面的允诺（工作时间、工作环境、工资和奖金等）；另一方面则是有关于工作性质方面的允诺（工作的自我控制、组织提供支持、有发展机会等）；Becker(1960)提出，员工的心理因素还包括组织承诺，也就是员工与企业之间的一种心理契约，即当企业的员工对于企业的奉献在不断扩大的时候，其对于选择留在企业的心理依赖度也在不断上升。因此，在企业的人力资源管理过程中，心理契约的确可以从中发挥非常重要的激励作用，企业和员工之间关系的变化会对应着他们之间的心理契约同时悄然发生着改变，企业管理者试图找到更加合适的方式来追求高绩效与挽留优秀员工，员工都希望能够更加有价值的实现自己的职业理想，提高员工心理契约对员工组织承诺、员工敬业程度、工作绩效的提升都有促进作用，也是留住人才的一项重要管理措施。

### 2.2.2 组织承诺理论

Becker、Meyer 和 Allen 是组织承诺理论的重要代表人物，在二十世纪六十至七十年代，是组织承诺概念产生的初期，Becker 通过分析指出组织承诺为个体在自身对单位的单方面付出不断增长时，员工不会离职而留在单位的倾向。因为如果员工离开了承诺感高的组织，他的损失就会更大。随后越来越多的学者意识到组织承诺的重要意义并展开研究，并对组织承诺的含义给出不同的解释。二十世纪八十至九十年代，是组织承诺理论快速发展及相对成熟时期，这个时期，学者们对组织承诺进行研究时发现，其包括多个因素，而对其提出的三因素模型尤其对企业管理实践的影响非常普遍，变成了西方各国学者们都容易采纳的组织承诺概念，它的三个因素包括：一是感情承诺；二是持续承诺；三是规范承诺。刘小平（1999）其中，所谓的感情承诺，就是指员工对单位所投入的情感，以及对单位在感情上的认同和依赖。他们会更加努力的工作，并展现忠诚，因为他们对组织的感情不是出于物质利益的出发，而纯粹是从精神层面对自身所在的组织有深挚的感情；接下来的是持续承诺，它是指员工在单位离职后，能够清楚的了解自己离职所产生的损失，因此，为避免多年的投入落空而获得的待遇，所以必须留在该企业继续工作的一种心理；所谓的规范承诺，表明了员工有义务持续在职的心理，主要是因为员工会受到社会的影响而产生的社会责任感，而使他愿意留在企业工作的一种承诺。

结合上文所表述的这一理论，可以启发我们在进行员工管理的过程中，企业管理者必须要关注员工组织承诺感的情况，如果该指标出现了提高，员工稳定性更

强，他们更愿意留在组织，并努力地提升自己在工作中的绩效，使企业和个人都得到长远的发展，这样也能够进一步提升企业的市场竞争力。

### 2.2.3 社会交换理论

霍曼斯等学者通过经济学的角度对社会行为进行研究以及分析，进而得出社会交换的理论，即社会行为的持续发展，是离不开相互强化的作用以及影响的。社会交换理论涉及多个行为者，Fox & Fallon(2003)进一步认为，相对有益权力的增加了满意、安全、忠诚和承诺的感觉，而相对权力的下降导致恐惧和焦虑。参与该理论应用的行动者将积极或消极地做出反应。Jancic & Zabkar (2002)和 Lawler & Thye (1999)基于霍曼斯等理论的研究之上而得出，社会交换互动宣传情感是影响社会交流过程的主要力量，社会交换过程的相互作用可以产生自豪感、承诺、奉献、尊重和生产力；（Eisenberger, Huntington, Hutchion, & Sowa, 1986）组织发现，当其进一步完善其员工所在的工作环境，员工对于企业的认同感就会呈现出上升的趋势。Rhoades& Eisenberger（2002）认为，员工与企业组织之间的关系发展状况，就如同社会交换关系的发展趋势一样，而该关系的形成标志，在心理上的表现就是组织承诺。Homans(1958)当个人被承认和奖励一份完成的工作，他将更有可能在未来重复行为，也更愿意为组织利益而做出更大贡献。

社会交换理论对组织承诺的应用。Coyle-Shapiro & Conway（2005）提到，在过去的二十年里，研究人员主要选择社会交换理论作为适用于组织设置的理论框架，因为它提供了影响个人和组织之间关系的关键因素的有用见解。Blau (1964)认为，它起最终的作用以及影响，即员工的组织承诺水平的看法和期望。Settoon 等人（1996）认为，社会交换模型已被用于解释下属对主管的义务行为，并解释员工在超出一般工作描述的方式。当雇员从其雇佣的合同中受益时，他更可能对组织感到更有义务。

### 2.2.4 动机理论

在关于动机理论的研究之中，其主要涵盖的内容包括动机的形成以及动机与其他各方面之间的关系，比如动机和需要之间的关系等。（Pinder, 2008）认为，动机的更多的表现为一个发展历程，即个人基于自身目的的实现，进而在方向、强度以及持续性方面进行努力。（Pinder, 1998）动机是主要表现为一种员工的内部动力，即能够造成对个人目标发生引领、刺激以及维护内在心理等作用。二十世纪五十年代诞生了四种动机理论，这四种理论是当代动机理论的基础，在现代管理和研究中广泛应用，本文主要的理论基础是：马斯洛的需求层次理论研究，还有就是赫兹伯格的双因素理论研究：

### （1）马斯洛的需求层次理论

就该理论内容而言，主要集中在由基本需要引起的动机上，需求的分布是呈现出等级式的发展，这些需求通常以金字塔的形式以层次顺序列出，以表明在更高阶需要之前必须满足基本需要：由最基本的生理需求，随后就是安全需求，再到情感和归属的需求，再到更深层次的尊重需求的发展，更往上发展的就是自我实现需求的满足；

马斯洛假定人们想要并永远努力实现各种目标。因为低层需求更直接和紧迫，所以如果他们不满意，他们作为一个人的目标的来源和方向发挥作用。只要下面的需求得到满足，层次中更高的需求也即将会被作为行为的动机。因较低需求无法被满足，故而也会影响未满足的较高需求，并且必须在人们爬上层次结构之前满足。

知道一个人在金字塔上的位置将帮助你确定有效的激励因素。例如，使用证书激励中产阶级的人将比使用相同的激励因素影响来自贫困者的最低工资人的影响要大得多，他们拼命地努力满足第一个需要。几乎无人愿意长期停留在一个特定层级中。人们要不断努力向上移动，因此，作为领导者的目标是帮助人们获得技能和知识，从而在更持久的基础上推动他们升级。

马斯洛需求层次理论的这五个层次中，当低一层次的需求得到了满足后，他们才会紧接着寻求更高一层的需求，各层的需求的激励效果会随着需求被满足后的情况而发生着变化，需求获得满足后，激励的作用也将不会在产生，人对自我实现以及尊重的需求不可能完全满足，所以这两种需求的激励作用非常持久。根据组织行为学的研究成果可以将需求分为内在性与外在性两类，这种分类方式与传统的精神性和物质性需求的分类相比更加严格。内在性需求同外在性需求的不同点突出表现为内在性需求只能通过体验工作活动来满足，比如完成某一任务所获得的成就感以及活动的趣味性等等；而外在性需求无法单纯通过工作活动满足，往往取决于同事、领导或者组织等相关的人员，比如上级的表扬与夸奖以及金钱的奖励等等。

通过马斯洛的需求理论研究可以知道对于组织管理者而言，工作人员的内在性需求非常重要，因为内在性需求具有持久的激励作用，并且这种激励能够实现员工积极性的提升与发展，进而实现员工工作绩效的提高。

### （2）赫兹伯格的双因素理论

美国著名心理学家 Herzberg Fredrick (1959)提出双因素理论，其又被称作是激励——保健理论，他指出员工之所以进行工作的动机主要包括两方面的因素：一种是外部动机即工作动机的保健因素，一种是内部动机即工作动机的激励因素，他认为，这两种因素在调动员工积极性时发挥着非常重要的推动效用，当这两种因素充分时，能够实现员工工作绩效以及忠诚度的显著提升。

他认为有多项因素可以真正地鼓舞着员工：(1)在工作中可以有展现自己的契机，以及工作本身带给自己的喜悦；(2)因优异的工作业绩而获得表彰；(3)能够在工作中获得成就感；(4)自己从事工作所产生的责任感等；(5)盼望将来有所发展。这种因素是积极的，也是影响人的工作动机并长期起主要作用的因素，更是职工工作动机的源泉。据此，赫茨伯格认为，增加了“激励”因素而提高生产率。

该理论的关键问题则是，激励一个人的最好方法就是建立工作，以提供挑战和反馈，帮助满足员工所谓的更高层次的需求，例如：成功和确认，根据这个理论，薪水不是最刺激的工具。

赫茨伯格指出，动机不是来自于福利、奖励或薪酬。他对这些外在激励的看法是，他们可能鼓励人们“将他们的鼻子放在磨石上”，但最有可能只是为了获得下一次晋升或增加工资。根据赫茨伯格的看法，公司在激励员工方面的能力有限，但是不公平的支付会损害员工的士气。双因素理论还认为，无论薪水或其他财务效益管理人员为人员提供什么都不重要，人们不会自动更努力或更聪明地工作，因为大多数工作人员都是由内在因素驱动的。

Dessler(2013)解释了赫茨伯格的理论如何通过满足所谓的“低级需求”，如：更好的薪水或工作环境，只是让员工不会对工作不满意。相反，旨在满足较低级别需求的保健因素不同于希望满足更高级别需求（例如个人履行）的动机因素。但是如果这些低级需求是从工作本身排除的，例如工资不足，当然人员不满意。虽然，包括更多的保健特征的工作本身，赫茨伯格称为外部动机，是一种较低的方式来激励一个人，因为容易满足了低级别的需求，很快员工渴望更多。

双因素理论为管理实践解释了员工工作消极行为产生的原因，使企业管理者了解员工需求，从而采取措施让员工对待工作更加热情，也让员工从事工作的积极主动性得到提升，提高员工敬业度。该理论尤其在企业用人管理方面所产生的作用巨大，作为一名成功的管理者就必须清晰的知道，员工的能力以及他们工作的积极性能够影响到他的工作绩效，而要使他的能力最大程度的发挥作用，企业就一定要有各项激励员工的措施，形成感情留人、物质奖励、事业鼓舞、环境引人等好的用人氛围，这样企业才会和员工一起都获得发展。

动机理论中马斯洛需求理论和赫茨伯格双因素理论模型的关系，如图 2.1

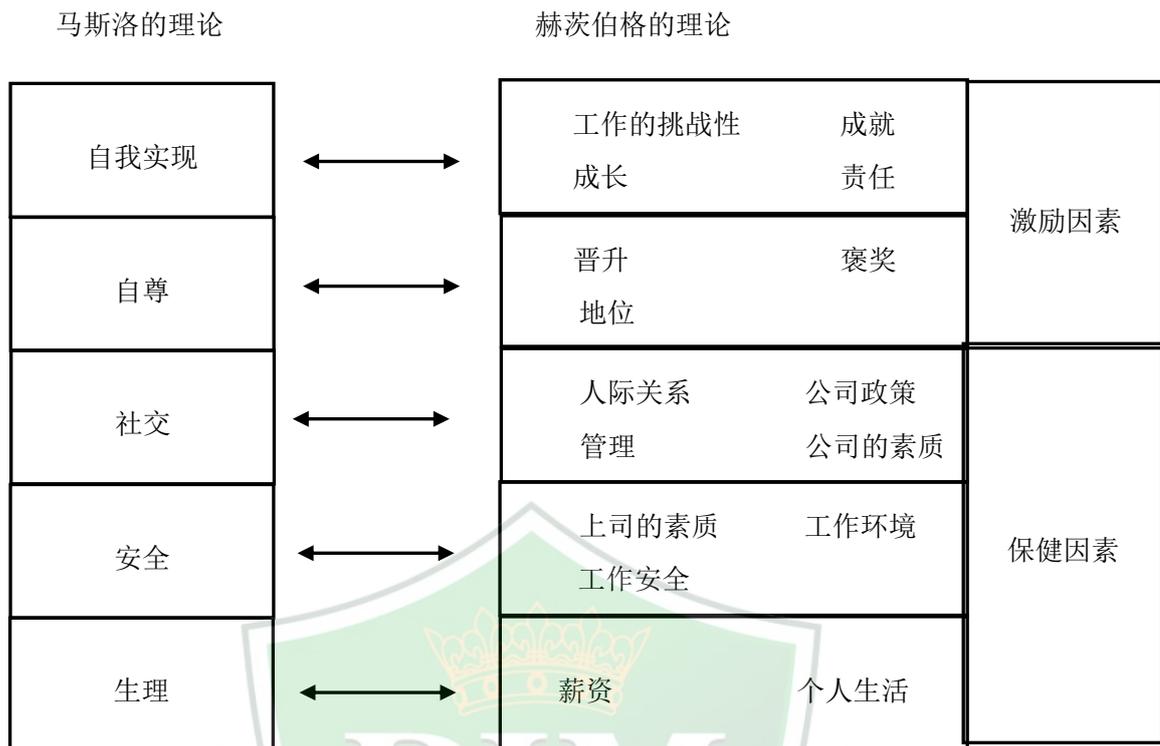


图 2.1 赫茨伯格双因素理论与马斯洛需要层次论的关系

组织承诺是反映个体动机的一个概念。本研究将员工留在本组织的动机分为两种：一种是内部动机，还有一种是外部动机。依据以上两个理论，工作本身能给员工带来使命感和成就感，是需求层次中的自尊和自我实现，也属于激励因素。员工表现出认同组织的价值观、认同组织的目标，还有就是在情感上依赖组织，从而产生情感承诺：例如工资、工作条件、人际关系、管理等因素是需求层次中生理、安全、社交，也属于保健因素。这些保健因素可能会构成员工的离职成本，当员工因这些外部因素留在企业工作时，其留职的原因是对自身经济的担忧。这种经济的交换会促进组织与个人关系的稳定，故而，员工才会对组织产生继续承诺。

