15

Management

EFFECTIVENESS EVALUATION OF CORPORATE TRAINING USING DRUM CIRCLES: IMPACT OF THE SAFE AND SECURE ENVIRONMENT CREATED BY RHYTHM ON TEAMWORK

Kyoko Kato

Department of Engineering and Design, Shibaura Institute of Technology, Japan
Corresponding Author, E-mail: kkato@shibaura-it.ac.jp

Abstract

This study examines the effectiveness of a drum circle employee training program on enhancing team dynamics and communication among new employees in a private company. The training program is designed to build team unity and collaboration while promoting a positive mindset and proactive actions. The study utilized a questionnaire to evaluate the training's impact on emotional intelligence, team trust, team creativity, and collaborative culture. Results indicate significant improvements in participants' emotional intelligence, listening skills, motivation, creativity, and trust among team members. The study concludes that the drum circle-based corporate training has a significant positive impact on teamwork, enhancing communication, empathy, problem-solving, creativity, and team cohesion. These results provide important implications for organizations seeking to improve team performance and foster a more supportive and collaborative work environment. However, the study acknowledges certain limitations, such as a small sample size and absence of a control group, and suggests future research to replicate the study with larger samples and controlled experimental designs.

Keywords: Drum Circles, Team Building, Psychological Safety, Emotional Intelligence (EI), Affective & Cognitive Trust, Team Creativity, Collaborative Culture

Introduction

In recent years, the importance of employee development, especially for young employees, has become increasingly recognized in the Japanese business world. This is due in part to the current demographic shift in Japan, where an aging population and a declining birth rate have resulted in a shortage of skilled workers. As a result, companies are placing more emphasis on training and developing young talent in-house.

However, there are challenges to implementing effective training programs. One major challenge is the rapidly changing business environment in Japan, driven by advancements in technology and globalization. This has resulted in a need for companies to adapt to new markets and ways of working, while also maintaining traditional Japanese business practices. Another challenge is the need to balance the demands of work with employee well-being. In recent years, there has been a growing awareness of the importance of work-life balance in Japan, which has been associated with high levels of stress and overwork. As a result, companies are increasingly incorporating mental health and wellness into their training programs. Furthermore, in the wake of the COVID-19 pandemic, there has been a shift towards remote work and digitalization of training programs. This has presented both opportunities and challenges for companies, as they adapt to new ways of working and training.

A drum circle is an ensemble of rhythm created by participants using various percussion instruments (e.g., drums, maracas) (BOS, 2020). The circle may include other instruments such as dances and songs, and the essence of the circle is not for participants to practice or perform in public, but for everyone to play on the spot without practice. Drum circles may be guided by a facilitator who encourages participants to play in the moment and strengthens the sense of unity and communication among participants (Hull, 1998). A drum circle combines the words "drum" and "circle," and anyone can make sound immediately regardless of their sense of rhythm. The sense of unity felt during the circle is similar to the accomplishment of a successful project by a team in an organization. The state of concentrating on producing sound is also similar to the state of "flow (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002)." The circle layout of the drum circle helps keep hierarchical relationships away from consciousness, and it allows for eye contact, facial expressions, and gestures, which help participants express their thoughts directly.

Drum circle activities, especially rhythmic exercises, have been shown to affect the brain and psychology, including the activation of serotonin. Workshops are held worldwide to take advantage of these benefits to the mind and body, such as brain activity and stress repair. Also, drum circles have become increasingly popular in recent years as a unique and effective tool for corporate training programs. This innovative approach to team building and personal development has gradually gained attention in Japan as well. The use of drum circles in corporate settings is rooted in the belief that rhythm and music has the power to bring people together, and that the shared experience of creating music as a group can foster teamwork, communication, and creativity. In Japan, the use of drum circles in corporate training programs has been on the rise, especially with multinational companies recognizing the potential benefits of this approach. This trend can be seen as a response to the unique challenges faced by Japanese companies, including the need for more effective team building and communication in a rapidly changing business environment.

As drum circles continue to gain popularity as a corporate training program, there are still significant challenges to overcome. These include addressing participant motivation by matching the program to their levels and duration, requiring specialized knowledge and skills from experienced instructors, and considering the cost of specialized instructors, equipment, and venues. However, one of the biggest challenges is the lack of scholarly research and testing of hypotheses based on academic theory to evaluate the effectiveness of drum circle-based corporate training programs. Many objectives of these programs, such as building team dynamics and creating a psychologically safe workplace, may not show immediate results or may be difficult to evaluate. Additionally, these objectives are often pursued to foster a creative and innovative environment for developing new products and services, which further complicates the task of measuring the program's effectiveness.

Research Objective (S)

The purpose of this paper is therefore to build and to evaluate the effectiveness of corporate training using drum circles, by using the measurements such as Team Emotional Intelligence (EI) and team trust, and evaluating indicators such as team creativity and collaborative culture.

Literature Review and Hypothesis

1. Method of measuring effectiveness of drum circle

In the field of research on drum circles, qualitative methods are commonly used to measure the effectiveness of drum circles as an intervention, while quantitative methods are less common. Also, most of the studies using drum circles as an intervention focused on health-related

measures such as well-being, stress and social connectedness. For example, Masch et al. (2014) aimed to explore the effects of group drumming on creative expression, social connectedness, emotional well-being, and cultural competence. The study employed a qualitative research design, and data were collected through interviews with participants before and after the drumming intervention. The participants reported that group drumming helped them to express themselves creatively, connect with others, feel more positive emotions, and develop a better understanding of different cultures. Ascenso et al. (2018) also used the qualitative method to explore the experiences of mental health service users and their carers who participated in a group drumming intervention. Through interviews and focus groups, they found that the participants reported that the drumming intervention helped them to improve their well-being, reduce stress, and feel more connected with others. The study also highlighted the importance of the facilitator's skills and the group dynamics in the effectiveness of the intervention.

Though not many, there are few studies that used quantitative methods to evaluate the effectiveness of drum circles. For example, Faulkner et al. (2012) evaluated a drumming-based intervention aimed at improving the social well-being of alienated youth. The intervention consisted of ten weekly group drumming sessions. The study used a pre-post design, and data were collected using questionnaires and interviews. The results showed significant improvements in social connectedness, emotional regulation, and self-esteem among the participants. Yap et al. (2017) conducted a systematic review to investigate the effects of active participation in rhythm-centered music making on different aspects of health. The review included 6 randomized controlled trials and 1 non-randomized controlled trial, with a total of 313 participants. The measurements varied across the studies and included self-report questionnaires, physiological measures, and behavioral measures. The review found that active participation in rhythm-centered music making had positive effects on a range of outcomes, including physical and mental health, cognitive functioning, and social connectedness. The review suggests that rhythm-centered music making can be a promising intervention for improving various aspects of health.

2. Emotional Intelligence (EI) as a measure of the effectiveness of drum circles

Using emotional intelligence (EI) as a measure for evaluating the effectiveness of drum circles can be a useful approach, as EI is related to various aspects of teamwork, communication, and psychological safety that are often the objectives of drum circle-based corporate training programs. Emotional intelligence (EI) is a construct that refers to the ability to perceive, understand, and manage one's own emotions and the emotions of others (Mayer & Salovey, 1997). According to Goleman (1998), EI involves a set of skills related to self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills. These skills enable individuals to navigate social situations effectively and adapt to changing environments.

Contrary to the studies of drum circles, there are many studies that examine the effectiveness of EI on work-related measurements such as teamwork, team creativity, organizational commitment, learning behavior and so on. For example, Jordan and Lawrence (2000) tried to develop and validate a short version of the Work-group Emotional Intelligence Profile (WEIP) for measuring emotional intelligence in teams. The WEIP-S was developed and validated through a two-stage process with a sample of 221 Australian managers across 60 work teams. The results showed that the WEIP-S is a valid and reliable measure of emotional intelligence in work teams. Fong and Snape (2015) investigated the impact of emotional intelligence, trust, and collectivism on the quality of mentoring relationships in a sample of 135 mentor-protégé dyads. The results showed that emotional intelligence, trust, and collectivism were positively related to the quality of mentoring relationships. Barczak et al. (2010) examined the antecedents of team creativity by investigating the effects of team emotional

intelligence, team trust, and collaborative culture on team creativity in a sample of 157 project teams in a Fortune 500 company. The results indicated that team emotional intelligence and team trust have a significant positive effect on team creativity, while collaborative culture has no significant effect.

3. Hypothesis

The majority of studies on drum circles have focused on health-related measurements such as well-being, stress, and social connections, with few examining aspects related to team building, communication, and creativity. This study aims to address this gap by using drum circles as an intervention and building a hypothesis based on the relationship between emotional intelligence (EI) and team building, as outlined in the literature. It is hypothesized that participation in rhythm-based communication activities, such as drum circles, can enhance team members' EI, leading to increased emotional and cognitive trust among them. This, in turn, promotes a collaborative culture that fosters connection, cooperation, and tolerance towards diverse perspectives, leading to more interest in each other's work, a sense of helping and caring, and a tolerant approach to different opinions. Establishing trust and collaborative cultures in organizations can lead to more active communication, information sharing, and effective cooperative systems, resulting in enhanced team creativity and the potential for creative outcomes (see Figure 1 below).

Figure 1: Proposed Model

Methodology

The study was conducted as a new employee training program for a private company based in Tokyo that operates a medical platform/smart clinic as its main business, with approximately 300 employees. The target participants were about 50 young employees (male-to-female ratio of 40:10) who joined the company in April 2023. The training took place between 9:00 am and 12:00 pm on April 5, 2023, at a rehearsal room in a certain theater in Tokyo. The objectives of the training were to: 1) build team unity among the new graduate employees by engaging in a collaborative endeavor that fosters a sense of camaraderie; 2) promote a mindset change towards working in teams, cultivating an awareness of collaboration towards common goals, and viewing work from an improvement perspective as a professional; and 3) enhance participants' understanding of the importance of taking proactive actions.

The training program comprised the "Training Beat" team building program, which ran from 9:15 am to 12:00 pm. The program consisted of six sections: 1) a warm-up session featuring a drum circle (65 minutes); 2) a 10-minute break; 3) a 40-minute session of shaking and passing shakers among the team members; 4) a short break for moving to a different location (about 5 minutes); 5) a 30-minute reflection session; and 6) a closing drum circle (15 minutes).

To evaluate the effectiveness of the program, the team's emotional intelligence, team trust, team creativity, and collaborative culture were measured using a questionnaire. The items were Likert-type 7- point scales with 1 indicating total disagreement and 7 indicating complete agreement with the statements. The questionnaire was designed using Google Forms, and the participants accessed the form via a QR code. As it was a practical corporate training program rather than an experiment, the survey was conducted once after the training session, and the questionnaire asked about both pre- and post-training experiences.

These four constructs are measured using specific survey questions developed and validated in previous studies. Emotional intelligence is measured using a short version of the Work-group Emotional Intelligence Profile (WEIP-S) developed by Jordan and Lawrence (2009). This questionnaire consists of two items for each of the four dimensions of emotional intelligence: awareness of own emotions, management of own emotions, awareness of others' emotions, and management of others' emotions. Team trust is measured using two dimensions: affective trust and cognitive trust, which were established by McAllister (1995). Two items are used to measure each dimension. Team creativity is measured using a questionnaire developed by Rego et al. (2007) that assesses the relationship between a leader's self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity. The questionnaire consists of two items. Finally, collaborative culture is measured using two items from a questionnaire developed by Lopez et al. (2004), which assesses the link between culture and organizational learning. All the measurements are listed in Table 1.

Results

Based on the pre and post data for the 50 newly-hired employees who participated in the drum circle employee training, it seems that the training had a positive impact on the participants in various aspects related to team dynamics, communication, empathy, and problem-solving (see Table 1). Some key findings from the results are as follows:

Participants experienced an improvement in their ability to express their feelings honestly and openly with their team members, with an average increase of 1.8 and 1.9 points, respectively. The training enhanced participants' listening skills, as they reported a 1.0-point increase in their ability to listen to all team members' opinions before reaching a conclusion and listen fairly to team members' ideas. The training improved participants' emotional intelligence for team members, as demonstrated by the 1.3-point increase in their ability to sense the "true" feelings of team members and the 1.5-point increase in their ability to understand others' feelings based on body language and unconscious behaviors. Participants felt more capable of motivating and encouraging team members after the training, with an average increase of 1.6 points in their ability to encourage team members and a 1.5-point increase in their ability to ask questions and make suggestions.

In terms of affective and cognitive trust, participants reported increased confidence in their team members' abilities, with a 1.4-point increase in their belief that team members will have no problems with ability or mental preparation for future work.

The training fostered creativity and innovation, as evidenced by a 1.5-point increase in participants' ability to come up with new ideas and suggestions and a 1.4-point increase in their ability to come up with creative solutions for problems and challenges.

Lastly, the training improved team cohesion and respect for fostering culture, with a 1.2-point increase in both valuing and respecting each other's presence and recognizing and encouraging different perspectives among team members.

Overall, the above results indicate that there is a significant improvement in the team members' communication and empathy skills. These results suggest that the drum circle employee

training was effective in enhancing the emotional intelligence, trust among team members as well as in enhancing team's creativity and collaboration culture.

Table 1: Scale Items used in the Study with the results

Category	Items (1=Strongly Disagree to 7=Strongly Agree)	Average (pre)*	Average (post)**	Differences***
Team's EI: Awareness of own emotions	I can express my feelings honestly to my team members.	4.1	5.9	1.8
	I can discuss my current feelings openly with my team members.	4.1	5.9	1.9
Team's EI: Awareness of others emotions	I listen to all team members' opinions before reaching a conclusion when solving problems.	5.3	6.3	1.0
	I am able to listen fairly to my team members' ideas.	5.5	6.5	1.0
Team's EI: mgt of own emotions	I can sense the "true" feelings of team members even if they try to hide them.	4.4	5.7	1.3
	I can understand the true feelings of others based on their body language and unconscious behaviors when talking to them.	4.4	5.9	1.5
Team's EI: mgt of others emotions	I can encourage team members to enthusiastically participate in this initiative by expressing my thoughts to them.	4.1	5.7	1.6
	I can ask questions and make suggestions to motivate team members.	4.0	5.6	1.5
Affective Trust	I can freely talk about my problems with team members, and I know that they will listen to me.	4.4	5.9	1.5
	I believe that team members will respond constructively and compassionately when I share my problems or challenges.	4.6	6.2	1.6
Cognitive Trust	Team members are conscious of their responsibilities as working professionals and approach this training with a sense of consideration and empathy.	4.9	6.2	1.3
	Given the team members' abilities, I feel confident that there will be no problems with their ability or mental preparation for future work.	4.5	5.9	1.4
Team Creativity	Team members come up with new ideas and suggestions for improving their work, and they propose them.	4.9	6.4	1.5
	Team members come up with creative ideas and solutions for problems and challenges.	4.9	6.3	1.4
Collaborative Culture	This team values and respects each other's presence.	5.1	6.3	1.2
	This team recognizes and encourages different perspectives among members.	5.1	6.2	1.2

*Average (pre): The average value of responses related to the feelings, attitudes and thoughts of the survey participants (50 people) before the training.
**Average (post): The average value of responses related to the feelings, attitudes and thoughts of the survey participants (50 people) before the training.
***Differences: Average (post) - Average (pre)

Discussion

According to the survey results, it was found that the emotional intelligence (EI) scores of many participants have increased compared to before the training program. Particularly noteworthy is that the number of participants who strongly agreed (score of 7) with questions related to their own emotions has increased to around 20 people (though not shown in Table 1). Additionally, there are more participants who responded that they understand and can work with others' emotions compared to before the program. The survey also showed that there is a significant increase in both affective trust and cognitive trust among team members, indicating that the increase in emotional intelligence may have fostered trust within the team. The free-response answers also included words such as "consideration" and "trust."

The two questions related to "collaborative culture" also showed a significant change in the survey. The number of participants who strongly agreed with the questions increased from around 10 people before the program to nearly 30 people after the program. With the increase in emotional intelligence and the development of trust, it can be inferred that the participants have started to respect each other's opinions and positions, and are eager to work together to create something. It is possible that in a collaborative environment, participants are more willing to express their opinions and listen to others' opinions. The free-response answers also included words such as "initiative," "common awareness," and "sense of responsibility," suggesting that participants have gained awareness of the importance of taking initiative in a collaborative environment and the weight of responsibility that comes with it.

Overall, considering the effectiveness criteria set for this training program, it can be said that the desired effects were achieved based on the survey results. However, a more detailed statistical analysis is necessary to examine the correlation between each concept and the survey results.

The drum circle training appears to enhance participants' openness and honesty in expressing their feelings with team members. This finding aligns with the notion that a safe and secure environment facilitates open communication (Edmondson, 1999). As participants become more comfortable sharing their thoughts and emotions, it strengthens the interpersonal relationships within the group and fosters a more collaborative atmosphere. Our study also demonstrates that the drum circle training improves participants' listening skills and emotional intelligence. This is consistent with the literature that suggests rhythmic activities promote synchronization and foster empathy among team members (Pearce et al., 2015). The enhanced empathy may help team members better understand each other's perspectives, leading to more effective problem-solving and decision-making processes.

Furthermore, the training appears to increase participants' ability to motivate and encourage their team members. This result supports the idea that a secure environment allows individuals to feel more confident in their contributions and to take the initiative in motivating others. In terms of creativity and innovation, our findings indicate that the drum circle training positively impacts participants' capacity to generate new ideas and creative solutions. This is in line with research highlighting the role of a secure environment in fostering creativity and promoting the exchange of diverse perspectives. Finally, the training seems to improve team cohesion and respect for diversity, which is crucial for effective teamwork. This finding reinforces the notion that a secure and inclusive environment promotes mutual respect and appreciation of different viewpoints, leading to more cohesive teams.

Our study acknowledges certain limitations, such as a small sample size and absence of a control group, which may affect the generalizability of the findings. To enhance the validity and reliability of our results, future research endeavors should aim to replicate our study with larger samples and controlled experimental designs. Additionally, exploring the long-term effects of drum circle-based corporate training on team performance and organizational outcomes may further our understanding of the impact of this training method.

Moreover, our questionnaire was administered after the completion of the training, which ideally should have been administered prior to the training. As a result, our study may be limited in its ability to assess the participants' initial perceptions and attitudes towards the training. In the future, we hope to establish a system that allows us to administer pre-training questionnaires, while building a mutually beneficial relationship with the participating company through continuous feedback on the results.

Conclusion

In conclusion, our findings suggest that the safe and secure environment created by drum circle-based corporate training has a significant positive impact on teamwork by enhancing communication, empathy, problem-solving, creativity, and team cohesion. These results have important implications for organizations seeking to improve team performance and foster a more supportive and collaborative work environment.

References

Ascenso, S., Perkins, R., Atkins, L., Fancourt, D., & Williamon, A. (2018). Promoting well-being through group drumming with mental health service users and their carers. *International journal of qualitative studies on health and well-being, 13*(1), 1484219.

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and innovation management, 19*(4), 332-345.

Beat of Success (BOS). (2020). *Training Beat: The textbook for training facilitator* (the 14th term).

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383.

Faulkner, S., Wood, L., Ivery, P., & Donovan, R. (2012). It is not just music and rhythm... evaluation of a drumming-based intervention to improve the social wellbeing of alienated youth. *Children Australia, 37*(1), 31-39.

Fong, C. T., & Snape, E. (2015). The impact of emotional intelligence, trust, and collectivism on mentoring relationships. *Journal of Social Psychology, 155*(2), 163-183.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Hull, A. (1998). *Drum circle spirit: facilitating human spirit through rhythm.* San Francisco, California: White Cliffs Media.

Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Work-group Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management and Organization, 15*(4), 452-469.

Lopez, S.P., Peon, J.M.M. and Ordas, C.J.V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management,* 8, 93-104.

Maschi, T., & MacMillan, T. (2014). The rhythm of the collective: Group drumming as a creative arts prevention and intervention strategy. *Community Art: Creative Approaches to Practice*. Common Ground Publishing LLC.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

McAllister, D.J. (1995) Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal,* 38, 24-59.

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. New York University Press. 89-105.

Pearce, E., Launay, J., & Dunbar, R. I. (2015). The ice-breaker effect: Singing mediates fast social bonding. *Royal Society open science, 2*(10), 150221.

Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A. and Saur-Amaral, I. (2007) Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management,* 16, 250-264.

Yap, A. F., Kwan, Y. H., Tan, C. S., Ibrahim, S., & Ang, S. B. (2017). Rhythm-centered music making in community living elderly: a randomized pilot study. *BMC complementary and alternative medicine, 17*(1), 1-8.

HOW TO AVOID MISCOMMUNICATION AMONG AVIATION PERSONNEL

Lalitlak Tharekes[1*], Piyanat Sumetawenunt[2*], and Yuxin Tian[3]

[1,2]Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[3]School of International Education, Northwest University, People Republic of China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** lalitlaktha,pim.ac.th, piyanatsum@pim.ac.th

Abstract

This article is aimed to review the aircraft accidents resulting from miscommunication errors including, to study the communication theories and miscommunication factors among aviation personnel, and also to suggest ways to prevent all the causes by miscommunication. The historical aircraft accidents due to miscommunication is PAN-AM and KLM which is the worst air disaster of all time occurred at Tenerife's Los Rodeos Airport (now known as Tenerife North Airport) in the Canary Islands, killing 583 people and leaving only 61 survivors, followed by many miscommunication cases that still happened. Consequently, the communication regulation among pilots and between pilot and ATC was standardized. The ICAO language proficiency plays the important role to standardize the language level of pilots and ATC that leads to minimizing the accidents and incidents due to miscommunication. Lack of Communication in the Dirty Dozen along with Distractions, Lack of teamwork, Fatigue, and Lack of assertiveness can be factors for aviation personnel to cause miscommunication errors that may lead to an aircraft accident. It can suggest that ICAO English Proficiency is still important to raise safety and security within airlines, while they might increase the standard through developing procedures or manuals from incident reports. Moreover, the effective communication system and training should be set in the airlines together with suitable workload management in order to contribute to flight safety.

Keywords: Aviation Communication, ICAO English Proficiency, Aviation Personnel

Introduction

Airplane is the most popular transportation for any travelers who willing to spend less amount of time for commute, offer a great comfort while compare to any other transports, provide the best service during commute no matter what class they stay, and less amount of accident in comparing to different kinds of vehicle. According to Chart 1: historical trends for scheduled commercial operations, commuting by plane gives the lowest rate of possible accidents: even though; the rate of surviving in plane accidents is less than any other kinds of transportation. Nonetheless, people still think that it is worth taking a risk, since airlines announce the highest standard of operation, the trustworthiness of equipment and vehicles, and possibility of having an accident seem to be low.

Chart 1: Historical trends for scheduled commercial operations (ICAO Safety Report, 2022)

Safety is the most important in aviation as all airlines industries including aviation related organizations must give their priority to safety as their utmost goal is for preventing aircraft accidents. There are several contributing factors that affect safety in airline operation.

Communication is one of the focusing factors that still is latent in organization due to multicultural and individual personnel diversity. According to NASA Aviation Safety Reporting System (ASRS) for human factors occurrences on the Ramp, and it will show that 37% of occurrences involve communication breakdown as below:

Table 1: NASA Aviation Safety Reporting System (ASRS) for human factors occurrences on the Ramp

Troubleshooting	4269	78%
Time Pressure	3530	64%
Communication Breakdown	2030	37%
Situational Awareness	1258	23%
Confusion	858	16%
Training & Qualification	523	9.5%
Distraction	396	7%
Workload	276	5%
Human-Machine Interface	190	3.5%
Fatigue	134	2.5%
Physiological	86	1.6%

Source: https://www.skybrary.aero/articles/verbal-communication

This article highlights some of the important factors that contribute to miscommunication among aviation personnel; giving background of this main reason why there are ICAO English Proficiency established as well as a standard examination based on these ICAO English Proficiency. Moreover, it will include any related Aviation Personnel miscommunication between one another.

The historical aircraft accidents due to miscommunication is **PAN-AM and KLM** that became the all-time case study in aviation

It is the worst air disaster of all time that occurred at Tenerife's Los Rodeos Airport (now known as Tenerife North Airport) in the Canary Islands. Two Boeing 747s, Pan Am Flight 1736 and KLM Royal Dutch Airline Flight 4805, collided in fog, killing 583 people and leaving only 61 survivors. Unfortunately, the causes of the disaster boil down to possible impatience and a very basic error of communication.

On March 27, 1977, Los Rodeos Airport was covered in heavy fog and was overcrowded due to traffic being diverted from Gran Caneria Airport, where a bomb had exploded. This may also have meant that direction from air traffic control was more muddled than usual. KLM pilot Jacob van Zanten was eager to leave. Van Zanten and his crew had almost reached the legal limit of their on-duty time and would have to stay in Tenerife overnight unless they got going soon. This may have contributed to the pilot's fatal mistake when he received the communication "you are clear" from the air traffic control tower. A second clearance was required before van Zaten could take off, but instead he began to accelerate down the runway. In the meantime, the Pan Am flight, which was attempting to find its assigned taxiway in the heavy fog, was directly in the KLM airplane's path. The resulting collision obliterated the Dutch plane, sending it some 100 feet into the air before it came crashing down and exploded in a ball of fire. The Pan Am flight was sliced into pieces and also went up in flames. (CommDegrees Editor, 2012)

Since then, the communication regulation among pilots and between pilot and ATC was standardized. The ICAO language proficiency plays the important role to standardize the language level of pilots and ATC that leads to minimizing the accidents and incidents due to miscommunication and air travel has become safer and safer until now as one passenger fatality per 7.1 million air travelers (Clinton V., 2013)

However, there are still remaining the accidents regard lack of communication as the following:

The Aug. 8, 2009, collision of a Piper PA-32R-300 and a Eurocopter AS350 BA over the Hudson River near Hoboken, New Jersey, U.S., which killed nine people. The NTSB cited as one of several probable causes an air traffic controller's "no pertinent telephone conversation, which distracted him from his air traffic control (ATC) duties, including correcting the airplane pilot's read back of the Newark Liberty International Airport tower frequency."

The July 6, 2013, crash of an Asiana Airlines Boeing 777-200ER into a seawall during approach to San Francisco International Airport (ASW, 10/14, p. 14), which killed three passengers. Among the contributing causes cited by the NTSB were "the flight crew's nonstandard communication and coordination regarding the use of the autothrottle and autopilot flight director systems."

The Aug. 14, 2013, crash of a UPS Airbus A300 on approach to Birmingham (Alabama, U.S.)-Shuttlesworth International Airport, which killed both pilots of the scheduled cargo flight (ASW, 2/15, p. 12). In the final report on the accident, the U.S. National Transportation Safety Board (NTSB) said its investigation "identified several areas in which communication was lacking both before and during the flight, which played a role in the development of the accident scenario." (Dale Wilson,2016)

With all accidents that have happened; the International Civil Aviation Organization (ICAO) has made a requirement for an English proficiency test called "ICAO English Proficiency" that first happened in September 1998 (ICAO, N.D.) in response to prevent miscommunication that may lead to fatal accidents that contribute to a lack of English Proficiency

Basic Requirement of Pilot Licensing regarding English Level Proficiency

According to ICAO Annex 1, Personnel Licensing, pilots who are willing to operate the aircraft including airplane, airship, helicopter, powered-lift pilots, and air traffic controllers must demonstrate ability to understand language for telephony communication (ICAO, 2017). Mainly, language of this understanding does include basic communication in plain English. Which is separated into 6 levels of proficiency and period of validity (Suksiripakonchai, 2012) as below:

Level 6 – Expert (Valid for Life)

Level 5 – Extended (Must retested every six years)

Level 4 – Operational (Must retested every three years)

Where other three levels below "level 4 – Operational" equivalent do not reach the minimum requirement of ICAO English Operation Level, any applicants who fall below Level 4 must retake the test again until reaching Operational Level. Those three levels below the minimum requirement consist of;

Level 3 – Pre Operational

Level 2 – Elementary

Level 1 – Pre-Elementary

The testing Procedures and Criteria

Within the testing procedures, many topics breakdown for examination. Starting with general English speaking, it seems like interview questions. In this part, the examiner tries to see how applicants can communicate in plain English without interruption of their own language. Then, listening comprehension; applicant to listening from the real radio communication that testing center has prepared for, which applicant must interact with as translating those communication sentences into general English communication. According to Skybrary.aero (2021), the testing criteria has breaking down into following;

Pronunciation – mainly focuses on the stress, rhythm, tone of the speaker.

Structure – focus on grammatical structure and patterns.

Vocabulary – an accuracy word used by applicants relate to certain topics.

Fluency – ability to speak naturally and fluently without disconnection.

Comprehension – ability to understand the contexts with linguistics.

Interactions – relate to verbal and non-verbal cues as used appropriately.

What the used of ICAO English Proficiency in Aviation Industry

Within many countries that regulate Aviation Law along with ICAO or considerant member of ICAO must follow basic regulation by issuing the law that enforces any pilot or air traffic controller who is willing to employ, must at least hold a current ICAO English proficiency level 4 - Operational. (ICAO, N.D.) Since, the pilot pathway to get employed as a "Pilot" split into two options; airline sponsorship or own sponsorship, while air traffic controllers do not have options for own sponsorship. Either way they must pursue ICAO English Proficiency level 4 right before the company recruiting process. English has played a key role, as the main language for communication worldwide. Accidents with pilot candidates or it is called "Student Pilot" are crucial.

Accident that happen during student pilot "SOLO"

The most dangerous phase for beginning pilots to train with plane maneuvering proficiency is during "SOLO Phase" since a student pilot with a few hours of flight experience must operate the

plane by themselves. Mainly, there are many concerns that a Flight Instructor must consider and decide right before he/she signs students off for solo. Generally, the way pilots maneuver is the main assessment that student pilots must be evaluated before release; however, there are many more topics that Flight Instructors must consider as well; Calmness, Problem Solving, Decision Making, Trustworthy, and Communication.

Communication Error between Student Pilot and Flight Instructor; even though, student pilot and flight instructor will maintain a very good relationship between one another. Since, the instructor is the one who teaches the student to fly the plane, while the student is taking a lesson from the instructor. Yet, right before sign off for Solo Phase, Flight Instructor will very much worry about student will get accident due to lack of experience and cannot assist while student going for solo. Flight Instructors will be very stressful and could result in aggressive behavior sometimes. If a student cannot take such a behavior, getting mad toward the instructor. It can cause a major accident for students due to lack of communication as well as misjudgment of Instructor. For this reason, many flight schools that will sign off student pilots going solo will conduct a small exam for those student pilots. By bringing a different instructor to conduct the test. In this way, there is no bias or favor in determining skills of this specific student pilot.

Miscommunication between Pilot and Operational Area Supporter

Communication Error between Pilot and Air Traffic Control (ATC); this concern not only happens with beginner pilots only, but every level starting from student, private, commercial, until Air Transport. This usually happens while Assign Order from ATC and Read back from Pilot. Since, Air Traffic Control tends to be professional and getting used to the term that they use almost every day. As a result, ATC tends to assign a quick instruction to any pilot either within the Airport Vicinity or Aircraft in the air. Where pilots then have several tasks to do within the plane, especially the plane that is considered as “Single Crew Aircraft” or the plane that can operate by One Pilot. The workload is usually high. Generally, professional pilots with a high number of hours of flight, will repeat only important information and sometimes does not cover all necessary information. On the other hand, low hour pilots like students or private pilots, seem to lack the skills to cover all the instructions that ATC assigned. The way to solve this problem is that the Air Traffic Controller must confirm that the pilot has repeated all the necessary information that has been assigned, while the Pilot can carry a kneeboard (scratch paper with pen) to write down all the instructions and repeat every single order to reduce the amount of repetitiveness.

Communication Error with Ground Support Staff (Aircraft Marshaller); many of flight schools do not have an aircraft marshaller active duty on ground to give instruction and help with pilot to do aircraft towing. As a result, pilots seem to lack the knowledge to do aircraft operations with marshaller on duty. Since, plane engines tend to be really loud, and cannot use voice for communication. Generally, the way pilots and marshaller communicate through hand signals. If the pilot is not familiar with hand signals, it could be dangerous for those marshaller as well. As a result, handheld radio should be equipped for any marshaller, as well as an application form for private terminal (Private Company Supported) to fill up, to make sure that the pilot does educate with hand gestures. In case of urgency, handheld radio should be supported to reduce the amount of miscommunication. This way will reduce the rate of accidents while operating on ground.

Training personnel in aviation to have knowledge, competence and skills in their work. both knowledge skills (Hard skills) and emotional-social skills (Soft skills) to be ready for work Including the study of hazardous factors in the operation. It is therefore very important in an aviation

organization that it is a skill-based operation to reduce the likelihood of errors in the operations of flights.

If you are talking about the theory used in training courses, Human Factors, which is a study of human conditions such as stress, fatigue. including human limitations and various operating environments. To reduce the likelihood of errors leading to accidents, it was found that more than 80 percent of the causes of aeronautical accidents are caused by human error.

It's very important to work efficiently and communicate well as a team. Crew Resource Management (CRM) is used for the training among flight deck crew and cabin crew as same as Team Resource Management (TRM) that is used for Air Traffic Controllers while Dirty Dozen is used among aircraft technicians which contains 12 factors that may lead to aircraft accidents. There are some factors that related to communication:

Communication Problem with Dirty Dozen Theory

Lack of Communication

Failure to receive and send messages This may be due to insufficient details of information. unclear communication Especially the different language barriers. causing operational errors an aircraft mechanic's communication is both oral and written. Aircraft mechanics need to have accurate and clear communication during their work. Especially during the transfer period between shifts.

For example, during the day shift and the night shift. which must convey information and work from each other. Aircraft maintenance technician communication tends to be unique, such as technical manuals. Manuals, guidelines, memos, airworthiness orders, work sheets, repair notices, and others.

Distractions

When people are distracted, it may cause them to miss communication procedures. Distraction occurs when something interferes with or distracts one's attention to perform a task. may arise from their own thoughts or from the external environment, such as too loud noises, very hot or cold weather. The aircraft mechanic may have to perform such conditions in the performance. causing lack of concentration. Most of the operations of an aircraft maintenance technician are performed in a sequence of steps. Lack of concentration can cause them to forget to take any step which may affect safety. Methods for solving the lack of concentration in the performance. It can be done by going back to check the previous 3 steps to prevent mistakes that may not have done any step.

Lack of Teamwork

Teamwork and Communication are always related. Lack of teamwork means a failure to work towards a common objective. Caused by the lack of an effective team or lack of cohesion in the organization. monopolizing decisions without listening to team leaders' opinions. The team leader should make sure everyone understands and agrees. In aviation operations, many missions and operations require teamwork. Because a single person cannot be held responsible for the entire safety of the flight. Members should discuss what needs to be done. Share information that is useful in practice. and work together to find a solution when problems arise.

For example, the mechanic department is one of many departments that need teamwork and transfer tasks frequently between individuals. Since, one task cannot finish within one shift, but several days depend on how severe the task is. Furthermore, it requires more than one department to cooperate with each other. The work card is the main tool for mechanics to transfer work between

shift to shift accordingly. However, lack of communication during transfer work tasks can cause a delay: even though; mechanic must share information into the computer system, along with work order review. Yet, time consuming is a key problem factor as well as great planning that is required in every process to bring up great teamwork.

Fatigue

Fatigue is the latent factor that leads people to lack of communication. Fatigue among aircraft maintenance technicians is often caused by cyclical operating conditions. according to the cycle of the time the machine enters and exits. As a result, some technicians are unable to rest at normal times which may cause them to become fatigued from work and temporarily lose a good response. Aircraft mechanics should observe how tired they are and their colleagues. Whenever you feel tired, you should avoid performing complicated tasks. Or there is a re-check (Re-check) and the person in charge of supervision must keep checking. While the organization should provide sufficient numbers of personnel to perform the job. Including allocating time to rest.

Lack of Assertiveness (Senior Captain with Junior First Officer)

Lack of protest/assertiveness Caused by lack of self-confidence that does not dare to express opinions or protest. even though I know it's dangerous or act incorrectly according to the manual Most often from the senior system in the organization. which may lead to accidents. The organization should create a good teamwork atmosphere. The team leader gives team members the opportunity to express their opinions openly with a strong focus on safety

For example, most Captain positions are a very high proficient pilot who generally contain flight experience at least 3,000 hours. Within those minimum 3,000 hours, it usually takes at least several years to reach those requirements. As well as the privilege of captain position, an individual who holds it has highest authority within the plane. On the other hand, the first officer position is normally a young start pilot who holds at least 250 hours of flight experience. Some may never have an experience within an airline at all, but complete the training from headquarters. As of the situation, First Officer (Co-pilot) will hesitate to voice their concern to the senior pilot (Captain). Mainly, they worry that some procedures that concern has been voiced may interfere those senior pilot, as skip procedures as a part of proficiency that senior has been experienced and found not necessary in flight.

Conclusions

It can be seen that communication is the key factor to reduce any mistake that could happen during operation. An authority like International Civil Aviation Organization (ICAO) or Federal Aviation Administration (FAA) respects the regulation of ICAO English Proficiency as part of the airman requirement. In order to get employment on either regional or national airlines, English ICAO proficiency is one of the specific requirements that every applicant must submit before getting a duty as “Pilot”. Air Traffic Controllers also require this specific permit before operation as well.

We can assume that the reason that ICAO English proficiency is required for operation only within Pilot and Air Traffic Controller is because of the style of operation. Both jobs expect an operating level of English proficiency, to speak, listen, and comprehend. Communication plays a key role for two ways communication between pilot and air traffic control. Lack of skill to understand or communicate clearly may cause a severe accident that leads to severe loss on every side.

Since English for communication is necessary for operation; pilots and air traffic control require practice ever since they were studying as “Students”. Moreover, communication always critical

problem either inexperience or professional workers, accident that causing from miscommunication can happen not only in the air (Plane Collide to each other or objects), but also on the ground that occur with plane, ground staff operation, or objects within operation area.

According to Dirty Dozen, this theory can be applied based on communication problems as well, situations could happen with any Aviation Personnel. No matter the lack of communication, distractions, lack of teamwork, fatigue, or lack of assertiveness; all can be reduced or solved by good communication.

Suggestions

Nowadays, we can still see the accidents (loss in life or major loss in property) related to miscommunication occur once in a while, but not that often. It is fair to give credit to higher authorities to issue "ICAO English Proficiency" to reduce the amount of miscommunication that is somehow tragic to Aviation Industries. Yet, incidents (minor injury or minor loss in property) still happen quite often. Most Airline Industries have tried to reduce those incidents as well, by any incident occurrences must be reported to the Headquarter. In order for the Administration of airlines to review and issue better procedures to the best quality of safety, and raise security rate within Airline business.

To promote communication, the effective communication system must be set in airlines. The regular meeting or/ and small briefing must be conducted every day before the work starts (Ex. both pre-flight and post- flight and also during flight for the crew) in order to relay any important information that everyone must know and to do their work safely. Always discuss how a task should be done and make sure that everyone understands. Sending any message by saying the important thing first and repeating it again at the end. Confirmation back the message every time to make sure you understand correctly, asking when you don't know and don't assume anything. Be confident to speak out when you find anything wrong that concerns flight safety with the positive way to find the best solution. Fatigue is the condition that may lead aviation personnel to lack of communication. The effective fatigue management should be set in the airlines. The airline should consider proper shift hours, break hours and rest hours for aviation personnels who are always struggling with sleeping cycles as well as suitable workload management. Whenever, the personnels face any fatigue, they should observe their own and others symptoms in order to recheck and/or cross check each other's works.

References

Clinton V. Oster Jr.a , John S. Strong b,*, C. Kurt Zorn c (2013) . Analyzing aviation safety*:* Problems, challenges, opportunities. *Research in Transportation Economic 43(1)*, 148-164.

Comm Degrees Editor. (2012). 1*0 Deadliest Air Disasters Caused By Miscommunication*. https://www.bestcommunicationsdegrees.com/10-deadliest-air-disasters-caused-by-miscommunication

Dale Wilson. (2016). *Failure to Communicate*. https://flightsafety.org/asw-article/failure-to-communicate

ICAO. (2017). *Annex 1 – Personnel Licensing.* http://sar.mot.go.th/document/ICAO/annex%2001_cons%2011th%20edition.pdf

ICAO. (2022). *Safety Report*. https://www.icao.int/safety/Documents/ICAO_SR_2022.pdf

ICAO. (N.D.). *Language Proficiency*. https://www.icao.int/safety/OPS/OPS-Section/Pages/Language-proficency.aspx

Skybrary. (2021) . *Verbal Communication.* https://www.skybrary.aero/articles/verbal-communication

Skybrary.aero. (2021). *English Language Proficiency Requirements*. https://www.skybrary.aero/articles/english-language-proficiency-requirements

Suksiripakonchai (2012). ICAO Language Proficiency Requirements and Training Guidance for Thailand ICAO Language Proficiency Requirements and Training Guidance for Thailand. *SDU Research Journal, 8 (1)*,177.

MANAGING CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY: THE FAST FOOD BRAND IN THAILAND

Ake Choonhachatrachai

Stamford International University
Corresponding Author, E-mail: Akechoon@hotmail.com

Abstract

Brand has become a very important factor driving business to be competitive. With a very high competition in the market nowadays brand can help business firm alleviate these problems. This paper examines how brand characteristics affect customer's perception towards brand equity. This research study is aiming on finding out the effect of perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty toward the customer-based brand equity by focusing particularly on fast food industry in Thailand.

There are 400 respondents used in this study. Data were collected from five department stores in Bangkok namely Siam Paragon, Central World, Emporium, Siam Center and Pantip Plaza. The customer-based brand equity is the variable that will be predicted for this research study, indicated as dependent variable. The independent variables which effects to customer-based brand equity are perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty.

The researcher expected that this research study will be benefits to fast food industry to understand well what customer need and come up with the right strategy to meet their expectations. Moreover, this study also expected to be academically benefited as well. The finding of this research is absolutely expected to be useful for the consumer-based brand equity literature.

Keywords: Brand, Brand Awareness, Brand Equity, Perceived Quality, Brand Image, Brand Loyalty, Customer-Based Brand Equity

Introduction

We are now living in a very competitive world. Many factors have enabled companies to easily replicate the products and services. The fast changing trends also generating a huge strategic problem for businesses as it makes many product and service facing a shorter life cycle.

Strong brands seem to be the solution that can help company avoid these problems. Different products and services compare to competitors can allow access to new markets easier. It also provide returns on investment worth multiples of the value of the net assets of businesses through an endless stream of profits.

Aaker (1991) stated that establishing and managing the brand is not the core operating for most industries but the main key of success is the competitiveness. So, value added to the brand is one of the most important factor for business success.

For customers, brands is very important as they can simplify choice, promise a particular quality level, reduce risk, and can even engender trust (Keller and Lehmann, 2006).

Prasad and Dev (2000) stated that a brand can be seen to include all tangible and intangible attributes that a business stands for. Dobni and Zinkhan (1990) mentioned that brand image as perceptions about a brand as reflected by the cluster of associations that consumers connect to the brand name in memory.

Achieving competitiveness one must understand clearly about the meaning of "brand equity". Brand equity is defined as the added value a brand gives a product (Farquhar, 1989). This added value can be viewed and analyzed from the perspective of either the consumer or the firm (Shocker & Weitz, 1988). The value of a brand to consumers is generally referred to as consumer-based brand equity (Keller, 1993).

From the studies done by Martensen et al., (2004) and Cronin and Taylor (1992), when organizations could create a connection in the mind of the customer with the products and add some extra values in the form of emotional benefits which perceived quality and customer satisfaction is increase would then lead to customer loyalty. This is a movement that most marketing manager want to achieve in order to gain profitable customer as "how to develop, maintain, and enhance loyalty of your customer toward your firm's products or services is generally seen as the central thrust of marketing activities" (Dick and Basu, 1994) and increasing the brand equity.

As brand equity is a desirable goal for every business nowadays, this study has brought the strategies of brand building into fast food industry in Thailand. This study tend to seek the answer from the consumer perception toward brand equity focusing on fast food companies.

Fast food industry has been growing continuously because of the increasing in pressures of working life along with time constraints. Result from this, it influences in an increasing number of consumers selecting for fast food restaurant because they feel lacked the time to prepare healthy meals. Bangkok Bureau Chief Tom Minister (1995) reported that "Fried chicken and French-Fries have become popular in Asian countries. Well-known Fast-food chain like KFC (Kentucky Fried Chicken) has opened its 100th store in Thailand. This American fast food brand has expanded very fast over the past decade in Southeast Asia. Currently, there are nearly 2,000 KFC outlets in the region. Western restaurant officials say it is a very important step up the socio-economic ladder for the local people. They say that the price of Western fast food is more than fine dinner or lunch but it is a concept that people are ready to embrace.

Fast food industry in Thailand is worth a billion-dollar value. Its fast growing market has reached 30 percent a year. But although Western fast food has dominated the marketplace over the past 10 years, local entrepreneurs now entering the market with their own version of fast food plus formal marketing strategy and of course brand.

This study has then explored the influencing factors toward brand equity by choosing the respondents which are customer whose age is between 18-25, living in Bangkok area.

Research Questions

1. Is PERCEIVED QUALITY significantly influence customer-based brand equity of fast food brand in Thailand?
2. Is BRAND AWARENESS significantly influence customer-based brand equity of fast food brand in Thailand?
3. Is BRAND IMAGE significantly influence customer-based brand equity of fast food brand in Thailand?
4. Is BRAND LOYALTY significantly influence customer-based brand equity of fast food brand in Thailand?

Objective of Study

This research study aims to explore the importance of the customer-based brand equity in Thai fast food industry by focusing on the factor that influence to brand equity and the performance of

the fast food restaurants in Bangkok which using the four dimensions include perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty on consumers' perceptions of a brand.

1. To study the influence of perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty on customer-based brand equity
2. To examine the customers' perception of brand toward fast food industry based on customer-based brand equity dimensions

Significant of Study

As customer-centric is always a priority concern for marketers when it comes to strategic planning, understanding indebt about customer perception is becoming a needed factor that can drive a business to be successful. This study focused on customer-based brand equity of brand toward fast food industry. The factors assumed to have an influence for these research studies are perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty. All these factors reflect how the fast food industry achieves its brand equity. Moreover, there is a significant growth in competitive market like the fast food restaurant sector, the customer-based brand equity on customers' perception of brand is important to retain and propagate customer as well as create competitiveness.

This research study would be valued information and knowledge for fast food industry to have a well understanding about what customer need and their perception. Fast food restaurant can ensure that customers will received a level of quality, brand awareness, brand image and brand loyalty that meets and exceeds their expectations every time they patronize at the restaurant. Moreover, this research study is not only managerially benefit fast food restaurant in term of business management but also for academic aspect, this research study is to develop a better understanding in consumer behavior and their perception toward quality, brand awareness, brand image and brand loyalty.

Literature Review

The meaning of brand is go beyond product. According to Kotler (2000), a product is things that present to a market for purchase, use or consumption that is possible of satisfying need or want. On the other hand, brand has definition that go beyond product. One of the most important aspect of brand is that it can identify the different and positioning of product and services. Aaker (1991) said that brand knowledge serves as a protector for both the manufacturer and consumer.

Dolak (2003), a strong brand can create the benefit as follow:

- Build name recognition for product/company.
- Influence the consumer's purchasing decision.
- Build trust and emotional attachment to a product/service.
- Make purchase decision easier for customers by giving them clear product's identity so they can compare the differences.
- Build consumer's attitude towards a particular brand's product and services and developed through experience with such brand.
- Consumers experience help to increased perceived qualities, inferred attributes and eventually leads to brand loyalty.
- Reduce customer's perceived risk

Building your brand to become a strong brand can mean greatest value one can achieve. Anyway, achieving strong brand or brand equity one must understand that it will be involved with many factors including brand saliency, brand associations, brand personality, and managing the brand meaning (Blackston, 1995). Moreover, some researcher suggested that brand equity also include

brand loyalty (Schoker and Weitz, 1988). Aaker (1991) defined that brand equity provides value to the firm and also to the customer.

Keller (1993) stated that when customers are familiar and favorable with the brand, and also holding strong and unique brand associations in their memory, the customer-based brand equity was occurred. It also defined as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. Aaker (1996) supported the customer-based brand equity as a five brand equity assets as such brand loyalty, brand awareness, perceived quality, brand association and other proprietary brand that are fundamentals of value creation. In this study, factors assumed to have an influence on brand equity has adopted from the conceptual framework of Aaker's concept, Yoo et al. (2000)'s the conceptual framework of brand equity.

Figure 1: The conceptual framework

Conceptual framework

These factors are:

1. Perceived Quality
2. Brand Awareness
3. Brand Image
4. Brand Loyalty

Perceived Quality

According to the perception consumers, the term quality can sometime be a little abstract. Quality by the meaning of customers can be involve with many things even price. So to understand clearly about how customer perceive quality, sometime it depend on types of product or service we are looking at as well.

Zeithaml (1988) stated that perceived quality is not just the product quality but it is consumer's judgment about the product's overall excellence or superiority that is different from objective quality. Perceived quality can provides value to consumers by providing differentiation of the brand from the competing brands.

The perceived quality can be classify into two groups of factors that are intrinsic attributes and extrinsic attributes (Zeithaml, 1988; Steenkamp, 1997). The intrinsic attributes are related to the physical aspect of the product such a color, flavor, and appearance while the extrinsic attributes are related with the product but not in physical aspect of the product such as brand name, stamp of quality, price, store, packaging and production information (Bernue, 2003).

Brand awareness can also understood as the degree of consumers' familiarity with a brand. Aaker (1991) and Keller (1993) stated that brand awareness is a vital element of brand equity. According to Rossiter and Percy (1987), brand awareness is the ability of consumers to distinguish a particular brand from other brands. Keller (1993) conceptualized brand awareness as comprising of

brand recall and brand recognition. He went further to say that brand recall is the ability of consumers to remember a brand when the product class is made know.

Keller (1993) argued that "brand recognition may be more important to the extent that product decisions are made in the store".

According to Aaker (1991), brand awareness is an important component of brand equity which it refers to the ability of a potential buyer to recognize a brand as a member of a certain product category. Brand awareness has three levels:

- **Brand recognition:** It is the ability of consumers to identify a one particular brand among many other brands.
- **Brand recall:** This is a situation whereby a consumer is expected to name a brand in a product class. It is also referred to as "unaided recall".
- **Top of mind:** This is referred to as the first brand that a consumer can recall when the particular category of product was given.

Jiang (2004) found out in his study that brand recognition influences consumer's choice. Therefore, in this present study, brand awareness is conceptualized as consisting of brand recognition and top of mind.

Brand Image

Nowadays, consumers often made purchase decision depending more on a brand image than on its physical characteristics (Murphy, 1990). Especially, in highly competitive business surrounding, a well positioned brand image is very important (Arnold, 1992). Brand image also can defined as a cluster of attributes and associations that consumer connect to the name (Biel, 1993).

A brand image reflect the personality and status of the brand when compare to other brands. Target must decide whether they like it or do not, or whether they care about how influences, whose opinions are valued, will think of them when seen using the products or services. Moreover, brand image is also created and maintained by what customer think about a product or service before and after use. Brand image is built in via various channel of media and maintained in the mind of the consumer based on quality experience and its consistency.

Brand Loyalty

Oliver (1997) defined brand loyalty as a deeply held commitment to rebuy or repatronise a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having potential to cause switching behavior.

Moreover, Behavioral brand loyalty also means consumer's sincere loyalty to a brand as proved by his/her purchasing choice, the definition based on attitudinal perspective stresses on consumers intention to be loyal to the brand. It is presumed that consumers understanding of quality will be associated with their brand loyalty. Consumer who has loyalty perception toward any particular brand, that particular brand will automatically been perceived by such customer as top quality product or service. Aaker (1991 2002) classified different types of loyalty as follows:

- **Non- customer:** People who buy the brands of competitors.
- **Price switcher:** People who are sensitive to price.
- **Passive loyal:** People who buy brand/product as a result of habit rather that reason.
- **Fence sitters:** People who are indifferent between several brands.
- **Committed:** People who are honestly loyal to the brand.

Figure 2: Research Framework

By reviewing all relevant factors, this study has focused on consumers based perception. Consumer based brand equity can be divided into consumer perception and consumers behaviors. From the consumer's perspective, brand awareness, brand image, brand loyalty and perceived quality are the most important dimension.

Research Hypothesis

We are now turning to the research hypotheses. Four hypotheses that can be explained the influencing of each variable between dependent variable (customer-based brand equity) and independent variables (perceived quality, brand awareness, brand image and brand loyalty). The hypotheses of this research study stated as follows:

$H1_o$: Perceived quality has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H1_a$: Perceived quality has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H2_o$: Brand awareness has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H2_a$: Brand awareness has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H3_o$: Brand image has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H3_a$: Brand image has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H4_o$: Brand loyalty has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

$H4_a$: Brand loyalty has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

Methodology

This research applied descriptive research method to study of customer-based brand equity on customers' perception of brand toward fast food industry in Bangkok. The descriptive research is focusing on the accurate description of the variables in the problem model (Tull & Hawkins, 1993) and it is used to make clear the distinctiveness of a population or an observed fact (Ghauri &

Gronhaug, 2005). The dimensions of brand equity in this research are perceived quality, brand awareness, brand image, and brand loyalty as the main objective.

The researcher applies the tool like survey into this study. Researcher has distributing questionnaire to respondents to gather primary data and recording people responses for further analysis which can be useful for researcher to specify more demographic information of population or phenomenon, and also seeks to determine the answers to who, what, when, where and how questions by focusing on people whose age is between 18 to 25 year old and lives in Bangkok, urban area.

Data Collection Methods

This research study designed to collect primary data by using questionnaire survey, and collect secondary data by review the literature and related research.

Questionnaire Development

The researcher uses a survey method to be the tool to collect primary data. The questionnaire was set to measure the customer-based brand equity on customers' perception of brand toward fast food industry from the people who have experienced to buy food and beverage from fast food restaurant. The design of questionnaire was based on literature review, research objective and research framework. The questionnaire is divided into three parts as following:

Part 1: General Information

First part of the questionnaire is general information which defined on the fast food brand restaurant that most of customer visited and also screening the frequency that respondents visited. This part has 2 questions which measured by Checklist questions.

Part 2: Customer-Based Brand Equity on Customers' Perception Measurement

Second part of the questionnaire is the measurement of customer-based brand equity on customers' perception of brand toward fast food industry in Bangkok that contains main 5 sections that relevant to the research variables which are 8 questions for perceived quality, 6 questions for brand awareness, 6 questions for brand image, 6 questions for brand loyalty and 6 questions for customer-based brand equity toward fast food industry. Every question is using five-point Likert scale or interval scale to measure the data by setting the scales. There are thirty measurement items in this part and its influence factors will be shown in Table 1 which questions in perceived quality and brand image was developed from Kayaman and Arasli (2007), brand awareness was developed from Tong and Hawley (2009); Wang, Wei and Yu (2008), brand loyalty and customer-based brand equity was developed from Tong and Hawley (2009); Yasin, Noor and Mohamad (2007).

Rating Scales	Interpretation
1	Strongly Disagree
2	Disagree
3	Neutral
4	Agree
5	Strongly Agree

Table 1: Customer-Based Brand Equity on Customers' Perception Measurement

Perceived Quality
- The quality of food and beverages is good
- Availability of complimentary (sauce, napkins, and etc.)
- The appearance of staff members (clean, neat, appropriately dressed)
- The restaurant staffs communicates actively with consumers
- The restaurant has convenient opening hours
- Every time I buy food, I will get the same taste and standard of food
- The restaurant located in convenience area and easy to visit
- The restaurant provide variety menu of food/beverage for customer to make choices
Brand Awareness
- This brand is very famous
- This brand is well known
- I see a lot of advertising of this brand
- The advertising of this brand are very impressive
- Some characteristics of this restaurant come to my mind quickly
- I can recognize this restaurant quickly among other competing brand
Brand Image
- The restaurant is comfortable
- The restaurant has a very clean image
- Service is quick
- The restaurant was famous brand
- Its brand is familiar to me
- It has a differentiated image from other fast food brands
Brand Loyalty
- I regularly visit the restaurant
- I usually use this restaurant as my first choice compared to others restaurants brands
- I am satisfied to the visit of this restaurant
- I would recommend this restaurant to others
- I will not switch to another restaurant the next time
- I am still willing to buy food & beverage from this restaurant even if its price is a little higher than that of its competitors
Brand Equity
- Even if another brand has the same menu, I would prefer to buy food from this restaurant
- If I have to choose among brands of fast food, this brand is definitely my choice
- Even if another brand has the same price as this brand, I would still buy this brand
- If another brand is not different from this brand in any way, it seems smarter to purchase this brand
- I continuously purchase this brand without switching to other brands

Target Population and Sample Size

The target respondents in this study are customer whose age is between 15 to 25 year old livings in the city of Bangkok and has experience in visiting fast food restaurant in Bangkok such as KFC, McDonald, and Burger King. This group of people is the majority of revenue because lifestyle valued of people who live in Bangkok and urban area prefers to eat outside more than cooking and eating at home. The researcher has chose the place like Siam Paragon, Central World, Emporium, Siam Center and Pantip Plaza which is the top five department stores in Bangkok that people mostly visited to be the place where we made the approach on target respondents.

The sample size of this research study is determined by estimating proportion and the procedure is to use the sample proportion to estimate the unknown population proportion. Hence, the researcher set 95% as confidence level (z-value) by assuming the population proportion at 95% of respondents who has an experience to visit KFC and McDonald. The reason behind that set the

population proportion at 95% because most of people used to visit KFC and McDonald and also there are many branches in Bangkok and the specify level of precision at 0.05. Thus, the sample size for this research study is calculated from the following formula (Zigmund, 2003).

$$n = \frac{Z^2pq}{E^2} \qquad \text{(or)}$$

$$n = \frac{Z^2p(1-p)}{E^2}$$

Where,

n = number of items in sample

Z^2 = square of the confidence level in standard error units

p = estimated proportion of success

q = 1-p, or estimated proportion of failures

E^2 = square of the maximum allowance of error between the true proportion and the sample proportion. The allowable error is 0.05 or 5%

Therefore, the total of the sample size to be researched is

$$n = \frac{Z^2pq}{E^2}$$

$$= \frac{(1.96)^2(0.05)(0.05)}{(0.05)^2}$$

$$= \frac{(3.8416)(0.05)(0.05)}{0.025}$$

= 384.16 samples

= 385 samples

The result of the calculation for the sample size is equal to 385. However, for the data to be more reliable and to decrease the deviation, a minimum of 400 respondents were taken as the sample size

Table 2: Target Respondent

Selected Department Store	The number of respondents
Siam Paragon	80
Central World	80
Emporium	80
Siam Center	80
Pantip Plaza	80
Total	**400**

Pre-Test Results

The purpose of this section is to find out the most popular 2 brands of fast food restaurant on customers' perception in Thailand in order to get out the 2 brands for this research study. After that researcher designed to do pretests again to avoid an error or discrepancy that may occur in the results of questionnaire by use the final questionnaire which based on 2 brands that are most popular. Zikmund (2000) defined that good questionnaire design is a key to obtain good survey results. Therefore, questionnaire is essential instrument of this research study, which needs to be clear and easy to understand (Churchill, 1999). Pretest is a trial run with a group of respondents; the result is used to screen out problems in the design of questionnaire (Zikmund, 2000).

Table 3: Top of Mind for Fast Food Restaurant Brand

	Frequency (f)	Percentage (%)
Kentucky Fried Chicken (KFC)	9	30.0%
McDonald	8	26.7%
The Pizza Company	4	13.3%
Pizza Hut	3	10.0%
Chester's Grill	3	10.0%
Burger King	1	3.3%
A&W	1	3.3%
Subway	1	3.3%

A set of questionnaire will be reviewed by correct the structured in order to ensure the validity and reliability of data and understanding of the wordings, and sequence of questions before distributing. Then, the corrections had been made to launch the entire questionnaire to the targeted respondents.

Thus, the researcher conducted 30 respondents who considered as part of target population and the researcher will test the reliability of each question by using reliability analysis or Cronbach's Alpha Coefficients (α) to test the questionnaire and if the alpha test value of reliability test is greater than 0.70, it indicated significant reliable (Nunnaly, 1978). Therefore, all questions showed the consistent and reliable to apply as the research instrument in this research study.

Table 4: Cronbach's Alpha Coefficients

Variables	Cronbach's Alpha
Perceived Quality	0.912
Brand Awareness	0.914
Brand Image	0.883
Brand Loyalty	0.939
Brand Equity	0.935

Hypothesis Testing Assumption

The researcher collected data from the questionnaire and analysis the statistical in term of data interpretation and hypothesis testing which measured by use both descriptive and inferential analysis in the statistical treatment of data tests. For the descriptive statistics, the researcher used frequency, percentage, mean, and standard deviation to explain the demographic information of respondents in term of gender, age, marital status, income, education level and occupation. Cronbach's Alpha was used for tested reliability.

For inferential statistics, the researcher use to test the hypothesis by using Multiple Linear Regression because it is a flexible method of data analysis that may be appropriate whenever a dependent variable is to be examined in relationship to any other independent variables or predictor variables (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). In other word, Multiple Regression Analysis as a SPSS tools to test hypotheses that have two or more independent variables (Baker, 2006).

In this study, the researcher used Multiple Regression for testing the hypothesis 1, hypothesis 2, hypothesis 3, and hypothesis 4 for investigate the independent variable of this research hypothesis has a positive influence to customer-based brand equity.

The statistical treatment for hypothesis testing of this research study is summarized in the following table:

Table 5: Table of Statistical Treatment of Hypothesis Testing

Hypothesis		Statistic Used
$H1_o$:	Perceived quality has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	Multiple Regression
$H1_a$:	Perceived quality has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	
$H2_o$:	Brand awareness has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	Multiple Regression
$H2_a$:	Brand awareness has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	
$H3_o$:	Brand image has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	Multiple Regression
$H3_a$:	Brand image has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	
$H4_o$:	Brand loyalty has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	Multiple Regression
$H4_a$:	Brand loyalty has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry	

Results

There were total of 400 respondents participated in this research study. This section will be presenting the result of the finding which has categorized into 7 sections. First section mentions general information about fast food industry. Second section mentions about factors that influencing perception toward brand equity. Third section discussed about agreement level toward brand equity. Comparison of factor influencing perception toward brand equity of fast food brand is mentioned in the fourth section. Fifth section is reliability testing. Sixth section discussed about hypothesis testing and the last section is the summary.

Section 1: General Information about Fast Food Selection

Frequency and percentage are the analysis methods applied to present the general information about fast food selection in terms of the selected brand and frequently of having fast food brand.

Brand Selection

Table 6: Brand Selection

Most Prefer Restaurant	Frequency (f)	Percentage (%)
KFC	222	55.50
McDonald	178	44.50
Total	400	100.00

From the Table 6, the result indicated that number of respondents who preferred KFC rather than those who preferred McDonald. There were 222 respondents or 55.5% preferred to have KFC, while 178 respondents or 44.5% preferred McDonald.

Frequently Having Fast Food

Table 7: Frequently Having Fast Food

How often to eat fast food	Frequency (f)	Percentage (%)
Once a week or more	118	29.50
Once a month or more	172	43.00
Several months a time	110	27.50
Total	400	100.00

From the Table 4.8, the result indicated that majority group had fast food once a month or more in average which equal to 43.0% or 172 respondents. The other were 29.5% or 118 respondents had once a week or more in average, and 27.5% or 110 respondents had several months a time in average.

Section 2: Factors Influencing Perception toward Brand Equity

The mean, standard deviation, and level of agreement are the analysis methods applied to represent the respondents' opinion on factors influencing perception of brand equity on fast food brand.

The table below shows the interpretation meaning of the mean value which will be applied in this section and next section about perception toward brand equity.

Table 8: Interpretation of Mean Value

Range	Meaning
1.00 – 1.80	Strongly Disagree
1.81 – 2.60	Disagree
2.61 – 3.40	Neutral
3.41 – 4.20	Agree
4.21 – 5.00	Strongly Agree

Source: Burns & Bush (2005).

Perceived Quality

Mean standard deviation and level of agreement of perceived quality shown in **Table 9**

Table 9: Agreement Level of Perceived Quality

Agreement Level of Perceived Quality	Mean	S.D.	Meaning
1) The quality of food and beverages is good	3.98	0.727	Agree
2) Availability of complimentary (sauce, napkins, and etc)	3.98	0.744	Agree
3) The appearance of staff members (clean, neat, appropriately dressed)	4.36	0.634	Strongly Agree
4) The restaurant staffs communicates actively with consumers	4.24	0.708	Strongly Agree
5) The restaurant has convenient opening hours	4.33	0.669	Strongly Agree
6) Every time I buy food, I will get the same taste and standard of food	4.03	0.709	Agree
7) The restaurant located in convenience area and easy to visit	4.18	0.680	Agree
8) The restaurant provide variety menu of food/beverage for customer to make choices	3.77	0.729	Agree
Average	**4.11**	**0.726**	**Agree**

According to the Table 9 of perceived quality, overall respondents agreed toward overall perceived quality of selected brand of fast food as the mean value was equal to 4.11 and standard deviation equal to 0.726. With regard to each item of this factor, overall respondents agree toward following items: The restaurant located in convenience area and easy to visit, the mean value was equal to 4.18 and S.D. equal to 0.680. Every time I buy food, I will get the same taste and standard of food, the mean value was equal to 4.03 and S.D. equal to 0.709. The quality of food and beverages is good, the mean value was equal to 3.98 and S.D. equal to 0.727. Availability of complimentary (sauce, napkins, and etc.), the mean value was equal to 3.98 and S.D. equal to 0.744 and the restaurant provide variety menu of food/beverage for customer to make choices, the mean value was equal to 3.77 and S.D. equal to 0.729.

However, overall respondents strongly agree toward following items of perceived quality, the appearance of staff members (clean, neat, appropriately dressed), the mean value was equal to 4.36 and S.D. equal to 0.634. The restaurant has convenient opening hours, the mean value was equal to 4.33 and S.D. equal to 0.669 and the restaurant staffs communicates actively with consumers, the mean value was equal to 4.24 and S.D. equal to 0.708.

Brand Awareness

Mean, standard deviation and level of agreement of brand awareness shown in **Table 10**

Table 10: Agreement Level of Brand Awareness

Agreement Level of Brand Awareness	Mean	S.D.	Meaning
1) This brand is very famous	4.11	0.738	Agree
2) This brand is well known	4.18	0.691	Agree
3) I see a lot of advertising of this brand	3.97	0.752	Agree
4) The advertising of this brand are very impressive	3.50	0.729	Agree
5) Some characteristics of this restaurant come to my mind quickly	3.93	0.706	Agree
6) I can recognize this restaurant quickly among other competing brands	3.89	0.737	Agree
Average	**3.93**	**0.757**	**Agree**

According to the Table 10 of brand awareness factor, overall respondents agreed toward overall brand awareness of selected brand of fast food as the mean value was equal to 3.93 and standard deviation equal to 0.757. With regard to each item of this factor, overall respondents agreed toward all following items: This brand is well known, the mean value was equal to 4.18 and S.D. equal to 0.691. This brand is very famous, the mean value was equal to 4.11 and S.D. equal to 0.738. I see a lot of advertising of this brand, the mean value was equal to 3.97 and S.D. equal to 0.752. Some characteristics of this restaurant come to my mind quickly, the mean value was equal to 3.93 and S.D. equal to 0.706.

I can recognize this restaurant quickly among other competing brands, the mean value was equal to 3.89 and S.D. equal to 0.737 abd the advertising of this brand are very impressive, the mean value was equal to 3.50 and S.D. equal to 0.729.

Brand Image

Mean standard deviation and level of agreement of brand image shown in Table 11

Table 11: Agreement Level of Brand Image

Agreement Level of Brand Image	Mean	S.D.	Meaning
1) The restaurant is comfortable	4.10	0.712	Agree
2) The restaurant has a very clean image	4.12	0.673	Agree
3) Service is quick	3.73	0.770	Agree
4) The restaurant was famous brand	4.10	0.741	Agree
5) Its brand is familiar to me	4.05	0.727	Agree
6) It has a differentiated image from other fast food brands	3.51	0.718	Agree
Average	**3.93**	**0.759**	**Agree**

According to the Table 11 of Brand image factor, overall respondents agreed toward overall brand image of selected brand of fast food as the mean value was equal to 3.93 and standard deviation equal to 0.759. With regard to each item of this factor, overall respondents agreed toward all following items: The restaurant has a very clean image, the mean value was equal to 4.12 and S.D. equal to 0.673. The restaurant is comfortable, the mean value was equal to 4.10 and S.D. equal to 0.712. The restaurant was famous brand, the mean value was equal to 4.10 and S.D. equal to 0.741. Its brand is familiar to me, the mean value was equal to 4.05 and S.D. equal to 0.727. Service is quick, the mean value was equal to 3.73 and S.D. equal to 0.770. And, It has a differentiated image from other fast food brands, the mean value was equal to 3.51 and S.D. equal to 0.718.

Brand Loyalty

Mean standard deviation and level of agreement of brand loyalty shown in Table 12

Table 12: Agreement Level of Brand Loyalty

Agreement Level of Brand Loyalty	Mean	S.D.	Meaning
1) I regularly visit the restaurant	4.00	0.725	Agree
2) I usually use this restaurant as my first choice compared to other restaurants brands	3.95	0.683	Agree
3) I am satisfied to the visit of this restaurant	3.76	0.725	Agree
4) I would recommend this restaurant to others	3.58	0.812	Agree
5) I will not switch to another restaurant the next time	3.94	0.776	Agree
6) I am still willing to buy food & beverage from this restaurant even if its price is a little higher than that of its competitors	3.91	0.706	Agree
Average	**3.86**	**0.752**	**Agree**

According to the Table 12 of Brand loyalty factor, overall respondents agreed toward overall brand loyalty of selected brand of fast food as the mean value was equal to 3.86 and standard deviation equal to 0.752. With regard to each item of this factor, overall respondents agreed toward all following items: I regularly visit the restaurant, the mean value was equal to 4.00 and S.D. equal to 0.725. I usually use this restaurant as my first choice compared to other restaurants brands, the mean value was equal to 3.95 and S.D. equal to 0.683. I will not switch to another restaurant the next time, the mean value was equal to 3.94 and S.D. equal to 0.776. I am still willing to buy food & beverage from this restaurant even if its price is a little higher than that of its competitors, the mean value was equal to 3.91 and S.D. equal to 0.706. I am satisfied to the visit of this restaurant, the mean value was equal to 3.76 and S.D. equal to 0.725. And, I would recommend this restaurant to others, the mean value was equal to 3.58 and S.D. equal to 0.812.

Section 3: Agreement Level toward Brand Equity

Mean standard deviation, and level of agreement are the analysis methods applied to present the perception toward brand equity of fast food brand. The interpretation meaning of the mean value of this section was relied on the information in **Table 13**

Table 13: Agreement Level of Brand Equity

Agreement Level of Brand Loyalty	Mean	S.D.	Meaning
1) Even if another brand has the same menu, I would prefer to buy food from this restaurant	4.13	0.687	Agree
2) If I have to choose among brands of fast food, this brand is definitely my choice	3.98	0.813	Agree
3) Even if another brand has the same price as this brand, I would still buy this brand	3.86	0.774	Agree
4) If another brand is not different from this brand in any way, it seems smarter to purchase this brand	3.72	0.716	Agree
5) I do not intend to purchase another brand if the brand I regularly purchase is not available	3.89	0.807	Agree
6) I continuously purchase this brand without switching to other brands	3.98	0.808	Agree
Average	**3.93**	**0.779**	**Agree**

According to the **Table 13** of Brand equity, overall respondents agreed toward overall perception toward brand equity of selected fast food brand as the mean value was equal to 3.93 and standard deviation equal to 0.779. With regard to each item of brand equity, overall respondents agreed toward all following items: Even if another brand has the same menu, I would prefer to buy food from this restaurant, the mean value was equal to 4.13 and S.D. equal to 0.687. I continuously purchase this brand without switching to other brands, the mean value was equal to 3.98 and S.D. equal to 0.808. Even if another brand has the same menu, I would prefer to buy food from this restaurant, the mean value was equal to 3.98 and S.D. equal to 0.813. I do not intend to purchase another brand if the brand I regularly purchase is not available, the mean value was equal to 3.89 and S.D. equal to 0.807.

Moreover, despite another brand has the same price as this particular brand, I would still buy this brand, the mean value was equal to 3.86 and S.D. equal to 0.774 and if another brand is not

different from this brand in any way, it still seems smarter to buy this brand, the mean value was equal to 3.72 and S.D. equal to 0.716.

Section 4: Comparison of Factors Influencing Perception toward Brand Equity of Fast Food Brand

T-Test analysis was applied to analyze the result of comparison between respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald about their perception toward perceived quality, brand awareness, brand image, brand loyalty and brand equity of the selected brand of fast food. From 400 respondents, there were 222 respondents who preferred KFC, while remaining 178 of respondents preferred McDonald. The result of T-Test analysis shown in following tables:

Perceived Quality

Table 14: Perceived Quality by using T-Test Analysis

	Which of restaurant do you preferred most	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
QUALITY	KFC	4.1115	0.49284	0.03308	0.664
	McDonald	4.1004	0.47928	0.03592	

From **Table 14**, it indicates the result of t-test analysis that there were no significant difference perceptions toward perceived quality at the level 0.664 (P > 0.05). Therefore, respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald had no different level of perception toward perceived quality of the brand.

Brand Awareness

Table 15: Brand Awareness by using T-Test Analysis

	Which of restaurant do you preferred most	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
AWARENESS	KFC	3.9257	0.54658	0.03668	0.417
	McDonald	3.9279	0.52611	0.03943	

From Table 15, it indicates the result of t-test analysis that there were no significant difference perceptions toward brand awareness at the level 0.417 (P > 0.05). Therefore, respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald had no different level of perception toward brand awareness of the brand.

Brand Image

Table 16: Brand Image by using T-Test Analysis

	Which of restaurant do you preferred most	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
IMAGE	KFC	3.9219	0.51903	0.03483	0.459
	McDonald	3.9485	0.50391	0.03777	

From Table 16, it indicates the result of t-test analysis that there were no significant difference perceptions toward brand image at the level 0.459 (P > 0.05). Therefore, respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald had no different level of perception toward brand image of the brand.

Brand Loyalty

Table 17: Brand Loyalty by using T-Test Analysis

	Which of restaurant do you preferred most	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
LOYALTY	KFC	3.8544	0.57017	0.03827	0.336
	McDonald	3.8577	0.53211	0.03988	

From **Table 17**, it indicates the result of t-test analysis that there were no significant difference perceptions toward brand loyalty at the level 0.336 (P > 0.05). Therefore, respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald had no different level of perception toward brand loyalty of the brand.

Brand Equity

Table 18: Brand Equity by using T-Test Analysis

	Which of restaurant do you preferred most	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
EQUITY	KFC	3.8934	0.59018	0.03961	0.678
	McDonald	3.9616	0.57265	0.04292	

From **Table 18**, it indicates the result of t-test analysis that there were no significant difference perceptions toward brand equity at the level 0.678 (P > 0.05). Therefore, respondents who preferred KFC and respondents who preferred McDonald had no different level of perception toward brand loyalty of the brand.

Section 5: Reliability Testing

This section represents the reliability result analyzed based on Cronbach's alpha value to check whether or not the questionnaire distributed is reliable to collect the data for this research study. There were 30 sets of questionnaire distributes to respondents as pre-test to measure the reliability. The result of Cronbacj's alpha shown in below table.

Table 19: Cronbach's Alpha Coefficients

Variables	Cronbach's Alpha
Perceived Quality	0.912
Brand Awareness	0.914
Brand Image	0.883
Brand Loyalty	0.939
Brand Equity	0.935

Section 6: Hypothesis Testing

Multiple regression analysis was applied to test all 4 hypothesis set in this research study in order to investigate the influencing of each given factor to perception toward brand equity of fast food brand. The table below represents the result of multiple regression analysis

Table 20: Multiple Regression Analysis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Std. Error	Beta	Std. Error
Quality	.183	.069	.153	.008*
Awareness	.026	.059	.024	.665
Image	.339	.077	.298	.000*
Loyalty	.381	.057	.362	.000*

Note: Dependent Variable is Brand Equity (*significant at 0.05)

Hypothesis 1

H_{1o} : Perceived quality has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

H_{1a} : Perceived quality has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

From **Table 20**, it indicates the result of multiple regression that there was significant at 0.008 which is less than 0.05 (0.008 < 0.05) for perceived quality. It means that the null hypothesis (H_{1o}) was rejected. Therefore, perceived quality is the influencing factor to customers' perception toward brand equity of fast food brand at 0.05 significant levels.

Hypothesis 2

H_{2o} : Brand awareness has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

H_{2a} : Brand awareness has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

From **Table 20**, it indicates the result of multiple regression that there was significant at 0.665 which is greater than 0.05 (0.665 > 0.05) for brand awareness. It means that the null hypothesis (H_{2o}) was failed to reject. Therefore, brand awareness has no influencing factor to customers' perception toward brand equity of fast food brand at 0.05 significant levels.

Hypothesis 3

H_{3o} : Brand image has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

H_{3a} : Brand image has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

From **Table 20**, it indicates the result of multiple regression that there was significant at 0.000 which is less than 0.05 (0.000 < 0.05) for brand image. It means that the null hypothesis (H_{3o}) was rejected. Therefore, brand image is the influencing factor to customers' perception toward brand equity of fast food brand at 0.05 significant levels.

Hypothesis 4

H_{4o} : Brand loyalty has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

H_{4a} : Brand loyalty has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry

From **Table 20**, it indicates the result of multiple regression that there was significant at 0.000 which is less than 0.05 (0.000 < 0.05) for brand loyalty. It means that the null hypothesis (H_{4o}) was rejected. Therefore, brand loyalty is the influencing factor to customers' perception toward brand equity of fast food brand at 0.05 significant levels.

Section 7: Summary

Based on the data collected from 400 respondents' who has experience in visit both KFC and McDonald at Siam Paragon, Central World, Emporium, Siam Center and Pantip Plaza. All respondents have age between 18 to 25 years. Most of them are single (66.75%) and has income between 15,000 baht to 25,000 baht per month, 54.25% has education background at Bachelor level and 65.25% are an officers. There are 55.50% that most visited KFC and the respondent has a frequency to visit fast food restaurant once a month or more which equal to 43.0%.

In term of perceived quality, brand awareness, brand image, brand loyalty and brand equity, the customer has no different perception toward KFC and McDonald. The perceived quality, brand image and brand loyalty has a significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry while the brand awareness has no significant influence to customer based brand equity of brand toward fast food industry.

Discussion and recommendations

In conclusion of this research the researcher would like to emphasize that this study is applicable to all fast food industries and not subjected to any particular fast food brand. This research study does provide useful information to the fast food business as well as provides useful information to the academic research world.

Theoretical contributions

Overall of this research has shown that research findings have supported the general theory namely "Perceived quality", "Brand awareness", "Brand image", and "Brand loyalty" that have a significant influence on how customer respond to the meaning of "Brand equity". This research make an important contribution to the brand building strategies and related study field literature by showing lots of important results concerning customer-based-perception toward brand equity. Critically, however, all four variables related to brand characteristics are supported theoretically. Thus, this research helps to build a more comprehensive picture of relevant factors that influence consumer' perception toward brand equity of fast food restaurant.

Managerial implications

These results suggest that when managers setting up strategies expecting to achieve brand equity for his or her brand, he or she should bear in mind about important strategies needed to be achieved prior to brand equity accomplishment. This research study shows the factors needed to be considered in the strategic planning which are: customer-perceived quality, brand awareness, brand image, and finally brand loyalty. Moreover, this research study also provides useful information helping managers to have a better understanding on their customer's perception.

Direction of future research

This research is only a start at examining the effects of customer-perceived quality, brand awareness, brand image, and brand loyalty on response to brand equity. Additional research that uses more explicit manipulations is required and consideration should be given to a wider range of respondents in term of demographic factor such as age and geographic factor such as Bangkok. It would also be helpful to study on some other factors which can come from further literature review or even further exploratory study.

It would be interesting for the further research to map brand equity ratings with actual consumer behavior (purchasing). A future can also be done by making an exploratory study with interviews of managers at the sites.

The researcher dealt equally with all the items in the survey. Some may have weighed more than others which may provide us with misleading results. In other words, a future research can be done with food quality central to the concept quality than accessories such as napkins and sauce.

Limitations

There is a few limitation needed to be stated in this study. Firstly, this research study focus on highlighting the customer-based brand equity on customers' perception of brand toward fast food industry in Bangkok which researcher aimed to study only people who are customer's KFC and McDonald at Siam Paragon, Central World, Emporium, Siam Center and Pantip Plaza. Therefore, the outcome cannot completely represent the other brand in fast food industry in Bangkok.

Secondly, the respondents are only customer in Bangkok. Therefore, the research finding may not be generalized for other geographical areas where located on outside Bangkok areas or other countries. Thirdly, this research study is conducted in a specific and limited time period. Thus, its findings may not be generalized for all the period of time.

Lastly, the total population is unknown but only 400 people have been selected as a sample size to represent the whole population. The further study can also generalize this research study by approaching even larger number of respondents to confirm the validity.

References:

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of a Brand Name*.The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). The Measuring Brand Equity: Across Products and Markets. *California Management Review, 38*(3), 102-120.

Arnold, D. (1992). *The Handbook of Brand Management*. The Economics Books Ltd.

Baker, S.L. (2006). Multiple Regression Theory.

Bennett, P.D. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. The American Marketing Association, Chicago, IL, 18.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, Ditcher, E. (1985). What's in an image. *Journal of Consumer Marketing, 2*(1), 75-81.

Farquhar, P H (1989) Managing brand equity Marketing Research 1, 24-33

Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies*. Pearson Education Limited.

Gil, R.B., Andres, E.F., Salinas, E.M. (2007). Family as a Source of Consumer-Based Brand Equity. *Journal of Product & Brand Management, 16*(3), 188-199.

Hoffman, D., Kelley, S. and Rotalsky, H. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Service Marketing, 9*(2), 49-61.

Keller, K.L. (1991). *Conceptualizing Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Marketing Science Institute*. Cambridge.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing (57)*, 1-22.

Kelvin Lane Keller and Donald R. Lehmann, 2006., Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science, 25*(6).

Kim, H.B., Kim, W.G., An, J.A. (2003). The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance. *Journal of Consumer Marketing, 20*(4), 335-351.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Pearson International Edition.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Analysis, Planning, and Control. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Kotler, P. (2000). *Marketing Mangement: Millennium Edition*. Prentice Hall.

Murphy, J.M. (1990). *Brand Strategy*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Shocker, A D & Weitz, B (1988) A perspective on brand equity principles and issues (Report No. 91-124) Cambridge, MA Marketing Science Institute.

TOPTENTHLAND (2011). Ten Famous Department in Thailand that Thai People More Often Shopping. http://www.bangkok.com/shopping-mall/.

MARKETING MIX (4P) FACTORS AFFECTING CONSUMER DECISION-MAKING OF CRAFT BEER IN PAK KRET DISTRICT, NONTHABURI PROVINCE

Panomporn Vajirakachorn[1*], Kronnopparat Ratrongmueang[2] ,
Chalisa Chanto[3], Piyathida Boonphong[4],
Minrada Anannitikun[5], and Kittinun Charoensaksiri[6]

Faculty of Food Business Management, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** panompornvaj@pim.ac.th

Abstract

This research investigates factors affecting consumer decision-making regarding craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The data was collected from 400 consumers of craft beer by using the online questionnaire. The sample was mainly female, aged 21 to 30 years old. Most received bachelor's degrees. There were 47.3% of the respondents employed in the private sector, and received 20,001 - 30,000 baht per month (36.3%). The results found that respondents placed high importance on the price, product, and promotion factors when evaluating the product or service, in order to make the consuming decision while the place factor was still considered important but to a lesser extent. All four hypotheses were supported, indicating a positive relationship between each marketing factor and consumer decision-making of craft beer. Specifically, product, price, place, and promotion had a statistically significant positive relationship with consumer decision-making of craft beer in the studied district.

Keywords: craft beer, marketing mix, consumer decision making

Introduction

In less than 10 years, the global beer industry has faced various challenges, including changing consumer behavior, particularly among Generation Y and Millennials, who now form a significant portion of beer drinkers. These consumer groups have distinct needs compared to previous generations. Additionally, the craft beer sector has emerged as a new trend, characterized by beer production from numerous small independent producers. The demand for craft beer has been on the rise in the United States, despite an overall decline of 1.2% in the beer market. Craft beer has witnessed a quantitative growth of 5%, with sales reaching over 24.8 million barrels. Moreover, the craft beer market value has increased by 8% to $26 billion, contributing to the total market value of $111.4 billion (Craft Brewers Association, 2023). The global craft beer industry has also been growing rapidly in recent years, with the value of the market estimated to reach $210.78 billion by 2028. This growth is being driven by a number of factors, including the changing tastes of consumers, who are increasingly looking for more flavorful and artisanal beers, as well as the rise of social media, which has helped to raise awareness of craft beer brands.

In 2018, the craft beer industry in the United States generated an impressive economic value of over $76.2 billion for the country, demonstrating its significant contribution to the national economy (Craft Brewers Association, 2023). This growth is reflected in the rising number of independent breweries, which now exceeds 7,000, along with a substantial community of over

1,100,000 homebrewers. The expansion of the craft beer market is not limited to the United States but also extends to Thailand, where craft beer and non-beer imports hold a market share of over 500 million baht. By 2020, it is projected that this proportion will more than double to 0.5% of the Thai beer market's value, which amounts to 180,000 million baht. Currently, Thailand boasts at least 50-60 craft beer producers (Kengkarnchang & Srising, 2020).

Given the increasing popularity of craft beer in recent years, it is crucial for manufacturers and marketers to understand consumer behavior to enhance their sales volume. Effectively promoting craft beer requires a comprehensive understanding of the factors influencing consumer choice. The marketing mix, known as the 4P framework (product, price, promotion, and place), is a fundamental concept in the marketing industry. It plays a significant role in determining the success of a product in the market and shaping the consumer's decision-making process (Kotler & Armstrong, 2021).

In recent years, there has been a growing body of research on the factors influencing consumer decision-making for craft beer. For example, a study by Velasco et al. (2020) found that the most important factors influencing consumer choice of craft beer were taste, quality, and variety. The study also found that consumers were more likely to purchase craft beer if it was available in their local area and if it was promoted through social media.

The study by Zhang and Fang (2021) found that product quality, price, and place had a significant impact on craft beer consumption in China. Specifically, consumers were more likely to purchase craft beer if they believed it was of high quality if the price was reasonable, and if it was available in convenient locations. In addition, comparable findings were discovered by Sarkar and Mitra (2022) in their investigation of craft beer consumption in India. They discovered that criteria such as product quality, price, and location had a significant impact on consumer decisions. They also discovered that marketing, including public relations and advertising, contributed to the rise in craft beer consumption.

The findings of these two studies suggest that the 4Ps of marketing can all play a role in influencing consumer decision-making for craft beer. By understanding the factors that influence consumer choice, craft beer brands can develop more effective marketing strategies and increase their sales.

While research studies examining factors affecting craft beer consumption have been conducted worldwide, there is a dearth of research in Thailand, particularly in Pak Kret District, Nonthaburi Province, on the factors influencing consumer decision-making for craft beer. Therefore, this study aims to fill this research gap by identifying and analyzing the marketing mix factors that impact consumer decision-making for craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province, Thailand.

Research Objectives

This research study aimed to explore the variables affecting consumers' decision-making toward craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. This research can aid craft beer manufacturers in understanding the consumption style to satisfy client preferences and aspirations. In addition, they can use the finding to develop marketing plans using the 4P to gain a competitive edge in the market and increase product consumption.

Literature Review

Marketing Mix

The marketing mix (4P) refers to the four main components of a marketing strategy: product, price, place, and promotion (Kotler & Armstrong, 2017). These components are essential for businesses to create a successful marketing plan and reach their target audience (Berman & Evans, 2017).

Product: The product is a critical element of the marketing mix and plays a significant role in consumer decision-making. In the case of craft beer, consumers are interested in the product's taste, quality, and uniqueness. The study by Kim & Kim (2019) has shown that consumers are more likely to choose craft beers that offer a wide variety of flavors, use high-quality ingredients, and have an attractive packaging design. Furthermore, factors such as brand reputation, product innovation, and product differentiation can also influence consumer decision-making in the craft beer industry.

Price: Price is another important factor that affects consumer decision-making in the craft beer industry. Consumers are price-sensitive, and they tend to compare prices among different craft beer brands before making a purchase decision. Lashgari & Torabi (2020) found that consumers are willing to pay a premium price for craft beers that are perceived to be of higher quality, have unique flavors, and are associated with a positive brand image. However, excessive pricing can deter consumers from purchasing craft beers, and businesses need to carefully consider their pricing strategies to attract and retain customers.

Place: Place refers to the distribution channels and locations where craft beers are made available to consumers. The availability and accessibility of craft beers can significantly impact consumer decision-making. Research has shown that consumers are more likely to purchase craft beers from local breweries, pubs, and specialty stores that offer a unique and authentic craft beer experience. Moreover, the location and ambiance of the place where craft beers are consumed can also influence consumer decision-making, as consumers are increasingly seeking experiential and social aspects when consuming craft beers (Cervera-Taulet, Martínez-Ruiz, & Jiménez-Zarco, 2018).

Promotion: Promotion involves the marketing communication strategies used by businesses to create awareness, generate interest, and persuade consumers to choose their craft beers. Various promotional tools, such as advertising, public relations, social media, and word-of-mouth, play a significant role in shaping consumer decision-making in the craft beer industry. Song, Lee, & Yun (2019) stated that effective promotion can positively influence consumer perceptions, attitudes, and behaviors toward craft beers, leading to increased sales and brand loyalty. Moreover, the use of influencers, events, and experiential marketing can also impact consumer decision-making, as consumers are looking for unique and memorable experiences when it comes to craft beers.

Decision-Making Theory

Decision-making theory is an interdisciplinary approach to understanding how people make choices among various alternatives. It draws on insights from psychology, economics, philosophy, and other fields to explore the processes that underlie decision-making.

One influential approach to decision-making theory is the rational choice model, which assumes that individuals make decisions by evaluating the costs and benefits of each alternative and choosing the one that maximizes their expected utility. This model has been extensively studied and refined by scholars such as Arrow (1951), Sen (1970), and Simon (1955).

Another approach is the bounded rationality model, which suggests that individuals have limited cognitive resources and are unable to fully consider all available options and their consequences. This model has been developed by Herbert Simon (1955), who argued that people rely on heuristics, rules of thumb, and other simplifying strategies to make decisions under conditions of uncertainty.

A third approach is the prospect theory, which suggests that people's decision-making behavior is influenced by the way alternatives are framed and presented to them. This theory was developed by Kahneman and Tversky (1979), who showed that people tend to be risk-averse when faced with gains and risk-seeking when faced with losses and that their preferences are often shaped by the reference point from which they evaluate different outcomes.

Craft beer

Craft beer is a type of beer that is brewed in small batches, typically by independent breweries that emphasize quality and flavor over mass production. Craft beer has become increasingly popular in recent years, as more consumers seek out unique and flavorful beer experiences.

Craft beer is defined by the Brewers Association as a beer that is produced by a small, independent, and traditional brewery. The production of craft beer is often characterized by a focus on high-quality ingredients, traditional brewing methods, and experimentation with different flavors and styles (Brewers Association, 2021).

Craft beer is often contrasted with mass-produced beer, which is typically brewed by large, multinational corporations and tends to prioritize efficiency and consistency over flavor and variety (McGovern et al., 2020). Craft beer is also distinguished by its diversity, with thousands of breweries around the world producing a wide range of beer styles and flavors (McCole, 2017).

There are many different styles of craft beer, each with its own unique flavor profile and brewing methods. Some popular styles include India Pale Ale (IPA), Stout, Porter, Pilsner, and Sour beer (Brewers Association, 2021). Many craft breweries also experiment with unique ingredients and brewing techniques, such as barrel aging, wild fermentation, and dry hopping, to create new and exciting flavors (McCole, 2017).

Craft beer has become an important segment of the beer industry, with sales and production growing rapidly in recent years. In 2020, craft beer accounted for 13.6% of total beer sales in the United States, and there were over 8,000 craft breweries operating worldwide (Brewers Association, 2021).

Craft beer has been gaining popularity in Thailand in recent years, with more and more local breweries popping up across the country. According to a report by Euromonitor International, the craft beer market in Thailand has been growing at an annual rate of 30%, and is expected to reach a value of 3.3 billion baht (approximately US$110 million) by 2021 (Euromonitor International, 2018).

One of the pioneering craft breweries in Thailand is the Bangkok-based brewery, Beervana. Founded in 2011, Beervana has been at the forefront of the craft beer movement in Thailand, and has won numerous awards for its beers (Thongma, 2020). Another notable craft brewery in Thailand is Chit Beer, which was founded in 2012 and has since expanded to several locations in Bangkok (Chit Beer, n.d.).

The growth of the craft beer industry in Thailand has been supported by the government's efforts to promote the production and consumption of locally-made craft beer. In 2015, the Thai government introduced a new excise tax structure that reduced the tax rate on beer produced by microbreweries, making it easier and more affordable for small breweries to operate (Thailand Board of Investment, 2019).

Despite the growing popularity of craft beer in Thailand, it still faces challenges such as high import taxes on raw materials and a lack of consumer awareness about the diversity of beer styles (Thailand Board of Investment, 2019).

Related Studies

The related studies are focused on factors that influence beer consumption behavior, purchasing intentions, and brand loyalty among consumers in different countries. Laplai et al. (2021) found that beer market price, past consumption period, and consumer income were significant factors affecting beer consumption in Thailand. Kengkarnchang and Srising (2020) identified past consumption behavior, frequency of drinking craft beer, media influence, and market mix factors as influential in purchasing intentions for craft beer in Bangkok. Phakdeephirot et al. (2022) studied the attitude and consumption behavior of craft beer consumers in Bangkok and found that taste and price

were important considerations. Patwardhan et al.(2019) investigated factors influencing brand loyalty among commercial craft beer consumers in Bangalore, India, and found that brand image and buying criteria were significant predictors. Carvalho et al. (2018) surveyed craft beer drinkers in Brazil and identified demographic data indicating the potential for industry expansion. Finally, Techa (2022) studied purchase intentions for craft beer in Bangkok and the metropolitan area of Thailand, suggesting the importance of creating new beers with distinctive flavors and promoting special occasions for beer purchases.

Conceptual Framework and Hypotheses

The marketing mix (4P) includes product, price, place, and promotion, which are essential for creating a successful marketing strategy. In the craft beer industry, product factors such as taste, quality, uniqueness, and brand reputation are important, while price, place, and promotion also significantly impact consumer decision-making. Studies have identified various factors that influence beer consumption behavior, purchasing intentions, and brand loyalty among consumers in different countries. Therefore, the following are the purposed conceptual framework and hypotheses:

Figure 1: Research Conceptual Framework

Hypotheses:

H1. There is a positive relationship between product and consumer decision-making of craft beer.

H2. There is a positive relationship between price and consumer decision-making of craft beer.

H3. There is a positive relationship between place and consumer decision-making of craft beer.

H4. There is a positive relationship between promotion and consumer decision-making of craft beer.

Methodology

This study aimed to investigate the relationship between marketing mix factors and consumer decision-making regarding craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The samples for the study were selected using the accidental sampling method. The number of samples was determined using the sampling formula developed by Cochran (1977), taking into account the desired level of precision. The formula indicated that a total of 385 samples were required. However, to enhance the accuracy of the results, the sample size was extended to 400.

To collect data for the study, an online survey was conducted using the Google Docs platform. The survey consisted of two sections. The first section focused on gathering information about the respondents' personal backgrounds. The second section of the questionnaire explored the marketing mix factors that influenced the decision to purchase craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province.

Statistical analysis was performed on the collected data using various techniques. The data were analyzed using frequency and percentage calculations to provide an overview of the respondents' characteristics and preferences. Mean and standard deviation was employed to measure the central tendency and dispersion of the data, respectively. Furthermore, multiple regression analysis was utilized to examine the relationship between the marketing mix factors and consumer decision-making.

Results and Discussion

Characteristics of the Sample

The sample consisted of 400 experienced craft beer drinkers. As described in Table 1, the sample was mainly female (54.8%), aged 21 to 30 years old (48.0%). Most received bachelor's degrees (70.5%). There were 47.3% of the respondents employed in the private sector, and received 20,001 - 30,000 baht per month (36.3%). This also is in line with the survey of Carvalho et al. (2018) using demographic information, it was shown that these consumers make up a desired segment of the beer market in terms of age, education, and—more importantly—income, characteristics that suggest the possibility of the sector's future growth.

Table 1: Characteristics of the sample

Characteristics	Frequency	Percentage
Gender		
Male	181	45.3%
Female	219	54.8%
Age		
20 years	48	12.0%
21-30 years	192	48.0%
31-40 years	123	30.8%
41-50 years	32	8.0%
51 and above	5	1.3%
Education level		
Lower than Bachelor's degree	63	15.8%
Bachelor's degree	282	70.5%
Master's degree	55	13.8%
Occupation		
Student	107	26.8%
Government official	28	7.0%
Private employee	189	47.3%
Private business owners	67	16.8%
Unemployed	5	1.3%
Others	4	1.0%
Monthly income		
Less than 10,000 baht	54	13.5%
10,000 - 20,000 baht	117	29.3%
20,001 - 30,000 baht	145	36.3%

Characteristics	Frequency	Percentage
Monthly income (cont.)		
30,001 – 40,000 baht	64	16.0%
More than 40,000 baht	20	5.0%

This study aimed to find the marketing mix (4P) factors that affected consumer decision-making regarding craft beer in Pak Kret District Nonthaburi Province. Based on the results presented in Table 2, it can be inferred that most respondents gave a high rating to the price factor, with a mean score of 4.51, indicating a strong agreement with this factor. Additionally, respondents also provided a relatively high mean score for the product factor (4.13), indicating that they agreed with this factor. Similarly, the promotion factor received a mean score of 4.06, indicating that respondents also agreed with this factor. The place factor received a slightly lower mean score of 3.92, indicating that respondents agreed with this factor, but to a lesser extent than the other factors. Overall, these results suggest that respondents placed high importance on the price, product, and promotion factors when evaluating the product or service, while the place factor was still considered important but to a lesser extent. The findings are also in line with previous research which found that price, product, and promotion affected consumer decision-making regarding craft beer (Kengkarnchang and Srising, 2020). In addition, the research of Laplai et al. (2021) and Phakdeephirot et al. (2022) stated that the factors affecting the consumption of beer in Thailand were beer market prices.

Table 2: Mean and Standard Deviation

Marketing Mix (4P)	Mean (X)	Std. Deviation (SD)	Interpret
Product	4.13	0.573	Agree
Price	4.51	0.508	Strongly agree
Place	3.92	0.776	Agree
Promotion	4.06	0.607	Agree

Regression Analysis

In order to evaluate the potential relationships between the variables in the suggested framework, multiple regression analysis was used. Table 3 showed R^2 = 65.9%, and the standard error was 0.342. It stated that marketing mix (4P) factors including product, price, place, and promotion affected consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province at a significant level of 0.05.

In conclusion, the outcome of multiple regression analysis revealed a positive significant relationship between the exploratory variables and dependent variables. There is evidence to support the validity of every proposed route.

Table 3: Result of multiple regression analysis of Marketing Mix (4P) Factors Affecting Consumer Decision-Making of Craft Beer in Pak Kret District Nonthaburi Province

Marketing Mix (4P)	b	SE.b	β	t	Sig.
(Constant)	0.833	0.170		4.908	0.000*
Product	0.123	0.045	0.121	2.741	0.006*
Price	0.075	0.037	0.066	2.031	0.043*
Place	0.421	0.029	0.562	14.723	0.000*
Promotion	0.192	0.042	0.200	4.512	0.000*
R = 0.812		R^2 = 0.659		Adjusted R^2 = 0.655	
Std. Error of the Estimate = 0.342		F = 190.620		P = 0.000*	

* Significant level at 0.05

Summary of Hypothesis

The study investigated the relationship between product, price, place, promotion, and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. Four hypotheses were proposed and tested.

Hypothesis 1 proposed a positive relationship between product and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The result showed a positive relationship between the two variables (b=0.123, p=0.006). The relationship was also statistically significant. Thus hypothesis 1 was supported.

