

企业文化对员工创新绩效的影响研究 ——以隐性知识共享行为为中介作用

THE RELATIONSHIPS BETWEEN CORPORATE CULTURE, TACIT KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR AND EMPLOYEE INNOVATION PERFORMANCE

吴平珍^{1*}, 陈晔²

Pingzhen Wu^{1*}, Ao Chen²

^{1,2}泰国正大管理学院中国研究生院

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

Received: June 2, 2022 / Revised: August 10, 2022 / Accepted: August 17, 2022

摘要

本文采用实证研究方法,以北京、上海、广州、贵州省为主要研究对象,通过信度、效度、相关性和回归等分析方法对 520 名员工调研数据进行整理分析。探讨了企业文化、隐性知识共享行为对员工创新绩效之间的影响并构建了关系模型。结果显示:企业文化对员工创新绩效有正向影响作用;企业文化的四个维度也对员工创新绩效有正向影响作用,隐性知识共享行为起到了中介作用,根据研究发现提出企业管理相关实践建议,并围绕企业文化研究趋势进行了总结和展望。

关键词: 企业文化 隐性知识共享行为 员工创新绩效 知识管理

Abstract

This paper adopts the empirical research method, taking Beijing, Shanghai, Guangzhou, and Guizhou provinces as the main research objects, and organizes and analyzes the survey data of 520 employees through the analysis methods of reliability, validity, correlation and regression. The effects of corporate culture and tacit knowledge sharing behavior on employee innovation performance are discussed and a relational model is constructed. The results show that corporate culture has a positive impact on

*Corresponding Author: Pingzhen Wu
E-mail: 996179023@qq.com

employee innovation performance; the four dimensions of corporate culture have a positive impact on employee innovation performance, and tacit knowledge sharing behavior plays a mediating role. Based on the research findings, practical suggestions related to corporate management are put forward, and a summary and the outlook of the research trends of corporate culture are provided.

Keywords: Corporate Culture, Hidden Knowledge Sharing Behavior, Staff Innovation Performance, Knowledge Management

引言

当今世界的科学技术发展突飞猛进, 知识经济时代的来临, 直接导致管理发生根本性的变革。企业文化被赋予了更为重要的意义。企业文化是企业的无形资产, 也是企业用之不竭的财富。树立具有自己特色价值观体系是企业在激烈竞争中获胜的必备因素。企业文化是企业管理的核心和灵魂, 企业文化在企业管理中的作用和对企业价值的贡献愈来愈大。企业文化的研究最早产生于西方管理学界, 从一定程度讲, 企业文化是企业管理学发展到一定阶段的产物。中国对企业文化的理论研究起步较晚直到 1988 年, 中国才开始对企业文化的学习、研究和实践。

随着企业文化理论的发展, 企业文化正在把对人与对物的管理以及被西方历史传统分割开来的人与物质生活和精神生活, 努力统一于企业管理之中。企业文化作为一种人本管理思想, 把文化孕育于管理, 使管理和文化相结合, 以培育先进文化为核心因素, 发挥企业文化在管理中的指导和实践作用。企业文化的目的就是以文化手段满足员工精神方面, 也包括物质方面的需要, 以提高企业的向心力、凝聚力, 进而激发员工的积极性和创造精神, 提高企业经济效益。

研究目的

本文先是对企业文化、隐性知识共享行为和员工创新绩效三个变量的相关概念、影响因素以及测量的维度进行了系统的梳理与总结; 再次对它们两两变量之间关系的相关研究进行了梳理和总结, 从而构建了本文所提出的研究假设和研究模型。

本文通过向各个不同的企业员工发放问卷的方式进行数据样本的回收, 运用 SPSS 23.0 对数据样本有效性进行分析, 通过信度、效度, 相关分析和回归分析进行实证性的检验和分析。主要检验 1) 企业文化是否对隐性知识共享行为履行起到重要的推动作用, 结果是否具有显著差异? 2) 企业文化是否对员工创新绩效作出贡献? 3) 企业文化承担隐性知识共享行为的良好表现是否能够促进员工创新绩效的增长? 4) 隐性知识共享行为是否在企业文化和员工创新绩效的关系中发挥了中介作用? 是本文的重要研究目的。

文献综述

“企业文化”一词出现较早，人们对这个词并不陌生，企业文化运用于隐性知识共享行为和员工创新绩效，企业运转中还需要企业根据自身情况进行制定。当今企业文化在建设中还有诸多问题，要解决这些问题需要对企业文化的内涵进行更透彻的分析。学者们根据其研究重点的不同，采用不同的划分方式。Yan 和 You (2012); Jie et al. (2019) 根据企业文化与企业内部各要素的时空顺序与结合方式将企业文化分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化的完整体系。

隐性知识复杂、难言表达，且经常有非常明确的前后关系，这正好使其成为了组织创造可持续竞争优势的来源。最早是由英国学者 Michael (1958) 在其个人著作《个体知识》一书中提出的，他认为人类的知识应该分为两类，一类是可以被表述出来的，一类是不能被表述出来的。如同冰山理论一般，显露在外面的便是显性知识，隐藏在冰山之下的看不到的便是隐性知识。