## 2.3 相关研究

### 2.3.1 关于组织承诺和工作绩效的关系研究

各国学者研究认为，组织承诺与工作绩效之间关系相一致。Steers(1977)；Fukami & Larson(1984)都认为，组织承诺水平的高低与工作绩效水平的高低是基本相一致的关系，研究指出，高绩效与高组织承诺相关。Riketta(2002)认为，情感承诺对工作绩效正向影响；Ashfroth & Saks (1996)指出，规范承诺呈正相关影响总体的绩效。

中国学者马凌等（2013）选取 330 名职员作为研究对象发现，总体的组织承诺与总的工作绩效呈正相关，并且从细分维度研究来看，组织承诺的三个分维度包括：一是情感承诺；二是理想承诺；三是规范承诺，其细分的三个维度同时对绩效的两个分维度关联绩效、适应性绩效产生了直接的正向影响；郭洁、周秀兰(2015)；邵红英(2015)；梁绮敏(2012)；任桂芳(2011)；韩翼(2007)他们在研究中指出，组织承诺呈显著正相关来影响着工作绩效，即如果企业员工拥有高的组织承诺，他们就会更加地认可企业和信任企业，在工作中也会展现出高度奉献的状态，因此，他们的工作绩效也会跟着同步提升。

总之，虽然中国很晚才开始对组织承诺进行研究，而且研究它和工作绩效间的关系相对不是很多，但因为组织承诺影响企业绩效，对于企业管理者来说尤为重要，尤其是针对中国企业组织承诺、工作绩效的研究已是各学者研究的热点，进行深入研究势在必行。高绩效对企业的实践管理意义重大，提高企业管理水平和竞争力的同时，也能提升企业盈利水平。

### 2.3.2 关于组织承诺和员工敬业度的关系研究

各国学者已通过大量的实证研究来检验组织承诺与员工敬业度之间的相关关系。O' Driscoll & Randall（1999）研究后发现，组织承诺与员工敬业度以及产出呈现明显的相关，组织承诺处于低水平，企业员工敬业度和产出比较低。Demerouti (2006)等提出，组织承诺对员工敬业度有显著影响。

中国学者李金波等（2006）研究后提出，组织承诺对员工的敬业度发挥着较好预见性的作用。中国学者卢纪华等（2013）等分析了北京、上海、深圳、沈阳多个企业的知识型员工，通过对 207 份有效问卷进行分析验证，组织承诺与知识型员工敬业度正相关，组织承诺越高，知识型员工敬业度越高。周霞等（2015）通过对 7 个城市 21 家企业的 400 名员工进行问卷调查，利用分层回归检验，结果表明组织承诺明显正向对员工敬业程度产生影响。

总而言之，综合分析世界各国学者针对组织承诺及员工敬业度两者之间相互作用的研究结果后，能够发现两者之间确实存在关系。

### 2.3.3 关于员工敬业度和工作绩效的关系研究

世界知名管理咨询公司——美国盖洛普，潜心研究近 40 年“关于健康企业成功要素间存在的相互关系”，并得出了以自己公司命名的模型，名为“盖洛普路径”，这个路径描述为企业最终的产出和回报与职员的工作表现之间的关系，研究结果表明员工敬业度与组织效益之间存在着相关的联系。研究还发现如果员工是敬业的，那么他会更加关注企业的经营目标（客户的忠诚度、员工的稳定性、员工工

作效率、安全和最终产值)影响都非常大。敬业的员工作为企业的精英和主干力量,推动着企业的效益提升和客户的忠诚度不断提升。

全球领先的怡安翰威特公司,从全世界选取了 1500 家企业进行调研,调研结果证明敬业度与绩效之间存在密切关系,敬业度可以作为企业将来业绩提升的预测工具。员工愿意继续留在企业工作以及他们为企业付出的努力程度可以用员工敬业度来进行衡量。

中国学者范素平(2012)通过问卷调查的形式,证实了员工敬业度呈正相关影响着员工的工作绩效。中国学者刘小平(2007)也提出影响企业绩效的因素中,员工敬业度比员工满意度更强。中国学者邵娟(2007)选取高科技企业中层管理者为研究对象、中国学者张同健等(2009)对民营企业高层管理者进行调研,得出的结论均表明了员工敬业度和工作绩效有正向相关关系。

总之,各国学者研究证明,拥有高水平敬业度的员工,他们的工作绩效会比普通员工的高,而且在企业的稳定性也会更强,很少产生离职的想法。说明员工敬业度与工作绩效之间的确密切相关。与此同时高敬业度水平的员工产生较高的生产率,他们也是实现企业高效益的主要贡献者,对顾客的要求能更迅速做出积极的反应,在企业中感到更加有安全感。中国学者对员工敬业度、工作绩效这两者之间存在关系的探讨不是很多,而更多研究则是对于员工敬业度前因要素的研究,例如,工作或个人特征、社会环境等。中国学者对员工敬业度、工作绩效两者间相互关系的研究,基本上都是以西方相关研究成果为理论依据,针对不同的对象展开研究。企业实践管理中,敬业度越高的员工在工作上付出心血和精力会更多,他们在工作态度上更加积极主动,所产生的工作绩效也会比敬业度低的员工要高。

## 2.4 文献述评

通过本章的文献综述,可以发现尽管现有的研究对员工敬业度、工作绩效、组织承诺这三个变量的其中两两之间都有相关研究,虽然研究也得出来了一些具有指导意义的结论,但是基于一些角度仍然缺乏存在空白,使得本研究仍然有进一步探索的空间,这也就是本研究的出发点。

第 1 点,组织承诺作为一个相对较新的概念,在近些年获得了更多关注。从前面的文献综述能够看出,以往西方国家做了很多这方面的研究,而在中国,对组织承诺这方面研究不多,起步也相对较晚,基本上还是处于介绍和引入理论的情况。把组织承诺当作主要变量,探究结果变量和因果变量的情况较少。所以,本文选取了中国企业的各阶层的员工,把组织承诺当作主要的变量,同时经过实验探究,分析检验组织承诺、工作绩效以及员工敬业度之间的作用和相关关系。

第 2 点，各国学者研究工作绩效的时间较长，成果也比较丰富，但是通过梳理文献可以发现，学术界对于工作绩效的大部分研究都是集中在各种类型的管理者、组织公平、薪酬相关因素等为自变量，研究其中二者之间的关系。而本文则是选择组织承诺作为自变量，本文在研究时主要分析员工的个人情况，从而分析组织承诺会对工作绩效以及对员工的敬业程度产生怎样的影响。

第 3 点，员工敬业度在学术界的不少研究，但研究的侧重点大部分还是把员工敬业度作为因变量或结果变量来开展研究，进而分析前因变量以及结果变量，但把员工敬业度作为中介变量来研究相对却是很少。因此，本研究可以为未来的研究学者们提供创新的思路，最终取得的研究结果也将会对敬业度理论做出有益的补充，具有一定的创新性。



## 第三章 方法论

### 3.1 研究假设

#### 3.1.1 组织承诺与工作绩效的关系

借助社会交换理论来研究组织承诺。当员工处于合适的工作环境里面，就会导致组织承诺的出现。Allen & Meyer (1990) 针对以往的文献进行总结与分析，发现组织承诺主要包括三个方面：第一方面是情感承诺；第二个方面是规范承诺；第三个方面是持续承诺，而且这三个方面和结果变量的关系不同。刘小平 (2012) 提出，由于企业与员工之间的交换关系的发展，进而使得彼此之间形成良好的情感联系，而社会交换关系的发展，就会导致规范承诺以及情感承诺的形成，持续承诺是在经济交换基础上形成的。借助动机理论的研究，组织承诺也是反映个体动机的一个构念，员工留在组织的动机主要包括两方面，即内部动机以及外部动机。此外，工作本身能给员工带来使命感和成就感，也就是需求层次中的自尊和自我实现的满足，也就是说，从情感层面上来看，员工对于企业所持有的认同感以及归属感。(Shore & Barkadale,1998) 员工和组织的关系是相互高责任时，员工的情感承诺高。学术界在研究组织承诺和工作绩效之间关联性的时候，尽管各学者应用的研究手段不同，但是最终的结果却十分统一，二者之间的关系是正向相关的。总结了大量的文献资料可以发现，对于工作绩效的考察活动，可以借助组织承诺来进行研究。Dubin , Champoux & Porter (1975) 认为，员工的组织承诺水平的高低与工作绩效的高低是一致的。中国在组织承诺方面的研究还存在比较大的空白，中国的学者刘杰、刘宁超(2011)深入的研究和分析了组织承诺、工作绩效这两者间的关系，得出其正相关关系较强；在对大量参考文献进行总结，并且联系实际，本文拟分析检验的对象主要是组织承诺、工作绩效。同时，本文还针对这一问题提出假设以及三个子假设：

H1: 组织承诺与工作绩效正相关。

H1a: 情感承诺与工作绩效正相关；

H1b: 持续承诺与工作绩效正相关；

H1c: 规范承诺与工作绩效正相关；

#### 3.1.2 组织承诺与员工敬业度的关系

基于心理契约理论，O' Reilly & Chatman(1986)提出，心理契约主要集中为组织承诺方面，同时其主要表现为顺从、认同以及内化的转变以及发展。组织需要让员工

工对其产生高度的价值认同及归属感，以达到增强员工的敬业度的目的。Hakanen, Bakker, & Schanfeldi (2006)通过对个体的敬业度以及工作资源这两个因素进行研究分析，进而得出：工作资源的一部分即组织承诺，与个体的敬业度存在显著关系；Demerouti 等(2001)认为，组织承诺与员工敬业度呈现非常密切的关联，即其之间是正相关的发展。Schaufeli & Bakker(2004)研究表明对于员工的组织承诺而言，员工敬业度是能够直接产生重要影响的。中国研究学者卢纪华等（2013）；吴文婷(2010)得出组织承诺与知识型员工的敬业度的相关程度很高，研究结论证实了组织承诺与知识型员工敬业度成正相关。本文研究就是在于组织承诺与员工敬业度的关系，并按照不同人口统计学变量来研究各种人群对于组织承诺的理解情况以及和它对员工工作敬业度水平的预测作用。基于以上分析，本文做出假设，并在此基础上提出 3 个子假设：

H2：组织承诺与员工敬业度正相关。

H2a：情感承诺与员工敬业度正相关；

H2b：持续承诺与员工敬业度正相关；

H2c：规范承诺与员工敬业度正相关；

### 3.1.3 员工敬业度与工作绩效的关系

如果企业的员工对自己所从事的工作十分敬业，那么他们就会对企业有着较高的认同度以及归属感，进而积极配合实现企业所设定的目标、愿景、企业文化、工作流程、组织架构，并主动在工作中贡献自己最大的价值。相反地，如果敬业度低，虽然员工也会按自己的职责完成工作，但所创造的工作绩效却基本没有。国外学者关于这方面的研究较为深入，举例来说，著名的“盖洛普路径”就指出，工作绩效与员工敬业度有着非常直接的关系，员工的敬业度的增长会导致企业经济效益的提升。同时，Lockwood(2006)；Macey(2009)；Rich 等(2010)，他们通过分析和研究提出，员工敬业度的高低与工作绩效的高低水平，拥有非常一致的发展关系。中国学者方来坛等(2011)；纪晓丽、章鑫(2015)；张祥云(2013)；刘芬(2012)在做了相关分析研究后发现，员工敬业度与工作绩效有着正相关关系。本文研究所做出的假设为：

H3：员工敬业度与工作绩效正相关。

### 3.1.4 员工敬业度的中介作用

(Lawler, & Thye, 1999)指出，社会交换过程的相互作用可以产生自豪感，承诺，奉献，尊重和生产力；(Buchanan, 1974；Mowday, 1979)认为，员工之所以会积极努力的工作，主要是因为他和企业建立了良好的情感联系，这一类员工对于企业的认

同以及投入就是情感承诺。Rousseau(1989)发现,心理契约的形成,展现着雇佣双方之间良好的信任和认同,对于改善员工与组织关系的研究有重要意义。综合上文所述,社会交换理论、心理契约理论对组织承诺、工作绩效、员工敬业度三个变量都有相互影响的关系。

学术界对工作绩效的研究时间较长,成果也比较丰富,但是通过梳理文献发现,学术界对于工作绩效的大部分研究都是集中在各种类型的管理者、组织公平、薪酬相关因素等为自变量,研究其中二者之间的关系。而员工敬业度在学术界的研究也不少,但研究的侧重点大部分还是把员工敬业度作为因变量或结果变量进行的研究,而选取员工敬业度作为中介变量来研究却是很少。本文则是选择组织承诺作为自变量,通过对员工的个人情况进行分析,从而进一步分析组织承诺的水平高低,会对工作绩效的发展产生怎样的作用影响,利用一些调节变量或者中间变量,实现对组织承诺影响工作绩效关系的分析。

参考大量的文献后发现,对于企业来说,员工日常行为直接决定着其经营绩效的好坏,而员工敬业的程度对个人工作绩效,呈现比较大的正相关的发展关系。相对于工作绩效来说,员工敬业度较高的企业发展要好于员工敬业度较低的企业。通过已有文献分析得知,组织承诺对工作绩效的作用,是非常明显而且有效的,组织承诺与员工敬业度有正相关关系,员工敬业度、工作绩效的关系,具有较高的一致性的,因此,在研究组织承诺、工作绩效关系的时候,可以将员工敬业度当作一个重要的参考变量,本文拟选用员工敬业度作为中介变量,研究检验其在组织承诺、工作绩效的关系中所起到的作用,得出结论也将会对敬业度理论做出有益的补充。因此,本文研究所做出的假设为:

