

企业文化对员工绩效的影响研究—以忠诚度为中介变量

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

吴平珍¹,农任媛²,陈纂³

Pingzhen Wu¹, Renyuan Nong², Ao Chen³

^{1,2,3} 泰国正大管理学院中国研究生院

^{1,2,3} Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: August 26, 2019 / Revised: March 23, 2020 / Accepted: March 26, 2020

摘要

随着世界经济的发展，企业在市场竞争中，如何适应复杂多变的市场形势，形成自身核心竞争力，关键是企业文化建设方面。本文运用文献研究法、问卷调查法、实证分析等方法，研究企业文化、员工绩效、员工忠诚度三者之间相互影响的关系；并采用描述性、信效度、相关性、回归等分析和验证。结果显示企业文化不仅对员工绩效产生正向的影响作用，而且从参与性、一致性、适应性和使命感四个维度对员工绩效产生作用。

关键词: 企业文化 员工绩效 员工忠诚度

Abstract

With the development of the world economy, the ability to adapt to the complex and changeable market situation and form core competitiveness in the market competition is the key to the construction of enterprise culture. This paper uses literature research, questionnaire survey, empirical analysis, and other methods to study the relationship among corporate culture, employee performance, and employee loyalty. It conducted analysis and verification by description, reliability and validity, correlation, regression, etc. The results showed that corporate culture not only has a positive impact on employee performance, but also has an effect on employee performance from the four dimensions of participation, aspiration, adaptability, and sense of mission.

Keywords: Enterprise Culture, Employee Performance, Employee Loyalty

引言

随着世界经济一体化进程的迅速发展，企业面临着越来越激烈的市场竞争，现今的竞争领域已经突破原有的资源、技术和产品的层面，往往是更深层次的服务、理念、人才方面的比拼，企业文化是企业树立品牌形象的核心，很多成功企业就是依靠其鲜明的企业文化来增强企业识别度和市场认知度，这些企业品牌特点和企业文化有着密不可分的联系。比如华为的“狼性文化”，联想的“亲情文化”等，凡绩效辉煌的企业，企业文化作用都非常显著。本文以定量方法为主，并结合定性方法分析和验证了企业文化、员工绩效、员工忠诚度三者之间的关系，由此进一步阐述企业文化对员工绩效产生的影响。

文献综述与假设的提出

企业文化对员工绩效产生影响的相关理论。Denison, Haaland, 和 Goelzer (2003) 主张企业文化优与次，主要在环境是否协调，资源利用是否合理等方面。Cameron 和 Quinn (2011) 提出变革型企业更为重要，因为它可以为企业文化发展注入新鲜的血液，企业文化总体提升比较显著。Lok 和 Crawford (2004) 提出企业文化潜在支持员工对企业忠诚度二者有很强关系。在员工绩效维度研究方面，Katz 和 Kahn (1978) 从三个维度研究员工绩效。他们的观点是企业发展需要留在企业中的员工有效率地完成组织工作和任务、完成企业外的其他活动。Campbell 的观点是：员工业绩主要由三部分组成，分别是对于工作熟练程度、努力程度和纪律表现。学者研究证明：良好企业文化发挥着不同功能，如导向与激励作用，这些是提高企业人力资本水平和企业知名度，而对企业内部各个部门协调性得到有效改善，提高企业凝聚力。从企业文化维度研究方面，Zhang 和 Han (2008) 提出企业文化发展测量，需要一些调查方式，如问卷、访谈及现场研究方式，建立一个宏观环境、真实存在和现有的本质等一些文化均可测量企业文化深度对于员工绩效维度研究。中国学者 Han 和 Liao (2006) 根据之前学者研究发现员工业绩可以从四个维度进行衡量，主要包括任务、关系、学习和创新四个方面，同时进行了定量研究。