创新是一个成果，创新是一个过程，创新也是组织的一种特征。当关系、资源、廉价劳动力都不能作为核心竞争力时，唯有创新力才能发挥积极影响。企业创新的主体是员工，如何有效地激发员工的创新潜能，提升创新绩效，是目前企业面临的一大难题。国外文献常用 Innovative Performance 和 Innovation Success 描述企业的创新成果，国内文献则采用“创新绩效”来评价。Rogers 和 Shoemaker (1983) 认为创新是采用一种新的思想或理念、有新的实践或者产生重大改变。Damanpour (1991) 将创新定义为新产品、新服务或新工艺等，强调创新思想的应用。Scott 和 Bruce (1994) 将创新分为多个阶段，首先是个体识别问题，其次是产生新的想法，最后是个体经过多次尝试来完成创新。Tierney 和 Farmer (2002) 认为创新绩效是与领域相关的、新颖的和有价值的产出。

总而言之，全球学者针对企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效等做出了一些有利的理论分析与实证分析，然而有关企业文化的研究也处在一类特别初级的时期。首先，仅有少许研究者针对隐性知识共享行为的根本特征做出了分析，同时发现相异类别的企业，企业文化隐性知识共享行为详细反映的权重存在差异。第二，在针对员工创新绩效的调研层面，已经有研究重点调研了企业文化、员工创新绩效、隐性知识共享行为的影响。第三，尽管有研究者调研了企业文化以及隐性知识共享行为、隐性知识共享行为和员工创新绩效，得知企业文化会影响隐性知识共享行为，隐性知识共享行为影响员工创新绩效，隐性知识共享行为是企业文化与员工创新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的四个维度物质文化、行为文化、精神文化、制度文化与员工创新绩效以隐性知识共享行为的影响进行调研。本研究将加入中介变量及维度测量，探讨和整合三者的研究，补充和完善理论模型，丰富现有成果。

研究方法

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

1. 文献分析法。在大量查阅了近几年来企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效之间的相关文献的基础上进行阐述,为本文的研究提供了成熟的理论和研究依据。

2. 问卷调查分析法。参考大量文献中的问卷形式,结合文章研究主要内容对企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效之间的关系设计相关题项,并运用问卷星平台生成和发放问卷。

3. 数据统计分析法。文章主要运用了 SPSS 23.0 软件对数据假设分析和理论研究模型构建进行了详细的探讨和分析研究。

研究假设与理论模型

1. 研究假设的提出

(1) 企业文化对员工创新绩效的影响

在上世纪 90 年代初,美国学者 Denison et al. (2003) 提出企业文化是由员工的价值观念和他们的信念以及在职行为中所进行的思考和行为模式所形成的概念。丹尼森和米沙拉对多家美国企业进行长期研究,他们从企业文化具有多个特质入手,通过对多家企业各个特质的分析研究,构建了一个可以有效描述企业特征的测量模型,即企业文化特质模型。该模型根据企业文化的特质,总结出了企业文化的四个维度。这四个维度分别为:参与性、一致性、适应性和使命感。丹尼森的文化特质模型是建立在对大量企业数据分析基础上并经过实证研究的检验,各个企业文化维度能够比较好的反应企业文化的状况。部分学者根据丹尼森的文化特质模型的基础上从企业文化的结构层次进行划分。Yan 和 You (2012); Jie et al. (2019) 根据企业文化与企业内部各要素的时空顺序与结合方式将企业文化分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化进行实证研究的检验。关于员工创新绩效测量方法的论述,学术界对于员工创新绩效的研究主要从创新结果、创新过程或过程与结果相结合三种角度进行。创新绩效是创新活动的前期准备和活动过程中付出的努力及学习的成果,是检验员工创新行为有效性的的重要指标。Janssen (2000) 在 Scott 和 Bruce 的量表基础上进行了修改,开发了包括创新思维产生、创新思维促进和创新思维。Wang 和 Zhu (2012) 的实证研究发现,企业文化对员工创新绩效有正向影响。具有良好企业文化的组织合作关系更加牢靠,能减少由于破坏性冲突带来的文化风险。创新在很大程度上依赖员工之间的行为质量,良好的行为文化能促进信息传递和理解,为创新提供适宜空间。增加工作热情,激发创新潜力,挖掘自身的创造力。综上本文提出以下假设:

H1: 企业文化对员工创新绩效有显著的正向影响。

H1a: 企业文化的物质文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响。

H1b: 企业文化的行为文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响。

H1c: 企业文化的制度文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响。

H1d: 企业文化的精神文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响。

(2) 企业文化对隐性知识共享行为的影响

学术界对于企业文化和隐性知识共享行为之间的作用关系研究证明, 企业文化与隐性知识共享行为之间存在着相关性。研究结果表明, 这四种文化特质在不同国家的企业文化中有所体现四种不同企业文化特质, 可以使企业从不同角度提升隐性知识共享行为。所以, 企业如何让企业文化和隐性知识共享行为形成一个正方向的良性循环, 就需要先理清不同企业文化特质对隐性知识共享行为的影响作用。在丹尼森模型进行充分分析基础上, 本文采用丹尼森企业文化特质模型来研究企业文化与隐性知识共享行为的关系。因此, 下面为本研究提出以下假设:

