

# 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 WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A MEDIATOR

刘建莉<sup>1</sup>, 陈鼻<sup>2</sup>

Jianli Liu<sup>1</sup>, Ao Chen<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> 泰国正大管理学院中国研究生院

<sup>1,2</sup> Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: November 6, 2019 / Revised: April 10, 2020 / Accepted: April 17, 2020

### 摘要

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

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

## 引言

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 (Chen, 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,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,员工对组织认同越高,员工敬业度越高,从而产生的工作效能越高。员工的高效工作使其表现出良好行为规范,这也正是员工组织承诺的一种积极情感的表现,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。

目前,学者们对组织承诺、工作绩效以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,没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,无法判断在企业中组织承诺是如何影响工作绩效的,且无法判断这种影响是直接还是需要通过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,以及为企业的发展和管理提供一些启发性思路和依据。

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,本文主要以企业各层级的员工为调查对象,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的调研,研究不同人口统计学变量的员工是否会对组织承诺、员工敬业度、工作绩效产生明显的影响。

## 文献综述与研究假设

本文研究的理论基础主要包括社会交换理论、心理契约理论以及动机理论等,通过对研究对象的问卷调查及数据分析验证组织承诺、员工敬业度、工作绩效三个变量之间的关系。

Homans (1958) 等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。Jancic 和 Zabkar (2002) 和 Lawler 和 Thye (1999) 基于霍斯曼等理论的研究之上得出,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, Hutchison, 和 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 和 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。

心理契约理论最早的提出者便是美国的心理学家施恩 (Schein, 1980), 在其研究中指出, 所谓的心理契约, 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。虽心理契约是无形的, 但能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, 认为员工组织承诺、员工工作参与度等是衡量心理契约的很好指标 (Kickul & Lester, 2001)。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 (工作时间或环境等); 另一方面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, 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。

关于动机理论的研究, 20世纪 50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, 本文主要选用马斯洛的需求层次理论 (Maslow's Hierarchy of Needs) 和赫兹伯格的双因素理论 (Herzberg's Motivation-hygiene Theory) 进行研究; 就马斯洛的需求而言, 主要集中在由基本需要引起的动机上, 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: 通过该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具有持久的激励作用, 这种激励能够实现员工积极性和员工工作绩效的提高。美国著名心理学家赫茨伯格 (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) 提出了双因素理论又称为激励-保健理论, 其认为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, 这两种因素对于员工积极性的调动有着非常重要的促进作用, 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。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。

组织承诺的概念由 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, 其对企业的依赖也不断上升。本文对组织承诺定义为员工在工作中所付出的投入, 以及对企业的认同在心理上的表现。

工作绩效指对于特定目标的实现程度, 主要包括个人、团体以及组织三个层次的绩效, 本研究主要指员工个人的工作绩效。Borman 和 Motowidlo (1993) 和 Campbell (1990)

提出,对于员工目标达成程度可以从工作绩效中看出。本研究的工作绩效主要是指在一定的时间内,职员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。

员工敬业度是一个新概念,目前业界没有准确的解释和统一的定义 (Schaufeli & Bakker, 2004), 将其定义为一种积极的、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。本文将员工敬业度定义为员工在思想、知识技能、感情等方面对于工作的投入以及对组织的承诺,员工积极工作,工作热情极高。

### 组织承诺与工作绩效的关系

借助社会交换理论的研究,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 和 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,也就是情感承诺、规范承诺以及持续承诺,而且三个成分与各种因素和结果变量的关系不同。Liu (2012) 提出由于企业与员工之间社会交换关系的发展,导致规范承诺以及情感承诺的形成,进而使得彼此之间形成良好的情感联系。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内部和外部动机两种。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 和 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,二者之间的关系是正向相关的。Dubin, Champoux, 和 Porter (1975); 中国学者 Liu (2003) 发现,员工的组织承诺水平的高低与工作绩效之间的高低是一致的,也就是说组织承诺及工作绩效之间的关系进行分析得出其正相关关系较强;参考大量文献,并联系实际,本文形成以下假设:

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;

### 组织承诺与员工敬业度的关系

基于心理契约理论,O'Reilly 和 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 和 Schaufeli (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, Bakker, Nachreiner, 和 Schaufeli, (2001) 和 Schaufeli 和 Bakker (2004); 中国研究学者 Lu, Chen, 和 Zhao (2013) 研究认为,组织承诺与员工敬业度有着非常密切的关系,即其之间是正相关的发展。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;

