



H

Management



A DRUM CIRCLE AS A TRAINING FOR INNOVATIVE WORKPLACE

Kyoko Kato¹, Yutaka Hasegawa²

¹College of Engineering and Design, Shibaura Institute of Technology (SIT)

²College of Music, Ferris University

*Corresponding author, E-mail: kkato@shibaura-it.ac.jp

Abstract

The purpose of this study is to build and implement a workshop for managers who want to improve their skills of developing an innovative environment. What is unique about this workshop is that it aims to introduce management concepts based on a session using percussion instruments for developing skills and utilizing them as tools for developing an innovative workplace. This session is called a drum circle and is defined a rhythm ensemble that participants improvise using various percussion instruments.

The workshop was held between July 7 to July 28 in 2018 (four Saturday afternoons) and in total 83 people in and outside the school participated in. Each week consisted drum circle sessions and mini lectures regarding management theories such as leadership and communication. Participants were asked to identify some commonality between the essence of a drum circle and that of management theories. Survey results from each week indicated that participants were generally satisfied with the contents and the skills introduced in the workshop. However, there is a room for improvement especially in terms of filling a gap between theory and application in a workshop.

Keywords: A drum circle, rhythm, facilitator, leadership, communication, innovation

Introduction

In a world where innovation and creativity are more important than ever in the workplace, not only each individual but also companies are striving to draw possibilities out from them in various ways. In addition, the impact of Covid-19 is expected to continue, which forces Japanese companies to change their business models in more drastic ways. Developing an environment in a workplace that creates new connections among existing ideas and technology (= innovations), therefore, becomes an issue that cannot be ignored. While some companies have already introduced practices such as “20% rules,” design thinking, ideathons and pitches to enhance employees’ power for innovation, others have tried to connect other businesses by having open-innovation laboratories, opening patents, relocating R & D to the metropolitan area, etc.

In the business world, making things from 1 to 2 is often called incremental innovation, and doing 0 to 1 is destructive innovation, and it is said that Japanese companies have been much better at incremental innovation than at destructive innovation. For an innovative workplace, managers must consider environment in which both managers and subordinates 1) have the ability to take an initial step and 2) enjoy/accept trials & errors of new ideas. Since managers in Japanese companies have too much focused on incremental innovation, however, they do not have cumulative knowledge to develop an innovative environment. Therefore, everything related to human resource development and environment creation that generate innovation seems to remain at a knowledge/conceptual level – “I know what innovation is, but I don’t know how to do it.”



Research Objective)s(

The purpose of this study is, therefore, to build and implement a workshop for managers who want to improve their skills of developing an innovative environment (e.g. middle class, senior managers, teachers/instructors). What is unique about this workshop is that it aims to introduce management concepts based on a session using percussion instruments for developing skills and utilizing them as tools for developing an innovative workplace. This session is called a drum circle and will be explained in detail in the next chapter.

Literature Review

1. What is a Drum Circle?

A drum circle is a rhythm ensemble that participants improvise using various percussion instruments (e.g., drums, maracas, and other instruments that make sounds by "tapping, striking, shaking, and rubbing") (BOS, 2020). Rhythm refers to regularly repeated movements and sounds, or their strength (BOS, 2020). Drum circles may also incorporate other instruments, such as dances and songs. The essence of drum circles is not "to practice and perform in public," but "for everyone to play on the spot without practiced." Another characteristic of a drum circle is that there are no mistakes/failures.

There are several types of drum circles, but this study focuses on a drum circle guided by a facilitator. In the facilitated drum circle, the purpose of the participation is not to learn how to play drums or improve the sense of rhythm, but to enjoy or experience the moment of playing them. The facilitator encourages participants to play the music "in the moment (Hull, 1998)" and strengthens "sense of unity" and "communication" among the participants. Musical instruments are not limited to folk instruments and real musical instruments, but also include handmade ones and body percussion as well. Arthur Hull is known as the "father of the drum circle" and the creator of the facilitated drum circle (BOS, 2020).

The act of human beings forming a circle and carving rhythms has been practiced for a long time, but the drum circle used in this study refer to those that originated on the West Coast of the United States in the early 1970s. It can be clearly seen that, a drum circle is a combination of the words "drum" and "circle." In terms of a "drum (= percussion instruments)" part, the most distinctive feature is the fact that anyone can make sound immediately. Also, in a drum circle, it is not necessary to assume that the sense of rhythm must be good or that it should be good enough. The most important thing is to follow the rhythm in your heart. The sense of unity at that moment is similar to the sense of accomplishment when a team in an organization makes a successful project. Furthermore, the state of concentrating on producing sound is similar to the state of "flow" (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). At the drum circle, you can experience a different kind of mindfulness.

On the other hand, the "circle" represents the layout of the people who play the drums. Recalling the layout of seats in workplaces and classrooms, there are very few workplaces and classrooms where seats are laid out in a ring shape. However, in a drum circle, it is important to lay out in a "circle." First of all, it is possible to keep the hierarchical relationship away from consciousness by forming a circle. Also, when you form a circle, you can look around everyone, which allows all participants to express their thoughts directly through eye contacts, facial expressions, and gestures.

Many studies have shown how drum circle activities (especially rhythmic exercises) can affect the brain and psychology (e.g. activation of serotonin). To take advantage of these benefits to the mind and body, many workshops are held all over the world for the purpose of recovering and maintaining health such as brain activity and repairing stress. Also, a drum circle is used for new



employee training in companies and organizational development training for management, particularly for multi-national companies. However, the effectiveness of the organized from an academic (especially management) perspective remains unspecified. Therefore, the rest of this chapter describes how some elements of drum circles can be explained by the theory of management. In particular, the following section will focus on items related to creating a work environment that creates innovation, “trust in relationships at workplaces” and “communication through observation.”

2. Trust in relationships at workplaces

Many people find it difficult to build relationships of trust with their subordinates, bosses, and colleagues. It is said that 30% of young workers in the Japanese workplace will leave their jobs within three years, but the reason is often not dissatisfaction with salaries but poor relationships in the workplace (JILPT, 2017). Many (particularly elder) people criticize this turnover rate as “young people are not patient enough,” but is that really the case? Rather, the cause may be the inappropriate environment created by managers who are unaware that the content of their works is essentially changing.

The most surprising thing for those who participated in the drum circle is that people who have just met can create a sense of unity in a short time. Interestingly, this sense of unity also includes some kind of “trust.” Why can drum circles build such a relationship in such a short period of time? Managers who are good at building relationships of trust in the workplace are said to be taking some common actions. For example, in the area of business administration, the following actions are listed (Robbins, 2001).

- Open
- Fair
- Express emotions in words
- Tell the truth
- Show consistency
- Fulfill your promise
- Keep a secret
- Show ability

It turns out that things in this list greatly overlapped with the parts of the drum circle activities, and thus they contain a lot of trust-building elements. For example, during a drum circle, the facilitator may ask a participant to take solo the rhythm or to be entrusted with the duty of facilitator in an unintended manner. When taking on such an unintended role, the individual is exposed to a situation where he/she has to “self-disclosure” in a sense. And the people around him/her are driven by feelings similar to trust at the moment when they get a glimpse of their true nature and identity. For the individual him/herself, there may be a negative moment when he/she is struck by impatience and excitement, but this “load” turned into unintended “added value.” It is considered that such a series of emotional flows and their reactions are a combination of elements such as “openness,” “Express emotions in words,” and “Tell the truth” in the above list.

Looking back to a workplace, exposing yourself may become more difficult as you get older. But if the person recalls what you lost after self-disclosure on the drum circle which is nothing, the answer is clear. Compared to the positive reactions and praises of the participants obtained from self-disclosure, it can be said that the amount of burden on the person seems small enough to handle. Kegan (2017) states that the best way to increase people's feelings and trust in “change” in the workplace would be by first tackling “showing weaknesses” by the most powerful people in the organization. In this way, a drum circle can greatly contribute to gaining the trust of workplace leaders and building relationships of trust.

Related drum circle activity – “Follow the leader”: A group of 4 people are arranged in a diamond shape, the person at the top of the diamond shape is the leader (see the picture below), and the others are followers. Start stepping on the rhythm and start the activity when you are in step. In the first two measures (4 beats × 2 times), the leader has to create and show the movements that are easy for followers to imitate (while the leader is not allowed to look behind). In the next two measures, the leader repeats the movement, and the followers imitate the movement. After 4 bars, move to the next 2 bars and switch the leader and followers.



Picture 1: A Slide explaining “Follow the leader”

3. Communication through observation

The part of a body where individuals get tired the most while joining the drum circle may be hands and arms. The next most common parts may be the ears. Though it is hard to notice while playing, however, eyes must be the second most tired part of a body. In the drum circle, participants always observe the movements and facial expressions of their participants and facilitators. For example, while the rhythm is being carved, the sign from the facilitator is often judged not by the voice but by the gesture. It means that the information that comes from eyes is the only thing for judging. This is why the eyes get tired. In fact, the eyes used not for just seeing, but for observing with the will to take something from it.

During the drum circle, participants sometimes concentrate on carving their own rhythm, and the eyes tend to drop to the percussion instrument at hand. Then, when the session changed before knowing it, people feel a little awkward and embarrassed since the rhythm is out of sync with the surroundings. As this example tells, the moment you lower your line of sight, information would be a groove created between you and your surroundings, blocking information from other participants and a facilitator will be blocked.

Understanding the other person's thoughts in a drum circle begins with raising their face, looking closely at the other person, and carefully "seeing" the other person's facial expressions and overall body movements. When looking back to a workplace, do people in an organization really try to see what the other person is trying to convey? Do bosses listen to subordinates' reports while they work? Do they seriously observe how their subordinates work?

It is said that people are generally enthusiastic about sending something around, but not so enthusiastic about receiving what is sent. In his article on active-listening, Itzchakov and Kluger (2018) describes the reasons why managers refuse to listen in three ways: (1) fear of losing power, (2)



time and effort required, and (3) fear of change. These three causes of Kruger also apply to the above-mentioned example.

As the speed of business accelerates and its content changes day by day, evaluations and feedback that accompany each employee are becoming main concern in terms of human resource development. Many people feel that the role of managers in companies has expanded, including the development of subordinates, and the burden of their work has increased. Under such circumstances, it is no wonder that many managers feel overwhelmed to spend their time with each subordinate in person. Also, as mentioned above, there are some pains and risks for managers in terms of “observing” properly. In the process of noticing what you did not know by looking closely, one’s values and perspectives may be threatened (cognitive dissonance). But what’s really scary the most is the number of things you lose at the moment of looking down, and the disconnection from the environment that begins at that moment, so much that you avoid those pains and risks.

Related drum circle activity – “Call and response”: As mentioned above, a drum circle has a facilitator. In the activity called call and response, call means the rhythm created by the facilitator, and response means the rhythm that participants repeat or recreate. At first, a facilitator nominates a person who will make a base rhythm, and the person will continue to play the same rhythm during the activity. By listening the base, the facilitator creates and plays new rhythms harmonizes to the base, and then ask other participants to reply to the new rhythm. This activity can be expected to have a stronger sense of unity through two-way communication.

4. The possible effects of applying the essence of a drum circle to a workplace

The target participants of the workshop are corporate managers. Their roles are (1) to allocate the management resources of people, goods, money, and information, and (2) to create seeds for future business. Since managing the entire department to create innovative environment is one of the main tasks for managers (especially for upper managers), conveying them the significance of having the workshop may increase the possibility to hold workshops within their company. For such target participants, it would be more appropriate to design a workshop by inducing awareness rather than by providing knowledge.

The purpose of the workshop is therefore to (1) provide a framework for organizing the knowledge, skills and things that they have accumulated from the experience of the field, and (2) to make them meaningful in a new way. The intention is to lead them to go in a new direction (taking in a new perspective) while affirming the attempts that they have made so far.

There are three possible effects of implementing a drum circle for corporate managers. The first is, as mentioned above, to provide opportunity for them to organize knowledge and skills acquired through the experience. By systematically understanding the methodology of drum circles and explaining how this methodology is organized within the framework of management, the possibility would be increased for them to find a way for better management. The second is the provision of tools. By knowing the facilitation method and the way of thinking in the drum circle in this workshop, managers can (1) know how to control your own mind and body (heal your exhausted mind), and (2) learn how to introduce a drum circle into their own workplace and aim to improve the quality of the work itself.

Methodology

This chapter describes detailed information regarding the workshop named “Team building with rhythm (see Table 1).” This workshop was offered as a practicum class for the School of Management and Technology (MOT), a professional graduate school of SIT. At that time, the two authors were faculty members of this graduate school and were in charge of planning and executing

this class. Although it was a practicum class, it opened the door to people other than students. The goal of the workshop for participants is to realize the effects of a drum circle at first, and then to be able to take the lead in team building and innovation environment through the creation of original programs.

Table 1: About the workshop

| | |
|--------------|--|
| Day | July 7, 14, 21, and 28, 2018 (total 4 Saturday afternoons) |
| Time | 14:40 – 17:30 |
| Place | Shibaura Institute of Technology (SIT), Shibaura Campus (Tokyo) |
| Staff | Facilitator: Mr. Masato “Pecker” Hashida Lecturers: Prof. Hasegawa and Prof. Kato (Authors of this paper) |
| Target | - Those who are interested in team building and innovation in the organization - Those who are interested in revitalizing the organization using rhythmic activities (no music background or experience required) |
| # of people | Total 83 participants (26 people on 7 th , 16 people on 14 th , 29 people on 21 st and 15 people on 29 th) |
| Demographics | Faculty and staff of SIT – 23 Students and Alumni of SIT – 29 (Alumni 27) Faculty and staff of other schools – 11 Other - 25 |

The facilitator of this workshop is Mr. Masato “Pecker” Hashida (Chairman of DCFA: Drum Circle Facilitator Association, Japan: see Picture 2). He is one of pioneers in the Japanese percussion world. After staying the US for several years in ‘70s, he came back to Japan and formed a salsa band named Orchestra del Sol. He has had thousands of sessions with Japanese popular musicians, and the number of recorded songs has exceeded 25,000. In recent years, he has been focusing on "mental health care" by rhythms and music and is focusing on training drum circle facilitators. In 2004, he established the "Drum Circle Facilitator Association" and became the first deputy director (extracted from the official website). The following table (Table 2) shows the contents of the workshop.



Picture 2: Mr. Masato “Pecker” Hashida
 (with his permission)

Table 2: The contents of the workshop

| | |
|---------------------------|--|
| Day 1 (7 th) | <Creating an environment and membership> To experience what a drum circle is |
| Day 2 (14 th) | <Leadership> To experience various drum circles such as using voice, body, and self-made percussion. Main activity – Follow the leader |
| Day 3 (21 st) | <Communication> To develop an original Shaka-Shaka program and to make it a try Main activity – Call and response |
| Day 4 (28 th) | <Reflection – Look back at yourself> To reflect what you’ve learned |

Day 1: At the first workshop, participants experienced the drum circle from the beginning. This design was intended to make it easier for them to realize their honest feelings, attitudes, and actions by experiencing the drum circle without prior information. After that, Mr. Pecker Hashida explained about the drum circle and gave a lecture on its effect. In the final session, activity was done to find out practices for creating a friendly environment incorporated in this workshop. Based on this activity, participants had a homework assignment in which they design a session to facilitate a friendly environment of the workshop. Another homework was to make their own shaker (music instrument) with materials at hand.



Picture 3 & 4: Lecture slides

Day 2: The second day of the workshop began with a review of the last time. After having a drum circle session, a mini lecture on leadership was held in which participants looking back on some of the activities in the last session. In particular, the mini lecture focused particularly on the concept of “servant leadership” in which the lecturers (= the authors) tried to explain it along with the role of the facilitator of the drum circle, and participants discussed and confirmed it through group work. In the second half, participants showed off their handmade shakers and shared episodes of how and why they made it in that way. The homework of Day 2 was to design their own drum circle session with their own handmade shaker.



Picture 5 & 6: Lecture slides



Picture 7 & 8: Activity - “Follow the leader”

Day 3: The third day of the workshop also began with a review of the last time. After the drum circle session, a mini lecture on “communication” was held. This week, the lecturers explained organizational communication through the drum circle activities. Whether or not communication is effective depends on whether a person is aware of the difference between "speaking in a way to make it understood" and "speaking without a thought of audience." Mr. Pecker Hashida explained the nonverbal causes of effective communication, and the lecturer explained its linguistic causes.



Picture 9 & 10: Lecture slides



Picture 11 & 12: Group discussions

Day 4: Day 4 workshop began with a look back from the Day 1. After the drum circle session, a mini lecture on the theme of “looking back at yourself.” Lecturers introduced three findings from the previous weeks and named them "magic." The first one is the magic of percussion instruments that makes everyone play a sound immediately, play with the own rhythm of each participants, and have a sense of unity at the same time. The second is the effect of "being in a circle" where everyone feels equal and can see/communicate with each other by observing. Also, in an equal environment there is no mistake nor failure. Rather, people created a sense of making rhythm together. The third is the magic of facilitation. The facilitator is not a leader or commander, but a guide. The role of drawing out the power of the participants (= empowerment) and responding to the situation are common to the concept of servant leadership that is currently attracting attention. Such magic can also be applied in the workplace. For example, for organizations with weak cohesion and worried leaders, the action of admitting the other person through the drum circle at the beginning of the weekly meeting will make a team would -be filled with smile and empathy. At the end of Day 4, the drum circle formula developed by the lecturer (Mr. Hasegawa) was introduced. Though it is a conceptual (not a real) formula, it represents the essence of a drum circle well (see Picture 13).

ドラムサークルの公式 (案)

(なんちゃって方程式ではありますが、)

$$DCv = \sum_{i=1}^n (R \times Ci)^f$$

Drum Circleの
value(価値)は

参加人数 = n が増
えた分増大する

人数分のCircleに
なってRhythmを叩
く価値を facilitator
がガイドし引き出す

36


Picture 13: The fomula for a Drum Circle, where DCv=Drum Circle Value, n=sample size, R=rhythm, Ci=Circle, f=facilitator



Picture 14 & 15: Pictures of Day 4

Results

A questionnaire was distributed at the end of each week, and participants were asked to choose and write their impressions. The response rate was high because of repeatedly encouraging participants to join the survey. The results of multiple-choice question are shown in Table 3. About 89% of answers were fall either in “strongly recommend” or “slightly recommend,” indicating that many participants got something from this workshop and it was a meaningful time.

Table 3: Survey results (multiple-choice question)

| Question: Would you like to recommend your friends and colleagues attend this workshop? | | | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|---------|------------------------|------------------------|-----------|----------------|
| | Strongly recommend | Slightly recommend | Neither | Slightly not recommend | Strongly not recommend | No answer | Response ratio |
| Day 1 | 17 | 6 | 2 | 0 | 0 | 1 | 100% (26/26) |
| Day 2 | 10 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 100% (16/16) |
| Day 3 | 16 | 7 | 3 | 0 | 0 | 0 | 90% (26/29) |
| Day 4 | 11 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 93% (14/15) |

The following table (Table 4) is a list of answers excerpted from the questionnaires. Looking at the responses of Day 1 in the table, some of the participants said they were confused at the beginning of the workshop. However, in the end, they seemed to have fun playing the drums and a sense of unity with the other participants. Since the lecture part was short on Day 1, participants seemed to have stronger impression on drumming in a circle, rather than the lecture.

About the answers of Day 2, many of the participants mentioned leadership within the framework of a drum circle. It was because there is an affinity between the concept of servant leadership and the role of the facilitator of the drum circle. In addition, it became easier for them to understand the concept of leadership by actively moving their body through the activity called “Follow the leader.” By introducing the style of servant leadership, participants can understand that there is more than one form of leader and realized that leadership is simply a role that anyone can play.

As shown in Table 4, many participants mentioned the mini lecture of communication on Day 3. Some commented that Day 3 had a good balance between the drum circle session and the mini lecture. It seemed that for those, it was good to have more time listening to the lecture than just playing the drums. The reason for these positive comments may come from the fact that the



participants have got accustomed to the two-part workshop in which drum circle sessions played a role in explaining nonverbal communication and a mini lecture played a role in communicating verbal communication. The results also indicated that many participants have got used to playing the drum and enjoyed its environment.

Table 4: Survey results (free description)

| Question: Please look back on this workshop and mention what impressed you (either positive or negative). (Extracted) | |
|--|---|
| Day 1 | <ul style="list-style-type: none"> • It was impressive that Mr. Pecker carefully looked at each person to give them a role properly and facilitated it. • When I saw the other person's face when applauding, the other person also saw me. • Simple, easy to understand and fun. • Immediately after it started, I was refreshed with a smile. • The sense of unity at the end was more than I expected. • I found that everyone unknowingly evaluated hospitality. • It was good to have a reflection time. • When drumming repeatedly with a same pace, I felt that I was in a trance state. • The concept of relationship with the surroundings was condensed on the drum. • Somehow, I feel that I was able to act positively. • I feel that my five senses have been stimulated and my sensibilities have improved. • I was confused because I had no experience with percussion instruments. The session should be short. • I was confused at first, but it became interesting to be gradually drawn in. • It was a surprising experience to change the performance to suit the surroundings without being aware of it. • I was having this workshop while thinking about how to incorporate it into my class and how I could do it. • By performing the same movements in a state where we do not know each other and in a space we do not know, we felt reassured and wanted to get ourselves out of it. • I thought it was a very good method for team building. |
| Day 2 | <ul style="list-style-type: none"> • The story of servant leadership left an impression on the relationship between followers and leaders. • Creating a place where no one feels alienated • Follow the leader: I got lost in my turn and bothered followers • I'm sorry I couldn't take a step in the session • It was interesting to look back on various things that are non-verbal and what is leadership. • I found that if I hold down the points, I can play the role of a leader. • I was impressed by the fact that I was aware of myself as a leader and organized servant leadership. • I thought it was amazing to see the participants facilitating in the middle of the circle. • It was good time for me to rethink leadership • Importance of easy-to-follow movement |



Table 4: Survey results (free description) (cont.)

| Question: Please look back on this workshop and mention what impressed you (either positive or negative). (Extracted) | |
|--|---|
| Day 3 | <ul style="list-style-type: none"> • I'm glad I could listen to the lecture about language communication, not just the drums. • There is a person who plays something different from others, which affects other people and creates a new ensemble ⇒ I found out that the person who can make this flow can be a pioneer • The positive attitude of the participants was impressive • It was helpful to hear that there is a lot of information that can be conveyed not only in words but also in appearance and sound (non-verbal). • The balance between lecture and performance was good. • Drum circles enhanced my understanding of communication • Drum circles have shown that it is important to form a community through a little work as a way to form a good team. • Team building with music • I was refreshed at the participatory workshop • I thought I was just hitting the drums, but it was refreshing to think about communication and team building through music. • Even for the first time, I felt the sound and the power of the circle that I could put in the circle immediately. • I felt that I understood better because I used not only my brain but also my body. • It was so fast that I couldn't remember what I did because it was fun. • Thinking about how to use a shaker is a unique attempt, but I doubt if it can actually be used. • (Mental) walls could fall down by drumming in a circle. • Working the non-verbally as well as verbally is important in everyday communication. • My shaker was better than I expected • Creating an image in the other person's head = transmitting |
| Day 4 | <ul style="list-style-type: none"> • I thought I have not had enough courage to jump-in the center of the circle. • I learned the importance of creating a warm and comfortable place. • I didn't really see "looking at myself" session today. The strongest impression is however that it ended in a blink of an eye. • I wanted to know everyone's homework about the making an original shaker session • Other participants' performance is amazing • Today was the quickest workshop that I've ever done. • It has been fun all the time throughout the workshop. • When I was full of ideas, I realized the fun of being in the group rather than an individual. • Even though a typhoon is coming, it's amazing to gather such number of participants! • I felt at ease in a simple rhythm. Now I don't feel hesitated to jump-in! • It was nice to have the certificate. Great hospitality of staff • It was impressive that both the drums and Shaka-Shaka were developed by your ingenuity. • It was impressive to see everyone playing with their hearts when the facilitator jumped in. • I felt the fun as well as some difficulty in terms of organizing teams as the team came up with various ideas and the content changed steadily. |



Discussion

This chapter discusses several findings from the results described in the previous chapter. The first finding is the fact that the title of the workshop was not unifying: "Team building with rhythm" for poster announcements, "Team building with music" for SNS, and "Team building with music / rhythm" for handouts and slides. Though the intention was valid, the content of the lecture was expanded as the content of the workshop developed which eventually caused the axis being a bit off. In addition, it is important to reconsider whether the theme "team building" matched the purpose of this workshop. In any way, setting a clear purpose and a goal would become a basis for having a successful workshop.