H2: 企业文化对隐性知识共享行为有显著的正向影响。

H2a: 企业文化的物质文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响。

H2b: 企业文化的行为文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响。

H2c: 企业文化的制度文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响。

H2d: 企业文化的精神文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响。

(3) 隐性知识共享行为对员工创新绩效的影响

隐性知识的特点决定了隐性知识水平。而对知识进行测量也有着极其重要的意义, 该如何进行测量, 学者们对此进行了大量的研究与实证分析。对隐性知识的测量研究比较有代表性的研究者有 Wagner (2010); Li (2007)。乐于将自己的隐性知识与他人分享的员工会在创新上有更突出的表现。当知识拥有者所贡献的知识得到组织或同事的肯定时, 能增加他们的声望, 获得更多的尊敬, 这些无形的奖励不仅能促进他们自我效能的提高, 而且会使他们产生强烈的工作热情, 有利于创新性想法的萌发。另外, 通过向他人传授自己的隐性知识, 加速了知识在个体间的流动, 知识的接受者也会给予相应的回报, 并且在知识的整合过程中易于产生新的、有价值的知识, 从而有助于激发员工的创新思维, 提高其创新绩效。因此, 本文假设:

H3: 隐性知识共享行为对员工创新绩效有显著的正向影响。

(4) 隐性知识共享行为在企业文化与员工创新绩效的关系中存在中介作用

在学术界对于隐性知识共享行为与员工创新绩效的影响研究还较少, 但是理论研究方面的探讨已经存在。Wang et al. (2009) 研究了知识共享在团队承诺和研发人员创造力背景下的中介作用。Cao (2009) 研究了知识共享在组织文化和组织创新之间的作用, 认为知识共享

具有显著的中介效应。此外,在上述分析中,可以知道企业文化的四个维度分别影响隐性知识共享的行为,隐性知识共享的行为对员工的创新绩效也具有一定的影响。因此,企业文化的四个维度都通过隐性知识共享行为来影响员工的创新绩效。本文研究认为在企业文化对员工创新绩效产生影响过程中,隐性知识共享行为是企业文化与员工创新绩效之间的中介变量,综合以上研究,本研究得出第四个假设:

H4: 隐性知识共享行为在企业文化与员工创新绩效的关系中存在中介作用。

H4a: 企业文化的物质文化与员工创新绩效的关系中,隐性知识共享行为起到了中介作用。

H4b: 企业文化的行为文化与员工创新绩效的关系中,隐性知识共享行为起到了中介作用。

H4c: 企业文化的制度文化与员工创新绩效的关系中,隐性知识共享行为起到了中介作用。

H4d: 企业文化的精神文化与员工创新绩效的关系中,隐性知识共享行为起到了中介作用。

2. 理论模型的完善

根据之前提出的“企业文化—隐性知识共享行为—员工创新绩效”模型概念,本文在企业文化与隐性知识共享行为和员工创新绩效三对影响关系中,以隐性知识共享行为为中介作用,提出假设之后,将对本文的研究进行完善。研究模型是通过隐性知识共享行为作中介变量,分别探讨企业文化模型中提出的四个维度对员工创新绩效的影响研究。如图1所示:

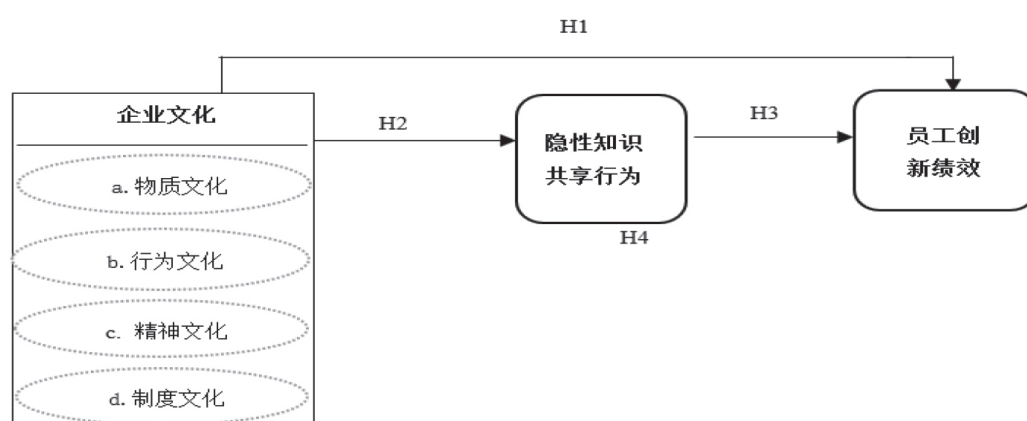


图1 本文的研究模型

研究对象

本文使用的调查问卷主要有企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效三个测量变量,根据所要调查的项目和量表所设计的问卷内容是由 4 部分, 53 个测量项目组成所有问项均采用 Likert 5 级量表的方式测量, 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 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