### **员工敬业度与工作绩效的关系**

如果员工对自己所做的工作十分敬业,也会对企业有着较高的认同度以及归属感,进而积极完成企业所设定的目标、愿景、企业文化、工作流程、组织架构和管理,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,虽然员工也会按照自己的职责完成工作,但所创造的工作绩效却基本没有。国外研究者关于这方面的研究较为深入,著名的“盖洛普路径”就指出,工作绩效与员工敬业度上有非常直接的关系,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, Schneider, Barbera, 和 Young (2009); Rich, Lepine, 和 Crawford (2010) 也都在自己的研究中提出,员工敬业度的高低与工作绩效之间,有着非常一致的发展关系。中国学者 Fang, Kan, Zhang, 和 Peng, (2011) 发现,工作绩效的提升与员工敬业度有正比关系。据此本文提出假设:

**H3:** 员工敬业度与工作绩效正相关。

### **员工敬业度的中介作用**

Lawler 和 Thye (1999) 社会交换过程的相互作用可以产生承诺、奉献等; Buchanan (1974) 和 Mowday, Steers, 和 Porter (1979) 认为,员工之所以积极努力工作,是因为和企业之间建立了良好的情感联系,这种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。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,成果较丰富,但通过梳理文献发现,员工的组织承诺越高,就对企业表现出一种积极情感,而这种积极的员工态度,促使员工高度认同企业的价值观,对企业归属感更强烈,使得员工对工作的专注度更高、热情度更高,员工就会表现出高度敬业,而敬业度高的员工会全身心地把精力都投入到工作中,主动在工作中贡献自己最大的价值,这样员工所创造的工作效益也会更高,更容易获得高的工作绩效。

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,员工敬业度与工作绩效之间的关系,是具有较高的一致性的,

因此,在研究组织承诺与工作绩效之间的关系的时候,可以将员工的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与工作绩效的关系之中,其所起到的中介效应,得出结论也将会对敬业度理论做出有益的补充。据此,提出假设:

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。

## 研究模型

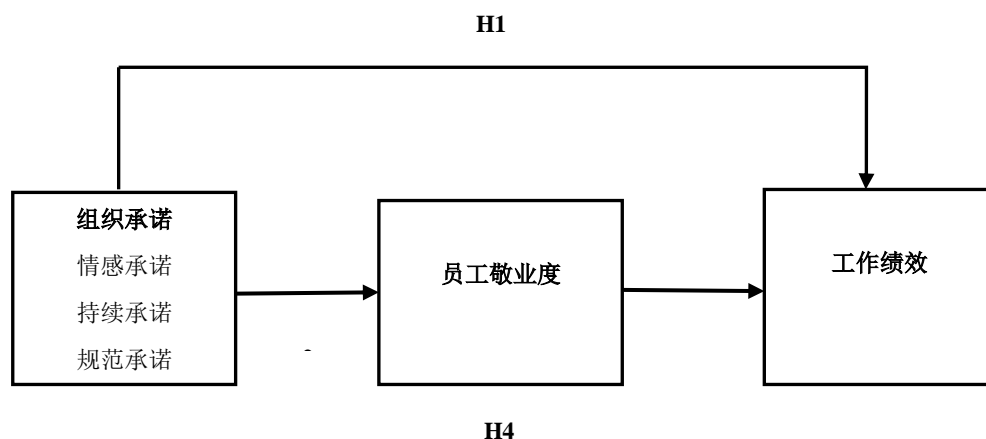


图 1 研究模型

## 研究设计

### 变量选取和测量

#### 自变量——组织承诺

Allen 和 Meyer (1990) 研究发现,组织承诺主要包括三个方面,它们是情感承诺、规范承诺以及持续承诺。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,规范承诺 (Becker, 1960; Farrell & Rusbult, 1981; Rusbult & Farrell, 1983),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;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。量表选用中国学者 Liu (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,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,这个量表主要包括三个方面,即情感承诺、规范承诺以及持续承诺。该量表被中国学者广泛借鉴和参考,具有良好的信效度。

### 中介变量——员工敬业度

Kahn (1990) 和 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。Chen 和 Duan (2003) 等发现,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。Stephen, Sun, Wang, 和 Li, (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。本文采用国外比较成熟的量表,即由 Schaufeli, Bakker, 和 Salanova (2006) 开发的 UWSE 量表,该量表是测量员工敬业度主流工具,在中国、南非、韩国等国测试结果都验证了员工敬业度,中国学者大多也采用该量表。本文量表在文字表述上进行通俗化润色,使被调查人更易理解问卷问题。