Hypothesis 2 proposed a positive relationship between price and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The result showed a positive relationship between the two variables (b=0.075, p=0.043). The relationship was also statistically significant. Thus hypothesis 2 was supported.

Hypothesis 3 proposed a positive relationship between place and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The result showed a positive relationship between the two variables (b=0.421, p=0.000). The relationship was also statistically significant. Thus hypothesis 3 was supported.

Hypothesis 4 proposed a positive relationship between the promotion and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The result showed a positive relationship between the two variables (b=0.192, p=0.000). The relationship was also statistically significant. Thus hypothesis 4 was supported.

In summary, the results showed a positive and statistically significant relationship between each of the four independent variables (product, price, place, promotion) and consumer decision-making. Therefore, all four hypotheses were supported, indicating that product, price, place, and promotion are important factors that influence consumer decision-making regarding craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province.

Conclusion

The objective of this study was to identify the key marketing mix (4P) factors that influence the purchasing behavior of consumers in the craft beer market in the Pak Kret District, Nonthaburi Province, and develop recommendations for craft beer producers and marketers in the Pak Kret District, Nonthaburi Province to improve their marketing strategies and increase their market share. The data was collected from 400 consumers of craft beer by using the online questionnaire. From the research, we found that the samples were mainly female, aged 21 to 30 years old, received bachelor's degrees, were employed in the private sector, and received 20,001 - 30,000 baht per month.

The majority of responders gave the pricing factor a high rating, suggesting significant agreement with this issue. Furthermore, respondents gave the product factor a relatively high mean score, demonstrating their agreement with this factor. In a similar vein, the promotion component showed that respondents also agreed with it. The place component had a somewhat lower mean score, showing that respondents agreed with it, but to a smaller extent than they did with the other criteria.

The study investigated the relationship between different marketing factors (product, price, place, and promotion) and consumer decision-making of craft beer in Pak Kret District, Nonthaburi Province. The results showed that all four hypotheses were supported, indicating a positive relationship between each marketing factor and consumer decision-making of craft beer. Specifically, product, price, place, and promotion had a statistically significant positive relationship with consumer decision-making of craft beer in the studied district.

Suggestions for Future Research

There are some suggestions for future research that need to be explored. Firstly, it is suggested that other factors that affect consumer decision-making should be studied including the 7P of the marketing mix factors, consumers' perceptions, and attitudes towards a brand or product, consumers' motivations, personality traits, and emotions. Secondly, the next study should include qualitative research as well as quantitative research by conducting in-depth interviews or holding focus groups.

References

Arrow, K. J. (1951). *Social choice and individual values*. Connecticut:Yale University Press.

Berman, B., & Evans, J. R. (2017). *Retail management: A strategic approach* (13th ed.). New Jersey: Pearson. Brewers Association. (2022, October 2). *What is Craft Beer?* https://www.brewersassociation.org/press-releases/what-is-craft-beer/

Carvalho, N. B., Minim, L. A., Nascimento, M., Ferreira, G. H. D. C., & Minim, V. P. R. (2018).

Characterization of the consumer market and motivations for the consumption of craft beer. *British Food Journal, 120*(2), 378-391.

Cervera-Taulet, A., Martínez-Ruiz, M. P., & Jiménez-Zarco, A. I. (2018). Determinants of consumer behaviour in the craft beer market: An exploratory study in Spain. *British Food Journal, 120(8)*, 1893-1909.

Chit Beer. (n.d.). *About us*. Retrieved September 14, 2022, from https://www.chitbeer.com/about-us/

Craft Beer Association of Thailand. (2021). *About us*. Retrieved March 14, 2023, from https://craftbeerasia.com/about/

Craft Brewers Association. (2023). Craft Brewers Association 2023 State of the Industry Report. Boulder, CO: Craft Brewers Association.

Euromonitor International. (2018). *Craft beer in Thailand - category briefing*. Retrieved March 15, 2023, from https://www.euromonitor.com/craft-beer-in-thailand/report

Fortune Business Insights. (2023). *Craft Beer Market Size, Share & Industry Analysis, Trends, Growth and Forecast 2021-2028.* Retrieved June 3, 2023, from https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/craft-beer-market-100736

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: *An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2)*, 263-291.

Kengkarnchang, K., & Srising, P. (2020). Consumer Behavior and Marketing Mix Factors Influencing on Purchasing Intentions of Craft Beer in Bangkok. *Journal of the Association of Researchers*, *25(1*), 146-160.

Kim, S. Y., & Kim, K. H. (2019). Determinants of consumer attitudes and purchase intentions in the craft beer market: Focusing on sensory and non-sensory factors. *Journal of Foodservice Business Research, 22(1)*, 25-45.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of Marketing (18th ed.), New Jersey: Pearson.

Laplai, A., Wanaset, A. ., & Suvanvihok, V. . (2021). Factors Affecting the Consumption of Beer in Thailand and Government Policies. *Kasetsart Applied Business Journal*, *14*(21), 1–14.

Lashgari, M., & Torabi, S. A. (2020). The effect of marketing mix elements on craft beer purchase intention: The case of young consumers in Iran. *Journal of Beer Research, 7(1)*, 23-37.

McCole, D. F. (2017). Craft beer: A popular trend with staying power. *Beverage industry, 108(1)*, 24-25.

McGovern, E., McClung, N., Johnson, R., & Hamrick, C. (2020). Differences in preferences for beer between craft and mass-market consumers. *Journal of Foodservice Business Research, 23(1)*, 1-16.

Patwardhan, V., Dabral, P., & Mallya, J. (2019). Uncovering factors influencing consumers' interest for craft beer: A study on microbreweries in Bangalore, India. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 8*(4), 1-11.

Phakdeephirot, N., Sirieawphikul, C., Phuchong, N., Laohaphatanalert, K., Shoowong, D., & Papattha, C. (2022). Attitude and Consumption Behavior of Craft Beer Consumers in Bangkok, Thailand. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management, 3(2),* 1-15.

Sarkar, A., & Mitra, S. (2022). The impact of marketing mix on craft beer consumption in India: A structural equation modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services, 55,* 102827.

Sen, A. (1970). *Collective choice and social welfare*. California: Holden-Day.

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics, 69(1),* 99-118.

Song, H., Lee, H. J., & Yun, Z. S. (2019). Effect of experiential marketing on craft beer consumption: Focusing on the mediating role of brand loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(1).*

Techa, I. (2022). Exploring *Purchase Intention for Craft Beer (bottle/can) in Thai Market among Bangkok and Metropolitan Consumers*. Doctoral dissertation, Mahidol University.

Thailand Board of Investment. (2019). *Thailand's craft beer industry*. Retrieved April 15, 2023, from https://www.boi.go.th/upload/content/BOI%20News%20and%20Activities/Craft%20Beer%20Industry%20in%20Thailand.pdf

Thongma, N. (2020). *Beervana: The rise of craft beer in Thailand. The Asean Post.* Retrieved April 12, 2023, from https://theaseanpost.com/article/beervana-rise-craft-beer-thailand

Velasco, G., Gómez, M., & Porras-Mendoza, G. (2020). Factors affecting the consumption of craft beer in Spain. *Journal of Foodservice Business Research, 23(2)* , 138-150. https://doi.org/10.1080/15378020.2019.1650508

Zhang, L., & Fang, Y. (2021). The impact of marketing mix on craft beer consumption: *Evidence from China. Sustainability, 13(15),* 6160.

"MULTIPLE CO-GOVERNANCE" TO PROMOTE THE RURAL COMMUNITY GOVERNANCE MODERNIZATION

Tian Tian[1] and Hong Yan[2*]

[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[1,2]Zhejiang Shuren University, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 5206743@qq.com

ABSTRACT

The modernization of rural community governance is an important research topic. Collaborative governance of multiple subjects is a comprehensive practice in the field of rural ecological governance. Following the modernization goal of harmonious coexistence between human beings and nature, a systemic approach is adopted to examine the path of rural community governance with the cooperation of multiple subjects, which is a governance logic that meets the realistic needs. However, in the process of transformation and upgrading of rural community governance, there are still deficiencies in governance philosophy, governance direction, and governance resources. Based on the embedding theory, this paper embeds the multiple governance subjects into community governance from four dimensions: structure, politics, relational and cultural, and explores the effective path of rural community governance. Among them, structure embedding realizes organizational coverage and bridges multiple subjects; politics embedding integrates community governance elements and builds an intelligent platform; relational embedding enhances social interaction and taps community social capital; cultural embedding unites common community values and reshapes publicness. The multiple embedding model can integrate various governance elements horizontally and break the organizational barriers among pluralistic subjects vertically, promote the benign interaction among government, society and self-organization, and continuously optimize the rural community governance system and gradually form the modernization road of the Chinese rural ecological governance.

Keywords: Rural community governance, multiple co-governance, embedding theory, modernization

Introduction

"Construction of Livable, Workable and Beautiful Villages" "Solidly Promote the Improvement and Upgrading of Rural Habitat Environment" ....., in 2023, the Chinese government has made major deployments to comprehensively promote rural revitalization. A beautiful rural environment is a core component of rural revitalization. In recent years, various departments around the country have taken many measures to promote the construction of beautiful rural, and the rural environment has become more and more tidy, agricultural production has become greener, and the ecological environment has gradually improved, keeping the idyllic scenery of birdsong and flowers for the rural people. However, it is still a long way to go to maintain a beautiful living environment and to promote the balance of agricultural production and living pollution. In the context of the new era, it is important to actively promote the modernization of rural governance.

A well governed rural area is the essential for the stability and safety of the society. Rural governance is an important part of the national governance system, and is the most basic unit in the governance system. The "cornerstone" position of rural governance determines the fundamental role of rural governance for the entire national governance. It can be said that without the modernization of

rural governance, there is no modernization of the national governance system and capacity. Similarly, rural revitalization cannot be achieved without an efficient and effective rural governance. If rural governance is not effective, we would not be able to talk about rural revitalization. At present, the final battle of poverty eradication has been launched, which also means that the curtain of rural revitalization will be opened, and the conditions and time are ripe to grasp good rural governance and accelerate rural revitalization. At the same time, the changes in the overall environment of the rural have also put forward new requirements for rural governance in the new era. The rural production and operations mode continues to change from traditional rough and loose to modern intensive; the interest demands of farmers are changing from relatively single to diversified ones; the agricultural work is changing from traditional farming type to modern professional "industry" under the influence of new media such as Internet and WeChat; and the rural society management is changing from the traditional type to the modern governance. This paper focuses on the following research questions. When faced with how to maintain the existing effect of poverty eradication and sustainable promotion of common prosperity for all, what are the dilemmas of multiple subjects in grassroots communities in the process of participating in rural governance? How do we attack the current dilemma? In the next section, we show that above questions are yet properly explained in current academic circles.

In this research, we explore the structures and paths of the rural governance. Considering three subjective, government, society and village of the governance from four basic governance elements, structure, politics, cultural and relationship, we investigate the internal logic of an effective and efficient rural governance system. This is an initial analysis in public management field where a comprehensive and systematic studies are relatively rare. This typical sociology study aims to construct a basic research framework for further in depth management research by quantitative analysis.

Literature Review

Accelerate the modernization of agriculture and rural areas is the core content of the Chinese modernization. The modernization process of agriculture and rural areas is directly related to the progress and quality of achieving the goal of the Chinese modernization. How to solve the difficulties and problems faced by rural governance has been explored by the academic and practical sectors.

From the study of rural governance subjects, Wu (2012) suggests that the hierarchy, diversity and growth characteristics of community social organizations determine that bureaucratic organizations, including neighborhood committees, cannot be the subject of their cultivation, and their cultivation and growth need an integrated and supportive cultivation platform, and this platform can also become a secondary service provider for community public service supply. Of course, community-related organizations should also see its two sides in the process of participating in community governance. For example, Shi (2010), through a follow-up study of a community in Shanghai, finds that the impact of social organizations such as owners' committees on community residents' participation in community governance is two-sided. On one hand, they provide opportunities and platforms for owners to participate in grassroots politics, which is conducive to enhancing their ability to express and aggregate their interests and expanding community autonomy. On the other hand, the excessive use of networks may lead to the formation of oligarchies and quasi-factional politics that exclude the participation of the public by a few owners with vested interests and elites, thus undermining grassroots governance and community democracy.

In terms of rural governance models, researches have summarized four typical community governance models: government-led, market-led, social self-governance, and expert participation, but each model carries some obvious drawbacks. (Ge & Li, 2016) The government-led style would lead to conflicts between the upper and lower levels due to the limitations of the Chinese government structure

and the inability of limited government to meet multiple demands. The market-led system has inevitable failure in resource allocation, and it is difficult to reconcile the contradiction between profit-making and public nature. Although social self-governance is an ideal state at this stage, the lack of public awareness, the disorderly development of social organizations and the inadequate interaction between social organizations and government organizations are the main factors hindering its development. Expert participation cannot be an independent mode of community governance, because although experts can offer scientific advice, they are always in a supporting role and cannot become the leading force in grassroots governance. In the practice of local community governance, a "mixed model" is more frequently used involving government, market, society and experts. However, this kind of pluralistic governance is prone to problems such as imbalance of subjects, mutual constraints, and unnecessary consumption, showing an organized and disorderly operation, lacking the "axis" to play a linking and driving role. In view of the heterogeneity of the urban community structure, the fragmentation of resources, and the diversity of residents' needs, a strong integrating body is needed to lead the effective governance of the community (Geng & Li 2022).

Current research findings on community governance realization paths can be summarized into three pairs of relationships. First, institution, system, culture and knowledge work together. Liu & Leng (2022) find that social capital such as general trust, reciprocal norms and participation networks among community residents can effectively promote the cooperation of community residents and the governance of community public affairs, which can fundamentally lay a good socio-economic foundation for the construction of a harmonious society. This requires rule building and social capital to pay common attention to the effective management of public affairs involving the interests of community residents by combining the mandatory agreements of regulations and informal normative agreements. Second, cultivation and development of governance subjects with a two-pronged approach. The current stage of community governance in China still faces many challenges, and the three main bodies of community governance - the government, villagers, and community organizations are difficult to adapt to the requirements of the new stage of community governance, while the reconstruction of the governance structure, governance resources, participation mechanisms, and the construction of organizational security have become important initiatives for community governance innovation (Yan ,2014). Third, the joint promotion of internal and external forces. Huang (2011) changes the zero-sum game relationship between the government and residents through the rational arrangement and adjustment of two dimensions inside and outside the community, which is a necessary condition for creating a cooperative and win-win community governance situation. Zhu (2014) points out that, based on the combined effect of the two forces of government function transformation and civil society growth, the government-led community governance model including grid-based management to solve the dilemma of current community management practices is only an excessive stage, which will eventually be replaced by a cooperative and co-governance governance model with diversified governance subjects, interactive governance process, and flat governance structure.

Based on such a background, the multiple governance of rural communities is generally recognized by the academic community. In the actual rural governance, there is an imbalance in the relationship between subjects, where government organizations are in a strong position and other community organizations and villagers are usually in a weak position. Therefore, key issues of this study include the next three aspects. First, how do we effectively balance the relationship between multiple subjects and avoid the disadvantageous side of the multiple governance. Second, how do we mobilize the public to actively participate in governance. Third, how do we broaden the financing channels and attract social capital intervention to enhance the effectiveness of rural governance.

Realistic Dilemma of Rural Community Governance Reality

(1) Realistic dilemma

In practice, the reform of rural community governance is reflected in two directions of social integration. The first is the autonomy orientation, which refers to the decentralization of government power, the integration of grassroots communities as the main body, the mobilization of community resources and community power by playing the function of autonomy, and the formation of a "community-based society". The most representative one is the construction of "happy village" in Zigui County, Hubei Province. The second is outsourcing-oriented, with professional property companies operating as a whole, giving full play to the effectiveness of market-oriented operation, using market resources to carry out social integration, forming a "new market society". The most representative one is the construction of rural communities in Anji County, Zhejiang Province.

At present, most of rural community governances are government-led, or relies on the operation of property companies or relies on community autonomy. After comparing many case types of rural governance horizontally, we also explore the dilemmas faced in practice in order to better optimize rural governance. Combined with the field survey, and believe that the governance concept, governance direction, and governance resources of grassroots organizations constitute the main factors limiting rural governance.

From the perspective of governance concept, community self-governance and property company-led governance are both multi-subject participation. The "community self-governance type" is subject to the government respect for the social subjects in terms of the concept, from direct intervention of administrative control to indirectly led services and supervision, building a platform for community self-governance, providing services, correcting deviations, and pursuing the "art of governance without doing anything". This also helps to return to the original meaning of community autonomy. In "property company-led" community governance, not only does the government need to "go down and watch", collect public opinion and help villagers out of trouble, it also needs the government to do a good job of overall scientific planning for the community from a holistic perspective and to lead from a forward-looking perspective. After the government issues the tasks, property companies selectively implement them according to their own interests.

In terms of governance direction, the "property company-led" village governance model mainly follows a top-down vertical governance path, i.e., the administrative-led approach. From the community level, the "top-down" community volunteer service model has problems of institutional rigidity and lack of information sharing platform in dealing with village construction. At present, many volunteer activities are promoted by the "top-down" approach, with obvious administrative orientation and insufficient social vitality. From the perspective of embedded subjects, property enterprises have their own interests to consider, and in the face of sudden major crises, they ignore the actual interests of residents to ensure the completion of administrative tasks. Second, in terms of technical means, property enterprises lack a credible information sharing platform, and data silos are prominent. In recent years, despite the wave of construction of "digital villages" around the world, the phenomenon of "digital villages without wisdom" has become commonplace. On the other hand, the "community self-governance" model mainly follows a bottom-up governance path. Based on the villagers' autonomous consciousness behavior to identify the problems and then push upward to solve them. In order to get villagers to participate in self-governance, it is crucial for them to abandon old thinking, cultivate a new culture and give them a sense of belonging.

From the perspective of governance resources, the "property company-led" community governance needs more social and corporate resources invested. The social capital has strong economic strength and scientific management methods, which can provide the strongest guarantee for community

governance. Through the reengineering and effective operation of community resources, it is easy for community residents to share more favorably. However, the guidance and promotion power of government departments is missing. The "community self-governance" is short of resources. From the perspective of volunteer service groups, most community volunteer groups are currently operating under the leadership of the government and village committees, resulting in the weak initiative and autonomy of the current volunteer service teams. In addition, the source of volunteer groups is relatively single, mainly students and the elderly, and there is a lack of highly educated people and professionals, resulting in the limited capacity of volunteer service groups. At the individual level, the lack of basic rights and interest protection and incentives for volunteers is also an important factor limiting their active participation.

(2) Boundaries and relationships between multiple subjects

Based on the above analysis, we notice that in the multiple co-governance, relying only on community autonomy or outsourcing of governance, the single linkage of each subject is obviously ineffective, and we should give full play to the functional relationship between the government and other subjects, which will effectively solve the current dilemma.

First, the relationship between the government and the community needs to be reconstructed. Since the organizational nature of the government and the community are distinctly different, and the means of management are significantly different, they should divide their responsibilities and play their respective roles according to their respective characteristics and attributes. The government is above the society, and it has the state coercive power and administrative and organizational resources that the society cannot have. Therefore, the government should take the responsibility to manage the public affairs that are difficult or impossible for the community self-government. Community self-governance organizations are rooted in society, have a deep understanding of the interest and needs of community members, and rely on the power of the private sector to bring their self-governance strengths into play, mainly to manage specific community affairs that are difficult and impossible for the government to manage, such as neighborhood disputes. Governance outsourcing emphasizes efficiency first, and brings into play its governance advantages by means of market-oriented operation, mainly managing specific community affairs that are difficult and impossible for the government to manage, such as community group purchasing. Specifically, it is a framework system embedded with pluralism to realize the government's management of affairs and undertake the function of resource integration and authority unification; while community self-governance and governance outsourcing really penetrate into the community, and it should be emphasized that the self-governance in the Chinese context is not the traditional self-governance, but the community takes on more downward penetration functions, and forms a positive interaction with villagers, village committees, property companies, social organizations and other plural subjects to achieve social cohesion.

Second, we need to fully enhance the role of government and society. This is mainly achieved through two ways. On one hand, government management is reflected as the function of resource integration and authoritative unification. Specifically, it is necessary to give full play to the government's public trust advantages and assume the role of information integration, block integration, centralized command and downward management. First, give full play to the advantages of modern information technology, strengthen the construction of community governance information technology, and truly build a connected platform from grassroots information collection to information integration, and a smooth pipeline from the center to the end. Second, to clarify the objectives and tasks of each participating body, give full play to their respective advantages, and jointly complete the management tasks. Thirdly, it is necessary to select real effective forces by sinking technology, manpower and funds, so that community management is not a government pose, and the role of community outsourcing

organizations and community self-governance organizations is put into practice. On the other hand, market forces and community self-governing organizations should be cultivated to achieve social cohesion by enhancing public participation. This is reflected in two aspects. First, communities are given more space to fully utilize the effectiveness of autonomous organizations in internal affairs decision-making, financial autonomy, personnel appointment and dismissal, and daily work management. Secondly, cultivating active citizenship and efficiently gathering social capital. In the process of nurturing communities, institutionalized channels for residents to intervene in public affairs should be established to foster a sense of identity and ownership among community members and integrate them into the process of community building.

Finally, we need to properly improve cooperation between government management, market forces and community autonomy. To clarify the boundary between management and autonomy does not mean that they are necessarily distinct. China Government Report discusses grassroots social governance in this way: "Adhere to systematic governance, play the leading role of the government, encourage and support the participation of all sectors of society, and realize the benign interaction between government governance, social self-regulation, and residents' autonomy." This reflects that China's grassroots social governance should advocate "cooperativity", and that multiple embedded governance can build a more convenient bridge between management and autonomy. For example, government departments are responsible for information collection and integration, while the collection of grassroots information needs to be more effectively obtained by community self-governance organizations or property companies through in-depth understanding of community members, thus enabling information sharing between management and self-governance. Community self-governance includes to guide community residents to help each other, to strengthen communication, consciously participate, and to conduct consultation. While the technical advantages of the government platform can help build a series of new media platforms to clarify the real community service needs of community residents, what standard of community services are needed, and what are the most effective community service methods to improve the community service and community self-governance activities in terms of community, accuracy, and performance. Then a channel between management and self-governance can be achieved.

An analytical framework for multiple co-governance of rural community governance

(1) Theories of social embedding

The term "embeddedness" refers to the process and state in which an object enters, integrates and influences another object through certain forms. Granovetter (2015) further concretizes this important idea empirically, emphasizing that specific relationships and relational structures (or networks) can generate trust and prevent fraud, in which relationships and relational structures form a central theoretical concept in the field. Two forms of analysis of embedding, namely relational embedding and structural embedding. Later, some scholars continued to refine and expand the social embedding theory, such as Zukin and Dimaggio (1990), who divided the forms of embedding into structural, cognitive, political, and cultural, and analyzed the influence of cognitive, political, and cultural on embedding. In addition, social embedding theory has also undergone theoretical migration and gradually expanded to other disciplinary fields. Today, embedding theory has been applied far beyond the field of economic sociology and has become a widely used analytical tool.

Taking embeddedness theory as a perspective, this paper is inspired by the types of embedding proposed by the above scholars We explore the effective paths of pluralistic co-governance rural community governance by embedding community governance in four dimensions: structural embedding, political embedding, relational embedding and cultural embedding.

(2) An analytical framework for multiple co-governance of rural community governance

In the process of participation of multiple subjects in rural governance, we should effectively stimulate the role of each subject, relying on their own initiative to govern community affairs on the one hand, and gathering the strength of multiple subjects to jointly achieve the goal of benign community governance on the other. Whether the goal of rural governance is achieved depends on the degree of participation of each subject, not only in terms of physical, institutional, and mechanical embedding, but also in terms of values, ideas, and goals. Therefore, this paper further extends on the existing research and proposes an analytical framework of multiple embedding. We divide the degree of participation of governance subjects into four dimensions: structural embedding, political embedding, relational embedding, and cultural embedding. The structural embedding refers to the government's embedding in the established community governance system as a relatively independent organizational element, realizing the structural coupling between the government's organizational system and the community governance system and forming a new correlation structure. The political embedding emphasizes the supply of public services and realizes the coordination and integration of community governance elements and the deployment and use of community resources of structural embedding to achieve the improvement of governance effectiveness. The relational embedding is to enhance social interaction and community participation through embedding in the social network formed by various subjects in the community, based on the principle of mutual benefit. The cultural embedding can also be referred to as value embedding, which reflects the members' identification with common value goals and willingness to cooperate with each other, and emphasizes the convergence of value culture and the coordination of behavior. (As shown in Figure 1)

Figure 1: An analytical framework for multiple co-governance of rural community

(a) Structural embedding is the basis.

Structural embedding is the foundation, which embeds each governance subject in the community governance organization system, including realizing interlinking and inter-embedding, structural reshaping and organizational reengineering, forming a governance community structure with multiple axes and coupling interaction. In this regard, the village should establish a state-centered community organization structure and form a community governance community with

pluralistic participation under the leadership of the village committee. It can be roughly divided into "village committee - village council - villagers". The village council is the central axis of the community governance community and is in the core of leadership, responsible for the construction and management of the whole community. The village council is a social organization registered by the civil affairs department, and its main function is to assist the village committee to carry out various public welfare undertakings in the community, integrate resources in the community, organize and guide the diversified forces in the community to participate in community construction, and raise funds for the community to be used for village construction and relief services.

(b) Political embedding is the vehicle.

Political embedding is the carrier that closely integrates the political and service functions of the state with the functions of other governance subjects, thus provides better quality community public services and meeting the multi-level, multi-species and diversified needs of the community. To this end, political embedding is based on structural embedding, through constantly optimizing the structure of multiple relationships among government, enterprises and social organizations, horizontally linking governance elements such as life services, government governance and rights protection, and realizing information and resource interoperability to increase energy for improving community functions. First, we should integrate information elements, establish a social information collection platform, and realize real-time sharing of community information. Secondly, we should integrate the elements of governance, build a platform for community government and deliberation, and promote common community governance. Third, to integrate the elements of livelihood services, build a community service platform to meet the needs of residents' lives.

(c) Relationship embedding is key.

The key to relational embedding is that leaders are no longer invisible, but rather they reveal their identities and take on the role of liaison for all residents in the community, to bind unfamiliar social cracks, promote social interactions, and establish bonds of trust and cooperation among members. To this end, relationship embedding enhances community interaction through the political system building process, reconstructs various relationship networks such as core leader groups, communities and managers in the community, strengthens the emotional ties among multiple subjects which brings together the resources and values brought by relationships, and thus promotes the realization of community governance goals. First, the leaders will lead the way and reconstruct the relationship between the core leaders and the community. The second is to improve the business environment and deepen the community relationship. Third, promote interaction and mutual trust, and develop new community values. Through the district advocate the community spirit that there is interaction, there is neighborhood, there is value in sharing, there is reward in giving, there is communication in trust, vigorously promote the core socialist values, the culture of helping customers and the culture of common governance, enhance residents' emotional resonance and value identification, expand the radius of trust, cultivate residents' sense of community and enhance the sense of community identity.

(d) Cultural embedding is the core

Cultural embedding is the core, which is deeply integrated into the local cultural circle and fused with regional culture, ecology and customs to promote the formation of a high degree of value fit and shape the public spirit of the community with common value concepts. First, to carry out learning and practice activities to promote the construction of spiritual civilization. Rural cultural venues represented by cultural halls in various regions play an active nurturing role in social education, cultural popularization and artistic performances. Second, they develop training courses and tap the power of community governance. The government, society and villagers have formed a

consensus on the development of cultural industries and promoted the diversification of cultural industry forms, especially the integration of culture and tourism into rural cultural construction. Third, tap the traditional excellent cultural resources. The local government should pay attention to the protection, excavation and collation of historical and cultural heritage, set up special funds, set up special teams, open special places, and give full support to the protection and excavation of traditional and excellent cultural resources, and the digital construction of cultural relics.

Conclusions

Since 2012, the rural governance has been integrated into the overall governance framework of China under the general reform goal of "promoting the modernization of the national governance system and governance capacity", which has started a new era of rural governance.

This paper investigates the governance from three basic subjects, government, society and village, from four essential elements, structure, politics, cultural and relationship. It is found that the three subjects need a more rational and logic linkage. The roles of different elements should be more focused and enhanced. We believe that the most effective structure should be the multiple subjects embedding, the politics is to establish an intelligent plate form, the relationship is to integrate the huge social capital, and the cultural is to agglomerate the community common value.

Although the new stage of rural construction from poverty eradication to common prosperity has made remarkable achievements in the world, the government's "leadership" should be more of "leadership" and "guidance" rather than "management". A change from the traditional "command" mobilization mechanism to the "governance" mechanism is a critical task in a gradual manner. In this process, give full play to the public and the market forces of positive response and efficient participation is an extremely critical part. The only way to create an efficient grassroots governance system for the whole society is to fully awaken and mobilize people from all walks of life, and to organize, guide and coordinate them in a proper and orderly manner. In view of this, this paper explores the dilemma of rural community governance in the new era and the mechanism behind the dilemma, and builds a corresponding theoretical model of multiple embedding accordingly. Rural governance is gradually realized through each small breakthrough from the one-way control of government and community unity to the two-way interaction of rural governance and village governance to the pluralistic embedding of multiple governance. The future direction of China's rural governance is the modernization of pluralistic governance. Rural governance may continue to innovate the existing pluralistic governance, and new models may emerge, but the main tone of pluralistic governance will not change, and the direction of modernization is not likely to change.

References

Ge Tian-ren & Li Qiang. (2016). The Four Models of Community Governance in Urban China. *Journal of Northwest Normal University (Social Sciences), (06)*, 5-13.

Geng Yi-na & Li Wan-rong. (2022). Local Practice and Optimization Path of Governance under the Guidance of Grassroots Party building. *Social Sciences Journal of universities in Shanxi(12),* 38-44.

Granovetter. (2015). *Social Networks & Economic Action. (Luo Jia-de, trans).* Social Literature Press.

Huang Xiao-xing. (2011). The Community Characteristics of Community Social Movements: A response to the current theories of community social movements. *Sociological Studies (01),*41-62+243-244.

Liu Yi-lang & Leng Juan. (2022). Research on the Path of Multiple — Subject Collaboration of Rural Ecological Governance under the Rural Revitalization Strategy. *Journal of Yunnan University of Finance and Economics (11)*,100-110.

Shi Fa-yong. (2010). Homeowners' Committees，Faction Politics and Local Governance: A study in a Shanghai neighborhood. *Sociological Studies (03)*,136-158+245.

Wu Su-xiong, Zheng Wei-rong & Yang Hua. (2012). The choice of nurturing subjects for community social organizations: a perspective based on the limitations of neighborhood committees in the secondary division of labor in public service provision. *Journal of Management World (06)*,173-174.

Yan Zhi-lan & Deng Wei-zhi. (2014). Challenges and Path Innovation of Urban Community Governance in the Context of Social Construction. *The Journal of Shanghai Administration Institute (04)*,40-48.

Zhu Ren-xian & Wu Wen-ying. (2014). From Grid Management to Cooperative Governance: Analyzing the Evolution Path of Community Governance Model in China during the Transition Period. *Journal of Xiamen University (Arts & Social Sciences) (01)*,102-109.

Zukins & Dimaggiop. (1990). Structures of Economy. Cambridge University Press.

RESEARCH ON THE GOVERNANCE MODEL OF DEVELOPMENT ZONES BASED ON THE EMBEDDING THEORY

Youli Xu[1*] and Hong Yan[2]

[1,2]Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[*]**Corresponding Author, E-mail:** xuyouli80@163.com

Abstract

A systematic and effective governance model is the essential guarantee for development zones to improve economic performance. More than 30 years of development, China's development zones have developed a diversity of governance models according to local conditions. Based on the perspective of multi-level embedding theory, this paper constructs a new analytical framework, which can classify the governance models into one-level embedding, two-level embedding and multi-level embedding the different governance degrees of embedding between the government and enterprises in the development zones. Several cases from china's Yangtze River Delta area are selected as typical representatives to illustrate the characteristics, advantages and disadvantages of these three models.

Keywords: multi-level context-embedded, development zones, governance models

Introduction

Since 1984, Chinese governments at all levels have successively established economic and technological development zones. At present, there are a total of 2,776 development zones of various levels nationwide, including 230 national-level economic and technological development zones, 168 national-level high-tech industrial development zones, 166 special customs supervision zones, 21 national-level pilot free trade zones, 19 national-level new zones, 19 national-level experimental zones for independent innovation and 2,111 provincial-level development zones (National Development & Reform Commission, 2018). After more than 30 years of development, the total economic scale of development zones has accounted for more than 1/5 of the gross domestic product, becoming an important spatial carrier for China's economic development and urbanization.

Several opinions of Chinese Government (National Development and Reform Commission [2020] No. 7), released on July 17, 2020, states that the management structure within the zones should be optimized, and the exploration of new governance models should be supported.

The governance model of the development zone plays an important role as the core of the construction and development of the zone. The governance models of development zones are complex and varied, ranging from full corporate governance models to all-powerful governance models of government management committees, depending on the degree of government involvement in the

development area and the level of authority and responsibility of the development enterprise (Chen, 2015). Among them, the government-enterprise cooperation model is more common in the development area. The operation model of most development zones is basically the establishment of a development zone's first-level people government to set up a development zone management committee as a dispatching agency and development companies, investment companies, and property companies under the development zone management committee to jointly undertake the development, construction, investment, and management functions of the zone. Therefore, the interaction and cooperation between the government and enterprises in the development zone to achieve good governance has become a topic of great concern to both theoretical and practical aspects (Zhang, & L, 2021).

Interaction between government and enterprises exhibits a tight and complex interdependence. Some scholars argue that in actual governance, an interlocking web of relationships has formed between the development zone management committee and its peers or affiliated governments, as well as other governance actors. The government is using a flexible power space and a relaxed macro-institutional environment to promote the professional advantages of enterprises, and the interaction between the government and enterprises has made a profound shift from intentional and temporary cooperation to substantive and regular cooperation (Wu, 2019). The government and enterprises have reached an adaptive cooperation to effectively accomplish governance goals.

At the same time, some studies have also pointed out the existence of fragmented policy implementation, slow development of specialized capabilities, and lack of publicness in enterprises, which will lead to differentiated performance of government-enterprise partnership and divergent governance outcomes. In addition, with the development of development zones, the transformation of China's economy and society, and the accelerated pace of urbanization, the environment on which the development of development zones depends has changed, and development zones have transformed from single economic functional areas to areas with complex functions. So in the midst of the transformation and changing environment, should the mode of cooperative governance between the development zone government and enterprises change? What is the mechanism for the formation of healthy cooperation between development zone governments and enterprises? The above questions require further scientific responses. Therefore, this paper conducts a systematic investigation on the governance model of development zones, studies the complex relationship between zone management committees and companies, asset management companies, and property companies, explore the internal logic of the governance model of development zones.

Literature Review

Many scholars have studied the governance models of development zones, we classified these scholars, the governance models of development zones are divided according to the degree of government involvement, the core governance body, the level of authority and responsibility of

development enterprises. In fact, the cholars have different names for the governance models of development zones, but the connotations are similar.

Table 1: Different governance models according to the level of government involvement (Song, 2016; Sun, 2005; Liu & Ouyang, 2014; Lei, 2009; Huang, 2014; Huang, 2019).

Scholar	High government involvement Low corporate involvement	Medium government involvement Medium corporate involvement	Low government involvement High corporate involvement
Song (2016)	Quasi-government management committee type	District type	Enterprise type
Liu (2014)	Administrative type	mixed type	Enterprise type
Lei, Yu (2009)	Government-led	Mixed government and enterprise	Enterprise-led
Zhou (2005)	Government direct management type	Government-entrusted management mode	Government development and management model
Wu (2019)	Management committee system		Non-management committee system
Sun (2005)	System integration	System transition	System separation

In terms of the governance model of the development zone, whether it is statutory authority, legally authorized or entrusted, the unclear positioning of the relationship between the management subjects (government and enterprises) of the development zone has become one of the main problems in the governance of the zone (Zhong, 2007).

In summary, the existing studies have limitations. First they simply classify the governance models of development zones in terms of the degree of government involvement but do not look at the degree of involvement from a more microscopic perspective. Second, they do not propose a framework for analysis at the theoretical level. Third they stop at the fact that different governance models have their merits, but do not analyze the mechanism of the formation of different governance models and what is the internal logic of government-enterprise cooperation.

Multi-Level Embedded Perspective Governance Model

1. Embedding Theory

The interaction between government and business presents a tight and complex interdependence, and embedding theory states that the structural future between government and business enables two-way empowerment, which in turn empowers the interaction and cooperation between government and social organizations, where the will and goals of government departments

are embedded in business operations, and businesses are embedded in state institutions in terms of access to legitimacy, institutional and resource support. Granovetter proposed relational and structural embeddedness frameworks, Granovetter, (1985), Zukin and Dimaggio proposed structural, cognitive, cultural, and political embeddedness frameworks (Zukin, & DiMaggio, 1990), Hagedoorn proposed that embeddedness characteristics directly affect inter-organizational partnership construction, and the embeddedness characteristics of enterprises are closely related to their environment, network and bilateral relationship. He suggested that embeddedness can be divided into three levels, environmental embeddedness, inter-organizational embeddedness and bilateral embeddedness (Hagedoorn, 2006). (1) Environmental embeddedness refers to the fact that both partners are influenced by the characteristics of the country and industry in which they are embedded. North's view, national characteristics are mainly the institutions that serve as the rules of social operation can be divided into two categories, including formal institutions such as laws, standards, rules, and contracts, and informal institutions including customs, traditions, norms, cognitive and social values, etc. Industrial characteristics refer to the industrial environment (e.g., degree of product differentiation, industrial structure and growth rate, stability of demand).(2) Inter-organizational embeddedness refers to the fact that the behavior of a firm is influenced by the network environment, accumulation of relationships, and history of cooperation in which it is embedded. Organizations are embedded in social networks, and according to the viewpoint of social network theory: social networks, organizational networks, relational networks, and network density are the main factors affecting cooperation. (3) Bilateral embeddedness refers to the degree of mutual understanding, trust, and commitment between the parties to a transaction, which is influenced by the constantly recurring relationship between the cooperating firms (North, 1990). UZZIB identified the main influencing factors of bilateral embeddedness as trust, information sharing, and joint problem solving (UZZIB, 1996).

2. Penalytical framework for a multi-level embedded perspective on governance model

Type 1: One-level embedding

One-level embedding also refers to environmental embedding. The environmentally embedded governance model means that the cooperation between the development company and the government only stays at the environmental level, with the government providing the development company with corresponding laws and regulations and relevant policies as well as industrial supporting policies, and providing it with as much help and support as it can, while the development company (property company) occupies a dominant position in the management of the development zone, guiding and controlling the direction of the governance of the zone. As an independently operating economic entity, the development enterprise acts as the construction and operation main body of the zone, takes the zone as its own business object, is responsible for the development and construction of the infrastructure, management, economic activities and provision of corresponding

services in the zone, and carries out the construction and management of the zone in the form of a company, and is to a certain extent self-financing. The development company acts as the developer and operator of this area providing infrastructure construction and other services. The relationship can be illustrated by us through Figure 1.

Figure 1: One-level embedding diagram

Type 2: Two-Level Embedding

The two-level embedded governance model refers to the cooperative governance between the government and the company not only at the environmental level but also at the organizational level, where the government and the company are embedded in an intertwined social network. In the governance process of the development zone, the government and the development company (asset management company, etc.) jointly govern the development zone, and their social, organizational and relational networks intersect with each other, with a high density of relationships and frequent connections. The relationship can be illustrated by us through Figure 2.

Figure 2: Two-level embedding diagram

Type 3: Multi-level embedding

The multi-level embedded governance model is the one with the deepest cooperation between the development zone government and the development company (etc.) and the companies in the development zone among these three governance models, and their multiple parties are embedded with each other at the environmental and organizational levels as well as at the bilateral level. Not only do they have frequent contacts and intersecting organizational networks, they also work together to solve problems, share information in the process of solving problems, and have the highest level of trust. The relationship can be illustrated by us through Figure 3.

Figure 3: Multi-level embedding diagram

Case Selection and Analysis

We selected some cases from the Yangtze River Delta region that are representative and typical for the relevant issues. The selection of these cases can better represent the situation of this governance model, thus makes the research results more convincing and credible.

(1) One level embedded - Shanghai Caohejing Development Zone

Caohejing Development Zone was established in 1984. After the expansion of the zone approved by the State Council in 2004, the total area of Caohejing Development Zone has increased to 14.28 square kilometers, forming a new development pattern of "one zone and one park". The "one zone" is located in the southwest of Shanghai, spanning Xuhui and Minhang districts, with a planned area of 5.98 square kilometers; the "one park", namely Pujiang Hi-Tech Park, is located in Pujiang Town, Minhang District, with a planned area of 8.3 square kilometers.

In 2022, Caohejing Development Zone has more than 3,000 Chinese and foreign enterprises, more than 2,000 high-tech enterprises, 81 Fortune 500 companies have invested in the park with more than 120 regional headquarters and research and development institutions, forming a pillar industry of electronic information, new materials, high-end equipment, biomedicine, environmental protection and new energy and automotive research and development supporting industries, and modern service industry as a support industry. "It is the most dense and large-scale area of high-tech industry in the central city of Shanghai.

The head office of the development zone is Shanghai Caohejing New Technology Development Zone Development Corporation, which is a wholly-owned subsidiary of Shanghai Industrial Investment Corporation. It is responsible for the "development, construction, operation, management and service" of Caohejing Development Zone (Wang, 2006).

At the same time, the governments of Shanghai, Xuhui District and Minhang District and relevant government departments have issued preferential policies related to the development zone, such as tax exemptions, rent reductions, funding subsidies, talent introduction, etc., as well as most administrative approval matters, including the collection and management of taxes and fees, return and implementation of preferential policies are handled by the management committee of the development zone.

It is found that the governance model of Shanghai Caohejing Development Zone, the level of embedding between the government and enterprises is shallow. It is only embedded at the environmental level, and the government's influence on enterprises stays at the institutional levels. It is a case of one layer of embedding. The characteristics of this governance model are: firstly, the organization is streamlined, which facilitates the commercialization and professional development and management of the park with high operational efficiency; secondly, the main body of development and operation is the enterprise, which directly faces the market, which is conducive to clear business objectives and the creation of good economic benefits; thirdly, there is the convenience of raising the funds required for development quickly through capital operation. However, there are also the

following drawbacks. First, the coordination of relevant government departments is weak. Second, due to the profit-seeking nature of capital and the profitability of enterprises, enterprises are prone to pursue profit maximization and ignore social benefit maximization, thus undermining the long-term planning of the development zone and the industrial development in the region. Third, it is difficult for enterprises as the main body of development to obtain compensation for their investment from the current fiscal and taxation system. If they cannot recover the capital in time, it is not conducive to the subsequent construction and development, and if the investment is passed on to the land, it will cause the land price to be too high. Fourth, it is not conducive to the expansion of the scale of the development zone.

(2) Two-level embedding--Suzhou Industrial Park

Suzhou Industrial Park, which belongs to Suzhou City, Jiangsu Province, is located in the east of Suzhou City. It was approved by the State Council in February 1994 and launched in May of the same year, with an administrative area of 278 square kilometers (including 80 square kilometers of Sino-Singapore Cooperation Zone). It is an important cooperation project between the governments of China and Singapore, and is regarded as "an important window of China's reform and opening-up" and "a successful example of international cooperation".

In 2021, the park achieved a gross regional product of 333.03 billion yuan, an increase of 10% year-on-year; the total output value of regular industry is 634.55 billion yuan, an increase of 17.5%; the general public budget income is 40.01 billion yuan, an increase of 6%; the fixed asset investment is 47.98 billion yuan, an increase of 5.7%; the total import and export is 111.97 billion dollars, an increase of 18.9%; the actual use of foreign capital 1.97 billion U.S. dollars, maintaining a high level; total retail sales of social consumer goods 110.27 billion yuan, an increase of 18%, showing a "steady progress, stable in the development of new" trend. Among the ranks of the Ministry of Science and Technology to build a world-class high-tech park. [18]

In 1994, the Chinese and Singapore governments officially signed the Agreement on Cooperation in the Development and Construction of Suzhou Industrial Park, the highest level of which is the Sino-Singapore Joint Coordination Council, chaired by the Vice Prime Ministers of China and Singapore respectively, with the participation of the heads of relevant departments of the two governments, Jiangsu Province and Suzhou City and the Jurong Township Authority of Singapore, responsible for studying the major development directions of Suzhou Industrial Park and coordinating and solving It is responsible for studying the major development direction of Suzhou Industrial Park, coordinating and solving the major problems encountered in the development of the park. The management committee of Suzhou Industrial Park was also formed to exercise the government management function.

The Sino-Singapore Suzhou Industrial Park Development Co., Ltd. is a joint venture between the Chinese side and the new side. The Chinese consortium is formed by some large Chinese enterprise groups, while the new consortium is formed by the Singapore government holding

company, powerful private companies and some famous multinational companies. Sino-Singapore Development Corporation is mainly responsible for the development and construction, investment attraction, property management and services in Suzhou Industrial Park After nearly 20 years of development, the company has formed four main businesses, including land development, industrial and commercial housing property development and operation, municipal utility construction and maintenance, and diversified services. The diversified services include investment promotion agent, project agent, education and training, property and hotel management, etc. in the park.

At present, Suzhou Industrial Park has established a cooperative system of government, industry, academic research and gold under the guidance and policies of the government (the "Trial Measures on Encouraging the Establishment of R&D Institutions in Suzhou Industrial Park" was issued in 2008, and the "Opinions on Encouraging Large and Medium-sized Enterprises to Build R&D Institutions" was issued in 2012), which consists of multiple subjects such as government, enterprises, universities, R&D institutions, talents and finance. Specifically, it is "government" service, "industry" led, "academic research" based, "gold" power transmission In addition, the company has formed four major systems, such as university-enterprise talent cultivation system, industry-university-research cooperation system, science and technology financial support system, and government science and technology service system.

The combination of Singapore's "pro-business" culture and Wu culture has led to the formation of a pluralistic and inclusive development concept in the park, which has enabled the park to gain a multi-dimensional perspective in the development process and has also contributed to the pluralistic development of the park.

In the process of development of the zone, the government has introduced corresponding rules and regulations in accordance with the development needs of the zone. According to incomplete statistics, more than 110 rules and regulations have been formulated, The park has made a series of policy innovations in areas such as infrastructure subsidies, energy supply, logistics and customs clearance, financial innovation and technological innovation (Li, 2021).

In this governance model of Suzhou Industrial Park, the embedding level of government and enterprises is deep. It is embedded not only at the environmental level, but also at the organizational level. The government not only provides preferential policies and laws and regulations to guide the cultural construction, but also introduces more and more intensive policies that are more in line with the development of SIP. At the same time, the government has guided and formed different types and nature of enterprises in the process of the development of Suzhou Industrial Park. The government and enterprises are constantly cooperating with each other in the process of park governance, and their social networks, organizational networks and relationship networks are intersecting with each other, with high density of relationship and frequent contact. This degree of embeddedness between the government and enterprises can make full use of the coordination ability of the government and the high efficiency of the enterprises' operation; secondly, the government and enterprises are both cooperative and separate, realizing "small government and big enterprises", and

making use of the enterprises' capital operation and market-oriented operation to broaden the financing channels for the construction of the development zone to compensate for the low efficiency of the government's development and operation.

(3) Multi-level embedding--Cangnan County Industrial Park, Wenzhou, Zhejiang

Cangnan County Industrial Park adopts the governance model of government-enterprise cooperation. The development zones in Longgang, Lingxi, Jinxiang, Qianku and other towns are developed by the government in a unified manner, and companies are selected for planning, investment, policies, project arrangements and infrastructure support by means of bidding.

Longgang small packaging industrial park construction, for example, in order to solve the difficulties of land for small and medium-sized enterprises, Longgang town specifically set up a small packaging industrial park investment and development company, the mayor of the town as the legal representative, centralized and unified declaration, unified planning, unified design, unified construction of standard plants. All construction funds through a part of the bank loan, part of the enterprise self-financing, government subsidies to solve a little, and the first plant mortgage loans, into the park enterprises only need to pay 50% of the funds, the rest by the bank for a five-year mortgage loan, a better solution to the problem of difficult financing for small and medium-sized enterprises. In addition, Cangnan County Printing Industrial Park, before the construction of Cangnan County Government organized the relevant departments to seriously investigate and analyze the current situation of the county's printing and packaging enterprises, and held a forum of township leaders and business representatives to listen to the views and suggestions on the construction of industrial parks, all from the actual Cangnan, according to local conditions to consider the construction of the park. At the same time, the government entrusted Shanghai Tongji University and other Grade A design institutes to make overall planning for the park. The whole park is operated as a project, and the enterprises are unified to carry out park support and plant construction, and implement piecemeal development. For example, Xinya Industrial Park, with the brand advantage of Xinya Group, a number of standard workshops are built by the enterprise as the owner to provide development space for some small and medium-sized printing enterprises. The government in the operation of the industrial park, so that many small and medium-sized enterprises through mergers and reorganization into the park, thoroughly improve the original enterprise "low, small, scattered, chaotic" situation, the original 1418 printing enterprises in the county compressed into 824, classification guide into the printing industrial park production, the county's printing and packaging industry to promote the gathering and Upgrade, the county's total annual output value of printing and packaging quickly climbed to 10.8 billion yuan (including plastic woven packaging 2.8 billion yuan), the output value of the industrial park accounted for about 80% of the county's total output value of printing and packaging.

Not only in the construction of the park the government deeply embedded in the development company and the enterprises in the park, in the process of industrial upgrading, in order

to solve the national special rectification work on the problem of air pollution, to complete the upgrading of the printing industry. The government and enterprises are embedded together at multiple levels, cooperating with each other to accomplish the goal.

Since 2010, China has launched special regulation of VOCs and issued laws, regulations and policy documents such as "Guidance on Promoting Joint Prevention and Control of Air Pollution to Improve Regional Air Quality" (National Office [2010] No. 33), "Air Pollution Prevention and Control Action Plan" and "Air Pollution Prevention and Control Law". In July 2017, the Department of Environmental Protection of Zhejiang Province issued the "Notice on Total Control of Volatile Organic Compounds". In August-September of the same year, the second Central Environmental Protection Inspectorate was stationed in Zhejiang and carried out inspection work in Wenzhou city from August 20-26. Under such circumstances, the Cangnan County Government decided to focus on 74 gravure printing enterprises in the Cangnan Special Packaging Industrial Park. As a result, the Cangnan County government issued the "Cangnan County Packaging and Printing Industry Pollution Treatment Guidance" (Cangzhengban [2019] No. 18), which stipulates that gravure waste gas must be treated with efficient processes such as regenerative catalytic combustion (RCO) and regenerative thermal oxidation (RTO). This regulation indicates that the Cangnan County government has focused its environmental management goals on urging gravure enterprises to adopt RCO or RTO technology for centralized treatment. In order to make the gravure enterprises in the industrial park meet the requirements of treatment. First, the relevant departments of the Cangnan County government organized training and exchange meetings for gravure printing enterprises to explain the remediation standards; second, law enforcement officers carried out special law enforcement inspections and suspended production for gravure printing enterprises that did not complete the installation of pollution prevention and control facilities; introduced "environmental housekeeper" services, regularly inspected enterprises in the park, diagnosed and investigated environmental problems, and provided information for The introduction of "environmental protection butler" service, regular inspection of enterprises in the park, diagnose and investigate environmental problems, and provide technical support for testing VOCs emission data. Finally, the government and gravure enterprises go out for training to learn advanced emission technologies (Zhang, Yu, & Zhu, 2022).

Under the guidance and help of the government and in the gravure flexible packaging professional committee, 74 gravure printing enterprises in the park finally merged into 14 and introduced RCO high efficiency treatment process to realize the centralized emission and treatment of VOCs pollutants, which meets the requirements of relevant national laws and regulations about emission and realized industrial upgrading.

This governance model of Cangnan County Industrial Park has the deepest embedding layer of government and enterprises. Cangnan County government and development enterprises, enterprises in the park are embedded in each other at the environmental level and organizational level as well as bilateral level. The government not only provides preferential policies, laws and regulations, but also has frequent contacts and intersecting organizational networks during the

development and construction of the park, and the government is embedded in the decision-making level of the enterprises. They also work together to solve problems, share information in the process of solving problems, and the level of trust is one of the highest. The points of this governance model: first, it is conducive to making full use of all aspects of the resources of the administrative district government; second, it is conducive to the overall planning and layout of the development zone; third, it is easy to coordinate the interests of the relationship between various departments and promote land development and demolition, etc. The function of economic development, promote the rapid development of the regional economy and industrial upgrading. The disadvantages are also obvious: compared with other models of development zones, first, the institutions are bloated and there is pressure to return to the old administrative system; second, the professional requirements for relevant government personnel are high, and the ability and operation of the government plays a decisive role in the success or failure of the development zone. Thirdly, the construction of the zone is led by the government and has to have the relevant bidding and auction procedures, which may lead to the zone construction efficiency not being as fast as the two previous governance models.

Comparison of the basic features of the three governance models

This article analyzes the different characteristics, advantages and disadvantages of their governance models by comparing three typical cases. In the form of a table, their advantages, disadvantages, and characteristics are listed in detail. These analyses and comparisons help us better understand different governance models and choose the most suitable model to solve problems in practice。Advantages and disadvantages of the three governance models can be illustrated by us through Table 2.

Table 2: Advantages and disadvantages of the three governance models

Governance type	Advantages	disadvantages
One-level embedding	It is conducive to the separation of government and enterprises, improving the government's macro-control and market supervision capabilities,conducive to the use of economic leverage,conducive to the overall construction speed and economic efficiency of development zones.	The company does not have administrative power but has to perform certain administrative functions, which affects the effectiveness of management; the development company is not able to manage social public affairs.
Two-Level Embedding	Can use both government and business to develop. Better economic benefits.	The division of rights and responsibilities between government and business is not easy. Efficiency is average.
Multi-level embedding	It is conducive to the macro-control and	The management committee in the block

Governance type	Advantages	disadvantages
	unified leadership of the city government.	management model has small authority, which is not conducive to innovation; multiple functional departments management, shirking responsibilities and low management efficiency

Conclusion

This paper introduces multi-level embedding theory into the analysis of the governance model of development zones and establishes a new analytical framework. in this paper, the depth of the government's embedding in enterprises in the development zone is divided into one-level embedding, two-level embedding and multi-level embedding. The first level of embedding is only environmental level embedding, while the second level of embedding is not only environmental level embedding, but also the government and enterprises are embedded in the mutual social network, and the interaction between them is more and more frequent, which is the organizational level embedding. Finally, the multi-layer embedding is that the government and enterprises are embedded at the environmental level, the organizational level and the operational level of enterprises, and the embedding level is the deepest, the government-enterprise cooperation and communication is the most intensive, and the government's influence on enterprises is the greatest. Next, the advantages and disadvantages of the three governance models with different embedding levels are obtained through the analysis of three development zone cases from the perspective of multi-level embedding.

Reference

Chen, K. L. (2015). Research on the unified model of government and enterprises in the governance of development zones. *Journal of Gansu Administrative College*, (4), 43.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, (3), 23-25.

Hagedoorn, J. (2006). Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, 31(3), 30-41.

Huang, J. H. (2014). Research on Governance of Development Zones and Local Government System Reform in China. Guangzhou: *Guangdong People's Publishing House*.

Huang, J. H. (2019). Governance institutional mechanism innovation in the transformation and upgrading of national-level development zones: Directions and problem areas. *China Administrative Management*, (5), 52-58.

Lei, X. (2009). Research on the management system of China's development zones. Master's thesis, *Shandong University*, *Jinan, Shandong*.

Li, H. F. (2021). The practical rationality of contextual embedding: A theoretical explanation of the Chinese program - A historical examination of the innovation of Suzhou Industrial Park. *Journal of Public Administration*, 18(4), 152-176.

Liu, W. Z., & Ouyang, J. J. (.2014). Research on the transformation of development zone management and services Nanjing: *Nanjing University Press*.

National Development and Reform Commission. (2018). China Development Zone Audit Bulletin Catalogue (2018 Edition) [EB/OL]. Retrieved from China Development Zone Network website: http://www.cdz.gov.cn/.

North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. *New York: Cambridge University Press.*

Song, H. (2016). Choice at the crossroads: A study on the governance system of development zones. Anhui: *Anhui People's Publishing House*.

Sun, H. J. (2005). Research on the Innovation of Administrative Management System in China's Development Zones. Master's thesis, *Jilin University, Changchun*, Jilin.

Suzhou Industrial Park Website. (n.d.). Retrieved from http://www.sipac.gov.cn/szgyyq/yqjj/common_tt.shtml

UZZIB. (1996). The source and consequences of embeddedness or the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 26-34.

Wang, J. Y. (2006). Participatory Governance: An Empirical Study of Community Building in China. Beijing: *China Social Science Press*.

Wu, J. Q. (2019). Network or unification: A study of inter-governmental relations in the development zone management committee system. *Political Science Research*, (5), 97-108.

Zhang, R., & L, X. X. (2021). Hot spots and outlook of research on Chinese industry associations: an analysis based on knowledge mapping. *Governance Research*, (1), 47-58.

Zhang, S. Y., Yu, J. X., & Zhu, X. Y. (2022). The Formation Mechanism of Cooperative Governance between Government and Social Organizations - An Analytical Framework for Building Consensus Perceptions among Organizations. *Journal of Zhejiang University (Humanities and Social Sciences Edition)*, (52), 67-79.

Zhong, F. (2007). Research on the main status of development zone management committee. *Journal of Hainan University Humanities and Social Sciences Edition*, (4), 390-392.

Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). Structures of Capital: The Social Organization of Economy. Cambridge, MA: *Cambridge University Press*.

Appendix:

Shanghai Caohejing Development Zone

Suzhou Industrial Park

Cangnan County Industrial Park

RISK MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER KHON KAEN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA: A CASE STUDY

Kularb Purisarn

Vice Dean of Faculty of Education and Liberal Arts
College of Asian Scholars, Thailand
Corresponding Author, E-mail: kularb@cas.ac.th

Abstract

This qualitative research is the second phase of research after the first phase. The quantitative research aims to study the phenomenon and risk management approaches of administrators of small educational institutions under the Office of Primary Educational Service Area. Khon Kaen Province: A Case Study Using the Purposive Selection Method by using the criteria of case study schools with outstanding achievements at the regional level. Key informants include: There were school directors, 7 teachers, and 3school directors, totaling 10people. The research tools were semi-structured interviews. and a documentary study to examine data using a triangular examination method from data sources. analyze data by using the content analysis method)content analysis.(

The results showed that

1)Strategies The school is managed with four strategies. 2) Operations: The school sets a vision. operational goals. 3) Regarding compliance with laws and regulations. 4) Educational quality assurance the school has internal quality assurance. 5) Learning management process the school encourages teachers to organize a variety of lessons and activities in line with the needs of the students. 6) Teachers and personnel the school values all teachers and staff. 7) Desirable characteristics of learners Aims to develop learners with desirable characteristics. 8) Learning resources and information the school provides an atmosphere within the school that is conducive to teaching and learning within the school. 9. Resources and budget There is still a shortage of teaching materials and buildings. 10)Focus on achievement according to the curriculum. The school sets learning standards with the goal of developing learners.

Keywords: Risk Management, small School, A Case Study

Introduction

In the administration of all types of organizations, both in the public and private sectors, every organization will set clear objectives, such as for the quality of education. to make a profit. To serve the people, etc. No matter what objectives are set, the achievement of such objectives will not be complete as set because organizations are always exposed to risks. However, they may appear differently. (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, 2007) Enterprise risk management is an administrative technique that has received a lot of attention from various organizations, both in the public and private sectors. Part of the reason may be due to the lessons learned from the losses in the aftermath of the 1997 economic crisis, where many organizations learned from the experience of a lack of good corporate risk management. In addition, during the country's economic recovery, many organizations will need to rely on foreign venture capital. Organizational restructuring is a prerequisite for alignment with international standards, and risk

management becomes one of the key mechanisms for a transformed organization (Narumon Saadchom, 2007).

According to the Public Administration Act, Ministry of Education, B.E. 2546, Section 20, there are five guidelines for government inspection: proactive and creative government inspection. Achievement-Oriented Civil Service Examination Government inspection as a partner Civil service audits with risk management and participatory government audits In addition, in the year 2007, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, selected "the level of success of risk management system preparation" as the topic of assessing government performance according to the government performance certification. which is the 17th indicator that the agency must implement and has complied with the regulations of the State Audit Commission. Regarding the establishment of internal control standards, B.E. 2544 requires government agencies to conduct risk assessments and improve internal control systems, which authorizes the ministry with the inspector general to arrange a risk analysis according to the principles of good governance of the project plan prepared according to the government's key policies by attaching the results of the risk analysis along with the budget expenditure request for the fiscal year 2008 (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, 2007) from the public relations department of the Department of Disaster Prevention and Mitigation. The ministry of interior has warned administrators and school personnel to be more careful about accidents that often happen to children and to jointly create an environment in the school that is more secure. Always check the players in the playground, tables, and chairs to make sure they are in stable condition. (Department of Disaster Prevention and Mitigation, 2007)

Therefore, accidents in children are caused by the environment around the child. Whether at home, at school, or in various communities and public places, each loss cannot be estimated or quantified. But it can help reduce the risk at various points. Risk management is not new to education but is an activity that has already been implemented in many areas, such as teacher and student safety. nutritional control fire protection security, quality assurance system, etc., but educational institutions have not yet brought in a system to link and coordinate risk management activities to cover the entire system (a risk management system) and to comply with the Act on the Administration of the Ministry of Education P. 2003 and regulations of the State Audit Commission Regarding the Establishment of Internal Control Standards, B.E. 2544, which require government agencies to conduct risk assessments and improve internal control systems as well as being in line with government policies. It is therefore necessary for all educational institutions to implement risk management at all levels of education.

There are two causes of violence in educational institutions: 1. Students who cause violence or commit crimes Most of them come from families that lack warmth. and computer games as well as media presentation are important factors. The data from the Child Watch project of the Ramajitti Institute surveyed the behavior of Thai youth. It was found that 10 percent of the children in the school, or about seven hundred thousand people, had violent behaviors. Set up as a gang to threaten friends Some of the main reasons are computer games, dramas, and movies with violent content. 2. Teachers use violence. emotional problems Lack of problem-solving skills; authoritarianism The Center for the Protection of Children's Rights has analyzed the reasons why teachers use violent punishments for students that come from 2 The cause is the first cause: the teacher has a mental and emotional disorder. Stress may arise from debt problems or family problems. May be released to children through punishment or reprimand. The second reason is that teachers lack management skills or problem-solving skills. In addition, teachers often do not listen to children's reasons, and many teaching and learning activities are one-way. The exchange of ideas between teachers and students is

still low. This is one of the reasons why teachers lack listening skills, which are an important factor in creating understanding among students. (Kriengsak Charoenwongsak, 2009)

At present, government agencies have focused on risk management, which the Public Sector Development Committee has determined that various government agencies Interfering with the strategic risk management plan, which is a mechanism to strengthen government agencies in order to be able to achieve the goals as set In addition, it is in line with the Ministry of Education's Administration Act, BE 2546, and the regulations of the State Audit Commission. Regarding the establishment of internal control standards, B.E. 2544 requires government agencies to conduct risk assessments and improve internal control systems, including in accordance with government policy. All educational institutions therefore need to implement risk management at all levels of education. To reduce the cause of the risk so that the level and size of the risk that will occur in the future are at an acceptable level, it can be controlled, assessed, and examined systematically. taking into account the achievement of the goals according to the main mission of the educational institution and the goals according to the annual government action plan of the affiliation (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education, Ministry of Internal Audit Group, 2013)

Both public and private organizations attach great importance to risk management, whether they are small or large organizations. which is the cause of There are both internal and external factors. Risk management is a management approach that can be applied at any time. Because it is the key to leading the organization to success. It is also a tool that helps reduce various problems in the organization. For public administration, risk management is a very important mechanism in driving the organization to achieve excellent performance as a High Performance Organization (HP0), which will be an important factor that causes organizational change. To become a learning organization (learning organization), it is a process of focusing on the importance or pointing out the risks that will affect the operations of the organization to achieve the goals set. It is a rational preparation of the organization in advance. To plan to prevent, avoid, or reduce losses that may occur from unexpected events. Therefore, risk management is part of organizational management. It's about everyone in the organization, from the director of the higher education school to the staff. All personnel should always participate in the analysis, inspection, and assessment of risks and impacts that may occur on the organization (Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education). Ministry of Internal Audit Group, 2013)

The Ministry of Education has established risk management as an important tool for managing the organization to achieve the objectives as specified efficiently. by controlling various factors and activities in operation, therefore, to be a guideline for risk management operations. Knowledge and understanding of risk management should be created among the directors of educational institutes and personnel of government agencies and educational institutes under the Ministry of Education. and to respond to rapid changes in the external environment that affect internal operations, the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education Therefore, the principles of risk management according to the guidelines of COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) are used as a framework for risk management. and guidelines for auditing and evaluating the government sector (Ministry of Education, 2017).

Case study: school context provides education at the level of basic education According to the Basic Education Core Curriculum, B.E. educational institutions (SAR) for the academic year 2021 will present the assessment results to the educational institution committee, parents, communities, and parent agencies. and stakeholders via meeting channels the website of the educational institution, Form Por Por 5, and disseminated in the media, such as the Line Facebook group. In addition, the evaluation results were used in planning to further develop the quality of education.

Summarize the results of the quality assessment of basic education according to the educational standards of School. is at the excellent quality level, which is the first standard for the quality of learners. Assessment results are at an excellent level for Standard 2, administrative, and management processes. Assessment results were excellent, and the third standard was a student-centered teaching and learning process. have an assessment result at an excellent level.

Highlights found the quality of education management in the school case study in the academic year 2021 is at an excellent level, achieving the set goals. from operating results, projects, and activities as a result, the management of educational quality development was successful. meets the goals set by educational institutions in each standard from the results of the self-assessment of educational institutions It was concluded that the level was excellent. The learning outcomes were the quality of learners academic achievement. All learners can read and write, while academic achievement according to the school curriculum and national test results or other test results is found to be consistently progressive. The educational institution encourages learners to have the ability to think critically. critical thinking with project activities search using Internet technology and libraries as learning resources to promote the learning and learning process, focusing on the learner.

Administrative and management processes School administrators are leaders. and set a clear vision consistent with the context of the educational institution's needs in local communities, the objectives of the national education plan, and government and agency policies, including keeping pace with social changes. There is a quality management system for educational institutions. By allowing all personnel to participate in the implementation of a plan to develop the quality of education management. Implementation of plans to develop educational quality involves follow-up, audit, evaluation, and continuous improvement.

The process of teaching and learning that focuses on students is important. It was found that teachers had knowledge and understanding of the instructional management process according to the standards and indicators of the educational institution's curriculum. organizing the teaching and learning process That promotes and creates opportunities for learners to participate in learning through thinking processes and real-world practices. There is positive classroom management. Teachers know learners individually. Manage learning through thought processes and real-life practices. and can be applied to life. There is a specific learning model for those with special needs. Learners are trained in their skills for expressing themselves and their opinions. knowledge summary Present the work and how it can be applied in life. Teachers use media and information technology. and learning resources that facilitate learning Teachers have classroom management responsibilities. By emphasizing positive interactions, children learn to love teachers. and children love children. Children who love to learn can learn together happily. systematically examining and evaluating the quality of learning management There are procedures using tools and methods for measuring and evaluating results that are suitable for learning management goals. Teachers provide feedback to learners for use in learning development. This qualitative research will study risk management in a case study. How will there be a phenomenon? In order to gain insights that will be useful in the management of small schools in the future.

Research objectives

To study the phenomenon of problems and risk management guidelines for small educational institute administrators. Under the Office of Primary Educational Service Area, Khon Kaen Province: A Case Study.

How to conduct research

This qualitative research study the researcher is interested in studying the phenomenon of problems and risk management approaches in small schools. Under the Office of Primary Educational Service Area, Khon Kaen field data collection It is a case study of qualitative research. The research tool uses semi-structured interviews and observations. Non-participatory and documented studies are tools for data collection. with the purpose of research. To study the phenomenon of problems and risk management guidelines for small schools. Under the Office of Primary Educational Service Area, Khon Kaen Province: A Case Study.

Target Group/Key Informants

The key informant used in this study was the teacher director. and educational committees of small schools under the Khon Kaen Educational Service Area Office: a case study of 10 people.

Criteria for selecting the case study were determined by the purposive selection method. The school has outstanding performance in risk management. Administrators, teachers, and students have outstanding performance at the educational service area level. and has worked at the regional level on projects that are accepted by communities and educational agencies.

Tools used to collect information

This qualitative research is to answer research objectives. The researchers used semi-structured interviews and document studies as research tools. Which the researcher has created from studying, researching, and synthesizing books, documents, textbooks, theoretical concepts, and related research by setting the conceptual framework of content boundaries.

Risk management has 10 aspects, as follows:

1. Strategy
2. Operations
3. Compliance with laws or regulations
4. Educational quality assurance
5. Learning management process
6. Teachers and personnel
7. The desired characteristics of the learners
8. Learning resources and information
9. Resources and budget
10. Focus on achievement according to the curriculum.

What are the risks of each aspect of the interview? and how to solve the problem to answer research objectives.

Tool making and finding the quality of the tools used to collect the data

Creation of data collection tools There are steps as follows:

The data collection tool was a semi-structured interview. There are steps and methods for creating and finding quality, as follows:

1. Study documents and research related to risk management in educational institutions of the Office of the Public Sector Development Commission)Por.Por.Ror., 2017.(

2. Collect the data obtained from the study. Determine the scope of the content before proceeding with the creation of tools to cover it. and the conceptual framework of the research

3. Submit a draft interview to five experts to check the accuracy and suitability of the content and language expressions used. Then bring it to a complete completely correct. for further storage.

Data collection

Data collection this time the researcher has collected data as follows:

1. Liaise with the Faculty of Education and Liberal Arts at Asian Graduate College in order to make a letter requesting assistance in collecting data to the Office of the Educational Service Area and the educational institution that is the study device.
2. Bring the interview form and letter of support to the target educational institution. for permission to collect data, along with setting a date and time for an interview, and went to the field to collect data for 6 months. The researcher interviewed himself. And the researcher is the best tool.
3. Collect the data by interviewing the target group until the data is saturated. To analyze the content.

Data analysis

The data were analyzed by content analysis using the triangulation method.

Conclusion

The phenomenon of small school risk management: a case study can be summarized as follows:

1. Strategy Strategy 1: Develop a management system with a quality system. Strategy 2: develop teachers and educational personnel according to professional standards and professional ethics; strategy 3: promote learners to have knowledge, virtue, ability, and skills in science, mathematics, language, technology, and life skills; have morality and ethics; and carry on local wisdom and Strategy 4: Develop a network of sponsors.

development guidelines Schools should promote learning management for students. Develop personnel regularly so that all government teachers and personnel have the knowledge and ability to provide teaching and learning to further develop children. with cooperation from all sectors resulting in quality children.

2. Operations: The school has set its vision of the school.operational goals Prepare the annual action plan for the school and operate according to the plan. Supervise and monitor the teaching and learning management of teachers regularly.

development guidelines Schools should implement an education management plan. The school's annual action plan for each year And bring problems or obstacles that arise to improve and solve in the following years. As a result, the school performs better with the fewest problems. develop work smoothly.

3. Compliance with laws and regulations:All civil servants, teachers, and personnel have complied with various rules and regulations. according to the laws/regulations Well, no one received any disciplinary action. Administrators will hold a meeting to clarify their conduct to all teachers and personnel for acknowledgement.

development guidelines Schools should encourage all government teachers and personnel to attend training to educate themselves on laws, rules, and regulations for their conduct. Together with the executives, they advised and promoted their conduct in accordance with the regulations. As a result, all government teachers and personnel conduct themselves properly and appropriately.

4. Educational quality assurance the school has internal quality assurance every academic year. and report the results to the affiliation and relevant departments. In the academic year 2022, the school received an external quality assessment from The Office for National Education Standards and Quality Assessment (Public Organization) (by means of an electronic visit) under the situation of COVID-19, which has made the school certified with very good assessment results for all standards, both at the educational level. Early childhood and basic education in the years 2022–2026.

development guidelines Schools should supervise, supervise, monitor and evaluate performance everybringc year. in order to guarantee the internal quality of educational institutions nd bringing the results that should be improved to be further corrected as a result, the school has a strong internal quality assurance system. Parents and other agencies have confidence in the school's educational management.

5. Learning management process the school encourages teachers to organize a variety of teaching and learning activities in line with the needs of the students. appropriate to the age and ability of each student, provide learning materials. There is an environment conducive to learning. Plus, students are taken care of by a strong student support system. Moral quality of learners Ethics affects student behavior in terms of study and student behavior.

development guidelines Schools should encourage all government teachers and personnel. Participate in the training on the preparation of teachin. materials. and encourage everyone to produce media for their own use Emphasis is placed on bringing local equimoneyor waste materials to produce teaching aids to save budget. As a result, teachers have teaching materials for use in teaching and learning activities.

6. Teachers and personnel the school values all teachers and staff. There are assignments to suit individual abilities. Encourage all teachers and personnel to participate in self-development training regularly. Create love and unity among the faculty to prevent conflicts. Opportunity for everyone to participate in the management to express their opinions and make suggestions together for the further development of the school.

development guidelines Schools should encourage all government teachers and personnel to develop themselves. have a good relationship with each other. There is morale-boosting for government teachers and personnel on various important occasions. Encourage everyone to have activities together. As a result, everyone has the motivation to work. Have determination to develop work to be better.

7. Desirable characteristics of learners Curriculum of Hin Kong Wittaya School, 2022, according to the Basic Education Core Curriculum, 2008, aiming to develop learners to have desirable characteristics. in order to be able to live happily with others in society. As a Thai citizen and a global citizen: 1. Love the nation, religion, and king. 2. Honesty 3. Discipline 4. Eagerness to learn 5. Live with sufficiency 6. Commitment to work 7. Love Thainess 8. Have a public mind.

development guidelines Schools should allow teachers to encourage students to develop according to the specified characteristics. As a result, all students passed the assessment according to desirable characteristics, at a level of good or higher, everyone, representing 100 percent.

8. Learning resources and information The school provides an atmosphere within the school that is conducive to teaching and learning. Although there are insufficient learning resources, the school is trying to organize them in ways that it can so that children have learning resources within the school. together with using the area within the community as a source of learning outside the school. And every academic year, the school will take students of all levels to study external learning sources. The school has also provided information on learning resources within and outside the school.

development guidelines Schools should develop learning resorces within the school to be in a usable condition and conducive to teaching and learning for students. As a result, students learn happily. enjoy learning.

9. Resources and budget in terms of resources and budgets used in education management, there is still a shortage of teaching materials, and various buildings and contexts must be modified to be able to use them well. Since it is a small school, the administrative budget is insufficient for teaching and learning resource development. The school will have guidelines for the preliminary operation, which will meet the teachers, civil servants, and personnel within the school first to get the problem that we will solve, then bring it to the meeting of the school committee or meeting, parents, and students. Fundraising in various forms allows the school to develop further. The school has received good cooperation in supporting the budget. The school's budget management was carried out according to the annual action plan. There is transparency that can be checked.

development guidelines the school should uand athe existing budget to maximize the benefit of the students. Mobilize resources and budget from like-minded people. To provide schools with resources and budgets for school management.

10. Focus on achievement according to the curriculum. Hin Kong Witthaya School has developed the educational curriculum of Hin Kong Witthaya School, 2022, according to the Basic Education Core Curriculum, 2008, and supporting documents. To set a framework and direction for the teaching and learning management of Hin Kong Witthaya School. The school has prepared and developed the curriculum based on the standard-based curriculum concept, i.e., setting learning standards as the goal of developing learners. To ensure the quality of learners according to the learning standards set forth in the Basic Education Core Curriculum. Aims to develop all learners to have a balance in terms of physical fitness, knowledge, morality, and awareness of being a Thai citizen and a global citizen. adhere to the democratic system of government with the King as Head of State and have basic knowledge and skills, including the attitude necessary for continuing education. Occupation and lifelong study by focusing on learners based on the belief that everyone can learn and develop themselves to their full potential,

development guidelines Schools should aim to develhe curriculum abilitiesrdance with ththeirasic Educaulum B.E. As a result, learners have the knowledge and ability according to the potential of each learner.

Discussion

From the research results, the phenomenon of risk management in small schools: a case study found important issues that deserve to be discussed as follows:

The phenomenon of risk management in all 10 aspects Overall, school administrators, teachers, and school committee members have a meeting to discuss. high emphasis on participation in order to keep the risks that will occur to a minimum. Under the limitation of import factors in terms of people, money, budget, materials, equipment, school buildings, media, and technology, lack of education in a small school context However, in practice, school administrators and the faculties are committed to developing the school according to their roles and responsibilities in administration for quality and efficiency. effectiveness This can be seen from the school's receiving awards at the district level and at the regional level, both from administrators, teachers, and students. Community leaders and communities trust and support the school according to their strengths. This may be because school administrators give importance to and see the value of risks. If administrators have effective risk management guidelines, they will help reduce the likelihood or severity of losses and bring benefits to the organization as well. Therefore, it is necessary to always be prepared to deal with the

risks that will occur. This is in line with the idea of Thon Soontrayuth)2007(, who saw that the risk of operation caused by the wrong decision of the executive or caused by an unexpected natural disaster could lead to the collapse of the organization. Even though educational organizations are not for-profit organizations, if the administrators make a mistake, it can affect the quality of education as well.

Next, we will discuss the following aspects: In terms of strategy, the school is managed with four strategies: developing a management system with a quality system; developing teachers and educational personnel Encourage learners to have knowledge and virtue and develop a network of patronage. Consistent with the concept of Phakdee Ritthichot (2020). Management guidelines and risk management consistent with the study 4.0 case Acting for the director of Ban Long Or School under the Mae Soon Subdistrict Administrative Organization, said that the school must rely on participatory administration and management. To brainstorm strategic risk management and management ideas. The school must provide a risk management program. Step-by-step follow-up and evaluation of strategic plans for risk management Always improve risk management strategies for higher efficiency. Assess potential risks. Create a sense of participation in risk management. Prepare a risk management manual. Learn more about risk management from various organizations. or another risk manager. Determine the policy of risk management for what Who is responsible, and what are the pros and cons? In order to reduce the loss that affects various administrations, teachers and administrators must conduct a study on risk management. and give priority Organize training or provide knowledge on risk management. The following guidelines are followed: 1) Setting risk objectives 2) identifying risks 3) assessing risks 4) managing and monitoring risks Including the insertion of management that uses good governance in the organization, consisting of 1) The Rule of Law 2) Morality 3) Accountability 4) Particpation 5) Responsibility 6) Cost-effectiveness or economy.

Operation The school has a vision. operational goals There is an action plan, there is supervision, and follow up on teaching and learning management. In line with the changimanagement processtheion, it is in line with the concept of Wiwat Tujumnong (2017) that operational risk is a management that must cover internal processes related to operations, control, motivation, and performance monitoring. Personnel selection suitable for work environment and technology.

learning management process the school encourages teachers to organize a variety of teaching and learning activities in line with the needs of the students. There is an environment that is directly conducive to (2007),ing. This is in line with the concept of Thon Soontrayuth (2007) who sawto ahat the risk of policy or project failure, if the policy was mad, would affect the direction of development if it was. The project level also affects the waste of the project, often due to lack of feasibility studies, regardless of the break-even point, or fraud.

Teachers and personnel The school values all teachers and staff. Give everyone the opportunity to Narumonte in management. This (2008), line with the idea of Narumon Chomsa-at and others (2008) who saw that in risk management, when choosing a suitable risk management option, a teaust work together. Therefore, it requires understanding and cooperation from all parties involved, including monitoring and evaluation, which will help the risk management team to obtain additional information to improve the risk management problem that may occur. for higher efficiency.

Resources and Budget There is still a shortage of teaching materials. and buildings the budget must be revised because it is insufficient for teaching and learning management and the development of learning resources. The school receives cooperation in supporting the budget from the community. and is transparent and verifiable. Consistent with the research of Prakob Kunkliang (2007), who studied the subject of Models of Risk Management to Prevent Corruption in Basic Education Institutions, these models address corrupt behavior by embezzling, misappropriating, or using government property for personal use.

In conclusion, the research results are consistent with Malai Phuangpila (2021), who stated that risk management It is a continuous process that cannot be done once. It is the responsibility of the management and all personnel in the organization. It is an uncertain event that may affect the organization. Risks must be managed to an acceptable level. Organizational leaders are ultimately responsible for understanding the changes that may affect the business at any time and that may directly affect the management efficiency of the organization. and in accordance with Michael Power (2004) At a more systemic or political level, a new politics of risk is required. An older politics of risk sought to challenge expert judgment, particularly that of scientists, by increasing public participation in risk management processes. A new political system is required that restores trust in expertise and re-enlists honest professional judgment in the public domain. The creation of safe havens for judgment does not mean making professionals.

non-accountable. Rather, it is to have public recognition of the essential dependence of society on that judgment, even when failure is possible. A more differentiated public concept of failure would restore to the very center of its legal and conceptual framework the idea of reasonable judgment, which might in retrospect prove to be mistaken. Ashfaq Ahmad Shah (2020) While education and experience are important for risk perception,

These factors may not be sufficient to raise the level of preparedness and ability to respond. Knowledge should be accompanied by resources and the opportunity to participate in household-level decision-making, which can translate itself into concrete, tangible results. Therefore, the key factor to consider for policymaking is understanding the environment in which children are being raised. One of the ways in which disaster-related knowledge can be transferred to children is through the curriculum. However, curriculum change is slow and expensive, which makes school-level activities on awareness and preparedness crucial for disaster risk management. The government alone cannot succeed in achieving this goal, but the involvement of the community is crucial to reducing the risks and vulnerabilities and enhancing the capacities. The disaster risk management activities should not be confined within schools and should reach families and communities to prepare themselves for future natural disasters.

Suggestion

Suggestions for applying the research results.

1. Strategic risk management There should be a system and mechanism for strategic risk management that are suitable for small schools. Because of the limitation of import factors, all sectors should be encouraged. Particularly, the community has been able to participate in strategic planning and push forward. Serious support in the management of education, and there should be improvements in the monitoring system. The results are reflected by the PLC system in every activity project according to the school's strategic plan.
2. Risk management is aimed at the achievement of the curriculum by educational institutes and affiliated agencies. There should be a training course for the development of measurement and evaluation courses and the development of academic administration in educational institutions to be strengthened and of higher quality.
3. Risk management, resources, and budget: governments, relevant agencies, and communities should allocate sufficient budgets. And should raise funds from outside, both from the public and private sectors, to participate in supporting.
4. Risk Management Risk Management for Learning Resources and Information Educational institutions should organize educational technology systems and learning resources in collaboration

with other educational institutions. mobilizing forces to develop learning resources and taking advantage

5. Risk Management In terms of desirable characteristics of learners, government agencies and related agencies should play a part in promoting the strength of the family institution, being responsible for society, and raising awareness of the learners desirable characteristics in all dimensions.

6. Risk Management: Learning Management Process Educational service area offices and educational institutions should organize workshops by inviting speakers who have knowledge of teaching techniques and new innovations. to improve and develop in each subject

7. Risk Management Educational Quality Assurance Agency the supervision system should be set up to continuously monitor quality assurance operations in all sectors according to standard criteria.

8. Risk Management: Compliance with Laws and Regulations the Educational Service Area Office should organize development training to provide knowledge and experience on modern governmental regulations to teachers and personnel thoroughly and continuously.

9. Risk Management Operation The government should support the budget for small schools. Including supporting educational media and technology for equality with public schools and encouraging higher community participation.

Suggestions for further research

1. A comparative study of risk management for small, medium, and large schools should be conducted.

2. A comparative study of risk management should be categorized by position, gender, and education level. teaching experience Experience in risk management training

3. Qualitative research should be conducted in the form of a case study. Risk management in smal, medium, and large schools with successful administration to be a good example in practice in terms of risk management.

Reference

Ashfaq Ahmad Shah, Zaiwu Gong, Muhammad Ali, Ruiling Sun, Syed Asif Ali Naqvi, Muhammad Arif.(2020) . Looking through the Lens of schools: Children perception, knowledge, and preparedness of flood disaster risk management in Pakistan . *International Journal of Disaster Risk Reduction 50*

Ban Hin Kong Witthaya School. (2022). Risk management in 10 areas.

_____. (2022). The work of Ban Hin Kong Witthaya School.

_____. (2022). VTR recommends Ban Hin Kong Witthaya School.

_____. (2022). Annual Action Plan 2022: Ban Hin Kong Witthaya School.

_____. (2022). Basic school curriculum at Ban Hin Kong Witthaya School.

Ekachai Pratung. (2017). *Risk Management of School Administrators is under the jurisdiction of the Educational Service Area Office, Ubon Ratchathani Primary Education Area 3*. Master of Education thesis, Education Administration graduate school, Ubon Ratchathani Rajabhat University. internal audit unit Chiang Rai Educational Service Area Office District 4, October 26, 2007: Risk Management [Online], accessed October 18, 2007. Available from: http://www. chiengrayedu.go.th/50/news/lisk.doc.

Kriengsak Charoenwongsak, Violence in Education]Online[, accessed January 27, 2009. Available from http//:witayakornclub.wordpress.com.

Malai Pluangpila (2021) Conditions and problems of risk management in educational institutions under the Sisaket Primary Educational Service Area Office 4. Journal of Educational Innovation and Research, Vol. 5, No. 1, January–April 2021.

Michael Power.(2004) . The Risk Management of Everything.

Naruemon Saardchom. (2007). *Enterprise Risk Management*. 1st edition (I Rungthopamahanakorn: Than Printing Co., Ltd.

Office of Accounting and Internal Audit, Fiscal Department, Ministry of Finance Guidelines for internal control systems in the government sector M.B.A., M.B.A.

Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education. (2016). *Risk Management Plan of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education [Document copy].Office of the Permanent Secretary.*

Ministry of Education. (2017). *Risk Management Plan of the Office of the Permanent Secretary*. Ministry of Education [Document copy].

Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education Risk Management Handbook: P.L.A. (2013).*The Secretariat of the Education Council Ministry of Education. Report on the study of the status of teacher production and development in Thailand.* Bangkok: Prikwan Graphic Co., Ltd., 2015.

Pasuta Chan sri. (2013). *Policy and Strategic Risk Management Models of Private Schools basic education level under the Ministry of Education.* Doctor of Philosophy Thesis, Educational Administration, Faculty of Education, Burapha University.

Phakdee Ritthichot. (2020). Guidelines for risk management and management consistent with Study 4.0 in the case of the Acting Director of Ban Long or School Under the Mae Soon Subdistrict Administrative Organization. *Journal of Education Academic Chiang Rai Rajabhat University*, Vol. 5, No. 3 (2020): September–December.

Wiwat Tujumnong. (2017). Development of a risk management model in educational institutions under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office. *Region 7 Journal of Nakhonratchasima College.*

包容型领导对员工敬业度的影响研究——以云南某高职院校为例
THE IMPACT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF A HIGHER VOCATIONAL COLLEGE IN YUNNAN PROVINCE

秦亚伦 [1*], 彭兆祺 [2], 王珊 [3]
Yalun Qin[1*], Zhaoqi Peng [2], and Shan Wang[3]

[1,2] **泰国正大管理学院中国研究生院**
[3] **中国云南**经济管理学院继续教育学院
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[3]School of Continuing Education, Yunnan College of Business Management, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 29697990@qq.com

摘要

近年来国家提出实施中国特色高水平高职学校和专业建设的计划，民办高职院校作为我国高等职业教育的组成部分担负着重要的社会责任，同时也面临着巨大的挑战。教师是影响学校发展的重要因素之一，高敬业度的教师能创造更多的价值以推动学校的发展。本文以云南某民办高职院校为研究对象，通过分析学校 312 名教职员工的问卷，验证了包容型领导、员工敬业度、心理安全感、积极情绪四因素之间有着显著的正相关关系；建立了包容型领导和心理安全感及员工敬业度路径关系模型；检验了在包容型领导和员工敬业度中积极情绪存在调节作用。为该民办院校的管理提出建议，同时以期对其他高职院校的管理提供参考价值。

关键词: 包容型领导 员工敬业度 **心理安全感** 积极情绪

Abstract

In recent years, the state has put forward the plan of implementing the construction of high level higher vocational schools and majors with Chinese characteristics. As an integral part of higher vocational education in China, private higher vocational schools shoulder an important social responsibility as well as facing great challenges. Teachers are one of the important factors affecting the development of schools. Teachers with high dedication can create more values to promote the development of schools. This paper takes a private vocational college in Yunnan as the research object, and verifies that there is a significant positive correlation among inclusive leadership, employee engagement, psychological security and positive emotion by analyzing 312 faculty members' questionnaires. A path relationship model of inclusive leadership, psychological security and employee engagement is established. The moderating effect of positive emotion on inclusive leadership and employee engagement was examined. This paper puts forward some suggestions for the management of this private college and provides reference value for the management of other higher vocational colleges.