企业文化对员工绩效影响的研究现状。Hu (2013) 强调，企业文化是公司发展环节中不断实现与培养公司特征、公司精神、发展决策、运营观念、监管思想以及企业文化建设和员工业绩提高的关键作用。Rao (2013) 强调，绩效管理是运营核心方式，是增加企业运营收益核心流程，员工业绩的多少直接影响企业总体绩效。企业文化是公司重要竞争优势的“灵魂”，促进着企业管理制度的完善与提升。Liu (2016) 从企业文化以及员工业绩内涵出发，优先分析两种内涵要素和作用因素，最终发现企业文化与员工业绩之间的关系。

总而言之，全球学者针对企业文化、员工业绩等做了不少有利的理论分析与实证分析，然而有关企业文化的研究也处在一类特别初级时期。首先，有少许研究者针对员工业绩特征做出了分析；第二，在针对员工业绩调研层面，已经有研究重点调研企业文化或员工业绩

度对员工绩效的影响；第三，尽管有研究者调研企业文化以及员工忠诚度、忠诚度和员工绩效等方面的关系，得知企业文化会影响忠诚度，忠诚度会影响绩效，同时忠诚度、员工绩效的关系中企业文化对员工绩效的影响具备中介功能，能预测企业忠诚度是企业和员工绩效关系的一类中介型变量。如今很少有研究者把企业文化、员工忠诚度与员工绩效的影响进行调研。

研究假设的提出

学者对于企业和员工忠诚度之间的关系研究证明，企业文化与员工忠诚度之间存在着相关性。丹尼森在这四种文化特质基础上构建企业文化特质模型，验证结果四种文化特质证明对组织目标起到很好预测作用。本文采用丹尼森企业文化特质模型来研究企业文化与员工忠诚度的关系。因此，研究提出以下假设：

H1：企业文化对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1a：企业文化中的参与性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1b：企业文化中的一致性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1c：企业文化中的适用性特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H1d：企业文化中的使命感特质对员工忠诚度有显著的正向影响。

H2：企业文化对员工绩效有显著的正向影响。

H2a：企业文化中的参与性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2b：企业文化中的一致性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2c：企业文化中的适用性特质对员工绩效有显著的正向影响。

H2d：企业文化中的使命感特质对员工绩效有显著的正向影响。

学者对于员工忠诚度与员工绩效影响研究还较少，在理论研究方面探讨已经存在。美国学者詹姆斯·赫斯克特在上世纪 90 年代曾经提出了员工忠诚度是促进企业发展及企业获得收益重要因素。本文研究认为在企业文化对员工绩效产生影响过程中，员工忠诚度起到中介变量作用。综合以上研究，本文得出以下假设：

H3：企业员工忠诚度对员工绩效有显著的正向影响。

H4：企业员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用。

H4a：企业文化的参与性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到了中介作用。

H4b：企业文化的一致性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到了中介作用。

H4c：企业文化的适应性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到了中介作用。

H4d：企业文化的使命感特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到了中介作用。

根据之前提出“企业文化——员工忠诚度——员工绩效”的模型概念，本文在企业文化与员工忠诚度，员工忠诚度与员工绩效，企业文化与员工绩效三对的影响关系，以员工忠诚度为中介变量并提出假设将本文的研究进行完善。如图 1 所示：

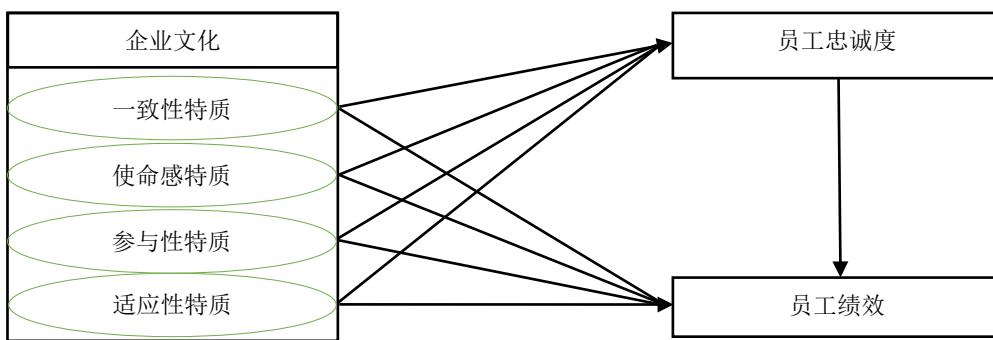


图 1 本文的研究模型

变量测量

企业文化测量研究是美国学者丹尼森提出的企业文化是员工价值观念、职业行为进行思考和行为模式形成的概念。丹尼森和米沙拉对多家企业进行长期研究，从企业文化多个特质入手，对多家企业各特质分析研究，构建有效描述企业特征测量模型企业文化特质模型。该模型根据企业文化特质，总结企业文化四个维度分别是：适应性、一致性、参与性、使命感。