The second point is somewhat related to the first point. The workshop content was slightly different from the prior guidance. Since this was the first time to have this type of workshop (workshop with music instruments) on campus, there might be some incidents that are unavoidable. However, the deviation of the content would confuse the participants, so it must be minimized. On the other hand, due to the nature of a drum circle, there are many moments that require participants to become flexible depending on the situation. Therefore, it is necessary to carefully examine what kind of program guidance should be used in advance. It is also necessary to clearly inform participants in advance that flexible improvisation and changes are the characteristics/nature of a drum circle.

As a third point, it is necessary to reconsider whether the themes of each week (e.g. "creating an environment," "leadership," "communication," and "reflection-looking back at yourself") were appropriated. Especially, the Day 1 and Day 4 workshops seemed difficult for participants to feel that they acquire something from them. In the future, it may be useful to carry out activities that have tangible goals, such as "being able to do XXX by attending the workshop." Adding a few more elements for facilitator training, such as recording a video to look back, may also be effective. As for the weekly homework assignments, it seemed difficult to convey because the homework was presented only verbally and on slides. Asking participants for following up closely by email as well as preparing for resumes would be a solution. It may be a good idea to set up a dedicated site / FB temporarily and put in homework assignments and video links, too.

The fourth point is the fact that the expectation regarding the content varied depending on the participants. While those who emphasized the experience were highly satisfied, those who were looking for application and teaching methods seemed slightly dissatisfied with the workshop. The issue is how widely one workshop can cover the needs of participants. As for one solution, the workshop may be divided into experience-centered activities and theory/concept-based lectures. Also, the latter half of the workshop can be divided into group discussions in which each group have different purposes and themes. Another way is to make the workshop a long-term program so that it can include variety of themes and have time to get a feedback from the participants.

It was good that we named the sound effect of shaking handmade instrument "Shaka-Shaka," which became a sub-theme of the workshop as a consequence. This sub-theme was in fact used in various occasions. For example, the homework assignment that participants make their own session was named "Shaka-Shaka Program." Also, participants were awarded the original certificate (signed by Mr. Pecker) "Shaka-Shaka Meister" on the final day. This may be one of the features of the SIT workshop. How to develop this sub-theme as SIT original is an issue for the future study.

In addition, there are still issues with how to utilize homework. For example, not all participants could share their homework with others due to time constrain. Since many participants have taken the homework assignment seriously, it would be good to take enough time for everyone to show off their ideas. Alternatively, it would be good to have so-called "off-line" meetings where participants can share ideas after seeing other members' performance.



For busy businesspersons, it would be difficult to participate in the workshop for four consecutive Saturday afternoons. The workshop should be designed on the assumption that many people will not be able to attend all four afternoons. Alternatively, it would be interesting to enable online follow-up (web supplementary courses) and remote attendance in the future.

Conclusion

This study constructed and conducted a drum circle workshop using management theory for manager-level people who want to improve their skills to create an innovative environment, and, overall, the results verified its effect. In some week, such as Day 2 (leadership) and Day 3 (communication), participants realized that the drum circle session did give them some tips for solutions to workplace challenges. The comments that they want to apply in the workplace and to use in training seem to reflect their understanding of the essence and its application of a drum circle session. On the other hand, some participants answered, "I still don't know how to apply it in my workplace (classroom)," indicating that there is a gap between theory and application that needs to be filled. In future study, introducing more practical sessions (e.g. a mini session intended for use at the beginning of a regular meeting at a workplace) as well as having time for participants to practice them may solve this problem. In this way, it would make participants feel that they have "gained something from the workshop." In addition, particularly in Day 4, the content covered in the lecture was not necessarily linked to the drum circle session. This can be resolved through close collaboration between the facilitator for the session and the lecturer for the lecture. As mentioned above, it is important to first identify the target audiences and purposes of the workshop, which make it possible for both the facilitator and instructors to work closely for a common goal. Though the conducted workshop showed the possibility of applying the drum circle to innovative team building, continuous improvement is necessary to become the truly effective and versatile one.

References

- Beat of Success (BOS). (2020). *Training Beat: The textbook for training facilitator* (the 14th term).
- Diamond Harvard Business Review (2017). *Reasons for re-considering human resource development – interviewing Prof. Kegan from Harvard University*. from <https://www.dhbr.net/articles/-/5099?page=2>.
- Hull, A. (1998). *Drum circle spirit: facilitating human spirit through rhythm*. San Francisco, California: White Cliffs Media.
- Itzhakov, G. & Kluger, A. N. (2018). *Spontaneous improvement is encouraged just by the boss listening to his subordinates*. Diamond Harvard Business Review, July 13, 2018 from <https://www.dhbr.net/articles/print/5437>.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*. New York University Press. 89-105.
- Robbins, S. (2001). *Essentials of Organizational Behavior*, Global Edition. Pearson Education Limited.
- The Japan Institute for Labor Policy and Training (JILPT). (2017). *The turnover situations of younger workers and their career development after that*. Survey Series No. 44. JILPT.



FACING COVID-19 PANDEMIC: AIUB STRATEGY

Mohammad Rafiqul Islam Talukdar¹; Rezbin Nahar²; Farheen Hassan³

¹AIUB Business School – Faculty of Business Administration, American International University-Bangladesh (AIUB)

²AIUB Business School – Faculty of Business Administration, American International University-Bangladesh (AIUB)

³AIUB Business School – Faculty of Business Administration, American International University-Bangladesh (AIUB)

Dhaka-Bangladesh, Email: rafiqul.islam@aiub.edu

Dhaka-Bangladesh, Email: rezbinn@aiub.edu

Dhaka-Bangladesh, Email: farheen@aiub.edu

Corresponding Author

Dr. Mohammad Rafiqul Islam Talukdar, Associate Professor, Faculty of Business Administration (FBA), American International University-Bangladesh (AIUB), Dhaka-1229, Bangladesh. Email: rafiqul.islam@aiub.edu

Front Statement

Mohammad Rafiqul Islam Talukdar, Rezbin Nahar, and Farheen Hassan, American International University-Bangladesh (AIUB), prepared this business teaching case on AIUB strategy and strategic business model to encounter the COVID-19 pandemic, as a basis for classroom discussion only. The study did not intend to illustrate the effectiveness of AIUB or the efficiency of its management.

Please send all correspondence relating to this case to Dr. Mohammad Rafiqul Islam Talukdar, Associate Professor, Faculty of Business Administration (FBA), American International University-Bangladesh (AIUB), Dhaka1229, Bangladesh. Email: rafiqul.islam@aiub.edu

Abstract

Higher education institutions seem to be a potential-risk site for the outbreak of novel-coronavirus as students used to behave in close community proximity in college and university grounds in Bangladesh and elsewhere in the world. In such a context, the emergence of a new business strategy for the higher education sector to get survived becomes a must. While it seems that many higher education institutions in Bangladesh have failed to respond timely to the call for the emergence of a new business strategy or a new business model to encounter the COVID-19 pandemic situation, American International University-Bangladesh (AIUB) has proved its strength and become a role model as the first university in Bangladesh by shifting with a strategic drive within days of the initial COVID-19 outbreak in the country. AIUB's experience in encountering the COVID-19 pandemic has been documented here as a successful business teaching case. The lead case question: What are the factors that make it successful to encounter a high-sensitive global pandemic situation?

Keywords: AIUB, business-model, COVID-19, new-business-strategy, teaching-case.



酒店管理专业实习学生职业认同感研究——基于 P 大学的实证分析

PROFESSIONAL SELF-IDENTITY OF HOSPITALITY MANAGEMENT STUDENTS——EMPIRICAL ANALYSIS BASED ON P UNIVERSITY

李剑¹, 尚鸿雁²
Jian Li¹, Hongyan Shang²

^{1,2} 泰国正大管理学院
^{1,2} PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT
*Corresponding author: Jian Li, E-mail: 398160398@qq.com

摘要

本文将职业认同感区分为内部认同感和外部认同感，通过实证研究方法，对酒店管理专业实习生的职业认同感进行定量研究，发现酒店管理专业实习生职业认同度整体较低，呈现内外不平衡态势；专业能力认同整体较高，但对教学方式认同度一般；对专业意义理解多元，专业意愿不够强烈；有效行业实践渠道单一，能力提升方式不足。本文还针对这一现状，提出提升策略。

关键词：酒店管理；职业认同感；实习；提升策略

Abstract

This paper divides professional self-identity into internal identity and external identity, and conducts quantitative research on the professional identity of interns majoring in hospitality management through empirical research method. It is found that the overall professional identity of hospitality management interns is low, showing an imbalance between internal and external; the overall professional ability identity is higher, but the identification degree of teaching methods is general; the understanding of professional meaning is diverse, and the professional willingness is not strong enough; effective internship channel are simple, insufficient capacity improvement methods. In view of this situation, this paper puts forward the promotion strategy.

Keywords: hospitality management; professional self-identity; internship; promotion strategy

引言

职业认同感（Professional self-identity）是一个心理学概念，是指个体对于所从事职业的目标、社会价值及其他因素的看法，与社会对该职业的评价及期望的一致，即个人对他人或群体的有关职业方面的看法、认识完全赞同或认可。这一概念源于弗洛伊德的认同理论，是个体逐渐从成长经验中确认自己在职业世界中的自我概念及定位，对职业决策、职业成功等有较为重要的影响。酒店业职业认同感，有学者认为“是指从事酒店相关工作的员工接受、肯定酒店工作，以顾客满意为服务宗旨，乐于为顾客服务，并不断提升服务水平，从而在服务与工作



中获得职业满足感与成就感”^①，这一定义尚未全面说明职业认同感，本文认为，酒店管理专业学生职业认同感，是指酒店管理专业学生自身对酒店行业认知度和认同度的心理感知，是学生（员工）与行业管理运作系统相互作用的基础上形成的关于自身满意度和行业系统回应力内在的、比较稳定的评价系统。对酒店管理专业学生职业认同感，可以从内在职业认同感和外在职业认同感两个方面进行分析。

学术界对酒店管理专业学生职业认同感的研究尚未深入，尤其未将酒店管理专业学生培养中的实习环节与职业认同结合研究，这导致在教育和培养实践中存在较大不足。本文通过实证研究，深入分析了酒店管理专业实习学生的职业认同感问题，基于调查数据分析，对酒店管理专业职业认同教育的发展路径提出富有实践性和创新性的见解。

研究目的

近年来，学术界逐渐重视对酒店管理专业本科生的职业认同感研究，但质性分析较多，实证分析较少。本文以 P 大学酒店管理专业学生为研究样本，从内在职业认同感和外在职业认同感两个维度对其职业认同感进行实证分析，希望通过对酒店管理专业实习生的职业认同感进行定量研究，对酒店管理专业实习生职业认同度的整体态势、专业能力认同的整体情况、对专业意义的理解情况和通过专业实习获得的能力提升情况进行定量分析，进而对其职业认同感做较为准确的分析，并对提升酒店管理专业实习生的职业认同感的有效路径提出建议。

文献综述

上个世纪 80 年代以来，国际学者开始关注大学生职业认同，如 Bhargava Gura（1985）在《Professional identification: A study of female students at a medical college in India》一文中对印度医学院女性学生的职业做了调查研究^②，而在中国，对职业认同感的研究也是从医学相关的视角展开的，1990 年解放军第 97 医院的李建平对三所医院的护士的职业认同感进行了实证研究，开启了学者研究职业认同感的先河^③。90 年代相关成果非常有限，赵维江（1999）对转型时期中国知识分子的职业困惑进行了讨论^④，黄俊伟（1999）对高校青年教师职业倦怠现象进行了分析，是最早关注高校教师职业认同的论文^⑤。

对酒店管理专业师生的职业认同研究始于 2011 年，整体成果并不丰富。就其研究方向来看，主要包括以下几个视角。

一是关于学生职业认同感整体状况的综合研究。这些研究基本上都以高职院校学生为研究对象。如董全悦（2011）提出高职院校酒店管理专业在实行“2+1”的教学模式，提高实习生的职业认同感是酒店企业和高职学校亟待解决的问题，并围绕此问题提出相关建议^⑥。曹俊华（2014）以咸宁职业技术学院酒店管理专业为例，针对当前高职酒店管理专业学生在实习中存在的问题，剖析影响学生实习满意度的因素，从学校、酒店、学生等角度探讨提升学生实习满

^① 宋文彤.(2020).酒店本科实习生职业认同感策略.现代商贸工业(17),53-55.

^② Bhargava Gura (1985). Professional identification: A study of female students at a medical college in India. 20(11), 1169-1175.

^③ 李建平.(1990).影响护士职业认同感和护理行为的社会及心理因素.中国实用护理杂志(06),27-29.

^④ 赵维江.(1999).论中国社会转型期知识分子的职业困惑.资料通讯(01),8-12.

^⑤ 黄俊伟.(1999).高校青年体育教师职业倦怠现象成因及对策.四川体育科学(04),4-6.

^⑥ 董全悦.(2011).高职酒店管理专业实习生职业认同感研究.青岛酒店管理职业技术学院学报(01),69-72.



意度的对策^①。

二是关于职业认同感提升路径的探讨。李志书（2013）对培养高职酒店管理专业实习生职业认同感提出加强教育、创造环境等建议。曾凡云（2014）以湖北生态工程职业技术学院酒店管理专业学生的基于工作过程的职业能力和素养的培训为例,探讨其对人才培养规格的影响^②。王婧（2017）则提出建立顶岗实习典型案例数据库、建立校企结合心理辅导网络、建立个人成长档案、建立多轮循环顶岗实习方式等建议。以上研究都是针对高职院校，以本科院校酒店管理专业学生职业认同感为主题进行研究的论文极少，主要是阜阳师范学院穆成林（2019）对酒店管理本科生专业及职业认同感培养的初步研究^③。

整体来看，学术界对酒店管理专业学生的职业认同感有所关注，但相关研究开展较晚，相关成果的数量非常有限，主要研究集中在高职院校，对本科生的研究尤为稀少。概论性的研究多，深入细致的研究较少，尤其是将专业实习和职业认同紧密联系起来的研究尚未深入展开，还有较大的研究空间。

研究方法

本研究采用问卷分析和结构化访谈相结合的方法，具体情况如下：

一、数据来源

本次研究以 P 大学酒店管理专业实习生为主要对象，按照 P 大学酒店管理专业教学大纲，四年级学生全部需要进行专业实习。本项目向满足实习条件（未因重修等因素不能实习）的 2017 级全部学生发放问卷，对其共计发放调查问卷 200 份，有效回收 159 份，占总问卷量的 79.5%。同时，对部分学生进行一对一结构性访谈，保证调查样本兼有广泛性和代表性。访谈对象严格限定为实习满半年且未更换实习单位的学生。

在数据处理方面，主要运用李克特量表（Likert scale）进行记分，按照由正向到负向的选择顺序，将“非常同意”、“同意”、“不一定”、“不同意”、“非常不同意”五种回答，分别记为 5、4、3、2、1 分，分值越高，认可度越高；分值越小，认可度就越小。主要运用 SPSS.20 统计软件进行分析，相关访谈资料经人工转录后进行文本分析。

二、样本构成

研究选择对实习生的性别结构、政治面貌、实习方向、实习收入等四个与职业认同有一定关联的指标进行统计分析（见表 1）。

^① 曹俊华.(2014).高职酒店管理专业学生实习满意度对策研究——以咸宁职业技术学院酒店管理专业为例.科技创业月刊(06),125-126+136.

^② 曾凡云.(2014).浅谈高职院校学生专业及职业认同感的培养与训练——以湖北生态工程职业技术学院酒店管理专业为例.科技视界(16),236-237.

^③ 穆成林.(2019).酒店管理本科生专业及职业认同感培养研究.旅游纵览(下半月)(08),211-212.



表 1： 调查样本情况 (n=159)

| 指标 | 类别 | 频次 (人) | 百分比 (%) | 指标 | 类别 | 频次 (人) | 百分比 (%) |
|-------------|-----------|--------|---------|------|----------|--------|---------|
| 性别 | 女 | 98 | 61.6 | 实习方向 | 客房类 | 25 | 15.7 |
| | 男 | 61 | 38.4 | | 前厅类 | 29 | 18.3 |
| 实习收入 (元) | 1000 以下 | 5 | 3.1 | | 餐饮类 | 80 | 50.3 |
| | 1000-2000 | 33 | 20.8 | | 其它类 | 25 | 15.7 |
| | 2000-3000 | 69 | 43.4 | | 政治 面貌 | 中共党员 | 21 |
| | 3000-4000 | 34 | 21.4 | 共青团员 | | 22 | 13.8 |
| | 4000 以上 | 18 | 11.3 | 群众 | | 116 | 73.0 |

从人口统计特征来看，女性占比超过 6 成，这与全国酒店管理专业大学生性别比例基本相同。从实习经济收入来看，实际收入分布并不平均，主要集中在 1000-4000 区间，占比超过 80%，整体实习收入相较十年前有较大提升，但实习生在酒店实习期间，工作内容、工作时间与酒店正式员工基本完全一致，工作福利待遇方面却存在很大的差距，“包吃包住工资低”的情况还普遍存在，有 3% 的受访者实习收入在 1000 元以下。从实习方向来看，实习生在各主要岗位方向均有分布，以餐饮类占比最高。

三、变量设计

(一) 因变量

本研究以职业认同感为因变量，为深入探讨认同感，将因变量划分为内在职业认同感和外在职业认同感。研究共设置六个选项，运用李克特量表来测评酒店管理专业实习学生职业认同感。其中，通过“自己的知识和能力能否胜任实习或工作要求”、“是否愿意积极参与实习工作”、“实习后继续工作的可能性”三个题目用来测量内在职业认同感。通过“实习工作是否遇到严重困难”、“教学知识和实习管理是否对解决实习中的困难有较为有效的指导价值”、“对实习工作的满意度”来测量外在认同度。通过信度检测可以看出，信度系数都比较高 (0.787、0.889)，说明相关指标可信度比较高，能够真实反映测量结果 (见表 2)。

表 2： 因变量信度检测

| 内在职业认同感 | | 外在职业认同感 | |
|------------------|----|------------------|----|
| Cronbach's Alpha | 项数 | Cronbach's Alpha | 项数 |
| 0.787 | 3 | 0.889 | 3 |

(二) 自变量

根据酒店管理专业实习学生的基本状况和研究需要，分选择专业能力、专业意愿、专业行为三个自变量分析影响实习生职业认同感的因素。

1. 专业能力

专业能力是指酒店管理专业学生通过学校教学而获得的关于本专业专业知识的学习和把握，直接影响到其职业认同感。本研究从两方面考察其对专业能力建设的认同：一是“对教学内容的满意程度”；二是“对教师教学方式和教学能力的满意程度”。

2. 专业意愿

专业意愿是学生对学习本专业的主观意向，在职业认同感与职业行为的关系中具有显著的中介作用。本研究通过两个问题考察其专业意愿：“专业学习与对个人发展



的作用”和“是否愿意参加深入专业实践”。

3. 专业行为

专业行为是指学生直接或间接地介入专业活动行为，以实习和就业为主要代表。专业行为既是职业认同感的客观体现，也反作用于职业认同感，二者具有正相关关系。课题组从两个方面考察专业行为：“行业实践的有效渠道”，“提升个人专业能力的方式”。

通过信度检测可以看出，三个变量的信度系数都比较高（0.761、0.775、0.802），能够真实反映测量结果（见表3）。

表 3： 自变量信度检测

| 专业能力 | | 专业意愿 | | 专业行为 | |
|------------------|----|------------------|----|------------------|----|
| Cronbach's Alpha | 项数 | Cronbach's Alpha | 项数 | Cronbach's Alpha | 项数 |
| 0.761 | 2 | 0.775 | 2 | 0.802 | 2 |

为了进一步讨论自变量和因变量的关系，我们对其进行了相关性分析。相关系数是描述两个变量之间相互关系的测度，且相关关系是指两类现象在发展变化的方向与大小方面存在一定的关系。一般认为相关系数绝对值 $|r| < 0.4$ ，则为低度线性相关， $0.4 < |r| < 0.7$ ，则为显著性相关， $0.7 < |r| < 1$ ，则为高度线性相关。在对自变量与内在职业认同感的相关性分析显示，专业能力、专业意愿、专业行为与内在职业认同感的相关系数分别为 0.937、0.943、0.864，且 $P < 0.01$ ，说明专业能力、专业意愿、专业行为与内在职业认同感在 0.01 显著性水平上呈正相关关系。对自变量与外在职业认同感的相关性分析显示，专业能力、专业意愿、专业行为与外在职业认同感的相关系数分别为 0.940、0.939、0.867，且 $P < 0.01$ ，说明专业能力、专业意愿、专业行为与外在职业认同感在 0.01 显著性水平上呈正相关关系。

研究结果

通过调查发现，酒店管理专业实习生有较强的学习热情和实习愿望，但与此同时，其专业认知和专业能力情况参差不齐，甚至有一部分人存在专业冷漠心态，专业认同较低，进而影响到酒店管理专业发展。

