19

Management

HOW THE RISE OF TIKTOK MICRO-INFLUENCER IMPACTED THE MARKETING STRATEGIES AND PRODUCT SALES OF THE BEAUTY INDUSTRY IN JAKARTA, INDONESIA

Suci Indah Pratiwi[1*] and Anna Davtyan[2]

[1]Faculty of Master of Science International Business, Rangsit University, Thailand
[2]Lecturer in Bachelor of Science International Business, Rangsit University, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** suciindpra@gmail.com

Abstract

The rise of TikTok Micro-influencers has been a significant force in reshaping marketing strategies and driving product sales in the beauty industry, particularly in Jakarta, Indonesia (focus area of this study). This study looks at the impact of micro-influencers on marketing strategies and product sales in the cosmetics business in Jakarta, Indonesia. Two hypotheses were developed to investigate the impact of micro-influencers on these topics. The research technique consisted of both quantitative surveys and qualitative interviews with representatives from cosmetics brands. The poll gathered data from 400 TikTok users to determine personal characteristics such as gender, age, and location. Most respondents (56.6%) were female, aged between 18 and 25 (42.9%), and lived predominantly in Central Jakarta (39.4%).

Association analysis found a high positive association ($r = 0.659$, $p < 0.01$) between micro-influencers and product sales. This implies that as the engagement or impact of micro-influencers grows, so does demand for skincare products in the Jakarta market. ANOVA results showed substantial differences in perceptions across groups with different frequency of purchasing cosmetics on TikTok ($F(1, 852) = 2063.302$, $p < 0.001$). This highlights the need of taking TikTok purchasing behavior into account when studying views of beauty items.

Qualitative interviews with representatives from cosmetics firms Scarlett by Felicya Angelista, Ms Glow, and The Originote revealed significant information about their marketing tactics. All three firms underlined the importance of using TikTok as a successful platform for marketing their products, engaging with micro-influencers, and creating captivating and educational content to engage their target audience. Overall, this study demonstrates the importance of micro-influencers in influencing marketing tactics and product sales in the beauty business in Jakarta, Indonesia. Businesses can use the information to design better marketing strategies. enhance brand visibility, and drive product sales in the competitive Jakarta market.

Keywords: Micro-Influencer, Marketing Strategies, Product Sales, Beauty Industry, TikTok

Introduction

Indonesia’s digital landscape has expanded exponentially, with the Indonesian Ministry of Home Affairs' Directorate General of Population and Civil Registration claiming 212 million internet users as of March 2022, accounting for 76% of the country’s population. This digital development has had a huge impact on several sectors, including the beauty business, as Indonesian consumers increasingly incorporate beauty products into their daily routines, inspired primarily by social media platforms.

Among these channels, TikTok has evolved as a particularly prominent medium for beauty lovers seeking advice, recommendations, and product information. The rise of social media influencers has had a significant impact on consumer behavior, as people look to these digital personalities for advice and inspiration. Micro-influencers on TikTok, with follower numbers often ranging from 10,000 to 100,000, have received substantial notice for their close interaction with followers and perceived authenticity.

According to research, micro-influencers have a significant influence on purchasing intentions, trustworthiness, and brand appeal, and so play an important role in influencing marketing tactics for beauty brands. However, the success of such projects is determined not only by the number of followers an influencer has, but also by their trustworthiness, personality, and alignment with the business. The quick distribution of information enabled by digital media has expedited the expansion of the beauty sector, with beauty vloggers and influencers playing major roles in consumer interest and purchasing decisions.

In addition, the One-way ANOVA test will be used to clarify the research objectives. The One-way ANOVA test is used to compare differences in respondents' perceptions across groups, such as those who buy cosmetics on TikTok at varying frequency. Deeper insights into the influence of micro-influencers on marketing tactics and product sales in the beauty business in Jakarta, Indonesia, can be obtained by evaluating differences in perceptions and preferences among different groups. Thus, the one-way ANOVA test is an important tool for confirming data and laying the framework for strategic recommendations for beauty companies.

Research Objective (s)

1. To identify the level of the TikTok Micro-influencers impact on the marketing strategies of enterprises in the cosmetics industry in Jakarta, Indonesia.
2. To analyze the impact of TikTok Micro-influencers on product sales in Jakarta, Indonesia.

Literature Review

The growing impact of TikTok micro-influencers on customer behavior in the cosmetics business has piqued academic interest, as indicated by a number of incisive research. Kurniawan (2023) gave a convincing examination of the efficacy of TikTok influencer marketing through the lens of Laura Siburian, shedding light on her critical role in driving purchasing decisions for Maybelline goods. This study highlights not only the power of individual influencers, but also the larger trend of using social media platforms like TikTok for targeted advertising.

Dao Giang (2022) expanded on this theme by discussing the complexities of attracting Generation Z consumers using TikTok influencer marketing. Dao Giang's findings, which emphasize the significance of authenticity and relatability in content development, align with the changing preferences of younger populations, highlighting the need for brands to adapt their strategies to effectively engage with these audiences.

In parallel, Lengkawati and Saputra's (2021) study of the impact of influencer marketing on purchasing decisions for Elzatta Hijab goods provides useful insights into the various uses of influencer-driven marketing across product categories. Their findings serve as a reminder of the adaptability of influencer marketing methods and their ability to impact consumer behavior across multiple market groups.

Furthermore, the studies conducted by Gohae, Dakhi, and Duha (2021) and Chen et al. (2021) shed light on the interconnection of consumer behavior and new marketing tactics in the cosmetics business. These studies emphasize the importance of holistic approaches to brand engagement and

product promotion by shedding light on the symbiotic relationship between customer preferences and marketing methods.

Despite the euphoria around influencer marketing, worries about authenticity and transparency have arisen. Kim and Park (2019) and Wang and Wu (2022) investigate the ethical considerations inherent in influencer-brand collaborations, encouraging brands to prioritize integrity and honesty in their marketing efforts. Similarly, Patel and Shah's (2023) warning observations about the risks of overreliance on TikTok micro-influencers serve as a timely reminder of the importance of strategic diversification in marketing methods.

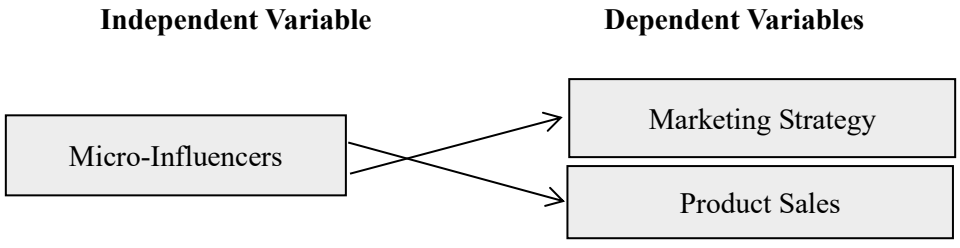
Finally, these studies together create a rich tapestry of the changing landscape of influencer marketing in the cosmetics business. By combining insights from many research projects, a deeper knowledge of the multiple processes affecting consumer behavior and marketing strategies in Jakarta and elsewhere emerges.

Methodology

This research methodology presents a combined approach that includes quantitative and qualitative approaches to better evaluate the impact of micro-influencer tactics on marketing and product sales strategies in Jakarta, Indonesia's beauty sector. The quantitative approach collects data mostly through surveys and questionnaires. The questionnaire was broken into three parts.

The first section asked for basic information about respondents, like age, address, and TikTok cosmetic purchase preferences. Second, using a Likert scale, investigate factors impacting product sales among TikTok users. Thirdly, conduct interviews with beauty firm owners and employees to better understand how micro-influencers influence marketing strategies.

The qualitative method entailed in-depth interviews with beauty firm owners and employees. The purpose of this interview is to acquire a better understanding of how micro-influencers influence marketing strategies and whether there is a perception gap between business owners and their employees. Primary data will be acquired by sending surveys to TikTok users via Google Form, while qualitative data will be gained through direct interviews. Data will be analyzed using a variety of statistical approaches, including correlation tests to investigate the relationship between variables and one-way ANOVA testing to compare differences in respondents' attitudes between groups. Data will be processed using statistical software, such as SPSS. Furthermore, the research framework will include a discussion of the constructs or variables used in the study, as well as information about the question items used to measure specific variables or constructs, allowing for a more comprehensive understanding of the research process and expected results.



Results

Based on the research objectives, two hypotheses were formulated: micro influencers influencing marketing strategy and micro influencers influencing product sales in the beauty industry in Jakarta, Indonesia. This section is organized into 3 parts: general information about respondents,

questions about factors that influence product sales, and interview results about marketing strategies. Table 1 displays a comprehensive presentation of related numbers and percentages, making it easier to analyze further.

Gender: among the 400 TikTok User Respondents, the majority consisted of 184 men, representing 43.4% of the total number, while the other 240 respondents were women, representing 56.6% of the total number.

Age: The majority of TikTok users are in the 18–25 age range, or 42.9% of the total respondents, with 182 users. Followed by the age range of 26–35 years (38.7%), with a total of 164 users. In the 36–45-year age group, there are 66 users, or 15.6% of the total population, and in the 46-55 year age group, there are 2.4%, or 10 total users. On the other hand, in the 51-year-old and older age group, there are only 0.5% of the respondents.

Domicile: categorized into 5 districts in Jakarta, namely Central Jakarta 39.4% (167 users), South Jakarta 29% (123 users), West Jakarta 16.7% (77 users), East Jakarta 10.4% (44 users), and North Jakarta 4.5% (19 users).

Table 1: Show the number (person) and percentage (%) of the personal factors

Information about personal factors	Number (person)	Percentage (%)
Gender		
Male	184	43.3
Female	240	56,6
Age		
18-25 Years	182	42,9
26-35 Years	164	38,7
36-45 Years	55	15,6
45-55 Years	10	2,4
55 Years and over	2	0,5
Domicile		
Central Jakarta	167	39,4
East Jakarta	44	10,4
South Jakarta	123	29
North Jakarta	19	4,5
West Jakarta	77	16,7

Hipotesis:

H0: Micro-Influencers influence product sales of beauty products in Jakarta, Indonesia

Tabel 2: Correlation

Correlations

		Product Sales	Micro Influencer
Product Sales	Pearson Correlation	1	.659**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	427	427
Micro Influencer	Pearson Correlation	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	427	427

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The correlation table summarizes the association between micro-influencers and skincare product sales in Jakarta, Indonesia. A Pearson correlation value (r) of 0.659 indicates a significant positive link between these two variables, signifying a close relationship. This strong correlation demonstrates that as the engagement or impact of micro-influencers grows, so does demand for skin care goods in the Jakarta market. A significance level (Sig.) of.000 denotes the strength and dependability of the observed relationship.

The sample size (N) of 427 for micro-influencers and skincare product sales suggests a robust dataset, increasing the findings' reliability and generalizability. This large sample size boosts confidence in the validity of the observed relationships, which has significant consequences for skin care companies and marketers in Jakarta. These findings indicate that engaging micro-influencers in marketing campaigns can be an effective strategy for improving skin care product sales in the Jakarta market. Businesses may be able to reach a bigger audience, increase brand visibility, and boost sales by working with significant individuals who have a strong presence and impact on social media platforms or in specific communities. Furthermore, detailed study into the relationship between micro-influencers and skin care product sales provides valuable information for strategic decision making in the Jakarta skin care market. This underlines the importance of including influencer marketing approaches into a comprehensive marketing strategy, as well as the potential benefits of building partnerships with micro-influencers to use their capacity to influence consumer behavior and purchasing decisions.

Table 3: ANOVA One way

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19559.214	1	19559.214	2063.302	.000
Within Groups	8076.595	852	9.480		
Total	27635.809	853			

Table 4 shows the ANOVA results, which provide a complete examination of average sales comparisons among product categories. The results provide important insights into the diversity and statistical significance of these comparisons.

ANOVA results demonstrate substantial differences across groups ($F(1, 852) = 2063.302$, $p < 0.001$), indicating that the frequency of purchasing cosmetics on TikTok influences respondents' perceptions. The Mean Square Between Groups (MS = 19559.214) reflects the variation in perception between groups with different purchasing rates. Within-Group Mean Square (MS = 9.480) displays the average variation within each group, providing a basis for comparison.

The large F value (2063.302) and substantial p value (0.000) show that the observed differences between groups are unlikely to be attributable to chance. As a result, we reject the null hypothesis and find that there are significant differences in perceptions between groups that purchase cosmetics on TikTok at varied frequencies.

Overall, our findings highlight the need of taking TikTok purchasing behavior into account when investigating cosmetic products. Future research may require additional analysis, such as post-hoc testing, to delve deeper into specific group differences.

Qualitative Method of Observing Interview Results:

Further data processing employs qualitative methodologies, which are based on the findings of interviews conducted with different brand representatives. The brands we interviewed were Scarlett by Felicya Angelista, Ms Glow, and The Originote.

According to Felicya Angelista's interview with the Scarlatte company, Scarlett uses the Tik-tok media platform to market her items. They also emphasize the potential of social media and collaborations with micro-influencers. They also concentrate on developing compelling and informative content to reach our target audience. If we go deeper, the types of material they employ to market things include tutorial videos, the utilization of music trends or challenges, and honest and informed product reviews. Brand Scarlett measures the performance of selling their products on the TikTok platform by tracking links produced by our promotional material and tracking overall sales growth. We are constantly striving to improve future sales performance by optimizing campaigns and altering our approach based on data from performance analysis over the previous year.

The outcome of the interview with the second resource person, Ms Glow Brand. Similar to the previous brand, Ms Glow uses the TikTok platform as a marketing strategy medium to disseminate beauty tips, product usage guides, and testimonials from delighted users. We also work with TikTok users who have appropriate audiences for our products to improve brand visibility. They are looking for micro influencers with a target market-appropriate readership and values that align with our brand's goal. We also look at their amount of participation and credibility on the platform. Ms Glow believes that product usage tutorials, user testimonials, and instructional skincare content are the most effective ways to attract TikTok's target market's attention to our skincare products. Working with micro influencers on TikTok can help companies increase brand exposure, user engagement, reach, and customer trust in their products. They assess the efficacy of marketing initiatives on TikTok by tracking indicators such as increased follower count, engagement, video views, and sales directly tied to the campaign. Customers' decisions to purchase skincare products after seeing promotional content on TikTok are influenced primarily by product quality, testimonials from other users, and the product's applicability to their skin needs and concerns.

In the final interview with The Originote Brand, the statistics revealed that there was no difference between the two previous brands. They use the TikTok platform as an effective marketing technique. Their marketing strategy takes a holistic approach to raising brand awareness and increasing consumer interaction. To introduce our products to a bigger audience, we use a combination of social media, digital advertising campaigns, influencer collaboration, and presence at exhibitions and promotions in cosmetics stores. Product use tutorials, user experiences, and skincare-related educational content are the most effective types of content for catching the attention of TikTok's target audience. They also use micro influencers to raise brand exposure, expand reach, promote user engagement, and boost consumer trust in their products. Measuring the performance of a marketing campaign on TikTok involves tracking data such as the number of video views, engagement rate, number of new followers, and increase in sales directly tied to the campaign. According to Originote, the most influential elements in customers' decisions to purchase skincare products after seeing promotional content on TikTok are user testimonials, clear evidence of results obtained, brand credibility, and the product's appropriateness to their skin's needs.

Conclusion

Based on the extensive data analysis and interviews done, some noteworthy conclusions arise regarding the influence of micro-influencers on marketing tactics and product sales in Jakarta's cosmetics industry:

First, the correlation study shows a strong positive association between micro-influencers and skincare product sales, demonstrating that they have a significant impact on customer behavior. As micro-influencers' engagement or influence grows, so does the demand for skincare goods in the Jakarta

market. This highlights the importance of micro-influencers in changing consumer preferences and driving purchasing decisions in the cosmetics business.

Second, the ANOVA results show that TikTok purchase behavior has a considerable influence on consumer impressions. Differences in TikTok purchase frequencies have a considerable impact on respondents' evaluations, highlighting the necessity of taking social media engagement patterns into account when assessing consumer behavior in the skincare sector. Understanding and harnessing these patterns is critical for developing effective marketing tactics that appeal to target demographics.

Third, findings from interviews with prominent beauty businesses emphasize the strategic use of micro-influencers in marketing initiatives. Scarlett by Felicya Angelista, Ms Glow, and The Originote use TikTok as a strong platform to share instructive material such as beauty advice, product usage recommendations, and testimonials. These brands increase brand visibility, engage customers, and drive sales by collaborating with micro-influencers and creating captivating content.

Furthermore, TikTok's goal of creating captivating and useful content resonates effectively with its audience, promoting consumer trust and trustworthiness. Tutorial videos, music trends or challenges, and honest product reviews are some of the most effective content kinds used by marketers to interact with their target audience and increase brand awareness.

brands use data-driven ways to assess and improve their TikTok marketing efforts. By tracking measures such as follower count, engagement, video views, and sales performance, brands may evaluate the efficiency of their campaigns and adjust their strategy depending on performance data. This iterative method allows firms to respond to changing consumer preferences and maximize the effectiveness of their marketing efforts.

Finally, the data demonstrates the enormous impact of micro-influencers on marketing tactics and product sales in Jakarta's cosmetics business. Leveraging micro-influencers and understanding TikTok purchasing behavior are critical for beauty firms looking to succeed in the competitive Jakarta market. In the ever-changing beauty market landscape, brands may increase brand visibility, engage with customers, and drive sales growth by using data-driven tactics and developing appealing content.

References

Annisa, F., Fadli, M. R., Suherman, N., & Prawira, I. F. A. (2024). Analisis Pengaruh Strategi Pemasaran Melalui Tiktok Terhadap Minat Beli Konsumen: Studi Literatur. Jurnal Bisnis Mahasiswa, 4(1), 14-24.

Annur, C. M. (2023). Pengguna Internet di Indonesia Tembus 213 Juta Orang hingga Awal 2023. Databoks. Katadata. Co. Id. https://databoks. katadata. co. id/datapublish/2023/09/20/ pengguna-internet-di-indonesia-tembus-213-juta-orang-hingga-awal-2023.

Bulele, Y. N., & Wibowo, T. (2020). Analisis Fenomena Sosial Media Dan Kaum Milenial: Studi Kasus TikTok (Vol. 1).

Campbell, C., & Farrell, J. R. (2020). More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. Business horizons, 63(4), 469-479.Chen, L., et al. (2021). *The impact of TikTok on beauty marketing strategy*. Journal of Marketing Trends, 15(2), 45-58.

Dao, G. (2022). Tiktok influencer marketing as a marketing tool for cosmetic industry to attract generation Z.

Geyser, W. (2023, Oktober 25). *What is TikTok? Influencer Marketing Hub*. https://influencermarketinghub. com/what-is-tiktok/

Ginting, N. F. H. (2011). *Manajemen Pemasaran.*

Hermawan, A. (2012*). Komunikasi Pemasaran*. Universitas Negeri Malang: PT Gelora Aksara Pratama.

Hidayati, N., & Yuliandani, L. (2020). Pengaruh beauty vlogger, citra merek dan label halal terhadap minat beli produk kosmetik Wardah. JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi), 12(1), 65-76.

Jantavongso, S. (2022). T*oward global digital literate citizens: A case of Thailand's aging generation*.

Jantavongso, S., & Fusiripong, P. (2021). Ethics, big social data, data sharing, and attitude among the millennial generation: A case of Thailand. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 87(5), e12179.Jones, G. (2011). *Globalization and beauty: A historical and firm perspective*. EurAmerica, 41(4).

Kim, S., & Park, J. (2019). *Localizing beauty marketing: Insights from Jakarta, Indonesia*. International Journal of Consumer Studies, 43(4), 512-527.

Kopot, C., & Reed, J. (2022). *Shopping for beauty: The influence of the pandemic on body appreciation, conceptions of beauty, and online shopping behaviou*r. Journal of Global Fashion Marketing, 14(1), 20-34

Kopot, C., & Reed, J. (2022, September). Examining the Relationship Between Beauty, Body Image, and Trust in Omnichannel Beauty Retailers. In International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings (Vol. 78, No. 1). Iowa State University Digital Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran* (Edisi 13). Erlangga: Cirakas Jakarta.

Li, M., & Lee, K. (2020). *Democratization of influence: TikTok micro-influencers and marketing.* Journal of Advertising Research, 60(3), 275-287.

Li, Q., & Zhang, W. (2023). *TikTok Micro-Influencers as Trendsetters in Jakarta's Beauty Industry: A Case Study Analysis.* Journal of Business and Economic Perspectives, 17(3), 89-104.

Nababan, W. M. C. (2023). Pertumbuhan Industri Kecantikan Ditopang Impor Bahan Baku. Diambil kembali dari Kompas: https://www. kompas. id/baca/ekonomi/2023/07/23/pertumbuhan-industri-kecantikan-ditopang-impor-bahan-baku.

Nielsen. (2023). *TikTok Impact Report: Beauty Industry Insights from Jakarta, Indonesia*. Nielsen Insights, 10(4), 67-78.

Omar, B., & Dequan, W. (2020). Watch, share or create: The influence of personality traits and user motivation on TikTok mobile video usage.

Patel, R., & Shah, S. (2023). *Navigating the Challenges of TikTok Influencer Marketing: Strategies for Beauty Brands in Jakarta, Indonesia.* Journal of Marketing Management, 22(1), 45-58.

Prastiwi, F. T. R., Ratnaningsih, C. S., Windhyastiti, I., & Khouroh, U. (2020). *Analisis pengaruh tren budaya, brand ambassador dan harga terhadap purchase intention.* Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 7(1).

Purnamasari, L. S., Sutanto, A. H., Angelita, K., & Setyarini, N. M. A. (2022). *Relasi konsumen dengan produk kecantikan serta pengaruhnya terhadap purchase intention*. JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan), 6(4).

Rusyah, T. (1992). *Pendekatan dalam proses belajar mengajar*. Bandung: PT. Remaja Rosada Karya.

Susiani, F., & Hatta, I. H. (2021*). Analisis faktor-faktor kepuasan dan loyalitas pelanggan industri kecantikan di Indonesia*. JRB-Jurnal Riset Bisnis, 4(2), 114-121.

Swastha, B. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Edisi ke-2). Jakarta: Liberty.

Wang, Y., & Wu, X. (2022). *Navigating ethics in TikTok influencer marketing*. Journal of Business Ethics, 151(2), 367-381.

Weismueller, J., Harrigan, P., Wang, S., & Soutar, G. N. (2020). Influencer endorsements: How advertising disclosure and source credibility affect consumer purchase intention on social media. Australasian marketing journal, 28(4), 160-170.

Yusanto, M. I., & Widjajakusuma, M. K. (2008). *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani.

A 事业单位 90 后员工激励优化研究
THE ANALYSIS OF INCENTIVE OPTIMIZATION OF POST-90S EMPOLYEES IN PUBLIC INSTITUTIONS

赵仰胜 [1*], 阎洪 [2]
Yangsheng Zhao[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 :**2329003869@qq.com.

摘要

事业单位员工激励机制的优化是体制改革的重要内容。当前，企业领域的员工激励机制研究已经相对成熟，但在事业单位人力资源管理方面的研究却相对较少，导致事业单位的员工激励效果不佳。为了激励和留住 90 后员工，事业单位需要采取多种激励方式，包括薪酬激励、晋升机会、培训和学习机会、工作环境和文化等方面的激励。本文以 A 事业单位为例，研究了 90 后员工的激励机制。通过问卷调查和案例分析，发现了绩效考核制度调整不及时、薪酬福利制度缺乏差异性、晋升与培训制度不够完善、领导与员工缺乏沟通交流以及员工对企业文化认同感不强等五个主要问题。针对这些问题，提出了优化措施方案，包括优化薪酬福利分配、优化绩效考核方式、强化员工培训与晋升、强化领导激励和营造良好企业文化。通过对 A 事业单位员工激励机制的研究和改进，可以为其他事业单位提供借鉴和参考，促进整个事业单位体系的发展和进步。这也是一个重要的实践探索，可以为我们更好地理解和应对人力资源管理的挑战提供经验和启示。因此，对 A 事业单位员工激励机制的研究和改进具有重要意义和价值。

关键词：事业单位 90后员工 激励机制

Abstract

The optimization of the employee incentive mechanism in public institutions is an important part of the system reform. At present, the research on employee incentive mechanism in the field of enterprises has been relatively mature, but there are relatively few studies on human resource management in public institutions, which leads to the poor effect of employee incentive in public institutions. In order to motivate and retain post-90s employees, public institutions need to adopt a variety of incentives, including salary incentives, promotion opportunities, training and learning opportunities, working environment and culture. This paper takes A institution as an example to study the incentive mechanism of post-90s employees. Through questionnaire survey and case analysis, five major problems were found, such as the untimely adjustment of performance appraisal system, the lack of difference in salary and welfare system, the imperfect promotion and training system, the lack of communication between leaders and employees, and employees' lack of identity to corporate culture. In view of these problems, the optimization measures put forward, including optimizing the distribution of compensation and welfare, optimizing the performance appraisal method, strengthening the staff training and promotion, strengthening the leadership incentive and creating a good corporate culture. Through the research and improvement of the employee incentive mechanism of public

institutions, it can provide reference for other public institutions and promote the development and progress of the whole public institution system. This is also an important practical exploration, which can provide us with experience and inspiration to better understand and cope with the challenges of human resource management. Therefore, the research and improvement of the employee incentive mechanism are of great significance and value.

Keywords: Public Institutions, Post-90s Employees, Incentive Mechanis

引言

事业单位是中国特殊历史背景下形成的一种政治体制，旨在为社会公益目的提供教育、科技、文化、卫生等服务。近年来，中国在事业单位机构改革和人事制度改革方面取得了很大进展，但在人力资源管理激励制度方面还需要不断创新和改进，以适应社会发展和人员结构变化的需求。本文以 A 事业单位为例，研究了 90 后员工的激励机制。A 事业单位成立于 1995 年 1 月，是一家城市公用事业单位，主要负责市政设施的维护管理。目前，公司员工总数为 112 人，其中 90 后员工 60 人，占比 53.57%。这些 90 后员工大多数是文化程度较高的技能型员工，他们主要集中在生产、运维一线岗位，少部分逐渐成为公司中层管理者。对于 A 事业单位而言，技能人才是企业运营管理的重要基础，也是影响企业服务质量和市场竞争力的重要因素。因此，公司需要探讨适用于 90 后员工的激励机制，以提高员工的工作积极性和进取心。然而，目前公司对 90 后员工的激励方式过于简单单一，导致激励效果不明显，员工的离职率较高。这种情况会导致公司逐渐失去核心竞争力，员工也会失去斗志，出现躺平心态，缺乏集体的认同感、荣誉感、归属感等负面氛围。因此，公司需要改善激励机制，提高员工的工作积极性和进取心，以保持公司的发展势头。

研究目的有以下方面：一是发现 A 事业单位在 90 后员工激励方面存在的主要问题；二是针对这些问题，提出了优化措施方案及完善保障措施的建议；三是通过对 A 事业单位员工激励机制的研究和改进，可以为其他事业单位提供借鉴和参考，促进整个事业单位体系的发展和进步。四是为更好地理解和应对人力资源管理的挑战提供经验和启示。

研究目的

90 后是企业发展的关键因素，是企业最宝贵的资产之一，对企业的社会和经济效益产生直接影响。因此，建立适合 90 后的人才激励机制是企业人才管理的重要手段，可以增强 90 后的活力，提高企业的竞争优势和社会效益。90 后已经成为企业的主力军，优化激励机制可以更好地发挥他们的潜力，推动企业的发展。

优化和创新事业单位 90 后员工激励机制的目的有两个方面：一方面是丰富和发展激励机制的相关理论，另一方面是发挥 90 后员工的创造性和主观能动性的实践意义。传统的激励理论已经无法有效地激励 90 后员工，因此需要对激励方式和方法进行优化和创新，以最大限度地调动他们的积极性和创造性，同时也为激励机制提供理论依据。通过探索合适 90 后的激励机制，有助于发挥他们的社会价值。

文献综述

“90后” 员工

本文中 “90 后” 是指 1990 年 1 月 1 日至 1999 年 12 月 31 日出生的一代中国公民，文中的 90 后是指 90 后群体中参加工作的人。90 后在出生时改革开放已经成果显著，家庭物质条件优渥、科技飞速发展、资源信息丰富，他们生活环境相对前几代优越，没经历过大的经济波动，也没经历过历史和政治上的动荡，导致他们在思想和性格方面与老一辈有很大不同。任一哲 (2021) 指出他们具有创新精神和自由追求的特点，敢于尝试和挑战新事物，这些优势也逐渐被社会各界所接受。 总之，90 后员工具有以下突出特点：一是受教育水平高，思想开放，具有成熟的知识体系和创新能力。二是他们重视职业发展和企业发展前景的匹配，但缺乏成熟的人生规划和清晰的目标。三是自尊心强，对工作条件和环境要求高，喜欢挑战有难度的工作，看重和谐的工作氛围和稳定的团队关系。四是个人价值取向多元化，价值观差异大，更重视个人爱好、受尊重程度以及体现个人价值。五是重视生活和工作的平衡和独立，生活原则是快乐至上，工作中缺乏责任心。六是他们具有主观自我和叛逆心理，离职现象频繁，但具有创造力和敏捷思维。七是维权观念强，希望公司制定成熟的规章制度，公平公正对待所有员工。

理论基础

本文应用到的理论主要有以下四项：一是需求层次理论，马斯洛提出人的需求分为五个层次，生理是第一需要，其余为安全需求、归属需求、尊重需求等逐层次递增需求，直到最终层次：自我实现需求。文章主要应用在员工对绩效考核制度调整需求关注；二是双因素理论，赫茨伯格双因素理论实质上是针对满足的目标而言的，保健因素反映的是人们对外部条件的要求，而激励因素则是人们对工作本身的要求。主要应用在员工对领导与员工沟通交流的关注；三是公平理论，心理学家亚当斯强调员工报酬分配的合理性、公平性及其对员工产生积极性的影响。员工对于自己的报酬和其他同事的报酬的比较，是一种心理上的对比。本文主要应用在员工对薪酬福利制度合理、公平性的关注；四是职业发展理论，职业发展理论的代表人物舒伯认为，职业发展是一个由成长、探索、决策、稳定和衰退五个阶段组成的过程。本文主要应用在员工对职业发展，晋升与培训制度的关注。

研究综述

1. 激励研究成果

在激励因素的相关研究中，赫茨伯格的 “激励-保健因素” 理论既 “双因素理论” 时最早的激励因素研究理论，在研究中，赫茨伯格将激励因素划分为两类。并使用比较法，将表扬、奖励性报酬、福利、晋升机会和加薪等五种激励因素进行重要性排序，得出结果是五种激励因素重要性依次递减。Han Vincent 和 Thomas Lee 等都对员工激励因素进行了分析。Han (2017) 分析认为社会地位、个人特长、参加决策活动和团队合作等四个现实因素与激励有关；而 Thomas (2017) 则将激励因素归纳为个人成长、工作自主性、发展成果和物质财富等四个主要因素，并指出对知识型员工而言，物质财富的激励效果相对较弱。Dangol (2020) 的研究表明，优秀企业的成功原因主要是因其采用了有效的员工激励策略。他在研究中提出四激励因素，分别是：良好的工作氛围、员工的工作投入感、薪资待遇和充分的授权。他在该研究中还针对高端人才列出了四个重要的激励因素，一是公司发展前景良好，二是提供成长晋升机会，三是提供优越的工作环境，四是公平合理的薪酬策略。 马娟和许华 (2018) 指出，薪酬激励政策是企业管理中不可或缺的一部分。通过制定合理的薪酬激励政策，企业可以激励员工的工作积极性

和创造力，提高员工的工作效率和质量，从而促进企业的长期发展。此外，薪酬激励政策还可以帮助企业维护内部员工关系的和谐，减少员工流失率，提高员工的忠诚度和归属感。因此，企业应该认真制定适当的薪酬激励政策，以实现企业和员工的共赢。陈玉明和崔勋 (2018) 在分析人才激励现状后，指出公司制度、文化和学习培训是构建良好的激励体系的基础，而创业、职业培训、股权、业绩和自我成长等方式则是在此基础上的具体实践手段。通过建立完善的公司制度和文化，可以为员工提供稳定的工作环境和良好的职业发展前景，从而激发员工的工作热情和创造力。同时，通过学习培训等方式，可以提高员工的专业能力和素质水平，为员工的职业发展提供更多的机会和选择。而创业、职业培训、股权、业绩和自我成长等方式，则是在员工已经具备一定的专业能力和素质水平的基础上，通过激励员工的创新和创造力，提高员工的工作表现和业绩水平，从而实现员工和企业的共同发展。陆芳 (2018) 叙述，国有企业在激励方面存在的主要问题是缺乏精神激励，股权激励未能发挥应有的作用。导致员工缺乏积极性和创造力，影响企业的发展和竞争力。为了解决这一问题，需要从宏观层面出发，制定符合国情和企业特点的激励政策和方案，同时加强对企业内部激励机制的完善和改进，包括股权激励、绩效考核、晋升机制等方面。只有通过有效的激励机制，才能激发员工的潜力和创造力，提高企业的竞争力和市场地位。张春阁 (2019) 从研究激励机制的视角出发，着重阐述了如何激发员工工作热情，从而促使员工将公司视为自己的家并愿意为公司付出全部努力的重要性。李洪龙 (2019) 则基于应用需求层次论的原则，指出在建立企业激励机制之前，必须先充分了解员工的需求。郄旭光 (2020) 则提出，激励机制不仅仅是为了激发个人的工作动力和创造力，更是为了满足个人的内在需求和价值观。通过激励机制，个人可以获得更多的自我实现和成就感，从而更好地实现自己的人生目标和价值观。因此，激励机制不仅仅是一种管理工具，更是一种人才管理和人生管理的重要手段。

2. “90后” 员工研究成果

Afolabi et al. (2018) 认为，要激励 “90 年代后” 的员工，首先需要关注他们的个人发展，强调将评估系统不应该作为评估过去的表现的系统，而是要转化为真正的发展计划，从而让员工为未来的成功做好准备，从一个评判性的、回顾性的过程转变为一个建设性的、前瞻性的过程。通过将评估系统与经济回报联系起来，人们自然会关注这种联系及其结果。提高员工对组织的贡献可以通过丰富他们在组织内的经验来实现。Lorincovas et al. (2019) 认为，单一的货币激励措施并不能完全满足员工的需求，因此应该采取综合激励措施。这些措施包括非货币激励，如员工培训、提供更好的工作条件和灵活的工作时间安排等，这些措施可以提高员工的工作满意度和忠诚度。组织激励措施，如提供晋升机会、奖励优秀员工和建立良好的企业文化等，这些措施可以激励员工更加努力地工作。个人激励措施，如提供个性化的职业发展计划和奖励个人成就等，这些措施可以激励员工发挥自己的潜力和创造力。综合激励措施是一种非常有效的策略，可以产生更好的激励结果。这种全面的激励方法已被证明在激励员工方面是成功的。宝贡敏和龙思颖 (2017) 在研究中探讨了 “90 后” 员工的特点和问题。他们总结出这个员工群体主要有以下问题：个性张扬、做事独立、自尊心过强、叛逆心理较强，同时还缺乏成熟的人生规划和明确的工作目标。唐长福(2017) 在他的研究中总结了 “90 后” 员工群体的许多优点，包括高受教育水平、学习能力强、独立思考能力强、喜欢尝试新事物和有多种兴趣爱好。然而，该群体也存在一些问题和不足，如行为过于感性、性格过于张扬、过度自我、存在叛逆心理等。何兆铭 (2018) 所述，“90 后” 员工更注重自由和谐的工作环境，反映了 “90 后” 员工对于工作环境的要求更高，他们更加看重自己的工作体验和感受，希望能够在一个自由、和谐的环境中工作，从而更好地发挥自己的潜力；同时“90 后” 员工也关注上级管理者和同事对自己的看法，

更加关注自己在团队中的地位和形象，他们希望得到上级管理者和同事的认可和赞赏，从而提高自己的自信心和工作动力；另外 “90 后” 员工表现出较强的主观性，更加注重自己的感受和想法，他们更倾向于按照自己的意愿和想法去做事，而不是完全听从上级的指示，这也反映了 “90 后” 员工更加独立和自主的特点；而且 “90 后” 员工在工作中，他们更加感性，更加注重自己的情感体验和感受，他们更加关注自己的情感状态，从而更好地应对工作中的挑战和压力；最后 “90 后” 员工还注重自我感知和体验，更加注重自己的内心世界和感受，他们更加关注自己的情感状态和心理健康，从而更好地调节自己的情绪和行为，提高自己的工作效率和质量。孙金涛和李亦亮 (2018) 在研究中针对 “90 后” 员工群体特性指出，要达到有效地领导这个群体，必须注重激发他们内在的强大动力，并满足他们高度复杂和多样化的需求。王可玉 (2019) 的研究认为在企业发展过程中，企业应根据员工的特点动态调整激励机制，以及及时引进先进技术来制定合理的制度。张振才等 (2020) 等人在研究 “90 后” 员工激励后指出，要想有效激励这一群体，首先需从管理学的角度入手，有效激励 “90 后” 员工，必须深入了解他们的价值观、行为习惯和职业期望，从管理学的角度出发，制定出符合他们需求的激励策略；其次，改进公司的培训和激励模式，对于 “90 后” 员工来说，他们更加注重个人成长和发展，因此公司应该提供更加灵活、多样化的培训和激励模式，让员工能够在工作中不断学习和成长；第三，优化人才管理方式，针对 “90 后” 员工的特点，公司应该采用更加开放、平等、民主的人才管理方式，让员工能够参与到公司的决策和管理中来，增强员工的归属感和责任感；第四，增强沟通和交流，对于 “90 后” 员工来说，他们更加注重沟通和交流，因此公司应该加强与员工的沟通和交流，及时了解员工的需求和反馈，以便更好地满足他们的需求；最后，采用个性化的管理模式，每个 “90 后” 员工都有自己的特点和需求，因此公司应该采用个性化的管理模式，根据员工的不同特点和需求，制定出符合他们个人情况的激励策略，以实现多重激励目标。黄坚 (2020) 应该关注 “90 后” 员工的自主性、能力和人际关系三个基本心理需求，制定相应的激励策略，以提高他们对组织的认同感，从而促进组织实现绩效目标。沈茜等 (2020) 的研究，“90 后” 员工具有独特的代际特点，因此企业在激励员工时不能仅仅依赖于薪酬和福利等物质激励，还需要注重非物质因素，如团队氛围、未来职业发展和企业价值观。而且，“90 后” 员工对工作的意义和价值也比较关注，所以企业在工作内容和发展机会上对 “90 后” 员工应有所侧重，以激发员工的工作热情和创造力。同时，企业也应该关注员工的工作生活平衡，提供灵活的工作时间和方式，以满足员工的个性化需求。这些措施可以帮助企业吸引和留住优秀的年轻员工，提高企业的绩效和竞争力。

3. 研究述评

综上所述，目前对 “激励” 和 “90 后” 员工的研究已形成很多成果。当前，对于员工激励的相关理论、研究文献和案例比较丰富，对 “90 后” 员工的激励研究也相对较多，但是对国有企业体制内事业单位员工激励机制研究的文献较少，对事业单位 “90 后” 员工这个特定群体的激励研究更是缺乏系统性和针对性。因此，本文将结合 A 事业单位的具体实际情况，结合科学的激励机制理论，分析 A 事业单位 “90 后” 员工的特点，并提出优化对策，以改善 “90 后” 员工的激励工作，为事业单位的发展注入更强动力。以上学者对 “激励” 及 “90 后” 员工研究于本文有着重要的参考及借鉴意义，研究员工激励因素涉及多个方面，包括薪资、福利、工作属性、荣誉感、工作环境、管理支持、文化氛围、规章制度、员工成长与发展空间、公司前景和升职空间等。这些因素共同作用，影响着员工的激励效果。因此，科学高效的激励机制必须考虑到各方面因素，充分发挥它们的作用。

研究方法

文献研究法

本研究通过知网等检索专业书籍、期刊、学位论文等，查阅相当数量的关于事业单位员工激励管理方面的文献和著作，分析了文献中大量的相关案例，并将对本研究有利用价值的内容进行归纳整理，为本文的创作奠定了理论基础。

个案研究法

即通过研究某个具体案例，来分析实际问题。本研究以 A 事业单位 90 后员工激励机制问题作为个案研究对象，以激励机制相关理论为基础，从单位管理实践中出现的问题着手进行分析，提出具体的解决方法。

问卷调查法

本文以相关激励理论等理论为基础，借鉴 Liker 五点记分法来设计问卷，以 A 事业单位 90 后员工为具体研究对象，参与者匿名填写的形式，了解 A 事业单位在单位管理中存在的 90 后员工激励机制的不足之处，结合调查结果提出了一些优化的建议。

研究结果

A事业单位90后员工激励满意度调查

1. 调查目的

本次调查旨在深入了解 A 事业单位现行激励机制的实际运行效果，以及 90 后员工对该机制的满意度和需求程度。通过对相关激励因素的调查和分析，我们将探究 A 事业单位激励机制存在的问题和原因，并提出优化方案，以进一步提高 90 后员工的工作积极性和创造力，为 A 事业单位的发展注入新的活力。

2. 调查设计

调查的问卷设计参考相关调查问卷制定的规格要求及结构，并将相关激励理论结合案例企业的实际情况，列出 90 后员工在激励方面主要关注的关键因素；问卷由四部分内容组成：第一部分是调查人员的基本信息；第二部分是激励机制运行效果调查；第三部分是激励机制满意度调查；第四部分是激励需求调查。第一部分基本信息包括：性别、是否独生子女、文化程度、当前的职位等 4 个因子；第二部分激励机制运行效果调查包括：自觉遵守公司的规章制度、按时完成工作任务以及日常工作积极主动等 10 个因子；第三部分激励机制满意度调查包括：薪酬与福利、绩效考核、晋升与培训、领导关怀、企业文化等 5 个调查维度的 25 项内容开展 90 后员工对当前激励制度的满意度调查；激励需求调查也是针对以上 5 个调查维度的 15 项内容，调查 90 后员工对各激励因素的需求程度。

3. 调查实施

此次调查，针对 A 事业单位的全体 90 后员工。采用问卷调查面向 A 事业单位的全体 90 后员工。2023 年 2 月 1 日至 2 月 10 日以现场发放问卷的方式，共计发放问卷 60 份，回收 60 份，回收率 100%。由于在发放调查问卷时已经进行了较好的沟通，所有收回的问卷都符合要求，有效率 100.0%。

激励机制满意度调查结果分析

表 1 是 A 事业单位 90 后员工激励制度满意度调查统计结果。(A 至 E 为选择人数及对应分数，平均值 = 选择人数的和×对应分数/总人数，满意度均值=各项平均值的和/项数) 满意度均值体现了 90 后员工对各项激励制度的满意程度。

表 1: A事业单位 90 后员工激励机制满意度调查统计结果

激励制度	满意度调查内容	A（很不满意，1分）	B（不满意，2分）	C（一般，3分）	D（很满意，4分）	E（非常满意，5分）	平均分	满意度均值
薪酬与福利	当前薪资水准	3	15	20	15	7	3.13	2.94
	公司报酬、奖励的公平性	7	15	16	15	7	3.00	
	公司的激励奖励机制	11	13	17	10	9	2.88	
	公司当前的福利机制能否有保障	3	15	21	15	6	3.10	
	当前薪酬福利对个人激励是否有效	9	23	16	7	5	2.60	
绩效考核	公司是否会及时调整绩效考核标准	19	19	15	4	3	2.22	2.48
	公司绩效考核是否包括全员	10	15	12	13	10	2.97	
	公司绩效考核是否公平	13	23	11	6	6	2.43	
	公司是否提取员工对于绩效考核的意见	15	20	13	7	5	2.45	
	公司的绩效考核是否满意	18	18	13	8	3	2.33	
晋升与培训	公司人事竞争是否公平公正	7	8	12	15	18	3.48	2.85
	公司的晋升通道是否公开明了	5	15	19	15	6	3.03	
	当前工作岗位是否感到满意	11	10	17	13	9	2.98	
	公司员工培训是否岗位匹配	18	20	14	8	0	2.20	
	公司是否为员工进行职业生涯规划	9	23	17	7	4	2.57	
领导关怀	对高层领导者的管理能力与水平	6	9	14	15	16	3.43	2.96
	对直接上级的管理能力与业务水平	8	10	17	13	12	3.18	
	领导经常关怀关心员工工作生活情况	19	20	14	4	3	2.20	
	公司管理阶层对员工工作提供的支持	9	23	17	7	4	2.57	
	领导与员工的沟通交流情况	7	8	14	15	16	3.42	
企业文化	公司历史、文化是否满意	2	11	17	15	15	3.50	3.27
	公司有认同感和归属感	2	15	19	15	6	2.98	
	公司各项规章制度的实施效果	4	14	21	15	6	3.08	
	公司的机构设置	6	10	13	13	18	3.45	
	公司的发展前景	0	15	20	15	10	3.33	

进一步分析 A 事业单位 90 后员工对当前激励机制满意度数据，并结合公司现有制度资料，可以发现现行的绩效考核和薪资与福利制度都是沿用上级行政管理部门的模式，实行同职称同酬、同岗位同酬，具有普适性，绩效考核约束性不高，相关激励机制执行过程难以体现个人业务水平高低、能力强弱的异质性。导致 90 后员工认为现行的绩效考核标准调整缓慢，薪酬和福利激励机制对个人的激励效果不明显，这导致他们缺乏工作的积极性和主动性。

领导关怀与晋升与培训同样存在相关问题，在工作任务布置时，领导以绝对的权威下达任务，使得 90 后员工感觉工作被指挥，被布置，如果没有良好的沟通环境，90 后员工可能会感到上级领导只是简单地分配任务，而不是真正关心员工的成长和发展。在培训方面，公司专业技术培训相对较少，相关培训部门以必要制度培训的主，对 90 后员工缺乏新鲜感，逐渐使 90 后员工对培训丧失兴趣，培训制度形同虚设。

总之，通过 A 事业单位 90 后员工对当前激励机制满意度，发现 90 后员工对公司的绩效考核、晋升与培训及薪酬与福利现在的激励机制满意度在一般之下。说明 A 事业单位现行激励机制还无法对 90 后员工起到较好的激励效果，A 事业单位也没有及时的调整相关激励措施，导致 90 后员工缺乏工作积极性与企业认同感，公司 90 后员工激励机制有优化研究的必要。

激励需求调查结果分析

表 2 是 A 事业单位 90 后员工激励需求度调查统计结果。激励需求主要包括五个方面，分别为薪酬与福利、绩效考核、晋升与培训、领导关怀、企业文化。需求得分代表 90 后员工对不同激励制度的需求程度（A 到 E 代表选择人数，需求程度分值从 1 分到 5 分递增，需求度=不同因素需求人数的和×对应分数/总人数）。经上表调查结果分析可知，各类激励机制的需求中，绩效考核是需求最高的因素，分值为 4.31；第二名为薪酬与福利，分值为 4.12；第三名为晋升与培训，分值为 4.08，第四、第五名则是领导关怀及企业文化，平均分值分别为 4.04，4.03。其中，90 后对各类激励需求中最关注细项为：员工合理化建议可以被采纳、法定福利齐全、多样、晋升、培训制度合理、领导关怀关心员工工作生活、有良好的企业文化。

根据调查结果分析，绩效考核是各类激励机制中需求最高的因素，这表明员工对于自身表现的认可和奖励非常重视。其次，薪酬与福利以及晋升与培训也是员工关注的重点，这说明员工希望通过薪酬和福利的提升以及晋升和培训的机会来实现自身的职业发展。此外，领导关怀和企业文化也是员工关注的因素，这表明员工希望在工作中得到领导的关注和支持，并且希望公司有一种积极向上的企业文化。90 后员工对于各类激励需求中最关注的细项也反映了他们的特点和需求。他们希望公司能够积极听取员工的建议，这表明他们希望能够参与到公司的决策中来，同时也希望公司能够更好地满足员工的需求。他们也非常关注福利的健全和多样性，这表明他们对于自身的生活质量和福利待遇非常重视。此外，他们也希望公司能够提供合理的晋升方式，这表明他们对于职业发展的追求非常强烈。最后，他们也非常关注领导的关怀和企业文化，这表明他们希望在工作中能够得到领导的支持和关注，并且希望公司能够有一种积极向上的企业文化。

表 2: A事业单位 90 后员工激励需求度调查统计结果

激励制度	需求度调查内容	A（很不需要，1分）	B（不需要，2分）	C（一般，3分）	D（很需要，4分）	E（非常需要，5分）	平均分	维度需求均值
薪酬与福利	薪资报酬公平且合理	0	2	10	22	26	4.2	4.12
	薪资报酬稳定增长	0	3	21	16	20	3.88	
	法定福利齐全、多样	0	1	12	16	31	4.28	
绩效考核	绩效考核方式调整及时	0	2	9	23	26	4.22	4.31
	工作奖励机制具有差异性，且公平公正	0	1	10	20	29	4.28	
	员工合理化建议可以被采纳	0	2	12	15	33	4.42	
晋升与培训	晋升、培训制度合理	0	4	12	15	29	4.15	4.08
	员工职业发展规划制度完善	0	3	19	15	23	3.97	
	培训活动丰富多样	0	2	17	13	28	4.12	

激励制度	需求度调查内容	A（很不需要，1分）	B（不需要，2分）	C（一般，3分）	D（很需要，4分）	E（非常需要，5分）	平均分	维度需求均值
领导关怀	领导关怀关心员工工作生活	0	2	14	15	29	4.18	4.04
	领导有艺术、有水平	0	2	17	13	28	4.12	
	允许员工参与企业制度的草拟	0	3	14	23	18	3.83	
企业文化	有良好的企业文化	0	1	17	15	27	4.13	4.03
	公司发前景良好	0	2	19	16	23	4	
	工作关系融洽	0	1	22	16	21	3.95	

讨论

员工需求关注不足，绩效考核制度调整不及时问题

在 A 事业单位 90 后员工对当前激励机制的满意度调查结果中，绩效考核模块均值 2.48 分，得分最低，90 后员工对公司是否会及时调整绩效考核标准的满意度仅有 2.22 分；而 90 后员工激励需求度调查统计结果中，90 后员工对于绩效考核需求度均值为 4.31 分，需求度排名第一；通过对比满意度和需求度，可以发现公司在对 90 后员工的绩效考核政策方面存在问题，未能及时作出调整并听取 90 后员工的合理建议，90 后员工对公司现行绩效考核不满意，绩效考核激励作用未能充分发挥。

薪酬福利制度缺乏合理、公平性问题

由表 1、2A 事业单位 90 后员工对当前激励机制的满意度、需求度调查结果可知，薪酬福利模块的满意度均值仅为 2.94 分，尤其是 90 后员工对当前薪酬福利对个人激励是否有效、激励奖励机制是否满意两项分值为 2.60 分和 2.88 分，低于整体满意度 2.94 分的平均值；在需求度调查统计结果中，90 后员工对于薪酬福利需求度均值为 4.12 分，其中，薪资报酬公平且合理、法定福利齐全、多样需求度分值均高于平均值；说明 A 事业单位 90 后员工对于现行薪资待遇、福利水平制度尚存不满，存在平均化、“大锅饭”现象，薪资福利制度未能对 90 后员工起到很好的激励作用，降低 90 后员工的积极性。

员工职业发展不重视，晋升与培训制度不够完善问题

通过对比晋升培训激励需求度和激励满意度调查结果可知，需求度分值为 4.08 分，满意度分值仅为 2.85 分；90 后员工特别不满意的是公司员工培训是否岗位匹配、公司是否为员工进行职业生涯规划两个方面，分值为 2.20 和 2.57。以上数据说明，90 后员工在 A 事业单位对个人晋升方式非常关注，对晋升培训的需求很高，但是公司现有的晋升培训却不能满足他们的期望，导致他们对公司的满意度降低。此外，90 后员工对公司的员工培训是否与岗位匹配以及是否为员工进行职业生涯规划特别不满意，这表明他们对公司的关注点不仅仅是薪资福利，更关注自身的职业发展。因此，A 事业单位应该加强晋升培训的投入，提高员工的晋升机会和职业发展规划，以满足 90 后员工的需求，从而提高员工的工作积极性和生产力。

保健及激励因素未满足，领导与员工沟通交流不畅问题

在领导关怀模块中，满意度调查平均分为 2.96 分。分值相对较低的调查内容为公司领导是否经常关怀、关心员工工作生活情况，以及对公司管理阶层对员工工作提供的支持是否满意两个方面，分数为 2.20 分和 2.57 分。说明 90 后员工感觉上级领导对员工缺乏关怀，工作支持不足。“90 后”员工有更加重视上级管理者和同事对自己的看法，侧重于自我感知和体会的特性。A 事业单位没有针对 90 后员工的这一特性及心理需求正确引导，领导和 90 后员工的沟

通互动交流不足，领导关怀激励效果没有很好体现，对 90 后员工满意度有一定程度影响，直接导致 90 后员工工作积极性不高。

员工对企业文化缺乏认同感问题

在企业文化模块中，根据 A 事业单位 90 后员工对当前激励机制的满意度调查结果，企业文化模块平均分值为 3.27 分，可以看出 A 事业单位文化并不能完成获得 90 后员工认可，“您是否对公司有认同感和归属感” 此项分值最低 2.98 分、“您对公司各项规章制度的实施效果是否满意” 项分值 3.08 分、“您对公司的发展前景是否满意” 项分值 3.33 分，从这几项内容得分，可以看出 90 后员工对公司各项规章制度实施效果及发展前景满意度也不高。以上情况表明，A 事业单位企业文化未能激发 90 后员工的集体荣誉感和自豪感，未能引导员工与企业共同成长、共进退的情感纽带，也未能帮助员工树立以企业发展为价值导向的自我角色定位和责任目标。因此，需要对企业文化进行完善和优化，加强引导、传达 90 后员工互惠互利性质的文化理念。

总结与建议

总结

本文以 A 事业单位 90 后员工激励机制为研究对象，分析了存在的问题，并提出了优化策略。旨在优化事业单位员工激励机制，进而提高员工积极性，消缺 90 后员工怠工现象，增强员工集体荣誉感和责任感，提升企业竞争力。调查结果显示，A 事业单位 90 后员工激励机制存在五个问题：员工需求关注不足，绩效考核制度调整不及时、薪酬福利制度缺乏合理、公平性、员工职业发展不重视，晋升与培训制度不够完善、保健及激励因素未满足，领导与员工沟通交流不畅、员工对企业文化缺乏认同感。为解决这些问题，本文提出了结合公平理论，优化薪酬福利分配、关注员工需求，优化绩效考核方式、重视员工职业发展，强化员工培训与晋升、注重激励因素营造，强化领导激励、聚焦需求层次提升，营造良好企业文化等策略。为保障优化后的员工激励机制能顺利实施，还要有环境、制度、组织和文化等四个方面的保障措施。

通过对 A 事业单位 90 后员工激励机制的分析和提出优化措施，有助于完善事业单位的管理体系，激发员工的积极、创新性，增强员工集体荣誉感和责任感，提升企业竞争力。同时，也为同类企业的人力资源管理提供参考和借鉴，为促进企业的发展、地区经济社会建设做出一点贡献。

建议

结合公平理论，优化薪酬福利分配

首先，针对不岗位实行差异薪资结构。根据各部门的工作性质，制定不同岗位薪资的分配方案，并以部门总薪资为核心，设计不同部门的绩效分配计划。以公平公正的原则，激励 90 后员工的积极性，实现多劳多得的目标。采用月度奖金不同比列的方式来管理月度组织绩效薪资，设计相应的关键绩效指标(KPI)，将工作内容、责任细化到个人，完成指标作为考核标准，以确保薪资差异化。奖金分配以员工的自主性和积极性，结合 90 后员工群体的岗位需求，采用阶梯式、递增式等方式，设置 A+至 D 级六个月度个人奖金考核等级，对应发放相应绩效奖金，体现个人能力差异，实现能者多得，以激励员工更好地完成工作任务。 年终奖分配计划将以业绩为基础，设置 A 至 D 级四个年度组织年终奖金考核等级，旨在实现差距化调节，以确保公平公正的奖金分配。将对不同部门的业绩进行量化审核，以确定年终奖数额。同时，将对内部员工进行同样的考核，基于月度和季度工作达成结果进行合理的分配，以确保同

岗不同酬的目标得以实现。这样的奖金分配计划将激发员工的热情，提高工作效率，为公司的发展注入新的动力。其次，增加福利构成。在现有奖金基础上，增加学历、技术人员补助；员工每次得到职称晋升、专业技术资格证晋升也可以得到相应的补贴，此外，还设置月度优秀员工和月度之星，额外发放奖金。进而持续鼓励 “90 后” 员工提升个人整体素养，争当优秀员工，提高公司核心竞争力。

关注员工需求，优化绩效考核方式

首先，及时调整绩效考核标准。可以根据不同部门、岗位的工作职责与指标要求，设计对应的考核指标和考核评分标准。其次，提高绩效考核的公正公平性。从内部公平和外部公平着手绩效考核的公正公平性。可以通过设计高效度、高信度的考核指标，再选择合适的考核方法，最后通过与员工及时沟通、培训，提高员工绩效考核设计的参与度，形成完善的考核监督机制，确保内部公平性。在外部公平性上，我们可以采用外部导向的评价标准，拓展考核的视野，比如专家考核等方式，将考核范围扩大到行业内的标准和规范，以及市场上的竞争情况，从而确保外部公平性。第三，积极听取员工对于绩效考核的意见。我们可以定期组织员工座谈会、问卷调查等形式，收集员工对于绩效考核的相关意见和建议。进而有针对性地改善绩效考核方式，去除不完善的考核机制，增强员工对企业的认同感和满意度。最后，引导员工积极主动参加企业管理，并给予员工一定的权限，让员工充分参与到企业日常管理活动中，同时应关注和重视员工在工作中发表的观点和意见，接受员工的合理化建议。这样可以增强员工的主人翁意识，提高员工的积极性和工作效率。

重视员工职业发展，强化员工培训与晋升

首先，分析培训需求，设计成熟且完善的培训方案。为了强化员工培训与晋升，企业需对员工培训需求开展深入研究，结合员工需求，设计成熟且完善的培训方案。这可以通过任务研究法和胜任力模型来实现。同时，公司需要设计培训激励制度，包括公平的考核机制、专业的培训内容传输平台和奖励制度。对于 90 后员工，公司可以通过绩效研究方式来探讨绩效体系，并寻找造成考核成绩较差的主要原因，进而采取相应的培训方法提高员工的技术水平。其次，完善晋升机制。除了培训之外，为了提高 90 后员工的职业发展和激励其为公司发展付出更大的努力，公司还可以通过完善晋升机制，提高 90 后员工职位的级别，全面触发晋升机制的激励作用。通过创建日常管理、业务技术和操作技能三类晋升平台，激发员工的自主性和积极性。同时，公司可以利用多晋升方式和多条件判定，增强晋升过程的公正性，确保晋升结果符合实际需求，激发 90 后员工的积极性。最后，做好 90 后员工职业生涯规划。对 90 后员工定期进行职业生涯规划，一是通过外部聘请专家学者授课，二是内部制定职业生涯制度来开展。制定内部职业生涯制度，首先需要做好员工的自我评价，起流程为由上级谈话，通过与本人及其同事面谈，了解其工作能力、职业目标等，再通过综合评定，对员工胜任能力进行分析，为其职业生涯进行规划。这样可以帮助员工更好地发展自己的职业生涯，同时也有利于公司的长期发展。

注重激励因素营造，强化领导激励

90 后员工在物质方面的需求相对较少，更注重精神层面的满足。然而，由于家庭条件优越，他们在成长过程中可能缺乏独立解决问题的能力，对于批评和否定也相对敏感。因此，领导需要采取有效的激励措施，根据“双因素理论”管理者应该重视激励因素的营造，给与员工成就感、赏识，挑战性工作等激发员工的内在动力，提高员工的自主性和工作积极性。在运用领导激励法时，领导者应该注重员工的需求，通过可员工充分的沟通，关注员工的成长和发展。通过深入了解员工需求，全面挖掘员工的潜能和潜力，同时为员工发展和成长提供必要的支持

和指导。这样，领导者可以更好地激发员工的积极性和创造力，促进员工的个人成长和组织发展。当员工遇到问题时，领导应该及时提供支持和帮助，激励员工克服困难，提高工作效率。针对不同员工的需求和个性特点，领导应该采取保健与激励因素结合的多元化激励方式。对于个性活泼的员工，可以采取公开激励的方式，让他们得到更多的认可和表扬；对于腼腆型的员工，则可以采取当面激励或电话、邮件等方式进行激励，让员工感受到领导的关心和支持。

总之，领导激励是提高员工工作积极性和自主性的重要手段。在实施过程中，领导应该重视员工的需求和个性特点，采取多元化的激励方式，让员工感受到领导的关心和支持，激发员工的工作热情和创造力。

聚焦需求层次提升，营造良好企业文化

一是营造谐环境，提升员工归属感。为了提升员工的归属感，必须营造和谐的文化环境。在日常经营中，应该以“以人为本”的原则为指导，信任和关注员工，丰富企业文化，激励员工的积极性和创造力。公司的文化理念应该贯穿于企业的发展过程中，例如“一日托付，一心呵护”和“开放、严谨、高效、务实”等原则。这些理念既能影响员工的价值观和行为准则，也能促进公司的可持续发展。然而，对于 90 后员工来说，他们更加注重公司的认可和尊重。因此，管理者需要关注与 90 后员工的人际关系，加强与 90 后员工的沟通合作，掌握员工的需求和想法。通过拉近员工和管理者的人际关系，形成情感纽带，提高员工的忠诚度，营造企业和谐的文化氛围，使企业可以更好地吸引和留住优秀的人才，推动企业的发展；二是注重团队建设，强化员工合作观念。企业的可持续发展过程中，团队建设和员工合作是至关重要的因素。杨纪恩 (2023) 指出在当代企业管理中，激励机制的作用越来越难以被忽视。科学全面合理的激励机制不仅需要企业领导重视，还需要多部门协调配合，更需要全体基层员工共同参与。

总之团队建设和员工合作是加快企业可持续发展的重要因素。只有注重团队建设，强化员工合作观念，才可以不断提高员工能力，加快员工的可持续发展，从而推动企业的可持续发展。

参考文献

马娟、许华. (2018). 内部公平视角下的企业薪酬激励研究. *商讯,* (26), 107-108.

王可玉. (2019). 国有企业激励机制与绩效考核方法研究. *企业改革与管理,* (24), 72-73.

中国国际财经 (中英文), (08), 272.

任一哲. (2021). *A 公司 90 后员工激励机制优化研究* [硕士论文]. 西安科技大学.

孙金涛、李亦亮. (2018). 变革型领导理论视角下 90 后员工激励机制构建思考. *嘉应学院学报,* (12), 45-48.

李洪龙. (2019). 上市公司股权激励对绩效的影响——基于不同行业的对比实证研究.

杨纪恩. (2023). *凤阳县 X 玻璃公司基层员工激励机制优化研究* [硕士论文]. 安徽财经大学.

何兆铭. (2018). 混改背景下国企员工持股激励机制的构建. *企业改革与管理,* (17), 3-7.

沈茜、陈祉怡、李想. (2020). 基于双因素理论的 90 后员工激励机制研究——以南京市中小型教育投资企业为例. *中国集体经济,* (04), 99-104.

张春阁. (2019). 股权激励对企业绩效的影响——基于管理层机会主义视角的考察. *商业经济研究,* (22), 108-111.

张振才、岳希孟、何正赛、杨慧杰、赵雨玥. (2020). 90 后求职者职业诉求及激励机制设计——基于在宁高校大学毕业生的调查. *市场周刊,* (11), 20.

陆芳. (2018). 90 后员工的人力资源管理策略研究. *现代经济信息,* (12), 112-113.

陈玉明、崔勋. (2018). 基于动态环境构型分析的企业雇佣策略研究. *管理学报,* (03), 372.

郄旭光. (2020). 股权激励与公司绩效关系的研究文献综述. *河北企业,* (07), 21-22.

宝贡敏、龙思颖. (2017). 企业动态能力研究：最新述评与展望. *外国经济与管理,* (09), 118-121.

唐长福. (2017). 国有企业有效激励机制构建研究. *现代经济探讨,* (07), 145-147.

黄坚. (2020). 自我决定理论视角下的 90 后新生代员工激励策略研究. *现代商业,* (14), 72-73.

Afolabi, A., Fernando, S., Bottiglieri, T. (2018) The effect of organisational factors in motivating healthcare employees: A systematic review. *British Journal of Healthcare Management, 24*(12), 603-610.

Dangol, P. (2020) An analysis of motivational factors affecting employee performance. *Journal of Business and Social Sciences Research, 5*(1), 63-74.

Han, V. (2017) A study on the motivational approach of higher education. Metallurgical Industry Press

Lorincova, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., Lipoldová, M. (2019) Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability, 11*(13), 3509.

Thomas, L. (2017). Explaining the assigned goal-incentive interaction: The role of self, efficacy and personal goals. *Journal of Management,* 2-19.

B 地产公司土地开发策略优化研究
THE LAND DEVELOPMENT STRATEGY OPTIMIZATION OF B REAL ESTATE COMPANY

何源 [1*], 张军伟 [2]
Yuan He[1*] and Junwei Zhang[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:** 2457915657@qq.com

摘要

中国随着城市化进程的加速，房地产市场的城市建设用地需求也在不断增加。特别是在当前房地产市场面临着市场新的转折点背景下，政府出台的土地管理等政策，都会对房地产企业投资开发策略产生影响。本文以 B 地产公司为研究对象，了解该公司房地产土地开发现状，结合问卷调查和访谈，研究发现当前该公司存在的问题，剖析成因；针对性提出该公司需要规避市场与运营风险，提升一二线城市土储布局，提升土地战略开发战略能力等土地开发策略，促进企业可持续性发展，在理论上和实践上具有一定价值。

关键词： 土地政策 土地开发 房地产 开发投资

Abstract

With the acceleration of urbanization in China, the demand for urban construction land in the real estate market is also increasing. Especially in the current real estate market is facing a new turning point in the market, the government's land management and other policies will have an impact on the investment and development strategies of real estate enterprises. In this paper, B Real Estate Company is the research object, understand the current situation of real estate land development, find the existing problems of the company, analyze the causes, and avoid the market and operational risks, improve the land storage layout, improve the land strategic development strategy, and promote the sustainable development of the enterprise, which has some value in theory and in practice.

Keywords: Land policy, Land development, Real estate, Development investment

引言

随着 21 世纪初全球经济的迅猛发展，土地作为有限的非再生资源，已经成为各国经济发展和城市化进程中的焦点议题。中国随着城市化进程的加速，城市建设用地的需求也在不断增加。土地开发作为中国城市建设开发体系的重要组成部分，也是地产开发商进行项目投资决策的重要依据；在房地产市场稳定方面，地价是房地产市场价格体系的基础。近年来，随着中国房地产市场的快速发展其所带来的诸多问题也逐新浮现出来，其中土地政策成为影响房地产市场的重要因素。而对于房地产企业而言，影响房地产土地开发策略的最主要的因素是政府土地市场的调控政策以及房地产市场的运行情况。政府的土地市场调控政策影响企业开发策略，房地产企业根据政府土地市场调控政策不断地寻求突破，找到对策，谋求企业效益最大化。因

此，本文以 B 地产公司为研究对象，探究该公司房地产土地开发管理，为房地产市场健康发展提供理论依据，丰富房地产行业基准地价的土地开发相关理论研究，也为房地产土地开发研究提供了新的研究视角和方法，还可能激发其他学者和研究机构对该领域的进一步探索；促进 B 地产公司可持续性发展，为政府土地调控决策提供科学合理的支持具有现实意义。

研究目的

笔者从事房地产行业多年，无论从房地产行业本身，还是关注研究中国的房地产土地政策及宏观调控政策，都具有浓厚的兴趣和探索精神，大学本科学习阶段和实际工作实践中工作中也曾获得一些有关奖项。硕士研究生阶段接受工商管理的系统理论学习，让笔者受益匪浅。鉴于此，本文以 B 地产公司为研究对象，为有效且全面了解 B 地产公司现行土地开发的组织绩效状况，从而找到该公司当前土地开发策略存在的问题，笔者对 B 地产公司相关员工实施了问卷调查和专家访谈。研究发现当前该公司存在过度依赖特定市场、土地开发布局失衡、战略合作伙伴失责问题等方面的问题；其产生原因是外部政策与环境因素、外部市场因素及内部企业治理因素所致；针对性提出该公司需要规避市场与运营风险，提升一二线城市土储布局，提升土地战略开发战略能力等土地开发策略，促进企业可持续性发展，在理论上和实践上具有一定的价值。

文献综述

针对土地政策对房地产市场的影响，Peng（1994）最开始研究香港的土地供应和房地产市场之间的关系，研究发现土地供给限制会引起房价的上涨，不会影响到香港土地的供应。Ball（2005）认为影响房地产企业开发的关键因素是房地产企业自身的土地储备，政府对土地的管制不会对开发有影响。Somerville (2010) 研究发现，房地产企业的利润对土地成本的敏感性高于建筑成本，因为土地成本无法通过短时间传导机制影响房价。Chau (2020) 研究发现香港土地成交价格对房价有显著影响,但影响需要根据成交价格是否符合开发商预期而定。中国学者孟繁瑜和高畅（2015）认为土地开发策略关乎房地产企业未来的发展，土地储备是房地产企业开发的重要环节，不同的土地储备策略将影响房地产企业项目的开发销售和盈利能力。对房地产企业而言，合理的土地开发必须要满足项目开发需求又要维持一定的资金回笼速度。杨峰（2019）认为房地产行业一直以来屡禁不止的土地囤积现象主要是房地产企业之间的利益博弈,而不是土地市场非理性的结果土地资源的稀缺性以及土地供给的短缺促使房地产企业竞买和囤积土地。房地产开发商为实现利润最大化，人为控制住宅的供给，引起市场上的供需变化，引发房价上涨。李清雅（2018）认为目前房地产企业获得土地的主要方式有：“招拍挂” 模式，股权收购模式，直接收购项目模式和吸收投资模式等。针对具体研究企业拿地行为，杨志浩（2012）认为综合实力强的大型企业为分担市场风险，采用联合拿地的方式，而中等规模的企业在自身竞争优势不够明显的情况下，可以适当介入政策性住宅。孙璐和杨飞（2017）指出在房地产新形势下，研究房地产主流企业拿地策略是非常有必要的，需要紧密结合中国式土地供应背景,并结合中国土地市场化的认识与企业获取土地方式多样化之间的联系进行分析。在土地竞拍规则调整之后，郭如贞（2017）提出大型房地产企业由于自身低成本多渠道融资在土地市场上取得压倒性优势，中小企业优势逐渐减弱，很难参与到未来的开发之中,需要结合自身特点，由传统开发企业向产业运营企业过渡政府也需要通过调整土地竞拍倾向，向目标区域的资源禀赋看齐，例如定向出让以及低价出让。牛亚莉（2023）认为在国家对房地产市场的政策调控下，房地产市场上的投机者 (房地产企业) 不能够采取各种策略，应付包括信贷政策和税收优惠政策在内的经济调控手段，以及“限房”的非经济政策，而影响房地产企业的投机行为在于对未来市场预期。

综上，基于不同的国家体制，各国家制定出了适合于本国国情的土地制度。而对于地价的学术研究，也渐渐成为学者们地价对房地产企业开发策略研究关注的重点。但是，以往学者基于地价对房地产企业影响的研究非常少,很少有学者直接从房地产企业土地开发的角度进行研究。鉴于此，本文以 B 地产公司为研究对象，了解该公司房地产土地开发现状，结合问卷调查和访谈，研究发现当前该公司存在的问题；其产生原因是外部政策与环境因素、外部市场因素及内部企业治理因素所致；从而针对性提出该公司土地开发策略，促进企业可持续性发展具有一定的创新性。

研究方法

笔者通过问卷调查、实地考察，深入了解实际情况，并结合多种有效策略，B 地产公司现行土地开发的组织绩效状况的相关资料，从而找到该公司当前土地开发策略存在的问题，以便更加深入地分析和探讨，并最终提出有效的解决方案。

问卷调查法。通过创建能够在线填写的网络问卷，以问卷链接的形式通过微信等方式发送至被调查的相关人员填写，具有快捷、易用、低成本等明显优势。对所要调查的问题在网上进行设计，进行实证研究，收集第一手的资料和掌握实际情况，通过实际调查所得的数据进行分析和整理，得出相关的结论。此次问卷调查对象将选择在行政、财务管理、人力资源、工程统筹、开发管理、运营管理、营销、成本管理等多个业务部门，针对该公司当前土地开发的组织绩效设计了调查问卷，最后通过逻辑的分析整理进行论文的编排与撰写。

专家访谈法 。笔者提前准备好访谈提纲，在 B 地产公司的分管领导协助下，与该公司中高层管理人员进行面对面访谈；访谈地点安排该公司接待室，每位管理人员访谈时间为半小时，主要是了解当前土地开发现状及公司如何应对当前严峻市场形势。

1. 公司土地开发内部环境与当前土地开发策略

公司内部环境分析。B 地产公司是中国销售规模最大的城镇化住宅开发商之一。该公司采用集中及标准化的运营模式，提供多元化的产品以契合不同市场需求。自创立以来，一直受惠于中国日趋兴旺的经济发展，并逐步走出广东省，拓展至全国其他经济高增长地区。2007 年 4 月 20 日该公司在港股上市，作为中国住宅开发领域的头部房企，在过去的十年间实现了跨越式的发展，其中在 2013 年和 2016 年销售额都实现了翻倍增长，2013 年销售额成功破千亿，2016 年成功突破三千亿，2017-2020 年连续四年在全国房企年销售额排行中居于首位，2020 年实现全口径销售金额 7888 亿元，2021 年销售全口径金额 7588.2 亿元，2022 年销售全口径金额 4643 亿元，受到疫情影响以及市场调控政策的影响，开始遭遇了严峻的市场环境和经营困难，全国范围内购房需求大幅下降，导致销售业绩大幅下滑。

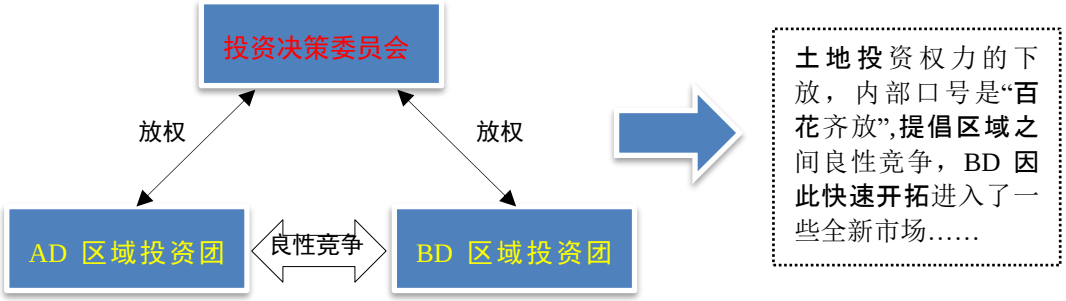


图 1: B 地产 2022 年权益合同销售金额（人民币十亿元）

影响公司土地获取的内部因素。自 2011 年起，房地产经历过史上“最严厉”的调控后，大型房企在土地获取上变得更为谨慎，然而房地产在已经拥有大量的土地储备的情况下，却依然选择继续大规模拿地。那么抛开外部土地的外部因素，影响房地产企业的内部因素又包括管理因素、战略因素、财务因素等等。

(1) 管理流程因素。B 地产公司在业界率先开启同心共享模式，2012 年底开始拿地权力下放至区域公司，能否实现成就共享，拿地是关键，必须在拿地期间认真分析当地市场，确保财务测算的真实性、准确性，提前做好现金流规划。只获取预期可获得成就共享计划超额收益的地块，减少了各城市公司审批的时间，从而加大和加快了拿地的步伐。

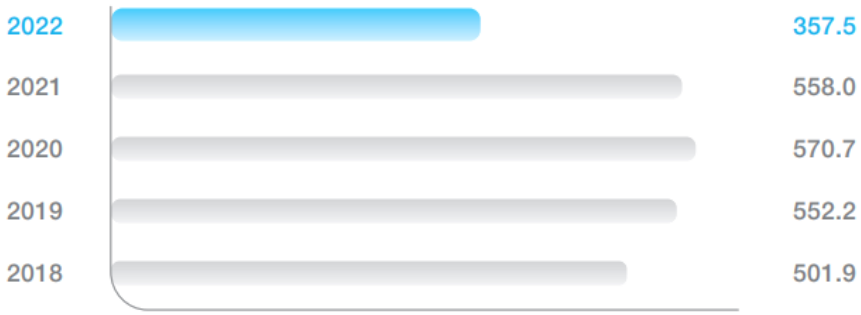


图 2: B 地产公司区域拿地自主化模式
资料来源: 2022年B地产公司上市年报

(2) 战略布局因素。自 2010 年以来，众多房地产公司不约而同地选择进军二三线城市。与同行对比，B 地产公司的投资和开发策略更加偏重于三、四线城市，他的快速发展完全顺应了中国城镇化发展的浪潮。2020 年 B 地产公司上市年报权益口径新增的土地储备中，三、四线城市占比 65%，二线城市占比 35%，很少在一线城市投资。2022 年底，B 地产公司已于中国内地省市多个策略性挑选地区拥有开发项目。

(3) 财务因素。企业的现金流以及融资能力将直接影响到土地获取。房地产开发企业为了不断的发展壮大，除了采取债权融资和股权融资以外，还会采取在以上两种融资形式基础上发展起来的可转换融资、混合融资。由于股权融资对初始股东的股权具有稀释性，所以企业在单纯性融资时候，往往更青睐债权融资。由于受国家宏观调控的影响，房地产行业受到较大的冲击，大型房地产开发企业拿地的热情受挫，拿地大幅减少。

B 地产公司当前土地开发策略。B 地产公司一贯采取“二三线城郊、四线城区”拿地策略，成为区域全面领先者；避开相对发达、地价高企的成熟市场，选择二三线城市的非主城区，如济南章丘，镇江句容，东莞塘厦等，城镇化水平相对较低的四线城市。B 地块选取条件，该区域交通有快速路与城市连接，可以快速到达市中心环境；风景美，空气好，宜居。B 地块规模要求倾向于大规模拿地，地块基本在千亩以上，建筑面积达数百万平米。B 取地决策由过去集团“广撒网”与政府谈合作的全国统一拿地模式，2012 年底开始权利下放至区域公司，以促进地区深耕与规模扩张。B 通过引入“同心共享”机制，项目总从盲目拿地转变为：去拿能够获得成就共享的地从拿地到开盘平均时间由过去的 6.7 个月缩短为 4.3 个月，净利润率由 10%提升到 12%，年化自有资金收益率由 30%左右上升到 56%，现金流回正周期由 10~12 个月缩短到 8.2 个月。

2. 研究设计

研究目的及对象。为有效且全面了解 B 地产公司现行土地开发的组织绩效状况，从而找到该公司当前土地开发策略存在的问题，笔者对 B 地产公司中高层管理人员进行专家访谈。

问卷调查。通过笔者过创建能够在线填写的网络问卷，对所要调查的问题在网上进行设计，进行实证研究，收集第一手的资料和掌握实际情况，通过实际调查所得的数据进行分析和整理，得出相关的结论。此次问卷调查对象将选择在行政、财务管理、人力资源、工程统筹、开发管理、运营管理、营销、成本管理等多个业务部门，针对该公司当前土地开发的组织绩效设计了调查问卷。笔者 2023 年 6 月，发放了 320 份线上调查问卷，全部收回，有效问卷 316 份，调查问卷有效率约为 99%，符合统计分析要求。问卷调查结果如下：

(1) 对公司发展战略目标了解程度。问卷调查结果表明，只有 10.1%的人非常了解公司战略情况，13.9%的人表示了解，有 34.2%的人表示不了解，有 15.2%的人对公司战略目标非常不了解。这说明公司对于发展战略目标贯穿到公司土地开发策略都需要进一步加强，大部分员工战略目标了解较少。

(2) 公司目前的土地开发投资组织绩效结果达到了公司的战略目标。问卷调查结果表明，39.3% 的员工认为公司目前的土地开发投资组织绩效结果没有达到公司的战略目标，说明该公司土地开发投资组织绩效考核与公司战略目标的拟合度需要进一步提升。

(3) 对绩效管理整体了解程度。问卷调查结果表明，21.5% 的人对目前的土地开发投资组织绩效结果整体了解程度一般，20.3% 的人是不了解的，而只有 21.5%的人是了解的，15.2%的人非常了解，这说明员工对公司目前的土地开发投资组织绩效整体上缺乏认知。

(4) 公司土地开发投资组织绩效指标设置的合理程度。问卷调查结果表明，22.8% 的人认为比较合理，2.5%的人认为非常合理，36.7%的人认为一般，30.4%的人认为不合理，7.6%的人认为非常不合理。这说明在考核指标的制定过程中可能没有充分结合当前市场形势和企业当前内部管理的实际，大部分员工认为绩效指标不合理或者合理性一般。

专家访谈。针对专家访谈，笔者提前准备好访谈提纲，在 B 地产公司的分管领导协助下，与该公司中高层管理人员（为了本文研究需要，对五位中高层管理人员进行编号 BX01、BR02、BC03、BG04、BS05）进行面对面访谈；访谈地点安排该公司接待室，每位管理人员访谈时间为半小时，主要是了解当前土地开发现状及公司如何应对当前严峻市场形势。

访谈提纲

(1) 您认为当前国家宏观调控政策对房地产市场有影响吗？

(2) 您认为当前国家宏观调控政策对咱公司土地开发投资有哪些影响吗？

(3) 您认为基于基准地价咱公司土地开发投资主要存在哪些问题？

(4) 您认为基于基准地价咱公司土地开发投资策略要做哪些调整？

(5) 您认为基于基准地价咱公司土地开发投资区域主要集中哪些城市？需要哪些调整？

专家访谈记录整理

表 1: 专家访谈记录资料整理

编码	访谈记录资料
BX01	在过去的几年中，B 因为受益于棚户区改造货币化和城市化的快速发展，积极进军三四线城市，并从中获得了丰厚的收益。2017 年，B 凭借 5508 亿元的合约销售额，成为中国房地产行业的领导者，因此被誉为“三、四线开发的领导者”。 到 2022 年 6 月底，一二线城市的新房销售周期已经超过 18 个月的警戒线；而三四线城市的周期已经达到 24 个月，相比之下增长了 97%。三四线城市复苏速度较慢，主要原因是，这些地方通常是封闭式的市场。

编码	访谈记录资料
BR02	对当地基本面缺乏支撑且购买力严重不足的低线城市，特别那些人口净流出城市，中长期库存风险较大。 很多位于三四线城市的土储价格已经是有价无市，打折也未必能卖得出。部分城市还有限时开发的条件，不及时开发还得面临被回收的风险。
BC03	至今，它还有 80%的土地储备位于三四线城市，至 2020 年全口径销售规模高达 7888.1 亿元，在当前业绩会中更是提出“要实现一线至六线城市全覆盖”。在短期内，这种策略似乎带来了不小的收获，使 B 在房地产行业中长期占据领先地位。但是从长期来看，却存在许多问题！
BG04	尽管 B 在三四线城市的房地产开发项目中取得了不俗的成绩，但是也面临三四线风险和城市的挑战。截至 2021 年，B 的销售 68%来自于三四线城市，土地储备当中也有 66%分布于三四线城市。 由于马来西亚国内政治因素，B 也因为站错了队，森林城市房子被限制销售。原本 B 原定位为中国高端消费人群，但是新总统下令只能让马来西亚人自己买，马来西亚人本来就消费力不足，消费习惯也不同。
BS05	B 拿地累计规划建筑面积超 100 万方的城市有 32 个，其中 27 个为三四线城市、6 个为二线城市（郑州、兰州、乌鲁木齐、西安、长沙、武汉），没有一线城市。 房地产企业联合开发本质上就是优势互补，借助资金、土地、资源来更好地推进项目。合作拿地开发多出现在一、二线城市，房企扎堆竞争激烈，因此合作可以发挥出不同房企的不同资源优势。

研究结果

1. B 地产公司当前土地开发策略存在的问题

(1) 过度依赖特定市场，缺乏公司战略目标深入理解。随着地产政策调控的降临，这些三四线城市迅速降温。B 地产公司，自 2006 年开始实施全国拓展战略，布局版图延伸至江苏、安徽、辽宁、黑龙江等省份，2013 年正式突破千亿规模；2015 年，棚户区改造和执行货币化安置的策略，就像是在三四线城市的土地上撒下了一把热钱的种子；众多房地产企业争先恐后地涌向这些城市，而 B 就是其中的领头羊。至今，它还有 80%的土地储备位于三四线城市，至 2020 年全口径销售规模高达 7888.1 亿元，在当前业绩会中更是提出“要实现一线至六线城市全覆盖”。在短期内，这种策略似乎带来了不小的收获，使 B 在房地产行业中长期占据领先地位。但是从长期来看，却存在许多问题！（BC03 访谈记录）根据 B 地产公司上市财报显示，2021 年的销售额，68%来自三四线城市，比 2020 年高出了 14 个百分点，而一线城市只有 3%。B 土地储备中也有 66%分布于三四线。储备地块远郊化也预示着 B 地产公司的发展越来越边缘化。尽管咱公司在三四线城市的房地产开发项目中取得了不俗的成绩，但是也面临三四线风险和城市的挑战。截至 2021 年，公司销售 68%来自于三四线城市，土地储备当中也有 66%分布于三四线城市。（BG04 访谈记录）地产市场存在着波动和不稳定性，政策环境也存在着变化的风险。此刻，B 地产公司开发投资并未充分理解其战略目标，这使得其“回归一二线”的策略转变仍未达到预期效果；其过度依赖三四线城市的策略，可能会在未来相当长的时间内产生影响。根据前述的问卷调查数据，仅 10.1%的受访者对公司的战略状况有深刻的认识，13.9%的受访者表示他们了解，34.2%的受访者表示他们并不清楚，15.2%的受访者对公司的战略目标完全无所适从。这表明，公司在发展战略目标和土地开发策略方面都需要进一步提升，而大多数员工对此的理解相对较浅。此外，当前 B 地产公司地产开发的有些项目交付时，依旧被爆出诸多问题，例如人车不分流、房屋质量差等，遭遇业主 大规模的维权，对品牌伤害较大。在这些城市的项目需要投入大量的资金和人力资源，如果管理和运营不当，可能会对公司的整体运营和生产产生不利影响。

(2)土地开发布局失衡，组织绩效能效偏低。根据 B 地产公司 2022 年中报业绩公布，几年前拿地极为分散，该公司现有的 1.2 万亿元土储资源中，或有不少分布在库存风险较高的

城市，部分重仓的城市上半年房价出现下跌，该公司毛利率和净利润的下滑势头在 2019 年就已显现。2022 年上半年权益拿地金额，从去年同期的 603 亿元暴挫 90%至 61 亿元；权益拿地面积，从 1253 万㎡大幅缩水至 98 万㎡。正常年份，B 拿地投资的金额可以占到当期销售的 25%左右，而 2022 年上半年跌至 3%，这还是发生在上半年权益销售额锐减 39%的背景下。2022 年上半年营收从 2278.99 亿元锐减至 1563.33 亿元，下降 31.4%，根据调研数据，全年销售全口径金额 4643 亿元，较 2021 年几乎下滑近 50%。从销售去化数据看，该公司近几年加速对三四线城市项目的推货，对三四线市场的依赖度甚至有逐年上升的趋势。B 地产公司在 2022 年上半年的销售金额构成中，69%来自三四线城市，其余 31%来自一二线城市。而此前的 2015-2021 年，B 权益合同销售金额中，来自三四线城市项目的占比分别为 52%、53%、58%、65%、61%、61%、68%。另外，这家公司的土地开发投资的组织绩效评估效率不高。根据前面的问卷调查数据，超过 39.3%的员认为公司现在的土地开发投资组织绩效并未实现其战略目标，因此，他们希望公司的土地开发投资组织绩效评估能够更好地匹配其战略目标；只有 36.7%的员工对公司当前的土地开发投资组织绩效有所了解。而在第 5 题的统计数据中，近 74.7%的员工认为这个指标不合理（包括一般）。由此可见，该公司员工对于业绩的关注度、理解度和满意度存在不足，并且他们认为公司的土地开发投资组织的业绩结果整体上并不理想。自 2021 年下半年房地产行业系统性风暴爆发以来，楼市需求持续低迷，多地住宅库存居高不下，对三

四线城市的冲击似乎更大，但该公司对三四线城市的“偏好”未发生改变。近三年该公司重点拿地的城市中（单个城市累计规划建面超 100 万方），特别是三四线城市，不少面临库存风险。

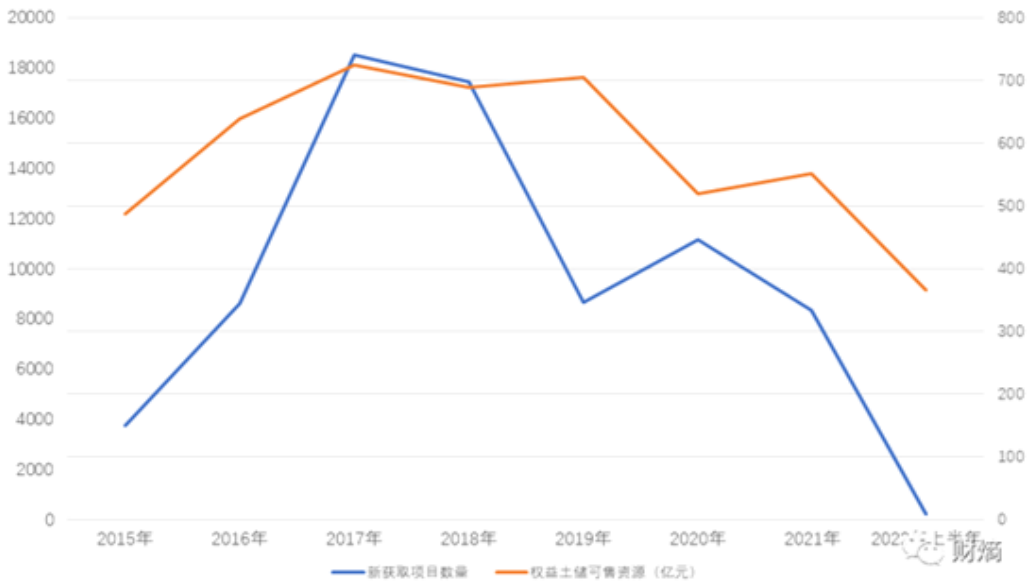


图 3: B 地产公司合同销售去化分布构成

资料来源: 财滴

(3) 战略合作伙伴失责，海外开发合作存在不确定性。战略合作伙伴保利退出与 B 地产合作开发项目。携手拿地，合作开发，是不少房企常用的业务策略，保利和 B 有着悠久的合作历史。合作拿地、合作开发是前几年土地市场的重要特征之一，房企有做大规模的需求，

但土地出让价格也比较高，再加上金融政策等方面的影响，因此就将合作拿地当成了战略扩张的方式。房地产企业联合开发本质上就是优势互补，借助资金、土地、资源来更好地推进项目。合作拿地开发多出现在一、二线城市，房企扎堆竞争激烈，因此合作可以发挥出不同房企的不同资源优势。（BS05 访谈记录）2023 年，随着地产市场发展态势日益严峻，保利退出了与 B 地产合作开发的 12 家项目公司，按照公告披露的挂牌价格，合计大约有 23 亿元。海外项目的政策问题，马来西亚森林城市项目 2015 年项目在马来西亚动工，森林城市距离新加坡只有两公里，把一个项目打造成一个城市，规模达到 30000 亩，比恒大在南海的海花岛还大出 3 倍，规模体量堪称全球第一，为了获得国内富豪的购买，仅仅在电视上投的广告都达到 20 个亿，买森林城市房子的人还很容易得到了马来西亚国籍，加上距离新加坡非常近。由于马来西亚国内政治因素，B 也因为站错了队森林城市房子被限制销售，本来是 B 原定位为中国高端消费人群，但是新总统下令只能让马来西亚人自己买，马来西亚人本来就消费力不足，消费习惯也不同。（BG04 访谈记录）。

2. B 地产公司土地开发策略存在问题的原因分析

(1) 外部政策与环境因素。除了 B 地产公司自身管理问题外，政策环境变化也是其财务危机的重要原因之一。近年来，中国政府为了遏制房地产市场的过热和泡沫，出台了一系列的调控政策，包括购房限制、三严三线、土地供应等。这些政策对 B 地产公司高负债模式造成了巨大的冲击，限制了其融资空间和发展空间。

(2) 内部企业治理因素。作为中国最大的房地产开发商之一，B 地产公司的财务问题主要源于其近年来高度负债的公司融资管理和项目投资决策中的问题。根据 B 地产公司 2020 年年报，该公司的总负债为 1.2 万亿元，同比增长了 14.8%；资产负债率为 86.9%，同比上升了 1.2 个百分点；净负债率为 79.7%，同比上升了 3.5 个百分点。B 地产公司的高负债模式使其承担了巨大的融资成本和偿债压力，也增加了其在市场波动和政策变化时的风险敞口。

讨论

B 地产公司土地开发策略设计思路。房地产投资是一项具有巨大风险和回报的行业，而土地开发则是房地产项目的核心环节。B 地产公司以地产业务为主轴，利用金融工具来增强或者整合地产产业链上的所有与社区相关的业务，优化覆盖社区资源的整合平台，构建全生命周期的产业链，最大限度地发挥集团内的资产价值，以此来持续稳定和提升该公司在行业中的领先地位。以人口迁移、产业结构、经济根基、库存状况等城市关键因素为主要考虑因素，更深入地关注一、二线和三四线城市的重要区域，以实现增值资产的收益最大化作为土地开发策略优化设计思路。

1. B 地产公司土地开发策略优化设计

(1) 规避市场与运营风险。房地产市场的调控政策出台频率非常频繁，房地产市场受政策影响大、不稳定，B 地产公司要开始寻求结构性机会，寻求热点城市，集中资源发展重点城市，布局全国，增大自身的抗风险能力。B 地产公司要以“推进区域合理布局、确保区域规模适度、提升资源配置效率”为目标。通过有序推进跨区域整合，提升区域集中度和资源使用效能，降低运营成本，努力实现“市场、人员、资源”的整合协同。同时，通过决策组织成员多元化，降低土地开发投资失误。董事会成员多元化结构会给当前该公司各方面带来的裨益，包括但不限于性别、年龄、文化、种族、教育背景、技能、知识、专业经验以及可能不时相关之其他因素。该公司的决策团队中，董事会的任命应基于选定的候选人的优势和特性，这样可以使得决策团队与其他的董事相互补充，增强董事会的全面能力、经验和看法，为公司的主要

业务和战略制定有效的方案，同时也需要考虑到董事会的接班计划和发展。所有的董事会成员都拥有各自独特的技术和知识，这些领域涵盖了房地产开发、建筑和施工管理、发展战略以及市场营销管理、财务管理、行政和商业管理、投资扩张管理以及法律等。在性别、年龄、职务、服务周期、技术和知识等方面，他们都采取了多样化的策略，负责制订与本集团业务运作相关的业务政策和战略，其中包含了股息政策以及风险管理战略。

(2) 提升一二级城市土储布局。在 2023 年，中国的房地产市场将持续进行底限调整。中央政策的执行力度先是稳定后来放松，7 月份的政治局会议确定了“行业供需关系发生重大转变”作为分界线，政策的执行力度逐步转向“双管齐下”。需求方面，“降低首付、降低利率、认房不认贷”的政策接连实施，以支持居民按揭购房；供应方面，“三个不低于、平等对待的支持融资等保障主体措施相继实施，以减轻房地产公司的资金压力。在整体投资的 B 地产土地开发中，应优先考虑人口流动、经济基础、产业布局、库存情况等城市的关键变量因素；同时，也会更加专注于一二线核心城市以及三四线城市的核心区位，以此来实现增量资产的效益。作为项目覆盖全国市场的头部房企，面对市场加速分化格局要有更早、更清晰的认知。该公司的全面投资将会针对城市的关键因素如人口迁移、产业结构、经济基础和库存状况等进行精选，并进一步专注于一、二线和三四线城市的核心区域，以实现增量资产的效益。在未来 3-5 年内，该公司应将一、二线与三、四线的货值比例提升至 50 :50，以此来利用优质的土地资源来保障公司未来业绩的稳定增长。土地开发项目的选择上，B 地产公司要设定投资标准，其一是主攻确定性市场，加强布局高能级城市，在确定性市场做确定性的项目。

(3) 提升土地战略开发战略能力。房地产项目的开发过程中，土地是最基础也是最初始的资源。根据项目开发的经验，目前在中国城镇商品房住宅建设的成本构成中，土地成本占 20~50%，三、四线由于地价便宜占地相对较低，一、二线城市由于土地资源稀缺，土地成本占比相对较高。提升土地开发效能，土地成本的逐步攀升直接导致房企的利润空间被压缩。B 地产公司需要先明确房地产开发的成本和成本占用资金的各个节点时间。该公司也可以结合自身企业特征和市场特征，强化了“融资代建”的土地开发模式。B 地产公司一方面通过自身融资能力为项目获得更多低成本的开发资金，另一方面该公司依靠自身强大的操盘能力使项目实现溢价，地产公司通过收取固定利润、管理费和超额利润分配的方式获得报酬，合作方在分配 B 地产公司上述报酬后享有所有剩余收益。B 地产公司通过“融资代建”模式获取的项目多数只在项目公司中占股 30-51%，但基本都是由 B 地产公司操盘、并表。在三、四线城市，由于当地开发商成本控制、产品体系、开发经验及品牌价值均远不如品牌开发商，通过该公司介入，项目成本控制和产品体系能够得到一定程度提升；同时 B 地产公司全国知名的“高周转”运营体系能帮助项目实现快速开盘，资产迅速变现；再者，借助品牌价值，该公司操盘营销的项目能够比周边其他项目售价高 10-20%，实现更高溢价。通过这种土地开发方式，B 地产公司能够通过部分股权合作且不用支付股权溢价两方面减少前期自有资金投入，降低资金占用。

总结与建议

坚持房住不炒的长效机制。在地产业步入 “白银时代” 的过程中，地产公司需要在地产行业的基础上保持强大，同时也需要有超越地产的视野。“房住不炒”的政策坚定性，从限购、限价、限售，到对融资环节的加大压力和“三道红线”；对销售环节的政策抑制，主要影响了地产公司的业绩和营业收入，对融资环节的政策抑制，则直接影响了地产公司的现金流。随着经济的地域差异化，在“稳定周期”里，领先的房地产公司是否会出现分化以及如何出现分化，可能与其是否拥有优质且具有潜力的土地储备有着重大关系。当前，面临着房地产市场的严峻下

滑，B 地产需要在降低房地产开发目标、增加安全性的同时，坚守两条“安全线”：一是保持平衡的布局，二是“机会驱动”，只有满足条件的地方才会被采用，这样一来，B 地产在粤港澳大湾区和长三角区域的土地储备都能保持市场领先地位，并且，其在一二线城市的布局，占比已经超过了 50%。

对土地储备进行全面调整。在去年行业整体面临严峻挑战的情况下，B 地产公司将保障交付、资产、安全和信誉作为首要任务，并做出了阶段性减少投资土地的决策。据相关数据显示，2022 年新增的 9 个项目中，权益地价大约为 61 亿元，其中 71% 集中在二线城市。公司已经在 2023 年开始重新进行土地投资，其主要的投资方向将是在人口流动、产业结构、经济基础和供需状况等关键因素中进行精选，注重质量而非数量，并且将重点放在一、二线核心城市。B 地产公司的投资策略将集中在确定性的市场领域，也就是一、二线核心城市的关键区域。近期，该公司正在有序地参与公开市场的土地竞拍，预计未来一段时间内将继续积极参与。其土地购买的预算需要相对保守，并且要保持在销售额的 40% 以下。不应过分追求规模，而应根据市场的总体供需情况来进行释放。通过新增土储布局的调整，B 地产公司计划用 3-5 年的时间，将公司一二线对三四线的货值比例提升至 50% 对 50%，用优质土地资源支撑公司未来稳健发展。

决策组织多元化。房地产企业要因应行业形势发展变化，B 地产公司为更好地保障集团“一体两翼”发展战略，将强地产属性的组织架构迭代升级为适配多元业务协调发展的新架构。通过科学有效的业务布局和治理模式调整，提升集团整体资源配置效率、风险把控能力和各子业务板块对市场机遇的快速反应能力。在决策组织结构层面，依照挑选出的候选人的优势和特性，可以为决策团队提供与其他决策者的互补性，从而增强决策团队的全面能力、经验和看法，并针对公司的主要业务和企业战略制定有效的解决方案。每个决策团队都拥有独特的技术和知识，涵盖了房地产开发、建筑和施工管理、发展战略和市场推广管理、财务管理、行政和商业管理、投资扩张管理以及法律等领域，以减少公司在土地开发决策上的饰物，其中涵盖了利率政策和风险控制方法。

参考文献

孙璐、杨飞. (2017). 土地利用规划环境影响评价及相关问题阐述. *环球人文地理*, (2).

孟繁瑜、高畅. (2015). 房地产企业盈利能力与土地储备战略的关系分析. *广西财经学院学报*, *28*(3), 6.

李清雅. (2018). *房地产企业不同拿地模式涉税分析. 西部财会*, (7), 3.

杨峰. (2019). *W 房地产公司财务风险管理研究* [博士论文]. 东北石油大学.

杨志浩. (2012). 寻找工业地产的商业模式. *中国地产市场*, (10), 2.

牛亚莉. (2023). 政策宏观调控下对房地产市场的影响. *中文科技期刊数据库（全文版）社会科学*, (4), 4.

郭如贞. (2017). 中小房企非典型拿地模式初探. *中国房地产*, (20), 2.

Ball, M. (2005). *The impact of land-use regulation on industrial structures: The case of the UK housebuilding industry*. ERES.

Chau, A. (2020). *Eternal commercial landmark and Riemann*. Hypothesis .

Peng, R., & Wheaton, W. C. (1994). *Effects of restrictive land supply on housing in Hong Kong effects of restrictive land supply on housing in Hong Kong*. An Econometric Analysis.

Somerville, C. T. (2010). The industrial organization of housing supply: Market activity, land supply and the size of homebuilder firms. *Real Estate Economics, 27*(4), 669-694.

包容型领导对员工主动性行为的影响研究
THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' CONSTRUCTIVE DEVIANT BEHAVIOR

肖纯杰 [1*], 张亚军 [2]
Chunjie Xiao[1*] and Yajun Zhang[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: 276148743@qq.com

摘要

随着市场竞争的加剧和营商环境的变化，企业需要更加灵活和创新才能在竞争中脱颖而出。而员工的主动性行为被认为是实现这一目标的重要因素之一。领导作为组织管理的核心，对员工的不同工作态度和行为会产生不同的深远影响。本研究旨在探讨包容型领导与员工的工作主动性的影响，以及感知组织支持和自我效能感在其中的中介和调节作用。收集 360 份有效问卷并使用 SPSS 软件进行分析，研究发现，包容型领导对员工工作自主性和感知组织支持有积极影响，而感知组织支持在包容型领导和员工主动性之间起到中介作用，并发现自我效能感存在着调节作用。

关键词： 包容型领导 员工主动性行为 自我效能感 感知组织支持

Abstract

With the intensification of market competition and changes in the business environment, enterprises need to be more flexible and innovative in order to stand out in competition. The proactive behavior of employees is considered one of the important factors in achieving this goal. As the core of organizational management, leadership can have profound impacts on the different work attitudes and behaviors of employees. This study aims to explore the impact of inclusive leadership on employee work initiative, as well as the mediating and moderating effects of perceived organizational support and self-efficacy. Collecting 360 valid questionnaires and analyzing them using SPSS software, the study found that inclusive leadership has a positive impact on employee work autonomy and perceived organizational support. Perceived organizational support plays a mediating role between inclusive leadership and employee initiative, and it was found that self-efficacy has a moderating effect.

Keywords: Inclusive Leadership, Employee Proactive Behavior, Self-Efficacy Perception, Organizational Support

引言

市场经济的发展，使得包容型领导得到了企业的关注，从外部环境来看，经济日趋全球化、竞争日趋激烈，企业所面临的外部环境变化也越来越快，在此背景下，“包容型领导”则是一种能够让员工获得更多成长和发展的领导风格，能够使员工的主动性行为得到充分发挥，

进而提高企业绩效。从内部环境来看，随着企业规模的不断扩大，内部管理也越来越复杂，“包容型领导” 能够帮助员工获得更多成长和发展，使员工的主动性行为得到充分发挥，从而提高企业绩效。包容型领导通过对员工进行更多的引导和授权，帮助员工获得更多的发展和成长，这能够有效激发员工的主动性、创造性，促进员工主动性行为的产生，进而提高企业绩效。综上所述，“包容型领导” 是一种能够帮助员工获得成长和发展的领导风格。与此同时，一个企业能够给予员工的支持及员工在企业所能感受到的自我效能的发挥，对员工自主性的发挥具有重要影响作用。

员工的主动性行为是保证企业良好运作和持续发展的关键。与此同时，包容型领导与员工主动性行为之间存在相辅相成的关系。包容型领导通过影响员工的主动性行为来促进组织绩效，而员工的主动性行为又可以推动组织更好地发展，形成一个良性循环的过程。主动性行为是员工自发地扮演角色外行为的表现，而员工在工作中所展现出的态度和行为受到多个因素的影响，其中之一就是领导风格。过去的研究发现，包容型领导能够通过影响员工的自我意识、自我鼓励等行为来促进员工的主动性行为。研究还发现，包容型领导对员工的工作态度和行为有积极影响，从而影响员工的主动性行为。这些研究结果揭示了包容型领导风格与员工主动性行为之间的关联机制。Sutherland et al.（2008）研究员工主动性行为发现，包容型领导能够促进员工的自我意识和自我鼓励等行为；Waser et al.（2008）作者将变革型领导理论与M.A.West（1990）的团队氛围理论相联系，并提出了变革型领导力与员工创新之间关系的综合模型。以往的研究发现，包容型领导风格会通过影响员工的自我概念、动机、角色外行为以及价值观等方面来影响员工主动性行为，而包容型领导风格又会对员工的工作态度和行为产生积极影响，从而影响员工主动性行为。

包容型领导理论在国内是一个相对新兴的研究领域，目前还没有形成完善的理论体系，还处于发展阶段，在包容型领导的研究中，有学者从不同角度进行了研究，如 Henry et al.(1999）将包容型领导定义为：“能够激励员工为组织目标而努力工作的一种领导风格。它是一种能够有效地激励员工工作的领导方式。Woodruff 和 Roderick (1993）认为，包容型领导是一种通过对员工的尊重、信任和支持来提高员工工作效率、促进组织成长和发展的领导行为。对包容型领导的定义，学术界还存在一定的争议，如 Woodruff 和 Roderick (1999）认为，包容型领导是“一种有能力帮助员工成长和发展，让他们的自我概念、自信和自尊得到提高的领导行为”。Edmondson 首次提到领导者包容型的概念，该概念更强调领导员工的需求给予关注，强调上下级之间的良性双向互动。包容型领导也不是一种普遍适用于所有组织的领导风格。虽然在组织变革的不同阶段，包容型领导有其不同的作用和表现，但作为一种普遍适用于组织的领导风格，包容型领导更强调领导者应该包容下属的个性和差异性，并且在团队合作中更多地以团队整体利益为重，本文采用 Woodruff 和 Roderick（1999）对包容型领导的概念表述界定，认为包容开放型领导是能够以开明了解的态度听取员工个人及不同的意见，并以认可、宽以待人等待人方式来鼓励员工。Zafrir-Ilan（2010）研究包容型领导发现，包容型领导能够激励员工提高创造性和创造能力，可以有效提升员工的工作积极性、创新能力和工作满意度。Shi et al.（2008）通过研究包容型领导影响关系，探讨了不同的领导者对于员工的影响因素，帮助他们培养和发展包容型领导。尽管包容型领导在实践中得到广泛应用，但其影响机制和效果仍需要深入研究。通过对包容型领导与员工主动性行为之间的关系进行研究，可以丰富领导学理论，并提供新的视角和观点。这有助于我们更好地理解和解释领导对员工行为的影响机制，并为其他相关领域的研究提供借鉴和启示。

研究目的

在企业的研究中，员工作为企业的主力军是重要的企业因素之一。Parker et al. (2006) 主动性行为指的是员工主动地采取行动，以改变或改善环境或个人状况。这种行为在组织中往往无法通过详细的制度安排来规定，而是需要员工自发地产生。同时，Parker 和 Evans r（2010）指出，主动性行为还体现了对现状的挑战，需要员工自发地采取行动。除了员工个体因素的重要性外，组织环境因素的支持和鼓励也至关重要，以降低员工评估主动性行为可能面临风险或损失的看法。Bateman（1993）提出主动性行为就是“积极主动的去不断地寻找机会、展现主动性、采取行动并坚持不懈，直到通过改变达到预期结果”。Parker 和 Collins（2010）通过 622 名经理的自陈报告，从实证角度对这些行为进行了整合与分析，把这些有着共同特点和不同目标的主动行为归纳为三个不同高阶范畴。本文采用 Bateman（1993）对于主动性行为的定义。企业文化建设中，企业员工的主动性行为主要表现在对工作意义、工作环境、工作内容、组织支持、组织成员关系、组织公民行为等方面的主动参与。主动参与是指员工在工作中不是被动地接受安排和指示，而是积极主动地参与管理，发表自己的意见和看法，使自己的行为更能符合企业发展目标的要求。在企业管理中，员工的主动性行为表现在工作任务的完成过程中，如员工积极地参与企业目标的制定和实施，主动提出合理化建议；在工作安排上，员工积极参与工作安排，主动提出自己的意见和建议；在工作过程中，员工能够积极配合完成工作任务。员工的主动性行为能够增强员工对企业的忠诚度，促进员工积极参与企业管理，从而使企业获得更多的利益。在此背景下，员工所受到的感知组织支持和自我效能感可能会影响包容型领导对员工的主动性行为的关系，因此引入感知组织支持作为中介变量，自我效能感作为调节变量。

综上所述，本文根据社会交换原理，通过感知组织支持作为中介变量，自我效能感作为调节变量，建立了一个理论框架模型，旨在深度探索员工的主动性行为如何被包容型领导所影响。同时，进一步结合实证验证的结果，提出了一些有针对性的、适合中国情境的管理策略，以此推动组织的创新与进步。

文献综述

1. 包容型领导对员工主动性行为的影响

授权型领导（李燕萍等， 2018)、谦逊型领导（高山， 2021)、参与型领导（Den et al., 2011）等能够激励员工产生主动行为，相反，研究表明独裁型领导（李锐等， 2014)、权威型领导（刘冰, 2017）会抑制员工产生主动行为。包容型领导是一种能够让员工获得更多成长和发展的领导风格，能够使员工的主动性行为得到充分发挥，进而提高企业绩效。从内部环境来看，随着企业规模的不断扩大，内部管理也越来越复杂，“包容型领导”能够帮助员工获得更多成长和发展，使员工的主动性行为得到充分发挥，从而提高企业绩效。包容型领导开放性通过对员工进行更多的引导和授权，帮助员工获得更多的发展和成长；包容型领导的易接近性使得员工与领导之间以朋友关系相处，这能够有效激发员工的主动性、创造性，促进员工主动性行为的产生，进而提高企业绩效；包容型领导的易接近性可用性能够帮助员工成就自我，推动员主动行为的产生。有关领导风格对员工主动行为的影响上，学者们也开展了广泛的探讨。孔靓等（2020）、徐云飞等人（2021）通过研究都得到了包容性领导可以显著促进员工的主动性行为的结论。郭玉冬等（2022）指出领导是团队的形象和代表，由于领导者的管理风格各有差异，对员工能产生不同影响。针对上述的前人学者研究内容，本文认为，多数包容型领导的

特点和行为方式有助于激发员工的主动性行为。他们通过开放引导、信任支持、员工发展、积极的工作氛围以及开放沟通和反馈等方式，鼓励员工在工作中表现出自主性和主动性行为。因此，可以推断出包容型领导与员工主动性行为之间存在正相关关系。因此提出假设：

假设 1：包容型领导与员工主动性行为正相关。

2. 感知组织支持的中介作用

(1) 包容型领导与感知组织支持的关系

研究表明，包容型领导的行为能够提高员工对组织支持的感知程度。Kottke 和 Sharafinski（1988）指出相比于从组织整体获得的支持，从直属上司那里获得的支持要更多。由 Eisenbeiß 和 Knippenberg（2008）进行的研究，他们发现包容型领导与员工对组织支持的感知呈正相关关系。这意味着包容型领导通过其与下属的互动和支持性行为，增强了员工对组织的认同感和对组织关心他们利益以及重视他们贡献的感知。并且进一步研究发现，包容型领导与员工对组织支持的感知之间存在着中介效应。具体来说，包容型领导的行为通过增强员工对组织支持的感知，进而提升了员工的工作满意度和组织承诺。Ebel et al.（1975）指出员工对上司的依赖程度要大于同事或组织，包容型领导能够尊重和理解下属，关注他们的需求。因此领导对下级做出支持性行为是提高员工感知组织支持的途径之一，包容型领导代表企业，其开放性使得在与员工良好的相互过程中能够让员工感知到组织的支持；包容型领导者关心员工的生活和情感需求，关注员工的心理健康；其易接近性，在员工遇到困难和挫折时，领导者提供关爱和支持，使员工感受到组织的温暖；包容型领导的可用性使得其注重团队凝聚力，通过团队建设活动促进员工之间的交流与合作。在团结协作的氛围中，员工感受到组织的力量和归属感。

(2) 感知组织支持与员工主动性行为的关系

相关研究表明，公司如果愈加关心员工福利和重视员工，员工越会对组织形成的情感承诺，由于交换意识的存在，他们会积极承担本职工作，甚至主动从事工作范围之外的事务，并且乐意帮忙处理组织遇到的问题。当员工感受到组织支持时，他们会更加愿意主动投入到工作中，从而推动员工主动性的提升。组织支持能提高员工的满意度，使员工感受到企业的关爱。满意的员工更愿意主动投入到工作中，为企业创造价值。感受到组织支持的员工会对企业产生更高的忠诚度。忠诚的员工更愿意为企业长远发展贡献力量，主动承担更多工作任务。组织支持有助于发现和挖掘员工的潜能，使员工在工作中发挥更大的价值。当员工意识到组织关心他们的成长和发展时，他们会更愿意主动尝试新事物，挑战自我。Waser（2008）指出，提高员工对组织支持的感知有助于降低消极行为，并促进员工采取积极主动的行为。根据王艳子和赵秀秀（2020）的研究发现，员工对组织支持的感知不仅能够激发他们展现积极的工作行为，还可以间接提升他们的自我效能。

(3) 感知组织支持在包容型领导与员工主动性行为的中介作用

包容型领导强调与下属之间的互动和互相理解，尊重他们的需求，并肯定他们的贡献。根据组织支持理论，员工将领导视为组织的代表，包容型领导的支持性行为会增强员工对组织关心他们利益和重视他们贡献的感知。当员工深刻感受到组织对他们的关心和关爱时，他们更有动力采取主动行动，为组织的发展作出贡献。研究表明，如果员工认为组织对他们的支持程度高，那么他们通常会愿意回报，并且产生关心组织发展和帮助实现组织目标的责任感。此外，如果员工认为组织对他们的支持程度高，这也有助于激发员工在心理层面上进行主动变革行为。

根据前述论述，我们可以提出以下假设：

假设 2：当员工受到感知组织支持时，他们更有可能感受到组织对他们的支持。

假设 3：当员工受到感知组织支持程度较高时，他们更倾向于表现出主动性行为。

假设 4：领导的包容型行为通过影响员工对组织支持的感知进而促进员工的主动性行为。

3. 自我效能感在感知组织支持与员工主动性行为中的调节作用

自我效能感是对自身能力的评价，是个体关于自己是否有能力达到预设目标的一种估计或感觉。高自我效能感的员工偏好选择挑战性高的环境，低自我效能感的员工则会选择低挑战性的，同时高效能感的员工能够对工作保持更高的热情和积极性，从而为自己设定更高水平的目标，并愿意主动去完成。Brennan et al（2002）认为员工在某件事上的自我效能感越高，其行动动机就越强，愿意在此事上投入的时间精力就越多。Bandura (1997)《自我效能感：掌控力的运用》是自我效能感研究的经典之作。他强调了个体对于自身能力的信心对于行为的发生和持续起到重要作用；Dennis 等人（2011）研究了变革型领导对员工日常工作投入的影响，并发现变革型领导可以提高员工的主动性行为。这种领导风格可能通过增强员工的自我效能感来实现。根据上述内容，我们了解到，如果自我效能感的调节作用高，在有挑战性的任务或环境下，员工更容易通过提高自己的努力和表现来实现目标。这种情况下，较高的自我效能感会促使员工更加愿意采取主动性行为，积极面对困难，并且坚持不懈地努力工作。他们相信自己具备解决问题的能力，从而更有可能主动参与并展示出高水平的自主行为。相反，如果自我效能感的调节作用较低，员工可能会对自己的能力和成功产生怀疑，对困难和挑战缺乏信心。在这种情况下，员工可能会避免主动参与和承担责任，表现出较少的主动性行为。他们可能会更倾向于依赖他人的指导和支持，而不是主动追求自己的目标。

总而言之，自我效能感的调节作用高和调节作用低对员工主动性行为有不同的影响。较高的自我效能感能够激发员工更积极地参与和展现主动性行为，而较低的自我效能感可能会抑制员工的主动性行为，并导致他们在工作中表现得较为被动。因此，组织可以通过提升员工的自我效能感和提供支持来促进员工的主动性行为。由此提出以下假设：

假设 5：自我效能感在感知组织支持与员工主动性行为之间起到调节作用。综上所述，本研究构建理论模型如图 1 所示。

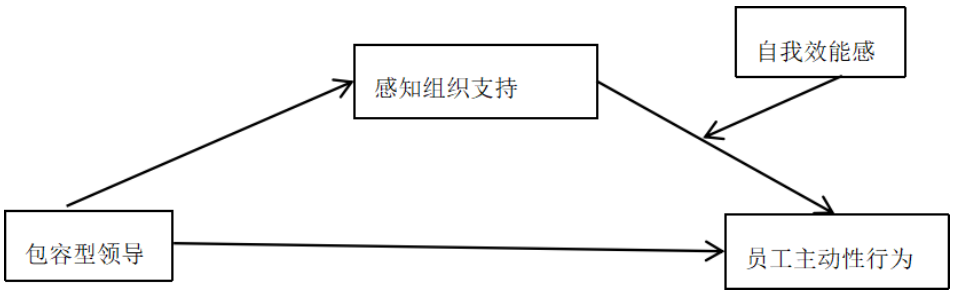


图 1: 理论框架图模型

研究方法

研究对象和过程

本文研究对象为本土科技型 A 公司。总部位于杭州，创建于 1993 年，是一家国有高科技公司，公司以浙江大学为依托，员工一百多人，该公司的员工主要由教授和副教授等专业带

头人组成，他们是公司业务的核心力量。本文采取问卷调查法的方式开展研究，由于问卷调查法具有标准、匿名、范围广的特点，能够满足数据收集的各项要求，节省了人力、物力和财力。并且通过填写问卷的方式，可以保持问卷者的独立性，使他们能够自主地进行作答并表现自己的观点，进而能够客观地反映实际问题，为解决问题、制定规划提供参考依据。综合来说，调查问卷法的优点一方面是能够直接地观察到受调研者的情况和心理状态，另一方面能够在短时间内收集大量的问卷数据，基于前人学者创立的量表基础上，通过问卷的方式，达到快速收集数据、准确了解情况的目的。本文以本土企业为研究对象，采用问卷调查的方式，探讨包容型领导对员工主动性行为的影响。首先，本文对包容型领导和员工主动性行为、自我效能感、组织支持等进行界定，同时明确包容型领导风格和员工主动性行为等的内涵，为下文的研究提供理论基础。其次，本文通过查阅文献的方式，建立了包容型领导和员工主动性行为、自我效能感、感知组织支持的指标体系，根据指标体系设计调查问卷并进行数据的收集。最后，通过对数据的分析，验证四个变量之间的关系，为新时期提升员工的自主性行为、增强企业的市场竞争力提供参考。

本文调查采取开放式的作答时间，时间确定为 2023 年 10 月 7 日-2023 年 10 月 13 日，十一节后上班实践。为了尽可能多地收集问卷，问卷通过线上与线下两种模式，分两次在不同时间段开展收集问卷，问卷内容一致，并且为了确保问卷人员的一致性，每次开展问卷调查，均让调查对象将所有问卷都进行了填写。发放采用问卷星的形式，在公司的职工群发放，并在与公司领导进行沟通的情况下，确保群内员工全部参与，填写时间截至 2023 年 10 月 13 日下午 5 点。电子问卷主要集中在工作群发放，2023 年 10 月 7 日上午 9 点进行发放，按照每个工作日下午 5 点前收集群内反馈员工调查问卷，并根据员工姓名实时登记，截至 2023 年 10 月 13 日下午 5 点，共发出 400 份，收回 385 份，剔除无效问卷，确定有效问卷 360 份，有效率为 90%。

测量工具

本文研究的四个变量，分别是包容型领导、员工主动性行为、自我效能感和感知组织支持，在对当前的相关文献研究的基础上，根据信度和效度以及其他学者们后续的检验，确定现有的量表作为本文的量表，并根据本文研究的实际，进行适量的删减。均采用李克 5 点计分法进行评价，要求被试从“1=完全不同意，2=不同意，3=中间立场，4=同意，5=完全同意”中单项选择符合员工自身情况的选项。采用 SPSS22.0 软件开展数据分析。

测量量表

对于包容型领导，采用 Carmeli 等（2010）提出的包容型领导量表，该量表包括三个维度，即开放性、易接近性、可用性等共九个测量条目，该量表的总体信度系数高达 0.912（见表 5.2），采用 5 分计分法。总分越低代表包容型领导水平越低。

对于员工主动性行为，采用 Griffin et al. (2007) 开发的主动行为量表，该量表包括三个维度，即分别是个体成员主动性、团体成员主动性、组织成员主动性。量表共包含 9 个题目，该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.934。采用 5 分计分法。总分越低代表员工的工作自主性水平越低。

感知组织支持参考国内学者认可度较高的 Parker et al. （2006）为设计的三维量表，包括工作支持感知、价值认同感知、利益关心感知三个维度。该量表包含条目 12 项，总体信度高达 0.906。由于原量表总题项过多，为便于问卷收集，在不改变量表结构和每个维度内容表达的前提下，对描述内容相近的题项进行删减。

借鉴的是 Bandura（1997）年自开发的单维量表，并且此问卷的中文版信效度已经经过国内许多学者的检验。此量表包括 5 个题项，为收集方便性，对语义重复的题项进行删减，该量表总体信度为 0.859。

控制变量。本文在借鉴众多学者在此方面的研究方法的基础上，对被试者的性别、年龄、学历以及任职年限进行了控制。根据以往的研究，人口统计学因素可能会对员工的工作态度和行为产生影响，控制变量以确保研究结果的准确性和可靠性。

研究结果

1. 量表的信效度检验

信度检验是用来评估调查问卷结果的可靠性的方法之一，通常使用 Cronbach's Alpha 信度系数法来检验量表数据的内部一致性。根据经验判断，如果 Cronbach's Alpha 系数大于 0.7，则表示量表具有较好的内部一致性，可以用于后续的数据分析。

在本次调查问卷中，我们通过运用 SPSS 软件进行了信度检验，并得到的 Cronbach's Alpha 系数大于 0.7。这意味着问卷量表的各个问题之间存在一定程度的一致性，可以相对可靠地测量被调查对象的观点或态度。因此，我们可以放心使用该问卷数据进行后续的数据分析工作。

表 1: 信度分析

量表	维度	基于标准化项的克隆巴赫 Alpha
包容型领导	开放性	0.912
	易接近性	
	可用性	
员工主动性行为	工作支持	0.934
	价值认同	
	利益关心	
感知组织支持	感知组织支持	0.906
自我效能感	自我效能感	0.859

效度分析是调查问卷设计的有效性进行的检验，效度检验的指标表现有 KMO 值和巴特球形检验，一般来说，KMO 值高于 0.8，说明量表的有效性较高；如果是介于 0.7-0.8 之间，说明有效性较好；而该值在 0.6-0.7 之间，说明量表的有效性可以接受，但是如果低于 0.6 就说明量表的有效性太差。巴特球形检验的 P 值应该小于 0.05，才可通过。从下表格中可以看出，量表的效度均大于 0.5，量表通过了效度检验。

表 2: 效度分析

量表	项目	KMO 值	巴特利球形检验		
			近似卡方	自由度	显著性
包容型领导	9	0.882	1922.1	98	0.000
员工主动行为	9	0.901	1155.3	33	0.000
感知组织支持	12	0.832	1729.5	72	0.000
自我效能感	5	0.81	1813.2	85	0.000

2. 量表的组合信度与聚敛效度

从上表格中可以看出量表 KMO 值均可接受，适合采用验证性因子分析（Confirmatory Factor Analysis，CFA）检验量表的聚敛效度，先构建验证性因子分析模型，观察量表各项的标准因子载荷系数，与相关指标结果进行比对后，再根据数据结果和利用计算工具对量表组合信度和聚敛效度进行分析检验。

表 3: 量表的组合信度与聚敛效度

量表	CR	AVE
包容型领导	0.914	0.543
员工主动性行为	0.935	0.614
感知组织支持	0.932	0.552
自我效能感	0.864	0.57

本次针对共 4 个因子，以及 35 个分析项进行验证性因子分析（CFA）分析。从上表可知，共 4 个因子对应的 AVE 值全部均大于 0.5，且 CR 值全部均高于 0.7，意味着本次分析数据具有良好的聚合（收敛）效度。

3. 假设检验

本研究提供了性别、年龄、学历、任职年限、包容型领导、员工主动性行为、感知组织支持、自我效能感的相关系数、均值和标准差。

(1) 直接效应检验

从下表格中可以看出，M1 模型中，年龄、受教育程度和婚姻状况和工作年限均正向影响员工主动性行为;包容型领导正向影响员工主动行为（B=0.395,P<0.01），假设 1 得到验证。从 M5 中可以看到，包容型领导正向影响感知组织支持，回归系数为 0.224，P<0.05，假设 2 得以验证。在 M2 中，感知组织支持与员工主动行为呈正相关关系，系数为 0.436，在 5%水平上显著。假设 3 得以验证。

表 4: 层级回归分析

变量	员工主动性行为				感知组织支持
	M1	M2	M3	M4	M5
常量	2.301**	3.102**	0.561**	0.215	0.022**
年龄	0.649**	0.512	0.522*	0.31	-0.002
性别	-0.381**	-0.102**	-0.114	0.006	0.201**
受教育程度	0.133**	0.023*	0.041**	0.047	0.005
婚姻状况	0.162*	0.051**	0.122*	0.201	0.021*
工作年限	0.234**	0.003***	0.014*	0.102	0.108**
包容型领导	0.395***		0.229		0.224**
感知组织支持		0.436**	0.564***	0.409**	
自我效能感*感知组织支持				0.229***	
F（P）	8.22**	15.23**	20.13**	8.201	6.22***
调整后 R2	0.58	0.62	0.63	0.66	0.58

注： *** p<.01, ** p<.05, * p<.1

(2) 中介效应检验

由表 4 模型 1 可知，包容型领导对员工主动性行为的正向预测作用显著（β=0.395，p<0.01）。根据表 4 模型 5 的结果，当在包容型领导和员工主动性行为之间加入中介变量感知组织支持时，包容型领导对员工主动性行为产生了显著的正向影响（β=0.224，p<0.05），并且包容型领导对员工主动性行为的正向影响受到了削弱，成功检验假设 H2。

本研究使用 SPSS22 软件进行了假设 4 的检验。根据之前的假设 1 和假设 2、假设 3 的验证结果，包容型领导与员工主动性行为、感知组织支持之间呈现正相关关系。在进行回归分析时，将主动性行为作为因变量，包容型领导作为自变量，并控制了其他变量。然后将感知组织支持引入方程中。在此情况下，发现方程 M3 中包容型领导与员工主动行为的回归系数不再显著（B=0.229），而感知组织支持与员工主动行为的相关关系为显著正相关（B=0.564，P<0.01）。这说明感知组织支持在包容型领导对员工主动行为的影响中起到完全的中介作用。

此外，研究还计算了具体的间接效应值。根据该研究，基于包容型领导通过感知组织支持对员工主动行为的中介效应值为 0.225，在 95%的置信区间内为［0.102，0.309］，不包含 0。

(3) 调节效应分析

根据表 4 的模型 M4 的检验结果，我们可以得出结论：自我效能感和感知组织支持的交互项与员工主动性行为之间存在显著的正相关关系（B=0.229，P<0.01），从而验证了假设 5。这意味着当员工在感知到组织支持的同时，其自我效能感越强，他们表现出更高的主动性行为。

讨论

研究结论

从上文的分析中可以看出，本文的假设都得到了验证，即包容型领导与员工的主动性行为之间成正相关关系，该项印证了包容型领导能够提高员工的工作主动性行为。工作主动性行为使得员工在工作过程中与其在企业具有主人翁的地位和感觉。包容型领导能够关注到员工的需求，促使他们大胆的开展主动性工作行为，该系数为 0.26，相对较高。因此当前的企业应当转变领导行为，强化对员工的关注，进一步提升员工的主人翁地位，促使他们能够全心全意地为企业而努力。

从上述基层回归表我们可知，包容型领导与感知组织支持之间成正相关关系，并且感知组织支持正向影响员工工作主动性。感知组织支持能够有效的推动包容型领导与员工主动性行为的关系，呈现部分中介作用。感知组织支持能够在良好的组织环境中，推动包容型领导对员工主动性行为的促进作用，共同为员工的主动性行为发挥作用。公司应当在绩效考评、激励等方法给与员工更多的关怀，促使员工主动性行为的发生，促使他们为公司做贡献。

自我效能感在包容型领导与员工主动行为之间具有正向的调节作用。自我效能感较高的个体则会表现出更高的自信水平，对各种事件持乐观、主动、积极的态度。本研究验证了自我效能感能够帮助员工主动性行为的推进。公司应注重通过交流沟通的方式，帮助员工正确认识自我价值和效能感。每个人都具有独特的优点和不足之处，拥有自己独特的性格和职业发展目标。因此，我们需要对自己进行准确、科学、全面的认知，充分分析自己的世界观、人生观和价值观，了解自己的能力和潜在短板，正确地定位自己，并合理规划自己的职业发展。为了帮助员工实现这一目标，可以通过分享个人成功和失败经验、提供替代方案、进行言语劝导、引发情感共鸣以及提供适当的环境条件来帮助他们更加全面地认识自己。

不足之处

包容型领导是一种被广泛研究和应用的领导风格，其关注员工的需求和意见，并尊重员工的个人差异和多样性。国外学者在包容型领导的研究中较早开始，主要集中在对其概念的界定和测量方法的探索上。而国内的研究主要聚焦在定义、特征和结构方面，并且在理论模型的探讨以及实践应用方面取得了一定的成果。然而，对于包容型领导的作用机理以及其对员工主动性行为的影响，尚未进行全面深入的研究。

本文从社会交换理论的视角出发，进一步探讨包容型领导对员工主动性行为的影响，并考虑员工自我效能感、感知组织支持等因素的中介和调节作用。社会交换理论认为，员工在与领导的关系中不仅是执行任务，还会通过给予与回报的交换来获得各种资源和支持。包容型领导提供了一个积极的工作环境，鼓励员工参与决策并给予他们更多的自主权和责任，从而增强了员工的自我效能感和感知组织支持。

研究表明，包容型领导对员工主动性行为有积极的影响。包容型领导倡导员工参与决策，并尊重他们的意见和需求，这种关注和支持使得员工更愿意展示主动性行为，如提出新的想法、寻求学习机会、创新工作方式等。同时，员工的自我效能感和感知组织支持在这一过程中起到了中介和调节的作用。员工的自我效能感代表了他们对自身能力的信心，而感知组织支持则指员工感受到组织对他们的支持程度。

通过包容型领导的实施，员工的自我效能感和感知组织支持得到提升，从而促进了员工的主动行为和工作绩效的提升。当员工感受到来自领导的支持和鼓励时，他们更有可能投入到工作中，表现出更高水平的执行力和工作质量。此外，包容型领导还可以促进组织的创新和发展。通过鼓励员工参与决策和提供创新意见，包容型领导为组织创造了一个积极的创新氛围，从而推动组织的创新能力和竞争力的提升。

基于以上结论，企业管理者应该重视和培养包容型领导特质。他们可以通过尊重员工的意见和需求，给予员工更多的自主权和责任，激发员工的主动性和创造力，促进组织的创新和发展。同时，管理者还应该关注员工的自我效能感，提供支持和鼓励，帮助员工建立对自身能力的信心，从而促进员工的主动行为和工作绩效的提升。

总结与建议

总结

上述内容提到了包容型领导的重要性以及如何将其运用到人力资源管理中，进而提高企业绩效。除此之外，还可以考虑以下几个方面来扩充该研究：（1）文化多样性管理：在当今全球化时代，企业往往面临来自不同文化背景的员工。因此，为了更好地管理这种多样性，企业需要采取包容性的领导风格，鼓励员工之间的相互理解和沟通，从而提高团队的协作效能；（2）变革管理：在这个变革快速、不断发展的时代，企业需要具备适应性和灵活性，以便迎接各种挑战和变化。包容型领导可以帮助员工适应变革，并在变革过程中保持积极性和创造力，从而促进组织的创新和发展；（3）员工参与度：通过鼓励员工参与决策制定和问题解决过程，包容型领导可以提高员工的参与度和归属感。这有助于建立一个积极的工作氛围，增强员工的工作满意度和忠诚度，从而提高企业的绩效；（4）知识分享和学习氛围：包容型领导不仅鼓励员工之间的相互合作和沟通，还促进知识的共享和学习。通过建立一个开放、支持和尊重的工作环境，员工可以更自由地分享他们的专业知识和经验，进而提高组织的学习能力和创新能力；（5）员工福利与平衡：包容型领导关注员工的整体福祉和工作生活平衡。通过提供灵活

的工作安排、关注员工的健康和个人需求，并提供必要的支持和资源，企业可以增强员工的工作满意度和幸福感，从而提高绩效和员工的留存率。

通过深入研究上述扩充内容，可以进一步理解包容型领导在人力资源管理中的作用，并为企业提供更具体的指导意见和策略，以应对现代企业面临的挑战和变革。

建议

未来的研究可对这些问题进行更深入的考察和分析。具体根据上述局限的不足提出以下几点未来可以研究的建议：第一，为了增加研究结果的普适性，未来的研究可以采用更多样本来源和更多种类的组织进行数据收集。可以考虑使用随机抽样方法来获取更具代表性的样本；第二，实际贴合性验证：未来的研究可以进一步验证解决方案的实际贴合性，特别是在如何建立畅通的信息传递渠道、创造良好的职场环境等方面。当前，有关包容型领导与员工主动性行为影响研究逐步增多，得到了学术界得到普遍关注，而国内当前的研究文献上看，相关研究非常少，还少有研究对此进行实证考察。这可以通过实地观察、访谈和问卷调查等方法来收集数据，评估解决方案在实际环境中的效果；第三，统计学数据差异性验证：未来的研究可以进一步分析不同人群（如性别、工作年限、年龄等）对包容型领导与员工主动性行为之间的影响差异。这可以通过比较组间差异的统计方法来实现，以深入理解不同人群的反应和需求，并提供个体化的管理策略。未来研究对这种重要行为应给予更多关注并适时开展本土化研究，推动我国企业员工工作自主性行为的理论研究和实践应用。

总之，未来的研究可以在研究设计和数据收集方面进行改进，以增加研究结果的可靠性和适用性。此外，还可以进一步探索解决方案的实际贴合性，并深入研究不同人群对包容型领导与员工主动性行为之间的差异性影响。这些努力将为企业提供更具针对性的激发员工工作效能的对策建议。

参考文献

刘冰、许骁、 徐璐. (2017). 威权领导与员工主动性行为: 一个跨层次研究. *预测, 36*(3), 6.

孔靓、李锡元、章发旺. (2020). 包容型领导对员工主动性行为的影响: 组织自尊与差错管理氛围的中介作用. *管理评论,* (2), 12.

徐云飞、席猛、赵曙明. (2021). 包容性领导对员工主动行为的影响机制——基于社会影响理论的视角. *管理评论, 33*(6), 12.

李燕萍, 史瑶, & 毛雁滨. (2018). 受权型领导对员工建言行为的影响: 心理所有权的中介作用. *科技进步与对策, 35*(3), 6.

王艳子、赵秀秀. (2020). 员工建设性越轨行为的激发机制:差错管理氛围的视角. *财经论丛,* (11), 10.

郭玉冬、欧琪雯、段锦云. (2022). *领导者对员工主动行为的心理与行为反应.* 心理科学进展.

高山. (2021). 谦逊型领导引导员工主动担责行为的实施路径. *领导科学,* (15), 3.

Bandura., & Albert. (1995). *Self-efficacy in changing societies || life trajectories in changing societies.* http://doi.org10.1017/cbo9780511527692

Bateman, A., Chan, K., & Li, M. (1993). *Implementation of the LINC transmitter using the combined analogue locked loop universal modulator (CALLUM), Iee European conference on mobile & personal communications*. IEEE Xplore.

Brennan, M. L., Wu, W., Fu, X., Shen, Z., Song, W., & Frost, H. (2002). A tale of two controversies: Defining both the role of peroxidases in nitrotyrosine formation in vivo using eosinophil peroxidase and myeloperoxidase-deficient mice, and the nature of peroxidase-generated reactive nitrogen species. *Journal of Biological Chemistry, 277*(20), 17415-17427.

Carmeli. A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (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.

Dennis, M., Titus, J. C., Diamond, G., Donaldson, J., Godley, S. H., & Tims, F. M. (2011). Immunodeficiency disorders-emery and rimoin's principles and practice of medical genetics- chapter 80. *Brain and Nerve = Shinkei Kenkyū No Shinpo, 62*(7), 719-25.

Ebel, S., Herold, G., & Hocke, J. (1975). Automatical scanning and evaluation in thin-layer chromatography. *Part I. Analog-Time-Scanning Unit. Chromatographia, 8*(10), 573-576.

Eisenbeiß, S., Knippenberg, N., & Glufke, T. (2008). Sind theater reine subventionsgüter? Eine ökonomische betrachtung der fiskalischen unterstützung von theaterbetrieben. *Wirtschaft Im Wandel, 14*(3), 111-117.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347

Henry, K. B., Arrow, H., & Carini, B. (1999). A tripartite model of group identification. *Small Group Research, 30*(5), 558-581.

Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*, 1075-1079.

Parker, D., & Evans, M. (2010). *Art and otherness: An enquiry into the experience of the'other' in painting.* Conversations in the Field.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633-662.

Parker, S. K.,Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 636-652

Shi, B. F., Maugel, N., Zhang, Y. H., & Yu, J. Q. (2008). *Pdii-catalyzed enantioselective activation of c(sp2)h and c (sp3)h bonds using monoprotected amino acids as chiral ligands*. Angewandte Chemie International Edition.

Sutherland, T. J. T., Cowan, J. O., Young, S., Goulding, A., Grant, A. M., & Williamson, A. (2008). *The association between obesity and asthma.* American Journal of Respiratory & Critical Care Medicine.

Waser, L. T., Baltsavias, E., & Eisenbeiss., F. C. (2008). *Assessing changes of forest area and shrub encroachment in a mire ecosystem using digital surface models and (CIR) aerial images*. Remote Sens Environ.

Woodruff., & Roderick. (1999). Taking charge at work: Extra-role effects to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403-419.

Zafrir-Ilan, E., & Carmeli, S. (2010). Eight novel serine proteases inhibitors from a water bloom of the cyanobacterium microcystis sp. *Tetrahedron, 66*(47), 9194-9202.

变革型领导、组织学习能力与企业创新：组织文化的调节作用
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITIES AND CORPORATE INNOVATION: THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

王昭璇 [1*], 吕备 [2]
Zhaoxuan Wang[1*] and Bei Lyu[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:** wang_zhaoxuan@126.com

摘要

在经济全球化与信息化的背景下，企业经营环境不确定性增加，竞争对手越来越多元化。企业要保持自身竞争力，必须不断适应变革、引领变革，这使得企业必须具备创新能力。随着企业创新要求的一步步深入，担负着企业战略设计与战略制定的企业高层领导者，必须承担培养企业创新能力的职责。除了领导力对创新的影响，企业想不断获取独特的竞争力，必须不断更新产品、技术和知识。同时，组织文化是企业内部的一种规范性信念，通过规范组织行为，从而对团队成员的感知、工作态度产生影响，最终影响团队成员的行为。因此本研究从变革型领导出发，结合组织文化特征，探讨变革型领导、组织学习能力、组织文化与企业创新的相关性以及影响机理。

在进行文献梳理的基础上，根据学术界的成熟量表以及本研究的研究侧重点，对变革型领导、企业创新、组织学习能力与组织文化的测量进行严格的设计，然后在进行问卷调查取得样本数据后，从而得到以下研究结论：（1）变革型领导对企业创新有正向影响；（2）变革型领导对组织学习能力有正向影响；（3）组织学习能力对企业创新有正向影响；（4）组织文化（活力型、网络型与层级型组织文化）对企业创新有正向影响；（5）组织文化对变革型领导与企业创新的相关性具有调节效应；（6）组织学习能力对变革型领导与企业创新的相关性具有中介效应。

关键词：组织文化 变革型领导 企业创

Abstract

In the context of economic globalization and informatization, the uncertainty of the business environment has increased, and competitors have become increasingly diversified. To maintain their competitiveness, enterprises must constantly adapt to and lead changes, which requires enterprises to have the ability to innovate. As corporate innovation requirements deepen step by step, senior corporate leaders responsible for corporate strategy design and strategy formulation must assume the responsibility of cultivating corporate innovation capabilities. In addition to the impact of leadership on innovation, companies must constantly update products, technologies and knowledge if they want to continuously gain unique competitiveness. At the same time, organizational culture is a normative belief within an enterprise. By standardizing organizational behavior, it affects the perception and work attitude of team members, and ultimately affects the behavior of team members. Therefore, this

study starts from transformational leadership and combines the characteristics of organizational culture to explore the correlation and influence mechanism of transformational leadership, organizational learning capabilities, organizational culture and corporate innovation.

On the basis of literature review, based on the mature scales in academia and the research focus of this study, the measurement of transformational leadership, corporate innovation, organizational learning capabilities and organizational culture were strictly designed, and then the questionnaire survey was conducted to obtain After sample data to obtain The following research conclusions: (1) Transformational leadership has a positive impact on corporate innovation; (2) Transformational leadership has a positive impact on organizational learning capabilities; (3) Organizational learning capabilities have a positive impact on corporate innovation; (4) Organizational culture (dynamic, network and hierarchical organizational culture) has a positive impact on corporate innovation; (5) Organizational culture has a moderating effect on the correlation between transformational leadership and corporate innovation; (6) Organizational learning ability has a positive impact on transformational leadership The correlation between leadership and corporate innovation has a mediating effect.

Keywords: enterprise innovation, organizational culture, transformational leadership

引言

1. 研究背景

在信息化的背景下，网络迅速发展，信息高度传播，企业经营环境不确定性增加。同时经济全球化，使得企业面对的竞争对手越来越多元化。因此，企业要保持自身竞争力，必须不断适应变革、引领变革，这使得企业必须具备创新能力。2016 年中国国务院发布《国家创新驱动发展战略纲要》，正式确定创新作为经济发展、国家命运以及国际竞争的基石。这一政策再次表明，创新是企业提高竞争力和可持续发展的重要驱动力。

学术界一直高度关注企业创新，通过深入分析影响企业创新的前因、影响机制与效果，为实践界提供可靠的理论支持。不仅有助于企业明确提高创新能力的方向，还为政府制定创新政策提供了有效参考。尽管国家层面提出了创新驱动的发展战略，但是，目前中国企业在转入创新驱动的经济模式中面临着一些挑战，如研发投入的不足、人才的匮乏、技术跨越的困境等问题。因此，深入剖析并解决这些难题，对推进企业创新、促进经济发展至关重要。

2. 研究问题

变革型领导提倡打破传统管理模式，通过对团队成员积极性的调动，促进企业内部形成鼓励创新的文化氛围，因此变革型领导对企业创新能力的推进至关重要。除了领导力对创新的影响，通过规范组织行为，从而对团队成员的感知、工作态度产生影响，最终影响团队成员的行为。因此不同的组织文化会对企业的创新能力产生不同的影响。而不同的领导风格会产生不同的组织文化，因此，本研究提出以下问题：首先，领导风格如变革型领导如何影响企业创新能力；其次，组织文化如果影响企业创新能力；最后，组织文化是如何调整变革型领导与企业创新的相关性的。

研究目的

本研究从变革型领导出发，结合组织文化特征，探讨变革型领导、组织文化与企业创新的相关性以及影响机理。本研究的研究目标有三个：（1）变革型领导与企业创新的关系；（2）组织文化与企业创新的关系；（3）组织文化对变革型领导与企业创新的调节效应。

文献综述

1. 变革型领导相关研究现状

变革型领导是现代领导理论中非常重要的概念，Bass（1985）对变革型领导进行了详细的界定，他认为变革型领导是能与团队成员建立信任与互动关系的领导者，强调领导者在与员工的交流与互动中能够让员工意识到自身重要性与自己担负的责任，并激发员工更高层次的需求与积极的人生价值观。Bass（1999）通过比较交易型领导与变革型领导，提出变革型领导最大的优势是通过激励、智力刺激等方式对员工进行指导，重视员工与团队利益的一致性。

2. 企业创新相关研究现状

首先，关于企业创新与领导力，Martín et al.（2011）研究高层领导力与组织创新对西班牙公司绩效的重要性。使用结构方程模型进行数据分析发现，高层领导者的支持对企业技术独特能力与企业创新能力有显著影响，而技术独特能力与创新能力会进一步影响组织绩效。Aliet al.（2023）研究企业家领导力对组织学习、绿色创新的影响，研究发现支持创业领导力对企业绿色创新有积极影响。

其次，关于企业创新与组织文化，Martín-de et al.（2013）提出企业创新能力取决于企业的人力资本，具体包括智力、组织知识资产以及部署这些资产的能力。而人力资本再对企业创新产生影响时，组织文化存在调节作用。Zhao et al.（2018）研究了组织文化对企业创新以及企业绩效的影响，研究发现组织文化的推广，如创新文化、诚信文化等，会对组织创新能力产生积极影响。Wang et al.（2021）对中国上市公司数据进行分析，发现组织文化的差异对组织创新有重大影响，强大的创造文化能刺激高层管理者关注的公司创新。

3. 组织文化相关研究现状

组织文化的深层含义是价值观与原则，决定着个人和集体的行为、感知方式和思维模式，因此许多学者认为组织文化会影响企业发展中非常多的因素，但是不同的学者从自己的角度与对组织文化的认知出发，对组织文化的测量构建了不同的测量模型。Lakos and Phipps（2004）认为评估组织文化是一项挑战，因为组织文化是一项价值观，他们构建了三个因素的组织文化衡量，第一个因素是有明确目标的领导力，第二个因素是创建系统思维环境，第三个因素是开发、诚信与信任的组织氛围。Cheung et al.（2011）认为组织文化企业效率和生产力有重要影响，他们从以下六个维度衡量组织文化：目标、人际关系、问题解决、决策、流程和政策。Banto（2014）认为组织文化会影响领导风格、决策过程、团队互动和沟通方式，他从四个维度衡量组织文化：使命、参与、适应性和一致性。Babinková et al.（2014）认为企业管理者是组织文化的承载者，因此从管理者的角度出发研究文化价值维度，发现以下八个因素：开放性、对抗性、信任性、真实性、主动性、自主性、合作性和实验态度。Abdul et al.（2019）认为组织文化对企业创新至关重要，他们的研究从四个维度衡量组织文化：适应性、参与性、使命性和一致性。

4. 文献评述

通过对以上文献进行梳理发现，变革型领导作用机制的研究范围非常宽泛，但是不论是变革型领导对员工行为的影响，还是变革型领导对组织绩效的影响都没有得到统一的研究结论。而由于工作环境迅速变化，组织文化能够帮助企业适应不断变化的环境需求，因此关于组织文化的研究越来越受到学术界的关注。但是目前关注组织文化的研究非常匮乏，特别是不同的学者对组织文化有不同的理解，因此学者们对其衡量维度的构建并不统一。企业创新的重要性毋庸置疑，当前学术界对于企业创新与领导力、组织文化之间的关系已经得到的学者的关

注与研究。但是，这些研究结论并不一致，而且也没有学者将这三个重要的概念放在一个框架下进行研究，因此，本研究从变革型领导出发，结合组织文化特征，探讨变革型领导、组织文化与企业创新的相关性以及影响机理。

5. 研究假设

结合上述文献理论提出如下研究假设：H1：变革型领导对企业创新有正向影响。H2a：活力型组织文化对企业创新有正向影响。H2b：网络型组织文化对企业创新有正向影响。H2c：层级型组织文化对企业创新有正向影响。H3：组织文化对变革型领导与企业创新的相关性具有调节效应。

研究方法

1. 文献研究法

本研究借助电子数据库，查找国内外关于变革型领导、企业创新、组织学习能力与组织文化等方面的相关研究文献，在仔细阅读相关文献后，归纳与整理本研究主题的研究现状。一方面，通过对相关文献的阅读，为本研究构建理论基础与研究框架。另一方面，通过对相关文献的梳理，寻找研究不足，为本研究寻找突破口，提出研究问题。

2. 问卷调查法

本研究遵循问卷设计规范，在量表的设计上参考目前学术界成熟量表的基础上，结合本研究的主题，对变革型领导、企业创新、组织学习能力与组织文化的测量进行严格的设计。同时，在进行问卷数据的收集时，保证数据的充足性与有效性。

3. 统计分析法

本研究运用统计分析软件 SPSS 与 AMOS 对问卷获取的数据进行分析，分别对数据进行描述性统计分析、相关性统计分析，信度分析，探索性因子分析、验证性因子分析，效度分析与收敛性分析，并对研究假设进行了结构方程模型分析。通过数据分析，验证本研究的研究假设。

研究结果

1. 问卷设计与数据收集

本次问卷分为两个部分，第一部分为调研对象的基本信息，包括性别、年龄、学历、工作年限、团队规模、团队类型、公司性质、职位。第二部分位量表的测试题项，关于领导力的题项 12 个，关于企业文化的题项 10 个，关于企业创新的题项 6 个。这些题项的回答方式采用 5 级测量量表，1=非常不同意，2=比较不同意，3=不确定，4=比较同意，5=非常同意。

本次研究问卷的发放方式是线上方式，调查对象为公司职员，本次发放分为两次，第一次时间为 2023 年 11 月 1 日至 11 月 8 日，第二次是 12 月 1 日至 12 月 9 日。经过两次问卷发放，共得到 262 份，通过数据分析剔除无效问卷（选项全部选择一项）后共得到 259 份有效问卷，问卷的回收率为 98.85%。

2. 结果分析

2.1 变革型领导对企业创新的回归分析

为验证变革型领导对企业创新的影响，创建变革型领导与企业创新的结构方程模型如下图 1 所示。在构建了结构方程模型后，通过两步进行相关性检验，第一步是变革型领导对企业创新 SEM 模型适配度检验，第二步是变革型领导与企业创新的路径关系检验。

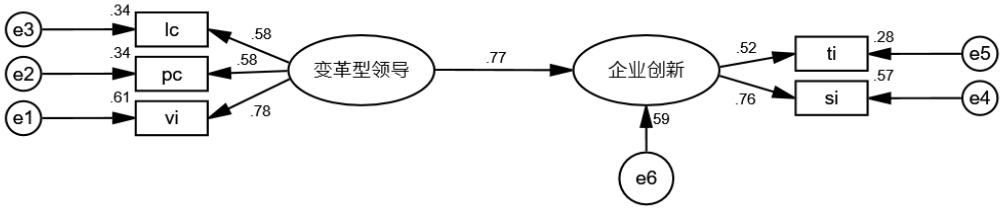


图 1: 变革型领导对企业创新影响的结构方程模型

第一步：变革型领导对企业创新SEM模型适配度检验

在进行变革型领导与企业创新相关性的回归分析前，对模型进行适配度检验，结果见表 1 所示。其中 CMIN/DF 为 1.416，在 1-3 的优秀范围内，RMSEA 为 0.032，在<0.05 的优秀范围内，IFI、TLI、CFI 的检验值均大于 0.9，因此，变革型领导与企业创新 SEM 模型具有良好的适配度。

表 1: 变革型领导与企业创新SEM模型适配度检验

指标	标准	实测值
CMIN/DF	1-3 优秀，3-5 良好	1.416
RMSEA	<0.05 优秀，<0.08 良好	0.032
IFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.968
TLI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.987
CFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.957

第二步：变革型领导与企业创新SEM模型路径关系检验

表 2 是变革型领导与企业创新之间路径系数分析结果，回归系数为 0.768，P<0.01，由此可见变革型领导对企业创新具有显著的正向影响。因此本研究的假设 1 成立。

表 2: 变革型领导对企业创新影响的路径系数值

路径	准化路径系数	S.E.	C.R.	P
企业创新<---变革型领导	0.768	0.108	7.051	***
VI<---变革型领导	0.779			
PC<---变革型领导	0.579	0.101	7.286	***
LC<---变革型领导	0.58	0.097	7.449	***
SI<---企业创新	0.756			
TI<---企业创新	0.525	0.125	5.674	***

注：*** P<注：***P<0.01

2.2 组织文化对企业创新的回归分析

为验证组织文化对企业创新的影响，创建组织文化与企业创新的结构方程模型如下图 2 所示。在构建了结构方程模型后，通过两步进行相关性检验，第一步是组织文化与企业创新 SEM 模型适配度检验，第二步是组织文化与企业创新路径关系检验。

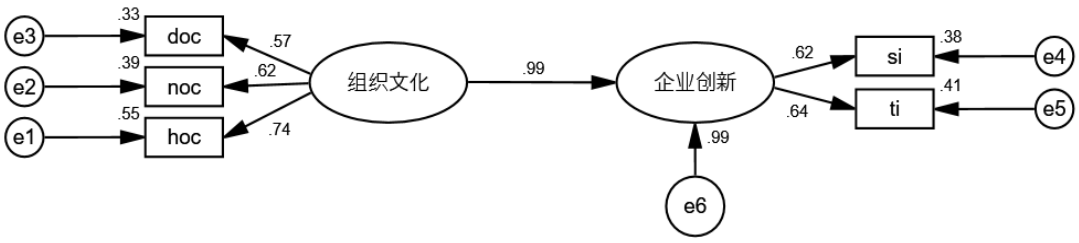


图 2: 组织文化与企业创新的结构方程模型

第一步：组织文化与企业创新SEM模型适配度检验

在进行组织文化与企业创新相关性的回归分析前，对模型进行适配度检验，结果见表 3 所示。其中 CMIN/DF 为 0.833，小于 1，在优秀范围内，RMSEA 为 0.000，在<0.05 的优秀范围内，IFI、TLI、CFI 的检验值均大于 0.9，因此，组织文化与企业创新 SEM 模型具有良好的适配度。

表 3: 组织文化与企业创新SEM模型适配度检验

指标	标准	实测值
CMIN/DF	1-3 优秀，3-5 良好	0.833
RMSEA	<0.05 优秀，<0.08 良好	0.000
IFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	1.002
TLI	>0.9 优秀，>0.8 良好	1.006
CFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	1.000

第二步：组织文化与企业创新SEM模型路径关系检验

表 4 是组织文化与企业创新之间路径系数分析结果，回归系数为 0.994，P<0.01，由此可见组织学习能力对企业创新具有显著的正向影响。因此本研究的假设 2 成立。

表 4: 组织文化对企业创新影响的路径系数值

路径	标准化路径系数	S.E.	C.R.	P
企业创新<---组织文化	0.994	0.100	8.014	***
hoc<---组织文化	0.743			
noc<---组织文化	0.623	0.095	8.352	***
doc<---组织文化	0.570	0.102	7.621	***
si<---企业创新	0.620			
ti<---企业创新	0.640	0.138	7.643	***

注： *** P<0.01

2.3 组织文化对变革型领导与企业创新的调节效应分析

为验证组织文化对变革型领导与企业创新的调节效应，创建组织文化、变革型领导与企业创新的结构方程模型如下图 3 所示。其中组织文化与变革型领导的交互项（自变量与调节变量的乘积）根据组织文化子维度与变革型领导子维度的因子载荷，将变革型领导因子载荷最大的观察变量与组织文化因子载荷最大的观察变量匹配，即大配大，小配小的原则，LVN=LC*NOC，PCD=PC*DOC，VIH=VI*HOC，在构建了结构方程模型后，通过两步进行相关性检验，第一步是组织文化调节效应 SEM 模型适配度检验，第二步是组织文化调节效应路径关系检验。

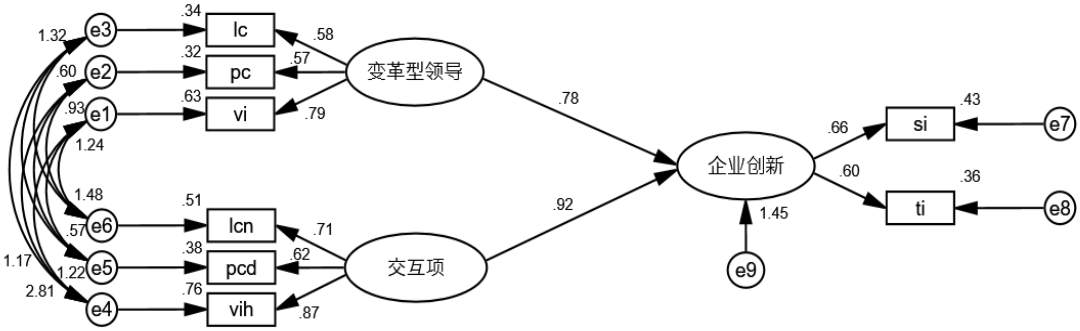


图 3: 组织文化对变革型领导与企业创新调节效应的结构方程模型

第一步：组织文化调节效应SEM模型适配度检验

在进行组织文化与企业创新相关性的回归分析前，对模型进行适配度检验，结果见表 8 所示。其中 CMIN/DF 为 2.477，在 1-3 的优秀范围内，RMSEA 为 0.076，在<0.08 的良好范围内，IFI、TLI、CFI 的检验值均大于 0.9，因此，组织文化对变革型领导与企业创新调节效应的 SEM 模型具有良好的适配度。

表 5: 组织文化对变革型领导与企业创新调节效应SEM模型适配度检验

指标	标准	实测值
CMIN/DF	1-3 优秀，3-5 良好	2.477
RMSEA	<0.05 优秀，<0.08 良好	0.076
IFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.990
TLI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.968
CFI	>0.9 优秀，>0.8 良好	0.990

第二步：组织文化对变革型领导与企业创新调节效应SEM模型路径关系检验

表 6 是组织文化对变革型领导与企业创新调节效应的路径系数分析结果，交互性的回归系数为 0.918，P<0.01，由此可见组织文化对变革型领导与企业创新的相关性具有显著调节效应，因此本研究的假设 5 成立。

表 6: 组织文化对变革型领导与企业创新调节效应的路径系数值

路径	标准化路径系数	S.E.	C.R.	P
企业创新<---变革型领导	0.778	0.104	6.325	***
企业创新<---交互项	0.918	0.012	9.211	***
vi<---变革型领导	0.795			
pc<---变革型领导	0.566	0.097	7.323	***
lc<---变革型领导	0.585	0.099	7.192	***
vih<---交互项	0.873			
pcd<---交互项	0.617	0.07	9.433	***
lcn<---交互项	0.713	0.065	11.705	***
si<---企业创新	0.658			
ti<---企业创新	0.603	0.123	7.649	***

注： *** P<0.01

讨论

研究结论

本研究从变革型领导出发，结合组织文化特征，探讨变革型领导、组织文化与企业创新的相关性以及影响机理。本研究运用统计分析软件 SPSS 与 AMOS 对问卷获取的数据进行分析，分别对数据进行描述性统计分析、相关性统计分析，信度分析，探索性因子分析、验证性因子分析，并对研究假设进行了结构方程模型分析。通过实证研究，本文得到以下研究结论：

(1) 变革型领导对企业创新有正向影响。

变革型领导的领导魅力特质激发员工的工作动机，变革型领导的个性化关怀特质增强员工对企业的认同感与忠诚度，变革型领导的愿景激励特质培养员工面对问题与挑战时寻找新方法与新理念，因此，变革型领导对企业创新有正向影响。

(2) 组织文化（活力型、网络型与层级型组织文化）对企业创新有正向影响。

层级型组织文化是一种强调管理层领导与指导的文化氛围，确保了组织的有序运作。网络型组织文化下企业形成了一个紧密相连的网络，促使组织内部的信息流畅、员工之间的互动频繁，实现更高效的团队协作和知识共享，从而对企业创新有积极的影响。活力型组织文化是一种充满积极向上、创业精神的文化氛围。在这种文化中，公司注重获取新的资源，并鼓励员工主动追求新的机遇。因此，在以上三种组织文化下企业的创新能力越强。

(3) 组织文化对变革型领导与企业创新的相关性具有调节效应。

领导者是组织文化的承载者，组织文化氛围会影响企业管理者的价值观与管理模型，从而进一步影响企业创新。而变革型领导能激发员工的工作动机，激励员工面对问题与挑战时寻找新方法与新理念，从而推动团队的创造性和创新能力。因此，组织文化可以通过塑造变革型领导的管理理念与决策，从而调节变革型领导对企业创新的影响。

总结与建议

1. 研究局限与展望

由于本次调研，本人时间与精力有限，采取了线上问卷调研方式进行，样本数量不够大，另外样本集中在北京、江苏等城市，使得本次研究在样本范围上存在一定程度的局限，需要在未来的研究中进一步论证不同地区企业中变革型领导、组织学习能力、组织文化与企业创新的相关性。本次研究中的四个主要变量，变革型领导、组织学习能力、组织文化与企业创新的衡量借鉴了西方国家比较成熟的量表，但是由于中国文化环境、经济环境、政策环境与国

外有很大不同，因此中国企业管理风格、组织氛围等都与西方国家企业存在差异，因此借鉴西方国家成熟量表，不考虑中国环境下企业管理存在的差异是有研究局限性的。

2. 建议

第一，培养变革型领导方式，引导变革型领导发挥优势。由于变革型领导对组织学习能力、组织文化与企业创新的影响，一方面，企业可以通过引导与培养变革型领导的特质，使领导者的管理风格更契合组织文化，从而更好的推动组织创新。另一方面，让变革型领导者更好地引领组织学习，变革型领导可以激励团队成员主动探索新观点、新想法与新领域，从而更好地引领组织朝着创新和发展的方向前行。因此，企业应当有针对性的对变革型领导的培养进行规划，以确保管理者具备领导力的核心素质。

第二，关注组织文化建设，推动企业创新。不同类型的组织文化各具特色，层级型组织文化确保了组织的有序运作，网络型组织文化促使组织内部的信息流畅、员工之间的互动频繁，实现更高效的团队协作和知识共享，活力型组织文化是一种充满积极向上、创业精神的文化氛围，鼓励员工主动追求新的机遇。因此，企业应重视企业文化的管理和调整，构建更加具有活力、更开放和适应性强的组织文化，从而为创新思维与变革型领导提供一个更有利的支撑。

参考文献

Abdul-Halim, H., Ahmad, N. H., Geare, A., & Thurasamy, R. (2019). Innovation culture in SMEs: The importance of organizational culture, organizational learning and market orientation. *Entrepreneurship Research Journal*, *9*(3).

Ali, A., Jiang, X., Ali, A., & Qadeer, A. (2023). A moderated mediation model linking entrepreneurial leadership to green innovation: An upper echelons theory perspective. *Creativity and Innovation Management*, *32*(1), 41-57.

Babinková, Z., Melović, B., Milisavljević, S., Grubić-Nešić, L., & Mitrović, S. (2014). Manager's assessment of organizational culture. *Economics and Management*, *17*(3), 35-49.

Banto, A. (2014). Organizational culture and organizational effectiveness in a global context. *In Cross-Cultural interaction: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1210-1225). IGI Global.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26-40.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European *Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32.

Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, *29*(1), 33-44.

Lakos, A., & Phipps, S. E. (2004). Creating a culture of assessment: A catalyst for organizational change. portal: *Libraries and the Academy*, *4*(3), 345-361.

Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(2), 351-363.

Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J., & Mihi-Ramírez, A. (2011). How can we increase Spanish technology firms' performance?. *Journal of Knowledge Management*, *15*(5), 759-778.

Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: *The infancy of integration. Journal of Management*, *42*(5), 1374-1403.

Wang, Y., Farag, H., & Ahmad, W. (2021). Corporate culture and innovation: A tale from an emerging market. *British Journal of Management*, *32*(4), 1121-1140.

Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, *11*(1), 1-19.

苍山自然影像博物馆的经营和管理优化
OPERATION AND MANAGEMENT OPTIMIZATION OF FOLK MUSEUMS-TAKING WILD CHINA MUSEUM AT DALI AS AN EXAMPLE

彭沥铧 [1*]，刘一书 [2]，李沥平 [3]，陶汝林 [4]
Lihua Peng[1*], Yishu Liu[2], Liping Li[3], and Rulin Tao[4]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院
[3,4] 大理大学
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[3,4]Dali University, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** plh991@126.com

摘要

苍山自然影像博物馆是中国国内第一家民间的自然影像博物馆。但是，由于中国关于民间博物馆经营与管理的研究较少，政府针对民间博物馆的规整制度不完善，疫情影响，博物馆的管理者缺乏管理和经营的经验等原因，使得苍山自然影像博物馆在试营业期间遇到很多的问题。本研究使用定性和定量研究相结合的方式，通过文献调研，采访苍山自然影像博物馆的创办者和管理者以及两位员工代表和对近 200 人来访者问卷调查的方式，切实分析苍山自然影像博物馆的管理与经营中存在的问题，并提出优化的解决方法，包括: 1 管理 者管理和经营的优化; 2 管理制度的优化; 3 提高苍山自然影像博物馆的社会服 务质量; 5 做好服务人群的精准定位和优化; 5 做好名人效应营销优化。希望本文能为中国民间博物馆的经营和管理提供相关的经验和参考资料。

关键词: 民间博物馆 经营与管理 优化 苍山自然影像博物馆

Abstract

Wild China Museum at Dali is the first folk natural image museum in China. However, due to the lack of research on the operation and management of private museums in China, the government's imperfect regulation system for private museums, the epidemic, and the lack of management and operation experience of museum managers, the Wild China Museum has encountered many problems during the trial operation period. This study uses a combination of qualitative and quantitative research methods. Through literature review, interviews with the founders and managers of the Wild China Museum, as well as two staff representatives, and a questionnaire survey of nearly 200 visitors, the study effectively analyzes the problems in the management and operation of the Wild China Museum. It proposes optimized solutions, including:1, optimizing manager management and operation; 2, optimizing management system; 3, improving the social service quality of Wild China Museum; 4, making the precise positioning and optimization of the service population; 5, optimizing the marketing of celebrity effect. I hope that this article can provide relevant experience and reference materials for the operation and management of Chinese folk museums.

Keywords: Folk Museum, Operation and Management, Optimization, Wild China Museum

引言

在中国提倡树立文化自信的背景下，中国民间博物馆的数量在近几年与日俱增。民间博物馆作为对国家博物馆内容的补充，以种类丰富，内容新颖，门栏低而受到欢迎。特别是在北京、上海和深圳这些一线城市，个人博物馆和私藏博物馆作为民间博物馆的一类，因为爱好收藏群体众多，出现展馆遍地开花的情况 (鲁军 & 蒋荣耀，2021)。但是，民间博物馆作为一种非政府经营、非赢利的机构存在，因为出现时间短，经验少，成功的范例不多等原因导致在中国这类博物馆的相关研究甚少 (黄春雨, 2014; Eleanor, 2017)。

目前，中国民间博物馆的经营和管理存在很多的问题，在符合目前国家政策规定的基础上，如何解决和改善这些问题是本研究的关键 (尹静雅, 2018)。本研究以中国西南地区云南省大理市苍山自然影像博物馆为例，苍山自然影像博物馆于 2022 年 5 月 22 日开幕，该馆通过陈列展览的形式，免费对外开放，为科学研究、自然保护及自然教育等领域提供直观、生动和详实的自然影像资料。 其创始人—奚志农先生，是国际知名的野生动物摄影师，并在 2022 年获得美国国家地理杂志颁发的 Wayfinder 奖 (2004 年设立，最早命名为 National Geographic Society's Emerging explorer Program),其作品也多次被国家地理杂志刊登 (王仲昀, 2021)。另外，他还成功创办中国非公立环保公益组织 "野性中国" 工作室，并运营至今 (谢滢, 2021)。苍山自然影像博物馆收藏了由野性中国工作室创办的 "野生动物摄影训练营" 学员们的作品，这些展品将随着训练营的举办而每年更新。

然而苍山自然影像博物馆作为民间博物馆，和中国大多数民间博物馆一样面临着准入政策，资金和经营的许多问题。因此，本研究以苍山自然影像博物馆为研究对象，在对该博物馆的创办人和管理者奚志农和相关工作人员举行深入采访，设计针对访问者人群的调查问卷，对民间博物馆的经营和管理提出优化的实践方案。

研究目的

本研究应用研究者在学习过程中获得的知识，参考之前研究者的研究成 果，以及查阅的相关资料，和政府的规章制度，通过研究设计，本文运用自身 所学知识，结合前人研究成果和查找到的相关资料，旨在通过对实际案例的分析，对管理者进行深入访谈和对来访者进行问卷调查，并在对调查数据结果进 行果进行描述性统计和分析，以此达到以下的研究目的:

1) 综述民间博物馆相关研究的文献
2) 了解博物馆经营和管理的重要因素
3) 了解苍山自然影像博物馆的经营和管理现状
4) 发现苍山自然影像博物馆经验和管理的优势和劣势
5) 实现苍山自然博物馆经营与管理的优化

文献综述

总的来说，无论是中国还是其他国家，对博物馆的经营和管理的研究已经非常的充分，基础研究包括国家政策、政府规定到法制法规大的宏观概念的研究，与管理和经营相关的管理制度、准入政策和员工制度等，从这方面来说，还包括了体制的改革和管理方式的变更。另外，在其他国家的研究中，博物馆的市场化是个大的方向，包括了营销策略和融入旅游业的跨行业的尝试。在近几年的研究中，博物馆的数字化管理也是个大的趋势。博物馆开始强调其社会功能主要包括公益事业和教育事业 (杨燕丽, 2004)。并且，博物馆的服务对象也产生大的改变，

从为文物服务变成为人服务 (赵哲昊, 2021)。这将是未来博物馆经营和管理的一个重要风向标(罗跃 & 李纪红, 2021)。另外，在这些研究中，大多数的研究者的论文都使用文献分析法，主要研究文献获得重要观点和支撑。除此之外，主要使用的研究方法包括比较研究法 (林聚任, 2008)，这要是一些发展中国家和发达国家博物馆管理和经营的对比研究，发展中国家从发达国家获取好的经验，研究对象主要为英国和日本这些早期就已经完成博物馆市场化转变的国家。其次，在博物馆经营和管理的相关研究中，还使用市场调查法，这类的研究以统计和整合资源为主，实际对某个博物馆的市场情况进行具体的调查分析。再者，研究者还使用问卷调查法，主要研究参观者对某间博物馆的满意度调查，或者是面向大众进行问卷调查。这类的研究主要为了完善服务，也是博物馆经营和管理面向社会化，完成社会服务和教育功能的一种。另外，还有部分的研究使用因子分析法，或者是案例分析法。这给本次研究的研究方法带来很多的参考，而本研究前期以文献分析法为主，为研究提供重要的理论支持，后期使用问卷调查法结合访谈法 (伊万斯, 2019)，访谈法补充了问卷调查法对问题的剖析深度，让我们切入管理者的角度，对博物馆的经营和管理中存在的问题进行思考，而问卷调查法则是从参观者的角度切入，切实发现这些问题带来的影响。

研究方法

本研究的理论研究部分，使用了文献研究法，在对近几年中国和其他国家关于博物馆的管理和经营的文献资料进行分析后，发现目前对于博物馆管理和经营的文章，大部分使用文献研究法进行研究，少部分使用定性分析的方式，实践资料非常的少。然而，管理和经营并不仅只是一种理论的研究，更多的需要付诸实践。因此，在本次研究中，研究者着重使用定性研究结合定量研究。

本研究使用了文献分析法、访谈法和问卷调查法。为了能使研究更加顺利的进行，在文献分析法中，从关键词在各大学术平台搜寻相关的论文和文章，对文献进行分类。在访谈法中，首先针对苍山自然影像博物馆的管理和经营中需要的信息，进行访谈的问题设计。在调查问卷中，研究者通过 SWOT 分析法的重要元素，优势和劣势对调查问卷的具体问题进行了设计。

具体的研究和实施步骤包括：

第一步、文献检索，①在百度学术、谷歌学术、知网平台分别用中文和英文关键词检索论文和著作；②在百度、谷歌、必应三大平台分别用中文和英文关键词检索文章和讯息。

第二步、文献分类，把检索到的论文、著作、文章、简讯进行分类。

第三步、访谈设计，通过多次实地走访，确定访谈的具体问题，以 SWOT 分析法中的重要元素优势和劣势为主导进行问题的设计。

第四步、调查问卷设计，通过 SWOT 分析法的重要元素，优势和劣势对调查问卷的具体问题进行了设计。

第五步、在博物馆试营业期间，向来访者发放调查问卷。并在 7 日内回收。

第六步、与博物馆的经营者奚志农先生预约采访，并正式进行录音采访。

第七步、整理采访资料。

第八步、整理和分析调查问卷结果。

第九步、总结分析

本研究的访谈问题设计，是在文献研究结束之后，通过参考其他研究者的访谈问题，并根据苍山自然影像博物馆现成资料的基础上，设计的访谈问题。访谈问题主要围绕着苍山自

然影像博物馆的经营和管理进行，并针对采访者是否了解民间博物馆的管理和经营，苍山自然影像博物馆的管理和经营的优势和劣势进行。

访谈的内容设计为：第一、对本机构的产权人，创意者，国内外知名摄影师奚志农先生进行深入的访谈；第二、与目前参与本项目经营管理的部分员工进行访谈。实地多次对苍山自然影像博物馆进行参观，针对研究结合实际情况拟定问题，做好访谈提纲以及与访谈相关资料的准备工作。

表 1: 采访对象一奚志农

采访时间	2022 年 10 月 19 日 下午 3 点-5 点 30
采访地点	苍山自然影像博物馆四楼
采访对象	苍山自然影像博物馆馆长奚志农、苍山自然影像博物馆馆长奚志农
记录	录音笔
采访者	彭沥铧

采访过程记录

职业：苍山自然影像博物馆的创办者和管理者

问：建立苍山自然影像博物馆的初衷？

答：我在 2004 年的时候回到大理，那个时候突然发现，大理我的家乡，原来那么好，会这么好，我原来都没有意识到，那么多年。2009 年的时候，我重新搬回大理居住，回到自己的家乡，我觉得在大理这种得天独厚的地方，非常值得为家乡做一点事情。

问：对苍山自然影像博物馆的定位是什么？

答：是对标英国的西部港口城市“布里斯托尔”，因为布里斯托尔市是 BBC 自然历史部的大本营所在地，这里每逢双年都有一个全世界最著名的电影节，叫“自然银幕电影节”。所以当时就想能通过游说政府，政府能往这方面考虑和倾斜，能给到一些政策同时能给予扶持，让大理能成为真正的中国自然影像中心。

问：目前中国民间博物馆的基本情况如何，是否了解？

答：因为事实上，这个板块在中国本来就直到今天都没有一个行业，虽然说自己用时四十年，我们这个“野性中国”都成立快 20 年了，我自己也好，我们这个机构也好，这么多年一直在做，就是希望通过我们的努力，能推动这个领域，或者说这个行业的成长。

问：您是否了解中国民间博物馆的准入政策？苍山自然影像博物馆是否已经获得正式的政府颁发的经营许可证？

答：现在在上海那些大城市已经有了，甚至还能拿到政府的补助，但是在云南的话没有，就是想办这个经营许可证，也没有地方，没有门路，没有相关的制度指导我们去办。

问：苍山自然影像博物馆是怎么落地的？

答：刚开始的时候我选择开始游说政府，当时的一些领导也比较热心。但是结果呢，你也知道，大理的这些领导换届的太快了，这么多年就只是自己瞎做一些努力，结果都没有用。后面我想，大理成为中国的自然影像中心，总得走出一小步，就把我的家变成我们机构的自然影像中心，么后面也许才有可能，所以我把我自己的家变成一个影像博物馆，另外一个角度来讲，求人不如求自己，就是在这样。

问：苍山自然影像博物馆的区域设置情况？

答：目前的话设置有展馆，野性中国的办公区域，和民宿，民宿的话主要交给朋友经营，后期还会建设有咖啡馆和餐馆，咖啡馆的功能设置和装潢已经全部完成，餐馆的话还在规划中。

问：这些区域都是由苍山自然影像博物馆来统一的经营管理还是有其他机构？

答：我没有精力做这些了，专业的事情应该交给专业的团队来做，所以现在博物馆出展厅和展览之外的特色服务，都是单独找其他人来合作，采用联合经营的方式。由苍山自然影像博物馆提供场地，合作者提供资源和技术，最后再进行利润的分红。

问：目前，苍山自然影像博物馆展厅的占地面积大概是多少呢？

答：展馆的话有 500 平方米，博物馆的主体建筑是 1400 多个平方。

问：苍山自然影像博物馆是否有完善的管理制度？(包括开放时间，门票，参观注意事项等)

答：因为我自己和我们机构在经营管理的能力有限，所以目前还没有比较完善的管理制度。但是，关于开放时间的话，目前是每周四、五、六对外开放，从早上 10 点到下午 4 点钟。将来应该会按照世界上大多数博物馆的休息时间，在星期一进行馆休，闭馆时间也会从下午 4 点调整到 5 点钟。博物馆门票目前是免费的，参观事项的话，因为大多数的来访者都是提前预约，大家会有一些约定俗成的规矩，但是目前还没有书面的规定。

问：将来苍山自然影像博物馆有可能收门票吗？

答：有这个计划，因为博物馆也需要有收入才能运转，目前“野性中国”机构对苍山自然影像博物馆的资金投入也已经达到一个极限。

问：苍山自然影像博物馆接受商业展览吗？

答：苍山自然影像博物馆只要是与自然相关的展品都可以展示，

问：展品一直是这些还是会有更新？

答：原则上每一个季度有一个新的展览，只是跟自然主题相关的都是可进行展览的，无论是租赁场地自己展览，或者我们承办都是可行的。

问：未来的展览计划？

答：明年的展览已经全部安排，元旦呢 WPY 与中国这个展览会展到二月底，三月份是一个 iPhone 的展览，看是两个月还是三个月，后面第三个展览是我四十年的野外生涯大的一个展览，后面还有曾老师[1]跟杨老师[2]的联展，当然，在电梯间也为他们两位一直做了一个小的缩影展，因为这个就是海峡两岸最顶级的生态画家联展。

问：苍山自然影像博物馆的资金来源？是否会成立基金会进行管理？

答：苍山自然博物馆的资金，在成立之初由一些基金会和部分的企业以及个人赞助完成，但之后的赞助目前也还没有长期支持的。如果之后有基金会或者企业或者个人有相关的长期赞助，是希望能做到成立基金会进行管理。这也是最理想的状态。

问：苍山自然影像博物馆的员工设置？设置了什么岗位？是否有和管理相关的岗位？

答：目前博物馆设立馆长一职，由我自己来担任，设立艺术总监一职，由郭老师来担任。并设立艺术委员会，对于博物馆的相关员工，会以志愿者的方式来进行，目前我们苍山自然中心的志愿者，由于天气原因，自然中心暂时关闭吗这些志愿者也会有一部分转移至这边。

问：如何解决薪资问题，是否有员工的管理制度？

答：因为采用的都是以志愿者的方式，就不存在薪资的问题，同时就只有一些管管志愿者的相关管理规定。

[1] **曾孝廉**

[2] 杨恩全

问：苍山自然影像博物馆是否会继续开设夏令营，举办短期展览，开发一些衍生品、纪念品等？

答：目前，理论上只要是跟自然相关的，无论是夏令营、训练营、短期展览，包含绘画、雕塑、艺术类都是可以的，长期的展览呢我们是每一个季度更换一次，不同的主题和不同的方式都可行，于自然相关就行！包括开发与博物馆相关以及与展馆展品相关的衍生品、纪念品，都会是在这个特色服务的经营模式里。

问：您认为苍山自然影像博物馆的优势是什么？

答：我们的资源。比如：目前，全世界最大的野生动物摄影大赛———WPY 的中国区域就由野性中国在负责，明年初我们也会在这里举办下一年度的获奖摄影作品展览。

问：您认为苍山自然影像博物馆的劣势是什么？

答：作为民营博物馆的盈利，资金来源支持是劣势的，要让博物馆能正常经营下去，博物馆能盈利才是长期经营下去的条件。

采访对象二：员工一

职业：苍山自然影像博物馆员工

问：是否了解苍山自然影像博物馆是个什么项目？

答：了解，认识奚老师的时间很久了，他做这个项目特别不容易。

问：怎么获得苍山自然影像博物馆的招聘信息的？(熟人介绍、网络信息)

答：熟人介绍，我本来就是苍山自然中心的志愿者，苍山自然影像博物馆试运营的时候就下来帮忙。

问：工作内容是什么？是否可以胜任？

答：布展，可以，没什么问题。

问：是否有完善的员工管理机制，包括员工制度、工资和福利等？

答：目前暂时没有，因为我们是志愿者，是提供无偿服务的。而且平时也不在这边，就是有事情的时候过来。

问：对目前苍山自然影像博物馆的管理和经营是否有疑问？

答：因为现在是试运营，所以人手也不够。

问：你认为苍山自然影像博物馆的优势是什么？

答：优势当然是自然资源，然后因为野形中国也存在了几十年，展览和展品的资源就是博物馆的优势。

问：你认为苍山自然影像博物馆的劣势是什么？

答：位置稍微有点偏僻。

综上所述，通过本次研究访谈发现，目前，虽然苍山自然影像博物馆还没有成立正式的基金会管理，但是其社会资金来源稳定。可以说资金来源并不是苍山自然影像博物馆的主要问题，如何进行良好的资金管理和运转才是。因为缺乏专业的资金管理团队，因此，苍山自然影像博物馆在建设的过程中，虽然使用了创办者奚志农先生的全部收入，以及一些社会机构的资助，但是因为缺乏规划，只能三天打鱼两天晒网，并不能有规划的使用资金来建设。

在试营业的过程中，这种问题更加的明显。在试营业期间，因为没有使用固定的员工，所以没有相关的管理政策，在这个方面存在一定的隐患。另外，虽然规划博物馆、酒店、咖啡馆进行共同经营和管理，但是目前酒店和咖啡馆无法就位，后续进行共同的经营和管理存在风险，如果不能三个项目一起实施，使用一个主题，后续会对苍山自然影像博物馆的整体经营产生影响。除此之外，没有获得政府许可是苍山自然影像博物馆面临最大的问题，以上都是在访谈过程中发现的劣势，而其中的优势则包含如下。

首先，苍山自然影像博物馆的地理位置是优势。其次，因为奚志农老师是在地正宗的大理人，他把博物馆安置在了自己家里，拥有博物馆的完全产权和经营权，对于博物馆后期的经营和管理，有着很大的优势。另外，因为奚志农在摄影业界的知名度，使得苍山自然影像博物馆能获得中国最好的自然影像资源，而其经营公益机构“野性中国”多年，对于自然影像和环境保护有着绝佳的资源和最好的口碑。

本研究中问卷调查问卷的设计，其目的是为了解苍山自然影像博物馆试营业期间来访者的反馈信息，包括来访者的年龄段、对于苍山自然博物馆的了解程度，以及对其相关项目包括野生动物摄影训练营、民宿、餐厅的喜爱程度，并了解其在市场上的社会接受度等，进行统计分析，然后提出经营与管理的优化方案。

表 2: 苍山自然影像博物馆参观者调查问卷

序号	问 题	答案	备注
1	参观之前是否听说过苍山自然影像博物馆？	□是 □否	
2	通过什么途径？	□朋友推荐 □旅游手册 □互联网平台 □官网介绍 □其他	
3	您是否有同行人员？	□是 □否	
4	您是否属于以下人群？	□学生 □旅游者 □环保人士 □志愿者	
5	在这之前是否参观过其他民间博物馆？	□是 □否	
6	您认为苍山自然影像博物馆和其他民间博物馆相比是否有优势？	□是 □否	
7	优势是什么？	□建筑 □展品 □位置 □功能 □其他	
8	苍山自然影像博物馆内部的项目您最感兴趣的是？	□展馆 □餐厅 □民宿 □其他	
9	您认为苍山自然博物馆有哪些需要改进的地方？（可多选）	□信息介绍 □展品 □展馆布局 □讲解 □其他	

序号	问 题	答案	备注
10	参观后，您是否对自然环境保护产生兴趣？	☐ 是 ☐ 否	
11	参观后，您是否对大理苍山的自然环境有所了解？	☐ 是 ☐ 否	
12	参观后，您是否对目前中国的野生动物摄影有所了解？	☐ 是 ☐ 否	
13	您会向其他朋友推荐苍山自然影像博物馆吗？	☐ 是 ☐ 否	
14	您对苍山自然影像博物馆的总体评价是？	☐ 非常好 ☐ 比较好 ☐ 一般	
15	您的年龄是？	☐ 25 岁以下 ☐ 25 岁到 45 岁 ☐ 45 岁到 65 岁 ☐ 65 岁以上	

本研究的调查问卷取样的对象是目前苍山自然影像博物馆的访问者，我们是采用匿名调查问卷的形式对研究问题进行调查。将之前设计的调查问卷制作成电子问卷，通过网络有目的的向参观者发放，并确保参与问卷填写的人数不少于 200 人，发放的问卷将在七天内收回，回收量不低于 200 份，收回后经信息筛查确保有效率 100%，并对其中完善的 200 份调查问卷进行数据的整理与分析。

本次调查问卷使用线上发布的方式，于 2022 年 10 月 27 日发布，从发布之日起向苍山自然影像博物馆来访者随机发放，从发放之日起计时 5 个工作日后，研究者一共接受到共 124 份有效问卷，全部用于问卷调查结果分析。

分析：从调查问卷的统计结果来看，来访者对苍山自然影像博物馆的总体评价非常好，并且这些来访者大部分意愿向朋友推荐博物馆。来访者较好的总体评价证明苍山自然影像博物馆的经营和管理具备发展的条件。在民间博物馆的经营和管理的研究中，来访者对博物馆的总体评价是非常重要的，它包括了来访者对博物馆专业程度的认可和服务的认可，结合之前问卷中出现的社会服务和教育功能的调查结果，可以说，调查问卷中对博物馆经营和管理的总体的评价和分析结果是相符合的。

研究结果

苍山自然影像博物馆经营和管理的优势明显，从其调查问卷的分析研究中可以发现，苍山自然影像博物馆的展品存在优势，和访谈中可以发现，创办者对自己的自然影像资源和藏品很有信心，可以说问卷调查结果验证了访谈分析结论。另外，在问卷调查中，人们认为苍山自然影像博物馆的地理位置存在优势。而在访谈当中，奚志农老师也多次谈到了大理作为苍山和洱海之间的城市，拥有着丰富的自然资源，从地理环境和人文环境和英国的布里斯托尔非常相似，而自己也非常有信心打造一个中国的 “布里斯托尔”。从这个部分来看，苍山自然影像博物馆的自然资源和影像资源优势使得其展品有优势。另外，奚志农老师在摄影业界有着知名度和口碑，有多年在大理和云南地区到中小学进行自然教育宣讲的基础，其个人 IP 已经有非常大的流量。苍山自然影像博物馆完全可以使用这个进行大量的市场营销，用讲好大理故事的

方式讲好苍山自然影像博物馆的故事。而且，因为苍山自然影像博物馆最终没有获得政府的支持，因此在经营和管理方面更加的自由，避免了传统博物馆管理体制的加入。直接完成了民间博物馆的体制改革，并且在市场化的道路上将走的更加的顺畅。在完善博物馆的社会服务和教育职能的基础上，完成网络信息和改善营销策略，博物馆在引入旅游者来访的同时植入旅游资源，开发文创产品方面是非常有优势的。

在劣势方面，从访谈和调查问卷中可以发现，苍山自然影像博物馆的经营和管理存在的问题主要集中在财务问题上。从该博物馆的筹建到试营业，博物馆从创办者个人资金投入，野性中国的资金投入，和各种社会机构的资金投入都是非常庞大的，在资金方面存在压力但并不紧缺。但是，对于这些资金的管理却没有正规的财务进行，所以管理混乱。此外，混乱的还包括管理的规章制度，没有相应的员工制度，也没有合作者制度。所以整个博物馆的建设和经营推动缓慢和滞后，造成了更多的资金损失。除此之外，苍山自然影像博物馆的公众号和网站经营不善，对博物馆的介绍信息不全，浏览者无法从线上途径获得更多有效的资料。特别是在疫情期间的三年 (UNESCO, 2020)，网络资料不全导致了苍山自然影像博物馆的营销滞后，更不用说通过社交媒体完成社会服务和教育目的，以及完成博物馆的数字化服务 (赵悦等, 2022)。随着社会的发展，这些弊端将进一步制约博物馆的发展。

综上所述，通过研究这次的访谈和问卷调查，已经可以确定苍山自然影像博物馆的经营和管理存在的问题。而通过前期研究者对中国民间博物馆的经营和管理相关的研究的了解，苍山自然影像博物馆已经具备民间博物馆经营和管理的基本条件，在确定发扬其优势的基础上改善其劣势，并为民间博物馆的经营和管理提供有价值的研究数据。

讨论

中国的民间博物馆与苍山自然影像博物馆一样，面临着相同的问题，希望本研究从实践的角度提供直接的数据和依据，为中国民间博物馆的经营和管理提供切实有效的优化方案。在本研究的最后，2023 年度开始苍山自然影像博物馆也将结束一年的试营业，开始正式的运营。在 2023 年度即将迎来奚志农老师从业四十周年的摄影展览，中国两岸三地最著名的动植物自然绘画艺术家曾孝廉、杨恩全的双人艺术展，并且新一轮的野生物摄影展即将开展，而本研究发现的问题也将在正式运营之后获得改善。但是，在本次研究中调查问卷的设计环节建模过于简单，仅分析其优势和劣势，对其机会和威胁的分析缺乏。好在本研究使用定性研究和定量研究结合的方式，在深度访谈中涉及到这些问题。对于中国民间博物馆的经营和管理来说，仅可以参考国外的经验 (Weil, 2019; Reussner, 2003; 黄小娇, 2020)，或参考国内成功的博物馆 (赵蔚, 2020; 李政琪, 2020)，不过每个国家的国情不一样，国内成功的博物馆可利用的资源也不同。实际上，中国民间博物馆，特别是经济边缘地区的民间博物馆，面临的是单打独斗的状况 (王彬, 2010)。只有切实的通过经营和管理，形成博物馆资金的良性循环 (辛儒 & 孔旭红, 2007; 史建兴, 2013)，才是可持续发展的最好方式。

总结与建议

中国民间博物馆的概念出现的时间较晚，虽然在发达地区已经具备一定的规模和影响力。但是像在云南西南地区这样比较偏远的地方，所存在的民间博物馆数量少，规模小，没有引起政府足够的重视。因此，苍山自然影像博物馆从创意开始到落地遇见了很多的困难。首先，是政府相关政策不全，没有办法获得经营许可，也没有给到任何的资金支持，最后从选址到建设再到开发，到经营和管理全部依靠私人的力量。其次，是当地政府缺乏大的支柱产业，无法

给到任何企业力量的支持，导致博物馆经营和管理的过程中出现很多棘手的问题无法及时解决。再者，社会大众对自然影像的了解不够，导致好的项目无法激发起大众的兴趣。

与苍山自然影像博物馆的管理者奚志农老师对博物馆的管理和经营进行深入的交流。在经过两次随访和正式的访谈之后，研究者设计调查问卷，经其导师指导后在线上发放，然后对数据进行统计分析。分析发现目前博物馆的管理和经营存在的代表性问题包括：博物馆的管理者缺乏经营与管理的经验；苍山自然影像博物馆的管理制度不完善；苍山自然影像博物馆的社会服务水平低；苍山自然影像博物馆的服务人群定位不准确；苍山自然影像博物馆的营销力度不够；研究者根据文献资料和管理学的相关知识，提出这些问题具体的优化方案。

优化方案包括：聘请专业团队进行管理者管理和经营的优化；完善管理制度进行苍山自然影像博物馆管理制度的优化；与当地结构和学校合作提高苍山自然影像博物馆的社会服务质量；定位旅游者为主，学生团体为辅的苍山自然影像博物馆的服务人群的精准定位和开发；使用奚志农老师的名人效应做好苍山自然影像博物馆的营销优化。

另外，苍山自然影像博物馆的优势也是非常明显的，包括其专业定位准确，对标英国的西部港口城市“布里斯托尔”，因为布里斯托尔市是 BBC 自然历史部的大本营所在地，这里每逢双年都有一个全世界最著名的电影节，叫“自然银幕电影节”。苍山自然影像博物馆志在打造中国自己的自然影像博物馆，管理者奚志农老师耕耘自然影像四十年，在国内外享有盛誉，苍山自然影像博物馆有着中国最丰富的自然影像资源，并且博物馆的选址坐落在苍山山麓，奚志农老师拥有土地的产权，并拥有苍山自然影像博物馆的全部经营和决策权。

因此，苍山自然影像博物馆的经营和管理在其优化方案的基础上，通过研究者之前所做的文献资料的研究，苍山自然影像博物馆的经营和管理的优化方案，在保留其优势的基础上，进一步完善其管理制度之后，需要明确其社会服务，即教育大众的社会责任，完成博物馆从服务收藏品到服务大众的转变，并开始其数字化的进程，完善其社交网络的功能，通过艺术设计的方式发展其周边产品，以获得旅游市场化的基本条件，再利用当地旅游资源完成流量到资金的转换，最后建立健全的资金管理制度如成立基金会，使博物馆的经营和管理可以自给自足，正常运转。

参考文献

王仲昀. (2021). 奚志农专访：矢志用影像保护自然. *新民周刊*, (41),64-67.
王彬. (2010). *从现代博物馆理论与实践进步谈中国民办博物馆的发展*. 苏州文 30 博论丛, (1), 5.
尹静雅. (2018). 关于博物馆文化体制改革的思考[J]. *文物鉴定与鉴赏*, (21), 126-127.
史建兴. (2013). 用市场营销理念经营博物馆——以柳州白莲洞洞穴科学博物馆为例. *史前研究*, 446-450.
伊万斯. (2019).*心理学研究方法*. 中国轻工业出版社.
李政琪. (2020). 博物馆精品文物的文创产品设计与开发研究. *人物画报: 下旬刊*, (7), 1-1.
杨燕丽. (2004). 利用数字化技术,实现博物馆藏品的信息化管理. *北京博物馆学会学术会议*.
辛儒、孔旭红. (2007). 适度市场化与社会化运作：博物馆经营管理创新的基点. *商场现代化*, (36), 1.
林聚任. (2008). *社会科学研究方法*. 山东人民出版社
罗跃、李纪红. (2021). 国内外博物馆社交媒体应用研究综述. *自然科学博物馆研究*, (5), 47-55.
赵哲昊. (2021). 浅析英国博物馆以观众为核心的运营策略. *中国博物馆*, (3), 126-132.
赵悦、赵心笛、龚子越. (2022). 跨媒介叙事视野下的博物馆数字化研究——以秦始皇帝陵博物院为例. *新媒体研究, 8(3)*, 5.

赵蔚. (2020). 国内博物馆品牌社群到品牌集群的建设与发展. *科学教育与博物馆, 6*(4), 7.

黄小娇. (2020). 美国博物馆的非营利运营模式——以大都会艺术博物馆为例. *博物馆管理,* (3), 11.

黄春雨. (2014). 公平与公益：民办博物馆的定位和方向. *人文岭南,* (3), 37.

鲁军，蒋荣耀. (2021). 深圳民间博物馆发展调查. *深圳商报,* (4), 12.

谢滢. (2021). “野性中国” 创始人奚志农：用影像保护自然. *环境与生活,* (10),64.

Eleanor, C. (2017) *Developing an augmented reality business model for cultural heritage tourism: The case of Geevor museum* [Doctoral dissertation]. Manchester Metropolitan University.

Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor - oriented museums: A change of focus. *The International Journal of Cultural Policy, 9(1):* 95-108.

UNESCO. (2020). Launch of UNESCO report. *On museums around the world in the face of COVID-19* [EB/OL].

Weil, S. (2019). From being about something to being for somebody. *Museum Management Marketing, 128(3):* 30.

创业社会支撑对大学生创业动机的影响研究——基于创业自我效能感的中介作用

THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL SOCIAL SUPPORT ON COLLEGE STUDENTS' ENTREPRENEURIAL MOTIVATION: THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY

罗志军 [1*]，池昭梅 [2]
Zhijun Luo[1*] and Zhaomei Chi[2]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生学院
[1,2]Chinese Graduate School,Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*]**Corresponding Author, Email:** 2977623088@qq.com

摘要

随着全球经济的发展和创新创业的兴起，创业活动成为了许多国家和地区的重要经济增长引擎。特别是对于大学生而言，创业不仅是一种就业选择，更是展现自己创新能力和实现个人价值的机会。因此，了解和研究影响大学生创业意愿和动机的因素，对于推动创业活动的积极发展具有重要意义。本研究旨在探究创业社会支撑、创业自我效能感和创业动机之间的关系，以加深对大学生创业意愿的理解。通过问卷调查收集了大学生创业社会支撑、创业自我效能感和创业动机的相关数据，并进行了数据分析和实证研究。研究结果显示，创业社会支撑对大学生创业自我效能感具有正向影响，创业自我效能感在创业社会支撑和创业动机之间起到中介作用。因此政府和相关机构应加强对大学生创业社会支撑的建设，高校应加强创业教育和培训，提高大学生的创业自我效能感。此外，本研究的结果还为创业动机和创业自我效能感的研究提供了实证证据，丰富了相关领域的理论知识。

关键词: 创业社会支撑 创业动机 自我效能感 大学生

Abstract

With the development of the global economy and the rise of innovation and entrepreneurship, entrepreneurial activities have become an important economic growth engine for many countries and regions. Especially for college students, entrepreneurship is not only a job choice, but also an opportunity to show case their innovation ability and realize personal value. Therefore, understanding and studying the factors that affect college students' entrepreneurial willingness and motivation is of great significance for promoting the positive development of entrepreneurial activities. This study aims to explore the relationship between social support for entrepreneurship, self-efficacy in entrepreneurship, and entrepreneurial motivation, in order to deepen the understanding of college students' entrepreneurial willingness. We collected relevant data on social support, self-efficacy, and motivation for entrepreneurship among college students through a questionnaire survey, and conducted data analysis and empirical research. The research results show that entrepreneurial social support has a positive impact on college students' entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial self-efficacy plays a mediating role between entrepreneurial social support and entrepreneurial motivation. The government and relevant institutions should strengthen the construction of social support for college students' entrepreneurship, and universities should strengthen entrepreneurship

education and training to improve their self-efficacy in entrepreneurship. In addition, the results of this study provide empirical evidence for the study of entrepreneurial motivation and self-efficacy, enriching theoretical knowledge in related fields.

Keywords: Entrepreneurial Social Support, Entrepreneurial Motivation, Self-Efficacy, College Student

引言

随着全球经济的发展和中国经济转型的深入，创新与创业成为推动经济发展的重要力量。在这个背景下，大学生创业作为一种新兴的创业群体，受到了社会各界的广泛关注。大学生创业不仅有助于缓解就业压力，提高人才素质，还能为国家经济发展注入新的活力。然而，大学生创业的现实情况却不容乐观，麦可思数据显示，2017 年我国大学生创业率为 3.0%，远低于发达国家的水平。许多大学生在创业过程中面临诸多困难，如资金短缺、创业经验不足、市场竞争激烈等。因此，研究大学生创业动机及其影响因素具有重要理论和现实意义。

在过去的研究中，学者们已经对创业动机进行了广泛的研究。创业动机被认为是启动创业行为的内在心理驱动力，它可以影响创业者在创业过程中的行为和决策。研究发现，创业动机与创业成功之间存在密切关系，具有较高创业动机的创业者更容易实现创业成功。因此，了解大学生创业动机的影响因素，对于提高大学生创业成功率具有重要价值。

近年来，国家和高校在政策、资金、技术等方面对大学生创业给予了越来越多的支持，这些创业社会支撑被认为是影响大学生创业动机的重要外部因素。然而，现有研究对创业社会支撑与创业动机之间的关系尚未达成一致，部分研究认为创业社会支撑能显著提高大学生创业动机，而另一部分研究则认为创业社会支撑对创业动机的影响有限。此外，创业自我效能感作为一种内在心理资源，被认为是影响创业动机的关键因素。回顾相关的文献和研究，关于创业社会支撑和大学生创业动机的研究成果只停留在政府和高校行为上，对于家庭、或者思想精神层面的支持较少，且现有研究尚未明确创业自我效能感在创业社会支撑与创业动机关系中的作用。因此，本研究旨在探讨创业社会支撑对大学生创业动机的影响，以及创业自我效能感在其中的中介作用。

研究目的

在现代社会中，大学生创业日益受到社会各界的关注。尤其是在全球经济形势不断变化、就业压力持续增大的背景下，大学生创业成为一种重要的解决方案。然而，许多大学生在创业过程中，往往面临着诸多困难和挑战，导致创业动机不足。

首先，我们需要了解大学生创业动机不足的原因。其中一个主要原因是对创业风险的担忧。由于创业过程中可能面临市场竞争、资金不足、管理不善等问题，许多大学生在创业初期就对其成功产生怀疑。然而，现实情况是许多大学生还在创业过程中缺乏来自家庭、朋友和学校的支持，这无疑会影响他们的创业信心和决心。此外，大学生在创业知识和技能方面的不足，也可能导致创业动机不足。针对上述问题，创业社会支撑对大学生的创业动机具有重要影响。创业社会支撑包括政府政策、资金援助、创业培训和指导、市场信息等方面的支持。这些支持措施可以帮助大学生克服创业过程中的困难，提高创业成功的可能性。例如，政府可以提供税收优惠、低息贷款、场地租赁等优惠政策，以降低大学生创业的门槛。高校也可以加强创业教育和培训，提供实践性强的课程，帮助大学生提高创业能力和知识。此外，社会各界应鼓励大学生创业，为他们提供必要的支持和帮助。在创业社会支撑对大学生创业动机的影响过程

中，创业自我效能感发挥着关键的中介作用。创业自我效能感是指个体对自己创业能力的信心和评价，它可以影响个体在创业过程中的信心、决策和行动。当大学生具备较高的创业自我效能感时，他们在面对创业挑战时更有信心和毅力，从而提高创业动机。为了提高大学生的创业动机和成功率，本研究将围绕“创业社会支撑对大学生创业动机的影响研究——基于创业自我效能感的中介作用”展开讨论。以大学生为研究对象，根据阅读的大量的相关文献做出总结和提取形成本文的理论基础，然后提出假设，构建理论研究模型，设计问卷调研并进行实证分析以达到以下目的：

1) 探索创业社会支撑、创业动机和创业自我效能感的现状。
2) 研究创业社会支撑、创业动机和创业自我效能感三者之间相互影响的关系。
3) 研究创业自我效能感在创业社会支撑对创业动机的影响中起到的作用。
4) 根据实证研究的结果提出建议。

文献综述

1. 创业社会支撑的相关研究

Baum et al.（2001）等针对瑞典和挪威的创业社会支撑政策进行了比较研究，发现两国的创业社会支撑政策在多方面存在明显差异，且这些差异对创业者的创业动机和行为产生了不同的影响。Fayolle 和 Liñán（2014）等研究了加纳的创业社会支撑政策，发现该政策在资金支持、培训支持、法律支持、技术支持等方面取得了一定的成效，但仍面临一些挑战和困难。

辛向东（2017）等研究表明，政府的资金支持和技术支持对创业者的创业行为具有显著的正向影响，能够促进创业者的创业意愿和创业行为，提高创业成功率。唐炎钊和张印轩（2018）等研究表明，创业教育对创业者的创业能力具有显著的正向影响，能够提高创业者的创业知识和创业技能水平，增强创业者的创新能力和创造力。马杰（2018）等研究了江苏省大学生创业社会支撑的政策实施情况，发现政策的有效性和针对性有待进一步提高，需要更加注重政策的贯彻和落实。姚丹和曾君（2020）等通过对四川省大学生创业社会支撑政策的调查研究，发现政策的可行性、可操作性、可接受性等方面需要进一步改进和完善，同时也需要提高政策的公正性和透明度。丁诗雨（2020）等研究了上海市大学生创业社会支撑政策的实施情况，发现政策的制定和实施存在一些问题，如政策的针对性不够、宣传力度不足等，需要加强政策的执行和监督。苗领（2022）等研究表明，政府的创业社会支撑对创业者的创业绩效具有显著的正向影响，能够提高创业者的创业成功率和经济效益，促进创业者的持续创业发展。

2. 创业动机的相关研究

创业动机的研究，国内外开展的时间差距较大，Carsrud 和 Brännback（2011）研究发现，创业动机和创业意愿呈正向关系。研究样本包括了土耳其的高校学生和企业家，结果表明，创业意愿和创业动机对于决定个体是否从事创业具有显著影响。张倩（2012）研究发现，创业自我效能和创业动机呈正向关系。研究样本为来自广东省大学生的 300 份问卷调查，结果表明，创业自我效能对于大学生的创业动机有显著的预测作用。张萌（2015）研究发现，创业意愿和创业自我效能呈正向关系。研究样本为来自中国四所大学的 346 份问卷调查，结果表明，创业自我效能是预测大学生创业意愿的重要因素。马红玉（2016）等研究发现，创业动机和创业绩效呈正向关系。研究样本为来自中国西部地区的 320 家初创企业，结果表明，创业动机对于初创企业的绩效有显著的正向影响。李桥鸽（2019）研究发现，创业家族传承意愿和创业动机呈正向关系。研究样本为来自中国东北地区的 400 名大学生，结果表明，创业家族

传承意愿是预测大学生创业动机的重要因素之一。付秀秀（2021）研究发现，个人价值观对创业动机有显著的正向影响。研究样本为来自中国四所大学的 386 名大学生，结果表明，个人价值观是预测大学生创业动机的重要因素之一。

3. 自我效能感的相关研究

自我效能感作为一种个体对于自身能力和行动结果的信念和评价，是心理学和组织行为学中的重要概念之一。近年来，自我效能感的研究在不同领域得到了广泛关注和应用，其中包括了创业研究领域。

自我效能感与创业意愿之间存在着密切的关系。许多研究表明，自我效能感水平较高的人更容易表现出创业意愿和行为。例如，Shane（2003）在研究中发现，自我效能感高的人更容易选择创业这一职业，并且在创业过程中表现出更强的适应能力和创造力。此外，Eric et al. (2012) 等也发现，自我效能感和创业意愿之间呈现出显著的正相关关系，即自我效能感水平较高的人更愿意从事创业行为。

自我效能感与创业绩效之间的关系也得到了广泛研究。研究表明，自我效能感水平较高的创业者更容易在创业过程中取得成功。例如，Lee et al.（2013）也发现，自我效能感高的创业者更能够积极应对环境变化和市场风险，从而取得更好的创业绩效。Park et al.（2016）发现，自我效能感高的创业者在创业初期的业绩表现更好，并且更能够在面对挫折和困难时保持积极的态度和行为。自我效能感的培养是提高创业者自我效能感水平的重要手段。研究表明，通过训练和培训可以提高创业者的自我效能感水平。例如，相关的研究表明，在创业培训过程中，创业者可以通过学习和实践提高自我效能感水平，从而更好地应对创业挑战和风险。此外，许多研究还表明，家庭和教育背景、个性特征以及社会支持等因素也对自我效能感的培养有重要影响。

通过本章节的文献综述，可以发现尽管现有的研究对创业社会支撑、创业动机和创业自我效能感这三个变量都有了一些研究，也得出了具有指导意义的结论，但是基于一些角度的空白和缺乏，使得研究仍然有进一步探索的空间。特别是在探究创业自我效能感在创业社会支撑和创业动机之间的中介作用方面，还有很多需要深入研究的问题。因此，本研究旨在进一步探讨创业社会支撑对大学生创业动机的影响，并重点研究创业自我效能在其中的中介作用，为相关研究提供新的视角和方法。

第一，创业社会支撑作为一个相对较新的研究领域，近年来也得到了较多的关注。通过之前的文献综述可以发现，当前对创业社会支撑的影响研究大部分是以青年、大学生为样本，以创业环境的因素为主要探讨对象。然而，对于创业社会支撑对创业者内外部环境因素的影响，特别是创业自我效能感的研究仍然较为欠缺。因此，本研究将以大学生为研究样本，去探究分析创业社会支撑和创业自我效能感对大学生创业动机的影响，以加深对创业动机研究的深度。

第二，通过对文献的梳理分析发现，在中国，对创业社会支撑的研究起步较晚，且研究大部分将创业社会支撑作为其他变量的中介或调节因素，探讨创业社会支撑与其他变量的关系，而将创业社会支撑作为主要变量进行研究的研究相对较少。因此，本研究将以创业社会支撑作为主要变量，通过实证研究探究创业社会支撑对大学生创业动机的影响，并且进一步分析创业自我效能感在其中的中介作用，以加深对创业社会支撑研究的深度。

研究方法

1. 文献分析法

本研究利用 CNKI 期刊数据库、CNKI 博硕论文库、中国知网、万方学位论文库等查阅大量相关文献资料，同时搜集国内外相关研究文献，并查阅了管理学、心理学、大学生创新能力方面的国家政策及相关期刊，阅读相关学术期刊、论文、杂志和书籍，充分了解人力资源管理及心理需求理论，了解国内外大学生创新发展的不同需求及心理需求的不同现状，为本文的研究奠定理论基础。

2. 问卷调查法

问卷是最常用的一种量化的研究方法，问卷调查可以在短期内给研究者提供样本数据，问卷调查可以获得一定数量范围内的一群对象的特征。通过此问卷调查，目的在于了解当前创业社会支撑与大学生创新之间存在的不足。本文所用的调查问卷的内容包括三个部分：创业社会支撑、创业动机、自我效能感。研究对象为中国广西壮族自治区内大学在校大学生，采取随机抽样、不记名的方式对在校大学生进行调查。创业社会支撑部分要求了解大学生对于高校学习、社会创业保障信息的熟悉程度；创业动机部分则要求了解目前该地区大学生是根据哪些意向想要创业，包括个人及社会层面；自我效能感部分则要求了解大学生创业心理支持是来自哪些发面。调查问卷由三个过程构成：设计调查问卷、问卷的发放及回收、对问卷调查进行数据整理并分析。

3. 统计分析法

统计分析法指通过对研究对象的规模、速度、范围、程度等数量关系的分析研究，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 SPSS 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。

4. 定量研究

定量研究又称量化研究方法和实证研究方法。它是在占有大量量化事实的基础上，描述、解释和预测研究对象，通过逻辑推理和相关分析，提出理论观点。常用的定量研究方法主要有内容分析法、个案调查法、实地调查法、实验法。本文采用定量研究其目的是通过定量研究系统有严格的操作程序，结果是直观的、客观的；定量研究可以使用样本推及总体，能够推演到更广阔的社会情况。

问卷设计

为保证问卷的信效度，在测量工具的选择上，本研究直接选择了成熟的测量工具。

问卷分为四部分：

1. 创业社会支撑量表：李爱国等编制的创业社会支撑量表，该量表共有 8 个题项，信效度良好。

2. 创业动机量表：张凯竣、雷家骕等编制的创业责任动机量表，共 8 个测量条目，该量表应用广泛，信效度良好。

3. 自我效能感量表：李爱国和曾宪军（2018）编制的自我效能感量表，该量表共有 7 个测量条目，具有与原量表大致相同的结构和测量功能，并且同样适用于大规模的社会调查项目。

4. 大学生的基本信息：调查研究对象性别、年龄、学历、学科类型、毕业情况、工作年限、户籍类型等，用于了解人口统计学情况。

创业社会支撑量表

本文采用学者李爱国和曾宪军（2018）等编制的创业社会支撑量表进行测量，包含两个维度，创业社会保障量表和创业教育量表，该量表共有 8 个题项，量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中 “1” 代表 “符合程度很小”、“2” 代表 “符合程度较小 ”、“3” 代表 “符合程度中等 ”、“4” 代表 “符合程度较大 ”、“5” 代表 “符合程度很大”。

表 1: 创业社会支撑量表

编号	题项内容
POS 01	我在学校学习了系统的创业知识
POS 02	我在学校受过良好的创业思维训练
POS 03	我在学校受过良好的创业能力训练
POS 04	我在学校参加过创业计划模拟实训
POS 05	大学生创业的社保补贴力度太小
POS 06	大学生创业的社保补贴时间太短
POS 07	大学生创业的社会保障制度不完善
POS 08	我认为当前无力缴纳社保消费者得不到社会保障

创业动机量表

本文采用学者张凯竣、雷家骕等编制的创业责任动机量表进行测量，包含责任动机和自我实现动机两项量表，该量表共有 8 个题项，量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中 “1” 代表“符合程度很小”、“2” 代表 “符合程度较小 ”、“3” 代表 “符合程度中等 ”、“4” 代表 “符合程度较大 ”、“5” 代表 “符合程度很大”。

表 2: 创业动机量表

编号	题项内容
PR 01	我很想为社会创造就业岗位
PR 02	我很想为经济社会发展做更大贡献
PR 03	我很想改善父母和家人的生活质量
PR 04	我很想带领亲戚朋友过上幸福生活
PR 05	我很想展示自我
PR 06	我渴望出人头地，光宗耀祖
PR 07	我渴望赢得社会和他人的尊重
PR 08	我渴望实现自己的人生价值

自我效能感量表

本文采用学者李爱国（2018）编制的自我效能感量表进行测量，该量表共有 7 个题项，量表的计分采用李克特 5 点评分法，每个数字代表该题项描述与事实相符的程度，其中 “1” 代表 “符合程度很小”、“2” 代表“符合程度较小 ”、“3” 代表 “符合程度中等 ”、“4” 代表“符合程度较大 ”、“5” 代表“符合程度很大”。

表 3: 自我效能感量表

编号	题项内容
SWB 01	我对自己的创业能力充满自信
SWB 02	我能克服成为创业者的大部分困难
SWB 03	对我来说创办和经营企业不是难事
SWB 04	如果我去创业，创业成功的几率会很大
SWB 05	我会寻找途径评估一些商业机会的价值
SWB 06	我喜欢用创新的方法处理问题
SWB 07	我喜欢结识不同背景或不同类型的朋友

量表检验

本文运用的国内外比较为成熟量表，并经过了许多学者的验证，但样本却与以往的调查结果有很大的出入，为了保证调查的严谨、科学、准确，在对有关数据进行分析前，应首先对数据进行信效度检验。

信度检验

信度检验是用来对量表一致性或稳定性的检测，一般的量表 α 系数在 0.70 以上就可以接受，根据信度检验方法，使用 SPSS 26.0 进行分析：对于李克特量表的信度估计，多采用科隆巴赫 α 系数本文研究对各量表的信度进行检验，信度检验结果如表 4 所示。在分析中，创业社会支撑、创业动机、自我效能感的 Cronbach's Alpha 值分别为 0.905、0.919、0.911，均大于 0.7，因此该量表具有良好的信度。

表 4: 信度检验结果

量表/维度	题项	修正后项目总相关 系数	项目删除后的 α 值	α 值
创业社会支撑	POS 01	.711	.891	.905
	POS 02	.688	.893	
	POS 03	.716	.891	
	POS 04	.710	.891	
	POS05	.679	.894	
	POS06	.675	.894	
	POS07	.681	.894	
	POS08	.707	.891	
创业动机	PR01	.645	.915	.919
	PR02	.741	.907	
	PR03	.718	.909	
	PR04	.753	.906	
	PR05	.684	.911	
	PR06	.753	.906	
	PR07	.752	.906	
	PR08	.785	.903	
自我效能感	SWB01	.743	.897	.911
	SWB02	.740	.897	
	SWB03	.748	.896	
	SWB04	.740	.897	
	SWB05	.747	.896	
	SWB06	.726	.898	
	SWB07	.674	.904	

效度检验

采用因素分析法判断量表的效度，使用 SPSS 26.0 进行数据分析，参照吴明隆（2010）的观点可知：

当 0＜KMO＜1 时，KMO 越大越适合进行因素分析，当 KMO＜0.5 时则不宜进行因素分析。

Bartlett's 球形检验达显著性水平才可以进行因素分析。

MSA＜0.5，则该题项不适宜进行因素分析。

题项使用主成分分析法抽取主成分后的共同性低于 0.50 则可将该题项删除，题项使用主成分分析法得到的因素载荷应大于 0.50，否则应删除。

分析结果如表 5 所示。从表可知，量表均适宜进行因素分析，题项均满足效度要求。

表 5: 效度检验结果

量表/维度	题项	MSA	共同性	因素负荷	KMO	显著性
创业社会支撑	POS 01	.620	.640	.788	.992	.000
	POS 02	.591	.600	.768		
	POS 03	.627	.652	.792		
	POS 04	.619	.645	.787		
	POS 05	.577	.587	.76		
	POS 06	.570	.575	.755		
	POS 07	.579	.593	.761		
	POS 08	.615	.643	.785		
创业动机	PR 01	.524	.687	.724	.940	.000
	PR 02	.653	.652	.808		
	PR 03	.624	.572	.790		
	PR 04	.670	.591	.818		
	PR 05	.577	.605	.759		
	PR 06	.671	.531	.819		
	PR 07	.670	.626	.818		
	PR 08	.715	.599	.845		
自我效能感	SWB 01	.669	.586	.818	.923	.000
	SWB 02	.666	.752	.816		
	SWB 03	.675	.716	.822		
	SWB 04	.665	.648	.815		
	SWB 05	.674	.636	.821		
	SWB 06	.646	.611	.804		
	SWB 07	.578	.678	.760		

相关性分析

1. 创业社会支撑对创业动机的影响

本研究采用了层次回归分析的方法，该方法能够有效地帮助我们证明创业社会支撑和创业动机的关系，使用 SPSS 26.0 对研究进行线性回归分析，从而验证上文建立的效应模型是否合理，具体操作步骤如下：第一步，构建回归模型 M1：以人口统计学变量和创业动机为模型的自变量和因变量；第二步，构建回归模型 M2：该模型中的控制变量设为人口统计学变量，自变量需要选取创业社会支撑这个因素，因变量依旧是创业动机。在这个回归分析的过

程中，重点从以下两个角度切入，具体来说：第一，创业社会支撑因素的介入，是否会对因变量的方差变异产生

影响，影响的程度如何，影响的变化是否显著；第二，作为自变量的创业社会支撑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。

表 6: 创业社会支撑与创业动机的相关性分析

		创业动机
创业社会支撑	皮尔逊相关性	.284**
	个案数	384
	Sig.（双尾）	.00

** 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

分析显著性 P＜0.05，因此创业社会支撑与创业动机有显著相关关系。

表 7: 创业社会支撑与创业动机间关系的线性回归分析

		因变量：创业动机	
		M1	M2
控制变量	学科类型	.117	.135
	户籍类型	-.051	-.98
自变量	R2	.18	.21
	△R2	.17	.20
	显著性	.034	.00
	回归系数	.202	.323
	F	3.423	15.795

从表 8 中结果可以看到，R2 = 0.21，意味着模型拟合程度为 21%，即拟合程度较好，表示学科类型、户籍类型和创业社会支撑可以比较好的解释大学生的创业动机。在方差分析结果中，P 值均小于 0.05，证明回归方程有意义。回归系数为 0.323＞0，意味着创业社会支撑可以显著正向影响创业动机，即满足假设 H1（创业社会支撑与创业动机正相关）

2. 创业社会支撑对自我效能感的影响

本研究依旧采用层次回归分析的方法，使用 SPSS 23.0 进行进一步的线性回归分析。检验对象为创业社会支撑和自我效能感，通过实证分析来探究二者的关系及影响程度。

表 8: 创业社会支撑与自我效能感间的相关性分析

		自我效能感
创业社会支撑	皮尔逊相关性	.371**
	个案数	384
	Sig.（双尾）	.00

** 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

分析显著性 P＜0.05，因此创业社会支撑与自我效能感有显著相关关系。

表 9: 创业社会支撑与自我效能感间关系的线性回归分析

		因变量：自我效能感	
		M3	M4
控制变量	父母或其中一方是否从商或曾经从商	.143	.223
	R2	.231	.251
	△R2	.30	.34
自变量	显著性	.039	.024
	回归系数	.097	.162
	F	2.195	30.698

从表 9 中结果可以看到，R2 = 0.251，意味着模型拟合程度为 25.1%，即拟合程度较好，表示创业社会支撑和父母从从商经历可以比较好的解释大学生的自我效能感。在方差分析结果中，P 值均小于 0.05，证明回归方程有意义。回归系数为 0.162＞0，意味着创业社会支撑可以显著正向影响自我效能感，即满足假设 H2（创业社会支撑与自我效能感正相关）

3. 自我效能感的中介作用

按照中介效应观点，若变量 X 满足三个条件，则可以认为变量 X 通过变量 M 的中介作用影响到变量 Y：第一个条件：变量 X 的变化能够解释变量 Y 的变化；第二个条件：变量 M 的变化能够解释变量 Y 的变化；第三个条件：变量 X 在控制变量 M 对变量 Y 产生影响的基础上，对变量 Y 的影响为零或者显著降低，为零时称为完全中介，显著降低时称为部分中介。由于中介效应的检验包含了因果效应的检验，因此在验证 H4 的同时，也对 H3 进行了检验。根据 H4 对因变量和自变量进行设置，将因变量设置为创业动机，自变量设为创业社会支撑。在控制变量方面，选取三个因素：一是学科类型、二是户籍类型、三是父母从商经历。此外，将自我效能感作为中介变量。变量设定好以后，使用 SPSS 26.0 进行线性回归分析。

M1 表示创业社会支撑对控制变量的回归，M2 表示在控制变量影响下创业动机对自变量的回归，M3 表示创业社会支撑对中介影响控制变量的回归，M4 表示在控制变量影响下自我效能感对自变量的回归，M5 表示在控制变量和中介变量影响下创业动机对自变量的回归。创业社会支持与创业动机关系中的中介作用检验结果如表 10 所示。

表 10: 自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间中介作用检验

		因变量：创业动机				
		M1	M2	M3	M4	M5
控制变量	学科类型	.117	.135			
	户籍类型	-.051	-.98			
	父母从商经历			.143	.223	
自变量	创业社会支撑		.284**			.161**
	自我效感				.371**	0.234**
中介变量	R2	.18**	.21**	.231**	.251**	
	△R2	.17**	.20**	.30**	.34**	
	显著性	.034**	.00	.039**	.024**	
	回归系数	.202	.323	.097	.162	
	F	3.423**	15.7905**	2.195**	30.698**	22.7**

从表 10 可知，在加入了中介变量之后，创业社会支撑的系数明显降低（从 0.284 下降到 0.161），而且模型的 F 值也都在 P<0.01 的水平下达到显著，证明自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间存在部分中介的关系。据此可以判定假设 H4（自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间起中介作用）得到验证，从而也证明 H3（自我效能感与创业动机正相关）成立。

假设检验汇总

本研究共包括 4 个假设，通过假设检验，得出的检验结论汇总如表 11 所示。

表 11: 研究假设检验结果汇总表

序号	假设内容	检验结果
H1	创业社会支撑与创业动机正相关	通过
H2	创业社会支撑与自我效能感正相关	通过
H3	自我效感与创业动机正相关	通过
H4	自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间起中介作用	通过

研究结果

1) 创业社会支撑对创业动机的影响

根据研究结果可以发现，在受到学科类型、户籍类型这两样控制人口统计学变量的影响下，相关系数为 0.284**，P＜0.01，也就是创业社会支撑对创业动机的回归方程仍旧能达到显著水平，这表明大学生的创业社会支撑和创业动机之间存在着显著的正向关系。即社会为大学生提供更多的政策支持、资源支持、网络支持和培训支持等方面的支持，鼓励他们积极投身于创业活动，增强了他们的创业动机。

2) 创业社会支撑对自我效能感的影响

统计分析数据得到相关系数为 0.371**，P＜0.01，表明大学生得到创业社会支撑和自我效能感之间存在显著的正向关系。创业社会支撑的提供能够增强大学生的自我效能感。通过政策支持、资源支持、学校支持和培训支持等形式的支持，大学生感受到来自社会的认可和支持，进而增强了他们在创业领域中的自信心和能力感

3) 自我效能感与创业动机的关系

研究结果表明，在受到控制人口统计学变量影响的情况下，自我效能感与创业动机之间存在着密切的正向关系。研究表明，具有较高自我效能感的大学生更容易产生积极的创业动机。自我效能感使大学生相信自己具备克服困难和实现创业目标的能力，从而激发他们积极投身于创业行为。

4) 自我效能感在创业社会支撑和创业动机中的中介作用

自我效能感在创业社会支撑和创业动机中的起到中介作用。加入自我效能感做中介变量之后，创业社会支撑的系数明显降低了，从原来的 0.284 **降到了 0.161 **，而且模型的 F 值也都在 P＜0.01 的水平下达到显著，这表示自我效能感在创业社会支撑和创业动机之间存在着部分中介的关系。。创业社会支撑提供了支持和资源，帮助大学生建立起对自身能力的信心，进而激发和增强他们的创业动机。

讨论

创业社会支撑对创业动机的影响

根据研究结果可以发现，在受到学科类型、户籍类型这两样控制人口统计学变量的影响下，相关系数为 0.284**，P＜0.01，也就是创业社会支撑对创业动机的回归方程仍旧能达到显著水平，这表明大学生的创业社会支撑和创业动机之间存在着显著的正向关系。即社会为大学生提供更多的政策支持、资源支持、网络支持和培训支持等方面的支持，鼓励他们积极投身于创业活动，增强了他们的创业动机。

创业社会支撑对自我效能感的影响

统计分析数据得到相关系数为 0.371**，P＜0.01，表明大学生得到创业社会支撑和自我效能感之间存在显著的正向关系。创业社会支撑的提供能够增强大学生的自我效能感。通过政策支持、资源支持、学校支持和培训支持等形式的支持，大学生感受到来自社会的认可和支持，进而增强了他们在创业领域中的自信心和能力感

自我效能感与创业动机的关系

研究结果表明，在受到控制人口统计学变量影响的情况下，自我效能感与创业动机之间存在着密切的正向关系。研究表明，具有较高自我效能感的大学生更容易产生积极的创业动机。自我效能感使大学生相信自己具备克服困难和实现创业目标的能力，从而激发他们积极投身于创业行为。

自我效能感在创业社会支撑和创业动机中的中介作用

自我效能感在创业社会支撑和创业动机中的起到中介作用。加入自我效能感做中介变量之后，创业社会支撑的系数明显降低了，从原来的 0.284** 降到了 0.161**，而且模型的 F 值也都在 P＜0.01 的水平下达到显著，这表示自我效能感在创业社会支撑和创业动机之间存在着部分中介的关系。。创业社会支撑提供了支持和资源，帮助大学生建立起对自身能力的信心，进而激发和增强他们的创业动机。

总结与建议

经过前文一系列的实证研究，得到了四个方面的理论贡献：一是创业社会支撑与创业动机正相关；二是创业社会支撑与自我效能感正相关；三是自我效能感与创业动机正相关；四是自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间起中介作用。

首先，研究拓展了创业社会支撑的理论框架。过去的研究主要关注创业社会支撑对创业绩效和创业意向的影响，而对其对创业动机的影响相对较少。本研究通过揭示创业社会支撑对大学生创业动机的正向影响，为创业社会支撑的研究提供了新的视角和理论支持。研究结果表明，创业社会支撑不仅仅是为创业者提供资源和支持，还能够直接激发和促进大学生的创业动机，为创业社会支撑理论的丰富和完善做出了贡献。

其次，研究深化了创业自我效能感的理解。创业自我效能感作为个体在创业过程中对自身能力和能够成功创业的信念的评估，一直是创业研究中的重要概念。本研究进一步揭示了创业自我效能感在创业社会支撑与创业动机之间的中介作用，凸显了其在创业过程中的重要性。研究结果表明，创业社会支撑通过增强大学生的创业自我效能感，进而影响其创业动机。这一发现不仅丰富了创业自我效能感的研究内容，也为创业者的培养和支持提供了重要的理论指导。

研究拓宽了创业动机的研究范式。创业动机作为创业行为的驱动力，一直是创业研究的核心议题。本研究从创业社会支撑和创业自我效能感的角度探究创业动机的形成机制，突破

了以往主要关注个体特征和环境因素对创业动机影响的研究范式。研究结果表明，创业社会支撑通过增强创业自我效能感，间接影响大学生的创业动机。这一研究模型的建立，不仅在理论层面上丰富了对创业动机的认识，也为创业动机的实证研究提供了新的视角和框架。

最后，研究对于大学生创业教育和培训具有指导意义。创业自我效能感作为中介变量在创业社会支撑与创业动机之间发挥重要的作用。基于研究结果，可以推导出提升大学生创业自我效能感的途径和方法。通过加强创业教育和培训，提供实践机会、培养创业技能和知识，可以有效地增强大学生的创业自我效能感，从而推动他们的创业动机和创业行为。但是，由于受到时间、地域、财力等方面的限制，本研究仍存在缺陷或不足，如自我报告偏差、个人特质、外部环境等影响，因此未来的研究可以考虑拓展样本范围，以增加研究的泛化性和外部有效性，采用多种方法，如实地观察、深度访谈等，以获取更全面和真实的数据，将更多的相关变量纳入模型中，构建更为复杂和全面的研究框架，以更好地解释创业动机的形成过程。

通过实证研究的分析结果，提出以下建议：

首先，政府和相关机构应加强对大学生创业社会支撑的建设。为了激发大学生的创业动机，政府可以制定切实可行的创业支持政策，提供经济资助和税收优惠，以减轻创业者的负担。此外，政府还可以建立创业孵化器和创业基地，提供办公场所、资源共享和专业咨询等支持服务，帮助大学生创业者解决创业过程中的问题和挑战。

其次，高校应加强创业教育和培训，提高大学生的创业自我效能感。高校可以通过开设创业相关的课程和讲座，培养学生的创新思维和创业技能，帮助他们了解创业过程和创业环境。此外，高校可以与企业和社会资源进行合作，提供实践机会和创业实训，让学生在真实的创业环境中学习和实践，提升其创业自我效能感和实际操作能力。

第三，建立创业者社交网络，促进信息共享和合作。创业者之间的社交网络可以提供信息资源和支持，帮助他们获取创业机会、共享经验和解决问题。政府和高校可以组织创业者交流活动和创业沙龙，促进创业者之间的互动和合作，激发创新创业的活力。

最后，个人创业者应增强自身的创业自我效能感。个人可以通过积极的自我反思和学习，提升自己的创业知识和技能，增加对创业过程的了解和把握。此外，个人还可以寻求导师和领导者的指导和支持，从他们的经验和教诲中获取启发和动力。同时，创业者应保持积极的心态和适应能力，面对挑战和失败时不轻易放弃，保持对创业目标的坚持和追求。

参考文献

丁诗雨. (2020). *大学生创新创业政策实施问题研究* [硕士论文]. 新疆农业大学.