### 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,起着积极地推动作用。因此,本文的因变量就是工作绩效。在具体测量量表的设计上,选用学者 Borman 和 Motowidlo (1993) 等人的研究模型,及中国学者 Zhao (2012) 研究文献里测量工作绩效的量表进行改编。

### 控制变量

在本文研究之中,控制变量包括年龄、性别、学历、婚姻状况、工作性质、职位、工龄以及单位性质八项,通过方差分析判断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。

### 样本选择及信效度分析

#### 样本选择

本研究选取北京市六家企业员工作为调查对象,在员工的选择上涵盖比较全面,从高层管理者到普通员工,从营销工作、技术工作、后勤服务类等各种性质的工作均有参与调研,多层次、多中岗位的企业员工参与调研可以使最后研究分析所得数据更具有说服力和代表性。

#### 信度效度检验

研究采用成熟量表,将回收的数据进行分析与研究,通过信度以及效度的检验得出,每个变量量表的信度以及效度都大于 0.9,三个变量在巴特利球形检验中,都达到了 0.05。这充分说明本文研究所制作的量表在信度以及效度上都是非常可靠的。结果见表 1。

表 1 信度、效度检验结果

变量	题项	信度		效度
		克隆巴赫 Alpha	KMO 值	巴特利球形检验
组织承诺	情感承诺	8	0.936	.953
	持续承诺	5	0.926	
	规范承诺	5	0.936	
员工敬业度		17	0.966	.961
工作绩效		12	0.949	.948
				.000
				.000

实证检验

1. 人口特征描述性分析

发放问卷 426 份，收回有效问卷 418 份，有效回收率 98.12%。样本人口特征描述如图 2。

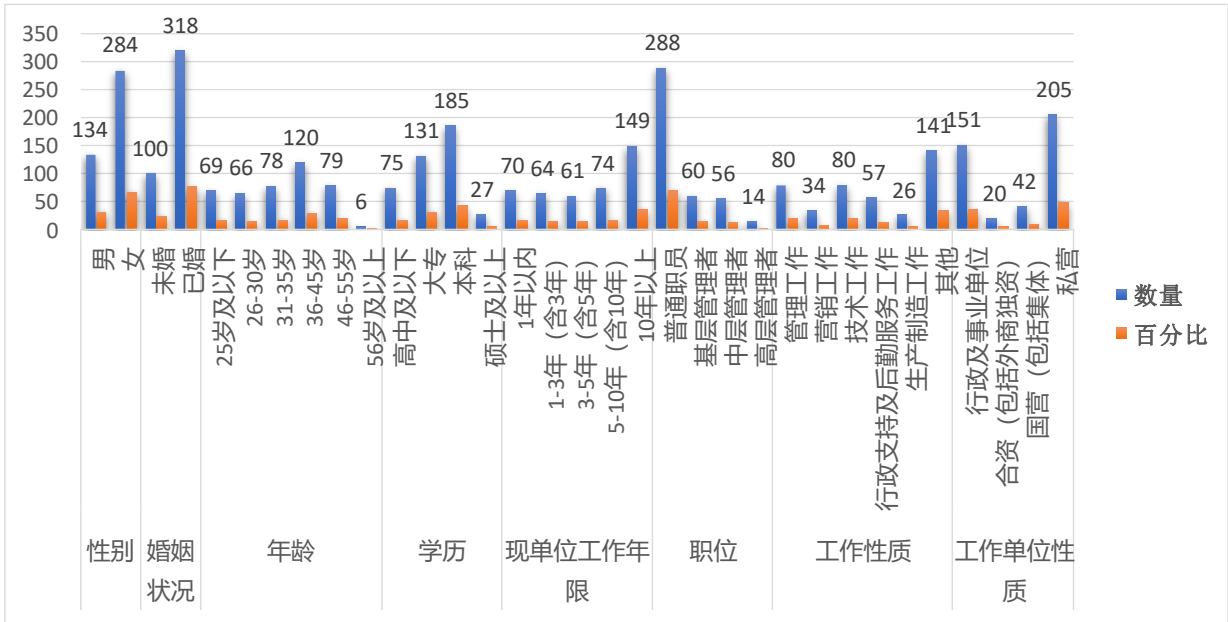


图 2 样本人口特征描述分析图

2. 相关分析

通过线性相关分析得出，婚姻状况、学历、年龄、职位以及工龄对组织承诺、工作绩效以及员工的敬业度有着非常明显的作用；员工敬业度会受到工作性质的作用以及影响。所有变量之间均存在非常明显的一致性的发展。此外，从组织承诺、工作绩效以及员工敬业度这三个因素的关系来看，都有着非常明显的正相关的关系。见表 2。