一、职业认同度整体较低，呈现内外不平衡态势

2019 年中国大学生就业报告显示，本科毕业生从事的工作与专业相关度最低的是包括酒店管理专业在内的旅游大类，约为 51%，2019 年中国酒店人力资源现状调查报告显示，实习生留任工作的比例低于 5% 的酒店约为 67.21%，74% 的酒店录取专业毕业生的比例低于 30%。这些数据表明酒店管理专业学生整体职业认同感不强。本研究从实证角度证明了这一点。职业认同感是反映学生就业态度的一个重要面向，既决定着个人是否愿意参与行业就业以及参与程度的高低，也是衡量其学习实践效果的重要表现方式。从调查来看，酒店管理专业实习学生职业认同感总体水平“比较低”（2.19 分），而且呈现内在认同感比较低（1.95 分）、外在认同感相对较高（2.43 分）的不均衡态势（见表 4）。

从内在职业认同感来看，他们对行业参与的意愿（2.45 分）相对高一些，但对自身参与能力（1.65 分）和继续参与的可能性（1.75 分）的认同比较低。这说明该群体面临行业参与意愿与其参与能力不匹配的问题，影响到他们参与积极性与行为方式，进而影响其职业认同。从外在职业认同感来看，他们对职业困难的评估（2.43 分）、对教学和实习管理的感知（2.39 分）以及实习工作的满意度（2.46 分）基本一致，介于“比较满意”与“一般”之间。



表 4： 酒店管理实习生职业认同统计

| 内在职业认同感 | | | | | 外在职业认同感 | | | | |
|---------|------|----|------|------|---------|------|----|------|------|
| | | 频率 | 百分比% | 均值 | | | 频率 | 百分比% | 均值 |
| 能力水平 | 完全胜任 | 5 | 3.2 | 1.65 | 工作困难度 | 非常大 | 25 | 15.7 | 2.43 |
| | 比较关注 | 32 | 20.3 | | | 比较大 | 55 | 34.6 | |
| | 勉强胜任 | 42 | 26.6 | | | 一般 | 54 | 34.0 | |
| | 不能胜任 | 60 | 38.0 | | | 不太大 | 14 | 8.8 | |
| | 不清楚 | 20 | 12.0 | | | 不大 | 11 | 6.9 | |
| 工作意愿 | 非常愿意 | 18 | 11.3 | 2.45 | 有效性 | 非常有用 | 21 | 13.3 | 2.39 |
| | 比较多 | 57 | 35.8 | | | 比较有用 | 52 | 32.9 | |
| | 一般 | 68 | 42.8 | | | 一般 | 60 | 38.0 | |
| | 不太愿意 | 11 | 6.9 | | | 不太有用 | 17 | 10.8 | |
| | 不愿意 | 5 | 3.1 | | | 没有用 | 9 | 5.1 | |
| 可能性 | 非常大 | 4 | 2.5 | 1.75 | 满意度 | 非常满意 | 18 | 11.4 | 2.46 |
| | 比较大 | 20 | 12.7 | | | 比较满意 | 57 | 36.1 | |
| | 一般 | 76 | 48.1 | | | 一般 | 68 | 43.0 | |
| | 很小 | 48 | 30.4 | | | 不太满意 | 9 | 5.7 | |
| | 没有 | 11 | 6.3 | | | 不满意 | 7 | 3.8 | |

二、专业能力认同整体较高，但对教学方式认同度一般

专业能力认同反应了学生对教学内容和教学方式的认可程度，是高等学校教学工作顺利进行的基础。一般来说，对专业能力越认同，学生就业选择中专业对口性就越高，其职业认同度也就越强。调查数据显示，酒店管理专业专业能力整体“比较认同”（3.12 分），认同度相对较高。

但与此同时，学生对教师教学方式和教学能力的满意程度相对较低，调查发现，教学方式以理论知识讲授为主，长期单纯的学习理论知识导致学生不能形成对酒店全面、正确的认识，在初始实习阶段学生难以进入职业角色、适应酒店工作内容，对酒店实习产生较差的第一印象。另外，学生对教师的教学能力认同度较低，通过深入访谈，主要原因在两个方面：一是部分专业教师没有或较少相关酒店行业的实践经验，理论知识与间接经验构成其专业知识的基础，二是部分专业教师对酒店行业发展动态、行业前沿知识了解较少或滞后于酒店行业的发展，所培养的学生与行业发展方向不能实现很好的对接。

三、专业意义理解多元，专业意愿不够强烈

专业意愿主要体现在对专业学习对其职业生涯的影响的判断以及其是否愿意继续深入学习实践，对职业认同感有直接影响。从调查来看，学生对专业学习的理解非常多元，兼具理想性和现实性，从“专业学习与对个人发展的作用”来看，大多数受访者参与的目的是“找到合适工作”（21.7%）、“培养专业实践能力”（20.1%）以及“提升自身兴趣”（12.3%），但也有的人是为了“获得毕业证和学位证”（23.1%），甚至“比较容易毕业”（11.5%），极具现实主义甚至功利主义情绪，还有一部分学生认为“作用不大”（11.3%）。

从“是否愿意参加深入专业实践”的回答来看，多数人调查对象对继续实践参与的积极性“一般”（2.38 分）（见图 1）。超过 1/5 的受访者表示“不太愿意”（16.4%），甚至“不愿意”

(5.7%) 参与本专业的实践获得。这种专业疏离或冷漠心态导致他们职业认同度的下行。

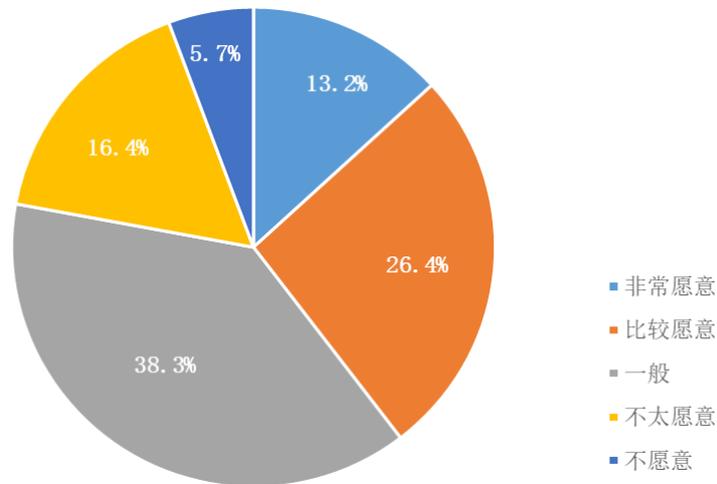


图 1: 参加专业深入研究的意愿

四、有效行业实践渠道单一，能力提升方式不足

调查发现，受访对象普遍对行业实践的意义有较高认同，认为行业实践对自我发展的作用程度比较大（3.83 分）（见图 2）。超过半数的受访者认为“比较大”（45.3%）或者“很大”（10.1%），只要少部分人认为“比较小”（8.2%）或者“很小”（5%）。但与此同时，受访者也普遍认为有效行业实践的渠道比较单一，大部分实践机会来自学校统一安排，对其有效性有所保留。

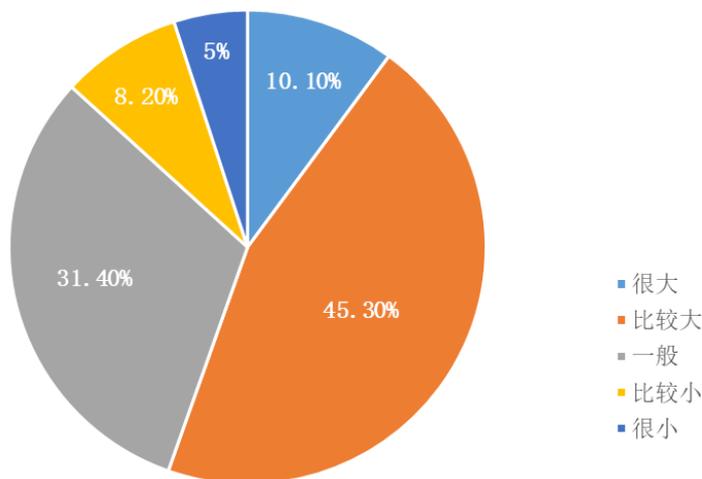


图 2: 行业实践对自身发展的影响

受访者对提升个人专业能力的方式数量也表现出较大疑虑，普遍认为目前提升专业能力的方式和机会均有不足。这对酒店管理专业学生的专业行为产生影响，进而导致其职业认同度偏低。



总结讨论

本文将职业认同感区分为内部认同感和外部认同感，通过实证研究方法，对酒店管理专业实习生的职业认同感进行定量研究，发现酒店管理专业实习生职业认同度整体较低，呈现内外不平衡态势；专业能力认同整体较高，但对教学方式认同度一般；对专业意义理解多元，专业意愿不够强烈；有效行业实践渠道单一，能力提升方式不足。

职业认同感作为一种稳定的、持久的心理因素，对人的职业选择和职业参与具有显著的正向预测作用，也直接或间接影响着人的职业行为。基于上述实证分析，就提升路径提出建议。

一、进一步加强学生综合能力建设，提高内在认同

针对学生们普遍面临的行业参与意愿与其参与能力不匹配的问题，应该进行酒店管理教学改革，提升专业教学质量，增强学生专业能力和实习参与能力。教学质量是影响学生职业认同度的第一步，也是培养学生职业认同感的关键一步。酒店管理专业应用性强，应针对学生实习、工作所需的多元能力进行全面评估，要加强包括专业能力、管理能力、沟通能力、学习能力、传播能力以及职业道德在内的综合能力的全面培养。一是要为各项能力分别设置相应的教学模块，以能力提升引导教学建设。二是增加工作坊、翻转课堂、情景教学等互动型、实践型教学板块，增强学生的动手能力。

二、进一步加强教学模式改革，发展多元教学形式

针对学生对教学内容尤其是教学形式满意度较低的情况，需要进一步结合酒店管理专业特色，在教学方法上强调以人为本，在教学内容上更加重视实践教育。具体来说，一是要提升专业教师的酒店实务能力，鼓励教师积极参与酒店实践，在教学中传递真实有效的行业知识。二是要积极对接酒店行业的实际需求，教学内容设计要满足酒店行业突飞猛进的发展态势和行业需求，不能闭门造车。三是要增强和改进实践教学，在毕业实习之外，增强其他形式多元的实践课程，提供更加多元的有效实践渠道，提升学生综合能力。

三、进一步强化学生职业兴趣培养激发，增强学生专业意愿

学生职业兴趣的形成贯穿于专业能力、专业意愿和专业行为的全过程，对职业认同感有直接影响。调查发现，学生职业兴趣普遍较低，功利性学习思想较为严重。针对这一情况，一是要加强行业分享交流。邀请行业骨干精英和优秀校友来校交流，组织学生参访交流，让学生在校期间对行业建立归属感和认同感。二是要增强心理教育和精神教育。提升学生吃苦耐劳精神。针对学生在酒店实习过程中出现的缺乏耐心、消极的实习态度等问题，学校在专业教育中需注重培养学生的心理素质。三是提升学生综合素质。要通过多元的校园文化、兴趣社团以及行业大赛等形式，提升学生全面综合素质，将综合素养与职业兴趣相结合，互相支撑。

四、进一步拓宽行业实践渠道，优化学生实习环节管理

调查发现，学生对实习环节的管理评价普遍趋向于“一般”，这导致其职业认同的下降，需要进一步优化管理、提升待遇，增强实习环节的收获感。一是强化双向选择，增加岗位选择机会。在实习期间，要考虑实习学生的兴趣和能力结构，增加双选机会。酒店工作重复单调，要有意识地增加学生轮岗机会，能够体验多个部门的工作实践。二是提高薪资待遇，提升实习环境。针对实习待遇普遍较低、与正式员工相差极为悬殊的情况，要根据酒店行业的整体薪资水平，适当提升实习生待遇，完善相关福利待遇，减少实习生普遍存在的对“同工不同酬”的强烈不满。对于确实无法提升薪资的，应该利用酒店资源发挥“雷尼尔效应”，通过良好的工作环境和企业文化氛围留住人才，优化实习生的实习环境，包括实习食宿条件、工作环境、团队氛围等方面来构建柔性管理的酒店文化，从而提升实习满意度。三是增强科学管理，提供



有效支撑。对实习生在实习工作中遇到的技能压力或心理压力，要有相应机制及时支撑，提升实习实效。

参考文献

- 曹俊华.(2014).高职酒店管理专业学生实习满意度对策研究——以咸宁职业技术学院酒店管理专业为例.科技创业月刊(06),125-126+136.
- 曾凡云.(2014).浅谈高职院校学生专业及职业认同感的培养与训练——以湖北生态工程职业技术学院酒店管理专业为例.科技视界(16),236-237.
- 董全悦.(2011).高职酒店管理专业实习生职业认同感研究.青岛酒店管理职业技术学院学报(01),69-72.
- 黄俊伟.(1999).高校青年体育教师职业倦怠现象成因及对策.四川体育科学(04),4-6.
- 穆成林.(2019).酒店管理本科生专业及职业认同感培养研究.旅游纵览(下半月)(08),211-212.
- 宋文彤.(2020).酒店本科实习生职业认同感策略.现代商贸工业(17),53-55.



民营企业组织职业生涯管理对新生代员工忠诚度的影响研究——以组织支持感为中介

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CAREER MANAGEMENT ON THE NEW GENERATION EMPLOYEE'S LOYALTY IN PRIVATE ENTERPRISE ——PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS A MEDIA OR

麻曦业¹
Xiye Ma¹

¹ 正大管理学院中国研究生院

¹Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

¹Corresponding author: Xiye Ma, E-mail: 53923127@qq.com

摘要

企业要发展，人才必先行。在信息资讯发达，人才流动迅速的互联网时代，人才的吸引保留和人力资本的扩大是民营企业能否长久生存以及持续发展的重要保障。本文以 410 名新生代员工为研究对象，通过探究新生代员工在人口学变量对组织职业生涯管理、组织支持感、忠诚度的影响程度，了解产生差异的主要因素。通过构建三个变量之间的作用机制，从组织管理层面提出提高新生代员工忠诚度的建议，帮助企业和员工达到双赢的局面。

关键词：新生代员工 组织职业生涯管理 组织支持感 忠诚度

Abstract

In order to develop enterprises, talents must go ahead. In the era of Internet with developed information and rapid flow of talents, the attraction and retention of talents and the expansion of human capital are important guarantees for the long-term survival and development of enterprises. In this paper, 410 of the new generation of employees as the research object, by exploring the new generation of employees in the demographic variables on organizational career management, perceived organizational support, loyalty, to understand the main factors that produce differences. By constructing the mechanism between the three variables, this paper puts forward some suggestions to improve the loyalty of the new generation of employees from the organizational management level, and helps enterprises and employees to achieve a win-win situation.

Keywords: New generation employees, Organizational career management, Organizational support, Loyalty

引言

中国十九大报告明确提出“人才是实现民族振兴、赢得国际竞争主动的战略资源”，目前已经将人才战略提升到国家竞争层面。随着市场经济的快速发展，企业面临竞争环境和市场风险增加，人才与人才的竞争逐步取代企业与企业之间的竞争，人才的争夺被视作企业竞争获胜的重要筹码。在上个世纪，物质资本是企业最重视的资源，而到了当前市场背景下，人力资本成为所有企业最关注的核心资本。企业已经开始进行经营管理和人才机制的变革，将关注



的重点从过去仅仅看重员工的工作成果，逐步转变到如何通过组织管理来吸引高素质员工，提升现有员工的忠诚度。目前，80后逐步晋升到管理层，而90后跟00后则成为了企业员工中的主力军。企业对新生代员工群体的评价，普遍为“爱面子”、“抗拒批评”，认为他们工作太过随性，过于关注自我价值，经常跳槽，对工作没有责任感等。企业似乎并不看好这一群人，但又离不开他们，因为这类员工拥有极强的创造力和学习能力，是帮助企业在市场竞争中取得优势的重要助力（刘畅，2014）。

在心理契约关系严重缺失的今天，员工忠诚度明显不如以前。企业必须明确新生代员工的根本需求，探索忠诚度的影响因素，找到正确保留人才资源的方法，目前市场变化日新月异，企业对新生代员工的管理活动亦要所有改变。基于以上对由时代潮流所催生的企业人才管理的讨论，企业若要妥善处理相关问题，必须对员工有全面的了解，从根本上挖掘新生代员工的需求，为新生代员工打造能够实现自我价值的优质平台，使他们忠诚于企业，给企业发展创造源源不断的动力。

因此，以企业新生代员工群体作为研究对象，对组织职业生涯管理、组织支持感以及员工忠诚度相互之间的关系进行研究和探讨。通过研究结果让企业管理层明确意识到组织职业生涯管理以及组织支持感的关键作用，在打造职业生涯管理模式，提升员工忠诚度的过程中起到积极影响。

理论评述与研究假设

1. 组织职业生涯管理与员工忠诚度

组织职业生涯管理是指组织通过相关政策制定并进行具体实践，从而对组织内员工的职业生涯有一个统一的管理导向，能够很大程度起到激励全体员工在实践完善自我职业规划的基础上，更为积极地去完成自己的工作任务，达到实现自我价值的目的（Pazy,1988）。员工忠诚可分为态度和行为两部分的忠诚度（Hirschman,1970）。员工职业生涯管理满意度与忠诚度有显著的相关关系，员工在组织中的事业发展状况直接影响员工在组织内的公民行为（王晓春,孙红超,2005）。职业生涯各领域与忠诚度都是正相关关系，即职业生涯得分越高,忠诚度越高（张颜,2017）。当组织有规划地对企业员工进行职业生涯管理时，可以帮助这些员工进一步确立明确的职业发展目标，让他们能够感受到组织的重视和关心，从而提升他们的忠诚度。从社会交换理论角度来看，当组织对员工采取一系列的职业生涯管理活动，员工就会对组织回报自身的忠诚度。因此提出假设：

H1:组织职业生涯管理对员工忠诚度有显著的正向影响

2. 组织职业生涯管理与组织支持感

组织支持感强调的是员工从组织实施各项政策制度中获得的感知，并通过社会交换进行转化。中西方学者大都将组织职业生涯管理作为前因变量来研究，发现其对工作满意度、职业承诺、工作投入、留职意愿等方面有显著的影响（Aryee,1994;Herriot,1994;臧爽&韩笑,2014），而员工组织支持感通常被作为其影响的因素之一。那些肯定员工对企业做出贡献的人力资源实践（如组织认同、薪酬、升职、工作自主性、提供培训机会等）与组织支持感呈正相关关系。当员工获得高工资或晋升机会等的时候，就会形成来自组织方面支持的感知（Wayne, Shore, & Liden, 1997）。张玲(2009)进一步探讨了组织职业生涯管理、组织支持感、员工离职倾向三者之间的关系，发现组织职业生涯管理显著影响员工对组织的支持感。在组织中，除了注重物质回报，也关注自身发展需求是否得到了满足，而员工可以通过组织职业生涯管理的实践活动去感受到来自企业的支持和培养（李姗姗，2019）。组织职业生涯管理实践影响着组

织支持感，可以使员工最大限度完成自我价值实现。因此提出假设：

H2:组织职业生涯管理对组织支持感有显著的正向影响

3. 组织支持感与员工忠诚度

当员工感知组织为其提供的支持实践活动时，会提升组织的归属感。组织支持感和员工的忠诚度、归属感正相关，即员工良好表现是建立在员工感知到组织关心、支持和认同的基础上的。基于社会交换原则，组织支持成为对员工的一种隐性的奖励，通过互惠的原则员工将会增强对组织的承诺来回报组织，长久地在组织中发展（Eisenberger, 1986）。员工的组织支持感越高，越会积极的看待自己的工作，并且对工作的投入也会越多（Rhoades&Eisenberger, 2002）。在分析员工生涯和组织忠诚度关系的基础上，认为改善公司和领导的支持，是提升员工忠诚度的最主要方法（夏明杰, 2011）。如果员工感受不到来自组织的支持和关心，他们就会消极怠工，甚至可能离开组织另谋发展（马志强, 刘敏, 朱永跃, 2014）。企业员工的组织支持感比较高的情况下，他们主动工作的积极性也是非常高的。当在员工在遭遇各类工作或生活上的困难时，组织能及时为他们提供各类帮助，并真正给予关怀，他们就会获得心理上的自我满足，进而更加努力完成工作。因此提出假设：

H3:组织支持感对员工忠诚度有显著的正向影响

4. 组织支持感的中介作用

组织支持感在解释人力资源管理实践与员工心理及行为的关系中具有一定的中介作用，也就是说组织职业生涯管理等人力资源管理实践活动是通过员工所感知到的水平影响其工作行为的。Foley(2006)等学者对来自香港多家律所的实习律师群体进行了研究，结果表明组织支持感在组织公平、离职意愿等方面的作用起到了完全中介的作用。蒋春燕(2007)以银行的一线职员工作为研究对象，深入地研究了银行职员的对组织公平感、组织支持感和员工离职意愿间的内在中介效应关系，发现组织支持感在两者间的作用起着完全中介的作用。李敏与黄怡(2013)通过长期的实证分析研究，进一步地证实了组织支持感在组织职业生涯管理与员工满意度之间起着完全中介的效应。综合以上的分析，可以初步发现组织支持感在促进企业发展以及实施组织人力资源的管理、组织服务承诺等工作方面，有一定的中介作用。由此本文研究认为组织支持感对于组织职业生涯管理与员工忠诚度之间可能会具有中介关系的存在。因此提出假设：

H4:组织支持感对组织职业生涯管理与员工忠诚度之间起中介的作用

5. 理论模型

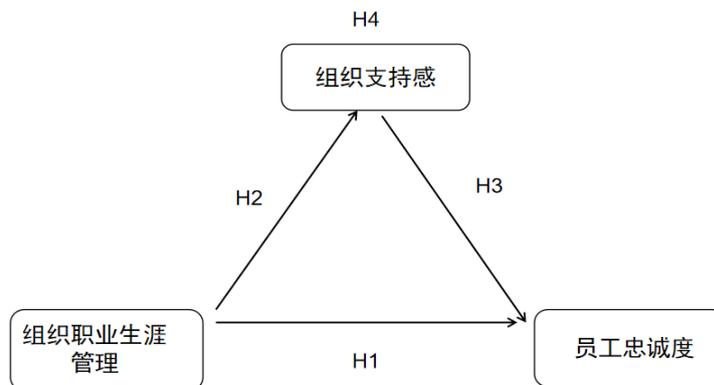


图 1: 理论模型



研究设计

1. 研究样本

本研究主要按照以下的标准要求进行研究样本的选择：年龄在 20—35 岁之间，工作年限至少为一年及以上的民营企业青年员工。共发放 445 份网络问卷，最终得到有效问卷 410 份,有效率为 93.8%。样本特征如表 1 所示：