可靠性统计量					
企业文化		隐性知识共享行为		员工创新绩效	
Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数
0.964	20	0.948	12	0.957	12

从上表可知: 信度系数值分别是 0.964, 0.948, 0.957, 都大于 0.9, 说明研究数据信度质量很高。综上所述, 研究数据信度系数值高于 0.94, 删除题项后信度系数值并不会明显提高, 综合说明数据信度质量高, 可用于进一步分析。

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

KMO 和 Bartlett 的检验				
取样足够度的		企业文化的因子分析	隐性知识共享行为的因子分析	员工创新绩效的因子分析
Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.967	.962	.962
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	8217.988	4439.396	5124.708
	df	190	66	66
	Sig.	.000	.000	.000

从上表可知: 所有研究项对应的共同度值均高于 0.8, 说明研究项信息可以被有效的提取。另外, KMO 值分别为 0.967, 0.962, 0.962, 都大于 0.9, Bartlett 球近似卡方值分别为 8217.988, 4439.396, 5124.708, 统计量显著性水平 Sig. 值为 0.000, p 值小于 0.05, 因此, 本论文企业文化, 隐性知识共享行为, 员工创新绩效量表说明适合做探索性因子分析。意味着数据具有效度。

实证检验

1. 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 680 份，最终回收问卷 543 份；剔除无效问卷 23 份，经过有效性分析，有效调查问卷 520 份，有效率是 96%。被调查员工的基本情况如下表 3 所示：

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 3 所示：

表 3 频率分析结果

名称	选项	频数	百分比 (%)	名称	选项	频数	百分比 (%)
您的年龄	25 岁以下	172	33.1	您的职位级别	普通员工	278	53.5
	26-35 岁	168	32.3		基层管理人员	101	19.4
	36-45 岁	136	22.3		中层管理人员	88	16.9
	45 岁以上	44	12.9		高层管理人员	53	10.2
您的学历	高中专及以下	34	6.5	您所在的公 司规模	100 人以下	208	40.0
	大专	97	18.7		100-500 人	163	31.3
	本科	230	44.2		500-1000 人	55	10.6
	硕士及以	159	30.9		1000 人以上	94	18.1
您在本公司的 工作年限	1 年以下	137	26.3	您对于公司 重视企业文 化建设感到	非常不满意	24	4.6
	1-3 年	108	20.8		不满意	36	6.9
	3-5 年	61	11.7		一般	192	36.9
	5 年以上	214	41.2		满意	195	37.5
作为员工您对 公司的信任度 感到	非常满意	91	17.5	您的婚姻状况	非常满意	73	14.0
	满意	214	41.2		未婚	245	47.1
	一般	178	34.2		已婚	275	52.9
	不满意	22	4.2	您的性别	男	217	41.7
	非常不满意	15	2.9		女	303	58.3

从上表可知：您的性别：女性占 58.3%，男性占 41.7%；您的年龄：年龄段“25 岁以下”最多，占总样本的 33.1%；您的学历：样本中学历为“本科”最多，比例为 44.2%；您在本公司的工作年限：工作年限“5 年以上”占比最高为 41.2%；您的职位级别：职位级别大部分为“普通员工”，共有 278 个，占比为 53.5%；您所在的公司规模：样本选择“100 人以下最多”，所在的公司规模中占比为 40.0%；您的婚姻状况：未婚占 47.1%，已婚 52.9%；您对于公司重视企业文化建设感到：“满意”最多，占 37.5%，“非常不满意”最少，占 4.6%；作为员工您对公司的信任度感到：“满意”最多，占 41.2%，“非常不满意”最少，占 2.9%。从以上的分析可知，该样本数据具有代表性和典型性，为后续研究提供了比较可靠和典型的数据来源。

2. 相关性分析

本研究将运用皮尔森积差相关法来对企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效三者之间的相关性进行研究，并得到相关系数。验证结果如下表 4 所示：

表 4 相关性汇总 (N = 520)

变量	相关性						
	企业文化	物质文化	行为文化	制度文化	精神文化	隐性知识共享行为	员工创新绩效
企业文化	1						
物质文化	.776**	1					
行为文化	.776**	.776**	1				
制度文化	.771**	.771**	.832**	1			
精神文化	.735**	.735**	.810**	.826**	1		
隐性知识共享行为	.798**	.666**	.771**	.748**	.750**	1	
员工创新绩效	.749**	.624**	.740**	.699**	.690**	.818**	1