Keywords: Inclusive leadership, Employee engagement, Psychological security, Positive emotions

引言

职业教育是国民教育体系和人力资源开发的重要组成部分，国家要求“扎实推进中国特色高水平高职学校和专业建设计划，加强绩效考核与评价，建设一批高技能人才培养培训基地和技术技能创新平台”，这对我国高职院校发展提出了更高要求。但并非所有高职院校的发展都能与国家要求相匹配，跟不上时代发展步伐的学校未来将面临“关停并转”的命运。云南某民办高职院校近几年发展步伐有所减缓，综合排名有所下滑、招生规模缩减、员工流失率上升、教学成果不突出、学校影响力下降。教职工对学校认可度低且出现消极懈怠情绪，部分教师在工作中常感觉身心疲累选择消极怠工，这种情况往往使学校遭受损失，已有研究表明，领导风格与员工敬业度之间存在作用机制。在包容型领导风格下的员工有可能获得更高的心理安全感，更加投入到工作进而提高教师工作的敬业度。综上所述，领导风格将影响员工敬业度和心理安全感，员工敬业度将影响组织的发展，本文旨在通过对云南某民办高职院校进行实证研究，验证在该校中包容型领导与心理安全感、员工敬业度及积极情绪存在正相关关系，为其改变现状提供新思路，提出管理建议，最终促进学校的发展。

研究目的

本文希望能通过研究具体了解这所学校包容型领导、员工敬业度、心理安全感和积极情绪的实际情况；验证在该校是否存在“包容型领导—心理安全感—员工敬业度”的作用路径，以及积极情绪对这个路径是否存在调节作用；根据研究结果对该校提出管理建议，促进学校进一步发展。本文所研究的学校是云南非 “双高”院校中的其中一所，且近几年来学校建设出现瓶颈，发展势头减缓，距“双高”院校标准有较大差距。本文想通过实证研究帮助该校领导深刻认识自我领导风格、营造团队内部的包容型氛围，提升教职工心理安全感；提高员工敬业度，促使学校高质量发展，早日进入“双高”院校行列。

文献综述

1. 包容型领导的相关研究

包容型领导（Inclusive Leadership）源于教育学，Nembhard & Edmondson（2006）在组织管理领域正式提出“包容型领导”这一概念，将其界定为领导者赏识部属的观点和认可部属贡献的行为。Carmeli & Reiter-Palmon（2010）认为包容型领导本质上是关系型领导风格的核心，并将其定义为“一种能够倾听下属需求并关注下属行为的领导方式，在与下属互动中具有开放性、有效性和易接近性等特征”。有关包容型领导的研究主要集中于员工层面和团队层面上。在员工层面上，Carmeli & Reiter-Palmon（2010）研究发现包容型领导通过增强员工心理安全感提高其创新投入；古银华 et al.（2017）研究发现，包容型领导对员工创新绩效有正向相关关系，积极情绪在其中起到了部分中介作用；简浩贤et al.（2017）研究表明包容型领导正向影响员工敬业度。在团队层面上，杨春林（2022）的研究结果表明，包容型领导能促进创业型团队包容型氛围和团队敬业度的提升。根据包容型领导的定义和维度，包容型领导量表的侧重点有所不同。Carmeli & Reiter-Palmon（2010）开发了包括开放性、有效性和易接近性的三维度9题项量表，国内学者，如彭伟 et al.（2017）基于中国情境开发包容型领导量表，为中国企业构建和完善包容型领导风格提供理论依据。

2. 员工敬业度的相关研究

Kahn (1990)最早提出了与工作有关的敬业理论，Kahn将员工在工作中的投入程度描述为敬业度，当员工敬业度高时，他们在行为、认知和情感上都把自我融入工作中。Schaufeli & Bakker（2002）将员工敬业度定义为：一种全身心的、积极的、与工作关联的心理状态，且以热情、专注和奉献为特点，这三个维度也被认为是最有效、最精确和最具综合性的概念，该定义强调敬业度是更广泛和持久的认知—情感状态，并不是单独的强调某一对象、事件或行为。目前对员工敬业度的研究大多是前因变量研究，而其中也可以归纳为个体层面、组织层面和工作特征三种类型。个体层面： Rothbard和Schaufeli（2004）的研究都证明了性别会影响员工敬业度。庄菁和屈植（2012）的研究证明了性别、年龄、学历、职务级别、工作年限等人口学变量都会影响敬业度。组织层面：刘金培 et al.发现组织提供的资源，环境以及意义等因素让高校的老师从物质和精神层面上感受到组织的自由氛围，从而愿意在组织中创新。工作特征：May(2004) 认为工作丰富性、工作角色适配性、个人的职业发展机会和空间等会影响员工的敬业程度。目前国内外学者对员工敬业度的划分方法比较多，主要分为二维、三维、四维和六维。

研究方法

1. 文献研究法：通过图书资料、在线网络数据库等渠道系统性地获取、梳理、分析、归纳国内外学者研究的成果，总结出包容型领导、员工敬业度，心理安全感和积极情绪的内涵、结构维度和测量量表，将每个变量的研究结果分类整理，发现四个变量已有的联系，分析预测四个变量的逻辑关系，构建概念模型，为本研究的核心论点找到依据并说明其合理性。

2. 问卷调查法：在文献分析时寻找以往关于包容型领导、员工敬业度，心理安全感和积极情绪的成熟量表，选择适合本次研究主题的问卷。进行实地调研并发放正式问卷，对收集的有效数据进行统计分析，并检验包容型领导、员工敬业度、心理安全感和积极情绪之间的关系

3. 统计分析法：通过对研究对象的分析研究，认识和揭示事物间的相互关系、变化规律和发展趋势，借以达到对事物的正确解释和预测的一种研究方法。本研究数据分析软件SPSS26.0 用于信、效度的检验、描述性分析、相关回归分析、中介效应和调节效应的检验。

研究结果

1. 数据收集

本研究通过“问卷星”问卷网站进行在线中文问卷调查。本次研究采用随机抽样的方法，问卷数据主要对云南某民办高职院校329名教职工进行线上施测，发放问卷329份，收回有效问卷312，问卷有效回收率94.83%。

2. 信效度检验

因本文使用的问卷都采用的是国内外使用的成熟量表，并且前人已经在中国情景下重复验证过，故本文就不再对问卷进行小样本分析调整，直接对大样本问卷进行信、效度分析。该问卷总体的标准化信度系数为0.941，问卷的信度非常高。

表1: 总体的信度检验

可靠性统计		
N	克隆巴赫 Alpha	项数
312	0.941	36

对该问卷的整体的效度进行了分析，KMO检验的系数结果为0.954，**研究数据非常适合提取信息。**Bartlett检验卡方值为7999.955，说明问卷总体的效度非常好。

表2: KMO和巴特利特检验

KMO		0.954
巴特利特球形度检验	近似卡方	7999.955
	自由度	630
	显著性	0.00

3. 描述性分析

3.1 包容型领导概况

教职工对领导包容性评价得分为3.9437，标准差为0.77709，处于中上水平。

表3: 教职工对领导包容性在性别、年龄、学历、工作年限、岗位上的差异比较

背景变量		(平均值±标准差)	包容型领导	
			T	P
性别	男(n=107)	3.551±0.836	-6.422	0.000**
	女(n=205)	4.149±0.66		
出生日期	00 后(n=30)	3.996±0.988	0.154	0.927
	90 后(n=165)	3.923±0.802		
	80 后(n=97)	3.973±0.626		
	其他(n=20)	3.894±0.918		
学历	大专（n=46)	3.333±1.019	15.518	0.000**
	本科（n=200)	3.975±0.719		
	硕士（n=57)	4.29±0.471		
	博士（n=9)	4.173±0.356		
工作年限	1 年以下(n=49)	3.991±0.9	0.245	0.865
	1-5 年(n=147)	3.965±0.784		
	6-10 年(n=94)	3.89±0.743		
	10 年以上(n=22)	3.929±0.59		
岗位	专职教师(n=111)	4.124±0.682	10.957	0.000**
	行政管理人员(n=123)	4.043±0.725		
	辅导员(n=45)	3.514±0.897		
	后勤及其他(n=33)	3.556±0.77		

注：*p<0.05。

3.2 员工敬业度概况

员工敬业度平均得分为3.7043，标准差为0.87919，处于中上水平。

表4: 员工敬业度在性别、年龄、学历、工作年限、岗位上的差异比较

背景变量	(平均值±标准差)		员工敬业度	
			T	P
性别	男(n=107)	3.408±0.941	-4.216	0.000**
	女(n=205)	3.859±0.805		
出生日期	00 后(n=30)	3.872±0.757	0.576	0.631
	90 后(n=165)	3.693±0.903		
	80 后(n=97)	3.703±0.844		
	其他(n=20)	3.55±1.036		
学历	大专（n=46)	3.286±1.083	5.26	0.000**
	本科（n=200)	3.705±0.857		
	硕士（n=57)	3.969±0.663		
	博士（n=9)	4.148±0.608		
工作年限	1 年以下(n=49)	3.93±0.855	1.404	0.241
	1-5 年(n=147)	3.691±0.841		
	6-10 年(n=94)	3.626±0.861		
	10 年以上(n=22)	3.625±1.192		
岗位	专职教师(n=111)	3.854±0.821	12.804	0.000**
	行政管理人员(n=123)	3.884±0.723		
	辅导员(n=45)	3.115±1.017		
	后勤及其他(n=33)	3.333±0.973		

注：*p<0.05。

3.3 心理安全感概况

员工心理安全感的平均得分为4.0359，标准差为0.86325，处于中上水平。

表5: 心理安全感在性别、年龄、学历、工作年限、岗位上的差异比较

背景变量	(平均值±标准差)		心理安全感	
			T	P
性别	男(n=107)	3.778±1.011	-3.554	0.000**
	女(n=205)	4.171±0.743		
出生日期	00 后(n=30)	4.213±0.541	0.88	0.452
	90 后(n=165)	4.03±0.889		
	80 后(n=97)	4.037±0.89		
	其他(n=20)	3.81±0.91		
学历	大专（n=46)	3.474±1.109	10.927	0.000**
	本科（n=200)	4.056±0.833		
	硕士（n=57)	4.4±0.506		
	博士（n=9)	4.156±0.456		

背景变量	(平均值±标准差)		心理安全感	
			T	P
工作年限	1 年以下(n=49)	4.11±0.707	0.388	0.762
	1-5 年(n=147)	4.063±0.871		
	6-10 年(n=94)	3.968±0.895		
	10 年以上(n=22)	3.982±1.014		
岗位	专职教师(n=111)	4.074±0.852	5.856	0.001**
	行政管理人员(n=123)	4.211±0.672		
	辅导员(n=45)	3.72±0.966		
	后勤及其他(n=33)	3.685±1.162		

注：*p<0.05。

3.4 积极情绪概况

员工积极情绪的平均得分为3.375，标准差为1.21458，处于中上水平。

表6: 积极情绪在性别、年龄、学历、工作年限、岗位上的差异比较

背景变量	(平均值±标准差)		积极情绪	
			T	P
性别	男(n=107)	3.108±1.056	-2.977	0.003**
	女(n=205)	3.514±1.27		
出生日期	00 后(n=30)	4.213±0.541	0.88	0.452
	90 后(n=165)	4.03±0.889		
	80 后(n=97)	4.037±0.89		
	其他(n=20)	3.81±0.91		
学历	大专（n=46)	3.474±1.109	10.927	0.000**
	本科（n=200)	4.056±0.833		
	硕士（n=57)	4.4±0.506		
	博士（n=9)	4.156±0.456		
工作年限	1 年以下(n=49)	3.394±1.259	0.767	0.513
	1-5 年(n=147)	3.457±1.189		
	6-10 年(n=94)	3.219±1.249		
	10 年以上(n=22)	3.45±1.143		
岗位	专职教师(n=111)	3.541±1.192	7.746	0.000**
	行政管理人员(n=123)	3.571±1.191		
	辅导员(n=45)	2.936±1.153		
	后勤及其他(n=33)	2.685±1.099		

注：*p<0.05。

4. 相关性分析

用皮尔逊对包容型领导、员工敬业度、心理安全感和积极情绪进行相关分析，结果如下表所示：

表7: 包容型领导、员工敬业度、心理安全感和积极情绪相关分析

项	平均值	标准 偏差		包容型领导	员工敬业度	心理安全感	积极情绪
包容型领导	3.9437	0.77709	皮尔逊相关性	1			
			Sig.（双尾）				
员工敬业度	3.7043	0.87919	皮尔逊相关性	.514**	1		
			Sig.（双尾）	0			
心理安全感	4.0359	0.86325	皮尔逊相关性	.323**	.471**	1	
			Sig.（双尾）	0	0		
积极情绪	3.375	1.21458	皮尔逊相关性	.238**	.261**	.151**	1
			Sig.（双尾）	0	0	0.008	

** 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

利用相关分析去研究包容型领导，员工敬业度，心理安全感，积极情绪4项之间的相关关系，使用Pearson相关系数去表示相关关系的强弱情况。具体分析可知：

（1）包容型领导分别与员工敬业度，心理安全感，积极情绪之间有着显著的正相关关系；

（2）员工敬业度分别与心理安全感，积极情绪之间有着显著的正相关关系；

（3）心理安全感和积极情绪之间有着显著的正相关关系。

5. 回归分析

将包容型领导，心理安全感，积极情绪作为自变量，而将员工敬业度作为因变量进行线性回归分析。

表8: 线性回归分析结果

	非标准化系数		标准化系数	*t*□	*p*□	VIF□	R^2□	调整 R^2	*F*□
	B□	标准误	*Beta*□						
(常量)	0.361	0.246		1.469	0.143		0.382	0.376	63.417（p=0.000）
包容型领导	0.428	0.055	0.379	7.833	0	1.164			
心理安全感	0.336	0.048	0.33	6.953	0	1.124			
积极情绪	0.088	0.033	0.122	2.626	0.009	1.067			

因变量：员工敬业度 D-W值：2.127 * p<0.05 ** p<0.01

从上表具体分析可知：包容型领导会对员工敬业度产生显著的正向影响关系；心理安全感会对员工敬业度产生显著的正向影响关系；积极情绪会对员工敬业度产生显著的正向影响关系。

6. 心理安全感中介作用检验

从下表中可以看出，心理安全感在包容型领导和员工敬业度之间为部分中介作用；

表9: 中介作用检验结果汇总

项	c 总效应	a	b	a*b 中介效应值	a*b (Boot SE)	a*b (95% BootCI)	c' 直接效应	检验结论
包容型领导=> 心理安全感=> 员工敬业度	0.581**	0.358**	0.346**	0.124**	0.032	0.067 ~ 0.192	0.457**	部分 中介

*p<0.05 **p<0.01

7. 积极情绪调节作用检验

从下表可知，模型1不考虑调节变量积极情绪的影响时，包容型领导对于员工敬业度有所提高产生显著影响关系。模型2不考虑调节交互项的影响时，包容型领导和积极情绪对于员工敬业度有所提高产生显著影响关系。模型3，包容型领导与积极情绪的交互项呈现出显著性，意味着存在调节效应，具体可通过如下简单斜率图进行查看。

表10: 积极情绪调节效应分析结果

	模型 1	模型 2	模型 3
常数	1.41** （6.367）	1.207** （5.265）	1.162** （5.154）
包容型领导	0.582** （10.553）	0.542** （9.67）	0.565** （10.203）
积极情绪		0.107** （2.977）	0.079* （2.195）
包容型领导*积极情绪			0.205** （3.552）
样本量	312	312	312
R^2	0.264	0.285	0.313
调整 R^2	0.262	0.280	0.306
F 值	111.336（p=0.000）	61.526（p=0.000）	46.765（p=0.000）

*p<0.05 **p<0.01 括号里面为t值

图1: 简单斜率图

讨论

1. 学校包容型领导风格对敬业度有显著正向影响

根据本文研究结果，包容型领导风格对员工敬业度有显著正向影响，而该校教职工对校领导包容性的认可度属于中上水平。其中不同年龄和工作年限的教师在对学校领导包容性的认可上不存在显著差异，但在性别、学历层次、岗位上存在显著差异。在性别上，女性教师对领导包容性认可显著高于男性教师。究其原因可能是：一方面，女性比男性更容易表现出社交性、同理心和合作精神等特点，这些特点使女性教师更容易理解领导的决策和管理风格，并对其持积极态度。另一方面，由于社会和文化的性别角色期望，男性教师可能更容易接受领导的“强势”行为。在学历上，学历低的教师对领导的包容性认可显著低于学历高的教师。一方面学历低的教师接受的教育较为有限，使得这些教师在认识、评价和接受领导的包容性时，难以综合考虑各个方面的因素。另一方面学历低的教师可能面临更大的社会和经济挑战，这些挑战可能导致这些教师对工作场所中的不平等和不公正更加敏感，并且对领导的行为更加挑剔。在岗位上，专职教师对于领导包容性的认可显著高于其他行政工作人员，其原因可能是：专职教师关注的是如何更好地教育和帮助学生成长，他们对领导的包容性和支持更加注重，以确保教育体系的平等、公正和质量。而行政人员则更多地从事行政管理和政策制定的工作，他们对领导的要求更多是在管理水平方面，因此他们对领导的表现更为挑剔，更加注重执行力和管理效率，而不太在意领导的包容性和关爱性。

2. 学校教师心理安全感对敬业度有显著正向影响

从本研究的统计结果得出，心理安全感对员工敬业度有显著正向影响，而该校教师心理安全感属于中上水平。其中在年纪和工作年限上不存在显著差异，但在性别、学历层次、岗位上存在显著差异。在性别上，男性教师心理安全感显著低于女性教师，这可能有多种原因，其一是受社会性别角色定位的影响。在社会中男性往往被视为应该承担更多的经济责任和社会角色，这使得男性教师在个人社会评价等方面面临更多的压力和焦虑。其二受职业发展的影响。近年来男性教师在教育行业中的比例相对较低，这也会加剧男性教师在工作中的焦虑和不安全感。在学历上，学历层次低的教师心理安全感显著弱于高学历教师，其原因可能包括以下几点：第一职业上的不确定性。学历较低的老师可能会感到职业不稳定，面临失业风险较高。第二落

后的专业知识。学历低的老师可能缺乏最新的专业知识和教学技能，这使他们感到不自信，增加他们的工作压力和焦虑情绪。第三收入水平较低。学历低的老师薪资相对较低，难以满足他们的经济需求。在岗位上，专职教师心理安全感显著高于其他教师这是由于专职教师具有以下优势：一是专职教师与教学专业相关。这意味着他们拥有更多教育和培训方面的机会，也更得到学生、家长和社会的认可和尊重。二是职业发展和晋升空间。相对于其他行政人员，专职教师有着更广阔的职业发展和晋升空间，通过不断学习和提升教学技能，教师可以获得更高的教学质量和领导能力，有机会晋升到更高级别的职务。

3. 学校教师积极情绪对敬业度有显著正向影响

从本研究的统计结果得出，积极情绪对员工敬业度有显著正向影响，而该校教师积极情绪处于中上水平。其中在年纪上和工作年限上不存在显著差异，但在性别、学历层次、岗位上存在显著差异。在性别差异上，女性教师积极情绪显著高于男性教师。可能是由于女性教师一是沟通能力更强，二是更亲近人心，三是更加细致和注重细节。在学历上，学历层次高的教师积极情绪显著高于学历低的教师。这是因为学历层次高的教师通常具有更广泛和更深入的知识储备，能更好的传道受业解惑。此外，学历层次高的教师会有更多机会接受专业培训和进修，从而更好地掌握教学技能和教育方法，提高教学效果，进而提高工作满意度和工作积极情绪。在岗位上，行政管理人员积极情绪显著高于专职教师等，可能是由于工作职责和工作环境不同而造成的差异。行政管理人员需要通过管理、协调、监督、评估等各种工作来推动学校的日常运营和长远发展。相较之下，专职教师主要职责则是通过授课和辅导等方式来教授学生知识和技能。这两类工作对个体的需求和期望不同，因此可能会对工作积极情绪产生影响。另外，行政管理人员往往具有更高的管理层次和管理能力，他们通常可以更加自主地安排工作日程和任务，也更容易得到上级的认可和支持，这些因素可能对他们的积极情绪产生积极作用。

总结及建议

1. 总结

本文对于包容型领导，员工敬业度，心理安全感、积极情绪等变量间的影响关系，通过实证检验,得到的结论如下：

1.1 包容型领导、员工敬业度、心理安全感、积极情绪四因素之间有着显著的正相关关系

学校中包容型领导风格越强则员工敬业度越高。高职院校强调学术的自由和教师的独立性发展，而包容型领导比其他类型的领导更加平易近人，能使教师与学校领导的距离被拉近，让老师更愿意为学校付出，采用更积极主动的态度对待自己和主管领导的关系，也更积极的看待自己在组织中的作用，让教师产生更为积极主动的工作态度，并愿意通过自己的工作成果来推动学校的发展。

1.2 验证了心理安全感的中介效应，建立了包容型领导和心理安全感及员工敬业度路径关系模型

包容型领导显著正向影响员工敬业度以及心理安全感，即员工感知到的包容型领导风格越强，员工心理安全越高；心理安全感显著正向影响员工敬业度，也就是说员工心理安全感越强，员工敬业度越高，证实了存在“包容型领导—心理安全感—员工敬业度”的作用路径。

1.3 检验了在包容型领导和员工敬业度中存在调节作用

经过检验，自变量包容型领导和调节变量积极情绪的交互项呈现出显著性，检验了积极情绪存在调节效应，即积极情绪能促使教师更加投入的开展工作，为学校发展献策献力。

2. 建议

2.1 塑造包容型领导风格提升员工敬业度

建议可从行为模式上入手，同时避免常见障碍。首先从行为模式上加以注意学校领导者可从四个方面入手。第一，及时关注员工。每一位员工都是独特的个体，不要假设每个人都需要同样的东西，多与他们沟通了解他们需要什么让他们感受到领导的重视；第二，了解员工的愿望。除工作成果外管理者了解员工的生活也很重要。第三，保持好奇心。当员工出现失误时，领导应仔细询问原因并及时给予指导和帮助；第四，勇于进行自我改正。当领导自己出现错误时，要敢于主动坦承且及时改正，为员工树立榜样；其次要避免一些常见的障碍。第一避免使用冒犯的语言，在与员工的沟通过程中领导不要态度傲慢或盛气凌人，以免让下属觉得没有得到尊重。第二要注意团队内部的公平性，管理者需要确保自己不会偏袒个别员工造成团队内部的不团结。第三要避免独断专行，营造轻松自在的交流环境，善于倾听教师的意见或建议，避免“一言堂”。

2.2 增强心理安全感提升员工敬业度

首先，管理者应当关注教职工的心理状态，尤其是学历层次较低、工作岗位为后勤及其他的教辅人员，主动关注他们的消极情绪，疏导员工的不安状态。其次，建立交流和发言的平台，鼓励教师畅所欲言，营造安全、可信赖的组织环境，倾听教师的想法，鼓励与支持他们自由的表达。第三，制定合理有效的绩效考核机制，尽可能让教师在工作中体验到只要努力付出就能获得回报，从而激发工作热情。第四，领导者与教师建立亦师亦友的关系，在工作中给予指导而不是简单的发布命令，形成轻松和谐的上下级关系。最后，树立良好的学校文化，做好学校发展长远规划，使教职工明确学校长远发展的方向，让他们对学校产生归属感。

2.3 关注员工情绪变化提升员工敬业度

调动教师的情绪，使之在工作中保持一个积极的状态，建议采取以下措施。首先学校领导要关注教师工作中的情绪变化。提供一些资源，如培训、辅导等，帮助教师评估和管理自己的情绪，保持积极关注；其次激励和奖励教师。在教师工作任务实现过程中及时给予反馈，并提供各种形式的激励和奖励，让教师感到他们的工作和付出得到了公正的认可；再次关注员工的切身利益，多开展愉悦身心的团建活动，如举办体育项目，体育锻炼可以有效的促进积极情绪的产生，也可多为教师提供研学进修的机会，打开教师的视野，营造积极向上、轻松和谐的工作氛围。最后学校也可实施员工援助计划，当员工遇到问题或困难时，有专门的平台或渠道进行倾诉，可帮助员工调节消极情绪，继而激发其积极情绪。

参考文献

古银华, 苏勇, & 李海东. (2017). 包容型领导、积极情绪与工作绩效的关系研究. *浙江工商大学学报*, *4*, 66-75.

庄菁, & 屈植. (2012). 中小企业员工敬业度影响因素分析. *统计与决策*, *2*, 186-188.

刘亚娟. (2019). *包容型领导对科技人员创造力的影响研究* [硕士论文]. 武汉理工大学.

刘金培, 朱磊, & 倪清. (2018). 组织氛围如何影响知识型员工敬业度:基于工作倦怠的中介效应研究. *心理与行为研究, 16*(3), 394-401.

杨春林. (2021). *包容型领导对创业型团队绩效的影响机理研究* [博士论文]. 北京交通大学.

贾春扬. (2019). *包容型领导对新生代员工心理安全感及其敬业度的影响研究* [硕士论文]. 重庆大学.

彭伟, 于小进, & 朱晴雯. (2017). 中国情境下包容型领导量表开发与验证. *科技进步与对策, 34*(10), 124-130.

简浩贤, 徐云飞, & 曹曼等. (2017). 基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究. *管理学报, 14*(11), 1624-1630.

Carmeli, A., & Reiter-Palmon, R. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

May, D. R., & Gilson, R. L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior, 27*(7), 941-966.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.

D 航空公司行李门到门服务的可行性研究
FEASIBILITY STUDY ON D AIRLINES LUGGAGE DOOR TO DOOR SERVICE

赵春红 [1*], 阎洪 [2], 丁德波 [3]
Chunhong Zhao[1*], Hong Yan[2], and Debo Ding[3]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院
[3] 中国江苏经贸职业技术学院数字商务学院
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[3]Digital Business School, Jiangsu Vocational Institute of Commerce, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 759487708@qq.com

摘要

航空行李门到门服务是针对航空行李本身个体化差异，及乘客对于提取行李时效的高要求，将行李收运环节移出机场，前移至家门口等的服务。在落实智慧出行创新服务功能和助力提升旅客服务体验背景下，本文通过查阅研究国内外文献资料梳理，运用案例分析、问卷调查等方法，实地调研，结合北上广深等地区机场对于《航空行李门到门服务》的首推服务体验，探讨江苏地区各大机场及航司对于推广此项服务的可行性。论文以D航空公司为例，介绍了该航空公司目前门到门服务所覆盖的领域、规模，分析了目前该航空公司门到门服务航空行李运输现状，总结了第三方物流公司运输及信息化发展的情况，结合门到门服务在其他运输领域的案例调研分析，提出了相应的解决方案和优化措施。

关键词: 航空行李 门到门服务

Abstract

Air luggage door-to-door service aims to address the individual differences in air luggage and the high requirements of passengers for luggage collection time. It involves moving the luggage collection process out of the airport, picking up and forwarding in terms of door-to-door. In the context of implementing the innovative service function of smart travel and helping to improve passenger service experience, this article reviews and studies domestic and foreign literature, uses case analysis, questionnaire survey and other methods, conducts on-site research, and combines the initial service experience of airports in Beijing, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen and other regions for the "Door to Door Air Luggage Service" to explore the feasibility of major airports and airlines in Jiangsu region to promote this service. Taking D airlines as an example, this paper introduces the field and scale of door-to-door service currently implemented by several airlines, analyzes the current status of door-to-door service of air luggage transportation of the airlines, summarizes the transportation and information development of third-party logistics company. Finally, based on the actual problems in door-to-door service of D airlines, and combined with the case study and analysis of door-to-door service in other transportation fields, the article also proposes the corresponding solutions and optimization measures.

Keywords: Air luggage, door-to-door service

引言

国民经济和航空运输事业的高质量发展，航空运输业已不再是单纯提供运输服务的行业，其正逐步转变为以运输业为基础、提供现代服务业为导向的新型现代化综合性行业。在民航强国建设的要求下, 我国民航运输业也获得了快速的发展，甚至超出了我国 GDP 增长的平均速度。快速发展的民航运输业对促进我国社会经济进步、便利民众出行发挥了重要的作用。但是，在交通运输领域，民航运输业在快速发展的同时，也面临着国内外竞争者的严峻挑战。在此背景下，如何持续提高自身的服务质量已经成为一个迫切需要解决的问题。服务质量成为顾客满意、顾客忠诚和顾客选择的重要驱动力。航空公司的服务质量通过留住顾客而影响其竞争优势、市场份额和最终利润。

航空运输行业全面竞争的展开和深化，各家公司提供的服务也日益呈现出差异化、个性化的特点，通过航空运输服务的过程体验、技术手段、创新意识创造更高的附加值。因此航空运输行业的竞争将不再局限于成本和价格的竞争，而是形成以差异化经营、个性化运作和服务创新为主的综合实力竞争格局。在当前世界航空技术发展水平下，其运输范围及规模基本覆全世界各地。受 2020 年新冠疫情的重大影响，全球的航空运输业呈现巨幅下滑：1)运输总周转量:2020 年，全民航行业运输总周转量达到 798.5 亿吨公里，比上年下降 38.3%。国内航线完成运输总周转量 587.7 亿吨公里，比上年下降 29.2%；其中港澳台航线完成运输总周转量 3.2 亿吨公里，比上年下降 81.1%; 国际航线完成运输总周转量 210.8 亿吨公里，比上年下降 54.5%。2)旅客运输量:2020 年，全民航行业完成旅客运输量 41.776.8 万人次，比上年下降 36.7%。国内航线完成旅客运输量 40.820.3 万人次，比上年下降 30.3%；其中港澳台航线完成 96.1 万人次，比上年下降 91.3%; 国际航线完成旅客运输量 956.6 万人次，比上年下降 87.1%。相关物流门到门的研究很多，而航空行李门到门运输面临的实际问题是其行李本身或者个体需求的仍然少见，服务的时效要求高，同时也受服务对象个体化差异限制。交通运输领域的研究旨在考虑各种限制条件下能够达到营运的效率，主要的是在铁路、物流货物运输等方面，从量的角度与航空行李运输有较大差异。

航空运输活动是一项十分复杂的工作，行李运输更是关乎旅客服务满意度及航空运输安全。航空运输服务质量是一项系统工程，优质的服务质量有赖于系统内各子系统的有效协同。在航空运输发展从下滑到又回温的趋势下解决相关问题：一是规范行李运输，以杜绝行李错运、漏装、人为损坏清零为目标；二是解决大家的出行烦恼：在下飞机着急赶路却还要在转盘旁边等行李；行李太重拿不了，下飞机出行游玩或者直接去参加商务活动还要带着行李等；三是依托行李全流程跟踪系统，开展“行李门到门”服务项目的尝试与探索，做到手机线上下单，行李门到门，助力无忧出行，从而真正的做到推动航空运输事业的高质量发展。

研究目的

本文旨在用理论与实践相结合的方法，对航空行李门到门的运输经营模式进行研究。通过对国内航空行李运输现状对比，分析探讨研究航空行李门到门运输对市场发展的优势劣势及可行性。就目前航空行李门到门运输服务的发展情况而言，行李门到门服务的研究和实践处于初步发展的阶段，还没形成规模化、成熟化的经营阶段。基本属于试运行的阶段（航空行李运输部门与第三方物流公司的磨合阶段）。在行李门到门服务的探究过程中，不仅可以解决目前航空行李运输的多样化及个性化的旅客服务需求，促进航空企业运输服务理念和产业链的完善。同时行李“门到门”服务这一举措是民航服务体系的重大改革与创新，是民航地面服务的提

升，对节省旅客航空出行时间，提升旅客航空出行服务满意度感受具有积极重要的意义。同时此项行李服务的发展必将促进航空快递业的快速高质量发展。

文献综述

1. 国外研究现状

通过查验相关资料，发现目前国外关于航空行李“门到门”全程运输的研究内容非常少，关乎于具体实践应用的研究更少，几乎空白。部分少量的文献研究中仅仅是涉及对于铁路运输方面的其中包括运输方式的选择联运以及物流联盟方面的研究。Anthony (2006) 认为，铁路物流企业建立新型的竞争合作关系，其运作方法是铁路物流企业通过与第三方物流企业合作，进而和竞争者结成战略联盟，形成合作关系。Cacchiani et al. （2014）认为实时铁路干扰和中断管理是当前运筹学一个活跃的研究领域，一些模型和算法在现实铁路系统中的应用可以提高铁路提供的服务质量，从而增加利用铁路系统。Chaohui (2018)等通过以京沪高速铁路快递业务为例分析其优缺点，根据其运行服务服务产品类别及运输方式对比形成定价，形成多样化的可选择运输方案。Zheng et al. （2015）认为铁路在中国救灾运输中发挥了显著作用，但是如何有效地规划铁路运输能力以满足紧急救援运输需求，仍然是灾难管理决策者面临的最困难的挑战，由此提出应急铁路运输规划问题，确定救援商品总加权到达时间最小化目标下的火车商品源站和每种商品的量，并提出启发式算法(Hyper-Heuristic Approach)求解该问题，且在 2013 年定西地震中得到应用。铁路货物宏观上的运输组织优化，计划和调度，已经得到研究者的广泛欢迎，已经从仿真和建模技术发展中受益，优化算法已被应用于求解其中构建的各种优化模型，为其优化提供技术支持，为铁路运输决策提供参考，提高了铁路提供的服务质量。

2. 国内研究现状

关于“门到门”国内的研究多则侧重于铁路方面的“门到门”研究较多，而且大多针对的是运输的方式，具有一定的局限性，理论性较强，但对于航空行李“门到门”涉及的理论研究较少，缺乏全面系统完善的具体实施方案。本文在研究时实际操作部分只能参考部分航空公司在此项目推广初期的经验总结：王德占(2005)在分析了德国公路和铁路合作发展的运营模式，重点分析了德国集装箱“门到门”运输的模式，为实现“门到面”运输提供借鉴和指导，并对集装箱“门到门”运输作业方式进行了分析，对集装箱接取、送达作业进行优化。周茵(2008)提出铁路发展现代物流的 6 条途径:整合铁路现有物流资源、构建现代物流信息平台、拓展铁路传统物流增值业务、加快专业人才的培养、制定我国铁路物流标准化体系、建立现代化的铁路物流中心。叶为民(2011)对铁路货运“门到门”运输方式进行了详细阐述，并对铁路“门到门”运输的方式进行了分类，为完善铁路货物“门到门”运输提出了建议。付道柱(2011)认为集装箱运输是货物运输的重要内容以及实现全程物流的重要形式;集装箱运输是实现门到门全程服务的有效形式;在发展多式联运时，集装箱运输是贯通铁-公-水联运的最佳载体。黎浩东(2011)等介绍了铁路企业开展多式联运的意义，并对铁路开展多式联运产品及组织形式进行了研究。李德林(2012)通过 SWOT 分析，对加快铁路“门到门”运输的发展提出了六条对策建议:一是明确铁路“门到门”运输的服务内容和服务标准;二是扩展铁路运输“一口价”产品范围，完善货物承运至到达交付的工作流程、服务内容和收费标准;三是完善铁路内部分配机制，建立责权相统一的分配方法;四是铁路部门及时公布运力信息;五是建立区域性物流企业或与地方物流企业合作;六是为货主或企业提供更加完善的服务产品，在此篇章中分析未显示出其所面临的威胁及其所具有的优势，分析欠全面。马妍和荀烨（2012）对于相关物流单位在物流信息话方面的运用及优势，先进的现代化信息技术对于企业物流产品在各个生产流通等环节的应用、可以实现其监督

管控的功能从而促进企业运营上降本增效。邵玉华 et al. (2016)站在业务受理的角度，对门到门及其特殊的运行门到站从运输流程上的优化设计到完善接货送货运送信息系统及平台管理体制给出了相适应的合理化建议 。屠晓君(2013)在结合广铁集团实践的基础上，认为推行“门到门”物流服务，应加强领导、强化管理、提高物流组织水平、完善物流服务基础设施建设、加强物流服务队伍建设等方式推进铁路“门到门”物流服务。王力和郭宏生(2015)通过分析铁路“门到门”全程物流服务的主要影响因素，王力和郭宏生(2015)通过分析铁路“门到门”全程物流服务的主要影响因素，提出发展铁路“门到门”全程物流服务的对策，即满足多样化市场需求、完善铁路设施设备、降低运输成本、提高运输时效性、提升服务能力，使铁路运输形成强有力的市场竞争力，最终实现铁路增运上量。邵玉华 et al. (2016)从业务受理、“门到站”“站到门”业务流程、运输计划编制流程、营销网络结构和职能 4 个方面对铁路货物“门到门”运输业务流程进行优化设计，并提出完善接取送达物流体系、搭建现代化“门到门”运输信息系统、健全管理体制的建议。王丽娜(2017)通过分析铁路“门到门”运输过程中出现的问题，提出了七条优化建议:一个方面是促进管理体制改革;二是建立健全并完善跨局清算体系;三是在经济效益方面的中心是效益，注重分析经济;四是合理适度的投资，与合作企业间做到资源共享，开展自己的虚拟物流业务;五是施行循环式运输、重复来回以提高经营效益;六是与相关专业的物流企业进行合作以促进共赢。李佳颖和徐雯雯（2022）致力于研究门到门服务在跨境电商贸易方面的研究，其方式对于航空行李门到门服务的延伸有所促进和创新。何雁（2019）以国家的生态建设为出发点，通过运输碳排量及运输成本计算，分析了此项服务的低碳及经济性，从而指出铁路门到门服务在物流方面的发展措施及相应策略，促进高铁物流门到门运输服务的发展。贾文通 et al. (2023)分析了门到门在旅游时间具有一定框架下部分城市景区，如交通发达的南京，在旅游景区可以送达的可行性，研究微观视角丰富，但缺乏对路线规划运输的分析，具有一定的局限性。焦煤宣（2023）分析了多式联运在海运上的应用，具体案例以山西焦煤利用自己的可控资源为例。

研究方法

本文选取文献研究方法、案例分析法、问卷调查法等三种研究方法进行具体详细的阐述说明。对各种方法的界定、应用于本文的适用性和具体应用步骤进行介绍与解释。通过深入到航空行李运输的一线单位进行实地调研，把与乘机旅客及相关工作人员沟通与了解到关于航空行李运输的问题整理成具体的个案，层层深入，逐级分析，形成多重案例。同时通过案例分析找出行李门到门服务在航空行李运输中的问题，并找出相应的解决方案，提升了行李门到门服务的优势，得出此方案的可行性。结合 D 航空公司在行李运输所面临的问题详细阐述了选择以上研究方法的原因，为下文的进一步具体研究奠定了理论基础。

（1）文献研究法

通过搜集国内外文献资料，整理出相关门到门的理论知识，基于目前航空行李门到门尚处于实践的开始阶段，从这部分门到门理论的梳理中确定了开展航空行李门到门服务应该研究也值得研究。

（2）问卷调查法

在寻找航空行李门到门具体实施可能存在的问题时，通过对 D 航空公司员工及其所在的机场领域的所有乘机人员和工作人员及其他人员进行问卷调查，可以真正了解 D 航空公司行李门到门服务项目推行面临的问题及其发展的现状，从而发现问题，减少研究过程中的失误并提高研究结果的准确性。

问卷调查一方面对 256 位选乘 D 航空公司的乘客进行实地问卷，分别从不同的年龄职业中分析对比出对于航空行李门到门的运输方式费用等，其中 90%是接受的，只有小部分人（年龄在 55 岁网上的）担忧 APP 的使用问题等。另一方面对于航司工作人员从服务品质及公司运营层面都觉得此项服务是可选的。

（3）案例分析法

全文以 D 航空公司“航空行李门到门”项目推广运行中存在的问题为案例，通过结合相关理论对存在的问题进行分析，最终得出结论，提出建议。

案例中通过对 D 航空公司从 2019 年-2022 年行李运输量及运输状况（行李差错的）分析，其面临着差错指标等导致的行李运输质量问题，应对这些问题可以从行李门到门服务举措等方面的服务改进及其可带来的优势从而最终达到其运输效率的提升，对此研究具有深远意义。

研究结果

1. D航空公司情况介绍

1.1 D航空公司简介

D航空公司江苏有限公司诞生于改革开放大潮之中，在江苏省和中国D航空公司合作双方的共同关心、共同扶持下，稳步健康发展，运力不断增加，机型逐步改善，运输生产成倍增加，结束了江苏这个经济大省没有航空公司、没有民航客机的历史，成为D航空公司与地方政府合作兴办航空的成功典范。

1.2 D航空公司旅客行李运输面临的问题

民航客机载客将他们安全送回温馨的家，随着机场人流量的逐渐递增，行李的运输安全问题也日益凸显，对此，多数民航企业也在探索新方案，为旅客的行李保驾护航。面对疫情的冲击，航司一系列的营销项目：周末随心飞、早晚随心飞等服务产品的成功推广公司旅客量和行李量迅速回升，地面服务部进一步加强行李运输保障服务工作：一是强化行李运输安全管控加大与机场协调力度采用有效措施解决因机场设备故障导致的行李迟运。二是重点关注高温雷雨等造成航班大面积延误旅客临时改签等特情造成的行李迟运以及行李受污染损坏等问题，并制定了相应预案与处置措施既保证了旅客利益又维护了公司的利益和形象。

1.3 D航空公司的行李运输量行李运输的差错

旅客运输量：据不完全统计，D航空公司2019全年旅客行李运输量达3417249件，其中进港行李破损达到3595件，出港行李达到7404件；2020年全年旅客行李运输量达1834840件，其中进港行李破损达到1623件，出港行李达到3544件；后续2021年-2022年相关数据具体参考如表格，作如下统计：

表1: 行李运输量及差错率

年度	始发破损率	始发差错率	到达破损	进港行李件数	到达破损率	破损总件数	行李总件数	破损总差错率
2019	22.964	27.531	3595	1757745	20.452	7404	3417249	21.667
2020	22.528	25.484	1623	951109	17.054	3544	1834840	19.315
2021	22.013	22.878	1430	884601	16.177	3339	1751333	19.065
2022	26.242	26.992	1687	1757748	22.223	3710	1529974	24.249

2. D航空公司行李服务现状及问题分析

2.1 行李门到门服务项目社会认知度问题

从业务流程来看，D航空公司重点在于从旅客下单、行李接收、地面运输、行李托运、安检查验等全流程保障方面，如何从APP获取旅客的申请信息，行李接收时需要注意的事项，地面运输环节的安全问题等需要加强员工对这方面的学习和模拟实践;让理论先驻扎员工的头脑再去指导其实践。在传统的行李运输模式下，员工只负责行李在始发机场的值机收运、行李部门负责分拣装机、到达站工作人员收到行李交付旅客即完成全流程（如果出现行李迟运破损等行李运输事故问题正常后续处理）。相比较而言，行李门到门涉及的流程多，业务范围广。本人在本文研究的前期尝试通过拨打某机场（APP已宣传其门到门业务的试运行）的问询电话查询此项业务，接线员对于行李门运输问题毫不知情，甚至回答说无法提供此项业务，对此业务持质疑态度，询问出处等情况。这无疑给此项服务业务的推广带来了阻碍。

2.2 行李运输系统与设备问题

目前机场的行李运输设备模式有技术的更新，传统的直通模式无法满足航班密集及高峰时段的行李分拣任务，需要投入大量的人力物力，给航班行李准时出港带来很大的风险。当然其自身也有传统优势，出现行李在运输设备中的卡盘，损坏的几率低。而自动分拣模式打破传统观念，根据编码站系统设置会自动将相应航班的行李分拣到对应支配的转盘及位置，大量的节约了时间，同时有效的提升了行李的运输效率。但此种模式容易出现因系统原因导致的行李卡盘，或者无法识别导致转入垃圾转盘，行李防撞装置也不全面，对于出港行李的破损率相对于传统模式较高。本人在深入一线学习调研时发现传送带的坡道倾斜度非常陡，转盘下面对接的位置虽然有一个挡板，但因挡板材质问题（铁皮），行李从斜坡传送带上滑落到转盘时，重力加速度导致行李容易受到重击而损坏。

D航空公司的行李运输系统及管理系统中的功能开发有待提升，行李门到门运输服务要实现的是行李与人的运输全程零接触的模式。在运输全程中如果行李发生了迟运、漏装、漏卸破损等特殊情况，无法与旅客面对面的处理，容易引发旅客对此运输不满，造成投诉，降低旅客出行的满意度。同时也极易引发由此带来旅客出行怕行李丢失的焦虑，对于此方案的推广形成阻碍。目前新系统的研发能否做到对行李全程运输中出现各种问题的识别及反馈，通过信息传输通知到航空公司相对接的工作人员和旅客，早发现，早处理，杜绝任何能引起服务质量低下的隐患，以下表格数据是设备改良的运输质量提升的体现。

表3: 系统原因导致的差错分析

年度	迟运：件	破损：件	投诉：起
2019 年	2345	3450	489
2020 年	2250	3650	359
2021 年	225	2050	200
2022 年	198	1050	125

通过对门到门运输服务方式覆盖领域的分析研究，可以了解到各领域的门到门运输只局限于各运输领域范围，运输方式单一。比如门到门在铁路领域的运输就只是铁路运输，不涉及其以外的业务。而航空行李门到门的问题是，不通过与外部运输方式整合，无法完成运输全流程模式，这就在体现航空行李门到门服务优势上打了

折扣，无法做到运输服务质量的全面提升。

2.4 终端服务问题

航空行李运输终究属于服务行业，在市场竞争日趋激烈的当下，终端服务质量的好坏在很大的程度上影响着旅客的选择。在文献搜集资料中我们可以看到铁路运输的优势是长距离、大批量运输，而短距离、小批量的终端物流服务是铁路运输的一大劣势，相对而言，航空行李运输基本属于单个个体托运，零散个体的特点是对终端服务的体验非常敏感，相对选择随意性强。在航空运输企业遭受铁路等市场竞争者不断威胁，客户可选择出行的方式多样化。在这种情况下，D航空公司终端服务问题需提高重视。

3. D航空公司行李门到门优化方案

3.1 关于社会认知度不高问题的解决方案

内部从自身入手，首先要加强员工对于门到门运输服务的理论知识学习，这部分内容涉及到从APP开发研究到应用的过程。对于此项目要指定相对固定的团队人员进行学习培训，内容包括行李收运时要注意的事项、流程、航空行李托运的流程及要求；同时应该加大业务的普及与宣传，除了网络宣传之外，对于D航空公司增设航空行李门到门话务专线，方便大多数客户群体了解。其次，除了内部自身业务方面的培训还需要加强与外部业务单位的交流，包括早期的试点单位在试运行阶段的经验总结与分析，不断吸取别人的优秀经验，升华服务。

3.2 行李运输系统与设备问题的解决方案

关于设备方面：随着我国航空企业的高质量发展，民航运输服务业以其安全、快捷、高效、受限低等性能，已成为了新时代交通运输结构中不可或缺的一个部分，因此现在人类社会对航空业务的需求量也在不断的扩大，随之带来的便是机场旅客吞吐量的快速攀升。面对如此庞大的市场需求量，依靠传统的方式完全不能适应大批量旅客的行李托运需求。通过实地调研，针对在行李托运中的问题，从设备改良方向着手，通过设备改良，增加相应挡板上的缓冲力；包括能源部系统改进、加装分拣小车侧挡板、有效的减少行李侧翻等措施；因涉及内部安全系统问题，此处不做过多解释，可以大大的降低行李运输的不正常率。同时在行李门到门项目中，对于这部分旅客的行李要因地施材，留有专门的行李通道；包括安检系统设备、行李运输系统设备、同时做好特殊行李运输的预案机制。

关于系统方面：全面上线RFID行李全流程追踪系统，通过集成大数据，让行李运输数据的记录更加及时和准确。旅客可以根据微信小程序APP通过扫描托运行李牌号码，获取行李的全流程状态，消除旅客因无法接触行李带来的不安。RFID即无线射频技术（堪称黑科技），是一种通讯技术，通过无线电信号识别特定目标读取相关数据，而无需识别系统与特定目标之间建立机械或光学接触，也是当前航空行李管理领域最具领先地位的技术手段。后续工作人员可以根据旅客在系统中申请信息行李牌号码、航班号、出发港、到达港、起落时间等等信息写入行李牌内嵌的芯片中，当带有芯片信息的行李经过分拣、装机、到达、提取等各个节点时，这些行李数据信息就会被自动采集到后台数，再根据相对应的行李扫描系统，旅客可以直接通过APP获取行李动态信息，提高了行李的安全运输水平，在门到门服务中享受高科技服务带来的便捷、安心体验。

3.3 与其他运输方式整合问题的解决方案

航空行李门到门的环节是指的舱门与家门之间的运输，全程避免不了除空中以外的地面运输。如何让这些运输方式彼此间的合作更具灵活性和可操作性也是目前亟待改进的问题。关于解决这种与外部运输方式的问题，本文从D航空公司所处的地理位置及客户群

体入手，与地铁运输方式合作方案改进。针对D航司所处的地理位置地铁线路发达，通过对客户群体的细分，可以建立地铁行李驿站，做如下研究：1）N城市的机场所处位置地铁线布局四通八达，覆盖所有的大学城及各大综合体，每站均紧挨小区居民楼，占据建立地铁行李驿站的得天独厚的地位优势；2）根据市场分析，结合对当地航空运输的高峰时段春运暑运学生流的特点，攥住缝隙市场对这部分群体有针对性的采取地铁行李驿站行李提取的方式，与其他方式相比具有节约费用，低成本的优势。D航空公司在对市场做充分的分析与调研的情况下，做了相应的市场细分，有针对性的将部分合适的运输方案整合，凸显行李门到门的优势特点；在后期可能还会开发相应的针对高端旅客的地面专车运送服务，甚至对无人机服务也展开调研，真正适应元宇宙时代的发展理念。

3.4 终端服务问题解决方案

整合运输资源批量运送，这就意味着其要提高终端服务质量，需要选择优质“第三方物流”企业合作也是完善终端服务质量的重要方案。在D航空公司行李门到门运输项目中第三方物流公司亦是指为公司提供所有物流服务的外部供应单位，提供的物流服务一般包括运输、仓储管理、配送等。因其在整个流程中的性质即非生产商，也不是销售方，只这个生产过程中进行服务的第三方，不直接拥有商品，仅是为客户提供仓储、配送等物流服务。截至目前，国内市场关于第三方物流公司特别成功的案例不多，大多数仍处在初步的发展阶段，虽在初步发展阶段，但在科技飞速发展的社会加上信息融合使其能够为其他行业提供多维度的综合服务。

表3: 行李寄送服务方式及价格表

服务类别		五星级配送	专车专送
服务简介		旗舰产品，高性价比，可满足大部分旅客寄送需求	针对高端旅客或有紧急需求的急送服务
服务时效		4-6 小时	同城 1-3 小时，其他城市依据距离而定
服务范围		当地城市主城区以及当地机场周边地区	从当地机场出发，运送范围覆盖全国
服务时间		9:00-20:00	24 小时全天
服务价格	普通行李，手提包，拉杆箱，高尔夫球包等	60 元/件	10KM 内 89 元，超出部分 4 元/KM,行李多于一件，每件加收 45 元

关于行李门到门在铁路、海运等方面的研究实践较多，而在民航领域的理论研究较少，实践运营仅有少量碎片化的试点案例。结合行李门到门服务在相关领域的研究，通过航空行李门到门服务在 D 航空公司试运行中的实践运用分析，其运营模式和管理能有效填补行李门到门服务在航空领域的运营空白。

讨论

本文首先对研究路线方法及理论基础部分做了梳理，介绍了什么是门到门、门到门的定义及特征，门到门所覆盖的物流及运输领域的企业全程模式的现状，结合对 D 航空公司的行李运输现状的分析，归纳总结出现阶段对于 D 航空公司的行李门到门服务运行存在的问题，表现在四个方面：一是航空行李门到门服务的社会性不强；二是航空行李门到门项目的运输设备与系统的问题；三是航空行李门到门运输与其他外部运输方式整合的问题，四是终端服务问题。

基于以上问题分析汇总，提出了相应的解决方案。航空行李门到门项目对于航空公司而言其实他就是一种服务的延伸，根据市场营销策略的相关理论，通过市场细分，根据高中低端旅客客户群体，包括出行困难的老人及普通学生客户提供不同形式的服务产品按群体推广，对于高端旅客，因其舱位高票价高，我们可以推送行李门到门的赠送服务（计件的方式，根据头等公务可以送两件）这个是否可以在很大程度上锁住客户。推出首次乘坐D航空公司航班的行动困难的老年和小孩旅客群体，将此项服务安排在特殊服务里面，推出爱心服务产品，吸引相应的顾客群体；对于普通群体而言，可以推出按机票折扣，通过后台折算，将行李门到门的地面运输费用折算到机票里，假设设置购买 7 折以上票价附赠门到门服务等；这个也是可以给航空公司带来盈利，同样的也能吸引客户留住会员客户，通过部分到整体的循序推行。针对以上论述，通过营销方式和策略分析总结，此项服务能给D航空公司带来很好的社会效应，同时能吸收更多的潜在客户，非常具有可行性。而对于第三方物流企业，像国内知名企业深圳的某乐，J 沛等公司可以通过与航空公司之间订立相应的合同，依靠借助于 D 航空公司的购票平台，来接洽这项业务。可以根据计件分成的利润方式负责与航司之间衔接，同时通过与顺丰，公路运输的专车司机合作，根据订单分时段安排批量运送，完成合作。D 航空公司行李门到门服务的成功模式可以成为中国民用航空的成功借鉴。

总结与建议

作为省会城市的大型航空公司而言，D 航空公司在民航运输中肩负着重要的使命和责任。本文的研究旨在为D航空公司行李门到门服务的全流程运输方式的可行性分析，其对于改进现有的行李运输质量，提升行李运输保障水平，提高了航空企业在日益竞争的民航运输市场以及中国的货运物流运输市场的竞争力提供了新的契机。

本文虽对 D 航空公司的行李运输模式及行李门到门的现场问题提出了解决和改进方案，但是这些方案在落实的过程中还需要内部相关部门外部相关单位的协同推进、与公司文化相融合。同时，实施的方案还不够详细和具体，更需要时间的考验。关于终端服务选择第三方物流企业没有深入地对合作方式、服务内容等进行深入地探讨，在方案上还有待于进一步的研究明确。

最后，可以根据本文提供的理论通过相关的运行手段，邀请不同经济发展水平地区的机场的特邀服务旅客来对于此进行评价，让客户自己通过服务体验来反馈问题，根据问题来做进一步的方案调整。

参考文献

Anthony (2006). Fine-tuning Honda's vehicle delivery.*Automotive Logistics*, (1) , 48-50.

Cacchiani, D. & Kidd, M. (2014). An overview of recovery models and algorithms for real-timerailwayrescheduling.*TransportationResearchPartB:Methodological*, (63) , 15-37.

Chaohui.J., Wanhua.S., & Xiushan.J. (2018). Research on Beijing-Shanghai High-speed Railway Express Delivery Orgnization Scheme.*Logistics Technology*, (2) , 2.

Zheng.Y., Zhang.M., & Ling.H. (2015). Emergency Railway Transportation Planning Using a Hyper-HeuristicApproach. *Intelligent Transportation Systems*, (1) , 321-329.

王德占,何世伟.（2005）.德国铁路集装箱“门到门”运输中汽车与铁路的有效结合.*物流技术*, (11) ,92-99.

周茵.(2008).铁路发展现代物流途径的研究.*铁道货运*, (3) ,1-4.

叶为民.(2011).铁路货物“门到门”运输实践与探讨.*铁道货运*，(9)，6-8.
付道柱.（2011）.适应铁路实施多元化经营战略加快发展集装箱全程运输经营服务.*铁道经济研究*, (5)，28-32.
黎浩东,何世伟,王保华,申永生.（2011）.铁路编组站阶段计划编制研究综述.*铁道学报*, (8)，25-27.
李德林.(2012).关于发展铁路“门到门”运输的思考.*铁道货运*, 30, (6) , 32-35.
马妍,荀烨.(2012).我国物流企业物流信息化的发展和创新.*物流工程与管理*, (1) ， 27-28，31.
邵玉华,郭莹,王卫光.(2016).铁路货物“门到门”运输流程优化研究.*铁道货运*, (1) , 1, 4, 9.
屠晓君.(2013).关于推进铁路“门到门”物流服务的实践与思考.*货运物流*, (4) , 15-20.
王力,郭宏生(2015). 铁路“门到门”全程物流服务研究.*铁道运输与经济*, (12), 31-34.
王丽娜.(2017).铁路“门到门”运输方案的设计与实施.*铁路采购与物流*, 49-52.
李佳颖.徐雯雯（2022）. 架起“门到门”的国际物流通道.*当代广西*, (18), 34-35.
何雁.(2019). 高铁物流“门到门”服务的低碳性和经济性研究.*淮海工学院学报*, (10), 92-95.
贾文通.黄振方.鲍佳琪.沈伟丽(2023).基于高铁“门到门”旅行的景区可达性时空差异-以沪宁城际旅行为例.*旅游学刊*, (2), 148-159.
焦煤宣.（2023）.山西焦煤首单多式联运“门到门”保供煤顺利交付,*支部建设*, (8), 1.

DRGs 付费方式下中国公立医院医疗成本管理研究

THE MEDICAL COST MANAGEMENT OF CHINESE PUBLIC HOSPITALS UNDER THE PAYMENT MODE OF DRGS

关为平 [1*], 任旭 [2], 黄馨 [3]

Weiping Guan[1*], Xu Ren[2], and Xin Huang[3]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院

[3] 中国广西壮族自治区职业病防治研究院

[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[3]Guangxi Zhuang Autonomous Region Institute for the Prevention and Treatment of Occupational Disease, China

[*]**Corresponding Author**, **E-mail:** 499271870@qq.com

摘要

随着改革的不断深化，社会经济的水平也在高速发展，中国医疗水平也随之不断的提升。随着医疗服务需求的不断增加，中国公立医院需要面对越来越大的经济压力。而医疗过程中的付费方式与人民的生活息息关系，DRGs 付费方式的推行受到了广泛的支持与关注，同时也为医院的成本管理带来了难题。面对医疗行业竞争日趋严重的今天，如何解决这一矛盾是公立医院需要共同面对的问题。DRG（诊断相关分组）作为一种基于病情和治疗方案的医疗付费方式，可以帮助公立医院更好地管理医疗成本，提供高质量的医疗服务。DRGs 支付方式改革，将患者的费用压力转换为医院的成本压力，迫使医院把握医疗质量与成本管理的平衡，强化成本管理工作，建立健全相应的管理体制机制，尽可能减低运营成本，从人、才、物等方面合理的配置资源，进一步提升医院成本的精细化管理，帮助公立医院更好地管理医疗成本，提供高质量的医疗服务。本研究旨在通过文献综述和案例分析，探讨中国医院 DRG 付费方式下医疗成本管理研究。

本文通过查阅国内外关于 DRG 付费方式下公立医院医疗成本管理的文献资料，梳理和总结了相关的思路和方法，作为本文的理论基础。以中国公立医院 DRG 付费方式下医疗成本管理项目作为研究对象，通过文献综述和案例分析方法，对中国公立医院成本管理现状及 DRG 付费方式的改革成效和问题进行分析，介绍医院在 DRG 付费模式下的成本管理具体应用过程，总结出实行 DRG 成本管理好处，为公立医院在 DRG 付费方式下提供高质量医疗服务提供了指导意义。

关键词: DRGs 付费方式 公立医院成本 管理思路

Abstract

With the continuous deepening of reforms, the level of social economy is also developing at a high speed, and the level of medical care in China has also been continuously improved. As the demand for medical services continues to increase, Chinese public hospitals need to face increasing economic pressure. The payment method in the medical treatment process is closely related to people's life, and the promotion of DRGs payment method has received extensive support and attention. Facing today's increasingly serious competition in the medical industry, how to solve this contradiction is a problem that public hospitals need to face together. DRG (Diagnosis Related Grouping), as a medical payment method based on the condition and treatment plan, can help public hospitals better manage medical costs and provide high-quality medical services. The reform of DRGs payment method transforms the cost pressure of patients into the cost pressure of hospitals, forcing hospitals to grasp the balance between medical quality and cost management, strengthen cost management, establish and improve corresponding management systems and mechanisms, and reduce operating costs as much as possible. Reasonable allocation of resources in terms of talents and materials, further improving the refined management of hospital costs, helping public hospitals better manage medical costs and provide high-quality medical services. This study aims to explore the research on medical cost management under the DRG payment method in Chinese hospitals through literature review and case analysis.

This article sorts out and summarizes relevant ideas and methods by consulting domestic and foreign literature on medical cost management in public hospitals under the DRG payment method, as the theoretical basis of this article. Taking the medical cost management project under the DRG payment mode of Chinese public hospitals as the research object, through literature review and case analysis methods, the current situation of cost management in Chinese public hospitals and the reform results and problems of DRG payment mode are analyzed, and the hospital's DRG payment mode is introduced. The specific application process of cost management, summed up the benefits of implementing DRG cost management, and provided guidance for public hospitals to provide high-quality medical services under the DRG payment method.

Keywords: DRG, Payment Method, Public Hospital Costs, Management Ideas

引言

DRGs 支付方式的全面实施，标志着各级医保部门主要根据病例分组的结果对各级医院进行补偿，与患者就医花费完全脱钩，患者费用的压力直接转化为医院的成本压力。这就倒逼医院必须通过内在的质量和精细化管理，有效地控制国家和个人的医疗费用支出，遏制医疗费用的过快增长，从而满足人民群众的医疗服务需求，求得医院的生存与发展。

公立医院实行DRGs付费方式的背景

DRG（诊断相关分组）付费方式最早源于美国。它最早于 1983 年在美国医保系统（Medicare）中被引入，这个系统将患者按照其主要诊断、治疗和康复情况进行分类，并为每个类别分配一个特定的费用，以确保医疗机构和医生根据其提供的服务获得合理的报酬。目前，DRG 付费方式在全球范围内被广泛应用于医疗保健系统中，特别是在医院和诊所的医疗服务付费中。DRG 付费方式在医疗保健系统中已经得到广泛应用，但它并不是万能的解决方案。使用 DRG 付费方式也存在一些挑战，也可能导致医生和医疗保健机构对患者的诊断和治疗做出不当的决策，以获取更高的报酬。此外，一些复杂的医疗情况可能无法完全适用于 DRG 分类，这可能会导致付费不足或过度付费的问题。因此，在实施 DRG 付费方式时，需要综合考虑各种因素，确保它可以在实践中得到有效和可持续的应用。

中国多次发文要求大力推进大数据应用，推行以按病种付费为主的多元复合式医保支付方式，推广按疾病诊断相关分组付费。要求各医院以大数据方法建立病种组合标准体系，实现发展方式从规模扩张转向提高质量效益，提高医疗质量，运行模式也从粗放管理转向精细化管理，从而不断提高服务效率。对中国公立医院来说，新时期高质量发展和 DRG 成本的核算运用，既是国家的召唤，也是时代的使命，更是自我的提升。

公立医院进行DRG成本管理的必要性

1. 医保支付方式改革的要求

采取按DRG付费后，医院的收入就变为了一个定量，医院想要有所盈利，就必须在成本控制方面进行突破。只有摸清医院的每一个DRG治疗成本，才能明确下一步医院运营管理的方向，从而为医院决策提供数据支撑。另外，医院的DRGs成本信息也可以为医疗保险支付机构制定DRG医保支付标准提供参考意见，提高支付标准的准确性和适用性。根据《祝您健康》（2022年）报道，国家医保局已经正式启动了DGR/DIP支付方式改革的三年行动计划。

2. 公立医院发展模式转变

公立医院随着医疗保险支付制度的改革，按DRG付费的付费制度就是按病例数给医院补偿，杜天方(2021)的研究也提出了DRG是按病组付费的一种机制(p.128)，医院不再是提供的医疗服务项目越多，赚得越多。DRG 支付方式之前，公立医院主要是以收入为中心，发展模式主要为外延式发展，也就是“花别人的钱，办别人的事”。在项目付费时代，医院价格=成本+利润，发展的主要方式为规模扩张。公立医院发展模式由外延式向内涵式转变，必须转向以成本为中心，进行精细化管理，也就是“花自己的钱，办自己的事”。即DRG付费时代，医院成本=价格-利润（价格由医保管理部门定，成本由医院管理）。只有真正转变思路，在DRG下做好成本的管控，医院才能真正实现高质量发展。Li（2020）、Ma, Y., & Zhang, J (2018)、Yang, F., & Wang, J. (2019)、Zhang, D. (2016)均对DRG支付系统下公立医院医疗成本管理的进行了实践研究，研究也表明医疗成本控制是公立医院在DRG付费模式下的重要挑战。

公立医院发展模式的转变，不仅带来外部压力，同时也带来内部压力。其外部压力主要包括：总额预付，即收入封顶，承担过多风险；药品零差价，即药品结余为0，医疗服务

价格较低；分级诊疗，造成门诊资源下沉，盈利用力下降；社会资本，即加剧市场竞争。内部压力主要包括：医学技术发展，即引进新技术新设备，造成成本不断增加；社会工资增长，造成员工工资增长；医生多点执业，使人才出走成为可能。

3. 提高医疗行为可比性的要求

DRG主要以临床路径为基础，测算DRG成本可以从医院资源耗费的角度来反映医院的医疗水平。DRG本质上是一个医疗管理的工具，可以从医疗服务能力、医疗服务质量以及医疗服务效率这三个方面对医疗行为进行比较和评价。DRG从临床路径出发，在反映病种严重程度、治疗难度的同时把患者的个体特征考虑在内，大大提高了医疗行为的可比性。将不同医疗行为进行比较，除了定性的比较，还包括定量比较。而定量较大程度上依靠的是详细的DRG成本信息，比如药品成本、耗材成本、医技成本、人员成本等等。

4. 医院进行绩效分配的要求

目前按医疗服务项目补偿的医疗保险支付制度下，医生提供的服务越多，医院的收益也就越多，医生的奖金绩效也会随着医院收益的增多而上涨。随着医疗保险支付制度的改革，按DRG付费的付费制度是按病例数给医院补偿，医院不再是提供的医疗服务项目越多，赚得越多。进行DRG成本核算，也为医院绩效分配制度的改革提供了数据基础。

5. 研究 DRG 成本管理的目的

Yang,F.,& Wang,J(2019)的研究表明，在DRG付费系统下，公立医院的医疗成本管理成为关注的焦点。DRG付费改革，从医保管理的视角来看，控制医疗费用不合理的增长，不断改善医保基金的使用率，确保基金平稳可持续使用，从而提高医院的运营能力和管理效率，合理利用医疗资源，提升各级医院之间的公平竞争能力。DGR的推广运用，一方面可以有效的减少医院开具“大处方”和“大检查”，减少患者不必要的医疗费用支出。马燕（2021）的研究也说明了DRG支付方式改革对医生的医疗行为产生了影响。另一方面又可以激励医院集中资源，不断发展优势病种和治疗特长，促进医疗市场形成为更合理的格局，从而使群众获得更加优质、高效的医疗服务，不断提升患者就医满意度。

相关理论基础

1. 作业成本法

根据鲁九玲(2022)展开的相关研究，采用作业成本法进行成本管理主要是根据服务项目进行作业消耗，根据作业对资源消耗,从而对成本进行统计和管理,医院根据自身医疗业务流程和主要的财务数据将其归集为项目直接费用,项目间接费用中主要是根据成本动因进行划分,然后对项目的间接成本进行合理分配和计算,确保客观进行成本可归属性的划分,同时提高成本信息的准确性(p.58)。其分配原则包括三个方面：将药品和卫生材料归集为病种的直接成本，对间接成本的分配采用作业成本法分配；将病种的间接成本与资源的消耗通过具体的作业建立起联系，资源动因一般选择工时数或工作量为分摊参数，将资源(成本)分配到具体每个作业上；作业动因则根据专家咨询意见，将关联性强的作业归集到核算病种上来，通过加总所有作业的作业成本得出病种的核算成本。

2. 项目叠加法

项目叠加法是目前比较常见的一种病种成本核算方法，首先要计算出医院开展的所有医疗服务项目成本，然后将患者执行的服务项目成本、单独的收费药品和材料成本等进行叠加，再计算出其对应病种的项目成本。

3. 科室成本的四类三级分摊法

医院科室的四类三级分摊法是医院财务管理中的一种分摊成本的方法。根据医院发展的状况和医疗活动的实际，编制医院全成本的核算流程，步骤遵循“谁受益谁承担”原则，将医院的成本分为四类，分别是人员成本、医疗卫生材料成本、药品成本和固定资产折旧成本。然后将这些成本按照不同的比例分摊到三个级别的成本中，包括科室级别、诊疗项目级别和病人级别

医院成本核算体系

医院成本核算体系主要分为三种：科室成本、项目成本和 DRG 成本，这三种成本的关系也是逐级递进的关系。

1. 科室成本

科室成本主要是将医院业务活动中所有发生的消耗，以科室为核算对象，进行归集和分配，然后再计算出科室成本的过程。科室成本核算根据国家的政策和成本核算理论，可以按四类三级分摊法，逐项分步结转搭建四类三级科室成本核算模型。结合医院实际情况，先算出医院的全成本，医院的科室全成本，再算出科室成本核算（包括变动成本和固定成本），在此基础上，再利用四类三级分摊法计算出科室成本。科室成本主要包括医技科室成本和临床科室成本，临床科室成本又包括单独收费的材料+单独收费的药品+剔除单独收费的材料，单独收费的药品之外的其他成本。通过构建包含二次分配、院区分摊、定向分摊等多种分配分摊方法，实现医院精细化科室成本的核算。

2. 项目成本

项目成本主要是以各科室开展的医疗服务项目为对象，归集和分配各项支出，然后计算出各项目单位成本的过程。根据李春,张虹琦和线春艳(2021)的相关研究，作业成本法是以“服务项目消耗作业，作业消耗资源”为指导思想，根据医院的医疗业务流程和财务数据，归集项目直接费用，以成本动因作为间接费用的分配依据，分配计算项目间接成本(p.39)。其主要根据成本形成的不同阶段和成本的不同性质配置资源动因和作业动因。

首先是划分作业。即将医院各临床科室门诊的作业划分为分诊、诊断、检查和综合治疗等等。临床住院类作业划分为医生查房、交接班、开医嘱、护士交接班、扫床、病房治疗和床位使用等。医技类科室则划分为登记、检查、综合治疗和出报告等。

其次是要采集医疗服务项目人员和作业耗时等相关的信息。

再次是根据资源动因，比如作业工作量和作业工时等分摊后的科室成本，分配到各作业上形成医院各科室的作业成本。

最后再分配医疗服务项目成本。对于一般的医疗服务项目，根据作业动因在各个作

业成本分配到受益的医疗服务项目上，形成其成本。但是对于一些需要协作的医疗服务项目，比如手术类项目等，需要交叉分配人员成本的，其最终成本则为初次成本再加上二次分配后的成本来计算。

自从新型冠状病毒肺炎肆虐全球以来，我国采取积极的防御政策，感染风险的人群及时采取核酸检测，全国各个医院也都在积极承担核酸检测的任务，如何合理的计算核酸检测的成本，也是各个医院管理部门面临的一个重要任务，下面用作业成本理论对某市医院核酸检测成本进行测算。其核算流程如下：

建立核酸检测标准作业→确定每一作业人员工时→确定每一作业耗材用量→确定每一作业仪器使用

一是建立核酸检测标准作业

通过对某市医院核酸检测医疗活动的调研，医院的核酸检测主要由急诊科和检验科共同协作完成，急诊科主要负责采样和运输标本，检验科则负责检测和出报告，经过具体的调研后对急诊科和检验科作出了具体的作业划分。

急诊科的核酸检测作业流程为：先由门诊分诊，到门诊登记，然后门诊采样，最后是运输标本。

检验科的核酸检测作业流程为：先接收标本，到试剂配置、核酸提取，然后到核酸扩增、再到出报告，最后消毒。

二是确定每一作业人员工时

根据表1中统计医院的每个作业的人员工时信息，核算出每个作业消耗的单位人力成本。单位人力成本通过将每个作业的人员工时乘以对应的人员工资水平来计算得出。

表1： 每个作业的人员工时

执行科室	作业	人工配备	数量	工作量系数	耗时（单位：小时）	次均人力成本
急诊科	门诊分诊	护士	1 人	1	0.02	3.1
		护工	1 人	0.5	0.02	0.29
		保安	1 人	1	0.02	0.57
	门诊登记	护士	1 人	1	0.03	4.65
	门诊采样	护士	1 人	0.5	0.05	3.88
	门诊采样	医生	1 人	0.5	0.05	5.24
	运输标本	护工	1 人	0.5	0.02	0.29
检验科	接收标本	技师	1 人	0.5	0.01	0.89
	试剂配置	技师	1 人	1	0.17	0.3
	核酸提取	技师	1 人	1	1.5	2.98

执行科室	作业	人工配备	数量	工作量系数	耗时（单位：小时）	次均人力成本
	核酸扩增	技师	1 人	1	2	3.98
	出报告	技师	1 人	0.5	0.25	0.25
	消毒	技师	1 人	0.25	6	0.23

三是确定每一作业耗材用量

根据表2中统计医院的每个作业的耗材用量信息，核算出每个作业的次均耗材成本。次均耗材成本通过将每个作业的耗材金额除以对应的分摊例次数来计算得出。

表2: 每个作业的耗材消耗

执行科室	材料名称	单价	数量	金额	分摊例次	次均耗材成本
急诊科	防护用具	127.30	6	763.8	730	1.05
	简易防护用具	15.65	2	31.30	730	0.04
	标签纸	0.04	1	0.04	1	0.04
检验科	防护用具	127.30	11	1400.3	730	1.92
	细胞保存液（含一次性采样拭子）	4.19	1	4.19	1	4.19
	核酸提取或纯化试剂	7.98	1.1	8.778	1	8.78
	利器盒	2.10	12	25.2	730	0.03
	医疗垃圾袋	1.00	66	66	730	0.09
	医疗废物扎带	2.5	66	165	730	0.23
	酒精	8.65	5	43.25	730	0.06
	其他通用材料消耗			1805.5	262958	0.01

四是确定每一作业仪器使用

根据表3中统计医院的每个作业的仪器使用成本信息，核算出每个作业的均次设备成本。均次设备成本通过将每个作业的每月折旧额除以对应的分摊例次数来计算得出。

表3: 每个作业的设备消耗

执行科室	设备	原值	每月折旧额	分摊例次	均次设备成本
急诊科	电脑	4850.00	67.36	21913	0.0031
检验科	全自动核酸提纯及荧光 PCR 分析系统	900,000.00	15000	31667	0.4737
	荧光定量 PCR 仪	400,000.00	6666.67	31667	0.2105
	全自动核酸提取仪	70,000.00	1166.67	31667	0.0368

执行科室	设备	原值	每月折旧额	分摊例次	均次设备成本
	全自动核酸提取仪	70,000.00	1166.67	31667	0.0368
	生物安全柜	18,000.00	300.00	31667	0.0095
	生物安全柜	18,000.00	300.00	31667	0.0095
	生物安全柜	18,000.00	300.00	31667	0.0095
	台式高速冷冻离心机	49,500.00	687.5	31667	0.0217
	台式离心机	25,000.00	416.67	31667	0.0132
	50ML 离心机	13,000.00	216.67	31667	0.0068
	隔水式恒温培养箱	6,000.00	100	31667	0.0032

五是临床服务类、医疗技术类科室二次分摊成本

核算基础：在科室成本（医疗成本、医疗全成本、医院全成本）二级分摊的基础上进行核算。

核算范围：临床服务类科室、医疗技术类科室的医疗服务项目。

剔除科室：特需服务科室、体检科室、药剂科室、只为本院职工服务的科室。

剔除成本：药品成本、单独收费材料成本。

医院科室成本剔除药品成本、单独收费材料成本以及不参与医疗服务项目核算的科室成本后，在同一期间内应为医疗服务项目成本之和。

4.3 DRG成本

DRG成本主要是以DRG病种为核算对象，按照一定流程和方法，归集相关费用，计算出病种成本的过程。

DRG成本主要采用项目叠加法核算，主要是在项目成本的基础上，进行一个病种的叠加，病种成本的叠加，最后形成DRGD成本。

项目叠加法也是目前比较常见的病种成本核算方法，首先要求计算出医院开展的所有医疗的服务项目成本，然后将患者执行服务的项目成本、单独收费药品和材料成本进行叠加，最后计算出对应病种的成本。其计算公式为：

病例成本＝医疗成本（病房成本、手术麻醉成本、ICU成本）＋医技成本（检查、检验、治疗）＋单独收费的药品成本＋材料成本

此方法一般不涉及医疗服务项目成本的测定工作，主要是基于科室成本的分摊。此方法的操作性比较强，其实施过程也相对简单。但是由于该方法是基于科室成本管理的层面开展的，最终目的也是完成医院的医疗成本和医技项目成本在整个诊疗流程中的分摊，而并非基于临床路径或者病种开展，因此其分摊参数设置往往也比较简单且直接。

其核算流程如下：

首先是确定病例成本的核算范围，包括数据采集期间和科室范围；其次是采集所有出院患者的病历首页信息和收费信息；再根据主疾病编码ICD10、主手术操作编码ICD9对患者

进行分组；确定药品和单独收费材料成本（进价明细数据或加成率倒推方法）；计算每份病历市级成本（包括医疗服务项目、药品、单独收费耗材叠加）；计算科室病例的实际成本；计算院级病例的实际成本；最后才计算出病种成本。

DRGs付费方式的改革进展及成效

DRG 付费方式在中国医院基本上形成了一个医、患、保联动的综合治理机制的雏形，实现医保基金扭亏为盈，为促进医保基金精细管控和积极主动推进医保支付方式管理树立了样板。整体改革成效显著，群众得利益，医院受鼓舞，基金能承受，医、保、患三方共赢的局面初步显现。虽然在优化医院收入结构、医院控制成本起到促进作用、提高医院的服务质量和推动医院财务信息化建设方面具有优势，但中国公立医院在实施过程中对财务的风险管理问题和绩效考核等也存在问题。陈志和孙金金(2019)的研究表明，DRGs 医保支付制度改革对医院财务管理产生了影响，并需要相应的应对策略。唐盛军（2021）的研究也说明，DRG 支付方式改革下医院财务管理需要制定应对策略。余廉和庞玉芳(2017)和董莉（2020）的研究，也说明DRGs 付费方式下公立医院需要探索医疗成本管理的新思路。

付费方式下公立医院成本管理的新思路

1. 建立完善的预算管理制度

公立医院在运营过程中，即要做到考虑患者的感受，又要做到保障自身的经济效益，那么针对这一问题，建立一个完善的预算管理制度是十分必要的。一个完善的预算制度可以帮助公立医院有效避免乱收费的现象，同时降低成本，将医疗资源的价值发挥到最大。通过对预算的管理，可以有效规范公立医院的收支及运营。但值得注意的是，在进行预算管理的过程中，需要结合当下新型的医疗手段和医院竞争力的综合考量为前提，根据医疗过程中实际提供的医疗资源、医疗服务及服务的质量进行核算，将医院的收费标准控制在合理范围内。

2. 从医疗耗材的管理控制入手

耗材基本都是一次性医疗资源，在医院的日常工作中，这种耗材的是必不可少的。因此，公立医院如果想要控制成本同时降低收费标准，就需要做到对耗材的严格管理。首先是要对耗材的选择上进行分析，从耗材的品牌质量价格等方面进行综合考量，选择性价比较高的耗材；其次是对于医疗过程中对耗材的使用方面也需要加强管理，一方面是在耗材申请使用的流程上，要建立完善的审批制度，一方面是在对患者使用耗材方面需要制定科学的使用原则，有效避免耗材的浪费情况，从而达到降低公立医院医疗成本的目的。

3. 将合理收费的执行程序纳入绩效考核

完善的绩效考核方式可有效激励医务人员主动将收支运行结合到日常工作中，同时调动其积极性。在绩效分配过程中，不但需要思考其公平性，还需要注意将医疗质量、医疗服务、医疗成本管理与DRGs付费方式的执行相结合，共同纳入考核标准中。当医务人员的绩效考核与医院的预算管理收费标准紧密相关时，可有效避免医院乱收费现象，而合理的激励制度也有效提升了医务人员的工作积极主动性，极大的促进医院医疗收费标准制度的完善，更好的服务于患者，帮助公立医院在竞争中稳定发展。可以住院病区为考核单元，每月一个考核周期，

每季度累计，结果与资金挂钩；有奖有罚，以激励为主，处罚为辅。盈余金额的按一定的百分比发给科室，亏损1个百分点扣1分绩效考核，周会通报。另外还要兼顾特殊，特殊科室、病组，如重症医学科、呼吸内科等，神经外科亏损病组要考虑其特殊性。转科（含麻醉科）分科核算，落实责任。

4. 结合 DRG 支付标准对病种进行成本管理

在对病种的成本核算中需要结合临床路径来综合考量，将病种关系到的具体的医疗服务项目作为制定收费标准的基础，通过反复的临床实践来对收费标准的制定进行完善，用好控制医保费用的“杀手锏”-临床路径（计算公式：临床路径实际完成病例数/出院人数），不断完善临床路径管理制度，按照全院出院患者入径率目标，根据实际情况制定各科入径率考核基准指标。科室入径率采取月考核结果公示、季度考核结果纳入绩效管理、年度考核总评的方式，落实考核措施。指标数据未达到入径率考核基准的科室，指标数据每低于考核基准1个百分点，扣季度考核所在月份0.5个绩效分值，全年总评能够达标的科室，给予返还。最后，采取适当的统计分析方法对收集来的大量数据进行分析汇总，理解和总结其内在规律，将其进行精确科学的数据分析，进行合理的分组收费，帮助管理者进行判断和决策，为DRGs支付方式提供依据。

结论与建议

结论

DRG 付费方式优化医院的收入结构、提高医疗资源利用效率、提高医院的管理水平和竞争力，从而对医院的财务管理带来积极的影响。

一是优化医院的收入结构。DRG 付费方式是根据患者的诊断结果和治疗方案来确定支付的费用，从而引导医院提高服务效率和质量，减少低效、不必要的医疗行为，使医院的收入结构更加合理。

二是提高医疗资源利用效率。DRG 付费方式强化医疗资源利用效率，医院通过标准化和规范化的流程和服务，减少患者住院时间，降低住院费用，避免医疗资源的浪费，从而提高医院的整体效益。

三是提高医院的管理水平。DRG 付费方式需要对医疗服务进行精细化管理，强化各个环节的协作和流程优化，从而提高医院的管理水平和服务质量，为医院长远发展提供了基础。

四是提高医院的竞争力。DRG 付费方式的实施强化了医院的内部管理和外部服务，提高医院的服务水平和竞争力，吸引更多的患者，扩大医院的市场份额，从而为医院的长远发展打下了坚实的基础。

五是推动医院财务信息化建设。医保支付方式是调整医疗服务、指引医疗资料配置的关键环节，也是基本医保管理的重要措施。信息化系统建设作为医保支付改革关键手段，随着信息技术不断发展，大大推动了该技术与医疗领域的深入结合应用，在改善医疗服务质量方面意义重大,不仅能提高医疗治疗能力，还能促进改善就医体验感。随着新一轮医药卫生体制改革的实施，DRGs 支付管理将逐渐应用于医院各个领域，如医政医保管理、行政管理、临床、

财务及信息管理等。针对医保、医政管理而言，不管是根据病种或者项目付费，或者根据DRGs付费,皆少不了医疗互联网信息技术的支撑。从医院信息化建设的视角，分析研究 DRGs付费改革对医院信息化建设的应用效果，为提高工作效率,遏制医疗费用不合理增长提供了参考。

DRGs 付费方式并不是完美的解决方案，也存在一些局限性和挑战。DRGs 付费方式可能导致医院对高风险病例和慢性病患者的拒收，从而影响医疗服务的公平性和可及性。此外，DRGs 付费方式也需要考虑到不同地区和不同医院之间的差异性，因为不同地区和不同医院的医疗服务水平和服务需求也存在差异。

在今后的研究中，需要进一步深入探讨DRGs付费方式的局限性和挑战，并探索如何应对这些问题，从而更好地提高医院的管理水平和财务竞争力。同时，还需要对于 DRGs付费方式的应用范围和条件进行更深入的研究和探讨，以便为医疗保险制度的改革提供更加科学和可行的方案。

建议

1. **研究不足**

第一，缺乏全面的数据支持。要进行DRG付费方式下的成本管理研究，需要大量的数据支持，包括医院的收入、费用、就诊人次、诊断代码、手术代码等信息。缺乏这些数据，很难以进行全面的分析和研究。

第二，DRG体系的缺陷。虽然DRG付费方式已经在全球范围内得到广泛应用，但是该体系本身仍然存在不足之处，如对于复杂病例的诊断分类不准确等问题。

第三，技术手段的不足。成本管理需要依靠信息技术手段进行支持，如成本核算软件、数据仓库、数据挖掘等。医院的信息技术水平不高就难以进行有效的成本管理研究。

2. **展望**

长久以来，医疗付费方式以多种形式不断改革变化着，为了适应这种变化，医院也在不断改进自身的管理方式，但万变不离其宗的是医院的成本管理一直是医院管理过程中最基本的问题。在当前的经济形势下，医疗行业的竞争如此激烈，公立医院必须打开成本管理的新思路，以求促进医院的稳定发展。

一是建立完善的数据采集和管理系统。医院需要建立完善的数据采集和管理系统，确保能够全面、准确地收集和管理数据，以支持成本管理研究。

二是完善DRG体系。医院可以通过完善DRG体系，提高诊断分类的准确性，从而更好地支持成本管理研究。

三是推广信息技术手段。医院可以通过推广信息技术手段，如成本核算软件、数据仓库、数据挖掘等，提高成本管理研究的效率和准确性。

参考文献

马燕.(2021).DRG 支付方式改革对医生医疗行为的影响研究.中国当代医药,*28*(21),205-208+213.

杜天方.(2021)基于 DRG 的公立医院成本管理数字化路径研究.中*国总会计师*,(10),128-130.

李伟,陈红斗, &林爱华.等.(2020).DRG 与 DIP 两种医保支付模式对药品费用结算影响的比较分析.*中国医院药学杂志*,*42*(7),762-764.

李春,张虹琦, &线春艳.(2021).DRG、DIP 支付方式下医院成本管理转型.*中国总会计师*,(03),38-39.

余廉，&庞玉芳.(2017).DRGs 付费方式下公立医院医疗成本管理新思路.*行政事业资产与财务*,*00*(07), 66-67+73.

陈志, &孙金金.(2019).DRGs 医保支付制度改革对医院财务管理的影响及对策研究.*中国乡镇企业会计*,(1),66-67.

国家医保局正式启动 DGR/DIP 支付方式改革三年行动计划.(2022).*祝您健康*,*0*(2),2.

唐盛军.(2021).DRG 支付方式改革下医院财务管理应对策略分析.*当代会计*, (9),49-50.

董莉.(2020).DRGs 付费方式下公立医院医疗成本管理新思路.*财会学习*,*00*(04),139+141.

鲁九玲.(2022).DRG/DIP 付费背景下的医院成本管理.*财经界*.(1),56-58.

廖藏宜, &刘彬.(2022).医保 DRG 与 DIP 付费方式的差异比较.中国医院院*长*,*18*(8),77-81.

Cheng, Y.(2017). Analysis of cost control strategies in public hospitals under DRG payment system. *Modern Medicine & Health*, *33*(1), 29-31.

Li, Y. (2020). Practice research on medical cost control in public hospitals under DRG payment model. *Medical Forum Magazine*, *41*(10), 87-89.

Ma, Y., & Zhang, J. (2018). Exploration of medical cost control in public hospitals under DRG payment system. *Modern Medicine & Health*, *34*(1), 31-34.

Yang, F., & Wang, J. (2019). Research on medical cost management in public hospitals under DRG payment system. *Medicine and Society*, (3), 97-99.

Zhang, D. (2016). Research on medical cost management in public hospitals under DRG payment system. *Chinese Health Economics*, *35*(4), 75-78.

ESG 影响企业财务绩效的作用机理的研究：以企业应收账款账期为中介变量

THE MECHANISM OF HOW ESG AFFECTS FINANCIAL PERFORMANCE OF FIRMS: EXPLORING THE MEDIATING ROLE OF ACCOUNTS RECEIVABLE PERIOD

秦铭 [1*]，侯长林 [2]

Ming Qin[1*] and Changlin Hou[2]

[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

[*]**Corresponding Author**, **E-mail:** mingqin73@outlook.com

摘要

当今社会，越来越多的企业意识到了 ESG 对企业长期可持续发展的重要性。本研究基于中国 1,595 家主板上市公司，2014 到 2021 年间共 12,760 个数据进行了企业和年度固定效应的回归分析，探索了企业 ESG 与其财务绩效托宾 Q 之间的关系，并引入了中介变量应收账款账期。研究结果表明，企业的 ESG 与托宾 Q 之间存在部分的中介关系，即 ESG 对企业财务绩效的影响部分是通过应收账款账期中介实现的。同时，研究结果也证实了企业的 ESG 与应收账款账期之间的负相关关系，这意味着企业能够通过提升自身的 ESG，降低应收账款账期，进而增加财务绩效。这些研究结果为企业提升 ESG 水平，增加自身财务绩效提供了新的思路和方法。本研究的实证结果对于理解 ESG 对企业绩效的影响，以及探索企业可持续发展的路径具有重要的参考价值。

关键词: ESG 托宾 Q 应收账款账期 中介效应

Abstract

In today's society, an increasing number of companies have recognized the importance of ESG to their long-term sustainable development. This study examines a sample of 1,595 Chinese A-share listed companies, with a total of 12,760 data observations between 2014 and 2021. Using firm and year fixed effects regression analysis, it explores the relationship between corporate ESG and Tobin's Q, a proxy for financial performance. Additionally, it introduces the accounts receivable period as a mediator variable to investigate the partial mediating effect of the accounts receivable period in the relationship between ESG and financial performance. The results confirm the existence of a partial mediation effect, indicating that the impact of ESG on financial performance is partially realized through deducting the accounts receivable period. Furthermore, the findings also confirm the negative relationship between ESG the and accounts receivable period, which suggests that companies

can enhance their financial performance by improving their ESG and reducing their accounts receivable period. The empirical results provide new insights and methods for companies to improve their ESG performance and enhance their financial performance. This study contributes to the understanding of the impact of ESG on financial performance and exploring the path of sustainable development for companies.

Keywords: ESG, Tobin's Q, Accounts receivable period, the Mediation effect

引言

ESG 已经成为商业可持续发展领域的热门话题，越来越多的企业和投资者开始将 ESG 因素纳入投资决策过程中。ESG 评价体系由环境 (Environment)、社会 (Social) 和治理 (Governance) 三个维度构成；其中，环境方面关注企业在生产经营过程中对自然环境的影响；社会方面关注企业对社会的影响，包括社会责任的履行、利益相关者的关注和支持；治理方面则是指企业的内部管理和控制等。随着投资者对 ESG 的认识不断加深，越来越多的人意识到 ESG 因素不仅能为社会和环境带来积极影响，还能影响企业的长期财务绩效。因此，通过 ESG 信息进行投资已经逐渐成熟，并成为一个重要的投资衡量指标 (Zhang et al., 2021)。

欧美国家对企业可持续发展能力和企业绩效之间关系的研究早已经展开。过往研究表明，重视社会责任和可持续发展的企业对高端人才具有更高的吸引力。基于美国和英国公司的研究证实，ESG 和企业的人工生产力呈正相关关系 (Barrymore & Sampson, 2021)，重视 ESG 的企业能够为员工提供除薪酬外的价值认同感。这种认同感可以让员工感到满足，并愿意更积极地参与公司的生产活动并自我要求，从而提高生产线效率和生产质量。除社会责任外，优秀的环境表现还能够帮助企业提升营业收入、增加市场份额和客户忠诚度 (KASSINIS & SOTERIOU, 2003)。绿色投资和环保意识的日益普及，消费者在购买产品时不仅关注其使用属性，还注重其附加价值。这样的消费者往往会成为这类企业的长期客户或为这样的企业自发地进行宣传，从而帮助企业提高市场份额。因此，企业的 ESG 行为能够为企业赋能，增加多种价值，给企业增加竞争力，进而为企业增加绩效 (Friede et al., 2015; Oprean-Stan et al., 2020)。

随着 ESG 的观念传入中国，中国学者也开始在中国市场上探究 ESG 与企业绩效之间的关系。研究表明，ESG 提升可以降低企业的债务融资成本 (邱牧远 & 殷红, 2019)，这是因为 ESG 好的企业能更好地管控风险，内部控制更加完善，外部沟通和合规性也更加出色，违约风险较低，从而更容易得到融资机构的信任，融资成本相对较低。同时，研究证实了 ESG 评分越高的企业市场绩效也越好 (张琳 & 赵海涛, 2019)。此外，ESG 好的上市企业其股票周收益率也更高，而估值越高的企业 ESG 对股票收益率的影响也越明显 (马喜立, 2019)。综上所述，企业的 ESG 和绩效密不可分。因此，在前人研究的基础上，本文将进一步探索中国市场上企业 ESG 对企业财务绩效的影响，并探索其背后的机理。

研究目的

现有的研究主要关注企业的环境、社会和治理与企业绩效之间的关系，但是对于企业的 ESG 如何改善企业绩效的路径却鲜有研究。因此，本研究在基于 ESG 与企业绩效研究的基础上，尝试深入探索其后的作用机理，探索 ESG 是通过影响哪些变量进而对企业的绩效产生影响，以及这类影响背后的理论依据。

文献综述

环境（Environment）对企业绩效的影响

过往的研究发现企业环境表现对其绩效有着显著的影响，同时企业的发展和其对环境造成的影响是不可分割的，有研究发现，企业的环境表现 (CEP) 和其财务绩效表现 (CFP) 存在显著正相关的关系 (Albertini, 2013)。不止如此，有研究发现当一个企业制定了详细的环境保护政策时，企业对于资源的使用调配和资源的利用率上面都会获得提高，这是由于当执行这样一个细致的政策时，企业会减少无意识的浪费，通过对生产资料的严格管理，降低损耗率，有利于企业的生产效率的提高和对资源的利用 (Porter & van der Linde, 1995)。上述的研究表明了在可持续发展的理论框架下，企业关注自身对环境造成的影响并制定相关的政策是可以提高自身绩效的。由于公司环境管理可以帮助企业的可持续发展，因此有研究认为公司管理层在制定公司的发展策略和相关决定时，必须将公司环境管理的观念纳入其中，通过综合考虑制定适合企业的发展战略(Burritt et al., 2019)。

社会责任行为 (Social) 对企业绩效的影响

研究发现企业的社会责任行为可以降低企业的权益资本成本，这是由于企业的社会责任行为可以降低企业的社会面风险，获得投资者的认可 (Dhaliwal et al., 2011)，而且有优秀企业社会责任表现的公司可以在获得好名声和更多的商业信誉的同时，降低其陷入财务困境的风险 (Boubaker et al., 2020)。一项研究在基于资源观点和利益相关者理论的基础上，通过实证研究发现企业社会责任行为可以提高现有客户的满意度。并且，企业社会责任是一个能够提高企业声誉的可靠战略。而客户满意度，企业声誉和客户信任可以提高客户忠诚度，并增加企业的购买意向 (Islam et al., 2021)。

公司治理 (Governance) 对企业绩效的影响

在公司治理这一个领域，现有的研究大都同意恰当的公司治理对于企业的长期可持续发展是非常重要的。良好的公司治理可以让公司获得稳定的发展，这样的发展不仅仅对于股东，对于所有利益相关者都是有利的。有研究发现，良好的公司治理虽然无法直接对企业股票的未来收益产生影响 (Bhagat & Bolton, 2008)。但是，高效的治理方式能够为企业建立一个完善企业体系，提高企业的生产效率。此外，一个高效的内部体系能够细化企业的运营机制，提高企业信息的披露质量，直接降低企业的违约风险，进而降低企业的融资成本，为企业实现降本增效 (Bhojraj & Sengupta, 2003; Jara et al., 2019)。还有研究指出在公司治理中，董事会扮演了一个至关重要的角色。董事会的规模和独立董事的占比与公司的治理水平呈正相关的关系；董事

会规模大在给公司带来更多的社会资本的同时，可以丰富董事会人员的背景，让公司受到较多的监管的同时，丰富董事会的决策角度，进而优化公司的管理水平 (肖海林 & 薛琼, 2014)。

企业应收账款账期对企业绩效的影响

企业对应收账款的管理是公司财务管理的一个重要方面，应收账款的回收和在企业营业收入中的占比对企业的现金流和流动性管理至关重要，因为这会影响公司的整体财务绩效。一项基于中国上市公司的实证研究发现企业的应收账款账期对企业的整体财务绩效有负面的影响，因为帐期越长，企业的流动性、盈利能力和效率越差 (Ren et al., 2019)。而一项基于巴基斯坦上市企业的实证研究发现较短的企业应收账款账期能够增加企业的盈利能力，因为它表明了公司具有更好的流动性管理和现金流控制 (Siraj et al., 2019)。一项基于中国市场的研究也得到了相似的结果，应收账款账期的延长，带来的是企业资金流动变慢，影响着企业的正常经营 (Shi, 2016)。而另一项基于土耳其的实证研究也有类似的发现较长的贸易信贷期会增加公司的财务风险和资金占用，然后削弱企业的盈利能力 (Doğan & Kevser, 2020)。

本文结合过去的研究，发现国内外学者已经对企业的环境表现、社会责任行为、公司治理以及公司财务绩效之间的关系进行了深入的研究和探讨，并探索了企业应收账款账期对其财务绩效及未来发展的影响。然而，但是从作用机理角度进行探索的研究并不多。因此，过去的研究为本文提供了研究基础，同时也为进一步深入探索留下了空间。

研究方法

本文综合采用了文献研究法、实证研究法、定量分析法和定性分析法四种研究方法，对问题进行了全面和准确的探索，为解决实际问题提供了可靠的理论支撑和实践指导，这四种研究方法相互协调、相互补充，将有助于本研究的深入开展。此外，本研究采用 STATA SE17 作为数据分析工具，进行回归分析，对主效应和中介效应进行了验证 。

研究假设

首先，企业的 ESG 虽然无法直接改善企业的营收状况，但是现代的企业发展除去财务指标外，非财务指标也很重要。因此，企业的 ESG 评分不仅仅展示了企业的可持续发展能力，也可能会增加企业的综合竞争能力，对企业的绩效产生正面的影响。因此本研究提出如下假设：

H1：在中国的上市公司中，ESG 会对企业的财务绩效产生正面影响。

其次，企业的 ESG 行为离不开企业利益相关者的参与。ESG 评分高的企业与其利益相关者的关系会优于 ESG 评分低的企业，而过往的研究发现当一个企业拥有较高的企业社会绩效时，企业更加容易从其供应商处获得贸易信贷以及其他优惠。而企业的财务绩效可以得益于应收账款存量的降低和应收账款账期的缩短，基于此本文提出以下假设：

H2：ESG 评分的提高可以缩短的企业的应收账款账期。

H3：企业通过提升其 ESG 评分降低应收账款账期，进而提升企业的财务绩效。

研究模型构建

考虑到本研究的数据应该为年度面板数据，会涉及到不同的企业和跨越多个年度，因此本研究将采用年度固定效应和企业固定效应的线性回归模型，通过对企业个体进行控制来消

除不同企业所在行业带来的异质性，通过对年度进行控制来对不同年度的宏观情况等进行控制，进而来探寻企业 ESG 与其财务绩效之间的关系，以及背后的作用机理。此外，本研究基于线性回归模型，对数据中的年度和企业进行控制，控制了不随时间变化的，个体上的异质性，使得结果相较于随机效应有更高的可信度。同时，本研究涉及中介效应，因此本研究将参照过往的研究范式对模型中的中介效应进行检验。

在本研究中，变量 $Q_{i,t}$ 是企业i在时间 t 的财务绩效——托宾 Q 值，$ESG_{i,t}$ 是企业 I 在时间 t 的 ESG 评分，$ARP_{i,t}$ 是企业 I 在时间 t 的应收账款账期，$Controls_{i,t}$ 是控制变量的合计，α_i 是企业固定效应，γ_i 是时间固定效应，ε_i 是随机扰动项。计算模型如下所示：

$$Q_{i,t} = \beta_1 ESG_{i,t} + \beta_2 ARP_{i,t} + \sum \beta_3 Controls_{i,t} + \alpha_i + \gamma_i + \varepsilon_{i,t} \tag{1}$$

研究数据收集

1. 托宾 Q

托宾 Q (Tobin's Q) 也被称为 Q 比率，计算方式是一个公司的市场价值除以其资产的重置成本。该比率反映了投资者对企业盈利能力的预期，在传统的 Q 值计算中，由于资产的重置成本难以确定，Q 值的计算方法是年末流通股的市场价值、非流通股的市场价值、年末净负债的市场价值之和除以年末的总资产。这是由于中国不少上市公司都有一定比例的非流通股，这一部分的股票价值只能通过估计的方式进行计算，而且很难得到重置成本，这样的做法虽然数据不是特别精确，但是得到了广泛的应用,因此本研究将采用这种计算方式。Q 值越高则意味着企业的市场绩效越好，意味着投资者对于企业未来的预期较为乐观。用于计算 Q 值的数据可从 WIND 数据库中收集数据。

2. ESG

全球的 ESG 评级系统各不相同，本研究选择了来自中国机构的 ESG 评级系统华证 ESG 指数，华证 ESG 指数是由华证指数信息服务（上海）有限公司提供的一个 ESG 排名系统。华证 ESG 以人工智能驱动的大数据引擎为基础，整合传统数据和替代数据，以上市公司公开披露的数据（55%）为基础，辅以社会责任报告和可持续发展报告（23%）、国家监管部门公告（10%）和新闻媒体数据（12%），构建 ESG 评级。华证 ESG 有标准化的数据平台，自 2009 年起覆盖 A 股上市公司和债券实体的 2000 万条数据，评级结果每季度发布一次。华证评级体系有九个等级和三个级别，等级从 AAA 到 C，AAA 到 A 是领导者级别，意味着企业有优秀的E SG。BBB 到 B 是平均水平，显示企业的ESG达到了平均水准。CCC 到 C 是落后水平，处于此水平的公司的 ESG 较差。为了进行研究，本研究将 AAA-C 级分别赋值为 9-1。此外，为了更好地衡量公司的年度 ESG 评级，本研究采用了年内四个季度的 ESG 评级的算术平均值来衡量公司当年的 ESG。所有的华证 ESG 数据都可以通过 WIND 数据库获得。

3. ARP

企业应收账款账期 (ARP) 的计算方式为企业的应收账款与企业的营业收入之比，这个指标可以用来衡量企业应收账款的管理水平。比值越低意味着企业回收账款的速度越快，资

金周转率越高。反之则意味着企业的应收账款回收速度慢，资金周转率低。同样在一些研究中这个比值被认为能够反映企业的贸易信贷水平 (Peng et al., 2019) 本研究中用到的数据可以从 WIND 数据库中获得

4. 控制变量

资产规模 (SZ) 是一个重要的，且广泛应用的控制变量。在本研究中需要控制资产规模的原因为：首先，资产规模较大的企业相较于资产规模较小的企业，有显著的规模优势，这样的优势能够让规模大的企业享有更多的社会资源和金融资源，享有更多的竞争优势 (Connolly & Hirschey, 2005)。其次，本研究中的因变量 Q 值与企业的资产规模是高度相关的，如果不控制企业的资产规模则会造成严重的统计偏差，因此当Q值作为因变量时，一般都需要对企业的资产规模进行控制 (Wong et al., 2021; 韩乾 et al., 2017; 邱牧远 & 殷红, 2019)。研究中公司资产的数据可以从 WIND 数据库中获得，在后续进行数据整理时，手动对其进行对数处理。

企业资产增长率 (GR) 的计算方式为：（期末总资产-期初总资产）/期初总资产*100%。以往对于资产增长率的研究发现资产增长率较高的股票的回报率较低，而这样的现象被称为资产增长异常。造成这样的原因可能是由于预期错误、过度投资和套利限制 (Lambertides, 2022)。因此，为了控制资产增长率可能带来的对 Q 值的潜在影响，在研究中将企业的资产增长率作为控制变量 (Butt et al., 2021)。计算企业 GR 的数据可以从 WIND 数据库中获取。

流动比率 (CR) 是一个衡量公司支付短期债务或一年内到期债务能力的流动性比例。其能够反应一个企业是如何最大限度利用其流动负债来支付其当前的债务和其他应付款的。而在过往的研究中，为了控制 CR 在研究中带来的混杂效应，对其进行了控制 (Singhal et al., 2016)。企业的 CR 数据可以从 WIND 数据库中获取。

速动比率 (QR) 是衡量企业流动资产中可以立即变现用于偿还流动负债的能力，一项基于中国市场的实证研究发现速动比率和现金流量对企业的财务绩效有显著正向影响 (Alhomidi et al., 2019)。因此如果不对速动比率进行控制可能会导致准确地探索本文中主要自变量和因变量之间的关系。企业的 QR 数据可以从 WIND 数据库中获取。

过往的研究发现，机构投资者衡量企业流动占比 (INST) 对于企业的绩效有显著的正相关作用，机构投资者占比的增加可以改善企业的绩效 (张涤新 & 李忠海, 2017)。此外，有研究发现，上市公司 ESG 越好，机构投资者越多，而独立型机构投资者和长期稳定机构投资者更倾向于 ESG 投资 (余洋 et al., 2021)。因此，为了控制INST带来的混杂效应，本研究对企业的机构投资者占比进行了控制。INST 为当年内机构投资者持股比例的算术平均值，INST 数据可以在 WIND 中获得。企业的 INST 数据可以在 WIND 数据库中获取。

研究结果与分析

样本收集及描述性统计结果

本研究的样本来自 A 股上市公司，数据时间跨度为 2014 年至 2021 年，共计 7 年。考虑到金融类公司所拥有的流动资金与其他行业存在较大差异，为避免样本偏差，本研究在样本收集时排除了金融类公司。同时，本研究排除了 ST、ST*等公司，并剔除了上市年限在

2014 年后但存在大量数据缺失的样本。最终，本研究样本覆盖了 A 股市场的 1,595 家企业，共计 12,760 个数据点。为保证数据质量，本研究对数据进行了缩尾处理，将 1% 和 99% 分位数之外的数据点剔除。本研究的描述性统计结果详见表 1。

表 1: 描述性统计结果

Variable	Mean	SD	p5	p25	Median	p75	p95	Max	Min
Q	2.030	1.688	0.465	0.899	1.477	2.535	5.711	8.303	0.313
ESG	4.050	1.054	2.000	3.250	4.000	5.000	5.750	6.000	1.500
ARP	0.253	0.236	0.007	0.081	0.192	0.346	0.749	1.169	0.00
RD	15.823	6.131	0	16.590	17.880	18.86	20.40	21.97	0.00
SZ	22.42	1.209	20.63	21.57	22.28	23.12	24.81	25.62	20.26
GR	11.77	22.13	-15.37	-0.362	7.138	18.12	55.86	97.48	-25.55
CR	2.272	1.946	0.607	1.151	1.629	2.590	6.413	10.45	0.424
QR	1.788	1.740	0.387	0.779	1.206	2.040	5.490	0.278	9.199
INST	39.53	21.78	4.257	22.11	40.54	56.14	75.48	82.74	1.959

根据描述性统计结果显示，样本企业的托宾 Q 值 (Q) 呈现明显的差异性。平均值为 2.030，中位数为 1.477，表明大多数企业的 Q 值较低。在 5% 和 95% 的水平上，Q 值分别为 0.465 和 5.711，表明一些企业的 Q 值较为极端，最大值为 8.303，最小值为 0.313，进一步证实了 Q 值的巨大差异。此外，样本企业的 ESG 评分平均值为 4.050，中位数为 4，说明样本企业的 ESG 整体水平处于 B 级，但各个企业的 ESG 表现存在巨大差异，需要努力提升自身的 ESG 水平，缩小与其他企业的差距。样本企业的应收账款账期 (ARP) 平均值为 0.253，中位数为 0.192，标准差为 0.236，5% 和 95% 水平上的 ARP 值分别为 0.007 和 0.749，最大值为 1.169，最小值为 0.00。需要注意的是，ARP 的计算方式为应收账款除以营业收入，因此可能会因行业不同而有所差异。一些样本企业的应收账款已经占了营业收入的 70% 甚至更高，这表明这些企业面临严重的应收账款管理问题，可能导致现金流风险增加，对企业的财务稳定性造成潜在威胁。

主效应及中介效应检验

在描述性统计的基础上，本研究对数据进一步做了企业和年度双固定效应的回归分析，检验了主效应以及中介效应，检验结果具体可见表 2：

表 2: 主效应及中介效应回归分析结果

Variable	Q	ARP	Q
ESG	0.08479***	-0.0059829***	0.0823083***
	(5.98)	(-3.52)	(5.80)

Variable	Q	ARP	Q
ARP			-0.4158914**
			(-4.27)
SZ	-0.8170***	0.0203447***	-0.8085539***
	(-19.63)	(3.86)	(-19.34)
GR	0.004712***	0.000244***	0.0048144***
	(8.55)	(3.27)	(8.77)
CR	-0.026038	-0.03896***	-0.0422417
	(-0.51)	(-5.44)	(-0.83)
INST	0.0151063***	-0.0002484**	0.015003***
	(12.60)	(-1.95)	(12.52)
QR	0.0973833*	0.0464377***	0.1166963**
	(1.68)	(5.78)	(2.04)
Constant	19.23798***	-0.1664405	19.16876***
Year	Control	Control	Control
Firm	Control	Control	Control
$Adj-R^2$	70.14%	78.25%	70.21%

Legend: * p<.1; ** p<.05; *** p<.01

表 2 实证结果按照三步法对中介效应的存在性进行了检验，验证了部分中介效应的存在。首先，确定了企业的 ESG 和托宾 Q 之间的关系显著，然后检验了 ESG 和企业应收账款账期之间的关系，结果表明二者呈现负相关关系，系数为 -0.0059829，t 值为 -3.52，在 1% 的水平上显著。同时，也检验了企业应收账款账期和企业托宾 Q 之间的关系，系数为 -0.4158914，t 值为 -4.27，在 5% 的水平上显著。因此，可以推断应收账款账期是一个中介变量，中介效应显著且部分中介效应。这一结果验证了假设 H1、H2 和 H3。

结果分析

本研究基于 A 股 1,595 家企业，2014 年到 2021 年的面板数据，采用了企业和年度双固定效应进行了回归分析。回归结果揭示了企业 ESG 和企业财务绩效托宾 Q 之间的关系以及可能的作用机理。首先，实证结果显示企业的 ESG 和企业的托宾 Q 之间存在显著的正相关关系，当企业的 ESG 每上升一个标准差时，企业的托宾 Q 会提高 0.08479，占样本企业托宾 Q 平均数的 4.17%。这意味着对中国的上市企业来说，通过改善自身的 ESG 进而增加自己的财务绩效是可行的。其次，本研究揭示了企业的 ESG 和应收账款账期之间的关系，当企业的 ESG 提高一个标准差时，企业的应收账款账期减少 0.0059829，占该指标平均数的 2.36%。由于企业的应收账款账期部分反映了企业的贸易信贷能力，因此这一发现表明改善企业的 ESG 状况可能有助于缩短应收账款账期，提高企业的财务流动性和效率。

讨论

本研究的实证结果证实了企业的应收账款账期在 ESG 与财务绩效之间的关系中扮演了中介变量的角色，存在部分中介效应，表明企业 ESG 与托宾 Q 之间的正向关系有部分是通过减少企业的应收账款账期，增加企业的贸易信贷能力实现的。这样的结果与一项基于意大利中小企业的实证研究结果类似，该研究通过对贸易信贷的探索发现较长的贸易信贷期对公司绩效有负面影响，因为它会导致更高的财务成本和更低的流动性 (Bussoli & Conte, 2020)。此外，部分中介效应的存在也如一些研究指出的那样企业 ESG 这样的非财务表现对企业财务绩效的影响之间存在着部分中介效应 (Chouaibi et al., 2022)。这样的结果不仅为企业、投资者以及政策制定者都提供了有益的实践启示。首先对于企业来说注重自身的 ESG 表现并不断地改善不仅能够为企业树立一个符合社会责任、在意可持续发展的良好形象，同样也能够为企业的绩效带来显著的正面影响，包括降低企业的应收账款账期，增加自身的贸易信贷能力，进而增加自身的财务绩效，提高自身的托宾 Q。因此企业需要进一步加强自身的 ESG 管理，积极实践可持续发展理念，为自身增加竞争能力，并且为其长期稳健的发展奠定基础。而对于投资者来说，本研究果表明 ESG 指标可以作为投资决策的重要考虑因素之一，因为高 ESG 表现的企业往往拥有更好的应收账款管理，更加平稳的现金流和更好的财务绩效，这也意味着选择 ESG 较好的企业作为投资标的，投资者有可能获得更好的投资回报，同时面临更小的风险。而对于政策制定者来说，本研究结果表明企业 ESG 表现与企业的绩效关系密切，政策制定者需要鼓励和引导企业加强 ESG 管理，因为这不仅能够为实现可持续发展、双碳战略提供支持，同样有利于区域经济的发展和繁荣。此外，政策制定者也需要关注应收账款账期这一中介变量的作用，采取措施促进企业改善账期，为企业的发展保驾护航。

总结与建议

已有文献探讨了 ESG 与财务绩效之间的关系，但 ESG 对财务绩效的具体影响机理仍需深入探索。本研究通过研究应收账款账期在 ESG 和企业财务绩效之间的中介作用，揭示了 ESG 如何通过影响企业的经营管理和财务运营来影响企业的财务绩效。这一发现有助于深入理解 ESG 因素对企业财务绩效的影响机理，并为实现最佳财务绩效提供了优化中介变量和路径的思路。因此，本研究为 ESG 研究领域提供了新的思路和研究方向，拓展了现有研究的深度和广度，对推动 ESG 研究和实践的深入发展具有理论贡献。

需要注意的是，本研究还存在一些局限性和不足之处。首先，本研究的结果只是部分中介效应，意味着还有其他中介效应的存在，因此需要继续深入研究探索其他中介效应的作用。其次，本研究数据来源于仅仅上市的企业样本，因此样本的代表性可能存在一定局限性和偏差性。未来可以考虑扩大样本范围，以验证研究结论的普适性。第三，本研究没有考虑 ESG 因素在企业内部的实际落实情况，而是采用了外部评级机构的 ESG 评级作为 ESG 因素的测量指标。因此，本研究结论可能受到 ESG 评级机构的主观因素影响。未来可以进一步挖掘企业内部的 ESG 实践情况，以更全面准确地评估 ESG 对企业绩效的影响。综上所述，这些限制和不足需要在未来的研究中予以补充和完善，以更加全面准确地理解 ESG 对企业绩效的影响机制。

References

马喜立. (2019). ESG 类股票投资价值分析——基于中国 A 股上市公司的实证研究. *中国市场* (32), 1-5.