H4: 员工敬业度在组织承诺与工作绩效之间,有着中介的作用。

## 3.2 假设汇总及研究模型构建

### 3.2.1 假设汇总

综合上文所述内容,并根据相关文献资料,本文从中介效应和主效应来构建组织承诺、工作绩效这两者间的关系理论。现将这些效应包含的假设进行汇总如下,见表 3.1。

表 3.1 研究假设汇总

序号	假设内容
H1	组织承诺与工作绩效正相关。
H1a	情感承诺与工作绩效正相关;

续表 3.1 研究假设汇总

H1b	持续承诺与工作绩效正相关；
H1c	规范承诺与工作绩效正相关；
H2	组织承诺与员工敬业度正相关。
H2a	情感承诺与员工敬业度正相关；
H2b	持续承诺与员工敬业度正相关；
H2c	规范承诺与员工敬业度正相关；
H3	员工敬业度与工作绩效正相关。
H4	员工敬业度在组织承诺与工作绩效之间，有着中介的作用。

### 3.2.2 研究模型构建

虽然针对于组织承诺对工作绩效影响的研究有不少，但所有研究在确定中介变量的过程中均未考虑员工敬业度。但是，就本文作者所收集的相关文献资料来看，员工敬业度和工作绩效、组织承诺之间具有一定的联系，因此本文以此作为出发点，在分析员工工作绩效的过程中将员工敬业度确定为中介变量，利用该指标的中介效应检验组织承诺和工作绩效之间的联系，并进一步研究员工敬业度是否能够在两者关系式中发挥其中介效应。下面是梳理相关资料之后所得到的本文的研究模型。如下图 3.1。

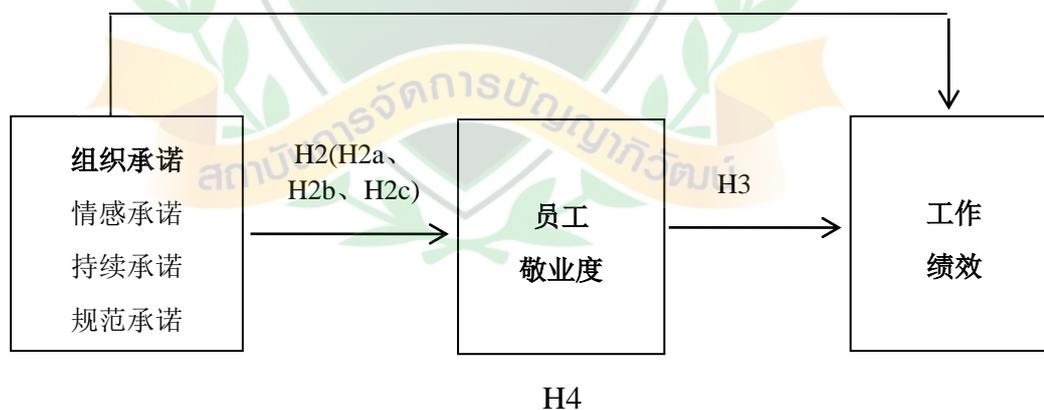


图 3.1 组织承诺、员工敬业度和工作绩效关系研究模型

## 3.3 研究对象

### 3.3.1 自变量——组织承诺

组织承诺概念最早在上世纪六十年代由西方引入，中国研究组织承诺的起步约在上世纪九十年代。刘小平（2003）所谓的组织承诺，就是说员工对企业全身心的投入后在心理上的一种情感表现，由此产生的一种责任和义务，这是目前在中国对

组织承诺比较典型和被认可的概念，组织承诺重点研究的是单位和员工间关系，在中国，员工和单位之间的心理契约是多变的，而企业为了取得高绩效与留住优秀人才，员工也为了留在更加有价值的能实现自己的职业理想的企业，而组织承诺的研究的正是解决这一热点问题的关键因素。组织承诺就是将员工的具体情况和企业人力资源实际现状进行有意识联系之后，找到最为协调以及最为科学的方式，未来发展中能够给员工提供更多的平台和机遇，并出台一系列可以促进员工发展的帮助和支持政策，进而提升员工对于企业的敬业度，最终使得员工的工作绩效得到提升。组织承诺必须和企业生产经营目标以及企业持续性发展战略规划相契合。企业的长远发展离不开员工的信任和支持，组织承诺正是基于这一点所创造的，能够实现企业和员工之间高效沟通的最佳方式，借助动态均衡模式，以利益相匹配作为最终目标，满足双方需求作为最终目的，最终就是企业和员工都可受益。

Allen & Meyer(1990)研究发现，组织承诺主要包括三个方面，第一方面是情感承诺；第二是规范承诺；第三是持续承诺。而在情感承诺之中，主要表现为员工在企业的工作之中，其展现的参与度发展状态；(Benker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983)规范承诺，就是由于社会责任的作用以及影响，员工选择留在企业的承诺；持续承诺，就是员工基于自身对企业的投入、工作岗位以及工作待遇的需求，进而选择留在企业的承诺；中国知名学者刘小平（2012）在《中国情境下员工组织承诺研究》这本书中，对组织承诺的研究也采用了这三个因素而进行的，并形成多篇核心文献。

本文在进行研究时，就针对这三个因素与变量之间，是如何发生作关系的进行分析与研究，进而提升本文研究的说服力。

### 3.3.2 因变量——工作绩效

综合上文所述，组织承诺和员工敬业度对工作绩效的发展，发挥着极其重要推动作用。因此，本文研究的因变量就是工作绩效。

### 3.3.3 中介变量——员工敬业度

(Kahn, 1990; Mills, 2005)研究指出，在进行工作绩效以及工作满意度的测量上，员工敬业度是一个重要的参考因素。（陈霞、段兴民，2003）发现，情感承诺与员工敬业度之间有着较高的一致性特征，而组织承诺主要表现在企业组织与员工之间的情感联系。（罗宾斯、孙建敏、李原等译，1997）指出，员工敬业度的高低与组织承诺水平的发展之间，有着一致性的发展。简单来说，在企业管理中，可以借助组织承诺水平的提升，进而实现企业员工工作积极性的调动，同时实现员工对于企业有着更高的工作敬业度，那么就可以做到工作绩效能够实现较大的增长。

### 3.3.4 控制变量

本文所选择的控制变量主要包含年龄、性别、学历、婚姻状况、工作性质、职位、工龄以及单位性质八项，使用方差的分析方法判断各个控制变量不同水平下的因变量观测值是否存在差异，根据变量的分类，主要使用的方法一个是独立样本 T 检验的办法，另一个就是单因素方差分析的办法，得出不同变量在层次水平上的影响以及作用。

## 3.4 研究的量表

为了保证问卷的信度以及效度，在测量工具的选择上，本研究选择了成熟的测量工具。

### 3.4.1 组织承诺量表

主要是基于 Allen & Meyer (1990)研究得出的完善版组织承诺量表，这个量表后经中国学者刘小平（2012）在《中国情境下员工组织承诺研究》一书中修订后的成熟量表，刘小平在中国情境下组织承诺问卷的开发、组织承诺影响因素比较研究、组织承诺情景模拟实验研究等各项关于组织承诺研究中使用该量表，这个量表主要特点在于，其是根据中国的实际发展而开发的针对中国员工的组织承诺进行调查的经典量表，这个量表主要有三个方面组成：一方面是情感承诺，其中包括 8 个题项；一方面是规范承诺，其中包括 5 个题项；还有就是持续承诺，其中包括 5 个题项，总共含有 18 个题选项。该量表被中国学者广泛借鉴和参考，具有良好的信效度。见表 3.2。

表 3.2 组织承诺量表

序号	测量维度	内容
Z1	情感承诺	我愿意付出额外的努力，以帮助单位成功经营。
Z2		我认为，我所在的工作单位是比较理想的。
Z3		为了能继续留下来，单位让我做什么都可以。
Z4		我觉得自己的价值准则和单位的很相似
Z5		我会自豪地告诉别人，我是本单位的一员。
Z6		单位的目标能真正激发我的潜能，使我取得最佳成绩
Z7		我很庆幸当初选择进入这家单位工作
Z8		留在这家单位工作，是我能做出的最佳选择。

续表 3.2 组织承诺量表

Z9	持续承诺	单位发展前景很好，继续在这里工作对我的发展前途有利。
Z10		在本单位，我能够发挥自己的特长，工作起来得心应手。
Z11		即使目前有更好的工作机会，我也不想去，因为我熟悉这里的环境和生活，它使我感到有安全感。
Z12		在本单位，能够得到大家的支持和尊重，到其他地方去又只能是名“新兵”。
Z13		我相信单位的管理者有能力，继续留在本单位工作不会受到亏待。
Z14	规范承诺	我留在本单位，是因为我觉得单位有恩于我。
Z15		单位为我提供了工作的机会，我就有义务报答单位。
Z16		我留在本单位，是因为身为其中一员，有责任这样做。
Z17		如果现在离开本单位，我心里会有一种负疚感。
Z18		即使别的单位对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本单位服务。

### 3.4.2 员工敬业度量表

关于员工敬业度的测量在国外比较多，中国大多数是借鉴了西方各国的研究成果，本文使用的员工敬业度的量表采用国外已经比较成熟的量表设计，即由 Schaufeli 等人(2006)研究形成的 UWSE 量表，这个量表是测量员工敬业度主流工具，在中国、南非、韩国、希腊等国测试结果都验证了员工敬业度，中国学者在研究员工敬业度这个概念时多数也是采用的该量表。本文采用该成熟量表，只是在文字表述方式上进行了通俗化的润色，使被调查人群更易理解问卷问题，该量表被中国学者广泛借鉴和参考，具有良好的信效度。量表共计 17 个题选项。见表 3.3。

表 3.3 员工敬业度量表

题项	题项内容
E1	早晨起来时，我很乐意去工作
E2	我工作时精力充沛
E3	尽管有时工作会进展不顺利，我总是会坚持不懈。
E4	我可以持续长时间的工作
E5	工作时，我可以保持身心的活力。
E6	工作时我感觉很有弹性和兴奋
E7	对我来说，工作富有挑战性
E8	我的工作鼓舞我
E9	我对我的工作充满热情

续表 3.3 员工敬业度量表

E10	我对我的工作感到自豪
E11	我认为我所做的工作非常有意义
E12	当我工作时，我会忘记周围的一切。
E13	我工作时时间过得很快
E14	我工作时会觉得停不下来
E15	很难把我和我的工作分开
E16	我能沉浸在工作中
E17	在高强度工作时我会感到高兴

### 3.4.3 工作绩效的量表

在具体测量量表的设计上，选用国外学者 Borman & Motowidle(1993)的研究模型，以及中国学者赵文璐(2012)的研究文献里面的测量工作绩效的量表进行改编，该量表具有良好的信效度。量表共计 12 个题选项，具体见表 3.4。

表 3.4 工作绩效量表

题项	测量维度	题项内容
G1	任务绩效	我在上班工作时间做工作的效率很高
G2		我总能在规定时间内或者提前完成工作
G3		我对工作的标准和作业流程非常清楚，能熟练操作
G4		我总能保质保量的完成工作
G5		工作中遇到困难，经常能主动挺身解决
G6		我经常期望被安排或指派一项具有挑战性的工作
G7	关联绩效	我完全支持上级主管的决定，并认真执行
G8		我总是会全身心的投入到被指派的困难工作任务中
G9		我在团队内经常和同事合作去做好每一项工作
G10		为实现团队绩效我能做到帮助别人，并和他一起努力
G11		我经常整理手边的文件、工具、档案，并物归原处或整理归档
G12		我经常自动自发的接下额外的工作

### 3.5 调查问卷的编制

本文主要是验证员工敬业度在组织承诺与工作绩效的中介作用，为了获得被调查者的真实数据，我们结合不同变量所对应的测量量表以及大量文献分析的结果，设计调查问卷，力求清楚简洁，准确的反应出研究的意图。

本文应用的调查问卷共有五个部分组成，其中第二部分是对员工人口统计学特征的调查，通过调查我们能够了解员工的背景资料；第三、第四和第五部分是对本文研究模型中涉及的变量去做调查，目的是获取数据，通过分析结果对文中做出的假设进行验证。问卷采用李克特 5 分制进行计量。其中的“1”表示“完全不符合”、其中的“2”表示“有些不符合”、其中的“3”表示“一般”、其中的“4”表示“有些符合”、其中的“5”表示“完全符合”。

第一部分：该部分的内容是向被调查者说明此次问卷调查的用途和目的，让调查对象对此次问卷有明确的认知，并且更加积极的配合完成调查。同时声明在该问卷中所有的问题都不会涉及个人隐私，因此调查对象不用担心隐私泄露问题，可以放心的回答问卷问题，从而提高问卷的有效性。

第二部分：收集问卷调查对象基本信息，比如性别，婚姻状况，年龄，学历，工龄，职位等，从而确定样本基本特征。

第三部分：组织承诺量表的选择是由中国学者刘小平（2012）在《中国情境下员工组织承诺研究》一书中经典量表，这个量表主要特点在于，其是根据中国的实际发展而开发的针对中国员工的组织承诺进行调查的经典量表，其中包含了三个因素，一是情感承诺，二是持续承诺，三是规范承诺。该部分问卷含有 18 个题选项。

第四部分：采用国外成熟 Utrecht 工作敬业度量表，该量表是由 Schaufeli 等人 (2006) 开发，目前，该量表在中国学者研究员工敬业度时应用最为广泛，并已成为主流研究工具，在中国、南非、韩国、希腊等国测试结果都验证了员工敬业度，中国学者在研究员工敬业度这个概念时多数也是采用的该量表。本文采用该成熟量表，只是在文字表述方式上进行了通俗化的润色，使被调查人群更易理解问卷问题，该部分问卷含有 17 个题选项。