注：** 在 .01 水平（双侧）上显著相关

从表 4 结果分析显示：企业文化对隐性知识共享行为相关性系数为 0.798，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H1（企业文化对隐性知识共享行为有显著的正向作用）。企业文化的四个维度与隐性知识共享行为分别是：0.666, 0.771, 0.748, 0.750 也是具有显著正向相关性，由此对于研究之前的假设 H1a、H1b、H1c、H1d 都进行了初步证明。相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P < 0.01$ 。

企业文化与员工创新绩效的相关性系数为 0.749，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H2（企业文化对员工创新绩效有显著的正向作用）。企业文化的四个维度与员工创新绩效分别是：0.624, 0.740, 0.699, 0.690 也是具有显著的正向相关性，由此对于研究之前的假设 H2a、H2b、H2c、H2d 都进行了初步证明。相关系数也都大于 0.6，显著性（双侧） $P < 0.01$ 。

隐性知识共享行为与员工创新绩效的相关性系数为 0.818，显著性（双侧） $P < 0.01$ ，该结果表明二者之间的正向相关性关系显著，由此可以初步证明本文之前提出的假设 H3，H4（隐性知识共享行为对员工创新绩效有显著的正向作用）。所有变量之间的相关系数最低为 0.624，最高 0.832，取值范围在 0.624~0.832 之间，不存在多重共线性问题。从表的结果中还可以鲜明的看到，各个变量和维度之间有关系显著。

3. 线性回归分析

(1) 企业文化与员工创新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创新绩效之间进行回归分析，二者结果分析如下表所示。自变量为企业文化的四个维度，因变量为员工创新绩效。分析结果表 5 所示：

表 5 企业文化与员工创新绩效之间的回归分析汇总

模型	系数 ^a			t	Sig.	共线性统计量	
	非标准化系数		标准系数			容差	VIF
	B	标准 误差	试用版				
(常量)	1.014	.116		8.777	.000		
企业文化	.738	.029	.749	25.710	.000	1.000	1.000
(常量)	1.803	.120		15.021	.000		
物质文化	.543	.030	.624	18.154	.000	1.000	1.000
(常量)	1.338	.106		12.637	.000		
行为文化	.670	.027	.740	25.047	.000	1.000	1.000
(常量)	1.244	.123		10.114	.000		
制度文化	.665	.030	.699	22.273	.000	1.000	1.000
(常量)	1.474	.116		12.725	.000		
精神文化	.618	.028	.690	21.681	.000	1.000	1.000
R	.749 ^a	.624 ^a	.740 ^a	.699 ^a	.690 ^a		
R ²	.561	.389	.548	.489	.476		
调整 R 方	.560	.388	.547	.488	.475		
F	661.007	329.573	627.365	496.093	470.056		

a. 因变量: 员工创新绩效

注: *p < 0.05, **p < 0.01

分析结果显示：物质文化维度与员工创新绩效的相关系数 0.624，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明物质文化维度与员工创新绩效有显著的正向作用，假设 H1a 得到了进一步验证。行为文化维度与员工创新绩效的相关系数 0.740，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明行为文化维度与员工创新绩效有显著的正向作用，假设 H1b 得到了进一步验证。制度文化维度与员工创新绩效的相关系数 0.699，且 Sig. 值为 0.000，这说明制度文化维度与员工创新绩效有显著的正向作用，假设 H1c 得到了进一步验证。精神文化维度与员工绩效的相关系数 0.690，且 Sig. 值为 0.000，这说明精神文化维度与员工绩效有显著的正向作用，假设 H1d 得到了进一步验证。四个维度的 VIF 值均介于 1-10 之间，说明本回归分析，多重共线性不存在，对分析结果没有产生影响。企业文化整体与员工创新绩效的相关系数 0.749，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明

企业文化与员工创新绩效有显著的正向作用，假设 H1 得到了进一步验证。综上，本研究的假设 H1a、H1b、H1c、H1d、均得到验证。即企业文化整体以及根据企业文化的四个特质所建立的维度同员工创新绩效均具有显著的正向作用。

(2) 企业文化与隐性知识共享行为之间的回归分析

根据本文的假设，在此对企业文化四个维度与隐性知识共享行为之间进行回归分析，二者的分析结果如下表所示。回归分析中因变量为隐性知识共享行为，自变量为企业文化四个维度，表中模型 2a 是隐性知识共享行为对企业文化四个维度变量进行回归分析的结果，而模型 2b 是隐性知识共享行为对企业文化变量进行回归分析的结果。分析结果见下表 6 所示：

