



# 企业内部沟通机制对员工工作绩效 的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INTERNAL  
COMMUNICATION MECHANISM ON  
EMPLOYEE'S WORK PERFORMANCE



王治刚  
ZHIGANG WANG

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  
二〇二二年二月



# 企业内部沟通机制对员工工作绩效 的影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF INTERNAL  
COMMUNICATION MECHANISM ON  
EMPLOYEE'S WORK PERFORMANCE



王治刚  
ZHIGANG WANG

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  
二〇二二年二月  
版权归正大管理学院所有

二〇二二年

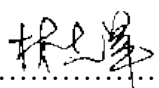
王治刚

企业内部沟通机制对员工工作绩效的影响研究




本独立研究报告题目：企业内部沟通机制对员工工作绩效的影响研究，作者：王治刚，已通过独立研究报告答辩委员会审核。本独立研究报告为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。

独立研究报告答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....  
(Prof. Dr. Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....  
(Dr. Zhaoqi Peng)

答辩委员.....  
(Dr. Honglie Zhang)

中国研究生院院长签名：  
  
.....  
(Dr. Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二二年      月      日

## 摘要

独立研究报告题目： 企业内部沟通机制对员工工作绩效的影响研究  
作者： 王治刚  
导师： 彭兆祺教授  
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： 二〇二一年

全球疫情的持续冲击，使得各行业市场需求持续下降，企业间的竞争更加激烈。企业要想在竞争中赢得最终胜利，就必须不断强化内部管理，深挖内部潜力，切实提高员工工作绩效和企业的核心竞争力。而企业强化内部管理的首要任务就是打通内部沟通渠道，构建有效的内部沟通机制，完善内部沟通建设，不断提升内部沟通效果。

本文以企业内部沟通机制为自变量，以沟通效果为中介，以员工工作绩效为因变量，运用自身所学知识，结合前人研究成果和查找到的相关资料，采用访谈法、问卷调查法、数据统计法等方法，在梳理前文内部沟通机制相关研究、沟通效果相关研究、员工工作绩效相关研究的基础上，构建了本文研究所需模型，并提出了相关假设。之后，以深圳南山区部分企业的管理者和员工为对象进行了问卷调查，通过对有效样本数据进行了描述性统计分析、信效度分析、相关性分析、回归分析验证了研究假设。验证结果显示：内部沟通机制对沟通效果能够具有显著正向影响；内部沟通机制对员工工作绩效具有显著正向影响；沟通效果对员工工作绩效能够具有显著正向影响；沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有部分中介作用。

最后，根据上述研究结果，从企业角度出发，认为企业在今后的管理中，一是应当创新内部沟通理念，二是应当及时连续沟通，三是应健全内部沟通机制，四是应优化内部沟通技巧。

**关键词：** 内部沟通机制 促进机制 制约机制 中和机制 沟通效果 工作绩效

## ABSTRACT

Title: Research on the Influence of Internal Communication Mechanism on Employee's Work Performance

Author: Zhigang Wang

Advisor: Dr. Zhaoqi Peng

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2021

The continuous impact of the global epidemic has caused each industry demand to continue declining, and the competition among enterprises has become more and more intense. If an enterprise wants to win the final victory in the competition, it must continuously strengthen its internal management, tap its internal potential, and effectively improve the work performance of employees and the core competitiveness of the enterprise. The primary task for enterprises to strengthen internal management is to open up internal communication channels, build Zall's effective internal communication mechanism, improve internal communication construction, and continuously improve the effect of internal communication.

This paper takes the internal communication mechanism of the enterprise as the independent variable, the communication effect as the mediator, and the employee's work performance as the dependent variable. Data statistics method and other methods, on the basis of combing the previous researches on internal communication mechanism, communication effect, and employee work performance, constructed the model required for this study, and put forward relevant hypotheses. Afterwards, a questionnaire survey was conducted on managers and employees of some enterprises in Nanshan District, Shenzhen, and the research hypothesis was verified by descriptive statistical analysis, reliability and validity analysis, correlation analysis, and regression analysis of valid sample data. The verification results show that: the internal communication mechanism can have a significant positive impact on the communication effect; the internal communication mechanism has a significant positive impact on the employee's work performance; the communication effect can have a significant positive impact on



the employee's work performance; There is a partial mediating effect between employee job performance.

Finally, according to the above research results, from the perspective of enterprises, it is believed that in the future management of enterprises, the first is to innovate the concept of internal communication, the second is to communicate in a timely and continuous manner, the third is to improve the internal communication mechanism, and the fourth is to optimize the internal communication skills.

**Keywords:** Internal communication mechanism    Promotion mechanism  
Restriction mechanism    Neutralization mechanism  
Communication effect    Employee work performance



# 目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与研究方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	4
第二章 文献综述与理论基础.....	5
2.1 文献综述.....	5
2.1.1 关于内部沟通机制的研究.....	5
2.1.2 关于沟通效果的研究.....	7
2.1.3 关于员工工作绩效的研究.....	9
2.1.4 文献述评.....	11
2.2 理论基础.....	11
2.2.1 社会交换理论.....	11
2.2.1 人际关系学说.....	11
第三章 模型设计与研究假设.....	13
3.1 模型构建.....	13



## 目录 (续)

3.2 研究假设.....	14
3.2.1 内部沟通机制与员工工作绩效关系.....	14
3.2.2 内部沟通机制与沟通效果关系.....	15
3.2.3 沟通效果与员工工作绩效之间关系.....	15
3.2.4 沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效关系中的作用.....	16
3.2.5 假设汇总.....	16
3.3 问卷设计与分析.....	17
3.3.1 问卷说明.....	17
3.3.2 取样和数据收集.....	20
第四章 数据整理与分析.....	21
4.1 基本信息描述.....	21
4.2 描述性统计分析.....	22
4.3 信度效度分析.....	23
4.4 相关性分析.....	24
4.5 回归分析.....	25
4.5.1 内部沟通机制与员工工作绩效回归分析.....	25
4.5.2 内部沟通机制与沟通效果回归分析.....	26
4.5.3 沟通效果与员工工作绩效回归分析.....	27
4.5.4 沟通效果的中介作用回归分析.....	27
4.6 假设检验汇总.....	29
第五章 研究结论及建议.....	30
5.1 研究结论.....	30
5.1.1 内部沟通机制对员工工作绩效具有正向影响.....	30

## 目录（续）

5.1.2 内部沟通机制对沟通效果具有正向影响 .....	30
5.1.3 沟通效果对员工工作绩效具有正向影响 .....	31
5.1.4 沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用 .....	31
5.2 研究建议 .....	31
5.2.1 树立内部沟通理念 .....	31
5.2.2 加强及时连续沟通 .....	32
5.2.3 健全内部沟通机制 .....	32
5.2.4 优化内部沟通技巧 .....	33
第六章 研究不足和展望 .....	34
6.1 研究不足 .....	34
6.2 研究展望 .....	34
参考文献 .....	35
附录 .....	38
致谢 .....	43
声明 .....	44
个人简历 .....	45

## 表格目录

表 2.1 有关沟通要素.....	6
表 2.2 有关沟通满意度研究的总结.....	8
表 3.1 研究假设汇总.....	16
表 3.2 受访者基本情况量表.....	17
表 3.3 内部沟通机制调查量表.....	17
表 3.4 沟通效果的调查量表.....	19
表 3.5 员工工作绩效调查量表.....	19
表 4.1 基本情况统计表.....	21
表 4.2 描述性统计分析.....	23
表 4.3 实测数据信效度分析.....	24
表 4.4 变量相关性分析.....	24
表 4.5 内部沟通机制与员工工作绩效回归分析表.....	26
表 4.6 内部沟通机制与沟通效果回归分析表.....	27
表 4.7 沟通效果与员工工作绩效回归分析表.....	27
表 4.8 沟通效果的中介作用回归分析.....	28
表 4.9 研究假设汇总.....	29

## 图片目录

图 1.1 研究框架.....	3
图 3.1 研究模型示意图.....	13
图 3.2 内部沟通机制研究模型.....	14
图 3.3 研究模型详细示意图.....	14



# 第一章 引言

## 1.1 研究背景与研究意义

### 1.1.1 研究背景

众所周知，这几年世界经济的快速发展和产品快速迭代，很多行业企业间的竞争越发激烈。加之，这几年全球新冠疫情的持续发展，使得原本就相当激烈的企业竞争更加白热化。面对如此激烈的行业竞争，如何充分发挥员工工作的积极性和主动性，如何最大限度地提升员工工作绩效成为了企业赢得竞争的一大法宝之一，而这始终都与企业内部沟通紧密相连。

沟通是管理活动和管理行为中重要的组成部分，被誉为企业运转的“血液”，早已成为信息传达、交换、分享和传播的重要渠道，是传递信息、稳定情绪、督导行为、实施激励的有效载体。美国著名学者奈斯比特（1996）就曾认为：未来企业间的竞争是管理的竞争，竞争的焦点是企业如何实现内部的有效沟通。纵观当前的某些企业，在内部层级设置上很多都是实行的纵向设置的思路，层级较多，扁平化不足，这虽然有助于权力的集中和内部管理的稳定，但却不利于层级之间的日常沟通。在此环境下，如果没有良好的内部沟通机制，企业不仅将在内部沟通方面消耗企业大量的本不应该的时间和精力，而且企业命令将难以快速的“上传下达”，内部沟通效果也将乏善可陈，企业凝聚力和能够集中的资源将会大打折扣。企业只有构建有效的内部沟通机制，才能促进员工产出正向的工作绩效，企业才能具备制定和实施战略规划的可能性，战略目标才能够顺利实现，就像罗伯特赫勒（2006）认为的那样，“良好的内部沟通机制对于一个企业来说，就犹如血管对于生命一样重要”。

针对此问题，各国学者都进行了大量的研究，但梳理文献过后发现，绝大多数学者都是单一地选取内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效这三个变量其中的一个进行了研究，而且在研究内部沟通机制、沟通效果时大都采用了定性研究的方法，采用定量研究方法，将三者一起研究的学者非常少。

鉴于当前现实背景和学术背景，本文认为，一方面沟通效果能够极大的影响员工工作绩效的产生，另一方面，内部沟通机制对员工工作绩效具有显著影响，企业通过构建良好的内部沟通机制能够达到提升沟通效果和员工工作绩效的目的。因此，本文选择以内部沟通机制为自变量，以沟通效果为中介，以员工工作绩效为因变量，对内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效的相互关系进行探究。



### 1.1.2 研究意义

本文运用自身所学知识，结合前人研究成果和查找到的相关资料，旨在通过构建研究模型，以企业内部沟通机制为自变量，以沟通效果为中介变量，以员工工作绩效为因变量，科学设计变量各自测量量表，运用问卷调查法进行实地调查，并在对调查数据结果进行信效度检验的基础上对问卷结果进行描述性统计和回归分析，以此达到如下研究目的：企业内部沟通机制是否会对沟通效果产生正向影响；企业内部沟通机制是否会对员工工作绩效产生正向影响；沟通效果是否会对员工工作绩效产生正向影响；沟通效果在企业内部沟通机制和员工工作绩效之间是否具有中介作用。

本文以深圳南山区部分企业为研究对象，旨在运用自身所学知识，结合前人研究成果和查找到的相关资料，运用内部沟通机制理论、沟通效果理论、员工工作绩效理论，采用实证研究方法，从而能够深入清晰地探究出内部沟通机制与沟通效果之间的关系、内部沟通机制与员工工作绩效之间的关系、沟通效果与员工工作绩效关系、沟通效果在企业内部沟通机制和员工工作绩效之间的中介作用等内容，希望能在一定程度上填补采用定量研究法，将内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效三者融合研究方面的空白，一定程度上弥补采用定量方法研究内部沟通机制方面的不足，从而为完善相关理论提供些许可供参考的成果。同时，本文根据实证研究成果，结合某企业内部沟通机制建设实际情况，有针对性地提出一些具体的完善的对策和办法，能够对提高企业沟通效果和员工工作绩效以及企业核心竞争力的提升提供一些帮助。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究内容