第五部分：选用国外学者 Borman & Motowidle(1993)的研究模型，以及中国学者赵文璐(2012)的研究文献里面的测量工作绩效的量表进行改编。该部分问卷包含了 12 个题选项。

## 第四章 数据分析与假设检验

### 4.1 一般描述性统计分析

#### 4.1.1 人口特征描述性分析

问卷调查选取了北京市六家企业员工作为调查对象，研究者在 2019 年 10 月 21 日 10 月 23 日共发放了问卷 426 份，调查最终收回 418 份有效问卷，有效回收率 98.12%。从回收问卷的结果统计分析来看，参与本次调查的调查样本中，女性 284 名，男性 134 名，分别占比 67.9%和 32.1%。从婚姻状况来看，参与调查的绝大部分人员为已婚人员，已婚人数 318 名，占比 76.1%，未婚人数 100 人，占比 23.9%。从年龄结构来看，较多样本年龄在 36 岁到 45 岁之间，在这一年龄阶段的样本占据整体的 28.7%，而 25 岁及以下的人数是 69 名，占比为 16.5%，26 至 30 岁的人数是 66 名，所占比例为 15.8%，46 至 55 岁的人数是 79 名，所占比例为 18.9%，56 岁及以上人数相对很少，仅有 6 名，占比 1.4%。测试的样本受教育程度高低各不同，从学历方面看，接受调研对象整体受教育程度以大专和本科为主，其中大专的人数是 131 名，所占比例为 31.3%，本科的人数是 185 名，所占比例为 44.3%；高中及以下的人数是 75 名，所占比例为 17.9%，研究生及以上的人数比较少，仅有 27 名，所占比例为 6.5%。从工作年限方面看，不仅有刚刚入职不到一年的员工，而且还有 10 年以上的员工，而且各工龄的参加测试者相对比较平均，其中，工作年限超过了 10 年的有 149 名，占据整体样本的 35.6%，1 年以内的有 70 名，所占比例为 16.7%，1 至 3 年的人数是 64 名，所占比例为 15.3%；3 至 5 年的人数是 61 名，所占比例为 14.6%，5 至 10 年的人数是 74 名，所占比例为 17.7%；参与调查的人员职位级别有所不同，此次调研的对象普通职员居多，普通职员的人数是 288 名，所占比例为 68.9%，基层管理者人数是 60 名，所占比例为 14.4%，中层管理者有 56 人，占比 13.4%，高层管理者相对较少，参与调研的人数仅有 14 人，占比 3.3%。此次调研的对象来自各个不同的部门，在工作性质方面来看，各种工作性质的人员选择比较均等，调研对象中做管理工作的有 80 人，占比 19.1%，做营销工作的有 34 人，占比 8.1%，做技术工作的有 80 人，占比 19.1%，从事行政支持及后勤服务工作的有 57 人，占比 13.6%，从事生产制造工作的有 26 人，占比 6.2%，其他人员有 141 人，占比 33.73%。参与调查的人员来自不同性质的工作单位，来自私营企业和行政事业单位的人数居多，其中，参与调研的对象在私营企业工作的人数 205 人，占比 49.0%，在行政及事业单位工作的人数有 151 人，占比 36.1%，在国营和集体企业工作的人员不多，只有 42

人，占比是 10.0%，而来自合资及外商独资企业的人员最少，只有 20 人，占比 4.8%。样本人口特征描述分析情况见表 4.1：

表 4.1 样本人口特征描述分析

变量	分类	频率	百分比	累计百分比
性别	男	134	32.1	32.1
	女	284	67.9	100.0
婚姻状况	未婚	100	23.9	23.9
	已婚	318	76.1	100.0
年龄	25 岁及以下	69	16.5	16.5
	26-30 岁	66	15.8	32.3
	31-35 岁	78	18.7	51.0
	36-45 岁	120	28.7	79.7
	46-55 岁	79	18.9	98.6
	56 岁及以上	6	1.4	100.0
学历	高中及以下	75	17.9	17.9
	大专	131	31.3	49.3
	本科	185	44.3	93.5
	硕士及以上	27	6.5	100.0
现单位 工作年限	1 年以内	70	16.7	16.7
	1-3 年（含 3 年）	64	15.3	32.1
	3-5 年（含 5 年）	61	14.6	46.7
	5-10 年（含 10 年）	74	17.7	64.4
	10 年以上	149	35.6	100.0
职位	普通职员	288	68.9	68.9
	基层管理者	60	14.4	83.3
	中层管理者	56	13.4	96.7
	高层管理者	14	3.3	100.0
工作性质	管理工作	80	19.1	19.1
	营销工作	34	8.1	27.3
	技术工作	80	19.1	46.4
	行政支持及后勤服务工作	57	13.6	60.0
	生产制造工作	26	6.2	66.3

续表 4.1 样本人口特征描述分析

	其他	141	33.7	100.0
工作单位性质	行政及事业单位	151	36.1	36.1
	合资（包括外商独资）	20	4.8	40.9
	国营（包括集体）	42	10.0	51.0
	私营	205	49.0	100.0

#### 4.1.2 变量描述分析

将相关题项分数进行统计分析，变量分别取对应题项分值的平均值。下表所示内容是对各变量进行描述性统计之后的结果，见表 4.2：

下表是变量的基本描述分析，可以看出，组织承诺及其细分维度、员工敬业度的均值在 3-4 之间，介于“一般”到“符合”之间；工作绩效及其细分维度的均值都在 4-5 之间，基于“符合”到“完全符合”之间。其中，情感承诺的均值大于持续承诺，持续承诺均值大于规范承诺。任务绩效的均值大于工作绩效。

表 4.2 变量描述分析

变量	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差
情感承诺	418	1.00	5.00	3.89	0.901
持续承诺	418	1.00	5.00	3.83	1.025
规范承诺	418	1.00	5.00	3.60	1.127
组织承诺	418	1.00	5.00	3.77	0.913
员工敬业度	418	1.00	5.00	3.95	0.903
任务绩效	418	1.00	5.00	4.18	0.803
关联绩效	418	1.00	5.00	4.14	0.842
工作绩效	418	1.00	5.00	4.16	0.770

## 4.2 信度分析

所谓的信度，就是指样本数据的可信程度，它描述的是在控制调研方法的条件下对某一特定对象多次测量时前后结果的内部一致程度。信度满足是效度满足的必要条件，因此对样本进行信度分析是理论研究中一个必不可少的步骤。信度分析又称可靠性分析。而本研究所使用是现阶段应用最广的  $\alpha$  信度系数法来对量表进行可靠性测量。通过观察 Cronbach'  $\alpha$  系数和校正后的总体相关系数 CITC (Corrected Item-Total Correlation) 确定量表的信度。依据各国学者在信度方面所做的验证，一

般认为 Cronbach'  $\alpha$  系数的值, 如果在 0.6 至 0.7 之间则表明所使用问卷信度较好; 如果在 0.7 至 0.8 之间表明所使用的问卷信度很好; 在 0.8 以上就表明所使用的问卷信度非常好。如果 0.6 以下, 就表明所使用的问卷信度较差, 而这个时候就必须要对量表进行修正。其次, 在测量完变量整体的 Cronbach'  $\alpha$  系数后, 如果变量内某个题项的 CITC 值小于临界值 0.5, 则删除该题项。本研究使用 SPSS23.0 进行分析, 从而得到各变量的信度分析结果。

#### 4.2.1 组织承诺信度分析

通过检验得出表 4.3 中的数据表明, 组织承诺的整体信度为 0.960, 其细分维度情感承诺的信度是 0.936、持续承诺的信度是 0.926 以及规范承诺的信度是 0.936, 信度均大于 0.8, 而且在删除变量中任一题项后, 该潜在变量的 Cronbach'  $\alpha$  值都无显著上升; 其次, 各题项的 CITC 值也都大于 0.5 的临界标准, 说明各题项与其所属变量有很强的相关性。因此组织承诺及其细分维度的信度非常好。

表 4.3 组织承诺信度分析

变量	题项	修正后的项与总计相关性 CITC	删除项后的克隆巴赫 Alpha	克隆巴赫 Alpha	整体信度
情感承诺	Z1	.660	.935	0.936	0.960
	Z2	.818	.924		
	Z3	.664	.935		
	Z4	.725	.931		
	Z5	.826	.924		
	Z6	.836	.923		
	Z7	.833	.923		
	Z8	.835	.923		
持续承诺	Z9	.811	.908	0.926	
	Z10	.805	.910		
	Z11	.840	.902		
	Z12	.749	.920		
	Z13	.829	.904		
规范承诺	Z14	.819	.923	0.936	
	Z15	.883	.911		
	Z16	.800	.926		
	Z17	.835	.920		
	Z18	.805	.925		

#### 4.2.2 员工敬业度信度分析

由表 4.4 中数据可知，员工敬业度的信度值是 0.966，信度值大于 0.8，且删除潜在变量中任一题项后该潜在变量的 Cronbach'  $\alpha$  值都无显著上升；其次，各题项 CITC 也都大于 0.5 的临界标准，说明各题项与其所属变量有很强的相关性。因此员工敬业度的信度非常好。

表 4.4 员工敬业度信度分析

题项	修正后的项与 总计相关性CITC	删除项后的 克隆巴赫 Alpha	克隆巴赫Alpha
E1	.748	.964	0.966
E2	.815	.963	
E3	.723	.964	
E4	.690	.965	
E5	.811	.963	
E6	.818	.963	
E7	.777	.964	
E8	.821	.963	
E9	.855	.962	
E10	.828	.963	
E11	.764	.964	
E12	.765	.964	
E13	.764	.964	
E14	.810	.963	
E15	.761	.964	
E16	.795	.963	
E17	.692	.965	

#### 4.2.3 工作绩效信度分析

由表 4.5 中数据可知，工作绩效的整体信度为 0.949，其细分维度任务绩效、关联绩效的信度分别为 0.932、0.923，信度均大于 0.8，且删除潜在变量中任一题项后该潜在变量的 Cronbach'  $\alpha$  值都无显著上升；其次，各题项 CITC 都大于 0.5 的临界标准，说明各题项与其所属变量有很强的相关性。因此工作绩效度的信度非常好。

表 4.5 工作绩效信度分析

变量	题项	修正后的项与 总计相关性 CITC	删除项后的 克隆巴赫 Alpha	克隆巴赫 Alpha	整体信度
任务绩效	G1	.829	.916	0.932	0.949
	G2	.821	.917		
	G3	.800	.920		
	G4	.822	.917		
	G5	.809	.918		
	G6	.722	.930		
关联绩效	G7	.707	.918	0.923	
	G8	.786	.908		
	G9	.844	.900		
	G10	.852	.899		
	G11	.793	.907		
	G12	.701	.920		

### 4.3 效度分析

量表效度检验就是对量表的有效性进行测量，简单来说就是判断该量表能否准确反映评价的目标和评价的要求。通俗地讲，效度是用来测量某一概念或者结构可以真实有效地被对应测试题项反应的程度情况，另外效度还可以用来测量题项与研究量表或者研究变量间的结构逻辑关系。如果测量结果和预期测量的内容一致性越高，就说明效度越高；一致性越低，则说明效度越低。效度有很多种具体方法，通常使用两种方法对问卷进行测量，一是内容效度，二是结构效度。

#### (1) 内容效度

所谓的内容效度，它主要衡量测量的内容与所研究的目标之间是否具有逻辑性，反映了研究的准确程度。大体而言，在前人成熟理论和量表的基础上，再参考其他学者在重要期刊上的研究成果，并结合实际情况制定的量表可以保证具有相应的内容效度。由于本文是以国内外文献中的成熟理论和量表为基础，因而保证了本研究所收集的数据结果具备的内容效度较高。

#### (2) 结构效度

所谓的结构效度，就是指测量结果与理论目标的接近程度。检验过程中 KMO 值和 Bartlett 检验数值表明整个变量或是量表的综合概念情况。针对本次研究来讲，使用 KMO 和 Bartlett's Test 来衡量效度检验，首先通过 Bartlett's 的检验。然后再用 KMO 值的度量标准进行检验，KMO 取值范围在 0-1 之间，数值越大表示测量结果

越接近要达到的目标，越适合开展后续的因子分析。一般用 KMO 值来表示是否能做因子分析，当 KMO 值大于 0.9 时，表明研究数据非常适合做；KMO 值在 0.8-0.9 这个区间时，表明很适合做；KMO 值在 0.7-0.8 这个区间时，表示较为适合做；KMO 值在 0.6-0.7 这个区间时，表明尚可进行做；KMO 值在 0.5-0.6 这个区间时，表明勉强可做；而当 KMO 值在 0.5 以下则应该放弃。巴特利球形检验考虑的则是整个相关系数矩阵,若指标达到显著性水平（Sig.值<0.05），则说明母群体的相关矩阵间有共同因素存在，可以继续开展分析。

#### 4.3.1 组织承诺效度分析

通过检验得出表 4.6 的数据，可以看出，组织承诺的测量题项对应的 KMO 的数值是 0.953，在巴特利球形检验中，达到了 0.05，表明组织承诺的原始数据具有很好的结构效度，适合开展后续的因子分析。

表 4.6 组织承诺 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数		.953
巴特利特球形度检验	近似卡方	7046.520
	自由度	153
	显著性	.000