员工绩效的测量研究是随着对员工绩效的研究不断深入，学者们开始意识到单一的财务性指标不足以全面反应一个企业经营绩效水平。大量学者在员工绩效测量研究上，开始引入一些非财务性指标。

员工忠诚度的测量研究：(1) 组织承诺量表 (Organizational Commitment Questionnaire) 对组织承诺主要 Porter, Steers, Mowday, 和 Boulian (1974) 等发展出来的组织承诺量表 (OCQ); Randall, Fedor, 和 Longenecker (1990) 提出的量表称为非 OCQ 的态度量表；量表是 Meyer 和 Allen (1991) 开发三维度组织承诺量表共有 24 个项目。(2) 忠诚严格检测调查表 (Loyalty Acid Test Survey), Frederick (2003) 在《忠诚法则》(Loyalty Rules) 中提出忠诚严格检测调查表。整个调查表主要是对公司的感受；与公司的关系；描述性信息。(3) 员工满意度 (Employee Satisfaction Scale)，国内外有学者采用员工满意度调查来检测员工忠诚度。

研究对象

使用调查问卷主要有企业文化、员工忠诚度、员工绩效三个测量量表，根据所需要调查内容，量表所设计问卷内容是由 4 部分，53 个测量项目组成。所有题目都是根据李克特 5 分量表法进行评估，让被访者采用正向的方式打分。

信度分析是信度反应系统的一致性状况，信度系数高表示检验结果可靠，稳定性也高。学者信度分析系 Cronbach's α 信度系数，信度系数比较准确为研究者提供所检验量表各个项目之间内部一致性程度，在数据分析中使用比较广泛。根据信度检验如表 1：

表 1 可靠性统计量

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

从上表可知：信度系数值分别为 0.956, 0.943, 0.934 都大于 0.9，研究数据信度质量很高。针对“项已删除的 α 系数”，分析项被删除后信度系数值并没有明显提升，进一步研究数据信度水平高。针对“CITC 值”分析项对应 CITC 值全部均高于 -0.1，分析项之间有良好相关关系，信度水平良好。研究数据信度系数值高于 0.8，可靠准确信度质量高，可进一步分析。

效度分析是信度检测，如果信度越高，检验结果对所调查事物反应程度越高。效度分析研究定量数据设计合理性分析，KMO 值大于 0.8 效度高；小于 0.6 效度不佳，如下表 2 所示：

表 2 KMO 和 Bartlett 的检验

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

从上表可知：所有研究项对应的共同度值均高于 0.4，说明研究项信息可以被有效提取。另外，KMO 值分别为 0.956, 0.951, 0.928 都大于 0.8，意味着数据具有效度。

实证检验

描述性统计

本文调查企业地理位置分布较为广泛，在我国北京、广东、上海、贵州等省份的公司发放了调查问卷 404 份，最终回收问卷 398 份；经过有效性分析，有效调查问卷 375 份，有效回收率是 92.82%。被调查员工的基本情况如下表 3 和 4 所示：

表 3 描述统计量

描述统计量									
类目	统计量	统计量	统计量	统计量	统计量	统计量	标准误	统计量	标准误
参与性特质	375	1.4	5	3.7068	0.65388	-0.122	0.122	0.397	0.244
适应性特质	375	1	5	3.7723	0.74761	-0.402	0.122	0.562	0.244