本文研究的核心内容为企业内部沟通管理对员工绩效的影响。为此，以学者的相关研究为参考，以社会交换理论、人际关系学说为基础，以深圳南山区部分企业的管理者和员工为对象进行问卷调查，通过对有效样本数据进行数理统计分析、设定研究假设并对假设做出检验，试图分析内部沟通机制对沟通效果的影响、内部沟通机制对员工工作绩效的影响以及沟通效果对员工工作绩效的影响、沟通效果在企业内部沟通机制和员工工作绩效之间具有的作用，从而对企业的内部沟通管理提出建议，以提高员工绩效，具体情况如图 1.1 所示：



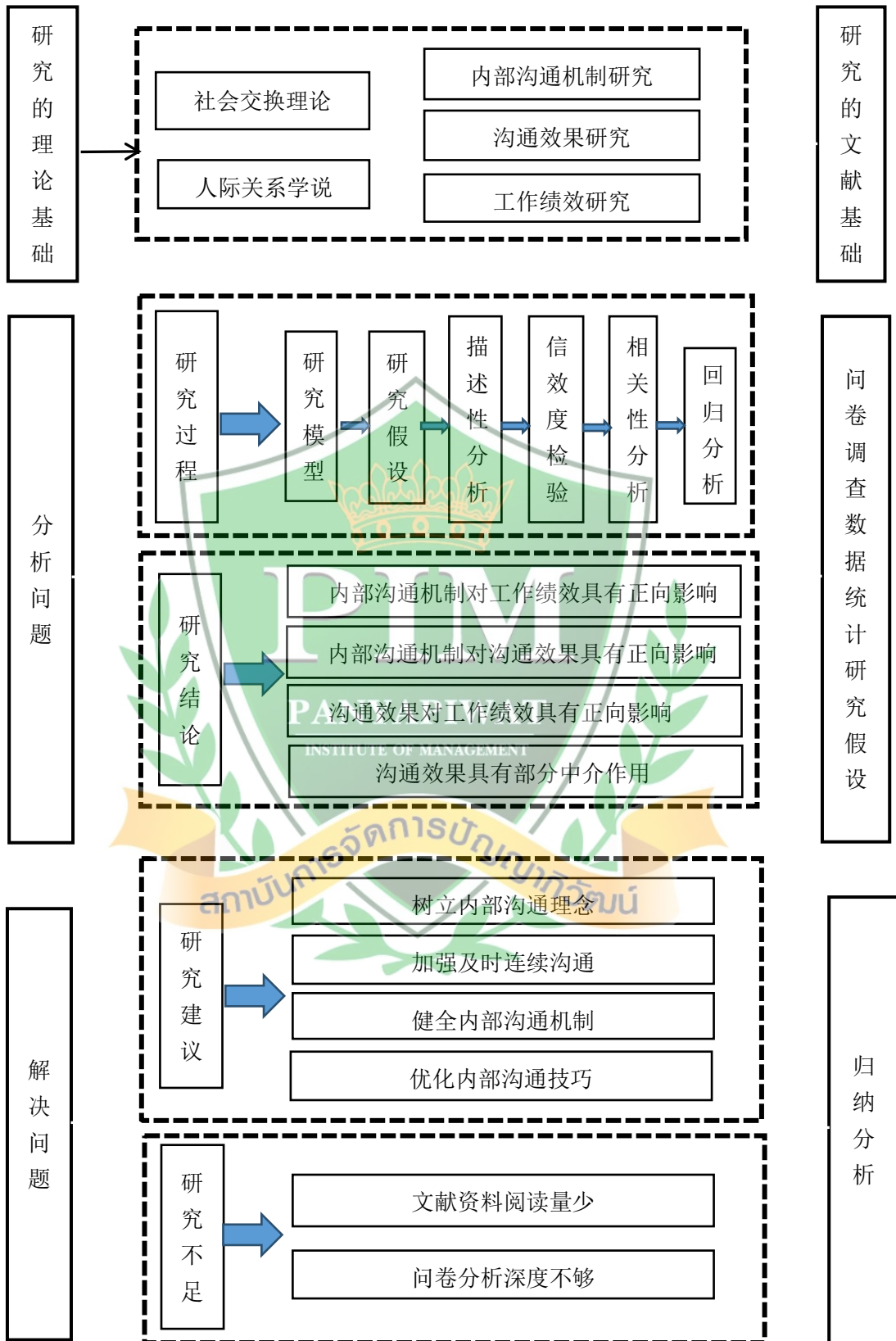


图 1.1 研究框架

## 1.2.2 研究方法

### (1) 访谈法

访谈法主要是通过对部分中小企业管理者和员工进行访谈的方法。访谈开始前，本文通过借助知网、万方、WIND、国家数据中心等互联网平台，搜集、查阅、总结了大量的全球近年来研究文献。之后，为获得一手资料和数据，本文采用访谈法对深圳南山区部分企业的部分人员进行了访谈，整理分析出了企业管理者和员工的关注点，为调查问卷的设计提供了一定参考意义。

### (2) 问卷调查法

问卷调查法是指通过制定科学合理的问卷，要求被调查者据此进行回答以收集资料的方法。根据本文的研究假设，结合内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效三个变量的实际情况，设计了相关调查问卷。本次调查问卷内容主要分为四部分，第一部分是受访者的基本情况，它们可能对林文的研究造成一定影响；第二部分是问卷的主体部分，采用李克特 5 级量表法，从促进机制、制约机制、中和机制三个维度对内部沟通机制进行调查；第三部分是针对沟通效果设计的调查题项；第四部分是针对员工工作绩效设计的调查题项。

### (3) 数据统计法

本文将问卷调查进行了大范围实测调查，并在此对调查问卷进行信效度检验。检验符合论文研究要求后，本文按照数理统计学知识，运用 SPSS 统计软件对调查结果进行了主成分分析、方差最大化正交旋转、因子命名，从“量”的关系上对研究假设的验证结果进行了科学说明和解释。

## 第二章 文献综述与理论基础

### 2.1 文献综述

#### 2.1.1 关于内部沟通机制的研究

##### (1) 内部沟通机制的维度划分及其测量

赵小云（2018）认为，内部沟通机制以组织内部沟通要素为载体，以维护和发挥内部沟通体系功能为目标的各要素之间的相互联系及相互作用的机理。内部沟通机制的构建是以对各个内部沟通要素进行分析的基础上进行的，从表 2.1 可以看出，众多学者都对内部沟通要素进行过详细且严谨的分析，如 laswell(1996) 就认为，内部沟通要素应当包括五个要素，即传播者、讯息、媒介、接受者、效果，而学者 Braddock（1999）则认为应在 laswell 五要素的基础上加入沟通环境、传播者发送讯息的意图两个要素，形成了内部沟通的 7 要素。之后，学者 Defleur（2003）、Schramm（2006）也都在自己认识基础上表达了在内部构成要素不同的看法。学者苏勇、罗殿军（2008）的观点在众多学者中比较具有典型性，他们认为内部沟通过程中主要由涉及信息发送者、听众、目标、环境、信息、渠道、反馈等七个要素。

赵小云（2018）认为，按照类别可以将内部沟通机制划分为 4 大类 22 个要素。具体来看，一是内部沟通主体要素。顾名思义，就是关于内部沟通主体的一些要素，既包括信息发送者的综合素质、知识能力、经验水平，也包括信息接受者的反馈能力、理解能力、倾听水平。二是内部沟通客体要素，包括信息的动态性、信息的区别度、信息内容数量和信息的传递性。三是内部沟通资源要素，即内部沟通所需渠道在渠道质量、可适性水平以及多样性方面表现出的特性，主要包括面对面沟通、书面沟通、网络沟通、电话沟通等。四是内部沟通环境要素，主要包括两方面内容，一方面是内部沟通过程中涉及的历史文化背景、社会经济背景、心理背景以及物理背景；另一方面是内部沟通过程中影响信息发送、传递、接收和理解的噪音。上述四方面共同构成了内部沟通要素，四方面相互作用、相互影响，缺一不可。

表 2.1 有关沟通要素

研究者	内部沟通要素
laswell	传播者、讯息、媒介、接受者、效果
Braddock	传播者、讯息、媒介、接受者、效果、沟通环境、传播者发送讯息的意图
Defleur	信源、发射器、信道、接收器、信宿、反馈设施
Schramm	讯息、编码者、释码者、译码者
Stephen P.Robbins	沟通信息源、编码、信息、通道、解码、接受者、反馈
苏勇，罗殿军	信息发送者、听众、目标、环境、信息、渠道、反馈

内部沟通机制测量方面，Engel et al（1995）设计了 13 个题项的量表对其进行了测量。张俊红、焦阳（2006）对 Engel et al 设计的量表结合某些企业实际情况进行了优化升级，最终形成了囊括 22 个题项在内的量表，该量表在后期学者们的实证研究中，被证实具备良好的信效度水平。吴海燕（2018）则是在结合医患关系实际，对张俊红、焦阳设计的量表进行了优化，最终得到包含有 19 个题项的量表，后在自己的实证研究中被证明可信度和有效性较好。

#### （2）内部沟通机制相关研究

从当前研究文献情况来看，学者们关于内部沟通机制的研究主要集中于对内沟通过程及其各要素的动态研究上面，王麒（2010）在其名为《公共危机管理体制中的内部沟通机制研究》一文中明确指出，构建内部沟通机制应着力构建由沟通环境、信息发布系统、信息管理系统、信息执行系统、企业决策系统等五大系统组成的基本框架，之后，王麒在基本框架的基础上，结合公共危机管理实际，针对政府公共危机中内部管理机制提出了一些完善建议。张德茗（2016）则是针对企业内部隐形知识沟通的效率机制和动力机制进行了深入探究，张德茗发现，企业内部隐形知识沟通动力主要受到高知识位势主体传播的动力因素、内部管理者员工之间隐形知识的阻力因素以及低知识位势主体学习隐形知识的动力因素等三者的影响。张德茗指出，利用神经网络建模不仅可以规避掉线性建模的不足，而且可以大幅提高研究效率。石奎（2017）在对旅游危机管理进行深入研究后发现，旅游危机管理内部信息沟通机制的建议主要包含沟通机制的软硬平台和内部信息沟通机制整合方式三大模块，三个模块内部又是由一系列子系统组成。金首红（2018）则是结合实际情况，采用定性分析的方法对高校危机传播内部沟通机制进行了研究。研究结果显示，高校危机传播的内部沟通机制要素主要包含 9 个方面，即沟通政策、沟通情境、沟通信息、沟通原则、沟通技巧、沟通传播者、



沟通反馈以及沟通主体和沟通客体。学者孙明（2020）则是将研究方向置于了网络组织成员内部沟通机制的影响因素方面，在采用实证研究方式论证假设后，他认为，网络组织成员间内部沟通机制的影响因素主要包括信任、行为能力、沟通方式、企业认同程度、情感共情能力、应用技术以及成员认知能力等 7 个因素。之后，孙明还对内部沟通机制、知识整合两个变量的相互关系进行了验证，结果显示，网络组织成员间通过分享知识的间接作用能够对知识整合形成显著正向影响。