应用最大方差法，根据最大特征值大于1提取公因子，共提取3个公因子。具体如表4.7，成分1、成分2、成分3的特征值分别是5.270、4.190、4.051，成分1、成分2、成分3的方差百分比分别是29.278%、23.277%、22.504%。总解释方差为75.059%，公因子方差提取均在0.5以上，表明丢失的信息相对不多，说明文字说筛出的3个因子拥有很好的代表性。各个测量项的最大因子载荷均大于0.5，而且也不存在交叉载荷严重的情况，每个测量项聚集在相应的因子下，因此说明组织承诺的各个变量都具有良好的结构效度。总体来看，组织承诺效度检验通过，结构效度达到了理想效果。

表 4.7 组织承诺探索性因子分析

变量	题项	成分			公因子方差提取
		1	2	3	
情感承诺	Z1	.682	.239	.181	.554
	Z2	.726	.298	.359	.745
	Z3	.755	.159	.114	.609

续表 4.7 组织承诺探索性因子分析

	Z4	.694	.307	.230	.629
	Z5	.808	.195	.282	.771
	Z6	.730	.300	.382	.770
	Z7	.723	.269	.427	.778
	Z8	.735	.248	.421	.779
持续承诺	Z9	.416	.316	.706	.772
	Z10	.380	.257	.746	.767
	Z11	.314	.319	.787	.819
	Z12	.195	.318	.770	.732
	Z13	.370	.360	.720	.784
规范承诺	Z14	.250	.819	.268	.806
	Z15	.248	.868	.257	.881
	Z16	.262	.773	.296	.753
	Z17	.310	.798	.256	.799
	Z18	.310	.712	.402	.764
旋转载荷平方和	总计	5.270	4.190	4.051	
	方差百分比	29.278	23.277	22.504	
	累积 %	29.278	52.555	75.059	

### 4.3.2 员工敬业度效度分析

通过检验得出表 4.8 的数据，可以看出，员工敬业度的测量题项对应的 KMO 的数值是 0.961，在巴特利球形检验中，达到了 0.05，表明员工敬业度的原始数据具有很好的结构效度，适合开展后续的因子分析。

表 4.8 员工敬业度 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数		.961
巴特利特球形度检验	近似卡方	6681.831
	自由度	136
	显著性	.000

应用最大方差法，根据最大特征值大于 1 提取公因子，共提取 1 个公因子。具体见表 4.9，成分 1 的特征值为 11.093，方差百分比为 65.256%。总解释方差为 65.256%，公因子方差提取均在 0.5 以上，表明丢失的信息相对较少。各个测量项的

最大因子载荷均大于 0.5，说明筛选出来的 1 个因子具有很好的代表性。总体来看，员工敬业度效度检验通过，结构效度达到了理想效果。

表 4.9 员工敬业度探索性因子分析

变量	题项	成分	公因子方差 提取
		1	
员工敬业度	E1	.779	.607
	E2	.841	.707
	E3	.758	.575
	E4	.721	.520
	E5	.838	.702
	E6	.841	.708
	E7	.805	.648
	E8	.845	.714
	E9	.880	.774
	E10	.855	.730
	E11	.798	.637
	E12	.794	.631
	E13	.796	.634
	E14	.834	.695
	E15	.786	.617
	E16	.821	.675
	E17	.721	.519
提取载荷平方和	总计	11.093	
	方差百分比	65.256	
	累积 %	65.256	

### 4.3.3 工作绩效效度分析

通过检验得出表 4.10 的数据，可以看出，工作绩效度的测量题项对应的 KMO 的数值是 0.948，在巴特利球形检验中，达到了 0.05，表明工作绩效度的原始数据具有很好的结构效度，适合开展后续的因子分析。

表 4.10 工作绩效 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样適切性量数。		.948
巴特利特球形度检验	近似卡方	7046.520

续表 4.10 工作绩效 KMO 和巴特利特检验

	自由度	153
	显著性	.000

应用最大方差法，根据最大特征值大于1提取公因子，共提取2个公因子。具体见表4.11，成分1、成分2的特征值分别是4.443、4.424，成分1、成分2的方差百分比是37.025%、36.869%。总解释方差为73.894%，公因子方差提取均在0.5以上，表明丢失的信息相对较少，说明筛选出来的2个因子拥有很好的代表性。各个测量项的最大因子载荷均大于0.5，而且也不存在交叉载荷严重的情况，每个测量项聚集在相应的因子下，因此说明工作绩效的各个变量结构效度都是良好的。总体来看，工作绩效效度检验通过，结构效度达到了理想效果。

表 4.11 工作绩效探索性因子分析

变量	题项	成分		公因子方差提取
		1	2	
任务绩效	G1	.419	.779	.782
	G2	.353	.808	.777
	G3	.306	.820	.766
	G4	.303	.839	.795
	G5	.449	.742	.752
	G6	.353	.715	.635
关联绩效	G7	.722	.326	.627
	G8	.777	.358	.732
	G9	.825	.359	.810
	G10	.829	.365	.821
	G11	.770	.379	.737
	G12	.738	.295	.632
旋转载荷平方和	总计	4.443	4.424	
	方差百分比	37.025	36.869	
	累积 %	37.025	73.894	

## 4.4 方差分析

所谓的方差分析，主要是指用其判断控制变量不同水平下的因变量观测值是否存在差异。本文根据变量的不同分类，选择独立样本 T 检验和单因素方差分析来研究不同变量在层次水平上对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的差异影响。

### 4.4.1 基于性别的差异分析

由于性别是二分类变量，探讨和分析了性别对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.12，可以看出，组织承诺、员工敬业度、工作绩效对应的显著性（双尾）值均大于 0.05 显著性水平，表明组织承诺、员工敬业度、工作绩效在性别上没有显著差异。

表 4.12 基于性别差异的独立样本 T 检验

变量	性别	个案数	平均值	标准差	t	显著性（双尾）
组织承诺	男	134	3.85	0.952	1.142	0.254
	女	284	3.74	0.894		
员工敬业度	男	134	4.02	0.909	1.197	0.232
	女	284	3.91	0.899		
工作绩效	男	134	4.20	0.758	0.810	0.418
	女	284	4.14	0.776		

### 4.4.2 基于婚姻状况的差异分析

由于婚姻状况是二分类变量，探讨和分析了婚姻状况对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.13，可以看出，组织承诺、员工敬业度、工作绩效对应的显著性（双尾）值均小于 0.05 显著性水平，表明组织承诺、员工敬业度、工作绩效在婚姻状况上有显著差异。

表 4.13 基于婚姻状况差异的独立样本 T 检验

变量	婚姻状况	个案数	平均值	标准差	t	显著性（双尾）
组织承诺	未婚	100	3.50	0.910	-3.422	0.001
	已婚	318	3.86	0.899		
员工敬业度	未婚	100	3.67	0.963	-3.560	0.000
	已婚	318	4.03	0.866		
工作绩效	未婚	100	3.82	0.874	-4.685	0.000

续表 4.13 基于婚姻状况差异的独立样本 T 检验

	已婚	318	4.27	0.702		
--	----	-----	------	-------	--	--

#### 4.4.3 基于年龄的差异分析

由于年龄是多分类变量，探讨和分析了年龄对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.14，可以看出，组织承诺、员工敬业度、工作绩效对应的显著性值都小于 0.05，说明组织承诺、员工敬业度、工作绩效在年龄上有显著差异。

表 4.14 基于年龄差异的单因素方差分析

变量	年龄	个案数	平均值	标准差	F	显著性
组织承诺	25 岁及以下	69	3.56	0.922	5.188	0.000
	26-30 岁	66	3.56	0.882		
	31-35 岁	78	3.60	0.969		
	36-45 岁	120	3.87	0.908		
	46-55 岁	79	4.13	0.749		
	56 岁及以上	6	4.14	0.952		
	总计	418	3.77	0.913		
员工敬业度	25 岁及以下	69	3.74	0.951	3.759	0.002
	26-30 岁	66	3.72	0.930		
	31-35 岁	78	3.83	0.955		
	36-45 岁	120	4.09	0.867		
	46-55 岁	79	4.19	0.744		
	56 岁及以上	6	4.23	0.944		
	总计	418	3.95	0.903		
工作绩效	25 岁及以下	69	3.86	0.815	5.616	0.000
	26-30 岁	66	3.96	0.871		
	31-35 岁	78	4.12	0.782		
	36-45 岁	120	4.31	0.717		
	46-55 岁	79	4.37	0.574		
	56 岁及以上	6	4.42	0.743		
	总计	418	4.16	0.770		

#### 4.4.4 基于学历的差异分析

由于学历是多分类变量，探讨和分析了学历对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.15，可以看出，组织承诺、员工敬业度对应的显著性值均大于 0.05，表明组织承诺、员工敬业度在学历上不存在显著差异。而工作绩效对应的显著性值小于 0.05，说明工作绩效在学历方面有显著差异。

表 4.15 基于学历差异的单因素方差分析

变量	学历	个案数	平均值	标准差	F	显著性
组织承诺	高中及以下	75	3.95	1.031	2.448	0.063
	大专	131	3.79	0.940		
	本科	185	3.74	0.839		
	硕士及以上	27	3.42	0.841		
	总计	418	3.77	0.913		
员工敬业度	高中及以下	75	4.08	1.012	2.045	0.107
	大专	131	4.01	0.960		
	本科	185	3.89	0.796		
	硕士及以上	27	3.64	0.933		
	总计	418	3.95	0.903		
工作绩效	高中及以下	75	4.34	0.750	2.762	0.042
	大专	131	4.15	0.867		
	本科	185	4.13	0.681		
	硕士及以上	27	3.87	0.822		
	总计	418	4.16	0.770		

#### 4.4.5 基于工作年限的差异分析

由于工作年限是多分类变量，探讨和分析了工作年限对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.16，可以看出，组织承诺、工作绩效对应的显著性值均小于 0.05，说明组织承诺、工作绩效在工作年限上有明显差异。而员工敬业度对应的显著性值大于 0.05，表明员工敬业度在工作年限上没有明显差异。

表 4.16 基于工作年限差异的单因素方差分析

变量	工作年限	个案数	平均值	标准差	F	显著性
----	------	-----	-----	-----	---	-----

续表 4.16 基于工作年限差异的单因素方差分析

组织承诺	1 年以内	70	3.50	0.961	3.009	0.018
	1-3 年 (含 3 年)	64	3.71	0.841		
	3-5 年 (含 5 年)	61	3.76	0.922		
	5-10 年 (含 10 年)	74	3.76	0.979		
	10 年以上	149	3.94	0.857		
	总计	418	3.77	0.913		
员工敬业度	1 年以内	70	3.73	0.961	2.339	0.055
	1-3 年 (含 3 年)	64	3.93	0.885		
	3-5 年 (含 5 年)	61	3.90	0.953		
	5-10 年 (含 10 年)	74	3.89	1.004		
	10 年以上	149	4.11	0.785		
	总计	418	3.95	0.903		
工作绩效	1 年以内	70	3.90	0.795	4.532	0.001
	1-3 年 (含 3 年)	64	4.03	0.822		
	3-5 年 (含 5 年)	61	4.11	0.873		
	5-10 年 (含 10 年)	74	4.21	0.805		
	10 年以上	149	4.33	0.624		
	总计	418	4.16	0.770		

#### 4.4.6 基于职位的差异分析

由于职位是多分类变量，探讨和分析了职位对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.17，可以看出，组织承诺、员工敬业度、工作绩效对应的显著性值均小于 0.05，说明组织承诺、员工敬业度、工作绩效在职位上均存在明显差异。

表 4.17 基于职位差异的单因素方差分析

变量	职位	个案数	平均值	标准差	F	显著性
组织承诺	普通职员	288	3.68	0.924	7.784	0.000
	基层管理者	60	3.72	0.835		
	中层管理者	56	4.11	0.837		
	高层管理者	14	4.60	0.578		
	总计	418	3.77	0.913		
员工敬业度	普通职员	288	3.84	0.924	8.681	0.000

续表 4.17 基于职位差异的单因素方差分析

	基层管理者	60	3.90	0.852		
	中层管理者	56	4.35	0.745		
	高层管理者	14	4.69	0.334		
	总计	418	3.95	0.903		
工作绩效	普通职员	288	4.08	0.804	4.957	0.002
	基层管理者	60	4.23	0.553		
	中层管理者	56	4.37	0.787		
	高层管理者	14	4.67	0.278		
	总计	418	4.16	0.770		

#### 4.4.7 基于工作性质的差异分析

由于工作性质是多分类变量，探讨和分析了工作性质对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.18，可以看出，组织承诺、员工敬业度对应的显著性值均小于 0.05，说明组织承诺、员工敬业度在工作性质上有明显差异。工作绩效对应的显著性值大于 0.05，表明工作绩效在工作性质上无明显的差异。

表 4.18 基于工作性质差异的单因素方差分析

变量	工作性质	个案数	平均值	标准差	F	显著性
组织承诺	管理工作	80	4.04	0.870	4.165	0.001
	营销工作	34	3.87	0.847		
	技术工作	80	3.64	0.906		
	行政支持及后勤服务工作	57	3.40	0.861		
	生产制造工作	26	3.98	0.954		
	其他	141	3.78	0.920		
	总计	418	3.77	0.913		
员工敬业度	管理工作	80	4.22	0.883	2.716	0.020
	营销工作	34	4.04	0.720		
	技术工作	80	3.92	0.805		
	行政支持及后勤服务工作	57	3.68	0.744		
	生产制造工作	26	3.97	1.115		
	其他	141	3.89	0.989		
	总计	418	3.95	0.903		

续表 4.18 基于工作性质差异的单因素方差分析

工作 绩效	管理工作	80	4.32	0.811	1.754	0.121
	营销工作	34	4.21	0.641		
	技术工作	80	4.14	0.610		
	行政支持及后勤服务工作	57	3.99	0.680		
	生产制造工作	26	4.33	0.664		
	其他	141	4.10	0.887		
	总计	418	4.16	0.770		