马红玉. (2016). *社会资本、心理资本与新生代农民工创业绩效研究* [博士论文]. 东北师范大学.

马杰. (2018). *江苏省大学生创业政策实施研究* [硕士论文]. 东南大学.

付秀秀. (2021). *创业教育对大学生创业行为影响机理研究* [硕士论文]. 浙江科技学院.

李桥鸽. (2019). *金融生态环境对于家庭创业选择的影响* [硕士论文]. 西北大学.

李爱国 & 曾宪军. (2018). 成长经历和社会支撑如何影响大学生的创业动机?——基于创业自我效能感的整合作用. *外国经济与管理* (04), 30-42.

辛向东. (2017). 大学生创业教育对其创业意向的影响研究. *教育现代化* (44), 26-27.

汪红梅, 薛建宏 & 赵帝焱. (2016). 大学生农村创业意愿影响因素分析——基于479名学生的调查. *湖南农业大学学报 (社会科学版)* (03), 90-97.

张凯竣 & 雷家骕. (2012) .基于成就目标理论的大学生创业动机研究. *科学学研究* (08), 1221-1280.

张倩. (2012). *创业榜样、创业自我效能感与大学生创业意向研究* [硕士论文]. 南京大学.

张萌. (2015). *教育学硕士生专业选择研究* [硕士论文]. 南京师范大学.

苗领. (2022). *创业者结构洞对创业绩效影响机理研究* [博士论文]. 江西财经大学.

赵珂. (2022). *湖北省高校创新创业教育对大学生创业意向的影响研究* [硕士论文]. 武汉工程大学.

姚丹 & 曾君. (2020). 乡村振兴战略背景下少数民族大学生返乡创业需求实证研究. *广东开放大学学报* (02), 106-111.

唐炎钊 & 张印轩. (2018). 大学生创造性人格对创业意愿的影响研究——基于创业自我效能感的中介效应. *高教探索* (04), 89-98.

靳诺 & 刘伟. (2018). *中国大学生创业报告*. 中国人民大学出版社.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). *A multidimensional model of venture growth. Academy of Management Journal*, *44*(2), 292-303.

Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2011). *Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? Journal of Small Business Management*, *49*(1), 9-13

Dan K. H., & Katrin, B. L. (2018). *"I know I can, but I don't fit": Perceived fit, self-efficacy, and entrepreneurial intention. Journal of Business Venturing*, (2), 311-326.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

Eric, M. L., Miruna, R. L., & Olivier, B. (2012). *The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (6), 720-742.

Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). *The future of research on entrepreneurial intentions. Journal of Business Research*, 67(5), 663-666.

Lee, J., Lee, A. J., Kim., & Nam, H. (2013). *The Relationship between entrepreneurial traits and entrepreneurial intention and the moderating effect of socio-cultural background: The case of tourism and hospitality students. Journal of Tourism & Leisure Research* (2), 267-286.

Park, J., Whan, C., & Min, J. (2016). *The impact of entrepreneurial self-efficacy on the entrepreneurial intention of university students: The moderating effect of regulatory focus. Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* (2), 9-19.

Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus.* Edward Elgar Publishing.

道德型领导对员工建设性越轨行为的影响研究
THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' CONSTRUCTIVE DEVIANT BEHAVIOR

李任国[1*], 张亚军[2], 张军伟[3]
Renguo Li[1*], Yajun Zhang[2], and Junwei Zhang[3]

[1,2,3]泰国正大管理学院中国研究生院
[1,2,3]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 395857477@qq.com

摘要

随着国际经济局势的复杂多变，组织为了进一步地生存与发展，需要引导员工敢于打破常规、不断创新。受中国传统文化的影响，为人做事讲究“以德为先”，为提升组织的持续竞争力，一名有道德的领导者应该及时考虑采取哪些有效措施来鼓励员工实施建设性越轨行为显得极其重要。经梳理过往文献，发现道德型领导与员工建设性越轨行为之间的关系尚不明晰，因此本文围绕社会学习理论，试图探究它们之间的影响机制。本文选取中国西南几家企业的员工作为研究对象，采用问卷调查的方式在 3 个不同时间点共收集了 325 份样本数据，通过统计软件定量研究道德型领导对员工建设性越轨行为的影响。实证分析结果表明：道德型领导正向影响员工建设性越轨行为；心理安全感中介道德型领导与员工建设性越轨行为之间的关系；在道德型领导与员工心理安全感之间传统性具有正向调节作用。本研究为道德型领导如何激发员工建设性越轨行为提供了新的思路和方法。

关键词： 道德型领导 员工建设性越轨行为 心理安全感 传统性

Abstract

With the complexity and change of the international economic situation, organizations need to guide their employees to dare to break the rules and innovate in order to further survive and develop. Influenced by traditional Chinese culture, people attach great importance to "ethical first" when doing things. In order to enhance the sustained competitiveness of an organization, it is crucial for them to promptly consider effective measures to encourage employees to engage in constructive deviant behavior. After reviewing past literature, it was found that the relationship between ethical leadership and employees' constructive deviant behavior is not yet clear. Therefore, this paper focuses on social learning theory and attempts to explore the impact mechanism between themThis paper selects employees from several companies in southwestern China as the research objects, and uses a questionnaire survey to collect a total of 325 sample data at three different time points. Through statistical software, the impact of ethical leadership on employee's constructive deviant behavior is quantitatively studied., empirical analysis shows that ethical leadership has a positive impact on constructive deviant behavior among employees; Psychological safety mediates the relationship between ethical leadership and constructive deviant behavior among employees; The relationship between traditionality positive regulation of ethical leadership and employees' psychological safety.

The research provides new ideas and methods for how ethical leaders stimulate employees' constructive deviant behavior.

Keywords: Ethical Leadership, Employees' Constructive Deviant Behavior, Psychological Safety, Traditionality

引言

在中国传统文化中，道德型领导被视为一种理想的领导风格。基于社会学习理论，道德型领导风格会对员工产生积极的影响，引发员工的学习模仿行为（彭坚等人，2019）。道德型领导的核心是以道德伦理为基础，通过自身的道德修养和行为示范对员工进行积极地引导和激励（Brown et al., 2005）。同时，道德型领导具有较高道德觉悟和高尚人格，并且勇于承担道德责任，顾及他人利益，在管理过程中适度授权，鼓励员工积极工作（Resick et al., 2006）。相关研究证明，道德型领导对员工的创新行为具有显著的正向影响（张红卫，2021），不仅在培养员工创新绩效方面发挥着重要作用（Ullah et al., 2022），还可以为员工的建言行为奠定基础并增强员工的创造力（Hosseini et al., 2023）。因此，道德型领导风格对员工行为产生的影响，一直以来深受学者的关注。

当前国际局势复杂多变，组织面临着各种挑战和机遇。基于此，探究员工建设性越轨行为在何种程度上受到道德型领导风格的影响，在当前背景下具有独特的研究意义。建设性越轨行为是员工通过打破规则，为实现组织更好发展的一种主动行为（李红 & 刘洪, 2014），此行为可以激发员工的创造力，从而促进组织的持续发展和成长。同时，中国的传统文化观念还强调诚信、正直和责任担当等价值观，这些价值观在道德型领导的行为中得到充分体现。道德型领导以身作则、诚实守信、勇于担当责任，为员工树立了良好的榜样，创造出公平、公正及安全的组织氛围，进而影响员工对环境安全的感知，员工在组织中会有较高的心理安全感。通过增强员工学习及创造力的方式可以增大他们的心理安全感并从而提高工作绩效（李宁 & 严进, 2007），这样能更好地激发员工的合作精神和团队意识，从而进一步推动了他们在工作中积极探索的行为发生。所以，探讨员工建设性越轨行究竟受到道德型领导怎样的影响显得十分必要，同时心理安全感作为中介变量是如何影响它们之间的关系也不容忽视。

中国传统文化背景下，中国人的传统观念强调道德伦理、人际关系和集体主义等价值观，这些价值观对于组织的领导和员工行为有着深远的影响。此外，员工由于个体特性的不同，对领导行为的感知也会有所差异，进而产生各种不同的反应。个体的传统性被认为是能够完全呈现中国人传统价值观的关键因素，同时也是影响员工效率和行为的重要因素（Li et al., 2014）。在此背景下，员工的传统性可能会影响道德型领导对员工的心理安全感的关系，因此引入传统性作为道德型领导和心理安全感的调节变量。

研究目的

本文基于社会学习理论，以传统性作为调节变量，选取心理安全感作为中介变量，试图揭示道德型领导如何通过影响员工的心理安全感，进而影响其建设性越轨行为，并探讨了产生这一路径的边界条件。同时，进一步结合实证验证的结果，提出了一些有针对性的、适合中国情境的管理策略，以此推动组织的创新与进步。

文献综述

1. 道德型领导的相关研究

关于道德型领导的相关研究，主要从员工层面进行了探讨。

员工层面主要包括工作行为、家庭生活以及员工伦理行为等。经过实证研究，研究者发现道德型领导对员工的创新行为具有显著的正向影响（张红卫, 2021），同时对员工建言存在显著的正向影响（肖璞, 2021）。还有研究显示道德型领导通过心理安全感和工作投入的中介作用显著正向影响员工的创新工作行为（Liu, Huang, Kim, & Na, 2023）。根据过往研究，道德型领导确实对员工的工作行为产生了显著影响，包括工作满意度等方面。这些影响不仅局限于工作层面，还扩展到了员工对领导的规范承诺、情感承诺以及信任感等方面。

2. 员工建设性越轨行为的相关研究

在探讨对建设性越轨行为的影响时，可以将其归类为以下四个主要层面：

在领导层面，员工建设性越轨行为受到领导风格的左右，现有学者证实多种领导风格都会对建设性越轨行为产生影响。现已有研究证明能够对建设性越轨行为产生影响的领导风格有谦卑型领导、包容型领导、变革型领导、真实型领导等等，这些领导风格各自具有不同的特点，对员工的建设性越轨行为产生着不同的影响。

在个体层面，员工的建设性越轨行为受到多种因素的影响，包括个体的自我效能感、心理授权、人格特质以及内在动机等。王艳子与朱湘玲（2021）的研究发现，促进型调节焦点和防御型调节焦点对员工建设性越轨行为产生的影响是截然不同的。

在组织层面，Dahling 与 Gutworth（2017）基于认知失调和规范冲突模型的视角，当员工感知道德规范冲突程度较高时，他们可能会感到难以接受，为了推动组织的进步，员工需要通过对现有规则发起挑战，在这个过程中，组织认同会对员工的建设性越轨行为产生积极的影响。

在团体层面，员工建设性越轨行为受到高承诺工作系统、团队信任以及组织公平等因素的影响。崔智淞、王弘钰与于佳利（2020）通过实证分析，证实了团队信任氛围与员工建设性越轨行为之间的关系，以及积极情绪在其中的中介效应，为理解组织行为提供了新的视角。

3. 心理安全的相关研究

因受到了众多学者的广泛关注和研究，心理安全感已成为一个成熟的研究变量。目前，主要在研究中将其作为一个重要中介变量。

在学习行为层面，如果员工所在团队的心理安全感较高时，员工向他人学习行为表现增多，这一观点已得到多项研究的支持。邹艳春、成雨聪与梁嘉文（2019）的研究结果表明，当领导与下属的心理资本匹配程度一致或从低到高递增时，员工的心理安全水平将越高，从而更有效地促进员工在组织中的学习行为。

在建言行为层面。有研究证实，员工建言行为受到心理安全感的积极促进作用，同时员工在实施建言行为时的重要前提之一就是心理安全感。在员工拥有心理安全感的情况下，他们更愿意提出自己的意见和建议，积极参与组织决策，从而促进组织的创新和发展（Liang, Farh, C. & Farh, J., 2012）。

在创新行为层面。石冠峰等人（2018）的深度研究发现，员工内心的安全感与其创造力呈现显著的正向关联，在员工拥有较高心理安全感的环境下，他们更有可能全情投入工作，并展现出更高的工作热情，此外，心理安全感能够显著降低员工因创新失败而产生的恐惧感，使他们更敢于积极尝试和挑战新事物。

4. 传统性的相关研究

诸多关于传统性的研究均在模型框架中探讨其调节作用，实证研究证实传统性对员工心理、态度、行为等方面具有影响和调节作用。在中国传统文化及观念中，最具有特点的就是传统性，它可以提升或减弱中国情境因素下对员工行为的影响，当前作为调节变量已被大多数学者采用，这样可以使研究更加本土化，且更适用于中国情境下的研究主题。

基于中国情境，将传统性作为中国情境要素引入组织管理领域是由 Farh 等（1997）首次提出的，因个体的态度和行为有所差异，所以提出员工传统性程度也不同。进而众多学者将传统性作为对员工行为过程中的调节作用来进行研究，并将其视为情境因素。Liu, Kwan, Fu 与 Mao（2013）的研究证实了任务绩效受到传统性对道德型领导的正向调节作用。Wang et al.（2014）研究发现，员工幸福感受到传统性对工作不安全感的负向调节作用。根据冯镜铭等人（2018）的研究结果表明，关于谦卑型领导与员工建言行为之间的关系，员工的传统性具有调节作用。

5. 研究现状述评

经梳理学者们的研究发现，关于本文中的四个变量之间相互关系的研究寥寥无几，现有研究主要集中在变量间的两两比较。根据相关研究显示，道德型领导者可以通过心理资源来优化员工的工作态度，并推动他们实现工作成果（Avey et al., 2012）。然而，也有研究发现，过度强调道德型领导可能导致员工产生道德负担，从而抑制他们的主动积极性（Stouten, 2013）。关于员工的创新工作行为，道德型领导通过心理安全感和工作投入的中介作用对其产生显著的正向影响（Liu, X. et al., 2023）。此外，关于谦卑型领导与员工建设性越轨行为之间的关系，心理安全感发挥着中介作用，员工实施建设性越轨行为的可能性也就越大，意味着其心理安全感越高（吴薇, 2020）。道德型领导与员工的组织公民行为和个人公民行为呈正相关关系，同时，员工的职场友谊强化了道德型领导与工作绩效之间的关系，而员工的传统性则增强了道德型领导与任务绩效之间的关系（Liu, J. et al., 2013）。在变革型领导和工作投入之间，心理安全感起到了中介作用，并且传统性提高了心理安全感对工作投入的影响力（Xu et al., 2022）。

理论基础与研究假设

1. 道德型领导对员工建设性越轨行为的影响

领导者需将自身价值观与下属共同的价值观结合在一起，通过道德价值观来激发下属（Burns, 1978）。道德型领导侧重于领导者通过展示规范道德行为，以及运用沟通、强化和决策等手段，向员工推广道德行为（Brown & Treviño, 2006）。该概念强调两个方面：一是追随者对领导者的品质、性格及利他动机（包括正直、公平和关爱他人）的认知；二是道德管理者通过沟通、奖励、惩罚、强调道德标准和树立道德榜样，来塑造员工的道德行为。

如果组织成员存在有意识地违反组织正式或非正式规范的行为，而目的是为了改善组织及其利益相关者的福利，则是建设性越轨行为（Galperin & Bella, 2012）。这种行为被认为是积极的，因为它旨在促进组织的改进和发展，同时也有利于提高利益相关者的福祉。此概念还强调了三个方面：一是存在自发性质，在个体所需承担的角色职责之外，建设性越轨行为是自发进行的行为（Sprejtzer & Sonenshein, 2004）；二是越轨性质，建设性越轨行为是指受权变性的影响，突破正式组织规范的行为，同时，在违反非正式组织规范的成本和风险相对较低的前提下，也广泛地包含突破非正式的组织规范（孙建群等人, 2016）；三是给予组织或组织合作者带来利益也是建设性越轨行为的目的之一。

根据社会学习理论，当道德型领导者表现出有关道德的态度和行为时，员工出于崇拜或者其他目的的原因，会将道德型领导者作为模范或行为榜样，通过对其行为的观察产生道德认知，从而促使员工效仿其行为。在中国情境下，道德型领导的德行垂范充分体现了中国管理文化中推崇的“以身作则”“以德服人”，因此道德型领导具有较强的自身感召力和个人魅力，员工愿意跟随领导实现组织远景，为组织发展献力。已有研究表明，领导者的个人魅力会促进员工实施亲社会性违反规则行为（何雄涛等人, 2021），这也意味着在道德型领导的影响下，为了回报上级，更好地完成组织交予的任务，员工愿意为了组织利益产生越轨行为。基于以上内容，本文提出假设：

H1：道德型领导正向影响员工建设性越轨行为。

2. 心理安全感的中介作用

在工作中，个体只有感知到自己的工作环境是安全、稳定、有序的，才能更好地发挥个人的能力和创造力。因此，提高个体的心理安全感对于提高其工作满意度和绩效具有重要意义。同时，在高水平心理安全感的作用下，个体不会担忧工作表现不佳所带来的负面影响；反之，若心理安全感水平较低，则个体在工作环境中将持续担忧可能遭受的负面影响。

领导对个体所感受到的心理安全感一定程度上是有影响的（Nembhard & Edmondson, 2006）。同时，员工在组织中的心理感知具有被领导者的行为和态度直接影响的因素（Bandura, 2011）。道德型领导以身作则、诚实守信、勇于担当责任，为员工树立了良好的榜样，创造出公平、公正及安全的组织氛围，进而影响员工对环境安全的感知，员工在组织中会有较高的心理安全感。这是因为，领导者的道德品质使员工感受到组织公平，可以避免让他们感受到犯错后可能遭受威胁或伤害（Hu et al., 2018）。还有研究显示，道德型领导为员工提供积极的心理资源和实际工作资源，有助于弥补不合规任务对员工资源的不合理消耗，减轻其对员工情绪的负面影响，同时还能显著增加员工为组织提出建议或进行其他主动性创新行为，从而为推动组织可持续发展提供助力（张少峰等, 2021）。

在领导者的德行表率下，员工感受道德型领导表现出的特征是开明与公正。员工可以认为，即便自己违反组织规定，只要有利于组织发展，也不会受到惩罚。所以，员工的心理安全感得以提高，更有可能产生建设性的越轨行为。再者，立足于中国情境下，共同的价值目标是构成共同意志的基础。道德型领导对员工的愿景激励需要生长在纯粹的道德环境中，才能有效形成员工的精神信仰，即上级的激励须与其自身的德行相匹配，才能将组织价值观正确传递给员工，使其产生领导者“言出必行”的心理安全感。因此，兼具愿景激励与德行表率的道德型领导能够使员工更有动力突破规则，为组织发展与创新贡献力量。基于以上内容，本文提出假设：

H2：心理安全感在道德型领导和员工建设性越轨行为之间发挥中介作用。

3. 传统性的调节作用

中国传统文化着重强调社会秩序的维护，主张人们严格遵循规章制度、恪守纪律、自律修身，以此为依据来引导和规范自身行为（Farh et al., 1997）。传统性强调的是个体对权威的尊重和等级角色关系的认知，他们发现传统性在组织管理中具有调节功能，同时认为传统性是描绘中国人性格与价值观的最佳概念之一，主要体现在遵从权威、孝亲敬祖、安于守成等方面。

传统文化对中国社会具有深远而广泛的影响，特别在行为举止、态度形成和人格塑造等方面产生了显著的作用（Ping & Tsui, 2003）。在探讨中国传统文化背景下，个体价值取

向的定义时，传统性更具有良好代表的代表性。受到传统性影响的组织员工，遵循“上尊下卑”的传统观念（Farh et al., 1997），不大可能对领导的决定轻易提出异议。根据社会学习理论，员工在组织中会观察学习他人行为，道德型领导作为榜样，将会得到员工更多的尊重与效仿，从而高传统性员工会更加顺从，处处维护领导的地位，认同并接受自身的下属身份，这有助于提高道德型领导的影响效果；反之，低传统性员工往往不重视，甚至排斥传统文化所倡导的道德价值观，对领导的权威和地位并未完全认可，这都可能影响道德型领导的效果。

因此，在高传统性员工中，遵循领导各项决策的行为将加强道德型领导对员工的心理安全感的积极效应，同时，员工的心理安全感增强可能会间接影响员工的建设性越轨行为；而在低传统性员工中，由于对权威观念的遵循程度较低，道德型领导对他们的心理安全感影响相对较弱。基于以上内容，本文提出假设：

H3：传统性正向调节道德型领导与员工心理安全感之间的关系。

H4：传统性正向调节道德型领导经由心理安全感影响员工建设性越轨行为的间接效应。当传统性较高时，该间接性效应加强。

综上所述，本研究构建理论模型如图 1 所示。

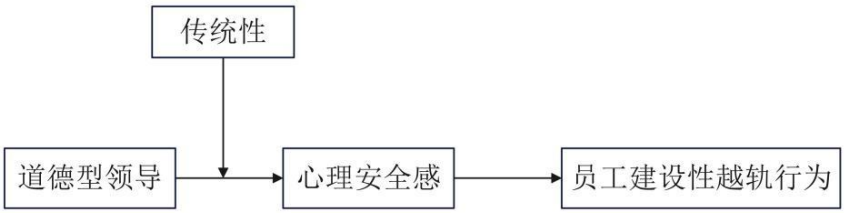


图 1: 理论模型

研究方法

1. 研究对象和过程

本文选取中国西南几家企业的员工作为研究对象，通过问卷调查的方式收集数据。在取得各企业人力资源部门负责人的同意后，随机抽取了企业内的员工参与调查。为确保调查的顺利进行，对参与调查的员工进行了编号，并将注意事项和问卷装入贴有编号的信封中。同时，向被调查者明确说明问卷结果仅用于学术研究，并对调查数据严格保密，确保了调查过程中的匿名性。此外，每位参与者都收到了一定的报酬，以鼓励他们积极参与调查。

为了最大程度地减少同源方差的影响，本研究在三个不同时间点发放调查问卷，每两个时间点之间的间隔为两周。被调查者在填写问卷后，现场将问卷进行封装并回收。在第一阶段，被调查者需填写道德型领导、传统性和人口统计学信息等控制变量。第二阶段填写心理安全感问卷，第三阶段填写员工建设性越轨行为问卷。

本文研究者共向外发放调查问卷 358 份，总共回收 342 份，回收率达到 95.53%；剔除部分无效问卷后，最终获得 325 份有效问卷，占全部回收问卷的 95.02%。其中，男性占比 54.4%，女性占比 45.8%；年龄分布 20 岁以下参与者占 0.9%，21-25 岁参与者占 30.7%，26-30 岁参与者占 35.1%，31-35 岁参与者占 17.1%，36-40 岁参与者占 10.2%，41 岁及以上参与者占 6%；被试者中拥有本科及以上学历的人数占比 49.2%；大约有 48.5%的员工有 1-5 年的工作经验。

2. 测量工具

本文在研究变量的测量工具选择上，采用了成熟的研究量表，在相关研究中也被广泛使用，量表采用李克特五点计分法，以测量员工与量表题项的符合程度，其中，1 到 5 分别表示从“十分不符合”到“十分符合”的不同程度。道德型领导采用 Brown 等（2005）开发的量表，共10个题项，包括“我的领导在道德方面会给员工树立很好的榜样”等，内部一致性系数为0.83。员工建设性越轨行为采用王弘钰与崔智淞（2018）开发的本土化量表，共 7 个题项，包括“为了提升单位业绩，我会违背单位的规定”等，内部一致性系数为 0.89。心理安全感采用李宁与严进（2007）开发的量表，共 5 个题项，包括“在工作中，我不同意某个观点时不会遭到故意刁难”等，内部一致性系数为 0.87。传统性，采用 Farh 等（1997）在杨国枢等（1989）开发的量表基础上进行优化的量表，共 5 个题项，包括“父母所尊敬的人，子女也应该尊重”等，内部一致性系数为 0.94。控制变量，对被试者的性别、年龄、学历以及任职年限等人口统计学因素进行了控制。

研究结果

1. 验证性因子分析

本研究通过 Amos 26.0 对“道德型领导”“员工建设性越轨行为”“传统性”“心理安全感”四个主要变量进行了验证性因子分析。结果如表 1 所示，这些变量的四因子模型的拟合指标（χ^2/df = 2.95, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.061）均达到可以接受的标准，且拟合效果最好，并且显著优于三因子模型（χ^2/df =4.73, CFI = 0.89, TLI = 0.88, RMSEA = 0.069）、双因子模型（χ^2/df = 8.24, CFI = 0.83, TLI = 0.80, RMSEA = 0.092）和单因子模型（χ^2/df = 9.56, CFI = 0.60, TLI = 0.54, RMSEA = 0.140），这进一步表明本研究的各个变量的区别效度较为良好，具有较高的科学性和可靠性。

表 1: 验证性因子分析结果

模型	χ^2	*df*	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
四因子模型（EL, TR, PS, ECD）	1690.58	574	2.95	0.93	0.92	0.061
三因子模型（EL + TR, PS, ECD）	2731.03	577	4.73	0.89	0.88	0.069
双因子模型（EL + TR, PS + ECD）	4760.21	578	8.24	0.83	0.80	0.092
单因子模型（EL + TR + PS + ECD）	5532.19	579	9.56	0.60	0.54	0.140

注：EL代表道德型领导、TR代表传统性、PS代表心理安全感、ECD代表员工建设性越轨行为。“+”表示融合。

2. 共同方法偏差检验

在本研究中，有可能会存在共同方法偏差的问题，原因是变量均由同一被试者自行报告填写。为此，在 SPSS 26.0 中使用 Harman 单因素检验的方法来探索是否会存在共同方法偏差。探索性因子分析的结果表明，未经旋转的第一个因子解释方差为 23.066%，而所有因子的累计解释方差为 68.914%。由于第一个解释因子的方差解释量小于总解释量的一半，因此可以得出结论，在本研究中不存在严重的共同方法偏差问题。

3. 相关性分析

本研究提供了性别、年龄、学历、任职年限、道德型领导、心理安全感、传统性、员工建设性越轨行为的相关系数、均值和标准差。由表 2 可知，道德型领导与心理安全感（r=0.60, p<0.01）和员工建设性越轨行为（r=0.51, p<0.01）呈现显著正相关；心理安全感和员工建设性越轨行为（r=0.54, p<0.01）呈现显著正相关。

表 2: 相关性分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 性别	0.46	0.52							
2. 年龄	3.23	1.20	0.00						
3. 学历	1.94	0.84	-0.10*	0.11**					
4. 任职年限	2.32	1.44	-0.05	0.17**	0.10				
5. 道德型领导	3.66	0.69	-0.12*	0.03	0.09	-0.12			
6. 心理安全感	3.59	0.53	0.14**	0.01	0.02	-0.01	0.60**		
7. 员工建设性越轨行为	3.84	0.55	-0.12*	0.10*	0.09	0.02	0.51**	0.54**	
8. 传统性	3.45	0.90	-0.02	-0.01	0.17**	0.23**	-0.02	0.14*	-0.03

注： *p<0.05，**p<0.01，***p<0.001。

4. 假设检验

（1）直接效应检验

为了检验直接效应和间接效应假设，本研究采用了层级回归法。具体结果如表 3 所示。由表 3 模型 4 可知，控制了性别、年龄、学历和任职年限后，道德型领导对员工建设性越轨行为的正向预测作用显著（β=0.44, p<0.01），成功检验假设 H1。

为避免多重共线性，本研究探索了各变量之间的方差膨胀系数 VIF 值，研究分析结果显示远小于 10，表明本研究不存在多重共线性。

表 3: 层级回归分析结果

模型	心理安全感		员工建设性越轨行为		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
性别	-0.06	-0.06	-0.06*	-0.03	-0.03
年龄	-0.03	-0.04	0.06	0.03	0.03
学历	-0.01	-0.02	0.04	0.04	0.05
任职年限	0.01	0.05	-0.01	0.03	0.02
道德型领导	0.54**	0.61**		0.44**	0.23**
传统性		0.30*			
心理安全感					0.42**
道德型领导×传统性		0.45**			
Δ R^2	0.34	0.38	0.03	0.25	0.37

（2）中介效应检验

由表 3 模型 1 可知，道德型领导对心理安全感的正向预测作用显著（β=0.54, p<0.01）。根据表 3 模型 5 的结果，当在道德型领导和员工建设性越轨行为之间加入中介变量心理安全感时，道德型领导对员工建设性越轨行为产生了显著的正向影响（β=0.23, p<0.01），并且道德型领导对员工建设性越轨行为的正向影响受到了削弱，成功检验假设 H2。

本研究利用 SPSS 26.0 的 PROCESS 3.1 插件，在加入控制变量、自变量、中介变量和结果变量后，选取表 3 模型 4。采用 Bootstrap 方法进行 5000 次重复抽样，对中介效应的稳健性进行进一步检验，计算间接效应在 95%水平下的置信区间，结果如表 4 所示。针对“道德型领导→心理安全感→员工建设性越轨行为”此条中介路径，间接效应值是 0.35，95%置信区间为[0.28, 0.46]，置信区间不包含 0，说明此间接效应显著，假设 H2 得到进一步验证。

表 4: 中介效应的 Bootstrap 分析

中介作用路径	效应值	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
道德型领导→心理安全感→员工建设性越轨行为	0.35	0.040	0.28	0.46

注：重复抽样5000次。

（3）调节效应分析

为了检验调节效应，将控制变量、道德型领导、传统性以及两者的交互项同时代入以心理安全感为因变量的回归方程，如表 3 所示。从表 3 模型 2 可知，道德型领导与传统性的交互项显著影响心理安全感（β=0.45, p<0.01），这表明传统性正向调节道德型领导与心理安全感之间的关系，支持了假设 H3。此外，本研究将绘制简单斜率图并进行简单斜率检验，以验证在道德型领导与心理安全感之间，传统性的调节效应是否与先前的预期相一致。结果如图 2 所示，在高传统性的条件下，道德型领导对心理安全感有着显著的正向影响（β= 0.62, p<0.001）。而当员工的传统性较低时，道德型领导对心理安全感的正向影响相对较弱（β = 0.43, p<0.001），假设 H4 得到进一步验证。

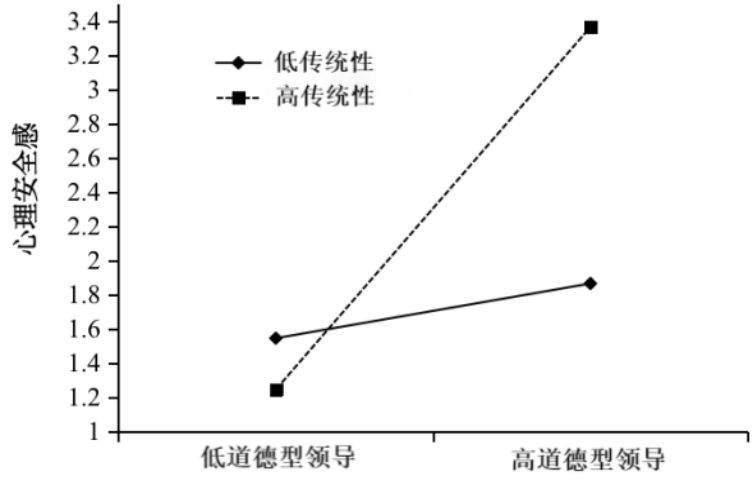


图 2: 传统性对道德型领导与心理安全感之间关系的调节效应图

通过 Bootstrap 法检验被调节的中介效应，分析结果如表 5 所示，当员工传统性较高时，心理安全感在道德型领导与员工建设性越轨行为之间所起的间接效应显著（间接效应为 0.218，95%置信区间为[0.157, 0.228]）；当员工传统性较低时，在道德型领导与员工建设性越轨行为之间，心理安全感所起到的间接效应显著（间接效应为 0.116，95%置信区间为[0.114, 0.222]）；在员工传统性不同的水平下，道德型领导通过心理安全感对员工建设性越轨行为的间接效应呈现出显著的差异（差值为-0.05，95%置信区间为[-0.106, -0.004]），这表明在道德型领导与员工建设性越轨行为之间，对于心理安全感的中介作用，员工传统性具有调节效应，支持了假设 H4。

表 5: 被调节的中介效应检验

路径	调节	Effect	Boot SE	95% CI
道德型领导→心理安全感→员工建设性越轨行为	低传统性	0.116	0.270	[0.114, 0.222]
	高传统性	0.218	0.336	[0.157, 0.228]
	差值（*D*）	-0.05	0.027	[-0.106, -0.004]

讨论

从已有的文献梳理来看，学者们分别对道德型领导和员工建设性越轨行为进行了大量的研究，但鲜有关于道德型领导与员工建设性越轨行为间的关系研究。在目前复杂多变的经济环境下，中国的企业想要更好的创新与发展，应该采取什么样的措施激励员工做出建设性越轨行为值得组织和领导者思考。本文主要探讨了在中国情境下，道德型领导如何影响员工心理安全感从而促使员工实施建设性越轨行为的问题。根据社会学习理论，提出了相关假设，并采用已有的成熟量表，设计调查问卷并收集数据；通过统计分析软件对 325 份有效问卷进行分析，获得以下结论：道德型领导对员工建设性越轨行为产生积极影响；在道德型领导与员工建设性越轨行为之间，心理安全感起到中介作用；传统性在道德型领导与心理安全感之间起调节作用。

总结与建议

本文根据社会学习理论，旨在探究道德型领导与员工建设性越轨行为之间的关系，同时分析心理安全感在其中的中介作用，并进一步考察传统性在道德型领导与心理安全感之间的调节效应，本文根据研究结果得出：一是对领导力与建设性越轨行为关系的研究成果进行了丰富；二是对心理安全感的中介效应研究进行了拓展；三是对传统性的调节作用进行了扩展。

根据对以往文献的梳理和本文的研究结论，在中国本土管理实践领域可以获得以下管理启示，对于促进组织的创新和发展具有重要的实践建议。

（1）中国组织需要培养道德型领导风格，建设浓厚组织道德文化氛围。一是对于道德型领导的培养，组织在选拔任命各部门领导时应该注重对其道德规范、责任心、待人真诚等道德特质的考察，只有具备这些道德特质的领导才能真正尊重同事和员工，并发挥良好的示范作用。二是组织应该加强道德文化建设，让所有员工都能在良好道德氛围的影响下积极参与工作，形成领导尊重员工、员工以领导为榜样的道德文化氛围。这样，员工将更加积极地为组织利益进行创新。通过培养道德型领导和建设浓厚的组织道德文化，组织可以创造出一个积极向上、健康稳定的工作环境，从而使组织不断发展和壮大。

（2）中国组织和领导者应增强员工的心理安全感。管理者应以问题解决为导向，妥善处理员工在工作中的失误，积极提供指导和支持，建立与员工良好的工作关系。此外，组织应优化奖惩制度，减少不必要的惩罚，从而为员工提供更为完善的制度保障，才能有效增强员工的心理安全感。通过这以上措施，员工可以为了组织福祉而冒险打破不合理的组织规则，同时保障好员工积极的心理状态，这将有助于激发员工的创造力和创新精神，为组织的可持续发展作出贡献。

（3）中国领导者应关注员工的传统性个体差异。在中国文化背景下，尊卑等级观念深植于人们的传统观念之中。领导者的道德行为对于员工的心理安全感的提升效果会受到个体传统价值观的影响，同时，领导者在管理过程中需要有针对性地区别对待个体在传统性上的差异，需要针对不同员工展现出合适的道德行为。根据研究结果可知，对于传统性较低的个体，道德型领导应通过自身的榜样作用，引导员工理解道德行为的意义，通过有效的交互式沟通以及强化员工行为，促使员工遵守规范准则，进而提升员工的心理安全感。

参考文献

崔智淞, 王弘钰, & 于佳利. (2020). 信任之下, 何以“叛道”? ——团队信任氛围对员工建设性越轨行为的影响. *财经论丛*, 11, 83-92.

冯镜铭, 刘善仕, & 吴坤津. (2018). 谦卑型领导与下属建言:传统性的调节作用. *科研管理*, 39(8), 11.

何雄涛, 林肇宏, 徐雅君, 宁南, & 傅安国. (2021). 魅力型领导对员工亲社会性规则违背行为的作用机制研究. *管理学报*, 18(05), 704－711.

李红, & 刘洪. (2014). 组织中的建设性越轨行为研究回顾与展望. *外国经济与管理*, 36(08), 45-52.

李宁, & 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *心理学报*, 6, 1111-1121.

彭坚, 王震, & 侯楠. (2019). 你和上司合拍吗?组织中的上下级匹配. *心理科学进展*, 27(02), 370-380.

石冠峰, 陈冬梅, 买生, & 刘文霞. (2018). 情感型领导对员工创造力的作用机制研究. *软科学*, 32(09), 76-79+102.

孙建群, 田晓明, & 李锐. (2016).组织中的建设性偏差: 概念界定, 形成机制及影响. *心理科学*, 5, 1242-1247.

王弘钰, & 崔智淞. (2018). 中国情景下员工建设性越轨行为量表开发与验证. *科技进步与对策*, 35(15), 138-143.

王艳子, & 朱湘玲. (2021). 调节焦点对员工建设性越轨行为的影响机制. *外国经济与管理*, 43(4), 50-63.

吴薇. (2020). *谦卑型领导对员工建设性越轨行为的影响研究*[硕士论文]. 安徽财经大学.

肖璞. (2021). *基于心理授权中介作用的道德型领导对员工建言的影响研究*[硕士论文]. 重庆师范大学.

张少峰, 张彪, 卜令通, & 魏玖长. (2021). 不合规任务对员工创新行为的作用机制研究——基于情绪耗竭和道德型领导视角. *软科学*, 35(09), 88-92+99.

张红卫. (2021). *道德型领导与员工创新行为的关系:工作中心性的中介作用和奖酬的调节作用* (硕士论文). 沈阳师范大学.

邹艳春, 成雨聪, & 梁嘉文. (2019). 心心相印:领导——下属心理资本匹配对下属学习行为的影响. *中国人力资源开发*, 36(07), 24-36.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.

Bandura, A. (2011). A social cognitive perspective on positive psychology. *Revista de Psicologia Social*, 26(1), 7-20.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: Asocial learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Role modeling and ethical leadership. *Paper presented at the 2006 Academy of Management Annual Meeting*. Atlanta, GA.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row publishers.

Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1167–1182.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

Galperin, & Bella, L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025.

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in psychology*, 9, 1718.

Hosseini, E., & Ferreira, J. J. (2023). The impact of ethical leadership on organizational identity in digital startups: does employee voice matter?. *Asian Journal of Business Ethics*, 12(2), 369-393.

Liang, J. C., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

Li, F., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z. J., & Fu, J. H. (2014). Authentic Leadership, Traditionality, and Interactional Justice in the Chinese Context. *Management and Organization Review*, 10(2), 249-273.

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in china: the roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 86(4), 564-584.

Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability*, 4, 3452-3452.

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

Ping, P. F., & Tsui, A. S. (2003). Utilizing printed media to understand desired leadership attributes in the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 423-446.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*. 63(4). 345-359.

Stouten, J., & Tripp, T. M. (2013). On leading and following: how relations shape (un) ethical behaviour. *Annual Meeting of the International Association of Conflict Management (IACM) edition:26.* Tacoma, Washington, USA.

Sprejtzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828–847.

Ullah, Irfan, Mirza, Bilal, Hameed, & Raja, M. (2022). Understanding the dynamic nexus between ethical leadership and employees' innovative performance: the intermediating mechanism of social capital. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 1-21.

Wang, H., Lu, C., & Lu, L. (2014). Do people with traditional values suffer more from jobinsecurity? The moderating effects of traditionality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 107-117.

Xu, G., Zeng, J., Wang, H., Qian, C., & Gu, X. (2022). How transformational leadership motivates employee involvement: the roles of psychological safety and traditionality. *SAGE Open*, 12(1), 393-421.

大学生对校园空间资源配置的感知研究

THE COLLEGE STUDENTS' PERCEPTION OF CAMPUS SPACE RESOURCE ALLOCATION

程路平 [1*]，张新平 [2]

Luping Cheng[1*] and Xinping Zhang[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:** 554047919@qq.com

摘要

校园空间是大学生存在和发展的条件性因素，是大学生学习投入发生的核心“场域”。现有关于大学生学习投入的研究却忽略了校园空间这一重要影响因素。福柯打破了知识界对空间概念的忽视的状况，并且指出空间分配是权利发挥效用重要途径，进而通过规训影响学生的行为、情感和认知规训背后所隐藏的权利和空间资源配置的权力性不谋而合，现有研究忽视了校园环境中空间资源配置这一重要因素。以研究者所任职的单位——南京工业大学浦江学院为案例来展开，运用访谈法对案例中的 26 名师生关于校园空间资源配置这一主题访谈，剖析他们对校园空间的认知以及对空间资源配置过程的感知，最终研究结果显示：大学生对校园空间这一资源的功能依赖、情感依恋、身份认同的感知，进而形成空间资源配置的三个维度。根据研究结果，提出后规训的校园空间优化资源配置建议：1.功能依赖视角下物理空间重构转向、开放、共享，进而打造打造教育空间综合体，实现教育资源共享；创设开放式学习空间，促进个性化学习。2.身份认同视角下“以学生为中心”的校园资源配置权力公平理念，坚持优先维护“最不利者”价值原则；构建平等、民主的师生关系；给未来的发展留出空间。

关键词： 校园空间 资源配置 空间权力规训

Abstract

College students' learning investment is one of the important factors of university teaching quality. In 2019, the Ministry of Education of China's "Implementation Opinions on the Construction of First-class Undergraduate Courses" clearly proposed to "increase students' investment in learning". Campus space is the conditional factor for the existence and development of college students, and is the core "field" of college students' learning investment. The existing research on college students' learning investment ignores the important influencing factor of campus space—Pujiang College of

Nanjing University of Technology, the researcher, 26 teachers and students discussed campus space resource allocation, analyzed their cognition of campus space and perception of space resource allocation process, and showed its function dependence, emotional attachment and identity, thus formed three dimensions of space resource allocation, spatial dysfunction and weakened identity under power and control. According to the research results, the suggestions on optimizing resource allocation of campus space after the training are put forward: 1. The physical space reconstruction turns, opening and sharing from the perspective of functional dependence, and then build an educational space complex to realize the sharing of educational resources; create an open learning space to promote personalized.

Keywords: Campus Space, Resource Allocation, Spatial Power Training

引言

研究背景

校园空间资源配置是学校在管理和教学过程中的重要技术，是重要的管理资源。人们对于其空间资源性的认识有很多讨论，但在教育上作为一种资源未得到重视。高校教育的所有状况都反应在校园空间之中，是教育活动的产物和结果。中国国内对大学校园空间的研究起始于90 年代后，研究视角主要集中在改进空间结构、分析空间权利、解析校园空间的内涵等方面。虽然众多学者的研究视角不尽相同，对大学空间的理解也存在差异，但基本共识是大学空间的理论研究已从注重实体、形态的建筑学单一学科研究，扩张到社会文化、政治经济、高等教育学、大学文化形态研究等多学科的互动发展，未来的发展呈现多元化、综合化的特点（刘万里，2009）。现有关于大学空间研究多从空间形态功能性、文化育人、空间权利等角度阐述其资源性，但忽略了空间变革的内涵及空间资源配置的相关研究。

1. 校园空间资源配置发展的现实需要

校园空间作为一种特殊的空间存在形式，不仅为学校组织教育活动提供了物质载体，同时，校园空间的生产变化影响、制约着教学和学习方式的转变、师生关系的建构等诸多方面。从空间的视角研究学校教育的现实问题，探讨学校空间对教育教学活动的制约性，并通过校园空间的重组形成新的教学秩序，将拓展和开阔学校教育研究的范畴与视角，为学校存在的问题提供一种空间化的思维与路径。空间既是社会存在的基础，也是社会生产和再生产过程中的产物，为人类实践活动、社会交往和社会关系的构建提供了具体的场域。

大学空间作为教育者教育理念践行的空间体现，无论是从物质上还是精神上都应该是出于促进学生的学习效果。同时终身学习常态化的到来，让高校肩负起再教育的社会责任。而在空间有限的情况下，如何充分利用好校园空间资源，赋予其愈加强大的功能，也成为探讨校园空间必须考虑的问题。

2. 研究者个人经历感悟

笔者对校园空间之所以感到好奇，一方面是因为在目前工作的高校从教的 10 年，见证了校园空间的诸多变化，这些变化对身在其中的师生们产生了潜移默化的影响；另一方面来源于自小对学校的疑问，总觉得学校是“神圣”的存在，不管是隔开了学校内外的围墙，还是那黑板+排排坐的教室，都是那样的神秘。随着年级不同更换教室，更换寝室，为什么教室会有不同的作为排列形式.....诸多疑问常徘徊在脑海，进而想到是学校的空间为什么这样的模式？又是谁在分配着这些校园空间？大学生对校园的空间资源配置有什么感受？

当然，校园空间经过历史的变迁以及教育的发展尤其独特性，而在此过程中反映出的问题，也并非能以一己之力就能很好的进行空间资源的管理的。校园空间所存在的问题并非是哪一位管理者的责任，当然也非凭借一己之力能解决的问题，本文的出发点是想通过揭开高校校园空间资源配置的“神秘面纱”的相关研究，从而引起人们尤其是高校的相关管理者对空间资源的重视。

内容

研究方法

本文以校园空间资源配置为主题分析，重点研究校园空间配置对大学生学习投入的影响。本研究基于研究问题、研究基础、研究假设等原则考虑，出于研究对象的特殊性，以及该研究领域已有相关研究成果数量不足等困境，从微观视角借助质性研究的个案、访谈、文本分析的策略，深度阐释校园空间资源配置在具体情境中的运行意义，采取自下而上、自上而下循环的的路径构建校园空间资源配置的权力分配。基于上述研究现状的考虑，本研究运用定性研究获取有关校园空间资源配置的一手研究资料。本研究把空间权力规训理论作为理论基础从师生两个主体的实际感知入手，探索空间作为教学资源的价值，进而从管理的视角进一步探讨空间资源配置优化之道。

数据收集

通过对 N 学校及学生的资料分析，进一步了解学校校园空间、学习投入，找出学生“投入”的关注点与大学校园空间资源“配置”方面的匹配差异，有助于融合学校、学生的立场去改进校园空间资源配置，从而切实增进对大学生学习投入的理解。

研究对象的选择本研究的研究对象为 N 大学全日制在校本科生，且该校有 10 个学院 37 个本科专业保证了可选样本的多样性。选择大一到大四的学生原因如下：对于大一学生来说，研究者进入研究现场的时间已经是上学期，他们对填报专业、第一次进入校园空间应该记忆犹新，因此访谈得到的资料更具时效性；对于大二到大四的学生来说，他们不仅有多年的校园空间的体验，对老生进行访谈得到的资料更具丰富性。在研究对象的选择上，本研究采用有目的抽样的方法，抽取能够为研究问题提供最大信息量的人、地点和事件。这种抽样并非是随意的，样本的选择是以事先确认的准则为依据的。但由于定性研究是一个动态的过程，因此在研究过程中可以结合实际情况灵活选择。

本研究主要采用半结构化深度访谈来收集研究的第一手数据。深度访谈是扎根理论研究中进行数据收集的重要方法。本研究对 26 名高校访谈对象实施了半结构化深度访谈，来了解他们在校园空间资源配置过程中的感受。每例访谈大约需要 20-60 分钟，26 例访谈共计 870 分钟。其中，5 例访谈是通过微信文字沟通进行的，2 例访谈是通过微信语音电话进行的，其余 19 例访谈都是在校园中进行的。

访谈提纲是本研究前期经过多次修改最终形成的。在设计第一稿的访谈提纲的时候，研究者并不知道什么访谈问题比较适合受访者的实际情况，只是根据受访对象分别设计了领导、教师版本和学生版本的访谈提纲，通过请教导师以及所在单位的教授们，他们给予了很多修改意见，主要是从访谈问题的开放程度上进行调整，原本更多是封闭性访谈问题，这本手就有悖于访谈的特性。第二版和第三版的访谈提纲分别对 2 名学生进行了访谈，第二版的访谈提纲在欠缺更加明确地访谈介绍，从访谈现场学生的表情以及回答的情况，能明显的感受到他们的迷惑；第三版的访谈提纲更多聚焦于本研究的研究问题，急于求成的想要从访谈对象那里找到答案，混淆了访谈问题和研究问题。访谈问题应该明白易懂，具有可操作性。在此基础上又进行了修改，第四版访谈提纲征求了不同访谈对象的意见，不仅对于访谈问题进行交流，还对访谈问题设置的合理性进行了讨论。

本研究历时 11 个月余共访谈 N 大学 26 人，其中 15 位本科生，7 位领导、4 名老师，学生囊括大一到大四年级共 3 种类型的学科，在删除与本研究无关的资料后，共计获得近 12 万字的语料。本研究的访谈必须遵循半结构化的设计。根据研究框架和研究目的，制定了领导、教师访谈和学生访谈的提纲，但在收集数据时根据需要进行调整。表 X 显示了访谈对象的相关信息，访谈一直持续到获得大量的信息为止。在定性数据的收集过程中，每个被采访都根据他的访谈身份、性别、访谈顺序进行标注，例如，X1.，X 代表学生，1.1 中的第一个 1 代表第一位访谈的学生，第二个 1 代表男性，相应的 2 代表女生；J 代表教师，L 代表领导。每一个访谈都用一个准确的描述性名称进行编码，正是从这些变量中形成了关于研究目的的主题，即探索校园空间资源配置的过程。

数据分析

本研究通过三级编码，对访谈材料进行了梳理。秉承开放的研究态度（Glaser, 1992），依据理论性取样原则，一边进行数据收集一边进行数据分析与开放式编码。在一级编码中，研究者需要忽略个人对内容的喜好与偏见，以开放的心态，公正处理原始资料。认真地逐字逐句、逐个事件编码会逐步实现扎根理论分析的两个标准:契合和相关（Charmaz & McMullen, 2011）。

研究者首先将录音的访谈内容进行文本转化，并将研究者记录的内容作为补充，一同形成文本。研究对原始资料进行逐行编码，尽可能详尽地在原始资料中提取出核心内容，为了保证内容的完整性和真实性，采用摘取受访谈者原话的形式进行记录。经过反复精细和校对，在保证编码与原始文本保持较高一致性的情况下，共得出 227 个初始概念，部分结果如下表 1.1 所示。考虑到文本整理格式会影响逐行编码对意义呈现完整性的影响效果，在开放式编码过程

中.本文综合运用了“逐行编码”、“逐句编码”乃至“逐词编码”——根据数据的特征,让其中蕴含的概念自然涌现 (杨静，2013)。

表 1: 研究对象L1.1的一级编码（开放式登录）

研究对象 L1.1 的一级编码（开放式登录）示例	
原始资料	**开放式登录**
	初始概念
校园空间资源配置要考虑学校的整体空间布局、专业的需求、学院的独立性，不只是规划、几件，更需要考虑专业的需求，同时要考虑到学生的生活、文化、健身的需求。还要注重教学区、办公区、生活区的功能区域划分。比如生活区的学生宿舍，要考虑到不同家庭经济水平的学生需求，像上还有的高校就有单人间、双人间、多人间的不同宿舍空间，这是人性化的体现。	L1.1-1 考虑整体空间布局 L1.1-2 考虑专业的需求 L1.1-3 功能区划分 L1.1-4 学生宿舍考虑不同家庭经济水平 L1.1-5 体现人性化
目前学校得空间资源配置极其不合理，未按照 10 个学院、37 各专业不同的情况进行考虑。常见的就是教室空间的不合理，没有考虑教学过程、师生感受，尤其是宽教室，虽然有两个投影，但前排离得太近，学生们都不愿意坐在前排，一直要昂着头，身体受不了，这就是没有考虑到教学的规律。	L1.1-6 极其不合理 L1.1-7 教室空间不合理 L1.1-8 未考虑师生感受 L1.1-9 未考虑教学规律
……	……

来源：作者自制

选择性编码是编码分析的第二个步骤，比逐行、逐句、逐段编码更加有指向性、更加有选择性和概念性（Glass,1978)。在本研究中，研究者在一级编码的基础上按照其含义的相似性进行合并和归类，并发现与建立概念、范畴、类属之间存在的因果、结构、功能、时间先后、过程、策略关系等(孟翀, 2021)，共形成了 10 个类属，见表 1.2 所示。

表 2: 二级编码（关联式登录）

二级编码（关联式登录）结果	
关联式登录	**对初始概念的与分类示例**
学习、社交需求	L1.1-1 考虑整体空间布局；L1.1-2 考虑专业的需求；L1.1-4 学生宿舍考虑不同家庭经济水平 L1.1-5 体现人性化；L2.1-11 图书馆放在校园的中心位置；L2.1-20 没有做区域分割；L2.1-21 打扰到学生看书学习；J1.1-6 其他场所配备不是太开放；J1.1-14 便利；J3.2-16 受限制，没有用起来 ；J3.2-19 对学生来说有点远；X10.2-9 便捷性；
生理需求	X2.2-14 采光比我们好；X2.2-15 完全封闭的教室；X10.2-3 落地窗显得视野很大，很开阔；X10.2-5 封闭性太强；X10.2-6 味道 ；X10.2-26 压抑；
安全需求	L2.1-4 私密空间；X3.1-1 学校空间小能遇到很多熟人；X5.2 墙皮脱落很危险；

二级编码（关联式登录）结果	
关联式登录	**对初始概念的与分类示例**
发展需求	L1.1-11 长远的办学发展；L1.1-13 学校之间的空间整合；L2.1-32 考虑可持续发展；L2.1-38 不可持续发展后续会造成很大影响；
轻松	X4.1 进了学校就感觉到放松；X10.2-15 舒服；X10.2-16 缓解压力；
喜爱	L1.1-6 极其不合理；L2.1-17 学生乐意在那边学习；J3.2-3 看到希望，慢慢变好；J3.2-12 没有进去学习的欲望；X2.2-5 特别向往，拎包入住；X10.2-14 非常抢手；X10.2-17 最好的地方；X10.2-18 愿意花更长时间
归属感	L1.1-14 为学生服务；L2.1-26 学生的特点；J1.1-14 资源配置需要拿到资源；J3.2-23 没有归属感觉；X2.2-18 大一有自己的自习室，大二就没了；X3.1-8 没有属于自己的教室；
参与感	L2.1-42 投资方有权决定配置；J3.2-1 教职工的角度；X3.1-10 按照学生的角度来设计学校；
价值感	J3.2-22 没有排面；X3.1-14 领导觉得，没有听取学生的建议；
公平感	L1.1-8 未考虑师生感受；L2.1-41 民办学校不太考虑公平性；X2.2-12 新的东西比我们好很多，很羡慕；

来源：作者自制

三级编码，亦称作核心是登录，主要任务是进一步系统地、完整地确定范畴之间的联系，采用故事线的方式描述关键事件、真实现象，尽量最详实地、全面地挖掘核心范畴，同时通过核心范畴与建构理论框架的对照，以及往复的数据样本数据挖掘以验证理论的饱和度，当达到饱和时，构建校园空间资源配置因素的系统理论。当不达到饱和时，需要进一步挖掘原始材料中的有效数据，再进行核心范畴与建构理论框架的对照，直至理论饱和，进而建构系统理论。在本研究中，研究者通过对所有类属进行系统分析后选择具有高度概括性和统整性的“核心类属”，从而把其他类属串成一个整体，如下表 1.3。

表 3: 三级编码（核心式登录）

三级编码（核心式登录）结果	
核心式登录	**子范畴**
空间功能依赖	学习、社交需求
	生理需求
	安全需求
	发展需求
空间情感依恋	轻松
	喜爱
空间身份认同	归属感

三级编码（核心式登录）结果	
核心式登录	**子范畴**
	参与感
	价值感
	公平感

来源：作者自制

结论与建议

研究结论：校园空间资源配置的测量维度

通过质性研究的扎根理论三级编码得出校园资源配置的三个维度，同时结合相关文献进行进一步论证。空间与场所是空间理论中的两个重要概念，也是我们日常生活中非常熟悉的两个概念。二者联系紧密却各不相同。空间比场所更抽象，场所比空间更具体，场所是特定的空间，是包含人类社会关系的中心，一系列的场所构成了人类活动的空间（赵瑞军，2019）。

结合质性研究的三级编码结果以及以上相关文献的维度划分。本研究认为校园空间资源配置是一个多维概念，指的是学校各方对于校园空间资源，主要是对物理空间以及相关设备进行设计、布局、分配以及布置。大学生对校园空间资源配置的感知包括空间功能依赖、空间情感依恋、空间身份认同三个维度。

空间功能依赖是指人们在多大程度上认为自己视域空间强关联的，并依赖于特定的空间资源；空间情感依恋是指人们与特定空间之间的情感纽带，描述为在群体或个体与环境之间发展的积极联系；空间身份认同是指人在与场所互动过程中，基于空间物化的自我认同。三个方面会有重叠，但又相对独立，各有侧重。空间功能依赖侧重于表现人对空间资源功能上的依赖关系，空间身份认同侧重于表现人与空间资源之间的身份认同关系，空间情感依恋侧重表现人和空间资源之间的情感关系。

研究建议

重构校园空间秩序应秉持“生本”空间思维，突破学校物理空间的区隔化和封闭性问题，打造开放式、功能复合型的校园空间，为学生多样化、个性化的学习提供更加开放、互动的空间环境，以物化的形式彰显校园空间的人本性(付强 & 辛晓玲, 2019)。同时，关注校园空间中行动者之间社会关系的平等建构，保证社会主体能够相对平等、自由地享受空间权益，为学习者的成长和发展提供更加和谐、平等的人际交往环境。

1. 功能依赖——物理空间重构转向、开放、共享

校园物理空间以其沉默的方式限定人们的言行举止，传达一定的规训思想。目前学校物理空间封闭性以及区隔化的空间结构的确在某种程度上限制了学生学习方式的开放性和信息获取的及时性，不利于平等师生关系的建构。

创设自由、开放的学习空间需要改变区隔、封闭的空间形式，以满足学生合作学习、探究式学习等个性化学习的需要(付强 & 辛晓玲, 2019)。一是应改变传统的适应“听讲”学习方式的空间布局形式，需要灵活变换学习空间课桌椅的排列方式，多采用小组型、对话型等排列方式。以便于学生之间的交流与分享、相互协作，为学生创造了发展和提高自己的机会，从而有助于激发学生学习的主动性和积极性。二是改变教学空间之间的空间关系，实现空间布局之间的连通。这种连通关系主要通过对教学空间之间的实体界面进行“模糊性”处理来实现，即通过活动隔板、隔音材料、移动性软墙等来取代空间之间的实体墙，以打破原有教学空间之间的封闭性和固定性，增强空间之间的联系性和模糊性，为学生提供更广阔的学习和交流空间，实现班级之间教育资源共享。三是根据学生不同的学习需要，创设有针对性的学习环境。

2. 身份认同——“以学生为中心”的校园资源配置权力公平理念

“以学生为中心”是对传统的以学科为重、以专业为中心、以教师为中心理念的超越。高等教育质量不体现在学校所拥有的资源和声誉上，而在于有效的本科教育实践。大学应将质量的关注点从学校主体转向学生主体（白逸仙，2014）。大学的目的不在于“教”，而在于让学生以最有效的方式“学”到东西。需要指出的是，学校提供的各种资源也只有当学生使用并产生互动时，才能成为对学生发展产生积极影响的有效资源。因此，必须以学生为中心，考虑学生的学习、交流、活动、休息的需要，重视学生的学习过程、资源利用程度、学习经验以及学习效果，实现空间功能充分发挥。

“参与” 在人与空间的关系中至关重要，这体现了空间资源配置背后的逻辑，学生应该有权力参与到相关空间资源配置过程中。在校园空间中，学生可以选择被动地接受其中的一切，也可以就自己想开展的活动适当改造空间。这取决于大学生能够参与空间资源配置的程度。学生深度参与校园空间的建设有两个前提，一是要有足够的 “空”；二是要有一定的自由性。“空”并不代表未经设计，而是意味着“不确定性”。空间的不确定性提供了使用者多种使用的可能。比如某节课采取小组合作的方式教学，小组成员会将几张课桌拼在一起，形成一个临时性的公共区域方便讨论。我们之所以可以自由进行这样的调整，是因为我们感受到空间中有足够的余地让我们随意组合和拆分。校园空间的自由性是学生深度参与校园空间的必要条件。

3. 给未来的发展留出空间

建筑是凝固的历史，空间作为建筑的最小单位留存着历史的记忆。现有学习空间的布局、教学设施、辅助设备、空间设计等因素无一不反映着当时的教育理念与教育技术。可是教育理念会更新，信息技术会发展，昨日的需求与现下的需求有着巨大且难以消除的鸿沟，这种鸿沟表现在现有空间中，阻碍着教育的创新（邓秀芳，2020）。“学习空间改革的动力在于时代精神要求与现有空间之间的鸿沟（陈向东 & 陆蓉蓉，2013），而变革的目的是尽量消除这种鸿沟”，使空间能够满足当代的教学需要、学习需要、知识生产需要，为教育创新提供可能。

总而言之，校园空间这一研究领域理应纳入基础教育改革与发展的重要议题之中，学生的声音也不应成为此领域的边缘性话语。筑就真正属于学生的校园空间，需要学生视角的参与，考虑学生个性化的空间需求，寻找空间的“教育之道”。空间的建设需要协调空间中的各种

力量，同时需要空间中各要素的协同发展（邓秀芳，2020）。大学校园空间的建设必然要在教育理念的指导下，有组织有计划地推进。同时，空间作为凝固的历史，反映当下的教育理念与技术，而教育理念与技术是不断发展的，所以大校园空间建设要为未来预留发展空间。

最后，笔者希望高校各群体能够高度重视校园空间资源配置，尤其是改变目前自上而下的单一配置的方式，让各部门、广大师生都能够有权力对空间进行资源配置，改变目前空间权力规训的传统做法。要从后规训视角出发，从空间权力规训转变为空间权力参与，尽早构建起对校园空间资源的高度认同，构建开放、共享、互动、安全的校园空间，从而提高大学生的学习投入。

参考文献

邓秀芳. (2020). *知识生产模式转型视角下的大学正式学习空间变革研究* [硕士学位论文]. 四川师范. https://link.cnki.net/doi/10.27347/d.cnki.gssdu.2020.000888doi:10.2734.7/d.cnki.gssdu.2020.000888.

付强、辛晓玲. (2019). 学校空间秩序的审视与重构.华南师范大学学报(社会科学版), (01), 31-189.

白逸仙. (2014). 走向“以学生为中心”的评估模式——以中国《本科教学质量报告》与美国 NSSE 为比较对象.中国高教研究, (11), 64-68. doi:10.16298/j.cnki.1004-3667.2014.11.03.

刘万里. (2009). 大学校园空间的文化性研究博士学位论文,哈尔滨工业大学). https://kns.cnki.net/kcms2/article/abstract?v=l-44aStnccDWy6x_50hV--kSZ6FfVRFb2Go3FA22pFHT2LbxmZvFigO9Es-Nt0Apx8QywY5vuYZrIUdn102q9MfEJHXHyK1jZ7cI4r0hVg6odkDQu73Ptj4v2lU82biO8yz-vxTET3AY__k36c4eWg==uniplatform=NZKPTlanguage=CHS.

杨静. (2014). 女性创业领导力的行为特征及其效能机制：多水平效应分析博士学位论文,浙江大学). https://kns.cnki.net/kcms2/article/abstract?v=l-44aStnccBzYmB4Qnp8OZztnqQGmHJ3sto4OtkAvEcK0ZOthAIiO0zUThpCJ5GgP4880PuLrGSwO1v63j_sBMNOF4pcCCpnSxNhxUwEjFFs4WY30-2letBjyDhCk4fot1eOuFwU0OIkWITJRugdMQ==uniplatform=NZKPTlanguage=CHS.

陈向东，陆蓉蓉著，2013 王兴辉编.新型学习空间[M]. 桂林：广西师范大学出版社,：152.

孟翀. (2021).整合技术视角下小学语文教师教学反思的影响因素研究博士学位论文,东北师范大学). https://link.cnki.net/doi/10.27011/d.cnki.gdbsu.2021.000001doi:10.27011/d.cnki.gdbsu.2021.000001.

赵瑞军. (2019). 校园场所感及其技术促进策略研究博士学位论文,华东师范大学). https://link.cnki.net/doi/10.27149/d.cnki.ghdsu.2019.000358doi:10.27149/d.cnki.ghdsu.2019.000358.

Charmaz, K. & McMullen, L. M. (2011). *Five ways of doing qualitative analysis: Phenomenological psychology, grounded theory, discourse analysis, narrative research, and intuitive inquiry*. Guilford Press.

Glaser, B. G. (1992). Basics of grounded theory analysis. Mill Valley, Sociology Press.

电商直播中主播特征对消费者购买意愿影响的研究

THE INFLUENCE OF ANCHOR CHARACTERISTICS ON CONSUMER PURCHASE INTENTION IN E-COMMERCE LIVE BROADCAST

孙自梅 [1*]，华国伟 [2]

Zimei Sun[1*] and Guowei Hua[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:** 736554824@qq.com

摘要

由于其巨大的商业潜力和发展前景，电商直播购物已经成为学术界关注的重要研究领域之一。目前，对于直播主播特性等相关领域的实证研究尚显不足，主要关注点仍然集中在直播行业的发展方面。本文通过借鉴 S-O-R 模型，对电商主播特征与消费者购买意愿之间的感知价值中介作用进行了探讨。为了实现这一目标，本文采用了已有研究中成熟的量表来设计调查问卷，并通过网络问卷的形式向目标人群发送了问卷。随后，利用 SPSS 分析软件对收集到的有效数据进行了统计分析，并根据相关的分析结果对研究模型及假设进行了检验和验证。根据研究结果发现，感知价值在主播的互动性、专业性和知名度与消费者购买意愿之间发挥了中介作用。因此，主播塑造出既有自己的特色，又有消费者的需求，又有产品特色的符合自己风格的直播方式。

关键词： 直播 主播特征 感知价值 购买意愿

Abstract

Due to its enormous commercial potential and promising prospects, live streaming e-commerce has become one of the important research areas in academia. Currently, research mainly focuses on the development of the live streaming industry, and there is a lack of empirical studies on related areas such as the characteristics of live streamers. Drawing on the S-O-R model, this paper explores the mediating role of perceived value between the characteristics of e-commerce live streamers and consumer purchase intention. To achieve this goal, mature scales from existing studies were used to design the survey questionnaire, which was then distributed to the target population in the form of an online questionnaire. Subsequently, the collected valid data were analyzed using SPSS statistical software, and the research model and hypotheses were tested and verified based on the relevant analysis results. The research results show that perceived value plays a mediating role between the interactivity, professionalism, and popularity of live streamers and consumer purchase

intention. Therefore, live streamers can build a broadcasting style that suits their own characteristics, consumer needs, and product requirements.

Keywords: Live Streaming, Anchor Characteristics, Perceived Value, Purchase Intention

引言

随着互联网通讯技术的迅速发展，电子商务经历了从传统电子购物到社交购物再到直播购物的演进过程。直播购物则是利用了 Web 3.0 技术，实现了实时的多维交互。全网直播电商的商品交易总额(GMV)在 2022 年达到约 35000 亿元人民币，在电商零售总额中所占比例约为 23%。目前的研究主要集中在探索其对消费者购买意愿或行为的影响的产品推广、在线互动以及电商直播的社交体验。主播的特点目前在电商直播中的研究比较单一，对主播的特点缺乏系统性的讨论，造成了消费者在观看电商直播时形成了购买意愿的过程中缺乏全面合理的解释，。本研究旨在进行主播特征的系统研究，促使主播们产生购买意愿，并据此开展实证研究，以激发消费者产生感知价值的特性的机制。

研究目的

本文旨在揭示主播的特点(包括主播的互动性、专业性、知名度)，以及在电商直播情境下感知价值对消费者购买意愿的作用机制。主播特征、感知价值、购买意愿等因素通过 S-O-R 理论进行阐述，从而挖掘出直播电商情境中消费者所受到的刺激，揭示感知价值的中介作用。该研究将建立主播特征在电子商务直播情境下影响消费者购买意愿的理论模型，通过深入探究各种变量之间的相互关系，并运用相关技术验证数据。本文将结合验证结果，针对帮助电商企业进行有针对性的营销，进而提升销量，提出直播电商情况下主播特征影响消费者购买意愿的策略建议。

文献综述

1. 直播电商中主播特征与消费者购买意愿的相关研究综述

在直播带货购物过程中，由于人与货物的物理分离，消费者无法直接体验商品的内在品质，仅能通过直播间内的图片、视频展示来了解商品。因此，带货主播和消费者有效的交流互动，就成了产品内在品质得以体现的要素（韩箫亦，2020）。消费者对主播的信赖，来自于主播的专长，进而对产品产生的信任。因此主播可以借助专业知识，让消费者深入了解产品品质等要素。作为具有一定知名度的意见领袖，直播主播对产品及品牌的认可或推荐会影响消费者的消费行为。主播通过弹幕等回答消费者提问的问题、表达自己的观点并和消费者进行交流，消费者在了解商品的同时，也感受到愉悦感从而影响其购买意愿（刘洋，2020）。若主播具备一定的影响力和号召力，其推荐的产品将吸引更多关注，从而提升消费者的感知社会价值（于伟，2009）。目前学术界主要研究主播的特质，从网红特质的方向及意见领袖的角度出发。本文通过对已有的研究和电商主播的特点进行分析，主播既具备知名度，又具备专业性与互动性。这些特点各自独立存在，却又将消费者的内心感受共同影响。主播的互动性可以增强消费

者的参与感和体验感，专业性和知名度可以让消费者感受到信息的可信度和可靠性，建立对主播的好感，从而促进和强化消费者对产品的关注程度和购买意愿。

2. 感知价值与消费者购买意愿的相关研究综述

感知价值是指消费者通过感觉到的利益与产品或服务本身的价值，在购买商品或获得相应服务过程中所获得的一种综合评价的认知（Zeithaml，1988）。电子商务直播营销在提升客户对产品或服务的多方位感知价值方面，充分利用了主播和传播内容多样化的优势。消费者感知价值可以理解为消费者对商品的价值感知，也就是商品本身的价值（Baker 等，2002）。相对于消费者的满意程度，消费者对产品或服务的感知价值对其最终购买行为起到了巨大的促进作用。 研究表明，消费者购买意愿受到感知价值的显著影响（Chen & Dubinsky，2003）。因此，在本研究中将感知价值作为消费者购买意愿的影响前置因素。

3. 购买意愿

根据 Dodds et al. (1991) 的定义，购买意愿是指用户在对商品进行了解后，主观上产生了购买选择的可能性。一般情况下，用户购买欲望越强，实际购买起来就越轻松。一般来说，用户购买意愿越强烈，他们实际购买的可能性就越大。消费者的购买意愿受到外部刺激的影响，反映了他们对商品的态度，是选择购买商品的倾向，也可以用来预测他们是否会做出购买决策。有学者认为，消费者的购买意愿反映了这种可能性，计划未来购买某个产品或服务的可能性极大（孟陆和刘凤军，2020）。

4. 理论框架

S-O-R（刺激-机体-反应）理论最早产生于心理学领域。刘秋霆（2023）在市场营销活动中应用 S-O-R 模型进行分析，提出了“Belk S-O-R”模型。基于 S-O-R 模型和感知价值理论，以主播特征为刺激、感知价值为中介变量、以购买意愿为反应，探索主播特性对消费者在电商直播中购买意愿的影响机制。由此，提出了如图 1 所示的理论框架。

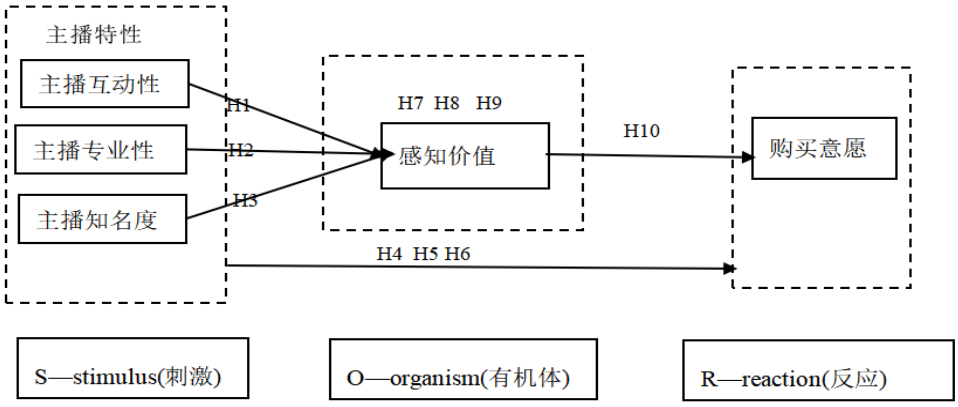


图 1: 直播情境下主播特征对消费者购买意愿影响的理论模型

此外，本研究还包括年龄、性别、学历、职业、收入以及每月观看直播次数等在内的消费者购买意愿可能影响电商直播情境下主播特征的主要变量。

研究方法

为了能够更加全面的解释本研究的相关问题，本文采用了多种研究方法相结合的方法。

1. 文献综述法

本研究通过大量的文献阅读，尤其是近五年的中英文高水平期刊对电商直播及主播特征和消费者的购买意愿、感知价值理论、S-O-R 模型框架等方面研究内容进行回顾总结，为后续研究提供理论基础。

2. 问卷调查法

本研究采用设计调查问卷的方式，依据提出的理论模型并参照前人研究的基础上设计合理的调查问卷，并向受访者发放问卷并进行收集回收的数据，进而验证本文提出的假设。

3. 统计分析法

本研究利用 SPSS 统计软件对收集到的数据进行分析和处理，探究各个变量之间是否存在理论假设中提出的关系，进而判断假设是否得到支持，验证理论框架的合理性。

研究结果

1. 研究假设的提出

(1) 主播互动性与感知价值及购买意愿的关系假设

消费者在观看直播时产生购买意愿，通过与主播实时互动交流所感受到的文字聊天、语音、视频、弹幕等安全程度来提升感知价值。大量的研究表明，消费者的感知值和购买意愿都受到主播在网络直播中互动的正面影响。综合上述文献综述和理论基础，提出如下假设：

假设 H1：主播互动性对感知价值起到了积极作用。

假设 H4：主播互动性对购买意愿起到了积极作用。

(2) 主播专业性与感知价值及购买意愿的关系假设

主播的专业性指的是消费者在直播过程中感受到主播对产品或服务提供的专业指导信息及内容。当主播在直播中展示专业知识时，消费者更容易将其视作专业领域的权威，进而提高了对主播的好感度，激发其购买意愿。因此，基于以往文献得出，在直播过程中展示的主播对产品或服务的专业素养以及信息储备量能够提高消费者对主播和产品的信任程度，从而影响其购买行为。基于以上分析，本文提出以下研究假设：

假设 H2：主播专业性正向影响感知价值。

假设 H5：主播专业性正向影响购买意愿。

(3) 主播知名度与感知价值及购买意愿的关系假设

主播受欢迎的程度主要体现在主播的粉丝量等综合反映上，比如主播在这方面的成就，而吸引观众眼球的前提条件就是主播的高人气。在直播购物的过程中，消费者无法现场感受和甄别商品，主播的知名度就成为决定是否购买的重要影响因素。具有较高知名度的主播可以在一定程度上增强消费者的感知价值，从而促进购买意愿形成的产品或服务。基于以上分析，本文提出以下假设：

假设 H3：主播知名度对感知价值具有正向影响作用。

假设 H6：主播知名度对购买意愿具有正向影响作用。

(4) 感知价值的中介作用关系假设

这项研究的目的是对影响消费者购买意愿及其作用机理的因素进行深入的探究。意在说明影响因素影响购买意愿的路径，本文在此框架下引入了感知价值这一中介变量的概念。具体而言，通过感知价值的中介作用，实现了这一研究假设影响因素对购买意愿的影响。首先，本文将关注各种影响因素，如相主播互动性、主播专业性、主播知名度这些因素可能直接或间接地影响消费者的购买意愿。其次，其次，本文认为感知价值在这些影响因素和购买意愿之间扮演着至关重要的角色。通过对价值的感知，消费者切身感受到了主播们在直播中所带来的差异，而这种差异又反过来左右了他们的购买意愿。基于以上分析，本文提出以下假设：

假设 H7：感知价值在主播互动性与消费者购买意愿之间起到中介作用。

假设 H8: 感知价值在主播专业性与消费者购买意愿之间起到中介作用。

假设 H9: 感知价值在主播知名度与消费者购买意愿之间起到中介作用。

(5) 感知价值与购买意愿的关系假设

在观看网络直播时，消费者通过主播介绍、产品展示以及其他参与互动的方式获取产品或服务的相关信息。如果消费者认为产品或服务的价值较高，能够满足自己的需求并带来积极的使用体验，那么他们就会更倾向于购买该产品或服务。消费者通过主播获得的感知价值正在影响他们观看直播时产生的购买意愿，这一点在直播营销的研究中得到了证实。这表明，在感知到主播的价值之后，消费者更容易在相对短暂的时间内以及在有限的理性前提下做出购买决策。基于以上分析，本文提出以下假设：

假设 H10：感知价值对购买意愿起着积极作用 。

2. 研究设计

(1) 变量的测量

本研究通过对相关领域的经典文献进行梳理，选取了具有较好信效度的成熟量表。本研究采用了李克特五点测量法进行测量，其中“1”表示很不同意，“5”表示很同意。这样的计分方法可以帮助消费者根据自身情况对量表中的题目进行选择，从而更准确地反映其态度和观点，具体量表如下表 1。

表 1: 各变量量表

测量维度	编码	测量题项	测量依据
主播互动性 (Host Interaction)	HI1	直播过程中，主播对我的疑问或意见及时回复，引起购买意愿	刘凤军等（2020）
	HI2	直播过程中，主播对的询问的信息能够提供相关的信息	
	HI3	直播过程中，主播的回复与我的问题密切相关	
	HI4	直播过程中，主播经常与观众进行商品信息相关的交流活动	
主播专业性 (Host Professionalism)	HP1	直播过程中，主播具有其相关领域的专业知识	李琪等（2020）
	HP2	直播过程中，主播在相关领域具备技能或专长	
	HP3	直播过程中，主播对相关产品领域具有权威性	
	HP4	直播过程中，主播对相关推荐产品具有丰富使用经验	

测量维度	编码	测量题项	测量依据
主播知名度（Host Recognition）	HR1	直播间主播粉丝众多，比较守信	闫秀霞等（2021）
	HR2	直播间主播口碑较好，比较可靠	
	HR3	直播间主播在自己行业内具有一定成就	
感知价值 (Perceived Value)	PV1	在电商直播中购物，我感觉花这些钱很值	Zeithaml(1988)、Dodds(1991)
	PV2	我感觉在电商直播中购物是有吸引力的	
	PV3	我感觉在电商直播中购物是经济划算的	
购买意愿 (Purchase Intention)	PI1	观看直播后，我会考虑购买该产品	Park& Lin（2020）
	PI2	观看直播后，我会向亲朋好友推荐该产品	
	PI3	我有需要时，我愿意在直播间直接购买	
	PI4	同样的产品，我更倾向于在直播间购买	

(2) 样本与数据收集

本文使用了问卷星作为问卷制作和发放的平台。小样本测试本文在正式调研之前，共回收 60 份填答完整的试卷。测试结果表明，问卷设计的可信度和效度都相对较好，最终形成正式问卷，以下为本次调查的主要内容：本次调查回收了 305 份问卷，经过梳理和筛选，有效问卷最终达到 247 份，问卷有效率为 80.98%。利用 SPSS26.0、EXCEL 等统计软件分析所收集的数据，测试前文提出的理论假设。

样本分布情况如表 2 所示，从中可以看出在性别方面，女性消费者比男性消费者多。由于网络直播购物的消费群体中女性多于男性，所以样本数据的性别比例也在情理之中。在年龄分布上，18-40 岁的消费者所占比例最大，符合 CNNIN 统计报告中这一结果，20-39 岁的网民所占比例最高。从学历上看，本次调查覆盖了不同学历层次的消费人群，分布较为合理，符合直播电商人群的情况，也符合职业上上班族人群的高比例消费人群。究其原因，大概率一方面是因为学生群体收入较低，但直播电商的消费频次却比 1001-2000 收入的消费者更高；另一方面，在上班族方面，直播电商的市场环境中，收入越高的人群消费能力越高，直播时段每月的消费者收看次数占比也大致相当。综上，在观看次数较多、文化水平较好、有一定收入基础的情况下，被调查者都符合本次调查的特色类别，然后才能保证数据真实可靠。

表 2: 样本基本情况描述性统计表

人口统计特征	类别	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
性别	男	105	42.51	42.51
	女	142	57.49	100
年龄	18-25	58	23.48	23.48
	26-30	108	43.72	67.21
	31-40	63	25.51	92.71
	41-50	17	6.88	99.6
	51 及以上	1	0.4	100

人口统计特征	类别	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
学历	高中/中专及以下	7	2.83	2.83
	专科	11	4.45	7.29
	本科	201	81.38	88.66
	研究生及以上	28	11.34	100
职业	学生	54	21.86	21.86
	国企及事业单位职员	150	60.73	82.59
	私企职员	29	11.74	94.33
	自由职业者	10	4.05	98.38
	其他	4	1.62	100
收入	1000 元及以下	25	10.12	10.12
	1001-2000 元	3	1.21	11.34
	2001-4000 元	32	12.96	24.29
	4001-5000 元	74	29.96	54.25
	5001 元及以上	113	45.75	100
每月直播间观看次数	1-4 次	37	14.98	14.98
	5-8 次	70	28.34	43.32
	9-12 次	84	34.01	77.33
	13 次及以上	56	22.67	100
合计		**247**	**100**	**100**

实证分析

1. 量表的信度和效度检验

本文对收集到的相关数据通过 SPSS 统计分析软件进行可靠性分析，表 3 为相关的结果所示。本次调查问卷的整体可信度为 Cronbach's α 系数为 0.967，各个变量的 Cronbach's α 系数均大于 0.7，说明本次调查问卷的变量可信度较好，内部一致性、稳定性较好。另外，验证性因子分析每个变量，见表 3。此外，对各变量进行验证性因子分析，如表 3 所示。主播知名度的因子载荷为 0.595，虽略低于其他变量，但仍属合理范畴，更有效解释潜在变量。从整体表现来看，所有变量的组合可信度(CR)均超过 0.7，而平均变种抽取量(AVE)也超过 0.5，表明所采用的问卷聚合效果更佳。

表 3: 信度与收敛效度检验结果

变量名称	题项编号	因子载荷	Cronbach α 系数	组合信度（CR）	平均变异抽取量（AVE）
主播互动性（HI）	HI1	0.717	0.929	0.929	0.767
	HI2	0.733			
	HI3	0.784			
	HI4	0.807			

变量名称	题项编号	因子载荷	Cronbach α 系数	组合信度（CR）	平均变异抽取量（AVE）
主播专业性（HP）	HP1	0.77	0.874	0.878	0.646
	HP2	0.82			
	HP3	0.789			
	HP4	0.57			
主播知名度（HR）	HR1	0.595	0.848	0.785	0.549
	HR2	0.689			
	HR3	0.687			
感知价值（PV）	PV1	0.675	0.85	0.851	0.655
	PV2	0.698			
	PV3	0.638			
购买意愿（PI）	PI1	0.629	0.936	0.938	0.751
	PI2	0.734			
	PI3	0.691			
	PI4	0.648			
	PI5	0.643			

本问卷的区分效度如表 4 所示。针对区分效度进行分析，互动性 AVE 平方根值为 0.876，专业性 AVE 平方根值为 0.804，知名度 AVE 平方根值为 0.741，感知价值 AVE 平方根值为 0.809，购买意愿 AVE 平方根值为 0.867。每个变量的 AVE 平方根值都大于每个变量与其他变量的相关系数。样本信的效度测试结果总体上良好。

表 4: 区分效度：Pearson相关与AVE平方根值

	HI	HP	HR	PV	PI
HI	0.876				
HP	0.533	0.804			
HR	0.56	0.487	0.597		
PV	0.619	0.614	0.572	0.809	
PI	0.692	0.642	0.688	0.759	0.867

表 5: 模型拟合指标

指标	*p*	卡方自由度比 *χ2/df*	RMSEA	PGFI	PNFI	PCFI	SRMR
判断标准	>0.05	<3	<0.10	>0.5	>0.5	>0.5	<0.1
值	0	1.862	0.059	0.68	0.772	0.817	0.046

表 5 为模型的一般拟合指标数值结果。模型的拟合度可以认为从表中的指标值和判断标准值两个方面来比较满意。

2. 主效应检验

本文对所提假设进行层级回归法的测试。研究模型在增加自变量(x)时的变化，常采用分层回归的方法，主要适用于模型稳定性测试、中介效应或调节作用的研。具体如表 6 所示。

表 6: 回归分析结果

变量	感知价值		购买意愿	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
性别	-0.154*	-0.021	-0.175**	-0.056**
年龄	0.006	0.007	0.068	0.051
学历	-0.092	-0.066	-0.102	-0.072
职业	0.023	0.028	0.095	0.079
收入	0.241**	0.027	0.199**	0.042
次数	0.277**	-0.079	0.276**	-0.065
主播互动性		0.168**		0.281**
主播专业性		0.292**		0.254**
主播知名度		0.294**		0.198**
R 2	0.171	0.621	0.203	0.711
调整 *R* 2	0.151	0.603	0.183	0.697
△*R* 2	0.171	0.449	0.203	0.508
F 值□	8.270***	34.937***	10.17***	52.485***

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

根据表 6 模型 2 可以得出：主播互动性对感知价值具有显著的正向影响关系（β=0.168，p=0.010<0.01），因此支持假设 H1。主播专业性对感知价值也表现出显著的正向影响关系（β=0.292，p=0.000<0.01），因此支持假设 H2。主播知名度对感知价值的影响也呈现出显著性（β=0.294，p=0.000<0.01），因此支持假设 H3。从表 6 模型 4 可以看出：主播的互动性对购买意愿(β = 0.281，P = 0.000<0.01)有明显的正向作用。所以，假设 H4 是通过验证的。主播的专业性对购买意愿(β = 0.254，P = 0.000<0.01)有正的影响。所以，假设 H5 是通过验证的。主播知名度正向影响购买意愿(β = 0.198，P = 0.000<0.01)。因此，假设 H6 通过验证。

3. 中介效应检验

本研究通过检验感知价值的中介效应的传统三步中介回归分析方法。第一步，在自变量和因变量而产生的买入意愿之间，构造一个回归模式；接着，第二步，在自变量和中介变量的知觉价值之间，构建一个回归模式；最后，在第三步中，将自变量和中介变量与因变量一起构建回归模型。如表 7 所示。

表 7: 中介效应检验

变量	模型 1	模型 2	模型 3
性别	-0.175**	-0.056	-0.05
年龄	0.068	0.051	0.049
学历	-0.102	-0.072	-0.053
职业	0.095	0.079	0.071
收入	0.199**	0.042	0.034
次数	0.276**	-0.065	-0.042
HI		0.281**	0.231**
HP		0.254**	0.168**
HR		0.198**	0.111**
PV			0.297**
R 2	0.203	0.711	0.744
调整 *R* 2	0.183	0.697	0.731
F 值	10.17***	52.485***	56.746***
△*R* 2	0.203	0.508	0.034

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

从表 7 可以看出，在模型 2 的基础上加入感知价值后，模型 3 中感知价值呈现出显著性(β=0.297，p=0.000<0.01)，说明感知价值正向影响购买意愿。所以，H10 验证通过。感知价值在主播互动性和购买意愿之间呈现显著性关联（β=0.231，p=0.000<0.01），这表明感知价值在主播互动性和购买意愿之间扮演者中介角色。因此，H7 通过验证。感知价值在主播专业性和购买意愿之间呈显著性（β=0.168，p=0.000<0.01），表明感知价值在主播专业性和购买意愿之间发挥着中介作用。因此 H8 通过。感知价值在主播知名度和购买意愿之间呈显著性（β=0.111，p=0.035<0.05），说明感知价值在主播知名度和购买意愿之间起中介作用。因此 H9 通过验证。综上，H7、H8、H9，H10 均通过验证。

讨论

随着电商直播进入大众的视野，人们开始在直播间购买商品。淘宝、京东等传统的电商平台也开始增加直播功能，而现有的抖音、快手等直播平台开始整合电商资源，增设购买功能，进一步催化直播电商的发展。尽管已经有一些学者开始研究电商主播特征对消费者购买意愿的影响，但相关的研究的仍存在一定的不足，尤其是对主播特征的系统化的分析。因此，基于前期研究的相关综述和文献的整理，本研究以主播互动性、主播专业性、主播知名度和增值内容为自变量，感知价值为中介变量，购买意愿为因变量的理论模型，以进一步研究主播特征对消费者购买意愿的影响，并讨论各个变量之间的影响关系及其内在机制。接着，本研究采用调查问卷的方式，借助 SPSS 工具对收集的数据进行分析，从而验证相关假设，并由此得出相关结论。

总结与建议

1. 研究结论

(1) 主播特征对感知价值及购买意愿影响的结果讨论

实证表明，主播的互动性正作用于对感知价值的假设，以及对购买意愿的假设 H1、H4 通过验证。这说明主播在直播过程中与观众互动的程度，会对其感知价值产生影响，进而对购买意愿产生影响。另外，主播的专业性也正作用于感知价值和购买意愿的假设 H2、H5 通过验证。可以断定，主播在验证自己对感知价值不断提升的专业度的同时，也在影响着自己的购买意愿，具备让消费者感知商品价值的专业技能和素养。主播受欢迎程度在影响感知价值，在 H3、H6 验证通过的情况下，正向影响购买意愿。因此，可以得出结论，在一定程度上可以看出，粉丝量众多的主播让消费者感知到商品应有的价值，进而产生购买意愿。

(2) 感知价值对购买意愿的影响及其中介作用的结果讨论

据实证研究数据显示，H10 验证通过。消费者对其购买行为起决定性作用的是在观看网络电商直播的过程中感知价值的变化。此外，感知价值在 H7 假设得到验证，主播互动和消费者购买意愿之间($\beta = 0.231$)发挥了显著的中介作用。这意味着，消费者由于感知到的主播互动带来愉悦的体验，从而提升其购买意愿。感知价值在主播专业度与消费者购买意愿($\beta = 0.168$)之间的中介作用也是显著的，对 H8 的假设进行了验证。此外，在主播人气与消费者购买意愿($\beta = 0.111$)之间，感知价值起到了中介作用，对假设 H9 进行了验证。这意味着，对于知名主播推荐的商品，消费者感知价值更高，购买的可能性也更大。

2. 理论贡献

(1) 本文系统地丰富了消费者在现场购物情景下购买意愿的影响因素。主播类型的多样化在直播购物中，通过不同的社交冲击机制来冲击消费者。该研究通过探讨主播互动性、主播专业性、主播知名度三大因素对感知价值的影响，深入洞察感知价值在直播情境中的形成机理，从而揭示用户在购买决策中的心路历程。

(2) 本研究深度挖掘了直播情境中各种要素之间的关系，拓展了感知价值理论框架。这为直播平台制定更精准和有针对性的策略，提高用户购买意愿提供了有力的理论支持。

3. 实践启示

首先，直播间的主播在直播过程中应主动与直播间内的观众进行互动，根据弹幕回答消费者的相关问题，提升消费者的感知价值。其次，直播电商主播应不断提升自身的专业素养和产品知识水平，以确保在直播中能够对产品进行准确、专业的介绍和推荐。最后，电商直播应打造明星主播，提升主播知名度。在直播带货的过程中知名 IP 主播的推荐产品会被观看者们优先考虑，甚至是直接选购下单。更有甚者，有的粉丝购买的仅仅是直播间人气较高的主播。

4. 研究局限与展望

首先，本研究的样本对象局限。样本的地理来源涵盖了全国各个地区，不同区域的文化信仰和消费习惯可能会对调查结果产生影响。因此，研究的结论可能难以泛化到不同背景和群体的直播情境。其次，该研究在追踪和分析长期效果方面存在不足，该研究可能仅反映了短期内的消费者购买意愿，而在长期内消费者可能对于主播特质看法会发生变化。最后，不是

仅凭感知价值就能决定的电商主播特质对消费者购买意愿的影响，以及可能受到其他因素的影响，这是一个复杂的过程。

参考文献

于伟，倪慧君. (2009). 基于顾客认知的物流企业品牌信任形成机制研究. 现代管理科学, 11, 113-114，117.

刘秋霆. (2023). 电商直播中主播特性和直播间特点对消费者购买意愿的影响研究.《商场现代化》,(04),63-67.

刘洋, 李琪, 殷猛. (2020). 网络直播购物特征对消费者购买行为影响研究. 软科学, 6, 108-114.

闫秀霞,董友衡,张萌萌,等. (2021). 直播带货对消费者购买行为的影响研究——以感知价值为中介.《价格理论与实践》,(6),137-140.

李琪,高夏媛,徐晓瑜,等. (2021). 电商直播观众的信息处理及购买意愿研究.《管理学报》,(6),895-903.

孟陆,刘凤军,.(2020). 我可以唤起你吗———不同类型直播网红信息源特性对消费者购买意愿的影响机制研究.《南开管理评论》,(1),131-143.

韩箫亦, & 许正良. (2020). 电商主播属性对消费者在线购买意愿的影响. 外国经济与管理, 42(10).

Baker J, Parasuraman A, Grewal D, et al. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions[J]. Journal of marketing, 2002, 66(2): 120-141.

Chen, Z., & Dubinsky, A. J. (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. Psychology & Marketing, 20(4), 323-347.

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. Journal of marketing research, 28(3), 307-319.

Park, H. J., & Lin, L. M. (2020). The effects of match-ups on the consumer attitudes toward internet celebrities and their livestreaming contents in the context of product endorsement. Journal of Retailing and Consumer Services, 52.

Zeithaml V A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence[J]. Journal of marketing, 1988, 52(3): 2-22

短视频新闻内容生产与传播策略研究——以腾讯新闻手机客户端为例
THE PRODUCTION AND COMMUNICATION STRATEGY OF SHORT VIDEO NEWS CONTENT—TAKING TENCENT NEWS CLIENT AS AN EXAMPLE

刘思颖 [1*], 齐东方 [2]
Siying Liu[1*] and Dongfang Qi[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:** 554300@qq.com

摘要

当今社会，由于手机网络的迅速发展和数码技术的飞速发展，使得信息的传递形式日益多样化，媒体的形式也随之产生了很大的改变。与传统的传播手段相比，手机视频是一种融合了视频、图片、音乐等多种形式的传播媒介形式，在传媒领域引起了轩然大波。因此，手机短片新闻是一种新型的新闻报道形式，它既扩大了新闻的传播途径，又促进了新闻产业的变革和发展。随着移动互联网的普及和智能手机的普及，短视频成为人们获取信息的主要方式。在当今社会中，短视频已经成为了大众传媒的重要组成部分之一。本文主要从以下几个方面来探讨短视频的新闻内容生产与传播策略：第一是研究腾讯新闻手机客户端短视频新闻的内容特点、受众特征及传播效果；第二是分析腾讯新闻手机客户端短视频新闻制作流程以及其存在的问题；第三是提出一些有效的短视频新闻内容生产与传播策略。通过对以上问题的深入探究，可以为广大媒体工作者提供有益的参考意见。同时，也为相关领域的学者们提供了一个理论基础。先对短视频新闻的特点进行阐述，对短视频新闻受众群体的研究，对短视频新闻的制作过程进行了详细的剖析，对短视频新闻的传播效果进行了分析，再提出了一些有效的短视频新闻内容生产与传播策略。

文章通过对腾讯新闻客户端新闻内容生产和推广的分析，运用了文献资料法、内容分析法、深度访谈法和实地调研法等方法，对腾讯新闻客户端的新闻内容生产进行了探讨，并结合新闻生产和赋权理论对其进行了理论分析。对腾讯新闻客户端的短片报道进行了主题特征、呈现形式和叙述特征的研究；本文从生产模式、生产形式和传播途径三个方面分析了移动电视短片的生产机理；最后，结合本文的结论，对手机短视频新闻的制作与传播问题进行了分析，并针对目前的发展方向，给出了一些切实可行的意见。

关键词： 腾讯新闻客户端 短视频新闻 内容生产 传播策略 赋权理论

Abstract

Nowadays, with the further popularization of the mobile Internet and the rapid development of digital technology, the way of news dissemination has become more diverse, which has led to great changes in the form of media. Compared with the information presentation method of traditional media, mobile short video, as a media form that combines video, pictures, music and other elements, has created a huge wave in the media market. It can be said that mobile short video news, as a news reporting

method, not only broadens the dissemination channels of news information, but also promotes the reform and development of news production.

This article will study the content production and dissemination of short video news on Tencent News client, taking this as a breakthrough, and adopt the method of literature, content analysis, in-depth interview and on-the-spot investigation to produce short video news content on Tencent News client as the research focus, news production and empowerment theory serve as the theoretical basis. This paper analyzes the theme characteristics, presentation form and narrative characteristics of short video news on Tencent News; from the three aspects of production mode, production form and dissemination channel of mobile short video news, examines the production mechanism of this emerging media form; finally, according to the paper The research results, put forward the problems existing in the production and dissemination of mobile short video news content, and try to put forward feasible suggestions for the current development path.

Keywords: Tencent News Client, Short Video News, Content Production, Communication Strategy

引言

随着 5G 的来临，移动网络技术在中国迅速发展，导致了手机使用者的迅速增加。中国互联网络信息系统 (CNNIC) (2021)于京公布的 48 期《中国互联网络发展状况统计报告》指出，截止到 2021 年八月，中国用户数量已达到 10.11 亿，比 2020 年 12 月份增加了 2175 万，上网覆盖率达到 71.6% 。在互联网上，包括短视频在内的用户数量达到了 9.44 亿，比去年 12 月份增加了 1707 万，在整个互联网用户中占据了 93.4%。近几年，“匠心独具” 的创作思想逐步被网上影视产业所接受并贯彻，使得电视节目的品质有了很大的提高。40 年以前，大家都是从报纸上知道世界上发生的事情；30 年以前，人们从电视机里知道世界上发生的事情；如今，由于智能终端越来越普遍，大家都已经养成了用电话来获得有关资讯的习惯。移动新闻服务不仅能让人们充分享受到有限的工作，还能随时掌握当前的消息。随着移动网络的普及，中国的信息来源越来越多，手机新闻客户端也越来越多。

随着移动互联网的普及，越来越多的人使用智能手机上网。这一趋势导致许多新闻媒体都把关注点放在了移动网站上，并推出了许多新闻客户端。人们可以通过手机短片获取更多的信息，这种方式也吸引了更多的观众。通过将新闻与短片相结合，人们可以创造出一种全新的信息呈现方式。短片新闻作为一种全新的媒体形态，拥有极高的可读性、可操作性、可扩展性和可传达性，特别是在处理紧急情况时，通过短视频可以让观众更加直观地了解事件的全貌，并且可以更加深刻地理解事件的细节。腾讯新闻已成为中国最受欢迎的移动媒体平台，2010 年 10 月，它的 AppStore 更是让消费者体验到前所未有的便捷性和丰富性。此外，腾讯的微信、QQ、腾讯游戏以及其他多种应用也都为消费者带来了更多的便利。腾讯新闻客户端一直以来都是一个领先的媒体平台，拥有众多忠实的用户。

图 1: 手机新闻客户端现状（数据来源易观千帆）

随着消费电子商务平台的日益激烈竞争，传统媒体的受众日益减少，信息的单一性也逐渐被抛弃。为了吸引更多的用户，短视频已经成为当今媒体的热门话题。短视频的发展使得它的生产模式变得多样化，内容变得碎片化，平台变得社交化，新旧媒介的融合也成为未来的发展趋势。完善的自律机制和监管措施将是未来电视媒体发展的重要保障，而高清晰度的个性化表现则将成为推动行业发展的动力。本文旨在关注网络环境下的新闻短片的内容特点，找出其问题并制订最佳的沟通战略，从而为新闻信息类的创意发展和积极的沟通和交流，为传统媒介的变革与发展提供参考，并对提高新闻客户端的品牌价值具有现实意义。

研究目的

随着手机网络的普及，用户使用手机进行短视频阅读已经成为一种普遍现象，而持续火爆的手机客户端也出现了很多问题。基于对知网的调研和检索，我们认为，目前中国对于新闻媒体的研究还处于空白状态，而对于腾讯的报道则主要与其它媒体的报道进行了比较和分析，因此，本论文选择了腾讯的新闻报道作为案例，以腾讯的新闻为例，运用了内容分析的方法，从内容的角度来探讨腾讯新闻的短视频的制作过程；其次，分析了短片新闻的传播缺陷；并在此基础上，提出了腾讯新闻客户端在发展小媒体的战略构想。本论文在对腾讯新闻客户端进行分析的基础上，提出了一种打破发展 “瓶颈” 的战略思路，并对其它媒体和短视频行业的发展有一定的参考价值。

传统的门户网站依托其雄厚的基础支撑着从传统的主流向手机终端转移的消费者，而新兴媒介则利用自身的技术优势对受众进行精确的定位，通过不断更新的用户经验来拓展受众。习近平在 2014 “8.18” 大会上就明确指出，要按照新媒介发展的规律，加强网络思维，加强传统媒介与新兴媒介的优势互补。新传媒赋予力量是指在新传媒产生与发展过程中，当下传播者、受众所拥有的力量与力量的变迁，并阐释其传播模式的变迁。在数字社会中，媒体的力量及其附属力量已不能被现有的力量所左右，只能通过技术途径来完成。手机新闻客户端是一种新闻信息的传播媒介，它是目前信息获取和监测环境的重要手段。客户端的应用可以肯定个体的价值，增强一般使用者的力量，削弱他们的无奈，同时也为消费者的权益觉悟和唤醒创造了条件。

本文旨在关注网络环境下的新闻短片的内容特点，找出其问题并制订最佳的沟通战略，从而为新闻信息类的创意发展和积极的沟通和交流，为传统媒介的变革与发展提供参考，并对提高新闻客户端的品牌价值具有现实意义。

文献综述

新闻客户端由门户网站、传统媒体或其它的网站为用户设计，由用户自行下载、安装，并具有新闻信息、发布评论、发布新闻、发布新闻、发布新闻等服务。当前，中国的新闻客户端大致可以分成三大类：一是由腾讯，网易，新浪，搜狐等主流媒体发展而来的；第二种是以今日头条、一点资讯为典型的聚合型媒体。第三类是由央视新闻、澎湃新闻、《人民日报》等传统媒介转变而来的新闻客户端。传统媒体的复苏离不开新闻客户端的策划，而非“新瓶装老”。手机网络的出现，让手机上的新闻客户端成了一种日常，也是每个人在刷微信、微博之后必会的一件事。目前，媒体广告的市场竞争越来越剧烈，产品质量越来越差，因此，以短片作为媒体资源，是打造优质的品牌节目的重要途径。

张路曦 (2022) 相信，手机新闻是 “新的媒介”，开创了传媒行业的传媒整合新的一页，但是，目前仍存在政策、版权、信息安全和利润等问题，因为大部分的受众都是头部的。姜卫玲 (2011) 就移动新闻客户端进行了探讨，着重探讨了同质和著作权的问题，并在此基础上，通过对技术的分析，建立一种基于数据挖掘和机器学习的智能推荐系统，实现 “机器感知”；寻找不同的发展方向，在市场的竞争战略中进行错位。

徐杰和赵林云 (2020) 指出，传统的新闻采编和制作过程需要大量的人力物力，而且制作周期较长，严重影响了新闻的及时性，无法发挥其最大的价值。然而，随着移动互联网和智能手机的发展，新闻采编工作变得更加便捷，普通民众也可以随时随地拍摄、上传各种实时新闻，并在媒体平台上进行分享，从而使新闻的 “新” 特性得到充分展示。随着科技的进步，短视频新闻已经成为传统新闻的重要补充。它能够让人们在瞬息万变的情况下，通过手机或其他终端设备捕捉到新闻的全部细节，并将其及时发布到社交媒体上，从而有效地避免了新闻报道的失真，更好地指导公众的舆论。此外，它还能够为新闻媒体提供宝贵的素材，从而确保新闻的客观、公正。

许晓丽 (2020) 指出，传统的新闻采集、编辑、后期处理流程繁琐，同时也会消耗大量的人力、物力、财力，这种情况不但会削弱新闻的及时性，还会使得新闻的创作与实际的收获不成比例，从而降低观众的体验，并最终阻碍新闻媒体的发展与进步。利用最先进的技术，如智能手机、DV、单反相机，“多快好省” 可以轻松创造出一个精彩纷呈的、充满创意的短视频，这种创意的制作方式既简便又经济实惠，让您在家中享受到最新的视觉盛宴。通过及时传播最新的新闻信息，可以迅速吸引公众的兴趣，在有限的时间里，迅速增加网络点击量，进而拓展媒体的公共影响力，从而带来巨大的经济和社会效益。

随着 “人人可新闻、处处是信息” 在网络上的普及，许多视频网站都拥有了丰富的资源，并且提供了多种多样的短视频。然而，由于 “走马观花” 缺乏核心思想和明确的主题，导致大多数观众看 “走马观花” 时会感觉枯燥乏味，难以吸引他们的兴趣。因此，“受众多，黏性低” 的出现，阻碍了它在发展和维护高质量客户群方面取得了长足进步。随着短视频新闻数量的激增，观众的接受能力受到了极大的影响，他们无法参与互动，也无法与短视频新闻建立起牢固的关系。随着信息资源选择空间的不断扩大，大多数观众已经不再依赖于新闻媒体，尽管短视频新闻更新速度更快，带给观众更多新鲜感，但是它们仍然难以在观众心中占据长久的地位。(王捷妮，2020)。

对于传统纸媒而言，短视频语言是一种新的媒介技术，“起初我们团队很多人拍摄出来的内容都是模糊的，在相当长的一段时间里，我们都在强调摄像机要拿稳、不要抖，这是最基本的一个要求。这也是传统媒体尤其是纸媒转型的过程中面临的重大问题。因为视频与文字是两套完全不同的语言……” (章淑贞 et al., 2019)。TV 媒体在转型为新闻短视频时并非一帆风顺，

由于受到既有资源和模式的限制，它们对短视频技术的认知仍停留在时长上，认为只要将完整的 TV 新闻节目切割成“新闻短视频”，就可以在移动互联网上传播，但实际效果却不尽如人意。短视频技术的出现使传统新闻实践发生了巨大的变化，它与图文、TV 等传统媒体形成了鲜明的对比，为传统新闻从业者带来了新的挑战。

刘晨 (2019) 认为提升新闻质量，首先要加强监管，作为一家媒体机构，我们必须拥有极强的职业道德，负起自己的责任，坚守正确的新闻价值观，严格审查所有有关短视频的内容，并且要求我们遵守新闻的客观性、真实性，坚决反对一切不良信息。我们还要尽快建立一套完善的监督机制，对于那些恶意发布的不良内容，我们将采取封禁、删除、报告等措施，从而提高短视频的质量。为了维护网络秩序，我们必须持续改进相关的法律法规，例如《网络安全法》《互联网信息服务管理办法》。同时，我们还需要加强对网络安全的监督，并且媒体管理部门应该更加严格地执行相关政策，以便有效地打击网络违法行为，并且规范视频发布的行为，以创造一个良好的网络环境。为了更好地保护公众的权益，我们应该加强社会监管，建立群众举报和投诉渠道，开通热线电话，鼓励广大观众积极参与媒体监督工作，彻底消除不良视频信息的传播渠道，以此来净化社会环境，为公众提供更多优质的短视频新闻。

Xiang (2019) 相信，由于短片时代，很多人都成为了“网民记者”。通过有效地采用由用户产生的信息，短视频新闻媒体的信息采集与传递过程发生了变化，为新闻行业的发展增添了一股新的活力。对短片媒体的发展道路进行了探讨， Cernova (2013) 认为，利用 Instagram Video 制作的短篇报道，并将其与社会媒体共享，从而增加了对用户的访问和影响。在海外，科技才是最重要的，在科技的驱动下，短剧的发展速度非常快，而短剧的发展潜力也非常大。

（一）短视频新闻传播效果不佳

1. 传播客体粘性不强

Zott et al. (2000) 认为，用户的粘性是一个站点能够保持他们的持续的访问。用户在短视频上的停留时间是 1 个多小时，而在这场比赛中，使用者的粘性是衡量一个网站能否脱颖而出的关键因素。心理流动经验是影响使用者的持续能力的一个关键因素，即心理经验是一种对某一行为的彻底的投入，并从中感受到一种快乐。心流经验是由使用者在网络上的活动所形成的一种经验，由使用者的网路活动所形成，由使用者的知觉有效性、互动性、娱乐性和参与性四个方面组成，进而提高使用者的粘度。

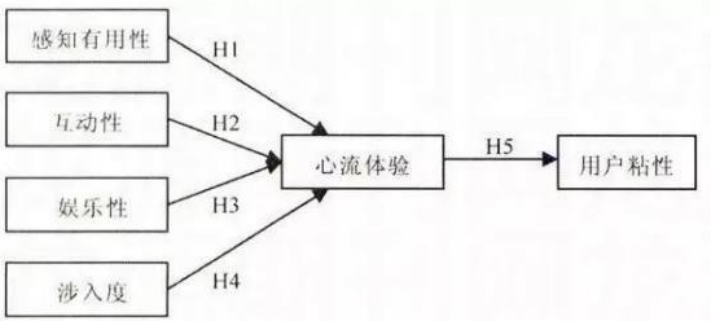
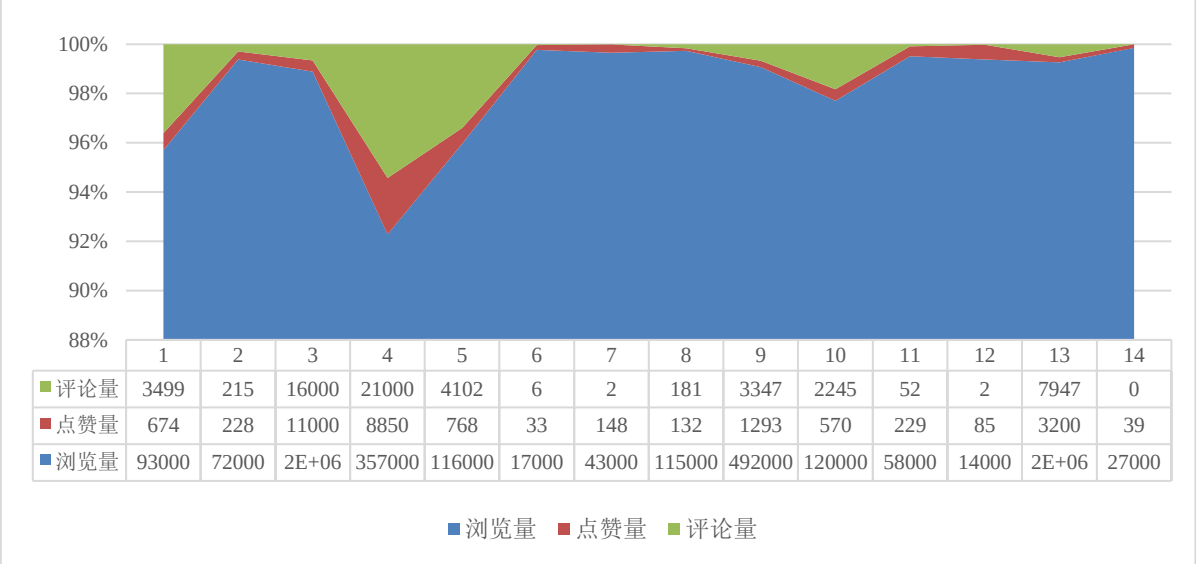


图 2: 心理经验

来源：齐虎和赵艺玲 (2016, pp. 33-36) 传播学视域下的新闻 app 用户粘性探析——以“并读新闻” 为例. 现代视听。

杨秀蓉 (2006) 认为，“互联网交互性” 是指使用者在与互联网进行交流的方法和控制程度，与电脑媒体进行良好的交流可以让使用者更易于地参与到网上的活动中。在客户端中，点击和留言能够真实地反应出一个人的活动程度和访问量。表 1 对腾讯新闻的点赞量、点赞量、评论数等数据进行了分析，结果显示：该视频的点击量与评论数、点赞量并不是完全一致的，各大媒体的点赞量、评论量和点赞量都有很大的差异。短视频的点击率在 1-100,000 左右，而回复的数量却很少，两者的差距很大。在客户端中，交互效率低是一个很大的问题。一个有影响力的综合性网站，一定要重视和使用者的 “绑定”。腾讯的客户机在提高其用户的吸引力上还没有达到预期的效果。在充满竞争的客户环境下，媒体的消费者需要通过某种方法或方法来增强与消费者的交流，从而提高消费者的粘度，从而达到 “不可替代” 的效果，从而提高媒体的价值。

表 1: 腾讯新闻客户端短视频新闻日浏览量、评论量、点赞量



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
评论量	3499	215	16000	21000	4102	6	2	181	3347	2245	52	2	7947	0
点赞量	674	228	11000	8850	768	33	148	132	1293	570	229	85	3200	39
浏览量	93000	72000	2E+06	357000	116000	17000	43000	115000	492000	120000	58000	14000	2E+06	27000

来源： 国际权威统计机构 App Annie 统计数据

2. 短视频新闻制作缺乏创新

目前，除了每日重大的新闻活动之外，各大媒体的客户端要保持长期的稳定，还要为每个人提供个性化的推荐，才能真正的抓住他们。在网络的年代里，人们可以随时使用搜索引擎来寻找自己喜欢的话题，并且能够随时了解全球的最新消息。然而，目前的新闻服务平台只是迎合了大多数读者的阅读习惯，并未真正做到对个体进行个性化的推荐。多个媒介同步播放一条新闻录像；重复报道相同的新闻，重复播放相同的新闻，会使读者感到厌烦，从而造成读者的消亡。同时，长久以来的 “同质” 现象也会削弱新闻客户端的传播能力和影响，对新闻客户端的长远发展不利。

由于传统媒体和互联网巨头的强势介入，手机信息行业的竞争已经十分剧烈，因为内容是吸引消费者的主要能力，而信息产品则更是如此。就像是一些重要的消息，都会被放在主页的醒目位置，只要点进去，几乎都是一样的。其次，在版面类别方面，原创内容的发展力度不够，独有的特点也很少，这对品牌形象和受众的影响很大。腾讯、网易、搜狐等各大平台都设立了独立的独立媒体平台，自媒体成了制作新闻客户端的 “一大法宝”，大量的原创

文章都是由网民们创作，具有强烈的原创色彩。但是就当前而言，在新闻客户端中，媒体渠道的积极作用仍然是十分有限的，而在新闻客户端上的媒体渠道则存在着“充门面”的嫌疑。

（二）平台属性影响短视频传播

1. 平台资质获取难，侵权问题频发

《互联网新闻信息服务管理》由国务院办公厅和国家统计局共同制定，其中明确指出：只有一种类型的新闻站点拥有获得原始的采编权和转播权，具有获得第一手新闻的权力。一类新闻站点一般为中央和地方重点新闻站点，例如《人民日报》、新华社、中央通讯社等，整体上比较小。腾讯，新浪，网易，搜狐这些商业媒体都是二级的，政府不会让这些商业网站自行编辑。只有在不同的传统媒介中，网站才能搜集到相关的信息，并将其转发到使用者的手中。就算他们有庞大的粉丝群，也只能对这些视频进行编辑和发布。

于是，随着短视频的兴起，出现了一些著作权的问题。网络平台随意转载、剪辑、传播成为二次原创视频，但由于自身的实力和时间限制，无法逃脱侵权大军。常见的新闻短片有以下几种类型：一、“拿来主义”：自身传媒没有相关的新闻材料，但是在舆论上有争论，为了获取人气而私自利用已经公布的新闻录像。这种做法导致了新闻的高度同质性，多家媒体同时采用了最激烈、最现场的一幕，几乎所有的新闻题目都是相同的，几乎所有的报道都是相同的，这就导致用户出现了阅读疲劳，长此以往不利于平台的发展，也会使客户端的传播力、影响力与创新能力逐渐降低；二、掩人耳目：在原来的 logo 上做了一些马赛克，再加上自己的 logo，没有自己的管理，没有准确的位置，没有自己的特色，也没有任何的个人信息，只是为了避免责任，为了避免不必要的危险，而去做一些违法的事情。等着的不仅仅是平台会丧失现有观众的信赖，也会受到法律惩罚；三、对原有的短视频进行二次编辑，“掐头去尾”，将内容进行重组、播放、播放、播放、放慢，这些都会影响到多个媒体的权益，而这些都是典型的传统媒体。有些新闻媒体，在没有完全掌握整个社会新闻的情况下，就盲目模仿，制造劣质视频，导致新闻真实性难以分辨，短视频新闻的清晰程度较差，新闻题材模糊不清等。

2. 内容分发模式单一，原创力不足

在当前的信息超载时代，为了使用户更高效地使用这些数据，必须依靠不同的服务平台特征才能达到不同的目标。基于 “算法” 与人工智能的融合，推动了社会传媒迅速发展，并培育了新的用户习惯。如果一个信息资源平台无法迅速地适应新的受众接受新的信息需要，不能马上吸引到他们的注意，就难以保持和建立起他们的粘性。

研究方法

（一）文献资料法

文献资料是借助于文献资料来了解和证明所要考察的客体。本文的主要目的是在网上查询手机客户端的新闻信息和案例，并在知网、维普、万方等网站上查询相关的研究资料、杂志和其它类型的论文，对手机客户端、短视频、内容制作方式等关键的信息进行了深入的研究。通过大量的阅读有关论证的文章，将这些理论知识进行总结、整理，有选择性地吸纳后，对本文进行了反思与梳理，使写作更加顺利。

（二）内容分析法

内容分析法是一种对信息进行客观、系统化、量化的研究。本论文以腾讯新闻客户端为研究对象，选取了客户端中短视频新闻每天点击率排名第六的短视频，搜集至少 400 个的样本量，进行归类、统计学处理，并以此为切入点，详细剖析其内容特征、内容生产机制、内容生产中的问题，并针对其发展战略进行了探讨。

（三）深度访谈法

深入采访是利用调查对象与调查对象谈话的方法，搜集调查材料和数据。作者预先拟定大纲，深入采访腾讯记者，透过采访，更深入地掌握腾讯的内部结构与制作短片的资讯，在获取基本资讯的基础上，抓住个别案例的特点，尽量发掘出更详尽的资讯。

（四）实地调查法

本论文以腾讯的实习经验为切入点，以直观的方式来理解有关的宣传推广等方面的工作。以获得有关的经验和获得的第一手资料，加深对手机客户端特性和有关问题的认识，从而为本文的研究提供较为实际的数据。

研究结果

本文根据腾讯新闻客户端的相关研究，分类划分，并对该研究的抽样进行了汇总和整理。在此基础上，作者将调查数据绘制成“饼状图”，使腾讯新闻客户端的主题选择和发布情况更为清晰。从下面的图表可以看出，腾讯的新闻客户端涵盖了整个专题的选择。

由于社会消息是公众关注的、与人民群众生活密切相关的、与人民群众密切联系、关系密切、关系密切的，所以在各时段的短视频中，社会消息的比重最高，达到了 62.25%。在中国和中国外的新闻报道中，国际新闻的比例接近 7.45% 和 8.17%；作者在整理的过程中，注意到了 12:00 所收集的大量的新闻，在 APP 上的导航框下面，将重点政治新闻放在了最醒目的地方，以提高公众资讯的访问量。有关国家、社会大事的新闻报导，可以将观众的注意力转移到具有社会属性的话题上，同时也能彰显自身的品牌价值。对有重大社交价值的文章进行重点的推介，比如头部热点图、个性化推送等，都可以指导读者进行内容的筛选。

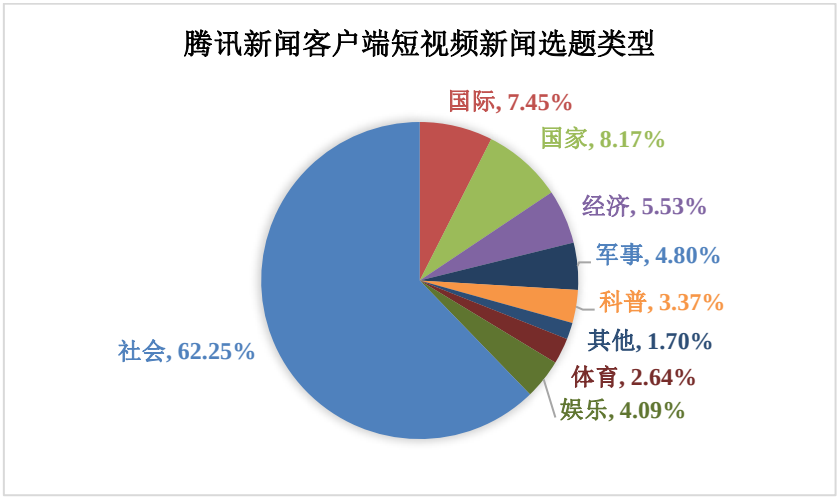


图 2: 腾讯新闻客户端短视频新闻选题类型

社会新闻是一种反映社会问题、伦理道德的社会事件，社会风气，以及社会上的一些奇闻轶事。本文将社会新闻分成三大部分：

第一种是具有较强的社会性特征的社会问题，它们与人们的日常活动密切相关，具有广泛的普遍性和穿透力。它容易在公众中引起公众的广泛关注，并在无形之中推动了公众的舆论，进而对观众的思想情感、道德标准和价值取向等产生积极的作用。例如：《湖南郴州一游乐园中,男子助跑飞踹霸王龙,令人心中一颤》《爸爸开车撞死 2 岁孩子！“请注意 “盲区”！”《农民山泉回复：绝对没有虫子，已经报警》等消息在观众中引起了很大的关注，足够引起观众的注意。

第二种是道德问题。正能量和教育新闻的热度越来越高，在满足观众们的好奇的同时，也将整个社会的方方面面都展现出来。例如：《价值 4 万多,环卫工扫出 8 根金条物归原主》《学校带 500 学生包场看《长津湖》《学校带 500 学生包场看《长津湖》、学生含着热泪盈眶的冻土豆、爆米花》……《106 岁奶奶被儿女抢着照顾, 80 岁儿子:有娘在啥时都是小孩》《106 岁奶奶被儿女抢着照顾, 80 岁儿子:有娘在啥时都是小孩》《80 岁的孩子们争相照料、80 岁的孩子：有妈在，孩子们含着眼泪喝着冰激凌、爆米花》……

第三种是跟踪社会上的热门新闻，例如：《沈阳一饭店爆炸附近居民家猫被震飞,目击者:感觉像是地震了》《沈阳爆炸饭店早前营业画面曝光,曾生意火爆,现已暂停营业》《玛莎拉蒂女司机酒驾被查表演吹气 50 余次还直呼公安局长名字》《玛莎拉蒂女司机酒驾被查表演吹气 50 余次还直呼公安局长名字》《 “yuwei” 是什么人？南昌警方：与地方治安部门 “不相关” 的同音，这几个热门的跟踪报导引起了持续的议论。

对于那些能够给他们带来长久的印象，企鹅智库的认知价值金字塔发现：86.6% 的热门信息占据了 86.6%；信息技能占 49.7%；其中 28% 的信息是休闲和休闲，几乎都是一眼就能忘记的。

腾讯和北京日报共同创建了 “我们视频”，它关注信息和平台需求，坚持信息价值和生产规范，在腾讯的新闻客户端中占有很大比重，它将会成为热门话题，从而让读者对它的印象更加深刻。“我们视频” 里有两个节目，分别是《紧急呼叫》和《回到现场》，这些节目都是一些突发的新闻，例如：《山西荆平村遭洪水入侵 60 小时村民看自家进水哽咽:人在家就在》，《山西荆平村遭洪水入侵 60 小时村民看自家进水哽咽:人在家就在》，《福建莆田重大刑事案致 2 死 3 伤村干部:双方因盖房一事积怨已久》，福建莆田重大刑事案致 2 死 3 伤村干部：双方因盖房一事积压，《回到现场》等，《回到现场》则是一种身临其境的体验，例如：《网红海鲜冻品电商卖过期虾员工:不该问的不要问》，《网红海鲜冻品电商卖过期虾员工:不该问的不要问》。“我们视频”共发布了 100 条短视频，在腾讯平台上，每年的点击率达到 120 亿，可以很好地解决用户对高质量的新闻和视频的需要。在传播速度方面，条平均流量长年比同类商品高出 2 个百分点。

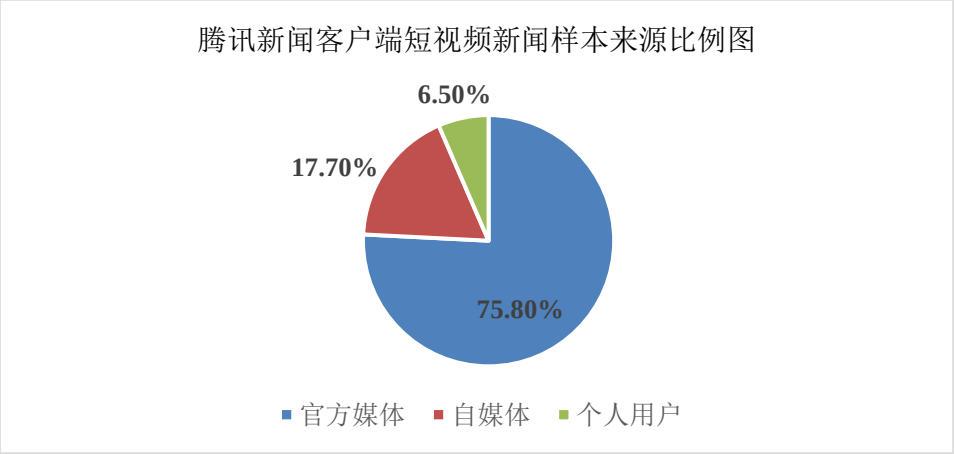


图 3: 腾讯新闻客户端短视频新闻样本来源比例图

腾讯新闻客户端的短视频内容分为三大类型：政府媒体发布内容、自媒体（未经认证）、用户发布原创内容以及用户发布内容。腾讯的新闻平台，涵盖了全省的各级政府机构，“万象新闻”（山西广播电视台）、“看看新闻 Knews”（上海广播电视台）、广东广播电视台（广东台电击新闻）；“唐山发布”，“潇湘晨报”，“太原日报”，这些本地的官方媒体，对腾讯的新闻也是非常的重视。腾讯的官方网站上，也有自己的版权授权，比如 “Angela 学姐”。对《总编辑》有了新的见解；运动领域有“华德牌乒迷”；比如“抓马星闻”，比如“月士记”，比如“大眼闲言”等等，这些都是腾讯的 APP，在提供给他们的同时，也能让他们了解到更多的信息。

腾讯新闻客户端一直抱着一种开放的态度，期待着有更多的原创博客加入进来。像腾讯的大网站，不仅会发布政府的消息，还会有各种各样的创作者，制作出更好的短视频。最终，在海量的视频中，用户可以通过支持的方式，查看自己喜爱的领域和纵向的内容。

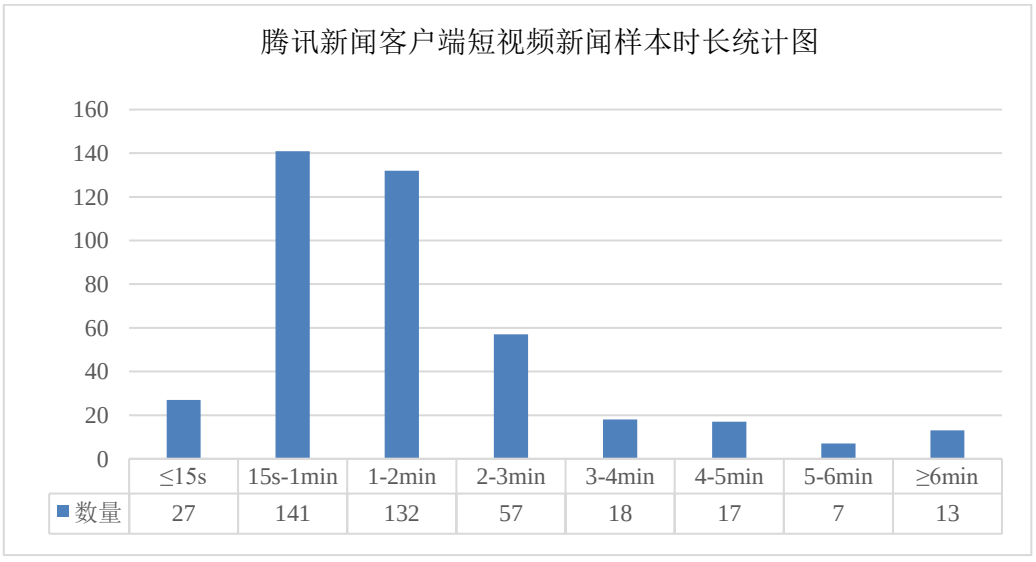


图 4: 腾讯新闻客户端短视频新闻样本时长统计图

根据腾讯的短视频数据，平均每天 15 秒至 1 秒，1 分钟至 2 分钟，为 141 分钟，为 132 分钟，为 66%。因此，腾讯的新闻 APP 上的小视频，都是在两分钟之内完成的，符合读者的阅读需求。

Socialbakers 曾对 Facebook 进行了一次全面的调查，该问卷对所有人进行了一次全面的测试，其中排名最高的 25%，其时长不到 21 s，而 20% 的人在十秒内就会离开。因此，在数据分析中，15 秒以内的短片会比 3 分钟长，因此，在获得信息的过程中，用户会更倾向于用更少的方式来获得更好的信息。例如：“惊喜！一名女性在平底锅中烹饪 “龙卷风” ”，这条消息虽然只有短短的 13 秒，却给观众们带来了最大的震撼和最直观的消息。《活螃蟹不让上高铁男子当场踩死 8 只铁路部门:包装妥当可在部分车站上车》火车被当场压死 8 条铁道部门：打包好后仅七秒钟的短短的一段，画面中，空姐和旅客为了不让火车上火车，发生了口角，一脚将一只活蟹活生生的压死。大大降低了由于没有有效的消息传递而产生的信息量过多的场面，既能显示出最重要的内容，又能节约观众的观看时间，又能让观众转发讨论，大大提升了宣传的效果。

（一）传受双方：定位精准构建传播关系链

在社交媒体中，各大终端客户的发展趋势逐步转向以受众为中心，构建多层次、立体化、个性化的新闻发布系统。从单纯的被动获得信息到关注社会经验、关注共享、沟通的参与性、高质量和个性化信息的搭配和展示。“下文 APP”是中国第一款聊天类新闻应用程序，它利用 “闪聊” 的方式提高了使用者的交互能力，将使用者的意见和看法转化为一种积极的交流方式，从而提高了用户的交流和使用感受。

马斯洛的需求等级论认为，人类存在着情绪和归属性的需求。为了与身边人分享共同话题，获取归属，使用者对公共沟通有一定的要求。（见图 2）客户端的互动、评论、转发和点赞可以真实地反应出一个人的活动程度和访问量，从而将受众和受众的互动联系起来，从而产生一个有价值的信息回馈，这就需要对市民的权利进行分析，同时也是一个 “赋权” 的具体体现。

深入评论区，加强交流，社会运行的中心是交流的过程，每个交流都是一个仪式，在评论区里，了解使用者的偏好，然后再分析和理解公众的意见，让使用者表达自己的意见，让他们互相交流，在交流的同时，也能提升交流的效果，从而形成高效的社交，从而达到二次传播的效果。文章认为，要加强对短视频内容的搜集和反馈，并建立一个专门的 “读者反馈” 小组。增强使用者的参与性，建立稳固的歌迷群。另外，应该建立一个网民的观点资料库，请专业的舆论监督人员来监督，搜集网民的资料，搜集他们的观点，并在某种意义上修正和改进自己的作品。随着使用者的积极主动和积极的介入，为了获取使用者的关注，就需要对其进行有效的信息收集。

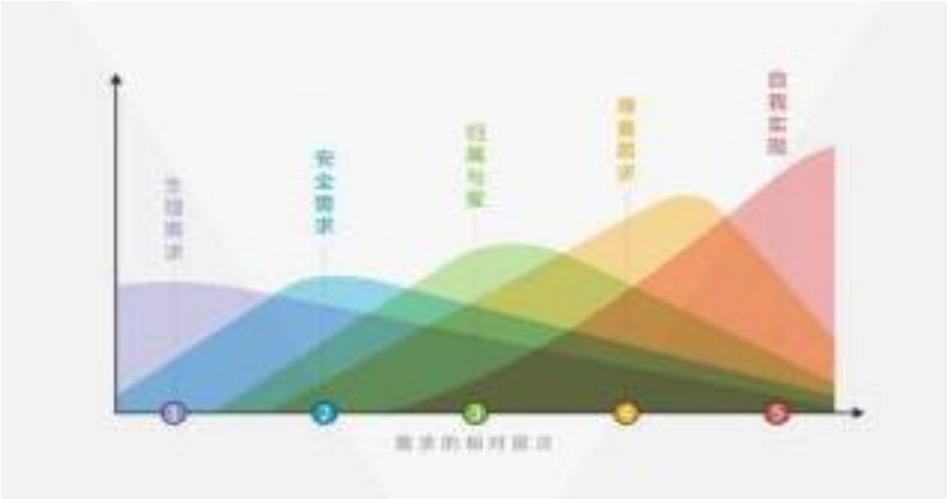


图 5: 斯洛需求层次

（二）传播内容：优化体验与创新表现手法

网络时代，网络社会的资讯传递体系能够充分发挥其社会的信息量，从而使传统媒介中的精英文化的生产方式发生转变，解读多元的世界，以迎合读者多样化的资讯需要。

因特网对信息传播、传播强度和效率的冲击，传播的动力是传播的动力，以优质的内容为媒介的品牌，防止同质的产品在纵向市场上进行市场细分，并顺应传媒发展规律，创新内容生产。

腾讯新闻客户端的新闻产品体系是一个在网络中被挖掘、产出和传播的信息流网络。腾讯每天的点击率达到了上万次，而且都是自动的，可以展示出使用者的关注点和兴趣。大数据已经是连接网络和现实的纽带。通过对现实世界和社会意识的认知，从实证的定性论转变为对当下的更精确的描绘、对将来的预言与分析。美国学者艾伯特说：“在以往，我们没有足够的资料和手段来分析人的行动，而实际上，93% 的人的行动都是由一定的规律、模型和规则所决定的。”

腾讯的短视频制作应该重视数据挖掘，从数据中发掘信息，对其进行处理，并对其进行个人化，使其产生多层面的价值。在数据的加工过程中，人们会看到一些真实的、相互联系的东西，他们所需的是资讯、是资讯、从资料中发掘出新的资讯、发掘出新的资讯、挖掘出新的新闻、挖掘出新的故事、呈现出使用者最喜爱的资讯与资讯、以及如短片等使用者喜爱的方法，或是对将来发生的事件作出预测。

这篇文章详细探讨了腾讯新闻客户端的短片报道，包括其主题、时长、数据来源、故事情节、地理位置以及语言特征。

腾讯新闻客户端为您呈现了各种各样的精彩视频，涵盖了全球热门话题，如政治、军事、体育、经济、娱乐、科技以及社会等。该平台的内容丰富，功能强大，可以满足各种用户的需求。TV 新闻更是深入人心，为您呈现出更多的精彩瞬间。社交媒体可以被划分为三种：一种是聚焦于日常生活的，它可以引发公众的共鸣，让他们在一定程度上参与到讨论中；第二种则是以真实的、有益的信息、有趣的视频等，来帮助公众建立健康的价值观念。第三种方法是深入挖掘当前的焦点话题，不断探索和挖掘它们的深层含义，以便让它们受到更多的重视，最终构建出一个完整的、有趣的事实。腾讯的新闻已经成为了世界上最具影响力的媒体之一，

不管是在中国，还是在世界各地，它的报道都紧扣着中国共产党的核心价值观。同时，当前的政治热点也会引起广大网友的兴趣。

随着时代的进步，短视频的传播速度已经超出了 2 分钟，一分钟的内容已经成为了大众的首选。这说明，人们已经开始摒弃传统的纸质媒介，而是更加依赖于更加便捷、高效、经济的网络资源。利用这项先进的技术，人们的信息搜集与交流能力得到了极大的提升。

政府媒体和网民共同发布的短视频消息，腾讯新闻客户端提供了官方的身份验证方式，点击首页后，会出现一个正式的账号标识，而社交平台的头像旁边则会有一个 V 字，以此来表明用户的身份，但也有一些未经授权的社交平台，需要用户自行进行身份验证，以确保消息的真实性。腾讯新闻不仅吸引了普通读者，还吸引了许多专业人士，如教育工作者和法律专家。这些人的加入为腾讯新闻带来了大量高质量的原创内容，并增强了用户对网站的信心。

通过采用倒置的叙事模式，将关键信息放在首位，可以有效地吸引观众的注意力，从而激发他们对后续内容的兴趣。在有限的几秒钟内，可以让观众的注意力被吸引，从而进一步提升他们的阅读欲望，这也是当今社会对新闻报道的期待。

讨论

腾讯新闻客户端作为中国第一家手机新闻客户端，有着强大的用户基础，它秉承着 “用户为本” 的原则，将短视频与新闻媒体进行了整合，而短视频的传播内容和传播渠道也发生了巨大的改变，用户的选择也随之发生了改变，人们的需要也各不相同，以往的传播内容和方式无法满足用户的使用体验，在此基础上研究新闻客户端短视频新闻的传播策略，提出优化建议显得尤为重要。

本文在采访的基础上进行了详细的调查和调查，发现腾讯新闻的短视频新闻具有高度的专业性。在新闻报道中，叙述的主要形式是倒置的。在内容的制作上，它涵盖了大众所需的各类社会新闻的内容，打破了 “信息茧”；同时，坚守原创性，以优质、深度的内容为广大读者 “打开眼界”。二、与此同时，我们也注意到了腾讯的短视频媒体在传播方式上也存在着简单的传播方式、相似的内容、以及逐步向下的问题。三、提出由门户发展而来的新闻信息类客户端对短片营销战略的思考和建言，从传、收两方角度进行精准的沟通链接；在传达的内容上，对经验的创意表达方式进行了改进；在沟通途径上，跨媒介和跨平台进行沟通；从营销模式上构建生态和创造利润。

总结与建议

腾讯新闻的短视频新闻具有高度的专业性。在新闻报道中，叙述的主要形式是倒置的。在内容的制作上，它涵盖了大众所需的各类社会新闻的内容，打破了 “信息茧”；同时，坚守原创性，以优质、深度的内容为广大读者 “打开眼界”。二、与此同时，我们也注意到了腾讯的短视频媒体在传播方式上也存在着简单的传播方式、相似的内容、以及逐步向下的问题。三、提出由门户发展而来的新闻信息类客户端对短片营销战略的思考和建言，从传、收两方角度进行精准的沟通链接；在传达的内容上，对经验的创意表达方式进行了改进；在沟通途径上，跨媒介和跨平台进行沟通；从营销模式上构建生态和创造利润。

参考文献

姜卫玲. (2011). 媒介融合背景下的新闻教育改革研究. *新闻界*, (4), 150-152.

刘晨. (2019). *新闻资讯类短视频的发展策略研究——以新京报“我们视频”为例*. 长春：长春工业大学.

齐虎., & 赵艺玲. (2016). 传播学视域下的新闻 app 用户粘性探析——以“并读新闻”为例. *现代视听*, *10*(6), 33-36.

王捷妮. (2020). 短视频新闻传播策略探究——以新京报“我们视频”为例. *采写编*, (4), 28-30.

徐杰., & 赵林云. (2020). 主流媒体短视频新闻的传播策略. *青年记者*, (8), 105-107.

许晓丽. (2020). 社交时代短视频在新闻传播领域的应用. *中国报业*, (6), 32-33.

杨秀蓉. (2006). 基于互联网交互性的新产品开发实证研究. *湖湘论坛*, *12*(2), 10-11.

张路曦. (2022). 我国新闻 App 的现状、困境与进路. *济南大学学报(社会科学版)*, *32*(01), 162-172.

章淑贞, 王珏, 李佳咪. (2019). 短视频新闻的突围之路———访新京报“我们视频”副总经理彭远文. *新闻与写作*, *6*, 88-89.

中国互联网络信息系统 (CNNIC). (2021). *中国互联网络发展状况统计报告*. 48 期.

Cernova, A. (2013). Investing in online video news: A cross-national analysis of news organizations' enterprising approach to digital media. *Journalism studies*, (4), 143-151.

Xiang, Y. (2019). User-generated news: Netizen journalism in China in the age of short video. *Global Media and China*, *4*(1), 52-71.

Zott, C., Amit, R., & Donlevy, J. (2000). Strategies for value creation in e-commerce: Best practice in Europe. *European Management Journal*, *18*(5), 463-475.

ESG 表现对煤炭企业可持续发展的影响研究

THE IMPACT OF ESG PERFORMANCE ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COAL ENTERPRISES RESEARCH

姚醒 [1*]，池昭梅 [2]

Xing Yao[1*] and Zhaomei Chi[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:** 970759381@qq.com

摘要

在“双碳”目标的提出和可持续发展背景下，ESG（环境、社会、治理）作为近年来关注环境保护、社会责任和公司治理的一种新的理念，与中国的绿色可持续发展战略高度契合。而煤炭作为中国主要的能源消费结构之一，具有高污染、高排放的特点。同时，“融资难”、“融资贵”问题仍然普遍存在，融资约束成为了制约企业发展的重要影响因素。那么，煤炭企业的 ESG 表现是否能通过缓解融资约束程度进而提升企业可持续发展值得进行深入研究。本文以 ESG 表现和企业可持续发展为研究视角，以煤炭企业为研究对象，将融资约束作为中介变量。进一步分析煤炭企业 ESG 表现与企业可持续发展之间的关系并探究二者之间的作用机理。通过实证分析结果显示煤炭企业的 ESG 表现与可持续发展之间呈现正相关关系；拥有良好的 ESG 表现可以缓解煤炭企业的融资约束问题，即 ESG 表现与融资约束显著负相关；煤炭企业良好的 ESG 表现可通过降低融资约束程度进而促进企业可持续发展的提升。

关键词：ESG 表现　融资约束　可持续发展　煤炭企业

Abstract

In the context of the proposal of the "dual-carbon" target and sustainable development, ESG (Environmental, Social, Governance) as a new concept that has received attention in recent years for environmental protection, social responsibility, and corporate governance, is highly consistent with China's green sustainable development strategy. However, coal, as one of the main energy consumption structures in China, is characterized by high pollution and emissions. At the same time, the problems of “difficulty in financing” and “expensive financing” still exist widely, and financing constraints have become an important influencing factor restricting corporate development. Therefore, it is worth conducting in-depth research on whether the ESG performance of coal enterprises can alleviate the degree of financing constraints and thereby enhance corporate sustainable development. This paper takes the ESG performance and corporate sustainable development as the research perspective, with

coal enterprises as the research object, and considers financing constraints as an intermediary variable. Furthermore, it analyzes the relationship between the ESG performance of coal enterprises and corporate sustainable development, and explores the mechanism between the two. The empirical analysis results show a positive correlation between the ESG performance of coal enterprises and sustainable development. Good ESG performance can alleviate the financing constraints of coal enterprises, indicating a significant negative correlation between ESG performance and financing constraints. The good ESG performance of coal enterprises can promote the enhancement of corporate sustainable development by reducing the degree of financing constraints.

Keywords: ESG Performance, Financing Constraints, Sustainable Development Coal, Coal Enterprises

引言

研究背景

在中国“十四五”规划中，实现“碳达峰”和“碳中和”被列为重要目标，旨在促进绿色低碳发展，改善环境质量，提高资源利用效率，并推动产业和能源结构的调整。而对于重污染企业进行整顿治理将成为实现碳达峰的重要抓手之一。随着“双碳”目标的提出以及对环境、社会和公司治理的关注，投资者开始重视 ESG 和可持续发展，越来越多的企业将 ESG 纳入公司战略中，ESG 表现也成为当前研究的热点之一。ESG 是 Environment Society 和 Governance 的英文缩写，是一种关注企业环境、社会和公司治理三种非财务绩效的投资理念，同时也是衡量企业可持续发展的重要指标。

近年来，中国一直在尽量降低对传统能源的依赖程度，根据 2022 年中国矿资源报告，对传统原煤消费量已从 2015 年 72%下降至 2021 年的 56.2%，但碳排放一直居高不下。煤炭消耗量的急剧增长不可避免地造成环境污染、极端天气现象等一系列问题。基于这些问题，国内煤炭行业开始寻求转型，打破以往产能过剩、市场供过于求的失衡状态。2022 年中国煤炭工业经济运行报告中指出煤炭行业存煤量同比上年末增长 33.4%，煤炭消费量同比上年增长 4.3%，二氧化碳排放强度下降 0.8%。煤炭行业的经济呈现复苏迹象。在现有关于 ESG 表现影响作用的研究大都集中在其对企业财务绩效、企业价值的影响等方面。ESG 在影响企业可持续发展、缓解融资约束方面的实证研究文献较少，融资约束的限制会在一定程度上影响企业的可持续发展。因此，本文以煤炭企业作为研究样本，将融资约束作为中介变量引入研究，探究重污染行业煤炭企业 ESG 表现与企业可持续发展的影响及作用机制。

研究目的

研究目的包括如下几点：

1、结合煤炭企业自身特点情况和 ESG 评估标准，从环境、企业、社会治理三个维度分析煤炭企业的 ESG 表现水平及对公司可持续发展的影响。有助于识别企业在 ESG 方面的改进空间和潜在风险。

2、以重污染行业煤炭企业作为研究样本，融资约束作为中介变量，通过研究融资约束如何在 ESG 表现与可持续发展之间传递，可以更好地理解 ESG 对企业业绩和长期发展的作用。

本文研究 ESG 表现对煤炭企业可持续发展的影响和融资约束的中介作用，可以为煤炭企业制定和优化 ESG 策略提供参考。煤炭企业可以根据研究结果，针对 ESG 表现和融资约束方面的问题，采取相应的措施和策略，以提高可持续发展能力和竞争力。

文献综述

煤炭企业 ESG 表现的相关研究

一些学者研究 ESG 表现与企业可持续发展的关系。根据 Ali (2007) 的研究，认为在发展中国家，尤其是在依赖煤炭供电的地区，预计煤炭消费仍将保持高速增长，并推断到 2030 年，煤炭发电量仍将占据约 40%左右的比例。意味着对煤炭企业未来几十年面临一个重要议题，即如何实现产业绿色转型和可持续发展。黄洁和王大地（2021）指出 ESG 是对环境责任、社会责任和公司治理理念的综合概括。通过对企业的 ESG 绩效进行评价，可以度量企业在履行社会责任和推动经济可持续发展方面所做出的贡献，从而实现可持续发展目标。

一些学者研究 ESG 表现与融资约束的关系。Limkriangkrai et al.(2017) 研究了 ESG 评级对公司融资策略的影响，结果显示 ESG 评级较高的企业能够以较低的融资成本筹集更多的债务资金。高杰英等（2021）使用华证 ESG 评级数据的赋值方法来衡量企业的 ESG 表现，结果表明 ESG 表现可以缓解代理问题和融资约束，从而提高企业的投资效率。李井林等 (2023) 认为 ESG 表现较好的企业债务融资成本较低。

在 ESG 表现与信息披露方面，国内外学者分别从不同的角度进行了分析。Atif et al. (2022)指出完善的 ESG 信息披露可以降低企业的资本成本，并提高企业的股息支付水平，为企业带来额外收益，有助于提高企业效率。信达证券 (2021) 在证券研究行业报告中指出，在煤炭企业 MSCI 指标体系下，33.33% 的上市公司披露了与气候变化相关的信息，76.19% 的上市公司披露了与人力资本相关的信息，而 80.95% 的上市公司披露了与公司治理相关的信息。该报告强调了煤炭行业在 ESG 信息披露方面仍需加强。张飒（2017）就目前 ESG 披露的内容、规范性、信息披露质量等问题进行了分析，并给出了合理化的意见和改进的对策。

煤炭企业融资约束的相关研究

中国以煤为主的高碳、高污染的能源消费模式正向着煤炭清洁化、减量化与替代化的方向转型。而融资约束作为企业可持续发展的重要约束条件，融资约束程度越高，企业可持续发展速度就越慢。大量学者探究了企业融资能力、融资方式与可持续发展间的关系。Caggese 和 Cunat (2013) 在研究中指出，融资约束会抑制企业技术改善的想法，造成生产力和资源的浪费，使得企业难以实现高质量发展。从企业自身角度来看，石晓军和张顺明（2010） 的研究表明，企业的商业信用与融资约束程度密不可分。拥有良好的商业信用可以拓宽企业的融资渠道，降低融资成本，提升企业的融资实力。因此，企业应该注重建立和维护自身的商业信用，以提高融资的成功率和效率，促进企业的可持续发展。而从外部来看，于蔚等（2012）研究指出企业的政府关联性也能在一定程度上为企业带来竞争优势，通过缓解信息不对称问题，降低企业融资约束。

文献述评

通过阅读相关文献，无论是从研究对象还是从研究深度来看，目前的研究成果覆盖较广且具有一定权威性。但相关研究大都聚焦于 ESG 表现与财务绩效、企业价值的关系研究。国内对于 ESG 表现与企业可持续发展的研究往往集中在 A 股所有上市公司，缺乏对具体行业的针对性分析。因此，本文将煤炭企业的 ESG 表现与企业可持续发展进行联系，探究 ESG 表现对企业可持续发展的影响机制，进而探讨中国煤炭企业在新时期实现可持续发展的途径，特别是基于融资约束调节效应的角度。现从以下方面着手：第一，通过考察不同 ESG 表现和企业可持续发展水平，为二者关系的研究提供来自煤炭企业的经验证据，拓展 ESG 表现和企业可持续发展影响因素的相关文献；第二，将 ESG 表现三因素作为一个整体，旨在综合研究 ESG 整体表现对煤炭企业可持续发展的影响；第三，变量的选取，在研究 ESG 表现对煤炭企业可持续发展的影响时，全面的考虑了融资约束中介变量，并探讨该变量在二者间的中介作用，以求更为全面的阐述二者之间的作用机制。

研究方法

本文将采用以下研究方法：

1、文献分析法

本文主要通过利用知网中外期刊全文数据库、优秀博硕论文数据库，查找并阅读有关 ESG 表现的相关文献，通过阅读大量文献深入学习 ESG 领域相关知识，在此基础上对所研究问题的核心概念、关键理论和已有成果进行归纳梳理。了解企业 ESG 表现与可持续发展的研究现状，再结合当下热点来确定论文的题目。通过阅读前人的研究成果，为本论文的写作提供思路和方法。

2、实证分析法

实证分析法是一种通过事实、数据和经验来推断理论的方法，研究对象是在现实中呈现出来的。本文选取重污染行业煤炭企业作为研究对象，通过大规模的数据收集和统计分析，探索 ESG 表现与企业可持续发展之间的关系。通过回归分析等方法验证融资约束在其中的中介作用，并得出相关结论。

研究假设

煤炭企业 ESG 表现与可持续发展

ESG 表现与企业社会责任、可持续发展等理念密切相关。煤炭企业由于行业的特殊性，会受到相对较多的关注。岑绮梦（2022）通过研究假设验证；重污然企业由于行业的特殊性，会受到相对较多的关注，如果公司出现社会责任问题、环境问题、公司治理问题等，不仅仅会受到投资者的质疑，很可能影响到企业的声誉，企业形象将难以恢复。企业良好的 ESG 表现，相当于主动承担对消费者的社会责任、承担对社会的环保责任以及对利益相关者的公司治理责任。有利于提升消费者信心，为企业树立良好形象，进而提升企业的可持续发展。结合可持续发展理论，煤炭企业良好的 ESG 表现有助于提高企业的综合发展质量，建立良好的社会

声誉和关系，以及提升公司治理水平。这将使煤炭企业增强自身在市场中的竞争力，并为未来的可持续增长打下坚实基础。

基于以上论述提出本文的第一个假设：

H1：煤炭企业良好的 ESG 表现对其可持续发展有正向影响。

煤炭企业 ESG 表现与融资约束

首先，运用相关基础理论对煤炭企业 ESG 表现缓解融资约束进行论证。从信息不对称角度来看，ESG 表现得分的披露，反映了企业自身具有较高的信息透明度，提供了额外的信息含量。有利于资金供给方将强制性披露的财务报表信息与 ESG 表现水平等非财务信息结合起来分析，降低了企业与外部利益相关者之间的信息不对称。从投资者角度来看，企业良好的 ESG 表现所体现出的社会形象，会向资本市场传递出利好信号，增强投资者对被投资企业的信心。张巧良等人（2015）提出 ESG 信息能够反映企业未来发展趋势，企业的 ESG 表现不佳往往会引起投资者的不安，因此企业应将环境、社会、治理信息与财务报告相结合，为投资者提供全方位的参考，减少对企业融资的不良影响。基于信号传递理论，ESG 表现良好的企业通常会向社会传递积极信号，向资本市场传递出企业经营良好的利好信号，为企业可持续发展和长期增长创造更稳定的基础。

基于以上论述提出本文的第二个假设：

H2：良好的 ESG 表现有助于缓解融资约束程度

煤炭企业 ESG 表现、融资约束与可持续发展

随着企业规模的扩大和业务的不断扩张，企业内部资金和利润可能无法满足发展需要，此时外部融资便成为了企业重要的资金来源渠道。建立在信号传递理论的基础上，企业良好的 ESG 表现向银行传递出其具有更高内在价值和长远投资价值的积极信号，据此银行会给 ESG 表现良好的企业提供更多的信贷资金，进而能够更大程度的缓解企业融资约束问题。谢芳和李俊青（2019）认为，ESG 表现良好的企业在融资市场上往往会受到投资者更多的关注和认可。使得与其它企业相比更容易成功发行债券、得到银行贷款等形式的融资支持。基于上述分析可知，重污染行业煤炭企业良好的 ESG 表现可以直接促进企业可持续发展，同时也能通过建立良好的 ESG 表现来提高在融资市场上的竞争力和声誉，从而更容易获得资金支持，实现企业可持续发展。由此可以推测，煤炭企业良好的 ESG 表现对企业可持续发展的作用很可能是通过降低企业融资约束来实现的。

基于以上论述提出本文的第三个假设：

H3：融资约束的降低有利于促进企业可持续发展

研究模型

图 1: 研究模型图

研究设计

本文选取 2012-2022 年重污染行业煤炭企业 A 股上市公司为样本，统计形成面板数据进行分析。通过 Spss 27.0 和 Excel 等软件对相关数据进行处理。在分析过程中，对样本数据进行如下筛选：剔除 ST 和 ST*上市公司；剔除不完整样本，剔除相关数值异常样本。筛选后，最终获得 33 家煤炭企业的 363 个有效样本。本文研究数据主要来源 Wind 数据库、华证 ESG 评级数据、国家统计局及政府网站。

主要变量定义及说明

1）被解释变量：企业可持续发展

可持续发展增长模型是用来衡量和预测企业可持续发展的增长情况的一种数学模型，采用美国资深财务学家 James（1988）提出的企业可持续增长模型衡量企业的可持续增长情况，计算公式为：可持续发展能力=净资产收益率×收益留存率÷（1－净资产收益率×收益留存率）。

2）解释变量：ESG 表现

本文参考使用华证数据库衡量企业的 ESG 表现情况，该数据提供了企业在环境、社会责任和公司治理方面的信息披露质量，能够客观评分上市公司的 ESG 表现。华证 ESG 评级数据相应地给予所有个股“AAA-C”的九档评级，分别用数值 1 到 9 表示 C 到 AAA 评级。

3）中介变量：融资约束

融资约束的度量指标主要分为单变量指标和多变量指标。单一指标难以全面综合衡量企业的融资约束程度，相比之下，多变量指标通过综合考量企业的财务、市场和经营等多方面因素，更能全面评估企业的融资约束情况。本文选取 WW 指数衡量企业的融资约束程度。

表 1: 研究变量说明

变量类型	变量名称	符号	变量定义
因变量	企业可持续发展	SDA	净资产收益率×收益留存率÷（1－净资产收益率×收益留存率）
自变量	ESG 表现	ESG	华证 ESG 评分
中介变量	融资约束	WW	W W指数

变量类型	变量名称	符号	变量定义
控制变量	企业规模	Size	年末资产总额取对数
	企业年龄	Age	报告期-上市年龄+1，取对数
	资产负债率	Lev	期末总负债/期末总资产
	总资产收益率	ROA	净利润/总资产
	现金流水平	CF	经营活动现金流量净额/营业收入
	时间变量	YEAR	时间效应
	个体变量	ID	个体效应

模型构建

第一，构建模型 1）检验煤炭企业 ESG 表现对企业可持续发展的影响，即对假设 1 进行检验。

$$SDA_{it} = \beta 0+\beta 1 ESG_{it}+\beta 2 Size_{it}+\beta 3 Age_{it}+\beta 4 Lev_{it}+\beta 5 Roa_{it}+\beta 6 Cf_{it}+ID_i+Year_t+\mu_{it} \quad (1)$$

第二，构建模型 2）验证煤炭企业是否通过控制融资约束来影响企业可持续发展，首先考察煤炭企业 ESG 表现与融资约束之间的关系，即对假设 2 进行检验。

$$WW_{it} = \beta 0+\beta 1 ESG_{it}+\beta 2 Size_{it}+\beta 3 Age_{it}+\beta 4 Lev_{it}+\beta 5 Roa_{it}+\beta 6 Cf_{it}+ID_i+Year_t+\mu_{it} \quad (2)$$

第三，在模型 2）的基础上，为了验证融资约束在煤炭企业 ESG 表现与企业可持续发展之间扮演的中介作用，构建模型 3）即对假设 3 进行检验。

$$SDA_{it} = \beta 0+\beta 1 ESG_{it}+\beta 2 WW_{it}+\beta 3 Size_{it}+\beta 4 Age_{it}+\beta 5 Lev_{it}+\beta 6 Roa_{it}+\beta 7 Cf_{it}+ID_i+Year_t+\mu_{it} \quad (3)$$

研究结果

描述性统计分析

根据描述性统计的结果可以看出，可持续发展的最大值和最小值分别为 0.750 和 -0.606，说明不同煤炭企业的可持续发展能力水平相差较大。企业 ESG 表现综合得分的最大值和最小值分别为 84.832 和 47.410，表明企业之间的 ESG 表现差异较大。在融资约束方面，最大值和最小值分别为 0 和 -3.111，说明煤炭企业普遍存在融资约束问题。在控制变量中企业规模的最大值 27.156，最小值为 19.622，其标中值为 23.854，说明企业样本规模较大，资产较为稳定。现金流水平最大值为 0.726，最小值为 -0.286，说明企业的发展能力较弱。

表 2: 主要变量描述性统计

变量	样本量	最小值	最大值	平均值	中值	标准差
SDA	363	-0.606	0.750	0.053	0.060	0.141
ESG	363	47.410	84.832	70.823	71.165	7.578
WW	363	-3.111	0.000	-1.077	-1.098	0.241

变量	样本量	最小值	最大值	平均值	中值	标准差
Size	363	19.622	27.156	23.906	23.854	1.340
Age	363	1.946	3.367	2.883	2.890	0.285
Lev	363	0.160	0.947	0.541	0.549	0.158
ROA	363	-0.251	0.243	0.044	0.039	0.053
CF	363	-0.286	0.726	0.182	0.156	0.137

相关性分析

对本文主要变量进行 Pearson 相关系数检验。具体分析可知：SDA 和 ESG 之间的相关系数值为 0.269，并且呈现出 1% 水平显著性，因而说明 SDA 和 ESG 之间有着显著的正相关关系。证明了对于重污染行业煤炭企业而言，良好的 ESG 表现有利于企业可持续发展的提升，本文提出的第 1 个研究假设得到初步证明。ESG 和 WW 之间的相关系数值为 -0.255，并且呈现出 1%水平的显著性，因而说明 ESG 和 WW 之间有着显著的负相关关系。证明了对于重污染行业煤炭企业而言，良好的 ESG 表现可以缓解企业融资约束问题，本文提出的第 2 个研究假设得到初步证明。Pearson 相关系数检验结果说明模型设置合理，不存在多重共线性问题，可以继续进行回归分析。

表 3: Pearson 相关系数矩阵

变量	SDA	ESG	WW	Size	Age	Lev	ROA	CF
SDA	1							
ESG	0.269**	1						
WW	-0.218**	-0.255**	1					
Size	0.253**	0.569**	-0.593**	1				
Age	-0.161*	-0.287**	0.212**	-0.310**	1			
Lev	-0.191**	-0.178*	-0.163*	0.144*	0.033	1		
ROA	0.819**	0.244**	-0.228**	0.354**	-0.098	-0.300**	1	
CF	0.266**	0.128	-0.335**	0.402**	-0.249**	0.002	0.453**	1

注：*、****分别表示在 5%、1%显著性水平上显著

多元回归分析

ESG 表现与企业可持续发展的影响检验

表 4 报告了假设 1 是否成立，在第（1）列中，仅包括 ESG 表现与企业可持续发展之间的回归关系，结果显示二者呈正相关，且显著性水平为 1%。在模型（1）列中加入了控制变量，回归结果显示，ESG 表现与企业可持续发展的回归系数为 0.003，并且显著性为 1%。上述回

归结果表明不论控制变量加入与否，ESG 表现与企业价值间都积极正相关。假设 1 验证成立，那么这意味着企业的良好 ESG 表现可以提高企业可持续发展。

表 4: 企业 ESG 表现对可持续发展影响的回归结果

变量	（1） SDA	模型（1） SDA
ESG	0.005***	0.003***
	(3.856)	(2.745)
Size		-0.017***
		(-2.803)
Age		-0.059***
		(-2.804)
Lev		0.127***
		(3.148)
ROA		2.470***
		(19.252)
CF		-0.147***
		(-3.036)
Constant	-0.302***	0.286**
	(-3.263)	(2.063)
个体效应	控制	控制
时间效应	控制	控制
N	363	363
R^2	0.68	0.71

注：回归系数下方括号内的值是 t 值，*、**、***分别表示在 10%、5%、1%显著性水平上显著。

融资约束的中介效应检验

为了验证假设 2，表 5 显示了检验融资约束在 ESG 表现和企业可持续发展的中介效应回归结果。在模型（1）中，本文检验了核心解释变量 ESG 表现与被解释变量企业可持续发展之间的关系，结果显示二者之间呈正相关关系，且显著水平为 1%，回归系数为 0.003。这表明良好的 ESG 表现对企业可持续发展起到推动作用。在模型（2）中 ESG 表现与融资约束的回归系数为-0.008，在 1% 的显著性水平上呈负相关关系。这一结果表明，良好的 ESG 表现有助于缓解企业融资约束程度，即 ESG 表现较好的企业可以通过向外界披露这一信息来缓解其与利益相关者的信息不对称程度，从而有利于企业获取资金，缓解其融资约束困境。因此，假设 2 得到验证。在模型（3）中旨在探讨融资约束对企业 ESG 表现和可持续发展之间的中介作用。

研究结果显示，当考虑融资约束和 ESG 表现两个因素时，企业可持续发展与 ESG 表现之间的回归系数为 0.003，融资约束的回归系数为-0.008，两者均显著性水平为 1%。根据温忠麟（2004）等人关于中介作用的研究可知，融资约束在 ESG 表现对企业可持续发展的影响中起中介作用，即企业良好的 ESG 表现能为其带来更多的融资，起到缓解融资约束问题从而使企业拥有更多资金专注于自身发展，对企业价值的长远发展是有利的。由此，假设 3 得以验证。

表 5: 企业 ESG 表现、融资约束与可持续发展的回归结果

变量	模型（1） SDA	模型（2） WW	模型（3） SDA
ESG	0.003*** (2.745)	-0.008*** (-3.640)	0.0029*** (2.930)
WW			-0.059** (-2.056)
Size	-0.017*** (-2.803)	-0.104*** (-6.804)	-0.023*** (-3.449)
Age	-0.059*** (-2.804)	-0.051*** (-2.265)	-0.057*** (-2.741)
Lev	0.127*** (3.148)	0.122*** (3.097)	0.120*** (3.003)
ROA	2.470*** (19.252)	-0.087** (-2.078)	2.465*** (19.375)
CF	-0.147*** (-3.036)	-0.171*** (-3.792)	-0.157*** (-3.254)
Constant	0.286** (2.063)	1.211*** (3.418)	0.357** (2.520)
个体效应	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制
N	363	363	363
R^2	0.71	0.65	0.72

注：回归系数下方括号内的值是 t 值，*、**、***分别表示在 10%、5%、1%显著性水平上显著。

稳健性检验

为了提供更为稳健的研究结果，保证研究结论的可靠性，本文对以上回归过程做了进一步的稳健性检验。首先，考虑到变量的衡量问题，本文对解释变量进行了替代，根据华证 ESG 评分结果重新赋值，等级为C-C C C的赋值为 1，等级为B-B B B的赋值为 2，等级为

A-A A A的赋值为3，将新的 ESG 表现纳入模型重新进行回归分析。对文中模型进行检验，检验结果如表 6 所示。由于本文的模型中只有模型 1）和模型 3）涉及企业可持续发展能力，所以仅对模型 1）和模型 3）进行稳健性检验，基于上文的分析，在进行稳健性检验时对个体效应和时间效应加以控制。经检验，ESG 表现在模型 1）回归系数为正数且均在 1% 水平上显著。在加入控制变量后即模型 3）后，ESG 表现与企业可持续发展仍为正相关，即 ESG 表现的提高有利于企业可持续发展的提升，本文假设 1 再次成立。针对 ESG 表现与企业可持续发展的内生性问题。本文认为，模型中可能存在着不随时间变化的、不可观测的遗漏变量。因此，本文加入公司、个体固定效应，回归结果如模型 3）列所示。双向固定效应模型的估计结果中，变量的估计系数显著性较基准回归中的系数显著性有所上升，ESG表现与其企业可持续发展的回归系数仍然在 1% 水平上显著。

表 6: 企业 ESG 表现与可持续发展的稳健性检验

变量	模型（1） SDA	模型（2） WW	模型（3） SDA
ESG	0.024***	-0.017***	0.015***
	(3.331)	(-2.276)	(2.934)
WW			-0.060**
			(-2.085)
Size		-0.105***	-0.023***
		(-6.829)	(-3.476)
Age		0.029***	-0.059***
		(2.549)	(-2.836)
Lev		-0.111***	0.115***
		(-2.210)	(2.909)
ROA		-0.072**	2.480***
		(-2.15)	(19.478)
CF		-0.169**	-0.158***
		(-2.362)	(-3.267)
Constant	-0.034**	1.387***	0.517***
	(-1.223)	(3.676)	(3.405)
个体效应	控制	控制	控制
时间效应	控制	控制	控制
N	363	363	363
R 2	0.5	0.62	0.72

注：回归系数下方括号内的值是 t 值，*、**、***分别表示在 10%、5%、1%显著性水平上显著。

讨论

本文基于“双碳”目标，以煤炭企业 2012-2022 年的相关数据为样本，实证研究 ESG 表现、融资约束与可持续发展的关系。通过多元回归分析、稳健性检验和进一步检验。得出以下结论：第一，煤炭企业的 ESG 表现与可持续发展之间呈现正相关关系，即企业良好的 ESG 表现，有助于提升其可持续发展能力；第二，拥有良好的 ESG 表现可以缓解煤炭企业的融资约束问题，即 ESG 表现与融资约束显著负相关；第三，煤炭企业良好的 ESG 表现可以通过降低融资约束程度进而促进企业可持续发展的提升，即融资约束在 ESG 表现对企业可持续发展的影响过程中发挥中介效应，并且是部分中介效应。

总结及建议

1、在 ESG 表现方面。煤炭企业要实现可持续发展，必须积极践行 ESG 理念。为此，政府和监管机构应建立健全的 ESG 评价标准体系，以解决企业对 ESG 的认知不足、数据披露不规范、参与意愿低等问题。此外，机构投资者可以引领个人投资者践行 ESG 责任投资，倒逼煤炭企业重视 ESG 实践活动。通过投资者和市场的力量，促使企业在生产经营过程中践行 ESG 理念、开展 ESG 实践、完善 ESG 信息，在“双碳”目标的引领下助力煤炭产业绿色转型的推进和实现。

2、在融资约束方面。为实现可持续发展，煤炭企业可从多个方面进行改进。首先，在改善环境治理、履行社会责任及提高公司治理水平的过程中，可以有效缓解"融资难、融资贵"的问题。另外，企业需要建立多元化融资体系，为企业外部融资提供更多选择，拓宽融资渠道。同时，企业应建立完备的信用担保体系，为煤炭企业 ESG 投入提供信用担保，并提高 ESG 信息披露质量以缓解投资者与企业之间信息不对称等问题，从而有效降低融资成本。

3、在企业可持续发展方面。煤炭企业之间可持续发展水平不一，存在较大的差异。因此，针对不同企业的具体情况，需要制定个性化的改进方案。在改善环境治理、履行社会责任及提高公司治理水平方面，不同企业可能面临不同的挑战和问题，需要因地制宜地制定措施。另外，建立多元化融资体系和完备信用担保体系也需要根据企业规模、信用状况等因素进行具体分析和推进。因此，针对煤炭企业的可持续发展问题，需要充分考虑其个体差异，采取有针对性的措施和改进方案。

研究不足

第一，样本数据的代表性存在不足。本文选择的解释变量为华证 ESG 表现评级，虽然这一评级体系在国内出现的时间较早，但由于 ESG 评级工作始于 2009 年，无法在更长时间范围内证实研究结论的普遍性。且本文所选研究主体仅为煤炭企业 A 股上市公司，所选样本较小，并不能完全代表中国所有实体企业，具有局限性，对研究结果的准确性有所影响。

第二，本文在企业可持续发展的变量指标设计的时候，有可能遗留了某些方面的指标，也就是说指标设计考虑不全面。另外因收集数据的难度较大，有些指标比如 SA 指数、企业创新指标，在进行实证分析时并没采用它们，这使得本文的因变量在代表企业实际的可持续发展能力上有一定偏差。

参考文献

黄洁,& 王大地.(2021). 践行 ESG 理念服务经济高质量发展.*经济参考报,*07,11-23.

高杰英,褚冬晓,廉永辉,& 郑君.(2021). ESG 表现能改善企业投资效率吗？*证券市场导报,*(11), 24-34.

李井林,阳镇,& 易俊玲.(2023). ESG 表现有助于降低企业债务融资成本吗? ——来自上市公司的微观证据.*南昌:企业经济*,(2), 89-99.

张飒.(2017). ESG 体系在我国的应用研究.*金融纵横*,(11), 80-85.

信达证券. (2021). 煤炭开采证券研究报告. 煤炭行业 ESG 发展现状与投资机会, (5), 3-11.

石晓军,& 张顺明.(2010). 商业信用、融资约束及效率影响.*经济研究,*45,(01) , 102-114.

于蔚,汪淼军,& 金祥荣.(2012). 政治关联和融资约束:信息效应与资源效应.*经济研究*,47, (09) 125-139.

岑绮梦.(2022).*ESG 表现对企业可持续发展能力的影响研究—基于 A 股上市公司重污染行业企业究* [硕士论文] .广西财经学院.

张巧良,& 孙蕊娟.(2015). ESG 信息披露模式与投资者决策中的锚定效应.*财会通讯,*(29), 26-28，129-129.

谢芳,& 李俊青.(2019). 环境风险影响商业银行贷款定价吗？—基于环境责任评分的经验分析.*财经研究*,11, 57-69,82.

温忠麟,张雷,侯杰泰,& 刘红云.(2004). 中介效应检验程序及其应用.*心理学报*,(05), 614-620.

Ali ,O.(2007). The role of coal in energy production: Consumption and sustainable development of Turkey .*Energy Policy,* (35), 1117-1128.

Atif ,M., Liu, B., &Nadarajah, S.(2022). The effect of corporate environmental, social andgovernance disclosure on cash holdings: Life-cycle perspective. *Business Strategy and Environment,*31,(5）2193-2212.

Caggese, A., & Cunat ,V. (2013). Financing Constraints,Firm Dynamics,Export Decisions,and Aggregate Productivity. *Review of Economic Dynamics,*16, 177-193.

James.C.Van Horne. （1988）.Sustainable growth modeling.*Journal of Corporate Finance,*（1）,1-8.

Limkriangkrai, M., Koh, S., & Durand, R. B. (2017). Environmental, Social, and Governance (ESG) Profiles，Stock Returns,and Financial Policy: Australian Evidence. *International Review of Finance*，17(3), 461-471.

服务型领导对员工跨部门协作意愿的影响研究
THE IMPACT OF SERVICE-ORIENTED LEADERSHIP ON EMPLOYEES' INTERDEPARTMENTAL COLLABORATION WILLINGNESS

刘晨帅 [1*], 张洪烈 [2]
Chenshuai Liu[1*] and Honglie Zhang[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:** 383205053@qq.com

摘要

面对纷繁的市场环境，组建跨部门协作组织成为企业面对激烈市场竞争的常规应对方式，激发企业员工跨部门协作意愿和主动性行为成为了企业管理的焦点。研究服务型领导对员工跨部门协作意愿的影响，对于提升跨部门协作组织效能、促进企业高质量发展具有重要意义。

本文在现有研究的基础上，采用文献研究法、问卷调查法、统计分析法，探讨服务型领导对员工跨部门协作行为的影响机制。经过验证得出：服务型领导对员工跨界协同积极性、团队反思起到了积极正向影响；团队反思在服务型领导与员工跨界协同意愿之间起中介作用；归属需求在团队反思和员工跨界协同积极性间具有调节效应。因此，本文建议：跨部门协作组织应注重服务型领导风格的展现；服务型领导应倡导和培育跨部门组织的团队反思；跨部门领导应该从多个维度体察和满足员工组织归属需求。

关键词： 服务型领导 跨部门协作 团队反思 归属需求

Abstract

In the face of a complex market environment, establishing cross-departmental collaboration organizations has become a conventional response for enterprises to cope with intense market competition. Stimulating employees' willingness and proactive behavior for cross-departmental collaboration has become a focus of enterprise management. Studying the impact of service-oriented leadership on employees' willingness for cross-departmental collaboration is crucial for enhancing the efficiency of such organizations and promoting high-quality development of enterprises. Building upon existing research, this study utilizes literature review, survey methodology, and statistical analysis to explore the mechanisms through which service-oriented leadership influences employees' cross-departmental collaboration behavior. The findings confirm that service-oriented leadership has a positive impact on employees' enthusiasm for collaboration and team reflection. Team reflection acts as a mediator between service-oriented leadership and employees' willingness for collaboration, while organizational belongingness moderates the relationship between team reflection and collaboration enthusiasm. Therefore, it is recommended that cross-departmental collaboration organizations emphasize the demonstration of service-oriented leadership style, service-oriented leaders should advocate and cultivate team reflection within these organizations, and cross-departmental leaders should understand and fulfill employees' organizational belongingness from multiple dimensions.

Keywords: service-oriented leadership, Cross departmental collaboration, Team reflection, Attribution requirements

引言

研究背景

相对普通员工而言，领导者在企业中掌握着更多的资源和机会，对其带领的下属能够产生直接或间接的影响，对企业创新转型和员工个人成长意义重大。传统的金字塔式管理模式中，领导说一不二，下属多半只能听从，无法享有平等的话语权。领导与下属之间构成一种传递命令和执行命令的上下级关系。然而，这种传统领导模式存在的“思维僵化”“创造力不足”等弊端，已经无法满足新时代的发展需求。因此，越来越多的管理者开始通过成就和服务员工的方式激发企业创新转型的动力。

长远来看，企业创新发展不仅是产生新颖的想法，制造出更新奇的产品，更多地是通过既有流程的优化、部门间协同作用的发挥，不断提升个人、集体以及社会的整体效益。因此，企业创新发展离不开员工跨部门协作。如何能够激发员工跨部门协作精神，对企业未来的发展具有深远影响。随着新生代员工整体素质的提高，他们具有更加个性化的需求。企业管理者需要寻找适合员工工作行为和感受的领导模式，对员工的主动性行为产生积极影响，从而持续激发员工的创新思维和跨部门协作精神，推动企业的高质量发展。

那么，什么样的领导风格有利于提升员工的工作动力，让身处跨部门协作组织的员工全身心投入工作？企业管理者在工作中应该扮演什么样的角色，如何与员工相处，承担起怎样的职能作用？这些问题是值得企业深刻思考的。

研究目的

本研究从跨部门协作组织的成员个体出发，构建服务型领导行为与成员工作意愿之间的理论模型，探讨在服务型领导下的员工协同意愿、团队反思、组织归属之间的关系，建立了相对具体的分析研究框架，为探究和分析跨部门协作组织成员工作意愿提供了一种新的尝试，有助于挖掘他们之间的关系，丰富服务型领导行为和组织关系方面的实证研究，从而增强跨部门协作组织成员的团队反思主动性的同时，密切关注并采取有效措施提升组织归属感，从而保障跨部门组织成员保持较强的协作意愿，最大程度提升组织绩效。

因此，跨部门协作组织管理者应该增强领导风格对组织成员协同意愿的关注，采取合适的领导策略促进跨部门组织本身及其成员的双赢，促进组织与个体的健康和长远发展。

文献综述

关于服务型领导的相关研究

服务型领导理论最早由 Robert Greenleaf 提出。他认为服务型领导的宗旨是让追随者变得更加健康、明智、自由和善于自我管理，强调员工利益优先于领导者利益。之后，很多学者从不同维度深入研究服务型领导，并对服务型领导进行界定。Laub（1999）从领导行为和组织成员利益关系角度提出服务型领导是领导者将被领导者利益置于优先位置的实践活动和认知行为，领导者从组织成员利益角度发挥其领导权能。Weinstein(2013)、William(1994)、Birkenmeier(2003)从领导行为层面认为，服务型领导属于将注意力转移至追随者身上，并努力满足追随者心理需求和情感需求的领导活动。

李杏（2017）对服务性领导行为可以促进员工工作积极性的观点加以印证。其研究指出，服务型领导与员工分享愿景，善于倾听与沟通，更重要的是在工作决策过程中给予员工充分的自主权利，为其成长和发展提供引导和帮助。这种情境，有利于增加员工满足感和信任感，

从而增强员工的责任意识和主人翁意识，将自己视为组织利益共同体，从而有意识的通过主动、自觉的行为改善，促进组织整体目标的达成。

Spears（2004）在 Greenleaf 研究基础上进一步总结了服务型领导的倾听、共情、治愈、知晓、说服、管家精神和对人成长负责等特征。Russell（2013）认为服务型领导具有谦卑、博爱、利他、授权和服务等特性。学界从不同特性角度对服务型领导的定义进行诠释，为后续相关研究奠定理论基础。服务型领导的利他和服务特性被学界认为是服务型领导的本质属性，这也是区别于其他领导类型的本质区别。

关于跨部门协作的相关研究

跨部门协作（interagency collaborative capacity，ICC）又被成为横向协作，梳理前期研究，主要得出以下观点：

一是能力论。有学者将跨部门协作界定为部门或组织领导者的一种协调能力，认为跨部门协作就是在组织内或部门之间实现信息、信誉和资源的共享，从而共同实现单一部门无法完成的工作或任务。巴达赫（2011）认为需要从多元化角度对跨部门协作本质属性进行全面研究。另外，跨部门协作能力可以用“量”方式进行测量，主要由价值导向、跨部门协作能力客观构成要素、跨部门协作能力形成过程三个方面构成。

二是过程论。有学者认为，跨部门协作属于进一步优化组织效能的过程，该过程主要包括协商、承诺和承诺执行等过程。李正伟和吴昊天（2022）认为跨部门协作属于一种非线性和往复循环的重复过程。Liu（2013）认为，跨部门协作是一种积极的管理过程，参与协作的组织彼此之间没有层级控制，其目的是产生任一组织单独工作无法实现的结果，跨部门协作就是对两个或多个组织之间一系列活动的协调和管理。Cuijpers（2010）也赞同协作过程论的观点，在协作过程中，参与者通过谈判与组织共同制定规则、确立结构、构建参与者之间的关系，并就参与者面对的共同问题采取行动或作出决定。协作涉及共同规范、互利和互动的过程，包含了治理、行政、组织自主性、互惠、信任和规范五个维度。

三是结果论。部分学者将跨部门协作视为一系列组织管理活动的结果。这部分研究通常将组织间的网络关系作为研究对象，重点研究如何通过目标、结构、程序、责任的合理设计和逐步优化，促进跨组织协作关系的形成。Cuijpers（2011）认为跨部门协作是层级制、市场和网络的产物。此外，网络为协作参与者突破原有限制、聚集共同利益群体也提供了便利，也为跨部门协作关系的形成提供了便利的条件。

关于归属需求的相关研究

目前，不同领域的学者对归属需求的研究从不同角度切入。心理学研究层面，李沛沛(2017)认为在需求层次理论中，归属需求体现为个体渴望被群体所需要、接受和认可，且其建立在个体的物质等更低层次的需求被满足的基础上。尽管当时这一人类本能在进化学、心理学等多个领域都获得了一定的研究支持，但是并没有摆脱特定的条件和情景限定，形成具有归纳性的总结。

葛珊（2018）将“归属需求”明确定义为“人们为塑造和维持最低限度的、持久的、积极的和有意义的社会联系的底层驱动力。”不少学者对于这一观点进行了进一步的阐述，使这一理论得以延申。从个体视角来看，刘勤学(2022)指出，当个体感到与他人产生联系，被接受、尊重和关心时，其归属需求得以满足；从组织和团队视角来看，赵碧华(2018)提出，应该将归属需求作为团队最重要的和最基本的社会动机。

关于团队反思的相关研究

West 提出（1996）最早提出团队反思概念，认为团队反思主要是指团队成员公开反省团队目标、团队策略，以此帮助团队更好地适应当前发展环境。West 等认为，团队反思对团队在复杂环境下做出决定起到了决定性影响。一旦团队成员根据团队反思目标、策略和反思过程去做出改变，整个团队的团队任务能更顺利地完成，团队任务执行效率也会变得高效。那些不具备反思行为的团队，它们无法有效认清整个团队目标和策略所处环境，常常会在困境下做出被动反思行为和采取防御性反应。由此可见，团队反思可以帮助团队成员更好地了解其实际情况，从而及时有效地应对各种挑战。随着研究的深入，学界普遍认同将团队反思行为视作一种团队层面的认知过程，其概念被定义为团队成员为适应团队所处变化环境，而对有团队目标或策略进行的一种反思行为。

文献述评

从本研究目前搜集到的资料来看，虽然众多学者对于服务型领导对于组织效能的提升和改善进行了多方面的研究，但在这些研究中也存在着互相矛盾和不足之处。

比如，部分观点认为，服务型领导乐于放权的特质往往被作为激发员工工作积极性的有效激励手段。然而，部分研究则认为，服务型领导风格存在着多种弊端，不利于组织效能的提升。首先，关于服务型领导理论创立的初期研究，多以描述性、故事性占据主导，被认为过于”理想主义”。同时，由于对于结论分析、结果量化等方面的成果总结相对较少，也缺乏足够丰富的实证依据，因此该理论的实践者在日常工作中，往往缺乏参考和衡量的标准；此外，服务型领导的利他和服务特质，有时也会让使用该理论从事组织管理的领导被打上“柔和”“软弱”“被动”的标签，甚至面临主导权丧失或者遭到下属“反叛”的风险。与此同时，学界对于服务型领导的研究，较少关注其对于员工自身情感和内在心理认知体验的影响。以上都对本文的写作提供了一些空间和可能性。

此外，从跨部门协作的角度出发，学者们过往的研究，仅关注跨部门沟通问题本身，对影响因素的有效例证不足。本文希望在案例分析的基础上，结合前人研究成果，构建跨部门协作积极性的理论模型，丰富和拓宽对跨部门沟通理论研究的视角。

研究假设

本文通过文献梳理、分析和探讨了服务型领导有可能给其员工跨界协同意愿带来的影响，同时引入团队反思作为中介变量、归属需求作为调节变量构建研究模型，提出研究假设如下：

H1：服务型领导对员工跨界协同积极性具有正向影响。

H2：服务型领导对员工的团队反思具有正向影响。

H3：团队反思对员工跨界协同积极性有正向影响。

H4：团队反思在服务型领导与员工跨界协同意愿之间起到中介作用。

H5：归属需求在情感反应和员工跨界协同积极性之间具有调节效应。

研究方法

本文首先通过“知网”等权威学术网站，收集并整理有关服务型领导、团队反思、归属需求等相关理论的研究文献，了解相关领域的理论发展脉络及研究现状，并由此梳理研究变量之间的关系，为研究的理论模型的构建奠定基础。其次，根据文献收集情况，选择与本研究较

相关度较高的理论构建模型，并提出本研究的研究假设。然后，以S公司的线上运营团队作为研究对象，通过问卷收集该团队中员工的调查数据，利用相关软件对问卷量表开展信效度检验，在此基础上进行实证分析并验证研究假设。本文采用的研究方法如下：

一是文献研究法：本次研究借助了互联网查阅并收集了众多中外文资料，同时通过相关管理与组织研究书籍，对论文涉及的理论文献，在查阅和阅读资料的基础上，进行了整理与分析，并提出了研究假设。文献研究法有助于全面地了解相关理论的发展脉络及研究现状，并有力地指导了假设的提出和研究模型的确立，为下一步的研究奠定了基础。

二是问卷调查法：在查阅资料的基础上，本研究梳理并选择了现有的成熟量表，并结合本研究的实际编制了本研究的调查问卷，并于 2023 年 3 月至 2023 年 4 月期间，通过电子版问卷调查的方式，进行了问卷调查。本研究共计收集到 245 份问卷，剔除无效样本后剩下 201 份有效样本，样本的整体有效率为 82.04%。

三是统计分析法：本研究通过 SPSS 软件开展了数据分析，重点包括量表的信效度检验、变量的相关性分析以及研究假设的检验等方面。

研究结果

1. 基本样本分析

表 1: 基本样本分析

变量	变量分类	人数	百分比
性别	男	107	55.23%
	女	94	46.77%
年龄	20-30 岁	91	45.27%
	30-40 岁	91	45.27%
	40-50 岁	19	9.45%
教育水平	大专	63	31.34%
	本科	117	58.21%
	硕士	21	10.45%
工作年限	5 年以下	37	18.41%
	5-10 年	88	43.78%
	10 年以上	76	37.81%

经过对合格样本的汇总以及整理，梳理并分析样本的主要特征如下。从汇总结果可以看出，本次参与调查并反馈信息的组织成员中，男性成员占比 55.23%，女性员工占比 46.77%；从被调查人员的年龄上看，在 20-30 岁的占比 45.27%，在 31-40 岁的占比 45.27%，在 40-50 岁的占比 9.45%；从被调查者的受教育程度来看，专科人数占比 31.34%，本科人数占比 58.21%，硕士人数占比 10.45%；从被调查者工作年限来看，工作经历在 5 年以下的占比 18.41%，工作 5—10 年的人数占比 43.78%，10 年以上的占比 37.81%。具体情况见上表。

2. 信度分析

表 2: 各变量表 Cronbach's α 系数汇总表

变量	维度	题项数量	Cronbach'sα 值
服务型领导	单维度	9	0.905
员工跨界行为	单维度	6	0.891
团队反思	单维度	9	0.959
归属需求	单维度	6	0.947

样本数据分析结果显示 Cronbach's α 为 0.905；员工跨界行为量表的 0.891；团队反思量表的 Cronbach's α 为 0.959；归属需求量表信度检验系数为 0.947 。根据表 7-1 量表系数结果可知，问卷量表的信度检验系数均大于 0.8，这说明问卷各量表之间的内在一致性较好。

3. 效度分析

表 3: 验证性因子分析结果

模型	组合	X2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
四因子模型	SL;PE;AM;BL	2.922	0.045	0.808	0.876	0.841
三因子模型	SL;PE+AM;BL	3.640	0.067	0.552	0.716	0.687
二因子模型	SL;PE+AM+BL	4.040	0.076	0.483	0.679	0.669
单因子模型	SL+PE+AM+BL	4.895	0.081	0.463	0.660	0.633

注：SL 为服务型领导；PE 团队反思；AM 为归属需求；BL 跨界行为

本研究运用 AMOS 软件检验问卷变量结构，并通过对模型变量之间的四因子、三因子、二因子和单因子之间的效度进行区分，从而选取 X2/df、RMSEA、GFI、CFI 及 NFI 系数，以此作为问卷结构效度判别指标验证服务型领导、员工跨界行为、团队反思和归属需求。根据表 7-2 可知，四因子模型验证结果的拟合优度最佳，这表明本文问卷量表具有良好的区分效度。

4. 相关性分析

表 4: 相关性分析结果

	平均值	标准偏差		跨界协同积极性	归属需求	服务型领导	团队反思
跨界协同积极性	3.235	0.994	皮尔逊相关性	1			
			Sig.（双尾）				
归属需求	3.305	0.955	皮尔逊相关性	0.464**	1		
			Sig.（双尾）	0.000			
服务型领导	3.356	0.727	皮尔逊相关性	0.525**	0.528**	1	
			Sig.（双尾）	0.000	0.000		

	平均值	标准偏差		跨界协同积极性	归属需求	服务型领导	团队反思
团队反思	3.288	0.976	皮尔逊相关性	0.482**	0.470**	0.410**	1
			Sig.（双尾）	0.000	0.000	0.000	

** 在 0.01 级别(双尾)相关性显著。
* 在 0.05 级别(双尾)相关性显著。

跨界协同积极性与归属需求之间的相关系数值为 0.464，并且呈现出 0.01 的显著水平，因而说明跨界协同积极性与归属需求有着显著的正相关关系。跨界协同积极性与服务型领导之间的相关系数值为 0.525，并且呈现出 0.01 的显著水平，因而说明跨界协同积极性与服务型领导有着显著的正相关关系。跨界协同积极性与团队反思之间的相关系数值为 0.482，并且呈现出 0.01 的显著水平，因而说明跨界协同积极性与团队反思有着显著的正相关关系。

5. 回归分析

表 5: 回归分析结果

	非标准化系数		t	p	VIF	R 方	调整 R 方	F
	B	标准误						
常量	0.261	0.282	0.925	0.356		0.379	0.369	F(3，201)=39.993，p=0.000
服务型领导	0.448	0.093	4.841	0.000	1.454	0.379	0.369	F(3，201)=39.993，p=0.000
归属需求	0.170	0.073	2.331	0.021	1.552	0.379	0.369	F(3，201)=39.993，p=0.000
团队反思	0.276	0.066	4.160	0.000	1.347	0.379	0.369	F(3，201)=39.993，p=0.000

将服务型领导、归属需求、团队反思为自变量，将跨界协同积极性作为因变量进行线性回归分析，服务型领导的回归系数值为 0.448(t=4.841，p＜0.01)，意味着服务型领导对跨界协同积极性产生显著的正向影响关系。归属需求的回归系数值为 0.170(t=2.331，p=0.021<0.05)，意味着归属需求对跨界协同积极性产生显著的正向影响关系。团队反思的回归系数值为 0.276(t=4.160，p＜0.01)，意味着团队反思对跨界协同积极性产生显著的正向影响关系。

6. 调节作用检验

表 6: 归属需求的调节作用检验

变量类型及名称		员工跨界行为			
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量	性别	0.046	-0.054	-0.048	-0.038
	年龄	-0.034	-0.020	-0.142**	-0.126
	教育程度	0.092	0.112**	0.026	0.024
	工作年限	0.035	0.057	0.016	0.013
自变量	团队反思		0.556***	0.247***	0.219***

变量类型及名称		员工跨界行为			
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
调节变量	归属需求			0.708***	0.753***
交互项	团队反思*归属需求				0.137**
R2		0.051	0.493	0.713	0.740
△R2			0.532	0.746	0.763
F		2.332*****	34.171***	88.544***	89.753***

根据上表所示，模型 2 中的团队反思与员工跨界行为之间构成正向相关性；模型 3 在模型 2 基础上增加调节变量，发现团队反思与员工跨界行为之间产生正相关关系；模型 4 回归方程中同时加入团队反思、归属需求和其他交互项，而团队反思与归属需求之间的交互项系数为 0.137，且△R2 为 0.763，说明归属需求在团队反思和员工跨界协作行为之间起到了调节性作用。由上述线性回归分析可知，员工归属需求感越高，员工团队反思对员工跨界协作行为的影响效果越显著，这说明归属需求对员工的团队反思行为和跨界协作行为产生正向调节作用。

7. 假设检验结果

表 7: 假设检验结果

序号	研究假设内容	检验结果
H1	服务型领导对员工跨界协同积极性具有正向影响。	成立
H2	服务型领导对团队反思具有正向影响。	成立
H3	团队反思对员工跨界协同积极性有正向影响。	成立
H4	团队反思在服务型领导与员工跨界协同意愿之间起中介作用。	成立
H5	归属需求在团队反思和员工跨界协同积极性间具有调节效应。	成立

讨论

本研究提出的假设均通过了验证，具体归纳如下：

（1）服务型领导风格与企业员工作出跨界协作行为之间具有相关性。本研究通过实证分析服务型领导对员工跨界协作行为的影响，发现具有支持、信任和授权等服务型领导风格的管理者可以为员工成长和员工工作能力提升创造有利条件。与现有研究相比，本研究进一步强调了服务型领导风格对员工的正面影响。过去的研究已经表明，服务型领导能够提高员工满意度、工作绩效和组织认同感。本研究为这一领域增添了新的视角，特别是在员工跨界协作行为方面。员工需求得到满足后，员工会积极主动在工作中提升工作能力，及时主动解决工作中存在的问题，从而为企业推动企业发展。与前人研究不同的是，本研究强调了服务型领导风格对员工自主决策能力的培养，进而促进员工跨界协作行为的发展，为员工的自我管理提供支持和激励。因此，具有服务型领导风格的企业管理者通过对员工跨界协作行为的授权，通过赋予员工一定的自主决策权，为员工在工作中作出跨界协作行为提供必要条件，从而促进员工更好地进行自我管理。综上所述，服务型领导丰富了领导的积极行为，并对员工主动作出跨界协作行为起到正向影响。

（2）员工团队反思行为在服务型领导与员工跨界协作行为之间发挥中介性作用。本文通过线性回归分析检验了团队反思具有中介性作用。目前，众多学者研究了服务型领导对员工跨界协作行为的作用机制，发现团队反思在这一过程中起到调和两者关系的作用。团队反思作为一种自我决定和影响综合认知的能力，在服务型领导的支持和授权下，可以有效强化员工的心理归属水平。员工在具有服务型领导风格管理者领导下，可以获取更多的工作资源和赢得更多支持与信任。员工在服务型领导下，员工在工作中会表现出积极情绪，这无疑会强化员工对工作环境的价值感知和体验到工作的乐趣。服务型领导特质要求管理者注重员工成长和提升员工工作能力，这有利于帮助员工在工作中健康成长，从而提高员工的自我效能感，这也是员工工作中对能源性资源和情境资源需要的一种表现。员工在服务型领导带领下可以对自身的工作能力进行明确认识。由此可见，服务型领导对企业员工团队反思和感知水平具有正向影响。

（3）归属需求在团队反思和员工跨界协同积极性间具有调节效应。员工归属需求会影响员工跨界协作行为，归属需求感越强烈，员工就会在工作中表现出一种更加积极主动的行为。归属需求水平的高低会对员工的感知产生重要影响，员工归属需求感越高，员工在工作中就越容易作出积极主动行为。本文通过对团队反思在服务型领导与员工跨界协作行为之间的中介关系的检验，充分证实了服务型领导通过团队反思路径影响员工情绪，说明团队反思在服务型领导与员工跨界协作行为之间起到了中介性作用机制，与前人的研究结果整体一致。此外，本研究在前人研究的基础上，进一步验证了归属需求与员工自我实现需求之间存在一定关联。员工在满足了归属需求后，可能更倾向于追求个人成长和发展，从而在跨界协作中展现更高的积极性。因此，服务型领导通过影响团队反思，间接影响员工的归属需求感受，进而促进员工跨界协作行为的积极展现。综上所述，本研究在验证了归属需求在团队反思和员工跨界协同积极性之间发挥调节效应。

总结与建议

(1) 跨部门协作组之中应注重服务型领导风格的展现。

以服务型的领导方式,可以增进员工间的公平交流,从而刺激他们的创新创业精神。传统企业与新兴企业不同，层级感较为强烈，领导人员的权力象征和员工的敬畏心理,经常容易使领导人形成高高在上的工作态度,员工的心理需求和个人利益有时也会被漠视。此情形可能引发员工与领导(或组织)的关系紧张,甚至阻碍组织发展。如何解决这一瓶颈问题，助力企业成功升级，不仅依赖于领导的战略制定，还得依赖所有员工的齐心协力乃至相互成就。

实际上,服务型领导的出现代表着现代管理实践的新篇章,它混合了授权型领导和伦理型领导的观念,着眼于员工权益,尊重并公正地对待每个员工,使员工感到自己是企业或机构的一份子,继而将员工的个人成长和公司组织的发展紧密结合。领导者的特质影响着他们的管理方式,因此,在塑造领导者的过程中,需针对这些独特性格进行关注,培训和提升。服务型领导有助于推动员工间跨部门的协作,从而让公司在跨部门合作上越发多元且富效率。

(2) 服务型领导应倡导和培育跨部门组织的团队反思。

在任何类型的组织中,即使领导方式再科学化、先进,如果缺乏适配的组织环境,管理的效益也会大打折扣。随着社会的持续发展,人们在工作中追求的已经不仅限于经济收益,还包括心理需求和个人成就等等。行为理论的相关研究揭示,人的心态会影响一个人的行动动力,而这股动力在很大程度上决定着人的行为活动。

与变革型领导适合在环境复杂且不断变化的情境中使用不同,服务型领导更适合在比较稳定的组织环境中履行其职责,这需要组织的气氛更和谐,关系更融洽。在成立时间相对较

短的跨部门协作组织当中,服务型领导应更加注重保持组织的稳定性和公平性。建立公正公平的服务氛围是服务型领导必须追求的核心要素之一,包含了对员工公正的待遇和信息的公开透明,这种强调对员工平等对待的精神旨在增强员工对组织的认同度和归属感,从而让他们更加热情地投入工作。组织内部成员的集体反思满足了员工的内在期待,这在领导行为和员工行为反馈之间起到了有效的解释性作用。

(3) 跨部门领导应该从多个维度体察和满足员工组织归属需求。

企业管理者实际管理中应该注重员工成长和重视员工归属需求，这是服务型领导实际感知程度的集中体现。企业领导者在管理中赋予员工在关键性工作中更多权利，强化对员工培训力度，可以全面有效提升员工归属需求水平。

首先，企业领导应该在管理中强化员工工作目标和工作意义，以此提升员工的使命感和责任感。管理者通过创新工作氛围和营造良好的内部沟通协调机制实现员工与领导之间的良性互动，从而构建高质量领导与员工关系，员工才能感受被重视的感觉。此外，服务型领导应该重视员工的创新行为和反馈的新想法，并通过正面鼓励宣传方式，激发员工自主性和强化员工跨部门协作的积极主动性，从而提升员工归属需求水平。

其次，管理者应该充分重视员工的内在动机，在管理中要思考如何有效将员工内在动机转化为工作驱动力。具体而言，服务型领导通过适时鼓励和引导员工参与决策方式来提高员工的内在动力，进而提升员工的归属需求水平。

参考文献

葛珊.(2018).服务型领导对员工沉默的影响研究(硕士学位论文).山东大学.

李杏.(2017).服务型领导、情感承诺与员工建言行为的关系研究(硕士学位论文).山东大学.

李沛沛.(2017).社会排斥与个体助人意愿:归属感需求的调节作用.*中国临床心理学杂志(04)*,597-602.

李正伟,吴昊天.(2022).服务型领导对员工工作绩效和创新行为的影响——二元工作激情和领导组织化身的作用.*科技与经济(01)*,71-75.

刘勤学,张玲玲,林悦,丁子恩.(2022).消极家庭表征与青少年网络人际关系成瘾：归属感需求和社交敏感的中介作用.*心理发展与教育(04)*,546-555.

Cuijpers, M. Guenter, & H. Hussinger ,K. (2010). Costs and benefits of inter-departmental innovation collaboration.

Greenleaf, R. K. & Spears, L. C. (2002). Servant leadership:A journey into the nature of legitimate power and greatness. *Business horizons.* 22(8):83.

Laub, J. (2018). Model building for servant leadership:1991–2016. Building High Performing Organizations

Liu, H & Sun, T. Y. (2014). Effect of transactional leadership style on the new generation employees counterproductive work behavior. International Conference on *Management Science & Engineering*.

Russell, E. J. (2013). The influence of servant leadership theory on the emergency services student. Proquest Llc. 213.

Weinstein, R. B. (2013). Servant leadership and public administration: solving the public sector financial problems through service.

服务主导逻辑下在线旅游企业价值共创研究

THE VALUE CO-CREATION OF ONLINE TOURISM ENTERPRISES BASED ON SERVICE DOMINANT LOGIC

彭鹏
Peng Peng

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 :279530235@qq.com

摘要

本研究在系统梳理国内外相关文献资料的基础上，聚焦于服务主导逻辑、动态能力、顾客信任对在线旅游企业价值共创产生的影响，构建服务主导逻辑影响在线旅游企业价值共创的概念模型。结果表明：服务主导逻辑不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；服务主导逻辑不仅直接影响动态能力，还通过顾客信任间接影响动态能力；顾客信任不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；动态能力及其资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力均在服务主导逻辑、顾客信任与在线旅游企业的价值共创的关系中起到中介作用。因此在线旅游企业需要立足并践行服务主导逻辑理念，构建动态能力作用机制，增强顾客信任，为价值共创创造良好的环境和条件，以此推动企业的价值共创。本研究的创新之处，有效融合构建了在线旅游企业价值共创理论模型，提出了动态能力在在线旅游企业价值共创中的中介作用，为在线旅游企业构建了运用动态能力的可操作路径。

关键词：服务主导逻辑 动态能力 价值共创 顾客信任 在线旅游企业

Abstract

Based on a systematic review of relevant domestic and foreign literature, this article focuses on the impact of service-led logic, dynamic capabilities, and customer trust on online tourism enterprise value co-creation, and constructs a conceptual model of the impact of service-led logic on online tourism enterprise value co-creation. The results indicate that: Service-led logic does not directly affect online tourism enterprise value co-creation, but indirectly affects it through dynamic capabilities; Service-led logic not only directly affects dynamic capabilities, but also indirectly affects it through customer trust; Customer trust does not directly affect online tourism enterprise value co-creation, but indirectly affects it through dynamic capabilities; Dynamic capabilities and its resource integration capabilities, market perception capabilities, and environmental adaptability all

play a mediating role in the relationship between service-led logic, customer trust, and online tourism enterprise value co-creation. Therefore, online tourism enterprises need to base themselves on and practice the service-led logic concept, build a dynamic capability mechanism, enhance customer trust, create a good environment and conditions for value co-creation, and promote enterprise value co-creation. The innovation of this study lies in the effective integration and construction of the theoretical model of value co-creation for online tourism enterprises. It proposes the mediating role of dynamic capabilities in the value co-creation of online tourism enterprises, and builds an operable path for online tourism enterprises to apply dynamic capabilities.

Keywords: Service Dominant Logic, Dynamic Capabilitiy, Value Co-Creation, Customer Trust, Online Tourism Enterprise

引言

摆脱新冠疫情影响，中国民众的旅游出行意愿强势复苏，旅游业得到稳步恢复。与此同时，数字化时代的到来也在影响着旅游业，互联网和人工智能等创造了更多旅游消费场景，也催生了在线旅游业的升级发展。在这一向好的大环境下，在线旅游企业需要在纷繁的竞争中提升自身的竞争力，而实现创新发展便是其中的关键要点。但在当下，在线旅游企业创新发展的探究相对欠缺。因此，本研究有助于拓宽中国在线旅游业的研究视野，构建具有中国特色、符合中国国情、符合行业发展需要，并且能够指导中国在线旅游企业创新发展的理论体系；有利于丰富在线旅游企业创新微观机理的研究，阐释在线旅游企业创新发展过程。

研究目的

本研究聚焦于服务主导逻辑、动态能力、顾客信任对在线旅游企业价值共创产生的影响，构建服务主导逻辑影响在线旅游企业价值共创的概念模型，探讨服务主导逻辑影响在线旅游企业动态能力进而影响价值共创的微观机理，为在线旅游企业创新实践提供一定指导，以帮助在线旅游企业实现最大化价值共创和市场竞争力提升。本研究主要围绕以下三个方面目的，一是在线旅游企业依赖哪些因素（或变量）进行价值共创；二是在线旅游企业依据价值共创来创新发展的驱动因素间存在什么样的关系；三是在线旅游企业创新发展的微观机理，即服务主导逻辑如何通过影响在线旅游企业的动态能力进而影响价值共创的机理。

文献综述

1. 文献综述

服务主导逻辑在经济社会发展中一直发挥着“无形”的作用，与服务主导逻辑相对应的是商品主导逻辑，商品主导逻辑发端于经济学的商品交换研究但是在如今的服务经济时代，商品主导逻辑存在自身的局限性，服务主导逻辑由此产生。服务主导逻辑首次在市场营销领域中由 Vargo 和 Lusch (2004) 提出，服务主导逻辑中的服务是指参与者通过行为、程序和执行，

利用自己的专长或可操作的资源来达到其它参与者或他们自身利益的一个过程。价值被认为是服务主导逻辑的落脚点，一项商业活动完成后，会对不同的行动者呈现出不同的、独特的价值，而这些价值是由多个行动者共同创造出来的，每个行动者可以在价值创造的过程中表达出不同的价值主张（陈宏辉 & 杨嘉诚，2022）。而服务被认为是价值共创的基础，在服务主导逻辑下，价值共创存在于服务生态系统中，并且通过资源整合和服务的交换完成旅游企业的价值创造。价值共创与服务创新的理念和能力是在线旅游业务的代表一直保持成功的主要原因（简兆权 & 肖霄，2015）。

企业的发展是在动态的环境下，企业需要具备对其竞争能力进行整合、重置的能力，才可能获得可持续的竞争优势。根据动态能力研究，一方面，环境变化的情境下为企业带来了来自多种渠道的丰富的知识资源，有利于企业动态能力的提高；另一方面，具有较强动态能力的企业在战略上具有灵活性，获取的新的知识与原有的企业知识进行整合和利用，抓住机会，推动资源有效整合。对于旅游企业的动态能力研究，结合旅游行业的特点，旅游企业的动态能力可以被看作是，旅游企业需要树立自身竞争优势，不断适应外部环境的变化，同时适时整合、重构企业的内外部资源。对于动态能力维度的划分，研究者们受不同因素的影响，对于维度的划分也并没有形成统一的范式，但多数学者是将动态能力以多维度开展研究。结合国内外学者的研究，基于前人的研究基础，本研究将把企业中的动态能力维度按多维度进行依次划分，即分为资源整合能力、市场环境感知能力以及环境适应能力三个维度。

在管理学的研究中，将信任按照主动角色的不同进行划分，顾客信任便是其中的重要组成。顾客信任被看作是信任者对被信任方有一种信心，相信被信任方会考虑到对方的利益，按照信任方的最佳利益来行动（Crosby et al.,1990）。顾客信任会直接影响企业和顾客之间的关系，有效的顾客信任会降低顾客的感知风险、加强顾客的行为信心，降低了市场活动中交易成本。顾客信任被看作是价值共创的一种类型，在价值共创中会起到直接或间接的影响作用。而在旅游领域的研究中，普遍认为顾客信任是顾客对旅游企业一种信赖感，顾客信任会产生顾客忠诚行为。顾客认为旅游企业会以从顾客的角度出发，按照他们的最佳利益来行动，进而相信旅游企业的信用和承诺。

2. 假设提出

2.1 服务主导逻辑对价值共创的影响关系假设

服务主导逻辑通过互动能够奠定价值共创的基础，同时提升企业价值共创的能力。基于服务主导逻辑的理念，需要保障在线旅游企业提供旅游产品和服务的互动性、同步性、交互性、可控性。在共享经济时代，在线旅游企业通过网络平台，构建一个多方参与的价值共创体系，突出旅游业的服务属性，形成在线旅游企业的服务生态系统。由此可见，服务主导逻辑有助于推动在线旅游企业价值共创的实现。基于上述分析，得出以下假设:

H1：服务主导逻辑对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用。

2.2 服务主导逻辑对顾客信任的影响关系假设

服务主导逻辑认为，企业不能创造价值而是提出价值主张，并提供服务作为顾客实现价值的输入。顾客信任发挥着重要作用，在顾客信任的基础上，顾客才可以通过运用自身的专业技能和知识，参与到企业的价值共创行动中。不同的顾客拥有不同的资源和信息，企

业可以将顾客作为异质资源，在价值共创中进行信息分享、共同学习和资源整合。因此，顾客不仅是价值的接收者，更是价值创造的共同参与者，顾客通过产生信任而使用其技能将获得的资源与原有的资源进行整合来创造价值（Gronroos，2012）。基于上述分析，得出以下假设:

H2：服务主导逻辑对顾客信任具有显著的正向影响作用。

2.3 服务主导逻辑对动态能力的影响关系假设

服务主导逻辑将指导在线旅游企业提升其在创新发展中与动态能力相关的资源整合能力、市场感知能力和环境适应能力。首先，资源整合能力强调对外部有效用的知识等资源的整合，该能力的形成和提升与在线旅游企业可以获取资源的数量和质量有密切的关系。因此，服务主导逻辑认可度高的在线旅游企业与相关者频繁的资源互动，有利于提高企业可识别获取的资源的质量和数量，帮助企业获取显性资源的同时，还能识别和获取有效的隐性资源，进而提升资源整合能力。其次，服务主导逻辑所提倡的频繁有效的互动以及主动的理解，可以增强在线旅游企业对于市场的有效感知，加深对旅游市场现状及未来趋势的认知理解，有利于企业明确自身的产品内容和定位，也有利于企业认识和明确自身发展的轨迹和方向，进而提升企业的市场感知能力。最后，服务主导逻辑下，在线旅游企业将积极地增强对于外部环境的了解，并促进企业将外部环境与内部资源有机结合，在企业内部加强外部动态市场环境的适应能力，提升其环境适应能力。基于上述分析，提出以下假设：

H3：服务主导逻辑对动态能力有显著的正向影响作用；

H3a：服务主导逻辑对资源整合能力有显著的正向影响作用；

H3b：服务主导逻辑对市场感知能力有显著的正向影响作用；

H3c：服务主导逻辑对环境适应能力有显著的正向影响作用。

2.4 顾客信任对价值共创的影响关系假设

结合学术界对于顾客信任相关的研究成果，本研究认为顾客信任是顾客对企业的的一种信心、信念，认为企业会按照自己的最佳利益来行动，相信企业的信用、承诺都是可信和可靠的，坚信企业的行为不会危害自己。对于顾客而言，产生信任、积极参与共同创造价值的机会使他们比不积极参与的顾客更满意，鼓励顾客更具创新精神，还可以提高顾客的热情和承担风险的意愿。如果顾客越信任企业，就更容易配合和接受企业，也就更愿意与企业进行沟通互动，从而促进价值共创，反之则会对于价值共创有消极影响。基于上述分析，提出以下假设：

H4：顾客信任对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用。

2.5 顾客信任对动态能力的影响关系假设

在线旅游行业中，优秀的企业会根据自己所用的动态能力来不断的适应和满足顾客个性化需求，在顾客被满足的情况下就会进一步对在线旅游企业产生极大的信任感，从而企业开展的价值共创活动顾客就会积极的配合和参与。在线旅游企业可以通过开展价值共创来让顾客参与旅游产品的设计、旅游路线的策划或者是让顾客成为某个旅游板块的意见领袖等，通过他们的参与和反馈，在线旅游企业能够感知到产品和服务中的不足，及时调整自己的战略计划，降低产品失败的风险，使得在线旅游企业能节约成本，实现创新发展，进一步获得竞争优势。这一切的活动开展的前提是源自于顾客对于在线旅游企业的信任。基于上述分析，提出如下假设：

H5：顾客信任对动态能力具有显著的正向影响作用；

H5a:顾客信任对资源整合能力具有显著的正向影响作用；

H5b:顾客信任对市场感知能力具有显著的正向影响作用；

H5c:顾客信任对环境适应能力具有显著的正向影响作用。

2.6 动态能力在价值共创中的中介作用假设

在线旅游企业的资源整合能力可以从内部组织方面来进行调动，即可以将旅游企业内的人力资源、等其他资源进行配置与协调，这样就能对资源进行重新配置。互联网技术的发展也使得顾客在旅游信息的获取上处于主动位置。外部市场发生变化时，在线旅游企业应该能在第一时间掌握最新的资讯信息并及时的调整内部组织结构或战略节奏从而形成一种机制来适应外部市场变化的发展，从而能及时地满足旅游者的需求，帮助企业实现价值共创。基于上述分析，本研究认为动态能力在价值共创中起到中介作用，并提出如下假设：

H6：动态能力对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用；

H6a：资源整合能力对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用；

H6b：市场感知能力对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用；

H6c：环境适应能力对在线旅游企业价值共创具有显著的正向影响作用。

在此基础上，构建了本研究的概念模型，如图 3-2 所示。在这一模型中，在线旅游企业在开展价值共创中，要尊重和重视服务主导逻辑的理念作用，建立顾客信任，进而形成并提升企业的动态能力，实现多方参与者的价值共创。

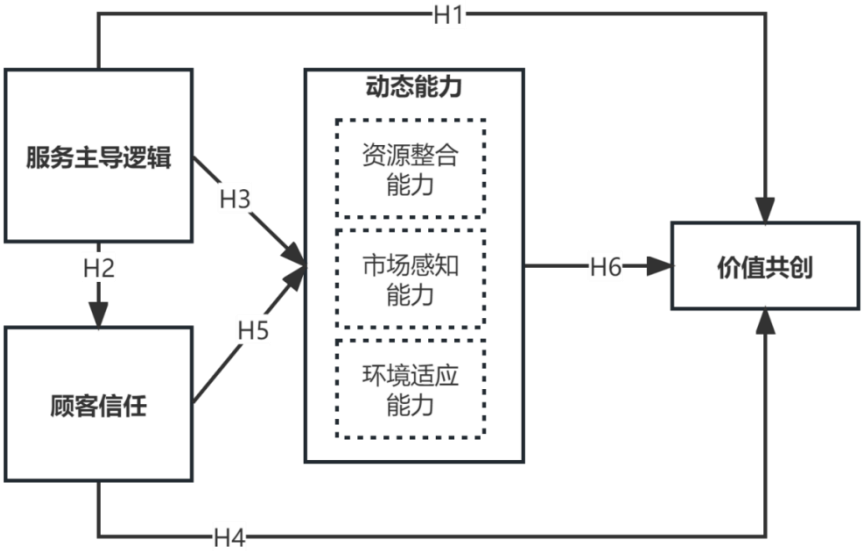


图 1: 理论模型

研究方法

本研究运用了文献分析法、问卷调查法、逻辑演绎法和统计分析法，系统分析服务主导逻辑、动态能力、价值共创、顾客信任之间的关系，把握服务主导逻辑如何影响在线旅游企业的价值共创。本文研究分析以样本数据为基础，正式问卷的发放，采取了网络调研问卷和现场调研问卷的两种方式，两种方式总共回收问卷 266 份。删除无效问卷 4 份，共回收有效问卷 262 份，回收率 98.5%。考虑到本研究涉及到的变量要求调研对象对企业有较全面和深入的认知，因此调研对象数据均来自于在线旅游企业中高层。具体方法是对样本数据进行信、效度检验以及验证性因子分析，并且通过整体模型结构方程、分维度结构方程、中介效应分析等，对假设进行检验，得出研究结果。

研究结果

1. 问卷信效度检验

信度是表示通过问卷获得数据的一致性、是检测过程中对检测结果的稳定性。信度结果越大，表明量表的可靠性越高、稳定性越强，检验的误差相对就较小。本研究利用 Cronbach's α 系数和修正项-总体相关系数（CITI）对量表进行测试，对实际样本数据检测分析后，信度检验结果见下表：

表 1: 整体模型信度分析

维度		题型	CITI	删除该题项后的 Cronbach's α 系数	Cronbach's α 系数
服务主导逻辑		A1	0.689	0.861	0.871
		A2	0.623	0.837	
		A3	0.612	0.852	
		A4	0.733	0.843	
		A5	0.772	0.853	
顾客信任		B1	0.713	0.955	0.965
		B2	0.791	0.923	
		B3	0.771	0.922	
		B4	0.824	0.963	
动态能力	资源整合能力	C11	0.852	0.910	0.914
		C12	0.895	0.912	
		C13	0.860	0.909	
	市场感知能力	C21	0.867	0.922	0.930
		C22	0.850	0.922	
		C23	0.875	0.920	

维度	题型	CITI	删除该题项后的 Cronbach's α 系数	Cronbach's α 系数
环境适应能力	C31	0.851	0.912	0.918
	C32	0.853	0.912	
	C33	0.843	0.913	
价值共创	D1	0.802	0.914	0.926
	D2	0.812	0.908	
	D3	0.802	0.922	
	D4	0.824	0.918	

通过表 1 可见，量表的 Cronbach's α 系数都在 0.871 以上，大于 0.8，量表具有较好的可靠性；同时，CITI 在 0.612 以上，大于 0.5 的标准，说明被测变量具有一定代表性。

对于问卷的效度进行检验，进行 KMO 检验和 Bartlett 球形检验，结果见表 2。如表所示，整体模型的 KMO 值都在 0.742 以上，大于 0.6；Bartlett 检测全部趋向于 0，呈显著性，表明数据适合进行因子分析；而累计解释方差贡献率在 72.281%以上，同时，因子载荷量都大于 0.5，说明问卷有较高的结构效度。

表 2: 整体模型效度分析

维度	题型	因子载荷	累计方差贡献率%	KMO	Bartlett 显著性
服务主导逻辑	A1	.687	72.281	.824	.000
	A2	.744			
	A3	.745			
	A4	.656			
	A5	.795			
顾客信任	B1	.713	82.368	.753	.000
	B2	.874			
	B3	.819			
	B4	.714			
动态能力	资源整合能力 C11	.862	85.65	.742	.000
	资源整合能力 C12	.874			
	资源整合能力 C13	.835			
	市场感知能力 C21	.755	83.828	.808	.000
	市场感知能力 C22	.839			
	市场感知能力 C23	.823			
	环境适应能力 C31	.864	85.825	.862	.000
	环境适应能力 C32	.858			
	环境适应能力 C33	.860			

维度	题型	因子载荷	累计方差贡献率%	KMO	Bartlett 显著性
价值共创	D1	.812	81.533	.867	.000
	D2	.808			
	D3	.824			
	D4	.781			

2. 验证性因子分析

验证性因子分析析主要用来检验初阶潜变量之间是否可以整合为一个高阶因子，在本研究中，“动态能力”是一个二阶潜变量，由资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力三个一阶潜变量组合构成，考虑到“动态能力”对于“价值共创”的影响假设，需要进行二阶验证性因子分析检验。在验证性因子分析首先对 3 个一阶潜变量之间的相关性进行检验，结果如图 2 所示，动态能力的一阶因子之间具有强相关关系，因此具有统合的价值；同时，资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力三个一阶潜变量的 AVE 值均超过了 0.50 的可接受水平。因此，动态能力构成的 3 个潜变量都具有较高的收敛效度。

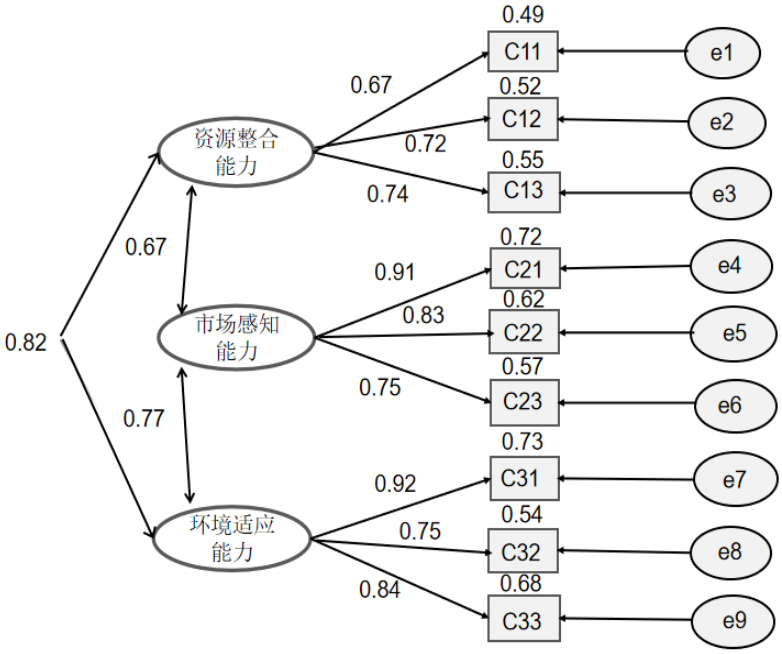


图 2: 动态能力——阶验证性因子分析结构模型及分析结果

本研究进行二阶 CFA 检验，检验结果如图 3 所示，分析得到的二阶因子模型，表明动态能力的二阶因子模型与实证数据实现了良好的匹配。为了检验高阶因子模型的存在性，用一阶因子模型和二阶因子模型的的 χ^2 比率来表示 t 系数，经过测算之后动态能力一阶因子模型与二阶因子模型的 t 系数为 0.962，表明二阶因子模型几乎能够完美地解释一阶因子方差，即资

源整合能力、市场感知能力和环境适应能力这 3 个一阶潜变量可以代表动态能力这个二阶潜变量。

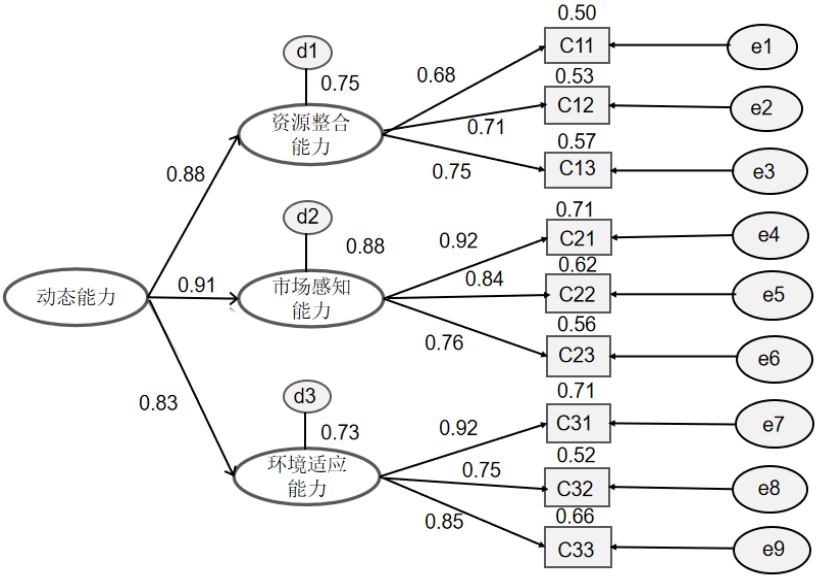


图 3: 动态能力二阶验证性因子分析结构模型及分析结果

3. 假设检验

3.1 整体模型结构方程分析

对于模型整体变量之间的作用关系进行数据分析，检测模型拟合度，检测变量之间关联的模式与实际数据是否拟合，及其拟合程度。结果见表 3，由表中测量数值可见，拟合指数均达到统计显著性要求，并且为理想状态，满足衡量标准，说明整体模型拟合度符合要求，整体模型可被接受。

表 3: 整体模型拟合指标值

拟合指标	χ2/df	RMSEA	IFI	TLI	CFI	IFI	PGFI	PNFI
指标数值	2.155	0.089	0.905	0.864	0.883	0.885	0.630	0.690
评价标准	＜3	＜0.08	＞0.9	＞0.9	＞0.9	＞0.9	＞0.5	＞0.5
拟合情况	理想	可接受	理想	理想	理想	理想	理想	理想

对整体模型结构方程中的路径系数及假设进行检验，得出结果见表 4，可知，按照各假设的标准化路径系数，H2、H3、H5、H6 等四个假设成立，H1 和 H4 两个假设不成立。

表 4: 整体模型结构方程中路径系数及假设检验

假设路径	标准化路径系数	t值	假设结果
H1	0.107	1.541	否定
H2	0.549***	10.814	支持
H3	0.429**	3.770	支持
H4	0.092	1.211	否定
H5	0.414**	2.675	支持
H6	0.283**	2.789	支持

注： *p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

3.2 分维度结构方程分析

对分维度模型变量之间的关系进行数据分析，以检验动态能力分维度在服务主导逻辑、顾客信任和价值共创之间的作用，检验而得的拟合指标及其数值见下表 5，检测而得各拟合指标均在可接受范围之内，可见拟合度符合要求。结果见表 6。

表 5: 分维度模型拟合指标值

拟合指标	χ2/df	RMSEA	IFI	TLI	CFI	IFI	PGFI	PNFI
指标数值	1.679	0.068	0.936	0.932	0.945	0.946	0.629	0.708
评价标准	＜3	＜0.08	＞0.9	＞0.9	＞0.9	＞0.9	＞0.5	＞0.5
拟合情况	理想	可接受	理想	理想	理想	理想	理想	理想

表 6: 分维度模型结构方程中路径系数及假设检验

假设路径	标准化路径系数	t值	假设结果
H3a	0.249***	4.541	支持
H3b	0.329**	2.524	支持
H3c	0.149***	3.818	支持
H5a	0.449***	4.814	支持
H5b	0.329**	2.770	支持
H5c	0.429***	2.211	支持
H6a	0.514***	12.675	支持
H6b	0.474***	7.256	支持
H6c	0.418***	8.786	支持

注：*p<0.05,**p<0.01,***p<0.001

可以由表 6 得知：H3a、H3b、H3c，H5a、H5b、H5c，H6a、H6b、H6c 等假设结果均为支持，即假设成立。

3.3 中介效应分析

对采用基于 bootstrap 的中介效应分析方法，结果见表 7。

表 7: 中介效应分析

路径	估计系数	标准差	BC 95%置信区间		P	拟合度检验
			下限	上限		
$X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$	0.375	0.121	0.160	0.457	0.004	CMIN/DF=1.374,GFI=0.915,TLI=0.945, RMSEA=0.025,RMR=0.032
$X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$	0.359	0.215	0.146	0.903	0.075	CMIN/DF=1.745,GFI=0.935,TLI=0.942, RMSEA=0.034,RMR=0.038
$X_1 \rightarrow M_1 \rightarrow Y$	0.265	0.113	0.242	0.802	0.000	CMIN/DF=1.295,GFI=0.939,TLI=0.928,
$X_1 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$	0.379	0.129	0.212	0.593	0.053	RMSEA=0.040,RMR=0.035
$X_1 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$	0.223	0.207	0.069	0.482	0.000	CMIN/DF=1.577,GFI=0.908,TLI=0.962,
$X_2 \rightarrow M_1 \rightarrow Y$	0.412	0.210	0.235	0.815	0.000	RMSEA=0.038,RMR=0.036
$X_2 \rightarrow M_2 \rightarrow Y$	0.390	0.185	0.263	0.762	0.032	
$X_2 \rightarrow M_3 \rightarrow Y$	0.420	0.237	0.245	0.982	0.040	

注： X_1为服务主导逻辑，X_2为顾客信任，M为动态能力，M_1为资源整合能力，M_2为市场感知能力，M_3为环境适应能力，Y为价值共创

二阶潜变量动态能力整体的简单中介效应估计值，以及 3 个一阶潜变量资源整合能力、市场感知能力和环境适应能力的多重中介效应估计值均在 0.225 -0.421 范围内，并且 95% 置信度下的偏差校正 bootstrap 置信区间上下限均大于 0 而不包含 0，说明二阶潜变量动态能力及其 3 个一阶潜变量资源整合能力、市场感知能力和环境适应能力对于服务主导逻辑、顾客信任与价值共创之间的中介效应均是显著。

综上分析，得出如下结果，一是服务主导逻辑不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；二是服务主导逻辑不仅直接影响动态能力，还通过顾客信任间接影响动态能力。服务主导逻辑理念层面不仅直接作用于内部能力层面，还通过影响结构层面间接影响内部能力层面；三是顾客信任不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；四是动态能力及其资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力均在服务主导逻辑、顾客信任与在线旅游企业的价值共创的关系中起到中介作用。

讨论

第一，服务主导逻辑不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创。服务主导逻辑对在线旅游企业动态能力的提升提供了理念指导，会直

接影响在线旅游企业的动态能力，而动态能力为价值共创提供了有力支撑。动态能力培育与提升能让在线旅游企业应对更加复杂的多元互动和利益协调问题，指导在线旅游企业的管理者和经营者充分利用变革管理和创新管理等手段，在旅游市场中获得长期持续的竞争优势；而服务主导逻辑强调从顾客的需求和偏好出发，通过在线旅游企业的动态能力影响价值共创。

第二，服务主导逻辑不仅直接影响动态能力，还通过顾客信任间接影响动态能力。服务主导逻辑对于企业整合、重构资源起到了概念引领的作用，不仅直接作用于内部能力层面，还通过影响结构层面间接影响内部能力层面，影响着在线旅游企业的资源整合、市场感知和环境适应等动态能力的支撑作用，同时，服务主导逻辑促进了顾客信任的优化。顾客信任的提升需要动态能力进行资源整合、市场感知和环境适应，对于在线旅游产品在顾客中的认可也需要动态能力的支撑，相伴而来对动态能力的水平也提出了更高要求。

第三，顾客信任不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创。顾客信任虽然不直接作用于在线旅游企业的价值共创，但是顾客信任能够促进动态能力的提升，包括在线旅游企业的资源整合、市场感知和环境适应等能力。顾客信任可以降低用户的感知风险，提高消费信心和忠诚度，并且搭建了企业与用户之间的有效桥梁，有效的互动和沟通帮助企业的动态能力提升，以此促进用户对于价值共创的参与度。

第四，动态能力及其资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力均在服务主导逻辑、顾客信任与在线旅游企业的价值共创的关系中起到中介作用。在线旅游企业对资源进行整合的过程中，促进了顾客和企业之间的交流，同时对于顾客的需求变化的及时感知，适应游客行为多样性、竞争对手的复杂，也就是通过资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力的提升，实现市场变化的快速相应、服务创新的提质提档、内外资源的有效整合，以推动在线旅游企业的价值共创。

对于在线旅游企业的启示，一是宏观的维度上，在线旅游企业需要为价值共创提供有效的支撑环境，并且企业管理者要坚持以价值共创作为战略思想指导实践；二是从中观上看，在线旅游企业需要充分运用并完善自身的网络平台，形成及时的信息交互和沟通，实现用户、企业及其他参与者的有效联系；三是从微观上，在线旅游企业需要鼓励并引导用户，积极参与企业的价值共创活动中，同时合理管理顾客参与的行为和结果，以此不断提升企业的价值共创。

总结与建议

通过实证研究得出，服务主导逻辑不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；服务主导逻辑不仅直接影响动态能力，还通过顾客信任间接影响动态能力；顾客信任不直接影响在线旅游企业的价值共创，但通过动态能力间接影响在线旅游企业的价值共创；动态能力及其资源整合能力、市场感知能力、环境适应能力均在服务主导逻辑、顾客信任与在线旅游企业的价值共创的关系中起到中介作用。在此研究结果下，为在线旅游企业提出管理思路，一是企业要立足并践行服务主导逻辑理念，开展旅游服务创新；二是构建动态能力作用机制，通过多途径方式全面提升动态能力；三是尊重顾客、树立“用户第一”的思路，增强顾客信任，保障顾客利益；四是为价值共创创造良好的环境和条件，以此推动企业的价值共创。本研究局限于相关变量的选择，同时样本数据以企业人员的视角为主，未来

要根据互联网时代可能给在线旅游企业发展带来的影响，引入更多的因素，进行多维度分析，以更加全面、充分的帮助在线旅游企业实现最大化价值共创。

参考文献

陈宏辉、杨嘉诚. (2022). 构建意义驱动的数字时代商业伦理：服务主导逻辑的视角. *清华管理评论,* (04), 62-70.