### 2.1.2 关于沟通效果的研究

#### （1）沟通效果

王丹（2018）认为，效果就是某种因素或行为产生的客观后果或结果，而沟通效果就是在信息交流和传递的基础上，由沟通这一行为导致的客观结果。张高茜（2018）认为，沟通效果通常具有如下特征：一是内隐性。沟通效果产生于信息编辑、理解的过程中，其形成的具体效果内容只在沟通双方的内心深处，难以见于书面，唯有借助当事人的言行和举止间进行推测。二是层次性。由于信息沟通接收者自身素质和知识、理解水平不一，再加上沟通渠道和沟通环境的不同，使得沟通效果具有了不同层次。三是两面性。沟通效果不仅是正面、积极地，时常也会有消极的、负面的效果，因此，在评估沟通效果时应从两面性方面着手进行。

#### （2）沟通效果维度划分及其测量

学者王敏（2019）认为，内部沟通效果通常表现为以下三个方面：一是能够极大地改善员工之间、员工和管理者之间、管理者和管理者之间以及部门和部门之间的人际关系，能够营造良好的内部沟通氛围和轻松的工作氛围；二是得益于内部沟通正面、积极效果，有经验的员工（管理者）和经验欠缺的员工（管理者）进行沟通，对其自身技能水平和思想认识的提升能够起到较大程度的促进作用，能够帮助其提升个人工作绩效；三是企业内部进行沟通，就员工存在的问题坦诚布公地进行交流，对其作出的贡献进行正面表扬，这势必会在很大程度上满足员工在沟通方面的心理契约，不断提升员工对企业的满意度和忠诚度，所以，应将沟通效果细化为了工作效率和工作满意度两个维度。

在沟通效果测量方面，梳理研究文献结果显示，大多数学者在研究沟通效果时都是从沟通满意度的角度进行分析的，但由于内部沟通具体过程较为复杂，使得内部沟通效果的测量较为困难，当前对究竟采用哪些指标、从哪些方面对其测量并未形成统一意见和标准，如表 2.2 所示，本文在对前人研究文献进行梳理的

基础上，对学者们的测量指标进行了汇总，具体情况如下所示。

表 2.2 有关沟通满意度研究的总结

研究者	沟通效果维度
OW iio	工作满意度、信息内容、沟通的改进、渠道的效率
Pincus	关系维度、信息维度、信息与关系维度
国际沟通学会	信息的接收、信息的发出、信息发出后的追踪、信息的来源、信息的及时性、组织沟通关系、组织绩效的满意度、沟通渠道的使用状况
Downs & Hazen	组织远景、个人反馈、组织整合、上行沟通、沟通气氛、媒体品质、下行沟通
Robert & O'Reilly	对上级的信任、上级的影响、对升迁的渴望、上行沟通、下行沟通、水平沟通、信息正确性、信息概况程度、信息过滤程度、信息超载、整体满意度
Gruce	组织沟通满意度、工作满意度
严文华	信息的接收与发送、组织沟通的开放性、直接上司的沟通意识、直

从上表可以看出，学者们对沟通效果的测量大都采用了多指标的方式，少则 2 个指标，多则 11 个指标，这样进行测量能够极大程度上避免了单维指标的应用缺陷，使得测量结果更加科学、严谨、真实。

### (3) 沟通效果相关研究

目前，从梳理文献结果来看，学者们关于沟通效果的研究主要都是以研究沟通满意度的形式开展的。社会学博士 Dale Level (1959) 是最早提出沟通满意度的学者，他早在 1959 年就将沟通满意度定义为：在沟通过程和环境中，知觉满足的整体性程度。随后，Downs Hazen (1977) 在 Dale Level 定义的基础上作出了进一步的定义，他认为，沟通满意度就是个体在组织与其沟通过程中，对各个方面的满意程度。为此，Downs Hazen 设计了包含个人反馈、组织与下属关系、个人与上司关系、沟通水平、企业文化、渠道质量、理解水平、沟通环境等八个维度的调查量表，并采用此量表对选取的六家企业内部沟通满意度进行了实证研究，结果显示，沟通满意度的维度并非一成不变的，而是会随着组织环境和个体的不同而有所不同。在之后学者们的研究中，Downs Hazen 设计的量表取得了非常好的信效度，被广泛应用于实证研究中。学者严文华 (2004) 经过自己的研究后认为，应当把沟通满意度划分为组织沟通的开放性、同事沟通关系、信息接收和发出、直属领导沟通水平以及直属领导的沟通意识五个维度。杨荧光 (2017) 对组织沟通满意度、员工变革意向、变革抵制倾向三个变量的相互关系进行了深



入的实证研究，结果显示，第一，上述两个变量存在显著的正相关性，即组织沟通满意度的提升，员工的变革意向也将响应提升。第二，组织沟通的各个维度也员工变革意向具有显著的影响作用。第三，变革抵制倾向具有显著的调节作用，其调节作用主要体现在变革抵制倾向与组织沟通的满意度相互关系上。第四，个体人口特征对研究中的各个变量的影响具有差异性。张莉（2019）则是将沟通认知和沟通倾向设定为调节变量，在此基础上构建了沟通方式对沟通满意度的影响模型和研究假设。之后对江苏省常熟市的部分企业进行了问卷调查，并以调查获得的数据为样本对研究模型和假设进行了验证。验证结果显示，在组织与个人的纵向沟通中，正式沟通和非正式沟通方式都对沟通满意度具有的积极效应，与非正式沟通相比，正式沟通的积极效应更为明显。万文杰（2019）则是另辟蹊径，通过实证研究对信息化对社区沟通满意度的影响进行了探究，并构建了社区沟通满意度测量模型。经过实证研究检验，其构建的模型能够很好地适用于对社区满意度的测量，并证实了信息化对社区满意度具有显著的正相关作用。

### 2.1.3 关于员工工作绩效的研究

#### （1）工作绩效

Bernardin（1984）指出，工作绩效就是员工在某一时间段，通过某种活动和行为得到的结果，这种观点将工作绩效视为了员工某种活动或行为的产物，不仅具有客观性，而且还可以进行衡量。Katz & Kahn（1992）对员工工作绩效的内涵和构成进行深入探究后认为，员工工作绩效就是对员工在某一时间内完成工作所产生结果的一种记录。Smith（1996）则是认为，对于员工工作绩效的研究应将重点置于员工本身和员工具体行为本身，而不是从结果方面进行定义。之后，Compbell（2010）通过实证研究对员工工作绩效与企业文化的相互关系进行了深入探究后指出，员工工作绩效就是员工为了完成工作任务所采取的一切行为或行动，这种行为或行动与个体的认识紧密相关。同时，Compbell还指出，员工工作绩效应当是多维度的，并非单一维度。Borman & Motowidlo（2017）认为，员工工作绩效的实质是一种与组织目标紧密相连且可以测量的行为现象，测量时，应以员工对组织所做贡献的多少为指标。Motowidlo.S.J（2018）所进行的研究表明，价值绩效能够在很大程度上影响工作绩效，他指出，工作绩效就是一定时期内员工为实现组织目标所做事物的总和。Hogan & Shelton（2019）认为，工作绩效就是一个随机变量，虽然员工个性特征、工作技能、工作能力在某种程度上都能代表工作绩效，但工作技能和工作能力明显是显性的，而员工个性特征却是隐形的。

综上所述，本文采用 Borman & Motowidlo（2017）的观点，将员工工作绩效

定义为即将绩效视为一种与组织目标紧密相连且可以测量的行为现象。

## (2) 工作绩效的维度及测量

学者 **Scotter & Motowidlo (1994)** 在实证研究过程中，将工作绩效划分为任务绩效、工作奉献、人际促进三个维度，并使用六点计分法设计了包含 15 个题项的调查量表，其中，1-6 题用于测量工作奉献，7-11 题用于测量任务绩效，12-15 用于测量人际促进。余德成 (1996) 则是以相关学者研究成果为基础，在其基础上结合自己的研究进行了修正，他认为，员工工作绩效可以划分为两个维度，即任务绩效和关系绩效，并且采用 Likert5 点的形式设计了调查量表，量表总共包含 23 个题项。**Mark & Motowidlo (2003)** 则是结合实证研究结果，提出了员工工作绩效二维学说，并对任务绩效和关系绩效相关量表进行了修订。学者孟晓斌 (2014) 则是在借鉴欧美学者研究成果的基础上，结合中国国情和文化特点，对工作绩效问卷进行了修订，并在后续的实证研究过程中剔除了信效度不良的题项，最终得到了只有 9 个题项的心量表。温志毅 (2015) 则是将工作绩效划分为努力绩效、关联绩效、任务绩效和适应性绩效四个维度，并根据维度划分情况，采用 Likert7 点的形式，设计了包括 30 个题项在内的量表。调查时，各维度量表采用独立问卷形式进行发放，后被证明，该量表的信效度非常良好。上述量表中，在国际学术界应用最为广泛，并在实证研究中取得良好信效度的就是 **Mark & Motowidlo (2003)** 根据工作绩效划分的两个维度设计的量表，该量表后续获得了众多学者的广泛认可。

## (3) 员工工作绩效相关研究

**Cardy (1994)** 经过研究后认为，一些工作最终的结果并不一味的是因为员工个体行为造成的，而是与一些和工作行为无关的行为有着紧密联系。**Murphy (1996)** 认为，工作绩效就是员工为实现组织目标而做出的努力最终得到的结果，所以，员工工作绩效和员工对组织的认可程度和忠诚程度有着非常直接的关系。**Campbell (2000)** 虽然对“工作绩效时员工行为的结果”这一观点比较认可，但鉴于结果并非是单一由行为导致的，很多时候与行为之外的因素有着直接关系，所以 **Campbell** 认为应将行为和结果区别对待。**Banv & Stewart (2007)** 认为，组织文化、组织环境、组织沟通氛围都能改善员工心境，能够对提升员工工作绩效有着非常大的帮助。**Borman & Motowidlo (2017)** 认为，对于员工工作绩效而言，不论是关系绩效，还是任务绩效都缺一不可，二者对于员工而言的作用都是非常突出的。关系绩效强调的是能够使员工之间、员工和领导之间保持良好人际关系的技能，任务绩效强调的则是员工对自身工作的熟悉程度和能够妥善完成工作的能力。**王辉、罗胜强和李晓轩 (2018)** 采用验证性因子分析法，构建了符合中国

文化语境下的二维模型，并进行了实证研究。结果显示，以任务绩效和关系绩效构建的二维模型非常适合中国的文化语境，但也发现，任务绩效和关系绩效在结构上差异性较为明显，应在研究中将二者分开对待。

#### 2.1.4 文献述评

通过对相关文献梳理，本文发现：第一，对内部沟通机制的研究大都采用定性分析的方法，定量研究较少，缺乏从“量”的角度进行深入分析。第二，现有文献对沟通效果的研究，很多是以沟通满意度替代沟通效果进行的，针对沟通效果的研究文献较少；第三，将内部沟通机制、沟通效果及员工工作绩效三者联系起来进行的研究比较欠缺。尽管有写学者对沟通效果与员工工作绩效二者的相关关系进行了研究，但将内部沟通机制纳入其中的研究仍然很少。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 社会交换理论

Blau (1964) 最早提出了社会交换理论。他认为，人们日常交换主要包括两种形式，即经济交换和社会交换，无论是前者还是后者都是建立在互惠基础上进行的。其中，经济交换中，一方提供产品或服务，并在互惠的基础下，约定好另一方应给予的回报。而社会交换并不对互惠基础下的回报进行事前约定，这种回报方式并不是由事前提供优惠的一方规定的，反而是由受惠的一方自行决定，因此，信任就在社会交换过程中显得尤为重要。Blau (1964) 指出，虽然事前施惠一方未对受惠一方的回报做出规定，但受惠一方为了弥补施惠一方的付出，会采取各种办法回报施惠一方给予的帮助，以此达到双方心理关系上的一种平衡，所以说，受惠一方的这种回报意识是社会交换形成的重要前提之一。Blau (1964) 还指出，个体在接受组织或其他人的帮助时，常常会油然而生一种回报对方的心理和责任感。本文认为，企业构建科学、妥善的内部沟通机制，会给予员工内心深处一种平等和被尊重的感觉，而这种感觉会激励员工更加努力、拼搏的工作，而这种努力、拼搏最终会体现在员工工作绩效方面。故而，本文将从社会交换的角度进行后续的课题研究。