#### 4.4.8 基于单位性质的差异分析

由于单位性质是多分类变量，探讨和分析了单位性质对组织承诺、员工敬业度、工作绩效的影响，分析结果见表 4.19，可以看出，组织承诺、员工敬业度对应的显著性值均小于 0.05，说明组织承诺、员工敬业度在单位性质上有显著差异。工作绩效对应的显著性值大于 0.05，说明工作绩效在单位性质上没有显著差异。

表 4.19 基于单位性质差异的单因素方差分析

变量	单位性质	个案数	平均值	标准差	F	显著性
组织 承诺	行政及事业单位	151	3.80	0.927	3.871	0.009
	合资（包括外商独资）	20	3.63	0.976		
	国营（包括集体）	42	3.35	0.948		
	私营	205	3.85	0.870		
	总计	418	3.77	0.913		
员工 敬业度	行政及事业单位	151	3.89	0.922	3.170	0.024
	合资（包括外商独资）	20	3.77	1.039		
	国营（包括集体）	42	3.66	0.897		
	私营	205	4.07	0.861		
	总计	418	3.95	0.903		
工作 绩效	行政及事业单位	151	4.14	0.865	1.234	0.297
	合资（包括外商独资）	20	4.22	0.607		
	国营（包括集体）	42	3.96	0.749		
	私营	205	4.20	0.709		
	总计	418	4.16	0.770		

## 4.5 相关分析

所谓的相关分析，就是指研究事物间是否具有相关性及相关性强弱的一种统计方法，而线性相关分析指的是探讨和分析两个变量间的相关性强弱及方向的一种方法；主要目的就是变量间存在关系的关联程度进行研究。

表 4.20 相关系数矩阵

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
性别	1										
婚姻状况	.059	1									
年龄	-.039	.680**	1								
学历	.088	.222**	.167**	1							
工作年限	.003	.597**	.759**	.032	1						
职位	.274**	.187**	.221**	.037	.263**	1					
工作性质	.263**	.014	-.092	-.087	-.093	.482**	1				
单位性质	.128**	-.032	.238**	.261**	.289**	.180**	-.088	1			
员工敬业度	-.059	.172**	.197**	-.115*	.132**	.229**	-.118*	.090	1		
工作绩效	-.040	.249**	.248**	-.123*	.205**	.184**	-.090	.029	.776**	1	

续表 4.20 相关系数矩阵

组织承诺	-.056	.165**	.223**	-.121*	.160**	.214**	-.074	.018	-.056	.165**	1
------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	------	-------	--------	---

注：1-11分别代表性别、婚姻状况、年龄、学历、工作年限、职位、工作性质、单位性质、员工敬业度、工作绩效、组织承诺。

\*\*. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

\*. 在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

由表4.20可知，婚姻状况、年龄、学历、工作年限、职位对员工敬业度、工作绩效以及组织承诺存在非常明显的作用；工作性质对员工敬业度存在明显的影响。所有变量之间都有非常明显的正相关关系。组织承诺、员工敬业度以及工作绩效之间两两存在显著的正相关关系。

## 4.6 回归分析

为进一步分析出各变量间内在的联系，应用回归分析进行深入探讨。考虑到影响因素中都是定距数据，故应用多元回归方法进行回归分析。并结合前文的方差分析，选择差异显著的变量作为控制变量，加入回归方程。

### 4.6.1 组织承诺对工作绩效的回归分析

由前文的方差分析可知，工作绩效在不同婚姻状况、年龄、学历、工作年限、职位上有显著差异，故将这些变量作为控制变量加入，进行回归分析。

表 4.21 组织承诺对工作绩效的回归分析

变量	模型 1			模型 2		
	标准化系数 Beta	共线性统计		标准化系数 Beta	共线性统计	
		容差	VIF		容差	VIF
婚姻状况	.121	.500	1.999	0.114*	.491	2.039
年龄	.111	.331	3.017	-.006	.327	3.060
学历	-.083	.874	1.145	-.026	.858	1.166
现单位工作年限	.015	.374	2.674	.032	.374	2.675
职位	0.136**	.927	1.078	.026	.891	1.123
情感承诺				0.262***	.394	2.541

续表 4.21 组织承诺对工作绩效的回归分析

持续承诺				0.242***	.349	2.864
规范承诺				0.192***	.438	2.281
R	0.310			0.673		
R 方	0.096			0.453		
调整 R 方	0.085			0.442		
F 值	8.746***			43.237***		

注：\*\*\*代表 $P < 0.001$ ；\*\*代表 $P < 0.01$ ；\*代表 $P < 0.05$

表 4.21 中数据表明，容差均小于 1，VIF 均低于 10，说明回归方程的自变量之间不存在多重共线性问题。在回归方程显著性检验中，模型 1 和模型 2 均通过了 0.05 水平的显著性检验，可以看出两个模型中的各变量间的线性关系都存在显著性。在模型 1 中，R 方是 0.096，说明控制变量总共能够解释因变量 9.6% 的变化。控制变量职位对应的 Sig. 值小于 0.05，表明职位对工作绩效有明显的影响，标准化回归系数为正，说明职位高的人工作绩效更高。而控制变量婚姻状况、年龄、学历、工作年限均未通过显著性检验。

在模型 2 中加入了自变量，R 方是 0.453，表明控制变量和自变量一共可以解释因变量 45.3% 的变化。而自变量组织承诺的三个维度，一是情感承诺；二是持续承诺；三是规范承诺，它们也都通过 0.05 的显著性水平检验，其标准化回归系数分别为 0.262、0.242、0.192，且均为正值，说明组织承诺这三个分维度均与因变量工作绩效呈显著的正相关关系，且情感承诺的影响程度最大，然后是持续承诺，再之后是规范承诺的影响程度最小。

#### 4.6.2 组织承诺对员工敬业度的回归分析

由前文的方差分析可知，员工敬业度在不同婚姻状况、年龄、职位、工作性质、工作单位性质上有显著差异，故将这些变量作为控制变量加入，进行回归分析。

表 4.22 组织承诺对员工敬业度的回归分析

变量	模型 1			模型 2		
	标准化系数 Beta	共线性统计		标准化系数 Beta	共线性统计	
		容差	VIF		容差	VIF
婚姻状况	0.038	0.508	1.968	0.029	0.500	2.001
年龄	0.158*	0.468	2.137	0.011	0.459	2.179

续表 4.22 组织承诺对员工敬业度的回归分析

职位	0.161**	0.697	1.435	0.024	0.677	1.476
工作性质	-0.018	0.750	1.333	-0.046	0.749	1.335
工作单位性质	0.099	0.859	1.164	0.066*	0.851	1.175
情感承诺				0.332***	0.392	2.548
持续承诺				0.185***	0.348	2.874
规范承诺				0.337***	0.443	2.259
R	0.293			0.790		
R 方	0.086			0.624		
调整 R 方	0.075			0.617		
F 值	7.723***			85.011***		

注：\*\*\*代表 $P < 0.001$ ；\*\*代表 $P < 0.01$ ；\*代表 $P < 0.05$

由表 4.22 可知，容差均小于 1，VIF 均低于 10，说明回归方程的自变量之间不存在多重共线性问题。在回归方程显著性检验中，模型 1 和模型 2 均通过了 0.05 水平的显著性检验，可以看出模型中被解释变量与所有解释变量之间的线性关系都存在显著性。在模型 1 中，R 方是 0.086，说明控制变量一共可以解释员工敬业度这个变量 8.6% 的变化。控制变量年龄和职位对应的 Sig. 值小于显著性水平 0.05，表明控制变量中年龄和职位对员工敬业度存在明显的影响，而且标准化回归系数为正，说明年龄大和职位高的人员工敬业度更高。而控制变量婚姻状况、工作性质、工作单位性质均未通过显著性检验。

在模型 2 中加入了自变量组织承诺，R 方是 0.624，说明控制变量和组织承诺一共可以解释员工敬业度 62.4% 的变化。标准化回归系数分别如下：情感承诺是 0.332、持续承诺是 0.185、规范承诺是 0.337，且均为正值，并且这三个因素都通过了 0.05 的显著性水平检验。说明情感承诺、持续承诺、规范承诺均与员工敬业度呈现显著正相关，且规范承诺的影响程度最大，其次是情感承诺，最后是持续承诺的影响程度最小。

#### 4.6.3 员工敬业度对工作绩效的回归分析

从前文方差分析可以看出，工作绩效在不同婚姻状况、年龄、学历、工作年限、职位上有显著差异，故将这些变量作为控制变量加入，开展回归分析。

表 4.23 员工敬业度对工作绩效的回归分析

变量	模型 1			模型 2		
	标准化系数 Beta	共线性统计		标准化系数 Beta	共线性统计	
		容差	VIF		容差	VIF
婚姻状况	.121	.500	1.999	.084	.500	2.001
年龄	.111	.331	3.017	-.006	.329	3.043
学历	-.083	.874	1.145	-.020	.868	1.152
现单位工作年限	.015	.374	2.674	.065	.373	2.679
职位	0.136**	.927	1.078	-.020	.889	1.125
员工敬业度				0.756***	.913	1.096
R	0.310			0.786		
R 方	0.096			0.618		
调整 R 方	0.085			0.612		
F 值	8.746***			110.785		

注：\*\*\*代表 $P < 0.001$ ；\*\*代表 $P < 0.01$ ；\*代表 $P < 0.05$

由表4.23可知，容差均小于1，VIF均低于10，说明变量间不存在多重共线性问题。在回归方程显著性检验中，模型1和模型2均通过了0.05水平的显著性检验，说明模型中各变量间的线性关系都存在显著性。在模型2中加入了变量员工敬业度，R方是0.618，说明控制变量和员工敬业度总共能够解释工作绩效61.8%的变化。员工敬业度通过了0.05的显著性水平检验，标准化回归系数是0.756，回归系数为正，说明员工敬业度与工作绩效呈显著正相关。

#### 4.7 中介作用检验

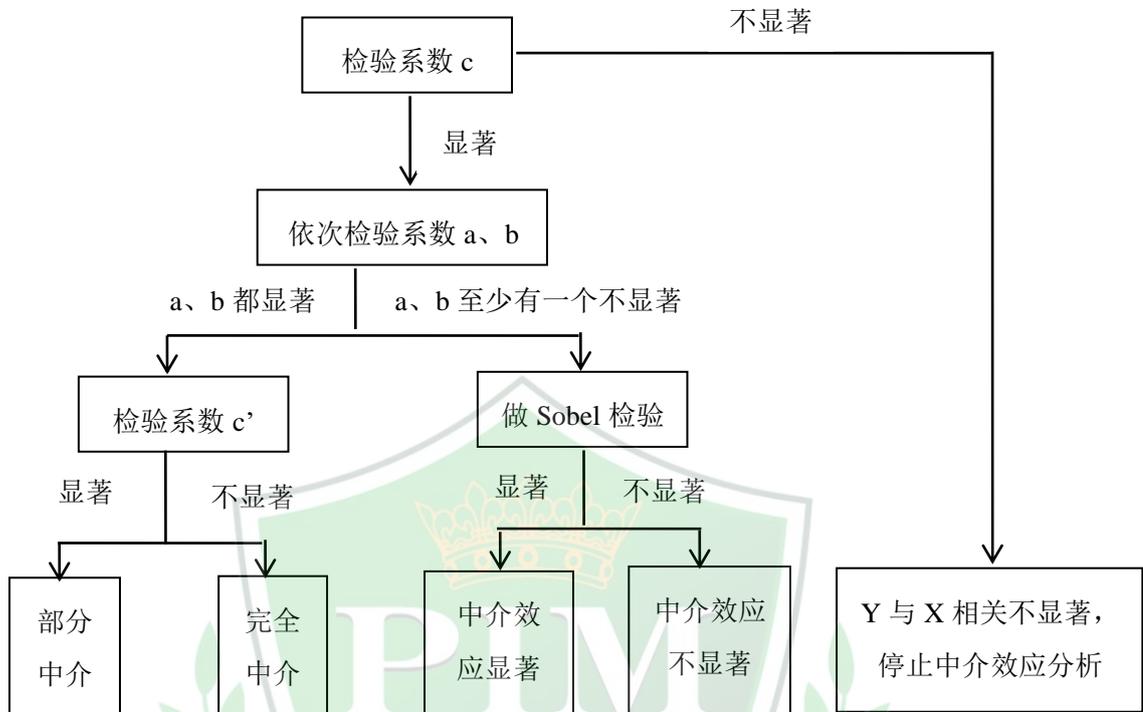
根据温忠麟（2004）的中介效应检验流程，进行中介效应检验，具体步骤如下：

第一步，先检验方程 1， $y=cX+e_1$ ，如  $c=0$ ，拒绝原假设，则为显著，继续检验方程 2，考虑中介变量 M；如果  $c$  不显著（说明 X 对 Y 无影响），则停止检验。

第二步，通过  $c$  的显著性检验之后，接下来检验方程 2， $M=aX+e_2$ ，假如  $a=0$ ，拒绝原假设，为显著，再接着检验方程 3； $a$  如果是不显著，就不再检验；

最后，如果方程 1 和方程 2 均能够通过显著性检验，则对方程 3 进行检验，即  $y=c'X+bM+e_3$ ，对  $b$  的显著性进行检验，假如  $b=0$ ，拒绝原假设，为显著，即说明了中介作用非常显著。这时再检验  $c'$ ，如果  $c'$  显著，即说明起到部分中介作用，

也就是说 x 对 y 的作用部分通过 M 来实现；如果 c' 不显著，即说明起到完全中介作用，也就是说 x 对 y 的作用完全通过 M 来实现。



来源：温忠麟（2004）

图 4.1 中介检验流程图

假设员工敬业度是组织承诺与工作绩效的中介变量。依据温忠麟等(2004)提出的关于中介变量的检验程序，首先，将组织承诺作为预测变量，将工作绩效作为因变量，做回归分析检验；然后，以组织承诺作为预测变量，以员工敬业度作为因变量，做回归分析检验；最后，以组织承诺、员工敬业度作为预测变量，将工作绩效作为因变量，做回归分析检验。结果见表 4.24，并附图 4.2 进行说明。