简兆权、肖霄. (2015). 网络环境下的服务创新与价值共创：携程案例研究. *管理工程学报, 29*(1), 20-29.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of marketing, 54*(3), 68-81.

Gronroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management, 28*(13-14), 1520-1534.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

高管背景特征对企业财务绩效的影响研究——基于投资决策的中介作用

THE IMPACT OF BACKGROUND CHARACTERISTICS OF EXECUTIVES ON CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE—THE INTERMEDIARY ROLE OF INVESTMENT DECISION-MAKING

王超 [1*]，鲁桂华 [2]，揭晓纹 [3]

Chao Wang[1*], Guihua Lu[2], and Xiaowen Jie[3]

[1,2,3] 泰国正大管理学院

[1,2,3]Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 365215828@qq.com

摘要

随着中国经济的快速发展，企业市场竞争日益激烈，投资决策在企业中的重要性也日益凸显。在企业资源有限的情况下，如何合理分配有限的资源以实现最大化的效益成为了企业面临的重要问题。根据高阶理论，高管背景特征(如年龄、教育背景、职业路径等) 对企业的投资决策行为有着显著的影响。随着学科交叉和融合，高管个体特征背后所蕴含的文化以及社会因素逐渐受到公司治理领域的关注。受此启发，本文聚焦于高管背景特征对投资决策的影响，即探讨高管的背景特征是否影响投资决策，进而影响企业的财务绩效水平。本文梳理了管理者特征差异、企业财务绩效与投资决策相关文献，分析了高管团队年龄差异、性别差异、教育程度差异与代理成本的关系。选取了沪深两市 A 股上市公司作为研究对象，将高管背景特征作为解释变量，企业财务绩效作为被解释变量，引入投资决策作为中介变量，高管团队的股权激励作为调节变量，构建了有调节的中介模型。研究发现高管的背景特征对投资决策有正向影响并进而正向影响了企业的财务绩效。

关键词：高管背景特征 投资决策 财务绩效

Abstract

With the rapid development of China's economy, the market competition among enterprises is becoming increasingly fierce, and the importance of investment decision-making in enterprises is also becoming increasingly prominent. In the case of limited enterprise resources, how to reasonably allocate limited resources to achieve maximum benefits has become an important issue faced by enterprises. According to higher-order theory, the background characteristics of executives (such as age, educational background, career path, etc.) have a significant impact on the investment decision-making behavior of enterprises. With the intersection and integration of disciplines, the

cultural and social factors underlying the individual characteristics of executives are gradually receiving attention in the field of corporate governance. Inspired by this, this article focuses on the impact of executive background characteristics on investment decisions, that is, to explore whether executive background characteristics affect investment decisions and thus affect the financial performance level of enterprises. This article reviews literature related to differences in manager characteristics, corporate financial performance, and investment decisions, and analyzes the relationship between age differences, gender differences, education level differences, and agency costs in executive teams. We selected A-share listed companies in the Shanghai and Shenzhen stock markets as the research subjects, with executive background characteristics as the explanatory variable, corporate financial performance as the dependent variable, investment decision-making as the intermediary variable, and equity incentives of executive teams as the moderating variable. We constructed a moderated intermediary model. Research has found that the background characteristics of executives have a positive impact on investment decisions and subsequently have a positive impact on a company's financial performance.

Keywords: Executive Background Characteristics, Investment Decisions, Financial Performance

引言

投资决策决定了企业经营活动创造现金流量的能力，进而决定着企业价值最大化目标的实现。在市场环境下，企业需要面对许多特殊性和复杂性的问题。通过加强内部管理、与外部专业机构合作以及利用信息技术等手段，企业可以通过提高投资决策的效率，实现股东财富最大化。为鼓励和引导企业投资，中国政府出台了《关于进一步深化投融资体制改革的意见》《财政部关于规范金融企业对地方政府和国有企业投融资行为有关问题的通知》《关于鼓励企业扩大有效投资促进产业发展提质增效的若干意见》等一系列政策文件。企业投资决策是投资活动的起点，是指投资主体在调查、分析、论证的基础上，对投资活动所做出的最后决断，是在给定信息和资源约束下，为获得未来补偿而牺牲现有资源进行的对投资目标和成本的一个综合权衡过程。而企业高级管理层在企业投资决策中扮演着至关重要的角色，他们需要对企业经营过程中的各项显性资源分配、隐性声誉与形象的维护和发扬等方面进行引导和指示（Agle et al.,1999）。这些资源包括但不限于资金、人力、技术、品牌等，它们是企业实现商业目标的重要支撑。投资是重要企业行为，是企业获得利润的必需条件。高管需要对投资项目进行商榷和决策，确保资金的使用符合企业的战略目标和社会价值观 (Quigley& Graffin, 2014)。

研究目的

本研究探讨的问题涉及高管背景特征如何传导到企业投资决策，以及这一传导过程对经济后果的影响。通过分析投资决策在高管背景特征与企业财务绩效提升之间的作用机制，本文一定程度上揭示了企业投资决策、高管背景特征 (Chen et al,2015，Chen & Nadkarni, 2017) 和企

业财务绩效提升之间的内在关系。该研究对于高管团队在决策质量提升方面的路径和机制进行了验证，同时也有助于企业进一步认识高管梯队建设与调整的现实价值。最终，本文为人才选拔和梯队调整提供了新的证据支持。

问题提出

Hambrick et al. (1996) 提出了高阶理论，该理论认为董事会成员的背景特征对企业财务绩效具有显著的影响。自此之后，学术界对于董事会成员背景特征的研究逐渐丰富，但主要集中在对企业财务绩效、战略导向的影响方面 Hambrick et al. (1996)。其中，高管背景特征对投资决策行为的研究情况是一个热门话题。高管团队背景及团队异质性对企业的投资决策行为有着显著的影响，高管团队的背景特征也可能会影响企业的决策流程和信息传递。随后，许多学者开展了高管背景特征对企业财务绩效、投资决策等影响的研究。高管背景特征对企业投资决策的影响可能更加显著，也更加具有实际意义。然而，现有的研究往往只考虑单一的中介效应或者调节效应对主效应的影响，而并未进行综合性的考察。这意味着很难全面了解高管背景特征对企业投资决策的影响机制以及适用的情境。因此，本文的主要研究问题为：考察高管背景特征在企业投资决策作为中介变量的影响下，对企业财务绩效的作用机制。

研究内容及方法

本文的理论基础基于先前学者的相关研究，分析高管背景特征是否会通过影响企业投资决策进而影响企业财务绩效，本文的主要研究内容如下：

1）高管背景特征与企业投资行为的相关性分析

本文通过数据收集，对中国沪深两市上市公司的高管团队进行调查和数据分析。分析内容主要包括高管的性别、年龄、教育背景等方面的信息，以及企业的资源分配、财务状况等方面的数据。进一步论证高管背景特征与企业投资行为、企业投资决策的相关性分析。

2）高管背景特征与企业财务绩效的相关性分析

通过实证分析的分析方式性别差异、年龄差异、教育背景差异、经验差异与企业财务绩效的相关关系。本研究有助于深入了解高管团队的组成对企业财务绩效的影响，为企业制定更有效的管理策略提供参考依据。

3）企业投资决策对高管背景特征与企业财务绩效的中介效应

在探究高管背景特征对企业财务绩效的影响过程中，采用高阶理论、委托代理理论等经济、管理学理论作为指导。帮助本文理解高管团队的特征和作用，以及高管背景特征对企业财务绩效的影响机制（王雪莉等，2013）。基于相关理论，探究高管背景特征对企业财务绩效的影响过程中，采用多元回归的方法构建中介效应检验模型，以验证提出的理论假设，并着重研究企业投资决策的传导机制。

4）高管持股比例对高管背景特征与投资决策的调节效应

引进高管持股比例，在企业投资决策中介效应检验的基础上，理论分析和实证检验高管持股比例对高管团队背景特征与投资决策的直接和间接调节效应，以及三者之间的交互关系，以验证提出的研究假设，并着重研究调节的作用和强度。

文献综述

高管团队特征的相关研究

高管是指公司管理层中担任重要职务、负责公司经营管理、掌握公司重要信息的人员，主要包括经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。考虑到中国的法律和制度环境，根据《中华人民共和国公司法》第二百一十六条的规定，高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。

1. 高管人口统计特征与决策流程

在高阶理论中，Hambrick 和 Mason 认为决策者在做出决策时，会将自身的认知、价值观以及经验和能力等因素纳入考虑。这些因素会影响他们对决策信息的筛选和选择。他们提出了高管团队背景特征的概念，其中包括专业背景特征（如职业背景和教育背景等）以及异质性（Hambrick 和 Mason，1984）。研究者将这些可见的高管背景特征视为高层管理者的认知和价值的反映，并将它们与组织结果（如战略及其效果）建立联系。根据这一理论框架，后续的研究者进一步探讨了高管背景特征与各种组织结果之间的关联性。他们发现，在高阶理论框架中，高管团队可见的背景特征对于决策过程的影响可能比心理特征更为重要。这意味着，除了个人的心理特质外，其他外部因素，如年龄、经验、教育背景等，也可能对决策产生重要影响。

通过研究高管背景特征与组织结果之间的联系，研究者试图揭示高层管理者在做出决策时所受到的认知和价值因素的影响。这种理解有助于我们更好地理解高层管理者的决策过程，并为组织的管理和发展提供有益的参考。

Hambrick 和 Mason 的高阶理论为我们提供了一个框架，用于分析高层管理者在决策过程中如何将自身的认知和价值观融入其中。他们的研究为后续研究者提供了启示，帮助他们进一步探索 TMT 特征与组织结果之间的关联性，并为我们理解高层管理者的决策过程提供了新的视角。

2. 影响高管背景特征的重要变量

根据 Hambrick 和 Mason 的高阶理论，高管团队成员的心理和认知特征以及其职业背景等因素可能对团队的决策过程产生重要影响，即高管的的性别、年龄、教育水平等外部特征可能会对他们的思维、情感和行为产生影响，进而影响决策方向和质量。高管背景特征可由年龄、性别、任期、教育水平、职业背景等变量反映。

1) 高管异质性相关研究

Hanbrick 和 Mason (1984) 提出高层梯队理论以来，高管团队特征成为学者们研究的热点。其中，高管的异质性指的是团队成员之间在人口背景特征、认知观念、价值观以及经验等方面存在的显著差异。本文将高管异质性分为：一般人口特征、专业背景特征和社会背景特征。

2) 股权激励

高管激励理论为解决委托代理理论下股东与高管之间信息不对称和利益冲突的问题缺陷提供了新的思路。这些理论主要关注高管的动机、需求和行为，旨在提高高管的绩效和企业的绩效。

3. 研究评述

综上文献内容，本文认为前期对高管异质性本身的研究已较为细致、全面，为后续的研究提供了多方面视角，打好了较为扎实的理论基础。但在如下方面仍需要更为深入的探索:一是对于投资对企业绩效的促进作用有待进一步探讨。二是对于高管背景特征如何通过影响投资决策进而影响企业绩效的内在机理和传导机制有待更深入的挖掘。三是股权激励对企业投资的作用机制需要进一步探索。因此，本文在研究过程中将以上不足考虑进去,通过理论和实证结合的方法结合中国上市企业的实际情况，尝试厘清高管背景特征对企业绩效作用的内在机理、传导机制、外在因素，为后续研究提供借鉴。

研究方法

通过对相关理论的分析和对比，结合对现有数据情况的梳理，筛选有价值的评估指标，构建指标体系。对获取的数据进行清洗、整理后，采用描述性统计的方法，对数据的情况进行初步的分析。随后，建立回归方程模型，基于 Richardson 投资期望模型，引入企业资本投资水平(Inv)和资本投资效率(Ineff)作为中介变量，高管持股占比作为调节变量，对所构建的理论模型展开实证研究。最后，采用参数显著性检验、拟合优度检验的方法，检验所构建的模型的解释水平，并针对模型结果提出优化建议。

1) 假设提出

(1) 高管背景特征对企业财务绩效的影响

企业财务绩效作为企业经营成果的直接体现，是一个由起草决策、方案确定、审议通过到执行的全过程所形成的结果。在这个过程中，高管团队无疑是关键的影响因素之一。他们的决策看似简单，但实际步骤复杂（韩立丰等，2010）。本文将高管背景特征分为两部分，分别为专业背景及异质性。根据现有文献，高管的专业背景与决策的理性程度之间存在密切关系。高管的专业背景更贴合公司业务和行业特点，他们更有可能具备相关的知识和技能，能够更好地理解公司的运营情况和市场环境。因此，在做出决策时，他们更有可能考虑到各种因素，并基于充分的信息和分析做出理性的决策。

基于此，提出以下研究假设：

H1：高管专业背景与企业财务绩效正相关。

H2：高管专业背景与企业财务绩效负相关。

在高管异质性方面，高阶理论认为，管理层中性别和年龄的异质性会导致不同的管理风格和决策风格。女性相对于男性具有更高的风险厌恶水平、更稳健谨慎的经营策略偏好以及更愿意实施差异化战略。同时，女性通常更加注重沟通和协调，能够更好地处理团队内部的矛盾和分歧，进而获得更高的企业财务绩效(Hambrick, et al., 1996)。但一些研究认为，女性高管更为“优柔寡断”，降低了决策效率（徐高彦等，2020）。年龄差异可以促进不同观点和经验的交流,有助于战略决策制定前的整合和提升决策合理性,从而有利于企业财务绩效的提升。高管团队中年龄跨度的增大也会带来频繁的人员更替，影响梯队结构的稳定性，进而影响决策效率等方面，最终会对组织绩效产生负面影响（王雪莉等，2013）。高管长期任职可能会导致

企业战略变革缓慢，因为他们更容易安于现状并抵制变革。然而，其他研究表明，高管长期任职可以提高企业的创新能力和战略选择的稳定性，从而提高企业财务绩效。为此，提出假设如下：

H3：高管异质性与企业财务绩效正相关。

H4：高管异质性与企业财务绩效负相关。

(2) 高管背景特征对投资决策水平的影响

高管背景特征对投资决策水平有着重要的影响。高管的专业背景和团队异质性这些特征会影响他们对市场和行业的认知和判断，从而影响投资决策水平。学者普遍认为高管的专业背景可以影响他们对投资风险和回报的理解和评估。拥有相关专业背景的高管可能更具有分析和预测市场趋势的能力，能够更准确地评估投资项目的风险和潜在回报。

基于此，提出一组对立的研究假设。

H5：高管背景特征与投资决策水平正相关。

H6：高管背景特征与投资决策水平负相关。

(3) 企业投资水平与企业财务绩效的影响

投资是企业发展和增长的重要驱动力之一，通过投资，企业可以扩大生产能力、开拓新市场、引入新技术等，从而提升企业的竞争力和盈利能力。本文引入引入 Richardson 投资期望模型评估企业的投资决策水平，通过测量模型的分析和应用，可以更好地理解和评估企业的投资行为和效率。

综上所述，提出如下研究假设：

H7：企业投资水平对企业财务绩效正相关。

(4) 企业投资水平的中介效应分析

基于本文研究的切入视角，需要证明企业投资水平在高管异质性与企业绩效的传导过程中存在中介作用。因此，本文从高阶理论出发，采用“高管背景特征-企业决策行为-决策经济结果”的范式来探讨这一问题。

因此，提出如下研究假设：

H8：企业投资水平在高管背景特征影响企业财务绩效机制中起中介作用。

2) 模型的建立

本文以资产回报率(Return on Assets，ROA)作为企业财务绩效的衡量指标作为被解释变量。以高管背景特征指标用以综合体现高管团队的特性作为解释变量。以高管背景以拥有经济、管理类专业背景的高管人数占比衡量高管团队经管专业背景，以拥有财务经营管理工作经验的高管人数占高管团队总人数的比衡量高管团队财务背景经验做为中介变量。

本文引入 Richardson 投资期望模型评估企业的投资决策水平（Richardson，2006）。以 Richardson 投资期望模型的计算结果——企业资本投资水平(Inv)和资本投资效率(Ineff)作为中介变量，计算基于 Richardson 投资期望模型，构建回归模型如下：

$$\ln v_t = \beta_0 + \beta_1 \ln v_{t-1} + \beta_2 Size_{t-1} + \beta_3 Length_{t-1} + \beta_4 Lev_{t-1} + \beta_5 Cash_{t-1} + \beta_5 Cash_{t-1} + \beta_6 \mathrm{Re}t_{t-1} + \beta_7 Growth_{t-1} + Year_t + \varepsilon_t$$

(1) 调节变量

如上文分析，引入高管持股占比作为调节变量，探索股权激励对决策行为的影响。

(2) 控制变量

在控制变量方面，本文从公司特征及财务特征出发，选取了营收增长率 Growth、董事会规模、两职合一、薪酬激励情况、营收增长率、杠杆率和管理费用水平指标作为控制变量。

3) 实证模型的构建

本文采用多元回归分析方法，对本文研究内容进行分析。

(1) 基础模型

为验证 H1 及 H2，建立基础模型（模型 1）如下：

$$\mathrm{ROA}=\beta_0+\sum\beta_i\,\text{Explanatory variables}+\sum\beta_k Controls+\varepsilon \qquad (3\text{-}1)$$

(2) 有调节的中介模型

基于基础模型上，本文引入中介变量及调节变量，构建理论模型。高管背景特征为解释变量（Explanatory variables），设为 X 。X 通过两条路径对企业财务绩效产生影响：第一条是为高管背景特征直接影响企业财务绩效，即 $X\to Y$，表达式见基础模型（3-1）。另一条影响路径为高管背景特征通过影响投资决策水平进而影响企业财务绩效，即 $X\to M\to Y$。调节变量高管持股占比通过影响企业的高管背景特征对投资决策水平的作用大小，即调节变量作用于高管背景特征 X 到投资决策水平的路径上（ $X\to M$ ）。分别建立有调节的中介模型如下：

模型 2：从企业资本投资水平的角度看，高管背景特征对企业财务绩效的影响：

$$\begin{cases}\ln v=\beta_1+\sum\beta_{1i}\,\text{Explanatory variables}+\sum\beta_{1k}Controls\\ \qquad +EI\times\sum\beta_{2j}\,\text{Explanatory variables}+\varepsilon\\ \mathrm{ROA}=\beta_2+\sum\beta_{2i}\,\text{Explanatory variables}+\beta_2'\ln v\\ \qquad +EI\times\sum\beta_{2j}\,\text{Explanatory variables}+\sum\beta_{2k}Controls+\varepsilon\end{cases} \qquad (3\text{-}2)$$

模型 3：从企业资本投资效率的角度看，高管背景特征对企业财务绩效的影响：

$$\begin{cases}\ln eff=\beta_1+\sum\beta_{1i}\,\text{Explanatory variables}+\sum\beta_{1k}Controls\\ \qquad +EI\times\sum\beta_{2j}\,\text{Explanatory variables}+\varepsilon\\ \mathrm{ROA}=\beta_2+\sum\beta_{2i}\,\text{Explanatory variables}+\beta_2'\ln eff\\ \qquad +EI\times\sum\beta_{2j}\,\text{Explanatory variables}+\sum\beta_{2k}Controls+\varepsilon\end{cases} \qquad (3\text{-}3)$$

5. 数据处理

本文以 2018 年-2022 年 A 股上市的企业为研究对象。为考虑样本数据的有效性以及模型研究的准确性，研究样本的选取标准如下:（1）基于本文研究内容的需要，剔除未披露股权激励情况的企业；（2）剔除 ST、*ST、 PT 等业绩过差的企业，以及证监会公开批评或认定违法违规的企业；（3）剔除缺失财务报表等数据不全的企业；（4）剔除近五年数据存在缺失的企业；（5）剔除金融行业企业。获得中国 A 股上市企业数据共 2331 家。本文所使用的数据来源于证监会披露的企业年报、国泰安数据库、Wind 数据库等。

6. 变量多重共线性检验

本文通过使用 VIF 方法对各变量之间的多重共线性进行了检验，结果表明所构建的模型没有多重共线性问题，为后续的分析提供了可靠的基础。

7. 相关性分析

本文对模型中各主要变量进行相关性分析，构建了 Pearson 相关系数矩阵。经管专业背景 Profession 与企业资产收益率 ROA 的呈现较强的正相关，其相关系数为 0.567，1%的水平上显著负相关，初步验证了假设 H1a 即高管经管专业背景与企业财务绩效正相关；财务工作经历 Experience 与企业资产收益率 ROA 的相关系数为 0.287，5%的水平上显著正相关，即高管财务工作经历与企业财务绩效正相关；性别异质性 Gender 与企业资产收益率 ROA 的相关系数为 0.344，5%的水平上显著正相关;年龄异质性 Age 与企业资产收益率 ROA 的相关系数为-0.123，5%的水平上呈现负相关关系。年龄异质性 Age 与企业资产收益率 ROA 的相关系数为-0.123，呈现负相关关系。任期异质性 Tenure 与企业资产收益率 ROA 的相关系数为 0.221，在 5%的水平上呈现正相关关系。

从高管背景特征与投资水平的相关关系来看，经管专业背景 Profession 与资本投资水平 Inv 和资本投资效率 Ineff 均呈现显著的正相关关系；财务工作经历 Experiencen 与资本投资水平 Inv 和资本投资效率 Ineff 均呈现显著的正相关关系；性别异质性 Gender 与资本投资水平 Inv 呈现正相关关系，和资本投资效率 Ineff 呈现负相关关系，但从相关性分析的结果来看，相关性并不显著，因此，需要通过模型进行进一步验证；任期异质性 Tenure 与资本投资水平 Inv 和资本投资效率 Ineff 均呈现正相关关系；

从投资水平与企业财务绩效的相关关系来看，与、资本投资水平 Inv 和资本投资效率 Ineff 与企业资产收益率 ROA 均为显著的正相关，初步验证了本文假设。

8. 回归分析

1) 基础模型的建立

基于前文的分析，首先建立解释变量对企业财务绩效的回归分析模型。

$$ROA = 0.0121 + 0.0334 \times \text{Profession} + 0.0337 \times \text{Experience} - 0.0187 \times \text{Age} + 0.0205 \times \text{Tenure} + 0.201 \times \text{Boardsize} + 0.0021 \times \text{CP} + 0.0003 \times \text{CI} - 1.183 \times \text{LEV} + 0.0347 \times \text{ADM}$$

从上式可知，在专业背景方面，经管专业背景与资产收益率在 5%的水平上显著为正，影响系数为 0.0334；财务工作经历与资产收益率在 1%的水平上显著为正，影响系数为 0.0337。可以由此判断，高管团队的经管专业背景与财务工作经历对资产收益率有显著的正向影响，可以认为初步论证了假设 H1a，即高管经管专业背景与企业财务绩效正相关，以及假设 H1b，即高管财务工作经历与企业财务绩效正相关。

在高管异质性方面，年龄异质性与资产收益率在 5%的水平上显著为负，影响系数为-0.0187，从模型结果来看初步论证了 H4b，即高管年龄异质性与企业财务绩效负相关。任期异质性与资产收益率在 1%的水平上显著为正，影响系数为 0.0205，初步论证了 H3c，高管任期异质性与企业财务绩效正相关。

从控制变量的角度来看，董事会规模与资产收益率在 1%的水平上显著为正；两职合一与资产收益率在 10%的水平上显著为正；薪酬激励情况与资产收益率在 1%的水平上显著为正；营收增长率的 t 检验结果并不显著；杠杆率与资产收益率在 5%的水平上显著为负；管理费用水平与资产收益率在 5%的水平上显著为正。

2) 中介效应的检验

(1) 资本投资水平的中介效应分析

引入中介变量资本投资水平，基于模型 1，建立多元回归模型，探讨资本投资水平的中介效应。使用 SPSS 24.0 计算可得，

对解释变量影响中介变量的路径（$X \to M$）可以得到表达式如下：

$$\begin{aligned} Inv &= -0.593 + 0.512 \times Profession + 0.273 \times Experience + 0.0041 \times Age + 0.009 \times Gender + 0.739 \times Tenure \\ &\quad + 0.015 \times Boardsize - 0.071 \times CP + 0.32 \times CI - 0.122 \times Growth - 1.843 \times LEV + 0.002 \times ADM \\ ROA &= -0.242 + 0.094 \times Profession + 0.0043 \times Experience - 0.0994 \times Age + 0.007 \times Tenure \\ &\quad + 1.158 \times Inv + 0.038 \times Boardsize + 0.098 \times CP + 0.0039 \times CI - 0.071 \times LEV + 0.012 \times ADM \end{aligned}$$

从专业背景来看，高管团队的经管专业背景和财务工作经历对企业资本投资水平有正向的影响，基本论证了假设“高管经管专业背景与资本投资水平正相关”，以及假设“高管财务工作经历与资本投资水平正相关“。从高管异质性来看，年龄异质性、性别异质性、任期异质性对企业资本投资水平均有正向的影响，基本论证了假设”高管性别异质性与资本投资水平正相关、高管年龄异质性与资本投资水平正相关”。

在只引入中介变量资本投资水平 Inv 的情况下，企业资本投资水平对企业财务绩效具有正向的作用，初步论证了假设 H8a 即资本投资水平在高管背景特征影响企业财务绩效机制中起中介作用。在调节作用的影响下，高管团队的专业契合度、财务工作经历、年龄异质性、任期异质性均对企业财务绩效有正向的影响。

从模型整体来看，仅引入中介变量资本投资水平 Inv 的模型 2 拟合优度检验值 0.488 略高于模型 1 的拟合优度检验值 0.461，可以认为中介变量资本投资水平提升了模型的解释能力。

(2) 资本投资效率的中介效应分析

引入中介变量资本投资效率，基于模型 1，建立多元回归模型，探讨资本投资效率的中介效应。首先对资本投资效率 lneff 建模，剔除 t 检验不显著的变量后，结果如表（略）。计算发现，剔除 t 检验不显著的变量后，则资本投资效率 Ineff 的表达式为：

$$\begin{aligned}Ineff = &-0.885 + 0.292 \times Profession + 0.392 \times Experience + 0.211 \times Tenure + 1.209 \times EI \times \\ &Profession + 0.239 \times Boardsize + 0.112 \times CP + 0.509 \times Growth\end{aligned}$$

由上式可知，从专业背景来看，高管团队的经管专业背景和财务工作经历对企业资本投资效率有正向的影响，基本论证了假设 H5b 以及假设 H5d。从高管异质性来看，年龄异质性、性别异质性与企业资本投资效率关系不显著、任期异质性对企业资本投资效率有正向的影响。

基于此，仅引入资本投资效率作为中介变量，对财务绩效建模。引入中介变量资本投资效率后模型 3 表达式如下：

$$\begin{aligned}ROA = &-0.259 + 0.172 \times Profession + 0.442 \times Experience - 0.829 \times Age + 0.163 \times Tenure \\ &+ 0.872 \times Ineff + 0.279 \times Boardsize + 0.0378 \times CP + 0.0109 \times CI - 1.39 \times LEV \\ &+ 0.058 \times ADM\end{aligned}$$

由上式可知，企业资本投资效率对企业财务绩效具有正向的作用，初步论证了假设 H8b 即资本投资效率在高管背景特征影响企业财务绩效机制中起中介作用。

从模型整体来看，仅引入中介变量资本投资效率 Ineff 的模型 3 拟合优度检验值 0.592 显著高于模型 1 的拟合优度检验值 0.461，可以认为中介变量资本投资效率提升了模型的解释能力。

(3) 调节效应的检验

在上述模型中引入调整变量股权激励，首先，基于仅引入中介变量的模型 2，建立多元回归模型，探讨在资本投资水平作为中介变量情况下，股权激励的调节作用。使用 SPSS24.0 计算结果（表略）。

根据计算结果可得到表达式如下：

$$\begin{aligned}Inv = &-0.907 + 0.572 \times Profession + 0.443 \times Experience + 0.0081 \times Age + 0.009 \times Gender \\ &+ 0.918 \times Tenure - 1.44 \times EI \times Profession + 0.71 \times EI \times Experience + 0.901 \times EI \times Gender \\ &+ 0.181 \times EI \times Age + 0.54 \times EI \times Tenure + 0.073 \times Boardsize - 0.81 \times CP + 0.353 \times CI \\ &- 0.101 \times Growth - 1.409 \times LEV + 0.002 \times ADM\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}ROA = &-0.0771 + 0.032 \times Profession + 0.017 \times Experience - 0.0504 \times Age + 0.23 \times Tenure \\ &+ 3.32 \times EI \times Profession + 3.08 \times EI \times Experience + 1.08 \times EI \times Age + 3.02 \times EI \times Tenure \\ &+ 0.586 \times Inv + 0.166 \times Boardsize + 0.0145 \times CP + 0.0002 \times CI - 1.839 \times LEV \\ &+ 0.004 \times ADM\end{aligned}$$

从股权激励的调节作用来看，股权激励对各解释变量存在显著的调节作用。在股权激励的影响下，选派财务经历更丰富的高管，提高年龄异质性、性别异质性、任期异质性均可以提升企业资本投资水平，然而，值得注意的是，在股权激励的影响下，提升高管团队的经管专业背景反而对企业资本投资水平产生消极的作用。

从模型整体来看，引入中介变量资本投资水平和调节变量股权激励后，模型 2 的拟合优度检验值 0.701 显著高于模型 1 的拟合优度检验值 0.461，可以认为提升了模型的解释能力。

随后，基于仅引入中介变量的模型 3，建立多元回归模型，探讨在资本投资效率作为中介变量情况下，股权激励的调节作用。使用 SPSS 24.0 计算结果（表略）。

根据计算，在股权激励的影响下，资本投资效率 Ineff 的表达式为：

$$\begin{aligned}Ineff = &-0.591 + 0.132 \times Profession + 0.409 \times Experience + 0.109 \times Tenure \\ &+ 1.209 \times EI \times Profession + 0.093 \times EI \times Experience + 0.128 \times EI \times Gender \\ &+ 0.488 \times EI \times Age + 0.092 \times EI \times Tenure + 0.131 \times Boardsize + 0.02 \times CP \\ &+ 0.327 \times Growth\end{aligned}$$

在股权激励的影响下，提高高管团队的经管专业背景、财务工作经历、年龄异质性、性别异质性、任期异质性均可以提升企业资本投资效率。

模型 3 表达式如下：

$$\begin{aligned}ROA = &-0.109 + 0.102 \times Profession + 0.034 \times Experience - 0.072 \times Age + 0.097 \times Tenure \\ &+ 2.18 \times EI \times Profession + 2.21 \times EI \times Experience + 0.928 \times EI \times Gender + 0.793 \times EI \times Age \\ &+ 0.739 \times EI \times Tenure + 0.297 \times Ineff + 0.168 \times Boardsize + 0.0592 \times CP + 0.0023 \times CI \\ &- 1.342 \times LEV + 0.0291 \times ADM\end{aligned}$$

由上式可知，在调节作用的影响下，高管团队的专业契合度、财务工作经历、年龄异质性、任期异质性均对企业财务绩效有正向的影响。

从模型整体来看，引入中介变量资本投资效率和调节变量股权激励后，模型 3 的拟合优度检验值 0.592 显著高于模型 1 的拟合优度检验值 0.461，可以认为提升了模型的解释能力。

表 1: 协方差矩阵

协方差矩阵													
ROA	1												
Profession	0.567***	1											
Experience	0.287**	0.683***	1										
Gender	0.344**	0.239**	0.121**	1									
Age	（0.123)*	0.297***	0.024	0.316**	1								
Tenure	0.221**	0.250**	0.106	0.071	0.020**	1							
Boardsize	0.075***	0.198**	0.425***	0.086	0.569***	0.271**	1						
CI	0.381***	0.458***	(0.004)*	0.038	0.712**	0.063	0.426***	1					
Growth	0.176**	0.522***	0.193	0.368**	0.056*	0.149	0.278**	0.293	1				
Lev	（0.005）	0.194*	(0.111)	(0.266)**	(0.081)	0.497**	0.144*	0.118	0.469***	1			
ADM	0.415**	（0.029）	0.455**	0.703***	0.299**	(0.327)	0.395**	0.166*	0.04*	0.172	1		
Inv	0.155	0.514**	0.263**	0.203*	(0.065)*	0.059*	0.014*	(0.027)	(0.014)	(0.123)**	0.317**	1	
Ineff	0.238**	0.428**	0.645**	（0.006)	0.032*	0.635***	0.398***	0.473**	0.229***	0.017***	(0.528)***	0.004	1

注：***表示在 1%的水平上显著，**表示在 5%的水平上显著,*表示在10%的水平上显著

资料来源：由作者设计所得

结论与建议

1. 高管背景特征对企业财务绩效的影响

在国外的研究中，一些学者将高管及其团队特征纳入到企业竞争的研究中。根据高阶理论，高管团队的人口统计学特征会影响其对信息的感知和处理方式。例如，具有较高学历的高管可能更加重视企业的长期发展和创新能力，而具有丰富工作经验的高管可能更加注重实际操作和市场变化。这些不同的认知和价值观会在决策过程中产生不同的影响。高管具备相关专业知识和技能，能够更好地理解和应对企业面临的挑战和机遇，有助于能够制定更有效的战略和决策，从而提高企业的财务绩效。高管通常具有丰富的行业经验和洞察力，能够准确判断市场趋势和竞争环境，可以利用这些经验和洞察力来指导企业的发展方向，并做出有利于提高财务绩效的决策。在对样本数据的分析中，根据模型 1 的实证分析结果可知，高管的专业背景与企业财务绩效之间存在正相关关系。这一发现进一步支持了高阶理论的观点。

2. 高管背景对投资决策的影响

本文采用 Richardson 模型测算企业资本投资水平和资本投资效率，通过建模，得到高管背景特征对投资决策的影响情况。从专业背景来看，高管团队的经管专业背景和财务工作经历对企业资本投资水平有正向的影响、对企业资本投资效率有正向的影响，基本论证了假设。从高管异质性来看，年龄异质性、性别异质性与企业资本投资效率关系不显著、任期异质性对企业资本投资效率有正向的影响。

3. 企业投资水平与企业财务绩效的影响

从模型 2、模型 3 实证分析结果来看，资本投资水平、资本投资效率对企业财务绩效正相关。这意味着企业在进行资本投资时，较高的投资水平和效率将有助于提高企业的财务绩效。本结论与大部分前期研究结论相符。

4. 企业投资水平的中介效应分析

从模型 2、模型 3 实证分析结果来看，引入中介变量后，模型拟合优度教模型 1 明显提高，这论证了资本投资水平、资本投资效率在高管背景特征到企业财务绩效传导作用中中介效应的存在。

5. 总结与建议

本研究通过实证分析的方法论证了高管背景特征对企业财务绩效的影响机制。同时，论证了高管的投资决策水平对企业财务绩效具有显著的正向影响，证明了企业投资决策水平在高管背景特征影响企业财务绩效路径上的中介作用。最后，本研究还论证了股权激励对企业投资决策水平和企业财务绩效的调节作用。研究发现，实施股权激励计划可以有效激发高管团队的积极性和创造力，进而提高企业的投资决策水平和财务绩效。基于以上研究结论，结合实践应用将对企业团队管理提供一定的借鉴意义，其主要启示与建议将具体体现在以下几个方面：

一是加强高管人才选拔和聘任；二是优化高管团队结构;三是做好团队建设；四是健全高管激励约束机制。

参考文献

徐高彦，李桂芳，陶颜等.(2020),“扶大厦之将倾”：女性高管、危机企业反转与管理者认知. 外国经济与管理, 42(05), 42-59.

王雪莉,马琳,王艳丽.(2013),高管团队职能背景对企业绩效的影响:以中国信息技术行业上市公司为例.南开管理评论.16(4),80-93.

韩立丰，王重鸣，&许智文。(2010). 群体多样性研究的理论述评一基于群体断层理论的反思。心理科学进展，18(2), 374-384.

Agle, B.R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. Journal of Financial Economics, 96(3), 513-526.Burgelman R A,Floyd S W,Laamanen T,et al.Strategy processes and practices: Dialoguesand intersections[J].Business &Society,2018,36(1): 5-31.

Chen, G., Crossland, C., & Luo, S. (2015). Making the same mistake all over again: CEO overconfidence and corporate resistance to corrective feedback. The Journal of Political Economy, 123(3), 691-719.

Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. Journal of Financial Economics, 20(2), 55-86.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. Administrative Science Quarterly, 41, 659-684.

Quigley, T. I., & Graffin, S. D. (2014). Reaffirming the CEO effect is significant and much larger than chance: A comment on Fitza. Journal of Financial Economics, 14(4), 55-86.

Richardson, S. (2006). Over-investment of Free Cash Flow. Review of Accounting Studies, 11, 159-189.

高校管理信息系统用户持续使用行为影响研究
THE INFLUENCE OF USERS' CONTINUOUS USE BEHAVIOR OF UNIVERSITY MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM

高菁 [1*], 揭筱纹 [2]
Jing Gao[1*] and Xiaowen Jie[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:** njluca@qq.com

摘要

高校管理信息系统是用于高校内部管理和提供服务的人-机系统。随着信息技术的发展，其作用越来越强大，用户群体也越来越广泛。但实施和使用过程中需投入大量人力、物力，涉及跨部门改造和协调，以及用户行为的改变，因此是一个复杂的用户行为变革和持续使用过程。持续使用能提升高校管理运营能力，但"买而不用"或"用而不尽其能"现象普遍存在。持续使用问题是成败关键，也是教育信息化高质量发展的基础。本研究以高校管理信息系统持续使用行为为研究对象，以 SOR 理论和 ECM-ISC 扩展模型、D&M 理论为基础，构建用户持续使用行为影响研究模型。通过调查问卷收集 261 份样本数据，采用结构方程模型法进行分析。结果显示：信息质量、系统质量、服务质量间接正向影响持续使用行为，便利条件直接正向影响持续使用行为。

关键词：高校管理信息系统 持续使用行为 SOR模型 D&M模型 ECM-ISC扩展模型

Abstract

The university management information system is a man-machine system used to manage and provide services within the university. With the development of information technology, its role is becoming more and more powerful, and the user group is becoming more and more extensive. However,the implementation and use process needs to invest a lot of manpower and material resources,involving cross-departmental transformation and coordination,as well as user behavior change,so it is a complex user behavior change and continuous use process.Continuous use can improve the management and operation ability of colleges and universities, but the phenomenon of "buying but not using" or "using but not using" is widespread. The problem of continuous use is the key to success or failure, and it is also the basis of high-quality development of education informatization. Based on SOR theory, ECM-ISC extended model and D&M theory, this study takes the continuous use behavior of university management information system as the research object. The data of 261 samples were collected by questionnaire and analyzed by structural equation model. The results show that information quality, system quality and service quality have indirect positive effects on continuous use behavior, and convenience has direct positive effects on continuous use behavior.

Keywords: University MIS, Continuous Use Behavior, SOR Model, D&M Model, ECM-ISC Extended Model

引言

研究背景

高校管理信息系统在高校中扮演着重要的角色，国家政策支持和技术发展都为其提供了推动力。在校园网、数字校园和智慧校园三个发展阶段中，信息化技术逐渐深入到教学、科研和管理等多个领域。未来，随着技术的不断革新，高校管理信息系统仍需持续更新观念和技术。虽然有大量软件科技公司涉足高校管理信息系统项目，但也存在一些问题，如设计理念落后、人才储备不足、商业模式不成熟以及资源浪费等。因此，需要进一步研究影响高校管理信息系统用户持续使用行为的影响因素，以促进高校智慧化管理实践的发展。

管理信息系统实施是一项复杂的工程，需要投入大量的人力、物力，涉及流程改造及跨部门协调。虽然管理信息系统应用被普遍认为能为企业或组织运行、管理和决策提供信息支持，但在实际运用中，高昂的投入并不总是能带来预期的回报。员工在管理信息系统的实施过程中扮演着重要的角色，他们的采纳、接受和持续使用行为直接影响着技术实施的效果。因此，研究管理信息系统的持续使用模型至关重要。

研究目的

本研究在智慧校园建设背景下，以高等院校管理信息系统为研究情境，构建了个人行为和信息系统持续使用视角的持续使用行为影响因素模型。通过问卷调查获取用户持续使用行为的样本数据，利用结构方程模型（SEM）分析方法，对模型适配性和理论假设模型进行实证检验，旨在提高用户粘性。本研究整合了“刺激-机体-反应”理论（SOR）、信息系统持续使用扩展模型（ECM-ISC 扩展模型）和信息系统成功模型（D&M）理论模型，并引入高校管理信息系统持续使用情境相关要素，构建了用户持续使用行为影响理论模型，通过实证分析来验证哪些因素对用户持续使用行为有显著影响，为高校管理信息系统制定提升用户持续使用行为的实践策略奠定理论基础，为智慧化高校校园管理实践策略制定提供参考依据，进一步推动智慧校园的发展。

文献综述

管理信息系统概念界定及相关研究

管理信息系统（Management Information System，简称 MIS）是第二代信息系统（Information System，简称 IS），二者既有联系也有区别。同信息系统一样，管理信息系统也是一个人-机系统，但与之不同的是管理信息系统强调的是将信息系统作为工具，以服务于管理领域为目标。薛华成（2003）指出，管理信息系统的知识领域包含管理、信息和系统，是企业的神经系统。直到 1985 年，管理信息系统的创始人，明尼苏达大学的管理学教授高登·戴维斯（Gordon B.Davis）给了管理信息系统一个较完整的定义，即“管理信息系统是一个利用计算机硬件和软件、手工作业、分析、计划、控制和决策模型以及数据库的用户——机器系统。它能提供信息支持企业或组织的运行、管理和决策功能。”指明了管理信息系统的组成、目标和功能（王天新，2007）。综上，本研究将管理信息系统定义为一个以人为主导，利用计算机技术，进行信息搜集、传输、处理、存储、更新和维护的集成化，以提升企业战略竞争优势和效率为目标，支持企业高层决策、中层控制及基层运作的人-机系统。

持续使用行为概念界定及相关研究

信息系统在高校的实施过程，是组织变革的过程。早期变革管理的思想源自库尔特·卢因，他于 1951 年提出卢因变革管理模型，包含解冻、变革和再冻结三个阶段。在信息系统用户行为研究中，使用阶段可分为初始采纳和持续使用。加上实施前的准备阶段，信息系统实施可分为起始、初始采纳和持续使用三个过程，与组织变革三阶段一一对应，如图 1。这有助于解释信息系统如何启动、管理和稳定组织变革的过程。

图 1: 信息系统用户使用模型阶段

Cooper 与 Zmud（1990）认为信息系统实施过程中，个人信念、态度和意向会变。用户早期采纳的系统，后期可能失去深层次使用的动力。再冻结阶段的使用行为是对信息系统的全面、综合使用，超越组织管理约束，属于使用者自主使用。Karahanna, Straub 与 Chervany（1999）通过实证研究指出，技术使用经验与频率增加后，采纳后行为影响因素与采纳前不同。应区分采纳前和采纳后阶段，因为影响用户使用的因素可能不同。研究引起学者关注用户持续使用行为。Bhattacherjee（2001）提出持续使用不是新概念，已在 Cooper 与 Zmud（1990）的研究中作为“实施或执行”“常规化使用”研究和测量。信息系统初次采纳是实施成功的关键，但长期使用并最终成功依赖于持续使用。Jasperson, Carter 与 Zmud（2005）提出采纳后阶段是项目生命周期中最长阶段，也是实现系统投资回报的主要阶段。本研究选择信息系统的持续使用阶段进行研究，对体现信息系统使用价值、提升工作绩效有积极理论和实践价值。

持续使用意愿和持续使用行为的相关研究

自 1974 年 Mehrabian 提出 SOR 理论模型后，该模型被广泛应用于用户行为研究。该模型认为，情绪反应作为中介变量，行为的反应作为因变量，受到外界刺激环境的影响。例如，叶晓茵（2015）基于 SOR 模型研究了社交网站用户参与行为；周涛与陈可鑫（2018）等研究了社会化商务用户行为；何志佳（2019）研究了在线医疗社区用户持续使用行为影响因素；张艳研究了游戏类直播应用的持续使用行为。

在 ECM-ISC 理论方向，Limayem, Hirt 与 Cheung（2007）扩展了因变量，从持续使用意愿扩展至持续使用行为。Bhattacherjee（2008）在文献管理信息系统情境下也进行了扩展，并修正研究终点为持续使用行为。随后，Limayem 与 Cheung（2008）再次扩展持续使用意愿至持续使用行为，并构建 ECM-ISC 扩展模型。Zhao，Deng 与 Zhou（2015）针对移动图书馆移动 APP 开展研究，验证了 ECM-ISC 扩展模型对持续使用行为的解释力。孟猛（2018）整合 ECM 模型与自我决定理论，研究移动社交媒体用户持续使用行为，结果显示持续使用意愿和习惯直接影响持续使用行为。刘鲁川与孙凯（2011）针对移动搜索用户持续使用行为开展研究，验证 ECM-ISC 扩展模型对信息系统持续使用行为的解释力。

信息系统持续使用意愿和行为的影响研究

信息系统成功的三个主要影响维度——信息质量、系统质量、服务质量在 ECM-ISC 中得到了广泛应用，以研究用户持续使用行为。Zhou（2013）发现信息质量和系统质量通过影响满意度来影响持续使用。Chen（2007）显示知识质量和系统质量以及社会交互关系对持续知识共享意愿有显著影响。Kim, Hwang,Zo 与 Lee（2014）基于动机理论发现信息质量是 AR 用户持续使用的关键因素。Zhao 等（2015）验证了信息质量和服务质量对移动图书馆 APP 的持续使用有正面影响。环境因素同样不可忽视，Bhattacherjee（2008）证实便利条件对持续使用有正面影响。Terry 与 Uary（1995）发现便利条件是预测实际行为的因素，对行为意图无影响。Bhattacherjee（2010）及后续研究都确认满意度是持续使用意向的主要因素。Huang, Wu 与 Chou（2013）发现驱使持续使用习惯形成的因素有感知有用性、用户满意度和先前使用频率。杨根福（2016）证实用户满意度是持续使用意向的重要指标。

文献述评

通过对相关理论研究和相关文献的梳理，可分析得出：首先，管理信息系统是以人为主导的、包含管理、信息和系统的人-机系统。管理信息系统能否提高组织的工作效率和决策质量，促进组织的发展和竞争力，与人的行为研究有极为密切的联系。并且目前研究大多基于西方信息系统成功的理论，对于如何运用心理学 SOR 行为理论，并结合相关信息系统成功理论的研究，探讨得较少，仍存在探索空间。其次，区别与对信息系统初次使用的研究，采纳后阶段持续使用行为的研究逐渐引起学术界的关注，且中国学者目前在该领域的研究多针对互联网信息系统，较少聚焦高校类以提高本企业信息处理的管理信息系统。为解决上述局限性，本研究立足于中国高校的情境下，通过实证研究的方法，尝试构建高校管理信息系统的模型。

研究方法

文献分析法

在研究过程中，我们系统地搜集了国内外文献，对 SOR 理论、信息系统成功模型（D&M）和信息系统持续使用模型（ECM-ISC）进行了整理。我们了解到这些模型的发展和应用情况，以及已有研究的现状。基于这些成熟的理论模型和影响因素变量及量表，我们对高校管理信息系统用户持续使用行为的影响因素进行了分析，并提出了相应的理论模型。

问卷调查法

为验证本文理论模型的有效性，本研究采用问卷调查法收集样本数据。为此，我们编制了网络调研问卷，通过线上形式收集数据，针对高校中现在或曾经使用过校内管理信息系统的教师和学生用户进行调查。在剔除无效数据后，我们整理出最终用于实证分析的数据。

统计分析法

本文利用 SPSS、AMOS 等分析软件对调查的数据从信效度分析、差异性分析、相关分析和路径分析等统计分析法验证研究假设，最后得出研究的实际模型和研究结果。

研究结果

问卷设计

本文结合 Delone et al.(2003)和 Bhattacherjee.(2001)等学者的成熟量表测量高校管理信息系统用户持续使用行为，其问卷共设置 24 个题目，可以从下列两个方面进行介绍，具体如下：

1. 是介绍语和被调查者基本情况表（表 1）。在对问卷的目的，隐私性和答案无正确之分仅代表个人感受进行说明后，调查了被调查者的概况，比如性别、年龄、学历、职业等。

表 1: 被调查者基本情况表

序号	题项	来源
1	**您的性**别？	自编
2	**您的年**龄？	自编
3	**到目前**为止，您的最高学历(**包括在**读)**是？**	自编
4	**您目前的**职业是？	自编
5	**您所在高校的**办学体制？	自编
6	请您在下列选项中选择出您使用过的高校管理信息系统？	自编

2. 是对用户高校管理信息系统持续使用过程中的真实感受及持续使用意愿进行调查，这部分采用的是李克特五级量表（Likert Scale），把选项设为“非常不同意、比较不同意、一般、比较同意、非常同意”五个等级。各潜在变量与测量题项的对应关系如表 2。

表 2: 初始测量题项

潜在变量	编码	测量题项	来源
信息质量 IQ	IQ1	高校管理信息系统提供的信息内容是专业的	Delone 等（2003） 顾建强 等（2019）
	IQ2	高校管理信息系统提供的信息内容是新颖的	
	IQ3	高校管理信息系统提供的信息内容是准确可信的	
系统质量 SYQ	SYQ1	高校管理信息系统界面设计简洁美观	Delone 等（2003） 顾建强 等（2019）
	SYQ2	高校管理信息系统系统运行流畅，反应迅捷	
	SYQ3	高校管理信息系统系统安全性较高、可靠性较强	
服务质量 SEQ	SEQ1	高校管理信息系统发布信息及时	Delone 等（2003） 顾建强 等（2019）
	SEQ2	高校管理信息系统能够主动向我推送信息	
	SEQ3	高校管理信息系统能够及时响应我的请求	
便利条件 FC	FC1	我的移动设备网络环境良好，使用高校管理信息系统的功能服务时不会出现网络信号问题	Birch 等（2009） Han 等（2014）
	FC2	我的移动设备运行流畅，加载和使用高校管理信息系统服务时响应迅捷	
	FC3	如果在使用过程中出现了任何问题，我可以借助高校管理信息系统的在线咨询等服务求助他人	
满意度 SA	SA1	我对高校管理信息系统提供的信息和服务很满意	Bhattacherjee（2001） 尹明章（2017）
	SA2	对我来说，使用高校管理信息系统是一个明智的选择	
	SA3	总体而言，使用高校管理信息系统让我感到愉悦和满意	
感知有用性 PU	PU1	高校管理信息系统提供了我所需要的政务服务	Davis（1989） Bhattacherjee（2001）
	PU2	使用高校管理信息系统提升了我获取政务服务的效率	
	PU3	总之，高校管理信息系统提供的内容和服务能够满足我的需要	
持续使用意愿 CI	CI1	未来，我会继续通过高校管理信息系统获取政务信息和服务而不是放弃	Bhattacherjee（2001）
	CI2	未来，我会保持使用高校管理信息系统的频率，甚至增加	
	CI3	我愿意将高校管理信息系统分享或推荐给身边或者有需要的人	
持续使用行为 CU	CU1	在刚刚过去的一个月里，您使用高校管理信息系统的次数是多少?	Limayem 等（2007）
	CU2	在刚刚过去的一个月里，您花费在高校管理信息系统上的时间有多少?	
	CU3	您至今使用高校管理信息系统累计时间是?	

本研究定位于高校管理信息系统的最终用户，调查对象为兼顾高校学生和在高校任职的工作人员。此次问卷通过导师、单位领导、单位合作平台、同事以及朋友的关系，对江苏、安徽、广西、广东、云南各地区，采用在工作群、班级群等私密群发放链接的调查方式，发放网络问卷。此次问卷调研确认送达且初步有意向调研人员为 369 人，实际回收量为 276 份，回收率为 74.8%。回收的问卷中，将作答时间小于 60 秒、一直填答等问卷剔除，最终收集到有效问卷 261 份，有效率为 70.7%。

样本统计特征

如下表 3 所示，根据提供的频数分析结果，我们进行以下分析：性别：样本中男性数量为 122 人，占样本总数的 46.7%，女性数量为 139 人，占样本总数的 53.3%。年龄：样本中年龄在 18 至 22 岁的人数最多，为 105 人，占样本总数的 40.2%。其次是 31 至 40 岁的人数为 79 人，占样本总数的 30.3%。最高学历：样本中大学本科学历的人数最多，为 121 人，占样本总数的 46.4%。其次是硕士学历的人数为 60 人，占样本总数的 23%。目前职业:除学生外，行政人员、在编教师、兼课教师、非在编的三方人员均为在高校任职的工作岗位，样本中此四项人数合计 137 人，占样本总数的 52.5%，在校大学生的人数为 124 人，占样本总数的 47.5%。高校办学体制：样本中民办高校的人数最多，为 147 人，占样本总数的 56.3%。

表 3: 被调查人群的统计特征

		频数	百分比	有效百分比	累积百分比
性别	A.男	122	46.7	46.7	46.7
	B.女	139	53.3	53.3	100.0
年龄	A.18~22 岁	105	40.2	40.2	40.2
	B.22~30 岁	44	16.9	16.9	57.1
	C.31~40 岁	79	30.3	30.3	87.4
	D.41~50 岁	29	11.1	11.1	98.5
	E.51 岁及以上	4	1.5	1.5	100.0
最高学历	A.高中/中专/技校	16	6.1	6.1	6.1
	B.大学专科	33	12.6	12.6	18.8
	C.大学本科	121	46.4	46.4	65.1
	D.硕士	60	23.0	23.0	88.1
	E.博士及以上	31	11.9	11.9	100.0
目前职业	A.在校大学生	124	47.5	47.5	47.5
	B.行政人员	45	17.3	17.3	64.8
	C.在编教师	39	14.9	14.9	79.7
	D.兼课教师	29	11.1	11.1	90.8
	E.非在编的三方人员	24	9.2	9.2	100.0
高校办学体制	A.公办高校	70	26.8	26.8	26.8
	B.民办高校	147	56.3	56.3	83.1
	C.合作办学	5	1.9	1.9	85.1
	D.独立学院	24	9.2	9.2	94.3
	E.其他	15	5.7	5.7	100.0

量表检验

本文运用的国内外较为成熟的量表，并经过了许多学者的验证，但为了保证调查的严谨、科学、准确，在对有关数据进行分析前，仍应首先对数据进行信效度检验。

1. 信度分析

我们将主要采用内在一致性信度分析方法，通过 Cronbach's Alpha 测量模型来评估变量之间的内部一致性。通过下表 4 中的分析结果可发现，本研究中高校管理信息系统持续使用行为的总量表的整体信度系数为 0.898，说明本研究所使用的数据整体具有较好的内在信度。接着，根据各维度的信度系数值统计结果，各项测验结果的可信度和内在一致性较好，所使用的各项测验指标都是相当可靠的，删除任何一个题型都不能提高此次研究的信度系数值。

表 4: 项总计统计

编码	删除项后的标度平均值	删除项后的标度方差	修正后的项与总计相关性	删除项后的 Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	总量表 Cronbach's Alpha
IQ1	6.54	4.218	0.700	0.730		
IQ2	6.66	4.717	0.664	0.767	0.822	
IQ3	6.82	4.543	0.667	0.764		
SYQ1	6.31	3.275	0.684	0.629		
SYQ2	6.51	4.497	0.595	0.723	0.778	
SYQ3	6.53	4.565	0.591	0.729		
SEQ1	6.50	3.474	0.753	0.654		
SEQ2	6.75	4.919	0.657	0.750	0.811	
SEQ3	6.73	5.266	0.614	0.792		
FC1	6.54	4.026	0.680	0.735		
FC2	6.87	4.624	0.665	0.749	0.815	
FC3	6.79	4.531	0.660	0.753		
SA1	6.44	3.571	0.688	0.612		0.898
SA2	6.76	5.092	0.558	0.755	0.775	
SA3	6.59	4.527	0.609	0.699		
PU1	6.37	3.910	0.751	0.670		
PU2	6.50	5.443	0.616	0.806	0.818	
PU3	6.56	5.039	0.671	0.752		
CI1	6.71	3.615	0.648	0.712		
CI2	6.98	4.203	0.643	0.715	0.794	
CI3	6.96	4.114	0.625	0.731		
CU1	6.58	3.222	0.713	0.655		
CU2	6.88	4.474	0.602	0.766	0.798	
CU3	6.87	4.421	0.639	0.733		

2. 效度分析

效度指的是能够用来度量量表的有效性，即度量量表中的数据是否准确。一般的正式问卷选择内容、结构效度进行检验。

(1) 内容效度

本研究问卷中各潜在变量的问题项设置都有相应的理论基础，每个潜在变量均有 3 个测量题项来估计，符合结构方程模型中的多元指标原则；而且测量题项均是借鉴国内外成熟量表进行设计，能够保证验证的有效性；然后使用文献研究法、访谈法对测量量表的指标内容、题项设置等方面进行了细致分析、修改；在问卷最终确定之前，进行了问卷小规模前测，保证了测量题项具有较高的内容效度。

(2) 结构效度分析

使用因子分析进行信息浓缩研究，首先分析研究数据是否适合进行因子分析，从下表（表 5）可以看出：KMO 为 0.897，大于 0.6，满足因子分析的前提要求，意味着数据可用于因子分析研究。以及数据通过 Bartlett 球形度检验（p<0.05），说明研究数据适合进行因子分析。

表 5: KMO和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数		.897
巴特利特球形度检验	近似卡方	2930.829
	自由度	276
	显著性	.000

(3) 相关分析

相关分析是一种研究定量数据之间关系的方法，其目的在于探讨变量之间是否存在关联以及关联的程度。根据表 7 提供的相关性矩阵，我们可以得出以下分析：信息质量与系统质量、服务质量、便利条件、满意度、感知有用性、持续使用意愿和持续使用行为之间存在一定的正相关关系。系统质量与服务质量、便利条件、满意度、感知有用性、持续使用意愿和持续使用行为之间存在显著的正相关关系。这说明系统质量的提高会对用户的满意度和持续使用行为产生积极影响。服务质量与便利条件、满意度、感知有用性、持续使用意愿和持续使用行为之间也存在显著的正相关关系。这表明提供良好的服务质量可以增强用户的满意度和持续使用意愿。便利条件与满意度、感知有用性、持续使用意愿和持续使用行为之间存在一定的正相关关系。这意味着提供便利的条件可以提高用户的满意度，并促使用户更愿意持续使用系统。

综上所述，根据相关性分析结果，我们可以得出信息质量、系统质量、服务质量和便利条件与用户满意度和持续使用行为之间的正相关关系。这些结果强调了提升系统质量和服务质量的重要性，以及提供便利的条件来提升用户满意度和持续使用行为。

表 6: 变量间的Pearson相关分析

		信息质量	系统质量	服务质量	便利条件	满意度	感知有用性	持续使用意愿	持续使用行为
信息质量	皮尔逊相关性	--							
系统质量	皮尔逊相关性	.515**	--						
服务质量	皮尔逊相关性	.413**	.395**	--					
便利条件	皮尔逊相关性	.440**	.437**	.356**	--				
满意度	皮尔逊相关性	.443**	.457**	.271**	.378**	--			
感知有用性	皮尔逊相关性	.435**	.313**	.432**	.371**	.370**	--		
持续使用意愿	皮尔逊相关性	.436**	.494**	.414**	.338**	.344**	.384**	--	
持续使用行为	皮尔逊相关性	.495**	.508**	.473**	.520**	.428**	.418**	.462**	--

**. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

(4) 路径分析

路径分析的本质是构建结构模型分析。此种分析法旨在验证假设，本文综合AMOS 软件进行路径分析。

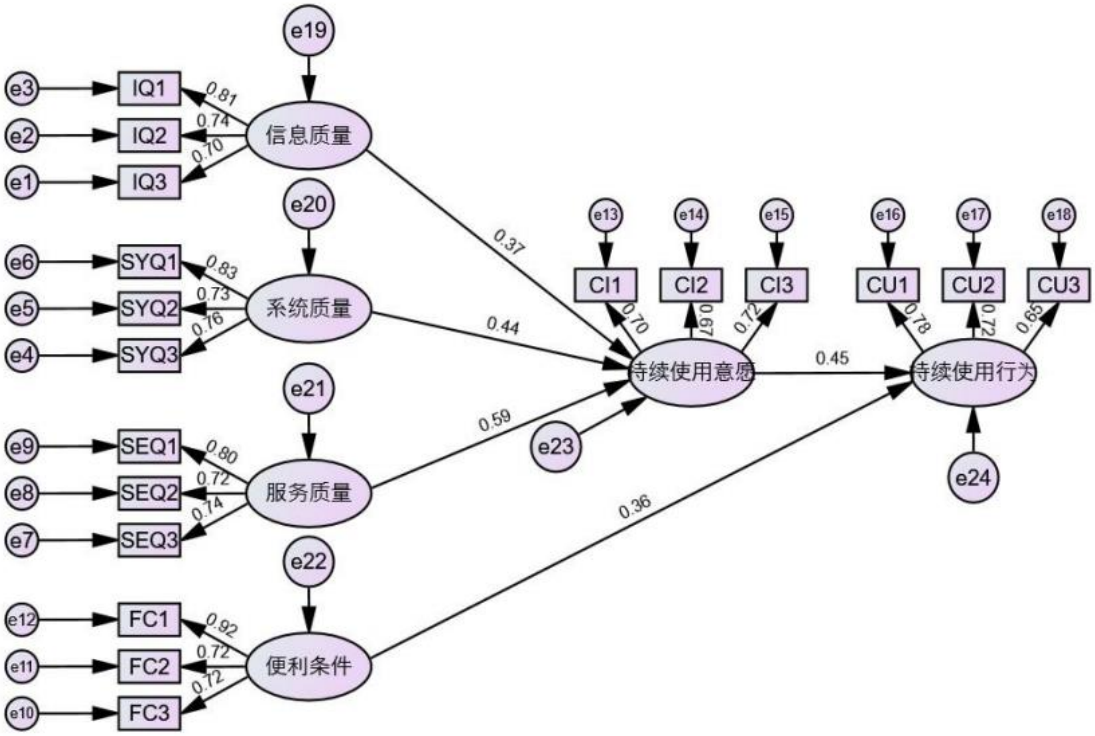


图 1: 结构模型分析图

表 8: 路径系数分析

	Estimate	S.E.	C.R.	P
CI<---IQ	0.271	0.066	3.693	***
CI<---SYQ	0.448	0.094	5.388	***
CI<---SEQ	0.257	0.081	3.569	***
CU<---FC	0.395	0.075	5.290	***
CU<---IQ	0.215	0.073	2.862	0.004
CU<---SYQ	0.225	0.104	2.618	0.009
CU<---SEQ	0.261	0.090	3.511	***
CU<---CI	0.190	0.104	1.971	0.049

从上表 8 可以看出，根据回归分析结果，信息质量、系统质量、服务质量和便利条件对于用户的持续使用行为有着显著的正向影响。这些结果强调了提升系统质量、服务质量和便利条件的重要性，以提高用户的持续使用行为。

表 9: 模型的拟合指标

拟合指标	判断标准	实际值	拟合结果
绝对拟合指标			
GFI	>0.8	0.832	优
AGFI	>0.8	0.801	优
增值拟合指标			
NFI	>0.8	0.818	优
IFI	>0.8	0.868	优
TLI	>0.8	0.839	优
CFI	>0.8	0.866	优
简约拟合指标			
PNFI	>0.5	0.679	优
PCFI	>0.5	0.719	优

在将问卷收集到的数据导入 AMOS28 软件之后，我们采用极大似然法分析了模型拟合参数，结果如表 9 所示，可以观察到，绝大多数拟合参数的显示值均满足标准要求，这表明模型拟合效果优异。因此，该结构方程模型与调查问卷所得到的样本数据具有较好的拟合度。

3. 中介效应

本研究模型假设只有一个中介变量，我们将其称为简单中介效应。本研究使用 SPSS process 程序，用 Bootstrap 法进行中介作用检验。

结果如表 10 所示：通过置信区间分析，我们可以确定信息质量、系统质量、服务质量对于持续使用行为的中介效应是显著的。

表 10: 中介效应表

项	总间接效应	BootSE	z 值	p 值	BootLLCI	BootULCI
信息质量=>持续使用行为	0.028	0.016	1.741	0.082	0.004	0.067
系统质量=>持续使用行为	0.051	0.022	2.323	0.020	0.013	0.099
服务质量=>持续使用行为	0.032	0.017	1.868	0.062	0.006	0.074
间接效应总和	0.112	0.044	2.561	0.010	0.032	0.205

备注：Bootstrap 类型：百分位 Bootstrap 法，抽样 95%置信区间=[BootLLCI，BootULCI]

4. 调节效应

调节作用是研究自变量对因变量影响时，是否受到调节变量的影响。调节作用在进行具体研究时需要对应使用研究方法去实现，本研究构建的结构模型中，自变量、因变量和调节变量均为定量数据，选用分层回归分析方法。其数学模型可拆分成 3 个，分别说明如下：

模型 1：自变量为 X，因变量为 Y；其意义相对较小（有时候直接忽略此项）；

模型 2：自变量为 X 和 Z，因变量为 Y；模型 2 仅在模型 1 的基础上加入调节变量 Z；此模型的意义也较小（有时候也可直接忽略此项）；

模型 3：自变量为 X，Z 和 X*Z，因变量为 Y；模型 3 在模型 2 的基础上加入交互项；此为核心模型，如果交互项（X*Z）呈现出显著性，则说明具有调节作用。

检验方法为查看模型 3 中交互项的显著性情况，如果说呈现出显著性则说明具有调节作用，反之说明没有调节作用。以下将按照此方法逐项分析调节效应，经整理结果如下表 11，调节效应全部成立。

表 11: 调节效应总表

	信息质量*满意度-->持续使用意愿	系统质量*满意度-->持续使用意愿	服务质量*满意度-->持续使用意愿	便利条件*满意度-->持续使用意愿	信息质量*感知有用性-->持续使用意愿	系统质量*感知有用性-->持续使用意愿	服务质量*感知有用性-->持续使用意愿	便利条件*感知有用性-->持续使用意愿
β	0.168**	0.213**	0.162**	0.140**	0.062**	0.220**	0.169**	0.187**
t	-3.031	-3.538	-3.054	-2.851	-1.121	-4.11	-3.216	-3.703
$\triangle R^2$	0.027	0.034	0.034	0.020	0.020	0.043	0.030	0.034

讨论

本次研究基于 261 名高校管理信息系统用户的有效数据，以高校管理信息系统为研究对象，基于 SOR 理论等理论基础上构建了用户持续使用行为影响的模型，并通过数据的分析与处理验证了假设，最终得到的研究结论如下表 12。

表 12: 研究假设检验结果

标号	研究假设	验证结果
H1	信息质量正向影响用户对高校管理信息系统的持续使用意愿。	成立
H2	系统质量正向影响用户对高校管理信息系统的持续使用意愿。	成立
H3	服务质量正向影响用户对高校管理信息系统的持续使用意愿。	成立
H4	便利条件正向影响用户对高校管理信息系统的持续使用行为。	成立
H5a	满意度调节信息质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H5b	满意度调节系统质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H5c	满意度调节服务质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H5d	满意度调节便利条件和持续使用意愿间的关系。	成立
H6a	感知有用性调节信息质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H6b	感知有用性调节系统质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H6c	感知有用性调节服务质量和持续使用意愿间的关系。	成立
H6d	感知有用性调节便利条件和持续使用意愿间的关系。	成立
H7	持续使用意愿正向影响用户对高校管理信息系统的持续使用行为。	成立

总结与建议

1. 基于刺激-反应-行为理论模型，构建了高校管理信息系统用户持续使用行为研究的实证模型。本文通过问卷调查和访谈，深入了解用户持续使用行为，并对其进行了分类和归纳。建立数据分析模型发现，系统质量、服务质量、便利条件、满意度、感知有用性与持续使用意愿和行为之间存在显著的正相关关系。这些结果强调了提升系统质量和服务质量以及提供便利条件的重要性，以提升用户满意度和持续使用行为。这些研究对推动高校管理的信息化建设具有深远影响。

2. 针对信息系统持续使用模型理论模型拓展的反思。信息系统持续使用模型历经二十余年的发展变迁，以行为意愿为中介变量，以使用行为为因变量的中介效应模型不断得到拓展优化。在传统中介模型的基础上，本研究结合高校使用情境，通过引入满意度和感知有用性作

为调节变量，构建了有调节的中介模型，信息系统持续使用模型的实证检验提供了新的视角，进一步拓展了该理论在信息系统持续使用领域的适用性。

3. 从模型的中介效应来看，研究验证了信息质量、系统质量、服务质量对于持续使用行为的中介效应是显著的。为删改后的信息系统持续使用理论模型研究提供了实证检验。从模型的调节效应来看，研究验证了满意度和感知有用性对于信息质量、系统质量、服务质量、便利条件和持续使用意愿之间的显著影响，为优化信息系统持续使用模型提供了参考。

参考文献

中国企业管理百科全书编委会.(1984).中国企业管理百科全书.北京：企业管理出版社.

企业内部控制编审委员会．(2017).企业内部控制基本规范及配套指引案例讲解．上海：立信会计出版社.

何志佳.(2019).基于SOR框架的在线医疗社区用户持续使用行为影响因素研究. (Doctoral dissertation, 暨南大学).

刘鲁川孙凯.(2011).基于扩展ECM-ISC的移动搜索用户持续使用理论模型.图书情报工作(20),134-137+148.

叶晓茵.(2015).互动感知、体验价值对社交网站用户参与行为的影响研究（硕士论文）.华侨大学,泉州.

吴明隆.(2010).问卷统计分析实务——SPSS操作与应用.重庆：重庆大学出版社.

周涛,陈可鑫. (2018). 基于SOR模型的社会化商务用户行为机理研究. 现代情报, 38(3), 7.

孟猛 朱庆华.(2018).移动社交媒体用户持续使用行为研究.现代情报(01),5-18.

尹明章 于挽平 周天旻.(2017). 高校图书馆微信用户持续使用意愿影响因素实证研究. 图书馆理论与实践(04),98-101+105.doi:10.14064/j.cnki.issn1005-8214.2017.04.022.

张艳. 基于SOR理论的游戏类直播应用持续使用的设计研究（硕士论文）.江南大学,无锡.

杨根福.(2016).MOOC用户持续使用行为影响因素研究.开放教育研究(01),100-111.doi:10.13966/j.cnki.kfjyyj.2016.01.012.

王天新.(2007).管理信息系统发展.现代情报(06),224-225.

薛华成.(2003).管理信息系统(第四版).北京：清华大学出版社.

顾建强 薛庆根.(2019). 农业科技微信公众号用户采纳行为研究——基于信息系统成功模型与信任理论.数学的实践与认识(10),162-171.

Bhattacherjee, A. (2001). Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model. MIS Quarterly, 25(3), 351-370. doi:10.2307/3250921

Bhattacherjee, A., Perols, J., & Sanford, C. (2008). Information Technology Continuance: A Theoretic Extension and Empirical Test. Journal of Computer Information Systems, 3(2), 17–26. https://doi.org/10.1080/08874417.2008.11645302

Chen, & I., Y. L. . (2007). The factors influencing members' continuance intentions in professional virtual communities — a longitudinal study. Journal of Information Science, 33(4), 451-467.

Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research: A technological diffusion approach. Management Science, 36(2), 123–139. https://doi.org/10.1287/mnsc.36.2.123

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. Management Science, 35(8), 982–1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Delone W H, Mclean E R. (2003). The Delone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. Journal of Management Information Systems, 19(4), 9–30. https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748

Huang, T. C.-K., Wu, I.-L., & Chou, C.-C. (2013). Investigating use continuance of data mining tools. International Journal of Information Management, 33(5), 791–801. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt. 2013.05.007

Jasperson, Carter, & Zmud. (2005). A comprehensive conceptualization of post-adoptive behaviors associated with information technology enabled Work Systems. MIS Quarterly, 29(3), 525. https://doi.org/10.2307/25148694

Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information technology adoption across time: A cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. MIS Quarterly, 23(2), 183–213. doi:10.2307/249751

Kim, K., Hwang, J., Zo, H., & Lee, H. (2014). Understanding users' continuance intention toward smartphone augmented reality applications. Information Development, 32(2), 161–174. https://doi.org/10.1177/0266666914535119

Limayem M, Hirt S G, & Cheung C M K. (2007). How habit limits the predictive power of intention: The Case of Information Systems Continuance. MIS Quarterly, 31(4), 705-737. https://doi.org/10.2307/25148817

Limayem, M., & Cheung, C. M. K. (2008). Understanding Information Systems Continuance: The Case of Internet-based learning Technologies. Information & Management, 45(4), 227–232. https://doi.org/10.1016/j.im.2008.02.005

Zhao, Y., Deng, S., & Zhou, R. (2015). Understanding mobile library apps continuance usage in China: A theoretical framework and empirical study. Libri, 65(3). https://doi.org/10.1515/libri-2014-0148

Zhou, Tao. (2013). Understanding continuance usage of mobile sites. Industrial Management & Data Systems, 113(9), 1286–1299. https://doi.org/10.1108/imds-01-2013-0001

关于组织南京地区中小学生赴云贵地区游学的研究

——以乐扶公益“云端的夏天”项目为例

THE ORGANIZING PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL STUDENTS IN NANJING TO GO ON STUDY TOURS TO YUNNAN-GUIZHOU REGION LEFU PUBLIC WELFARE'S "SUMMER IN THE CLOUD" PROJECT AS AN EXAMPLE

山泉 [1*], 徐明 [2]

Quan Shan[1*] and Ming Xu[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:** 821755277@qq.com

摘要

本文以南京地区学生赴云贵地区游学项目为例，综合运用项目管理等相关理论、思维和分析方法，从宏观的政治环境、经济环境、社会环境、技术环境到具体的游学行业环境、存在的威胁以及议价能力等各方面逐一进行分析。为乐扶公益“云端的夏天”项目如何在竞争中脱颖而出，指出需要进一步细化和改善的方向。本文对于该项目如何在竞争中脱颖而出，也进行了进一步的细化和分析，从行程安排、提供标准、费用报价、方案实施等方面论述了该项目的可行性，同时也指出了项目进行中可能存在的问题并提出了相应的解决方案。文章同时对乐扶公益自 2017 年以来每一年的游学活动进行了归纳总结，对参与者人数，收费及盈利情况进行了量化，通过相关的数据分析，证明该项目可以获得较为稳定收益，为“云端的夏天”项目的开展打下了理论和实践基础。

关键词: 南京游学　云贵山区　云端的夏天　可行性分析

Abstract

This study focuses on organizing students from Jiangsu, Zhejiang, and Shanghai regions to study abroad in the Yungui region. Firstly, the background and current situation of the project were proposed, and the background and development status of the study abroad project in China were analyzed. Based on this, the specific plan and feasibility analysis of the research were established, mainly including project introduction, project planning, and problems in project implementation. Improvement strategies were proposed to address these issues, In terms of products, it is necessary to actively introduce new study and travel projects; In terms of price, it should be flexible and flexible; In terms of channels, we should promote

the enrichment of online channels and promote experiential marketing, promoting the organic combination of "learning" and "travel"; In terms of promotion, we should attach importance to the role of cross industry collaboration and full staff marketing, and carry out cross industry cooperation with bookstores and extracurricular tutoring institutions; In terms of personnel safety management, a comprehensive safety management mechanism should be established, and the safety management system and awareness should be strengthened.

Keywords: Study Tours, Yungui Region, Event Organization, Marketing

引言

研究背景

游学旅行作为一种教育形式，在西方国家开展较早，但在中国发展起步较晚，从 2013 年起，全国个别省市地区开始进行探索式试点。随着国家相关政策的出台，游学活动的普及开展，游学基地被越来越多的人了解，在《国务院关于推进中小学生游学旅行的意见》提出，要开发一批育人效果突出的游学旅行活动课程，建设一批具有良好示范带动作用的游学旅行基地，打造一批具有影响力的游学旅行精品线路，建立一套规范管理、责任清晰、多元筹资、保障安全的游学旅行工作机制，探索形成中小学生广泛参与、活动品质持续提升、组织管理规范有序、基础条件保障有力、安全责任落实到位、文化氛围健康向上的游学旅行发展体系(川财证券, 2017)。随着研学旅行市场覆盖速度的不断提升，未来中国研学旅行的总体规模将超千亿元，游学项目将成为中国在校生拓宽视野的基本需求。根据智研咨询发布的《2019-2025 年中国游学产业深度调研及投资战略咨询报告》显示，2022 年中国游学旅行累积 450 万人次，其中国际游学人数 86 万次，市场规模达 310 亿元(智研咨询, 2023；吴晗，2020；冯妮妮，2021)。

我国游学旅行的发展正处于“从自发走向自觉，从小众走向大众”的阶段，2016 年，教育部、原国家旅游局等 11 部门印发了《关于推进中小学生游学旅行的意见》，将游学旅行纳入中小学教育教学计划(张晓宇, 2019)。自此，“自上而下”的引导力量将游学旅行产业的发展带入了快车道，国家级政策密集出台，地方相关主管部门积极跟进，相关产业扶植政策、规范标准等文件陆续出台。游学产品作为旅游和教育相结合的创新型产品是促进教育改革以及旅游市场转型的催化剂（何琼峰与宋世通，2018）。向征等中国学者（2020）指出在新时代消费模式的催生下，游学旅游以及定制旅游等中高端旅游日益受到消费者的欢迎（向征等人，2020）。杨伊等人（2019）对上海中小学生海外游学市场的调查显示，热门目的地排名前五的均为以英语为母语的国家，这既是为了满足消费者对语言学习的需求，也是为之后的留学计划做准备（杨伊等人，2019）。

研究目的

在目前国内教育大环境下，游学行业处于红利时代，作为企业的发展，红利固然重要，但是长久、稳定、有序、有内涵的发展更为重要，云贵地区游学基地作为国家首批国家级中小学游学实践基地，应该有战略性计划的制定游学发展，这不仅是为了企业自身发展的需要，也是为了能推动云贵地区优质游学基地的发展，从而推动游学活动的开展，丰富学生的校外实践教育，促

进游学教育意义的实质发展。游学旅行作为教育和旅行的融合产品，作为学生校外教育与校内教育的融合方式，游学基地成为两者的重要依托，以发展来促使游学业务和游学基地的双向优化发展，提供给家长、学校、学生满意的、有内涵和价值的服务是目前所有游学行业需要潜心做的工作。本文以游学为发展契机，可有效推进旅游和教育融合发展。

文献综述

游学的定义

旅途学习是历史长河中的一笔财富。作为一种传统的学习方式，其内涵随着时代和社会的演变而不断发展变化，呈现出从古代到现代的演变过程。在古代，游学包括两种类型：学生外出学习和教师四处巡讲两种形式，前者是指有志青年在旅行中寻求名师指导；后者则是指教师四处巡讲，和学生一起游学王聪培将游学定义为人们在不同地方获取知识或进行学术交流的文化活动。他还将古代游学与现代游学进行了比较，指出游学具有自然性、体验性、高度自由性和多样性等特点。另一方面，刘玉业认为，出国留学是通过“旅行”来“学习”的，在游中实现自我提升，在传统游学中，主体是现实人生，其目的是追求知识和修身。近代社会的发展让“游学”一词的含义有了新的引申，现在也包含出国学习的意识。 张之洞在《劝学篇》中曾说过：“游学能有诸多益处，对于幼童而言不亚于通人，对于庶僚而言不亚于亲贵，因为历史上游离的先贤们已经经历了这一过程。” 在 20 世纪之前，“游学”一词通常用于指代去异国他国求学的活动，但是与现在所称的留学意义并不完全相同。在中国人留学史的研究中，章开沅和余子侠指出游学与留学的不同。游学注重游览，强调远游他乡；留学则强调在异国他乡长时间学习。刘集林从形式角度分析了两者之间的差异。游学与留学的区别主要在于时间的限制。游学可以自由选择时间，学有所成即可离去；而留学则需要在国外待一段时间。此外，学者还可以向多位老师寻求建议，以获得更多的知识和智慧。直到民国以前，出国旅游和留学两个概念常常被混用。随着日本文化的渐渐扩散，中国人开始广泛使用“留学”和“留学生”，逐渐不再区分与“游学”和“游学生”相关的用语，无论是书面资料还是口语交流中，两者已经合并为一。因此，可以得知，近代的游学与留学相同，强调的是到国外学习的地域特点。随着现代的到来，游学已被视为传统学习方式，研究者通常将其追溯至春秋战国时期，并一直延续至清朝。这可能是因为后来的研究普遍采用了“修学旅游”、“游学活动”等术语，但游学的核心思想依然不曾改变。刘京华曾指出，孔子在春秋时代就提倡游学，一种体验式学习方法可以说是探索性学习先驱。此外，现代的游学更注重于与国际文化及跨文化之间的深入交流，它代表了全球化和世界和平趋势下一种全新的教育方式。曾祺以旅游学的观点来解释这一现象，他认为，全球化带来人的迁徙，同时也促进了文化的流动，以体验、感受不同国家文化风俗为目的的旅游，促进了文化的交流和融合，而跨国界的旅游产品，其立足点也在于文化的差异，借此可以了解世界，开阔视野，增长知识，而游学正是这种产品的一气，所以，从旅游的角度来看，学术界通常把游学视为一种文化旅游，是旅游者为了开阔眼界，增长知识，丰富经验而进行的旅游。钱澜从体验式学习的角度解读了留学的内涵。他强调，出国留学之所以重要，是因为在旅行中通过亲身体验体验体验式学习，“旅行”只是一种方式，“学习”是最终目标。

游学形式概述

游学(Study Tour)，是世界各国、各民族文明中，最为传统的一种学习教育方式。现代教育意义上的游学，是 20 世纪随着世界和平潮流和全球化发展进程而产生，并逐渐成熟的一种国际性跨文化体验式教育模式(Experiential Learning Model)。

所谓游学即是一个"读万卷书，行万里路"的过程。学生在游学期间(一般 1-4 周)到国外，学习语言课程、参观当地名校、入住当地学校或寄宿家庭、参观游览国外的主要城市和著名景点，真正做到了学和游的结合。

游学精神溯源于孔子，孔子周游列国治学精神是现代的游学始源。“游学”指离开自己熟悉的环境，到另一个全新的环境里进行学习和游玩，既不是单纯的旅游也不是简单的学，在学习之中潜移默化的体验人生，在体验当中学习。游学的本质是文化的融合，游学是协助学员开阔视野，培养国际观和树立坚韧的世界观的一种绝佳方式。

游学绝不是享受，而是一种感受，是人生的体验;走近国际化进程，参与国际化活动，相信为期半个月到半年左右在国外亲身体验风土人情、接受异域文化氛围熏陶的游学活动，必能为您增加些许生活的磨练，提高您的独立自主能力;为您人生旅途上增添一笔无形的财富，增长您的阅历和见识、培养您全球化角度的思维习惯;也为您以后出国留学做好准备，留给您一份终生难忘的记忆，充分感受人与自然和睦共处的无尽乐趣（梁译，2019）。

游学--对于当今全球化背景下的中国青少年来说--可以看作是对“远方的呼唤”的第一声回应。远方，首先是一个空间的概念，但也是有时间的，而且更是心灵和精神的……换句话说，远方，既是外面的世界，也是未来的世界，更是我们心中的世界。

游学的形式分类包括体验型、观光型、观摩型等（李晓晖，2017）。

体验型游学是指学生在旅行中与旅游公司、旅行社、当地政府合作，进行的有主题特色的深度体验式游学。包括：文化考察活动等。这种游学形式一般以主题为中心，内容也比较宽泛，包括一些传统景点的游览、参观。另外，有些目的地本身就有相关的特色景点资源，例如，日本京都、泰国曼谷、澳大利亚悉尼等地。有些则是在当地建立一个旅游景区，让学生自己寻找相关的游览景点进行深度观光游览（张永林，2016）。

观光型游学主要是为了体验不同的人文景观，让孩子们在自然中获得学习的乐趣。此类游学一般在国外进行，例如美国、日本、英国、澳大利亚等等。通常情况下，此类产品都是以家庭为单位安排行程的。由于孩子们大多年龄小，所以大部分都是由家长陪同一起前往游学目的地。有的还会和父母一起乘坐旅游巴士，让孩子们在游览中学习。这种观光型产品不像旅游巴士一样要求全程导游陪同，一般都只有一个导游，但它的行程安排却非常丰富：游览当地的名胜古迹、体验当地生活习惯等等。

观摩型游学就是以一种观摩的方式，去到一个或多个国家进行实地考察。观摩活动一般都会安排在旅游旺季，例如暑假、寒假等，所以要提前了解好目的地的交通状况、天气情况以及行程安排等（王学弢，2009）。观摩类游学的费用一般比较高，如果是学生去到一个国家学习交流，往往需要提前两三个月去做准备。比如法国在 2018 年上半年就举办了一场国际学生观摩交流活动。参加人员都是来自全球各大知名大学，这些学生大部分都是在法国学习交流多年的优秀大学生。这场国际学生观摩交流活动为巴黎市民提供了近距离了解法国高校的机会。

游学行业定义及产业链分析

“新游学”指参照其他成熟行业的发展历程及普遍规律，对国内游学产业的发展进行系统化整理。目的在于提高游学服务水平、产品研发水平以及业态布局水平，推动该行业实现规范、健康、有序的发展（张丽波，2017；范颖，2005；涂春容与粟斌，2012）。游学是指离开熟悉环境，前往陌生之地学习和探索，不同于旅游和单纯学习，通过探索体验人生，实现学而不知不觉，体验而不觉学习。游学本质是将文化融合，通过游学拓宽了学生的视野，培养了国际观念，树立了坚韧的世界观。在国际游学商业模式中，常见的模式是 B2B 和 B2C 两类，前者主要为旅行社这样的游学机构，通过与学校、培训机构等达成合作来提供游学服务，而选择哪一种模式则取决于是否 C 端客户流量有一个稳定的渠道（王聪培，2019）。B2C 模式直接面对家长和学生，然而，在短期内，它面临着获客成本较高的问题（李锋与王智鸿，2023）。随着产业链上下游的打通，B2C 模式将会更具优势。游学行业涉及从事游学相关生产、服务的机构或个人的组织结构体系。对于深刻理解游学行业的定义，对于预测和引导游学行业的前景以及指导行业的投资方向都至关重要。

研究方法

问卷调查法调查对象的人口学特征描述

本次问卷调查收集了 66 份有效数据，首先对调查对象的人口学特征进行了频数统计分析，受访者年龄、性别、孩子就读阶段、职业、月收入、是否参加过类似活动等人口学特征的统计结果如下：

表 1: 调查问卷的统计性描述

变量	类别	人数	构成比
年龄			
	20-30 岁	14	21.2%
	31-40 岁	22	33.3%
	41-50 岁	20	30.3%
	50 岁以上	10	15.2%
性别			
	男	30	45.5%
	女	36	54.5%
孩子就读阶段			
	小学	15	22.7%
	初中	35	53.0%
	高中	16	24.2%
职业			
	政府机关/事业单位员工	17	25.8%
	企业职员	13	19.7%
	自由职业者	21	31.85%
	其他	15	22.7%

变量	类别	人数	构成比
月收入			
	5000 元以下	8	12.1%
	5001-10000 元	30	45.5%
	10001-15000 元	19	28.8%
	15001 元以上	9	13.6%
是否参加过类似活动			
	是	54	81.8%
	否	12	18.2%

本次问卷调查在南京地区关于中小学生前往云贵地区游学意向的研究中，共收集了 66 份有效数据。通过对参与调查家长的人口学特征进行描述性统计分析，我们获得了以下重要信息：

在年龄分布上，参与调查的家长主要集中在 31-50 岁之间，其中 31-40 岁的家长占比最高，达到 33.3%，紧随其后的是 41-50 岁的家长，占比 30.3%。这表明参与调查的家长群体以中年段为主。在性别构成上，女性家长略多于男性家长，分别占 54.5%和 45.5%。这可能反映了在孩子教育问题上，母亲们可能更加主动参与调查研究。就孩子的教育阶段而言，大多数孩子正处于初中阶段，占比达到 53.0%，其次是高中和小学阶段，分别占 24.2%和 22.7%。这一数据反映出初中阶段的孩子可能是游学项目的主要目标群体。在职业背景上，自由职业者占据了 31.85%，是参与调查家长中的最大群体，政府机关/事业单位员工和企业职员紧随其后，分别占 25.8%和 19.7%。大多数家庭的月收入集中在 5001-10000 元之间，占比为 45.5%，10001-15000 元的家庭也占有 28.8%。这一数据揭示了目标调查群体的经济基础相对较为稳定。绝大多数家长（81.8%）表示他们的孩子曾经参加过类似的游学活动。这一高比例表明有游学经历的家庭对再次参加游学活动可能持开放态度。

综合分析调查对象的人口学特征，可以得出以下几点结论：1. 目标群体定位：游学项目的主要目标群体应聚焦在 31-50 岁的家长及其处于初中阶段的孩子。2. 性别与职业差异：在推广游学项目时，应考虑到母亲在孩子教育决策过程中的重要作用，同时针对不同职业背景的家长制定差异化的宣传策略。3. 经济基础分析：目标家庭月收入水平普遍较好，说明家长有一定的经济基础支持孩子参加游学活动。4. 游学经验影响：高比例的游学经历家庭表明市场上对游学项目的接受度较高，且家长对孩子再次参加游学活动持有较强意愿。

基于以上分析，我们可以断定南京地区中小学生前往云贵地区的游学项目具有较好的市场前景，家长的意愿较为强烈，特别是对于那些经济基础较好、孩子处于初中阶段且之前有过游学经历的家庭。因此，游学项目的推广和实施可以进一步进行，同时应充分考虑家长的人口学特征，制定更为精准的市场定位和营销策略。

量表问题的描述性分析

表 2: 量表问题描述性分析结果

维度	项数	均值±标准差
游学目的与预期效果	8	4.26±0.78
安全与组织	8	4.24±0.79
成本与价值	8	4.20±0.84
学习与认知发展	8	4.24±0.83

在探索南京地区中小学生前往云贵地区游学意向的调查研究中，对游学目的与预期效果、安全与组织、成本与价值、学习与认知发展等维度进行了详细的描述性分析。通过对这些关键维度的量化分析，本研究旨在深入理解家长对于孩子参加游学活动的综合看法及其影响因素，从而评估游学项目的市场前景和家长的意愿强度。

分析结果显示，游学目的与预期效果的均值±标准差为 4.26±0.78。这一维度的高均值表明，大多数家长对于孩子通过游学活动达成的目的和预期效果持积极期待态度。家长们普遍认为游学活动能够在某种程度上促进孩子的个人成长，包括但不限于提升自我认知、增强独立生活能力等方面。安全与组织的均值±标准差为 4.24±0.79。家长们对游学活动的安全性和组织安排给予了高度重视，且普遍认为良好的安全措施和严密的组织安排对于游学活动的成功至关重要。这表明，在实施游学项目时，保障参与学生的安全和确保活动有序进行是家长们最为关心的问题之一。成本与价值的描述性分析结果显示其均值±标准差为 4.20±0.84。此维度反映出家长对游学活动的成本与其带来的价值有一定的期待，但对成本与价值的权衡持较为谨慎的态度。尽管家长们认可游学活动对孩子发展的积极影响，但他们也会考虑到活动的经济成本，希望游学活动能够在成本可接受的范围内带来最大的教育价值。学习与认知发展的均值±标准差为 4.24±0.83。这一维度的分析结果显示，家长普遍认为游学活动能够有效促进孩子的学习和认知发展，如增强历史文化知识、提升自然科学认知等。家长们期待游学不仅仅是一次简单的旅行，更是一次深刻的学习体验。

通过对南京地区中小学生前往云贵地区游学意向的描述性分析，我们可以得出以下结论：

1. 家长对游学的整体态度积极：四个维度的均值均超过 4 分（满分 5 分），表明家长们对孩子参与游学活动持积极态度，认为游学对孩子的多方面发展都有益处。

2. 安全和组织是家长关注的重点：家长对游学活动的安全性和组织安排极为关注，强调了游学活动成功的关键因素之一是保障学生安全和活动的有序进行。

3. 成本效益是家长考虑的重要因素：虽然家长认可游学的价值，但成本问题仍是他们需要考量的重要方面。这提示游学项目的提供者需要在保证活动质量的同时，考虑到价格的竞争力。

4. 家长期待游学活动能促进孩子的学习与发展：家长希望游学活动不仅限于提供旅行体验，更重要的是通过实地学习促进孩子的知识积累和认知发展。

基于以上分析，可以得出结论，南京地区中小学生前往云贵地区游学项目具有明显的市场前景，家长的意愿较强。为了满足家长的期待和需求，游学项目的设计和实施应当重点关注安全

与组织安排，合理控制成本，同时确保游学活动能够带给学生丰富的学习内容和有价值的认知发展机会。

单因素方差分析

表 3: 问卷相关基本信息在在总意愿上的单因素方差分析

变量	类别	均值±标准差	t/F	P
年龄			4.253	0.009
	20-30 岁	121.43±31.73		
	31-40 岁	139.05±23.54		
	41-50 岁	131.55±22.86		
	50 岁以上	155.20±7.73		
性别			0.080	0.778
	男	136.10±25.45		
	女	134.97±25.98		
孩子就读阶段			3.883	0.026
	小学	121.93±30.63		
	初中	136.34±23.89		
	高中	146.31±18.68		
职业			14.545	0.000
	政府机关/事业单位员工	110.18±27.98		
	企业职员	152.62±10.56		
	自由职业者	135.57±20.73		
	其他	149.20±13.21		
月收入			3.594	0.018
	5000 元以下	121.88±17.59		
	5001-10000 元	139.63±27.67		
	10001-15000 元	126.42±24.37		
	15001 元以上	152.89±11.62		
是否参加过类似活动			1.020	0.316
	是	136.98±25.36		
	否	128.75±26.41		

在研究南京地区中小学生前往云贵地区游学意向时，对家长年龄、性别、孩子就读阶段、职业、月收入以及是否参加过类似活动等变量在总意愿上进行了单因素方差分析。以下是对分析结果的详细解读：

年龄对总意愿的单因素方差分析结果显示：年龄因素的 F 值为 4.253，P 值为 0.009，表明不同年龄组的家长在游学总意愿上存在显著差异。50 岁以上的家长对孩子参与游学活动的意愿最高（均值 155.20），而 20-30 岁的家长意愿相对较低（均值 121.43）。这可能是因为年长的家长更

重视孩子的教育和实践经验，而年轻家长可能因为经济或其他考虑而对游学持更为谨慎的态度。性别因素的 t 值为 0.080，P 值为 0.778，表明家长的性别对游学总意愿没有显著影响。无论是男性还是女性家长，他们对孩子参加游学活动的总意愿大致相同，这表明游学意愿与性别无关。孩子就读阶段的 F 值为 3.883，P 值为 0.026，显示不同就读阶段的孩子家长在游学意愿上存在显著差异。高中阶段孩子的家长游学意愿最高（均值 146.31），其次是初中（均值 136.34），小学阶段最低（均值 121.93）。这可能因为高中生面临的学习压力大，家长更倾向于通过游学活动为孩子提供放松和学习以外的成长机会。职业因素的 F 值为 14.545，P 值小于 0.001，表明家长职业对游学意愿有显著影响。企业职员家长的游学意愿最强（均值 152.62），其次是其他职业（均值 149.20），而政府机关/事业单位员工意愿最低（均值 110.18）。这可能反映了不同职业背景家长对教育资源的接触和价值观的差异。月收入的 F 值为 3.594，P 值为 0.018，显示不同月收入家庭在游学意愿上存在显著差异。月收入 15001 元以上的家庭对游学的意愿最高（均值 152.89），而 5000 元以下的家庭意愿最低（均值 121.88）。这表明经济条件是影响家长游学意愿的重要因素，经济条件较好的家庭更可能支持孩子参与游学。是否参加过类似活动因素的 t 值为 1.020，P 值为 0.316，表明是否参加过类似活动对游学总意愿没有显著影响。无论之前是否有游学经历，家长对当前游学活动的总意愿都没有显著差别。这可能说明家长对游学的态度和决策更多是基于当前的考虑而非过去的经验。

综合单因素方差分析的结果，可以看出家长的年龄、孩子就读阶段、职业和月收入是影响游学意愿的显著因素。特别是职业和月收入的差异表明经济因素对游学意愿有重要影响。性别和是否有过类似活动经历对游学意愿影响不显著。这些发现为游学项目的市场定位和推广提供了重要参考，强调了在实施游学项目时需要考虑目标群体的具体特征，特别是经济条件和孩子的教育阶段，以更好地满足家长和学生的需求。

案例分析

乐扶公益是一家与爱德基金会和励志阳光助学基金合作的机构，致力于与云贵山区小学帮扶合作、寓教于“游”。乐扶公益曾数次组织南京地区的中小学生前往云南、贵州山区学校，与当地的孩子们同吃同住，教城里的孩子懂珍惜，带山里的孩子看世界。

“诺计划”夏令营： 2017 年 7 月 11 号，来自南京的乐扶公益组织来到甘肃平凉的下峡小学，开启了“诺计划”的首个融合教育夏令营。落后的村庄和非常一般的教育环境，这些东西只有在电视上才能被当地的孩子们理解，但他们甚至不知道自己有机会置身于这样的环境中。在这里，我和其他的公益工作者认识了刘校长，他在此坚守四十余年，一直致力于为乡村儿童提供基础教育。通过他的介绍，大家对上杨回族乡的历史文化有了更深刻的认识。初次见面时，孩子们有些羞涩，但在开营仪式结束后，通过简单的自我介绍和有趣的课外游戏，他们寻找到了彼此之间的共同点，更加熟悉了彼此。鉴于教学资源有限，乐扶公益将为当地儿童提供充足课程，精心设计有趣的教案，以期开阔他们的心智，激发自主探究的学习方法。乐扶公益透过课余时间，带着小朋友在校园的墙上涂鸦，将他们心中的大海世界描绘出来，以激发他们的潜能。之后，乐扶公益与小朋友一起走完了曲折的求学历程，在互相帮助和团结合作下，小朋友顺利的完成了求学之旅。在第一年的夏令营活动后，乐扶会更加坚信，要让每一个孩子都能享受到高质量的教育，让山里的孩子们越过高山，迈向更高的未来！

每一年的夏令营都有不可预料的收获和变化。第二年的乐扶公益营地曾遭遇山体滑坡和农作物因自然灾害遭受毁坏，让孩子们更深刻地意识到当地农民的困境，激发了他们内心的善良情感。孩子们开始关注当地孩子的生活和家庭状况，并积极主动地为他们捐款。从老师的观察来看，乐扶公益见证了南京孩子们的发展，但并未组织资助。2018 年 9 月，乐扶公益向上扬乡捐赠了安全教育读物，以及一些精心制作的课件。如此一来，下峡小学得以开展安全教育课程。

在第三年，乐扶公益非常荣幸结识了李子园老板，他们商量后安排孩子们前往半山腰采摘李子，并且可以先吃不需付费，但该寄送则需支付一定费用。孩子们精心选择优质的李子，将选好的李子装入包裹，带回家供父母品尝地方特色。回到学校，乐扶公益基金修复了学校墙上的壁画，这是"诺"计划的延续，也是一年一度必做的事项。在过去的三年里，乐扶公益组织的午餐一直采用盒饭，这些盒饭需要从山下运送过来。但是在了解当地的文化之后，乐扶公益组织决定给孩子们一种不同的午餐体验 - 前往当地的农家品尝美食。尽管这些菜肴中的肉类分量相对较少，但在观察细节时，可以感受到这些菜肴是农家对客人提供的最高档次餐点。值得一提的是，每位南京孩子都表现出了对这种美食文化的尊重，做到了不浪费食物。回程途中，乐扶公益收到来自当地唯一一位从大山走出来的孩子摆海龙的信件，乐扶公益在车上向孩子们朗诵这封信。这段话很长，但每一个字都能让人回味无穷，“小孩子的眼界不够宽广，不懂山以外的东西，或许只有小时候才会听到祖母的话，山外依然是山”，通过对摆海龙来信的理解，乐扶公益的思路变得更为清晰，也更为坚定了乐扶公益的奋斗目标，因此，乐扶公益的夏令营才得以继续，一直持续到第四年。

第四年，“诺计划”的夏令营已经比较成熟，乐扶公益也想把规模做得更大一些，所以，他事先就和附近的其他学校老师取得了联络，让附近的学生也能参与进来，因为乐扶公益很清楚，所有来到这里的乐扶志愿者，只不过是他的引路人而已，以后，他们更多的是想让本地的学生参与进来，充实自己的暑假，所以，这一次，乐扶公益的两位志愿者老师，在夏令营举办之前，就已经提前去了下辖的小学，选择了两三个本地的学生，给他们进行了授课，在虚拟课堂的环境下，模拟了实景教学，而这些本地的学生，也在这一届的夏令营中，取得了很好的成绩。自从“光盘行动”以来，夏令营乐扶公益便选择了当地的农家烧菜来替换之前的盒饭。这样一来，孩子们吃的都是当地农家做的美味饭菜，大家都非常喜欢。为了不浪费，乐扶公益将剩余的饭菜送到周边的农户家中，改善了他们的饮食质量。此外，为丰富线下课程，乐扶公益增加了直播带货活动，当地孩子们还精心绘画制作了海报，并带来一些自家种植的土特产，例如玉米、辣椒和茄子。这些活动不仅为孩子们带来了快乐，也带动了当地农家产业发展。每年夏令营，将产品与李子一同邮寄，每卖出一个包裹，孩子们均可获得一套学习用品。除课程外，夏令营还会走访当地农户及重走上学路等，全方位陶冶孩子们。乐扶公益每年都会进行总结和改善。

在第五年的时候，在“诺计划”夏令营队伍中的人数已经超过了 100 人，主要来自 4 个学校，在历经了几年的磨练之后，他们变得越来越成熟，越来越自信，因此，乐扶公益专门用节目表演的方式来作为此次夏令营结营的方式，并将地点选择在丁寨内的一个舞台，因为其有着悠久的历史，只可以将其当作背景，并不能真正的去到台上表演。在夏令营这段时间内，乐扶公益还专门抽出时间来给孩子们进行节目的排练，并以直播的方式使家长能够观看到现场的节目编排和演练，除此之外，乐扶公益还开展了“以物换物”的活动，南京来的孩子将自己喜欢的物品与当地孩子们的物品进行交换，其中，南京孩子们的物品有书籍和文具等，当地孩子们的物品多是农作物

和大雁蛋等，乐扶公益在经过长时间的观察后发现，上杨乡在这期间的变化可谓是相当大，不仅使孩子们的温饱得到了解决，还使受教育的环境得显的提升，在五年坚持和八年坚守之下，乐扶公益想利用这八年的时间，来使孩子们的成长更加健康，并通过暑期夏令营的方式，提升孩子们整体上的技能。

表 4: 乐扶公益往年暑期活动数据总结

年份	南京营员	当地营员（免费）	活动天数	费用	收益
2017	13	14	6	5800/人	15400
2018	22	16	9	6800/人	29000
2019	19	20	8	6800/人	24000
2020	26	42	7	7500/人	36000
2021	29	65	7	9800/人	45000

调查分析

首先，从参与意愿上来看，有 47%的小学生有出国游学的打算，这表明了相当一部分学生及家庭对游学项目持有积极的态度。同时，虽然一次都没有参加过国际游学的家庭占到了 80%，但这也说明了游学市场还有很大的发展空间。其次，从家庭对游学项目的经济承受能力来看，接受的价格在 2 万以下的家庭占 40%，而接受 2~3 万的家庭占 50%。这为我们设定游学项目的价格提供了重要的参考依据。另外，受访者的家庭年收入情况也为我们提供了关于游学项目市场的深入理解。家庭年收入在 10 万以下的占 50%，10~20 万的占 30%，20 万以上的占 20%。这些数据可以帮助我们更好地定位目标市场，并根据不同收入层次的家庭制定相应的游学产品和服务。最后，从家长对游学项目的关注点来看，除了价格因素外，安全、住宿、饮食、交通等都是他们非常关心的问题。这提示我们在设计游学项目时，需要特别关注这些方面，确保学生在游学过程中的安全和舒适。

波特五力模型：“波特五力理论”主要研究行业内的竞争状况，故也被称为竞争模型，该理论由迈克尔·波特教授提出。自上世纪 80 年代该理论提出以来，企业和学者们已经证实了该理论的合理性（陈跃琴，2022）。产业竞争情况既能反映行业的竞争水平，也对企业是否维持或扩大经营具有重要参考意义。模型中的“五力”包括与企业相关的上下游（供应商和消费者）的讨价还价能力，还包括两大威胁（新进入者和替代品），最后是对竞争影响最大的同行业竞争。这五种力量此消彼长或者共强共弱，反应了不同行业特有的竞争状况，其变化状况也能反映行业的变化。基于此，企业可以制定相应策略对策，提高自己在市场上的竞争力和综合实力（杨春雪，2022）。

（1）供应商的议价能力

供应商是企业的下游，其负责提供企业正常开展业务所必需的物品和服务。供应商的议价能力与供应商在市场上的地位，供应产品的差异化，供应产品的转换成本，供应商是否能够前向联合或者一体化等因素密切相关（谷炽辉，2020）。具体而言，在其他因素大致相当的情况下，以供应商数量为例，如果一家企业拥有数量较少的供应商，那么企业对这些供应商的依托性较大，在议价谈判中，供应商就处于优势地位，相反，当拥有众多供应商时，供应商会处于劣势地位。

（2）购买者的议价能力

购买者在购买前，并没有对接下来要消费的产品和服务有质量上的直观感受，为了减少自我感知的损失和购物成本，购买者常常会和产品和服务销售者进行议价，以期以较低价格获得商品，这种现象在第一次购买中尤为凸显。购买者的议价能力与以下因素有关，包括买者数目，产品差异化，转移成本和充足信息。

（3）新进入者的威胁

新进入者指那些目前没有在该行业有业务推展，但是有想法进入行业参与竞争的公司或企业，是现有企业不能忽视的竞争对手。市场趋利使得企业随时调整经营战略，包括是否进入新行业（孙嘉希，2018）。这些新进入者的进入伴随着大量的新资源，同时也会和行业现有企业竞争，搅动行业发展局势。进入壁垒和现有企业预期是两大考虑因素。影响进入壁垒的因素较多，包括规模经济产品差异、转换成本以及分销渠道等。

（4）替代品的威胁

一般来说，一个产品总有其替代品，其替代品能够全部或者部分代替产品的功能。也就是说不同行业的不同产品和服务，由于其功能与本行业类似，也存在竞争关系。替代品威胁的影响因素有价格吸引力和转换成本等。如果客户在二者之间没有转换成本甚至可以得到更好更优质的替代产品和服务，那么替代品也会对企业带来更大的威胁。

（5）同行业的竞争程度

现有行业内部企业之间的竞争是五种力量中最强大的竞争力量。现有企业的竞争常常表现在价格优惠、广告宣传和售后服务等方面，影响因素为产品增长速度，固定和存货成本，产品差别程度和转换成本等。企业为了在行业中占据主导地位，获取超额利润，会进行激烈的竞争，在顾客面前展示自己与其他公司的优势和差异，甚至通过价格战来吸引顾客（杨建平，2018）。

游学活动项目多是学校组织，学校统一管理。当学校与游学活动组织方进行合作时一般会筛选比较有新意的游学项目，但是由于这类项目组织比较频繁，需要不断的迭代短期内游学项目，组织活动，由于人员紧张等问题，不能在短期内设置更多新的游学项目，没有抓住当地的旅游特点，以及季节性变化等特点设置有特色的游学项目。这就导致产品相对单一，不能有效满足学生们的需求。由于没有开发新的游学基地，以及旧基地开发不成熟导致游学项目缺乏内涵和本质。

通过对游学活动参与者家长走访调研发现，组织南京地区学生赴云贵地区游学活动产品满意度方面项目内容的有趣性方面打分为 4.01 分，超过 4 分，项目效果打分为 3.92 分，但是项目种类的丰富性均分却只有 3.67 分，这说明家长对我们的产品种类不是很满意，种类少意味着家长可选择性少，家长就不能选出自己最满意的游学旅行产品。

表 5: 产品满意度

	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	平均分
项目种类丰富性	0%	5.8%	27.5%	58.4%	8.3%	3.67
项目内容有趣性	0.8%	5%	16.7%	47.5%	30%	4.01
项目效果	0%	5.8%	21.7%	47.5%	25%	3.92

组织活动游学产品只是依靠现成的旅游景点和旅游基地作为依托，来组织游学项目，缺乏新意，只能针对低端游学市场。为节约线路研发开支，组织活动现行旅行产品组织的多为传统常规文化旅游活动，产品同质化严重，缺乏新意。

通过表 6 分析可以看出，调查游学活动组织价格的满意度发现家长对于价格满意度打分不高，无论是价格还是价格的多层次性评价都不是很满意。《中国游学旅行发展白皮书 2019》一书对游学价格有详细阐述。数据显示超过一半的家长对中长途游学旅行产品 费用可接受的费用区间为 3000 元到 5000 元，占比 15%的家长认为 5000 元至 10000 元为可接受区间。如何降低价格或者如何改变现有价格在家长心目中的固定印象时价格策略的难题所在。

表 6: 价格满意度

	非常不满意	不太满意	一般	比较满意	非常满意	平均分
项目价格的合理性	1.7%	8.3%	37.5%	38.3%	14.2%	3.55
项目价格的多层次性	0%	6.7%	33.3%	41.7%	18.3%	3.72

游学是新兴产业，营销渠道相对薄弱。想要通过网络找到完整的游学项目信息比较难，由于游学项目是体验类项目，即便从网上能找到相关信息，也不能有切身体会。所以大多数家长获取信息的渠道相对单一，主要有以下两个方面：家长之间口口相传，以及通过学校通知学生或者家长得知游学方面信息。但是通过对家长进行调研发现，家长更愿意通过网络获取游学信息，而组织活动的网上营销渠道和网页设置比较简单，不能通过视频、网上体验等让学生和家长切身体会到各个游学项目的真实感受。

针对存在的这一系列问题，乐扶公益“云端的夏天”项目在提升产品质量，建立规范的游学管理制度，开展多样化的游学活动，增强社会责任感。在价格和促销方面，实行阶梯式定价，针对不同需求的家长进行阶梯式定价的方式制定不同类型的产品，制定合理有效的宣传手段。在渠道方面，大力开发网络营销渠道，通过抖音拍摄视频，上传基本信息或者游学项目场景，创造新的渠道（刘潇，2018）。在人员安全管理方面，加强环境安全分析，在游学课程加入自身安全课程，建立完整的符合游学安全指标应急措施，形成体系化活动安全保障，利用对参加活动人员购买意外保险，转移企业的人身事故风险。数据显示，随着疫情的结束，旅游行业在 2023 年获得了“报复性”恢复，2023 年暑假期间，江苏省旅行社接待研学游 23 万人次，较 2019 年上升 68.66%。携程平台江苏研学游产品订单量较 2019 年上升 165%，为“云端的夏天”项目开展提供了有力的数据支撑。本章同时对乐扶公益自 2017 年以来每一年的游学活动进行了归纳总结，对参与者人数，

收费及盈利情况进行了量化，从相关数据分析，该项目每次均有较为稳定的收益，也为“云端的夏天”项目打下了经验基础。

研究结果

乐扶公益组织的此次游学活动设计涵盖自然科学、人文社会科学、体育健康等多个学科领域，且活动形式多样，包括考察、实践、实验、参观等，这样的多样性和丰富性使得游学活动能够满足不同学生的需求和兴趣。带给孩子们的不仅仅是学习知识和体验的机会，还可以提供一种教育与娱乐相结合的体验。

本文着重分析了组织南京地区学生赴云贵地区游学的积极意义，中小学生游学活动在一定程度上可以促进经济的发展，游学活动吸引大量学生和家长前往当地参观、考察、实践等，为当地旅游、餐饮、住宿等服务业提供了商机，带动地方经济的繁荣。我们在南京市共 8 所小学和 3 所中学对学生及家长进行了一系列问卷调查，旨在评估我们组织的赴云贵地区游学活动的满意度。问卷涉及目内容的有趣性、项目效果以及项目种类的丰富性。在项目内容的有趣性方面，调查结果平均打分为 4.01 分，表明多数受访者认为活动内容吸引人并且引起了学生的兴趣。对于项目效果，得到了 3.92 分的评价，反映出项目的实施效果基本符合家长和学生的期待。然而，项目种类的丰富性均分为 3.67 分，暴露出我们服务中的一个短板。据此数据分析，相当数量的家长认为我们的产品线相对较窄，提出了对多样化游学体验的需求。基于这一反馈，我们意识到需要拓展和多样化我们的游学产品，以满足不同家庭的多元化需求。此外，关于游学活动的费用问题，我们的数据显示超过半数的家长认为 3000 元到 5000 元的费用区间是可接受的，而有 15%的家长表示 5000 元至 10000 元的价格区间也在他们的预算之内。乐扶公益基于对前几年活动的经验总结，在细化活动安排和全面性上做了进一步的优化。随着疫情限制的逐步解除，我们注意到游学市场正在迅速回暖，并显现出强劲的增长势头。在这样的市场背景下，乐扶公益决定继续以山村游学为核心主题，不仅提供教育旅行体验，同时结合助农和帮扶活动，推动经济与社会效益的双重提升。我们致力于打造更丰富的游学产品，增加活动的种类和深度，确保家长和学生能从每一次游学中获得最大的价值，进而推动游学产品的持续改进和优化。

讨论

本文以南京地区学生赴云贵地区游学项目为例，综合运用项目管理等相关理论、思维和分析方法，从宏观的政治环境、经济环境、社会环境、技术环境到具体的游学行业环境、存在的威胁以及议价能力等各方面逐一进行分析。为乐扶公益“云端的夏天”项目如何在竞争中脱颖而出，指出需要进一步细化和改善的方向。文章中对南京地区学生游学活动的本经济发展情况做出了研究分析，数据显示在 2023 年暑假期间，江苏省旅行社接待研学游 23 万人次，较 2019 年上升 68.66%。携程平台江苏研学游产品订单量较 2019 年上升 165%，为“云端的夏天”项目开展提供了有力的数据支撑。本章同时对乐扶公益自 2017 年以来每一年的游学活动进行了归纳总结，对参与者人数，收费及盈利情况进行了量化，从相关数据分析看来，该项目每年参与人数均有稳步增加，从 2017 年的 20 余人到 2021 年的近百人，同时该项目每次均有较为稳定的收益，从 2017 年的

14500 元到 2021 年的 45000 元，利润增长三倍，也为后续“云端的夏天”项目的开展打下了经验和实践基础。

总结与建议

本研究通过对南京地区中小学生赴云贵地区游学的深入研究，旨在探讨游学活动在教育领域中的重要性，以及乐扶公司“云端的夏天”项目在促进青少年全面发展方面的作用与挑战。在全文的阐述和分析过程中，本文有以下几点重要结论和贡献：

（1）游学活动作为一种跨学科的教育方式，能够为学生提供与课堂教育不同的学习体验，丰富他们的知识和视野，培养其独立思考和解决问题的能力。在当前教育形势下，游学活动的发展势头迅猛，与国家政策的支持和社会需求的增加密不可分。

（2）乐扶公司“云端的夏天”项目作为南京地区中小学生赴云贵地区游学的典型代表，具有一定的市场竞争力和吸引力。该项目在策划、行程安排、活动特色等方面做了精心设计，为参与学生提供了丰富多彩的体验，得到了一定程度的认可和好评。

（3）尽管“云端的夏天”项目取得了一定的成绩，但仍然存在一些问题和挑战。比如，产品结构单一、价格定位不合理、销售渠道薄弱等，这些问题不仅影响了项目的可持续发展，也制约了学生赴云贵地区游学的意愿和参与度。

（4）针对上述问题，本文提出了一系列发展策略和建议，包括实现产品多元化、价格合理化、拓展销售渠道、加强与学校、企业的合作等。这些策略不仅有助于提升“云端的夏天”项目的竞争力和影响力，也为游学行业的发展提供了一定的参考和借鉴。

总的来看，本研究对南京地区中小学生赴云贵地区游学的组织与实施进行了全面深入的探讨，对游学活动的推广与发展具有一定的理论指导和实践意义。同时，乐扶公司“云端的夏天”项目的研究也为相关企业提供了可借鉴的经验和启示。希望本研究能够为游学行业的进一步发展和青少年教育的提升做出一定的贡献。

参考文献

川财证券. (2017). *未来 3-5 年研学旅行市场规模将超千亿元.* 川财证券研究报告.
智研咨询. (2019). *2019-2025 年中国游学产业深度调研及投资战略咨询报告.* 智研咨询.
吴晗. (2021). 游学的自我教育价值研究. *华中师范大学,* 17-19.
冯妮妮. (2020). 河北省人才吸引力评价及其对经济发展的影响. *河北经贸大学,* 20-22.
张晓宇. (2019). 乌兰察布市中学生游学体验价值研究. *内蒙古师范大学,* 12-16.
何琼峰、宋世通. (2018). 近年来国外研学旅行研究综述. *中国旅游评论,* (3), 103-114.
向征、丁于思、黎嚶. (2020). 信息技术与旅游：从数字化到信息加速时代. *旅游学刊, 35*(1), 11-12.
杨伊、夏惠贤、王晶莹. (2019). 上海市中小学生海外游学市场现状调查. *上海教育科研,* (8), 53-56.
梁译. (2019). 乡村振兴背景下农村集体经济发展的人才问题研究. *西南财经大学,* 22-25.
李晓晖. (2017). X 中心海外游学项目管理研究. *南昌大学,* 7-10.
张永林. (2016). 长江经济带制造业协同发展研究. *江西财经大学,* 11-16.

王学弢. (2009). 天津高校人才资源对滨海新区经济发展促进作用研究. *天津大学,* 20-23.
张丽波. (2007). 人才培养和流动与区域经济发展的关系研究. *东北师范大学,* 31-35.
范颖. (2005). 川渝人才资源建设研究. *重庆大学,* 7-10.
涂春容、粟斌. (2012). 游学教育发展脉络探究. *遵义师范学院学报, 14*(2), 84-87.
王聪培. (2019). 古代游学与现代研学旅行的比较分析. *课程教学研究,* (7), 94-96.
李锋、王智鸿. (2023). 非物质文化旅游背景下的景德镇陶瓷艺术游学对策研究. *陶瓷研究, 38*(01), 99-101.
陈跃琴. (2022). 山东省高校民间美术游学课程体系构建研究. *美术教育研究,* (19), 122-124.
杨春雪. (2022). 俄罗斯：发展游学项目让学生了解国家历史文化. *人民教育,* (7), 11.
谷炽辉. (2020). 小学生美术游学中“寓教于游”的策略研究. *美术教育研究,* (10), 126-127.
孙嘉希. (2018). 基于中国文化传播的体验式国际游学项目开发——以苏州旅游与财经高等职业技术学校为例. *佳木斯职业学院学报,* (9), 228-295.
杨建平. (2018). 中华优秀传统游学文化在大学生思想政治教育中的作用. *四川文理学院学报, 28*, 67-71.
刘潇. (2018). 当代大学生自主学习新模式——假期国内游学. *教育现代化, 5*(30), 309-311.

贵州 A 互联网公司员工绩效考核体系优化研究
OPTIMIZATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN GUIZHOU A INTERNET COMPANY

安泓刚 [1*]，张洪烈 [2]
Honggang An[1*] and Honglie Zhang[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:** 867717264@qq.com

摘要

互联网企业当前在中国呈现出蓬勃发展的势头，然而多数互联网企业现行的员工绩效考核制度很难适应新形势下的市场需求，从而影响了互联网企业的长期发展。本文以贵州 A 互联网公司为研究对象，采用文献分析法、案例研究法、访谈法开展研究。首先通过文献分析法对国内外互联网企业员工绩效考核方法进行分析。对公司员工进行访谈，发现该公司在考核指标体系、考核形式、考核结果反馈机制等方面存在问题。通过案例分析法总结归纳国内外企业员工绩效考核成功案例的可取经验之处，给出 A 互联网公司员工绩效考核优化策略，为 A 公司良性循环发展提供了理论依据。通过以上措施的综合应用，提升了员工绩效考核的科学性、公平性和可操作性，为公司的持续发展和员工的个人成长提供了坚实的基础。

关键词： 互联网公司　员工绩效考核　优化策略

Abstract

Internet enterprises are currently showing a booming momentum in China, however, the current employee performance appraisal system of most Internet enterprises is difficult to adapt to the market demand under the new situation, thus affecting the long-term development of Internet enterprises. This paper takes Guizhou A Internet company as the research object, and adopts literature analysis method, case study method and interview method to carry out the research. Firstly, the performance appraisal methods of employees in Internet enterprises at home and abroad are analyzed through the literature analysis method. Interviews were conducted with the company's employees, and it was found that the company had problems in the appraisal index system, appraisal form, appraisal results feedback mechanism and other aspects. Through the case study method to summarize the domestic and foreign enterprises employee performance appraisal of successful cases of desirable experience, to give A Internet company employee performance appraisal optimization strategy, for the benign cycle of the development of A company to provide a theoretical basis. Through the comprehensive application of the above measures, the scientificity, fairness and operability of employee performance appraisal are improved, providing a solid foundation for the sustainable development of the company and the personal growth of employees.

Keywords: Internet Company, Employee Performance Appraisal, Optimization Strategy

引言

互联网行业在中国以及全球范围内都呈现出蓬勃发展的势头，然而，随着行业的快速发展和竞争的加剧，互联网公司面临着日益复杂和多变的商业环境，近年来为了推动互联网产业的健康发展，中国政府出台了一系列相关政策和措施，旨在促进企业创新、提高效率和推动员工的绩效提升(郭成龙，2019)。中国政府一直重视互联网行业的发展，并通过一系列政策支持措施推动行业创新和发展。中国政府积极推动“双创”（双重创新）战略，鼓励企业加大研发投入，提高技术创新能力，政府还加大了对互联网企业的政策扶持力度，提供税收优惠政策、创新基金和科技创业园等支持措施，以鼓励企业加大研发投入和技术创新。此外还加强了对知识产权保护的力度，加强了对互联网企业的监管，提高了行业的准入门槛。这些政策和措施为互联网企业提供了发展的机遇，同时也对企业的绩效管理提出了更高的要求。

过去几十年里，员工绩效考核在企业管理中得到了广泛的应用，尤其是西方企业在绩效管理领域取得了丰富的经验。相较之下，我国互联网企业在员工绩效考核方面仍存在诸多问题，如考核指标不科学、考核过程不透明、考核结果与员工激励机制脱节等。这些问题使得绩效考核制度难以发挥其应有的效果，进而影响了互联网的管理效率和发展潜力。部分互联网企业由于历史原因和体制制约，企业文化和管理方式与市场化程度较高的企业存在差距。这使得现行的绩效考核制度很难适应新形势下的市场需求，从而影响了互联网企业的长期发展。

本文对贵州 A 互联网公司员工绩效考核制度进行深入研究，作为中国贵州省一家具有影响力的互联网公司，贵州 A 互联网公司在当地经济和就业方面发挥着重要作用。该公司员工绩效考核在考核指标体系方面存在问题，主要体现在指标设定及权重分配不合理、设定目标值时未充分参考历史数据等，考核形式方面存在的问题主要在考核形式单一、考核方式不灵活，不应仅把薪酬和绩效考核结果作为绩效管理的主要目标。为了互联网企业绩效考核制度的优化提供借鉴，同时帮助 A 公司及其他互联网企业实现更有效的管理和良好的发展前景。在此背景下，贵州 A 互联网公司有必要对员工绩效考核体系进行优化研究，以提升企业的竞争力和可持续发展能力。

研究目的

通过优化员工绩效考核体系，建立相应的激励机制和发展路径，以激发员工的工作动力和创造力。为员工提供明确的发展路径和晋升机会，促进他们在职业发展方面的成长和进步。在本研究的实施下，旨在为贵州 A 互联网公司提供科学、公平、有效的员工绩效考核体系，推动公司的持续发展和员工的个人成长，从而增强公司在竞争激烈的互联网行业中的竞争力。

文献综述

1. 绩效考核相关研究

陈松（2021）认为绩效考核机制可以将管理干部的工作积极性激发出来,始终保持高度的热情和严谨的态度投入相应的工作之中,由此来逐步提高工作水平与效率,进一步优化工作质量。陈柏丽 (2021) 认为高校行政管理人员的绩效水平对高校日常运作的效率有着较大的影响。完善行政管理人员的绩效考核体系,可以促进高校管理队伍的可持续发展。张扬（2020）指出随着时代的进步和发展,人力资源管理也面临着更多的发展机遇,在人力资源管理中,最为重要的内容就是绩效考核和激励机制,基于绩效考核与激励机制的有效运行能够有效发挥人力资源

管理实效性。王安（2020）认为打造公司人力资源的核心竞争优势,配套完善的绩效考核体系是必不可少的,这也是当前许多房地产企业着手完善内部管理和激发员工潜能的重要原因。夏鹏（2020）指出现代化医院管理体系要求公立医院要更加注重技术劳动力的价值提升以提高社会公众收益感,有效应用绩效考核等管理工具、建立以质量和效率为核心的均衡发展内部分配机制尤为重要。陈淑欣（2020）认为任何公司在引入其自身的考核体系期间,均会或多或少地出现各类问题,绩效考核的已有作用难以全面得以展现。分析其缘由,主要是由于许多公司的职能部门设置仍旧有许多不足,各个部门间的责任分类与业务流程不是特别的明确,因此,怎样建立可行的绩效考核制度是当代公司急需要解决的突出问题。

绩效考核在西方发达国家起步，并在成熟的市场体系中得到理论与实践的支持。国外研究者从多个角度提出了独到的见解与观点，涵盖了绩效考核概念形成、绩效管理考核工具的成熟以及绩效考核实践中的作用与影响因素研究。Malin, P. (2022) 认为绩效考核应强调公平，在此基础上去提升员工对考核的满意度。综合他的研究结果可知，在实施发展型考核时，员工组织的敬业度要高于外企员工；但在进行评估型考核时，外企员工具有更高的考核满意度。他认为，只有将员工的薪酬福利、职业晋升等与绩效考核结果充分关切，才能最大程度地提升员工工作热情，增强其对企业的忠诚度和认同感。Hamdeen et al. (2022) 认为企业的历史期望和社会绩效水平对绩效反馈的影响是比较大的，如果历史期望高于实际绩效，那么它就会对企业的创新决策形成不良影响，企业容易为了短期绩效目标的实现而牺牲长期利益。社会绩效水平的高低，也是企业在进行创新行为时会着重考虑的方面。因此，企业对绩效反馈的关注程度，不能影响企业创新模式的选择和设定，也要兼顾长远利益和外部环境。

2. 员工绩效考核相关研究

汤钰锋（2022）以招商局重工有限公司为研究对象，对其基层员工的绩效考核方案展开研究，通过设计有实用性的绩效考核方案，确保对基层员工作出合理评价，从而帮助招商局重工有限公司发挥激励作用，实现高效发展，也给员工自身发展提供重要依据。孟祥彬（2022) 认为完善绩效考核制度能使企业战略转变为各具体职位的行动准则，通过监测工作目标的实施过程与成果，将薪酬与个人业绩紧密结合，进而推动员工的培训和发展，增强企业的总体实力。张光明（2021）指出若无法有效解决员工绩效考核问题,将严重影响国有企业参与市场竞争的可比性优势和能力,阻碍国有企业持续健康发展。毛琼和解东辉（2020）针对商业银行网点绩效考核管理现状,整理出商业银行网点基层员工绩效考核改进的基本思路,重新优化设计,制订更科学、合理的绩效管理体系方案,增加员工综合素质提升和个人职业发展作为员工绩效考核的目标,以利于长远发展。郝延龙（2020）认为绩效考核是企业改善内部管理、提高工作效率、达成经营目标的一个重要手段。通过对现行机关员工绩效考核方案的优化,改善激励效果,提高员工工作绩效和企业经济效益,助力 GM 公司赢得竞争优势,取得长足发展。徐加虎（2020）指出我国企业当前的绩效意识比较差, 对于绩效的认识明显存在不足, 在实施的过程中方法和途径也比较单一,没有起到应有的效果。如何提高员工的工作积极性,提高其工作效率,是企业在未来发展中要着重考虑的问题。

Raizada (2021) 绩效评估对促进员工未来的成长有很大帮助。研究中从许多方面讨论了增长潜力，绩效评估系统对增长和盈利能力是必不可少的。Aarathy 和 Venkatarama (2020) 指出每个组织都必须有一个完善的绩效管理系统来衡量组织内每个员工的表现。本文主要论述了 IT 行业中员工绩效对激励的影响。结果显示人力成就的评估有助于主管人员定位人力因素的问题，提高员工的生产力和积极性。Naik, (2020) 指出在目前的竞争环境中，组织

必须确保他们的员工不断达到最高的绩效，以便在市场竞争中有效地实现目标，而这一目标是通过员工绩效评估来实现的，它更多地是告诉员工他们的绩效不足之处。

3. 互联网公司员工绩效考核相关研究

在互联网公司绩效考核方面的研究，何曼（2022）认为近年来,伴随社会经济不断发展,人才成为企业发展的重要资源,如何充分激发人才的积极性与创造力,发挥其最大效用,成为了企业提升核心竞争力、永葆蓬勃生机的关键所在。通过对公司绩效管理的改进,能够帮助其聚焦核心目标、激发员工激情与潜力,提升企业管理水平,助力企业发展。周金梅（2021）指出要突破禁锢,互联网公司在创业之初就开始重视人才管理,试图通过科学管理搭建技术壁垒,并通过采用绩效考核的方式来达到激励组织的员工、调动员工的积极性及创造性,并最终达到提升企业整体业绩和经营效益。贾岩（2019）指出通过众多企业的管理实践发行,企业的有效绩效管理对企业核心竞争力的建立至关重要。绩效管理也有助于促进企业战略目标和人才管理能力实现。因此新背景新形势下探讨如何进一步提高互联网公司企业员工绩效就变得尤为重要和迫切。

Lu et al. (2021) 总结了基于互联网工作的绩效考核的难点，分析了绩效考核的目标和原则，以及典型绩效考核方法的优缺点，提出了一种基于互联网的通用绩效考核方法。它包括设定可变的绩效考核目标，利用互联网工具管理绩效数据和监督绩效过程，针对不同类型的员工建立定量和定性的差异化指标体系，及时反馈基于互联网的工作绩效考核指标体系。Gupta et al. (2022) 对目前互联网发展现状以及绩效考核改革发展方面的文献进行了整理，并借鉴互联网以及绩效考核系统方法，最终将理论联合实际，提出新的研究方式。对当前的绩效考核管理提出改革转变措施，利用互联网时代的特点对绩效的发展提出新要求。

4. 文献述评

在全球范围内，对绩效评估的理解与运用已相当成熟，它们的起源可以追溯至早在几十年前，在此之后，它们一直在不断改进，被广泛采纳，形成了一套完整的体系，在当今复杂的市场经济背景下，它们仍然保留着其独特的魅力。随着 20 世纪 90 年代引入的绩效评估理念及其应用，国内的绩效评估研究取得了长足的发展，不仅积累的实践经验被充分利用，而且还将其与当地的文化环境相结合，形成一套完整的绩效评估模式。目前，一些企业正在努力探索，并且不断完善其绩效评估指标，使其与当地的文化环境相适应。随着中国市场经济的飞速增长，当地的企业正朝着更加全面和综合的方式前进，因此，许多专家学者都致力于根据中国的具体环境，制定出更加适应当地企业的绩效评估指标。

研究方法

1. 文献分析法：通过查阅国内外相关的理论文献、研究报告以及政策文件，对员工绩效考核理论进行梳理，对互联网企业员工绩效考核的现状、问题及改进策略进行综述。同时，搜集并分析国内外互联网企业在绩效考核方面的成功案例，为后续的实证研究提供理论依据。

2. 案例研究法：选择 A 公司作为本研究的案例对象，通过对 A 公司员工绩效考核制度的实际运行情况进行深入分析，探讨其存在的问题及原因，为后续提出改进策略提供实证依据。

3. 访谈法：在案例研究的基础上，对 A 公司的管理层、员工以及人力资源部门进行半结构化访谈，收集他们对员工绩效考核制度的看法和建议。访谈内容包括绩效考核指标的合理性、考核过程的公正性、激励机制的有效性等方面，以获取更丰富、全面的信息。

研究结果

通过深入了解 A 互联网公司员工绩效考核的现状和问题，通过访谈的方式收集数据。访谈对象包括 A 公司管理层人员、人力资源中心人员以及一线员工，共收集到以下访谈数据。他们分别代表了 A 公司不同层级的员工，可以全面反映公司员工绩效考核的实际情况。访谈内容主要围绕 A 公司员工绩效考核的目标、满意程度、实施过程、存在问题以及改进意见展开。访谈数据经过整理和归纳，将相关信息进行编码和分类，绩效考核访谈的反馈形成以下四个主要的维度：绩效考核目标、绩效考核实施过程、存在问题以及改进意见，见表 1。

表 1: 绩效考核访谈反馈

姓名	访谈层级	问题反馈
李某	管理层	注重短期业绩，指标设置单一，适配度低。
汪某	管理层	权重分配不合理
赵某	人力资源中心人员	考核不够透明
雷某	人力资源中心人员	评分标准不够明确
徐某	人力资源中心人员	未借鉴和参考其他公司成功的绩效考核方案。
王某	员工	考核过程存在“放水”，考核对象不全面。
王某	员工	考核的结果无法得到有效的反馈。长期目标考核不符实际，难以完成。

根据上述表格我们得出问题反馈如下五点：1、目前的绩效考核指标过于注重短期业绩，导致员工过分关注业绩而忽略长远发展，同时在设定考核指标时候依据过于单一，未结合当下公司的实际情况进行综合考虑，现实的绩效考核适配度低。2、权重分配方面有的占比太高，无法正确的衡量日常工作量，没有具体的来细分考核日常的工作。3、考核过程不够透明，评分标准不明确，容易产生主观臆断。考核的权重指标不合理，不能客观真实的反映员工的表现，无法真实客观地考察员工的积极性，新员工的凝聚力也得不到很好的融入。4、绩效考核过程存在“放水”的行为，考核对象不全，实习期的员工未进行绩效考核，在此期间的员工存在工作量不饱和、工作散漫的情况。5、未借鉴和参考其他公司成功的绩效考核方案，绩效考核的结果无法及时的得到有效的反馈，从而导致考核结果的应用范围和程度有一定限度，长期的绩效考核目标往往估量过高，导致完不成任务。

根据访谈的结果反馈来分析，可以看出 A 公司在目前实施的绩效考核的方案中存在诸多的问题，综合分析从以下层面展开对问题的描述：

一是从公司层面分析，公司的绩效考核指标设定依据过于单一，缺乏建立与企业发展规划相匹配的员工绩效考核机制。因为公司业务发展处于一个动态平衡中，考核指标未能及时有效结合公司当下的发展现状并及时重新设计；公司管理人员与一般员工之间缺乏协调沟通意识，出现员工未能根据考核结果对自己未来的发展提出合理性规划；最后公司绩效考核机制适配度不高，针对部分新员工如入司不足一年的员工未建立考核机制，从某些隐形的角度分析，一定程度上会造成新员工动力不足的现象。甚至一些较为偏激的员工抱着公司机制无法约束到自己的想法，散漫工作，降低了公司人才队伍的质量，直接影响深化互联网企业改革进程。

二是员工层面。员工未能掌握公司的绩效考核方案规则，对考核流程不够熟练；员工对绩效考核主观能动性不强，不了解公司的未来发展目标及绩效考核工作的意义；员工在处理绩效考核和未来职业规划的关系上缺乏联动性，导致个人利益与公司利益出现脱节现象。

经过对 A 公司的深入分析以及员工访谈结果的总结，A 公司当前的绩效考核体系存在多方面的问题，主要集中在绩效指标的合理性、考核主体的客观性、考核方式的多样性以及反馈机制的缺失等层面。这些问题长期以来一直困扰着公司，成为了限制其绩效考核效能的严重障碍，使得员工的绩效表现难以在考核中得到客观、准确、真实的准确呈现，现对 A 公司进行绩效优化。

1. 建立科学的绩效考核指标

贵州 A 互联网公司绩效考核指标的问题主要表现在权重分配不合理、工作态度指标的主观性和工作能力不够细化。为了解决这些问题，建议对绩效考核指标进行调整。对绩效考核指标的权重分配进行调整。当前，业绩目标和工作态度所占的权重较高，导致考核结果的客观性受到质疑。为了更加客观地评估员工的表现，建议将工作态度的权重调整到 10%。这样一来，业绩目标的权重将会相对增加，对业绩目标再进行细分，更加准确地反映员工在工作中的表现。将工作能力在不断细化为技术能力、沟通能力、创新能力和领导能力，为了确保绩效指标具备 SMART 特性，我们需要对指标的设定进行调整。每个指标都应该是具体、可衡量、可实现、相关和时间相关的。例如，在业绩目标方面，可以细分为个人目标、团队协作和工作质量三个方面，并且根据岗位的不同，合理调整每项指标的权重比例。这样一来，员工将清楚地知道他们需要达到什么样的目标，并且可以通过可衡量的方式进行评估，使得考核结果更加客观和准确。

对绩效考核指标的调整，可以解决当前存在的问题，提高考核的公正性和准确性的同时，员工将更清楚地了解自己的目标，并能够在明确的指标下，有针对性地提升工作能力和实现个人发展。

2. 制定客观的评价标准

通过制定客观的绩效考核标准对企业带来多方面的益处，这种标准确保了评价的公平性和一致性，由于人们的主观看法和偏见可能影响到评价结果，因此客观的标准可以减少这些不确定性。另一方面为员工提供了明确的工作目标和期望，当员工清楚地了解自己的职责和表现标准时，他们更有动力去努力实现这些目标，不仅可以提高个人的工作满意度，还有助于提升整体团队的绩效水平。此外，还为企业提供了数据支持，使其能够基于事实和数据做出决策，这种数据驱动的方法可以帮助企业更好地规划人力资源、制定激励政策以及调整战略方向，从而更好地适应市场环境和实现业务目标。

明确岗位职责和目标，针对每个岗位明确详细的职责和目标，这些目标应该是具体、可量化的，能够清楚地衡量员工在岗位上的表现。比如销售岗位的目标可以是每月完成的销售额，技术岗位的目标可以是按时完成的项目数等。使用可以量化的指标来衡量员工的表现，这些指标应该与岗位职责和目标密切相关，可以是数量、质量、效率等方面的指标，以数字为基础的指标更容易量化和比较，有助于避免主观性的干扰。对每个量化的指标，设定合理的基准值和目标值，既能激励员工努力，又不至于过于苛刻。

另外不仅仅局限于定量指标，还应该考虑员工在团队合作、创新能力、自我发展等方面的表现，这些可以通过定性评价、同事互评等方式来衡量，确保绩效评价更全面。使用数据支持决策，基于实际数据和事实，避免主观臆断，收集和记录数据的过程需要透明、可靠，确保员工和管理层都能理解和接受数据的来源和准确性。同时应该定期进行评估和调整，随着业务环境和公司战略的变化，可能需要调整绩效指标和权重，以确保绩效评价与公司的实际情

况保持一致。在实施新的绩效评价标准之前，需要对员工进行培训，明确新标准的内容和背后的原理，在绩效评价过程中，需要保持良好的沟通，与员工分享他们的绩效表现和改进方向。

综上所述，制定客观的绩效评价标准需要从明确岗位职责和目标开始，通过量化绩效指标、设定基准和目标值，考虑多维度评价等方式，确保评价体系的客观性和公正性，定期的评估和调整，以及培训和沟通，都有助于使绩效评价体系更加科学、准确地反映员工的表现。

3. 完善绩效考核制度

贵州 A 互联网公司可以引入 OKR 绩效考核方法，从公司层次的战略目标到部门、团队和个人的工作目标都可以通过 OKR 来设定、跟踪和评价。通过明确目标和关键结果，激发员工的热情和动力，现实目标的全面性和集中性。建立公开透明的绩效考核文化，公司可以引导绩效考核的公开透明，让员工可以相互关联查看彼此的效果目标和成果，这种公开透明的文明有助于增强跨部门合作，提高员工对目标的责任心，同时避免信息不对称和资源浪费。要求员工在季节初设定 OKR，并在季节内跟踪目标的实际情况，季末时员工需要对自己的 OKR 进行总结和评价，分析目标实际的结果和不足，为下一季度的 OKR 设定提供依据，通过规定期限的跟踪和评价，可以及时调整整体目标和策略，保持绩效考核的灵活性。目标与绩效评估相关联，但不能直接决定薪资和晋升，公司的绩效评估核心系统可以在员工的绩效中发挥作用。通过对员工在现实中的 OKR 过程中的努力、创新和合作等方面的评价，可以更客看、公开评价员工的表现。同时，绩效考核也有助于员工明确自己的职业发展方向，为未来的晋升和个人成长做好规划。

公司也可以提供培训课程和辅助指导资源，这些培训和辅助指导在提高员工作在设定目标、制约关键结果和跟踪评价等方面的能力，确保 OKR 足够在整个组织内部得到有效执行。

通过引入 OKR 绩效考核方法、建立公开透明的绩效考核文化、定期跟踪和评价绩效目标、与绩效评价估值关联但不直接决定薪资和晋升、提供培训和辅助支持以及加强调整学习与成长，一家公司可以以优秀的员工绩效考核，提出高级员工的工作动力和协同效应。这些改革的实施将有助于推动公司的发展，提升组织的效率和竞争力。在关注企业经营业绩的同时，还应考虑创新性、社会贡献度、党风廉政等因素，不断拓宽绩效考核指标范围，构建全面且针对性强的绩效考核指标体系。人力资源中心还应加大对制度的宣传力度，加深员工对绩效考核制度的理解认识，保证制度得到有效落实。

4. 强化绩效考核结果运用机制

在员工绩效考核的过程中，考核结果的应用是最后且非常关键的环节。然而，许多企业往往忽视这一环节，对绩效考核结果的应用范围和程度有限，导致绩效考核的整体效果不尽如人意。实际上，互联网企业在执行绩效考核结果应用这一环节时，通常是整个考核过程中的薄弱环节。强化绩效考核结果的应用有助于完善绩效考核体系，是促进互联网企业提升综合能力的有效工具，也是激励员工成长的最直接体现。互联网企业可以根据自身特点和发展状况设计绩效考核结果应用机制，合理地将其与企业效益挂钩，推动员工将个人价值与企业整体价值紧密结合，为提高互联网企业社会效益提供合理途径。

A 互联网公司在考核结果统计完成后，应该以明确的方式向员工传达，确保他们清楚地了解自己的表现和评价标准，通过面对面的反馈会议、书面报告或在线平台来实现。另一方面，反馈应该及时给出，最好在绩效评估之后的几周内进行，能够帮助员工及时调整行为和

改进绩效，也能增加员工对绩效管理过程的信任和参与度。根据员工的绩效评估结果和职业目标来制定，明确列出员工需要改进的方面和需要发展的技能。

在考核结果应用原则上，强调严格执行的重要性，树立严格应用的导向，按照考核要求具体运用考核结果。正面激励，发挥榜样的力量；勇于惩罚，突出考核的公平与公正。在考核结果应用范围上，员工工资通常由基本工资、岗位工资和绩效工资组成，考核结果直接影响员工绩效工资和职级变动。根据考核结果，表现优秀的员工可获得薪酬和职级提升；而表现不佳的员工，公司将严格执行降低其薪酬和职级，以凸显绩效考核的警示作用。在考核结果应用程度上，应用深度直接影响员工对整体考核工作的感受，在信任度和积极性方面具有参考价值。企业若能合理深入地应用考核结果，将员工利益与企业效益紧密结合，才能真正激发员工的积极性和工作活力，为互联网企业实现共同富裕的社会目标奠定坚实基础。

讨论

本研究的范围仅限于贵州 A 互联网公司，因此其研究结果可能受到该公司特定环境和文化的影响，适用性可能有限。其他互联网公司或不同行业的公司可能具有不同的员工绩效考核需求和情境，因此需要在实际应用中进行进一步的定制和调整。在研究过程中，由于自身知识储备不足、资源有限等问题，这些限制可能会导致我们研究的深度和广度不足，无法获得全面和深入的研究结果。

随着社会的发展和人们对企业的期望不断提升，互联网企业绩效评价标准将变得更加多元化和个性化。企业不再仅仅关注经济效益，而是更加注重社会责任、环境保护等方面的考核指标，以全面评估企业的绩效表现。除了经济效益，企业将积极关注社会责任的履行。环境保护也将成为企业绩效评价的重要组成部分，互联网企业将致力于减少碳排放、推广可再生能源的使用以及资源的高效利用，他们将积极采取措施减少对环境的影响，并承担起应有的环保责任。在人才培养方面，他们将提供广阔的学习和发展机会，鼓励员工参与培训项目、技能提升以及持续学习，企业将注重为员工打造良好的工作环境，提供积极的工作体验和平衡的工作生活。此外，企业将通过合理的激励机制来激发员工的积极性和创造力，他们将注重绩效考核的公正性和透明度，确保员工能够公平地受到评价和奖励的同时，企业将鼓励员工提出创新想法和解决问题的能力，并积极支持他们在实践中实现这些想法。

总结与建议

本研究通过理论与实践相结合的研究方法，对贵州 A 互联网公司的员工绩效考核体系进行了深入优化研究，研究旨在建立科学的绩效考核指标，确保绩效评估能够准确衡量员工的工作成果，并反映企业的整体目标。通过完善绩效制度，使其更加符合贵州 A 互联网公司的实际情况，提高绩效考核的准确性和有效性。最后，强化绩效考核结果的运用机制，将绩效考核与员工的晋升、培训和激励措施相结合，激发员工的工作积极性。

通过建立了一套科学的绩效考核指标体系，这些指标包括工作完成量、质量和效率等定量指标，以及团队合作能力、创新能力和问题解决能力等定性指标。这样的指标体系能够全面地评估员工在工作中的表现，并与公司的战略目标相匹配，确保绩效评估的全面性和准确性。针对现有的绩效制度，研究提出了一系列改进措施，建议在制定绩效目标时，与员工进行充分沟通和协商，确保目标的可行性和员工的参与感。将绩效评估结果与员工的晋升、培训和激励措施相结合，激发员工的工作积极性和主动性。为了有效运用绩效考核结果，研究强调了结果的透明性和公正性，建议贵州 A 互联网公司建立一个有效的反馈机制，及时向员工反馈绩

效评估结果，并提供明确的改进建议和发展计划。同时，在晋升和激励决策中，充分考虑绩效评估结果，确保评估结果的公正性和可信度。

综上所述，本研究通过深入研究贵州 A 互联网公司的员工绩效考核体系，并提出了一系列优化策略，旨在提高员工绩效的准确性和有效性，同时激发员工的工作积极性。这些优化方案包括建立科学的绩效考核指标体系，确保评估指标能够全面、准确地衡量员工的工作表现，并与公司整体目标相匹配；完善绩效制度，通过与员工的沟通和协商；强化绩效考核结果的运用机制，建立有效的反馈机制，及时向员工反馈绩效评估结果，并将评估结果与员工的晋升、培训和激励措施相结合，激发员工的工作积极性和主动性，为公司的发展和竞争力提供有力支持。通过以上所述得出结论如下：

1）科学的绩效考核指标的建立为贵州 A 互联网公司提升员工绩效评估的准确性和公平性起到了关键作用。该指标体系能够全面、客观地评估员工在不同岗位上的表现，确保绩效考核指标既能衡量员工的工作成果，又能反映企业的整体目标。

2）制定客观的评价标准确保了该公司绩效考核的公平性和一致性，准确的衡量和评价员工表现更是企业成功的基石之一，通过提高员工激励、推动绩效提升、维护公平和透明，以及促进持续学习与创新，企业可以在竞争激烈的市场环境中不断壮大并取得长期的成功。

3）绩效考核制度的完善使贵州 A 互联网公司的绩效考核体系更符合企业的实际情况，通过引入其他互联网企业绩效考核的成功经验，该公司提高了绩效评估的科学性和可操作性，确保评估过程中不存在人为主观因素的干扰，明确的评估标准和流程为每位员工提供了公平竞争的机会，同时避免评估结果的歧视性和不合理性。

4）强化绩效考核结果的运用机制是提高贵州 A 互联网公司员工绩效的关键。将绩效考核与员工的晋升、培训和激励措施相结合，能够激发员工的工作积极性，通过为员工提供明确的发展路径和晋升机会，促进他们在职业发展方面的成长和进步，公司能够增强员工的工作动力和创造力。

5）通过以上措施的综合应用，贵州 A 互联网公司的绩效考核体系得到了优化和完善，提升了员工绩效考核的科学性、公平性和可操作性。让公司员工享有一个公平、透明的绩效评估机制，这为公司的持续发展和员工的个人成长提供了坚实的基础，并促进了公司整体绩效的提升。

参考文献

郭成龙. (2019). 市场化、法治化、国际化：政府采购营商环境优化的方向. *中国政府采购*, (8), 22-24.

陈柏丽. (2021). 绩效考核体系完善策略. *人力资源*, (24), 88-89.

陈松. (2021). 国有企业管理干部的绩效考核制度研究. *中外企业文化*, (12), 2. 80-81.

张扬. (2020). 企业人力资源管理中的绩效考核与激励机制探讨. *中国集体经济*, (36), 121-122.

王安. (2020). *A 公司绩效考核体系优化研究* [硕士学位论文]. 湖南工业大学).

夏鹏. (2020). *Z 公立医院绩效考核体系优化研究* [硕士学位论文]. 河北工业大学).

Malin, P. (2022). *Performance review: The fawn; or parasitaster*. John Marston.

Hamdeen, M. S., Elewa, A. H., & Mohamed, S. A. (2022). Staff nurse's perception about performance-appraisal fairness and its relation to their work engagement. Egyptian Nursing Journal, *19*(1), 71.

汤钰锋. (2022). 基层员工绩效考核方案设计——招商局重工有限公司. *中小企业管理与科技*, (20), 85-87.

孟祥彬. (2022). 战略管理视角下员工绩效考核与薪酬管理. *营销界*, (18),128-130.

张光明. (2021). *成都永鑫公司员工绩效考核改进策略研究* [硕士学位论文].电子科技大学.

Raizada, A. (2021). Performance appraisal system attituition of employees with a special application to private educational institutes of Ghaziabad. *Pranjana: The Journal of Management Awareness, 24(1and2)*, 73-78.

Aarathy, T. S., & Venkatarama, D. R. (2020). Influence of employee performance assessment system on motivation in information technology industry. *Journal of Critical Reviews*, (13).

Naik, P. (2020). *An impact of performance appraisal on performance of medical professionals in India*. India Publishing.

周金梅. (2021). *互联网创业公司核心员工绩效考核问题研究* [硕士学位论文]. 北京交通大学.

何曼. (2022). *基于 OKR 的 D 公司绩效管理改进研究* [硕士学位论文]. 贵州大学.

贾岩. (2019). *A 互联网公司员工绩效管理策略研究* [硕士学位论文]. 大连海事大学.

Lu, H., Zhao, P., & Liu, S. (2021). *Research on performance appraisal method in internet-based working.* IOP Publishing.

Gupta, M. C., & Goyal, R. (2022). A comparative study of the influence of core competencies of performance appraisal system effectiveness in Reliance Jio Infocomm Limited and Bharat Sanchar Nigam Limited in Rajasthan. ECS Transactions, *107*(1), 6037.

毛琼、解东辉. (2020). 关于商业银行网点员工绩效考核改进的思考. *企业科技与发展*, (12), 3.

郝延龙. (2020). *GM 公司机关员工绩效考核方案优化研究* [硕士学位论文].西安石油大学.

徐加虎. (2020). 我国企业员工绩效考核问题探讨. *现代企业*, (2), 14-15.

陈淑欣. (2020). *AK 公司员工绩效考核体系优化研究* [硕士学位论文]. 西安科技大学).

后疫情时代老挝留学生汉语教学现状及存在问题——以普洱学院为例
THE CURRENT SITUATION AND EXISTING PROBLEMS OF TEACHING CHINESE LANGUAGE FOR LAOS STUDENTS IN THE POST PANDEMIC PERIOD—THE EXAMPLE OF PU'ER UNIVERSITY

尹昌伟 [1]，陈尊严 [2*]
Changwei Yin[1] and Somyos Chanboon[2*]

[1] 普洱学院
[2] 清莱皇家大学
[1]Pu'er University
[2]Chiangrai Rajabhat University
[*]**Corresponding Author, E-mail:** somyos.cha@hotmail.com

摘要

本文从后疫情时代老挝留学生汉语教学现状、存在问题、建议三个方面展开。研究工具包括调查问卷和访谈大纲，利用平均值 ($\bar{X}$)、标准差 (S.D.) 来进行数据统计分析。通过调查与分析得出以下结论：1）通过问卷调查发现，普洱学院老挝留学生中女性留学生的比例明显高于男性。老挝留学生习汉语的原因主要是为了找工作（50%），他们认为自己说、读、写、译的汉语水平处于 "一般和不好" 的状态（76%）而且认为目前学习汉语的难度处于 "有点难和非常难" 的状态（50%）。最终，老挝留学生对普洱学院汉语教学的整体水平的满意度仅占52.67% ；2）通过深入访谈调查发现，影响普洱学院老挝留学生教学的因素分为内在因素和外在因素。内在因素包括教学内容、教学资源、教学平台、发布任务、引导学习、在线答疑、监控学习进度、课堂讨论、总结复习、互动反馈等。外在因素包括突发事件、宗教文化、传统节日、特殊情况。教学内外在因素满意度平均数、标准差分别为（$\bar{X}$ = 2.46；S.D = 0.90）和（$\bar{X}$ = 1.98；S.D = 0.72）。由此可见，在内外在因素影响之下，老挝留学生认为目前普洱学院汉语教学现状的 "问题很大"；3）通过教学现状与问题的分析，本文提出可持续教学建议，如优化教学方案、丰富教学方法、升级教学内容、加强教师队伍建设、以学生为中心、完善教学平台、构建线上线下混合教学模式。

关键词： 后疫情时代 老挝留学生 汉语教学 现状及问题 可持续性建议

Abstract

This article starts from three aspects: the current situation, existing problems, and suggestions of Chinese language teaching for Laos students in the post-epidemic era. Research tools include questionnaires and interview outlines, and statistical analysis of data is performed using mean (X) and standard deviation (S.D.). Through investigation and analysis, the following conclusions are drawn: 1) The questionnaire survey found that the proportion of female international students among Laos students at Pu'er University is significantly higher than that of male students. The main reason why Laos international students learn Chinese is to find a job (50%). They believe that their Chinese speaking, reading, writing and translating skills are in a state of "average or poor" (76%). They also believe that the current difficulty of learning Chinese is at "Somewhat difficult and very difficult"

status (50%). In the end, Laos students' satisfaction with the overall level of Chinese teaching at Pu'er University only accounted for 52.67%; 2) Through in-depth interviews, it was found that the factors that affect the teaching performance of Laos students at Pu'er University are divided into internal factors and external factors. Intrinsic factors include teaching content, teaching resources, teaching platform, publishing tasks, guiding learning, online Q&A, monitoring learning progress, classroom discussions, summary review, interactive feedback, etc. External factors include emergencies, religious culture, traditional festivals, and special circumstances. The mean and standard deviation of satisfaction with internal and external factors of teaching are (($\bar{X}$) = 2.46; S.D = 0.90) and (($\bar{X}$) 1.98; S.D = 0.72) respectively. It can be seen that under the influence of internal and external factors, Laos students believe that the current situation of Chinese teaching in Pu'er University is "very problematic"; 3) Through the analysis of the teaching situation and problems, this article puts forward sustainable teaching suggestions, such as optimizing teaching plans , enrich teaching methods, upgrade teaching content, strengthen the construction of the teaching team, put students as the center, improve the teaching platform, and build an online and offline hybrid teaching model.

Keywords: Post-Epidemic Era, Laos Students, Chinese Language Teaching, Current Situation and Problems, Sustainability Suggestions

引言

在经济全球化和 "一带一路" 战略背景之下，中国经济发展迅速，越来越重视国家对外的国际形象，而国际地位的不断提升需要重视并采取与不同国家的建交方针。随着中国经济的快速发展和在国际上的影响力，中国上下五千年博大精深且源远流长的文化吸引着来自全球各地的学子前来留学，汉语在国际交流、商务、旅游、国际教育等领域的重要性不断增强，作为一种跨文化、跨语言的交流工具，汉语不仅在中国广泛使用，在世界上许多国家和地区也得到了越来越多的关注，"汉语热与汉文化热"也逐渐席卷到世界各国。

"一带一路" 建设的标志性工程——中老铁路于 2021 年 12 月 3 日的全线开通，随着沿铁路线的贸易往来、人文交流的频繁开展，使老挝对中国及中国语文化的关注度日益增加，越来越多的老挝人留学生选择到中国留学。截至 2023 年 11 月 3 日，中老铁路开通运营满 23 个月，累计发送旅客超 2300 万人次，共有 70 个国家和地区的 9.1 万名旅客选择乘坐中老铁路动车跨境旅行；发送货物超 2780 万吨，货物运输覆盖老挝、泰国、越南、缅甸等（夏方海, 2023）。在"一带一路"的辐射作用下，中南半岛经济走廊各个国家与中国的经济、文化交流日益增多。

从地缘优势上看，普洱学院坐落于从老挝出境后的第一所地方性的综合型大学，自然也成为了老挝留学生"留学中国，学在云南"的主要原因之一（中共云南省委办公厅, 2023）。据 2023 年普洱学院留学生数量统计，发现累计招收来自老挝、泰国、缅甸等国留学生 800 余人，其中老挝留学生最多的，而且每年人数都在增长，也是全国全日制本科老挝留学生最多的高校之一（马文会, 2023）。面对每年增长的留学生及留学需求，普洱学院专门为老挝留学生创立汉语国际教育专业，开设汉语基础课、汉语教学专业课等专业必修课，语言类、原典选讲类、才艺类、文化类等专业选修课，专业实践课程、素质拓展课程等综合实践教育，并为之配备了完整的教学场地和教学设备，同时具有国际化汉语教学能力的师资队伍，但由于起步晚，专业建设整体还处在摸索阶段。

随着 2019 年 12 月以来新冠肺炎疫情爆发，各行各业受到了极大的冲击。教育领域也受到了相当大的影响，国际中文教育也面临诸多的困境，在 "停课不停学" 号召下，形成了 "

网课教学” 或叫“线上教学”。这影响了教师的教学模式、教学内容、教学方法、教学管理方式，影响了学生的学习方式、学习动机和语言习得效果。

在疫情期间，普洱学院老挝留学生同样遭遇了类似情况，导致了汉语教学存在着诸多问题。为了正常进行教学活动，普洱学院也尝试采取 “疫情期间线上汉语教学” 的措施，笔者也参与其中，但在教学过程中也面临着各种各样压力和问题，也发现老挝留学生对普洱学院 “疫情期间汉语线上教学” 并不满意，同时给予了一些反馈，如多数授课教师仍然采用传统的授课方式；缺乏与学生的互动交流；教学方法与教学手段单一，PPT 的制作简单随意，缺乏在线学习交流平台的应用等。作为汉语教师，这些问题是不可忽略的，反而需要更加重视。因此，为了满足老挝留学生各方面的需求的同时，也能够保证老挝留学生汉语教学的质量，普洱学院正在探索线上+线下汉语教学模式。

新冠疫情对国际中文教育的影响一直在延续，虽然新冠疫情不再构成“国际关注的突发公共卫生事件”，但新冠病毒的影响并未完全消失。因此，后疫情时代并不是指疫情完全消失的时代，而是指在疫情得到控制的情况下，各国开始恢复正常生活和工作的时代。为了使汉语国际教育继续蓬勃地开展起来，要让我们国家具有巨大的吸引力，激发各国越来越多的年轻人向往中国，希望学习、学好汉语，加速开发研制、建设灵活多样、有效的线上汉语国际教育资源（陆俭明，2020），因此，在后疫情时代汉语教师应该汲取疫情时期的教训，在疫情时期线上平台探索应用的基础上，总结疫情时期线上教学的经验成果，在后疫情时代全方位提高线上汉语教学效果。

基于以上问题的发现，本论文主要通过调查法和访谈法，对后疫情时代老挝留学生汉语教学进行研究，在对调查结果进行具体分析后，利用图表多角度分析，展示普洱学院老挝留学生汉语教学现状和问题，针对性地提出老挝留学生汉语教学的可持续发展建议。以期推动后疫情时代普洱学院汉语教学质量的提升，同时为同样在内外因困扰下的留学生汉语教学提供有价值的参考，为今后可能遇到的全球性突发事件影响下的留学生汉语教学提供有意义的借鉴。

研究目的

1. 考察后疫情时代老挝留学生汉语教学现状。
2. 分析后疫情时代老挝留学生汉语教学存在问题。
3. 提出后疫情时代老挝留学生汉语教学的可持续发展建议。

文献综述

分析思维理论

思维是使用概念、判断和推理来反映客观世界的过程。思维方式是日常关注事物、处理事件并对他们进行分类、记忆甚至反思的方式（李琨，2018）。连淑能（2020）在《英汉对比研究》中提到，分析思维明确区分主体与客体、人与自然、精神与物质、思维与存在、灵魂与肉体、现象与本质，并把两者分离对立起来，分别对这个二元世界尤其突出对象及其属性做深入的分析研究。林崇德（2003）在《心理学大辞典》中提到，分析思维（Analytic Thinking）是以一次前进一步为特征。包括归纳推理、演绎推理、证明等逻辑思维。是指经过仔细研究、逐步分析，最后得出明确结论的思维方式。例如：警察通过线索、取证、对证等找出犯罪对象的思维；警察推理论证几何题的思维。第一级，能够将事物进行简单的分解，第二级，能够依据逻辑关系分解复杂事物，找到其中组成成份；并根据逻辑关系进行重组或排序；看问题全面，能够分析问题的各个方面。第三级，根据一定的规则把事物分类；形成并界定概念；能够

概括和总结复杂现象；总结中心思想；能够理解并运用复杂的概念解决问题。第四级，发现复杂的因果关系，做逻辑推理和有依据的判断；善于整合矛盾因素；综合运用各种的理论、概念、或分析工具分析复杂问题。第五级，深入到现象背后，发现趋势以及驱动因素和前提条件；从现象中总结规则或规律；善于将复杂的事物简化，深入简出地解析复杂问题。分析思维强调对数据和事实的深入研究，以便作出合理的结论，有助于对后疫情时代老挝留学生汉语教学的现状进行深入剖析，明确存在的问题及其根源，准确地界定问题。基于分析思维，论文才能够提出针对老挝留学生汉语教学现状的改进策略和解决方案。

后疫情时代对外汉语教学中的挑战与机遇

在疫情带来的巨大冲击下，汉语国际面临重大挑战。宏观上的挑战：疫情给全球经济带来了巨大的负面影响；疫情带来国际格局的变化；我们必须运用远程教学的方式来进行语言教学，然而网络教学资源准备不足，共享资源稀缺（崔希亮，2020），微观上的挑战：改变教师课堂教学的教学模式、教学内容、教学方法、教学管理方式；影响学生的学习方式、学习动机和语言习得效果（阿阿阿迈，2020）。正如丁涵、丁安琪（2022）所言，新形势下国际中文教育的发展面临着需要明确学科建设与发展内涵、需要认清国际中文教育学科定位、需要正视学科特殊性、需要完善学科人才培养四个方面的挑战，因此，国际中文教育迎接挑战的同时要抓住两个国际中文教育转型发展机遇：处理好事业发展、学科发展与学院发展的关系，促进新时期教育教学模式转型。

后疫情时代对外汉语教学中的教学模式

为了适应教学发展新常态，继续巩固和扩大在线教学成果，进一步深入开展信息化教学改革，构建新的教学模式——线上+线下混合式教学模式势在必行。后疫情时代线上+线下混合式教学法被视为教学新常态，这种教学法并不是一种全新的教学方法或理论，而是随着教育信息化的深入（李淑芳，2019）这几年有很多学者在讨论关于如何将线上线下混合教学模式运用在汉语教学中，如刘利萍和张如云（2022）在后疫情时代线上线下混合式学习的教学实践研究提到，线上线下混合式学习模式将线上、线下两种学习模式进行有效融合，使学生在线下课时与教师进行高效互动，课后在线上进行个性化学习。线上线下混合式学习模式具有形式灵活、互动性好、不受时间与空间限制，适合大课堂授课等优点。再如，乌兰涛（2023）在后疫情时代国际中文教育线上线下互动教学模式研究一文中提到，在后疫情时代，线上教学模式的变化带来了教育形态、教学方式、师生需要的变化和 “教” “学” 之间关系的变化，当前互动式教学模式存在于我国线上教学和线下教学中，并成为教师在教学中的主要教学模式。

后疫情时代汉语教学的相关研究

汉语国际教育学科从对外汉语、走向汉语国际教育,从汉语国际教育进入到汉语国际传播阶段，汉语教育也从语文教学以及第二语言教学中独立出来，注重汉语自身的发展，面向不同层次的学习者构建相应的教学体系。当前汉语国际教育学科发展具有不可逆转的趋势，汉语国际化又是一个漫长的过程，汉语国际化教学面临着汉语国际教育教学同质化现象明显，汉语国际教育存在明显可持续发展问题，汉语国际教育目标发生变化等问题。（王禹然，2020）目前我国对于推广汉语国际教育的经验积累还不够充足，相关的行动也才刚刚开始，尚且处在摸索阶段。在当前全新的国际形势下，我国要进一步加大对汉语国际教育的政策支持力度、进一步优化汉语国际教育的专业结构。该文基于 “一带一路” 倡议的基础，就汉语国际教育的发展趋势提出了一些不同层次的思考，以期能够助力汉语国际教育事业在国际上的推广，为相关从业者以及有关部门提供有益的思考。（肖启迪 2020）

研究方法

本文选用问卷调查与访谈调查的方法进行定量与定性的研究。本文将研究对象分为调查组和访谈组。调查组是 30 位老挝留学生。访谈组分别是 5 位普洱学院的汉语教师和 5 位普洱学院 2021 级汉语国际教育专业的老挝留学生（该组老挝留学生属于调查组其中的五位）。

研究的工具包括后疫情时代老挝留学生汉语教学现状及存在问题的调查问卷（学生版）和后疫情时代老挝留学生汉语教学现状与问题的访谈大纲（学生版和教师版）。调查问卷内容分为两个方面研究对象的基本资料和研究对象的基本反馈。此反馈分为“影响汉语教学状况的内在因素”和“影响汉语教学状况的外在因素”。而后邀请专家对设计好的研究工具进行评估，通过专家评价选取 IOC：评估标准分都大于 0.6 的分数。

调查问卷数据统计。本文将学生的调查问卷反馈满意度观点进行整理统计，并测算出满意度调查问卷的平均值和标准差，其公式（Boonchom Sristaart, 2002）具体如下所示：

平均值分析数据的公式是：

$$\overline{X}=\frac{\sum X}{N}$$

$\bar{X}$ ：表示平均数

$\sum X$ ：表示总分

N ：表示研究对象的数量

其数据参考标准值为：平均分：1.00—1.50 表示问题或障碍非常大，平均分：1.51—2.50 表示问题或障碍很大，平均分：2.51)—3.50 表示问题或障碍一般，平均分：3.51—4.50 表示基本没有问题或障碍，平均分：4.51—5.00 表示没有问题或障碍。

本文将从后疫情时代老挝留学生汉语教学现状、存在问题、建议三个方面展开。以教师和学生为主体进行访谈和问卷调查，对普洱学院老挝留学生汉语教学基本情况的有效统计数据、信息进行分析、研究，得出影响老挝留学生汉语教学状况的既有教学内容、教学目标、教学资源、教学平台、学习任务、学习引导、学习进度、课堂讨论、作业练习、互动反馈、课堂表现、期末考试等内在因素；也有突发事件、国家政策、宗教文化、传统节日、特殊情况等外在因素。通过图表进行由表及里、由内而外、由上而下的多角度分析，展示普洱学院老挝留学生汉语教学课堂的现状和问题，针对教学现状、存在问题提出老挝留学生汉语教学的可持续性建议。

研究结果

1. 后疫情时代老挝留学生汉语教学现状的考察情况

1.1 老挝留学生基本信息统计

表 1: 老挝留学生基本信息

背景信息	变量	数量	百分比（%）
性别	男	9	30
	女	21	70
学习汉语的时间	1-2 年	18	60

背景信息	变量	数量	百分比（%）
学习汉语的原因	3-4 年	12	40
	兴趣、爱好	2	6
	为了找工作	15	50
	获得学历	5	17
	父母的要求	8	27
自己的汉语水平	非常好	1	4
	很好	3	10
	一般	13	43
	不太好	10	33
	不好	3	10
学习汉语的难度	容易	3	10
	一般	5	17
	有点儿难	15	50
	非常难	7	23
洱学院汉语教学整体水平	非常好	1	3
	很好	3	10
	一般	15	50
	不太好	6	20
	不好	5	17

由表 1 可以看出，老挝留学生中女性留学生的比例明显高于男性，他们习汉语时间为 3-4 年，学习汉语的目的是为了找工作。大部分老挝留学生认为自己汉语水平是“一般”和“不太好”，并认为学习汉语非常难。大部分老挝留学生对普洱学院汉语教学整体水平满意度处于“不太好”和“不好”的状态。

1.2 老挝留学生汉语教学现状统计

本文将影响老挝留学生汉语教学现状分为内在影响和外在影响并对其进行统计，结果如下：

1.2.1 影响老挝留学生汉语教学状况的内在因素的统计

表 2: 影响汉语教学状况内在因素的满意度

调查内容	平均数	标准差	数据表示
现行教学模式中教学内容	2.20	1.08	问题很大
现行教学模式中教学目标	2.93	0.92	问题一般
现行教学模式中教学资源	1.90	0.84	问题很大
现行教学模式中教学平台	1.80	0.55	问题很大
现行教学模式中发布任务	2.00	0.91	问题很大
现行教学模式中引导学习	2.10	0.88	问题很大
现行教学模式中在线答疑	1.83	0.47	问题很大
现行教学模式中监控学习进度	1.83	0.70	问题很大
现行教学模式中课堂讨论	2.07	1.05	问题很大
现行教学模式中课文讲解	2.47	1.04	问题很大
现行教学模式中练习操作	3.80	1.03	问题很大
现行教学模式中讲解难点	2.57	1.04	问题一般
现行教学模式中总结复习	2.07	0.94	问题一般
现行学模式中布置作业	2.83	1.09	问题很大
	2.43	1.07	问题一般
	3.83	0.70	

调查内容	平均数	标准差	数据表示
现行教学模式中互动反馈	2.63	0.89	问题很大
现行教学模式中课堂表现	3.00	0.90	基本没有问题
现行教学模式中作业完成			问题一般
现行教学模式中期末考试			问题一般
合计	2.46	0.90	**问题很大**

由表 2 可以看出，汉语教学现状内在因素的整体满意度的平均数（$\overline{X}$）为 2.46，标准差（S.D.）为 0.90，即在内在因素影响之下，老挝留学生认为目前普洱学院汉语教学现状的“问题很大”。这说明普洱学院教学整个安排存在着许多问题，需要快速提高老挝留学生汉语教学各方面的质量，尤其是“教学资源”、“教学平台”、“教学内容”、“在线答疑” 和 “监控学习进度” 这几个方面，留学生打分的平均数（$\overline{X}$）未达 2.00，可见普洱学院老挝留学生汉语教学中的这些任务做得不够完善。

1.2.2 影响老挝留学生汉语教学状况的外在因素的统计

表 3: 影响汉语教学状况外在因素的满意度

内容	平均值	标准差	数据表示
突发事件对汉语学习的障碍程度	2.10	0.84	障碍很大
国家政策对汉语学习的障碍程度	1.83	0.63	障碍很大
宗教文化对汉语学习的障碍程度	1.97	0.76	障碍很大
传统节日对汉语学习的障碍程度	2.30	0.70	障碍很大
特殊情况对汉语学习的障碍程度	1.70	0.65	障碍很大
合计	**1.98**	**0.72**	**障碍很大**

由表 3 可以看出，汉语教学状况外在因素的整体满意度平均数（$\overline{X}$）为 1.98，标准差（S.D.）为 0.72，即在老挝留学生认为外在因素对汉语教学有很大的障碍，尤其是中老的 “国家政策”、老挝的 “传统节日”、学生个人的 “特殊情况” 这几个方面，留学生打分的平均数（$\overline{X}$）未达 2.00。对于此问题普洱学院需要加以重视，以便为老挝留学生提供有针对性的教学策略。

2. 后疫情时代老挝留学生汉语教学问题的考察分析

通过与汉语教师、老挝留学生进行访谈，为本文的调查研究提供必要的补充。访谈主要围绕普洱学院老挝留学生的教学方案、教学方法、教学内容、教师素养、学生情况、教学平台、教学模式等七个模块存在的问题与内在因素、外在因素，将后疫情时代普洱学院老挝留学生汉语教学问题的访谈结果归纳整合如下：

问题	具体问题	问题分析
教学方案	课程设置不合理	课程遵循固定的教学计划，缺乏根据老挝留学生的特点和需求进行个性化调整的空间。
	课时安排有待优化	现有的课时安排过于紧凑，留学生学习压力过大，难以承受。
	课程教学目标不完善	没有根据学生的实际水平和需求制定不同的教学目标。

问题	具体问题	问题分析
教学方法	传统教学模式占据主导地位	现使用的“填鸭式”教学、“灌输式教学”等教学方式忽略了学生的主体地位。
	教学方法单一	教师在老挝留学生教学过程中过分依赖讲授式教学，教学方法仍然比较单一。
	教学方法固化	沿袭传统的教学理念，即以教师为中心、教材为基础、教授为主要教学方法。倾向于使用同一种教学方法，不愿探索和尝试新的教学方法和手段。
教学内容	过于陈旧	教学材料和教学方法没有及时更新，导致教材内容陈旧，不能及时反映行业最新的理论和实践成果，学生无法接触到最新的知识和技术，学生所学知识与实际需求脱节。
	缺乏趣味性	有些汉语教材的内容对于初学者来说过于复杂、抽象，导致学生们难以理解和接受。
	缺乏针对性	针对老挝留学生的汉语教材较少，而且没有专门针对老挝留学生的特点进行定制，更没有自编的本土教材。教师没有充分考虑到老挝留学生的语言学习特点和难点，采用的教学策略缺乏针对性，无法有效帮助学生提高汉语水平。
	缺乏原则性	学校在选择老挝留学生的汉语教材时，没有进行严谨的评估和筛选，导致教材内容与教学目标不一致。由于缺乏统一的教学大纲和严谨的教材选择，老挝留学生的汉语教学内容不够系统，知识点之间缺乏逻辑性和连贯性。
教师素养	指导能力	缺乏针对老挝留学生的教学方法和策略，缺乏对老挝留学生的了解。
	讲解能力	教师在汉语教学方面存在一定的能力限制，导致教师在指导学习过程中无法有效解决学生学习中遇到的问题，影响学生的学习效果。
	组织能力	教师对老挝文化、教育体系以及学生的学习习惯缺乏深入了解；由于语言和文化差异，老挝留学生可能会在课堂上表现出一些特殊的行为或习惯。
学生情况	来华学习有些担忧	学生与家长对传染病、战争事件、自然灾害、社会事件等突发事件有一定的担忧，特别是疫情还可能导致留学生的日常生活受到干扰，如物资短缺、出行受限等，这些情况都会影响汉语学习。
	不能正常来华学习	国家政策国家政策发生变动，留学生没有及时了解政策动向，导致学习计划发生变化；办理签证、奖学金项目等相关事宜，留学生没有按时到学校报到，都会影响汉语学习。
	请假回家过节日	宗教文化:宗教节日，一些老挝留学生选择请假回家过节，会耽误他们的学习进度。信仰与学习冲突：在某些情况下，学生的宗教信仰可能与学习产生冲突。精神受到打击：在宗教文化的影响下，如果学生在学习过程中受到过多的挫折，可能会对其精神状态产生负面影响。 信神信鬼: 部分学生可能因为个人信仰或家庭习俗，在学习上遇到困难时，会归咎于神鬼的影响，而不是积极寻找解决方法。传统节日:老挝的泼水节（宋干节）、开门节、关门节等，对于老挝留学生来说是重要的文化活动日，在老挝，家庭和社会对于某些传统节日的重视程度非常高，因此，很多老挝留学生在过节期间会选择回家与家人团聚，这自然会耽误学习时间，参加相关的节日活动也会占用大量的学习时间。特殊情况：请假回家参加喜事活动，如亲人结婚、长辈逝世、亲人生病等，这些家庭事件对于留学生来说具有重要的意义，但是也会对其学习产生一定的影响。

问题	具体问题	问题分析
教学平台	全面性不足	资源有限，缺乏多样化的学习资源，忽视了学生的主动性和创造性。技术支持不足，资源限制或技术投入不足。
	适应性	学校没有为老挝留学生提供个性化的教学平台，没有根据他们的学习需求和特点进行针对性设计；没有建立有效的用户反馈机制，无法及时获取老挝留学生对教学平台的意见和建议。
	难以操作	设计复杂，缺乏用户友好性, 技术限制，缺乏培训和支持。
教学模式	质量不高	传统教学模式的限制，技术设施的不足，缺乏有效的教学评估机制。
	缺乏应用性	教学内容与实际需求脱节，过于注重理论知识，而忽视了实际应用能力的培养缺乏实践机会，无法将在课堂上学到的理论知识应用到实际工作中。缺乏与企业的合作，缺乏与企业的合作，无法了解企业的需求和实际工作情况。
	缺乏科学性	缺乏科学的教学计划，导致教学内容重复、教学进度不合理、教学方法不科学等问题；缺乏科学的教学方法，没有根据老挝留学生的实际情况和需求进行科学的选择和运用；缺乏科学的评估机制，无法对教学效果进行全面、客观的评估。
	缺乏趣味性	教师与学生之间的交流和互动较少，导致学生缺乏参与感和归属感；教学方法单调，缺乏多样性和趣味性。

3. 后疫情时代老挝留学生汉语教学的可持续发展建议

后疫情时代为老挝留学生汉语教学的可持续发展带来了新的机遇和挑战。普洱学院应该充分利用现有的资源和条件，结合老挝留学生的学习需求和特点，优化课程设置、加强师资队伍建设、开展多元化的教学活动和加强实践教学环节等，通过这些措施的实施，进一步提高老挝留学生的汉语应用能力，促进中老教育交流与合作的深入发展。

3.1 优化教学方案

结合老挝留学生的特点和需求，对现有课程进行重新审视和调整。在理论课程中加入更多的实例和案例分析，帮助学生更好地理解和应用理论知识。根据学生的学习需求和反馈，合理增加课时或者提供更多的课外辅导时间。针对每个课程制定具体明确的学习目标；建立完善的评估机制，定期对学生的学业进行评估和反馈，以便及时发现问题并进行改进。

3.2 丰富教学方法

教师应该根据老挝留学生的特点，创新教学方式，采用一些新的教学方式，如在线教学、互动式教学等。教师应该根据不同的课程内容和学生需求，采用多种教学方法，如案例分析、小组讨论、角色扮演等。教师应该根据学生的实际情况和需要，灵活调整教学方法和策略，如调查、调研，增强教学灵活性。

3.3 升级教学内容

定期更新教材和参考书籍，确保学生接触到最新知识；鼓励教师参加学术研讨会、进修课程等活动，以提升自身专业素养；建立长效的更新机制，根据评估结果对教学内容进行持续改进。通过引入有趣的教学素材、使用生动的语言或采用有趣的教学方式来增加教学内容的趣味性。例如，在教授语言时，可以使用图片、视频或实物来辅助教学，使学习更加生动有趣。针对老挝留学生了解老挝留学生的文化背景和语言水平，根据他们的需求和特点来设计教学内容。例如，可以简化语言难度，使用简单易懂的语言进行授课；可以结合老挝的文化背景来解释某些概念或理论。制定明确的教学原则和标准，根据这些原则和标准来设计和优化

教学内容。例如，可以制定明确的教学目标、教学计划和教学评价标准，以确保教学内容的系统性和连贯性。

3.4 提升教师素养

教师应该主动与学生沟通，了解他们的学习需求和困难，调整教学策略。通过增强师生之间的互动和沟通，提高学生的学习效果和满意度。加强教师培训：学校可以组织专门的培训课程，提高教师的专业知识和教学技能，包括学习指导能力、课文讲解能力和课堂组织能力。加强教师队伍建设：加强对外语教学的培训和经验分享，提高教师的外语教学能力；引进更多具有海外教学背景的教师，提高整体教学质量。教学计划应该根据学生的实际情况进行调整和优化，以满足学生的个性化需求。教师可以组织各种实践活动，如汉语角、中文歌曲比赛等，让学生在轻松愉快的氛围中学习汉语。这些活动可以增强学生对汉语的理解和掌握能力，同时也可以提高他们的口语表达能力。

3.5 以学生为中心

学校和教师应该及时、透明地向留学生传递关于突发事件的信息，帮助他们了解情况并做出应对；根据突发事件的性质和影响，灵活调整课程内容，以保证教学的连续性和有效性；通过实地考察和亲身体验，帮助学生理解突发事件的影响，同时增强他们的汉语应用能力；了解每位留学生的具体情况，关注他们在突发事件中的特殊需求，并采取针对性的帮助措施。为了更有效地推广汉语和培养老挝的汉语人才，中国政府推出了多项合作项目。例如，奖学金计划、短期培训项目以及与老挝当地学校的教育合作等。这些项目不仅提高了留学生的学习积极性，也使得他们在实践中提高了汉语应用能力，为老挝培养了一批优秀的汉语人才。

教师在教学过程中应尊重学生的宗教信仰，避免因信仰差异引起的冲突；教师可根据学生的宗教文化背景，适当调整教学内容，避免涉及敏感话题；学校应与学生密切沟通，了解他们在学习过程中遇到的宗教文化问题，及时给予指导和帮助；针对宗教文化背景下的汉语教学，教师应具备一定的跨文化交际能力和宗教文化知识；在汉语教材中，可以加入与老挝传统节日相关的内容，使教材更加贴近老挝留学生的生活经验，帮助他们更好地理解和运用汉语；针对教师和留学生，提供跨文化培训，增强他们对彼此文化背景的理解和尊重，从而减少文化冲突，提高教学质量；对于因家庭活动请假的学生，教师可以在课后为其提供额外的学习资料和辅导，确保他们不会落后于课程进度；针对传统节日和宗教节日，学校可以提前调整课程时间或提供补课时间，以适应学生的需求；对于无法到课堂上课的学生，教师可以利用在线学习平台或智能教学软件，为他们提供远程教学；教师应当定期与学生沟通，了解他们的学习状况和困难，以便及时调整教学策略。

3.6 完善教学平台

学校可以积极扩充网络教学平台的资源，涵盖更广泛的学科领域，并增加各学科领域的课程资源。为了满足老挝留学生对不同领域的知识需求，学校可以增加多元化的学科选择。邀请老挝留学生参与平台的设计和改进，以更好地满足他们的需求。同时，学校可以增加对老挝文化的理解和尊重，以更好地适应当地的文化环境。及时更新教学资源，保持课程的时效性和新颖性，可以通过引进新的教材、更新教学软件等方式来实现。优化网络教学平台的设计和操作流程，使其更简单易用。同时，提供必要的技术支持和培训，帮助老挝留学生更好地使用该平台。

3.7 构建教学模式

全面提升留学生的教学模式质量，以提升教学质量；加强教师培训，提高教师的教学水平和专业素养，为留学生提供更好的教学服务；建立完善的教学质量监控体系，对教

学过程进行全面监控和评估，及时发现并解决问题，确保教学质量不断提升。构随着科技和互联网的普及，构建线上+线下混合式教学模式成为了教育发展的趋势。采用“线上+线下”两种学习模式的有效结合，既可以充分发挥监督、引导和启发的优势；又能让学生成为学习的主人，发挥学生的学习积极性、主动性和创造性。加强留学生的教学模式的应用性，与当地企业、社区等机构合作，为留学生提供实践机会和实习岗位，让留学生在实际工作中掌握所学知识；开展实践教学课程，引导留学生在实践中学习和运用所学知识，提高其实际应用能力。校际合作模式可以充分发挥不同学校在语言教育和职业教育方面的优势，校企合作模式则可以实现留学生专业学习与实习实践的有机融合，从而提高技术技能人才的培养质量。强化留学生的教学模式的科学性，根据留学生的实际情况和需求进行课程设计，制定科学合理的教学计划和教学内容；采用科学的教学方法和手段，例如多媒体教学、在线教学等，提高教学效果和效率；注重对留学生的个体差异的关注，采用因材施教的方法，为不同水平的留学生提供更具针对性的教学服务。增加留学生的教学模式的趣味性，设计生动有趣的教学内容，例如引入游戏化教学、情景模拟等教学活动，让留学生在轻松愉快的氛围中学习知识；开展课外实践活动，例如文化体验活动、社会实践活动等，让留学生在实践中感受中国的文化和社会氛围，增强其学习兴趣和动力。

讨论

本文认为，个人特殊情况、老挝传统节日、老挝民族文化及突发事件的外在因素对后疫情时代老挝留学生学习汉语的整体现状产生很大的障碍，即老挝留学生因受到一些外在影响存在下述三种情况不能正常进行线下汉语教学：一是老挝留学生长期不能来华留学；二是老挝留学生不能按时来华留学；三是老挝留学生临时请事病假。出现这些情况主要原因是老挝民族的文化与价值观。老挝学生因为“亲人生老病死”、“参加一年一度的佛节日”或“生病长期未愈”几乎都会请事病假回国参加仪式、活动或治疗。正如高金（2019）所言“老挝传统社会强调顺从父母、顺从长辈、顺从祖先，并且长期以来形成了比较稳固社会风俗习惯：一是信仰佛教，老挝人民过去大多坚持并遵循佛教的原则。佛教的悲悯是传统的老挝人向善的很重要的文化因素，并且最终渗透到老挝人的文化基因和血液中，变成一种集体无意识，使得老挝人民普遍温柔，善良、驯服；二是相信鬼魂。传统老挝人认为，鬼神是现实存在的某种神秘力量，这种萨满信仰的万物有灵的特点充满了仪式性；三是尊重老年人。一般而言，老年人指的是那些年龄较大的人。老挝作为一个传统的东方农业国家，重视经验，尊重老人，并且认为尊重老人会使年轻人快乐并且进步。” 另外，导致普洱学院老挝留学生 “请事病假”的次要原因是 “地理位置”，正如徐旌等人（2021）所言，2021 年 12 月 3 日，中老铁路全线开通运营后，从中国昆明至老挝万象实现朝发夕至，9 个小时左右可通达。如从普洱站出发，7 个小时可达万象，因此，便利的交通和优越的地理位置成了老挝留学生“请事病假”的次要因素。突发事件，如受疫情传染病等影响，老挝留学生学习汉语也面临着巨大挑战。正如崔希亮（2020）所言，2019 年全球范围内蔓延的新冠疫情汉语国际教育带来了巨大冲击，汉语国际教育面临着运用远程教学的方式来进行语言教学的挑战，远程教学面临着网络教学资源准备不足，共享资源稀缺，虚拟环境语言教学的投入显著增加、效果明显打折扣等问题。为了化被动为主动，我们要做好顶层设计，正如陆俭明（2020）所言，我们如今需要进一步加速开发研制能应对多个语种、板块布局更为合理、链接跳转更为灵便的更具创新性的汉语国际教育网上/线上资源。

本文认为，普洱学院需要快速构建线上线下混合汉语教学模式，以便解决目前老挝留学生汉语教学的相关问题。但此模式建立必须符合老挝留学生汉语教学的培养方案，而且培养

方案要以学生为中心。老挝留学生学习汉语为了找工作，课程与内容的设计需要满足学生的需求，提高他们的学习动机，正如李淑芳（2019）所言，线上线下混合教学模式构建，主要通过线上线下、课堂内外、课前课中课后多方面、多角度、多层次的进行系统设计，整体设计充分体现线上线下的优势组合，展现课堂内外的充分融合，强调通过课前、课中和课后三个环节实现知识的不断深化，以望能够挖掘学生的创新能力，促进学生的知识与应用转化，培养和提升学生高级思维能力。老挝留学生一旦有特殊情况都要请假，一请假就几天，出现了许多缺席现象，这对教学活动有很大的影响，为了减小老挝留学生请假、缺席造成的教学、学习方面的影响，亟需构建适合老挝留学生的线上教学平台。正如李先银（2020）所言，制约开展实施线上教学的一个较大的问题是教学平台，线上教学无论采取录播、直播，录播+直播哪种形式，都需要依托一定的网络平台，目前较常被采用的平台有微信、腾讯会议、zoom、钉钉、canvas、中国慕课、超星等，但从目前教师和学生的使用反馈来看，现有平台都存在这样或那样的不便。基于此形式，当前亟待开发和建设国际中文教育线上教学平台，初步设想这个平台应当具备多主体连通、多元内容聚合、多模式适应、多终端智适应、多种网络条件的智适应等功能。

线上教学还要注重监控学习进度、在线答疑、互动反馈这三个环节。因为在线上教学过程中，教师无法直接观察学生的学习状态，只有监控学习进度，教师才能了解学生的学习情况，发现学生的学习难点和问题，及时调整教学策略，提高学习效率；通过在线答疑，增强师生之间的互动，提高学生的学习兴趣和积极性；通过互动反馈，教师可以了解学生对教学的意见和建议，从而调整、完善教学策略，学生可以了解自己的学习状况，发现自己的不足之处，及时进行调整、改进。正如乌兰涛（2023）所言，线上互动教学模式在汉语学习中不仅达到了个性化成长的需求，在教学资源、教学内容、教学进度、教学成果等方面也有着优势，很多教师都能够针对课程内容在课堂上进行有针对性的学习。

总结与建议

本文从后疫情时代老挝留学生汉语教学现状、存在问题、建议三个方面展开。通过调查发现老挝留学生对普洱学院汉语教学的整体水平的满意度仅占 52.67%，影响普洱学院老挝留学生教学现状的因素分为内在因素和外在因素。内在因素包括教学内容、教学资源、教学平台、发布任务、引导学习、在线答疑、监控学习进度、课堂讨论、总结复习、互动反馈等。外在因素包括突发事件、宗教文化、传统节日、特殊情况。本文优化教学方案、丰富教学方法、升级教学内容、加强教师队伍建设、以学生为中心、完善教学平台和构建线上线下混合教学模式，以便决绝以上后疫情汉语教学的相关问题。

本文认为，个人特殊情况、老挝传统节日、老挝民族文化及突发事件的外在因素对后疫情时代老挝留学生学习汉语得整体现状产生很大的障碍，即老挝留学生因受到一些外在影响存在下述三种情况不能正常进行线下汉语教学：一是老挝留学生长期不能来华留学；二是老挝留学生不能按时来华留学；三是老挝留学生临时请事病假。出现这些情况主要主要原因是老挝民族的文化与价值观。老挝学生因为“亲人生老病死”、“参加一年一度的佛节日” 或 “生病长期未愈” 几乎都会请事病假回国参加仪式、活动或治疗。正如高金（2019）所言 “老挝传统社会强调顺从父母、顺从长辈、顺从祖先，并且长期以来形成了比较稳固社会风俗习惯：一是信仰佛教，老挝人民过去大多坚持并遵循佛教的原则。佛教的悲悯是传统的老挝人向善的很重要的文化因素，并且最终渗透到老挝人的文化基因和血液中，变成一种集体无意识，使得老挝人民普遍温柔，善良、驯服；二是相信鬼魂。传统老挝人认为，鬼神是现实存在的某种神秘力量，这种萨满信仰的万物有灵的特点充满了仪式性；三是尊重老年人。一般而言，老年人指的是那

些年龄较大的人。老挝作为一个传统的东方农业国家，重视经验，尊重老人，并且认为尊重老人会使年轻人快乐并且进步。”另外，导致普洱学院老挝留学生 “请事病假” 的次要原因是 “地理位置”，正如徐旌、张猛、唐娇（2021）所言，2021 年 12 月 3 日，中老铁路全线开通运营后，从中国昆明至老挝万象实现朝发夕至，9 个小时左右可通达。如从普洱站出发，7 个小时可达万象，因此，便利的交通和优越的地理位置成了老挝留学生“请事病假”的次要因素。突发事件，如受疫情传染病等影响，老挝留学生学习汉语也面临着巨大挑战。正如崔希亮（2020）所言，2019 年全球范围内蔓延的新冠疫情汉语国际教育带来了巨大冲击，汉语国际教育面临着运用远程教学的方式来进行语言教学的挑战，远程教学面临着网络教学资源准备不足，共享资源稀缺，虚拟环境语言教学的投入显著增加、效果明显打折扣等问题。为了化被动为主动，我们要做好顶层设计，正如陆俭明（2020）所言，我们如今需要进一步加速开发研制能应对多个语种、板块布局更为合理、链接跳转更为灵便的更具创新性的汉语国际教育网上/线上资源。

本文认为普洱学院需要快速构建线上线下混合汉语教学模式，以便解决目前老挝留学生汉语教学的相关问题。但此模式建立必须符合老挝留学生汉语教学的培养方案，而且培养方案要以学生为中心。老挝留学生学习汉语为了找工作，课程与内容的设计需要满足学生的需求，提高他们的学习动机，正如李淑芳（2019）所言，线上线下混合教学模式构建，主要通过线上线下、课堂内外、课前课中课后多方面、多角度、多层次的进行系统设计，整体设计充分体现线上线下的优势组合，展现课堂内外的充分融合，强调通过课前、课中和课后三个环节实现知识的不断深化，以望能够挖掘学生的创新能力，促进学生的知识与应用转化，培养和提升学生高级思维能力。老挝留学生一旦有特殊情况都要请假，一请假就几天，出现了许多缺席现象，这对教学活动有很大的影响，为了减小老挝留学生请假、缺席造成的教学、学习方面的影响，亟需构建适合老挝留学生的线上教学平台。正如李先银（2020）所言，制约开展实施线上教学的一个较大的问题是教学平台，线上教学无论采取录播、直播，录播+直播哪种形式，都需要依托一定的网络平台，目前较常被采用的平台有微信、腾讯会议、zoom、钉钉、canvas、中国慕课、超星等，但从目前教师和学生的使用反馈来看，现有平台都存在这样或那样的不便。基于此形式，当前亟待开发和建设国际中文教育线上教学平台，初步设想这个平台应当具备多主体连通、多元内容聚合、多模式适应、多终端智适应、多种网络条件的智适应等功能。

线上教学还要注重监控学习进度、在线答疑、互动反馈这三个环节。因为在线上教学过程中，教师无法直接观察学生的学习状态，只有监控学习进度，教师才能了解学生的学习情况，发现学生的学习难点和问题，及时调整教学策略，提高学习效率；通过在线答疑，增强师生之间的互动，提高学生的学习兴趣和积极性；通过互动反馈，教师可以了解学生对教学的意见和建议，从而调整、完善教学策略，学生可以了解自己的学习状况，发现自己的不足之处，及时进行调整、改进。正如乌兰涛（2023）所言，线上互动教学模式在汉语学习中不仅达到了个性化成长的需求，在教学资源、教学内容、教学进度、教学成果等方面也有着优势，很多教师都能够针对课程内容在课堂上进行有针对性的学习。

参考文献

丁涵、丁安琪. (2022). 抓住机遇、迎接挑战、展望未来——新时期国际中文教育的机遇与挑战. *国际中文教育, 7*(2), 102-110.

马文会. (2023). *深化教育合作共赢美好未来——在澜湄流域国家资源经济合作与数字化人才联合培养论坛上的报告*. 普洱学院党政办公室.

王禹然. (2020). 汉语国际教育学科发展现状及教学策略研究. *产业与科技论坛, 19*(2), 260-261.

中共云南省委办公厅. (2023). *中共云南省委办公厅、云南省人民政府办公厅印发《云南省教育高质量发展三年行动计划》*https://www.yn.gov.cn/ztgg/ynghgkzl/sjqtgh/xdjhfa/202305/t20230524_259487.html?eqid=fe66661300046fb200000006649027ae

乌兰涛. (2023). 后疫情时代国际中文教育线上线下互动教学模式研究 [专业硕士研究生学位论文]. 内蒙古师范大学, 内蒙古.

刘利萍、张如云. (2022). 后疫情时代线上线下混合式学习的教学实践研究. *互联网＋创新*, (463), 20-23.

李先银. (2020). 线上教学的未来发展走向与平台建设——“‘新冠疫情下的汉语国际教育：挑战与对策’大家谈” 代结束语. *语言 教学与研究*, (5), 1-16.

李淑芳. (2019). 多元融合的线上线下混合教学模式构建及应用. *西北成人教育学院学报*, (1), 85-101.

李琨. (2018). *A study of Chinese and occidental thought patterns*. 黄河水利出版社.

连淑能. (2020). *英汉对比研究*. 高等教育出版社.

肖启迪. (2020). “一带一路” 建设背景下汉语国际教育的发展趋势研究. *科数文汇*, (19), 59-60.

陆俭明. (2020). 新冠疫情下的汉语国际教育急需采取的两大对策. *语言教学与研究*, (5), 1-16.

阿阿阿迈. (2020）.*疫情下的汉语国际教育咋样了？* https://zhuanlan.zhihu.com/p/332624089?utm_id=0&utm_source=wechat_session&utm_medium=social&s_r=0

林崇德. (2003). *心理学大辞典*. 上海教育出版社.

夏方海. (2023). *“中老铁路开通运营 23 个月：黄金大通道效应越来越凸显”*. https://baijiahao.baidu.com/s?id=1781979431771296669&wfr=spider&for=pc

徐旌、张猛、唐娇. (2021). 中老铁路——高质量共建 “一带一路” 的标志性工程. *云南地理环境研究*, *33*(6), 67-72.

高金. (2019). *老挝民族伦理文化保护与传承研究* [博士研究生学位论文]. 黑龙江大学.

崔希亮. (2020). 后疫情时代的国际汉语教育. *语言教学与研究*, (5), 1-16.

Boonchom, S. (2010). Principles of research (10th ed.). Surivitayasarn.

环境保护税、技术创新与企业绩效
ENVIRONMENTAL PROTECTION TAX, TECHNOLOGICAL INNOVATION AND CORPORATE PERFORMANCE

王静静 [1*]，鲁桂华 [2]
Jingjing Wang[1*] and Guihua Lu[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:** 864898776@qq.com

摘要

经济的高速发展对生态环境带来了严峻的挑战，如何在生态环境的可承受能力与经济发展之间找到平衡，是所有国家必须要面对和解决的问题。环境保护税作为一种市场型环境规制，于 2018 年 1 月 1 日在中国实施。这为企业利用技术创新提升企业绩效提供了契机。利用 2018——2021 年中国制造业上市公司的数据，研究环境保护税企业绩效的影响，并分析技术创新在两者之间的作用机制。研究结果显示：中国环境保护税的实施降低了企业绩效，但是能够倒逼企业技术创新，技术创新在环境保护税与企业绩效之间起到了遮掩效应。基于不同的产权背景进行分析的结果表明：环境保护税对民营企业技术创新的影响效果比国有企业更为显著。本研究利用最新的环境保护税数据为波特假设在中国的适用性提供了实证支持，并为优化环境政策、实施技术创新以及提高企业绩效提出建议。

关键词： 环境保护税 技术创新 企业绩效 遮掩效应

Abstract

The rapid economic development has brought severe challenges to the ecological environment. How to find a balance between the sustainability of the ecological environment and economic development is a problem that all countries must face and solve. The environmental protection tax, as a market-based environmental regulation, was implemented in China on January 1, 2018. This provides an opportunity for corporate to use technological innovation to improve performance. Based on the data of China's listed manufacturing companies from 2018 to 2021, a regression model with technological innovation as the mediating variable and financing constraints as the moderating variable is constructed to study the impact of environmental protection tax on corporate performance and its mechanism. The research results show that the implementation of environmental protection tax in China reduces the corporate's performance, but it can force corporate to carry out the technological innovation, and the technological innovation has a masking effect between environmental protection tax and corporate performance. The research on the heterogeneity of property rights shows that, compared with state-owned enterprises, environmental protection tax has a more significant impact on the technological innovation of private enterprises. This study uses the latest environmental protection tax data to provide empirical support for the applicability of Porter's hypothesis in China, and makes suggestions for optimizing environmental policies, implementing technological innovation, and improving corporate performance.

Keywords: Environmental Protection Tax, Corporate Performance, Technological Innovation, Masking Effect

引言

随着全球社会经济的快速发展，环境保护问题已引起全球范围内的广泛关注。自中国改革开放以来，经济得到了快速增长，但环境恶化问题随之产生。为此，政府相继采取行政和法律手段来约束企业的环境污染行为。2016 年，中国通过了《中华人民共和国环境保护税法》（以下简称 “环境保护税法” ）并于 2018 年 1 月 1 日起实施。相较于以往的排污收费制度，环境保护税法的立法层次更高，且实施管理更加严格。然而，问题也随之显现：更加规范的环境保护税将可能增加企业的生产成本，从而压缩其在其他生产资源上的投入，进而对企业的经营绩效产生抑制作用，甚至可能减缓整个国家的经济增长。因此，寻找能够同时促进经济增长和环境保护双重目标的策略已成为企业当前的重要任务。在此背景下，技术创新受到了前所未有的重视，其被视为一种突破环境资源约束、驱动企业在关注环保的同时实现业绩增长的关键手段。因此，研究环境保护税法出台后，环境保护税对技术创新和企业绩效带来的影响，具有重要的理论意义和实践意义。

研究目的

本文旨在探讨环境保护税实施以后是否对企业的绩效和技术创新带来影响？为此，利用沪深 A 股制造业上市公司 2018 年至 2021 年的数据，运用逐步回归法，对环境保护税、技术创新、企业绩效三者之间的关系进行研究，以验证 “波特假说” 的合理性。除此之外，也探讨了不同产权背景下技术创新在环境保护税和企业绩效之间作用机制的异质性。本文丰富了微观层面环境保护税的研究，向企业传达了保护环境、技术升级改造、提升业绩 “多赢” 的信号，为完善环境保护税政策提供了参考。

文献综述与研究假说

环境保护税与企业绩效

关于环境保护税与企业绩效的关系，目前尚没有统一的结论，主要有三种观点。第一种观点基于新古典经济理论，该理论认为，环境保护税一方面会使企业的税收负担提升，对利润形成挤压；另一方面，严格的环境保护税法会迫使企业增加污染治理投入，对企业生产经营带来限制，企业的排污程度越高，需要追加的污染治理投入就会越大。这在短期内可能导致企业生产率下降，抑制企业盈利能力和绩效的提高，降低企业的竞争力 (叶红雨 & 王圣浩, 2017)。特别是在环境保护税征收的初期，如果税费标准低于某一阈值，企业可能会面临较大的处罚压力和税收负担，排污成本可能会大于相应的收益，这会在短期内给企业带来负面影响，产能落后和过度排污的企业可能会面临被市场淘汰的风险 (金友良等, 2020)。

相反，波特假说则认为，环境规制可以刺激企业增加创新投入，激励企业通过技术创新效应来抵消规制成本，从而提高企业生产率，促进企业绩效的提升 (Porter et al., 1995)。于连超等 (2021) 认为，环境税带来的处罚压力和税收负担可以倒逼企业节能减排、绿色转型、生产绿色产品，以获得新的可持续盈利点，从而提升企业的绩效。

最后，根据不确定假说，环境规制对企业绩效的作用效果受到多种因素的影响，环境保护税与企业绩效的关系是不确定的 (张爱美等, 2021)，只有环境保护税是合理的，才会对企业绩效产生激励效应。龙凤等 (2021) 提出，短期内环境保护税可能不会对企业绩效产生显著影响，制度环境对环境保护税具有加强效应。

以上研究的不同可能源于环境保护税衡量口径、计量方法、制度实施环境等因素的不同而引起。2018 年，中国环境保护税从行政法规转向更严格的法律制度，必然增加企业的环

保投入、增加税收成本和污染治理成本，从而对企业的绩效起到抑制作用。因此，本文提出第一个假设：

假设 H1: 环境保护税抑制了企业的绩效。

环境保护税与技术创新

目前关于环境保护税与技术创新之间的关系研究也存在截然不同的观点："促进说"、"抑制说" 和 "不确定说"。

支持 "促进说" 的研究认为：环境规制是促进企业技术创新的重要因素，环境保护税能够通过倒逼企业技术创新，淘汰落后产能，提高生产效率，提升竞争力 (蒋良韵, 2023; Lu & Zhou, 2023; Zhu & Tan, 2022)。而支持"抑制说"的观点则认为：环境保护税和治污费用的增加会导致企业现金流减少，挤占创新的投入，对创新形成抑制 (Wang et al., 2023)。"不确定说" 观点认为， 环境规制与企业绿色技术创新之间并非线性关系 (廖奕奕, 2022)。

从治污费到环境保护税的转变表明环境保护税是一种长效机制，通过减少技术创新投入的方法只是短期策略，企业想要取得可持续发展，必须进行技术创新，走绿色转型的道路。基于此，提出第二个假设：

H2：环境保护税能够倒逼企业实施技术创新。

技术创新的中介效应或遮掩效应

在环境规制对企业绩效产生影响的作用机制研究上，部分学者认为技术创新在两者之间产生了中介作用，即环境规制通过提升技术创新从而对企业绩效产生了促进作用 (张倩等, 2023; Xiaowei & Petrovskaya, 2022)；也有学者认为技术创新在环境保护税与企业绩效之间产生了遮掩效应，即环境保护税对企业绩效有抑制作用，但环境保护税能促进技术创新，这种促进作用会对企业绩效的抑制形成遮掩效应 (张艳彦等, 2023)。

环境保护税的长效机制有助于促使企业引入更高效、更环保的生产技术和设备，降低生产过程中的能源消耗和污染物排放。有助于引导企业引进更多环境友好型技术，实施技术创新，而政府通常会给予环保技术创新的企业一定的税收优惠或财政补贴。企业还可以通过优化资源利用和废弃物循环利用等方式，提高资源利用效率并降低成本。因此，通过绿色创新，企业可以拓展市场、降低成本、提高资源利用效率并迎合绿色消费理念，从而推动企业绩效提升。基于此，提出如下假设：

H3：技术创新在环境保护税与企业绩效之间起到遮掩效应。

研究方法

1. 样本选取和数据来源

中国环境保护税法自 2018 年 1 月 1 日起实施，环境保护税的数据从 2018 年 1 月 1 日才开始发生，以往的研究数据多用排污费来代替环境保护税，或者用资源税、土地增值税等广义环境保护税数据替代，无法真正评估环境保护税法的政策实施效应。因此，本文以 2018 年至 2021 年所有 A 股制造业上市公司为研究对象，剔除了金融保险业上市公司，剔除非 ST、*ST、PT 等非正常交易的公司。环境保护税、企业绩效等数据来自国泰安数据库。对主要连续变量进行了 1% 的缩尾处理，以去除极端值的影响。

2. 变量定义

被解释变量

本研究用企业绩效做被解释变量是，由于环境保护税对企业绩效的影响需要一定的时间，因此用滞后一期的托宾 Q 值来衡量 (Ltobinq)。

解释变量

本研究的解释变量是环境保护税（ept）。将企业每年缴纳的环境保护税加 1 后取对数来衡量。

中介变量

本研究的中介变量是技术创新（rdr），用研发投入占营业收入的比例来衡量技术创新。

控制变量

参考已有研究文献，本研究采用资产报酬率（净利润/总资产，用 ROA 表示）、杠杆率（负债/资产，用 lev 表示）、股权集中度（前十大股东持股所占比例，用 top10 来表示）、企业规模（资产总额取对数，用 size 来表示）、年龄（企业成立年限，用 age 来表示）、产权性质（将企业分为国企和民企，用 CQ 来表示）作为控制变量。

模型建立

借鉴 温忠麟和叶宝娟 (2014) 的方法，构建以下三步法的中介效应回归模型：

$$tobinq_{it+1} = a_0+a_1\, ept_{it}+a_2\, CONTROLS+\varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$rdr_{it} = b_0+b_1\, ept_{it}+b_2\, CONTROLS+\varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$tobinq_{it+1} = c_0+c_1\, ept_{it}+c_2 rdr_{it}+c_3\, CONTROLS+\varepsilon_{it} \quad (3)$$

其中，a、b、c 是回归系数，CONTROLS 包括企业规模、资产负债率等一系列控制变量，ε 是误差项。依次检验公式（1）（2）和（3），若（1）里 a_1 显著为正，则环境保护税对企业绩效起到促进作用，反之，若（1）里 a_1 显著为负，则说明环境保护税对企业绩效起到抑制作用。若（2）式的 b_1 显著为正，说明环境保护税与技术创新正相关，反之，若（2）式的 b_1 显著为负，说明环境保护税与技术创新负相关；若（3）里 c_1 显著为正，说明环境保护税对企业绩效的间接促进效应存在，若（3）里 c_1 显著为负，说明环境保护税对企业绩效的间接抑制效应存在。同时，当 c_2 显著为正或负时，说明技术创新的中介效应存在，特别地，如果 b_1 和 c_2 符号异号，则说明遮掩效应存在。

相关性统计

各变量的 Pearson 相关性分析如表 1 所示：

表 1: 相关性分析

变量	tobinq	ept	rdr	SA	ROA	lev	top10	size	age	CQ
tobinq	1.00									
ept	-0.22***	1.00								
rdr	0.18***	-0.02***	1.00							
SA	0.10***	-0.07***	0.02***	1.00						
ROA	0.17***	0.05***	-0.11***	0.07***	1.00					
lev	-0.24***	0.18***	-0.11***	-0.10***	-0.30***	1.00				
top10	-0.09***	-0.06***	-0.10***	0.22***	0.27***	-0.11***	1.00			

变量	tobinq	ept	rdr	SA	ROA	lev	top10	size	age	CQ
size	-0.34***	0.49***	-0.23***	-0.11***	-0.01	0.53***	0.03***	1.00		
age	0.05***	0.10***	0.04***	-0.91***	-0.08***	0.15***	-0.18***	0.19***	1.00	
CQ	0.11***	-0.25***	0.01	0.19***	0.11***	-0.25***	0.07***	-0.36***	-0.24***	1.00

从表 1 可以看出，环境保护税、技术创新与企业绩效之间两两具有相关性，满足研究的前提。此外，VIF 值是 3.18，表明各变量之间不存在多重共线性，满足回归分析的前提条件。

研究结果

各变量之间的回归结果如表 2 所示：

表 2: 回归结果

变量	(1) Ltobinq	(2) rdr	(3) Ltobinq
ept	-0.0347***	0.00663**	-0.0367***
	(0.0102)	(0.00258)	(0.0102)
rdr			0.208***
			(0.0796)
ROA	3.515***	-0.526***	3.647***
	(0.392)	(0.0987)	(0.395)
lev	-0.373**	-0.132***	-0.342**
	(0.171)	(0.0424)	(0.171)
top10	-0.00247	-0.000904**	-0.00228
	(0.00166)	(0.000410)	(0.00166)
size	-0.165***	-0.0549***	-0.154***
	(0.0280)	(0.00693)	(0.0283)
age	0.0164***	0.000979	0.0165***
	(0.00448)	(0.00112)	(0.00447)
CQ	-0.00135	-0.00631*	-0.000207
	(0.0142)	(0.00363)	(0.0141)
Constant	5.620***	1.386***	5.347***
	(0.600)	(0.150)	(0.608)
Observations	2,198	2,595	2,198
R-squared	0.264	0.167	0.266

Standard errors in parentheses ， *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

环境保护税与企业绩效

表 2 的模型（1）显示：环境保护税对企业绩效的回归系数为 -0.0347，起到了显著的抑制作用。假设 1 成立。

环境保护税与技术创新

表 2 的模型（2）显示：环境保护税对企业技术创新的回归系数是 0.00663，起到了显著的促进作用。假设 2 得到了验证。

技术创新的遮掩效应

表 2 的模型（3）显示：技术创新对企业绩效的系数是 0.208，显著为正，说明技术创新在环境保护税与企业绩效之间的间接效应显著。环境保护税对企业绩效的系数显著为负，说明直接效应显著。环境保护税与企业绩效的系数和技术创新对企业绩效的系数异号，说明遮掩效应存在，遮掩效应的大小为 |0.00663*0.208/-0.0367| = 3.76%，假设 3 得到了验证。也就是说，环境保护税会对企业绩效产生抑制作用，但是技术创新能够对这个负面影响发挥 3.76% 的遮掩效应。该效应值相对比较小，主要源于环境保护税对技术创新的激励作用比较小，只有 0.00663，即环境保护税虽然促进了企业的技术创新，但效果并比较微弱。该遮掩效应为“波特假说”在中国的适用提供了支持，技术创新产生的补偿效应能够抵消因为缴纳环境保护税所增加的成本，尽管目前该效应不太明显。

稳健性检验

本文用 KHB 中介效应方法 (Breen et al., 2021) 替代三步法以及更换核心被解释变量的方法进行稳健性检验。

更换回归方法

用 KHB 方法替代三步检验法，结果如表 3 所示：

表 3: KHB 中介效应结果

变量	**(1)** **Ltobinq**
Reduced	-0.0524*** (0.00960)
Full	-0.0553*** (0.00965)
Diff	0.00294*** (0.00112)
Observations	2,201

Standard errors in parentheses ， *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 3 显示，总效应为 -0.0524，直接效应为 -0.0553，间接效应为 0.00294，均显著。直接效应和间接效应异号，为遮掩效应，遮掩效应值为 |0.00294/-0.0524| = 5.61%，结果基本与三步法一致。

更换核心被解释变量

用滞后一期的年度营业收入增长率（Lincr）替代托宾 Q，作为企业绩效的代理指标，代入原模型并进行回归，结果如表 4 所示：

表 4: 稳健性检验结果

变量	**(1)** **Lincr**	**(2)** **rdr**	**(3)** **Lincr**
ept	-0.0102** (0.00491)	0.00663** (0.00258)	-0.0106** (0.00492)
rdr			0.0487 (0.0378)
ROA	0.0904 (0.188)	-0.526*** (0.0987)	0.122 (0.190)

变量	(1) Lincr	(2) rdr	(3) Lincr
lev	0.209**	-0.132***	0.216***
	(0.0822)	(0.0424)	(0.0824)
top10	-0.00101	-0.000904**	-0.000960
	(0.000797)	(0.000410)	(0.000797)
size	0.00911	-0.0549***	0.0114
	(0.0135)	(0.00693)	(0.0136)
age	-0.00582***	0.000979	-0.00580***
	(0.00215)	(0.00112)	(0.00215)
CQ	-0.00235	-0.00631*	-0.00212
	(0.00682)	(0.00363)	(0.00682)
Constant	0.206	1.386***	0.145
	(0.289)	(0.150)	(0.293)
Observations	2,233	2,595	2,233
R-squared	0.128	0.167	0.128

Standard errors in parentheses ， *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 4 中，模型（1）显示环境保护税与营业收入增长率显著负相关，模型（2）显示环境保护税与技术创新显著正相关，模型（3）显示环境保护税对企业绩效的直接影响显著为负，环境保护税对技术创新的影响为正，但不显著。用 Sobel 方法进一步进行检验，结果如表 5 所示：

表 5: Sobel中介效应检验结果

变量	Coef	Std Err	Z	P>|Z|
Sobel	.00294222	.00112477	2.616	.00890102
Goodman-1 (Aroian)	.00294222	.00114332	2.573	.0100705
Goodman-2	.00294222	.00110592	2.66	.00780394

Proportion of total effect that is mediated: -.0562003

表 5 第一行 Sobel 的 Z 值是 2.616，大于 1.96，P 值 0.0089，小于 0.05，通过了 Sobel 检验。此外，遮掩效应所占比例为 5.62%，与 KHB 方法一致，说明前文结论稳健。

异质性分析

表 6 报告了不同产权性质下环境保护税对企业绩效的影响。

表 6: 不同产权性质下的环境保护税与企业绩效——技术创新中介效应检验

变量	国企			民企		
	(1) Ltobinq	(2) rdr	(3) Ltobinq	(1) Ltobinq	(2) rdr	(3) Ltobinq
ept	-0.0651**	0.0104	-0.0691***	-0.0329***	0.00455*	-0.0343***
	(0.0255)	(0.00755)	(0.0255)	(0.0115)	(0.00273)	(0.0115)
rdr			0.254			0.232**
			(0.153)			(0.0961)
ROA	4.719***	0.208	4.669***	3.299***	-0.679***	3.482***
	(0.992)	(0.287)	(0.991)	(0.430)	(0.103)	(0.436)

变量	国企			民企		
	(1) Ltobinq	(2) rdr	(3) Ltobinq	(1) Ltobinq	(2) rdr	(3) Ltobinq
lev	-0.264	0.00536	-0.271	-0.358*	-0.167***	-0.314
	(0.394)	(0.112)	(0.393)	(0.194)	(0.0452)	(0.195)
top10	0.00191	0.000441	0.00175	-0.00315	-0.00109**	-0.00284
	(0.00404)	(0.00114)	(0.00403)	(0.00192)	(0.000445)	(0.00193)
size	-0.189***	-0.0870***	-0.168***	-0.161***	-0.0522***	-0.150***
	(0.0614)	(0.0169)	(0.0626)	(0.0331)	(0.00775)	(0.0334)
age	0.00731	-0.00145	0.00835	0.0195***	0.000966	0.0196***
	(0.0115)	(0.00333)	(0.0115)	(0.00492)	(0.00116)	(0.00491)
Constant	6.353***	1.960***	5.880***	5.737***	1.286***	5.453***
	(1.206)	(0.339)	(1.237)	(0.742)	(0.176)	(0.750)
Observations	484	558	484	1,711	2,035	1,711
R-squared	0.403	0.143	0.407	0.246	0.229	0.248

Standard errors in parentheses ， *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

表 6 模型（1）表明国企和民企环境保护税对企业绩效均在 1%水平上负显著。模型（2）国企的系数不显著，民企在 5%的水平上显著正相关，说明环境保护税对创新的促进作用主要体现在民企中。模型（3）民企技术创新在 5% 水平上显著正相关，而国企不显著，说明技术创新的遮掩效应主要存在于民企中。可能的原因是民企对环境保护税的征收更为敏感，为了企业能够长久地发展下去，民企更愿意通过技术创新的手段提升企业的环保升级和竞争力。

讨论

中国自 2018 年开始实行环境保护税，之前的研究通常用资源税或排污费来替代环境保护税，本文利用 2018 年至 2021 年中国制造业上市公司的数据开展研究，能够对环境保护税政策的实施效应做出有针对性的分析。环境保护税的实施增加了企业的税收成本与污染治理开支，从而对企业经济绩效产生显著的负面影响。这个结果与波特假说的预期有所不同。这可能是因为中国环境保护税制度处于发展阶段，尚未形成完善的环境规制体系。法规实施初期，企业需要更多的投资用于环保技术创新和实施减排，增加了成本。

环境保护税的实施能够倒逼企业实施技术创新。这个结果与波特假说的预期相符，即合理的环境规制可以刺激企业进行环保技术创新。此外，技术创新在环境保护税和企业绩效之间起到了遮掩效应，这意味着技术创新可以部分抵消由于税收成本和治污成本的增加对企业绩效造成的抑制作用。因此，在未来的研究中，可以进一步探讨如何通过政策激励和企业自身的努力，促进环保技术创新的发展，以实现环境保护和企业发展的双赢。

总结与建议

结论

本文的研究结果表明：

1. 环境保护税法的实施增加了企业的税收成本与污染治理开支，从而对企业经济绩效产生显著的负面影响。

2. 环境保护税法的刚性实施以后，能够倒逼企业实施技术创新，从而使企业实现可持续发展和良性发展，这从环境保护税显著正向影响企业技术创新的结果上得到证实，即环境保

护税能够促使企业技术升级改造，增强企业创新能力，提升企业竞争力。这为波特假说在中国的实施提供了经验数据。

3. 环境保护税能够通过提升企业的技术创新，部分抵消也由于税收成本和治污成本的增加对企业绩效造成的抑制作用，即技术创新在环境保护税和企业绩效之间起到了遮掩效应，该效应在民营企业表现的更为突出。

政策建议

基于上述研究结论，提出如下政策建议：

1. 优化和完善环境税税收体系。

不断优化和完善环境保护税法体系是绿色发展和优化经济发展的必经之路，也是企业和社会可持续发展的必要路径。环境保护税实施六年，时间还尚短，仍存在诸多缺陷，需要逐步加以完善。要充分考虑地区差异、所有权差异、规模大小等差异，实施差异化策略。因地制宜给予经济不发达地区、民营企业、小规模企业以优惠补贴政策，以减轻其税收负担，促使其更好地可持续发展。为了充分发挥环境保护税的引导作用，需要逐步提高污染物排放量较高地区的税率，并充分利用配套措施形成合力。

2. 积极发挥技术创新的驱动作用。

技术创新是推动绿色发展的关键动力，能够促进企业绩效水平的提升。企业应该自觉践行绿色发展理念，转变发展模式，淘汰落后技术和设备，积极进行创新，实现企业升级改造。在企业内部，应该降低代理成本、优化股权结构、注重高管薪酬激励的合理化，形成走技术创新、可持续发展的合力。在外部，企业应该争取更多政府创新补贴和更大税收优惠，争取绿色金融的支持，加大绿色技术创新力度，快速调整创新方向，积极开展绿色创新活动，获得创新补偿效应，提高降污减排效率，实现低碳环保、企业绩效提升与经济社会效益增加的多赢局面。政府也应该为进行技术创新尤其绿色创新的企业从财政、金融等政策方面给予更多的优惠政策。

参考文献

于连超、张卫国、毕茜. (2021). 环境保护费改税促进了重污染企业绿色转型吗?——来自《环境保护税法》实施的准自然实验证据. *中国人口·资源与环境, 31*(05), 109-118.