### 2.2.1 人际关系学说

人际关系学说是本文的另一个基础理论。人际关系学说产生于上世纪二十年代，始于美国一代心理学大师乔治·梅奥等人基于“社会人”假设进行的管理学



著名实验-霍桑实验。实验结果表明，对工人生产效率影响最大的并非工资、福利等，而是工作中的人际关系。由此，梅奥认为，对金钱和报酬的追求并不全是人们行为的出发点，企业管理者和员工、员工和员工之间和谐的人际关系都能对员工的行为产生并不亚于金钱报酬的影响力。梅奥还认为，工人对企业的满意程度是决定劳动生产效率的第一因素，而工人满意度又与工人物质需求和心理需求紧密相关。本文认为，企业内部沟通机制非常有利于构建和谐的内部人际关系，同时也非常有利于员工工作效率和绩效的提升，因此，人际关系学说为本文后续的研究提供了良好的理论基础。



## 第三章 模型设计与研究假设

### 3.1 模型构建

本文认为，良好的内部沟通机制能够确保企业内部沟通顺畅，确保企业命令能够上传下达，确保管理者和员工能够保持良好的人际关系，在良好内部沟通机制的帮助下，一方面企业内部的沟通效果将是卓尔有效、事半功倍的，而这又将极大地增强员工对企业的满意程度，最终促进员工工作绩效的提升。另一方面，内部良好的沟通机制能够在很大程度上刺激员工的工作积极性和主动性，刺激员工付出更多的精力和时间投入到自己工作中，进而不断提升自己的工作绩效。基于此，本文以社会交换理论、人际关系学说为基础，结合前人的研究成果，特将内部沟通机制设定为自变量，将沟通效果设定为中介变量，将员工工作绩效设定为因变量，并据此设计了如下研究模型。



图 3.1 研究模型示意图

前文梳理的基础上，结合企业内部沟通机制的特点，本文按照各要素促进、制约、中和的特性将内部沟通机制划分为了促进机制、制约机制及中和机制三个维度。其中，促进机制就是以组织内部沟通促进要素为载体，在内部沟通体系运转过程中发挥促进作用的各要素之间相互联系、相互作用机理。制约机制则是指以组织内部沟通制约要素为载体，能够在内部沟通体系运转过程中起到制约作用的各要素之间相互联系、相互作用机理。中和机制则是指以组织内部沟通中和要素为载体，在内部沟通体系运转过程中起着中和作用的各要素之间相互联系、相互作用机理。促进机制和沟通机制主要阐述了促进要素或制约要素对其他要素的正向或反向的影响作用。而中和机制则不同于此，中和机制言明的是中和正反向作用、减少不利影响的作用。之后，构建了更加详细的研究模型，如图 3.2 和图 3.3 所示。

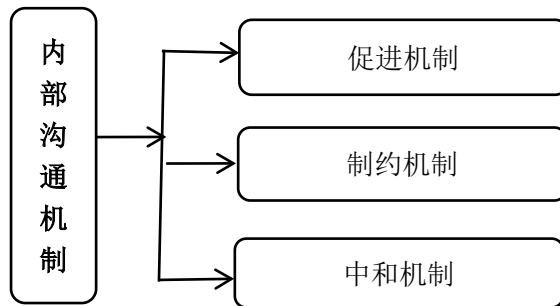


图 3.2 内部沟通机制研究模型

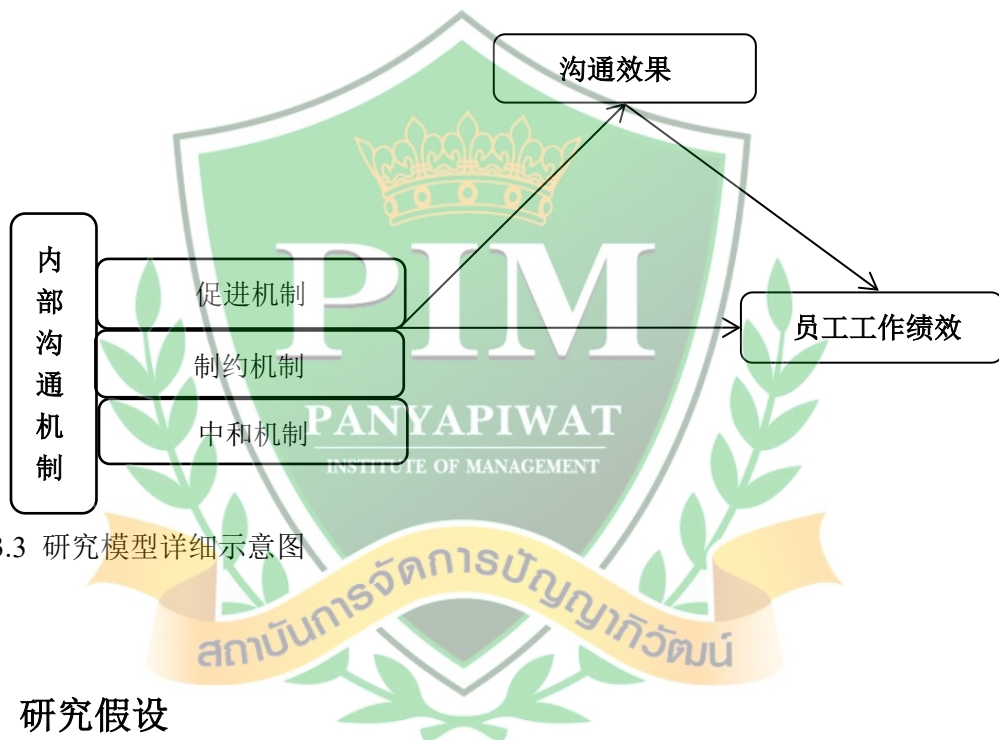


图 3.3 研究模型详细示意图

## 3.2 研究假设

### 3.2.1 内部沟通机制与员工工作绩效关系

Robbins & Coulter (1996) 认为，企业管理者构建的科学的内部沟通机制，能够充分发挥内部沟通机制的积极作用，从而助推员工努力完成工作和提升工作效率。Carol Ann Boyer (2003) 则认为，内部沟通机制能够极大地提高员工工作积极性和主动性，促进员工工作绩效的提升。厦门大学瞿群臻博士 (2016) 则是通过访谈法对企业内部沟通机制进行了深入研究，研究结果显示，内部沟通机制能够对员工工作绩效产生重要影响，但至于是正面影响还是负面影响，则应结合实际情况来看。杨晓莉、张俊娥、苏小茵 (2016) 以“护士和护士长的员工工作绩效影响因素”为课题进行了深入研究，结果显示，内部沟通机制、护士的职称以



及护士和护士之间的关系都能对员工工作绩效产生重要影响，且这种影响是积极、正向的。学者杨芝兰（2019）则认为，在当前各行各业竞争都十分激烈的情况下，企业必须不断完善其内部沟通机制，通过内部沟通机制的强大作用提升员工和企业的绩效。

因此，基于上述学者研究成果，本文提出如下假设：

H1：内部沟通机制对员工工作绩效具有显著正向影响；

H1a：内部沟通促进机制对员工工作绩效具有显著正向影响；

H1b：内部沟通制约机制对员工工作绩效具有显著正向影响；

H1c：内部沟通中和机制对员工工作绩效具有显著正向影响。

### 3.2.2 内部沟通机制与沟通效果关系

Weitz（1981）经过研究后发现，内部沟通机制在企业各项机制建设中处于非常核心的地位，企业只有确保内部沟通机制始终处于良性运转当中，才有可能取得良好的沟通效果。Rosemary、Michal & Jerry（1998）在对内部沟通机制与销售业绩的相互关系进行深入研究后发现，内部沟通机制对沟通效果具有突出的正面作用。王斌（2017）在对医患关系进行深入研究后指出，在医患关系中，只有双方构建起了良好的沟通机制，才能确保病人和医生良好的沟通效果，才能促使医患关系朝着良性的方向发展。李峰（2018）在名为《较强的内部沟通机制是新时期政工工作的需要》一文中指出：“政府的政工工作始终都离不开良好的内部沟通机制的加持，只有具备了良好的内部沟通机制，政工部门内部沟通才能顺畅、有序，各项工作才能按部就班地开展”。因此，本文提出以下假设：

H2：内部沟通机制对沟通效果具有显著正向影响；

H2a：内部沟通促进机制对沟通效果具有显著正向影响；

H2b：内部沟通制约机制对沟通效果具有显著正向影响；

H2c：内部沟通中和机制对沟通效果具有显著正向影响。

### 3.2.3 沟通效果与员工工作绩效之间关系

Richmond & Davis（1982）对上司决策与员工工作绩效的关系进行研究后发现，上司的决策、上司与员工的沟通效果都能对员工工作绩效产生影响。Jablin（1987）是最早对沟通与员工工作绩效关系进行研究的学者之一，他认为，上下级通过沟通取得的效果直接影响着员工的工作绩效。Rogers（2007）则是认为，沟通与员工工作绩效、员工忠诚度、员工敬业度以及员工对组织的满意程度都存在正向相关性，沟通越开放，组织和个体的沟通效果就越好，工作绩效、忠诚度、

敬业度也就越高。学者杨咏芳（2019）针对企业管理沟通体系进行了深入研究，结果显示，企业努力提高沟通效果对提升企业生产效率和员工工作绩效有着非常重要的影响。钱小军（2019）通过相关性分析、回归分析后发现，沟通效果对员工工作满意程度和工作主动性具有显著的正向影响。基于上述研究，本文提出如下假设。

H3: 沟通效果对员工工作绩效具有显著正向影响

### 3.2.4 沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效关系中的作用

Van Horn（2000）经过实证研究后发现，内部沟通机制对员工工作绩效的作用并不是单一的，很有可能受到某些中介变量的影响。曹立人（2006）则是在梳理前人研究文献的基础上，构建了内部沟通机制、沟通效果、学习成绩三者的研究模型，并提出了相关假设，进行了实证分析。分析结果显示，沟通效果在内部沟通机制和学习成绩之间具有部分中介作用。鉴于此，本文在研究中，将沟通效果设定为内部沟通机制与员工工作绩效之间的中介变量，并提出如下假设：

H4: 沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用

### 3.2.5 假设汇总

本文根据课题研究需要，深度结合前人研究成果，共提出了 14 个假设，汇总情况如表 3.1 所示：

表 3.1 研究假设汇总

序号	假设	假设内容
1	H1	内部沟通机制对员工工作绩效具有显著正向影响；
2	H1a	内部沟通促进机制对员工工作绩效具有显著正向影响；
3	H1b	内部沟通制约机制对员工工作绩效具有显著正向影响；
4	H1c	内部沟通中和机制对员工工作绩效具有显著正向影响。
5	H2	内部沟通机制对沟通效果具有显著正向影响；
6	H2a	内部沟通促进机制对沟通效果具有显著正向影响；
7	H2b	内部沟通制约机制对沟通效果具有显著正向影响；
8	H2c	内部沟通中和机制对沟通效果具有显著正向影响。
9	H3	沟通效果对员工工作绩效具有显著正向影响
10	H4	沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用

### 3.3 问卷设计与分析

#### 3.3.1 问卷说明

根据上文设计的研究假设，本文结合内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效三个变量的实际情况，设计了调查问卷。本次调查问卷内容主要分为四部分。