表 3 描述统计量（继续）

描述统计量									
类目	统计量	统计量	统计量	统计量	统计量	统计量	标准误	统计量	标准误
一致性特质	375	1	5	3.6453	0.76407	-0.252	0.122	0.194	0.244
使命感特质	375	1	5	3.8421	0.76109	-0.56	0.122	0.559	0.244
员工忠诚度	375	1	5	3.7317	0.70268	-0.167	0.122	0.330	0.244
员工绩效	375	1.460	5	3.827	0.63093	-0.145	0.122	0.317	0.244
有效的 N (列表状态)	375	-	-	-	-	-	-	-	-

从上表可知：当前数据中并没有异常值，数据值均在平均值的 3 个标准差范围内波动，SPSSAU 可直接针对平均值进行描述分析。

频数分析用于研究定类数据分布情况、选择频数和百分比分别是多少：一是：先描述研究数据基本情况；二是：逐一对每个分析项进行分析；三是：对分析进行总结。如表 4 所示：

表 4 频率分析结果

名称	选项	频数	百分比 (%)	名称	选项	频数	百分比 (%)
您的性别:	男	183	45.30	您的性别:	女	221	54.70
您的年龄:	25 岁以下	116	28.71	您的职位级别:	普通员工	217	53.71
	26-35 岁	146	36.14		基层管理人员	84	20.79
	36-45 岁	90	22.28		中层管理人员	70	17.33
	45 岁以上	52	12.87		高层管理人员	33	8.17
您的学历:	高中专及以下	89	22.03	您所在的公司规模:	100 人以下	169	41.83
	大专	140	34.65		100—500 人	106	26.24
	本科	121	29.95		500—1000 人	85	21.04
	硕士及以上	54	13.37		1000 人以上	44	10.89
您在本公司的工作年限:	1 年以下	94	23.27	公司成立时间:	2 年以下	45	11.14
	1-3 年	96	23.76		2—10 年	135	33.42
	3-5 年	53	13.12		10—20 年	93	23.02
	5 年以上	161	39.85		20 年以上	131	32.43

从上表可知：女性占 54.7%，男性占 45.30%；年龄段“26-35 岁”最多，占总样本的 36.14%；样本中学历为“大专”最多，比例为 34.65%；工作年限“5 年以上”占比为 39.85%；

职位级别大部分为“普通员工”，占比为 53.70%；所在的公司规模中 41.83% 样本选择“100 人以下”；从公司成立时间来看，样本中“2-10 年”相对较多，比例为 33.42%.

相关性分析

本研究将运用皮尔森积差相关法来对企业文化、员工忠诚度、员工绩效的相关性进行研究并得到相关系数。验证结果如下表 5 所示：

表 5 相关性

相关性							
类目	指标	参与性特质	一致性特质	适应性特质	使命感特质	员工忠诚度	员工绩效
参与性特质	Pearson 相关性	1	.681**	.637**	.632**	.625**	.618**
	显著性（双侧）		.000	.000	.000	.000	.000
	N	375	375	375	375	375	375
一致性特质	Pearson 相关性	.681**	1	.796**	.750**	.720**	.657**
	显著性（双侧）	.000		.000	.000	.000	.000
	N	375	375	375	375	375	375
适应性特质	Pearson 相关性	.637**	.796**	1	.856**	.777**	.730**
	显著性（双侧）	.000	.000		.000	.000	.000
	N	375	375	375	375	375	375
使命感特质	Pearson 相关性	.632**	.750**	.856**	1	.805**	.771**
	显著性（双侧）	.000	.000	.000		.000	.000
	N	375	375	375	375	375	375
员工忠诚度	Pearson 相关性	.625**	.720**	.777**	.805**	1	.860**
	显著性（双侧）	.000	.000	.000	.000		.000
	N	375	375	375	375	375	375
员工绩效	Pearson 相关性	.618**	.657**	.730**	.771**	.860**	1
	显著性（双侧）	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	375	375	375	375	375	375

**. 在 .01 水平（双侧）上显著相关。

分析结果：企业文化与员工忠诚度的相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P<0.01$ ，二者之间正向相关性关系显著，证明本文之前提出假设 H1（企业文化对员工忠诚度有显著的正向作用）。企业文化四个维度与员工忠诚度有显著的正向相关性，研究之前的假设 H1a、假设 H1b、假设 H1c、假设 H1d 都进行了初步证明。使命感维度与员工忠诚度的相关系数最高，达到了 0.805，其他三个维度与员工忠诚度变量的相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P<0.01$ 。