肖海林, & 薛琼. (2014). 公司治理、企业社会责任和企业绩效. *财经问题研究*, (12), 91-98.

邱牧远, & 殷红. (2019). 生态文明建设背景下企业 ESG 表现与融资成本. *数量经济技术经济研究*, *36*(3), 108-123.

余洋, 周方召, & 潘婉颖. (2021). 上市公司 ESG 责任履行与明晟指数的纳入偏好. 生产力研究, (11), 116-123.

张涤新, & 李忠海. (2017). 机构投资者对其持股公司绩效的影响研究——基于机构投资者自我保护的视角. *管理科学学报*, *20*(5), 82-101.

张琳, & 赵海涛. (2019). 企业环境、社会和公司治理 (ESG) 表现影响企业价值吗？——基于 A 股上市公司的实证研究. *武汉金融*, (10), 36-43.

韩乾, 袁宇菲, & 吴博强. (2017). 短期国际资本流动与我国上市企业融资成本. *经济研究*, *52*(6), 77-89.

Albertini, E. (2013). Does Environmental Management Improve Financial Performance? A Meta-Analytical Review. *Organization & Environment*, *26*(4), 431-457.

Alhomidi, E., Almaqtari, F. A., & Tabash, M. I. (2019). *Does corporate governance moderate the relationship between liquidity ratios and financial performance?* Evidence from Indian pharmaceutical companies.

Barrymore, N., & Sampson, R. (2021). ESG Performance and Labor Productivity: Exploring whether and when ESG affects firm performance. *Academy of Management Proceedings*, *2021*(1), 13997.

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, *14*(3), 257-273.

Bhojraj, S., & Sengupta, P. (2003). Effect of Corporate Governance on Bond Ratings and Yields: The Role of Institutional Investors and Outside Directors. *The Journal of Business*, *76*(3), 455-476.

Boubaker, S., Cellier, A., Manita, R., & Saeed, A. (2020). Does corporate social responsibility reduce financial distress risk? *Economic Modelling*, *91*, 835-851.

Burritt, R. L., Herzig, C., Schaltegger, S., & Viere, T. (2019). Diffusion of environmental management accounting for cleaner production: Evidence from some case studies. *Journal of Cleaner Production*, *224*, 479-491.

Bussoli, C., & Conte, D. (2020). Trade credit and firm profitability: moderation analysis of intercompany financing in Italy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *27*(6), 965-985.

Butt, M. N., Baig, A. S., & Seyyed, F. J. (2021). Tobin's Q approximation as a metric of firm performance: an empirical evaluation. *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.

Chouaibi, S., Chouaibi, J. and Rossi, M. (2022), "ESG and corporate financial performance: the mediating role of green innovation: UK common law versus Germany civil law". *EuroMed Journal of Business*, *17*(1), 46-71.

Connolly, R. A., & Hirschey, M. (2005). Firm size and the effect of R&D on Tobin's q. R*&D Management*, *35*(2), 217-223. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00384.x

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting. *The Accounting Review*, *86*(1), 59-100.

Doğan, M., & Kevser, M. (2020). The determinants of cash conversion cycle and firm performance: An empirical research for Borsa Istanbul Turkey. *Management and Economics Review*, 5(2), 197-206.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, *25*, 123-135.

Jara, M., López-Iturriaga, F., San Martín, P., Saona, P., & Tenderini, G. (2019). Chilean pension fund managers and corporate governance: The impact on corporate debt. The North American Journal of Economics and Finance, *48*, 321-337.

KASSINIS, G. I., & SOTERIOU, A. C. (2003). GREENING THE SERVICE PROFIT CHAIN: THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT PRACTICES. *Production and Operations Management*, *12*(3), 386-403.

Lambertides, N. (2022). Misvaluation and the Asset Growth Anomaly. *Abacus*, 58(1), 105-141. https://doi.org/10.1111/abac.12241

Oprean-Stan, C., Oncioiu, I., Iuga, I. C., & Stan, S. (2020). Impact of Sustainability Reporting and Inadequate Management of ESG Factors on Corporate Performance and Sustainable Growth. *Sustainability*, *12*(20), 8536.

Peng, X., Wang, X., & Yan, L. (2019). How does customer concentration affect informal financing? *International Review of Economics & Finance*, *63*, 152-162.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, *9*(4), 97-118.

Ren, T., Liu, N., Yang, H., Xiao, Y., & Hu, Y. (2019). Working capital management and firm performance in China. *Asian Review of Accounting*, *27*(4), 546-562.

Shi, Y. (2016). Determinants of Accounts Receivable: Evidence from Equipment Manufacturing Industry in China.

Singhal, R., Fu, L., & Parkash, M. (2016). Tobin's q Ratio and Firm Performance. *International Research Journal of Applied Finance*, VII.

Siraj, M., Mubeen, M., & Sarwat, S. (2019). Working Capital Management and Firm Performance: Evidence from Non-Financial Firms in Pakistan. *Asian Journal of Empirical Research*, *9*(2), 27-37.

Wong, W. C., Batten, J. A., Ahmad, A. H., Mohamed-Arshad, S. B., Nordin, S., & Adzis, A. A. (2021). Does ESG certification add firm value? *Finance Research Letters*, 39, 101593.

Zhang, X., Zhao, X., & Qu, L. (2021). Do green policies catalyze green investment? Evidence from ESG investing developments in China. *Economics Letters*, *207*, 110028.

非物质文化遗产的数字化保护与传播探究
DIGITAL PROTECTION AND DISSEMINATION OF INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE

左少玢
Shaobin Zuo

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, **E-mail:** 754767101@qq.com

摘要

非物质文化遗产作为人类伟大文明的结晶和全人类的共同财富，是文化多样性的生动展示，是人类文化内涵的重要组成部分。与此同时，随着数字化技术的不断发展演变，应用于非物质文化遗产领域指日可待。据此，本文对非物质文化遗产的数字化保护及传播展开研究，借助传播学的相关理论基础，通过运用文献计量法和文献研究法来梳理总结国内外学者的研究成果，从而确立本文的研究方向。笔者基于 Likert scale 来设计关于非遗数字化保护和传播的调查问卷，再对回收数据进行 SPSS 统计分析，从而探究目前非遗数字化发展的现状、特点以及人们对于非遗数字化保护和传播的倾向态度。在此基础之上，本文提出有针对性的建议和对策，以期为非物质文化遗产的数字化保护与传播提供理论参考。因此，本文的研究对“非遗”保护与创新传播具有一定的现实意义与理论价值。

关键词: 非物质文化遗产 保护与传播 数字技术

Abstract

Intangible cultural heritage, as the crystallization of mankind's great civilization and the common wealth of mankind, is a vivid demonstration of cultural diversity and an important part of the cultural connotation of mankind. At the same time, with the continuous development and evolution of digital technology, it can be applied to the field of intangible cultural heritage. Based on this, this paper studies the digital protection and dissemination of intangible cultural heritage. With the help of the relevant theoretical basis of communication, this paper uses document-measurement method and document-research method to sort out and summarize the research results of domestic and foreign scholars, so as to establish the research direction of this paper. Based on Likert scale, the author designed a questionnaire on digital protection and dissemination of intangible cultural heritage, and then conducted SPSS statistical analysis on the recovered data, so as to explore the current status and characteristics of digital development of intangible cultural heritage as well as people's tendency towards digital protection and dissemination of intangible cultural heritage. On this basis, this paper puts forward specific suggestions and countermeasures, in order to provide theoretical reference for the digital protection and dissemination of intangible cultural heritage. Therefore, the research of this paper has certain practical significance and theoretical value for the protection and innovation of "intangible cultural heritage".

Keywords: Intangible Cultural Heritage, Protection and Dissemination, Digital Technology

引言

研究背景与意义

1. 政策背景

为贯彻落实我党有关扶持对重要文化遗产和优秀民间艺术的保护工作的精神，在2022年，中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》，该意见明确到“十四五”时期末，基本建成文化数字化基础设施和服务平台，形成线上线下融合互动、立体覆盖的文化服务供给体系。党的十八大以来，国家对数字技术运用的推动力度不断增强，“数字技术+”、“元宇宙技术+”已成为当下最流行的业态。总而言之，正是基于国家的政策支持，才能更好地推动非遗数字化保护与传播的研究及发展。

(1) 社会背景

随着时间的推移和发展，数字化技术在非物质文化遗产的保护和传播中得到了广泛的应用。与此同时，近几年元宇宙的概念也在不断的发展和演化，在非物质文化的范畴中的应用也是指日可待的，它的发展将会使传统的非物质文化的传播内容、传播方式、传播目标等发生巨大的变化，从而在一定程度上推动了以往领域的革新，再现新的发展景象。作为见证人类发展历程的非物质文化遗产，其动态的传播和系统的保存也在不断地被优化和运用。

(2) 行业背景

随着世界经济的飞速发展，各民族的文化也在不断地被同化，非遗产业的发展也面临着严峻的挑战，对其进行有效的传承与保护。在后信息社会，数码科技已经成为人类社会生活的重要组成部分，而非物质文化遗产的研究更多的是从保护角度出发，并没有系统地进行创新传播。

研究目的

就当前的研究成果来看，学者们关于非遗的研究主要集中于保护视角，大多从非遗文化的收集整理及保护抢救作为切入点展开研究，对于如何持续不断地创新传播尚未形成体系。因此，本研究将从非遗的数字化保护及创新传播角度为切入点，运用传播学的相关理论与方法对非遗问题展开深入的探讨和研究，以期补充和丰富该领域的研究视角。此外，本文通过问卷调查的方式掌握公众对于非遗保护和传播的倾向态度，从而为后续对策的提出打下坚实的基础，使得本文提出的建议更具针对性，以此来促进并推动非遗数字化保护和传播的发展与应用。

文献综述

在中国知网中进行高级检索：“数字化 & 非物质文化遗产”，可以发现全部检索到的文献结果均呈现出逐年上升的趋势，直至今日仍然是热点研究课题。这表明学界对于非遗数字化和智能化的关注度在不断提高，同样也体现出本研究具有重要理论价值。

图1: CNKI中“数字化&非物质文化遗产”发文趋势

笔者通过使用“非物质文化遗产”、“保护与传播”、“数字技术”、“智能化技术”、“Intangible Cultural Heritage” 和 “Digital Technology” 等关键词进行检索，并将相关文献梳理归纳如下：

首先，为了直观了解数字化非遗研究的热点，本文通过查阅 CNKI 数据库作为文献来源，在专业索中输入 SU ='数字技术'*' 非物质文化遗产'，检索 2005 年-2023 年的文献，共检索到 315 篇文献作为本研究的样本。再通过 Citespace 工具进行文献计量分析，制作关键词频次与频率、关键词知识图谱及关键词云图等，进行研究热点可视化，勾勒出整个非遗数字化保护与传播研究领域的概况。

通过借助 Citespace 对样本文献进行去重处理、词干提取和智能清洁后，绘制出关键词频次与频率时间顺序列表，详见图 2：

图2: 关键词频次时间序列

根据上图可以看出，除“非物质文化遗产”外，“数字化保护”及“保护”为热点研究关键词，而关于非遗传承、传播领域的研究却很少。在这当中，针对非遗数字化和智能化的研究整体上来说仍然很少。除去“非物质文化遗产”这一关键词后，绘制的关键词词云如图 3 所示：

图3: 除“非遗”外的样本关键词词云

从词云图谱中显而易见，针对非遗数字化领域的研究集中为保护层面，与此同时，就元宇宙视域下的智能化技术应用研究主要集中为 VR 和 AR 技术层面。

下面通过 Citespace 聚类并绘制出样本关键词的知识图谱，如图 4 所示：

图4: 样本关键词的知识图谱

从图 4 中可以看出，各个关键词之间的关联性十分强，并且关联结构呈现出错综复杂的特征。具体来看，主要以非遗为中心，呈现出放射状的关联结构。里层关系紧密的关键词主要为：数字技术和非遗保护，外部关系相对松散的关键词主要是具体的智能技术实现和数字化建设。这反映出当前的研究主要以非遗数字化保护为主，并在集中在理论层面的研究，而数字化传播和实际应用层面的研究相对薄弱。

然后，作者在查阅了大量的文献之后，对各个热门领域的文献进行了整理，在赵艳喜(2009)的基础上，作者提出了对我国非物质文化遗产的整体性保护，即对各个特定的文化表现形式、相互关联的各种不同的遗产类别以及它们所携带的优秀文化的整体性、全面性、系统性地保护，以及与之相关联的环境。陈沛照(2014)通过对“非遗化”的思考，提出了“非遗化”的现状，并提出了“非遗化”的概念。他认为，非但要把非传统的文化现象，放在它的社会、文化、生态基础上，加以整体性的保存。童玲(2023) 探索了非遗保护中存在的问题，并给予有针对性的优化举措。不管是从整体性保护的进程，还是从整体性保护的内涵，上述学者们都着重指出，对非物质文化遗产的整体性保护，并不只是要对它的形式进行保护，同时也要对它所涉及到的环境、文化生态等各个方面进行保护。另一类学者的研究，将重点放在了“项目自身”的内容与形式，“传承人”，“生态环境”三个层面上。王文章(2007)认为，“整体保护”的客体应是“整体”的内容与形态；马盛德(2020)将非遗的生活环境、技艺等纳入到“非遗”的范畴；李丹(2023)指出，数字技术对赫哲族的非物质文化遗产的保护和继承方式起着举足轻重的作用。总的来说，目前我国学术界对非遗的研究多是以保存为主，保存为辅，继承为辅。

国外针对非物质文化遗产的研究要比国内早，因此研究的角度也更加多元化。Khan 和 de Byl (2013)提出利用运动传感技术在博物馆构建一个非遗体验式学习系统；Zhang 和 Jing (2022)等从多个角度探讨了人工智能技术在非物质文化遗产保护与传播中的应用，指出 AI 的优势是可以重现历史，从而满足人们对非物质文化遗产的需求；Song (2023)探讨了数字技术与传统手工艺类非遗的跨界合作，打开了非遗的推广路径。从国外的研究现状来看，主要以数字技术和智能技术为导向，旨在对非遗传播途径的开发与拓展。

综上所述，从国内外研究情况可知，国内针对非遗的研究聚焦于保护领域，国外则将数字技术与非遗相结合，从而为非遗的传播提供了许多研究成果。

相关概念及理论基础

相关概念

1. 数字化技术

近年来，随着数字化技术的发展和应用，也许意义上也将拓宽人类的大脑功能。现代数字技术不断发展演变，应用于非物质文化遗产领域指日可待，借助数字技术对非遗文化加工产出，从而将非物质文化遗产通过VR/AR等方式更好的展现出来。数字化时代的发展将会改变传统非物质文化遗产的传播内容、方式、途径和传播对象，极大地促进传统领域的创新与蜕变，重现新的发展场景。

(1) 非物质文化遗产

非物质文化遗产 (Intangible Cultural Heritage)，是指各族人民世代相传，并视为其文化遗产组成部分的各种传统文化表现形式，以及与传统文化表现形式相关的实物和场所。《中华人民共和国非物质文化遗产法》所称非物质文化遗产，是指各族人民世代相传并视为其文化遗产组成部分的各种传统文化表现形式，以及与传统文化表现形式相关的实物和场所。

2. 理论基础

(1) 媒介即讯息理论

加拿大学者马歇尔 (1964) 汉在《理解媒介：论人的延伸》一书中，提出了媒介即讯息理论。该理论是对传播媒介在人类社会发展中的地位和作用的高度概括。其含义指的是：媒介本身就是真正有意义的讯息。即——人类只有在拥有了某种媒介之后，才有可能从事与之相适应的传播和其他社会活动。相对于通俗意义上的“内容”，媒介本身（互联网、智能手机）才是更重要的 “讯息”。

(2) 使用与满足理论

上世纪中期，拉扎斯菲尔德主持的广播研究项目开始了对“使用与满足”理论的探究。“使用与满足”是以受众为主体，归纳人们在某一相似情况下，会做出如何选择的理论。在研究受众的使用媒介动机的情况下，还需了解受众需求，同时检验媒介的讯息传播对受众所产生的心理影响与行为效应。卡茨（Katz.1974）曾对该理论进行过定义，强调了社会因素与心理因素，两者相互影响着需求，又导致受众对不同的媒介拥有着不同的期待，并因为这种期待导致不同的结果。

研究方法

文献研究法

通过使用“非物质文化遗产”、“保护与传播”、“数字技术”、“Intangible Cultural Heritage” 和 “Digital Technology” 等关键词，对相关领域的文献进行检索，阅读并梳理总结相关文献，在此基础上确立本文的研究方向。

文献计量法

本文通过 Citespace 工具对样本文献进行去重处理、词干提取和智能清洁后，进行文献关键词的计量分析，并绘制出关键词频次与频率、关键词知识图谱及关键词云图等，将研究热点可视化，勾勒出整个非遗数字化保护与传播研究领域的概况。

问卷调查法

基于 Likert scale 来设计关于非遗数字化保护和传播的调查问卷，通过对 100 名各领域的公众发放问卷，以此来收集非遗数字化保护与传播研究的原始数据。

定量分析法

利用 IBM SPSS 对回收的问卷数据进行统计分析，从而挖掘目前非遗数字化发展的现状、特点以及人们对于元宇宙视域下非遗保护和传播的倾向态度等信息。

研究结果

中国非物质文化遗产数字化保护与传播研究调查问卷采取半开放式问卷形式，由二个部分组成。第一部分为描述性信息记录，共 5 题，分别为调查者性别、年龄、文化程度、从事的行业领域及其之前是否有接触过非遗相关数字化媒体平台；第二部分则是对于非遗数字化保护与传播的倾向态度调查，共 33 道题。通过中国非物质文化遗产数字化保护与传播研究进行问卷调查，对公众进行了调研。

本次调研使用问卷星平台发放问卷，共回收样本 100 份。根据问卷的填写情况，检查其问卷有效性，判断全部问卷均为有效问卷，问卷回收率 100%。

数据统计与结果分析

1. 描述统计

通过对本调查问卷第一部分——基本信息调查的描述性统计分析，可以看出：就性别来看，本次调查对象男、女性别分配较为平均，分别占比56%和44%；从年龄来看，主要集中于26岁-35岁的青年群体，该阶段人群能较好的接受新事物，并作为未来非遗数字化保护与传播的目标群体，他们的意见显得尤为重要；从文化程度来看，被调查对象绝大部分具有较高文化水平，以本科与硕士研究生学历为主，分别占比为44% 和40%；就从事的行业领域而言，11个选项的分布较为均衡，体现出被调查对象分布于社会的各行各业当中；与此同时，被调查者中，88%都有接触过数字化非遗平台，具体情况如表1所示：

表1: 第一部分——基本信息的描述性统计分析

1. 您的性别:（ ）

选项	小计	比例
A 男	56	56%
B 女	44	44%

2. 您的年龄:（ ）

选项	小计	比例
A 25 岁以下	14	14%
B 26-35 岁	65	65%
C 36-45 岁	16	16%
D 46-60 岁	5	5%
E 60 岁以上	0	0%

3. 您的文化程度（）

选项	小计	比例
A 本科以下	8	8%
B 本科	44	44%
C 硕士	40	40%
D 博士及以上	8	8%

4. 您从事的行业领域:（）

选项	小计	选项	小计
A 计算机、互联网	5	G 人事、行政	5
B 会计、金融	8	H 教育、培训	14
C 生物、医疗	12	I 政府机构	15
D 法律	3	J 学生	16
E 建筑、房地产	6	K 其他	7
F 媒体、广告	9	本题有效填写人次	100

5. 您是否接触过数字化非遗平台:（）

选项	小计	比例
A 没接触	12	12%
B 有接触	88	88%

除此之外，就第二部分倾向态度调查中，民众对于非遗数字化传播方式的倾向选择统计如图5：

图5: 非遗数字化传播方式的倾向统计

从上图中可以清晰地看出，绝大部分被调查倾向于VR技术及3D投影的非遗传播方式，分别占据总体的83% 和82%（多项选择题）；其次，对于AR技术与音像非遗传播方式的选择，分别占据总体的65% 和63%；最后，只有少部分民众倾向于图文传播方式，占比为40%。

(1) 信度分析

通过SPSS软件对中国体育非物质文化遗产数字化保护与传播研究调查问卷中的因素进行信度检验，具体如表2所示：

表2: 中国非物质文化遗产数字化保护与传播研究调查问卷信度分析

样本量	项目数	Cronbach's α
100	36	0.912

本研究共有100份有效数据，没有缺失.在常规研究认为，Cronbach's α系数大于0.7，均可认为具有信度。而本研究采用自制问卷测量民众对于非遗数字化保护与传播的倾向态度情况，通过SPSS信度分析后，可以看出问卷的测量因素具有较高的内在一致性。

(2) 效度分析

本调查通过利用SPSS检验问卷的KMO值（如表3）：

表3: 中国非物质文化遗产数字化保护与传播研究调查问卷效度分析

KMO 值	0.911
巴特球形值	3168.422
df	465.000

如上表所示，本问卷KMO值接近于1，证明变量间的偏相关性很强。这表明本问卷具有较为良好的效度，均适于进行接下来的分析。

(3) 相关性分析

本调查问卷相关性分析以各标准层进行相关性分析，分别以根据下表4-8表11中各指标得分的相关性结果显示，P值均小于0.05，说明问卷设计中各类指标相关性较为显著。

表4: 民众对非遗数字化态度的相关性分析

项目	平均值	标准差	9.您认为是否有必要将数字技术嵌入非遗文化中:	10.您对数字技术在非遗保护与传播中的应用所持态度:
9.您认为是否有必要将数字技术嵌入非遗文化中:	4.06	0.72	1	\
10.您对数字技术在非遗保护与传播中的应用所持态度:	4.48	0.66	0.72**	1
* p<0.05 ** p<0.01				

对非遗数字化应用及其态度两题作交叉表（详见表4），一般0.7以上说明关系非常紧密；0.4~0.7之间说明关系紧密；0.2~0.4说明关系一般。可以看出两者之间相关性为0.72，关系紧密。被调查者中认为有必要将数字技术嵌入非遗文化中的人，占据整体人数的79%，有94%的被调查者对数字技术在非遗保护与传播中的应用持有积极态度。由此可以推断，绝大部分民众对于非遗数字化保护与传播都较为支持。

表5: 民众对非遗数字展览态度的相关性分析

项目	平均值	标准差	12.如果有线上宣传保护非遗的活动，您是否愿意参加:	30.线上数字化非遗展览:
12.如果有线上宣传保护非遗的活动，您是否愿意参加:	4.26	0.91	1	
30.线上数字化非遗展览:	4.64	0.50	**0.67****	1
* p<0.05 ** p<0.01				

从表5中的数值可以看出，民众对于开展线上非遗数字展览的态度较为支持，84%的被调查者表示愿意参加线上非遗展览，并且他们也都赞成非遗展览的数字化传播方式。

表6:　民众对非遗数据库态度的相关性分析

项目	平均值	标准差	18.您认为非遗数字库是否方便您获取知识:	20.您在使用非遗数字库后，是否能激发您对非遗的兴趣:	25.建设非遗数据库:	19.您在使用非遗数字库时，您认为操作难度为:
18.您认为非遗数字库是否方便您获取知识:	4.05	0.64	1			
20.您在使用非遗数字库后，是否能激发您对非遗的兴趣:	4.20	0.65	**0.65****	1		
25.建设非遗数据库:	4.56	0.54	**0.53****	**0.66****	1	
19.您在使用非遗数字库时，您认为操作难度为:	2.59	0.79	**0.54****	0.40**	**0.50****	1

* p<0.05 ** p<0.01

从表6中的统计数据可知，非遗数据库的使用与民众对非遗兴趣的激发存在较为显著的相关关系，两者之间的相关性为0.65，**表示两者关系**较为紧密。具体来说，有94% **的被**调查者表示非遗数字库能够方便他们获取相关知识，同时在使用数据库后，有89% **的被**调查者表示数据库的使用能够较好地激发他们对于非遗的兴趣。此外，有98% **的被**调查者十分支持建设非遗数据库来对非遗进行数字化保护与传播。然而，有38% **的被**调查表示，使用非遗数据库存在困难，仅仅只有8% **的被**调查者认为数据库的使用较为容易。

表7:　民众对非遗数据库态度的相关性分析

项目	平均值	标准差	16.如果有虚拟的非遗数字产品，您是否愿意购买:	32.发售非遗数字藏品:
16.如果有虚拟的非遗数字产品，您是否愿意购买:	3.81	1.04	1	
32.发售非遗数字藏品:	4.12	0.76	**0.72****	1

* p<0.05 ** p<0.01

从表7的数据可以看出，民众对于发售非遗数字藏品的倾向态度与购买意愿之间具有显著的相关性。有75% **的被**调查者表示愿意购买非遗数字化产品，并且有81% **的被**调查者表示赞成通过发售非遗数字藏品的方式来对其进行传播。

表8:　民众对非遗数据库态度的相关性分析

项目	平均值	标准差	15.相较于直观的非遗学习，您更喜欢沉浸式的非遗体验:	29.开展线上非遗互动游戏:
15.相较于直观的非遗学习，您更喜欢沉浸式的非遗体验:	4.27	0.74	1	
29.开展线上非遗互动游戏:	4.50	0.69	0.61**	1

* p<0.05 ** p<0.01

从表8的统计数据可知，民众对于沉浸式的非遗互动游戏传播方式较为支持。有87% 的被调查者表示更倾向于沉浸式的非遗学习和体验方式，并且有91% 的被调查者赞成开展数字化非遗互动游戏来对非遗文化进行传播。

(4) 统计结果分析

根据国际惯例，指数测评指标主要采用态度量化方法，并将其分为5级。本文的问卷调查第二部分（倾向态度调查）也分为5级，很赞成（100—80分）、比较赞成（80—60分）、一般（60—40分）、不太赞成（40—20分）、很不赞成（20—0分）。就本次非物质文化遗产数字化保护与传播的得分情况来看，为78.3分，属于比较赞成。

结合整体调差情况，分析并总结民众对于非遗数字化保护与传播的倾向特点有以下几个方面：

非物质文化遗产的传播方式中，民众更加倾向于全景3D模式与VR/AR模式，更偏好沉浸式的非遗学习体验；

就非物质文化遗产的IP挖掘而言，可以尽可能开发出民众喜爱的互动非遗游戏或非遗数字藏品，通过开发具有趣味性和互动性的非遗产品，来更好的进行非物质文化遗产的数字化传播；

非物质文化遗产数据库的使用，有助于激发民众对于非物质文化遗产的兴趣，并且也能够更加方便民众查找和了解非物质文化遗产的相关知识。但是，不少民众认为数据库的操作较为复杂和困难，因此，在这方面还需要进行优化和完善。

讨论

非物质文化遗产数字化保护和传播的对策

1. 打造非遗互动游戏平台

目前，国内外学者在非遗的继承和保护方面取得的成就，多是对当前非遗面临的困境进行探讨，而对于非遗的跨界协作却鲜有涉及。在此基础上，笔者创造性地提出了利用视频游戏进行传承的可行性。不难发现，许多世界顶级的大企业都已经开始进军数字化。比方说今年夏天发布的《江南百景图》，就是一款围绕着苏州、以苏绣为主线的游戏。在这种情况下，我们可以用这种方法来启发非传承人的思考，同时，我们也可以用这种方法来让我们有一种“身临其境”的感觉。

结合本文——民众对于非遗数字化保护与传播方式的倾向态度调查数据统计结果，可以看出民众对于沉浸式的非遗互动游戏具有较高的认可与赞同，并且，民众更加倾向于全景3D模式与VR/AR模式，更偏好沉浸式的非遗体验。因此，可以借助数字化技术手段，开发非遗主题的互动游戏，非遗数字化游戏平台能够加大非物质文化遗产的品牌影响力。只有很好地平衡游戏自身与非物质文化遗产传承的关系才能更好地进行保护与传播。

(1) 拓宽非遗虚拟销售路径

当前，非遗产业的产业化尚处在起步时期，其发展方向多集中在实体和线下的非遗周边商品和收藏品的展示和售卖，而对数字和虚拟藏品的营销则相对较少。但是，通过对传统文化的数字化赋能，可以使传统文化中的文化遗产摆脱物质形态的束缚，跨过“数码鸿沟”。通过数字变革为客户提供更好的使用感受，从而获取新的市场增长。

结合本文问卷调查的数据统计结果，可以看出民众对于发售数字非遗藏品的态度与购买意愿均具有较高认同度。因此，非遗产品的销售可以借鉴国内外品牌的思路，挖掘非物质文化遗产的新IP，开发出民众喜爱的非遗数字藏品，通过将非遗的产品销售与虚拟技术相

结合，打开新的销售路径，以此来更好的进行非物质文化遗产的数字化传播。

(2) 建立多元非遗传播平台

传播渠道单一的问题制约着非物质文化的良性传播，不断诱发非物质文化遗产出现新的问题。国内外学者针对这一领域有广泛的研究和讨论，主要以数字技术和智能技术为导向，旨在对非遗传播途径的开发与拓展。

与此同时，结合本文的问卷调查结果，可以看出民众在使用非物质文化遗产数据库之后，普遍表示这有助于激发他们对于非物质文化遗产的兴趣，并且也比较方便他们查找和了解非物质文化遗产的相关知识。与此同时，也有不少民众表示数据库的操作较为复杂和困难。因此，可以利用数字技术建立多元化的非遗传播平台，如非遗数据库、非遗博物馆等，并且也应该注重数据库操作的简易和便捷性，只有这样才能够为广大群众提供更好的非遗学习平台。

总结与建议

研究总结

本文对非物质文化遗产的数字化保护及传播展开研究。本文通过调查问卷收集研究的样本数据，再利用 SPSS 统计分析，从而探究目前非遗数字化发展的现状、特点以及人们对于非遗保护和传播的倾向态度。经相关性分析后，得出结果如下：

第一，非物质文化遗产的传播方式中，民众更加倾向于全景 3D 模式与 VR/AR 模式，更偏好沉浸式的非遗学习体验；第二，就非物质文化遗产的 IP 挖掘而言，民众偏好沉浸式的互动非遗游戏或发售非遗数字藏品；第三，非物质文化遗产数据库的使用，有助于激发民众对于非物质文化遗产的兴趣，并且也能够更加方便民众查找和了解非物质文化遗产的相关知识。但是，不少民众认为数据库的操作较为复杂和困难。

1. 研究建议

首先，打造非遗互动游戏平台。利用数码技术开发并创新非遗主题的互动类游戏，这样一来，也能够增加非遗项目的知名度。但也要注意，不能忽略游戏本身的趣味，而只关注非遗项目的传承，必须要把游戏与非物质文化遗产之间的关系做好，这样才能更好地保护和传播；其次，拓宽非遗虚拟销售路径。在非遗产品的销售上，可以借鉴国外的一些经验，发掘新的IP，开发大众喜欢的数字非遗藏品，把非遗产品和虚拟技术结合起来，开拓新的销售渠道，实现非物质文化的数字化传承；最后，建立多元非遗传播平台。我们可以通过数字技术，来搭建非遗数据库、非遗博物馆等多种渠道，同时还要注意数据库的界面设置精简、操作方便，为大众提供一个更好的学习平台。

2. 创新之处

本文对非物质文化遗产的保护与传播进行深入的探讨和研究，创新性提出数字技术与“非遗”传播的耦合性，以数字技术和智能技术推动“非遗”的保护与传播，使得其焕发新的光彩。

从国内外研究现状来看，针对非物质文化遗产的研究主要集中于保护视角，对于如何持续不断地创新传播尚未形成体系。本文则将“非遗”的保护与传播相结合，通过管理学和传播学的相关研究方法和理论基础对其展开深入的探讨和研究。

3. 研究局限

作为人文社科领域的研究，或多或少都将存在一些研究的局限性，笔者在研究过程中发放问卷的对象较为集中。同时问卷调查过程中由于研究成本限制，导致样本量与预期时相比，较为不足。

参考文献

人民网. (2019). *中华人民共和国非物质文化遗产法*.

马盛德. (2020). 非物质文化遗产整体性保护与文化生态保护区建设. *中华手工*, (6), 109-111.

马歇尔·麦克卢汉. (2019). *理解媒介: 论人的延伸* (何道宽, 译). 译林出版社.

王文章. (2007). 形成广泛参与非物质文化遗产保护的文化自觉. *光明日报*, 2007, 3.

伊莱休・卡茨, & 保罗・F・拉扎斯菲尔德. (2016). 人际影响: 个人在大众传播中的作用. *中国人民大学出版社*.

李丹. (2023). 数字化背景下非物质文化遗产保护与传承初探——以赫哲族为例. *边疆经济与文化*, (2), 80-83.

陈沛照. (2014). 主体性缺失: 当前非物质文化遗产保护省思. *广西民族大学学报(哲学社会科学版)*, *36*(6), 87-92.

赵艳喜. (2009). 论非物质文化遗产的整体性保护理念. *贵州民族研究*, *29* (6), 49-53.

童玲. (2023). 非物质文化遗产的保护现状与传承路径. *文化产业*, (12), 135-137.

Khan, M. & De Byl, P. (2013). Technology Intervention for the Preservation of Intangible Cultural Heritage (ICH). *International Journal of Knowledge Society Research (IJKSR)*, *4*(2), 1-8.

Song, J. (2023). Research on digital inheritance and promotion of intangible cultural heritage in Ganzi prefecture: A case study of Derong Tibetan folk model technique. *Journal of Sociology and Ethnology*, *5*(1), 24-27.

Zhang, J., & Jing, Y. (2022). Application of Artificial Intelligence Technology in Cross-Cultural Communication of Intangible Cultural Heritage. *Mathematical Problems in Engineering*, *2022*.

高等教育机构变革型领导对可持续战略转型的意义建构—以广西财经学院为例

SENSEMAKING OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR SUSTAINABLE STRATEGIC TRANSITION: A CASE STUDY OF GUANGXI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

陈力南 [1]，蔡永红 [2*]

Linan Chen[1] and Yonghong Cai[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

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 1091565376@qq.com

摘要

世界已进入可持续发展时代，随着高校十四五规划相继出台并开始施行，在建立战略目标和愿景方面都有清晰定位，体现了高校对未来 5 年可持续战略变革的需求。在高校“更名大学”的情境化背景下，领导者意义建构的价值观在组织变革中的作用和影响力直接而深刻。基于高校组织变革仍然存在的模糊性，高等教育机构实现可持续变革需要高校变革型领导进行意义建构以消除歧义，实现战略目标。本研究将目前“更名大学”目标高校制定的十四五战略发展规划作为研究背景，以《广西财经学院十四五教育发展规划》为案例，对广西财经学院发展规划的战略变革构想和措施进行分析，重点考察了该规划的目标和愿景、组织承诺和内部与外部适应性等 3 个方面。根据案例分析结果探索变革型领导力对可持续战略转型的意义建构，从意义构建的 3 个维度：沟通、反思和社会认知来构建高承诺人才、反思有组织科研、可持续教育特色等面向的话语策略，以促进可持续战略转型，实现更名大学的目标。

关键词: 变革型领导力 **可持**续战略转型 **更名大学**

Abstract

The world has entered the era of sustainable development. With the successive release and implementation of the 14th Five-Year Plan for universities, there is a clear positioning in establishing strategic goals and visions, reflecting the needs of universities for sustainable strategic reforms in the next five years. In the context of "changing its name to a university" in universities, the values constructed by leaders have a direct and profound role and influence in organizational change. Due to the ambiguity of organizational changes in universities, sustainable transformation in higher education institutions requires transformational leadership to construct meanings and eliminate ambiguity in order to achieve strategic goals. This study takes the 14th Five-Year Plan for strategic development of

a "changing its name to a university" as the research background, and uses the 14th Five-Year Education Development Plan of Guangxi University of Finance and Economics as a case analysis, focusing on three aspects: goals and visions, organizational commitment, and internal and external adaptability. Based on the results of the case analysis, this study explores the sensemaking of transformational leadership in sustainable strategic transition, Through three dimensions of sensemaking - communication, reflection, and social cognition, this study constructs discourse strategies for high-commitment talents, organized research reflection, and sustainable education characteristics to promote sustainable strategic transition and achieve the goals of the changing its name to a university.

Keywords: Transformational Leadership, Sustainable Strategic Transition, Changing its name to a University

引言

世界已进入可持续发展时代 (Sachs, 2015)。从 Stockholm Conference Declaration (1972) 以来，大学已经从“传统的致力于解决持续存在的社会问题”的角色转变为具备实现可持续发展 (SD) 关键要素的机构。由于促进了研究、教育和知识转移，科学界 WBGU (2011) 和社会界 UNCED (1992) 认可了高等教育机构 (HEIs) 在促进可持续发展方面的重要作用以及可持续性转型的重大贡献 (Kirst & Schroth, 2022)。高等教育机构肩负的责任，加上大学面临着日益复杂的内部和外部环境，导致近年来对变革的需求越来越重视 (Bess & Dee, 2012)，大学实施可持续发展相关政策的紧迫感越来越强 (Azizi, 2023)。基于教育转型是一项复杂的、需要持续努力的工作 (McDonnell & Weatherford, 2013; Young & Lewis, 2015)，高校的可持续战略转型 (ST) 往往取决于有效领导者推动这一目标的能力。为了适应社会和经济发展的需求，以及让大学生获得可持续教育的目标，在中国“十四五”规划背景下，高等教育机构开始新一轮的 5 年战略发展规划实施。可持续性的理念迫使组织重新思考教育现状并带来新的意义建构。按照这个逻辑，高等教育机构领导可能是实施任何变革的关键 (Leaders, 2013)，源自高层的可持续发展领导力可能导致更系统的政策制定和可持续性实施 (Leal Filho et al., 2018)。

近年来中国一些地方高校的更名大学行为体现了可持续战略变革的一个重要面向。基于国家教育规划导向，比如支持应用型本科院校建设，让不少省份将支持本地高校升级大学列入地方的教育“十四五”规划或重要建设目标中。不仅如此，高等教育的普及和大众化发展引发的高校升格、合并、重组、分立也是高校更名的重要诱因 (**黄光生** & 贾永堂, 2022)。根据 2022 年中国各省高校陆续发布的 “十四五”规划，将近 40 所高校将“更名大学”的目标提上日程 (Education online, 2022)。

国家现行《普通本科学校设置暂行规定》 (2006) 对设置为大学方面提出了 7 个体现学校办学内涵和实力的指标要求。事实上学院更名大学相当于一次深度的组织变革和制度重构，包括组织结构和制度文化的深度调整。在高校战略可持续转型中，教学和科研始终被各更名高校视为生存根本和发展根本，尤其是科研的属性观念。根据 Academic tribes and territories

(Becher & Trowler, 2001) **关于学科**的观点，科学研究的持久价值（即学术自由、客观性、卓越）如何与科学的可持续性价值（即学术责任、规范性、社会相关性）相抗衡的问题始终是可持续转型面临的双元问题。因此可持续战略变革中通过意义建构来消除认知歧义极为重要。

研究目的

本文主要考察高等教育的可持续发展变革进行意义建构的过程和结果。通过对更名大学十四五规划的案例研究，针对未来规划发展中可能出现的模糊性和歧义，总结提出意义建构的内容和方向，增加教职员工认知一致性，为实现共同目标和愿景提供支持。

文献综述

变革型领导力

变革型领导力 (Transformational Leadership) 理论认为，领导者所具有的广泛的影响能力，可以通过鼓励、激励团队的方式来帮助建立和塑造组织的未来成功 (Browning, 2014; Jung et al., 2003; Wiyono, 2018)。变革型领导的四个维度 (Bass, 1985) 强调了领导者影响、激励和鼓励员工实现积极变革的风格。多个维度意味着以榜样行为为组织利益设定高期望；鼓励下属分享想法和支持他们学习新事物；通过指导和授权员工来提供支持；有效地传达组织目标，激励员工在实现远大目标方面加倍努力 (Zhu et al., 2009)。在提高组织敏捷性 (Ojha et al., 2018; Akkaya & Tabak, 2020; Wanasida et al., 2020)、组织创新 (Pirayesh & Pourrezay, 2019) 方面有积极影响。在教育环境中，变革型领导被证明在各个方面产生积极成果。变革型领导风格被认为是高等教育机构领导者的可行方法，比如对教师绩效、承诺、工作满意度以及促进机构成功的所有方面的积极影响 (Dumay & Galand, 2012)。研究证实高校变革型领导行为不仅对高等教育机构创新 (Al-Mansoori & Koç, 2019; Owusu-Agyeman, 2021)、高等教育的知识共享和教师创新做出了重要贡献 (Al-Husseini et al., 2021)，同时也显著促进了教师的工作积极性、团队合作的有效性和学校的进步 (Wiyono, 2018)。

意义建构

意义建构在许多研究中被理解为一个过程，比如一个释义过程 (Interpretive process) (Feldman, 1989)；一个个体形成环境认知范畴 (Cognitive maps) 的过程 (Ring & Rangs, 1989)；以及一个交谈或叙述过程 (Balogun & Johnson, 2004)。基于文献，Odden and Russ (2019) 提出定义：意义建构是建立或修改解释以“弄清楚”的动态过程——确定现象背后的机制，以解决个人理解中的差距或不一致。意义建构能够帮助人们对环境进行理解、检释并预测，同时建立起关于行动合理化解释以及未来的共同信念 (Weick, 1995)。作为一个持续的过程，意义建构主要描述人们如何使用不同的认知框架来应对模棱两可和意想不到的需求，以了解他们的复杂环境 (Weick, 1995)，消除由于认知障碍 (Cognitive disorder) 所引起的困惑、焦虑和紧张 (McKinley & Scherer, 2000)，与领导效能高度相关 (Ancona, 2012)。在高等教育机构中，领导者是在动态环境中灵活应对的意识制定者 (Ganon-Shilon & Schechter, 2019)。学校领导层的意义建构是在处理模棱两可的情况下对尚未明朗的过程或事物赋予意义 (Ganon-Shilon & Schechter, 2017)。

意义建构中的目标往往与意义建构情境的定义密切相关，比如涉及组织变革过程 (Gioia & Chittipeddi, 1991; Thomas et al., 2011)。基于可持续发展的组织变革是将组织从当前状态转变为理想的未来状态的有意活动 (Stouten et al., 2018)，鉴于变化的不可预测性和由此产生的可持续性行动，需要进行意义建构 (Tipu, 2022)。

高校变革行为中对于理解意义建构是自上而下还是自下而上形成一个研究对比。比如 Eckel and Kezar (2003 a; b) 构建了一个自上而下的意义构建框架（多样性、技术以及教学和学习环境举措）。而 Kezar (2013) 认为改变教学/学习环境所需的自下而上的方法在理解转型变革的意义构建更为重要。Snowden and Boone (2007) 提出的 Cynefin 意义建构框架，主要是促进在管理者决策中使用意义建构理论。Cynefin 是决策者在当今动荡的商业世界中改善其决策过程的意义构建框架 (French, 2013)。研究者使用 Cynefin 的意义建构框架，用于识别教育组织可持续发展对复杂程度的分析决策 (du Plessis et al, 2022)。最近的研究对于高等教育机构在可持续变革的意义建构主要是基于解构、琐碎化和简化等三种话语策略，以及突出权力再分配过程 (Bien & Sassen, 2020)。事实上，意义建构的观点提供了一种分析方法，它通过强调认知框架和组织规则、惯例等的结构化性质，强调能动性和结构，以及强调“创作者”，即主动和有意的制定理智者 (Degn, 2015)。从这个观点出发，意义建构框架需要找出转型变革迫切的适配度高的新概念框架、信念和意义。基于此，本研究根据意义建构的三个维度：沟通、反思和社会认知形成了一个主要关注高校内部与外部环境的意义建构框架，填补了研究空白。

可持续性转型

可持续性转型 (ST) 一词越来越多地用于指代大规模的社会变革，被认为是解决“重大社会挑战”所必需的 (Loorbach et al., 2017)。目前“可持续性”和“可持续发展”的概念已经渗透到从商业到决策、国际发展和教育等各个领域的话语和实践中 (Hugé et al., 2013; Lélé, 1991; Waas et al., 2011)。从理论上看，有四个基础理论框架从系统的角度来捕捉共同进化的复杂性和关键现象，在变革研究中取得了相当大的成就，包括变革管理 (TM) (Rotmans et al., 2001; Kern & Smith, 2008; Loorbach & Rotmans, 2010; Stephens & Graham, 2010)、战略利基管理 (SNM) (Kemp et al., 1998; Raven & Geels, 2010; Smith, 2007)、多层次视角 (MLP) (Geels, 2002; Geels & Schot, 2007; Smith et al., 2010) 和技术创新系统方法 (TIS) (Bergek et al., 2008, Jacobsson & Johnson, 2000; Hekkert et al., 2007; Markard et al., 2015)。在高等教育领域，过去二十年中，高等教育在社会向更大可持续性转型的背景下的作用已成为学术界关注的重要课题。学者通过变革管理 (TM) 框架来探索高等教育的特定社会子系统，为理解结构变化的动态提供一个框架，用以了解社会子系统假设经济、文化、技术和组织因素在该子系统内影响变化的复杂共同进化 (Stephens & Graham, 2010)。案例研究方法也成为高等教育可持续性研究中最常见的定性方法之一 (Corcoran et al., 2004)，研究者还采用了元民族志的同行评审案例研究的综合定性研究方法 (Hoover & Harder, 2015) 去探索高等教育 ST。

研究方法

研究案例：广西财经学院更名大学战略规划发展机制

根据 Yin (2009)，案例研究允许研究人员“揭示相互作用的因素的多样性，以产生作为研究主题的实体的独特特征”。它们代表了一种通过描述和上下文分析来了解复杂实例的方法。结果既是描述性的又是理论性的，因为提出了关于为什么会发生这种情况的问题，以及关于在类似情况下探索什么可能很重要的问题 (Yin, 2009)。越来越丰富的案例材料为能够跨案例获得通用见解的方法论方法创造需求和机会 (Köhler et al., 2019)。因此，案例研究方法是研究高等教育可持续性的理想研究工具。按照案例典型性、数据可获取行和研究便利性等特点 (Yin, 2009)，选择广西财经学院的十四五事业发展规划作为案例样本。该规划主要工作任务和目标更名大学的战略，在全国近 40 所拥有共同升大学目标的本科院校中，有广泛一致性和自身独特性。因此可作为战略转型发展分析样本。选择该单一案例的关键考虑因素主要为以下三点：

首先是目的。许多案例研究没有明确的目的，即使有也未能表明该研究如何充分解决这一目的 (Corcoran et al., 2004)。例如，案例的目的可能是改进自身机构或帮助他人改进实践；其次是利益相关者。研究代表潜在的利益相关者参与研究，需要在研究中探索权力基础，来明晰战略转型针对谁的利益和目标服务。第三，普遍性和独特性。尽管每所高校组织制定了共同升格目标，但高校组织实践可持续性变革的方式充分考虑了与区域环境的适配性。因此，研究要挖掘高校组织变革方式的普遍性和特色性因素。本研究通过对为期 5 年的战略发展规划进行文本分析，探索了解各项教学、科研和服务区域可持续发展的规划倾向与可持续教育变革的适应性。

广西财经学院（以下简称广财院）设于广西首府南宁市。是目前广西唯一一所独立设置财经类普通本科高校 (Guangxi University of Finance and Economics, 2022)。该校定位为地方性应用型本科院校，毕业学生主要服务于广西财政、金融系统以及企业。跟随国家自主创新的立意，近年来广财院深入发掘与区域经济社会发展的适配程度，在应用经济学、统计学、会计学等学科方面形成培养优势。

广西财经学院是中国目前财经类院校中为数不多的还未能更名大学的学校。更名关系到学校的未来发展，也关系到广西区域经济发展的层次和水平，因此更名战略成为广财院十四五规划发展的重心，也是当地政府教育发展规划的重点。2014 年，广财院提出建设“高水平财经大学”的发展目标，开始积累发展基础，为大学升格事宜进行部署。近五年来重点投入资源在人才引进、学科调整和科研质量提升等方面。2021 年，广西财经学院向上级主管部门提交申请更名广西财经大学的可行性报告并列入“十四五”事业发展规划。

目标和愿景

根据《广西财经学院“十四五”事业发展规划》（桂财院发[2021]133 号）（以下简称“规划”），十四五期间广财院事业发展的总体目标主要服务面向 “坚持立足广西、辐射东盟，面向基层、服务社会”，缔造的共同愿景是“2025 年全力建成特色鲜明的高水平广西财经大学”。以区域可持续发展为导向，将服务广西经济社会发展作为主要使命。

组织承诺

1. 建立长效机制

近年来全球经济社会发展在充满不确定性的环境中面临诸多风险，这对组织的战略发展提出挑战。当前以深刻变革和复杂性、不确定性、自身矛盾性和价值冲突为主要特征的外部动态发展环境下，循环经济和绿色生态可持续性成为战略教育管理的框架。建立长效机制是保障组织敏捷应对外部环境变化的必要条件。一些比如技术和创新、绿色和循环理念普遍被纳入教育培养实施重心。《规划》中将"创新、协调、绿色、开放、共享的新发展"**理念作**为长效机制，来推进"**三大定位**"**新使命**、"**四个新**"总要求，高水平全方位推进"**南向**、**北**联、东融、西合"，**打造面向**东盟更好服务"**一**带一路"**开放合作高地和国内国**际双循环重要节点枢纽，服务广西经济社会发展为战略导向，表达了广财院的组织承诺。

2. 可持续性人才培养模式

"**大学整体方法**"(McMillin & Dyball, 2009) **将可持**续性纳入学习环境各个方面的主流，并让**学生参与大学内部和外部的**实践。学生的实践能力培养可以增加未来职业有益的经验，有助于可持续发展。校外导师模式可以增加学生的实践认知。鼓励学生参与社区服务，大学生"**政**务实习"**社会**实践活动成为学校应用型人才培养特色品牌。改善校区环境和校外人才培训活力，把广财院作为教学、科研、服务、实习和校外专业人才培训的城市实验室。

3. 内部与外部适应性

(1) 资源发展与整合

根据资源依赖理论 (Pfeffer & Salancik, 1978)，**很多**资源是组织无法自给自足的，组织为了生存势必要依赖一些资源；组织依赖的资源源于组织所处的环境，权力与资源依赖直接相关。比如组织通过政治机制试图为自己创造一个更好的利益环境 (Pfeffer & Salancik, 1978)。**广**财院在合并前分别直**属广西**财政厅和商务厅，因此很多资源包括课题、经费来源于此。经历合并之后，直属管理部门发生变化，但业务及科研关系依然稳固。管理部门是高校外部环境中的一个关键机构，在资源配置中具有一定作用，对高校的生存和发展方向影响极大，任何举措都会影响高校的生存环境。Meznar and Nigh (1995) **研究**发现，高度依赖政府的组织更有可能参与政治活动，比如改革。因此高校最为显著的特点就是，高校科研团队参与政府的政策制定，为区域经济发展谏言资政。广财院的定位始终是地方性应用型本科财经类院校。就目**前广西南宁市的几所**综合性大学来说，一直开设经济管理学科专业。近两年国家大力倡导开展职业教育以来，一些职业技术学院开设的经管类专业在培养理念上分类更加细致和精准，以经管人才技能为培养核心，强调和挖掘个人附加能力，比如英文应用能力等。对于综合性大学的理论型培养模式和职业学院技能型培养模式，广财院的经管类人才培养定位在两者之间都有融合。

(2) **科研**协作创新

有组织的研究单位 (ORU) ——**也称**为中心、研究所和实验室的功能在大学中越来越突出(Sá & Oleksiyenko, 2011)，**通常是美国研究型大学用来支持研究相关主**题的研究人员集群的非部门组织单位，主要由外部资金资助的内部组织 (Geiger, 1990)。现在 ORU **概念已覆盖到各种**类型大学并已扩展为大学部门。ORU **被理**论化为弥合学科间（跨学科性）和学术与社会兴趣（跨学科性）之间障碍的关键场所 (Etzkowitz & Kemelgor, 1998; Geiger, 1990; Sá & Oleksiyenko, 2011; Sommer, 1994)。**因此** ORU **通常掌握校内主要的科研**资源，倾向于某些重

点学科和研究领域，与政策制定部门建立研究中心，联合开展区域指向性需求性研究，提高研究生产力。近年广财院的 ORU 产出大量的科研成果，主要围绕“一带一路”倡议、“中国—东盟自贸区”等国家重大战略和“中国（广西）自由贸易试验区”“西部陆海新通道”等广西发展战略需求为议题开展应用研究，成果主要服务于区域经济发展。可以说 ORU 成为学校可持续战略变革的重要支持。

研究结果

从相关文本分析中得出的三个汇总维度与组织中的权力结构有关，印证了先前文献中关于高等教育 ST 因为可以改变或质疑现有秩序的价值观和愿景 (Trader-Leigh, 2002)，因此通常被视为权力的重新分配 (Bien & Sassen, 2020) 的提法。基于目前中国高等教育组织的发展现状和定位，比较集中的可持续发展要素始终体现在教学、科研和服务地方的三大任务方面。不仅如此，高校的可持续变革主要围绕国家的科技能力提升这个核心要素来开展。根据先前研究中提出的见解，意义建构是基于高校内部的理解，比如从高校的义务与责任方面作为进行 ST 的背景考量。具体来说，支持可持续性的来源和阻力是由一种双向机制触发的，比如创造一个“更美好”的世界是科学的义务，但解决可持续性问题不是科学的责任 (Bien & Sassen, 2020)。基于此，本研究主要考量内部与外部因素结合，比如国家政策与外部合作，组织内部对主要利益相关者的支持程度等方面去进行意义建构。不但扩展了先前文献对高等教育 ST 中意义建构的理解，并且以国家对高校 ST 的战略指导方向为思考来源和以促进实践为首要任务。

可持续战略变革的意义建构

“功利主义”或“工具性”范式始终关注科研和教学的实践维度，强调有用知识的创造和传播以及对学生有用技能的培养 (Kaldewey, 2013; Martin, 2012; Kerr, 2001)。观察发现目前涉及“更名大学”目标的高校大多定位于应用型地方院校，功利主义的范式迫使应用型院校在进行可持续发展变革时需要重新考虑其与既定目标相关的立场。因此在意义建构过程中，需要更多考量诸如“我们如何教育以及为什么？我们如何进行研究？可持续发展对我们意味着什么？”的问题，以体现文化和意识形态学术价值观和信仰。

培养更适应的高等教育可持续发展关键能力

联合国可持续发展目标 4.7 明确提出“到 2030 年，确保所有进行学习的人都掌握可持续发展所需的知识和技能”，将其作为一种赋予学习者追求可持续发展的重要知识、技能和态度的手段 (Cf, 2015)。提倡将可持续发展目标纳入大学课程，培养终身教育理念下的可持续发展的人才。确保大学生满足未来社会需要培养的关键能力。然而可持续性教育 (SE) 的实施仍然处于主流课程的边缘，并在很大程度上是自愿的、临时的和零散的 (Sidiropoulos, 2022; Thomas, 2018; Buckler & Creech, 2014; Lambrechts et al., 2013)。因此高等教育机构的可持续战略变革，需要充分考虑以关键能力为导向的课程设计，更重要的是可持续发展毕业生可以为社会提供什么。

近年来各国对高等教育可持续的关键能力经过不断进行发展和评估，形成了一些至关重要的观点。比如德国对于塑造能力 (Gestaltungskompetenz) 提出的八项关键能力 (De Haan,

2006)。美国国家科学与环境委员会 (NCSE) 发起的一项关于高等教育可持续发展的关键能力的研究结果表明，教育可持续性的目标是使学生能够根据系统思考能力、预期能力、规范能力、战略能力和人际交往能力的相互作用来计划、实施和参与可持续性研究和问题解决(Brundiers et al., 2021)。然而高校类型也是影响学生关键能力的一个重要因素，作为应用型地方高校的可持续发展，教学方法和课程发展除了强调实践技能，可能还需要关注可操作性知识，即"社会稳健知识"(Nowotny, 2003)，以及干预能力 (Perez Salgado et al., 2018)。干预能力面向专业人士的能力，是能够理解（试图）做出决定或干预的重要性；能够从实践的生活经验中学习并将这种学习与自己的科学知识联系起来；能够从不同的角度进行政治战略思考、审议和行动，表现出以目标为导向的适当行动的能力。因此对应用型高校培养专业人才是有利方向。

人才组织支持

人力是支撑成功的变革型领导力的基础。相对其他省份而言，广西在高层次人才引进方面处于末端，并且外流趋势较为严重。除了广西经济发展动力的原因外，主要是没有为高层次人才进行科学职业发展规划和良好平台，资源整合能力不强以及区域文化与经济社会发展的不相适应。针对环境劣势，在制定人才引进政策时，应重点考虑对人才的高承诺工作系统，对人才给与强大的组织支持。

高承诺工作系统 (High Commitment Work System, HCWS) 是基于组织与员工的良好关系，积极赋予员工更多自主权，关心员工的自身利益及长远发展，同时通过建立并增强组织与员工的承诺关系，促进彼此形成良好心理联系的战略性人力资源管理实践。HCWS 旨在通过提高员工的知识、技能和能力，塑造员工的积极态度和动机，激励员工主动努力工作来实现组织绩效目标。

组织支持 (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger & Stinglhamber, 2011) 是指员工对组织关于员工的贡献和利益的态度及行为的一种总体知觉。从员工的角度看待员工与组织关系的潜在价值，包括情感组织承诺和工作满意度，直接决定了员工的工作绩效。当员工对组织支持产生积极的认知时，组织认同感得到增强，从而影响员工的目标承诺。因此对于高层次人才引进，高校应当重视人才的参与式决策、分享信息以及获得培训与晋升机会的程度，以及资源的分配程度。根据资源保存理论 (Hobfoll, 1989)，资源丰富的人才更倾向于嵌入到当前的工作、组织和职业中，从而提高人才效能。

反思有组织科研

中国教育部《关于加强高校有组织科研 推动高水平自立自强的若干意见》(Ministry of Education of the People's Republic of China, 2022)，是在中国自主创新、转型科技强国的大背景下提出的。旨在建设以目标导向为前提的科研战略科技协作力量。集中优质资源精准攻关国家战略急需的关键核心技术。有组织科研指向科学的可持续性价值（即学术责任、规范性、社会相关性），相对于有组织基础研究 (OBR) (PAN et al., 2021)，地方的应用型高校可能更需要加强。有组织科研的概念是基于近年来重大科研项目的合作困境，组织无序性比如首席科学家资源非对称性依赖,课题团队内组织认同与支持,资源交换收益的不确定性,有效合作规则形成过程复杂性的突出问题 (许治 et al., 2016) 以及国家的战略需求发展而来。基于这个起点，有组织科研除了精确资源配置，仍然需要解决跨学科面临深刻的交流概念挑战以至于难以真正整合的困

难 (Hicks, 2021)，以及跨学科合作更普遍地体现与学术界相同的地位和权力等级制度，导致一种“学科固化”(disciplinary capture) 现象 (Brister, 2016) 带来的负面性。

讨论

本研究通过将变革型领导力理论和意义建构理论应用于高等教育可持续战略变革情境中，以单一案例研究形成的一些见解，提炼了高校可持续战略变革中意义建构的主要方向和重点要点。明确了领导力作为一种重要的情境因素对可持续发展目标和可持续绩效产生影响。意义建构理论已经表明领导者在给赋意义和塑造意义的过程中发挥重要作用 (郭海燕 et al., 2020)。由于变革型领导具有高度相关性，非常适合在精益系统部署期间帮助组织转型 (Bryman, 1993)。变革型领导在进行意义建构时主要考量了（1）培养学生的创造能力是否代表了可持续教育。（2）高端人才与环境的匹配程度。（3）怎样理解有组织科研。本研究认为高校教学方面应该以凝练的学科专业为基准来突出学生的关键能力，以提高下一代对实际社会和环境挑战的认识，并尝试扩展他们的思维方式；对于高层次人才需要提高组织承诺和参与性；而对有组织科研更重视培养团队的合作能力。

关于文章的启示方面，本研究以高校十四五规划的可持续变革发展为背景，综合考量变革型领导的意义建构能力，主要体现了以下两点贡献：

首先，在理论意义方面，大多数著名的领导理论并未直接将意义建构纳入其模型，只有魅力型、意识形态型和务实型 (CIP) 领导力模型弥合了这一差距，并在领导者意义建构和领导力过程结果之间建立了联系 (Mumford, 2006)。CIP 模型建议领导者开发基于个体差异和个人经验组合的意义建构方法 (Mumford, 2006)。之前的文献对 ST 中高等教育领导者的意义建构和意义给付过程的三个聚合维度进行了分类，确定了解构、琐碎化和简化等三种话语策略 (Bien & Sassen, 2020)，突出权力再分配过程。但本研究从意义建构的角度丰富了变革型领导力的属性。通过个案研究，为现有的变革型领导的意义建构过程文献做出贡献。本研究主要突出情境化背景下，领导者意义建构的价值观在组织变革中的作用和影响力，这对于理解领导者如何推动组织变革具有重要的指导意义。

其次，对大学管理的启示方面，本研究为高校的管理层提供了管理实践的建议。在变革时期准确评估高校领导者的认知、价值观和意义建构将对未来的可持续目标提出挑战，因为领导者应用意义建构的潜力以及稳定的意义建构风格体现的决策行为都决定了变革结果。此外在领导者绩效的背景下阐释意义建构的重要性可以为高等教育机构的可持续发展提供指导。

总结与建议

本研究在高等教育战略变革中对变革型领导者的意义建构进行了识别。通过案例研究，在意义形成之间的歧义和利益相关者领域，本文确定了三种话语策略：可持续教育特色、人才的组织支持和反思有组织科研。自上而下的意义建构过程中的一致性形成了可持续战略转型的背景。可持续性的意义构建与战略愿景强烈关联，也是变革型领导的对共同愿景和价值观的设定。在规划实施过程中的质量、资源或影响力等集体效能发生调整也将直接影响高校可持续转型的效果。填补了此前研究中意义建构对外部环境忽略的空白。本研究的局限性在于对一所大学的

规划发展做单一案例研究，而没有考虑到更广泛的学术范围或对比其他大学来进行模糊集分析。此外第二个局限在于研究未将部分利益相关者比如学生纳入重点分析范围。

未来的变革研究的总体方向包括继续致力于深入的单一案例研究设计，同时探索新的主题和变革背景 (Köhler et al., 2019)。因此建议在未来研究中，能够参考更广泛的规划发展案例，尝试定性比较分析 (QCA) 的应用 (Hess & Mai, 2014; Osunmuyiwa & Kalfagianni, 2017)。QCA 作为一种通过二次分析在现有案例研究集中发现复杂模式的方法 (Byrne, 2005) 目前取得一定进展。它还为比较研究设计提供基础，随着空间嵌入性在变革研究中变得更加突出，强调外部环境因素让比较研究设计变得越来越重要 (Truffer et al., 2015)。另外，基于可持续变革研究本身是一个高度跨学科的领域，建议进行跨学科参与研究，比如建立 Cynefin 框架的综合模型。

参考文献

许治, 杨芳芳, & 陈月娉. (2016). 重大科研项目合作困境——基于有组织无序视角的解释. *科学学研究*, *34*(10), 1515-1521.

郭海燕, 张连营, 洪帅, & 黄珊珊. (2020). 知识领导力视角下亲社会化意义建构机制对知识隐藏意愿的影响. *管理学报, 17*(1), 111-120.

黄光生, & 贾永堂. (2022). 地方医学院校更名大学的制度驱动与理性反思. *医学与哲学, 43*(14), 6-10.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal, 19*(1), 1-17.

Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.

Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability, 11*(15), 4072.

Ancona, D. (2012). Framing and Acting in the Unknown. *S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana, the handbook for teaching leadership, 3*(19), 198-217.

Azizi, L. (2023). Which leadership processes encourage sustainable transitions within universities? *International Journal of Sustainability in Higher Education, 24*(1), 46-68.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal, 47*(4), 523-549.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26-40.

Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories*. McGraw-Hill Education (UK).

Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research policy, 37*(3), 407-429.

Bess, J. L., & Dee, J. R. (2012). *Understanding college and university organization: Theories for effective policy and practice*. Stylus publishing, llc.

Bien, C., & Sassen, R. (2020). Sensemaking of a sustainability transition by higher education institution leaders. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120299.

Brister, E. (2016). Disciplinary capture and epistemological obstacles to interdisciplinary research: Lessons from central African conservation disputes. *Studies in history and philosophy of science part C: studies in history and philosophy of biological and biomedical sciences, 56,* 82-91.

Browning, C. (2014). *The origins of the final solution*. Random House.

Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harré, N., & Jarchow, M. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability science, 16,* 13-29.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *The Leadership Quarterly, 4*(3-4), 289-304.

Buckler, C., & Creech, H. (2014). *Shaping the future we want: UN Decade of Education for Sustainable Development; final report*. Unesco.

Byrne, D. (2005). Complexity, configurations and cases. *Theory, culture & society*, 22(5), 95-111.

Cf, O. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations: New York, NY, USA.

Corcoran, P. B., Walker, K. E., & Wals, A. E. (2004). Case studies, make-your-case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education. *Environmental Education Research, 10*(1), 7-21.

De Haan, G. (2006). The BLK'21'programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'-based model for Education for Sustainable Development. *Environmental Education Research*, 12(1), 19-32.

Declaration, S. (1972). Declaration of the United Nations conference on the human environment. *URL= http://www. unep. org/Documents. Multilingual/Default. asp*.

Degn, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education–a case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education, 40*(7), 1179-1193.

du Plessis, M., Jansen van Vuuren, C. D., Simons, A., Frantz, J., Roman, N., & Andipatin, M. (2022, January). South African Higher Education Institutions at the beginning of the covid-19 pandemic: Sense-making and lessons learnt. In Frontiers in education (Vol. 6). Frontiers Media SA.

Dumay, X., & Galand, B. (2012). The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: Cognitive and motivational pathways. *British Educational Research Journal*, *38*(5), 703-729.

Eckel, P. D., & Kezar, A. (2003). Key strategies for making new institutional sense: Ingredients to higher education transformation. *Higher Education Policy, 16,* 39-53.

Eckel, P. D., & Kezar, A. J. (2003). Taking the reins: Institutional transformation in higher education. Greenwood Publishing Group.

Education online. (2022). *Gēngmíng dàxué!30 Yú suǒ gāoxiào yǒu xīn jìnzhǎn[Education online issued "Rename the University! More than 30 colleges and universities have made new progress].* https://www.eol.cn/shuju/uni/202205/t20220523_2226935.shtml

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* American Psychological Association.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology, 71*(3), 500.

Etzkowitz, H., & Kemelgor, C. (1998). The role of research centres in the collectivisation of academic science. *Minerva*, 271-288.

Feldman, K. A. (1989). The association between student ratings of specific instructional dimensions and student achievement: Refining and extending the synthesis of data from multisection validity studies. *Research in Higher education*, 583-645.

French, S. (2013). Cynefin, statistics and decision analysis. *Journal of the Operational Research Society, 64*, 547-561.

Ganon-Shilon, S., & Schechter, C. (2017). Making sense of school leaders sense-making. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(4), 682-698.

Ganon-Shilon, S., & Schechter, C. (2019). School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation. *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 279-300.

Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy, 31*(8-9), 1257-1274.

Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research policy*, *36*(3), 399-417.

Geiger, R. L. (1990). Organized research units—their role in the development of university research. *The Journal of Higher Education, 61,* 1-19.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal, 12*(6), 433-448.

Guangxi University of Finance and Economics. (2022). *Guǎngxī cáijīng xuéyuàn jiǎnjiè [Guangxi University of Finance and Economics issued"Introduction to Guangxi University of Finance and Economics.* https://www.gxufe.edu.cn/www/myweb/informationShow.html?informationid=327487&typeid=www3031&typeid0=www30.

Hekkert, M. P., Suurs, R. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change. *Technological forecasting and social change, 74*(4), 413-432.

Hess, D. J., & Mai, Q. D. (2014). Renewable electricity policy in Asia: a qualitative comparative analysis of factors affecting sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 12,* 31-46.

Hicks, D. J. (2021). Productivity and interdisciplinary impacts of Organized Research Units. *Quantitative Science Studies, 2*(3), 990-1022.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.

Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of cleaner production, 106,* 175-188.

Hugé, J., Waas, T., Dahdouh-Guebas, F., Koedam, N., & Block, T. (2013). A discourse-analytical perspective on sustainability assessment: interpreting sustainable development in practice. *Sustainability science, 8,* 187-198.

Jacobsson, S., & Johnson, A. (2000). The diffusion of renewable energy technology: *an analytical framework and key issues for research. Energy policy, 28*(9), 625-640.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 525-544.

Kaldewey, D. (2013). *Wahrheit und Nützlichkeit: Selbstbeschreibungen der Wissenschaft zwischen Autonomie und gesellschaftlicher Relevanz*. transcript Verlag.

Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. *Technology analysis & strategic management, 10*(2), 175-198.

Kern, F., & Smith, A. (2008). Restructuring energy systems for sustainability? Energy transition policy in the Netherlands. *Energy policy, 36*(11), 4093-4103.

Kerr, C. (2001). *The uses of the university* (Vol. 29). Harvard University Press.

Kezar, A. (2013). Understanding sensemaking/sensegiving in transformational change processes from the bottom up. *Higher education, 65,* 761-780.

Kirst, E., & Schroth, T. (2022). A framework to enable sustainability-oriented transition activities in HEIs: Learnings from two case studies in Germany and Switzerland. *Journal of Cleaner Production*, *379,* 134605.

Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental innovation and societal transitions, 31*, 1-32.

Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., & Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production, 48,* 65-73.

Leaders, N. (2013). *Change agents: How states can develop effective school leaders*. The importance of leadership.

Leal Filho, W., Brandli, L. L., Becker, D., Skanavis, C., Kounani, A., Sardi, C., Papaioannidou, D., Paço, A., Azeiteiro, U., & de Sousa, L. O. (2018). Sustainable development policies as indicators and pre-conditions for sustainability efforts at universities: fact or fiction? *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

Lélé, S. M. (1991). Sustainable development: a critical review. *World development*, 19(6), 607-621.

Loorbach, D., & Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures, 42*(3), 237-246.

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual review of environment and resources, 42,* 599-626.

Markard, J., Hekkert, M., & Jacobsson, S. (2015). The technological innovation systems framework: Response to six criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 16,* 76-86.

Martin, B. R. (2012). Are universities and university research under threat? Towards an evolutionary model of university speciation. *Cambridge journal of economics, 36*(3), 543-565.

McDonnell, L. M., & Weatherford, M. S. (2013). Organized interests and the Common Core. *Educational Researcher, 42*(9), 488-497.

McKinley, W., & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of management review, 25*(4), 735-752.

McMillin, J., & Dyball, R. (2009). Developing a whole-of-university approach to educating for sustainability: Linking curriculum, research and sustainable campus operations. *Journal of education for sustainable development, 3*(1), 55-64.

Meznar, M. B., & Nigh, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of management journal, 38*(4), 975-996.

Ministry of Education of the People's Republic of China. (2022). *Jiàoyù bù yìnfā "guānyú jiāqiáng gāoxiào yǒu zǔzhī kēyán tuīdòng gāo shuǐpíng zìlì zìqiáng de ruògān yìjiàn [The Ministry of Education issued "Several Opinions on Strengthening Organized Scientific Research in Universities and Promoting High-level Self-reliance and Self-improvemen]*. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/gzdt_gzdt/s5987/202208/t20220829_656091.html.

Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Psychology Press.

Nowotny, H. (2003). Democratising expertise and socially robust knowledge. *Science and public policy, 30*(3), 151-156.

Odden, T. O. B., & Russ, R. S. (2019). Defining sensemaking: Bringing clarity to a fragmented theoretical construct. *Science Education, 103,* 187-205.

Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics, 204,* 70-82.

Osunmuyiwa, O., & Kalfagianni, A. (2017). Transitions in unlikely places: Exploring the conditions for renewable energy adoption in Nigeria. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *22,* 26-40.

Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education, 24*(5), 694-716.

PAN, J., LU, X., & WANG, G. (2021). Transforming scientific research: Organized basic research. *Bulletin of Chinese Academy of Sciences (Chinese Version), 36*(12), 1395-1403.

Perez Salgado, F., Abbott, D., & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability science, 13,* 163-177.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). A Resource Dependence Perspective. I n Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business.

Pirayesh, R., & Pourrezay, Z. (2019). The effect of transformational leadership style and organizational innovation on improving environmental performance of environmental polluters companies case study: lead producer companies in Zanjan province. *Journal of Environmental Management & Tourism*, *10*(39), 1687-1695.

Raven, R. P. J. M., & Geels, F. W. (2010). Socio-cognitive evolution in niche development: Comparative analysis of biogas development in Denmark and the Netherlands (1973–2004). *Technovation, 30*(2), 87-99.

Ring, P. S., & Rands, G. P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. Research on the management of innovation: The Minnesota studies, 337-366.

Rotmans, J., Kemp, R., & Asselt, M. V. (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight, 3,* 15–31.

Sá, C. M., & Oleksiyenko, A. (2011). Between the local and the global: Organized research units and international collaborations in the health sciences. *Higher Education, 62,* 367-382.

Sachs, J. D. (2015). The age of sustainable development. In *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.

Sidiropoulos, E. (2022). The influence of higher education on student learning and agency for sustainability transition. *Sustainability, 14*(5), 3098.

Smith, A. (2007). Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology analysis & strategic management, 19*(4), 427-450.

Smith, A., Voß, J. P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research policy, 39*(4), 435-448.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review, 85*(11), 68.

Sommer, R. (1994). Serving Two Masters: Center for Consumer Research at the University of California, Davis, 1976-1992. *Journal of Consumer Affairs, 28,* 170-186.

Stephens, J. C., & Graham, A. C. (2010). Toward an empirical research agenda for sustainability in higher education: exploring the transition management framework. *Journal of cleaner production, 18*(7), 611-618.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, 12*(2), 752-788.

Thomas, I. (2018). Post-sustainability and environmental education: remaking the future for education. *Environmental Education Research*.

Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization science, 22*(1), 22-41.

Tipu, S. A. A. (2022). Organizational change for environmental, social, and financial sustainability: A systematic literature review. *Review of Managerial Science, 16*(6), 1697-1742.

Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management, 15*(2), 138-155.

Truffer, B., Murphy, J. T., & Raven, R. (2015). The geography of sustainability transitions: Contours of an emerging theme. *Environmental Innovation and Societal Transitions, 17,* 63-72.

UNCED. (1992). *A Guide to Agenda 21*. https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/Agenda%2021.pdf

Waas, T., Hugé, J., Verbruggen, A., & Wright, T. (2011). Sustainable development: a bird's eye view. *Sustainability, 3*(10), 1637-1661.

Wanasida, A. S., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2020). The effect of millennial transformational leadership on IT capability, organizational agility and organizational performance in the pandemic era: An empirical evidence of fishery startups in Indonesia. Conference Series,

WBGU. (2011). *World in Transition–A Social Contract for Sustainability*. German Advisory Council on Global Change (WBGU). WBGU Berlin. https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2011/pdf/wbgu_jg2011_kurz_en.pdf

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage.

Wiyono, B. B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership in Education, 21*(6), 705-725.

Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5; Sage, Ed.).

Young, T., & Lewis, W. D. (2015). Educational policy implementation revisited. *29*(1), 3-17.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management, 34*(5), 590-619.

个性化交易在女性服务型领导有效性中的作用研究
THE ROLE OF IDIOSYNCRATIC DEALS IN THE EFFECTIVENESS OF THE FEMALE SERVICE LEADERSHIP

高金峰
Jinfeng Gao

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, **E-mail:** 348796526@qq.com

摘要

个性化交易在人力资源管理实践中的积极作用受到学术界的关注。个性化交易的达成受员工与领导间互动的影响，但现有研究较少从领导风格和女性领导的角度思考个性化交易的影响。基于此，本研究从女性服务型领导的视角出发，揭示个性化交易在女性服务型领导的领导有效性中的作用。通过实证研究，女性服务型领导正向影响个性化交易；个性化交易在提高员工满意度和任务绩效方面有正向影响。同时，个性化交易在女性服务型领导与员工满意度、任务绩效间起到中介作用。另外，个性化交易与员工的组织公民行为的正向影响作用未得到数据证实，说明个性化交易对组织内员工产生的影响有积极的一面也有消极的一面，这为领导者选择有效的管理实践提供指导。

关键词: 个性化交易 服务型领导 **女性**领导 领导有效性

Abstract

The positive role of personalized transaction in the practice of human resource management has been concerned by the academic community. Individual transaction is influenced by the interaction between employee and leader, but few studies have considered the influence of individual transaction from the perspective of leadership style and female leaders. Based on this, this study, from the perspective of female service-oriented leadership, reveals the role of personalized trading in the effectiveness of female service-oriented leadership. Through empirical research, female service-oriented leadership has positive impact on personalized trading, and personalized trading has positive impact on improving employee satisfaction and task performance. At the same time, personalized trading plays a mediating role between female service-oriented leadership, employee satisfaction and task performance. In addition, the positive effect of personalized transaction on organizational citizenship behavior is not confirmed by data, which indicates that personalized transaction has both positive and negative effects on employees in the organization, this provides guidance for leaders to choose effective management practices.

Keywords: Idiosyncratic Deals, Service leadership, Female leaders, Leadership Effectiveness

引言

随着数字化时代的到来和算法管理的普及，“一对一” 的个性化管理开始逐渐受到重视，同时员工的自我意识也日趋觉醒，逐渐意识到自己不再是组织的一颗 “螺丝钉”，而是有着丰富情感且个性彰显的独立个体，他们倾向于遵循内心的渴望，不甚在意组织的各项规定而直接挑战组织的内部环境和标准化的人力资源管理实践（樊耘 et al., 2015）。他们有着明确的职业发展路径并会根据自身的才能主动向组织提出职业诉求（吕宵 et al., 2020）。因此，一种以尊重个体独特性的新型人才激励手段——个性化交易（Idiosyncratic Deals，又称个性化契约或个性化工作协议）走入了人们的视野，并迅速受到了领导者和研究者的青睐。它是一种由雇佣双方通过协商自愿签订非标准化工作安排的协议，如弹性的办公时间和地点、安排与员工能力更匹配的工作内容、为员工提供非标准化的职业素质提升的培训和深造的机会等（Lai et al., 2009）。这种新兴的人力资源管理实践迎合了当今 “高学历” 、 “高认知” 和 “高自我实现” 人才的特点，通过对其量身定制的工作内容和形式来更充分地调动人才的积极性，激发人才潜能，帮助企业或组织在竞争中获胜。

现阶段个性化交易的研究以员工视角居多，探讨员工个人目标、内部人身份感知、人际交往和政治技巧等个体特征与个性化交易的关系以及个性化交易对员工满意度、组织承诺、工作投入、创造力、组织公民行为和建言行为等的影响。另一方面，个性化交易还涉及员工与领导之间的沟通和协商，即受领导者个人特征的影响，又会成为领导者激励和管理员工的有效方式之一（Rousseau, 2010）。现有研究未重视领导特质或领导风格对个性化交易的影响，尤其缺乏领导能否通过个性化交易激发员工积极性产生创新行为的实证检验（吕霄 et al., 2018）。据此，领导对个性化交易的态度是否会因其领导风格而不同呢？领导许诺员工个性化交易是否真的有利于提高领导者有效性呢？

疫情过后，国际国内市场环境愈发复杂、多变，员工主动参与和加强自我管理对组织生存与发展愈发重要了（蒿坡 et al., 2014），服务型领导因此受到了学者和管理者的重视。与其他领导风格相比，服务型领导更强调以人为本，其特点主要体现在服务他人、尽其所能为下属排忧解难、用真诚与热情鼓励下属（Van Dierendonck & Nuijten 2011）。服务型强调以下属为中心开展工作，致力于促进下属知识和技能的提升，不断为下属的工作创造意义，激发其工作的内在动力（Sendjaya et al., 2008）。服务型注重与下属之间的互动，服务于组织中的员工，对下属起到了良好的示范效应（Liden et al., 2008）。由于个性化交易本质上是员工对组织人力资源管理实践的主动挑战和参与，因而服务型领导为个性化交易的研究提供了理论视角。已有研究还发现，女性领导者包容性强，与下属之间联系较为密切，有利于组织亲密氛围的营造。当女性领导与服务型领导重合后，是否会有利推动新兴的人力资源管理实践——个性化交易的产生呢？

鉴于此，本研究从女性服务型领导的研究视角出发，探讨女性服务型服务型领导是否利于推动个性化交易在组织中的实践？同时，探讨个性化交易在组织领导有效性中的是否又积极测促进作用和效果呢？

研究目的

个性化交易作为揭示新时代员工于组织雇佣关系变化的理论，描绘了员工个人与组织之间协商达成个性化工作安排的现象，其目的是使员工个人和组织均获益，符合新时代合作共赢的发展主基调。尽管国内外学者已经关注到个性化交易，也开展了相应的理论和实证研究，

但理论研究较多，实证研究较少。现有研究文献大多从员工视角进行，且组织的个性化交易都具有隐蔽性，因此从不同视角、不同组织情景、不同领导风格视角来研究个性化交易变得非常有必要。响应学者呼吁从不同的领导风格研究个性化交易的影响程度（邵芳和万鑫, 2022），本研究主要有如下研究目的：一是从女性服务型领导视角，研究个性化交易的前因变量，丰富个性化交易前因变量的研究范围；二是增加个性化交易研究的管理情景，本研究所有实证数据取至同一个地方的被调查者，专注地域数据资料的收集，为个性化交易本土化情景研究提供参考；三是拓展了女性领导有效性影响因素研究，将目前比较新兴的个性化交易引入女性领导有效性研究，为女性领导开展有效的管理实践提供指导。

文献综述

Rousseau 于 2001 年提出个性化交易的概念，同时因员工自我意识觉醒以及雇佣关系的改变而引起了学界的关注（樊耘 et al., 2015）。Rousseau 指出劳动市场的变化使个性化交易不仅仅存在于明星员工、CEO 等人群中，越来越多的普通员工也有机会寻求并获得个性化交易（Rousseau, 2005）。相关研究也表明，个性化交易也可能存在于政府机构、医院、通讯、软件等行业中（Lee & Hui, 2011）、（Hornung et al., 2010）、（Anand et al., 2010）。近年来不论是西方情境还是中国情境，该领域众多研究并未刻意限制样本所处的行业和组织类型。可见，目前员工对自身需求与偏好的追求已超越了身份地位和组织特征的限制，个性化交易具有了普遍性。

作为组织的代理人，领导是员工个性化交易的关键因素，不仅决定着是否提供个性化的安排，更影响着员工表达自己诉求的意愿。Hornung 和 Rousseau 等、Hornung 和 Glaser 等以及 Las Heras 等从领导视角对个性化交易展开了研究，实证分析的结果表明领导对自己和员工的认知、员工自己的特征以及照顾父母的责任等都影响个性化交易，并且领导通过个性化交易还可能影响员工的工作投入、工作—家庭间的平衡以及离职意愿等。然而，个性化交易领域中领导视角的研究却相对不足，领导风格如何影响个性化交易、又能否通过个性化交易提升其领导有效性有待深入探讨。

服务型领导最早由 Greenleaf（1977）提出。他认为伟大的领导者应该把服务他人、服务组织和服务社会置于自身利益之上，并且提出检验服务型领导成效的最好办法就是判断在他的领导下，得到他服务的人是否取得了真正的进步。Greenleaf（1977）指出服务型领导主要具备的 10 个主要特征，即倾听、同情心、认知、治疗、善于说服他人、有远见、全局观、管家精神、服务者以及社区建设。学者研究发现女性领导者相比男性领导者拥有较强的沟通能力、更细致的处事能力、更敏锐的直觉等特性。个性化交易不仅是员工为了满足自身诉求而向组织人力资源管理实践发起的挑战，更是员工对组织人力资源管理实践的主动参与，因而女性服务型领导为个性化交易创造了条件，有助于组织中个性化交易的达成。综上，本研究认为女性服务型领导有利于推动组织中达成个性化交易，因此本研究假设：

H1 女性服务型领导正向影响个性化交易。

根据情境领导理论，领导者的领导有效性取决于下属的接纳程度，即无论领导者的领导风格和领导行为如何，其领导效果最终由下属的行为决定。有关领导有效性的权变研究发现，领导有效性还受到领导行为发挥影响时的背景因素的影响。也有研究发现，领导通过对个体和群体施加影响、使其为实现组织目标做出贡献来影响组织绩效。经过文献分析，领导有效性的测量指标主要包含三类：一类是绩效，如企业绩效、创新绩效和工作绩效；一类是态度，如工作满意度和组织承诺，还有一类是行为，如组织公民行为和建言行为。本研究从三类领导有效

性测量指标中各选取一个指标，即任务绩效、员工满意度和组织公民行为为本研究的领导有效性测量指标。

服务型领导是一种以人为本的领导风格，服务他人并尽其所能为下属排忧解难，用真诚与热情来鼓励下属，从而赢得下属的尊重和支持 Van Dierendonck and Nuijten（2011）的一种领导风格。强调以下属为中心开展工作，激发下属工作的内在动力 Sendjaya et al.（2008）；同时，服务型领导还注重与下属之间的互动，服务于组织中的员工（Liden et al., 2008）。已有研究已经证实服务型领导对员工的工作动机和工作态度都会产生影响，如工作满意度（黄海艳, 2013）、组织承诺（Liden et al., 2008）等。也有学者研究发现服务型领导能够促进个人或团队组织公民行为（Chiniara & Bentein, 2018）。还有研究者证实服务型领导对不同层次的工作绩效均有积极的促进作用，如在个人绩效层面，服务型领导能够预测员工角色内和角色外绩效 Liden et al.（2008），在团队绩效层面，服务型领导能够预测团队绩效（赵红丹 & 彭正龙, 2013）。这些研究是基于不同研究背景下进行的，并未区分进行领导者的性别，因此，本研究默认女性服务型领导也有以上影响关系。据此，本研究提出如下假设：

H2a 女性服务型领导正向影响员工任务绩效。

H2b 女性服务型领导正向影响员工满意度。

H2c 女性服务型领导正向影响员工组织公民行为。

个性化交易是员工与雇主之间协商的自愿、个性化、非标准化的工作方式 Wang et al.（2018），员工可以根据个人需求与组织代表进行商谈，约定灵活的工作时间、任务类型和发展机会等 Lai et al.（2009）、Hornung et al.（2008），其最终目的是在员工受益的同时，也让组织受益，从而达到互惠共赢（Rousseau, 2001）。自 2001 年 Rousseau 首次提出个性化交易理论后，国内外学者围绕个性化交易的内涵、纬度、测量、前因后果展开了大量的理论研究和实证研究。

Hornung et al.（2010）认为任务型个性化交易可以满足员工需求并提高工作的复杂性、控制性，减少工作压力，正向影响员工工作投入。Anand et al.（2010）提出个性化交易的受益者或因感激上级提供个性化交易，或出于弥补同事，或为了避免传出差别待遇的信号，会表现出更多的组织公民行为，尤其是领导-成员交换关系质量较低的员工，会因平日缺少获得资源的机会而产生更强烈的回馈意愿和行为。周芳和刘颖（2012）的研究表明时间灵活型和经济激励型个性化交易能够增加员工的组织公民行为；任务与工作职责型个性化交易能够减少员工的印象管理行为。Ng 和 Feldman（2015）认为员工为了避免个性化交易被取消以及日后获得更多的个性化交易，会做出更多的建言行为以展现他们的价值。个性化交易作为职场中的一种特殊化的工作事件，反应了上级对该员工的重视和支持，这可能激发员工积极情感的产生。研究发现，个性化交易这一人力资源实践是激发员工积极情感的有利因素，继而促使更多主动性职业行为的产生（樊子立和马君, 2022）。鉴于此，本研究提出如下假设：

H3a 个性化交易正向影响员工任务绩效。

H3b 个性化交易正向影响员工满意度。

H3c 个性化交易正向影响员工组织公民行为。

在组织实践方面，谷歌采用“高度自由”的管理方式，允许员工量身定制自己的工作，使得员工像主人翁一样地思考与行动，推动谷歌的创新与发展，展现了个性化交易积极作用的一面。现有研究发现，个性化交易能增进员工和领导间的有效沟通，领导能够了解员工当下的需要和偏好，并为其提供更适合的个性化安排，从而更有针对性地为员工提供支持 Rousseau（2005），益于激发员工的创新行为 顾远东 et al.（2014）。同时，个性化交易不仅增加了员

工工作满意度 Hornung et al.（2010），还使其在工作中获得了更多的乐趣产生积极情绪，还因满足其对工作复杂性和控制性的要求而增加了工作的主动性 Hornung et al.（2010），基于此，本研究提出如下假设：

H4a 个性化交易在女性服务型领导与员工任务绩效间起中介作用。

H4b 个性化交易在女性服务型领导与员工满意度间起中介作用。

H4c 个性化交易在女性服务型领导与员工组织公民行为间起中介作用。

综合以上研究假设，本研究构建出如下概念模型图（见图 1）：

图1: 概念模型

研究方法

1. 数据收集

本研究的数据采用调查问卷的方式进行收集，在2022年11月至12月期间，通过问卷星在互联网收集，采用定向和散发两种方式进行。定向主要是指向大理地区重点企业主推送问卷星链接，并恳请其安排下属在网络填写问卷。散发是在自己的朋友圈推送问卷星链接，再恳请身边朋友推荐更多的人填写问卷，形成链式散发的数据收集网。经过近20天的数据收集，共收集数据648份，经过数据清洗，删除各选项分值趋同的高分和低分数据，得到有效样本574份。

在574份有效样本中，25.78%为男性，74.22%为女性；年龄在41岁至50岁的人最多，达总人数的39.9%，其次是31岁至40岁的有36.41%；汉族最多，达50.35%，其次是白族占37.98%；受教育程度里本科以上被调查者占84.14%；被调查者中占比最大的是工龄20年以上的有39.37%，其次是11年至15年工龄的有20.73%；被调查者中已婚的达84.84%，其次是单身的有10.28%；被调查者所在单位的性质中，排在第一的是事业单位占比63.59%，第二的是政府部门占比12.54%，第三的是国企占比9.06%.

2. 变量测量

除控制变量外，变量测量均采用李克特五级量表，不同等级由 5（非常同意）到 1（非常不同意）表示。

个性化交易：采用 Hornung et al.（2008）年开发的 6 题项员工自评量表。示例题项如："我在工作开始和结束的时间上与同事有不同的安排""我的在职活动与同事有不同的安排""我的职业发展提升与同事有不同的安排"等。该量表的克伦巴赫 α 值为 0.886。

女性服务型领导：采用 Liden et al.（2014）编制的缩减版量表共7个题项。示例题项如："我的领导可以告诉我是否有工作上的问题""如果我有个人问题，我会向领导寻求帮助"

“我的领导给了我自由，让我以我认为最好的方式来处理困难的情况” 等。该量表的克伦巴赫 α 值为0.904。

任务绩效：采用 Methot et al.（2015）编制的量表共 5 个题项。示例题项如：“充分完成分配任务” “履行工作职责” “符合工作的正式表现要求” 等。该量表的克伦巴赫 α 值为 0.902。

员工满意度：采用李超平 et al.（2006）翻译了Tsui等（1992）编制的总体员工满意度量表共 6 个题项。示例题项如：“我对单位内的提升机会非常满意” “我对自己的直接上级非常满意” “总体来说，我对自己目前的工作非常满意” 等。该量表的克伦巴赫 α 值为 0.895。

组织公民行为：采用张田和罗家德（2015）翻译了Farh等（2007）的组织公民行为量表共8个题项。示例题项如：“我不会在公司内部以职权获取个人利益” “即使无人注意或无据可考，我也会随时遵守公司规定” 等。该量表的克伦巴赫 α 值为 0.934。

控制变量：为避免本研究中变量间因果关系受到一些不相关变量的影响，控制了性别、婚姻状况和受教育程度等人口学变量对研究的影响。

3. 共同方法偏差检验

本研究选择 Harman 单因子测试法对样本数据进行共同方法偏差检验。根据分析结果显示，本研究的 KMO 为 0.926，大于 0.7，表明数据符合因子分析的前提要求，适合进行因子分析。接着采取主成分分析方法提取因子，并以特征根大于 1 为因子提取公因子，因子旋转时采用方差最大正交旋转进行因素分析。主成分分析共抽取了 5 个特征值大于1的因子，解释了总变异量的 69.169%。其中，第一个因子的特征值为 10.469%，解释了 31.725% 的变异量，未占到总变异解释量的一半，说明并不存在能够解释绝大部分变异量的单一因子。因此，可判断本研究采集的数据并不存在严重的共同方法偏差。

研究结果

1. 验证性因子分析结果

为了检验概念模型中所涉及的变量之间的区分效度，本研究通过验证性因子分析 (CFA) 对模型进行检验，根据单因子模型、二因子模型、三因子模型和五因子模型的比较，如下表 1 所示结果显示，五因子模型数据的拟合度最好，说明本研究包含的五个因子具有良好的区分效度。

表 1: 验证性因子分析结果

模型	χ^2	*df*	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型	1198.815	289	4.148	0.074	0.914	0.903	0.072
四因子模型	3032.629	293	10.350	0.128	0.742	0.713	0.133
三因子模型	4897.798	296	16.547	0.165	0.566	0.523	0.212
二因子模型	6406.169	298	21.497	0.189	0.424	0.372	0.199
单因子模型	6940.505	299	23.212	0.197	0.373	0.319	0.193

注：五因子模型：女性服务型领导、个性化交易、任务绩效、员工满意度、组织公民行为；**四因子模型**：女性服务型领导+个性化交易、任务绩效、员工满意度、组织公民行为；**三因子模型**：女性服务型领导+个性化交易、任务绩效+ 员工满意度、组织公民行为；**二因子模型**：女性服务型领导+ 个性化交易+ 任务绩效、员工满意度+ 组织公民行为；单因子模型：女性服务型领导+个性化交易+任务绩效+员工满意度+组织公民行为。

2. 相关分析结果

表 2 列出了各变量的均值、标准差以及相关系数。女性服务型领导与个性化交易(r = 0.117, p < 0.01)、员工满意度 (r = 0.606, p < 0.001) 、任务绩效（r = 0.193, p < 0.001）和组织公民行为 (r = 0.234, p < 0.001) 显著正相关。个性化交易与员工满意度 (r = 0.192, p < 0.001)和任务绩效 (r = 0.177, p < 0.001) 显著正相关，与组织公民行为 (r = 0.040) 无显著相关关系。员工满意度与任务绩效(r = 0.323, p < 0.001)和组织公民行为(r = 0.316, p < 0.001)显著正相关。任务绩效与组织公民行为(r = 0.771, p < 0.001)显著正相关。至此，本研究中变量间的关系初步得到验证，这些相关性与研究预期基本相符，为后续假设检验提供了初步支持。

表 2: 变量描述性统计与相关系数表

变 量	均 值	标准差	1	2	3	4	5
1. 女性服务型领导	3.335	0.713	（0.904）				
2. 个性化交易	3.179	0.626	0.117**	（0.886）			
3. 员工满意度	3.497	0.567	0.606***	0.192***	（0.895）		
4. 任务绩效	4.300	0.309	0.193***	0.177***	0.323***	（0.902）	
5. 组织公民行为	4.328	0.205	0.234***	0.04	0.316***	0.771***	（0.934）

注：*，P＜0.05；**，P＜0.01；***，P＜0.001（下表同）。括号内为各变量的整体α系数。

3. 假设检验结果

相关分析验证变量之间是否存在相关关系，不能验证变量间的因果关系。因此，相关分析只能作为回归分析的前提条件，要检验本研究的假设模型，就需要在相关分析的前提下运用回归分析对模型进行验证。在进行回归分析之前，先对变量的方差膨胀因子（VIF）进行观察，这个数值可以帮助我们进一步判断变量之间是否存在多重共线问题。通常情况下，以该数值小于10作为可接受的分界点，但当数值大于10时，表示变量之间存在共线问题。通过检验发现本研究各变量的VIF值均在10以下，可以排除多重共线问题的影响。

如表3所示，将性别、婚姻状况和受教育情况作为控制变量，女性服务型领导作为自变量与因变量个性化交易进行多元线性回归分析。通过模型1和模型2的数据可知，在控制上述变量影响的基础上，模型1调整后的R^2为0.024（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释2.4%的因变量个性化交易；同时，自变量女性服务型领导对于因变量个性化交易有着显著的正向影响（b = 0.121, p ＜0.01）。因此假设H1得到支持，且具有显著的正向影响。

表3: 女性服务型领导与个性化交易的回归分析

变量与模型	个性化交易	
	模型 1	模型 2
常数项	3.762***	3.304***
控制变量		
性别	-0.116**	-0.123**
婚姻状况	0.017	0.025
受教育情况	-0.059	-0.045
自变量		
女性服务型领导		0.121**

变量与模型	个性化交易	
	模型 1	模型 2
R^2	0.012	0.024
ΔR^2	0.017	0.014
F	3.256*	4.580***

如表4所示，将性别、婚姻状况和受教育情况作为控制变量，女性服务型领导作为自变量与领导有效性指标（员工满意度、任务绩效、组织公民行为）进行多元线性回归分析。通过模型1和模型2的数据可知，在控制上述变量影响的基础上，模型2调整后的R^2为0.375,（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释37.5%的因变量员工满意度；同时，自变量女性服务型领导对于因变量员工满意度有着显著的正向影响（b = 0.602, p＜0.001）。通过模型3和模型4的数据可知，在控制上述变量影响的基础上，模型4调整后的R^2为0.050,（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释5.0%的因变量任务绩效；同时，自变量女性服务型领导对于因变量任务绩效有着显著的正向影响（b = 0.200, p ＜0.001）。通过模型5和模型6的数据可知，在控制上述变量影响的基础上，模型6调整后的R^2为0.063,（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释6.3%的因变量组织公民行为；同时，自变量女性服务型领导对于因变量组织公民行为有着显著的正向影响（b = 0.233, p ＜0.001）。因此假设H2a、H2b、H2c得到支持，且具有显著的正向作用.