第一部分是受访者的基本情况，包括性别、年龄、受教育程度、家庭月收入水平、工作年限等。综合文献综述所知，上述受访者的基本情况可能对课题的研究造成一定影响，因此，第一部分主要以此为主。

表 3.2 受访者基本情况量表

序号	题项	来源
1	您的性别？	自编
2	您的年龄？	
3	您的受教育程度？	
4	您家庭每月收入水平是？	
5	您的工作年限是什么？	

第二部分是问卷的主体部分。本文根据张俊红和焦阳(2006)、吴海燕(2018)等人的研究成果，结合前文对内部沟通机制的维度划分和假设设定，设计了 35 个题项，从促进机制、制约机制、中和机制三个维度，对内部沟通机制进行了调查。设计时，采用李克特 5 级量表法对此进行研究，每一题项由“非常不符合”逐步过渡到“非常符合”，从 1 至 5 分给予相应赋值，最后进行统计积分，具体情况如表 3.3 所示：

表 3.3 内部沟通机制调查量表

变量	序号	题项	来源
内部沟通机制	A1	上级清楚的交代工作，我会顺利地开展工作	张俊红和焦阳(2006)、吴海燕(2018)
	A2	公司对我工作的认可，我感到很满意	
	A3	与言而有信的人交谈，我总是觉得很可信	
	A4	每次与人交谈，对方总是很快地给我反馈	
	A5	沟通过程中，我总会询问对方对我所表达观点的看法	
	A6	有不同意见时，尽量不与同事发生正面冲突	
	A7	我会根据沟通对象的不同采取不同的谈话风格	

续表 3.3 内部沟通机制调查量表

		A8	公司的沟通渠道多样化, 以保证沟通的顺利进行	
		A9	信息沟通技术的变革能够提高我的工作效率	
		A10	部门会议氛围很活跃, 能自由表达自己的想法	
		A12	团队成员彼此相处融洽的情形下, 会提高我的工作效率	
		A13	公司领导总是乐意与员工沟通, 这让我觉得很亲切	
		A14	上级总是不及时回复我的工作汇报, 这让我很苦恼	
		A15	领导观点不明确, 使我经常难以理解工作指示	
		A16	我总是根据自己的偏好选择并传递信息	
	促进 机制	A17	公司的沟通渠道单一, 对我的工作造成很大的阻碍	
		A18	公司内部缺乏非正式沟通渠道, 如文体活动、聚餐、意见箱等	
		A19	公司小道消息盛行, 使我难以辨别真假	
		A20	我很少能与领导面对面交谈, 难以清楚理解领导的想法	
		A21	同事经常误解我传递的信息, 严重影响您的工作	
		A22	工作中的难题, 总是不知该向谁反映	
		A23	公司各部门分工不明确, 造成工作延误	
		A24	在会议室等正式场合发言, 我总会感到紧张, 表达词不达意	
		A25	心情不好会影响我的沟通行为	
		A26	与领导沟通时, 总会紧张不已	
		A27	平易近人的领导让我归属感倍增	
		A28	交谈中, 我总是顾虑对方的感受	
		A29	工作中, 我总是咨询同事的意见, 这对我的工作很有帮助	
		中和 机制	A30	为了确保对方的理解, 我总是尽可能详细地表达自己的观点
			A31	对于不明确的指示, 我会再次询问清楚, 以免影响工作
			A32	电话沟通不明确时, 我会选择面对面的沟通方式
			A33	我总是珍惜公司组织的每一次集体活动来增进与同事的感情
	A34		我总能控制好自己情绪, 避免影响工作	
	A35		我很擅长营造和谐的谈话氛围, 以确保彼此的满意度	



第三部分是针对沟通效果设计的调查题项。根据学者 OW iio (1983)、Pincus (1994)、Downs & Hazen (2002)、Robert & O'Reilly (2006)、严文华 (2006) 的研究成果, 本文设计了 5 个题项进行调查, 具体情况如下图所示。

表 3.4 沟通效果的调查量表

变量	序号	题项	来源
沟通效果	B1	通过与同事沟通工作中的问题对我的工作有很大的帮助	O'W iio (1983)、Pincus (1994)、Downs & Hazen (2002)、Robert & O'Reilly (2006)、严文华 (2006)
	B2	与同事沟通能有效提高我的工作效率	
	B3	经常与同事沟通, 能使我更认真地工作	
	B4	通过沟通增进我与同事之间的感情	
	B5	与同事沟通让我感到身心愉快	

第四部分是针对员工工作绩效设计的调查题项。根据余德成 (1996)、Scotter & Motowidlo(1994)、Griffin 等 (2000)、Borman & Brush (1993)、Borman & Motowidlo (2003)、陈诚 (2016)、段俊强 (2015) 等学者的研究成果, 结合课题研究实际, 本文设计了 3 个题项对该假设进行调查, 具体情况如表 3.5 所示:

表 3.5 员工工作绩效调查量表

变量	序号	题项	来源
员工工作绩效	C1	我在工作时间的利用率很高	余德成 (1996)、Scotter & Motowidlo(1994)、Griffin 等 (2000)、Borman & Brush (1993)、Borman & Motowidlo (2003)、陈诚 (2016)、段俊强 (2015)。
	C2	我总是在规定时间内完成自己的工作任务	
	C3	我对工作的标准作业流程非常熟练	
	C4	我的工作质量保持了很高的水准	
	C5	我经常主动挺身解决工作遇到的困难	
	C6	我经常期望被安排具有挑战性的工作	
	C7	经常全力支持上级决定	
	C8	我会热心对待并处理被指派的困难任务	
	C9	我在团队内经常和同事合作	
	C10	我经常担负额外工作, 帮助他人争取团队绩效	
	C11	我经常整理手边文件, 并物归原处	
	C12	我经常主动接下额外的工作	

### 3.3.2 取样和数据收集

为了科学验证本次研究所做假设，本文选择以深圳南山区部分企业为对象。本次调查取样时积极沟通联系企业的管理者和员工，在取得管理者的支持下，以深圳南山区部分企业的 370 名客户为抽样框，综合采用整群抽样、分层抽样和随机抽样相结合的方式进行了取样。

在数据收集方面，微信办公具有方便、快捷的特点，目前已逐渐成为管理者和员工沟通联系的主要方式，本次受访企业也都设置了员工沟通群。鉴于此，在 2021 年 10 月 1 日~10 日期间，在企业管理者的帮助下，利用问卷星软件，采取线上调查方式，针对受访人群进行了精准渠道投放，最后由本文进行了集中收集和汇总。





## 第四章 数据整理与分析

### 4.1 基本信息描述

本次调查共发放问卷 370 份，共回收问卷 361 份，回收率 97.57%。在剔除无效问卷后，得到有效问卷 353 份，有效率达到了 97.78%，符合课题研究需要。

如表 4.1 所示，调查问卷共含受访者基本信息题项 5 项，分别是性别、年龄、受教育程度、月收入、工作年限。

表 4.1 基本情况统计表

变量	数量	占比	
性别	男	165	46.7%
	女	188	53.3%
年龄	20-25	26	7.3%
	26-35	139	39.5%
	36-45	143	40.5%
	46 以上	45	12.7%
受教育程度	大专	17	4.8%
	本科	229	64.9%
	研究生	77	21.9%
	博士及以上	30	8.4%
月收入	5000 元及以下	19	5.4%
	5001-10000 元	131	37.2%
	10001-15000 元	103	29.1%
	15001 元以上	100	28.3%
工作年限	1 年以内	30	8.6%
	1 年至 3 年	116	32.8%
	4 年至 10 年	161	45.7%
	11 年至 15 年	28	7.8%
	16 年及以上	18	5.1%

样本群体性别方面。从表 4.4 可以看出在受访客户中主要以女性为主，但男女比例相差 6.6 个百分点，女性占比 53.3%，男性占比 46.7%；

样本群体年龄结构方面，此次受访者主要以 26-45 的人员为主，其中年龄在 26-35 岁的占比为 39.5%，年龄在 36-46 岁的受访者占比为 40.5%，两者相加 80%，占到受访人群的八成。其次则为 45 岁以上人员的 12.7% 和 20—25 岁人员的 7.3%。从中也可看出，受访人员年龄结构与实际情况相符，比较合理；

样本群体受教育程度方面，本科毕业生占到了被调查人员的主流，受教育程度为本科的受访者占到受访总人数的 64.9%，超过了六成。其他按照占比大小依次为研究生、博士及以上、大专，这样的学历人员比较符合受访公司的实际情况。

样本群体月收入水平方面，占比最大的为月收入在 5001-10000 元区间的人群，占总人数的 37.2%，之后是月收入在 10001-15000 元区间的人群，占比为 29.1%，再之后则依次为月收入在 15001 元及以上区间的人群、5000 元及以下人群。

样本群体工作年限方面，按照所占比例排序，依次为“4 年至 10 年”、“1 年至 3 年”、“1 年以内”、“11 年至 15 年”、“16 年及以上”，其中，“4 年至 10 年”占比最大，占到了受访总数的 45.7%，“16 年及以上”占比最小，只有 5.1%。

综上所述，本文研究涉及的样本群体主要以月收入 5001-10000 元区间、受教育程度在本科以上、工作年限为 4 年至 10 年、年龄在 26-45 岁之间的女性公司职员为主。

## 4.2 描述性统计分析

本文从样本统计量、均值、标准差、偏度和峰度五个方面对研究模型中所有变量进行描述性统计分析，结果下表所示。从表中数据可知，测量变量的均值都大于 3.0，标准差在 0.9-1.1 之间，说明内部沟通机制、沟通效果、员工工作绩效基本处于中等偏上水平、适度偏右分布，能较好地表现总体情况。偏度系数绝对值小于 2，峰度系数绝对值小于 5，说明调查样本近似服从正态分布，满足结构方程模型路径分析的要求。

同时，均值作为统计学中非常重要的一个数值，能够反映出数据的集中趋势。在对内部沟通机制各变量平均均值（各变量题项均值相加再除以题项个数）进行计算后得出。结果显示，促进机制的平均均值为 3.74，制约机制的平均均值为 3.71，中和机制的平均均值为 3.65，沟通效果的平均均值为 3.58，员工工作绩效的平均均值为 3.64。从大到小依次排列后得出如下结果：

促进机制 > 制约机制 > 中和机制 > 员工工作绩效 > 沟通效果。

表 4.2 描述性统计分析

因子		N	平均均值	标准差	偏度	峰度
内部沟通机制	促进机制	353	3.74	1.093	-1.109	.471
	制约机制	353	3.71	1.061	-1.004	.451
	中和机制	353	3.65	1.090	-1.044	.511
沟通效果		353	3.58	1.096	-.877	.079
员工工作绩效		353	3.64	.981	-1.182	1.048

### 4.3 信度效度分析

信度检验旨在对变量之间的内部是否具有—致信度进行分析，采用的是 Cronbacha 系数作为评估量表信度的指标，克隆巴赫（Cronbach）提出，该系数越高，则说明数据越可信。在探索性研究中，信度只要达到 0.7 就可接受，而低于 0.35 则为低信度，必须予以删除。如表 4.3 所示，促进机制的 Cronbacha 系数为 0.842，制约机制的 Cronbacha 系数为 0.910，中和机制的 Cronbacha 系数为 0.863，沟通效果的 Cronbacha 系数为 0.901，员工工作绩效的 Cronbacha 系数为 0.837，均大于 0.7，说明各变量题项都具有非常好的内部—致信度，且所用量表设计科学、合理。