表 6 企业文化与隐性知识共享行为之间的回归分析汇总

模型	系数 ^a				Sig.	共线性统计量	
	非标准化系数		标准系数	t		容差	VIF
	B	标准 误差	试用版				
（常量） 企业文化	.801	.105		7.612	.000		
	.788	.026	.798	30.155	.000	1.000	1.000
（常量） 物质文化	1.641	.115		14.289	.000		
	.580	.029	.666	20.296	.000	1.000	1.000
（常量） 行为文化	1.211	.101		12.047	.000		
	.699	.025	.771	27.525	.000	1.000	1.000
（常量） 制度文化	1.035	.114		9.056	.000		
	.713	.028	.748	25.671	.000	1.000	1.000
（常量） 精神文化	1.239	.106		11.689	.000		
	.673	.026	.750	25.802	.000	1.000	1.000
R	.798 ^a	.666 ^a	.771 ^a	.748 ^a	.750 ^a		
R ²	.637	.443	.594	.560	.562		
调整 R 方	.636	.442	.593	.559	.562		
F	909.320	411.922	757.623	658.980	665.750		

a. 因变量: 隐性知识共享行为
注: *p < 0.05, **p < 0.01

分析结果显示：物质文化维度与隐性知识共享行为的相关系数 0.666，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明物质文化维度与隐性知识共享行为有显著的正向作用，假设 H2a 得到了进一步验证。行为文化维度与隐性知识共享行为的相关系数 0.771，且 Sig. 值为 0.000，这说明行为文化维度与隐性知识共享行为有显著的正向作用，假设 H2b 得到了进一步验证。制度文化维度与隐性知识共享行为的相关系数 0.748，且 Sig. 值为 0.000，这说明制度文化维度与隐性知识共享行为有显著的正向作用，假设 H2c 得到了进一验证。精神文化维度与隐性知识共享行

为的相关系数 0.750，且 Sig. 值为 0.000，这说明精神文化维度与隐性知识共享行为有显著的正向作用，假设 H2d 得到了进一步验证。且四个维度的 VIF 值均介于 1-10 之间，说明本回归分析，多重共线性不存在，对分析结果没有产生影响。企业文化整体与隐性知识共享行为的相关系数 0.798，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明企业文化与隐性知识共享行为有显著的正向作用，假设 H2 得到了进一步验证。根据以上分析，本研究假设 H2a、H2b、H2c、H2d 均得到证。即企业文化整体以及根据企业文化的四个特质所建立的维度同隐性知识共享行为均具有显著的正向作用。

(3) 企业文化与员工创新绩效的影响：隐性知识共享行为为中介作用

学术界对于变量中介作用的验证方法普遍认为，当中介变量与因变量、自变量出现在同一个回归方程的时候，原本的自变量和因变量之间将会出现相关性变弱或者相关性不显著的情况时，变量的中介作用就得到了验证。根据以上研究分析，三变量之间的相关关系已经得到了验证。下面将继续研究中介变量隐性知识共享行为在自变量企业文化对因变量员工创新绩效的影响作用中，是否能够起到显著的中介作用。将隐性知识共享行为与企业文化的四个特质共同作为自变量，对因变量员工创新绩效进行回归分析，将其分析结果同之前没有中介变量时的回归分析结果进行比较。如果出现相关性变弱或者显著性降低的情况，可以验证隐性知识共享行为在企业文化对员工创新绩效的影响作用中起到中介作用，反之则不能证明。结果分析表 7 所示：

表 7 企业文化与员工创新绩效的影响：隐性知识共享行为为中介作用汇总

模型	系数 ^a			t	Sig.	共线性统计量	
	非标准化系数		标准系数			容差	VIF
	B	标准 误差	试用版				
(常量)	.530	.102		5.205	.000		
企业文化	.261	.040	.265	6.564	.000	.557	1.795
隐性知识共享行为	.605	.040	.606	15.001	.000	.557	1.795
(常量)	.620	.103		6.035	.000		
物质文化	.124	.029	.143	4.277	.000	.557	1.795
隐性知识共享行为	.721	.033	.723	21.668	.000	.557	1.795
(常量)	.602	.098		6.149	.000		
行为文化	.245	.034	.271	7.148	.000	.406	2.463
隐性知识共享行为	.608	.038	.609	16.054	.000	.406	2.463
(常量)	.553	.104		5.320	.000		
制度文化	.189	.035	.199	5.363	.000	.440	2.272
隐性知识共享行为	.667	.037	.668	17.989	.000	.440	2.272

表 7 企业文化与员工创新绩效的影响：隐性知识共享行为为中介作用汇总（续表）

模型	系数 ^a			t	Sig.	共线性统计量	
	非标准化系数		标准系数			容差	VIF
	B	标准 误差	试用版				
（常量）	.625	.102		6.155	.000		
精神文化	.157	.034	.175	4.669	.000	.438	2.285
隐性知识共享行为	.685	.037	.686	18.297	.000	.438	2.285
R	.833 ^a	.824 ^a	.836 ^a	.828 ^a	.826 ^a		
R ²	.694	.680	.698	.686	.682		
调整 R 方	.693	.678	.697	.685	.681		
F	585.954	548.569	598.013	564.346	553.862		