表4: 女性服务型领导与员工满意度、任务绩效、组织公民行为的回归分析

变量与模型	员工满意度		任务绩效		组织公民行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	3.952***	1.875***	3.793***	3.292***	4.043***	3.457
控制变量						
性别	0.007	-0.030	0.063	0.050	0.072	0.058
婚姻状况	0.012	0.056	0.115**	0.130**	0.079	0.096*
受教育情况	-0.156***	-0.087**	-0.002	0.021	-0.057	-0.030
自变量						
女性服务型领导		0.602***		0.200***		0.233***
R^2	0.02	0.375	0.012	0.050	0.011	0.063
ΔR^2	0.025	0.355	0.018	0.039	0.06	0.053
F	4.851**	87.124***	3.416*	8.599***	3.041*	10.554***

如表5所示，将性别、婚姻状况和受教育情况作为控制变量，个性化交易作为自变量与领导有效性指标（员工满意度、任务绩效、组织公民行为）进行多元线性回归分析。通过模型1和模型2的数据可知，在控制上述变量影响的基础上，模型2调整后的R^2为0.052,（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释5.2%的因变量员工满意度；同时，自变量对于因变量员工满意度有着显著的正向影响（b = 0.186, p ＜0.001）。通过模型3和模型4可知，在控制上述变量的影响基础上，模型4调整后的R^2为0.045,（P＜0.001），这表明加入自变量后，可以显著的解释4.5%的因变量任务绩效；同时，自变量对于因变量任务绩效有着显著的正向影响（b = 0.186, p ＜0.001）。通过模型5和模型6可知，在控制上述变量影响的基础上，模型6调整后的R^2为0.011（P＞0.05），这表明加入自变量后，可以解释1.1%的因变量组织公民行为，但并不显著；同时，自变量对于因变量组织公民行为有着正向影响（b = 0.044, p ＞0.05），但并

不显著。因此假设H3a、H3b得到支持，且具有显著的正向作用，假设H3c没有得到支持。

表5: 个性化交易与员工满意度、任务绩效、组织公民行为的回归分析

变量与模型	员工满意度		任务绩效		组织公民行为	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	3.952***	3.313***	3.793***	3.332***	4.043***	3.932***
控制变量						
性别	0.007	0.029	0.063	0.084	0.072	0.077
婚姻状况	0.012	0.009	0.115**	0.112**	0.079	0.078
受教育情况	-0.156***	-0.145***	-0.002	0.009	-0.057	-0.054
自变量						
个性化交易		0.186***		0.186***		0.044
R^2	0.02	0.052	0.012	0.045	0.011	0.011
ΔR^2	0.025	0.034	0.018	0.034	0.06	0.002
F	4.851**	8.932***	3.416*	8.726***	3.041*	2.561

如表6所示，分别将女性服务型领导作为自变量，个性化交易作为中介变量，领导有效性指标（员工满意度、任务绩效、组织公民行为）作为因变量进行中介模型建模。个性化交易在女性服务型领导与员工满意度之间的中介模型中，中介效应估计值为0.013，直接效应与间接效应的95%置信区间都不包括0，这表明该模型中介效应显著，且属于部分中介；个性化交易在女性服务型领导与任务绩效之间的中介模型中，中介效应估计值为0.012，直接效应和间接效应的95%置信区间都不包括0，这表明该模型中介效应显著，且属于部分中介；个性化交易在女性服务型领导与组织公民行为之间的中介模型中，中介效应估计值为0.01，间接效应的95%置信区间包括0，这表明该模型中介效应不显著。因此假设H4a、H4b得到支持，假设H4c没有得到支持。

表6: 个性化交易在女性服务型领导与员工满意、任务绩效和组织公民行为间的中介效应分析

模 型	路径	Effect	SE	95%置信区间	
				Lower	Upper
女性服务型领导-个性化交易-员工满意度	总效应	0.540	0.030	0.482	0.598
	直接效应	0.527	0.029	0.469	0.585
	间接效应	0.013	0.006	0.002	0.028
女性服务型领导-个性化交易-任务绩效	总效应	0.125	0.027	0.073	0.177
	直接效应	0.113	0.026	0.061	0.164
	间接效应	0.012	0.006	0.002	0.025
女性服务型领导-个性化交易-组织公民行为	总效应	0.152	0.026	0.104	0.206
	直接效应	0.151	0.027	0.099	0.203
	间接效应	0.001	0.003	-0.005	0.008

讨论

本研究从女性领导风格的视角探索个性化交易在领导者发挥领导有效性中的作用效果。通过实证分析，发现女性服务型领导对个性化交易这一人力资源管理实践具有正向影响作用，因为女性领导亲和、包容、关心下属生活等特质使得员工更有提出个性化交易需求的勇气。而

服务型领导以人为本的管理理念，关注员工的个人成长，愿意满足个性化员工个性化交易需求。因此，女性服务型领导有利于员工个性化交易的达成，对组织个性化交易有积极的正向影响。

个性化交易作为职场中的一种特殊化的工作事件，反应了领导对该员工的重视和支持，这可能激发员工积极情感的产生。个性化工作协议这一人力资源实践是激发员工积极情感的有利因素，继而促使更多主动性职业行为的产生（樊子立和马君, 2022）。本研究通过实证分析，发现个性化交易能够提高员工对组织的满意度。个性化交易使员工具有灵活的工作时间，有符合自己能力水平的工作内容，有满足自己能力提升的培训机会，使得获得个性化交易的员工的任务绩效也会提高。关于个性化交易与组织公民行为的关系，本研究得出了与以往学者不同的结论，即个性化交易与组织公民行为间没有直接影响关系。一方面可能是因为获得个性化交易的员工与组织是一种非标准化的人力资源管理，没能机会表现出组织公民行为。另一方面，个性化交易并不一定都产生积极的影响，有学者研究发现个性化交易是把双刃剑，它在提高员工创新行为、工作绩效、工作满意感的同时也会对员工心理与行为表现产生负面影响 Ng（2017），而个性化交易未能促进员工的组织公民行为也是一种负面影响。

女性服务型领导如果采纳了个性化交易这一人力资源管理实践，有利于提高获得个性化交易员工的满意度，提高其任务绩效，从这两个方面可以提高领导有效性。但获得个性化交易的员工的组织公民行为却没有被这一非标准化、满足员工需求的个性化交易激发出来，因此个性化交易并不能全面提高领导有效性。

总结及建议

本研究从女性服务型领导视角探索了个性化交易在领导有效性中的作用效果，讨论了个性化交易与领导有效性的三个测量纬度的关系，即个性化交易与任务绩效、员工满意度、组织公民行为的影响关系，得到了以下结论：第一，女性服务型领导正向影响个性化交易的产生。具有服务型领导风格的女性领导，因其亲和的态度、关心下属发展和以人为本的领导行为，从领导者角度主动践行个性化交易，同时从员工角度给予了其提出个性化交易的勇气，最终推动个性化交易的达成。第二，个性化交易正向影响员工满意度和任务绩效，未证实对员工的组织公民行为有显著的正向影响。拓展了个性化交易的结果变量的研究，用实证的方式验证了个性化交易与员工组织公民行为的关系。第三，女性服务型领导通过采用个性化交易的管理方式提高员工的满意度和任务绩效，个性化交易在女性服务型领导的有效性中发挥了部分中介作用。

本研究仍存有些许遗憾有待未来进行深入研究。一是本研究收集的是截面数据，采用员工自报告形式，未来研究可通过纵向研究设计，采集领导与员工配对数据，更好地验证相关结论。二是本研究仅对个性化交易在女性服务型领导的有效性中的中介作用做了探讨，未来可以拓展研究影响中介作用的调节变量，发现个性化交易发挥中介作用的边界条件。

参考文献

吕宵, 樊耘, & 马贵梅等. (2020). 内在职业目标与个性化交易及对员工创新行为的影响机制——基于社会认知理论的研究. *管理评论*, *32*(3), 203-214.

吕霄, 樊耘, & 张婕等. (2018). 授权型领导视角下个性化交易形成及对员工创新行为的影响. *科学学与科学技术管理*, *39*(4), 139-149.

周芳, & 刘颖. (2012). 中国情境下个别协议和领导—成员交换关系差异化的比较研究. *重庆交通大学学报:社会科学版*, 12(4), 56-60.

张田, & 罗家德. (2015). 圈子中的组织公民行为. *管理学报*, *12*(10), 1442-1449.

李超平, 李晓轩, 时勘, & 陈雪峰. (2006). 授权的测量及其与员工工作态度的关系. *心理学报*, *38*(1), 99-106.

樊子立, & 马君. (2022). 情感事件理论视角下个性化工作协议对员工主动化职业行为的影响. *软科学*, 36(6), 85-92.

樊耘, 吕宵, & 张雨等. (2015). 员工与组织双重视角下的心理契约比较差异与个性化交易.*西安交通大学学报（社会科学版）*, 35(6), 1-7.

樊耘, 吕霄, & 陈倩倩. (2015). 基于理论演进的个性化交易研究评述. *华东经济管理*, 29(8), 9-16.

蒿坡, 龙立荣, & 贺伟. (2014). 领导力共享、垂直领导力与团队创造力:双视角研究. *管理科学*, (6), 53-64.

赵红丹, & 彭正龙. (2013). 服务型领导与团队绩效: 基于社会交换视角的解释. *系统工程理论与实践*, *33*(10), 2524-2532.

邵芳, & 万鑫. (2022). 基于整合视角的个性化交易研究综述及展望. *软科学*, *36*(1), 120-125.

顾远东, 周文莉, & 彭纪生. (2014). 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究. *管理科学*, *27*(1), 109-119.

黄海艳. (2013). 服务型领导风格、工作满意度对研发团队创新行为的影响. *当代经济管理*, *35*(10), 79-83.

Anand, S. , Vidyarthi, P. R. , Liden, R. C. , & Rousseau, D. M. . (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, *53*(5), p.970-988.

Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion,team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, *29*(2), 333-345.

Farh,Jiing-Lih Larry,Podsakoff,P.M.,Organ,D.W.(2007).Accounting for organizational citizenship behavior:leader fairness and task scope versus satisfaction.*Journal of Management*,*16*(4),705-721.

Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2010). Interdependence as an I (-) deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, *24*(2), 108-129.

Hornung, S., Glaser, J., & Rousseau, D. M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Me-diating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59-74.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: Antecedents and outcomes of I-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, *4*(8), 738-764.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2010). Beyond Topdown and Bottom-up Work Redesign：Customizing Job Content through Idiosyncratic Deals. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 187-215.

Lai, L., Rousseau, D. M., & Chang, K. T. T. (2009). Idiosyncratic Deals:Coworker's as Interested Third Parties. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 547-556.

Lee, C., & Hui, C. (2011). Antecedents and consequences of idiosyncratic deals: A frame of resource exchange. *Frontiers of Business Research in China*, *5*(3), 380-401.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Zhao, H. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, *10*(2), 249-273.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1434-1452.

Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2015). Are workplace friendships a mixed blessing? exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology, 69*(2), 311–355.

Ng, TWH. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior, 99,* 118-131.

Ng, TWH., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic Deals and Voice Behavior. *Journal of Management, 41*(3), 893- 928.

Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics, 29*(4), 260-273.

Rousseau, D. M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal, 53*(5), 970-988.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies, 45*(2), 402-424.

Tsui,A.S.,Iii,C.A.O.(1992).Being different：relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly,37*(4),549-579.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology, 26,* 249-267.

Wang, S., Liu, Y,& Shalley, C. E. (2018). Idiosyncratic deals and employee creativity: the mediating role of creative self-efficacy. *Human Resource Management, 57*(6), 1443－1453.

J 职业学院 “双高计划” 项目预算绩效管理研究
THE BUDGET PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE PROJECT “HIGH LEVEL VOCATIONAL SCHOOLS AND SPECIALTY CONSTRUCTION PLAN WITH CHINESE CHARACTERISTICS” OF J VOCATIONAL COLLEGE

马海国 [1*], 任旭 [2], 吴晓霞 [3]
Haiguo Ma[1*], Xu Ren[2], and Xiaoxia Wu[3]

[1,2] **泰国正大管理学院中国研究生院**
[3] **中国江**苏经贸职业技术学院会计学院
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[3]School of Accounting, Jiangsu Vocational Institute of Commerce, China
[*]**Corresponding Author**, **E-mail:** 24169859@qq.com

摘要

2018 年 9 月，中共中央 国务院印发了《关于全面实施预算绩效管理的意见》，要求建立全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系，以提升预算管理水平，推进财政体系深化改革。预算绩效管理工作已成为职业院校事业发展的重要抓手。通过查阅国内外关于预算绩效管理的文献资料，梳理和总结了相关的思路和方法作为本文的理论基础。以 J 学院 “双高计划” 项目作为研究对象，分析在预算绩效管理中存在的问题。按照事前预算绩效目标编制、事中预算绩效跟踪监控、事后预算绩效评价以及反馈运用的顺序进行问题分析，解决 “双高计划” 项目事前绩效目标编制和事中绩效运行监控存在的问题，构建 “双高计划” 项目绩效指标评价体系并运用，提出构建实施流程以及重塑组织机构的总体措施。

关键词: J **学院** “**双高**计划” 项目 预算绩效管理

Abstract

In September 2018, the Central Committee of the Communist Party of China and the State Council issued the Opinions on the Comprehensive Implementation of Budget Performance Management, requiring the establishment of a comprehensive, full-process and full-coverage budget performance management system to improve the level of budget management and promote the deepening reform of the financial system. Budget performance management has become an important starting point for the career development of vocational colleges. By consulting the domestic and foreign literature on budget performance management, this paper combs and summarizes the relevant ideas and methods as the theoretical basis of this article. Taking the "double high plan" project of J College as the research object, this paper analyzes the problems in budget performance management. Analyze the problems according to the sequence of pre-budget performance target preparation, in-process budget performance tracking and monitoring, post-budget performance evaluation and feedback application, solve the problems existing in the pre-budget performance target preparation and in-process performance operation monitoring of the "double-high plan" project, build and apply the "double-high plan" project performance indicator evaluation system, and propose the overall measures to build the implementation process and reshape the organization.

Keywords: J College, "Double High Plan" Project, Budget Performance Management

引言

预算绩效管理是政府绩效管理的重要组成部分。为推进中国社会主义现代化建设进程，在中国共产党第十六届三中全会上提出要推进财政体制改革，完善预算绩效管理体系，拉开了中国对预算绩效管理的探索与实践序幕。从 2011 年开始财政部陆续出台了对全国预算绩效管理工作进行指导的文件：《财政支出绩效评价管理暂行办法》《预算绩效管理工作考核办法（试行）》《财政部关于推进预算绩效管理的指导意见》《预算绩效管理工作规划（2012-2015）》《预算绩效评价共性指标体系框架》等。随着预算绩效管理工作的深入开展，2014 年全国人大在修订的《预算法》中，首次将绩效管理理念融入预算管理中，用绩效管理思维贯穿预算管理的各环节中。2018 年 9 月，国务院出台《关于全面实施预算绩效管理的意见》，提出全面实施预算绩效管理是推进国家治理体系和治理能力现代化的内在要求，是深化财税体制改革、建立现代财政制度的重要内容，是优化财政资源配置、提升公共服务质量的关键举措，要求建立全方位、全过程、全覆盖的预算绩效管理体系。教育系统为了更好地贯彻国务院文件精神，于 2019 年 12 月出台了《教育部关于全面实施预算绩效管理的意见》，提出要将教育工作与国务院《关于全面实施预算绩效管理》文件要求相结合，要积极实现教育治理体系和治理能力现代化，确保各项改革任务落到实处 。

本文研究对象是 J 学院开展的“中国特色高水平高职学校和专业建设计划”（简称“双高计划”）项目。目前 J 学院整体办学水平较之以往虽然已经有很大水平的提高，但是从预算绩效管理视角看，在预算绩效目标编制、预算绩效跟踪监控、预算绩效评价与反馈等方面还存在诸多问题，在 J 学院项目支出预算受到总量限制的前提下，这些问题会导致“双高计划”项目资金的浪费和绩效目标实现的低标准。而项目资金作为专门配置用于“双高计划”建设，具有资金数额大，用途特定的特点，因此更应该提升项目资金使用的经济效益和社会效益。在“双高计划”项目任务具体实施过程中，项目预算绩效管理各个环节的实际建设情况也可以反映出学院整个项目的完成情况。通过对预算绩效管理各个环节进行梳理，还能够发现项目还存在的问题，并及时寻找到积极有效的解决措施，从而帮助项目建设能够得以顺利完成。深入调查研究后发现，通过不断解决 J 学院“双高计划”项目预算绩效管理中存在的问题，可以将 J 学院预算绩效管理水平进一步提升，从而提升学院办学实力。由此可见，开展 J 学院“双高计划”项目预算绩效管理研究十分必要。

研究目的

在当前中国全面施行预算绩效管理的背景下，业务和财务相互分离的工作方法已经不能适应高职院校的高质量发展，单一通过财务的尺度来衡量项目建设效果的片面性也尤为突出。因此本文研究目的主要有两个方面：一是在研究中，运用目标管理理论与内部控制理论，以问题为导向，寻找 J 学院在“双高计划”项目建设中预算绩效管理各个环节存在的问题，在解决问题的过程中，不断优化该项目预算绩效管理方案，由此形成从编制到评价反馈的闭合系统，全面增强 J 学院预算绩效管理能力；二是在完成“双高计划”项目预算绩效评价之后，能够发现 J 学院在完成“双高计划”建设任务过程中还存在的问题，再作用于次年预算编制，为 J 学院全面实施预算绩效管理提供经验借鉴。

文献综述

预算绩效管理研究内容

绩效预算思想最早开始于美国，1912 年美国联邦政府就提出要把支出与成果相结合，以衡量支出的效果。1949 年胡佛委员会 (The first Hoover Commission) 提出预算要以功能、项目和活动为基础，即政府在提供公共产品时要把成本与收益进行比较，要以最小的投入取得最大的产出。针对当前不少国家出现严重的财政赤字的情况，Robinson (2015) 提出将支出的支付顺序按照事项的紧急程度确定，不断压减不必要财政项目支出，不断优化财政支出，预算绩效管理的优势得到了充分的体现，这也正是预算绩效管理的目的所在。Joyce (2011) 强调政府应该重视绩效评价工作，通过绩效评价的结果进一步发挥预算管理的作用。Alfred (2018)认为预算绩效管理实际上是一套完整的闭合系统，它涉及到业务工作的方方面面。因此在实施预算绩效管理的过程中要让利益相关者共同加入，同时要将预算计划编制、财务风险评估、部门预算周期、项目预算周期等进行全面考虑，才能够应对来自公众的压力，实现投入支出的最优化。Allen (2014) 认为目前美国预算绩效管理取得的成果仍然不尽如人意的原因是在预算绩效管理过程中制定了不切实际的绩效目标所导致。因此对预算绩效管理的构建框架需要进行不断改进。

陈俊和丁力 (2018) 提出预算绩效管理要从国家立法层面保证其地位，要对预算绩效管理效果落实到实处，从法律层面对绩效差的责任人要进行追责。何文盛和蔡泽山 (2019) 提出一般公共预算绩效评价需要针对实际情况寻找完善措施，必须设计更为精准的预算绩效评价体系，才能让绩效评价结果的反馈有价值。施青军 (2018) 指出全面实施预算绩效管理首先要弄清楚“三个全面”（全方位、全过程、全覆盖）及其各组成部分之间的关系，进而有计划、有步骤地全面推进预算绩效管理体系建设。娄佳佳 (2019) 从内部控制的视角对非营利组织的预算绩效管理进行分析，将内部控制与预算绩效管理有机结合，对解决预算绩效管理中存在的问题更有价值。韩晓明(2018)认为重视预算绩效管理、完善相关制度建设、构建信息化平台以建立预算管理项目库、选择恰当的绩效评价方法等围绕单位发展目标在一体化预算绩效管理中的体现是预算绩效管理的工作重点。李文彬和谢昕 (2020) 提出运用最新的信息化技术改进评价方法，加强绩效评价结果的合理性和有效性，这是新时代全面实施预算绩效管理的根本要求。姜宏青和王翔 (2019) 提出以预算绩效管理理论为基础要求，思考非营利组织机构绩效和成本之间的关系，实现预算绩效管理与成本会计之间的有机结合。

高校预算绩效管理研究

国外专家学者对预算绩效管理在高校管理中的应用进行了研究和应用。Pallesen (2017) 以丹麦的医学院为研究对象，发现医学院在编制和执行预算绩效中存在信息不对称现象，提出成本效益管理应作为高校提高预算绩效管理的前提条件，同时加强对预算资金的管理与监督。Shaded (2010) 对学校管理中预算绩效评价所起的作用进行分析，认为构建高质量的高校预算绩效评价指标可以对相关数据进行对比分析，可以对资金管理起到很好的作用。Seal 和 Ball (2011) 提出高校现行的预算编制方法过于简单，高校可以运用多种更加科学的方法进行预算编制。Michael et al. (2016) 在研究中提出构建以奖励和责任相关联的体系可提升高校预算绩效管理各项工作，更加有利于预算成本控制的加强。

对于高校预算管理存在的问题，张静和张乔 (2007) 认为必须通过预算绩效的路径才能解决。单轶鸥 (2009) 通过研究得出，高校的预算绩效评价工作往往都是由财务部门独立完成，评价结果的真实性和准确性方面都存在缺陷。郭志丹 (2010) 提出严格控制高校运行经费、均衡配比各项资源是高校预算绩效管理的重点工作。葛洪朋 et al. (2014) 提出高校可以通过制定

总目标、分目标，将资产管理和预算管理结合起来制定提高资金使用效益的预算绩效管理方案。周瑾 (2017) 对高校审计案例进行详细的研究后指出，高校的资金使用风险在预算的执行过程中比较高，高校需对预算的执行过程进行重点关注。凌芸 (2018) 根据高校的预算执行情况，将绩效指标拆分成为工作指标、社会指标以及财务指标三个部分，并分解了 15 个二级指标来构建预算绩效评价体系。张娜 (2018) 提出进行精准化管理能够提升高校项目经费的使用率。韩开军 (2018) 提出当前高职院校还没有真正实行绩效跟踪监控，为此要预防内控风险建立两权分立管理模式。孔庆梅 (2020) 提出在高等医学院校实施预算绩效管理的意义，认为要培养医学院校的高素质会计人才、加强财政一体化建设、完善制度建设。乔春华 (2022) 提出绩效评价术语的革命——“过程评价”，指出“过程评价”是“结果评价”的深化与创新，是对高校预算绩效形成“过程”进行剖析。刘玮 (2022) 提出高校施行全面预算绩效管理可以对资金进行更加合理地分配与使用，为高校后续工作财务管理提供依据，从而提升高校项目管理水平，确保高校健康稳定的发展。刘超 et al. (2022) 将高校全面预算绩效管理与政府会计制度实施相结合，从投入、支出、产出效果三个维度构建高校预算管理指标评价体系，优化资源配置。

通过对国内外文献的部分研究可以发现，国外对预算绩效管理开始研究的时间早于中国，并且国外学者认为预算绩效管理能够优化财政支出，同时需要利益相关者共同参与，并且到目前为止，国外学者已经建立了众多模型来优化绩效指标对预算管理的作用。研究内容比较全面，涵盖了从预算绩效管理的框架设计到事中运行再到事后考核、奖惩激励等内容，着重通过预算绩效监督执行和绩效考核及奖惩激励来提高政府经费使用透明度，以实现预算绩效管理价值的最大化。然而，国外学者的研究大多是从“局外人”的角度，而不是从高校管理者的角度来分析、研究问题，因而预算绩效管理研究成果的可操作性有待商榷。同时，国内高校的管理模式、资金来源渠道、拨款方式等都与国外有较大不同，因而，中国高校的预算绩效管理改革不能照搬国外模式，而是要立足于中国高校的实际情况。

在对国内文献进行研究时发现，2007 年以后中国才逐步将预算管理和绩效结合起来，并且进一步实施全面预算绩效管理，即从预算编制、预算执行、执行结果审计的全过程中纳入绩效理念，旨在构建全过程全覆盖的预算绩效管理体系，从事前预算目标的设置，到事中预算绩效运行的监督，再到事后预算绩效的评价、评价结果反馈和应用等环节，来对预算绩效管理的全面实施进行指导和不断完善。中国学者认为高校预算绩效管理的重点应该是预算绩效评价，同时认为对财政资金进行预算绩效管理可以提升资金的使用效益，能够避免腐败和浪费。由于中国对高校预算绩效管理研究和应用的时间较晚，大部分研究倾向于预算绩效改革的必要性和政策导向分析，但是没有建立完整的绩效评价体系，所以研究内容还需不断完善；多数学者在进行研究时关注理论的定性研究探讨较多，缺乏定量分析，构建的预算绩效评价体系缺乏有效的实证检验与分析。

针对上述问题，选择对 J 学院“双高计划”项目预算绩效管理进行研究，对高校怎样将预算绩效管理在学校管理工作中进行更好地应用，提高资金的使用效益，更好地助推学校发展，具有很强的实践意义。

研究方法

本文将目标管理理论与内部控制理论相结合应用于 J 学院“双高计划”项目预算绩效管理中，具体研究方法如下：

文献研究法：通过研究国内外文献资料，整理出预算绩效管理、高校预算绩效管理的相关知识，确定了开展此项研究的可行性。

问卷调查法：在寻找预算绩效管理存在的问题时，通过对 J 学院学生、教职工和企业人员进行问卷调查，可以真正了解 J 学院当前预算绩效管理的现状，从而发现问题，减少研究过程中的失误并提高研究结果的准确性。

案例分析法：全文以 J 学院 “双高计划” 项目预算绩效管理存在的问题为案例，通过结合相关理论对存在的问题进行分析，最终得出结论，提出建议。

研究结果

J 学院 “双高计划” 项目预算绩效管理现状

1. 预算绩效目标编制现状

J学院虽然在申报 “双高计划” 项目时已经完成了 “双高计划” 项目建设方案和建设任务书的编写。但是在财务处向其索要绩效目标和预算资金向财政部门申报年度预算资金时，发现所提供的绩效目标、预算资金与当前学校的办学能力与资金实力严重偏离。主要原因为：一是 “双高计划” 项目财务人员参与不足；二是 “双高计划” 项目建设方案的编报与实施人员分离严重；三是 “双高计划” 项目可行性论证滞后。上述情况所产生的负面效应在 2019 年至 2021 年的 J 学院年度绩效自评价中通过资金投入率、资金使率、任务完成情况等方面充分显现。

2. 预算绩效跟踪监控现状

根据《现代职业教育质量提升计划资金管理办法》（财教〔2019〕258号）和财政部门对预算编制中关于专项资金使用的规定等文件精神，“双高计划” 项目经费作为 J 学院重大项目不得用于基本支出。同时要按照财政部门关于预算执行的规定，不得在年底突击花钱。在对J 学院 “双高计划” 项目绩效目标实际跟踪监控过程中发现， J 学院 “双高计划” 项目均存在列支基本支出和年底突击花钱等未按照规划使用资金的情况。在 J 省财政厅对项目绩效目标进行过程监控时还发现，学院资金使用未按照正常进度进行。具体情况见表 1、表 2：

表 1: J 学院 2019-2021 年 “双高计划” 建设项目 1-8 月资金执行进度表

金额单位：万元

年份	“双高计划” 项目投入资金	1-8 月执行金额	执行率
2019 年	5,200.00	2,352.33	45.24%
2020 年	6,323.00	1,941.20	30.70%
2021 年	7,014.00	2,567.30	36.60%
合计	**18,537.00**	**6,860.83**	**37.01%**

表 2: J 学院 2019-2021 年 “双高计划” 建设项目 1-12 月资金执行进度表

金额单位：万元

年份	“双高计划”项目投入资金	1-8 月执行金额	执行率
2019 年	5,200.00	4,884.30	93.93%
2020 年	6,323.00	5,365.43	84.86%
2021 年	7,014.00	6,137.35	87.50%
合计	**18,537.00**	**16,387.08**	**88.40%**

通过表 2 可以看出，在新冠疫情来临之前的 2019 年 J 学院 1-8 月的资金执行率为 45.24%，远低于 J 省财政厅要求达到 65% 执行进度的要求。在新冠疫情来临的 2020 年和 2021 年预算执行率分别为 30.70% 和 36.60%，更是低于 J 省财政厅要求的执行进度。在表 3 中可以看出 J 学院 2019 年—2021 年 "双高计划" 项目总资金执行率也仅为 88.40%，远远低于 J 省财政厅要求的全年预算执行率为 92% 的要求。财务处虽然及时将情况反映给校领导和相关建设部门领导，但是，由于 J 学院缺乏有效的预算绩效管理奖惩措施，并未引起相关领导的重视。对于绩效目标总体完成情况较差，相关部门更是强调新冠疫情影响因素，准备将 2019 年—2021 年未完成的绩效目标待 2022 年—2023 年新冠疫情好转后一并完成。在 J 省财政厅对 2019 年—2021 年 J 学院绩效目标进行监控时，对 J 学院进行了通报批评，主要原因就是由于 J 学院的 "双高计划" 项目预算绩效完成情况较差所至。

3. 预算绩效评价与反馈现状

目前 J 学院缺乏 "双高计划" 项目预算绩效评价机制和评价体系，并且在 "双高计划" 项目建设中业财分离的情况比较严重。在上报财政预算中，针对 "双高计划" 项目资金绩效申报、绩效跟踪监控、绩效评价都由财务处预算编制人员自行完成，相关佐证材料缺乏，并且财务处在进行 "双高计划" 项目绩效管理工作时相关责任部门配合也不到位。由于上述原因，J 学院对 "双高计划" 项目根本无法实施预算绩效评价，绩效指标反馈运用无法进行。为完成年度绩效自评价上报工作，2019 年 -2020 年 "双高计划" 建设办公室在上报前均组织校内专家、行业企业专家、教职工和学生，根据 "双高计划" 项目建设实际情况，编制了 "双高计划" 项目建设总体任务完成情况表作为绩效自评价材料。考虑到 "双高计划" 建设办公室是此次 "双高计划" 项目建设的牵头部门，对 "双高计划" 各项建设任务了解程度远高于财务处，因此本研究报告在构建项目预算绩效管理体系时选取的绩效指标均参考 "双高计划" 建设办公室所提供的资料。

图 1: J 学院 "双高计划" 项目预算绩效管理问题分析统计图

J 学院“双高计划”项目预算绩效管理问题分析

由于受新冠疫情的影响，采取了线上、线下相结合的问卷调查分析方法，深入了解 J 学院“双高计划”项目预算绩效管理过程中出现问题的原因。对于部分教师和企业人员采取线上方式，其余人员则进行线下方式。调查问卷设置主要是了解与“双高计划”项目建设密切相关人员对绩效目标编制、执行跟踪和评价与反馈环节存在问题的原因分析。本次调查共计发放 200 份调查问卷，其中教师发放 100 份，企业人员 40 份，学生 60 份。收回有效问卷共计 185 份，合格率 92.5%，其中教职工 95 份，企业人员 37 份，学生 53 份。有效问卷的合格率保证了此次调查问卷的有效性。“双高计划”项目预算绩效管理存在的问题如图 1 所示。J 学院“双高计划”项目预算绩效管理存在问题的原因主要有以下方面：

1. 预算绩效管理缺乏科学的顶层设计

通过对 J 学院“双高计划”项目相关资料进行分析，J 学院“双高计划”项目预算绩效管理缺乏科学顶层设计，主要表现在以下五方面：一是人员调整幅度较大。编制建设方案的团队是由 2018 年校内职能部门负责人组成，2019 年进行了三年一次的校内中层干部调整，“项目批准后反正不是我进行建设”的思想比较严重；二是编制人员对学校的发展规划缺乏了解。由于时间紧，编制人员没有充分的时间从学校发展规划、特色办学和内涵发展方面对项目进行充分融合；三是编制人员与建设人员的思路不一致。项目绩效目标的编制人员与实施项目建设的人员大多数不是同一部门或同一人，建设思路容易产生偏差，使项目建设内容达不到预期目标；四是多头领导现象严重。由于项目负责人在校内受多个校领导领导，使项目建设和资金管理的分工不明确，权责不明晰，导致部门间推诿扯皮，项目建设进度缓慢，资金使用效益低下。

2. 没有遵循预算绩效管理实施要求

结合在 J 学院实际工作中了解到的学院预算绩效管理情况，特别是“双高计划”项目预算绩效管理以及本次调查问卷反映的情况，J 学院当前预算绩效管理工作完全属于应付完成上级部门布置工作的状态，没有形成一套从预算绩效目标编制到绩效结果反馈应用的闭环系统。如在“提升国际化水平”建设项目中，需要派出 30 名教师去澳大利亚研修，但自 2020 年受新冠疫情影响至今，J 学院无法派出教师出国参加相关培训，如果不及时对该项目目标进行调整，就会出现绩效目标无法完成，预算资金执行进度缓慢的情况。同时，J 学院“双高计划”建设领导小组只是要求项目负责人在当年完成项目任务，或者只要在“双高计划”项目建设任务期间完成该项任务即可，没有对完成期限进行具体明确。这种情况就会让项目负责人对完成任务产生拖延和攀比的心理，导致许多项目都是快到截止期限才去建设，即使能完成建设数量，建设质量也会大打折扣。

3. 尚未建立项目预算绩效评价体系

对项目实施预算绩效评价的最终体现形式就是要对绩效指标进行考核，寻找在项目建设过程中存在的问题，并能及时解决，以达到项目用最少的资金投入实现更大的使用效益。通过对 J 学院“双高计划”项目收集的相关资料分析，目前 J 学院整体项目预算绩效评价还只是关注项目资金的投入与使用，绩效评价指标流于形式，没有将项目资金使用与项目能产生的经济效益和社会效益相结合。理论界和实务界虽然都有专家学者对预算绩效评价体系的建立进行积极探索，但由于学校各自在办学层次和特色等方面侧重点不同，进而无法建立统一标准的绩效评价体系。同时，由于 J 学院财务人员预算绩效管理能力水平有限，建立一套完整的项目预算绩效评价体系仅凭财务人员根本无法完成。

4. 目标责任人不重视项目预算绩效管理

J 学院在实施“双高计划”项目建设时，受多年以来“重支出，轻管理”思想的影响，J 学院领导没有给予项目绩效管理足够的重视，造成项目的预算存在先使用，绩效后规划的情况，预算工作缺少有效的绩效管理。这种管理模式，也充分显示了 J 学院业务与财务不融合，违背了当前国家提出的业财融合总体要求。在“双高计划”项目预算执行过程中，由于学院没有制定绩效目标跟踪监控的相关制度和措施，导致对各明细项目绩效目标跟踪监控缺乏。在上级财政部门要求 J 学院按季度对所有重大项目实施绩效监控，并将项目预算执行金额、绩效目标完成情况等相关信息填报预算绩效管理平台时，“双高计划”建设管理办公室并未提供相关资金执行和绩效目标完成情况资料，财务部门也只能根据财务账面数据进行“统筹”填报，绩效目标完成情况的佐证资料缺乏，项目建设过程中的绩效监控失去意义，绩效评价出的结果更不具有参考性，绩效评价结果反馈应用更是没有应用价值。

J 学院“双高计划”项目预算绩效管理优化方案

1. 构建预算绩效管理实施流程

根据当前 J 学院“双高计划”项目的运行情况分析，如果没有一套全面覆盖生命周期的预算绩效管理流程，必然会导致“双高计划”项目实际运行时发生混乱，“双高计划”项目完成的质量也得不到保证。因此，优化“双高计划”项目预算绩效管理流程是当前 J 学院急需完成的首要工作。根据目前 J 学院“双高计划”项目建设中出现的问题梳理分析，并结合其他学校的成熟、高效做法，现构建如下图 2 所示的项目预算绩效管理流程图。

图 2: J 学院“双高计划”项目预算绩效管理流程图

2. 重塑预算绩效管理组织机构

根据 J 学院关于“双高计划”项目管理组织架构的设置情况，当前并没有建立“双高计划”项目预算绩效管理机构，“双高计划”项目的预算绩效管理工作都是由财务处完成。由财务处单独完成的预算绩效管理弊端在建设过程中的问题已经呈现出来，这样的机构设置显然不能满足预算绩效管理的工作要求。考虑到“双高计划”项目开展的实际情况，现建立一套如图 3 所示的“双高计划”项目预算绩效管理组织架构。为有力推动“双高计划”项目预算绩效管理工作的高效开展，在原“双高计划”建设领导小组下建立“双高计划”建设预算绩效管理办公室（预算绩效管理工作一般由财务处牵头协调，因此将办公室设置在财务处）。各建设任务归口管理部门的相关负责人、教师代表、校外专家等作为小组成员，并在此基础上细化成 11 个建设任务的预算绩效管理小组。由预算绩效管理机构中各成员共同制定项目的实施细则，修订和完善评价指标体系，从学校长期发展的战略层面统筹规划，保证项目论证的科学性和可行性。

图 3: J 学院“双高计划”建设预算绩效管理组织架构图

3. 规范预算绩效目标编制过程

J 学院“双高计划”项目在确定建设成全国高职现代商贸流通和健康养老人才培养的标杆、主要办学指标和整体实力进入全国高水平高职学校前 30 强的总目标后，就需要根据目标管理理论对总体任务进行分解，分解的任务应该与项目建设任务保持一致。在对各项任务指标分解完成之后，预算绩效管理小组成员应全面考虑任务完成的可能性，并对各项目的绩效目标进行审核和评价，这样编制出的绩效目标才有价值。如果发现绩效指标值设立不合理时要及时进行调整，再根据分解的各项任务重新确定对应的三级指标。三级指标可以采取参照教育部门制定的学校常用的绩效目标和“双高计划”项目特色相结合的方式，再聘请专家进行论证，根据可执行性和可比性原则具体编制。

4. 严格限制任务完成期限

根据目标管理理论，J 学院在完成“双高计划”项目目标任务时需要将完成期限进行严格限制，因为只有时间限定各项工作才能保证如期进行。各项目预算绩效管理小组必须要按照制定的项目绩效目标来进行过程监控，监控时间可按照月度、季度或半年度的时间段进行绩

效监控，通过期间段考核来判断该项目是否能达成最终要求；也可以按照完成任务时间长短对执行进度进行监控，时间越短质量越高，反之质量越低。建设项目如果有特殊原因需要延长时间的，必须对原因提出说明并经“双高计划”建设领导小组批准。完成期限的限制必须由各项目预算绩效管理小组严格监督。

5. 建立健全预算绩效评价体系

由于绩效评价对象的多样性和复杂性，给绩效评价工作增添了难度。因此，如何科学的选取考核指标是绩效评价的基础和重难点。根据教育部对“双高计划”项目中期绩效评价工作实施的要求和J学院“双高计划”建设领导小组的建议，成立了以财务处为主的中期绩效自评价指标体系设计和考核工作团队。工作团队通过查阅文献、资料，并借鉴学者们的思路，结合 J 学院所在 J 省财政厅颁布的《J 省省级预算绩效评价管理办法》中的指标体系，遵循相关性、系统性、重要性、可比性、全面性和可操作性原则，结合“双高计划”项目建设的重点和 J 学院实际情况，在与 J 学院财务处同仁的反复研讨下，在咨询相关“双高计划”建设学校业务和财务专家的基础上，建议对 J 学院“双高计划”项目设置绩效评价指标时应包含决策指标、管理指标、产出指标、效果指标等 4 个一级指标和 11 个二级指标，18 个三级指标，对评价要点、评价指标进行定义。按照决策和过程管理重要性的原则，采取百分制对决策、管理、产出和效果分别附 30 分、45 分、15 分和 10 分。

6. 强化绩效评价结果反馈与应用

通过对 J 学院“双高计划”建设绩效评价指标体系的设计，并在 J 学院相关部门的配合下，对 J 学院“双高计划”进行评价打分，J 学院得分为 83 分，属于良好等级。预算绩效管理小组应对评价的结果进行全面分析，并将分析结果向“双高计划”建设领导小组报告。J 学院领导层高度重视，“双高计划”建设督查办公室根据中期绩效评价的结果，结合《高等职业院校内部质量保证体系诊断与改进指导方案（试行）》文件精神，启动了“双高计划”项目建设“诊改”工作，以问题和绩效目标为导向，制定“诊改”工作实施方案，强化方案落实、过程和结果考核。形成“实施→监测→预警→改进→设计→组织→实施”的质量改进螺旋式循环。通过自我诊断、外部监测、数据分析、发现预警，及时调整改进，使“双高计划”项目建设预算绩效管理趋于更加高效。财务处在进行编制 2022 年及以后年度规划预算和绩效目标时要将这些问题进行统筹考虑，进一步夯实项目建设与建设资金预算之间的关系，将有关项目的绩效目标和建设任务及时进行调整，将有关项目的预算资金进行重新分配，提高资金使用效率，使预算绩效管理得到不断完善。

讨论

由于预算绩效管理在高校实施时间不长，目前对其研究较多还是停留在理论层面上，在高校中的具体应用还在探索之中。同时由于笔者能力水平有限，对论文研究的深度还不够，可能会因此导致目标选取不够完善等问题。在分配具体权重时，由于采用向专家询问的办法，因此并不能完全客观理性地确定权重分配的合理性，可能会对评分结果产生一定的影响。

虽然当前 J 学院对“双高计划”项目预算绩效管理的重视程度还有待提高，但是随着国家大力推行全面预算绩效管理，预算绩效管理助力学院发展的效用会越发突出。从当前财政部门文件要求中就可以看出预算绩效指标完成情况已作为预算资金安排的重要参考依据，若完成质量不高，必定会缩减该部门预算。因此，在上级财政部门高度重视下，J 学院必然会将预算绩效管理作为接下来学院的重点工作加以改进和完善。在改进各个环节的同时，还要根据预算实际执行情况以及任务的发展状况进行动态调整，让绩效管理与预算管理相互影响，从而推动

学院财务管理水平大幅度提升，保障 J 学院高质量发展。同时，随着信息化技术的持续革新，如何将信息技术与预算绩效管理进行有效结合，运用到实践工作中还需要进一步深入研究。

总结及建议

高职院校作为高等教育事业的重要组成部分，是为国家培养技术技能人才的重要摇篮。国家为支持高等职业教育发展，拨付高职院校的项目预算资金日益增多，同时也要求对项目预算资金进行全过程预算绩效管理。为此选择以 J 学院 “双高计划” 项目作为案例分析对象，对预算绩效管理进行了全方位梳理。通过不断分析研究，主要得出了以下几方面结论：

针对 J 学院 “双高计划” 优化方案提出构建预算绩效管理组织机构和流程，再按照预算绩效管理要求，改进项目预算绩效管理各个环节存在的问题。该优化方案具有一定的普适性，能够为高职院校其他项目预算绩效管理工作开展提供借鉴参考。

在对 J 学院 “双高计划” 设计的预算绩效评价方案进行自评价过程中，设计的三级指标及分值权重，充分反映了 J 学院在“双高计划”建设中存在的问题，且存在问题的指标符合 J 学院实际情况，由此证明该方案的有效性。

在项目保障措施中，提出从责任主体、制度建设、信息化建设、畅通信息反馈渠道等四方面同时发力，是预算绩效管理保障措施的重要创新点。

参考文献

孔庆梅. (2020). 高等医学院校实施预算绩效管理的探讨. *中国卫生经济*, (11), 86-88.

乔春华. (2022). 论高校预算绩效过程评价. *会计之友*, (14), 148-153.

刘玮. (2022). 全面预算绩效管理背景下的高校项目管理研究. *经济师*, (1), 101-102.

刘超, 崔珑, & 董柳圻. (2022). 高校预算绩效管理框架与评价体系构建. *财会通讯*, (2), 166-171.

李文彬, & 谢昕. (2020). 大数据技术与预算绩效管理质量提升研究. *学习论坛*, (4), 38-45.

何文盛, & 蔡泽山. (2019). 新时期预算绩效管理中的评价结果应用: 挑战与进路. *财政监督*, (4), 21-27.

张娜. (2018). 浅议高校专项资金的预算管理. *经济研究参考*, (22), 87-88.

张静, & 张乔. (2007). 关于高校财务实行预算绩效管理的探讨. *教育财会研究*, (5), 49-52, 59.

陈俊, & 丁力. (2018). 预算绩效管理: 问题与对策. *财会月刊*, (23), 47-52.

周瑾. (2017). 高校预算控制问题及对策探讨. *财会学习*, (10), 91.

单轶鸥. (2009). 高校部门预算执行中存在的问题及对策. *商场现代化*, (16), 165.

施青军. (2018). 从 “三个全面” 的关系探求全面实施预算绩效管理具体路径. *中国行政管理*, (11), 11.

姜宏青, & 王翔. (2019). 基于预算绩效管理的政府会计信息体系的改进. *财务与会计*, (9), 6-9, 32.

娄佳佳. (2019). 基于内部控制视角下事业单位预算绩效管理的相关思考. *财会学习*, (9), 251-253.

凌芸. (2018). 高校预算管理绩效评价目标体系研究. *当代会计*, (11), 74-78.

郭志丹. (2010). 基于绩效预算的高校办学成本控制研究. *教育财会研究*, (4), 27-31.

葛洪朋, 韩珺, & 王云. (2014). 对行政事业单位预算绩效管理的思考——以高校为例. *财务与会计*, (11), 66-68.

韩开军. (2018). 地方高校专项资金预算控制研究. *财会研究*, (8), 11-13.

韩晓明. (2018). 预算与绩效管理一体化:框架与策略. *财政监督*, (19), 5-11.

Alfred, T. (2018). From performance budgeting to performance budget management: Theory and practice. *Public Administration Review, 78*(5).

Allen, S. (2014). The metamorphoses of performance budgeting. *OECD Journal on Budgeting*, *13*(2).

Joyce, P. (2011). The obama administration and PBB: Building performance-informed budgeting. *Public Administration Review on the Legacy of Federal*, *71*(3), 356-367.

Michael, S., Damon, P., Andrew, M., & Rudisill, E. (2016). Understanding budget models in higher education and their applications to kinesiology. *Strategiesfor Success*, *5*(4), 221-228.

Pallesen,T. (2017). Performance budgeting in practice: The case of danish hospital management. *Public Organization Review*, 17(2), 255-273.

Robinson, M. (2015). Performance budgeting in American States: A framework of integrating performance with budgeting. *International Journal of Public Administration*, (8), 38.

Seal, W., & Ball, A. (2011). Interpreting the dynamics of public sector budgeting: a dialectic of control approach. *Financial Accountability & Management*, 27(4), 409-436.

Shaded, M. (2010). Financial implementation of performance management university financialbudget management of China. *Management Science*, (12), 19-26.

基于扎根理论对人力资源内部审计的研究-以 M 公司为例

INTERNAL AUDIT OF HUMAN RESOURCES BASED ON ROOTED THEORY—TAKE M COMPANY AS AN EXAMPLE

李青 [1*], 尚鸿雁 [2]

Qing Li[1*] and Hongyan Shang[2]

[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

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 3213392823@qq.com

摘要

为了加强企业风险意识及提高人力资源管理的效率，促进人力资源内部审计的发展。本文以 M 公司人力资源内部审计中发现业务管理问题为例进行分析，运用扎根理论对对其产生的企业风险进行理论化研究。通过人力资源内部审计找出 M 公司人力资源管理中存在问题的表现,按照扎根理论和 NVivo 研究方式进行整理汇总并进行编码，提炼出人力资源管理中存在问题形成初级编码。其次，文献研究法结合相关企业风险等相关研究，进一步识别求证人力资源管理的问题是属于何种企业风险。最后，在研究基础上从健全完善企业内控制度、加强现有内控制度执行以及强化风险防范意识等四个方面对产生的企业风险如何应对提出建议。

关键词: 企业风险 人力资源管理 内部审计

Abstract

In order to strengthen enterprise risk awareness and improve the efficiency of human resources management, and promote the development of internal audit of human resources. This paper takes the business management problems found in the internal audit of M company's human resources as an example to analyze, and uses the grounded theory to conduct a theoretical study on the enterprise risks generated by it. Through the internal audit of human resources, find out the performance of the problems in the human resources management of M company, sort out, summarize and code the problems in the human resources management of M company according to the grounded theory and NVivo research method, and extract the problems in the human resources management of M company to form the primary code. Secondly, the literature research method, combined with relevant research on enterprise risk, further identifies and proves what kind of enterprise risk the human resource management problem of M Company belongs to. Finally, based on the research, suggestions are proposed on how to respond to the generated corporate risks from four aspects: improving the internal

control system of enterprises, strengthening the implementation of existing internal control systems, and strengthening risk prevention awareness.

Keywords: Enterprise Risk, Human Resource Management, Internal Audit

引言

M 公司是中国领先的采选及加工于一体的黑色金属矿产系产品生产与研发大型跨国企业集团，具有丰富的矿产资源优势。其人力资源管理采用的是集团式业务管理模式，即由公司总部人力资源管理部门对下属企业人力资源管理部门的业务进行管控监督。在人力资源业务运行过程中，下属企业人力资源管理部门按公司总部制定人力资源制度执行各项业务，同时需将重要事项汇报至总部人力资源部门，总部人力资源管理部门对下属企业人力资源业务重要事项进行决策。

人力资源管理部门作为链接员工与 M 公司之间的沟通桥梁，需确保其人力资源业务符合公司发展战略目标。M 公司员工结构已经相对稳定，但是员工老龄化的情况已开始初步显现。据 2021 年年报公告显示，M 公司员工年龄层主要集中在 40 岁至 50 岁间，这个年龄段占全公司员工总数的 46% 。同时由于 M 公司是生产型企业，所以公司员工职位主要集中于普通基层岗位，占全体员工总数的 87%。

对于企业来说，人力资源管理直接影响其战略目标的实现。M 公司发展历史较久，许多人力资源管理业务日益积累的问题在近年来不断出现，如劳务诉讼、人力成本逐年增高。再加上出于监管需求 M 公司高级管理层对企业风险日益重视，所以对 M 公司人力资源管理业务开展内部审计并发现其存在的风险是必然的趋势和需求。

研究目的

现如今激烈竞争的经济环境下人才是企业发展的关键资源，而企业中人力资源管理部门在企业中肩负着管理企业这项重要资源的职责，其业务管理的效率及效果会直接影响到企业战略的执行和企业战略目标的实现。出于监管需求，M 公司高级管理层对企业风险日益重视，再加上近年来 M 公司人力资源业务不断出现问题，所以对 M 公司人力资源管理业务进行有效的评价和监督，及时发现其存在不足并且促进人力资源管理实现其价值，开展人力资源内部审计是必然要求。

现如今激烈竞争的经济环境下人才是企业发展的关键资源，而企业中人力资源管理部门在企业中肩负着管理企业这项重要资源的职责。本文通过对 M 公司人力资源管理业务工作人员、总体负责人及公司法务业务人员进行访谈，首先了解 M 公司人力资源管理的现状，结合 M 公司开展的人力资源内部审计及公司人力资源业务的各项内部文件资料查找人力资源管理方面存在的问题。最后，查找相关文献确认人力资源管理中存在问题与企业风险之间的联系，并就这些问题进一步向公司风险管理人员请教验证并提出应对企业当中对于人力资源管理产生风险的解决方案。

本文主要研究问题为以下方面：

1. 通过人力资源内部审计找出 M 公司人力资源管理存在的问题；
2. 访谈相关人力资源相关人员结合文献归纳研究M人力资源管理存在的问题特点，明确以上审计问题是属于何种企业风险；
3. 针对以上问题及风险 M 公司要如何进行做出应对措施。

研究意义

此次研究内容对于企业在今后的经营管理中有着重要意义：第一，丰富了企业风险管理中对于人力资源在企业风险管控中的空缺。如上所述，往往企业在风险管理中把重点关注在销售、生产或者采购等业务环节，对于人力资源业务问题产生的风险统称为“人力资源风险”，但是在“人力资源风险”背后更深层次是什么风险却较少探究。第二，M 公司人力资源管理部门可以更明确了解其人力资源业务中存在的风险及其产生原因，从源头上找到对于这些风险的应对措施，有利于提高 M 公司今后人力资源中的业务水平及抗风险能力。

本次研究创新之处

与前述学者所研究的内容相比，本次研究可能存在的创新之处有：从研究方向角度，现阶段关于人力资源内部审计的研究主要从整体层面出发，与企业风险之间联系的研究比较少。本次研究以 M 公司的人力资源内部审计为案例研究对象，分析人力资源管理中存在问题所产生的风险，既丰富了人力资源内部审计的案例研究，也为今后企业对风险的识别提供支撑。从研究方法角度，以往对企业风险的识别主要采用的是头脑风暴法、情景分析或者专家咨询等方法。而本次研究则采用扎根理论研究方法对 M 公司这一具体案例进行研究，在某种程度上丰富了企业风险识别的研究方法。

文献综述

1. 人力资源内部审计相关研究

1.1 其他国家学者研究对人力资源审计的研究：人力资源审计始于20世纪30年代，是从企业管理审计中分离出来的，最初被称作人事审计。由曾任美国管理协会（AMA）主席的 James Mckinsey首创提出“人事管理审计”的概念，但此时人事管理审计还是企业管理审计中的一部分。随着经济变化以及审计发展，人事管理审计逐渐脱离了企业的管理审计，Thomas J. Luck（1955）出版了第一部人事管理审计著作《人事管理审计与评估》。20世纪90年代之后，人力资源管理审计已经成为一个独立的审计领域。很多企业也都对人力资源管理审计逐渐重视起来，而近年来对人力资源审计的研究趋向细节化和信息化：

Bieliaieva Nataliia（2019）在《根据国际经验制定人力资源审计系统要素》中认为人力资源内部审计是一种工具，能帮助企业确定人力资源管理部门的职能是否按其应有的方式运作并且审视公司人力资源的现状，包括是否规范、以及人力资源是否达到最佳的效用。同时提出了人力资源内部审计的步骤，包括制定计划、收集资料和分析数据、确定基准和最佳的审计方法、出具审计报告及领导汇报等。

Ghulam Muhammad Farah Naz（2022）以定量研究问卷调查的方式研究人力资源审计对公司员工任职及其行为的作用。研究结果表明人力资源审计对人力资源管理有效性及公司员工任职有明显的影响，而对企业员工的行为没有明显的影响。

Yuan Song（2022）提出将人力资源内部审计与互联网+云审计模式结合，通过互联网大数据的优势，逐步去掉孤立的人力资源审计模块，取而代之以连接所有单元的以云为中心的审计模式。通过云审计模式的优势，能使人力资源内部审计的实践发生巨大的变化，极大的提升审计效率。

1.2 中国学者对人力资源审计的研究：相比较于其他国家对人力资源审计的研究，中国人力资源审计的研究起步比较晚且发展是较为缓慢，由于人力资源内部审计是企业根据自身发展的需求开展并且在很多企业都受不到重视，所以至今没有制定相应的内部审计准则。近年来在中国对人力资源审计的研究方向主要体现在人力资源审计开展模式及人力资源内部审计工作存在的缺陷方面：刘姝婧（2020）以GH电力企业为研究对象，对其人力资源内部审计的发展情况进行调查研究，得出GH电力企业人力资源内部审计实施面临审计内容缺失、完成度不高，人力资源内部审计工作执行力低以及审计评价结果不客观等问题的结论。通过定量分析得出以上问题的产生因素，最后从人力资源审计模式、审计工作流程和内审人员专业胜任能力等三个方面对人力资源内部审计工作的实施提供相应建议。萧志彦（2021）以定量与定性分析结合的方法对GW公司其人力资源内部管理审计评价体系进行研究,发现其存在审计制度架构不完善、审计标准不健全以及人力资源管理审计评价体系不完整等问题，并且针对人力资源内部审计问题构建了更加完善的人力资源管理审计评价体系，提出相应的措施以保障人力资源管理审计评价体系实施。秦霄（2021）在《基于人力资源管理审计工作的有效性探究》中认为人力资源管理内部审计包含制度性审计、绩效审计和调整型审计等三项内容。其中制度性审计主要对是否触犯到相关法律和企业内部控制制度执行的审计；绩效审计是对员工的工作效果和效率进行审计；调整型审计是将考核标准与审计目标进行对比，从而发现人力资源管理审计工作中的缺陷。李锐云（2022）在《上市公司人力资源管理审计的框架构建与应用分析》中提出使用天坛模型辅助进行人力资源内部审计工作，可在人力资源内部审计中更加明确企业人力资源政策，企业的组织结构以及人力资本等方面是否与总体战略一致并且满足企业战略规划需求。

1.3 研究文献述评：其他国家学者对人力资源内部审计研究方向主要是审计模式、内容程序及影响方面，在不断的完善补充人力资源内部审计工作内容的研究。而中国学者对人力资源内部审计研究除了审计模式和内容程序外，还以案例为基础进行定量分析人力资源内部审计存在的缺陷及应对缺陷的措施，两者均从不同的角度对人力资源内部审计进行了论证说明。

上述学者对人力资源审计研究主要方向集中在以下两个方面：第一，如何进行人力资源审计。以上学者的研究进行归纳总结人力资源审计包含了人力资源业务多方面的内容，诸如劳动法律审计、企业内部控制制度审计及员工责任与效益审计等，需要关注执行过程和执行结果，其审计主要目的还是为了保持公司总体战略目标的一致性；第二，人力资源审计现存的缺陷及其解决方法。主要是研究案例公司自身的客观条件受限导致人力资源内部审计中存在工作执行力低、审计评价体系不完整等问题，针对研究案例公司的问题提出了变更审计流程、增强内审人员专业性的方面进行改进的建议。

在本次研究在实施人力资源内部审计工作阶段也借鉴了前述学者相关研究内容：在审计过程中依据合法性审计、制度审计对M公司人力资源管理执行情况进行审查，制定审计方案、收集人力资源管理等相关内部资料然后进行分析、确定以抽取样本重新执行的审计方法得出了相关人力资源管理中存在的问题。

以往学者使用定量分析用大量数据说明人力资源内部审计存在的问题或者是在开展人力资源审计项目时应包含的内容和程序，都仅仅是仅限于人力资源内部审计本身，对于人力资源内部审计的工作结果人力资源审计问题方面的研究是缺少关注的。而本次研究与以往学者研究方向存在较大的区别是，本次研究是运用定性研究的方式基于人力资源内部审计的工作结果与企业风险相联系，通过人力资源内部审计的结果探究实际对企业有什么影响。将人力资源内部审计结果与企业风险建立连接关系，认识到人力资源管理产生的问题不仅仅是"人力资源风险"，除此之外还存在其他方面的企业风险，进一步体现人力资源内部审计的价值。

2. 企业风险概念及分类

"风险"一般都认为是某种损失发生的可能性，是我们所期望达到的目标与实际结果之间发生的距离。对于企业来说也会存在风险，COSO委员会(The CoMMittee of Sponsoring OrgAnizAtions of the TreAdwAy CoMMission)在1992年《内部控制-整合框架》中认为企业风险是任何可能影响目标实现的负面因素，所有企业无论规模、结构和行业都面临着诸多来自内部和外部的风险，影响既定目标的实现。在2017年《企业风险管理框架-战略与绩效的整合》中对企业风险重新定义为事项发生并影响战略和商业目标实现的可能性。说明企业风险是兼顾了其正面和负面的影响，这点和《中央企业全面风险管理指引》中风险的相关理念不谋而合。

中国国务院国有资产监督管理委员会在2006年发布的《中央企业全面风险管理指引》中认为企业风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。从能否为企业带来盈利的机会划分企业风险，将其分为纯粹风险和机会风险；按一般性质划分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险等5种，其主要特点如下表所示：

表1: 企业风险类型及特征

风险类型	特征
战略风险	风险来源因素来源广泛，影响影响企业战略目标实现
财务风险	蒙受经济损失，或影响公司收益及现金流
市场风险	主要属于外部风险，由于市场环境的不确定性产生； 大多数能以数据计量的系统性风险
运营风险	主要是企业内部因素导致，如执行管理不当，或与外部因素结合对企业产生
法律风险	企业在经营过程中发生违法违规而形成

3. 人力资源内部审计与企业风险的关系

在查阅相关时文献发现，虽然已有很多中国企业设立了内部审计部门，但是在开展人力资源方面内部审计工作及对人力资源内部审计方面研究数量较少，将人力资源内部审计与

企业风险管理结合的参考文献就更加稀少。由于人力资源内部审计也属于内部审计其中一个业务分支，所以在研究两者关系时文献也参考内部审计与企业风险管理的相关性。本文认为两者之间关系观点大致体现在以下两个方面：第一种观点认为内部审计与企业风险管理是从属关系，即内部审计是企业风险管理中的一部分，在企业发现风险、评估风险等方面发挥作用。晋媛媛（2016）认为内部审计是企业风险管理的重要组成部分，由于其具有独立性的特性所以在参与到企业风险管理中能综合分析企业整体目标与实际经营现状之间的差距，明确风险产生的性质及其影响。唐晓春（2021）认为内部审计是企业风险控制工作的重要环节，通过对企业各部门及下属各级子企业的风险管理实施独立客观的监督、评价和建议，促进企业完善治理和实现经营目标。叶雨齐（2021）认为内部审计可以有效地识别出企业当前和未来可能面临的风险，对风险进行科学及合理的评估，以降低企业发生风险的概率。对企业起到优化管理，提升企业风险管控的作用。黎鹭丹（2021）企业内部审计工作在企业风险管理中的价值初探中认为内部审计是服务于企业风险管理的，主要体现在内部审计需要对企业风险进行全面分析和有效评估等方面，承担了相应一部分风险管理的职能，所以内部审计是企业风险管理中的一部分。

第二种观点认为内部审计和企业风险是一种相互影响的关系，两者均会影响对方的发展方向。廉娣（2019）认为内部审计与企业风险管理具有一致的目标，两者可以实现相互融合以确保二者作用得到充分发挥。内部审计工作可使企业风险管理更具全面性和大局观，在实施内部审计时将企业风险管理作为其增值服务，可为企业创造更多价值。程贤（2022）均认为内部审计与企业风险管理的是互融关系，内部审计工作为企业风险管理提供了许多有效重要信息，对企业风险管理的工作提供了指导作用；企业风险管理可以作为内部审计工作的价值增值中的一种，让企业的高级管理层看可以到存在的企业风险，更能加深内部审计工作职能。张爱娜（2022）认为内部审计和企业风险管理具有平等协调发展的关系，一旦企业发生某一种风险，内部审计就会将工作重点放在有关于这种风险上，找出风险存在的具体问题；此外，通过内部审计也能挖掘企业潜在或者存在的问题，及这些问题导致的企业风险。陈英（2022）在内部审计与企业风险管理的协调和整合中指出，企业风险管理可以提高内部审计工作的质量，在内部审计工作中附加有关于企业风险管理方面的知识及措施能加强内部审计工作的实施质量，提升内部审计工作的价值。

结合归纳以上学者观点，本文认为人力资源内部审计作为内部审计当中的一种类型与企业风险之间的关系也是密不可分的，两者都具有共同的目标—完善组织管理，协助组织目标的实现。通过人力资源内部审计也可以找出实际管理情况与人力资源管理目标之间的偏差，然后进一步去分析这些偏差可能对企业产生的风险及其影响。

本文认为人力资源内部审计作为内部审计当中的一种类型与企业风险之间的关系也是密不可分的，两者都具有共同的目标—完善组织管理，协助组织目标的实现。通过人力资源内部审计也可以找出实际管理情况与人力资源管理目标之间的偏差，然后进一步去分析这些偏差可能对企业产生的风险及其影响。

依据以上人力资源内部审计和企业风险相关的理论，明确了解人力资源内部审计与企业风险的联系以及企业风险的内涵以及其特点。通过以上学者理论分析总结可以让我们对企业人力资源内部审计和企业风险有一些初步的了解，为后期的研究奠定了基础。

4. 理论基础

4.1 扎根理论：扎根理论就是质性研究中一种系统化方法，其是指是基于经验数据，从实际观察入手同时采用系统化的过程，归纳总结出经验概括进而上升到理论的研究方法。即是以收集资料为依据，综合考虑内容的关联性，对核心本质的概念进行探讨，包括资料收集、关系整理和建构理论。

本次是通过M**公司人力**资源内部审计发现人力资源业务中的管理问题是属于哪一种企业风险，其实质也是一种探索性质的研究。本文的研究方式主要基于文献资料的理论，通过对资料的梳理归纳构建M**公司人力**资源管理中的问题及企业风险模型，而支撑模型中存在的人力资源管理问题和访谈在研究之前已经客观存在的，以上研究方式的特点与扎根理论的特点相契合。所以本次研究最终采用扎根理论作为本文的研究方法。

4.2 扎根理论在本次研究中的应用意义：本次研究通过人力资源内部审计中的实践提出M**公司在人力**资源管理方面存在的问题，随后进行文献查阅，开展收集资料、总结归纳等工作，利用扎根理论与M**公司人力**资源管理相关人员访谈后的文本进行编码后归纳主题。在通过系统归纳分析通过人力资源内部审计中发现M**公司人力**资源管理方面存在问题的基础上，寻找反映这这些问题本质与企业风险之间的联系，从而找出如何应对这些风险的解决途径。

基于人力资**源内部**审计结果和企业风险识别的特性，构建相关观点理论需要归纳总结，所以采用定性分析是合适的研究方法。扎根理论作为定性研究中重要的一种研究方式，不仅可以对数据资料的研究中发展理论，也可以用于丰富现有的理论，通过归纳分析补充遗漏的内容使现有理论更加丰富。

研究方法

本次主要采用定性研究方式，通过实施内部审计获取相关资料并向 M **公司人力**资源管理业务人员、专家、法务人员以及风险管理人员访谈探讨人力资源业务中存在的管理问题。再针对发现的管理问题结合文献研究分析并与企业风险管理业务部门探讨其属于企业风险的类型，最后针对不同企业风险类型的特点，提出应对企业风险的应对措施方法。通过了采用了 Nvivo **作**为定性研究分析工具，同时借以 WORD **和** EXCEL 为辅助工具对初步对文本资料进行整理。

对收集相关有关于 M **公司人力**资源管理的内部资料及参考文献导入 Nvivo 12 **中后**对资料文本进行预处理。根据高频词中所展示字体越大，说明在资料中出现该次的频率**就越高。我**们可以从高频词组中直观看出 M **公司在人力**资源管理中主要出现的问题。

社保
合同
期限
劳动
期限
病假
管理
发放
缴纳
控制
内部
时间
超过
部门
绩效
免费
法律
查询
规定
情况
补缴
基层
制度
报告
签订
考核
实习
生活
文件
经营
保险
人力
流程
产品
公布
国家
进行
聘用
核对
通知
程序
数据
合同
工资
系列
要求
问题
实施
通知
书
当地
现有
仲裁
基数
共计
公告
对外
短期
资源
查阅
公开
详细
事业
下达
不等
不同
不满
不情
发表
提供
足额
约定
各项
额外
相关
承认
设置
金额
证明
对比
理由
方案
方式
请假
医疗
生育

表2:　初始编码的典型证据汇总

典型证据	初始编码	
当地的保险事业局就未足额缴纳社保的情况对 M 公司下达补缴通知书，要求 M 公司补缴社保基数金额 300 多万元	M 公司存在没有按劳动法律规定及时足额缴纳员工社保的情况	Z1
4 名短期合同工就社保缴纳的问题已向 M 公司提起劳动仲裁		
新聘用基层员工在试用期内未缴纳社保		
2021 年新入职的 20 名普通基层员工签订的劳动合同期限与试用期期限进行了对比，其中有 5 名新员工签订劳动合同期限时间不到一年，但是在劳动合同中约定的试用期为三个月；12 名新员工劳动合同期限为一年，劳动合同中约定的试用期为三至六个月时间不等，均已超过法律规定的试用期期限，仅有 3 名新员工签订试用期期限符合国家法律规定	新入职员工劳动合同中约定的试用期限不符合劳动合同法规定	Z2
M 公司在 2021 年 11 月发表公告承认截 2021 年 1 月 1 日至 2021 年 9 月 30 日止的 9 个月经营数据在因一时不慎对外泄露。	M 公司出现公司内部信息对外泄露的情况	Z3
在百度文库中可公开查询到曾在 M 公司实习员工刘某的实习报告，这份实习报告中将 M 公司生产部门设置情况、产品的生产流程甚至 M 公司绩效考核方式都详细列明公布在网上供人免费查阅；此外还能在百度文库中免费查询到 M 公司《绩效考核实施方案》等一系列公司级内部控制制度文件，经向 M 公司相关部门核实确为公司内部控制制度。		
M 公司现有病假员工 20 人，其中 15 名病假员工未能提供病假证明及请假程序	病假员工手续程序不齐全，超过国家病假期限仍发放病假工资	Z4
15 名病假员工已超过 24 个月医疗期仍发放病假工资共计 53 万元		
《薪酬发放汇总表》核对，2021 年年薪制管理人员额外发放加班费及各项补贴津贴达 5 万元	年薪制管理人员超出公司制度规定要求发放加班费及津贴	Z5

2.　聚焦编码

在上述已确认初始编码的基础上，我们通过查阅相关文献及访谈的方式探寻并且建立初始编码和聚焦编码之间的关系：

2.1 “初始编码Z1”和“初始编码Z2”为“聚焦编码—法律风险”

企业法律风险的特点是可能由于法律问题会给企业带来损失的风险。从产生方向来看来源于企业外部和企业内部，而其中内部企业经营管理的过程中管理经营、决策等因素引发的。“初始编码Z1”从表面上看是由于历史原因导致M公司被罚款和诉讼的产生，但是进一步探究说明现阶段员工的法律意识日益增强，越来越多地明白会利用法律武器依法维护自身的利益，中国政府部门对企业监管也日益严格，而与此同时企业人力资源管理部门及公司管理层仍然缺乏应相应管理知识技能和法律知识，导致公司产生违法违规的问题，从而导致企业产生了法律风险。

就以上初始编码Z1向M公司法务经理进一步访谈求证，在访谈中法务经理对于Z1中劳动诉讼案件及新员工试用期限未缴纳社保的问题进行了解答回复："根据中华人民共和国社会保险法规定社会保险属于强制性保险险种，任何建立了劳动关系的单位和个人都必须参加。对于因社保缴纳的问题的劳动仲裁法务部门已在跟进，胜诉概率不大预估补缴及罚款金额约40万元；可以明确一点的是公司应当自用工之日起三十日内为其职工向社会保险经办机构申请办理社会保险登记，新员工在试用期内也是需要缴纳社保的"，同时当我们询问到关于人力资源管理问题会产生什么公司风险时，其回复到："对于人力资源管理中存在违法劳动法律条规的问题应该属于法律风险。"

人力资源管理部门总负责人进行访谈："由于M公司是发展时间比较久的企业，用工人员形式比较复杂，我确实承认以前老企业时期对于人力资源管理方面确实存在落后地方。近年来的劳动纠纷主要是因合同签订方式（临时工和正式工）的不同，而导致员工在临近退休时对待遇不同而引起纠纷。"结合上述证据对"初始编码Z1"经过进一步分析确定为"聚焦编码—法律风险"。

"初始编码Z2"中M公司人资部门劳动合同管理业务员对于确定试用期期限的原则解释："M公司由于没有统一的原则确定员工的试用期，新员工的试用期时长主要由岗位直属领导确定。"从业务员上述表述中可以看出，M公司在制度劳动合同中对于新员工试用期限方面，没有考虑相关劳动法律条款而仅仅考虑了企业的管理需求，发生了不符合法律规定的潜在风险。就此问题我们也在M公司法务经理访谈时进行了求证："对于员工试用期期限在劳动合同法中有明确法律规定，主要是根据劳动合同期限确定试用期期限。"

结合上述证据说明在员工试用期期限方面也存在违法的风险，将"初始编码Z2"经过进一步确定为"聚焦编码—法律风险"。

2.2 "初始编码Z3"、"初始编码Z4"和"初始编码Z5"为"聚焦编码—运营风险"

企业运营风险是由于企业内部为主要原因所导致，与企业的决策或者管理能力息息相关，属于企业内部能力有限或出现失误而导致的风险。"初始编码Z3"内部信息对外泄露是由于M公司没有对企业内部信息的使用管理制定相关的内部控制制度，使业务在执行过程中控制失灵；"初始编码Z4"和"初始编码Z5"是相关业务已经制定了内部控制制度，但是由于人力资源部门对业务的监管不到位、业务流程未能及时进行改进所导致了运营风险。

对"初始编码Z3"进一步归纳分析，人力资源管理部门总负责人认为："人力资源管理部门对于内部信息泄露事件也进行了复盘，我们认为首先公司对于员工保密制度存在缺失导致没有执行依据，其次公司人力资源管理有些业务是沿用以往老企业时期做法，确实存在一些不足。"

我们在向人力资源管理部门负责员工培训业务员访谈时了解到："公司每年的培训计划是各个业务部门根据自身情况需求制定上报审批的，大多数员工培训是和部门专业或者业务关联比较紧密。由于公司没有保密这方面的内部控制制度，具体业务部门也没有这个需求，所以近年没有这方面的员工培训项目。"

"初始编码Z4"中的问题人力资源管理部门薪酬管理业务人员："内部审计核查中发现20名中其中15名没有办理病假程序的员工为M公司企业改制前遗留的问题，这部分员工是一直沿用改制前的方式进行管理，再加上这部分员工现已年迈所以对于病假审批流程没有补办

完善，剩余5名没有办法程序主要是由于员工因为自身客观条件受限，所以公司领导口头同意先按病假处理后补流程；超发的病假工资就是上述遗留问题的病假员工。”同时，人力资源管理部门总负责人认为：“这是管理的历史遗留问题，现在目前为主没有什么好的解决办法能改善目前的情况。”

从以上访谈中我们可以感受到，人力资源管理部门已经是十分清楚M公司对于病假员工的内部控制流程及病假薪酬发放原则的，但是由于其他方面的原因没有进行执行。综合以上企业内部执行管理不当情况进一步确定为“聚焦编码—运营风险”。

人力资源管理部门总负责人对于“初始编码Z5”：“这部分情况主要发生任职下属企业的年薪制管理人员。这部分人员薪酬在下属企业发放而且这部分人员在下属企业任领导岗位，所以下属企业人力资源部门没有对领导薪酬核查；另外由于总部人资只是对下属企业薪酬总额监督，没有监督到个人情况所以才发生这样的问题”；人力资源管理部门薪酬管理业务人员：“总部对于下属公司薪酬监督只是薪酬预算总额进行管控，对于下属企业薪酬发放没有办法进行明细管控监督。”

通过以上访谈证据侧面表面，虽然M公司对于年薪制管理人员制定了相应的内部控制制度，但是却出现了人为控制凌驾于企业内部控制制度之上的情况，也是由于公司内部管理原因引起的风险，所以进一步确定为“聚焦编码—运营风险”。

2.3 “初始编码Z1”、“初始编码Z4”和“初始编码Z5”为“聚焦编码—财务风险”

从广义来说由于内部或者外部环境中难以预料或者无法控制的不确定因素的作用，使企业在一定时期内所获取的财务收益与预期收益发生偏差的可能性都会产生财务风险。也就是说企业所面临的财务风险很可能来自于销售、生产、采购甚至于人力资源等各个经营管理环节。

M公司在开展人力资源业务中发生由于不合规业务支出，会加大M公司管理费用中在人力成本方面的开支，从而造成M公司经济利益遭受损失。如M公司存在超过国家病假期限仍发放病假工资的情况，这就变相的提高了企业的经营成本；初始编码Z1、Z4及Z5中涉及金额对M公司利润或现金流产生影响，经向财务部门经理了解：“罚款和多发的薪酬已计入当年的成本费用，这样会减少企业当年利润和现金流量；由于现在还没有充分证据表明劳动仲裁的赔付具体金额，所以还没有计入预计负债。”

经查阅2021年M公司账务及年报，根据年报显示当年税前利润为58,493万港元（已包含将社保罚款及超额发放的病假工资及加班津贴计入成本），将已计入当年成本费用的社保罚款及超额发放的病假工资及加班津贴约对M公司产生了438万元港元的利润影响。

讨论

通过对 M 公司风险管理人员的访谈和获取相关风险的外部环境数据分析的方式进行验证。以下为检验过程及结论：

法律风险：通过向 M 公司人力资源管理部门总负责人、风险管理经理和对法律风险的外部环境进行验证：当我们在访谈时把初始编码 Z1、Z2 中的人力资源管理问题反馈给人力资源管理部门总负责人求证：“对于人力资源管理部门来说出现的问题都会划分为人力资源类风

险，或者从另外的角度划分对于发生诉讼和罚款的问题也应该属于法律风险，而对于其他不良影响的风险可能需要风险管理人员去评估判断。”

风险管理经理在访谈时认为：“M 公司中社保、劳动仲裁涉及到违法国家法律规定的情况应是属于法律风险”。说明风险管理部门也是认可 Z1 和 Z2 是能与法律风险建立联系，并且其在访谈中建议查询近年来中国由于劳动仲裁的案例，从外部环境中相似的案例对其进行确认。

同时，我们对中国裁判文书网相关劳动仲裁案件数据为基础对比统计，2011 年中国劳动争议纠纷案件 5813 起，其中因劳动合同纠纷 1212 起、因社保问题纠纷案件 206 起。而在 2021 年中国劳动争议纠纷案件达 346649 起，其中因劳动合同纠纷 82859 起、因社保问题案件 8912 起。近十年的时间中中国劳动争议纠纷案件增长近 60 倍，其中与 M 公司人力资源问题相似的社保问题和劳动合同问题也是大幅度增长导致企业所面临的法律风险。一方面说明劳动者对自身权益维护意识在逐步增强、相关政府部门对于劳动者的保护机制也在持续完善推进，另一方面企业的人力资源在外部环境中面临法律风险也十分严峻。

运营风险：M 公司风险管理经理在访谈时认为：“在人力资源管理中如果存在是内部管理的问题大多数考虑是运营风险，人力资源内部审计中发现内部信息对外泄露和内部控制执行不到位的情况是属于运营风险中业务控制系统失灵导致的运营风险。”

在研究检验过程中我们获取了 M 公司 2022 年《风险评估报告》，其中对于 2021 年发生的内部信息泄露事项归类为二级风险“经验管理风险”，其所对应的一级风险为“运营风险”。

我们与人力资源管理部门薪酬管理业务人员访谈得到反馈：“M 公司人力资源管理当中确实有落后的情况，企业发展时间比较长而有的人力资源业务在执行过程中还是使用以往的老模式，可能无法跟上新业务的发展”，说明对于人力资源业务管理部门都认可是由于自身业务管理中存问题，符合企业运营风险是企业内部为主要原因导致的特征。与 M 公司 2022 年《风险评估报告》中对“运营风险”中的表现描述包含“业务没有相关内部控制制度”和“在业务中对内部控制执行能力不强”响应。

财务风险：M 公司风险管理业务人员在接受访谈时说：“在人力资源管理中出现的某一项问题不仅是是存在一种风险，也需要多方面风险考虑。例如已受到政府监管罚款的情况固然会产生法律风险，但是这些风险的发生也可能是对公司盈利或者现金流状况产生影响，或而可能产生财务风险。”从以上访谈中感受受风险管理业务人员对风险分析多面性和角度，从他的角度中认为应该多种风险考虑问题，在存在法律风险的业务中还应该考虑是否给公司造成一点损失，或者由于内部控制制度流程缺失或者控制执行不到位导致公司发生损失而产生财务风险。

对“财务风险”检验角度还从劳动仲裁或赔付是否对公司利润产生影响的方向考虑。该事项是由过去事项形成的现实义务，并且公司法务经理已很可能确定履行该义务有可能导致经济利益流出的金额，会影响 M 公司当期利润。我们对 M 公司 2021 年人力成本费用及罚款支出账务处理进行核查，确认对于 300 万元罚款已在当期计入营业外支出，超过医疗期多发放的病假工资 53 万元以及年薪制管理人员额外超发的加班津贴 5 万元也计入了当期管理费用，不仅影响了 M 公司 2021 年的利润，而且以上支出属于现金流出，对公司现金流产生不利影响。

检验结论：在进行检验的过程中也感受到 M 公司风险管理部门、财务部门对人力资源管理问题与企业风险之间的联系已经建立潜在的联系，在访谈当中受访者已经有明确的表示。结合上述对聚焦编码的检验过程，从各个角度均符合聚焦编码对于企业风险的识别。

与现有的人力资源审计研究成果相比，本次从人力资源审计中发现人力资源管理的实际问题情况入手,结合 M 公司其他业务部门对企业风险识别的意见进行归纳总结,不仅仅是审计人员单方面的主观判断，是从客观存在的事实到理论的提升。所得出的研究结论更符合 M 公司企业风险的实际情况，能为 M 公司人力资源内部审计和企业风险识别中出现的同类型问题提供理论解释。相比以往的研究能使企业更具体识别风险类型，从而更有针对性的应对风险以保证企业的持续健康发展。

总结及建议

1. 企业风险管理方面

1.1 强化企业的法律风险防范意识：M公司人力资源管理部门业务人员应要进行相关劳动法律的学习，让人力资源部门整体提升相关业务涉及的法律。定期复盘人力资源业务出情况，找出人力资源管理中存在的问题。而总部人力资源部门作为集团人力资源业务的领导核心，在下属企业人力资源业务面临的法律风险时也要发挥相应的服务咨询支持作用，尽早尽可能全面的识别M公司人力资源管理中存在的法律风险。

1.2 积极采取法律风险的应对措施：第一应全方位梳理未按劳动法条款订立的员工劳动合同，对于这些有法律风险问题的员工劳动合同应按劳动法律条款合规重新订立，以避免产生法律风险；第二，人力资源管理部门对M公司社保缴纳情况进行自查清理，对于以往少缴未缴的金额进行评估并确认影响风险金额，同时做好补缴预案及可能出现的纠纷预案。

2. 内部控制制度方面

2.1 健全完善内部信息保密内部控制制度：M公司出现内部信息泄露主要原因之一是由于没有建立相关的保密内部控制制度。所以M公司现阶段应加快建立健全公司保密内部控制制度，完善企业对内部信息管理的依据，确保公司的内部信息不外泄，维护公司的合法利益。

2.2 加强企业人力资源内控制度的执行力：M公司人力资源管理部门应加强对人力资源内部控制制度的学习和实践的结合，从公司层面提高对人力资源内控制度执行工作的重视程度。同时也应积极探索借鉴国内外其他企业在人力资源方面内部控制的管理实践经验,加深对内控控制的执行程度。

3. 不足及展望

本人由于研究条件和相关理论基础有限，在对于风险识别方面主要建立在相关文件研究基础上结合访谈，所以对主观认知有较大的依赖。在文中可能存在一些不足之处尚需时间计息实践和验证。M公司的人力资源存在的问题及其产生风险以及对风险的管理受多种条件影响，此次研究未能全方位详尽的把握，在今后的工作研究会继续加强理论学习。

此次研究结合了人力资源审计及从企业风险的角度，从法律风险管理的意识、内控制度的执行力、完善内控制度等方面进行优化，借以提高M公司人力资源的管理水平。不断的优化完善M公司人力资源管理体系和人力资源管理水平，使M公司在激烈的经济市场竞争中实现公司战略。

参考文献

中国国务院国有资产监督管理委员会. (2006).《中央企业全面风险管理指引》http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2588320/n2588335/c4258529/content.html

叶雨齐. (2021). 内部审计在企业风险管理中的作用路径分析. *全国流通经济*, (26), 181-183. https://doi.org/10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2021.26.059.

刘姝婧. (2020). *GH 公司人力资源审计实施情况调查研究* [硕士论文]. 东北农业大学.

李锐云. (2022). 上市公司人力资源管理审计的框架构建与应用分析. *财会通讯*, (7), 124-129. https://doi.org/10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2022.07.023

张爱娜. (2022). 内部审计在企业风险管理中的作用. *财会学习*, (30),116-118.

陈英. (2022). 探讨内部审计与企业风险管理的协调和整合.*商业文化*, (4), 68-69.

秦霄. (2021). 基于人力资源管理审计工作的有效性探究. *中小企业管理与科技 (上旬刊)*, (11), 34-36

晋媛媛. (2016). *内部审计参与企业风险管理相关问题研究* [硕士论文]. 首都经济贸易大学.

唐晓春. (2021). 浅析内部审计在国有企业风险控制中的作用. *财经界*, (18), 161-162. https://doi.org/10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2021.18.077.

萧志彦. (2021). *GW 公司人力资源管理审计评价体系研究* [硕士论文]. 长沙理工大学.

程贤. (2022). 内部审计与企业风险管理的协调和整合. *商业观察*, (22), 67-70.

廉娣. (2020). 会计集中核算制下内部审计工作开展分析. *财会学习*, (13), 25-26.

黎鹭丹. (2021). 企业内部审计工作在企业风险管理中的价值初探.*经济管理文摘*, (17), 48-50.

Bieliaieva, N. (2019). Development of the human resource audit system elements based on international experience. *Economics. Ecology. Socium, 4*, 28-34. https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.4-4

Ghulam, M., & Naz, F. (2022). HR audit is a tool for employee retention and organisational citizenship behaviour: a mediating role of effective HR strategies in services sector of emerging economies. *Middle East Journal of Management, 1*, 98-112. https://doi.org/10.1504/MEJM.2021.10043502

Yuan, S. (2022). Internet + cloud audit mode in enterprise human resource audit practice. *International Journal of New Developments in Engineering and Society, 6*(1), 28-33. https://doi.org/10.25236/IJNDES.2022.060105

交互导向对企业创新绩效的实证研究

THE IMPACT OF INTERACTION ORIENTATION ON FIRM INNOVATION PERFORMANCE

王倩
Qian Wang

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, **E-mail:** 350745182@qq.com

摘要

在信息技术不断发展的过程中，顾客角色发生了重大的改变，企业营销观念也发生了很大的变化，营销功能正在快速转变为以顾客为中心的互动营销。在现有的互动营销中交互导向在获取优势竞争资源方面具有明显的优势，企业重视交互导向的培养则绩效更加的卓越。本文在对交互导向理论进行研究的过程中，将顾客参与创新这一变量纳入其中，可以更好的反映出企业认同度和顾客能动性，并对交互导向和创新绩效之间的关系框架结构进行了重新的构建，在检验该框架的过程中对浙江地区 159 家服务企业进行了实地调研。结果发现：(1)企业实施交互导向战略，则企业的创新绩效会显著提高； (2)交互导向会显著正向影响顾客参与创新；(3)顾客参与创新会显著正向影响渐进式创新绩效和颠覆式创新绩效；(4)在交互导向和创新绩效之间顾客参与发挥着中介的作用。

关键词: 交互导向 顾客参与创新 渐进式创新绩效 颠覆式创新绩效

Abstract

With the development of information technology, the role of customer has changed greatly, and the concept of marketing has also changed a lot. In the existing interactive marketing, interaction-oriented has obvious advantages in obtaining competitive resources, and enterprises pay attention to the cultivation of interaction-oriented performance is more outstanding. In the process of studying the interaction-oriented theory, this paper takes the variable of customer participation in innovation into account, which can better reflect the degree of enterprise identity and customer initiative, this paper reconstructs the framework of the relationship between interaction orientation and innovation performance, and investigates 151 service enterprises in Zhejiang province. The results show that: (1) the innovation performance of enterprises will be significantly improved by implementing the interactive strategy; (2) the interaction-oriented strategy will significantly positively affect customer participation in innovation; (3) customer involvement in innovation significantly

positively influences incremental innovation performance and disruptive innovation performance; (4) customer involvement acts as a mediator between interaction orientation and innovation performance.

Keywords: Interaction-oriented, Customer participation innovation, Incremental innovation performance, Disruptive innovation performance

引言

在信息技术不断发展的过程中，顾客角色发生了重大的改变，企业营销观念也发生了很大的变化，营销功能正在快速转变为以顾客为中心的互动营销。围绕客户来开展互动营销，每个个体顾客的需求和欲望都可以得到很好的满足，只有顾客的需求得到满足之后，在此基础之上才能建立好良好的顾客关系，所以，新营销背景下组织执行的营销观念无法通过原有的市场导向理论体现出来，而交互导向理论的出现则提供了更好的方向。在现有的互动营销中交互导向在获取优势竞争资源方面具有明显的优势。所以，研究交互导向和企业绩效之间的内在作用机制，具有很好的理论和实际意义。

研究目的

首先，当前对交互导向进行的研究主要集中在研究交互导向和企业绩效之间的关系，很少对交互导向和企业绩效之间的内在作用机制进行研究。另外，现有的交互导向理论是在共创价值理念的基础上建立的，虽然学者们在研究交互导向理论的过程中，在企业资源体系中纳入了顾客知识和顾客能力，但是在构建模型的过程中，却没有对企业认同度和顾客能动性进行研究，而当前的研究主要是将顾客当作合作者进行研究，分析对企业绩效的改善情况。所以，必须要从顾客共创价值理论角度对交互导向理论进行研究，并纳入顾客参与创新变量来重新构建交互导向和企业绩效之间关系到框架体系，对交互导向和企业绩效之间的内在作用机制进行探索，这对于丰富和发展营销理论具有重要的意义。

文献综述

目前针对交互导向开展的研究主要有。Ramani 和 Kumar (2008) 研究分析了交互导向的构成维度与企业绩效之间的关系，提出对于顾客观念企业要格外重视，要给予顾客更好的体验，要给顾客进行授权，请将平台开放给顾客，这样才能将顾客管理系统的作用充分发挥出来，企业和顾客之间的互动才会更好，企业的盈利绩效和关系绩效才会得到有效的提高。 Liang 和 Zhang (2012) 的通过研究发现，在服务行业中，企业采取交互导向可以显著正向影响顾客满意度和购买意向。刘艳彬和袁平 (2012) 通过研究也发现在服务行业中，交互导向会显著正向影响企业绩效，而对于交互导向和企业绩效而言市场环境和战略类型可以发挥出有效的调节作用。

杜运周和张玉利 (2012) 通过研究也发现交互导向对于提升新企业绩效具有重要的作用。通过上述分析可知，虽然目前针对交互导向理论开展的研究有很多，但是理论研究和实证研究仍然有许多不足之处存在。

研究设计

1. 研究假设

(1) 交互导向与创新绩效之间的关系

当前许多学者在研究的过程中，主要研究了战略导向和创新绩效之间的关系。但是对于企业而言交互导向是非常重要的战略导向，很少对其和创新绩效之间的关系进行研究。根据当前的研究发现，从新企业角度考虑，交互导向水平高则可以帮助企业更快的获得第一批客户，也可以促使顾客为企业推荐更多的客户，企业的正面口碑将全面建立起来，企业的顾客资源将得到有效的拓展，这对于企业的成长具有重要的意义。企业与个体顾客之间的互动可以通过交互导向体现出来，同时顾客可以为企业提供信息，并建立起有价值的顾客关系。顾客授权可以帮助企业开发出更好的新产品，进而最大限度的满足客户的预期需求，提升企业的创新绩效。

组织在创新的过程中创新产品的速度和质量，最终的创新成果就是创新绩效。对于界定其内涵和确定评价指标不同的学者有不同的看法。例如Cordero (1990) 认为创新绩效应该包含三个方面的内容，分别是商业绩效、总体绩效和技术绩效。Menor和 Roth (2008) 指出可以从四个方面来分析创新绩效，分别是投资回报率、利润、创新项目的盈利情况、利润增长率。

对于这一种观点大多数学者表示认同，应该从两个方面来考查创新绩效，它们是效率和有效性。效率包含的内容是顾客满意度、研发新产品的速度和服务等，可以将其称为渐进式创新绩效；有效性包含的主要内容有销售量、竞争优势、市场占有率、新产品和服务等，可以将其称为颠覆式创新绩效。根据上述分析，本文在对创新绩效进行研究的过程中，将其分为两个方面进行研究，分别是过程绩效和颠覆式创新绩效，并做出如下的假设：

H1: 交互导向对渐进式创新绩效具有显著的正向影响。

H2: 交互导向对颠覆式创新绩效具有显著的正向影响。

(2) 交互导向与顾客参与创新之间的关系

顾客观念不仅是交互导向的内容，同时顾客观念互补实践互动也是交互导向的内容。企业在进行互动时，顾客不仅可以为企业提供新的创意和想法，同时还可以与顾客一起筛选新创意和新想法，创新的有效性将得到极大的提高。交互导向型企业的互动响应能力非常强，通过这样的互动可以在企业内部共享和传递企业收集到的信息，并进行有效的应对，这对于企业采纳和实践新观点和新程序具有重要的意义。

贾薇et al., (2011) 通过研究发现，企业积极主动的与顾客进行沟通和交流，可以正向影响顾客参与；对于顾客和企业关系而言，两者之间建立起对应的情感可以激发顾客参与的积极性。所以，在顾客参与创新时，必须要培训和和引导顾客，将顾客可以发挥的作用最大化的发挥出来。而交互导向在引导顾客参与创新方面具有很大的优势，同时还可以提高企业的创新能力，为此，我们做出的假设如下：

H3: 交互导向对于服务企业可以显著正向影响顾客参与创新。

(3) 顾客参与创新与创新绩效之间关系

越来越多的学者开始探讨和研究顾客参与创新能否提高企业绩效。 Muller和Zenker (2001)认为而合作创新有顾客参与，则研发新产品的成功率将得到有效的提升。 Keegan和Turner (2001)指出顾客参与程度对于推动创新具有重要的意义。所以企业要与顾客保持互动，顾客的对于新产品的知识和想法可以传递给企业，这对于企业成功研发顾客所需求的新产品具有重要的作用，为此本文进行的假设是：

H4: 顾客参与创新会显著正向影响渐进式创新绩效。

H5: 顾客参与创新会显著正向影响颠覆式创新绩效。

H6: 渐进式创新绩效会显著正向影响颠覆式创新绩效。

(4) 顾客参与创新的中介作用的研究

Slater和Narver (1994) 指出，外部环境不管发生怎样的改变，组织的市场导向程度都会加强，也越容易研发新产品。Han et al., (1998) 认为创新应该包含两种类型，分别是技术创新和管理创新，如果将中介变量设置为这两类创新形态，可以选择银行进行实证研究，验证市场导向-创新-绩效之间的关系，发现市场导向对提高创新能力，进而对绩效产生影响，并且环境条件不会对这种关系产生影响。在互动营销背景环境中交互导向得到了进一步发展，而顾客参与创新是全新的创新方式，所以在进行上述分析的同时，本文做出了如下的假设：

H7: 在交互导向和渐进式创新绩效之间顾客参与创新发挥中介作用。

H8: 在交互导向和颠覆式创新绩效之间顾客参与发挥中介作用。

研究方法

本文选择研究对象是服务业。根据服务业的国家分类标准，选择的样本服务企业位于宁波市，采用的是便利抽样方法，在进行抽样的过程中将平衡不同类型的服务企业考虑在内。本研究在收集数据过程中采用的是办公室访谈的方式，主要对公司总经理、副总经理、营销经理进行了访谈，通过这样的访谈方式保证了可以获得公司真实情况。为了能够顺利的进行访谈，在正式访谈之前，研究人员首先通过电话联系了被访谈者，在经过被访谈者同意之后，对访谈时间进行了约定，然后当面对被访谈者进行了访谈，访谈的地点是在接待室或者是办公室。访谈的时间控制在 20-30 分钟之内，访谈的参与人员有两人，访问有研究者本人负责，记录由另外一人负责，在访谈结束之后，会归纳整理访谈的资料。

研究模型

归纳上述的假设和理论，可以得到如图 1 所示的本研究的理论模型。

图1: 理论框架模型

样本与数据收集

采取办公室访谈的方式本文访谈的企业共有 179 家，在整理筛选之后，选择的有效样本有 159 个，有效回收率达到了 88.8%，表 1 位样本的基本情况。

表1: 样本的描述统计分析

服务企业的类型	频数	百分比	被访者职位	频数	百分比
金融服务	42	26.4%	执行经理 CEO，总经理	48	30．2%
信息和通信服务	34	21．4%	营销主管、销售主管、财务主管、生产主管	49	30．8%
物流服务	20	12．6%			
电子商务	18	11．3%	人事主管	16	10．1%
教育培训	13	8．2%	IT 负责人	8	5．0%
中介和咨询服务	11	6．9%	会计人员、销售人员、一般管理人员	21	13．2%
文化服务	17	10．7%			
其它(请注明)	4	2．5%	其它(请注明)	17	10．7%
合计	159	100．0%	合计	159	100．0%
大型服务企业	88	55．3%	市场领先者	78	49．1%
中型服务企业	37	23．3%	市场跟进者	45	28．3%
小型服务企业	34	21．4%	市场补缺者	36	22．6%
合计	159	100．0%	合计	159	100．0%

测量量表与信效度分析

测量量表

本文主要对顾客参与创新、交互导向和创新绩效等变量进行了研究，采用的衡量方法是李克特五点尺度法。为了保证有效的信度和效度测量，本文将以相关文献的量表来测量各变量，同时充分考虑中国服务业的具体情况，在调整和修改之后进行使用。

Ramani 和 Kumar (2008) 的量表是本文交互导向测量采用的量表，总共包含了四个维度的内容，分别是顾客价值、顾客理念、顾客授权和互动响应能力，包含的题项有 13 个。

创新绩效主要包含两个方面，分别是过程绩效和颠覆式创新绩效。过程绩效包含两个要素，分别是创新品质和创新速度。创新品质的量表采用 Avlonitis 和 Papastathopoulou (2001) 等的研究，测量题项共有 3 个。创新速度量表采用的是 Kessler et al., (2000) 的研究，测量题项共有 3 个。颠覆式创新绩效包含两个维度，分别是竞争优势和市场绩效，竞争优势和市场绩效的量表采用 Carbonell et al., (2009) 的研究，测量题项共有 6 个。一共设计了 12 个测量题项来测量创新绩效。

参考 Alam (2002) 的研究设置顾客参与创新的测量题项，一共包含四个维度的内容，分别是顾客参与模式、顾客参与目标、顾客参与强度和顾客参与阶段，题项有 19 个。

信度与效度分析

信度分析:各量表的 Cronbach’sα 系数均高于 0．6，并且大都在 0.7 以上，根据 Nunnally (1978)根据 Cronbach’sα 提出观点，各量表的信度都比较好。

表2: 量表的信度分析

维度				构念
构念维度题项数 Cronbach’sαCronbach’sα				
			系数	系数
交互导向	顾客观念	3	0．765	
	互动响应能力顾客授权	4	0．733	
	顾客价值管理顾客参与目标顾	3	0．812	0．867
	客参与阶段顾客参与强度顾客	3	0．727	
	参与模式渐进式创新绩效	6	0．769	
	颠覆式创新绩效	3	0．792	
顾客参与创		4	0．753	
新		6	0．768	0．838
		6	0．752	
创新绩效		6	0．767	
				0．804

收敛效度:本文在对主要研究构年进行验证性因子分析时采用的是 AMOS 软件，通过分析得到了不同题项的载荷因子，在此基础上对各构念的 AVE 值和 CR 值进行了计算。有学者提出，在题项载荷因子比 0.5 大时，且各潜变量的 AVE 值比 0.5 大，CR 值比 0.7 大时，则潜在的变量收敛效度是良好的 [21]。结果显示，本研究采用的量表收敛效度都良好 (如下表 3 所示)。

表3: 量表的收敛效度检验

变量	维度	题项	标准化因子载荷	AVE 值与 CR 值	变量	维度	题项	标准化因子载荷	AVE 值与 CR 值
交互导向	顾客观念	A1	0. 788				B1	0. 761	
		A2	0. 675				B2	0. 877	
		A3	0. 643			顾客参与目标	B3	0. 780	
	互动响应能力	A4	0. 548				B4	0. 525	
		A5	0. 538				B5	0. 677	
		A6	0. 533				B6	0. 530	
		A7	0. 52	AVE=0. 571	顾客参与创新		B7	0. 738	AVE=0. 693CR=0. 963
		A8	0. 727	CR=0. 966		顾客参与阶段	B8	0. 733	
	顾客授权	A9	0. 541				B9	0. 812	
		A10	0. 68				B10	0. 815	
	顾客价值管理	A11	0. 525			顾客参与强度	B11	0. 793	
		A12	0. 677				B12	0. 891	
		A13	0. 530				B13	0. 761	
创新绩效	渐进式创新绩效	C1	0. 676				B14	0. 683	
		C2	0. 771				B15	0. 82	
		C3	0. 694	AVE=0. 564		顾客参与模式	B16	0. 643	
		C4	0. 680	CR=0. 885			B17	0. 538	
		C5	0. 751				B18	0. 533	
		C6	0. 766				B19	0. 52	
	颠覆式创新绩效(1)	C7	0. 642				C10	0. 683	
		C8	0. 626	AVE=0. 537		创新	C11	0. 82	
		C9	0. 612	CR=0. 872		颠覆式式创新绩效(2)	C12	0. 643	AVE=0. 537CR=0. 872
					→				

判别效度:为了评估个量表的判别效度，本研究采用 Fornell 和 Larcker (1981) 所提出的方法，分别对各构念的 AVE 值平方根和各构念的相关矩阵进行了计算。 Fornell 和 Larcker

(1981)认为，如果 AVE 值比各构念的相关系数大，则表明量表的判别效度良好。根据表 4 可知，本研究所采用的各量表判别效度都良好。

表4: 量表的判别效度检验

交互导向		顾客参与创新	渐进式创新绩效	颠覆式创新绩效
交互导向	0. 755			
顾客参与创新	0. 508(＊＊)	0. 836		
渐进式创新绩效				
颠覆式创新绩效	0. 426(＊＊)	0. 450(＊＊)	0. 751	
	0. 410(＊＊)	0. 573(＊＊)	0. 550(＊＊)	0. 732

注:＊＊表示在0. 01水平显著相关，*表示在0. 05水平显著相关。

研究结果

互导向、顾客参与创新、创新绩效关系

为了对 H1、H2 和 H3 进行检验，本文建立了两个回归方程，这两个回归方程一个是包含了自变量和控制变量，另外一个只包含了控制变量。

如下所示:

全模型:$Y=\beta0+\beta1(X)+\beta2(CON)+\varepsilon(1)$

控制模型:$Y=\beta0+\beta1(CON)+\varepsilon(2)$

在模型当中因变量使用的是 Y 代表，自变量使用的是 X 代表，控制变量采用的是 CON 代表，β0 是常数，β1 和 β2 是系数，ε 是残差。下表为 H1、H2 和 H3 因变量和自变量代表的含义：

表5: 研究假设因变量与自变量解释

研究假设	因变量(Y)	自变量(X)	控制变量
H1	渐进式创新绩效	交互导向	
H2	颠覆式创新绩效	交互导向	
H3	顾客参与创新	交互导向	
H4	渐进式创新绩效	顾客参与创新	服务企业的类型;服务企业的
H5	颠覆式创新绩效	顾客参与创新	规模;企业的市场地位
H6	颠覆式创新绩效	渐进式创新绩效	

为了对在因变量得到控制后，自变量对因变量的影响情况进行检验，也就是模型(1)是否在解释能力方面要比因变量控制模型更强，本研究将 F 统计量引入，F 代表的含义是：

$$F=\frac{(SSE_R - SSEc)}{\text{被检测的 B 的数目}}\Big/MSE_C \qquad (3)$$

在上述公式当中，模型(1)的平方差总合是 SSER 是，控制模型(模型 2)的平方差总合是 SSEC 是，模型(1)的平方差均值是 MSEC。假设 F 统计量没有显著水平，则表明在解释企业盈利绩效方面交互导向的能力更强。

通过对结果进行分析可以发现， H1、H2 和 H3 这个假设都是成立的，也就是颠覆式创新绩效和渐进式创新绩效都会受到交互导向的正向影响；交互导向会显著正向影响顾客参与创新；顾客参与创新会显著正向影响颠覆式创新绩效和渐进式创新绩效，此外，渐进式创新绩效会正向影响颠覆式创新绩效。

表6: 互动导向与创新绩效关系的数据分析结果

	全变量模型		控制模型		R2 的	Fa 值	研究结果
	R^2	F	R^2	F	增加幅度		
H1.1	0.163	9.243＊＊＊	0.108	31.531＊＊＊	51. 851%	5.600＊＊＊	假设成立
H1.2	0.217	14.563＊＊＊	0.099	27.346＊＊＊	120.201%	8.708＊＊＊	假设成立
H2	0.330	28.252＊＊＊	0.228	3.510＊＊＊	45.174%	5.046＊＊＊	假设成立
H3.1	0.448	22.840＊＊＊	0.166	34.774＊＊＊	170.482%	10.017＊＊＊	假设成立
H3.2	0.067	14.013＊＊＊	0.012	23.661＊＊＊	460.1%	13.143＊＊＊	假设成立
H3.3	0.256	13.32＊＊＊	0.117	25.12＊＊＊	119.657%	8.560＊＊＊	假设成立

注: *表示显著性水平大于0．05， ＊＊表示显著性水平大于0．01， ＊＊＊表示显著性水平大于0．001。

顾客参与创新的中介作用

为了对交互导向和创新绩效之间顾客参与创新发挥的作用进行检验，本文在研究的过程中采用了 Baron 和 Kenny (1986) 的检验方法，建立了如下的检验方程。

$Y=\beta0+\beta1(XI)+\beta2(CON)+\varepsilon(4)$

$Y=\beta0+\beta1(XC)+\beta2(CON)+\varepsilon(5)$

$Y=\beta0+\beta1(XI)+\beta2(XC)+\beta3(CON)+\varepsilon(6)$

在上述模型当中，因变量由 Y 代表，自变量由 X 代表，控制变量由 CON 代表，在 β0 是常数，β1、β2 和 β3 是系数，ε 是残差。

按照 Baron 和 Kenny (1986) 的检验方法，在表 7 中方程（1）的结果显示，交互导向会显著正向影响渐进式创新绩效 (β=0．578，p＜0．05)，方程(2)的结果显示顾客参与创新会显著正向影响渐进式创新绩效 (β=0．490，p＜0．05)，方程(3)的结果显示控制顾客参与创新变量不会显著影响渐进式创新绩效 (p＞0．05)，但方程(3)中在对顾客参与创新变量进行控制之后

，交互导向并没有明显降低对渐进式创新绩效的影响 (方程(1)系数为 0．578，方程(3)系数为 0．173)，所以在交互导向和渐进式创新绩效之间顾客参与创新发挥的是中介作用。

表7: 顾客参与创新的中介作用

假设	回归方程	因变量	自变量	非标准化系数	方差标准误	标准化系数	T 统计量	显著性水平
	方程(1)	渐进式创新绩	交互导向	0．574	0．078	0．578	7．312	0．000
	方程(2)	效渐进式创新	顾客参与创	0．543	0．093	0．490	5．807	0．000
H4．1	方程(3)	绩效	新	0．192	0．098	0．173	1．942	0．055
	方程(4)	渐进式创新绩	交互导向	0．610	0．100	0．547	6．125	0．000
	方程(5)	效	顾客参与创	0．574	0．101	0．482	5．631	0．000
		颠覆式创新绩	新	0．767	0．105	0．573	7．215	0．000
		效	交互导向					
		颠覆式创新绩	顾客参与创					
		效	新					
H4．2	方程(6)		交互导向	0．455	0．103	0．340	4．382	0．000
		颠覆式创新绩	顾客参与创	0．540	0．086	0．484	6．234	0．000
		效	新					

注:上述控制变量包含的内容是公司的市场地位、公司类型和公司规模。

根据表 7 中方程(4)的分析结构可知，交互导向会显著正向影响颠覆式创新绩效 (β=0．482，p＜0．05)，方程(5)的分析结果可知顾客参与创新会显著正向影响颠覆式创新绩效(β=0．573，p＜0．05)，方程(6)的分析结果可以在对顾客参与创新进行控制之后，交互导向会显著正向影响颠覆式创新绩效，所以在交互导向和颠覆式创新绩效之间顾客参与创新发挥的是完全中介作用。

讨论

本文取得的研究贡献是在研究的过程中将顾客能动性和企业认同度考虑在内，共同纳入到了交互导向理论的研究框架中，

建立了将交互导向设置为自变量，将顾客参与创新设置为中介变量，将企业创新绩效设置为因变量的研究体系。该研究体系的建立正好弥补了当前缺乏对交互导向与企业创新绩效之间内在作用机制的研究，同时对交互导向影响企业创新绩效的机制进行了分析，这对于完善和丰富交互导向理论具有十分重要的作用，也很好的验证了在我国交互导向理论的适用性是很强的。具体来说，本研究可以概括为如下几个方面的内容。

首先，企业在实施交互导向战略之后，企业创新绩效将会得到提高。 Ramani 和 Kumar (2008) 也是这样的观点，也就是通过交互导向企业可以得到更多的竞争优势，可以持续的参与市场竞争。本文研究取得的研究成果在理论支层面支持了互动背景下对提高创新绩效的研究：也及时在战略层面企业要重视互动，通过互动将顾客的信息收集起来，然后进行整合和

处理，进而提供依据来支撑新产品和服务开发；同时通过顾客授权，在整个新产品和服务开发的过程中都可鼓励顾客参与，这样企业的创新绩效将会得到有效的提升。

第二，交互导线会显著正向影响顾客参与创新，也就是企业实施交互导向战略，可以促使顾客更多的参与到创新过程中。这正好验证了在互动营销的背景下，企业必须要不断的学习和成长，掌握更多的新的技术和理念，不断的进行产品和服务研发，这样才能更好的适应市场的需求，而企业在产品和服务开发的过程中，顾客参与是不可缺少的 。同时，交互导向型企业可以给予更高程度的顾客授权，使得顾客在参与企业创新活动的过程中，可以在将各个阶段的顾客资源和潜力挖掘出来，这对于有效提升企业的创新能力具有十分重要的作用。

第三，顾客创新会显著正向影响渐进式创新绩效和颠覆式创新绩效。并通过渐进式创新绩效来间接影响颠覆式创新绩效。Alam (2002), 王琳和魏江 (2009) 等学者得到的也是这样的研究结论，也就是顾客参与创新会显著正向影响创新绩效，企业要与顾客进行密切的沟通和交流，实现知识共享，并不断的消化吸收知识，只有高频率的互动，顾客才愿意花费更多的时间和精力在此方面，可以共享的知识也会增加，通过与顾客的反复互动，企业可以得到顾客对产品的需求和相关知识，这样企业才能研发出更加符合顾客要求的新产品。

第四，在交互导向和创新绩效之间顾客参与创新发挥了中介作用。在对战略导向和惬意绩效关系进行研究的过程中，认为驱动战略导向和企业绩效关系增加的核心价值能力是创新，本文的研究对此观点进行了进一步证实。高层度的企业交互导向，对于企业收集客户信息有很大的帮助，在此基础上企业可以更多的了解客户需求，研发的新产品和服务才能更加符合客户要求，所以交互导向对于提升新产品研发成功率，提高企业创新绩效具有重要的作用。

总结与建议

通过上述分析可知，本文对交互导向理论的研究，进一步丰富和完善了该理论。但是，本研究也有一些不足之处存在：一方面，本文选择研究对象是服务业，可以为中介、文化服务、通信服务、电子商务和教育培训行业提供一定的参考，但是还需要进一步的验证是否适用于制造业行业；另一方面，本研究选择的样本来自于浙江宁波地区，所以对于北方地区的服务行业本文的研究成果没有太强的说服力，未来对此方面还需要进一步加强研究。

参考文献

王琳, & 魏江. (2009). 顾客互动对新服务开发绩效的影响--基于知识密集型服务企业的实证研究. *重庆大学学报: 社会科学版, 15*(1), 35-41.