表 2 相关系数矩阵

变量	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	
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。

### 3. 假设检验

在本次的研究之中，所使用的软件主要为 SPSS，从而进行多元回归分析的办法验证，进而研究工作绩效、组织承诺、员工敬业度这三个因素之间，有着怎样的关系。

#### 3.1 组织承诺对工作绩效的回归分析

通过统计分析数据可以得到，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，这三个因素和工作绩效之间，有着一致性的发展关系，据此得出，组织承诺的水平高低与工作绩效的发展之间，有着一致性的发展关系。结果见表 3。

表 3 组织承诺对工作绩效的回归分析

变量	模型 M1			模型 M2		
	标准化系数	共线性统计		标准化系数	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
持续承诺				0.242***	.349	2.864

表 3 组织承诺对工作绩效的回归分析（继续）

变量	模型 M1			模型 M2		
	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
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  $P < 0.05$

### 3.2 组织承诺对员工敬业度的回归分析

借助统计数据的分析研究可以发现，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，员工敬业度与情感承诺、规范承诺以及持续承诺之间，有着显著的正相关关系，据此说明，员工敬业度与组织承诺之间，二者关系表现为正相关。即组织承诺越好，员工的敬业度便会越高。其主要的数据分析是表 4。

表 4 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
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  $P < 0.05$

### 3.3 员工敬业度对工作绩效的回归分析

通过统计分析数据可以得到,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,是有着显著的正相关关系。也就是说,随着员工敬业度的不断提升,进而促使工作绩效的增长。结果见表 5。

表 5 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	共线性统计		标准化系数	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  $P < 0.05$

### 3.4 员工敬业度在组织承诺和工作绩效之间的中介作用检验

通过回归分析结果看出,研究中引入员工敬业度这个变量后,组织承诺与工作绩效之间的关系,其标准化回归系数由 0.655 减为 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 Wen, Zhang, Hou, 和 Liu, (2004) 的中介检验流程对中介效应进行检验得出,员工敬业度对于工作绩效的影响,在一定程度上起到部分中介作用。即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。数据如表 6 和图 3 所示:

表 6 员工敬业度的中介检验

回归方程	回归 1	回归 2		回归 3
	$y = cX + e1$	$M = aX + e2$		$y = c'X + bM + e3$
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

表 6 员工敬业度的中介检验（继续）

回归方程	回归 1 $y = cX + e1$	回归 2 $M = aX + e2$	回归 3 $y = c'X + bM + e3$
R	0.655	0.780	0.780
R 方	0.429	0.609	0.608
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。

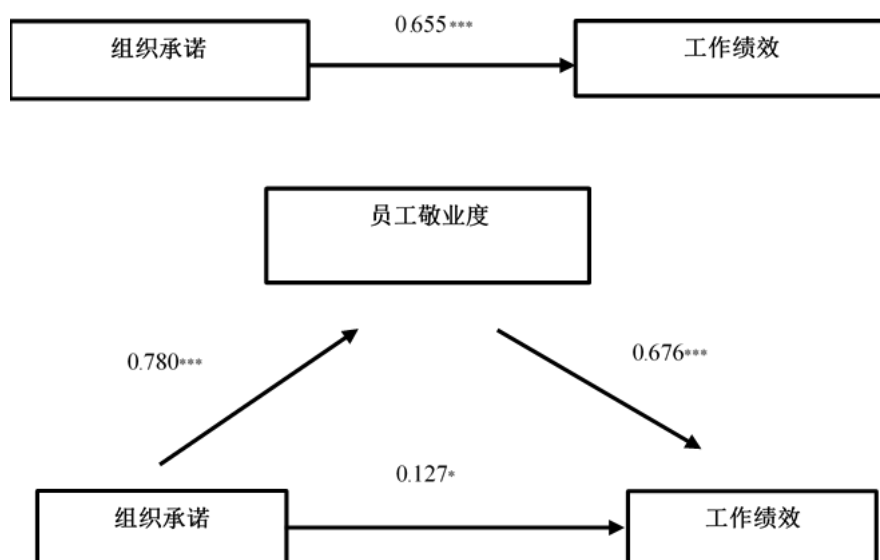


图 3 中介检验模型图

## 研究结果与讨论

### 结论

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以及在校教师等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，如表 7 所示：