企业文化与员工绩效的相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P<0.01$ ，二者之间的正向相关性关系显著，证明本文之前提出的假设 H2（企业文化对员工绩效有显著的正向作用）。企业文化四个维度与员工绩效也具有显著的正向相关性，研究之前的假设 H2a、假设 H2b、假设 H2c、假设 H2d 都进行了初步证明。使命感维度与员工绩效相关系数最高，达到了 0.771，其他三个维度与员工忠诚度变量相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P<0.01$ 。分析结果显示：员工忠诚度与员工绩效的相关性系数为 0.805，显著性（双侧） $P<0.01$ ，二者之间正向相关性关系显著，证明本文之前提出的假设 H3（员工忠诚度对员工绩效有显著的正向作用）。

线性回归分析

企业文化与员工绩效之间的回归分析：根据本文的假设，在此对企业文化四个维度与员工绩效之间进行回归分析，二者的分析结果见下表 6 至 8 所示：

表 6 模型汇总

R	R 方	调整 R 方	标准估计的误差	变量类别
.618 ^a	.382	.380	.49673	a.预测变量:(常量) 参与性特质
.657 ^a	.432	.431	.47607	a.预测变量:(常量) 一致性特质
.730 ^a	.532	.531	.43196	a.预测变量:(常量) 适应性特质
.771 ^a	.594	.593	.40237	a.预测变量:(常量) 使命感特质

表 7 Anova^b

模型	平方和	df	均方	F	Sig.	变量类别
回归	60.174	1	60.174	243.879	.000 ^a	a.预测变量:(常量) 参与性特质 b.因变量:员工绩效
残差	97.461	395	.247			
总计	157.635	396				

表 7 Anova^b (继续)

模型	平方和	df	均方	F	Sig.	变量类别
回归	68.111	1	68.111	300.521	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 一致性特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	89.524	395	.227			
总计	157.635	396				
回归	83.931	1	83.931	449.804	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 适应性特质。 b. 因变量: 员工绩效
残差	73.704	395	.187			
总计	157.635	396				
回归	93.683	1	93.683	578.627	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 使命感特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	63.952	395	.162			
总计	157.635	396				

表 8 系数^a

模型	非标准化系数		标准系数 试用版	t	Sig.	变量类别
	B	标准误差				
(常量)	1.617	.144	.618	11.255	.000	a. 因变量: 员工绩效
参与性特质	.596	.038		15.617	.000	
(常量)	1.848	.117	.657	15.850	.000	a. 因变量: 员工绩效
一致性特质	.543	.031		17.336	.000	
(常量)	1.504	.112	.730	13.470	.000	a. 因变量: 员工绩效
适应性特质	.616	.029		21.209	.000	
(常量)	1.372	.104	.771	13.181	.000	a. 因变量: 员工绩效
使命感特质	.639	.027		24.055	.000	

结果分析：参与性维度与员工绩效相关系数 0.618，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，参与性维度与员工绩效有显著正向作用，假设 H1a 得到了进一步验证。一致性维度与员工绩效相关系数 0.657，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，一致性维度与员工绩效有显著正向作用，假设 H1b 得到了进一步验证。适应性维度与员工绩效相关系数 0.730，且 Sig 值为 0.000，适应性维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1c 得到了进一步验证。使命感维度与员工绩效相关系数 0.771，且 Sig 值为 0.000，使命感维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1d 得到了进一步验证。企业文化整体与员工绩效相关系数 0.839，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，企业文化与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1 得到了进一步验证。本研究假设 H1a、H1b、H1c、H1d，均得到验证。即整体根据企业文化四个特质所建立的维度同员工绩效均具有显著的正向作用。