表1： 研究样本人口统计学情况

| | | 人数 | 百分比 |
|------|---------|-----|--------|
| 性别 | 男性 | 181 | 44.15% |
| | 女性 | 229 | 55.85% |
| 年龄 | 20-23 岁 | 49 | 11.95% |
| | 24-27 岁 | 31 | 7.56% |
| | 28-31 岁 | 201 | 49.02% |
| | 32-35 岁 | 129 | 31.46% |
| 工作年限 | 1 年 | 34 | 8.29% |
| | 2-5 年 | 185 | 45.12% |
| | 6-9 年 | 121 | 29.51% |
| | 10 年以上 | 70 | 17.07% |
| 学历 | 高中及中专 | 86 | 20.98% |
| | 大专 | 145 | 35.37% |
| | 本科 | 129 | 31.46% |
| | 硕士及以上 | 50 | 12.2% |
| 职务 | 普通员工 | 302 | 73.66% |
| | 基层管理者 | 67 | 16.34% |

上表为问卷调查对象的人口统计学信息，从样本性别上来看，男性人数为 181 人，占比为 44.15%；女性人数为 229 人，占比为 55.85%，整体数量上女性略多于男性，但差异并不大。从样本年龄上看，由于本文所研究的对象是新生代员工，因此将年龄段限定在 20-35 岁之间，从调查数据来看，其中男女比例较为均衡，28-35 岁的员工人数比较多；从样本学历水平上看，新生代员工的学历结构主要在大专和本科，硕士以上学历的人群较少，新生代员工的整体学历水平较高；从职务上看，普通员工为主要构成，占比为 73.66%，基层、中层和高层管理者占比分别为 16.34%、6.83%和 3.17%，职务构成呈金字塔模式，符合企业组织的架构，能够保障问卷的真实性。从婚姻状况上来看，已婚员工占比为 77.32%，未婚员工占比为 22.68%。从工作年限上看，工作 1 年的员工占比为 8.29%、工作 2 年到 5 年的员工占比为 45.12%、工作 6 到 9 年的员工占比为 29.51%、10 年以上工龄以上的员工占比为 17.07%，可见大部分新生代员工的工作年限都在 2 到 9 年以上，这部分员工已经对工作环境以及组织管理活动有了一定的认识，对于组织的职业生涯管理有一定的感知，同时其也具备了一定的职业生涯发展意识，有利于提高问卷数据的质量。



2. 研究工具

在测量工具上，为保证问卷的信度和效度，本研究直接采用相关成熟量表进行问卷设计。

组织职业生涯管理的测量采用的是龙立荣(2002)编制的组织职业生涯管理量表，该量表共计 16 个题项。组织支持感采用凌文栓等人（2006）编制的组织支持感量表，共有 24 个题项。员工忠诚度采用姚唐等人（2008）开发的员工忠诚度量表，该量表共有 7 个题项。三个变量各问项均采用李克特五级量表。

研究结果

1. 信度与效度

表 2: 各变量总体量表的 α 值

| 变量 | Cronbach's α | 项数 |
|----------|---------------------|----|
| 组织职业生涯管理 | 0.914 | 16 |
| 组织支持感 | 0.933 | 24 |
| 员工忠诚度 | 0.887 | 7 |

从表 2 可知，各变量的总体量表的内部信度一致性系数均大于 0.7，表明研究数据信度较高。采用因素分析法判断量表的效度，KMO 值均大于 0.5，量表适宜进行因子分析，题项均满足效度要求。

2. 假设检验

本研究将采用逐步多元回归法来进一步分析组织职业生涯管理与组织支持感对员工忠诚度的影响关系。

2.1 组织职业生涯管理与员工忠诚度的回归分析

采用多元回归分析法，以基本信息作为控制变量和组织职业生涯管理为自变量，员工忠诚度为因变量，检验组织职业生涯管理对员工忠诚度的影响。结果如下表：

表 3: 组织职业生涯管理与员工忠诚度的关系检验

| 自变量 | R | R ² | ΔR^2 | B | Beta | F | P |
|----------|-------|----------------|--------------|--------|--------|--------|---------|
| 性别 | 0.626 | 0.391 | 0.381 | 0.046 | 0.029 | 36.948 | 0.453 |
| 婚姻状况 | | | | -0.285 | -0.153 | | 0.000** |
| 年龄 | | | | -0.061 | -0.073 | | 0.103 |
| 工作年限 | | | | 0.163 | 0.182 | | 0.000** |
| 学历 | | | | 0.112 | 0.135 | | 0.002** |
| 职务 | | | | -0.185 | -0.178 | | 0.000** |
| 组织职业生涯管理 | | | | 0.459 | 0.449 | | 0.000** |

从表 3 中可以看到，控制变量中除性别和年龄外其他均对员工忠诚度有显著的影响关系，自变量组织职业生涯管理对员工忠诚度有显著影响作用，在 0.001 水平上达到显



著。其中 R² 为 0.391，说明回归系数可以解释因变量的 39.1%。在控制变量的控制作用下组织职业生涯管理对员工忠诚度依然显著（P<0.001）。员工忠诚度=0.449*组织职业生涯管理，这意味着在员工忠诚度上，组织职业生涯管理每变化 1 个单位，员工忠诚度就变化 0.449 个单位。故假设 1 成立。

2.2 组织职业生涯管理与组织支持感的回归分析

采用多元回归分析法，以基本信息作为控制变量和组织职业生涯管理为自变量，组织支持感为因变量，检验组织职业生涯管理对组织支持感的影响。结果如下表：

表 4：组织职业生涯管理与组织支持感的关系检验

| 自变量 | R | R ² | △R ² | B | Beta | F | 显著性 |
|----------|-------|----------------|-----------------|--------|--------|--------|---------|
| 性别 | 0.747 | 0.558 | 0.55 | 0.063 | 0.042 | 72.369 | 0.206 |
| 婚姻状况 | | | | -0.102 | -0.058 | | 0.087 |
| 年龄 | | | | -0.038 | -0.047 | | 0.216 |
| 工作年限 | | | | 0.067 | 0.079 | | 0.035* |
| 学历 | | | | 0.070 | 0.090 | | 0.014* |
| 职务 | | | | -0.080 | -0.081 | | 0.021* |
| 组织职业生涯管理 | | | | 0.671 | 0.692 | | 0.000** |

从表 4 中可以看到，控制变量中除性别、婚姻状况和年龄外其他均对组织支持感有显著的影响关系，自变量组织职业生涯管理对组织支持感有显著影响作用，在 0.001 水平上达到显著。其中 R² 为 0.558，说明回归系数可以解释因变量的 55.8%。在控制变量的控制作用下组织职业生涯管理对组织支持感依然显著（P<0.001）。组织支持感=0.692*组织职业生涯管理，这意味着在组织支持感上，组织职业生涯管理每变化 1 个单位，组织支持感就变化 0.692 个单位。故假设 2 成立。

2.3 组织支持感与员工忠诚度的回归分析

采用多元回归分析法，以基本信息作为控制变量和组织支持感为自变量，员工忠诚度为因变量，检验组织支持感对员工忠诚度的影响。结果如下表：

表 5：组织支持感与员工忠诚度的关系检验

| 自变量 | R | R ² | △R ² | B | Beta | F | 显著性 |
|-------|-------|----------------|-----------------|--------|--------|--------|---------|
| 性别 | 0.682 | 0.612 | 0.605 | -0.001 | 0 | 90.444 | 0.991 |
| 婚姻状况 | | | | -0.21 | -0.113 | | 0.000** |
| 年龄 | | | | -0.033 | -0.04 | | 0.269 |
| 工作年限 | | | | 0.112 | 0.125 | | 0.000** |
| 学历 | | | | 0.061 | 0.074 | | 0.032* |
| 职务 | | | | -0.126 | -0.122 | | 0.000** |
| 组织支持感 | | | | 0.714 | 0.677 | | 0.000** |

从表 5 中可以看到，控制变量中除性别和年龄外其他均对员工忠诚度有显著的影响关系，自变量组织支持感对员工忠诚度有显著影响作用，在 0.001 水平上达到显著。其中



R² 为 0.612，说明回归系数可以解释因变量的 61.2%。在控制变量的控制作用下组织支持感对员工忠诚度依然显著（P<0.001）。员工忠诚度=0.677*组织支持感，这意味着在员工忠诚度的基础上，组织支持感每变化 1 个单位，员工忠诚度就变化 0.677 个单位。故假设 3 成立。

2.4 组织职业生涯管理、组织支持感与员工忠诚度的回归分析

采用多元回归分析法，以基本信息作为控制变量，组织职业生涯管理为自变量，组织支持感为中介变量，员工忠诚度为因变量，检验组织支持感在组织职业生涯管理和员工忠诚度之间的中介效应。结果如下表：

表 6：组织支持感在组织职业生涯管理和员工忠诚度之间的中介作用检验

| 自变量 | R | R ² | △R ² | B | Beta | F | 显著性 |
|----------|-------|----------------|-----------------|--------|--------|--------|---------|
| 性别 | 0.783 | 0.612 | 0.605 | -0.001 | 0.000 | 79.191 | 0.989 |
| 婚姻状况 | | | | -0.208 | -0.112 | | 0.000** |
| 年龄 | | | | -0.033 | -0.040 | | 0.269 |
| 工作年限 | | | | 0.113 | 0.126 | | 0.000** |
| 学历 | | | | 0.059 | 0.072 | | 0.037* |
| 职务 | | | | -0.125 | -0.121 | | 0.000** |
| 组织职业生涯管理 | | | | -0.041 | -0.040 | | 0.379 |
| 组织支持感 | | | | 0.745 | 0.707 | | 0.000** |

从表 6 中得知，控制变量中除性别和年龄外其他均对员工忠诚度有显著的影响关系。在前面的回归分析中自变量组织职业生涯管理对员工忠诚度是有显著影响作用的，在 0.001 水平上达到显著。其中 R² 为 0.612，说明回归系数可以解释因变量的 61.2%。而在加入了中介变量组织支持感后，中介变量对员工忠诚度有显著的影响关系（P<0.05），且组织职业生涯管理对员工忠诚度的影响系数也有明显的降低，说明中介效应存在。在加入了中介变量后自变量组织职业生涯管理对员工忠诚度的影响关系不显著了（P=0.379>0.05），则可以认定为完全中介。由此得出结论组织支持感在组织职业生涯管理和员工忠诚度之间起到了完全中介的关系。故假设 4 成立。

讨论

1. 组织职业生涯管理与员工忠诚度的关系讨论

本研究的结果验证，组织职业生涯管理与员工忠诚度呈显著的正相关关系（r=0.598**，p<0.01），且回归系数显著（β=0.449，p<0.001），表明组织职业生涯管理程度越高，员工忠诚度越高。这说明了当推动组织职业生涯管理的各项措施越是贯彻到位，员工的忠诚度也越高。从中可以看出，组织为员工提供的公开透明的晋升渠道、完善其对职业的认知、为员工开展的培训工作并为其提供工作信息等一系列员工职业生涯管理工作都会使员工对组织的忠诚度产生积极的影响，为进一步提高员工忠诚度，组织应加强这四个方面的工作。

这表明新生代员工作为一个个性鲜明的员工群体，其思想更为开阔，利益诉求更为个性化，对于未来的职业发展抱有更多的期望，而通过加强对新生代员工的职业生涯管理能够满足新生代员工的生涯发展需求，通过组织为其提出的职业规划能够让新生代员工产生更大的依赖性，并且提高员工对组织的认同感、归属感，从而产生并提高员工忠诚度。



2. 组织职业生涯管理与组织支持感的关系讨论

本研究的结果表明，组织职业生涯管理与员工忠诚度呈显著的正相关关系（ $r=0.780^{**}$ ， $p<0.01$ ），且回归系数显著（ $\beta=0.692$ ， $p<0.001$ ）。这表明当企业实施组织职业生涯管理措施力度越大，员工感知到的组织支持也就越强。员工可以通过组织职业生涯管理实施的各项活动来感受企业的关心与支持。提供有关于组织目前发展的状况和与员工自身职业相关的信息，可以使员工觉得组织是重视他的利益和为组织所做的贡献；其次，通过帮助员工及时了解自己的职业要求和特点，有计划的调整员工工作岗位以丰富其工作经验，及时反馈工作成绩，让员工了解自身的优缺点也能够提高员工的组织支持感，同时，在员工晋升过程中要做到公平公正、公开透明，如果晋升过程中员工受到了不公平对待的情况，比如按关系的亲疏、内部操作等，会让员工觉得自己为组织做的贡献不被认可，进而认为组织不关心员工的利益也不重视自己为组织做的贡献，感受不到来自组织方面的支持。

3. 组织支持感与员工忠诚度的关系讨论

本研究结果验证了，组织支持感与员工忠诚度呈显著的正相关关系（ $r=0.788^{**}$ ， $p<0.01$ ），且回归系数显著（ $\beta=0.677$ ， $p<0.001$ ），表明员工感知到的组织支持越强，忠诚度也就会越高。由于组织支持感会显著影响员工的忠诚度，且两者存在着线性关系，新生代员工的组织支持感越强，越能带动其对组织的忠诚度。组织在对新生代员工进行管理时，应重视为其提供的组织支持，特别是在工作支持上，及时发现新生代员工在工作上遇到的问题，及时掌握新生代员工的工作状态，在必要的时候为其提供更多的工作帮助，减少其因为工作上的问题而产生的挫败感，让新生代员工能够在工作中发现和实现自己的价值，从而以更好的状态投入到日后的工作和生活之中。此外，利益关心与价值认同也是较为重要的影响因素，一方面组织应关注员工的切身利益，积极维护员工的合法权益，并通过人性化的关怀让员工感知到组织对其自身利益的关切；另一方面，组织应开展从员工价值的角度上开展激励工作，通过物质和精神双重激励的方式，肯定员工在工作中的付出。自我实现需求和尊重需求作为马斯洛需求层次理论中较高层次的需求，在员工获得基本的工作报酬之外，收获的组织激励会让其感受到来自组织的尊重，最终达到满足其自我实现的需求，这样也会大幅度地提升员工对组织的忠诚度。

4. 组织支持感的中介作用讨论

通过验证新生代员工的组织支持感在组织提供的生涯管理对其忠诚度的影响中发挥的中介作用发现，组织支持感的中介效应确实存在，且组织支持感存在对员工忠诚度的直接影响。通过中介效应检验表明组织生涯管理对员工忠诚度的影响很大程度上都是通过提升员工的组织支持感来实现的，同时员工的组织支持感本身也会对忠诚度发挥一定的直接作用，这表明组织开展员工职业生涯管理具有必要性，同时为提高员工的忠诚度也必须重视组织支持感的作用。

结论与建议

本研究得出以下结论：（1）组织职业生涯管理对员工忠诚度、组织支持感之间有显著的正向影响。组织职业生涯管理水平越高，员工的组织支持感越强烈，从而提升员工的忠诚度。（2）组织职业生涯管理通过组织支持感的中介作用，进而影响员工忠诚度。组织想要提升新生代员工的忠诚度，发挥其对组织的最大价值贡献，就要站在员工的角度与组织利益上，有针对性为其开展个性化的职业生涯管理，提供公正、透明的职业晋升通道，全面的职业信息，正确的职业教育以及全面规范的培训，同时也要认识到组织支持感对忠诚度的重要性，为新生代员工提供更多的工作支持、通过激励手段提高新生代员工的价值认同以及保障员



工的合法权益以及合理的利益诉求。

为提高新生代员工的忠诚度，组织对新生代员工的职业生涯管理以及支持感可以通过以下几方面实施。

第一，树立与职业生涯相结合的人才培养意识

新生代员工在多元化的社会背景下长大，接触的更多也意味着面临着更多的机会和选择。大部分新生代员工进入企业的年限不超过 10 年，基本上都是普通员工和基层管理者，由于年龄较小且社会阅历不足，导致缺乏对个人长远发展把握。因此企业对于新生代员工培训，要将企业的人才培养管理工作与企业的可持续发展战略、员工未来职业生涯规划紧密结合起来，通过各种培训活动为新生代员工提供技能和自我创新的发展平台和机会，从而提升新生代员工的整体素质，提升员工对企业的认同感和凝聚力，帮助新生代员工更好融入企业，坚定新生代员工和企业共同成长的决心。要进一步树立和明确优先内部培养的这一培训思路，建立导师机制，跟进新生代员工成长，导师一般由部门自身业务骨干担任，负责员工的任务分配和岗位技能的提升，帮助员工认知自身发展情况，及时改进。牢固树立员工与组织同成长的双赢理念，使新生代员工的培养与发展，跟得上组织的发展规划。

第二，建立新生代员工的信息管理平台

为了保证企业能够最大限度地提高新生代员工获取企业人力资源相关信息的效率和主动性，可以针对性地设立员工的信息档案。企业首先根据职业通道测评得到员工的职业发展需求，合理地根据这些职业测频的结果为新生代员工量身准备和发布相关的职业信息；其次，建立一个关于职业通道信息和资源共享的信息平台。例如按照不同职业岗位类别的对新生代员工进行分类，为其建立专门职业通道的微信群、钉钉群，在群里每天及时的发布信息帮助员工了解最新的相关职业通道信息，确保在群内所有员工及时共享和了解相关的职业信息，在这样的平台互动可以让企业与员工双方更有效地沟通。

第三，加强新生代员工的岗位认知管理

企业可以通过构建新生代员工电子档案库的信息管理形式，有助于强化其对自身和职业岗位的理解和认识。新生代员工的个人信息管理系统的内容可以分别包括：新生代员工个人的人口统计学信息部分；新生代员工职业学习的路径与岗位发展路径；新生代员工对未来自我职业发展的设计和规划，如自我认知等等。要高度重视专业人才的培养，在充分考虑企业战略目标的基础上，将公司业务发展紧缺的人才类型和工作岗位梳理出来，并根据新生代员工情况调查表和绩效考核相关结果整理出一批员工储备干部群体，为其专门拟定培训管理课程，实施人才培养计划，提升其岗位能力。帮助新生代员工迅速找到最适合自我发展的工作岗位，为后期的职业生涯管理的开展做好铺垫。

第四，完善新生代员工的公平晋升机制

新生代员工比较关注的是在企业中的实现自我工作价值及自身未来发展，如果觉得自己在工作中遭受了不公正待遇，新生代员工往往会义无反顾的选择跳槽。因此企业应完善员工的职业发展和晋升通路公平机制的前提，就是根据员工的职业晋升发展路径和目标为员工设定一个的任职资格和层级指标，在设立这些层级指标的时候需要注意是否达到以下要求：具体的、可量化的、可现实的、有一定关联性的。晋升制度要做到公开化、透明化，要摒弃新生代员工反感的暗箱操作、人情关系的行为，使新生代员工感知到企业为其提供公平晋升的机会，看到自己职业发展的前景。

第五，增强新生代员工组织支持感

组织支持感能够对组织职业生涯管理和员工忠诚度产生显著的正向影响，即通过增强新



新生代员工的组织支持感可以有效提高其忠诚度。新生代员工在工作中可能会产生所以组织对员工应该表现出更多的支持和关心,比如这样能为企业打造一支高度认同企业价值观和具有高度忠诚的员工团队,这样企业才能在激烈的市场竞争环境下赢得更好的发展。

参考文献

- 凌文铨, 杨海军, 方俐洛. (2006). 企业员工的组织支持感. *心理学报*, 38(2), 281-287.
- 刘畅. (2014). *新生代知识型员工忠诚度影响因素研究*. 东北师范大学.
- 夏明杰. (2011). *论提升组织支持与提高员工忠诚度的关系——以青岛三泰源贸易有限公司为例*. 山东大学.
- 姚唐, 黄文波, 范秀成. (2008). 基于组织承诺机制的服务业员工忠诚度研究. *管理世界*(5), 102-114.
- 张玲. (2009). *组织职业生涯管理、组织支持感对知识型员工离职倾向的影响研究*. 厦门大学.
- 张颜. (2017). *基于职业生涯规划理论的编外医护人员组织忠诚度研究*. 山西医科大学.
- 李姗姗. (2019). *员工组织职业生涯管理感知对工作不安全感的影响研究*. 浙江工商大学.
- 李敏, 黄怡. (2013). 员工组织职业生涯管理感知对工作满意度的影响——组织支持感的中介作用. *中国人力资源开发*(17), 74-78.
- 王晓春, 孙红超. (2005). 中国组织中的 OCB (组织公民行为)实证研究. *经济师*(2), 256-266.
- 臧爽, 韩笑, 李妍, 柏兴华, 于玲. (2014). 社区护士工作投入与组织职业生涯管理的相关性研究. *护理研究*(22), 2721-2724.
- 蒋春燕. (2007). 员工公平感与组织承诺和离职倾向之间的关系:组织支持感中介作用的实证研究. *经济科学*, Vol.29(006), 118-128.
- 马志强, 刘敏, 朱永跃. (2014). 80 后员工职业价值观与忠诚度关系研究. *技术经济与管理研究*(1), 54-58.
- 龙立荣, 方俐洛, 凌文铨. (2002). 组织职业生涯管理及效果的实证研究. *管理科学学报*, 5(4), 61-67.
- Aryee, S. C. (1994). An Examination of the Impact of Career oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction among Professional and Managerial Employees. *British Journal of Management*, (5):241-249.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huthvishon, S. & Sown, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Foley, Sharon, Hang-yue, Ngo, & Loi, Raymond. (2006). How do cultural types affect work-related attitudes? the mediating role of perceived organisational support. *International Journal of Employment Studies*, 14(October).
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, loyalty: response to decline in firms, organizations and states. *Social Forces*, 25(3).
- Pazy. A. (1988). Jointresponsibility: There lationships between organizational and individual career Management and the effective. *Group and orgnaization Studies*, 13:311-331.
- Peter Herriot, Patrick Gibbons, Carole Pemberton, & Paul R. Jackson.(1994) . An empirical model of managerial careers in organizations. *British Journal of Management*, 5(2), 113-121.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111



企业激进与保守战略对创始人控制与企业绩效相关性的调节效应研究

THE MODERATING EFFECTS OF CORPORATE RADICAL AND CONSERVATIVE STRATEGIES ON THE RELEVANCE OF FOUNDER CONTROL AND CORPORATE PERFORMANCE

陈辉

Chen Hui

泰国正大管理学院

Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Corresponding author:: Chen Hui, E-mail: 913859657@qq.com

摘要

创始人是企业成立的基石，对企业的决策和凝聚力，以及企业的经营有着至关重要的作用，从而对企业的成长以及企业绩效有积极的影响。本研究通过对 2010--2019 中国上市公司进行实证验证，发现创始人控制权与企业绩效呈负相关关系，即创始人由于不愿与其他投资人分享企业的控制权，无法通过合理的战略决策对企业规模进行投资与壮大，并不利于企业绩效的提升。企业战略的激进程度与企业绩效呈正相关关系。即相对于保守的企业战略，激进的企业战略能够把握市场机遇，更好的利用市场资源，从而促进企业绩效的提升。企业战略选择的创始人控制权与企业绩效相关性具有负向调节效应。激进的战略选择有利于企业绩效的提升，即战略的激进程度能够在一定程度上抑制创始人控制权下对企业绩效带来的消极影响。

关键字：创始人控制权、企业战略、激进战略、保守战略、企业绩效

Abstract

The founder is the cornerstone of the establishment of a company, and plays a vital role in the decision-making and cohesion of the company, as well as the operation of the company, and thus has a positive impact on the growth and performance of the company. This research conducted empirical verification on China's listed companies from 2010 to 2019 and found that the founder's control is negatively correlated with corporate performance, that is, the founder is unable to make reasonable strategic decisions because he is unwilling to share corporate control with other investors. Investing in and growing the scale of the enterprise is not conducive to the improvement of enterprise performance. The aggressiveness of corporate strategy is positively related to corporate performance. That is, compared with conservative corporate strategies, radical corporate strategies can seize market opportunities, make better use of market resources, and thus promote corporate performance. The relevance of the founder's control of corporate strategic choice and corporate performance has a negative moderating effect. Radical strategic choice is conducive to the improvement of corporate performance, that is, the aggressiveness of the strategy can inhibit the negative impact on corporate performance under the control of the founder to a certain extent.