a. 因变量: 员工创新绩效

注: *p < 0.05, **p < 0.01

结果分析显示：模型 4b 中，F 值的 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明该模型回归效果明显，员工创新绩效对企业文化与隐性知识共享行为回归分析结果可以表明，企业文化与隐性知识共享行为对员工创新绩效变异量解释程度为 66.699%，可以说明企业文化的各个维度和隐性知识共享行为对员工创新绩效有着很好的正向预测作用，模型有比较好的统计意义。在引入中介变量隐性知识共享行为后，企业文化四个维度与员工创新绩效的显著性以及回归系数发生了变化，其中：物质文化维度对员工创新绩效影响作用的显著性，即显著性由 Sig. 值由 0.000 小于 0.01 不变，由此可以表明隐性知识共享行为物质文化特质与员工创新绩效之间的作用中起中介作用，假设 H4a 得到了部分验证。行为文化维度对员工创新绩效影响作用的显著性有降低和升高，即显著性由 Sig. 值由 0.000 小于 0.01 不变，由此可以表明隐性知识共享行为在行为文化特质与员工创新绩效之间的作用中起中介作用，假设 H4b 得到了验证。制度文化维度对员工创新绩效影响作用的显著性降低和升高，即显著性 Sig. 值由 0.000 小于 0.01 不变，与此同时相关系数 R 值由 0.699 变成了 0.828 变强，由此可以表明隐性知识共享行为在制度文化特质与员工创新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。精神文化维度对员工创新绩效影响作用的显著性降低和升高，即显著性 Sig. 值由 0.000 小于 0.01 不变，与此同时相关系数 R 值由 0.690 变成了 0.826 变强，即出现了相关关系变弱和变强以及相关性变得不显著的情况，由此可以表明隐性知识共享行为在精神文化特质与员工创新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。结果显示，VIF 值均小于 10，容忍度均大于 0.1，由此可以判定本文所研究的自变量各维度之间不存在多重共线性问题。综上所述，隐性知识共享行为在企业文化的四个维度对员工创新绩效的影响中所起到中介作用都得到了验证。企业文化整体与隐性知识共享行为和员工创新绩效的相关系数为 0.833，且 Sig. 值为 0.000 小于 0.01，这说明

企业文化与隐性知识共享行为有显著的正向作用，因此，假设 H4：隐性知识共享行为在企业文化与员工创新绩效的关系有存在中介作用得到验证。

研究结果

前面章节对样本进行了信度、效度分析、描述性统计分析、相关性分析和回归分析，结果显示本文研究假设内容逐一得到了印证。本文结合前人的研究成果，对企业文化、隐性知识共享行为、激励机制、员工创新绩效四者的相关理论进行梳理和总结，结合企业文化的多个维度，提出了相关假设，并制定了调查问卷，运用 SPSS 统计分析软件对样本数据进行数据分析，对假设进行了逐一验证。因此，将本文假设检验结果汇总为如下表 8 所示：

表 8 研究假设的验证结果

序号	研究假设	检验结果
H1	企业文化对员工创新绩效有显著的正向影响。其中包含四个子假设，分别为：	成立
H1a	企业文化的物质文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响	成立
H1b	企业文化的行为文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响	成立
H1c	企业文化的制度文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响	成立
H1d	企业文化的精神文化特质对员工创新绩效有显著的正向影响	成立
H2	企业文化对隐性知识共享行为有显著的正向影响。依据四个特质其中包含 4 个子假设分别为：	成立
H2a	企业文化的物质文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响	成立
H2b	企业文化的行为文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响	成立
H2c	企业文化的制度文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响	成立
H2d	企业文化的精神文化特质对隐性知识共享行为有显著的正向影响	成立
H3	隐性知识共享行为对员工创新绩效有显著的正向影响。	成立
H4	隐性知识共享行为在企业文化与员工创新绩效的关系中存在中介作用其中包含四个子假设，分别为：	成立
H4a	企业文化的物质文化特质与员工创新绩效的关系中，隐性知识共享行为起到了中介作用	成立
H4b	企业文化的行为文化特质与员工创新绩效的关系中，隐性知识共享行为起到了中介作用	成立
H4c	企业文化的制度文化特质与员工创新绩效的关系中，隐性知识共享行为起到了中介作用	部分成立
H4d	企业文化的精神文化特质与员工创新绩效的关系中，隐性知识共享行为起到了中介作用	部分成立

根据实证分析结果，我们得出了以下结论：研究结果企业文化对员工创新绩效有正向影响作用。可以证明企业文化是通过物质文化、行为文化、制度文化、精神文化四个维度对员工创新绩效产生作用。与此同时，企业文化也可以是这四个维度的形式对隐性知识共享行为起到了正向作用，企业文化建设对企业影响作用巨大。最后，我们验证了隐性知识共享行为对员工

创新绩效的影响作用以及在企业文化和员工创新绩效的关系中起到中介作用，实证分析对前面的假设都进行了验证，结果所有假设均通过了检验。因此，本论文实证的结果是准确并且可靠的。