刘艳彬, & 袁平. (2012). 互动导向与企业绩效关系的实证研究. *科研管理, 33*(8), 25-34.

杜运周, & 张玉利. (2012). 互动导向与新企业绩效: 组织合法性中介作用. *管理科学, 25*(4), 22-30.

贾薇, 张明立, & 王宝. (2011). 服务业中顾客参与对顾客价值创造影响的实证研究. *管理评论, 23*(5), 61-69.

Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(3), 250-261.

Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. (2001). The development activities of innovative and non-innovative new retail financial products: Implications for success. *Journal of Marketing Management, 17*(7-8), 705-738.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.

Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: an overview. *Research policy, 19*(2), 185-192.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of marketing, 62*(4), 30-45.

Keegan, A., & Turner, J. R. (2001). Quantity versus quality in project-based learning practices. *Management learning, 32*(1), 77-98.

Kessler, E. H., Bierly, P. E., & Gopalakrishnan, S. (2000). Internal vs. external learning in new product development: effects on speed, costs and competitive advantage. *R&d Management, 30*(3), 213-224.

Liang, R. D., & Zhang, J. S. (2012). The effect of service interaction orientation on customer satisfaction and behavioral intention: The moderating effect of dining frequency. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 24*(1), 153-170.

Menor, L. J., & Roth, A. V. (2008). New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking. *Production and Operations Management, 17*(3), 267-284.

Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research policy, 30*(9), 1501-1516.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* 2nd ed. Mcgraw hill book company.

Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing, 72*(1), 27-45.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing, 58*(1), 46-55.

K 证券分公司领导风格和员工工作绩效之间的关系研究

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN K SECURITIES BRANCH

焦子谦
Ziqian Jiao

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, **E-mail:** 823759262@qq.com

摘要

领导风格和员工工作绩效一直是领导学、组织行为学、人力资源管理实际工作与理论研究中最重要的问题之一，20 世纪以来对领导风格和员工工作绩效的研究已有很多，但对证券行业的相关研究却很少。本文以 K 证券公司为研究对象发现，在 K 证券公司内部有很多领导管理方面的问题。为此，本文提出研究问题：在 K 证券分公司中，最能提高员工绩效的领导风格是什么？本文采用文献分析法、问卷调查法以及实证分析法对变革型领导风格的四个维度和交易型领导风格的三个维度进行分析后得出：K 证券分公司领导应分别加强变革型领导风格和交易型领导风格的领导魅力、激发动机、智能启发、员工个别关怀和放任领导这五个维度的培养。在实践价值方面，本研究既能丰富领导风格在证券行业的研究，又能在未来对 K 证券分公司的发展和内部管理提供很大帮助。

关键词: 领导风格 员工工作绩效 证券公司

Abstract

Leadership style and employee work performance has always been one of the most important issues in the practical and theoretical studies of leadership, organizational behavior, and human resource management. Since the 20th century, there have been many studies on leadership style and employee work performance, but there are few related studies on the securities industry. This paper takes K Securities Company as the research object and finds that there are many leadership and management problems in K Securities Company. Therefore, this paper puts forward a research question: What is the leadership style that can best improve employee performance in K Securities branch? This paper adopts literature analysis, questionnaire survey and empirical analysis to analyze the four dimensions of transformational leadership style and the three dimensions of transactional leadership style and concludes that the leaders of K Securities branch companies should strengthen the cultivation of five dimensions: leadership charm, motivation, intelligent inspiration, individual

care of employees and laissez-faire leadership. In terms of practical value, this study can not only enrich the research of leadership style in the securities industry, but also provide great help to the development and internal management of K Securities branch in the future.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance, Securities Company

引言

1. 研究背景

K 证券公司是陕西最大的本地券商，它隶属于陕西煤业化工集团，是一家国资委控股的公司，K 券商一直致力于北交所及中小型企业注册上市，目前 K 证券在国内有 45 家分公司和 45 家营业部，企业目前处于一个飞速发展的阶段。但是在 K 证券分公司，外部竞争激励的矛盾，已从公司转移到了领导层和员工，我们发现了很多领导管理和员工工作绩效的问题，诸如领导的居高临下以及领导对员工工作绩效的过分奖惩制度，导致更多的员工把精神和注意力集中在领导身上，从而降低了自身的工作绩效。而在公司内部每个星期都报送任务指标，且对绩效无提升员工采取单独约谈等措施，促使员工压力倍增，这样的恶性循环条件下，员工们渴求着新的领导方式来给予他们新的动力。

在证券行业现阶段态势下，如何让员工对工作充满热情，提高效率，改善结果，引起了众多商业领袖、专家学者的关注和探索。在当今人才竞争的经济时代，员工已经成为企业需要关注的内容，企业竞争的关键也逐渐从物质资本（设备、资金）转变为企业员工的知识、关系和能力，这是一种从外部资源到内部资源的竞争转化。因此，提高员工绩效，打造一批优秀员工，是管理者学者亟待解决的问题之一，也是企业赖以生存的重要战略目标。在此基础上，本文提出研究问题：在 K 证券分公司中，最能提高员工绩效的领导风格是什么?

2. 研究意义

(1) 理论意义

在理论层面，如今领导风格对员工工作绩效的研究已有很多，但对于证券公司却鲜有研究，本文丰富了领导风格在证券行业的研究，同时研究证券公司的领导风格有助于我们寻找到适合证券公司的领导风格。

(2) 实践意义

很多证券公司受到了外部行情低迷和内部同券商行业恶性竞争的双重压力，而这种压力也逐渐地从公司渗透到了每一位员工的头上，绩效考核难、领导的管理风格等问题促使员工消极怠工，对工作失去积极性，本文对 K 证券本文采用 K 证券公司为实际案例，从交易型领导风格和变革型领导风格入手研究它们分别对员工任务绩效和关系绩效之间的关系，对于本研究而言，未来对 K 证券分公司的发展和市场竞争力都有很大帮助。

研究目的

本文通过文献分析、问卷调查、数据分析等研究方式，研究 K 证券通过领导风格和员工工作绩效的方式，在领导风格上的变量我们选择 burns 的变革型领导和交易型领导作为研究，在员工工作绩效上，我们采用 Motowidlo and Van Scotter（1993）提出的员工工作绩效，通过这一系列研究来研究领导风格从而提升员工工作绩效。

主要研究目标有以下几点：

（1）寻找影响员工工作绩效的主要原因是什么。

（2）在员工工作绩效为因变量、变革型领导风格和交易型领导风格为自变量下，探讨领导风格和员工工作绩效两者之间的关系。

（3）结合有关理论依据与研究结果，对 K 证券未来领导管理风格提出有效建议。

文献综述

1. 变革型领导风格

变革式领导是指领导者以某种方式让员工认识到工作的重要性，从而激发员工的工作热情，挖掘员工的工作动力和潜力，这是 Burns 在文章中首次提出的。变革型领导者可以给员工带来存在感和责任感，让他们觉得自己的工作是有效的、有价值的，让员工看到领导对待他们的方式，他们关心员工的个性生活，甚至能和他们相处融洽，在工作中有自己的魅力和模范作用， 因此，它们对员工的心理状态和工作成果产生了积极影响。

而在 Burns 研究的基础上 Bass 和 Avolio (1995) 提出了多因素量表，包含变革型领导量表 (Transformational Leadership) 与交易型领导量表 (Transactional Leadership)。所谓，变革型领导意即启发部属排除自身利益、引发自愿追随的影响力。Bass 将变革型领导量表分成四大维度，领导魅力 (Idealized influence)、激发动机 (Inspirational motivation)、智能启发 (Intellectual stimulation)、员工个别关怀 (Individual consideration)。杨春江 et al. (2020) 从变革型领导风格出发，认为变革型领导风格能从领导与员工的情感交流中，使公司员工感受到工作的重要性和责任感，使员工有积极工作的心态。苏敬勤和张琳琳（2021）认为，变革型领导者更关注员工是否满意，提高企业的整体绩效水平，可以认为领导与员工关系在这种风格中起着重要作用，通过对汽车企业的问卷调查，发现变革型领导风格对汽车企业的绩效结果有正向的影响。陈春华 et al.(2022) 对相关实证文章进行分析，发现具有变革型领导风格的领导者可以提高员工的创新、任务和关系绩效，肯定了变革型领导文献的正确性。

2. 交易型领导风格

交易型领导风格 (Transactional Leadership) 是指利用物质或非物质的奖励或约束，与员工交换完成任务，以实现特定目标，以挖掘下属的潜力和工作动力，最早由 Burns 提出。变革型领导模式以“变革”为关键词，交易型领导与其明显不同，后者更侧重于“交易”，是一种契约行为。根据社会交换理论，双方都可以通过交换达到自己的目标满足，并且可以完成双赢。而bass又将交易型领导量表分成三大维度，例外管理 (Management-by-exception)、放任领导 (Laissez-faire leadership)、后效酬赏 (Contingent reward)。戴万稳和蒋建武（2020）表明，交易型领导模式提倡奖励、奖励以及晋升、荣誉和机会的交换，是使员工更愿意学习的结果导向型

领导模式。

3. 变革型领导风格与交易型领导风格

冯彩玲 et al.(2019) 对比了变革型领导和交易型领导两种模式，提出交易型领导和变革型领导对员工的工作绩效都具有负面影响。刘小宇 et al.（2020）对比分析了交易型领导风格和变革型领导风格，发现在一个积极热情的团队中，变革型领导可以给团队带来更积极的影响，提高团队绩效，但交易型领导对团队的影响是负面的，在一个消极低迷的团队中，结果恰恰相反，也就是说，变革型领导对团队的影响是负面的，但交易型领导可以给团队带来更积极的影响，提高团队绩效。结果表明，团队状态在领导风格和员工绩效中起着调节作用。Yoon (2022) 在文章中指出具有变革领导力的领导者倾向于鼓励员工创新并挑战自我，而交易型领导者只是让员工做他们所要求的事情。因此，变革型领导者在创新氛围方面更具吸引力。交易型领导者难以实现创新目标，尽管交易型领导者将确保团队合作的完成。

4. 领导风格与员工工作绩效相关研究

员工工作绩效 (job performance) 是指组织中员工或个人的绩效和行为，以及他们创造的产出，反映了员工或个人的产出与工作职责和任务之间的关系，是一个以结果为导向的指标。Borman and Motowidlo (1997) 提出，员工的工作绩效可以分为两种类型：任务绩效和关系绩效。Motowidlo and Van Scotter（1993） 将关系绩效分为两个方面：人情便利和工作牺牲，人情便利 (Interpersonal facilitation) 更多表现为乐于助人、合作共赢，如帮助同事完成工作任务，这些行为有助于提高组织效率，工作牺牲 (Job Dedication) 表现为主动工作，积极解决工作中的问题，完成组织或公司的目标设定。基于这个量表，Motowidlo 和 Van Scotter 开发了任务绩效表和周边绩效量表系统，旨在衡量任务绩效和关系绩效，这是目前衡量员工工作绩效最常用的两个量表。

5. 证券公司领导风格与员工工作绩效相关研究

宋玉玲 (2020) 在《教练型领导风格对Z证券公司的员工创造力》一文中提出，应加强与员工的有效沟通。毛玉琼 (2022) 在《M证券公司员工绩效考核研究》中发现，证券公司应大力弘扬绩效文化，鼓励员工积极参与科学公正的绩效考核体系，营造公平公正的环境，保证公司经营业绩，促进个人和公司长远目标的实现。梁军 (2021) 在对 G 证券 N 营业部的员工工作绩效优化研究中发现，员工工作绩效优化应从绩效考核指标、绩效沟通反馈与表示、绩效考核结果四个方面进行。

研究综述

通过对领导风格的相关文献整理分析，作者了解到了从 20 世纪领导风格就被提出并且沿用至今，而变革型领导风格和交易型领导风格因为在管理模式上的不同，所以它们对每个行业的影响不同，在消极低迷的团队中，变革型领导对对团队的影响是消极负面的，但是交易型领导能为团队带来更为积极的影响，而在积极高昂的团队在两种领导风格起到的作用又截然相反，研究变革型领导风格和交易型领导风格有助于我们了解 K 证券分公司目前的团队氛围，以及最适合证券公司的领导风格。通过对领导风格与员工工作绩效的相关文献整理分析，作者发现领导风格对员工任务绩效和关系绩效都能起到非常重要的作用，对本文的研究模型和假设起到了铺垫作用。通过对证券公司领导风格与员工工作绩效相关文献整理分析得出，证券公司

应当建立完善的员工工作绩效管理制度，领导层在对员工绩效考核的时候，应该多从员工心理的角度出发。「变革型领导」与「交易型领导」并非对立关系，反为互补关系；且「变革型领导」是建立于「交易型领导」的基础之上，所以本文以变革型领导风格和交易型领导风格入手，探究两种领导风格能否在K证券分公司一起沿用。同时在以上收获上，我也发现了上述研究的不足：领导风格对员工工作绩效的研究虽然已经很多，但对证券公司的领导风格研究却很少，在此基础上很多证券公司领导滥用私权、不注重员工内心培养、对员工工作绩效的过分要求却频频出现，因此本文主要以证券公司为研究对象很有意义。

研究方法

本文通过文献分析、问卷调查、数据分析等研究方式，研究 K 证券通过领导风格和员工工作绩效的方式，在领导风格上的变量我们选择 burns 的变革型领导和交易型领导作为研究，在员工工作绩效上，我们采用 Motowidlo and Van Scotter（1993）提出的员工工作绩效，通过这一系列研究来研究领导风格从而提升员工工作绩效。

本文的内容主要探讨 K 证券分公司领导风格对员工工作绩效的影响，从 K 证券分公司实际出发，通过回顾相关理论文献，以及梳理各变量之间关系研究的演化过程，进而评述领导风格和员工工作绩效之间关系的内在联系，在此基础上，提出了本研究的理论框架。在编制测量问卷的过程中，选取 Bass 和 Motowidlo 的成熟量表，来设计问卷，并且对 K 证券分公司的所有员工发放了该问卷；在剔除无效问卷后，利用以 spssau 等统计软件对数据进行录入和分析，以检验研究中提出的理论假设，并探讨假设成立或不成立的内在原因；最后根据研究结果，K 证券分公司的领导层提出相应建议，同时指出该研究的不足之处以及进一步研究的努力方向。

研究结果

1. 问卷设计

(1) 变革式管理风格

变革式管理风格采用 Bass and Avolio（1995）的量表，发放给K证券员工自行填写，该量表题目共有 12 个，这些题目均采用李克特5级评分，同意程度越高则表示领导变革式风格分数越高，1-5 分别代表完全不同意，不同意，不确定，同意和非常同意。

(2) 交易式管理风格

交易式管理风格采用 Bass and Avolio（1995）的量表，发放给 K 证券员工自行填写， 该量表共有 9 个题目，采用李克特5级评分，同意程度越高则表示领导交易式管理风格分数越高，1-5 分别代表完全不同意，不同意，不确定，同意和非常同意。

(3) 员工工作绩效

员工工作绩效量表以 Borman 和 Modowidlo 的二维绩效量表（任务绩效和关系绩效）为依据进行测度，发放给K证券分公司员工自行填写，量表包括7个题目，采用李克特 5 级评分，同意程度越高则表示员工工作绩效越高，其中，1-5 分别代表完全不同意，不同意，不确定，同意和非常同意。详细如下：

表1: 变革型领导风格与交易型领导风格与员工工作绩效之间的问卷设计

变革型领导风格	领导魅力	他让别人觉得和他在一起很愉快。其他人完全信任他。其他人很自豪能和他一起工作。	Bass and Avolio（1995）
	激发动机	他用简单的言词来表达我们能够和应该做什么。关于我们能做的事，他描绘出吸引人的远景。他帮助别人在工作中找到意义。	
	智能启发	他让别人以新的方式思考旧问题。他向别人提供了看待令人困惑事物的新方法。他让其他人重新思考他们以前从未质疑过的想法。	
	个别关怀	他帮助别人发展自己。他让别人知道我对他们做事的看法。他对那些被排斥的人给予个人关注。	
交易型领导风格	例外管理	当其他人符合大家同意的标准时，他感到满意。只要一切正常，他不会试图改变任何事情。他告诉别人执行工作必须了解的标准。	
	放任领导	他满足于让别人一直以同样的方式工作。不管别人想做什么他都批准。除了绝对必要的事物之外，他对别人不多做要求。	
	后效酬赏	他告诉别人，如果想从工作得到奖励该怎么做。当别人达到目标时，他会给予认可或奖励。他提醒大家注意别人因为完成事务所获得的回报。	
员工绩效	愿自觉维护组织的正常运行。 自愿监督管理公司日常的经营和活动。 自愿承担本职工作之外的一些工作任务和活动。 愿意付出额外的热情与努力推动任务成功地完成。 在日常工作中是否愿意帮助他人，充满合作精神。 无论何种情况，都会照常遵循公司的规章制度。 赞同、支持并且捍卫组织的目标。		(Borman & Modowidl, 1997)

2022 年 9 月至 2022 年 11 月期间，调查组选取 K 证券本地分公司员工为被试，包括 K 证券的前台员工和后台员工，比如K证券的客户经理、投资顾问、机构业务员、合规部门员工等，本次问卷总共发放了 204 份问卷，采取的调研形式主要是问卷星的电子问卷。这套问卷题目总共有 32 道题目选项，关于问卷来源可见上一章的研究设计。此次调研期间共收回有效问卷 204 份，回收率为 100%。为保证问卷品质的可靠性，我们的电子问卷采取匿名填写和同时发出收回的办法，并且我们在调查问卷中指出我们的问卷仅用于此文学术研究，不会有其他用途。基本信息特征如表所示。

2. 信度检验

表2: 信度检验

变革型领导风格Cronbach信度分析	
名称	Cronbach α系数
变革型领导风格	0.940
标准化Cronbach α系数：0.941	

交易型领导风格Cronbach信度分析	
名称	Cronbach α系数
交易型领导风格	0.858
标准化Cronbach α系数：0.858	

员工工作绩效Cronbach信度分析	
名称	Cronbach α系数
员工工作绩效	0.922
标准化Cronbach α系数：0.923	

从上表可以看出，信度系数值分别为 0.940、0.858、0.922，均大于 0.8，表明研究数据的可靠性

质量非常高。对于“删除项目的 α 系数”，删除任何问题项后，可靠性系数不会明显增加，因此表示不应删除问题项。

对于“CITC值”，分析项的CITC值大于 0.4，表明分析项之间存在良好的相关性和良好的可靠性水平。综上所述，研究数据的可靠性系数值均高于 0.8，综合说明数据可靠性质量较高，可用于进一步分析。

3. 效度检验

表3: 变革型领导风格的效度检验

变革型领导风格的KMO 和 Bartlett 值		
KMO值		0.930
Bartlett 球形度检验	近似卡方	1929.504
	df	66
	p 值	0.001

交易型领导风格KMO 和 Bartlett 的检验		
KMO值		0.806
Bartlett 球形度检验	近似卡方	871.240
	df	36
	p 值	0.001

员工工作绩效KMO 和 Bartlett 的检验		
KMO值		0.912
Bartlett 球形度检验	近似卡方	1022.313
	df	21
	p 值	0.001

使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证，从上表可知：KMO 值分别为 0.930、0.806、0.912，KMO 值大于 0.8，研究数据非常适合提取信息（从侧面反应出效度很好）。

4. 相关性分析

表4: K 证券分公司领导魅力与员工工作绩效相关性

K 证券领导魅力和员工工作绩效 Pearson 相关性分析								
		K 证券分公司员工工作绩效						
领导魅力	相关系数	0.266	0.207	0.169	0.278	0.183	0.275	0.147
	P 值	0.005	0.034	0.069	0.001	0.047	0.006	0.043

由图可知，领导魅力对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 0.218, p 值为0.029（p＜0.05），从数据中我们可以看出领导魅力对员工工作绩效有显著正向效果。

表5: 激发动机与员工工作绩效相关性

K 证券分公司激发动机和员工工作绩效的 Pearson 相关性分析								
		K 证券分公司员工工作绩效						
激发动机	相关系数	0.254	0.126	0.247	0.281	0.149	0.22	0.208
	p 值	0.007	0.045	0.049	0.004	0.003	0.027	0.002

由上图可知，激发动机对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为0.212, p 值为0.020（p＜0.05), 从数据中我们可以看出激发动机对员工工作绩效有显著正向影响。

表6: 智能启发对员工工作绩效相关性

K 证券分公司智能启发和员工工作绩效的 Pearson 相关分析								
		K 证券分公司员工工作绩效						
智能启发	相关系数	0.266	0.154	0.253	0.304	0.180	0.265	0.222
	p 值	0.001	0.004	0.018	0.001	0.013	0.011	0.011

由上图可知，智能启发对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 0.235, p 值为 0.008（p＜0.01），从数据中我们可以看出智能启发对员工工作绩效有非常显著的正向影响。

表7: 员工个别关怀对员工工作绩效相关性

K 证券分公司员工个别关怀和员工工作绩效 Pearson 相关性分析								
		K 证券分公司员工工作绩效						
员工个别关怀	相关系数	0.302	0.187	0.195	0.284	0.190	0.300	0.181
	p 值	0.001	0.038	0.055	0.001	0.034	0.004	0.044

由上图可知，员工个别关怀对K证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 0.234, p 值为 0.025（p＜0.05），从数据中我们可以看出员工个别关怀对员工工作绩效有显著正向影响。

表8:　例外管理对员工工作绩效相关性

K 证券分公司例外管理和员工工作绩效 Pearson 相关性研究								
		K 证券分公司员工工作绩效						
例外管理	相关系数	-0.286	-0.327	-0.337	-0.340	-0.33	-0.346	-0.158
	p 值	0.022	0.003	0.001	0.003	0.009	0.004	0.041

由上表可知，例外管理对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 -0.303，p 值为 0.012（p＜0.05），**从数据中我**们可以看出例外管理对员工工作绩效产生显著负向影响。

表9:　放任领导对员工工作绩效相关性

K 证券分公放任领导和员工工作绩效 Pearson 相关性研究								
		K 证券分公司员工工作绩效						
放任领导	相关系数	0.389	0.324	0.442	0.410	0.393	0.296	0.337
	P 值	0.002	0.003	0.001	0.007	0.003	0.001	0.001

由上表可知，放任领导对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 0.370，p 值为 0.002（p＜0.01），**从数据中我**们可以看出放任领导对员工工作绩效产生非常显著的正向影响。

表10:　后效酬赏对员工工作绩效相关性

K 证券分公司后效酬赏和员工工作绩效Pearson相关性分析								
		K 证券分公司员工工作绩效						
后效酬赏	相关系数	0.085	0.129	0.090	0.072	0.049	0.126	0.066
	p 值	0.032	0.050	0.062	0.107	0.105	0.107	0.089

由上表可知，后效酬赏对 K 证券分公司员工工作绩效的平均相关系数 r 为 0.089，p 值为 0.079（p＞0.05），**从数据中我**们可以看出后效酬赏对员工工作绩效的关系不显著，假设不成立。

讨论

变革型领导风格	领导魅力	显著正相关
	激发动机	显著正相关
	智能启发	非常显著正相关
	个别关怀	显著正相关
交易型领导风格	例外管理	显著负相关
	放任领导	非常显著正相关
	后效酬赏	没有相关性

从上述研究结果来看，该问卷设计的信度 Cronbach α 系数均大于 0.8，说明数据可靠性质量较高，可用于进一步分析，而在效度方面效度的 KMO 值均大于 0.8，证明研究数据非常适合提取信息，效度情况良好。从 K 证券分公司在对变革型领导、交易型领导风格对员工工作绩效的相关性研究中作者发现，变革型领导风格对员工工作绩效中的领导魅力、激发动机与员工个别关怀对员工工作绩效能产生显著正向影响（r＞0.2且p＜0.05），而智能后发则能对员工工作绩效产生非常显著的正向影响（r＞0.2且p＜0.01）。交易型领导风格对员工工作绩效产生的影响不一，其中放任领导对员工工作绩效能产生非常显著正向影响（r＞0.2且p＜0.01），例外管理则产生显著负向影响（r为负数且p＜0.01），后效酬赏则对员工工作绩效的影响不显著（r＜0.01且p＞0，05）。从中我们可以看出，如果要采取单一的领导策略，那变革型领导风格最适合于K证券分公司，而如果想采取多元化的领导策略，就需要在变革型领导风格的四个维度上再采取放任领导的管理方式。

杨春江 et al., (2020) 从变革型领导风格出发，认为变革型领导风格能从领导与员工的情感交流中，使公司员工感受到工作的重要性和责任感，使员工有积极工作的心态。苏敬勤和张琳琳（2021）通过对汽车企业的问卷调查，发现变革型领导风格对汽车企业的绩效结果有正向的影响。通过本研究我们也发现，在 K 证券分公司中变革型领导风格的四个维度都能对员工工作绩效起到积极正向的作用，和上述学者的研究一致。

而 Yoon（2022）在文章中指出具有变革领导力的领导者倾向于鼓励员工创新并挑战自我，而交易型领导者只是让员工做他们所要求的事情。因此，变革型领导者在创新氛围方面更具吸引力。交易型领导者难以实现创新目标，尽管交易型领导者将确保团队合作的完成。刘小宇 et al.（2011）对比分析了交易型领导风格和变革型领导风格，发现在一个积极热情的团队中，变革型领导可以给团队带来更积极的影响，提高团队绩效，但交易型领导对团队的影响是负面的，在一个消极低迷的团队中，结果恰恰相反，从刘晓宇这个结论中我们也可以大概推测出，K 证券分公司可能是一个积极热情的团队，这种团队氛围采取变革型领导风格是最优选择。本文通过研究 K 证券分公司交易型领导风格的三个维度发现交易型领导风格的不同维度对 K 证券分公司员工的影响不一，这也是本文研究创新的一个要素，在过去学者的研究中，我们发现大多数是单一的通过变革型领导风格和交易型领导风格来研究它们分别对员工工作绩效的关系情况，很少细分维度进行研究，本研究也证实了交易型领导风格的不同维度与员工工作绩效之间的关系不同。

总结与建议

1. 调查结果

随着金融领域银行业发展迅猛，激烈的外界环境竞争要求员工在提高绩效的同时时刻面对巨大的工作压力，本文意图发现某地K证券员工的绩效问题并进行探讨。通过对 K 证券领导管理风格问题和员工工作绩效的调查研究，调查结果也证实在K证券出现了领导管理问题。

2. 不同领导风格与员工工作绩效相关性

本文通过统计研究进一步证实了 K 证券领导风格对员工工作绩效产生的影响和作用不同，研究结果表明：变革型领导风格对员工工作绩效整体都能产生显著正向影响，其中领导魅力、激发动机与员工个别关怀对员工工作绩效能产生显著正向影响，而智能启发则能对员工工作绩效产生非常显著的正向影响。而交易型领导风格对员工工作绩效产生的影响不一，其中放任领导对员工工作绩效能产生显著正向影响，例外管理则产生显著负向影响，后效酬赏则对员工工作绩效的影响不显著。

3. 论文创新点

由于领导风格在证券行业的研究甚少，毛玉琼 (2022) 在《M 证券公司员工绩效考核研究》中发现，证券公司应大力弘扬绩效文化。而本论文在详细对 Bass and Avolio (1995) 变革型领导风格的四个维度与交易型领导风格的三个维度研究后发现，在K证券分公司，应该首先弘扬优秀领导文化，管理者应当首先优化自身条件，这样才能提高员工工作绩效。冯彩玲 et al.（2020）对比了变革型领导和交易型领导两种模式，提出交易型领导和变革型领导对员工的工作绩效都具有负面影响。而通过本论文的研究发现，在证券行业，变革型领导风格对员工工作绩效有非常正面的影响，而交易型领导风格则表现不一，这两点和前文献的研究结果相反。

4. 研究建议

变革型领导是目前 K 证券有效地提高员工工作绩效的领导方式，在 K 证券分公司的日常管理中，K 证券分公司领导应采用变革型领导风格，通过领导魅力、激发动机、智能启发、员工个别关怀四个维度的提升来提高员工的工作绩效，领导着在日常中应当提升自己的领导魅力和管理水平，日常生活中应当以在日常领导过程中表现出人格和领导力，成为员工所追求的愿景和目标。并且在平日里领导应当经常与员工交流，采取一些心灵上的激励措施，并且通过这种交流开拓员工的思想深度和思想广，让积极地使用新技能、新知识为公司解决困难。在最后应当提升对员工的个别关怀，在员工遇到困难或者心情不好的时候及时地给予员工安慰和支持。在交易型领导风格方面，K 证券提高员工工作绩效有效性的领导方式不多，采用例外管理会大幅降低员工积极性，降低工作绩效，所以在日常管理中 K 证券应当减少对员工的约谈、处罚、警告等监督管理措施。而放任管理对员工工作绩效有非常积极正常的影响，所以 K 证券应该适当放权，给予员工自由度，放任他做一些工作上的事情，对员工采取人性化关怀。

研究的不足

首先我们可以进一步优化样本数据，通过年龄，性格等多方面人文关系的愿意，分析领导风格对员工工作绩效的影响关系。其次我们可以进一步扩展研究范围。本文的研究建立是为了解决K证券的领导风格问题，通过问卷调查的方式进行统计分析并根据结论提出意见，除了模型中包含的控制变量之外，并没有考虑到宏观和微观的约束条件，比如制度环境和经理层权力。因此，在后续的研究中，我们可以将这些约束条件纳入文章中，它们可以进一步解释领导风格和员工工作绩效的关系，减少由于干扰因素影响他们之间的关系。

参考文献

毛玉琼. (2022). *M 证券公司员工绩效考核研究* [硕士论文]. 河北经贸大学.

冯彩玲, 张丽华, & 时勘. (2019). 领导风格会提高员工的工作积极性和创新性吗?——企业家导向的跨层次调节作用. *研究与发展管理*, *26* (3), 62-73.

刘小禹, 孙健敏, & 周禹. (2020). 变革交易型领导对团队创新绩效的权变影响机制——团队情绪氛围的调节作用.*管理学报*, 8, 857-864

宋玉玲. (2020). *教练型领导风格对Z证券公司的员工创造力* [硕士论文]. 青岛大学.

杨春江, 冯秋龙, & 田子州. (2020). 变革型领导与员工任务绩效:主动性人格和领导-成员交换的作用. *管理工程学报*, *29*, 39-46.

陈春华, 苏珊珊, & 王杏珊. (2022). 中国情境下变革型领导与绩效关系的Meta分析. *管理学报*, *13*,1174-1183

苏敬勤, & 张琳琳. (2021). 情境内涵、分类与情境化研究现状.*管理学报*, *13*, 491-49。

梁军. (2021). *G 证券 N 营业部的员工工作绩效优化研究* [硕士论文]. 广西大学.

戴万稳, & 蒋建武. (2020). 复杂系统、知识管理与组织学习过程动态模型研究. *中国软科学*, (6).120-128

Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Organizational citizenship behavior and contextual performance.

Motowidlo, S., & Van Scotter, J. (1993). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 475-480.

Yoon. (2022). Effects of innovation leadership and supply chain innovation on supply chain efficiency. *Focusing on hospital size*, *113*, 412-412.

绿色技术创新与企业环境绩效: 基于技术商业化能力的中介作用

GREEN TECHNOLOGY INNOVATION AND ENTERPRISE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: THE INTERMEDIARY ROLE BASED ON THE ABILITY OF TECHNOLOGY COMMERCIALIZATION

刘小梅

Xiaomei Liu

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding Author, E-mail: 401087622@qq.com

摘要

经济社会快速发展的浪潮中，企业生产过程中引发的环境问题也日益凸显，污染物排放量已远远超过了生态环境的自我修复能力。如何提高资源使用率、降低污染物排放量成了企业绿色转型发展关注的重点。本文利用绿色增长理论、利益相关者理论等，以企业绿色技术创新为研究对象，选择中国沪深A股上市公司2011—2020年的890家企业，共4761个有效观测值作为研究样本，实证分析绿色技术创新与企业环境绩效关系。研究结果表明：绿色技术创新对技术商业化能力和企业环境绩效都具有显著正向影响；技术商业化能力对企业环境绩效具有显著正向影响；技术商业化能力在绿色技术创新与企业环境绩效之间起完全中介作用。本文丰富了相关理论在绿色技术创新、企业环境绩效等领域的研究，对企业如何提高企业环境绩效，加速绿色转型发展提供了理论和实证参考。

关键词: 绿色技术创新 技术商业化能力 企业环境绩效

Abstract

With the rapid development of economy and society, the environmental problems caused by the production of enterprises are becoming more and more serious. How to improve the use of resources and reduce the emission of pollutants has become the focus of enterprise green transformation development. Based on the green growth theory and stakeholder theory, this paper selects 890 Chinese a-share listed companies in Shanghai and Shenzhen from 2011 to 2020, a total of 4761 valid observations were used as research samples to empirically analyze the relationship between green technology innovation and enterprise environmental performance. The results show that green technology innovation has a significant positive impact on both technology commercialization capability and enterprise environmental performance, and technology commercialization capability has a significant positive impact on enterprise environmental performance Technology commercialization

capability plays a completely mediating role between green technology innovation and enterprise environmental performance. This paper enriches the research on green technology innovation and enterprise environmental performance and provides theoretical and empirical reference on how to improve enterprise environmental performance and speed up the development of green transformation.

Keywords: Green Technology Innovation, Technology Commercialization Capability, Corporate Environmental Performance

引言

研究背景

经济社会快速发展的浪潮中，企业生产过程中引发的环境问题也日益凸显，污染物排放已远远超过了生态环境的自我修复能力。当前，以牺牲环境为代价的传统生产方式已不能满足社会发展需要。20世纪90年代初，如何通过创新提高环境治理能力，达到促进经济发展等话题被进行了激烈探讨。随着环境保护意识的不断增强，对消费者而言，绿色消费理念、绿色产品需求、低碳生活成为未来共同的追求趋势。因此，企业要想获得更多消费者青睐，必须要转变传统生产模式，适应消费者的最新需求。科技进步实现节能减排的关键环节，绿色技术是技术创新中的一种，是环境污染防范的重要途径之一。2020年9月，中国政府明确提出“2030年实现‘碳达峰’与2060年实现‘碳中和’的‘双碳’目标，有利于引导绿色技术创新，提高产业和经济的全球竞争力。但资金约束和技术水平限制是企业实现绿色技术转型面临的两大困境。如何提高企业绿色技术创新积极性和经济实力，降低废气、废水和固体废物（以下简称“三废”）中污染物排放量和提高能源使用效率是中国高质量发展中叩待解决的问题。

研究问题

绿色技术创新是企业实现绿色转型发展的重要途径，是减少“三废”污染物排放量和耗能的重要途径，也日渐成为企业扩大市场占有率，提高自身综合竞争实力的重要途径。在保护生态环境的同时促进经济增长是全球可持续发展的内在要求 (张军扩 et al., 2019)，企业发展必须顺应全球经济发展局势，不断强化绿色技术创新研发投入和使用。因此，本研究的主要问题包括以下两个：一是旨在探究企业绿色技术创新对“三废”污染物排放量的影响，激发企业在追求经济发展过程中实现低排放和低消耗；二是探究技术商业化能力的中介作用，关注企业绿色技术创新从“技术研发”到“技术使用”最后到“产品进入市场”的全过程。

研究的意义

本文基于已有文献研究及相关理论构建了绿色技术创新与企业环境绩效的理论模型，从绿色技术创新研发投入和使用两个视角开展研究，理清了绿色技术创新、技术商业化能力与企业环境绩效三者之间的关系，检验了技术商业化能力的中介效应，丰富了绿色增长理论、利益相关者理论在绿色技术创新、环境绩效等领域的研究。同时，有利于加大绿色技术创新力度，减少“三废”中污染物排放量，促进企业低碳环保转型具有重要推动作用。

研究目的

在已有研究的基础上，深入探究绿色技术创新对企业环境绩效的影响，对企业增加绿色技术创新投入、提高环境绩效提供一定的理论指导。此外，加强对技术商业化能力的重视，增加研发投入的同时只有将技术转化为产品或服务并应用于市场才能真正实现企业绿色技术创新的价值所在。

文献综述

理论依据

1. 绿色增长理论

学术界关于绿色的概念起源于可持续发展理论，是生态可持续发展理论的延伸，着重关注生产过程中消除环境污染。从字面直观上来看，绿色增长理论同时追求绿色和增长两个目标。“双碳”战略背景下中国经济正处于绿色转型发展时期，表现出以绿色创新为新动力、以实现生态绿色发展为追求的主要特征。绿色增长理论作为可持续发展理论的具体实施工具，被认为是绿色转型发展的动力源泉。随着环保政策、绿色生态发展等理念的不断丰富和完善，企业绿色转型发展过程中涉及的环境治理与成本等诸多问题也需要绿色增长理论来解决。

2. 利益相关者理论

1984 年，弗里曼在《战略管理：利益相关者管理的分析方法》一书中明确提出了利益相关者管理理论。经过不断地研究和发展，该理论不断被丰富，形成的主要观点是：企业不仅仅只考虑股东利益，企业的发展与员工、消费者、债权人以及社会公众等其他利益相关者都息息相关，其他利益相关者的合法权益也应得到维护和重视。虽然追求股东财富最大化是企业的最终目标，但利益相关者理论的提出在一定程度上弥补了仅追求股东财富最大化目标的不足。Lin et al. (2014) 的研究认为利益相关者压力成为影响企业绿色产品创新的重要因素；王凤莲 et al. (2022) 进一步研究了利益相关者压力和资源整合对企业绿色技术创新的强化作用。

文献综述

1. 绿色技术创新相关研究

绿色技术创新类型划分主要包括内容、环节和作用。在内容上，不仅仅是环境、工艺和产品创新，同时转向了与绿色相关的组织、管理和制度等 (张钢 & 张小军, 2013)；在环节上，分为末端治理、工艺改进和绿色产品创新 (汪明月 et al., 2021)。在作用上，分为激进式和渐进式绿色技术创新 (龚红 & 刘婷, 2022) 。技术和市场不是绿色技术创新的唯一驱动因素 (张钢 & 张小军, 2013) ，还要考虑企业拥有的有限资源、研发投入、管理者环保意识等企业内部因素以及政府与社会等外界因素。环境规制和利益相关者压力能驱动企业绿色创新 (田玲 & 刘春林, 2021)；环保意识 (杨德锋 et al., 2012) 和研发投入 (张旭 & 王宇, 2017) 则是绿色技术创新的主要驱动因素。

2. 技术商业化能力相关研究

技术商业化能力是指技术转化为商品的过程即为技术商业化 (Cai et al., 2022)，还包括技术转化为所有权以及技术成果商业价值、经济利益的实现。除了技术、市场和外部环境，企业所拥有的人力等自身资源也是技术商业化能力的重要驱动因素，但Chen et al. (2011) 认为技

术、市场和外部环境依然是影响技术商业化能力的主要因素。其中研发和创新等技术最为重要的影响因素，企业越重视研发投入，能有更多人力、物力投入到创新活动中，从而进一步加强技术商业化能力的提升。技术商业化能力的提升需要创新能力来支撑，从而满足消费者在成本、质量、速度以及新颖性方面需求 (Zahra & Nielsen, 2002)。

3. 企业环境绩效相关研究

企业环境绩效是指标体系规定的、企业可直接测量的 (杨东宁 & 袁东星, 1999) 或者是环境治理成效可量化指标 (孙晓玉, 2021)，能对企业间的环境绩效水平进行衡量和比较（宋慧晶 et al., 2017），比如利用三废排放量等输出指标 (谢琨 et al., 2019)、环境质量指标和资源减量指标 (郑季良 & 刘健, 2018) 来衡量。关于绿色技术创新对企业环境绩效的影响主要持有“促进说”和“抑制说”两种观点。学者们分别选择欧洲公司 (Ziegler et al, 2007)、美国制造业公司 (Carmen et al., 2010)、中国特定区域制造企业 (李杰义 et al., 2019) 进行实证研究，发现绿色创新能力、绿色创新行为对企业环境绩效具有促进作用。而Jennifer et al. (2018) 对产品、工艺以及非技术创新与环境绩效之间的关系进行了研究，结果表明产品创新和工艺创新抑制环境绩效。

总之，学术界对绿色技术创新和技术商业化能力的驱动因素等相关内容有了一定研究。但对绿色技术创新研发投入后，对其使用和应用即技术商业化能力水平的高低方面的研究还较为缺乏，忽视了对技术商业化能力差异的关注。因此，在已有研究的基础和局限基础上，本文选择技术商业化能力作为中介变量，并引入绿色技术创新对企业环境绩效的影响研究中，深入探究其关系及作用机理。

研究假设

1. 绿色技术创新对企业环境绩效的影响

绿色技术创新能够有效提高企业环境绩效 (黄晓杏 et al., 2015)，投资越多越能带动企业环境绩效水平提高 (君萍 & 史静琦., 2022)。企业通过提高绿色技术创新水平能有效减少生产等各环节中污染物的排放量，既可以通过末端治理来实现节能减排，也可以通过高端生产设备、清洁生产方式或者开发绿色产品来减少污染物排放量 (Cai et al., 2020)，实现源头和末端同步治理，进而有效改善环境。基于以上分析，本文提出假设 H1：绿色技术创新对企业环境绩效有正向影响。

2. 绿色技术创新对技术商业化能力的影响

技术环境是新兴技术企业实现商业化的重要因素 (黄鲁成 & 王冀, 2011)，而技术创新是技术商业化的前提条件和关键因素。如果技术创新性和通用性强，则在市场中拥有的潜力就越大，从而进一步提高了技术商业化 (张玲, 2016)。基于以上分析，本文提出假设H2：绿色技术创新对技术商业化能力有正向影响。

3. 技术商业化能力对企业环境绩效的影响

Chen et al. (2011) 对影响技术商业化的环境因素进行分析，发现企业家对环境保护的努力有助于其商誉提高和促进企业成长。同时，技术商业化能力强能促使企业降低成本、吸收新技术、增加市场占有率，从而提高企业绩效，技术商业化水平越高企业新生产的绿色产品向市场推广的能力越强，顾客对绿色产品的消费越多，则随着绿色产品使用量的不断增加，其对环

境绩效的改善也随之变大。基于以上分析，本文提出假设 H3：技术商业化能力对企业环境绩效有正向影响。

4. 技术商业化能力的中介作用

基于“资源－能力－绩效”理论框架，当企业拥有独特的绿色技术创新专利资源，只有再将这些资源经过转化才能获得绩效 (张瑶 et al., 2021)。当申请了一个新的技术或创意，并不能一定或马上产生绩效，只有通过技术商业化转化才能提高企业绩效。基于以上分析，本文提出假设H4：技术商业化能力在绿色技术创新与企业环境绩效之间起中介作用。

5. 研究框架

“绿色增长”作为一种“追求经济增长和发展、防止环境污染、坚持可持续发展”的增长方式，为绿色技术创新实现经济效益和生态效益双赢提供了理论支撑。基于利益相关者理论，政府、企业、消费者和公众等不同利益相关者的利益诉求不一致，既要充分调动政府在治理环境中的积极性 (孔令乾 et al., 2023)，也要遵循消费者对绿色新产品的诉求，还要满足社会公众对环境治理的预期。本文基于绿色增长理论和利益相关者理论，厘清了绿色技术创新与企业环境绩效之间的内在关系及作用机理，并构建了如图1的研究框架。

图1: 研究框架图

6. 理论模型

基于以上的理论与实践分析，本文在“绿色技术创新——技术商业化能力——企业环境绩效”的研究框架上进一步构建如下理论模型：

（1）绿色技术创新与企业环境绩效的关系模型。其中企业环境绩效为被解释变量，绿色技术创新为解释变量，并纳入控制变量建立如下模型（1）：

$$EP_{i,t}=\beta_0+\beta_1 GI_{i,t}+\beta_2 Controls+\varepsilon \quad (1)$$

（2）绿色技术创新与技术商业化能力的关系模型。其中技术商业化能力为被解释变量，绿色技术创新为解释变量，并纳入控制变量建立如下模型（2）：

$$TC_{i,t}=\beta_0+\beta_1 GI_{i,t}+\beta_2 Controls+\varepsilon \quad (2)$$

（3）技术商业化能力与企业环境绩效的关系模型。其中企业环境绩效为被解释变量，技术商业化能力为解释变量，并纳入控制变量建立如下模型（3）：

$$EP_{i,t}=\beta_0+\beta_1 TC_{i,t}+\beta_2 Controls+\varepsilon \quad (3)$$

（4）技术商业化在绿色技术创新与企业环境绩效的中介效应模型。其中企业环境绩效为被解释变量，绿色技术创新为解释变量，技术商业化能力为中介变量，并纳入控制变量建立如下模型（4）：

$$EP_{i,t}=\beta_0+\beta_1 GI_{i,t}+\beta_2 TC_{i,t}+\beta_3 Controls+\varepsilon \quad (4)$$

上述模型中，i表示不同样本企业，t表示当期；$EP_{i,t}$表示企业环境绩效，$GI_{i,t}$表示绿色技术创新水平，$TC_{i,t}$表示技术商业化能力。Controls为控制变量组合，ε表示随机误差项。

研究方法

研究对象

本文以企业绿色技术创新为研究对象，选择中国沪深A股上市公司2011—2020年的890家企业，共4761个有效观测值作为研究样本，分析绿色技术创新与企业环境绩效的关系，并引入技术商业化能力，分析其中介效应。

研究方法

本研究运用文献研究法构建了研究框架，在此基础上提出研究假设，构建理论模型；并运用Excel、Spss24对数据进行整理，使用广义估计方程（GEE）对提出的理论假设进行实证检验，论证绿色技术创新、技术商业化能力与企业环境绩效之间的关系。

变量说明

1. 被解释变量

企业环境绩效（EP）。主要以企业有毒气体的排放量为依据，通过构建 EPI 指数测量(沈洪涛 & 周艳坤, 2017)，污染物排放强度用污染物当量值进行无量纲处理 (于亚卓 et al., 2021)。本文借鉴沈洪涛和周艳坤 (2017) 、于亚卓 et al. (2021) 的做法，用单位GDP的三废排放污染当量总数来衡量企业环境绩效水平，该指标为负向指标，因此用其倒数来测量，倒数的比值越大则环境绩效水平越好。“三废”是指废水、废气和固体废弃物，三废污染物排放量是指三废排放中含有的二氧化硫、氮氧化物、烟尘、化学需氧量、氨氮以及总磷的总量。由于二氧化硫、氮氧化物等不同指标之间量纲不同，致其不具可比性。因此，参考于亚卓 et al. (2021) 做法，首先对二氧化硫、氮氧化物等 6 项指标进行无量纲化处理，消除量纲的影响。根据《中华人民共和国环境保护税法》的规定，大气、水污染物按照污染物排放量折合的污染当量数确定，即污染当量数＝该污染物的排放量 / 该污染物的污染当量值，污染物的污染当量值见表1。

表1: 污染物当量值

污染物	污染当量值（千克）
二氧化硫	0.95
氮氧化物	0.95
烟尘	2.18
化学需氧量	1
氨氮	0.8
总磷	**0.25**

2. 解释变量

绿色技术创新（GI）。基于王文华和沈嘉敏 (2022) 的研究，用企业申请绿色发明型专利和申请绿色实用新型专利的合计来衡量，该值越大表明企业绿色技术创新能力越强。绿色专利数量获取和整理上借鉴参考李兰冰和路少朋 (2022) 的做法。首先，将2011—2020年中国沪深A 股上市公司数据库与专利数据库检索到的企业层面专利进行匹配后，形成包括专利类型、分类号（IPC）以及专利申请年份等信息的上市公司专利数据库；其次，根据世界知识产权组织（WIPO）发布的绿色专利清单，通过将绿色专利清单与上市公司专利数据库中的分类号（IPC）比对后，确定企业绿色发明型专利和实用新型专利申请数量；最后，将两个数据相加，用合计数量加1取自然作为绿色技术创新的测量。

3. 中介变量

技术商业化能力（TC）。王永杰 (2004) 的研究中将R&D商业化能力看作为创新技术转化为新产品投放到市场的能力。本文参考借鉴王永杰 (2004) 的研究，用规模以上工业企业新产品销售收入与其研发投入的比值来测算技术商业化能力，比值越大说明技术商业化能力越强。

4. 控制变量

本研究根据绿色技术创新、技术商业化能力和企业环境绩效等变量的特征，控制了一些潜在的影响因素。参考已有的研究成果，选取了企业规模（Size）、资产负债率（Lev）、成长能力（Growth）、股权集中度（Top1）、独立董事比例（Indir）、企业年龄（Age）以及企业所处的行业（Indu）和年度（Year）两个虚拟变量进行控制。

5. 数据来源及样本选择

本文以2011—2020年中国沪深A股上市公司数据为研究样本，为保证结论稳健性，对数据进行了以下筛选处理：（1）剔除金融类上市公司；（2）剔除ST和其他特殊情况样本数据；（3）剔除存在缺失的样本数据；（4）考虑到离群极端值的影响，对样本数据中连续型变量进行了前后 1%的 Winsorize 缩尾处理。企业环境绩效综合指标构建数据来源于《中国统计年鉴》《中国城市统计年鉴》等；绿色专利数据来源于中国国家知识产权局官网网站；技术商业化能力数据来源于《中国统计年鉴》，手工搜集整理所得。

研究结果

描述性统计分析

本文运用Spss24.0软件对各样本中变量的极值、均值、标准差及中位数进行统计，观测样本数据的整体分布特征。从表 2 的统计结果来看，企业环境绩效（EP）最小值为 0.0164，最大值为2.3057，说明样本企业的环境绩效存在一定差异，但企业环境绩效（EP）的最大值与最小值的差值为 2.2897，而且标准差为 0.3411，说明不同省份环境绩效相差比较大。绿色技术创新（GI）最小值为 0.6931，最大值为 4.7875，最大值与最小值的差值为 5.4806，且中位数为 1.3863、平均值为 1.6945，说明个别企业绿色技术创新水平较高，但大部分企业并未形成绿色技术创新主导意识，企业间绿色技术创新水平存在较大差异，整体绿色技术创新水平有待提升。技术商业化能力（TC）最小值为 4.8679，最大值为 38.4103，最大值与最小值的差值为

43.2782，而且标准差为3.5557，说明不同省份的技术商业化水平差距非常大，呈现出明显的两极分化现象。从整体描述统计结果来看，各变量数据与实际情况基本吻合，基本都在合理的范围，能为下一步相关性分析和回归分析提供依据和基础。

表2: 描述性统计结果

变量名称	最小值	最大值	中位数	平均值	标准差
环境绩效(EP)	0.0164	2.3057	0.2198	0.3199	0.3411
绿色技术创新（GI）	0.6931	4.7875	1.3863	1.6945	0.9403
技术商业化能力（TC)	4.8679	38.4103	16.2384	16.006	3.5557
企业规模（Size)	20.2852	26.6104	22.2797	22.4994	1.3379
资产负债率（Lve)	7.012	85.6444	45.1675	44.5819	18.8631
成长能力（Growth)	-0.628	1.6556	0.1081	0.1722	0.2671
股权集中度(Top1)	8.11	77.38	32.2	34.2427	14.9506
独立董事比例（Indir)	33.3333	57.1429	33.3333	37.5129	5.4437

相关性分析

从表3相关性分析来看，绿色技术创新（GI）与企业环境绩效（EP）相关系数为0.098，在 1%的水平下呈显著的正相关，说明企业绿色技术创新能显著提升环境绩效，即企业拥有高水平的绿色技术创新能有效减少污染，有助于生态环境保护。技术商业化能力（TC）与企业环境绩效（EP）相关系数为0.203，在1%水平下呈显著的正相关，初步说明高技术商业化能力能促进企业绿色产品生产并运用于市场，通过绿色产品等推广使用从而提高环境绩效，即所在省份技术商业化能力越强企业的环境绩效越好。绿色技术创新（GI）与技术商业化能力（TC）相关系数为0.042，在1%水平下呈显著的正相关，初步说明所企业绿色技术创新水平越高，所生产产品更受消费者青睐，有效促进新产品的销售从而获得更多收益。企业规模（Size）与绿色技术创新（GI）的相关系数为 0.355，在 1%的水平下呈显著正相关，说明规模越大则企业更注重绿色技术创新，有利于企业实现绿色转型发展。另外，除资产负债率（Lev）与企业规模（Size）相关系数为0.534以外，其他变量间相关系数均小于0.4，表明整体上各变量之间的相关性较小，不存在高度相关关系。

表3: **各变量相关系数**

变量	EP	GI	TC	Size	Lve	Growth	Top1	Indir	Age
EP	1								
GI	0.098**	1							
TC	0.203**	0.042**	1						
Size	0.097**	0.355**	-0.044*	1					
Lve	-0.018	0.192**	-0.023	0.534**	1				
Growth	-0.042*	0.017	0.041**	0.005	0.004	1			
Top1	-0.014	0.058**	0.031**	0.202**	0.088**	0.014	1		

变量	EP	GI	TC	Size	Lve	Growth	Top1	Indir	Age
Indir	0.069**	0.02	0.036**	0.064**	0.004	-0.02	0.059**	1	
Age	-0.069*	0.013	-0.019	0.184**	0.179**	-0.081*	-0.002	0.002	1

注: ***、**、*分别表示统计量在1%、5%和10%水平下显著。

假设检验

由于本文研究的样本数据包含了同一个企业不同年份的多个观测值，其有时间序列和截面两个维度，为“时间序列—截面数据”，即“面板数据”。故可能存在某些不随时间变化的异质性因素使同一个企业不同年份的观测值相关。当同一企业不同年份的观测值不相互独立而导致自相关存在时，广义估计方程（GEE）能很好地解决纵向数据的相关性问题，大大减少了信息的损失，要比其他固定效应模型和随机效应模型更一致，更稳健 (王铁男 et al., 2017)。因此，本文参照王铁男 et al. (2017) 的研究，采用广义估计方程（GEE）对模型进行了估计与回归。

表4: 直接效应和中介效应回归结果

变量名称	模型（1）	模型（2）	模型（3）	模型（4）
	EP	TC	EP	EP
常量	-98.505***	-23.395	-99.389	-98.100***
绿色技术创新（GI）	**0.018***	**0.260****		0.014
技术商业化能力（TC)			**0.018*****	**0.017*****
企业规模（Size)	0.021**	-0.129	0.027***	0.024**
资产负债率（Lve)	-0.002***	-0.007	-0.002***	-0.002***
成长能力（Growth)	-0.022	0.415**	-0.029***	-0.029*
股权集中度(Top1)	0.001	0.013*	0.000***	0.000
独立董事比例（Indir)	0.002	0.017	0.001***	0.001
企业年龄（Age)	-0.053	-0.040	-0.055***	-0.052
行业（Indu）	控制	控制	控制	控制
年份（Year）	控制	控制	控制	控制

注： ***、**、*分别表示统计量在1%、5%和10%水平下显著。

表4的回归分析结果对上文提出的研究假设进行了检验。从模型（1）来看，绿色技术创新与企业环境绩效的回归系数为 0.018，在 10%水平下显著正相关，说明绿色技术创新水平越高，企业环境绩效越好，研究假设 H1 得到验证。从模型（2）来看，绿色技术创新与技术商业化的回归系数为0.26，在5%水平下显著正相关，说明企业绿色技术创新水平越高其技术商业化能力越强，研究假设 H2 得到验证。从模型（3）来看，技术商业化能力与企业环境绩效的回归系数为 0.018，在 1%水平下显著正相关，说明技术商业化能力能够显著提高企业环境绩效，即所在省份技术商业化能力对企业绿色发展的影响是正向的、积极的，研究假设H3得到验证。从

模型（4）中绿色技术创新与企业环境绩效相关系数为 0.014，不显著；而技术商业化能力与企业环境绩效的相关系数为 0.017，在 1%水平下显著，说明技术商业化能力在绿色技术创新与企业环境绩效之间起完全中介效应，研究假设H4得到验证。

稳健性检验

为了验证上述回归结论是否可靠，本文采用替换解释变量的方式进行了稳健性检验。具体操作是：将绿色技术创新（GI）的测量指标用同期企业申请绿色发明型专利总数作为绿色技术创新的衡量指标进行稳健性检验。从回归检验结果来看，稳健性检验所得结论和上文完全一致，说明上述的研究结论是稳健的。

讨论

从已有文献梳理来看，学者们对绿色技术创新进行了大量研究，但大多只局限在绿色技术创新对企业经济绩效的影响，较少从量化的角度来探究绿色技术创新对企业环境绩效的影响。由于绿色技术创新是一项资金投入量大、回报期长的研发投入，企业增加绿色技术创新短期内可能无法快速提高企业经济绩效，但却能直接有效减少三废排放量，提升企业环境绩效。而且仅仅只考虑绿色技术创新投入，忽视了使用和应用这一关键环节。由于受到人力、资金、现有技术水平、企业战略决策等多方面因素的影响，技术商业化能力存在很大差异，并不是所有的绿色技术创新都能够进入绿色产品生产和销售阶段。如果技术商业化能力弱，即使企业获得了绿色技术创新，但却难以转化为绿色产品，企业获得绿色技术创新时增加了成本，但却未能通过绿色技术创新抢占市场竞争优势，从而提高企业绩效。

总结与建议

本研究基于绿色增长理论、利益相关者理论分析提出相应的研究假设，建立回归模型。从实证分析结果来看，绿色技术创新对企业环境绩效具有显著正向影响。绿色技术创新可以改变传统的生产方式，减少废气、废水以及固体废物中污染物排放量，减少对生态环境的破坏，提高生态效益。绿色技术创新与技术商业化能力具有显著的正相关性，绿色技术创新作为技术商业化的驱动因素，能够促进新产品销售收入增长而提高技术商业化能力。技术商业化能力与企业环境绩效具有显著正相关性，企业拥有独特资源或技术虽然能获得竞争优势，但要提升企业绩效还需要将独特资源或技术转化为新产品或新服务，进而来获得更多效益，这显得提升技术商业化能力对企业绩效提升具有重要作用。而且绿色技术创新通过技术商业化能力影响企业环境绩效，技术商业化能力在绿色技术创新与企业环境绩效之间存在完全中介效应。

因此，企业要正视自身发展问题，追求自身发展获得更多经济收益的同时应该主动承担起保护环境的责任，不断增加绿色技术创新投入力度，提高企业的绿色技术创新能力，提高资源利用率，从而生产更多绿色产品，最大程度减少排放，从而同时达到保护环境和提高企业经济绩效的目的。

参考文献

Cai, L., Lu, S., & Chen,B. (2022). Constructing technology commercialization capability:The critical role of user engagement and big data analytics capability. *Journal of Organizational and End User Computing*, *34*(9), 1-21.

Cai, X., Zhu, B., Zhang,H. (2020). Can direct environmental regulation promote green technology innovation in heavily polluting industries? Evidence from Chinese listed companies. *Socience of the Total Environment*, 746, 140810.

Carmen, E., Flores, C., & Innes, R. (2010).Environmental Innovation and Environmental Performance. *Journal of Environmental Economics & Management*, *59*(1), 42.

Chen, C. J., Chang, C. C., Hung, S. W. (2011). Influences of technological attributes and environmental factors on technology commercialization. *Journal of Business Ethics*, *104*(4), 525-535.

Jennifer, G., Jose, L., & Manuel, G. (2018). The Contribution of Technological and Non-Technological Innovation to Environmental Performance. *An Analysis with a Complementary Approach. Sustainability*, *10*(11), 4014-4014.

Lin, H., Zeng, S., & Ma, H. (2014). Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China. *Journal of Cleaner Production*, *64*, 63-72.

Zahra, S. A., & Nielsen, A. P. (2002). Sources of capabilities, inte-gration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*,(5), 377－398.

Ziegler, A., Schroder, M., & Rennings,Klaus. (2007). The effect of environmental and social performance on the stock performance of european corporations. *Envir-onmental and Resource Economics*, *37*(4), 661-680.

龚红, & 刘婷. (2022). 激进式及渐进式绿色技术创新对初创企业成长的影响研究. *科技管理研究*, (5), 10-17.

黄鲁成, & 王冀. (2011). 新兴技术商业化成功的环境影响因素实证研究. *科技进步与对策*, (1), 1-6.

黄晓杏, 胡振鹏， 傅春，& 余达锦. (2015). 绿色创新战略对企业绩效的影响机理——基于绿色动态能力的中介效应. 科技进步与对策, (17), 104-109.

君萍, & 史静琦. (2022). “双碳”目标下绿色技术创新、环境绩效与财务绩效的关系探析——基于煤炭行业的经验数据. *西安石油大学学报（社会科学版）*, (6), 11-21.

孔令乾, 陆烨飞, & 张洁. (2023). 环境目标约束对外商直接投资的影响研究. *国际贸易问题*, (2), 109-125.

李杰义, 张汞, & 谢琳娜. (2019). 环境知识学习、绿色创新行为与环境绩效. *科技进步与对策*, *36*(15), 122-128.

李兰冰, & 路少朋. (2022). 开发区政策与制造业发展：基于经济绩效和环境绩效的双重视角. *财贸研究*, (4), 35-48.

沈洪涛, & 周艳坤. (2017). 环境执法监督与企业环境绩效：来自环保约谈的准自然实验证据. *南开管理评论*, (6), 73-82.

宋慧晶, 吴高波, & 赵东辉. (2017). 股权制衡、两权特征与利益侵占——来自民营上市公司侵占型关联交易的证据. *山东科技大学学报 (社会科学版), 19*(1), 73－81.

孙晓玉. (2021). *环境绩效与企业高质量发展* [硕士论文]. 东北财经大学.

田玲, & 刘春林. (2021). "同伴"制度压力与企业绿色创新——环境试点政策的溢出效应. *经济管理*, (6), 156-172.

汪明月, 李颖明, & 王子彤. (2021). 企业绿色技术创新环境绩效与经济绩效的U型关系及竞争规制的调节. *科学管理研究*, (5), 107-116.

王凤莲, 赵骅, & 谢静. (2022). 长三角节能环保企业绿色创新动力机制质性研究. 科技管理研究, (20), 227-234.

王铁男, 王宇, & 赵凤. (2017). 环境因素、CEO过度自信与IT投资绩效. *管理世界*, (9), 116-128.

王文华, & 沈嘉敏. (2022). 绿色并购对企业环境绩效的影响——绿色技术创新的中介作用. *企业经济*, (9), 95-106.

王永杰. (2004). 研究与开发（R&D）特征分析. *科技管理研究*, (6), 19-22.

谢琨, 庞凤娇, & 陈高敏. (2019). 环境管理控制体系的研究进展. *财会月刊*, (7), 126-133.

杨德锋, 杨建华, 楼润平, & 姚卿. (2012). 利益相关者、管理认知对企业环境保护战略选择的影响——基于我国上市公司的实证研究. *管理评论*, (3), 140-149.

杨东宁, & 袁东星. (1999). 树立环境价值观， *引导可持续发展.北方环境*, (2), 8-10.

于亚卓, 张惠琳, & 张平淡. (2021). 非对称性环境规制的标尺现象及其机制研究. *管理世界*, (9), 134-147.

张钢, & 张小军. (2013). 绿色创新研究的几个基本问题. *中国科技论坛*, (4), 12-15, 20.

张军扩, 侯永志, 刘培林, 何建武, & 卓贤. (2019). 高质量发展的目标要求和战略路径. *管理世界*, (7), 1-7.

张玲. (2016). *开放式创新、技术商业化能力与企业成长关系研究*. 华南理工大学.

张旭, & 王宇. (2017). 环境规制与研发投入对绿色技术创新的影响效应. *科技进步与对策*, (17), 111-119.

张瑶, 姚树俊, & 赵琳璐. (2021). 研发投入与外部知识搜寻对创新绩效的影响机理：技术商业化能力的中介作用. *当代金融研究*, (Z4), 40-50.

南宁市公共管理部门激励机制对员工绩效的影响研究
THE IMPACT OF INCENTIVE MECHANISM OF PUBLIC SECTOR ON STAFF PERFORMANCE OF NANNING CITY

莫淳涵
Chunhan Mo

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, E-mail: mollymo1031@qq.com

摘要

公共管理部门作为公共利益最高代表者及利益最大化实现的组织形式，是现代社会化建设过程中重要的组成部分。本文以南宁市为例，研究公共管理部门激励机制与员工绩效的关系。针对目前部门普遍对员工绩效考核重视度不高、员工绩效水平低、工作积极性不高、员工绩效考核指标设置不科学、缺乏绩效评价反馈制度、绩效考核与工资福利脱钩等普遍存在问题，结合公共管理部门激励机制，本文为南宁市公共管理部门绩效考核提出了一系列切实可行的建议，为进一步利用激励机制促进绩效公共管理部门员工绩效的提高和实现，同时为其他公共管理部门的员工绩效工作提供研**究参考**。

关键词: 公共管理部门 **激励机制** 员工绩效

Abstract

As the highest representative of public interests and the organizational form for maximizing interests, public management departments are an important part of the process of modern socialization.Taking Nanning as an example, this paper studies the relationship between the incentive mechanism of public management departments and employee performance. In view of the current problems such as low attention to employee performance appraisal, low employee performance level, low work enthusiasm, unscientific setting of employee performance appraisal indicators, lack of performance evaluation feedback system, and decoupling performance appraisal from salary and welfare, combined with the incentive mechanism of public management departments, this paper puts forward a series of practical suggestions for the performance appraisal of public management departments in Nanning, and further uses the incentive mechanism to promote the improvement and realization of employee performance in performance public management departments. At the same time, it provides a research reference for the performance of employees in other public administrations.

Keywords: Public Sector Management, Mechanism of incentive, Employee performance

引言

研究背景

公共管理部门是一种组织形式，它利用公共行政权力整合、管理社会公共资源，以实现公共利益最大化为目标而对社会资源进行有效的管理与整合。我国经济在改革发展后飞速发

展，但近年来，我国的经济发展逐步从高速发展转变为稳步前进，公共部门作为公共利益的最大代表着和公共服务最大的承载者，员工的工作效率对公共服务的数量与质量有着极其深刻的影响。

1. 公共管理部门改革背景下员工的工作积极性亟待提升：根据党的十九大和十九届三中全会部署，国家深化党和国家机构改革，在此背景下对于公共部门的员工而言，无异于是手中的“铁饭碗”可能被此次全国性机构大改而打破，需要更高效的工作效率来匹配当下的机构改革。

2. 南宁市公共管理部门绩效考核的实施及存在问题分析：

1）绩效考核实施

当前南宁市公共管理部门员工绩效考核主要从德、能、勤、绩、廉五个维度全面考核员工能力，围绕员工根据宏观工作指导及部门主要职能任务要求，履行所在岗位相关职能、完成工作任务情况。南宁市公共管理部门员工绩效考核主要由月度考核和年度考核构成，考核得分由月度考核、年度考核得分、年底民主测评得分三部分构成，根据每部分得分占比不同综合算出绩效总分。

2）存在问题

员工绩效考核各项指标设置不科学，员工绩效考核表针对性不强，考核维度划分不全面。员工绩效考核方式、内容、评分未进行科学分类，普遍运用于各部门及岗位，使得考核针对性不强，考核结果无法测评出不同部门、岗位员工的绩效结果。且考核维度划分较粗，大致从“德、能、勤、绩、廉”五个维度对员工进行考核，总体考核维度较少，考核细化角度较为固定，导致不能用全面性的考核指标来概括员工各项工作能力，考核结果不准确。

员工绩效考核实施过程及考核结果缺乏有效监管。绩效考核过程中，相关公共管理部门对于关键环节没有做到有效的监督与管理；在绩效考核制度及标准的制定中，没有切实做到针对性群体针对性考核，员工对于绩效考核普遍不重视，使得员工绩效考核结果没有得以反馈真实工作状态及结果。

员工绩效考核过程、结果沟通过程缺乏有效沟通与督导。绩效考核贯穿于整年度工作，目前南宁市公共部门绩效考核所涉及的考核评价信息仅限于书面的单项评价反馈，缺少定时、定期的有效当面沟通，考核者与被考核者缺乏及时性、有效性的沟通，被考核者的诉求无法及时传递，被考核者无法对考核者及时进行工作督导，不能很好的进行针对性帮助。

员工绩效考核结果没有运用起到实质性指导作用。目前南宁市公共管理部门绩效考核结果仅限用于等级评定，没有针对性的奖惩措施来服务与考核结果，使得绩效考核结果没有切实地激励员工发展。其次针对考核结果，没有及时进行及时进行一对一针对性指导，使得考核工作没有切实促进员工工作发展。

研究意义

1. 有助于提升公共管理部门员工绩效水平：员工的激励与绩效相辅相成，然而在公共管理部门中，员工绩效存在着诸多问题，进而使得绩效考核无法很好地为组织部门服务。因此公共部门健全管理激励机制，有助于提高员工工作积极性及服务水平，进而促进绩效水平的提升。

2. 为未来不断健全公共管理部门员工绩效建设以及进一步提高公共管理部门工作管理水平：公共部门在如今现代化建设中发挥着及其重要的作用，是社会进步发展的必不可少的一部分，不断健全公共管理部门激励机制，有助于提高员工的工作积极性和效率，从而不断提升公共部门的工作水平，使其更好地为社会服务。

研究目的

本文结合相关理论基础及文献综述，对南宁市公共管理部门员工绩效考核现状进行分析研究，发现其在员工绩效管理中存在的相关问题，分析南宁市公共管理部门在员工绩效管理中问题存在的原因，以此介入激励机制来为南宁市公共管理部门员工绩效考核提出完善提供具体可行的建议；同时，更希望对公共管理部门员工绩效工作的完善和提高有所借鉴，促进公共管理部门在员工绩效的提升，最终实现部门绩效及目标的统一。

文献综述

公共管理部门激励机制的研究综述

全国科学技术名词审定委员会审定公布了激励机制的定义：激励机制是指管理者依据法律、价值观和文化环境，激励和鼓励组织内部员工的工作行为，使得公共部门得以可持续发展。张伶和张正堂（2008）对内部激励的维度划分为四个部分，分别为人与组织价值观匹配、晋升机会、上级支持、工作自主权,其对于内部激励的维度划分比较具有代表性且被广泛运用于研究，所以本文将参照他们对于内在激励维度的说法。在外在激励的研究中，韩树杰（2013）将外在激励定义为工作行为产生后员工本人因工作付出所获得的与工作本身无关的物质或非物质的奖励亦或惩罚。

崔桂香（2021）认为，公共部门激励机制是通过一定的激励机制，从而调动公共部门员工的工作热情、提高工作积极性，通过不断挖掘员工潜能，使其更好地完成其岗位职能，从而完成公共部门组织智能最大程度上的实现。Tirole（1994）发表了政府部门激励问题的文章，真正的开创了公共部门内部激励机制的先河，他提出公共部门由于多任务维度的目标，因此和私人企业利益最大化的目标不同，但公共部门的目标都很难衡量，为平衡各项任务和指标，必须建立一个可衡量的标准来平衡，但困难的是可衡量的标准如何去定义。因此如同丁菊红（2008）指出的，公共部门在实践上很难通过模拟企业内部的激励机制而取得预期的效果，这与其特征性密不可分，使得公共部门与私人部门的激励不仅在量上有别，且出现了实质性的区别。姜保红（2010）提出，由于公共管理市场化的取向，将激励机制引入公共部门是十分必要的。

公共管理部门员工绩效的相关研究

员工绩效作为员工个人为组织所做的努力及贡献收益的指标，是判定组织发展健康与否的重要因素，所以员工绩效是研究者们长期持续研究关注的重要变量。经过不断发展，杨陈（2018）扩展了对员工绩效的维度定义，认为员工绩效主要包括任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效四个维度。本文将采用杨陈对员工绩效维度的定义。

崔桂香（2021）提出，我国绩效考评制度不完善，使得绩效考评制度未能对员工工作及发展层面产生积极的影响，公共组织应以有效的测量工具来评估员工的工作效率及工作结果。陈鼎祥和刘帮成（2022）提出，根据相关规定，我国公共部门对员工绩效考核的基本内容是从廉、能、德、勤、绩五个方面出发，但是对于每个方面的考核具体内容和考核流程缺少明确的规划和判定，使得考核只是流程化，缺乏对组织建设的积极意义。李珂瑶（2022）也同样认为，由于公共部门工作内容特殊性，工作内容广泛，服务群体较大，导致了其对员工的工作无法进行有效、合理、规范的评定，这在一定程度上也加大了公共部门员工绩效考核的难度。因此公共管理部门员工绩效研究亟待深入。

公共管理部门激励机制与员工绩效的研究

通过文献学习可了解到，前人对于公共管理部门激励机制以及公共管理部门员工绩效均有建树，对于激励机制与员工绩效两者关系的相关研究，多限于企业内部，郑雅君（2022）提出，在中小企业中，将完善激励机制与员工绩效考核机制相结合，可以充分调动员工工作积极性，一定程度上保证了单位健康、有序发展。李泽玲（2022）提出，将员工绩效与激励机制相结合，构建科学、合理且有效的测评体系，对企业发展与管理将存在很大的理论及现实意义。

学者研究均表明员工绩效与激励机制存在一定的相关性，且多将两者关系放于企业内部讨论，将员工绩效与激励机制关系放在公共管理部门内讨论的情况极少，缺乏此类相关研究。

文献述评

从现有的文献研究梳理总结发现，激励机制与员工绩效有着极为重要的关系，内部激励与外部激励都能在不同程度上让员工提高工作积极性，使其更好为组织服务。根据目前研究得知，由于组织目标不明确、考核制度落后、薪酬制度不合理、人员流动性差等一系列的弊端，使得激励机制在公共部门中没有得到很好发挥，且我国对于激励机制的研究应用多停留在企业层面，很少系统性地将激励机制在公共部门中应用，因此这方面的相关实践性结论较少。

所以本文发现了目前还有待深入解决的问题。因此本文将以南宁市公共管理部门为例，侧重于研究激励机制在公共管理部门中的应用，探索公共管理部门激励机制对于员工绩效的影响作用，对将来公共管理部门员工绩效制度提出切实可行的对策和建议，从根本上提高员工工作积极性，让公共部门更好地为大众服务。

研究方法

研究对象

本文以南宁市为例，研究公共管理部门激励机制与员工绩效的关系。

研究方法

本文主要在于探究公共管理部门激励机制对员工绩效的影响关系，运用文献研究法、定量研究法中的问卷调查法及数据统计法对两者关系进行探究。

1. 文献研究法

通过文献研究法，利用知网、万方网等网络数据库对当前公共管理部门激励机制、员工绩效的现有文献进行收集和整理，挑选出适合本文研究所需要的理论知识和研究成果并进行梳理、汇总，借鉴和运用，基于此提出本文的研究内容。

2. 定量研究

本文使用定量研究中的问卷调查法。本次调查框架主要由四个部分搭建，第一部分是对受访者基本情况的调查，第二部分由内在激励量表构成、第三部分由外在激励量表构成，第四部分由工作绩效量表构成。通过问卷调查法，借鉴学者权威量表，针对人就人群精准性投放问卷，并进行数据采集。

本文使用定量研究中的数据统计法。针对问卷，本文对针对性全体进行了规模性实测调查实验，针对调查数据，运用SPSS对调查结果进行统计分析，对研究假设的结果进行了相关模型检验并进行回归性说明。

研究假设

根据文献及相关实证研究我们可知，激励机制对员工绩效在不同情景下都有一定影响，运用不同的激励手段会对员工的工作积极性和自主性都有一定的影响作用。因此本文通过分析公共管理部门员工内在、外在需求，以寻求适宜公共管理部门使用的激励手段，来以此不断完善部门员工绩效的制度，推进公共管理部门稳定、长久的发展。

1. 公共管理部门内在激励手段与员工绩效关系

唐琳（2004）通过对员工激励现状的探究后提出，运用激励理论中的内在激励手段来促进员工绩效发展的言论。张伶和张正堂（2008）提出内在激励的四个维度，并通过实证研究证明内在激励员工绩效有显著正向影响作用。马冰（2015）提出提供给员工限度范围内最大程度的内在激励能给员工绩效带来最大限度上的提高。张盼（2017）经实证研究分析得出，内在激励各维度的激励作用对于提高员工绩效有着显著的正面影响。大量的文献及实证研究证明当内在激励运用于绩效激励时，可以从价值观、晋升、上司支持、工作自主权等等方面不断正向激励员工的任务、关系、学习和创新绩效的发展，因而，提出假设：

H1: 公共部门内在激励对员工工作绩效有正面影响的作用

2. 公共管理部门外在激励手段与员工绩效关系

曾湘泉和郝玉明（2011）对于公务员激励因素影响研究中，提出外在激励因素对于公共部门人员具有更强的激励作用。陈琳和李珍珍（2009）提出，公共部门的激励机制随着私人部门竞争的引入会作出更强的反应，外在激励在公共部门中的激励作用会日益增强。因而，提出假设：

H2: 公共部门外在激励对员工工作绩效有正面影响的作用

数据收集

本文集合公共管理部门激励机制、员工绩效两个变量的实际情况，设计了调查问卷，本次调查问卷内容主要分为三个部分，所有量表均采用 Likert5 点式量表进行测试并总结测量结果。数据收集方面，在广西壮族自治区南宁市公共管理部门领导的帮助下，利用了问卷星软件针对部分在编人员进行了精准的线上调查测试投放，最后对问卷统一进行汇总收集。

数据分析

本文运用 SPSS 对调查结果进行统计分析，对研究假设的结果进行了相关模型检验并进行回归性说明，以南宁市为例，研究公共管理部门激励机制与员工绩效的关系，侧重于研究激励机制在公共管理部门中的应用，探索公共管理部门激励机制对于员工绩效的影响作用，对将来公共管理部门员工绩效制度提出切实可行的对策和建议。

研究结果

基本信息描述

本次问卷调查按照公共管理部门分类占比，问卷主要下发的部门有南宁市教育局、南宁市社保局、南宁市检察院、南宁市第一人民医院、广西大学教务处、广西民族大学教务处、南宁市美术馆、广西建工集团有限责任公司、广西物资集团有限责任公司，研究样本覆盖了所有的公共管理部门分类，保证了研究样本的多样性。本次研究共发放 300 份调查问卷，共回收问卷 291 份，回收率 97%。在剔除了无效问卷后，得到有效问卷共计 269 份，有效率为 92.4%。

首先针对调查对象进行基本信息访问，如表 5.1 所示。

表1: 基本情况统计表

变量		数量	占比
性别	男	124	46.1%
	女	145	61.4%
年龄	20-25	22	8.1%
	26-35	108	40.1%
	35-45	110	40.9%
	46以上	29	10.8%
最高学历	大专	13	4.8%
	大学本科	176	65.4%
	硕士研究生	60	22.3%
	博士研究生及以上	20	7.4%
平均月收入	5000元及以下	93	34.6%
	5000-10000元	108	40.1%
	10000元以上	68	25.3%
工作年限	不满一年	20	7.4%
	1-3年	88	32.7%
	4-10年	130	48.3%
	11-15年	21	7.8%
	16年以上	10	3.7%
行政级别	普通科员	107	39.8%
	科级副职、副主任科员	88	32.7%
	科级正职、主任科员	44	16.4%
	处级副职、助理调研员	22	8.1%
	处级正职、调研员	8	3.0%

从样本性别来看，整体性别分布较为均衡；从样本年龄来看，此次受访者年龄主要以 26-45 岁为主；从样本受教育最高程度来看，本科生占比最多；从样本月收入来看，月收入在 5000-10000 元的人数占比最多；从样本工作年限来看，占比最多的是工龄 4-10 年的员工人群；从样本所处行政级别来看，其中普通科员占比样本人数最多。

描述性统计分析

本文将使用 SPSS19.0 软件对研究相关控制变量、内在激励相关控制变量、外在激励、工作绩效相关控制变量的均值和标准差进行测量，从均值、标准差对所有变量进行描述性统计分析。检测结果见表 2。从表 2 可以看出，变量所有均值都大于 3.0，标准差在 0.9-1.1 之间，说明外在激励、内在激励和工作绩效基本处于中等偏上水平，能较好表现量表总体情况。

表2: 描述性统计分析

因子		均值	标准差
外在激励	外在激励	3.756	1.092
内在激励	价值匹配	3.634	1.087
	晋升期望	3.716	1.060
	上司支持	3.721	1.071
	工作自主	3.423	1.064
工作绩效	任务	3.564	1.032
	关系	3.672	1.041
工作绩效	学习	3.515	1.029
	创新	3.321	1.064

注：N=269

问卷的信度和效度检验

1. **量表的信度**

信度检测是量表可靠性的检测，对量表的评估稳定及可靠性进行准确评估，检测问卷调查是否较为可信，常见用克隆巴赫系数是检验量表信度，以下本文将对所使用的量表运用SPSS19.0进行信度检验，测试结果如下表3:

表3: 量表信度检验

变量信息		样本个数	题项数量	克隆巴赫系数
内在激励	工作自主权	269	6	0.732
	晋升期望	269	5	0.834
	上司支持	269	9	0.918
9	价值观匹配	269	3	0.862
外在激励		269	4	0.842
工作绩效	关系绩效	269	5	0.753
	任务绩效	269	5	0.741
	创新绩效	269	5	0.861
	学习绩效	269	5	0.838
总量表				0.820

根据表3信度分析可得到，各项和总量表的克隆巴赫系数均高于0.7，**表明量表内部一致性良好，数据**稳定，数据可用于接下来的效度分析。

2. **量表的效度**

效度反映的测量结果与考察内容的对应程度，反应了测量结果和考察内容之间的吻合程度。为了检验本文研究结果可信度，以下将采用Harman单因子检验的方法对问卷调查汇总数据进行同源方差检测，本文未旋转时第一个公因子占总载荷量27.720%，**小于**40%，**所以本文可以**继续对数据进行分析研究。

以下本文将利用SPSS19.0软件对KMO**和**Bartlett进行因子分析的检验，由表4**可知**，**量表中所有**变量的KMO值最大为0.875，**最小**为0.814，**均**>0.7，**表明数据适合**进行,**因子分析**，

且总方差贡献率均>60%以上，Bartlett球形检验中变量显著性水平>0.01，说明题项之间均有较强的相关性，最后因子载荷最大为0.823，最小为0.762，均>0.5，因此表明，本文量表具有良好的效度。

表4: 量表效度检验

变量	题项数	KMO	总方差贡献率	Bartlett球体检验显著性水平	因子载荷
内在激励	23	0.875	75.3%	0.000	0.823
外在激励	4	0.819	67.2%	0.000	0.762
员工绩效	20	0.814	65.6%	0.000	0.812

综上，本文使用的量表均有良好的效度。

变量间相关性分析

相关性分析指的是分析变量之间的相互关系，当变量系数越大则反映出相关性越高。本文研究将使用 SPSS 软件对控制变量以及对内在激励、外在激励、员工绩效的相关性进行测量，分析时主要按照皮尔逊系数的大小对检测结果进行判断。

表5: 各变量间相关系数矩阵

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.价值匹配	1								
2.晋升期望	0.623**	1							
3.上司支持	0.476**	0.478**	1						
4.工作自主权	0.498**	0.455**	0.443**	1					
5.外在激励	0.483**	0.447**	0.630**	0.134**	1				
6.任务绩效	0.500**	0.465**	0.414**	0.533**	0.354**	1			
7.关系绩效	0.572**	0.312**	0.591**	0.308**	0.412**	0.608**	1		
8.学习绩效	0.574**	0.362**	0.611**	0.324**	0.442**	0.623**	0.571**	1	
9.创新绩效	0.514**	0.351**	0.573**	0.338**	0.482**	0.582**	0.599**	0.645**	1

注释：***表示p<0.001，**表示p<0.01，*表示p<0.05上显著

由表内结果可得知：

1. 内在激励四个维度 (价值匹配、晋升期望、上司支持、工作自主权) 与员工绩效（任务绩效、关系绩效、学习绩效、创新绩效）具有联系，呈显著正相关，H1 假设得到初步验证，其中：

价值匹配与任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效均正相关（r=0.500,p<0.01；r=0.572,p<0.01；r=0.574,p<0.01；r=0.514,p<0.01；）；晋升期望与任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效均正相关（r=0.465,p<0.01；r=0.312,p<0.01；r=0.362,p<0.01；r=0.351,p<0.01；）；上司支持与任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效均正相关（r=0.414,p<0.01；r=0.591,p<0.01；r=0.611,p<0.01；r=0.573,p<0.01；）；工作自主权与任务绩效、关系绩效、学习绩效和创新绩效均正相关（r=0.533,p<0.01；r0.308=,p<0.01；r=0.324,p<0.01；r=0.338,p<0.01；）；

2. 外在激励与员工绩效（任务绩效、关系绩效、学习绩效、创新绩效）成显著正相关（r=0.354, p<0.01；r=0.412, p<0.01；r=0.442, p<0.01；r=0.482, p<0.01；），H2 得到初步验证。

因此检验出各变量之间具有显著相关性，下一步将用回归分析法来检验变量间的因果关系。

回归分析

回归分析法是一种系统的统计分析数据、描述变量间因果关系的方法，结果能够确定两种亦或两种以上的变量是否存在相互依赖的定量关系，更深入检验变量间相互作用、影响的关系。本文将公共管理部门内在激励、外在激励及员工绩效的各个维度放入回归方程中进行检测，对前文提出的假设进行回归性分析检验。

1. **公共管理部**门内在激励对员工绩效的回归分析

本文对公共管理部门内在激励四个维度（价值匹配、晋升期望、上司支持、工作自主）与员工绩效四个维度（任务绩效、关系绩效、创新绩效、学习绩效）的关系进行回归分析，回归分析结果见表6。

表6: 公共部门内在激励对员工绩效的回归分析

变量	关系绩效	任务绩效	学习绩效	创新绩效
价值观匹配	.187(***)	.176(**)	.194(***)	.084(*)
晋升期望	.168(**)	.123(**)	.038(**)	0.036(***)
上司支持	.298(***)	.293(**)	.043(***)	.274(***)
工作自主权	.072	.028	.043	.037
F	56.824(***)	47.005(***)	54.677(***)	34.655(***)
R2	.461	.416	.437	.467
ΔR2	.437	.427	.433	.428

注：N=269

从表6**回**归分析可知，当研究对象为公共管理部门时，内在激励中的三个维度（价值观匹配、晋升期望、上司支持）对于员工绩效中的四个维度（关系绩效、任务绩效、学习绩效、创新绩效）都有显著的解释性，从整体上看，内在激励中的上司支持这一维度对于员工绩效的影响较大，整体上看，分析表内F值均显著，说明表中分析的内在激励与员工绩效之间有显著的关系，以此H1**假**设成立。

2. **公共部**门外在激励对工作绩效的回归分析

本文对公共管理部门外在激励与员工绩效的四个维度（任务绩效、关系绩效、创新绩效、学习绩效）的关系进行回归分析，回归分析结果见表7。

表7: 公共管理部门外在激励对工作绩效的回归分析

变量	关系绩效	任务绩效	学习绩效	创新绩效
外在激励	.121(***)	.098(***)	.729(***)	.814(***)
F	56.783(***)	88.534(***)	78.232(***)	81.112(***)
R2	.423	.451	.433	.441
ΔR2	.339	.412	.321	.424

注：N=269

从表7回归分析可知，当研究对象为公共管理部门时，外在激励对于员工绩效中的四个维度（关系绩效、任务绩效、学习绩效、创新绩效）都有显著的解释性，从整体上看，分析表内F值均显著，说明表中分析的外在激励与员工绩效之间有显著的关系，以此H2假设成立。

讨论

基于相关理论及文献综述，本文两个假设，分别为公共管理部门内在激励员工绩效考核有正面影响作用、公共管理部门外在激励员工绩效考核有正面影响作用。根据假设，本文根据学者权威量表，针对广西壮族自治区南宁市公共管理部门部分在编人员设置了内部激励、外部激励和工作绩效三个维度的测试量表，进行了问卷调查，本文运用了 SPSS19.0 对量表进行了信效度检验，并对实际测量的数据结果进行了描述性统计、相关性分析，前文数据结果及分析的基础上，本文认为公共管理部门激励机制对员工绩效有显著正向影响作用。

总结与建议

总结

1. 公共管理部门内在激励对员工绩效的影响

公共部门内在激励对员工绩效产生了正相关的影响，在回归分析中表明，内在激励水平越高，则员工绩效水平越高。

其中，上司支持这一内在激励维度对于员工绩效影响最大，其次到晋升期望这一维度。因此公共管理部门在推进内在激励对员工绩效的影响时，应注重员工对于职业晋升发展的需要以及上级给到员工支持这两个主要方面，进一步满足员工内在需求，提高员工工作内在积极性，以提高员工绩效，为组织目标发展作出贡献。

上述结果与张伶和张正堂（2008）的观点相符，认为内部激励对员工绩效有显著的正向影响作用。

2. 公共管理部门外在激励对员工绩效的影响

公共部门外在激励对员工绩效产生了正相关的影响，在回归分析中表明，外在激励水平越高，则员工绩效水平越高。公共管理部门应该不断发展外在激励手段，将精神激励与物质激励手段合理使用，使其与内在激励手段相结合，不断促进员工绩效的提升。

曾湘泉和郝玉明（2011）等也持有这种观点，认为外在激励的因素对于员工绩效具有更强的激励作用。

建议

1. 部门领导带头向下推广激励机制与员工绩效，强化激励机制与绩效考核在组织中的运用

(1) 提高思想认识，全面推广绩效管理作用加快建设激励机制，制度从根本上落实以人为本，从员工长期发展需求出发，结合公共部门组织终极目标，使得机制从根本上满足员工需求，从根本上提高员工工作积极性与参与度，从而达到组织的终极目标实现，真正发挥激励机制在公共部门中的应用。

(2) 提高对绩效考核的重视程度，考核机制由组织提出，辐射所有部门员工，增强全员参与的意识。

2. 部门带头人应不断完善科学的考核指标体系

不断完善绩效考核制度、优化绩效考核目标。明确绩效考核内容围绕职责展开，切实做到绩效考核的针对性、全面化，针对性针对岗位绩效考核制度不断优化考核指标，使得考核制度不断贴合岗位需求，完善绩效考核制度。

3. 部门领导应加强员工绩效过程、结果的沟通与反馈工作

(1) 加强考核的沟通与反馈，加强绩效管理沟通与督导。沟通应贯穿于整个绩效考核的过程中，同时关注员工反馈的诉求，及时做好诉求整合工作，做好绩效考核反馈和考核的有效沟通与督导，有效的利用绩效考核来提高员工工作效率并实现组织的利益最大化目标。

(2) 完善沟通反馈制度，充分把握关键环节，实现绩效考核全过程监管。切实做到过程监管与结果监管的有机结合，切实保证员工绩效考核不走空流程，做到及时沟通、及时反馈、及时解决，降低部门管理风险，让绩效考核真正收益员工及组织，最终实现组织目标的统一。

4. 通过工作晋升、工作自主权、价值匹配、学习培训福利四个方面的促进

(1) 创新部门人员流动和完善晋升机制。完善公共部门晋升机制，充分给予员工岗位晋升及发展空间，保证了员工能力匹配岗位智能，让员工充分发挥其岗位智能，将真正有能力的人引入相应的组织部门中，加强部门人员的流动，不断推进岗位人员更新，促进员工能力全面发展，提升员工整体素质，从而实现部门整体工作效率的提升。

(2) 增加培训学习机会，提高内在工作自主权，实现员工与组织的价值匹配，让员工感受到与组织的紧密联系度，让员工职业发展道路与组织发展高度结合，提高其对组织的认同感与归属感，使得员工愿意为了组织目标而长期奋斗。

5. 重视绩效考核结果的运用，适当地通过薪资、福利，将物质奖励与精神奖励互相结合，不断完善激励机制在员工绩效中的运用。

物质激励作为有效的外部激励的手段，应有效、合理地应用于公共部门激励手段中。公共部门应建立更科学、有效的薪酬制度，优化薪酬分配制度的管理，并使用科学的方法将物质激励作为合理手段来刺激员工的绩效发展，将薪酬合理化、透明化，实现薪酬制度公平普及，在高效激励机制的带动下，不断提升员工工作潜能。

在运用物质奖励的同时，也应重视与精神奖励的平衡，对部门员工进行科学有效的精神奖励，避免物质奖励的副作用产生。因此公共部门应对表现突出的员工进行公开表扬及颁发荣誉称号，树立先进标兵典型，对先进案例进行宣传，使得精神奖励在部门中得到落实，不断提高员工向先进标兵学习的动力，确保公共部门人员用饱满的工作状态迎接工作，不断提升公共部门工作质量。

6. 不足与展望

虽然本文尽量在学习和调研过程中做了很大的努力，争取做到文章结构清晰、论述完整，但仍存在很多不足；首先文献阅读范围有限，文献阅读量还有待提升；其次在研究过程中研究调查的对象数量还有待提高，对调查问卷的分析还有待深入；再有本文使用分析工具的熟悉度有待提高，所以本文研究中的分析较为单薄，从模型的建立到分析能力还未达到最好水平。

后续的研究还有很大空间，主要包括：一是本文所针对的研究对象可做长期追踪，以验证本文现有结论及以未来数据更新结论；二是本文研究结果可作为一定的理论基础验证于现实公共部门实际管理工作中，以验证本文现有结论是否正确；三是扩展研究对象范围，验证本文现有结论正确性，获得更具代表性的言论。

参考文献

丁菊红. (2008). *中国转型中的财政分权与公共品供给激励* [博士论文]. 复旦大学.
马冰. (2015). *员工导向的人力资源实践及作用机理研究* [博士论文]. 华南理工大学.
李泽玲. (2022). 民营建筑企业新生代知识型员工绩效评价现状与激励策略. *就业与保障, 9,* 40-42.
李珂瑶. (2022). 公共部门人力资源管理探讨. *合作经济与科技, 24,* 94-96.
杨陈. (2018). *谦卑型领导的形成与有效性研究* [博士论文]. 西南财经大学.
张伶, &张正堂. (2008). 内在激励因素、工作态度与知识员工工作绩效.*经济管理, 16,* 39-45.
张盼.(2017). *新生代员工内在激励与绩效关系研究* [硕士论文]. 山东财经大学.
陈琳, & 李珍珍. (2009). 内在激励问题述评. *经济学家, 7,* 38-43.
陈鼎祥, & 刘帮成. (2022). 人工智能时代的公共部门人力资源管理：实践应用与理论研究. *公共管理与政策评论, 4,* 38-51.
郑雅君. (2022). 人力资源管理中如何激发员工积极性. *中国中小企业, 10,* 221-223.
姜保红. (2010). *甘肃省民族自治地方政府行为文明建设研究* [博士论文]. 兰州大学.
唐琳. (2004). *华强智能激励研发人员的实证研究* [硕士论文]. 华中科技大学.
崔桂香. (2021). 公共部门人力资源管理激励机制研究. *质量与市场, 17,* 91-93.
韩树杰. (2013). 竞争性国有企业如何构建有效激励机制——基于金隅嘉业的案例研究. *中国人力资源开发, 23,* 60-71.
曾湘泉, & 郝玉明. (2011). 公务员报酬激励影响因素研究评述. *经济学动态, 4,* 141-145.
Tirole., J. (1994). The Internal Organization of Government. *Oxford Economic Papers, 1,* 1-29.