龙凤、葛察忠、林菲、连超、毕粉粉、胡天贶. (2021). 环境保护税对企业绩效的影响研究：基于税额标准的提高. *中国环境管理, 13*(05), 127-134.

叶红雨、王圣浩. (2017). 环境规制对企业财务绩效影响的实证研究——基于绿色创新的中介效应. *资源开发与市场, 33*(11), 1328-1333.

张艳彦、赵雨露、李太龙. (2023). 重污染企业环境保护税与企业绩效——基于绿色创新的遮掩效应. *科技与经济, 36*(02), 36-40.

张倩、梅亚丽、王奎. (2023). 环境保护税、技术创新与制造业企业绩效——有调节的中介效应. *资源与产业, 25*(3), 107-120.

张爱美、李夏冰、金杰、吴卫红、杨雪宁. (2021). 环境规制、代理成本与公司绩效——来自化工行业上市公司的经验证据. *会计研究,* (08), 83-93.

金友良、谷钧仁、曾辉祥. (2020). “环保费改税” 会影响企业绩效吗?. *会计研究,* (5), 117-133.

蒋良韵. (2023). *环保税对企业绿色创新的影响研究* (硕士学位论文, 中南财经政法大学).

温忠麟、叶宝娟. (2014). 中介效应分析:方法和模型发展. *心理科学进展, 22*(05), 731-745.

廖奕奕. (2022). *环境税对制造业企业绿色创新绩效影响研究* (硕士学位论文, 广东财经大学).

Breen, R., Bernt Karlson, K., & Holm, A. (2021). A note on a reformulation of the KHB method. *Sociological Methods & Research, 50*(2), 901-912.

Lu, N., & Zhou, W. (2023). The impact of green taxes on green innovation of enterprises: A quasi-natural experiment based on the levy of environmental protection taxes. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(40), 92568-92580.

Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives, 9*(4), 97-118.

Wang, Y., Xu, S., & Meng, X. (2023). Environmental protection tax and green innovation. *Environmental Science and Pollution Research, 30*(19), 56670-56686.

Xiaowei, D., & Petrovskaya, M. (2022). The relationship between environmental taxes, technological innovation and corporate financial performance: A heterogeneous analysis of micro-evidence from China. *BRICS Journal of Economics, 3*(4), 249-270.

Zhu, Z., & Tan, Y. (2022). Can green industrial policy promote green innovation in heavily polluting enterprises? Evidence from China. *Economic Analysis and Policy, 74*, 59-75.

华人家族企业差序式领导对员工创新行为的影响研究
THE EFFECT OF DIFFERENTIAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE INNOVATION BEHAVIOR IN THE CHINESE FAMILY BUSINESS

李婷 [1*], 徐志坚 [2]
Ting Li[1*] and Zhijian Xue[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:** ealine0621@163.com

摘要

家族企业遍布于世界各个地区和行业之中，华人家族企业更是在中国以及东南亚地区等市场中广泛存在。家族企业想要基业长青，维持可持续成长，需要增加创新意识，提升创新能力。但是不同文化背景，人的行为理念有所不同，“泛家族文化规则”与“泛家族关系”是华人家族企业最重要的两个内涵，同时也是与西方家族企业的最重要的两个不同点。领导风格影响着员工创新行为，华人企业的领导者对“圈内”、“圈外”员工差别对待的领导方式，势必会在企业运行中对员工的行为状态、心理感知产生深远的影响。以往基于“人人平等”的西方情境下探讨领导风格对员工创新行为的影响就不那么适用于华人情境。所以，本文以华人家族企业为背景，利用调查问卷采集 492 名在华人家族企业工作的员工的样本数据，通过统计软件定量研究差序式领导模式在华人家族企业背景下，华人传统文化伦理氛围影响下如何影响员工创新行为。最终实证分析结果显示：华人家族企业差序式领导正向促进员工创新行为。根据实证分析结果，提出针对华人家族企业管理的有效建议。

关键词：华人家族企业 差序式领导 组织认同 中庸思维 员工创新行为

Abstract

Family businesses are found in all regions and industries in the world, and Chinese family businesses are widely present in markets such as China and Southeast Asia. If a family business wants to be evergreen and maintain sustainable growth, it needs to increase the awareness of innovation and enhance the ability of innovation. But different cultural backgrounds, people's behavior ideas are different, "pan-family cultural rules" and "pan-family relationship" are the two most important connotations of Chinese family businesses, and also the two most important differences from western family businesses. Leadership style affects employees' innovation behavior. The leadership way that Chinese enterprise leaders treat employees differently from "inside" and "outside" employees is bound to have a profound impact on employees' behavior and psychological perception in the operation of the enterprise. The previous discussion on the influence of leadership style on employee innovation behavior based on "everyone is equal" in the Western context is not so applicable to the Chinese context. Therefore, based on the background of Chinese family enterprises, this paper uses questionnaires to collect sample data of 492 employees working in Chinese family enterprises, and uses statistical software to quantitatively study how differential leadership model affects employees' innovative behaviors under the influence of Chinese traditional cultural ethics. The final empirical analysis results show that the differential leadership of Chinese family firms positively promotes

employee innovation behavior. Based on the results of empirical analysis, this paper puts forward some effective suggestions for Chinese family business management.

Keywords: Chinese family businesses, differentiated leadership, organizational identification, moderate thinking, employee innovative behavior

引言

研究背景

家族企业是推动是世界经济发展的重要支柱，在全世界企业中占比约达到 65%~80%。2011 年，中国民 (私) 营经济研究会家族企业研究课题组发布了《中国家族企业发展报告》，报告中显示：中国有 85.4%的私营企业采取的是“家族控制”治理模式。“创新是第一动力”，企业是创新的主体，人才是创新的根基。家族企业“圈内”员工任职时间更长，社会关系资本更深厚，运营效率更高的特性使其具有更为强大的人力资本，因此在“创新产出”方面反而会表现的更加优秀。华人社会在传统文化的影响下形成了独具一格的“家文化”精神理念，华人家族企业在这种精神理念影响下所形成的行为方式与西方社会大相径庭。尽管现有研究对领导方式对员工创新行为的影响越发重视，但是关于华人家族企业情境下的差序式领导研究较为缺乏，通过中国传统文化思维的调节对员工创新行为的影响的研究更为缺乏。因此，本文选择华人家族企业作为研究对象，探讨差序式领导模式在中国传统文化伦理氛围下如何对员工创新行为产生影响。

研究目的

是否可以激发员工产生创新行为是检验领导有效性的重要指标之一，也对华人家族企业创新能力的提升以及可持续发展至关重要。因此本研究立足于社会认同理论、社会交换理论、自我决定理论，认知-情感系统理论，结合华人社会传统文化情景，提供华人家族企业差序式领导-组织认同-员工创新行为”的影响分析框架；在探讨组织认同中介作用机制的基础上，研究中庸思维的调节效应。共提出 6 条影响关系假设，所构建的理论模型和 6 条研究假设是后续章节进行研究设计与实证研究的基础。本文就如何在华人家族企业中优化差序式领导风格，进而提升家族企业创新性提出思考，以期为华人家族企业可持续发展及基业长青提供理论指导和实践参考。

文献综述

华人家族企业差序式领导相关研究

家族主义对组织模式及领导者的影响不可忽略，王磊 (2013) 指出，家族主义在华人企业组织中的“渗透力”是现代企业制度无法驱散的，而最终的结果往往是在现代企业制度的外衣下包裹着一颗家族主义的心。杨国枢 (1998) 认为华人会习惯性的在家族以外的人际关系和组织中融入“泛华家族制度框架”、“家族伦理观念”、“家族的心理认同与接纳”、“家族成员行为角色关系”等一系列家文化规则。华人企业的组织行为的奥秘也即是泛家族化的差序格局文化，一个华人家族企业不论成长到什么阶段，哪怕在成长过程中一直很重视用西方的管理体系进行管理，它在组织行为和人力资本整合上的基本特征依然还是差序格局(郑伯埙，1995) 。企业在不同的成长阶段，会呈现出不同的领导风格，而对于成长阶段的家族企业而言，企业缺乏完善的管理制度，领导者更加容易受到中国传统文化的影响，从而产生差别对待下属员工的行为，这种行为就是差序式领导 (吴春波，曹仰锋，周长辉，2009；王弘钰，邹纯龙，崔智淞，2018) 。

差序式领导结果变量的相关研究

姜定宇、张菀真 (2010) 提出差序式领导能够刺激部属产生较高的工作绩效。陶厚永、章娟和李玲 (2016) 提出差序式领导的偏私行为正向激励组织绩效。石冠峰、雷良军 (2016) 提出差序式的领导风格与华人企业中普遍反映出来的人文价值期待相符合，它会通过不断强化员工的心理授权与组织认同感，从而减低员工的离职倾向。袁凌、李静和李健 (2016) 研究发现差序式领导通过工作投入的中介作用，领导创新期望的正向调节效应正向影响员工创新行为。苏涛、邓思璐、关铭琪、崔小雨 (2022) 经过实证分析提出差序式领导对下属创新有促进作用。但是也有部分学者通过研究提出差序式领导并不是在任何时候都正向促进员工创新行为。王磊 (2013) 经过实证分析提出差序式领导对“圈内”和“圈外”员工的创新行为有着不同的影响逻辑。经过对比梳理当前中、西方不同的学者对差序式领导的实证分析文献，来宪伟、许晓丽和程延园 (2018) 发现差序式领导既存在正向作用，也存在负向作用。

差序式领导维度及测量的相关研究

徐玮玲 (2004) 开发了差序式领导量三维度表，包括“个别照顾”、“提拔奖励”和“差别沟通”三个维度。Jiang 等 (2014) 在此基础上进一步开发了八维度差序式领导量表。谢佩儒 (2015) 开发了情感型差序式和工作型差序式两维度量表。姜定宇和张菀真 (2010) 从第三者的身份要求回答者对日常工作中的领导行为方式进行评价，使用这样的方式来获得偏私程度数据可以降低或消除下属员工的戒备心理，从而获得下属员工对上级领导风格较为客观地描述。此量表是目前中国大陆情景唯一获得广泛认可的测量工具，具有很好的信度和效度。所以，本研究采用姜定宇和张菀真 (2010) 的三维度量表作为初始量表。

组织认同的前因变量的相关研究

Mael 和 Ashforth (1992) 提出组织认同感随着工作年限的增长随之增强。申继亮等 (2009) 提出工龄和年龄都是影响组织认同的因素，增强员工组织认同的关键节点是 4-5 年的工龄以及年龄的增长。组织支持感 (沈伊默，2007) 、率先垂范等感知结果 (魏钧，2008) 、组织声望 (Fuller，2006) 、组织形象 (Dutton 等 1994) 都会对组织认同产生影响。领导风格也是组织认同的重要影响因素之一，王林雪和卓娜 (2014) 提出变革型领导促进组织认同的产生。陈禹汐 (2020) 提出差序式领导通过组织认同的中介作用，创新自我效能感的调节效应正向影响员工创新行为的产生。

组织认同的结果变量的相关研究

Bamber 和 lyer (2002) 揭示了组织认同与个体的离职倾向呈现负向相关。代成山 (2018) 、王哲和张爱卿 (2019) 、Oguegbe&Edosomwan (2021) 经过研究发现组织认同有效促进新生代员工创新行为的产生。奚菁 (2010) 基于家族企业员工调查数据，发现组织认同对组织任务绩效与组织行为绩效有正向促进作用。

组织认同的维度相关研究

Ashforth 和 Meal (1989) 基于员工对组织怀有情感的深厚程度的视角展开研究，从认知角度开发了单维度量表。Karasaw (1991) 开发了组织认同的两维度量表，包括组织身份认同和组织他人认同两个维度。Cheney (1987) 开发了三维度量表，包括组织忠诚度、组织成员感、组织的相似性。Deaux (1996) 从员工的认知、情绪和组织成员间的依赖性三个维度开发了三维度量表。Dick 等 (2004) 开发发了四维度量表，包括认知、行为、情感、平价四个方面。基于本研究是在家族企业情境下，拟把员工对组织的态度、情感、行为均作为组织认同这一心理认知的结果，所以采用 Ashforth 和 Meal 的单维度量表作为初始量表。

员工创新行为影响因素的相关研究

员工心理感知能有效预测创新行为，员工的创新活动越积极，员工的创新自我效能感就越强，进而可以激发处员工更多的创新行为 (顾远东和彭纪生，2011) ，同时当员工认识到自己属于组织，员工的内部身份感知也可以激发员工产生创新行为 (王永跃等，2015) 。员工的创新活动与其工龄有关，职位低且工龄短的员工对创新活动的激情较大。当员工的工龄增加时，无论其职位高低与否，他们都不会对创新活动产生兴趣 (刘智强等 2015) 。李新建和李懿 (2017) 发现可以通过挑战性的工作激发员工自信与活力，从而激发出员工更好的创新表现。苏涛、邓思璐、关铭琪、崔小雨 (2022) 经过实证分析提出差序式领导对下属创新有促进作用。

员工创新行为的维度相关研究

Scott 和 Bruce (1994) 的单维度员工创新行为量表，具有较好的信效度，众多研究者开展研究借鉴此量表。Zhou 和 George (2001) 在此量表的基础上，开发了单维度员工创新行为量表，此量表一共 13 个题项。根据华人本土组织情景以及以往的研究成果，王雁飞等 (2012) 基于 Zhou (2001) 的研究成果开发了华人本土化的量表，之后，张振刚等 (2016) 在 Zhou、王雁飞等的研究成果上对进一步优化调整了量表，编制了可以应用在华人企业情景下的 8 个题项的员工创新行为量表，此量表在员工创新行为的具体研究应用较多。本研究是在华人家族企业的情境下展开，所以采用张振刚等 (2016) 修订开发的单维度员工创新行为量表。

中庸思维的调节作用的研究

高中庸思维的人会在人际关系、处事方式、组织行为等方面展现出更加积极的一面。孙旭等 (2014) 发现，员工的坏心情会因为其中庸思维水平较高而对组织行为所带来的负面影响越小；中庸思维越高的人能根据情境展现不同的自我角色并表现出更高的个人自信，高中庸思维的人环境掌控力越高，对生活的满意度越高 (NingB、OmarR、YeY，2021) 。高中庸思维员工高中庸思维的员工更善于调整心理和恢复状态 (沈伊默等 2019) 。部分研究者们通过实证检验得出中庸思维影响着员工的建言行为、员工的前瞻行为和员工的学习行为 (杜旌、刘芳，2016；王晓婷、王萍，2017；赵红丹、郭利敏，2018；) 。吴士健等(2020) 研究分析得出，在和谐的前提下，中庸思维可以帮助员工个体整合内在要求与外界信息，从而促进其创造力的产生。

中庸思维的维度相关研究

杨中芳和赵志裕 (1997) 最先从社会心理学视角的开发了八维度中庸实践思维量表。赵志裕 (2000) 从中和、统观大局、执中这三个维度修订开发了量表。吴佳辉和林以正 (2005) 从处理问题前的“多方思考”、抉择方案时的“整合性”以及执行方案时的“和谐性”这三个维度开发设计了“中庸意见表达量表”此量表体现了处理具体事件的三个层次阶段，包括处理问题前的“多方思考”、抉择方案时的“整合性”以及执行方案时的“和谐性”，这三个阶段与员工在提出创新想法以及履行创新活动的过程是一致的，体现了中庸思维倾向员工的认知和行为特征，所以本研究使用此量表作为测量中庸思维的初始量表。

现有研究现状评价

目前虽然有关差序式领导的有效性的研究有一些成果，但是对差序式领导与员工创新性行为的关系存有争议，且目前研究基本是在西方领导理论的情境下展开的，对于华人传统文化背景下的家族企业差序式领导与员工创新性行为之间的内在作用机理仍存在探索空间。所以仍需进一步去探究。为了解决上述局限性，本研究主要立足于深受华人传统文化影响下的家族企业，通过采用实证研究的方法进一步验证差序式领导与员工创新性行为之间的关系，尝试构

建华人家族企业差序式领导对员工创新性的影响及其作用机制的理论框架，尤其是组织认同的中介作用和中庸思维的调节效应。

研究方法

本研究通过文献研究法、问卷调查法、实证分析法等开展。

文献研究法

全面系统总结目前在华人家族企业差序式领导、组织认同、中庸思维、员工创新行为等相关文献的基础上，开展本研究。

问卷调查法

本研究采用问卷调查的形式采集研究数据，并在此基础上形成初始量表并发放预调研问卷，针对收集到的有效数据进行信度、效度分析，从而最终形成正式问卷。

实证分析法

本研究主要采用 SPSS、AMOS 和 Process 等统计分析软件，从信度分析、效度分析、相关分析、AMOS 模型拟合度分析与显著性检验以及多元线性回归等方面，对数据进行加以详细分析。

研究假设

华人家族企业的领导在“家族化”、“泛家族主义”背景下，会根据“家族化”的操作将员工分类为“圈内”员工和“圈外”员工，表现出差序式领导行为。领导者通过合情合理的员工动态归类，使员工对自己所属群体的相对地位达成一致性的认识，减少其不确定性并使其迅速找到自我，进而提高员工的组织认同。当员工感受到自我实现的价值能够通过组织得到满足，对组织产生强烈的责任感，将组织视为自我的一部分，通过组织认同感的提高促进其实施更多地包括创新行为在内的利组织行为以促进组织目标的达成。“中庸思维”体现出的顾全大局、不偏不倚、追求整体与个体和谐平衡的价值观使得华人家族企业“圈内”员工、“圈外”员工在面对差异化的偏私照顾时，高中庸思维的员工相对于低中庸思维的员工有更好的适应能力，更愿意在充满矛盾的环境中找到和谐平衡的处理方式，进而更有利于激发出他们的创造性行为。基于上述理论分析和逻辑阐述，本研究提出 6 条研究假设：H1 华人家族企业差序式领导与员工创新行为正向相关；H2 华人家族企业差序式领导与组织认同正向相关；H3 组织认同与员工创新行为正向相关；H4 组织认同在差序式领导对员工创新行为影响中有中介作用；H5 中庸思维正向调节差序式领导与员工创新行为之间的关系；H6 中庸思维在差序式领导与员工创新性之间的调节效用通过组织认同起作用。

研究结果

问卷设计

本文结合姜定宇、张菀真 (2010) 差序式领导量表、Ashforth、Meal (1989) 组织认同量表、吴佳辉、林以正 (2005) 中庸思维量表、张振刚等 (2016) 员工创新行为量表测量华人家族企业差序式领导对员工创新行为的影响，通过员工自评模式进行。共设置 41 个题目，由引导语与被测试员工的基本信息和问卷主体部分构成。问卷采用李克特 5 级评分法，“1”表示非常不同意，“2”表示不同意，“3”不确定，“4”表示同意，“5”表示非常同意。本研究定位于华人家

族企业，调查对象兼顾企业普通员工，基层和中层管理者，涵盖一部分需要继续向上负责的高层管理者。正式调研过程跨时两个月时间，对江苏、浙江、上海、广东、福建、泰国等地区涉及 25 家华人家族企业展开调研。通过导师、单位领导、单位合作平台、同事以及朋友的关系网络联系华人家族企业的人力资源部门相关负责人，与他们进行先行沟通，经说明研究意图并取得理解同意后，再将已准备好的问卷交给他们，让他们帮助收集数据。共收集问卷 491 份，剔除无效问卷，得到 412 份有效问卷，详细的题项资料展示见表 1

表 1: 华人家族企业差序式领导对员工创新行为影响的正式量表

变量	题号	题项	来源
DL-差序式领导	7	我的领导会与他的“圈内”员工较频繁地接触与互动 DL1	姜定宇、张菀真(2010)
	8	我的领导经常委派他的“圈内”员工传达组织的讯息与指令 DL2	
	9	我的领导会花较多时间对他的“圈内”员工进行个别指导 DL3	
	10	当“圈内”员工面临紧急状况与困难阻碍时，我的领导会对其伸出援手 DL4	
	11	我的领导会时常对他的“圈内”员工嘘寒问暖 DL5	
	12	我的领导会指派他的“圈内”员工承担较为重要且容易取得绩效产出的工作 DL6	
	13	我的领导会给予他的“圈内”员工数额较大的奖赏 DL7	
	14	我的领导会为他的“圈内”员工设置较多可以获得奖励的机会 DL8	
	15	我的领导会主动为他的“圈内”员工提供并保留可能取得职业晋升的机会 DL9	
	16	我的领导会给予他的“圈内”员工较快的升迁速度 DL10	
	17	我的领导会选择忽视他的“圈内”员工所犯错误 DL11	
	18	我的领导较少会追究他的“圈内”员工所犯错误 DL12	
	19	“圈内”员工很少会因为工作上的失误而受到领导的责备 DL13	
	20	我的领导会给予他的“圈内”员工的不当行为以轻微处罚 DL14	
OI-组织认同	21	当听到他人赞扬我就职的企业，我感觉像是在赞扬自己 OI1	Ashforth、Meal(1989)
	22	当听到他人批评我就职的企业时，我感觉像是在批评自己 OI2	
	23	每当提起我就职的企业，我会说“我们”而非“他们”0I3	
	24	我将自己就职的企业的成功视为我的成功 OI4	
	25	我渴望了解他人是如何评价我就职的企业的 OI5	
	26	如果知道新闻媒体在批评我就职的企业时，我会感觉很不安 OI6	
Z-中庸思维	27	我在观点探讨时会兼顾互相争论的观点 Z1	吴佳辉、林以正(2005)
	28	我习惯从多方面的角度来思考同一件事情 Z2	
	29	在意见表决时，我会听取所有的意见 Z3	
	30	做决定时，我会考虑各种可能的状况 Z4	
	31	我会试着在意见争执的场合中，找到让大家都能够接受的意见 Z5	
	32	我会试着在自己与他人的意见中，找到一个平衡点 Z6	
	33	我会在考虑他人的意见后，调整我原来的想法 Z7	
	34	我期待在讨论的过程中，可以获得具有共识的结论 Z8	
	35	我会试着将自己的意见融入到他人的想法中 Z9	
	36	我通常会以委婉的方式表达具有冲突的意见 Z10	
	37	意见决定时，我会试着以和谐的方式让少数人接受多数人的意见 Z11	
	38	我在决定意见时，通常会考虑整体气氛的和谐性 Z12	
	39	做决定时，我通常会为了顾及整体的和谐而调整自己的表达方式 Z13	

变量	题号	题项	来源
EIB-员工创新行为	40	我经常寻找机会改善工作方法和工作流程 EIB1	张振刚等 (2016)
	41	我经常尝试采用新的方法解决工作中出现的问题 EIB2	
	42	我经常会从不同角度来思考问题 EIB3	
	43	我不放过任何一个了解和发现问题的机会 EIB4	
	44	我经常建议在公司中推行新的工作方法 EIB5	
	45	我经常冒险去支持新的想法或创意 EIB6	
	46	我会经常给同事介绍一些新的工作方法 EIB7	
	47	我经常检验新工作方法的有效性 EIB8	

样本统计特征

由表 2 可知样本中男 226 人，占比 54.85%；女 73 人，占比 54.89%。25 岁以下 41 人，占比 9.951%；26-35 岁 167 人，占比 40.534%；36-45 岁 145 人，占比 35.194%；45 岁以上 59 人，占比 14.320%；本科学历 158 人，占比 38.350%。大专及以下 80 人，占比 19.417%；硕士研究生为 150 人，占比 36.408%；博士研究生及以上为 24 位，占比 5.825%。普通职员为 157 人，占比 38.107%；基层管理人员为 89 人，占比 21.602%；中层管理人员为 128 人，占比 31.068%；高层管理人员为 38 人，占比 9.223%。被试者在其企业任职年限 1 年及以下为 62 人，占比 15.049%；1-3 年为 88 位，占比 21.359%；3-5 年为 93 位，占比 22.573%；5-10 年为 119 人，占比 28.883%；10 年以上为 50 人，占比 12.136%。与现任直属主管的共事时间，1 年及以下为 52 人，占比 12.621%；1-3 年为 90 人，占比 21.845%；3-5 年为 105 人，占比 25.485%；5-10 年为 126 人，占比 30.583%；10 年以上为 39 人，占比 9.466%。

表 2: 样本的统计特征

名称	个人基本情况	频率	百分比(%)
性别	男	226	54.854
	女	186	45.146
年龄	25 岁以下	41	9.951
	26-35 岁	167	40.534
	36-45 岁	145	35.194
	45 岁以上	59	14.32
受教育程度	大专及以下	80	19.417
	本科	158	38.35
	硕士研究生	150	36.408
	博士研究生及以上	24	5.825
职位	普通职员	157	38.107
	基层管理人员	89	21.602
	中层管理人员	128	31.068
	高层管理人员	38	9.223
本企业工作年限	1 年及以下	62	15.049
	1-3 年	88	21.359
	3-5 年	93	22.573
	5-10 年	119	28.883
	10 年以上	50	12.136

名称	个人基本情况	频率	百分比(%)
与现任直属主管共事时间	1 年及以下	52	12.621
	1-3 年	90	21.845
	3-5 年	105	25.485
	5-10 年	126	30.583
	10 年以上	39	9.466

量表检验

为了保证调查的严谨、准确，在对有关数据进行分析前，首先对数据进行信、效度检验。

1. 信度分析

本研究参照吴明隆 (2010) 的标准，对量表的内部一致性水平进行验证。从表 4 可以看出，差序式领导量表信度为 0.953，组织认同量表信度为 0.867，中庸思维量表信度为 0.96，员工创新行为量表信度为 0.924，各个量表的信度均表现出相对良好的内部一致性信度,可用于进行进一步的分析。

2. 效度分析

本研究的效度分析主要检验对问卷的内容效度、区分效度、收敛效度。

(1) 内容效度分析

本研究在国内外经过验证的成熟量表基础上进行修订，英文量表通过回译法的方式确保其准确性。在量表修订后，通过小样本预测试，修正并调整各变量量表可能会出现的问题。

(2) 量表的拟合优度检验

根据表 3 可以看出，模型 CMIN 为 1002.663，DF 为 773，CMIN/DF 为 1.297<3，RMSEA 为 0.027<0.08，CFI、NFI、IFI 的指标均>0.9，GFI 为 0.895。综上，各个指标均符合标准，说明模型的拟合度良好。

表 3: 量表的拟合优度检验

指标	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
达标值	-	-	<5	>0.8	<0.10	>0.8	>0.8	>0.8
拟合值	1002.663	773	1.297	0.895	0.027	0.98	0.919	0.98

(3) 收敛效度分析

本研究通过 Fornell&Larcker (1981) 的标准检验各量表的收敛效度。根据表 4，可以得出各个题项的标准化因子载荷值均大于 0.6；各个潜在变量的平均方差提取值 AVE 均大于 0.5、各个潜在变量的组合信度值均大于 0.7，因此，各量表具有良好的收敛效度。

表 4: 各量表信度、收敛效度指标

变量	CR	AVE 值
差序式领导	0.953	0.59
组织认同	0.867	0.522
中庸思维	0.96	0.649
员工创新行为	0.924	0.603

(4) 变量之间的区分效度检验

本研究遵循 Netemeyeretal. (1990) 的检验方法对各量表之间的区分效度进行检验。如 表 5 所示：各个变量之间的相关系数范围介于 0.263-0.381 之间，符合“<0.85”的标准要求；所有潜在变量的 AVE 值的算数平方根均大于各个潜在变量之间的相关系数，说明本研究中的各潜在变量具有明显的区别，研究量表具有较好的区别效度。

表 5: 各变量之间区分效度

变量名称	差序式领导	组织认同	中庸思维	员工创新行为
差序式领导	0.768			
组织认同	0.381***	0.722		
中庸思维	0.34***	0.263***	0.806	
员工创新行为	0.301***	0.34***	0.266***	0.777

4. 结构方程模型的拟合优度检验

根据表 6，模型 CMIN 为 420.447，DF 为 347，CMIN/DF 为 1.212,。RMSEA 为 0.023<0.08，GFI、CFI、NFI、IFI 的指标均大于 0.9。本研究所构建理论模型的所有拟合指标均符合标准。

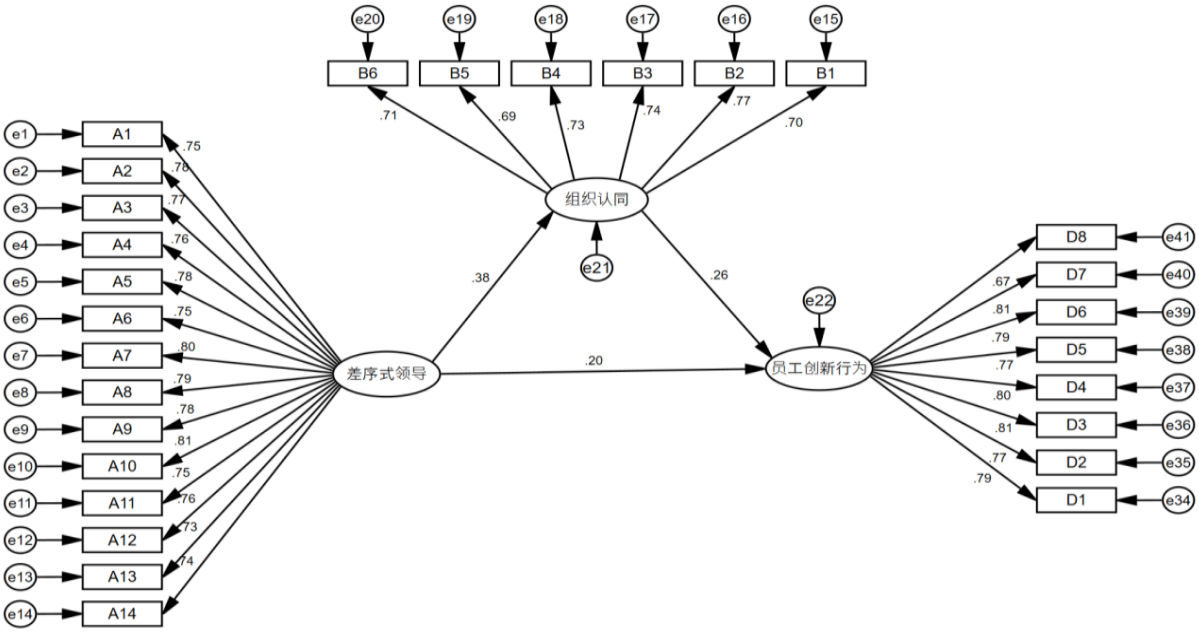


图 1: 结构方程模型结果图

表 6: 结构方程模型的拟合优度检验结果

指标	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
达标值	-	-	<5	>0.8	<0.10	>0.8	>0.8	>0.8
拟合值	420.447	347	1.212	0.932	0.023	0.99	0.943	0.99

4. 相关性分析

根据图 2 可以看出，各潜变量间呈显著正相关关系，各变量之间相关系数结果虽不能直接对研究假设做出验证，但也为后续的假设验证提供了基本依据。

变量	平均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1年龄	2.539	0.858	1									
2性别	1.451	0.498	0.022	1								
3受教育程度	2.286	0.843	0.197**	-0.019	1							
4职位	2.114	1.025	0.265**	0.047	-0.032	1						
5本企业工作年限	3.017	1.262	0.425**	0.057	0.149**	0.217**	1					
6共事时间	3.024	1.188	0.200**	-0.027	0.027	0.130**	0.422**	1				
7差序式领导	3.303	0.722	0.100*	-0.065	0.036	-0.068	0.08	0.079	1			
8组织认同	3.371	0.662	0.091	-0.082	0.125*	0.007	0.222**	0.178**	0.345**	1		
9中庸思维	3.224	0.891	0.069	-0.049	0.066	-0.071	0.128**	0.009	0.326**	0.240**	1	
10员工创新行为	3.681	0.8	0.084	-0.064	0.077	0.02	0.222**	0.191**	0.287**	0.309**	0.253**	1

注：*P<0.05，**P<0.01，相关关系检验采用 Pearson 相关分析法。

图 2: 相关性分析结果图

5. 路径分析

由表 7 可以看出差序式领导 DL 到员工创新行为 EIB 的标准化路径系数为 0.201 (t=3.651，p<0.05)，说明差序式领导越高，则员工创新行为越高，假设 1 得到验证。差序式领导到组织认同的标准化路径系数为 0.381 (t=6.701，p<0.05)，说明差序式领导水平越高，则组织认同感越高，假设 2 得得到验证。组织认同到员工创新行为的标准化路径系数为 0.263 (t=4.477，p<0.05)，说明组织认同越高，则员工创新行为越高，假设 3 得到验证。

表 7: 结构方程的路径效应分析

路径			**C.R.**	**ESTIMATE 标准化**	**假设是否接受**	**P (是否显著)**
DL-差序式领导	→	OI-组织认同	6.701	0.381	是	***显著
DL-差序式领导	→	ELB-员工创新行为	3.651	0.201	是	***显著
OI-组织认同	→	EIB-员工创新行为	4.477	0.263	是	***显著

6. 中介效应分析

根据表 8 可以看出差序式领导通过提高组织认同影响员工创新行为的中介效应显著 (β=0.067，p＜0.01)，95%的置信区间为[0.026，0.102]，不包含 0，假设 4 得到验证。a*b (中介效应) 显著，c’ (直接效应) 显著；c (直接效应) ’与 a*b (中介效应) 同号，综合上述分析，得出组织认同在差序式领导与员工创新行为的正向促进效应中起部分中介作用。

表 8: 中介效应分析

项	符号	意义	效应值 Effect	95%CI		*z* 值/*t* 值	*p* 值	结论
				下限	上限			
差序式领导=>组织认同=>员工创新行为	a*b	间接效应	0.067	0.026	0.102	3.462	0.001	
差序式领导=>组织认同	a	X=>M	0.295	0.213	0.378	7.03	0	
组织认同=>员工创新行为	b	M=>Y	0.228	0.109	0.347	3.762	0	**部分中介**
差序式领导=>员工创新行为	c'	直接效应	0.226	0.12	0.333	4.177	0	
差序式领导=>员工创新行为	c	总效应	0.294	0.192	0.396	5.65	0	

7. 调节效应和有调节的中介效应

根据表 9、表 10 可以看出中庸思维在差序式领导对员工创新行为的影响中起正向调节作用，由此，假设 H5 得到验证。中庸思维会对组织认同的中介效应产生显著的调节作用。假设 H6 由此得到验证。

表 9: 有调节的中介效应分析

预测变量	结果变量:OI-组织认同		结果变量:EIB-员工创新行为	
	β	t	β	t
constant	3.008	19.003**	2.707	10.187**
差序式领导-DL	0.254	5.819**	0.182	3.296**
组织认同-OI			0.185	3.045**
中庸思维-Z	0.098	2.762**	0.137	3.143**
差序式领导 DL×中庸思维 Z	0.126	2.866**	0.132	2.433*
性别	-0.077	-1.303	-0.056	-0.764
年龄	-0.04	-1.024	-0.04	-0.822
受教育程度	0.063	1.75	0.019	0.432
职位	0.014	0.467	0.02	0.526
本企业工作年限	0.076	2.666**	0.075	2.138*
共事时间	0.049	1.781	0.064	1.899
R	0.442		0.454	
R^2	0.196		0.206	
F	F=9.746p=0.058		F=11.590p=0.076	

表 10: 调节中介结果

调节变量	中介变量	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
中庸思维	组织认同	0.023	0.013	0.004	0.053

讨论

本研究在华人家族企业范围内，深挖差序式领导对员工创新行为的影响机制，建立研究模型。通过对华人家族企业员工展开调查，在实证检验的基础上，6 个研究假设均得到验证。研究结论如下：华人家族企业差序式领导对员工创新行为有正向促进作用；组织认同对员工创新行为有正向促进作用，且在华人家族企业差序式领导与员工创新行为之间起中介作用。中庸思维在华人家族企业差序式领导与员工创新行为之间起正向调节作用，且对组织认同与员工创新行为之间的中介效应具有调节作用。

总结与建议

1. 在华人家族企业中，领导者应通过公平的“圈内”、“圈外”员工转变机制积极规避差序式领导的消极作用，通过差异化的方式营造良好的员工竞争氛围，塑造动态的家族企业文化以及公平的家族企业管理模式。

2. “良才善用，能者居之”，充分激发员工的“主人翁”精神，促使其产生更多的利企业的行为。

3. 要对员工是否具有中庸思维以及如何培养员工的中庸思维加以重视，通过轮岗、培训、沟通交流等一系列方式选拔和培养具有较高中庸思维的员工，正视优秀的东方传统文化思维在现代管理中的应用价值。

4.重视家族企业中“老员工”的榜样力量，通过一系列措施维护老员工对企业的归属感，保护他们的工作积极性，从而激发出他们更多的创新、利企业行为。

参考文献

王弘钰，邹纯龙，&崔智淞. (2018). 差序式领导对员工越轨创新行为的影响：一个有调节的中介模型.*科技进步与对策*， (5) ：131-137.

王晓婷，&王萍. (2017). 中庸思维、组织支持感对知识型员工建言行为的影响机理.*经营与管理*，(9):50-53.

王雁飞，&朱瑜. (2012). 组织社会化、信任、知识分享与创新行为:机制与路径研究.*研究与发展管理*，24(02):34-46.

王磊. (2013). *差序式领导有效性的理论与实证研究：一个本土化视角* [博士论文].东北财经大学.

苏涛，邓思璐，关铭琪，&崔小雨. (2022). 差序式领导双面效应的元分析研究.*管理学报*，19(12):1801-1810.

杜旌，&刘芳. (2016). 中庸与员工建言:建言预期和地位知觉的调节作用.*中大管理研究*，:110-122.

杨中芳，&赵志裕. (1997).中庸实践思维初探.*第四届华人心理与行为科技学术研讨会*.

杨国枢． (1998).*家族化历程、泛家族主义及组织管理．海峡两岸之组织与管理*．台湾远流出版公司．

吴士健，高文超，&权英. (2021). 差序式领导、创造力自我效能感对员工创造力的影响:中庸思维的调节作用.*科技进步与对策*， (9) ：144-151.

吴明隆. (2010). *结构方程模型：AMOS 的操作与应用*.重庆大学出版社.

吴佳辉，&林以正. (2005). 中庸思维量表的编制.*本土心理学研究*，10(24) :247-300.

吴春波， 曹仰锋，&周长辉. (2009). 企业发展过程中的领导风格演变:案例研究.*管理世界*，(2):123-137.

沈伊默，马晨露，白新文，诸彦含，鲁云林，张庆林，&刘军. (2019). 辱虐管理与员工创新:心理契约破坏和中庸思维的不同作用.*心理学报*，51(2):238-247.

张振刚，余传鹏，&李云健. (2016). 主动性人格、知识分享与员工创新行为关系研究.*管理评论*，28(04):123-133.

郑伯壎. (1995) .差序格局与华人组织行为.*本土心理学研究*，(03):142-219.

赵红丹，&郭利敏. (2018). 双元领导与员工前瞻行为:认同与中庸的作用.*企业经济*，37(6):84-90.

姜定宇，&张苑真. (2010). 华人差序式领导与部属效能. *本土心理学研究*，(33):109-177.

袁凌，李静，&李健. (2016). 差序式领导对员工创新行为的影响—领导创新期望的调节作用.*科技进步与对策*，(10):110-115.

顾远东，&彭纪生. (2011).创新自我效能感对员工创新行为的影响机制研究. *科研管理*，32(9):63-73.

徐玮玲. (2004).*海峡两岸企业主管之差序式领导：一项历程性的分*[博士论文].台北：国立台湾大学心理学研究所.

徐淑英，&张志学. (2011).管理问题与理论建立:开展中国本土管理研究的策略.*重庆大学学报(社会科学版)*，17(4):1-7.

奚菁. (2008).*中国家族企业组织认同及其相关因素研究* [博士论文].暨南大学，.

陶厚永，章娟，&李玲. (2016).差序式领导对员工利社会行为的影响. *中国工业经济*，(03):114-129.

温亚楠. (2022) . *差序式领导对员工创新行为的影响研究* [博士论文]. 辽宁大学 .

魏钧. (2009) .主观幸福感对知识型员工组织认同的影响. *科研管理*，30(2):171-178.

Bamber E M,& Iyer VM. (2002).Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?. *Auditing A Journal of Practice & Theory*， 21(2):21-38.

Cheney,G.(1983).On the various and changing meanings of organizational membership:A field study of organizational identification.*Communication Monographs*，50(4)，342-362.

Deaux K.Social identification. (1996).In Higgins, E.T., and Kruglanski, A.W.(Eds.) ,*Social Psychology:Handbook of Basic Principles*.The Guildford Press, New York, :126-146.

Dick R V, Wagner U,&Stellmacher J, et al. (2004).The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspect s really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2): 171~191.

Dutton J E,Dukerich J M,&Harquail C V. (1994).Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*，(39):239-263.

Fornell C,&Larcker D F. (1981).Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1) : 39-50.

Fuller J B,Marler L,Hester K,&et al (2006).Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6):701-716.

Jiang D Y,Cheng M Y,Wang L,&Baranik L. (2014).Differential leadership: Reconceptualization and measurement development. *Paper presented at the meeting of the 29th Annual SIOP Conference*， Honolulu， Hawaii.

Karasawa M. (1991).Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations. *British Journal of Social Psychology*, 30(4) : 293-307.

Mael F,&Ashforth，B.E.(1992).Alumni and their alma mater:A partial test of the reformulated model of organizational identication.*Journal of Organizational Behavior*，13(2)，103-123.

Netemeyer RG, Johnston MW,&Burton S. (1990).Analysis of Role Conflict and Role Ambiguity in a Structural Equations Framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(02): 148-157.

Ning B,Omar R,Ye Y,& et al. (2021).The role of Zhong-Yong thinking in business and management research: Areview and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*，(10): 1-30.

Walumbwa F O,&Schaubroeck J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5):1275-1286.

Zhou J,&GEORGEJM. (2001).When job dissat is faction leads to creativity:encouraging the expression of voice .*The Academy of Management Journal*,44(4):682-696.

京东集团雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响研究
THE INFLUENCE OF JD GROUP'S EMPLOYER BRAND ON THE EMPLOYMENT TENDENCY OF COLLEGE GRADUATES

施加勇[1*], 尚鸿雁[2]
Jiayong Shi[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:** 249589328@qq.com

摘要

良好的雇主品牌是企业吸引人才的重要方式，大学毕业生在选择工作时，越来越多地受到雇主品牌的影响，因而雇主品牌的建设对吸引优秀大学毕业生人才的重要性日益凸显。本文在前人的研究基础上，以京东集团雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响为切入点，通过问卷调查法和统计分析法进行分析。首先，根据研究文献提出研究假设；其次，利用问卷方式针对关注京东招聘并有意向加入的应届大学毕业生进行问卷调查，采用线上问卷星方式通过毕业班微信、QQ群等被大学生广泛使用的社交平台发放，回收问卷478份，剔除漏答题项、重复答题和回答时间过短（小于30秒）等不合格问卷后，最终447份为有效问卷；最后，对有效问卷数据进行统计分析。研究结果发现，雇主品牌对择业倾向具有显著正向影响；雇主品牌的三个维度（个人回报、个人空间、企业形象）对择业倾向均具有显著正向影响；感知价值在雇主品牌及其三个维度（个人回报、个人空间、企业形象）与择业倾向关系中均具有中介影响。

关键词： 京东集团 高校应届毕业生 雇主品牌 择业倾向 感知价值

Abstract

Good employer brand is an important way for enterprises to attract talents. College graduates are increasingly influenced by employer brand when choosing jobs. Therefore, the construction of employer brand is increasingly important to attract excellent college graduates. On the basis of previous studies, this paper analyzes the influence of JD group's employer brand on College Graduates' career choice tendency through questionnaire survey and statistical analysis. Firstly, the research hypothesis is put forward according to the research literature; Secondly, a questionnaire survey was conducted among college graduates who were concerned about jd.com's recruitment and were interested in joining. 478 questionnaires were collected through wechat, QQ group and other social platforms widely used by college students. After eliminating the unqualified questionnaires such as missed questions, repeated answers and short response time (less than 30 seconds), the final 447 questionnaires were valid; Finally, the effective questionnaire data were statistically analyzed. The results show that employer brand has a significant positive impact on career choice tendency; The three dimensions of employer brand (personal return, personal space and corporate image) have a significant positive impact on career choice tendency; Perceived value has a mediating effect on the relationship between employer brand and its three dimensions (personal return, personal space, corporate image) and career choice tendency.

Keywords: JD Group, College Graduates, Employer Brand, Career Orientation, Perceived Value

引言

研究背景

在竞争激烈的环境下，企业雇主品牌的建设逐渐成为吸引和留住人才的重要策略之一。优秀的雇主品牌能够帮助企业树立良好的形象，吸引人才的加入，提升企业的核心竞争力。2017年领英通过对近300名中国人才资源高管的调研，重点分析了当前中国企业在人才招聘中所面临的挑战与主要诉求，研究推出了《2017中国人才招聘趋势报告》。报告中分析指出，有91%的中国人才招聘负责人赞同雇主品牌对优秀人才的吸引力提升具有显著影响,他们希望加大投入雇主品牌建设。拥有优秀雇主品牌的公司,不仅能有效吸引所需要的优秀人才,还能够形成雇主自身特有的雇主优势，让企业能够拥有较好的知名度与美誉度，在劳动力竞争上长期建立竞争优势。

京东集团是中国知名的综合性电子商务公司，提供了优质的商品和服务，拥有强大的供应链和物流快递网络，确保了商品快速流通和客户的极致体验。京东集团规模和影响力非常巨大，截至2023年底，拥有超过50万名员工和5.8亿年活跃用户数，此外京东还通过战略投资、合作等方式扩大其全球零售市场份额。随着京东业务的不断扩张，对各类人才的需求也不断增加；同时，京东还面临同行的人才激烈竞争和00后新生代人才特性的双重挑战，因此，京东集团在优秀人才招聘方面面临巨大压力，虽然有较成熟的招聘渠道和经验，且推出了各类强招聘项目，例如内部人才推荐、新星计划（JD STAR）、管理培训生 “京鹰会”（TET）、博士管培生（DMT）和实习生计划（JD　YOUNG）等项目，但人才缺口依然巨大，据京东华南区负责人力资源的某负责人透露：2023年集团常态缺口超7000人。

《关于做好2024届全国普通高校毕业生就业创业工作的通知》指出，2024届全国普通高校毕业生规模预计达1179万。然而，大学毕业生作为当今最大的高素质潜在雇员群体，已经成为最让企业“心动”的人才，该类群体接受过高等教育，知识水平与整体素质较高，京东集团若能吸纳这些有素质的人才，就可缓解目前人才短缺的现状，为企业发展注入强大活力。

基于上述背景，在00后新生代求职者的心中什么样的雇主才能吸引其求职、就职？有吸引力的雇主具备哪些特质？对于企业应该建立什么样的雇主品牌才能有效吸引00后新生代人才？这些都是当前背景下需要思考的问题。这些问题有较大研究价值，解决这些问题有利于指导企业针对性建设雇主品牌，提高对00后新生代大学毕业生人才的吸引力，基于上述问题，本文以京东集团为例，对影响高校应届毕业生择业倾向可能的雇主品牌进行研究提出解决对策和建议。

研究目的

近年来，企业为了在人力市场上更具吸引力，各企业相继试图打造良好的雇主品牌，而企业界并不知晓何种雇主品牌能够吸引劳动力市场上的求职人员，以及在雇用环境中，雇主品牌是如何对求职人员的择业倾向产生影响的，因此企业在吸引人才方面面临着较大挑战。本文将在前人研究成果基础上，借鉴营销学中品牌理论、感知理论等，引入感知价值作为中介变量，以雇主品牌和择业倾向分别作为自变量和因变量，从京东集团雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响的实际问题出发，以关注京东招聘并有意向加入的00后新生代为主的高校应届毕业生为受众对象，通过问卷调查分析和统计分析，深入了解以00后新生代为主的高校应届毕业生在雇主品牌、感知价值和择业倾向的关系，最后针对性提出相关对策建议。本文研究结论对企业雇主品牌建设及提高人才吸引力的应用有较大参考价值，促进企业科学建设雇主品牌，帮

助企业树立良好形象，有效提高对00后新生代高校应届毕业生人才的吸引力，缓解企业人才短缺压力。

文献综述

雇主品牌

Amble and Barrow (1996) 借鉴市场营销中的品牌理论，最先提出了雇主品牌概念。即由雇主提供并与雇主联系相联系的一系列功能利益、经济利益和心理利益的组合。纵观学者对雇主品牌的定义，借鉴王文新等人(2017)学者的分类，从以下三个视角整理相关定义：

（1）以外部视角对雇主品牌定义，主要针对外部人才市场上的潜在雇员进行研究。Ewing et al.（2002）认为，当前企业间的竞争实质上是人才的竞争，雇主品牌建设就是要在劳动力市场上树立起“最佳工作场所”的形象，即雇主品牌是求职者将企业作为将来可能进行工作的场所时对该企业的综合性考量的结果。该角度强调企业对外部求职者的自我营销，在人力资源市场上的良好的雇主品牌形象可提升企业对潜在雇员的吸引力。

（2）以内部视角对雇主品牌定义，马晓华(2011)认为，是针对企业现有的内部员工而言的。Ruch, W.（2001）认为员工是企业的宝贵财富，应当营造良好的条件以提升雇佣体验。Martin G（2005）等认为雇主品牌是企业差别性雇佣体验的表达。

（3）以综合的视角理解雇主品牌的内涵，应包含内部和外部并且二者存在相互影响的关系。 Ambler 和 Barrow（1996）最早从这一角度创造出“雇主品牌”定义。企业通过制定并实施雇主品牌战略，可提高现有雇员的工作积极性，还能够增强对外部劳动力市场上潜在雇员的雇主吸引力。李小星（2006）等人进一步扩展，雇主品牌可被广泛传播到企业利益相关人以及更大范围的社会群体。

除了以上分类方式之外，朱勇国等人（2008），Foster C（2010），方卫平（2006）等人认为雇主品牌还可以从符号、关系、资源三种视角来理解雇主品牌。

本文选取从外部角度研究雇主品牌，即雇主品牌体现了企业作为雇主在外部劳动力市场上的形象，强调企业的雇主吸引力，企业应试图通过建立良好的雇主形象，吸引优秀潜在员工前来求职、就职。即将雇主品牌定义为：雇主企业通过为外部劳动力市场上的潜在雇员提供一系列的经济性和非经济性报酬而建立起的区别于其他竞争企业的独特形象。

感知价值

感知理论最早由波特提出，认为感知价值是静态的，是感知成本与绩效间的平衡。90年代后，营销学中的顾客感知价值概念是通过感知价值理论的发展而衍生出来的，是指顾客在消费过程中对消费对象具有的象征性及功能性方面特质的一种价值感知。在对感知价值研究中，具有代表性的观点有两种：（1）让渡价值，指在消费过程中，消费者通过消费所获取的价值与付出的成本之间的差值。（2）权衡说，是指消费者在消费后比较得失所形成的对消费过程的整体性评价，指对收获的产品或服务的一种感知利得与付出相应价格的一种感知利失之间的差值比较。亢凯（2007）把感知价值看成是指消费者在消费过程中得到效用和付出成本间的差值。

本研究倾向于Zeithaml（2020）结论：顾客感知价值指的是消费者在市场交易过程中根据其付出成本同所得利益间比较后的感知，最终得到对购买活动的整体评价。

综上总结，为了能够给雇主品牌感知价值下比较完善的操作性定义，本研究参照顾客感知价值的要点和定义，在基于外部潜在求职人员视角下对雇主品牌感知价值做如下定义：在一定风险环境下，外部潜在求职人员对作为雇主身份的企业对其自身各方面利益价值关系的感知。

择业倾向

择业倾向意思与择业倾向、求职倾向类似，表现为内在的主观意愿，最终形成外在的职业选择或行动趋势。Vinokur A.D（1987）认为的择业倾向始于社会学、心理学领域，即求职者愿意花费多少精力、付出多少努力去搜寻工作。汪立夏(2015)认为择业倾向是求职群体对自身职业发展的设想和规划，是因人而异的。刘泽文等人（2006）认为择业倾向的确定要建立在个体特征与岗位内容相匹配的基础上。本文认为，择业倾向是一种主观意愿，是毕业生求职者在对自身能力、经验、兴趣爱好的分析基础上，所形成的职业选择和行动倾向。

相关理论基础

1. 个人与组织适配理论：个人组织适配理论主要是从个体的心理层面来解释组织吸引力和接受工作的意愿。Schneide(1987)提出了“吸引——选择——摩擦”框架,认为个人与组织适配即个体与组织的相互吸引，个体倾向于被与自身特质相似的组织吸引，经过自身和组织的双向选择而进入组织。Chang, H.T.（2010）认为由于求职者的个体差异的存在导致他们在求职过程中会做出不同的选择，尤其对于00后新生代的大学生求职群体来说，他们有着强烈的自我意识，更加倾向于选择与自身兴趣爱好、个性特点相符合的雇主，即做到个人与组织的匹配。因此，企业要基于求职者群体的特征制定相应的雇主品牌战略，使潜在求职者对企业雇主品牌产生较强的认同感、信任感，继而引发求职行为。

2. 内部营销理论: 内部营销理论认为，营销手段同样适用于吸引和保留人才。科特勒认为内部营销是成功有效地招聘培训与激励优秀的员工来服务客户。简言之，在人力资源管理视角下的内部营销就是吸引优秀人才的过程，使得企业成为劳动力市场上求职人员的首选雇主。

3. 信号传递理论:Spence M（1973）认为信号传递理论可用于解释信息不对称情况下产生的各种问题，由于信息的不对称性信息发出者会向信息接收者传递其最想得到的消息，而信息接收者会采取措施消除信息不对称带来的负面影响，从而做出有利选择。Allen,D.G（2007）研究认为在求职过程中，由于信息差的存在，外部求职者很难获得有关企业的完整信息，也无法准确了解企业的内部状态，因此求职者会将能够接收到的信息视为未来可能就业的组织传递给自己的“信号”，将其作为求职行为的依据。

文献述评

本文发现现有文献涉及企业雇主品牌对大学毕业生择业倾向影响的研究，在研究方法方面，大部分都是通过直接套用已有的雇主品牌结构模型和研究模型，很少从营销学角度引入中介变量进行探索。在内容方面主要侧重于以定性论述的方式来探讨雇主品牌的内涵定义及建设策略，对于民营企业的研究，大多集中于企业创新能力、投融资平台等方面，很少关注雇主品牌建设的应用。在研究调查对象方面，主要以80后、90后的群体为主，在00后新生代大学生陆续毕业走向工作岗位的背景下，企业不得不面对00后新生代。综上，本文以00后新生代为主的高校应届毕业生为调查对象，并引入了感知价值作为中介变量，参照朱飞和王震（2012）提出了中国情境下的雇主品牌的五因素模型和周舸(2023)以中国情境下00后新生代大学毕业生为研究对象，基于扎根理论的民营高科技企业雇主品牌构成探索性研究中提出的雇主品牌三因素结构模型相结合，从个人回报、个人空间、企业形象三个层面构建京东集团雇主品牌维度；以此雇主品牌为自变量，高校应届毕业生为因变量，感知价值为中介变量，问卷调查的设计与研

究将从三个维度进行，为深入研究00后新生代为主的高校应届毕业生在雇主品牌对其择业倾向影响机制打了理论依据。

研究方法

在阅读大量文献和实践材料基础上，采用问卷调查法、统计分析法分析，得出研究结果。

问卷调查法

根据已有文献资料，建立研究模型，提出研究假设，在此基础上设计问卷调查。通过预调研数据进行信效度测试，验证测得的量表设计是否合理，进而得出正式问卷题项。然后，采用问卷星网站平台，通过京东集团人力资源部门与其合作的高校和作者本人参加全国青年教师培训期间结识不同省份的高校教师转发至本校毕业班微信群和QQ群的方式发放、扩散并回收，涉及广西、广东、湖南、福建、云南、贵州、四川、甘肃、河南、江苏和浙江等地的部分高校，最后整理回收的问卷调查数据。

统计分析法

本文利用SPSS 26.0分析软件对问卷调查获取的数据从描述性统计分析、信效度分析、相关分析和回归分析等统计分析法验证研究假设，最后得出研究的实际模型和研究结果。

问卷设计

本文的问卷量表题项均参考成熟量表编制得来的，问卷题项共设置25个，介绍如下：

1. 是介绍语，对问卷的目的，隐私性和答案无正确之分仅代表个人看法进行说明，鼓励高校应届毕业生积极参与调查答题。

2. 是确定条件问项，对当前是否关注京东集团招聘并有意向加入的高校应届毕业生进行调查，若是“否”，则直接结束调查问卷的填写。

表 1： 是否为被调查者的情况表

题号	题项	来源
1	您当前是否关注京东招聘并有意向加入？	自编

3. 是个人基本情况，了解关注京东集团招聘并有意向加入的高校应届毕业生概况，比如年龄、性别、学历和专业等。综合现有文献资料认为高校应届毕业生的观念、能力、偏好等可能与上述情况有关。因而个人基本情况的研究有较大的价值。

表 2： 被调查者基本情况表

题号	题项	来源
2	您的年龄？	自编
3	您的性别？	自编
4	您的学历？	自编
5	您的专业？	自编

4. 雇主品牌、感知价值和择业倾向量表测项（表3）。本部分的测量题项分三个部分涉及的量表测项共有20个，一是自变量雇主品牌的题项，本文在划分雇主品牌构成要素维度参考周舸(2023)的相关研究，并借鉴该学者及朱飞和王震（2012）所提出的量表题项编制，设置测

量题项共有 12 个；二是中介变量感知价值的题项，参照苏淞（2013）和刘晓莉（2014）等人的成熟量表题项编制，设置测量题项供4个；三是因变量择业倾向的题项，参照Saks (2006)和皇甫刚.(2010)的量表测项编制，设置测量题项4个。

上述提及的量表均采用李克特（Likert Scale）五级量表，从 1-5 分数值表示非常不同意、不同意、一般、同意、非常同意，分数值越大代表同意程度越高，最后利用统计积分，具体题项如下表3 所示：

表 3： 雇主品牌、感知价值和择业倾向量表

变量类型	维度	题号	题项	来源
自变量-雇主品牌	个人回报	6	京东集团的薪资水平在行业内具有竞争力	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		7	灵活的工作时间安排、舒适的办公环境	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		8	积极向上的企业文化	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
	个人空间	9	京东集团的工作有利于个人能力的发挥和提升	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		10	京东集团有清晰通畅的晋升渠道	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		11	我的工作经历使我在京东集团有更开阔的发展空间	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		12	京东集团提供的岗位工作职责涉及多种内容，内容多样、丰富	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
	企业形象	13	京东集团在行业中具有较高的知名度和影响力	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		14	京东集团是健康强壮的，有良好的发展前景	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		15	京东集团是安全可靠的，失业的风险率较低	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		16	京东集团具有创新精神和活力，大胆进取变革	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
		17	京东集团是诚信的，值得信赖的，声誉口碑良好	朱飞、王震（2012）和周舸(2023)
中介变量-感知价值	—	18	京东集团给到的福利待遇好，与我所预想的一样	苏淞（2013）和刘晓莉（2014）
		19	京东集团能提供进一步受教育的机会是我想要的	苏淞（2013）和刘晓莉（2014）
		20	京东集团提供的平台能充分发挥自己的才能	苏淞（2013）和刘晓莉（2014）
		21	我觉得京东集团知名度高、规模大、有较高的经济地位，所以选择它	苏淞（2013）和刘晓莉（2014）
因变量变量-择业倾向	—	22	我会想办法争取京东集团的面试机会	Saks (2006)和皇甫刚（2016）
		23	京东集团这家企业吸引我投递简历	Saks (2006)和皇甫刚（2016）
		24	如果京东集团将进行校园招聘，我会密切关注其信息	Saks (2006)和皇甫刚（2016）
		25	如果京东集团给我发送签约邀请，我一定接受	Saks (2006)和皇甫刚（2016）

研究结果

通过上述问卷调查法提及的方式发放，由于线上发放，因此无法确定准确发放数量，经过30天调查期后回收478份问卷（正式调查期）。经剔除漏答题项、重复答题和作答时间过短（小于30秒）等无效问卷后，最终获得447份有效问卷。

样本统计特征

如下表 4 所示，被调查群体在年龄方面，21岁以下的人数为188人，占比为42.06%，22-24岁的人数为173人，占比为38.70%，25-29岁的人数为40人，占比为8.95%，30-35岁的人数为25人，占比为5.59%，35岁以上的人数为21人，占比为4.70%。性别方面，男性受访者共有210人，占比为46.98%，女性受访者共有237人，占比为53.02%。学历方面，专科学历的受访者共有263人，占比为58.84%，本科学历的受访者共有159人，占比为35.57%，硕士学历的受访者共有20人，占比为4.47%，博士学位的受访者共有5人，占比为1.12%。专业背景方面，人文社科类的受访者共有85人，占比为19.02%，理工类的受访者共有93人，占比为20.81%，其他专业背景的受访者共有269人，占比为60.18%。调查对象具有代表性。

表 4： 被调查样本统计特征

名称	选项	频数□	百分比(%)□
年龄	21岁以下	188	42.06
	22-24岁	173	38.70
	25-29岁	40	8.95
	30-35岁	25	5.59
	35岁以上	21	4.70
性别	男	210	46.98
	女	237	53.02
学历	专科	263	58.84
	本科	159	35.57
	硕士	20	4.47
	博士	5	1.12
专业	人文社科类	85	19.02
	理工类	93	20.81
	其他	269	60.18
合计		**447**	**100.0**

量表检验

本文运用的国内外较为成熟的量表，并经过了许多学者的验证，但由于本次调查对象为00后新生代的高校应届毕业生，为了保证调查的严谨、科学、准确，在对有关数据进行分析前，应首先对数据进行信效度检验。

1. 信度分析

对问卷调查的数据进行了信度检验，结果如表5所示。通过表中的分析结果可知，京东集团雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响的整体克隆巴赫α系数为0.968，雇主品牌系数为0.969，其中个人回报系数为0.962，个人空间系数为0.971，企业形象系数为0.973；感知价值系数为0.973；择业倾向意向系数为0.963。本次测量变量的信度水准均在0.9以上的水平，这说明各项测验结果的可信度和内在一致性都非常好，所使用的各项测验指标都是相当可靠；且任何一个题项删除后的信度水准没有出现明显的提升，因此量表题项均可保留。

表 5： 信度分析

维度	名称	校正项总计相关性	项已删除的α系数	Cronbach α系数
个人回报	京东集团的薪资水平在行业内具有竞争力	0.916	0.947	0.962
	灵活的工作时间安排、舒适的办公环境	0.915	0.947	
	积极向上的企业文化	0.929	0.938	
个人空间	京东集团的工作有利于个人能力的发挥和提升。	0.930	0.960	0.971
	京东集团有清晰通畅的晋升渠道。	0.945	0.956	
	我的工作经历使我在京东集团有更开阔的发展空间。	0.909	0.967	
	京东集团提供的岗位工作职责涉及多种内容，内容多样、丰富。	0.925	0.962	
企业形象	京东集团在行业中具有较高的知名度和影响力。	0.915	0.967	0.973
	京东集团是健康强壮的，有良好的发展前景。	0.949	0.962	
	京东集团是安全可靠的，失业的风险率较低。	0.900	0.970	
	京东集团具有创新精神和活力，大胆进取变革。	0.926	0.965	
	京东集团是诚信的，值得信赖的，声誉口碑良好。	0.922	0.966	
感知价值	京东集团给到的福利待遇好，与我所预想的一样。	0.925	0.965	0.973
	京东集团能提供进一步受教育的机会是我想要的。	0.950	0.958	
	京东集团提供的平台能充分发挥自己的才能。	0.931	0.964	
	我觉得京东集团知名度高、规模大、有较高的经济地位，所以选择它。	0.920	0.967	
择业倾向	我会想办法争取京东集团的面试机会。	0.923	0.948	0.963
	京东集团这家企业吸引我投递简历。	0.928	0.946	
	如果京东集团将进行校园招聘，我会密切关注其信息。	0.914	0.951	
	如果京东集团给我发送签约邀请，我一定接受。	0.876	0.961	

2. 效度分析

效度指的是能够用来度量量表的有效性，即度量量表中的数据是否准确。一般的正式问卷选择内容、结构效度进行检验。

(1) 内容效度分析

在编制问卷初期，本研究对国内外探究雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响等相关文献进行梳理，初测前对题项逐一评判其是否符合答卷人员的实际情况，同时本研究采用的问卷题项来源于已经被使用过的，这已经一定程度上对内容效度有了保证。

(2) 结构效度分析

KMO值介于0和1之间，若大于0.7则说明效度好；Sig小于0.05则认为效度结果理想。

表 5： KMO和巴特利特效度检验

KMO 取样适切性量数		0.945
巴特利特球形度检验	近似卡方	13376.490
	自由度	190
	显著性Sig.	0.000

对变量问卷数据进行效度分析，由表5可知，KMO的值为0.945，巴特利特球形检验卡方值为13376.490，自由度为190，检验的P值为0.000<0.05，表明量表问卷结构效度良好，适合进一步因素分析。

如表6所示，在变量的总方差解释分析中，本次测量的变量题项一共提取了五个公因子，五个因子的方差解释率分别为22.194%、18.935%、18.892%、17.142%、14.660%，五个因子的累积方差解释率为91.823%，方差解释率在60%以上的水准。五个因子的特征值均在1以上，五个因子方差解释率差较小，且累积方差解释率91.823%（>60%），说明因子分析提取效果较好。

表 6： 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %	总计	方差百分比	累积 %
1	12.606	63.032	63.032	12.606	63.032	63.032	4.439	22.194	22.194
2	1.685	8.423	71.455	1.685	8.423	71.455	3.787	18.935	41.129
3	1.522	7.612	79.068	1.522	7.612	79.068	3.778	18.892	60.021
4	1.398	6.988	86.056	1.398	6.988	86.056	3.428	17.142	77.164
5	1.153	5.767	91.823	1.153	5.767	91.823	2.932	14.660	91.823
6	.203	1.015	92.839						
7	.175	.877	93.715						
8	.161	.804	94.520						
9	.135	.674	95.194						
10	.125	.623	95.817						
11	.120	.602	96.419						
12	.115	.576	96.995						
13	.104	.518	97.513						
14	.091	.456	97.970						
15	.087	.434	98.403						
16	.081	.406	98.809						
17	.071	.354	99.163						
18	.060	.302	99.464						
19	.057	.286	99.750						
20	.050	.250	100.000						

提取方法：主成分分析法

如表7所示，再对变量题项进行最大方差法的因子旋转，提取因子荷载值在0.5以上的值。最终题项的分布区间和作者前期设定的保持一致。五个因子可以分别命名为个人回报、个人空间、企业形象、感知价值、择业倾向。

表 7： 旋转后的成分矩阵a

	成分				
	1	2	3	4	5
京东集团的薪资水平在行业内具有竞争力					.858
灵活的工作时间安排、舒适的办公环境					.858
积极向上的企业文化					.878
京东集团的工作有利于个人能力的发挥和提升		.856			
京东集团有清晰通畅的晋升渠道		.860			
我的工作经历使我在京东集团有更开阔的发展空间		.865			
京东集团提供的岗位工作职责涉及多种内容，内容多样、丰富		.809			

	成分				
	1	2	3	4	5
京东集团在行业中具有较高的知名度和影响力	.845				
京东集团是健康强壮的，有良好的发展前景	.824				
京东集团是安全可靠的，失业的风险率较低	.865				
京东集团具有创新精神和活力，大胆进取变革	.785				
京东集团是诚信的，值得信赖的，声誉口碑良好	.792				
收京东集团给到的福利待遇好，与我所预想的一样。				.797	
京东集团能提供进一步受教育的机会是我想要的。				.804	
京东集团提供的平台能充分发挥自己的才能。				.836	
我觉得京东集团知名度高、规模大、有较高的经济地位，所以选择它。				.743	
我会想办法争取京东集团的面试机会。			.851		
京东集团这家企业吸引我投递简历。			.847		
如果京东集团将进行校园招聘，我会密切关注其信息。			.854		
如果京东集团给我发送签约邀请，我一定接受。			.827		

提取方法：主成分分析法。
旋转方法：凯撒正态化最大方差法。
a. 旋转在 6 次迭代后已收敛。

3. 相关分析

相关分析，用于研究多个（两个或者两个以上）的随机变量（随机变量所处的地位是平等的）的相关性，相关性较好则要进行下一步的检验假设，如表8所示，进行各维度相关分析。

表 8： Pearson相关系数

	个人回报	个人空间	企业形象	雇主品牌	感知价值	择业倾向
个人回报	1					
个人空间	0.527***	1				
企业形象	0.556***	0.626***	1			
雇主品牌	0.781***	0.850***	0.895***	1		
感知价值	0.572***	0.647***	0.699***	0.763***	1	
择业倾向	0.549***	0.548***	0.607***	0.673***	0.632***	1

备注：*p<0.05 **p<0.01 ***代表p＜0.001

由表8数据可知，个人回报（r=0.572,p＜0.05）、个人空间（r=0.647,p＜0.05）、企业形象（r=0.699,p＜0.05）、雇主品牌（r=0.763,p＜0.05）均和感知价值具有正向相关。个人回报（r=0.549,p＜0.05）、个人空间（r=0.548,p＜0.05）、企业形象（r=0.607,p＜0.05）、雇主品牌（r=0.673,p＜0.05）、感知价值（r=0.632,p＜0.05）均和择业倾向具有正向相关。说明雇主品牌及其三个维度（个人回报，个人空间，企业形象）均与感知价值和择业倾向均呈现显著正相关。

4. 回归分析

综合上述，将数据进行回归分析处理，回归分析可以反映变量间的数量依存关系，能够帮助我们用已知变量（自变量）来预测未知变量（因变量）的值，找出不同关系路径。

(1) 假设H1-H3检验

假设H1及其子假设提出，雇主品牌及其各维度对应届大学生择业倾向存在显著正向影响；假设H2及其子假设提出，雇主品牌及其各维度对感知价值存在显著正向影响；假设H3提出，感知价值对择业倾向存在显著正向影响。

表 9：影响择业倾向的回归分析

	模型1			模型2			模型3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
年龄	0.001	0.018	0.986	0.008	0.182	0.855	0.007	0.157	0.875
性别	-0.010	-0.210	0.834	0.037	1.030	0.303	0.036	0.999	0.318
学历	-0.079	-1.416	0.157	-0.016	-0.386	0.700	-0.018	-0.429	0.668
专业	-0.102*	-2.104	0.036	-0.037	-0.993	0.321	-0.037	-1.000	0.318
雇主品牌				0.659***	18.101	0.000	-	-	-
个人回报							0.245***	5.503	0.000
个人空间							0.208***	4.399	0.000
企业形象							0.327***	6.750	0.000
R^2		0.056			0.459			0.461	
调整R^2		0.045			0.452			0.451	
F 值		5.246			62.218			46.769	

备注：*p<0.05 **p<0.01 ***代表p＜0.001

将年龄、性别、学历、专业加入作为控制变量，将雇主品牌（个人回报、个人空间、企业形象）作为自变量，将择业倾向作为因变量进行回归分析。如表9所示，在模型1中，首先将控制变量和因变量择业倾向进行回归分析。其次模型2在模型1的基础上加入了雇主品牌，从模型2可知，分析结果雇主品牌为（β=0.659，t=18.101,p＜0.05），因此雇主品牌对择业倾向具有显著性的正向影响。模型2的调整R方值为0.452，因此模型2能够解释整体45.2%的模型变化。在模型3中，在控制变量的基础上，加上个人回报、个人空间、企业形象作为自变量。分析结果可知个人回报（β=0.245，t=5.503,p＜0.05）、个人空间（β=0.208，t=4.399,p＜0.05）、企业形象（β=0.327，t=6.750,p＜0.05），即均对择业倾向具有显著性的正向影响。因此，假设H1，H1a，H1b，H1c检验均成立。

在影响感知价值的分析中，将雇主品牌（个人回报、个人空间、企业形象）作为自变量，将感知价值作为因变量进行回归分析。由表10的分析结果可得，雇主品牌（β=0.739，t=23.354,p＜0.05），即雇主品牌对感知价值具有显著正向影响，因此假设H2成立。个人回报（β=0.176，t=4.561,p＜0.05）、个人空间（β=0.291，t=7.089,p＜0.05）、企业形象（β=0.396，t=9.406,p＜0.05），即三个维度对感知价值均具有显著正向影响，因此假设H2a、H2b、H2c均成立。在感知价值对择业倾向的影响中，感知价值（β=0.621，t=16.174,p＜0.05），即对择业倾向具有显著正向影响，因此假设H3成立。

表 10：影响择业倾向的回归分析

	因变量：感知价值			因变量：感知价值 因变量：择业倾向					
	β	**t**	**p**	**β**	**t**	**p**	**β**	**t**	**p**
年龄	-0.015	-0.375	0.708	-0.011	-0.281	0.779	0.015	0.321	0.748
性别	-0.069*	-2.212	0.028	-0.069*	-2.216	0.027	0.065	1.735	0.083
学历	0.005	0.124	0.901	0.003	0.086	0.932	-0.038	-0.864	0.388
专业	-0.024	-0.735	0.463	-0.024	-0.742	0.459	-0.042	-1.086	0.278
雇主品牌	0.739***	23.354	0.000	-	-	-	-	-	-
个人回报				0.176***	4.561	0.000	-	-	-
个人空间				0.291***	7.089	0.000	-	-	-
企业形象				0.396***	9.406	0.000	-	-	-
感知价值							0.621***	16.174	0.000
R^2		0.592			0.594			0.408	
调整R^2		0.587			0.587			0.400	
F 值		106.461			80.173			50.552	

备注：*p<0.05 **p<0.01 ***代表p＜0.001

(2) 假设H4中介效果检验

在变量的中介效应分析中，将感知价值作为中介变量，将雇主品牌（个人回报、个人空间、企业形象）作为自变量，将择业倾向作为因变量进行分析。分析采用SPSS.26.0的PROCESS插件对变量的关系进行检验，采用Bootstrap抽样法提取置信区间在95%的水准。通过判断间接效应的置信区间来确定中介效应的成立情况。Hayes and Preacher(2014)认为Bootstrap抽样法检验是回归系数a和回归系数b的乘积项（a*b）的95%置信区间是否包括数字0；如果95%置信区间不包括数字0，则说明具有中介效果；反之，说明没有中介效果。

如表11所示，在路径“雇主品牌=>感知价值=>择业倾向”中，路径的置信区间为[0.117-0.332]之间，置信区间不包含0，中介效应的效应占比为31.768%。因此中介效果成立。

在路径“个人回报=>感知价值=>择业倾向、个人空间=>感知价值=>择业倾向、企业形象=>感知价值=>择业倾向”中，置信区间分别为[0.020-0.094]、[0.037-0.145]、[0.060-0.186]，置信区间均不包含0，中介效应的效应占比分别为20.683%、40.222%、34.775%。因此，三个分维度的中介效应均显著。假设H4，H4a，H4b，H4c中介效果检验均成立。

表 11： 中介效果检验

路径	总效应	直接效应	间接效应	下限	上限	效应占比
雇主品牌=>感知价值=>择业倾向	0.659	0.450	0.210	0.117	0.332	31.768%
个人回报=>感知价值=>择业倾向	0.245	0.194	0.051	0.020	0.094	20.683%
个人空间=>感知价值=>择业倾向	0.208	0.124	0.084	0.037	0.145	40.222%
企业形象=>感知价值=>择业倾向	0.327	0.214	0.114	0.060	0.186	34.775%

讨论

本文主要探讨了京东集团雇主品牌对高校应届毕业生择业倾向影响的问题，根据潜在雇员在就业选择，在前人研究成果基础上，引入营销学中感知价值作为中介变量，以雇主品牌

和择业倾向分别作为自变量和因变量，以关注京东招聘并有意向加入的00后新生代为主的高校应届毕业生为受众对象，提出雇主品牌与择业倾向间的相关假设，并参考已有的成熟量表，设计调查问卷，搜集相关的数据；通过统计分析软件对447份有效问卷进行分析，得出如下结论：京东集团雇主品牌及其子维度（个人回报、个人空间、企业形象）对高校应届毕业生择业倾向和感知价值均存在显著的正向影响；感知价值对择业倾向存在显著的正向影响；感知价值在京东集团雇主品牌及其各子维度与择业倾向中均具有中介影响。

总结与建议

1. 从个人回报入手，提高雇主品牌形象。个人回报涉及薪资水平、员工保障与福利、工作的保障、稳定性和工作地点的便利性等方面，是直接影响潜在雇员的生活需求和经济情况的，如果企业在个人回报方面能够给予员工有竞争力的薪资福利和安全稳定的环境，那么这些措施将有助于塑造优秀的雇主品牌，有效吸引潜在雇员，增加他们加入企业的意愿。

2. 从个人空间入手，打造“新生代人才孵化器”标杆形象。00后新生代的大学生在求职就业过程中，更注重包容个性鲜明，价值感认可，工作自主权，关注工作体验，完善的培训体系，公平公正环境和广阔的内外部发展空间的企业雇主。基于此，建议在雇主品牌建设时充分考虑00后新生代大学生的个人空间诉求，强调为他们营造良好的个人空间体验，树立优秀且与众不同的雇主品牌，可提升企业对潜在雇员的吸引力。

3. 从企业形象入手，企业应该充分挖掘和塑造自身的核心价值观和企业文化，突出其追求创新经营理念、有社会责任感、有活力凝聚力、包容关怀尊重员工、口碑好的行业标杆雇主形象，可有效吸引优秀高校应届毕业生人才，对提升企业辨识度和竞争力具有重要意义。

4. 从感知价值入手，引导企业在注重雇主品牌及其各个维度建设的同时，还需加强雇主品牌信息的传播和推广，以便更广泛地传达给目标受众，有效形成优秀的雇主品牌感知价值；同时，还需引导高校应届毕业生在求职过程中，感知价值能感知个体认为目标近在咫尺，即在面对期望的岗位、职业和雇主时，相信自己能够获得面试或就业机会，也相信自己有能力胜任，从而有利于产生积极的择业倾向和满意的求职结果。

参考文献

马晓华. (2012). *雇主品牌对知识型员工忠诚度影响的实证研究*. (Doctoral dissertation, 东华大学).

王文新, 杜晨朵, & 孙健敏. (2017). 雇主品牌:概念,结构,影响因素和实施效果. *中国人力资源开发* (2), 72-81.

亢凯, & 王贺. (2007). 旅游产品品牌营销策略. *职业圈*(11), 1.

方卫平, & 李元旭. (2006). 论雇主品牌与雇主品牌管理. *经济管理*, (9), 48-51.

朱飞, & 王震. (2012). 中国背景下雇主品牌的结构和测量——基于新生代求职者的研究. *经济管理*, (12), 71-79.

朱勇国, 丁雪峰, & 刘颖悟. (2008). *中国雇主品牌蓝皮书. II, 雇主品牌评价与管理*. 中国劳动社会保障出版社.

刘泽文, 刘华山, & 张建新. (2006). 青少年早期职业不确定性及其影响因素. *心理科学*, *29*(1), 198-200.

刘晓莉. (2014). 网络购物互动性,感知价值与顾客满意的关系研究. *浙商管理评论*, *00*, 245-253.

苏凇, 孙川, & 陈荣. (2013). 文化价值观, 消费者感知价值和购买决策风格: 基于中国城市化差异的比较研究. *南开管理评论*, (1), 102-109.

李小星, & 祝金龙. (2006). 雇主品牌的价值分析及其建立途径. *理论月刊*, (S1), 86-87.

汪立夏, 王森, & 刘修财. (2015). *大学生心理疏导促就业*. 中国人民大学出版社.

周舸(2023). *矿业高科技企业雇主品牌对高校应届大学生择业导向的影响研究*.(Doctoral dissertation, 北京建筑大学).

皇甫刚. (2010). 雇主品牌的结构与测量[C]. *中国管理研究国际学会 IACMR 第 4 届大会论文集. 上海: 中国管理研究国际学会 IACMR*.

Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of applied psychology*, *92*(6), 1696-1708.

Ambler, T. , & Barrow, S. . (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206.

Chang, H. T., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Exploring the moderating roles of perceived person–job fit and person–organisation fit on the relationship between training investment and knowledge workers' turnover intentions. *Applied Psychology*, *59*(4), 566-593.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, *21*(1), 3-22.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, *19*(6), 401-409.

Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. British journal of mathematical and statistical psychology, 67(3), 451-470.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: a new performance discourse for HR?. *European Management Journal*, *23*(1), 76-88.

Ruch, W. (2001). How to keep your best talent for walking out the door. *Dynamic Business Magazine*, *6*.

Saks, A. M. (2006). Multiple predictors and criteria of job search success. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 400-415.

Spence M. Job Market Signaling. Tauber[J] (1973).Quarterly Journal of Economics. Vol. 87, No. 3, pp. 355-374.

Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. Journal of Service Research, 23(4), 409-432.

基于农村电子商务环境的农产品企业商业模式研究——以安徽省 S 市为例
THE BUSINESS MODEL OF AGRICULTURAL PRODUCT ENTERPRISES BASED ON RURAL E-COMMERCE ENVIRONMENT S CITY, ANHUI PROVINCE

汪强 [1*]，彭兆祺 [2]
Qiang Wang[1*] and Zhaoqi Peng[2]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院
[1,2]Management, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*] **Corresponding Author, E-mail:** justin13218059083@163.com

摘要

随着互联网经济的发展和资本市场的青睐，农村电子商务得到快速发展，逐渐成为推动农业转型与升级、促进地方经济发展、解决“三农”问题和实施精准脱贫等方面的崭新驱动力。本文在系统梳理电子商务模式与企业经营的内在关系基础上，利用主成分分析法分析 S 市农村电商模式存在的问题，通过所得到的数据分析认为：S 市农产品企业模式发展主要受制于客户细分度不够、客户关系维护不够全面、关键业务配套服务不完善、重要合作伙伴能力有待提升等问题。

最终，针对 S 市的电子商务的发展问题，在客户细分度方面，提出需要深入了解客户需求、借助行为经济学原理、实施精准定位策略。在客户关系维护方面，提出需要实施个性化服务和定制化服务、建立有深度的沟通渠道、持续关系客户的满意度和忠诚度。在提升关键业务水平方面，提出需要加强企业专业人才培养、主要品牌培育、加强建设企业平台。在提升重要合作伙伴方面，提出需要建立系统的培训和学习计划、打造交流与分享平台、设立晋升通道与奖励机制等。

关键词：农村电子商务 农产品企业 企业发展模式

Abstract

With the development of the Internet economy and the favor of the capital market, rural e-commerce has developed rapidly and gradually become a new driving force to promote the transformation and upgrading of agriculture, promote local economic development, solve the problems of “three farmers” and implement precision poverty alleviation. On the basis of systematically sorting out the internal relationship between e-commerce mode and enterprise operation, this paper analyzes the problems existing in rural e-commerce mode in S city by using principal component analysis method. Through the analysis of the obtained data, it is concluded that: The development of agricultural enterprise model in S City is mainly limited by problems such as insufficient customer segmentation, insufficient comprehensive maintenance of customer relationship, imperfect supporting services for key businesses, and the ability of important partners to be improved.

Finally, in view of the development of e-commerce in S City, in terms of customer segmentation, it is proposed that it is necessary to deeply understand customer needs, use the principles of behavioral economics, and implement precise positioning strategies. In terms of customer relationship maintenance, it is necessary to implement personalized services and customized

services, establish deep communication channels, and maintain customer satisfaction and loyalty. In terms of improving the level of key business, it is necessary to strengthen the cultivation of professional talents, the cultivation of main brands, and the construction of enterprise platforms. In terms of promoting important partners, it is necessary to establish systematic training and learning programs, build communication and sharing platforms, and establish promotion channels and reward mechanisms.

Keywords: Rural E-Commerce, Agricultural Products, Enterprise Development Model

引言

随着“互联网+”概念的丰富，与其衔接的领域持续向广度和深度拓展。互联网与不同产业的创新融合，迸发出多种新生事物，能有效刺激产业发展，激发产业创新发展活力。电商企业以当前我国农村实际情况为出发点，探索适合推进电商进农村的多种模式，积极占领农村市场。电商巨头阿里巴巴选取具有电商资源优势的县域，投入大量资金开展“千县万村计划”。京东立足当前农村经济发展存在的实际问题，提出“3F”战略，即工业品下乡、生鲜农产品上行和金融服务进农村，通过建立县级运营中心、京东帮服务店，招募乡村推广员，构建形成“末端服务+中转站+大电商网络”服务流通体系。截止到 2023 年底，京东已在全国设立 1000 余个县级服务中心。苏宁借助其直营店优势，加大力度在县域和村镇铺设直营店，网上开设特色馆，在农村实现双向互通。中国邮政、电信、电力等系统立足于其原有农村布局优势切入农村电商市场，如邮政借助其邮递渠道，通过村镇设立邮乐店，线上组建邮掌柜系统和邮乐网，在农村实现网络代购、批发销售、产品上行及金融服务等多功能的农村服务体系。农资企业开始大力推进电子商务渠道销售，主动进村对接和提供技术指导服务。安徽省作为农业大省，农业资源丰富，农产品种类多样，农村电子商务发展迅速，各设区市针对本地农产品特色建设了相应的电子商务交易平台，抢占农村电商市场。S 市作为皖南国际文化旅游示范区和徽州文化生态保护试验区的核心区域，依托茶叶、蔬菜、枇杷等特色产业，大力发展农村电子商务。电子商务不仅成为了精准扶贫的新利器，拉动全市经济增长的动力，而且有力地促进了产业转型升级，带动了农村商贸流通跨越式发展，助推了乡村振兴战略有效实施。在政策引导下，S 市农村电商呈现出阿里巴巴、京东、苏宁易购等巨头抢占先机，中国邮政等国家团队纷纷进入，当地农业企业不甘落后的多方竞争的局面。

研究目的

本研究通过以农村电子商务现状及对策分析为选题，在深入剖析电子商务发展的基本条件和发展重要性的基础上，重点阐述 S 市农村电子商务发展现状，找出影响企业电子商务发展的瓶颈要素，在此基础上提出可行性解决方案，以期为中国农村更加快速的发展农村电子商务，为我国农村经济的快速发展和“三农”问题的解决提供重要依据和理论性支持。

文献综述

1. 外国文献研究综述

关于电子商务模式方面的研究， Ruiz-Garcia et al.（2016）研究中提出电子商务的主要模式包括 B2B、B2C、C2C 以及 O2O 模式等[1]。Tiago 和 Maria（2010）基于技术——组织——环境（TOE）理论，通过分析欧盟成员国企业采用电商的模式，比较全面地研究了不同国

家、不同行业的企业采用的电商模式[2]。Jane 和 Jane（2019）指出灵活性是适应电子商务商业模式的关键[3]。Franklin 和 Simtowe（2016）在调查研究后表示，电子商务其实就是一种商业运作模式，即通过电子市场来体现服务流、信息流、产品流所创造的经济价值[4]。Jalalia（2010）通过对伊朗国内电子商务发展模式的研究，指出农村发展电商的模式应该首先满足于为网上电子银行、邮递、信息等传统业务进行服务[5]。Neff（2013）表示，想要改进农村电商模式，提高其发展水平，需要完善基础设施建设，特别是网络和通信设备的铺设，另一方面，要对农民进行科学信息技术的教育，提高农民的技术素养[6]。电子商务发展影响因素方面，Leroux et al. (2001)认为产业结构、产品复杂性、交易的高触感性三个主导因素影响了电子商务在农业中的发展[7]。Patel Vipul et al.（2016）指出互联网用户数量的大量增加、在线支付的可接受性增加、互联网小工具的激增以及有利的人口统计数据是推动发展中国家电子商务增长的关键因素[8]。Batte 和 Ernst（2007）认为如果以较低的价格或更高的服务获得补偿，农民愿意从社区外的在线或国家商店购买[9]。

2. 中国文献研究综述

在关于电子商务模式研究中，张滢（2017）重点阐述了中国农村电商的发展模式，认为以农村资源为依托的发展模式、以农村产业为依托的发展模式、以人才为依托的发展模式是目前农村电商发展的主要模式[10]。郭承龙 (2015) 在对淘宝村进行调研的基础上，将农村电商的发展模式分成了非对称模式、对称模式以及一体化发展模式等三种，通过分析多种模式存在的问题隐患，提出了农村电商的共生系统结构[11]。桂学文等人（2017）从精准扶贫角度上对农村电子商务模式进行了探究，提出了农村淘宝模式、电商公司模式、爱心超市模式等三种模式[12]。李小锋（2014）提出了农产品电子商务模式的选择依据：第一，农产品流通主体的协作能力与合作伙伴的满意度;第二，农产品生产加工企业的信誉和农产品的质量；第三，合作伙伴应当尽力实现风险与利润的平衡；第四，网站平台应当便于操作，且具备一定的标准和规范；第五，流通主体协作的方便性和合作的溢出效应；第六，农产品的营销成本和营销效果；第七，农产品特色和生产周期[13]。农村电子商务发展策略及措施方面，汪向东（2016）认为农村电商已迈入新的发展阶段，最关键的任务就是建立符合当地实际、线上与线下相结合、上行下行渠道畅通的农村电商服务体系，做到“天时”“地利”“人和”[14]。姚远耀和魏斌峰（2017）通过对江西省遂川县农村电子商务现状分析，提出江西省农村电子商务未来的发展是建立完整、成熟的农村电子商务生态系统[15]。王静怡（2018）从完善管理体制、培养本土电商人才、创新电商人才培养方法等三方面阐述了如何解决农村电子商务人才发展的问题[16]。袁素红（2019）利用实例分析了农村电子商务物流模式的应用现状，总结了自主经营物流模式、第三方物流模式、物流联盟模式等三种典型的电子商务物流模式，提出适当的物流模式是促进电子商务发展的关键因素之一[17]。洪勇（2016）则着眼全局，比较全面的提出了发展我国农村电商的政策建议，包含完善农村电商服务体系、加强农村电商人才培养、完善产品质量追溯体系、实施品牌化、差异化策略、完善农村电商基础设施、探索农村电商金融路径等六条措施[18]。

3. 文献综述评述

梳理文献发现，目前现有的研究文献对农村电子商务企业模式做了很多的研究基础，为本文章提供了坚实的理论基础和逻辑方向。但是文献研究还有一些不足之处。首先，对产业经济发展策略的研究较多，针对发展模式的研究较少。其次，研究电子商务企业多从整体视角出发，从个性企业的研究较少。本文在结合已有研究的基础上，吸取以往研究的有益经验，尝试进行企业一级的研究，结合企业发展影响要素与相关的优化策略进行统一分析。

研究方法

文献分析法：通过知网、万方、维普等平台，搜集、整理并阅读关于农村电子商务和模式发展的相关文献，利用百度等搜索引擎查阅国内外相关政策和报告。梳理国内外有关农村电子商务、经济增长以及企业发展策略的相关文献，按照专家和学者们对企业商业模式的含义、构成要素的研究，来对需要的资料进行收集和整理，然后将整理的资料信息进行筛选、分析，最后进行归纳和总结

实地访谈法：通过现场访谈等方式，总结出商业模式现存的问题，本研究访谈共有 14 家本土企业参与，其中包括市级企业 6 家，县级企业 5 家，村级企业 3 家。将高频率答案汇总，结合现有商业模式进行分析，找出影响 S 市农产品电子商务企业商业模式要素。

主成分分析法：主成分分析（PCA）是基于降低维度的理念，在损失很小信息的前提下把多个指标转化为几个综合指标的多元统计方法。转化生成的综合指标称之为主成分，其中每个主成分都是原始变量的线性组合，且各主成分之间不相关，这就使得主成分比原始变量具有某些更优越的性能。此外，主成分分析不仅能够显示各个维度的具体变动趋势，还能刻画各指标对最终结果的贡献。本文选择主成分分析法对 S 市农村电子商务的发展的制约因素进行研究，运用 SPSS 26 对发放问卷得到的原始数据进行降维处理，得出载荷平方和以及旋转后的成分矩阵，得到几组相互独立的指标，并根据主成分得分排序得出制约绵阳市农村电子商务发展的因素。因此，主成分分析法是本研究至关重要的方法，它可以就本文所做问卷调查反映出众多受访者对 S 市农村电子商务的发展制约因素做出客观的评价，从而给出科学性、针对性的意见和建议。

研究结果

1. S市农村电商的现状分析

根据省电商统计监测平台和浪潮商务万象数据，2022 年全市农村产品网络零售额 39.1 亿元，同比增长 21.2%。网络零售额前三实物行业占比合计为 66.5%。分区县看，屯溪区、黄山区和歙县位居黄山市网络零售额前三，分别为 17.8 亿元、7.6 亿元和 6.0 亿元，前三名区县网络零售额占比合计达 64.8%。屯溪区、祁门县和休宁县网络零售额同比增速位列黄山市前三，同比增速分别为 75.3%、10.4%和 7.5%。其中，饮料（主要是茶叶）排名第一，网络零售额 15.6 亿元，占比 39.9%；粮油食品排名第二，网络零售额 6.9 亿元，占比 17.7%；日用品排名第三，网络零售额 3.5 亿元，占比为 8.9%。2022 年我市直播 8.3 万场，同比增长 34.1%；吸引消费者观看 45332.7 万人次，同比增长 3.5%；参与直播的商品网络零售量 1545.7 万件，实现网络零售额 7.2 亿元。12 月当月带货主播数总计达 213 个，位居全省第 9 位。分行业来看，饮料（主要是茶叶）、粮油食品和烟酒直播网络零售额最多，占全市实物行业网络零售额的比重分别为 66.7%、14.4%和 4.8%。共进行了约 3892 场农产品相关直播，累计商品上架 10.4 万次。分农产品大类看，上架茶叶次数最多，占比达 94.8%。2022 年，S 市积极引导企业加快线上线下融合，运用短视频、直播带货等模式，拓宽农村产品销售渠道，农村产品网络零售额达 1000 万元企业 41 家，达 500 万元企业 50 家；举办产销对接、直播助销活动 56 场，销售金额达 6589.27 万元，其中，销售脱贫户农产品 1442 万元，受益脱贫户 3439 人。据不完全统计，我市共有 44 家电商企业开展“电商企业+生产基地+合作社+农户”、“电商企业+脱贫村”、“电商企业+脱贫户”利益联结模式，持续带动农户增收、产业兴旺。

2. S市农村电商运营模式

从区域电商服务中心的维度来看，以 S 市徽州区电商服务中心为例，这个服务中心将村级站点、生产基地、农户和龙头企业串联起来，形成一个闭环（见图 1）。目前 2023 年，徽州区共有 48 个村级站点，他们接受徽州区电商服务中心的统一管理，搭建中心平台，这些村级站点所收集的农产品在该平台上销售。电商服务中心定期对村级站点进行培训，同时村级站点及时反馈农户的信息，形成双向信息流。向下延伸来看，每一个村级站点附近的农户都能将自己生产的农副产品送到所属站点，通过站点代销。随着该模式的不断成熟，村级站点从单一的电商站点逐步发展成了便民服务中心。此外，电商服务中心也对农户进行定期培训，当农户数量达到一定规模时，可以直接向电商服务中心交货完成代销。

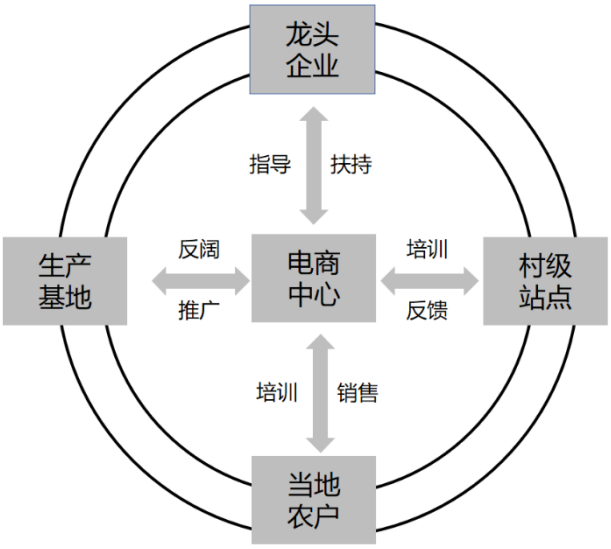


图 1: “中心+企业+站点+基地”农村电商经营模式

生产基地在该闭环中也扮演着重要的角色。生产基地通过规模化生产，能够稳定提供大量产品，是电商中心的重要货源地。同时，生产基地创造了许多就业岗位，如果普通农户自家没有可以售卖的农副产品，可以在生产基地工作以获得收入。由于目前对于农副产品的销售要求较为严格，非规模化的企业很难拿到销售许可，而具有当地特色的农副产品大多没有实现流水线生产，还是通过农户零散制造，所以需要一个代表进行统一的质量规制和后续销售。在 S 市农村电商的闭环中，龙头企业就担任这一重要角色。通过完整的闭环，生产资料在村级站点、生产基地、龙头企业和农户之间快速流通，提高生产力的同时扩大了销售规模，为该闭环中的每一位成员增加了收益，其中以农户获益最为显著。

3. S市农村电商企业案例调研

将以 S 市电子商务农产品企业商业模式分析为基础，通过实地访谈加问卷调查，总结出商业模式现存的问题。此次实地访谈的对象主要是安徽省祁门红茶发展有限公司、S 王光熙松萝茶业股份公司、S 小罐茶电子商务有限公司、S 市江鲜生电子商务有限公司、S 市猴坑茶业有限公司、S 六百里猴魁茶业股份有限公司、祁兰茶业发展有限公司、谢裕大股份有限公司、S 顺农电子商务有限公司、S 新华湖畔笋业有限公司、S 坑上生态农业旅游发展有限公司、S 市

凫香园农业科技发展有限公司、S 市休宁县徽三农产品加工有限公司、S 徽州竹艺轩雕刻有限公司、共有 14 家本土企业参与，其中包括市级企业 6 家，县级企业 5 家，村级企业 3 家。

表 1: S市农村电商调研目录

序号	企业名称	主营业务
1	安徽省祁门红茶发展有限公司	精制茶加工
2	S 王光熙松萝茶业股份公司	茶叶的种植、收购、加工、销售和科研
3	S 小罐茶电子商务有限公司	精制茶加工
4	S 市江鲜生电子商务有限公司	销售土特产产品
5	S 市猴坑茶业有限公司	茶叶、茶粉、茶浓缩液、茶饮料开发生产
6	S 六百里猴魁茶业股份有限公司	绿茶生产、加工、销售
7	祁兰茶业发展有限公司	红茶生产、加工、销售
8	谢裕大股份有限公司	销售原产地名茶
9	S 顺农电子商务有限公司	销售初级农产品、果蔬、中药材
10	S 新华湖畔笋业有限公司	销售初级农产品（竹笋、茶叶、香菇、木耳等）
11	S 坑上生态农业旅游发展有限公司	销售土特产产品
12	S 市凫香园农业科技发展有限公司	销售基地种植的铁皮石斛、覆盆子
13	S 市休宁县徽三农产品加工有限公司	销售猪肉、牛羊肉、家禽、冷冻食品、
14	S 徽州竹艺轩雕刻有限公司	销售竹木工艺品

4. S市农村电商企业问卷设计

本文通过走访 S 市徽州区周边的乡村，对农村电子商务的发展现状进行记录，结合农村电子商务的发展现状，对相关文献里提到的制约农村电子商务发展的因素进行整理，设计出一份针对本研究区的问卷，并在徽州区潜口镇周边进行小范围的预调研。根据预调研结果以及参与人员的建议对初始问卷进行了完善，最终得到本问卷。

问卷设计分为三个部分：问卷说明、基本信息和约束农村电子商务发展的条件。第一部分主要介绍本问卷的目的和保密性，告知调研对象问卷的目的、对调研对象的个人信息以及调查结果作保密承诺；第二部分是受访者的基础信息，包括年龄、学历、住址等；第三部分是本次调研的核心部分，是根据预调研的结果进行修改和完善的最终问卷，主要是针对制约 S 市农村电子商务发展的一些潜在性因素提出的问题，并采用李克特五级量表进行设计，选项为“非常同意、同意、一般、不同意、非常不同意”。

表 2: S市农村电商问卷指标设置

指标	指标含义
客户需求了解程度（X1）	反映客户需求内容对农村电子商务发展的影响
客户群体画像（X2）	反映对企业客户的把握程度
个性化销售（X3）	反映对客户个性的把握
大客户数量（X4）	反映大客户对农村电子商务模式发展的影响
电子商务人才（X5）	反映专业人才对农村电子商务发展的影响
农产品品牌知名度（X6）	反映农产品品牌影响力的问题
电商平台效应（X7）	反映农村电子商务平台效应的建设情况
电子商务人才（X8）	反映专业人才对农村电子商务发展的影响
农产品特色（X9）	反映特色农产品的作用
溯源体系（X10）	反映农产品的溯源体系建设对农村电子商务发展的影响
老顾客福利（X11）	反映老客户福利程度

指标	指标含义
经销商能力（X12）	反映经销商对农产品安全的把握程度
客户黏性（X13）	反映老客户的数量
复购比例（X14）	反映复购数量对电子商务模式的影响
农产品宣传（X15）	反映宣传方式对农产品销售的影响
私域平台（X16）	反映私域平台的作用
农产品仓储水平（X17）	反映仓储水平的影响
晋升平台（X18）	反映晋升平台对农产品销售的影响
企业平台（X19）	反映企业平台大小的影响情况
经销商合作交流程度（X20）	反映合作交流对农产品销售的影响

如表所示，本问卷包含客户需求了解程度（X1）、客户群体画像（X2）、个性化销售（X3）、大客户数量（X4）、电子商务人才（X5）、农产品品牌知名度（X6）、电商平台效应（X7）、电子商务人才（X8）、农产品特色（X9）、溯源体系（X10）、老顾客福利（X11）、经销商能力（X12）、客户黏性（X13）、复购比例（X14）、农产品宣传（X15）、私域平台（X16）、农产品仓储水平（X17）、晋升平台（X18）、企业平台（X19）、经销商合作交流程度（X20）等 20 个指标以构成本研究的问卷部分，并采用随机排列法进行排序，问卷共计 25 个题项。

4. 数据样本分析

受限于调研对象的时间、工作地点及工作性质的不同，故采用线上线下相结合的形式，线上开展问卷数量为 94 份，线下调研问卷数量为 206 份。本问卷正式调研时间为 2023 年 7 月至 2023 年 10 月，调研总共发放 300 份问卷，回收有效问卷共 272 份，有效问卷回收率 90.67%。

从填写本问卷的受访者年龄段分布来看，51 岁以上、31-40 岁的调研对象人数占比相对较大，21-30 岁、41-50 岁的年龄段人数十分接近，20 岁及以下年龄段的人数最少；从受访者的受教育程度来看高中以下学历人数占比最大，硕士及以上学历人数占比最小，并且学历程度与调研对象数量呈相反比例；从受访者家庭所在地来看，本次调研区域的样本数量较为均匀，由于问卷发放是线上线下共同展开的，所以各区域样本量得到较好掌控；从受访者的网络销售经历来看，从未有过网络销售经历的人数占比超过四分之三，有过网络销售经历的人数仅占不到四分之一；从受访者平时上网的具体事宜来看，看短视频、网购以及玩游戏的人数占比最大，分别排名第一、第二和第三，不上网的人数仅占很小比例。

表 3: S市农村调研对象分析

统计变量	选项	小计	比例
年龄	18 岁及以下	37	13.60%
	19-30 岁	47	17.28%
	31-40 岁	76	27.94%
	41-50 岁	48	17.65%
	51 岁以上	64	23.53%
教育程度	高中及以下	106	38.97%
	专科	97	35.66%
	本科	65	23.90%
	硕士及以上	4	1.47%
家庭所在地	屯溪区	48	15.44%
	S 区	26	9.56%
	徽州区	39	14.34%

统计变量	选项	小计	比例
	歙县	33	12.13%
	休宁县	31	11.40%
	黟县	42	15.44%
	祁门县	53	19.49%
网络销售经历	无	127	46.69%
	有	145	53.31%
	网购	72	26.47%
	学习	16	5.88%
	炒股	12	4.41%
上网偏好	看短视频	96	35.29%
	玩游戏	45	16.54%
	看新闻	22	8.09%
	不上网	9	3.31%

5. 主成分分析结果

采用 Kendall 协调系数进行要素多等级变量有效性计算（如式 1），在计算情况下，小于 0.2 一般被视为一致性较差，0.6 至 0.8 之间则说明数据的一致性较强。

$$W=\frac{12\sum_{j=1}^{N}Sj}{m^2(n^3-n)-m\sum_{i=1}^{m}Si}\qquad T_i=\sum_{i=1}^{L_i}\frac{(n_{ij}^3-n_{ij})}{12}\qquad（式1）$$

在此处运用公式，W 即为本次调研的协调系数。经过计算 W = 0.6281,数据的一致性较好。其中 Ti 为同等级变量，Li 为受访者相同评级个数，nij 表示为同一受访者对问题的相同评级次数，Sj 为该指标 j 的等级和与此处所有指标等级的算数平方差。同时采用卡方计算方法进行检验（如式），比较调研前理论频数和实际情况频数的吻合程度。在计算情况下给定显著性水平 0.05，自由度 v-1，如果 Xa2＜Z（0.05）（a-1），说明结果的数据是可信的。

$$X_a^2=\sum_{j=1}^{n}S_j^2\frac{1}{mv(v+1)-\frac{1}{v-1}\sum_{i=1}^{m}T_i}\qquad（式2）$$

将问卷 20 项要素指标代入计算，得到的卡方值在可信度临界值内，因此初步判定问卷数据在一致性和可信度上满足进一步进行分析的要求。

经过了信度和效度分析后，根据主成分分析法的分析思路与操作步骤，选取最大方差法对主成分进行旋转，结果得出本问卷的 20 个样本数据中主成分分析总方差解释特征值大于 1 的 5 个因素，因此提取了 5 个主成分，分别用 Y1、Y2、Y3、Y4、Y5 表示，Y1-Y5 的提取载荷平方和分别为 18.085%、16.255%、14.326%、13.285%、11.717%，并且对研究结果的贡献率达到 73.668%。因此，在本次主成分分析过程中，20 个因素通过降维分析之后提取出的 5 个主成分能很好地解释制约 S 市农村电子商务发展的主要因素。

表 4: 效度分析

	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
成分	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%	总计	方差百分比	累积%
1	3.617	18.085	18.085	3.617	18.085	18.085	3.344	16.719	16.719
2	3.251	16.255	34.34	3.251	16.255	34.34	3.261	16.304	33.023
3	2.865	14.326	48.666	2.865	14.326	48.666	3.083	15.415	48.438
4	2.657	13.285	61.951	2.657	13.285	61.951	2.597	12.987	61.425
5	2.343	11.717	73.668	2.343	11.717	73.668	2.449	12.243	73.668
6	0.798	3.991	77.659						
7	0.508	2.538	80.197						
8	0.475	2.374	82.571						
9	0.448	2.238	84.809						
10	0.422	2.108	86.917						
11	0.39	1.951	88.868						
12	0.349	1.746	90.614						
13	0.324	1.619	92.233						
14	0.286	1.432	93.665						
15	0.257	1.285	94.95						
16	0.247	1.237	96.187						
17	0.226	1.132	97.319						
18	0.191	0.954	98.273						
19	0.18	0.899	99.172						
20	0.166	0.828	100						

通常，主成分分析提取的每个成分都具有高度的独立性，即各成分之间的相关性极低或不具备相关性。如果初始成分载荷矩阵显示所有变量的均匀分布，并且每个变量的载荷没有差异，那就说明主成分所体现的含义较为模糊，不能有效的识别各主成分中具有明显影响力的变量，也就无法准确解释说明各主成分在研究中的含义和影响力，从另一种层面讲，降维的作用也就不明显。因此，在提取主成分的过程中，通常使用最大方差法旋转成分载荷矩阵，以最小化每个成分的最大载荷，从而提高对主成分值的解释。在本次数据处理分析过程中，仍然采取最大方差法对成分矩阵进行旋转，通过 5 次旋转后的结果如下所示：

表 5: 方差分析

题项	成分 1	成分 2	成分 3	成分 4	成分 5
X1	0.816	0.046	-0.015	-0.108	-0.022
X2	0.818	-0.045	0.058	-0.015	0.034
X3	0.813	0.039	-0.003	-0.01	-0.013
X4	0.753	-0.092	-0.079	0.189	-0.08
X5	0.003	0.002	-0.053	0.897	-0.014
X6	0.012	-0.05	-0.006	0.872	-0.077
X7	-0.005	-0.001	-0.036	0.885	0.012
X8	0.026	-0.074	-0.028	0.823	0.093
X9	-0.047	-0.007	0.916	-0.05	0.01
X10	-0.06	-0.04	0.892	-0.033	0.04
X11	0.028	0.859	-0.013	-0.028	0.018
X12	-0.05	0.037	-0.031	0.024	0.906
X13	-0.033	0.762	0.074	-0.031	0.044
X14	-0.122	0.773	0.043	-0.018	0.003
X15	0.052	0.845	-0.044	-0.027	0.029
X16	0.03	0.826	-0.013	-0.026	-0.025

题项	成分 1	成分 2	成分 3	成分 4	成分 5
X17	0.047	0.06	0.903	-0.043	-0.033
X18	-0.049	0.002	-0.031	0.007	0.901
X19	0.024	0.04	0.885	-0.003	-0.094
X20	0.026	0.023	-0.008	-0.016	0.882

由此表可知，成分矩阵在经过 5 次旋转后得到的每个因素在 5 个主成分中的载荷量大小，直观的解释了每个主成分中的主要因素，也很好地解释了 5 个主成分的含义。在分析 20 个变量在成分旋转矩阵中的分布后得出以下结论：

主成分一：X1 客户需求了解程度（0.816），X2 客户群体画像（0.818），X3 个性化销售（0.813），X4 大客户数量（0.753），这从客观科学的角度说明客户细分程度在制约 S 市农村电子商务模式发展的过程中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y1 这一主成分定义为客户细分度。

主成分二：X11 老顾客福利（0.859），X13 客户黏性（0.762），X14 复购比例（0.773），X15 农产品宣传（0.845），X16 私域平台（0.826），这从客观科学的角度说明客户黏性在制约 S 市农村电子商务模式发展的过程中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y2 这一主成分定义为客户关系维护程度。

主成分三：X9 农产品特色（0.916），X10 溯源体系（0.892），X17 农产品仓储水平（0.903），X19 企业平台效应（0.885），这从客观科学的角度说明关键配套业务在制约 S 市农村电子商务模式发展的过程中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y3 这一主成分定义为关键业务配套服务程度。

主成分四：X5 电子商务人才（0.897），X6 农产品品牌知名度（0.872），X7 电商平台效应（0.885），X8 电子商务人才（0.823），这从客观科学的角度说明关键人才在制约 S 市农村电子商务模式发展的过程中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y4 这一主成分定义为关键人才质量。

主成分五：X12 经销商能力（0.906），X18 晋升平台（0.901），经销商合作交流程度（0.882），这从客观科学的角度说明合作进销商在制约 S 市农村电子商务模式发展的过程中起到了重要的作用。经过研究讨论，将 Y5 这一主成分定义为经销商合作能力。

讨论

在分析 S 市电子商务公司的客户细分时，本研究发现公司在不同时期的目标客户虽然有一定的差异，但主要是基于业务需求进行的客户定位。然而，值得关注的是，公司似乎在对客户需求进行更细致的定位方面存在一定的欠缺。目前，公司主要服务县城居民，但在这一目标客户群体中，公司并未对性别、年龄等关键类别进行深入的细分，这可能影响了公司有针对性客户战略的制定。

调研中某公司在 2022 年的利润信息中呈现出一些值得关注的情况。其中，仅有 45%的利润来自于忠诚客户，即那些月累计积分和购买频次较高的客户。这表明公司在对忠诚客户的维护方面尚有提升的空间。尽管公司在新客户的开发方面表现出色，但在老客户的保留和维系上还存在挑战。对于平台企业商业模式而言，售后服务是客户关系维护的一个关键组成部分。然而，在公司的商业模式分析中发现，售后服务方面相对较弱。某公司的售后服务人员仅有 4 人，且存在服务反馈不及时、人员素质不一的情况，使得售后服务体系显得不够健全。这可能导致售后服务反应不及时，降低售后服务的水平，从而对客户关系产生一定的负面影响。

S 市电子商务公司在农产品上行业务中，尽管已经在建设农产品的溯源体系，但在实际操作中遇到了一系列的问题。这其中，最为显著的问题之一是溯源系统的不完善，特别是在农产品扫描二维码无法实现有效溯源的情况。据公司供应链部门负责人的解释，目前公司的溯源系统仍处于完善阶段，只有部分农产品能够通过扫描二维码获得相关信息。这一状况引发了客户对农产品来源、质量以及食品安全的担忧，从而直接影响了客户对公司产品的信任感。

S 农村电子商务公司的商业模式中，合伙人作为关键的组成部分，直接影响个人收入和公司关键业务。然而，在公司合伙人队伍中，出现了一些素质参差不齐的情况，引发了公司对提升合伙人能力的关切。据了解，一些合伙人渴望提升自身能力，但却面临找不到提升途径和方法的难题。

总结与建议

总结

S 市在农村电商企业模式上发展迅速，但经过调研分析后发现：1、公司在对客户需求进行更细致的定位方面存在一定的欠缺消费。2、公司在对忠诚客户的维护方面尚有提升的空间。3、公司上行业务配套不够完善。4、在公司合伙人队伍中，出现了一些素质参差不齐的情况。

建议

1. 加强客户细分力度。在商业模式优化的过程中，加强客户细分力度是一项关键且战略性的决策。客户细分的精准性直接关系到企业是否能够更好地满足不同客户群体的需求，提高市场竞争力。以下是关于加强客户细分力度的建议，从学术角度出发，以促使企业更有效地实施这一战略。一是深入了解客户需求。在加强客户细分的首要步骤是深入了解客户需求。通过系统性的市场研究，企业可以获取客户群体的详细信息，包括其购买行为、喜好、痛点等。二是借助行为经济学原理，行为经济学原理提供了理解客户决策背后驱动因素的深层次洞察。通过对客户行为模式的深入理解，企业可以更好地细分客户，识别不同群体的购买动机、决策过程等因素。三是实施精准定位策略，基于深入的客户洞察，企业可以制定更为精准的定位策略。通过将产品和服务差异化，以满足不同客户群体的独特需求，企业能够在市场中建立更为突出的竞争优势。这也为企业提供了实现价格差异化的机会。

2. 加强客户关系维护。在商业运营中，客户关系的维护是确保企业可持续成功的关键因素之一。建立和保持积极健康的客户关系有助于提高客户满意度、促进口碑传播，同时也为企业创造更多的商机。以下是关于客户关系维护的四点建议，以确保企业能够在激烈的市场竞争中取得更为持久的优势。一是实施个性化服务和定制化解决方案，基于深入了解客户需求的基础上，企业应该实施个性化的服务和提供定制化的解决方案。二是建立有深度的沟通渠道。建立有深度的沟通渠道是保持客户关系健康的重要手段。三是持续关注客户满意度和忠诚度，客户满意度和忠诚度是客户关系健康的重要指标。建议企业定期对客户进行满意度调查，了解客户对产品和服务的评价，以及对企业的整体印象。

3. 提升关键业务水平。一是提升基础设施水平。加快建设冷链物流体系，生产者、经营者、运输公司、销售者在源头预冷、冷藏加工、低温运输、冷藏配送、冷藏销售以及其他低温环节协作进行，以保证农产品的新鲜。建立以乡镇为单位的快递集散中心，增加农村物流配送网点，使快递网点满足县、乡、村消费者需求。增加快递配送人员，提供快递配送到家服务，以解决快递“最后一公里”问题。对 S 市陈旧的仓库进行改造升级，根据农产品特点、仓库功能对原有的仓库进行合理规划布局，以增加仓库使用面积和功能，以适应农产品的存放和现代物

流运输。二是注重品牌培育。首先加快农产品深加工。利用农业资源丰富，加快推动深加工的技术研发，并通过包装设计进行视觉形象的延展，推进农产品的品牌化、市场化发展，提升产品竞争力；其次加强与其它电商平台的合作，提升品牌知名度。三是加强建设企业平台。村和外界之间建立一个有效的信息链接和对接平台。一是与当地的村民、合作社、企业洽谈合作，乡村土货、生鲜活禽、特色水果采用网上下单的方式，在网上接到订单后，由 A 企业工作人员去村民家中、合作社或企业收购下单的农特产品，并在村点由配送车直接送至县城中转全国，真正实现农村销售渠道畅通无阻，让农特产品走进千家万户。二是整合农户、企业、农产品资源，形成大订单，在对接平台上与淘宝、京东、苏宁、拼多多等电商企业进行洽谈，既可以节约交易成本，又实现了产销对接。三是推行共同配送模式。加强与邮政、顺丰、申通、圆通和韵达等第三方物流机构的合作，通过信息共享、资源共享等方式，整合县、镇、村三级物流网络，共享农村电商的物流配送系统，减少浪费，降低成本，提高物流配送质量和效率。

4. 大力培育农村电子商务人才。一是拓宽人才招聘渠道，用好校园招聘、人才市场招聘、广告招聘等传统招聘方式，结合使用企业官网、公众号、招聘网站、APP 等网络招聘方式，锁定年轻群体，重点从高校中招聘计算机、信息技术、电子商务等相关专业的毕业生，并安排就职于企业品牌建设和管理部门、视觉美工处理部门和信息技术部门。二是丰富人才培训形式。从企业整体出发，针对不同阶段、不同岗位、不同层级的员工，开展有计划的、有针对性的网络远程培训、外出学习、农村电商知识竞赛、专家讲座等技能提升或素质培训活动。三是建立人才激励机制，建立畅通的上下级沟通机制，充分掌握员工的工作状态，了解员工的发展需求，针对初级、中级和高级不同层次的人才，构建科学标准的人才培育晋升体系和人才评价机制，提升员工价值认同感。

5. 提升经销商合作伙伴能力。一是建立系统的培训和学习计划，为了解决合伙人的能力不匹配问题，公司应当建立完善的培训和学习计划，覆盖不同级别的合伙人。针对村级合伙人，可以提供实用性较强的业务知识培训，例如电商平台操作、库存管理、销售技巧等。而对于希望晋升为县级合伙人的合伙人，应该提供更深入的管理知识、市场分析、团队领导等方面的培训。**二是打造交流与分享平台，**为了弥补外出打工创业的合伙人缺少系统学习和培训的问题，公司可以建立一个交流与分享平台，让合伙人之间可以互相交流心得、分享经验。**三是设立晋升通道与奖励机制，**为了激励合伙人积极提升个人能力，公司应当设立明确的晋升通道和奖励机制。通过明确的晋升通道，合伙人可以清晰地了解到不同级别所需要具备的能力和业绩要求。这有助于引导合伙人有针对性地进行个人能力提升。

参考文献

姚远耀、魏斌峰. (2017). 江西省农村电子商务的发展现状与对策. *赤峰学院学报（自然科学版),* (19), 126-128. doi:10.13398/j.cnki.issn1673-260x.2017.19.049.

张滢. (2017). 农村电商商业模式及其进化分析.商业经济研究, (06), 161-163.

李小锋. (2014). *农产品电子商务模式选择的影响因素分析* [硕士学位论文]. 华中农业大学.

桂学文、于文博、余豆豆. (2017). 中部六省电子商务发展现状比较分析. *科技创业月刊,* (12), 20-24.

汪向东. (2016). 农村电商的新进展、新趋势. *信息化建设,* (9), 16-19.

洪勇. (2016). 电商扶贫:农村扶贫新路径. *行政科学论坛,* (06), 34.

王静怡. (2018). 浅谈农村电子商务人才发展现状、问题及对策. *中国商论，* (26), 181-182. doi:10.19699/j.cnki.issn2096-0298.2018.26.181.

袁素红. (2019). 当前农村电子商务物流模式的理论和实践. *重庆第二师范学院学报,* (04), 21-127.

郭承龙. (2015). 农村电子商务模式探析——基于淘宝村的调研. *经济体制改革,* (05), 110-115.

Batte, M. T. & Ernst, S. C. (2007). Net gains from 'net purchases? farmers' preferences for online and local input purchases. *Agricultural and Resource Economics Review,* (1), 84-94.

Franklin, S., Solomon, A., & Tsedeke, A. (2016). Determinants of agricultural technology adoption under partial population awareness: The case of Pigeonpea in Malawi. *Agricultural and Food Economics,* (1), 1-21.

Jalalia. (2010) Information technology impact on market orientation in e-business. *Journal of Business Research,* (62), 883-890.

Jane, C., & Jane, T. C. (2016). *Brakes still need work*. Fleet Owner.

Leroux, N., Wortman, M. S., & Mathias, E. D. (2001). Dominant factors impacting the development of business-to-business (B2B) e-commerce in agriculture. *The International Food and Agribusiness Management Review,* (2), 205-218.

Neff, P. N. E., & D. L., (2013). Issues and approaches in efficiency analysis of Agricultural banks. *Agricultural Finance Review,* (12), 82-99.

Patel Vipul, B., Asthana, A. K. & Patel, K. J. A. (2016). Study on adoption of e commerce practices among the Indian farmers with specific reference to North Gujarat region. *International Journal of Commerce and Business Management,* (1), 1-7.

Ruiz-Garcia, L., Steinberger, G. & Rothmund, M. A. (2016) Model and prototype implementation for tracking and tracing agricultural batch products along the food chain. *Food Control,* (2), 103-105.

Tiago, O., & Maria, F. M. (2010). Understanding e-business adoption across industries in European countries. *Industrial Management Data Systems,* (9), 1337-1354.

基于平衡计分卡的 X 集团公司绩效评价体系研究
THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM OF X-GROUP COMPANY BASED ON BALANCED SCORECARD

温占军 [1*], 彭兆祺 [2]
Zhanjun Wen[1*] and Zhaoqi Peng[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:** 1850644209@qq.com

摘要

绩效评价是组织管理活动的重要内容，通过绩效评价能够及时发现组织内部存在的问题，明确改善点，为组织的科学决策提供支持。本文主要运用文献资料法、个案研究法，基于平衡计分卡构建 X 集团公司绩效考核评价指标体系，运用基于平衡计分卡的绩效考核评价体系对 X 集团公司的绩效做出评价，分析评价结果反映出的问题，提出 X 集团公司组织绩效的优化建议，以期充分发挥出基于平衡计分卡的组织绩效评价体系的作用，切实提升 X 集团公司的绩效考核评价水平，为 X 集团公司的科学决策提供依据。

关键词：组织绩效评价 平衡计分卡 研究

Abstract

Performance evaluation is an important part of organizational management activities. Through performance evaluation, problems within an organization can be identified in a timely manner, improvement points can be identified, and support for scientific decision-making can be provided. This dissertation mainly uses literature review and case study methods to analyze the current situation and existing problems of the performance evaluation system of X Group. Based on the balanced scorecard, a performance evaluation index system for X Group Company is constructed. The performance evaluation system based on the balanced scorecard is used to evaluate the performance of X Group Company. The problems reflected in the evaluation results are analyzed, and optimization suggestions for the organizational performance of X Group Company are proposed, In order to fully leverage the role of the balanced scorecard based organizational performance evaluation system, effectively improve the performance evaluation level of X Group Company, and provide a basis for scientific decision-making of X Group Company.

Keywords: Organizational Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Research

引言

1. 研究背景

X 集团公司始建于 1995 年，是一家集房地产、酒店服务、建筑等产业为一体的综合性集团。目前，X 集团公司的子公司数量达到了 9 个，产业发展与经营规模不断扩大，展现出强劲的发展动力。然而，该集团的组织绩效评价体系相对落后，过于侧重财务绩效指标的评价，

未能基于科学的绩效评价理论，从客观角度构建全面的组织绩效评价体系，不利于集团的持续发展以及集团战略发展目标的实现。平衡计分卡是近年来备受学界和企业界关注的绩效评价方法，该方法基于财务、客户、内部流程、学习与创新共四个维度选取绩效评价指标，能够对组织绩效做出相对全面、客观的评价，有效弥补了传统绩效评价方法存在的评价维度和评价指标单一的不足。因此，本文基于平衡计分卡探讨 X 集团的组织绩效评价体系构建与应用，以期优化该集团的组织绩效评价水平，为该集团的持续发展以及战略发展目标的实现提供助力。

2. 研究意义

本文基于平衡计分卡理论对 X 集团组织绩效评价体系构建和应用的研究，能够为西方组织绩效评价理论在中国集团化经营企业组织绩效评价中的应用提供参考，为本土化的组织绩效评价体系构建提供思路借鉴，促进 X 集团组织绩效评价水平的提升，为其他集团化经营企业组织绩效评价体系优化的实践提供借鉴。

3. 核心概念界定

(1) 组织绩效评价体系

组织绩效评价体系是一种用于测量、监控和评估组织运作效果的系统性方法。该体系通过设定目标、收集数据、分析结果，并进行反馈，以评估组织在各个层面和方面的表现。第一是目标设定，绩效评价体系的基础是为组织设定明确的目标和标准，这些目标通常与组织的使命、愿景和战略计划相一致。第二是指标和度量。绩效评价体系使用各种指标和度量来定量地评估组织的绩效。第三是数据搜集和分析，绩效评价体系涉及到对相关数据的定期收集和分析，包括定量和定性的数据。第四是绩效反馈，收集的数据和分析结果通过反馈机制传达给组织内的各个层面。第五是改进计划，基于绩效评价的结果，组织可以制定改进计划，绩效评价不仅是评估的工具，同时也是提高组织整体能力的手段。

(2) 平衡记分卡

平衡计分卡是目前备受关注的企业绩效评价工具，通过解读并分解评价对象既定的发展战略目标并将其转化为具体层面的评价维度与二级指标，汇总二级指标并对比分析的方式，实现对企业绩效的客观评价。平衡计分卡与其他绩效评价方法相比较，其特点是二级维度的指标针对性更强，且各二级指标的权重相对平衡，涵盖的维度更广泛，能够对企业各发展阶段和多维度的发展情况做出全面与系统的评价，为企业发展战略目标的实现提供支撑。平衡计分卡平衡体系构建的关键与难点是企业发展战略目标的合理分解，其基本维度有财务、客户、内部流程、学习与成长，上述维度的选取与二级指标的设计均与企业的发展战略密切相关，能够有效弥补传统绩效评价方法的局限性。

研究目的

基于平衡计分卡构建 X 集团组织绩效评价体系，以弥补 X 集团现有评价体系的不足，并运用该体系对 X 集团的组织绩效做出评价，客观、全面的反映 X 集团的组织绩效水平，为 X 集团的组织绩效优化提供方向。

文献综述

1. 组织绩效内涵的研究

各国学者对组织绩效内涵的探究比较丰富，但是研究视角与研究侧重点不同，具体描述有所差异。中国学者对组织绩效进行了比较系统的研究，其观点大致可以分为结果导向下的内涵解读与行为导向下的内涵解读两类。如徐芳（2001）将组织绩效列纪委组织与组织成员

的工作成果，以及组织工作技能的提升等内容，属于结果导向型的定义。陈春花（2005）认为组织绩效涵盖了效益与效率两个维度强调组织行为本身也强调了组织行为结果。徐晴（2014）将组织绩效氛围个人绩效、团队绩效、总体绩效共三个层次，上述层次有机的联系在一起发挥作用。陈冉（2014）从结果性解读的角度，将组织绩效的内涵定义为组织成员通过合作所获得的成绩和效果。孟春梅（2015）将组织绩效定义为一个团队于规定时间内实际完成的工作任务的数量、质量、效益。

2. 组织绩效影响因素的研究

第一是组织战略取向的影响。战略取向在宏观层面决定了组织经营活动的范围、服务的客户群体以及应用的竞争战略，进而影响组织绩效。刘邦成和唐宁玉（2003）的研究认为组织绩效评价必须要遵循企业发展战略，结合企业的发展目标与发展现状，选择适当的组织绩效评价方式。

第二是高层管理者的影响。高层管理者自身的素质与领导方式同样对组织绩效具有关键影响。Balthazard et a1.（2009）的研究认为组织绩效与变革性领导之间的关联性更紧密，变革性领导风格在组织陷入经营困境时更有助于组织绩效的改善。Andre et a1.（2011）认为高层领导的有效领导能够促进组织成员之间的相关信任和相互配合，推动知识管理过程的落实，进而促进组织绩效的提升。Joaquin 和 Hannia（2011）的研究认为变革性领导对组织绩效的影响，主要通过对组织学习能力的提升而达成。Bhavesh et al.（2015）的研究认为任务陈述同组织绩效之间具有显著正相关关系，组织承诺中的情感承诺能够显著缓和任务陈述与组织绩效见的关系。

第三是组织结构的影响。Decanio 和 Catherine（2000）的研究认为合理的组织机构能够显著提升组织绩效，反之也会抑制组织绩效的发展。张大伟和薛惠锋（2008）探讨了组织成员人格特质对组织绩效的影响，认为具有较强互补性人格特质的组织成员在团队合作与团队沟通方面更加顺畅，有助于组织绩效的提升。郭倩（2014）同样强调了团队特质对组织绩效的影响，认为两者之间管理密切，具体表现为：团队目标明确且团队成员分工合理、信任协作以及有效沟通时，组织绩效水平会更高。张晓佳（2015）的研究认为要针对不同组织的团队特征与类型，制定具有针对性的组织绩效评价体系，以推动多样化组织的绩效提升。李利等（2015）认为组织绩效考核的标准与方法对考核结果具有直接影响，并提出组织规模相对较小的企业更应重视组织绩效考核评价体系的建设。

第四是组织变革与企业文化的影响。Donaldon（2000）的研究认为组织绩效变化是导致组织变革的重要动力，以使组织能够更好的适应外界环境的变化，达到组织绩效提升的目的。Mills 和 Cerardo（2003）的研究认为组织内部员工的结构性授权具有显著提升组织绩效的作用，但需明确结构性授权的范围和约束机制。张虹霓（2015）的研究提到企业文化对组织绩效能够产生导向作用、凝聚作用以及协同作用等。

第五是其他因素的影响。孔春梅和杨丹（2015）认为组织管理对组织绩效具有重要影响，例如组织管理的科学性、组织激励的完善性、组织成员的岗位胜任能力以及组织架构是否扁平等。Shahzad et a1.（2016）认为组织创造力能够显著影响组织绩效，创造力强的组织绩效水平通常更高。

3. 组织绩效评价的研究

各国学者对组织绩效评价的研究多为实证研究，运用因子分析法、层次分析法、模糊综合评价法等研究方法构建评价模型，少数学者从理论层面分析了组织绩效评价方法的多样性、研究进展及现实意义。Sayed 和 Abdelrahman（2023）运用主成分分析法、数据包括分析法以及偏最小二乘-多群组分析法，对埃及扎加齐格大学下属的组织单元绩效进行评价，构建

了 PCA-DEA-结构方程评价模型。Marge et al.（2022）运用适度分析与非结构化专家访谈的研究方法，构建了组织绩效的评价模型。Sachin et al.（2022）基于平衡计分卡构建了人道主义组织绩效评价体系，并结合组织专家进行文献和头脑风暴会议，选取 31 项绩效指标。 Azin et al.（2021）运用基于 DEA 的 BCC 模型，构建了基于 TQM 和 KM 成功因子的组织绩效评价框架，并运用该框架对 5 家制药企业的组织效率进行评价，发现其中三家处在组织绩效有效率水平，其余 2 家处在低效公司。Zarghami 和 Amiri（2021）认为组织绩效评价体系的方法是多种多样的，需要结合组织绩效管理的实际情况进行科学设计。Zenith 和 Emad（2020）利用层次分析法识别了组织绩效评价的关键因素，并结合模糊综合评价法构建搜选关键因素的组织绩效评价模型。于忠军等（2015）利用 DEA 方法分析了组织绩效评价问题，阐述评价过程。韩建军等（2015）通过对战略目标的逐步分解，按照定量和定性相结合的原则，构建了军工事业单位组织绩效评价体系。陈丽（2016）分析了民办高校组织绩效评价的滞后性，指出构建适用于民办高校的组织绩效评价体系具有现实必要性。

4. 平衡计分卡的研究

平衡计分卡法是哈佛大学教授罗伯特·卡普兰 (Robert ·S ·Kaplan) 与美国诺朗诺顿研究院总裁戴维·诺顿 (David·P·Norton) 共同提出并应用于实践的绩效评价方法，其在 1992 年至 1996 年期间合作于《哈佛商学评论》上发表了三篇有关平衡计分卡的论文，自此平衡计分卡成为具有跨时代意义的绩效管理与评价方法，受到众多学者和企业家的青睐。平衡计分卡由财务、顾客、内部业务流程、学习与成长共四个密切相关的维度组成，克服了传统以财务指标为单一评价维度方法的片面性和滞后性，有利于对组织战略实施的监控与调整，提高组织战略执行力。马介强（2004）依据平衡计分卡理论的因果关系构建了集团公司对分公司实施战略控制的地图，以就解决集团分公司管理的常见问题。王群峰（2007）提到明确的战略目标是企业应用平衡计分卡绩效考核体系的前提条件，同时要明确组织内部各主体责任部门，做好平衡计分卡绩效考核体系的相关培训，成立专门的项目小组并构建学习型组织，以保障平衡计分卡绩效考核集体的落实效果。

5. 文献评述

现有相关领域的研究成果为本文的研究提供了宝贵的参考资料，但是也存在着下列不足：第一是基于平衡计分卡构建的综合性企业组织绩效评价体系应用研究仍需进一步丰富；第二是针对集团性企业从集团对分公司层面出发，探讨组织绩效评价体系构建与应用的研究仍有待补充。

研究方法

1. 文献研究法

在研究之初以“平衡计分卡”、“组织绩效评价”为关键词，在中国知网文献检索平台、百度学术等相关平台，检索相关研究成果，明确相关领域的研究现状，深入把握研究问题，归纳总结为本文的研究提供理论支撑。

2. 案例分析法

本文以 X 集团公司为研究对象，针对 X 集团公司组织绩效评价的不足，分析 X 集团公司组织绩效评价体系优化的需求，以及基于平衡计分卡优化 X 集团公司组织绩效评价体系的过程及应用情况，提高研究内容和研究结论的现实指导意义。

3. 层次分析法

层次分析法主要用于确定组织绩效评价体系中各指标的权重，该方法将与决策总目标相关的元素进行分解，分解成目标层、准则层、方案层，以此为基础进行定性与定量分析。

4. 专家评价法

专家评价法主要用于筛选评价指标以及与层次分析法结合使用，用于判断矩阵的构建。首先，选取相关领域的专家共计 11 人组成专家小组。其中，人力资源管理领域的教授 1 人、副教授 2 人，上述专家在绩效评价和管理领域研究成果和实践经验均比较丰富；绩效管理和组织发展相关领域的教授 1 人、副教授 2 人，上述专家在组织绩效评价方面有着丰富的专业知识和研究成果；X 集团高层领导 1 人、集团人力资源总监 1 人、子公司经理 3 人，上述专家对 X 集团组织绩效评价的实际情况有比较客观的了解，且在组织绩效评价方面有比较丰富的实践经验。之后，将研究的主要目的和拟选取的组织绩效评价指标发放给专家小组成员，邀请专家小组成员凭借自身的专业知识和专业技能，对拟选取的评价指标作出合理性评价，评价方式采用李克特 1-5 分打分的方式，并计算专家打分结果的离散度和集中度，据以对评价指标进行筛选。

研究结果

1. 选定评价指标

基于平衡计分卡构建 X 集团组织绩效评价体系，需要以 X 集团的发展战略目标为依据，设计的组织绩效评价指标应源于 X 集团的发展战略，能够通过组织绩效评价体系指标的层层分解设计，将 X 集团的发展战略拆解为具体的可操作的评价指标，能够对 X 集团子公司的经营提供导向作用。依据上述方法共得出四个维度的 31 个评价指标，运用专家评价法对上述指标进行筛选，剔除专家意见集中度M_j低于 7 和专家意见协调度V_j低于 0.25 的评价指标，得到最终的评价体系，见表 1 所示。

表 1: X集团基于平衡计分卡的组织绩效评价指标体系

维度	评价指标
财务 X_1	营业收入增长率 X_{11}
	营业利润增长率 X_{12}
	净资产增长率 X_{13}
	管理费用增长率 X_{14}
	带息负债增长率 X_{15}
	营业成本增长率 X_{16}
客户 X_2	市场占有率 X_{21}
	行业监管机构关系维护 X_{22}
	优质工程或服务商评定 X_{23}
	安全生产 X_{24}
	核心供应商稳定度 X_{25}
	信誉评价 X_{26}
内部流程 X_3	新产品或新服务收入占比 X_{31}
	研发投入产出比 X_{32}
	关键节点工作准时完成率 X_{33}
	内控体系建设 X_{34}
	管理制度完善性 X_{35}
	激励约束机制完善性 X_{36}
学习与成长 X_4	高层次人才数量占比 X_{41}
	核心队伍员工流失率 X_{42}
	员工满意度 X_{43}
	员工培训制度完善性 X_{44}
	员工培训制度落实情况 X_{45}
	企业文化认同度 X_{46}

2. 确定指标权重

此处由各专家依据自身的专业知识和专业经验，依据 1-9 度标度表对体系中各指标的相对重要性做出评价，依据该意见构建评价体系的判断矩阵，得出各评价指标的权重分配结果，见表 2 所示。

表 2: X集团基于平衡计分卡的组织绩效考核评价体系权重分配结果

维度	评价指标	权重值
财务（30.315%）	营业收入增长率 X_{11}	6.066%
	营业利润增长率 X_{12}	8.569%
	净资产增长率 X_{13}	5.505%
	管理费用增长率 X_{14}	3.187%
	带息负债增长率 X_{15}	3.627%
	营业成本增长率 X_{16}	3.361%
客户（42.902%）	市场占有率 X_{21}	10.908%
	行业监管机构关系维护 X_{22}	10.665%
	优质工程或服务商评定 X_{23}	7.198%
	安全生产 X_{24}	5.050%
	核心供应商稳定度 X_{25}	6.648%
	信誉评价 X_{26}	2.433%
内部流程（17.028%）	新产品或新服务收入占比 X_{31}	3.035%
	研发投入产出比 X_{32}	1.931%
	关键节点工作准时完成率 X_{33}	1.931%
	内控体系建设 X_{34}	3.035%
	管理制度完善性 X_{35}	4.336%
	激励约束机制完善性 X_{36}	2.759%
学习与成长（9.755%）	高层次人才数量占比 X_{41}	2.074%
	核心队伍员工流失率 X_{42}	2.610%
	员工满意度 X_{43}	1.673%
	员工培训制度完善性 X_{44}	1.097%
	员工培训制度落实情况 X_{45}	0.769%
	企业文化认同度 X_{46}	1.533%

3. 确定评价标准

X 集团组织绩效考核评价体系的满分设为 100 分，采用综合指数评价法与功效系数法进行评分方法的设置，并对部分指标设计上下限以充分发挥出对子公司的激励作用。

(1) 财务维度指标

X 集团财务维度指标的衡量标准，可由集团高层管理者参照集团发展战略、财务指标的历史数据、标杆企业发展情况科学设计，该维度下的指标达到预算目标值记为 100 分，具体评价标准与对应分值见表 3 所示。

表3: X集团子公司绩效考核评价体系财务维度标准与分值

维度	评价指标	评价标准	目标值来源
财务	营业收入增长率 X_{11} 营业利润增长率 X_{12} 净资产增长率 X_{13} 管理费用增长率 X_{14} 带息负债增长率 X_{15} 营业成本增长率 X_{16}	达成目标值计 100 分，与目标值相比较每少 5%，扣 10 分进行平滑计算，直至分数扣完。	预算值

(2) 客户维度指标

该维度的评价指标目标值主要源自于 X 集团战略发展目标的分解，具体分解原则为从未来发展目标向现在进行分解，基于集团发展战略并将其分解为现阶段需要完成的目标，采用从上至下、由大到小的方式进行分解。该维度下评价指标评价标准的制定由 X 集团分管领导以及相关业务部门负责人，参照集团战略发展目标客户维度的分解情况，具体情况见表 4 所示。

表 4: X集团子公司绩效考核评价体系客户维度标准与分值

维度	评价指标	评价标准	目标值来源
客户	市场占有率 X_{21}	达成目标值计 100 分，每低于目标值 1%扣 2 分；若低于目标值 20%，则记 0 分。	由 X 集团高层领导及子公司绩效管理委员会依据战略发展目标确定
	行业监管机构关系维护 X_{22}	满分计为 100 分，受到监管部门约谈或处罚一次扣 10 分，两次以上记 0 分。	
	优质工程或服务商评定 X_{23}	获得省级及以上优质工程或服务商认定计 100 分；获得市级认定加 80 分，反之不计分。	
	安全生产 X_{24}	达成安全生产目标值计 100 分，发生一次安全生产事件记 0 分。	
	核心供应商稳定度 X_{25}	达成目标值计 100 分，每低于目标值 1%扣 2 分；若低于目标值 20%，则记 0 分。	
	信誉评价 X_{26}	邀请第三方机构进行行业信誉评估，排名行业前 10%，记 100 分；排名低于 10%但高于 30%，按比重扣分；排名低于 30%，记 0 分。	

(3) 内部流程维度

X 集团内部流程维度的目标值源自标杆集团的对标情况，由 X 集团总部高层领导及相关部门在深入分析自身发展战略的基础上，调研对标企业内部流程情况，结合集团发展的审计情况进行确定，具体情况见表 5 所示。

表 5: X集团子公司绩效考核评价体系内部流程维度标准与分值

维度	评价指标	评价标准	目标值来源
内部流程	新产品或新服务收入占比 X_{31}	达成目标值计 100 分，每低于目标值 1%扣 2 分；若低于目标值 20%，则记 0 分	由 X 集团高层领导及子公司绩效管理委员会依据战略发展目标确定
	研发投入产出比 X_{32}		
	关键节点工作准时完成率 X_{33}		
	内控体系建设 X_{34}	满分 100 分	由子公司绩效管理委员会依据 X 集团专项管理规定依据各子公司的汇报和实地审查情况进行评价打分
	管理制度完善性 X_{35}		
	激励约束机制完善性 X_{36}		

注：研发投入指企业在产品、技术、材料以及工艺和标准研究与开发过程中产生的各项费用。

打分项目的赋分标准为实际情况与集团要求的目标值或者目标状态非常接近，相关工作完成度较好，可赋分 90-100 分；子公司实际情况大部分同集团设定的目标值或者理想状态较为接近，各项工作的完成度可接受，赋分 80-89 分；子公司实际情况存在较多地方与集团为其设定的目标值存在差异并且需要改进，赋分 70-79 分；子公司实际情况与集团为其设

定的目标值或者理想状态差距较大，需要改进的地方较多，赋分 60-69 分；子公司实际情况不理想，可能需要进行大范围改动时，视为不及格，赋分 60 分一下。

(4) 学习与成长维度

该维度的考核目标值源自于标杆企业以及集团战略性目标的分解，分解原则同客户维度指标的分解原则相一致，具体情况见表 6 所示。

表 6: X集团子公司绩效考核评价体系学习与成长维度标准与分值

维度	评价指标	评价标准	目标值
学习与成长	高层次人才数量占比 X_{41} 核心队伍员工流失率 X_{42}	达成目标值计 100 分，每低于目标值 1%扣 2 分；若低于目标值 20%，则记 0 分。	由 X 集团高层领导及子公司绩效管理委员会依据战略发展目标确定
	员工满意度 X_{43}	员工满意度调查结果达到 80%以上记 100 分，每下降 5%扣 10 分；员工满意度在 60%以下记 0 分。	由子公司绩效管理委员会负责实施子公司员工满意度调查
	员工培训制度完善性 X_{44} 员工培训制度落实情况 X_{45}	满分 100 分	由子公司绩效管理委员会依据 X 集团专项管理规定依据各子公司的汇报和实地审查情况进行评价打分。
	企业文化认同度 X_{46}	员工企业文化认同度在 80%以上计 100 分，没下降 5%扣 10 分；员工企业文化认同度低于 65%，记 0 分。	由子公司绩效管理委员会负责调查各子公司企业文化认同度

注：由X集团高层领导及子公司绩效管理委员以打分的方式进行评价的指标，分值确定标准与内部流程维度相同。

完成 X 集团基于平衡计分卡的组织绩效评价体系构建后，需要进一步完善组织绩效考核结果的应用机制。首先应与各子公司领导及员工的薪资收入挂钩，及充分发挥出组织绩效考核评价体系调动员工积极性和主动性的作用。完成各子公司的组织绩效考核评价后，按照百分制将其换算为不同的等级，95 分以上定位优秀等级，85-95 分定为良好等级，70 分-85 分定为合格等级，70 分以下者定为不合格，上述考核等级对应的子公司工资总额系数为 1.2、1.1、1、0.8，并将上述考评结果与子公司内部部分薪资分配挂钩，见表 7 所示。

表 7: 不同等级子公司内部各部分绩效分配标准

绩效结果	优秀部门占比	良好部门占比	合格部门占比	不合格部门占比
优秀	低于 50%	35%	高于 15%	可以为 0
良好	低于 30%	50%	高于 20%	可以为 0
合格	低于 10%	40%	高于 40%	高于 10%
不合格	为 0	低于 30%	50%	高于 20%

4. 得出评价结果

X 集团基于平衡计分卡的组织绩效评价体系构建完成后，搜集相关数据代入评价体系实施评价，财务类指标主要来自 X 集团以及各子公司的上一年度的财务报告；非财务类定量指标由子公司绩效管理委员会组织相关部门进行定量评价，并及时整理调查评价的结果；定性评价指标由子公司绩效管理委员会组织相关部门或专项工作小组，负责实施调查评价工作并整理评价数据，结果见表 8 所示。

表 8: X集团各子公司基于平衡计分卡的组织绩效考核评价结果

子公司名称	整体得分	分项得分			
		财务维度	客户维度	内部流程	学习与成长
新世纪商贸公司	97.74	29.98	41.81	16.20	9.76
新世纪房地产开发有限责任公司	55.68	12.84	22.48	12.46	7.90
新世纪建筑工程有限责任公司	67.10	16.68	29.65	12.60	8.18
新世纪柳湖春酒业有限责任公司	94.17	28.52	41.03	15.54	9.09
新世纪物业管理有限责任公司	83.86	23.38	38.75	13.28	8.45
新世纪建材有限责任公司	71.66	19.30	30.77	12.99	8.60
甘肃广成山庄有限责任公司	75.91	20.96	32.86	13.71	8.39
西沟门煤矿	69.12	16.68	31.22	12.92	8.31
新世纪城市供热有限责任公司	80.62	24.45	33.92	13.54	8.71
平均分	77.48	21.42	33.61	13.69	8.60

依据表 8 的考核结果可知， 整体来看，X 集团的组织绩效考核评价平均分为 77.48 分，虽然合格但尚未达到良好等级，与集团的战略发展目标差距明显。从各子公司的具体表现来看，既有宏观发展环境和行业因素的影响，也有子公司自身经营的问题，需针对性优化经营策略，推动集团战略发展目标的实现。X 集团处在优秀等级和良好等级的子公司属于传统消费行业，具有较强的抗经济周期性；处在不合格等级的子公司为房地产、建筑、煤矿等受宏观经济环境、行业政策影响较大的周期性行业，其余子公司处在合格等级。

讨论

依据前文 X 集团 9 家子公司组织绩效考核评价结果可知，优秀和良好等级的子公司各有 1 家，占比 11.11%，合格等级的子公司有 4 家，占比 44.44%，不合格等级的子公司有 3 家，占比 33.33%，基本符合正态分布，反映出 X 集团基于平衡计分卡的组织绩效评价体系具有科学性。

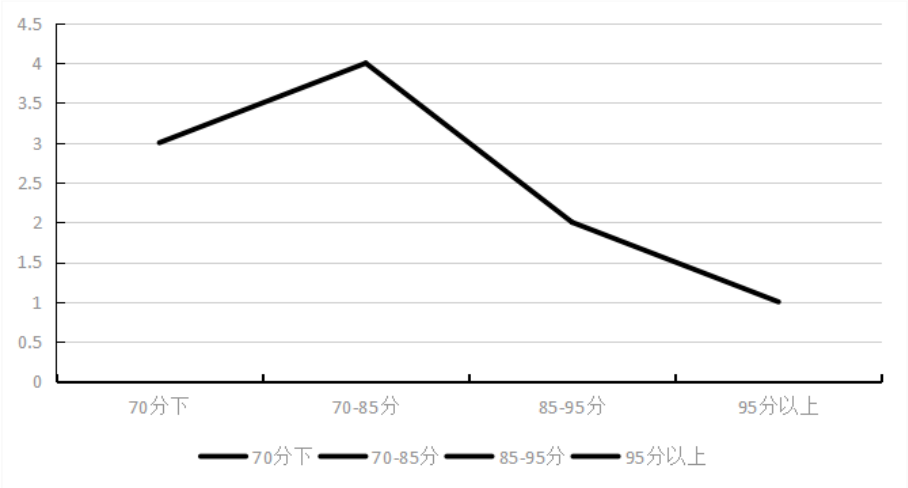


图 1: X 集团子公司基于平衡计分卡的组织绩效考核评价结果分布图

基于上述组织绩效考核评价结果，X 集团应客观分析房地产、建筑及煤炭行业的发展环境，以及相关领域子公司的经营情况，分析是否需要调整上述子公司的经营策略，以更好的

适应新时期的经营环境。例如，压缩新世纪房地产开发有限责任公司的业务规模，对该子公司采取收缩性发展战略，以度过行业萧索期；加强对新世纪建筑工程有限责任公司的应收账款管理，因建筑行业与房地产行业紧密相关，房地产行业的不景气势必会对建筑行业的发展产生影响，做好应收账款的管理能够有效缓解建筑行业子公司的经营风险；煤炭行业子公司与经济周期性波动的关联度较高，应做好下行经济周期的风险应对措施，例如套期保值或者期权对冲等。同时，X 集团中的传统零售和消费行业的子公司在 2022 年度的组织绩效考核评价中表现较好，具有较好的抗风险性和稳健的发展势头，应重点分析上述行业中未达到优秀级别子公司存在的问题，制定针对性的经营策略，充分把握发展机遇，推动集团战略发展目标的实现。

总结与建议

本文的研究以基于平衡计分卡的 X 集团公司绩效考核评价指标体系为研究对象，从财务、客户、内部流程、学习与成长共四个维度，选取了 24 项指标，每个维度各设置了 6 项评价指标；在权重分配上占比最高的是客户维度（42.902%）、财务维度（30.315%），内部流程维度（17.028%）及学习与成长维度（9.755%）的占比相对较低，与 X 集团目前打造一流集团型企业的积极拓展性发展战略相匹配。2022 年度 X 集团的组织绩效考核评价平均分为 77.48 分，虽然合格但尚未达到良好等级，与集团的战略发展目标差距明显，既有宏观发展环境和行业因素的影响，也有子公司自身经营的问题。商贸、酒业、山庄、物业等传统消费和服务领域子公司均达到了合格等级，房地产、建筑、煤炭等行业子公司的绩效考核评价结果均处在不合格等级，与 X 集团各子公司的实际发展情况相符且明确了 X 集团子公司经营策略调整的方向和重点。为顺利推进 X 集团公司基于平衡计分卡绩效评价，应争取集团公司高管对该评价体系的认同与支持，持续调整与优化平衡计分卡绩效评价体系，将绩效评价结果与集团公司的激励制度相结合。

参考文献

于忠军、时涛、孔令娟. (2015). 基于 DEA 方法的组织绩效评价及影响因素研究. *统计与决策*, (12), 101-103.
马介强.（2004）. 平衡计分卡企业集团战略管理利器. *企业管理*, (6)，33-34.
王群峰.（2007）. 企业绩效管理体系导入的思考. *企业活力*, (9), 84-85.
孔春梅、杨丹.（2015）. 团队绩效影响因素研究现状与趋势. *经济论坛*, (05)，61-63.
刘邦成、唐宁玉.（2003）. 对团队绩效考核体系的战略性思考. *上海管理*, (3), 59-60.
李利、王锐兰、韦蔚.（2015）. 团队文化对团队绩效的影响. *中国人力资源开发*, (5), 30-32.
张大伟、薛惠锋（2008）. 团队人格特质组合与团队绩效关系研究, *科技管理研究*, (04)，23-26.
张虹霓. (2015). 企业文化与组织绩效管理研究, *人才资源开发*, (06), 81-82.
张晓佳.（2015）. *团队多样性对团队绩效影响作用的研究*. 西北大学.
陈冉.（2014）. 科技创新团队绩效评价研究. *企业导报*, (03), 88-90.
陈丽. (2016). 民办高校组织绩效评价指标体系构建. *中国成人教育*, (18), 49-51.
陈春花.（2005）. 用绩效说话寻找缺位的管理观. *河北企业*, (03), 13-14.
孟春梅.（2015）. 组织绩效评价指标选择与分析. *经营管理者*, (24), 33.
徐芳.（2001）. *企业绩效改善驱动的人力资本投资研究*. 中国人民大学.
徐晴.（2014）. 论出版企业团队绩效评价指标体系的构建, *现代商业*, (04), 132-133.
郭倩.（2014）. 团队特质对任务冲突与团队绩效关系的影响. *青年科学(教师版)*， (11), 36-38.

韩建军、于江、徐芸冰. (2015). 基于组织绩效的考核评价体系构建. *中国人力资源开发*, (16), 20-32.

Andre, D. W., Robert, G., & Patricia, G.（2011）. The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management, 60*(8), 102-109.

Azin, K., Hadi, S., & Milad, A. (2021). A DEA-based decision support framework for organizations' performance evaluation considering tqm and knowledge management. *Journal of Healthcare Engineering*, (10), 6654600-6654600.

Balthazard, P., & Waldman, D. J.,（2009）. Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadership Quarterly*, (20), 651-663.

Bhavesh, S., & Patel, L. D.（2015）. Booker, Hazel Melanie Ramos, Chris Bart. *Mission Statements and Performance In Non-Profit Organisations, Corporate Governance, 15*(5), 106-114.

Decanio, S. J., Catherine, D., & Keyvan, A.（2000）. The Importance of Organizational structure for the adoption of innovations. *Management Science, 46*(10), 46-55.

Donaldon, L. (2000). Organizational portfolio theory: Performance-driven organizational change. *Contemporary Economic Policy, 18*(4), 65-68.

Joaquin, C., & Hannia, R.（2011）. Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review, 40*(4), 68-78.

Khuram, S., Sami, U. B., Ahmed, F. I. S., Farhan, A., & Ali, R. S.（2016）. Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance. *Journal of Modelling in Management, 11*(1), 36-39.

Marge, S., Ülle, P., & Gesa, B. (2022). Organizational performance evaluation and performance paradox in CCI organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71* (5), 2009-2030.

Mi1ls, P. K., Gerardo, R. U. (2003). Reassesing the Limits of structural Empo Werment: organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review, 28*(1), 104-109.

Sachin, A., Ravi, K., & Ravi, S. (2022). Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations. *Cleaner Logistics and Supply Chain, 3*(11), 36-52.

Sayed, E. M. M., & Abdelrahman, M. K. (2023). Organizational performance assessment based on psychological empowerment and employee engagement: PCA-DEA-SEM approach. *Journal of Modelling in Management,18*(5), 1561-1583.

Zarghami, S., & Amiri, M. (2021). A hybrid approach for performance evaluation and ranking of divisional structure organisations. *International Journal of Advanced Operations Management, 13* (4), 431-458.

Zenith, R., & Emad, E. (2020) . Hierarchical fuzzy expert system for organizational performance assessment in the construction industry. *Algorithms, 13*(9), 205-205.

篮球中的舞台艺术——NBA 与 CBA 扣篮艺术与市场价值比较研究

STAGE ART IN BASKETBALL—COMPARATIVE ANALYSIS OF THE ART AND MARKET VALUE OF DUNK PERFORMANCE BETWEEN NBA AND CBA

马晓婷 [1*], 王少文 [2]

Xiaoting Ma[1*] and Shaowen Wang[2]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院

[1] 中国深圳壹账通智能科技有限公司

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

[1]Shenzhen One Connect Smart Technology Co., Ltd., China

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 2715354952@qq.com

摘要

本研究通过观察、访谈、问卷调查、三种研究方法深入探讨了扣篮艺术在篮球运动中的重要性及其对比赛观赏性、球员个人品牌建设和市场营销策略的显著影响。研究结果揭示，扣篮艺术不仅增强了篮球比赛的观赏性，也是提升球员市场价值和联赛商业价值的重要手段。通过对 NBA 和 CBA 联赛的比较分析，本文进一步探讨了扣篮艺术在不同文化和市场背景下的表现及其对联赛发展的影响。

研究发现，扣篮艺术以其独特的视觉魅力和技术难度，成为篮球运动中极具吸引力的元素，能提升比赛观赏性和球迷参与度。扣篮艺术也是球员个人品牌建设的重要途径，能提升球员知名度和市场价值。联赛和球队利用扣篮艺术作为营销工具，吸引观众和媒体关注，为联赛带来商业机会和收入。

针对 CBA 联赛的现状，本文提出了一系列提升策略和建议，这些策略旨在提升 CBA 的市场竞争力和艺术价值，促进篮球文化的传播和篮球运动的全面发展。未来研究可以进一步探讨扣篮技术的创新、训练方法的改进、扣篮艺术在不同文化和地区的表现、以及扣篮艺术与篮球市场营销之间的关系等方面。这些研究不仅能够丰富篮球运动的学术研究，也能为篮球产业的发展提供实践指导和策略建议。

综上所述，本文不仅深入探索了扣篮艺术在篮球运动中的重要性，也为篮球运动的发展和推广提供了全面的视角和深入的见解，对于提升篮球运动的整体水平和影响力具有重要意义。

关键词: 扣篮艺术 观赏性 NBA与CBA

Abstract

This study delves into the importance of dunk art in basketball and its significant impact on game viewing, player personal brand building, and marketing strategies through observation, interviews, questionnaire surveys, and three research methods. The research results reveal that the art of dunking not only enhances the viewing value of basketball games, but also an important means to enhance the market value of players and the commercial value of the league. Through a comparative analysis of the NBA and CBA leagues, this article further explores the performance of dunk art in different cultural and market backgrounds and its impact on the development of the league.

Research has found that the art of dunking, with its unique visual charm and technical difficulty, has become a highly attractive element in basketball, which can enhance the viewing experience and fan engagement of the game. Dunk art is also an important way for players to build their personal brand, which can enhance their visibility and market value. The league and teams use dunk art as a marketing tool to attract audience and media attention, bringing business opportunities and revenue to the league.

In response to the current situation of the CBA league, this article proposes a series of improvement strategies and suggestions aimed at enhancing the market competitiveness and artistic value of the CBA, promoting the dissemination of basketball culture and the comprehensive development of basketball sports. Future research can further explore innovative dunk techniques, improvements in training methods, the expression of dunk art in different cultures and regions, and the relationship between dunk art and basketball marketing. These studies not only enrich the academic research of basketball, but also provide practical guidance and strategic suggestions for the development of the basketball industry.

In summary, this article not only explores the importance of dunking art in basketball, but also provides a comprehensive perspective and in-depth insights for the development and promotion of basketball, which is of great significance for improving the overall level and influence of basketball.

Keywords: Dunk Art, Ornamental, NBA and CBA

引言

篮球，这项历史悠久的运动项目，自 1891 年问世以来已经走过 142 年的辉煌历程。其发展趋势一直受到密切关注。随着电视和网络媒体的全球化，篮球赛事已经成为一个国际性的现象，吸引着来自世界各地的观众。

NBA 是全球篮球的殿堂，扣篮是其最精彩的瞬间，展现了球员的核心稳定性、滞空能力、爆发力和弹跳高度。在激烈的比赛中，扣篮犹如一剂精神毒药，瞬间改变场上的局势，甚至能够将客场变为主场。这种震撼力和刺激性让观众为之疯狂，让球员为之痴迷。因此，便有了那场著名的“J 博士暂停”，每当 J 博士准备扣篮时，对方教练会立刻喊出暂停，试图平息对方球员的势头和扭转现场观众的呼声。这一场景充分展示了扣篮在比赛中的特殊地位和艺术价值。

扣篮，不仅是篮球的得分手段，更是艺术的展现。每次扣篮都体现运动员的身体、技术与创造力。空中姿态、动作协调及把握时机都展示独特的艺术美感。扣篮的多样风格为观众带来不同的视觉和情感享受，展示个性与创新，成为充满魅力的视觉盛宴。

在商业化的篮球运动中，扣篮的重要性不可忽视。它能点燃现场气氛，提升比赛的紧张与观赏性，吸引观众、媒体和赞助商。扣篮成为宣传和营销的工具，增强品牌可见度。扣篮比赛和表演吸引大量观众，提高收视率和社交媒体热度，为组织者带来经济效益。

研究目的

本研究全面探讨了扣篮艺术在篮球运动中的重要性及其对比赛观赏性和娱乐性的影响。篮球不仅是一项体育竞技活动，更是一种文化和艺术的体现。通过深入分析扣篮这一动作的美学元素，可以更好地理解篮球运动的美感。将美学理论应用于篮球训练和比赛策略中，可以帮助运动员提升他们的表演技巧，使比赛更具观赏价值和艺术感。此外，篮球比赛的编排和推广活动也可以融入更多的艺术元素，如创意广告、高科技的现场效果展示等，从而吸引更多的观众并增强篮球运动的整体吸引力。

其次通过对 NBA 和 CBA 的扣篮艺术价值与市场价值进行比较研究，可以揭示体育艺术是如何转化为经济价值的。NBA 作为世界顶尖篮球联赛，其扣篮艺术表现和市场价值分析为 CBA 提供了宝贵的经验和策略。通过比较两个联赛中扣篮的艺术性和市场反响，可以发现不同文化和市场环境下篮球艺术的不同表现方式和商业潜力。通过深入分析和学习 NBA 的成功经验，CBA 等其他篮球联赛可以找到适合自己发展的路径，实现篮球运动的市场价值最大化。

文献综述

篮球，这项历经百年的运动，见证了无数辉煌的时刻和激情的瞬间。自 1893 年诞生以来，它已经陪伴我们走过了漫长的历程。

1896 年，篮球运动传入中国，逐渐在天津、北京等城市开展起来。起初，中国民众对这项运动并不感兴趣，但随着文化的交流和融合，篮球逐渐被国人所接受。美国的篮球文化在中国得到了较大的发展，成为一种时代的标志和象征。中国也开始组建自己的篮球队和联赛，例如 CBA、WCBA、CUBA 等联赛。通过媒体传播手段，各场比赛的实况第一时间被送到千家万户。NBA 和 CBA 的明星球员以及实时战况成为人们休闲娱乐中不可或缺的热点话题。

如今，篮球已经成为奥运会的核心体育项目之一，同时也是具有政治影响力、经济生产力、社会文化传播力为一体的新型文化载体（杜涛，2021）。这项运动经历了百年的发展与沉淀，已经深深融入了社会的发展与我们的生活之中。它不仅是一种运动，更是一种精神、一种信仰、一种追求卓越和完美的力量。

扣篮，是一项彰显球员实力与球队综合实力的篮球技艺，结合力量、技巧和勇气，展现球员强壮身体、惊人弹跳与爆发力，以及良好核心力量。球员在空中滑行、滞空和飞翔，完美呈现篮球运动的力量与美感。（李向前、吴光远，2016）

目前国内有关与篮球扣篮研究的论文主要集中在以下几个方面：

一是扣篮技术观赏性发展研究，如李向前,吴光远.体育美学视角下 NBA 扣篮的美学特征研究（2016）研究中表明；扣篮在篮球运动里最具有身体本能和身体美学的代表性，因为在这个具有一定难度的技术动作中，既包含了体育技术动作的天然属性，如完成技术时的爆发之美、准确之美、协调之美、稳定之美，又包含了人类自我表达的社会情感体验，具有一定的文化意义。刘中彦的 CBA 球员扣篮技术观赏性影响要素分析（2021），以及曹永俐（2009）不败超人之败——2009NBA 扣篮大赛表演艺术初探都是对篮球扣篮艺术的探索与研究。这些都是对扣篮艺术价值重要性的肯定。

二是篮球扣篮文化方面的研究，如李向前（2011）NBA 扣篮展示的篮球文化对篮球训练起到的导向作用。史丹,张栋（2011）扣篮技术在比赛中的作用和运用以及陈埭玮（2023）NBA 联赛文化与生成路径研究。通过文献梳理我们可以看到，在篮球运动日益普及的今天，篮球联赛市场价值和发展前景备受关注。然而，在众多研究领域中，关于扣篮艺术演绎与市场价值方面的研究却较为单薄。尽管如此，这并不意味着这一领域不重要。事实上，扣篮艺术在很大程度上影响着 CBA 未来市场价值的提高与发展，具有至关重要的地位。

在公众的观念中，体育往往被视为力量、竞争、速度和对抗的象征，与艺术的优美特质毫无关联。然而，更高、更快、更强不仅是体育之美，更是野性之美和艺术之美的体现（李向前，2016）。以扣篮动作为例，运动员通过快速奔跑，凭借腿部肌肉的爆发力高高跃起，在空中滑行并舒展身体，最终以富于创造性和戏剧性的动作将球扣入篮筐。这些杰出的运动员将扣篮技术化作了一件艺术品，为人们带来了美的艺术享受，同时传递出超越自我、坚韧和拼搏的体育精神。

在比赛现场，观众不仅可以看到球员们在场上的精彩表现，还可以感受到赛场氛围、听到现场音乐和解说员的激情解说，从而获得全方位的观赛体验。这些体验不仅可以让观众对赛事产生共鸣感和认同感，还可以激发他们的热情和参与度，进一步增强他们对赛事的忠诚度和热爱度（郑嘉昕、黄涛、徐建华、顾孟迪，2023）。

此外，职业篮球联赛还可以通过各种营销手段来吸引更多的观众和粉丝。例如，通过社交媒体平台发布比赛信息和活动，与粉丝进行互动和交流；通过赞助商合作和广告宣传来扩大赛事的影响力和知名度；世界著名体育营销大师麦克尔·佩恩曾指出，赞助的品牌不能仅仅是借势，更应该做的是将自身品牌的逻辑和赞助的体育赛事逻辑统一起来（孔娇，2021）。比如，啤酒和碳酸饮料的赞助，强调了朋友和家人举杯庆祝的场景；而车企则通常以速度、力量、操控感的展现为结合点（王佳鑫，2021）。

通过举办各种主题活动和嘉年华来增加观众的参与度和乐趣等等。品牌所阐释的调性和消费者的个性相似度越大，消费者对品牌产品的消费意愿越强烈（樊珍，2020）。观众作为赛事消费者， 其消费意愿是维持职业联赛得以生存的关键因素（郑嘉昕等人，2023）。

根据多项研究，体育赞助对品牌知名度和销售有显著影响。品牌知名度和亲和力的增长，体育赞助可以显著提高品牌知名度和亲和力，从而增加活动参与者的购买意向。（Lilian K Mulei & L. Muchemi, 2021）体育赞助能够增强品牌意识，刺激品牌资产的各个维度，并产生更高的销售收入。（Alexandra Zaif, 2016）对消费者购买意图的积极影响，体育赞助对消费者的购买意图、品牌形象和品牌宣传产生积极影响，促进公司产品的销售。（Naeem Akhtar et

al., 2016）体育赛事赞助导致品牌形象的改善，增加了对客户的曝光，并增加了企业的销售额。（M. Nuseir, 2020）

这些研究结果表明，体育赞助是一种有效的营销策略，不仅可以提高品牌知名度，还可以增强品牌形象，并最终促进销售。在这个过程中，体育精神与品牌精神的契合不再是单一的“胜负”，而是变得更加有温度，更具人文内核。品牌将大量的精力放在情感传递上，以唤起消费者相同或类似的情感体验，使消费者主动将这种感情转移到产品或服务上，最终引发购买行为。观众也更容易为表达真诚和温暖的品牌买单（王佳鑫，2021）。

研究方法

观察法：通过对 NBA 和 CBA 比赛视频资料进行深入分析，筛选出了比赛中具有代表性的扣篮以及全明星扣篮大赛中的夺冠视频。同时，结合相关美学理论进行对比分析，为本文的观点提供了充分且有力的论据支持。

访谈法：在观看并分析所提供的视频资料后，我们将邀请篮球教练员、舞蹈艺术家以及资深观众等不同领域的专业人士进行访谈。我们希望他们能够从各自的专业角度，解读 NBA 和 CBA 扣篮表演的艺术相似性，并阐述他们更喜欢的扣篮风格及其原因。

问卷调查：通过问卷的方式深入了解和评估观众是否愿意为展现出高超艺术性的扣篮表演支付更高的票价，以及对于购买相关商品或赞助决策的影响。

研究结果

图 1: NBA 与 CBA 扣篮差异分析图

表 1: NBA与CBA球员扣篮差异

差异	NBA	CBA
身体素质	肌肉爆发力强，有力量，弹跳滞空能力强大	身体相对单薄、肌肉爆发力等均差与 NBA 球员
动作节奏	流畅、自然	较为流畅，略显生硬
动作连贯性	高度连贯性	连贯性好
动作创意	360°大风车，战斧劈扣，540°扣篮，胯下扣篮等	几乎都是模仿，缺少创意
技巧，细节	篮球技艺高超，扣篮动作难度高，动作展现充满细节	篮球技术较好，扣篮难度较高，细节处理不到位

通过对 NBA 和 CBA 历年扣篮视频的深入分析显示，两大联赛在扣篮方面存在显著差异。NBA 球员在身体素质和技术熟练度上优于 CBA，扣篮动作更流畅、创意更多样。这些差异反映了技术和篮球文化的发展阶段，为篮球扣篮技术的提升和文化深入理解提供了重要视角。

1. 访谈法分析NBA与CBA扣篮演绎差异化问题

本次访谈旨在探索篮球扣篮的艺术性及其在 NBA 和 CBA 两大篮球联赛中的表现和影响。为此，我们采访了多为与研究相关领域的专业人士，包括篮球教练、现役球员、舞蹈艺术家和音乐教师，以及篮球热爱者。

表 2: 访谈人员

受访人群	数目	级别
篮球教师	2 人	副教授
篮球教练	2 人	国家优秀教练员
芭蕾舞者	1 人	国家级
钢琴教师	1 人	教授
歌剧教师	1 人	教授
篮球爱好者	1 人	学生

这些访谈者深入探讨了篮球扣篮的艺术价值和文化意义，认为它不仅是技术动作，还是体育与艺术的结合。访谈者讨论了扣篮的美学特征、对比赛观赏性的影响，以及在不同文化和联赛中的表现差异。他们分享了对 NBA 和 CBA 中扣篮风格的看法，并分析了这些风格如何受文化背景影响。这些对话帮助我们深入理解扣篮的技术和艺术层面，并洞察篮球在全球不同文化中的多样性和影响力。访谈为我们提供了宝贵的视角，让我们更全面地理解篮球扣篮的魅力和价值。

表 3: 访谈信息编码

方面维度	NBA 描述	CBA 描述	观察发现
文化差异	激进、灵感式风格，受西方自由和个人主义影响	更完整、温和的风格，受东方保守和谦逊影响	NBA 鼓励个人风采，CBA 注重团队和集体游戏
扣篮与艺术的融合	花哨且技术挑战性强的扣篮；与芭蕾舞的动感相似	直接的扣篮技巧；技术复杂度低于 NBA	芭蕾等艺术在扣篮的优雅和协调性中找到相似之处
扣篮的艺术性	高度艺术和技术性（如文斯卡特的 360 度扣篮）	艺术性但更直接的扣篮风格	经典扣篮，如迈克尔乔丹的，因创造力和风格备受推崇
对比赛和球员的影响	提升士气，增强比赛的观赏性	在团队精神和比赛策略中发挥作用	在 NBA 高风险比赛中，扣篮对士气至关重要
不同联赛中的扣篮	注重商业可见性和个人表现	重视竞技成功和团队表现	NBA 被视为更商业化的联赛，CBA 重视竞技成就
中国篮球扣篮发展	未具体提及	向更激进的扣篮风格发展，反映文化和体能训练的提升	中国球员正在发展更强劲的扣篮风格，受文化和体能训练的影响

通过分析篮球教练、现役球员、舞蹈艺术家以及观众的访谈数据，我们可以得出以下关于 CBA 扣篮演绎差异的影响原因：

文化和审美差异。从访谈中可见，NBA 扣篮以其暴力、激烈的风格著称，而 CBA 扣篮则倾向于更为完整和柔和的风格。这种差异反映了东西方文化背景的影响，其中西方文化更倾向于展示个人风采和自由主义思想，而东方文化则更为内敛和谦虚。

艺术性和观赏性。芭蕾舞老师等艺术专业人士指出，扣篮的艺术性不仅体现在动作的技术难度，还体现在其表现力和艺术感。例如，NBA 扣篮的某些动作被比作舞蹈中的旋转跳跃，具有芭蕾舞者的感觉，同时融合了力量与美的元素，形成了所谓的"暴力美学"。

身体素质差异。访谈中也提到，NBA 球员的身体素质，特别是在弹跳力和肌肉力量方面，与 CBA 球员存在显著差异。这种身体素质上的优势使得 NBA 球员能够完成更加复杂和具有艺术性的扣篮动作。

竞技与商业的差异。还有观点指出，NBA 作为一个更倾向于商业化的联盟，其球员在扣篮时更倾向于展示个性和创造更高的商业价值。相比之下，CBA 更加注重比赛的竞技性和团队合作，可能导致扣篮动作上的创新和艺术性受到一定限制。

2. 问卷调查

本次调查的主要目标是了解观众对扣篮艺术性的感受和反馈。我们旨在评估观众对高艺术性扣篮表演的支付意愿，研究其对篮球比赛票房和商业价值的影响。此外，我们将比较 NBA 和 CBA 扣篮艺术性的观众反馈，探讨是否影响购买决策或赞助意愿。通过这项调查，我们希望更深入地了解扣篮在体育娱乐领域的重要性以及观众的态度和偏好。

研究将通过在线问卷的方式收集不同地区、年龄、性别和教育背景的观众对扣篮艺术化的看法和反馈。对收集到的数据进行深入分析，了解观众的态度和偏好。使用统计软件处理数据，并绘制图表展示结果。

问卷的设计

问卷调查从多个角度探究了扣篮在篮球比赛中的观赏性和艺术价值，共设计了 12 个问题，希望通过这些问题的回答，能够深入了解受访者对于扣篮的看法和态度，以及扣篮在提高观众球迷消费购买力方面的作用。

问卷的发放与收回

本次调查问卷的收集过程采用了问卷星这个在线问卷调查平台。在问卷发布后，通过各种渠道和方式进行传播和推广，吸引了众多受访者参与。最终，我们共回收了 539 份调查问卷。这些回收的问卷涵盖了不同地区、年龄、性别、职业等各个方面的受访者，具有较为广泛的代表性。首先对问卷结果进行了信度与效度的分析。

表 4: 信度与效度分析

Cronbach 信度分析			
名称	**校正项总计相关性 (CITC)**	**项已删除的 α 系数**	**Cronbach α 系数**
职业领域	0.469	0.872	0.811
是否定期观看篮球比赛	0.525	0.867	
你觉得扣篮在篮球比赛中的重要性如何?	0.642	0.862	
你觉得扣篮是否具有艺术性?	0.657	0.862	
NBA 和 CBA 的扣篮演绎中你觉得哪个更具有艺术性?	0.660	0.862	
高艺术性的扣篮是否会增强您的观赏体验?	0.464	0.869	
你更喜欢哪种风格的扣篮?	-0.193	0.889	
你是否愿意为观看高艺术性的扣篮或比赛支付更高的票价吗?	0.523	0.873	
高艺术性的扣篮或比赛是否会影响你购买相关球员或球队的衍生品?	0.363	0.872	
您对哪个联赛的扣篮艺术性商品有更高的购买意愿?	0.190	0.864	
标准化 Cronbach α 系数：0.811			

在本分析中，整体的标准化 Cronbach α 系数为 0.811，这表明整体调查问卷具有较高的内部一致性，因此可以认为问卷的可靠性较好。

具体到各个调查项，校正项总计相关性（CITC）值范围从-0.193 到 0.660。CITC 值衡量的是每个问题与问卷其余部分的相关度，一般来说，这个值越高，表示该问题与整体问卷的一致性越强。此外，项已删除的 α 系数则展示了如果去掉该问题，问卷的 Cronbach α 系数会是多少。在此分析中，大部分问题的项已删除的 α 系数均低于整体的 α 系数（0.811），

表明这些问题对于保持问卷整体的一致性是有贡献的。唯一的例外是“你更喜欢哪种风格的扣篮?”，其项已删除的 α 系数为 0.889，高于整体 α 系数，这可能表明去掉这个问题可以提高问卷的整体一致性。

表 5: 分析结果

效度分析结果					
名称	**因子载荷系数**				**共同度(公因子方差)**
	因子 1	**因子 2**	**因子 3**	**因子 4**	
职业领域	-0.093	-0.034	0.022	0.740	0.558
是否定期观看篮球比赛	0.719	-0.219	-0.119	-0.222	0.628
你觉得扣篮在篮球比赛中的重要性如何？	0.359	-0.155	0.322	0.477	0.484
你觉得扣篮是否具有艺术性?	0.753	-0.009	0.243	0.224	0.676
NBA 和 CBA 的扣篮演绎中你觉得哪个更具有艺术性?	-0.144	0.889	-0.041	-0.004	0.813
高艺术性的扣篮是否会增强您的观赏体验?	0.730	-0.065	0.173	0.147	0.588
你更喜欢哪种风格的扣篮?	0.154	-0.034	-0.135	0.682	0.508
你是否愿意为观看高艺术性的扣篮或比赛支付更高的票价吗?	0.012	0.052	0.877	-0.007	0.771
高艺术性的扣篮或比赛是否会影响你购买相关球员或球队的衍生品?	0.244	-0.111	0.829	-0.050	0.761
您对哪个联赛的扣篮艺术性商品有更高的购买意愿?	-0.076	0.899	-0.019	-0.127	0.831
特征根值(旋转前)	2.690	1.562	1.273	1.095	-
方差解释率%(旋转前)	26.900%	15.618%	12.728%	10.953%	-
累积方差解释率%(旋转前)	26.900%	42.518%	55.245%	66.198%	-
特征根值(旋转后)	1.864	1.693	1.683	1.381	-
方差解释率%(旋转后)	18.636%	16.930%	16.827%	13.806%	-
累积方差解释率%(旋转后)	18.636%	35.566%	52.393%	66.198%	-
KMO 值	0.648				-
巴特球形值	191.275				-
df	45				-
p 值	0.000				-
备注：表格中数字若有颜色：蓝色表示载荷系数绝对值大于 0.4，红色表示共同度(公因子方差)小于 0.4。					

这份效度分析结果从数据来看，各研究项表现出较高的共同度值（都超过 0.4），表明调查信息得到了有效提取。KMO 值为 0.648，超过了 0.6 的阈值，进一步证明数据适合进

行因子分析。四个因子的方差解释率分别为 18.636%，16.930%，16.827%，和 13.806%，而旋转后的累积方差解释率为 66.198%，超过了 50%的阈值，这表明这些因子能够较好地解释总方差。特别需要注意的是，因子载荷系数的绝对值如果大于 0.4，就表明调查项与对应因子有显著关联。在本分析中，大部分项的因子载荷系数都超过了这一阈值。

这份效度分析表明调查项目和题目与预期的维度之间存在明显的对应关系，显示出较高的效度。这意味着调查结果可以有效地反映篮球扣篮的艺术性以及观众对此的看法和偏好。

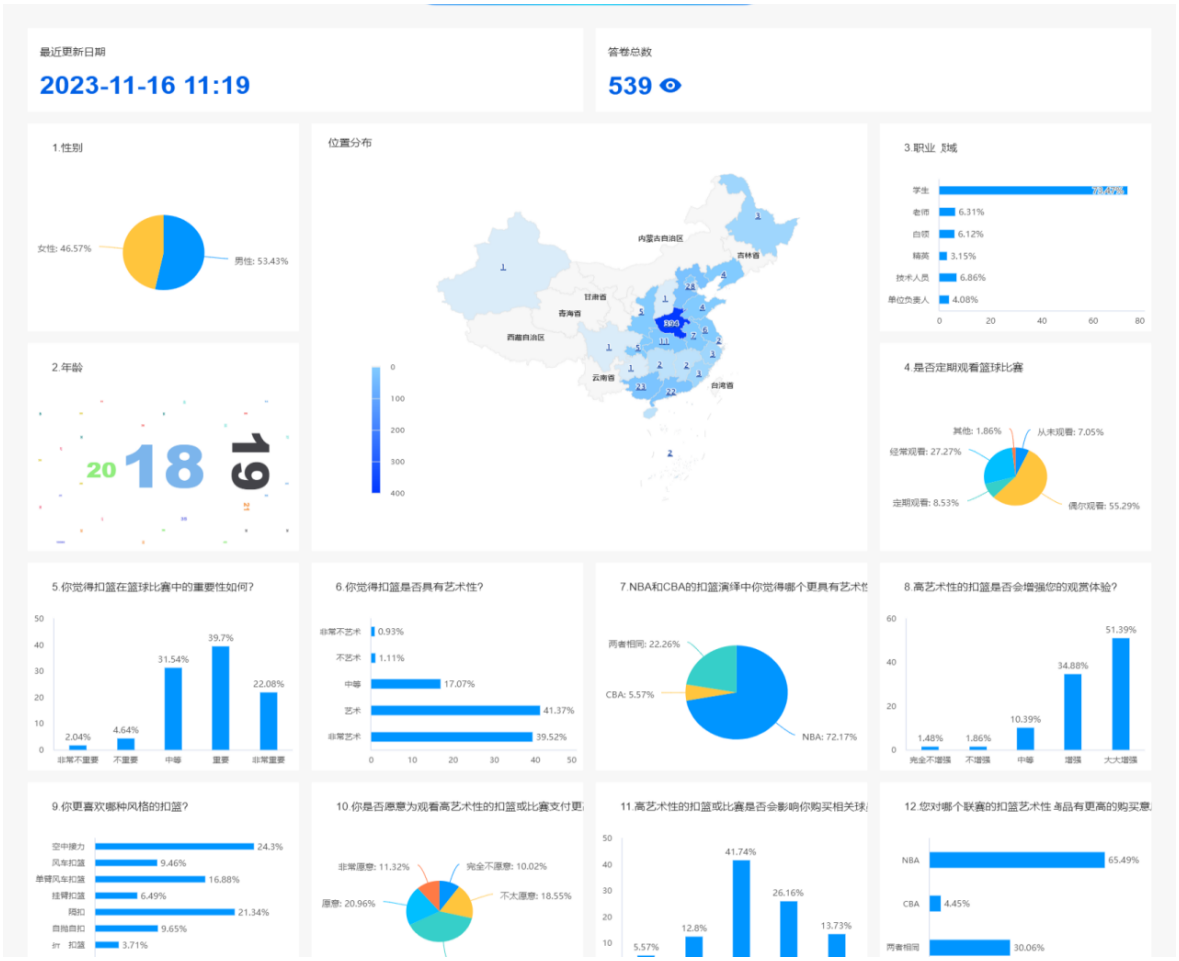


图 2: 问卷调查数据图

通过问卷星这一在线问卷调查平台，共回收来自全国各地问卷调查 539 份，并获得以上数据图表。

从图表中我们清楚地看到，对于扣篮在篮球比赛中的重要性，以及扣篮是否具有艺术性，是否会增加比赛的观赏体验这几个问题中，答案是显而易见，甚至可以说是压倒性的胜利。

分别是：有高达百分之 62.5%的观众认为扣篮在篮球比赛中有着非常重要的地位，88.9%的球迷和观众认为扣篮具有艺术性，86.27%的观众认为高艺术性的扣篮动作可以提高比赛的观赏性。

在观众以及球迷购买力的问题上，高艺术性的扣篮或比赛是否会影响您购买相关产品上，有 39.89 的观众和球迷愿意为此消费，不愿意的占到 18.37%，大部分人员保持中立态度。愿意为高艺术性的比赛支付更高费用的观众和球迷为 32.8%，不愿意的为 28.57%，其他则为中立。

在 CBA 与 NBA 联赛的对比分析中，我们发现仅有 5.57%的观众认为 CBA 的扣篮更具艺术性，而高达 72.17%的观众则认为 NBA 的扣篮动作更具艺术性。在 539 名受访者中，有 30.06%的观众和球迷愿意为 CBA 买单，而 65.49%的球迷则更愿意为 NBA 买单。这一压倒性的结果与我们之前的研究分析一致。CBA 仍需在提高和成长的阶段付出更多的努力。

扣篮的艺术化表现提高了比赛观赏性，赋予其娱乐与艺术价值。具有艺术特点的扣篮为 NBA 和 CBA 提供了更强的区分度，有助于塑造独特的品牌形象的同时，还为联赛带来了更多的商业机会和合作伙伴。同时，艺术性的扣篮也为球员提供了更广阔的发挥空间，为球员个人带来了更多的关注和认可。

具有艺术特点的扣篮不仅展示了球员出色的身体素质和技巧，给比赛增添了娱乐性和艺术价值。更重要的是，它使观众更容易与此产生情感共鸣，从而增强对比赛的情感连接。这些扣篮不仅让观众享受到了比赛的乐趣，还让他们对联赛、球队或球员产生了更深的情感纽带。

结论与展望

本研究围绕扣篮艺术在篮球运动中的重要性进行了深入探讨，揭示了扣篮艺术对于提升篮球比赛观赏性和球员个人品牌的显著影响。主要发现包括：

扣篮艺术在篮球比赛中具有极高的观赏价值，它融合了力量、灵巧、创造性和技巧，将篮球运动提升为一种视觉艺术。扣篮动作的多样性和创意性，如空中转身、空中胯下等高难度动作，不仅考验球员的身体素质，也展现了他们的艺术感和创造力。这使得篮球比赛不仅仅是一场体育竞技，更是一场视觉盛宴，吸引了更多非专业篮球观众的目光，从而增强了比赛的普及性和观赏性。

扣篮艺术是篮球技巧与球员个人品牌建设的结合。一次惊艳的扣篮能迅速提升球员知名度，使其在比赛中成为焦点，个人市场价值更具吸引力。像迈克尔·乔丹、文斯·卡特等球员，他们的扣篮艺术成为个人品牌的一部分，甚至影响了整个篮球鞋和服饰行业。他们的扣篮风格和动作成为球迷和媒体讨论的热点，推动了相关产品的销售，凸显了扣篮艺术在提升球员市场价值中的重要性。

扣篮艺术在篮球市场营销中扮演着关键角色。通过扣篮大赛等活动，利用球员的扣篮表演吸引观众和媒体的关注。不仅提高了比赛的观赏性，也为联赛和球队创造了更多的商业机会。此外，扣篮艺术的广泛传播，如在社交媒体上的热门视频和照片，也有助于提升篮球运动的全球影响力，吸引更多的赞助商和合作伙伴。这些营销活动不仅为联赛和球队带来了直接的经济收益，也为篮球文化的传播和普及做出了贡献。

未来的研究可以在以下几个方向进行深入探讨：

在提高扣篮技术方面，探索更有效的训练方法至关重要。通过应用科学的训练方法和技术手段，精准有效的为运动员提高起跳力量、身体协调性和空中控制能力。同时，可以通过

模拟和视频分析等工具，帮助球员更好地理解和练习扣篮技巧，从而提高技术的学习效率和比赛中的表现稳定性。

扣篮艺术在不同文化和地区中的表现形式和影响值得研究。不同文化背景和历史传统影响扣篮艺术的接受度和风格。研究这些差异有助于认识篮球运动多样性，推广篮球，增强全球吸引力。扣篮艺术与篮球市场营销紧密相关。扣篮艺术的吸引力可提升篮球赛事和品牌市场价值。

扣篮艺术对篮球兴趣有重要影响。通过学校体育课程、青少年训练营和公共活动推广扣篮艺术，可激发篮球兴趣，提高社会认知度和参与度。研究扣篮艺术作为社交和文化活动的价值，对增强社区凝聚力和青年人自信心有重要意义。

参考文献

王佳鑫. (2021). 体育赛事品牌赞助广告的传播策略 ——以中国男子篮球职业联赛的广告赞助为例. *西部广播电视, 42*(13), 3.

孔娇. (2016). 体育 IP 泡沫日益严峻 小牛资本寻找 “跨界营销” 结合点 [EB/OL].

史丹、张栋. (2011). 扣篮技术在比赛中的作用和运用. *教育教学论坛*，(28), 2.

刘中彦. (2021). CBA 球员扣篮技术观赏性影响要素分析. *当代体育科技, 11*(31), 240-243.

杜涛. (2021). *中男子篮球队的培养现状及对策研究*. 宁波大学.

李向前、吴光远. (2016). 体育美学视角下 NBA 扣篮的美学特征研究. *北京体育大学学报*, (3), 6.

李向前. (2011). NBA 扣篮展示的篮球文化对篮球训练起到的导向作用. 体育研究与教育, 26(5), 3.

郑嘉昕、黄涛、徐建华、顾孟迪. (2023). CBA 赛事体验对观众消费意愿的影响: 赛事认同的中介作用. *福建体育科技, 42*(3), 18-23.

曹永俐. (2009). 不败超人之败——2009 nba 扣篮大赛表演艺术初探. 湖北经济学院学报.*人文社会科学版, 6*(10), 2.

樊珍. (2020). KPL 观众赛事体验, 赛事认同及购买意愿的关系研究. [博士论文]. 上海体育学院.

樊珍. (2020). 产业融合背景下运动员体育娱乐化现状探究. *辽宁体育科技, 42*(2), 5.

Mulei, L. K., & Muchemi, L. (2021). Brand awareness through sports sponsorship: Assessing family bank’s eldoret half marathon. *Journal of Marketing and Consumer Research*.

Nuseir, M. (2020). The effect of sponsorship on the promotion of sports events. *International Journal of Business Innovation and Research*.

Zaif, A. (2016). The Impact of Brand Awareness on Companies` Marketing Strategies. Risk in Contemporary Economy.

领导宽恕对员工创造力的影响研究——基于中国多个省份多家组织的实证研究

THE IMPACT OF LEADERSHIP FORGIVENESS ON EMPLOYEE CREATIVITY—BASED ON EMPIRICAL STUDIES FROM SEVERAL ORGANIZATIONS IN SEVERAL PROVINCES IN CHINA

李明芳[1*], 张亚军[2], 张军伟[3]
Mingfang Li[1*], Yajun Zhang[2], and Junwei Zhang[3]

[1,2,3]泰国正大管理学院中国研究生院
[1,2,3]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 810153242@qq.com

摘要

在现代商业环境中，创造力已经成为组织成功和竞争优势的关键因素之一。了解员工创造力的形成机制已经成为组织管理和领导研究的重要议题。在领导的角色中，特别引人关注的是领导宽恕，尽管已经有一些研究关注不同领导行为对员工创造力的影响，但基于领导宽恕视角的研究仍然相对缺乏，需要学者进一步深入探讨。本研究基于情感事件理论基础，探讨了领导宽恕对员工创造力的影响及其内在机制。基于中国广西、广东、郑州、江苏等地区，包括高校、金融、通信等多家企业组织的 133 名领导和 317 名员工进行问卷调查，结果表明：领导宽恕对员工创造力有正向促进作用；积极情绪在领导宽恕与员工创造力之间起着中介作用；权力距离正向调节领导宽恕与积极情绪之间的关系。本研究强调了领导宽恕在促进员工创造力方面的重要性，并深入研究了与之相关的积极情绪和权力距离因素。这些结果为中国组织管理和领导实践提供了有益的见解，有助于优化员工创造力的培养和发展。

关键词: 领导宽恕 员工创造力 积极情绪 权力距离

Abstract

In the modern business environment, creativity has become one of the key factors of organizational success and competitive advantage. Understanding the formation mechanism of employee creativity has become an important issue in organizational management and leadership research. In the role of leadership, of particular concern is leadership forgiveness, and although some studies have focused on the impact of different leadership behaviors on employee creativity, research based on the perspective of leadership forgiveness is still relatively lacking and requires further discussion by scholars. Based on the theoretical basis of emotional events, this study explores the influence of leadership forgiveness on employees' creativity and its intrinsic mechanisms. Based on the questionnaire survey of 133 leaders and 317 employees in Guangxi, Guangdong, Zhengzhou, Jiangsu, etc., the results show that leadership forgiveness has a positive role in the mediation between leadership forgiveness and employee creativity; the power distance positively regulates the relationship between leadership forgiveness and positive emotions. This study highlights the importance of leadership forgiveness in promoting employee creativity and delexamines the positive emotional and power distance factors associated with it. These results provide useful insights into organizational management

and leadership practices in China and help to optimize the development and development of employee creativity.

Keywords: Leadership forgiveness, Employee Creativity, Positive Emotions, Power Distance

引言

在世界之变、时代之变、历史之变加速演进下，21 世纪的国际环境充满各种挑战和危机。2022 年 10 月 16 日习近平总书记在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告中指出：“必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力”。教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。创新是一个国家和社会进步的动力，企业是市场主体和经济社会发展的重要力量，企业只有坚持创新，才可以在激烈的竞争环境中获得生存与发展，创新驱动本质是人才驱动，而员工是企业创新的动力主体，因此，如何最大程度激发员工创造力是理论和实践共同关注的焦点，基于此，学者们对员工创造力的前因展开了丰富的研究。

在经济全球化的大环境下，市场竞争更加激烈导致员工面临着前所未有的不确定性，员工的工作压力与日俱增，犯错在所难免，如果领导与员工之间的冲突和矛盾不能及时化解，那在极大程度上会影响员工工作情绪及个体创造力的激发。领导者作为企业管理中的关键环节，如何引导员工继续保持积极的工作态度以及行为，进而激发员工发挥自身创造力是企业领导者需要解决的实践难题。因此，领导的宽恕和包容至关重要。领导宽恕是指当领导受到员工的顶撞或冒犯后，领导消除对冒犯者的愤怒与怨恨，并放弃敌视和报复，反映了领导消极情绪、认知与行为的消失（张军伟和龙立荣，2016）。在过去的领导宽恕研究中，显示领导宽恕可以促进员工的宽恕倾向、建言行为、创造力、工作绩效、工作满意度（张军伟 & 龙立荣 2016；军伟等 2023；张亚军等，2017；Domínguez-Escrig et al.,2021; De Clercq et al.，2021）。然而，学者们对领导宽恕与员工创造力的影响仍未得到深入分析，这使得领导宽恕对创造力的探讨成为一项相对被忽视但值得深入挖掘的研究课题。因此，本研究旨在考察领导宽恕对员工创造力的影响，以更全面地理解领导宽恕的实际作用，为中国的管理实践提供启发意义。

此外，基于情感事件理论的视角，本文深入探讨积极情绪的中介作用和权力距离的调节作用。情感事件理论是由 Weiss 和 Cropanzano (1996) 提出，通过系统地阐述工作场所事件如何影响员工情感反应和体验，从而对后续工作相关行为产生影响。在情感事件理论的框架下，积极情绪的定义借鉴了情感事件理论的提出者 Weiss 和 Cropanzano (1996) 的观点，积极关注员工在工作中体验到的正向情感，如愉悦、兴奋和满足感，进一步了解员工的情感状态如何影响其工作表现和创造性输出。对权力距离的理解来源于 Hofstede（1980）对权力距离概念的构建。该理论描述了在组织或社会中，人们对权威和权力分配差异的接受程度。这对于解释领导者与员工之间的关系和权力动态至关重要。为了更全面地理解领导宽恕与员工创造力的关系，以及探索激发员工创造力的影响机制，本文基于情感事件理论提出领导的宽恕可能影响员工的积极情感，从而提升员工创造力，并且权力距离在其中起调节作用。

这项研究旨在为企业组织在创新管理实践中提供更为具体的指导建议。通过对领导宽恕影响机制展开探讨，揭示领导宽恕在组织中发挥的重要作用，从而为中国的企业在管理实践上带来启发。

研究目的

本文研究的主要目的如下：

（1）探讨领导宽恕与员工创造力之间的关系。从目前查找到领导宽恕的研究情况来看，以往文献主要采用社会交换理论来解释领导宽恕对员工结果的影响机制，但鲜有学者使用情感事件理论的视角来揭示其内在机理。因此，本研究基于情感事件理论为理论框架，深入分析领导宽恕、员工创造力、积极情绪和权力距离等关键变量之间的关系，探讨领导宽恕如何影响员工的积极情绪，进而如何激发员工的创造力。

（2）构建领导宽恕通过影响员工积极情绪，进而作用于创造力的中介模型，并考察权力距离的调节效应。希望通过深入研究领导宽恕的作用效应，能够帮助各企业组织的领导更清晰地认识不同的领导行为对员工创造力的影响，从而为提升员工创造力提供建议，为更好地促进企业组织的绩效及经济发展提供重要思路。

文献综述

通过对领导宽恕的文献进行综述，本文发现影响领导宽恕的前因主要有同理心、责任归因、冒犯行为的严重性、双方关系亲密度等因素。McCullough 等（1997）发现，同理心会导致个体的亲社会的转变，促进个体对冒犯者当前情绪状态的理解。冒犯行为的严重性也在一定程度上影响领导宽恕，Boon 和 Sulsky（1997）研究证实，冒犯行为严重程度越高，个体宽恕的可能性越低。与关系疏远的人相比，受害者更倾向于宽恕关系亲近的人（Karremans & Aarts,2007; McCullough et al., 1998）。此外，李嫄等（2021）证实，在关系较好的上下级中，上级实施辱虐行为带给个体的伤害会更大。领导宽恕的结果。在工作态度方面，领导宽恕对于工作满意度、工作投入、心理安全感、忠诚度等工作态度具有积极作用。Lam 和 Chan（2015）指出，领导宽恕与员工满意度密切相关，通过传递关怀和支持的信息，宽恕有助于构建积极的领导－员工关系。张亚军等（2017）指出，领导宽恕对员工建言有积极影响，领导宽恕在一定程度上减轻员工建言的心理压力，增强心理安全感。张见欢（2018）研究证实，领导宽恕有利于提高员工的忠诚度，降低员工的离职意愿。同时，领导宽恕与员工承诺紧密相关。领导宽恕与员工绩效之间存在复杂的关系，需要在激励员工的同时避免对不当行为过于宽容，以确保绩效的有效提升，这与 Colquitt et al.（2013）关于组织绩效的研究密切相关。此外，如 Li et al.（2022）强调了领导宽恕在提升员工创造力方面的积极作用。

1. 理论基础与研究假设

1.1 领导宽恕与员工创造力的关系

宽恕的核心要义是具体情境下针对所感知的冲突和摩擦而做出亲社会的改变（Thompson，L. Y.，2005），这是宽恕具有积极心理健康价值的基本条件，也是一种积极的情感体现。领导宽恕指当领导受到员工的冒犯后，领导消除对冒犯者的愤怒与怨恨，并放弃敌视和报复，反映了领导消极情绪、认知与行为的消失（张军伟 & 龙立荣，2016）。Leroyet al.（2012）指出领导宽恕并非简单原谅，更是一种对员工的尊重和理解。这种情感传递了一种被认同的信息，为员工打开了表达自己创造性思维的空间。员工通过体验到被尊重，员工的心理状态更趋向积极。这种积极状态不仅体现在更高的工作满意度和更强的工作投入上，还在创造性思维和行为的表现中有所体现。如 Dutton 和 Heaphy（2003）所述，领导宽恕构建了一种相对安全的工作环境，员工不会因为犯错而受到过分严厉的惩罚，这为建立对领导的信任创造了条

件。在这种安全的氛围中，员工更容易体验到心理上的安全感。这种感觉使得员工不再害怕承认错误或提出大胆创新的观点，从而为创造性行为的展现提供了有力支持。

基于情感事件理论，本文认为，工作场所中的具体事件可能会影响员工的情感反应，而所产生情感反应又会诱发员工产生相应的工作行为。领导宽恕作为一种领导行为，也是一种工作事件，反映了领导愿意原谅员工的过错或失误，而不采取严厉的惩罚措施，员工在工作场所中感受到领导的包容和大度，这有可能会激发员工积极情感的产生，进而使员工对工作有更多的投入，更努力地探索解决工作问题的新思路和新方法。综合来看，领导宽恕可以通过建立信任、降低员工心理负担、从而激发员工积极情绪以及促进创造性思维，为员工创造力的释放提供有力支持。综合上述分析，本文提出如下假设：

H1：领导宽恕与员工创造力呈正相关关系。

1.2 积极情绪的中介效应

20 世纪 90 年代初，Isen 和 Baron 指出，积极情绪在组织行为研究中的重要性。积极情绪是一种让人产生愉悦、开朗、乐观、精神饱满的感受并作用于某种行动的正价情绪，是个人对特别事件的即时反馈。如 Leroy et al.（2012）所述，领导宽恕的表现传递了一种对员工的肯定和理解，这种情感暗示激发了员工的积极情绪。领导宽恕可以被视为一种情感事件，激发了员工积极情绪的体验，包括但不限于满足感、希望和愉悦。在以往的研究中，组织的情境因素会通过情绪与情感这个纽带作用于员工的工作态度与行为，如员工在工作中的接收到的情感会影响其创造力的发挥。

Fredrickson（2001）的 “宽恕－和谐理论” 指出，积极情绪是一个宽广而开放的认知和行为模式的关键驱动力。在领导宽恕的背景下，员工通过体验积极情绪，更容易表现出创造性的思维和行为。积极情绪使员工更加开放、灵活，有助于跳出传统思维模式，从而促进创造性的问题解决和创新性的工作表现。这一过程凸显了领导宽恕对组织创造力氛围的塑造具有积极的影响，为员工创新行为提供了情感上的支持和激励。据此，本文预测领导宽恕可以影响员工的积极情绪，进而激发员工创造力。基于情感事件理论分析，我们认为领导宽恕能够帮助员工产生积极情绪，而积极情绪能促进员工提升创造力。因此，本文提出如下假设：

H2：积极情绪在领导宽恕与员工创造力之间具有中介效应。

1.3 权力距离的调节效应

权力距离作为一种文化价值观，是指人们对组织中权力分配不平等情况的接受程度（Furrer et al., 2000）。不同的国家，对权力距离的概念不同，权力距离有一定的差距。在中国的而言，个人层面的权力距离对于人们来说更为敏感。在职场中，领导在任务分配、考核等工作中具有一定程度的主观性，员工的权力距离不同可能会导致员工对领导行为的敏感程度不同。Triandis（1996）认为，权力距离通过影响组织中的领导方式，进而影响员工的情绪与行为。在工作中，高权力距离的员工比较容易接纳领导与员工之间的权力分配差异，这部分员工认为领导是权威的代表，他们的任务是尊重权威，不讨价还价，员工与领导之间存在明显的权力差距，领导的宽恕可能被视为更显著，因为员工可能更依赖领导来改善他们的情感状态，更容易引发员工的积极情绪，员工会更能感到领导对他们的关心和理解，从而提高他们的情感幸福感（Kirkman et al，2009）。

根据情感事件理论，个体对工作中所经历的工作事件而形成的情感反应有相对的影响效果。本文认为，权力距离影响领导宽恕与员工对积极情绪之间的关系。权力距离高的员工在领导宽恕的包容、理解下更能感知到来自上级领导的支持与尊重，进而能够获得更多的情感或情绪满足等情绪资源，从而对领导产生强烈的认同与情感依恋。权力距离较低的员工更倾

向于平等和自主性，他们可能更少依赖领导的宽恕来改善情感。在工作中，发生矛盾冲突后获得领导宽恕被他们认为是理所当然的，此时，领导宽恕可能对员工的积极情绪产生一定影响，但不一定像在高权力距离情境中那样显著。所以，低权力距离不会强化领导宽恕对员工情感变化的积极影响。基于上述分析，本文提出如下假设：

H3：权力距离正向调节领导宽恕与积极情绪之间的关系。即员工的权力距离越高，领导宽恕与积极情绪之间的正向关系更强。

H4：权力距离正向调节领导宽恕经由积极情绪影响员工创造力的间接效应。即员工的权力距离较高时，该间接效应加强。

综上所述，本研究构建理论模型如图 1 所示。

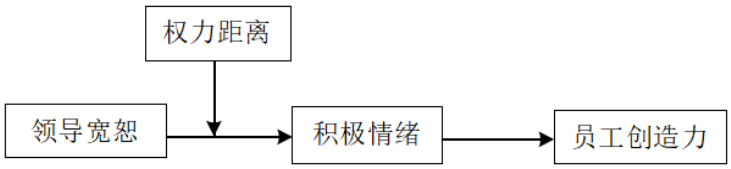


图2 研究模型

研究方法

2.1 研究对象和过程

本研究采用问卷调查法，通过不同行业的跨领域调研，有助于全面分析领导宽恕行为普遍性，基于此，本研究的数据来源于中国广西、广东、郑州、江苏等地区，包括高校、金融、通信等多家单位及组织，通过从部门主管以及员工两个源头收集数据来降低同源偏差的影响。基于数据的可获得性原则，通过问卷星网络调研平台以及纸质版填写的方式展开调研。参与调研人数共计 500 人，调研的采取匿名性和自愿性。参与人员填写完毕后，问卷直接交回调研人员，确保调研内容的保密性。本次调查问卷，剔除答题时间过短、选项数值完全一致后，回收问卷 450 份，其中有 133 名领导和 317 名员工参与问卷调研，问卷有效回收率为 90%。剔除条件有两种情况：第一种问卷有未填项，第二种为题项答案选择为同一选项或多选。根据回收有效问卷做进一步数据整理分析。样本基本情况如下：在 450 个有效样本中，男性被调研者有 222 人，占比 49.33%，女性被调研者有 228 人，占比 50.67%，女性人数占比略高，与目前单位性别占比情况较为吻合，问卷数据有效；在年龄调研中，64.44% 的被调研者的年龄在 26-45 周岁，年龄在 25 周岁以下的被调研者占比 19.78%，46 岁以上的调研者占比 15.78%，从总体上看，被调研者的年龄在单位处于中坚力量的居多；被调研者的学历调研结果显示，学历以本科学历（201 人，占比 44.67.6%）、硕士学历（164 人，占比 36.44%）、博士学历（67 人，占比 14.89%）为主，因此，被调研者具有一定较高程度的学历水平。

2.2 测量工具

研究采用的测量工具均来源于国外成熟量表，采用标准的翻译－ 回译程序进行调整。量表均采用李克特 5 点计分法，范围 1=非常不同意到 5=非常同意。

领导宽恕采用张军伟和龙立荣（2016）开发的领导宽恕题项的量表，包含 5 种典型题项的量表，该量表的 Cronbach’s α 系数为 0.834。积极情绪的测量参照 Waston，Clark 和 Tellegen (1988）编制的量表，包含 3 个条目，包括“高兴”“兴奋”和“自豪”。权力距离的量表采用 Dorfman et al（1988）开发的量表，包括 6 个题项，典型题项包括“我认为领导在做大多

数决策时，不需要征询下属意见”等。员工创造力的测量采用的是 George 和 Zhou（2001）开发的测量量表，共计 10 个题项，如“我能够找到新的理念、技术等”“我是一个经常产生创新性想法的人”等。

研究结果

3.1 验证性因子分析

采用验证性因子分析检验领导宽恕、积极情绪、权力距离、员工创造力四个因子之间的区分效度，结果表 1 所示：四因子模型拟合效果最优，且显著优于三因子模型（$\Delta\chi2=1171.53$, $\Delta df=8$，$p<0.001$）、双因子模型（$\Delta\chi2=2743.06$, $\Delta df=20$，$p<0.001$）、单因子模型（$\Delta\chi2=4393.99$, $\Delta df=24$，$p<0.001$），因此，本研究中各变量测量具有良好的区分效度。

表 1: 验证性因子分析结果

模型	χ2	df	χ2/df	Δχ2(Δdf)	CFI	TLI	IFI	RMSEA
四因子模型	921.99	421	2.19		0.96	0.95	0.95	0.05
三因子模型	2093.52	429	4.88	1171.53(8)***	0.8	0.81	0.81	0.12
双因子模型	3665.05	441	7.4	2743.06(20)***	0.75	0.74	0.75	0.19
单因子模型	5315.98	445	11.95	4393.99(24)***	0.6	0.61	0.61	0.21

3.2 相关性分析

通过相关性分析来研究领导宽恕与积极情绪、权力距离以及员工创造力这三个重要变量之间的相关关系。我们从表 2 可以看出，领导宽恕与积极情绪、权力距离以及员工创造力这三个变量之间均存在着显著的正相关关系。相关系数值分别为 0.554、0.366 和 0.397，且均为正值，表明随着领导宽恕的增加，积极情绪、权力距离和员工创造力也相应增加。

表 2: Pearson 相关表

	平均值	标准差	性别	年龄	月收入	受教育程度	单位职务	领导宽恕	积极情绪	权力距离	员工创造力
性别	1.493	0.501	1								
年龄	2.389	0.975	0.062	1							
月收入	3.198	1.425	0.022	0.453**	1						
受教育程度	3.027	1.001	-0.017	-0.068	-0.068	1					
单位职务	1.296	0.457	0.082	0.366**	0.351**	-0.047	1				
领导宽恕	3.288	1.192	0.001	0.09	-0.028	0.023	-0.025	1			
积极情绪	3.046	1.156	0.004	-0.001	-0.021	0.012	-0.033	0.554**	1		
权力距离	3.123	1.114	0.041	0.091	-0.019	-0.081	-0.004	0.366**	0.387**	1	
员工创造力	3.028	1.011	0.059	0.018	-0.008	-0.022	-0.026	0.397**	0.431**	0.435**	1

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

性别：男=1，女=2；年龄：25岁及以下=1，26-35岁=2，36-45岁=3，46岁以上=4；月收入：3000以下=1，3001-5000=2， 5001-7000=3，7001-9000=4，9001以上=5；受教育程度：大专及以下=1，本科=2，硕士=3，博士=4；单位职务：普通员工=1，管理者=2

3.3 假设检验

为了深入研究领导宽恕对员工创造力的影响，本文进行了一项线性回归分析。在这个分析中，本文将领导宽恕作为自变量，员工创造力作为因变量。模型的构建如下表3所示。通过分析结果，我们发现该线性回归模型的 R 方值为 0.162。这表示领导宽恕可以解释员工创造力的 16.2%变化原因。表明领导宽恕在一定程度上能够影响员工创造力。我们进一步对模型进行了 F 检验，其结果表明模型通过了 F 检验（F=17.206，p=0.000 < 0.05）。这意味着领导宽恕对员工创造力产生了影响关系。具体分析领导宽恕的回归系数值为 0.4，p 值为 0.000，显著性水平小于 0.001。这意味着领导宽恕对员工创造力产生了显著的正向影响关系。这个发现强调了领导宽恕在促进员工创造力方面的重要作用。综上所述，线性回归分析的结果显示，领导宽恕对员工创造力产生显著的正向影响关系。H1 得到了支持，即领导宽恕与员工创造力呈正相关关系。

表 3: 回归分析结果

变量	员工创造力	员工创造力
	M1	M2
常数	-	-
控制变量		
性别	0.058	0.059
年龄	0.023	-0.03
月收入	-0.021	0.013
受教育程度	-0.021	-0.031
自变量		
领导宽恕		0.4***
R^2	0.004	0.162
调整R^2	-0.005	0.153
F	0.494,	17.206***
D-W值	2.063	2.072

*P<0.05,**P<0.01,***P<0.001

根据中介分析的结果，本文发现中介效应值为 0.143，且通过 Bootstrap 法进行的中介效应检验表明，这一中介效应值在统计上是显著的（z 值=4.547，p 值=0）。此外，95%的 Bootstrap 置信区间范围在 0.106 至 0.229 之间，不包括 0。这意味着积极情绪在领导宽恕和员工创造力之间起到了部分中介作用。综合上述分析，假设 H2 得到了支持：积极情绪在领导宽恕与员工创造力之间有中介作用。

表 4: 中介作用检验结果汇总表

项	a*b	a*b	a*b	a*b	检验结论
	中介效应值	(Boot SE)	(95% BootC下限）	(95% BootC上线限）	
领导宽恕=>积极情绪=>员工创造力	0.143	0.031	0.106	0.229	部分中介

* *p*<0.05 ** *p*<0.01

从模型 1 来看：考虑性别、年龄、月收入、受教育程度和单位职务等控制变量，未包含权力距离。即使在这些基础变量的控制下，领导宽恕对积极情绪有显著的正影响，表明领导宽恕与员工积极情绪之间存在一定的正相关。模型 2 在模型 1 的基础上引入了权力距离作为一个独立变量。引入权力距离后，它对积极情绪的影响也显著，表明权力距离本身就是影响员工积极情绪的一个重要因素。模型 3 进一步概括了领导宽恕与权力距离的交互作用，揭示了权力距离在领导宽恕与积极情绪关系中的调节作用。交互作用项的显著正影响（p<0.01）强烈表明，随着权力距离的增加，领导宽恕对员工积极情绪的正向影响增强，H3 得到了验证。模型的 R 平方值和调整 R 平方值的增加，以及 F 值和相关 p 值的显著性，进一步证实了模型 3。相比前两个模型在统计上是健全的，并且能更好地解释积极情绪的变化。这些统计指标的改善表明，考虑权力距离和领导宽恕的交互效应可以更准确地描述领导行为与员工情绪之间的动态关系。综上所述，表 5 的分析结果支持了假设 H3，即权力距离正向调节了领导宽恕与积极情绪之间的关系，特别是在权力距离较高的环境中，领导宽恕与积极情绪之间的正向关系更为显著。

表 5: 调节效应分析结果表

	积极情绪	积极情绪	积极情绪
	M1	*M2*	*M3*
常数	3.16***	3.133***	3.069***
性别	0.017	-0.002	-0.006
年龄	-0.072	-0.092	-0.096
月收入	0.019	0.027	0.026
受教育程度	-0.004	0.018	0.027
单位职务	-0.014	-0.006	-0.016
领导宽恕	0.543***	0.467***	0.458***
权力距离		0.228***	0.222***
领导宽恕*权力距离			0.143***
R^2	0.31	0.351	0.38
调整R^2	0.301	0.341	0.369
F 值	33.224***	34.213***	33.781***
△R^2	0.31	0.041	0.029
△*F* 值	33.224***	28.000***	20.300***

** $p<0.05$ *** $p<0.01$

表 6 展示了员工创造力（因变量）与积极情绪（中介变量）之间的关系，并考察了权力距离（调节变量）对于这种关系的调节效应。具体来看，表格中列出了不同权力距离条件下的间接效应值及其统计数据。当权力距离为高（+1SD）时，积极情绪对员工创造力的间接效应值为 0.192，标准误为 0.033，95%置信区间为 0.142 到 0.273。这表明，在较高的权力距离下，积极情绪对员工创造力的促进作用更强。相反，在权力距离较低（-1SD）的情况下，这一间接效应值为 0.102，标准误为 0.028，95%置信区间为 0.082 到 0.192，表明在较低的权力距离下，积极情绪对员工创造力的促进作用减弱。假设 H4 得到了验证。

表 6: 被调节的中介效应

因变量	中介变量	调节变量	间接效应值	SE	95%置信区间上限	95%置信区间下限
员工创造力	积极情绪	权力距离（+1SD)	0.192	0.033	0.142	0.273
		权力距离（-1SD)	0.102	0.028	0.082	0.192
		差异	0.09	0.005	0.06	0.081

讨论

4.1 研究结论

本文以情感事件理论为基础，在检验领导宽恕与员工创造力直接效应的同时，分析了领导宽恕经由积极情绪影响员工创造力的间接效应以及权力距离的调节效应。主要结论如下：（1）领导宽恕与员工创造力呈正向关联。即领导宽恕能够促进员工创造力，基于情感事件理论，领导宽恕代表着领导愿意原谅员工的过错或失误，而不采取严厉的惩罚措施。这种宽恕行为有助于建立员工的信任，降低员工的心理压力，激发员工的积极情绪，从而促进创造性思维。（2）积极情绪在领导宽恕对员工创造力的影响中起中介作用。（3）权力距离在领导宽恕与积极情绪之间具有调节作用。具体而言，在高权力距离的情境中，领导宽恕更容易引发强烈的积极情绪，以弥补权力差距。这意味着领导宽恕在高权力距离组织中可能具有更为显著的积极情绪引导效应。相反，在低权力距离组织中，积极情绪可能更多地受到积极的社会交换关系的驱动，而非领导宽恕的影响。

4.2 理论贡献

（1）本研究发现了领导宽恕正向影响员工创造力，有力地补充了领导行为与员工创造力之间关系的研究。系统地梳理了领导宽恕的结果文献，主要聚焦于建言行为、工作绩效、工作满意度（张军伟 & 龙立荣，2016；张军伟等 2023；张军伟等，2017；Domínguez-Escrig et al.，2021；De Clercq et al.，2021）方面，并对其进行广泛的研究，遗憾的是少有学者关注领导宽恕对员工创造力的研究。根据目前的研究空白，本研究在情感事件的理论支持下，直接关联了领导宽恕与员工创造力，并且验证了两者的显著正向关系，有力地填补了领导宽恕与员工创造力关系之间的不足，为领导宽恕与员工创造力之间的关系提供了更深刻的理论支持。

（2）本研究揭示了积极情绪在领导宽恕与员工创造力之间的产生显著的间接影响，更好地完善了两个变量之间的中介机制。在以往的研究中，积极情绪作为中介变量的研究较为广泛，但在领导宽恕与创造力之间的路径研究较为少数，本文以情感事件理论视角为基础，提出积极情绪在领导宽恕与员工创造力之间的中介作用，并验证了领导的宽恕是一种积极情绪的表达，通过在情感事件中表现出对员工的谅解、鼓励、支持等行为的正向反馈，从而促进员工的情感体验，激发积极情绪，最终对员工创造力产生影响。这一中介机制揭示拓展了该理论的应用范围。

（3）本研究验证了权力距离的调节作用，进一步界定了领导宽恕影响效果的边界。具体而言，在高权力距离组织中，员工可能更容易接受领导宽恕，因为领导的宽恕氛围让员工觉得不是理所应当，存在意料之外的情感体验，同时也在一定程度上有助于弥补领导与员工的权力差距，从而引发更强烈的积极情绪。相反，在低权力距离组织中，员工可能对领导宽恕的感知和接受程度较低，因此，它对积极情绪和创造力的影响可能较弱。由此可见，权力距离是影响领导宽恕影响员工行为的重要边界条件。黄光国（1988）也指出，权力距离

较高的员工会将组织中的资源分配和权力授予的情况理解为对个体的关怀、照顾、激励，从而致使员工做出更多组织公民行为。本文基于情感事件理论，提出并验证权力距离正向调节领导宽恕对员工创造力之间的关系，阐述了权力距离是影响领导宽恕有效性的重要因素，进一步拓展了领导宽恕影响效果调节变量的现有研究。

4.3 管理启示

（1）领导者应认识到宽恕的重要性。领导者要进一步提升自身的素质和能力，通过领导力培训和发展计划，帮助领导提高宽恕技能和情感管理能力。有效运用宽恕作为一种有效的冲突解决和领导策略，领导者应倡导并传递宽恕的价值观，建立一种宽恕文化，使员工感受到组织对错误和失误的包容。在工作中，及时关注员工的需求变化，鼓励员工参与创新项目和提供创新想法。同时，尊重个体发展差异，当员工出现错误和失误时，适当提供宽恕空间，通过激励措施，如奖励和认可，来支持员工的创新行为，给予员工在发挥创造力的过程中提供适度安全的心理环境。

（2）领导者需要重视积极情绪的全方位管理。领导者应注重积极情绪的引导和提升，开展积极情绪的培训和教育、定期组织团建活动，鼓励积极情绪的表达和共享，促进员工之间的互相支持和鼓励，使员工充满积极情绪投入工作。其次，领导者可以通过奖励措施、肯定和表扬来增强员工的积极情绪，改善员工情感体验，更能激发积极情绪，从而推动创造性思维和行为。

（3）领导者需要了解权力距离在管理中发挥的作用。理解权力距离在领导宽恕与员工创造力之间的调节作用是有效管理的关键。给予高权力距离的员工认可和奖励，可以激励他们更加努力地工作，并且增强他们的忠诚度和归属感。相反，对于低权力距离的员工可能更倾向于开放和平等地沟通，领导应该鼓励他们分享意见和想法，并且给予他们足够的机会参与决策和讨论，提供个性化的发展计划和支持，帮助他们实现个人目标和职业发展。

4.4 研究局限与展望

（1）本研究的数据样本主要通过在问卷星上发放问卷调查搜集得到，大多数研究集中在某一文化背景的样本上，因此结果的普适性可能受到限制。未来研究可以扩大样本多样性，选择更广的地域范围、文化背景、生活环境等，因此未来的研究可以加入更多的变量作为中介作用和调节机制来研究两者间的关系，以更好地理解不同文化和组织背景下的领导宽恕对员工创造力的影响。

（2）本研究关注领导宽恕和员工创造力之间的短期关系，缺乏对长期影响的探讨，同时仅在个体层面进行创造力激发机制的研究，未来的研究可以追踪领导宽恕的长期效应以及考虑个体和团队层面的影响机制，进行多层次的探究，更加全面地解释组织创造力的提升路径。

（3）本研究仅仅探究了领导宽恕的影响因素，未对其前因变量进行探究，领导者领导风格并不总是单一和稳定不变的，面对不同的员工，部分领导者会灵活选择不同的领导风格。因此，未来的研究可以聚焦领导者层面，将研究路径前申，关注领导风格的前因变量，探究领导宽恕的形成机制，为领导者管理风格的权变决策提供指导。

（4）未来研究应当开展更多的跨文化研究，以深入探讨不同文化背景下领导宽恕的效应差异，以便全面理解领导宽恕的文化适应性和普适性。同时，除了量化研究，还可以采用实证研究和案例分析来深入了解领导宽恕对员工创造力的影响，进一步深化领导宽恕与员工创造力关系的理解，并提供更多实践指导和管理建议，丰富对领导宽恕的研究。

参考文献

张亚军、张军伟、刘汕.（2017）. 领导宽恕对员工建言的影响研究. *科研管理, 38*(11), 66-74.