企业文化与员工忠诚度之间的回归分析：根据本文的假设，在此对企业文化四个维度与员工忠诚度之间进行回归分析，二者的分析结果见下表9至11所示。

表 9 模型汇总

R	R 方	调整 R 方	标准 估计的误差	变量类别
.625 ^a	.390	.389	.54930	a. 预测变量:(常量) 参与性特质
.720 ^a	.519	.518	.48803	a. 预测变量:(常量) 一致性特质
.777 ^a	.604	.603	.44279	a. 预测变量:(常量) 适应性特质
.805 ^a	.648	.647	.41767	a. 预测变量:(常量) 使命感特质

表 10 Anova^b

模型	平方和	df	均方	F	Sig.	变量类别
回归	76.342	1	76.342	253.012	.000a	a. 预测变量:(常量) 参与性特质 b. 因变量:员工忠诚度
残差	119.185	395	.302			
总计	195.527	396				
回归	101.450	1	101.450	425.952	.000a	a. 预测变量:(常量) 一致性特质 b. 因变量:员工忠诚度
残差	94.078	395	.238			
总计	195.527	396				
回归	118.083	1	118.083	602.269	.000a	a. 预测变量:(常量) 适应性特质 b. 因变量:员工忠诚度
残差	77.445	395	.196			
总计	195.527	396				
回归	126.619	1	126.619	725.819	.000a	a. 预测变量:(常量) 使命感特质 b. 因变量:员工忠诚度
残差	68.908	395	.174			
总计	195.527	396				

表 11 系数^a

模型	非标准化系数		标准系数 试用版	t	Sig.	变量类别
	B	标准误差				
(常亮)	1.243	.159	.625	7.821	.000	a. 因变量:员工忠诚度
参与性特质	.671	.042		15.906	.000	
(常亮)	1.317	.120	.720	11.016	.000	a. 因变量:员工忠诚度
一致性特质	.662	.032		20.639	.000	
(常亮)	.976	.114	.777	8.531	.000	a. 因变量:员工忠诚度
适应性特质	.730	.030		24.541	.000	

表 11 系数^a（继续）

模型	非标准化系数		标准系数 试用版	t	Sig.	变量类别
	B	标准误差				
(常亮)	.877	.108	.805	8.121	.000	a. 因变量: 员工忠诚度
使命感特质	.743	.028		26.941	.000	

结果分析：参与性维度与员工忠诚度的相关系数 0.625，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，参与性维度与员工忠诚度有显著的正向作用，假设 H2a 得到了进一步验证。一致性维度与员工忠诚度相关系数 0.720，且 Sig 值为 0.000，一致性维度与员工忠诚度有显著的正向作用，假设 H2b 得到了进一步验证。适应性维度与员工忠诚度的相关系数 0.777，且 sig 值为 0.000，适应性维度与员工忠诚度有显著的正向作用，假设 H2c 得到了进一步验证。使命感维度与员工忠诚度相关系数 0.805，且 Sig 值为 0.000，使命感维度与员工忠诚度有显著的正向作用，假设 H2d 得到了进一步验证。四个维度 VIF 值均介于 1-10 之间，本回归分析，多重共线性不存在，对分析结果没有产生影响。企业文化整体与员工忠诚度相关系数 0.805，且 Sig 值为 0.000 小于 0.01，本研究的假设 H2a、H2b、H2c、H2d 均得到验证。即企业文化与员工忠诚度有显著的正向作用，假设 H2 得到了进一步验证。企业文化四个特质所建立维度同员工忠诚度均具有显著的正向作用。

企业文化与员工绩效的影响，员工忠诚度起中介作用，根据以上研究分析，三个变量之间的相关关系已经得到了验证。下面将继续研究中介变量员工忠诚度在自变量企业文化对因变量员工绩效的影响作用中，是否能够起到显著的中介作用。分析结果见下表 12 至表 14 所示：

表 12 模型汇总

R	R 方	调整 R 方	标准估计的误差	变量类别
.866 ^a	.751	.749	.31587	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 参与性特质
.862 ^a	.743	.742	.32067	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度一致性特质
.866 ^a	.749	.748	.31659	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 适应性特质
.870 ^a	.758	.756	.31143	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 使命感特质