企业家直播带货情境下品牌态度对消费者购买意愿的影响研究
THE INFLUENCE OF BRAND ATTITUDE ON CONSUMERS' PURCHASE INTENTION IN THE CONTEXT OF ENTREPRENEURS' LIVE DELIVERY

胡珂 [1*], 何跃 [2]
Ke Hu[1*] and Yue He[2]

[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
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 75529674@qq.com

摘要

面对知名企业家进入直播间带货的此类现象，消费者们报以踊跃的参与热情。但随着知名企业家直播的势头衰减，消费者对其直播间的兴趣也趋于平淡。如何保持消费者对企业家直播带货的新鲜感，提高知名企业家的带货质量，成为了本研究的关注焦点。本研究利用最优唤醒理论、中介作用理论以及跟消费者购买意愿相关的诸多理论，基于消费者品牌，从提升消费者的认知性品牌态度和感情性品牌态度入手，进而提高消费者在企业家直播间中的购买意愿。利用 SPASS 数据分析软件，经过层次回归统计验证，最终品牌态度对消费者购买意愿具有较强的正向影响因数。

关键词: 企业家直播带货 品牌态度 层次回归分析 消费者购买意愿

Abstract

Faced with the phenomenon of well-known entrepreneurs entering the broadcast room to bring goods, consumers responded with enthusiastic participation. But as the popularity of well-known entrepreneurs' livestreaming wanes, so does consumer interest in their studios. How to keep the freshness of consumers to entrepreneurs' live delivery and improve the quality of well-known entrepreneurs' delivery has become the focus of this study. Based on the theory of optimal arousal, the theory of intermediary effect and many theories related to consumers' purchase intention, this study starts from improving consumers' cognitive brand attitude and emotional brand attitude based on consumer brand, to improve consumers' purchase intention in entrepreneur broadcast room. Using SPASS data analysis software, through hierarchical regression statistical verification, the final brand attitude has a strong positive influence factor on consumers' purchase intention.

Keywords: Live Delivery, Brand Attitude, Hierarchical Regression Analysis, Consumer Purchase Intention

引言

研究的背景

随着移动联网技术的快速兴起，以及直播领域的法律法规不断健全完善，网络博主从最初只会才艺表演、说学逗唱的"网红"，逐渐枝干式发展出各色各样的特色主播，其中包括游戏主播、探店主播、电商主播等。知名企业家主播新型秀起，最为接地气的形式出现在大众眼

前，其较为成功的吸引了消费者眼球，依靠品牌效应带来庞大的消费群体，从出现至今数年之间就产生了无数的销售奇迹。但与此同时，知名家企业家带货的发展趋势并不尽人意，知名企业家因为自身属性的不同，使得其带来的直播效果却大相径庭，使得一些直播内容严重同质化对消费者在直播购买时造成了不少的困扰，一定程度上影响了消费者对知名企业家直播的整体印象，同时也对消费品牌品牌态度产生了一定负面影响。在这种企业家直播背景下，分析品牌态度如何影响消费者购买意愿具有一定的研究价值。

研究目的

本研究以知名企业家直播带货行为为研究背景，在文献分析和理论模型构建的基础上，通过网站数据抓取、情景实验设计和问卷调查进行实证研究，探讨知名企业家直播带货背景下，消费者品牌态度对消费者购买意愿的影响，本研究的目的有以下几个方面：

1) 为了丰富了消费者品牌态度和消费购买意愿和在线评论情境因素的概念并对其维度进行了划分，补充了消费者在知名企业家直播情境下受到消费者品牌态度影响而产生的购买意愿研究领域的新知识。

2) 用于开发测量在知名企业家直播带货背景下消费者品牌态度对消费者购买意愿的作用机理量表，为今后研究者提供了研究这一领域提供了新工具。构建了消费品牌态度对消费者购买意愿的作用机理理论模型并通过了实证检验，用于揭示了消费者在观看知名企业家直播时一系列购买意愿的影响因素。

研究假设

社会心理学家认为态度对行为有决定作用，人们研究态度的主要目的是预测行为。Emerson (1976) 指出强有力的态度可以更好的预测行为意向。Salam (1998) 认为，品牌态度的认知成分会引导消费者的行为，情感成分则会激发消费者的行为。可见品牌态度的两个构成均能影响消费者的购买意愿。Crowley (1994) 认为，服务形象是通过品牌联想和品牌态度两个方面来表现，其中品牌态度是影响消费者的购买意愿与购买行为的直接因素。Shiau (2012) 认为消费者在进行购买决策时会依照心中对品牌态度的偏好，作为品牌购买的参考，因此品牌态度会直接影响消费者的购买意愿和购买行为。

态度一直以来都是消费者行为学当中最重要的概念之一，消费者对品牌的态度也是企业营销效果的重要依据。关于知名企业家形象与品牌态度二者之间的关系，以往的研究也对此做了一些探讨。Wang (2014) 用实证的方法论证了品牌宣传中知名企业家形象与品牌态度的形成关系。Lin (2019) 认为一般性的企业家印象和品牌体验是消费者形成品牌态度的决定因素。Zheng (2013) 认为知名企业家的公众形象能够激发消费者对品牌产生一种喜爱的想法，促使消费者发生联想，因此会对该产品产生一个较好的印象。可见，企业家形象能够影响消费者对品牌的偏好，即对品牌的态度。翟丽孔 (2011) 提出了态度主要受情感和认知两个方面的影响；他认为会影响消费者的情感态度的主要是以音乐、影片等艺术表现形式去唤醒消费者的情绪情感形式的广告，而信息形式的广告是在广告中添加客观的信息，能够让消费者对品牌属性和利益产生一定的了解，会影响消费者的认知态度。可见，这些广告所展示出来的品牌形象能够对消费者的态度的两种成分产生影响。通过上诉对知名企业家属性和品牌态度的分析。据此，本文提出三条假设分别为：消费者品牌态度正向影响消费者的购买意愿、消费者认知性品牌态度正向影响消费者的购买意愿、消费者感情性品牌态度正向影响消费者的购买意愿。

理论依据

本文理论主要采用社会交互理论以及最优唤醒理论作为理论依据。社会交换理论是管理学和社会心理学等领域最突出的概念范式之一，它主张从经济学的投入与产出关系的视角研究社会行为的理论。因此社会交互理论能够很好解释消费者购买医院的影响因素。最优唤醒理论指出，当刺激物是适度有趣、复杂，而非过度或过少有趣、新奇，会使更容易使个体对刺激物产生偏好。基于唤醒理论，消费者品牌态度首先通过信息呈现形式的不同和水平不同，对消费者产生刺激，从而消费者产生识别、参与、处理在品牌信息的动机和能力，进而增加信息对于消费者的劝说效果和影响消费者的购买意愿。

文献综述

关于态度的研究中，有两个普遍得到认可的模型。一是 Fishbein (1997) 建立的多属性态度模型，二是 Fishbein 在多属性态度模型的基础上建立的理性行为模型。本研究之所以选取这两个模型作为理论支撑，一方面是由于这两个模型被大家普遍认可和接受，也在众多的研究中得到了证实；另一方面，这两个模型都在态度与行为意愿之间建立了联系，这与本研究的设想有共同之处。不过，这两个模型将态度和行为意愿作了区分，认为行为意愿是态度的结果变量。文章认为品牌态度包含认知性态度、情感性态度、意动性态度，即品牌购买意愿三个方面，影响消费者态度的各因素不仅对这三类态度产生直接影响，还将通过认知性态度和情感性态度的中介作用对购买意愿产生间接影响。

研究方法

本研究主要采用实证研究的方法探讨知名企业家直播带货情境下品牌态度对消费者购买意愿的影响机制，通过相关文献查阅、半结构化访谈和问卷调查等方法获得数据样本。半结构化访谈是按照粗线条式的访谈提纲而进行的非正式访谈，经常用于人类行为的研究，该方法的优势在于能够及时有效地获取富有个性化和全面的一手资料。因此，本文采用半结构化访谈的方式，对选定的知名企业家直播间开展线上视频访谈工作，能够获取较为质量的研究数据。问卷调查法是实证研究中经济快速的搜集数据方法，本研究采用严格的问卷调查法的原则对消费者购买意愿受品牌态度的影响设计量表。为保证问卷的合理性，通过访问相关专家进行问卷评估以及小样本预调研的方式，目的是确保问卷的严谨性和信效度，形成与研究内容相匹配的标准度高的测量量表。

数据收集及分析

1. 数据收集

本次数据样本收集通过在线发送了205份调查问卷，有效回收155份，问卷有效回收率达 75.61%。本次研究的样本数量中，男女比例很不均衡，女性消费者大约是男性消费者的两倍，这与现实情况相吻合，因为在相关直播的行业报告中可知，女性是电商直播消费群体的主力，其在直播间停留的平均时长也远高于男性消费者。对于其他人口统计变量因素来说，25-29周岁的样本群体占比最高，教师、公务员和企业职工这三者比例相差无几；从月收入水平来看，6000-9000元占样本数量的主导地位。基于以上样本特征，可以得出该样本数据真实地反应了当下观看知名企业家直播的消费者的个人情况。其统计情况如表1所示。

表1: 数据样本特征统计

样本特征	测量项目	样本数目	百分比（%）
性别	男	35	22.31
	女	120	77.69
年龄	19 周岁以下	14	9.13
	20-24 周岁	69	43.71
	25-29 周岁	67	41.79
	30 周岁以上	5	5.37
学历	大专及以下	17	12.21
	本科	58	37.51
	硕士	48	31.02
	博士	32	19.26
职业	全日制学生	35	19.70
	教师或科研人员	42	27.60
	公务员	44	28.80
	企业职员	32	20.60
	自由职业者	1	1.20
	其他	2	2.10
收入	低于 3000 元/月	27	17.30
	3000-5999 元/月	40	25.70
	6000-9000 元/月	75	48.10
	高于 9000 元/月	13	8.90
地域	东北地区	57	36.81
	东部地区	42	27.13
	中部地区	31	20.23
	西部地区	23	14.61
	港澳台地区	2	1.22
合计		**155**	**100.0**

从表1可知，样本数据具有一定的代表性和典型性，样本中年龄结构、性别比例、文化程度、收入层次、职业现状与预测的虚拟品牌社区中用户基本情况的身份特征基本吻合，因此，样本基本情况变量的结构合理，为研究提供比较可靠和典型的数据来源。

2. 数据分析

(1) 数据信度分析

通常情况下，实证分析工作开展都是以信度分析为基础，信度分析结果是否能够与期望效果保持高度一致，直接影响实证分析工作开展。针对某一个特殊变量实施效度分析，相同量表内，分析结果往往代表了实际数据与理想数据差值。该论题研究过程中，以信度系数作为重要参考依据，推进量表信度衡量工作开展。而总量表信度对应的 Cronbach' s α系数应必须超过 0.7，变量内部一致性指标数据也有比较严格的要求即数值不能在 0.6 以内。

表2: 样本数据的信度分析表

变量	题项	CITC	已删除的 Cronbach' s α	Cronbach' s α
认知性品牌态度 (CA)	CA 1	0.851	0.824	0.831
	CA 2	0.759	0.820	
	CA 3	0.690	0.799	
感情性品牌态度 (EA)	EA 1	0.803	0.845	0.866
	EA 2	0.767	0.809	
	EA 3	0.753	0.844	
消费者购买意愿 (PI)	PI 1	0.713	0.786	0.804
	PI 2	0.817	0.704	
	PI 3	0.764	0.710	

表2样本数据的信度分析表可以看出，测量量表（调查问卷）中的各题项Cranbach's α值分别为0.831、0.866、0.804均大于0.6，CITC均大于0.5，因此，无需删除题项，净化量表。由此可见，该测量量表（调查问卷）的可靠性很高，而且，量表内部的一致性也非常好，达到具有研究价值的要求。

(2) 数据信度分析

本研究采用 SPSS 统计分析软件对样本数据进行了 Bartlett 球度检验和 KMO检验，结果如表 3 所示。分析结果显示，近似卡方值为 7414.381，对应的显著性水平小于 0.000，自由度为 861，KMO 值为 0.908，接近 1，说明变量间的相关性极强，适合做因子分析。

表3: KMO 和 Bartlett 球度检验

KMO 测量取样适当性		0.908
Bartlett 球度检验	近似卡方	7414.381
	自由度 (df)	861.000
	显著性 (Sig.)	0.000

通过进行探索性因子分析方法的数据分析，通过研究认知性品牌态度、感情性品牌态度以及消费者购买意愿各变量效度。通过对测量量表采用主成分分析的方法，将因子提取出来，这一方法的标准是任意一个测量题项的载荷不低于0.500，各因子平均载荷不低于0.600，同时满足跨因子载荷都小于0.400。据此，9个测量题项的112条数据进行因子分析运算后再次进行因子分析，得出探索性因子分析结果如表4所示。

表4: 样本数据的信度分析表

维度	题项	因子载荷系数	公因子方差分析	累计解释方差
认知性品牌态度 (CA)	CA 1	0.901	0.811	0.323
	CA 2	0.883	0.801	0.568
	CA 3	0.877	0.772	0.415
感情性品牌态度 (EA)	EA 1	0.853	0.873	0.636
	EA 2	0.882	0.636	0.687
	EA 3	0.892	0.815	0.518
消费者购买意愿 (PI)	PI 1	0.848	0.739	0.732
	PI 2	0.811	0.771	0.672
	PI 3	0.792	0.760	0.819

从表4样本数据的公因子方差分析表的结果看，其中三个变量的公因子方差都大于0.5，说明提取的公因子对于原始变量具代表性或者说解释率高，整体的表达效果好。因此为进一步分析提供了可靠的数据质量。

研究结果

为了检验消费者品牌态度对消费者购买意愿的影响，本文采用层次回归分析的方法，使用 SPASS 进行线性回归分析。首先，以性别、年龄、职业和收入 4 个自变量，消费者购买意愿作为因变量构建基准模型 M1；其次，利用基本统计学变量作为控制变量，消费者品牌态度为作为自变量，消费者购买意愿作为因变量一起构建回归模型 M2。在这个回归分析的过程中，本文主要关注层次回归模型结果的两个方面：一是，因变量的方差变异是否因为加入了知名企业家属性变量而有所变化，这种变化是否显著；二是，作为自变量消费者品牌态度在回归方程中标准化回归系数（Beta 值）的符号、大小及其显著性。其检验结果如表 5 消费者品牌态度与消费者购买意愿的关系检验所示。

表5: 消费者品牌态度对消费者购买意愿的关系检验结果

变量	消费者购买意愿					
	M1			M2		
	β	Sig	VIF	β	Sig	VIF
性别	-0.029*	0.068	1.033	-0.017	0.469	1.055
年龄	-0.017	0.087	1.031	0.022	0.019	1.012
职业	0.048	0.579	1.108	0.024	0.112	1.017
收入	0.019	0.898	1.023	0.007	0.752	1.113
消费者品牌态度				0.298***	0.000	1.041
R^2		0.005			0.301	
调整 R^2		0.003			0.298	
ΔR^2					0.296	
F值		2.069			86.670***	
ΔF值					170.401***	

在消费者品牌态度对消费者购买意愿的影响方面的回归系数为 0.298，($p<0.001$)，说明具有显著的正向影响，假设消费者品牌态度正向影响消费者的购买意愿得到支持。

消费者品牌态度对消费者购买意愿的直接作用关系检验结果如表 6 所示，具体分析步骤为：首先，以性别、年龄、职业和收入 4 个自变量，消费者购买意愿作为因变量构建基准模型 M1；其次，在模型 1 的基础上加入专认知性品牌态度和感情性消品牌态度 2 个自变量构建模型 M2，以检测认知性品牌态度和感情性消品牌态度与消费者购买意愿的关系。知名企业家的 3 个维度，即认知性品牌态度和感情性消品牌态度别与消费者购买意愿之间的关系检验结果，如表 6 认知性品牌态度和感情性消品牌态度与消费者购买意愿的关系检验所示。

表6: 消费者品牌态度二维属性与消费者购买意愿的关系检验结果

变量	消费者购买意愿					
	M1			M2		
	β	Sig	VIF	β	Sig	VIF
性别	-0.057*	0.028	1.048	-0.027	0.512	1.013
年龄	0.001	0.526	1.134	-0.008	0.729	1.183
职业	0.069	0.501	1.987	0.030	0.527	1.108
收入	-0.001	0.179	1.021	-0.006	0.762	1.092
认知性品牌态度				0.301***		
感知性品牌态度				0.135**		
R^2		0.008			0.356	
调整 R^2		0.006			0.353	
ΔR^2					0.348	
F值		3.353*			111.298***	
ΔF值					217.444***	

在知名企业家主播对消费者购买意愿的影响方面，认知性品牌态度和感情性消品牌态度对消费者购买意愿的回归系数分别为 0.301(p＜0.001)、0.135(p＜0.010)，说明吸引力属性、专业度属性和互动属性对消费者购买意愿均具有显著的正向影响，假设消费者认知性品牌态度正向影响消费者的购买意愿、消费者感情性品牌态度正向影响消费者的购买意愿的假设得到支持。

讨论

目前，知名企业家带货要远远小于其他知名主播的直播规模，这种原因由多种因素复合而成。首先，知名企业家的数量规模就远远小于大众“网红”的基数，使得以知名企业家为主的电商直播很难脱颖而出；其次，知名企业家主播缺少具有领头羊影响力的巨星人物，而在直播行业中，往往少数的重量级主播就能够拉动整个主播群体的知名度；最后，知名企业家的带货可信任度在消费者群体中存在质疑，这种自卖自夸的直播方式很难获得看客的感知信任。

由于目前相关企业家直播带货相关文献所存在的不足指出，为全面的分析知名企业家直播带货对消费者购买意愿的影响所在，论文首先在普通主播直播带货的基础上进行更深一步的研究，确定知名企业家属性对消费者所产生的影响，并进行全面分析。从以往文献发现，感知信任是知名企业家与消费者购买意愿之间的关键中介变量，因此，研究中收集大量的数据，并进行精确的理论分析，来确定感知信任所产生影响力的大小。为进一步的完善研究内容，通过长期的知名企业家直播间蹲点调查，在观察中总结出知名企业家影响消费者购买自愿的潜在调节变量，在购买情境和对话情境的补充下，整个研究架构更加准确，数据分析的结果会具有更好的可靠性。

总结与建议

在知名企业家带货背景下，消费者品牌态度与消费者购买意愿之间具有显著正相关。消费者品牌态度的认知性品牌态度和感情性品牌态度均对消费者情绪具有正向影响作用。知名企业家提升品牌形象可以提高消费者对产品的认同度，采用具有品牌特色的直播方式有助于通过互动来增强客户体验感，并对消费者的品牌态度正向影响，提高消费者的认知性品牌态度，使消费者产生高昂的购买意愿。这说明了知名企业家通过增强消费者的品牌态度获得更多直播效果，更增加了消费者对该企业家的信赖感。换言之，增加消费者的品牌态度是增强消费者购买意愿的方式之一。所以，较好的消费者品牌态度有助于满足消费者的购物体验，打造良性的直播间环境，为知名企业家和品牌塑造良好的商业价值。

参考文献

翟丽孔. (2011). *网店在线评论对消费者购买意愿的影响研究* [硕士论文]. 东北财经大学.

Crowley, A. E., & Hoyer, W. D. (1994). An integrative framework for understanding two-sided persuasion. *Journal of Consumer research*, *20*(4), 561-574.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, (1), 335-362.

Fishbein. (1997). Understanding Chinese consumer engagement in social commerce: The roles of social support and swift guanxi. *Internet Research*, *28*(1), 2-22.

Lin, J., Luo, Z., Cheng, X., & Li, L. (2019). Understanding the interplay of social commerce affordances and swift guanxi: An empirical study. *Information & management*, *56*(2), 213-224.

Salam. (1998). An investigation of consumer-perceived risk on electronic commerce transactions, The role of institutional trust and economic incentive in a social exchange framework. *AMCIS 1998 Proceedings*, (12), 114-116.

Shiau, W. L. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfact on a social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior,* (6), 2431-2444.

Wang, F. (2014). Is neutral really neutral? The effects of neutral user-generated content on product sales. *Journal of Marketing*, *78*(4), 41-58.

Zheng, Y., Zhao, K., & Stylianou, A. (2013). The impacts of information quality and system quality on users' continuance intention in information-exchange virtual communities: An empirical investigation. *Decision Support Systems, (56)*, 513-524.

TQM 对高校教学工作绩效影响的研究——以云南高职高专院校为例
THE INFLUENCE OF TQM ON TEACHING PERFORMANCE IN COLLEGES AND UNIVERSITIES RESEARCH—TAKING YUNNAN X HIGHER VOCATIONAL COLLEGE AS AN EXAMPLE

唐靖淇 [1*], 汪洋 [2]
Jingqi Tang[1*] and Yang Wang[2]

[1] 泰国工商大学国际管理学院
[2] 中国上海木志科技有限公司
[1]International School of Management, Rattana Bundit University, Thailand
[2]Shanghai Muzhi Technology Co., Ltd., China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 669701567@qq.com

摘要

实现高职教育质量与规模协调发展，保障输出的人才符合新时代社会市场需求，已成为当前高职教育发展急需解决的重要问题。本文以云南 X 高职高专院校为研究样本，对高职教育发展现状、存在问题等方面进行了系统研究，将 TQM 理论引入优化人才培养方案的研究中，从宏观、整体角度出发，以促进高职院校教育质量提升为目标，探究制定规范人才培养方案。本研究主要采用问卷调查法对云南 X 高职高专院校作为研究对象，发放 1236 份，收回有效问卷 1000 份，将收回的有效问卷用 SPSS 软件进行信、效度检验，相关分析、回归分析并对构建的教学 TQM 评价模型进行验证。

结果发现高职院校教师教学能力、人才培养方案、TQM、学生评价与教学质量之间的关系成正相关关系，充分证明 TQM 理念的引入能制定更科学、更符合学生身心发展规律和更适应社会需求的人才培养方案，且通过 PDCA 循环等工作法使人才培养方案能在课堂教学中实现并全面落实。

关键词: TQM 高校教学 教师授课能力 制定人才培养方案 教学质量

Abstract

Realizing the coordinated development of the quality and scale of higher vocational education and ensuring that the output of talents meets the needs of the social market in the new era have become important issues that need to be solved urgently in the development of higher vocational education. This paper takes Yunnan X vocational college as a research sample, conducts systematic research on the development status and existing problems of higher vocational education, and introduces TQM theory into the research on optimizing talent training programs. Promote the improvement of the quality of education in vocational colleges as the goal, and explore the formulation of standardized talent training programs. This study mainly uses the questionnaire survey method to take Yunnan X vocational colleges as the research object, distributes 1236 copies, takes back 1000 valid questionnaires, and uses SPSS software to conduct reliability and validity testing, correlation analysis, and regression analysis of the returned valid questionnaires And verify the teaching TQM evaluation model constructed.

The results found that the relationship between the teaching ability of teachers in higher vocational colleges, personnel training programs, TQM, student evaluation, and teaching quality is positively correlated, which fully proves that the introduction of the TQM concept can formulate more scientific, more line with the laws of students' physical and mental development, and more adaptable to society. The talent training plan that is needed, and through working methods such as the PDCA cycle, the talent training plan can be realized and fully implemented in classroom teaching.

Keywords: TQM, college teaching, teaching ability of teachers, formulating talent training programs, teaching quality

引言

王旎（2021）认为在高职教育政策不断完善、社会需求不断提升、规模不断扩大的同时，高职教育质量逐渐显现了一些突出问题，主要问题反映在专业设置重叠度高、课程设置内容单一、教育形式落后，实践教育不够、管理体系不完善、师资队伍素质不高、教学质量不高、学生就业率低等。其中，最突出的问题在于高等职业教育输出的人才不能适应社会对高技能人才的需求。大多数高职学校受限于各方面的制约条件，未能深入地挖掘学校自身特色、没有进行充分调研并形成全面、严密的人才培养方案，从而制约了高职教学质量的提升。鉴于此，将全面质量管理理念应用于高职教育管理中能帮助高职院校形成以学生为中心，以社会市场需求为导向，以提高教学质量为目的的全流程管控、可持续发展的人才培养方案，进而实现管理体系规范化、人才培养标准化，促进教学质量不断提升。

研究目的

云南 X 高职高专院校毕业生就业率不高、就业对口率及稳定率普遍较低的原因可简单归结教育教学质量低。本研究从了解该院校的专业设置、课程内容、师资队伍、人才培养等方面的具体情况入手，深入分析其内在深层次原因。从人的行为分析即是人力资源管理不到位，内部组织结构不完善，“只搭台子”问题明显，人员素质无法适应新形势下院校发展、人才培养方案的执行。

本文以云南 X 高职高专院校作为研究个例，在 TQM 理论基础之上构建高职院校人才培养模型，并进行全面调研，将研究结果与云南省内全部高职院校进行同类型对比，确保在数据分析、结论建议等方面弥补现有研究成果的短板。

通过探究该院校如何以引入 TQM 为契机，提高教育教学质量，延伸探讨引入 TQM 理论对提高高职教育教学质量的重要意义以及将 TQM 理论用于人才培养方案程序优化的可行性。同时，以期通过此次研究为其他学者研究高职院校教育质量提供思路；为高职院校及各层级院校制订及落实人才培养方案提供整体的思维方式参考。

文献综述

TQM（Total Quality Management）

全面质量管理（TQM）是一种以全员参与、持续改进和客户满意度为导向的管理方法，已被广泛应用于教育领域以提高教学质量。本文将综述关于 TQM 在提升教学质量方面的研究成果。 1. TQM 对教学质量的影响一些研究表明，TQM 可以显著提升教学质量。例如，Alam 和 Raouf（2013）的研究发现，TQM 实施后，学生对教学质量的满意度得到了提高，并且学生

的学习成绩也有了明显的提高。另外，Baskerville 和 Wood-Harper（2016） 的研究也发现，TQM 可以帮助学校改进教学过程中的问题，提高教师和学生的满意度，同时提高学生的学习成绩。 2. TQM 在教学质量管理中的应用 TQM 可以应用于多个方面来提高教学质量。例如，TQM 可以帮助学校制定有效的教学计划和评估方法，确保教学过程中的每一个环节都得到了充分的考虑和管理。TQM 还可以提高教师的专业水平和能力，以及学生的学习兴趣和动力。此外，TQM 还可以帮助学校建立有效的反馈机制和沟通渠道，以提高教师和学生的参与度和满意度。 3. TQM 的挑战和限制 TQM 的实施也面临着一些挑战和限制。例如，TQM 需要全员参与和长期持续的改进，这需要学校建立一个良好的组织文化和管理体系。此外，TQM 还需要投入大量的时间和资源，包括培训和技术支持等方面的投入。最后，TQM 的实施还需要建立有效的跨部门合作和沟通机制，以确保各个环节都能得到有效的管理和协调。 综上所述，TQM 可以提高教学质量，但实施过程中也面临着一些挑战和限制。因此，学校应该在实施 TQM 时充分考虑这些问题，建立一个有效的管理和支持体系，以确保 TQM 的实施能够取得良好的效果。

人才培养方案

借鉴黄巨臣（2019）对人才培养方案的定义，本文人才培养方案可概括为：人才培养方案指职业院校贯彻国家要求、教育部相关部署及市场、个人需要，制定的指导教学全过程工作的规范性文件。高职院校的人才培养方案应以“提高人才质量”为核心，以“培养人才适应社会、市场需求”为导向，明确培养目标、规范课程设置，压实主体责任，内容包括专业设置、课程内容设置、学时安排、实施保障等相关教学环节的计划安排。

学生评价

杜楠（2022）认为学生评价指在教育价值观指导下，根据相关的标准，运用合适的方法，对学生的思想政治、学业成绩、综合素质 心理状态等方面进展过程和行为变化情况进行价值判断的活动。本文中的学生评价包括两个层面。第一层面是学生对教师及整个教学管理系统的评价。第二层面是社会对学生的评价。

胜任力理论

在教育界，20 世纪 70 年代，美国率先将胜任力引入学校工作，得出学校管理者所具备的特质。Dineke E.H 等（2004）提出了高校教师的教学胜任力。这些研究为学校管理提供了实质性的参考。我国学者对教育界的胜任力研究对象较为宽泛，涵盖了整体教师队伍、高校教师、管理人员等。这些研究的一致观点是教师群体都需要有责任心、进取心及充足的专业知识、技能，且根据岗位，教师需要具备独特的的胜任力要素。在高职院校教师胜任力相关研究中，这种胜任力更多的体现为教师的能力，即教师个体所具备的的一种专业知识、专业技能和专业价值观，这是隶属于教师的一种个体特征，也是教师从事成功教学的基本要素。在实践中，可以从目标出发，逆向探索促进高职院校教师能力提升的因素，进而为提高高职院院校教学质量提供新的思路和方向。

在学生层面，学者采用胜任力理论和方法，分析不同的高校学生群体的胜任力特质，构建相应的胜任力模型，达珍和普珍等（2019）将重点集中在研究毕业生的胜任力。本文尝试将其运用于学生评价体系管理，学校对学生能力的评价，不能仅仅以考试成绩和智商为标准，要以此为基础再综合学生人际交往能力、行动能力等多方面的因素作为学生胜任能力的评定依据。

目标管理理论

萧宗六（2018）认为目标管理理论是由组织中的全员共同制定总目标，并分解、分层次落到每个部门、进而到每个人，明确全员职责范围，并以此评价绩效。将目标管理理论引入高职院校教学质量管理，即可充分说明设立目标即制订人才培养方案的重要性，具体表现为学校引导全员参与制订人才培养方案即组织目标，保证重点明确、方向合理、责任明晰，达成目标共识，形成人才培养合力，共同推动人才培养方案的落实落地，进而促使组织目标达成即高职院校教育教学质量的提升。将目标管理理论引入高职院校教学质量管理，即可充分说明设立目标即制订人才培养方案的重要性，具体表现为学校引导全员参与制订人才培养方案即组织目标，保证重点明确、方向合理、责任明晰，达成目标共识，形成人才培养合力，共同推动人才培养方案的落实落地，进而促使组织目标达成即高职院校教育教学质量的提升。

文献述评

总体来看，国内外学者都认为人才培养方案是提高教学质量的重要保障，研究重点多在人才培养方案的创新与优化策略，多以高职、本科、硕士和博士等不同教育等级划分来研究不同等次的人才培养方案，对其设计原则等方面提出建议。为后人继续研究分析人才培养方案有很大的参考价值，但研究都侧重于将人才培养方案的核心要素分解为培养目标、课程设置等方面，再针对每个方面的具体内容进行较为详细的研究，并从微观的角度提出具体化的、细化的意见建议。研究成果较为零碎化，缺少整体思维和系统研究，未有从整体、宏观角度研究应该采用哪种方法来规范人才培养的制订流程且能够充分保障人才培养方案的落实，未能形成一套行之有效的、通用的、可复制的、适用于各层次各方面的方法指南。TQM 理念作为高效的管理办法，已经较为广泛的用于教育质量管理，对构建新的高等职业教育教学质量体系具有正向引导作用。现有研究成果多样，构建了多重质量保障体系。但学者的研究重点多集中在教学质量评价、教学质量保障体系构建等方面，将 TQM 这种管理方法用于管理人才培养方案方面的研究寥寥无几，特别是用于高职院校人才培养方案管理，更是史无前例。且目前人才培养方案的研究主要采用文献法、历史法、比较法等研究方法，定量的实证研究偏少，缺少对全省全部高职院校不同专业进行的横向的实证分析，使得研究内容缺乏全面性、系统性、地域性，结论缺少数据支撑。本研究填补了人才培养方案系统、整体管理方面的空白，跳出以往人才培养方案研究方法的局限，以全省为区域、区域内全部高职院校为研究对象进行实证分析，使理论和数据有机结合，为高职院校科学制订及全面落实人才培养方案进而提升教育教学质量提供参考。

研究假设

1. 教学能力与教学质量的关系

刘双（2021）对于高职院校学生而言，技能水平又是反映教学质量的关键指标。基于此提出以下假设。

H1：高职院校教师教学能力对教学质量有显著影响

2. 教学能力与制定的人才培养方案的关系

倪莹莹（2022）认为当前某些领域人才培养与人才需求的缺口不成比例，一些学校培养出来的学生供不应求，也有一些学校培养出来的学生面临就业难的问题，这是当下的一种矛盾现象。基于此提出以下假设。

H2：高职院校教师教学能力对制定的人才培养方案有显著影响

3.制定的人才培养方案与教学质量的关系

蒋建伟（2021）认为人才的培养是个复杂且漫长的过程，而好的人才培养方案更是培养人才的垫脚石。这一说法在史金飞等人的研究中也得到了证实，他们以能力导向的应用型本科生作为研究对象，与我们本文以高职院校作为研究对象有异曲同工之妙，提出动态化设计人才培养方案更有利于提升教育质量（史金飞,魏亚,邵波 & 方苏 2022）。基于此提出以下假设。

H3：制定的人才培养方案对教学质量有显著影响

4. TQM 与教学质量的关系

魏良庆,冯刚,蔡友莉（2017）认为 TQM 作为高效的管理办法，是达到长期成功目的的重要管理途径。

H4：TQM 理论对教师教学能力与制定的人才培养方案和教学质量起调节作用

研究发现，教学能力高的老师往往设计的培训方案更合理，而高职院校引入 TQM 会有助于教师能力的提高，进而设计出更好的培训方案（李勇辉 & 白利鹏 2017）。

H4a：TQM 对教师教学能力与制定的人才培养方案起调节作用

在传统的院校教育管理中，通常采用单纯以教学结果为导向的培训模式，这种培训模式存在的弊端是显而易见的，那就是片面注重对教学结果的控制，而忽视了只有好的过程才能产生好的结果，而将 TQM 引入培训阶段后，学校的培训更有针对性、质量更高，产生的结果即教学质量也更好（曹义孙 2009）。

H4b：TQM 对制定的人才培养方案与教学质量起调节作用

5. 学生评价与教学质量的关系

肖磊,许丽丽,刘志军 & 田梦杰（2023）认为它是提高学校教育工作水平的根本所在和关键要素，可以反映出一所学校的教育质量。基于此，提出假设 5。

H5：学生评价对培训与教学质量起调节作用

6. 理论模型

图 1: 高校 TQM 人才培养方案假设模型

研究方法

研究设计

本论文的理论模型主要涉及到 5 个核心变量，这 5 个变量分别是高职院校教师教学能力、教学质量、制定的人才培养方案、学生评价、TQM，以下分别是各个变量的定义及对应量表。本研究所设计的调查问卷总共包括四部分，第一部分是基本信息，第二部分是高职院校教师教学能力量表，第三部分是教学质量量表，第四部分是制定的人才培养方案（人才培养方案）量表，第五部分是 TQM 量表。本研究是以 TQM 和学生评价为调节变量、以制定的人才培养方案（人才培养方案）为中介变量来探讨高职院校教师教学能力对教学质量的影响。

1. 总体和样本

在对云南 X 高职高专院校的预调研及全省高职院校的正式调研中，本文以云南省高职院校为研究对象，共发放调查问卷 1236 份，收回合格问卷 1000 份（占 80.9%），运用 1000 份合格问卷的数据进行实证研究。

2. 研究工具

使用 SPSS25.0 软件对 50 所高职院校收回的调查问卷进行数据分析，通过对收回数据进行信效度分析、T 检验、描述性统计分析、相关分析、中介作用检验和调节作用检验。

3. 数据收集

本研究的数据收集于 2023 年 3 月至 5 月期间，采用预调研与正式调研的方式通过线下解答调查对象对问卷内容的疑惑与线上借助“问卷星”网站进行问卷设计和问卷发放，通过微信朋友圈、QQ 等渠道发给云南省高职（专科）共 50 所院校选取部分行政人员、授课教师、在校学生、毕业生作为代表填写问卷。由于本研究属于组织层面的研究，因此，共发放问卷 1236 份，最终回收有效问卷 1000 份。

用于数据分析的统计学

采用信效度分析主要是来反映问卷的科学性和合理性、T 检验主要是用 T 分布理论来推论差异发生的概率，从而比较两个平均数的差异是否显著、描述性统计分析、相关分析主要是用来验证提出的假设是否成立、以及回归分析、调节检验。

研究结果

信度与效度检验

采用 Cronbach’sα 值，借助 SPSS25.0 对回收数据进行信度分析。在本研究中，结果显示问卷的 Alpha 值为 0.869，表明本问卷信度良好。

采用 KMO 值对回收数据进行效度分析。在本研究中，结果显示问卷的 KMO 值大于 0.786，说明问卷效度良好。

T 检验

表 1: 独立样本检验

		Levene 检验		均值方程的 T 检验				
		F	**Sig**	**T**	**df**	**Sig.**	**均值差值**	**标准误差值**
教学质量	假设方差相等	.062	.067	1.675	168	.037	102.36	59.27
	假设方差不相等			1.675	118.196	.037	102.36	59.27

由表 1 可知：分别对同一组样本引入 TQM 前和引入 TQM 后各项能力因子分析得分均值进行对比，进而判断是否存在显著性差异。两者之间的均值差值为 102.36，并且通过了显著性检验（P<0.05），这说明引入 TQM 后高职院校的教学质量显著高于引入 TQM 前，因此，TQM 有助于提高高职院校的教学质量，在今后的高职教育中应大力推广。

描述性统计分析

表 2: 样本的描述性统计分析

统计变量	选项	频数	百分比（%）	有效百分比（%）	累积百分比（%）
职业	教师	500	50	50	50
	行政	100	10	10	60
	学生	400	40	40	100
学历	高中及以下	2	0.2	0.2	0.2
	专科	344	34.4	34.4	34.6
	本科	286	28.6	28.6	63.2
	硕士	346	34.6	34.6	97.8
	博士及以上	22	2.2	2.2	100
所教/学专业	旅游系	65	6.5	7.2	7.2
	医学系	62	6.2	6.9	14.1
	建筑系	62	6.2	6.9	21
	经济系	62	6.2	6.9	27.9
	教育系	60	6	6.7	34.6
	汽车系	60	6	6.7	41.2
	生物制药系	67	6.7	7.4	48.7
	电力系	60	6	6.7	55.3
	艺术系	63	6.3	7	62.3
	文学	65	6.5	7.2	69.6
	理学	67	6.7	7.4	77
	经济学	61	6.1	6.8	83.8
	管理学	68	6.8	7.6	91.3
	法学	65	6.5	7.2	98.6
	其他	13	1.3	1.4	100
所教/学专业是否与用人单位签培养协议	是	449	44.9	49.9	49.9
	否	451	45.1	50.1	100
工作年限	1-5 年	122	12.2	20.3	20.3
	6-10 年	121	12.1	20.2	40.5
	11-15 年	108	10.8	18	58.5
	16-20 年	127	12.7	21.2	79.7
	20 年以上	122	12.2	20.3	100

本次研究共回收 1000 份有效问卷，参与问卷调查的对象具体情况是：教师占比 50%，学生占比40%，行政人员占比10%；硕士学历占34.5%，专科学历占34.4%，本科学历占28.6%，博士及以上学历占 2.1%，高中及以下学历占 0.2%。旅游系占 8.1%，医学系占 5.4%，建筑系

占 5.5%，经济系占 5.6%，教育系占 6.3%，汽车系占 5.5%，生物制药系占 8.7%，电力系占 7.5%，艺术系占 5.2%，文学类占 6.5%，理学类占 6.3%，经济学类占 6%，管理学类占 6%，法学类占 6.1%，其他占 1.3%。所教/学的专业与相关用人单位签订了培养协议的占 45.8%，未签培养协议的占 44.2%。工作年限 1-5 年的占 10.5%，6-10 年的占 12.8%，11-15 年的占 11.7%，16-20 年的占 12.8%，20 年以上的占 12.2%。

相关分析

表 3: 相关性分析

		教学能力	制定的人才培养方案	学生评价	教学质量	TQM
教学能力	皮尔逊相关性	1	.788**	.802**	.803**	.810**
	Sig.（双尾）		.000	.000	.000	.000
	个案数	1000	1000	1000	1000	1000
制定的人才培养方案	皮尔逊相关性	.788**	1	1.000**	.796**	.819**
	Sig.（双尾）	.000		.000	.000	.000
	个案数	1000	1000	1000	1000	1000
学生评价	皮尔逊相关性	.802**	1.000**	1	.792**	.819**
	Sig.（双尾）	.000	.000		.000	.000
	个案数	1000	1000	1000	1000	1000
教学质量	皮尔逊相关性	.803**	.796**	.792**	1	.819**
	Sig.（双尾）	.000	.000	.000		.000
	个案数	1000	1000	1000	1000	1000
TQM	皮尔逊相关性	.810**	.819**	.819**	.819**	1
	Sig.（双尾）	.000	.000	.000	.000	
	个案数	1000	1000	1000	1000	1000

**. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

从表 3 可知：高职院校教师教学能力与教学质量的相关系数为 0.803（p<0.01），说明高职院校教师教学能力与教学质量显著正相关，也就是说，在高职院校中，教师的教学能力越高，该校的教学质量就会越好，反之就会越差；高职院校教师教学能力与制定的人才培养方案的相关系数为 0.788（p<0.01），说明高职院校教师教学能力与制定的人才培养方案显著正相关，也就是说，在高职院校中，教师的教学能力越高，制定的人才培养方案就会越好，反之，教师的教学能力越低，制定的人才培养方案就会越差；制定的人才培养方案与教学质量的相关系数为 0.736（p<0.01），说明制定的人才培养方案与教学质量显著正相关，也就是说，在高职院校中，制定的人才培养方案越好，该校的教学质量就会越好，反之，制定的人才培养方案越差，该校的教学质量就会越差。通过以上相关分析我们可以初步验证出前面的假设 1、2、3 是成立的。

人才培养方案对能力与质量起中介作用的检验

1. 教师教学能力对教学质量的回归分析

表 4: 教学能力与教学质量的回归分析

模型	未标准化系数		标准化系数	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(常量)	1.672	0.198		8.267	.000
教学能力	.536	0.046	0.712	11.021	.000
因变量：教学质量					

由表 4 可知：以高职院校教师教学能力作为自变量、教学质量作为因变量进行回归分析来验证假设 H1，可以看出标准化系数为 0.712，且 sig 值为 0.000，小于 0.01,说明高职院校教师教学能力对教学质量有显著正向影响，假设 H1 成立。

2. 教学能力对人才培养方案的回归分析

表 5: 教学能力与人才培养方案的回归分析

模型	未标准化系数		标准化系数	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(常量)	1.624	0.176		7.267	.000
教学能力	.512	0.038	0.659	10.021	.000
因变量：制定的人才培养方案					

由表 5 可知：以高职院校教师教学能力作为自变量、制定的人才培养方案作为因变量进行回归分析来验证假设 H2，可以看出标准化系数为 0.659，且 sig 值为 0.000，小于 0.01,说明高职院校教师教学能力对制定的人才培养方案有显著正向影响，假设 H2 成立。

3. 人才培养方案与教学质量的回归分析

表 6: 制定的人才培养方案与教学质量的回归分析

模型	未标准化系数		标准化系数	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
(常量)	2.139	0.291		7.352	.000
制定的人才培养方案	.547	0.036	0.698	12.937	.000
因变量：教学质量					

由表 6 可知：以制定的人才培养方案作为自变量、教学质量作为因变量进行回归分析来验证假设 H3，可以看出标准化系数为 0.698，且 sig 值为 0.000，小于 0.01,说明高职院校教师制定的人才培养方案对教学质量有显著正向影响，假设 H3 成立。

4. 人才培养方案中介效应回归分析

表 7: 人才培养方案中介效应回归分析

模型		非标准化系数		标准化系数	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	常量	1.316	.206		7.205	.000
2	教学能力	.258	.071	.316	3.161	.001
	人才培养方案	.362	.076	.467	4.669	.000
因变量：教学质量						

由表 7 可知：用三步回归分析法来验证人才培养方案的中介效应，第一步是检验高职院校教师教学能力与教学质量的关系，如表 6 所示；第二步是检验高职院校教师教学能力与人才培养方案的关系，如表 7 所示；第三步则是同时以高职院校教师教学能力和人才培养方案作为自变量、教学质量作为因变量进行回归分析，得到高职院校教师教学能力的标准化系数为 0.316<0.712,Sig=0.01,说明人才培养方案在高职院校教师教学能力与教学质量之间起到明显的中介效应，对假设 1、2、3 的成立再次进行了验证。

5. 调节检验

表 8: 学生评价和 TQM 调节作用回归分析

Predictor	教学能力		教学质量	
	B	SE	B	SE
变量				0.046
教学能力			0.536**	0.039
学生评价			0.512**	0.034
TQM			0.617**	0.027
教学能力*学生评价			0.298**	0.025
教学能力*TQM			0.306**	0.128
Constant	-0.186	0.129	2.366**	
R2	0.479***			
教学能力				
教学质量加入调节作用				
学生评价				0.191
-SD(-0.962)	0.129	0.032	0.052	0.242
Mean	0.182	0.034	0.106	0.361
+SD(+0.962)	0.248	0.041	0.157	0.077
Index of moderated mediation	0.057	0.012	0.018	
TQM				0.187
-SD(-0.962)	0.112	0.028	0.059	0.243
Mean	0.169	0.027	0.112	0.359
+SD(+0.962)	0.232	0.039	0.166	0.069
Index of moderated mediation	0.068	0.011	0.02	

Note: N=1000.*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001.

由表 8 可知：由于高职院校教师教学能力、学生评价、TQM 均与教学质量之间相关性显著（b=0.536，p<0.01；b=0.512，p<0.01；b=0.617，p<0.01），并且教学能力与学生评价的交互项对教学质量有显著的影响（b=0.298，p<0.01），教学能力与 TQM 的交互项对教学质量有显著的影响（b=0.306，p<0.01）。加入调节变量学生评价与 TQM 后，研究结果显示该模型的解释力进一步加强，因此，调节变量学生评价与 TQM 均起到正向调节作用（b=0.112，p<0.01；b=0.169，p<0.01；b=0.232，p<0.01；b=0.059，p<0.01；b=0.112，p<0.01；b=0.166，p<0.01），假设 4、5 得到支持。

结论和建议

结论

能制定高质量人才培养方案并严格落实的，受其教育的学生平均就业率较高。在参与调查的对象中对工作及薪资满意度最高，且普遍反映教师的授课内容符合工作需要、教学方法多样合理、能从其课堂中成功接收专业知识和提升实践能力。表示人才培养方案的实现程度高，即教育质量高。

建议

学校应以《关于职业院校专业人才培养方案制订与实施工作的指导意见》为根本遵循，引入 TQM 理念的核心思想，规范方案制订程序，做好方案落实工作。压实主体责任。学校管理层应高度重视人才培养方案的制定与落实，高位谋划高标部署高位推动。引导全员参与，在制订环节，成立由行企业专家、教科研人员、一线教师和学生（毕业生）代表等成员组成的委员会，集思广益，制订前进行调研分析，充分掌握高职毕业生就业率、职业规划等信息，准确判断经济发展形势，在此基础上起草合理的人才培养方案。采用 PDCA 循环工作法，对发现的不适宜当前情况的问题及时处理，不断更新课程内容设置等相关规定，完善人才培养方案，周而复始，不断循环。

参考文献

Cao Y.(2009). Research on the main problems and reforms of Chinese legal education. *Journal of the National Academy of Educational Administration* (11), 6.

Chai P. (2014). *Research on the academic evaluation of higher vocational students based on comprehensive professional ability* [Master's thesis]. Guangdong Technical Normal University.

Deng H. (2017). *Social Evaluation Research on Students' Learning Outcomes of Higher Vocational Colleges in Yunnan Province* [Master's thesis]. Yunnan University.

Dineke E.H. Tigelaar,Diana H.J.M. Dolmans,Ineke H.A.P. Wolfhagen & Cees P.M. van der Vleuten.(2004).The Development and Validation of a Framework for Teaching Competencies in Higher Education. *Higher Education(2)*.

Dineke E.H.,Diana H.J.M.,Ineke H.A.P.,etc.(2004).The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education. *Higher Education*（2）,253-268.

Fei X, Zhan Zhongli, Fei Linqi & Jiang Fengkai. (2006). Constructing a new system of higher vocational education teaching quality assurance with full participation. Journal of Liaoning Agricultural Vocational and Technical College (01), 38-40.

Huang J. (2019). *Research on Undergraduate Talent Training Programs in Chinese Universities* [Doctoral Dissertation] .Xiamen University.

Jiang J. (2021). Analysis on how to infiltrate "artisan spirit" in Chinese teaching in secondary vocational schools under the background of core literacy. *Extracurricular Chinese* (01), 82-83.

Li R.H. (2019). Development Strategies for Teaching Ability of Higher Vocational Teachers. *Western Quality Education* (15), 112.

Li Y.H. & Bai L.P. (2017). Exploration on the Training Mode of Higher Vocational Accounting Talents under the Modern Apprenticeship System——Based on the TQM Perspective. *Journal of Hubei University of Economics (Humanities and Social Sciences Edition)* (09), 44-47+50.

Liu L. (2022). *Research on Competency Model Construction and Improvement Strategies for Counselors in Higher Vocational Schools* [Doctoral Dissertation]. Northeast Normal University.

Liu Sh.(2021). The cultivation of innovative and entrepreneurial talents in colleges and universities in Langfang City under the background of Beijing-Tianjin-Hebei coordinated development. *Employment and Security* (16), 90-91.

National Vocational Education Reform Implementation Plan. (2019). *Education Science Forum* (06), 3-9.

Ni Y.Y. (2022). Analysis on the Training Path of High-Level Skilled Talents in Higher Vocational Colleges under the Strategic Background of "Three Highs and Four New". *Modern Rural Science and Technology* (12), 79-81.

Pei T.H. (BUI THI HOA). (2019). *Research on Total Quality Management of Private Universities in Ho Chi Minh City* [Doctoral Dissertation] .Central China Normal University.

Shen W.H, Xie Y.R, Ke Q.C & Yin R. (2012). The Mechanism and Model of College Teachers' Teaching Development Centers to Promote the Development of Teachers' Teaching Ability. *China Audio-visual Education* (12), 66-70.

Shi J.F., Wei Y, Shao B & Fang S. (2022). Exploration on the cultivation strategy of first-class applied undergraduate talents under the background of the new era. *Journal of Nanjing Institute of Technology (Social Science Edition* (02), 1-7.https://doi.org/10.13960/j.issn.2096-238X.2022.02.001

Wang N. (2021). Research on Higher Vocational Education Quality Evaluation System from the Perspective of Modern Governance. *Decision-Making Exploration (Part 2)* (7), 70-71.

Wei L.Q, Feng G.C. (2017). *Discussion on the Construction of Employment Quality Evaluation System for Higher Vocational Graduates. Journal of Handan Vocational and Technical College* (30), 37-39+85.

Xiao L, Xu L.L., Liu Z.J& Tian M.J.. (2023). Practical Exploration of the Reform of First-Class Undergraduate Majors in Pedagogy under the Background of the New Liberal Arts——Taking Henan University as an Example. *Educational Development Research* (5), 60-67

Xiao Z.L. (2018). S*chool Management. People's Publishing House*. 96.

Yu J. (2017). Countermeasures and evaluation indicators for teaching ability training of higher vocational teachers. *Vocational Education Forum* (21), 39-43.

Yu M.Y. (2023). Influencing Factors and Countermeasures of Students' Evaluation of Teaching in Higher Vocational Colleges. *Journal of Jiamusi Vocational College* (03), 125-127.

Yu R.W，Nian S.Y Chen Levy.(2010) The design and implementation of a holistic training model for language teacher education in a cyber face-to-face learning environment. *Computers & Education*，*55*（2）,777-788.

Zhang C.J. (2011). Issues and Improvements in Brand Strategy Establishment of Sporting Goods Enterprises. *Value Engineering* (30), 102-103.

西部陆海新通道建设背景下广西产业结构优化策略研究

THE OPTIMIZATION STRATEGY OF GUANGXI'S INDUSTRIAL STRUCTURE UNDER THE BACKGROUND OF THE CONSTRUCTION OF THE NEW WESTERN LAND-SEA CORRIDOR

黄秀梅 [1*], 阎洪 [2]
Xiumei Huang[1*] and Hong Yan[2]

[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
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 122614605@qq.com

摘要

西部陆海新通道是广西对外开放的重要载体，是广西产业结构合理化和高级化发展重大机遇。本文以广西产业结构为研究对象，在构建西部陆海新通道促进产业结构优化机制的基础上，从合理化和高级化的维度剖析了广西产业结构发展现状及其存在的问题，基于此提出从创新技术引进、优化营商环境、加强产业协同合作和调整面向东盟的贸易结构等路径促进广西产业结构优化升级。本文结论对西部陆海新通道建设促进产业结构优化升级研究具有科学参考价值。

关键词: 西部陆海新通道 产业结构 合理化 高级化

Abstract

The new western land-sea corridor is an important carrier for Guangxi's opening up and a significant opportunity for the rationalization and advancement of Guangxi's industrial structure. This article takes the industrial structure of Guangxi as the research object, analyzes the current development situation and existing problems of Guangxi's industrial structure from the perspective of rationalization and advancement, based on the construction of a mechanism for promoting the optimization of the industrial structure through the new western land-sea corridor. Based on this, it proposes to promote the optimization and upgrading of Guangxi's industrial structure through innovative technology introduction, optimizing the business environment, strengthening industrial collaborative cooperation, and adjusting the trade structure facing ASEAN. The conclusions of this paper have scientific reference value for the study of promoting the optimization and upgrading of industrial structure through the construction of new western land-sea corridor.

Keywords: new western land-sea corridor, industrial structure, rationalization, advancement

引言

产业结构反应的是区域内各个产业之间的规模差异和经济技术联系。产业结构优化是在满足社会不断增长的需要的同时，通过区域内各个产业的发展或改革，实现国民经济各产业间协调发展的过程。2022 年 10 月 16 日，中华人民共和国主席习近平在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告中提出，要推进美丽中国建设，加快发展方式绿色转型，推动产业结构调整优化。当前，中国产业结构呈现出向高效益阶段综合发展的特征，“三、二、一” 的规模格局逐渐显现。与发达国家相比，中国的产业结构仍有较大的继续优化空间，即农业占比继续下降，服务业占比继续提升。此外，从中国区域差异上来看，东、中、西部的产业结构差异非常明显，东部省份经济发展水平较高，第一产业占比均低于 10%，第三产业比重较高。作为中国西部边疆的重要省份，广西 2022 年第一、二、三产业增加值占 GDP 比重分别为 16.2%、34.0%和 49.8%，与东部发达省份相比仍有较大差距。因此，“十四五” 期间，广西也将产业结构优化作为重要目标，提出“突出产业结构调整，推动补链强链延链”。

西部陆海新通道北接丝绸之路经济带，南连 21 世纪海上丝绸之路，协同衔接长江经济带，是加快形成国际国内双循环新发展格局的重要举措。为国家重大战略部署，如何借助西部陆海新通道建设促进区域产业结构优化升级，已经成为沿线地区经济发展中的重要课题。自 2019 年起，广西大力推进西部陆海新通道建设，通道营商环境持续优化，通道经济实现高质量发展，从而带动产业结构不断优化升级。本文以广西产业结构为研究对象，通过构建西部陆海新通道建设促进产业结构优化升级的理论机制，剖析广西产业结构发展中的问题，提出西部陆海新通道建设背景下广西产业机构优化升级的有效对策。

研究目的

梳理西部陆海新通道与产业结构优化升级的研究机理

西部陆海新通道与产业结构优化升级的相互关系以及作用机理是本文开展研究过程的理论基础，在构建理论基础的基础上设计研究结构，并依据研究结论分析在西部陆海新通道促进广西产业结构优化升级不同作用路径中可能存在的问题。

诊断广西产业结构优化升级的状况

从产业结构合理化和高级化两个维度考察广西产业结构发展状况，并通过数据图表呈现产业结构演变结构，对于深入剖析发展中的突出问题和重要节点有重要的参考意义。

构建西部陆海新通道建设背景下广西产业结构优化升级的政策体系

本文的最终研究目的是从产业发展、创新驱动等维度，构建西部陆海新通道建设背景下广西产业结构优化升级的政策体系，为西部陆海新通道建设和广西产业结构优化升级提出科学的对策建议，对其他区域的路通建设和产业结构优化也具有积极的参考价值。

文献综述

学者围绕西部陆海新通道与产业结构相关问题的研究已经积累了较为丰富的成果，主要集中于以下方面：

产业结构优化升级研究

产业结构优化升级是经济高质量发展的重要组成部分。因此，学者在研究产业结构相关问题时，普遍将其与经济发展相联系，并从宏观和微观的视角阐述两者的内在逻辑。宏观上，区域科技创新、城镇化和数字经济等与产业结构之间的相互促进关系是学者关注的热点领域（汪晓文 et al., 2023）（包振山 et al., 2022）。如刘洋（2023）通过构造数字经济发展水平指数并对中国 30 个省级区域的实证测度发现，数字经济发展能够显著正向促进区域产业结构升级发展，而且对区域城镇化发展起到了积极的调节效应，该成果的研究结论为区域产业结构优化过程中的数字经济路径提供了科学依据。郭炳南 et al.（2022）、刘志华 et al.（2022）、郭艳冰和胡立君（2022）学者则从技术进步的视角分析了区域产业结构优化升级的有效路径，一致认为科技进步与产业结构升级具有显著的协调关系，其中人工智能与高技能劳动融合代表的科技进步对区域产业结构升级的正向促进效应更强，基于此他们提出了优化创新环境、提高创新投入和提高创新成果转化效率等促进产业结构优化的对策建议。

在微观上，学者主要聚焦于产业结构优化升级与消费结构、金融政策之间的相关性研究。金融政策方面，如数字金融王彦杰和孙晓曦（2023）、绿色金融李滟和周韩梅（2023）和金融结构王文倩和张羽（2022）均是学者关注的重点方向。除此之外，龙少波和丁点尔（2022）从产业结构合理化和产业结构高度化的两个方面分别检验了消费规模和消费结构产业结构优化的影响，发现相比于消费规模扩大对产业结构升级的正向促进作用，消费结构优化的作用更大，从作用机制上看，收入弹性、要素配置及技术创新是消费结构影响产业结构升级的主要作用路径。郑祖玄 et al.（2023）则以中国城市大气污染防治政策作为“准自然实验”分析了环境规制政策对产业结构升级的影响，认为环境规制能显著促进产业结构优化升级，但是从产业结构高度化和合理化的对比来看，环境规制能够正向促进产业结构高度化水平，而对合理化水平的影响并不明显。可见，学者对于产业结构优化升级的影响因素或作用路径的相关研究领域已经非常广泛。

西部陆海新通道建设相关研究

通过梳理已有文献成果可以发现，当前围绕西部陆海新通道的相关研究逐渐增多，包括西部陆海新通道的发展策略、通道贸易、物流基础设施等，不断拓展了该领域的研究广度和深度，对西部陆海新通道的发展提供了良好的理论启示。如在西部陆海新通道物流产业发展方面，唐红祥 et al.（2022）通过测度通道制造业与物流业的协同集聚状况，发现通道基础设施建设、政策设计和区域经济实力等因素对通道沿线产业协同集聚状况的影响存在显著差异，其中交通基础设施、城市规模和经济实力对通道沿线产业协同集聚产生显著抑制作用，但是政策干预、人力资本和信息化水平则相反，起到显著的正向促进作用。不仅如此，杨俊玲（2023）还分析了沿线城市市场发展程度、投资水平和金融等对沿线城市产业协同融合的影响，其中城市投资水平对西部陆海新通道沿线城市产业协同的介入能力影响显著为正，但是投资和金融水平沿线城市产业协同的介入能力影响存在明显差异。在西部陆海新通道建设策略方面，袁伟彦 et al.（2023）通过对西部陆海新通道区域经济增长的促进作用检验，提出应从构建沿线城市合作平台、合作机制和合作物流网络等方面充分释放西部陆海新通道的区域经济带动效应。李牧原（2023）认为创新合作是通道经济未来发展的核心动力，西部陆海新通道建设的主要是物流

网络发展滞后、中外贸货源占比低交通物流供给能力不足等问题，应该从打造港口群、开拓境外物流网络、集聚网络物流要素和提升国际合作能力等方面创新发展思路。谭庆红（2022）以广西为例，指出《区域全面经济伙伴关系协定》（RCEP）实施生效给西部陆海新通道的建设和发展带来了新机遇和强劲动力，但是基础设施、物流成本、资金支持和区域产业对接等方面仍是目前突出的短板，应从优化通关服务、强化基础设施投资和加快临港产业发展等方面全面推动广西融入西部陆海新通道的发展。

西部陆海新通道与产业结构的相关性研究

关于西部陆海新通道与产业结构之间关系的研究，目前多集中于针对产业协同、产业创新管理和产业效率等视角下的作用机制分析。张温馨（2022）还从更微观的层面提出构建包括资源配置效应、通道经济溢出效应和市场竞争效应路径的西部陆海新通道促进区域产业结构升级机制体系，并实证检验了上述路径的有效性。对比不同的作用路径来看，杨俊玲（2023）通过构建介入机会模型对西部陆海新通道沿线节点城市产业协同介入水平进行了分析，指出沿线节点城市产业协同介入机会和介入能力水平不协调是阻碍通道产业结构优化和经济高质量发展的重要因素，并且在政策环境、科技进步、信息化水平和配套基础设施等方面限制了介入能力水平的提升，提出从模式创新、高层协同决策、投资结构优化和协同平台共建等维度促进沿线节点城市产业协同融合发展。赵晨曦（2022）则从效率的角度运用三阶段 DEA 模型测算西部陆海新通道沿线城市物流产业效率状况，发现西部陆海新通道沿线城市的物流效率整体偏低，其中规模效率低于技术效率，并提出从信息技术投入、城市协同合作和前沿城市带动等方面提升总体产业效率水平。采用同样的三阶段 DEA 分析方法，秦小辉和赵晨曦（2023）则分析了西部陆海新通道节点城市物流产业效率的时空演化特征，发现在区域分布上产业效率水平呈现南部和北部高、中部低的凹型特征，并且认为这是由于各个城市在地理区位、资源禀赋、发展基础等方面的差异造成的。除了上述产业效率和产业协同的研究外，强宁娟和张金萍（2020）以重庆市为例分析了西部陆海新通道建设为助力沿线城市产业集聚、促进产业梯度转移、加速产业结构升级的重要作用，并建议重庆应该从高技术产业集群建设、先进制造业发展和交通运输体系构建等方面推进西部陆海新通道促进产业结构升级。

研究方法

研究机理

基于区域经济增长理论，西部陆海新通道的建设影响了区域产业发展中内部支持要素和外部环境要素，进而促进区域产业结构优化升级。其中，内部支持要素主要包括技术、人才、信息和金融等，外部环境要素主要包括宏观政策环境、跨区域市场规模和基础设施等。因此，构建西部陆海新通道对产业结构优化升级的作用机理，如图 1 所示。

图1:　西部陆海新通道促进产业结构优化的机理

内部支持要素和外部环境要素通过知识溢出效应、优化区域资源配置、区域产业协同合作和超大市场规模优势释放等路径促进产业结构合理化和高级化发展。

1. **西部**陆海新通道通过知识溢出效应促进产业结构优化

知识溢出效应，即技术溢出效应。西部陆海新通道建设能够促进区域间技术合作，畅通区域间技术合作的平台、政策等现实条件，沿线节点城市逐渐发展成为中国西部地区技术创新高低。同时，西部陆海新通道建设有利于技术传播，丰富了技术传播的渠道。在技术应用和成果转化上，西部陆海新通道沿线城市合作能够有力地降低相关成本，提升转化速度和效率。

2. **西部**陆海新通道通过资源优化配置促进产业结构优化

西部陆海新通道建设有助于沿线节点城市资本、劳动力等要素的流动，降低区域间要素流动的市场障碍和壁垒，提高了要素流动的速度，扩大了要素流动的规**模和范**围。西部陆海新通道通过整合沿线节点城市相对独立的市场结构，将原来要素的城市间转移转变为统一的区域内市场机制流动，提升了资源配置效率，推动区域内产业向中高端产业链移动，最终提高产业结构的合理化和高级化水平。

3. **西部**陆海新通道通过产业协同合作促进产业结构优化

产业间的联系，除了产业规模上的竞争关系之外，还包括不同产业间的技术经济联系。产业协同合作可以深化投入产出视角下的城市产业互动，构建起更加全面多元的市场产品体系。除了在国内城市间的产业合作外，西部陆海新通道也助力国内外产业间的协同合作，在产品“**引**进来”**和**“**走出去**”**的**过程中，实现国际市场的产业融合，扮演了重要的“**助推器**”**角色。**

4. **西部**陆海新通道通过市场规模优势释放促进产业结构优化

中国具有超大规模市场优势，包括人口规模优势、资源类型优势和消费规模优势等。西部陆海新通道沿线节点城市可以充分借助市场优势，促进市场产品创新和技术研发，优化供给结构和消费结构；还可以进一步深化市场分工，并通过分工和专业化形成相互嵌套、相互共生的产业链集群，最终实现从规模经济和范围经济等路径上促进产业结构合理化和高级化水平提升。

研究方法

一般来讲，产业结构优化是一个动态的概念，主要包括产业结构合理化和产业结构高级化两个方向，或者说，高级化和合理化是产业结构优化的两种路径。因此，本文主要从合理化和高级化两个方向分析近十年（2013—2022 年）广西产业结构发展的特征。本部分数据均来源于历年《广西壮族自治区国民经济和社会发展统计公报》。

1. 产业结构合理化水平测度方法

产业结构合理化是产业结构由不合理向合理发展的过程，即实现产业间资源的合理配置和有效利用，产业结构越合理，区域经济整理运行质量越高。本文借鉴胡秋灵和刘唯（2016）学者的做法，选用第三产业增加值与第二产业加值之和占GDP的比重作为产业结构合理化水平的测度，计算公式如下：

$$ISR_t = {(Y_{3,t} + Y_{2,t})}/{GDP_t} \tag{1}$$

式中，ISR_t为广西在t年时的产业结构合理化水平，$Y_{3,t}$为广西在t年时的第三产业加值，$Y_{2,t}$为广西在t年时的第二产业加值，GDP_t为广西在t年时的生产总值。

2. 产业结构高级化水平测度方法

产业结构高级化是指产业结构随着雪球结构的变化向更高一级演进的过程。产业结构合理化为产业结构高级化提供了基础，而高级化则推动产业结构在更高层次上实现合理化。本文参考张东 et al.（2016）学者的普遍做法，选用国民经济中第三产业增加值与第二产业增加值值之比测度产业结构高级化水平，计算公式如下：

$$ISA_t = {Y_{3,t}}/{Y_{2,t}} \tag{2}$$

式中，ISA_t为广西在t年时的产业结构高级化水平，$Y_{3,t}$为广西在t年时的第三产业增加值，$Y_{2,t}$为广西在t年时的第二产业增加值。

研究结果

广西产业结构合理化发展状况

利用公式（1）计算得到 2013—2022 年广西产业结构合理化水平的值，如表 1 和图 2 所示：

表1: 2013—2022年广西产业结构合理化水平

年份	第二产业增加值占 GDP 比重（%）	第三产业增加值占 GDP 比重（%）	ISR_t（%）
2013	37.8	43.8	81.6
2014	37.9	44.4	82.3
2015	36.4	46.2	82.6
2016	34.9	47.7	82.6
2017	34.5	49.3	83.8
2018	34.1	50.5	84.6
2019	33.2	50.9	84.1
2020	31.9	51.7	83.6
2021	33.1	50.7	83.8
2022	34.0	49.8	83.8

数据来源：历年《广西壮族自治区国民经济和社会发展统计公报》。

图2: 2013—2022年广西产业结构合理化水平变化趋势

通过表 1 和图 2 可以看出，2013—2022 年广西产业结构合理化水平的值由 81.6%提高到了 83.8%，近十年提高程度并不大。一方面，广西第一产业和第二产业增加值占 GDP 比重不高，第一产业增加值占 GDP 比重明显高于东部较发达省份，说明广西经济发展水平仍然相对落后，产业结构合理化水平仍有较大的提升空间。从变化趋势来看，除 2016 年广西产业结构合理化水平出现短暂波动外，2013—2018 年广西产业结构合理化水平实现稳步提升，但是 2018—2022 年则出现了小幅下滑，主要原因是受新冠肺炎疫情的影响广西宏观经济发展较明显波动。

广西产业结构高级化化发展状况

利用公式（2）计算得到 2013—2022 年广西产业结构高级化水平的值，如表 2 和图 3 所示：

表2: 2013—2022年广西产业结构高级化水平

年份	第二产业增加值占 GDP 比重（%）	第三产业增加值占 GDP 比重（%）	ISA_t
2013	37.8	43.8	1.2
2014	37.9	44.4	1.2
2015	36.4	46.2	1.3
2016	34.9	47.7	1.4
2017	34.5	49.3	1.4
2018	34.1	50.5	1.5
2019	33.2	50.9	1.5
2020	31.9	51.7	1.6
2021	33.1	50.7	1.5
2022	34.0	49.8	1.5

数据来源：历年《广西壮族自治区国民经济和社会发展统计公报》。

图3: 2013—2022年广西产业结构高级化水平变化趋势

通过表 2 和图 3 可以看出，2013—2022 年广西产业结构高级化水平的值由 1.2 提高到了 1.5，说明广西第三产业增加值比第二产业增加值实现了更大幅度的提升。从表 2 的结果也可以看出，2013—2022 年广西第二产业增加值占 GDP 的比重没有提高，反而由 37.8%下降到了 34.0%，第三产业增加值占 GDP 的比重则由 43.8%提高到了 49.8%。从变化趋势来看，同样受新冠肺炎疫情的影响，广西产业结构高级化水平在 2020 年之后出现了明显下降。总体对比来看，2013—2022 年广西产业结构合理化和高级化水平的变化特征基本保持一致。

讨论

通过上述 2013—2022 年广西产业结构合理化和高级化水平测度结果可以看出，广西产业结构发展中存在以下主要问题：

首先，产业发展资源区位优势发挥不充分。与其他西部陆海新通道沿线城市相比，广西在发展通道经济上有明显的特色与优势，如滨海资源、面向东盟的门户等，但是从对外贸易规模，以及西部陆海新通道产业融合介入上存在明显不足，从而导致参与西部陆海新通道建设中对本地产业结构的促进作用得不到充分释放，二三产业发展速度缓慢，产业结构优化升级受阻。

二是，科技创新水平及成果转化能力不足。产业结构优化升级是受本地科技发展水平的影响的，只有科技不断进步才能不断创新产品和业态。当前，广西科技发展水平在中国处于较低水平，每年的科技研发投入规模严重不足，科学创新与成果转化市场主体数量不能满足本地产业结构优化升级的需要，导致广西在参与西部陆海新通道建设中产品、产业的竞争力不强，最终“通道经济”变成了“过路经济”，没能转化到本地经济高质量发展上。

三是，与其他省份的产业协同合作不足。由于城市间行政边界、制度差异等造成的区域市场壁垒，在西部陆海新通道沿线城市中，存在较为明显的产业同质化现象，导致产业结构雷同，难以形成层次分明的产业发展梯度。而且，西部陆海新通道沿线大型核心城市较少，没有合适的城市发挥龙头带动作用，沿线城市争项目、争人才、争资源的现象多于合作。其次，沿线城市产业政策协同性不足，在基础设施以及其他项目投资上出现重复建设现象，在重视本通产业链完整性的同时，忽视了西部陆海新通道整体产业链的协调性。

四是，产业发展效率有待提升。产业发展效率不仅体现在投资效率上，同时还包括产业发展规模、产业发展速度和技术提升水平。从当前广西的产业发展效率看，规模效率和技术效率均有较大的提升空间，特别是进去高质量发展阶段后，依靠规模扩大的粗放型发展模式已经不适宜发展需要，更加注重通过科技创新和结构优化释放经济发现活力。因此，广西产业发展的技术效率不高成为未来产业结构优化升级的主要障碍。

总结与建议

本文通过构建西部陆海新通道促进产业结构优化升级的机制体系，从产业结构合理化和高级化两个方向分析了西部陆海新通道建设背景下广西产业结构发展状况，发现，2013—2022 年的十年间广西产业结构合理化和高级化水平均实现了显著提升，但是仍存在区位优势发挥不充分、创新成果转化能力低、区域协同不足和产业发展效率有待提高等问题。

基于前文西部陆海新通道促进产业结构优化的机制，以及当前广西产业结构发展中存在的问题分析，本文提出如下西部陆海新通道建设背景下广西产业结构优化的对策：

第一，加大先进技术引进，提高科技成果转化成效。广西应积极搭建国际化科技创新平台，以会议、论坛等为载体，聚集科技创新要素，引领中国西部地区科技发展。鼓励企业加大自主研发投入，提供税收优惠、金融支持和政府采购等优惠政策提高企业创新积极性，降低企业创新壁垒。支持高校、科研机构和企业积极引进高端人才和创新团队，设立人才引进基金，制定前沿技术突破奖励政策。充分发挥高校和科研机构的创新高地作用，以高端人才和创新团

队为核心开展广西前沿技术攻关项目，尽快缩小广西与其他省区市的技术水平差距，培育广西优势技术。与西部陆海新通道沿线节点城市协调研发成果转化，提供良好的成果转化环境，吸引更多先进技术成果到广西转化落地。

第二，优化营商环境，促进产业要素流动。加强市场监管制度改革，充分释放市场在资源配置中的调节作用。维护市场竞争秩序，提高企业市场竞争活力，加强知识产权保护，维护企业经营利益。借鉴其他地区先进经验，创新智慧化市场管理，加强跨部门合作，优化跨区域政策适用性。消除区域间市场障碍，提高产业要素流动性，以招商引资吸引先进要素流入，优化政策支持，为先进要素聚集创造良好条件，报账先进要素"**能流入、能聚集**"。

第三，**主**动融入产业合作，协作制定区域创新政策。西部陆海新通道不仅是地**理空**间上的区域划分，更是社会经济等多维度的深度合作区域，沿线节点城市共同构建形成一个互动交流的经济网络。广西在推进西部陆海新通道建设中，应更深入地融入通道经济中，强化与其他城市的经济合作，实现产业互动。从通道经济整体发展的视角，联合其他城市制定产业发展规划，创新产业协同发展政策。广西应科学定位在西部陆海新通道中的角色，争做通道经济增长的引领者，借助面向东盟的开放门户地位，主动整合西部陆海新通道贸易资源，协调贸易结构，凸显对外贸易中广西的支点作用。

第四，**借助区域**优势条件，提高产业市场竞争力。首先，广西应充分**利用自**贸区、边境开放试验区等政策平台，积极推进经济政策先行先试，创新政策优势，争取先进产业和优质项目到广西落地投资，从而扩大先进产业规模，促进产业结构合理化和高级化发展。其次，广西还应借助沿海资源条件，畅通向海通道，大力发展现代海洋经济，壮大现代海洋产业。从海洋的角度，实施向海经济引资引智，以海洋科技创新引领广西产业结构高级化发展。同时，广西应充分利用好良好的生态资源优势，基于旅游产业优势基础，加快发展现代服务业，进一步扩大现代服务业规模。

第五，锚定东盟市场需求，优化对外贸易结构。积极承接沿海省份的产业转**移**，稳固面向东盟的产业优势，提高广西产业国际竞争力。优化面向东盟的贸易结构，逐渐提升国际产业链地位，提高产品附加价值。加强与东盟国家合作，加强互联互通基础设施建设，借助中国—东盟博览会的平台，吸引东盟优质要素向广西集聚。引进行业领军企业，加强与东盟国家在数字经济、生态经济领域的合作，发挥互补优势，大力发展数字经济产业和现代信息产业，加快建成面向东盟的区域性数字经济高地。以广西为窗口，增强与东盟国家互动，引导广西优质产品、技术和服务走向东盟市场。

参考文献

王文倩, & 张羽. (2022). 金融结构、产业结构升级和经济增长——基于不同特征的技术进步视角. *经济学家*, (2), 118-128.

王彦杰, & 孙晓曦. (2023). 数字金融、技术进步与产业结构升级. *河南科技学院学报*, (3), 33-40.

龙少波, & 丁点尔. (2022). 消费升级对产业升级的影响研究:理论机制及实证检验. *现代经济探讨*, (10), 25-38.

包振山, 徐振宇, & 谢安. (2022). 技术创新、产业结构升级与流通业发展. *统计与决策*, (5), 101-105.

刘志华., 徐军委, & 张彩虹. (2022). 科技创新、产业结构升级与碳排放效率——基于省际面板数据的 PVAR 分析. *自然资源学报*, (2), 508-520.

刘洋. (2023). 数字经济、消费结构优化与产业结构升级. *经济与管理*, (2), 68-75.

李牧原. (2023). 推动西部陆海新通道进入高质量发展新阶段. *中国远洋海运*, (3), 34-41+9.

李滟, & 周韩梅. (2023). 绿色金融发展对产业结构转型升级的空间效应及异质性研究——基于空间杜宾模型的解释. *西南大学学报（自然科学版）*, (3), 164-174.

杨俊玲. (2023). 新发展格局下西部陆海新通道沿线城市产业协同融合的介入研究. *管理现代化* (1), 136-147+2.

汪晓文, 陈明月, & 陈南旭. (2023). 数字经济、绿色技术创新与产业结构升级. *经济问题*, (1), 19-28.

张东, 杨馥铭, & 杨巧. (2016). 经济增长和产业结构对城镇化影响的实证研究——基于 32 个大中城市的实证. *产业经济评论*, (3), 35-47.

张温馨. (2022). 西部陆海新通道对沿线地区产业结构升级的影响研究. *市场论坛*, (8), 46-52.

陈悦, & 王震. (2022). 西部陆海新通道背景下北部湾经济区产业创新发展路径研究. *产业创新研究*, (21), 21-23.

郑祖玄, 李冰, & 余萍. (2023). 环境规制对产业结构升级的影响——来自 “2+26” 城市的证据. *科学决策*, (1), 1-17.

赵晨曦. (2022). 基于三阶段 DEA 模型的西部陆海新通道物流产业效率研究. *市场周刊*, (5), 8-11.

胡秋灵, & 刘唯. (2016). 金融发展对产业结构影响的区域比较研究——产业结构合理化与高级化二维度的实证检验. *金融理论探索*, (1), 64-70.

秦小辉, & 赵晨曦. (2023). 西部陆海新通道物流产业效率及时空演化研究. *铁道运输与经济*, (2), 11-18.

袁伟彦, 刘添天, & 方柳莉. (2023). 西部陆海新通道建设的经济增长效应及实现路径——基于合成控制法准自然实验的实证研究. *经济论坛*, (1), 59-71.

郭炳南, 王宇, & 张浩. (2022). 数字经济、绿色技术创新与产业结构升级——来自中国 282 个城市的经验证据. *兰州学刊*, (2), 58-73.

郭艳冰, & 胡立君. (2022). 人工智能、人力资本对产业结构升级的影响研究——来自中国 30 个省份的经验证据. *软科学*, (5), 15-20.

唐红祥, 夏惟怡, & 黄跃. (2022). 西部陆海新通道制造业与物流业协同集聚的影响因素识别及突破路径研究. *中国软科学*, (8), 131-139.

强宁娟, & 张金萍. (2020). 以共建 “西部陆海新通道” 为契机 推动重庆市产业结构升级. *经济研究导刊*, (17), 53-54+62.

谭庆红. (2022). 西部陆海新通道建设的机遇、问题及路径. *社会科学家*, (8), 88-95+103.

新冠疫情背景下船员离职问题及对策研究——以 Z 公司为例
THE PROBLEMS AND COUNTERMEASURES OF CREW TURNOVER UNDER THE BACKGROUND OF COVID-19——TAKE Z COMPANY AS AN EXAMPLE

郁盛宇
Shengyu Yu

泰国正大管理学院中国研究生院
Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
Corresponding Author, E-mail: 382657667@qq.com

摘要

近年来，在全球新冠肺炎疫情大流行的背景下，出现了船员供需适配性不足、市场无序竞争加剧的现象，航运企业方也面临着船员随意跳槽、船员紧缺、船员队伍稳定性降低等问题。这些问题的出现不仅严重影响了航运企业船员队伍的稳定性，也会对船舶安全航行和公司经营造成损害。本文以 Z 公司为研究对象，在回顾总结现有研究成果的基础上，以马斯洛需求层次理论、公平理论 和 Price-Mueller 模型为理论基础，结合 Z 公司船员管理现状，采用问卷调查的方法分析了 Z 公司在职船员的离职倾向和影响因素，发现 Z 公司船员的离职原因主要包括个人因素（包括年龄、在船工作年限和家庭因素）、企业因素（包括工作回报、职业发展和管理制度）和环境因素（包括船员劳动力市场供求关系发生变化、新冠疫情下船员工作倦怠感增加）三个方面。以此为依据，本文提出了相应的对策建议，包括关注船员身心健康发展、加强船员职业生涯规划和管理、完善薪酬和福利管理体系和塑造良好的企业文化。最后，概括总结了本文的研究结论，并对未来研究做了展望。

关键词: 船员 船员离职 对策研究 新冠疫情

Abstract

In recent years, under the background of the global COVID-19 pandemic, there have been insufficient adaptability of crew supply and demand, and the intensified disorderly competition in the labor market. Shipping companies are also faced with crew’s randomly turnover, shortage of crew, and reduced stability of the crew team. The emergence of these problems not only seriously affects the stability of the crew of the shipping company, but also causes damage to the safe navigation of the ship and the operation of the company. This paper takes Z company as the research object, on the basis of reviewing and summarizing the existing research, taking Maslow's hierarchy of needs theory, justice theory and the Price-Mueller model as the theoretical basis, combined with the current situation of Z company's crew management, using the method of questionnaire survey to analyze the current crew’s turnover intention, as well as its influencing factors. Results showed that the reasons for the crew’s turnover mainly include personal factors (including age, working years on board and family factors), enterprise factors (including work returns, career development and management systems) and environmental factors (including changes in the supply and demand of the crew labor market, and the increase in crew’s burnout under the COVID-19 epidemic). Based on this, this paper puts forward corresponding countermeasures and suggestions, including paying attention to crew’s

physical and mental health, strengthening their career planning and management, improving salary and welfare management systems, and shaping a good corporate culture. Finally, the research conclusions of this paper are summarized, and the future research is prospected.