张军伟、张亚军、尹长琴、陆露、朱其权.（2023）. 宽恕的代价：领导宽恕、员工道德推脱与工作场所越轨行为的关系研究. *管理评论, 35*(02), 228-236.

张军伟、谢锟、张亚军、王桃林、朱其权.（2023）. 自我损耗理论视角下领导宽恕对领导辱虐行为的

张军伟、龙立荣.（2017）. 易谋，上行下效: 工作场所宽恕的涓滴模型. *管理工程学报,31*(01)，24-31.

张军伟、龙立荣.（2016）. 服务型领导对员工人际公民行为的影响: 宽恕氛围与中庸思维的作用. *管理工程学报, 30*(01), 43-51.

张见欢.（2018）. 领导宽恕对新生代员工忠诚度和工作绩效的影响研究. *武汉科技大学. 用, 管理评论, 28*(04), 134-144.

李嫄、闫葳、步磊、张昱城. （2021）. 领导冒犯动机归因对员工 “宽——容” 选择的影响：基于情感事件理论的视角. *技术经济, 40*(2)，107-116.

黄光国.（1988）. *〈人情与面子：中国人的权力游戏〉. 《中国人的权力游戏》*.台北：巨流图书公司.

Boon, S. D., & Sulsky, L. M. (1997). Attributions of blame and forgiveness in romantic relationship. *Journal of Social Behaviour and Personality, 12*(1), 19-44

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of applied psychology, 98*(2), 199.

De Clercq, D., & Pereira, R. (2021). Sleepy but creative? How affective commitment, knowledge sharing and organizational forgiveness mitigate the dysfunctional effect of insomnia on creative behaviors. *Personnel Review , 50*(1), 108- 128.

Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Gómez, R. C., & Alcamí, R. L.（2021）. Improving performance through leaders’ forgiveness: The mediating role of radical innovation. *Personnel Review, 51*(1), 4-20.

Dutton, J. E., Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality relationships at work. *Berrett-Koehler Publishers: San Francisco*, 263–278.

Dorfman, P.W. and Howell, J.P. (1988) Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build George J M, Zhou J. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513-524.

Furrer, O., Liu, B. S. C., & Sudharshan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: Basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of service research, 2*(4), 355-371.

George, J. M., Zhou, J.（2001）. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513-524.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Karremans, J. C., & Aarts, H. (2007). The role of automaticity in determining the inclination to forgive close others. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*(6), 902-917.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal, 52*(4), 744-764.

Lam, C. M., & Chan-So, P. C. (2015). Validation of the Chinese version of Differentiation of Self Inventory (C-DSI). *Journal of marital and family therapy, 41*(1), 86-101.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of business ethics, 107*, 255-264.

McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington Jr, E. L., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of personality and social psychology, 75*(6), 1586-1603.

McCullough, M. E., Worthington Jr, E. L., & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of personality and social psychology, 73*(2), 321.

Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of personality, 73*(2), 313-359.

Triandis, H. C. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychologist, 51*(4), 407–415.

Weiss, H. M, Cropanzano, R. (1996). Affective Events Thery: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at work. *Research in Organizational Behavior,18*(3), 1-74.

Watson ,D.,Clark ,L. A ,Tellegen ,A.Development and validation of brief measures of positive and negative affect:The PANAS scales.*Journal of Personality and Social Psy-chology,*1988,54: 1063-1070 .

领导网络怠工、职场焦虑与创新行为——基于权力依赖的调节作用
LEADERS' CYBERLOAFING, WORKPLACE ANXIETY AND INNOVATIVE BEHAVIORS: THE MODERATING EFFECTS OF POWER DEPENDENCE

张亚军 [1], 王晶晶 [2*], 马俊丽 [3], 刘正坤 [4], 李媛 [5]
Yajun Zhang[1], Jingjing Wang[2*], Junli Ma[3], Zhengkun Liu[4], and Yuan Li[5]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院
[2,3,4,5] 贵州财经大学工商管理学院
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[2,3,4,5]School of Business Administration, Guizhou University of Finance and Economics, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** wangjingjing@mail.gufe.edu.cn

摘要

基于情绪认知评价理论，构建领导网络怠工影响员工创新行为的被调节的中介模型。采用层级回归等方法对 3 个时间点收集的 357 名员工及领导的样本进行了分析。结果表明：领导网络怠工正向影响员工创新行为；职场焦虑中介领导网络怠工与员工创新行为之间的关系；权力依赖正向调节领导网络怠工与职场焦虑之间的关系，亦正向调节领导网络怠工经由职场焦虑影响员工创新行为的间接效应。本研究能够启发管理者通过对网络怠工和权力的监管和使用来促进员工创新行为。

关键词： 领导网络怠工 创新行为 职场焦虑 权力依赖

Abstract

Based on cognitive appraisal theory of emotion, this paper constructs a moderated mediation model of the influence of leaders' cyberloafing on employees' innovation behavior. A sample of 357 employees collected at 3 time points was analyzed using methods such as hierarchical regression. The results show that: leaders' cyberloafing positively affects employees' innovation behavior; workplace anxiety mediates the relationship between leaders' cyberloafing and employees' innovation behavior; power dependence positively moderates the relationship between leaders' cyberloafing and workplace anxiety, and positively moderates the indirect effect of leaders' cyberloafing affecting employees' innovation behavior through workplace anxiety. This study can inspire managers to promote innovative employee behavior through the regulation and use of cyberloafing and power.

Keywords: Leaders' Cyberloafing, Innovation Behavior, Workplace Anxiety, Power Dependence

引言

"火车跑得快，全靠车头带"，领导作为组织情境构成的核心部分和连接组织与员工的重要纽带，在组织中发挥着关键的模范作用，其行为对组织和员工造成的影响不言而喻(Agarwal & Avey, 2020; Bhattacharjee & Sarkar, 2023)。然而，令人深思的是，"只挂帅不出征，只吹号不冲锋"，不乏有领导网络怠工的负面案例。领导网络怠工是指领导者在工作时间内网络购物、网上赌博、参与在线游戏、观看网络视频以及利用通讯软件与朋友进行社交等现象

(Lim et al., 2021)。相关研究证明，有 83%的领导者会在办公时间内浏览与工作无关的网站 (涂晓春 & 李崇光, 2013)。除此之外，领导网络怠工和对网络怠工的认可会使员工曲解组织规范，诱发员工网络怠工 (Askew et al., 2019)。“上有所好，下必甚焉”，领导在组织中身居高位，其角色与权力进一步加剧了网络怠工的不良后果 (Bhattacharjee & Sarkar, 2023)，引发了社会各界的广泛关注 (Askew et al., 2019)。因此，鉴于领导网络怠工的普遍性和危害性，其是否以及如何对员工行为产生影响，引发了学术界特别瞩目。

本研究拟从领导网络怠工入手，探索其对员工创新行为的影响，主要有以下几个原因。首先，学者们仅集中探索了网络怠工在个体内的影响 (Tandon et al., 2022; Zhang et al., 2022)，例如对自身组织公民行为 (刘晨, 2021)、工作绩效 (She & Li, 2023)、工作倦怠 (王双龙 & 张馨月, 2021)等的影响，而忽视了对网络怠工在个体间影响机制的探索。本研究拟回应 Tandon 等学者丰富网络怠工研究层次的呼吁 (Tandon et al., 2022)。其次，现有研究对领导网络怠工的后效机制的理解尚处于初步阶段，仅有研究探索了领导网络怠工的涓滴效应。然而，领导网络怠工所带来的后果却不应局限于此。员工创新行为作为企业实现可持续和高质量发展不可或缺的动力支撑，具有十分重要的研究价值。如果领导者沉迷于网络怠工，会减少对员工创新工作的资源支持，这与创新的基本概念和先决条件相违背 (Mao et al., 2023)。最后，领导网络怠工会忽视员工的创新能力和成果，与创新的核心动机相矛盾，降低了员工的创新意图。因此，剖析领导网络怠工是否会对员工创新行为造成影响，不仅从人际视角扩大了网络怠工的研究层面，丰富了领导网络怠工的研究结果，还对员工创新行为的前因进行了拓展。

在情绪认知评价的初评阶段，个体首先会调动认知系统，以判断压力源的性质 (Lazarus, 1991)。当员工将领导网络怠工视为潜在威胁时，会激发认知的再评价。员工认为领导网络怠工与其期望和组织价值观不一致，降低对领导的认同感，对未来充满不确定性 (Mao et al., 2023)。情绪认知评价指出，当员工认为自己不能成功应对潜在的威胁时，会引发相应的负面情绪反应，如担忧、不满和失望等 (Lazarus, 1991)。这些负面情绪的主观评价会导致员工产生职场焦虑 (Rodell & Judge, 2009)。职场焦虑涵盖员工对现状和未来的不安和担忧感受，是个体在面对潜在威胁时所感受到的紧张和忧虑 (McCarthy et al., 2016)。情绪的认知评价过程中，情绪反应会对随后的行为表现产生影响 (赵修文等, 2023)。职场焦虑会使员工对创新行为产生抵触情绪，因为他们不仅无法专注，担心创新会增加工作压力、风险和不确定性 (Korku & Kaya, 2022)，从而减少对创新活动的投入。鉴于此，本研究认为职场焦虑是领导网络怠工影响员工创新行为的中介机制。

此外，情绪认知评价理论强调，在评价过程中，个体差异化认知会对情绪事件造成较大的影响 (Lazarus, 1991)。领导在资源（如生产要素、信息和指导等）掌控和分配上占有主导地位，是影响员工实现职业目标的关键，给员工带来的影响不容小觑。权力依赖代表了员工对领导的权力依附状态 (Wu et al., 2022)。上下级关系中，员工对领导权力依赖越大，越是感到脆弱和敏感。他们会更加强烈地关注领导的行为，将其视为决策和方向的重要信号 (Wang et al., 2019)。他们会将领导网络怠工视为领导对工作和自身的忽视或缺乏认真态度，担心网络摸鱼会影响团队的工作质量和效率，增加工作压力和不确定性。在这种情况下，员工会对领导网络怠工产生更负面的认知评价，如失望、不满和不安等，进一步促使职场焦虑的发生。相反，对于低权力依赖的员工来说，他们相对较少关注领导的行为，对领导行为不太敏感，具备自我领导倾向，会通过其他的途径来满足自己的需求 (刘生敏 & 信欢欢, 2019)。因此，低权力依赖的员工在面对领导网络怠工时，对其产生较轻微的情感体验，从而不易诱发职场焦虑。由此，本研究认为权力依赖是领导网络怠工影响员工职场焦虑及后续行为反应的重要边界因素。

研究目的

本文基于情绪认知评价理论视角探讨领导网络怠工对员工创新行为的影响，并考察职场焦虑的中介作用以及权力依赖的调节作用，以期加深对领导网络怠工消极影响作用的理解，并拓展员工创新行为前因变量的相关研究，为组织更深入理解工作场所网络怠工行为提供理论依据。

文献综述

通过对网络怠工的文献进行综述，本研究发现，学者们对其产生的前因进行了较多的关注。网络怠工的前因主要分为：个体和情境因素。个体因素包含社会人口统计信息、人格特质和个人主观感知等。例如，Durak 和 Saritepeci (2019) 发现在工作场所内男性比女性表现出更多的网络怠工行为。组织因素包含领导风格、工作特征等。例如，在社会交换理论、资源保存理论的不同视角下，辱虐管理可以通过心理资本、情绪耗竭的中介来影响下属的网络怠工行为(Agarwal & Avey, 2020; Lim et al., 2021)。学者开始逐步聚焦于网络怠工所产生的结果。早期学者们认为员工参与网络怠工会降低工作效率，也会导致员工的工作时间缩短，降低工作绩效和生产率，并增加信息安全的风险 (Tandon et al., 2022)。后续进行了更为丰富的研究。例如，刘晨 (2021)通过对道德清洁理论的解读，发现网络怠工可以通过道德内疚进而引发员工的组织公民行为；最近的研究验证了员工网络怠工和员工创造力和主动行为之间的关系 (Tsai, 2023)。

理论基础与研究假设

1. 领导网络怠工与员工创新行为

创新行为被视为一种复杂且自发的主动行为，涉及产生和实施新思想的一系列活动。具体而言，创新是指员工在现有的思维模式之外，提出与传统或常见思维截然不同的见解，借助现有的知识和资源，在特定环境中，以满足理想化需求或社会需求的原则，进行改进或创造新事物 (Malibari & Bajaba, 2022)。创新行为不仅充满挑战和不确定性，常常伴有失败的风险，还需要员工付出大量的人、财、物资源和努力，且不能保证取得满意的结果 (Korku & Kaya, 2022)。以往研究发现，领导在组织内扮演着至关重要的角色，其行为举止直接影响着员工的创新行为。例如，领导自利行为会抑制员工创新行为 (Mao et al., 2023)。

首先，在创新过程中，员工通常依赖领导提供的积极反馈、鼓励和指导 (Malibari & Bajaba, 2022)。领导网络怠工导致了这些重要支持的缺失，从而使下属感到孤立和不知所措，无法准确了解组织的目标和未来发展方向，更倾向于保持现状，而不愿冒险进行创新。其次，领导网络怠工会使下属承担更多的工作压力。由于领导未能履行职责，下属需要承担更多工作任务和责任，这限制了他们在创新方面的投入和精力 (Li et al., 2020)。此外，若领导的注意力集中在个人的在线娱乐活动上，会忽视下属的创新成果，导致下属的创新努力得不到认可和奖励。在这种情况下，下属会失去前进的动力，缺乏主动解决问题和改进工作流程的热情，从而减少了他们在创新方面的投入。最后，领导网络怠工导致员工认为领导不值得倾诉，这会引发信息闭塞，阻碍了创新想法的交流和合作 (Lui et al., 2023)。综合上述分析，本文提出如下假设：

H1：领导网络怠工负向影响员工创新行为。

2. 职场焦虑的中介作用

情绪认知评价理论指出，员工在面临压力时会经过两个阶段的认知和评估过程进行应对 (Lazarus, 1991; Lazarus & Folkman, 2010)。在初评价过程中，个体会对所经历事件进行判

断。若对自身存在潜在危害和威胁，个体自主神经系统的高激活导致行为冲动，即逃避潜在的威胁 (高中华等, 2023)。在再评价过程中，个体若判断自己不能成功应对压力，便会产生焦虑 (李志成等, 2018)。职场焦虑是指个体遭受工作压力时表现出紧张和担忧的消极情绪反应 (Cheng & McCarthy, 2018)。研究表明，职场焦虑在组织情境和下属行为的关系中起到了重要的“桥梁”作用。例如，职场焦虑在工作狂领导和员工自我表现之间起到了中介作用 (Zeng & Liu, 2022)。

当领导网络怠工时，下属会对这种情境产生负向的评价，进而诱发职场焦虑。首先，领导作为组织中的权威人物，通常是下属在工作环境中的主要支持者，他们的参与可以让员工感到安心和稳定 (Liu et al., 2023)。当领导沉浸于与工作任务无关的网络娱乐活动时，下属会感到没有足够的资源保障，在面对工作挑战时感到更加孤立和焦虑 (Zeng & Liu, 2022)。同时，缺乏领导的指导也会使员工不清楚工作环境、未来发展的情况以及在组织中的定位和前景，增加了角色模糊性和工作不确定性，进而诱发职场焦虑。其次，领导网络怠工会影响员工对领导的信任和尊重。领导在工作时间摸鱼会传递出一种不专业、不负责任的工作文化，影响到整个团队和组织的价值观和行为准则 (Lim et al., 2021)，从而降低员工对领导的信心和对组织的认同感，产生职场焦虑。此外，领导在工作时间摸鱼会导致团队整体工作效率下降 (Jeong et al., 2020)。员工担心由于领导没有充分投入工作，会导致工作无法按时完成或出现问题，对团队的绩效和声誉产生负面影响，从而增加了下属的工作压力和职场焦虑。最后，下属通常期待领导能够树立公正和平等的工作标准 (Mao et al., 2023)，但是领导在工作时间摸鱼会让下属感到不公平。下属会认为自己需要认真工作，而领导却可以不负责任，这种不公平感会导致下属的职场焦虑。

情绪认知评估过程中产生的焦虑情绪会影响其后续的行为反应 (赵修文等, 2023)。首先，职场焦虑会导致个体的注意力和认知资源更加偏向于对焦虑情绪的应对，从而干扰其认知和决策过程，影响其创新思维和问题解决能力，进而限制其集中精力进行创新性思考，抑制创意的产生。其次，职场焦虑会使个体对于其创造力和能力产生怀疑，导致自我限制。此种心理状态使得个体对于自身在创新方面的能力缺乏自信，进而避免参与创新行为。最后，创新常伴随风险，职场焦虑的个体更加担忧在创新过程中出现错误或失败 (Mao et al., 2023)，害怕受到来自领导、同事或组织的批评或否定，因此更不愿意承担这些风险，进而减少对创新活动的投入和专注。综上所述，领导网络怠工会引发员工的职场焦虑，从而对后续的创新行为产生不利影响。因此，本研究提出如下假设：

H2：职场焦虑在领导网络怠工和员工创新行为之间发挥中介作用。

3. 权力依赖的调节作用

权力依赖是指员工极度依赖上级领导的资源和信息帮助自己实现工作目标 (Wee et al., 2017)。也就是说，员工对领导的依赖程度取决于领导手头对资源的控制，员工如果必须通过领导的帮助获得完成目标所需要的资源，那么就对领导有着较高的权力依赖 (Wang et al., 2019)。研究发现，不同权力依赖的员工会对领导风格和领导行为产生不同的态度和行为。例如，有研究证实权力依赖对于威权领导和领导-成员交换之间关系具有调节作用 (Wang et al., 2019)。

情绪认知评价理论强调，个体差异决定了不同个体对压力源相关信息的认知处理和评价方式 (Lazarus, 1991)。这就意味着，在评价过程中不同个体对刺激的解释方式可以影响他们对压力源的反应。权力等级是组织最主要的特征，领导成员双方之间的权力依赖实际上体现着两位行动者的权力驱动状态 (McCarthy et al., 2016)。有研究表明，员工权力依赖的高低反映

了领导者对下属所珍视的目标和资源的控制，会加强员工对领导行为的细致观察以及造成其对领导行为的不同评价 (Wang et al., 2019)。因此，可以推测领导网络怠工对职场焦虑的影响会受到权力依赖的调节作用。首先，当员工的权力依赖较高时，通常更倾向于寻求领导的支持和认可，并将领导的反馈作为自我评价的重要依据 (Zhang et al., 2020)。当领导网络怠工时，权力依赖较高的员工无法得到领导的关注和积极反馈，更容易会感到失落和不受重视，自尊心和自信心随之受到影响，从而增加职场焦虑。其次，权力依赖较高的员工更依赖领导提供的信息和资源，以帮助他们明确在组织中的工作目标和角色职责，进而从事任务相关的活动 (Wang et al., 2019)。然而，当领导网络怠工时，缺乏有效的沟通和指导会导致权力依赖较高的员工在工作中面临更多的不确定性，不知道如何履行自己的职责，对其目标实现构成严重威胁，进而加剧职场焦虑。

相对而言，低权力依赖者对于资源和信息并不过分仰赖领导层，他们不会夸大领导层的控制能力，表现出更为自主的领导倾向 (赵修文等, 2023)。一方面，权力依赖较低的员工表现出自主解决问题和处理工作事务的倾向，相信自己的能力和判断，在工作中拥有更多的决策权和自主权 (Wu et al., 2022)。他们更加独立地进行职业规划，不过度依赖领导的支持、指导和认可。这些特点使得他们在领导网络怠工时能够保持一定的自信心，主动调整并自主完成任务，减少职场焦虑。另一方面，权力依赖较低的员工更愿意主动寻求其他资源和支持，不局限于直接领导 (Wang et al., 2019)。他们选择与其他人合作，依靠多个资源渠道来获取所需信息，因此能够减轻因单一领导网络怠工而产生的压力和不安，从而降低职场焦虑。综合以上分析，不同权力依赖的员工对领导网络怠工有不同的认知和理解，故会产生不同的情绪和态度。由此：

H3：权力依赖正向调节领导网络怠工和职场焦虑之间的关系，当权力依赖较高时，领导网络怠工对职场焦虑的正向影响加强。

在假设 2 中本研究提出了职场焦虑在领导网络怠工与创新行为之间的中介作用，结合假设 3 的分析，权力依赖调节了领导网络怠工与职场焦虑之间的关系。可以推测，若员工的权力依赖比较高时，往往需要领导提供资源和支持来推动创新项目。领导网络怠工导致资源无法及时到位，诱发员工职场焦虑的情绪状态，创新项目受阻，限制了员工的创新能力和动力。而权力依赖较低的员工在高自主性的情况下，不容易产生职场焦虑，也不会抑制创新的产生。本研究进一步提出低权力依赖会缓和领导网络怠工通过职场焦虑引发的创新行为的作用过程。因此：

H4：权力依赖正向调节领导网络怠工经由职场焦虑影响员工创新行为的间接效应。当权力依赖较高时，该间接效应加强。

综上所述，本研究构建理论模型如图 1 所示。

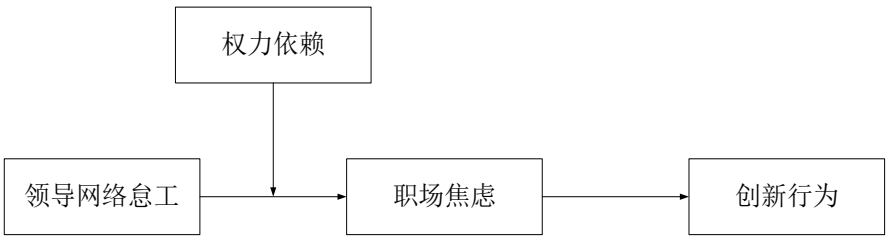


图 1: 理论模型

研究方法

1. 研究对象和过程

本文采用了中国贵州省多家企业员工的调查问卷作为数据来源，涉及科技、金融等行业。企业采用开放式办公环境，领导与团队共享相同的工作空间。研究者与人力资源主管说明了调查意图，在其帮助下随机选取了参与调查的企业员工。在问卷发放之前，研究者向员工解释了问卷填写的注意事项，并向被试承诺调查数据仅用于学术研究目的，将严格保密。员工在现场填写完毕后，研究者直接将问卷进行密封并现场回收。为激发员工的积极性，研究者为每位员工提供了小礼品作为感谢。为保证数据的独立观察性，本研究选取不同团队的员工来进行评价，不存在不同员工评价同一领导的情况。为减少同源方法偏差，本研究分 3 个时间点收集数据，每个时间点之间的时间间隔是 2 周。在时间点 1，由员工填写人口统计学信息、领导网络怠工和权力依赖；在时间点 2，邀请员工继续完成职场焦虑的问卷；在时间点 3，由员工完成创新行为的问卷。调查共发放 400 份问卷，剔除乱填、漏填等无效问卷后，最终得到有效问卷 357 份，问卷有效回收率为 89.25%。样本基本情况如下：性别以女性为主，有 187 人，占 52.4%；年龄以 26-35 岁和 36-45 岁为主，分别有 101 人和 108 人，分别占 28.3%和 30.3%；教育程度以大学生为主，有 134 人，占 37.5%；工作年限以 7-12 月和 13-24 月为主，分别有 113 人和 114 人，分别占 31.7%和 31.9%。

2. 测量工具

研究采用的测量工具均来源于国外成熟量表，采用标准的翻译-回译程序进行调整。量表均采用李克特 5 点计分法，范围从 1=非常不同意到 5=非常同意。领导网络怠工采用 Lim 等(2021) 开发的问卷，包含 3 个题项，样题如：“领导在工作时间段是否会访问与工作或学习无关的网站”，一致性系数为 0.834。职场焦虑采用 McCarthy 等(2016)开发的问卷，包含 8 个题项，样题如：“我会为得不到积极的工作表现评价感到担心”，一致性系数为 0.911。权力依赖采用 Wee 等(2017)编制的问卷，包含 3 个题项，样题如：“自身职业目标的实现（如晋升、发展等）取决于直接领导”，一致性系数为 0.826。创新行为采用 Scott 和 Bruce (1994) 开发的量表，包含 6 个题项，样题如：“整体而言，我是一个具有创新精神的人”，一致性系数为 0.805。本研究选取了性别、年龄、学历、任期等人口统计变量作为控制变量 (Lim et al., 2021)。

研究结果

1. 验证性因子分析

采用验证性因子分析考察领导网络怠工、职场焦虑、权力依赖和创新行为的区分效度，结果见表 1。根据表 1，四因子模型（$\chi 2/df = 2.68$, CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.07）的拟合指标明显好于其它嵌套模型，该分析结果表明本研究的测量能够很好地将变量进行区分。

表 1: 验证性因子分析

模型	χ^2	*df*	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	CFI	TLI	RMSEA
四因子模型	438.68	164	2.68		0.95	0.94	0.07
三因子模型	932.43	167	5.58	493.75***(3)	0.85	0.83	0.11
二因子模型	1151.89	169	6.82	713.21***(5)	0.81	0.79	0.13
单因子模型	2177.97	170	12.81	1739.29***(6)	0.61	0.57	0.18

注： *** $p<0.001$，下同。四因子模型：领导网络怠工、创新行为、职场焦虑、权力依赖；三因子模型：领导网络怠工、创新行为、职场焦虑＋权力依赖；二因子模型：领导网络怠工＋创新行为、职场焦虑＋权力依赖；单因子模型：领导网络怠工＋创新行为＋职场焦虑＋权力依赖；“+”表示融合。

2. 描述性统计分析

各研究变量的平均值、标准差以及相关系数见表 2。

表 2: 研究变量的均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性别	1.52	0.50							
2.年龄	2.35	1.03	0.09						
3.学历	2.57	0.90	0.01	-0.21**					
4.工作年限	2.58	0.99	0.13*	0.50**	-0.21**				
5.领导网络怠工	3.61	1.17	0.05	0.29**	0.06	0.32**			
6.权力依赖	2.54	1.26	0.01	-0.01	0.08	0.09	0.24**		
7.职场焦虑	2.39	1.03	-0.01	-0.19**	0.04	-0.01	0.40**	0.36**	
8.创新行为	2.57	1.08	0.00	-0.15**	-0.05	-0.27**	-0.70**	-0.41**	-0.55**

注： * p<0.05，** p<0.01，下同。

3. 假设检验

本文采用层级回归模型进行假设检验，结果如表 3 所示。为了检验主效应，将控制变量、领导网络怠工同时进入以创新行为为因变量的回归方程。根据模型 4 可知，领导网络怠工对创新行为有着显著的负向影响（β = -0.65, p<0.001），H1 得到了支持。

为了检验中介效应，将控制变量、领导网络怠工和职场焦虑同时进入以创新行为为因变量的回归方程。根据模型 5 可知，职场焦虑负向影响创新行为（β = -0.37, p<0.001），领导网络怠工对员工创新行为的负向影响得到了削弱（β = -0.48, p<0.001）。这表明职场焦虑中介了领导网络怠工与员工创新行为之间的关系，H2 得到了初步支持。我们使用 Bootstrap 方法进一步检验了职场焦虑在领导网络怠工与创新行为之间的中介作用的显著性。结果显示，领导网络怠工经由职场焦虑影响员工网络怠工的中介效应为-0.162，95%的置信区间（CI）为[-0.207, -0.121]，不包括 0。由此可见，职场焦虑所起的中介效应显著， H2 得到了完全支持。

为了检验调节效应，将控制变量、领导网络怠工、权力依赖以及两者的交互项同时进入以职场焦虑为因变量的回归方程。根据模型 2 可知，领导网络怠工与权力依赖的交互项对职场焦虑有着显著的正向影响（β = 0.34，p<0.001），这表明权力依赖正向调节领导网络怠工与职场焦虑之间的关系，H3 得到了初步支持。另外，本文还绘制了权力依赖的调节效应图，并进行了简单斜率分析，如图 2 所示。结果表明，员工权力依赖越高，领导网络怠工与职场焦虑之间的正向关联越强（b = 0.79, p<0.001），员工权力依赖越低，领导网络怠工与职场焦虑之间的正向关联越弱（b = 0.11, ns），H3 得到了完全支持。

表 3: 层级回归分析结果

因变量	职场焦虑		创新行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距	1.85***	1.09***	3.67***	4.83***	5.51***
	(0.27)	(0.25)	(0.30)	(0.23)	(0.22)
性别	0.00	0.07	0.09	0.09	0.09
	(0.10)	(0.09)	(0.11)	(0.08)	(0.07)
年龄	-0.34***	-0.28***	-0.04	0.10*	-0.03
	(0.05)	(0.05)	(0.06)	(0.05)	(0.04)

因变量	职场焦虑		创新行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
学历	-0.08 (0.06)	-0.09 (0.05)	-0.14* (0.06)	-0.01 (0.05)	-0.03 (0.04)
任职年限	-0.02 (0.06)	-0.05 (0.05)	-0.31*** (0.07)	-0.11* (0.05)	-0.12** (0.04)
领导网络怠工	0.44*** (0.04)	0.45*** (0.04)		-0.65*** (0.04)	-0.48*** (0.04)
权力依赖		0.20*** (0.03)			
职场焦虑					-0.37*** (0.04)
领导网络怠工×权力依赖		0.34*** (0.04)			
R^2	0.262	0.422	0.082	0.503	0.415
Δ R^2	-	0.160	-	0.421	0.333

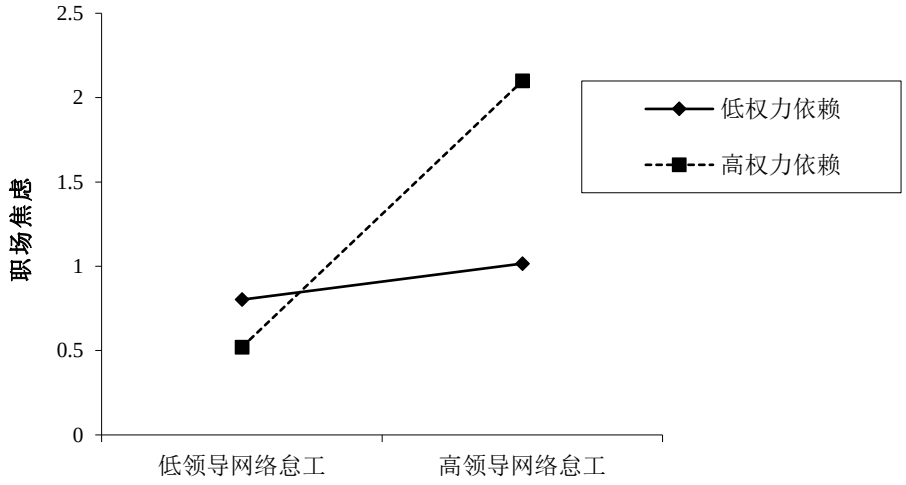


图 2: 权力依赖对领导网络怠工与职场焦虑之间关系的调节效应图

采用 Bootstrap 法检验被调节的中介效应，结果见表 4。根据表 4 可知，职场焦虑在领导网络怠工与创新行为之间所起的间接效应在高（*b* = -0.315, 95% CI=[-0.397, -0.242]）权力依赖水平下都显著，在低（*b* = -0.033, 95% CI=[-0.071, 0.005]）权力依赖水平下不显著，差异（*b* = -0.085, 95% CI=[-0.116, -0.061]）显著，H4 得到了支持。

表 4: 被调节的中介效应分析结果

路径	调节	Effect	Boot SE	95% CI
领导网络怠工→职场焦虑→创新行为	高权力依赖	-0.315	0.039	[-0.397, -0.242]
	低权力依赖	-0.033	0.019	[-0.071, 0.005]
	差值(□)	-0.085	0.013	[-0.116, -0.061]

讨论

本文以情绪认知评价理论为基础，分析和检验了领导网络怠工对创新行为产生的影响作用、过程机制和边界条件。本研究发现，（1）领导网络怠工在组织中存在着消极的影响，即领导网络怠工对员工创新行为有显著的负向影响；（2）领导网络怠工通过职场焦虑的中介作用负向影响员工创新行为；（3）领导网络怠工对职场焦虑的正向影响受到权力依赖的调节；（4）领导网络怠工对员工创新行为产生的间接影响也受到权力依赖的调节。当员工权力依赖较高时，该影响增强；反之，当员工权力依赖较低时，该影响减弱。综上，本研究提出假设均成立。

总结与建议

1. 理论贡献

(1) 本研究可以更好理解领导网络怠工与员工创新行为之间的关系，丰富了网络怠工领域的研究。首先，虽然学者对网络怠工的研究有了一定进展，但集中于网络怠工产生的原因，例如性别、大五人格、资质过剩感、组织规范等都会对员工网络怠工产生影响 (Tandon et al., 2022)。然而，对网络怠工所导致的结果缺乏较为深入的探索 (Tsai, 2023)。虽有研究对网络怠工所引发的工作绩效和工作倦怠进行了实证分析，对领导网络怠工所引发的涓滴效应进行了分析 (Askew et al., 2019)，但对于推动组织和社会发展的积极主动性行为，即创新行为却鲜有关注。而对领导网络怠工和员工创新行为的研究更有助于提高组织竞争力。本研究不仅回应了学者对探索网络怠工结果的呼吁 (Tandon et al., 2022)，还丰富了创新行为的前因研究。

(2) 本研究关注于领导网络怠工对下属行为的影响。首先，就研究对象而言，目前的研究将网络怠工的研究对象重点集中于员工 (Tsai, 2023)，而未对组织中存在的其他层级和角色进行深入探究，例如领导。通过对文献进行梳理，发现仅有极少数研究关注了领导网络怠工对员工行为的影响 (Askew et al., 2019)。本研究将关注点集中于领导网络怠工，丰富了网络怠工领域的研究群体，为网络怠工的研究提供了有价值的见解。其次，就研究层次而言，学者们仅集中探索了网络怠工在个体内部的影响过程 (Henle, 2023)，而忽视了网络怠工在个体间的作用机制。本研究通过探索领导网络怠工对员工行为的影响，不仅与 Bhattacharjee 和 Sarkar 等学者探索领导者行为对员工影响的理念相一致 (Bhattacharjee & Sarkar, 2023)，也回应了 Tandon 等学者对探究网络怠工所引发的人际思考 (Tandon et al., 2022)。本文对网络怠工进行了更全面和更多层次的研究，即以领导为研究对象，基于人际视角，探索了领导网络怠工对员工行为的影响。

(3) 本文分析和检验了领导网络怠工对员工创新行为产生影响的过程机制，揭示了这一机制中员工情绪认知评价过程。目前学者们主要从努力-恢复、资源保存、道德清洁等视角探索了网络怠工的后效机制，忽视了情绪认知评价理论在其中所扮演的关键角色。例如，以往研究通过努力-恢复模型和自我损耗理论，主要探索了心理脱离和疲劳感在员工网络怠工与精神健康之间的关系 (Wu et al., 2020)；另外，学者从资源保存的视角讨论了工作无聊感和恢复体验在网络怠工和工作倦怠的中介机制 (王双龙 & 张馨月, 2021)。本文基于情绪认知评价理论，打开了领导网络怠工诱发员工职场焦虑，继而影响员工创新行为的“黑箱”。不仅回应了研究人员探索网络怠工作用后果机制和理论框架的呼吁 (Tandon et al., 2022)，还拓展了情绪认知评价理论的适用范围。此外，通过确定领导网络怠工是员工消极态度和行为的前因，我们的发现有助于组织理解网络怠工在工作场所的消极影响。

(4) 本文进一步检验和揭示了权力依赖在领导网络怠工通过职场焦虑进而影响员工创新行为过程机制中的调节作用。以往研究探讨了个体特质和组织因素在网络怠工研究的调节作用，例如，观点采择 (刘晨, 2021)、知觉时间控制 (王双龙 & 张馨月, 2021)以及工作环境(Tsai, 2023)等均会调节网络怠工与认知、态度和行为的关系，而忽视了个体对领导权力依赖的作用。本文基于情绪认知评价理论，提出并证实了权力依赖正向调节领导网络怠工与职场焦虑之间的关系以及领导网络怠工经由职场焦虑影响员工创新行为的间接效应，拓展了领导网络怠工影响效果中调节变量的现有研究，加深了对领导网络怠工与员工创新行为之间关系的理解。

2. 实践意义

(1) 本研究揭示了网络怠工的结果效应，即领导网络怠工会抑制员工创新行为。首先，组织应该为领导者设定明确的工作目标和期望，确保他们清楚知道自己的职责。组织也要为领导者提供必要的资源、培训和支持，设立监督机制，使他们能够更有效地完成工作，以减少网络怠工的可能性。其次，领导者需要认识到自己的行为对员工创新的影响。领导者应该积极参与工作，展现积极的态度，以身作则，降低在工作场所的网络摸鱼行为，鼓励员工参与创新。

(2) 本研究发现了职场焦虑在领导网络怠工和员工创新行为中的传导机制。首先，组织应建立积极、支持性的组织文化，鼓励员工分享困难和感受，减少隐形的焦虑情绪。设计合理的工作流程和任务分配，避免过度负荷和不合理的工作要求，减少员工面临的压力。提供清晰的沟通渠道，让员工了解组织的目标、战略和变化，减少信息不足带来的不确定感。其次，领导应帮助员工设定明确、合理的工作目标，确保目标可达且具有挑战性。给予员工必要的资源和支持，定期提供积极的反馈，帮助员工调整工作方法。

(3) 本研究揭示了权力依赖在领导网络怠工与职场焦虑和创新行为中的抑制作用，这提示组织应该关注员工的个体差异，区别对待不同权力依赖水平的员工。首先，组织应强调员工在工作中的自主权和责任，鼓励他们自主参与决策和解决问题的过程，培养一个鼓励员工自主性和创新的组织文化。提倡合作与共享，让员工减少对领导的过度依赖。其次，领导应逐步将更多的责任和决策权交给员工，让他们感受到自己在工作中的影响力和价值。

3. 研究不足与展望

本研究亦存在一定的局限性。首先，本研究仅基于情绪认知评价理论考察了职场焦虑在领导网络怠工和员工创新行为之间的中介作用。未来研究可以选用新的理论视角来进一步探索领导网络怠工是否会引发员工创新行为。例如，基于归因理论，员工会对领导网络怠工行为进行不同的归因，进而引起员工的不同行为。

其次，本研究只探索了员工权力依赖在领导网络怠工对员工职场焦虑和创新行为关系中的调节作用。首先，除权力依赖之外，还存在其他个体差异如责任感和心理权利等，例如，责任感较高的员工会对领导网络怠工产生更强烈的反应。其次，员工行为的产生不仅因个体差异的不同而不同，还有会受到周围环境因素的影响，如领导公平等。

最后，由于本研究的数据来源于贵州，会受到中国集体主义文化特征的影响，然而在不同文化背景下，员工对领导网络怠工的容忍程度存在差异，例如在权力距离较低背景下的员工对领导网络怠工的反应会更敏感且消极，进而会产生更强烈的态度和行为反应。

参考文献

王双龙, & 张馨月. (2021). 网络闲逛行为对工作倦怠的作用机制研究. *软科学*, *35*(1), 120-125.

刘生敏, & 信欢欢. (2019). 领导授权为何能让员工直言进谏？权力依赖与权力距离的调节作用. *中国人力资源开发*(4), 61-72.

刘晨. (2021). 从"坏苹果"到"好公民": 道德清洁理论视角下网络怠工行为向组织公民行为的转化机制. *中国人力资源开发*, *38*(10), 51-63.

李志成, 王震, 祝振兵, & 占小军. (2018). 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究. *管理学报*, *15*(3), 358-365.

赵修文, 杨国坤, 肖金岑, & 刘雪梅. (2023). 情绪认知评价视角下明星员工亲组织不道德行为的诱发机制研究. *软科学*, 1-10.

高中华, 张恒, 徐燕, & 陈瑾宇. (2023). 感知领导依赖与亲组织不道德行为——一个有调节的链式中介模型. *经济与管理研究*, *44*(4), 131-144.

涂晓春, & 李崇光. (2013). 员工非工作上网行为研究综述. *华中农业大学学报(社会科学版)*(05), 151-157.

Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf: Examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, *30*(3), 789-809. https://doi.org/10.1108/intr-05-2019-0208

Askew, K. L., Ilie, A., Bauer, J. A., Simonet, D. V., Buckner, J. E., & Robertson, T. A. (2019). Disentangling how coworkers and supervisors influence employee cyberloafing: What normative information are employees attending to? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *26*(4), 526-544. https://doi.org/10.1177/1548051818813091

Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2023). Abusive supervision and cyberloafing: An investigation based on Stressor-Emotion-CWB theory. *Information Technology & People*. https://doi.org/10.1108/itp-05-2022-0353

Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, *103*(5), 537-560. https://doi.org/10.1037/apl0000266

Durak, H. Y., & Saritepeci, M. (2019). Occupational burnout and cyberloafing among teachers: Analysis of personality traits, individual and occupational status variables as predictors. *Social Science Journal*, *56*(1), 69-87. https://doi.org/10.1016/j.soscij.2018.10.011

Henle, C. A. (2023). Shifting the literature from who and when to why: Identifying cyberloafing motives. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*. https://doi.org/10.1111/apps.12470

Jeong, Y., Jung, H., & Lee, J. (2020). Cyberslacking or smart work: Smartphone usage log-analysis focused on app-switching behavior in work and leisure conditions. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *36*(1), 15-30. https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1597574

Korku, C., & Kaya, S. (2022). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: Mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*. https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2112445

Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive motivational relational theory of emotion. *American Psychologist*, *46*(8), 819-834. https://doi.org/10.1037/0003-066x.46.8.819

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (2010). Stress, appraisal and coping. *Children's Health Care*, *29*(4).

Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 105-118. https://doi.org/10.2147/prbm.S236876

Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2021). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: A moderated-mediation examination. *Internet Research*, *31*(2), 497-518. https://doi.org/10.1108/intr-03-2020-0165

Liu, L. C., Wan, Z. T., & Wang, L. (2023). Cross-level research on the impact of self-serving leadership on employee innovation behavior: The roles of workplace anxiety and team psychological safety. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 1069022. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1069022

Lui, S., Lai, J., Luo, B., & Moran, P. (2023). Will goal clarity lower team innovation? A moderated mediation model of inter-team trust. *Journal of Knowledge Management*, *27*(4), 975-992. https://doi.org/10.1108/jkm-10-2021-0787

Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), Article 100255. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255

Mao, H. Y., Peng, S., Zhang, L. N., & Zhang, Y. J. (2023). Self-serving leadership and innovative behavior: Roles of psychological entitlement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1071457. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071457

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, *101*(2), 279-291. https://doi.org/10.1037/apl0000044

Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1438-1451. https://doi.org/10.1037/a0016752

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607.

She, Z. L., & Li, Q. (2023). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between cyberloafing and task performance in public organizations. *Journal of Business Ethics*, *183*(4), 1141-1158. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05038-9

Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Ul Islam, J., & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: Systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, *32*(1), 55-89. https://doi.org/10.1108/intr-06-2020-0332

Tsai, H. Y. (2023). Do you feel like being proactive day? How daily cyberloafing influences creativity and proactive behavior: The moderating roles of work environment. *Computers in Human Behavior*, *138*, Article 107470. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107470

Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. B. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, *13*(1), Article 19. https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x

Wee, E. X. M., Liao, H., Liu, D., & Liu, J. (2017). Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal*, *60*(6), 2352-2380. https://doi.org/10.5465/amj.2015.0866

Wu, J. N., Mei, W. J., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, *112*, 56-64. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.043

Wu, Z. Y., Yang, F., & Wei, F. Q. (2022). Exploration versus exploitation: How interorganizational power dependence influences SME product innovation? An empirical study in China. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/ejim-10-2022-0544

Zeng, Q., & Liu, X. (2022). How workaholic leadership affects employee self-presentation: The role of workplace anxiety and segmentation supplies. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 889270. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889270

Zhang, G. X., Zhong, J. A., & Ozer, M. (2020). Status threat and ethical leadership: A power-dependence perspective. *Journal of Business Ethics*, *161*(3), 665-685. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3972-5

Zhang, W., Yan, Z. Y., Bin, W., Qu, Y., & Qian, J. (2022). Perceived Overqualification and Job Crafting: The Mediating Role of Workplace Anxiety and Moderating Role of Reappraisal. *Sage Open*, *12*(2), Article 21582440221103522. https://doi.org/10.1177/21582440221103522

魅力型领导对员工工作绩效的影响研究——以领导－成员交换为中介作用
THE IMPACT OF CHARMING LEADERSHIP ON EMPLOYEE JOB PERFORMANCE—MEDIATED BY LEADER-MEMBER EXCHANGE

徐琛林
Chenlin Xu

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: 546662725@qq.com

摘要

魅力型领导对员工的工作绩效有着明显的正向影响，进而对企业的经营成果与整体盈利产生重要效果。在本文中，我们特别探讨了领导－成员交换这一中介变量的角色。通过详尽的调查和实证研究，我们利用描述性分析、信效度分析、相关性分析及回归分析等多种方法对所收集的数据进行了深入探讨。研究结果不仅验证了魅力型领导对员工工作绩效的正向影响，还明确了领导－成员交换在此关系中的中介作用。这些研究结论为企业提供了关于如何优化魅力型领导策略的有利参考，有助于推进企业管理的进步。

关键词：魅力型领导 员工工作绩效 领导-成员交换

Abstract

Charming leadership has an obvious positive impact on the work performance of employees, and then has an important effect on the operating results and overall profit of the enterprise. In this paper, we specifically explore the role of the leader-member exchange for this intermediary variable. Through detailed investigation and empirical research, we have discussed the collected data through descriptive analysis, reliability and validity analysis, correlation analysis and regression analysis. The results not only verify the positive impact of attractive leaders on employee performance, but also clarify the intermediary role of leader-member exchange in this relationship. These research conclusions provide a powerful reference for enterprises on how to optimize the attractive leadership strategy, and help to promote the progress of enterprise management.

Keywords: Charismatic leadership, Employee work performance, Leadership, member exchange

引言

随着全球经济的发展和竞争加剧，企业为了获得竞争优势，越来越注重员工的工作绩效。而领导风格对于员工的工作绩效有着至关重要的影响。魅力型领导是一种具有特殊魅力的领导方式，在组织和员工中产生许多积极的影响，同时也存在一定的负面作用。因此，探究适合中国企业背景下的魅力型领导方式，以提高员工工作绩效，具有非常重要的现实意义。

领导-成员交换作为影响魅力型领导和员工工作绩效关系的中介变量，具有重要的理论意义。在领导-成员交换中，员工会根据领导的行为表现评价领导是否值得信任，从而影响员工的态度和行为，进而影响其工作绩效。而魅力型领导在与员工建立领导-成员关系时，往往

能够表现出更多的情感和个人魅力，从而对员工的工作绩效产生影响。因此，研究魅力型领导和员工工作绩效关系中的领导-成员交换的中介作用，为进一步深入理解魅力型领导和员工工作绩效关系提供了重要的研究视角。本文旨在通过实证研究方法，探究魅力型领导对员工工作绩效的影响，同时考虑领导-成员交换的中介作用，以期为企业管理决策提供参考。

研究目的

一是探讨魅力型领导和员工工作绩效的关系；二是探讨魅力型领导通过什么中介影响员工工作绩效。三是构建关于魅力型领导影响员工工作绩效的新模型；四是为企业加强人力资源管理，增强企业竞争力提供参考。

文献综述

1. 魅力型领导

“魅力”，在希腊语中表示“上帝的礼物”。德 Max Weber 认为只有领导者能够拥有这种神赐的能力。House（2007）提出了魅力型领导（Charismatic Leadership）的内涵，指出魅力型领导有利于组织价值观的实现。研究表明，魅力型领导形成中存在互动与情景的函数，领导要关注员工需求，适时调整组织目标，因而是领导、员工和情景共同作用的结果。董临萍等（2010）依据国情，在 C-K 量表基础上增加“品德高尚”内容，该量表在实证研究中得到学者的广泛认可。陈希龙等（2018）实证得出魅力型领导对员工创造力有显著的正向作用。吴维库等（2018）证实情商可以正向调节魅力型领导与员工组织承诺、组织公民行为间的正向关系。此外，余佩玉等（2018）实证表明魅力型领导可以促进员工变革支持行为的产生。同时，汤毅然（2016）研究证实魅力型领导与团队绩效显著正相关。杜运周等（2012）认为创业者身上的魅力型领导运用越显著，组织绩效和认可度越高。然而有研究得出魅力型领导对组织绩效影响不显著。

Grabo（2017）等人在此基础.上进一步拓展，认为魅力型领导是领导者通过言语和行为信号向下属传达自身能力的过程，有助于提高追随者注意力,加强社会规范和集体认同感，并增强追随者信念。这是目前接受度较高的定义。

2. 员工工作绩效

绩效包括个人和组织两个方面。其中个人绩效称为个体绩效、员工绩效，是本文研究重点，我们用“工作绩效”指代。经过梳理，目前关于工作绩效的研究可以总结为以下三类:一是工作绩效结果观。Bernardin&Betty（1984),工作绩效是指特定的工作职能或活动在一定时间范围内产出结果的记录。杨杰、方俐洛等（2000），工作绩效是指个人或者组织在一定时间范围之内以一定方式取得的某种结果。二是工作绩效行为观。Borman 和 Motowidl（1993），工作绩效是与组织目标相关且对组织有价值的行为之和。Rotundo 等（2002），工作绩效是指员工在特定时间内以特定方式来促进组织目标实现的情况。三是工作绩效综合观。Wiesenfeld , Raghuram , & Garud.（2001），工作绩效包括员工的行为、能力和结果，且能力在行为与结果之间起到了连接作用。温志毅（2005）通过研究得出工作绩效可分为任务绩效、适应绩效、人际绩效和努力绩效四个因素，并通过探索性和验证性因子分析得出努力绩效和适应性绩效属于独立存在的维度，并非处于从属地位。

韩翼、廖建桥（2007），工作绩效不仅包含员工的行为以及行为造成的结果，还应该包括态度和能力层面的绩效。本文将借鉴工作绩效综合观的观点，将员工工作绩效定义为员工在促进组织目标达成的过程中所采取的行为与结果的总和。

3. 领导-成员交换

该理论源于角色理论和社会交换理论。Graen 在 1972 年建立了“垂直对子联接”理论，标志着西方对关系研究的开始。1975 年，Dansereau 等在此基础上提出了领导-成员交换理论，认为领导根据交换关系的差异，从“圈内”与“圈外”对员工进行划分，进行工作事务或非工作事务的不同交换。陈晓暾（2022）等人认为领导-成员交换的前因变量多从个体特征、领导特征以及组织中的人际关系出发;领导-成员交换的作用机制主要体现在员工行为与结果、员工态度与组织层面。部分研究已经较为成熟，未来研究可从个体、团队、组织等不同层次或跨层次出发探索领导-成员交换的前因、后果及作用机制和边界等。

文献述评

这三个主题相互关联。魅力型领导通过强化员工的集体认同感和信念，可以影响领导-成员交换的质量，进而影响员工的工作绩效。为了实现更高的工作绩效，领导者需要关注员工的需求和期望，建立积极的领导-成员交换关系，并通过魅力型领导来激励和引导员工。在这个过程中，领导者的角色、员工的行为和组织的情景都是重要因素，它们共同决定了组织的效能和成功。总的来看，国内外学者研究魅力型领导与员工工作绩效作用机制的较少，对领导-成员交换作为中介变量的关注不够，相关理论模型应将对象所属的组织文化纳入研究范畴。

研究方法

(1) 文献研究法。查阅有关变量的文献，并对已有研究成果进行梳理，明确相关概念与理论，完善研究相关理论。

(2) 问卷调查法。本研究参考国内外成熟的魅力型领导量表、工作绩效量表、领导-成员交换量表，经过整理、修改、排序，形成完整的调查问卷，并在验证信效度后，面向部分企业员工进行调查，并利用 SPSS 软件对收集到的数据进行分析。

(3) 统计分析法。在此研究中，我们采用了 SPSS 和 AMOS 这两款工具来进行数据分析。通过运用描述性统计、因子探索、关系性分析以及回归方法，我们对收集到的问卷数据进行深入的量化考察。目的是深化对魅力型领导，领导-成员交换与员工工作绩效间联系的理解，并对研究中提到的各种假设进行验证，最终总结出研究的主要结论。

研究创新点

第一，本研究拓宽了魅力型领导在中国组织管理环境下的理论研究。目前国内关于魅力型领导的研究多集中于理论层面，本文以不同企业中的员工为研究主体，采用文献研究、问卷调查及统计分析等方法，验证了魅力型领导的国外成熟量表在中国企业背景下的适用性，丰富了魅力型领导的实证研究。

第二，本研究以魅力型领导为切入点，构建了魅力型领导对员工工作绩效的影响机理模型，并检验了领导-成员交换在其作用过程中起到的部分中介作用，通过实证研究，进一步丰富相关变量的研究。

研究假设

1. 魅力型领导与员工工作绩效之间的关系

受利他主义影响，魅力型领导在日常工作中表现出高尚的人格特质、以自身的魅力影响他人的特征，重视组织和员工的利益，有时候为了影响员工行为，实现组织目标，甚至做出牺牲个人行为、以个人形象提升公司声誉等职场无私行为。根据这一理论逻辑，员工如果从组织和上级领导得不到相应的人格影响，这种个人行为就会更加强烈，从而对员工产生负面影

响。研究表明，领导的魅力因素影响员工的心理认同和工作表现。本文推测，魅力型领导的人格特质能够促进上下级双向互动，员工形成良性行为并对领导管理产生顺从心理。据此可以推断，魅力型领导会提振员工士气，提高他们的工作热情，从而影响工作绩效。我们提出假设 1。

H1：魅力型领导对员工工作绩效具有显著正向影响

2. 魅力型领导与领导-成员交换之间的关系

领导-成员交换使得组织成员加强自己与组织之间的心理联系，将组织的发展目标与价值观内化于心、外化于行，产生组织归属感，做出主动工作行为以适应或改变环境变化。Ouwerker 和 Haslam 重视认知和情感两个因素，它们使员工对组织产生归属和依赖感，确立合乎组织需要的价值观念。魅力型领导将自己置于组织的“中心位”，积极提升员工的心理行为，增强员工的领导-成员交换意识，同时，具有高尚、无私、利他等人格特征，增强员工的自尊和积极情绪，提高工作满意度、归属感和安全感。员工的工作价值观潜移默化受到影响，在工作中表现出无私性和利他性，从而提升组织忠诚度和工作投入，提高企业利益，由此，提出假设 2。

H2：魅力型领导对领导-成员交换具有显著正向影响

3. 领导-成员交换与工作绩效之间的关系

目前的研究结果显示，领导-成员交换会对员工的工作态度、动机及行为产生重要的影响：领导-成员交换意识高的员工会以集体利益为首要考虑因素，提高自我身份认知，表现出更多的组织公民行为。同时，自觉遵守规章制度、服从上级安排，工作热情更高，工作幸福感更强，留任倾向更高。员工工作绩效水平提高，可以获得更多的晋升提拔机会，享受到获得成功时的满足感，形成了一个良性循环。这也在一定程度上满足了追求个人价值、寻求归属感的需要。

综上所述，领导-成员交换起到了一个重要桥梁作用，一是连接着领导的行为，如领导的管理方式及人格魅力等；二是，连接着具体成果或者目标，如工作绩效、团队氛围、创造力等。由此，提出假设 3：

H3：领导-成员交换对工作绩效具有显著正向影响

4. 领导-成员交换的中介作用

已有研究指出领导风格、组织支持感、工作满意度等前因变量会影响领导-成员交换意识。同时，领导-成员交换对员工工作绩效、组织公民行为、创新行为、离职倾向等结果变量产生影响。魅力型领导通过领导-成员交换这个中介变量，直接影响下属员工的工作绩效水平，还会通过相应心理机制对员工的工作绩效产生间接影响。领导-成员交换感强的员工会有较强的群体意识，自觉地将组织的目标内化为个人行为，积极主动地提升自己，更好地适应工作环境和任务要求的变化。由此，提出假设 4:

H4：领导-成员交换在魅力型领导与工作绩效间起到中介作用

理论模型的构建

因此，本文经过理论推导，得到魅力型领导和工作绩效之间影响机制的初步假设命题，并构建了理论模型来解释魅力型领导、领导-成员交换和工作绩效之间的影响机制和作用路径，如图 1 所示。

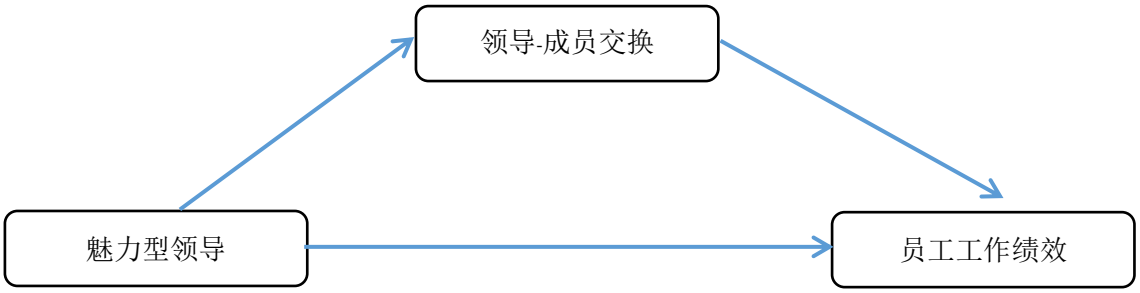


图 1: 理论框架图模型

通过推导论证，本研究提出 4 个假设，汇总如表 3.1 所示。

量表选择及研究对象

本研究采用问卷调查法收集数据，被调查者来自北上广 8 家企业，贵州省 6 家企业单位的员工及其直接主管，包括金融、保险、制造等多个行业。本研究需要测量的变量主要有：魅力型领导，领导-成员交换和员工工作绩效。

本文调查企业地理位置分布较为广泛，在中国部分省份的公司发放调查问卷 566 份，最终回收问卷 500 份；剔除无效问卷 56 份，经过有效性分析，有效调查问卷 444 份，有效回收率是 88.8%。

1. 信度分析

信度是一个衡量工具正确性、可靠性、一致性、稳定性等多个方面的指标。信度系数能够反映数据样本检测结果受随机误差影响的程度大小，因此可以用来评估信度水平。当前学术界常用的信度分析方法是 Cronbachα 信度系数。此系数能够有效地呈现被测试量表中各项的内部协同性，是数据分析过程中常用的工具。具体的信度检验结果见表 1。

表 1: 信度分析

可靠性统计量					
魅力型领导		领导-成员交换		员工工作绩效	
Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数	Cronbach's Alpha	项数
0.801	6	0.793	6	0.894	16

根据表格数据显示：信度系数分别为 0.801、0.793 和 0.894，这些数值均超过 0.7，这表明我们所收集的数据具有较高的信度。观察“经删除项目后的 α 系数”部分，可以发现移除任何一项后并不会显著提高信度系数，这进一步证实了应当保留所有的题目。至于“CITC 值”，所有的数据都超过了-0.1 的标准，这反映了各项之间存在的正向关联，并且进一步确认了数据的高信度性质。

总的来看，研究中的信度系数达到了 0.894 以上。即便移除某些题目，这一系数也未见明显增长，这进一步验证了数据的高信度特性，为后续分析提供了稳固的基础。

2. 效度分析

效度是指测量工具所得到事物准确程度的有效性。它反映了测验结果对被调查内容和程度的反应程度。信度的增加意味着检验成果更准确地反映了研究对象的实际情况。因此，效度分析是评估定量数据设计准确性的关键手段。关于因子分析的详细数据，请参考表 2。

表 2: 效度因子分析

KMO 和 Bartlett 的检验				
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		魅力型领导因子分析	领导-成员交换因子分析	员工工作绩效因子分析
		0.847	.843	.930
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	679.267	642.581	2296.345
	df	15	15	120
	Sig	.000	.000	.000

效度分析的目的是确定各个研究项目是否具有实际意义和合理性。为此，我们采用了因子分析作为核心的数据处理手法。这包括对 KMO 值、共同度值、方差解释率以及因子载荷系数等多个指标进行评估，进而评估数据的效度质量。其中，KMO 值用以评定数据的效度；共同度值帮助我们筛选出有意义的研究项；方差解释率反映了数据中信息的提取水平；而因子载荷系数则说明因子（或称维度）与相应研究项的关联程度。

根据表格数据，我们观察到所有研究项的共同度值均超过 0.4，这意味着各项的信息能被有效捕获。而且，KMO 值为 0.847、0.843 和 0.930，都超过了 0.8 的门槛，进一步验证了数据的高效度。

实证分析

1. 样本描述性统计分析

描述性分析主要用来探讨定量数据的总体特征。通过观察整体平均得分，我们可以对数据的总体分布进行评估。尤其是对于平均得分较高或明显偏低的项目，我们会给予特别关注。当标准差显著时，中位数可能是一个更好地表示总体得分情况的指标，有助于数据进行综合解读。此外，SPSSAU 还为我们提供了其他如方差、分位数、偏度和峰度等关键统计指标。具体数据详见表 3。

表 3: 描述统计

描述统计										
	N	最小值	最大值	均值	标准 偏差	方差	偏度		峰度	
	统计	统计	统计	统计	统计	统计	统计	标准 错误	统计	标准 错误
您是企业员工吗	444	1	2	1.11	.319	.102	2.424	.116	3.893	.231
性别	444	1	2	1.66	.474	.224	-.688	.116	-1.534	.231
您的年龄	444	1	4	2.33	1.130	1.278	.402	.116	-1.236	.231
您的学历	444	1	3	1.92	.525	.276	-.092	.116	.543	.231
您的工作年限	444	1	4	2.32	1.189	1.413	.335	.116	-1.407	.231
您的工作性质	444	1	5	2.32	1.512	2.287	.732	.116	-.969	.231

描述统计										
	N	最小值	最大值	均值	标准 偏差	方差	偏度		峰度	
	统计	统计	统计	统计	统计	统计	统计	标准 错误	统计	标准 错误
魅力型领导	444	1.00	5.00	3.7027	.76778	.589	-.430	.116	-.041	.231
工作效率	444	1.81	5.00	4.0160	.59537	.354	-.705	.116	.607	.231
领导成员互换	444	1.17	5.00	3.9227	.76840	.590	-.650	.116	-.167	.231
有效个案数（成列）	444									

描述性分析主要采用平均值或中位数来反映数据的总体特点。从所给表格中，我们可以明确地看到数据并无异常偏差，所有的数据点都在平均值的三个标准差之内。因此，我们可以使用 SPSSAU 直接基于平均值进行分析。综合来看，由于数据没有出现异常值，我们可以放心地基于平均值展开描述性分析。

频数分析是探索定类数据分布的重要方法。要确定具体的选择频数及其相应的百分比：首先，我们要对整体的研究数据进行一个基础描述；接着，详细考察每个分析项，特别是那些选择比例偏高的项目；最终，将这些分析进行综合归纳。具体数据，请参考下面的表 4。

表 4: 频数分析结果

频数分析结果			
名称	选项	频数	百分比(%)
您是企业员工吗	是	393	88.5
	否	51	11.5
您的性别：	男	150	33.8
	女	294	66.2
您的年龄：	22 岁以下	120	27.0
	22－25 岁	172	38.7
	26－29 岁	38	8.6
	30 岁以上	114	25.7
您的学历：	大专及以下	80	18.0
	本科	319	71.8
	硕士及以	45	10.1
您的工作年限：	1 年以下	146	32.9
	1 － 3 年	131	29.5
	3 － 5 年	48	10.8
	5 年以上	119	26.8
您的工作性质：	一般职员	203	45.7
	技术人员	75	16.9
	基层管理者	59	13.3
	中高层管理者	33	7.4
	其他	74	16.7

根据表格数据显示：女性的比例为 66.2%，而男性为 33.8%。在年龄分布上，“22-25 岁”这一年龄段的人数最为集中，达到了总体的 38.7%。在受访样本中，拥有“本科”学历的人群最多，其比例高达 71.8%。当提及工作年限，有 32.9%的人表示其工作经验“不足 1 年”。至于工作性质，标为“一般职员”的人数有 203 人，占总数的 45.7%。

2. 相关性分析

本研究选用皮尔森积差相关分析，探讨魅力型领导、领导-成员交换以及员工工作绩效这三个变量间的关联，并计算其相关系数。通过检验这些变量之间的关系，我们旨在确认预先提出的假设关联是否成立。

魅力型领导与领导-成员交换和员工工作绩效

相关性分析根据皮尔森积差相关法分析魅力型领导与领导-成员互换和员工工作绩效三者之间的相关性。相关性分析如下表 5 所示：

表 5: 相关性分析

相关性				
		魅力型领导	**员工工作效率**	**领导成员交换**
魅力型领导	皮尔逊相关性	1		
员工工作效率	皮尔逊相关性	.633**	1	
领导成员交换	皮尔逊相关性	.519**	.671**	1
个案数		444	444	444
Sig.（双尾）		.000	.000	.000
**. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著.				

基于分析结果，我们得出以下结论：魅力型领导与员工工作绩效和领导-成员交换间的联系是显著的，同时领导-成员交换对员工工作绩效产生了明显的正面影响。具体数据表明，魅力型领导与员工工作绩效的相关系数达到 0.633，其显著水平（双向检验）为 P<0.01，从而为假设 H1 提供了初步支持；魅力型领导与领导-成员交换的相关系数为 0.519，其显著水平（双向检验）为 P<0.01，为假设 H2 提供了初步证据；而领导-成员交换与员工工作绩效的相关系数为 0.671，显著水平（双向检验）为 P<0.01，这为假设 H3 提供了初步验证。

这些结果表明，魅力型领导和领导-成员交换在影响员工工作绩效方面发挥了重要作用，这与先前提出的研究假设是一致的。这些结论对于组织管理实践具有重要的启示意义，并为未来的相关研究提供了借鉴和参考。

3. 线性回归分析

线性回归分析是一个统计工具，旨在探索自变量与因变量间的定量关联。这种分析根据自变量的数量可以划分为简单回归与多元回归。简单回归仅涉及一个自变量，而多元回归涉及两个或更多的自变量。在多元回归的情境下，我们还需要考虑是否包含交互效应。

魅力型领导对员工工作绩效之间的回归分析

本研究的预设，我们对魅力型领导与员工工作绩效的关系进行了回归探讨。具体的分析结果见下文表格展示。在此分析中，魅力型领导作为自变量，而员工工作绩效则是因变量。在表 6 中，模型 1a 展示了以员工工作绩效为因变量，对魅力型领导进行的回归分析结果；模型 1b 则是以魅力型领导为因变量，对员工工作绩效的回归分析结果。

表 6: 魅力型领导对员工工作绩效之间的回归分析模型汇总

系数[a]								
模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准错误	Beta			容差	VIF
1	(常量)	2.198	.108		20.362	.000		
	魅力型领导	.491	.029	.633	17.197	.000	1.000	1.000
R		.633[a]						
R^2		.401						
调整后 R 方		.400						
R 方变化量		.401						
F 变化量		295.735						
F		295.735						
a. 因变量：员工工作绩效								
b. 预测变量：(常量), 魅力型领导								
*p <0.05 **p <0.01								

研究分析揭示，魅力型领导与员工工作绩效的相关系数达到了 0.633。ANOVAa 分析中，F 值为 295.735，Sig 值为 0.000，明显低于 0.01。这为我们提供了证据，表明魅力型领导显著地正向影响员工的工作绩效，因此假设 H1 得到了支持。再者，魅力型领导与员工工作绩效的 VIF 值都在 1-10 的范围内，这意味着本次回归分析中不存在多重共线性，这确保了分析结果的可靠性。综上所述，我们可以确认魅力型领导对员工工作绩效具有显著的正向影响，从而进一步支持了假设 H1。

魅力型领导对领导-成员交换之间的回归分析

基于文章设定的前提，我们对魅力型领导与领导-成员交换进行了回归探讨。相关的统计结果在下表中进行了详细展示。在这次的回归测试中，领导-成员交换作为因变量，而魅力型领导则是自变量。表内的模型 2a 展示了领导-成员交换对魅力型领导的回归分析情况；与此相对，模型 2b 则反映了魅力型领导对领导-成员交换的回归结果。详细数据见下文表 7。

表 7: 魅力型领导对领导-成员交换之间的回归分析模型汇总

系数[a]								
模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准错误	Beta			容差	VIF
1	(常量)	1.998	.154		12.991	.000		
	魅力型领导	.520	.041	.519	12.774	.000	1.000	1.000
R		.519[a]						
R^2		.270						
调整后 R方		.268						
R 方变化量		.270						
F 变化量		163.165						
F		163.165						
b. 预测变量：(常量), 魅力型领导								
a. 因变量：领导-成员交换								
*p <0.05 **p <0.01								

经过分析，发现魅力型领导与领导-成员交换的相关系数为 0.519。此外，Sig 值达到 0.000，明显低于 0.01，F 值为 163.165，表明魅力型领导与领导-成员交换之间存在明显的正向关系，从而支持了假设 H2。在进行回归分析时，魅力型领导与领导-成员交换的 VIF 值均在 1-10 范围内，表明没有出现多重共线性问题，因此分析结果是稳定的。综上，魅力型领导对领导-成员交换具有显著正向影响。

魅力型领导与员工工作绩效：领导-成员交换为中介之间的回归分析

研究中进一步探讨了领导-成员交换是否在魅力型领导与员工工作绩效之间扮演中介角色。通过详细的中介效应分析，我们试图确定领导-成员交换是否在这一关系中有显著的作用。相关的研究数据和结论请参见表 8。

表 8: 领导-成员交换为中介变量的回归分析模型汇总

系数[a]								
模型		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
		B	标准错误	Beta			容差	VIF
1	(常量)	1.473	.109		13.546	.000		
	魅力型领导	.302	.029	.390	10.564	.000	.730	1.369
	领导-成员交换	.363	.029	.468	12.683	.000	.730	1.369
R		.749[a]						
R^2		.561						
调整后 R方		.559						
R 方变化量		.561						
F 变化量		281.775						
F		281.775						
b. 预测变量：(常量), 领导-成员交换, 魅力型领导								
a. 预测变量：(常量), 领导成员交换, 魅力型领导								
a. 因变量：员工工作绩效								
*p <0.05 **p <0.01								

根据分析结果，在模型 4b 中，由于 F 值的 Sig 值为 0.000，低于 0.01，这强烈指示模型的拟合度良好。魅力型领导与员工工作绩效及领导-成员交换的回归分析揭示了领导-成员交换在魅力型领导影响员工工作绩效中所解释的变异为 66.699%。这意味着魅力型领导在预测员工工作绩效方面有明显的效果。而在引入中介变量领导-成员交换后，魅力型领导与员工工作绩效的相关性及其回归系数都发生了变化。具体来说，魅力型领导、领导-成员交换以及两者之间都与员工工作绩效有显著的正向关联。这进一步验证了假设 H1、H2 和 H3 的正确性。

当领导-成员交换作为中介变量被引入分析时，其对员工工作绩效的影响显著增强，表明这一中介变量在魅力型领导与员工工作绩效的关系中扮演了重要角色。中介效应分析显示，魅力型领导对领导-成员交换的相关系数从 0.519 显著增加到 0.749，这种相关系数的增强反映了领导-成员交换变量在变量间关系中的增强作用。据此，可以得出领导-成员交换在魅力型领导和员工工作绩效之间的关系中，确实起到了部分中介的作用，支持了假设 H4 的部分验证。

结合上述分析，可以认为领导-成员交换作为中介变量，增强了魅力型领导对员工工作绩效的正向影响。这表明领导者的魅力不仅直接影响员工的表现，而且还通过改善领导与员工之间的互动关系间接影响员工的工作绩效。

研究结果

在此项研究中，本文借鉴了以往研究的成果，对涉及魅力型领导、领导-成员交换关系及员工工作表现之间的理论关系进行了精细地梳理与归纳。研究团队进而提出了若干假设，并设计实施了问卷调查来搜集相关数据。随后，研究者使用 SPSS 软件对这些数据进行了细致的统计分析处理，旨在对每个提出的假设进行检验。所得到的检验结果详列于下方的表格 9 中。

表 9: 研究假设的验证结果

研究假设	检验结果
假设 H1：魅力型领导对员工工作绩效具有显著正向影响	成立
假设 H2：魅力型领导对领导-成员交换具有显著正向影响	成立
假设 H3：领导-成员交换对员工工作绩效具有显著正向影响	成立
假设 H4：领导-成员交换在魅力型领导与员工工作绩效起到中介作用	部分成立

根据实证分析结果，我们得出了以下结论：

本研究揭示了魅力型领导与员工工作绩效之间存在显著的正向联系，且发现魅力型领导与领导-成员交换之间也表现出强烈的正向动态。进一步分析确认，领导-成员交换在提升员工工作表现方面起着重要的正向作用。重要的是，研究还表明领导-成员交换作为一个中介变量，部分地介导了魅力型领导和员工工作绩效之间的关系。通过实证分析，研究成功地支持了所提出的各项假设。

研究讨论

本研究旨在深化我们对魅力型领导与员工工作绩效关系的理解，并探索这一关系的潜在机制。研究的意义主要体现在以下几个方面：

1. 构建关于魅力型领导影响员工工作绩效的新模型

通过深入、细致的实证研究，本研究将构建一个关于魅力型领导影响员工工作绩效的新模型。这一模型将综合考虑各种可能的中介变量，全面、准确地揭示魅力型领导与员工工作绩效之间的关系。新模型的构建将为理论研究提供新的视角和思路。它将拓宽当前对魅力型领导和员工工作绩效关系的理解，为相关的学术研究提供更为全面和深入的理论基础和框架。

2. 为企业加强人力资源管理，增强企业竞争力提供参考

本研究的发现将为企业提供宝贵的实践指导和策略建议。特别是，新模型将帮助企业领导和管理者更好地理解和利用魅力型领导的力量，激发员工的潜能，提升工作绩效。通过应用新模型，企业将能够更为有效地进行人力资源管理。它将指导企业如何识别和培养具有魅力型领导潜质的人才，如何激励和管理员工，以提升其工作绩效和满意度。

3. 魅力型领导与员工工作绩效的关系

本文对样本数据进行分析后发现，从员工工作绩效的任务绩效、关系绩效、适应绩效三个维度看，魅力型领导均对它们具有显著正向影响。

4. 魅力型领导与领导-成员交换的关系

魅力型领导能够使下属更易获得支持，提升员工的组织认同，他们甚至将自己主动置于组织领导位置，愿意为了组织发展投入精力和精力，从而提升工作积极性和对企业的归属感。

5. 领导-成员交换对员工工作绩效的关系

个体在组织中的认知会决定他在组织中的行为，而行为又会对结果产生影响。领导-成员交换会使得下属与上级、个体目标与组织目标逐渐保持一致，有助于吸引和激励员工，增强员工的工作奉献精神和敬业精神，加强组织内部的合作，表现出更多的组织公民行为，拉高整体工作绩效水平。

领导-成员交换的中介作用

领导-成员交换在魅力型领导和工作绩效之间起到了部分中介作用。领导-成员交换感较强的员工会优先考虑集体利益，并会想办法采取各种手段帮助组织实现利益最大化目标，在领导-成员交换的驱使下，员工会主动进行自我提升，增强自己在组织中的参与感，对工作更加负责，积极地践行组织安排的任务，不断改进工作方式，从而表现出工作绩效的提高。

综上所述，本研究将通过构建关于魅力型领导影响员工工作绩效的新模型，为学术界和企业界提供有价值的洞见和策略建议。我们相信，本研究将对推动魅力型领导和员工工作绩效研究的发展，以及提升企业的人力资源管理和竞争力，做出重要的贡献。

总结与建议

在此研究中，我们通过深入分析魅力型领导和员工工作绩效之间的相互作用，确认了领导-成员交换在这一关系中扮演的中介角色。经过归纳和整理，我们得到了以下关键发现：首先，魅力型领导对提升员工的工作绩效具有明显的积极效应；其次，魅力型领导能有效促进领导与员工之间的交换关系，从而正面影响团队的动态；最后，一个良好的领导-成员交换关系对于员工的工作绩效有着显著的正向促进作用。

总结

根据研究结论，结合人力资源管理工作中存在的问题，得出以下启示：

（1）管理岗位设置应考虑领导成员魅力因素，从风险与回报上满足魅力者自我提升需求，有效提升团队绩效；（2）完善内部制度建设，制定相关组织规章制度，对魅力型领导进行激励；（3）根据魅力型领导与其他领导管理风格的匹配需要，明确相应的招聘标准；（4）打破组织中上下级之间的沟通壁垒，领导要加强与员工的交流，营造开放、自由的沟通氛围，倡导平等的沟通方式，建立稳定畅通的沟通渠道，让员工有机会表达内心的想法，激发他们的工作热情。

建议

第一，在未来的研究中，为了更深入地探讨变量之间的因果关系，建议采用纵向研究设计，通过在不同的时间点对相同的调查对象进行问卷调查，以跟踪和记录变化过程。这样的时间序列数据能够增强研究的动态视角，并有助于揭示变量间关系的演变和因果推断的稳定性。

第二，在以后的研究中，可以对现有量表进行适合本土化情境的修订，也可以针对实际情况进一步开发相关量表。此外，由于领导和员工之间存在双向互动，在未来的研究中，可以采用自评和他评相结合的方式来进行调查，员工和他们的直接领导者结对研究，以确保问卷收集的客观性和有效性。

第三，后续可以进一步扩大样本数量和研究范围，对调查人员所在的地区、行业、收入等数据进行集中分析，深入多个行业进行调研，力求覆盖更多的人群，以达到样本的多元化，增强研究结论的说服力。此外，还可以选取某一类具有行业代表性的企业（如新型互联网企业）进行具有针对性地调研，以形成具体全面的研究结论，并根据行业发展的特点提出指导性建议。

第四，在未来的研究中，可以将魅力型领导、员工主动型人格等变量的测量交由员工上级领导进行测量，从个体、团体、组织三个层次同时进行跨层分析，将员工层面和领导层面构建进一个模型架构。

参考文献

汤毅然. (2016). 试论魅力型领导在提升团队绩效中的作用. *经济研究导刊,* (32), 54-55.

杜运周、李毛毛. (2012). 魅力型领导对新企业绩效的影响: 组织合法性的中介作用. *科学学与科学技术管理, 33*(12), 87-96.

杨杰、方俐洛、凌文铨. (2000). 绩效评价的若干问题. *应用心理学,* (02), 53-58.

吴维库、刘军、黄前进. (2018). 下属情商作为调节变量的中国企业高层魅力型领导行为研究. *系统工程理论与实践,* (07), 68-77.

余佩玉、许苗苗、郑文智. (2018). 员工变革支持行为的影响机制研究——基于对员工社交媒体内容的评估. *上海管理科学, 40*(06), 61-67.

陈希龙、袁梦舟. (2018). 魅力型领导对创造力的影响述评. *经济论坛,* (02), 99-102.

陈晓暾、朱怡琳、陈强强. (2022). 领导-成员交换理论国内研究的文献计量分析：态势演进与主题演化. *商业经济研究,* (10), 129-133.

董临萍、吴冰、黄维德. (2010). 中国企业魅力型领导风格、员工工作态度与群体绩效的实证研究. *管理学报, 7*(10), 1484-1489.

韩翼、廖建桥、龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报, 53*(05), 62-77.

温志毅. (2005). 工作绩效的四因素结构模型. *首都师范大学学报（社会科学版),* (05), 105-111.

Bernardin, H. J., & Beatty, R. W .（1984）. Performance appraisal: Assessing human behavior at work. Kent Human Resource Management.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel selection in organizations. Jossey-Bass.

Grabo, A., Spisak, B., & Van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: an evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly, 28*(4), 473-485.

House, J. (2007) Covert translation, language contact and language change. *Chinese Translation, 28*(03), 17-25.

Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *The Journal of applied psychology*, *87*(1), 66-80.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management, 27*(2), 213-229.

民办高校家具类设备采购管理问题及对策研究——以 ZJ 学院为例

THE MANAGEMENT ISSUES AND COUNTERMEASURES OF FURNITURE EQUIPMENT PROCUREMENT IN PRIVATE UNIVERSITIES: TAKING ZJ COLLEGE AS AN EXAMPLE

侯惠焱 [1*], 彭兆祺 [2], 许晓波 [3]

Huiyan Hou[1*], Zhaoqi Peng[2], and Xiaobo Xu[3]

[1,2,3] 泰国正大管理学院中国研究生院,[1] 华南农业大学珠江学院

[1,2,3]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

[1]Zhujiang College of South China Agricultural University, China

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

摘要

随着我国民办高等教育事业的发展和民办教育水平的不断提高，民办高校家具类设备采购的质量问题成为民办高校快速发展的制约因素之一，破解民办高校家具类设备采购中的各种问题与挑战已成为民办高校发展中的一项重要课题。

基于上述背景，本文采用了问卷调查研究方法，对 ZJ 学院家具类设备采购中的问题进行分析和实证研究，并以 ZJ 学院为调研对象展开问卷调查，结合统计模型和体系构建对家具类设备招标采购的实证分析，明确当前民办高校家具类设备采购中存在的普遍性问题和制约因素，提出针对性的改进对策。

研究表明，ZJ 学院在家具类设备招标采购过程中存在人员专业素质不强、采购计划管理不完善、验收意识不强、评标专家素质有待提高等问题，提出针对性的改进措施。

关键词: 家具类设备 招标采购 研究

Abstract

With the development of private higher education in China and the continuous improvement of the level of private education, the quality issue of furniture equipment procurement in private universities has become one of the limiting factors for the rapid development of private universities. Solving various problems and challenges in furniture equipment procurement in private universities has become an important issue in the development of private universities.

Based on the above background, this article adopts a questionnaire survey research method to analyze and empirically study the problems in the procurement of furniture equipment in ZJ College. A questionnaire survey is conducted with ZJ College as the research object, and statistical models and systems are used to construct an empirical analysis of furniture equipment bidding and procurement.

The common problems and constraints in the current furniture equipment procurement in private universities are clarified, and targeted improvement measures are proposed.

Research has shown that ZJ College has problems in the bidding and procurement process of furniture equipment, such as weak professional quality of personnel, incomplete procurement plan management, weak acceptance awareness, and the need to improve the quality of evaluation experts. Targeted improvement measures are proposed.

Keywords: Furniture Equipment, Tender Procurement, Scientific Research

引言

上个世纪末，中国实施高校扩招政策，全面启动高等教育大众化战略。随着民办高校的规模不断扩大，各种物资、设备和服务的采购量也在不断增加，以满足学校发展的需求。民办高校的采购管理在其运营中的地位越来越重要。传统的采购管理方式已经难以满足民办高校的需求，因此需要高效、便捷、规范的采购管理系统，以提高采购效率、降低采购成本并实现采购流程的标准化。

政府采购政策法规对民办高校的采购管理具有重要的影响。政府采购制度强调公开透明、公平竞争和公正原则，要求民办高校的采购管理符合相关法规和规定，确保采购过程的合法性和合规性。因此，民办高校也需要了解并遵守政府采购政策法规，完善采购管理制度和流程。

ZJ 学院也在不断优化和完善招标采购管理制度，组建了独立的招标采购管理部门，全面系统地负责整个学校的招标采购工作。但由于招标采购部门的人员专业素质不强、采购计划管理不完善、验收意识不强、评标专家素质有待提高等问题，致使采购的家具类设备物资没有达到学校师生使用满意，甚至存在严重的质量问题。

本研究致力于对民办高校家具类设备采购管理出现的问题进行研究，以 ZJ 学院为例，提出解决问题的应对措施，为其它民办高校提供依据和参考。

研究目的

本研究是基于对前人相关研究成果的系统梳理和总结，对民办高校采购管理效果进行综合评价，并提出相应优化策略。

民办高校采购管理重点在于推动民办高校采购管理的科学化、规范化、透明化，提高采购效率和质量，促进学校的发展。通过研究和分析民办高校采购管理的特点和问题，建立完善的采购管理制度和流程，规范采购行为，提高采购效率和质量。在高等教育市场竞争日益激烈的今天，采购管理对于高校赢得市场份额，保持竞争优势至关重要。还能够为加快推进民办高校采购管理社会化改革，为后来研究者提供新的研究思路。

通过制定科学合理的采购计划，可以优化资源配置，确保教学、科研等核心工作的物资需求得到满足，提高资源利用效率，避免资源的浪费和重复采购。有效的采购管理可以通过

多种手段降低采购成本，增加采购的透明度，通过市场调研、比价采购、集中采购等手段，可以找到性价比更高的物资和服务，降低采购成本，提高资金使用效益。

文献综述

采购管理理论是指组织和控制企业采购活动的过程，以确保企业能够以最佳的成本和质量获取所需的物资和服务。该理论是在实践中逐渐形成和完善的，是随着采购和供应链实践的发展而逐渐形成和完善的，旨在帮助企业更好地管理和优化采购过程，提高企业的经营效率和竞争力。

供应链管理是指对供应链中的各种要素进行协调、优化和整合，以实现供应链的高效运作和最大化的过程。这个过程包括对供应商、制造商、分销商、销售商等各个环节的协调和优化，以实现采购、生产、销售和物流等过程的协同运作，提高效率和效益。

供应链管理理论是一种先进的管理模式，旨在提高企业运营效率、降低成本、优化资源配置，并实现企业长期稳定的发展。它通过前馈的物料流及信息流，将供应商、制造商、分销商、零售商，直到终端用户联成一个整体的模式。

供应链管理理论的应用和实践已经渗透到各个行业和领域的企业中，其应用效果和作用也得到了广泛的认可。然而，在实践过程中也面临着一些挑战和问题，需要不断探索和创新。

虽然中国的信息素养教育研究较晚，但是，关于信息素养教育的学术研究也日渐丰富起来。张红（2011）在《浅析招投标中存在的问题及对策》的研究中提到：加强采购队伍的人员素质建设。进一步完善物资的采购责任制、质量检验责任制和价格管理责任制，真正形成采购质量责任保证体系，坚决杜绝不合格产品进入生产领域，切实加强企业民主管理，适应现代企业制度，提高工作效率。同时，周新虎和刘斌（2015）在《浅谈高校招标及采购中存在的问题及对策》的研究中提到：制度不健全和制度执行不严格是高校招标及采购存在各种问题的主要原因。各高校应根据相关的法律、法规、规章及学校的实际情况制定较为细化、完整及明确可行的招标采购制度体系。至少应包括以下内容：学校用户部门、采购部门、监督部门之间明确职责及分工；评标专家及供应商监督管理相关制度；招标及采购工作文件管理制度。

还有一大部分学者也进行了大量的研究；冯涛（2011）在《对高校食堂大宗物资采购入围方式的探讨》的研究中提到：各高校在大宗物资采购中，大多仍倾向于采用多家供应商入围方式。多家供应商入围后，在日常供货中，各高校所采用的方式也各有不同。魏巍（2021）在《高校零星采购单一来源采购方式规范化研究》中提到：采购管理部门需成立谈判小组与单一来源响应供应商进行谈判。樊鹏（2012）在《高校设备招标中供应商选择存在的问题与对策探讨》中也提到，供应商选择工作存在不够被重视和难以落实的情况。何施陶（2019）在《高校招标采购存在问题与对策研究》中讲到：采购人员对采购工作不重视，相关管理办法得不到良好执行；学校采购工作并未引起广泛重视，采购部门重购买、轻流程，只在乎到货快慢，不在意手续规范。

曾凡江（2020）在《民办高校内部采购招标管理与监督机制探讨》中提到，民办高校需要采购的部门繁多，采购的物品种类也数量很多，为了保证采购资金的合理利用，就要求民

办高校成立单独的机构进行采购与招标管理，要求机构人员同时具备专业知识和职业素养，保证采购与招标工作都可以严格地按照制度以及流程进行。

李美华（2021）在《民办高校物资采购管理思考》提到：虽然民办高校也会制度年度采购计划，但由于受多种因素影响，特别是其办学行为的自主性，学校部门仍根据自己的需求进行随机采购。各个部门的这种零星的，随机的采购导致学校的总体采购计划不集中，集中采购的规模还没有形成，因此开始降低采购成本就更加不可能了。

刘曦（2021）在《浅析高校招标采购工作中存在的问题及对策浅析》中写到：高校购买的材料种类很多，采购材料种类的不断增加也对采购人员的专业素质提出了很高的要求。但是在实际地调查中发现，很多高校的采购招标人员专业素质欠缺，没有足够的专业知识，更有甚者甚至不完全了解周边市场的主要情况，而且没有收集全面的有关购买的产品市场信息，因此所购材料的质量下降到标准以下，这降低了材料的效率。

周磊（2019）在《完善高校招标采购内部控制建设的几点思考》中提到：高校招标采购内部控制过程中必须要进一步的完善内部监管体系，通过监管实现招标采购在阳光下的运行。

刘小芳（2017）在《新形势下高校招投标存在的问题及对策研究》中提到：高校物资招标采购是由院系用户部门发起申请，经领导审批后递交于招投标管理部门进行采购。一方面，用户单位在项目立项审批之后不能有计划合理地安排申请采购，往往是由于设备急用或者财政收款等原因才递交采购申请，采购申请安排的随意性大，且紧迫性强，这就致使招投标管理部门不能及时对采购活动做出合理的安排和预测，采购工作处于被动状态，招标项目往往集中于暑假或者年底财务封账之前，招标次数多、时间紧、任务重，难免会出现顾此失彼的现象。

研究方法

文献研究法

本文围绕论文的研究主题，通过知网和万方等中英文数据库对民办高校家具招标采购的相关文献进行了检索，在深入阅读的基础上，总结归纳了民办高校采购管理的相关理论，系统梳理了现有民办高校采购工作的理论视角，并形成了本文的研究理论基础。

问卷调查法

为了全面了解 ZJ 学院在招标采购管理过程中存在的问题，针对研究模型，笔者结合 ZJ 学院采购管理过程的实际情况，面向 ZJ 学院教师设计并发放了调查问卷。问卷调查可以保证在短时间内采集到需要的样本量，且针对 ZJ 学院不同学历、性别、职称、工作类型的教师群体等占比情况进行调查，更为细化的问卷发放，使得样本具有较为典型的代表性和专业性。

研究对象

ZJ 学院家具类设备采购主要使用部门为学校各教学单位，开展问卷调查活动可以了解学校对家具类设备的实际需求与期望，了解采购设备在使用过程中的质量情况，可以对采购的设备提出改进意见，从而制定更加符合实际情况的采购策略。本次问卷调查的调查对象为学院教职工；ZJ 学院现有教师 568 人，为了全面地了解学校教师对家具类招标采购管理工作现状，因此选择 ZJ 学院 350 位教师作为问卷调查对象。

施测过程

本次调查问卷分为两部分：第一部分是收集调查人群基本特征，可以从中了解到参与此次问卷填写的男女性别比例、年龄、工作类型；第二部分是收集调查使用人对学校家具类招标管理制度的认同度和了解调查人群对采购物资的使用满意度，问卷通过“问卷星”发放。详细内容见附录 。本次调查共发放问卷 350 份，回收问卷 320 份，回收率 91.4%，有效问卷 320 份，有效率 100%。

问卷检验

一份合理的问卷调查设计需要通过信度与效度的检验，最终通过之后才能够使用。信度检验是通过克朗巴哈（Cronbach’s）α 系数来判断。

信度分析是对量表收集的结果一致性水平的一种测量方法，本文的信度分析主要采用 Cronbach’s Alpha 系数，根据相关文献一般 Cronbach’s Alpha 值大于 0.7，说明量表的信度符合要求，其内部一致性较高，可以进一步进行分析，若小于 0.7 则需要对问卷进行调整或者增加样本量。通过使用信度系数确定每个潜变量实证数据是否满足内部一致性的要求。

表 1: Cronbach 信度分析

项数	样本量	Cronbach α 系数
20	320	0.889

由上表可知，该数据有 20 个题项，信度系数 Cronbach Alpha 为 0.889，符合大于 0.7 的标准，可见结果良好，测试表现稳定，进而说明研究数据信度质量较好。

效度检验是判断 Kaiser-Meyer-Olkin（即 KMO）值，其判断标准与 α 系数相同。

探索因子分析是为了测量量表的结构效度，是为了判断各个潜变量的测量变量是否具有稳定的一致性和结构，是评价量表效度时最常用的指标，本文对各维度构成进行检验。使用因子分析进行效度分析时，首先要判断是否满足因子分析的条件，一般需要满足两个条件，其一是需要 KMO 值大于 0.7；其二是 Bartlett 的球形度检验的显著性小于 0.05，若满足这两个条件说明观测变量之间有较强的相关性，适合做因子分析。

表 2: KMO 检验和 Bartlett 的检验

Bartlett 球形度检验	**KMO 值**	0.865
	近似卡方	6153.858
	df	190
	P	0.000

使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证，从上表可以看出：调查数据的 KMO 检验值为 0.865,大于 0.7，说明该问卷适合进行因子分析。Bartlett 球度检验结果显示，近似卡方值为 6153.858,显著性概率为 0.0,因此拒绝 Bartlett 球度检验的零假设，认为量表适合做因子分析，因此效度结构较好。

表 3: 描述统计

变量名	样本量	最小值	最大值	标准差	平均值
您认为学校采购工作中经常会遇到与专业相关的问题或困难？	320	3	5	0.378	4.847
您认为学校采购部门员工现有的专业技能有待提高？	320	2	5	0.505	4.700
您认为学校采购部门员工需要了解专业规范和标准？	320	2	5	0.468	4.762
您认为学校采购部门员工沟通能力很重要？	320	2	5	0.505	4.753
您认为采购部门员工需要加强专业知识和技能的学习和培训？	320	3	5	0.425	4.788

表 4: 描述统计

变量名	样本量	最小值	最大值	标准差	平均值
您认为制定本部门详细的采购计划十分必要？	320	2	5	0.459	4.800
您认为学校的采购工作总是可以按计划进行？	320	1	3	0.599	1.253
您认为本部门加急采购项目是由于突发性工作造成的？	320	2	5	0.474	4.788
您认为学校的采购计划需要进一步改进或优化？	320	2	5	0.376	4.891

表 5: 描述统计

变量名	样本量	最小值	最大值	标准差	平均值
您认为在学校采购过程中、投标方案的评标工作很重要？	320	2	5	0.388	4.888
您认为学校评标人员能够准确地把握项目需求和招标文件要求？	320	1	3	0.640	1.297
您认为学校评标人员能够与学校需求部门有效沟通和协作？	320	1	3	0.671	1.319
您认为校内评标人员具备足够的专业知识和经验？	320	1	3	0.697	1.331
您认为学校采购部门应该邀请校外专家参加投标项目评标？	320	2	5	0.401	4.856

表 6: 描述统计

变量名	样本量	最小值	最大值	标准差	平均值
您认为学校的物资验收流程清晰明确？	320	1	3	0.586	1.234
您认为学校在物资验收过程中存在漏洞或不足？	320	2	5	0.401	4.856
您对学校采购物资的品质和质量总是感到满意？	320	1	3	0.581	1.247
您认为学校采购部门应该认真组织对采购物资进行验收工作？	320	2	5	0.505	4.819
您认为学校验收工作中发现的问题反馈和处理不够及时？	320	2	5	0.603	4.775
您认为学校的物资验收工作需要进一步改进或优化？	320	2	5	0.407	4.850

研究结果

ZJ 学院家具类采购管理中存在的问题

1. 采购部门员工专业素质整体较差

ZJ学院采购部门员工年轻，缺乏实际操作经验，员工在面临复杂的采购专业问题时，难以迅速做出正确的判断和决策，从而影响招标采购的进度和质量。调查显示，对采购部门员工现有专业技能有待提高的评价给出了 4.700 分（满分 5 分），表明现有员工专业技能距离专业化要求还有一定差距。从平均分反映出，现有员工专业技能与职位要求不完全匹配，整体素质有待提高。

调查显示，对采购部门员工在沟通能力水平重要性方面，获得了 4.753 分的评价，表明沟通能力在员工技能中的重要程度，考虑到采购工作的项目协调和供应商管理的需要，这一沟通能力还较为不足。采购员工需要与学校各需求部门、采购供应商、物资接收部门等保持良好沟通和协作，以保证项目目标顺利完成。这方面仍需要持续加强。

调查显示，在对采购部门员工加强专业知识和技能培训的需求上，调查评分结果为4.788 分，显示出普遍的培训需求现状。这也从侧面反映出当前员工专业化水平较低的问题。

2. 采购计划管理失效问题突出

ZJ学院采购部门，在制定采购计划时，缺乏科学性和客观性，未能实现集中采购和提前规划，实际需求变化频繁，导致采购过量或不合理采购。采购工作缺乏前瞻性和规划性，影响工作效率和采购质量。调查显示，对采购计划制定的必要性重视程度给出了 4.800 分的高评价。这表明学校广泛认识到采购计划对指导和规范采购工作的重要作用。调查显示，对采购工作是否能严格按计划开展的评价仅为 1.253 分，与计划管理的要求差距巨大。说明采购计划在执行过程中遇到了很大困难，原定计划难以有效实施，计划指导和监督作用发挥不足。这存在着很大的改进空间。

综上，采购计划管理中计划制定与执行、计划内容与工作实际之间存在巨大脱节。这在很大程度上造成了采购盲目化、随意化，也降低了工作效率，因此必须实现采购计划与实际工作的有效对接。

3. 评标专家严重缺乏

在评标人员对项目需求和文件要求的理解上，仅获得 1.297 分的低评价；与需求部门沟通协作的效果也只有 1.319 分；评标人员本身是否具备足够专业知识和经验也只得到了1.331 分的低分反馈。这些都显示，当选评标专家普遍缺乏专业判断力，也难以准确理解业务需要。采购工作是民办高校不可缺少的重要环节，在采购评标过程中，存在质量参差不齐的问题，不仅影响了采购的效果，同时对民办高校的办学和发展带来一定的影响。

调查中，超过 97%的受访者认为有必要邀请校外专家入场评标。这一现状突出反映出长期以来校内评标专家的选择并不严格，导致评选结果的专业性得不到保证，直接影响了采购效果。在校内评标专业性长期不足的背景下，引入校外专家势在必行。

4. 验收监管制度体系亟待健全

ZJ学院采购验收工作中，常常面临规范性和标准性欠缺的问题，这不仅影响了学校的正常办学和科研工作，甚至会对学校的经济带来不必要的损失。调查显示，对当前学校采购

验收流程是否清晰得到了 1.234 分的低度评价。这反映出验收工作在操作规范、监管标准等方面的制度建设严重滞后，导致了工作方法和要求难以有效执行。

在对所采购产品的质量和性能感到满意的比例也仅有 24%左右，仅为 1.247 分的低评分。这显示质量和标准把控存在问题，也无法满足使用需求，直接影响了资金使用效益。

验收是采购工作的最后环节，也是确保采购物品质量的关键环节。对加强学校采购验收工作的主张获得了 4.819 分的高度评价。这充分表明必须正视检测标准体系建设缺失和监管漏洞的严峻形势，从制度创新和工作机制改进方面入手，将质量关口前移，全面增强检测动力和监管实效。

ZJ 学院家具类采购管理中存在问题的原因分析

1. 没有建立招采部门员工培训管理体系

ZJ学院采购部门员工在专业知识掌握方面普遍较为薄弱，员工在执行采购任务时力不从心，这不仅影响采购工作的顺利进行，还可能增加采购成本。在实际了解中，我们发现采购部门内部管理制度在人员培养方面存在一定的缺失。没有建立完整的培训制度体系；ZJ 学院采购部门员现有员工共计 4 人，全年需要完成家具类设备采购项目近 30 项，其它类型采购项目 600 余项；因此，采购人员缺乏，人员工作量大，没有时间进行专业知识培训工作；鲍燕萍（2020）在《民办高校采购优化策略》也提到：人事架构欠缺导致民办高校采购的层级较低，其仍然在传统采购的框架内，甚至连传统采购的要求都不甚达标。

经实地了解，ZJ学院采购人员没有接受过系统的采购专业培训，对采购流程、供应商管理、合同管理、谈判技巧、市场行情等方面知识缺乏深入了解。ZJ 学院在培训过程中，往往只注重理论知识的传授，而忽略了实际操作和实践经验的积累，忽视了他们的个人素质和职业道德。同时采购部门的员工缺乏有效的激励机制，导致员工在工作中缺乏积极性和主动性。ZJ 学院采购部门缺乏这样的机制，导致员工工作积极性不高，缺乏创新的动力。

2. 不重视计划管理，缺少对市场变化的正确分析

根据供应链管理理论，计划是对整个供应链的执行过程进行指导和监控的核心环节。通过制定详细的计划，企业可以对整个供应链活动进行协调，确保各环节的顺畅运作。

ZJ学院在制订采购计划时面临诸多制约因素，这些因素直接影响其采购工作的效率与效益。具体表现为缺乏明确的采购目标、不合理的流程、繁琐的审批环节、缺乏对市场环境和学校需求的深入分析、缺乏科学的决策依据等。这导致采购计划往往过于主观和随意，无法满足学校的实际需求。

在采购计划执行过程中缺乏有效的评估和反馈机制。这使得 ZJ 学院无法及时了解采购计划的执行情况和存在的问题，无法及时进行调整和优化，也无法对采购计划的执行效果进行客观评价，为未来的采购工作提供有益的参考。由于缺乏系统性和科学性的采购计划，ZJ 学院无法充分利用有限的资源，导致资源浪费和成本增加。同时面临供应商不稳定、交货延迟等问题，进一步加剧资源的浪费和成本的增加。

3. 评标人员选择标准单一

在民办高校采购过程中，评标人员的构成合理性对于采购结果的公正性和科学性具有至关重要的影响。然而，ZJ 学院在评标人员构成中，专业水平有限，往往存在专业背景不

一的情况，一些评标人员可能对某些领域的专业知识掌握不足，对家具设备的认识只停留在使用的环节，不了解家具的具体板材知识及制造工艺。

同时，顾锐（2020）也提到：高校部分招标采购评审专家专业性不符合要求，责任心不强，对招标采购项目涉及的技术并不熟悉；学校对评审专家的选取办法不规范，评审人员不符合任职条件。高校应明确专家的任职条件、选取办法、持续培训和动态管理制度。要定期对评审专家进行考核，对有问题者要随时取消评审专家资格，同时要定期重新组建专家库。

缺乏统一评价标准，不同评标人员可能采用不同的评价标准，导致评审结果存在较大差异。缺乏统一评价标准的原因之一，是学校未制定明确的采购评价规则和流程，使得评标人员在评审过程中自由裁量权过大。此外，不同评标人员对同一商品或服务的评价标准理解也可能存在偏差，导致评审结果出现分歧。这种分歧不仅会影响采购效率，也可能引起争议和矛盾。

4. 验收监管环节重视不够

ZJ学院验收管理制度欠缺的主要原因，一是验收工作规范性的欠缺，采购计划不明确，验收流程不规范，验收监管机制及责任追溯尚未形成，导致在实际操作中存在较大的随意性。ZJ 学院对验收监管的重要性认识不足，缺乏对验收工作的足够重视。二是采购验收工作标准欠缺，缺乏统一、明确的验收标准，验收标准模糊，在验收过程中存在较大的差异；三是验收监管工作需要具备专业知识和技能的人才支持，而 ZJ 学院缺乏相关的人才和技术支持，导致验收监管工作无法有效开展。

ZJ 学院家具类采购管理的改进对策

1. 健全部门培训机制、完善员工培训制度，全面提高采购人员素质

1.1 建立并完善部门培训管理制度

根据采购管理理论，采购谈判技巧是采购人员需要掌握的一项重要技能。提高 ZJ 学院采购人员综合管理水平，需要加强采购管理培训制度建设，明确科学的家具类采购管理培训机制，建立切实可行的员工技能培训制度。

1.2 确定明确的培训目标和内容

根据部门员工的特点，确定培训的目标和内容，如提高对家具类采购专业技能、管理技能、沟通协作能力的培训，同时选择相应的培训课程和教材，课程应该包括理论知识和实践操作相结合，教材应该简明扼要，易于理解，还应该注重课程和教材的更新和改进，以适应业务发展和员工能力提升的需求。合理安排培训时间，确保员工能够充分参与培训。为确保培训效果，需要制定相应的考核标准。在培训方式上可以采购内部培训、外部培训、在线培训、实践操作等多种方式。在实施培训计划的过程中，不断收集员工的反馈，并根据市场变化和业务需求，及时调整培训计划，确保培训内容与实际需求相匹配。

1.3 建立培训评估机制

建立培训评估机制的主要目的是评估培训的效果和整个培训过程对员工的影响。可以了解到哪些培训内容或方法最有效，以便优化培训计划，使其更加符合员工和工作的需求。通过评估，可以更好地理解培训内容在工作中的应用情况，这有助于确保培训内容和实际工作需求更紧密地结合在一起。培训评估可以帮助判断培训是否达到了预期的目标，对员工的工作

绩效和能力水平是否产生了积极的影响。同时，评估结果也可以作为奖励和晋升的参考依据，激励员工更积极地参与培训和学习。

2. 加强采购计划管理，提高采购工作效率

2.1 建立健全采购计划管理制度

根据采购管理理论，制定采购策略是采购管理中的重要内容；完善的采购计划是学校发展的重要组成部分，它涉及到学校建设、设备更新、学科发展等方面。合理的采购计划可以为学校发展提供有力支持，推动学校的长期发展。

在供应链管理理论中，计划是指对整个供应链的执行过程进行指导和监控，确保供应链活动能够有序、高效地进行。计划是供应链管理的核心，因为它决定了整个供应链的运作方向和资源配置，是实现企业战略目标的重要环节。

ZJ 学院招采部门需要建立健全家具类设备采购计划管理制度，完善采购计划制定机制，明确计划制定的流程、责任主体、时间节点等要求。同时，应该加强部门之间的沟通和协作，确保计划的全面性和协调性。制定详细的家具类设备采购计划时需要明确采购的物品、数量、预算、时间等要求，确保采购活动的有序进行。同时，还需要建立完善的预算管理制度，明确预算的编制、执行、调整和考核等方面的规定和流程，确保采购计划的合理性和可行性。

在执行采购计划过程中，可能会遇到一些不可预见的情况，如市场变化、供应商问题等。在这种情况下，需要及时调整采购计划，确保各部门之间的协调和合作。

2.2 完善采购计划风险防范机制

民办高校的招标采购工作人员往往并不是专业的采购人员，不具备专业的采购知识和法律知识，加之招标采购工作程序比较复杂，且专业性强，导致民办高校在统筹管理采购时面临着计划风险、采购流程方式不当、采购行为监管不当等风险。

ZJ 学院还应建立完善的风险防范机制，对采购活动中可能出现的风险进行预估和分析，并采取相应的措施进行防范和控制。制定相应的风险管理策略，这样可以减少采购风险，保障采购计划的实施。在实施过程中，应该根据实际情况的变化和发展的需要，及时对计划进行调整和完善。这有助于确保计划与实际需求的匹配度，提高计划的实施效果。

3. 优化评标人员结构，加强评标过程监督管理

评标作为招标采购过程中的重要环节，其公正性、公平性和准确性直接关系到采购结果的合理性。为了确保评标工作的规范进行，必须引入专业人员参与评标，同时，采取一系列措施加强对评标过程的监督管理。

3.1 积极引入专家参与评标

评标人员的素质和能力直接影响到评标结果的质量。ZJ 学院没有重视项目评标人员的选择，造成家具类设备采购项目存在或多或少的质量问题。因此，需积极引入专家参与评标工作，在专业上杜绝技术能力不强的缺点；首先，应选择合适的专家参与采购项目，每个项目需有相关背景和经验的专家和家具工厂专业技术人员参与，确定评标的内容、范围、评价标准和权重等；其次，根据项目实际情况，组建评标委员会，人员应由相关领域的专家和学校相关部门人员参加，以确保评标的专业性和全面性；第三，对符合要求的投标文件进行详细的评审和比较，包括技术方案、价格、实施方案等方面。第四，加强对参与评标人员的培训和

管理。应对评标人员进行专业知识和技能的培训，提高其评标能力和水平。加强评标人员的职业道德教育，培养其诚信意识和责任意识。

3.2 建立健全的监督管理机制

建立健全的评标监督管理机制是加强评标过程监督管理的关键。ZJ 学院招标评标过程中在评标环节没有明确的监督管理机制，直接影响到采购项目的最终质量，因此应健全监督管理机制；首先，应成立独立的监督机构或监督小组，负责对评标过程进行全面、客观、公正的监督。明确监督职责和权限，确保监督人员能够依法依规进行监督工作。其次，建立评标监督管理运行规则。规则可以规范工作流程、强化内部控制，在制定评标监督管理运行规则时，应明确监督管理的目的和原则。第三，根据家具类设备采购实际情况和工作需要，确定评标监督管理的范围和内容。范围应涵盖评标工作整体环节，内容应涉及工作流程、岗位职责、采购产品的技术参数和质量等方面，以确保评标监督管理的全面性和系统性。

3.3 建立问责机制

建立问责机制是评标过程监督管理的重要保障。ZJ 学院评标人员选择没有相关制度约束，造成评标人员责任心不强、评标环节不认真等情况发生，因此需建立问责机制；首先，应明确每个人的职责和任务，确保每个人都清楚自己的责任，避免责任模糊和推诿现象的发生。其次，设立专门的问责机构或指定相应的部门负责问责工作，确保问责机制的权威性和公正性。通过各种渠道收集相关的信息和证据，包括工作记录、监控录像、证人证言等，确保问责依据的客观性和准确性。根据收集的信息和证据，对存在问题的评标个人进行问责。第三，建立奖惩机制，对在评标过程中表现突出的人员进行表彰和奖励，激励其继续发挥积极作用。通过问责机制的建立和实施，可以形成有效的约束和激励机制，推动评标过程的规范化和公正化。

4. 加强验收监管体系建设

4.1 完善验收监管制度

袁翠翠（2017）在《基于内部控制理论的民办高校采购业务探究》提到，存在验收控制不到位的情况，有些高校并未制定严格的验收标准和验收方式，也没有配备专业的验收人员，在验收过程中只是对物资的名称、规格、数量和型号进行与发票和电脑小票的简单核对，没有专业的检测手段。建立完善的验收监管体系，可以对采购的家具类设备进行严格的检查和测试，确保其符合合同和规格要求。可以减少验收时间和成本，提高采购效率。

董启标（2018）在《高校招标采购履约验收存在的问题及对策》中提到，目前，各大高校普遍对履约验收工作不够重视，相关配套制度建设也不够完善。

制定完善的采购验收管理制度，明确采购家具类设备的验收标准和流程，包括验收的程序、方法、工具、人员等。验收标准应该具体、可衡量，并与采购合同和规格要求相一致。明确验收监管的目标和原则：公正、客观、透明、可追溯；确保采购的家具类设备符合合同和规格要求，保障采购方的权益，提高采购效率和质量。

4.2 组成经验丰富的验收团队

刘宇 杨鹏（2011）在《民办高校建立招标采购体系的思考》也提到，民办高校虽然不在《政府采购法》调整范围之内，但应当看到，政府采购中所实行的采购、验收、付

款三个环节相互分离模式，实现了相互制约、相互监督 ，提高了资金的使用效率 ，有效减少了违法违纪行为的发生。

选择具备相关专业知识和经验的人员组成验收团队，并对验收团队进行培训，确保他们熟悉验收标准和流程，掌握验收技能；定期对验收团队进行评估和考核，确保他们的工作质量和效率；

按照验收标准和流程，对采购的家具类设备进行严格的验收；确保每个物品都经过仔细的检查和测试，记录关键信息；对不合格的物品进行处理，并追究相关责任；对验收过程中的关键信息进行详细记录，包括验收时间、人员、结果等；生成验收报告，对验收结果进行汇总和分析，为决策提供依据；确保记录和报告的完整性和可追溯性，以便后续查阅和处理；在验收过程中，及时与供应商沟通，反馈问题和意见；当采购的家具类设备具有较高的技术要求或专业性时，可以考虑引入第三方机构进行监管；

讨论

随着中国民办高校的快速发展，民办高校之间的竞争越来越激烈。为了在竞争中获得优势，民办高校需要不断优化自身的采购管理，确保能够以更低的价格、更高的质量、更快的速度获取所需的物资或服务。民办高校招标采购管理成为高校降低成本、提高效率的重要手段。为了更好服务民办高校的发展，对民办高校家具类设备采购管理的探讨还要关注以下几个方面：

首先，家具类设备招标采购管理的重要目的是确保采购过程的规范性和公正性。在招标过程中，需要制定明确的规则和程序，以确保所有投标者都受到公平对待，并防止腐败和欺诈行为的发生。同时，对于招标采购人员的培训和管理也是必不可少的，以确保他们具备专业知识和职业道德。

其次、家具类设备招标采购管理还需要关注供应商的管理。学校需要与供应商建立长期、稳定的关系，以确保采购过程的顺利进行。同时，还需要对供应商进行评估和审核，以确保他们具备提供高质量产品和服务的实力。

第三、重点关注效率问题。民办高校需要采取一系列措施来提高采购效率，例如采用电子化招标方式、简化采购流程等。这些措施有助于降低采购成本、缩短采购周期，从而提高学校的竞争力。

在当今社会中，可持续性发展是一个重要的话题。家具类设备招标采购管理也需要考虑可持续发展的因素，例如环保、社会责任等。学校需要选择符合可持续性发展要求的供应商，并采取一系列措施来降低采购过程中的环境影响和社会风险。

总结与建议

招标采购管理是现代民办高校发展中不可或缺的一部分，它对于提高采购效率、降低采购成本、确保采购质量等方面具有重要作用。本文对民办高校家具类设备招标采购管理进行了深入的研究，分析当前招标采购的重要性、现状、存在的问题以及改进措施。为招标采购管理的进一步发展提供了思路。

通过研究发现，目前 ZJ 学院家具类设备招标采购管理存在：部门员工专业素质差、采购计划管理失效、验收监管制度体系不健全、评标专家严重缺乏等问题；采购流程也不顺畅，服务水平也达不到教职工满意的程度。

针对以上问题提出相应的改进对策为：1.健全部门培训机制、完善员工培训制度，全面提高采购人员素质；2.加强采购计划管理，提高采购工作效率；3.优化评标人员结构，加强评标过程监督管理；4.加强验收监管体系建设。

虽然本报告以 ZJ 学院家具类设备采购管理作为一个研究对象，发现问题并且提出建议和解决方法，调研的范围和内容都有一定局限。由于本人的能力有限，经验有限，研究时间有限，并且研究过程中受到一些客观条件的限制，因此本文的研究过程仍然存在一定的不足之处,例如数据收集还有待进一步完善，针对 ZJ 学院在招标采购管理过程中提出的解决方案不够深入全面。如果有机会我会在学习生活中不断验证、调整和完善家具类设备采购管理的研究。

参考文献

冯涛. (2021). 对高校食堂大宗物资采购入围方式的探讨. *中国政府采购.*

魏巍. (2021). 高校零星采购单一来源采购方式规范化研究. *中国物流与采购.*

樊鹏. (2012). 高校设备招标中供应商选择存在的问题与对策探讨. *价值工程*, *31*(1), 254-255.

何施陶. (2019). 高校招标采购存在问题与对策研究. *行政事业资产与财务*, (16), 6-7.

董启标. (2018). 高校招标采购履约验收存在的问题及对策. *中国招标*, (5), 21-23.

袁翠翠. (2017). 基于内部控制理论的民办高校采购业务探究. *中国乡镇企业会计*, (10), 209-211.

鲍燕萍. (2020). 民办高校采购优化策略. *中小企业管理与科技 (上旬刊)*, *4*.

刘宇, & 杨鹏. (2011). 民办高校建立招标采购体系的思考. *辽宁经济职业技术学院学报*, (5), 39-40.

曾凡江. (2020). 民办高校内部采购招标管理与监督机制探讨. *经济研究导刊.*

李美华. (2021). 民办高校物资采购管理思考. *科技风.*

周新虎, &刘斌. (2015). 浅谈高校招标及采购中存在的问题及对策. *机电信息,* (9), 179-180.

刘曦. (2021). 浅析高校招标采购工作中存在的问题及对策浅析. *财富时代.*

张红. (2011). 浅析招投标中存在的问题及对策. *现代经济信息,* (11X), 244-244.

周磊. (2019). 完善高校招标采购内部控制建设的几点思考. *现代营销 (经营版)*, *9*.

顾锐. (2020). 新形势下高校招标采购工作的研究和探索. *湖北农机化, 7*, 40-41.

刘小芳. (2017). 新形势下高校招投标存在的问题及对策研究. *常州信息职业技术学院学报*, *16*(5), 38-41.

全面质量管理对上市房企创新绩效的影响研究-以H房地产公司为例

THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE INNOVATION PERFORMANCE OF LISTED REAL ESTATE ENTERPRISES-TAKING H REAL ESTATE COMPANY

吴亚娜 [1*]，汪洋 [2]
Yana Wu[1*] and Yang Wang[2]

[1,2] 泰国工商大学国际管理学院
[1,2]International School of Management, Rattana Bundit University, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 49609691@qq.com

摘要

随着经济全球一体化加强和知识经济的不断深入，顾客对产品和服务提出了更高的质量要求，意味着，产品和服务需要不断快速的迭代更新，才能满足日新月异的客户需求。房地产行业随着中国城市化进程加快，逐步变成了中国经济支柱，目前，对房地产企业创新的研究已成为研究热点。本研究以 H 房地产公司为例，通过文献查阅法、问卷调查法进行研究，以 H 房地产西南区域公司的 3 个城市作为调查对象，对企业创新绩效进行问卷调查。发放 326 份问卷，收回有效问卷 290 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理论模型进行验证。

研究结果表明，TQM 人力资源培训、知识重组能力、创新绩效具有正向的相关关系，创新企业文化正向影响创新绩效，但它没有明显表现出对知识重组能力和创新绩效相关关系的调节效应。本文针对实证研究得出的结果，提出有针对性的对策和建议，希望有助于提高上市房企的创新绩效，进而提高上市房的企核心竞争力，同时，促进房地产行业健康有序发展。

关键词：TQM全面质量管理　知识重组能力　创新企业文化　创新绩效　上市房企

Abstract

With the strengthening of economic globalization and the deepening of knowledge economy, customers have put forward higher quality requirements for products and services, which means that products and services need to be updated repeatedly and quickly to meet the ever-changing customer needs. With the acceleration of urbanization in China, the real estate industry has gradually become the economic pillar of China. At present, the research on the innovation of real estate enterprises has become a research hotspot. This study takes H Real Estate Company as an example, through literature review and questionnaire survey, and takes three cities in the southwest region of H Real Estate Company as the survey objects to conduct a questionnaire survey on the innovation performance of enterprises. 326 questionnaires were distributed and 290 valid questionnaires were collected. The reliability and validity of the collected valid questionnaires were tested by SPSS software, and the theoretical model was verified by correlation analysis and regression analysis.

The results show that TQM human resource training, knowledge reorganization ability and innovation performance have a positive correlation, and innovative corporate culture has a positive impact on innovation performance, but it does not obviously show the moderating effect on the correlation between knowledge reorganization ability and innovation performance. Based on the results

of empirical research, this paper puts forward targeted countermeasures and suggestions, hoping to help improve the innovation performance of listed real estate enterprises, thereby improving the core competitiveness of listed real estate enterprises and promoting the healthy and orderly development of the real estate industry.

Keywords: TQM Total Quality Management, Knowledge Reorganization Ability, Innovative Corporate Culture, Innovation Performance, Listed Real Estate Companies.

引言

TQM 的理论背景最早可追溯到 20 世纪初期的质量管理理论，W. Edwards Deming 的工作强调了管理质量的重要性，如何提高组织和企业的产品和服务质量以实现更高的质量水平、更高的客户满意度，以及更长期的成功（Deming,W.E., 1986)。如今，质量作为竞争战略这一长期实践的概念已被创新超越，“在任何一个企业当中，因为创新努力取得的成功会迫使其竞争对手努力的开展更多的创新活动，而市场的竞争压力也会逼迫企业的管理者们更加体系化的同意和支持一系列的创新活动”（鲍莫尔&布林德, 2002），为了快速跟上外部市场的变化，企业创新已经成为了一个组织可持续发展的必不可少的一项能力。

因此，全面质量管理(TQM)和企业创新，已经成为了当前房地产行业必须具备能够提升核心竞争力的必不可少的重要策略。Merino 的研究结果表明，“对于企业绩效起作用最大的因素并不是过程管理、供应商管理等质量管理技术，而是与人力资源管理相关的活动，比如全员参与、授权、培训、信息共享等”。基于以上内容，可以看出，全面质量管理对房地产企业转型发展提出了更高的要求，这就要求房地产企业具备良好的创新能力。只有真正实施全面质量管理的推广和普及的房地产企业，才能有助于提高企业创新绩效，进而提高其核心竞争力。因此，房地产企业重视全面质量管理对于提高其创新绩效尤为重要。

研究目的

本研究基于目前已经有的研究成果，以 H 房地产公司西南区域公司作为研究对象，通过文献分析、问卷调查等进一步的探索 TQM 实践与创新绩效的关系，明确 TQM 实践对创新绩效的影响机制，为提高房地产企业创新水平提供新的管理思路和方法，帮助房地产企业获取核心竞争比较优势，与此同时，为 TQM 向房地产企业产品研发部门和创新型组织推广的合适性提供一定的理论支撑。

文献综述

1. 全面质量管理研究综述

（1） TOM 实践要素研究

TQM（全面质量管理）思想最初由一些质量领域的先驱通过实践经验总结而来，其中包括了 P. B. Crosby（1979）提出的 14 步骤质量改进计划。J. M. Juran（1986）在实践层面上提出了质量管理的"朱兰三部曲"，包括计划、控制和改进。A.V.Feigenbaum（1991）正式提出了全面质量控制，并提出了包含 19 个步骤的方法来改进质量，强调了组织参与改进质量的重要性。W.E.Deming（2000）提出的著名的“管理 14 要点”，为有效实施质量管理提供了指导。

（2） TQM 权变研究

Pilar Corredor and Salomé Goñi（2011）对在 1997-2003 年之间获得西班牙质量奖的企业样本进行分析后，发现早期实施 TQM 的企业在组织绩效方面取得了显著的提高，而那些后来才实施 TQM 的企业则未能达到类似的结果。而 Ismail Sila（2007）的研究结果支持 TQM 实践对组织绩效具有积极影响，认为这一影响不受背景变量的影响。可见，大部分研究结果支持 TQM 情景依赖的观点。

目前，学术界热衷于探讨 TQM 是否受到情境依赖的影响，即外部环境（如环境的不确定性和国际竞争程度）以及企业内部特征（如组织文化、规模、发展阶段和是否实施质量认证）等情境变量是否对 TQM 的实施效果产生影响。

2. 全面质量管理与创新绩效研究综述

Thomas C. Powell（1995）以及 Danny Samson 和 Mile Terziovski（1999）的研究结果表明，全面质量管理（TQM）实践中的隐性软要素，如领导承诺、开放性文化和雇员授权，对企业绩效影响更为显著。。在他们的研究中，Samson 和 Terziovski 发现，质量活动的软要素，包括领导、人力资源和以顾客为中心，与企业绩效之间存在着非常显著的正相关性，表明在这些领域的投资会显著提高企业绩效。

通过总结中外学者对已有文献中的相关变量综述和整理，得出以下结论：TQM 的实施对企业绩效有明显的促进作用，企业内部管理水平越高，TQM 的执行水平也越高，对企业绩效的促进作用越显著。

3. 全面质量管理与知识重组能力研究综述

Carnabuci 和 Operti 提出企业的知识重组能力包括两个关键但内涵截然不同的方面，分别是知识重组再利用能力和知识重组创造能力。全面质量管理（TQM）战略可能是一种有益的工具，它有助于促进学习，提高公司的创新绩效（Martinez-Costa, M & Martínez-Lorente, A. R.，2008；Terziovski, M.& Samson, D.，2000）。曾德明和陈静(2021)等学者进行了实证研究，结果显示企业的知识重组能力对创新绩效具有积极的影响。

4. 知识重组能力与创新绩效研究综述

知识重组能力的终极目标之一是知识创新，即通过整合和重组知识，创造新的理念、产品、服务或解决方案。知识重组能力通常需要跨学科合作，即不同学科和专业领域的专家共同工作，以促进知识的多样性和创新。知识重组能力有助于组织学习，通过不断重组和应用知识，组织能够适应变化和改进绩效。Silva 和 Leito 在他们的研究中，利用葡萄牙的 logit 模型，发现个体知识能力的提高对企业的创新能力产生了显著的正向影响，即员工的知识和能力提升可以积极影响企业的创新绩效。

5. 知识重组能力与创新企业文化研究综述

知识重组能力是指企业整合、重新组合和利用已有知识资源的能力，以创造新的知识和价值，灵活的组织结构和鼓励创新的文化有助于知识重组。孙世强和陶秋燕（2019）指出组织创新氛围表达的是组织支持和鼓励组织成员探险和创新的程度状况，创新氛围是影响员工态度与行为的环境因素，企业营造出良好的创新氛围，会促进员工进行频繁的沟通与互动，产生更多的新想法，提高员工的创新能力，从而提高企业创新绩效。

6. 创新企业文化与创新绩效研究综述

创新文化是公司员工共有价值观、信仰和假设，这些价值观有助于推动创新过程(Martín-de Castro, G. et al., 2013）。可以说，拥有这种鼓励创新的文化的组织能够充分利用其内部更高水平的创新能力。吴庆松等人（2011）的研究证实了组织内部创新氛围对技术创新绩效产生积极影响，强调了在推动企业技术创新时，管理者不能忽视培育良好的组织创新氛围的重要性。

研究方法

1. 研究假设

（1） TQM 人力资源培训与创新绩效

Micaela Martinez-Costa 等提出创新策略可能对企业绩效产生积极影响，但想从创新中获益，企业需有充分的组织体系支持这一策略，而这种充分的组织支撑就是 TQM 体系。引入 TQM 人力资源培训可以提高员工的技能和知识，从而提高员工创新能力，最终组织可以实现持续改进和优质的创新绩效。基于此，我们提出假设 1。

H1：TQM 人力资源培训对创新绩效有显著影响

（2） TQM 人力资源培训与知识重组能力

隋静等人（2010）强调了质量改进和质量创造实质上是知识创新的过程。通过 TQM 人力资源培训，员工可以不断学习和掌握新的质量管理知识和技能，将其与已有的知识和经验进行重组和创新，为组织的持续改进提供源源不断的动力。显然，TQM 人力资源培训可以影响知识重组能力，基于此，我们提出假设 2。

H2：TQM 人力资源培训对知识重组能力有显著影响

（3） 知识重组能力对创新绩效

企业的创新活动通常是通过内部知识搜索的过程来实现的。拥有丰富的内部合作经验和合作惯例可为企业提供更多便利和支持，有助于加速内部知识搜索的效率，从而推动创新活动的有效展开，最终提高企业的绩效水平(Cyert R M，March J G, 1963)。创新绩效是一个组织在创新活动中所取得的成果和效益的体现，而知识重组能力则是组织在面对新情境、新问题时，能够重新组合已有的知识和经验，形成新的解决方案或创新思维的能力。知识重组能力对创新绩效具有显著的影响。基于此，我们提出假设 3。

H3：知识重组能力对创新绩效有显著影响

（4） 知识重组能力与 TQM 人力资源培训和创新绩效

根据 Shu-hui Chuang（2004）的研究，企业通过一系列的知识获取、转化和应用过程，可以在适应环境变化的过程中将获得的知识转化为企业的知识储备，确保企业能够保持较高的创新绩效水平。创新绩效的提升在很大程度上依赖于组织能否有效地获取、整合和应用新的知识。知识重组能力强的组织能够更好地将不同领域、不同来源的知识进行融合，从而产生具有独特性和新颖性的新知识，推动产品和服务的创新。针对知识重组能力的 TQM 人力资源培训，组织可以帮助员工更好地掌握重组知识的技巧和方法，提升他们的知识获取、整合和应用能力。基于此，我们提出假设 4。

H4：知识重组能力对 TQM 人力资源培训与创新绩效起中介作用

（5） 创新企业文化与知识重组能力和创新绩效

一个注重创新、鼓励探索与实验的文化氛围，能够激发员工的创造力和求知欲，使他们更加积极地参与到知识获取、整合和应用的过程中。在这样的文化背景下，员工更

愿意分享自己的知识和经验，也更容易接受和采纳新的观点和想法，从而有助于知识重组能力的提升。Martín-de Castro, G.等人（2013）在一项实证分析中发现，企业的创新文化对创新绩效有显著的调节作用。基于此，我们提出假设 5。

H5：创新企业文化对知识重组能力与创新绩效起调节作用

2. 理论模型

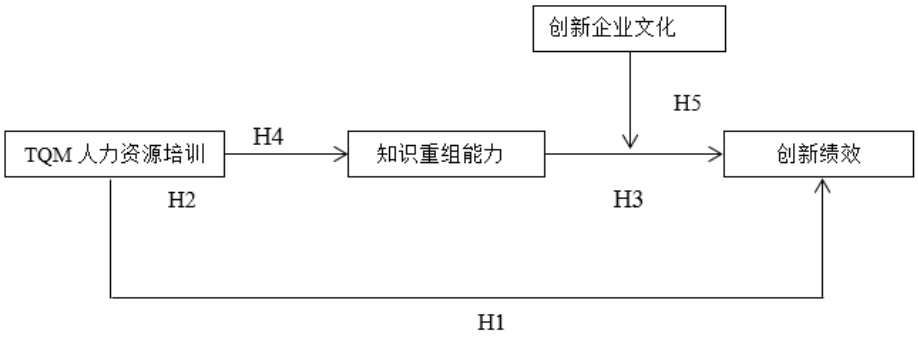


图1: 上市房企TQM创新绩效假设模型

3. 研究设计

（1） 问卷形成及样本

主要采用问卷调查的方法。首先，本研究的理论模型主要涉及到 4 个核心变量，即 TQM 人力资源培训、知识重组能力、创新企业文化、创新绩效，及对应各个变量的定义及对应量表。其次，研究设计的调查问卷包括五个部分：第一部分是基本信息，第二部分是 TQM 人力资源培训量表；第三部分是创新绩效量表；第四部分是知识重组能力量表；第五部分是创新企业文化量表；

本研究遵循评估问卷的基本编制流程，编制了《全面质量管理与创新绩效的关系研究》调查问卷，问卷在 H 房地产西南区域公司的 3 个城市发放，共发放调查问卷 326 份，收回合格问卷 290 份，有效问卷回收率 88.96%，问卷收集完成后，利用 SPSS26.0 软件进行数据录入和检验，最终获得用于分析的调查数据。

（2） 数据收集

本研究的数据收集于 2023 年 9 月至 11 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 等多种渠道将问卷链接发送给各城市公司的高层管理人员、中层管理人员以及普通员工等不同层次的代表填写问卷。

研究结果

1. 信效度分析

本文采用 Cronbach’sα 值，借助 SPSS26.0 对回收数据进行信度分析，TQM 人力资源培训量表的总体 Cronbach'sα 值为 0.925，创新绩效量表的总体 Cronbach'sα 值为 0.945，知识重组能力量表和创新企业文化量表的 Cronbach'sα 值分别为 0.959 和 0.962。结果表明所有量表

在内部稳定性和一致性方面都通过信度检验；同时，采用 KMO 值对回收数据进行效度分析，测定样本适当性的 KMO 值为 0.966，接近 1； Bartleft 球形度检验的 p=0.000。说明量表具有较为良好的结构效度。

2. T 检验

表1: 独立样本T检验值

题项		莱文方差等同性检验		平均值等同性 t 检验						
		F	显著性	t	自由度	Sig（双尾）	平均值差值	标准误差差值	差值 95% 置信区间	
									下限	上限
A1	假定等方差	8.468	0.004	7.429	172	0.000	0.885	0.119	0.650	1.120
	不假定等方差			7.429	135.075	0.000	0.885	0.119	0.649	1.121
A2	假定等方差	25.975	0.000	10.037	172	0.000	1.161	0.116	0.933	1.389
	不假定等方差			10.037	131.969	0.000	1.161	0.116	0.932	1.390
A3	假定等方差	13.476	0.000	9.571	172	0.000	1.080	0.113	0.858	1.303
	不假定等方差			9.571	137.865	0.000	1.080	0.113	0.857	1.304
A4	假定等方差	21.950	0.000	11.713	172	0.000	1.184	0.101	0.984	1.383
	不假定等方差			11.713	131.240	0.000	1.184	0.101	0.984	1.384
A5	假定等方差	41.905	0.000	14.373	172	0.000	1.414	0.098	1.220	1.608
	不假定等方差			14.373	130.173	0.000	1.414	0.098	1.219	1.608
A6	假定等方差	68.877	0.000	13.630	172	0.000	1.322	0.097	1.130	1.513
	不假定等方差			13.630	105.541	0.000	1.322	0.097	1.130	1.514
A7	假定等方差	30.025	0.000	11.562	172	0.000	1.230	0.106	1.020	1.440
	不假定等方差			11.562	126.434	0.000	1.230	0.106	1.019	1.440
B1	假定等方差	55.194	0.000	13.000	172	0.000	1.345	0.103	1.141	1.549
	不假定等方差			13.000	110.970	0.000	1.345	0.103	1.140	1.550
B2	假定等方差	40.269	0.000	13.286	172	0.000	1.471	0.111	1.253	1.690
	不假定等方差			13.286	120.614	0.000	1.471	0.111	1.252	1.691
B3	假定等方差	75.001	0.000	14.055	172	0.000	1.460	0.104	1.255	1.665
	不假定等方差			14.055	108.828	0.000	1.460	0.104	1.254	1.666
B4	假定等方差	1.390	0.240	10.027	172	0.000	1.276	0.127	1.025	1.527
	不假定等方差			10.027	171.936	0.000	1.276	0.127	1.025	1.527
B5	假定等方差	40.758	0.000	12.593	172	0.000	1.310	0.104	1.105	1.516
	不假定等方差			12.593	124.269	0.000	1.310	0.104	1.104	1.516
B6	假定等方差	31.535	0.000	16.971	172	0.000	1.667	0.098	1.473	1.861
	不假定等方差			16.971	126.414	0.000	1.667	0.098	1.472	1.861
B7	假定等方差	29.021	0.000	14.347	172	0.000	1.540	0.107	1.328	1.752
	不假定等方差			14.347	144.764	0.000	1.540	0.107	1.328	1.752
C1	假定等方差	54.317	0.000	15.000	172	0.000	1.391	0.093	1.208	1.574
	不假定等方差			15.000	127.141	0.000	1.391	0.093	1.207	1.574

题项		莱文方差等同性检验		平均值等同性 t 检验						
		F	显著性	t	自由度	Sig（双尾）	平均值差值	标准误差差值	差值 95% 置信区间	
									下限	上限
C2	假定等方差	49.577	0.000	15.301	172	0.000	1.391	0.091	1.211	1.570
	不假定等方差			15.301	133.874	0.000	1.391	0.091	1.211	1.571
C3	假定等方差	52.571	0.000	14.656	172	0.000	1.460	0.100	1.263	1.656
	不假定等方差			14.656	123.173	0.000	1.460	0.100	1.263	1.657
C4	假定等方差	27.779	0.000	13.919	172	0.000	1.460	0.105	1.253	1.667
	不假定等方差			13.919	127.718	0.000	1.460	0.105	1.252	1.667
C5	假定等方差	66.095	0.000	14.630	172	0.000	1.437	0.098	1.243	1.631
	不假定等方差			14.630	116.139	0.000	1.437	0.098	1.242	1.631
C6	假定等方差	48.626	0.000	14.446	172	0.000	1.563	0.108	1.350	1.777
	不假定等方差			14.446	121.789	0.000	1.563	0.108	1.349	1.777
C7	假定等方差	32.874	0.000	14.507	172	0.000	1.517	0.105	1.311	1.724
	不假定等方差			14.507	132.116	0.000	1.517	0.105	1.310	1.724
C8	假定等方差	39.279	0.000	12.975	172	0.000	1.218	0.094	1.033	1.404
	不假定等方差			12.975	126.004	0.000	1.218	0.094	1.033	1.404
C9	假定等方差	19.812	0.000	14.794	172	0.000	1.598	0.108	1.385	1.811
	不假定等方差			14.794	140.368	0.000	1.598	0.108	1.384	1.811
C10	假定等方差	41.453	0.000	17.326	172	0.000	1.644	0.095	1.456	1.831
	不假定等方差			17.326	125.115	0.000	1.644	0.095	1.456	1.831
D1	假定等方差	46.176	0.000	11.848	172	0.000	1.218	0.103	1.015	1.421
	不假定等方差			11.848	116.934	0.000	1.218	0.103	1.015	1.422
D2	假定等方差	52.656	0.000	13.449	172	0.000	1.356	0.101	1.157	1.555
	不假定等方差			13.449	124.114	0.000	1.356	0.101	1.157	1.556
D3	假定等方差	34.613	0.000	13.166	172	0.000	1.195	0.091	1.016	1.375
	不假定等方差			13.166	126.504	0.000	1.195	0.091	1.016	1.375
D4	假定等方差	66.724	0.000	14.915	172	0.000	1.425	0.096	1.237	1.614
	不假定等方差			14.915	118.019	0.000	1.425	0.096	1.236	1.615
D5	假定等方差	27.958	0.000	11.991	172	0.000	1.253	0.104	1.047	1.459
	不假定等方差			11.991	130.834	0.000	1.253	0.104	1.046	1.460
D6	假定等方差	21.690	0.000	12.588	172	0.000	1.161	0.092	0.979	1.343
	不假定等方差			12.588	129.811	0.000	1.161	0.092	0.978	1.343
D7	假定等方差	39.672	0.000	13.250	172	0.000	1.322	0.100	1.125	1.519
	不假定等方差			13.250	126.347	0.000	1.322	0.100	1.124	1.519
D8	假定等方差	26.239	0.000	13.847	172	0.000	1.529	0.110	1.311	1.747
	不假定等方差			13.847	123.248	0.000	1.529	0.110	1.310	1.747
D9	假定等方差	25.304	0.000	13.009	172	0.000	1.448	0.111	1.229	1.668
	不假定等方差			13.009	134.336	0.000	1.448	0.111	1.228	1.668

题项		莱文方差等同性检验		平均值等同性 t 检验						
		F	显著性	t	自由度	Sig（双尾）	平均值差值	标准误差差值	差值 95% 置信区间	
									下限	上限
D10	假定等方差	22.201	0.000	11.227	172	0.000	1.184	0.105	0.976	1.392
	不假定等方差			11.227	140.578	0.000	1.184	0.105	0.975	1.392
D11	假定等方差	17.230	0.000	14.494	172	0.000	1.598	0.110	1.380	1.815
	不假定等方差			14.494	129.294	0.000	1.598	0.110	1.380	1.816
D12	假定等方差	67.331	0.000	15.659	172	0.000	1.632	0.104	1.426	1.838
	不假定等方差			15.659	111.882	0.000	1.632	0.104	1.426	1.839

在表 1 中，反映了每个题项的鉴别度。结果表明，本次研究中所采用的每个题项都具有良好的鉴别度，即可以使用这些题项获得的数据做进一步的分析。

3. 描述性统计分析

表2: 样本特征的描述性统计

因素	描述性统计
性别	男性：190（65.5%）
	女性：100（34.5%）
年龄	30岁及以下：67（23.1%）
	31-40岁：149（51.4%）
	41-50岁：62（21.4%）
	51岁及以上：12（4.1%）
文化程度	大专及以下学历：69(23.8%)
	本科学历:155(53.4%)
	硕士学历:53(18.3%)
	硕士及以上学历:13(4.5%)
工作年限	1-3年：38（13.1%）
	3-5年：26（9%）
	5-10年：67（23.1%）
	10年以上：159（54.8%）
职务层次	普通员工：191（65.9%）
	中层管理者：70（24.1%）
	高层管理者：29（10%）
所属部门	投资部：21（7.2%）
	设计与研发部：23（7.9%）
	成本部：10（3.4%）
	采购部：8（2.8%）
	工程部：47（16.2%）
	营销与客服部：103（35.5%）
	职能部门（人力行政、运营、财务）：78（26.9%）

从表 2 可得知本次参与问卷调查的对象具体情况，包括性别、年龄层次、文化程度以及各部门人员构成比例。

4. 相关分析

表3: 相关性分析

变量		TQM人力资源培训	创新绩效	知识重组能力	创新企业文化
TQM人力资源培训	皮尔逊相关性	1	.781**	.751**	.760**
	Sig.（双尾）		0.000	0.000	0.000
	个案数		290	290	290
创新绩效	皮尔逊相关性		1	.835**	.785**
	Sig.（双尾）			0.000	0.000
	个案数			290	290
知识重组能力	皮尔逊相关性			1	.849**
	Sig.（双尾）				0.000
	个案数				290
创新企业文化	皮尔逊相关性				1
	Sig.（双尾）				
	个案数				

**. 在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

由表 3 可知，所有各变量均存在非常显著的正向相关性（P<0.05）。仔细观察可知，知识重组能力与创新绩效变量之间相关性很显著，相关系数为 0.835（p<0.01）；创新企业文化与知识重组能力变量之间存在较强的相关性，相关系数为 0.849（p<0.01）。

5. 假设检验

（1） TQM 人力资源培训对创新绩效的回归分析

表4: TQM人力资源培训与创新绩效回归结果

模型1	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	β	标准错误			
(常量)	3.089	1.206		2.562	0.011
TQM人力资源培训	0.872	0.041	0.781	21.235	0.000
因变量：	创新绩效				

分析结果见表 4，可看出 TQM 人力资源培训与创新绩效存在正相关关系（β = 0.872；p < 0.01），说明 TQM 人力资源培训对创新绩效有显著正向影响，假设 H1 成立。

（2） TQM 人力资源培训与知识重组能力的回归分析

表5: TQM人力资源培训与知识重组能力回归结果

模型2	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	β	标准错误			
(常量)	7.355	1.739		4.230	0.000
TQM人力资源培训	1.145	0.059	0.751	19.327	0.000
因变量：	知识重组能力				

分析结果见表 5，可以看出 TQM 人力资源培训与知识重组能力存在正相关关系（β＝1.145；p＜0.01），同理，分析模型在 0.01 的水平上显著，说明 TQM 人力资源培训对知识重组能力有显著正向影响，假设 H2 成立。

（3） 知识重组能力与创新绩效的回归分析

表6: 知识重组能力与创新绩效回归结果

模型3	未标准化系数		标准化系数	t	显著性
	β	标准错误			
(常量)	3.571	0.978		3.651	0.000
知识重组能力	0.612	0.024	0.835	25.742	0.000
因变量：	创新绩效				

分析结果见表 6，由表中数据可知，首先，模型在 0.01 水平上显著，证明分析有效，可以看出知识重组能力与创新绩效存在正相关关系（β＝0.612；p＜0.01），说明知识重组能力对创新绩效有显著正向影响，假设 H3 成立。

（4） 知识重组能力对 TQM 人力资源培训与创新绩效中介效应检验

表7: 知识重组能力中介效应回归结果

模型 4 自变量	因变量：创新绩效		P 值	VIF
	回归系数 β	标准差		
TQM 人力资源培训	0.395	0.050	0.000	2.297
知识重组能力	0.417	0.033	0.000	2.297
R 方	0.751			
调整 R 方	0.750			
D-W	1.761			

根据表 7 可知，TQM 人力资源培训显著正向影响创新绩效（β=0.395， p<0.01），因此假设 H1 成立。知识重组能力对创新绩效的影响呈显著正相关（β=0.417，p<0.01），因此假设 H3 成立。回归后的系数符号保持不变，且 β2(0.395)< β1(0.872)，p < 0.01，则说明知识重组能力在 TQM 人力资源培训与创新绩效之间起明显中介效应，即假设 H4 成立。

（5） 创新企业文化对知识重组能力与创新绩效的调节检验

表8: 创新企业文化的调节效应回归结果

模型5 分层模型	变量		未标准化系数		标准化系数	t	显著性	其他
			β	标准错误				
①	控制变量	(常量)	29.431	1.951		15.081	0.000	R^2= 0.064 ΔR^2= 0.064 ΔF^2= 0.005
		性别	0.282	0.650	0.121	1.973	0.249	
		年龄	0.519	0.481	0.080	1.079	0.281	
		文化程度	1.684	0.473	-0.198	-2.714	0.007	
		工作年限	0.615	0.368	-0.130	-1.672	0.096	
		职务层次	1.005	0.562	0.134	1.789	0.075	
		所属部门	0.134	0.162	-0.049	-0.823	0.411	
②	自变量	(常量)	1.349	1.522		0.886	0.376	R^2= 0.722 ΔR^2= 0.658 ΔF^2= 0.000
		知识重组能力	0.619	0.024	0.844	25.832	0.000	
③	调节变量	(常量)	-0.061	1.520		-0.040	0.968	R^2= 0.738 ΔR^2= 0.016 ΔF^2= 0.000
		创新企业文化	0.152	0.037	0.242	4.125	0.000	
④	交互项	(常量)	0.334	1.646		0.203	0.840	R^2= 0.738 ΔR^2= 0.000 ΔF^2= 0.530
		知识重组能力x创新企业文化	0.001	0.002	-0.021	-0.628	0.530	

注：因变量：创新绩效

分析结果表 8 报告了创新企业文化的调节效应验证结果，验证中引入了标准化后的交互项，由表中数据可知：（1）知识重组能力对创新绩效存在正向影响（β＝0.619，p＜0.01）（2）创新企业文化对创新绩效存在正向影响（β＝0.152，p＜0.01）；（3）创新企业文化的调节效应未通过检验，在 0.05 的显著性水平上，交互项仍不显著。所以，创新企业文化对知识重组能力与创新绩效关系的调节效应未得到验证，即假设 H5 未得到验证。

讨论

从 TQM 人力资源培训来看，均值得分为 4.14，从结构方程运行结果来看，TQM 人力资源培训实践的程度与创新绩效（β＝0.872），知识重组能力（β＝1.145）密切相关。因此，H 房地产西南区域公司在加强质量管理时，应该给予团队合作和有效的知识共享更多的关注。

从知识重组能力来看，均值得分为 4.06，说明 H 房地产西南区域公司企业内部鼓励员工学习，并聚焦员工的知识重组再利用和知识重组再创造能力的培养，员工对其感知较高。

从创新企业文化来看，均值得分为 4.11，说明这说企业内部鼓励创新，尊重员工的想法，并给予他们自主权，具有较好的创新氛围，但其对于在知识重组能力及创新绩效当中的调节作用并不显著。

从企业创新绩效来看，均值得分为 4.06，说明企业已经意识到创新在市场竞争中的重要性，注重公司经营结果，即利润指标的实现。

以上仅从描述性统计分析结果进行探讨，为得出进一步结论，仍需做深入分析。

总结与建议

1. 结论总结

本文通过收集 H 房地产西南区域公司的调查数据，研究了 TQM 人力资源培训、知识重组能力、创新企业文化和创新绩效四者之间的关系。利用 SPSS26.0 系统软件进行实证分析去验证假设，得到如下结论：TQM 人力资源培训和知识重组能力对提升创新绩效有显著的积极作用，注重知识重组能力在 TQM 人力资源培训与创新绩效之间起到明显的中介作用，应当充分释放知识共享的的空间，提升创新绩效。另外，值得注意的是，创新企业文化的调节作用不显著。

2. 意见建议

本研究以前人学者的研究为基础，采用了民营企业的样本数据，通过实证研究的方式来研 TQM 人力资源培训、知识重组能力、创新企业文化和创新绩效之间的关系。根据研究结果，笔者将从政府和企业两个角度提供以下建议，以推动房地产企业的转型发展：

（1） 基于政府视角的建议：首先，加强政策支持和指导，政府应积极营造有利于创新的环境，鼓励民营企业之间分享知识和信息，以促进其发展。其次，推动产学研合作，政府应加速产学研融合，建立强有力的技术创新体系。最后，推动企业知识重组能力的建设，政府需要积极宣传知识重组的重要性，引导民营企业理解和应用知识重组。

（2） 基于企业视角的建议：首先，H 房地产公司要不断培养及引进创新性人才，建立人才高地和自己的研发中心，以便更好的获取新技术和新服务；其次，强化建设知识重组系统的意识，管理者需要深刻理解知识重组在创新过程中的关键作用，并采取积极的措施来鼓励和促进知识重组能力的提高。在应对复杂的生存环境时，要不断的接纳新的知识，重视知识的获取；最后，主动融入创新企业文化的构建与完善，企业需要在创新文化和知识重组之间取得平衡，以实现最佳创新绩效。也应注意创新企业文化带来的负面效应。

参考文献

Deming,W. E.(1986). *Out of the Crisis*.USA：The Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press.

鲍莫尔, & 布林德. (2002). *经济学: 理论与方针政策*. 北京大学出版社.

P. B. Crosby.（1979）. *Quality is free*. New York: Mc Graw-Hill.

J. M. Juran.（1986）. Universal Approach to Managing for Quallity: *The Quality Trilogy*. Quality Press, (19): 19-24.

A.V.Feigenbaum.（1991）.*Totalquality control*.New York: McGraw-Hil.

W.E.Deming.（2000）.*Out of the Crisis*. America: The MIT press.

Pilar Corredor, Salomé Goñi. (2011).TQM and performance: Is the relationship so obvious?. *Journal of Business Research*, *64*(8): 830-838 .

Ismail Sila.(2007). Examining the effects of Mcontextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, *25*(1): 83-109.

Thomas C. Powell. (1995).Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study *Strategic Management Journal*, *16*(1): 15-37.

Danny Samson, Mile Terziovski.(1999) .The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, *17*(4): 393-409 .

Martinez-Costa, M., & Martínez-Lorente, A. R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management*, *19*(3), 209-221.

Terziovski, M., & Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance. *The TQM magazine*, *12*(2), 144-149.

陈静, 曾德明, 欧阳晓平.(2021). 知识重组能力与高新技术企业绩效——冗余资源与创新开放度的调节效应分析,*管理工程学报*,*35*(03):23-33.

孙世强, & 陶秋燕. (2019). 小微企业关系强度, 知识共享与其创新绩效关系研究——吸收能力的调节效应. *科学决策*, (5), 14-33.

Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(2), 351-363.

吴庆松, & 游达明. (2011).员工心理资本, 组织创新氛围和技术创新绩效的跨层次分析.*系统工程*,*29*(1), 69-77.

隋静 ,和金生 ,于建成 .(2010).质量管理过程知识创新研究.*科学学与科学技术管理* , (9).

Cyert R M，March J G.(1963). A Behavioral Theory of the Firm.*Englewood Cliffs*，Nj,*2*(4) : 169-187.

Shu-hui Chuang.(2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Application*, *27*(3):459-465.

Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, *80*(2), 351-363.

人工智能技术使用对员工满意度的影响研究
THE IMPACT OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGY ON EMPLOYEE SATISFACTION

冉玥 [1*]，揭筱纹 [2]
Yue Ran[1*] and Xiaowen Jie[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 :**459432558@qq.com

摘要

本研究深入分析了人工智能技术在现代工作环境中的使用如何影响员工满意度，揭示了它在提升工作效率、促进技能发展和改变工作流程方面的积极作用，同时指出了这种技术可能对员工的工作安全感和适应传统工作方式的挑战。研究强调了组织文化的重要性，员工对技术的态度，以及对于提高人工智能的接受度和满意度的必要性。此外，研究还指出了在样本多样性、长期效果评估、个体差异的考量等局限，为未来在这些领域的研究提供了明确的方向和改进空间，旨在更全面地理解人工智能在不同工作环境中的应用效果和影响。

关键词： 人工智能技术使用 员工满意度 组织文化 影响因素

Abstract

This study conducts an in-depth analysis of how the use of artificial intelligence technology in modern work environments affects employee satisfaction, revealing its positive effects in improving work efficiency, promoting skill development, and changing work processes .At the same time, it points out the challenges that this technology may pose to employees' job security and their adaptation to traditional work methods .The study emphasizes the importance of organizational culture, employees' attitudes towards technology, and the necessity to improve the acceptance and satisfaction of artificial intelligence .In addition, the study also points out the limitations in sample diversity, long-term effect evaluation, and consideration of individual differences, providing a clear direction and room for improvement for future research in these areas, aiming to more comprehensively to understand the application effects and impacts of artificial intelligence in different work environments.

Keywords: The Use of Artificial Intelligence Technology, Satisfaction, Organizational Culture, Influence Factor

引言

随着科技的飞速发展，人工智能技术在越来越多的领域得到应用。这种技术进步不仅改变了我们的生活方式，也对工作环境产生了深远的影响。在当今信息化时代，人工智能技术的迅猛发展正改变着世界的各个方面。在工商管理领域，人工智能技术如机器学习、自然语言处理、机器人技术等正在被广泛应用于客户服务、市场分析、人力资源管理等多个领域，如人工智能可以帮助员工更快地处理日常任务，使他们有更多的时间专注于更加复杂的创新工作，这

样不仅提高了工作效率和决策质量，也在很大程度上改变了员工的工作理念和工作方式。此外，人工智能技术还可为员工提供个性化的职业发展建议，帮助他们更好地规划并实现自己的职业发展目标。

本研究旨在探究人工智能技术在当代职场环境中的使用现状以及对员工工作满意度的具体影响，对不同背景的员工在人工智能技术使用的接受度和满意度是否存在差异进行讨论，如何通过策略和文化调整提高员工对人工智能技术使用的适应性，从而全面帮助员工理解人工智能技术在现代工作环境中的角色转变及其对员工体验和职业发展的深刻影响。

研究目的

研究表明，当企业的工作环境、待遇以及职业发展能让员工感到满意时，他们的工作投入、创新能力和团队合作精神等表现都会受到影响。这样的员工往往更能够提供优质的客户服务，从而提升客户忠诚度和企业声誉。满意的员工也更愿意长期留在企业工作，降低员工流失率，为企业节省招聘和培训成本。满意的员工更愿意主动思考和尝试新的方法和策略，推动企业不断进步，使企业更具竞争力。在面对挑战时，满意的员工也更可能与企业共同应对，推动企业不断成长和发展。本文的主要目的是评估人工智能技术使用对员工满意度的影响。具体而言，本文旨在回答以下几个问题：

1. 人工智能应用在工作中的现状是什么？
2. 人工智能的应用对员工的工作满意度有哪些影响？
3. 不同背景的员工对于人工智能应用的接受度和满意度有何差异？

提高员工满意度有助于提升企业绩效，实现可持续发展。故提升员工满意度是一项长期而重要的任务，需要从多个方面入手，本文选择研究人工智能的使用对员工满意度的影响，意在激发员工的潜力，提升企业绩效，实现可持续发展。

文献综述

人工智能

据文献记载，“人工智能”作为正式概念首次被提及是在 1956 年的达特茅斯(Dartmouth) 学会。目前对人工智能没有统一的定义，但其特征定义在人工智能的不断发展与研究中逐渐显现。Minsky (1963) 将人工智能定义为使人工智能可以完成本需要人类智慧才能做成的事情的一门科学。Nilsson (1998) 将人工智能界定为由知识表示、知识获取和知识运用所组成的科学。

人工智能在办公领域中的应用

本人翻阅了相关文献，比如人工智能技术在市场分析、客户服务、人力资源管理等方面的使用案例，其中特别关注了人工智能技术如何帮助企业提高决策质量、优化运营效率和增强客户体验。《人工智能标准化白皮书》（2018 版）则将人工智能技术定义为辅助智能活动而构造的人工系统，即人工智能是利用数字计算机或所控制的机器对人的智能进行模拟、延伸和扩展，并不断感知环境和获取知识，最终运用知识获取最佳结果的一套理论、方法、技术与应用系统。

人工智能技术在工作中的使用

人工智能具有独特优势，能够替代人类的部分工作，但本质区别于人类。人工智能工作替代的极限也是学者讨论的热点之一。虽然人工智能的发展迅速，但 David et al. (2003) 的研究

认为无法将人类劳动力从非常规型和需要复杂沟通的任务中完全驱逐出去；程承坪（2020）则认为具有创造性、情感性和艺术性的人类劳动永远无法被人工智能取代。陈万球（2023）；李忆等（2020）认为人类与人工智能在现阶段的工作场景下多为人机协作模式，且几乎完全处于人类的主导下，人工智能无法完全独立重新定义协作任务或完全独立创建一种全新的协作任务模式。

员工人工智能知识

Chiu 和 Zhu（2021）提出员工人工智能知识是指员工认为自己拥有人工智能相关知识的程度。以此为基础，在查阅员工人工智能知识相关文献时，发现曾毅和包傲日格乐（2023）提出员工人工智能知识是由个体主观知识发展而来，将个体限定到组织员工，将领域指定在人工智能领域，考察员工对人工智能的了解程度。员工的人工智能知识越高，在信息搜索、信息处理和决策过程中占有相对优势。面对同一智能技术时，高人工智能知识的员工比低人工智能知识的员工能更快对其生成更准确的认知，体验到快乐等积极情绪，表现得也更自信，认为自己能够在该智能技术方面取得成功，对人工智能技术拥有更高的控制感和主动性。故本文参考 Leisa 和 Ronald（1999）的主观知识量表改编而来的员工人工智能知识量表。

自我效能

王德华（1992）以班杜拉德《思想与行为的社会基础》一书为基础，提出了关于个人自我效能的研究理论，班杜拉认为自我效能是个人对某种行为充满信心的表现，换个说法，就是对自己能够完成某些任务而充满期望。

组织支持

组织支持在影响员工态度和行为的研究中起到重要作用。蔚佼秧和樊香兰（2022）的研究结果表明组织支持能积极影响教师的心理安全。谭小宏等（2007）发现组织支持能显著提升员工工作满意，降低员工换岗意向、换职意向。何志伟和孙新波（2023）的研究也支持这一观点，其研究结果显示组织支持感会增加主体的持续参与意愿。

员工满意度

Charles 和 Patricia（1935）参考 Hoppoek 的《工作满意度》一书，提出了工作满意度概念，在其著作提出员工满意度是个人对工作情境的主观认知，可视为对工作本身、工作环境或者二者组合的一种态度或情绪，具体来讲指的是个体对环境因素的情境感受以及由此产生的满足感。同样的，南剑飞等（2002）将员工满意度视为与用户满意度相对的一个概念，员工满意度反应的是员工的对其需要已被满足程度的一种主观价值判断，这种心理感知是员工将期望与其实际感知相比较的结果。David（2001）通过研究发现，员工满意度对于企业效益的提高具有重要的意义，一个企业业绩的 42 %可以通过改善员工满意度得到提高，员工如果能够自己从工作中体验到高度的成就感和挑战性并将这个公司的工作视为职业机会，那么公司的总体业绩将会得到提高。由此可以看出，员工满意会使企业业绩不断提高、结构不断优化，对于企业的效益提高具有重要的意义。

人工智能的使用对员工满意度的影响

Herath et al. (2022) 认为，人工智能的使用，对员工会产生积极的影响，例如能提高员工的创新行为和职业探索行为。徐广路（2023）在其针对人工智能技术的两篇研究中均提出，积极应对人工智能技术对自身职业发展的冲击,可以提升员工职业满意度。故人工智能的使用能

够提高工作效率，减少重复性和低效任务，从而增加员工的满意度。同时人工智能也引入了新的技能需求，为员工提供了发展新技能和职业发展的机会。

研究模型

本研究在于了解人工智能技术的使用对员工满意度的具体影响以及各维度包括员工的人工智能技术知识、自我效能、组织支持的具体影响。比如人工智能工具能够自动化重复性高的任务或为员工提供决策性的建议，从而提高员工的工作效率；员工对人工智能的信任程度、知识以及熟练度都可能影响他们接受和有效使用这些工具的程度；人工智能技术可以帮助员工完成一些繁琐的工作，让员工有更多的时间进行创新，同时也激励员工挑战难度更高的工作；当工作效率提高时，员工可能会感到更有成就感和满足感，从而提高工作满意度；组织支持员工使用人工智能技术办公，同时为员工提供人工智能技术使用相关的培训，能够让员工在办公时更加的熟练，进而影响员工满意度。

因此需要确认各个研究变量的具体讳度和结构，修正完善所提出的研究框架，构建本文的研究模型。根据本次研究的研究目的和研究内容，同时结合对文献资料的学习和参考，本文首先做出以下研究假设：

假设 1：人工智能的使用会提高员工工作效率

假设 2：对人工智能的信任程度、知识以及熟练度高时员工满意度相应提高

假设 3：人工智能技术的使用会增加员工的自我效能

假设 4：人工智能技术的使用增加员工满意度

假设 5：组织支持员工使用人工智能技术会提高员工满意度

根据上文的论述与提出的假设，本文的研究构思为考察人工智能技术各方面的使用条件下对员工满意度的影响，其中自我效能起中介作用，人工智能技术的使用对员工满意度的影响受到员工人工智能知识、组织支持的调节。绘制本文研究模型如图 1：

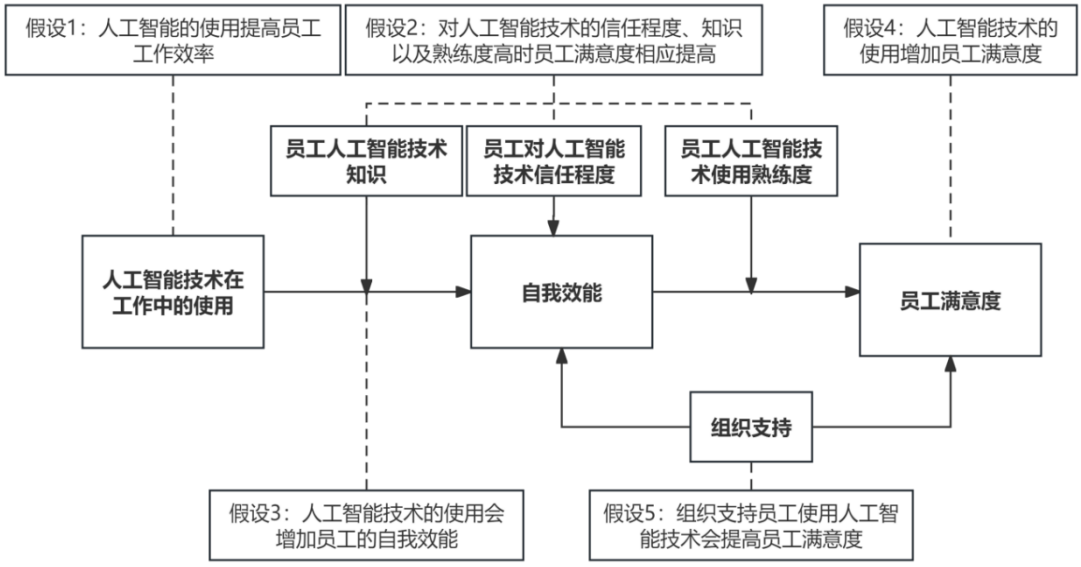


图 1: 研究模型

研究方法

由于人工智能技术对员工满意度的影响测评也属于态度类测评的一种，故本文拟采用李克特 5 点式等距量表进行测评，即由被调查者根据自己实际情况，每个题项均从非常不满意、不满意、不确定、满意、非常满意等五个选项中勾选出最能代表本人意见和想法的一个选项。具体量表与题项分布如表 1。

表1: 量表与题项分布表

项目	量表	题项	所在部分
人工智能技术的使用对员工满意度的影响	人口统计变量	5	第一部分
	人工智能技术在工作中的使用	6	第二部分，共计 35 个题项。
	员工人工智能技术知识	4	
	员工人工智能使用熟练度	5	
	员工对人工智能技术使用的信任程度	7	
	自我效能	6	
	组织支持	3	
	员工满意度	4	

本研究使用“问卷星”平台线上发放问卷，同时为更好聚焦目标人群，提高问卷的有效性，在问卷发放前被试者需要对是否在工作中接触过人工智能技术进行回答，未接触过的群体将自动不参与后续的问卷调查。本次调查发放了 500 份问卷，其中有效 476 份，有效回收率 95.2%。结果中，51.05%为男性样本，48.95%为女性样本。从年龄来看，样本中有超过四成的样本为“31—40 岁”，30 岁以下样本的比例是 37.82%。对于学历来讲，“本科”占比最高为 38.03%。以及大专样本的比例是 33.19%。样本中选择“一线员工”的比例为 26.68%；同时，有 22.69%的样本的工作经验为“ 6—10 年”。

研究结果

信度分析

表 2: 信度分析表

变量	Cronbach α 系数	参考值
工作中的使用	0.89	
自我效能	0.88	
组织支持	0.84	
满意度	0.836	a≤0．7
技术知识	0.852	
熟练度	0.889	
信任程度	0.914	

从上表可知：信度系数值均大于 0.7，因而说明研究数据信度质量良好。

效度分析

表 3: KMO和Bartlett的检验

KMO 值		0.93
Bartlett 球形度检验	近似卡方	9072.335
	df	595
	p 值	0.000

使用因子分析进行分析研究，首先需要确认本次的研究数据是否适合进行因子分析，从表 3 的分析结果我们可以看出，KMO 值为 0.93，满足因子分析的前提要求，以及数据通过球形度检验得到 p<0.05，说明研究数据适合进行因子分析。

相关分析

表 4: 相关分析表

项目	工作中的使用	自我效能	组织支持	满意度	技术知识	熟练度	信任程度
工作中的使用	1						
自我效能	0.327**	1					
组织支持	0.240**	0.390**	1				
满意度	0.465**	0.388**	0.389**	1			
技术知识	0.263**	0.473**	0.379**	0.409**	1		
熟练度	0.429**	0.474**	0.358**	0.359**	0.339**	1	
信任程度	0.419**	0.202**	0.315**	0.260**	0.185**	0.274**	1
***p<0.05 **p<0.01**							

观察表 4 可知，利用相关分析去研究工作中的使用分别和自我效能，组织支持、满意度、技术知识、熟练度、信任程度之间的相关关系，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：工作中的使用和自我效能之间的相关系数值为 0.327，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和自我效能之间有着显著的正相关关系。工作中的使用和组织支持之间的相关系数值为 0.240，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和组织支持之间有着显著的正相关关系。工作中的使用和满意度之间的相关系数值为 0.465，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和满意度之间有着显著的正相关关系。工作中的使用和技术知识之间的相关系数值为 0.263，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和技术知识之间有着显著的正相关关系。工作中的使用和熟练度之间的相关系数值为 0.429，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和熟练度之间有着显著的正相关关系。工作中的使用和信任程度之间的相关系数值为 0.419，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明工作中的使用和信任程度之间有着显著的正相关关系。

回归分析

表 5: 自我效能与人工智能技术在工作中的使用对员工满意度影响的线性回归分析表

项目	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R^2	调整 R^2	F
	B	标准误差	Beta						
常数	1.151	0.177	-	6.497	0.000**	-	0.279	0.276	F)2,473=(91.424 ,p=0.000
自我效能	0.279	0.044	0.264	6.389	0.000**	1.12			
工作中的使用	0.391	0.043	0.379	9.17	0.000**	1.12			

从表 5 可知，将自我效能,工作中的使用作为自变量，而将满意度作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型公式为：满意度=1.151 + 0.279*自我效能 + 0.391*工作中的使用，模型 R 方值为 0.279，意味着自我效能、工作中的使用可以解释满意度的 27.9% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验(F = 91.424，p = 0.000<0.05)，也即说明自我效能、工作中的使用中会有一项对员工满意度产生影响。另外，在模型的多重共线性进行检验后，模型中 VIF 值为 1.12，没有超过 5，表明共线性问题模型较好。自我效能的回归系数值为 0.279 (t = 6.389，p = 0.000<0.01)，意味着自我效能会对满意度产生显著的正向影响关系；工作中的使用的回归系数值为 0.391(t= 9.170，p=0.000<0.01)，意味着工作中的使用会对满意度产生显著的正向影响关系。

中介检验

表 6: 中介作用分析结果表

项目	满意度				自我效能				满意度			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	1.813**	0.149	12.133	0.000**	2.379**	0.151	15.734	0.000**	1.151**	0.177	6.497	0.000**
工作中的使用	0.480**	0.042	11.447	0.000**	0.320**	0.042	7.542	0.000**	0.391**	0.043	9.17	0.000**
自我效能									0.279**	0.044	6.389	0.000**
R^2	0.217				0.107				0.279			
调整 R^2	0.215				0.105				0.276			
F	F (1,474)=131.024,p=0.000				F (1,474)=56.880,p=0.000				F (2,473)=91.424,p=0.000			

根据表 6，我们可知工作中的使用对满意度产生了显著的总效应，其中一部分效应是通过中介变量自我效能间接实现的,而另一部分效应则是直接对满意度产生的影响。具体表现为，工作中的使用显著提升了自我效能，而自我效能又进一步显著提升了满意度。同时，工作中的使用本身也对满意度有直接显著的正向影响。这意味着，在提升工作满意度时，需要同时考虑工作中的直接使用因素以及如何通过提高自我效能来间接提升满意度。因此，自我效能作为提升工作满意度的重要途径之一，应该被重视和利用。综上，自我效能部分中介了工作中的使用对满意度的影响，而工作中的使用本身也对满意度有直接显著的影响。这种综合效应为我们提供了更全面的理解，并指出了在提升工作满意度时应该考虑的关键因素和途径。

工作中的使用和自我效能之间的调节检验

表 7: 工作中的使用和自我效能之间的技术知识的调节效应检验

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.486	0.036	96.756	0.000**	3.486	0.033	106.744	0.000**	3.455	0.033	105.76	0.000**
工作中的使用	0.32	0.042	7.542	0.000**	0.213	0.04	5.346	0.000**	0.224	0.039	5.723	0.000**
技术知识					0.372	0.037	10.194	0.000**	0.359	0.036	10.021	0.000**
工作中的使用*技术知识									0.148	0.032	4.594	0.000**
R^2	0.107				0.268				0.299			
调整 R^2	0.105				0.265				0.295			
F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (2,473) = 86.569,p = 0.000				F (3,472) = 67.202,p = 0.000			
$\triangle R^2$	0.107				0.161				0.031			
△F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (1,473) = 103.909,p = 0.000				F (1,472) = 21.109,p=0.000			
因变量：自我效能												

表 7 的数据显示，工作中的使用与技术知识之间存在显著性影响（t = 4.594, p = 0.000<0.05）。当考虑技术知识在不同水平时，工作中的使用对自我效能的影响程度会发生显著变化。技术知识作为一个调节变量，在工作中的使用对自我效能感的影响中发挥了重要作用。这种显著性影响意味着，拥有不同水平技术知识的员工，在工作中使用人工智能技术时，他们的自我效能感可能会有所不同。

表 8: 工作中的使用和自我效能之间的熟练度的调节效应检验

	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.486	0.036	96.756	0.000**	3.486	0.033	105.024	0.000**	3.416	0.034	100.991	0.000**
工作中的使用	0.32	0.042	7.542	0.000**	0.148	0.043	3.423	0.001**	0.23	0.044	5.269	0.000**
熟练度					0.364	0.039	9.245	0.000**	0.329	0.038	8.589	0.000**
工作中的使用*熟练度									0.206	0.033	6.281	0.000**
R^2	0.107				0.244				0.302			
调整 R^2	0.105				0.241				0.298			
F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (2,473) = 76.241,p = 0.000				F (3,472) = 68.108,p=0.000			
$\triangle R^2$	0.107				0.137				0.058			
△F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (1,473) = 85.467,p = 0.000				F (1,472) = 39.446,p=0.000			
因变量：自我效能												

表 8 中的数据显示，工作中的使用和熟练度的交互项呈现出显著性（t = 6.281, p = 0.000<0.05）。熟练度作为一个调节变量，在工作中的使用对自我效能感的影响中具有显著的作用。当考虑熟练度在不同水平时，工作中的使用对自我效能的影响程度会发生显著变化。不同熟练度水平的员工在工作中使用相关技能或工具时，他们的自我效能感可能会有所不同。比如高熟练度的员工可能更容易从人工智能技术的使用中获得自我效能感的提升，因为他们能够更自信、更高效地完成任务。相反，低熟练度的员工可能需要更多的实践和指导，才能达到相同的自我效能水平。

表 9: 工作中的使用和自我效能之间的信任程度调节效应检验表

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.486	0.036	96.756	0.000**	-	3.486	0.036	96.929	0.000**	-	3.431	0.037
工作中的使用	0.32	0.042	7.542	0.000**	0.327	0.288	0.047	6.171	0.000**	0.294	0.364	0.049
信任程度						0.067	0.041	1.641	0.101	0.078	0.039	0.04
工作中的使用*信任程度									0.158	0.036	4.414	0.000**
R^2	0.107				0.112				0.147			
调整 R^2	0.105				0.108				0.142			
F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (2,473) = 29.888,p = 0.000				F (3,472) = 27.198,p = 0.000			
$\triangle R^2$	0.107				0.005				0.035			
△F	F (1,474) = 56.880,p = 0.000				F (1,473) = 2.694,p = 0.101				F (1,472) = 19.482,p = 0.000			
因变量：自我效能												

表 9 的数据显示，工作中的使用和信任程度之间存在显著性影响（t = 4.414, p = 0.000<0.05）。信任程度作为一个潜在的调节变量，在工作中的使用对自我效能感的影响中发挥了重要作用。当考虑对人工智能技术的信任程度在不同水平时，工作中的使用对自我效能的影响幅度会显著不同。

自我效能与员工满意度之间的调节检验

表 10: 自我效能与员工满意度之间的技术知识的调节效应检验

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.475	0.037	93.696	0.000**	3.475	0.036	97.416	0.000**	3.383	0.036	93.367	0.000**
自我效能	0.41	0.045	9.167	0.000**	0.265	0.049	5.429	0.000**	0.363	0.048	7.52	0.000**
技术知识					0.274	0.044	6.275	0.000**	0.241	0.042	5.777	0.000**
自我效能*技术知识									0.253	0.035	7.201	0.000**
R^2	0.151				0.216				0.293			

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
调整 R^2	0.149				0.213				0.289			
F	F (1,474)=84.032,p=0.000				F (2,473)=65.109,p=0.000				F (3,472)=65.360,p=0.000			
$\triangle R^2$	0.151				0.065				0.078			
△F	F (1,474)=84.032,p=0.000				F (1,473)=39.381,p=0.000				F (1,472)=51.861,p=0.000			
因变量：自我效能												

表 10 的数据显示，自我效能和技术知识的交互项对员工满意度具有显著性影响（t=7.201, p=0.000<0.05）。技术知识作为一个调节变量，在自我效能对员工满意度的影响中发挥了重要作用。当考虑技术知识在不同水平时，自我效能对员工满意度的影响程度会显著不同。员工的技术知识水平可能影响他们通过自我效能感来提升满意度的程度。拥有较高技术知识的员工可能更容易从自我效能感中获得满意度的提升，因为他们能够更有效地应用所学知识和技能来完成工作任务，从而达到自我满足和成就感。相反，技术知识较低的员工可能需要更多的支持和学习机会，才能通过提升自我效能感来增加满意度。

表 11: 自我效能与员工满意度之间的熟练度的调节效应检验

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.475	0.037	93.696	0.000**	3.475	0.036	95.847	0.000**	3.439	0.039	88.9	0.000**
自我效能	0.41	0.045	9.167	0.000**	0.297	0.05	5.979	0.000**	0.334	0.051	6.487	0.000**
熟练度					0.212	0.044	4.797	0.000**	0.197	0.044	4.449	0.000**
自我效能*熟练度									0.097	0.038	2.542	0.011*
R^2	0.151				0.19				0.201			
调整 R^2	0.149				0.187				0.196			
F	F (1,474) = 84.032,p = 0.000				F (2,473) = 55.472,p = 0.000				F (3,472) = 39.561,p = 0.000			
$\triangle R^2$	0.151				0.039				0.011			
△F	F (1,474)= 84.032,p = 0.000				F (1,473) = 23.010,p = 0.000				F (1,472) = 6.459,p = 0.011			
因变量：自我效能												

表 11 的数据显示，自我效能与熟练度的交互项对员工满意度具有显著性影响（t=2.542, p=0.011<0.05）。熟练度作为一个调节变量，在自我效能对员工满意度的影响中发挥了重要作用。当考虑熟练度在不同水平时，自我效能对员工满意度的影响程度会存在明显的差异。员工的熟练度水平可能影响他们通过自我效能感来提升满意度的程度。高熟练度的员工可能更容易从自我效能感中获得满意度的提升，因为他们能够更自信、更高效地完成任务，从而获得更多的成就感和满足感。低熟练度的员工可能需要更多的实践和指导，才能通过提升自我效能感来增加满意度。

表 12: 自我效能与员工满意度之间的信任程度的调节效应检验

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.475	0.037	93.696	0.000**	3.475	0.036	95.542	0.000**	3.455	0.036	94.754	0.000**
自我效能	0.41	0.045	9.167	0.000**	0.369	0.045	8.256	0.000**	0.392	0.045	8.756	0.000**
信任程度					0.17	0.038	4.456	0.000**	0.151	0.038	3.951	0.000**
自我效能*信任程度									0.123	0.036	3.372	0.001**
R^2	0.151				0.185				0.204			
调整 R^2	0.149				0.181				0.199			
F	F (1,474)=84.032,p=0.000				F (2,473)=53.618,p=0.00099				F (3,472)=40.320,p=0.000			
$\triangle R^2$	0.151				0.034				0.019			
△F	F (1,474)=84.032,p=0.000				F (1,473)=19.860,p=0.000				F (1,472)=11.374,p=0.001			
因变量：自我效能												

表 12 的数据显示，自我效能与信任程度的交互项对员工满意度具有显著性影响（t = 3.372, p = 0.001<0.05）。信任程度作为一个调节变量，在自我效能对员工满意度的影响中发挥了重要作用。当考虑信任程度在不同水平时，自我效能对员工满意度的影响幅度会存在明显的差异。员工的信任程度可能影响他们通过自我效能感来提升满意度的效果。在高度信任的环境中，员工可能更容易从自我效能感中获得满意度的提升，因为他们感到被认可和支持，从而更有动力去完成任务和展现自己的能力。

表 13: 自我效能与员工满意度之间的组织支持的调节效应检验

项目	模型 A				模型 B				模型 C			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常数	3.475	0.037	93.696	0.000**	3.475	0.036	97.493	0.000**	3.344	0.032	104.54	0.000**
自我效能	0.41	0.045	9.167	0.000**	0.294	0.047	6.307	0.000**	0.508	0.043	11.833	0.000**
组织支持					0.245	0.039	6.339	0.000**	0.149	0.034	4.43	0.000**
自我效能*组织支持									0.403	0.03	13.299	0.000**
R2	0.151				0.217				0.43			
调整 R2	0.149				0.214				0.427			
F	F (1,474) = 84.032,p = 0.000				F (2,473) = 65.584,p = 0.000				F (3,472) = 118.928,p = 0.000			
△R2	0.151				0.067				0.213			
△F	F (1,474) = 84.032,p = 0.000				F (1,473) = 40.188,p = 0.000				F (1,472) = 176.852,p = 0.000			
因变量：自我效能												

表 13 的数据显示，自我效能与组织支持的交互项对员工满意度具有显著性影响，其中 t 值为 13.299，p 值为 0.000。组织支持作为一个调节变量，在自我效能对员工满意度的影响中发挥了重要作用。组织支持在不同水平时，自我效能对员工满意度的影响程度存在显著性差异。组织支持可能影响员工通过自我效能感来提升满意度的程度。在高度组织支持的环境中，员工可能更容易从自我效能感中获得满意度的提升，因为组织提供了必要的资源、鼓励和认可，使员工能够更好地完成任务并实现自我成长。

讨论

经过上述分析与研究，本文得出以下结论：

第一，本研究从组织支持、员工的自我效能、员工对人工智能技术的态度和适应性出发，通过分析，得出了提高员工对人工智能技术的接受度和满意度至关重要。因此，为了有效地利用人工智能技术并确保员工的正面响应，组织应采取综合性的管理和沟通方法，促进人机协同工作的文化。例如，技术背景强的员工可能更积极地看待人工智能，而非技术背景的员工可能对其产生焦虑，这时组织需要识别这些差异，并采取针对性措施以满足不同员工的需求。

第二，本文通过研究发现，人工智能不仅是替代人类的工具，更是与人类协作的伙伴，当人工智能被视为增强人类能力的工具时，员工的满意度和接受度更高。同时，确保员工了解人工智能如何、何时以及为何被使用，可以减少不确定性和恐惧，从而提高员工的满意度。

第三，本研究重在指出，人工智能的使用对员工满意度有显著影响，大多数员工使用人工智能技术后，他们的工作效率和参与度有所提高，这表明人工智能可以有效地支持员工的工作，提高生产力。同时随着人工智能的普及，员工的技能需求发生变化，这为员工提供了学习新技能和职业发展的机会，但也带来了技能落后的风险。这一部分员工对人工智能可能取代某些工作职能感到担忧，这使得员工的工作满意度和职业安全感受到影响。

总结与建议

研究结论对企业管理者的总结与启示：

第一，为了促进员工的发展，企业管理者应该持续的进行技能培训和职业规划，以帮助员工适应技术变革，充分利用人工智能带来的机遇，帮助他们应对因技术变革带来的压力和不确定性，也要公正和包容的人工智能实践，防止偏见和歧视，促进一个多元化和包容性的工作环境。

第二，人工智能技术的应用应以增强人类工作为目标，而不是简单地替代人力。企业管理者更加需要重视人工智能在提高工作质量、创造性解决问题和增强人际互动方面的潜力。

第三，企业管理者应鼓励和支持员工在面对新技术和工作方式时保持开放和灵活的态度，关注人工智能带来的长期影响，包括对员工职业发展、工作满意度和组织文化的影响，这样的方法不仅有助于优化人工智能的使用，还可以促进更加健康和生产力的工作环境。

本研究也存在一些不足，对此提出一些建议：

第一，本研究的样本可能没有充分覆盖所有行业和地区，不同行业和地区的员工可能对人工智能的接受度和影响感受有所不同，未来研究应考虑更广泛和多样化的样本，以提高研究结果的普遍适用性。同时由于人工智能技术的发展和应用是一个持续变化的过程，本研究主要关注短期内人工智能对员工满意度的影响，可能未能充分考察长期影响。

第二，本研究可能未能充分考虑员工对人工智能技术接受度和适应性的个体差异，员工的技术接受度受多种因素影响，未来研究应更详细地探讨这些个体差异及其对满意度的影响。

第三，本研究可能未充分探讨组织文化和管理实践对人工智能应用成功和员工满意度的影响，组织文化、领导风格和员工参与决策过程在技术接受和应用中扮演着重要角色，未来的研究应更深入地分析这些因素如何影响人工智能技术的有效实施和员工的积极响应。

通过克服这些不足，未来的研究可以提供更全面、更深入的见解，帮助组织更有效地实施人工智能技术，同时确保员工的满意度和福祉。

参考文献

何志伟、 & 孙新波. (2023). 组织支持感,感知环境不确定性对接包方持续参与意愿的影响研究. 管理学报, 20(2), 181-190.

南剑飞、赵丽丽、熊志坚、& 张鹏. (2002). 试论全面质量管理与顾客完全满意的融合. 世界标准化与质量管理, (11), 3.

徐广路. (2023). 人工智能焦虑对员工偏差行为的影响——一个有调节的中介模型. 华东经济管理, 37(11), 120-128.

曾毅、包傲日格乐. (2023). 信任人工智能何以可能?. 自然辩证法研究, (02) ,67-73. https://www.doi:10.19484/j.cnki.1000-8934.2023.02.020.

李忆、喻靓茹、& 邱东. (2020). 人与人工智能协作模式综述. 情报杂志, 39(10), 7.

樊香兰、蔚佼秧 . (2022). 组织支持感对交流轮岗教师敬业度的影响研究——心理安全感的中介作用. 教育理论与实践, 42(28), 6.

王德华. (1992). 班杜拉的自我效能理论述评. 湖北师范学院学报.

程承坪. (2020). 人工智能对劳动的替代, 极限及对策. 高等学校文科学术文摘, 37(3), 2.

谭小宏、秦启文、& 潘孝富. (2007). 企业员工组织支持感与工作满意度、离职意向的关系研究，心理科学, 30(2), 3.

陈万球. (2023). 人工智能时代的劳动方式变革图式. 武汉大学学报:哲学社会科学版, 76(1), 36-43.

Chiu, Y. T., Zhu, Y. Q., & Corbett, J. (2021). In the hearts and minds of employees: A model of pre-adoptive appraisal toward artificial intelligence in organizations. *International Journal of Information Management, 60*(4), 102379.

David H. A., Frank, L. & Richard, J. M. (2003) The skill content of recent technological change: An empirical exploration, national bureau of economics research working paper . *Ssrn Electronic Journal, 118*(4), 1279-1333

Leisa, R. F., Ronald, E. G. (1999). A short, reliable measure of subjective knowledge. *Journal of Business Research, 46*(1), 57-66

David H. M (2001). The path to performance: what managers must do to create a high-achievement culture. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, 42*(6), 90-90.

Minsky, M. (1963). Steps toward artificial intelligence. *Proceedings of the Ire, 49*(1), 8-30.

Nilsson, N. J. (1998). Artificial intelligence: A new synthesis. Morgan Kaufmann Publishers Inc.

Herath, T. C., Herath, H. S. B., & Cullum, D. (2022). An information security performance measurement tool for senior managers: Balanced scorecard integration for security governance and control frameworks. *Information Systems Frontiers*, 25, 681-721.

Charles, L. H., & Patricia, C. S. (1935) linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 49*(3), 209-16

融媒介时代的 IP 剧生产管理研究

IP DRAMA PRODUCTION MANAGEMENT IN THE ERA OF INTEGRATED MEDIA

余诗棋
Shiqi 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: 874620451@qq.com

摘要

随着融媒介时代的到来，文学场发生了深刻的变化，媒介作为文学生产和传播活动的载体，不再是单纯起依附作用的工具，而开始反向影响文学的生产方式和消费方式。在商业资本逻辑和意识形态、技术媒介等因素的侵蚀之下，不仅文学的边界和属性呈现出动态的变化，同时文学的生产也趋向多元。本研究将以网络 IP 影视剧为例，探究媒介融合环境下影视剧的生产管理问题。研究结果表明，当前网络 IP 影视剧的制作已经具有明显的特点，主要体现在选题、剧本创作、演员阵容、营销策略等方面。同时，影视剧生产中的管理模式也在不断变革，采用更加科学化和专业化的管理方式，以适应媒介融合的发展趋势。

关键词： 媒介融合 网络 IP 影视剧 生产 管理

Abstract

With the arrival of the era of integrated media, the literary field has undergone profound changes. As a carrier of literary production and dissemination activities, the media is no longer simply a tool that plays a dependent role, but has begun to reverse influence the production and consumption methods of literature. Under the erosion of factors such as commercial capital logic, ideology, and technological media, not only do the boundaries and attributes of literature show dynamic changes, but the production of literature also tends to be diversified. This study will take online IP film and television dramas as an example to explore the production management issues of film and television dramas in the context of media integration. The research results indicate that the current production of online IP film and television dramas has obvious characteristics, mainly reflected in topics, script creation, actor lineup, marketing strategies, and other aspects. At the same time, the management mode in film and television production is constantly changing, adopting more scientific and professional management methods to adapt to the development trend of media integration.

Keywords: Media integration, Network IP film and television dramas, Production, Administration

引言

在“互联网+”的背景下，互联网成为人们娱乐了解讯息的最佳选择，在阅读文学小说方面，网络小说也成了大众的首选方式。据数据显示，2022 年，中国数字阅读用户规模达 5.3 亿，同比增长 4.75%；中国数字阅读市场，在 2022 年的总营收规模达 463.52 亿元，同比的增长率为 11.5%。在“互联网+”政策的引导下，网络与影视产业的合作日益增多，并逐渐成为影视剧市场的重要组成部分。其中，改编自网络小说的电视剧已成为中国影视剧市场的重要组成部分。以网络“大 IP”为创作基础，近年来拍摄和制作了大量成功的 IP 影视剧，无论是情节还是整体制作水平，都大幅提升了国内影视剧的质量。此外，网络 IP 小说推动网剧发展成为影视剧创作的重要来源的同时，网络 IP 小说也在丰富文学场。大众在观看网络 IP 小说改编的影视剧后，再对原著进行研读，促进了网络小说 IP 价值的提升。

研究背景

网络小说在互联网上就拥有一大批自己的粉丝，这使得网络小说 IP 影视剧在播出之前就拥有一定的粉丝量的原著党观众，这是之前影视剧在播出之前所无法做到的。例如：《步步惊心》是第一部由中国网络小说改编的韩国影视剧，韩国版名为《步步惊心 丽》，引来国内外的热潮；《三生三世十里桃花》《亲爱的翻译官》《锦绣未央》《梦华录》等中国热门网络 IP 影视剧在美国的 Dramafever 视频网站播放时，同样拥有超高的人气，其中不乏播放量位居第一作品。《人世间》的海外独家发行版权已被美国华特迪士尼公司预购；《隐秘的角落》在海外大受欢迎，是唯一一部入选美国《综艺》杂志“2020 全球 15 部最佳剧集”的中国电视剧。这都是国产 IP 影视剧的优秀典范。当我们对网络小说改编的 IP 影视剧取得成绩感到惊喜时，同时也要考虑它们的未来前景。如何使网络 IP 影视剧在更长的时间内取得更好的发展，而不是沉溺于眼前的成就，这使网络 IP 影视剧的转型和发展成为影视产业人员一个亟待解决的问题。因此，我们要关注网络 IP 影视剧的可持续性发展和前瞻性，而不仅仅是眼前的利益。从媒体生态的角度来看，如何使网络 IP 影视剧朝着良好的方向发展，是当今影视剧行业应该考虑的问题。

研究目的

网络 IP 影视剧作为文学的一个分支，不仅要承担文学作品所携带的审美价值，还要在生产管理实践中肩负起属于自己的教化大众、引导社会风向的社会责任。因此，积极寻找网络 IP 影视剧生产过程中两种艺术融合互动的生产实践背后的理论框架，能够促使网络文学和网络 IP 影视剧向好向上发展。本文探讨了中国网络 IP 影视剧的成功策略，结合具体案例的分析方法，总结出改编成功与否的因素，并提出了合理的改编策略管理。

本文的研究有助于提升中国网络 IP 影视剧改编管理策略的模式。为制作中国特色的网络 IP 影视剧提供理论支撑，同时丰富中国网络 IP 影视剧生产管理的理论研究。同时能够有助于观众理性看待网络 IP 影视剧。在当前的网络 IP 小说盛行下，大众的价值观、情感判断和行

为习惯都受到了一定的影响。本研究可以帮助大众理性看待当前中国影视剧的发展趋势，有效遏制观众对影视剧的盲目追求，同时让更多外国人喜欢中国文化和中国影视剧。

文献综述

当今的媒介融合发展是产业发展的重要方向之一，这不仅仅体现在各媒体机构之间的数字化发展，同时也体现在各媒体组织和相关产业链的互汇发展之上。在媒体传播方面，媒介融合指的是新兴数字信息技术与传统媒体的融合；传媒整合主要是对媒体以及信息产业等相互渗透，重新形成一个新的多元化整合市场。

Ahmed (2016) 认为，对融合感兴趣的媒介学者应该关注新闻产品、记者和编辑之间的关系以及管理政策。在这项研究中，两位学者根据现有的新闻编辑部门和整合模型对新闻编辑部门进行了分类，并建立了一个独特的模型来阐明融合如何在新闻编辑部门中发挥作用。Rachel (2017) 指出，在媒介融合的背景下，媒介正处于一种不断增长、变化和创新的新形式。我们正在进入一个每天每时每刻都在不断更新的时代。我们已经逐渐习惯了适应这种状态，但作为媒介人，我们需要意识到，面对行业和技术领域正在发生的这些日益增长的变化，我们需要作出回应。在创造性技能和战略思维之间实现微妙的平衡是社交媒介专业人士需要掌握的一项新技能。了解识别这些趋势的策略，创建有创意和创新的内容，并与受众分享相关信息，以帮助在关键受众之间建立更牢固的关系。

吉喆 (2019) 认为 IP 剧有一定的价值基础，可以通过多种形式的版权内容进行开发，开发形式包括影视、游戏、动漫、周边衍生品等方面。蒋峰 (2019) 认为原创 IP 产品拥有庞大的粉丝群，是 IP 编剧的潜在受众。这进一步降低了 IP 剧的试错成本，越来越多的影视厂商急于购买低价 IP。 IP 剧迅速涌入国内影视市场，实现爆发式发展。齐永光 (2020) 倾向于认为，在媒介融合的过程中，媒介类别之间的界限越来越模糊，甚至有些难以区分。具有多种功能的复合媒介形式开始出现。媒介融合不是简单的媒介融合，而是深度的、全面的融合。他还指出，中国目前正在讨论的媒介融合不应停留在如何将传统媒介的内容复制和转移到互联网上，而应打破传播和接受的模式，突破界限，形成数字化思维，向数字化转型。张蓬和张文东 (2021) 认为，互联网信息传播的开放性、共享性和便利性已经被受众广泛接受，受众已经逐渐习惯了这种信息传播的方式和节奏。在当前视图中，传统媒介强大的集中传播方式仍然无法满足公众信息多元化和主动参与讨论的需求。当前，主流媒介应借鉴新媒介平台的经验，学习信息整合，更好地服务受众，并在此基础上完成整合转型。只有认识到互联网传播技术背后的逻辑特征，了解社会信息需求的现状，更好地将内容和工具结合起来，我们才能制作出受公众欢迎的新闻，并确保新主流媒介的韧性和活力。

祁梦圆 (2020) 指出，从媒介融合的角度来看，尽管新媒介的发展时间不如传统媒介，但与传统媒介相比，其优势不容小觑，个性化和社区化的特征更加明显。蒋峰和峻冰 (2020) 主要阐述了当各种媒介融合时，社会舆论环境、媒介形式、传播方式等不同领域正在逐渐发生重大变化。有人还指出，中国主流媒介正在加快转型步伐，以适应时代的变化，同时也在推广新闻游戏等创新的综合媒介产品。李彦 (2019) 提出现阶段媒介的外部生态环境，如国家政策

的大力支持、内部互联网技术的创新、新媒介的出现，使信息传播者能够依靠互联网的驱动力，坚持传统媒介的理念。在信息传播的媒介载体上，出现了传统纸媒方兴未艾、新兴数字媒介兴起的融合趋势，即纸媒与数字媒介的融合。此外，在单一媒介中，信息包括并集成了文本、语音、动画和视频等多种媒介。随着媒介内外部环境和结构的不断发展和变化，国内外专家对媒介融合产生了新的看法。例如，李坤 (2016) 认为，媒介融合可以分为广义和狭义。广义上，其为所有的媒介和各相关要素的整合，不论是媒介的形式上还是媒介的功能上，以及传播方式、组织结构和其他要素的整合。狭义上，它只是不同媒介形式的融合，如手机报、网络广播等。

基于我读过的书中学者对媒介融合的看法，本文认为媒介融合是当前媒介生态环境的一种状态和发展趋势，是思维和引导行动的融合。具体而言，它是指传统媒介与数字媒介之间的合作、融合和创新，也指文本、声音、图片、动画等多种媒介以及互动操作在单一媒介内部的有机融合。不同的媒介和技术相互利用和合作，共同传播个性化，三维和交互式内容文本。简言之，当前阶段的媒介整合呈现出外部环境和内部机制的融合。

研究方法

1. 调查设计法

借本次调查的目的是了解目前观众对于网络 IP 影视剧的观看习惯，探索网络 IP 影视剧的评价及对于生产管理实践，从而进一步探索当前网络 IP 影视剧生产管理中的关键要素，为影视制作公司提供一些参考性建议，主要目的可分为以下几点：

1) 了解观众关于网络 IP 影视剧的观看习惯，主要包括网络 IP 影视剧观看数量、观看方式、观看类型等方面的调查。

2) 了解观众对于网络 IP 影视剧创作与筛选的看法，主要包括故事情节吸睛度、人物塑造、情节合理性、演员表演、创新元素、剧情还原度等方面内容。

3) 了解观众对于拍摄制作与导演团队的看法，主要包括了作品本身的制作精良、演员选择上的适配度、导演拍摄时自己对作品的理解程度以及在拍摄时构图、剧情合理以及音乐符合等方面的影响。

4) 了解观众对于宣传推广与用户互动的看法，主要包括微博等线上宣传活动、发布会粉丝见面会线下互动宣传、以原著为噱头吸引原著粉丝等方面内容。

2. 调查方法

由于网络媒体在中国的广泛应用，现阶段网络 IP 影视剧的受众主要是网民。他们观影的主要方式是通过在线视频网站。因此，本文选择的群体目标是通过在线问卷，而本文选择的平台是问卷星，使数据获取更加客观准确。本次调查于 2023 年 3 月 6 日至 2023 年 4 月 6 日在问卷星平台上发布。总共用了一个月的时间收集了 147 份问卷。在问卷调查过程中，随时检查对返回问卷的答复。为了更好地完成这篇调查报告，通过笔者前期预设，以及学习了调查过程中所需要了解的基础知识。为了让调查结果更贴近生活、具有准确性，选择使用问卷星平台和在线链接进行了预调查，以收集数据。共收集了 147 份问卷。经过综合考虑，筛选出了

11 份不合理的问卷，最终获得 136 份问卷，其中 126 份看过此类作品，是本研究的对象。对 126 份有效问卷的数据进行了整理和分析。

3. 数据收集

在问卷调查过程中，我随时检查问卷的回复状态。对于所有答案相同的无效问卷，为了确保本文数据的合理性和真实性，我删除了此类问卷。同时，为了保证调查问卷的质量，我再次增加了调查问卷的数量，共产生 136 份问卷。其中，126 份问卷被视为本文的研究对象，受众占 92.65%。问卷星平台上的数据是直接可视化的图像数据。为了避免数据输入错误，我使用 Excel 公式进行计算，并使用了透视表功能。

4. 数据检验

在对在线问卷数据进行整理和处理后，对收集到的数据进行了可靠性和有效性测试，以确保其一致性和有效性，确保下一步工作。这一次，由于预调查数据旨在检验问卷主题设置的合理性，并且没有考虑使用这些数据建立结构方程模型，因此没有对预调查数据进行正态性检验，只对正式调查数据进行了正态性测试。

一方面是信度检验，是指对数据进行可靠性测试，以检查目的是检测数据问卷的结果是否一致。本文主要采用 Cronbach α 一致性系数，一般认为在 0.6 以上，表明问卷数据结果具有可信的一致性。对本次问卷中收到的 126 份问卷进行了可靠性测试，结果如下表所示：

表 1: 预调查数据信度检验

调查内容	N	Cronbach α
网络 IP 影视剧创作与筛选	6	0.887
网络 IP 影视剧拍摄制作与导演团队	5	0.877
网络 IP 影视剧宣传推广与用户互动	4	0.788

另一方面是效度检验，针对预调查回收的 127 份问卷进行效度检验，结果表示达到了本文研究的标准，其 Cronbach α 系数值均大于 0.7。可进行下一步的正式调查。

表 2: 预调查数据 KMO 和 Bartlett 检验

取样足够度的 KMO 度量	**0.924**
Bartlett 的球形度检验 近似卡片	1010.960
df	105
sig.	0.000

研究结果

1. 观众基本信息情况

通过对观看过《人世间》这部影视剧的 126 位受访者中，男性为 39.68%，女性为 60.32%，相比之下女性观众更多；本次研究中年龄划分参考 CNNIC 第 44 次中国互联网络发展状况统计报告中关于中国网民年龄结构的划分，调查显示，年龄 19 岁及以下占比 15.87%，20-29 岁占比 35.71%，集中于 30-39 岁占比 28.57%；受教育程度初中及以下占比 9.52%，高中（含高中，职高、技校、中专）占比 8.73%，大学本科（含专科）占比最大，达 0.627%，研究生及以上学历占比 19.05%。

表 3: 调查对象样本结构分析

类型	选项	人数	百分比
性别	男	50	39.68%
	女	76	60.32%
年龄	19 岁及以下	20	15.87%
	20-29 岁	45	35.72%
	30-39 岁	36	28.57%
	40 岁及以上	25	19.84%
学历	初中及以下	12	9.52%
	高中	11	0.73%
	大学	79	62.70%
	研究生及以上	24	19.05%

网上有人评论：“我是长春人，看到第一集的时候我哭了。孩子问我为什么哭，我说这是你爷爷年轻时的经历。我看到了自己童年生活的场景。”家里的姑妈一边看电视一边和我说：“他们和我差不多大，那时知青下乡，生活很艰苦，现在日子好了。”60、70 年代的人们对这些故事有更多代入和理解。对于 80 后、 90 后来说，该剧同时也让大家想起了他们的童年。“作为 80 后的我，已经有了自己的小孩，对于人生也有了更深的感悟，观看这部剧时，我看到了自己生活的影子，真想穿越时空抱抱我的爷爷奶奶，外公外婆！”

2. 观众观看习惯

随着新媒体的发展，公众获得了更多的发言权。为了留住客户，各种平台媒体会根据公众的兴趣和偏好创造他们喜欢的产品。如表 4 所示，在对用户网络 IP 影视剧观看习惯调查发现，在这 126 份问卷样本中，有观看过网络 IP 影视剧的观众有 118 人，达 93.65%。没有看过网络 IP 影视剧的观众有 8 人，为 6.35%，另外有观众表示在近一年看了网络 IP 影视剧有 2 部及以下的占比 29.37%，看过 3-10 部占比 38.10%，看过 11-20 部的观众占比 23.80%，看过 21 部以上的受访者占比为 8.73%。

表 4: 用户网络 IP 影视剧观看习惯情况

问题	选项	人数	百分比
是否观看网络 IP 影视剧	是	118	93.65%
	否	8	6.35%
你近一年看过几部网络 IP 影视剧	2 部及以下	37	29.37%
	3-10 部	48	38.10%
	11-20 部	30	23.80%
	21 部及以上	11	8.73%
你通常通过哪种平台观看网络 IP 影视剧	影视网站	71	56.35%
	短视频平台	29	23.02%
	电视直播	14	11.11%
	其他	12	9.52%
你通常选择观看什么类型的网络 IP 影视剧	新奇题材	29	23.01%
	现实题材	84	66.67%
	虚拟题材	13	10.32%

在观看网络 IP 影视剧的平台调查发现，使用影视网站观看的受访者占比为 56.35%，使用短视频平台观看的受访者占比为 23.02%，使用电视直播观看的受访者占比仅为 11.11%。在网络 IP 影视剧观看题材选择调查中发现， 23.01% 的受访者倾向于新奇题材（盗墓剧、宫斗剧、穿越剧），66.67% 的受访者倾向于现实题材（职场剧、家庭伦理剧、都市言情剧），10.32% 的受访者倾向于虚拟题材（玄幻剧、修真剧、游戏剧）。这些数据得出的观看方式与现如今网络 IP 影视剧的观看习惯大致吻合。此外，在网络 IP 影视剧的观看类型上，以现实题材（职场剧、家庭伦理剧、都市言情剧）为主，这类剧情可以满足受众的情感需求。由此可知，上述数据具有一定的可研究性，用作后续分析和研究的数据支撑。

3. 网络 IP 影视剧接受程度

如表 5 所示，在观众对于网络 IP 影视剧倾向的改编方式调查中发现，用户最倾向于剧情走向符合原著，其次是结局设定符合原著，达到 69.05%，接着是高潮符合原著和感情线符合原著，分别达到 56.35% 和 48.41%。在更希望不影响主线剧情、基本忠于原著的影视化呈现问题调查中发现，观众普遍认为网络 IP 影视剧在改编中应不影响主线剧情的改编，达到 79.37%，但是只保留角色名称的改编和保留角色和名称的改编也分别占 46.03% 和 41.27%，由此可见，观众对网络 IP 影视剧改编的接受度很高，制片方接档网络 IP 影视剧后二次改编范围也很广。

表 5: 网络 IP 影视剧接受程度调查

问题	选项	人数	百分比
你倾向的改编方式	结局设定符合原著	87	69.05%
	感情线符合原著	61	45.41%
	高潮符合原著	71	56.35%
	剧情走向符合原著	99	78.57%
您更希望不影响主线剧情、基本忠于原著的影视呈现	只借用作品名称的改编	21	16.67%
	只保留角色名称的改编	58	46.03%
	保留角色和名称的改编	52	41.27%
	不影响主线剧情的改编	100	79.37%

4. 《人世间》剧本创作与筛选情况

2022 年，由雷佳音、宋佳、殷桃等出演的《人世间》获得了观众的一致好评，这也是严肃文学取得良好市场反应的印证。这部剧在第 28 届上海电视节白玉兰奖收获了多项殊荣，包括最佳中国电视剧、最佳编剧（改编）、最佳导演、最佳男主角、最佳男配角。执导过《人民的名义》的李路导演从小人物视角出发，叙述了中国北方城市周氏家族三代人的平凡生活故事。它全景地展现了从 1969 年到 2010 年，从中华人民共和国成立初期到改革开放时期的社会人民生活画面。近 50 年的历史变化，以平民视角观察中国社会的变迁，刻画了小人物悲欢离合中以及家国情怀。反映了真实的人民生活和时代记忆，在历史与当下、网络与现实之间，该剧作为一种大众文化产品，实现了观众“共同记忆”的塑造。

根据中国视听大数据 (CVB) 的数据统计，首周在 CCTV 1 播出的《人世间》不仅一开播就创下了高收视纪录，还在 8 年来取得了最高的收视率。在剧集收官时，它的收视率甚至超过了 3%，吸引了超过 4 亿观众观看。此外，根据骨朵数据，该剧上线后的第 4 天，就迅速升至电视剧榜的第一名，并在全部剧集榜上名列第三。自 2 月 6 日以来，除了在 2 月 14 日短暂位居第二外，其余 23 天一直稳居骨朵全部剧集热度榜的首位。而在剧集的大结局播出时，它在骨朵的热度峰值甚至突破了 90。相比于传统的武侠古装小说 IP，文学创作贴近人民真实生活，经过作家的观察、思考、打磨后，更加细腻和具有温度，也自然获得观众的喜爱。

本文的调查问卷在形式上采取 “李克特五点量法”，1 表示 “很不满意”； 2 表示 “不满意”； 3 表示 “基本满意”；4 表示 “较满意”；5 表示 “满意”。在 126 份有效样本的采集中，依照步骤，结合 5 级量表定量指标法，对于《人世间》的剧本创作与筛选效果分析计算了观众满意度指数，由表 4.4 所示。

表 6: 《人世间》剧本创作与筛选满意度调查结果

调查内容	非常满意		满意		一般		不满意		非常不满意		满意度得分
	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	
故事情节吸睛度	27	5	39	4	25	3	24	2	11	1	425
人物塑造	37	5	33	4	28	3	19	2	9	1	448
情节合理	24	5	29	4	43	3	20	2	10	1	415
演员表演	22	5	29	4	42	3	25	2	8	1	410
创新元素	19	5	35	4	41	3	19	2	12	1	408
剧情还原	23	5	27	4	43	3	27	2	6	1	412

满意度得分由高最低的分别是人物塑造、故事情节吸睛度、情节合理性、剧情还原度、演员表演、创新元素。从调查结果发现《人世间》剧本创作与筛选满意度得分最高的方面为剧中的人物塑造。

5. 拍摄制作与导演团队情况

本文的调查问卷在形式上采取 “李克特五点量法”，1 表示 “很不满意”；2 表示 “不满意”； 3 表示 “基本满意”；4 表示 “较满意”；5 表示 “满意”。本次调查共采集有效样本 118 份，因此，根据上述分析步骤，结合相应的 1、2、3、4、5 的五级量表定量指标法，对于《人世间》拍摄制作与导演团队效果分析计算了满意度。受众的满意度依据初步的调查数据计算得出表 4.5 所示。

表 7: 《人世间》拍摄制作与导演团队满意度调查结果

调查内容	非常满意		满意		一般		不满意		非常不满意		满意度得分
	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	
制作精良	27	5	46	4	34	3	16	2	3	1	456
演员选取	31	5	46	4	24	3	15	2	10	1	451
编剧选取	20	5	47	4	37	3	15	2	7	1	436
导演选取	26	5	34	4	40	3	17	2	9	1	429
结合效果	23	5	54	4	21	3	19	2	9	1	441

满意度得分由高最低的分别是制作精良、演员选取、视觉音乐等结合效果、编剧选取以及导演选取稍微低一些。可见在网络 IP 影视剧中，人们更关注作品本身的质量。编剧和导演在剧本的二次创作中起着重要的作用。把 IP 小说改编成一部符合贴近大众生活的影视剧，同时也要演员、摄影师、化妆师、服装师、布景师和收音师共同努力。他们都承担着自己的核心任务，共同合作呈现出一部优秀的高质量作品。

6. 宣传推广与用户互动情况

本文的调查问卷在形式上采取 “李克特五点量法”， 1 表示 “很不满意”； 2 表示 “不满意”； 3 表示 “基本满意”；4 表示 “较满意”； 5 表示 “满意”。本次调查共采集有效样本

126 份，结合相应五级量表定量指标法，本文对《人世间》宣传推广分析并计算了用户互动满意指数，其计算结果如表 4.6：

表 8: 《人世间》拍摄制作与导演团队满意度调查结果

调查内容	非常满意		满意		一般		不满意		非常不满意		满意度得分
	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	数量	赋值	
线上宣传	22	5	40	4	46	3	18	2	0	1	444
线下互动	21	5	35	4	49	3	21	2	0	1	434
剧照发布	27	5	53	4	38	3	7	2	1	1	476
原著吸引	33	5	49	4	26	3	18	2	0	1	475

在《人世间》的传播过程中，传播者和受众具有同等的作用和地位。在传播媒体的影响下，二者之间的交流更加方便，信息传播更加迅速。可以说是传播者和受众相互成就，相互制约。另一方面，对于《人世间》的二次改编，制作团队需要找到公众更愿意接受的点，以便于公众对该影片的接受和理解。在满足大众兴趣的同时，保留 IP 小说的初衷立意，并在此基础上，拥有自己的审美和艺术标准，最终要承担起自己的社会责任，向公众传达正确的价值观。网络 IP 影视剧的一个独特之处在于，网络作者自身带来的热度。这些网络小说作者和影视明星一样，他们有大量的忠实读者，同时也是网络 IP 影视剧的潜在受众。小说《人世间》于 2019 年 8 月 16 日获得第十届茅盾文学奖，进一步吸引了大批读者。这部小说被改编成电视剧获得了巨大的成功除了本身高质量的内容外，还得益于处在“互联网+”的背景中。人们越来越多地使用新媒体，进行全方位、立体化的整合营销传播。传播渠道的增加引起了大众的关注，助推了该剧的成功。主角的粉丝效应增加了该剧的知名度，由雷佳音、辛柏青、宋佳、殷桃、丁勇岱和萨日娜领衔主演。电视剧的热度通过抖音、微博、朋友圈等新媒体不断提升。在播出过程中，相关的剧情和话题也持续发酵，例如 “《人世间》把中国人骨子里的韧劲演透了” “周楠考上清华” “看《人世间》哭麻了” “秉昆被捕” 等情节在微博产生观众热议。爱奇艺作为独家线上播放平台，为该剧量身定制了推广策略。从最初的演员发弹幕陪看，到后期的演员直播室陪看，爱奇艺基于平台技术和用户反馈，让大众畅聊剧情发展，实时更新推广策略。后又推出了明星聊天室，在第 39 集父母去世那期，邀请了该剧周父周母的扮演者与观众在线聊天，增添了趣味性。同时剧中周家真实的全家福，只有一张拍摄于 1969 年知青下乡之前。爱奇艺线上征集“安利人世间，晒出我的全家福”的活动得到了广泛的支持和参与。在该剧大结局的最后，放映了一些收集的全家福照片，希望每个人都能感受到拍摄记录的美好，珍惜与父母在一起的时光，珍惜现在。

讨论

网络 IP 影视剧生产管理影响因素的解决对策

1. 拓展剧本创作题材

尽管目前题材众多，但中国网络 IP 影视剧在题材创新方面仍有很大的提升空间。增加自身创新优势，在选材上敢于突破常规，避免内容重复，更有利于吸引大众关注。事实上，不仅要在主题上进行创新，还要在原主题的细节上进行创新。一部优秀的作品也要注重控制细节。此外，文章的结构改编、视角选择、细微的改写，可以使网络 IP 影视剧的改编独树一帜。网络文学作品为网络 IP 影视剧的制作提供了素材选择。如今，网络文学作品不仅依靠点击量来评判其质量，还会设立评选比赛，或者是让网络文学作品参与传统文学奖的评比。这些活动邀请行业专家进行评论，既涉及大众评选，也涉及专家评点。这样的活动有利于提高网络文学作品的质量，使其更加专业化，为网络 IP 影视剧的改编提供更好的资源基础。

2. 提高拍摄制作水平

因为中国社会经济在高速发展，同时技术水平也在快速提升，中国的数字信息技术也相应地得到了质的飞跃。数字网络 IP 影视剧的生产、拍摄、加工、后期、宣发等整个生产过程中，通过数字处理技术取代了常规的光学、化学等物理处理技术。一方面，数字网络 IP 影视生产不仅节省了网络 IP 影视剧的生产成本，还提高了制作水平；它还利用数字媒体存储以及高清摄像技术确保网络 IP 影视剧的质量。同时使用先进的数字信息技术可以使网络 IP 影视剧的图像更清晰、更饱满，并创造各种奇妙的场景。同时，也可以打开影视艺术家的创作思维。网络游戏和网络 IP 影视剧同名网络产品产业链同时也在快速扩张，为其提供了发展空间。数字信息技术可用于网络 IP 影视剧的生产，提高网络 IP 影视剧的生产水平，拓展发展空间。

3. 注重产品生产质量

网络 IP 影视剧的生产并没有把读者既定的期望作为生产的唯一前提。它总是通过自身的发展来引导读者适应陌生的熟悉。当观看一部生产影视作品时，这种类型的观众的注意力在他们面前的图像和记忆中的文本之间来回移动，驱使他通过细节的比较来进一步观察情节的发展。网络 IP 影视剧在表达人物内心活动时，并不像文本那样细腻、直白，所以看过原著的观众可以根据自己的阅读经验和想象，填补影视作品中未被提及的部分。如果故事严重脱节和不合逻辑，那些没有读过原著的人会感到困惑，很难引起共鸣。在生产影视网络小说时，制片人不仅要留住原著小说的忠实读者，还要吸引从未读过小说的观众的注意力。因此，在选择生产方法时，应谨慎、多样化，并借鉴国内外影视生产的理论成果。观众看了越来越多的同类型产品，对新事物的接受度越来越高。观影心理也在发生变化，接受度更高，题材独特创新的作品更受大众欢迎。与此同时，大众的审美水平提高了，对网络 IP 影视剧的要求也应该相应提高。只有艺术特色鲜明、符合大众审美的优秀网络 IP 影视剧，才能经得起市场的考验。上述变化表明，当前网络 IP 影视剧应该注重制作质量，提升自己的文化素养，创作出更符合时代的文学影视作品。

4. 打造 IP 全产业链

IP 全产业链的创作，深度挖掘知名度高、粉丝忠诚度强、可持续发展的网络文学作品，并将其打造成一套完整体系的商业产品。网络 IP 影视剧的发展形式有效地延伸了网络文学的价值，成为网络文学生产延续生命力和粉丝黏性的电视剧的有效途径。知识产权产业的发展离不开政治、经济、技术和社会的多方面支持。2015 年 “一剧双星” 政策的出台，使网络 IP 影视剧的投资风险急剧增加，资金回笼难度加大，周期拉长，网络 IP 影视剧的投资和发行量大幅增加；网络 IP 影视剧凭借其低成本优势，大量影视制片人将目光转向了网络 IP 影视剧。从经济效益来看，网络 IP 影视剧生产前成本低、知名度高，不仅节省了前期宣传成本，还大大降低了投资失败的风险。更具吸引力的是，它可以带动 IP 周边产业的发展，使其更适合整个 IP 产业链的发展模式。从技术角度来看，互联网技术的发展满足了观众碎片化的观看习惯和媒体兴趣的分类，极大地满足了不同观众的需求。主要投资者争相抢占网络文学 IP 和有效 IP 资源，2015 年也被称为 IP 元年。随后，网络 IP 影视剧持续发力，迎来了发展的黄金时代。尽管目前 IP 产业链的发展并不完善，其暴露出的以经济利益为主导的缺陷显而易见，但网络文学宝库中仍有大量优质资源有待开发。网络文学网站要培养优秀网络文学作者，建立网络文学内容审核机制，严格网络文学质量，大力推广各类主题文学作品，创作内容优质、主题丰富的网络文学作品。加强知识产权保护，保持网络文学作品原创，深入挖掘 IP 的内容和价值。

总结与建议

研究结论

中网络技术和互联网的普及应用极大地改变了公众的审美习惯，为文学和电视剧的发展和转型提供了良好的机遇。在此背景下，网络文学作为一种新型的文学形式迅速崛起，成为最受欢迎的文学形式，不断丰富文学领域，受到广泛关注。因此，网络 IP 影视剧也顺应时代发展趋势蓬勃发展。本文在研究中探讨了在媒介融合环境下影视剧的生产管理问题，并以网络 IP 影视剧为例进行了实证分析和结论讨论。笔者使用了多种研究方法，包括文献综述、问卷调查和案例分析，在当前的媒介融合环境下，影视剧生产的管理面临着许多挑战，如生产成本上升、市场竞争激烈、版权保护等问题。在实证分析方面，以《人世间》电视剧为例进行了案例分析，从而发现，这部电视剧在生产和营销方面的成功，主要得益于对于 IP 素材的挖掘和创新，以及对于观众需求的深刻洞察和针对性营销策略。

1. 创新之处

本文集中于网络 IP 影视剧的生产管理和影视剧的质量问题，提出将全面质量管理引入电视剧生产管理，并从一个新的角度探讨电视剧生产的管理内容。有助于创作高质量的影视剧，对电视剧的改编实践也具有重要的指导意义，避免在改编过程中严重背离原作的本质，探讨如何通过了解改编网络小说创作规则等问题，制作出真正能引起大众共鸣、受人追捧的网络 IP 影视剧。

2. 研究局限

在研究过程中，获取和分析相关数据可能会面临一些困难。例如，IP 剧的生产和管理涉及到多个方面，包括制作公司、平台运营商、观众反馈等，这些数据可能分散在不同的来源中，难以整合和分析。并且，在融媒介时代，IP 剧的生产和管理往往涉及到商业机密和行业保密。因此，研究者可能无法获得完整的信息和数据，从而限制了研究的深度和广度。

3. 研究展望

网络 IP 影视剧在生产管理方面仍存在不可忽视的问题，如过度追求市场资源、价值诉求有待提升、艺术诉求不足等。然而，在过去十年的发展中，网络 IP 影视剧的生产管理正在逐渐摒弃新兴事物发展壮大中的各种弊端。而且自从网络文学的创作被纳入主流文化价值体系以来，它已经清楚地显示出积极的发展模式，其网络 IP 影视剧制作也在不断追求更好的艺术表达方式。因此，在主流文化价值体系的引导和行业内审美价值的过滤下，提高网络 IP 影视剧的生产管理水平，势必成为提升中国文化软实力的中坚力量。

参考文献

吉喆. (2019). *中国网络文学影视改编研究* [Master's thesis]. 吉林大学.

齐永光. (2020). *媒介融合视域下的文学数字化传播* [Master's thesis]. 吉林大学.

祁梦圆. (2020). *中国 IP 改编影视剧满意度及影响因素分析* [Master's thesis]. 天津财经大学.

李坤. (2016). 媒介环境学视野下的 "新闻真实"——以扩增实境新闻为例. *现代视听*, (05), 9-13.

李彦. (2019). *中国网络文学在虚拟社区中的译介* [Master's thesis]. 上海外国语大学.

张蓬, & 张文东. (2021). 论网络文学传播社会主义核心价值观的优势——基于《中华文明的核心价值》的探索. *新闻爱好者*, (07), 101-102.

蒋峰, & 峻冰. (2020). 四川网络文学影视转化之产业问题解码. *电影评介*, (06), 45-50.

蒋峰. (2019). 网络小说改编电视剧 "热潮" 背后的冷思考. *电影文学*, (19), 19-23.

Ahmed, A. R. (2016). Iraqi stereotypes in American culture: The case of video games and films. *International Journal of Contemporary Iraqi Studies*, *2*(2), 8-11.

Rachel, P. k., Stephen, C., & Paul, T. S. (2017). The dynamics of global visual effects and games development industries: Lessons for Australia's creative industries development policy. *International Journal of Cultural Policy*, *3*(4), 1-7.