效度检验时，主要通过 KMO 值和 Bartlett 球体检验来进行效度分析。KMO 统计量在 0.7 以上时适合做因子分析，当 KMO 统计量在 0.5 以下时，不适合用因子分析法；另外 Bartlett 球体检验的显著性概率的判定规则为：由 SPSS 检验结果显示 Sig.<0.01（即 p 值<0.01）时，即说明量表收集到的数据符合标准，适合进行下一步的因子分子，反之则不适合。

如表 4.3 所示，首先，各变量实测题项的 KMO 值最大为 0.853，最小为 0.762，均在 0.7 以上，说明适合做因子分析。其次，各变量实测题项的 Bartlett 球体检验显著性水平均为 0.000，大于 0.001，说明变量题项之间具有较强相关性。最后，各变量实测题项的因子载荷最大为 0.784，最小为 0.78，均大于 0.5，说明该量表也具有良好的构建效度。综合所述，本次预调查使用的调查问卷的效度符合要求，具有突出的统计学意义。

表 4.3 实测数据信效度分析

变量	题项	Cronbacha 系数	KMO 值	Bartlett 球体检验显著性水平	因子载荷	
内部沟通机制	促进机制	A1-A16	0.842	0.762	0.000	0.678
	制约机制	A17-A29	0.910	0.812	0.000	0.754
	中和机制	A30-A35	0.863	0.846	0.000	0.784
沟通效果	B1—B5	0.901	0.853	0.000	0.733	
员工工作绩效	C1—C12	0.837	0.764	0.000	0.684	

#### 4.4 相关性分析

相关性分析主要是指通过 SPSS 软件对各个变量之间的相关程度进行系统分析，通常分为部分内容，一是对变量之间是否存在相关关系进行验证，二是在验证变量之间存在相关关系后，对相关关系的程度进行分析。分析时主要通过查看对皮尔逊相关系数的大小进行判断。当皮尔逊相关系数处于 0.8-1.0 时，表明变量之间具有极强的相关性；当皮尔逊相关系数处于 0.6-0.8 时，表明变量之间具有较强的相关性；当皮尔逊相关系数处于 0.4-0.6 时，表明变量之间具有中等程度的相关性；当皮尔逊相关系数处于 0.2-0.4 时，表明变量之间的相关性较弱；当皮尔逊相关系数处于 0.0-0.2 时，表明变量之间相关性极弱或没有。

表 4.4 变量相关性分析

序号	变量	1	2	3	4	5
1	内部沟通机制	促进机制	1			
2		制约机制	0.847**	1		
3		中和机制	0.815**	0.652**	1	
4	沟通效果	0.672**	0.628**	0.649**	1	
5	员工工作绩效	0.784*	0.577*	0.622**	0.837*	1

显著性水平：\*\*<0.01，\*<0.05，无标记的数据表示非显著

从表 4.4 中数据可以清晰看出，第一，内部沟通机制的促进机制、制约机制与员工工作绩效的皮尔逊相关系数在显著性水平 0.05 上显著，中和机制与员工工作绩效的皮尔逊相关系数均小于 0.01。同时，内部沟通机制的三个维度与员工工作绩效的相关系数在 0.577-0.784 的范围内，位于 0.4—0.8 之间，说明内部沟



通机制的三个维度与员工工作绩效具有显著相关性。

第二，内部沟通机制的促进机制、制约机制、中和机制与沟通效果的皮尔逊相关系数均在小于 0.01，且三个维度与沟通效果的相关系数在 0.628-0.672 的范围内，位于 0.4—0.8 之间，说明内部沟通机制的三个维度与沟通效果相关性显著。

第三，沟通效果与员工工作绩效的相关系数为 0.837，位于 0.6-0.8 之间，沟通效果与员工工作绩效具有高等强度的相互关系，并且皮尔逊相关系数小于 0.05，说明沟通效果与员工工作绩效具有显著正相关关系。

## 4.5 回归分析

本文选择回归分析法对自变量、因变量和中介变量相互关系进行系统分析。分析之前，特将显著性水平值设定为 0.05，如果 Sig 值大于 0.05，说明相互关系不显著。如果 Sig 值小于 0.05，说明相互关系显著。

### 4.5.1 内部沟通机制与员工工作绩效回归分析

#### (1) 促进机制与员工工作绩效回归分析

回归分析结果显示（如表 4.5 所示），模型 1 中，促进机制与员工工作绩效调整后 R<sup>2</sup> 为 0.623，说明促进机制对员工工作绩效的解释能力达到 62.3%。模型 1 中 B 值为 0.749，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明促进机制对员工工作绩效具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 19.498，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性。

#### (2) 制约机制与员工工作绩效回归分析

模型 2 中，制约机制与员工工作绩效调整后 R<sup>2</sup> 为 0.814，说明制约机制对员工工作绩效的解释能力达到 81.4%。模型 2 中 B 值为 0.748，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明制约机制对员工工作绩效正向影响作用显著。同时，回归分析系数的 T 检验值为 15.452，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性。

#### (3) 中和机制与员工工作绩效回归分析

模型 3 中，中和机制与员工工作绩效调整后 R<sup>2</sup> 为 0.732，说明中和机制对员工工作绩效的解释能力达到 73.2%。模型 3 中 B 值为 0.721，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明中和机制对员工工作绩效具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 15.132，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性。



表 4.5 内部沟通机制与员工工作绩效回归分析表

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后 R <sup>2</sup>	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
1	员工工作 绩效	内部沟 通机制	促进机制	0.748	0.623	378.462	0.000	1.587	0.712	6.742	0.000
								0.749		19.498	0.000
2			制约机制	0.821	0.814	298.458	0.000	1.284	0.846	6.949	0.000
								0.748		15.452	0.000
3			中和机制	0.636	0.732	246.258	0.000	1.542	0.799	7.742	0.000
								0.721		15.132	0.000

注：N=353，\*\*\*表示 Sig<0.01，\*\*表示 Sig<0.05，\*表示 Sig<0.1。

#### 4.5.2 内部沟通机制与沟通效果回归分析

##### (1) 促进机制与沟通效果回归分析

回归分析结果显示（表 4.6），模型 4 中，促进机制与沟通效果调整后 R<sup>2</sup> 为 0.715，表明促进机制对沟通效果具有高达 71.5% 的解释能力。模型 4 中 B 值为 0.672，且 Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明促进机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 18.458，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：沟通效果=1.485+0.672\*促进机制。

##### (2) 制约机制与沟通效果回归分析

模型 5 中，制约机制与沟通效果调整后 R<sup>2</sup> 为 0.649，表明促进机制对沟通效果具有高达 64.9% 的解释能力。B 值为 0.694，Sig. 且值为 0.000，小于 0.01，说明制约机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 17.694，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：沟通效果=1.984+0.694\*制约机制。

##### (3) 中和机制与沟通效果回归分析

模型 6 中，中和机制与沟通效果调整后 R<sup>2</sup> 为 0.746，表明促进机制对沟通效果具有高达 74.6% 的解释能力。B 值为 0.849，Sig. 值为 0.000，小于 0.01，说明中和机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。同时，回归分析系数的 T 检验值为 18.498，回归分析系数的 Sig 值为 0.000，小于 0.01，表明数据样本的回归方程具有明显的代表性，预测作用较为突出。回归方程具体为：沟通效果=1.577+0.849\*

中和机制。

表 4.6 内部沟通机制与沟通效果回归分析表

模型	因变量	自变量		模型内容		方差分析		回归分析系数			
				R	调整后 R <sup>2</sup>	F 值	Sig.	B 值	Beta 值	T 值	Sig.值
4	沟通效果	内部沟通机制	促进机制	0.876	0.715	345.187	0.000	1.485	0.833	8.724	0.000
								0.672		18.458	0.000
5			制约机制	0.821	0.649	298.548		1.984	0.812	9.255	0.000
								0.694		17.694	0.000
6			中和机制	0.746	0.613	272.498	0.000	1.577	0.742	8.148	0.000
								0.849		18.498	0.000

注：N=353，\*\*\*表示 Sig<0.01，\*\*表示 Sig<0.05，\*表示 Sig<0.1。

#### 4.5.3 沟通效果与员工工作绩效回归分析

从表 4.7 中可知，沟通效果与员工工作绩效模型内容的 R 为 0.663，调整 R<sup>2</sup> 为 0.628，方差分析的 F 值为 487.259，方差分析的 F 值 Sig.值均为 0.000，小于 0.01，说明沟通效果对沟通效果影响显著。同时，二者回归分析系数的 T 值为 178.498，回归分析系数的 Sig 值为 0.001，说明二者的回归方程代表性显著，回归方程具体为：员工工作绩效=1.498+0.639\*沟通效果。综上所述，沟通效果对沟通效果具有显著的正向影响，并且预测作用比较明显。企业在日常经营中，应多措并举，多手段、多途径提高沟通效果，进而达到提升员工工作绩效的目的。

表 4.7 沟通效果与员工工作绩效回归分析表

模型	因变量	自变量	模型内容		方差分析		回归分析系数			
			R	调整后 R <sup>2</sup>	F 值	Sig.	B	Beta	T 值	Sig.
7	员工工作绩效	沟通效果	0.663	0.628	487.259	0.000	1.498	0.849	8.149	0.000
							0.639		178.498	0.001

#### 4.5.4 沟通效果的中介作用回归分析

统计学领域知名学者 Baron & Kenny (1986) 认为，中介变量的本质就是自变量对因变量施加影响的内在的、实质性的原因。在检测中介变量的中介作用时，

需要满足以下四个条件。一是自变量对因变量具有显著性解释；二是自变量对中介变量具有显著性解释；三是中介变量对因变量具有显著性解释；四是将自变量和中介变量同时放入以因变量为主的回归模型中，如自变量对因变量显著性消失，则具有完全中介作用。若只是显著性降低，那么中介变量具有部分中介作用。

表 4.8 数据显示，模型 8 中，以内部沟通机制为自变量，以中介变量沟通效果为因变量作回归，内部沟通机制对沟通效果的标准化回归系数 Beta 值为 0.734，Sig.0.000，说明自变量内部沟通机制的变化可以显著解释中介变量沟通效果的变化，条件 1 成立；

模型 9 中，以内部沟通机制为自变量，以员工工作绩效为因变量作回归，内部沟通机制对员工工作绩效的标准化回归系数 Beta 值为 0.684，Sig.0.000，说明内部沟通机制的变化可以显著解释员工工作绩效的变化，条件 2 成立；

模型 10 中，以中介变量沟通效果为自变量，以员工工作绩效为因变量作回归，内部沟通机制对员工工作绩效的标准化回归系数 Beta 值为 0.588，Sig.0.000，小于 0.005，说明沟通效果的变化可以显著解释员工工作绩效的变化，条件 3 成立；

模型 11 中，在将自变量内部沟通机制和中介变量沟通效果同时放入以因变量员工工作绩效所做的回归模型中，内部沟通机制对员工工作绩效的标准化回归系数 Beta 值为 0.649，Sig.0.000，小于 0.005。较之前没有放入中介变量沟通效果之前的 0.684 出现了显著变小，说明相互关系的影响强度发生了下降，下降了 0.35。按照 Baron & Kenny 的中介作用检验方法，沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用。