表 13 Anova^b

模型	平方和	df	均方	F	Sig.	变量类别
回归	118.323	2	59.162	592.948	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 参与性特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	39.312	394	0.100			
总计	157.635	396				
回归	117.121	2	58.56	569.495	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 一致性特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	40.514	394	0.103			
总计	157.635	396				
回归	118.323	2	59.162	592.948	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 适应性特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	39.491	394	0.1			
总计	157.635	396				
回归	119.422	2	59.711	615.656	.000 ^a	a. 预测变量:(常量) 员工忠诚度, 使命感特质 b. 因变量: 员工绩效
残差	38.213	394	0.097			
总计	157.635	396				

表 14 系数^a

模型	非标准化系数		标准系数 试用版	t	Sig.	变量类别
	B	标准误差				
(常量)	0.749	0.098	0.132	7.630	0	a. 因变量: 员工绩效
参与性特质	0.127	0.031		4.089	0	
员工忠诚度	0.698	0.029		24.141	0	
(常量)	0.898	0.090	0.078	9.997	0	a. 因变量: 员工绩效
一致性特质	0.065	0.030		2.127	0.034	
员工忠诚度	0.722	0.033		21.831	0	
(常量)	0.855	0.089	0.154	9.601	0	a. 因变量: 员工绩效
适应性特质	0.130	0.034		3.854	0	
员工忠诚度	0.665	0.036		18.476	0	
(常量)	0.835	0.087	0.223	9.603	0	a. 因变量: 员工绩效
使命感特质	0.185	0.035		5.341	0	
员工忠诚度	0.611	0.038		16.291	0	

分析结果: 模型 4b 中 F 值的 Sig 值为 0.000 小于 0.01, 该模型回归效果明显, 员工绩效对企业文化和员工忠诚度回归分析结果, 企业和员工忠诚度对员工绩效变异量的解释程度为 66.699%, 企业文化各个维度和员工忠诚度对员工绩效有着很好的正向预测作用, 模型有比较好的统计意义。在引入中介变量员工忠诚度后, 企业文化四个维度与员工绩效的显著性以及回归系数发生了变化, 参与性维度对员工绩效影响作用的显著性降低了, 即显著性由 Sig 值

由 0.000 变为了 0.034，相关系数也由 0.778 变成了 0.625，相关关系变弱以及相关性变得不显著，表明员工忠诚度在参与性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4a 得到了部分验证。一致性维度对员工绩效影响作用的显著性降低，即显著性由 Sig 值由 0.000 变为了 0.034，相关系数也由 0.776 变成了 0.625，相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，员工忠诚度在一致性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4b 得到了部分验证。适应性维度对员工绩效影响作用的显著性降低，即显著性由 Sig 值由 0.000 变成了 0.01，相关系数也由 0.777 变成了 0.740，相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，员工忠诚度在适应性特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4c 得到了部分验证。使命感维度对员工绩效影响作用的显著性降低，即显著性由 Sig 值由 0.000 变成了 0.01，相关系数也由 0.344 变成了 0.092，相关关系变弱以及相关性变得不显著的情况，表明员工忠诚度在使命感特质与员工绩效之间的作用中起部分中介作用，假设 H4d 得到了部分验证。综上所述，员工忠诚度在企业文化四个维度对员工绩效的影响中所起到中介作用都得到了验证。因此假设 H4：员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系存在中介作用得到验证。

研究结果

企业文化对员工绩效有正向的影响作用，证明企业文化是通过参与性、一致性、适应性和使命感四个维度对员工绩效产生作用。企业文化四个维度的形式对员工忠诚度起到了正向作用。验证了员工忠诚度对员工绩效的影响作用以及在企业和员工绩效的关系起到中介作用，实证分析对前面的假设都进行了逐一的验证。验证结果如下表 15 所示：