社会组织项目管理者过度自信的影响机制研究——基于时间管理的视角

THE INFLUENCE MECHANISM OF OVERCONFIDENCE AMONG PROJECT MANAGERS IN SOCIAL ORGANIZATIONS—BASED ON THE PERSPECTIVE OF TIME MANAGEMENT

史梦宇 [1*], 周文杰 [2]

Mengyu Shi[1*] and Wenjie Zhou[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:** 372455889@qq.com

摘要

当前中国社会组织的运作以项目制为主导，项目管理者在运作多个项目的同时需要根据项目的紧急性和重要性程度合理安排资源推动项目进展。但项目管理者往往由于自身的过度自信偏差导致社会组织陷入项目延期或者项目终止的被动境遇中。

有鉴于此，论文在对社会组织项目管理者和过度自信概念细致解读的基础上，构建时间管理视角下社会组织项目管理者过度自信影响机制的理论框架，同时采用德尔菲法、问卷调查、多元线性回归等研究方法，对中国 5 个省份的社会组织项目管理者进行问卷调研，以此数据作为支撑进行实证检验。主要研究结论如下：时间压力对社会组织项目管理者过度自信呈正向影响；项目重要性对社会组织项目管理者过度自信呈负向影响；心理加工结构对时间压力、项目重要性和管理者过度自信关系起中介作用、知识对时间压力与心理加工结构的中介作用起 U 型调节作用、知识对项目重要性与心理加工结构的理性成分起线性调节作用。

关键词： 社会组织 心理加工结构 过度自信

Abstract

The operation of social organizations in China is mainly project-based, and project managers need to allocate resources reasonably to drive project progress based on the urgency and importance of the projects while operating multiple projects simultaneously. However, project managers often find themselves in a passive situation where social organizations experience project delays or terminations due to their own overconfidence bias.

In view of this, this paper, based on a detailed interpretation of social organization project managers and the concept of overconfidence, constructs a theoretical framework for the impact mechanism of overconfidence of social organization project managers from the perspective of time management. At the same time, it uses research methods such as the Delphi method, questionnaire

survey, and multiple linear regression to conduct a questionnaire survey of social organization project managers in five provinces of China, and uses this data as support for empirical testing. The main research conclusions are as follows: time pressure has a positive impact on the overconfidence of social organization project managers; project importance has a negative impact on the overconfidence of social organization project managers; the psychological processing structure plays an intermediary role in the relationship between time pressure, project importance, and overconfidence of managers; knowledge plays a U-shaped moderating role in the intermediary effect of time pressure and the psychological processing structure, and a linear moderating effect on the rational component of the intermediary effect of project importance and the psychological processing structure.

Keywords: Project Managers of Social Organizations, Psychological Processing Structure, Overconfidence

引言

中国社会组织的数量众多，种类繁多，包括社会团体、基金会、社会服务机构等。根据中国民政部的统计数据，截至 2022 年底，全国在民政部门登记的各级各类社会组织由 2013 年底的 54.7 万个增长至 2022 年底的 90.2 万个，2022 年全国政府购买服务支出规模近 5000 亿元，社会组织通过自身的组织和运作承接政府项目，有效地协调社会资源，参与社会问题的解决和社会服务的提供，发挥着社会调节、社会服务、社会监督等多种功能。

在社会组织项目管理的实践活动中，陈为雷（2014）认为项目管理一般由项目主管全权负责项目的招投标、人员经费的安排与使用、项目的推进以及项目的结项等一整套项目运作的完整流程。时间管理视角认为，时间是有限的资源，因此对于社会组织项目管理者来说，有效地利用时间是推动项目进展的关键。在这个过程中，管理者需要根据任务的紧迫性和重要性来制定优先级和时间表，以确保项目能够按时完成。但在实际运作过程中，项目管理者在同时运作多个项目过程中，不能根据不同项目的紧急性和重要性程度合理安排资源推动项目进展，如过于乐观地认为在预定的时间和预算内完成复杂的项目任务是完全可能的亦或盲目接项目、开展合作等，这种过度自信的心理偏差会让社会组织陷入项目延期或者项目终止的被动境遇中。无论是项目延期还是项目终止，都会使社会组织面临成本增加、项目经费减少，进而影响组织绩效。因此，研究社会组织项目管理者过度自信偏差的形成机制对于提高社会组织项目管理者项目管理水平进而提高组织效率具有重要的现实意义。

内容

1. 理论基础与研究假设

1.1 相关概念

1.1.1 社会组织项目管理者

孟令国，高飞（2013）认为从定义上看，社会组织项目管理是由社会组织实施的特定社会服务项目中，在充分计划、领导、组织和控制等管理手段下，达成对已有各类社会资源的充分、合理利用，保障对社会组织功能、宗旨、目标的实现。王令玉（2011）将

项目管理过程划分为计划及项目申请、启动及执行、监督及评估和项目收尾四个阶段。与工程项目相比，公益项目的周期更短，公益项目的绩效评价侧重于社会影响和社会效益、公益成果等方面，强调社会价值的实现和社会问题的解决。从整个项目过程来说，社会组织需定期向项目购买方提交项目监测表，项目购买方对社会组织最重要的监控手段是项目评估，这直接关系到社会组织项目经费的获得。

社会组织项目管理者的概念与社会组织项目管理紧密结合，基于此，对社会组织项目管理者给予以下定义：社会组织项目管理者是指负责项目规划、实施和监督的社会组织项目管理人员。

1.1.2 过度自信的内涵

作为一个心理学概念，“过度自信”最早是在美国和欧洲等地引起了学者们的重视（Yates 等，1996），从 2 0 世纪 60 年代开始越来越多的心理学家开始从事关于过度自信的相关研究。作为心理学现己发现的最力稳定的心理偏差（DeBondt 和 Thaler, 1995），过度自信被广泛应用到了各个领域去解释个体在不同情境下的决策与行为。研究沿用心理学的定义，认为过度自信就是指个体对能力、知识和信念的过于自信（Hayward 等，2006）。 本研究认为社会组织项目管理者过度自信是指项目管理者对能力、知识和绩效的过于自信，认为好于平均水平。好于平均是指个体相信自己在某一特征或者属性上比参照组要好的现象(Svenson,1981; Alicke, 1985)。心理学家发现，一般来说，人们倾向于对自己持有一种不切实际的积极看法。无论是与同学、同事或是随机群体比较时，大部分人都倾向于认为自己的能力高于上述群体的平均水平，从统计学上看这明显是不切实际的。Taylor 和 Brown（1988）则指出人们普遍认力自己比别人眼中的自己要更好，这种好于平均的现象可能是来源于个体在自我评价方面的归因偏差。还有一项 Svenson (1981) 开展的关于“好于平均”效应的非常著名的研究，他们发现，当被问及与驾驶人员的平均水平相比时，被试人员普遍认为自己具备更高的驾驶技巧以及更低的驾驶风险。Camerer 和 Lovallo (1999) 则利用实验法发现，企业家们也普遍存在好于平均现象，他们中的大部分人都认为自己的能力是优于其竞争对手的。因此，过度自信在好于平均方面的表现可能会引导个体非理性地参与过多竞争。

1.2 理论基础

1.2.1 信息加工理论

1967 年，著名心理学家奈塞尔（Ulrich Neisser）出版的书籍《认知心理学 》，被看作是将信息加工理论运用于人类认知方面诞生的标志。纽厄尔与西蒙(1979) 将信息加工流程划分为四部分，包括感受器、处理器、存储器和反应器，20 世纪 90 年代 Eysenck M W , Kean M T（1990）把信息加工理论看做与人的认知活动和电脑运作原理相类似。随后信息加工理论被不断的完善发展，大量学者进行详细分析和系统的定论， Neisser（1977）论述人的认知过程是与环境及行为活动密不可分的并且人的认知会被各种行为活动所改变。美国学者 Best JB（2000）对人的知觉、注意、记忆、概念、语言、问题解决等各个要素进行了充分的介绍，强调了人的感官对认知的影响。21 世纪以来，国内学者也开始对信息加工理论进行了研究，叶浩生（2007） 认为信息加工理论狭义上是指认知心理学。张青，段志华 (2014) 指出它是将计算机对信息加工的系统方法应用于人类对外界信息认知的研究，要关注人类输入、输出信息以及处理信息过程中的心理变化。

在社会组织项目管理中，项目管理者的管理决策行为也可以被看作是一个信息加工过程，即将项目外部环境和因素输入到管理者的大脑中，大脑对这些信息进行加工处理，最终形成决策以及行为的过程。

1.2.2 双系统理论

在 2000 年左右，斯坦诺维奇首先提出了「双系统理论」（Dual-System），他认为人类的心智加工存在系统 1 和系统 2 两个不同过程。卡尼曼（2003）认为人类的思考同时受到理性和非理性两种思维的影响。他将人的思考方式分成快思考与慢思考，将快思考称为系统 1，即决策中的非理性部分；将慢思考称为系统 2，即决策中的理性部分。

学术界对两种类型的认知过程的特征达成一致 (Kahneman, 2003)，如表 3.1 所示。这些类型的思维和推理通常被称为系统 1 和系统 2 (Stanovich & West, 2000)。系统的特性如下表 3-1 所示。系统 1 思维是“自动的，很大程度上是无意识的，对计算能力的要求相对较低” (Stanovich & West, 2000, p.658)。系统 1 的操作通常是快速、轻松和充满情感的。这种直觉思维是自发产生的(Kahneman, 2003)。系统 2 思维的不同之处在于，它包含了理性分析 (Stanovich & West, 2000)，速度较慢，并且被刻意控制(Kahneman, 2003)。决策是应该使用系统 1 还是系统 2 思维取决于所需的努力程度。系统 2 或努力的过程相互重叠并相互影响，而系统 1 或轻松的过程在与其他任务结合时不会“遭受太多干扰”（Kahneman，2003）。决策者在心理努力方面有限的能力，因此许多需要系统 2 思维的决策都是使用系统 1 进行的。根据（Kahneman，2003）的说法，“系统 1 的偏好不一定与系统 2 的偏好一致”。决策偏见更有可能出现在系统 1 思维中（Bazerman & Moore，2009）。

表 1: 不同认知类型的认知过程（卡尼曼，2003）

认知类型	直觉系统 1	推理系统 2
过程	快速	缓慢
	平行	连续
	自动	需要控制
	不需要努力	努力
	联想	规则意识
	感性	保持中立

在社会组织项目管理中，管理者对外部信息的处理也受到这两种加工模式的影响。在理性加工模式下，管理者会通过收集、整理和分析大量的信息，进行逻辑推理和决策评估。这种加工模式注重理性思考和分析，能够帮助管理者在复杂的项目环境中做出准确的决策。然而，理性加工模式需要投入大量的认知资源和时间，不适用于一些紧急的决策情境。相反，直觉加工是指管理者通过系统 1 进行加工处理，凭借直觉和经验进行决策。这种加工模式能够帮助管理者在时间紧迫的情况下快速做出决策，然而，直觉加工模式容易受到认知偏差和情绪影响，导致决策偏差的产生，而过度自信就是最明显的偏差。

1.3 理论模型与研究假设

1.3.1 理论模型

社会组织项目管理者对项目进行项目管理时，会受到内外部环境的影响。时间管理视角认为，管理者在面对多项任务时需要根据任务的紧迫性和重要性来制定优先级和时间表，以确保项目能够按时完成。因此本研究将外部因素提取为项目本身的特征，分别是时间压力和项目重要性，这也是本研究的逻辑起点。项目特征只有通过项目管理者内部决策过程才能发挥作用，本研究的内部决策过程是基于双系统加工理论的项目管理者的不同心理加工结构。同时，知识不同，所采用的心理加工结构暨直觉加工和理性加工的比例不同，知识会对心理加工结构起调节作用。因此，本研究的理论模型图如下图所示：

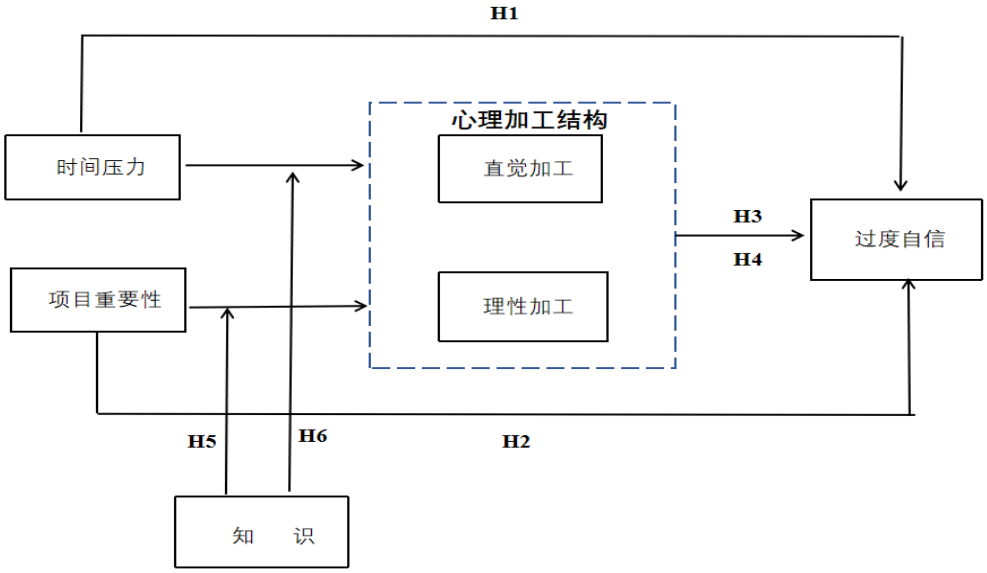


图 1: 理论模型图

1.3.2 研究假设

有学者对时间压力和过度自信之间的关系进行了研究。Thomson （2003）等通过实验研究发现，作为企业决策的核心力量，管理者面对的内外部环境具有极高的复杂性，他们要在有限的时间和资源限制下做出经营决策，需要承担巨大的挑战。这样的环境条件更容易引发他们的过度自信倾向。本研究认为，时间压力对项目管理者更为重要，因为社会组织项目周期明确具体，一般时间周期也较短，管理者面临的时间压力普遍存在的。在时间紧迫的情况下，社会组织项目管理者可能会迅速做出决策和行动，没有深思熟虑，忽视了潜在的风险和不确定性，进而导致过度自信的出现。因此，提出本研究的第 1 个假设：

H1：在社会组织项目管理中，时间压力越大，项目管理者过度自信程度越高。

Griffin 和 Tversky（1992）认为人们的过度自信水平与其决策时的重要程度呈负相关。员工对重要工作的体验会积极影响个人和工作相关的结果（Baumeister R. F., & Vohs K. D. 2002；Neck C. P., & Milliman J. F. 1994；Pratt M.G., & Ashforth B.E. 2003；Wrzesniewski A., & Dutton J.E. 2001）。本研究认为，项目重要性程度会影响管理者的管理过程，项目越重要，管理者付出的时间精力越多，决策偏差可能性越小。因此，提出本研究的第 2 个假设：

H2：在社会组织项目管理中，项目重要性程度越高，管理者过度自信程度越低。

Bruine De Bruin, Parker 和 Fischhoff (2007) 发现习惯依靠直觉进行决策的个体会导致在现实生活中经历更多糟糕的决策事件, 产生更多的后悔情绪，决策偏见更有可能出现在系统 1 思维中（Bazerman & Moore，2009）。因此，本研究推断，心理加工结构会对过度自信产生影响。购买决策也会受到时间压力的影响 (Iyer, 1989)。在时间压力下，认知启动决策模型表明个体倾向于在不评估其他选项的情况下直觉地选择一个选项 (Klein, 1993)。提高时间压力将会导致逻辑加工系统的加工被削弱，从而引起更强的信念偏向(Evans & Curtis－Holmes，2005)。由此可见，心理加工结构会对过度自信产生影响，而时间压力会对心理加工结构产生影响。因此，提出本研究的第 3 个假设：

H3：心理加工结构对时间压力和管理者过度自信之间起中介作用。

对工作有意义的感知，结合自我效能感、自我决定感和感知影响感，会产生心理赋权感，进而引发主动行为（Seibert S.E., Wang G. & Courtright S.H. 2011）。工作的心理意义代表了员工对工作的重要和有意义的认知评价。有研究表明，那些认为工作很重要的员工会更投入，更有成效（Holbeche L., & Springett N. 2004）。由此可见，项目的重要性可以促使管理者更加专注和投入。因此，提出本研究的第 4 个假设：

H4: 心理加工结构对项目重要性和管理者过度自信之间起中介作用。

有学者提出了知识对过度自信的影响是非线性的。Singh et al. (2015) 提出风险投资人的技术知识与他们对技术投资的过度自信呈 u 型关系。在社会组织项目管理领域，检验知识对项目管理者过度自信可能产生的非线性影响的工作是稀缺的。因此，提出本研究第 5、第 6 条假设：

H5：知识对时间压力和心理加工结构的中介作用起 U 型调节作用。

H6：知识对项目重要性和心理加工结构的中介作用起 U 型调节作用。

2. 研究设计

2.1 变量衡量

Vermeir & Van Kenhove（2005）认为时间压力是个体在购物时对时间缺乏的感知，并给出了具体的题项进行测量，本研究结合社会组织项目管理的特征对提项进行修改。在项目重要性的操作上，以往的一些研究把社会组织项目资金作为重要性的划分标准（陈功香，余鹏，2010；武雪婷，2015）,也有的研究将回忆正确率作为重要性的划分标准（Serra & Dunlosky，2005；Koriat，1997；姜英杰，杨玲，严燕，2013）。许多学者认为，任务重要性程度会对社会影响力程度产生影响(例如，Le Bon, 1895/1960; 谢里夫, 1935; 霍夫尔, 1951; 詹尼

斯, 1972)。结合上述文献的梳理，本研究将从项目资金、社会影响力、有用性程度等几个方面作为社会组织项目重要性的替代指标。

对过度自信的概念有不同的解读，本研究从 “好于平均” 的理论视角对过度自信进行了定义，借鉴前人研究，将社会组织项目管理者的过度自信水平定义为：$100*(\frac{ExpVal-ActVal}{ActVal})$。本研究首先测量出每位项目管理者对项目考核得分的过度自信程度，将小于 0 的样本删除，研究者认为这些项目管理者没有过度自信的倾向。然后计算出得分大于 0 的所有样本的平均值，超过平均值的则认为是过度自信管理者，最后将过度自信管理者的数据进行归一化处理。

本研究采用最有代表性的是理性-经验思维风格量表也称 REI 量表测量社会组织项目管理者的心理加工路径，将运用成分数据的线性回归建模进行处理。对理性加工的题型分数进行求和，求和分数代表社会组织项目管理者的理性加工水平。同时对直觉加工的题项分数进行求和，求和分数代表社会组织管理者的直觉加工水平，用$\ln\frac{X_{res}}{X_{ins}}$这组数据代表理性加工与直觉加工在个体心理加工过程中的比例结构，并将该组数据代入方程，进而解决了非线性问题线性化。

本研究将采用德尔菲法，邀请社会组织项目管理领域资深理论及实务专家，对社会组织项目管理者项目管理知识的测验题目进行确认。每道题答对记“1”，答错为“0”，7 道题目的分数合计即代表知识得分。

在参照管理者过度自信影响因素相关研究成果的基础上，当前研究围绕个体特征层面、公司特征层面和公司治理机制层面控制了一些其他被发现会对管理者过度自信的影响因素。因此，本研究也将针对个体特征的性别、年龄、学历、经验以及组织规模设置控制变量。

2.2 问卷设计和数据来源

本研究的数据将采用问卷调查的方法，整个问卷分为三部分。问卷的第一部分包括人口统计问题，如年龄、教育程度、性别、在社会组织工作时间、职称水平等。问卷的第二部分分别对时间压力、项目重要性、理性加工、直觉加工以及知识进行问卷设计，问卷的第三部分是对过度自信的测量。本研究将在江苏省、浙江省、山东省、广东省、河南省以及浙江省这六个省份随机发放问卷 200 份，该六个省份的民非数量接近 25 万家，占到全国民办非企业单位数量的 48%，具有一定的代表性。

3. 研究结果

3.1 问卷信、效度检验

信度是表示通过问卷获得数据的一致性、是检测过程中对检测结果的稳定性。信度结果越大，表明量表的可靠性越高、稳定性越强，检验的误差相对就较小。本研究利用 Cronbach’s α 系数和修正项-总体相关系数（CITI）对量表进行测试，对实际样本数据检测分析后，信度检验结果见下表：

表 2: 样本信度检验表

变量名称	题项编号	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
Tp	Tp1	-0.388	0.954	0.766
	Tp2	0.83	0.606	
	Tp3	0.833	0.609	
	Tp5	0.845	0.608	
Imp	Imp1	0.619	0.78	0.816
	Imp2	0.404	0.861	
	Imp3	0.64	0.774	
	Imp4	0.708	0.768	
Res	Res1	0.743	0.955	0.957
	Res2	0.794	0.953	
	Res3	0.798	0.953	
	Res4	0.801	0.953	
	Res5	0.663	0.957	
Ins	Ins1	0.879	0.974	0.976
	Ins2	0.869	0.974	
	Ins3	0.906	0.973	
	Ins4	0.881	0.974	
	Ins5	0.885	0.974	

结构效度方面，本文主要采用探索性因子分析以验证量表的结构效度。探索性因子分析是由软件生成提项与因子的对应关系，最后将软件生成的对应关系与专业预期进行对比。累积解释方差达 72%，所有研究项对应的共同度值均高于 0.4，并且所有题项的因子荷载系数大于 0.7，KMO 值为 0.957，说明这也与之前的理论预设基本一致。

表 3: 样本信度检验表

名称	因子载荷系数				共同度
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	(公因子方差)
Tp1	-0.344	-0.078	0.033	0.731	0.66
Tp2	0.703	0.393	0.165	0.182	0.708
Tp3	0.702	0.416	0.085	0.209	0.717
Tp4	0.739	0.328	0.107	0.142	0.685
Imp1	0.328	0.233	0.706	0.222	0.709
Imp2	-0.02	-0.198	0.252	0.566	0.424
Imp3	-0.318	-0.258	0.258	0.662	0.672
Imp4	0.349	0.237	0.741	0.239	0.784
Res1	0.453	0.605	0.153	0.126	0.611
Res2	0.468	0.662	0.125	0.118	0.686
Res3	0.405	0.69	0.18	0.102	0.683
Res4	0.384	0.724	0.133	0.101	0.7
Res5	0.265	0.643	-0.068	0.198	0.528
Ins1	0.774	0.395	0.176	0.183	0.819
Ins2	0.784	0.353	0.16	0.189	0.801
Ins3	0.792	0.368	0.177	0.192	0.831
Ins4	0.789	0.374	0.107	0.192	0.81
Ins5	0.784	0.328	0.204	0.163	0.791

名称	因子载荷系数				共同度 (公因子方差)
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	
累积方差解释率%(旋转后)	31.274%	56.445%	64.402%	72.032%	-
KMO 值	0.957				-
巴特球形值	7287.814				-
df	595				-
p 值	0				-

3.2 假设检验

本研究采用层级回归法对题出的假设进行检验，结果见表 4 所示。模型 1 为仅含控制变量的模型结果;模型 2 除控制变量外，加入焦点自变量。从模型 2 可以看出，时间压力对社会组织项目管理者过度自行有显著的正向影响（β=0.035，p<0.001），项目重要性对社会组织项目管理者过度自信有显著的负向影响（β=-0.028，p<0.01）。因此，假设 H1 和 H2 通过检验。

表 4: 主效应分析结果表

变量	Oc（过度自信）	
	模型 1：控制变量	模型 2：焦点变量
Tp		0.035***
		0.008
Imp		-0.028**
		0.009
学历	-0.033*	-0.034*
	0.013	0.012
机构规模	0.001	0.017
	0.008	0.007
R^2	0.038	0.288
调整 R^2	0.026	0.269
$\triangle R^2$	0.038	0.25
F 值	3.046	15.254***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

资料来源：笔者整理绘制

本文采用传统的三步中介回归分析法对心理加工结构的中介效应进行检验，第一步为自变量与因变量过度自信进行回归模型构建，第二步为自变量与中介变量心理加工结构进行回归模型构建，第三步为自变量和中介变量共同与因变量进行回归模型构建。表 5.9 中的模型 3 表示当自变量时间压力和中介变量心理加工结构同时进入回归方程后的分析结果。数据显示，心理加工结构的中介作用显著（β=0.041，p<0.01）。表 5 中的模型 4 表示自变量项目重要性与中介变量心理加工结构同时进入回归方程后的分析结果。数据显示，心理加工结构的中介作用显著（β=0.010，p<0.05），研究假设 H3、H4 成立。

表 5: 中介效应分析结果

变量	Oc（过度自信）	
	模型 3	模型 4
Tp	0.028** （0.011）	
Imp		0.010* （-2.409）
Pps	-0.041** （0.015）	0.014*** （-3.648）
学历	-0.033** （0.012）	0.012* (-2.825)
机构规模	0.011 (0.007）	0.007 （2.314）
R^2	0.276	0.271
调整 R^2	0.257	0.252
F 值	14.407***	14.030***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

资料来源：笔者整理绘制

本研究的理论假设是知识对中介作用起 U 型调节，因此本研究对知识的调节作用分两步进行，第一步是检验线性项的相互作用，第二步是检验与线性项和平方项的相互作用。检验结果见表 6。

表 6: 调节效应检验分析表

变量	Pps（心理加工结构）			
	模型 5 ：时间压力与知识的相互作用		模型 6 ： 项目重要性与知识的相互作用	
	5a: 与线性项的相互相互	5b: 与线性项和平方项的相互作用	6a: 与线性项的相互相互	6b: 与线性项和平方项的相互作用
Tp	-0.238*(0.110)	-0.4918*** （0.2079）		
Imp			0.205（0.129）	0.4458***（0.0449）
knl	0.094(0.181)	-0.0066*（0.0211）	0.205*（0.129）	0.0150（0。233）
Tp*Knl	-0.071*(0.029)	-0.0276（0.0243）		
Tp*Knl^2		-0.0082*（0.0039）		
Imp*Knl			0.066*（0.033）	0.0564*（0.0253）
Imp*Knl^2				0.0039（0.0046）
学历	0.082(0.069)	0.0793（0.0696）	0.066（0.033）	0.0425（0.0766）
机构规模	0.082(0.069)	0.0675（0.0361）	0.066（0.033）	-0.0161(0.0432)
R^2	0.558	0.5256	0.426	0.6707
调整 R^2	0.541	0.5138	0.403	0.5821
F 值	37.929***	14.4068***	22.293***	17.2882***

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

资料来源：笔者整理绘制

由表 6 可知，5a 模型中时间压力与知识交互项的 β=-0.071*,通过 P 值检验。5b 模型中时间压力与知识交互项的 β=-0.0276，时间压力与知识平方项 β=-0.0082*，通过 P 值检

验，系数为负数，倒 U 型关系存在，没有出现阈值，因为知识不可能为负数，假设 H5 成立。整体来看，知识对时间压力和心理加工结构结构的理性成分起到负向调节作用，暨高知识相比于低知识，时间压力对理性成分的抑制作用更弱。6a 模型中项目重要性与知识交互项的 β=0.066*,通过 P 值检验。6b 模型中项目重要性与知识交互项的 β=0.0564*，时间压力与知识平方项 β=0.0039，没通过 P 值检验，U 型关系不存在，假设 H6 部分成立，非线性关系不显著，仍然呈线性关系。

结论与建议

研究结论

(1) 时间压力对社会组织项目管理者过度自信呈正向影响影响。具体而言，在社会组织项目管理中，时间压力越大，项目管理者过度自信程度越高。

(2) 项目重要性对社会组织项目管理者过度自信呈负向影响。项目的重要性程度越高，管理者的过度自信程度越低。

(3) 心理加工结构对时间压力、项目重要性和管理者过度自信关系的中介作用。时间压力越大，社会组织项目管理者越会更多地依赖直觉加工而忽视理性加工，从而增加过度自信的可能性。项目重要性程度越高，社会组织项目管理者越会更多地启动理性加工减少直觉加工，从而降低过度自信的可能性。

(4) 知识对时间压力与心理加工结构的中介作用起 U 型调节作用。高知识水平的人在面对时间压力时，能够更好地保持理性思考的能力，而低知识水平的人则更容易受到时间压力的影响而降低理性思考的能力。知识对项目重要性与心理加工结构的理性成分起正向的线性调节作用。

管理建议

(1) 针对时间压力较大的社会组织项目管理者的建议

对于那些在感受到时间压力的项目管理者，需要采取一系列管理措施来确保项目的顺利进行和最终的成功。社会组织项目管理者需要制定合理的时间计划以确保项目的时间计划是合理的，避免过于紧张的时间安排，以减轻管理者的时间压力。社会组织项目的购买和监督一般都是由地方政府部门运行的，首先，政府需要在项目合同中明确规定项目的时间节点，并充分考虑到项目的复杂性和不确定性，避免给予过于紧迫的时间要求。其次，政府在对不同难度、不同重要性项目予以立项时，因设置不同的时间周期和时间节点，对于难度较大、重要性较高的项目，政府可以设置更长的时间长度和更多的时间节点，以确保项目能够充分考虑各种复杂因素并达到预期的成果。

(2) 针对管理项目重要性程度不高的管理者的建议

对于那些在管理重要性程度中等或者偏低项目的管理者而言，需要采取一系列管理措施来确保项目的顺利进行和最终的成功。管理者可以通过与团队成员和利益相关方交流，了解项目的背景、目标和影响等方面的信息，以便更好地评估项目的风险和挑战。同时，制定详细的项目计划，包括项目目标、时间表、资源分配等方面的内容。并且，在管理项目时，即使是重要性较低的项目，也需要谨慎决策。政府在对这类项目进行购买时，需要加强对项目管理

者的监督和评估，确保他们能够客观地评估项目的风险和执行情况，采取必要的措施进行风险管理和质量控制。政府还可以通过建立更加严格的绩效评估机制，激励社会组织项目管理者更加客观和谨慎地对待项目的执行，提高项目的成功率和社会效益。

(3) 针对心理加工结构直觉加工成分较多的管理者的建议

心理加工结构中介作用的检验结果对于项目管理者和项目购买方都具有重要的启示意义。项目管理者需要意识到自己可能存在过度自信的问题，特别是当直觉成分占比较大、理性成分占比较小时，更容易出现过度自信的倾向。可以建立团队合作来减少个人过度自信的影响。并且，在项目运行过程中，需要设定明确目标和指标，可以帮助管理者更客观地评估项目进展和成果，减少主观臆断和过度自信的影响。政府可以向社会组织项目管理者培训科学的决策工具和方法，如决策树、风险分析、成本效益分析等，帮助管理者更加理性地进行决策，减少直觉成分的影响，提高决策的质量和准确性。

(4) 针对社会组织项目管理知识不高的管理者的建议

对于那些非科班出生的社会组织项目管理者或者从业时间较短的管理者而言，应该不断学习和提升自身的专业知识，包括项目管理、风险评估、领导力、沟通技巧等方面的知识，社会组织项目管理者还可以通过寻求专家督导和指导为项目运作提供智力支持和专业意见。同时，政府主管部门和业务单位可以在项目管理、风险管理知识和项目监督与评估等模块对社会组织项目管理者提供培训，提升管理者的知识和专业水平。

研究局限与展望

本研究当前探讨的是社会组织项目管理特征及管理者内部心理加工结构对管理者过度自信的影响，本研究将进一步探究过度自信对社会组织绩效的具体影响。对于那些呈现过度自信倾向的管理者可进一步跟踪数据，分析其过度自信程度是如何影响组织绩效的。

参考文献

王令玉. (2011). 项目管理模式下社会组织发展探析. (Doctoral dissertation, 华东理工大学).

叶浩生 (2007). 认知心理学. 北京: 高等教育出版社.

张青，段志华 (2014). 信息加工理论及其研究方法. 北京: 科学出版社.

陈为雷) .2014 .(政府和非营利组织项目运作机制、策略和逻辑——对政府购买社会工作服务项目的社会学分析 .*公共管理学报*,)3(, 15.

陈功香, 余鹏. (2010). 社会组织项目资金对项目重要性的影响研究. \textit{管理科学}, 33(5), 78-85.

武雪婷. (2015). 回忆正确率在项目重要性划分中的应用. \textit{心理学研究}, 26(3), 112-125.

孟令国, & 高飞. (2013). 引导社会力量参与公益文化事业的政策模式分析——以浙东南文化政策模式为例. 江汉大学学报：社会科学版, 30(2), 5.

姜英杰, 杨玲, 严燕. (2013). 任务重要性对社会影响力的影响研究. \textit{心理科学}, 34(2), 210-225.

谢里夫, M. (1935). The psychology of social norms. \textit{American Journal of Sociology}, 41(4), 579-588.

詹尼斯, I. L. (1972). \textit{Groupthink}. Boston: Houghton Mifflin.

霍夫尔, H. (1951). The human group. \textit{Journal of Abnormal and Social Psychology}, 46(4), 478-485.

Alicke, M. D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. Journal of Personality and Social Psychology, 49(6), 1621.

Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), \textit{Handbook of positive psychology} (pp. 608-618).

Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2009). Judgment in managerial decision making. John Wiley & Sons.

Best, J. B. (2000). Cognitive psychology. Belmont, CA: Wadsworth.

Bruine De Bruin, W., Parker, A. M., & Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. \textit{Journal of Personality and Social Psychology}, 92(5), 938-956.

Camerer, C., & Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. American Economic Review, 89(1), 306-318.

De BONDT WF, THALER RH.(1995). Handbooks in operations Research ane Management Science. Elsevier, Amsterdam,.

Evans, J. S. B. T., & Curtis-Holmes, J. (2005). Rapid responding increases belief bias: Evidence for the dual-process theory of reasoning. \textit{Thinking & Reasoning}, 11(4), 382-389.

Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (1990). Cognitive psychology: A student's handbook. Hove, UK: Psychology Press.

Griffin, D., & Tversky, A. (1992). The weighing of evidence and the determinants of confidence. \textit{Cognitive Psychology}, 24(3), 411-435.

Hayward, M. L. A. , Shepherd, D. A. , & Griffin, D. . (2006). A hubris theory of entrepreneurship. Management Science, 52(2), 160-172.

Holbeche, L., & Springett, N. (2004). \textit{Understanding change: Theory, implementation and success}. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Iyer, E. S. (1989). Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure. \textit{Journal of Retailing and Consumer Services}, 16(4), 373-381.

Kahneman, D. (2003). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsambok (Eds.), \textit{Decision making in action: Models and methods} (pp. 138-147). Ablex Publishing.

Koriat, A. (1997). Monitoring one's own knowledge during study: A cue-utilization approach to judgments of learning. \textit{Journal of Experimental Psychology: General}, 126(4), 349-370.

Le Bon, G. (1960). \textit{The crowd: A study of the popular mind}. London: T. F. Unwin.

Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. \textit{Journal of Managerial Psychology}, 9(6), 9-16.

Neisser, U. (1977). Cognition and reality. *The American Journal of Psychology, 90*(3), 541.

Newell, A., & Simon, H. A. (1979). Human problem solving. San Francisco, CA: Simon and Schuster.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), \textit{Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline} (pp. 309-327).

S, E, Taylor, J, D, & Brown. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. Psychological Bulletin.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. \textit{Journal of Applied Psychology}, 96(5), 981-1003.

Serra, M. J., & Dunlosky, J. (2005). Does retrieval fluency contribute to the underconfidence-with-practice effect? \textit{Journal of Experimental Psychology: General}, 134(2), 250-267.

Singh, H., Aggarwal, R., & Cojuharenco, I. (2015). *Strike a happy medium: The effect of it-knowledge on vcs' overconfidence in it-investments*. MIS Quarterly.

Singh, R., Das, H., & Kumar, N. (2015). The nonlinear effects of technical knowledge on overconfidence: A U-shaped relationship. \textit{Journal of Business Research}, 68(9), 1942-1948.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? Behavioral and Brain Sciences, 23(5), 645-665.

Svenson, O. (1981). Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers? Acta Psychologica, 47(2), 143-148.

Thomson, J. (2003). The impact of time pressure on managerial decision-making. \textit{Journal of Management}, 29(5), 679-698.

Vermeir, I., & Van Kenhove, P. (2005). The effect of time pressure on consumer behaviour in online and traditional shopping environments. \textit{Journal of Consumer Marketing}, 22(6), 322-333.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. \textit{Academy of Management Review}, 26(2), 179-201.

Yates, J. F. , Lee, J. W. , & Shinotsuka, H. . (1996). Beliefs about overconfidence, including its cross-national variation. RePEc, 65(2), 138-147.

威权领导对财务人员会计职业判断行为的影响研究

THE INFLUENCE OF AUTHORITARIAN LEADERSHIP ON ACCOUNTING PROFESSIONAL JUDGMENT BEHAVIOR OF FINANCIAL PERSONNEL

覃小芳 [1*]，池昭梅 [2]
Xiaofang Qin[1*] and Zhaomei Chi[2]

[1,2] 泰国正大管理学院中国研究生院
[1] 广西财经学院
[1,2]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand,
[1]Guangxi University of Finance and Economic, China
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 246983248@qq.com

摘 要

会计职业判断行为是影响会计信息质量的重要因素，学术界和实务界都非常关注会计职业判断行为。众所周知，员工深受领导的影响，但鲜有研究探讨领导行为与会计职业判断行为的关系。因此，本研究选取学术界关注较多的威权领导，基于情感事件理论、资源保存理论及马斯洛需求理论探讨其对财务人员会计职业判断行为的影响，以及反刍思维和自我效能感在其中的作用。最后，本研究将丰富威权领导与会计职业判断行为的研究，为如何提高财务人员会计职业判断行为的合理性提供理论依据和管理启示。

关键词： 威权领导 反刍思维 自我效能感 会计职业判断行为

Abstract

Abstract Accounting professional judgment behavior is an important factor that affects the quality of accounting information. Both academic and practical circles pay much attention to accounting professional judgment behavior. It is well known that employees are deeply influenced by leaders, but few studies have explored the relationship between leaders' behavior and accounting professional judgment behavior. Therefore, this study selects the authoritarian leadership that receives more attention from the academic circle, and explores its influence on the accounting professional judgment behavior of financial personnel based on the affective event theory、resource conservation theory and maslow’s hierarchy of needs, as well as the role of rumination thinking and self-efficacy in it. Finally, this article has enriched the research of leadership behavior and accounting professional judgment behavior, and provided theoretical basis and management enlightenment for how to improve the rationality of accounting professional judgment behavior of financial personnel.

Keywords: Authoritarian Leadership, Rumination, Self-Efficacy, Accounting Professional Judgment Behavior

引言

研究背景

一个组织离不开会计，存在会计，就会有会计行为。会计职业判断行为是会计领域中的一个永恒的课题（李振宇，2008）。同样该行为对于会计信息质量而言，也是最为重要的影响因素、关键因素。然而，在会计实务中，作为会计职业判断行为主体的会计人员常常迫于管理层的高压管理或为得到其所在单位的赏识和提拔，做出不恰当的会计职业判断，导致目前会计信息失真现象日益严重。组织的领导方式是造成会计职业判断行为不合理的关键因素，理应引起社会的广泛关注。在传统文化影响下，中国的各行业的领导者大多采用的是命令式或家长式的领导风格，且威权领导是学者关注较多的其中一种家长式领导。可学界近年却鲜有研究探讨领导方式与会计职业判断行为之间的关系，因此，威权领导与会计职业判断行为之间的关系值得一探究竟。

研究目的

本文以情感事件理论、资源保存理论和马斯洛需求理论为视角，围绕威权领导如何影响财务人员的会计职业判断行为展开研究，探究反刍思维的中介作用，以及自我效能感的调节作用，希望达到以下目的：第一，通过实证研究探讨了威权领导对财务人员会计职业判断行为的影响机制，丰富了威权领导与会计职业判断行为的相关研究，有助于学界和各个行业的管理者深入理解威权领导与会计职业判断行为之间的关系；第二，当下关于威权领导对财务人员会计职业判断行为的研究并未成熟，本研究旨在建构一个以反刍思维中介、自我效能感为调节的理论模型，丰富该领域的研究；第三，以新的理论视角探讨威权领导对员工行为的影响，并聚焦到财务人员的会计职业判断行为，有助于加深管理者对威权领导作用的理解，为管理者如何缓解二者关系提供更多理论依据。

文献综述

威权领导的相关研究

威权领导具有权威，保持高权力距离，要求下属无条件服从，并且以高绩效标准和严格的纪律来管理下属（张怡凡等 ，2019）。管理学界中有人认为其带来积极影响，有人赞成其是消极影响，但近几年学者们普遍认为威权领导带来的负向影响较多。由于领导掌握了组织中较多的资源，在很大程度上决定了员工的工作分配、绩效考核与升迁，在工作团队中发挥着 举足轻重的作用，是影响员工的重要因素（何琴清等，2018）。威权领导会影响到个体的集体自尊感、绩效、积极的组织公民行为，会阻碍团队中个人获取资源、呈现价值以及团队内资源的流动性，影响团队的综合效能，还会挫伤员工学习挑战的积极性。

会计职业判断行为的相关研究

会计职业判断是会计人员在观察、分析企业内部经营特点和外部环境后，在符合会计准则、法律的前提下，按照会计准则、制度的要求，对财务报表的编制和日常会计事项的处理和应采取的方法、原则、程序等方面进行选择与判断过程（张秀容， 2013）。合理准确的会计职

业判断能真实表达经济事项，为利益相关者提供数据支持，从而有效调配资源。相反，错误的会计职业判断会掩盖真实经济事项，影响信息获取，导致错误决策和资源配置。学者赵馨燕(2009) 认为会计职业判断行为合理化的标准是合法性和合情性，即利益相关者与会计人员职业判断行为的总体均衡，企业价值最大化与会计人员职业判断行为的动态均衡。

反刍思维的相关研究

反刍思维的研究开始于上世纪八十年代，关于反刍思维的定义，目前并未得到学术界的统一认可，但就现阶段的研究来看，学者们比较认同的是把反刍思维界定为消极思维。学界中认可度较高的是将反刍思维定义为无意识的、持续的、反复关注负性或痛苦情感与遭遇，并沉浸其中的一种思维方式。通过对文献资料进行深入的研读和整理发现，学界普遍认为抑郁、焦虑与反刍思维之间有着显著相关性，反刍思维可以对引起抑郁的因素作出预测，同时也是各因素和抑郁之间关系的中介变量；部分学者在研究中表示，在压力性生活事件和自杀意念之间，反刍思维以及抑郁充当中介变量 (马文燕等, 2022)。

自我效能感的相关研究

自我效能感是个体，对于自我的综合评价，其涵盖了完成任务的信心及实际能力。自1986 年班杜拉定义自我效能感以来，许多学者开始研究自我效能感的来源及其对员工行为和态度的影响。部分研究发现自我效能感提高了员工的满意度，增强了员工对组织的承诺，降低了员工离职意愿和工作倦怠。自我效能感对员工的身心健康有积极影响，并调节压力源与身心健康之间的关系。叶龙（2021）指出，自我效能感对员工的工作满意度有积极的影响，但对工作压力的整体变量却有显着的负影响。张韫黎和陆昌勤（2009）认为自我效能对身心压力、阻塞性压力和工作满意度之间的关系有调节作用。

文献述评

由以上文献回顾可以看出：第一，现有威权领导的研究以大陆企事业为样本的研究较少；目前已存在的威权领导对个体影响的研究主要是绩效、建言、创新等，较少聚焦到财务人员。第二，目前关于反刍思维的研究更多集中于与社交焦虑的关系研究，且大多数是基于社会认知理论、交换理论、自我调节理论以及自我验证理论等视角，探讨各种压力源对反刍思维的影响，以情感事件理论为视角的研究较少。 第三，大多数学术研究关注自我效能感与员工职业发展之间的关系，但没有聚焦到财务人员，缺乏自我效能感与财务人员会计职业判断行为之间的关联。第四，国外虽有一定研究成果但但鉴于中西方地域文化差异和组织环境的不同，西方的研究结论未必适合中国，而国内对会计职业判断行为的实证研究较少。

研究假设

威权领导与会计职业判断行为

根据马斯洛需求理论，领导偏向尊重下属的精神需求，而下属更需要升职加薪以满足生存基础需求。威权领导为了树立自己的权威，会采取隐瞒、施压、否定、不允许财务人员提意见或惩罚等负面手段迫使财务人员尊重和服从自己。财务人员为了生存和获得更多资源，可能会盲目顺从领导或向其示好，渴望得到领导的反馈或回报，从而做出符合领导意志和管理集团

利益却违背职业标准的行为，产生虚假会计信息，甚至让会计职业判断行为成为企业操纵利润的手段。综上：本研究提出如下假设：

假设 1：威权领导会影响财务人员做出合理的会计职业判断行为，对会计职业判断行为有负向影响。

威权领导与反刍思维

情感事件理论认为员工经历的工作事件会引发员工积极或消极的情绪体验 ，而情绪又会进一步影响员工的态度与行为（成瑾 & 曹婷，2018），该理论强调情绪与工作事件的关系，并认为情绪是解释员工行为和态度的关键。威权领导管理员工往往用负面方式，鼓励等积极方式较少。资源保存理论认为，资源损失会引起个体紧张。威权领导如果拒绝纳谏，财务人员会感到不公平和挫败，其在工作中投入资源得不到回报或认可，他们的尊重和自我实现需求未满足，消极情绪逐渐累积，加剧反刍思维。综上，本研究做出如下假设：

假设 2：威权领导会加剧财务人员的反刍思维。

反刍思维与会计职业判断行为

反刍思维伴随着消极情绪的循环，导致个体关注消极的自我，严重时会抑郁，降低专注力和注意力，难以分析问题。财务人员工作强度大，压力大，反刍思维严重会分散其注意力、导致消极情绪，影响工作态度，如不满和厌倦、减少对组织承诺。当反刍思维严重时，财务人员难以有效评估选项利弊，做出恰当判断和选择，无法做出及时、合理的会计职业判断行为。综上，本研究做出如下假设：

假设 3：反当思维会干扰财务人员的会计职业判断行为，即有显著的消极影响。

反刍思维的中介作用

反刍思维是一种个体过多关注自身负面情绪或行为，不积极寻求应对办法，反而持续进行自我反思的思维方式。根据情感事件理论，情绪在工作事件与态度行为之间发挥重要的中介作用。威权领导可能通过诱发财务人员的反刍思维，进而引发不当的会计职业判断行为。财务人员在面对威权领导的辱骂、责备和严苛等会产生敌意归因、自我责备归因和消极情绪唤起（曲萌雨等，2013），这些非适应性的认知和情绪反应会导致财务人员对经历的负面工作事件进行反刍思维，强烈的反刍思维会导致一种滚雪球式的消极情绪累积，易引发不利的工作态度和行为。综上，本研究做出如下假设：

假设 4：反刍思维在威权领导和财务人员会计职业判断行为之间起中介作用。

自我效能感的调节作用

情感事件理论认为个人特质是工作满意度和情感反应最主要因素，特质能调节事件和反应的关系。自我效能感是个体完成任务的信念，可以有效缓解压力所造成的消极影响，因为高自我效能感的个体在面临大的压力时，由于相信自己能够完成任务，不 会感受到过大的压力，从而保持较高水平的绩效（冯冬冬等，2008）。相反，自我效能感低的人易自我怀疑，或生存和晋升压力下盲目服从。综上，本研究做出如下假设：

假设 5：自我效能感的强弱会降低或加强威权领导对财务人员会计职业判断行为的消极影响，即起调节作用。

研究方法

文献研究法

通过万方数据库、中国知网等数据库平台进行文献的收集与整理。对文献进行深入的研读后，明确目前学术界对于该类问题的研究现状、研究空白、研究发展趋势，汇总了自变量、中介变量、调节变量、结果变量的理论基础、结构纬度和研究现状，并作为本研究的理论依据和实证基础。

问卷调查法

开展问卷调查。问卷设计基于自变量，中间变量，调节变量和结果变量之间的关系，对财务人员进行整体问卷调查，获得原始数据。此次问卷调查工作共发放并回收 271 份问卷，对于回答时间过短和填写选项一致的无效数据删除后，整理所得有效问卷 251 份，问卷有效率为 92.6%。

统计分析法

采用软件 SPSS 26.0 和 AMOS 24.0 进行所收集数据的统计分析及信效度的验证。对相关性，探索性要素，路径和验证性因子等进行了分析，对得出的实分析结果进行了讨论。

研究结果

因子分析与共同方法偏差检验

本研究运用 SPSS 26.0 对变量进行探索因子分子，如表 1 所示，KMO 值为 0.948，说明样本量完全适合进行因子分析。巴特利特球形检验的 P 值达到了 0.000 的高度显著性水平,说明变量间存在共同因子,因子分析是适合的。综合两项检验结果可知,样本量满足要求,相关矩阵符合因子分析要求，进行因子分析是可行的。

表 1: 探索性因素分析结果

探索性因素分析结果		
KM0 和巴特利特检验		
KMO 取样适切性量数		0.948
巴特利特球形度检验	近似卡方	15369.6
	自由度	1431
	显著性	0.000

本研究运用 AMOS24.0 对威权领导、反刍思维、自我效能感、会计职业判断行为所构造的四因子模型、三因子模型、双因子模型和单因子模型的拟合指标进行对比分析。从拟合指数看,四因子模型的 RMSEA 为 0.067,SRMR 为 0.041,CFI 为 0.918,TLI 为 0.913,所有指数均达到了可接受标准,说明四因子模型与数据拟合程度最优。整体来说,测量模型的结构效度良好。如表 2 所示:

表 2: 验证性因素分析结果

模型	χ2	df	χ2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
四因子模型 AL;RU;SE;PBJ	2928.595	1371	2.136	0.067	0.041	0.918	0.913
三因子模型 AL;RU;SE+PBJ	5091.934	1374	3.706	0.104	0.146	0.756	0.746
三因子模型 AL+PBJ;RU;SE;	4989.124	1374	3.631	0.103	0.128	0.763	0.753
三因子模型 AL;RU+PBJ;SE;	4896.102	1374	3.563	0.101	0.108	0.769	0.760
双因子模型 AL+RU+ SE;PBJ;	7922.787	1376	5.758	0.138	0.182	0.571	0.554
单因子模型 AL+RU+ SE+PBJ	9849.847	1377	7.153	0.157	0.202	0.445	0.423

注：N = 251，AL =威权领导(13 个题目), RU =情绪反刍(22个题目),SE=自我效能感(10个题目)，PBJ=会计职业判断行为(9个题目)

从结果看,第一个因子解释了 38.949%的方差,明显低于 50%的标准,初步判断不存在严重共同方法偏差。累积方差百分比显示,前四个因子总方差贡献为 73.892%,没有一个因子主导,说明各个测量变量之间关联性较弱,不存在共同方法偏差。主成分分析结果表明,本研究问卷调查不存在明显严重的共同方法偏差现象。如表 3 所示。

表 3: 因子结果分析汇总表

总方差解释						
		提取载荷平方和方			旋转载荷平方	
成分	总计	差百分比	累积%	总计	和方差百分比	累积%
1	21.033	38.949	38.949	15.903	29.450	29.450
2	7.723	14.302	53.251	9.743	18.043	47.493
3	6.125	11.342	64.593	7.296	13.510	61.004
4	5.022	9.299	73.892	6.960	12.889	73 892

描述性统计分析与相关性分析

研究选择偏度、峰值、标准值、平均值、最大值、最小值作为样本的衡量指标。从调查结果来看，均值以 2.546-3.243 为变动范围，标准差水平低于 1.818。证明样本稳定性水平较高，且离散程度相对较小。在分值和偏度上，绝对值均未超过 1.283，证明样本服从正态分布。综上所述，样本数据稳定精确，符合正态分布，可以进行深入的分析。如表 4、5 所示：

表 4: 研究样本描述性统计分析（N=251）

项目	类别	频数	占比
工作单位性质	机关行政单位	23	9.2
	事业单位	140	55.8
	央企	15	6
	国企	52	20.7
	民营企业	21	8.4
性别	男	85	33.9
	女	166	66.1
年龄	25 以下	28	11.2
	26-35	122	48.6
	36-55	93	37.1
	55 以上	8	3.2
职务	普通员工	133	53
	基层管理者	41	16.3
	中层管理者	58	23.1
	高层管理者	19	7.6
学历	专科	13	5.2
	本科	174	69.3
	硕士研究生	62	24.7
	博士研究生	2	0.8
是否财会专业背景	不是	61	24.3
	是	190	75.7
工作年限	半年	33	13.1
	0.5-1 年	30	12
	1-3 年	63	25.1
	3-5 年	40	15.9
	5 年以上	85	33.9
与领导共事时间	半年	33	13.1
	0.5-1 年	30	12
	1-3 年	63	25.1
	3-5 年	40	15.9
	5 年以上	85	33.9

注：N=251

表 5: 样本描述性统计分析表

变量	最小值	最大值	均值	标准差	偏度	峰度
威权领导	1.000	5.000	2.972	1.211	0.060	-1.283
反刍思维	1.000	4.000	2.546	0.937	0.268	-1.154
自我效能感	1.000	5.000	3.172	0.987	-0.143	-0.803
会计职业判断行为	1.000	5.000	3.243	1.181	-0.266	-0.976

注：N=251

假设检验结果

威权领导与财务人员会计职业判断行为的关系检验

通过层次回归检验威权领导对财务人员会计职业判断行为的直接效应，结果如表6所示，在控制了员工个人特征变量后，威权领导对会计职业判断行为存在显著的负向影响(β=-0.247,p<0.01)。此外，本研究控制变量的经验检验显示:员工个人特征变量中,只有职务对会计职业判断行为有正向影响(β=0.220,p<0.01),年龄、工作年限和与领导共事时间的影响均不显著。另外，自变量之间不能存在严重多重共线性问题，回归模型整体达到了显著水平（F-10.499,P＜0.01）。综上所述，假设 1 得到验证。

表 6: 威权领导与财务人员会计职业判断行为回归分析结果汇总表

因变量：会计职业判断行为(n=251)							
	非标准化系数		标准化系数			共线性诊断	
变量	*B*	SE	*Beta*	*t*	*p*	VIF	容忍度
常数	3.283	0.330	-	9.941	0.000**	-	-
年龄	0.033	0.136	0.020	0.240	0.811	2.012	0.497
职务	0.254	0.089	0.220	2.845	0.005**	1.786	0.560
工作年限	0.106	0.060	0.139	1.761	0.079	1.863	0.537
与领导共事时间	-0.079	0.066	-0.094	-1.205	0.229	1.814	0.551
威权领导	-0.241	0.059	-0.247	-4.071	0.000**	1.093	0.915
R^2	0.176						
调整 R^2	0.160						
F	*F* =10.499 *p*=0.000						
D-W 值	1.928						

注：N=251,* p<0.05 ** p<0.01

威权领导与反刍思维的关系检验

通过层次回归检验威权领导对财务人员反刍思维直接效应，结果如表 7 所示。在控制了员工个人特征(年龄、职务、工作年限、与领导共事时间)的影响后,威权领导仍对反刍思维具有显著的正向影响(β=0.283,p<0.01)。这说明这种影响是可靠的,不受个体差异的混淆。威权领导变量的方差膨胀因子 VIF=1.093＜10,证明多重共线性问题不存在，模型整体的解释变量 R2 为 0.142,经 F 检验,整个回归模型达到显著水平(F=8.108,p<0.01),这说明整个模型具有较好的说服力。综上所述，假设 2 得到验证。

表 7: 威权领导与情绪反刍回归分析结果汇总表

因变量：反刍思维(*n*=251)							
	非标准化系数		标准化系数	*t*	*p*	共线性诊断	
变量	*B*	SE	*Beta*			VIF	容忍度
常数	2.186	0.267	-	8.175	0.000**	-	-
年龄	0.087	0.110	0.066	0.789	0.431	2.012	0.497
职务	-0.129	0.072	-0.141	-1.783	0.076	1.786	0.560
工作年限	-0.066	0.049	-0.109	-1.343	0.180	1.863	0.537
与领导共事时间	-0.001	0.053	-0.002	-0.027	0.978	1.814	0.551
威权领导	0.219	0.048	0.283	4.577	0.000**	1.093	0.915
R^2	0.142						
调整 R^2	0.124						
F	*F* =8.108 *p*=0.000						
D-W 值	1.814						

注：N=251,* p<0.05 ** p<0.01

反刍思维与会计职业判断行为的关系检验

通过层次回归检验情绪反刍对财务人员会计职业判断行为直接效应，结果如表 8 所示。在控制了个人特征变量后,反刍思维对财务人员的会计职业判断行为存在显著的负向影响(β=-0.331,p<0.01)；从统计检验看,控制变量中仅职务对判断行为有正向影响(β=0.197,p<0.01),其他变量无显著影响；自变量之间无严重多重共线性,模型的统计质量良好,检验结果是可靠的。综上所述，假设 3 得到验证。

表 8: 反刍思维与财务人员会计职业判断行为回归分析结果汇总表

因变量：会计职业判断行为(*n*=251)							
	非标准化系数		标准化系数	*t*	*p*	共线性诊断	
	B	SE	*Beta*			VIF	容忍度
常数	3.635	0.325	-	11.200	0.000**	-	-
年龄	0.052	0.133	0.031	0.390	0.697	2.015	0.496
职务	0.227	0.087	0.197	2.604	0.010**	1.798	0.556
工作年限	0.102	0.058	0.133	1.742	0.083	1.850	0.540
与领导共事时间	-0.074	0.064	-0.087	-1.153	0.250	1.812	0.552
反刍思维	-0.418	0.074	-0.331	-5.676	0.000**	1.074	0.931
R^2	0.223						
调整 R^2	0.207						
F	*F* =14.057 *p*=0.000						
D-W 值	2.007						

注：N=251，* p<0.05 ** p<0.01

反刍思维的中介效应检验

第一，建立了以会计职业判断行为为因变量,威权领导为自变量的回归模型 1，结果显示,在控制了个人特征变量后,威权领导对会计职业判断行为有显著负向影响(β=-0.241,p<0.01)；第二,建立了以反刍思维为因变量,威权领导为自变量的回归模型 2，结果发现,威权领导对反刍思维有显著正向影响(β=0.219,p<0.01)；最后,在模型 1 的基础上加入了反刍思维这个中介变量,建立了回归模型 3。结果表明,反刍思维对会计职业判断行为有显著负向影响(β=-0.359,p<0.01);加入反刍思维中介变量后,威权领导对会计职业判断行为的负向影响效应减弱(β 从-0.241 下降至-0.162),但仍达显著水平，如表 9 所示。综合以上三个模型的结果可以判断,假设 4 得到验证。

表 9: 反刍思维中介效应回归分析结果汇总表

中介效应模型检验			
	会计职业判断行为	反刍思维	会计职业判断行为
常数	3.283** (9.941)	2.186** (8.175)	4.068** (11.390)
年龄	0.033 (0.240)	0.087 (0.789)	0.064 (0.489)
职务	0.254** (2.845)	-0.129 (-1.783)	0.208* (2.410)

中介效应模型检验			
	会计职业判断行为	反刍思维	会计职业判断行为
工作年限	0.106	-0.066	0.083
	(1.761)	(-1.343)	(1.424)
与领导共事时间	-0.079	-0.001	-0.080
	(-1.205)	(-0.027)	(-1.265)
威权领导	-0.241**	0.219**	-0.162**
	(-4.071)	(4.577)	(-2.743)
反刍思维			-0.359**
			(-4.750)
样本量	251	251	251
R^2	0.176	0.142	0.246
调整 R^2	0.160	0.124	0.228
F 值□	F =10.499	F =8.108	F =13.280
	p=0.000	p=0.000	p=0.000

注： * p<0.05 ** p<0.01 括号里面为t值

自我效能感的调节效应检验

通过建立层次回归模型验证了假设，如表 10、11 所示，模型 1 回归结果显示,在控制变量的影响下,威权领导对会计职业判断行为有显著负向影响(β=-0.241,p<0.01)。模型 2 加入了调节变量自我效能感后,威权领导的负向影响略有下降但仍显著(β=-0.216,p<0.01);模型 3 加入交互项威权领导、自我效能感后,交互项系数达到了显著正向(β=0.352,p<0.01)。这说明自我效能感在威权领导与财务人员会计职业判断行为的关系中具有显著的正向调节效应。

表 10: 自我效能感调节效应回归分析结果汇总表

调节效应分析结果 (*n*=251)			
	模型 1	模型 2	模型 3
常数	2.567**	2.607**	2.776**
	(10.322)	(10.539)	(12.088)
年龄	0.033	0.014	-0.021
	(0.240)	(0.102)	(-0.169)
职务	0.254**	0.232**	0.188*
	(2.845)	(2.601)	(2.272)
工作年限	0.106	0.108	0.097
	(1.761)	(1.800)	(1.751)
与领导共事时间	-0.079	-0.068	-0.084
	(-1.205)	(-1.038)	(-1.387)

调节效应分析结果 (*n*=251)			
	模型 1	模型 2	模型 3
威权领导	-0.241**	-0.216**	-0.296**
	(-4.071)	(-3.607)	(-5.239)
自我效能感		-0.159*	-0.065
		(-2.219)	(-0.967)
威权领导 *自我效能感			0.352**
			(6.610)
样本量	251	251	251
R^2	0.176	0.193	0.316
调整 R^2	0.160	0.173	0.296
F 值	*F* =10.499	*F* =9.710	*F*=16.021
	p=0.000	p=0.000	p=0.000
$\triangle R^2$	0.176	0.016	0.123
△*F* 值	*F* =10.499	*F* =4.926	*F*=43.695
	p=0.000	p=0.027	p=0.000

因变量：会计职业判断行为，* p<0.05 ** p<0.01 括号里面为t值

表 11: 简单斜率分析表

简单斜率分析						
调节变量水平	回归系数	SE	*t*	*p*	95% CI	
平均值	-0.296	0.056	-5.239	0.000	-0.406	-0.185
高水平（+1SD）	0.052	0.068	0.761	0.447	-0.082	0.186
低水平（-1SD）	-0.643	0.085	-7.568	0.000	-0.810	-0.477

讨论

本研究选取学术界关注较多的威权领导，基于情感事件理论、资源保存理论及马斯洛需求理论探讨其对财务人员会计职业判断行为的影响，以及反刍思维和自我效能感在其中的作用。通过对 251 个财务人员样本的分析，研究发现：(1)威权领导会影响财务人员会计职业判断行为的合理性，具有显著的消极影响；(2)威权领导会加剧财务人员的反刍思维；(3)反刍思维会干扰财务人员的会计职业判断行为，即有显著的消极影响；(4)反刍思维在威权领导和财务人员会计职业判断行为之间起中介作用；(5)自我效能感的强弱会降低或加强威权领导对财务人员会计职业判断行为的消极影响，即起调节作用。

对策与建议

会计职业判断行为对提高会计信息质量、保证财务信息可信度起重要作用。为确保财务人员的会计职业判断行为合理性，建议如下：

第一，领导层要认识到威权领导行为对财务人员的消极影响，应排除在组织管理环境之外，强调以人为本，引导财务人员独立观念的成长，进行有效沟通，定期给予建设性绩效反馈，提升财务人员综合能力。

第二，管理者应就事论事，尊重客观事实，避免消极或命令的用词用语，避免以私欲逼迫财务人员违背会计准则。关注员工的情绪管理，降低反刍思维的出现，降低会计职业判断行为的消极影响。

第三，组织应提升财务人员的自我效能感。在人员招聘时，要考察应聘者的自我效能感，优先聘用自我效能感高的人。在人力资源管理活动中，要优化财务人员的工作环境等方面。

研究不足与展望

本文在理论与实证研究方面存在不足。问卷数据的截取选择横截面数据，短期内难以观察个体价值观差异导致的财务人员会计职业判断行为变化。为准确判断变量相关性，还需获得一定的纵向数据。测量组织中威权领导程度时，仅从员工单方面进行调查，需从领导，员工双角度进行。论文未探讨调节变量的选择对财务人员会计职业判断行为在威权领导的负面影响中发挥的作用。将在今后的工作与生活中，着重探讨这一方面的内容。

参考文献

马文燕、黄大炜、高朋、邹维兴. (2022). 新冠疫情期间压力性生活事件和高职高专学生自杀意念的关系：反刍思维和抑郁的链式中介作用. *中国健康心理学杂志, 30*(07), 1037-1041.

叶龙. (2021). 高山洪等.威权领导如何影响员工睡眠质量？情绪反刍与关系能量的作用. *中国人力资源开发, 38(*08), 52-64.

冯冬冬、陆昌勤、萧爱铃. (2008). 工作不安全感与幸福感、绩效的关系：自我效能感的作用.*心理学报*, 40(4), 448-455.

成瑾、曹婷. (2018).基于情绪事件理论的员工非理性外部解法机理研究. *人力资源开发, 35*(02), 6-17.

曲萌雨、王佳宁、杨琳琳等. (2023). 青少年早期同伴侵害与非自杀性自伤行为：反刍思维与管理消极情绪自我效能感的作用. *中国临床心理学杂志, 31*(06), 1421-1460.

李振宇. (2008). 新会计准则对企业会计职业判断行为的影响 .*现代商业, 6*, 134-135.

何琴清、何斌、张韫. (2018). 服务型领导对新生代员工亲社会违规行为的影响. *当代财经, 7*, 69-78.

张秀容. (2013). 新会计准则下更需要职业判断. *时代金融, 6*, 223.

张怡凡、陈默、唐宁玉. (2019). 威权领导与员工创造力：心理依赖的视角. *中国人力资源开发, 36*(4), 85-99.

张韫黎、陆昌勤. (2009). 挑战性-阻断性压力 （源 ）与员工心理和行为的关系：自我效能感的调节作用. *心理学报, 41*(06), 501-509.

赵馨燕. (2013). 论会计人员职业判断行为的合理化标准. *中国管理信息化，12*(9), 16-18

新生代员工职业易变性对制造业企业人才战略影响研究
THE IMPACT OF CAREER VARIABILITY OF NEW GENERATION EMPLOYEES ON TALENT STRATEGY OF MANUFACTURING ENTERPRISES

胡慧园 [1*], 徐二明 [2]
Huiyuan Hu[1*] and Erming Xu[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:** stoic_c@126.com

摘要

VUCA 和 ABCD 时代下工作环境面临易变性，一是新生代员工职业易变性对企业提出了挑战，二是企业高管因战略决策失误所产生的遗憾情绪与决策失误之间是正相关关系，三是企业人才战略是企业可持续发展的核心驱动力。基于此，本文访谈了中国 5 家制造业共 18 名企业高管，在“数据→关系→框架”的持续迭代中识别出本文的理论故事。研究表明新生代员工职业易变性对企业人才战略产生影响，新生代员工职业易变性通过高管战略遗憾影响企业人才战略，并进一步打开机制黑箱。本文综合了职业生涯理论、遗憾理论、战略选择理论，以进一步丰富跨层研究。

关键词: 新生代员工职业易变性 战略遗憾 企业人才战略 制造业企业

Abstract

In the era of VUCA and ABCD, the working environment faces variability. First, the career variability of new generation employees poses challenges to enterprises. Second, there is a positive correlation between the regrets caused by corporate executives' strategic decision-making mistakes and decision-making mistakes. Third, Corporate talent strategy is the core driving force for corporate sustainable development. Based on this, this article interviewed a total of 18 corporate executives from 5 manufacturing companies in China, and identified the theoretical story of this article in the continuous iteration of “data → relationship → framework”. Research shows that the career variability of new generation employees has an impact on corporate talent strategies. The career variability of new generation employees affects corporate talent strategies through executive strategic regrets and further opens up the black box of mechanisms. This article integrates career theory, regret theory, and strategic choice theory to further enrich cross-level research.

Keywords: Career Variability of New Generation Employees, Strategic Regrets, Corporate Talent Strategy, Manufacturing Enterprises

引言

研究背景

伴随着 VUCA 动荡时代和 ABCD 科技时代的冲击，“全球化”的人才战役已经打响，而制造业是中国国民经济的重要支柱和基础，《中国制造 2025 计划》指出“中国制造”要努力实现“由

大变强”的跨越，使中国发展为制造强国。而企业环境从稳定的静态向不确定的动态快速演变，使企业间竞争和共存关系更加错综复杂，与此同时，企业面对新生代员工的时候也出现了“失灵”的管理难题，而企业高管扮演着资源分配、管理和控制的重要角色，也是决策制定和战略执行的关键干系人之一（Mintzberg & McHugh，1985），其意见对于最终决策的选择具有很大影响（Davis & Einhorn，1977）。从企业现状来看，一是由于企业人才战略存在不足，导致很多企业面临着经营问题，成为困扰企业发展的主要因素（韩抒航 & 陈几凡，2022；杜凤飞，2018；邢嘉，2018）；二是新生代员工其职业观念存在高度易变性，在适应不断变化的环境时，新生代员工职业易变性以自我驱动为主，这就要求企业要善于发现变化、适应变化、拥抱变化（Bergh，1998；Hoskisson et al.，2004；Khan et al.，2018；郭衍宏，2020；吉祥华，2023）；三是企业高管因战略决策失误会产生遗憾情绪，高管的遗憾情绪与决策失误之间是正相关关系（HELI，2014），战略遗憾的成因是企业决策者限制性的信息获取、思考方式以及过度自信和侥幸心理等（Azizi et al.，2019），遗憾逐渐成为研究决策中情感的最重要领域之一（饶俪琳等，2008）。从研究现状来看，一是在企业高管研究方面，首先是前人对企业高管的特征研究多数基于高管的年龄、性别、学历等显性特征，但企业高管战略遗憾研究却少之又少；其次是前人对战略遗憾的研究以行为经济学、心理学和现象学为基础（Azizi et al.，2019；Kahneman & Lovallo，2021），甚少基于管理学对战略遗憾进行研究。二是在新生代员工职业易变性研究方面，前人虽然对比了易变性职业生涯与无边界职业生涯的概念，但仍把两者作为独立的定义看待（符谢红，2013）。

研究目的

本研究以制造业为研究情境，以中国企业高管作为研究对象，以研究分析新生代员工职业易变性通过高管战略遗憾对企业人才战略的影响作用，以及新生代员工职业易变性的哪些方面对企业人才战略产生影响，高管战略遗憾的哪些方面对企业人才战略产生影响，为企业人才战略研究提供建议。

文献综述

新生代员工职业易变性的相关研究

从新生代员工的研究来看，学者们主要在新生代员工的特征评价、职业观、工作环境互动三个维度展开研究。在新生代员工的特征评价方面，学者们发现新生代员工的特征评价主要为正面和负面两面。在新生代员工的职业观方面，新生代员工的职业观具有6个特点，包括职业理想兴趣化、多元化；注意个人和组织的发展，重视职业规划，流动性强；收入作为职业成功的重要标志；喜欢宽松、和谐的职业环境；愿意接受具有挑战性的工作；注重工作与生活的平衡（周石，2009）。在新生代员工与工作环境互动方面，学者们发现当新生代员工在和谐性且工作激情程度高的环境中，其工作绩效显著提升（李晓鹏，2021），而当新生代员工在工作环境中感知到不正当对待时，他们会产生负面情绪和情绪耗竭，进而导致绩效降低（Skarlicki et al.，2008），其更在意企业和组织对于他们的激励和看重（凌文辁 & 方俐洛，1999）。从职业易变性的研究来看，一是具有态度倾向的易变性职业生涯，即个人对职业生涯负责，而不是组织，个人的核心价值驾驭职业生涯的决定，成功的标准是主观心理的成功（Briscoe & Hall，2006）；二是具有行为倾向的无边界职业生涯，即一种不受组织、行业、地域等限制的职业发展模式，个人可以自由地选择和发展自己的职业生涯，跨越不同的组织、行业和地域，实现自我实现和职业成功（Arthur，1996）。而易变性职业生涯与无边界职业生涯在研究的过程中有重叠部分，可以将无边界职业生涯当作易变性职业生涯的一个分支来研究（符谢红，2013），当代职业是

由人而不是组织驱动的变化过程，这里的易变性隐喻着个体追求职业成功的态度，以及适应不断变化的环境的动机（于晓彤，2022）。

企业人才战略的相关研究

企业人才战略从属于企业战略，是企业总体战略的内容之一，企业的总体战略规划决定着人才战略的框架（武君，2019；陈伟国，2016），企业人才战略要与企业战略高度一致，其制定要与企业总体战略目标相匹配、相适应（冯进，2017；潘思禹，2018；屠俊，2020；苏丽丽，2021）。研究内容主要分为宏观层面、中观层面、微观层面，宏观层面涉及国家和产业方向，中观层面涉及区域和行业方向，微观层面涉及企业和个人方向。在企业方向上，中国学者们从人才建设、竞争发展、股权激励、实施措施、企业发展、实施保障等视角出发对人才战略进行研究。一是在能力视角方面，根据能力的强弱排序，企业人才战略分为领先型、赶超型和跟随型三种类型。二是在特征视角方面，企业人才战略分为主攻型、保守型和平衡型三种类型。但企业人才战略模型处于理论构建阶段，并且尚未统一，企业人才战略管理模型四个构成要素是人才培养、人才机制、人才退出、人才进入（万顺科，2011）；企业人才战略模型包括管理者承诺、人才引领、战略同频、人才培养、人才发展、人才引进、人才激励和文化建设（何欣，2020）；企业人才战略 4M 模型包括规划视角、定位视角、能力视角和学习视角（王成，2020）。 而战略选择理论识别出了组织决策制定与环境互动间积极主动和消极被动的两个维度，呈现出的是动态而非静态的视角，三大核心内容包括决策者与战略选择的特质；组织环境特质；决策者与环境、战略与环境相互关系及其特质（Child，1972；Whittington，1988；Child，1997；Jeong et al., 2006）。

战略遗憾的相关研究

在现象学中，战略遗憾被认为是遗憾理论在战略中的应用，是遗憾在战略决策失误后的一种情绪反应（Azizi et al.，2019）。从遗憾的形成机制来看，虽然关于遗憾的研究最早出现于经济学领域，但被广泛接受形成机制却是心理学领域的“反事实思维”，Kahneman & Tversky（1982）首次提出“反事实思维”这个名词，即个体对过去事件加以心理否定并构建出一种可能性假设的思维活动，表现“如果……那么……”的思维方式，以及“是什么”与“本该是什么”之间的比较。从遗憾的划分依据与类型来看，按照遗憾持续时间长短、发生的时间先后、行为发生与否、失败决策的阶段将遗憾划分成长期遗憾和短期遗憾、预期遗憾和体验遗憾、行动遗憾与不行动遗憾，以及决策过程遗憾和决策结果遗憾。从遗憾的影响因素来看，主要包括决策结果、决策合理化。遗憾理论认为人们不仅关注得到了什么，而且关注他们本来可以得到什么；人们是不喜欢遗憾的，当完全理性是不可能时（不可能获得最优方案），减少决策所带来的遗憾（机会损失）是人们在决策时所追求的目标，心理学研究成果验证了在不确定性决策中对规避遗憾和自我保护规则的偏好（Loomes & Sugden，1982；Larrick，1993；Coricelli，2005）。

研究框架

本文以职业生涯理论、遗憾理论、战略选择理论为理论基础，初步构建本文的跨层次研究框架（如图 1 所示）。

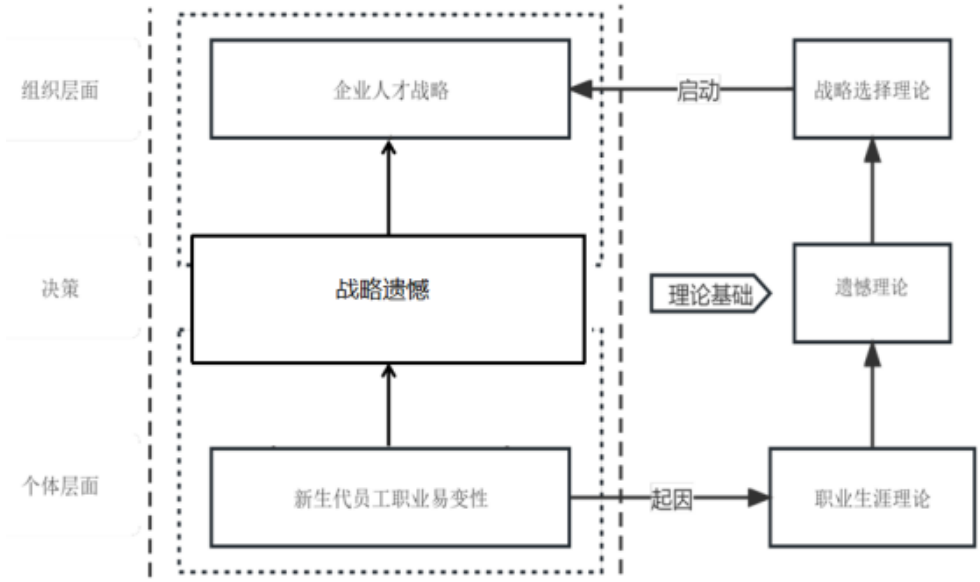


图 1: 研究框架图

研究方法

本研究所采用的研究方法包括案例研究法、专家访谈法。

案例研究法：本研究选取中国 5 家均有实施企业人才战略并在管理实践中积累了丰富的经验和教训的制造业企业，通过对 5 家企业的文件分析（相关文件、会议纪要、数据报告等），以期打开本文研究黑箱。

专家访谈法：对所选取企业中的高管共 18 人进行访谈，以揭示研究问题背后的逻辑和理论基础，这将丰富本文对于研究问题的理解和分析。为了保证访谈的有效性和可靠性，将采用深入访谈的方式，根据具体的研究问题设计访谈提纲，对每家企业相关领域的高管进行面对面的访谈。

研究结果

案例分析

本研究遵循案例研究质性数据分析规范。为保障本文案例分析的信度和效度，一是在数据收集过程中反复与受访对象（中国 5 家制造业企业的企业高管）核实数据的真实性与准确性。二是在数据分析过程中，为实现对不同形式质性数据的有效拆分、构念和整合分析，本文参考 Gioia et al.（2013）及毛基业（2020）的编码建议与实施策略，采用一阶/二阶的结构化数据分析方法进行概念化编码，并在“数据→关系→框架”之间进行持续迭代，在反复论证和完善研究结果的过程中逐渐实现数据与理论的匹配，直至不再涌现新的构念形成稳健的理论框架，并进一步挖掘可能有助于理论发展的新推论，进而识别本文的理论故事。本文的数据结构如图 2 所示，本文的数据收集如表 1 所示，本文的数据编码结果如表 2 所示。

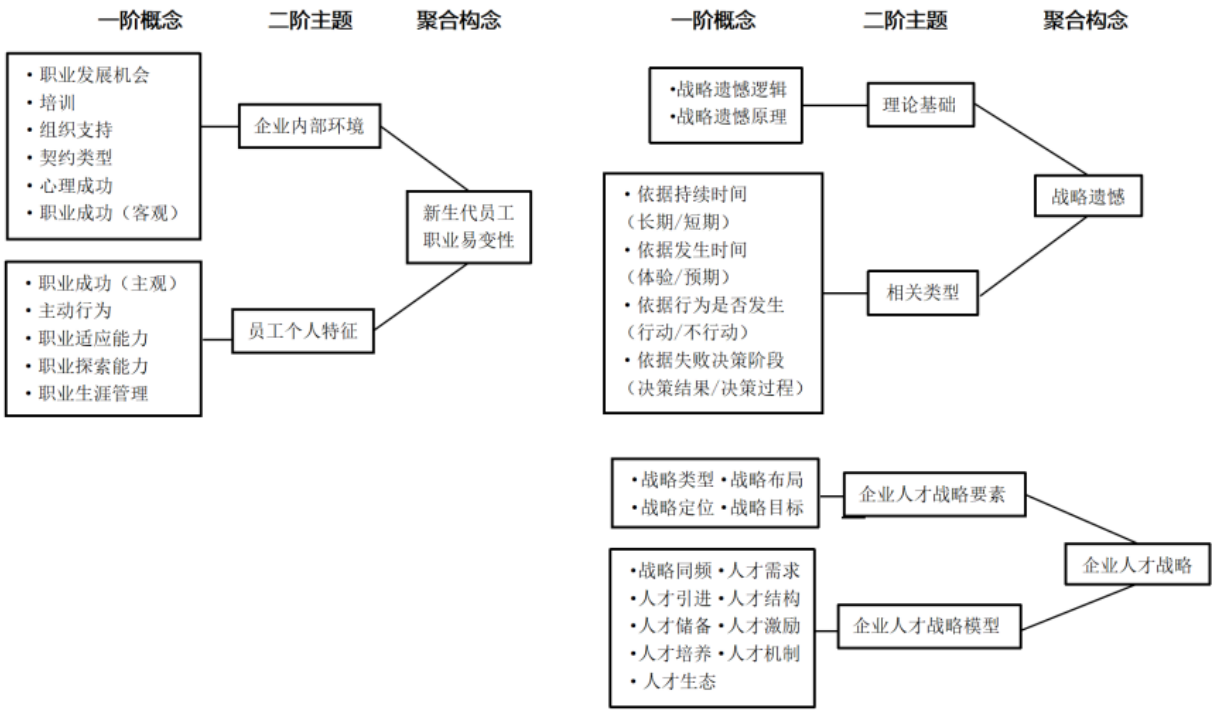


图 2: 数据结构图

表 1: 数据收集表

一手资料					
案例	访谈人员部门及数量	访谈人次	访谈时长（HH:MM:SS）	资料字数	编码
A 集团	战略委员会 SMC（2 人） 董事会 GM（1 人） 人资企管部 HR（1 人）	4	5:29:32	83020 字	A-SMC1 A-SMC2 A-GM1 A-HR1
B 集团	董事会 GM（2 人） 生产制造部 PMD（1 人） 技术与设备部 TED（1 人）	4	5:38:43	86097 字	B-GM1 B-GM2 B-PMD1 B-TED1
C 集团	董事会 GM（3 人）	3	2:44:03	45141 字	C-GM1 C-GM2 C-GM3
D 集团	董事会 GM（3 人） 人事行政 PAD（1 人）	4	4:23:26	78395 字	D-GM1 D-GM2 D-GM3 D-PAD1
E 集团	董事会 GM（2 人） 技术部 TRD（1 人）	3	3:20:49	58791 字	E-GM1 E-GM2 E-TRD1
	合计	18	21:36:33	351444 字	—

二手资料				
案例	数据来源	名称	数量（份）	编码
A 集团	内部资料（N）	内部杂志、宣传手册、官网等	21	A-N
	外部资料（S）	政策文件、媒体报道、文献等	20	A-S
B 集团	内部资料（N）	会议记录、展示资料、刊物、官网等	29	B-N
	外部资料（S）	政策文件、媒体报道、文献等	16	B-S
C 集团	内部资料（N）	内部资料、高管公开讲话、官网等	9	C-N
	外部资料（S）	政策文件、媒体报道、文献等	10	C-S
D 集团	内部资料（N）	领导讲话记录、历史档案、官网等	7	D-N
	外部资料（S）	政策文件、媒体报道、文献等	13	D-S
E 集团	内部资料（N）	内部期刊、企业总结、官网等	22	E-N
	外部资料（S）	政策文件、媒体报道、文献等	24	E-S

表 2: 数据编码结果表

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型例证与来源
新生代员工职业易变性	企业内部环境	职业发展机会	一开始就是把这个地方当作一个跳板，他可能有一些更好的一个选择，不如锂电、新能源有更大的发展空间，所以他会在我们这边待个一两年的时间（D-GM2）
		培训	现在的新生代更偏向于在职培训的（B-TED1）
		组织支持	新生代是非常关注福祉和幸福感（E-TRD1）
		契约类型	一听要签 3 年合同，都不愿意（A-SMC2）
		心理成功	大多数都是没成就感，满足自己的心理需求（E-GM2）
		职业成功（客观）	看重隐性的福利，比如培训机会、晋升通道这些（A-SMC2）
	员工个人特征	职业成功（主观）	现在我们讲八零后、九零后啊.....零零后就自我意识更强，我要的是舒服（D-GM1）
		主动行为	很会提意见，向上管理（E-GM1）
		职业适应能力	他们不喜欢传统制造业的那种死板的规矩，觉得拘束的很，不喜欢拘束（E-GM2）
		职业探索能力	跟以前的员工去比，最大的区别就是更愿意挑战（C-GM2）
		职业生涯管理	新生代对于职业的发展，他们更多元，不会在一棵树上、行业或者专业上吊死（E-GM2）
企业人才战略	企业人才战略要素	战略类型	总体来说目前的企业人才战略在行业里面是领先的，我们要主动出击，抢在其他企业前面（A-GM1）
		战略布局	每个企业都一样，都是摸石头过河，都不成熟，全都是在政府指导下结合企业实际做的（B-TED1）
		战略定位	企业可以缺其他资源，但是不能缺人才，人才是最重要的资源（E-GM1）
		战略目标	我们会讨论目标.....打造一个什么样的企业人才战略结构，是不是符合我们企业战略的发展需要（D-GM2）

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型例证与来源
	企业人才战略模型	战略同频	这个肯定要跟企业战略一致的，不然企业战略没人怎么做，人才是核心啊（E-GM2）
		人才需求	我们现在主要是调配国内和海外两部分的人才资源，成本不是问题（E-GM1）
		人才引进	招聘这是从外边吸引人才招进来（B-GM1）
		人才结构	由他们带领研发人员、应届生、经验少的人、产业化工人这样的一个金字塔结构（D-GM2）
		人才储备	要跟着企业的大战略方向，提前看未来的人才缺口，提前储备（B-GM1）
		人才激励	企业会开展定期的绩效评估.....通过及时的评估反馈和调整，大家积极性提升了（E-TRD1）
		人才培养	除了内部之外，外部机制比如外培、委培、高校学生创业、初创公司合作这种（A-GM1）
		人才机制	还是以技术人才和管理人才为基础，这两个配合在一起算是一个机制上的创新（E-GM1）
		人才生态	人才生态系统效果是很显著的，可以调动员工积极性和挖掘更多人才（A-HR1）
战略遗憾	战略遗憾理论基础	战略遗憾逻辑：反事实思维	但也有那种早知今日何必当初的事情，挺遗憾的，当时有一个人才来应聘，我非常喜欢，当天就给人发 offer 了，结果把人家给吓跑了，早知道我就晚两天了，人家觉得我这是不是太爽快了，比那个缅甸骗子还爽快（C-GM1）
		战略遗憾原理：预期/厌恶	说实话，遗憾这个东西，我觉得避免不了的，我只能在做决策的时候看看，选哪个能让我的遗憾变的最小，或者什么遗憾是我能接受的，不至于搞崩我的心态（B-TED1）
	战略遗憾相关类型	依据持续时间：长期/短期	我当时亲自培养的一个人，培养了 5 年，我是很想让他接班，后来有个外培机会，就一个名额，我就把机会给他了，结果他跳槽了，当时我很生气.....早知道当初就不培养他了，现在想起来也是遗憾（B-GM2）战略遗憾有啊，战略性上的一些失误或者是一些小偏差这个还好，只能说有些人才就遗憾的错过了，但遗憾时间不会很长，当然也不能太长，自己告诉自己不行，一般情况下，我不会因为个人情绪或者喜好去让自己耽搁太久（C-GM1）
		依据发生时间：体验/预期	再有一个遗憾的事情，问题出在调研和分析上，这种分析通常来说，还是存在一定的局限性的，考虑不全面.....然后决策的时候也没有征求专家意见，人才战略的效果没体现出来，不过还好，也不是满盘皆输，后面请了专家做补救工作，结果还算好的（A-GM1）
		依据行为是否发生：行动/不行动	有战略遗憾，之前因为校企合作，花钱培养学生.....后来出现好多问题，我觉得最大的决策失误是这一代人可能有问题，一方面可能他们自己的发展需求，另外一个就是我们这里，中间双方的沟通有啥问题，他离开了，但深层次的原因我们没找到，实际上校企合作这个交易方式.....这个就是契约精神的问题，这一代学生契约精神差，校企合作也是一样的.....对我们来说也是成本，浪费三四年的成本，当初不如不做（D-GM1）
		依据失败决策阶段：决策结果/	之前会有偏见，好比人才来源的地区差异.....人才的质量有区域差别的，还有一个因为学历的问题遗失掉一些人才.....现在想想，蛮遗憾的（B-TED1）当初刚进入疫情的时候，我们还是比较乐观

聚合构念	二阶主题	一阶概念	典型例证与来源
		决策过程	的，觉得会很快恢复正常，这也导致了部分应急预案的工作没去规划，很多工作在疫情期间就没办法展开，很遗憾，一直等到了今年，也想想要是早点做预案，进展会快（E-GM2）

本研究的案例企业为A集团、B集团、C集团、D集团、E集团的企业高管，访谈的6个问题分别是：1）新生代员工职业易变性特点。2）企业人才战略评价。3）企业人才战略中的战略遗憾。4）新生代员工职业易变性如何影响企业人才战略。5）新生代员工职业易变性如何影响战略遗憾。6）战略遗憾如何影响企业人才战略。

问题1）新生代员工职业易变性特点

本文所研究的新生代员工职业易变性是基于易变性职业生涯和无边界职业生涯所提出的概念，依据前人研究，新生代员工职业易变性包括企业外部环境、企业内部环境、员工个人特征三方面。本文根据职业生涯理论，识别出“企业内部环境（职业发展机会、培训、组织支持：情感支持、心理成功：成就感、职业成功（客观）：晋升、薪资）”、“员工个人特征（主动行为、职业适应能力、职业探索能力、职业生涯管理）”2 个二阶主题，归纳出“新生代员工职业易变性”1 个聚合构念。

问题2）企业人才战略评价

依据前人研究，企业人才战略包括战略类型、战略目标、战略定位、战略布局、企业人才战略模型五方面。本文根据战略选择理论，识别出“企业人才战略要素（战略类型、战略布局、战略定位、战略目标）”、“企业人才战略模型（战略同频、人才需求、人才引进、人才结构、人才储备、人才激励、人才培养、人才机制、人才生态）”2 个二阶主题，归纳出“企业人才战略”1 个聚合构念。

问题3）企业人才战略中的战略遗憾

依据前人研究，遗憾包括形成机制、遗憾类型两方面。本文根据遗憾理论，识别出“战略遗憾理论基础（战略遗憾逻辑：反事实思维、战略遗憾原理：预期及厌恶）”、“战略遗憾相关类型（依据持续时间：长期/短期、依据发生时间：体验/预期、依据行为是否发生：行动/不行动、依据失败决策阶段：决策结果/决策过程）”2 个二阶主题，归纳出“战略遗憾”1 个聚合构念。

问题4）新生代员工职业易变性如何影响企业人才战略

在一阶概念和二阶主题进行回顾性核对的基础上，识别出“由于新生代员工职业易变性中的企业内部环境（职业发展机会、培训、组织支持：情感支持、心理成功：成就感、职业成功（客观）：晋升、薪资），通过高管的战略管理，影响企业人才战略（人才机制、人才培养、人才激励、人才引进）”、“由于新生代员工职业易变性中的员工个人特征（职业适应能力：职业转化能力、情绪调节能力、组织融合能力），通过高管的战略管理，影响企业人才战略（人才机制、人才培养、人才激励、人才引进）”2 个二阶主题，归纳出“战略选择理论”1 个聚合构念。典型证据与来源如下：A-HR1：“新生代员工职业易变性对企业人才战略的影响，主要还是看在制定人才战略的过程中有没有考虑到新生代员工职业易变性可能带来的问题，比如.....培训等等，要多在战略的细节上做调整。”B-GM1：“新生代会觉得自己发展受限制离职、传统的培训方式很枯燥、说不得骂不得、不加班、经常闹情绪.....那么我们就必须解决这些问题，在人才战略制定中，完善人才机制，创新培养和激励模式，管人一定是越来越难.....企业要发展下去，人才是首要战略资源。”C-GM3：“因为新生代员工职业易变性去做一些企业人才战略方面的变化.....那么合同里面做一些修订，加入限制条款，注重职业发展的机会和空间、看重晋升.....这些都是我

们在企业人才战略里要考虑的内容，这些做好了一方面能够让我们留住人才，另一方面也能让类似内部推荐人才的渠道更通畅，方便引才。”D-GM2：“我们在企业人才战略实施中，我们也要做应对的，核心岗位，团队激励，当然也有团队惩罚，给他自我的成就感的实现机会。” E-TRD1：“新生代是很在意心理满足、幸福感这些，对死板的制度也很反感，所以我们现在要多了解，多沟通，在人才招募、留住人才、人才培养这些方面特别关注，让他们能够愿意来，来了能留得住，战略也要符合实际情况，这样我们管理层也有决策依据。”

问题 5）新生代员工职业易变性如何影响战略遗憾

在一阶概念和二阶主题进行回顾性核对的基础上，识别出“新生代员工职业易变性中的员工个人特征（职业成功（主观）：自我、个人心理与价值，职业适应能力：工作沟通能力、组织融合能力），通过我的遗憾机制（反事实思维），影响我的战略遗憾（决策结果/过程遗憾、体验遗憾、短期遗憾、行动遗憾）”1 个二阶主题，归纳出“遗憾理论”1 个聚合构念。典型证据与来源如下：B-GM2：“目前的新生代还是太自我了，功利心太强，沉不下心的，对自己没有既得利益的事情他不高兴做的，这个是让我感觉到遗憾的，而且遗憾了很久的，我们之前有一个培养计划.....那么有压力测试，要看看能不能沉得下心，结果半数以上的都放弃了，然后辞职了很多，也带走一部分其他的员工，事后我们总结工作时候就是觉得，如果当初我们能早点识别出新生代是如此之自我，如此之功利心，那么就不会做这个测试，也不会走这么多人。”D-GM3：“最大的也是持续时间比较长的一个遗憾，到现在都没解决，就是工作里面发现的家庭条件好、学历高的难管理，家庭条件差的、学历低的好管理.....认知问题导致我们很难去沟通，但是不沟通不行，这个我就很头疼，基本上隔一段时间就要遗憾一下走几个人，去解决力气花了不少，效果不好头疼，不解决放任着反而更让人烦躁，我也反省过是不是我们做的不好，责任也是有的，假设全都以他们的意思做，那么是不是就不走了，但是不可能这样做，只能面对。”E-TRD1：“新生代的职业形式和职业观念变化太强了，我这边的遗憾基本都是跟不上他们的变化产生的，挺累的，经常性想我要是再快点跟上是不是就会好些，有事就像要不然不管他们了，不管还不行，管了也不行.....怎么弄都是个错，烦得很，再一个他要是真想走你留不住的，员工关系沟通这块对想离职的是没效果的，当然我也做过反省的，也知道企业或者自己管理上有瑕疵，但这个事情就只能慢慢来看开一点，心情也能很快平复。”

问题 6）战略遗憾如何影响企业人才战略

在一阶概念和二阶主题进行回顾性核对的基础上，识别出“高管的战略遗憾，通过高管的战略修正（战略认知、战略行为），影响企业人才战略（战略决策、人才机制）”1 个二阶主题，归纳出“战略选择理论”1 个聚合构念。典型证据与来源如下：A-SMC2：“我感觉风险性比较大的还是可行性评估，这个就和大环境很有关系.....总归会有不如意的地方，也不会有一个标准答案，就是适合不适合，战略遗憾更多是计划赶不上变化，战略和实际脱节，人才战略决策难免也会有不足，复盘过程中持续去改进战略落地的问题，还有决策层主观上的思路对推进也有影响，信息茧房。”D-GM2：“确实要修正我们的主观偏好，避免战略遗憾，我们在复盘和修正的过程中.....还是对员工有自我主观上的一些认知，这个认知或许不利于我们人才战略的发展，特别是在人才布局上，下次投反对票的时候，我会先反思下我有没有主观上的那些东西在里面，慎重决策。”E-GM2：“战略遗憾会对我未来的信心和风险态度有影响，会更保守谨慎，复盘决策失误以免再出现类似的情况，这个过程里面我觉得对企业人才战略影响比较大的应该就是决策谨慎，分析的维度更全面，核心岗位的人选至关重要，不仅是提前布局，还要科学公正，一碗水端平。”

案例发现

影响关系

（一）新生代员工职业易变性对企业人才战略产生影响。新生代员工其职业观念存在高度易变性，在适应不断变化的环境时，新生代员工职业易变性以自我驱动为主，这就要求企业要善于发现变化、适应变化、拥抱变化（Bergh，1998；Hoskisson et al.，2004；Khan et al.，2018；郭衍宏，2020；吉祥华，2023），而战略选择理论的三大核心内容包括决策者与战略选择的特质，组织环境特质，决策者与环境、战略与环境相互关系及其特质（Child，1972；Whittington，1988；Child，1997；Jeong et al., 2006），其中，企业高管扮演着资源分配、管理和控制的重要角色，同时也是决策制定和战略执行的关键干系人之一（Mintzberg & McHugh，1985）。本研究通过访谈发现，新生代员工职业易变性包括企业内部环境和员工个人特征两方面，企业人才战略包括企业人才战略要素和企业人才战略模型两方面，在企业高管的战略管理中，新生代职业易变性中的企业内部环境和员工个人特征对企业人才战略中的人才机制、人才培养、人才激励、人才引进产生影响，其中，企业内部环境包括职业发展机会、培训、组织支持中的情感支持、心理成功中的成就感、职业成功（客观）中的晋升和薪资；员工个人特征包括职业适应能力中的职业转化能力、情绪调节能力、组织融合能力。

（二）新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾影响企业人才战略。高管的战略遗憾基于遗憾理论，战略遗憾被认为是遗憾理论在战略中的应用，是遗憾在战略决策失误后的一种情绪反应（Azizi et al., 2019）。遗憾理论指出情绪在人的决策中扮演着非常重要的角色，人无法做到完全理性（Loomes & Sugden，1982），战略遗憾被认为是遗憾理论在战略中的应用，是遗憾在战略决策失误后的一种情绪反应（Azizi et al., 2019），因企业高管的主观偏好所导致的战略决策失误，企业高管会产生遗憾情绪，高管的遗憾情绪与决策失误之间是正相关关系（HELI, 2014）。本研究通过访谈发现，高管的战略遗憾包括理论基础和相关类型两方面，新生代职业易变性中的员工个人特征通过高管遗憾机制中的反事实思维对高管战略遗憾中的决策结果/过程遗憾、体验遗憾、短期遗憾、行动遗憾产生影响，员工个人特征包括职业成功（主观），职业适应能力中的工作沟通能力和组织融合能力；而高管战略遗憾中的决策结果/过程遗憾、体验遗憾、短期遗憾、行动遗憾通过高管的战略认知和行为修正对企业人才战略中的人才机制和战略决策产生影响。

作用机制

新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾影响企业人才战略的作用机制。本研究通过访谈发现，新生代员工职业易变性通过高管战略遗憾影响企业人才战略，其路径为“新生代员工职业易变性→企业高管的遗憾机制（反事实思维）→企业高管战略遗憾→企业高管的战略修正（战略认知、战略行为）→企业人才战略”，而 S-R 理论认为人的复杂行为可以简单地看作刺激和反应的联结，S-O-R 模型认为实体的环境刺激通过影响个体的情感进而影响个体的反应，反应（R）是中介基于感知对某件事行为或态度的结果变量，中介（O）是个人内在评价过程，该过程是人类的情绪和认知（Mehrabian & Russell, 1974），由此可得，新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾影响企业人才战略的路径为“刺激（新生代员工职业易变性）→中介反应（企业高管遗憾机制中的反事实思维）→中介情绪（企业高管战略遗憾）→中介反应（企业高管修正战略认知和行为）→结果（企业人才战略）→刺激（新生代员工职业易变性）”。如下图所示。

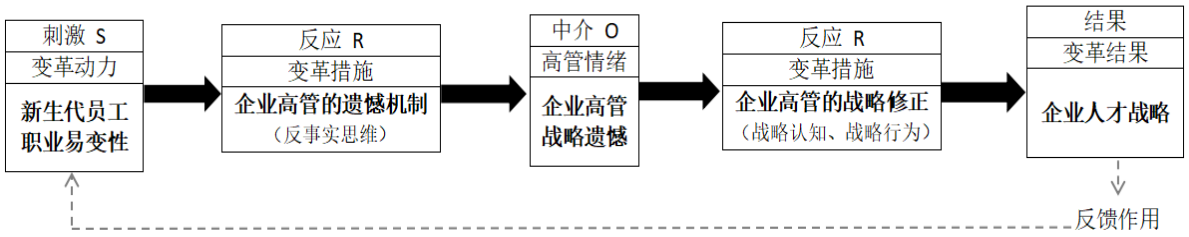


图 3: 新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾影响企业人才战略的作用机制图

理论深化：

（一）跨层研究的模型探索。跨层次研究已被国际国内的组织与管理学研究者逐渐认同并加以广泛应用（王凤彬 & 陈建勋，2010；Mathieu & Chen，2011；芦青等，2011；Kozlowski & Klein，2012；廖卉 & 庄瑗嘉，2012），学者可以通过案例研究等方法来研究跨层次现象，探索和梳理跨层次作用现象的内在机制，进而形成相对完备、有趣的、简洁的跨层次理论或模型（Eisenhardt，1989；贾旭东 & 谭新辉，2010）。通过梳理剖析新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾对企业人才战略产生影响的作用机制，一是本研究发现企业高管的战略遗憾链接了新生代员工职业易变性和企业人才战略，企业高管的战略遗憾属于个体层面，企业人才战略属于组织层面，而新生代员工职业易变性包括了个人层面的员工个人特征和组织层面的企业内部环境两方面，组织成员嵌套于特定工作群体或团队中，群体或团队存在于组织中，组织又镶嵌于更大的社会背景当中，组织中的个体行为会受到来自多个层面因素的影响（张志学等，2014），因此，通过不同层次解释嵌套现象，变得尤为重要。本研究主要以逻辑分析和推导的方式，提出新生代员工职业易变性通过高管的主观偏好与战略遗憾影响企业人才战略的跨层研究模型（如图 4 所示）。

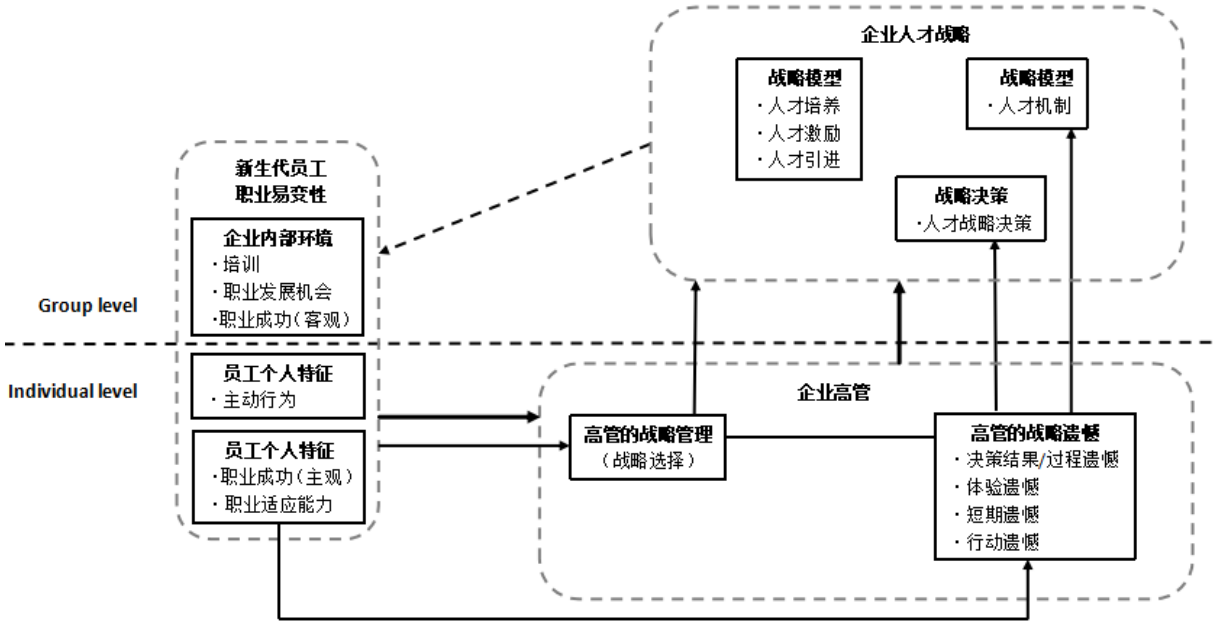


图 4: 跨层研究模型图

（二）易变性职业生涯和无边界职业生涯的融合探索。通过梳理剖析新生代员工职业易变性的影响因素，本研究发现“新生代员工职业易变性”既符合易变性职业生涯特征，又符合无边界职业生涯特征，两者有重合之处，有必要将两者进行融合，为进一步丰富职业生涯理论研究。易变性职业生涯和无边界职业生涯的八个维度分别是职业生涯边界、职业生涯目标、职业生涯模式、管理责任、雇佣关系、职业技能、职业培训、成功标准。职业生涯边界中的多组织，其影响因素包括职业探索能力中的工作探索、尝试跨行业，主动行为中的主动变化行为，职业发展机会中的职业发展。部分证据援引如下：E-GM2：“他们会觉得这样更有竞争力，跳槽转行时候能有更多的工作机会和岗位选择。”职业生涯目标中的增强自身雇佣性并追求心理成就感，其影响因素包括职业适应能力中的学习发展能力（学习）、学习发展能力（知识），职业探索能力中的兴趣探索，心理成功中的成就感，心理成功中的自我实现。部分证据援引如下：A-GM1：“再一个就是他们的学习能力和持续发展能力很强.....也很渴望新的知识。”职业生涯模式中的多样性、短暂跨越，其影响因素包括职业探索能力中的工作探索、尝试跨行业、兴趣探索，职业适应能力中的组织融合能力（留职时间短），契约类型中的合同（短期）。部分证据援引如下：B-GM1：“他们一看要签 3 年，算了，第二轮面试都不会再来的。”管理责任中的个人，其影响因素包括职业生涯管理中的个人管理，主动行为中的主动工作行为（提意见）、主动工作行为（创新）、主动变化行为、职业主动性。部分证据援引如下：B-TED1：“新生代员工职业易变性的最大特征应该还是在于自我，只有自我才会让他们更多的考虑自己的感受去做很多的事情。”职业技能中的可迁移、不断更新，其影响因素包括职业探索能力中的尝试跨行业，职业适应能力中的学习发展能力（学习）、学习发展能力（知识）。证据援引如下：E-TRD1：“跳槽来的新生代.....都会有新的工作经验带过来，但是他走的时候也会带走我们的知识经验。”职业培训中的持续学习与在职培训，其影响因素包括职业适应能力中的学习发展能力（学习），培训中的在职培训。部分证据援引如下：A-SMC2：“现在新生代.....喜欢碎片化一点.....在职过程中融入工作的培训.....反而他们更容易接受。”成功标准中的主观成功（心理），其影响因素包括职业成功（主观）中的自我、个人心理价值，心理成功中的成就感、自我实现、理想。部分证据援引如下：C-GM2：“不符合自己的意愿会辞职找新机会。”

讨论

一是本研究通过影响关系的分析探讨，发现新生代员工职业易变性对企业人才战略产生影响，新生代员工职业易变性通过高管的战略遗憾影响企业人才战略，高管的战略遗憾在新生代员工职业易变性对企业人才战略影响中呈现中介作用。二是本研究通过作用机制的分析探讨，发现新生代员工职业易变性刺激了企业高管，企业高管的战略遗憾是其情绪或认知，在此基础上做出战略修正，从而变革了企业人才战略的结果，而企业人才战略的变革结果亦会对新生代员工职业易变性产生反馈作用。三是本研究基于本文研究内容，初步构建了新生代员工职业易变性通过企业高管的战略遗憾影响企业人才战略的跨层研究，即组织中的个体行为会受到来自多个层面因素的影响，而组织成员嵌套于组织中，以解释个体层面与组织层面的嵌套现象。

总结与建议

1. 在研究贡献方面，一是提出新生代员工职业易变性概念，并对易变性职业生涯和无边界职业生涯的重合之处进行了融合；二是将遗憾理论运用于管理学研究，补充了战略遗憾的类型与机制，补充了高阶理论中的高管特征情绪；三是将新生代员工职业易变性、战略遗憾、企业人才战略运用到跨层研究中。

2. 在实践建议方面，一是宏观政策层面，政府应考虑新生代员工的职业易变性，制定相关政策，如设立职业转换援助项目，提供培训和支持；建立职业信息服务平台，加强政府主导的职业技能培训。二是中观产业层面，制造业企业与教育机构合作开展技能培训，提升员工技术能力；产业、行业协会共同进行人才市场调研分析，发布洞见报告。三是微观企业层面，企业要多关注新生代员工的职业易变性，提供多样化职业发展路径和培训；建立有效沟通机制，提高员工满意度和忠诚度；预防高管战略决策失误，建立科学决策机制和评估体系；注重人才战略的制定和实施，提高企业核心竞争力。

参考文献

Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.

Azizi S., Hajipour, B., & Danaeefard, H. (2019). Understanding the essence of the phenomenon of "strategic regret": A phenomenological study in the field of behavioral strategy. □□□□□□□□, *11*(2).

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 1-47.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6*(1), 1-22.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies, 18*(1), 43-76.

Coricelli, G., Critchley, H. D., & Joffily, M. (2005). Regret and its avoidance: A neuroimaging study of choice behavior. *Nature Neuroscience, 8*(9), 1255-1262.

Bergh, D. D. (1998). Product-market uncertainty, portfolio restructuring, and performance: An information-processing and resource-based view. *Journal of Management, 24*(2), 135-155.

Davis, J. H., & Einhorn, H. J. (1977). The role of attributional ambiguity in the psychological experience of work: Effects of performance feedback, interpersonal feedback, and achievement orientation. *Organizational Behavior and Human Performance, 20*(3), 356-372.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*, 15-31.

HELI. (2014). Decision regret in the era of artificial intelligence. *Management Science, 60*(8), 262-278.

Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: *The case of Chinese manufacturers. Industrial Marketing Management, 35*, 348-358.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). The psychology of preference. *Scientific American, 246*, 160-173.

Kahneman, D., & Lovallo, D. (2021). *Thinking, fast and slow* (4th ed.). Farrar, Straus and Giroux.

Khan, A. I., Alshihi, H., & Alkhanhari, Z. (2018). Mobile learning adoption in the middle east. *Telematics and Informatics, 32*(4), 909-920.

Kozlowski, S., & Klein, K. J. (2012). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal and emergent processes*. Foundations, Extensions, and New Directions.

Larrick, J. (1993). Motivational factors in decision theories: The role of self-protection. *Psychology Bulletin, 113*(3), 440-450.

Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *Economic Journal, 92*(368), 805-824.

Mathieu, J. E., & Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management, 37*(2), 610-641.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. The MIT Press.

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly, 30*(2), 160-197.

Hoskisson, R. E., Jr, A. C., Tihanyi, L. (2004). Asset restructuring and business group affiliation in French civil law countries. *Strategic Management Journal, 25*(6), 525-539.

Skarlicki, D. P., Jaarsveld, D. V., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1335-1347.

Whittington, R. (1988). Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies, 25*(6), 521-536.

陈伟国. (2016). *T 公司的人才战略研究* [硕士学位论文]. 华南理工大学.

杜凤飞. (2018). 中小企业人才战略规划研究.*现代商业,* (12),38-39.

冯进. (2017). *韦睿公司软件研发人才战略研究* [硕士学位论文]. 上海交通大学.

符谢红. (2013).*易变性职业生涯路径研究* [硕士学位论文] .东华大学.

郭衍宏. (2020). *领导者追随反原型对新生代员工创造力的影响研究* [硕士学位论文] .辽宁大学.

韩抒航，陈几凡. (2022). 中小型企业人才战略发展问题及优化策略. *现代企业文化,* (23), 121-123.

何欣. (2020). *人才战略：人才战略规划、梯队、盘点及激活之道.* 中国法制出版社.

吉祥华. (2023) .长期主义驱动人才战略转型. *人力资源,* (05), 90-91.

贾旭东，谭新辉. (2010). 经典扎根理论及其精神对中国管理研究的现实价值. *管理学报,* (05), 656-665.

李晓鹏. (2021). 新生代员工工作激情对工作绩效和离职倾向的影响：组织认同感的中介作用.*经营与管理,* (02),124-128.

廖卉、庄瑗嘉. (2012). *多层次理论模型的建立及研究方法. 组织与管理研究的实证方法* (第二版). 北京大学出版社.

凌文辁、方俐洛. (1999). 我国大学生的职业价值观研究. *心理学报, 31*(3), 342-348.

芦青、宋继文、夏长虹. (2011). 道德领导的影响过程分析：一个社会交换的视角. *管理学报*(12), 1802-1812.

毛基业. (2020).运用结构化的数据分析方法做严谨的质性研究——

潘思禹. (2018). *国有大中型建筑企业人才战略研究* [硕士学位论文]. 贵州财经大学.

饶俪琳、梁竹苑、李纾. (2008). 行为决策中的后悔. *心理科学, 31*(5), 1185-1188.

苏丽丽. (2021). *S 黄金矿业有限责任公司人才战略研究* [硕士学位论文]. 内蒙古财经大学.

屠俊. (2020). ZS 集团人才战略研究 [硕士学位论文]. 华中科技大学.

万顺科. (2011). 民营企业基于企业发展阶段的人才管理模型. *人力资源管理,* (07), 49-50.

王成. (2020). *人才战略：CEO 如何排兵布阵赢在终局.* 机械工业出版社.

王凤彬、陈建勋. (2010). 跨层次视角下的组织知识涌现. *管理学报,* (01), 17-23.

武君. (2019). *国家能源集团准能大准铁路公司人才战略研究* [硕士学位论文]. 内蒙古财经大学.

邢嘉. (2018). *竞争与发展协同目标下的企业人才战略决策模型研究* [硕士学位论文]. 哈尔滨理工大学.

于晓彤. (2022). *持续导向型人力资源管理* [硕士学位论文]. 西南财经大学.
张志学、鞠冬、马力. (2014). 组织行为学研究的现状:意义与建议. *心理学报*, (02), 265-284.
周石. (2009). 80 后员工 “职业观” 分析. *管理世界*, (04), 184-185.

以焙里思烘培为例：深度解析现代烘焙品牌营销策略
IN-DEPTH ANALYSIS OF MODERN BAKING BRAND MARKETING STRATEGIES: TAKING "BEI LI SI" BAKING AS AN EXAMPLE

段雨欣 [1*], 彭兆棋 [2]
Yuxin Duan[1*] and Zhaoqi Peng[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:** 448227397@qq.com

摘要

本研究以焙里思烘培（BLS）为例，深入探讨了现代烘焙品牌在数字化时代面临的营销策略挑战与优化机会。在 21 世纪的数字化浪潮下，随着中国互联网用户数量的迅猛增长及移动互联网的普及，O2O（Online-to-Offline）模式在餐饮行业中的应用日益广泛，为品牌提供了新的机遇与挑战。通过综合分析调查数据和市场表现，本文识别出 BLS 面临的四个主要问题：品牌知名度和网络影响力不足、O2O 模式整合和优化不足、顾客体验与满意度改善空间，以及市场定位和差异化战略不明确。针对这些挑战，本研究提出了四个创新策略：构建互动性强的数字营销生态系统、优化 O2O 整合模式打造无缝购物体验、深化顾客体验管理提升服务个性化水平、以及明确品牌定位实施差异化竞争战略。这些策略旨在帮助 BLS 加强品牌影响力，改善顾客体验，优化 O2O 服务模式，以及清晰定义市场定位，从而在竞争激烈的市场中脱颖而出。本文的研究不仅为 BLS 提供了实用的策略建议，以应对数字化时代的市场挑战，也为其他烘焙及餐饮行业品牌提供了宝贵的市场洞察和策略指导，有助于这些品牌更好地把握市场机遇，实现可持续发展。

关键词： 烘培行业 O2O模式 营销推广策略 优化策略

Abstract

This study takes BLS Bakery (BLS) as a case study to deeply explore the marketing strategy challenges and optimization opportunities faced by modern bakery brands in the digital era. In the 21st century, with the rapid growth of Internet users in China and the widespread adoption of mobile Internet, the application of the Online-to-Offline (O2O) model in the catering industry has become increasingly widespread, offering new opportunities and challenges for brands. Through comprehensive analysis of survey data and market performance, this paper identifies four main issues faced by BLS: insufficient brand awareness and online influence, inadequate integration and optimization of the O2O model, room for improvement in customer experience and satisfaction, and unclear market positioning and differentiation strategy.In response to these challenges, this study proposes four innovative strategies: building an interactive digital marketing ecosystem, optimizing the O2O integration model to create a seamless shopping experience, deepening customer experience management to enhance the level of personalized service, and clarifying brand positioning to implement a differentiation competitive strategy. These strategies aim to help BLS strengthen brand influence, improve customer experience, optimize O2O service models, and clearly define market positioning, thereby standing out in a highly

competitive market.The research of this paper not only provides BLS with practical strategic suggestions to address market challenges in the digital era but also offers valuable market insights and strategic guidance for other bakery and catering industry brands. This helps these brands better grasp market opportunities and achieve sustainable development.

Keywords: The Baking Industry, O2O Model, Marketing Promotion Strategy, Optimization Strategies

引言

研究背景

在 21 世纪的数字化浪潮中，中国的互联网用户已经超过了 10.79 亿，其中几乎所有用户（99.1%）通过移动设备接入互联网，显示出移动互联网的深远影响。尤其在餐饮行业，O2O（Online-to-Offline）模式不仅成为了连接消费者与服务的桥梁，也为企业提供了新的生态系统来拓展业务和提升用户体验。然而，随着消费者需求的多样化和市场竞争的加剧，特色本土品牌如焙里思（BLS）遇到了前所未有的挑战。

O2O 模式的核心在于通过互联网平台吸引消费者在线上进行交互和交易，然后将这些交易转移到线下实体店进行消费体验。这种模式依赖于强大的在线平台作为用户吸引和服务预订的中心，同时需要线下实体的高效运营来满足用户需求和保证服务质量。与第三方平台如美团、饿了么的合作关系成为了品牌成功实施 O2O 模式的关键，通过这些平台，品牌能够接触到更广泛的潜在客户，同时利用平台的物流和支付系统来提供无缝的服务体验。

作为一家源自重庆的烘培品牌，焙里思（BLS）在采用 O2O 模式中遇到了多重挑战。首先，如何在众多品牌中脱颖而出，提升品牌影响力和可见度是一个重要问题。其次，与第三方平台的合作策略需要进一步优化，以确保品牌利益最大化，同时保持产品和服务质量。最后，随着消费者需求的不断变化，如何快速适应市场并创新服务模式以满足消费者期望，也是 BLS 面临的一个关键挑战。

研究目的

本研究旨在深入探讨 O2O 模式在烘培行业中的应用，特别是焙里思（BLS）品牌如何有效利用 O2O 模式来提升品牌竞争力、优化与第三方平台的合作关系，并应对市场挑战。通过对 BLS 品牌的案例分析，本研究希望揭示成功实施 O2O 模式的关键因素，探索品牌如何通过创新的营销策略和服务模式，不仅满足当前市场的需求，还能预见并引领未来的消费趋势。最终，本研究期望为烘培行业的其他品牌提供实用的策略和见解，以在数字化时代中实现持续增长和成功。

文献综述

O2O 模式的定义与理论研究

O2O（Online-to-Offline）模式是一种创新的商业策略，旨在通过线上的互动和交易吸引消费者，然后引导他们到线下实体店进行消费体验。这种模式有效地桥接了虚拟世界与现实世界之间的鸿沟，为消费者提供了无缝的购物体验。江积海等（2017）在他们的研究中，深入分析了 O2O 商业模式，强调了它是在线虚拟世界与线下现实世界相互作用的商业模式。他们认为，这种模式借助移动互联网等数字化技术的发展，不仅促进了在线业务的增长，也为线下业务带来了新的生机。孔栋等（2016）进一步细化了 O2O 模式的定义，将其描述为一种基于

互联网的商业模式，通过线上线下的协同优势，结合消费者的地理位置，为消费者提供更佳的消费体验。他们的研究指出，O2O 模式能够有效利用本地市场的特点，为消费者提供个性化和便捷的服务，同时为商家创造额外的价值和竞争优势。在 O2O 模式的理论框架内，张文（2016）探讨了传统企业在互联网时代的转型。他认为，在 O2O 模式下，企业必须改变其经营理念和运行模式，实现线上与线下的紧密合作。这种转型不仅有助于企业适应新的发展趋势，也能够创造新的竞争优势，为消费者带来更加丰富和满意的体验。曾海涛（2016）在其研究中强调了 O2O 转型对传统企业的重要性。他指出，O2O 模式的实施是线上线下有机结合的体现，能够发挥出一加一大于二的效果。通过这种模式，传统企业不仅可以扩大市场覆盖范围，还能够提高效率和服务质量，从而在激烈的市场竞争中脱颖而出。

O2O 模式的起源与发展

O2O（Online-to-Offline）模式，这一创新的商业模式最早由 Trial Bay 的 CEO 兼创始人 Alex Ram bell 在 2010 年通过一篇发表在 Tech Crunch 上的文章中提出。他的提议标志着一种全新商业模式的诞生，这种模式很快引起了全球商界的关注，并于同年被引入中国，开启了中国 O2O 模式的发展之旅。

中国的 O2O 模式发展受到了移动互联网和数字化技术快速发展的极大推动。随着智能手机的普及和移动互联网技术的进步，O2O 模式在中国迎来了快速发展的黄金时期。特别是从 2013 年到 2015 年，中国 O2O 创业经历了一个大爆炸式的增长阶段，尤其在餐饮外卖、汽车服务、旅游、教育以及交通出行等本地生活服务领域取得了显著成绩。

在理论研究方面，多位学者对 O2O 模式进行了深入分析与探讨。王慧（2015）在他们的研究中，将 O2O 模式定义为一种新的商业模式，其中在线的虚拟世界（online）与线下的现实世界（offline）相互作用，这种模式大大促进了在线业务的发展，同时也推动了线下业务的增长。通过 O2O 模式，许多企业能够创新地实现价值创造和竞争优势。吴锦峰等（2016）的研究进一步阐述了 O2O 模式的核心，即实体商家通过将线下商家、消费者的地理位置与互联网结合，利用线上线下的协同优势，在本地市场为消费者提供更好的消费体验。这种模式不仅增加了消费者的便利性，同时也为商家创造了额外的价值。此外，张荣梅（2023）在其研究中强调，O2O 模式下的传统企业需要改变自身的经营理念和运行模式，从线下转移到线上并与线下紧密合作，以适应互联网时代的新发展趋势。这种转变为传统企业带来了新的竞争优势，也为消费者创造了更加丰富多彩的消费体验。

餐饮行业的 O2O 应用与创新

餐饮行业的 O2O 模式成功地将线上的便利与线下的餐饮体验相结合，为消费者提供了前所未有的便捷和满意度。特劳特（2015）在其著作《Positioning》中指出，餐饮业应根据自身的市场细分和策略，实施差异化战略和定位，以在消费者心智中占据领先地位。这一理论为餐饮企业在 O2O 模式下的市场定位提供了重要的指导思想，强调了在互联网背景下，餐饮企业需要通过明确的品牌定位和差异化的服务来吸引消费者。在营销策略方面，互联网为餐饮企业提供了新的宣传渠道和顾客互动方式。张敏等（2015）的研究发现，网络口碑对消费者的购买行为有着显著影响，数量多和倾向于主观评价的网络口碑能够促使消费者产生购买行为。这启示餐饮企业在 O2O 平台上高度重视顾客评价管理，利用正面的口碑效应吸引更多的顾客。此外，程拓等（2015）通过回顾餐饮 O2O 十年发展历史，揭示了从点评、订餐、团购到外卖的演变过程，并指出商家应探索消费者痛点，更好地释放企业能力。这表明，餐饮企业在 O2O 模式下应持续创新服务，以满足消费者日益增长的需求和期望。对于休闲甜品行业，杨

光（2015）提到，许多自创品牌需要为自身的发展找到合适的市场拓展路径，以实现稳步扩张。这意味着在 O2O 模式下，细分市场和特色服务的探索对于餐饮品牌的成长至关重要。谷悦（2016）进一步指出，在新的餐饮 O2O 团购市场中，外卖平台将要关注 2B 市场，企业消费的团餐是餐饮业中一个存量市场，具有强大的付费能力。这展示了餐饮 O2O 模式探索新市场和新服务模式的潜力。

文献述评

目前的研究深入探讨了 O2O 模式的理论基础，强调其在促进在线与线下业务协同发展方面的作用，但当前文献在探索特定行业，如餐饮业中 O2O 模式的应用与创新方面仍显不足。尤其是在如何通过 O2O 模式实现餐饮业市场定位的精确化、差异化服务的创新以及顾客体验的优化等方面，现有研究往往缺乏具体的案例分析和深入的策略探讨。本研究首次将焙里思烘培作为研究对象，深入分析其在餐饮行业中 O2O 模式应用的成功案例；明确提出通过 O2O 模式加强餐饮企业品牌定位的具体策略；并探讨如何通过网络口碑管理和服务创新提升顾客体验，最后，本研究将探索 O2O 模式在促进餐饮企业向 2B 市场扩展中的应用潜力，为餐饮行业的数字化转型提供新的思路和策略。

研究方法

文献资料法

本研究通过广泛的文献检索和综合分析，搜集并归纳了关于烘培行业中 O2O 模式应用的相关学术文献和理论框架。此过程涵盖了对营销推广理论的深入分析，以及对 BLS 品牌当前营销现状的系统梳理，旨在识别存在的挑战并构想解决策略。通过这一方法，本文建立了研究的理论基础，为后续分析提供了坚实的参考框架。

调查问卷法

发放 220 份调查问卷，有效问卷为 212 份，以便获得对当前市场动态和消费者行为的深刻理解。这些分析结果为制定针对性更强、更为精准的营销策略提供了科学依据，从而助力 BLS 品牌在烘培行业中的 O2O 模式应用实现最优化。

案例研究法

通过对 BLS 品牌的案例分析，本研究希望揭示成功实施 O2O 模式的关键因素，探索品牌如何通过创新的营销策略和服务模式，不仅满足当前市场的需求，还能预见并引领未来的消费趋势。

研究结果

问卷设计

本研究通过设计问卷，收集了 212 份有效样本，以评估消费者对焙里思品牌的认知、购买行为和满意度。问卷内容涵盖了消费者基本信息（如性别、年龄、职业和月收入情况）、了解焙里思的渠道、购买渠道偏好以及对焙里思产品和服务的评价。

通过网络平台和现场分发的方式收集问卷数据，确保了数据的广泛性和多样性。收集到的数据经过清洗和编码处理后，使用统计软件进行了频数分析、百分比计算及均值和标准差的计算，以揭示受众群体的特征、消费者偏好和品牌评价的关键指标。

焙里思问卷数据分析

根据表 1 中的问卷数据进行分析：性别分布方面， BLS 品牌的受众群体中女性数量为 129 人，占总调查对象的 60.85%，而男性数量为 83 人，占总调查对象的 39.15%。这一数据明显显示，在 BLS 品牌的消费者中，女性占据了较大比例，成为 BLS 产品的主力消费群体。年龄分布的分析结果显示，受访者主要分布在年轻到中年的年龄段。具体来说，18 岁以下的受访者有 8 人，占总数的 3.78%；18 至 30 岁的受访者有 130 人，占总数的 61.32%；31 至 40 岁的受访者有 60 人，占总数的 28.3%；41 至 50 岁的受访者有 10 人，占总数的 4.71%；最后，51 岁以上的受访者有 4 人，占总数的 1.89%。这表明 BLS 品牌的主要受众集中在 18 至 30 岁之间，占据了受访群体中的大多数。职业分布方面，数据揭示，公司职员和自由职业者是 BLS 品牌消费者的主要职业类别，分别占受访者总数的 51.89%和 22.64%。具体而言，公司职员有 110 人，而自由职业者有 48 人，这两个群体合计占了受访者总数的 74.53%。这一分析表明，BLS 的产品和服务在职场人士和自由职业者中具有较高的受欢迎度。在月可支配收入方面，数据显示，受访者的月收入主要集中在 2000 至 6000 元之间。具体来说，月收入在 2000 元以下的受访者有 32 人，占 15.09%；月收入在 2001 至 4000 元之间的受访者有 67 人，占 31.60%；月收入在 4001 至 6000 元之间的受访者有 70 人，占 33.02%；月收入在 6001 至 8000 元之间的受访者有 22 人，占 10.38%；而月收入在 8000 元以上的受访者有 21 人，占 9.91%。这一收入分布表明，BLS 的消费者主要属于中等收入水平。

表 1: 调查对象基本信息分析

名称	选项	频数	百分比(%)
性别	男	83	39.15
	女	129	60.85
年龄	18 以下	8	3.78
	18 - 30	130	61.32
	31 - 40	60	28.3
	41 - 50	10	4.71
	51 以上	4	1.89
职业	在校学生	42	19.81
	公司职员	110	51.89
	自由职业	48	22.64
	其他	12	5.66
月收入情况	2000 元以下	32	15.09
	2001 - 4000 元	67	31.60
	4001 - 6000 元	70	33.02
	6001 - 8000 元	22	10.38
	8000 元以上	21	9.91

图 1BLS 了解渠道数据分析

通过对 212 份有效样本的数据分析，发现消费者主要通过朋友推荐（41.98%）和社交媒体宣传（16.04%）了解到焙里思（BLS）品牌，这两种渠道累计占比达到 58.02%。此数据突显了口碑营销对于 BLS 品牌推广的关键作用，表明 BLS 已在目标顾客群体中建立了正面的品牌形象。同时，通过外卖平台推荐（39.02%）和视频平台推广（12.2%）获知 BLS 的顾客比例揭示了网络渠道在品牌宣传策略中的重要性。尽管这些数字渠道的比例略低于个人推荐，但仍展现了 BLS 在运用网络媒介进行品牌推广的有效性。因此，对于 BLS 来说，未来的市场推广战略应更加重视并优化这些网络渠道的使用，以提升品牌在数字化环境中的可见度和影响力，进而加强与消费者的互动和连接。

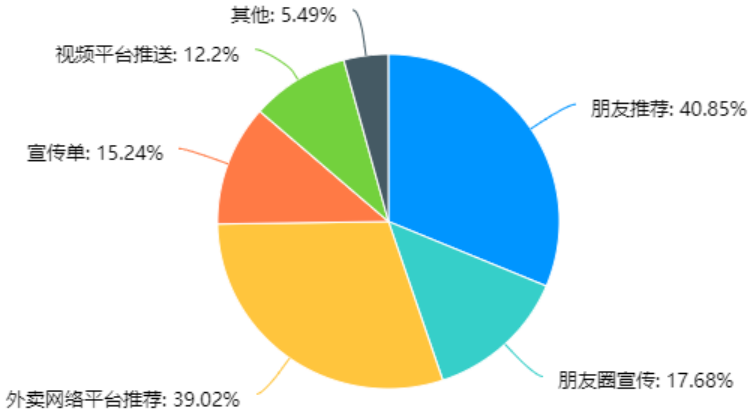


图 1: 了解 BLS 的途径

图 2BLS 购买渠道数据分析

从 212 份有效样本的图 2 数据分析中得知，有 46.95%的消费者选择直接访问实体店购买焙里思（BLS）品牌产品，而通过网络外卖平台购买的消费者比例为 33.54%。同时采用这两种购买方式的消费者占比 3.66%，说明这两个渠道共占消费者购买途径的 84.15%，成为 BLS 销售的核心渠道。然而，网络外卖渠道的 33.54%占比表明 BLS 在网络营销领域的潜力尚未被充分挖掘。同时，通过网络预订后到店自取的方式仅占 11.59%，这一较低比例反映出 BLS 未能充分利用和宣传这一便捷的线上购物模式。针对这些发现，BLS 需要对其服务提供和营销宣传策略进行细致的优化和提升。具体而言，BLS 应加强对线上购物平台的宣传力度，改善用户界面，简化购买流程，并通过社交媒体和数字营销策略增加对外卖服务和线上预订自取服务的曝光。通过这些措施，BLS 旨在提升消费者的线上购物体验，鼓励更多消费者利用网络渠道进行购买，从而在数字化时代中提升品牌的市场竞争力和顾客满意度。

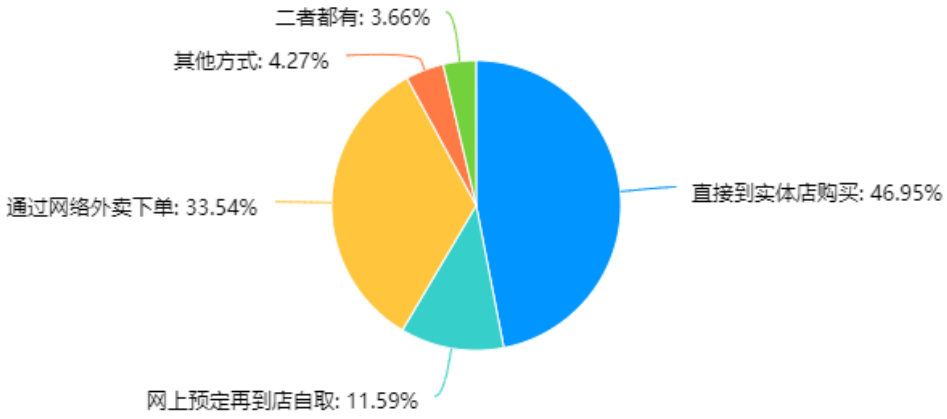


图 2: 购买 BLS 的渠道

表 2BLS 核心变量数据分析

量表 2 的数据整理显示，所有变量的平均值均超过 3 分，暗示大多数参与调查的消费者对焙里思（BLS）的评价倾向于“一般”或以上。具体来看，产品品质和顾客满意度的评分均在 3.5 左右，表明 BLS 在这些关键方面的表现达到了中上等水平，但仍有提升空间。然而，消费者对于 BLS 产品的定价存在一定程度的担忧，认为价格可能偏高，这反映出定价策略需要进一步优化以满足市场需求。在服务质量方面，消费者对 BLS 店内的便利性、服务态度和环境体验给予了正面评价。这表明 BLS 在提供良好的顾客体验方面做得相当不错。不过，对于外卖服务的包装和通过美团/饿了么平台的使用满意度较低，平均得分仅为 3.020 和 3.282，指出 BLS 在外卖服务方面还有改进的必要，特别是在包装和平台操作体验上。其他方面，如产品口感、产品种类、新鲜度、造型满意度以及 O2O 外卖平台的总体满意度，消费者的评价普遍积极，平均值接近或超过 3.5 分。这进一步证实了 BLS 在多个维度上已建立起积极的品牌形象，同时也突显了在定价策略和外卖服务优化方面的改进潜力。

表 2: BLS 核心变量数据分析

变量	题项	样本量	平均值
定价	A8、焙里思的产品的价格在烘培行业属于平民价	212	3.084
	A9、焙里思的定价是合理化的	212	3.136
产品	B10、我很喜欢店里的产品口感风味	212	3.530
	B11、焙里思的产品种类繁多	212	3.144
	B12、焙里思材料选用很健康	212	3.415
	B13、焙里思的新鲜度有所保障	212	3.476
	B14、焙里思蛋糕的造型很出彩，能满足我的要求	212	3.249
服务	C15、在焙里思店内的消费很便利	212	3.015
	C16、店内服务人员的态度很好，服务很到位	212	3.381
	C17、服务人员会主动引导我如何用网络预约购买	212	3.215
	C18、店内的环境及体验服务都让我很舒心	212	3.419
	C19、我觉得焙里思的外卖包装能较好保持蛋糕样式	212	3.020

变量	题项	样本量	平均值
	C20、我对美团/饿了么的焙里思外卖服务感觉很满意	212	3.282
	C21、我关注了焙里思的微信公众号并且经常查阅	212	3.012
满意度	D22、我对焙里思 O2O 外卖平台的总体感觉很满意	212	3.492
	D23、总体来说，我在焙里思的消费很满意	212	3.415
	D24、如果有机会，我愿意把焙里思推荐给朋友	212	3.42

讨论

在营销推广策略的过程中，尽管 BLS 在策略的各个阶段取得了一些成果，但仍存在一些问题，归纳起来主要有以下几个方面：

1. 品牌知名度和网络影响力不足

根据调查数据，虽然朋友推荐（41.98%）和社交媒体宣传（16.04%）是消费者了解 BLS 品牌的主要渠道，这一数据揭示了 BLS 在构建品牌知名度和网络影响力方面还有很大的提升空间。特别是在社交媒体宣传方面，尽管已有一定的基础，但与朋友推荐相比，社交媒体作为一个重要的线上宣传渠道的潜力远未被充分挖掘。虽然通过外卖平台推荐和视频平台推广的方式了解 BLS 的消费者比例为 39.02%和 12.2%，但也表明需要进一步优化和扩大这些网络渠道的使用效果。BLS 应该利用好每一个网络推广渠道的特点和优势，进行全面的网络营销策略规划和实施。

2. O2O 模式整合和优化不足

根据调查数据，尽管有 46.95%的消费者选择直接访问实体店进行购买，而通过网络外卖平台购买的消费者占比为 33.54%，这两个渠道成为了 BLS 品牌销售的主要方式。然而，同时采用这两种购买方式的消费者占比仅为 3.66%，且通过网络预订后到店自取的方式仅占 11.59%，这些数据表明 BLS 在 O2O 模式的应用上还存在明显的不足，特别是在提供一种无缝、便捷的购物体验方面。这一发现指向了一个关键问题：尽管 BLS 已经通过线上和线下渠道提供服务，但这两个渠道之间的整合不够紧密，导致消费者可能未能充分感受到 O2O 模式带来的便捷和高效。例如，如果线上预订和线下自取流程复杂或不明确，消费者可能更倾向于选择他们熟悉的购买方式，而不是尝试新的服务模式。此外，这也反映出 BLS 在宣传和推广其 O2O 服务时可能未能有效地达到目标消费者，使得消费者对这些服务的认知和利用不足。

3. 顾客体验与满意度较低

基于调查数据对 BLS 的顾客满意度进行深入分析，发现尽管客户对 BLS 的总体评价呈现积极态势，但在特定领域存在明显的改善空间。核心变量数据分析显示，在定价、外卖服务包装以及通过美团/饿了么等第三方平台的满意度方面，客户的评价相对较低。这些反馈点出了 BLS 在提升顾客体验和满意度方面需要关注和改进的关键领域。首先，关于定价问题，平均值在 3.084 至 3.136 之间的数据反映出部分顾客认为 BLS 的产品价格偏高，或者定价策略缺乏合理性。在市场竞争激烈的烘焙行业，价格敏感度是影响消费者购买决策的一个重要因素。其次，外卖服务包装的满意度评分仅为 3.020，表明顾客对于外卖产品的包装存在一定程度的不满。在外卖服务日益普及的今天，包装不仅要保证食品安全和卫生，还需要具备一定的美观性和品牌识别度，以提升顾客的开箱体验。最后，通过美团/饿了么等第三方平台的满意度

平均值为 3.282，这可能指向顾客在使用这些平台时遇到的问题或不便，比如订单处理的速度、服务质量或用户界面的友好度等方面。

4. 市场定位和差异化战略不明确

结合调查数据显示，BLS 品牌在特定消费群体中虽然已有一定知名度，但在整体市场中的定位和差异化战略仍显不足。这一问题表明，尽管 BLS 提供了多样化的烘焙产品和服务，但可能未能有效地传达其品牌独特性，或在消费者心中建立清晰、鲜明的品牌形象。这在竞争激烈的市场环境中，可能导致品牌吸引力和市场份额的不足。首先，调查数据中反映出的消费者对 BLS 的定价感知问题，可能与市场定位不明确有关。如果消费者对 BLS 的定价有疑虑，这可能是因为BLS在传达其产品价值和品牌定位方面未能做到足够清晰。例如，如果BLS的定位是提供高品质、独特风味的烘焙产品，但消费者对此认知不足，可能会认为价格偏高。其次，外卖服务包装和第三方平台满意度方面的反馈揭示了 BLS 在服务细节和顾客体验上的差异化战略也存在提升空间。差异化不仅仅体现在产品本身，也包括服务和顾客体验。

总结与建议

本研究深入分析了以焙里思烘培（BLS）为例，探讨了现代烘焙品牌营销策略在数字化时代的应用和挑战。通过综合考察 BLS 品牌的市场表现和顾客反馈，本研究揭示了四个主要问题：品牌知名度和网络影响力不足、O2O 模式整合和优化不足、顾客体验与满意度改善空间、以及市场定位和差异化战略不明确。针对这些问题，本研究提出了相应的优化策略，旨在帮助 BLS 及类似品牌在激烈的市场竞争中提升其竞争力。

1. 构建互动性强的数字营销生态系统

针对“品牌知名度和网络影响力不足”的问题，BLS 可以构建一个以用户为中心的互动性强的数字营销生态系统。这不仅仅是在社交媒体上发布内容，而是要通过利用最新的技术如增强现实（AR）、虚拟现实（VR）以及人工智能（AI）来创造独特的品牌体验。例如，通过开发一个 AR 应用，顾客可以在自己的家中虚拟体验烘焙过程，或者利用 AI 技术提供个性化的产品推荐。同时，建立在线社区鼓励用户生成内容（UGC），以真实顾客的声音增强品牌信任度和社区感，这些创新的互动方式将极大提升 BLS 的品牌知名度和网络影响力。

2. 优化 O2O 整合模式，打造无缝购物体验

面对“O2O 模式整合和优化不足”的挑战，BLS 需要通过技术创新来优化其 O2O 整合模式，打造无缝的购物体验。具体策略包括开发一款集成化的应用程序，该应用不仅提供线上购物功能，还能整合线下体验，如实时库存查询、预约烘焙课程、虚拟排队等服务。此外，引入智能物流系统，实现精准的配送时间预测，减少顾客等待时间。通过数据分析，个性化推荐系统可以根据顾客的购买历史和偏好，提供个性化的产品和服务，从而提升顾客的购物体验和满意度。

3. 深化顾客体验管理，提升服务个性化水平

针对“顾客体验与满意度改善空间”的问题，BLS 可以通过深化顾客体验管理来提升服务的个性化水平。这包括利用大数据和 AI 技术深度了解顾客需求，实现从产品设计、定价策略到营销推广的全方位个性化定制。例如，引入机器学习算法优化外卖包装，不仅保证食品安全，还能根据顾客喜好调整包装设计。同时，通过建立多渠道反馈机制，实时收集顾客意见，快速响应并调整服务策略，确保顾客体验的持续优化。

4. 明确品牌定位，实施差异化竞争战略

针对“市场定位和差异化战略不明确”的问题，BLS 应明确品牌定位，并实施差异化竞争战略。首先，BLS 可以聚焦于特定的市场细分，如专注于提供高品质、原料天然的健康烘焙产品，通过这一明确的市场定位来区分于竞争对手。其次，通过创新产品开发，如引入地方特色食材或融合国际烘焙趋势，开发独具特色的新产品，以产品创新实现市场差异化。此外，BLS 还可以通过实施可持续发展战略，如使用可再生材料的包装，强调企业的社会责任，以此来强化品牌形象，吸引更多有共鸣的顾客。

综上所述，通过实施这些策略，BLS 不仅能够更好地满足消费者的需求，提高其在烘焙市场的竞争地位，还能促进品牌忠诚度的提升和业务的持续发展。最终，这将有助于 BLS 在 O2O 烘焙市场中实现长期成功和增长。

参考文献

王慧. (2015).互联网下餐饮企业 O2O 营销模式的选择与运用. *商业经济研究*(32),79-80.

谷悦. (2016).餐饮 O2O 转战团餐新市场. *中国食品* (5),2.

孔栋, 左美云, 孙凯.(2016). “上门”型 O2O 模式构成要素及其关系:一个探索性研究 . *管理评论* 28 (12),244-257.

江积海, 王烽权. (2019).O2O 商业模式的创新导向:效率还是价值?——基于 O2O 创业失败样本的实证研究. *中国管理科学* 27 (4),56-69.

张文. (2018).基于 SWOT 分析的知识付费平台的营销策略初探. *现代商业*(9),16-17.

曾海涛. (2016).从电商策略“偏离”看传统企业 O2O 转型失败. *企业管理* (11),51-53.

杨帆. (2023).O2O 模式下零售企业营运资金管理研究. *营销界*(18),44-46.

吴锦峰, 常亚平, 侯德林.(2016).O2O 零售系统顾客采纳意愿实证研究——基于网络购物经验的调节作用. *中国流通经济* 30 (05),72-80.

张荣梅, 胡文岭, 刘烨.(2023).数字平台经济下河北城乡连锁店 O2O 电子商务流通模式研究. *智慧农业导刊* 3 (22), 9-13.

张敏. (2015).顺丰速运冷链物流现状分析. *商*(50),229.

程拓.(2015).内外资酒店品牌之争. *中国外资*(5),24-25.

杨光. (2015).互联网+”时代的天堂产业. *决策*(12),62-63.

Amirhossein T, Seyedehmona M, Arash D, et al. (2023).Organic food market segmentation based on the neobehavioristic theory of consumer behavior. *British Food Journal*,125(3), 810-831.

影响海垦西联农场公司转型发展战略因素的研究

THE FACTORS INFLUENCING THE TRANSFORMATION AND DEVELOPMENT STRATEGY OF HAIKEN XILIAN FARM COMPANY

苏保财 [1*]，张洪烈 [2]

Baocai Su[1*] and Honqlie Zhang[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:** 610809704@qq.com

摘要

在中国国务院提出将海南省建成具有较强国际影响力的高水平自由贸易港的背景下，作为海南省最大的国有农业企业集群，海南省农垦投资控股集团有限公司迫切需要弄清楚进一步转型发展的战略方向与路径的。本文以海南省农垦投资控股集团有限公司的二级公司—海南农垦西联农场有限公司为例，探讨研究西联农场公司转型发展的战略方向与路径。通过分析发现，西联农场公司战略制定中需要解决四方面问题：缺乏明确特色定位、体制机制改革有待深化、生产经营方式寻求突破，运营效率有待提升、人才引进和培养力度提升。

关键词: 西联农场公司 转型发展 SWOT 分析 影响因素

Abstract

In the context of China’s State Council's proposal to build Hainan Province into a high-level free trade port with strong international influence, as the largest state-owned agricultural enterprise cluster in Hainan Province, Hainan Agricultural Reclamation Investment Holding Group Co., Ltd. urgently needs to figure out the strategic direction and path of further transformation and development. Taking Hainan Agricultural Reclamation Investment Holding Group Co., Ltd. as an example, this paper discusses the strategic direction and path of the transformation and development of Hainan Agricultural Reclamation Xilian Farm Co., LTD. Through the analysis, it is found that Western Union Farm Company needs to solve four problems in the development of strategy: lack of clear characteristic positioning, system and mechanism reform to be deepened, production and management mode to seek breakthroughs, operation efficiency to be improved, talent introduction and training to be enhanced.

Keywords: Western Union Farm Company, Transformation and Development Strategy, SWOT Analysis, Influencing Factor

引言

在 2015 年与 2017 年国家、海南省政府出台一系列政策，明确指出国有农场要向农场企业化方向改革，要融入地方发展。2020 年 6 月 1 日，中共中央、国务院印发了《海南自由贸易港建设总体方案》，提出将海南省建成具有较强国际影响力的高水平自由贸易港。作为海南省最大的国有农业企业集群，海南省农垦投资控股集团有限公司肩负着打造成为海南新的经济增长极的重要使命，以及积极投身海南自贸港建设义不容辞的责任。海南自由贸易港建设对海南农垦的转型和发展战略提出了新要求、新挑战。本文以海南省农垦投资控股集团有限公司的二级公司-海南农垦西联农场有限公司为例，研究影响其转型和发展的战略因素，将更有助于推动海南农垦进一步深化改革，为其他农场公司转型发展提供可资借鉴的实践经验，对于农垦企业的后续改革、经济发展和海南自贸港建设具有重要指导意义。

研究目的

目前，海南农垦进一步深化改革已经基本完成，但国有农场公司制改造后的出路模糊不清，需要去理清其发展方向。本文研究全面分析西联农场公司内外环境，调查收集职工人员对待公司转型发展战略实施的真实看法，意在寻找西联农场公司可能存在的发展问题及制定战略主持导向，帮助西联农场公司在自贸港建设大背景下的转型发展完善战略体系，确定战略定位和主要发展目标，形成国有农场战略路径，使研究真正具备推动西联农场公司和其他海南农垦农场公司现实发展的作用。

文献综述

1. 国有农垦企业转型研究

农垦企业具有历史特殊性。国有农垦企业转型研究中，许多学者多关注的是国有农场公司制转型问题，如转型的动因、转型发展的定位、转型方向等。

国有农场转型发展的动因更多取决于外部条件。刘润等（2020）认为国有农场转型发展是由区位、规模、产业、体制和环境五方面带来的。李进华（2015）的研究表明，新形势下，农业企业发展向技术、管理、创新要效益已成为共识，这对生产方式落后、组织庞大、产品技术含量和附加值低的国有农场经营管理与生产方式产生巨大冲击。黄冠和董再平（2021）认为农场实行公司化改革结果关系到国家粮食安全和现代农业的发展。国有农场进行公司制改革是必然路径。

国有农场公司制改革后，首先需要考虑其自身定位。王纯武等（2015）认为国有农场公司的战略定位应由传统经营管理模式向现代企业转变，由生产型向科研生产型转变。如农牧团场发展选择了农工商联合的股份有限公司模式（祝宏辉，2000）。

推进国有农场公司制改革，要从构建三级运行架构的母子公司管理体制、构建农场公司治理机构、构建灵活高效的国有农场经营机制入手。李红梅（2022）认为农场转型后的发展方向应建立在农场经济业态和企业形态的基础之上，其发展空间在生态高效种养模式、农业专业化服务及市场营销拓展等领域。与李红梅的观点类似，王莹等（2020）通过加强科研育种、调整产业结构、拓展服务体系和完善体制转型 4 种方式来提升国有农场的社会竞争力。国有

农场公司的发展方向很大程度上与其自身的核心竞争力有关。国有农场公司选择转型的方式各有不同，较为典型的是华阳河农场提出了“完善两田，统一流转，市场运作，调整地租，规模经营，完善服务，促进三增”的二十八字农场公司化转型方针（王洪，2018）。

2. 国有农垦企业发展战略研究

发展战略就是关于企业如何发展的理论体系。发展战略的实施可实现企业快速、健康、可持续的发展。国有农场在先后历经公司制转型、发展战略的制定和实施以后，逐渐显露出了阶段性成效。较为典型的案例如逊克农场公司以“北安模式”推动“双控一服务”，实现公司降成本、增质量、增产能、增效益（单建军，2023）。战略制定和实施对国有农场公司的发展具有正确导向的作用，研究价值颇高。

国有农场在历经公司制转型后需要明确的是公司应该选择什么样的发展战略，这很大程度上是由战略管理对象的特点决定的。潘琳等（2020）以陕西华阴农场为案例，提出国有农场垦地融合开展顶层设计与空间规划、三产融合建立现代农业产业体系、加强用地保障优化人居环境、保护传承与创新农垦文化、推进经营管理体制机制创新等战略。战略制定需要对企业目前所处地位进行整体评估（Shaporova and Koloskova，2020）。Tynchenko（2019）认为农业企业在制定战略时应对企业优劣势进行全面分析。Viktoriia（2016）指出了优化不同竞争力水平的农业企业现有竞争战略潜力的途径。

国有农场公司制改革是一项系统工程，不少农场盲目跟风，没有依据自身实际情况制定发展计划，这也就导致了在公司制转型发展暴露出不少问题。如李勇波（2022）的表明国有农场公司制改革后出现营收总量不大、盈利能力较弱现象；汪占琪和柴双进（2000）更是指出并且面临着产权难以清晰、政企难以彻底分开、人员和债务问题解决难等问题。高峰（2018）分析了公司制改革后国有农场作为市场经营主体在预算管理方面所面临的问题。其次，姜超（2019）说明了公司制改革后问题发生的另一主要原因是属地政府在资金、政策支持方面把农场公司边缘化的现象。

文献述评

通过文献综述可知，目前研究多从国有农场公司制改造的原因分析，到战略制定和实施都形成了较为丰富的研究方法和结论，给本文提供了大量可借鉴之处。在动因分析上，各专家学者均持有不同意见，存在较大分歧；在战略选择上，比较缺少基于理论方法和现实实践相结合的系统分析；对国有农场公司转型后取得的成就有清晰的描述，但是对过程模糊化，缺少链条思路。

总体来看，关于国有农场公司制改革的研究较少，涉及到公司发展战略的研究成果参考价值有限。针对国有农场公司转型发展和发展战略的研究较少。本研究拟在建设海南自贸港的大背景下，评析公司内外部环境，对公司内部收集员工对公司转型发展的意见看法，挖掘“人”的因素，以形成最贴切实际，也更利于促进公司发展的战略路径和保障措施。

研究方法

本文研究在阅读大量文献和实践材料的基础上，利用文献分析法、实地调研法、问卷调查法、SWOT 战略工具分析方法、统计分析法基础上得出本文的研究结果。

（1）文献分析法。本文收集了国内外大量国有农场公司制转型案例和其战略研究文献，通过整理分析，提取了当中具有借鉴价值的重要理论和成果，并做好归纳总结。后续将现有文献资料一起，多向且全面融合，形成西联农场公司制改革后最贴切于现实发展的战略路径和路径实施保障措施。

（2）实地调研法。通过实地调研西联农场公司内部经营状况、属地环境和其他兄弟公司经营情况等，获取第一手珍贵资料，真实了解公司内外部，寻找出最具针对性的发展思路，为解决存在问题、整体分析研究提供实际参考价值。

（3）问卷调查法。合理设置了问卷指标，利用职务便利向公司内部发放问卷，并邀请公司内部人员填写，目的是获取到公司人员关于公司转型发展战略、文化、凝聚力，以及个人职业发展状况最真实的评价和看法，以增加本文结论的真实性。共发放 285 份问卷，回收 285 份，有效问卷 285 份，回收率 100%。

（4）SWOT 战略工具分析方法。基于海南自贸港建设的大背景下，利用 SWOT 战略分析方法，对西联农场公司内部优劣势和外部机会威胁四个方面进行了客观评价，并对分析结果综合考量。构建了 SWOT 分析矩阵，由此综合形成西联农场公司发展战略路径。

1. 海南农垦西联农场公司组建过程与组织架构

海南农垦西联农场有限公司的前身是 1952 年 12 月创建的国营西联农场，位于海南省儋州市市郊，毗邻洋浦经济开发区。2017 年 3 月 23 日，国营西联农场顺利完成公司制改革，成立海南农垦西联农场有限公司。公司拥有土地面积 170107.8 亩。公司场部的土地与市区接壤，被儋州市政府规划定位为：那大城区的北部片区门户和重要综合服务区，儋州市特色旅游小镇和特色农产品生产及贸易中心。2021 年，兰洋农场正式划归西联农场公司，作为第四个片区。随后，加快改革进度，将四大片区分别成立为西联直属公司、西流分公司、新盈分公司以及兰洋分公司。西联农场公司组织架构如图 1 所示。

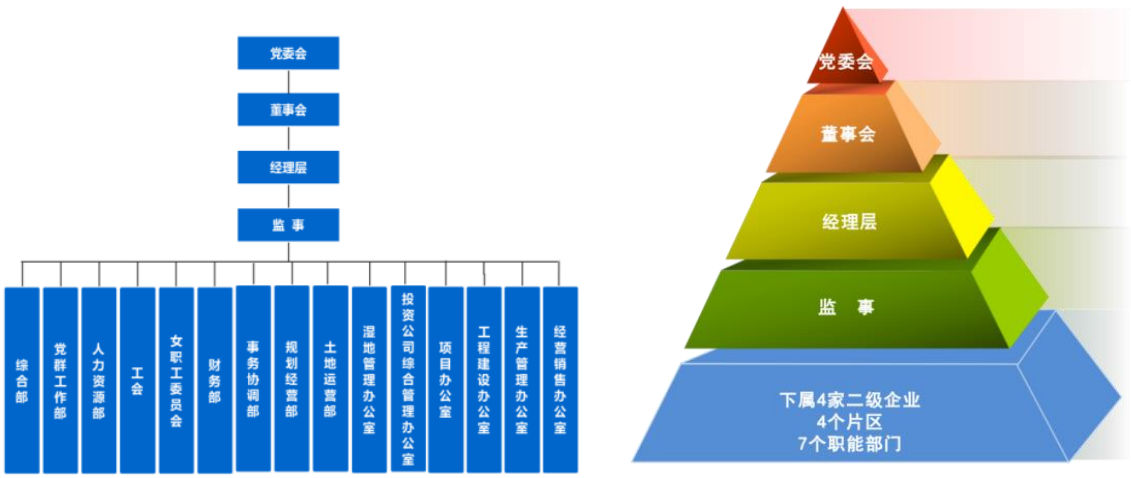


图 1: 西联农场公司组织架构

2. 问卷调查设计

本次问卷调查对象为西联农场公司全体员工。被调查样本的基本情况进行统计后如表 5 所示。本次调查样本整体以男性为主，占比 82.11%，学历分布上以高中及以下学历为主，占比 61.75%，专科学历占比 24.21%，本科学历占比 14.04%。年龄分布在 36-50 岁、51 岁及以上的人群分别占比 44.56%和 42.46%，以中年为主。如表 1 所示。为准确把握公司运营管理人员对农场公司战略转型的理解和认知，以下均使用管理与运营人员（护林员职级及以上）的 159 份样本进行统计性分析。

表 1: 整体调查样本基础信息

背景变量	类别	频次	比例
性别	男	234	82.11%
	女	51	17.89%
年龄	25 岁以下	2	0.7%
	26 - 35 岁	36	12.63%
	36 - 50 岁	127	44.56%
	51 岁以上	121	42.46%
学历	高中及以下	176	61.75%
	大学专科	69	24.21%
	大学本科	40	14.04%
所属公司	西联农场公司	44	15.44%
	西联农场直属分公司	59	20.7%
	新盈农场分公司	62	21.75%
	西流农场分公司	66	23.16%
	蓝洋农场分公司	54	18.95%
公司职级	中高层管理人员	46	16.14%
	助理	10	3.51%
	主管	51	17.89%
	专员	37	12.98%
	护林员	15	5.26%
	保安、工勤等	126	44.21%
本公司工作年限	1 年及以下	14	4.91%
	1 - 3 年	48	16.84%
	4 - 10 年	41	14.39%
	10 - 19 年	71	24.91%
	20 年以上	111	38.95%

表 2: 主要研究维度的研究变量和测量题目

研究构面	研究变量	测量题目
战略熟悉度认知	战略熟悉度主观认知	A1 您对公司转型发展战略是否熟悉？
	战略熟悉度客观认知	A2 农场公司的发展定位是“四者一基地”吗？
		A3 您认为农场公司发展具有哪些优势？
		A4 目前农场公司转型发展的主导产业有哪些？
转型发展认知	转型整体认知	B1 您认为当下农场公司进行转型战略主要是为了什么？
		B2 您认为公司的转型发展方向是否合适?
		B3 您认为公司战略转型发展的实施情况为？
		B6 您觉得公司转型发展战略的宣传工作做的如何？
	转型阻碍与前景认知	B4 您认为农场公司转型发展中的主要阻碍是什么？
		B5 您个人对公司转型后的发展前景是否有信心？
文化和凝聚力认知	内部文化氛围	C1 您在公司工作愉快吗？
	内部凝聚力认知	C2 同事之间能顺利开展工作，为实现部门目标、企业目标而努力
		C3 部门与部门之间能充分合作对接，为实现企业目标而努力
		C4 您对农场公司的归属感如何？
	员工自主参与认知	C5 您乐于向上级表达自己的想法吗？
员工职业发展水平认知	岗位满意度认知	D1 您对现在的工作岗位是否满意？
	人岗匹配度认知	D2 能力和目前工作岗位的适配程度如何？
		D4 农场公司组织的培训对工作能力提升是否有效果？
	职业发展激励认知	D3 您对自己的收入是否满意？
		D5 农场公司考核和晋升机制是否合理?
		D6 农场公司的员工薪酬方案是否合理?

研究结果

1. 西联农场公司发展战略 SWOT 分析

现将西联农场公司 SWOT 分析结果进行综合考量，构建出 SWOT 分析矩阵表。具体见表 3。

表 3: 西联农场公司 SWOT 分析矩阵表

分析矩阵	S（优势） 发展价值潜力巨大的区位优势 “一城三镇三园三基地”资源优势 优越的发展基础和条件 深厚的历史文化和品牌优势	W（劣势） 缺乏明确特色定位 体制机制改革不顺 生产经营方式过于保守 人才储备和培养力度不足
O（机会） 国家政策支持 “儋洋一体化”区域发展机遇 垦地融合发展机遇	SO 策略分析 充分利用农场公司现有资源优势，借助优良的政策环境和抓住区域发展机遇，将产业做大做强。唱响本土文化和品牌，在公司内部推行现代化管理，深化产业化程度。	WO 策略分析 挖掘公司特色产业，逐步扩大产业规模，促进专业产业转型升级。要利用改革契机、政策机遇整合内部资源，强化公司内部管理
T（威胁） 外部环境的复杂与不确定性 其他有竞争力的公司竞争	ST 策略分析 充分发挥公司专业和特色优势，在市场竞争中以“特”取胜、以质取胜。调整优化农场公司产业结构，推动农场公司从基础生产型经济向生产与投资并重运作型经济转变，多元化投资以获取更多效益	WT 策略分析 深化体制机制改革，突破传统经营管理方式束缚。完善产业链条，提高抵御市场风险的能力。挖掘专业产业特色，实现差异化发展

1.1 外部机会分析

国家政策支持

乡村振兴是海南建设自贸港的重要前提和底线目标，热带特色高效农业在海南自贸港现代产业体系中占有重要位置。垦区是海南乡村的重要组成部分，海南农垦作为最大的省属国企之一，将打造双千亿自贸港综合性产业投资运营平台，成为引领自贸港乡村振兴与垦地综合提升的投资开发中坚力量，将要成为承载自贸港国资担当的国际级、综合性、产融结合的投资运营航母。

“儋洋一体化”区域发展机遇

儋州是海南西部中心城市，洋浦经济开发区是海南自贸港建设的先行区，自贸港众多优惠政策在洋浦保税港区先行先试。2022 年 4 月，省委省政府印发《关于支持儋州洋浦一体化发展的若干意见》提出 28 条支持措施，指出将坚持区域统筹发展、坚持港产城相融合和拿出真金白银支持。儋洋一体化发展战略的深入实施，将为农场公司提供更为广阔的发展空间。西联农场公司处在那大主城区与洋浦开发区的核心节点，融入外部发展机会的价值巨大。

垦地融合发展机遇

2022 年 4 月，中共海南省委办公厅、海南省人民政府办公厅印发《关于进一步推进垦地融合发展的若干措施》的通知（琼办发〔2022〕14 号），提出了六大方面 19 条具体措

施。西联农场公司与属地政府对接，秉承“全省一盘棋、全岛同城化”发展理念，结合区域实际建立了垦地融合发展联席会议机制，双向选派干部交流挂职，搭建工作共建互促的交流融合平台。

1.2 外部威胁分析

外部环境的复杂与不确定性

从国家层面看，新冠肺炎疫情冲击全球经济，国内虽已全面放开，但国际经济、科技、文化、安全、政治等格局都在发生深刻调整。疫情之后甲型流感病毒开始在社会面肆虐，影响公司正常生活工作的运营。另一层面海南自贸港建设的外部环境不确定性和风险显著增强，是西联农场公司企业生产经营、项目建设都受到不同程度影响。

其他有竞争力的公司竞争

西联农场公司属地化工作推进较完善，但其产业主体和经营业务与海南农垦其他农场公司基本一致，在激烈的市场竞争中并无突出的特色优势。2025 年海南自贸港封关提供了巨大机遇，将吸引更多的优质公司入驻，而农场公司尚处于起步状态，容易受到同类公司的打压。

1.3 内部优势分析

自身发展价值潜力巨大的区位优势

西联农场公司地理位置联结了三大西部经济节点。首先西联、西流、兰洋均靠近那大主城区。其次与洋浦经济开发区相邻。新盈片区临近洋浦快速通道，处在西线高速重要节点，利于联结洋浦经济开发区发掘“海港”优势。最后是临近新建的儋州西部中心机场。规划中的机场高速路将贯通加来、儋州和洋浦，分别通过新盈片区和西联、西流片区，可见“空港”联动优势巨大。

优越的发展基础和条件

西联农场公司包含西联、西流、新盈、兰洋四个分公司，土地规模较大，未来可以通过土地资产化资本化以及存量建设用地空间置换等途径，用于产业项目发展和城市扩容。可利用的土地资源十分丰富，辖区有滨海、湿地、田洋、森林、山岭、水库等不同类型自然景观，还有“百年橡胶园”和海南新盈红树林国家湿地公园。

1.4 内部劣势分析

缺乏明确特色定位，体制机制改革不顺

调查中发现，西联农场公司规划引领发展的战略意识不足，特色性、标志性的项目不多不大。项目落地受到规划制约，成为牵掣产业发展和项目推进的重要瓶颈。“三调”核减指标严重，连队产业发展受到土地指标制约，西联豪庭花园小区项目等历史遗留问题未得到完全清理。被占地调处收回、土地承包金收缴等问题有待解决。

生产经营方式过于保守，人才储备和培养力度不足

整体发展上，农场公司产业结构不合理，经济发展实招不多。产业大部分还停留在种植端，主要依靠传统农业，提供初级产品和原材料，整体规模体量较小。二、三产业比重较小，特色、优质、高附加值产品欠缺。内部员工队伍整体学历偏低、年龄偏大、学习能力不强、创新力欠缺，面向市场经营、产业运作和风险把控等意识和能力不足，出现人才内部培育力度不够、外部引进人才收效不足的发展难题，缺少具备现代企业经营思维、投资理念与成本

意识的优秀经营团队。

2. 调查结果统计分析

2.1 公司发展战略熟悉度

公司战略熟悉度调查，包括员工自我判断的主观熟悉度和涵盖发展定位认知、主导产业和发展优势认知构成的客观熟悉度两类研究变量。总体数据为 159 份，其中分样本的中高层和主管人员样本共 97 份。

从整体上看，超过一半的员工表示对公司转型发展战略较为熟悉（图 2），其中 37.74%（60 人）的员工认为自身对公司转型发展战略熟悉，18.24%（29 人）的员工认为比较熟悉。仅 11.32%（18 人）的员工表示对公司转型战略不太熟悉及不熟悉。

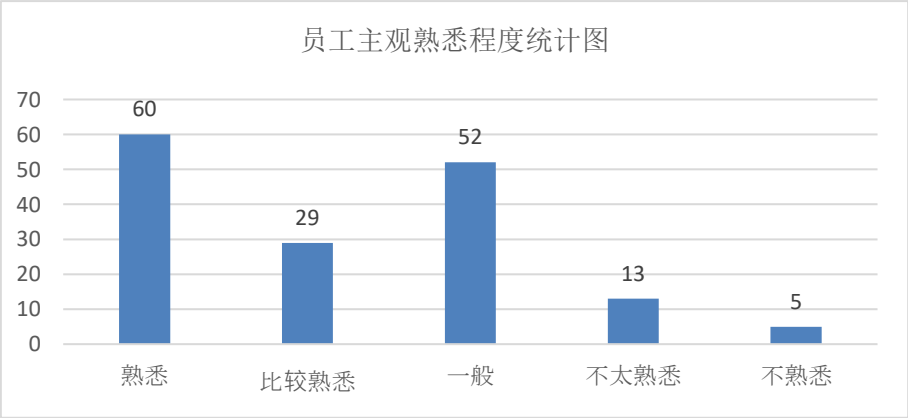


图 2: 员工主观熟悉程度统计图

在农场公司转型主导产业认知方面，西联农场公司业务多元性较强，员工对热带高效农业和休闲康养业了解程度最高（图 5.3）。从整体上看，热带高效农业的选择数最高，达 89.31%（142 人），其次是特色生态休闲康养业（62.26%，99 人）、商品加工贸易和汽车仓储展销服务为主的现代服务业（33.96%，54 人）和城市服务业（27.04%，43 人）。分样本中，中高层与主管人员的选择情况与总体类似，说明相比热带农业与康养业，目前公司转型发展的主导产业中现代服务业和城市服务业的经营影响力较小，公司内部对所营产业存在认知差异，服务业产业发展水平仍有待进一步提升。

在农场公司发展优势认知方面，农场公司员工和中高层管理人员对公司发展的优势基本理解一致（图 3），在总体和分样本中，均着眼于政策优势、区位优势、资源优势和文化优势。其中“儋洋一体化”的政策优势最为突出，90.57%（144 人）均认为是主要优势。其次是区位优势（70.44%，112 人）、资源优势（69.81%，111 人）和文化优势（40.25%，64 人）。

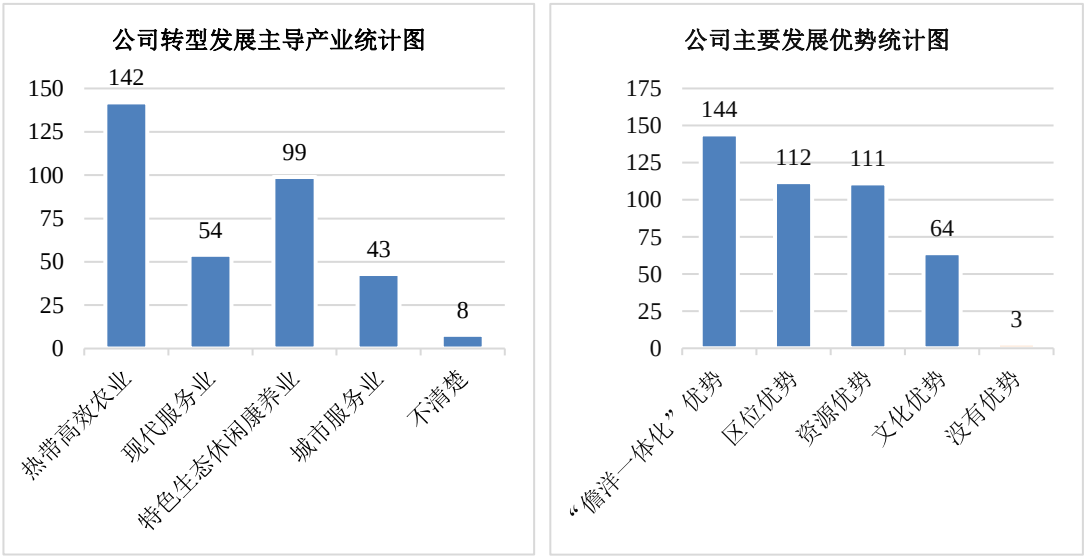


图 3: 公司转型发展主导产业和主要发展优势

2.2 公司转型发展认知

公司转型发展认知调查，主要调查农场公司员工对公司转型发展的看法，包括转型目的与方向、转型效果、转型阻碍和未来发展信心四个方面。从转型目的调查显示（图 4），员工整体上认为主要的三项原因是提高公司运行效率（86.16%，137 人）、抓住未来发展机遇（79.87%，127 人）和建立新的经营模式（77.36%，123 人），其次是提高公司服务能力与客户满意度（45.28%，72 人）和提高环境适应能力（30.82%，49 人），最后的因素的相比竞争对手更应提高自身业务水平。从分样本上看结果与整体结果相似。

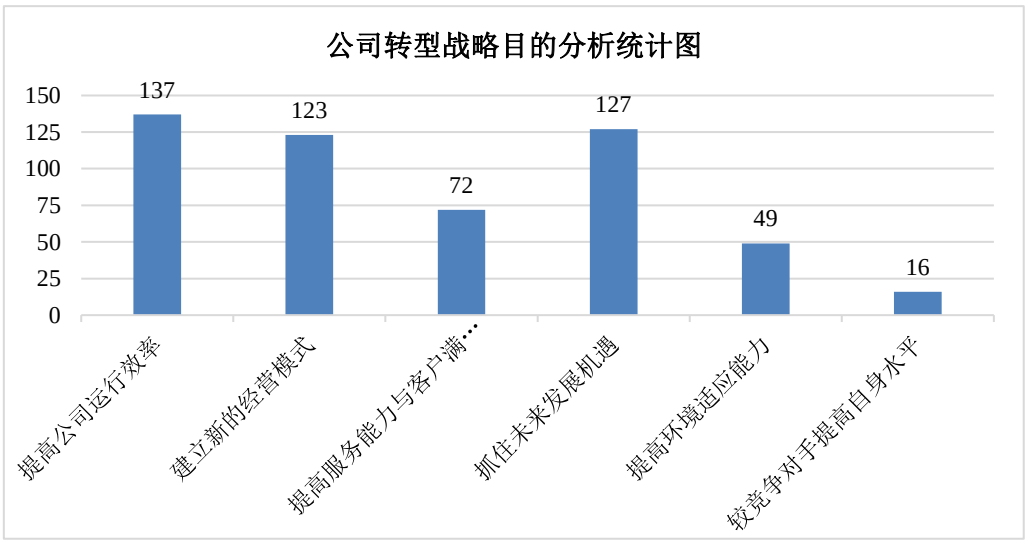


图 4: 公司转型战略目的分析统计图

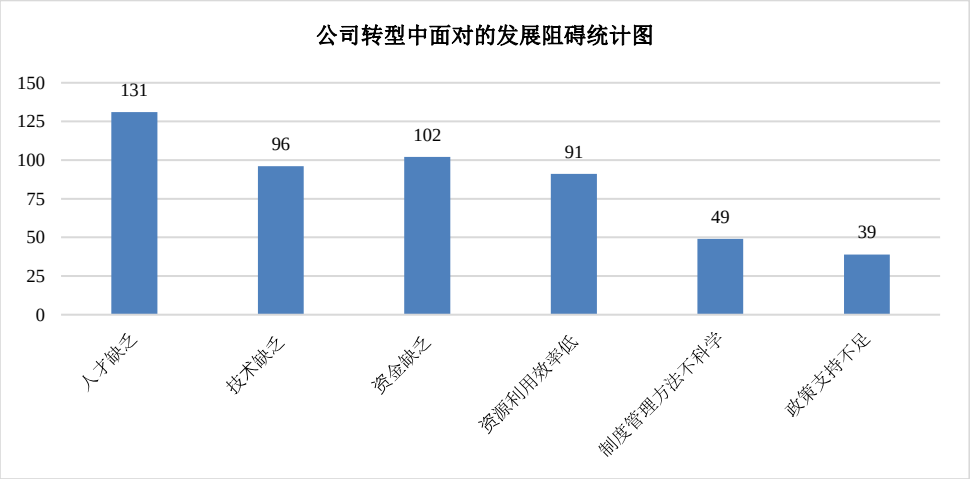


图 5: 公司转型中面对的发展阻碍统计图

进一步探究公司转型中面对的发展阻碍与条件约束（图 5），82.39%（131 人）认为人才缺乏是最突出的发展障碍，其次是资金缺乏（64.15%，102 人）和技术缺乏（60.38%，96 人）和资源利用效率低（57.23%，91 人），其后是制度建设、管理方法不科学（30.82%，49 人）和政策支持不足（24.53%，39 人），中层管理人员还提出应关注政府政策对公司的直接作用。

2.2 公司文化和凝聚力认知

公司内部工作氛围良好，在公司文化氛围调查中，81.13%的员工表示在公司工作愉快或较为愉快。对部门内部、部门之间的团结协作水平的测度结果显示，87.42%的员工对在部门之中工作开展顺利且目标高度一致的描述表示同意及比较同意。85.53%的员工对在部门之间工作开展顺利且目标一致的描述表示同意及比较同意（图 6）。

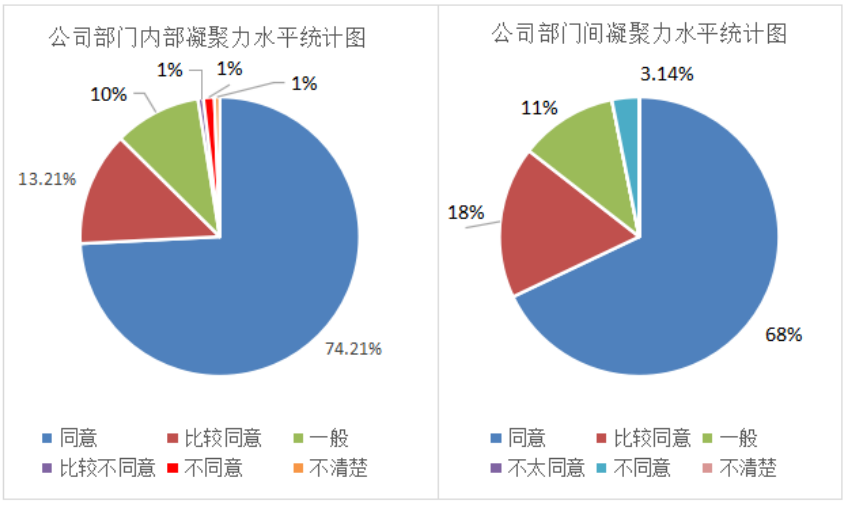


图 6: 公司部门内部凝聚力水平和部门间凝聚力水平

在员工归属感方面，75.47%的员工对农场公司具有较强及极强的归属感，非常有归属感的占比达 48.43%。同时，73.58%的员工具有高度的自主参与动力，具有良好的上下级沟通氛围（图 7）。

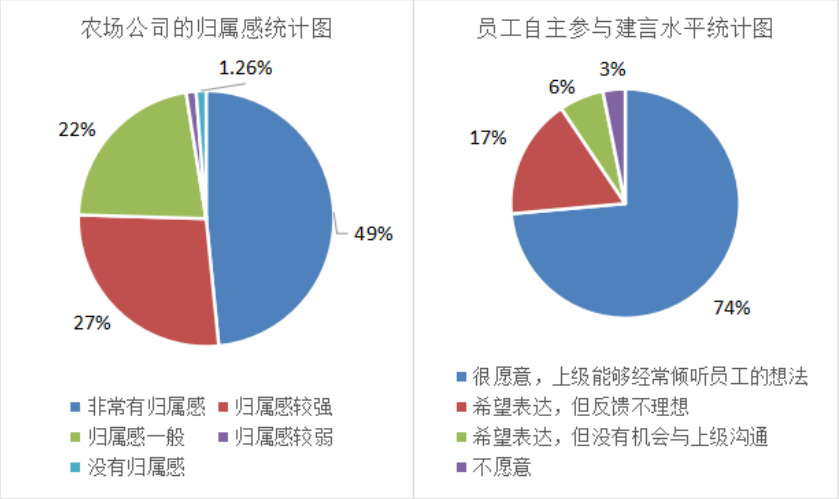


图 7: 农场公司的归属感和员工自主参与建言水平

2.3 员工职业发展水平认知

在员工工作能力方面，88.68%（141 人）的员工能够熟练或比较熟练地完成工作任务（图 8），10.69%（17 人）的员工感到能完成工作但有一定难度，仍有小部分人员的工作能力有待帮扶与提升。同时，公司培训的效果较好（图 8），84.28%（134 人）的员工表示对工作能力提升有效果或比较有效果。

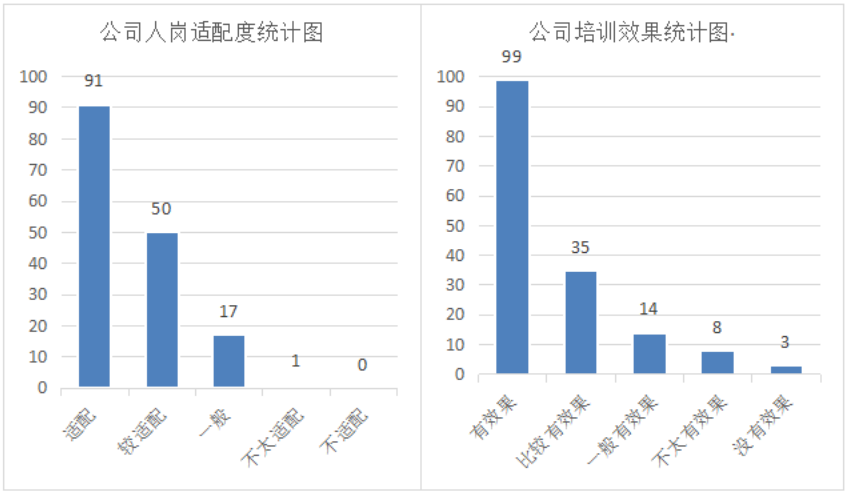


图 8: 公司人岗适配度和培训效果

通过对农场公司考核和晋升机制与员工薪酬方案的调查（图 9），发现考核晋升机制合理度认可较高，66.04%（105 人）员工认为合理或比较合理，而员工薪酬方案较合理和较为合理的人数占比为 52.2%（82 人），在认为制度不太合理的人数占比 15.72%（25 人）也高于考核晋升机制的 12.58%（20 人），总体上看，员工对于两类制度的合理性认可度具有明显差异。

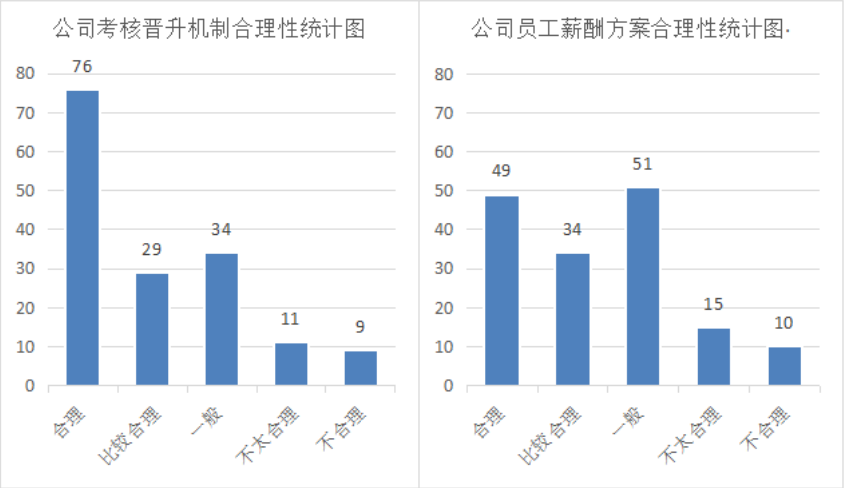


图 9: 公司考核晋升机制和员工薪酬方案合理性

讨论

经过问卷调查与数据分析，第一，在战略熟悉度维度，各职级整体中约 75%的员工对公司转型发展战略较为熟悉，但主客观熟悉度略有差异。整体内部员工对热带高效农业和休闲康养业了解度较高，但对公司商品加工等现代服务业和城市服务业发展战略了解不足。第二，在转型发展认知维度，员工整体对公司转型的预期良好，69.18%的员工认为转型效果较好或明显，对农场公司转型发展方向认可度高并对公司转型战略具有高度认同感，信心较充足。除此之外，战略宣传仍有部分提升空间。第三，在文化和凝聚力认知维度，内部人员所具有的高度凝聚力、归属感和自主参与的向心力，部门内部和部门之间的协作性较好，但协作水平仍可进一步提升。第四，在员工职业发展水平认知维度，思想建设要加强培训与战略宣传，加强目标导向与战略引领，强化员工的战略意识。产业建设要科学把握和推进现代服务业、城市服务业相关项目。针对性拓宽或破除人才、资金、技术约束，注重提高公司运营与资源利用效率，进一步提升员工薪酬方案的合理性。

总结

第一，西联农场公司面临复杂的内外部环境，公司需明确认识到，对外部环境西联农场公司具有的优质政策和地区融合发展机遇，同时，也面临着疫情与全球化下的系统性风险和外部同领域公司的竞争压力。在内部环境中，公司具有明显的资源区位优势，具有一定的文化

和品牌优势，但同时也存在特色定位不明确、体制机制改革不顺、生产经营方式较保守、人才匮乏和培养力度不足的问题。

第二，公司内部员工对公司采取的转型战略评价较好，认同度较高。内部人员对公司转型发展战略评价较好，大多数员工熟悉公司转型战略并对战略持支持态度，对改革成效评价良好，对未来发展信心充足。同时，公司员工具有高度的内部凝聚力、归属感和参与主动性，员工职位满意度较好，内部关系和管理运行较为稳定和顺畅。

第三，综合 SWOT 分析和内部评价分析两方面结果，总结公司在战略转型过程中的主要问题包括四个方面：第一，缺乏明确特色定位，尤其对商品加工等现代服务业和城市服务业发展战略不够明晰，内部人员对该两种产业也了解程度较低；第二，体制机制改革有待深化，部门之间的协作水平有待提升，工作流程标准化、制度化水平有待提升；第三，生产经营方式寻求突破，运营管理效率有待提升，需进一步明确难点堵点，针对性提升运营管理效率；第四，人才引进与培养力度有待提升，员工对工作能力提升需求高涨，同时人员薪酬方案的激励作用有待进一步发挥。

参考文献

刘润、赵冬安、黄敏、杨梅. (2020). 乡村振兴战略下湖北省国有农场发展的核心挑战与应对. *农业经济,* (02), 32-34.

李进华. (2015). 新形势下广西国有农场开发新思路的探究——以广西国有良丰农场、华侨农场为例. *福建农业,* (04), 59-60.

黄冠, & 董再平. (2021). 国有农场公司制改造的路径分析. *广东农工商职业技术学院学报*, 37(1), 6.

王纯武、王菊文. (2015). 新疆丝绸之路经济带核心区国有农场战略定位及改革发展的思考. *黑龙江农业科学,* (11), 142-144

祝宏辉. (2000). 农工商联合——兵团农牧团场建立现代企业制度的有效途径. *农业经济问题,* (11), 54-56. doi:10.13246/j.cnki.iae.2000.11.013.

李红梅. (2022). 国有农场企业化改革土地调整与产业形态影响因素分析——基于河北柏各庄农场和盘锦垦区的调查. *农场经济管理,* (02), 12-18.

王洪. (2018). 农场公司化转型中土地经营管理新机制初探——以安徽省华阳河农场为例. *中国农垦,* (12), 46-49. doi:10.16342/j.cnki.11-1157/s.2018.12.029.

王莹、李兴、贾占光、郑立芳、蔡宁、许皓月. (2020). 河北省国有农场事业场发展对策分析——以辛集市原种场为例. *安徽农业科学,* (17), 247-249.

潘琳、张帆、李海龙、刘晓宇. (2020). 国有农场乡村振兴规划策略初探——以陕西省华阴农场为例. *城市发展研究,* (08), 14-18.

Shaporova, Z., & Koloskova, Y. (2020). Development strategy of the agricultural enterprise competitiveness in the milk and dairy products market of the Krasnoyarsk territory. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science,* (3), 032059-032059.

Tynchenko, V. S., Fedorova, N. V., Kukartsev, V. V., Boyko, A. A., Stupina, A. A., & Danilchenko, Y. V. (2019). Methods of developing a competitive strategy of the agricultural enterprise. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science,* (2), 022105-022105.

Viktoriia, B. (2016). Algorithm of developing competitive strategies and the trends of realizing them for agricultural enterprises. *ScienceRise, 1*(19), 30-34.

单建军. (2023). 用好节本“金钥匙” 解锁增效“新密码”——北大荒集团黑龙江逊克农场有限公司以“北安模式”推动“双控一服务”战略落地见效. *农场经济管理,* (01), 7-8.

李勇波. (2022). 国有农场企业化改革对策研究--以黔江农场公司为例. *中国农垦,* (7), 5.

汪占琪、柴双进. (2000). 天津市国有农场体制改革问题探讨. *中国农垦经济,* (6), 2.

高峰. (2018). 国有农场公司制改造后全面预算管理探讨. *农场经济管理,* (11), 2.

姜超. (2019). 乡村振兴,农垦企业如何主动作为——以江苏农垦岗埠农场有限公司为例. *中国农垦,* (9), 3.

员工工作重塑对工作绩效的影响效应：积极情绪与角色冲突的作用
THE IMPACT OF EMPLOYEE JOB CRAFTING ON JOB PERFORMANCE: THE ROLE OF POSITIVE EMOTION AND ROLE CONFLICT

钟其恩
Qien Zhong

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: dauphin920@foxmail.com

摘要

工作重塑是员工在日常工作中主动调整任务内容和执行方式的行为，旨在优化工作体验并增强工作角色的认同感。尽管工作重塑的概念受到广泛关注，但关于其如何影响工作绩效的研究结论却众说纷纭，这使得学术界和管理实践者难以准确把握其价值。为了解决这一矛盾并提出更为全面的见解，本研究基于工作要求-资源模型，探讨了工作重塑对工作绩效的正面和负面影响，并特别考察了积极情绪和角色冲突在其中的中介作用。通过在三个不同时间点开展问卷调查，本研究成功收集了 323 份有效问卷数据。在确保数据的信度和效度，并排除了共同方法偏差之后，我们运用皮尔逊相关性分析和层次线性回归分析方法深入分析了数据。研究结果显示，工作重塑能够激发员工的积极情绪，从而有助于提升工作绩效；然而，它同时也可能引发角色冲突，对工作绩效产生消极影响。本研究的发现不仅阐释了工作重塑与工作绩效之间的复杂关系，还揭示了其作用机制，为组织如何最大化工作重塑的积极效应提供了宝贵的洞见。

关键词：工作重塑 积极情绪 角色冲突 工作绩效

Abstract

Job crafting refers to the behavior where employees actively modify their work content and methods during the work process, with the aim of redesigning their jobs to enhance job identification and role. Despite the growing interest in the concept of job crafting, there is a disparity in research findings regarding its impact on job performance, which complicates the understanding of its value for scholars and practitioners. To address this contradiction and provide a more comprehensive perspective, this study, grounded in the job demand-resource model, explores the diverse effects of job crafting on job performance, considering the mediating roles of positive emotions and role conflict. Through questionnaire surveys conducted at three different time points, this research successfully collected data from 323 valid questionnaires. After ensuring the reliability and validity of the data and ruling out common method biases, we delved into the data using Pearson correlation analysis and hierarchical linear regression analysis. The study's findings indicate that job crafting can stimulate positive emotions among employees, thereby contributing to improved job performance. However, it may also lead to role conflict, which can have a negative impact on job performance. The findings of this study not only clarify the complex relationship between job crafting and job performance but also reveal the mechanisms of action, offering valuable insights for organizations on how to maximize the positive effects of job crafting.

Keywords: Job Crafting, Positive Emotion, Role Conflict, Job Performance

引言

工作重塑（Job Crafting）是指员工在日常工作中主动对工作内容、工作方式和工作认知进行调整和改变，以实现个人与工作的更好匹配，提升工作满意度和工作绩效。这种重塑可以包括对工作任务、工作关系和工作认知的改变（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。其中，任务重塑（Task Crafting）是指改变工作任务的数量、范围和类型，以更好地匹配个人的技能和兴趣；关系重塑（Relationship Crafting）是指调整与同事、客户和其他利益相关者的关系，以建立更有效的工作网络；认知重塑（Cognitive Crafting）是指改变对工作的看法和价值观，以提升工作的意义和个人的工作投入。现实中存在许多员工工作重塑的真实案例。例如在零售业，员工可能会主动帮助老年顾客购物，或在恶劣天气下为顾客提供额外的帮助，如清理积雪，这些行为虽然不是其工作职责的一部分，但却能提升顾客的满意度和忠诚度。在技术行业，程序员可能会在没有额外报酬的情况下，主动学习新的编程语言或技术，以提高工作效率和质量。在教育领域，教师可能会创造新的教学方法或课程内容，以更好地满足学生的学习需求和激发他们的学习兴趣。

在学术界，由于认识到工作重塑可能的积极作用，学者们大多集中于探讨可以有效促进或阻碍员工从事重塑的影响因素，包括个体特质、组织环境、工作任务等（Zhang & Parker, 2019）。然而，现有研究对于员工工作重塑对工作绩效的影响却存在截然不同的研究结论。部分研究发现员工工作重塑可以有效提升员工的工作绩效（Demerouti, 2014; Wrzesniewski et al., 2010; Petrou et al., 2012; Chen et al., 2014）。此外，也有部分学者发现员工从事工作重塑行为也可能会给员工带来不良的影响，甚至降低员工的工作绩效（Rofcanin et al., 2019; Lichtenthale & Fischbach, 2019）。

为了解决关于员工工作重塑对工作绩效影响的矛盾结论，学者们需要采取更为综合和细致的研究方法，深入探讨员工工作重塑对工作绩效的不同作用机制。这不仅对于理论的发展具有重要意义，也对于实践应用具有指导价值。在理论上，一方面通过解决矛盾结论，可以促进工作重塑理论的整合与深化，形成更为全面的理论框架。这有助于学者们更好地理解工作重塑的复杂性，揭示其对工作绩效影响的内在机制。另一方面，解决矛盾结论可能需要引入新的理论视角，这将推动理论创新，丰富现有的工作重塑研究。在实践上，一方面明确的结论可以为组织提供更为精确的管理决策支持，帮助管理者制定有效的人力资源政策和工作设计策略，以促进员工的工作重塑行为。另一方面，理解工作重塑对工作绩效的影响有助于组织更好地支持员工的个人发展，通过提供适当的培训和发展机会，促进员工通过工作重塑实现职业成长。因此，本文的主要研究问题是：

(1) 员工工作重塑究竟是正向还是负向影响员工的工作绩效？

(2) 员工工作重塑对员工工作绩效产生不同作用效果的机制分别是什么？

为了深入探讨上述研究问题，本文基于工作要求-资源模型（Job Demand-Resource Model），着重分析积极情绪和角色冲突在员工工作重塑与工作绩效关系中的中介效应。具体来说，本文提出，一方面，员工通过工作重塑能够更好地与工作任务和职业发展相匹配，这有助于提升他们的工作满意度，激发积极情绪，从而正向促进工作绩效的提升（增益路径）。另一方面，尽管工作重塑是员工自发的、自下而上的积极行为，但由于这种行为可能超出既定的角色范围，随着工作重塑行为的增加，可能引发与现有工作角色的冲突，这反而可能对工作绩效产生负面效应（损耗路径）。

综上所述，本文以工作要求-资源模型为理论基础，分别从增益和损耗两条路径来剖析工作重塑对员工角色冲突、积极情绪以及工作绩效等个体工作结果之间的关系。通过开展本研究，不仅能够有助于调和现有关于员工工作重塑对其工作重塑不一致影响效应的研究发现，推动工作重塑研究主题的发展；同时也有助于丰富组织管理者对员工工作重塑影响效应的认识，帮助组织管理者正确引导和管理员工工作重塑行为。

研究目的

第一，本文基于工作要求-资源模型，分别从增益和损耗两个方面探讨工作重塑对员工工作绩效的影响，有助于整合现有关于工作重塑的研究中存在的分歧，为继续推进工作重塑主题研究提供重要助力。在现有关于员工工作重塑与员工工作绩效的研究中，存在着两种矛盾的研究结论。大多数学者认为从事工作重塑往往能够为员工带来包括提高工作绩效在内的一系列积极影响（Demerouti, 2014; Wrzesniewski et al., 2010; Petrou et al., 2012; Chen et al., 2014）；但也有部分学者认为当员工从事角色之外的工作重塑时，也会给自身的工作绩效带来负向影响（Rofcanin et al., 2019; Lichtenthale & Fischbach, 2019）。本文基于工作要求-资源理论，通过探讨员工工作重塑对员工工作绩效的不同影响效应，有助于整合现有关于工作重塑对员工工作绩效影响结果之间的分歧，从而有助于推动工作重塑主题的研究进展。

第二，本文基于工作要求-资源模型，探讨了员工在从事工作重塑行为后可能会引发的角色冲突和积极情绪两种截然不同的反应，并进而分别对其工作绩效产生消极或积极的影响结果，有助于打开工作重塑对员工工作绩效影响效应的“黑箱”。在以往研究中，学者们较少探讨工作重塑是通过何种作用机制对员工产生积极或消极的影响，大多学者倾向于将工作重塑作为一种中介机制来探讨其他因素对员工行为或绩效结果的影响。由此，本文通过探讨员工角色冲突和积极情绪在工作重塑与其工作绩效（包括任务绩效和组织公民行为两方面）之间的中介作用，有助于进一步推动工作重塑主题研究的进展。

文献综述

工作重塑是指员工在工作过程中，主动对工作内容和工作方式做出改变，以实现工作的重新设计，获得工作认同及角色的行为。根据工作内容可以把工作重塑分为三种类型，即任务重塑、关系重塑及认知重塑（Wrzesniewski & Dutton, 2001）。任务重塑是指对工作中的任务数量、任务范围、任务类型进行重新设计，以达到改变任务的行为边界。员工通过对任务的改变，使自身工作行为与组织期望相匹配。关系重塑是指员工对组织中与他人的交际关系做出质量上或频率上的改变，通过关系的构建、适应与重建，可以建立彼此信任感，消除沟通障碍，形成良好的工作反馈。不仅利于工人任务高质量的完成，还可以加深员工对工作意义的理解。认知重塑是指员工对工作的意义认知上的改变，通过改变工作认知，体验不同的工作价值。

后来，Tims 和 Bakker（2010）从工作要求-资源模型（Job Demand-Resource Model）视角，对工作重塑概念进行重新界定，认为工作重塑是员工主动去改变工作需求与工作资源，实现自身能力与工作偏好相吻合的一种主动性行为。他们认为工作重塑可以划分三种类型，分别是增加工作资源、增加挑战性工作要求及减少妨碍性工作要求。随着研究的深入，Tims 和 Bakker（2012）继而在原三分类基础上，把增加工作资源进一步区分为增加结构性工作资源和社会性工作资源，进而提出了工作重塑分为四种类型。具体而言，增加结构性工作资源，主要包括增加个人成长发展机会、工作自主性、资源多样性等。增加社会性工作资源主要是增加领导支持、上级对下级工作指导、同事关怀等。增加挑战性工作要求则主要是为了产生工作胜任感，工作任务之外增加一系列挑战性的活动，如增加任务数、技术创新等。减少妨碍性工作要求是减少诸如影响工作的负面情绪、减少压力等。受 Tims 和 Bakker（2012）关于工作重塑定义影响，Petrou et al.（2012）认为工作重塑是一种基于员工个体的主动性行为，这种行为通过寻求工作资源、寻求挑战、减少要求构成。Demerouti（2014）则认为工作重塑是员工主动调整工作要求与资源的平衡，实现人岗匹配，增进个体健康与工作动力。

综上，对工作重塑的概念界定，尽管学者主要从两种不同观察视角出发，但都是从员工个体自身收益为目的，自发主动进行自下而上的工作重新设计行为。只是一种是通过工作重塑改变工作具体内容，另一种是实现工作要求与能力的匹配。结合研究需要，本文将借鉴工作要求-资源模型视角对工作重塑的定义进行相关主题的研究。

研究假设

1. 积极情绪在员工工作重塑与工作绩效之间的中介作用

通过进行工作重塑，员工能够提高其自身与所从事的工作之间匹配程度，实现工作要求与员工所具有的工作资源之间的有效平衡，改善员工在工作时的工作状态，提高员工的积极情绪和工作活力。根据工作要求-资源模型，当员工能够在工作要求和其所拥有的资源之间实现很好的平衡，并且能够保持良好的身心状态以提高资源活力时，能够有效提高员工的工作动机和工作投入程度，并有助于产生积极的工作结果（Cooper et al., 2018; Bakker, 2010）。此外，当员工通过工作重塑重新梳理、调整自身工作任务、工作完成方式时，能够产生更高水平的工作意义感和认同感，而当员工在从事其认可并觉得有意义的工作时，往往会产生较高水平的积极情绪，并扩大自己的认知范围和认知层次，不仅能够重新理解自己的工作任务与其他同事的工作任务之间的联结关系，并基于这种新的认知重新分配自身所拥有的资源，从而提高自身资源的利用效率，改善任务绩效，同时还能够重新理解和界定自己与组织、领导、同事以及客户之间的依赖关系，使得员工能够将自己与组织、领导、同事和客户理解为一个整体，因而能够提高员工从事帮助行为的可能性（De Clercq et al., 2019）。综上所述，提出如下假设：

假设 1：积极情绪在员工工作重塑与其工作绩效之间发挥中介作用。

2. 角色冲突在员工工作重塑与工作绩效之间的中介作用

当员工在工作过程中从事工作重塑行为或者为了实现工作重塑而付出较大的努力时，会消耗大量的时间、认知、情绪等个人资源，然而，由于个体在一段时间内的资源是有限的，因此，在员工从事大量的工作重塑后，会使得自己陷入缺乏工作资源的状态（Demerouti et al., 2001）。根据工作要求-资源模型，当员工面临较大的工作要求，而自己又缺乏足够的工作资源来支持自己完成工作任务时，会导致员工所拥有的生理和心理资源大量损耗，使员工面临较大的工作压力，无法很好地在不同的工作角色之间进行转换。但当员工处于资源匮乏且面临较大工作压力时，员工往往会无法顺利完成这种转换，因而会导致任务绩效的下降（Katz & Kahn, 1978; Borman & Motowidlo, 1997）。同时，也会导致员工将注意力集中在完成自己职责范围内的、常规的任务，而无法同时兼顾到为同事或顾客提供帮助，不利于改善员工与其同事及客户之间的关系，因而也会导致员工表现出较低的关系绩效。根据工作要求-资源模型，当员工面临较大的工作要求，并处于较差的工作状态，同时又无法获得工作资源的补充时，常常会表现出较差的任务绩效。更进一步，当员工处于这种消极状态时，他们常常会以完成自身任务为首要任务，不会主动为同事或客户提供额外的帮助，因而会表现出较差的关系绩效。综上所述，提出如下假设：

假设 2：角色冲突在员工工作重塑与其工作绩效关系之间发挥中介作用。

基于以上假设，本文的理论模型如图 1 所示。

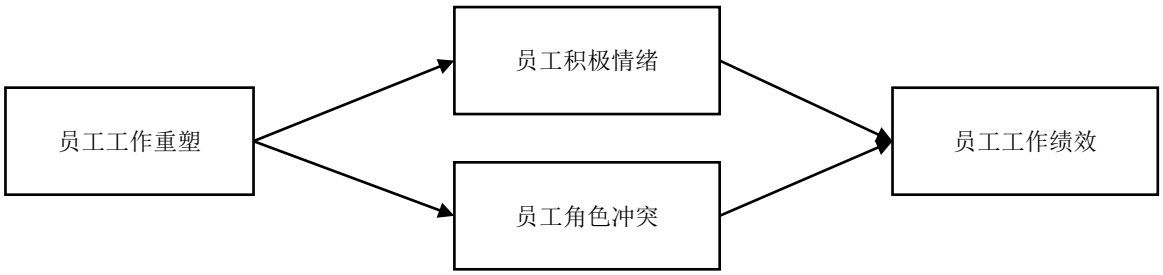


图 1: 理论模型

研究方法

1. 研究设计

本研究采取问卷调查的方法进行数据收集。首先，借助外部合作网络联系可能参与调研的企业，以及告知企业负责人本次调研形式及方案等，对其承诺本次调研只针对企业员工的日常心理态度及行为，不会涉及任何隐私及伦理问题。其次，在获得负责人的允许后，与企业分管部门经理取得联系，获得对方的支持。接着，获得参与员工名单以及其 ID，以便进行数据匹配工作。我们选择在线上发布调研问卷。先将每一阶段的调研问卷发给经理，并由其转发给参与调查的员工。在员工每次填写问卷之前，研究者都向被试强调调研的伦理性规范及保密性工作，确保每位员工可以放心地、真实地填写。

为避免共同方法偏差可能造成的潜在影响，本研究采取多时间点的问卷收集策略，每阶段中间大约间隔 2-3 周的时间。在时间点 1，向员工发放第一阶段调研问卷，要求员工报告工作重塑以及人口统计学变量信息等，该阶段共回收问卷 456 份。在时间点 2，发放第二阶段调研问卷，要求员工报告自身的角色冲突和积极情绪，该阶段共回收问卷 412 份。在时间点 3，发放第三阶段调研问卷，要求员工报告自身的任务绩效和 OCB，该阶段共回收了问卷 352 份。最后，通过删除一些无法配对以及未通过注意力检测的问卷，最终共获得 323 份，回收有效率为 70.83%。

2. 测量工具

本研究的所有测量量表均采用发表在知名学术期刊上，并已经经过学者们广泛验证的成熟量表，鉴于部分测量量表来自英文文献，因此，在进行数据收集之前，已经过翻译-回译程序。本研究所有测量题项均采用 7 点 Likert 评分法进行计分（1=“非常不同意”，7=“非常同意”）。

工作重塑：本研究基于工作要求-资源模型视角对员工工作重塑进行测量，故而借鉴 & Bakker（2010）开发的量表。由于工作重塑主要是员工自身对工作的重新设计，具有一定的隐密性，不易被他人观测，所以该量表是由员工个体根据自身情况进行自我测量。代表性题项为“我努力提高自身工作能力”以及“即便没有额外的酬劳，我也愿意承担额外的工作任务”。本研究中，该量表的 Cronbach’s α 值为 0.932。

积极情绪：本研究采用 Mackinnon 等（1999）开发的积极情绪短版量表，含有 5 个测量题项的量表来测量员工的积极情绪。题干为“请评价您最近半个月以来的情绪状态”，代表性题项为“受鼓舞的”以及“有活力的”。本研究中，该量表的 Cronbach’s α 值为 0.759。

角色冲突：本研究采用 Bowling et al.（2017）开发的角色冲突短版量表，使用了包含 6 个测量题项的量表来测量员工的角色冲突。代表性题项为“在我的工作中，我经常觉得不同的人‘把我拉向不同的方向’”以及“在我的工作中，我很少遇到一项工作职责与其他工作职责相冲突的情况（反向题项）”。本研究中，该量表的 Cronbach’s α 值为 0.883。

任务绩效：本研究采用 Chen 等（2002）使用的短版量表，使用了包含 4 个测量题项的量表来测量员工的任务绩效。代表性题项为“我对本单位的整体表现有重大贡献”以及“我的绩效始终符合主管的期望”。本研究中，该量表的 Cronbach’s α 值为 0.863。

组织公民行为(OCB)：本研究采用 Lee 和 Allen（2002）开发的 OCB 量表，使用了包含 8 个测量题项的量表来测量员工的组织公民行为。代表性题项为“我愿意花时间去帮助那些有工作问题的人”以及“我与他人分享个人时间或精力以帮助他人完成工作”。本研究中，该量表的 Cronbach’s α 值为 0.922。

控制变量：为控制无关变量对本研究结果的影响，提高研究结果的可靠性，本研究根据以往研究，将员工的人口统计学变量信息作为控制变量。其中,包括员工的性别、年龄、教育程度以及工作年限。

研究结果

1. 验证性因子分析

本研究使用 Mplus7.4 进行验证性因子分析的方法来检验不同构念间的区分效度。为了减少量表测量题项的方法误差（Little et al., 2002），对量表题项进行打包处理。本研究对超过 5 个题项的变量进行打包处理，打成 3 个包裹（parcel）。

检验结果如表 1 所示。由表 1 可知，五因子模型的拟合优度不仅最优 $\chi^2(94) = 356.308$, CFI = 0.939, TLI = 0.922, RMSEA = 0.093, SRMR = 0.071，而且显著优于学术界认可的标准。由此可以判定，本研究不同变量之间具有良好的区分效度。

表 1: 验证性因子分析

因素	χ^2	*df*	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
五因子模型（JC; RC; PA; OCB; TP）	356.308	94	3.791	/	0.939	0.922	0.093	0.071
四因子模型（JC; RC; PA; OCB+TP）	579.277	98	5.911	222.969	0.889	0.864	0.123	0.083
三因子模型（JC; RC+PA; OCB+TP）	847.765	101	8.394	491.457	0.827	0.795	0.151	0.119
二因子模型（JC+ RC+PA; OCB+TP）	1329.661	103	12.909	973.353	0.716	0.669	0.192	0.151
单因子模型（JC+ RC+PA+OCB+TP）	1571.848	104	15.114	1215.540	0.605	0.521	0.233	0.187

注：JC表示工作重塑，RC表示角色冲突，PA表示积极情绪，OCB表示组织公民行为，TP表示任务绩效。“+”表示2个因子合并为一个因子。CFI（Comparative fit index）是比较拟合指数；TLI（Tucker-Lewis Index）是Tucker-Lewis指数；RMSEA（Root-Mean-Square Error of Approximation）是近似误差均方根；SRMR（Standardized Root Mean square Residual）是标准化残差平方和的平方根。

2. 共同方法偏差检验

尽管本研究已采取多阶段数据收集方法以及承诺研究结果匿名性等多种方式确保员工能够以真实想法、真实情况汇报个人信息，从而尽可能减少本研究所存在的共同方法偏差问题，但由于所有研究数据均来自于员工自我报告，因此不可避免的会存在一定的共同方法偏差问题。

本研究采用 SPSS 24.0 软件进行 Harman 单因子分析，从而检验本研究可能存在的共同方法偏差问题。数据分析结果显示，在未经旋转的数据分析结果中，第一个因子能够解释总方差的 19.955%，不仅低于总方差 40%的标准，同时也低于累计方差解释率（76.682%）的 50%的标准（Podsakoff et al., 2003）。

3. 描述性统计与相关性分析

使用 SPSS 24.0 对本研究所涉及数据进行描述性统计分析和相关性分析，分析结果如表 2 所示。由表 5.11 可以知道，工作重塑与积极情绪呈显著正相关关系（$r = 0.162, p < 0.01$），工作重塑与角色冲突也呈显著正相关关系（$r = 0.313, p < 0.01$）。此外，积极情绪与任务绩效呈显著正相关关系（$r = 0.216, p < 0.01$），同时积极情绪也与 OCB 呈显著正相关关系（$r = 0.232, p < 0.01$）。此外，角色冲突与任务绩效呈显著负相关关系（$r = –0.178, p < 0.01$），同时角色冲突也与 OCB 呈显著负相关关系（$r = –0.230, p < 0.01$）。

表 2: 描述性统计与相关性分析

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性别	1.644	0.480								
2.年龄	27.037	2.445	–0.190**							
3.受教育程度	2.300	0.498	–0.058	0.187**						
4.工作年限	3.718	1.834	–0.129*	0.879**	0.042					
5.工作重塑	4.827	0.820	0.038	–0.012	0.030	–0.124*				
6.积极情绪	4.202	0.652	–0.030	0.097	0.073	0.043	0.162**			
7.角色冲突	3.680	0.911	0.009	–0.140*	–0.014	–0.181**	0.313**	0.035		
8.任务绩效	4.947	0.745	0.089	0.015	0.072	0.000	–0.003	0.216**	–0.178**	
9.OCB	4.858	0.552	0.092	0.043	0.117*	0.000	–0.083	0.232**	–0.230**	0.686**

注： $N = 323$；*表示在$p < 0.05$，**表示在$p < 0.01$。

4. 假设检验

本研究使用 SPSS 24.0 软件，采用层级回归分析法验证本研究模型所提出的研究假设。数据分析结果如表 3 所示。

由表 3 的模型 1b 及模型 2b 可知，在控制住控制变量的影响后，员工工作重塑对员工的积极情绪（$\beta = 0.152, p < 0.01$）**和角色冲突**（$\beta = 0.300, p < 0.01$）**均具有**显著的正向影响作用。由模型 3b 及模型 4b 可知，员工积极情绪对任务绩效（$\beta = 0.220, p < 0.01$）及 OCB（$\beta = 0.243, p < 0.01$）均具有显著的正向影响作用，而员工角色冲突对积极情绪（$\beta = –0.196, p < 0.01$）及 OCB（$\beta = –0.225, p < 0.01$）均具有显著的负向影响作用。由此表明积极情绪和角色冲突的中介作用假设得到了初步验证。

表 3: 层级回归分析结果

变量	积极情绪		角色冲突		任务绩效		OCB	
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 3a	模型 3b	模型 4a	模型 4b
性别	–0.004	–0.013	–0.008	–0.025	0.098	0.097	0.111*	0.115*
年龄	0.239	0.169	0.096	–0.044	0.052	0.013	0.160	0.161
教育程度	0.035	0.040	–0.022	–0.012	0.069	0.058	0.099	0.083
工作年限	–0.170	–0.09	–0.265*	–0.108	–0.036	–0.045	–0.130	–0.191

变量	积极情绪		角色冲突		任务绩效		OCB	
	模型 1a	模型 1b	模型 2a	模型 2b	模型 3a	模型 3b	模型 4a	模型 4b
工作重塑		0.152**		0.300**		0.012		–0.080
积极情绪						0.220**		0.243**
角色冲突						–0.196**		–0.225**
R^2	0.019	0.040**	0.035*	0.119**	0.014	0.095**	0.029	0.142**
$\triangle R^2$		0.021*		0.084**		0.081**		0.113**

注： $N = 323$；*表示在$p < 0.05$，**表示在$p < 0.01$。

本研究根据 Edwards 和 Lambert（2007）的观点，使用 Mplus 7.4 软件，采用 Bootstrap 重复抽样法验证本研究的假设。数据分析结果如表 4 所示。由表 4 可知，在工作重塑通过积极情绪对任务绩效的影响路径中，第一阶段（即工作重塑对积极情绪影响）的效应值为 0.100，标准误为 0.043；第二阶段（即积极情绪对任务绩效影响）的效应值为 0.242，标准误为 0.092。更重要的是，员工的工作重塑通过积极情绪对任务绩效影响的间接效应值为 0.024，标准误为 0.017，95%的置信区间为 0.002 到 0.071，不包括 0，表明间接效应显著。

此外，在工作重塑通过积极情绪对 OCB 的影响路径中，第一阶段（即工作重塑对积极情绪影响）的效应值为 0.100，标准误为 0.043；第二阶段（即积极情绪对 OCB 影响）的效应值为 0.193，标准误为 0.043。更重要的是，员工的工作重塑通过积极情绪对 OCB 影响的间接效应值为 0.019，标准误为 0.009，95%的置信区间为 0.005 到 0.043，不包括 0，表明间接效应显著。因此，假设 1 得到验证。

在工作重塑通过角色冲突对任务绩效的影响路径中，第一阶段（即工作重塑对角色冲突影响）的效应值为 0.389，标准误为 0.068；第二阶段（即角色冲突对任务绩效影响）的效应值为–0.115，标准误为 0.060。更重要的是，员工的工作重塑通过角色冲突对任务绩效影响的间接效应值为–0.045，标准误为 0.025，95%的置信区间为–0.101 到–0.002，不包括 0，表明间接效应显著。

此外，在工作重塑通过角色冲突对 OCB 的影响路径中，第一阶段（即工作重塑对角色冲突影响）的效应值为 0.389，标准误为 0.068；第二阶段（即角色冲突对 OCB 影响）的效应值为–0.080，标准误为 0.041。更重要的是，员工的工作重塑通过角色冲突对 OCB 影响的间接效应值为–0.031，标准误为 0.017，95%的置信区间为–0.070 到–0.002，不包括 0，表明间接效应显著。因此，假设 2 得到验证。

表 4: 中介效应的Bootstrapping检验（重复抽样为5000次）

路径	第一阶段效应值/SE (a)	第二阶段效应值/SE (b)	间接效应 (a*b)	标准误	95%置信区间
工作重塑 → 角色冲突 → 任务绩效	0.389/ (0.068)	–0.115/ (0.060)	–0.045	0.025	[–0.101, –0.002]
工作重塑 → 角色冲突 → OCB	0.389/ (0.068)	–0.080/ (0.041)	–0.031	0.017	[–0.070, –0.002]
工作重塑 → 积极情绪 → 任务绩效	0.100/ (0.043)	0.242/ (0.092)	0.024	0.017	[0.002, 0.071]
工作重塑 → 积极情绪 → OCB	0.100/ (0.043)	0.193/ (0.043)	0.019	0.009	[0.005, 0.043]

讨论

本文的研究结论主要集中在探讨员工工作重塑对工作绩效的影响效应，并分析了积极情绪和角色冲突在这一过程中的中介作用。以下是对本文研究结论的详细阐述：

1. 员工工作重塑对工作绩效的影响。

本文通过实证研究验证了员工工作重塑对员工工作绩效同时具有积极和消极的影响。一方面，工作重塑能够激发员工的积极情绪，这些积极情绪有助于提高员工的工作绩效。另一方面，工作重塑可能导致角色冲突，即员工在尝试重塑工作时可能会遇到与现有工作角色不符的挑战，这种冲突会消耗员工的资源，从而抑制工作绩效。

2. 积极情绪在员工工作重塑与工作绩效关系中的中介作用。

研究结果表明，积极情绪在工作重塑与工作绩效之间起到了中介作用。当员工通过工作重塑改善了与工作内容和工作环境的匹配度时，他们体验到更多的积极情绪，这种情绪的提升有助于增强员工的工作投入和效率，进而提升工作绩效。

3. 角色冲突在员工工作重塑与工作绩效关系中的中介作用。

与积极情绪的中介作用相反，角色冲突在工作重塑与工作绩效之间起到了消极的中介作用。工作重塑可能导致员工面临多方面的期望和要求，当这些期望和要求相互矛盾时，员工可能会感到角色冲突，这种冲突会增加员工的心理负担，减少他们对工作的投入，最终导致工作绩效的下降。

总结与建议

首先，管理者应该认识到员工工作重塑对工作绩效的双面性。本研究结论发现工作重塑既有可能提升员工的工作绩效，也可能带来消极影响。对于管理者而言，认识到工作重塑的双面性至关重要，因为它不仅关系到员工个体的工作体验，还直接影响到组织的整体绩效和氛围。管理者在鼓励员工进行工作重塑时，应当采取一种平衡的策略，既要激发员工的积极情绪，也要确保这种行为不会使员工产生角色冲突。因此，在鼓励员工进行工作重塑时，应同时关注其可能产生的负面效果，并采取措施进行缓解。例如，管理者应当建立明确的工作重塑指导原则和流程。这包括为员工提供清晰的工作目标和期望，确保工作重塑的方向与组织的战略目标一致，降低由工作重塑所产生的角色冲突。同时，管理者应当建立有效的沟通渠道，鼓励员工分享他们的重塑计划和进展，及时提供反馈和支持。

其次，管理者应该想方设法促进由工作重塑所带来的积极情绪的积极作用。一方面，管理者可以个性化的工作支持。管理者应提供个性化的支持，帮助员工根据自己的兴趣和能力进行工作重塑。这可以通过职业发展讨论、个性化培训计划和工作调整来实现，从而增强员工的积极情绪和工作满意度，最终促进员工工作绩效的提升。另一方面，强化正面反馈和认可。通过及时的正面反馈和对工作重塑成果的认可，管理者可以增强员工的成就感和自豪感。这不仅能够提升员工的积极情绪，还能够激励员工继续保持和扩展他们的工作重塑行为。

最后，管理者同样应该降低由工作重塑所带来的角色冲突的消极作用。一方面，明确角色界定和期望。为了避免角色冲突，管理者需要明确地界定每个员工的角色和职责。这包括提供详细的工作描述、期望设定和目标对齐，确保员工清楚自己的工作范围和组织对他们的期望。另一方面，提供冲突解决机制。当角色冲突发生时，管理者应提供一个有效的机制来解决冲突，如调解会议、角色澄清会议或专业辅导。这有助于减少员工的不确定性和压力，从而降低由工作重塑所带来的角色冲突的消极影响。

参考文献

Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.

Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress, 31*(1), 1-23.

Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(3), 339-356.

Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal, 61*(2), 769-796.

De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Why happy employees help: How meaningfulness, collectivism, and support transform job satisfaction into helping behaviours. *Personnel Review, 48*(4), 1001-1021.

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist, 19*(4), 237-247.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods, 12*(1), 1-22.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131-142.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30-50.

Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173.

Mackinnon, A., Jorm, A. F., Christensen, H., Korten, A. E., Jacomb, P. A., & Rodgers, B. (1999). A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample. *Personality and Individual Differences, 27*(3), 405-416.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120-1141.

Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., & Las Heras, M. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. *Human Relations, 72*(4), 859-886.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review, 88*(6), 114-117.

Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior, 40*(2), 126-146.

员工资质过剩感的双刃剑效应研究：基于同事的视角
THE DOUBLE-EDGED SWORD EFFECT OF EMPLOYEES' FEELINGS OF PERCEIVED OVERQUALIFICATION: A COWORKER-BASED PERSPECTIVE

赵境 [1*], 张军伟 [2]
Jing Zhao[1*] and Junwei Zhang[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:** 395857477@qq.com

摘要

由于全球经济衰退和高等教育的扩招，就业市场的竞争加大，越来越多的劳动者难以找到与其资质相匹配的工作，资质过剩问题日益突出，资质过剩现象使组织在人力资源管理中面临一系列挑战。如何促使员工的资质过剩感在组织中更好的发挥作用，使员工达到组织期望的行为，是理论研究及管理实践中的一个难点。以往的研究中，关于资质过剩感所的影响，多数从个体自身视角进行探讨，而从人际关系的角度、同事视角出发，员工资质过剩感分别会对同事心理和行为层面产生何种影响，这是一个值得我们深入探讨的问题。本文基于社会比较理论，以员工资质过剩感为自变量，同事的自我提升和人际伤害行为为因变量，引入同事的良性嫉妒和恶性嫉妒为中介变量，奖励互依性为调节变量，构建出理论模型，并提出相关研究假设，通过对云南地区不同企业员工进行问卷调查，运用 SPSS 和 Mplus 统计分析软件对样本数据进行统计分析，从同事的视角探究员工资质过剩感的双刃剑效应。

本文在一定程度上为企业中管理者如何利用员工资质过剩感来管理员工的工作行为，激发员工工作能力，提高工作效率，达到更好的工作绩效提供了启示。研究结果拓展了中国情境下企业人力资源管理理论体系, 希望能够为企业管理者寻求更多人力资源管理策略提供理论支持。

关键词：资质过剩感 奖励互依性 嫉妒 自我提升

Abstract

Due to the global economic recession and the expansion of higher education, the competition in the job market has increased, and more and more workers have difficulties in finding jobs that match their qualifications, and the problem of overqualification has become more and more prominent, and the phenomenon of overqualification has caused organizations to face a series of challenges in human resource management. How to promote employees' sense of overqualification to work better in the organization so that employees can achieve the behavior expected by the organization is a difficult issue in theoretical research and management practice.In previous studies, most of the effects of overqualification have been explored from the perspective of individuals themselves, while from the perspective of interpersonal relationships and the perspective of coworkers, what kind of effects overqualification has on coworkers' psychological and behavioral levels respectively is an issue worth exploring in depth. Based on the social comparison theory, this paper takes employees' sense of overqualification as the independent variable, coworkers' self-improvement and interpersonal hurtful

behaviors as the dependent variable, introduces coworkers' benign jealousy and malignant jealousy as the mediator variable, and reward interdependence as the moderating variable, constructs a theoretical model and puts forward the relevant research hypotheses, and conducts a questionnaire survey on the employees of different enterprises in Yunnan region, and applies the statistical analysis software SPSS and Mplus to statistically analyze the sample data. The sample data were statistically analyzed to explore the double-edged sword effect of employees' sense of overqualification from the perspective of colleagues.

To some extent, this paper provides insights into how managers in enterprises can use employees' sense of overqualification to manage employees' work behaviors, motivate employees' work ability, improve work efficiency, and achieve better work performance. The results of this study expand the theoretical system of human resource management in Chinese context, and hopefully provide theoretical support for managers to seek more human resource management strategies.