表 4.24 员工敬业度的中介检验

	回归 1	回归 2	回归 3	
回归方程	$y=cX+e1$	$M=aX+e2$	$y= c'X+bM+e3$	
自变量	X	X	X	M
标准化回归系数	0.655	0.780	0.127	0.676
t 值	17.680	25.450	2.589	13.761
t 值显著性	0.000	0.000	0.010	0.000
R	0.655	0.780	0.780	
R 方	0.429	0.609	0.608	

续表 4.24 员工敬业度的中介检验

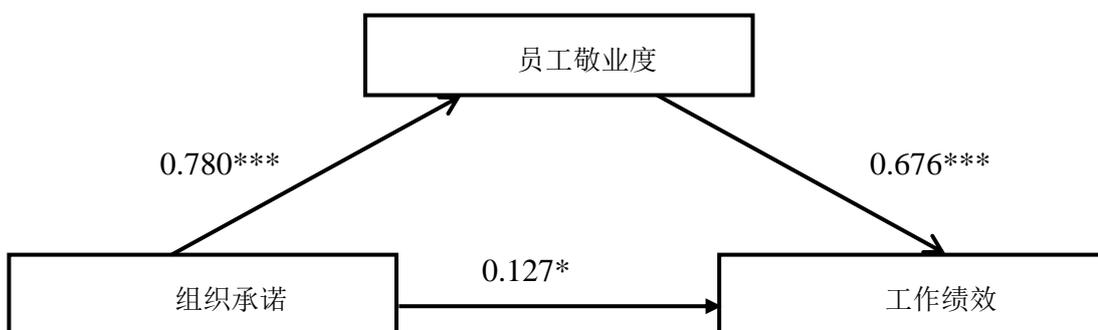
调整 R 方	0.428	0.608	0.606
F 值	311.586	647.696	321.737
F 值显著性	0.000	0.000	0.000

注：X 为组织承诺，M 为员工敬业度，y 为工作绩效。

进行回归分析后的结果显示，组织承诺在单独作为自变量预测工作绩效的时候，标准化后的回归系数  $\beta = 0.655$  ( $t=17.680$ ,  $p<0.001$ )， $R^2=0.429$ ，能解释工作绩效总变异 42.9%；当组织承诺单独预测员工敬业度的时候， $\beta = 0.780$  ( $t=25.450$ ,  $p<0.001$ )， $R^2=0.609$ ，能解释员工敬业度总变异的 60.9%；当组织承诺与员工敬业度同时预测工作绩效的时候，组织承诺对工作绩效的标准化回归系数  $\beta = 0.127$  ( $t=2.589$ ,  $p<0.01$ )， $R^2=0.608$ ，因此，在加入员工敬业度这个变量之后，组织承诺对工作绩效的标准化回归系数从 0.655 下降到 0.127，解释总变异量由 65.5% 上升到 60.8%。根据温忠麟等的中介检验流程可知，系数 a、b、c、c' 均显著，因此，员工敬业度在组织承诺对工作绩效的影响中起到了部分中介作用，中介效应值为  $0.635 \times 0.539 = 0.342$ ，中介效应与总效应的比值  $0.780 \times 0.676 / 0.655 = 0.805$ ，也就是说，组织承诺对工作绩效造成影响时，有 80.5% 的变异是由员工敬业度引起的。假设 H4 得到验证。



图 4.2 本研究的中介检验模型图



## 4.8 假设验证汇总

本文利用文献以及实证分析的方法借助于概念模型以及假设开展主题研究，通过对企业各层级员工进行问卷调查获得数据，有针对性的对组织承诺、员工敬业度、工作绩效三者存在的相关关系及其影响机制进行研究，通过依次进行信度效度分析和多元回归分析来对问题进行假设并加以论证，结果显示所有的假设都得到了检验结果的支持，具体内容见表 4.25。

表 4.25 研究假设验证汇总表

研究假设内容	是否支持
组织承诺与工作绩效呈显著正相关	是
情感承诺与工作绩效呈显著正相关	是
持续承诺与工作绩效呈显著正相关	是
规范承诺与工作绩效呈显著正相关	是
组织承诺与员工敬业度呈显著正相关	是
情感承诺与员工敬业度呈显著正相关	是
持续承诺与员工敬业度呈显著正相关	是
规范承诺与员工敬业度呈显著正相关	是
员工敬业度与工作绩效呈显著正相关	是
员工敬业度在组织承诺对工作绩效的影响中存在部分中介作用	是

## 第五章 结论与展望

### 5.1 本研究的总结

本文在研究中使用了文献和实证分析的方法，借助于概念模型以及假设开展主题研究，通过企业各层级的工作者参与问卷调查获得数据，有针对性的研究了组织承诺、员工敬业度、工作绩效这三个变量间的关系，本文的研究假设均获得支持，假设全部成立。通过对结果的讨论，得出以下几条重要结论：

#### (1) 组织承诺对工作绩效的影响

通过统计和分析数据可以发现，自变量主要包括三个方面，即情感承诺、规范承诺以及持续承诺，在显著性水平检验中都达到了 0.05，同时，其各个标准化回归系数是：0.262、0.242、0.192，回归系数为正，这就表明，组织承诺及其三个分维度与工作绩效之间均呈现显著正相关。即组织承诺越高，员工所做出的工作绩效也会越高。

#### (2) 组织承诺对员工敬业度的影响

通过统计分析数据可以得到，对于组织承诺而言，其主要的三个方面，也就是情感承诺、规范承诺以及持续承诺在检验之中，显著性水平都达到了 0.05，各个标准化回归系数是：0.332、0.185、0.337，回归系数为正，即情感承诺、规范承诺以及持续承诺与员工敬业度之间，有着显著的正相关关系，据此说明，组织承诺与员工敬业度之间，二者关系表现为明显的正相关。即组织承诺越好，员工的敬业度便会越高。

#### (3) 员工敬业度对工作绩效的影响

通过统计分析数据可以发现，员工敬业度在显著性水平检验中，达到了 0.05，标准化回归系数是：0.756，回归系数为正，说明员工敬业度与工作绩效之间呈现明显正相关。也就是说，随着企业中员工的敬业度不断提升，而促使工作绩效的增长。当员工充分认同自己所在的单位时，会因自己是其中的一员而深感自豪，员工就会忘我的工作，全身心投入其中并从中获得成就感，认为自己的工作很有价值。上述过程中我们可以发现，当员工具有较高的敬业度，便对组织投入了大量的情感，他们会表现出认同组织的价值，把组织的目标作为自己工作目标的指引，工作上投入的热情十分高涨，并充满动力。正是这些正向积极行为最终转换成员工的劳动成果，成就了高的工作绩效。

#### (4) 员工敬业度在组织承诺和工作绩效之间具有中介作用

通过上文中所开展的分析及检验的结果显示，研究中引入员工敬业度这个变量后，组织承诺、工作绩效间的关系，它们的标准化回归系数值由 0.655 降低为 0.127，其 P 值低于 0.01 的时候，研究模型的 F 值表现非常明显，本文应用温忠麟等（2004）的中介检验流程对中介效应进行检验得出，员工敬业度在组织承诺对工作绩效的影响中，起到了部分中介的作用。

由本研究的结论得知，组织承诺除了可以直接对工作绩效产生影响外，还可以通过间接的影响因素员工敬业度，而再对员工的工作绩效形成了影响。也就是说，当员工的组织承诺水平状况提升，员工敬业度也会随之进行提高，从而使员工的工作绩效提升。因此，企业的管理者在提升员工组织承诺的同时，如果能注重培养与提高员工的敬业度，将会对工作绩效的提高有更大的益处。反之，如果企业只注重提升员工组织承诺，而不注重员工敬业度的提升，那么员工创造的工作绩效就不会非常高。

## 5.2 本文贡献

本文梳理了以往的相关研究后，又在此基础上，主要研究组织承诺、工作绩效以及员工敬业度的关系，通过实证研究得到了以下贡献。

（1）经过实证研究，本文得到了四个方面的理论贡献和上述变量之间的测量量表：一是组织承诺与工作绩效有明显正相关；二是组织承诺与员工敬业度明显正相关；三是员工敬业度与工作绩效明显正相关；四是员工敬业度中介了组织承诺和工作绩效之间的关系。梳理各国学者所应用的测量工具，得到了适用于对本文研究的组织承诺、员工敬业度、工作绩效的测量表。

（2）研究结果显示，员工敬业度以正相关关系影响工作绩效，以中介作用影响组织承诺和工作绩效。研究结果应用于企业管理实践，从提升员工敬业心理的角度来说，首先，企业应承认员工的贡献，并培养员工的工作技能及健康的工作和生活方式；其次，为员工营造更为完善的工作环境，比如舒适性、安全性、发展空间等，进而能够让职工既获得物质保障又同时享有精神上的福利，同时还有人身安全的保障。只有这样，员工才会忘我的投入到工作中，干劲十足，获得更高的工作绩效；最后，企业给员工展现个人才能、争创第一提供充分的空间，并不断营造良好的氛围，充分信任自己的职员，方可提升员工的主观能动性和积极性，让员工在心理上认可组织，使员工的组织承诺提升，进而更加积极的投入工作，使员工在心理上具有了较高的敬业度，达到提升组织和个人的经济效益。

(3) 研究发现, 婚姻状况、以及员工的年龄、工作期限以及职务高低会明显地影响着员工的工作绩效、敬业度以及组织承诺, 因而, 企业在平时人力资源管理过程中, 可以在人才的招聘选拔、人才培养方面提供指导。

### 5.3 建议

通过实证研究的分析结果, 发现了工作绩效受组织承诺影响较大。绩效是衡量企业发展的关键指标, 绩效的提升是企业快速发展壮大的一个重要因素。因此, 企业的管理者们会更重视如何能快速提升员工工作绩效, 本文通过对文献进行回顾以及进行实证研究后发现, 单位在提升组织承诺的同时, 其敬业度也会同步得到提高, 由此也会促使员工工作绩效得到提升。因此根据研究结果, 提出如下建议:

第一, 首先, 企业对员工展示出足够的诚意, 重视员工的贡献, 对为企业作出贡献的员工给予正面的评价和奖励, 尊重员工并认可其价值, 提供合理的薪酬和福利待遇等, 构建以工资、奖金、红利、员工持股、利润分享等各种激励措施相结合的复合型薪酬结构; 其次, 基于人性化的管理, 在员工的工作和生活上, 领导给予足够的支持以及关心, 尽量满足员工工作上的需求, 积极协助员工解决遇到的难题, 提供给员工成功的工作方法和健康的生活方式, 通过这些组织行为, 使员工真正体会到自己在企业的受重视程度, 而后他们会表现出更加热爱和认同企业, 对企业的回报感和服务的义务感得到提升和增强。

第二, 塑造一种爱岗敬业的企业文化。人是企业所有资源中最为重要的要素, 能够自主创新和学习, 具有无限的潜能。因此, 在实际的管理工作中, 企业想要留住优秀人才, 就要增强个人与组织的价值观融合。不仅要提升员工的组织承诺, 若能同时在企业建设一种爱岗敬业的文化氛围, 提高员工敬业度, 其工作绩效将会得到更大程度的提高。首先就是要充分信任员工, 给员工提供挑战性的工作, 而员工也会认为只有工作能力强以及受到企业重视的人才才会获得这样的机会, 以此来提高员工的工作价值感和成就感。与此同时, 企业会为员工创造安全舒适的环境以及对其发展有利的工作平台, 这样他们工作时, 感受到除了物质保障和精神保障的同时, 还有人身安全的保障。爱岗敬业的工作氛围有助于激发员工工作热情, 增强对组织的情感, 使员工保持积极向上的心态, 让员工在心理上对组织认可, 在心理上使员工具有了较高的敬业度, 员工才会忘我的投入到工作中, 干劲十足, 进而获得更高的工作绩效, 为实现组织目标而同企业一起发展。

第三, 为员工定制适合自己的职业发展规划。现在的员工都非常看重自己的职业发展路径, 所以他们都很看重自己所工作的单位对自己制定的职业发展计划。首先, 单位为员工定制合理的职业规划后, 及时反馈给员工, 并在单位内部建立轮岗

机制，选择真正合适的岗位提供给员工；其次，单位也要建立公平的晋升机制。晋升机制须以绩效为考评的标准，做好绩效管理，将员工在组织中的晋升做到公开、透明、规范。这样的晋升机制可以让员工意识到自己在组织中有公平晋升的机会，只要表现好，工作能力强就有晋升的机会；再次，要重视和加强培养员工，让员工有更多学习机会，促进他们不断成长，以此来提高他们的能力；最后，企业应及时向员工提供职业空缺的信息。空缺职位的信息可以让员工有竞争性的选择相应的岗位，在组织中，员工之间保持良性的竞争。以上措施都会促进员工干工作的积极努力程度，员工也会自动自发的把自己融入组织中，把自己作为组织中不可分割的一部分，员工组织承诺感自然会得到提升，员工为回报企业对自己的尊重和栽培便会兢兢业业的全身心投身工作中，进而产生高的工作绩效和效益。

## 5.4 研究不足与未来展望

### 5.4.1 研究不足

本文运用文献综合分析以及实证调查分析等方法，探索了组织承诺、员工敬业度以及工作绩效之间的关系。但是，本研究由于受到地点、人员以及时间等因素制约，主要存在以下三点不足之处。