表 15 研究假设的验证结果

研究假设	检验结果
假设 H1：企业文化对员工忠诚度有显著的正向作用。其中包含四个假设，分别为：	成立
假设 H1a：企业文化中的参与性特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H1b：企业文化中的一致性特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H1c：企业文化中的适应性特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H1d：企业文化中的使命感特质对员工忠诚度有显著的正向作用。	成立
假设 H2：企业文化对员工绩效有显著的正向作用。依据四个特质得 4 个假设分别为：	成立
假设 H2a：企业文化中的参与性特质对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H2b：企业文化中的一致性特质对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H2c：企业文化中的适应性特质对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H2d：企业文化中的使命感特质对员工绩效有显著的正向作用。	成立
假设 H3：员工忠诚度对员工绩效有显著的正向作用。	成立

表 15 研究假设的验证结果（继续）

研究假设	检验结果
假设 H4：员工忠诚度在企业文化与员工绩效的关系中存在中介作用。	部分成立
假设 H4a：在企业文化的参与性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4b：在企业文化的一致性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4c：在企业文化的适应性特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到中介作用。	部分成立
假设 H4d：在企业文化的使命感特质与员工绩效的关系中，员工忠诚度起到中介作用。	部分成立

总结与展望

本文结合前人的研究成果，对企业文化、员工忠诚度、员工绩效三者相关理论进行梳理和总结，结合企业文化的多个维度，对员工绩效产生影响构建模型提出相关假设，通过实证分析方法对假设进行验证并制定调查问卷，运用 SPSS 统计分析软件对数据进行整理和分析，研究企业文化对员工绩效的影响并在理论分析的前提下，以员工忠诚度作为中介变量本文得到以下结论：企业文化、员工忠诚度以及员工绩效三者之间有一定的相关性影响是以忠诚度作为中介变量。企业文化会影响到员工绩效，而忠诚度能够增强员工的工作态度以及对企业和企业制度的执行力度，从而提高员工绩效甚至企业绩效。

随着企业对员工的重视，结合现有研究理论成果，加以本文研究动态提出以下方向：第一，员工忠诚度理论研究和实证研究需要更多的研究和改善，员工忠诚度的概念长期以来都是研究者讨论的问题。由于个人理解程度的差异，获得数据和构建量表有所不同，后续研究有待进一步对员工忠诚度进行分析。第二，选取样本数量比较少，同时范围窄，每个地区发展程度有所差别，得到的结果可能也存在不同。之后的研究要增加样本的选取范围，设计一个科学全面符合企业实际情况的数量及范围，是本领域未来研究的重点。第三，企业文化与员工绩效之间的关系有可能存在其他的中介变量产生影响，因此在以后研究中可以适当增加中介变量进行研究。

References

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World. *Advances in Global Leadership*, 3(2), 205-227.
- Frederick, F. (2003). *Loyalty Rules: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
- Han, Y., & Liao, J. Q. (2006). Research on Performance Evaluation Model Based on Different Organizational Forms. *Nankai Business Review*, 9(3), 61-66. [in Chinese]

- Hu, X. Q. (2013). Corporate Culture Construction from the Perspective of Employee Performance Improvement. *Science and Education Innovation*, 10(2), 125-135. [in Chinese]
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Liu, Z. Y. (2016). Research on the Influence of Corporate Culture on Employee Performance. *Modern Corporation Culture*, 33, 7-8. [in Chinese]
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management Development*, 32(2), 24-35.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 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.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rao, F. (2013). *Research on the Influence of Corporate Culture on Employee Performance*. Master's Thesis, Southwest University of Science and Technology. [in Chinese]
- Rao, F. (2013). *The Influence of Corporate Culture on Employee Performance*. Master Dissertation, Southwest University of Science and Technology.
- Zhang, X., & Han, X. (2008). Development and Application of Evaluation Model for Corporate Culture. *Science of Science and Management of S. & T.*, 329(1), 149-153. [in Chinese]



Name and Surname: Pingzhen Wu
Highest Education: Master's Degree
Affiliation: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise: Business Administration



Name and Surname: Renyuan Nong
Highest Education: Doctoral Degree
Affiliation: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise: Knowledge Management,
Organization and Human Resource Management



Name and Surname: Ao Chen
Highest Education: Doctoral Degree
Affiliation: Panyapiwat Institute of Management
Field of Expertise: Knowledge Management and
Organizational Learning