Keywords: Perceived Overqualification, Reward Interdependence, Jealousy Behavior, Self-Improvement

引言

随着我国高等教育的快速发展，大量高学历人才涌入劳动力市场，使得求职者想要找到与之匹配的工作岗位变得越来越困难。在高度竞争和快速变化的行业中，许多员工体会到个人与工作之间的不匹配，或是个人能力与组织需求之间的失衡，从而不可避免地产生"大材小用、壮志难酬"的感觉，这就是所谓的"资质过剩"（褚福磊和王蕊，2019）。资质过剩感的影响是双面的，它可能激发员工的自我提升意愿，也可能导致员工的负面情绪（Kupfer et al,2023）。因此，从同事的视角来研究员工资质过剩感的效应显得尤为重要，本研究在以往的研究成果的基础上，深入探讨了在面临资质过剩情境时，同事可能表现出自我提升及人际伤害行为的心理机制，同时，引入组织层面的奖励互依性因素，并探讨其对资质过剩影响同事产生良性嫉妒与恶性嫉妒的调节作用机制。这不仅可以使组织更好地理解如何构建和管理高效团队，还能优化职业发展规划与培训策略，塑造积极的组织文化，使员工感受到其能力得到充分认可与发挥还可以为组织管理提供更全面的视角和更有针对性的策略(付楚航等，2023）。

研究目的

本研究的目的在于分析员工资质过剩感对同事行为的影响，着重关注嫉妒在此过程中的中介效应，以及奖励互依性的调节作用。通过对国内外关于具有资质过剩感个体的研究状况进行系统性回顾，本研究旨在梳理相关理论基础、研究方法及最新研究成果，并创新视角，从同事视角深入探讨员工资质过剩感对同事行为的双重影响。根据社会比较理论，探讨员工资质过剩感如何通过嫉妒来引发同事的不同行为反应，包括自我提升和人际伤害行为。最终，本研究的结论将丰富关于员工资质过剩感、奖励互依性、同事良性嫉妒与恶性嫉妒、同事自我提升和人际伤害行为的理论和实践研究，为企业如何推进人力资源管理，更好地管理利用具有资质过剩感个体，提升团队和组织的绩效，提供有针对性的理论建议。

文献综述

通过查阅文献，对 6 个变量的相关研究进行了梳理。我们发现在探究资质过剩感的前因时，可以从组织、团队和个体三个维度展开深入研究（李晗璐，2023）。关于资质过剩感的影响，我们从员工的工作态度、行为及工作绩效三个方面进行探讨（杨伟文 & 李超平，

2021）。根据 Van 等人（2011）的研究，嫉妒现象可划分为两种类型：良性嫉妒与恶性嫉妒。良性嫉妒和恶性嫉妒，分别反映了不同的情感和行为表现。良性嫉妒造成的行为表现更侧重于通过比较来激发自我提高的愿望，恶性嫉妒是一种消极的情感，可能引发针对他人的攻击性行为。Sedikides（1999）的研究发现，自我提升似乎渗透到了西方文化中，发现西方文化不断出现自我提升的想法、情感和行为的证据。研究表明，具有较高自我提升意愿的人群在生活满意度和主观幸福感方面表现更为优异。Cohen-Charash 和 Mueller 将人际伤害行为定义为违反组织行为准则，对其他同事造成损害的行为，如辱骂、排斥、传播谣言、妨碍他人工作、剽窃他人成果等。将其界定为组织中损害其他员工利益的自发性行为，违反组织行为规则。此外，过去的研究表明，不同类型的互依性对团队效能的影响各不相同，其中奖励互依性被认为是关键因素（Campion et al,1993）。奖励互依性可以优化资源分配，使资源更加合理地分配给有能力和贡献的人（桑林华,2021）。

综上所述，员工资质过剩感既可以引起同事良性嫉妒，激励同事提高工作投入、自我提升，同时也可能导致同事的恶性嫉妒，引发人际伤害行为。（胡广超，2017）。而团队中的奖励互依性可以在其中对同事的嫉妒情绪产生一定的调节作用，从而间接影响同事对员工资质过剩感的行为反应。因此，员工资质过剩感是团队中不可避免的问题，本研究可为管理者如何通过有效的奖励机制和团队合作，引导员工的良性嫉妒，减少恶性嫉妒的发生，从而建立更加和谐、高效的团队提供理论建议。

理论基础与研究假设

1. 理论基础

社会比较理论（Social Comparison Theory）是一项重要的社会心理学理论，它提供了对人们如何评价自身观点和能力的深刻洞察。基于这一理论，大多数情况下，资质过剩的员工成为了人们进行比较的重要参照对象，人们会与其进行能力或绩效方面的上行比较。这是因为资质过剩员工是在工作场所最为接近的参照对象，他们的绩效和能力对于个体来说更具参考价值（吕冬梅，2019）。他们的工作能力、报酬和奖励情况、任务完成度等信息具有高度相关性，对于其他同事来说更容易理解和应用于自我比较。

2. 研究假设

(1) 员工资质过剩感对同事自我提升和人际伤害的影响

员工资质过剩感可以通过上行比较的方式刺激同事追求更高的绩效，产生积极的自我评价，类似于同化效应。与具有资质过剩感员工共事的同事通常拥有更好的职业生涯轨迹，因为他们受到资质过剩感员工的影响，形成良好的学习和绩效提升氛围。然而，员工资质过剩感也可能引发人际伤害行为，这种行为违反组织社会规范，有害其他同事的利益，包括谣言传播、工作干扰、骚扰、争吵甚至肢体冲突。

(2) 同事的良性嫉妒和恶性嫉妒的中介作用

研究成果显示，嫉妒情绪表现为多样化的类型，其中包括积极向上的良性嫉妒和消极恶劣的恶性嫉妒。良性嫉妒能够激发员工的自我提升意愿，产生建设性的行为倾向，通过不断努力，员工可以提高自身的资质过剩感，从而减轻劣势地位对自尊的影响（Anderson et al, 2001）。而恶性嫉妒是一种针对他人拥有自身渴望但无法获取的成就与品质所产生的敌意情绪。这种情绪不仅削弱了与嫉妒对象建立友好关系及分享信息的意愿，还加剧了采取伤害行为的倾向（胡广超，2017）。

(3) 奖励互依性的调节作用

奖励互依性是指员工之间相互依赖、共同分享奖励的情境特性（桑林华,2021）。当员工之间存在较高的奖励互依性时，他们更有可能意识到彼此的贡献和努力，从而产生积极的互动和合作。相反，当奖励互依性较低时，员工可能更倾向于关注个人利益，导致关系紧张和竞争。员工更可能关注个人的利益和成功，在这种情况下，资质过剩的员工可能会将自己的成就归功于个人能力而非团队合作，从而忽视同事的贡献。这种心态可能导致他们对同事产生一定的贬低和轻视，增加恶性嫉妒的可能性。因此，在较低的奖励互依性情境下，员工资质过剩感对同事恶性嫉妒的影响更为明显。

(4) 有调节的中介作用

在组织环境中，奖励互依性通常指的是团队成员之间相互依赖以获得奖励或认可的程度。奖励互依性作为一种关键的组织因素，调节员工嫉妒情绪在自身资质过剩与同事行为之间中介作用。它既可能增强良性嫉妒对同事自我提升的积极影响，也可能削弱恶性嫉妒对同事人际伤害行为的负面影响。这种调节作用有助于更好地理解组织中个体和团队之间的复杂互动，为组织管理提供更有针对性的策略建议。

基于上述研究理论，本文提出以下假设:

假设 H1a：员工资质过剩感对同事的自我提升有正向影响。

假设 H1b：员工资质过剩感对同事的人际伤害行为有负向影响。

假设 H2a：同事的良性嫉妒在员工资质过剩感与同事自我提升之间起中介作用。

假设 H2b：同事的恶性嫉妒在员工资质过剩感与同事人际伤害行为之间起中介作用。

假设 H3a：奖励互依性在员工资质过剩感与同事良性嫉妒关系中起正向调节作用，即奖励互依性越高，员工资质过剩感对同事良性嫉妒的影响越强，反之亦然。

假设 H3b：奖励互依性在员工资质过剩感与同事恶性嫉妒关系中起负向调节作用，即奖励互依性越高，员工资质过剩感对同事恶性嫉妒的影响越弱，反之亦然。

假设 H4a:奖励互依性调节同事良性嫉妒在员工资质过剩感与同事自我提升关系中的中介作用，即奖励互依性越高，员工资质过剩感通过良性嫉妒影响同事的自我提升的作用越弱，反之亦然。

假设 H4b:奖励互依性调节同事恶性嫉妒在员工资质过剩感与同事人际伤害行为关系中的中介作用，奖励互依性越高，员工资质过剩感通过恶性嫉妒影响同事人际伤害行为的作用越强，反之亦然。

综上所述，本研究构建理论模型如图 1 所示。

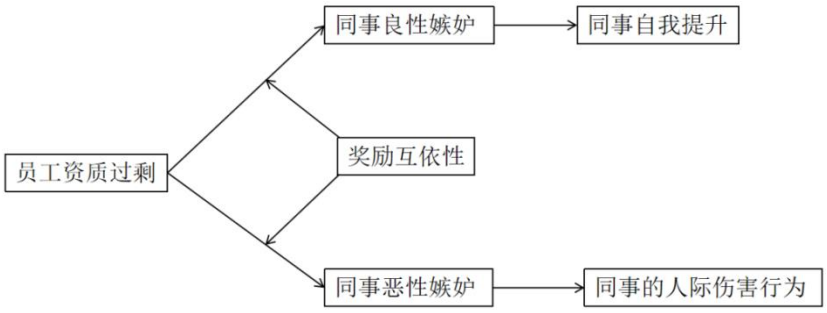


图 1: 理论模型

研究方法

1. 研究对象和过程

为了探讨员工资质过剩感与其他变量之间的关系，保证研究结果的广泛适用性，我们在样本选择上没有选取特定的企业，我们对云南省范围内不同企业的在职员工进行问卷调查，为了提高样本的随机性和代表性，利用问卷星广泛在线分发问卷，以吸引众多参与者。

为了探讨员工资质过剩感与其他变量之间的关系，我们在样本选择上选取了云南省范围内不同企业的在职员工进行调查，回收时间为 2 周，本次研究共发放调查问卷 341 份，共回收问卷 325 份，其中，有 4 份问卷作答题项高度规律，5 份问卷作答时间过短，3 份问卷作答时间过长，在剔除这 12 份无效问卷后，最终获得有效问卷 313 份，有效率为 96.3%。其中男性 154 人，占 49.2%，女性 159 人，占 50.8%，分布较为均衡；25 岁及以下 98 人，占 31.3%，26-35 岁 101 人，占 32.3%，36-45 岁 65 人，占 20.8%，46-55 岁 40 人，占 12.8%，56 岁以上 9 人，占 2.9%，可以看出受访者年龄主要集中于 26 至 35 岁；从学历分布来看，大专及以下学历 87 人，占 27.8%，本科学历 190 人，占 60.7%，硕士及以上学历 36 人，占 11.5%，可以看出受访者整体受教育程度较高；从在当前公司工作年限分布来看，工作年限小于 3 年人员 101 人，占 32.3%，工作年限在 3 年至 5 年人员 83 人，占 26.5%，工作年限在 5 年至 10 年人员 61 人，占 19.5%，工作年限在 10 年以上人员 68 人，占 21.7%，可以看出受访者大部分为在当前公司工作 3 年以内人员。

2. 测量工具

本研究大量参考信效度较好的国内外成熟量表或相关调查问卷，将文献资料进行整理，结合研究实际，对国外文献中的题项表述进行调整，对问卷进行了多次修改和完善，最终形成了一份包含 6 个变量的正式问卷。员工资质过剩感采用 Li 等（2022）在研究中使用的 3 题项量表进行测量，Cronbach's α 值为 0.881。同事自我提升采用 Helgeson 和 Mickelson（1995）的 5 题项量表进行测量，Cronbach's α 值为 0.914。人际伤害行为采用 Cohen-Charash 和 Mueller（2007）开发的 6 题项量表来测量，Cronbach's α 值为 0.929。同事良性嫉妒、恶性嫉妒采用 Lange 等人（2018）的 8 题项量表对嫉妒进行测量，良性嫉妒 4 题项，Cronbach's α 值为 0.891，恶性嫉妒 4 题项，Cronbach's α 值为 0.897。奖励互依性主要参考 Campion(1993)的 3 题项量表，Cronbach's α 值为 0.900。控制变量，对被试者的性别、年龄、学历以及工作年限等人口统计学因素进行了控制。

测量量表采用李克特五级量表打分形式，每部分的变量都以同意程度作为评分标准，有五个选项，分别是“非常不同意”“不同意”“不确定”“同意”“非常同意”，分数依次为 1，2，3，4，5 分，得分越高说明每个变量的同意程度越高，被调查人员的行为越强。

研究结果

1. 描述性统计分析

鉴于评估各题目的基本状况、离散程度及数据分布展示，我们将数据输入 SPSS 软件，针对调查数据，展开严谨的描述性统计分析，涉及各项指标，如均值、标准差、最小值、最大值、偏度和峰度。当偏度绝对值小于 3 且峰度绝对值小于 8 时，意味着样本基本符合正态分布，可以开展后续研究。经过检验，29 个题项在描述性统计表中同时满足这两个条件。因此，本次问卷收集的数据基本符合正态分布，可以进行后续的信效度检验。具体如表 1 所示。

表 1: 描述性统计分析结果

题项	均值	标准差	峰度	偏度
性别	1.51	0.501	-2.012	-0.032
年龄	2.24	1.113	-0.552	0.589
您的学历	1.84	0.606	-0.401	0.093
工作年限	2.31	1.139	-1.342	0.268
A1	3.04	1.379	-1.225	-0.047
A2	3.04	1.410	-1.267	-0.049
A3	3.04	1.380	-1.229	-0.053
B1	2.94	1.423	-1.305	0.040
B2	3.02	1.399	-1.300	-0.043
B3	3.00	1.438	-1.334	0.025
B4	3.02	1.448	-1.356	-0.002
B5	3.04	1.408	-1.312	0.000
C1	2.53	1.412	-1.058	0.550
C2	2.53	1.423	-1.007	0.566
C3	2.53	1.387	-0.932	0.578
C4	2.49	1.396	-0.983	0.560
C5	2.57	1.449	-1.093	0.540
C6	2.56	1.374	-1.074	0.473
D1	2.98	1.398	-1.267	-0.001
D2	3.03	1.373	-1.199	0.021
D3	2.98	1.416	-1.317	-0.061
D4	3.08	1.414	-1.314	-0.075
E1	2.54	1.377	-1.040	0.491
E2	2.46	1.310	-0.887	0.523
E3	2.64	1.410	-1.171	0.411
E4	2.59	1.351	-1.013	0.483
F1	3.05	1.460	-1.357	-0.077
F2	3.04	1.436	-1.316	-0.054
F3	3.08	1.432	-1.314	-0.028

注： A表示资质过剩感题项，B表示自我提升题项，C表示人际伤害行为题项，D表示良性嫉妒题项，E表示恶性嫉妒题项，F表示奖励互依性题项。

2. 信度分析

本研究对问卷进行了 Cronbach’s Alpha 信度检验。如果此值高于 0.8，则说明信度高；如果此值介于 0.7~0.8 之间，则说明信度较好；如果此值介于 0.6~0.7，则说明信度可接受；如果此值小于 0.6，说明信度不佳。分析结果如表 1 所示，剧表 1 数据可知，员工资质过剩感量表的 Cronbach’s α 系数为 0.881。同事的自我提升以及同事的人际伤害行为量表的 Cronbach’s α 系数分别为 0.914 和 0.929。同事的良性嫉妒和同事的恶性嫉妒量表的 Cronbach’s α 系数分别为 0.891 和 0.897。奖励互依性量表的 Cronbach’s α 系数为 0.900。各量表的 Cronbach’s α 系数值均大于 0.6，表明数据信度质量可接受，可用于后续分析。

表 1: 信度分析

维度划分	项数	Cronbach's α值
员工资质过剩	3	0.881
同事的自我提升	5	0.914
同事的人际伤害行为	6	0.929
同事良性嫉妒	4	0.891
同事恶性嫉妒	4	0.897
奖励互依性	3	0.900

3. 效度分析

为验证各变量之间的独立性，本研究利用 Mplus26.0 软件检验样本的区分效度。具体而言，我们对员工资质过剩、同事自我提升、同事的人际伤害行为、同事良性嫉妒、同事恶性嫉妒以及奖励互依性这六个变量进行验证性因子分析（CFA）。分析结果显示，相较于其他因子模型，六因子模型在拟合指标方面具有明显优势，这意味着本研究所涉及的各变量具备良好的区分效度（李华莲，2022）。

表 2: 效度分析

模型	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
六因子（OQ、SI、IHB、BJ、PJ、RI）	1.504	0.040	0.997	0.973	0.031
五因子（OQ+SI、IHB、BJ、PJ、RI）	2.985	0.080	0.907	0.895	0.068
四因子（OQ+SI+IHB、BJ、PJ、RI）	5.450	0.119	0.789	0.764	0.088
三因子（OQ+SI+IHB+BJ、PJ、RI）	6.677	0.135	0.728	0.700	0.092
二因子（OQ+SI+IHB+BJ+PJ、RI）	8.144	0.151	0.655	0.622	0.103
单因子（OQ+SI+IHB+BJ+PJ+RI）	9.336	0.163	0.596	0.559	0.108

注：N=313，OQ代表员工资质过剩、SI代表同事自我提升、IHB代表同事的人际伤害行为、BJ代表同事良性嫉妒、PJ代表同事恶性嫉妒、RI代表奖励互依性。

4. 相关性分析

相关性分析结果如表 3，同事自我提升与员工资质过剩之间呈现显著正相关（相关系数为 0.489，显著性水平小于 0.01），经研究，同事间的人际伤害行为与员工资质过剩之间存在显著的负相关性（相关系数为-0.463，显著性水平小于 0.01）。同时，同事的良性嫉妒与员工资质过剩之间存在显著正相关（相关系数为 0.511，显著性水平小于 0.01），同事的恶性嫉妒与员工资质过剩之间存在显著正相关（相关系数为 0.470，显著性水平小于 0.01），奖励互依性与员工资质过剩之间存在显著正相关（相关系数为 0.539，显著性水平小于 0.01）。同时，同事的良性嫉妒、奖励互依性与同事自我提升呈显著的正相关关系，同事的恶性嫉妒与同事人际伤害行为呈显著的正相关关系，奖励互依性与同事惹你伤害行为呈显著的负相关关系（李华莲，2022）。

表 3: 相关性分析

	性别	年龄	学历	工作年限	员工资质过剩	同事自我提升	同事的人际伤害行为	同事的良性嫉妒	同事的恶性嫉妒	奖励互依性
性别	1									
年龄	-0.026	1								
学历	-0.033	-0.370**	1							
工作年限	-0.061	0.775**	-0.308**	1						
员工资质过剩	0.023	0.010	-0.026	0.005	1					
同事自我提升	0.008	0.016	-0.089	0.005	0.489**	1				
同事的人际伤害行为	0.010	0.008	0.000	-0.026	-0.463**	-0.509**	1			
同事的良性嫉妒	-0.058	-0.058	-0.012	-0.081	0.511**	0.527**	-0.526**	1		
同事的恶性嫉妒	-0.011	0.008	-0.107	-0.036	0.470**	-0.446**	0.504**	-0.502**	1	
奖励互依性	0.046	0.011	0.028	0.021	0.539**	0.493**	-0.472**	0.486**	-0.447**	1

* p<0.05 ** p<0.01

4. 假设检验

(1) 主效应检验

为了探究“员工资质过剩—同事自我提升”与“员工资质过剩—同事人际伤害行为”两条路径中各变量之间的线性回归关系，研究构建了模型 1 至模型 4 进行验证，结果汇总见下表。结果显示员工资质过剩与同事的自我提升呈正相关关系(**β**=0.478，p<0.001)，因此假设 H1a 成立；员工资质过剩与同事的人际伤害行为呈负相关关系(**β**=-0.449，p<0.001)，表明员工资质过剩对同事的人际伤害行为有较强的负向预测作用，因此假设 H2a 成立。

表 4: 假设检验回归分析结果

变量	**同事的自我提升**		**同事的人际伤害行为**	
	模型1	**模型2**	**模型3**	**模型4**
性别	0.009	-0.018	0.017	0.043
年龄	-0.002	-0.005	0.078	0.080
学历	-0.197	-0.172	0.004	-0.019
工作年限	-0.025	-0.023	-0.086	-0.088
员工资质过剩		0.478***		-0.449***
F	0.665	19.962	0.214	17.091
R^2	0.009	0.245	0.003	0.218
ΔR^2		0.236		0.215

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

(2) 中介效应检验

同事的良性嫉妒中介效应检验。

在本研究中，使用 Bootstrap 法对同事的良性嫉妒和恶性嫉妒这两个变量的中介效应进行检验。设定重复抽样 5000 次，置信区间的水平设定为 95%，运行检验中介效应的 Process 插件以评估希望是否具有中介效应。结果显示，良性嫉妒的间接效应的置信区间（CI）为[0.121，0.269]，区间内不包含 0，可以确认希望的中介作用显著。这意味着员工资质过剩通过同事的良性嫉妒对同事自我提升的间接效应显著。因此，假设 H2a 得到验证；恶性嫉妒的间接效应的置信区间（CI）为[-0.248，-0.111]，该区间不包括 0，证实了同事恶性嫉妒的中介作用显著。即员工资质过剩通过同事恶性嫉妒影响同事的人际伤害行为的间接效应显著。因此，假设 H2b 亦得到验证（李华莲，2022）。具体检验结果如表 5、表 6。

表 5: 同事良性嫉妒中介作用间接效应检验

中介作用路径	**效应值**	**标准误**	**95%置信区间**	
			下限	**上限**
员工资质过剩感→同事良性嫉妒→同事自我提升	0.188	0.038	0.121	0.269

表 6: 同事的恶性嫉妒中介作用间接效应检验

中介作用路径	效应值	标准误	95%置信区间	
			下限	上限
员工资质过剩感→同事恶性嫉妒→同事的人际伤害行为	-0.168	0.035	-0.248	-0.111

(3) 调节效应分析

奖励互依性在员工资质过剩和同事的良性嫉妒之间的调节效应检验。

检验结果数据如表 7 所示，员工资质过剩与奖励互依性的交互项对同事的恶性嫉妒具有显著的负向影响（β=-0.384，p<0.001），这意味着奖励互依性在员工资质过剩与同事良性嫉妒的关系中起到负向调节作用，因此假设 H3a 不成立。此外，本研究还绘制出在奖励依互性高低两个水平下，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒产生的影响。结果如图 2 所示：对于感知到奖励依互性较低的员工来说，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒的负向作用更加明显，而对于感知到奖励依互性较高的员工来说，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒的负向作用不太明显。

表 7: 奖励互依性在员工资质过剩和同事的良性嫉妒之间的调节效应检验

变量	同事的良性嫉妒		
	模型5	模型6	模型7
性别	-0.187	-0.215	-0.084
年龄	-0.003	-0.001	0.079
学历	-0.064	-0.096	-0.056
工作年限	-0.103	-0.116	-0.155
员工资质过剩	0.499***	0.338***	0.231***
奖励依互性		0.282***	0.218***
员工资质过剩*奖励依互性			-0.384***
F	23.260	26.351	49.267
R^2	0.275	0.341	0.531
ΔR^2		0.660	0.190

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

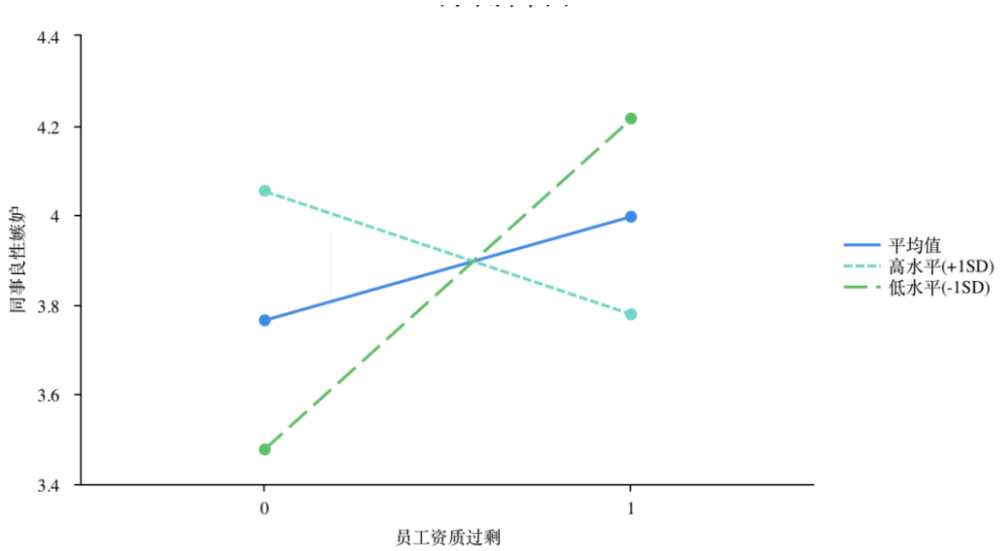


图 2: 奖励互依性对“员工资质过剩—同事的良性嫉妒”的调节效应图

奖励互依性在员工资质过剩和同事的恶性嫉妒之间的调节效应检验 。

检验结果数据如表 8 所示，员工资质过剩和奖励依互性的交互项对同事的恶性嫉妒具有显著的正向影响 (**β**=0.381，p<0.001)，表明奖励依互性在员工资质过剩和同事的恶性嫉妒的关系中起到负向调节作用，因而假设 H3b 成立。本研究同样绘制出在奖励依互性高低两个水平下，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒产生的影响。结果图 3 所示：对于感知到奖励依互性较低的员工来说，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒的负向作用更加明显，而对于感知到奖励依互性较高的员工来说，员工资质过剩对同事的恶性嫉妒的负向作用不太明显。

表 8: 奖励互依性在员工资质过剩和同事的恶性嫉妒之间的调节效应检验

变量	**同事的恶性嫉妒**		
	模型8	**模型9**	**模型10**
性别	-0.024	-0.000	-0.130
年龄	0.057	0.056	-0.024
学历	-0.266*	-0.238*	-0.279**
工作年限	-0.123	-0.112	-0.073
员工资质过剩	-0.451***	-0.316***	-0.210***
奖励依互性		-0.237***	-0.174***
员工资质过剩*奖励依互性			0.381***
F	19.596	20.890	41.150
R^2	0.242	0.291	0.486
ΔR^2		0.049	0.195

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

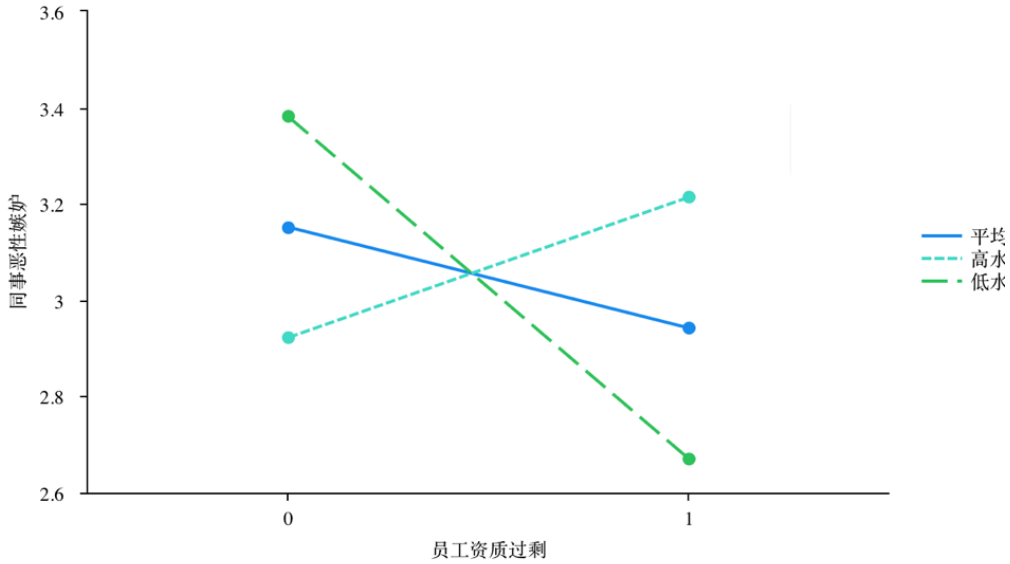


图 3: 奖励互依性对“员工资质过剩—同事的恶性嫉妒”的调节效应图

通过 Bootstrap 法检验被调节的中介效应，分析结果如表 9、表 10 所示。被奖励互依性调节的同事良性嫉妒检验结果显示 Index= -0.1465，95%水平下的置信区间(CI)为[-0.1960,-0.0960]，该区间不包含 0。在低奖励互依性组，员工资质过剩对同事自我提升的间接效应显著(间接效应值=0.3408)，95%水平下的置信区间(CI)为[0.2254,0.4640]；在高奖励互依性组，员工资质过剩对同事自我提升的间接效应也仍然显著(间接效应值=-0.0987)，95%水平下的置信区间(C I)为[-0.1479,-0.0533]，这两个区间均不包含 0。此外，高低组间差异的间接效应仍然显著(间接效应值=-0.4395)，95%水平下的置信区间(CI)为[-0.3733,-0.5173]，该区间同样不包含 0。表明“员工资质过剩—同事良性嫉妒—同事自我提升”这一路径中被调节的中介效应显著，即奖励互依性可以调节同事良性嫉妒在员工资质过剩和同事自我提升之间的中介作用，且当员工感知到的奖励互依性水平较低时，同事良性嫉妒所起的中介作用就会更强（李华莲，2022）。

被奖励互依性调节的同事恶性嫉妒检验结果 Index= -0.1176，95%水平下的置信区间(CI)为[-0.1661,-0.0691]，该区间不包含 0。在低奖励互依性组，员工资质过剩对同事的人际伤害行为的间接效应显著(间接效应值=0.2675)，95%水平下的置信区间(CI)为[0.1584,0.3805]；在高奖励互依性组，员工资质过剩对同事的人际伤害行为的间接效应也仍然显著(间接效应值=-0.0853)，95%水平下的置信区间(C I)为[-0.1321,-0.0412]，这两个区间均不包含 0。此外，高低组间差异的间接效应仍然显著(间接效应值=-0.3528)，95%水平下的置信区间(CI)为[-0.2905,-0.4217]，该区间同样不包含 0（李华莲，2022）。表明“员工资质过剩—同事恶性嫉妒—同事的人际伤害行为”这一路径中被调节的中介效应显著，即奖励互依性可以调节同事恶性嫉妒在员工资质过剩和同事的人际伤害行为之间的中介作用，且当员工感知到的奖励互依性水平较低时，同事恶性嫉妒所起的中介作用就会更强。

综上所述，奖励互依性能够显著调节同事良性嫉妒在员工资质过剩与同事自我提升之间的中介作用，即假设 H4a 成立；奖励互依性能够显著调节同事恶性嫉妒在员工资质过剩与同事的人际伤害行为之间的中介作用，即假设 H4b 成立。

表 9: 被调节的中介效应检验

中介变量	Mediator			Index of Moderated Mediation	
	调节	Effect	(CI)	Index	(CI)
员工资质过剩感→同事良性嫉妒→同事自我提升	低奖励互依性	0.3408	[0.2254,0.4640]	-0.1465	[-0.1960,-0.0960]
	高奖励互依性	-0.0987	[-0.1479,-0.0533]		
	组间差异（高-低）	-0.4395	[-0.3733,-0.5173]		

表 10: 被调节的中介效应检验

中介变量	Mediator			Index of Moderated Mediation	
	调节	Effect	(CI)	Index	(CI)
员工资质过剩感→同事恶性嫉妒→同事的人际伤害行为	低奖励互依性	0.2675	[0.1584,0.3805]	-0.1176	[-0.1661,-0.0691]
	高奖励互依性	-0.0853	[-0.1321,-0.0412]		
	组间差异（高-低）	-0.3528	[-0.2905,-0.4217]		

讨论

本文基于社会比较理论，构建了员工资质过剩感影响因素及影响机制的研究模型，研究发现：

（1）员工资质过剩感对同事自我提升具有正向影响。当员工感到自己的能力和技能超过工作实际需求时，他们更有可能主动寻求学习和成长的机会，以充分发挥自己的潜力并提升自己的能力。另一方面，员工资质过剩感对人际伤害行为具有负向影响。当员工感到自己的能力和技能超过工作实际需求时，他们更可能对同事的工作和表现持有更高的标准和期望。

（2）同事的良性嫉妒在员工资质过剩感与同事自我提升之间起中介作用。当员工感到自己的资质过剩时，他们可能会对同事产生一定的良性嫉妒心理。这种嫉妒心理可以激发他们追求更高的成就和自我提升的动机。为了消除这种嫉妒感，员工可能会更加努力地提升自己的能力和技能，以实现与同事的平等或超越。

（3）同事的恶性嫉妒在员工资质过剩感与同事人际伤害行为之间起中介作用。当员工感到自己的资质过剩时，他们可能会对同事产生一定的恶性嫉妒心理。这种嫉妒心理可能导致他们对同事的工作和表现持有更高的标准和期望，从而对同事产生一定的压力和负面影响。如果这种压力和负面影响超过了一定的限度，就可能引发人际伤害行为。

（4）奖励互依性在员工资质过剩感与同事良性嫉妒关系中起负向调节作用。经过假设检验，H3a 的假设未能得到证实，实际验证结果与原假设相反，即奖励互依性越高，员工资质过剩感对同事良性嫉妒的影响越弱，反之亦然。影响员工资质过剩感的因素很多。如性别、年龄、个体认知水平、人格特质、成就需要等都会影响资质过剩感的产生过程中发挥着作用。这些诸多影响因素表明，奖励互依性在调节资质过剩感对同事良性嫉妒的影响关系时，其结果是正向还是负向受同事的个人特质影响，所以起调节作用因人而异，是不固定的，要根据实际情况而论。奖励互依性在员工资质过剩感与同事恶性嫉妒关系中起负向调节作用。H3b 的假设得到了证实，实际验证结果与原假设相符,即奖励互依性越高，员工资质过剩感对同事恶性嫉妒的影响越弱，反之亦然。当奖励互依性较高时，员工减少关注个人的利益和成功。在这种情况下，员工可能会将自己的成就归功于团队合作，更加重视同事的贡献。这种心态可能导致他们减少对同事产生一定的贬低和轻视，降低恶性嫉妒的可能性。奖励互依性在员工资质过剩感与

同事良性嫉妒、恶性嫉妒的关系中起到了调节作用。通过提高奖励互依性，可以促进团队合作和积极互动，减少恶性嫉妒的发生，从而营造一个更加和谐的工作环境。

总结与建议

1. 研究贡献

(1) 为资质过剩感的理论研究打开了全新视角

本研究旨在探讨员工资质过剩感对同事自我提升和人际伤害行为的影响机制，从而为未来学术领域提供全新视角。研究结果表明，通过心理层面的深入分析，我们发现了良性嫉妒和恶性嫉妒在员工资质过剩感对同事自我提升和人际伤害行为中的重要作用。本研究还扩展了个体积极和消极行为的理论观点，即通过纳入双重中介机制，为现有关于该行为单一效应的分析讨论提供了新的启示。总之，这一发现有助于我们更加全面地理解员工资质过剩可能带来的负面结果，并为应对、转化和解决此类问题提供了有益思路。

(2) 丰富了资质过剩感对嫉妒情绪和同事行为的影响理论

本研究立足于心理学视角，引入了同事间的良性嫉妒和恶性嫉妒这两个构念，以探讨员工资质过剩感对其的影响。现有研究成果表明，多数研究者关注的主要是良性嫉妒和恶性嫉妒对员工工作投入、工作满意度和绩效的影响，而从自我提升和人际伤害的角度来衡量员工资质过剩感所引发的结果有待进一步完善。

(3) 对奖励互依性的调节作用进行了扩展

本研究构建了一个有调节的双路径模型，虽然有研究已对员工资质过剩对自我提升和人际伤害行为的双重影响及其内在机制进行了探讨，但并未明确在何种条件下会产生自我提升的积极影响，以及在何种条件下会产生人际伤害行为的消极影响。为了解答这一问题，本研究在社会比较理论的基础上，提出了奖励互依性在资质过剩与嫉妒情绪（包括良性嫉妒和恶性嫉妒）关系中的调节效应假设。然而，鉴于本研究是在中国情境下进行的，且国内文化不利于个体真实表达消极情绪，同时嫉妒情绪可能受到组织特定背景和个体心理因素的影响，这就可能导致奖励互依性在资质过剩与良性嫉妒和恶性嫉妒之间的调节作用与研究假设相反。尽管如此，仍不可否认组织奖励互依性作为重要边界条件，能有效阐释资质过剩感对自我提升和人际伤害行为的间接影响，进而回应了“何时外部环境支持能激发积极心理状态并促使个体产生积极行为”的问题。

2. 管理启示

组织应该充分利用这一效应，创造一个公平竞争、相互激励的环境，促使员工之间的良性竞争。资质过剩的员工往往具备较高的能力和技能，他们可以成为团队中的核心力量。组织应该充分利用这些员工的优势，加强团队合作，提高整体绩效。通过合理的任务分配和角色定位，可以最大化发挥员工的潜力，实现团队目标。组织应该建立有效的沟通机制，促进员工之间的相互理解和尊重，减少恶性嫉妒的发生。员工资质过剩感与奖励互依性之间存在密切关系。组织应该建立公平合理的奖励机制，确保员工的努力和贡献得到应有的认可和回报。通过平衡奖励机制，可以降低员工因资质过剩而产生的负面情绪，提高工作满意度和忠诚度。员工资质过剩往往意味着他们具备较高的潜力和发展空间。组织应该提供适当的培训和发展机会，帮助员工充分发挥自己的潜力，提高个人和组织绩效。

3. 存在的局限性和未来的研究展望

随着知识经济的快速发展和组织结构的不断演变，员工资质过剩现象越来越普遍。对于这一现象的研究，尤其是从同事的视角出发的研究，为组织管理提供了新的思路。现有的研究主要集中于西方文化背景，未来的研究可以进一步探讨不同文化背景下员工资质过剩感的

差异及其影响。随着组织结构的日益复杂和员工需求的多样化，如何针对不同情况制定有效的应对策略是未来的一个重要研究方向。未来的研究可以更多地关注如何将这些理论应用到实际的管理实践中，并对其效果进行实证检验。

参考文献

付楚航, 蔡杨, 邓棉琳等. (2023). 客观资质过剩对资质过剩感的影响——一个有调节的中介模型. *心理研究*, 16(05), 456-466.

吕冬梅. (2019). 基于熵权法的快递企业物流服务质量评价体系优化研究. *中国市场*, (27), 171-173.

李华莲. (2022). *员工创新行为对心理幸福感的"双刃剑"影响机制研究* [硕士论文]. 兰州大学.

李晗璐. (2023). *资质过剩感对员工离职倾向的影响机制研究* [硕士论文]. 山西财经大学.

杨伟文, 李超平. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. 心理学报, 53(5), 527.

胡广超.(2017).*组织内高绩效同事的绩效水平对员工行为的影响机制研究*[硕士论文]. 武汉理工大学.

桑林华. (2021). *知识管理能力对工程质量绩效改进的作用机理及策略研究* [博士论文]. 中国矿业大学.

褚福磊, 王蕊. (2019). 资质过剩感与亲组织不道德行为: 心理特权与谦卑型领导的作用. *心理科学*, (2), 365-371.

Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., & Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(1), 116.

Helgeson, V. S., & Mickelson, K. D. (1995). Motives for social comparison. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1200-1209.

Kupfer, T. R., & Gul, P. (2023). Ideological Mate-guarding: Sexual Jealousy and Mating Strategy Predict Support for Female Honor. *Evolutionary Psychology*, 21(4), 14747049231200641.

Lange, J., Weidman, A. C., & Crusius, J. (2018). The painful duality of envy: Evidence for an integrative theory and a meta-analysis on the relation of envy and schadenfreude. *Pers Soc Psychol*, 114(4), 572-598.

Li, C. S., Liao, H., & Han, Y. (2022). I despise but also envy you: A dyadic investigation of perceived overqualification, perceived relative qualification, and knowledge hiding. *Personnel Psychology*,75(1), 91-118.

Sedikides, C. (1999). A multiplicity of motives: The case of self-improvement. *PsychologicalInquiry, 10*(1), 64-65.

Van, d. V., N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 784-795.

粤港澳大湾区人才发展的理念定位、现实制约及未来进路

THE CONCEPTUAL CHOICE, PRACTICAL CONSTRAINTS, AND FUTURE PATH FOR TALENT DEVELOPMENT IN THE GUANGDONG-HONG KONG-MACAO GREATER BAY AREA

段从宇 [1*]，胡美思 [2]

Congyu Duan[1*] and Meisi Hu[2]

[1] 泰国正大管理学院中国研究生院

[1,2] 深圳大学教育学部

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

[1,2]Faculty of Education, Shenzhen University, China

[*]**Corresponding Author, E-mail:** 275348159@qq.com

摘要

聚焦粤港澳大湾区的发展定位和资源禀赋，走“人才协作”道路是粤港澳大湾区人才发展应该坚持的核心理念定位。针对当前粤港澳大湾区在“人才政策协作、人才服务协作以及人才培养协作”方面的现实掣肘，未来的粤港澳大湾区人才发展有三条较为可行的理解路径选择：一是在组织保障上，进一步强化和拓展粤港澳人才协作办公室职能权限，体系化推进三地的人才协作；二是在存量挖潜上，以“人才飞地建设+人才反向飞地建设”为组合，进一步加强三地人才共享共用；三是在增量创新上，全面深化三地高校及科研院所的人才培养协同，更大规模输出高层次的产业人才。

关键词：粤港澳大湾区 人才发展 人才协作

Abstract

Focusing on the development positioning and resource endowments of the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area (GBA), taking the path of "talent collaboration" is the core concept that should be upheld for talent development in the GBA. In response to the current constraints in the areas of "talent policy collaboration, talent service collaboration, and talent cultivation collaboration" in the GBA, future talent development in the GBA can consider strengthening and expanding the functional authority of the Guangdong-Hong Kong-Macao Talent Collaboration Office in terms of organizational security, systematically promoting talent collaboration among the three regions; in terms of tapping into existing potential, further strengthening talent sharing and utilization among the three regions through

基金项目：成果系 2023 年度广东省教育科学规划课题“教育科技人才一体化推进的制度变迁阻力与实施路径研究（2023GXJK012）”阶段成果。

a combination of "talent enclave construction + reverse talent enclave construction"; and in terms of incremental innovation, comprehensively deepening talent cultivation collaboration among universities, colleges, and research institutions in the three regions to produce a larger number of high-level industrial talents.

Keywords: Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, Talent Development, Talent Collaboration

引言

在2021年的中央人才工作会议上，习近平总书记明确提出“加快建设世界重要人才中心和创新高地”的战略要求，并进一步指出“加快建设世界重要人才中心和创新高地，需要进行战略布局。综合考虑，可以在北京、上海、粤港澳大湾区建设高水平人才高地，一些高层次人才集中的中心城市也要着力建设吸引和集聚人才的平台，开展人才发展体制机制综合改革试点，集中国家优质资源重点支持建设一批国家实验室和新型研发机构，发起国际大科学计划，为人才提供国际一流的创新平台，加快形成战略支点和雁阵格局”(新华社, 2024)。可见，无论是在国家总体的战略部署中，还是在区域的实践发展事项中，粤港澳大湾区都是我国重要的人才高地，都需要在中华民族的伟大复兴中更好地发挥人才支撑效用。但就目前来看，区域内既有的人才事项发展，还存在诸多亟待进一步廓清并深化完善的具体问题。有鉴于此，研究特在粤港澳大湾区人才发展理念定位科学确立的基础上，聚焦区域人才发展的多元现实掣肘分析，进而针对性地提出相应的优化路向思考，以期可为有相关部门的实践工作推进提供一定参考借鉴。

内容

粤港澳大湾区人才事项发展的理念选择

为了在世界人才竞争中占据优势地位，早在 2019 年，国家层面就统筹发布了《粤港澳大湾区建设规划纲要》，明确做出了建设人才高地的重大部署。此后，大湾区各市正陆续推出具有强势竞争力的人才新政策。但从客观上看，粤港澳大湾区的人才发展，其既要考虑人才工作的复杂性，又要考虑“大湾区”区域的特殊性。为此，尤需从人才发展的理念定位上予以科学的思考和求解。

就一般意义上看，无论是学术研究还是工作实践中的“人才发展”，其都包含着培养、引进、使用、评价、流动、激励、服务、保障等若干具体事项，但在这些事项中，有两个最基本的、不容回避的核心事项。一个是“人之成才”，另外一个是“尽展其才”。简单来说，所谓的“人之成才”就是要让那些目前还不是人才的群体（潜性人才）尽快成长为人才；所谓“尽展其才”就是要让那些已经是人才的群体（显性人才）最大限度地释放人才效能。进一步延伸到粤港澳大湾区的“人才发展”事项上，其理论上的核心事项亦无外乎如下两个方面。一是将粤港澳大湾区内部那些当下还不是人才的群体尽快培养为人才；二是让粤港澳大湾区内部已经是人才的群体更好地释放出应有的人才效能。当然，因为粤港澳大湾区并不是一个特定区域，所以我们在谈论粤港澳大湾区的“人才发展”时，除要考虑“区域内部”要怎么做之外，还要考虑一个“区域

外部”的问题，即要切实考虑把粤港澳大湾区以外的人才吸引和集聚过来，并让他们更好地在粤港澳大湾区区域内释放人才潜能(杨云霞, 2024)。所以，从这个意义上看，粤港澳大湾区的人才发展事项就变成了三个：一是粤港澳大湾区人才的自主培养，二是粤港澳大湾区人才的吸引集聚，三是粤港澳大湾区人才的效能发挥。

尤其需要看到：当前，粤港澳大湾区在对区域外（乃至是世界范围内）的高层次人才吸引集聚上，存在多元的特殊优势。首先是高新技术产业蓬勃发展的人才吸引优势。近年来，粤港澳大湾区大力推进技术创新与产业升级，依托优厚的制造业基础和发达的制造能力，形成了世界首屈一指的高水平产业化能力和完整的产业链，互联网、高技术制造领域的国际竞争优势正逐步显现，5G、AI 等领域甚至可以说已与旧金山湾区并驾齐驱，为人才提供了发展事业的坚实产业基础和条件（展动力人才集团， 2024），可谓形成了聚焦全球吸引集聚高层次人才的产业发展优势。其次是经济高速增长的人才集聚优势。截止 2020 年，粤港澳大湾区 11 个城市共拥有华为、中兴、腾讯、比亚迪、华大基因、大疆创新、广汽集团、广药集团、金发科技等科技龙头企业。入围世界 500 强企业数量从 2009 年的 4 家增加至 2019 年的 20 家，其中香港 7 家、深圳 7 家、广州 3 家、佛山 2 家、珠海 1 家。其中，深圳华为公司在 500 强榜单中的排名再度跃升，从 2018 年的第 72 位上升至 2019 年的第 61 位。作为地区新经济发展风向标的独角兽企业（估值 10 亿美元以上、未上市的科技初创企业），由 2018 年的 24 家增加到 2019 年三季度的 33 家。客观来看，仅仅是这些龙头企业本身，就集聚了数十万计的高层次人才。再次是经济持续高速增进的人才流入优势。近 40 年来，粤港澳大湾区以 GDP 年均增长 12%左右的持续快速增长，吸引了人口大量流入，常住人口已达到约 7000 万人（占全国人口总规模 5.1%）（展动力人才集团， 2024），如此巨量的人口流入，必然附带着相当比例的人才能在不断的创新创造中，逐步成长为更高水平、更具人才效能的高层次人才。

综上，当我们从实践层面来考虑粤港澳大湾区的人才发展时，我们显然就已经隐含了把“粤港澳大湾区”当作一个整体、一个主体的基本逻辑。即无论是人才的自主培养，还是人才的吸进集聚，乃至是人才的效能发挥，都需要由“粤港澳大湾区”这个主体来实施的。但现实中，粤港澳大湾区又是一个非常特殊的区域，由“两种制度+三个关税区+四个核心城市”共计 11 个城市共同构成的一个特殊区域。具体来看：第一，“两种制度”就意味着我们传统意义上所说的“党对人才工作的全面领导的问题”需要考虑香港、澳门作为特别行政区的特殊性，尤其我们组织部门在人才工作上的“四管六抓”（小林等，2024），无论是管宏观、管政策、管服务还是管协调，都还要考虑这个政策的可及性问题，考虑政策的实施效率问题。第二，“三个关税区”就意味着我们现实中很多的人才评价、激励、服务和保障事项，尤其是与高层次人才实际贡献相符的物质激励等，会在三个不同区域内形成极大的差异，最典型如税收差异；第三：四个核心城市（香港、澳门、广州、深圳）加上其他 7 个城市，共计 11 个城市的问题，就意味着在我们在粤港澳大湾区内，可能同时存在人才分布的严重不均衡问题、人才效率的严重不协调问题，甚至是同步地存在人才的虹吸效应和各区域之间人才争夺的“马太效应”。

故基于如上的客观事实，我们在确立粤港澳大湾区人才发展的理念定位时，在考虑粤港澳大湾区人才高地建设的理念导向时，一个比较合理、科学、可行的方案，应该就是“协作”，就是走粤港澳大湾区的“人才协作发展之路”，尤其需要明确确立“让人才与产业双向奔赴”的协同理念。

粤港澳大湾区人才协作发展的现实掣肘

在粤港澳大湾区的人才协作上，尽管有关方面（广州市南沙区政府与香港优才及专才协会、澳门专才发展学会）已于 2023 年 1 月组建了“粤港澳人才协作办公室”（新华社，2024），力求进一步科学地、体系化地推进粤港澳大湾区的人才发展协作，但实践中的粤港澳人才协作仍然存在着诸多的制约掣肘，具体分析阐释如下：

1. 基于政策协作方面的掣肘分析

作为粤港澳三地核心人才政策的“广东特支计划、香港优才计划、澳门高端人才计划/优秀人才计划/高级专业人才计划”，分别由广东省委人才工作领导小组、香港特区政府、澳门特区政府统筹制定实施。虽然 2024 年 1 月 9 日，香港政务司司长来访时，广东省人民政府港澳事务办与香港劳工及福利局签署了《关于推进粤港人才合作的框架协议》（南方网，2024），持续深化粤港澳人才合作协调机制；澳门自 2023 年 8 月起陆续开展各类人才引进计划，有序引进大健康、高新技术产业在内的各种领军人才；广州持续围绕“湾区所向、港澳所需、广州所能”，发挥广州实验室、粤港澳大湾区国家技术创新中心等重大平台作用，实现广州人才、广州产业、广州市场与港澳人才、港澳规则、港澳创科的强强联合；深圳发布《关于实施更加积极更加开放更加有效的人才政策 促进人才高质量发展的意见》，实现了人才政策的整体升级，并始终致力于打造“人才无忧”发展环境，让人才“事业无忧”“往来无忧”“安居无忧”“生活无忧”“申办无忧”的人才环境（广东省人民政府网站，2024）。但客观来说，在“一国两制”实践的三地现实“府际协调”现状下，支撑和服务各自区域发展是其人才政策规制的首要导向。虽然我们必须承认这种导向本身是科学合理、高效务实的，但聚焦社会主义现代化国家建设，尤其从三地发展同属中华民族伟大复兴事业的人才资源共用共享角度看，这种各自主导的人才政策难免与现实需求存在差距。

2. 基于服务协作方面的掣肘分析

当前，港澳两地在医疗、养老、教育等公共服务方面的资源总体较为充足，供给机制也相对完善，且尽管随着“国家财政部支持广东省、深圳市对在大湾区工作的境外高端人才和紧缺人才给予内地与香港个人所得税税负差额补贴且免征个人所得税”等系列政策的实施（王京生，2022），但由于客观存在的经济形态与观念差异，一方面，港澳对广东省高层次人才的“无缝接纳”还未实现，另一方面，广东省对港澳人才服务供给标准与经验的借鉴还有提升空间。客观上，广东省高层次人才赴港澳就业创业无法享受“优才计划”的服务保障礼遇，反之，香港优才计划入选者亦不能无缝衔接地享受广东省高层次人才服务保障待遇。此外，三地客观存在的社保可携带性、执业资格三地认证等，也在相当程度上制约了粤港澳的人才服务协作效能提升。

3. 基于资源协作方面的掣肘分析

高等学校是三地人才培育养成最为核心的资源要素。尽管早在 2020 年，教育部就与广东省人民政府联合印发了《推进粤港澳大湾区高等教育合作发展规划》（南方日报网络版，2022）。此后，三地还自下而上地成立了“粤港澳大湾区高校在线开放课程联盟”。且今年 1 月，广东省教育厅发布的《高等教育学分认定和转换工作实施意见（征求意见稿）》（广东省教育厅，2024）中，还明确提出了“鼓励高校探索建立粤港澳大湾区学分互认机制”。但截止目前，大湾区 11 个城市之间高等教育交流合作效能仍有极大的提升与改进空间，粤港澳大湾区

高等教育协同发展体系仍需要进一步优化完善。无论是在粤港澳大湾区内部，还是在粤港澳三地之间，高层次人才培养资源要素高效流动、自由流动仍存在“课程相互认可、学分互认互换、师资共享共用、招生协同统筹”等多个方面的壁垒。尤其在现实条件下，澳门“普通高等教育规模小、学科少而强、生源匮乏但不乏优质师资力量”的优势未能得到充分凸显。

综上可见，尽管近年来，“广东坚持把人才作为现代化建设最重要的依托，充分发挥人才第一资源作用，人才引领发展的制度优势、产业科技的创新优势、粤港澳人才协作的开放优势和支持人才创新创业的环境优势不断深化拓展”（新华社，2024），[1]越来越多的港澳人才资源要素、发展资源要素源源不断地流向广东 9 市，但我们也必须承认:香港拥有成熟的金融体系和航运系统，是国际金融中心，同时贸易、物流、教育、医疗和法律等服务业发达，国际化水平较高；澳门是世界旅游休闲中心和葡语国家合作平台，现代服务业发展享誉全球，两地除对广州、深圳的发展要素集聚和虹吸效应相对较弱以外，对粤北区域、广东全省乃是全国其他区域的各相关发展要素集聚，总体上仍存在明显的虹吸效应，尤其在高层次人才流向等方面，这种虹吸效益更是极为明显，尤需关注重视。可以说，正是这些客观情况的存在，从而也进一步凸显了在粤港澳大湾区的人才发展上选择“协作”理念的价值意义。

粤港澳大湾区人才协作发展的路向思考

针对粤港澳大湾区人才协议发展的现实掣肘，结合区域内现有的人才发展资源要素和相关基础优势，研究聚焦组织保障、存量挖潜、增量创新三个维度，具体提出粤港澳大湾区人才协作发展推进路向如下。

1. 在组织保障上，进一步强化和拓展粤港澳人才协作办公室职能权限，体系化推进三地的人才协作。

首先是加强顶层设计。要在“强调要坚持党管人才，坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康，深入实施新时代人才强国战略，全方位培养、引进、用好人才，加快建设世界重要人才中心和创新高地”的总体框架内，积极探索“一国两制”人才协同发展新范式，适时将粤港澳人才协作办公室升格为更高层级的行政协调机构（蒋兴华等，2022），并在这一机制下，探索成立粤港澳人才立法协作小组，推动区域人才工作协同立法；探索建立粤港澳大湾区人才立法协作委员会及纠纷协同处置机制，实现异地立案、协作处置、信息共享、联合惩处以及结果互认；探索设立粤港澳知识产权仲裁中心，衔接三地仲裁工作，维护人才权益；探索制定粤港澳国际人才服务与评价政策，体系化驱动三地高层次人才的评价、使用、流动和服务保障。与此同时，粤港澳三地要加快规则对接，重点在于加强区域人才政策、管理等联动建设，如发挥联席会议工作制度优势，商讨粤港澳社保、教育、住房、医疗规则的跨域对接事宜；增设专业人才资格互认试点，便利人才跨域就业创业等（中工网，2023）。

其次是细化政策落地。要在国家顶层设计中“在北京、上海、粤港澳大湾区建设高水平人才高地”的总体框架内，以国家战略中的《粤港澳大湾区发展规划纲要》、《河套深港科技创新合作区深圳园区发展规划》等为着力基点，以港区“大湾区青年就业计划”“大湾区青年创业资助计划”、内地《广东省促进就业“十四五”规划》《支持港澳青年在粤港澳大湾区就业创业的实施细则》等为发力端口，并及时将当前正在制定的人才政策（至少要在现实条件下，将粤

港澳大湾区中的广东省 9 市相关人才政策。在可能的情况下，还应考虑将 9 市的教育政府、科技政府、人才政策等一并纳入宏观政策取向的一致性评估）纳入宏观取向一致性评估，进而更好推进粤港澳三地现有各类人才政策的协同配合，以一体化的政策合力拓展粤港澳三地人才资源要素自由流动的深层效能。

2. 在存量挖潜上，以“人才飞地建设+人才反向飞地建设”为组合，进一步加强三地人才共享共用。

首先是“向上借力”，积极争取中央相关部委的大力支持，携手港澳政府部门和社会力量打造“多元人才飞地”，持续推动横琴、前海、南沙、河套等重大合作平台进行创新要素跨境流动的深度探索，积极解决粤港澳三地在人、财、物、税等方面存在的体制机制障碍问题，加快形成国际竞争优势显著的人才发展、科技创新、成果转化等制度体系，将重大合作平台建成高水平人才高地的极点区域，激发重大合作平台在雁阵格局中“头雁”的辐射带动作用。

其次是“向外借力”，持续引导欠发达区域借力一线区域的人才资源要素，体系化推进“云浮市、河源市、潮州市、梅州市、汕尾市、阳江市、韶关市、清远市、揭阳市、肇庆市”等打造“区域性人才协作联盟”（或区域性人才共享共用协同体），进而以区域整体的模式到“香港、澳门、深圳、广州”四地设立“人才反向飞地”，尤其要结合区域产业发展的人才需求，联合建设人才共享服务市场、产业科技人才资源库，探索实施高层次产业人才交换工程，促进粤港澳三地尤其是港、澳、广、深四市与欠发达区域高层次人才资源的优化配置与优势互补。

此外，在粤港澳大湾区人才协作的存量资源挖潜上，还需进一步挖掘区域内各类跨国公司、独角兽企业、头部企业的人才自主培养和人才集聚优势、科技创新优势和产才融合优势，在坚持用好用活政府政策引导、扶持的基础上，不断强化市场在粤港澳大湾区人才协作发展资源配置上的力量，探索出一条与粤港澳大湾区实际相符的教育科技人才一体化发展道路，进而更好地支撑和服务粤港澳大湾区经济社会的全面发展。

3. 在增量创新上，全面深化三地高校及科研院所的人才培养协同，更大规模输出高层次的产业人才。

首先是产业科技力量转化整合上，进一步深化《推进粤港澳大湾区高等教育合作发展规划》等相关举措落实，借力粤港澳大湾区高校合作联盟建设，打造粤港澳三地高等教育合作及人才联合培养示范区（董凌凌，2021）。尤其要依托现有的广州实验室、鹏城实验室等，全面对接香港大学、香港中文大学、香港科技大学、澳门科技大学的各类高水平平台，持续打造直接服务我省现代产业高质量发展的产业基础设施集群和一流新型研发机构，从技术创新、成果转化方面高效服务我省产业高质量发展。具体来看：第一，在香港一方，“香港作为内地与世界交流的枢纽，可以充分利用其教育资源，加强与广东省合作，创新联合培养、共同聘用等模式，吸引培养海内外科技创新等重点领域人才。”；第二，在横琴粤澳深度合作区，其可充分发挥琴澳两地制度和资源叠加优势，探索琴澳协同引才新模式、新路径，充分利用澳门大学、澳门科技大学人才“蓄水池”的作用，依托澳大科技研究院、澳科大科技研究院作为引才平台，引进集聚一批具备较高专业素养、熟悉国际市场运作、有创新创业需求的人才和项目落地澳门和横琴，并为他们提供无缝衔接的生活、工作环境（广东省人民政府网站, 2024）。

其次是产业人才培养机构整合上，进一步形成粤港澳三地高层次人才合作培养的倍增效益和乘数效应，在现有粤港澳高等教育合作的基础上，聚焦三地高校的学科设置、课程互

认、修业标准、学分互认、学生招收、联合培养、师资互聘等，不断研究三地高等教育合作的规则衔接和机制对接问题。与此同时，加速广州交通大学、香港科技大学（广州）、大湾区大学、香港城市大学（东莞）的办学推进，加快香港理工大学（佛山）、香港都会大学（肇庆）、香港大学（深圳）建设部署，规模化拓展我省产业人才培养的机构载体。具体来看：第一，可考虑学习香港科技大学（广州）的建校经验，突破传统院—系架构，打破学科界限，鼓励在空间架构上打散教师办公室，创造更多机会让不同学科教师相互交流、融合产生新的火花，实现新突破。第二，纵深推进与高校点对点互访交流，从校级战略合作深化至院系级、导师间的实际合作，进一步探索实习、就业创新、共建合作基地等新形式，推动人才联合培养立体化提升，为实验室发展、为大湾区产业转型升级培养出一批专业基础扎实、学科交叉融合、实践经验丰富的工程技术人才和高水平技能人才（广东省人民政府网站, 2024）。

结论与建议

综合，作为我国建设世界重要人才中心和创新高地的重要一极，粤港澳大湾区的人才事项理应走协作发展之路，尤其要坚持产业与人才的双重互动。就目前的现实发展来看，尽管区域内无论是香港、澳门，还是广东省，都在追求粤港澳大湾区人才协作上做出了积极的努力，但其还存有多个方面的现实掣肘，这些掣肘主要是粤港澳大湾区人才政策协作方面的相关掣肘、人才服务协作方面的相关掣肘、人才培养协作方面的相关掣肘。

针对上述的现实，我们也提出三条粤港澳大湾区人才协作发展的建议：

建议一：为更好地推进粤港澳大湾区的人才协作，我们可考虑在组织保障上，进一步强化和拓展粤港澳人才协作办公室职能权限，体系化推进三地的人才协作。如设立高层次协调机构，成立由三地政府高层领导组成的粤港澳大湾区人才发展协调委员会，负责全面指导、协调和监督人才协作工作。

建议二：为更好地推进粤港澳大湾区的人才协作，我们可考虑在存量挖潜上，以“人才飞地建设+人才反向飞地建设”为组合，进一步加强三地人才共享共用。一方面，在人才飞地建设上：可考虑在三地分别设立人才飞地，鼓励企业、高校和科研机构在飞地内设立研发中心、实验室等，实现人才和资源的集聚。同时优化飞地服务，为飞地内的人才提供一站式服务，包括项目申报、资金申请、法律咨询等，确保人才能够安心工作；另一方面，在人才反向飞地建设上：鼓励三地的企业、高校和科研机构在对方地区设立反向飞地，促进人才的双向流动和合作。

建议三：为更好地推进粤港澳大湾区的人才协作，我们可以考虑在增量创新上，全面深化三地高校及科研院所的人才培养协同，更大规模输出高层次的产业人才。首先可以建立联合培养机制，鼓励三地高校和科研院所开展联合招生、联合培养项目，共同培养具有国际视野和创新能力的高层次人才；其次要优化课程体系，根据粤港澳大湾区产业发展需求，优化高校和科研院所的课程体系，确保培养的人才能够紧密对接市场需求。

（成果系2023年度广东省教育科学规划课题“教育科技人才一体化推进的制度变迁阻力与实施路径研究（2023GXJK012）”阶段成果。）

参考文献

新华社. (2024).习近平出席中央人才工作会议并发表重要讲话. *[EB/OL],* 5-3. https://www.gov.cn/xinwen/2021-09/28/content_5639868.htm.

杨云霞. (2024). 为科技强国提供坚实人才支撑. *人民论坛,* (5), 52-54.

展动力人才集团. (2024)《2020 粤港澳大湾区与旧金山湾区人才流动趋势白皮书》（中英文版）. *[R/OL],* 5-3.

小林、王珺、李子愚. (2024). 国际化科研环境建设亟待解决的若干堵点剖析及政策建议. 中*国科学院院刊,* 39(4), 748-760.

新华社. (2024). *粤港澳人才协作办公室揭牌成立.* http://www.zlb.gov.cn/2023-01/06/c_1211715610.htm.

南方网. (2024). *粤港签署协议建立“人才合作协调机制”.* https://www.cnbayarea.org.cn/news/focus/content/post_1198548.html.

广东省人民政府网站. (2024). *加强粤港澳人才协作 强化产业科技人才支撑 粤港澳大湾区向全球发出人才邀约.* https://www.gd.gov.cn/gdywdt/zwzt/ygadwq/zdgz/content/post_4364343.html.

王京生. (2022). 世界四大湾区人才流动比较分析及启示. *特区实践与理论,* (3), 79-86.

南方日报网络版. (2020). 教育部、省政府联合印发《推进粤港澳大湾区高等教育合作发展规划》. https://www.gd.gov.cn/zwgk/zcjd/snzcsd/content/post_3145724.html

广东省教育厅. (2024). 《广东省教育厅关于高等教育学分认定和转换工作实施意见（征求意见稿）》公开征求意见的公告. https://edu.gd.gov.cn/hdjlpt/yjzj/answer/mobile/34246#/index.

新华社. (2024). *三地协同，双向奔赴——粤港澳大湾区人才融合共筑产业高地.* https://www.gdzz.gov.cn/zdzt/ygarcxz/content/post_20480.html.

蒋兴华、范心雨、袁瑜容. (2022). 粤港澳大湾区科技创新体系构建与协同机制研究——基于一般系统模块理论的分析. *研究与发展管理, 34*(6), 157-177.

中工网. (2023). 粤港澳大湾区高水平人才高地建构的协同路径与策略. https://baijiahao.baidu.com/s?id=1783157285293149787&wfr=spider&for=pc.

董凌波. (2021). 粤港澳大湾区高等教育区域治理: 特征、原因与转变逻辑. *黑龙江高教研究, 39*(8), 25-30.

月子会所营销策略研究——以成都 CH 为例

SERVICE MARKETING STRATEGY-A CASE STUDY OF CHENGDU CH CONFINEMENT-CENTER

范丽婷 [1*]，彭兆祺 [2]

Liting Fan[1*] and Zhaoqi Peng [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:** 76204921@qq.com

摘要

随着国民收入和文化水平的提高，以及政府鼓励生育政策陆续出台，月子服务行业呈现出广阔的发展前景。然而，月子服务机构目前仍处于成长阶段，缺乏完善的行业监管，伴随着月子中心数量急速增加，行业竞争不断加剧。

本文以成都 CH 月子会所为研究对象，首先，通过对月子会所的潜在客户和入住的客户进行问卷调查，结合文献研究、实地走访对 CH 月子会所营销现状进行了分析，找出其营销策略方面存在的问题，并分析导致问题的原因；其次，运用 STP 理论及 7Ps 服务营销理论，重新明确了会所的目标市场和市场定位，设计出营销策略优化方案，包括：在中医方面充分发挥其优势，打造核心竞争力；增加短期定价套餐，摒弃日常价格折扣；缩减户外广告费用，开拓新媒体渠道；推出金融优惠，建立异业联盟；完善人才激励机制，注重人才培养；从细节提升服务质量，规范服务流程；高科技助力有形展示等。从而提高企业营销效率，最终达到提升企业利润率和竞争力的目的。

关键词： 研究 STP市场定位理论 7PS服务营销理论

Abstract

With the improvement of national income and cultural level, as well as the gradual introduction of government policies to encourage childbirth, the maternity service industry has shown broad development prospects. However, maternity service institutions are still in the growth stage and lack comprehensive industry regulation. With the rapid increase in the number of maternity centers, industry competition is constantly intensifying.

This article takes Chengdu CH Confinement-center as the research object. Firstly, by conducting a questionnaire survey on potential customers and customers who have stayed in the Confinement-center, combining literature research and on-site visits, the current marketing status of CH Confinement-center was analyzed to identify the problems in its marketing strategy and analyze

the reasons for the problems; Secondly, using STP theory and 7Ps service marketing theory, the target market and market positioning of the Confinement-center have been redefined, and a marketing strategy optimization plan has been designed, including fully leveraging its advantages in traditional Chinese medicine and building core competitiveness; Increase short-term pricing packages and abandon daily price discounts; Reduce outdoor advertising costs and explore new media channels; Introduce financial incentives and establish cross industry alliances; Improve talent incentive mechanisms and focus on talent cultivation; Improve service quality from details and standardize service processes; High technology assists in tangible display, etc. In order to improve the marketing efficiency of the enterprise and ultimately achieve the goal of improving the profit margin and competitiveness of the enterprise.

Keywords: Research, STP theory, 7Ps service marketing theory

引言

伴随着中国经济快速发展，居民可支配收入显著提高，居民的消费观念也随之更新，新一代的年轻父母消费意识新、文化水平高、自我形象关注度高，面对专业科学的月子服务更容易接受并愿意为此消费。随着 2016 年“二孩”政策、2021 年“三孩”政策的陆续出台，月子服务行业呈现出广阔的发展前景。也正因此，大量资本涌入这一市场，都想从中分一杯羹。

2020 年新冠肺炎席卷全球，导致全球经济增速放缓。中国新生儿人数呈逐年下降的趋势，并未迎来最初预测的人口红利。同时，月子中心行业从中央到地方缺乏完善的法规监管和准入机制，使得行业中存在着大量的小规模门店，服务质量及定价水平参差不齐，竞争十分激烈。

成都有近 60 家月子会所，CH 月子会所成立较晚，不具备品牌优势。自 2021 年，入住率持续下降，利润空间不断被挤压，甚至出现亏损。如何提高营销效率，扩大市场占有率，走出经营困局，是当前 CH 月子会所急需解决的问题。

研究目的

营销策略是否恰当对于企业的经营至关重要。月子会所消费频率低、金额大，市场占有率对其发展至关重要，因此对市场营销有着更高要求。本文以 CH 月子会所为研究对象，立足于会所市场营销现状，应用 STP 市场定位理论、7Ps 服务营销理论，深入分析 CH 月子会所的营销策略存在的问题，提出针对性改善策略，使得 CH 月子会所提升客户满意度，提高营销效率，从而走出经营困局。根据 CH 会所未来发展规划，企业是要走连锁经营路线的，本次研究丰富了企业的营销策略，帮助其构建有效的营销体系，为其将来快速扩张、复制新店打下基础。也希望本文的研究，能够为今后母婴服务业，甚至其他行业营销策略的研究提供一定的参考价值。

文献综述

20 世纪中叶，美国市场营销学家麦卡锡提出了 4Ps 营销策略组合理论，主要包括产品、价格、渠道和促销四个方面的策略组合。1981 年布姆斯和比特纳认为服务是无形的、抽象的，但又是客观存在的，因此在 4Ps 营销理论基础上增加服务性的 3 个“P”，分别是人员、过程和有形展示，由此发展成为 7Ps 服务营销理论。

随着服务业的快速发展和市场主体对服务的重视，7Ps 服务营销理论的使用场景也越来越多。马涛 et al.（2014）通过分析 7Ps 服务营销理论的形成及基本含义，结合旅游企业的营销策略发展现状，对 7Ps 服务营销策略在旅游企业中的应用进行了概括性的介绍。Friedman（2019）从产品开发到市场进行流通交易涉及的全过程进行了全面的研究，通过研究发现，从产品研发、促销、定价、渠道等，在多方面的影响因素中以市场为导向的营销战略非常重要，能够增加产品的市场竞争力。代英东（2019）以海底捞为例，采用 7Ps 服务营销理论，对企业服务过程中存在的问题、现状及原因进行深入分析，通过比较不同年代消费者的差异，着重强调在顾客进店前、就餐中、离店后都要全程提供定制化的服务，从而提升顾客的忠诚度。韦丹（2020）运用 STP 营销战略理论，结合酒店行业相关指标分析，对 K 酒店现行服务营销的欠缺之处进行分析，同时提出了一定的优化策略。

近些年，随着中国月子中心的快速发展，对月子中心发展状况及其营销策略的研究在不断增多。由于月子中心的服务性质与服务营销理论天然契合，因此不乏研究者利用服务营销理论来研究并优化月子中心项目的营销策略。周海欣（2017）在对 FY 月子中心服务营销策略研究中，应用 7Ps 营销理论进行综合分析，提出建立科学的营销理念、提高服务质量、实施有效的营销策略等建议措施，特别是针对人员提出了较高的要求，以应对生存发展中遇到的威胁、挑战。邝充（2019）的研究中对国内多家月子中心运营现状进行调研，结合调研结果，他提出月子中心目前提供的产品和服务还比较单一，尚未完全发挥月子中心这一朝阳产业的核心潜力，应当实施产业链延伸服务，扩充产品内容和服务范围。刘东丽（2020）根据 7Ps 营销组合理论，设计出适合广州敦南真爱月子会所营销策略，强调了产品的周期化设计、市场定位在中高端市场、全面建立互联网立体营销环境。杨昌松（2020）基于 STP 营销理论和 7Ps 服务营销理论，通过对扬州 SA 母婴月子会所的服务营销策略现状进行分析，建议服务应差异化，特色产品加大宣传力度，重视有型产品展示策略，优化顾客咨询流程，注重顾客隐私保护，提升专业核心竞争力等方面的优化策略。

通过对相关文献的梳理发现，服务营销理论已形成相对完整的体系，前人不断深入细化 STP、4P、7Ps 等营销理论，将理论与企业的营销实践有机结合在一起。研究多在于服务营销理论应用层面，更具有实践意义，对企业指导的针对性也更强。

关于月子会所营销策略的研究，通常是通过市场细分之后，首先确定企业的营销战略，再利用 7Ps 服务营销理论对企业的营销组合进行优化完善。不同维度、不同视角的研究，为行业的发展提供了很多可参考的建议。通过对服务营销理论研究现状的梳理，在总结前人的研究成果的同时，为本文提供了系统全面的理论框架，帮助作者理清思路，梳理文章脉络。本人也将通过归纳前人的研究成果，结合服务营销相关理论，对 CH 月子会所进行全面系统性分析，提供优化建议。

研究方法

文献分析法：通过线上知网、维普以及万方等主流文献平台以及线下图书馆，通过搜集营销策略、母婴服务、月子机构等内容的学术论文、期刊，查阅相关文献书籍，梳理和分析相关研究理论框架，并筛选部分理论内容作为本文写作的理论支撑。

实地调查法：通过对 CH 月子会所内部的部分管理者、工作人员以及部分入住顾客进行交流沟通，收集相关经营者对会所经营存在的问题和发展现状的描述，了解客户的真实想法，为文章的撰写奠定材料基础。

问卷调查法：通过对进入月子会所入住客户及潜在客户进行问卷调查，经过统计数据分析得出客户对会所的满意度情况及影响潜在客户选择月子会所的关键因素，为诊断营销策略问题提供支持，从而更能针对性的提出优化的营销策略。

研究结果

CH 月子会所位于四川省成都市环球中心的天堂洲际酒店，是一家高档酒店式月子会所。有客房 26 间，基础服务、增值服务一应俱全，套餐价格 4 万-10 万不等，采用三班制全护士团队服务，在 2021 年-2022 年，会所入住率持续下降，2021 年 68%的入住率，会所勉强处于盈亏持平的状态，到 2022 年，净利润缩减进一步，出现亏损现象。如表 1 所示：

表 1: CH月子会所财务指标

财务指标	2021 年	2022 年	备注
资产净利率	2.78%	-1.00%	资产净利率=（净利润/总资产）*100%
净利润增长率	-27.54%	-135.97%	净利润增长率=（本期净利润增加额/上期净利润）*100%

为了了解服务产品在消费者心目的形象、地位及评价，对月子会所的目标市场进行精准定位，继而制定可行的服务营销策略，本次研究安排了调查问卷：

1. 客户满意度调查问卷

调取 CH 月子会所在 2022 年 1 月至 12 月整年，回收的客户离店前最后一份满意度调查问卷，共计 102 份。在问卷中，分别从房间整理服务、衣物清洗服务、月子餐的搭配、医疗护理治疗、婴儿护理技能、产后康复中心效果及质量、工作人员主动服务态度及隐私保护、月子会所装修装饰环境等 8 个方面进行调查，其中将满意度分为非常满意、满意、一般、不满意 4 个维度，分别给予 5 分，3 分，2 分、1 分，并对每个维度的进行平均分统计，结果见图 1：

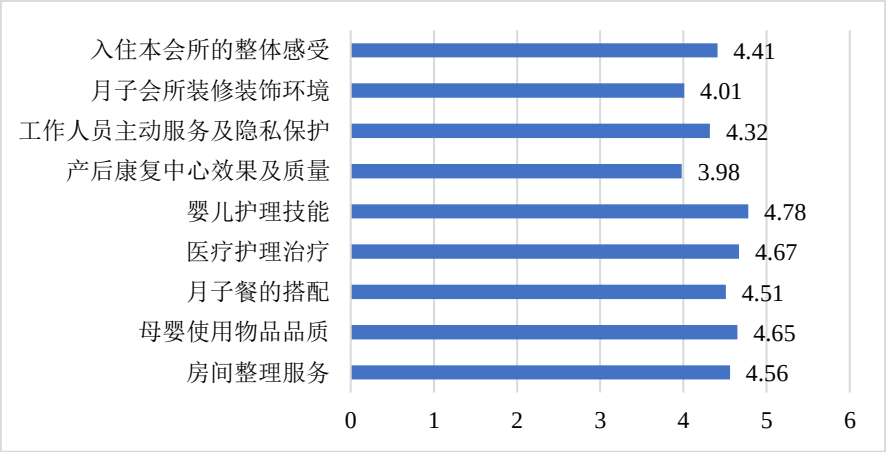


图 1: CH 月子会所客户满意度

从统计结果看，客户对婴儿护理技能、医疗护理治疗、母婴使用物品品质三个方面的满意度最高，得分分别是 4.78 分、4.67 分和 4.65 分。满意度最低的三个方面是产后康复中心效果及质量、及月子会所装饰装修环境、工作人员主动服务及隐私保护，得分分别是 3.34 分、4.01 分、4.32 分。对于月子会所而言，在服务态度、服务环境、产后康复效果等方面都还有较大的提升和优化的空间。从统计结果看，对月子会所整体的满意度为 4.41 分，相对比较满意。令人欣慰的是，绝大多数客户都表示会把会所推荐给朋友或家人，比率达到 92%，见表 2：

表 2: 是否会推荐给朋友

调查问题	选项	人数	比例
您会把本会所推荐给朋友吗	会	94	92%
	不会	2	2%
	看情况	6	6%

2. 潜在客户调查问卷

在调研之初，首先对以往研究月子中心的相关文献进行了梳理，再结合对月子中心行业专家以及 CH 月子会所管理层进行深度访谈，最终制定出潜在消费者调查问卷。从 2022 年 7 月至 2023 年 3 月委托 CH 月子会所市场销售部，向参加各项体验活动的消费者及家属发放了问卷，主要在客户等候活动开始前 10 分钟，通过“问卷星”小程序二维码发放，最终回收有效问卷 203 份。结果见表 3：

表 3: 潜在客户调查问卷

调查问题	选项	人数	比例
年龄	18-25 岁	34	17%
	26-30 岁	93	46%
	31-35 岁	45	22%
	36-40 岁	21	10%
	40 岁以上	10	5%
学历	大专及以下	23	11%
	本科	134	66%
	硕士	40	20%
	博士	6	3%
职业	行政事业单位人员	45	22%
	企业白领	62	31%
	私营业主	39	19%
	自由职业	27	13%
	其他	30	15%
婚育状况	头胎	124	61%
	二胎	77	38%
	三胎及以上	2	1%
家庭年收入	10 万以下	33	16%
	10-20 万	50	25%
	20-30 万	45	22%
	30-40 万	28	14%
	40 万以上	47	23%
坐月子最理想的方式	家人照顾	65	32%
	月嫂到家	108	53%
	月子中心护理	30	15%
坐月子过程中能承受的花费	2 万以下	71	35%
	2-4 万	56	28%
	4-6 万	44	22%
	6-8 万	20	10%
	8-10 万	9	4%
	10 万以上	3	1%
月子中心贵，认为是否值得	值得	89	44%
	不值得	32	16%
	不清楚	82	40%

调查问题	选项	人数	比例
是否会选择在月子中心坐月子	会	34	17%
	不会	12	6%
	有可能	157	77%
最理想的月子中心环境配套服务	星级酒店服务管理	50	25%
	别墅式服务管理	37	18%
	公寓式服务管理	43	21%
	医疗机构附属机构管理	73	36%
选择在月子中心最重要的优势	节约家人及产妇的精力	79	39%
	医学专业知识和技术	143	70%
	更加舒适放松的环境	46	23%
	完善先进的理疗设施	79	39%
	避免家庭矛盾	60	30%
不选择月子中心的原因	经济原因	113	56%
	传统观念，要在家里坐月子	75	37%
	感觉家人比外人照顾的好	81	40%
	距离远，不方便亲人探视	77	38%
	家人反对	39	19%
了解月子中心的渠道	户外广告、楼宇广告	25	12%
	医生推荐	8	4%
	朋友推荐	79	39%
	百度、大众点评搜索	35	17%
	新媒体（小红书、抖音等）	50	25%
	其他	6	3%
对月子中心的品牌认知度	爱帝宫月子会所	14	7%
	爱悦母婴国际月子会所	12	6%
	安琪儿月子会所	24	12%
	爱弥儿月子中心	10	5%
	悦子嘉国际月子会所	6	3%
	橘米月子会所	10	5%
	CH 月子会所	6	3%
	以上都没听过	121	59%

从调查问卷统计数据看，26-40 岁是月子会所最主要的目标人群，CH 月子会所营销可着重寻找这个年龄段人群对于生孩子最重要的需求点及痛点，从而抓住这个年龄段庞大的消费群体。消费群体整体学历较高，高学历人群往往收入也高，对服务质量的要求也很高。企业

白领及私营企业主，占比 65%，应成为月子会所的重点营销对象。成都现阶段出生的宝宝还是以头胎为主，，但对于月子中心的选择，二胎选择月子中心的意向要远高于头胎。月子会所目标人群的家庭年收入集中在家庭年平均收入在 20 万以上。现阶段准妈妈对于坐月子最理想的方式还是“请月嫂到家”，说明月子中心关于坐月子知识普及，文化植入方面还有很大的发挥空间。大部分的妈妈消费都趋于理性，对于月子中心消费接受的价位普遍偏低。目前月子中心的市场需求巨大，但是对于消费者而言，能享受到什么服务或服务质量在认知上比较模糊。相比于其他高级舒适的环境享受，妈妈们选择月子中心，最看重的还是专业服务能力。在大众印象中，月子中心的消费都是高昂的，而且产妇在月子期间，心理情绪各方面的起伏较大，希望离家近，能有如家人般的关心，担心在月子中心花了钱却得不到像在家一样的感觉。消费者了解月子中心主要通过朋友介绍，年轻的孕妈对线上推广更为敏感，新媒体成为很多年轻孕妈的新选择。在知晓度方面，各品牌都不占优势，CH 月子会所作为后起之秀，在品牌建设方面既面临着机遇，也面临着考验。

通过对月子会所进行考察，结合调查问卷统计分析结果，总结出 CH 月子会所营销方面存在以下几个问题：

1. 缺乏充分市场调研，目标市场不清晰

通过会所合伙人了解到，会所成立初期，根据以往经验判断，家庭年收入低于 10 万的家庭，坐月子主要是由家人照顾；家庭年收入在 15 万左右的家庭，坐月子倾向居家坐月子或月嫂上门服务；家庭年收入在 20 万以上的家庭，对生活品质要求较高，更愿意为月子会所的专业性、科学性、舒适性的服务买单。会所在广告内容和广告投放上，未能抓住客户的需求点。对成都月子中心市场，缺乏充分调研，市场细分标准片面而单一，目标客户画像模糊，缺乏明确的市场定位，导致会所在受到竞争者冲击时，容易被带乱节奏，卷入恶性价格竞争。

2. 产品同质化严重，缺乏吸引力

CH 月子会所提供的服务内容与其他月子中心大同小异，无非就是分为五大体系还是八大体系，服务产品未与竞争者形成差异化。在宣传服务产品时没有突出重点。导致顾客对 CH 月子会所品牌及提供的服务认知不够，在客户满意度调查中，产后康复中心效果及质量得分较低，服务环境以及工作人员主动服务及隐私保护两项得分也不高，可见客户对会所服务产品满意度不高。产品缺乏吸引力，面对市场上尤其同区域价格相当、形形色色的月子服务机构，潜在消费者缺乏选择 CH 月子会所的必然理由。

3. 套餐价格未体现价值，消费客单价低

从问卷调查结果来看，消费者在坐月子过程中能承受的花费普遍偏低，但对于“是否会选择在月子中心坐月子”和“月子中心贵，您认为是否值得”，大部分调查对象选择“有可能”、“不清楚”。说明月子会所的消费群体虽然属于高净值人群，但并不意味着其对价格不再敏感。相较于价格本身，月子会所的消费群体更加注重其付出的代价与其享受到的服务内容和服务质量是否匹配。从入住顾客的反馈来看，客户认为月子会所价格差异主要体现在居住房型的不同，这就使得人们对于高端月子套餐的认可程度不高；其次，会所增值服务标价虚高，令客户望而生畏，缺乏进一步了解的欲望；最后，销售人员在介绍服务产品时，过于注重成交率，为尽快签单，会鼓励顾客选择底价套餐成交。综合以上因素，导致入住的客户绝大多数选择 28 天基础

服务套餐，产康增值服务部分的收入目前约占总收入的 8%，平均客单价仅在 5.5 万左右，客单价偏低。

4. 营销渠道被动消极，投入产出不成比例

会所在开业初期，急于打开市场，在户外广告和搜索引擎投入巨大，从结果看，也的确取得了良好的效果。然后，市场在变，企业在发展，会所成立至今已经积累了一定量老客户，结合满意度调查来看，绝大多数客户愿意把会所推荐给亲朋。然而，会所渠道布局未做出调整，对官网和公众号的维护欠缺和更新，对大众点评账号重视度不够，客户评价数量较少，且评分不高。短视频、网络软文等成本较低但对内容质量要求较高的营销方式，基本未涉及。从营销结果来看，三种营销渠道中，口碑营销成功率最高，转化签单率在 75%以上，是 CH 月子会所主要客户来源渠道，而其成本最低。线下渠道的推广成本最高，但转化签约率最低，仅在 10%左右，投入产出不成比例。

5. 促销方式陈旧单一，效果不佳

CH 月子会所目前主要促销手段还是在节假日时，通过折扣降价、充值返利等吸引消费者，其本质上都是降价促销。从短期来看可以吸引消费者眼球，但从长期来看，反而会让消费者怀疑会所产品标价存在着巨大利润空间，从而对服务质量产生不信任感。消费者在选择月子中心时的考虑因素较多，有充足的时间货比三家，近 3 年受疫情影响，客户消费更趋于理性。促销方式陈旧、缺乏新意，各种促销活动效果均不理想。

6. 缺少激励机制，人员流动性打。

CH 月子会所 2021 年离职 5 人，2022 年离职 8 人，人员流失加剧。由于月子会所护理工作的特殊性，本身招聘难度较大，月子会所的专业技能培训往往被当作是职业跳板或过渡。会所目前的培训，主要针对新入职员工，没有持续性培训和相应晋升机制。会所员工难以维持长久的劳动关系，不论销售人员还是专业医护人员的流失，都使得服务团队的专业性和熟练度打折，影响客户体验。

7. 服务流程固化，服务质量满意度不高

从客户满意度调查问卷中，“工作人员主动服务及隐私保护”一项得分不高，也有客户反映在入住前向销售人员提出的要求，在入住后未能按照要求享受到个性化服务，需要再次向护理人员重复。CH 月子会所具备一套较为规范的工作流程，也正因为此，部门各司其职，部门间沟通不够顺畅。服务过程细节处理不到位，影响顾客感受，导致负面评价。

8. 有形展示缺乏温度，企业形象展示不充分

CH 月子会所图片、文字展示刻板生硬，缺乏温度，整体氛围中规中矩，缺乏特色，在装饰装修环境一项，客户满意度得分较低。会所因格局受限，无法像独栋式会所一般呈现开放式婴儿 SPA 馆，瑜伽馆等。由于疫情防控的相关要求，售前阶段无法对提供的服务进行展示，选择房型也只能等到房间空出来的时候再实地观摩，潜在客户了解会所主要靠广告和网站，缺少直观体验。

讨论

针对 CH 月子会所遇到服务营销问题，根据会所的实际情况，结合问卷调查结果及分析，首先应用 STP 营销战略理论，总结出适合 CH 月子会所的目标市场和市场定位，然后运用 7Ps 服务营销理论设计出一套营销方案，即从产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、人员策略、服务过程、有形展示等七个方面着手，设计出解决会所目前所遇到问题的具体方案。

1. 目标市场优化，明确市场定位

根据 STP 理论分析框架，结合潜在消费者调查问卷结果，重新对成都市月子中心市场进行细分，总结出 CH 月子会所目标顾客为：具有一定的经济实力和消费能力，家庭年收入在 15 万元以上，年龄在 25-45 岁，本科以上学历，注重自身形象，追求舒适、高质、高性价比的服务，并且重视身体保健的人群。主要包括私营企业主，企业白领及公务员，产褥期没有合适人选照顾的产妇。明确其市场定位为“专业、高端、温馨、科技”。

2. 强化中医特色，形成差异化战略

CH 月子会所可将中医特色在整个服务流程中加以渗透。入住前，推出孕妈妈中医健康大讲堂课程，在原有产后中医调理方案基础上，增加孕期中医调理套餐；入住后，在月子餐、下午茶突出中医食疗特色，增加中医大夫查房，每周固定时间中医问诊；离店后，推出中医产后瘦身、中医产后美容等特色套餐。会所可以低于市场价格推广中医调理套餐，前期提前渗透、增进与客户间感情，后期维护好客户关系、增加客户粘度，同时又增加了会所的收入。

3. 明确套餐内容差异化，增加短期定价套餐

会所在产品价目表中，充分介绍产品内容和服务项目，明确标出各套餐的优势，突出差异化特色服务。增值服务直接以折后价在价目表上显示，采用明确定价的价格策略，树立企业诚信形象；增加（以周甚至以天为服务单位的）短期定价套餐，从单价上也更容易被客户所接受，满足客户灵活的消费需求，给与客户更多选择的机会，增加二次销售的概率；摒弃以往折扣优惠力度，通过在基础套餐上赠送增值服务的方式，给到客户实惠。例如：免费加床服务、赠送客户家属餐等，既不会因为降价拉低品牌档次，又体现了人性关怀和服务的优质性，让客户充分享受到服务价值。

4. 强化口碑营销，线下有取舍，线上有创新

以赠送礼品或服务的方式，鼓励客户在大众点评等 APP 上发表图文评论，免费制作电子音乐贺卡或纪念短视频等赠送客户，充分应用客户的微信朋友圈发送推文，强化口碑营销；减少户外广告及实体广告投放。加强与母婴医院、社区医院合作，定期举办妈咪课堂，或者通过有奖调研的形式，精准获客；线上渠道，可与第三方公司合作或外包形式，完善会所官网和微信公众号，做好定期更新。在大众点评、抖音、快手、小红书等 APP 投放会所的产后修复、美容美体、婴儿游泳、育儿指导等项目的团购，吸引更多准妈妈。

5. 鼓励转介绍，推出金融优惠，建立异业联盟

采用“老带新”的双边激励策略，老客户介绍新客户入住，双方均赠予婴儿游泳次卡，产康项目次卡，产后瑜伽代金券等；推出金融优惠，对产前 1-3 个月、3-5 个月、5 个月以上签单的客户，给予不同程度的优惠，鼓励提前签单；加强与医院、母婴店、早教中心、儿童摄影

等相关行业的企业的合作，建立异业联盟。机构之间相互引流，共同举办促销活动，既形成规模，又节约成本。

6. 完善奖惩机制和培训体系，稳定员工团队

塑造自己的企业文化，组织丰富的团建活动、员工茶话会、生日会等，增进员工之间、员工与领导之间的交流，组建有凝聚力的团队；完善奖惩体系，在奖金设置上，不仅与公司的营业收入挂钩，还应与客户满意度进行挂钩；健全培训体系及晋升体系，注重从内部挖掘和培养人才，帮员工梳理职业发展路径，同时在薪资方面予以体现，以留住人才；加强与职业院校间深入合作，开展定向人才培养。

7. 增加信息共享，注重仪式感和细节的打造

针对每个客户建立一个微信沟通群，加强各服务阶段工作人员间相互协作，增加信息共享；在接待和服务顾客的全流程中，都要重视顾客的私密保护；注重仪式感和细节打造，从入住首日的慰问贺卡、月子期间的时光相册、离店前的满月 party 等方面着手，给客户制造意外惊喜，帮助树立会所良好印象。离店后，重点放在维护客户关系，按时对客户进行回访，增加客户粘度，延伸服务链条，增加老客户转介绍概率。

8. 增加屏幕展示，注重服务态度和仪容仪表管理

设置公共区域无死角监控，在婴儿 SPA 房、瑜伽房等房间外安装小屏幕，公共大厅悬挂大显示屏，24 小时显示监控区域，让客户随时能够看到工作人员的行为及宝宝的动态；将操作流程图、会所重要资质文件、与名人的合影、员工的各类资格证、登记证书等要摆放在显眼位置，提升月子中心品牌的公信力；加强员工的服务态度管理和仪容仪表管理，要求员工为客户提供微笑式服务，打造规范专业的人员形象，营造温馨轻松的产康环境。

总结与建议

本文在月子会所市场快速发展同时市场竞争日趋激烈的条件下，开展对月子会所营销策略的研究。本文以成都 CH 月子会所为研究对象，主要运用 STP 市场定位理论和7Ps 服务营销理论对 CH 月子会所的营销策略进行了深入分析。通过实地走访，对其经营状况及营销现状进行了解，再通过调查问卷进一步总结和分析得出 CH 月子会所营销存在以下问题：目标市场模糊，产品定价缺乏优势；产品同质化严重，服务质量有待提高；线上搜索竞价、线下广告活动获客成本高，营销方式保守消极，线上缺乏维护创新，线下“单打独斗”、缺少合作；企业形象展示不足，阻碍了潜在客户对企业品牌形象及产品服务的了解。

为了优化 CH 月子会所营销策略，本文先基于 STP 营销战略理论对其市场细分、目标市场、市场定位重新进行了梳理，得出会所的消费群体主要是年龄 25-45 岁，本科以上学历，家庭年收入在 15 万以上的私营企业主，企业白领、公务员，以及产褥期没有合适人选照顾的产妇。再应用 7Ps 营销组合理论从提出了相应策略优化方案：产品策略上，发挥 CH 在中医调理方面优势，强化核心产品；价格策略上，增加短期定价套餐，摒弃日常价格折扣，提高服务含金量来提升性价比；渠道策略上，保持口碑营销优势，减少户外广告投入，加强与医院合作，及时更新线上内容，开发新媒体渠道；促销策略上，采用“老带新”激励策略，推出金融优惠，鼓励提早签约，建立异业联盟，实现客户资源置换；人员策略上，提升员工服务意识，完善奖惩机制、健全培训体系，加强与职业学院合作；服务过程策略上，增强工作人员间信息共享，注重

仪式感打造和服务细节；有形展示策略上，增加屏幕展示，在会所显眼位置安置操作流程图、重要资质文件、与名人的合影等，加强员工的服务态度管理和仪容仪表管理。

参考文献

马涛, 李玉明, 方成民, 郭瑾. (2014). 7Ps 服务营销策略在旅游企业中的应用研究. *商业经济, 11*, 74-78

韦丹. (2020). *基于服务营销 7P 组合的 K 酒店客房业务营销策略优化研究* [Master's thesis]. 吉林大学.

孔子孟, 欧圆圆. (2019). 二胎政策下月子会所的情感化思考与研究方案. *中外建筑, 9*, 75-76.

代英东. (2019). *海底捞服务营销策略优化研究* [Master's thesis]. 郑州大学.

邝充. (2019). 结合广州市考拉月子中心项目谈景观设计在月子中心景观设计中的应用. *中国住宅设施, 03*, 27-28.

刘东丽. (2020). *广州敦南真爱月子会所服务营销策略研究* [Master's thesis]. 吉林大学.

安征. (2019). 母婴产业入口行业研究—基于月子会所发展的视角. *中国市场, 14*, 6-9.

杨乙楠. (2019). 我国母婴护理服务认证的发展及现状. *质量与认证, 6*, 46-47.

杨昌松. (2020). *扬州 SA 母婴月子会所服务营销策略优化研究* [Master's thesis]. 扬州大学.

邹艳梅. (2016). 全面二孩背景下母婴产品市场开发与营销对策. *现代营销(下旬刊), 7*, 81-82.

陈琼, 朱如萍. (2021). 自媒体环境下母婴行业的发展现状及趋势分析. *营销界, 07*, 19-20.

周海欣. (2017). *佛山市 FY 月子中心服务营销策略研究* [Master's thesis]. 西南交通大学.

房宁娜. (2017). 母婴个性化服务在市场营销中的应用. *中国市场, 21*, 104-110.

郭磊. (2018). 在二胎政策背景下,月子会所的发展现状分析. *消费导刊, 3*, 26.

菲利浦·科特勒等. (2020). *市场营销原理(亚洲版·原书第 4 版)*. 机械工业出版社.

Dobnl, B., & Lufffman, G., Market. (2019). Orientation and market strategy proflling: an empirical test of environment behavior action coalignment and its performance implications. *Management Decision, 12*(8), 38-40.

Friedman. (2019). Cross-cultural promotional competence: A comparison of student and DMO marketing text. *Journal of Teaching in Travel & amp*. Tourism*, 19*(3).

Gummesson, E., Mele, C., & Polese, F. (2019). Complexity and viability in service ecosystems. *Marketing Theory, 19*(1).

Jain, V. K., Gupta, A., & Verma, H. (2020). Millennials green consumption behavior and its linkage to firms marketing competitiveness: Findings from select study in Uttarakhand. *International Journal of Global Business and Competitiveness, 15*.

Retnoning, A. S. (2019). *Service quality, customer relationship marketing, institutional trust to engender customer loyalty*. Proceedings of the 6th International Conference on Community Development (ICCD).

ZA 科技股份有限公司发展战略分析

THE ANALYSIS OF THE STRATEGY DEVELOPMENT OF ZA TECHNOLOGY CO., LTD.

唐家豪 [1*]，徐明 [2]

Jiahao Tang [1*] and Ming Xu[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:** 864956448@qq.com

摘要

地震对建筑和人们造成巨大威胁，但隔震技术可以有效减少损害。随着对防震减灾的重视和隔震技术的普及，其应用呈现增长趋势。ZA 科技是中国唯一一家以建筑减隔震为主业的上市公司，具有较高的市场份额。通过宏观与微观、定性与定量相结合的研究方法，探讨了该公司在当前形势下应对市场变化的整体发展战略。在分析了 ZA 科技的环境利用和内部资源条件后，指出了公司的优势和劣势。ZA 科技在评估内外部因素后，发现自身在行业中具有优势地位，并能及时利用外部环境和降低威胁。对自身优劣势有清晰认识，并善于利用优势弥补不足，保持行业领先水平。运用 IE 矩阵综合考虑 ZA 科技内部因素和外部因素两个维度，根据表 3 EFE 矩阵加权总分为 3.15，表 4 IFE 矩阵加权总分为 3.35。具体 IE 矩阵各个象限判别方法如图 2，可以判断出 ZA 科技分析结果落入 I 象限，属于“增长和建立”型业务。结合公司发展实际，选择出适合 ZA 科技发展的 SO 战略（增长型战略)。配备适当保障和控制措施，确保增长战略的顺利实施。

关键词：减隔震技术 发展战略 现状分析 环境分析 战略选择

Abstract

Earthquakes pose a great threat to buildings and people, but seismic isolation technology can effectively reduce the damage. With the emphasis on earthquake prevention and mitigation and the popularization of seismic isolation technology, its application has shown a growing trend. zaTech is the only listed company in China that focuses on seismic isolation for buildings and has a high market share. The company's overall development strategy to cope with market changes in the current situation is explored through a research method combining macro and micro, qualitative and quantitative. After analyzing the environmental utilization and internal resource conditions of ZA Technology, the company's strengths and weaknesses are pointed out. After evaluating the internal and external factors, ZA Technology finds itself in an advantageous position in the industry and is

able to utilize the external environment and reduce threats in a timely manner. It has a clear understanding of its own strengths and weaknesses and is good at utilizing its strengths to make up for its deficiencies and maintain its leading position in the industry. Using the IE matrix to consider ZA Technology's internal and external factors, according to Table 3, the weighted total score of the EFE matrix is 3.15, and Table 4, the weighted total score of the IFE matrix is 3.35. Specific IE matrix quadrant discrimination method is shown in Figure 2, which shows that ZA Technology falls into the I quadrant, which is a “growth and establishment” type of business. The business belongs to “Growth and Establishment” type. Combined with the actual development of the company, select the SO strategy (growth strategy) that is suitable for the development of ZA Technology. Equip appropriate safeguards and controls to ensure the smooth implementation of the growth strategy.

Keywords: Vibration Isolation Technology, Development Strategy, Situation Analysis, Environmental Analysis, Strategic Options

引言

1. 研究背景

中国地理位置处于两个主要地震带的中间，地震频繁且破坏性大，给中国造成巨大经济损失和人员伤害。近年来，中国加大防灾减灾力度，建立国家应急管理部，并强调灾害预防的关键性。在建筑设计中，抗震设计是必要的，减隔技术有望成为未来主流趋势。

减隔震技术属于“柔性抗震”，其抗震性能明显优越于传统的“刚性抗震”方法，而“刚性抗震”则是一种更为消极和被动的应对策略，在地震发生时可能导致结构损坏，造成人员伤亡和经济损失。“柔性抗震”是一主动的对策，采用控制装置并共同吸收地震能量，以减轻结构对地震的反应。应用减隔震技术能够有效地隔绝 80%的地震力，转化 20%-30%的地震能量，从而实现生命、结构、室内财产“三保护”(崔进, & 朱以媛, 2021)。

ZA 科技是国内减隔震领域的引领者，成立于 2010 年并在 2019 年上市。公司专注于提供减隔震解决方案，在产品质量和行业标准制定方面处于领先地位。总部位于云南省，该地区地震频繁，公司早期推广减隔震技术并培养了强大的技术团队。云南省在减隔震技术应用方面处于全国领先地位，建立了完备的研究、设计、供应、施工和售后服务体系。在政府和公司的共同努力下，ZA 积累了丰富的产品研发和服务经验，在行业中具备竞争实力。

然而，随着建筑抗震设防要求的提高和安全生产管理的严格要求，ZA 科技需要加快产业转型升级，在制定 ZA 科技的战略规划时，必须考虑到下游行业景气度的波动、市场竞争的激烈程度以及主要原材料价格的波动等多种因素。为此，需要深入分析宏观环境和内部资源，以制定科学合理的规划和改善方案为目标。本文以 ZA 科技为例，旨在探讨如何在外部机遇和各种挑战面前，作为减隔震行业中的佼佼者，实现企业自身的稳步发展，并提升竞争力。

2. 研究意义

2.1 理论意义

本文以 ZA 科技为例，运用企业战略管理理论，系统分析了其发展战略，剖析了影响战略决策的关键因素，为后续研究提供了有益借鉴。研究成果不仅丰富了相关产业的理论体系，同时，为防震减震行业的进步提供了有益的引导。

2.2 实践意义

在中国建筑行业安全要求提高和竞争激烈的背景下，本研究从发展战略这一角度切入 ZA 科技进行分析，希望能够为公司充分有效利用资源，稳健发展提供帮助。通过分析针对 ZA 科技制订符合自身的发展战略，增强自身核心竞争力及强化其竞争格局主导地位。

研究目的

战略管理理论与实践密切结合，理论依托于具体企业案例，将抽象理论应用于实际，引导企业科学制定战略。选择熟悉的企业作为具体研究对象有指导意义，因为对企业有深入了解，能够提供详实的数据和资料，丰富论文的写作成果。

文章按照以下顺序进行分析：提出问题、理论基础、公司现行发展战略分析、公司外部与内部环境分析、发展战略 SWOT 分析与 IE 矩阵发展战略选择、战略的保障措施。针对 ZA 科技现有发展战略，对外部环境进行了 PEST 分析，同时进行了波特五力模型的分析和内部环境分析，以识别对企业未来发展至关重要的因素。为了确保数据的真实客观性，特邀请了 2 名行业专家和 8 名 ZA 公司管理人员，对这些影响因素进行评分，从而有效评估公司发展战略的外部环境和内部环境，并为制定公司战略提供基础分析数据。其次，通过 SWOT 分析法，得出了 ZA 科技可采取的四种备选发展战略。运用 IE 矩阵综合考虑内部因素和外部因素两个维度，对研究对象进行全面分析和评估，结合公司发展实际，确定了战略方向。针对发展战略的执行，在此提出了一系列相关建议，并结合了必要的保障与控制手段，以确保策略的顺利推进。这些分析为决策层提供了有力的参考，有望对企业未来的发展提供帮助。

文献综述

1. 企业战略管理

在西方的管理学领域，战略实际上是为企业设定长期目标，并制定相应的经营策略和资源配置决策(Andrews & Andrews, 1980)，是对公司的长期目标、经营策略和所需资源的分配进行的规划(Bakos & Treacy, 1986)，是针对产品和市场的有效组合，以实现经营环境、战略方向和管理组织的协调(Wernerfelt, 1989)，这是指一个社会组织或市场主体，在经营理念指导下，通过不断优化资源配置，实现发展方向和目标的一系列计划、措施和做法的总称。(何彪，2008)，这是基于环境变化的预测和把握，企业制定的关于发展方向和经营结构调整的远景规划，其目的不在于维持企业的现状，而在于创造企业的未来(王河林, 2006)。战略的核心在于做出选择，平衡各种因素，找到最适合的方向(迈克尔·波特, 2005)。

在中国，学者对企业战略也提出了见解：企业战略是在全球经济一体化的背景下，根据企业内外环境和可获得的资源情况，长期、系统、科学、全面地规划企业的主要目标、经

营方向、重要方针、策略和实施步骤，以谋求长期生存和稳定发展。(项保华 & 李庆华, 2000)。战略界定了企业的长期发展方向，并提供了实现这些目标的具体策略和路径；面对剧烈的变革和严格的挑战，中国企业的战略是一种全面的规划，旨在确保其长期的生存和持续的发展；战略的定义是基于市场的当前状况和未来趋势，结合公司的资源状况，制定的企业成长路径和确定的企业奋斗方向(姜勇 & 修国义, 2007)。

综观上述观点，无论如何定义“战略”，其核心内容始终包括对经营环境的深入分析、制定远景目标、规划发展路径以及制订相应策略。在竞争激烈的环境下，企业的运营需要长远的思维和决策过程。企业战略是基于市场和资源，通过分析和评估设定长期目标，并规划实现这些目标的路径。

2. 科技型企业

科技型企业是一个范畴性的概念，在国内外的研究中并没有统一的定义和标准。但从不同角度对科技型企业进行了讨论。从研发投入程度、拥有专利情况、以产销创新性产品为主要业务的企业角度来看，被认定为科技型中小企业（陈晓红 & 马鸿烈, 2012)。

鉴于前述分析，本文将科技型企业定义为以构建技术优势为核心，组织结构适应技术创新的企业。震安科技股份有限公司是是行业高新技术企业、技术示范中心和周福霖院士工作站，并入选工信部首批“小巨人”企业名单，成为国家级制造业“单项冠军”。从研发投入程度、拥有专利情况、以产销创新性产品为主要业务的企业角度来看，被认定为科技型企业。

3. 科技型企业发展战略概念及理论

3.1 科技公司发展战略概念

探讨科技型企业创新发展可聚焦于建立有利于自主创新的企业制度和现代企业产权制度(李春涛等人, 2020)，有助于建立一个包含产品、工艺、组织和营销创新的内部管理框架，致力于增强企业的创新能力。(李华晶 & 张玉利, 2006)，这将有助于增强关键技术的研发实力，提升企业在吸收、消化和再创新引进技术方面的能力，进而进一步提升企业科技成果的产业化能力，并加强对企业创新人才的引进和培养,培育具有创新领导能力的人才和研发核心团队，同时也培养具有创新精神的企业家和管理团队，以形成一个能够适应企业自主创新需求的研发和管理团队(宋建波等人, 2016)。充分发挥员工自主创新的积极性，采用相应的人在企业发展的各个阶段建立技术要素与收益分配相挂钩的制度(徐光伟 & 王卫星, 2013)。

3.2 科技公司发展战略基本理论

科技型企业的发展战略需结合其特点，特别关注竞争策略选择以支持技术研发的持续投入。同时，作为知识经济类型企业，科技型企业的发展战略也应参考相关知识经济理论。主要相关基本理论包括张帆等提出的竞争策略理论以及李春涛等关于知识经济理论的探讨(李春涛等人, 2020；张帆, 2014)。

(1) 竞争战略理论

关于竞争战略理论。20 世纪 80 年代，迈克尔·波特教授提出了竞争战略的观点，他认为替代品的提供、产品的供应者、新的进入者、产业内的竞争对手以及客户的还价情况等五个关键因素，都对企业构成了竞争的压力，并决定了投资的回报或其收益的多少(迈克尔·波特, 2005)。

企业要实现赢利，首先要找到具有吸引力的行业并参与竞争。在市场经济中，由于资源流动自由，企业间的竞争更加激烈。因此，企业必须在市场上找到潜在利润最高的行业，并结合自身资源和该行业的竞争特点来制定企业战略。企业战略管理的核心问题是如何选择有吸引力的行业，并明确企业的优势。

(2) 核心竞争力理论

核心竞争力的理念强调以企业在生产经营中特有的能力为基础，制定并实施竞争战略的管理理念(杜云月 & 蔡香梅, 2002)。对于科技型企业而言，其核心竞争力主要体现在技术和人才上。在当前的市场竞争环境中，技术和人才对企业的成长和发展起到了更为显著的作用。尤其在科技型企业的发展趋势中，技术进步和人才储备等因素已经变得尤为关键，它们是决定企业核心竞争力的核心要素，所以技术创新与企业竞争优势正相关(程仲鸣 & 陈荣剑, 2017)。因此，科技型企业在制定其发展战略时，应更加重视提升其主营业务的核心竞争力，以确保在相应的市场领域内获得健康的竞争优势。

(3) 知识经济理论

随着知识经济的发展，企业在市场竞争中越来越激烈，因此企业应不断地进行科技创新，利用多种技术创新资源和大数据信息来优化内部资源降低成本，改善质量，提升生产效率，从而提高企业的市场竞争力。强大的资源管理能力可以将运营资源转化为企业绩效，并结合以人为本的管理理念，积极回应社会需求，推动社会经济和个人全面发展。科学技术手段的管理创新和科技进步可实现企业可持续发展(朱秀梅等人, 2010)。

在规划科技型企业的发展战略时，应着重强调提升其主营业务的核心竞争力。并学会利用本企业所拥有的各种资源并结合该行业的竞争特点实施本企业自身的企业战略。随着知识经济的发展，企业在市场竞争中越来越激烈，因此企业应不断地进行科技创新，利用多种技术创新资源和大数据信息来优化内部资源降低成本，改善质量，提升生产效率，从而提高企业的市场竞争力。

4. 科技型企业发展战略阶段分析

战略分析的核心目标是评估影响企业现阶段和未来成长的关键变量，并明确具体的影响要素。分析包括对企业外部环境的深入评估和对未来可能发展方向的预测，以及对内部环境的分析。外部环境分析包括宏观环境、行业环境和竞争环境，需了解变动、发展趋势、潜在机会和威胁，企业的机会应与核心竞争能力一致，以保持竞争力(金润圭 & 刘冬林, 2003)。

如果要在 21 世纪的超强竞争年代求得生存与发展，企业就必须到基于资源的公司战略观中去寻找武器(（美）戴维·J. 科利斯（David J. Collis），（美）辛西娅·A. 蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）, 2006)。因此，企业的核心竞争力可以定义为能为企业创造相对竞争优势的资源和能力，这些资源能够帮助企业识别并利用这些优势，从而在竞争中发挥其核心优势(丁青, 2002)。

5. 发展战略分析方法和工具

战略分析则评估影响企业现阶段和未来成长的关键变量，PEST 分析方法、波特五力模型、SWOT 分析法常被用作对企业各项资源的分析

5.1 PEST 方法

PEST 分析是一种针对行业和企业所面临的宏观环境影响的分析方法，企业通常会从社会、技术、经济和政治这四个方面来分析其外部宏观环境因素(于波 & 范从来, 2011)。企业在制定发展战略时须充分考虑外部环境对企业的影响，在科技经济飞速发展的时代，宏观环境的变化也随之加快。因此，企业应该及时制定和调整发展战略，必要时还应对已制定的战略进行修订。

图 1: PEST 分析模型图

来源:笔者自行绘制

5.2 波特的五种竞争力结构模型分析

在 80 年代初，迈克尔·波特（Michael Porter）首次提出了波特五力模型，这是一个企业在制定竞争策略时经常采用的分析手段(谭宏, 2005)。该观点认为，行业内的竞争不仅局限于现有的竞争者，还涉及到五大核心竞争因素：进入市场的障碍、潜在的替代品风险、买方和卖方的议价能力，以及现有竞争者间的相互竞争。利用波特的五力模型，可以为隔震行业建立一个竞争分析的框架。(张艳艳 & 刘党举, 2014)。

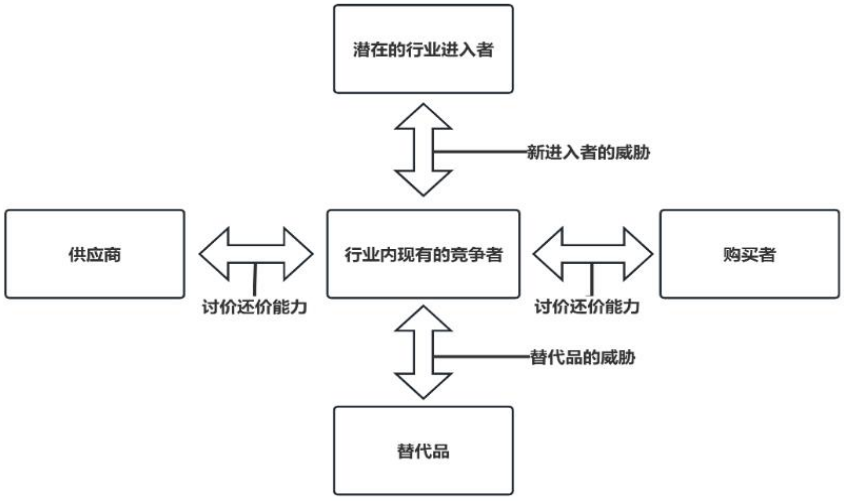


图 2: 波特五力模型图

来源:笔者自行绘制

5.3 SWOT 分析法

SWOT 分析可以被划分为两个主要部分：SW 主要用于内部条件的分析，而 OT 则主要用于外部条件的评估。采用这种策略，能够识别出哪些因素对自己有益或可能妨碍自己的成长，识别并解决存在的问题，同时也能明确自己的发展路径。优劣势分析是企业或个体与其竞争对手或可能的竞争对手（基于特定的技术、产品或服务）进行的对比，这些比较反映了企业或个体在其成长过程中所面临的正面和负面影响(Ho, 2008)。

表 1: SWOT分析矩阵

内部条件 外部环境	机会－0	威胁－T
优势－S	SO 战略（增长型战略）	WO 战略（扭转性战略）
	依托内部优势 利用外部机会	利用外部机会 克服内部弱点
劣势－W	ST 战略（多元化战略）	WT 战略（防御性战略）
	利用内部优势 规避外部威胁	减少内部弱点 规避外部威胁

来源:笔者自行绘制

6. 发展战略制订工具

6.1 外部因素评价矩阵

EFE 矩阵是用于衡量外部因素对公司的潜在影响的工具，主要识别那些对企业未来成长有重大影响的关键机遇和潜在风险，可以根据这些因素对公司产生的影响来确定它们的权重，并根据公司对这些核心因素的响应效率来进行打分，最终采用加权方法计算了企业的整体评分，以此来评估其在外部环境中的整体表现(孙宏, 2020)。本文运用 EFE 矩阵工具对公司的外部宏观环境以及行业环境关键要素进行评价，为了数据真实客观，特邀请行业专家、公司内部的管理层，客观公正的对影响因素进行评分，以致对 ZA 科技发展战略的外部环境和行业环境进行有效评价，为公司战略制定提供基础分析数据。

6.2 内部因素评价矩阵

IFE 矩阵提供了一个评估企业内部因素的有效手段，主要识别影响企业未来成长的核心优点和不足之处，可以根据这些因素对公司产生的影响来确定它们的相对重要性，并根据公司对这些核心因素的响应效率进行打分，最终通过加权计算得出企业的综合得分，以评估其内部环境对企业发展的整体影响(孙宏, 2020)。本文通过运用 IFE 矩阵工具对公司内部环境中的关键要素进行评价，特邀请行业专家、公司内部的管理层，客观公正的对 ZA 科技发展战略的内部环境进行有效评价，为公司战略制定提供基础分析数据。

6.3 IE 矩阵

IE 矩阵又被称为内部-外部矩阵，其建立在 IFE 矩阵和 EFE 矩阵的基础之上，综合内部因素和外部因素 2 个维度对研究对象进行全面分析和评估(David et al., 2011)。IE 矩阵主要将战略制定过程中的内部和外部环境分析结果分为 9 个象限，再按照 IFE 和 EFE 的加权分值段将 9 个象限分为高、中、低 3 个区间，作为采取不同发展策略的指导依据。

研究方法

1. 文献研究方法

通过相关文献资料的搜集和阅读，梳理、归纳搜集的信息，将信息进行分类总结国内外企业战略管理，整理减隔震行业发展战略相关的理论和工具为本文的研究提供了可靠的理论基石。

2. 案例研究法

通过剖析减隔震行业现发展状况，对 ZA 科技具体实例进行了透彻调研，并提出了具体筹划方案，实施措施和保障措施。

3. 实地调研法

本论文分析数据来源于我在本企业任职时收集到的公司内部资料和竞争对手有关信息。通过实地调研 ZA 科技公司，侧重内外部环境调查，分析了其优势、劣势，外部环境的机遇与挑战。结合这些调研结果，提出了 ZA 科技公司发展战略的优化措施。

本论文通过知网、谷歌学术以及 Web of Science 等多种文献数据库以及各类网站，研究了相关文献资料，并借鉴前人研究成果和相关数据统计，对文献资料进行了分类研究。同时，通过互联网、内部资料等途径搜集了包括 ZA 科技自身发布的简介、报表、公告和新闻等第一手资料，以及书籍、报纸、期刊以及网络上的相关内容和研究者论述等二手资料。对公司资料和二手资料的收集，以了解 ZA 科技各个部门情况、相关人员资料以及公司发展历史和现状为目的。此外，通过与 ZA 科技内部员工、管理层以及主要客户的面谈，着重探讨了 ZA 科技目前的生存环境、经营战略以及竞争对手等相关资料。

研究结果

1. ZA科技发展现状分析

分析概括出了 ZA 科技在经营发展过程有下列风险：（1）公司经营表现受产业政策的影响，同时也存在与募投项目经营效果相关的潜在风险；（2）建筑领域的隔震市场面临着日益激烈的竞争风险；（3）应收账款的回款存在一定的风险；（4）原材料的价格存在不稳定的风险；（5）产品价格降低所带来的潜在危险；（6）技术革新所带来的风险；（7）存在人才流失的潜在危险。如何调整和制定发展战略目标、提升 ZA 科技整体战略管理水平，是公司亟需解决的重要问题。

2. ZA科技发展战略环境分析

首先，采用 PEST 分析方法对中国建筑减隔震行业的宏观环境进行详细分析，从政治法律、经济、社会文化、技术等四个方面深入剖析目前行业所面临的宏观环境，明确了宏观环境对减隔震企业发展的利弊。紧接着，描述了行业的现状特点，对中国减隔震企业的发展状况及趋势进行了清晰而详尽的阐述，对国内外的发展状况进行了比较。

接下来，运用波特五力分析模型，从现有潜在进入者、替代品、供应商、购买者、竞争者五个角度对产业竞争环境进行了全面分析，总结了产业竞争状况。减隔震产品市场内的竞争激烈，新进入者具备一定的威胁，但目前减隔震产品无新材料或新产品替代的风险存在。供应商的谈判能力相对较强，而购买者的议价能力处于一般水平。

其次对 ZA 科技的内部各项资源进行分析：包括实物、财务、人力和区位等资源。接下来 ZA 科技的经营管理能力进行分析，包括财务能力、研发能力、组织管理能力、影响能力等。对公司内部资源和能力进行分析，清晰了解了当前的优势和劣势。结合 SWOT 分析可以看出建筑减隔震行业仍在加速发展阶段，外部环境对 ZA 科技总体上是有利的，并且经过多年发展 ZA 科技在产品质量、品牌及项目经验、地理位置及产能布局都有优势，且具有一定的技术优势。因此，公司应抓住行业未来发展前景，充分利用外部机会，发挥内部优势不断扩大市场份额，有效保障公司持续健康发展。

3. ZA科技发展战略分析

3.1 SWOT 分析矩阵

表 2: ZA科技 SWOT分析矩阵

外部环境 / 内部环境	机会(O)	威胁(T)
	1.国家产业政策扶持； 2.人们“安全意识”的提高； 3.技术研发能力增强； 4.“减隔震技术”是建筑业“降碳”利器； 5.减隔震行业未来发展前景广阔。	1.隔震技术在中国的认知度相对较低； 2.公司的经营表现和募投项目受到产业政策的影响 3.随着建筑减震市场的竞争日益激烈，所带来的风险也随之增加； 4.关于原材料价格的波动性风险； 5.面临产品价格降低的潜在危险。
优势（S) 1.技术优势； 2.行业标准的参编者； 3.产品质量优势； 4.提供整体解决方案； 5.地理位置及产能布局优势； 6.品牌及项目经验优势； 7.云南经验向全国推广优势。	**SO 战略（增长型战略)** 1.结合国家政策，把握市场需求，创新投入转化为创新产出； 2.以市场为中心，积极开展技术交流与合作，发挥竞争优势，拓展产品市场； 3.丰富产品类型，开展定制化服务满足市场的不同需求； 4.提供产品标准，推动检测规范化。	**WO 战略（扭转型战略)** 1.制定符合现有政策和形势的企业发展策略，确保其合理性和可行性； 2.通过积极展开营销活动、参与学术活动等方式，拓展公司的市场知名度，同时推广公司产品理念； 3.在采购计划中加强管理，采取相应对策以稳定价格。

劣势（W)	ST 战略（多元化战略)	WT 战略（防御型战略)
1.融资渠道有限； 2.技术创新风险； 3.人才流失风险； 4.应收账款回款风险。	1.通过持续优化产品和服务的用户体验，迅速更新和升级现有的产品；引进行业内的专家，增加新产品的研发资金，以缩减技术的应用时长； 2.构建全方位的风险管理体系，并进行前瞻性的战略规划和调整，包括战略方向、业务布局以及工作焦点等方面； 3.为了进一步提升产品的质量，需要在战略规划、企业文化塑造、资源分配以及运营管理等多个方面提升管理能力。	1.严格遵循公司的信用政策，根据合同条款进行收款，并对逾期的款项实施法律手段以增强催收力度。 2.努力提高服务水平，增强市场竞争力； 3.对市场进行科学的分析，确保维持当前的市场份额； 4.为了确保公司能够持续并健康地成长，需不断地加强公司在该行业中的竞争优势。

来源：笔者整理

3.1 外部因素评价矩阵

运用外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）可以量化分析出 ZA 科技现有战略对外部环境的响应程度，从行业政策与行业环境、公司三个方面确定出对企业外部环境起着重要作用的机会和威胁，为 ZA 科技发展战略制定提供基础分析数据。该方法是列出 ZA 科技宏观环境和产业环境中存在的机会与威胁，在 EFE 矩阵中罗列其中的关键要素，通过定量的方法对 ZA 科技发展战略与外部环境的匹配性进行评分。建立 EFE 矩阵的步骤分为四步。首先，找出外部环境最关键的要素，一般选取 10 个左右为宜；其次，根据行业专家意见与管理层意见评出每个关键因素 0.0-1.0 的权重值，使得所有因素权重总和为 1，数值大小表示该因素的重要性程度；并且让公司管理层对关键因素进行评分，分值为 1-4 分，分值大小代表对外部关键因素影响程度的主观判断，1 分认为该因素影响程度最低，4 分代表该因素影响程度最高。最后，对每个“权重”与分数进行乘法运算得到“加权分数”，然后汇总每一项因素的“加权分数”得到矩阵总“加权分数”，总加权分数范围为 1.0-4.0，平均总加权分数为 2.5，总加权分数值表示在对应产业中对外部环境存在的机会与威胁对 ZA 科技的影响程度，以及 ZA 科技在行业环境中的竞争地位。

本次外部因素评价，特邀请 2 名行业专家和 8 名 ZA 公司管理人员进行评分。结果显示，ZA 科技的 EFE 矩阵最终得分为 3.15，高于行业平均水平 2.5，说明 ZA 科技在行业中处于优势地位 ZA 科技及时洞察并有效利用了外部环境，降低了外部环境威胁。

表 3: 外部因素评价矩阵(EFE矩阵)

	序号	外部因素	权重	评分	加权评分
	1	国家产业政策扶持	0.15	4	0.60
机会	2	人们“安全意识”的提高	0.12	3	0.36
	3	技术研发能力增强	0.19	3	0.57

	序号	外部因素	权重	评分	加权评分
威胁	4	“减隔震技术”是建筑业“降碳”利器	0.08	3	0.24
	5	减震行业未来发展前景广阔	0.06	3	0.18
	6	隔震技术认知度较低	0.04	3	0.12
	7	产业政策对公司经营业绩及募投项目风险	0.11	3	0.33
	8	建筑减隔震市场竞争加剧的风险	0.08	3	0.24
	9	原材料价格波动风险	0.07	3	0.21
	10	产品价格下跌的风险	0.10	3	0.30
		总计			**3.15**

来源：笔者整理

3.2 内部因素评价矩阵

运用内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）用于综合评价企业的内部资源和能力分析可以对企业发展影响的内部优势和劣势因素。为 ZA 科技发展战略制定提供基础分析数据。与建立 EFE 矩阵方法类似，选择内部环境最关键的要素，一般选取 10 个左右为宜；其次，根据行业专家意见与管理层意见评出每个关键因素 0.0-1.0 的权重值，使得所有因素权重总和为 1，数值大小表示该因素的重要性程度；并且让公司管理层对关键因素进行评分，分值为 1-4 分，分值大小代表管理层对公司内部各个方面的优劣评价，1 分认为该因素处于行业劣势，4 分代表该因素相较行业处于十分优势程度。最后，通过将每个“权重”与分数相乘来计算“加权分数”，然后汇总每个因素的“加权分数”得到总体评分，该分数在 1.0 至 4.0 之间，平均总加权分数为 2.5。这一数值代表着 ZA 科技在内部环境中的优势与劣势相对于行业的具体情况。

与外部因素评价一致，内部因素评价也是邀请同样的 2 名行业专家和 8 名 ZA 公司管理人员进行评分。结果显示，ZA 科技的 IFE 矩阵最终得分为 3.35，高于行业平均水平 2.5，表明公司在行业中处于较有优势的地位，ZA 科技对自身优劣情况十分了解，擅长利用自身优势去弥补不足，保证自身处于行业较高水平。

表 4: 内部因素优劣势评价(IFE矩阵)

	序号	内部因素	权重	评分	加权评分
优优势分析	1	技术研发和设计资源的优势	0.15	4	0.60
	2	行业标准的参编者	0.10	4	0.40
	3	产品质量优势	0.08	4	0.32
	4	提供整体解决方案	0.05	4	0.20
	5	地理位置及产能布局优势	0.07	3	0.21
	6	品牌及项目经验优势	0.09	4	0.36
	7	云南经验向全国推广优势	0.07	4	0.21

	序号	内部因素	权重	评分	加权评分
	8	融资渠道有限	0.06	3	0.24
劣**劣势分**	9	技术创新风险	0.10	3	0.30
析	10	人才流失风险	0.05	3	0.15
	11	应收账款回款风险	0.18	2	0.36
		总计			**3.35**

来源：笔者整理

3.3 IE 矩阵分析

具体 IE 矩阵各个象限判别方法如下：

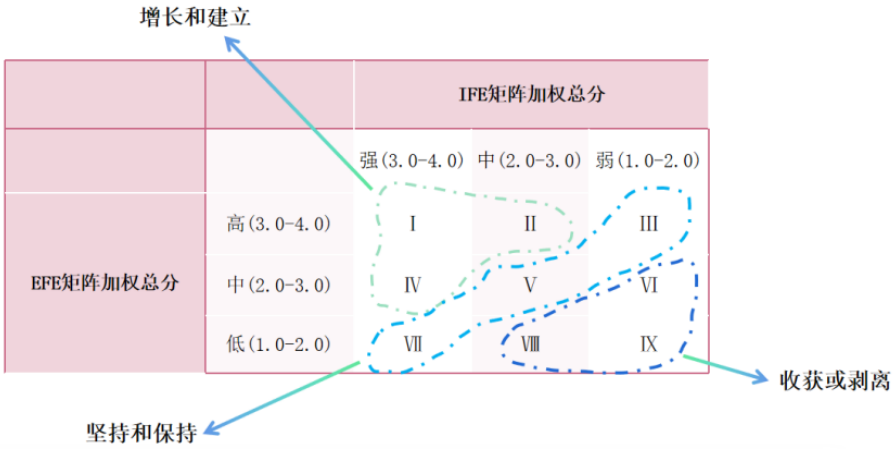


图 2: IE 矩阵各区的战略含义

来源：笔者自行绘制

EFE 的值反映了企业对外部环境的机会和威胁的评估程度。高 EFE 加权值意味着企业更能利用市场机会并降低外部竞争威胁，表示在外部环境中具备优势。低 EFE 加权值表示企业面临着严重的竞争威胁，难以有效利用市场机会，处于外部环境的劣势。

IFE 代表对企业内部因素进行综合分析后得出的加权值。高 IFE 加权值代表企业内部实力和竞争能力较强，表现为内部强势。低 IFE 加权值则表示企业内部实力和竞争能力相对较弱，内部处于弱势状态。

增长和建立区表示外部环境良好，企业竞争实力强。坚持和保持区表示外部环境较好，但各业务单元竞争实力一般。收获或剥离区指外部环境差，企业竞争能力弱。

综上所述，ZA 科技外部因素加权总分为 3.15，内部因素加权总分为 3.35。根据 IE 矩阵分析，ZA 科技处于I象限，属于“增长和建立”型业务。基于此，建议采用 SO 战略（增长型战略），可考虑加强型战略和一体化战略，例如市场渗透、开发、产品扩展以及各种一体化战略。

表 5: IE矩阵分析

		IFE 矩阵加权总分		
		强(3.0-4.0)	中(2.0-3.0)	弱(1.0-2.0)
EFE 矩阵加权总分	高(3.0-4.0)	I	II	III
	中(2.0-3.0)	IV	V	VI
	低(1.0-2.0)	VII	VIII	IX

来源：笔者整理

讨论

基于 ZA 科技现状、宏观环境、行业竞争环境及内部环境的分析，结合 ZA 科技实际情况，通过表 1 ZA 科技 SWOT 分析矩阵对公司内部的优势、劣势以及外部的机会、威胁进行分析，并依次列举出 ZA 科技发展战略的 SO 组合、WO 组合、ST 组合、WT 组合。四种组合中 SO 组合是指发挥公司优势,利用外部机会促进企业发展,WO 组合是指利用公司外部机会弥补企业内部弱点 ST 组合是指利用公司优势回避企业外部威胁，WT 组合是指减少公司弱势，回避企业外部威胁。

通过 SWOT 矩阵分析，可以看出建筑减隔震行业仍在加速发展阶段，外部环境对 ZA 科技总体上是有利的，并且经过多年发展 ZA 公司在产品质量、品牌及项目经验、地理位置及产能布局都有优势，且具有一定的技术优势。

经过 SWOT 矩阵分析后，ZA 公司可以考虑采取四种发展战略：SO 战略（增长型）、ST 战略（多元化）、WO 战略（扭转型）、WT 战略（防御型）。

根据表 2 的 EFE 矩阵和表 3 的 IFE 矩阵评分结果，ZA 科技的外部因素加权总分为 3.15，内部因素加权总分为 3.35。通过 IE 矩阵进行分析，根据表 4 的象限判别方法，可以确定 ZA 科技落入I象限，属于“增长和建立”型业务。鉴于此，当前情况下，考虑到公司发展要求，增长型战略（SO 战略）更符合 ZA 科技的发展需求。

首先，WO 战略（扭转型战略）。在减隔震领域，未来的发展潜力是巨大的。ZA 科技是 A 股中唯一专注于建筑减隔震业务的上市公司。在国内的住宅建筑减、隔震市场中，ZA 科技占据了很高的份额，并在这一行业中展现出了卓越的竞争力。它善于利用自己的优势来弥补市场的不足，并且在整个行业中都保持着较高的地位。WO 战略不适宜当前阶段。

其次，ST 战略（多元化战略)。ZA 科技主要专注于建筑减隔震产品的研发，由于新产品研发技术的复杂性和周期的延长，开发过程中的某些特定问题可能会导致新产品发布的滞后，目前，公司尚未形成多元化经营局面，因此不太适宜采用多种经营战略。

此外，WT 战略（防御型战略）可能并不适合 ZA 科技的发展计划。公司整体正处于稳步成长阶段，规模不断扩大。采取过于保守的战略可能无法激发企业的活力，不符合其发展规划。

最后，SO 战略（增长型战略）对 ZA 科技来说是最适合的。目前建筑减隔震行业处于加速发展阶段，外部环境非常有利：国家的产业政策支持结构优化和产业升级，市场发展空间广阔，公司有机会获取更多商机和持续的成长机会；人们对安全的重视提高了行业需求；技术

研发不断提升；减隔震技术是建筑业“降碳”利器，有助于降低碳排放。隔震行业未来发展前景广阔，市场潜力巨大。

对 ZA 科技而言，关键在于加强对顾客需求的了解，及时掌握最新需求动态，以开发新产品满足客户需求。SO 战略的核心是抓住现有客户市场趋势，预测和满足动态发展需求。虽然此战略需要产品开发，存在一定风险，但公司拥有较高的竞争优势、雄厚的资金实力、较高的知名度。采用这种战略有助于公司找到新的盈利增长点、降低风险，促进健康持续发展。

因此，笔者认为目前建筑减隔震行业仍在加速发展阶段，外部环境很好。且 ZA 科技本身具有较高的知名度，具有一定竞争优势，已积聚了较为雄厚的资金实力，具备较强适应性。选择 SO 战略（成长型）作为 ZA 科技目前的发展战略，整合各项优势资源，充分利用和发挥内部优势，以更好地抓住外部环境中的机遇。一是利用国家产业政策扶持，把握市场需求，研发新产品。二是随着人们“安全意识”的提高，结合市场需求上升，发挥竞争优势拓展产品市场；丰富产品类型，开展定制化服务满足市场的不同需求。抓住行业未来发展前景，充分利用外部机会，发挥内部优势不断扩大市场份额，有效保障公司持续健康发展。

总结与建议

本文以 ZA 科技为主要分析对象，在对 ZA 公司发展战略现状进行剖析的基础之上，分析了该公司在发展战略管理中存在的问题以及不足之处，找到问题背后的根源，并提出具体可行的解决方案。文章脉络是按照提出问题理论基础、公司现行发展战略分析、公司外部与内部环境分析，发展战略 SWOT 分析与 IE 矩阵发展战略选择、战略的保障措施开展的。主要内容表现为:在对 ZA 科技现行发展战略现状进行分析的基础上，首先，对公司发展战略进行了外部环境 PEST 分析、波特五力模型分析和内部环境分析，这些分析旨在识别对企业未来发展具有重要影响的关键因素。为了确保数据的真实客观性，特邀请了 2 名行业专家和 8 名 ZA 公司管理人员，对这些影响因素进行评分，从而有效评估公司发展战略的外部环境和内部环境，并为制定公司战略提供基础分析数据。其次，通过 SWOT 分析法，得出了 ZA 科技可采取的增长型、多元化、扭转形和防御性四种备选发展战略。运用 IE 矩阵综合考虑内部因素和外部因素两个维度，对研究对象进行全面分析和评估，结合公司发展实际，确定了增长型战略作为 ZA 科技当前发展的战略方向。此外，通过五个具体的实施措施，并结合相应的保障和控制措施，以确保增长型战略的顺利实施。通过深入分析宏观环境和内部资源能力，旨在探讨如何在外部机遇和各种挑战面前通过制定科学、符合自身企业发展进程的战略目标，增强自身核心竞争力及强化其竞争格局主导地位。

1. 本文主要结论具体如下:

1.1 通过对 ZA 公司外部环境、行业环境分析以及运用 EFE 矩阵量化数据可知，ZA 科技对外部环境中的机会与威胁应对能力良好。在宏观环境 PEST 分析中，关键的外部环境要素机会多于威胁，对于市场经济波动、竞争者不断增加的不利发展因素，ZA 公司可通过提升自身研发能力和国家政策支持转化危机，如建设技术研发中心和利用科技政策增加竞争优势，不断积蓄自身能量，加快新产品研制在建筑减隔震行业中脱颖而出;在行业环境波特五力模型分析可知 ZA 科技在行业环境中具备较高的品牌壁垒，具有一定的优势。

1.2 通过对 ZA 科技现状和内部环境分析以及运用 IFE 矩阵量化数据可知该公司内部资源对内部能力有着重要的影响，内部环境中关键要素整体情况处于优劣均衡发展。可整合内部实物资源、资金资源、人力资源和区位优势等物力资源形成有效机制，不断扩大市场份额。

1.3 本文在对 ZA 科技发展环境和现状问题分析基础之上，运用 SWOT 分析矩阵对公司内部的优势、劣势以及外部的机会、威胁进行分析，并列举了 ZA 科技发展战略的 SO、WO、ST 和 WT 组合。根据 EFE 矩阵、IFE 矩阵评分结果。运用 IE 矩阵综合考虑内部因素和外部因素两个维度，对研究对象进行全面分析和评估，可以判断出 ZA 科技分析结果落入I象限，属于“增长和建立”型业务。目前建筑减隔震行业仍在加速发展阶段，外部环境很好。且 ZA 科技本身具有较高的知名度，具有一定竞争优势，已积聚了较为雄厚的资金实力，具备较强适应性。选择确定 SO 战略（增长型战略)作为 ZA 科技当前发展的战略方向，整合各种优势资源，把自身有的优势进行充分利用发挥以更好的抓住外部环境中的机会。即利用国家产业政策扶持，把握市场需求，研发新产品。随着人们“安全意识”的提高，结合市场需求上升，发挥竞争优势拓展产品市场；丰富产品类型，开展定制化服务满足市场的不同需求。抓住行业未来发展前景，充分利用外部机会，发挥内部优势不断拓展市场占有率，有效保障公司持续稳健发展。

1.4 在公司目标和发展战略的指导之下，发展战略可以从市场布局、隔震技术和产品的推广、提升产品标准、推进检测规范化、隔震技术经济效益计算方法和开发、技术交流与合作五个方面进行发展战略实施，并通过资金财力、人力资源、技术研发、生产质量、市场营销、降本增效、优化组织结构、企业文化建设八个方面保障发展战略的实施措施，加快实现公司发展战略的目标。

2. 展望

由于对战略理论知识学习能力的有限性和同行业企业相关产品、企业的资料收集困难度较大，本文存在以下不足：

2.1 由于本人在 ZA 公司工作时间不长，不能够完全充分了解该公司发展体系，又因为对战略理论研究水平有限，对相关理论研究学习分析较为浅薄，所以本文给出的战略分析有待进一步完善和改进。

2.2 与其它企业对比较少。由于减隔震技术保密的特殊性，所以很难获得其它公司减隔震制品的详细的技术数据资料，致使各个企业产品间的性能对比不充分；又由于其它公司减隔震制品价格的不透明化特点，导致较难搜集各个公司产品的真实价格，能够搜集和询问到的市面价格存在很大的不确定性。所以本文用到的数据是根据该公司公开资料等多方面综合考量，引用数据可能存在少许偏差。

2.3 由于建筑减隔震是一个新兴、快速发展的产业，政策、产品研发更新以及加入该行业的企业的资料和数据均处于快速发展变动期，所以会存在行业环境变动起伏较大和引用数据更新不及时的状况，这就可能造成本文的研究在一定程度上会影响 ZA 公司对所处行业环境相关情况探讨研究不充分。

鉴于本文以上研究不足之处，在充分学习战略管理等相关理论的基础上，加强同行业企业在核心竞争力的对比研究分析，并持续关注建筑减隔震行业技术的发展变化，从广度与深度上进一步深化本文的研究成果。

参考文献

丁青. (2002). 企业核心能力综合评价的研究. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), *5*, 70–73.

于波, & 范从来. (2011). 我国先进制造业发展战略的 PEST 嵌入式 SWOT 分析. 南京社会科学, *7*, 34–40. https://doi.org/10.15937/j.cnki.issn1001-8263.2011.07.017

王河林. (2006). 浅论运营战略与管理. 经济师, *9*, 207–208.

迈克尔·波特. (2005). *迈克尔·波特竞争三部曲 竞争战略+竞争优势 套装共 2 册* (陈小悦, 译). 华夏出版社.（美）戴维·J. 科利斯（David J. Collis），（美）辛西娅·A. 蒙哥马利（Cynthia A. Montgomery）. (2006). *公司战略 基于资源论的观点 a resource-based approach* (王永贵，杨永恒等, 译; F276.6-43). 机械工业出版社.

朱秀梅, 陈琛, & 蔡莉. (2010). 网络能力、资源获取与新企业绩效关系实证研究. 管理科学学报, *13*(4), 44–56.

孙虹. (2020). 基于 IFE 矩阵和 EFE 矩阵的 X 公司的发展战略研究. 中小企业管理与科技(中旬刊), *10*, 78–80.

杜云月, & 蔡香梅. (2002). 企业核心竞争力研究综述. 经济纵横, *3*, 59–63. https://doi.org/10.16528/j.cnki.22-1054/f.2002.03.015

李华晶 & 张玉利. (2006). 高管团队特征与企业创新关系的实证研究——以科技型中小企业为例. 商业经济与管理, *5*, 9–13. https://doi.org/10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2006.05.002

李春涛, 闫续文, 宋敏, & 杨威. (2020). 金融科技与企业创新——新三板上市公司的证据. 中国工业经济, *1*, 81–98. https://doi.org/10.19581/j.cnki.ciejournal.2020.01.006

何彪. (2008). *企业战略管理* (F270-43). 华中科技大学出版社.

宋建波, 文雯, & 张海晴. (2016). 科技创新型企业的双层股权结构研究——基于京东和阿里巴巴的案例分析. 管理案例研究与评论, *9*(4), 339–350.

张帆. (2014). 以政府主导型科技金融平台建设 推动江苏创新驱动发展战略. 南京财经大学学报, *3*, 22–26.

张艳艳, & 刘党举. (2014). 基于波特五力模型的建筑装饰业竞争战略分析. 中小企业管理与科技(中旬刊), *6*, 187–188.

陈晓红, & 马鸿烈. (2012). 中小企业技术创新对成长性影响——科技型企业不同于非科技型企业? 科学学研究, *30*(11), 1749–1760. https://doi.org/10.16192/j.cnki.1003-2053.2012.11.007

金润圭, & 刘冬林. (2003). 关于企业竞争力管理的思考. 生产力研究, *6*, 226–227. https://doi.org/10.19374/j.cnki.14-1145/f.2003.06.091

项保华 & 李庆华. (2000). 企业战略理论综述. 经济学动态, *7*, 70–74.

姜勇, & 修国义. (2007). 企业战略转型的本质及其影响因素分析. 科技与管理, *2*, 51–53. https://doi.org/10.16315/j.stm.2007.02.016

徐光伟 & 王卫星. (2013). 轻资产运营模式的融资困境与机制创新研究——一个科技型企业的案例分析. 当代财经, *10*, 66–75.

崔进, & 朱以媛. (2021). 浅谈减隔震技术原理及优缺点. 建材发展导向, *19*(20), 96–98. https://doi.org/10.16673/j.cnki.jcfzdx.2021.0320

程仲鸣, & 陈荣剑. (2017). 企业技术创新对竞争优势的影响——基于我国制造业上市公司的经验证据. 财会月刊, *29*, 11–17. https://doi.org/10.19641/j.cnki.42-1290/f.2017.29.002

谭宏. (2005). 竞争与策略——迈克尔·波特的五种竞争力模型分析. 渝西学院学报(社会科学版), *6*, 42-48+4.

Andrews K. R., & Andrews K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*.

Bakos J. Y., & Treacy M. E. (1986). Information technology and corporate strategy: A research perspective. *MIS quarterly*, 107–119.

David, F., Ali, A. J., & Al-Aali, A. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases, 1st Arab World Edition*. Strategic Management: Concepts and Cases, 1st Arab World Edition.

Ho, W. (2008). Integrated analytic hierarchy process and its applications – A literature review. *European Journal of Operational Research*, *186*(1), 211–228. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2007.01.004

Wernerfelt B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, *14*(3), 4–12. https://doi.org/10.1177/030630708901400301

中国大陆近二十年来罗西尼花腔次女高音研究综述

A SUMMARIZE OF THE INVESTIGATION OF ROSSINI COLORATURA MEZZO-SOPRANO IN CHINESE MAINLAND IN RECENT 20 YEARS

杨扩
Kuo Yang

云南艺术学院音乐学院
Conservatory of Music, Yunnan Arts University, China
Corresponding Author, E-mail: 723713122@qq.com

摘要

本文是一篇针对近二十年来对于罗西尼花腔次女高音研究的文献综述。笔者对近年来有关罗西尼花腔次女高音的文献资料进行甄选和整理，提出质疑并阐述自己的观点。本论文拟采用文献综述的写作形式，结合具体作品及写作时期对罗西尼花腔次女高音的演唱风格及演唱技巧进行探讨，为如何运用到歌唱实践提供理论依据。综合各类文献可知，在作曲风格上，罗西尼次女高音作品主要依靠花腔技巧的运用推动音乐发展。在演唱时，演唱者应注意中声区和高声区声音的统一、头腔共鸣的运用、以及音乐连贯性的表现。目前，中国大陆近二十年的相关文献中存在研究方向上以声音技巧为主，对歌剧表演的研究较少、研究曲目上以喜歌剧为主，对罗西尼其他领域作品的研究较少的问题。

关键词：罗西尼 花腔次女高音 综述

Abstract

This article is a literature review on Rossini’s colatura Mezzo Soprano in the past two decades. The author has selected and organized literature on Rossini’s coloratura Mezzo soprano in recent years, raised doubts, and expressed their own views. This paper intends to adopt a literature review writing format, combining specific works and writing periods to explore the singing style and techniques of Rossini's coloratura mezzo soprano, and provide theoretical basis for how to apply them to singing practice. Based on various literature, it can be concluded that in terms of composition style, Rossini's coloratura Mezzo Soprano's works mainly rely on the use of floral techniques to promote the development of music. When singing, the singer should pay attention to the unity of voice in the Mid range and high range, the use of head cavity resonance, and the expression of musical coherence. At present, in the relevant literature of Chinese Mainland in the past 20 years, there are problems that the research direction is mainly sound skills, the research on opera performance is less, the research repertoire is mainly comic opera, and the research on Rossini's works in other fields is less.

Keywords: Rossini, Colatura Mezzo Soprano, Summarize

引言

焦阿基诺·安东尼奥·罗西尼（Gioachino Antonio Rossini，1792—1868）是著名的意大利歌剧大师，一生创作了三十九部歌剧，作为一名喜歌剧和正歌剧的作曲家在音乐史上有着十分重要的地位（郭赛男， 2011；柯琳， 2017）。罗西尼的创作及写作手法独树一帜。而其歌剧创作中的

次女高音作品不论是在音乐形象塑造上还是在演唱特点上都具有鲜明的特色。作为 19 世纪上半叶意大利美声歌剧三杰之一，他尤其擅长创作炫技性极强的花腔旋律，形成了别具匠心的作曲风格。其歌剧中的不少主角都是为花腔次女高音而写的，如喜歌剧《塞维利亚理发师》中的罗西娜，正歌剧《奥赛罗》中的黛丝德蒙娜（高静， 2006）。近年来，随着巴托丽、迪多纳托、弗洛雷兹等一批优秀歌唱家的涌现，罗西尼的作品正不断受到歌唱家和观众的重视，一些上世纪 80 年代以前很少上演的歌剧正逐渐被复兴。笔者在查阅了国内的万方、维普、中国知网等数据库后发现，近二十年来对于罗西尼的研究大多都仅限于歌剧的介绍，而专门针对罗西尼花腔次女高音的研究却较少。因此，对罗西尼花腔次女高音进行研究不但有着较大的实际价值，更具有开拓性意义。

笔者首先对罗西尼花腔次女高音进行概念界定，方便读者充分理解本文的内容。随后对近二十年来有关罗西尼歌剧及罗西尼花腔次女高音的研究资料进行筛选和整理，并按照从普遍到特殊的原则对这些文献进行梳理回顾，提出质疑并阐述自己的观点。本论文拟采用文献综述的写作形式，结合具体作品及写作时期对罗西尼花腔次女高音的演唱风格及演唱技巧进行探讨，为如何运用到歌唱实践提供理论依据。

研究目的

本论文旨在深入探讨罗西尼花腔次女高音的演唱风格和技巧，以期为我国歌唱家和声乐教师在教学和表演中提供有益的参考。通过对罗西尼花腔次女高音的研究，可以丰富我国声乐领域的学术研究，进一步提高我国声乐人才的演唱水平和表演能力。此外，本研究还有助于拓展我国声乐界对罗西尼作品的认识，推动更多罗西尼作品在我国的传播和上演。

文献综述

1. 花腔：

“花腔”一词源自德文“Koloratur”，意大利文为“Coloratura”，指的是歌唱曲调时用速唱 (Runs)、华彩经过句 (Roulade 法)、颤音、华彩段等装饰性唱法进行的演唱，常用一个较长的音分割成一些较短的音而形成，有即兴的，也有作曲家预先创作的（缪天瑞， 1998）。

2. 次女高音：

次女高音，意大利原文为“Mezzo Soprano”，译为次女高音。在音域上介于女高音 (Soprano) 与女低音 (Alto) 之间，因此也有学者译作女中音（路颖， 2010）。Mezzo 一词在意大利语中有三种含义：一是“半的”，二是“差不多”“几乎”，三是“一半的”“适中的”；Soprano 则译为女高音。在我国，有学者将它译作女中音，但笔者认为“Mezzo-Soprano”在此译作次女高音更具科学意义——这样的译法不但在词义上更与原文接近，更是“取决于它自身倾向于女高音特征，比较次女高音和女高音，两者音域基本相同，次女高音的音域能力完全能与女高音相媲美，音色和声音的灵活性和一般女高音相似。较之女高音不同之处就在于次女高音音域宽广，高中低三个声区更加统一，且音量均衡，音色柔和、宽广、圆润、丰满”（王丽， 2009）。

3. 罗西尼花腔次女高音：

花腔次女高音声部因其兼备次女高音声部的特征及花腔唱法的技巧，在声部的界定上是较为清晰明确的。

以人声音色来划分，花腔次女高音的音色要相对其他的次女高音（包括抒情次女高音和戏剧次女高音）较为轻巧。

以音域来划分，花腔次女高音的音域一般在 g-b2 的音域之间。

从换声点来划分，花腔次女高音的两个换声点，一个是从低音区到中音区的换声点 bb—f，另一个从中声区到高音区换声点是 be—f2。

罗西尼花腔次女高音（The Rossini Coloratura Mezzo-Soprano），即是演唱罗西尼作品的花腔次女高音。

罗西尼的花腔次女高音作品花腔技巧形式丰富多彩色，为次女高音声乐艺术的长足发展起到了飞跃性的作用。由此也培养出了许多优秀的次女高音歌唱家。翻阅这些歌剧总谱，就会发现当时的很高难度演唱技巧。次女高音的音域竟高达升 c3，罗西尼的有些正歌剧中的角色音域过宽，无法用男中音或者男高音来演唱，因此有的男主角是由花腔次女高音来扮演的。在欧洲歌剧中花腔次女高音角色的创造在罗西尼笔下达到了一个高峰。

研究方法

本论文采用文献综述法，对近年来有关罗西尼花腔次女高音的文献进行梳理、分析和归纳。首先，通过查阅国内外相关数据库，收集罗西尼花腔次女高音的研究资料。然后，对收集到的文献进行筛选、整理，去除重复和低质量的内容。接下来，按照主题和时间顺序对这些文献进行分类，以方便读者阅读和理解。最后，结合具体作品和写作时期，对罗西尼花腔次女高音的演唱风格和技巧进行论述，提出自己的观点和建议。

研究结果

自从上世纪八九十年代起，我国的声乐界就开始对罗西尼花腔次女高音这个声部有了一定的重视。当时，我国的次女高音歌唱家梁宁、杨光、詹曼华等人在参加国际声乐比赛时均演唱了罗西尼歌剧中的次女高音选段（如，歌剧《塞维利亚理发师》中罗西娜的唱段《我听到一段声音》）。但是，由于当时我国的声乐研究事业刚刚起步，信息相对闭塞，学界对于次女高音的研究多集中在发声训练方面，缺乏对于具体角色进行的针对性研究。因此，有关罗西尼花腔次女高音的系统研究相对较少。更多关于罗西尼花腔次女高音的系统研究集中在新世纪以来的十余年间。笔者在查阅国内各大数据库后发现，就文本资料来看，研究成果多在各大音乐院校的毕业论文及科教艺术期刊中。笔者从作曲风格以及演唱技巧两方面入手，对这些研究成果进行简要总结和梳理，文献回顾遵循从普遍到特殊的原则。

1. 作曲角度——针对作曲风格方面的研究

这部分研究多是结合了具体的乐谱，针对罗西尼某部歌剧中的次女高音的具体唱段展开的，尤其是针对罗西尼次女高的花腔旋律特点方面的研究。

徐杨在《罗西尼三首花腔女中音咏叹调的演唱风格研究》文中结合了具体的谱例对三首咏叹调中的分别进行分析，把罗西尼花腔次女高音的花腔旋律特点归为以下几类：

A、装饰音式：即用来装饰旋律的音符构成的花腔旋律。这种形式的花腔旋律通常短小常见。通常出现在曲子的叙述部分与衔接部分。装饰音通常是由时值较短的辅助音构成的。主要分回音式、波音式、倚音式、颤音式。

(a) 回音式：由四个或五个音在主因上下行进而成的花腔旋律。

(b) 波音式：在主音加上其上方或下方的较短的辅助音而形成的花腔旋律形式。

(c) 倚音式：装饰音式的一种，由倚音构成的花腔旋律形式。

B、连音式：包括三连音，也有五连音、六连音。

(a) 三连音大多出现在音阶上行或下行进行中。

(b) 五连音和六连音大多是在装饰其后面的那个音，起到经过性的作用。

C、音阶式：以上行或下行音阶构成的花腔旋律，通常速度较快，以急行为主，这种形式音域跨越大，有时会涉及高、中、低三个声区，首音与尾音音程之间跨越十六度之宽。

D、模进式：以相同的度数组合旋律音向下或向上的模仿式进行。

E、附点式：以连续的附点节奏构成花腔旋律.

F、混合式：许多的花腔旋律形式都是两种或者几种形式交织在一起同时出现的。比如音阶式与装饰音式的混合（徐杨， 2008）。

也有学者对罗西尼次女高音花腔作品风格的理解与徐杨接近。王丽则在《罗西尼歌剧中的次女高音——以罗西尼三部喜歌剧为例》中对《塞维利亚的理发师》中罗西娜的咏叹调“美妙歌声随风荡漾”、《灰姑娘》中辛德瑞拉的咏叹调“不再独坐炉边哭泣”和《意大利少女在阿尔及尔》中伊莎贝拉的咏叹调“残酷的命运”中各种花腔类型的出现次数进行了总结，其中：《美妙歌声随风荡漾》中共出现音阶式 4 次，模进式 7 次，装饰音 6 次，连音式 7 次(其中三连音 5 次，六连音 2 次)。《不再独坐炉边哭泣》中共出现音阶式 16 次，和弦分解式 4 次，模进式 6 次，装饰音 11 次(倚音 8 次、颤音 3 次)，连音式 5 次(五连音)。《残酷的命运》中共出现音阶式 6 次，模进式 4 次，装饰音式 6 次(倚音)，连音式一次(六连音)。连音式主要以三连音为主（王丽， 2009）。

对于上述提到的花腔技术，陈妍（2019）在《两首罗西尼次女高音咏叹调的音乐探析》中比较了当代优秀次女高音歌唱家 Joyce DiDonato 和 Cecilia Bartoli 在演唱罗西尼咏叹调时的处理，她认为：罗西尼在当时阉人歌手加花演唱盛行的情况下，他没有办法去改变所有听众的耳朵，他只能去改变自己的作品去迎合观众，但又不能使歌手随意的炫技而毁掉作品本身，便将这些加花和快速演唱的旋律固定在了谱面上，要求歌手们严格按照谱面进行演唱，这样既迎合了观众又惩治了歌手肆意篡改作品毁掉作品的情况（曾睿娟， 2009）。

除了上述的六种花腔形态以外，武汉音乐学院的曾睿娟在《罗西尼的歌剧女声唱段中花腔音乐形态特点初探——以三首罗西尼的歌剧咏叹调为例》中认为，还有一种分解和弦式的花腔形态，即主要是三和弦的原位或转位的和弦分解形式。一般足由“原位三和弦分解”+“第一转位和弦分解”+“第二转位和弦分解”构成。此外，曾睿娟还对罗西尼歌剧女声花腔音乐形态的特点进行了总结： “罗西尼歌剧中的花腔既有短小的、点睛式的装饰，也有音区跨越大、长串的音阶或和弦分解等形式，多姿多彩的花腔形成罗西尼歌剧唱段的重要特点（曾睿娟，2009）。”

综上所述，作曲风格方面，以往学者主要通过对罗西尼的部分次女高音咏叹调进行分析，并对其花腔旋律特点进行具体的总结和归纳。可见，花腔技术的运用是罗西尼写作时最为鲜明的艺术特点，多姿多态的女声花腔技巧是罗西尼歌剧音乐中极具特点、极富魅力的组成部分。在花腔技术中，罗西尼作品中最常见的类型是音阶式和模进式，同时也有分解和弦式的花腔片段。这些片段的写作使罗西尼的音乐旋律速度飞快、效果夸张。随着源源不断的向音符涌出，也推动了剧情的发展和情绪的变化。

2. 演唱者角度——针对花腔次女高音的演唱方面的研究

罗西尼本人曾经为美声唱法做出过较为科学完整的总结，他认为一个合格的美声歌手应具备三个条件:

(1) 一副自然而优美的嗓音，其整个音域中的每个音都应是匀称的

(2) 受过精心训练，在唱高度炫耀的乐段时毫不费力。

(3) 只有通过聆听最好的意大利歌唱家才能学到的风格（李维渤， 1999）。

由此可见，罗西尼花腔次女高音在音域和演唱技巧方面都有很高的要求。在笔者查阅的文献中，这方面的研究主要包括了两方面：一是声乐技巧方面的研究；二是歌剧表演方面的研究，以前者居多。

声乐技术方面：

花腔是一种装饰性、华彩性很强的声乐演唱技法，具有高度技巧和丰富的表现力。在声乐学习中，花腔技巧是一个比较有难度的特殊学习训练。这也一个是罗西尼花腔次女高音所必须经过的历程，在笔者查阅的关于罗西尼花腔次女高音的文献中，有不少文献都对演唱时候花腔技术技巧及训练进行了分析。

徐杨（2008）在《罗西尼三首花腔女中音咏叹调的演唱风格研究》文中对各类花腔旋律的演唱技巧提出了她的见解：

A、回音式花腔旋律：由于音较少，跳跃性小，在演唱时音量变化较小，需要控制住气息，在保持气息的状态下去咬字。风格上轻快调皮。

B、波音式花腔旋律：波音式花腔旋律往往是为了突出之后的强音，所以在演唱时要把气息仔细安排，声音清晰而富有弹性。风格上简洁而明朗。

C、三连音式花腔旋律：把一个音节分成了三个音，口腔要放松，咬住元音，节奏上均匀而平稳，风格上充满丰富的变化。

D、快速音阶式：为了追求音乐效果夸张，通常表现较为激烈的情绪，因此，气息要安排得当，上下位置要统一，以免共鸣不统一。

E、模进式：在练习时可以按照这样的音级关系模进式的进行发声训练。

F、附点式：这样的附点节奏，要控制好强弱，掌握好力度。

郭子渲（2019）在《罗西尼歌剧中女中音角色塑造殊同性浅析——以<塞维利亚的理发师>与<灰姑娘>为例》中对各类花腔旋律的演唱进行了总结，认为“极具炫技性、华彩性的花腔乐句在演唱时必须达到气息流动、声音位置稳定、真假声比例 合理、腔体共鸣等要求，才能完美演绎含有颤音、倚音、滑音、跳音等装饰音的花腔旋律”

张北北（2011）在《论花腔女中音的演唱艺术》中对花腔次女高音（Coloratura Mezzo-Soprano ）的技能技巧学习与训练进行了详细的分析，把花腔次女高音的训练难点总结为三个方面：

A、声音的点与线及其表现

声音线的旋律是由声音的点相互组成的线条。旋律声音表现就是演唱声音的表现，也是所谓的曲调，由乐音组织运动，按一定的节奏、节拍关系组织而成。随着声音点的起伏波动，音高的改变形成高低曲折平直的音响线条，这种音响的线条就是旋律的线。声音旋律的流畅与否体现在歌唱的方法、技能上。在歌唱的一系列基本技能技巧解决毫无问题下保持气息的平稳匀称，无换声区阻碍，声音位置准确，发出有质量的乐音，为歌唱表现奠定发展的基础与核心，同时为作品内容与形式的统一，发挥了主导推动作用。

B、中声区与高声区的关系

对于花腔次女高音来演唱的高音要松弛有伸缩性，在开发高声区的同时，中声区衔接不好，不仅是给演唱高音带来阻碍。中声区是次女高音最为自然的声区，以混合共鸣为主，自然的声音较多，是实现衔接低声区与高声区的疏导部分。从中声区到高声区的问题解决

后，对高声区就是一个良好的基础。随着声区的上升，头声共鸣成分不断增多。从教学训练角度来看女中音声部中声区到高声区的转化主要是以假声为主的头声共鸣。

C、头声区及其共鸣

头声的训练对花腔女中音来说是非常重要的。由于次女高音本身的生理条件和声音特点决定她的胸腔共鸣、真声偏多，因此在高、中、低三个声区都需要带有不同比例的共鸣，混入假声才能在进入高声区时顺利的溶入头腔共鸣。当一个次女高音向高音区唱时，共鸣的感觉应该在口后部，小舌后，鼻窦上面。

总而言之，对于花腔次女高音声部来讲，中声区适当的运用胸腔共鸣来润色音色也是十分必要的。歌唱时要具备高质量的共鸣，准确的声区转换将低、中、高三个声区相互联系在一起，在良好的呼吸支持下，调节假声的比例：做到低声区不丢掉高位置，高声区不飘要带有低声区胸腔共鸣的稳定，头声区“能发出柔和不刺耳令人舒服的声音”（张北北， 2011）。

歌剧表演方面：

罗西尼的歌剧塑造了众多性格鲜明令人难忘的艺术形象，如《塞维利亚理发师》中的罗西娜，《灰姑娘》中的辛德瑞拉，《意大利女郎在阿尔及尔》中的伊莎贝拉等（王丽， 2012）。

在笔者查阅的关于罗西尼花腔次女高音的研究中，绝大多数文章都非常重视声乐表现已成为一种普遍的现象，而轻视了歌剧表演方面的内容。但王丽（2012）的《罗西尼喜歌剧中的次女高音》的第三章节中对罗西尼喜歌剧中次女高音舞台表演要求展开了比较详细的论述。

王丽（2012）认为一个优秀的罗西尼喜歌剧次女高音需要具备两个特质：精湛的演技及超强的舞台表现力和生动、诙谐的喜剧表演。罗西尼喜歌剧中的次女高音角色生活气息都很浓，人物性格生动、鲜活，因此，一个歌剧演员需要有“很强的角色塑造能力及舞台表现力，用心去揣摩角色内心，通过自己的表情、动作、语言等外在表现手段去刻画人物性格，才完成对角色的成功塑造”。

此外，在喜剧表演中，演员的表演要适度：在演出中，表演激情给不上，会影响表演的质量，影响舞台的表演气氛；而过度的表演，虚张声势的表演，则是一种没有体验基础的、缺少人物感的虚空的表演，会给观众带来厌烦的心理。

在花腔次女高音演唱方面的研究，以研究声乐技术方面的文献较多。这些围绕花腔技术训练展开的声乐演唱方面的研究，主要强调了演唱花腔技术时中声区和高声区声音的统一、头腔共鸣的运用、以及音乐连贯性的表现。然而，研究歌剧表演方面的文献较少，这可能是由于大部分文献的作者均是声乐系硕士研究生，在校期间主要学习的声乐技术训练而非歌剧表演艺术，此外也很少有专门的歌剧演员撰写有关演唱经验方面的文章。

讨论

研究评述

1. 研究方向方面——以声音技巧为主，对歌剧表演的研究较少

在笔者查阅的文献中，绝大部分文献都集中在讲解罗西尼花腔次女高音的声音技巧，而很少有对歌剧表演方面的研究。

歌剧是一门“将音乐（声乐与器乐）、戏剧（剧本与表演）、文学（诗歌）、舞蹈（民间舞与芭蕾）、舞台美术等融为一体的综合性艺术”（科贝， 2004）。笔者认为，对一名歌剧演员来说，他的职能不仅仅是演唱歌剧，同样重要的还在于对角色的演绎和剧本的理解。

当一个歌剧演员获得一个角色时，其首要的一个任务就是对角色进行必要的分析：这个角色属于一个什么样的人物，从他(她)的身份、职业、习惯、爱好、文化水准以及他(她)的性

格特点，行为倾向，思想动机等各方面进行了解，同时还要了解角色所处的环境与环境对角色所造成的影响。待一切了解清楚后，找出属于这个角色的最基本的特点和最重要的东西，然后专心去体会这个角色，让角色的一切逐渐为演员所熟悉，并贯注于演员的全身心。熟悉角色后，才可去创造角色。演员在创造角色的过程中，要开发广阔的想象力，找出在剧情规定下的，属于自己的最特别、最能体现角色性格特征的东西。

目前，不管是在我国的声乐理论研究领域还是在歌剧表演领域，我国的学者及歌剧演员大多都把歌剧演绎的重点都放在声音的演绎上。然而根据笔者所看到的国外歌剧制作中，很多优秀的歌剧演员不但拥有极富表现力的嗓音，还拥有超一流的演技。诚然，歌剧的剧情主要是由歌剧演员以人声艺术的形式像观众表达的。但是，由于对声乐的高度重视，于不觉中，形成了轻视表演的现象。这种现象忽略了歌剧作为一种综合艺术的本质，值得我们反思。

2. 研究曲目方面——以喜歌剧为主，对罗西尼其他领域作品的研究较少

在笔者所查阅的文献资料中，几乎所有对于罗西尼花腔次女高音的研究都是以罗西尼的三部著名喜歌剧为例的，（《塞维利亚理发师》、《意大利里女郎在阿尔及利亚》、《灰姑娘》），除此之外，罗西尼的其他剧目、曲目很少被国内学界研究。

在罗西尼一生中，他共创作了 39 部歌剧、12 部康塔塔和大量短篇音乐作品。1810 年——1829 年是他创作的黄金时期。

罗西尼是意大利人，具有意大利人热情、爱说爱笑的性格，他天生的幽默感和舞台喜剧感觉带给他丰富的音乐语言、充满魅力的配器手法与滑稽的创作风格因此他创作的喜歌剧（Opera Buffo）深受大众喜爱。但是，我们显然不能因为他在喜歌剧方面的成就而忽略了他在正歌剧（Opera Seria）及法国大歌剧（Grand Opera）方面的建树（舍尔里斯， 2006）。罗西尼创作正歌剧和法国大歌剧集中于自 1816 年开始延续至 1825 年（舍尔里斯， 2006），其中的著名正歌剧和法国大歌剧主要有：

《德梅特里奥与波利比奥》	二幕正歌剧，1812 年首演
《唐克雷迪》	二幕正歌剧，1813 年首演
《英国女王伊丽莎白》	二幕正歌剧，1815 年首演
《奥塞罗》	三幕正歌剧，1816 年首演
《阿尔米达》	三幕正歌剧，1817 年首演
《湖上夫人》	二幕正歌剧，1819 年首演
《塞米拉米德》	二幕正歌剧，1823 年首演
《摩西在埃及》	四幕法国大歌剧，1818，1827 年修改
《威廉·退尔》	四幕法国大歌剧，1829 年首演

可见，除了诙谐幽默的喜歌剧之外，罗西尼以鲜明的民族感情和爱国主义思想，在正歌剧和法国大歌剧领域上也创作大量的优秀作品。这些优秀作品中均有很多著名的花腔次女高音唱段，如《奥塞罗》中的唱段《她坐在杨柳树下》，《唐克雷迪》中的唱段《我心悸动》。

在歌剧之外，罗西尼的其他声乐作品中也有很多适合花腔次女高音演唱的片段，如其晚年创作的《圣母悼歌》以及大量的抒情短歌。

因此，笔者认为今后学界在对罗西尼花腔次女高音的研究中不但应该注重对喜歌剧唱段的研究，还可以着重研究罗西尼正歌剧、法国大歌剧、宗教作品、抒情短歌等声乐作品中的花腔次女高音唱段，把研究视野放得宽广一些。

总结与建议

综上所述，一个演唱罗西尼作品的花腔次女高音需要不但需要有高超的声乐技巧、表演技巧，还需要有丰富的音乐理论知识和涵养。通过对近二十年来罗西尼花腔次女高音研究的文献综述，我们可以看到国内学者对这个声部的研究成果以及研究缺陷，更加清楚认识到这个声部的特性及演唱者所应该具备的素养。

现今，我们国家的男高音和女高音，在演唱技巧和作品诠释上，整体水平要强于次女高音。我们国家需要培养出更多具有国际水准的次女高音。因此如何理解和学习次女高音声部是非常值得我们研究的。

笔者坚信，随着国内声乐教育的进步，花腔次女高音作品也会更加广泛，我们期待更新更优秀的歌唱家及声乐学习者能够重视这个声部，在学习和演出中演唱罗西尼的作品。

参考文献：

王丽. (2009). *罗西尼喜歌剧中的次女高音——以罗西尼三部喜歌剧为例*. 河南大学.
李维渤. (1999). *西洋声乐发展概略*. 世界图书出版西安公司.
张北北. (2011). *女中音声部的特点及声区训练*. 艺术研究, (2), 143-145.
陈妍. (2019). *两首罗西尼次女高音咏叹调的音乐探析*. 山西师范大学.
舍尔里斯, 张世胜. (2006). *罗西尼*. 人民音乐出版社.
柯琳. (2017). *西方音乐史简明教程*. 北京九州出版社.
科贝 著, 张洪岛 编译. (2004). *西洋歌剧故事全集*. 人民音乐出版社.
徐杨. (2008). *罗西尼三首花腔女中音咏叹调的演唱风格研究*. 东北师范大学.
高静. (2006). *罗西尼歌剧咏叹调的戏剧化表现功用*. 中国音乐学, (4), 126-132.
郭子渲. (2019). *罗西尼歌剧中女中音角色塑造殊同性浅析——以《塞维利亚的理发师》与《灰姑娘》为例*. 西安音乐学院.
郭赛男. (2011). *论罗西尼艺术歌曲的创作特征及演唱风格*. 山东师范大学.
曾睿娟. (2009). *罗西尼的歌剧女声唱段中花腔音乐形态特点初探——以三首罗西尼的歌剧咏叹调为例*. 武汉音乐学院.
路颖. (2010). *女中音在古典主义时期与浪漫主义时期歌剧舞台上的发展变化*. 大众文艺, (24), 76-77.
缪天瑞. (1998). *音乐百科词典*. 人民音乐出版社.

中国国有企业员工离职的影响因素研究——以 S 公司为例
THE DETERMINANTS OF EMPLOYEE TURNOVER IN CHINESE STATE—OWNED ENTERPRISES: THE ANALYSIS OF S CORPORATION

汤皓然 [1*], 汪洋 [2]
Haoran Tang[1*], Yang Wang[2]

[1,2] 泰国工商大学国际管理学院
[1,2]International School of Management, Rattana Bundit University, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 229386097@qq.com

摘要

本文主要采用文献研究法和问卷调查法，通过引用 “需求层次理论”、“双因素理论”等为核心理论，本文以中国国有企业 S 公司职员工为研究对象，结合 S 公司目前的员工离职现状，提出了薪酬福利、职业发展机会、工作环境、组织文化和工作满意度等多个维度，形成 30 个题项的调查问卷，并按照 S 公司不同的人群进行了样本分组方式，使用问卷星进行问卷调查发放。共发放 450 份问卷，将回收的 405 份有效问卷采用 SPSS 进行分析，结果显示薪酬福利、职业发展机会、工作环境、组织文化和工作满意度成正相关，与员工离职意向成负相关。综合研究结论表明，为提升员工工作满意度和减少离职意向，中国国有企业 S 公司可采取优化工作环境、提供更多职业发展机会，并持续完善薪酬福利体系等方面的策略。这些建议可以为 S 公司及其他类似国有企业提供宝贵的经验启示，助力企业在人才管理方面效率提升和稳健发展。

关键词: 中国国有企业 薪酬福利 职业发展机会 工作环境 员工离职意向

Abstract

This article mainly adopts the literature research method and questionnaire survey method. By citing the “Needs Hierarchy Theory “and” Two-Factor Theory" as core theories, this article takes the employees of Company S, a Chinese state-owned enterprise, as the research object, and combines the current employee turnover status of Company S. proposed multiple dimensions such as salary and benefits, career development opportunities, working environment, organizational culture and job satisfaction, forming a 30-item questionnaire, and conducted sample grouping according to different groups of people in S Company, using Questionnaire Star Questionnaires distributed. A total of 450 questionnaires were distributed, and 405 valid questionnaires were collected and analyzed using SPSS. The results showed that salary and benefits, career development opportunities, working environment, organizational culture and job satisfaction are positively correlated and negatively correlated with employees' intention to leave. The comprehensive research conclusion shows that in order to improve employee job satisfaction and reduce turnover intention, Chinese state-owned enterprise S Company can adopt strategies such as optimizing the working environment, providing more career development opportunities, and continuously improving the salary and welfare system. These suggestions can provide valuable experience and inspiration for S Company and other similar state-owned enterprises, helping enterprises to improve efficiency and steady development in talent management.

Keywords: Chinese State-Owned Enterprises, Salary and Benefits, Career Development Opportunities, Working Environment, Employee Turnover Intention

引言

自 21 世纪以来，随着中国经济持续发展，国有企业内部管理结构和机制变革，国企员工离职问题突显。国企内部升迁机制不明确、薪酬福利差、死板工作环境导致员工流失，影响企业市场竞争和持续发展。作为水利建筑行业的 S 公司因其特殊性使员工离职率居高不下，对专业人才供给、岗位需求和核心竞争力带来了严重影响。员工离职不仅导致人才流失，还降低企业核心竞争力，对组织稳定性和绩效产生负面影响。因此，深入研究 S 公司员工离职因素对理解原因、制定人力资源策略和提升竞争力至关重要。

研究问题

本研究旨在深入研究中国国有企业 S 公司员工离职的深层次原因，并提出有效的解决措施。通过明确目标和采用严密研究方法，将为 S 公司及其他国有企业解决员工流失问题提供有价值的参考。主要关注薪酬福利、职业发展、工作环境和组织文化等因素，分析员工离职主要原因，提出具体解决措施。研究问题包括：（1）探讨 S 公司员工离职的影响因素；（2）提出改善和降低员工离职意向的方法。希望通过研究为 S 公司提供有针对性的人力资源管理策略，更好地减少员工流失问题。

研究目的

随着中国国有企业在经济中的重要性上升，本文科学分析 S 公司员工流失动因，以需求层次和双因素理论为基础，确定影响员工离职的主因。通过调查与分析明确 S 公司员工离职的原因，为制定管理策略提供依据。目的在于：1）制定激励机制，留住员工，增强企业核心凝聚力；2）通过实证分析提出解决措施，加强企业核心竞争力。旨在为 S 公司及类似国有企业提供有效管理策略，减少员工离职，提高满意度，增强竞争力和可持续发展。

文献综述

中国国有企业界定

王跃武（2000）指出中国国有企业是由国家投资并在一定程度上由政府操控或拥有的经济实体，承担相应政府和社会责任。国企在产权、利益目标、融资渠道、社会环境等方面具有独特性，如产权主体虚置、市场竞争力相对弱等。其信誉相对高，但在适应市场变化和增强竞争力方面存在挑战。国企在市场经济中弥补不足、推动国家发展方面发挥着关键作用，同时承担着战略性民族产业和公有制经济的职责（王跃武，2000）。

员工离职

员工离职是指员工主动选择离开组织的行为，涵盖主动和被动两种类型。离职的影响因素多种多样，包括个体因素、工作满意度、组织承诺度等。国外学者提出了多个员工离职模型，其中以 March & Simon（1958）模型、Mobley（1979）模型和 Price-Mueller（2000）等模型为代表。本研究将以 Price-mueller（2000）模型 f 为理论基础，通过统计方法和问卷调查，深入分析中国国有企业员工离职的复杂因素，旨在为管理策略提供深入理解和有针对性的建议。

理论基础

本文基于 Maslow（1943）的需求层次理论和 Herzberg（1959）的双因素理论，通过设计调查问卷，探讨了员工离职的影响因素。Maslow（1943）的理论指出，员工需求从生理到自我实现逐层提升，而 herzberg（1959）的理论区分保健因素和激励因素，指导着管理者关注员工满

意和不满因素。研究发现，满足低等级需求可减少员工离职倾向，而满足高等级需求则需综合考虑更多因素。通过理论基础的建立，企业可以更全面地了解和应对员工离职问题，提高组织稳定性和竞争力。

文献述评

中国学者和国外学者对员工离职进行了广泛研究，涵盖了多个方面。中国学者主要关注中国就业形态和国内企业员工离职的影响因素。孟慧慧（2023）基于主成分分析法和回归分析法展开研究，认为员工自身的性格会决定离职率。雷丹（2020）主要是以国有企业员工离职率高的现象进行了分析。梁健（2022）认为员工要结合现如今的经济态势，找出员工的离职因素，比如从薪酬角度出发，提升员工的薪酬，或者从企业管理出发，对整个队伍进行动态化管理。

在国外，学者从员工个人特性、与工作相关的因素、员工个人倾向和外部环境等角度进行研究。S.Sandhya&M.M.Sulphey（2019）主要从社会因素，公司因素和员工自身的因素进行分析。Okechukwu Ethelbert Amah（2023）所研究的是针对离职行为和企业业绩之间的关系，他认为，员工的离职行为主要与企业的业绩挂钩，自身的工作成本和工作收益不成正比，导致员工自身所出现的离职意愿。

然而，现有研究存在一些不足。研究视角主要集中在个人和企业因素，对于不同行业的员工离职因素差异的深入研究仍然较为有限。此外，对于员工离职的综合分析和跨领域研究仍有待深入。通过以上研究的综合分析，本文选择国有企业 S 公司为样本，结合多角度因素，致力于深入揭示员工离职的本质，为解决员工流失提供实际对策。

研究方法

1. 研究主体介绍

S 公司，创立于 1954 年，起源于中国云南省水电开发，现为中国国资委直属中央企业、世界 500 强企业，以建筑业为主导，形成“一主三辅”业务格局和“投建营”的全产业链一体化发展。业务覆盖水利水电、基础设施、国际工程以及新能源发电、装备制造和高速公路运营。在业内享有 “地下铁军” “水电劲旅” “抽蓄王牌” 的美誉。S 公司员工离职形势不容乐观，尽管采取管理措施，但效果欠佳。过去 5 年员工离职率持续上升。

员工的离职对 S 公司造成的不利的影响，虽然 S 公司采取了一定的管理措施，但效果却不甚理想。近 5 年 S 公司的员工离职情况并未得到显著改善，而且离职率还在不断上升，虽有客观因素的影响，反思公司内部的因素才是关键。本文笔者主要以 S 公司人力资源部近 5 年（从 2019 年 1 月-2023 年 11 月）员工离职的数据作为探究 S 公司员工离职特点的主要依据。

表 1: S 公司近 5 年离职员工情况表

序号	年份	离职人数（位）	离职率
1	2019 年	1132	13.50%
2	2020 年	1024	12.21%
3	2021 年	879	10.48%
4	2022 年	1234	14.71%
5	2023 年	1156	13.78%
	5 年合计人数	5425	

资料来源：根据来源S公司2019-2023人力资源部数据统计库整理

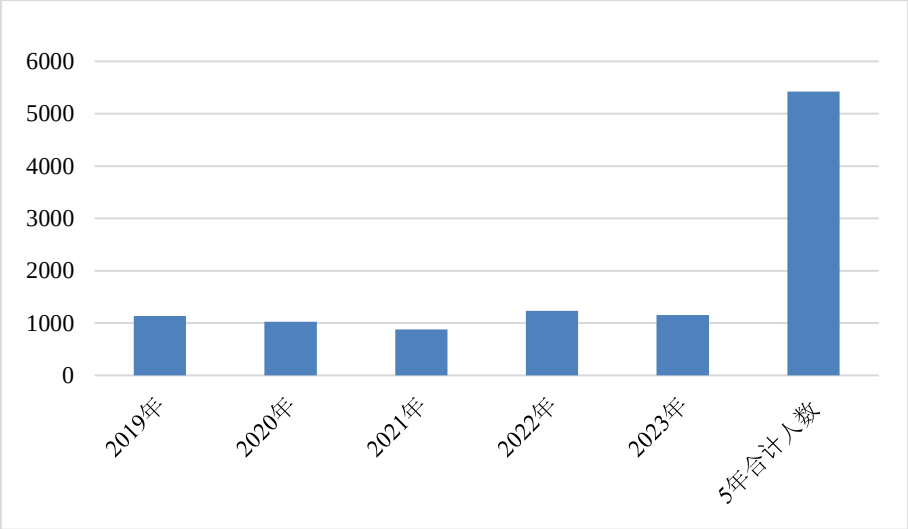


图 1: S 公司近 5 年离职员工情况图

从上表 1 可以看出，S 公司 2019 年-2023 年员工流失率在 10.48%-14.71%之间。根据《2023 年中国建筑行业离职率调查报告》显示，建筑行业综合员工离职率为 8%-17%，2023 年建筑行业综合员工离职率约为 12%。但 S 公司近五年的员工流失率最高达 14.71%。高流失率导致了 S 公司的人才储备的不足，从而影响到施工管理、技术研发等方面的人力资源支持。其次，员工的频繁变动导致施工管理人员的流失，进而影响项目的进展和施工质量。此外，还导致市场营销合同订单的储备量减少，影响企业的市场份额和盈利能力。

2. 研究假设

2.1 自变量与因变量的关系

本文的企业内在因素主要是指：薪酬福利、职业发展机会、工作环境和组织文化，

邓奇峰（2019）对国有企业员工离职的影响因素进行了研究，得出结论称，有62%的员工离职是因为自身的薪资福利不佳。在访谈中，员工表达了对其他社会同行的比较，发现与同行相比，尽管工作性质相似，但公司的薪资待遇明显不如其他公司。这显著的薪资福利差距是导致员工高离职率的主要原因（邓奇峰，2019）。

侯海青&龚雅静（2021）通过对不同行业高离职率现象的分析，强调了在人员流动率较高的行业中，对员工个人工作满意度的研究相对较为不足。尽管服务行业提供了住宿和工作餐等福利，但在晋升机会和个人技能培养方面却被忽视。在服务行业中，人才被视为第一竞争力。一些拥有独特技能的员工可能会选择在整个行业中挑选具有更好发展前景的企业就职。其次，企业内部因素也是影响离职率的关键因素，不良的人才管理平台可能导致人才流失现象（侯海青&龚雅静，2021）。

梁健（2022）认为，员工应结合当前的经济状况，深入了解员工的离职因素，并从企业机制出发提出解决方案。这可能包括从薪酬角度提升员工报酬，或者从企业管理出发，实施动态化管理。综合总结表明，企业的机制和制度都可能影响员工离职，因此需要全方位的调整来促进企业与员工之间的互动式发展。培养员工对企业产生内心认同感，使其与企业共进退，才能确保企业的核心竞争力（梁健，2022）。

结合以上研究分析，提出以下假设：

假设 H1 a：薪酬福利与员工离职意向呈负相关。

假设 H1 b：职业发展机会与员工离职意向呈负相关。

假设 H1 c：工作环境与员工离职意向呈负相关。

假设 H1 d：组织文化与员工离职意向呈负相关。

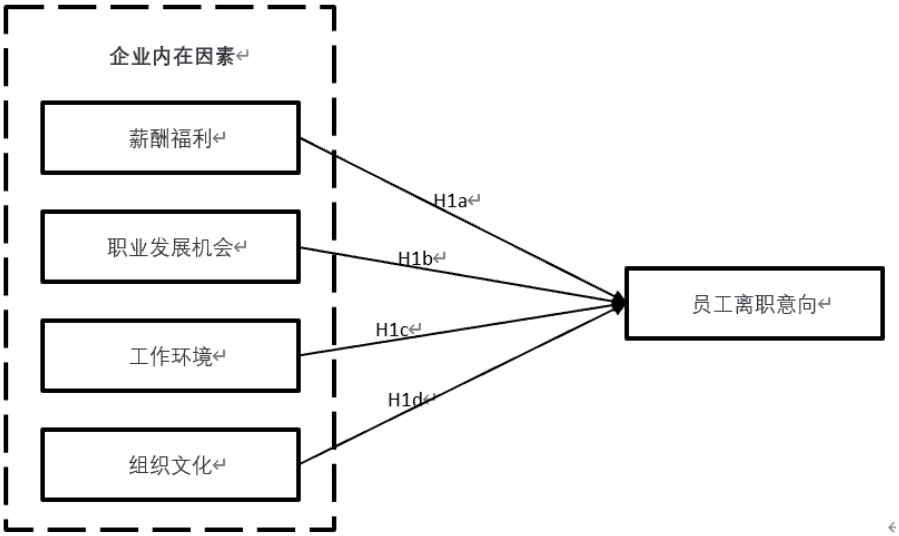


图 2: 员工离职因素的假设模型

来源：笔者根据研究素材绘制

2.2 加入中介变量后的关系

Price-Mueller（2000）提出的员工离职模型涉及关键的中介变量，其中工作满意度、组织承诺度、工作寻找行为和留职意向在该模型中扮演着关键的角色。根据 Price-Mueller 的理论，工作寻找行为与离职意图之间存在正相关关系，而留职意向则与离职意图呈现负相关。这一模型综合了经济学、社会学和心理学等多个学科领域的研究成果，全面而深刻地解释了员工离职的心理变化过程。值得强调的是，该模型在预测员工离职方面表现出显著的预测性能，为深入理解和预测员工流动提供了有效的工具（Price-Mueller，2000）。

结合以上研究分析，提出以下假设：

假设 H2a：薪资福利与工作满意度呈正相关。

假设 H2b：职业发展机会与工作满意度呈正相关。

假设 H2c：工作环境与工作满意度呈正相关。

假设 H2d：组织文化与工作满意度呈正相关。

假设 H3：工作满意度与员工离职意向呈负相关

假设 H4：工作满意度对企业内部因素与员工离职起中介作用

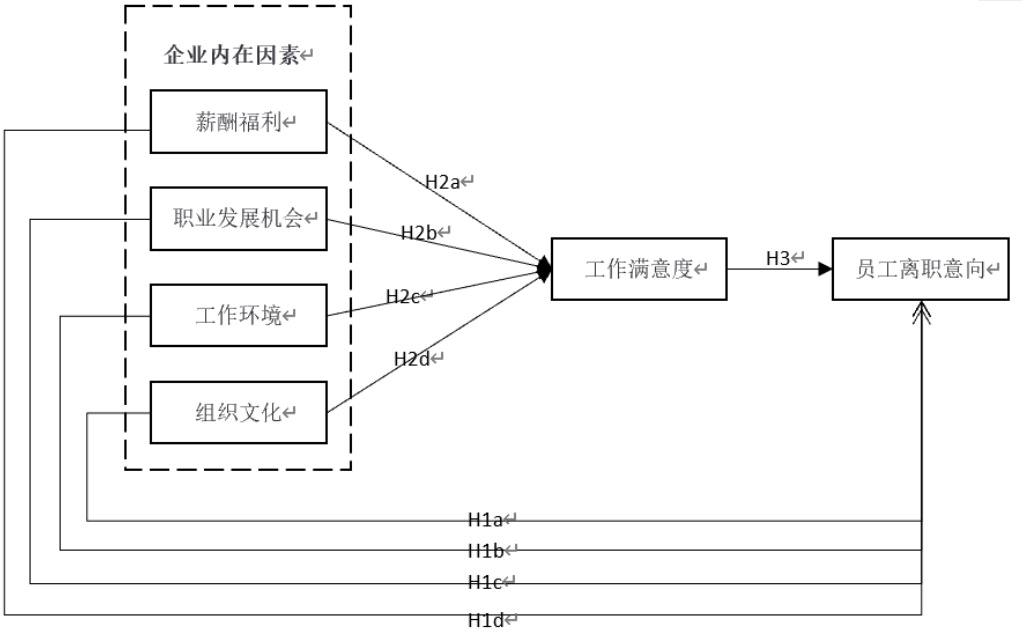


图 3: 加入中介变量后员工离职因素的假设模型

来源：笔者根据研究素材绘制

2.3 加入个人因素作为控制变量后的关系

Charlie O & Trevor（2011）的研究主要关注员工离职的多种原因，包括社会因素、企业因素和员工自身因素。在这方面的研究中，学者和管理者提出了许多可能影响员工离职的因素。从员工的角度来看，性别、年龄、性格等个人因素可能会引发对企业的评价出现误差。最终，由于某些个人原因，可能导致员工选择离职的现象（Charlie O&Trevor，2011）。

结合上述研究分析，为满足假设的合理性和准确性，增加如下控制变量：

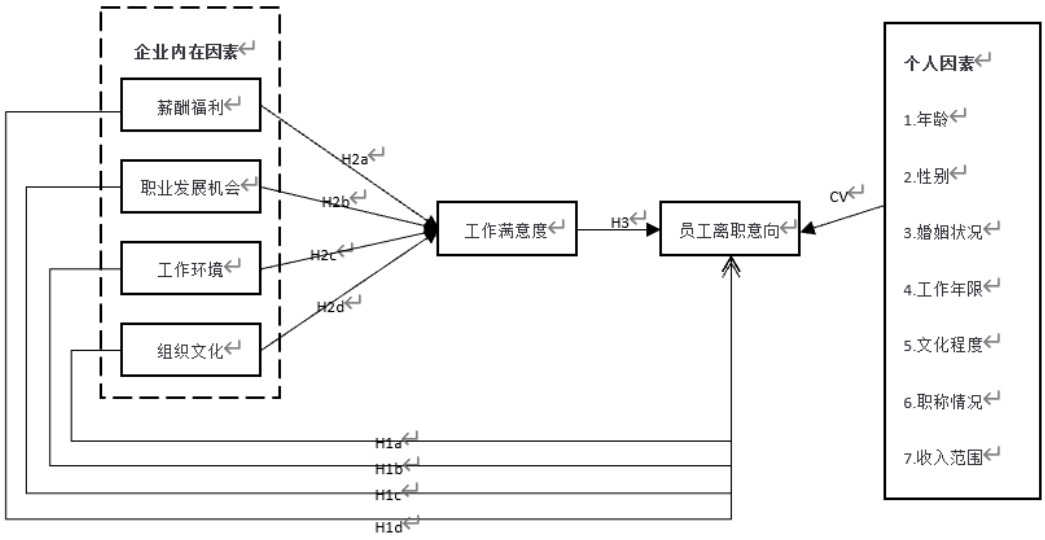


图 4: 加入控制变量后员工离职因素的假设模型

来源：笔者根据研究素材绘制

2.4 假设汇总

表 2: 假设汇总表

序号	假设内容
H1a	薪酬福利与员工离职意向呈负相关
H1b	职业发展机会与员工离职意向呈负相关。
H1c	工作环境与员工离职意向呈负相关。
H1d	组织文化与员工离职意向呈负相关。
H2a	薪资福利与工作满意度呈正相关。
H2b	职业发展机会与工作满意度呈正相关。
H2c	工作环境与工作满意度呈正相关。
H2d	组织文化与工作满意度呈正相关。
H3	工作满意度与员工离职意向呈负相关
H4	工作满意度对企业内部因素与员工离职起中介作用

3. 研究模型

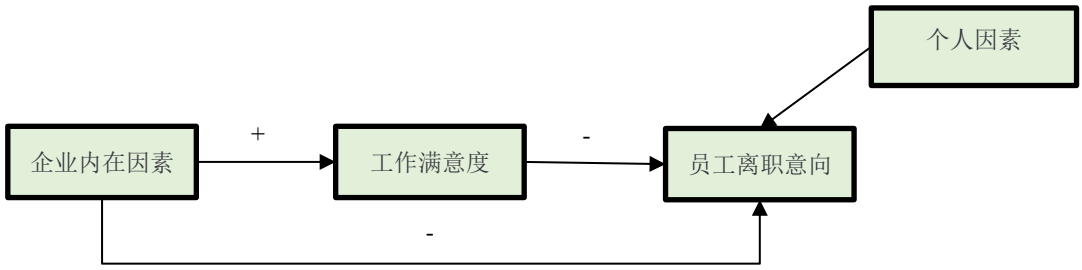


图5: 假设模型

来源：笔者根据研究素材绘制

4. 数据收集与分析

在调查 S 公司员工离职问题的过程中，通过问卷调查的方式，涉及 S 公司总部及全国各分支机构，包括子公司、分公司、SPV 项目公司和项目经理部等，覆盖员工总数 8388 人。问卷主要聚焦薪酬福利、职业发展机会、工作环境和组织文化等维度，以全面了解员工离职的主要影响因素。采用"问卷星"平台进行在线问卷设计和发放。通过 Taro Yamane 抽样公式：n = N / (1 + Ne^2) 计算出有效样本数量预估为 383 份，因此设定问卷发放数量为 400 份以上，以确保回收足够的有效样本。

研究结果

1. 问卷发放与回收

基于学术研究的严谨性，对发放的 450 份问卷进行详细统计，实际回收问卷 450 份，其中筛选出用于数据分析的有效问卷 405 份，有效回收率为 90%。具体问卷调查频数分析结果表如下：

2. 信度分析

表 3: 信度检验表

潜变量	可测变量个数	Cronbach's α 系数
薪酬福利	5	0.841
职业发展机会	5	0.875
工作环境	5	0.870
组织文化	5	0.876
工作满意度	5	0.873
员工离职意向	5	0.875
总体	30	0.856

由上表可知，问卷总量表的 Cronbach's α 系数为 0.856>0.7，说明该问卷具有较好的一致性及稳定性，问卷的题目设计和结构科学合理，可用于进行进一步的分析。

3. 效度检验

表 4: KMO 和 Bartlett 检验表

KMO 取样适切性量数		0.941
Bartlett 球形度检验	近似卡方	6474.551
	自由度	435
	显著性	0.000

如上表所示，检验结果为：Bartlett 检验的 p 值小于 0.05，说明问卷数据是可以进行因子分析。KMO 值为 0.941>0.7，说明效度高。由此可得原始变量之间存在相关性。

4. 相关性分析

表 5: Pearson 相关性分析表

	平均值	标准差	员工离职意向	薪酬福利	职业发展机会	工作环境	组织文化	工作满意度
员工离职意向	2.364	1.040	1					
薪酬福利	3.911	0.877	-0.472**	1				
职业发展机会	3.756	1.001	-0.459**	0.426**	1			
工作环境	3.600	1.021	-0.488**	0.419**	0.446**	1		
组织文化	3.660	1.032	-0.488**	0.464**	0.569**	0.521**	1	
工作满意度	3.710	1.011	-0.410**	0.408**	0.474**	0.502**	0.518**	1

* P<0.05 ** P<0.01

从上表可知，员工离职意向与薪酬福利, 职业发展机会, 工作环境, 组织文化, 工作满意度共 5 项之间全部均呈现出显著性，相关系数值分别是-0.472, -0.459, -0.488, -0.488, -0.410，并且相

关系数值均小于 0，意味着员工离职意向与薪酬福利, 职业发展机会, 工作环境, 组织文化, 工作满意度共 5 项之间有着负相关关系。

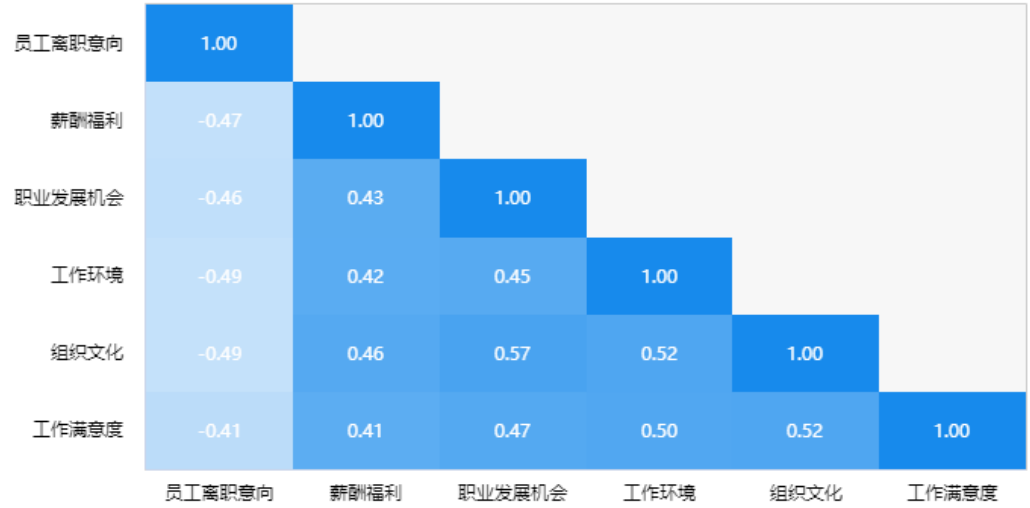


图 6: Pearson 相关可视化图

5. 多元回归分析

表 6: 多元回归分析表

	非标准化系数		标准化系数	t	p	共线性诊断	
	B	标准误	Beta			VIF	容忍度
自变量与中介变量分析结果							
常数	0.767	0.206	-	3.721	0.000**	-	-
薪酬福利	0.137	0.054	0.119	2.550	0.011*	1.395	0.717
职业发展机会	0.183	0.050	0.181	3.634	0.000**	1.602	0.624
工作环境	0.250	0.048	0.253	5.245	0.00·0**	1.496	0.668
组织文化	0.224	0.052	0.229	4.344	0.000**	1.787	0.559
自变量与因变量分析结果							
常数	5.525	0.212	-	26.013	0.000**	-	-
薪酬福利	-0.268	0.055	-0.226	-4.855	0.000**	1.395	0.717
职业发展机会	-0.169	0.052	-0.162	-3.249	0.001**	1.602	0.624
工作环境	-0.236	0.049	-0.232	-4.810	0.000**	1.496	0.668
组织文化	-0.171	0.053	-0.170	-3.219	0.001**	1.787	0.559
中介与因变量分析结果							
常数	3.929	0.180	-	21.867	0.000**	-	-
工作满意度	-0.422	0.047	-0.410	-9.025	0.000**	1.000	1.000

综上所述，研究表明薪酬福利、职业发展机会、工作环境和组织文化与工作满意度呈正相关。薪酬福利、职业发展机会、工作环境和组织文化与员工离职意向呈负相关。工作满意度在内部因素对离职的影响中起中介作用。

讨论

薪酬福利与员工离职意向呈负相关，提高薪酬福利水平有助于减少员工的离职倾向。

职业发展机会与员工离职意向呈负相关，为员工提供明确的职业发展规划、多元化的培训机会和晋升通道可以激发其职业发展动力，减少离职意向。

工作环境与员工离职意向呈负相关，关注员工的工作条件、提供舒适的办公环境、关怀员工的身心健康等可以有效降低员工的离职倾向。

组织文化与员工离职意向呈负相关，建立积极向上、有凝聚力的组织文化有助于提高员工的归属感，减少其离职的可能性。

薪酬福利的满意度与工作满意度呈正相关，提高薪酬福利水平可以增加员工的整体工作满意度。

职业发展机会与工作满意度呈正相关，提供培训、晋升机会和专业发展计划等方式可以激发员工的积极性和投入感，提高整体工作满意度。

工作环境与工作满意度呈正相关，公司应注重创造积极和谐的工作环境，关注员工的工作条件、办公设施和团队合作，提高员工的整体工作体验和满意度。

组织文化与工作满意度呈正相关，领导层在建立发展悠久文化历史、开放透明、支持性文化中扮演关键角色。

工作满意度与员工离职意向呈负相关，提高员工整体工作满意度有助于减少员工的流失率。

工作满意度在内部因素与员工离职之间发挥中介作用，强调了内部因素对员工留职影响的复杂性。

总结与建议

1. 结论总结

S 公司的员工离职意向研究结果揭示了企业内因素与员工留存之间的密切关系。通过关注薪酬福利、职业发展机会、工作环境和组织文化等方面，企业可以制定有效的员工留存策略，提高员工的工作满意度，从而减少员工的离职意向，促进组织的稳健发展。这些结论为企业管理层提供了有力的指导，帮助 S 公司更好地了解和满足员工的需求，建立更具吸引力和竞争力的工作环境。

2. 意见建议

（1）完善薪酬福利体系建设：S 公司可通过定期市场薪酬调研，确保薪酬水平具有吸引力。此外，制定多样福利计划，如全面健康保险和弹性工作时间，以提高员工满意度。设立员工福利商店，提供个性化选择，也是提升满意度的有效途径。透明薪酬沟通和与绩效挂钩的奖励制度将进一步增强员工信任和忠诚度。

（2）提升职业发展机会

为减少员工离职意向，S 公司应制定明确职业发展规划，与员工沟通并制定个性化发展计划。建立全面培训计划，覆盖当前和未来所需技能，有助于提高员工职业满意度。导入导

师制度，由有经验的员工担任导师，促进新员工融入和员工职业成长。建立透明晋升制度，确保员工了解晋升标准和过程，提高员工信任度。

（3）改善员工工作环境：为提高员工满意度，S 公司可优化办公空间设计，创造舒适工作环境，促进团队合作。建立健全员工关怀机制，关注工作需求和生活平衡，同时提供心理健康支持。推行灵活工作安排，支持远程办公和弹性工时，将有助于提升员工生活质量。

（4）增强组织文化认同度：S 公司可强调悠久历史，通过定期组织企业历史分享活动，激发员工的自豪感。突出企业文化底蕴，通过文化建设项目和活动加深员工对公司文化的理解。参与国家、社会发展项目，强调公司社会责任感，有助于拉近与员工情感距离。提供更广泛的发展机会，包括国际交流机会，可提升员工职业发展空间。建立开放反馈机制，及时了解员工对企业文化的认可度和期望，促进公司文化的不断调整和改进。

参考文献

王跃武.(2000).浅谈国有企业的定位.*吉林财税高等专科学校学报*(2),6-7.

Bowen, D. E., & Siehl, C. (1997). The future of human resource management: March and Simon [1958] revisited. *Human Resource Management (1986-1998)*, *36*(1), 57.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, *86*(3), 493.

Iverson, R. D. (1992). *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. The University of Iowa.

Maslow, A. H. (1943). Dynamics of personality organization. I. *Psychological Review*, *50*(5), 514-539.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, *14*(5), 12-16.

孟慧慧.(2023).基于主成分分析法和回归分析法的企业员工离职倾向影响因素研究.*商场现代化*(11),80-82.

雷丹.(2020).基于双因素理论的国有企业员工离职问题及对策研究——以高速公路 L 运营有限公司为例.*企业科技与发展*(8),173-175.

梁健.(2023).*X 企业员工离职原因及应对策略*(硕士学位论文,郑州大学).

Sandhya, S., & Sulphey, M. M. (2019). An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, *5*(1), 22-31.

Amah, O. E., & Oyetunde, K. (2023). The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs: the role of career growth potential and employee voice. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *48*(4), 432-453.

邓奇峰.(2019).国有企业基层单位新进员工离职意向影响因素分析及应对策略.*现代经济信息*(11),64-65.

侯海青&龚雅静.(2021).员工离职创业影响因素研究综述.*中国商论*(3),177-178.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of management*, *37*(1), 352-388.

中国环境下员工财务能力对工作绩效的影响

THE EFFECT OF EMPLOYEES 'FINANCIAL COMPETENCE ON JOB PERFORMANCE IN THE CHINESE WORKPLACE

吴福喜 [1*]，阎洪 [2]
Fuxi Wu[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**: 812934791@qq.com

摘要

该研究探讨了中国工作环境下员工经济能力、财务压力与工作绩效的关系，着重阐述财务素养对工作绩效的影响。研究方法包括文献综述和实证调查，发现财务素养可减少财务压力，财务压力对工作绩效有负面影响，特别是对单身男性。个人特征如年龄、性别、婚姻状况、教育程度等对这一关系具有调节作用。财务压力在财务能力和工作绩效之间起着中介作用，而财务自我效能感对克服财务困境具有重要作用。研究强调了在中国独特的 "996" 工作文化背景下，管理财务压力对改善就业结果的重要性，并提出了针对性干预措施和政策以提高员工福祉和改善工作绩效的建议。

关键词： 中国工作环境 财务自我效能感 财务素养 工作绩效 财务压力

Abstracts

This study delves into the intricate interplay among employees' financial acumen, financial pressures, and job performance within the dynamic milieu of the Chinese workplace, with a particular emphasis on delineating the influence of financial literacy on work efficacy. Employing a rigorous research methodology that encompasses both a comprehensive literature review and empirical inquiry, the findings underscore that heightened financial literacy serves as a mitigating factor against financial strain, which, in turn, exerts a detrimental impact on job performance, particularly evident among unattached males. Furthermore, individual attributes such as age, gender, marital status, and educational attainment are revealed to modulate this nexus. Notably, financial stress emerges as a pivotal mediator between financial competency and work performance, with a noteworthy emphasis placed on the pivotal role of financial self-efficacy in navigating fiscal challenges. Importantly, the study underscores the imperative of adeptly managing financial stress, particularly within the distinctive backdrop of China's "996" work culture. In light of these insights, the study forwards targeted interventions and policy recommendations aimed at bolstering employee well-being and optimizing work performance.

Keywords: Chinese Workplace, Financial Self-Efficacy, Financial Literacy, Job Performance, Financial Stress

引言

员工从事各种财务行为，如一生中管理收入、寻找新的收入来源、管理与费用相关的资产、同时储蓄和借贷，以保持不稳定的消费水平 (Allgood & Walstad, 2016; Stolper & Walter, 2017)。财务能力的概念，包括个人有效管理、预算和投资资金的能力，已经在个人发展和心理学领域获得了大量的关注 (Danes & Haberman, 2007)。文献表明，具有较高财务能力的人通常更擅长做出明智的决定、管理压力和实现平衡的生活 (Kim & Garman, 2004)。然而，尽管它在个人层面上具有重要意义，但这种能力延伸到工作场所和影响工作绩效的方式还没有得到严格的审查。

另一方面，人们越来越意识到压力在工作效率中所扮演的角色。特别是，财务压力被指出是一个普遍的问题，不仅影响个人的福祉，而且影响他们的工作绩效 (Prawitz et al., 2006)。有人认为，财务压力会导致缺乏关注点，参与度降低，甚至是旷工——这些因素对任何组织的绩效指标都是有害的。

最近中国工作环境的变化，包括生活成本上升、工作竞争加剧、工作时间延长，通常被称为“996”（上午 9 点到晚上 9 点，每周 6 天）。这一现象加剧了人们对财务能力和工作绩效之间关系的现有担忧。尽管财务能力长期以来一直是个人发展的一个感兴趣的领域，但它对工作绩效的影响仍然相对缺乏研究 (Danes & Haberman, 2007)。

研究目的

本研究旨在通过考察财务能力在中国工作环境中对工作绩效的影响，考虑财务压力的中介效应和个人特征的调节作用，来填补现有文献中的一个关键空白。通过研究员工的财务能力如何对工作绩效产生直接或间接的影响，来填补文献中的一个重大空白。研究将深入研究财务能力是否能减轻财务压力的不利影响，以及这种缓解措施是否会受到年龄、性别和教育水平等变量的影响。通过关注这些未被充分研究的关系，本研究旨在为那些寻求通过员工福利来优化绩效的组织提供可操作的见解。这种全面的方法将提供一个更有力的分析框架，使组织能够制定更有效的干预措施和政策，对其劳动力的不同需求敏感，特别是在中国工人的独特背景下。这项研究最终可以成为旨在提高员工幸福感和优化绩效的组织的重要指导。

文献综述

本研究的理论框架基于两个关键理论：财务幸福理论和压力-应变-结果（SSO）框架。财务幸福理论是由 Joo et al. (2008) 和 Brüggen et al. (2017) 学者倡导的，该理论探讨了有效的财务管理对个人整体幸福感的重要影响，而个人的整体幸福感反过来又会影响包括工作绩效在内的各个生活领域。

将财务能力组合为财务自我效能感、财务状况和财务素养等子因素是一种有效的方法，并得到了先前承认财务能力的多维度的研究的支持。首先，财务自我效能感是指个人对自己执行财务任务和做出有效财务决策的能力的信念。心理和金融领域的研究一直发现，自我效能感是行为的一个强有力的预测因子。在 Lown (2011) 的研究中，财务自我效能感被定义为相信一个人有能力实现自己想要实现的目标，在特定情况下行使控制结果的能力，以及为了实现目标

而组织行为的能力。Farrell et al. (2016) 学者强调，自我效能感不仅是关于认知能力，而且更多的是关于在特定背景下成功完成任务的信念。

其次，财务状况包括个人当前的财务状况，包括收入、财富和金融稳定。Li et al. (2023) 学者的一项研究调查了贫困人口的财务压力，发现影响财务压力的最重要因素是支出困难。虽然不同收入群体之间存在一些差异，但研究显示，诸如信贷依赖、丧失生活行为能力事件、犯罪事件和扣押事件等因素导致了财务压力。在带宽 Bandyopadhyay and Saha (2011) 的一项研究中，我们将月收入、住房所有权和债务金额作为客观经济变量，以了解城市家庭主妇的财务压力。研究发现，较高的月收入、住房拥有率和较低的债务数额与较高的经济福祉水平有关。

最后，财务素养可能是财务能力中研究最广泛的方面。财务素养是指理解和有效使用各种财务技能的能力，包括个人财务管理、预算和投资 (Lusardi & Mitchell, 2008)。财务素养是个人或员工一生中进行的一系列过程，以维持和增长其财务资源、资产或收入，并实现他们预期的财务健康 (Karadag, 2015)，其定义为评估一个人的财务状况关于收入、费用和储蓄，设置特定的财务目标与一个人的人生目标，探索选择和制定具体的金融行动计划来实现财务目标，实现建立的财务计划，评估和审查执行金融行动计划。在实施财务素养行动的背景下，财务素养能力是一个有用的指标，可以说明如何有效地执行财务素养行动 (Camisón-Haba et al., 2023)。它包括广泛的知识和能力，以做出关于资金分配和管理的明智的决定。

积极的压力源会激发积极的情绪，从而最大限度地提高快感，减少痛苦。相反，诱发负面情绪的压力源则会使痛苦最大化，而使快乐最小化。财务问题是员工可能面临的最令人痛苦的问题之一，因此与经济问题相关的压力很可能会引发负面情绪。因此，由经济问题引起的压力会使痛苦最大化，而使快乐最小化。Giorgi et al. (2015) 指出，财务压力造成的困扰在更大程度上与负面结果相关。Crockett (1996) 指出，严重破坏员工财务稳定的主要原因是失业、实际收入下降和收入不足。根据 Friedline et al. (2021)，研究发现财务压力随着收入的减少而增加，负债的员工比未负债的员工表现出更高的财务压力。此外，各种因素，如社会阶层、收入水平、贷款状况、债务规模、金融事件、性别、财务素养水平、自我控制、风险倾向和不同的债务持有，被确定为导致财务压力发作的因素 (Anderloni et al., 2012)。研究发现，当个人对其主观经济状况的评价较为积极时，与教育支出负担相关的财务压力水平较低。

工作绩效是指员工如何履行其工作职责、完成所需的任务以及在工作中的表现，它是衡量个人角色的效率和生产力的指标 (Motowidlo, 2003)。评估和提高工作绩效对于确保员工和组织的成功都是至关重要的。工作绩效是指员工在实现其组织目标时所从事或带来的一系列行为和结果 (Judge et al., 2001)。它通常通过定性和定量指标的结合来衡量，如工作质量、效率、有效性和对团队或组织目标的贡献 (Locke, 1970)。目标设定理论认为，具体的和具有挑战性的目标，如果被接受并伴随着适当的反馈，与模糊的或简单的目标相比，会导致更高水平的绩效。Locke (2004) 认为，设定特定的目标有助于个人将注意力和精力集中在某些活动上，从而促进自我调节，促进实现目标的策略。

研究方法

研究主要有两种方法：文献研究法、问卷调查法和实证分析法。首先，文献研究利用相关书籍、学术论文、论文、政府政策数据、访谈、统计数据和在线数据进行理论考虑，对本研究中使用的变量的概念和相关理论进行了深入的研究。由此，为本研究奠定了必要的理论基础。

其次，采用问卷调查法。结合学者们现有的研究，科学地设计各变量的测量量表的问卷并对研究对象进行大规模的问卷调查，借助微信、QQ、问卷星等社交网络线上发布问卷以及在线下实地发放填写两种形式。最终通过问卷回收、筛选、整理，确定本文的样本，并利用样本数据对本文的理论模型及研究假设进行验证。

最后，实证分析涉及到对居住在本研究中选择的中国公司的员工进行在线调查。在收集到的数据中，剔除那些不真诚或缺失反应的数据，作为最终分析数据，收集到的数据通过 SPSS 27.0 统计程序进行分析。该分析方法通过频率分析、描述性统计分析、相关分析、方差分析和回归分析来验证假设。

1. 研究假设

本研究旨在探讨员工的经济能力、财务压力和工作绩效之间的复杂关系，重点关注中国的工作环境。首先，财务自我效能感和工作绩效之间的关系可能是显著的，因为财务自我效能感较高的个体往往表现出更好的压力管理、专注力和决策能力。当员工感到控制了自己的财务状况时，他们就不太可能在工作中对财务问题感到专注或压力。Lim et al. (2014) 发现，财务自我效能感增加了对财务的感知控制。具有较高财务自我效能感的个体倾向于感知较高的自信 (Xiao & O'Neill, 2016)。这种增加的心理健康可以转化为生产力的提高、对细节的关注和对工作职责的更大投入感，从而提高整体工作绩效。

其次，财务状况和工作绩效之间的关系可能很复杂，而且可能因人而异。然而，财务稳定或舒适的财务状况通常可以让员工更好地专注于工作任务，而不受到诸如债务、账单或工作不安全感等财务压力的干扰。Serido et al. (2013) 研究表明，财务自我效能感越高的人，其财务行为越积极。这表明，当人们相信他们可以有效地管理自己的财务状况时，他们就会做出更好的财务决策，这可以减轻财务压力，即使他们的财务状况并不理想。当员工没有专注于财务上的担忧时，他们更有可能在工作中投入、高效和创新 (Lown, 2011)。另一方面，财务不稳定会导致压力水平增加、旷工、注意力和生产力下降，从而对工作绩效产生负面影响。总的来说，财务状况是决定员工在工作场所有效表现的重要决定因素。

第三，财务素养和工作绩效之间的关系是一个越来越多人研究的话题，这表明更有财务素养的员工往往有更好的工作绩效。这背后的逻辑是，财务素养使个人能够更有效地管理他们的个人财务，减少财务压力和干扰，否则可能会阻碍工作中的注意力和生产力。当员工不受财务问题的拖累时，他们通常会更投入、更具有积极性和动力，更能够为自己的工作环境做出积极的贡献。因此，财务素养不仅有利于员工的个人生活，而且具有提高工作绩效的溢出效应。基于以上讨论，假设如下：

H1：财务能力对工作绩效产生正向影响。

财务压力作为一个中介变量的概念为各种财务因素如何影响工作绩效提供了一个微妙的观点。这一观点不仅考虑了自我效能、识字和地位等财务变量对工作绩效的直接影响，还

考虑了当财务压力被引入等式时，这些影响可能如何改变。首先，通常情况下，财务自我效能高的人，对管理自己的财务有信心，往往在工作中表现更好。这是因为他们的自信可能会减轻与财务不确定性有关的压力，使他们能够更加专注于自己的专业职责。然而，如果这些人面临意想不到的经济挑战，如突然的开支或债务，他们通常的信心可能无法保护他们免受这些情况的压力。在这种情况下，财务压力成为了一个中介因素。它会显著降低他们通常的自我效能感，从而降低他们的工作绩效，导致干扰和减少工作注意力。

其次，经济状况稳定的人通常由于压力水平较低而表现出更好的工作绩效。他们有财务保障，可以让他们专注于工作，而不受财务担忧的干扰。然而，财务状况的突然变化，如收入损失或费用增加，可能会带来重大压力。这种压力可以调节他们的财务状况和工作绩效之间的关系。尽管他们的财务状况通常很稳定，但新发现的财务压力会导致工作绩效下降，主要表现为注意力不集中和焦虑程度增加。

第三，财务素养，包括理解和有效地管理财务问题，通常与更好的工作绩效相关。这是因为有财务素养的员工更有可能对自己的财务状况做出知情的决定，从而减少了遇到紧张的财务状况的可能性。然而，即使是最有财务素养的人，也可能面临不可预测的金融危机。在这种情况下，由此产生的财务压力可以调节这种关系，压倒他们的财务素养对工作绩效的积极影响。处理意外的财务问题的认知负担会损害他们的决策和工作重点。

财务压力在这些情况下的中介作用强调了工作场所综合财务福利项目的重要性。通过认识和解决财务压力对员工工作绩效的潜在影响，企业可以更有效地支持员工。旨在通过教育、资源和支持来减轻财务 压力的倡议可以增强财务自我效能感、财务素养和财务状况对工作绩效的积极影响。这些计划不仅有利于员工个人，而且还能促进组织的整体生产力和成功。基于以上讨论，假设如下。

H2：财务能力对财务压力产生负向影响。

H3：财务压力对工作绩效产生负向影响。

H4：财务压力在财务能力和工作绩效之间起中介作用。

个人特征是指一个人的年龄、性别、婚姻状况和受教育程度。性别角色和社会期望在很大程度上影响着财务压力，并对男性和女性产生不同的影响。正如 Blau and Kahn (2000) 所指出的那样，女性一直面临着工资差距，收入低于男性，这导致了更高的财务压力。男性可能会面临与工作绩效和家庭供给相关的压力，即使他们拥有更高的经济自我效能感。工资差距进一步加剧了妇女的财务压力，影响了她们的整体经济状况。虽然男女都经历过财务压力，但其机制和严重程度不同，男性的经济能力对财务压力的负面影响可能小于女性。

老年人可能积累了更多的财务素养和经验，提高他们的财务自我效能，并潜在地减少他们的财务压力。由于就业历史较悠久，他们的财务状况往往更为稳定，这可能会进一步降低压力水平。相反，年轻人，通常处于职业生涯的早期阶段，可能会经历更多的财务波动，从而产生更高水平的压力。由于较少的接触和经验，他们具有较低的财务自我效能感和财务素养水平，可能会加剧这种压力。

结婚或建立一个忠诚的伙伴关系往往伴随着共同的经济责任，这可能会减轻或加剧个人的财务压力。例如，双收入家庭可能会由于增加的财务稳定度而经历较少的财务压力，从而对一个人的财务自我效能感和整体财务状况产生积极的影响。另一方面，婚姻的责任，如管

理共同财务、处理抵押贷款或提供子女，可能会引入新的财务压力，即使是那些对有较高财务素养的人。单身的个人可能有较少的经济义务，但也可能缺乏合作伙伴可以提供的安全网，从而经历不同形式和程度的财务压力。

受教育程度较高的人通常可以获得更好的财政资源，从而减少财务压力。这种关系表明，高等教育为个人提供了必要的技能和知识，以提高他们的财务自我效能感——有效管理财务状况的信心——并提高他们的财务素养，这两者都是财务能力的关键方面。因此，受过高等教育的个人往往有更高的收入潜力，这提高了他们的财务状况，扩大了他们的财务规划和安全的机会，从而积极影响他们管理财务压力的能力。基于以上讨论，假设如下。

H5：性别会减缓财务能力对财务压力的负面影响，男性比女性的负面影响更小。

H6：年龄会减缓财务能力对财务压力的负面影响。年龄较大的群体比年龄较小的群体更容易减轻负面影响。

H7：婚姻状况会减缓财务能力对财务压力的负面影响。已婚人士的负面影响会比未婚人士更小。

H8：教育水平会减缓财务能力对财务压力的负面影响，教育水平较高的人比教育水平较低的人更容易减轻负面影响。

2. 研究模型

本研究在先前建立的研究假设的基础上，提出以下研究模型：

首先，对于自变量，本研究将深入研究财务自我效能、财务素养和财务状况。财务自我效能感来自于心理学和行为经济学领域的早期著作。财务素养可以根据 Lusardi and Mitchell (2008) 等研究人员之前的研究成果进行研究，他们广泛地研究了财务素养如何影响个人财务决策。财务状况可以通过收入、费用、债务和资产等指标来评估，如以前的研究所述.。对于中介变量，本研究将考虑财务压力、适应压力和财务健康的文献。财务压力是潜在影响财务自我效能、财务素养和财务状况如何影响工作绩效的中介因素。

本研究的调节变量为个体特征，包括年龄、性别、婚姻状况和教育程度水平。这些都是重要的人口统计因素，可能会对财务行为和工作绩效产生重大影响，但并不是研究的主要重点。

最后，本研究的因变量是工作绩效，这在组织行为学和心理学文献中得到了广泛的研究。基于这些成分，本研究将提出一个研究模型，说明财务自我效能、财务素养和财务状况（作为自变量）如何影响工作绩效（作为因变量），受财务压力中介，受个人特征调节。这种模式旨在为旅行社或潜在的其他组织提供数据驱动的见解，以了解员工的财务状况是如何与他们的工作绩效联系起来的。

3. 变量测量

财务自我效能感是一个源于社会认知理论的概念，是指一个人对自己在财务环境中实现财务目标和克服挑战的能力的信念和态度 (Lown, 2011)。为了衡量财务自我效能感，我们使用了基于一般自我效能感量表的洛朗氏量表，由 6 个问题组成，可应用于财务状况。这将有助于理解个人对自己有效驾驭金融环境的能力的感受。所有指标的各因子符合均大于 0.5，说明各指标对其所属的潜变量具有良好的代表性，各变量平均方差抽取量（AVE）均大于 0.5，组合信度（CR）均大于 0.7，说明本研究的聚敛效度可以接受。

本研究中的调节变量为年龄、性别、婚姻状况和受教育水平。本研究以年龄、性别、婚姻状况和受教育程度作为对照变量。年龄被分为四组：20 岁、30 岁、40 岁和 50 岁或以上。为了分析其调节作用，我们将其进一步分为 30 岁及以下和 40 岁及以上两组。性别以男性和女性来衡量。婚姻状况分为单身或已婚，离婚和丧偶的个人属于单一类别。教育水平分为高中教育、职业学院、学士学位和研究生学位。这些学位也被分为两类：职业学院或更低的学位和学士学位或更高的学位，以衡量调节效应。

表 1: 财务自我效能感测量指标

测量变量	测量题项（李克特五点量表）	题项编码	标准化因子载荷	CR	AVE
财务自我效能感 Financial self-efficacy	当意外的开支出现时，我很难坚持执行我原来的支出计划。	FSE1	0.745	0.884	0.561
	要实现我的财务目标是一项挑战。	FSE2	0.765		
	当意外的费用发生时，我通常不得不使用信用贷款。	FSE3	0.742		
	当出现财务困难时，我想不出好的办法来应对。	FSE4	0.762		
	我对自己管理财务的能力缺乏信心。	FSE5			
	我担心退休后的钱不够花。	FSE6	0.737		
财务状况 Financial Status	我对我目前的工资待遇很满意。	FS1	0.741	0.907	0.581
	我的收入能很好地满足了我的基本需要。	FS2	0.768		
	我觉得我的工作收入很稳定。	FS3	0.737		
	与我的同龄人相比，我相信我的工资收入是公平的。	FS4	0.77		
	我的经济状况使我能够保持着理想的生活方式。	FS5	0.758		
	相对于我的收入，我的债务水平可控的。	FS6	0.765		
	我可以定期省钱。	FS7	0.768		
财务素养能力 Financial literacy Capability	我了解预算和管理的基本知识。	FL1	0.769	0.892	0.624
	我知道我承担的信用贷款利率。	FL2	0.788		
	我对自己做退休计划的能力很有信心。	FL3	0.824		
	我可以解释财务报表，包括资产负债表。	FL4	0.791		
	我理解投资中的风险多样化的概念。	FL5	0.77		
工作绩效 Job Performance	我总是能按时完成我的工作。	JP1	0.725	0.821	0.501
	我在我的工作环境中积极促进了团队的合作。	JP2	0.715		
	我具备有效执行工作所需的技能和资格。	JP3	0.695		
	我经常超越人们对我的工作岗位期望。	JP4	0.701		
	主管或同事对我的反馈和评价都和不错。	JP5	0.617		

测量变量	测量题项（李克特五点量表）	题项编码	标准化因子载荷	CR	AVE
财务压力 Financial Stress	你觉得你今天的财务压力是多少？	FST1	0.771	0.905	0.542
	你对目前财务状况的满意程度。	FST2	0.739		
	你觉得你目前的财务状况如何？	FST3	0.735		
	你是否经常担心自己每月的生活费无法满足正常的生活需求？	FST4	0.71		
	你有多少信心能筹到钱来支付 10000 元人民币的紧急财务费用？	FST5	0.691		
	这种情况在你身上发生的频率是多少？你想出去吃饭，看电影或者做点别的，因为没钱就不去了？	FST6	0.761		
	你是否经常发现自己只是在经济上勉强度日，过着月月花光的生活？	FST7	0.744		
	总之，你觉得自己的个人财务状况压力有多大？	FTS8	0.738		

来源：笔者整理绘制

4. 问卷收集

本研究针对 20 岁及以上积极从事经济活动，是其单位或家庭的主要财务决策者。之所以要选择那些既在经济上活跃又在单位或家庭内部负责财务决策的人，是因为他们主要是在缺乏资源来满足职工成员的实际需求或满足职工成员需求的基线较高时，才有可能出现财务压力。此外，财务压力最终来自于创收和与储蓄和投资有关的决定，这些都是与经济参与有关的活动。从事经济活动的人比不从事经济活动的人更有可能做出经济选择。

调查项目根据初步调查结果进行修改，初步调查时间为 2023 年 9 月 10 日至 2023 年 9 月 30 日，共有 600 人参与。在初步调查中确定了需要改进的领域后，对问卷进行了修订，然后进行了主要调查。该调查采用了自我报告问卷，所有受访者都直接填写并回答。该调查于 2023 年 10 月 1 日至 2023 年 10 月 10 日进行，共收集了 526 份回复。初步调查和主要调查都是通过中国在线研究公司问卷星进行的，可以通过 https://www.wjx.cn 进行访问。

研究结果

1. 主回归与中介效应检验

本研究采用多元线性回归分析的方法，探讨财务自我效能感、财务状况和财务素养对工作绩效的影响。回归模型显示的 r 平方值为 0.193，调整后的 r 平方值为 0.188。这表明，大约 18.8%的工作绩效的方差可以用这三个变量来解释，这表明了一个适度但显著的影响。该模型的总体统计显著性为 f 值为 42.750，p 值小于 0，表明自变量与工作绩效之间存在显著的线性关系。在检验单个系数及其统计学意义后：

财务自我效能感的回归系数为-0.177，p 值远低于 0.05，表明与工作绩效呈显著负相关。这表明，财务自我效能感每提高一个单位，工作绩效就会下降 0.177 个单位。标准化系数（Beta）为-0.196，证实了这种关系的强度。财务状况的系数为 -0.197，其 p 值也低于 0.05 临界值,表明财务状况对工作绩效的负面影响在统计上是显著的。这意味着财务状况的增加与工作绩效的下降 0.197 个单位相关。标准化系数-0.223 进一步加强了这种关系。对于财务素养，该系数为-0.143，与其他变量一样，它与工作绩效呈显著的负相关，如其 p 值所示。这表明，财务素养的提高会导致工作绩效下降 0.143 个单位，标准化系数为-0.172。

对中介分析的解释如下：每个间接路径的置信区间（LLCI 和 ULCI）的下限和上限中不存在零，表明财务压力在各财务能力（财务自我效能、财务状况、财务素养）与工作绩效关系中的中介效应具有统计学意义。这支持了财务压力在这些关系中起中介作用的结论，证实了根据巴伦和肯尼的方法和海耶斯的过程程序，中介效应的存在。

表 2: 主回归与中介效应的结果表

模型	模型 1 工作绩效	模型 2 财务压力	模型 3 工作绩效
财务自我效能感	.196	-.188	.157
财务状况	.223	-.156	-.192
财务素养	.172	-.183	.135
财务压力			-.203
F	42.750	32.351	39.534
R^2	.193	.153	.228
调整 R^2	.188	.148	.222

2. 人口统计学特征的调节作用

以财务素养为自变量，以财务压力为因变量，以性别为调节变量，分析调节效应。从回归系数可以看出，财务素养与财务压力之间的回归系数为-0.183，显著性水平 P<为 0.05 水平，因此财务素养与财务压力之间存在显著的负相关关系。性别)为-0.117，显著性水平 P<为 0.05 水平，因此有正的调节作用，即当财务素养相同时，女性的财务压力高于男性。

以财务素养为自变量，以财务压力为因变量，年龄为调节变量，分析调节效应。从回归系数可以看出,财务素养与财务压力之间的回归系数为-0.183,显著性水平 P<为 0.05 水平，因此财务素养与财务压力之间存在显著的负相关关系。年龄)为 0.127，显著性水平 P<为 0.05 水平，因此存在负性调节效应，即当财务素养相同时，财务压力越大，越高于年轻人。

通过将财务素养作为自变量，将财务压力作为因变量，婚姻状况为调节变量， 从回归系数可以看出，财务素养与财务压力之间的回归系数为为-0.183，显著性水平 P<0.05。因此财务素养与财务压力之间存在显著负相关关是 0.104，显著性水平 p<0.05,所以有负调节效应，即在财务素养相同的情况下，未婚者的财务压力高于已婚者。

以财务素养为自变量，以财务压力为因变量，婚姻状况为调节变量，分析调节效应。财务素养与财务压力的回归系数为-0.183，显著性水平 P<0.05 水平，财务素养与财务压力状况呈显著负相关)为-0.143，显著性水平 P<0.05 水平，存在正调节作用，即当财务素养相同时，高等教育的财务压力高于低教育

讨论

这些结果使我们得出结论，财务自我效能感、财务状况和财务素养所有这三个变量对工作绩效都有显著的负面影响。这些变量中的每一个都有助于该模型预测工作绩效的能力，其中财务状况表现出最强的负面影响.