Keywords: Founder control, corporate strategy, radical strategy, conservative strategy, corporate performance

引言

创始人是一个企业创始的灵魂，但是随着企业的不断发展壮大（Berle, et al, 1991），引入外部资金是不可避免的发展趋势，由此引发的对创始人控制权的稀释成为企业未来发展的痛点。创始人不愿分享自己对企业的控制权，可企业需要更多的资金维系企业的战略发展。因此研究创始人控制权、企业战略选择以及企业绩效的相关性非常必要。

Fahlenbrach（2009）提出创始人是企业成立的基石，对企业的决策和凝聚力，以及企业的经营有着至关重要的作用，从而对企业的成长以及企业绩效有积极的影响。但是 Carver（2013）则得到了相反的结论，他认为创始人的控制权过大，会影响企业信息的透明度，为创始人侵占其他股东的利益提供了机会，从长远来说不利于企业的发展和企业绩效的提升。创始人控制权偏好对企业的发展至关重要，但是创始人控制权的企业绩效的影响始终没有得到统一的结论。另一方面，若企业选择激进的发展战略，不可避免需要更多的外部资金，而外部资金的引入，使企业控制权不断分散，因此创始人控制权偏好会影响企业的战略选择。而进一步来说，企业的不同发展战略对企业绩效的影响是不容忽略的，因此本研究从企业创始人控制权偏好出发，考虑创始人控制权对企业战略选择的影响，即创始人控制权与激进战略、保守战略的关系，同时考察战略选择对企业绩效的影响，在此基础上深入分析战略选择对创始人控制权与企业绩效相关性的调节效应。

本研究的创新点在于首次从企业创始人控制权偏好为出发点，考察企业战略选择、控制权偏好与企业绩效三者的相关性。另外，本研究构建了创始人控制权对企业绩效的影响路径：创始人控制权偏好——企业战略选择——企业绩效。

理论综述与研究假设

1. 创始人控制权对企业绩效的影响

虽然创始人是企业的创立者，对企业的发展至关重要，但是随着企业的不断发展壮大，特别是当企业进入成长与成熟期，需要不断壮大企业规模，这势必需要资金的引入。而有些创始人由于对风险的拒绝，更不愿与其他投资人分享企业的控制权，无法通过合理的战略决策对企业规模进行投资与壮大，不利于企业的成长（Carver, 2013; Wu, W.H., et al, 2014）。另外，由于创始人对自己创立的企业存在非常特殊的感情，在进行战略决策时很容易受到自己主观情绪的影响，不能全面的洞察市场动态，且由于自大情绪不愿意听取其他管理者的意见，使得企业丢失的很多发展机遇，对企业绩效产生消极的影响（Wang, L.N., Gao Q.S., 2015）。据此提出本研究的假设 1。

假设 1：创始人控制权与企业绩效呈负相关关系。

2. 战略选择对企业绩效的影响

企业战略是基于企业发展目标与绩效的提升，而制定的企业发展策略，因此企业战略会直接影响企业绩效。具体来说，激进的企业战略是在企业发展中，不断寻求新的创新、新的市场，通过承担风险以超前的行动力发展企业新产品的研发，期望通过占领新市场为企业带来快速的发展（Asplund, et al., 2017; Casio, et al., 2018; Yang, Y., et al., 2015）。由于激进的战略不可避免存在许多风险，如新产品研发的失败，市场认可的时间成本等。因此创始人和管理者需要在风险与收益之间进行权衡。但相对于保守的企业战略，激进的企业战略能够把握市场机遇，更好的利用市场资源，从而促进企业绩效的提升。由此可见，激进的企业战略相对于保守型战略更能促进企业绩效的提升，据此提出本研究的假设 2。



假设 2：企业激进战略相对于保守战略更多促进绩效的提升，即企业战略选择与绩效呈正相关关系。

3. 战略选择对创始人控制权与企业绩效的调节效应

企业创始人由于对企业控制权的偏好，不愿意选取风险更高的企业决策，这样不可避免会使得企业错失许多发展机遇。比如，在进行融资决策时，相对于股权融资，创始人更愿意选择债务融资，但债务的成本更高，不利于企业的经济绩效。而股东且更希望企业选择更多的股权融资，因此会选择激进的战略方法，这种企业战略对企业的长期发展存在不确定性，但是长远来说有利于企业绩效的发展（Le, 2015; Li, W.N., Li, L., 2015）。因此，本研究认为激进的战略选择有利于企业绩效的提升，即战略的激进程度能够在一定程度上抑制创始人控制权下保守的融资方式，从而减小创始人控制权对企业绩效带来的消极影响，由此可见企业战略对创始人控制权与企业绩效的相关性存在调节效应。据此提出本研究的假设 3。

假设 3：企业战略选择对创始人控制权与企业绩效的相关性具有抑制调节效应。

研究设计

1. 样本选择与数量来源

本研究为了验证创始人控制权、战略选择与企业绩效的相关性，选取 2010--2019 年中国上交所与深交所上市公司为研究样本，所有数据来源于国泰安金融数据库，通过以下筛选：第一，剔除 ST 与 *ST 的样本公司；第二，剔除金融与保险行业的样本公司；第三，剔除财务数据不完整的样本公司。

通过以上筛选后最终得到样本数据。然后利用 EXCEL 与 STATA12 对获得的样本数据进行数据整理与分析，最后得到 8093 个研究样本。

2. 变量定义

2.1 被解释变量——企业绩效

为反映企业真实的经营成果和财务状况，本研究选择企业绩效为被解释变量。企业绩效能够直观的反映企业在资产运营、成本补偿和风险把控等方面的情况，因此能够间接的反映企业在战略方面的选择和执行情况（Huang, Y., et al., 2011）。本研究选择资产收益率 ROA 为衡量企业绩效的具体指标。资产收益率（ROA）是净利润与平均总资产的比值，该指标反映了每单位资产获得的净利润的大小。

资产收益率（ROA）=（息税前利润/平均总资产）*100%，息税前利润=净利润+所得税+利息费用或财务费用

2.2 解释变量——创始人控制权

创始人是企业的创立者，而企业的所有权归属于于企业有契约关系的主体，即经营者和股东。因此，创始人是否拥有企业的控制权需要看创始人是够还继续拥有企业的实际经营权，控制权能够反映创始人队企业经营权的控制程度（Zhou, Q.R., 1996; Liu, J.M., et al., 2003）。本研究在界定创始人控制权时，认为如果创始人继续掌控公司的经营控制权，创始人控制权 POWER 取值为 1，否则为 0。

2.3 调节变量——企业战略

企业战略可分为激进型战略和保守型战略，激进型战略是指企业一直处在不断扩张中，且更多的资金和资源花费在新产品以及新市场的开发上；而保守型战略是指企业将更多的精力和资源放在现有的产品和市场上，求稳的发展策略使他们不愿将过多的企业资源和资金花费在新产品好研发和新市场的开拓上（Feng, H.L., 2010）。



本研究基于资源基础理论，定义企业战略为企业在关键战略资源配置上的调整与改变，同时借鉴 Carpenter (2000)、Shao, J.B & Li, W. (2017) 等学者的测度方法以及数据的可获取性，将企业战略的衡量分为 6 个维度，选取原因：第一，他们都是由高层管理者所控制的；第二，他们对企业绩效具有重要的影响；第三，他们是互补的，而且每个维度都聚焦于一个重要且具体的企业战略上；第四，在数据收集上具有可修正性，并且在行业内不同公司中具有相对可比性。

具体来说六个指标分别为市场投入维度 (M1=销售费用/营业收入)、研发投入维度 (M2=开发费用/营业收入)、公司成长维度 (M3=营业收入增长率)、费用支出维度 (M4=管理费用/营业收入)、工作效率要求维度 (M5=员工人数/营业收入)、资本密度维度 (M6=固定资产/总资产)。对于上述六个战略维度指标，分别以 5 年为区间取其移动平均值为最终值。战略值指标 $MARK=M1+M2+M3+M4+M5+M6$ 。该战略值衡量公司战略的激进程度，MARK 较高时，表示该年度公司战略较为激进，MARK 较低时说明该年度公司战略较为保守。

2.4 控制变量

另外，为控制其他变量对企业绩效产生的影响，本研究选取为企业规模 SIZE、企业所有权 STATE、董事会规模 BOARDS、董事会持股比例 BSTOCK、两权分离度 TP、财务杠杆 LEV；同时设置行业与年度控制变量。

表 1：各变量说明

| 变量类别 | 变量名称 | 变量符号 | 变量取值说明 |
|-------|---------|----------|---|
| 被解释变量 | 企业绩效 | ROA | (息税前利润/平均总资产)*100%； 息税前利润=净利润+所得税+利息费用或财务费用 |
| 解释变量 | 创始人控制权 | POWER | 创始人继续担任上市公司董事长和总经理，则取值为 1；反之，则取值为 0 |
| 调节变量 | 战略选择 | MARK | 市场投入维度 M1+研发投入维度 M2+公司成长维度 M3+费用支出维度 M4+工作效率要求维度 M5+资本密度维度 M6 |
| 控制变量 | 公司规模 | SIZE | 企业资产总额的自然对数 |
| | 企业所有权 | STATE | 国有控股取值为 1，否则为 0 |
| | 董事会规模 | BOARDS | Ln (董事会总人数) |
| | 董事会持股比例 | BSTOCK | 董事会持股数/总股本 |
| | 两权分离度 | TP | 实际控制人拥有上市公司控制权与所有权之差 |
| | 财务杠杆 | LEV | 短期借款+长期借款/所有者权益 |
| | 年度 | YEAR | 企业年度虚拟变量 |
| 行业 | INDU | 企业行业虚拟变量 | |



3. 模型构建

为验证假设 1：初始人控制权对企业绩效的影响，构建模型 1。

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 POWER + \alpha_2 SIZE + \alpha_3 STATE + \alpha_4 BOARDS + \alpha_5 BSTOCK + \alpha_6 TP + \alpha_7 LEV + \sum YEAR + \sum INDU \quad (\text{公式 1})$$

为验证假设 2：企业战略选择对企业绩效的影响，构建模型 2。

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 MARK + \alpha_2 SIZE + \alpha_3 STATE + \alpha_4 BOARDS + \alpha_5 BSTOCK + \alpha_6 TP + \alpha_7 LEV + \sum YEAR + \sum INDU \quad (\text{公式 2})$$

为验证假设 3：战略选择对创始人控制权与企业绩效相关性的调节效应，构建模型 3。

$$ROA = \alpha_0 + \alpha_1 POWER + \alpha_2 MAEK + \alpha_3 POWER * MARK + \alpha_4 SIZE + \alpha_5 STATE + \alpha_6 BOARDS + \alpha_7 BSTOCK + \alpha_8 TP + \alpha_9 LEV + \sum YEAR + \sum INDU \quad (\text{公式 3})$$

其中，被解释变量为 ROA 企业绩效，解释变量为 POWER 创始人控制权，调节变量为企业战略 MARK，控制变量为 SIZE 企业规模，STATE 企业所有权，BOARDS 董事会规模，BSTOCK 董事会持股比例，TP 两权分离度，LEV 财务杠杆。另外，控制行业和年度对模型的影响。

实证分析

1. 描述性统计分析

全样本 2010--2019 年数据的描述性统计如下表 2 所示，本研究的被解释变量为企业绩效 ROA 的最大值为 0.2098，最小值为-0.1932，均值为 0.0362，由此可见样本企业的经营与收益存在很大的差异。创始人控制权 POWER 的最大值为 1.0000，最小值为 0.0000，均值为 0.4820，标准差为 1.0385，由此可知企业创始人继续掌握企业经营权的相对较少。企业战略 MARK 的最大值为 8.5111，最小值为-0.1213，均值为 0.6935，标准差为 0.8585，由此可见企业之间对战略的选择差异非常大，即有的企业会选择研发新产品、开拓新市场，进行激进的战略；而有的企业则会选择维持现有的市场与产品，即保守的战略。

表 2： 所有变量的描述性统计

| | N | Min | Max | Mean | SD |
|--------|------|---------|---------|---------|--------|
| ROA | 8093 | -0.1932 | 0.2098 | 0.0362 | 0.0547 |
| POWER | 8093 | 0.0000 | 1.0000 | 0.4820 | 1.0385 |
| MARK | 8093 | -0.1213 | 8.5111 | 0.6935 | 0.8585 |
| SIZE | 8093 | 19.8095 | 26.2723 | 22.5127 | 1.2608 |
| STATE | 8093 | 0.0000 | 1.0000 | 0.4589 | 0.4983 |
| BOARDS | 8093 | 1.6094 | 2.7081 | 2.1429 | 0.1992 |
| BSTOCK | 8093 | 0.0000 | 0.5740 | 0.0771 | 0.1427 |
| TP | 8093 | 0.0000 | 29.3613 | 5.0072 | 7.6997 |
| LEV | 8093 | 0.0000 | 3.5343 | 0.4347 | 0.6130 |



2. 相关性统计分析

表 3 是变量之间的 Pearson 相关性检验。表中所有变量相关性的系数（绝对值）均小于 0.4，由此可见各变量之间不存在严重的共线性关系。企业绩效 ROA 与创始人控制权 POWER 显著负相关（1%的显著性水平），企业绩效 ROA 与企业战略激进程度 MARK 显著正相关（1%的显著性水平），由此可见假设 1 和假设 2 得到初步验证。

表 3: 变量的 Pearson 相关性分析

| | ROA | POWER | MARK | SIZE | STATE | BORADS | BSTOCK | TP | LEV |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----|
| ROA | 1 | | | | | | | | |
| POWER | 0.0352*** | 1 | | | | | | | |
| MARK | 0.0601*** | -0.0518*** | 1 | | | | | | |
| SIZE | 0.0534*** | -0.2049*** | 0.0392*** | 1 | | | | | |
| STATE | -0.0939*** | -0.4249*** | -0.0835*** | 0.2931*** | 1 | | | | |
| BOARDS | 0.0368*** | -0.1542*** | -0.0106 | 0.2394*** | 0.2427*** | 1 | | | |
| BSTOCK | 0.0901*** | 0.5721*** | 0.0034 | -0.2450*** | -0.4769*** | -0.1592*** | 1 | | |
| TP | 0.0406*** | -0.0970*** | 0.0269** | 0.0712*** | -0.0690*** | 0.0705*** | -0.2568*** | 1 | |
| LEV | -0.2981*** | -0.1117*** | 0.0493*** | 0.3971*** | 0.1741*** | 0.1173*** | -0.1592*** | 0.0345*** | 1 |

注：表中为 Pearson 相关性，***在置信度为 0.01 时显著；**在置信度为 0.05 时显著；*在置信度为 0.1 时显著。

3. 回归分析

3.1 创始人控制权对企业绩效的影响

表 4 的 Panel_A 是创始人控制权对企业绩效的影响分析，回归模型的调整 R² 为 0.15，F 检验系数为 55.14，且在 1%水平上显著相关，因此模型 1 通过验证。

创始人控制权 POWER 的系数为-0.01，T 值为-2.87，且在 1%水平上显著负相关，由此可见创始人控制权与企业绩效呈显著负相关关系，即创始人拥有企业的实际经营权和所有权，并不利于企业绩效的提升，因此假设 1 得到验证。

3.2 企业战略选择对企业绩效的影响

表 4 的 Panel_B 是企业战略选择对企业绩效的影响分析，回归模型的调整 R² 为 0.16，F 检验系数为 56.39，且在 1%水平上显著，因此模型 2 通过验证。

企业战略选择 MARK 的回归系数为 0.01，T 值为 6.07，且在 1%水平上显著正相关，由此可见企业战略激进程度与企业绩效呈正相关关系，即企业选择的战略越激进，企业绩效越高，因此假设 2 得到验证。

3.3 企业战略选择对创始人控制权与企业绩效相关性的调节效应

表 4 的 Panel_D 是战略激进程度对创始人控制权与企业绩效的调节效应分析结果，回归模型的调整 R² 为 0.16，F 检验系数为 53.16，且在 1%水平上显著，因此模型 3 通过验证。

乘积项 POWER*MARK 的系数为 0.01，T 值为 3.27，且在 1%水平上显著正相关。由于 POWER 对企业绩效 ROA 的相关性为负，而加入调节变量后，交互项 POWER*MARK 对企业绩效的影响为正相关，由此可见企业战略能够在一定程度上削弱创始人控制权对企业绩效的负面影响，即企业战略激进程度对创始人控制权与企业绩效的相关性起负向调节效应，因



此本研究的假设 3 得到验证。

表 4: 实证检验结果分析

| | | 被解释变量: ROA | | |
|--------------------|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Panel_A | Panel_B | Panel_C |
| 自变量 | POWER | -0.01 *** (-2.87) | | -0.01 *** (-4.02) |
| 调节变量 | MARK | | 0.01 *** (6.07) | 0.01 *** (5.28) |
| 交互项 | POWER*MARK | | | 0.01 *** (3.27) |
| 控制变量 | SIZE | 0.01 *** (19.07) | 0.01 *** (18.91) | 0.01 *** (18.86) |
| | STATE | -0.01 ** (-6.31) | -0.01 ** (-5.20) | -0.01 ** (-5.66) |
| | BOARDS | 0.01 *** (3.72) | 0.01 *** (3.93) | 0.01 *** (3.82) |
| | BSTOCK | 0.03 *** (6.01) | 0.03 *** (5.44) | 0.03 *** (5.87) |
| | TP | 0.01 *** (4.55) | 0.01 *** (4.43) | 0.01 *** (4.54) |
| | LEV | -0.03 *** (-31.93) | -0.03 *** (-32.30) | -0.03 *** (-32.30) |
| | YEAR | 控制 | 控制 | 控制 |
| | INDU | 控制 | 控制 | 控制 |
| 常量 | CONSTANT | -0.21*** (-16.20) | -0.21 *** (-16.46) | -0.21 *** (-16.23) |
| Adj_R ² | | 0.15 | 0.16 | 0.16 |
| F | | 55.14*** | 56.39 *** | 53.16 *** |
| N | | 8093 | 8093 | 8093 |

研究结论与启示

1. 研究结论

本研究用 2010-2019 年上市公司数据分析创始人控制权、企业战略与企业绩效三者之间的相关性，通过实证分析得到以下研究结论。

(1) 创始人控制权与企业绩效呈负相关关系。创始人拥有企业的实际经营权和控制权，创始人由于不愿与其他投资人分享企业的控制权，无法通过合理的战略决策对企业规模进



行投资与壮大，并不利于企业绩效的提升。

(2) 企业战略的激进程度与企业绩效呈正相关关系。相对于保守的企业战略，激进的企业战略能够把握市场机遇，更好的利用市场资源，从而促进企业绩效的提升。

(3) 企业战略选择的创始人控制权与企业绩效相关性具有负向调节效应。激进的战略选择有利于企业绩效的提升，即战略的激进程度能够在一定程度上抑制创始人控制权下对企业绩效带来的消极影响。

2. 研究启示

第一，根据企业实际情况，确定创始人合适的控制权比例。创始人是企业的创立者，对企业的发展至关重要。但是随着企业的发展，创始人绝对控制权，不利于企业的发展，因此应当适当引入其他股东，扩大企业的规模和资源，注重管理人才的培养，为企业营造一个好的发展环境。

第二，注重企业激进战略，提高企业的研发投入。虽然研发新产品和开拓新市场对企业存在一定的风险，但是研发是企业乃至国家不断发展的根基，因此应该鼓励创始人和企业股东接受相对激进的战略发展模式，不断提高企业的研发能力，为企业开拓新的产品和服务，促进企业长期的发展。

参考文献

- Asplund, K., Bolander, P., & Werr, A. (2017). Achieving Strategic Change through Performance Management: The Role of Identity Threat. *Research in Organizational Change and Development*.
- Berle, A., Means, G., & Publishers, N.J. (1991). The modern corporation & private property. *Journal of Physics D Applied Physics*, 42(14), 25-49.
- Carpenter, M. A. . (2000). The price of change: the role of ceo compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management*, 26(6), 1179-1198.
- Carver, B.T., Cline, B.N., & Hoag, M.L. (2013). Underperformance of founder-led firms: an examination of compensation contracting theories during the executive stock options backdating scandal. *Journal of Corporate Finance*, 23, 294-310.
- Fahlenbrach, R. (2009). Founder-CEOs, Investment Decisions, and Stock Market Performance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 439-466.
- Feng Hailong. (2010). Comparison of definitions of corporate strategic change, measurement review, and scale development-and revision and operationalization of the author's original definition of strategic change. *Chinese Journal of Management*, 7(4), 499. (in Chinese)
- Huang, Y., Yang, N.D., & Zhang, C.L.(2011). Research on the Impact of Top Management Team Heterogeneity on Corporate Performance: Taking Equity Concentration as the Moderating Variable. *Management Review*, 23(011), 120-125 . (in Chinese)
- Le, S.A., Kroll, M., & McMahon, C. (2015). Ceo international experiences and their effects on strategic change and performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1), 17117-17118.