第一，样本收集的区域和范围限制。本研究收集的数据主要来源于北京六家企业。样本代表性，适用范围较为狭窄。

第二，样本数量的局限。本文的样本数量虽然达到了统计学上的要求，但是如果收集到更多的样本数据，必定会让研究结果更具有说服力。

第三，理论上，本文只研究了一个可能的中介变量员工敬业度，而影响组织承诺与工作绩效之间的关系，也可能有其他中介或调节变量的存在，需要在将来进行研究时，进一步探索这些额外的变量。

### 5.4.2 研究展望

针对以上提出的不足，提出以下三点未来的研究展望。

第一，样本收集的区域和范围限制方面。在时间充足的情况下，后续研究需要扩大地理分布范围和行业分布范围，并尽量使样本地域分布和行业分布更为合理，从而让样本的代表性得到进一步的强化，以便增加研究的普适性，研究结论也会更有针对性和指导性，并让最终的研究结果拥有高的实用价值。

第二，样本选择的数量方面。在时间条件允许的情况下，在往后的研究样本收集数量上，应该尽可能的收集更多的样本数据，加大问卷的发放数量，这样所得结果才会说服力更强。

第三，在未来的研究中，应该更全面地进行探讨，然后找出其他的调节变量、中介变量，从而建立更加完善的研究模型，使其具有更强的说服力，然后更好的进行管理实践。



## 参考文献

- 陈果. (2014). 大数据时代的员工敬业度管理. *IT 经理世界*(21), 84-84.
- 陈霞, & 段兴民. (2003). 人力资本外部效应及其测度研究. *科技进步与对策*, 20(12), 26-28.
- 方来坛, 时勤, 张风华, & 高鹏. (2011). 员工敬业度、工作绩效与工作满意度的关系研究. *管理评论*(12), 110-117.
- 郭洁, & 周秀兰. (2015). 企业组织承诺与工作绩效关系研究. *经营管理者*(13), 145-146.
- 韩翼. (2007). 组织承诺对雇员工作绩效的影响研究. *中南财经政法大学学报*, No.162(3), 53-58.
- 纪晓丽, & 章鑫. (2005). 员工敬业度与员工工作绩效:雇佣关系的调节作用. *中国劳动*(5), 86-90.
- 李金波, 许百华, & 左伍衡. (2006). 影响工作倦怠形成的组织情境因素分析. *中国临床心理学杂志*, 14(2), 146-149.
- 李永海, & 刘晖. (2015). Bsc 在我国企业绩效考核管理中的应用分析. *企业技术开发*(1), 168-170.
- 李育辉, & 孙汕珊. (2010). 知识员工敬业度与工作绩效的关系研究综述. *经营管理者*, (7), 5-6.
- 梁绮敏. (2012). 企业员工组织承诺与工作绩效的影响研究. *商品与质量, 学术观察*(12), 138-139.
- 凌文铨, 张治灿, & 方俐洛. (2001). 中国职工组织承诺研究. *中国社会科学*(2), 90-103.
- 刘杰, & 刘宁超. (2011). 企业员工组织承诺与工作绩效关系研究. *时代经贸*, (2), 240-241.
- 刘小平, & 邓靖松. (2009). 员工敬业度的理论研究综述. *软科学*(10), 111-114.
- 刘小平. (2012). *中国情境下的员工组织承诺研究*. 北京大学出版社.
- 刘小平. (2007). 员工满意度和员工敬业度与企业绩效关系分析. *时代经贸旬刊*(12), 56-57.

- 卢纪华, 陈丽莉, & 赵希男.(2009). 组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究. *科学与科学技术管理*(1), 149-155.
- 邵红英. (2015). 企业员工组织承诺和工作绩效关系的研究. *河北企业*, (5), 38-38.
- 吴文婷. (2010). 涉农企业员工组织承诺与敬业度关系的实证研究. *华中农业大学学报 (社会科学版)*, 2010(2), 55-59.
- 温忠麟, 张雷, 侯杰泰, & 刘红云. (2004). 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 36(05), 614-620.
- 杨杰, 方俐洛, & 凌文轻. (2012). 对绩效评价的若干基本问题的思考. *中国管理科学*, (4), 75-81.
- 张同健, 蒲勇健, & 刘敬伟. (2009). 雇主互惠性、员工敬业度与企业绩效的相关性研究——基于江苏人、浙江民营企业的数据检验. *贵州财经大学学报*(6), 65-69.
- 张祥云. (2013). *组织支持感、员工敬业度与工作绩效的关系研究*. 博士学位, 武汉科技大学.
- 赵建伟, 胡宇, & 曾剑秋.(2007). 以绩效管理思想指导绩效考核工作. *中国集体经济*(07), 83-84.
- 周霞, 余金明, & 曹桂玲. (2015). 职业成长与员工敬业度——基于组织承诺的中介作用. *软科学*, 29(10), 88-91.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics, Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment, The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.

- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships, Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance, The moderating role of conscientiousness. *Journal of occupational health psychology*, 11(3), 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Dessler, G., & Varrkey, B. (2005). *Human Resource Management, 15e*. Pearson Education India.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.
- Fox, S. R., & Fallon, B. J. (2003, January). Modelling the effect of work/life balance on job satisfaction and turnover intentions. In *Australian Journal of Psychology* (55), 123-124.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union, Parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.
- Gao, X. (2010, August). The Administration of Career to" The 1980's" Employees Based on Psychological Contract. In *2010 International Conference on Management and Service Science* (1-4).
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons. Inc., New York, 195.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.

- Jancic, Z., & Zabkar, V. (2002). Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management*, 18(7-8), 657-671.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises, Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16(2), 191-217.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract, Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual review of sociology*, 25(1), 217-244.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management, Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Mills, C. F. (2005). *Employee engagement in the wireless industry, A\* validity study*. Capella University.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Pinder, C. C. (1998). Beliefs, attitudes, and emotions about work. *Work motivation in organizational behavior*, 241-284.
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support, a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement, Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance, a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract, Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2001). Normative beliefs in fund-raising organizations, Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group & Organization Studies*, 15(4), 448-460.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 41-51.
- Schalk, R., & Rousseau, D. M. (2001). Psychological contracts in employment. In *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 133-142).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire, A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 731-744.

Schein, E. H. (1980). *Organizational culture*. American Psychological Association.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, 81(5), 525-531.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations, A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.



## 附录

尊敬的各位女士/先生：

您好！首先，非常感谢您能抽出宝贵的时间填写本问卷！

这是一份学术性的问卷，本人正在做一项关于“组织承诺对工作绩效的影响研究——基于员工敬业度的中介作用关系”的研究，希望通过此问卷调查收集数据，问卷的目的仅用于学术研究，希望能得到您的支持与协助。

问卷分为四部分，采用匿名的方式填写。您所填答案仅作统计分析使用，对您的回答绝对保密，不会对您或公司造成任何不利的影响，请您放心填写。您的热心参与将有助于本次研究的顺利完成。对于问卷中的问题，每个人都有自己的看法，因此，答案没有对错之分。

请您逐一阅读下列题项，就您个人在公司所经历或观察到的实际情形，勾选出最能代表您意见的方格，非常感谢！衷心祝愿您工作顺利！万事如意！

### 第二部分 个人信息

1. 您的性别： 男  女
2. 目前婚姻状况： 未婚  已婚
3. 您的年龄：  
 25岁及以下  26-30岁  31-35岁  
 36-45岁  46-55岁  56岁及以上
4. 您已取得的最高学历：  
 高中及以下  大专  本科  硕士及以上
5. 您在该公司工作的年限：  
 1年以内  1-3年（含3年）  3-5年（含5年）  
 5-10年（含10年）  10年以上
6. 您的职位：  
 普通职员  基层管理者  中层管理者  高层管理者
7. 您的工作性质：  
 管理工作  营销工作  技术工作  
 行政支持和后勤服务工作  生产制造工作  其他
8. 您所在工作单位的性质：  
 行政/事业单位  合资(包括外商独资)

国营(包括集体)       私营

下面是对组织承诺、工作敬业度、工作绩效的问题描述，每一个题项的答案，按照数字 1-5 的顺序分别表示“完全不符合”、“有些不符合”、“一般”、“有些符合”、“完全符合”。请根据这些描述与您实际情况的符合程度，勾选出对应的一项。

### 第三部分 组织承诺

请结合您实际情况选择一项最符合答案。		完全不符合	有些不符合	一般	有些符合	完全符合
Z1	我愿意付出额外的努力，以帮助单位成功经营。					
Z2	我认为，我所在的工作单位是比较理想的。					
Z3	为了能继续留下来，单位让我做什么都可以。					
Z4	我觉得自己的价值准则和单位的很相似					
Z5	我会自豪地告诉别人，我是本单位的一员。					
Z6	单位的目标能真正激发我的潜能，使我取得最佳成绩					
Z7	我很庆幸当初选择进入这家单位工作					
Z8	留在这家单位工作，是我能做出的最佳选择。					
Z9	单位发展前景很好，继续在这里工作对我的发展前途有利。					
Z10	在本单位，我能够发挥自己的特长，工作起来得心应手。					
Z11	即使目前有更好的工作机会，我也不想去，因为我熟悉这里的环境和生活，它使我感到有安全感。					
Z12	在本单位，能够得到大家的支持和尊重，到其他地方去又只能是名“新兵”。					
Z13	我相信单位的管理者有能力，继续留在本单位工作不会受到亏待。					
Z14	我留在本单位，是因为我觉得单位有恩于我。					
Z15	单位为我提供了工作的机会，我就有义务报答单位。					
Z16	我留在本单位，是因为身为其中一员，有责任这样做。					
Z17	如果现在离开本单位，我心里会有一种负疚感。					
Z18	即使别的单位对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本单					

位服务。					
------	--	--	--	--	--

#### 第四部分 员工敬业度

请结合您实际情况选择一项最符合答案。		完全不符合	有些不符合	一般	有些符合	完全符合
E1	早晨起来时，我很乐意去工作					
E2	我工作时精力充沛					
E3	尽管有时工作会进展不顺利，我总是会坚持不懈。					
E4	我可以持续长时间的工作					
E5	工作时，我可以保持身心的活力。					
E6	工作时我感觉很有弹性和兴奋					
E7	对我来说，工作富有挑战性					
E8	我的工作鼓舞我					
E9	我对我的工作充满热情					
E10	我对我的工作感到自豪					
E11	我认为我所做的工作非常有意义					
E12	当我工作时，我会忘记周围的一切。					
E13	我工作时时间过得很快					
E14	我工作时会觉得停不下来					
E15	很难把我和我的工作分开					
E16	我能沉浸在工作中					
E17	在高强度工作时我会感到高兴					

## 第五部分 工作绩效

请结合您实际情况选择一项最符合答案。		完全不符合	有些不符合	一般	有些符合	完全符合
G1	我在上班工作时间做工作的效率很高					
G2	我总能在规定时间内或者提前完成工作					
G3	我对工作的标准和作业流程非常清楚，能熟练操作					
G4	我总能保质保量的完成工作					
G5	工作中遇到困难，经常能主动挺身解决					
G6	我经常期望被安排或指派一项具有挑战性的工作					
G7	我完全支持上级主管的决定，并认真执行					
G8	我总是会全身心的投入到被指派的困难工作任务中					
G9	我在团队内经常和同事合作去做好每一项工作					
G10	为实现团队绩效我能做到帮助别人，并和他一起努力					
G11	我经常整理手边的文件、工具、档案，并物归原处或整理归档					
G12	我经常自动自发的接下额外的工作					

## 致谢

近代大学者王国维在《人间词语》中写到：“古今之成大事业者、大学问者，必经过三种之境界：“昨夜西风凋碧树，独上西楼，望尽天涯路。”此第一境也。“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。”此第二境也。“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”此第三境也。在论文的整个写作过程中，每一个观点、概念、文献和理论逻辑的构建和辨析无一不充满了荆棘和艰辛，大师的心境乃我的心境，自始至终，我都品尝到了这三种境界中的苦与乐。在我即将完成论文的时刻，心中充满了喜悦和感激之情。

感谢我的导师陈鼻教授，我的论文从选题、文献综述、研究框架、资料和数据收集分析及整个研究思路都得到陈教授的精心指导，在写作过程中，陈鼻教授的严谨、认真，且在百忙之中细致耐心的给我提出宝贵的修改意见，使得论文顺利完成，再次对陈鼻教授的付出致以由衷的感谢。

在正大管理学院一年多的硕士求学生涯，对我的学习和生活的启发都具有不可估量的价值，让我终身受益。首先，感谢正大管理学院教授我知识的所有教授以及指导和帮助过我的老师们，他们在课堂上认真、严谨的教学态度，理论结合实践的讲解，将研究实践知识的演绎深入浅出的解析和独到的解读，对我的研究都有重要的启发价值。其次，感谢所有在问卷调查过程中给予我支持和帮助的人们。再次，我也要感谢我的家人，尤其是对我的丈夫和可爱的儿女表示由衷的谢意！他们的爱是我写作的无尽的动力，在我攻读硕士期间疏于对他们的问寒问暖以及基本的照料，是他们的理解和支持，才让我从繁琐的家务和维持家庭运转的责任中脱身出来，让我有大量的时间和精力投入到我的学习以及硕士论文写作和研究过程中，使我能够顺利完成学业！

最后，感谢在百忙之中抽出宝贵时间参与评阅和答辩的各位老师。

刘建莉

二〇一九年十月三十日

## 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成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，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的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：组织承诺对工作绩效的影响研究——基于员工敬业度的中介作用

作者签名：\_\_\_\_\_ 日期：二〇二〇年二月十九日



## 个人简历

姓名：刘建莉

学历：

2020 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

2015 年 本科学历 人力资源管理专业  
北京航空航天大学

职业：职员

工作地点：北京市怀柔区伟农生物科技有限公司

E-mail: 77413493@qq.com

专业/特长：人力资源