此外，根据研究结果，我们可以得出几个相互关联的结论。首先，财务能力的子因素——财务自我效能感、财务状况和财务素养——发挥着至关重要的作用；这些领域的较高水平，特别是财务素养，与减少财务压力有关。其次，这种财务压力会对工作绩效产生负面影响，这表明单身男性在金融危机中所经历的压力也同样会影响他们的职业效率。第三，研究显示，财务素养与性别、年龄、婚姻状况和教育水平等个人特征相互作用，特别是调节了财务压力的影响，这表明在单身男性中，财务素养可以显著影响他们如何应对财务挑战的方式。第四，财务压力是财务能力与工作绩效关系的中介作用，这意味着有效的财务压力管理是将财务能力转化为积极工作成果的关键。最后，这些人在克服财务逆境时表现出的韧性与财务自我效能的概念相吻合，强调了自我信念和应对策略在减轻财务逆境的负面影响方面的重要性。

总结与建议

该研究提出了一个全面的理论框架，深入探讨了财务能力、财务压力和工作绩效之间的复杂关系，并突出了人口统计学特征在调节这些关系中的作用。研究发现，财务能力不仅仅包括自我效能感、财务状况和财务素养，而且与工作绩效之间的关系更为复杂，可能存在负面影响。同时，财务压力在这一关系中发挥着中介作用，直接影响着员工的工作绩效。人口统计学特征如性别、年龄、婚姻状况和教育水平在这一框架中扮演着微妙的调节角色，影响着员工在财务能力和财务压力管理方面的表现。

基于这些发现，针对中国企业的建议如下：

实施管理员工财务压力和提高员工财务能力的项目，包括财务教育项目、金融咨询服务以及灵活的薪酬和福利政策，以帮助员工减少财务压力，提高工作绩效；实施综合的金融财务健康项目，考虑到员工的各个方面，包括自我效能感、地位和读写能力，通过财务教育研讨会、个性化金融咨询等方式提高员工的财务素养，减轻财务压力，从而提高工作绩效和整体工作效率；定制金融健康项目，考虑不同劳动力人口背景的需求，例如针对性别的财务素养普及项目、适合年龄的财务规划指导等，以满足员工的特定财务挑战，提高员工的福祉和整体组织生产力。

通过采取这些措施，中国企业可以更好地应对快速发展的经济形势，提高员工满意度和生产力，增强公司的竞争力和长期成功。

参考文献

Allgood, S., & Walstad, W. B. (2016). The effects of perceived and actual financial literacy on financial behaviors. *Economic Inquiry*, *54*(1), 675–697. https://doi.org/10.1111/ecin.12255

Anderloni, L., Bacchiocchi, E., & Vandone, D. (2012). Household financial vulnerability: An empirical analysis. *Research in Economics*, *66*(3), 284–296. https://doi.org/10.1016/j.rie.2012.03.001

Bandyopadhyay, A., & Saha, A. (2011). Distinctive demand and risk characteristics of residen-tial housing loan market in India. *Journal of Economic Studies*, *38*(6), 703–724. https://doi.org/10.1108/01443581111177402

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2000). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, *14*(4), 75–100. https://doi.org/10.1257/jep.14.4.75

Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, *79*, 228–237. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013

Camisón-Haba, S., Almendros, J. A. C., & Guerra, M. I. B. (2023). *Financial literacy and level of financial competence in pre-university students: A comparison by academic, personal and family profile*. https://revistia.com/index.php/ejes/article/view/5459

Crockett, A. (1996). The theory and practice of financial stability. *De Economist*, *144*(4), 531–568. https://doi.org/10.1007/BF01371939

Danes, S. M., & Haberman, H. (2007). Teen financial knowledge, self-efficacy, and behavior: A gendered view. *Journal of Financial Counseling and Planning*, *18*(2). https://papers. ssrn.com/sol3/papers. cfm?abstract_id=2228406

Farrell, L., Fry, T. R. L., & Risse, L. (2016). The significance of financial self-efficacy in explaining women's personal finance behaviour. *Journal of Economic Psychology*, *54*, 85–99. https://doi.org/10.1016/j.joep.2015.07.001

Friedline, T., Chen, Z., & Morrow, S. (2021). Families' financial stress & well-being: The importance of the economy and economic environments. *Journal of Family and Economic Issues*, *42*(S1), 34–51. https://doi.org/10.1007/s10834-020-09694-9

Giorgi, G., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2015). Going beyond workplace stressors: Economic crisis and perceived employability in relation to psychological distress and job dissatisfaction. *International Journal of Stress Management*, *22*(2), 137–158. https://doi.org/10.1037/a0038900

Joo, S.-H., Durband, D. B., & Grable, J. (2008). The Academic Impact of Financial Stress on College Students. *Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice*, *10*(3), 287–305. https://doi.org/10.2190/CS.10.3.c

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, *5*(1), 26–40. htt-ps://doi.org/10.5195/emaj.2015.67

Kim, J., & Garman, E. T. (2004). Financial stress, pay satisfaction and workplace performance. *Compensation & Benefits Review*, *36*(1), 69–76. https://doi.org/10.1177/0886368703261215

Li, X., Liang, C., & Ma, F. (2023). Financial stress spillover network across Asian countries in the context of COVID-19. *Applied Economics Letters*, *30*(7), 965–974. https://doi.or-g/10.1080/13504851.2022.2030852

Lim, H., Heckman, S., Montalto, C. P., & Letkiewicz, J. (2014). Financial stress, self-efficacy, and financial help-seeking behavior of college students. *Journal of Financial Counseling and Planning*, *25*(2), 148–160.

Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, *5*(5), 484–500. https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X

Locke, E. A. (2004). Guest editor's introduction: Goal-setting theory and its applications to the world of business. *Academy of Management Perspectives*, *18*(4), 124–125. htt-ps://doi.org/10.5465/ame.2004.15268720

Lown, J. M. (2011). Development and validation of a financial self-efficacy scale. *Journal of Financial Counseling and Planning*, *22*(2), 54.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2008). Planning and financial literacy: How do women fare? *American Economic Review*, *98*(2), 413–417. https://doi.org/10.1257/aer.98.2.413

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, *12*(4), 39–53.

Prawitz, A. D., Garman, E. T., Sorhaindo, B., O'Neill, B., Kim, J., & Drentea, P. (2006). The incharge financial distress/financial well-being scale: Establishing validity and reliability. *Fin Counsel Plan*, *17*, 34–50.

Serido, J., Shim, S., & Tang, C. (2013). A developmental model of financial capability. *International Journal of Behavioral Development*, *37*(4), 287–297. https://doi.org/10.1177/016-5025413479476

Stolper, O. A., & Walter, A. (2017). Financial literacy, financial advice, and financial behavior. *Journal of Business Economics*, *87*(5), 581–643. https://doi.org/10.1007/s11573-017-0853-9

Xiao, J. J., & O'Neill, B. (2016). Consumer financial education and financial capability. *International Journal of Consumer Studies*, *40*(6), 712–721. https://doi.org/10.1111/ijcs.12285

中国吉林省 J 高校科技成果转化措施研究
THE TRANSFORMATION MEASURES OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL ACHIEVEMENTS IN J UNIVERSITY OF JILIN PROVINCE, CHINA

荣雅楠 [1*]，汪洋 [2]
Yanan Rong[1*] and Yang Wang [2]

[1,2] 泰国工商大学国际管理学院
[1,2]International School of Management, Rattana Bundit University, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 278803094@qq.com

摘要

J 高校作为吉林省的最高学府，其科技成果转化水平相较于同级别高校明显偏低，因此本研究的主要目的是评估 J 高校科技成果转化绩效，基于评价结果提出提升 J 高校科技成果转化绩效的建议。本研究运用了定性的研究方法分析了 J 高校科技成果转化的现状、措施，通过层次分析法对 J 高校科技成果转化绩效做出了评价，建立 6 个维度、26 个指标的评价指标体系，结合模糊隶属函数分析评价了 J 高校的科技成果转化情况。结果表明，组织领导管理、市场发展潜力、高校转化实力得分在 5 以上，按照隶属度，可以归为“良”，其他 3 个指标均在 4.4~4.8 左右徘徊，归属于一般的隶属度维度。评价结果揭示了 J 高校的科技成果转化目前的薄弱点，依次是政府资源支持、科技成果质量、成果转化输出。基于 J 高校的科技成果转化的绩效评价和问题导向，本研究提出了若干建议对策，包括建立更加科学合理的科技成果转化评价体系，积极完善科技成果转化政策制度，激发科研队伍的创新热情和动力，强化创新源头供给能力等。

关键词： 高校　科技成果转化　转化措施　绩效评价

Abstract

As the highest university in Jilin Province, the level of transformation of scientific and technological achievements of J University is obviously weak compared with that of colleges of the same level, so the main purpose of this study is to evaluate the performance of transformation of scientific and technological achievements of J University, and put forward suggestions to improve based on the evaluation results. This study used qualitative research methods to analyze and evaluated the performance performance of scientific and technological achievements transformation of J University through hierarchical analysis, established an evaluation index system with 6 dimensions and 26 indicators, and evaluated the scientific and technological achievements transformation of J University by combining with fuzzy affiliation function analysis. The results show that the scores of organizational leadership and management, market development potential, and transformation strength are above 5, which can be classified as “good” according to the degree of affiliation, and the other three indicators are hovering around 4.4~4.8, which is attributed to the general degree of affiliation. The evaluation results reveal the current weak points of scientific and technological achievements transformation in J University, which are government resource support, quality of scientific and technological achievements, and output of achievements transformation, in order. Based on the performance

evaluation and problem orientation, this study puts forward a number of suggestions and countermeasures, including the establishment of a more scientific and reasonable evaluation system for the transformation of scientific and technological achievements, the active improvement of the policy system, the stimulation of the enthusiasm and motivation of the innovation of the scientific research team, and the enhancement of the supply capacity of the source of innovation.

Keywords: Colleges, Transformation of Scientific and Technological Achievements, Conversion Measures, Performance Appraisal

引言

高校是科技创新的重要载体，中国“二十大”报告指出：“坚持创新在中国现代化建设全局中的核心地位。”2021 年，中国发布《知识产权强国建设纲要（2021—2035 年）》指出，“鼓励高校、科研机构建立专业化知识产权转移转化机构。”在现实中，根据教育部规范性文件要求，各大高校成立了资产经营公司，对校属企业统一规范管理并代表学校负责经营性资产管理。为促进高校科技成果转移转化，高校科研主管部门主要负责以技术转让模式进行的转移转化，资产经营公司则将成果进行作价投资以实现成果市场化。这意味着高校未来一段时间，科技成果转化将加速提质。

研究目的

高校科技成果转化需要完成的组合方面包含：第一为技术进行组合，就是将技术产品化；第二为资源进行组合，就是将产品逐渐转化为商品，最后转变为产业。在展开高校科技成果转化的相应组合之中，会遇到更多的问题以及障碍。所以本研究旨在结合 J 高校的科技成果转化的现状展开分析研究，结合绩效评价方法评价 J 高校的科技成果转化绩效水平，探讨其存在的问题，通过纵向调查，横向比较等多方式来分析其科技成果转化存在的问题，提出改进建议。细分为以下研究目标：

目的 1：高校科技成果转化的现状，研究 J 高校科技成果转化的主要措施，关注 J 高校科技成果转化与技术转移基地建设情况，从顶层设计、管理运行、转化能力三方面梳理J 高校科技成果转化中存在的阻碍因素

目的 2：高校科技成果转化的效率评价，结合 J 高校的案例，围绕科技成果转化的各类绩效指标因素，建立一套能够精确评价高校科技成果转化的评价指标体系。

目的 3：评估 J 高校科技成果转化绩效，基于建立的高校科技成果转化的评价指标体系，结合 J 高校的科技成果转化现状，评估 J 高校的科技成果转化绩效。

目的 4：结合 J 高校科技成果转化绩效的评价结果，提出提升其科技成果转化绩效的建议。

文献综述

各国情境的区别，不同国家的科技成果转化侧重点各有不同。Sengupta (2017)围绕大学的结构、商业模式和战略偏好对 KTOs 进行了相关的探讨。Spirin（2020）认为高校科技成果转化的实现可以凭借高校和政府、产业之间的合作来落实。Lianne et al. (2023)指出高校和产学研平台在区域经济发展中起到至关重要的作用。中国对于科技成果的归属权和政策经历了非常多的探索，2007 年颁布了《中华人民共和国科学技术进步法》，2015 年出台了配套措施。刘国新

等人（2022）从运行机理上将高校科技成果转化划分为了三种，分别是内部 TTO、外部 TTC（Technology Transfer Center）、混合 TTH（Technology Transfer Hold）。刘磊（2019）在研究中国科技成果转化的政策体系建设中提出，地方和中央规定之间缺乏一致性，以及每个地方的激励份额不同，很可能造成不合理的竞争局面，破坏地方科技转化市场。张洁等人（2018）对促进高校科技成果转化的税收优惠政策进行了梳理，提出了高校科技成果转化税收优惠存在的问题及建议。杨洋（2019）对我国科技成果转化现状、问题及相关对策进行了探讨。张高明和张善从（2020）构建了高校科技成果转化能力的评价指标体系，结合专家打分法计算指标权重，并通过样本高校数据进行实证分析，验证评价指标体系的合理性，最后结合指标体系的权重计算结果提出提高高校科技成果转化能力的建议。

综上所述，先行对高校科技成果转化的研究较为丰富，但总结来看有三点方面的不足：

（1）缺少能够准确评估高校科技成果转化的指标体系， 针对高校科技成果转化绩效评价的研究方法还没有完全成熟。

（2）现有研究多是从地区性出发，对区域内的高校的科技成果转化做研究，对特定高校展开的针对性案例研究较少。

（3）先行研究高校科技成果转化研究主要从静态的视角出发，探索高校科技成果转化涉及的机构设置、运行模式等，缺乏从整体的创新生态系统的角度进行分析，尤其是从政府、市场、高校、企业、人才等复合环境下的研究较少。

综上，本研究尝试从科技成果转化全过程出发，围绕转化过程构建科学的高校科技成果转化绩效评价指标体系，通过定量的转化，有效处理多层次、多准则评价中出现的模糊性问题，为 J 高校的科技成果转化绩效提升提供参考。

研究方法

1. 文献研究法

基于“高校科技成果转化”的关键词检索，过去 5 年间的文献 1440 篇，基于“科技成果转化绩效评价”的关键词检索，过去 5 年间的文献 54 篇，基于“高校科技成果转化绩效评价”的研究 31 篇，其中大部分都是对评价方法的比较，评价指标的建构思路做出的探讨，为本研究提供指标设计上的参考。

2. 层析分析法

层次分析法（AHP）采用较少的定量信息为多目标多准则决策问题提供解决思路。因此，本研究确定评价指标的主观权重拟采用层次分析法，将高校科技成果转化绩效评价指标分为三个层级，建立判断矩阵进而分层级得到权重值。根据问题的性质和要达到的总目标，将问题分解为不同的组成因素。从而最终使问题归结为最低层（供决策的方案、措施等）相对于最高层（总目标）的相对重要权值的确定或相对优劣次序的排定。实施步骤：

（1）通过专家访谈对评价指标进行初筛，专家为 J 高校科研评审委员会的工作人员、评审专家。

（2）基于指标初筛后的结果建构层次指标体系，分为准则层、指标层、应用层，围绕层次进行评价分析。

（3）通过主观赋权，在拟定的指标体系基础上，让专家对各类指标做重要度的判断。

（4）根据重要度判断结果，对指标各维度权重做测算，得到指标体系的权重分配情况。

（5）采取测评方式，对各指标维度进行评测，测评对象是 J 高校近 5 年申请获得国家自然科学基金、且有面上科研项目的高校教师。

（6）针对测评结果，带入指标体系和权重体系，得到 J 高校科技成果转化的绩效水平。

3. 模糊隶属度法

模糊隶属度法是在 Zadeh（1965）教授提出的模糊集合理论基础上延伸的归类方法，其强调在一些方案评估中，优秀、良好、较好、一般、差等语言表述中存在模糊性是不清晰的模糊的。人们在特定的环境中常用这些概念，来描述某一具体对象时主观影响差异很大。主观影响下部分人认为方案非常好，有些认为方案比较好，有些认为一般。模糊集合法是建立模糊隶属度，将人们对方案的评价形成评语集，采用模糊统计的方法来评估方案的合理性。本研究运用模糊函数法，评估 J 高校的科技成果转化绩效。

研究结果

1. J 大学科技成果转化现状

根据《吉林省技术转移示范机构考核评价办法（试行）》，吉林省科技厅每年都会开展年度技术转移示范机构考核评价工作。其中 J 大学有两个机构入选，J 大学科研院科技开发办公室获得第 1 名（A 级），J 大学仿生科学与工程研究院获得第 47 名（C 级）。虽然在吉林省内表现较好，但从全国范围来看，J 大学的评级结果排名靠后，仅列 48 位，和头部的清北相比落后较多，和同类型的 985、双一流高校中科大、武汉大学、浙江大学也有较大差距。根据《中国科技成果转化报告（2022）》的数据，如表 1：

表 1: 中国高校科技成果转化金额（亿元）（前 20）

排名	大学名称	科技成果转化合同金额	排名	大学名称	科技成果转化合同金额
1	清华大学	53.97	11	东南大学	16.31
2	浙江大学	42.03	12	北京航空航天大学	14.88
3	上海交通大学	30.33	13	山东大学	14.10
4	北京理工大学	26.75	14	华南理工大学	12.77
5	四川大学	20.48	15	哈尔滨工业大学	12.33
6	西安交通大学	19.68	16	江南大学	11.91
7	重庆大学	18.51	17	武汉理工大学	11.11
8	复旦大学	17.55	18	同济大学	10.79
9	华中科技大学	16.95	19	西北工业大学	10.66
10	北京大学	16.55	20	武汉大学	10.58
			48	**J 大学**	**5.70**

来源：《中国科技成果转化报告（2022）》

从数据比较来看，J 大学作为 985，科技成果转化的效果明显和头部有较大差距，只有第 20 名武汉大学的一半，是第一名清华大学的十分之一。同样作为 985 高校，J 大学也有丰厚的科技成果，但并未有效的转化为市场应用。

在制度体系方面，2018 年 J 大学发布《J 大学促进科技成果转化管理暂行办法》，积极推进技术转移工作体制机制改革，理顺科技成果转移转化各环节，优化资源配置，充分调动科技工作者积极性，鼓励学校科研团队、科技人员与企业开展对接服务，从而促进科技成果向现实生产力转化。在管理方面，J 大学科学技术处负责建设学校科技成果转化服务平台，利用“J 大学技术转移中心”和“J 大学科学技术中心”，通过引入社会资金等方式，设立科技成果转化基金，市场化运作，优化科技成果转化流程，充分调动校内外人员参与学校科技成果研发与转化的积极性。

在市场资源方面，J 大学不断加强与地方政府、企事业单位和高校院所等的广泛交流。产学研合作平台是 J 大学推动科技成果转化的关键支撑，2022 年学校重点推进与地方政府、高校院所、央企和其他大型企业的全面合作，与地方政府合作成立 J 大学如皋新能源汽车产业技术研究院、威海仿生研究院、铜陵技术转移中心等产学研合作平台，筹建 J 大学安徽创新中心、J 大学成都技术转移中心、J 大学九江技术转移中心、J 大学苏州技术转移中心，推进地方经济转型升级，服务地方经济发展。

2. 科技成果转化绩效评价

2.1 专家调查

（1）专家选择原则。

此次调查围绕的是高校科技成果转化的相关领域展开，这一过程涉及到科研管理、平台企业、市场对接、政府支持等过程。因此本研究结合高校科技成果转化的相关流程和 J 高校的科技成果转化措施，选择 J 高校的科技研发成果委员会、科研院所科技开发办公室、隶属于 J 高校的国家级技术中心、J 高校所在地区政府机构、J 高校控股的对接市场需求的科技成果转化实施企业。

根据三螺旋理论，在科技成果转化工作中，大学、企业以及政府是利益共同体，三者之间相互独立、相互平等，通过合作可以实现融合发展，共同促进创新研究和社会进步。因此本研究向 30 位此领域专家，包括 16 位高校工作人员、8 位政府工作人员、6 位企业负责人发放定性研究数据收集调查问卷。

（2）专家选择结果

其中 16 位高校专家中，有 5 位专家来自科研院项目管理部门，长期负责学校的科技成果转化工作，非常了解目前学校相关工作的现状。另 10 位专家不仅是一线的科研人员，他们的研究领域均具有一定转化前景，同时这 10 位专家还兼任各自学院的学术或科研机构的负责人，对本学院的科技成果转化工作也非常了解。8 位政府工作人员，均任职于吉林省科技厅，长期负责高校科技成果与企业需求的对接转化工作，熟悉政府的服务政策和本地企业需求。6 位企业负责人，在创业前均来自 J 高校，通过将自身的科技成果成功转化开办高新技术企业，对于如何成功将科研成果转化为产品，具有丰富的经验，专家情况见附录。

（3）调查情况

调查以问卷方式展开，问卷内容见附录。发放的形式以网络邮箱途径发送，围绕本次研究的指标初筛、指标重要度判断、指标量化归属展开调查。此次调查为单独的点对点调查，针对 30 位专家分别发送邮件，发送 30 份，回收 30 份，有效率 100%。

2.2 层次分析法计算步骤

层次分析法本质上是一种主观赋权的方法，在应用层次分析法的过程中，本研究将按照如下步骤展开：

（1）通过专家访谈对评价指标进行初筛，专家为 J 高校科研评审委员会的工作人员、评审专家。

（2）基于指标初筛后的结果建构层次指标体系，分为准则层、指标层、应用层，围绕层次进行评价分析。

（3）通过主观赋权，在拟定的指标体系基础上，让专家对各类指标做重要度判断。

（4）根据重要度判断的结果，对指标各维度权重做测算，得到指标体系权重分配。

（5）采取测评方式，对各指标维度进行评测，测评对象是 J 高校近 5 年申请获得国家自然科学基金、且有面上科研项目的高校教师。

（6）针对测评结果带入指标和权重体系，得到 J 高校的科技成果转化的绩效水平。

2.3 标体系

为了科学地研究高校科技成果转化绩效评价体系的指标内容，需要深度挖掘研究对高校科技成果转化绩效影响较大的指标因素，故采用文献研究法进行指标的初步筛选。同时，深入 J 高校科研处，采用专家打分的方式对上文各维度的初选指标进行重要性评价，做指标的初选。最后得到如下指标体系，如表 2：

表 2: 指标体系

准则层	指标层	
组织领导管理 A	体制机制建设 A1	管理服务能力 A2
	激励政策 A3	收益分配制度 A4
市场发展潜力 B	科技成果市场需求对接度 B1	成果适应性 B2
	合作企业经费投入 B3	校企合作度 B4
政府资源支持 C	金融资本支持 C1	专项资金投入 C2
	知识产权保护 C3	人才保障体系 C4
	科技中介服务 C5	
高校转化实力 D	科研人才实力 D1	专业化科技成果转化平台 D2
	科技研发经费 D3	科技活动交流 D4
成果转化输出 E	知识产权与专利 E1	成果授奖 E2
	技术转让数量 E3	科技成果学术影响力 E4
科技成果质量 F	经济效益 F1	技术先进性 F2
	技术成熟度 F3	产学研成效 F4
	社会效益及贡献 F5	

来源： 文献分析与专家调查筛选

2.4 权重计算

层次分析法的第一步是重要度判断，采取两两比较的方式，对上述指标体系做重要度的判断，得到每个指标的重要度矩阵。然后对重要度矩阵归一化处理，最后进行层次排序，得到指标权重。以组织领导管理 A 维度为例，首先进行重要度判断，如表 3：

表 3: 组织领导管理 A 维度的重要度判断

组织领导管理 A	A1	A2	A3	A4
A1	1	2	2	0.33333
A2	0.5	1	1	0.25
A3	0.5	1	1	0.25
A4	3	4	4	1

来源： 专家调查判断

然后做归一化处理，如表 4：

表 4: 组织领导管理 A 维度的归一化

组织领导管理 A	A1	A2	A3	A4
A1	0.2	0.25	0.25	0.181817
A2	0.1	0.125	0.125	0.136364
A3	0.1	0.125	0.125	0.136364
A4	0.6	0.5	0.5	0.545456

来源： 层次分析法计算

最后做层次排序和一致性检验，如表 5：

表 5: 组织领导管理 A 权重

组织领导管理 A	归一求和	层次排序	权重	一致性
A1	0.881817	0.220454	22.05%	CR=0.0512<0.1
A2	0.486364	0.121591	12.16%	
A3	0.486364	0.121591	12.16%	
A4	2.145456	0.536364	53.64%	

来源： 层次分析法计算

按照上述处理方法，如表 6：

表 6: 指标权重

准则层	准则层权重	指标层	指标层权重	指标层	指标层权重
组织领导管理 A	9.91%	收益分配制度 A4	53.64%	管理服务能力 A2	12.16%
		体制机制建设 A1	22.05%	激励政策 A3	12.16%
市场发展潜力 B	13.86%	成果适应性 B2	40.29%	科技成果市场需求对接度 B1	21.71%
		校企合作度 B4	26.25%	合作企业经费投入 B3	11.74%
政府资源支持 C	12.08%	科技中介服务 C5	34.65%	人才保障体系 C4	17.68%
		金融资本支持 C1	24.739%	知识产权保护 C3	15.02%
				专项资金投入 C2	7.89%
高校转化实力 D	28.68%	科研人才实力 D1	44.79%	科技研发经费 D3	17.92%

准则层	准则层权重	指标层	指标层权重	指标层	指标层权重
		专业化科技成果转化平台 D2	22.40%	科技活动交流 D4	14.90%
成果转化输出 E	20.95%	成果授奖 E2	29.58%	科技成果学术影响力 E4	23.96%
		知识产权与专利 E1	25.88%	技术转让数量 E3	20.58%
科技成果质量 F	14.51%	技术先进性 F2	31.25%	社会效益及贡献 F5	18.75%
		经济效益 F1	25.00%	技术成熟度 F3	12.50%
				产学研成效 F4	12.50%

来源：层次分析法计算

2.5 指标量化

基于模糊隶属度的分析方法，将上述指标建立评价集，取 V=[差、一般、良、优]，按照隶属度的规则，依然采取 30 位专家的指标归集方法，对每个指标做归集处理，得到量化结果，在根据每个指标的分类归集，得到整个评价结果，如表 7：

表 7: 准则层得分

准则层	准则层	权重准则层得分
组织领导管理 A	9.91%	5.792878
市场发展潜力 B	13.86%	5.126957
政府资源支持 C	12.08%	4.466292
高校转化实力 D	28.68%	5.173172
成果转化输出 E	20.95%	4.81332
科技成果质量 F	14.51%	4.489583
合计	4.96	

来源：层次分析法计算

可以看出，按照准则层的得分区间，组织领导管理 A、市场发展潜力 B、高校转化实力 D 得分在 5 以上，按照隶属度，可以归为“良”，其他 3 个指标均在 4.4-4.8 左右徘徊，归属于一般的隶属度维度。

继续按照准则层的计算，得到最终的得分为 4.96 分。最终评价得到的 J 高校的科技成果转化绩效水平为一般维度中的最高值，接近良的区间。

讨论

经过评价，当前 J 高校的科技成果转化目前的薄弱点按照得分依次是政府资源支持 C、科技成果质量 F、成果转化输出 E、市场发展潜力 B、高校转化实力 D、组织领导管理 A。结合 J 高校与同类型高校的科技成果转化情况对比，当前其存在如下的问题：地方政府资源支持不足、科技成果转化质量不高、成果输出效益不佳。（加话）

总结与建议

对此，本研究提出了若干建议对策。对于高校来说，要优化科研资源配置，加强科研管理机制的建设，积极完善科技成果转化政策体系，建立更加科学的科技成果转化评价制度，

培养具有创新精神的科研人员，进一步提升科技成果的质量，同时激发科研队伍的创新热情和动力。而对于政府而言，各部门在科技成果转化以及产学研合作方面要形成创新合力，例如制定税收优惠政策，减少科技创新企业的负担，为他们提供更好的创新环境和条件。此外，政府还可以加大对中小型科技企业的金融支持力度，提供贷款和资金扶持，帮助他们实现创新突破。

附录

附表 1: 本研究专家组信息

	序号	姓名	职务	序号	姓名	职务
高校专家	J 高校科研院科技管理办公室					
	1	李*	主任	4	孔**	主任
	2	向**	副主任	5	方*	副主任
	3	张**	副主任			
	J 高校科研院学术委员会					
	6	李*	主任委员	8	王**	委员
	7	刘**	主任委员	9	曲**	委员
	J 高校科技成果交互平台/国家工程技术研究中心/985 工程”科技创新平台					
	10	张**	主任	14	孟**	主任
	11	刘*	副主任	15	金*	副主任
	12	李*	主任	16	叶*	副主任
	13	厉**	副主任			
政府专家	省科技厅基础研究处/高新技术处					
	17	王**	处长	19	张**	处长
	18	蔡**	副处长	20	张**	副处长
	省科技厅科技人才与企业服务处/成果转化与区域创新处					
	21	蔡**	处长	23	牛**	处长
	22	潘*	副处长	24	黄*	副处长
企业专家	J 高校控股有限公司					
	25	黄**	分管科技部副经理	27	王**	负责人
	26	孙**	分管市场部副经理	28	刘*	负责人
	吉智科技研发（长春）有限公司					
	29	张**	总经理	30	张*	副总经理

附表 2: 指标初筛问卷

准则层	指标层	是否选择	准则层	指标层	是否选择
组织领导管理	体制机制建设	□	高校转化实力	科研人才实力	□
	管理服务能力	□		专业化科技成果转化平台	□
	激励政策	□		科技研发经费	□
	落实产业化	□		科技研发项目	□
	创新管理模式	□		创新创业教育	□
	收益分配制度	□		科技活动交流	□
市场发展潜力	科技成果市场需求对接度	□	成果转化输出	知识产权与专利	□
	成果适应性	□		成果授奖	□
	合作企业经费投入	□		技术转让数量	□
	校企合作度	□		科技成果学术影响力	□
政府资源支持	金融资本支持	□	科技成果质量	经济效益	□
	高新技术产业收入占比	□		技术先进性	□
	专项资金投入	□		技术成熟度	□
	知识产权保护	□		市场推广前景	□
	人才保障体系	□		产学研成效	□
	科技中介服务	□		社会效益及贡献	□
	地区营商环境	□			
	区域经济环境	□			

附表 3: 组织领导管理维度 A 的量化标准

指标层	优（8-10 分）	良（5-8 分）	一般（3-5）	差（0-3）	归属维度
体制机制建设 A1	制度完善，流程清晰、沟通配合高效，支撑作用明显	制度健全、沟通配合良好，起到了支撑作用	制度薄弱、沟通配合流畅，具有支撑作用	制度不健全，协调配合不足、支撑作用不明显	
管理服务能力 A2	具有完善科技成果转化工作的人才、平台等服务、审批服务高效、促进成果转化	服务措施多元、审批服务高效、有助于促进成果转化	服务措施较少，服务流程较长，促进成果转化作用不明显	服务措施单一、服务流程冗长，缺乏促进作用	
激励政策 A3	有完善的绩效考核评价体系且严格执行、显著激励科研人员和科技成果转化	有完善绩效考评体系且能高效执行，具有激励科技成果转化的作用	绩效考评流于形式，无法激励科技成果转化	缺乏绩效考评，无法激励科技成果转化	
收益分配制度 A4	有明确、可量化的成果转化收益政策，公开公示地落实奖励条款	有明确的成果转化收益政策，公开公示地落实奖励条款	有相关成果转化收益政策，相关奖励条款能够积极落实	成果转化收益政策模糊，奖励条款未能落实	

附表 4: 市场发展潜力 B 的量化标准

指标层	优（8-10 分）	良（6-7 分）	一般（3-5）	差（0-2）	归属维度
科技成果市场需求对接度 B1	科技成果和市场需求高度契合	科技成果和市场需求比较契合	科技成果和市场需求契合度一般	科技成果和市场需求契合度不高	
成果适应性 B2	企业提供中试基地高度适应成果的转化定性	企业提供中试基地比较适应成果的转化定性	企业提供中试基地与成果的转化定性适应性一般	企业提供中试基地不适应成果的转化定性	
合作企业经费投入 B3	企业单位委托经费投入非常充足	企业单位委托经费投入比较充足	企业单位委托经费投入一般	企业单位委托经费投入不足	
校企合作度 B4	企业与高校合作成立高新技术企业对技术进行转化，合作配合度极高	企业与高校合作成立高新技术企业对技术进行转化，合作配合度较高	企业与高校合作成立高新技术企业对技术进行转化，合作配合度一般	企业与高校合作成立高新技术企业对技术进行转化，合作配合度不高	

附表 5: 政府资源支持 C 的量化标准

指标层	优（8-10 分）	良（5-8 分）	一般（3-5）	差（0-3）	归属维度
金融资本支持 C1	有丰富的金融支持资源，积极对接科技成果转化的金融资本市场，促进成果落地	有较多的金融支持资源，积极对接科技成果转化的金融资本市场，促进成果落地	金融资本支持力度一般，专项金融服务较少	金融资本支持不足	
专项资金投入 C2	每年有科技成果转化专项资金预算，资金保障充足	每年有科技成果转化专项资金预算，专项资金投入较多	没有专项资金预算，统筹安排资金支持	缺乏专项资金支持	
知识产权保护 C3	关于知识产权的运用、转化和保护有健全的制度、政策，执行到位	重视知识产权保护、具有相应的制度政策，执行到位	具有相应的知识产权保护制度政策、执行力度一般	具有相应的知识产权保护制度政策，执行不到位	
人才保障体系 C4	支持双创政策、积极开展校企双聘支持、健全的技术转移人才培养机制	提供有竞争力的人才补贴、建立市场化的人才政策、支持技术转移人才培养	提供一定人才补贴、基于市场化的人才政策引进机制	人才工作理念和相关制度更新过慢，不能适应科技成果转化要求	
科技中介服务 C5	完善的技术经纪人制度、市场化的转化服务中介机构、全方位的服务项目，发挥沟通、联系、组织、协调等作用	市场化的中介机构、多样化的服务项目，发挥沟通、联系、组织、协调等作用	机构数量较多、多样化的服务项目，起到组织、协调的作用	中介机构数量少、服务项目一般，服务作用不明显	

附表 6: 转化实力 D 的量化标准

指标层	优（8-10 分）	良（5-8 分）	一般（3-5）	差（0-3）	归属维度
科研人才实力 D1	人才实力雄厚、科研成果丰富、拥有国家级实验室和科技团队、全学科科研站点	人才充沛、科研成果丰厚、国家级实验室众多、学科科研站点丰富	人才科研实力在同类院校中排名中游	人才科研实力在同类院校中排名下游	
专业化科技成果转化平台 D2	拥有完整的“知识产权+科技对接+资源整合”服务，提供全方位	完善的资源整合和规划服务，提供一站式科技成果转化服务	地方级科技产业服务平台、提供完善的科技成果转化服务	无转化平台	

指标层	优（8-10 分）	良（5-8 分）	一般（3-5）	差（0-3）	归属维度
	规划科技创新体系，并提供一站式服务				
科技研发经费 D3	学校重视、经费充足、管理到位	学校重视、经费较多、管理到位	经费一般、分配合理	经费不足、分配不合理	
科技活动交流 D4	全面的国际合作研究网络（合作机构＞400）、高频的国际学术交流（每月主办 2 次）	广泛的国际合作研究网络（合作机构＞300）、高频的国际学术交流（每月主办 1 次）	较多的国际合作研究网络（合作机构＞200）、高频的国际学术交流（每季主办 2 次）	拥有国际合作研究网络（合作机构＞100）、高频的国际学术交流（每季主办 1 次）	
知识产权与专利 E1	年申请量超过 10000 件	年申请量超过 5000 件	年申请量超过 2000 件	年申请量超过不足 2000 件	
成果授奖 E2	入选国家级科技成果奖项	入选省级科技成果奖项	入选地方科技成果奖项	无入围获奖	
技术转让数量 E3	技术转让合同数量超过 500 项	技术转让合同数量超过 300 项	技术转让合同数量超过 100 项	技术转让合同数量不足 50 项	
科技成果学术影响力 E4	核心刊物学术论文发表量超 50000 篇	核心刊物学术论文发表量超 40000 篇	核心刊物学术论文发表量超 30000 篇	核心刊物学术论文发表量不足 20000 篇	

附表 7: 成果转化质量 F 量化标准

指标层	优（8-10 分）	良（5-8 分）	一般（3-5）	差（0-3）	归属维度
经济效益 F1	年转让合同金额大于 10 亿元	年转让合同金额大于 5 亿元	年转让合同大于 3 亿元	年转让合同大于 1 亿元	
技术先进性 F2	技术参数同行领先、技术首创	技术参数同行领衔，技术改良	技术参数达到行业平均水平，技术改良	技术参数低于行业平均水平，技术改良	
技术成熟度 F3	技术成熟度高、配套资源完善、可直接推广应用	技术成熟度较高、工艺流程完善，需一定的资源支持可推广	技术成熟度一般，需要市场检验	技术成熟度不高，无法直接推广使用	
产学研成效 F4	产学研深度融合、合作成果丰厚、合作效率高、合作模式创新	产学研高效融合、合作成果较多、合作效率高、合作模式创新	产学研高度融合、合作成果多	产学研融合度一般、合作成果质量不高	
社会效益及贡献 F5	为社会带来新的产品、服务和解决方案，为人们的生活和工作带来便利和改善，节能减排，保护环境，减少对自然资源的浪费	改变行业技术方向，提高生产效率、减少环境污染和资源消耗	提供新的技术方案、提高生产效率	改良行业技术体系，提高生产效率	

参考文献

刘国新、张峰、张鹏飞、那日苏.（2022）. 我国高校技术转移机构建设模式与策略选择。*科技进步与对策，*(5)，1-10。

张高明、张善从.（2020）. 基于全过程的高校科技成果转化能力研究。*科技管理研究，*(23)，92-99。

杨洋.（2019）. 我国科技成果转化现状、问题与相关对策探讨。*农业科研经济管理，*(4)，1-4+8。

刘磊.（2019）. 高校科技成果转化的制度困境与化解。*扬州大学学报（高教研究版）*，(4)，17-21。doi:10.19411/j.cnki.1007-8606.2019.04.003.

张洁、杨青青、马骏.（2018）.促进高校科技成果转化税收优惠存在的问题及建议。*商业会计*，(24)，117-120。

Lianne, F., Lance, W., Eric, L., Sonia, D., & Michael, Alcorn. (2023). Knowledge transfer and innovation: Universities as catalysts for sustainable decision making in industry. *Sustainability,* (14), 223-245.

Spirin, N. A., Yu, V., Rybolovlev, V. V., Lavrov, I. A., Gurin, D. A., Schnayder, A. V., & Krasnobaev. (2020). Scientific problems in creating intelligent control systems for technological processes in Pyrometallurgy based on industry 4.0 concept. *Metallurgist,* (5-6), 574-580.

Sengupta, A., & Ray, A. S. (2017). Choice of structure, business model and portfolio: Organizational models of knowledge transfer offices in british universities. *Social Science Electronic Publishing,* (S2), 110-123.

Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control, 8*(3), 338-353.

中国中小学校教师人力资源配置问题研究-以 G 省为例
THE HUMAN RESOURCES ALLOCATION OF TEACHERS IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS IN CHINA—TAKING SCHOOLS IN G PROVINCE

赵林善
Linshan Zhao

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: 374175532@qq.com

摘要

经过三个五年规划的发展，中国 G 省教育取得突出的成就，构建了完善的教育体系和管理机制，基本满足人民群众在家门口“有学上”的诉求，但优质的教育资源仍然严重不足，优质教育资源不平衡、不充分发展现象很严重，特别是中小学师资水平与配置方面，仍然存在一些问题和不足，中小学教育优质资源紧缺与教育质量薄弱现象并存。办好人民满意的教育，关键在教师。制约 G 省义务教育发展的关键因素之一是教师人力资源配置不够合理。为了探索适合 G 省义务教育阶段中小学教师人力资源配置的策略，本文以“政策、生源、资金、人力资源配置情况”为指标，调查 G 省义务教育阶段中小学教师人力资源配置存在的问题。发现：G 省教育政策及管理不能较好地促进学校教师人力资源配置优化；生师比不能满足未来五年生源发展趋势；学校办学经费不足，教师工资待遇缺乏明显的职业吸引力；教师配置数量不足、结构不合理等问题，并整理出相应的数据。针对这些问题，分析了原因，提出若干对策建议，认为通过采取这些建议，可以改进 G 省义务教育阶段中小学教师人力资源配置，促进 G 省义务教育实现实质性优质均衡发展。

关键词：G 省 中小学教师 人力资源配置

Abstract

After the development of three five-year plans, G Province of China has achieved outstanding achievements in education, built a sound education system and management mechanism, and basically met the people's demand for "education at home". However, high-quality education resources are still seriously insufficient, and the imbalance and insufficient development of high-quality education resources are serious, especially in the level and allocation of primary and secondary school teachers, there are still some problems and deficiencies, the shortage of high-quality resources in primary and secondary education coexists with weak educational quality. The key to running a satisfactory education for the people lies in the teachers. One of the key factors restricting the development of compulsory education in G province is the inadequate allocation of teacher human resources. In order to explore suitable strategies for the allocation of human resources for primary and secondary school teachers in the compulsory education stage of G Province, this paper takes “policy, student source, capital, human resource allocation” as the index, to investigate the problems of human resources allocation of primary and secondary school teachers in compulsory education stage in G Province.Discover:The education policy and management of G Province can not promote the

optimization of the allocation of school teacher human resources; The student-teacher ratio can not meet the development trend of students in the next five years; The school funding is insufficient, and the salary of teachers is not attractive; Problems such as insufficient number of teachers, unreasonable structure and so on, and sort out the corresponding data.In response to these problems, analyzed the reason, some countermeasures and suggestions are put forward, consider by adopting these recommendations, the human resources allocation of primary and secondary school teachers in compulsory education stage in G Province can be improved, we will promote the substantive, high-quality and balanced development of compulsory education in G Province.

Keywords: G Province, Primary and Secondary School Teachers, Human Resource Allocation

引言

研究背景

义务教育是国民教育的重中之重，是教育体系的重要组成部分，是国家人才培养的主阵地，是人生成长的奠基之石。对于 G 省来说，一方面其义务教育是国家义务教育的重要组成部分，并随着国家基础教育的发展而发展，取得显著成就。“十三五”期间，G 省九年义务教育巩固率超过全国平均水平。另一方面，G 省自然环境恶劣，经济发展相对滞后，财政基础较弱，教育投入能力有限，办学质量上与发达省份有一定的差距。建设高质量教育体系，教师在其中居于基础性、主导性的重要地位。

研究目的

一是为实现教育优质均衡发展提供理论指导。人民群众对公平、高质量的教育追求与优质教育资源不足之间的矛盾，成为中国教育界的突出问题，推动教育优质均衡发展成为国家教育发展的新目标。实现教育优质均衡发展关键在于优化师资配置。研究中小学校教师人力资源配置问题可为实现教育优质均衡发展提供理论指导。二是为发展基础教育决策提供依据。本文从省级层面的角度，通过分析 G 省义务教育学校政策与管理、生源、资金、教师配置情况等数据，探索存在的问题及原因，并提出相应的对策，为发展 G 省基础教育决策提供依据。三是为研究基础教育提供参考。本文收集的数据除了自行设计网络问卷调查、走访学校获得外，皆从 G 省教育行政部门、教育研究单位所得，且由上述单位公开发表、出版、公布，数据真实可信。研究成果可为社会各界了解、支持 G 省基础教育提供参考；为兄弟省（区）教育界了解 G 省基础教育、进行交流与借鉴提供帮助；为学术界研究 G 省基础教育提供宝贵的资料。

文献综述

欧美等国家研究的成果

欧美等国在十九世纪中期开始就已初步出台义务教育的相关法令，其义务教育发展较早，因此对于义务教育教师资源配置的研究较为系统。目前，这些国家学术界研究的主要集中于教师资源配置不均、影响因素与优化对策研究等维度。

涉及义务教育教师资源配置不均问题的论述，大多数欧美等国家学者着眼于资金分配不均、师资质量不均以及地区间不均等现实问题。“Jiménez-Castellanos（2010）的研究考察了大型城市/郊区小学区内教育资源（财政、人员和设施）与学校成绩之间的关系。顺序混合方法揭示了不同学校之间资源分配不公平的趋势和模式，进而对学生结果产生影响。研究发现，

教育资源与高等学校成绩存在正相关性，其中包括教师工资水平较高、学校设施更新程度、每个学生可利用的多功能空间数量以及便携式教室的供给量。毫无疑问，白人学生比拉丁美洲学生、低收入学生和英语学习者获得的资源更多。Hadderman (1999) 通过对美国各州间以及各州内部的研究，提出了其教育资源的不均衡配置，美国政府也因此调整了义务教育的财政投入。Burke et al. (2001) 认为美国政府主要采用的是财政转移支付方式，也因此缩小了地区间因经济状况而导致的财政差异。Buckler (2011)提出要注意到撒哈拉以南的非洲地区，还不太注重教师的具体培训；他还提出了根据调研得出的统计数据来看，要着重关注城乡差距；对教师进行民族志研究，可以关注到教师的具体培训需求，通过查阅教师生活的相关研究，可以注意到师范教育的重要性。

关于导致教师资源分配不均的影响因素的论述，欧美等国家学者普遍认为影响教师均衡配置的主要因素集中在机会成本、工资水平、工作环境等几个方面。教育经济学家埃尔查南·科恩·特雷·G.盖斯克（2009）的研究运用定量分析的方法，对比研究了美国高等教师在不同层面和范围内的薪资水平差异。研究范围包括学校内部、州与地区间、与其他职业的比较以及国际对比。他认为“教师的薪资是保障教师供给源源不断的基石”。美国教育部（United States Department of Education）在 2011 年的报告中提出研究了工作环境对教师资源配置的影响程度，并得出由于乡村落后的生活条件和艰难的工作条件对城市教师没有吸引力的结论。哪怕城市教师过剩，也不能改变这种状况”。除此之外，随着女性权益运动与反种族歧视运动的日渐高涨，性别与肤色因素也值得重视。Burke 与 Sarah（1999）认为种族、女童等弱势群体也是导致师资分配不均问题的因素之一。

欧美等国家学者较早开始研究教师资源配置的问题，因此对于教师资源配置优化对策，则有较为完整和丰富的研究成果，并成熟地运用在政府政策上。美国、英国、日本、芬兰等国家，政府对于公共教育的投入都是从法律、财政、制度上加以保障。陈君和闫静（2017）研究了日本偏远地区教师的倾斜待遇政策，日本出台了一系列有建设性的政策。日本为实施教师“定期流动制”政策采取了一系列措施，旨在确保政策的有效落实。为提升偏远地区教师的教学质量，日本推出了名为“不让一个教师掉队”的政策，并通过多方合作、综合施策来支持那些教学质量相对较差的教师群体。Miller（1991）等认为政府所提供的教育支出有利于地区教育的发展，增加学生的受教育机会，从而促进教育公平。他们同时提出在农村建立小规模学校（学生人数少是小规模学校的特点）作为一种教学组织的形式对教育的均衡发展起着至关重要的作用。Clune (1995)指出公共财政应该为公共教育提供充足的教育水平所需要的教学服务，这样才能使每一个学生都达到一种特定的教育结果。Monk (2007)也认为小规模学校同样是一种文化的存在。Walters, Robinson, & Lamber (2011)认为学校财政改革是促进教育机会平等的措施。总而言之，经过长期的探索，如今欧美等发达国家政府在教师资源的配置中都起着举足轻重的作用。

中国的研究成果

“义务教育教师资源配置”问题一直是学术界研究的热门话题，中国学者们对该问题的关注度非常高。中国学者们的研究主要集中在以下几个方面：一是对教育主管部门和学校自身政策及管理制度的关注；二是对学校的生源情况的研究；三是对学校的资金状况，包括教师工资待遇等方面的探讨。

首先，学者们对教育主管部门和学校自身的政策及管理制度进行了深入探讨。他们关注教师编制、聘任制度、激励机制等方面的政策，以及学校内部的管理模式和流程。通过研究这些方面，学者们试图找到一种能够实现教师资源合理配置的政策和管理模式，以提高教育质

量。如王鹏炜和司晓宏（2011）针对山西省农村教师学历层次偏低、专业技术职务水平偏低、老龄化现象突出、结构性缺编严重等问题，提出实行教师身份公务员化，以行政干预方式促进优秀师资向农村流动。杨相营（2021）针对本地教师资源配置存在的问题，提出实施教师岗位竞聘，推进“县管校聘”管理改革，优化教师资源配置。郭凯（2022）根据中国义务教育教师资源配置政策工具的历史变迁、基本特征与功能定位，提出政策工具的优化组合与功能定位，形成人性、协同、系统的教师资源配置政策工具箱、发挥自愿性政策工具的基础性功能、强化强制性政策工具的矫正功能和标准功能、加强混合性政策工具的引导功能。贺静霞和蒲蕊（2022）分析了义务教育教师资源配置模式变革，认为不仅应从配置目标、配置主体、配置手段等方面进行变革，还要在创建动力机制、创建协同联动机制、创新质量提升机制、创新共享机制、创新督查跟踪机制等方面进行改革，以彰显坚持核心与多元、高质量发展、人民至上、工具理性的显著特征，保障教师资源配置共治模式的有效运转。陈国华（2023）针对中国基础教育教师资源配置存在职能部门权责不清和缺乏统筹管理、“以县为主”的义务教育管理体制制约教师资源配置、教师资源配置中纵向府际事权与财权不对等、横向府际“多头管理”“交叉管理”等问题，提出厘清纵向横向府际权责避免多头管理和交叉管理、重塑纵向府际关系实现职权责统一、重塑横向府际关系建立横向多部门的联动平台和议事机制等教师资源配置对策。这些论述主要从教育行政部门的角度研究中小学教师资源的配置问题。

其次，学者们关注学校的生源情况对教师资源配置的影响。他们研究了不同地区、不同类型学校的生源情况及其特点，并分析了生源数量、质量和分布对教师资源配置的影响。研究结果表明，学校的生源情况与教师资源配置密切相关，因此需要根据学校生源情况合理分配教师资源。如张守金、赵静静和王立志（2019）根据山东省 16 市义务教育阶段教师资源的配置状况，分析结果和生师比的变化趋势，提出把山东省各地市中小学教育教师人力资源划分为三类进行教师资源配置，即第一类为青岛市；第二类为东部沿海较发达地区的潍坊市；第三类为西部相对欠发达地区的临沂市。张传萍（2011）根据湖北省普通小学教师处于超编状态，特别是农村小学教师超编严重，而现有的教师配置标准只关注了在校生数，忽视了农村小学普遍存在校点分散、班额偏小、年级和课程科目齐全等因素，提出以“班师比”和“分类班额”设计新的教师资源配置标准，从而保障农普通小学教学的正常运转。张晶晶（2021）根据山东省中小学生源分布密度，探究山东省教师人力资源配置局部空间自相关性，得出山东省教师人力资源配置表现为聚集分布特征，即中小学生密度大的地区，教师人力资源较为集中；中小学生密度小的地区，教师人力资源较为稀缺，根据生源调整教师资源配置。刘丽波（2021）以江西省为例，分析“双减”背景下教师资源如何优化配置，探讨江西省教师资源配置的资源供给、整体素质、生师配比、区域发展、未来需求等，提出提高编制使用效益、营造尊师重教的浓厚氛围和拴心留人的制度环境、推进教师教育振兴行动等未来教师资源配置的策略。孔炜莉和白文正（2022）提出依据宁夏居住证学龄人口来确定教师编制，定期调整教师编制总量和结构，以促进城乡义务教育事业发展，以解决学龄人口空间流动性与教师编制地域固定性之间的矛盾。这些论述主要从生源变化的角度研究中小学教师资源的配置问题。

第三，学者们关注学校的资金状况对教师资源配置的影响。他们研究了教育经费投入、教师工资待遇等方面的问题，探讨了这些因素对教师资源配置的影响。研究结果表明，充足的教育经费和合理的教师工资待遇是实现教师资源合理配置的重要保障。如王倩（2011）针对我国义务教育教师资源配置存在数量和质量分布不均、教师工资待遇地区性差异大、教师资源流向结构性失衡、农村优秀教师配置失衡等问题，提出推动学校人力资源开发、提高教师工作业绩、促进教师岗位流动等对策。这些论述主要从经费投入的角度研究中小学教师资源的配置问题。

学术界关于中小学教师资源配置的研究成果，无论是理论成果、经验、方法、措施、路径与模式，还是范式、案例，对 G 省义务教育都有重要的借鉴作用，

关于“G 省义务教育学校教师资源配置”问题的研究也并不多见，均聚焦于研究 G 省某个县的农村小学师资配置问题，而并未涉及到从省（区）层面整体研究 G 省义务教育学校教师资源配置问题。其中李海宁（2014）针对 G 省 M 县义务教育阶段教师资源配置存在着数量不合理、质量参差不齐、继续教育机会不均衡、城乡学校生源差异大等问题，提出：提高农村教师的收入水平、缩短城乡教师的收入差距，加大财政投入、改善教师住房和教学环境，加快县域交通建设步伐、解决农村落后交通面貌，设立教师继续教育专项基金、提升农村教师教学水平和素质，加快新农村建设、不断完善农村公共服务体系等等对策。郑容林（2016）针对 G 省 LCH 县农村小学师资配置存在管理方式、管理理论使用不当的问题，提出构建教师配备标准、加强编制管理、引入市场机制等对策。黄凯宁（2017）针对 G 省 N 市 M 县存在义务教育资源配置不均衡、存在教育资源闲置和浪费现象，农村义务教育教师队伍紧缺学科（英语、音乐、美术、体育）教师数量不足，教师职称、岗位结构设置不合理，教师文化、专业、年龄结构尚需优化等问题，提出完善教育资源供给机制、加大教育资金投入，优化教师队伍建设，切实做好寄宿学校的管理工作等对策。赖清萍（2019）根据 2019 年 G 省招聘中小学教师有 2749 个岗位无人报考,6086 个岗位达不到 1:3 的开考比例的传言，引导人们理性认识教师职业。龙冠丞（2021）以 G 省 R 县为例分析师生比、学历职称、培训、专业对口度、学科结构、年龄结构、教龄结构、工资收入、工作满意度等方面的城乡对比，提出完善乡村师资配置规划、强化乡村师资配置补偿力度、健全乡村师资保障体系等措施。这些论述主要是从县级层面的角度研究中小学教师资源的配置问题。

文献述评

欧美等国家学者对义务教育学校教师资源配置问题进行了深入系统的研究，取得了丰富的成果，对中国提供了重要的理论参考依据。在财政投入方面，一些国家采取了有效的措施，提高了教育领域的资金支持，为教师资源的合理配置提供了保障。此外，他们还注重教师的职业培训，通过不断提升教师的专业能力和素质，改善教育质量。然而，尽管这些做法具有借鉴意义，我们必须认识到中国的具体国情十分复杂，而且与欧美国家的教育理念并不完全相似。因此，不能简单地将国外经验完全套用于中国的教师资源配置。相反，我们需要审时度势，根据中国特色和实际情况，借鉴国外经验的同时，必须结合中国的具体国情，制定适合本国发展的教师资源配置策略。只有取其精华去其糟粕，才能更好地满足我国义务教育教师资源合理化配置的需求。

中国学者对义务教育学校教师资源配置问题的研究已经有了许多成果，中国学者针对教师资源配置重要性的研究、教师资源配置问题的对策研究等已有大量成果，然而对于对 G 省地区的具体研究少之甚少，研究成果并不完全适合 G 省，要么针对性不强，要么不够具体，缺乏操作性，不能生搬硬套。G 省有自己的地区特色和特殊情况，在未来的研究中，需要进一步加强对特定区域的研究，本文通过建立在前人研究成果基础上的实证研究，针对 G 省具体问题进行研究，对 G 省地区义务教育学校教师资源配置问题进行深入探索，提出本地化的行之有效的政策和措施，以促进义务教育学校教师资源优化配置，构建 G 省高水平的义务教育学校教师队伍，形成高质量的基础教育体系。

研究方法

本文是在搜索、研读大量文献和实践经验材料的基础上，采用文献研究法、问卷调查法、统计分析法开展研究，通过整理、统计、归纳、分析、研判、检验，得出本文的研究成果。

文献研究法

大量阅读中小学教师资源配置的学术论文、政府部门发布的统计数据、国家及 G 省教育政策、法律文件等文献，获得理论与数据支持，形成本研究所涉及的概念、理论及模型。

问卷调查法

参考相关专家的文献，建立理论模型，提出研究假设，设计问卷调查。利用预调研数据对量表设计进行测量，检验合理性及信度效度，最终设计出问卷，并通过问卷网调研平台、教师微信工作群等方式发放网络问卷调查，回收整理有效问卷，得出最终数据。

统计分析法

本文利用 SPSS 分析软件对调查数据进行信度与效度检验及结构方程模型检验，以验证研究假设，得出研究模型和研究结果。

研究结果

概念模型

在前期文献研究的基础上，本文认为会对中小学教师人力资源配置产生影响的因素主要有 3 项，一是各级教育主管部门及学校自身的政策及管理制度，二是学校的生源情况，三是学校的资金状况包括教师工资待遇。

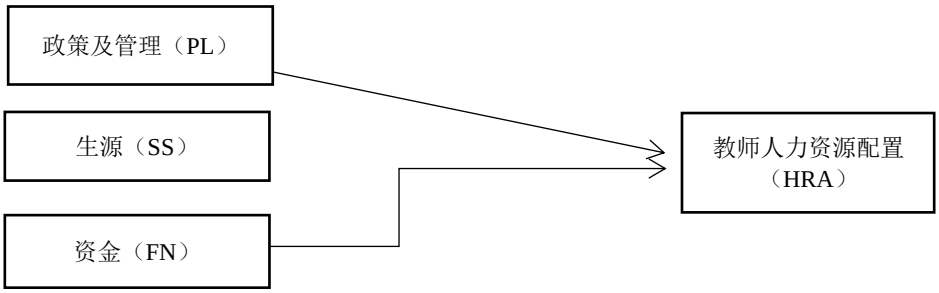


图 1: 概念模型

研究假设

第一，教育管理会影响到中小学教师人力资源配置。包括学校业务主管部门的政策制度，学校自身的管理制度与机制等。根据 G 省所在国的义务教育法，G 省各县教育行政部门、各义务教育阶段学校都有相应的教师工作安排的自主权，比如安排教师做教学工作或者非教学工作，安排教师承担的课时数、工作量等，基于此，本文提出以下假设： H1:政策及管理会影响中小学教师人力资源配置。

第二，生源变化及结构会影响到中小学教师人力资源配置。根据 G 省所在国的义务教育法，G 省制定了义务教育阶段学校师生比配备标准，基于此，本文提出以下假设： H2:生源会影响中小学教师人力资源配置 。

第三，资金状况，包括学校的经费状况及教师的工资收入情况，会影响中小学教师人力资源配置。根据 G 省所在国的义务教育法，G 省的义务教育的实施是省级统筹、以县为主的管理体制，G 省省级财政的支持对各县义务教育阶段学校教师配备有较大影响。基于此，本文提出以下假设：H3:资金会影响中小学教师人力资源配置。

样本选取

本文按照省会城市直管学校、设区市直管学校、县（县级市）、城区直管学校、乡镇基层学校 4 个区划来选取调查样本校，以“政策、生源、资金、人力资源配置情况”为指标，通过匿名网络问卷形式展开调查，调查对象是 G 省义务教育阶段部分中小学校，由教师们负责填报。根据 G 省 2023 年统计年鉴的数据，截止到 2022 年 12 月，G 省共有初中和小学 9694 所。本次调查共收回 1250 分问卷，其中有效问卷 1220 份。有效问卷中涉及的学校：小学 760 所，初级中学 460 所。

表 1: 调查样本情况表（N=1220）

在校生人数	样本数	比例	学校教师数量	样本数	比例	学校所属区域	样本数	比例
100人以下	797	65.33%	100人以下	797	65.33%	省会城市直管学校	17	1.39%
100-150人	272	22.30%	100-150人	272	22.30%	设区市直管学校	122	10%
151-200人	83	6.80%	151-200人	83	6.80%	县（县级市）、城区直管学校	452	37.05%
201人及以上	68	5.57%	201人及以上	68	5.57%	乡镇基层学校	629	51.56%

量表设计

为确保问卷的信度与效度，问卷设计参考了以往学者的相关研究成果，本文将变量确定为 4 个，包括政策及管理（PL）、生源（SS）、资金（FN）、和教师人力资源配置（HRA），其中前 3 个变量是自变量，最后 1 个变量是因变量。围绕这 4 个变量，本研究设计了涵盖 14 个问题的调查问卷，采取 5 级李克特评分量表，其中“1”为完全不同意，“5”为完全同意。

表 2: 变量来源

序号	变量	参考来源
1	政策与管理（PL）	郭凯，贺静霞、蒲蕊（2022）
2	生源（SS）	张守金、 赵静静、 王立志（2019）；张晶晶（2021）
3	资金（FN）	……王倩（2011）
4	人力资源配置（HRA）	Clune.W.H.（1995）；Monk David H（2007）；Pamela Bamhouse Walters 和 Jean C.Robinson（2011）

表 3: 测量量表

测量变量	题项数目	题项
政策与管理（PL）	3	省级教育主管部门的政策及管理能够较好促进学校教师人力资源配置优化 市级（县级）教育主管部门的政策及管理能够较好促进学校教师人力资源配置优化 学校自身的管理制度能够较好促进学校教师人力资源配置优化
生源(SS)	2	学校生师比较为合理 学校生师比能够满足未来五年生源发展趋势
资金(FN)	4	上级部门拨款能满足学校日常运转需要 学校各类收入能满足日常运转需要 学校各项工作的开展都能得到足够的资金支持 教师薪酬水平与其他行业相比在当地具有竞争力
教师人力资源配置(HRA)	5	学校教师人力资源在数量配置上是充足的 学校教师人力资源配置在性别结构上是合理的 学校教师人力资源配置在学历结构上是合理的 学校教师人力资源配置在职称结构上是合理的 学校教师人力资源配置在年龄结构上是合理的

测量量表信度与效度检验。

信度检验。信度是指问卷题项对变量测量的一致性、可靠性及稳定性，信度分析获得的结果能够说明测量量表中各个题项变量及全部题项答案的一致性程度，从而验证量表测量问项设计是否合理。本文采用 Cronbach'sα 值作为量表信度的评价指标。如表 4 所示，本研究问卷采集数据经 SPSS 进行可靠性分析后，α 值达到了 0.958，可信度非常高。

表 4: 可靠性统计表

Cronbach's Alpha	基于标准化项的 Cronbachs Alpha	项数
0.958	0.958	14

从表 4 来看，Alpha 系数达到了 0.958，>0.9,说明量表的数据信度非常高。

效度检验。效度是指量表测量结果的有效性，体现的是量表测量的结果反映的变量真实变动情况的程度。常用的效度评价指标包括内容效度、结构效度与区别效度三项。

内容效度。本研究变量的确定及题项设计参考了中外相关文献研究的结果，并结合 G 省中小学教师人力资源配置相关情况及具体情境进行了表述上的调整与优化，量表开发过程邀请专家小组开展评估并进行了修改。正式收集问卷之前，还先通过小范围预调研对初始量表的内容进行了修订，形成适用于本研究的量表，因此具有较好的内容效度。

结构效度。

表 5: 结构效度

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
FN	0.925690082	0.926622882	0.947394039	0.818385257
HRA	0.925038885	0.927499999	0.943544748	0.769904203
PL	0.93254221	0.932839131	0.957042736	0.881352174
SS	0.918667868	0.918732728	0.960922132	0.924783573

从表 5 可见，CR>0.7,收敛效度每个潜变量的平均萃取方差（AVE）均>0.5,可以判断测量量表的收敛效度达到可接受值，说明问卷中针对各变量设计的问题均聚焦于相对应的变量。

区别效度。

表 6: 区别效度Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix

	FN	HRA	PL	SS
FN				
HRA	0.834786115			
PL	0.674527965	0.677087929		
SS	0.783528507	0.777227443	0.743982186	

从表 6 可见，各个潜变量的 HTMT 值均小于 0.85，说明各变量之间具有较好的区分度，研究设定的各自变量之间确实存在差异性。

结构方程模型检验

依据统计学和结构方程模型相关知识，拟从假设模型拟合度、各假设路径系数、T 值及 P 值来判断检验研究假设是否成立及各变量间相互影响情况。在对主要路径进行分析检验前，通过在 SmartPLS 中构建结构方程模型，对数据与概念模型的匹配程度进行检验。

表 7: 模型检验（Model fit）

维度	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.038830055	0.038830055
d_ULS	0.158316185	0.158316185
d_G	0.188854719	0.188854719
Chi-square	1462.646499	1462.646499
NFI	0.912476912	0.912476912

从表 7 可见，SRMR<0.08,d_G<0.95,因此，本研究建构的分析模拟具有较好的拟合度。

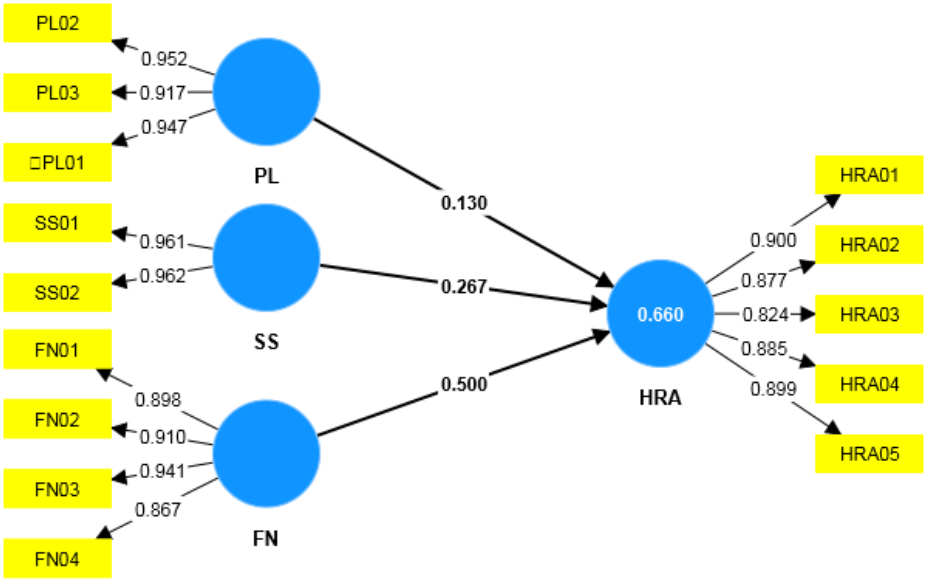


图 1: 经过 Smart PLS 建构后的概念模型

假设检验

表 8: 假设检验

假设	路径	Path coefficients	T statistics (|O/STDEV|)	P values	LL	UL	假设支持情况
H1	PL -> HRA	0.130	4.391	0.000	0.073	0.189	支持
H2	SS -> HRA	0.267	6.864	0.000	0.190	0.343	支持
H3	FN -> HRA	0.500	14.200	0.000	0.430	0.568	支持

从表 8 可见，三个假设的 T 值都大于 1.96，P 值均小于 0.05，置信区间不包括 0，因此，三个假设均成立，即政策及管理、生源和资金均会对中小学教师人力资源配置情况产生影响。且从路径系数看来，产生的都是正向影响。

讨论

本文主要围绕“政策、生源、资金、人力资源配置”四项指标，设计模型和调查量表，测量量表信度与效度检验，判断合理性，检验信度和效度，找出差异性，提出影响中小学教师人力资源配置的相关假设，设计调查问卷开展调研，收集相关数据；通过统计分析软件对 1220 份教师有效问卷进行统计分析，得出以下结论：政策与管理、生源变化、资金投入都会严重影响 G 省义务教育阶段中小学教师人力资源配置，解决政策与管理、生源变化和资金投入问题，可以极大地促进中小学教师人力资源配置优化。

总结与建议

教师是“教育发展的第一资源”，要完成十四五规划国家和 G 省确定的基础教育发展目标，为人民群众提供高质量的教育，满足人民群众接受优质教育的诉求，就要针对 G 省义务

教育学校教师资人力源配置的具体问题，探求符合 G 省地方特色的行之有效的义务教育学校教师队伍发展策略。

政策与管理方面

改进教育行政部门的政策与管理，完善学校自身的管理制度。理清教师工作职责，让教师能够真正务“正业”。细化各方在教育领域的职责、权力与义务。确实落实国家义务教育法规定的学校、教师、学生、政府、家庭、社区、社会甚至企业在义务教育中的权利与义务，区分学校教育、家庭教育和社会教育责任，各司其责。通过立法，维护教师教育权、惩戒权，树立教师的权威和社会地位。加大舆论宣传，营造尊师重教的社会氛围。

在教师配置数量和结构方面

扩大教师队伍，配足配齐教师。按照国家统一规定的编制标准，即中华人民共和国中央机构编制委员会办公室、教育部和财政部于 2014 年联合发布了《关于统一城乡中小学教职工编制标准的通知》（中央编办发〔2014〕72 号）规定“将县镇、农村中小学教职工编制标准统一到城市标准，即高中教职工与学生比为 1：12.5、初中为 1：13.5、小学为 1：19。”。同样地，这三个部门在 2001 年还发布了《关于制定中小学教职工编制标准意见的通知》（国办发〔2001〕74 号），并在文件中要求 G 省要足额配备义务教育学校教师，解决教师队伍总量不足、结构性缺员的问题。按照国家非专任教师占教职工总数的比例“高中一般不超过 13%，初中一般不超过 12%，小学一般不超过 6%”的标准，配备非专任教师，减轻专任教师工作量。按照国家 5‰的比例标准，评选、聘任正高级教师。设立农村学校、民族地区学校、边境地区学校、偏远地区学校“高级教师”和“正高级教师”岗位，消除义务教育学校教师职称晋升通道梗阻的问题。优化现有教师队伍结构，制定差异性的岗位设置结构标准，实现县域内师资水平大致均衡。

在资金投入方面

提高教师待遇和社会地位，吸引优秀人才从教。大幅度提高义务教育学校教师的工资福利待遇，让教师真正成为人们羡慕、崇尚的职业。设立省级义务教育教师薪金专户，根据省内同级公务员的工资及福利待遇标准，由省级财政统一发放全省义务教育学校教师的工资及福利待遇，实行年薪制。出台教师带薪脱产的教育政策，提高教师队伍的专业水平。

在减轻教师工作量方面

学校后勤工作社会化服务，减轻学校工作负担。根据学生年龄特点，将学校一些服务性质的工作纳入劳动课程，用以培养学生的劳动品质。学校的卫生、食堂、超市、苗圃、校园美化等等都可以成为学生劳动基地，组建学生劳动项目小组，通过劳动课由学生完成，以减轻专任教师的后勤保障工作负担。构建以政府为主导、社会各界参与的学校教育服务体系。以县域为单位，成立学校教育服务中心，通过政府购买服务的方式，将学校的非教学类服务性事务剥离，交由可靠第三方承办，包括财务管理、学生饭堂、学生宿舍管理、学校交通（含接送学生）、校园校舍维护、教学设施设备维修等服务性事务，都教给学校教育服务中心承担，政府定期联合工商、卫生、防疫等各部门，对学校教育服务中心进行检查、监督，确保服务质量和师生安全。

参考文献

中华人民共和国. (2006). 中华人民共和国义务教育法 (2006 修订版). 中华人民共和国全国人民代表大会常务委员会. from 全国人民代表大会网站：

中华人民共和国中央机构编制委员会办公室, 中华人民共和国教育部, & 中华人民共和国财政部. (2001). 关于制定中小学教职工编制标准意见的通知 (国办发〔2001〕74 号). Retrieved January 30, 2024, from 中华人民共和国教育部网站:

中华人民共和国中央机构编制委员会办公室, 中华人民共和国教育部, & 中华人民共和国财政部. (2014). 关于统一城乡中小学教职工编制标准的通知 (中央编办发〔2014〕72 号). Retrieved January 30, 2024, from 中华人民共和国教育部网站:

刘丽波. (2021). “双减”背景下教师资源如何优化配置——以江西省为例. *中国统计*,（12）74-76.

孔炜莉, 白文正. (2022). 城乡教师资源配置的现实困境与改革思路——以宁夏中小学教师为例. *宁夏师范学院学报*, (11), 92-93.

张传萍. (2011). 普通小学教师资源配置标准研究——以湖北省为例. *教育与经济*, , (01)， 11-15.

张守金, 赵静静, 和王立志. (2019). 山东省中小学教育教师人力资源配置研究. *教育现代化*, , (04), 117-119.

张晶晶. (2021). 山东省中小学教师人力资源局部空间自相关分析. *就业与保障*, (02)， 159-160.

李海宁. (2014). 义务教育阶段教师资源均衡配置的经济因素分析——以 G 省 M 县为例. *经济研究导刊*, (10), 269-270.

杨相营. (2021). 推进“县管校聘”管理改革优化教师资源配置. *河南教育教师教育*, (05), 15-17.

王倩. (2011). 义务教育绩效工资对教师资源配置的影响研究 (Master's thesis). *G 省师范大学*,（10）， 59–63.

王鹏炜, 司晓宏. (2011). 城乡教育一体化进程中的教师资源配置研究——以陕西省为例. *陕西师范大学学报(哲学社会科学版)*, (1), 156-161.

科恩•埃尔查南，盖斯克•特雷•G.著；范元伟译. (2009). 教育经济学. 上海：格致出版社.

贺静霞, 蒲蕊. (2022). 走向共治的义务教育教师资源配置模式变革. *教育学术月刊*,(09), 41-47.

赖清萍. (2019). 请理性看待教师这一职业. *G 省教育*,（05）1.

郑容林. (2016). G 省农村小学教师资源配置的公共政策研究——以 G 省 LC 县为例 [硕士论文]. G 省大学. (41-48).

郭凯. (2022). 我国义务教育教师资源配置政策工具的历史变迁、基本特征与功能定位. *华南师范大学学报（社会科学版）*,（05）,82-91.

陈君, 闫静. (2017). 日本偏僻地区教师倾斜待遇政策探析. *比较教育研究*, *39*(6), 58-63.

陈国华. (2023). 基础教育教师资源配置路径优化研究：基于府际关系的视角. *中国教育学刊*, *44*(1), 65-69.

黄凯宁. (2017). 少数民族山区县推进义务教育发展问题探索——以 G 省 N 市 M 县为例. *G 省教育科学*,(11),19-220.

龙冠丞. (2021). 乡村教师资源配置优化策略研究——以 R 县为例 [博士论文, 86–93]. NN 师范大学.

Buckler, A. (2011). Reconsidering the evidence base, considering the rural: Aiming for a better understanding of the education and training needs of Sub-Saharan African teachers. *International Journal of Educational Development*, *31*(3), 244–250.

Burke, E. T. A., et al. (2001). The influence of district characteristics on intra-district resource allocations. *Journal of Education Finance*, *26*, 259–280.

Burke, S., & Sarah, S. (1999). An analysis of resource inequality at the state, district, and school levels. *Journal of Education Finance*, *24*(4), 435-458.

Clune, W. H. (1995). Accelerated education as a remedy for high-poverty schools. *University of Michigan Journal of Law Reform*, *28*(3), 7.

Hadderman, M. (1999). Equity and adequacy in educational finance. *ERIC Digest, (129)*, 34–41.

Jiménez-Castellanos, O. (2010). Relationship between educational resources and school achievement: A mixed method intra-district analysis. *The Urban Review*, *42*(4), 351–371.

Miller, B. A. (1991). A review of the qualitative research on multigrade education. *Journal of Research in Rural Education*, *7*(2), 12-14.

Monk, D. H. (2007). Recruiting and retaining high-quality teachers in rural areas. *The Future of Children*, *1*(1), 155-174.

United States Department of Education. (2011). *Administration's Plan for Teacher E-education Reform and Improvement* [M].

Walters, P. B., Robinson, J., & Lamber, A. (2011, Fall). In search of equality in school finance reform. *Dissent*, 28-33.

中小餐饮企业市场营销策略优化研究——铜仁 HC 餐饮公司为例
THE MARKETING STRATEGY OPTIMIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED CATERING ENTERPRISES-TONGREN HC CATERING COMPANY AS AN EXAMPLE

李政阳 [1*]，彭兆祺 [2]，许晓波 [3]
Zhengyang Li[1*], Zhaoqi Peng[2], and Xiaobo Xu[3]

[1,2,3] 泰国正大管理学院中国研究生院
[1,2,3]Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand
[*]**Corresponding Author, E-mail:** 532061931@qq.com

摘要

伴随着经济社会的发展，餐饮行业近年来也保持着快速增长的发展势头，消费者面临着众多的餐饮选择，餐饮企业的竞争也更加激烈。HC 餐饮公司作为众多中小餐饮企业中的一员，既面临着巨大的行业机遇，同时也面对各种各样的风险和挑战，其采取的传统市场营销模式也越来越难以适应互联网时代下的市场环境。为了在日益激烈的市场竞争中实现生存与发展，公司必须进行针对性的市场营销策略优化。

本文通过对 HC 餐饮公司营销现状和存在问题的深入分析，运用相关的市场营销理论，并通过问卷调查法找到公司所存在的问题，进而为公司的市场营销改进提供针对性策略，比如加强核心菜品的研发、合理调控菜品价格、适当增加优惠活动、提升外卖服务水平、开拓线上营销渠道、提升餐厅服务水平等，以推动餐厅实现可持续发展。本文的研究着眼于中小餐饮企业的市场营销状况，以 HC 餐饮公司作为例子开展实证研究，能够为同类型的中小餐饮企业结合自身实际开展营销策略优化工作提供有益参考。

关键词： 营销策略 中小餐饮企业 优化

Abstract

In recent years, with the development of economy and society, the catering industry has maintained a momentum of rapid growth. Consumers are faced with a large number of catering options, and the competition between catering enterprises is more intense. As a small and medium-sized catering enterprise, HC Catering Company is faced with great opportunities in the industry as well as various risks and challenges. Its traditional marketing model is increasingly difficult to adapt to the market environment of the Internet era. In order to survive and develop in the increasingly fierce market competition, enterprises must optimize targeted marketing strategies.

This article through to the HC catering company marketing present situation and existing problems of in-depth analysis of the related marketing theory, And use questionnaire survey method to find out the problems existing in the company marketing improvement to provide targeted strategy for the company. For example, strengthen dish research and development, reasonable control of dish prices, appropriate increase of preferential activities, improve the level of takeout service, develop online marketing channels, improve the service level and other measures. This paper focuses on the marketing situation of small and medium-sized catering enterprises and takes HC Catering Company as an

example to carry out empirical research. This research can provide useful reference for the same type of enterprises to carry out marketing strategy optimization.

Keywords: Marketing Strategy, Small and Medium-Sized Catering Enterprises, Optimization

引言

HC 餐饮公司是一家成立 20 年的经营中式传统餐饮的中小型餐饮企业，多年来持续深耕本地市场，树立了一定的口碑，曾经在本地餐饮市场中表现突出。随着时代的发展，餐饮业出现了许多崭新的变化，餐饮企业面临着更多的挑战。HC 餐饮公司成立于 2000 年，作为当地一家经营多年的中式传统餐饮中小企业，在行业内树立了较好的口碑，形成了一定的影响力，且是当地的中餐的龙头企业，然而在互联网时代冲击下，对新环境的适应不够及时，虽然坚守诚信经营、热情待客的理念，数十年提供优质产品和热情服务，但营销策略的更新与调整明显滞后，导致其在产品、价格、渠道、促销、人员、过程和有形展示等方面不同程度上存在不足，如菜品未进行系统梳理、价格成本居高不下、线上手段运用不足，宣传推广缺乏新意等，仍有较大的优化空间。本文结合新时代大背景和 HC 餐饮公司的经营现状，运用市场营销理论，分析研究 HC 餐饮公司营销现状及存在问题，进一步帮助该公司明确接下来的营销策略，对该公司盈利能力的提升以及未来的长远发展均具备现实的、可操作性的参考意义。本文的研究对于同样处于转型升级探索阶段的中小餐饮企业，也有一定的借鉴意义。

研究意义

本研究将理论与实际进行紧密结合，以 STP 分析、及 7Ps 营销理论等市场营销有关理论为基础，结合 HC 餐饮公司所处的行业营销环境进行研究，分析公司的市场营销现状和存在的短板不足，为优化公司的市场营销理念，提升市场占有率。同时，能够丰富当前关于中小型餐饮企业市场营销的理论。

从实践的角度出发，本文通过对餐饮行业市场营销有关经验的借鉴，深入研究了中小餐饮企业市场营销策略实施中存在的不足，并就具体实践中存在的突出问题提出针对性改进思路和措施。这些内容有利于提升餐饮企业市场营销实施水平和发展竞争力，同时也为其他类似的中小餐饮企业的发展提供有益参考，促进餐饮行业市场健康发展。

研究目的

本研究的目的是以探索中小餐饮企业如何通过技术创新、提升服务质量来有效应对当前的市场挑战。

分析 HC 餐饮公司现有的营销策略问题。

应用 7PS 理论优化 HC 餐饮公司营销策略。

文献综述

市场营销理论

7PS 理论

中小餐饮企业属于服务行业，具有服务行业的特征。7Ps 理论相比 4Ps 理论增加了服务方面的元素，在分析服务行业的企业时具有更强的针对性。因此论文采用该理论能够更加具体、全面地对研究对象进行研究。1981 年，布姆斯（Booms）和比特纳（Bitner）创造性地提

出在原有 4Ps 理论的基础上增加 3 个具有服务性质的“P”，形成了著名的 7Ps 理论。即在原来即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、推广（Promotion）这 4 个“P”的基础上，加入了人（ People）、过程（Process）、有形展示（Physical evidence）这 3 个“P”，形成了更加完善、全面的“7Ps”理论。产品（Product）：指的是在市场中销售或流通的，能被消费者所使用的企业提供的货物或服务的总称。产品希望在日益激烈的市场竞争中立足于发展，就必须重视产品的质量、功能、外形、样式、品牌、装饰等一系列因素。

7Ps 理论更加强调员工的参与对于企业营销活动的重要影响， 更加聚焦为消费者提供服务时的全程管理。基于 7Ps 营销理论，本文在分析 HC 餐饮公司营销现状时将从以上七个方面进行分析，这样能够对餐饮公司的营销现状进行更为精准的判断，继而为提出针对性的改善措施奠定基础。

STP 理论

运用 STP 理论辅助餐饮公司进行市场营销决策，通过市场细分、目标市场选择和市场定位等研究步骤，可以为科学合理地提出市场营销策略改进奠定基础。来自美国的营销学专家温德尔·史密斯在 1956 年最早提出了市场细分这一概念，后来，该理论呗美国营销学家菲利浦·科特勒进行更加深入的研究和阐述，逐步形成了较为成型的 STP 理论。理论包括市场细分（Segmentation）、市场目标（Targeting）和市场定位（Positioning）。市场细分理论三个内容具有严密的逻辑，企业根据自身研判情况，在市场细分的基础上，选择适合自己的目标市场，最终在目标市场中找到确定的位置

中小餐饮企业概念

中小餐饮企业的特点是组织架构简洁、管理层次不多、决策效率高，这是这类企业相比起大型餐饮企业具有的明显优势。但也具有非常明显的劣势，比如服务水平普遍较低服务意识不足、服务水平较低、服务质量较差等问题在相当多的中小餐饮企业中依然普遍存在，这也是制约众多中小餐饮企业发展壮大的重要因素，有的企业由于忽视服务问题，甚至逐步趋于衰落。抗风险能力较弱。新冠肺炎疫情来袭，各行各业面临严峻的考验，餐饮行业受到的冲击更加严重，尤其是相当多的中小型餐饮企业，一方面缺乏大量现金流的支撑，另一方面仍需负担门店租金、员工工资等多项支出，随着收入来源的突然巨减，受到的打击更加沉重。餐饮行业稳中向好的趋势没有改变，行业仍处于蓬勃发展阶段，即便受到新冠疫情影响，政府在产业政策上予以有力支持，消费者对美好生活的追求没有改变，业界普遍对餐饮行业依然保持强烈信心。中小餐饮企业作为餐饮行业重要的市场主体，其发展也面临着新的机遇与挑战。品牌的重要性愈发凸显，中小企业逐渐意识到品牌是企业一项重要的无形资产，能够减少顾客产品与服务甄别的交易成本，让消费者产生认同感，从而增加消费者粘性。互联网的运用愈发深入，餐饮店的经营模式比较多样化，比较常见的方式有堂食、外带、外卖这三种，目前外卖平台相对成熟，进驻外卖平台具有较高的可行性。利用互联网进行运营与营销，锁定老客户，开拓外卖服务，适应现代消费者快节奏的就餐需求。此外还可以让餐饮企业的整体水平尽可能提升，增强自身在餐饮行业的竞争力。韩伟（2020）剖析了现代中小型餐饮企业市场营销与传播策划工作中存在的问题，提出要树立传播策略化理念，通过运作传播策划方案来扬长避短，提升中小餐饮企业的发展质效。吕倩（2021）指出要利用现代网络手段和新兴媒体，更好地把握互联网信息传播规律，进一步加强对餐饮品牌的宣传，为公司转型升级创造良好的舆论环境。

关于餐饮企业市场营销的研究

关于餐饮企业市场营销影响因素方面的研究，主要包括价格策略、产品品质、顾客体验、渠道建设等方面内容，可以为研究餐饮企业市场营销的现状和存在问题提供必要的分析框架。餐饮企业必须尊重并满足顾客个性化、多样化的需求，才能实现长久健康的经营。另外，仅仅依赖广告等外部营销是难以实现经营目标的，餐饮企业需要对客户口碑营销等新的市场营销模式予以应有的重视，并结合实际针对自身现有的营销模式进行持续完善，不断扩大消费者群体规模和范围。餐饮企业生产的产品具有特殊性，因此餐饮企业在未来发展过程中应当以产品营销为主开展工作。。Meyer(2006)指出，消费者获得餐饮企业提供的服务不应当仅停留在菜品和就餐环境上，更应重点提供给消费者高质量的就餐感受和体验等，这个新的切入点对餐饮企业十分重要，也是整个行业营销理论新的尝试和突破。Bakar（2017）另辟蹊径，选择了293 家餐饮企业实地调研，调查显示产品的品质与价格对生产的产品起着重要的影响。企业需要在市场营销过程中，把控产品的质量，进行适当的促销，实现产品销量的提升，提高自身的竞争力。Cohen(2017)强调，作为餐饮企业的新切入点，必须更加关注消费服务中优质就餐体验和感受的提供，这是对餐饮企业营销理论的新发展。Setiobowo（2018）提出企业应注重与顾客之间的沟通，发掘他们内心的渴望，站在顾客体验的角度，去审视自己的产品和服务，以顾客的真实感受为准，去建立体验式服务。Sirgy(2018)指出企业要获得更好发展、实现更多的利润，必须高度重视建立各种行之有效的渠道建设，提升服务质量。综上所述，国外学者在对餐饮企业市场营销影响因素的研究中，对企业的服务营销和顾客的消费体验予以较多的关注，彰显了服务在市场营销中的重要作用。。Mohsin（2005）社会宣传和良好形象建构对促进餐厅的营销水平提升具有重要的作用和价值，因此广大餐饮企业应该积极采取相应的营销策略和手段。Fogarty（2010）强调餐厅的多元化经营和特色经营可以提高顾客认可度，进而提升盈利水平；Min（2013）指出，就餐需求是人们到餐厅就餐的重要需求，但并不是唯一需求，此外，还包括社交需求等众多的需求。Heins（2017）指出，打造科学合理的产品体系是开展好市场营销活动的重要前提，要让餐饮产品的口味能够迎合不同目标消费者群体的差异化需求。。如果产品过于单一，既会对限制企业的目标市场的开拓，也难以有效满足目标消费者的需求。Mark（2017）认为，本地化营销是任何企业在制定市场营销策略的过程中必不可少的重要考虑因素，企业可以根据需要制定不同的营销方案，但是本地化营销能够通过吸引那些接近企业提供服务的潜在顾客，保证企业在一定的辐射范围内锁定大量的目标消费者，以此来保证顾客流量。Sulistiyo and Jason（2018）利用互联网等电子通讯设备进行的口碑营销研究，是在通讯设备的支持下，利用口传口的特性进行的一种新型营销方式。Dawson（2020）指出企业需要根据市场经营环境的变化不断进行改变和适应，以提高企业自身抗风险能力，使企业在激烈的市场竞争中谋求生存和发展，餐饮企业必须注重抵御风险，才能实现成功转型，树立优质品牌。从营销的战略方向、方式方法、实现手段等不同维度提出了营销策略的实施路径，为本文研究中小餐饮企业市场营销策略优化提供了丰富的理论参考

关于中国餐饮企业市场营销的研究

关于市场营销发展趋势的研究可以为餐饮企业准确研判营销环境奠定基础。陈守冲（2012）指出，面对消费者消费观念的转变，提高服务水平成为当前餐饮业建构市场竞争力的重要因素和关键环节。因此，餐饮业必须要正视实际，积极面对挑战，通过各种措施和手段的应用，提升自身服务水平。房森（2020）指出伴随着不断发展的现代信息技术，商业模式发生了很大变化，对于餐饮行业而言，在当前的互联网经济背景下，互联网发展下的电子商务模式成为了餐饮经营新的发展方向。关于营销策略运用的研究可以为餐饮企业采取的营销优化策略提

供必要参考。史振民（2016）主要研究了信息管理在餐饮业中的价值和作用，同时提出强化餐饮业信息化管理的具体思路和路径。杨奎和杨贵红（2017）将体验营销作为重点研究对象，通过对餐饮行业发展状况的分析，从消费者体验感、消费者满意度和消费者忠诚度等方面就行了深入探讨，为体验式营销的实施给出了意见和建议。王慧（2015）认为餐饮企业在 O2O 模式下如何采取营销策略,使得线上和线下的营销实现良性循环的共赢局面,已成为如今餐饮营销过程中的关键。石茗柯（2020）在研究中指出“抖音”“快手”等短视频领域的现象级产品具有强大的流量吸引力与独特的平台优势，是餐饮品牌发展壮大的重要营销土壤。综上所述，学者在研究餐饮企业营销策略运用时，在运用信息化网络手段和体验式营销等方面下了较大功夫，对餐饮企业实施营销策略提供了理论上的借鉴。

研究方法

调查说明

本次问卷调查的研究对象选取在 HC 餐厅就餐的消费者和餐厅所在城市居民及风景旅游区的游客作为调查对象，为了不打扰消费者的正常就餐，主要选择消费者在等候就餐以及结账等场景派发问卷。此外，通过简要的沟通确保被调查者正确理解问卷的具体内容，打消疑虑，以最真实的想法填写问卷。三是问卷发放的过程管理。本次调查问卷以现场扫码填写为主，同时派发少量的纸质问卷方便年纪较大的消费者填写，问卷在现场交回，流通周期短。通过沟通、派发、填写、交回的闭环工作方式，尽可能降低填卷者在理解上存在主观偏差的概率。

问卷回收情况

问卷派发时间从 2023 年 7 月下旬持续到 8 月下旬，历时一个月，考虑到消费者填写意愿，尽可能减少对消费者就餐过程的打扰，问卷总共发放 410 份，被调查者扫码领取问卷，当场回收，共回收 410 份问卷，对不符合要求的剔除，剩下有效问卷有 311 份，有效率为 75.85%。无效原因：通过第 5 题判定被调查者未在餐厅消费过，数据不具有参考性，该类问卷有 95 份；其他无效问卷主要是答题时间过短、同一答题者不同题目的答案选项重复性过高，未能体现答题者的思考。

研究的方法

文献分析法

研究采用文献分析法通过大量查阅资料，搜集有关信息，深入总结和分析餐饮业市场营销相关的理论和实践经验。以此为基础，深入分析新的市场环境、信息环境、消费新文化下对 HC 餐饮公司现行的营销模式进行剖析和研究。

问卷调查法

结合 HC 餐饮公司的市场营销实际设计制定调查问卷，包括消费者的基本信息、消费倾向和对 HC 餐饮公司的认可度，通过从产品、价格、渠道、促销、人员、过程和有形展示等若干方面对消费者进行调查了解，进而找出 HC 餐饮公司的营销现状及存在的问题。本次调查问卷主要通过向在店内消费的顾客进行派发，做到问卷发放数量不少于 400 份，问卷采取匿名填写方式，内容力求做到设置简洁明了，降低被调查者的抵触感。对于回收的问卷数据，运用 SPSS 软件进行统计分析。

研究结果

HC 餐饮公司营销策略存在的问题

表 1: HC 餐饮公司的描述性统计

问卷或维度	N	最小值	最大值	均值	标准差
产品感知	311	1.00	5.00	2.86	0.96
价格感知	311	1.00	5.00	2.63	0.86
渠道感知	311	1.00	5.00	2.88	0.95
促销感知	311	1.00	5.00	2.76	0.78
人员感知	311	1.19	5.00	2.79	0.77
过程感知	311	1.00	5.00	3.02	1.02
有形展示感知	311	1.00	5.00	3.03	1.03
满意度	311	1.40	5.00	3.04	1.05

通过描述性统计分析结果显示产品感知、价格感知、渠道感知、促销感知、人员感知方面出现存在问题。从这七个维度来看，人员感知的标准差最小，说明顾客在人员感知方面的影响较大，而有形展示情况的均值相对较低，说明顾客在有型感知方面的影响相对较低。此外，产品感知的均值相对较低，说明顾客对产品感知的整体状况较差。

本研究探讨单个维度之间的关系，通过将产品、价格、渠道、促销、人员、过程和有形展示等 7 个市场营销感知维度作为自变量，把满意度作为因变量进行一元回归分析，关注 7 个感知维度和满意度之间一对一的关系，更加直接地揭示各感知维度和满意度两者之间的相互影响，从而初步得出在 7Ps 视角下各感知维度暴露出来的突出问题。

表 2: HC 餐饮公司回归分析结果表

问卷或维度	样本	R^2	调整 R^2	F 检验	*p*
产品感知	311	0.062	0.059	20.474	0.050
价格感知	311	0.196	0.193	75.257	0.050
渠道感知	311	0.126	0.123	44.581,	0.060
促销感知	311	0.017	0.014	5.360	0.051
人员感知	311	0.080	0.077	26.977	0.000
过程感知	311	0.038	0.035	12.358	0.001
有型展示感知	311	0.05	0.047	16.210	0.001

由上表分析可知，在产品感知、价格感知。渠道感知、促销感知、人员感知这 5 个指标上，，差异显著性 p 值均大于 0.05。而在过程感知、有型展示感知这 2 个指标上，差异不显著，p 值均小于 0.05。这些结果表明在产品感知、价格感知、渠道感知、促销感知、人员感知方面出现存在问题。问题存在如下。

品牌认可度还不够高

通过调查问卷反馈的数据，研究发现消费者对于餐厅菜品的新鲜度持有较高的认可，这为餐厅赢得了一定的信任和支持。

此外，菜品丰富度和是否具有特色方面的得分也不尽如人意，这进一步反映了消费者对餐厅菜式更深层次满意度的期望未能完全满足。尽管整体上消费者对餐厅菜品质量有一定认同，但在品牌塑造和菜品吸引力方面，仍需加强努力。

餐厅菜品的新鲜度和品质的确有保证。然而，问题在于菜品缺乏独特特色，这直接影响了消费者对菜品的整体满意度提升。缺乏独创性的菜品可能导致顾客对餐厅的兴趣下降，从而影响品牌形象和忠诚度。

与此相关，菜品研发方面的滞后也是一个需要关注的问题。过于依赖过去的成功经验，未能及时把握消费者对高品质饮食的新需求，这可能是导致招牌菜品满意度不高的原因之一。在当今食品文化日益多元化的环境中，不断创新和适应新趋势是保持餐厅竞争力的关键。

促销活动力度不足

综合调查结果分析发现，对市场的分析研究不足。未能很好结合消费者心理推出搭配合理、销量较高的套餐，也未能在相应的节日节点开展促销活动营销手段过于单一，消费者通过营销或者促销宣传手段进店的不多，HC 管理者对于营销的认识不足。除了在极少量平台曝光之外，其他的营销手段都比较落后。在前几年餐饮市场总体运营状况良好的情况下，HC 餐饮公司在营销方面的投入较少。

优惠力度不大。其促销策略对消费者的触点上，还可以再提高。传统的、大众餐厅都采取以打折、优惠券、折扣卡和赠送零食等形式的变相折价促销，让消费者记忆不是很深刻。HC 餐饮公司没有分级分类设置不同力度的优惠条件，导致促销吸引力不足。

网络订餐和外卖业务发展滞后

HC 餐饮公司在 2020 年整合了外部 APP、官方微信公众号和微博等平台，但未将其视作私域流量池，仅将其作为获取流量的入口。公司在平台的描述显得简略且更新缓慢，与消费者审美偏好不符，排版也不够吸引人。微信公众号运营更新速度缓慢，内容局限于企业发展介绍，缺乏与消费者的互动。餐饮企业只将公众号作为发布企业信息的渠道，未能多样化经营。这种方式浪费了用户时间，也削弱了用户对企业的整体体验。企业对自有平台的运营未能充分发挥其潜力，影响了用户的互动体验。很多外卖业务依靠传统的电话订餐方式，造成不少潜在客户无法顺利消费，损害了消费者的体验，也影响了餐厅的市场份额

营销模式单一

餐厅依然采用较为传统的营销方式，主要通过门店及门店附近进行广告传单宣传的方式，更多的是依靠口碑传播，对互联网思维的把握和运用严重不足，使得企业影响受众面受限，难以争取更多的市场份额。同时，餐厅营销人才短缺，尤其缺乏精通餐饮知识和网络化营销的人才，这是餐厅开展更加科学高效的市场营销活动不可或缺的基础

服务体验培训不到位

餐厅在餐饮服务方面仍存在不足之处，对工作人员开展业务培训的效果不明显，培训的方式方法有待进一步加强和改进。一方面，实施服务营销还不够到位，虽然能够做到热情待客，但在消费者人数较多时，全程服务水平和服务响应效率都未能保持最优状态。另一方面，对工作人员关于顾客体验方面的培训不到位，未明确相应的培训目标、流程、标准，使得对员工的要求仅停留在迎宾送客、热情微笑和有呼必应上，导致员工的服务营销意识不足，甚至还存在出现工作人员“死记硬背”有关知识的情况，未能将餐厅的服务理念真正落到实处，进而影响了消费者就餐体验。同时，餐厅存在招工难、员工流动性大的现象，导致服务人员对工作的内容和流程不熟悉，一定程度上影响了餐厅所提供服务的质量。

HC 餐饮公司市场营销策略问题的原因

产品需求把握不足，注重传统忽视创新

HC 餐饮公司菜品满意度评价不高的主要原因就是对产品的把握不够精确，忽视了顾客的用餐需求，过度的追求传统的烹饪方式而忽视的顾客口味上的创新。特别是针对一些新的消费者，传统的烹饪方式可以使顾客一时起兴，但长期的消费难免会让顾客有口味单一的感受。这种情况的出现，是管理者没有充分运用到 7PS 的理论对产品进行改善，没有兼顾菜品的独特性、品质和创新性，以及提供整体性的用餐体验。

定价体系缺乏灵活性，未充分考虑顾客的期望价位

造成顾客对菜品定价不满意的主要原因是 HC 餐饮公司的价格设定体系相对传统，缺乏足够的灵活性。在当今互联网时代，仅仅以“成本和竞争”作为定价依据不再能满足顾客需求。定价过程中，公司仅将价格直接呈现给顾客，未留有协商或选择的余地。固守不变的价格策略使得价格只升不降，影响了顾客的整体用餐体验。更合理的定价策略应该基于消费者的感知，因此在制定菜品价格时，需要充分考虑不同消费者的接受能力，灵活调整菜品价格，而不仅仅依赖“成本和竞争”因素。

促销策略过于传统，互动创新理念落后

HC 餐饮公司的促销手段主要以传统的方式为主，赠品促销、积分促销以及在顾客生日时发放优惠券，传统节假日则提供赠品和折扣。然而，这些方式与现代顾客的消费观念有所脱节，缺乏日常化的深度互动，限制了顾客与企业之间的黏性。这种方法过于偏重企业利益，忽视了消费者需求。在互联网飞速发展的今天，消费观念发生了变化，要求企业更具创新性和互动性。传统的促销方式无法实现双向互动，因此无法激发顾客对促销活动的积极参与，从而影响了顾客对公司促销活动的参与度。

渠道建立不足，企业发展存在障碍

这种现象的主要原因是当前互联网时代的迅猛发展，改变了顾客的用餐习惯。很多顾客更倾向于通过手机购买外卖，选择送餐到家用餐，甚至在线下用餐时也会先通过网络了解店铺情况。这种开放的网络环境对 HC 餐饮公司传统的主要销售方式带来了冲击。尽管公司开设了一些网络营销渠道，但对这些渠道的利用还不够充分。目前的营销方式局限于传统的“团购优惠券”和“点评”，这些方法相对陈旧，难以满足现代需求。公司尚未充分利用抖音等主流软件，开展有效的营销活动。虽然开设了店铺账号并销售优惠券，带来了一定效果，但与预期相比仍有很大差距。

服务人员能力不足，缺乏高效真诚沟通

HC 餐饮公司在服务营销方面存在一些挑战，其中最主要的问题在于未能准确把握顾客导向的原则。通常，公司的服务和产品都是基于自身的标准，而忽略了顾客的实际需求。员工服务多数只依据员工手册提供服务，缺乏创新性，表现出一定程度的固步自封，难以准确理解和满足顾客的需求，因此顾客的认同感较低。尽管公司在员工入职时提供培训，但仍有员工服务不规范的情况发生，尤其是在高峰期，可能因人手不足而无法及时服务顾客。由于公司采用统一的规章制度进行培训，未能考虑到不同店面的需求差异，导致员工缺乏灵活性，无法精准理解顾客需求，这限制了服务水平。此外，导致这一现象的原因还包括领导层对于互联网时代服务创新的重视不够。店长对服务营销理念认知度不高，过于依赖员工手册进行培训，限制了店员的灵活性，从而影响了顾客的满意度。

讨论

HC 餐饮公司营销优化策略的实施风险

HC 餐饮公司针对存在的问题，拟实施的营销优化策略对比之前存在较多的不同之处，餐饮行业也在不断发生着深刻变化，互联网化的渗透更加深入，疫情后带来的影响仍在持续发酵，作为中小餐饮企业需要对经营风险进行分析研判、准确把握。营销优化策略实施存在的风险主要有：对营销优化策略的重要意义认识不到位。HC 餐饮公司作为一家经营多年的中小餐饮企业，具有其经营及营销的行为惯性，难以在短期内实现较为巨大的转变，对营销策略的优化措施尤其是对新媒体利用的认识需要一个过程。公司内部从管理层到普通员工要主动适应互联网化营销，如果思想认识不到位，营销策略优化的措施很可能流于形式，无法发挥应有的促进企业实现更好发展的作用。

营销优化策略的实施缺乏配套的考核管理办法。HC 餐饮公司现有的公司管理制度和考核激励方法是针对现有营销手段开展的，如果未及时对公司现有的绩效考核评价指标和管理办法进行修订，将无法适应营销优化策略实施下的企业经营行为，甚至可能将对优化的市场营销策略的顺利实施起到反向作用，损害营销优化策略的实施成效。

营销优化策略的实施缺乏优秀员工的实施。餐饮行业的特点是一线从业人员文化程度普遍不高，这是一个难以在短期得以扭转的现象，HC 餐饮公司也存在这样的情况。文化程度偏低容易导致营销优化策略在具体执行过程中走样变形，未能达到预想的营销效果。同时，新生代员工离职率较高、忠诚度偏低、培养成本高，因此，优秀员工短缺一定程度上制约了营销优化策略的高质量实施。

总结与建议

餐饮行业营销环境的多元化特征决定了相关研究的复杂性。随着社会的发展和人民生活需求的日益变化，有关餐饮行业的市场营销策略的相关研究，也应该随着时代的不断发展而日益革新，餐饮行业市场营销策略的优质与否，在很大程度上决定了餐饮行业盈利能力的高低。餐饮公司必须结合自身的实际情况，不断地通过市场调研，合理定位目标市场，制定符合自身发展的市场营销策略，只有这样才能够在激烈的行业竞争中处于有利地位。本研究主要是以 HC 餐饮公司进行的相关论述，相关研究对于公司营销策略的优化具有一定的参考作用，同时也可以为同行业的发展提供一定的经验借鉴。

建议

以 HC 餐饮公司作为研究对象，从应用研究的角度对公司的市场营销情况进行了较为全面和深入的研究并提出以下建议。

改进产品的构建，增强品牌声誉

强化主打菜品，改进产品开发。集中核心菜单，精简选择，减少人力物力和时间成本。对厨师进行创新性考核，将更多资源投入主打菜品的研发，提高备菜效率，精细化招牌菜品，比如，HC 餐饮公司可专注于湘西熏腊菜品，形成独特拳头产品。优化核心菜品形象，注重色彩呈现，定期更新摆盘和造型，为顾客带来新鲜感。深入了解顾客需求，构建有效菜品研发体系，利用政府提供的“家乡美”活动平台，吸引年轻湘菜爱好者，提升餐厅创新和研发水平。融合湘西文化元素，突出湘西风格用餐环境，包厢命名为当地名胜古迹，营造文化餐饮氛围，让顾客享受美食与文化体验，提升用餐感受。

合理的价格策略

合理定价菜品。HC 餐饮公司需要逐步建立灵活的价格策略，根据不同阶段采取针对性的定价，避免仅仅依赖低价竞争或过高定价而忽视产品质量和服务水平。原材料成本是重要的支出，保证质量的前提下，多种方式降低成本可以让消费者获得更多实惠，增加客流并提升满意度。公司需要定期审视原材料价格，选择供应品种齐全的稳定供应商，并根据采购量和反馈进行谈判，控制采购成本。对于菜品种类多的情况，科学规划原材料库存，结合销量预测，合理采购新鲜原材料，减少浪费。同时，在价格较低时储存可长时间保存的原材料。

增加折扣促销活动。一方面，提高菜品实惠性。针对部分消费者不能吃完菜品的情况，可以降低部分菜品价格并减少份量，减少浪费，提升价格竞争力。另一方面，优化套餐组合。根据最近销量推出午晚餐套餐，提供限量优惠，吸引顾客。推出家庭、朋友聚会、情侣等不同类型的组合套餐，合理搭配降低总体价格。优化折扣和促销活动不仅能增加销售额，还节约广告成本，实现双赢。

加强网上订餐和外卖服务

提升外卖服务水平。HC 餐饮公司需要积极适应电子商务时代的发展趋势，积极发展餐厅的外卖业务。针对外卖配送需要一定时间的实际情况，对相关外卖菜品进行改良优化，确保口味适应外送形式。同时，提高外卖平台的响应效率，及时备餐并在 10 分钟内联系顾客，说明情况和订单状态。对于特殊情况或无法完成订单的情况，积极采取补救措施，及时沟通并寻求顾客理解。

拓展网络应用场景。优化微信公众号的应用场景，改变现有功能单一、运用率不高的状况。通过设置关键字，使消费者能够在第一时间获取相关信息，如餐厅地址、订餐电话、营业时间、优惠信息等。通过公众号小程序功能，开发智慧餐厅小程序，引导消费者实现在线点餐、下单、买单、外卖、预订等服务，提高就餐服务的效率和体验。

优化点评类 APP 的应用场景，与第三方平台合作，使消费者在搜索关键字时优先推荐本餐厅。加强第三方平台的形象展示，让消费者在就餐前获取菜品信息、团购和优惠情况、其他消费者的评价，并提供在第三方平台下单的途径。

渠道策略

拓展线上营销渠道。HC 餐饮公司可以利用“网红效应”推广，与网络名人合作，通过抖音、小红书等社交媒体平台展示餐厅特色，邀请美食“网红”评价菜品并在直播与文章中宣传，以提高品牌知名度和美誉度。运用微信、微博、美团等平台开展推广活动，增加品牌曝光率，并利用平台数据收集顾客信息，强化客户管理。通过在线平台记录消费行为，整合评论信息，以便及时反馈和改进，重视营销人才的配备与管理，设立专门的营销团队，通过线上线下多样化方式进行适合餐厅的营销活动。

提高服务满意度，提升人员培训

优化顾客服务体验。加强餐厅服务工作，个性化服务方面可以建立完善的客户档案，更好地了解顾客需求，如为行动不便者提供方便设施，为带小孩者提供儿童设施，并针对不熟悉湘菜的顾客提供协助点餐服务。优化服务流程，确保服务人员在场以及对顾客需求及时响应，以提升顾客就餐体验。

改进服务培训机制。引入服务体验主题的培训和考核机制，制定技能标准，将薪资与评级挂钩，激励员工积极性。加强员工成长培训，定期开展跨岗位培训，培养综合素质，提升服务质量，避免员工职业疲劳，提升管理层的管理水平，学习餐厅管理知识，合理管理人力资源，提高公司运营管理水平。

参考文献

Ahmad, N. S., Bakar, S. A., & Musa, R. (2017). Exploring the Roles of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Return on Investment (ROI): A Conceptual Paper. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 25, 261-268.

Dawson, J. A., & Parent, L. P. (2020). *Competition VS. Collective* Ratemaking.

Fogarty J .(2012). Expert opinion and cuisine reputation in the market for restaurant meals. *Applied Economics* (31), 4115-4123.

Heins, J., & Tilson, W. (2013). The Art of Value Investing: *How the World's Best Investors Beat the Market*. John Wiley & Sons.

Hoffman, R., Cohen, J., & Triff, D. (2021). Masters of scale: *surprising truths from the world's most successful entrepreneurs*. Random House.

Mark, Eatherton.. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463.

Meyer, D. (2006). Setting the table: *The transforming power of hospitality in business*.

Min, H., & Min, H. (2013). Cross-cultural competitive benchmarking of fast-food restaurant services. Benchmarking: *An International Journa*l, 20(2), 212-232.

Mohsin, A., McIntosh, A., & Cave, J. (2005). Expectations of the service experience offered by restaurants and cafes in Hamilton, New Zealand. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 12(2), 108.

Setiobowo, R. (2018, October). The Influence of Experiential Marketing, Service Quality on Customer Loyalty and Satisfaction at the Pizza Hut Restaurant in the Tunjungan Plaza Surabaya. *In Mulawarman International Conference on Economics and Business* (MICEB 2017) (pp. 77-80). Atlantis Press.

Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Yu, G. B. (2020). Shopping-life balance: Towards a unifying framework. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 17-34.

Sulistiyo, T. D., & Augustian, J. (2018, March). Analysis of Electronic Word of Mouth (e-WOM) and Marketing Mix (7P) on Buying Young Consumer Interest in Restaurants and Cafes in Gading Serpong, Tangerang. *In 2nd International Conference on Tourism, Gastronomy, and Tourist Destination (ICTGTD 2018)* (pp. 125-137). Atlantis Press.

陈守冲. (2012). 基于电子商务模式的餐饮连锁企业经营管理存在的问题及对策分析. *商业文化 (下半月)*, 10.

房森. (2020). 餐饮企业基于电子商务模式的连锁经营管理探索. *国际公关* (01), 208.

韩伟.(2020).中小餐饮市场营销现状与传播策划研究.传媒论坛(01), 157-160.

吕倩.（2021）“互联网+”背景下餐饮类商业老字号转型升级研究.商业经济研究,(12)130-134.

石茗柯. (2020). 抖音 APP 营销价值探析——以餐饮品牌为例. *今传媒* (2), 97-100

史振民. (2016). 基于 WEB 的餐饮连锁经营管理信息系统研究. *物流工程与管理*, 38(10), 145-146.

王慧. (2015). 互联网下餐饮企业 O2O 营销模式的选择与运用. *商业经济研究* (32), 79-80.

杨奎, & 杨贵红. (2017). 餐饮业体验营销对顾客忠诚度的影响. *企业改革与管理*, (11), 109-110.

主动组织忘却、跨界搜索与高新技术企业双元创新的关系研究

THE RELATIONSHIP BETWEEN ACTIVE ORGANIZATIONAL FORGETTING, BOUNDARY-SPANNING SEARCH, AMBIDEXTROUS INNAVATION OF HIGH AND NEW-TECH ENTERPRISES

陈兰
Lan Chen

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: 2420046652@qq.com

摘要

当代社会正面临着巨大的变革，企业的可持续性创新能力是企业发展的原动力，唯有不断地创新才能跟上时代的脚步。本文拟从企业如何获取外部异质性资源入手，分析在跨界搜索视角下，主动组织忘却与高科技企业双元创新之间的理论机理，尝试探讨高新技术企业如何通过主动组织忘却，在技术跨界和市场跨界搜索下，通过吸收能力利用识别整合后的知识解决技术瓶颈问题，实现市场占有率的突破，从而帮助企业实现双元创新的过程。这对于进一步深化和完善知识管理与创新管理理论的相互作用机理，具有重要的理论价值。

关键词： 主动组织忘却　跨界搜索　吸收能力　双元创新

Abstract

The contemporary society is facing great changes. The sustainable innovation ability of enterprises is the driving force of their development. Only by continuous innovation can keep up with the pace of The Times. This paper starting with how enterprises acquire external heterogeneous resources, analyzes the theoretical mechanism between active organizational forgetting and dual-innovation of high-tech enterprises from the perspective of cross-border search, and attempts to explore how high-tech enterprises solve technical bottlenecks through active organizational forgetting and the utilization of integrated knowledge through absorptive capacity under the context of technological and market cross-border search. To achieve a breakthrough in market share, so as to help enterprises realize the process of dual innovation. It is of great theoretical value to further deepen and perfect the interaction mechanism between knowledge management and innovation management theory.

Keywords: active organizational forgetting, cross-border search, absorptive capacity, dual innovation

引言

随着全球疫情的蔓延，全球经济陷入低迷，给全球企业带来了极其严峻的考验。因此，要在这种复杂的形势下取得成功，就必须采取有效措施，加强对外部环境的应对，加强企业的创新能力，维护其在全球的竞争优势。这一问题已成为越来越多国家和企业关注的重点。解决这一问题的核心在于不断改革创新以适应飞速发展的时代。为了提升公司的核心竞争力，我们必须持续探索并利用各种不同的信息，以便发现最佳的发展路径。然而，许多创新路径都具有依赖性，我们必须摆脱过去的束缚，才能真正实现技术的突破与发展。随着时代的进步，外部环境的不断变化可能会限制企业的创新模式，从而使其陷入“记忆陷阱”，可能成为企业创新的绊脚石，从而让其面临失败的风险。因此，构建一个能够自我调整、自我改进的组织，克服诸多不利于创新的因素，是十分必要的。是企业推进改革创新，提高实际创新能力，改善创新绩效的必经之途。

研究目的

对于主动组织忘却对高新技术企业双元创新的影响， 目前国内外的研究尚属于“黑箱 ”。因此，本文在整合主动组织忘却、 跨界搜索、组织吸收能力、企业双元创新的相关文献基础上，提出主动组织忘却与高新技术企业双元创新关系机理的实证模型，同时将跨界知识搜索纳入主动组织忘却与高新技术企业双元创新关系的研究之中。通过调查问卷与实证相结合的方式，以国内高新技术企业为对象，进行实证研究，以进一步探讨主动组织忘却对高新技术企业双元创新的影响关系。本文认为主动组织忘却对高新技术企业双元创新有正向影响，在这个过程中跨界搜索发挥了重要的中介作用，而吸收能力在跨界搜索与企业双元创新中具有的调节作用。

文献综述

1. 理论依据

本文主要的理论依据为知识管理理论、组织学习理论和双元创新理论。知识管理理论衍生自资源基础理论，与后者相比，知识管理理论尤其强调知识的重要性，认为被组织创造、储存和使用的知识是企业最具有战略重要性的资源。知识管理理论回答了“在种类众多的组织结构中，组织为何偏偏会以现有结构形式存活”这一问题。组织学习理论的研究源于管理学，自二十世纪七十年代阿吉瑞斯和谢恩提出组织学习的概念以来，系统研究组织学习的学者开始陆续出现。在组织理论中，组织学习被认为是在不确定的技术和市场环境中寻求、保持和提高竞争能力、生产率和创新能力的重要手段。组织双元指的是企业同时致力于现有的事业和新事业的行为特征，其本质在于探讨企业如何管理和协调相互冲突又相互促进的不同类型组织行为，解决企业在面临战略决策时的悖论问题 (沈鲸.，2011)。组织一方面需要致力于现有事务和深度挖掘现有知识以确保当前利润，保持组织稳定性；另一方面还需要进行新的事务和开拓新知识以满足未来发展需要 (Benner,2002)。

2. 相关文献综述

2.1 组织忘却的相关研究综述

现有研究表明组织遗忘分为两种：主动性遗忘、被动性遗忘。前者旨在清理组织内部已经陈旧、没有实际价值的信息，以达到更好地管理发展企业的作用；后者的遗忘则为被动遗忘，会涉及到一系列不确定性的变化因素，如环境变化、社会压力等，从而使得企业在管理上出现困难。由于被动遗忘的存在，它给企业的发展造成了潜在的风险。因此，企业必须采取措施，有效地抑制它，并且积极地利用它，以确保企业的长远发展。因而，我们必须确保我们的组织能够记住大部分信息，并且能够进行有效的重新学习，以便更有效地实现其目标。大多数学者都将其视为一种独特的学习机制，它不仅可以影响组织的记忆，而且还可以促进组织的创新 (Liao et al., 2003)。

2.2 跨界搜索的相关研究综述

跨界搜索是一种跨越地域、技术和认知边界的行动，它能够从众多不同的信息中提取出有价值的信息，并以一种更加便捷、实用的方式将其转化为对组织有用的异质性知识。当前对其概念的研究主要有以下三种观点：第一，跨界视角，大部分学者将跨界搜索界定为企业跨组织层次和功能领域的探索和开发新知识的能力；是个人、机构和组织环境在组织内部和组织之间进行的沟通协调活动。第二，知识管理视角，部分学者把跨界搜索界定为新知识的获取和创造，他们认为跨界搜索是企业搜索来自不同行业的知识、技术、信息等资源，并不断更新已有知识结构，以在探索式学习范畴对新技能和新技术的尝试。第三，资源多样化视角，跨界搜索指企业跨组织边界和技术边界搜索外部多样化和差异化的知识，以实现丰富企业现有知识库，加快技术进步的过程 (袁胜军 et al., 2020)。

2.3 有关吸收能力的相关研究综述

吸收能力作为企业内部与外部相结合的动态能力，在推动外部知识向企业内部流动的过程中起着重要作用。现有研究表明，外部知识源可以为企业提供更多的学习机会和方法，帮助企业更好地理解和运用知识，从而推动组织的创新。然而，如果企业缺乏有效的吸收能力，就会影响到对外部知识的有效识别，阻碍知识的传播和交流，从而削弱企业获取和利用知识的积极性，最终影响企业的持续性创新 (Ahuja & Morris, 2001)。

2.4 企业双元创新的相关研究综述

随着科技的飞速发展，中国企业面临着巨大的机遇与挑战，大部分企业不得不依靠自身的能力，在国内外的市场中寻求机遇，以开拓更多的商机，从而实现可持续性的发展。现在的中国企业面临着技术瓶颈的难题，如果不突破技术和科技带来的瓶颈问题，企业是很难在创新这条道路上稳定前行的。所以越来越多的企业开始采取双元创新，即在追求探索性创新以谋求创造新知识和新技术的同时，又要兼顾利用性创新来获取商业利益进而谋求更高水平的创新 (Bapujih & Crossan, 2011)。

3. 文献述评

本文通过梳理现有文献发现，组织忘却的研究主要起源于遗忘和学习相关的研究，早期对于遗忘的大多数都是基于个体层面展开的，尽管如此，早期研究所做出的贡献也为后续

的组织忘却研究奠定了基础。 目前国内外关于组织忘却的研究体系尚不成熟，虽然国外学术界已经取得了一些成果，但总体来看，相关文献积累的广度和深度还不够，研究基本也才处于探索发展期，忘却理论还有待进一步完善。当前对跨界搜索的研究主要集中在概念的界定、维度的划分以及度量方式方面，虽然没有统一的标准，但大部分的研究仍主要聚焦跨界搜索对于企业创新绩效的直接影响方面。这些研究没有从不同的维度分析跨界搜索对企业创新的间接作用机制。因而未来的研究需要聚焦于跨界搜索的测度方式及其进一步探讨其对企业双元创新的影响 (洪少枝 et al., 2011)。本研究也致力于尝试探讨这一领域的问题。目前关于吸收能力和双元创新之间关系的研究颇多 (王永健 et al., 2016)， 主要包括吸收能力对探索性创新和利用性创新是有影响的 (Katila, & Chen, 2018)。但在这一领域也有相关问题需要深入探索，例如，通过跨界搜索获得的异质性知识是一种外在知识，是否能够获取有用的创新资源依赖于企业的吸收能力，吸收能力是否真的能够帮助中国企业实现双元创新 (Khosravi et al., 2019)。另外，探索性创新和利用性创新之间的关系比较模糊。大部分学者认为两类创新依赖的知识基础、组织路径以及需要的组织文化等均有较大的差异，因此两类创新是竞争关系，企业应尽可能平衡两者关系。

研究方法

本文定位于我国制造业中的高新技术企业。作为我国创新战略实施的重要主体，高新技术企业创新能力的提升对促进产业结构优化升级，激发全社会创造力和创新活力等方面具有重要现实意义。

1. 文献研究法

本文查阅了大量关于主动组织忘却、跨界搜索、吸收能力、双元创新方面的资料，通过对文献的梳理以明晰各变量的内涵，同时获知了该领域可能存在的 “黑箱”。基于此，本文根据知识管理理论、组织学习理论、双元创新理论等，对有关变量关系展开了分析，并建立它们之间关系的理论模型。

2. 访谈法

本文在访谈方式上采取的是半结构化的形式。 基于对访谈提纲的确定，组织半结构化访谈，访谈对象主要包括高新技术企业的管理人员和一般员工，主要采取实地访问，座谈。线上交流等方式，在访谈过程中以及结束访谈后对访谈内容都做了具体的记录，并展开了全面分析，明确了主动组织忘却与高新技术企业双元创新的关系，以确保本文的理论框架有可能的支撑。

3. 问卷调查法

基于对文献的分析以及对实践经验的总结，以提出有关概念变量的构成以及测量维度，初始问卷均使用成熟量表，在与专家沟通后，进行预测试，根据测试结果来确定问卷所需要修改的部分，以保证问卷的信效度。最后，通过对调查问卷的设计并发放，而后根据所收回问卷的情况，以得到样本数据。

4. 实证研究法

问卷调查的数据通过 SPSS 、Smart PLS 4.0 等软件进行分析，以实现对概念模型和假设的验证，以得到具体的实践指导作用。

5. 研究假设

5.1 主动组织忘却与高新技术企业双元创新的关系分析

主动组织忘却的维度分为忘却学习与避免恶习。第一，忘却学习与高新技术企业双元创新的关系机理分析。早有学者提出，忘记学习不仅意味着抛弃旧的知识，而且还意味着改变组织的愿景，从而提高学习效率。有的学者则认为，在组织抛弃旧知识的同时，保持学习能力的平衡，是组织长期发展的关键。

避免恶习与高新技术企业双元创新的关系分析。避免恶习是指企业在获取新知识的同时，经过筛选和过滤，避免学习到坏的惯例和制度的过程。通过研究，发现当企业在接受新信息时，通过分析、区别、抵消，可以从中有效地防止被错误的信息的误导机会，从而有助于增强其对外部环境的调整及适应性，避免接收到对企业造成影响的不好的信息。因此，企业应该摒弃旧的观念，突破固守的框架，解除员工的思想限制，以获得更多的创造力和机遇。基于以上的分析，提出以下假设：

H1a：忘却学习对高新技术企业双元创新有正向影响；

H1b：避免恶习对高新技术企业双元创新有正向影响。

5.2 主动组织忘却与跨界搜索的关系分析

5.2.1 忘却学习与跨界搜索的关系分析

企业在对未来进行重大战略部署时，对过去的知识进行有意识的忘却，有目的地改变固有的商业模式和规则，远离现有技术研发流程和生产工艺，有利于帮助组织消除知识间的不兼容性，同时组织会吸收学习其他异质性的知识来满足创新的需求，这为跨界搜索外部知识排除障碍提供了有效的途径，这样做也可以促进企业快速地通过跨行业、跨区域搜索到新的贸易合作对象、新的技术和产品的需求、以及新的异质性知识。因而，忘却学习对于技术跨界搜索和市场跨界搜索均会产生显著的正向影响。

5.2.2 避免恶习与跨界搜索的关系分析

组织在学习过程中，可以从中获得有助于提升竞争力的知识，也可能从中学习到一些会削弱组织竞争力的知识。因此，组织应该根据自身的发展战略，制定有效的 “清洁” 知识管理策略，明确哪些知识是有用的，哪些是不良的，并且在学习过程中及时纠正，以免陷入过去的困境。这样，组织就能够更好地搜索不同类型的知识，从而更有效地实现技术和市场的跨界搜索，获得更多的竞争优势。通过有意识地避开潜在的风险和恶习，企业可以更有效地利用跨界获取的知识来推动创新。过去，企业往往依赖于一些无竞争的技术，坚持一些与市场不相符的想法，但是通过避免恶习，企业可以减少有害知识对其创新的影响，从而提升其学习能力。基于以上的分析，提出以下的假设：

H2 a：忘却学习对技术跨界搜索有正向影响；

H2 b：忘却学习对市场跨界搜索有正向影响；

H2 c：避免恶习对技术跨界搜索有正向影响；

H2 d：避免恶习对市场跨界搜索有正向影响；

5.3 跨界搜索与高新技术企业双元创新的关系分析

跨界搜索的维度分为技术跨界搜索和市场跨界搜索。第一，技术跨界搜索与高新技术企业双元创新的关系机理分析。 利用技术跨界搜索，可以有效地筛选出对技术创新最具价值的要素，从而突破高科技企业的技术瓶颈问题，为企业提供更多的机会去探索新的知识和解决方案，进而提升创新的质量。第二，市场跨界搜索与高科技企业双元创新的关系机理。企业跨行业、跨区域搜集外部市场的异质性知识，以实现掌握市场需求、完善产品设计、拓展分销渠道等，有利于企业迅速了解消费者的偏好、竞争对手动态，从而提升企业双元创新 (池仁勇, 2007)。然而，过度的市场跨界搜索会增加企业将外部知识内部化的成本，容易使企业聚焦产品研发，及时跟踪技术前沿，难以提升企业的创新质量。基于以上的分析，提出以下的假设：

H3 a：技术跨界对高新技术企业双元创新有正向影响；

H3 b：市场跨界对高新技术企业双元创新有正向影响。

5.4 跨界搜索的中介效应分析

第一，技术跨界搜索在主动组织忘却与双元创新中的中介效应。主动组织忘却要求企业积极主动地抛弃旧想法、接纳新方法，以提升创新的可持续性，同时潜在重大技术创新更需要企业偏离现有的知识体系，跨界获取组织边界外的异质性。新知识或新技能，技术跨界搜索恰好丰富了企业现有的技术知识存量，提供了更多技术轨道的创新机会，对提升企业双元创新有着积极的影响。第二，市场跨界搜索在主动组织忘却与双元创新中的中介效应。主动组织忘却需要对新形成的市场、技术、新产品构架创新以及新产品工艺创新等进行吸收和内化，而市场跨界搜索能促使企业快速将外部知识内化成为内部产能规划、产品设计、渠道分销等知识，有利于企业科学地调整服务模式或更新战略，提升顾客或供应商的满意度。基于以上的分析，提出以下的假设：

H4 a：忘却学习通过技术跨界搜索对高新技术企业双元创新有正向影响；

H4 b：忘却学习通过市场跨界搜索对高新技术企业双元创新有正向影响；

H4 c：避免恶习通过技术跨界搜索对高新技术企业双元创新有正向影响；

H4 d：避免恶习通过市场跨界搜索对高新技术企业双元创新有正向影响。

5.5 吸收能力的调节效应分析

双元创新的快速发展引发了学术界对创新过程中利用外部知识源的高度关注。外部知识搜寻是知识搜索的一部分，搜索的最终目的是实现知识获取、整合和创造，改变企业内外知识存量，进而实现企业的双元创新。尽管跨界搜索为企业在获取异质性知识时提供了全新的途径，然而就实际的创新过程而言，企业从外部搜索到具有潜在价值的知识后，必须将知识有效转移吸收到原有知识库并融入创新过程，才能对其的实践创新能力起到促进作用。而吸收能力正是一个企业评价、吸收和利用外部新知识以实现特定商业目的的能力，通过对已有能力进行解构和重构来培育新技能，有利于企业把握技术合作开发和场拓展机会，实现持续、稳定的创新状态。

基于以上的分析，提出以下的假设：

H5 a：吸收能力在技术跨界与高新技术企业双元创新中有调节作用；

H5 b：吸收能力在市场跨界与高新技术企业双元创新中有调节作用。

研究结果

本文的数据主要来源于我国制造业中的高新技术企业，通过高新技术企业认定管理工作网提供的信息对高新技术企业进行筛选。同时，利用全国企业信用信息公示系统、企业官网、公司年报等互联网资源获取企业全称和曾用名等信息。最后筛选出的 1264 家高新技术企业。共发放问卷 1158 份，最终回收有效问卷 473 份，回收率 41%。本文采用国内外的成熟量表展开预测试，通过对预测试的分析，对量表进行细微的调整，然后开展正式的问卷调查，通过对问卷调查的结果进行相关性分析与结构方程模型的建立，进一步用实证的方式证明变量之间的关系。

本文使用 SPSS 24.0 对调研数据进行整理，对各个变量的基本情况进行描述，然后采用独立样本 t 检验和 Pearson 相关分析对各个变量及其维度的相关关系进行分析。研究假设检验采用软件 Smart PLS 4.0 的偏最小二乘结构方程模型 (PLS - SEM) 技术拟合理论模型。 PLS - SEM 可以最大限度地减少内生变量的残差，同时阐明多个变量之间的复杂关系。与协方差方法相比，PLS - SEM 非常适合测试假设路径的显著性，因为它具有较高的预测准确性和对正态性问题的低敏感性。在本文中，数据通过外部和内部测量进行评估，然后进行假设检验。外部模型测量包括对数据的信度和效度的评估。在外部模型测量合格后，进一步使用内部模型测量对研究假设进行检验。

1. 样本描述

表 1 为调查样本的基本资料统计。总体情况表明样本中高新技术企业的性质、规模和成立时间等的数据分布大致呈正态分布。具体来说，从企业性质来看，国有企业、外资或中外合资企业和集体或民营企业都有分布；从企业规模来看，既有中小型高新技术企业，也有大型企业；从企业年龄来看，样本企业既包括成立 3 年以下的企业，也包括长达 20 年以上的老企业，从企业研发投入强度来看，研发投入强的企业有 25.8%，研发投入一般的企业有 45.7%。另外，被调查人员高层管理人员占比 9.7%，中层管理人员占比 4.2%，基层管理者占比 19.5%，普通职员占比 49%。这些都在很大程度上保证了本研究结果的客观性与全面性。

表 1: 受访者基本信息

变量	分类	频率	百分比	变量	分类	频率	百分比
年龄	< 25 岁	68	14.4	性别	男	242	51.2
	25-35 岁	208	44		女	231	48.8
	36-45 岁	120	25.4	所在企业经营年限	3 年以下	46	9.7
	46-55 岁	52	11		3-10 年	105	22.2
	> 50 岁	25	5.3		11-15 年	93	19.7
学历	大专以下	26	5.5		16-20 年	59	12.5
	大专	74	15.6		20 年以上	170	35.9
	本科	282	59.6	所在企业所有制类型	国有企业	66	14
	研究生及以上	91	19.2		集体或民营企业	293	61.9

变量	分类	频率	百分比	变量	分类	频率	百分比
工作年限	1 年以下	60	12.7		中外合资企业	10	2.1
	1-3 年	158	33.4		外商独资企业	10	2.1
	4-6 年	125	26.4		其他	94	19.9
	7-9 年	81	17.1	所在企业得到的政府扶持力度	非常弱	47	9.9
	10 年以上	49	10.4		弱	82	17.3
目前职位	普通职员	242	51.2		一般	232	49
	基层管理者	51	10.8		强	92	19.5
	中层管理者	133	28.1		非常强	20	4.2
	高层管理者	47	9.9	所在企业的研发投入强度	非常低	46	9.7
所在企业规模	20 人及以下	53	11.2		低	69	14.6
	300 人及以下	95	20.1		一般	216	45.7
	300-500 人	79	16.7		高	122	25.8
	500 人以上	246	52		非常高	20	4.2

来源：作者根据 SPSS 输出结果整理

2. 描述性统计分析和相关性分析

在进行回归分析之前，通常要先考察变量的相关关系，以揭示变量间统计关系的强弱，以便为进一步描绘和反映变量间数量变化关系提供依据。我们首先对各个量表的平均数、标准偏差及相互之间的相关进行了统计分析，结果见表 2。一般认为如果相关系数在 0.75 以上则可能存在共线性问题。本文变量的相关系数最高的没有超过 0.75，可以初步判断变量之间不存在共线性的问题。

表 2: 各变量的描述性统计

内容	个案数	最小值	最大值	平均值	标准差
忘却学习	473	1	5	3.449000	0.613200
避免恶习	473	1	5	3.612600	0.700250
搜索式创新	473	1	5	3.521595	0.609912
利用式创新	473	1	5	3.692741	0.598296
技术跨界搜索	473	1	5	3.547000	0.632200
市场跨界搜索	473	1	5	3.630000	0.623100
识别评价能力	473	1	5	3.572469	0.662397
消化转化能力	473	1	5	3.585360	0.649071
整合应用能力	473	1	5	3.551530	0.631183

来源：作者根据 SPSS 输出结果整理

为了更加清楚主动组织忘却、企业双元创新、跨界搜索和吸收能力之间的相关关系，将其各个维度进行相关分析，结果如图 1 所示。图中的颜色深浅代表着两两变量之间的相关性强度，颜色越深相关性越强。图中各变量之间的相关系数均为正数，且都显著，说明两两之间的均存在显著正相关。技术跨界搜索与忘却学习的相关性强度最弱，其次是忘却学习与市场跨界搜索。

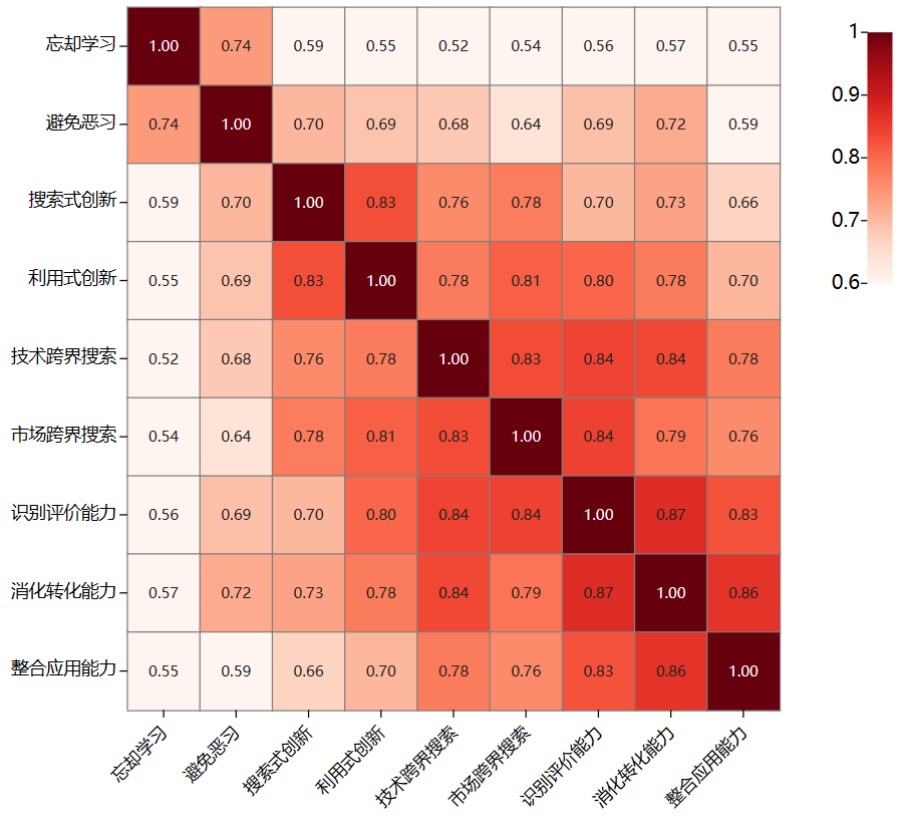


图 1: 各变量之间的相关性分析结果

来源：作者收集整理

3. 信度分析

信度是指衡量工具的正确性与精准性，其中包含了稳定性及一致性两种意义。为了衡量工具是否具有稳定性，必须对样本进行重复测试，考虑到时间和成本等因素，本研究无法对样本进行重复的测试，只能对其所填数据的一致性进行信度测试。信度分析可以反映研究的计量方法和抽样程序的有效程度。

本文通过 Cronbach's alpha (≥ 0.5)、composite reliability (CR) (≥ 0.7) 和因子载荷 (≥ 0.5) 进行验证。 由表 3 可知，本研究的测试结果表明，所有潜变量的 Cronbach's α 分布在 0.834-0.946，均大于阈值 0.5；各变量的 CR 从 0.861 到 0.949，均大于阈值 0.7。收敛效度通过 Average Variance Extracted (AVE）评估，AVE 大于 0.5 表示结构具有良好的收敛性。结

果如表 3 所示，AVE 的范围从 0.605 到 0.915，均大于阈值 0.5。综合来看，测量模型的信度可以接受。

表 3: 信度检验结果

项目	Cronbach's alpha	CR	AVE
双元创新	0.907	0.908	0.915
吸收能力	0.946	0.949	0.902
市场跨界	0.887	0.888	0.689
忘却学习	0.834	0.861	0.605
技术跨界	0.905	0.906	0.724
避免恶习	0.894	0.895	0.759

来源： 作者根据 SPSS 输出结果整理

4. 结构方程模型

结构方程模型 (SEM) 是一种综合运用多元回归分析、路径分析和验证性因子分析方法的统计分析工具。它可用来解释一个或多个自变量与一个或多个因变量之间的关系，能够测量自变量对因变量的直接和间接影响，因此，本研究采用结构方程模型方法进一步验证研究假设。

4.1 外部测量模型

效度测量既定结构的有效性，包括收敛效度和区分效度。收敛效度通过 Average Variance Extracted (AVE) 评估，AVE 大于 0.5 表示结构具有良好的收敛性。结果如表 3 所示，AVE 的范围从 0.605 到 0.915，均大于阈值 0.5。区分效度用来确定不同潜变量之间的区分程度。检验结果如表 4 所示，每个变量的 AVE 平方根都高于该潜变量与其他潜变量的相关系数，具有良好的区分效度。因此，测量模型通过效度检验。

表 4: 区分效度检验结果

项目	双元创新	吸收能力	市场跨界	忘却学习	技术跨界	避免恶习
双元创新	**0.957**					
吸收能力	0.868	**0.950**				
市场跨界	0.812	0.917	**0.830**			
忘却学习	0.608	0.611	0.625	**0.778**		
技术跨界	0.815	0.836	0.674	0.594	**0.851**	
避免恶习	0.807	0.763	0.721	0.740	0.757	**0.871**

来源： 作者根据 SPSS 输出结果整理

4.2 内部结构模型

在测量模型合格的基础上，本研究进一步分析结构模型的解释能力。内生结构的 R^2 可以衡量模型的解释能力。双元创新的 R^2 为 0.772，R^2 大于 0.1 则表示模型的解释力可以接受。SRMR 为 0.06，通常小于 0.1 就可以接受；NFI 为 0.801，一般要超过 0.9 算优，超过 0.8 表示可以接受。综上表明模型的拟合情况良好。

(1) 直接效应检验

结构方程模型分析结果如图 2 和表 5 所示。箭头线越粗表示路径系数越大，换言之，影响越强。具体结果描述如下：

忘却学习对高新技术企业双元创新没有显著性影响（β = 0.081，P > 0.05）；

避免恶习对高新技术企业双元创新有显著正向影响（β = 0.188，P < 0.001）

忘却学习对技术跨界没有显著性影响（β = 0.032，P > 0.05）；

忘却学习对市场跨界有正向影响（β = 0.158，P < 0.05）；

避免恶习对技术跨界有显著正向影响（β = 0.659，P < 0.001）；

避免恶习对市场跨界有显著正向影响（β = 0.527，P < 0.001）；

技术跨界对高新技术企业双元创新有显著正向影响（β = 0.202，P < 0.001）；

市场跨界对高新技术企业双元创新有显著正向影响（β = 0.328，P < 0.001）。

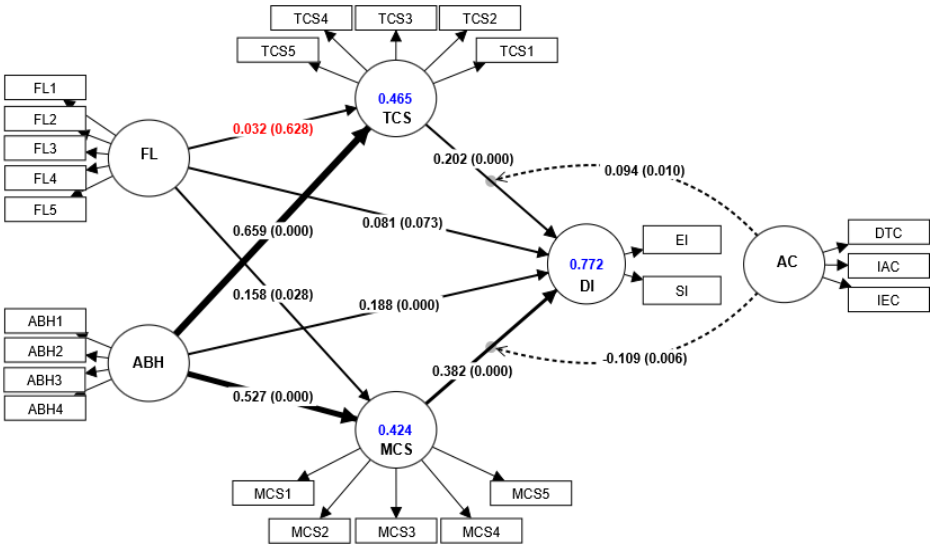


图 2：结构方程模型分析结果

来源：作者通过 Smart PLS 4.0 软件绘制

FL：忘却学习；ABH 避免恶习；TCS 技术跨界；MCS 市场跨界；DI 双元创新；AC 吸收能力。路径线上值为路径系数，括号中为路径系数的 P 值。蓝色数值为 R^2，红色表示路径系数不在 0.1 统计水平上显著。

表 5: 直接效应检验结果

路径	路径系数	标准差	T	P
市场跨界 -> 双元创新	0.382	0.057	6.688	0.000
忘却学习 -> 双元创新	0.081	0.045	1.796	0.073
忘却学习 -> 市场跨界	0.158	0.072	2.197	0.028
忘却学习 -> 技术跨界	0.032	0.066	0.485	0.628
技术跨界 -> 双元创新	0.202	0.055	3.633	0.000
避免恶习 -> 双元创新	0.188	0.045	4.218	0.000
避免恶习 -> 市场跨界	0.527	0.061	8.64	0.000
避免恶习 -> 技术跨界	0.659	0.053	12.461	0.000

来源：作者收集整理

(2) 中介效应检验

进一步对技术跨界和市场跨界的中介作用进行检验，结果如表 6 所示，技术跨界在忘却学习与双元创新之间不存在中介作用 ($\beta = 0.006$，$P > 0.05$)，而在避免恶习与双元创新之间存在中介作用 ($\beta = 0.133$，$P < 0.001$)。市场跨界在忘却学习与双元创新之间存在中介作用 ($\beta = 0.060$，$P < 0.05$)，在避免恶习与双元创新之间也存在中介作用 ($\beta = 0.201$，$P < 0.001$)。

表 6 中介效应检验结果

中介路径	中介效应值	标准差	T	P
避免恶习 -> 技术跨界 -> 双元创新	0.133	0.039	3.406	0.001
忘却学习 -> 技术跨界 -> 双元创新	0.006	0.013	0.487	0.626
避免恶习 -> 市场跨界 -> 双元创新	0.201	0.042	4.824	0.000
忘却学习 -> 市场跨界 -> 双元创新	0.060	0.026	2.310	0.021

来源：作者收集整理

(3) 调节效应检验

将吸收能力作为调节变量纳入结构方程模型，结果如表 7 所示。吸收能力在技术跨界与双元创新之间存在正向调节作用 ($\beta = 0.094$，$P < 0.05$)，换言之，吸收能力越强，技术跨界对双元创新的影响作用越强。吸收能力在市场跨界与双元创新之间存在负向调节作用 ($\beta = -0.109$，$P < 0.01$)，表明吸收能力越强，市场跨界对双元创新的影响反而越弱。

表 7: 调节效应检验结果

调节路径	路径系数	标准差	T	P
吸收能力 x 市场跨界 -> 双元创新	-0.109	0.039	2.755	0.006
吸收能力 x 技术跨界 -> 双元创新	0.094	0.037	2.582	0.010

来源：作者收集整理

讨论

通过以上对实证研究的理论模型进行统计分析，首先根据采集到的样本数据，对问卷及测量变量进行信度和效度分析，然后对本研究模型中所涉及的自变量、因变量和调节变量进行了相关性分析、回归分析，对多重自变量进行多重共线性分析。对前文推导的十四个假设进行了检验，获得统计支持的假设有 H1b、H2b、H2c、H2d、H3a、H3b、H4b、H4c、H4d、H5a、H5b，没有获得支持的假设有 H1a、H2a、H4a。

总结及建议

当前从组织学习的视角研究主动组织忘却对企业双元创新影响的研究较少，大部分研究集中在组织忘却对企业创新绩效的研究，对于企业实践创新的影响研究尚且不多，因此，本文从跨界搜索的视角，分析构建主动组织忘却、跨界搜索、吸收能力对高新技术企业双元创新的影响机理，具有一定的理论创新性，能有效突破理论瓶颈问题。这对于进一步深化和完善知识管理与创新管理理论的相互作用机理，具有重要的理论价值。本文的局限性在于，尽管量化研究具有较大的科学严谨和可靠性，但在实证研究的过程中， 由于每个变量的评价维度只是从某些角度提出的，不能全面地评价这些变量，而且考察的是研究对象某一时点的情况，获得的是静态信息，因此研究的结论只反映了这些特定条件下的真实情况。对于未来的研究，笔者还将尝试考虑在不同经济区域对于高新技术企业双元创新的影响。以及在未来条件允许的情况下，能够收集纵向数据， 动态分析主动组织忘却对高新技术企业双元创新的影响过程，尤其是对探索式创新和利用式创新每一个阶段的影响。对研究结论进行长期跟踪，以提高研究结果的可推广性。

参考文献

Asheim, B. T., & Isaksen, A. (2022). Regional innovation systems: The integration of local ‘sticky’ and global ‘ubiquitous’ knowledge. *Journal of Technology Transfer，27*(1), 77-86.

Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation：A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal，22*(6-7), 521-543.

Bapujih Loree, D., & Crossan, M. (2011). Connecting external knowledge usage and firm performance: An empirical analysis. *Journal of engineering & technology management，28*(4)，215-231.

Benner, M.J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly,47*(4), 676-707.

Katila, R., & Chen, E. L. (2018). Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals. *Administrative Science Quarterly, 53*, 593-625.

Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal, 37*(6), 694-707.

Liao, J. W., Harold, W., Michael, S. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice, 28*(1), 63-85.

Lane, P. J., Koka, B., Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management* Review, *31*(4)，833-863.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185-203.

池仁勇. (2007). 区域中小企业创新网络的结点联结及其效率评价研究. *管理世界, 1*, 105-112.

陈春花 ., & 金智慧. (2006). 知识管理中的主动遗忘管理. *科学学与科学技术管理, 1*, 104-108.

奉小斌. (2016). 集群新创企业平行搜索对产品创新绩效的影响: 管理者解释与竞争强度的联合调节效应. *研究与发展管理, 28*, 11-21.

奉小斌., & 周兰. (2020). 逆向国际化企业创新搜索平衡对双元性的影响. *科学学研究, 38,* 545-554.

王永健.,谢卫红.,王田绘., & 成明慧. (2016). 强弱关系与突破式创新关系研究-吸收能力的中介作用和环境动态性的调节效应. *管理评论，28*，111-120

洪少枝., 尤建新., & 郑海鳌等. (2011). 高新技术企业知识产权战略评价系统研究. *管理世界, 27*(10), 182-183.

袁胜军., 俞立平., 钟昌标., & 陈钰芬. (2020). 创新政策促进了创新数量还是创新质量？-以高科技术产业为例. *管理评论, 6*, 93-103.

沈鲸. (2011). 双元组织能力的研究综述、评析与展望. *中国科技论坛,* (7), 114-121.

资源编排视角下美的集团连续跨国并购价值创造研究
THE VALUE CREATION OF CONTINUOUS CROSS-BORDER M&A OF MEDEA GROUP FROM THE PERSPECTIVE OF RESOURCE ARRANGEMENT

盘张胜 [1*], 池昭梅 [2]
Zhangsheng Pan[1*] and Zhaomei Chi[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:** 492891902@qq.com

摘要

连续跨国并购是企业获取海外战略性资源、实现战略目标的重要手段。连续跨国并购能否及如何为企业创造价值是值得深入研究的问题。因此，本文采用纵向单案例研究法试图基于资源编排视角探究美的集团连续跨国并购行为创造价值的机制和路径。研究发现：首先，美的集团基于识别战略需求，提出全球化发展战略，通过连续跨国并购获取品牌、技术和市场资源等，完成横向+纵向资源结构化。其次，整合东芝家电的生产能力和美的的规模化生产经验形成稳定式资源重组，整合东芝家电的品牌资源和 Clivet 的中央空调技术形成丰富式资源重组，整合库卡集团工业机器人技术和 Servotronix 自动化技术形成开拓式资源重组。再次，品牌影响力和空调技术的提升形成业务撬动；将机器人行业打造成系统性平台形成平台撬动。最后，业务撬动和平台撬动为美的集团在财务、内部流程、客户和学习成长维度创造了价值。

关键词： 资源编排 价值创造 连续跨国并购 美的集团

Abstract

Continuous cross-border M & A is an important means for enterprises to acquire overseas strategic resources and achieve strategic goals. Whether and how continuous cross-border M & A can create value for enterprises is worth further study. Therefore, based on the perspective of resource arrangement, this paper used the longitudinal single case study methodattempts to explore the mechanism and path of Midea Group's continuous transnational M & A to create value. The findings: First of all, on the basis of determining the strategic needs, Midea Group put forward the strategy of globalization development, through continuous cross-border M & A to acquire brand & technology & market resources Etc. Then complete the horizontal + vertical resource structure. Secondly, integrate the production capacity of Jingdongjiadian and the large-scale production experience of Midea Group to form a stable restructuring of resources. Integrate the brand resources of Jingdongjiadian and the central air conditioning technology of Clivet to form a rich resource reorganization. Integration of Kuka Group industrial robotics technology and Servotronix automation technology to form a pioneering resource reorganization. Thirdly, Brand influence and the improvement of air conditioning technology form a business leverage; Build the robot industry into a systematic platform and form a platform lever. Finally, business leverage and platform leverage create value for Midea Group in financial , internal process , customer and learning and growth dimension.

Keywords: Resource Orchestration, Create Value, Continuous Cross-border M & A, Midea Group

引言

2017 年，中国证监会发布《关于金融支持制造强国建设的指导意见》，鼓励制造业企业通过资本市场进行兼并和重组，以达到优化产业结构的目的。中国是一个家电生产、消费和出口的大国。并购对推动中国家电产品在全球的影响力具有重要推动力。根据 Wind 数据库，2016 年至 2020 年的 5 年内，中国家电行业的并购交易数量达到 172 起，金额累计达到 1456 亿元；其中出境并购数量为 21 起，占整体并购数量的 12%，金额为 742 亿元，占总体金额的 51%。由此可见，近年来，家电行业的并购活动较为活跃且规模较大。连续跨国并购是企业实现提升品牌影响力、扩大海外市场、自身转型升级等战略目标的重要手段。

研究目的

美的集团作为中国家电制造业的领军企业，一直在该领域保持领先地位。然而，面对日益激烈的家电制造业竞争和不断变化的市场环境，美的集团坚定采取并购战略以强化自身竞争实力。在 2016 年至 2017 年期间，该公司连续进行了一系列跨国并购，包括收购了日本东芝家电、德国库卡集团、意大利 Clivet 以及以色列 Servotronix 等知名企业。值得注意的是，尽管已经在中国家电市场处于领先地位，美的集团继续积极拓展其全球市场，旨在不仅在中国，还在国际舞台上占有主导地位。

本研究选取美的集团的连续跨国并购为案例，运用资源编排理论作为分析框架，深入探讨了跨国并购对企业价值创造的影响。通过对美的集团的连续跨国并购策略的详尽分析，本研究旨在得出关于资源整合和企业价值创造的重要结论和启示，为其他企业开展连续跨国并购活动提供了有价值的学术案例和实践经验。

文献综述

连续并购动因的文献回顾

并购动因影响并购过程及结果，学术界已广泛研究并购动因。Meyer-Doyle 和 Constance（2019）认为企业开展连续并购的驱动因素有管理层过度自信和薪资水平。Sanjukta et al.（2018）研究认为企业并购的动因主要是获取协同效应。Maran 和 Parker（2019）研究得出大多数并购动因集中为获取协同效应、管理者过度自信等，而类似获取专利技术、提升品牌声誉等非财务动因也对并购产生影响。张岚 et al.（2018）对触发中国制造业企业连续并购的动因开展实证研究，得出首次异质性的并购经验（跨地域或跨行业）容易引发企业的连续并购行为。贺天玥 et al.（2021）以新时达的连续并购案例为研究对象，发现新时达连续并购的动因包括加快价值链升值、向外界（市场）传递利好信息、深化研发、整合资源、市场拓展等。刘敏和祖建新（2022）以 H 软件上市公司为研究对象，得出企业连续并购的动因包括企业内部治理的需要、外部经济环境、企业治理层等不确定性因素。

连续并购与价值创造的文献回顾

有关连续并购与价值创造的研究中，对于连续并购是否给企业创造了价值形成不同的观点。一种观点认为连续并购有利于价值创造。Laamanen 和 Keil（2008）研究发现并购方开展为实现特定战略目标而相互关联的并购活动，可能会创造长期的战略动力以实现提升股东价值的目标。Abdul 和 Nazia（2016）研究发现，连续并购能为企业创造价值，体现为提高企业品牌知名度、提升企业竞争力、增加股东财富等。谢洪明 et al.（2019）以均胜集团的连续并购为例，研究得出均胜集团的连续并购通过环境撬动、业务撬动和平台撬动实现了价值创造。

另一种观点认为连续并购不利于价值创造。Jensen（1999）研究得出企业管理层实施连续并购活动的目的不是为了股东财富最大化，而是建立自身的管理帝国。张广宝和施继坤（2012）对中国上市公司的并购事件进行实证分析，研究得出管理层过度自信发起频繁并购活动更可能是寻求个人私利，且高频率并购后并购方的绩效呈下降趋势。

资源编排与价值创造的文献回顾

有效链接与协同现有资源是为企业创造价值并提供竞争优势的驱动因素。Sirmon et al.（2007）提出组织资源的有效配置依赖于一系列具有相互联系的资源的充分利用与配置。胡海波 et al.（2021）基于李渡酒业 2002 年至 2019 年的纵向案例研究，发现企业响应环境进行的战略调整会直接作用于资源编排过程，间接优化企业价值创造。王国红和黄昊（2022）基于资源编排视角，采用扎根分析深入研究科技创新企业如何通过协同价值创造实现成长，研究发现：资源编排在协同价值创造和企业成长关系中起重要中介作用。

文献述评

综上所述，现有文献关于连续并购动因主要是获取协同效应、价值链升级、整合资源和优化内部治理等；连续并购是否有利于价值创造目前学者们的观点尚未形成统一；学者们普遍认为资源编排有利于企业的价值创造。目前专门研究资源编排视角下企业连续并购价值创造的文献相对单薄，基于此，本文聚焦于“基于资源编排理论，连续跨国并购如何帮助企业创造价值？”的核心问题展开研究，以美的集团为例，采用纵向单案例分析方法，探究企业通过连续跨国并购获得关键资源，并对资源进行编排，进而为企业创造价值，进一步丰富中国企业连续跨国并购的研究成果，为其他企业的连续跨国并购提供启示。

研究方法

纵向单案例研究方法

本文主要采用纵向单案例研究方法，原因主要为：一是单案例研究在还原研究情景、描述案例的社会情景和演绎案例方面具有明显的优势（Mason，2002）；二是企业连续跨国并购过程是一个动因、过程和结果都复杂的过程，涉及多种因素的变化及交互影响，案例研究能细致地描述该过程，挖掘背后的规律和理论逻辑（Yin，2013）；三是纵向单案例研究有助于结合时间序列中的关键事件及相应的因果关系进行记录观察（成琼文等，2023）。

文献研究法

本文通过梳理有关企业连续跨国并购价值创造的文献，并基于资源编排等理论，进而展开案例分析。

数据收集

本文以二手资料为主，借鉴案例研究中二手资料的可靠性标准，规范资料收集过程以保证案例研究的规范性和科学性（苏敬勤 & 刘静，2013）。在数据资料收集阶段，本文通过筛选多个具有公信力的渠道，收集具备客观性的数据资料，并对收集到的数据资料进行三角验证，确保数据资料的可靠性（Eisenhardt，1989；Yin，2013）。

本文主要围绕企业战略发展、品牌影响力、海外市场发展等方面展开资料收集，资料类型包括：一是文献资料，通过中国知网数据库检索连续跨国并购、资源编排、价值创造、美的集团等相关研究、分析评论、新闻报道和媒体访谈等，作为先行研究材料；二是档案记录，主要来自深圳证券交易所等官方网站的公司年度报告、重大事项公告等；三是公开渠道获取的

家电行业分析报告等；四是财务数据来自 Wind 数据库及公司年度报告。综上，本文数据资料基本可保证案例资料渠道正规专业，数据合理可靠，可支持本文完成案例讨论。

研究结果

美的集团连续跨国并购过程

美的集团自上市以来，共发生了 4 笔跨国并购。具体的跨国并购情况见表 1。

表 1: 美的集团连续跨国并购事件汇总

标的企业	并购金额	股权占比	首次披露时间	并购完成时间	行业领域	国家
东芝家电	537 亿日元	80.10%	2016.3.31	2016.7.1	家电制造	日本
库卡集团	37.07 亿欧元	94.55%	2016.5.26	2017.1.7	机器人制造	德国
Clivet	未披露	80%	2016.6.24	2016.10	中央空调	意大利
Servotronix	未披露	超过 50%	未披露	2017.1	工业自动化	以色列

来源：根据美的集团2016、2017年的重大事项公告及年度报告整理

资源编排分析

1. 资源结构化

资源结构化是企业根据外部环境识别战略需求，进而从外部战略要素市场获取关键资源。

(1) 识别战略需求

根据中国家电行业的“十二五”规划，家电企业应通过加快技术创新、推动品牌发展、提高全球影响力。美的集团积极响应国家政策，直面困境，提出全球化发展战略，通过跨国并购弥补自身在技术、品牌、市场等短板，旨在提高品牌知名度、获取先进技术和拓展海外市场。

(2) 获取关键资源

美的借助自身在家电行业形成的优势并购海外家电企业进行海外扩张，通过跨国并购获取标的企业的技术资源、品牌资源、市场资源和渠道资源等，进而创建国际化的中国家电品牌。

美的集团连续跨国并购的资源结构化具体情况见表 2。

表 2: 美的集团连续跨国并购的资源结构化

资源编排步骤	结构化的类型	获取的资源	收购动作
资源结构化	横向资源结构化	品牌资源、技术资源、渠道资源、市场资源	并购东芝家电
		技术资源、渠道资源、市场资源	并购意大利 Clivet
	纵向资源结构化	技术资源、业务资源、市场资源	并购库卡集团
		技术资源、市场资源	并购以色 Servotronix

来源：根据美的集团 2016、2017 年的年度报告、新闻报道整理。

2. 资源重组

资源重组包括稳定式、丰富式、开拓式重组。

首先，美的集团并购东芝家电形成了稳定式资源重组。东芝家电产品线丰富，覆盖了厨电、冰箱、洗衣机、家用空调等主流家用电器产品，且在中泰两国的工厂仍有较大的产能利用率提升空间。美的集团将东芝家电强大的生产制造能力与自身完备的供应链体系、规模化生产经验相结合可以实现制造协同效应。

其次，美的集团并购东芝家电和意大利 Clivet 形成了丰富式资源重组。东芝家电拥有品质优良的品牌形象，美的集团并购东芝家电可以获得东芝品牌 40 年的全球授权。Clivet 拥有的行业领先的冷水机组技术与美的集团原有相关中央空调的技术形成互补，促进美的集团有效提升中央空调的技术水平。

最后，美的集团并购库卡集团和 Servotronix 形成了开拓式资源重组。库卡集团在工业机器人和自动化生产领域的领先技术是美的集团快速进入机器人行业、推进美的集团“双智”战略的关键资源。以色列 Servotronix 运动控制和自动化解决方案的技术是美的集团完善产业布局、加快自动化发展、推进美的智能家居和智能制造的重要资源。

3. 资源撬动

资源撬动是指利用企业的资源为客户、股东创造价值的过程。资源撬动包括环境撬动、业务撬动和平台撬动。

一是美的集团并购东芝家电和 Clivet 实现业务撬动。美的虽然是中国家电行业的领军企业，但是美的品牌在国际市场上的知名度较低，而东芝家电在白色家电领域是日本的领军企业，其东芝品牌在海外市场尤其是东南亚地区具有很高的知名度。品牌影响力的提升将带动美的集团业务的增长，进而为集团创造价值。Clivet 是意大利著名的中央空调企业口，其冷水机组技术先进，且其中央空调在欧洲市场处于领先地位。美的集团依托 Clivet 在欧洲中央空调市场的影响力，将进一步提升其在欧洲及全球市场大型中央空调市场占有率，进而提升整体价值。

二是美的集团并购库卡集团和 Servotronix 实现平台撬动。美的集团的连续跨国并购具有很强的战略（“双智”战略和全球化经营战略）指引，并且美的集团对所收购的有关机器人、运动控制及自动化技术进行进一步的整合开发，逐渐打造成系统性平台，在工业机器人、自动化和运动控制生态网络中占据重要位置。

价值创造的实现

本文采用平衡计分卡的财务、内部流程、客户、学习成长四个维度构建连续跨国并购价值创造评价指标体系。本文以美的集团 2016-2017 年发生的 4 起连续跨国并购事件为研究对象，选取美的集团 2014-2021 年的数据进行分析，数据来源于 Wind 数据库、公司年度报告等。

1. 财务维度

从盈利能力、营运能力、偿债能力和发展能力评价连续并购是否在财务维度上创造价值。

(1) 盈利能力

本文选取销售净利率、总资产报酬率和净资产收益率衡量企业盈利能力。由图 1 可知，美的集团在连续跨国并购完成后销售净利率呈现上升趋势，一方面可能是受行业环境的影响，这可以从家电行业销售净利率的均值变动趋势得以解释；另一方面，美的集团并购后品牌影响力的提升有助于营业收入的提升，进而对销售净利率产生积极影响。总资产报酬率却刚好相反，呈现逐年下降，与行业均值之间的差距逐年缩小。净资产收益率则先上升后下降，但

波动幅度不大，且与行业均值间的差距先拉大后缩小。从盈利能力看，连续跨国并购产生管理协同效应，给美的集团带来了正向的价值创造。

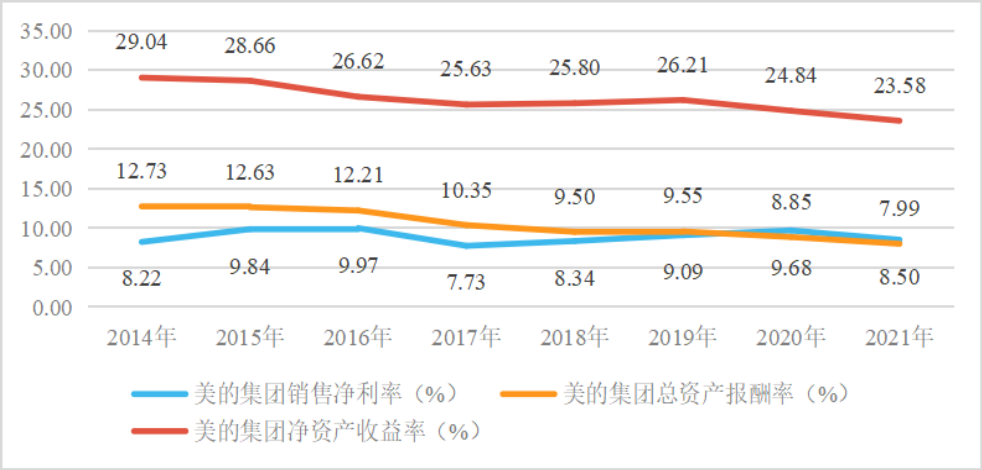


图 1: 美的集团 2014-2021 年盈利能力分析

(2) 营运能力

本文选取应收账款周转率、存货周转率和总资产周转率衡量企业营运能力。由图 2 可知，美的集团在连续跨国并购完成后应收账款周转率呈现波动变化，但波动幅度不大。存货周转率先下降后上升，而行业均值逐年下降，原因可能是并购完成初期，随着标的公司的存货纳入合并报表，使得存货周转率下降；并购完成后期，随着美的品牌影响力的提升，销售收入的增长率超过存货增长率，进而提升存货周转率。总资产周转率逐年下降，与行业均值变动基本一致。从营运能力看，连续跨国并购给美的集团带来积极的价值创造。

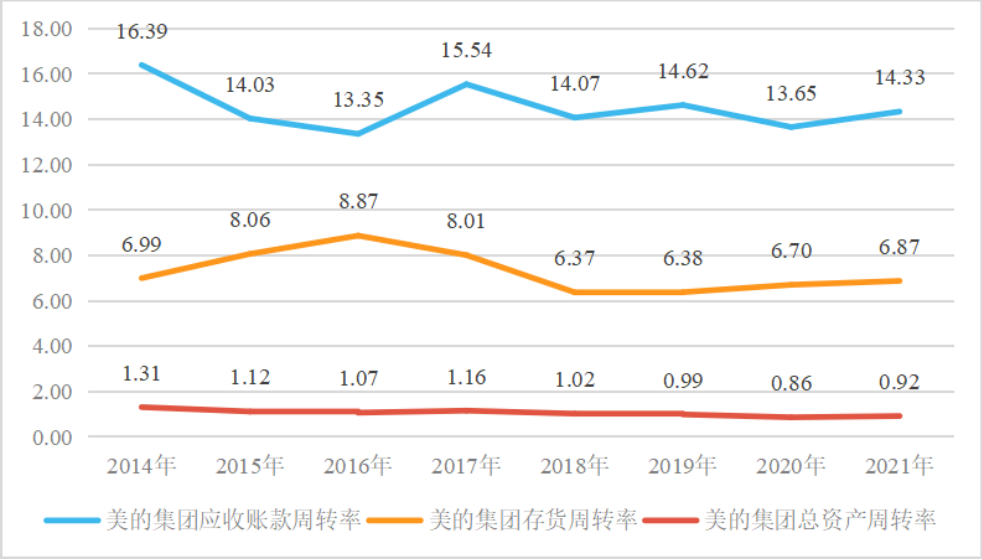


图 2: 美的集团 2014-2021 年营运能力

(3) 偿债能力

本文选取速动比率、流动比率和资产负债率衡量企业偿债能力。由图 3 可知，美的集团在连续跨国并购完成后速动比率和流动比率的变动趋势基本一致，大体上是 2016-2019 年逐年上升，2020-2021 年逐年下降。虽然连续跨国并购导致美的集团的现金大幅支出，但 2017-2019 年美的集团的货币资金等流动资产逐年提升，进而提高流动比率、速动比率，这得益于并购给美的集团带来的制造协同、销售水平的提升。资产负债率先大幅上升后有所下降，与行业均值的变动趋势基本一致。而随着跨国并购的完成，资产负债率维持在相对稳定的水平。从偿债能力看，连续跨国并购对美的集团的短期偿债能力产生积极影响，但对长期偿债能力产生不利影响，表明连续跨国并购的财务协同效应微弱。

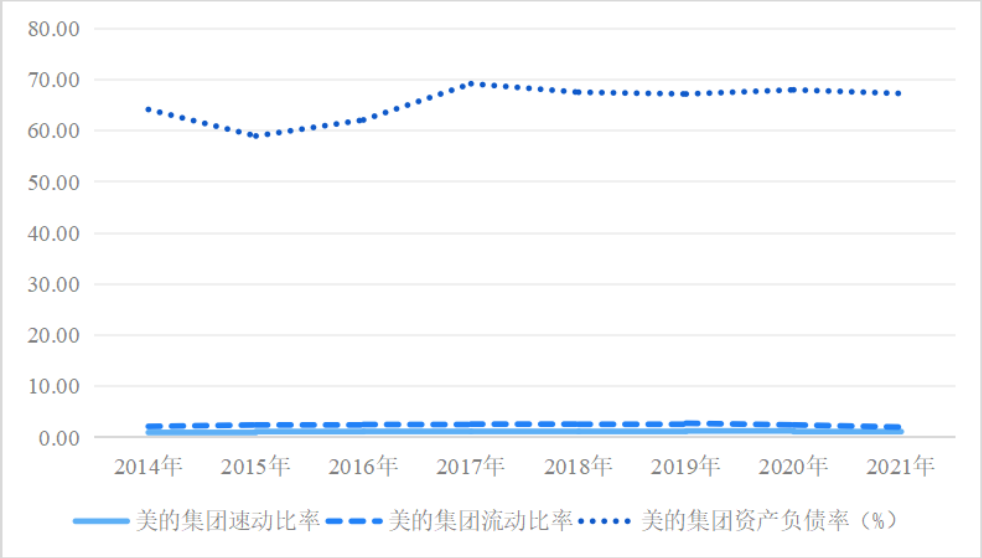


图 3: 美的集团 2014-2021 年偿债能力

(4) 发展能力

本文选取总资产增长率、营业收入增长率和净利润增长率衡量企业发展能力。

由图 4 可知，连续跨国并购使美的集团 2016 年和 2017 年的总资产增长率大幅提升，且远远高于行业均值。2018 年的总资产增长率大幅下降，与行业均值基本持平，是并购后对不良资产进行剥离和引入新资产减少双重作用的结果。2019 年和 2020 年的总资产增长率又不断提升，且高于行业均值越来越多。营业收入增长率方面，并购后的营业收入增长率均为正数，即美的集团的营业收入逐年提升。净利润增长率在 2016 年至 2019 年基本维持在 17%左右，2020 年和 2021 年受外部环境如疫情影响净利润增长率仅为个位数，但仍然是正向增长。从发展能力看，连续跨国并购对美的集团的发展能力发挥积极作用。

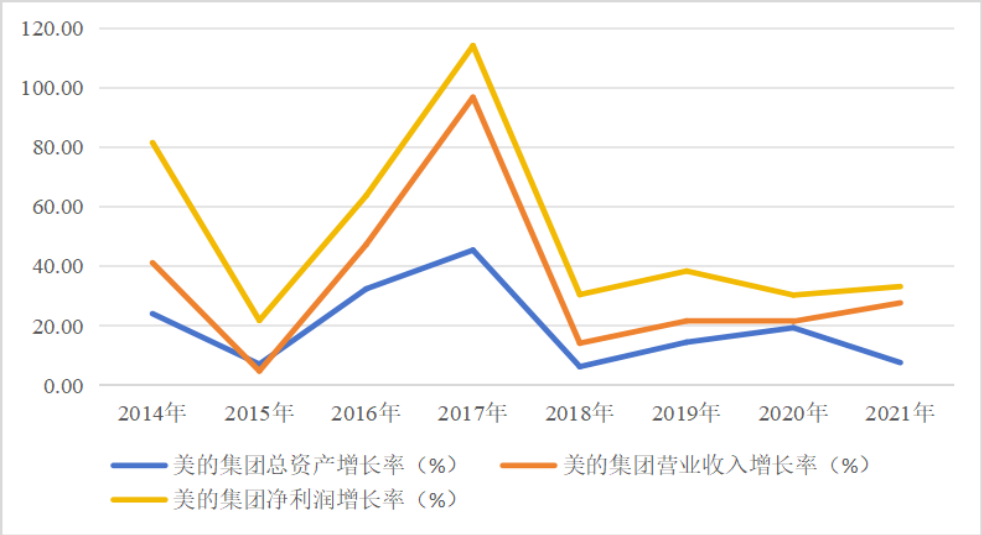


图 4: 美的集团 2014-2021 年发展能力

2. 内部流程维度

并购后，并购双方对原有内部流程整合的效果如何及是否创造价值？内部流程整合目的是吸引或留住目标细分市场的客户，分析细分市场的营收比及增长率评价内部流程整合的效果。

(1) 细分市场的营收占比

由图 5 可知，美的集团的营业收入主要来自暖通空调和消费电器。自 2017 年完成连续跨国并购后，美的集团的暖通空调收入占营业收入的比重得到提高，仅在 2020 年和 2021 年小幅下降；消费电器收入占营业收入的比重变动幅度不大，基本维持在 40%左右；机器人及自动化系统收入占营业收入的比重呈现逐年下降的趋势，原因在于美的集团的机器人及自动化系统处于刚起步阶段，未能形成核心竞争力。

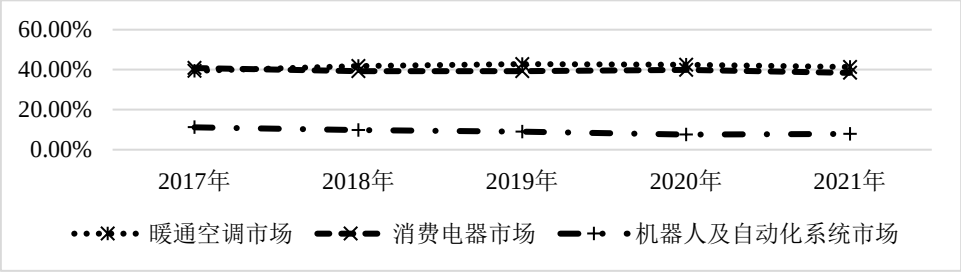


图 5: 美的集团 2017-2021 年细分市场营收占比

(2) 细分市场的营收增长率

由图 6 可知，自 2017 年完成连续跨国并购后，2018 年美的的暖通空调收入增长率较高，达到 17.05%，2019 年为 1.34%，而 2020 年和 2021 年又呈现上升趋势，总体而言，暖通空调收入增长率是蛮可观的；消费电器收入的增长率呈现先降后升又降的波动，但仍然是正增长；机器人及自动化系统收入呈现大幅变动，除 2018 年外，其他年份的增长率不高或出现负增长率。

图 6: 美的集团 2018-2021 年细分市场营收增长率

3. 客户维度

客户是企业赚取利润的根源，美的集团开展连续跨国并购是为了争取更多的客户，为企业创造价值。本文选取市场占有率、海外营收占总营收比和品牌知名度三个指标衡量客户维度。

(1) 市场占有率

本文以企业的营业收入占该行业总营业收入的比测度市场占有率。由图 7 可知，2014-2016 年美的集团的市场占有率逐年下降，即并购前美的处于被市场挤压的状态。2017-2021 年美的集团的市场占有率逐年提高，且整体提高的幅度高于 5%。由此可知，美的集团通过连续跨国并购获得的优质资源经过有效编排对其市场占有率产生积极影响，提高了其市场实力。

图 7: 美的集团 2014-2021 年市场占有率

(2) 海外营收占总营收比

连续跨国并购后，美的集团的多种产品成为全球领先的生产商，规模效应使美的集团在海外市场形成竞争对手难以比拟且难以复制的成本优势和效率。由图 8 可知，美的集团的海外营业收入占营业总收入的比重整体上呈上升变动，且 2014 年至 2018 年间占比均高于同行业的海尔智家和格力电器。

图 8: 美的集团 2014-2021 年海外营收占总营收比

(3) 品牌知名度

由表 3 可知，美的集团跨国并购前尚未进入《财富》世界 500 强，跨国并购后进入《财富》世界 500 强且排名不断上升，得益于其通过跨国并购获取知名品牌并与自有品牌相融合。

表 3: 美的集团2015-2019年企业排名及品牌排名情况

年份	企业排名	品牌排名
2015 年	《财富》中国 500 强排第 32 位	睿富全球 2015 中国品牌价值 100 强排第 6 位
2016 年	《财富》世界 500 强排第 481 位	未披露
2017 年	《财富》世界 500 强排第 450 位	2018 年 BrandZ™最具价值中国品牌 100 强第 26 位
2018 年	《财富》世界 500 强排第 323 位	Brand Finance 发布的全球价值品牌 500 强排第 138 名
2019 年	《财富》世界 500 强排第 312 位	Brand Finance 发布的全球最有价值的科技品牌榜排第 27 名

来源：根据美的集团2015—2019年的年度报告、行业分析报告整理

4. 学习成长维度

(1) 技术人员数量及增长率

由图 9 可知，美的集团 2014-2021 年技术人员的数量不断增加，2017 年即完成连续跨国并购当年，美的集团的技术人员呈爆发式增长，这主要是 2017 年完成并购库卡集团及 Servotronix，使有关机器人及自动化、运动控制的技术人员大幅提升，2018-2021 年增速放缓。

图 9: 美的集团 2014-2021 年技术人员数量及增长率

(2) 研发投入占营业收入比

由图 10 可知，美的集团 2014-2021 年研发投入的金额不断增加，且研发投入占营业收入的比重均维持在 3.5%-4%之间，表明美的集团重视技术研发，不断加大对研发的投入。

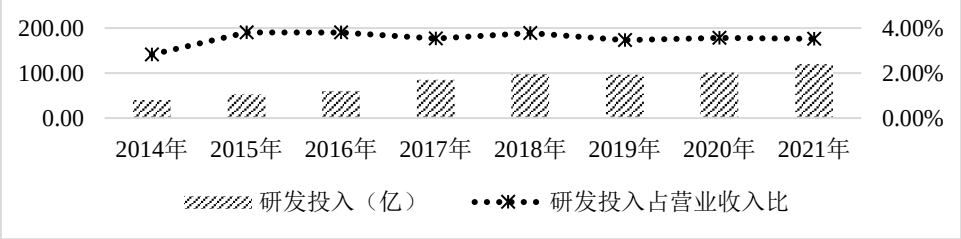


图 10: 美的集团 2014-2021 年研发投入及占营业收入比

讨论

本文基于资源编排理论，采用纵向单案例研究方法分析美的集团连续跨国并购是否为其创造了价值，研究得出：美的集团的连续跨国并购通过横向和纵向资源结构化，对获取的资源进行稳定式+丰富式+开拓式资源重组，形成业务撬动和平台撬动，为美的集团在财务维度、内部流程维度、客户维度和成长维度创造了价值。

本文的研究结果与已有文献（余鹏翼 & 曾楚宏，2016；Abdul & Nazia，2016；夏扬 & 沈豪，2018；谢洪明 et al.，2019；林山 & 刘勇，2022）的结论相似，即连续并购能为企业创造价值。美的集团的连续跨国并购为其获得了关键性资源包括先进技术、品牌影响力、进入海外市场，从而提升其核心竞争力，为美的集团创造了价值。此外，本文的研究结果与现有文献（Sirmon & Hitt，2007；胡海波 et al.,2021；）的结论相似，即资源编排有利于企业价值创造。美的集团的连续跨国并购为其带来了关键资源，同时美的集团对获取的关键资源与自身的资源进行重组，形成业务撬动和平台撬动，进而为美的集团创造价值。

本文研究结果的创新点在于基于资源编排理论深入分析连续跨国并购如何为企业创造价值的作用机制，具体体现为企业从其战略发展出发通过连续跨国并购获取其他方式难以取得的关键资源并对其进行有效编排，促使企业获取并维持其核心竞争力，进而为企业创造价值。本研究的理论贡献主要表现为：一是丰富跨国并购的文献，现有跨国并购的文献隐含一个假设即将跨国并购作为独立事件（Chao，2018），研究跨国并购的价值创造（周婷婷 et al., 2021；谢洪明 et al., 2019；杨兴锐 & 吴先明，2017）。本文将企业 3 年内开展 3 次以上的跨国并购活动界定为连续跨国并购，研究连续跨国并购的价值创造，从而丰富跨国并购的文献。二是聚焦于资源编排理论研究连续跨国并购的价值创造，揭示了资源编排视角下连续跨国并购的价值创造机理，现有研究更注重如何通过并购后的资源整合实现价值创造（董平 & 李冠松，2017；王艳 et al., 2020；崔永梅 et al., 2021），本文基于美的集团连续跨国并购案例，从资源编排视角探究连续跨国并购的价值创造机理，拓展资源编排理论的应用范围。此外，本研究通过纵向单案例研究有助于案例企业的后续跨国并购，同时也为其他企业的连续跨国并购活动提供参考，帮助他们提升连续跨国并购的经济效益、增强企业竞争力。

总结与建议

总结

本研究采用了纵向案例研究法，以美的集团的连续跨国并购为实例，从资源整合的角度，深入探讨了美的集团在连续跨国并购过程中创造的价值。研究结果显示：美的集团基于对战略需求的深刻认知，制定了全球化发展战略，并通过一系列连续跨国并购活动成功获得了品牌、技术和市场等关键资源，实现了资源的横向和纵向整合；通过将东芝家电的制造能力与美的集团的供应链体系和规模化生产经验相融合，形成了稳健的资源重组，充分利用了东芝家电的品牌声誉和意大利 Clivet 的中央空调技术资源，提升了美的集团的品牌影响力和空调技术，进一步实现了资源的丰富整合；同时，基于库卡集团的工业机器人技术和以色列 Servotronix 的自动化技术，推动了美的集团进军工业机器人领域，实现了资源的开拓整合；品牌影响力的提升和空调技术的加强推动了美的集团的业务增长，形成了业务层面的价值创造，同时，美的集团将机器人行业打造成一个系统性平台，实现了平台层面的价值创造；综合来看，业务和平台的价值创造为美的集团在财务、内部流程、客户关系和学习成长等多个维度上创造了价值。

建议

跨国并购作为企业扩张并快速进入海外市场的重要战略举措，对于企业如何最大程度地利用连续跨国并购来创造价值，具有重要意义。本文旨在提出一系列建议，以期为计划进行连续跨国并购的企业提供有益借鉴。

首先，企业在考虑进行跨国并购之前，必须进行全面的战略评估，以确保此举符合其整体发展战略，而不是盲目跟风行事。以美的集团为例，其连续跨国并购举措是推动其“双智”战略的关键组成部分，同时也与其全球化经营战略相一致。这一战略还响应了国家政策，旨在推动中国家电企业国际化进程，致力于塑造中国家电品牌的全球声誉。

其次，企业在连续跨国并购中应特别关注资源管理。在外部环境的基础上，企业需要精准识别战略需求，并确定关键资源。随后，必须进行合理的资源整合和重新配置，以实现资源的最优利用，从而创造企业价值。美的集团通过连续跨国并购成功获取了诸如品牌资产、技术与研发资源以及渠道资源等关键资源，形成了横向与纵向资源结构的整合。这一过程还包括对关键资源的稳定性、多样性和拓展性的重新配置，以实现业务和平台的战略推动，最终为美的集团创造了可观的价值。

参考文献

王国红 & 黄昊 .(2021). 协同价值创造情境中科技新创企业的资源编排与成长机理研究. *管理学报, 18*(6), 884-894.

王艳、**何竺虔 & 汪寿阳** .(2020). 民营企业并购的协同效应可以实现吗?.*会计研究*, (7), 64-77.

刘敏 & 祖建新. (2022). 上市公司连续并购动因及绩效研究. *绿色财会*, (5), 19-23.

苏敬勤 & **刘静**. (2013). **案例研究**规范性视角下二手数据可靠性研究.***管理学**报, 10*(10), 1405-1418.

杨兴锐 & 吴先明. (2017). 跨国并购与企业价值——基于动态能力视角的研究.*国际商务 (对外经济贸易大学学报)*, (4), 149-160.

余鹏翼 & 曾楚宏. (2016). 全球价值链重构与中国制造业海外连续并购战略转型研究. *南京社会科学*, (5), 16-21.

张广宝 & 施继坤. (2012). 并购频率与管理层私利——基于过度自信视角的经验分析. *山西财经大学学报, 34*(6), 96-104.

张岚、范黎波 & 鲍哿. (2018). 为什么企业会连续并购?——来自中国制造业企业的证据. *财会通讯*,(30), 10-17,129.

林山 & 刘勇. (2022). 海外连续并购对环保企业绿色创新能力的影响研究——以中国天楹为例. *绿色财会*, (10), 45-51.

周婷婷、王舒婷 & 马芳. (2021). 跨国并购价值创造研究述评——距离掣肘与内生驱动视角. *投资研究, 40*(1), 56-71.

胡海波、费梅菊、胡京波 & 卢海涛.(2021). 资源编排视角下企业价值创造演化: 李渡酒业 2002-2019 年纵向案例研究. *江西财经大学学报*, (2), 24-39.

贺天玥、冯体 & 潘超. (2021). 企业以技术获取为导向的连续并购绩效研究——以新时达为例. *管理案例研究与评论, 14*(3), 339-354.

夏扬 & **沈豪**. (2018). 基于长短期窗口的民企连续并购绩效研究——以均胜电子为例. *财会通讯*, (11), 3-8.

—基于三一重工的纵向案例研究. *管理世界, 39*(4), 119-191.

崔永梅、李瑞曾 & 德麟. (2021). 资源行动视角下并购重组企业协同价值创造机理研究——以中国五矿与中国中冶重组为例. *管理评论*, *33*(10), 237-248.

董平 & 李冠松. (2017). 制造业企业横向并购后资源整合对并购价值创造的影响. *企业经济*, *36*(8), 108-114.

谢洪明、章俨、刘洋 & 程聪. (2019). 新兴经济体企业连续跨国并购中的价值创造: 均胜集团的案例. *管理世界*, *35*(5), 161-200.

Abdul, R., & Nazia, N. (2016). Effects of mergers on corporate performance: An empirical evaluation using OLS and the empirical Bayesian method. *Borsa Istanbul Review*, *22*(3), 207-215.

Chao, Y. C. (2018). Organizational Learning and Acquirer Performance: How Do Serial Acquirers Learn From Acquisition Experience? *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 161-168.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Jensen, M. C. (1999). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economic Review*, *76*(2), 323-329.

Laamanen, T., & Keil, T. (2008). Performance of serial acquirers: toward an acquisition program perspective. *Strategic Management Journal*, *29*(6), 663-672.

Maran, L., & Parker, L. (2019). Non financial motivations in mergers and acquisitions: The Fiat Ferrari case. *Business History*, (4), 1-37.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*, Sage.

Meyer-Doyle, P. L., & Constance, E. H. (2019). Disentangling the Microfoundations of acquisition behavior and performance. *Strategic Management Journal*, *40*(11), 733-1756.

Sanjukta, B., Agyenim, B., & Sardar, A. (2018). Motives of mergers and acquisitio-ns in the European public utilities. *International Journal of Public Sector Management*, (5), 599-616.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Loo-king inside the black box. *Academy of Management Review*, *32*(1), 273-292.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications.

组织支持感、职业认同感对高校行政员工忠诚度的影响关系研究：以某高校为例

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ROFESSIONAL IDENTITY ON THE LOYALTY OF ADMINISTRATIVE EMPLOYEES IN UNIVERSITIES: THE ANALYSIS OF A UNIVERSITY

李寒萌 [1*], 尚鸿雁 [2]
Hanmeng 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:** leemeng109@163.com

摘要

高忠诚度的行政员工是保持高校健康发展的重要因素之一，这有助于组织的连续性、效率、声誉、学生服务、成本降低和团队合作。随着优秀员工跳槽现象日趋普遍，管理者逐渐意识到通过“感情”留住员工的重要性。本研究从组织支持感、职业认同感入手，探讨员工忠诚度问题，在薪酬有限的情况下，帮助高校积极措施吸引高质量行政人员，促进队伍稳定。研究以某高校行政员工为对象，采用定量研究方法，通过 SPSS 对 204 份有效问卷进行数据分析。结果表明，组织支持感、职业认同感对忠诚度有显著正向影响，且职业认同感在组织支持感与忠诚度中有部分中介影响。根据研究结果，提出建议：通过提高员工工作支持、加强关心员工利益、强化行政员工参与决策的机会、加强职业技能与认知相关培训、加强内部沟通与反馈等方式提升高校行政员工的忠诚度。

关键词： 组织支持感 职业认同感 员工忠诚度 高校行政员工

Abstract

A highly loyal administrative staff is a crucial factor in maintaining the healthy development of universities, contributing to organizational continuity, efficiency, reputation, student services, cost reduction, and teamwork. As the phenomenon of talented employees leaving becomes increasingly common, managers gradually recognize the importance of retaining staff through emotional connections. This study focuses on organizational support and professional identity to explore employee loyalty issues and proposes proactive measures to attract high-quality administrative personnel, thereby promoting team stability under limited compensation conditions. The study targets administrative staff at a specific university, employing quantitative research methods and analyzing data from 204 valid questionnaires using SPSS. The results indicate that organizational support and professional identity have a significantly positive impact on loyalty, with professional identity serving as a partial mediator between organizational support and loyalty. Based on the findings, recommendations are made: enhance employee work support, strengthen attention to employee interests, provide opportunities for administrative staff to participate in decision-making, reinforce training in professional skills and cognition, and improve internal communication and feedback to enhance loyalty among university administrative staff.

Keywords: Organizational Support Perceptions, Professional Identity, Employee Loyalty, University Administrative Staff

引言

研究背景

在二十大报告中，我国提出实施教育强国战略，高校在此背景下肩负着提高质量、加强科研、提升国际竞争力的重任，高校行政员工在教务、教学、学生管理等环节发挥着不可或缺的作用。然而，人员流动性的加剧，尤其是优秀员工的离职现象日益普遍，可能导致组织不稳定、增加管理成本、降低工作效率与服务质量、影响高校声誉等问题。

离职原因之一是薪酬与入职门槛的不匹配。高校行政员工入职学历要求较高，但薪酬相对较低，事务性工作要求繁杂，使得他们倾向于在找到更高薪资或轻松工作职位时离职。为了留住员工，高校管理者希望在薪酬有限的情况下通过增强员工对岗位的“感情”，降低离职率，提高组织稳定性，其中包括提高员工的组织支持感及职业认同感。

学者们对员工忠诚度进行了深入研究，如 Becker（1960）提出员工忠诚度概念，欧阳倩（2022）认为提升员工忠诚度需要采取一系列措施并持续推进。然而，现有研究存在局限：研究视角较为狭窄，影响因素复杂多样，现有研究通常仅关注单个或少数影响因素；研究方法以思辨和论证为主，缺乏实证研究；研究内容缺乏创新性，将组织支持感、职业认同感、员工忠诚度三者相互关系进行研究的作品较少，多数研究仅单独探讨上述三个变量或以其中两个变量相互关系进行研究。

本研究以组织支持感为自变量，职业认同感为中介变量，探讨其对员工忠诚度的影响关系。通过实证研究方法，旨在为提高高校行政员工忠诚度、促进高校稳定发展提供理论支持和实践指导。

研究目的

高校行政员工队伍与教师队伍都是高校高质量发展的重要支柱，对于维持组织连续性、提高工作效率、维护良好声誉以及为学生和教师提供优质服务具有关键作用。本研究立足于探讨组织支持感、职业认同感对员工忠诚度的影响，认为组织支持感不但直接对员工 忠诚度有正向影响，也能通过提高职业认同感进而影响员工忠诚度。在组织支持下，高校行政员工能从中寻求工作意义，实现组织与社会贡献价值的提升，从而激发更为持久稳定的忠诚度。

本研究在某高校薪酬资源有限的前提下，挖掘影响行政员工忠诚度的关键因素，以助力高校吸引和留住高素质行政员工，并增强组织稳定性和绩效。研究结果将为该校提供实际可行的改进措施和建议，对高校管理和整体运营优化具有积极意义，有助于高校更好地履行教育和社会责任。同时，研究成果亦为其他高校提供有益参考。通过探讨如何提高行政员工忠诚度，各高校可更好地适应教育领域变革和发展，为培养更多高素质人才作出更大贡献。

文献综述

组织支持感的相关研究

组织支持感（Organizational Support Perceptions）是指员工对其所在组织提供的支持程度与关怀程度的主观感知。

国外对于组织支持感的研究早于中国国内，且大致从 90 年代后开始逐渐丰富。目前国内外对于组织支持感的研究大都集中在其对于员工工作满意度及离职倾向等方面的影响，也有部分学者认为，组织支持感知能够提高员工的社会认同感。接收到的组织支持感越多，员工对组织越有可能做出有利的行为，会产生回报上级主管或组织的心理，往往会完成超出自己范围

之外的工作从而帮助其实现目标（Kuvaas et al., 2014）。组织支持感是员工对组织如何看待其的贡献并关心员工个人利益的总体信念和感知，能够成为员工应对生活和工作的重要的心理资源（Thompson & Bergeron, 2020）。在互惠原则的情景下，同时采用公平法则和人情法则，上司给予下属晋升、奖励等工具性回报相较给予下属的鼓励、支持等组织支持感回报来看，员工更偏重后者。(凌文辁，2019)。高组织支持感有助于员工对工作做出积极评价，会提升其工作满意度，同时也降低了其离开组织的愿望，即离职倾向（赵勇等人，2022）。高组织支持感通常会使员工产生义务感知，因感受到组织的认可与支持而愿意将更多的时间与精力投入到工作中作为回报，从而形成组织和个体共同进步的双赢局面（胡晓东 & 白梦宇，2023）。

总之，这些研究阐明了组织支持感的各个方面，强调了个人和组织因素在塑造员工态度和行为方面的重要性，这些研究对于寻求增强员工适应能力和组织整体福祉具有重要意义。

职业认同感的相关研究

职业认同感 (Career Identity, Vocational Identity) 是一个心理学概念。职业认同感是一种特殊形式的社会认同，是个体感知属于所从事职业或与职业具有一致性知觉。个体对其职业认同的积极自我感知能够克服其对恶劣工作环境的不满， 并降低其离职倾向（Douwe, Paulien, & Meijer, 2004）。有效的组织支持感知能够提高员工的社会认同感，与组织产生命运共同感，会为了实现人生目标的同时做出有利于组织的行为（Edwards & Peccei, 2010）。发展并维持一种强烈的职业认同是评判教师的专业性和把他们与其他工作者区别开来的重要依据。(Judyth &Sachs, 2002)。领导与下属成员交换意见关系之后会影响到成员的态度，接收到的支持越多，对组织越有可能做出有利的行为，会产生回报上级主管的心理，往往会完成超出自己范围之外的工作从而帮助其实现目标（Kuvaas et al., 2014）。有较高职业认同感往往更满意自己的工作，更愿意在工作上下功夫，更愿意进取，会更觉得自己的工作非常荣耀、适合自己(姜勇等，2007)。职业认同是一种与职业有关的积极的态度，属于积极职业心理的研究领域，它是指个体对其职业及个体内化的职业角色的积极的认知、体验和行为倾向的综合体 (魏淑华, 2008)。职业认同是高校教师队伍建设的重心之一。在知识经济时代，需要充分发挥高校的组织支持功能，才能在满足高校教师职业发展机会的同时，也促进个人职业认同感的提升(佘正昊，2023)。

员工忠诚度的相关研究

员工忠诚度（Employee Loyalty）员工忠诚度也是员工忠诚于企业的程度，是人力资源研究的重要内容之一。

Hirschman（1970）开始对员工忠诚度的研究，他认为员工忠诚度可以协调员工离职和员工发表意见，并且能够延缓员工离职。在接下来对员工忠诚度所进行的研究主要将其分为三种观点，即行为忠诚、态度忠诚和综合忠诚。Voyles 等（1999）指出员工忠诚度是通过行为体现的，行为忠诚认为员工是通过行为来表达忠诚程度的，其强调员工对组织的一系列行为。中国学者，周亚越和俞海山（2003）提出，所谓员工忠诚是指员工对企业怀有深厚感情，愿意与企业同甘共苦共同成长，对工作富有热情、责任心和使命感，为实现企业目标奉献聪明才智，充分发挥积极性，以帮助企业实现战略目标。南剑飞和陈武等人（2004）的研究提出，当员工事后的感知高于事前期望时，员工满意度就高，而当员工的实际感知超过其事前期望时，就会导致员工忠诚，员工稳定度就高。吕慧扬（2022）的研究认为，在企业发展的过程中做好相应的人力资源管理工作，首先最为重要的便是做好相应的情感管理工作并且尊重每一位员工。相关企业做好该项工作能够很好地提升员工对企业的忠诚度。黄丽丽（2022）的研究中谈到，个人目标与组织文化相背离时，知识型员工无法在组织内部感受到认同感、归属感、成就与发展、

人际关系等，从而造成心理契约关系破裂，知识型员工对组织的忠诚度降低，工作中不再体现出积极性与主动性，亦不再对组织无条件奉献，进而产生离职意图

研究方法

本文在广泛梳理目前组织支持感、职业认同感、员工忠诚度等领域相关文献研究的基础上，构建适用于本研究的理论模型。研究方法主要包括了以下两个方面：

问卷调查法。以本研究需检验的四个假设为依据，编制调查问卷。在初步完成问卷后，先针对某高校行政员工进行小范围发放，以收集相关数据，进而验证问卷的信效度。在信效度得到认可后，继续针对某高校除专职教师以外的所有承担学校行政管理工作在职行政工作教师展开大规模发放。通过问卷星平台线上发放了 213 份问卷调查，剔除提交时间过短、重复填写等无效问卷，共计有效问卷 204 份，有效回收率为 95.7%，

统计分析法。本研究运用 SPSS 等软件，对问卷收集到的数据进行统计分析，包括相关性、信效度、回归性等方面的验证，以检验研究假设。

研究假设与框架

伴随着科技与经济的迅猛发展，人们在人力资源管理过程中愈发重视组织支持的关键作用。当员工感受到充分的组织支持时，他们将具备较高的组织认同感及职业认同感。即便部分员工对所从事的职业并无浓厚兴趣，高校仍可采取一系列有效措施，强化员工对其的情感纽带，促使他们深入认识和理解职业特质及其重要性。进而提升职业素养，树立职业理想，并致力于投身本职工作，全力以赴。

何双双和汤静（2015）的研究表中对组织支持与职业认同各维度的相关分析对组织支持感知程度和职业认同程度的关系及其调节因子进行分析，结果表明，组织支持感与职业认同各维度均相关，组织支持对职业认同具有影响。组织支持中的福利保障、工作配合、价值认同三个维度对提高员工职业认同度具有积极影响。

因此，提出本研究的研究假设：H1：组织支持感对职业认同感具有显著正向影响。

职业认同感体现了个体对所从事职业的内在认同与满意程度，它不仅关乎个体对职业的认知更与职业情感紧密相连。在高校行政人员的职业认同感尤为重要，它对于个体的职业行为取向、心理状态乃至整个职业生涯发展都具有深远的影响。

它不仅关乎个体对所在行业的认知更与职业情感密切相关。高校行政人员群体中的职业认同感尤为重要，它对个体职业行为取向、心理状态乃至职业生涯发展都具有深远影响，一个有着强烈职业认同感的个体，不但会具有较高的工作效率与品质，会更加会产生强烈的职业幸福感，并且忠诚于自己的职业和组织，降低离职的可能性。而离职率的降低，不仅有助于减少组织的人力资源成本，还能够维护组织的稳定性和声誉。因此，高校应该通过培养行政人员的职业认同感，来增强他们的员工忠诚度和降低离职率。

研究表明，职业认同感对降低离职倾向提高员工忠诚度显著相关。Moore 和 Hofman（1998）通过研究发现，如果企业要想留住优秀的员工就必须提高员工的职业认同度。且员工所感受到的工作压力以及其个人的离职意愿与职业认同感成反比关系。职业认同还表现为员工对所从事工作的喜爱，高职业认同的员工更愿意继续从事其工作因此，有效地增加员工职业认同感能够提升员工忠诚度。

因此，提出本研究的研究假设：H2：职业认同感对员工忠诚度具有显著正向影响。

组织支持感对员工忠诚具有显著相关。Kot-Radojewska 和 Timenko（2018）的相关研究证实，组织支持感对员工的忠诚度具有积极的影响，可以考虑通过提升组织支持感来减少员工的持续流失。何双双和汤静（2015）的研究表明，组织支持感可以影响员工的情感变化，可以使员工真心实意地为公司办事，努力地做好自己的工作，增强自己的积极性和责任心，增加他们的感情投入，使得他们有强烈的归属感，从而可以一直地为公司效力。

因此，提出本研究的研究假设：H3：组织支持感对员工忠诚度具有显著正向影响。

组织支持感、职业认同感与员工忠诚度之间存在因果关系。组织支持感能够通过提升职业认同感，进而实现员工忠诚度的最大化。同时，职业认同感能为组织支持的具体内容和程度提供切实可行的调整依据，从而不断提高员工的忠诚度。

本文研究中认为，职业认同感在组织支持感与员工忠诚度中具有一定作用，但由于职业认同感是一个动态的概念，其与特定的职业特征相关联，可以受到多种因素的影响，包括个体的职业经历、社会支持、职业文化和价值观等具有较多维度，另外员工忠诚度还受性格、成长背景、家庭等个体因素影响，所以组织支持感通过职业认同感影响员工忠诚度的程度也会呈现个体多样化。

因此，提出本次研究的研究假设：H4：职业认同感在组织支持感与员工忠诚度中具有部分中介影响。

表 1： 研究假设汇总

序号	假设内容
H1	组织支持感对职业认同感具有显著正向影响
H2	职业认同感对员工忠诚度具有显著正向影响
H3	组织支持感对员工忠诚度具有显著正向影响
H4	职业认同感在组织支持感与员工忠诚度中具有部分中介影响

来源：本研究整理

本研究之研究架构根据研究动机、研究目的与文献探讨等设计发展出研究架构，分析组织支持感、职业认同感与员工忠诚度之影响关系。

因此，本研究提出研究框架，并以该架构进行验证性检验。如图 1 所示：

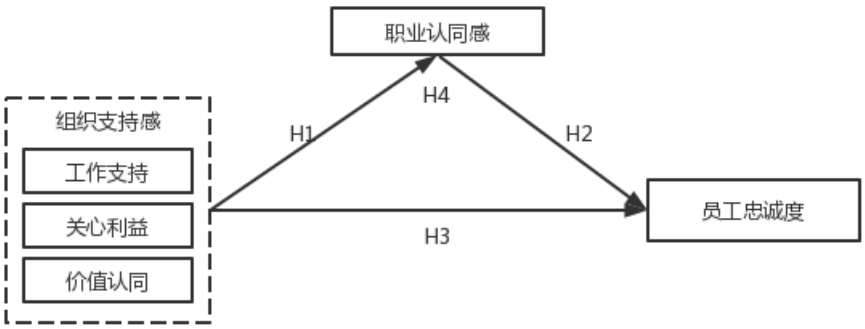


图 1: 研究框架

来源：本研究整理

问卷设计

本次研究的问卷共分为四个部分。

第一部分，被调查者的基本信息统计。包括年龄、性别、教育背景、婚姻状况、月收入及入职时长等 8 个问题，供被调查者根据自身实际情况填写。

第二部分，对组织支持感开展调查。本研究遵循凌文辁等人（2006）对组织支持感的定义，认为它是一个具有三维心理结构的概念，即员工对组织在工作方面的支持、利益关切和价值认同的感知。考虑到本次研究的文化背景和研究对象，我们主要采用了凌文辁等人（2006）研发且具有较高信度的组织支持感量表，并对其进行了针对性改编。该量表包括三个维度，共计 15 个题项。

第三部分，对职业认同感开展调查。职业认同感是指个体在职业实践中逐步确认并接纳职业角色的过程，以及个体对所从事职业的认同程度。因此，本次调查采用了我国学者魏淑华所编制的职业认同感评估量表，并针对本次研究进行了适应性改编，共计 5 个题项。

第四部分，对员工忠诚度开展调查。本次研究选取了影响高校行政员工忠诚度较大的四个方面：“工作态度”“团队协作与企业关怀”“离职倾向”以及“抵制诱惑”，并自编量表，共计 4 个题项。

在第二至四部分，本研究采用了 Likert 五级量表，这种量表既能有效地衡量受访者的态度，又便于其作答，从而提高问卷的有效性。在回答过程中，受访者根据自身实际感受对各问题进行评价，五个选项分别对应阿拉伯数字 1、2、3、4、5，各选项对应的分值依次递增，表示相关程度的高低。

样本描述分析

本研究针对有效样本 204 份进行样本描述分析，如下表 2 所示。本次调查在年龄分布方面，相对以中青年为主，30-39 周岁共 99 人，占比 48.53%，30 岁以下 36 人，占比 17.65%，40-49 岁 49 人，占比 24.02%，50 岁以上 20 人，占比 9.8%；在性别方面，女性比例明显高于男性，共 156 人，占比 76.47%；在受教育程度方面，以硕士研究生学历为主共 141 人，占比 69.12%，本科学历 46 人，占比 22.55%，博士研究生 17 人，占比 8.33%；在婚姻方面，以已婚人士居多，共 108 人，占 52.94%；在收入方面，个人月收入主要集中在 8000-12000 元之间，占 52.94%，家庭平均收入 8000-12000 之间依然居多，占 40.2%；在入职年限方面，呈两极分化，入职 5 年以上略多，共 87 人占比 42.65%。入职 1—2 年共 71 人，占比 34.8%；在职务方面，职员居多，占总人数的 93.63%；

表 2： 研究样本情况

名称	选项	频数□	频率(%)□
年龄	30 以下	36	17.65
	30-39	99	48.53
	40-49	49	24.02
	50 以上	20	9.80
性别	男	48	23.53
	女	156	76.47
受教育程度	大学本科	46	22.55
	硕士研究生	141	69.12
	博士研究生	17	8.33
月收入	6000-8000	61	29.90
	8001-12000	108	52.94
	12001 以上	35	17.16

名称	选项	频数□	频率(%)□
婚姻	已婚	108	52.94
	未婚	96	47.06
家庭的月平均收入	6000-8000	37	18.14
	8001-12000	82	40.20
	12001-15000	45	22.06
	15001-20000	23	11.27
	20001 以上	17	8.33
入职时间	1—2 年	71	34.8
	2—3 年	46	22.55
	5 年以上	87	42.65
担任的职务	职员	191	93.63
	领导	13	6.37
合计		204	100.0

来源：本研究整理

描述性分析

本研究验证组织支持感、职业认同感、员工忠诚度之间的关系，各个项目的描述性统计情况如下表 3 所示。研究所使用的变量，其最大最小值及其平均数标准差均在统计要求以上，研究变量可以近似地看作正态分布，说明被试者认可度较高。

表 3: 描述性统计

题项	样本量	最小值	最大值	平均值	标准差	中位数
组织支持感	204	1.800	5.000	3.445	0.875	3.400
职业认同感	204	1.200	5.000	3.387	0.950	3.400
员工忠诚度	204	1.750	5.000	3.475	0.881	3.500

来源：本研究整理

研究结果

信度分析

本研究以 Cronbachs'α 值来衡量各构面的量表题项之内部一致性。组织支持感 Cronbachs'α 系数 0.957；职业认同感 Cronbachs'α 系数 0.880；员工忠诚度 Cronbachs'α 系数 0.870，总体 Cronbachs'α 系数为 0.963，显示本研究所使用之各个量表均在可接受范围之内，测量数值误差小，且内部一致性高，显示具相当高的信度。

如下表 4 所示：

表 4: 信度分析

变量	题项数	Cronbach' α
组织支持感	15	0.957
职业认同感	5	0.880
员工忠诚度	4	0.870
总体	0.963	

来源：本研究整理

效度分析

效度结果分析主要是用 KMO 值与 Bartlett 球形检验来观察。通过 KMO 值和 Bartlett 检验，对调查问卷进行效度检验。根据常用检验标准，当 KMO 值大于 0.9，表示量表中变量与对应题项之间的关系极佳，非常适合提取因子进行因素分析；当 KMO 值在 0.8-09 之间时，表示量表及数据适合提取信息；当 KMO 值介于 0.7-0.8，表示比较适合提取因子，进行影响因素因子分析；当 KMO 值介于 0.6-0.7，表示可以进行提取因子；当 KMO 值小于 0.6，表示量表不适合提取，且如果仅两个分析项，则 KMO 无论如何均为 0.5。此外，Bartlett 球形检验，需观察对应的显著性概率 p 值，当 p 值小于 0.05，表示量表达标，题项能很好检测对应变量，问卷适合提取因子并适合进行下一步的因素分析。本文使用 SPSS 分析软件，对量表进行测试，问卷变量对应题项的 KMO 值为 0.968，大于 0.8，Bartlett 球形检验近似卡为 3520.325，自由度为 276，对应的 p 值为 0。说明调查问卷的变量、题项均有较好的效度，问卷通过效度检验。

如下表 5 所示：

表 5: 效度分析

KMO 值		**0.968**
Bartlett 球形度检验	近似卡方	3520.325
	自由度 df	276
	p 值	0.000

来源：本研究整理

相关分析

研究采用 Pearson 相关系数的方式考察组织支持感、职业认同感和员工忠诚度之间的关系，依 Anderson 和 Gerbing (1988) 之建议，变量是每一指标变项之因果系数均达到统计显著，显示具有良好的收敛效度；本次研究主要采用了相关性分析方法研究的变量以及各个维度。相关性分析的研究具有十分重要的作用，它的研究直接关系到是否需要实行下一步的假设检验。如果相关性较好则要进行下一步的检验假设，如果相关性不好则不用进行下一步的假设检验。

通过相关分析可以看出，组织支持感和职业认同感之间的相关系数值为 0.681，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明组织支持感维度和职业认同感维度之间有着显著的正相关关系。组织支持感和忠诚度之间的相关系数值为 0.689，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明组织支持感和忠诚度之间有着显著的正相关关系。职业认同感和忠诚度之间的相关系数值为 0.792，并且呈现出 0.01 水平的显著性，因而说明职业认同感和忠诚度之间有着显著的正相关关系。

如下表 6 所示：

表 6: Pearson相关系数

	平均值	**标准差**	**组织支持感**	**职业认同感**	**员工忠诚度**
组织支持感	3.445	0.875	1		
职业认同感	3.387	0.950	0.681**	1	
员工忠诚度	3.475	0.881	0.689**	0.792**	1

注：* p<0.05 ** p<0.01

来源：本研究整理

回归分析

组织支持感对职业认同感影响关系检验

通过使用 SPSS 数据分析软件，首先对组织支持感的 15 题项表进行求取平均值生成组织支持感变量，随后对职业认同感的 5 题项表进行求取平均值生成职业认同感变量，之后再采用回归分析进行验证。以组织支持感为自变量，职业认同感为因变量，构建模型 1，验证假设 H1：组织支持感对职业认同感具有显著正向影响。

回归分析如下列表 7 所示，由表可知，将组织支持感作为自变量，而将职业认同感作为因变量进行线性回归分析，模型公式为：职业认同感=0.841 + 0.739*组织支持感，模型 R 方值为 0.464，意味着组织支持感可以解释职业认同感的 46.4%变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验(F=174.729，p=0.000<0.05)，也即说明组织支持感一定会对职业认同感产生影响关系，最终具体分析可知：组织支持感的回归系数值为 0.739(t=13.219，p=0.000<0.01)，意味着组织支持感会对职业认同感产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：组织支持感全部均会对职业认同感产生显著的正向影响关系。因此，假设 H1 成立。

职业认同感对忠诚度的影响关系检验

通过使用 SPSS 数据分析软件，为了研究职业认同感对忠诚度是否存在显著正向影响，首先对职业认同感的 5 题项表进行求取平均值生成职业认同变量，随后对忠诚度的 4 题项表进行求取平均值生成忠诚度变量，之后以职业认同感为自变量，忠诚度为因变量，构建模型 2，验证假设 H2：职业认同感对忠诚度具有显著正向影响。

回归分析如下列表 7 所示，由表可知，将职业认同感作为自变量，而将忠诚度作为因变量进行线性回归分析，模型公式为：忠诚度=0.986 + 0.735*职业认同感，模型 *R* 方值为 0.628，意味着职业认同感可以解释忠诚度的 62.8%变化原因。对模型进行 *F* 检验时发现模型通过 *F* 检验(*F*=341.016，*p*=0.000<0.05)，也即说明职业认同感一定会对忠诚度产生影响关系，最终具体分析可知：职业认同感的回归系数值为 0.735(*t*=18.467，*p*=0.000<0.01)，意味着职业认同感会对忠诚度产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：职业认同感全部均会对忠诚度产生显著的正向影响关系，因此，假设 H2 成立。

组织支持感对忠诚度的影响关系检验

通过使用 SPSS 数据分析软件，为了研究组织支持感对忠诚度是否存在显著正向影响，首先对组织支持感的 15 题项表进行求取平均值生成组织支持感变量，随后对忠诚度的 4 题项表进行求取平均值生成忠诚度变量，之后以组织支持感为自变量，忠诚度为因变量，构建模型 3，验证假设 H3：组织支持感对忠诚度具有显著正向影响。

回归分析如下表 7 所示，由表可知，将组织支持感作为自变量，而将忠诚度作为因变量进行线性回归分析，模型公式为：忠诚度=1.086 + 0.694*组织支持感，模型 R 方值为 0.475，意味着组织支持感可以解释忠诚度的 47.5%变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验(F=182.661，p=0.000<0.05)，也即说明组织支持感一定会对忠诚度产生影响关系，最终具体分析可知：组织支持感的回归系数值为 0.694(t=13.515，p=0.000<0.01)，意味着组织支持感会对忠诚度产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：组织支持感全部均会对忠诚度产生显著的正向影响关系，因此，假设 H3 成立。

表 7: 回归分析

变量	因变量：职业认同感		因变量：忠诚度			
	B	t	*B*	t	*B*	t
组织支持感	0.739	13.219	0.694	13.515	-	-
职业认同感	-	-	-	-	0.735	18.467
R ^{2}	0.464		0.475		0.628	
调整 *R* ^{2}	0.461		0.472		0.626	
F	*F* (1,202)=174.729, *p*=0.000		*F (1,202)=182.661, p=0.000*		*F (1,202)=341.016, p=0.000*	
D-W 值	1.996		1.918		1.906	

注：* p<0.05 ** p<0.01
来源：本研究整理

职业认同感作为中介的关系检验

表 8: 中介效果检验分析

	忠诚度		职业认同感		忠诚度	
	B	t	B	t	B	t
组织支持感	0.633**	11.904	0.681**	11.967	0.258**	4.541
职业认同感					0.551**	10.145
R 2	0.514		0.520		0.683	
调整 R 2	0.491		0.498		0.666	
F 值	F(9,194)=22.770, p=0.000		F (9,194)=23.383, p=0.000		F(10,193)=41.549, p=0.000	

注：* p<0.05 ** p<0.01
资料来源：本研究整理

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

模型 1：忠诚度=0.483+0.038*年龄-0.102*性别+0.056*3 受教育程度+0.038*月收入+0.023*是否已婚+0.047*家庭月收入-0.033*入职时间+0.608*职务+0.633*组织支持感；

模型 2：职业认同感=-0.236+0.007*年龄-0.072*性别+0.028*受教育程度+0.105*月收入+0.206*是否已婚+0.104*家庭月收入+0.005*入职时间+0.529*职务+0.681*组织支持感；

模型 3：忠诚度=0.613+0.034*1 年龄-0.062*性别+0.041*受教育程度-0.019*月收入-0.091*是否已婚-0.010*家庭月收入-0.036*入职时间+0.317*职务+0.258*组织支持感+0.551*职业认同感

表 9: 中介作用检验结果汇总表

项	c 总效应	a	b	a*b 中介效应值	a*b (Boot SE)	a*b (*z* 值)	a*b (*p* 值)	a*b (95% BootCI)	c' 直接效应	检验结论
组织支持感=>职业认同感=>忠诚度	0.633**	0.681**	0.551**	0.375	0.041	9.220	0.000	0.296 ~ 0.454	0.258**	部分中介
bootstrap 类型：百分位 bootstrap 法										

注：* p<0.05 ** p<0.01
资料来源：本研究整理

表 10: 中介作用效应量结果汇总

项	检验结论	c 总效应	a*b 中介效应	c' 直接效应	效应占比计算公式	效应占比
组织支持感=>职业认同感=>忠诚度	部分中介	0.633	0.375	0.258	a * b / c	59.281%

资料来源：本研究整理

综上所述，在控制年龄、性别、受教育程度、月收入、是否已婚、家庭月收入、入职时间、职务等可控变量后，模型 1 中组织支持感对忠诚度存在显著的正向影响；在控制年龄、性别、受教育程度、月收入、是否已婚、家庭月收入、入职时间、职务等可控变量后，模型 2 中组织支持感与职业认同感存在显著的正向影响；在控制年龄、性别、受教育程度、月收入、是否已婚、家庭月收入、入职时间、职务等可控变量后，模型 3 中职业认同感对忠诚度存在显著的正向影响；且根据中介作用检验结果得出，职业认同在组织支持感与忠诚度之间存在部分中介效应。

总结分析可知：职业认同感在组织支持感与员工忠诚度之间具有部分中介影响，因此，假设 H4 成立。

讨论

本文主要探讨了 组织支持感、职业认同感对高校行政员工忠诚度的影响关系，并以某高校行政员工为指定群体，提出了组织支持、职业认同感与员工忠诚之间的相关假设，并参考已有的成熟量表，设计编制调查问卷，搜集相关的数据；通过统计分析软件对 204 份有效问卷进行分析，得出如下结论：组织支持感对职业认同感具有显著正向影响、职业认同感对忠诚度具有显著正向影响、组织支持感对忠诚度具有显著正向影响、职业认同感在组织支持感与员工忠诚度之间具有部分中介影响。

总结与建议

实证分析显示，组织支持感对员工忠诚度有显著正向影响，且职业认同感具有部分中介作用。研究旨在解决高校高素质行政教职工队伍不稳定的问题。分析影响组织支持感、职业认同感与忠诚度的因素，提出以下建议：

一、提高员工工作支持：完善人力资源管理，提供职业发展机会，优化工作环境，提高办公设施舒适度。

二、关心员工利益：关注员工生活心理需求，调整薪酬体系，提高生活质量。

三、强化行政员工参与决策：充分听取意见和建议，提高职业认同感和忠诚度。

四、加强职业技能与认知培训：定期开展相关技能培训与职业认知课程，提升团队素质，促进高校可持续发展。

五、加强内部沟通与反馈：建立健全内部沟通机制，及时了解需求和问题，提供有效解决方案。

综上所述，通过实施上述建议，高校可以有效地提高组织支持感，进而提升员工的职业认同感和忠诚度，从而解决高素质行政员工队伍不稳定的问题。这不仅有助于提高组织的稳定性和绩效，也有利于高校的长远发展。

参考文献

吕慧扬. (2022). 现代企业人力资源管理员工激励及提升忠诚度研究. *老字号品牌营销*, (13), 142-144.

何双双、汤静.(2015).组织支持感对医务人员职业认同度的影响.*中国医药导报*,(06),145-149.

佘正昊.(2023).高校教师职业认同感浅议.合作经济与科技;(24),94-97.

欧阳倩.(2022). 企业员工满意度以及忠诚度提升路径探讨. *中外企业文化*, (6), 208-210.

周亚越、俞海山. (2003). 员工忠诚的三维因素分析. *理论月刊*, (03), 121-124.

胡晓东、白梦宇. (2023). 基层公务员职业成长对工作动力影响的实证研究——一个 “组织支持感” 的调节效应.*理论与现代化*, (5), 41-56.

南剑飞,陈武等.(2004).员工满意度模型研究.*世界标准化与质量管理*,(02),17-20.

姜勇.(2007).高校教师专业影响力研究.*高教探索*,(01),119-121.

凌文辁、李锐、聂婧、李爱梅. (2019). 中国组织情境下上司—下属社会交换的互惠机制研究——基于对价理论的视角. *管理世界*, (5), 134-200. doi:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2019.0071.

黄丽丽.(2022).知识型员工的组织文化激励实践.*人力资源*,(16),24-25.

魏淑华. (2008). *教师职业认同研究* [博士论文]. 西南大学.

Anderson.J.C.&Gerbing. D.W.(1988). Structural equation modeling in practice:Areview and recommended Two step approach. *Psychological Bulletin*, 103(05),411-423.

Becke.H.S.(1960).Notes on the Concept of Commitment.*American Journal of Sociology*,(66),32-40.

Douwe,Paulien,& Meijer.(2004).Reconsidering research on teachers’professional identity.*Teaching and teacher education*, 20 (2),107-128.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 17-26.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Harvard University Press.

Judyth., & Sachs. (2002) Teacher professional identity: Competing discourses, competing outcomes. *Journal of education policy*,*16*(2), 149-161.

Kot-Radojewska., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana, 9*(3), 511–527.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2014). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55*(3), 401-412.

Moore, M., & Hofman, J. E. (1998). Professional identity in institutions of higher learning in Israel. *Higher Education, 17*(1), 69-79.

Thompson., & Bergeron. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56*(2), 195-215.

Voyles., & Bob. (1999). Are satisfied employees loyal employees? *Potentials (Minneapolis, Minn.), 32*(9), 69.