- Li, W.N., & Li, L. (2015). Research on the relationship between Tmt heterogeneity, strategic change and performance improvement—Based on the data empirical study of non-diversified companies with declining performance. *Chinese Management Science*, 23(6), 153 -161. (in Chinese)
- Liu, J.M., Nian, Z.Y., & Xing, L.L. (2003). On the definition of human capital property rights. *Social Science Front* , (6), 252-254. (in Chinese)
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: an attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.
- Shao, J.B., & Li, W.(2017). Executive pay gap, strategic change and corporate performance: the moderating role of management power. *Business Research*, (011), 88-96. (in Chinese)
- Wang, L.N., & Gao, Q.S. (2015). Control rights, founder departure and fluctuations in corporate market value. *Management Modernization*, (03), 46-48. (in Chinese)
- Wu, W.H., Wan, D., & Wu, Z.G. (2014). R&D investment intensity and corporate performance of high-tech enterprises: the design of incentive contracts based on the comparison of accounting and market performance. *Economics and Management Research*, (5), 93-102. (in Chinese)
- Yang, Y., Chen, Y.J., & Chen, S. (2015). The impact of strategic changes on corporate performance: Based on the moderating effect of monetary policy. *Management Review*, 27(001), 66-75. (in Chinese)
- Zhou, Q.R.(1996). Enterprise in the market: a special contract between human capital and non-human capital. *Economic Research*, (6), 71-74. (in Chinese)

企业培训对员工绩效作用机制研究

THE MECHANISM OF ENTERPRISE TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE

熊奕然¹, 占小军²

Yiran Xiong¹, Xiaojun Zhan²

¹泰国正大管理学院中国研究生院, ²江西财经大学

¹Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand, ²Jiangxi University of Finance and Economics

*Corresponding author: Yiran Xiong, E-mail: 2477356692@qq.com

摘要

本研究是以自变量企业培训, 因变量员工绩效, 中介变量自我效能感, 调节变量责任心人格构建模型进行其作用机制的细致分析, 采用实证研究分析方法, 并对企业员工进行问卷调查分析后得出结论: 企业的培训对其员工绩效有着积极的影响; 企业的培训对自我效能有着积极的影响; 自我效能感直接影响员工绩效; 自我效能感在培训和员工绩效之间的关系中有着显著的中介效应; 责任心人格对企业培训和员工绩效和自我效能感之间有着显著的调节效应。这项研究的结果为企业如何提高员工培训的有效性, 增强员工的自我效能感以及为有效管理公司的人力资源提供了实用建议, 同时, 提高工作绩效的有效和科学的帮助。

关键词: 企业培训 员工绩效 自我效能感 责任心人格

Abstract

This research is based on a detailed analysis of its mechanism of action based on independent variable corporate training, dependent variable employee performance, intermediary variable self-efficacy, and moderating variable responsibility personality construction model to conduct a detailed analysis of its mechanism, using empirical research and analysis methods, and after conducting questionnaire surveys on corporate employees. It is concluded that corporate training has a positive impact on employee performance; corporate training has a positive impact on self-efficacy; self-efficacy directly affects employee performance; self-efficacy is significant in the relationship between training and employee performance. The mediating effect of responsibility; the responsible personality has a significant moderating effect between corporate training and employee performance and self-efficacy. The results of this research provide practical suggestions for how companies can improve the effectiveness of employee training, enhance employees' sense of self-efficacy, and provide practical advice for effectively managing the company's human resources. At the same time, it provides effective and scientific help for improving work performance.

Keywords: Enterprise training、Employee performance、Self efficacy、Responsible personality



引言

在新的经济时代，随着新一代信息技术的出现，如云计算、大数据在产业领域中的普及，社会在进步，因此企业的竞争不仅着眼于对资金、技术等传统资源的竞争，而且还着重于基于人力资本的创新机会，人才成为企业的主要竞争力，是企业发展的根本。随着企业员工的培训模式也随之发生深刻的变化，作为培训的主题，员工要应对日常工作，还要照顾个人发展，对参训的内容、时间和质量的要求正在不断提高。对现有的绩效管理体系和培训体系加以优化，有助于提高员工技能和素质，带动企业人事制度的发展，最大化发挥员工价值。班杜拉（Bandura）在其《思想和行为的社会基础》一书中提出，自我效能感是个人对自身能否有能力完成行为所进行的猜测和判断。如果某人预测某种行为会导致某种结果，那么选择该次行为也会激活或选择。自我效能感可以通过选择过程、认知过程、动机过程和情绪过程四种中介来实现。那么员工提高自我效能感对改善绩效、动机和工作态度就至关重要。除了员工的自我效能感以外，还需要有责任心，不仅仅是员工需要，企业管理者也需要对员工持有一份责任心，责任心是大五人格特质中的其一，也是一种重要的人格特质，涉及自身对他人、对家庭、对集体以及对国家和社会所要负责的理解、情感和信念，以及对准则的遵守、承担责任和履行义务相对应的态度。员工的责任心越强，其对待培训过程认真的结果比责任心低的员工所获得的个人绩效越高，因此，基于企业培训，员工绩效，自我效能感和责任心变量之间的关系，本研究构建了一个以自我效能感作为企业培训和员工绩效之间中介关系的理论模型，并且引入责任心人格作为企业培训和自我效能感之间的调节作用。

研究目的

本文从员工培训的实际情况出发，分析企业培训对员工绩效的影响，通过自我效能感理论与责任心人格，让企业管理人员正视其员工自身的主观能动性，理解和了解员工的内心需求，尊重员工期望什么样的培训方式和课程，间接增强员工在工作环境中的满意度，直接体现在增强员工的绩效和提升企业的效益。并提出简明扼要的关系模型，使读者对影响员工绩效的因素有一个清晰的认识和把握，为企业人事管理的后续相关方面提供理论依据。

文献综述

公司管理理论中提出，企业培训是提升企业效益、员工工作效率和实现企业价值的方法之一。公司培训理论（Becker, 1964）指出，企业培训有益于企业，当边际产品增长大于工资增长时，培训的好处得以实现。Katz与Ziderman（1990）修改了Becker提出的在完全竞争市场中培训信息对称性的假设，认为Becker的假设在现实中不存在，因此提出了内部培训信息不对称性的理论。Acemoglu与Pischke（1998, 1999）的工资压缩一般培训理论提出一般培训投资的价值从两个维度衡量的：特定岗位投资净现值、培训期权价值，员工的价值是企业掌握培训信息的增函数，只有在企业掌握有关一般培训的所有信息，包括培训内容和范围的情况下，企业可以合理地重新安置员工，并获得最大价值。Gersbach与Schmutzler（2001）提出产品市场与企业一般培训理论研究，其理论认为企业开展培训的投资是因为市场的不完全竞争性，企业培训决策是市场竞争的结果。

1. 企业培训

1.1 概念界定

企业培训一般指的是其自身为了提高员工的知识技能和工作能力，对其组织员进行学习新技术或继续教育的行为。企业培训的概念最初是由弗雷德里克·温斯洛·泰勒提出，他认为将员工所在岗位需要的工作技能赋予给员工，让员工能完成工作，这就是企业培训的意义所在。



1.2 相关研究

通过管理科学的不断发展，不同的研究人员对培训的概念界定和其内涵并不相同，业务培训的重点是员工当前的工作，主要是指公司旨在帮助员工学习与之相关的有用技能的活动。人才培养学说的发展可以分为三个阶段：传统理论 1900 年至 1930 年的培训，行为科学时期 1930 年至 1960 年的培训以及系统管理理论从 1960 年至今的培训。在 19 世纪末—20 世纪初，西方工业化国家形成了系统并较为完善的管理理论，也称为古典管理理论，用于研究工厂生产，为增强其工人的工作效率，本研究的目的是改善企业的生产和行政组织的管理。泰勒的科学管理理论探索了运用科学系统的定义工作的最好方法，其主要的想法是，科学管理的目的是提高雇员的效率，将传统的管理方法改为科学管理方法，而对于劳资双方在心理和精神上的思想革命是核心思想；在第一次世界大战后，资本主义国家的政治矛盾日益激化，行为科学管理理论由此诞生，其在 1924 至 1932 年近 8 年的霍桑实验中发现，工人的动力和行为不只是符合金钱之类的物质利益，也因为员工受到关注而表现出高绩效的现象，霍桑实验对现代化企业提倡人本主义管理理论提供了基础，此外，社会行为科学中一些最有影响力的理论，比如需求层次论、期望值理论、成就需求理论等；从 1960 年发展至今的系统管理理论是以培育于社会联系起来，将培训视为社会的组成部分的视角，在社会中，政治、文化和环境等社会因素影响培训的运作，分析影响培训质量的各种因素之间的关系，并分析不同效果的不同组合。□

2. 员工绩效

2.1 概念界定

当前，在众多研究人员通过对于雇员绩效问题的深入研究下，整理总结出三种对绩效的界定：其一，认为绩效是员工投入和付出后的最终结果反馈；其二，认为绩效是员工在工作事务中的行为过程；其三，认为绩效涉及了其行为和结果的反映。

2.2 相关研究

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）在伯利恒钢铁公司进行生铁转移实验，泰勒观察了 75 个工人的工作状况和行为，且总结许多增强工作效率的有效积极措施和方法，而后泰勒解释了培训对于企业效益与员工绩效的积极作用，也是最早明确培训概念的人，其已发布的科学管理原则详细介绍了培训和再培训的积极影响，为后续研究管理方面理论的学者打下了坚实的基础。

现代管理理论建立了关于绩效的二个因素，认为绩效模型由工作绩效和关系绩效组成。工作绩效是指员工从事的工作。任务绩效是指员工所担任的职务工作而言，按照制度规定和性质划分，员工在最后完成工作和履行义务的结果，是企业绩效考核中最基本的部分，在时间、适量、质量、成本等之间体现工作产出的方面进行考核，它与员工具体工作的工作内容有关，也与工作能力和任务的专业性有关；相对于任务绩效而言关系绩效其内涵相当广泛，属于角色外的一种绩效，没有直接为企业的组织核心做出贡献，多数情况下以间接的方式影响，比如员工维护工作关系、保持员工积极性等方面，更多的是依赖与其员工自身的意志和觉悟，有利于员工任务绩效与企业效益的提升。Katz 与 Kahn（1978）提出绩效三位分类法，改变了以往对于绩效单维度的观点，引入了关系绩效理论。随后，Hesketh 与 Alworth(1997)在双维度的基础上增加了适应性维度，即个体特质绩效与人际绩效。之后对于绩效维度的研究愈发深入，而两维度绩效模型成为学术界最为便捷的研究模型。



3. 自我效能感

3.1 概念界定

班杜拉于 1986 年在其《思想与行为的社会基础：社会认知理论》提出个人自我效能感理论，他将自我效能感定义为一个人对某种行为的信心，也就是说，期望它可以完成某些任务。他认为，预期主要有两种类型，结果和绩效预期。这两种期望的区别在于它们影响人类行为的方式。在广泛的公众认知中，期望是对自己行为所产生的结果的期望。如果某个行为能导致相对固定的结果，那么期望就会激发人们的积极性。

3.2 相关研究

根据社会认知理论，如果有人认为自己有能力应付不同情况并成功实现目标，那么他们在现实中会表现得更好。班杜拉还提出，乐观地相信自己的能力和效率可以取得巨大的成就。在现实生活中我们发现，当员工面对相同的工作内容及目标时，管理者给予相同的激励或奖励，不同的员工可能会表现出相反的行为，一些员工已经制定了详细的计划并将其付诸实践；而另一些人选择被动，不会主动寻求解决方案。所以班杜拉自我效能感指出，个体对于自身是否能够利用自身能力去完成某个目标的行为的自信程度，自我效能感会极大程度的影响人们的主观能动性。还可以指导个体设定具有挑战性的目的体现，且遇到困难状况的情况下仍然保持更大的毅力。在出现问题的情况下，更高的自我效能感可以使个体拥有镇定的情绪以便其积极寻找解决的办法，而并非认为他们自身的能力有限且会持续产生结果。结合以上两种情况的原因表明，每个员工对自身的能力有不同的判断，从而影响他们的选择。

4. 责任型人格

责任心人格是大五人格特质中的一种关键的特质，Howard（1953）认为责任心除了是能力和知识的重要体现，还表明为一个体的思想态度。例如参与的事情，不论好坏都有责任，以及良好服务的责任，主动接受而不是逃避，是这种责任的明确体现，必须做（或承担）大胆面对面的事情，值得做的事情和需要做的事情，但是您不能做也应该视为自己(或承担)的事，责任心是在人际关系态度的累积，并组织为个人行为和其他态度；刘国华、张积家（1997）认为责任感与个人积极履行职责的态度和行为倾向的特征有关，也与个人对自身责任的自我意识和积极履行职责的行为倾向有关。本次研究对与责任心的定义：责任心是五大特质中与工作绩效相关性最紧密的特质，具有责任心的人可以根据自己的认知水平和价值观，考虑自己的道德和负责任的要求，对自己责任的直觉认识以及积极表现的行为倾向，对于这份付出，是促进事件积极发展的条件之一。

5. 相关研究

5.1 企业培训与员工绩效的关系

Taylor 在 20 世纪初出版的《科学管理原则》中提到了“科学选择工人”和“企业培训”，说明了培训对绩效的积极作用。有研究认为人力资源培训和开发是一个良性循环。公司对员工进行培训，使员工获得知识。可以激发员工的工作积极性，从而提高员工的绩效，使组织有更多的资源继续进行人力资源的培训和开发。杨生斌和侯普育（2005）研究了人力资源开发和绩效改进，发现培训是企业管理的重要手段。他提出，对于员工培训的质量和内涵，要制定配套的培训策略，完善培训流程和培训体系，制定培训最终的目标和组织培训课程的流程和计划。赵应文（2009）认为，人力资源培训与开发对个人绩效和组织绩效有显著的正向影响。它可以帮助个人克服知识短缺，帮助组织提高竞争力。魏学安（2010）分析了国有企业员工培训情况，并指出人才是各企业的主要资源之一。优秀的人才只有创造了好的业绩，才能为企业创造更好的业绩。企业获得优秀人才的主要途径是培训发展。



5.2 企业培训与自我效能感的关系

公司培训体系主要包括四个阶段：培训需求分析、培训、迁移和培训评估。在这个过程中，积极提高受训人员的自我效能可以使公司的培训更加有效。其次，尽量为受训者找到最好的利益，让受训者有机会表演全部。第三，制定合理的目标逐步建立协商制度此外应允许学员设定目标和协商目标，建立响应和奖励制度，及时反馈等措施，这往往会增加学员成功的机会，对提高学员的自我效能起到更好的作用。

现代社会，知识更新和快速变化，因此企业有必增加对人才的培训，培训对员工的职业生涯必不可少，企业可以根据自身的实际情况选择培训的方式，可以选择高校的教师来讲解最新的知识，使员工不再落后于企业发展进步的步伐。不论是新老员工，企业都应该安排合适且及时的培训，以确保员工知识的补充，提高竞争力，学习新技术并增加工作适应性，企业可以提供合理的竞争以提高员工的绩效从而提高员工的自我效能。

5.3 自我效能感与员工绩效的关系

班杜拉强调，自我效能的培养和发展取决于四个要素。从 Gist 和 Mitchell 提出的自我效能管理与绩效关系模型来看，自我效能水平会影响绩效，工作效率通过反馈并影响自我效能感的四个因素。根据班杜拉的理论，自我效能感于绩效于绩效行为有积极作用，而且两者之间还存在因果作用。

6. 研究模型

Gist 和 Mitchell 的自我效能和绩效之间的关系模型中指出：任务需求分析、经验归因分析以及对个人和环境资源或约束的评估。此信息是个人的直接和间接经验、口头劝说和生物唤醒所决定，这是个人自我效能的表现。自我效能感高的人会设置更高的目标，敢于尝试更具有挑战性的工作，具有较强的目标承诺，在完成任务时会付出更多的努力，因此能够达到更高水平的绩效。（孟慧等，2002）。较高的工作绩效又会给个体以正向反馈，提高自我效能感，从而达到一个良性循环的效果。反之，自我效能感水平低的人不敢于尝试挑战性的任务，对个人要求不高，设置的目标较容易实现，因此其工作绩效水平也较低。因此推断出自我效能感在企业培训与员工绩效之间起中介作用。

Barrick&Mount(1993)采用荟萃分析方法研究了人格与绩效之间的关系。他们以上级评价，培训结果，个人数据，事故，工资和旷工情况，选择了五种类型的专业人员，警察，经理，技术人员和销售人员。结果表明，责任级别可以有效地预测所有专业和所有工作标准的工作。综上所述可以看出具有责任心的员工不会因为社会因素、生活因素等不良因素的影响，改变自身对于工作的态度，故假设责任心人格在企业培训与员工绩效之间起调节作用、在企业培训与自我效能感之间起调节作用。

因此，本项研究中，探讨并验证企业培训对员工绩效的影响，以及企业培训对员工绩效的影响的基础上，检验自我效能感在企业培训与员工绩效的关系中是否起中介作用、责任心人格是否起调节作用。构建的研究模型如图 1 所示：

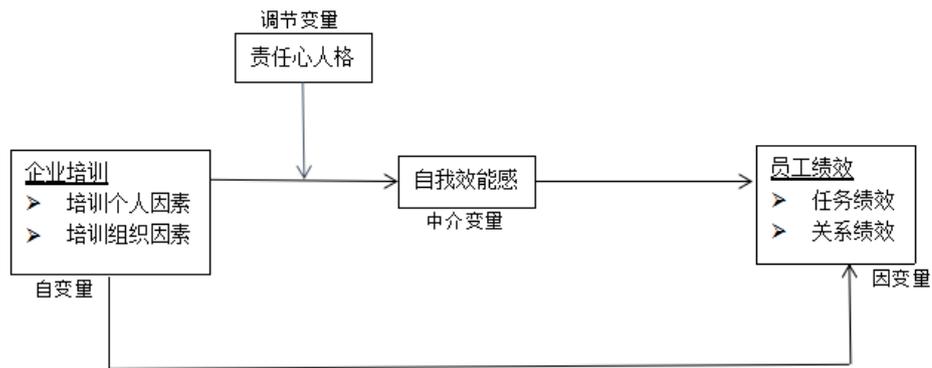


图1 研究模型图

研究方法

结合本文的研究内容，查阅管理学、人力资源等方面的书籍，获取本文在研究所需的相关知识。此外，在 CNKI（中国知网）以“企业培训、员工绩效、自我效能感、责任型人格”为关键词，对查阅到的文献进行整理，分析出当前国内外针对企业培训、员工绩效、自我效能感、责任型人格的研究方向，并选取其中与本文契合较高的文献，为本文提供一定的写作依据。

通过设计调查问卷对企业员工进行问卷调查，本文主要研究企业培训、自我效能感与责任心人格对员工绩效的关系，因此，调查问卷在 2020 年 9 月 16 日至 2020 年 10 月 16 日之间，通过线上依靠关系网络进行网上问卷的方式进行发放及回收，本问卷的发放对象金融行业，被测对象主要来自云南、广西、贵州、北京、上海等省市，为了保证问卷的质量，所用问卷一律匿名填写，调查问卷共发放 270 份。剔除无效问卷后，有效问卷为 253 份，有效回收率为 93.70%。

研究结果

1. 信度分析

表 1: 本次研究调查问卷各变量信度分析表

| 变量 | 测量题项数 | Cronbach α 系数 | 参考值 |
|---------|-------|----------------------|--------------|
| 自我效能感量表 | 8 | 0.966 | a \geq 0.7 |
| 企业培训量表 | 8 | 0.967 | |
| 培训组织因素 | 5 | 0.962 | |
| 培训个人因素 | 3 | 0.961 | |
| 员工绩效量表 | 8 | 0.973 | |
| 任务绩效 | 4 | 0.968 | |
| 关系绩效 | 4 | 0.970 | |
| 责任心人格量表 | 6 | 0.990 | |
| 条例计划 | 3 | 0.989 | |
| 承担责任 | 3 | 0.989 | |

见上表可知：各变量的信度都在 0.7 以上，因此认为本问卷具有较高的信度。



2. 效度分析

表 2: 本次研究调查问卷各变量效度分析表

| 验证性因子分析的关键吻合指数 | | | | | | | |
|----------------|------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 量表 | 常用指标 | χ^2/df | GFI | IFI | RMSEA | RMR | CFI |
| 企业培训 | 值 | 1.606 | 0.971 | 0.989 | 0.049 | 0.021 | 0.989 |
| 员工绩效 | | 2.224 | 0.954 | 0.979 | 0.070 | 0.027 | 0.979 |
| 自我效能感 | | 1.886 | 0.965 | 0.984 | 0.059 | 0.023 | 0.984 |
| 责任型人格 | | 1.699 | 0.905 | 0.958 | 0.053 | 0.031 | 0.958 |

对于企业培训量表、员工绩效量表、自我效能感量表与责任型人格量表, χ^2/df 均小于 3, RMSEA 均小于 0.10, GFI、IFI、CFI 均大于 0.90, RMR 均小于 0.05, 说明拟合度较高, 问卷结构效度较好。

3. 相关分析

表 3: 相关分析结果

| | 平均值 | 标准差 | 培训个人因素 | 培训组织因素 | 任务绩效 | 关系绩效 | 自我效能感 | 责任心人格 |
|--------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 培训个人因素 | 4.149 | 0.732 | 1 | | | | | |
| 培训组织因素 | 4.055 | 0.779 | 0.825** | 1 | | | | |
| 任务绩效 | 4.119 | 0.765 | 0.840** | 0.816** | 1 | | | |
| 关系绩效 | 4.141 | 0.768 | 0.844** | 0.803** | 0.854** | 1 | | |
| 自我效能感 | 4.117 | 0.721 | 0.854** | 0.867** | 0.871** | 0.874** | 1 | |
| 责任心人格 | 4.104 | 0.713 | 0.878** | 0.882** | 0.905** | 0.896** | 0.938** | 1 |

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

从上表可知, 利用相关分析去研究培训个人因素和培训组织因素, 任务绩效, 关系绩效, 自我效能感, 责任心人格共 5 项之间的相关关系, 使用 Pearson 相关系数去表示相关关系的强弱情况。具体分析可知:

培训个人因素与培训组织因素, 任务绩效, 关系绩效, 自我效能感, 责任心人格共 5 项之间全部均呈现出显著性, 相关系数值分别是 0.825, 0.840, 0.844, 0.854, 0.878, 并且相关系数值均大于 0, 意味着培训个人因素与培训组织因素, 任务绩效, 关系绩效, 自我效能感, 责任心人格共 5 项之间有着正相关关系。



4. 回归分析

4.1 企业培训对任务绩效的回归分析

表 4: 企业培训对任务绩效的回归分析

| 企业培训对任务绩效回归分析结果 (n=253) | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|----------------|-------------------|-------------------------------|
| | 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 | 0.321 | 0.14 | - | 2.293 | 0.023* | - | 0.753 | 0.751 | F(2, 250)=381.933, p=0.000 |
| 培训组织因素 | 0.379 | 0.055 | 0.386 | 6.935 | 0.000** | 3.133 | | | |
| 培训个人因素 | 0.545 | 0.058 | 0.522 | 9.393 | 0.000** | 3.133 | | | |