讨论

研究结论

经济全球化的企业经营成为企业进行战略合作的趋势。企业文化建设已成为企业竞争力的重要组成部分，企业价值观已成为一个企业能否健康、可持续发展的内在驱动力，加强企业文化建设是提高企业竞争力的有效途径。企业文化培育员工创新能力和创新思维，是企业文化的存在和发展，是一个独有形态和特点的能动过程。本文研究企业文化对员工创新绩效的影响作用，并在理论分析的前提下，以隐性知识共享行为作为中介作用。通过文献梳理、理论分析、设计调查问卷以及实证分析研究企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效之间的关系。综合以上研究本文得到以下关系：企业文化、隐性知识共享行为、员工创新绩效三者之间有一定的效率影响是以隐性知识共享行为作为中介变量。企业文化会影响到员工创新绩效，而隐性知识共享行为能够增强员工的工作态度以及对企业管理和企业制度的执行力度，从而提高员工创新绩效甚至企业绩效。因此，员工创新绩效的提升需要隐性知识共享行为方面做出努力。明确指出企业文化是通过多个维度以及中介变量隐性知识共享行为共同作用，并对员工创新绩效产生影响，构建了模型并提出假设，通过实证检验和分析方式，对假设进行逐一验证。企业文化整体和企业文化维度都成立，说明文章有研究意义。

研究不足与展望

随着企业对员工重视的加深，尽管本文对管理实践有一定的指导意义，但仍存在一些不足。本文从隐性知识共享行为的视角，揭示了企业文化对员工创新绩效的影响，然而，两者之间可能存在其他中介变量，未来可进行更深入全面的研究。在以后对隐性知识共享行为以及员工创新绩效的理论将会受到更多的关注。结合现有研究理论和成果，加以本文的研究动态，提出以下几点方向：首先，隐性知识共享行为的实证研究需要更多的研究和改善，长期以来都是研究者讨论的问题。由于个人理解程度的差异，获得的数据和构建的量表有所不同。后续研究有待进一步对隐性知识共享行为进行分析。其次，选取的样本数量比较少，同时范围窄，每个地区的发展程度有所差异，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，拓展调查渠道，扩大行业、企业类型的覆盖面，进一步增加样本量，使研究结论更有代表性。设计一个科学全面符合企业实际情况的数量及范围，也可以定性访谈研究法或者是对某些知名企业进行案例研究方法，以便为完善和丰富该领域内相关研究提供更多的资料参考，可是本领域未来研究的重点。再次，企业文化对员工创新绩效之间的关系有可能存在不同中介，在以后

研究中可以适当增加中介进行研究。最后,在后续的研究中可以借鉴有关二手数据的研究方法,探讨企业不同发展阶段的行为更为科学的关系验证。

总结及建议

企业在日常运作过程中,可以通过以下途径营造适宜的企业文化,以提高员工创新绩效。首先,通过丰富企业的内部活动,增加员工之间的联系,促进友好关系的形成,以加强员工彼此的信任感。其次,利用隐性知识共享行为建立畅通沟通渠道,打破员工的沟通障碍。再次,企业需要将企业文化管理纳入日常管理活动中,密切关注引起员工对企业文化的重视,对消极文化及时加以引导,使员工在积极的文化氛围下工作,创建一个与员工互动的良好平台,促进创造力的提升。最后,建立一套行之有效的激励与奖惩措施,完善绩效评估体系,确保员工的公平公正。总之,只有员工参与到企业发展过程中来,使员工认为自己与企业发展是息息相关,才能感受到自身存在的价值,促进员工对企业文化的隐性知识共享行为,而提升员工创新绩效并使员工对企业有强烈的归属感。

References

- Cao, K. (2009). Research on the relationship between organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Scientific Research*, (12), 1869-1876. [in Chinese]
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderaters. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- 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.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jie, M. H., Zhao, Y. Y., Bao, L. L., & Li, N. (2019). The path of corporate culture construction to optimizing accountants' behavior—Based on the case analysis of mengcao ecological company. *Management Case Study and Review*, 12(2), 210-223. [in Chinese]
- Li, Z. X. (2007). *Structural analysis and management of individual tacit knowledge* [Doctoral dissertation]. Dalian University of Technology. [in Chinese]
- Michael, P. Y. (1958). *Study of man*. The University of Chicago Press.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. (1983). *Diffusion of innovation: A cross-cultural approach*. The Free Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: Apath model of individual in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.

- Wagner, S. M. (2010). Supplier traits for better customer firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1139-1149.
- Wang, D., Zhu, X. J., & Wang, Z. W. (2009). An empirical study on the influence of team commitment on the creativity of R&D personnel: The mediating effect of knowledge sharing. *Journal of Science and Technology Management*, (12), 184-187. [in Chinese]
- Wang, Y. F., & Zhu, Y. (2012). Organizational socialization, trust, knowledge sharing and innovative behavior: A study on mechanism and path. *Research and Development Management*, 24(2), 34-46. [in Chinese]
- Yan, X. L., & You, X. F. (2012). Construction of enterprise employee loyalty model—Based on the perspective of corporate culture structure. *Journal of Yunnan University of Finance and Economic*, 28(6), 146-153. <https://doi.org/10.16537/j.cnki.jynufe.06.014> [in Chinese]



Name and Surname: Pingzhen Wu

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Business Administration



Name and Surname: Ao Chen

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Field of Expertise: Knowledge Management and Organizational Learning