Keywords: Crew, Crew turnover, Countermeasure research

引言

据统计，90% 以上的全球贸易货物运输是通过海上运输完成的 (Coraddu et al., 2020) 多年以来，我国船员劳动力市场受社会发展环境变化、船员管理政策调整和航运经济市场周期性波动等因素影响，出现了船员劳动力供求关系变化、航运企业自有船员培养意愿低下、船员薪酬波动明显、劳资矛盾日益突出等问题。特别是在近年，全球新冠肺炎疫情大流行的大背景下，船员供需适配性不足、市场无序竞争加剧的现象进一步凸显、矛盾也更为突出；船员换班困难、医疗救治不及时不充分、对挂靠港口当地新冠肺炎疫情的恐惧等各类因素也对船员的生理和心理健康造成负面影响、引发所谓的职业“后遗症”，船员对继续上船工作心存顾虑，进而导致已有的存量船员群体加速流失。

Z 公司是目前全球规模最大的专业化散装货物运输企业，拥有各类散货船 400 多艘，4000 多万载重吨，装载铁矿石、煤炭、粮食、散杂货等全品类散装货物，航线覆盖国内沿海和世界主要港口，服务网络遍布全球。当前，Z 公司拥有一支数量超过 1700 人的散货运输经营管理团队和一支逾 1.25 万人的优秀船员队伍。尽管近年来公司发展经营状况良好，但受到新冠疫情的冲击和影响，在船员管理方面也面临着一系列问题，一方面由于常态化疫情防控导致船员下船换班困难，出现超期服役、工作强度增大、难以与家人团聚等情况，使得船员工作倦怠感增加；另一方面，疫情爆发以来，船员劳动力供给紧缺，船员薪资水平不断上涨，导致船员随意跳槽、“领包走人”现象频发，船员离职问题日益突出。这些问题的出现不仅严重影响了 Z 公司船员队伍的稳定性，也会对船舶安全航行和公司经营造成损害。因此，在当前新冠疫情背景下，如何应对和解决问题，留住船员、减少船员流失，保障船员队伍稳定性，确保企业长远健康发展，是维持和提升其未来竞争力的关键所在。

研究目的

本文研究将以 Z 公司在职船员为具体研究对象，以员工离职相关理论为研究基础，结合 Z 公司当前的发展状况，综合采用文献分析法、问卷调查法和数据分析法，深入分析公司船员离职问题现状、离职原因，探讨船员离职可能的影响因素，并以分析结果为依据提出具有针对性的对策建议，为该公司维持船员队伍稳定性、制定科学合理的人力资源管理措施提供依据和参考，以期能提升其船员管理水平，提升船员对公司的认可度和忠诚度，确保企业在未来的发展过程中具备良好的人才支持，实现企业长远健康发展。

文献综述

员工离职的相关研究

在员工离职的影响因素方面，现有研究主要从社会因素、组织因素以及个人因素三个方面对员工离职的影响因素进行了研究。

社会因素是指在宏观层面上直接或间接对员工离职产生影响的因素，包括经济环境、行业竞争、政策法规、流动观念以及工作机会等 (许为民和杨阳, 2011; 张言彩和韩玉启, 2007)

例如，March 和 Simon (1958) 是最早将劳动力市场和个体行为结合起来探讨员工流动行为的，认为员工感知到的就业机会会对其离职产生影响；Mobley (1982) 则进一步指出，不同行业类型的劳动力市场对员工离职的影响不同；国内学者程文文等（1999）的研究从理论上分析了劳动力市场的三个维度，即宽裕度、不稳定性和复杂性，对离职率的影响；戴良铁和冯友宣 (2005) 的研究从理论上提出，蓬勃的经济环境、丰富的外部工作机会等均会刺激员工产生离职欲望。

组织因素是指工作要求、薪酬福利、晋升与培训、企业文化、工作氛围、领导行为、企业规章制度等会对员工离职产生影响的因素。例如，研究发现，高强度、超负荷、机械化的工作会使员工容易产生离职倾向（Baeriswyl et al., 2017；王笑天 et al., 2016）；李正东和郭森森 (2021) 的研究通过对高新技术企业员工进行问卷调查发现，工作中的阻碍性压力会增加员工的离职倾向，而挑战性压力与离职倾向显著负相关；解进强和付丽茹 (2019) 的研究以中小型物流企业一线员工为样本，通过访谈和问卷调查的方法，发现工作时间、工作负荷、人际消耗等对一线员工的离职倾向有显著的正向影响作用；张勉和张德 (2006) 认为，付出-回报失衡会通过工作满意度对员工离职意向产生影响；唐咏和罗鹏 (2022) 采用了“中国社会工作动态调查”的问卷数据，对社会工作者流失的影响机制进行研究并发现，工作满意度和绩效补贴等薪资福利因素与专业价值认同因素共同对社会工作者的离职倾向产生显著的影响；李志 et.al, (2020) 采用扎根理论方法对 36 位企业冲动型离职新生代员工进行了深度访谈，发现员工冲动型离职行为与企业内的人际关系、工作强度、公平公正以及组织承诺有关；苏屹 et.al, (2018) 以中国企业员工为样本的研究发现，晋升制度模糊化对员工离职倾向有显著的正向影响；Deery 和 Shaw (1997) 从企业文化的角度进行分析后认为，恶劣的工作环境，会导致员工流失率的上升。员工都希望自己的工作环境和氛围是令人愉悦的，一个良好的工作环境是使员工保持稳定的重要因素之一。

个人因素，如年龄、技能水平、价值观等，也会对员工离职产生影响。例如，早期研究发现，员工的年龄与其离职之间呈负相关关系，即年龄越小，主动离职的可能性就越高 (Manlove 和 Guzell, 1997) ；但也有研究发现，相比于年轻员工，年长员工在工作过程中更易产生倦怠感，从而引发离职意愿 (Park et al., 2002) 。而高技能水平的员工通常表现出较高的职业稳定性和较低的离职意愿，这是因为高技能水平的员工可以获得较多资源，可以更好地应对工作难题 (何丽, 2017) ；杨时羽 et al., (2021) 对中国某大型制造业公司员工进行的问卷调查研究发现，员工与领导的代际匹配性会对制造业员工的离职行为产生影响，即与领导代际不匹配的员工更容易离职；孟秀兰 et al., (2020) 对 810 名员工的问卷调查数据进行分析发现，员工的工作价值观可以预测其离职倾向，且工作价值观对离职倾向的影响存在着代际差异。

船员离职的相关研究

从现有研究成果来看，造成船员离职的原因是多方面的，主要包括工作环境、工作条件、工作回报、工作态度、家庭等方面的因素。例如，Turker 和 Er (2007) 对 77 名在职船员的问卷调查数据进行分析，发现船员薪酬满意度是影响其离职倾向的最重要因素；Haka et al., (2011) 的研究基于 346 名船员的问卷调查数据发现，影响船员离职行为的因素主要有远离家乡、航运公司的人力资源管理和监管要求；王杰 和 赵悦 (2014) 对我国高级船员流失的影响因素进行了量化分析，发现婚姻状况和收入水平是高级船员流失的主要影响因素；唐洪鹏 (2014) 主要从职业发展的角度分析了我国航海类毕业生在船服务期缩短的原因，认为船员职业发展路径相对单一，容易达到其职业“天花板”，以及船员登岸与家人交流的机会越来越少，使得职业感受随职业发展而降低，社会地位不高等是船员转行的重要原因；Papachristou et al., (2015) 对

511 名在职船员的问卷调查数据进行分析发现，在海上与家人分离，以及与家人和朋友的沟通不足是阻碍船员留任的最重要因素；Mehrara 和 Rezvanian (2016) 的研究发现，工资额是影响船员职业动机的主要因素；徐中利 和 阙海祥 (2018) 提出，造成船员流失的原因是多方面的，其中不合理的船员薪酬体系和船员的职业吸引力较低是导致船员流失的主要原因；Caesar et al., (2021) 认为，船员培训不足和政策缺失是引发高级船员短缺的主要原因，而航运企业企图单纯依靠高薪、娱乐设施和良好的工作条件作为留住高级船员的策略是不够的；Caesar et al., (2020) 对澳大利亚 20 名高级船员进行了电话访谈，研究发现行业法规的缺失、恶劣的船上工作条件、薪酬福利不合理以及长期与家庭分离是促使船员离职的主要因素。

相关研究述评

综合相关研究成果来看，现有研究中关于一般员工离职的研究比较丰富，国内外学者采用定性和定量的方法，从不同的角度出发对影响员工离职的社会因素、组织因素和个人因素进行了分析和探讨。但现有研究中围绕船员离职问题所开展的研究相对较少。其中，国外学者的研究虽相对较多，但都是基于西方船员样本开展的研究，而国内学者的研究大多基于理论分析，实证支持相对较少。尽管针对一般员工离职问题研究所取得的研究结论和成果在开展船员离职问题研究中具有重要的参考价值，但由于船员群体的工作环境、工作内容和工作特点都有其特殊性，又使得其无法简单套用相关研究结论。因此，以中国船员为研究对象，对其离职问题现状和影响因素进行研究有一定的必要性，同时也将是对现有研究的有益补充。

研究方法

文献研究法。根据本研究的研究问题和研究目的，通过收集国内外相关文献资料，对员工离职、船员管理等相关理论观点和研究成果进行整理、分析、归纳和总结，以全面了解和掌握所研究问题的发展脉络、研究现状以及未来可能的研究方向，为进一步开展问卷调查奠定基础。

问卷调查法。根据 Z 公司的实际情况，遵循问卷设计的科学原则，以文献研究为基础设计调查问卷。通过问卷星平台向 Z 公司在职船员发放问卷，对其基本信息、离职倾向、离职倾向的影响因素等方面信息进行收集。

统计分析法。采用 SPSS 23.0 软件来对问卷调查取得的数据进行分析，包括采用描述性统计分析对样本基本情况、离职倾向、工作满意度等进行分析，对问卷量表进行信度和效度分析，对变量之间关系做相关分析和回归分析。

研究结果

Z 公司船员管理现状

Z 公司现有船员队伍主要由自有船员与外聘船员共同构成，其中自有船员均为管理级和操作级，外聘船员以支持级为主。管理级船员包括：船长、政委、轮机长、大副；操作级船员包括：二副、三副、大管轮、二管轮、三管轮；支持级船员包括：水手长、一水、二水、实习水手、机工长、机工、实习机工、焊工、厨师、服务员等。

截至 2022 年底，Z 公司拥有船员 11262 名，其中自有船员 7480 名，占比 66.4%；外聘船员 3782 名，占比 33.6%；大专或本科以上学历的船员 5336 名，占比 47.38%；高中或中专学历的船员 4792 名，占比 42.55%；初中及以下学历的船员 1134 名，占比 10.07%。

近几年，受新冠肺炎疫情影响，船员市场薪资水平大幅上升，导致 Z 公司自有船员流失情况进一步恶化，具体如表 1 所示。

表1: Z 公司 2017-2021 年船员流入流出情况统计

年份	2017	2018	2019	2020	2021	2022	合计
流入数量	698	874	798	641	477	320	3808
流失数量	427	533	601	859	942	884	4246
净流入数量	271	341	197	-218	-465	-564	-438

来源：Z 公司船员管理部门提供

Z 公司船员离职原因问卷调查

1. 问卷设计

本文结合 Z 公司的实际情况对调查问卷进行了设计，该问卷主要包括以下三个部分：第一部分，基本信息。收集被调查船员的基本信息，主要包括年龄、学历、在船工作年限、婚姻状况、船上职务以及居住地。第二部分，离职原因调查。该部分主要围绕工作满意度、疫情对工作生活平衡的影响和离职倾向三个方面来设置问题。其中，工作满意度包括工作回报（5 个题项）、职业发展（5 个题项）、工作环境（5 个题项）三个维度，问题设置参考了 Price 和 Mueller (1981)的雇员离职模型和于彬(2019)的研究；疫情对工作家庭影响的问题设置参考了黄太华(2020)的研究，共 6 个题项。第三部分，离职倾向调查。在职船员离职倾向调查采用了 Scott et al., (1999)和Farh et al., (1998)使用的 4 个题项的测量量表。为了方便统计和进行数据分析，问卷第二、第三部分问题均采用了李克特5点记分，其中，1 代表完全不同意，2 代表不太同意，3 代表一般，4 代表基本同意，5 代表完全同意。

2. 问卷发放和回收

本次问卷调查采用问卷星平台进行网络问卷发放。问卷发放前，研究者联系了 Z 公司的一名工作人员，向其详细说明了本次问卷调查的目的和流程，在其帮助下向Z公司在职船员推送了问卷链接，由其在线填写完成。经过 7 天的问卷发放和收集，最初收集到问卷填答 821 份，经过问卷清理和筛除，剔除掉填写不认真（如填答时间过短、所有问题回答一致等）的问卷后，最终获得有效问卷 809 份，问卷有效率为 98.5%。

3. 问卷的信效度检验

在本研究中，将采用内部一致性系数（Crobanch’s α）来作为信度检验指标。一般认为 α 的值在 0.65-0.70 之间为最小可接受值，0.70-0.80 之间表示信度相当好，0.80-0.90 之间则表示信度非常好。从表2 中可以看出，本次调查所使用问卷中各量表的信度系数 α 均大于 0.70，表明问卷具有良好的信度。

表2: 问卷信度检验结果

变量	项目	α 系数	
工作满意度	工作回报 1 工作回报 2 工作回报 3 工作回报 4 工作回报 5	0.913	0.951

变量	项目	α 系数
	职业发展 1	
	职业发展 2	
	职业发展 3	0.919
	职业发展 4	
	职业发展 5	
	工作环境 1	
	工作环境 2	
	工作环境 3	0.876
	工作环境 4	
	工作环境 5	
疫情对工作家庭的影响	疫情影响 1	
	疫情影响 2	
	疫情影响 3	0.752
	疫情影响 4	
	疫情影响 5	
	疫情影响 6	
离职倾向	离职倾向 1	
	离职倾向 2	0.928
	离职倾向 3	
	离职倾向 4	

本研究采用 KMO 和巴特利特球形度检验来考察调查问卷的效度，结果如表3 所示。从该结果可以看出，问卷的 KMO 系数超过了 0.7，并且显著，表明问卷效度良好。

表3: KMO 和巴特利特检验结果

KMO 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数		.946
巴特利特球形度检验	近似卡方	16281.859
	自由度	300
	显著性	.000

描述性统计分析

1. 样本基本情况

基于问卷调查回收的数据，使用 SPSS 23.0软件做描述性统计分析，得到样本基本情况，如表4 所示。

表4: 样本基本情况

项目	分类	人数	百分比
年龄	18-30 岁	266	32.9
	31-40 岁	311	38.4
	41-50 岁	132	16.3
	51 岁及以上	100	12.4

项目	分类	人数	百分比
学历	初中及以下	55	6.8
	中专或高中	261	32.3
	大专或本科	488	60.3
	研究生及以上	5	0.6
在船工作年限	1 年及以下	123	15.2
	1-5 年	207	25.6
	6-10 年	118	14.6
	11-15 年	155	19.2
	16 年及以上	206	25.5
婚姻状况	未婚	263	32.5
	已婚	532	65.8
	离异或其他	14	1.7
船上职务	支持级船员	330	40.8
	操作级船员	264	32.6
	管理级船员	215	26.6
居住地	一、二线城市	156	19.3
	三、四线城市	195	24.1
	县城	243	30
	乡镇	215	26.6

2. 离职倾向统计分析

对在职船员离职倾向的描述性统计分析结果如表5 所示。从结果来看，在问题“我最近经常有想要离职的想法”上，有 42.5% 的在职船员选择了基本同意或完全同意；在问题“我可能会考虑离开现在的公司，去其他公司就职”上，有 42.7% 的在职船员选择了基本同意或完全同意；在问题“如果继续留在现在的公司，我可能不会有好的发展前景”上，有39.5% 的在职船员选择了基本同意或完全同意；在问题“我不打算在这个公司长期发展下去”上，有 34.6% 的在职船员选择了基本同意或完全同意。统计分析结果表明，有接近半数的被调查船员有离职倾向性。

表5: 离职倾向统计分析

项目	完全不同意	不太同意	一般	基本同意	完全同意	均值
我最近经常有想要离职的想法	15.6	13.6	28.3	21.1	21.4	3.19
我可能会考虑离开现在的公司，去其他公司就职	16.6	12.7	27.9	21.6	21.1	3.18
如果继续留在现在的公司，我可能不会有好的发展前景	11.9	14	34.6	20.6	18.9	3.21
我不打算在这个公司长期发展下去	15.9	16.8	32.6	18.3	16.3	3.02

3. 离职原因统计分析

工作回报满意度。对工作回报满意度的描述性统计分析结果如表6 所示。从结果来看，在问题“我对公司的薪酬感到非常满意”上，有 33.5% 的在职船员选择了完全不同意，有 21.1% 的选择了不太同意；在问题“我的工资在同行中处于较高水平”上，有 42.2% 的在职船员选择了完全不同意，有 20.9% 的船员选择了不太同意；在问题“我认为在目前的工作上自己的

付出与回报完全成正比，甚至回报大于付出”上，有 36.5% 的在职船员选择了完全不同意，有 21% 的船员选择了不太同意；在问题“与我居住地工作的其他朋友们相比，我的工资收入有优势”上，有 41.7% 的在职船员选择了完全不同意或不太同意；在问题“我的工资收入能满足我在居住地的生活所需”上，有 31% 的船员选择了完全不同意或不太同意。从统计分析结果来看，参与调查的在职船员普遍存在较低的工作回报满意度。

表6: 工作回报满意度统计分析

项目	完全不同意	不太同意	一般	基本同意	完全同意	均值
我对公司的薪酬感到非常满意	33.5	21.1	26	15.2	4.2	2.35
我的工资在同行中处于较高水平	42.2	20.9	25.3	8.5	3.1	2.10
我认为在目前的工作上自己的付出与回报完全成正比，甚至回报大于付出	36.5	21	23.6	14.1	4.8	2.30
与我居住地工作的其他朋友们相比，我的工资收入有优势	22.9	18.8	33.7	19.4	5.2	2.65
我的工资收入能满足我在居住地的生活所需	15.3	15.7	35.8	27.4	5.7	2.92

职业发展满意度。对职业发展满意度的描述性统计分析结果如表7 所示。从结果来看，在问题“我对公司的晋升制度感到非常满意”上，有 37.6% 的在职船员选择了一般，有 25.8% 的选择了基本同意；在问题“我认为公司非常重视人才培养”上，有 29.8% 的在职船员选择了一般，有 29% 的船员选择了基本同意；在问题“我认为公司的绩效制度对船员有很好的激励效果”上，有 23.2% 的在职船员选择了完全不同意，有 16.3% 的船员选择了不太同意；在问题“我认为公司的绩效制度非常合理”上，有 23.4% 的在职船员选择了完全不同意；有 16.1% 的选择了不太同意；在问题“我认为公司的培训对员工的能力提升非常有帮助”上，有 28.9% 的船员选择了一般，有 37% 的船员选择了基本同意。从统计分析结果来看，在职业发展满意度方面，相比于公司内的绩效制度，船员们对公司内的晋升制度、人才培养以及培训方面的满意度相对较高。

表7: 职业发展满意度统计分析

项目	完全不同意	不太同意	一般	基本同意	完全同意	均值
我对公司的晋升制度感到非常满意	15.5	12.7	37.6	25.8	8.4	2.99
我认为公司非常重视人才培养	15.8	12.7	29.8	29	12.6	3.10
我认为公司的绩效制度对船员有很好的激励效果	23.2	16.3	28.6	23.5	8.4	2.78
我认为公司的绩效制度非常合理	23.4	16.1	32.3	21	7.3	2.73
我认为公司的培训对员工的能力提升非常有帮助	9.6	7.8	28.9	37	16.7	3.43

工作环境满意度。对工作环境满意度的描述性统计分析结果如表8 所示。从结果来看，在问题“我和同船的同事之间关系非常融洽”上，仅有 2.4% 的在职船员选择了完全不同意或不太同意；在问题“我和船舶领导之间的关系非常融洽”上，仅有 3.6% 的在职船员选择了完全不同意或不太同意；在问题“我非常认可公司的管理水平”上，有 12.7% 的在职船员选择了完全不同意，有 7.5% 的船员选择了不太同意；在问题“我对公司的整体工作氛围或企业文化感到

满意”上，有 13.1% 的在职船员选择了完全不同意；有 5.85% 的选择了不太同意；在问题“我认为公司的经营战略、经营理念与我个人的发展目标一致”上，有 13.6% 的船员选择了一般，有 9.1% 的船员选择了基本同意。从统计分析结果来看，在职业发展满意度方面，在职船员对于船上人际关系环境的满意度最高，其次在公司管理、企业文化和经营战略方面的满意度也相对较高。

表8: 工作环境满意度统计分析

项目	完全不同意	不太同意	一般	基本同意	完全同意	均值
我和同船的同事之间关系非常融洽	1.4	1	9.4	43.6	44.6	4.29
我和船舶领导之间的关系非常融洽	1.6	2	11.4	41.5	43.5	4.23
我非常认可公司的管理水平	12.7	7.5	28.7	34.4	16.7	3.35
我对公司的整体工作氛围或企业文化感到满意	13.1	5.8	26.8	36.3	17.9	3.40
我认为公司的经营战略、经营理念与我个人的发展目标一致	13.6	9.1	31.5	31.5	14.2	3.24

疫情影响。对疫情影响的描述性统计分析结果如表9 所示。从结果来看，在问题“疫情以来，我的工作任务（如工作要求、常态化疫情防控等）更繁重了”上，有 31.1% 的在职船员选择了基本同意，有 51.7% 的船员选择了完全同意；在问题“疫情以来，我在船上加班的频率有所增加”上，有 28.4% 的在职船员选择了基本同意，有 39.4% 的船员选择了完全同意；在问题“疫情以来，我的休假频次（时间）有所减少”上，有 27.7% 的在职船员选择了基本同意，有 33.7% 的船员选择了完全同意；在问题“疫情以来，我与家人线上联系（文字、语言、视频等）频次（时间）有所增加”上，有 33.1% 的在职船员选择了基本同意，有 32.1% 的船员选择了完全同意；在问题“疫情以来，我感到工作与生活难以兼顾导致家庭矛盾有所增加”上，有 29.3% 的船员选择了基本同意，有 27.8% 的船员选择了完全同意；在问题“疫情以来，我更加期望与家人能长期在一起”上，有 33.6% 的在职船员选择了基本同意，有 44.5% 的船员选择了完全同意。从统计分析结果来看，在疫情影响方面，在职船员们普遍认为疫情对工作和家庭造成了较大的影响。

表9: 疫情对工作家庭影响统计分析

项目	完全不同意	不太同意	一般	基本同意	完全同意	均值
疫情以来，我的工作任务（如工作要求、常态化疫情防控等）更繁重了	1.7	1.9	13.6	31.1	51.7	4.29
疫情以来，我在船上加班的频率有所增加	1.7	4.2	26.2	28.4	39.4	4.00
疫情以来，我的休假频次（时间）有所减少	2.5	5.3	30.8	27.7	33.7	3.85
疫情以来，我与家人线上联系（文字、语言、视频等）频次（时间）有所增加	6.7	5.8	22.2	33.1	32.1	3.78
疫情以来，我感到工作与生活难以兼顾导致家庭矛盾有所增加	4.9	10.5	27.4	29.3	27.8	3.65
疫情以来，我更加期望与家人能长期在一起	1.7	3.8	16.3	33.6	44.5	4.15

4. 相关分析

采用 SPSS 23.0 软件来分析船员工作回报满意度、职业发展满意度、工作环境满意度、疫情对工作家庭影响以及离职倾向之间的皮尔森相关系数及其显著性。结果如表10 所示。从相关分析结果来看，工作回报满意度与离职倾向之间存在显著的负相关关系（$r = -0.643$, $p < 0.01$），职业发展满意度与离职倾向之间存在显著的负相关关系（$r = -0.674$, $p < 0.01$），工作环境满意度与离职倾向之间存在显著的负相关关系（$r = -0.633$, $p < 0.01$），而疫情对工作家庭的影响与离职倾向之间存在显著的正相关关系（$r = 0.414$, $p < 0.01$）。

表10: 相关分析结果

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5
1.工作回报	2.47	1.01	1				
2.职业发展	3.00	1.05	.768**	1			
3.工作环境	3.70	0.88	.624**	.803**	1		
4.疫情影响	3.95	0.69	-.327**	-.285**	-.212**	1	
5.离职倾向	3.15	1.18	-.643**	-.674**	-.633**	.414**	1

注：表示$p < 0.01$

5. 回归分析

将离职倾向作为因变量，将工作回报满意度、职业发展满意度、工作环境满意度和疫情对工作家庭的影响作为自变量，将年龄、学历、在船工作年限、婚姻状况、船上职务以及居住地作为控制变量，运用 SPSS 23.0 软件进行多层线性回归分析，得到的分析结果如表11 所示。从回归分析结果可以看出，船员的工作回报满意度对其离职倾向有显著的负向影响（$\beta = -0.287$, $p < 0.001$），职业发展满意度对其离职倾向有显著的负向影响（$\beta = -0.289$, $p < 0.001$），工作环境满意度对其离职倾向也有显著的负向影响（$\beta = -0.286$, $p < 0.001$），但疫情对工作家庭的影响对其离职倾向有显著的正向影响（$\beta = 0.412$, $p < 0.001$）。

表11: 回归分析结果

变量	离职倾向	
模型	模型 1	模型 2
截距	2.711***	4.479***
年龄	-0.472***	-0.218***
学历	0.139	0.009
在船工作年限	0.295***	0.035
婚姻状况	0.129	0.012
船上职务	-0.016	-0.048
居住地	-0.018	0.026
工作回报满意度		-0.287***
职业发展满意度		-0.289***
工作环境满意度		-0.286***
疫情影响		0.412***
Δ R2	0.075***	0.510***

注：表示$p < 0.001$

讨论

Z 公司船员离职原因分析

1. 个人因素

年龄。从调查结果来看，31-40 岁船员占比最大，属于在职船员队伍的主力军。一般而言，30 岁以下的船员正处于人生和职业发展的快速成长期，一方面所面临的外部机会较多，就业选择也较广，离职成本也相对较低；另一方面，可能面临着组建家庭、照顾家庭的压力，一旦职位晋升缓慢导致收入压力上升，也容易产生离职的想法。

在船工作年限。从调查结果来看，在船工作年限 5 年以下的船员容易产生离职想法，这部分船员大多也属于 30 岁以下船员，容易受到薪酬和家庭压力的影响，甚至有部分年轻人抱着跑几年船积累一定经济基础然后上岸的想法而选择离职。此外，近年来，部分工作 10 年以上的船员离职现象也较为突出，因为他们已经积累了较为丰富的工作经验，自身业务能力和水平也较高，在船员劳动力市场上有较强的竞争力，会通过跳槽的方式来提升自身收入。

家庭因素。船员工作的特殊性使得他们离家时间较长，与家人相聚的时间有限，因此履行家庭责任成为引发他们离职行为的重要因素。从调查结果来看，由于受到新冠肺炎疫情影响，船员们普遍经历了换班困难、长期离家，工作与生活难以兼顾，家庭矛盾上升等问题，使得部分船员为了能够更好地照顾家庭而不得不放弃这份工作。

2. 企业因素

工作回报。从调查结果来看，有 54.6% 的在职船员对自己的薪酬感到不满意，有 63.1% 的在职船员认为自己的收入和同行相比较低，有 57.5% 的船员认为自己的回报小于付出，这表明公司目前向船员们提供的薪酬水平难以让他们感到满意。此外，回归分析结果表明，工作回报满意度对船员离职倾向有显著的负向影响。由于船员工作负荷较大、风险性较高，他们往往希望能获得与之相匹配的良好收入以改善生活，因此，较低的薪酬满意度是促使船员离职，跳槽至更高薪酬水平公司的原因之一。

职业发展。从调查结果来看，有接近三分之一的在职船员对公司目前的晋升制度和人才培养感到不满意，另外有接近 40% 的船员对公司的绩效制度感到不满意，这表明公司目前提供的职业晋升机会没能与船员自身的职业发展规划进行良好匹配，使得船员产生职业迷茫，很难保持与企业同进退、共发展的前景规划，长此以往没有信心将船员视为长期职业，催生了部分离职现象。

管理制度。从调查结果来看，尽管在职船员对公司的工作环境和管理水平的不满意程度低于工作回报和职业发展，但在疫情时代的特殊背景下，船员劳动力市场上的薪资水平大幅上升，而像 Z 公司这样的国有企业由于受到相关政策影响，其薪资水平调整较慢，与市场水平差距较大，间接导致了船员离职问题的出现。

3. 环境因素

船员劳动力市场供求关系发生变化。近年来，受新冠肺炎疫情影响，船员劳动力市场上的供求关系发生了较大变化。一方面，航运业迎来了短暂的爆发式增长，航运公司对船员的需求大幅增加；另一方面，相关管理部门暂停了船员适任证书的考试、评估和签发工作，导致劳动力市场上的船员缺口难以得到及时补充。此消彼长间，造成了船员劳动力市场的混乱，船员面临的外部就业机会较多，离职成本降低，使得其离职意愿增加。

新冠疫情下船员工作倦怠感增加。疫情以来，船员们普遍面临着上下船换班难、在船超期服务等现实难题，根据调查结果，有 82.8% 的船员表示疫情以来其工作任务更繁重了，另有 61.4% 的船员表示疫情以来其休假时间有所减少，这就导致船员非常容易出现职业倦怠，

产生离职想法。

总结与建议

关注船员身心健康发展

2006 年，国际劳工组织通过了《2006 年海事劳工公约》，对船员的就业和社会权利有着明确的规定：每一名船员都享有符合安全标准的安全并受保护的工作场所、公平的就业条件、体面的船上工作和生活条件、健康保护、医疗、福利措施及其他形式的社会保护的权利。因此航运企业应切实维护海员权益、增加海员职业吸引力、促进海员职业发展。

一是持续加强船上工作条件和医疗配备条件。指导船舶船员严格按照相关要求，完善船上医疗卫生体系、卫生防护制度和防疫应急预案，关注船员身心健康，加强对船员卫生防护的应急培训和演练，提高船员防护技能。通过不断改善劳动条件、加强员工人文关怀等举措提升船员的满意度，增强企业对船员的吸引力。

二是持续改善船上膳食条件和娱乐设施的配备。保障船上营养、充足、丰富的膳食供应，加强船上厨师业务水平培训，确保船上膳食服人员厨艺良好、有责任心，不断提升船员在船生活满意度。因地制宜的配备种类丰富的娱乐设施，丰富船员业余生活，提升团队凝聚力。

三是营造良好、公平、有吸引力的就业条件。通过创造良好就业环境、不断改善劳动条件、加强员工人文关怀等措施不断提升船员满意度，增强企业的吸引力。探索制定自由灵活的就业协议制度，不断提升船员人文关怀，灵活调整船员公休时间，合理统筹上下船地点，切实增船员幸福感。加强船上廉价网络建设，鼓励船员多与家人、朋友联系，保障船员情感需求，及时化解负面情绪。

加强船员职业生涯规划和管理

船员的个人发展是航运企业发展的基础，只有建立科学合理、有针对性的技能培训和职业规划管理体系，帮助船员更好的实现自我价值，通过不断优化船员职业生涯开发与管理，才能将航运企业的人力资源最大限度的变成人力资本，最终实现航运企业的使命与愿景。

一是加强校企合作，把好船员入口关。积极与各大航海类院校合作办学，与学校签署定向培养协议，提供在校期间生活补助，进一步增强企业影响力。同时，提早将航运界对船员的需求方向融入教育培训大纲，充分发挥航运企业丰富的实践培训资源，加大高质量航运人才的培养，在教育培训过程中潜移默化提升船员职业素质和服务意识。

二是不断提升船员职业素质，提升企业吸引力。摒弃“只用人、不培养人”的短期利益观，在人力资源发展管理上下工夫、做文章，苦练“内功”，增强企业的内生动力、提升企业的外部吸引力。要把制定船员职业生涯规划作为公司的战略管理的重要组成部分，不断优化船员培训方案和培养目标，通过教育培训不断提升船员解决实际问题的能力，紧跟现代航运业发展新趋势，完善船员职业的终身教育制度，推动船员综合素质在用人环节得到再提升，进一步提升企业吸引力。

完善薪酬和福利管理体系

薪酬和福利是影响船员工作满意度的最大因素之一，构建科学、合理、健全的薪酬和福利管理体系，对激发船员工作热情，提升船员工作满意度，降低船员离职率有着非常积极的影响。

一是公平性原则。公平性原则是薪酬和福利管理制度的基础，只有船员认可该管理制度是公平的前提下，才能对公司管理认同，对薪酬和福利满意。船员薪酬和福利公平性原则主

要包括：1）**同行**业比较。随着互联网的发展，在企业网站、贴吧、校友群等可以轻松获取各家航运公司的薪酬和福利情况，同级别船员的薪酬和福利水平几乎没有秘密。2）**公司内部比**较。公司内部同级别船员由于工作年限、海上服务资历、工作船舶种类、学历及获奖情况等不同，工资水平存在差异。3）**个人公平。指船**员个人的薪酬和福利水平与本公司其他同级别岗位比较产生的心里感受。4）过程公平。指公**司在薪酬和福利管理制度的制定和**执行过程中，是否公平、公正、公开对船员带来的感受。5）结果公平。指船员对所获得薪酬和福利水平的感受。当船员对薪酬和福利管理制度感到公平时，会更加积极主动、充满信心、富有激情的投入航海事业。反之，则会意志消沉、灰心丧气、得过且过，随时考虑离职。

二是竞争性原则。由于船员的薪酬和福利情况越来越趋于公开化、透明化，因此制定具有竞争优势的薪酬和福利管理制度显得尤为重要。好的管理制度并不是指工资越高越好，而是要制定灵活多元、丰富维度的薪酬和福利体系，比如更为合理的奖惩机制、更为全面的社会保障福利、更具价值的技能培训制度、更人性化的公休规定等。同时要加强薪酬和福利管理制度的宣传力度，引导船员正确认识工资和福利待遇的关系。

三是激励性原则。显而易见，利用薪酬和福利来激励船员，提振信心，稳定船员队伍，是最常见、最有效的方法之一。科学、合理、健全的薪酬和福利管理体**系**对船员的激励也是相对根本和持久的。要鼓励船员认真履职、吃苦耐劳、善作善成的优良作风，注重优化绩效考核和奖金分配制度，激励船员有效发挥自身能力和责任。要让能干事、肯干事的船员获得更多的培训和晋升机会，利用好船员公休时间，合理安排船员参与技能培训，同时在考核晋升时给予适当的优先。要加强对优秀船员的宣传力度，将优秀船员的工作实绩在船员队伍里广而告之，树立正面典型，形成“头雁效应”，营造船员队伍积极向上的良好风气。

四是经济性原则。薪酬和福利管理制度中的经济性原则指的是航运企业在制定薪酬和福利管理制度时要在合理和**可**负担的范围内，同时要掌握船员特点，合理配置船员资源，以免引起船员的过剩配置。比如一家航运企业拥有巴拿马型和好望角型的不同大小船舶，在选派船员时，应当以对应的船型配备相应资历的船员，而不必要所有船舶都配备资历最高的船员，不同船型任职的船员薪酬和福利也不必要相同。经济性原则看上去与竞争性原则和激励性原则是对立的，因此需要人力资源管理者在制定薪酬和福利体系时选择最合适的方案，让三者统一起来。

塑造良好的企业文化

企业的精神风貌可以通过企业文化充分展现，优秀的企业文化有助于提升企业的吸引力、向心力、发展力、竞争力。同时也为船员提供积极进取、奋发向上、团结友爱、愉悦身心的精神食粮。

一是加强船舶文化建设。对航运企业来说，数量庞大的船队每时每刻都航行在不同水域，处在不同状态，船员要面对错综复杂的情景，单纯依靠建立体系文件、操作指南或者下达行政指令等手段并不能做到有效管理和控制。因此，只有船员认同企业文化，与公司的价值观保持一致，才能有效统一船员的认识和思想，确保为公司创造的利益最大化。由于船上的生活较为艰苦，船员时刻面临工作强度高、航行时间长、膳食较单一、联系外界难等问题，船舶航行又需要调动所有船员的力量和智慧，需要船员在工作上一丝不苟、兢兢业业、同舟共济、克服困难，才能确保履职到位，不因工作过失造成巨额损失。因此，在船舶文化建设方面，重点要放在宣扬团队协作精神、吃苦耐劳品质、认真负责态度、积极进取心态上。

二是强化外部文化建设。船员工作的特殊性要求航运企业在招录船员时要更注重考核船员的专业技能、服从意识、协同能力等，因此企业在外部文化建设和宣传中，要突出体现相

应需求。例如：对甲板部船舶驾驶人员，应当吸引哪些有较强的领导能力、团队协调能力、英语口语能力的船员，在文化方面可以注重团结、尊重、专业等价值观的建设和宣传；而轮机部的人员需要有较强的专业技术水平、服务意识、专研精神，因此要注重务实、优质、专研方面的文化建设和宣传。

参考文献

于彬. (2019). *A 公司远洋船员短缺问题及对策研究* [硕士论文]. 大连海事大学.

王杰, & 赵悦. (2014). 基于 RS-Logistic 回归模型的我国高级船员流失影响因素分析. *上海海事大学学报*, *35*(2), 53-57.

王笑天, 李爱梅, 熊冠星, & 孙海龙. (2016). 制造业一线员工的工作要求对离职倾向的影响及链式调节机制研究. *管理学报*, *13*(8), 1191-1198.

冯友宣, & 戴良铁. (2005). 影响企业员工离职的原因分析及管理对策. *商业研究*, *5*, 60-63.

许为民, & 杨阳. (2011). 我国员工离职影响因素的研究综述. *东华大学学报(社会科学版)*, (4), 261-268.

苏屹, 樊起铭, & 李丹. (2018). 晋升制度模糊化对员工离职倾向的影响研究. *工业工程与管理*, (6), 143-148, +172.

李正东, & 郭森森. (2021). 工作压力何以影响员工的离职倾向？——自我效能感的视角. *华东理工大学学报(社会科学版)*, *36*(2), 69-85.

李志, 林宓, & 李苑凌. (2020). 为何说走就走:企业员工冲动型离职行为及其动因的扎根研究. *中国人力资源开发*, *37*(7), 21-33.

杨时羽, 任润, 张占武, & 张一弛. (2021). 领导风格和代际特征对中国制造业员工离职的影响. *经济科学*, *242*(2), 97-109.

何丽. (2017). 民营制造业企业技能人才离职倾向调查研究. *科研管理*, *38*(S1), 365-372.

张言彩, & 韩玉启. (2007). 国外员工离职研究文献描述性分析及综述. *技术经济*, (8), 73-77.

张勉, & 张德. (2006). Price-Mueller 离职模型中价值观变量调节作用的实证研究. *管理评论*, (09), 46-51, +64.

孟秀兰, 柴攀峰, & 黄中伟. (2020). 工作价值观、组织公平与离职倾向及其代际差异. *科研管理*, *41*(6), 219-227.

徐中利, & 阙海祥. (2018). 航运新形势下船员流失问题研究. *武汉船舶职业技术学院学报*, *17*(4), 45-47.

唐咏, & 罗鹏. (2022). “理性人” 或 “社会人”?——薪资福利与专业认同对社会工作者离职倾向的影响研究. *华东理工大学学报 (社会科学版)*, *37*(3), 26-43.

唐洪鹏. (2014). 我国航海类毕业生在船服务期缩短原因初探及对策研究. *青岛远洋船员职业学院学报*, *35*(3), 8-11.

黄太华. (2020). *Z 公司后疫情时代员工心态变化与激励策略研究* [硕士论文]. 华中科技大学.

程文文, 吴君民, & 葛世伦. (1999). 劳动力市场维度与员工离职. *华东船舶工业学院学报*, *1*, 59-63.

解进强, & 付丽茹. (2019). 工作要求对中小型物流企业一线员工离职倾向的影响--基于京津冀 35 家企业的调查. *中国流通经济*, *33*(12), 95-106.

Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A., & Berset, M. (2017). How workload and coworker support relate to emotional exhaustion: The mediating role of sickness presenteeism. *International Journal of Stress Management*, *24*(S1), 52-73.

Caesar, L. D., Cahoon, S., & Fei, J. (2020). Understanding the complexity of retention among seafarers: A perspective of Australian employers. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs*, *12*(1), 16-41.

Caesar, L. D., Cahoon, S., Fei, J., & Sallah, C. A. (2021). Exploring the antecedents of high mobility among ship officers: empirical evidence from Australia. *Maritime Policy & Management, 48*(1), 109-128.

Coraddu, A., Oneto, L., de Maya, B. N., & Kurt, R. (2020). Determining the most influential human factors in maritime accidents: A data-driven approach. *Ocean Engineering, 211,* 107588. https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2020.107588

Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management, 16*(4), 375-392.

Divine Caesar, L., Cahoon, S., Fei, J., & Sallah, C. A. (2021). Exploring the antecedents of high mobility among ship officers: empirical evidence from Australia. *Maritime Policy & Management, 48*(1), 109-128.

Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Scien*ce, *9*(4), 471-488.

Haka, M., Borch, D. F., Jensen, C., & Leppin, A. (2011). Should I stay or should I go? Motivational profiles of Danish seafaring officers and non-officers. *International Maritime Health, 63*(1), 20-30.

Manlove, E. E., & Guzell, J. R. (1997). Intention to leave, anticipated reasons for leaving, and 12-month turnover of child care center staff. *Early Childhood Research Quarterly, 12*(2), 145-167.

March, J. G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mehrara, A., & Rezvanian, S. (2016). Identifying Factors Affecting Professional Motivation of Iranian Seafarers Onboard Ocean Going Merchant Vessels.

Mobley, W. H. (1982). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *21*(5), 26-35.

Papachristou, A., Stantchev, D., & Theotokas, I. (2015). The role of communication to the retention of seafarers in the profession. *WMU Journal of Maritime Affairs, 14,* 159-176.

Park, D. C., Lautenschlager, G., Hedden, T., Davidson, N. S., Smith, A. D., & Smith, P. K. (2002). Models of visuospatial and verbal memory across the adult life span.. *Psychology and Aging, 17*(2), 299-320.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, *24*(3), 543-565.

Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., & Morgan, D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly, 12,* 400–435.

Turker, F., & Er, I. D. (2007). Investigation the root causes of seafarers' turnover and its impact on the safe operation of the ship. *TransNav, International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, *1*(4), 435-440.

疫情下院团演出的新媒体传播作用研究——以北京舞蹈学院青年舞团为例

THE COMMUNICATION FUNCTION OF NEW MEDIA IN THE PERFORMANCE OF THE HOUSE TROUPE IN THE EPIDEMIC SITUATION–TAKING THE YOUTH DANCE TROUPE OF BEIJING DANCE ACADEMY AS AN EXAMPLE

姚亮 [1*]，甄巍 [2]，蒲宇 [3]

Liang Yao[1*], Wei Zhen[2], and Yu Pu[3]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院 3 中国北京舞蹈学院青年舞团

[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[3] Youth Dance Troupe, Beijing Dance Academy, China

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 69449086@qq.com

摘要

新冠疫情背景下，各行各业均受到了不同程度的影响，对北京舞蹈学院青年舞蹈团的运营管理带来了很大的影响，导致舞蹈团无法进行正常的演出与巡回活动，同时，也给舞蹈团队的人员管理与财务管理等方面带来了一定的挑战。本文从舞蹈艺术团体互联网运营管理现状、内容特征及预期回报等方面，对舞蹈团的互联网运营管理现状进行了分析，以北京舞蹈学院青年舞团为例，并从信息平台、实时传播媒介、与新媒体技术等方面，对近三年北舞青年舞团演出的运营管理现状进行了分析，并从配套政策、网民意愿及运营管理方式等方面，对北京舞蹈学院青年舞蹈团的运营管理对策进行了研究，以期为新冠疫情下舞蹈演出运营管理带来破局思路与发展空间。

关键词：新媒体传播 舞蹈演出 运营 管理

Abstract

Under the background of COVID-19 epidemic, all walks of life have been affected to varying degrees, which has greatly affected the operation and management of the Youth Dance Company of Beijing Dance Academy, resulting in the failure of the dance company to perform and tour normally. At the same time, it has also brought certain challenges to the personnel management and financial management of the dance team. This paper analyzes the current situation of Internet operation and management of dance art groups, content characteristics and expected returns, taking the Youth Dance Company of Beijing Dance Academy as an example, and analyzes the current situation of the performance of the Youth Dance Company of Beijing Dance Academy in recent three years from the aspects of information platform, real-time media and new media technology, and studies the operation

and management countermeasures of the Youth Dance Company of Beijing Dance Academy from the aspects of supporting policies, netizens' wishes and operation and management methods.

Keywords: New media communication, Dance performance, Operation, Management

引言

在中国古代时期，舞蹈已经作为一种商品进行交换了，随着中国的市场经济改革不断深化，文化体制改革也得到发展，舞蹈演出的运营管理也逐渐走向市场化道路。北京舞蹈学院青年舞蹈团是一支重要的文艺团体，对于舞蹈艺术的推广和传承具有重要意义。然而，新冠疫情对于该团队的运营管理带来了很大的影响，导致舞蹈团无法进行正常的演出和巡回活动，同时也给团队的人员管理、财务管理等方面带来了一定的挑战。本研究将探讨新冠疫情对于北京舞蹈学院青年舞蹈团运营管理的影响，提出应对疫情下的运营管理问题的对策，这些对策可以为该团队的运营管理提供参考。可以帮助文艺团体适应疫情的需要，推动其发展。总之，研究新冠疫情下北京舞蹈学院青年舞蹈团运营管理现状及对策具有重要的意义，这将有助于推动文艺团体的发展，促进文艺团体与社会的互动，拓展文艺团体运营管理的研究领域，为舞蹈团队的运营管理提供了新的发展思路。

在科技信息的高速发展下，人们的视野得以开阔，网络传播速度加快，网络传播效果更是惊人，新媒体传播对舞蹈演出的运营及管理产生了极大的影响，尤其是在新冠疫情的影响下，整个舞蹈演出行业受到了极大的冲击，舞蹈演出停摆及活动取消，使得舞蹈演出行业面临着巨大的困境，而新媒体技术的发展，使得舞蹈演出行业的传播、运营及发展有了更多的可能性。尤其是在新冠疫情背景下，对舞蹈演出行业的发展非常不利，整个舞蹈演出行业面临着成本上升及市场经济疲软等问题的挑战，而运用新媒体技术传播，则不仅能丰富网络舞蹈文化供给，还能探索线上线下与剧场内外多种演出运营形式的结合，不断拓展传统舞蹈演出行业未来发展的新空间，还能加强中华优秀传统舞蹈文化的弘扬。

研究目的

在舞蹈演出行业发展过程中，有关舞蹈演出运营管理方面的理论研究并不是很丰富，中国舞蹈演出运营管理方面的发展尚不完善，加强舞蹈演出运营管理体系的发展，可有效提升舞蹈演出的整体水平，推动舞蹈演出产业的创新与发展。不论是舞蹈演出行业，还是其他类型行业，均需要先进的运营管理方式给予有力保障。在新冠疫情背景下，人们足不出户已成为一种常态，而人们对舞蹈艺术依然有着强烈的需求，要满足人们强烈的舞蹈艺术需求，新媒体传播成为一种不可或缺的信息获取手段，信息的获取也更具有针对性。利用新媒体传播技术，不仅拓展了舞蹈演出的传播途径，还丰富了舞蹈演出的运营模式。尤其是在新冠疫情下，对舞蹈演出运营管理的整个过程进行探索，找到影响因素，提出合理的解决对策，可有效推动舞蹈演出运营管理的健康发展。

文献综述

在国内研究方面，有关舞蹈演出运营及管理领域的研究时间较短，而有关新冠疫情影响下的舞蹈演出运营管理现状及对策方面的研究是比较少。在《中国舞蹈产业发展研究》一文中，对舞蹈产业的商品属性、审美属性、创新性、增值性高风险性及交叉性等特征进行了分析，对中国舞蹈产业的四个发展阶段进行了论述，对舞蹈产业当前的发展现状进行了分析，并提出了可持续发展的策略，尤其是互联网与舞蹈的结合模式进行了讨论，认为互联网传播为舞蹈产业发展提供了新路径，也有益于舞蹈的生产、消费及推广(Zhang,H., 2019)。在《我国体育舞蹈运营管理机制及其对策研究》一文中，对运营管理机制研究进行了概述，分析了目前国内体育舞蹈的运营管理机制所存在的问题，并提出了一些解决对策，如提高舞蹈行业自身的建设与管理水平；学习国外的运营经验，提升国内外市场竞争力；以及加强与互联网衔接，加强媒体宣传，扩大社会影响力等，这篇文章虽然针对的是体育舞蹈方面的运营管理机制，但对舞蹈演出也具有一定的借鉴意义 (Ye,Y & Wang,P., 2020)。在《新形势下剧院管理运营的困境与思考》一文中，对新形势下的剧院管理运营所面临的困境进行了分析，并针对当前所面临的困境提出了一些管理运营方面的发展思路，为国内演出行业发展提供了一些借鉴措施 (An,D.Z., 2022)。

在国外研究方面，有关演出运营管理方面的著作还是比较丰富的，但是具体到舞蹈演出运营管理方面的文献资料是比较少的，而新冠疫情背景下对舞蹈演出运营管理现状及对策的研究就更少了。在《The Role of Advertising Publicity and Public Relations in Theatre Management in Nigeria》一文中，对广告宣传与公共关系在戏剧管理当中的作用进行了强调，认为营销沟通工具的运用可以为演出管理带来较大的财务资源，应该加强营销策略，以获取更多的赞助与财务资源 (Bardi, 2008)。Leticia 和 Martin (2021) 在《Managing and Evaluating the Performing Arts: Value Creation through Resource Transformation》一文中，提出了表演艺术组织绩效艺术的概念，认为管理及艺术实践在现实生活中是较为复杂的，并且从评价与战略发展角度，对艺术管理的研究提出了代替主流管理与评价的方法，并转化为资源来创造与维持表演艺术成。在《The Impacts of COVID-19 on Black, Indigenous, Artists and Arts Administrators of Color in the U. S.》一文中，调查研究了新冠疫情对艺术家与艺术管理者的影响，本研究聚焦了艺术家与艺术管理者，对新冠疫情影响下的美国社会历史边缘化与压迫的创作者进行了探讨（Cuyler et al.,2022）。

综上所述，国内外有关舞团运营管理方面研究资料相对来说是比较少的，而以具体实际案例为研究对象，对舞蹈演出运营现状进行分析，并提出相应解决对策的文献资料更是比较少的，尤其是面对新冠疫情这种特殊时期，对舞团运营管理更是带来极大地挑战及机遇。本文基于国内外研究现状，以新媒体传播对舞蹈演出运营及管理的影响因素为切入点，将新媒体传播与舞蹈演出运营及管理相结合，课题研究立意较为新颖，从新冠疫情背景视角，对新媒体传播在舞蹈演出运营及管理的影响因素进行了研究，以期提升国内舞蹈演出运营及管理水平，促进国内舞蹈文化的向荣发展，也更能进一步丰富相关领域的文献资料。

研究方法

本论文采取了以下研究方法：一是文献综述法：通过对相关文献的查阅和分析，了解新冠疫情对于舞蹈团的运营管理带来的影响，以及国内外文艺团体在疫情期间采取的应对措施

，从而为本研究提供理论基础和参考；二是实地调研法：通过对北京舞蹈学院青年舞蹈团的调研，了解其疫情期间的运营管理现状，包括人员管理、财务管理、演出计划等方面，以及团队针对疫情采取的应对措施，从而深入了解其运营管理现状和存在的问题；三是问卷调查法：通过设计问卷，对北京舞蹈学院青年舞蹈团的相关人员进行调查，了解他们对于疫情期间的运营管理现状和存在的问题的看法和建议，从而获取更加客观和全面的数据；四是对比分析法：通过对国内外文艺团体在疫情期间的应对措施进行对比分析，找出成功的经验和不足之处，并结合北京舞蹈学院青年舞蹈团的实际情况，提出针对性的对策；五是专家访谈法：通过邀请相关领域的专家进行访谈，了解他们对于文艺团体运营管理在疫情期间的看法和建议，从而获取更加深入的理论和实践指导。 综上所述，本研究将采用多种研究方法，旨在全面深入地探讨新冠疫情下北京舞蹈学院青年舞蹈团运营管理现状及对策。

研究结果

经过文献综述、实地调研、问卷调查、对比分析和专家访谈等方法，本研究得出以下研究结果：新冠疫情对北京舞蹈学院青年舞蹈团运营管理的影响较大，如演出计划受阻、人员管理困难及演出收入减少等问题，但北京舞蹈学院青年舞蹈团通过新媒体传播方式，搭建舞蹈媒体平台，在平台中，上传有关舞蹈演出的舞蹈作品、赛事、舞蹈活动及舞蹈作品等，通过舞蹈媒体平台，可让受众更为便捷地获取舞蹈信息。通过线上演出的方式维持团队的运营，加强与观众的互动。未来舞蹈团需要加强数字化建设，包括线上演出、数字化排练等方面，以适应社会的需求。并通过相关政策的推行，网民意愿的调查及运营管理方式的改进等对策，舞蹈团在新媒体方式下，发挥自身的优势，与时俱进。

研究创新点

在新冠疫情下，北京舞蹈学院青年舞蹈团的运营管理面临很大的挑战，但是团队采取了一些创新的对策来应对这些挑战。本文值得研究的创新点是线上演出的创新形式与数字化排练的创新形式，舞蹈团通过采用虚拟技术和多媒体手段，将线上演出的形式进行了创新，运用新媒体平台，拓宽了演出运营的途径，创新了全新的观赏体验场景，舞蹈团通过采用视频会议、远程直播等数字化方式进行排练，从而实现了远程协作的目标。这种方式不仅可以减少人员的聚集，还可以提高排练效率和成果。数字化建设的运用，舞蹈团会迎来更加广阔的发展前景。同时，面对疫情期间的应对经验总结和对未来发展的规划，会进一步提升舞蹈团的整体素质和竞争力。新媒体技术下舞蹈团队的演出运营管理研究文献资料相对较少，该方面的研究，不仅丰富了文献资料，还为舞蹈演出运营管理带来新的发展机遇。

舞蹈演出互联网运营管理现状分析

1. 舞蹈艺术团体互联网运营管理现状

互联网作为集图像、文字及声音一体的信息传播媒介，在舞蹈艺术团体的宣传中起到非常重要的作用，通过舞蹈网站、网页及媒体平台等进行了宣传，如中舞网、舞蹈视频网、舞蹈中国、舞蹈云、千夜舞蹈及北京舞蹈学院青年舞团等微信公众平台，以及抖音、微博及小

红书等媒体平台，各类舞蹈主题网站的运营给受众带来了较大的便利，舞蹈资源共享，知识普及，舞蹈艺术团体通过互联网平台，扩大了受众范围，增强了舞蹈艺术团体的宣传影响力。在新冠疫情背景下，舞蹈艺术团体对互联网宣传越发重视，很多舞蹈艺术团体注册了网站及媒体平台，在网站中，受众不仅能看到有关舞蹈艺术方面的文章，还能看到舞蹈演出的视频，让受众得到舞蹈视觉上的享受，受众还能通过网站及公众平台进行互动，及时了解所感兴趣的舞蹈艺术团体的最新动向，为广大受众带来了极大的便利，但诸多舞蹈艺术团体是受到新冠疫情影响后，拓展的互联网宣传平台，如北京舞蹈学员青年舞团公众平台是 2021 年 9 月份新注册的公众号，越来越多的舞蹈艺术团体开始重视互联网宣传 (Luo,L, 2021)。

2. 舞蹈艺术团体互联网运营管理特征

在新冠疫情背景下，舞蹈艺术团体互联网宣传具有传播范围广、交互性好、碎片化、全方位及灵活性等特点，其一，传播范围广。与传统宣传形式相比，互联网的传播不受时间与空间的限制，通过互联网可以24小时不间断地进行传播，可以传播到世界各地，受众只要具有上网条件，就可以在任何地方均可阅读；其二，交互性好。传统宣传方式是单向的，而互联网宣传则是双向互动传播的，新媒体与公众的传授地位发生了很大变化，在这个剧烈的变化中，舞蹈艺术团体利用互联网技术，通过层层过滤之后，可将宣传信息与舞蹈演出简化为一套“要闻”或者“畅销书”，再推送给不同的“受众”，互联网宣传由“推”到“拉”不仅仅是一个动作的变化，更重要的是它将舞蹈演出的网上信息变成一个世界范围的“信息超级市场”，网民在其中可按自己意愿各取所需 (Ma,M., & Wu,M.Y.,2020)；其三，碎片化。与传统宣传方式相比，互联网宣传具有碎片化特点，在电视、舞台及影片演出过程中，舞蹈艺术的传播整体性更为强烈，舞蹈演出所呈现出来的整体性，可以让舞蹈欣赏者感受更为完整，而网站、网页及媒体平台等互联网宣传方式只是选择较为经典的片段，舞蹈作品缺乏内在联系及逻辑顺序的；其四，全方位。在新媒体语境下，信息传播达到了全时性，发生在任何地点的信息只要传到网上，全国甚至全球的受众都能利用移动终端和网络即时了解到。从宣传信息内容方面看，互联网宣传下的舞蹈传播更为丰富，与电视、电影及剧场舞台等传统传播方式相比，互联网传播方式所宣传的舞蹈作品更为丰富，不仅能以文字或者图片形式进行表现，也可以舞蹈视频形式进行展示，还能展现舞蹈训练的注意事项及著名舞蹈家的访谈等；其五，灵活性。在传统宣传方式下，舞蹈演出广告出版后是很难更改的，即使能够更改也要付出较大的经济代价，而新媒体传播下的舞蹈演出发布信息是较为简便的，一旦出现突发性事件，互联网宣传下的刷新更换功能更胜一筹。

3. 舞蹈艺术团体互联网运营管理的预期与回报

新媒体传播技术的介入，将舞蹈演出运营及管理推至前所未有的高度，承载舞蹈作品演出、舞蹈艺术交流等传播活动的数字化传播平台，例如包括移动客户端、数码印刷、互联网、智慧博物馆、多功能展厅等。根据艾瑞咨询数据显示，2020 年中国网络广告市场规模为 7666 亿元，同比增长率是 18.6%，与去年相比，预计增长率低了 4.1%。随着品牌方的市场信心不断恢复，商业活跃度进一步提高，2021 年中国网络广告市场出现了一定的回暖，同比增长率将重新提升至 21.9%，2022 年互联网宣传规模增速又得以放缓，未来三年，中国网络广告市场将继续以 17% 的年复合增长率保持稳定的增长态势，而品牌方对营销精细化、效率化和数智化的转型和追求，是网络广告市场产业链条中各方共同努力的方向，也是推动未来网络广告市场继续增长的核心驱动力（见图1）。

图1: 2016-2023中国网络广告市场规模

来源：移动互联网《中国网络广告年度洞察报告》

在移动客户端方面，短视 APP 的普及使得舞蹈传播的方式更加便捷。根据《2018抖音大数据报告》显示，截止至 2018 年 12 月，抖音国内日活跃用户数突破 2.5 亿，国内月活跃用户数突破 2.5 亿，“手势舞”是年度最受欢迎的舞蹈。不同年龄层的受众群体关注和喜好各不相同。抖音 APP 作为一个短视频传播平台，自 2016 年 9 月上线至今已经积累了大量的舞蹈用户，同时也培养了大批的舞蹈受众。在新媒体传播下，抖音、快手等互联网短视频平台俨然成为舞蹈传播的重要媒介。在新冠疫情背景下，舞蹈团体在网络市场环境方面更加关注到流量成本与平台策略，一些舞蹈团体认为市场环境发生的最大变化是“流量红利消退，数据洞察和精细化运营愈发重要”和“直播营销、电商营销等媒体平台策略愈发常规”，这反映出在流量成本不断攀升、数字化转型大势所趋及疫情等社会事件多重因素叠加的市场背景下，舞蹈运营及管理的精细化需求上成为共识，这也使得多数舞蹈团体内部的变化中更加关注“提出更多元的运营管理效果考核指标，加强效果考核”与“建立高效的费效管理系统，关注预算投放路径和效果”。认识到传统传播方式成本不断攀升且效果精准度不好把控，而新媒体传播则很好的补充了这一局限。加大新媒体传播途径的开发，已成为各大媒体平台在新的网络流量环境下开发运营价值的关键。

北舞青年舞团演出的新媒体运营管理分析（2020-2022）

1. 信息平台运营管理现状

在新冠疫情背景下，北舞青年舞团运用新媒体传播技术，注册建立了媒体平台，虽然注册时间不长，但媒体平台的优势是非常明显的，在信息平台基础上，话语权增强。与传统媒体平台相比，媒体平台对受众的阅读习惯更为了解，可在用户面前呈现出图片、文字、音频、视频和超链接等多种方式，受众可以根据自己的喜好自由选择性阅读，同时信息获取便利、成本低廉，运营者反馈及时，体验感比较好。与传统媒体相比，新媒体的运营价值更高，它可以在后台设置用户的人群，到达率更精准更高效。北舞青年舞团于 2021 年9 月，创建了各大媒体平台账号，目前运营的有：B 站、抖音、小红书和微博四个平台，名称为“YDC-青舞集”

。以及微信公众号“北京舞蹈学院青年舞团”。而今，互联网日益成为人们针对各种事件表达观点和意愿的平台，并且释放出巨大能量。在现代生活中，生活及工作节奏的加快，分割了人们休闲娱乐的时间，使其生活及娱乐时间呈现碎片化，而新媒体正是在此状态下应运而生的。人们利用新媒体能够不受空间及时间限制地进行娱乐和交流。基于互联网技术的新媒体的传播更注重交流和个性化，尤其是手机和网络用户，其不但能够消费信息，还能生产信息。而电视、报刊等传统媒体中，受众只是单一的信息消费者，且其接收信息的渠道较为单一，受时空和地域的限制较大。而新媒体信息传播能够同时实现信息传播的多样性、时效性、互动性和全时性等。在新媒体语境下，受众只需利用手机、互联网就能了解信息，极大地提高了信息的时效性。在传播方面，信息传播渠道也更加多元化，每个受众都是信息的传播者，随时能够通过手机终端将有价值的信息发到网络上进行传播(.Cheng,T.,Wen,J., & Li,X.H,2019)。

在新冠疫情背景下，世界各地舞蹈艺术工作者只能居家隔离，大部分舞蹈爱好者们也只能居家隔离，无法突破地域屏障，现场感受舞蹈演出的魅力。新媒体传播的便利使得广大受众可以借助网络来感受舞蹈艺术的魅力，舞蹈艺术工作者们及受众们可借助互联网信息平台进行交流、探讨，突破了时间与空间的限制。利用手机的可移动性，一机在手易操作，不限时间，地点，方便快捷。手机作为每个人的必备贴身物品，微信可随时随地与网站对接，与电脑同步，与客户沟通。利用微信的可传播性和特有功能，可在最短的时间，不同的地点工作，也可随时把舞蹈作品传播给受众，抢占先机，扩大渠道，变被动为主动。只要在微信中编辑好文章，随手就可以发布，同时可充分利用微信二维码，关注了解最新舞蹈演出行业动态，统计分析，互转互动，了解受众需求。

2. 实时传播媒介的运营管理现状

在新冠疫情背景下，北舞青年舞团运用媒体平台，可以实现传播媒介中的实时高频互动。媒体平台采取线上服务，采用文字、图片、语音、视频进行交流，不限形式，既亲切又直接，可以一问多答，即能用最少的时间帮助需求者解决问题，也能拉近与受众之间距离，思想产生共鸣，达到以客为尊，以尽我所能的态度。2021 年北舞青年舞团主要运营的媒体平台为抖音、小红书、微博及微信视频号，通过这些平台传宣，更多的受众开始了解、走进北舞青年舞团，北舞的精神与风貌得以更广泛地展现，通过各媒体平台的数据（具体见表1）可知，北舞青年舞团与受众间的互动也更为频繁，形成了舞团新媒体宣传矩阵合力，还节省了广告费用，本着省钱即是赚钱的道理，舞团少了广告投入及营销投资，相当于节约成本及赚了钱。进入信息爆炸时期，专业媒体已无法承载巨量的信息发布，传播的闭环已被打开，信息发布于是进入用户生产或提供内容的时代。

表1: 2021年北京舞蹈学院青年舞蹈团各媒体平台运营数据量表

项目	视频数量（条）	总浏览量（次）	点赞、评论、转发、收藏（次）	新增粉丝数（个）
抖音	40	153000	48000	4577
微信视频号	10	40000	1681	
小红书	16	15000	700	682
微博	65	180000	255	

与单一的传统运营方式相比，媒体平台则更加多元化，媒体平台不仅支持文字，更支持语音、以及混合文本编辑，普通的公众帐号，可以群发文字、图片、语音三个类别的内容。而认证的帐号，拥有更高的权限，能推送更漂亮的图文信息，尤其是语音与视频，可以拉近和舞蹈粉丝群体的距离，使营销活动变得更生动，更有趣，更利于营销活动的开展；媒体平台可以全自动积累客户资源，通过媒体平台上发布的产品与服务，让客户更了解舞团，还能通过媒体平台一对一地与舞团粉丝跟进、互动，具有更好的商业营销效果，面对 6 亿左右的微信用户，所蕴含的商机是无限的，微信营销是投资少见效快的一种新型的网络营销模式，其营销方式和模式可以在短期内获得最大的收益。传统媒体广告往往针对性差，难以进行后期反馈。而媒体平台针对性极强，绝大多数关注舞团的受众均是潜在的消费者，企业可以对其精准营销，可以通过后台的用户分组与地域控制，实现精准的消息推送，也就是说可以把不同的粉丝放在不同的分类下面，在信息发送的时候，可针对用户的特点实现精准的消息推送。21 世纪步入第三个十年，消费观更为个性和多元，展现出兴趣优先、注重体验、理性消费等特征，消费对当代人而言已不仅仅是需求的满足，更是一种生活方式的追求。当代年轻群体随着年龄的成熟，逐渐发展成为社会消费的主力军。对于北舞青年舞团而言，在流量红利触顶的环境下，在原有的市场份额中竞争收益增量甚微的情况下，解决经济增长困境的最好办法就是寻找新的增长点，因此，把握住不断成长的年轻人群就意味着拥有了未来更广阔的市场，越先占据舞蹈爱好者心智，就越能抢占市场先机，进而形成舞团与消费者群体之间的正向循环 (Yi,X., 2018)。

3. 新媒体技术下的运营管理现状

为了更有效地了解新媒体技术下的内容传播情况，从数据视角下与影响力视角下进行了效度分析，具体内容如下。

(1) 数据视角下的效度分析

在新冠疫情背景下，新媒体技术下的内容传播具有无法比拟的优势，可以很大程度上脱离时间及空间等因素的限制，应用先进的新媒体技术，可以让舞蹈打破原有的舞台限制，让受众不受地域或时间的限制，享受到丰富的舞蹈演出。面对新媒体各种运营数据指标，可以看出新媒体技术下舞蹈媒体平台的常见数据指标，从数据视角下，分析新媒体传播平台的影响因素与运营情况。北舞青年舞团各媒体平台创建于 2021年 9月， 2022 年新增的 B 站平台数据突出，截止 2022 年 10 月底，北舞青年舞团各媒体平台的数据可见表2。根据表2对北舞青年舞团新媒体传播平台的影响因素与影响情况进行了分析。其中，舞蹈视频的完播率，与舞蹈内容质量及创意相关，完播率越高，说明视频内容越吸引人，视频的完播率一般在 30% 以上是比较良好的，通过表2可知，北舞青年舞团的抖音及 B 站媒体平台数据尤为突出，小红书及微博的总浏览量也是非常可观的，但微信公众平台的数据略微低一些，这是由于北舞青年舞团公众平台是新注册账号，舞蹈视频上传还不充分，尚不能作为参考指标。点赞率所指的是赞阅比或者赞播比，与平台上传的内容质量有关，赞阅比一般在 3% 以上会继续有流量，北舞青年舞团的赞阅比暂时也尚未达到该比例。转发率在前期影响并不大，但是突破流量层级的关键指标，与话题性、趣味性相关。点击率与标题、封面、选题相关，提高需要简洁准确的标题、画质清晰的封面和明确且有创意的选题。除了常见的数据指标外，还可以进行粉丝画像分析，能让舞团对账号的整体情况更加了解，如性别比例、年龄比例、地域分布、粉丝来源及兴趣分布等，通过这些指标，可以看到舞团的受众精不精准，为后面的演出运营及管理策略提供更好的

参考。在新的互联网生态中，公众号或许没有以前那么重要，与短视频相比，或许也**不是最好的自媒体平台。然而，微信作**为基础设施，公众号作为社交媒体，仍然有一席之地。问题是你如何去做它。在当下公众号涨粉出现疲软的形势下，舞团更希望的是找到新的用户增长点，以此让账号保持活力，继续前行。

表2: 2020-2022**北京舞蹈学院青年舞蹈**团各媒体平台数据对比

项目	视频发布量（条）	总浏览量（次）	点赞、评论、转发、收藏（次）	粉丝数（个）
抖音	74	4189000	123000	11000
B 站	8	923000	604000	1336
小红书	53	187000	6903	2128
微博	86	436000	266	191
微信公众平台	7	9706	110	371

在新冠疫情背景下，对舞团的新媒体数据进行有效分析，可提升舞团演出的运营管理能力。数据分析主要是从舞团媒体平台的阅读量、推荐量及粉丝数等进行数据分析，还可通过周数据与月数据，如本周文章的阅读次数，本周新增的粉丝数、本周发送的文章数及菜单栏的点击数等，在运营管理中，可依据自身经营媒体进行合理指标的设立，并及时进行调整，在新媒体数据后台，均是可以看到数据指标的，将数据指标倒入 Word 软件中，对舞蹈产品数据进行分析，对同行的标题、关键词及关注点进行分析，分析自身阅读量最高文章的内容，分析该文章阅读量较高的原因，依据热点进行数据分**析，可以在与舞蹈**领域相关的关键词进行应用，并对内容进行创作，看文章阅读内容是否会提高，对于不好的热点切记不要蹭。对于受众信息进行数据分析，对受众进行画像，了解自身受众的需求，可适当迎合受众的喜好，吸引受众，引导受众。在媒体平台的总用户数是平台首页的数值，该数字并代表公众平台的运营状况很好，该指标一般是一个虚荣的指标，真正的公众平台关注人数是累计人数，该数据才是当前媒体平台实际的关注人数。还有对公众平台的关注通常是搜索关注、图文关注、扫码关注及支付关注，其中，搜扫关注表明账号具有一定的影响能力，来自微信平台之**外的第三方平台推荐**；图文关注是靠着舞团文章内容涨粉的；扫码关注则是来自线上与线下活动的涨粉；支付关注则是开通支付功能服务号。消息分析则是引导用户关键词进行回复或者用户主动互动消息，该指标也是运营数据分析的重要指标。

(2) **影响力**视角下的效度分析

在新冠疫情背景下，可以从影响力视角下对舞团新媒体平台进行效度分析，对媒体平台关注人群中男女比例进行分析，观察微信平台关注的人群是女性偏多，还是男性偏多，并对受众的年龄层次进行分析，观察哪个年龄段的受众群体更多，对媒体平台发布的文章进行效度分析了，观察所发布的文章，其发布的时间段是何时。对于新注册的公众平台，应加强标题的提取，一个吸引人的标题，可以提升文章的阅读量，公众平台所推送的文章与视频，可结合特殊的节日，通常在节日的前一天进行相关文章或者视频的发展，会得到较好的阅读量，在媒体平台上，所推荐的文章一般在五**篇以上，尽量**较为勤快地推文，让文章数量得到保障，

对于新注册的公众平台，要提升其影响力(.Xia,L.N,2020)。

随着微信平台的盛行，媒体平台已成为个人、企业及团体对外传播的重要新窗口，公众微信指标反映着媒体平台内容的优劣，其影响力与公众平台的质量相关，并且直接反映着公众平台在客户心中的质量。可从互惠性、稀缺性、一致性、权威性、偏好性及共识性等方面，对媒体平台的影响力进行效度分析。在日常生活中，经常说“吃人嘴软，拿人手短”，对于接受别人的恩惠，有责任回报回去，在新媒体传播下，在网站底部经常会跳到友情链接上，该行为就是秉着互利互惠原则进行开展的。在移动互联网的普及下，只要有部智能手机，人们就可以随时随地通过一些社交软件与别人联系，和亲人朋友分享自己的喜闻乐见。在传统的社会中这是根本就不可能实现的，在智能手机和电视未普及的时代，打个电话要去到专门的电话亭，看电影也要去到电影院。而现如今随着新媒体发展，人们的社交范围变的无比的广阔，方式也多种多样，消息、语音、视频通话，变的快捷方便，而且可以在各种法律允许的场所。媒体号里看新闻，看完之后可以留言发表自己的观点与评论，甚至电视上的新闻与各种电视节目，都可以边观看的同时扫码参与互动。新媒体的发展，使信息传播的场所和互动都变的快捷方便。在寻求平台过程中，会首先服从权威，北舞青年舞团作为事业单位，存在一定的权威性，从影响力视角看，该平台的文章与视频更加值得信赖。在日常生活中，对于观点、衣着、兴趣及背景等方面相似的人或平台，会更容易做出正面反应。

新媒体传播对舞蹈演出运营管理的解决对策

1. 配套政策

面对来势汹汹的新冠疫情，对党委、政府、社团及企业等组织带来了一场巨大的考验，对于北京舞蹈学院青年舞蹈团来说，也是一场史无前例的巨大考验，为了打破北舞青年舞团所面临的困境，聚焦到了新媒体传播技术身上，主动求变，化危为机，将挑战转化成创新发展的新机遇，北舞青年舞团运用新媒体传播技术，打破新冠疫情带来的地域与时间限制，通过互联网技术与舞蹈演出运营及管理的结合，让处于疫情下的舞蹈演出运营实体渡过难关。

新媒体传播对舞蹈演出运营及管理的影响因素之一就是配套的政策，这需要政府给予舞蹈演出运营实体重视，帮扶舞蹈演出行业降低成本，促进消费，走出困境。对于舞蹈艺术给予足够重视，落实文化部有关舞蹈发展计划，并给予财税优惠政策及信贷方面的支持，可以增加全面政府的舞蹈演出计划，尤其是基层舞蹈演出方面的倾斜，对有关抗疫舞蹈作品的创作演出给予一定的补贴。在新冠疫情背景下，保证舞蹈演出场所防疫不松懈的基础上，出台一些审慎稳妥的指导意见，对于演出复工申报的审批及备案应加快确认，帮扶演出场所尽快地回复正常营业。由于新冠疫情的反复，不少省市对演出复工进行了紧急叫停，使得很多剧场演出计划陷于被动，政府要合理应对此种情况的出现，避免受众出现恐惧心理。一旦演出市场放开之后，应对受众的文化消费意愿进行合理引导，一些地方是允许演出场所营业的，但由于受众对疫情反复的不确定性与恐惧心理，对演出场所参与文化消费的意愿并不强烈，疫情过去之后，要恢复舞蹈演出消费市场，还需要一定的时间进行合理引导培育(.Ma,M., & Wu,M.Y,2021)。

2. 网民意愿

在新冠疫情背景下，互联网及电视节目的介入，使得舞蹈剧场模式已经不再是舞蹈演出的唯一途径，受众可在新媒体传播技术下欣赏舞蹈演出，新媒体传播媒介的介入，为舞蹈

演出运营管理注入了新动力，可随时让受众感受舞蹈艺术魅力。尤其是在新冠疫情影响下，民众对剧场舞蹈演出具有一定戒备心及恐惧心理，并不希望短时间内去现场欣赏舞蹈，舞蹈演出的运营管理也应考虑网民的意愿，可借助新媒体传播技术来展现舞蹈艺术魅力。在传播学中，会通过受众的不同把传播分为三类，线性视角的受众是被动的受众，一般采取发出者、信息与接受者这样的传播模式。网民诉求**可分**为理性诉求、感性诉求以及人品诉求。简单的理解就是晓之以理，动之以情，以德服人。是通过理性的推理来说服听众，与自己达成共鸣。**感性**诉求**是通**过情感的方式引起用户的共鸣，比如我们**看很多平台的文章的**时候，有些作者会以爱国、愤怒等情绪来引导读者观看。人品诉求归纳起来就是可信的好人，通过在这个行业比较有权威性的人来塑造信任感。受疫情影响，观众的演出消费热情暂时是被压抑及被迟滞的，当演出放开之后，民众对疫情会抱有一定警惕性，而演出市场需要一定时间进行适应与培育，才可能迎来舞蹈演出市场的一个消费反弹期。

在新媒体传播下，网民的意愿会受其知识水平、思维能力及实践经验等影响，网民认知水平高，就不会盲目跟从他人的观点，可以理性地分析舆情事件，并采用合理方式进行应对，而且在新媒体公众平台上，能够充当**意**见领袖角色，对舆论发展方向进行引导。网民认知水平不高的话，面对网络上多元的信息，就无法做出合理的选择，被网络信息所支配与奴役，失去自身的主体意识，失去自我选择的能力，面对舆情事件就容易受他人观点左右，成为主流舆论意愿，让舆论走向单级，形成网络舆情。在互联网虚拟环境中，舞蹈演出运营管理所面临的网民，很容易让民众的世界观及价值观转变，出现网民道德失范问题，道德观念也成为影响网民的重要影响因素，尤其是在西方文化强攻之下，网民受到资本主义、享乐主义及拜金主义等思潮的冲击，对西方价值观产生认同感与信任感，在网络平台**上**，这部分网民没有任何约束，就会尽量张扬自身个性，任意发表自以为是的言论，不符合现实道德的言行举止，无法追究其责任，

3. 运营管理方式

在新冠疫情背景下，为了提升舞蹈演出行业的抗风险能力，可采用线上与线下相结合的多元运营管理模式，创新与拓展舞团营收的新渠道。传统舞蹈演出行业多依赖于线下演出，其盈利模式是比较单一的，容易受到不可抗力的影响。在此次新冠疫情期间，较多的线上模式，对互联网与舞蹈相结合的模式进行了探索，让舞蹈演出行业看到了一些盈利方向与可能性。而线下舞蹈演出单纯转移至线上演出，不转变思维，很难实现**收益的**，还需要依靠新媒体专业运营人才，通过舞蹈媒体平台，打造独特的IP**舞蹈**资源，将舞蹈演员的技艺、创意与新媒体传播思维模式进行结合，转换成线上舞蹈演出产品与服务。网络与剧场终归是不同的表演空间，发展线上，既不能是简单的剧场思维，直接把线下的演出资源搬到线上，也不能是过于迎合互联网，迷失了自身的发展方向，必须始终坚持内容为王，坚持艺术普及提高，重点结合不同艺术门类，做好行业细分，加强线上差异化发展定位与长期规划布局，因团施策，因人制宜，努力开辟网络文化阵地，丰富网络文化供给，探索线上线下、剧场内外多种演出形式**相**结合，逐步形成舞蹈演出线下为主及线上为辅的运营管理格局，探索出多元化的运营管理可能性，拓展传统演艺行业未来发展新空间，实现舞蹈演出的可持续盈利，同时，弘扬好中华优秀传统文化(Cheng,X.,&Chen,S.Y.,2021)。

以新冠疫情为契机，推动舞蹈演出行业的现代化与经营的产业化，目前舞蹈演出行业多是社团制，可推动运营实体有传统的社团制向职业经理人进行转变，引进懂舞蹈艺术与现代市场经济的高素质专业人才进行运营管理，对舞蹈行业的内部资源进行整合，在舞蹈艺术市场规划机制下，对市场所面临的风险与隐患进行预判，以提升舞蹈演出行业抗风险的能力。传统演艺行业对互联网的认识，不能再停留在过去简单作为一种宣传手段的水平。要主动顺应数字产业化和产业数字化发展趋势，把线上作为传统演艺行业转型发展的重要推手，立足加快推进文化供给侧改革要求，真正走到网络空间和网民群众中去，亲身感受互联网络当今文艺创作生产格局和民众需求、接受习惯带来的新变化，尽快改变单向运营与传播思维(Zheng,J.Y.,2017)。

在传统互联网时代，外部流量来源主要是搜索引擎，SEO 是保证流量的关键，即使内容不好，只要能排在百度首页，那就可以了。但是现在大家阅读的习惯变了，转变为内容型App阅读及公众号阅读，需要根据这些平台的特点，把内容源源不断地分发到这些内容型App 中才能获得流量。在这种环境下，有两种能力就非常重要，一是找到你的目录用户会聚集在哪些平台，然后在这个平台上输出内容；二是这个平台的规则和玩法是怎样的，我要输出什么内容才能在这个平台上获得更多的曝光。这是一个长期持续为内容曝光的事情，不能因为短期内看不到引流的效果就着急。更值得深思的是，此时或许就是应该更新玩法的时间临界点了。对于当前舞蹈演出所空置的剧场场地，可以考虑改变其经营状态，可开展网上舞蹈演出场地，也可结合舞蹈艺术特点进行广告营销推广，减少因疫情原因带来的经营损失，从而提升舞蹈演出行业的运营及管理能力。

总结与建议

面对疫情，本文从新冠疫情视角出发，对舞蹈演出的互联网运营管理的现状进行了研究，以北京舞蹈学院青年舞蹈团为例，对其近三年的新媒体运营管理现状进行了分析，并从配套政策、网民意愿及运营管理方式等方面，提出了一些创新运营管理对策，以期提升国内舞蹈演出运营及管理水平，促进国内舞蹈文化的向荣发展。同时如何长期发展，在发展舞蹈团队相关的运营管理方面是我们持续研究的方向。

中国舞蹈艺术正处在一个新的发展时代，新媒体传播的产生推动着舞蹈演出艺术的发展，国家应加强舞蹈艺术与新媒体传播方面相结合的综合人才的培育，以填补此方面综合人才的空白，国内外关于新媒体传播对舞蹈演出经营管理的影响因素方面的研究是比较少的，需要更多的学者关注此方面的研究，以增强新媒体传播对舞蹈演出运营管理研究的深度与广度，以期为新冠疫情背景下的舞蹈演出运营及管理带来破局思路与发展空间。

总体而言，新冠疫情给北京舞蹈学院青年舞蹈团的运营管理带来了很大的挑战。但是，在团队的共同努力下，通过一系列的应对措施，舞蹈团成功地度过了这个困难时期。未来，随着数字化建设的加强，通过采用虚拟技术和多媒体手段，将线上演出的形式创新成了一种全新的观赏体验，视频会议、远程直播等数字化方式进行排练，从而实现了远程协作的目标，这使得舞蹈团将会迎来更加广阔的发展前景。同时，也需要继续加强对于疫情期间的应对经验总结和对未来发展的规划，进一步提升舞蹈团的整体素质与竞争力。

参考文献

Ali, F.G.(2021)Non-profit theatre managers as multi-stakeholder managers: The plate-spinning of accountability. *Financial Accountability & Management*,37(4).http:// doi:10.1111/FAAM. 12284.

An,D.Z. (2022).Dilemma and Thinking of Theatre Management and Operation under the New Situation . *Humanistic world*, (5), 53-56.

Bardi,J.N.(2008).The Role of Advertising Publicity and Public Relations in Theatre Management in Nigeria. EJOTMAS: Ekpoma Journal of Theatre and Media Arts.*EJOTMAS*: *Ekpoma Journal of Theatre and Media Arts*, *2*(2).

Cheng, X.,& Chen,S.Y. (2021).Operation of foreign theaters and analysis of talent supply and demand. *Art management (Chinese and English)*, (2), 102-105.

Cheng,T.,Wen,J., & Li,X.H.(2019).Research on the Operation Status and Development Strategy of Sports Dance WeChat in WeChat official account.*Journal of Nanjing Institute of Physical Education,*(1),25-32.

Cuyler A.C.,Linett E.,Floyd Q.,J. J., & Shutt G.(2022).The Impacts of COVID-19 on Black, Indigenous, Artists and Arts Administrators of *Color in the U. S.. The Journal of Arts Management, Law, and Society(5). http://doi:10.1080/10632921.2022.2058137.*

Ding,H.G.（2018）.Introduction to the operation and management of new media(12nd ed.).*Nanjing University Press.*

Leticia, L., & Martin, T. (2021). Managing and Evaluating the Performing Arts: Value Creation through Resource Transformation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society,*51(1). http://doi:10.1080/10632921.2020.1815612.

Li,P.(2020).*Research on the Development of Dance Management in Contemporary China* [Master's thesis].Shandong Normal University.

Luo,L.. (2021). Exploration on the development path of China's dance performance market. *Sichuan Drama*, (10), 156-158.

Ma,M., & Wu,M.Y..(2020).On the Infringement Identification and Collective Management of the Network Communication Right of Dance Video Information.*Arts Criticism*, (9), 61-76.

Xia,L.N.(2020).Research on the Operation Status and Development Strategy of Dance WeChat in WeChat official account. *Journal of News Research,* (3), 243, 253.

Xiong,Y. (2020). A preliminary study on the management and operation mode of small and medium-sized theaters —— Taking Nanjing Jiangnan Theater as an example.*Art Evaluation* , (22), 168-170.

Ye,Y., & Wang,P. (2020).Research on Operation and Management Mechanism and Countermeasures of Sports Dance in China. *Physical Education Review*, (9), 49-51.

Yi,X. (2018).Analysis on the Rational Use of Breath in National Dance Performance. *Grand view, (forum)*, (12), 88-89.

Zhang,H.. (2019). *Research on the Development of Dance Industry in China* [Master's thesis].Chinese National Academy of Arts.

Zheng,J.Y.(2017).*Planning and management of large-scale performing arts activities*. Chongqing University Press.

知识共享对农村普惠金融风险控制的影响因素研究

THE INFLUENCING FACTORS OF KNOWLEDGE SHARING ON THE RISK CONTROL OF RURAL INCLUSIVE FINANCE

朱香 [1*]，段云龙 [2]，彭凤 [3]

Xiang Zhu[1*], Yunlong Duan[2], and Feng Peng[3]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院

[3] 中国大理大学评估中心

[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[3]Assessment Center, Dali University, China

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 1084497687@qq.com

摘要

在乡村振兴战略的背景下，农村普惠金融仍要发挥实现农业现代化、巩固扶贫攻坚的作用，农村普惠金融促进了“三农”的发展，知识共享(显性知识共享和隐形知识共享)对农村普惠金融的发展注入了新的活力，同时也对其风险控制也产生了重大影响。本研究为定量研究，采用问卷调查研究方法，选取云南省 16 个地级市有代表性的农村普惠金融机构为样本，以“线上+线下”的调研模式进行问卷发放，最终收回有效问卷 346 份，进行数据分析。

通过知识共享变量（显性知识共享 6 个测量，隐性知识共享 7 个测量）、农村普惠金融风险控制变量（信用风险控制 4 个测量，操作风险控制 4 个测量，经营风险控制 2 个测量）变量建立结构方程模型，本文研究目的是探索知识影响的前因，探讨知识共享影响创新风险的主要作用机理，采用 PLS-SEM 方法作为结构方程的分析方法。最终得出知识共享的两维度结构模型和农村普惠金融风险控制的结构模型。根据结论和调研情况初步研究建议：加强金融监管队伍建设、健全农村征信系统。

关键词: 知识共享 农村普惠 金融风险控制 影响

Abstract

In the rural revitalization strategy, rural inclusive finance still needs to play a role in realizing agricultural modernization and consolidating poverty alleviation. Rural inclusive finance has promoted the development of "agriculture, rural areas, and farmers". Knowledge sharing (explicit knowledge sharing and implicit knowledge sharing) It has injected new vitality into the development of rural inclusive finance and has also had a major impact on its risk control. This research is quantitative, using the questionnaire survey research method, selecting representative rural inclusive financial institutions in 16 prefecture-level cities in Yunnan Province as samples, and using the "online + offline" survey

mode to distribute questionnaires, and finally returned valid 346 questionnaires were collected for data analysis.

Through knowledge sharing variables (6 measurements of explicit knowledge sharing, 7 measurements of tacit knowledge sharing), rural inclusive financial risk control variables (4 measurements of credit risk control, 4 measurements of operational risk control, and 2 measurements of business risk control) variables to establish a structural equation model. The purpose of this study is to explore the antecedents of knowledge influence, explore the main mechanism of knowledge sharing affecting innovation risk, and use the PLS-SEM method as the structural equation analysis method. Finally, a two-dimensional structural model of knowledge sharing and a structural model of rural inclusive financial risk control are obtained. Preliminary research suggestions based on the conclusions and investigations: strengthen the construction of financial supervision teams and improve the rural credit reporting system.

Keywords: Knowledge Sharing, Rural Inclusive Finance, Risk Control, Influence

引言

中国在实施“对内改革，对外开放”四十年以来，综合国力在平稳的基础上不断提升。从国内生总值的情况来，在 1978 年仅为 0.36 万亿元，到 2021 年已突破 114 万亿元大关。中国农村是改革政策的最早执行者，中国农业总产值从 1978 年到 2021 年期间实现了由 1115.5 亿元到 83085.5 亿元的飞跃，农民收入增长速度的不断加快，从 1978 年到 2021 年人均纯收入从 133.6 元增加到 18931 元。但是自进入新世纪后农村发展相对滞后性的问题较为突出，因此导致城乡收入差距的增大，农民收入提高非常困难。中国党中央和国务院对于农村改革的问题予以高度关注，从 2004 年至 2021 年这十七年的时间里中央 1 号文件聚集于“三农”，确定了农村改革的重要地位。

在 2015 年中国所开展的党的十八届五中全会中表示“至 2020 年中国要全面达成小康社会”。“十三五”发展时期作为国内全面建成小康社会的重要的阶段，普惠金融作为推动农村地区金融发展，给农村贫困地区带来更多金融供给的重要途径。所以，农村地区在开展金融改革以及发展过程中，必须要把普惠金融作为核心发展理念，逐步构建出更加全面也更具活力的农村金融发展模式，形成能够推动“三农”发展，给农村贫困人口以及众多农村小微企业提供多样化金融服务的农村普惠金融体系。

研究目的

本文研究目的是通过加快国内农村普惠金融发展解决好“三农”问题，以推动中国内实体经济发展、实现中华民族伟大复兴的中国梦为目标，解决中国国内金融以及经济发展中需要应对的重要问题。

文献综述

1. 知识共享风险控制研究综述

知识共享是知识管理环节中的重要一环，对于知识管理来说具有重要意义。知识共享能够有效推进知识创新，可以不管提高知识价值。虽然说很多学者对于知识共享进行了深入理论研究，但目前学术界内并没有针对知识共享形成较为统一的认知。具体如下表1:

表1: 知识共享概念

作者	时间	概念
Senge	1997	知识共享涉及知识提供方将信息传递给接受方，并帮助对方学习和理解信息内涵，从而转化为对方的行动能力。
Hendriks	1999	知识共享就是知识供给方与需求方之间的沟通交流，实现知识顺利从供给方转移至需求方的过程。
Ipe	2003	知识共享是指个人持有的知识转化为一种可以被其他人理解、吸收和使用的形式的过程。知识共享将导致知识发送方和接收方对知识的共同拥有。
De Vries	2008	知识共享是个体之间相互交换他们的隐性和显性知识的行为过程。
Wang,Y.S.; Noe	2008 2010	知识共享是以企业或组织目标为基点，促进企业职工之间的知识交流和互动。 知识共享是在个体或群体之间交流和传播与任务和技术相关的信息和经验以帮助解决他人所面临的问题或提出新想法。
Franco et al.,	2011	知识共享既包含知识在双方之间的流动，也包含双方对流动知识的消化吸收。
Amayah	2016	知识共享是指组织成员分享技能等方面知识以帮助他人解决组织内的问题。
Ritala et al.,	2015	知识共享是企业为了实现与合作伙伴的合作共赢而进行的知识交流活动。
杜鹏程等	2018	知识共享是指组织成员分享技能等方面知识以帮助他人解决组织内的问题，个体拥有的知识通过互惠性的传播变为群体拥有过程。
汤淑琴等	2018	知识共享是组织内部的员工之间或者企业部门之间的知识交互。

从表格内容可以发现，知识共享的概念可以分成三种：第一种是以Ipe、De Vries、Yi、Wang & Noe、杜鹏程等学者为代表，从企业内员工的视角下对于知识共享进行阐释；第二种是以 Ritala 等学者从企业维度对于知识共享进行阐释；第三种是以Senge、Hendrik等学者从抽象知识供求方维度对于知识共享进行阐释。公司内部网络知识共享过程中的风险因素主要有三个部分：分别为知识因素、环境因素和组织因素。

2. 农村普惠金融

所谓“农村普惠金融”是普惠金融的升级版和细化版（张郁，2015），在对于普惠金融进行详细研究之后，发现农村目前的经济发展过程中离不开农村金融的介入；方蕾（2016）认为在农村地区出现金融排挤问题与普惠基金并不是从同一视角出发去看待问题。也可认为正因为农村地区对金融机构的排斥问题存在，才需要进一步发展农村地区的普惠金融体系。张郁（2015）认为农村地区的普惠金融未来发展主要问题是怎样才能逐步增加农村地区人群的信用贷款可操作性。所以本文的研究需在现有二元金融背景为前提，在使用知识共享原理，对于农村地区普惠金融的风险管控措施进行分析，帮助农村地区人群解决融资困难等一系列问题。

3. 文献评述

汤敏(2019)通过相关研究发现，在互联网金融迅速发展以及感性知识共享过程中，使农村普惠金融范畴得到拓展，他表示传统模式以及互联网之间的相互协作能够加快两者的相互融合。郭元华，高晓玲(2018)表示，农村地区农民普遍文化水平较低，金融理论和相关理念了解较少，互联网金融服务发展中往往会带来诸多质疑，会给农村互联网金融发展带来一定影响和制约。这就需要隐形知识共享对其进行影响、渗透，传播普惠金融知识和网络利用手段。从知识共享风险控制来源的角度分析：知识因素、组织因素、环境因素，知识本身即农村普惠金融风险多样化，有信用风险、操作风险、经营风险和资金流动风险等进行分析。

4. 条件假设与模型建构

4.1 显性知识共享对农村普惠金融风险控制的影响

Ruijuan C（2017）指出，能否享受到合规途径的金融服务和受众储备的金融知识之间保持有正相关关系，当受众的此类知识越是丰富时，其越是能够以更为适宜的方式躲避掉风险，减小损失。De Long (2004) 的研究也指出，显性知识共享能够给员工价值创造带来相当明显的影响，还能提升员工关于组织活动的介入程度，而这些会给组织绩效的改善带来显而易见的好处。基于此，本文给出了如下假设：

H1a: 显性知识共享对农村普惠金融信用风险控制有显著的正向影响作用。

H1b:显性知识共享对农村普惠金融操作风险控制有显著的正向影响作用。

H1c:显性知识共享对农村普惠金融经营风险控制有显著的正向影响作用。

4.2 隐性知识共享对农村普惠金融风险控制的影响

对于农村普惠金融机构而言，其有序运行和持续发展同样离不开隐性知识的助力。以组织文化为代表的一系列隐性知识已经通过不同途径根植到了组织的多个方面，包括员工受训过程、价值理念、特定的工作情境(Nonaka，1991)。Holste(2010)等认为，隐性知识共享可发挥诸多作用，包括推动组织流程优化，促进普惠金融产品更新及其转型，甚至能给战略方案的制定和践行带来关键性影响。基于上述分析，本文给出了如下假设：

H2a:隐性知识共享对农村普惠金融信用风险控制有显著的正向影响作用。

H2b:隐性知识共享对农村普惠金融操作风险控制有显著的正向影响作用。

H2c:隐性知识共享对农村普惠金融经营风险控制有显著的正向影响作用。

图1: 本文研究假设模型

研究方法

本研究以云南省 16 个地级市中部分农村普惠金融机构的客户为研究对象。经过小样本测试对问卷题项进行了确认，大样本于 2022 年 3 月 1 日至 2022 年 4 月 30 日进行大样本的发放。采用了“线上+线下”的调研模式。线上发放 200 份问卷，收回了 178 份问卷，有效问卷为 167 份（漏填被剔除）。线下采取随机抽样选取方法进行实地问卷发放，发放问卷 200 份，收回问卷 184 份，有效问卷为 179 份（漏填被剔除），通过“线上+线下”途径总共取得了 346 份有效问卷。采用 PLS-SEM 软件进行数据分析。分析结果发现，小样本所对应 PLS-SEM 分析拥有较理想的稳定性，能发挥出高水平的统计鉴定力。本次所构建的模型中，其单一潜在构面内包含的最多结构路径为 16，因此其最小样本数量应为 160 个。问卷调查中获取有效问卷共计 346 份，因此能够满足十倍数原则要求。

研究结果

1. 资料收集

1.1 样本基本情况

表2: 正式调研受访者基本情况

类型		频数	百分比
工作年限	1 年以内	29	8.38%
	2-5 年	99	28.61%
	6-10 年	81	23.41%
	11-15 年	74	21.39%
	16-20 年	35	10.12%
	21 年以上	28	8.09%
职务	基层员工	73	21.10%
	基层管理	88	25.43%
	中层管理	99	28.61%
	高层管理	86	24.86%

1.2 样本的描述性统计分析

表3: 正式调研样本农村普惠金融机构的基本情况

潜变量(构面)	观察变量	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
显性知识共享	EKS1	1.00	5.00	3.4363	0.92476	-0.092	-0.594
	EKS2	1.00	5.00	3.5337	0.92528	-0.534	-0.272
	EKS3	1.00	5.00	3.7831	0.92861	-0.532	-0.021
	EKS4	1.00	5.00	3.0517	0.92985	-0.629	-0.142
	EKS5	1.00	5.00	2.9841	1.02843	-0.407	-0.124
	EKS6	1.00	5.00	2.8902	1.24589	-0.322	-0.592
隐性知识共享	TKS1	1.00	5.00	3.8915	1.23538	-0.452	-0.224

潜变量(构面)	观察变量	最小值	最大值	平均值	标准差	偏度	峰度
	TKS2	1.00	5.00	3.2526	1.10204	-0.032	-0.304
	TKS3	1.00	5.00	2.5206	1.10437	-0.624	-0.102
	TKS5	1.00	5.00	2.4974	0.91267	-0.639	-0.249
	TKS6	1.00	5.00	3.0925	0.99125	-0.703	-0.024
	TKS7	1.00	5.00	3.9951	0.91472	-0.234	0.304
信用风险控制	CRC1	1.00	5.00	2.0207	0.91514	-0.029	-0.295
	CRC2	1.00	5.00	2.0474	1.01646	-0.412	-0.163
	CRC3	1.00	5.00	3.9268	1.02347	-0.382	-0.298
	CRC4	1.00	5.00	2.4574	1.03477	-0.494	-0.190
操作风险控制	ORC1	1.00	5.00	3.8874	1.24572	-0.195	-0.395
	ORC2	1.00	5.00	2.0364	0.92462	-0.032	-0.203
	ORC3	1.00	5.00	2.0547	0.98132	-0.295	-0.052
	ORC4	1.00	5.00	3.3903	0.81934	-0.359	-0.056
经营风险控制	BRC1	1.00	5.00	3.2527	0.84275	-0.632	0.524
	BRC2	1.00	5.00	3.0252	0.92837	-0.535	-0.025

3. 数据质量分析

假设验证操作之前，需针对测量工具予以专门检验，明确其有效性、可信性，相关检验项目有因子分析、信度分析、效度分析以及相关分析等。

3.1 因子分析

3.1.1 探索性因子分析

采用SPSS22.0进行探索性因子分析，首先，对知识共享结构实施用主成分分析法进行，观察到KMO值是0.896，明显超过标准值（0.5）（吴明隆，2003），提示符合要求，能用于因子分析。经Bartlett球形检验得到的P值表现为显著（p=0.000），提示不同因子之间并非保持彼此独立，存在一定关联。因子分析结果见表4所示。结果显示，LEKS4分别在显性知识共享和隐性知识共享两维度上的载荷值均超过了0.5的标准，TKS7在显性知识共享和隐性知识共享两维度上也是如此。但是，是否会在接下来的分析中使用到它们，参考验证性因子分析结果做最终决定。

表4: 知识共享的探索性因子分析结果（N=346）

测项	EKS	TKS
EKS1	0.846	0.006
EKS2	0.764	0.013
EKS3	0.889	0.028
EKS4	0.541	0.527
EKS5	0.792	0.104
EKS6	0.860	0.298
TKS1	0.144	0.785
TKS2	0.295	0.812
TKS3	-0.036	0.826
TKS5	-0.043	0.834
TKS6	0.239	0.845

测项	EKS	TKS
TKS7	0.503	0.542
特征值	11.239	1.983
可解释信息量（%）	36.59	25.32
累计解释量（%）	36.59	61.91

其次，以农村普惠金融风控为对象，予以专门的探索性因子分析，使用的是主成分分析法这一工具，观察到KMO值是0.889，明显超过标准值（0.5）（吴明隆，2003），这种情况表明变量之间存在相当多的共同因素，能用于因子分析，值得一提的是，Bartlett球形检验的P值显著（p=0.000）。因子分析结果见表5所示。

表5: 农村普惠金融风险控制的探索性因子分析结果（N=346）

测项	CRC	ORC	BRC
CRC1	**0.836**	0.005	0.214
CRC2	**0.787**	0.014	0.235
CRC3	**0.843**	0.026	0.167
CRC4	**0.795**	0.125	0.198
ORC1	0.126	**0.796**	-0.029
ORC2	0.293	**0.835**	-0.050
ORC3	-0.042	**0.828**	-0.105
ORC4	-0.089	**0.802**	0.033
特征值	11.754	1.864	1.062
可解释信息量（%）	29.23	23.80	11.45
累计解释量（%）	29.23	53.03	64.48

最后，用主成分分析法，以协同要素为对象实施探索性因子分析，观察到KMO值是0.783，明显超过标准值（0.5）（吴明隆，2003），这种情况表明变量之间存在相当多的共同因素，能用于因子分析，值得一提的是，Bartlett球形检验的P值显著（p=0.000）。

3.1.2 探索性因子分析

采用AMOS24.0进行验证性因子分析，本文研究知识共享对农村普惠金融风险控制的影响，实施一阶和二阶验证性因子分析，具有结果见图2、图3、图4和表6所示。结果表明，农村普惠金融风险控制以及协同要素的拟合情况比较理想。

图2: 知识共享的验证性因子分析

图3: 农村普惠金融风险控制的验证性因子分析

表6: 结构方程拟合指标

项目	χ^2/df	CFI	RMSEA	AGFI	GFI	NFI
知识共享（调整前）	4.675	0.846	1.023	0.853	0.886	0.877
知识共享（调整后）	1.782	0.884	0.068	0.894	0.925	0.926
农村普惠金融风险控制	2.91	0.885	0.083	0.846	0.964	0.860

3.2 信度和效度分析

3.2.1 信度分析

在此次研究中，先后针对知识共享、农村普惠金融风险控制、协同要素实施了专门的信度分析，相关结果详见表7。Cronbach’s a的上下限分别是0.867和0.702，两者均

大于0.7，提示无论是数据还是量表均展示出了较理想的信度和稳定性，因子内部一致性程度较高，适合做统计分析。

表7: 量表信度分析（N=346）

变量	测项	Cronbach's a
显性知识共享	EKS1、2、3、5、6	0.867
隐性知识共享	TKS1、2、3、5、6	0.745
信用风险控制	CRC1-4	0.737
操作风险控制	ORC1-4	0.702
经营风险控制	BRC1、2	0.842

3.2.2 效度分析

在前面的讨论中，通过验证性因子分析，已经初步说明测量量表不仅拥有收敛效度，也拥有区别效度，参照Trijp et al.,(1991)提出的方法，对于收敛效度，应求取标准化因子负荷并明确其显著性从而做出判断，若各维度下的因子负荷值全都超过0.5，则意味着符合收敛效度。由表4、表5给出的数据可知，变量测量题项下的一系列因子负荷全都超过0.5，同时满足P<0.01水平下显著这一条件，提示目标量表拥有较为理想的收敛效度。

3.3 相关分析

由结果可知，隐性知识共享和显性知识共享的相关性达到0.638。同时，知识共享的两个维度的AVE分别为0.67、0.72，均高于相应行列内的相关系数，这种情况提示知识共享所对应的两维度构思无论是在收敛效度上又或是在区分效度上均达到了充分水平。农村普惠金融风险控制亦如此。

表8: 变量均值、标准差、相关系数和平均抽取方差（N=346）

Items	EKS	TKS	CRC	ORC	BRC
EKS	(0.67)				
TKS	0.638**	(0.72)			
CRC	0.513**	0.622*	(0.78)		
ORC	0.291*	0.319**	0.653*	(0.65)	
BRC	0.441*	0.470*	0.442**	0.599**	(0.59)
Mean	3.36	4.21	3.29	2.91	3.75
S.D	0.663	0.451	0.377	0.332	0.582

注：如果P<0.01，说明是较强的判定结果，用**表示；如果0.01<P值<0.05，说明较弱的判定结果，用*表示；如果P值>0. 05，说明结果更倾向于接受假定的参数取值。括号中的数值是一应因素所对应的平均抽取方差（AVE），其在大小上等于相应维度因素标准符合平方和所对应的平均值。

4. 假设检验和结果

在这一模型内，先求取各维度项目之和，亦或是平均数，并将之用作潜变量的指标，如此操作能大幅精简参数数量，赋予计量指标更为理想的可靠性，同时进一步提高参数本身的稳定性（Mavodo& Farrell，2000）。

本文将采用上述方法，计算出各个潜变量的均值，然后进行分析。其最终结果如图4所示：

图4: 整体模型分析结果

注：EKS:显性知识共享;TKS:隐性知识共享;CRC:信用风险控制;ORC:操作风险控制;BRC:经营风险控制

从基本拟合标准来看，从图 4 整体模型分析结果可以看出，各研究变量所对应的因子载荷介于 0.66 至 1 这一区间，不存在小于零的情况，且整体上符合 0.05 显著性要求，提示该模型满足拟合标准，是适用的。对模型的拟合水平进行检验，得出：χ^2=587.383(p=0.000)；df=200；χ^2/df=2.661；RMSEA=0.055；NFI=0.932；RFI=0.964；TLI=0.912；CFI=0.886；IFI=0.962。模型的绝对拟合指数小于 3(χ^2/df=2.661)，近似误差均方根 RMSEA=0.055，较接近 0.05 的理想水平。而其他拟合指标都在 0.7 以上，其中，相对拟合指数的两个指标 CFI=0.886，其他相对拟合指数均超过 0.9。可见，大部分拟合指标均落在了可接受区间，提示假定模型在结构上是符合要求的。

表9: 研究假设检验结果

假设编号	路径	标准化估计值	P 值	检验结果
H1a	显性知识共享→信用风险控制	0.33	0.34	不支持
H1b	显性知识共享→操作风险控制	0.12	0.000**	支持
H1c	显性知识共享→经营风险控制	0.17	0.003**	支持
H2a	隐性知识共享→信用风险控制	0.29	0.001**	支持
H2b	隐性知识共享→操作风险控制	0.24	0.02*	支持
H2c	隐性知识共享→经营风险控制	0.37	0.000**	支持

注：如果P<0.01，说明是较强的判定结果，用**表示；**如果**0.01<P值<0.05，说明较弱的判定结果，用*表示；**如果**P值>0.05，说明结果更倾向于接受假定的参数取值。

根据以上实证研究结果能够观察到，该结构方程模型拥有合理的、达标的结构，在本研究中，无论是研究模型又或是研究假设大多数均被证实为成立。然而，即假设H1a“显性知识共享对农村普惠金融的信用风险控制有正向影响作用”没有得到支持。该假设的路径系数是0.34，虽为正值，但未达到本研究所设定的$p<0.05$的显著水平。显性知识共享对农村普惠金融的信用风险控制的正向影响关系部确定，H1a未被支持。

讨论

显性知识共享与农村普惠金融风险控制的操作风险控制，以及经营风险控制存在直接正向关系，路径系数达到了 0.12 和 0.17，这与 De Long (2004)、Spender et al.,（2006）；Wang et al.,（2014）的研究结果基本一致，该研究认为显性知识共享的优势体现为对组织学习效率的进一步提高和对业务知识实践应用的进一步强化，帮助此类机构更效率地执行相关操作，为客户提供更优质服务，在应对同类型问题时更加得心应手，有效降低试错成本，从而提升对农村普惠金融的风险控制。H1a 提出的显性知识共享对农村普惠金融风险控制的信用风险控制有正向影响，但实证研究结果证明，显性知识共享与农村普惠金融风险控制的信用风险控制之间存在的影响关系并不显著。可能的原因是，部分自身受教育水平较低的农户履约意识不强，并不长远考虑信用违约的不利影响，且违约成本较低，而导致有意违约，导致了农村普惠金融的信用风险控制受到一定制约，生产不同的研究结果。

总结及建议

结果显示，本研究的整个结构方程模型的结构是合理的，研究模型和研究假设大部分都得到了验证。根据以上研究结果才讨论提出如下建议：

1. 培养金融人才，加强金融监管队伍建设

风控的认知依旧不够全面和深入，以应付检查为主，从业者应对风控工作的意义和内容有全面且深度的认知，并设计出科学合理、切实可行的风控流程，压实责任到具体岗位乃至个人，将有关工作有机融入到具体操作流程中去。

监管部门应重视和做好基层监管队伍建设工作。云南地理位置特殊，地形相当复杂，不同乡镇有着不同的民俗民情，农村普惠金融结合各地具体情况推出了差异化的策略，导致该类事务缺少高度统一的、支持量化的标准。监管人员应落实好实地考察工作，从整体上认知和把握当地农村普惠金融推进情况，如此才能设计出针对性的、具有良好可行性的金融监管方案。

2. 健全农村征信系统

失信者的打击力度偏小，失信行为不断增多。在云南在监管农村普惠金融的过程中，不仅要做好顶层设计工作，而且要颁布具有良好可操作性的政策，而在此过程中均需考虑三农实际，严格贯彻三农思维。

参考文献

Akhavan, P., & Mahdi H. S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*, *28*(1), 96-113.

Delong, D. W., & Fahey, L. (2004). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, *14*(4), 113-127.

Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P. M. (1997). Looking ahead: implications of the present. *Harvard Business Review*, *75*(5), 18-27.

Du, P. C., & Wei, Y. (2018). Conflict management style and turnover intention based on social interaction—the mediating effect of knowledge sharing. *Journal of Management*, *31*(2), 50-62.

Farrell, M. . (2000). Dobellsnovak.*Meanjin*, 59(1).165.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, *6*(2), 91-100.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, *14*(1), 128-140.

Hsu, I. C., & Wang, Y. S. (2008). A model of intraorganizational knowledge sharing: Development and initial test. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, *16*(3), 45-73.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, *2*(4), 337-359.

Khafagy A.(2019). Financial, Distribution And The Economic Objective of Financial Cooperative Institutions .*Annals of Public and Cooperative Economics*,90.

Marchiori, D., & Franco, M. (2020). Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 130-139.

Noe, R. (2008). Employee Training and Development. 4th Edn. *McGraw-Hill/Irwin*, pp. 552.

Nonala, I., & Kenney, M. (1991). Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. *Journal of Engineering & Technology Management*, *8*(1), 67-83.

Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, *35*, 22-31.

Ruijuan, C. (2017). Bank's Commercial Franchise in Perspective of Inclusive Finance: Mode Creation, System Construction and Path Migration. *Law Review*, (4), 121-129.

Smerecnik, C. M., Mesters, I., de Vries, N. K., & de Vries, H. (2008).Educating the general public about multifactorial genetic disease: applying a theory-based framework to understand current public knowledge. *Genetics in Medicine*, *10*(4), 251-258.

Spender J C, Marr B. (2006). How a knowledge-based approach might illuminate the notion of human capital and its measurement. *Expert Systems with Applications*, 30(2): 265-271.

Steenkamp, J., & Trijp, H. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, *8*(4), 283-299.

Su, F., & Fang, L. (2016). Regional Differences of Financial Exclusion in Rural China: Insufficient Supply or Insufficient Demand?——A Comparative Analysis of Banking, Insurance and Internet Finance. *Management World*, (9), 70-83.

Tang, M., & Zuo, X. L. (2019). Innovation promotes rural revitalization of financial services. *China Finance*, (20), 59-60.

Tang, S. Q., Chen, B., & Chen, J. Y. (2018). A Study on the Dynamic Impact of Knowledge Sharing on the Identification of Dual Opportunities for New Enterprises. *Information Science*, *36*(1), 141-146.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, *52*(2), 230-258.

Wu, J. Z., Weng, H. F., & Gao, X. L. (2016). Empirical Analysis and Path Design of Financial Support for Urbanization Construction. *Financial Reference*, (3), 5-11.

Wu, M. L. (2003). SPSS Statistical Application Practice: Questionnaire Analysis and Applied Statistics. Science Press.

Zhang, Y., Qi, Z. L., Meng, X. H., Zhang, D. M., & Wu, L. Y. (2015). The impact of household resource endowment on the environmental behavior of pig farmers under the context of ecological compensation policy—Based on a survey of 248 professional farmers (farms) in Hubei Province. *Agricultural Economics Issues*, (6), 82-91.