从上表可知，将培训组织因素,培训个人因素作为自变量，而将任务绩效作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型 R 方值为 0.753，意味着培训组织因素，个人培训因素可以解释 75.3%的任务绩效变化。该模型通过了 F 检验(F=381.933, p=0.000<0.05)，即说明培训组织因素，至少一项个人培训因素将对任务绩效产生影响，其模型公式为：任务绩效=0.321 + 0.379*培训组织因素 + 0.545*培训个人因素。另外，对于模型的多重共线性，发现模型中的 VIF 值均小于 5，这意味着不存在共线性问题。最终具体分析表明：

培训组织因素的回归系数值为 0.379(t=6.935, p=0.000<0.01)，意味着培训组织因素会对任务绩效产生显著的正向影响关系。

培训个人因素的回归系数值为 0.545(t=9.393, p=0.000<0.01)，意味着培训个人因素会对任务绩效产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：培训组织因素，培训个人因素全部均会对任务绩效产生显著的正向影响关系。

4.2 企业培训对关系绩效的回归分析

表 5: 企业培训对关系绩效的回归分析

| 企业培训对关系绩效回归分析结果 (n=253) | | | | | | | | | |
|-------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|-------|----------------|-------------------|----------------------------|
| | 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 | 0.334 | 0.142 | - | 2.352 | 0.019* | - | 0.748 | 0.746 | F(2, 250)=371.589, p=0.000 |
| 培训组织因素 | 0.33 | 0.055 | 0.335 | 5.962 | 0.000** | 3.133 | | | |
| 培训个人因素 | 0.595 | 0.059 | 0.568 | 10.111 | 0.000** | 3.133 | | | |

从上表可知，在线性回归分析中，将培训组织因素和培训个人培训因素作为自变量，关系绩效作为因变量，从上表可以看出，模型的 R 平方值为 0.748，意味着培训组织因素和培训个人因素可以解释 74.8%的关系绩效变化的原因。该模型已通过 F 检验(F=371.589, p=0.000<0.05)，即说明培训组织因素，培训个人因素中至少一项会对关系绩效产生影响关系，



模型公式为：关系绩效=0.334 + 0.330*培训组织因素 + 0.595*培训个人因素。此外，发现模型数据与模型之间没有良好的线性关系，模型中 VIF 值全部均小于 5，意味着不存在着共线性问题。最终具体分析表明：

培训组织因素的回归系数值为 0.330(t=5.962, p=0.000<0.01)，意味着培训组织因素会对关系绩效产生显著的正向影响关系。

培训个人因素的回归系数值为 0.595(t=10.111, p=0.000<0.01)，意味着培训个人因素会对关系绩效产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：培训组织因素，培训个人因素全部均会对关系绩效产生显著的正向影响关系。

4.3 企业培训对自我效能感的回归分析

表 6: 企业培训对自我效能感的回归分析

| 企业培训对自我效能感回归分析结果 (n=253) | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|-------|----------------|---------------------|----------------------------|
| | 非标准化系数 | | 标准化系数 | t | p | VIF | R ² | 调整 R ² □ | F |
| | B | 标准误 | Beta | | | | | | |
| 常数 | 0.432 | 0.115 | - | 3.753 | 0.000** | - | 0.813 | 0.811 | F(2, 250)=542.414, p=0.000 |
| 培训组织因素 | 0.471 | 0.045 | 0.509 | 10.507 | 0.000** | 3.133 | | | |
| 培训个人因素 | 0.428 | 0.048 | 0.434 | 8.967 | 0.000** | 3.133 | | | |

从上表可知，我们可以看出，将培训组织因素，培训个人因素视为自变量，而自我效能感被视为线性回归分析的因变量。从上表可以看出，该模型 R 平方值为 0.813，意味着培训组织因素，培训个人因素可以解释 81.3% 的自我效能变化。该模型通过了 F 检验(F=542.414, p=0.000<0.05)，即说明培训组织因素，培训个人因素中至少一项会对自我效能感产生影响关系，以及模型公式为：自我效能感=0.432 + 0.471*培训组织因素 + 0.428*培训个人因素。此外，对于模型的多重共线性，我们发现模型中的 VIF 值均小于 5，这意味着不存在共线性问题；该模型较好，最终分析表明：

培训组织因素的回归系数值为 0.471(t=10.507, p=0.000<0.01)，意味着培训组织因素会对自我效能感产生显著的正向影响关系。

培训个人因素的回归系数值为 0.428(t=8.967, p=0.000<0.01)，意味着培训个人因素会对自我效能感产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：培训组织因素,培训个人因素全部均会对自我效能感产生显著的正向影响关系。



4.4 自我效能感对任务绩效的回归分析

表 7: 自我效能感对任务绩效的回归分析

| 自我效能感对任务绩效回归分析结果 (n=253) | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|-----|----------------|---------------------|-------------------------------|
| | 非标准化系数 | | 标准化系数 | t | p | VIF | R ² | 调整 R ² □ | F |
| | B | 标准误 | Beta | | | | | | |
| 常数 | 0.315 | 0.137 | - | 2.289 | 0.023* | - | 0.759 | 0.758 | F(1, 251)=789.439, p=0.000 |
| 自我效能感 | 0.924 | 0.033 | 0.871 | 28.097 | 0.000** | 1 | | | |

从上表可知，自我效能感视为自变量，任务绩效视为因变量，进行线性回归分析，模型 R 平方值为 0.759，这意味着自我效能可以解释 75.9% 的任务绩效变化。通过 F 检验 (F=789.439, p=0.000<0.05)，即说明自我效能感一定会对任务绩效产生影响关系，以及模型公式为：任务绩效=0.315 + 0.924*自我效能感。最终具体分析表明：

自我效能感的回归系数值为 0.924(t=28.097, p=0.000<0.01)，意味着自我效能感会对任务绩效产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：自我效能感全部均会对任务绩效产生显著的正向影响关系。

4.5 自我效能感对关系绩效的回归分析

表 8: 自我效能感对关系绩效的回归分析

| 自我效能感对关系绩效的回归分析结果 (n=253) | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|-------|-------|--------|---------|-----|----------------|-------------------|----------------------------|
| | 非标准化系数 | | 标准化系数 | t | p | VIF | R ² | 调整 R ² | F |
| | B | 标准误 | Beta | | | | | | |
| 常数 | 0.309 | 0.136 | - | 2.27 | 0.024* | - | 0.764 | 0.763 | F(1, 251)=814.380, p=0.000 |
| 自我效能感 | 0.931 | 0.033 | 0.874 | 28.537 | 0.000** | 1 | | | |

从上表可知，自我效能感视为自变量，关系绩效视为因变量，进行线性回归分析，模型 R 平方值为 0.764，这意味着自我效能可以解释 76.4% 的关系绩效变化。通过 F 检验 (F=814.380, p=0.000<0.05)，即说明自我效能感一定会对关系绩效产生影响关系，以及模型公式为：关系绩效=0.309 + 0.931*自我效能感。最终具体分析表明：

自我效能感的回归系数值为 0.931(t=28.537, p=0.000<0.01)，意味着自我效能感会对关系绩效产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：自我效能感全部均会对关系绩效产生显著的正向影响关系。

5. 自我效能感的中介作用

中介作用研究时涉及相关指标 6 个指标，分别说明如下：

第一：c 是 X 对 Y 的回归系数（如果模型中没有中介变量 M 时），即总作用；

第二：a 是 X 对 M 时的回归系数，b 是从 M 对 Y 时的回归系数，a*b 是 a 与 b 的乘积，即中介作用；

第三，95%bootci 对应于引导采样所计算出的 95% 置信区间。如果间隔不包含 0，则为有效值；否则为 0。



- 第四：c'是从 X 对 Y 时的回归系数（如果模型中有中介变量 M 时），即直接作用；
 第五：如果 a 和 b 是显著的，且 c'不显著的，则为一个完全中介；
 第六：如果 a 和 b 是显著的，且 c'是显著的，且 a*b 与 c'相同，则是部分中介作用。

5.1 自我效能感在培训个人因素和任务绩效之间的中介作用

表 9: 自我效能感在培训个人因素和任务绩效之间的中介作用

| 中介作用分析结果 (n=253) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------------|-------|--------|-------|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|--------|-------|
| | 任务绩效 | | | | 自我效能感 | | | | 任务绩效 | | | |
| | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p |
| 常数 | 0.478* * | 0.151 | 3.173 | 0.002 | 0.627** | 0.136 | 4.607 | 0 | 0.101 | 0.132 | 0.763 | 0.446 |
| 培训个人因素 | 0.878* * | 0.036 | 24.549 | 0 | 0.841** | 0.032 | 26.051 | 0 | 0.371** | 0.058 | 6.418 | 0 |
| 自我效能感 | | | | | | | | | 0.602** | 0.059 | 10.242 | 0 |
| R ² | 0.706 | | | | 0.73 | | | | 0.793 | | | |
| 调整 R ² | 0.705 | | | | 0.729 | | | | 0.791 | | | |
| F 值□ | F(1, 251)=602.672, p=0.000 | | | | F(1, 251)=678.641, p=0.000 | | | | F(2, 250)=478.508, p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

任务绩效=0.478+0.878*培训个人因素

自我效能感=0.627+0.841*培训个人因素

任务绩效=0.101+0.371*培训个人因素+0.602*自我效能感

5.2 自我效能感在培训个人因素和关系绩效之间的中介作用

表 10: 自我效能感在培训个人因素和关系绩效之间的中介作用

| 中介作用分析结果 (n=253) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|-------|------|
| | 关系绩效 | | | | 自我效能感 | | | | 关系绩效 | | | |
| | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p |
| 常数 | 0.471* * | 0.149 | 3.148 | 0.002 | 0.627** | 0.136 | 4.607 | 0 | 0.092 | 0.13 | 0.707 | 0.48 |
| 培训个人因素 | 0.885* * | 0.035 | 24.94 | 0 | 0.841** | 0.032 | 26.051 | 0 | 0.377** | 0.057 | 6.595 | 0 |
| 自我效能感 | | | | | | | | | 0.604** | 0.058 | 10.4 | 0 |
| R ² | 0.712 | | | | 0.73 | | | | 0.799 | | | |
| 调整 R ² | 0.711 | | | | 0.729 | | | | 0.798 | | | |
| F 值□ | F(1, 251)=622.028, p=0.000 | | | | F(1, 251)=678.641, p=0.000 | | | | F(2, 250)=497.869, p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

关系绩效=0.471+0.885*培训个人因素

自我效能感=0.627+0.841*培训个人因素

关系绩效=0.092+0.377*培训个人因素+0.604*自我效能感



5.3 自我效能感在培训组织因素和任务绩效之间的中介作用

表 11: 自我效能感在培训组织因素和任务绩效之间的中介作用

| 中介作用分析结果 (n=253) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|--------|-------|
| | 任务绩效 | | | | 自我效能感 | | | | 任务绩效 | | | |
| | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p |
| 常数 | 0.868** | 0.148 | 5.874 | 0 | 0.861** | 0.12 | 7.172 | 0 | 0.267* | 0.134 | 1.995 | 0.047 |
| 培训组织因素 | 0.802** | 0.036 | 22.391 | 0 | 0.803** | 0.029 | 27.622 | 0 | 0.241** | 0.059 | 4.056 | 0 |
| 自我效能感 | | | | | | | | | 0.698** | 0.064 | 10.884 | 0 |
| R ² | 0.666 | | | | 0.752 | | | | 0.774 | | | |
| 调整 R ² | 0.665 | | | | 0.751 | | | | 0.772 | | | |
| F 值□ | F(1, 251)=501.376, p=0.000 | | | | F(1, 251)=763.002, p=0.000 | | | | F(2, 250)=427.247, p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

$$\text{任务绩效} = 0.868 + 0.802 * \text{培训组织因素}$$

$$\text{自我效能感} = 0.861 + 0.803 * \text{培训组织因素}$$

$$\text{任务绩效} = 0.267 + 0.241 * \text{培训组织因素} + 0.698 * \text{自我效能感}$$

5.4 自我效能感在培训组织因素和关系绩效之间的中介作用

表 12: 自我效能感在培训组织因素和关系绩效之间的中介作用

| 中介作用分析结果 (n=253) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|--------|---|----------------------------|-------|--------|-------|
| | 关系绩效 | | | | 自我效能感 | | | | 关系绩效 | | | |
| | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p |
| 常数 | 0.931** | 0.153 | 6.088 | 0 | 0.861** | 0.12 | 7.172 | 0 | 0.274* | 0.135 | 2.035 | 0.043 |
| 培训组织因素 | 0.792** | 0.037 | 21.372 | 0 | 0.803** | 0.029 | 27.622 | 0 | 0.179** | 0.06 | 2.994 | 0.003 |
| 自我效能感 | | | | | | | | | 0.763** | 0.065 | 11.824 | 0 |
| R ² | 0.645 | | | | 0.752 | | | | 0.773 | | | |
| 调整 R ² | 0.644 | | | | 0.751 | | | | 0.771 | | | |
| F 值□ | F(1, 251)=456.754, p=0.000 | | | | F(1, 251)=763.002, p=0.000 | | | | F(2, 250)=424.592, p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

$$\text{关系绩效} = 0.931 + 0.792 * \text{培训组织因素}$$

$$\text{自我效能感} = 0.861 + 0.803 * \text{培训组织因素}$$

$$\text{关系绩效} = 0.274 + 0.179 * \text{培训组织因素} + 0.763 * \text{自我效能感}$$



5.5 各变量之间中介作用检验结果汇总表

表 13: 各变量之间中介作用检验结果汇总表

| 中介作用检验结果汇总 | | | | | | | |
|---------------------|---------|---------|---------|-------|---------------|---------|------|
| 项 | c | a | b | a*b | a*b | c' | 检验结论 |
| | 总效应 | | | 中介效应 | (95% BootCI) | 直接效应 | |
| 培训个人因素=>自我效能感=>关系绩效 | 0.885** | 0.841** | 0.604** | 0.508 | 0.379 ~ 0.587 | 0.377** | 部分中介 |
| 培训个人因素=>自我效能感=>任务绩效 | 0.878** | 0.841** | 0.602** | 0.506 | 0.385 ~ 0.584 | 0.371** | 部分中介 |
| 培训组织因素=>自我效能感=>任务绩效 | 0.802** | 0.803** | 0.698** | 0.561 | 0.449 ~ 0.680 | 0.241** | 部分中介 |
| 培训组织因素=>自我效能感=>关系绩效 | 0.792** | 0.803** | 0.763** | 0.613 | 0.488 ~ 0.753 | 0.179** | 部分中介 |

由此可得出：自我效能感在培训个人因素和任务绩效之间起到中介作用，自我效能感在培训个人因素和关系绩效之间起到中介作用，自我效能感在培训个人因素和任务绩效之间起到中介作用，自我效能感在培训组织因素和关系绩效之间起到中介作用。

5. 责任心人格的调节作用

责任心人格在企业培训和自我效能感间的调节作用分析结果如表 14 所示：

表 14: 责任心人格在企业培训和自我效能感间的调节作用

| 调节效应分析结果 (n=253) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----------------------------|-------|---------|---------|----------------------------|-------|---------|---------|----------------------------|-------|---------|---------|
| | 模型 1 | | | | 模型 2 | | | | 模型 3 | | | |
| | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p | B | 标准误 | t | p |
| 常数 | 4.13 | 0.02 | 210.458 | 0.000** | 4.13 | 0.016 | 257.957 | 0.000** | 4.199 | 0.02 | 205.673 | 0.000** |
| 自我效能感 | 0.927 | 0.027 | 34.011 | 0.000** | 0.247 | 0.064 | 3.832 | 0.000** | 0.242 | 0.061 | 3.945 | 0.000** |
| 责任心人格 | | | | | 0.734 | 0.065 | 11.273 | 0.000** | 0.49 | 0.078 | 6.261 | 0.000** |
| 自我效能感*责任心人格 | | | | | | | | | -0.144 | 0.028 | -5.108 | 0.000** |
| R ² | 0.822 | | | | 0.882 | | | | 0.893 | | | |
| 调整 R ² | 0.821 | | | | 0.881 | | | | 0.892 | | | |
| F 值 | F(1, 251)=1156.732, p=0.000 | | | | F(2, 250)=932.434, p=0.000 | | | | F(3, 249)=692.708, p=0.000 | | | |
| ΔR ² | 0.822 | | | | 0.06 | | | | 0.011 | | | |
| ΔF 值 | F(1, 251)=1156.732, p=0.000 | | | | F(1, 250)=127.083, p=0.000 | | | | F(1, 249)=26.091, p=0.000 | | | |

因变量：自我效能感

从上表格可知，企业培训与责任心人格的相互作用非常显著(t=-5.108, p=0.000<0.05)。这意味着企业培训对于自我效能感影响时，调节变量(责任心人格)在不同水平时，影响幅度具有显著性差异，说明责任心人格在企业培训与自我效能感之间具有显著的调节作用。

总结与讨论



第一，揭示出企业培训对于提升员工绩效的积极效应，深化对于企业培训的理论认识。把员工绩效纳入到企业培训的影响研究中，拓展了企业培训的影响效果研究，同时也丰富了员工绩效前因的理论研究。国内外已有研究探讨了企业培训与工作绩效、企业效益等方面的积极影响和作用机制。然而，与员工绩效不同的是，企业不仅需要员工的工作能力，更加需要员工在心智上做出改变。而企业培训的突出作用是能帮助员工改善心智模式，提升工作知识与技能，由此，从内而外获得成长的员工往往更具备发起变革的意愿和能力，更可能积极主动从事挑战现状的主动行为。因此，本文将企业培训与员工绩效匹配起来，考察二者之间的关系。研究结果表明，企业培训能够显著促进员工绩效，该研究成果在一定程度上丰富了企业培训的结果研究。

第二，本研究从自我效能感的视角探讨了企业培训与员工绩效之间的作用机理，将企业培训对员工绩效的影响视为一种促进员工自我调节、动机认知的过程。研究发现，企业培训作为一种通过引导和启发的方式对员工进行自我觉醒、自我控制、自我影响的塑造行为，可以提升员工自我目标设置进而促进员工绩效。虽然已有研究探讨企业培训对员工绩效的影响，但并不多，且是从领导-成员交换理论的关系视角来解释，这不足以反映企业培训的本质特征和独特作用。自我效能感强调通过自我内在动机来调节自身行为，即基于认识活动来对个体行为的塑造进行解释，这与企业培训的本质有很强的关联性。所以本文以自我效能感为中介变量，为理解企业培训的本质及其对员工绩效的影响提供了一个更为贴切的视角。

第三，本研究结论，进一步充实了企业培训对员工绩效作用研究的边界条件，这决定了企业培训对员工绩效的作用效果。自我效能感也会受到自身因素的影响，本研究将责任心人格纳入到研究框架中，同时对企业培训和责任心人格加以考虑，更有利于全面反映企业培训对员工绩效的影响。研究发现，对于低责任心的员工，受到来自企业培训的激励和引导时，自我效能感的意愿能在一定时间内比高自我效能感获得更大幅度的提升。本研究为理解责任心人格在企业培训与员工绩效关系中发挥的调节作用提供了参考。

研究结论对企业的管理实践具有一些启示:

第一，为了促进员工的发展，应增强员工的技能并提升员工的绩效，企业中的人力资源管理除把重点放在组织的培训项目外，还应采取有效的措施来提高员工的自我效能与责任心。本研究表明企业培训有利于提升员工绩效，这为组织找到了一个合理有效的手段促进员工绩效并最大限度地发挥提升员工绩效对员工自身的职业发展和组织的生存发展的积极作用。因此，组织应该鼓励领导者在管理和培养下属员工的时候，一定要有责任有态度，通过鼓励、启发、授权等方式引导和培养员工，提升员工的工作能力和解决问题的能力，改善员工的心智模式，开发员工的智慧潜能，激励员工主动做出建设性努力以提升组织的有效性。

第二，企业培训采取有效的措施影响员工绩效时，应帮助员工发现自身的未来发展需求，重点鼓励员工为自己设置目标和制订合理的行动计划，通过促进员工的自我效能感，进而增强员工的主动性，提升员工的绩效，为企业的长远发展保驾护航。本研究表明企业培训通过自我效能感这一中介机制对员工绩效起正向影响作用，这为企业培养员工的工作能力和提高员工绩效找到了有效渠道。

第三，企业管理者应对责任心低的员工更多地采取针对性的相关培训，通过鼓励、启发和授权等方式有效提升员工的自我效能感和责任心，进而促进其工作能力及绩效的提升。本研究发现员工的责任心这一人格特质正向调节企业培训与自我效能感及员工绩效之间的关系，这说明，对于低自我效能感的员工来说，企业培训对这类员工的自我效能及后续行为的正向促进作用更加显著。



综合考量, 本研究也存在一些局限和有待继续深入的地方:

首先, 数据来源问题。由于中国金融行业在企业培训对员工绩效进行的相关研究较少, 本文的研究结果尚需要其他更多的实证研究的支持, 本研究的样本数据全部来源于随机调查问卷抽样, 客观的来说具有便利性, 但对研究结果来说, 存在一定的影响, 也会使研究结果存在一定的局限。数据是否具有代表性还有待于更多的实证检验, 后继研究者可以对此加以关注。

其次, 作用机制问题。虽然本研究中证实了自我效能感在企业培训与员工绩效关系中发挥的中介作用, 但由于纳入的控制变量过少, 未能排除其他可能的机制(如个体的主动性人格、胜任感、领导-成员交换过程等)对员工绩效的预测作用。未来的研究可控制其他可能会影响员工绩效的机制, 以增强研究结论的可靠性。

参考文献

- Allworth E, Hesketh, B. (1997). Adaptive Performance: Updating the Criterion to Cope with Change. *Paper Presented at the 2nd Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Melbourne.*
- Acemoglu, Daron & Pischke Jorn-Steffen. (1998). Why do Firms Train Theory and Evidence. *Journal of Economics*, 113:79-119.
- Acemoglu, Daron & Pischke Jorn-Steffen. (1999). Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. *Economic Journal*, 109:112-142.
- Becker G.S. (1964). Investment in Human Capital: a Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5): 9~49.
- Bandura, A. . (1978). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy.*
- Bandura, A. . (1986). Social foundation of thought and action: A social cognitive theory, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
- Barrlek M R, Mount M K. (1993) . Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology* , 78 : 111 — 118
- Gersbach, Hans & Schmutzler, Armin. (2001). A Product Market Theory of Training and Turnover in Firms. *IZA Discussion Paper* , No.327.
- Howard Bowen. (1953). Social Responsibility of the Businessman.. *New York: Harper and Row.*
- Katz, D., Kahn, R.L.. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd Ed.). New York: Wiley.
- Katz, Eliakim; Ziderman, Adrian. (1990). Investment in General Training: The Role of Information and Labour Mobility: *The Journal of the Royal Economic Society. The Economic Journal*, 100 (403): 1147.
- Melero, E. . (2010). Training and promotion: allocation of skills or incentives. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society.*
- Seijtssupa/Supsup/Sup, G. H. , & Lathamsupb/Sup, G. P. . (2011). The effect of commitment to a learning goal, self-efficacy, and the interaction between learning goal difficulty and commitment on performance in a business simulation. *Human Performance*, 24(3), 189-204.
- 弗雷德·鲁森斯. (2009). 组织行为学(第11版). 人民邮电出版社.
- 刘国华, 张积家. (1997). 论责任心及其培养. *烟台师范学院学报(哲学社会科学版)*(03),. doi:.
- 杨生斌, 侯普育. (2005). 我国职业教育的发展与人力资本的积累. *职教论坛*(22), 4-6. doi:.
- 孟慧, 赵娟, 俞文钊. (2002). 转换型领导、员工自我效能感和绩效的相关研究综述. *人类工效学* (04), 36-39. doi:10.13837/j.issn.1006-8309.2002.04.011.