表 4.8 沟通效果的中介作用回归分析

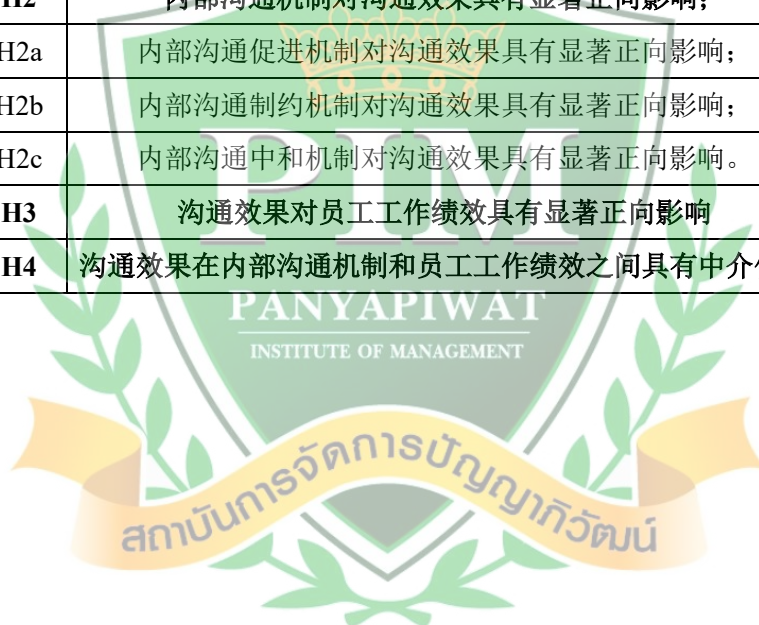
模型	自变量	因变量	非标准化回归系数		标准化回归系数	T 值	Sig.值
			B 值	标准误差值	Beta 值		
			1.668	0.215		7.006	0.000
8	内部沟通机制	沟通效果	0.749	0.058	0.734	17.468	0.000
9	内部沟通机制	员工工作绩效	0.615	0.421	0.684	12.487	0.000
10	沟通效果	员工工作绩效	0.377	0.287	0.588	10.339	0.000
11	内部沟通机制	员工工作绩效	0.221	0.199	0.649	9.414	0.000
	沟通效果		0.348	0.301	0.477	11.433	0.000

## 4.6 假设检验汇总

本文研究过程中，通过对回收到的有效问卷进行信效度检验、描述性分析、回归分析后等方式，对提出的假设逐一进行了检验，具体内容如表 4.9 所示。

表 4.9 研究假设汇总

序号	假设	假设内容	验证结果
1	H1	内部沟通机制对员工工作绩效具有显著正向影响；	完全成立
2	H1a	内部沟通促进机制对员工工作绩效具有显著正向影响；	完全成立
3	H1b	内部沟通制约机制对员工工作绩效具有显著正向影响；	完全成立
4	H1c	内部沟通中和机制对员工工作绩效具有显著正向影响。	完全成立
5	H2	内部沟通机制对沟通效果具有显著正向影响；	完全成立
6	H2a	内部沟通促进机制对沟通效果具有显著正向影响；	完全成立
7	H2b	内部沟通制约机制对沟通效果具有显著正向影响；	完全成立
8	H2c	内部沟通中和机制对沟通效果具有显著正向影响。	完全成立
9	H3	沟通效果对员工工作绩效具有显著正向影响	完全成立
10	H4	沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用	完全成立





## 第五章 研究结论及建议

### 5.1 研究结论

本文研究课题以深圳南山区部分企业管理者和员工为对象，旨在对内部沟通机制、沟通效果及员工工作绩效三者相互关系进行探讨。为确保课题研究的科学严谨，本文对深圳南山区部分企业部分管理者和员工进行了实际调查。运用 SPSS27.0 统计软件对样本数据结果进行了信度检验和效度检验，并对实测数据结果进行了描述性统计、相关性分析和回归分析。结果显示，之前设定的假设全部或部分成立，具体结果如下：

#### 5.1.1 内部沟通机制对员工工作绩效具有正向影响

模型 1 中，促进机制与员工工作绩效的 B 值为 0.749；Sig.值为 0.000；小于 0.01；促进机制对员工工作绩效具有显著的正向影响作用；模型 2 中，制约机制与员工工作绩效的 B 值为 0.748，Sig.值为 0.000，小于 0.01，制约机制对员工工作绩效具有显著的正向影响作用。模型 3 中，中和机制与员工工作绩效的 B 值为 0.721；Sig.值为 0.000，小于 0.01，中和机制对员工工作绩效具有显著的正向影响作用。

上述这一结果与 Robbins & Coulter (1996)、Carol Ann Boyer (2003)、瞿群臻博士 (2016)、杨芝兰 (2019) 等学者的研究结果相符。学者 Carol Ann Boyer (2003) 认为，内部沟通机制、创新能力和学习能力对提高组织的员工工作绩效都有着积极的作用。

#### 5.1.2 内部沟通机制对沟通效果具有正向影响

模型 4 中，促进机制与沟通效果的 B 值为 0.672，Sig.值为 0.000，小于 0.01，促进机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。模型 5 中，制约机制与沟通效果的 B 值为 0.694，Sig.值为 0.000，小于 0.01，制约机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。模型 6 中，中和机制与沟通效果的 B 值为 0.849。Sig.值为 0.000，小于 0.01，中和机制对沟通效果具有显著的正向影响作用。Weitz (1981)、Rosemary、Michal & Jerry (1998)、Michal、Goolsby、Ramsey(2008)、王斌(2017)、李峰 (2018) 等学者也持有这种观点，学者李峰 (2018) 在对政府政工部门进行实际调研后发现，“政工部门具备了较好的综合协调的内部沟通机制，才可以做到上传下达、沟通顺畅，才能有条不紊地展开工作”。

### 5.1.3 沟通效果对员工工作绩效具有正向影响

模型 7 中，沟通效果与员工工作绩效的回归分析系数 Beta 为 0.849，Sig 值为 0.001，沟通效果对员工工作绩效具有显著正向影响，预测作用比较明显。学者杨咏芳（2019）对基于沟通满意度的管理沟通体系构建进行研究，对案例公司沟通现状及沟通障碍进行深刻剖析，特别强调了提高沟通效果对提高员工工作绩效以及企业生产效率的重要性。除此之外，学者 Richmond & Davis（1982）、Jablin（1987）、Rogers（2007）、钱小军（2019）等人也都认为沟通效果对员工工作绩效具有非常重要的影响。

### 5.1.4 沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用

沟通效果的中介作用回归分析结果显示，在将自变量内部沟通机制和中介变量沟通效果同时放入以因变量员工工作绩效所做的回归模型中，内部沟通机制对员工工作绩效的标准化回归系数 Beta 值为 0.649，Sig.0.000，小于 0.005。但较之前没有放入中介变量沟通效果之前的 0.684 变小了，说明沟通效果在内部沟通机制和员工工作绩效之间具有中介作用。这一结果与 Van Horn(2000)、曹立人(2006)、李树婷（2018）等人的观点不谋而合，学者曹立人（2006）通过建立结构方程模型的方法，证实了沟通效果在内部沟通机制与学习成绩之间的中介作用。

## 5.2 研究建议

### 5.2.1 树立内部沟通理念

在未来企业员工工作绩效管理过程中做好沟通工作，必然需要首先从理念层面予以创新，力求营造更为理想的内部沟通氛围，促使各层次管理人员以及企业基层员工，都能够充分意识到内部沟通的重要作用，可以积极参与其中。对于企业人力资源管理人员以及各个部门管理人员而言，需要重点意识到内部沟通的重要性，能够了解在工作绩效考核过程中存在的一些员工不满情绪，认识到这些负面情绪可能对于企业发展带来的不良影响，如此也就可以加大对于内部沟通的关注度。对于企业基层员工而言，不可避免地会对于企业工作绩效考核工作存在一些消极态度，这也就需要引导其意识到内部沟通的必要性，避免将这些消极情绪逐渐积累，需要寻求正确的渠道和与相关领导进行有效沟通交流，如此也就可以寻求解决方案，避免因为这些负面情绪影响到自身工作状态，进而影响下一步工作绩效考核，形成恶性循环。

### 5.2.2 加强及时连续沟通

在企业员工工作绩效管理中做好沟通工作往往还需要体现出较强的连续性和及时性效果，进而才能够更好优化内部沟通效益，避免内部沟通工作存在较为明显的滞后性问题。因为企业员工工作绩效考核工作存在着较为明显的连续性，需要关注于企业员工工作的整个流程，如此才能够形成准确考核效果，尤其是对于各个考核评估工作的执行，更是往往涉及到一段较长的时间。如此也就需要内部沟通工作人员同样也能够贯穿其中，根据内部沟通需求，及时提供沟通渠道。比如在前期工作绩效考核过程中如果能够形成较为理想的沟通效果，必然也就能避免了在后续考核结果出现后再进行沟通带来的严重问题，更加便于提前调整和改变，将不良影响降到最低。这种内部沟通的及时性还需要重点加大对于企业员工的关注力度，能够及时了解企业员工在工作绩效考核过程中可能出现的不良情绪表现，如此也就可以在最短时间内与其进行沟通交流，通过沟通了解企业员工意见，及时予以解决，以求寻得两者共同满意的结局。

### 5.2.3 健全内部沟通机制

在未来企业员工工作绩效管理中做好沟通工作往往还需要从机制入手进行完善，力求为内部沟通工作提供较为理想的支持条件，更好地保障沟通工作的有序执行。在对内部沟通机制的完善当中，首先应该重点考虑到内部沟通主体，明确各个内部沟通参与人员的职责和任务，避免出现任何相互推诿问题。一般而言，内部沟通工作需要人力资源管理人员以及部门领导共同参与，人力资源管理人员对于工作绩效考核方案以及结果相对比较熟悉，而部门领导又能够对于企业员工的工作任务以及工作状况比较熟悉，两者共同参与到和企业员工的沟通交流中，必然也就可以表现出较强的沟通实效性。因此，无论是人力资源管理人员，还是各个部门直属领导，一旦发现企业员工出现了和工作绩效管理相关的异常问题，则需要加大信息共享力度，寻求相互配合，以求将沟通工作落实到位。

此外，为了更好推动内部沟通工作的开展，往往还需要在未来重点构建有关于内部沟通的流程和工作模式，针对国企人力资源管理人员以及部门领导形成有效约束和指导，督促其能够较好明确如何开展内部沟通工作，清晰掌握内部沟通的具体职责和要求，对于各项原则准确落实。对于内部沟通工作的开展状况同样也需要予以详细考核评价，对于内部沟通成效予以奖惩，力求更好提升内部沟通价值。

#### 5.2.4 优化内部沟通技巧

对于企业员工工作绩效管理过程中沟通工作的开展而言，选择应用适宜合理的沟通技巧和方法，同样也直接关系到最终沟通效果，避免出现事与愿违的不良后果。基于此，企业员工内部沟通参与人员往往需要具备一定的心理学知识，对于沟通技巧有效掌握，研究如何借助于恰当合理的沟通方式，赢得企业员工的认同，避免因沟通不当导致企业员工的不良情绪更为严重。比如在内部沟通过程中，管理人员需要注重做好倾听工作，避免自身总是滔滔不绝地讲授，应该有效倾听企业员工的真实想法，并且通过营造理想沟通氛围，降低企业员工的戒备心理，促使其敢于讲真话。当然，在倾听过程中，沟通人员往往还需要注重获取有效信息，能够通过企业员工的表述，明确其真实态度，如此才能够把握好自身沟通以及后续工作的着眼点，逐步降低和打消企业员工负面情绪。因此，未来企业需要加大对于相关内部沟通人员的培训力度，促使其可以熟练掌握相关沟通技巧和方法，以支持内部沟通工作的优化执行。





## 第六章 研究不足和展望

### 6.1 研究不足

由于内部沟通机制与员工工作绩效相关理论体系庞杂，理论较深，角度较多，而本文自身理论和专业知识储备有限，虽在研究过程中极尽努力，力争做到结构严整，论述严密，但纵观研究过程仍然存在许多不足之处：一是文献资料阅读自认为仍然不够，仍然存在提升的空间；二是在研究过程中采用的调查问卷还有提高的空间，深入分析不够，针对其他企业时，其在准确性、合理性和科学性方面还需要进一步的研究。