表 7 研究假设检验结果汇总表

研究假设	假设内容	检验结果
H1a	情感承诺与工作绩效呈显著正相关	支持
H1b	持续承诺与工作绩效呈显著正相关	支持
H1c	规范承诺与工作绩效呈显著正相关	支持
H2a	情感承诺与员工敬业度呈显著正相关	支持
H2b	持续承诺与员工敬业度呈显著正相关	支持
H2c	规范承诺与员工敬业度呈显著正相关	支持
H3	员工敬业度与工作绩效呈显著正相关	支持
H4	员工敬业度在组织承诺对工作绩效的影响中存在显著的部分中介作用	支持

### 贡献

1. 经研究，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、工作绩效存在显著的正相关关系；二是组织承诺与员工敬业度正相关；三是员工敬业度与工作绩效正相关；四是员工敬业度中介了组织承诺和工作绩效之间的关系。将各国学者提出测量工具进行了整理，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。该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，充分信任职员，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，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、员工的年龄、工龄及职务高低会显著地影响到员工的工作绩效、敬业度以及组织承诺，因而，给企业在人才的招聘选拔和培养方面提供指导。

### 建议

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、人文关怀、培训培养等，还要构建以工资、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；为员工定制适合自己的职业发展规划；在内部建立绩效考核机制、轮岗机制、公平晋升机制；以上措施都会促进员工干工作的积极努力程度，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。

## References

- 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.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment the Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette., & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Chen, G. (2014). Employee Engagement Management in the Era of Big Data. *It Manager World*, (21), pp. 84-84. [in Chinese]
- Chen, X., & Duan, X. M. (2003). Organizational Commitment Research Review. *Science and Science and Technology Management*, 24(7), 23-26. [in Chinese]
- 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.
- Dubin, R., Champoux, J., & Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 20(3), 411-421.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fang, L., Kan, S., Zhang, F., & Peng, G. (2011). Relationship Research among Employee Engagement, Work Performance and Work Satisfaction. *Management Review*, 23(12), 108-115. [in Chinese]
- 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 & Human Performance*, 28(1), 78-95.
- 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*. New York: John Wiley & Sons.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

- Jancic, Z., & Zabkar, V. (2002). Interpersonal 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.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.
- Liu, X. P. (2012). *The Study on Organizational Commitment under Chinese Cultural Context*. Beijing: Social Science Literature Publishing House. [in Chinese]
- Liu, X. P. (2003). The Comparative Research of Factors Influencing Organizational Commitment. *Management Science*, 16(4), 7-12. [in Chinese]
- Lockwood, N. (2006) Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Quarterly*, 51(6), 1-11.
- Lu, J. H, Chen, L. L., & Zhao, X. N. (2013). Research on the Relationship between Organizational Support, Organizational Commitment, and Knowledge-based Employee Engagement. *Science and Science and Technology Management*, 34(1) 147-153. [in Chinese]
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Competitive Advantage*. London: Wiley-Blackwell.
- Mills, C. F. (2005). Employee Engagement in the Wireless Industry: A Validity Study. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pinder C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 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.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multisampling Study. *Journal of Organizational 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.
- Schein, E. H. (1980). Organizational Psychology. *Prentice-hall*, 31(2), 480-516.
- 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*, 19(S1), 731-744.
- Stephen, P. R., Sun, J. M., Wang, Z., & Li, Y. (1997) *Translation Organizational Behavior*. Beijing: China Renmin University Press. [in Chinese]
- Wen, Z. L., Zhang, L., Hou, J. T., & Liu, H. Y. (2004). The Mediation Effect Test Procedure and Its Application. *Journal of Psychology*, 36(5), 614-620. [in Chinese]
- Zhao, W. L. (2012). *Research on the Relationship between Employee Satisfaction, Organizational Commitment and Employees' Job Performance*. Master's Thesis, Tsinghua University. [in Chinese]



**Name and Surname:** Jianli Liu

**Highest Education:** Master's Degree

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Human Resource Management



**Name and Surname:** Ao Chen

**Highest Education:** Doctoral Degree

**Affiliation:** Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Knowledge Management, Organizational Behavior