### 6.2 研究展望

下一步的研究空间主要包括：一是理论的应用深度及其他相关理论对本文研究的基础性作用；二是案例企业内部沟通对员工绩效的影响做长期追踪，以验证本文的研究成果以及获得新的结论；三是本文研究成果的普适性还有进一步研究的空间。



## 参考文献

- 曹立人 (2006). 饭店管理沟通的影响因素研究田. 长沙:中南林业科技大学.
- 陈诚 (2016). 关于沟通满意度以及影响的因子分析和实证研究. *管理评论*, (6), 30-34.
- 段俊强 (2015). *组织沟通满意度与员工变革意向关系研究*. 长春:东北财经大学.
- 李峰 (2018). 性别对组织沟通的影响. *心理科学*. 2001. (3), 48-53.
- 李树婷 (2018). 实践社区沟通模式及其影响因素研究. *宁波大学学报*, (3), 118-122.
- 罗伯特赫勒 (2006). 企业隐形知识学习和沟通机制研究田. 长沙:中南大学, (10), 47-49.
- 孟晓斌 (2014). 旅游危机管理的信息沟通机制构建. *广西民族大学学报. 哲学社会科学版*, (3), 29-37.
- 奈斯比特 (2018). 企业管理沟通模式设计. *经济问题*(10): 47-49.
- 钱小军 (2019). 高科技公司内部沟通机制与沟通效果研究. *现代企业*, (16), 164-172.
- 瞿群臻 (2016). 企业人力资源管理机制的建立与完善. *产业与科技论坛*, (13), 241-242.
- 苏勇, & 罗殿军. (2008). *管理沟通*. 上海:复旦大学出版社.
- 王斌 (2017). 组织沟通方式对沟通满意度的影响:沟通认知与沟通倾向的调节作用. *科学学与科学技术管理*, (2), 167-175.
- 王丹 (2018). 传播模式论. *杭州大学学报*, 26(2), 159-169.
- 温志毅 (2015). 网络组织成员间的沟通机制与知识整合关系实证研究田. 天津:天津财经大学, (9), 245-252.
- 吴海燕 (2018). *社区信息化对社区沟通满意度之影响研究田*. 浙江:浙江大学.

严文华 (2006). 20 世纪 80 年代以来国外组织沟通研究评价. *外国经济与管理*, 23(2), 16-20.

杨咏芳 (2019). 论企业内部沟通的影响因素. *工厂管理*, (8), 57-59.

杨芝兰 (2019). 略论信息传播的经济功能与效果. *现代商业*, (21), 281-283.

余德成 (1996). 公共危机管理体制中的沟通机制研究田. *成都: 电子科技大学*, (10), 47-49.

张高茜 (2018). 大众传播模式分析. *成功(教育)*, (9), 164-165.

张俊红, & 焦阳 (2006). *民营企业内部基于工作的信息沟通现状及管理对策研究田*. 重庆: 重庆大学.

Baron, K. & Kenny, H. (1986). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins.

Braddock (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 56-72.

Carol, A. (2003). Risk perception and communication: lessons for the food and food packaging industry. *Risk Analysis*, 86(8), 78-83.

Cronbach, M. (1996). *Organizational*. New Jersey: New Jersey Prentice Hall.

Defleur, W. (2003). Downs.Employee perception of the relationship between communication and productivity field study. *The Journal of Business Communication*, 33(1), 5-28.

Downs ,L., & Hazen,M. (2002). *Management and Organization*. New York: Random House Press.

Jablin, A. (1987). *Risk and Culture:An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. London: University of California Press.56-61.

Laswell, M. (1996). Communication and organization outcomes. *Handbook of organization communication*, 2(12) 171-211.

Mark, J., & Motowidlo, T. (2003). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.

- Mark, J., & Motowidlo, T. (2003). *Management and Organization*. New York: Random House Press.
- Michal, G. R. (2008). the communication of uncertainty regarding individualized cancer risk estimates: effects and influential factors. *Med Decis Making*. 31(2): 3 54-3 66.
- Pincus, P. (1994). *Administrative Behavior*. New York:The Free Press.
- Richmond, J., & Davis, A. (1982). The effectiveness of flood risk communication strategies and the influence of social networks-Insights from an agent-based model. *Environmental Science & Policy*, 60, 44-52.
- Richmond, P., & Davis, L. (2018). Individual differences among employees. management communication style and employee satisfaction: replication and extension. *Human Communication Research*. 71-78.
- Robbins, S., & Coulter, P. (2002). Mediating the social and psychological impacts of terrorist attacks: the role of risk perception and risk communication. *International Review of Psychiatry*. 19 (3) :279.
- Robert, T., & O'Reilly, L. (2006). Employee perception of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 33(1), 5-28.
- Rogers, T. (2007). Factors in risk perception. *Risk Analysis*, (1), 1-12.
- Rosemary, J., Michal, L., & Jerry, H. (1998). Public health activities for mitigation of radiation exposures and risk communication challenges after the Fukushima nuclear accident. *Journal of Radiation Research*, 56(3), 422-429.
- Scotter, O., & Motowidlo, Q. (1994). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 11-140.
- Weitz, L. (1981). Reducing the Perceived Risk of E-Government Implementations: The Importance of Risk Communication. *International Journal of Electronic Government Research*, 6(1), 1-8.



# 附录

## 调查问卷

亲爱的顾客朋友们：

您好！首先为了提升深圳南山区部分企业的内部沟通机制建设，需要了解企业在内部沟通机制、沟通效果以及员工工作绩效的实际情况，请各位顾客朋友们帮忙填写调查问卷。感谢您参与我的这次调查研究！您的真实想法和实际情况将为我的研究提供很大的帮助。本研究所有问题的选项无对错、好坏之分，仅供科学研究用。请您在回答问题前仔细阅读每一道题目，并根据实际情况如实作答，在认为正确的答案后面勾打“√”。

### 第一部分：受访者基本情况

1.您的性别？

A.男

B.女

2.您的年龄？

A.20~25

B.26~35

C.36~45

D.46 以上

3.您的受教育程度

A.大专

B.本科

C.研究生

D.博士及以上

4.您所从事的工资是？

A.10000 元以下

B.10001~20000

C.20001~30000

D.30001~50000

E.50001 以上

5.您的工作年限是什么？

A.1 年以内

B.1 年至 3 年

C.4 年至 10 年

D.11 年至 15 年

E.16 年及以上

### 第二部分：内部沟通机制调查量表

#### （一）促进机制

1.上级清楚的交代工作，我会顺利地开展工作

A.非常不符合

B.较为不符合

C.一般

D.比较符合

E.非常符合

2.公司对我工作的认可，我感到很满意

A.非常不符合

B.较为不符合

C.一般

D.比较符合

E.非常符合

- 3.与言而有信的人交谈，我总是觉得很可信  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 4.每次与人交谈，对方总是很快地给我反馈  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 5.沟通过程中，我总会询问对方对我所表达观点的看法  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 6.有不同意见时，尽量不与同事发生正面冲突  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 7.我会根据沟通对象的不同采取不同的谈话风格  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 8.公司的沟通渠道多样化，以保证沟通的顺利进行  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 9.信息沟通技术的变革能够提高我的工作效率  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 10.部门会议氛围很活跃，能自由表达自己的想法  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 12.团队成员彼此相处融洽的情形下，会提高我的工作效率  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 13.公司领导总是乐意与员工沟通，这让我觉得很亲切  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 14.上级总是不及时回复我的工作汇报，这让我很苦恼  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 15.领导观点不明确，使我经常难以理解工作指示  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 16.我总是根据自己的偏好选择并传递信息  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 17.公司的沟通渠道单一，对我的工作造成很大的阻碍  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 18.公司内部缺乏非正式沟通渠道，如文体活动、聚餐、意见箱等  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 19.公司小道消息盛行，使我难以辨别真假  
 A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

## (二) 制约机制

- 20.我很少能与领导面对面交谈，难以清楚理解领导的想法  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 21.同事经常误解我传递的信息，严重影响您的工作  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 22.工作中的难题，总是不知该向谁反映  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 23.公司各部门分工不明确，造成工作延误  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 24.在会议室等正式场合发言，我总会感到紧张，表达词不达意  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 25.心情不好会影响我的沟通行为  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 26.与领导沟通时，总会紧张不已  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 27.平易近人的领导让我归属感倍增  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 28.交谈中，我总是顾虑对方的感受  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 29.工作中，我总是咨询同事的意见，这对我的工作很有帮助  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

## (三) 中和机制

- 30.为了确保对方的理解，我总是尽可能详细地表达自己的观点  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 31.对于不明确的指示，我会再次询问清楚，以免影响工作  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 32.电话沟通不明确时，我会选择面对面的沟通方式  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 33.我总是珍惜公司组织的每一次集体活动来增进与同事的感情  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合
- 34.我总能控制好自己情绪，避免影响工作  
A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

35.我很擅长营造和谐的谈话氛围，以确保彼此的满意度

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

### 第三部分：沟通效果调查量表

1.通过与同事沟通工作中的问题对我的工作有很大的帮助

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

2.与同事沟通能有效提高我的工作效率

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

3.经常与同事沟通，能使我更认真地工作

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

4.通过沟通增进我与同事之间的感情

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

5.与同事沟通让我感到身心愉快

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

### 第四部分：员工工作绩效调查量表

1.我在工作时间的利用率很高

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

2.我总是在规定时间内完成自己的工作任务

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

3.我对工作的标准作业流程非常熟练

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

4.我的工作质量保持了很高的水准

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

5.我经常主动挺身解决工作遇到的困难

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

6.我经常期望被安排具有挑战性的工作

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

7.经常全力支持上级决定

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

8.我会热心对待并处理被指派的困难任务

- A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合



9.我在团队内经常和同事合作

A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

10.我经常担负额外工作，帮助他人争取团队绩效

A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

11.我经常整理手边文件，并物归原处

A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

12.我经常主动接下额外的工作

A.非常不符合 B.较为不符合 C.一般 D.比较符合 E.非常符合

最后，再次感谢您的时间，祝您生活愉快！



## 致 谢

论文即将完成之际，首先我谨代表自己向给予我论文写作的老师报以诚挚的问候和衷心的感谢，感谢她在百忙之中特意抽出时间无微不至地指导我的毕业设计。众所周知，研究生的毕业论文涉及的问题庞杂而繁复，涉及的相关理论深度是本科论文所无法比拟的，涉及的论文格式、论文结构、言语措辞等无不有着更高的要求，但老师为了我能够顺利完成毕业设计，不辞辛劳地给予了将近一年左右的耐心指导，这令我倍加感动，特别是她提出的关于我论文课题选择、研究思路 and 方向等方面的真知灼见令我受益匪浅；其次，我同样非常感激给予我帮助的小伙伴们和学院的老师们，真是有了你们的陪伴，让我的学习生涯异常精彩，我也衷心的祝福我亲爱的老师和同学们，能够在今后的人生道路上一路顺风，走出精彩。

临别之际，请允许我再次发自内心地对指导我论文写作的导师，对求学过程中给予我帮助的同学和老师，对在百忙之中参加我答辩的专家、教授表示报以诚挚的祝福，江湖路远，后会有期！

王治刚

二〇二二年一月一日



## 声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，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论文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：企业内部沟通机制对员工工作绩效的影响研究

作者签名：\_\_\_\_\_日期：2022年1月20日



## 个人简历

姓名：王治刚

学历：

2022 年 工商管理硕士 Business Administration  
Panyapiwat Institute of Management

2003 年 学士学位 计算机科学技术  
山东轻工业学院

职业：项目经理

工作地点：华为技术有限公司

E-mail: seapmo@gmail.com

专业能力/特长：计算机软件技术、信息系统软件项目管理