- 王伟. (2003). 西方企业一般培训理论综述. *外国经济与管理*(10),13-17+38. doi:10.16538/j.cnki.fem.10.003.
- 魏学安. (2010). 企业知识管理架构分析与再造. *现代商业*(35),137+135. doi:10.14097/j.cnki.5392/2010.35.117.
- 赵应文. (2009). 谋划教育培训工作的科学发展. *中国劳动保障*(06),29-30. doi:.



现代消费主义文化下“隐形贫困人口”消费行为研究综述

THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF “INVISIBLE POVERTY-STRICKEN POPULATION” UNDER THE MODERN CONSUMERISM CULTURE

一帆王

Yifan Wang

¹ 正大管理学院

¹PANYAPIWAT INSTITUTE OF MANAGEMENT

*Corresponding author: Yifan Wang, E-mail: 15711055088@163.com

摘要

本研究是关于消费者消费行为的研究，意图以消费主义文化和消费市场为背景，对“隐形贫困人口”这一特殊群体的消费心理、消费方式、消费动机、消费逻辑等方面进行深入分析；近年来，“穷”一字成为了人们在网络上津津乐道的一个话题，由此产生出了一个新词汇“隐形贫困人口”。本文依据理论及当代“隐形贫困人口”的实际社会背景，进而对当下青年人存在的过度消费问题提出合理化建议。市场对于这一转变所应作出的转变和态度等。

关键词：“隐形贫困人口” 消费行为 消费心理

Abstract

this study is about consumer behavior, with the intention of taking consumerism culture and consumer market as the background, the special group of "invisible poverty" consumption psychology, consumption mode, consumption motivation, consumption logic and other aspects of in-depth analysis; In recent years, the word "poor" has become a popular topic on the Internet, giving rise to a new term, "invisible poor". Based on the theory and the actual social background of the "invisible poverty-stricken population", this paper puts forward some reasonable Suggestions on the excessive consumption of the young people. The market for this change should make the change and attitude.

Keywords: “The Invisible Poor” Consumer Behavior Consumer Psychology

引言

消费主义并不是一种严格的学说，而是人们在日常生活中的一种价值取向，19 世纪末 20 世纪初，消费主义 (consumerism) 思潮在美国最先兴起。消费主义奉行的是把消费等同于生活和幸福的生活方式，宣扬以物为本的消费观，特别崇尚消费自由。“消费主义是把消费作为人生至上目标，从而过度占有和挥霍财富的价值取向和生活方式。”

我们以发达国家的消费结构为例：生存资料消费比重下降（美国的食物支出（包括食品饮料烟草三项，下同）在总消费支出中的比重只有 9%，日本为 17.73%，英国 13.21%，法国（2003 年）17.71%，德国 15.77%，加拿大 13.88%，澳大利亚 13.96%），享受和发展资料消费比重上升（日本居民医疗保健支出比重为 3.71%，德国为 4.23%，法国 3.73%（2003），英国 1.48%，加



拿大 4.55%，澳大利亚 5.06%，基本上都不超过 5%）。实物消费资料比重下降，劳务消费比重上升，是世界消费结构发展变化的主要趋势，是消费结构不断优化、消费质量不断提高的重点发展方向。消费结构的这种发展方向，既符合居民消费“高科技、高层次、高效益、高质量、高速度”的基本要求，也符合建设资源节约型和环境友好型经济发展模式的要求。

作为全球新兴消费主义的国度，中国是世界奢侈品开拓的新天地。特别是年轻一代，传统的消费观正在被适度奢侈和透支的理念所取代，“花明天的钱圆今天的梦”引领了负债消费的潮流。一项针对他们的调查显示，57%的人表示“敢用明天的钱”，48%的人称自己不会因为负债消费而担忧。所以，年轻人买房买车通常是“一步到位”。更让人担心的是，很多年轻人高消费的出发点在于仿效富裕人群的生活。在他们看来，是否拥有某些奢侈品甚至成为能否进入某个高消费群体的标志，从众和攀比导致年轻的奢侈品消费群体骤增。根据国家统计局的数据，在 2009-2017 年期间，最终消费的平均贡献率上升近 15 个百分点，达到 55.2%。居民消费中居住、交通通讯、教育文化娱乐和医疗保健等享受类消费支出占比的上升。而在这其中，主要表现为 25~34 岁人群占比提高，其边际消费倾向高，追求更高的消费品质。

中国公民出境旅游人均消费已被认为是世界人均消费最高的国家之一。正是由于中国公民人均花费高，各发达国家争相开发中国旅游市场。澳大利亚旅游局新财政年度将在中国旅游市场上的推广费提升了 80%。芬兰旅游局中国代表认为，中国旅游者将是继 70 年代阿拉伯石油商人，80、90 年代日本人和韩国人之后，吸引全球旅游业注意的最重要的市场。另据 visa 的统计，中国公民在外旅游单笔消费平均全世界最高。这其中固然有人口基数影响及人均 GDP 稳定提高等因素，但同时，一部分“隐形贫困人口”群体恰恰也是这其中的主力军，扮演着不可忽视的角色。

研究目的

本研究是关于消费者消费行为的研究，意图以消费主义文化和消费市场为背景，对“隐形贫困人口”这一特殊群体的消费观、消费方式、消费动机、消费逻辑等方面进行深入分析，进而对当下青年人存在的过度消费问题提出合理化建议。依据上述理论及当代“隐形贫困人口”的实际社会背景，本文的研究目的将主力探究以下三个方面：（1）消费主义文化对于“隐形贫困人口”这一新群体的直接影响。（2）“隐形贫困人口”在现今消费市场的消费行为分析。（3）市场对于这一转变所应作出的态度和对策。

1. 研究意义

1.1 理论意义

从理论的研究意义方面，国内外的学者对于消费主义的研究已经取得了一些成果，同时也表现出了对创新和现实理论的进一步完善的需求。本文在现有的研究成果上，对于现有理论进行进一步的整合，尽力使其展现出理论体系的完整面貌。与此同时，本研究还将消费主义理论与“隐形贫困人口”这一市场群体相联系，研究分析消费主义对这一人群产生的影响，并提出相应的对策。目的在于进行相关理论的完善，丰富其研究触角，同时把理论与社会现实问题相结合。

1.2 实际意义

从现实的研究意义方面，由于消费主义的价值理念具有世俗性，且形态多元化，以至于在面对物质横飞的社会环境时，一些人忽视了精神上的追求，一味追求物质的享受。他们以过度消费和享乐作为生活方式和态度，漠视传统美德，崇尚金钱，以至于产生拜金主义、享乐主义等人生观、价值观和世界观，导致其消费行为及模式愈发变化。本研究就是对此问题

进行调查研究，分析消费主义对于“隐形贫困人口”这一群体消费行为产生的影响，并基于此为消费市场提出相关建议，从而帮助市场对此作出正确的判断和措施，同时也为该群体树立正确的消费观和构建自身消费价值的正确概念。

2. 研究内容和结构

2.1 研究内容

本文针对在消费主义文化下的“隐形贫困人口”这一消费群体其消费行为和消费心理所做出的研究，全文分为三部分：

第一部分：主要针对本篇文章的研究背景、研究目的、研究意义、研究内容、研究方法和论文的整体框架搭建的叙述。

第二部分：文献综述及国内外目前对于消费主义文化及“隐形贫困人口”的研究，主要包括对 1、消费主义文化的现状研究；2、“隐形贫困人口”消费行为的相关研究；3、当前中外消费市场的相关研究；4、研究假设和研究模型。然后对相关研究者的文章进行总结，发现问题。

第三部分：总结和展望，总结本文的研究结果，结合当前“隐形贫困人口”的消费行为，提出一些有参考价值的建议或者意见，也可指出本文的不足之处，最后表达对这一群体未来研究的期望。

文献综述

1. 消费主义文化研究

1.1 消费主义文化的概念

什么是消费主义文化？通过对相关文献的阅读和查找，定义了消费主义文化的概念：张征在其《大学生生活世界庸俗化的根源及应对措施》一文中写道：消费主义文化是一种有关消费的价值观念和生活方式，把消费当作唯一目的，为消费而消费。消费主义文化背离了消费是满足人需要、促进人发展的手段，是一种极端的文化现象。但消费主义文化也是资本主义从生产型社会向消费型社会转型时期的一种影响深远的经济与社会文化现象。消费主义文化兴起于 20 世纪 20—30 年代，二战以后在西方资本主义国家迅速得以蔓延，是当今西方资产阶级道德的重要组成部分。以对物品的绝对占有和追求享乐主义为特征。卢卡奇曾指出：消费文化是一种肯定文化，它为社会提供一种补偿性的功能，它提供给异化现实中的人们一种自由和快乐的假象，用来掩盖现实中的真正缺憾。幸福被等同于消费，幸福的“大小”取决于物品的“大小”。

1.2 相关研究

消费，通常看来，就是对物的占有、使用和消耗。物之所以能被消费，正是因为其具有功能价值，也就是具有使用价值。消费是和人的需要密切联系在一起的。人类历史的每一个阶段都不能没有消费。从出生到死亡人类需要各种消费，我们每个人的一生都是一个消费史。因此，一定程度上，人类历史也是一个消费的历史。然而，作为人类历史中重要的一环，消费在早期并没有引起社会学家的注意，直到中后期 19 世纪的时期。第一个对消费进行系统分析的社会学家是沃纳·桑巴特（1863-1941 年），他毕生致力于资本主义的起源和社会主义的发展研究。他研究的切入点是消费。桑巴特认为，资本主义不是节俭的产物，而是奢侈的产物。在他的杰作《Luxus und Kapitalismus》（1913 年《奢侈与资本主义》）中，他写道：“正如我们所看到的，奢侈品催生了资本主义。”在另一个作品《Warum gibt es in den Vereinigten Staaten keinen Sozialismus》中（《为什么没有社会主义在美国》，1906 年），森巴



特解释说，消费具有政治功能，和物质奖励，美国资本家为工人阶级提供消除他们的激进主义。

中国传统的消费观念是崇尚节俭、量入为出。负债消费则是从上世纪 90 年代中晚期才逐渐兴起，当时是国家为了启动内需，鼓励居民消费。此外，由于银行对个人信贷的资信、支付能力的审查并不严格，客观上也鼓励了居民的信贷消费。此外，基于全球化背景下的消费主义对中国的侵蚀。中国的改革与经济发展是在 20 世纪后期全球化与后现代消费社会的背景下进行的。以跨国公司为代表的全球化浪潮席卷整个世界，外来消费文化，尤其是消费主义文化借助商品、广告、媒体的时尚视觉叙事等对社会形成越来越大的影响，当代西方生活方式强烈冲击人们的意识，炫耀性消费与私有制同步出现。后者导致人们对财富的竞相追求，而追求财富不仅满足人们的生理需要，而且满足膨胀的虚荣心。休闲阶层试图通过不适度的消费来展示他们的社会地位和价值观。消费者的欲望正处于最膨胀的时刻。

1.3 消费主义的特征

1.3.1 奢侈消费的大众化

奢侈消费作为一种现象古已有之。我国南北朝时代宋政权的文学家刘义庆所著《世说新语·汰侈》，就记载了石崇和王恺二人对物品在质量上的浪费性使用。王恺把普通老百姓难得吃到的麦芽糖用来刷锅，把贵族妇女用来化妆的赤石脂粉用来粉刷墙壁。而石崇把本应用来照明的蜡烛当作柴火做饭，用烹饪调料花椒面来涂抹墙壁。由此可见，封建时代的消费作为权势、地位的象征和最终实现形式之一，是分等级的，这是封建等级制在消费领域的体现。封建社会有着严格而分明的等级，血缘、家庭、家族、村舍、城邦等各种共同体规定了每个人的社会角色，个人消费的内容由等级身份决定。反过来，等级消费能够再生产社会地位，维护和显示地位身份。

回到现在，在丹尼尔·贝尔（Daniel Bell）看来，使大众消费成为可能的是电力技术革命以及三项社会变革：产品在流水线上的大量生产；市场的发展让确定不同购买群体的和刺激消费欲望的手段合理化；分期付款购物普及。以迅速崛起的美国为代表，由于受到“福特主义”的影响，美国社会逐渐形成了以享乐主义为核心的消费主义观念，消费主义强调“消费至上”，提倡享乐主义，将社会从传统的先劳后享引向超支购买、及时行乐的奢靡作风。随着大众阶层收入的提高，开始了大规模的奢侈消费，。

奢侈消费大众化是奢侈消费发展的必然趋势，中产阶级作为奢侈消费的主力，有着一定财富积累的基础，加之提升自身社会地位的迫切需要，对于奢侈消费有着强烈追求的欲望。中产阶级对于奢侈消费的追求，使得奢侈需求在数量和地域上得以扩展，奢侈消费实现了从小众到大众的转移，最终促成了大众的消费。

1.3.2 符号消费的专有化

商品的符号化，是指商品在一定的文化环境中获得了超出其原本属性的符号意义，从商品的本来属性来看，就是其使用价值和交换价值获得了新的符号意义。从《物体系》和《消费社会》及其后著作看，符号一词是鲍德里亚经常使用的一个概念。他指出“消费并不是一种物质性的实践，也不是‘丰产’的现象学，它的定义，不在于我们所消化的食物、不在于我们身上穿的衣服、不在于我们使用的汽车、也不在于影像和信息的口腔或视觉实质，而是在于，把所有以上这些元素组织为有表达意义的东西；它是一个虚拟的全体，其中所有的物品和信息，由这时开始，构成了……一种符号的系统化操控活动。”据《物体系》的译者、台湾学者林志明在其“译后记”中的看法，“符号”一词可能涉及到三个不同的领域，即符号学意义上的符号(sign)、心理分析意义上的征兆(symptom)和社会地位中的信号(signal)。这三个符号概念在物的分析中相互缠绕，并对应着鲍德里亚在《物体系》中的三个理论框架，即符号学、



心理分析和差异社会学。

但是，这时的符号价值仅为某一类商品共有，属于共有性符号价值。只是到了市场经济时代，品牌的出现和兴盛才实现了商品符号价值的专有化。余保刚在其书《消费主义影响下我国主流意识形态建设研究》中写道：商品的专有化符号价值是通过广告、宣传、公关活动等，将身份、地位、个性等特殊信息填充在品牌上，形成与其他同种类商品不同的象征意义。例如，汽车这一现代化的重要产品，拥有强大的使用价值和娱乐功能，其共同的符号价值有快速、舒适、便捷、地位、权力等。但是，不同品牌的汽车具有特定的符号价值，比如同为高级轿车，法拉利象征着速度、激情、勇往直前；宝马象征着张扬、动感、高贵；奔驰象征着它所具有的豪华、舒适和耐久。人们消费这些商品，就是通过对这些商品的占有，将商品的符号价值转嫁到消费者主体身上，实现外物与自身的同一，或者更确切地讲，是通过外物来证明、标识自身。因此，商品符号价值的专有化才成为了消费主义的特征。

1.3.3 消费的意识形态化

消费主义为什么能够成为资本主义的意识形态？原因在于消费主义编织的自由、民主、平等、幸福的神话符合了资本增值的需要。余保刚在《消费主义影响下我国主流意识形态建设研究》中写道：在资本增值的最终动力作用下，消费主义动用一切资源和手段，将人归化为消费者，将人的全面自由发展的需求化为对物的追求。人的需要是媒体制造出来的虚假需要，人的自由是在厂商提供的商品中选择的自由，人的幸福仅仅限制在物的范围。人的精神维度被消解，变成了一架欲壑难填、永不停歇的消费机器，每个人的社会地位、社会评价都受到消费主义话语的影响和控制，人们被推动着、引导着、操控着去多赚钱、多消费，而这正是资本增值的重要前提条件，体现了资产阶级的利益。在陈学明、吴松所著的《远东·痛苦中的安乐——马尔库塞·弗洛姆论消费主义》一书中是这样写的“社会的存在是依赖与这些商品的不断生产和消费的，换句话说，社会的需要和政治的需要必须变成个人的本能的需要。”在这种消费主义意识形态的作用之下，消费成为国家经济发展的强大动力，个人幸福生活的核心追求，媒体、广告鼓吹的时尚生活。所以，消费成为国家、社会、个人关注的重要问题，国家政策的制定、社会舆论的导向、个人幸福的追求都围绕着消费来展开。欲望不断被大众传媒和商业广告开发出来，新的时尚商品不断更新换代，炫耀消费、挥霍消费被描述成令人羡慕的成功标志。

2. “隐形贫困人口”消费行为的相关研究

2.1 “隐形贫困人口”的概念

近年来，自“贫穷限制了我的想象力”在网络上流传之后，网民对于“穷”的认识似乎又有了不同的领悟，并由此产生出了一个新词汇“隐形贫困人口”。“隐形贫困人口”最初的定义就单一句话，即“有些人看起来每天有吃有喝，但实际上是非常穷的人”。这看似矛盾的表述事实上总结出当下青年收入与消费间不均衡的“窘态”。虽然隐形贫困是近年来流行于互联网上的一个网络词汇，但事实上，对于消费社会里的“贫困人口”的研究早在 20 世纪初西方学者就有所涉及。英国学者齐格蒙特·鲍曼在其《工作、消费、新穷人》一书中提出：“消费社会里的穷人，其社会定义或者说是自我界定，首先且最重要的就是有缺陷、有欠缺、不完美和先天不足的一换言之，就是准备不够充分的消费者”

2.2 消费行为的概念

刘小萌在《大学生体育消费心理和行为关系特征研究》一文中是这样阐述消费行为的：消费行为是指消费者的需求心理、购买动机、消费意愿等方面心理的与现实诸表现的总和。其最主要的行为表现是：购买行为。叶明海则认为：最直接影响消费行为的因素有：人

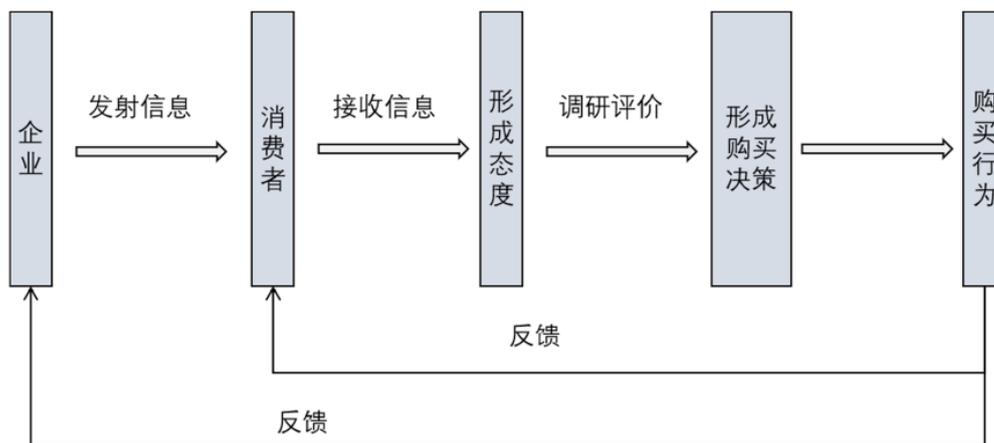
们的购买力水平、社会的经济政策、人们的心理、企业制定的营销组合策略等四个方面。企业影响消费者行为的立足点是使其产品或服务能够满足消费者的需求，能够最大地给消费者带来某种利益。邹时荣认为商业因素对消费行为也具有较大的影响。另外，许永兵等指出制度变迁、社会心理及舆论、社会因素等对消费行为有显著影响。

消费者行为研究在广义层面上，分析顾客购买之前的心理状态、购买过程以及消费商品、反馈信息等各个环节，是以当时所处的经济环境为背景的，其中商品的概念不仅是指拥有价格的产品实体，也包括拥有价格的服务；狭义的顾客行为，是探究个体或者客户在获得、消费、处置商品中的活动，同时从市场营销的层面展开探究分析。

消费者行为学从二十世纪六十年代产生至今，通过国内外学者、专家的不断摸索，目前已步入全方位发展时期，本论文主要对国内外研究者们有关消费者行为学的几个传统探究模式做出介绍，继而为后续探究打下稳定的基础。

2.2.1 尼克西亚模式

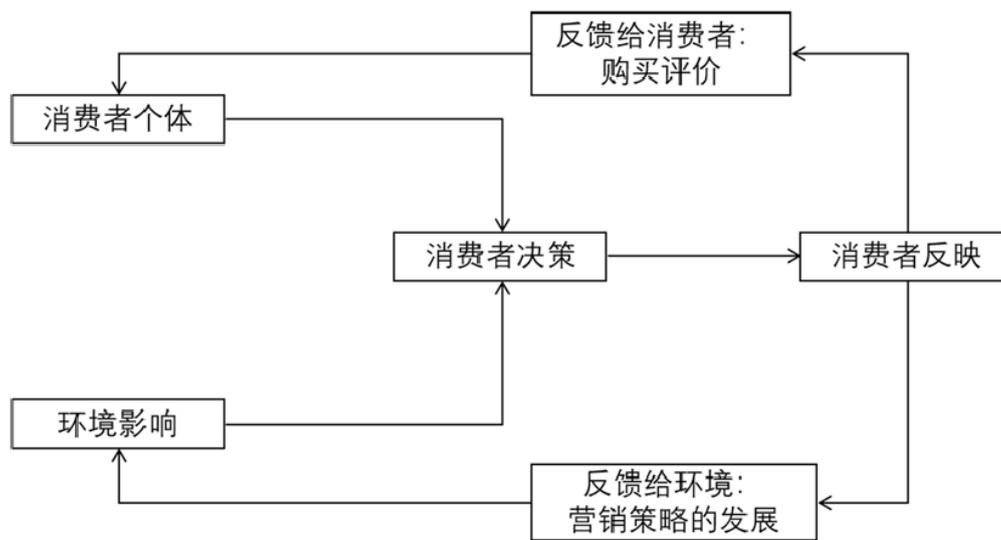
如图所示，该模式包括：从信息源到消费者态度、消费者对信息的调查和评价、购买活动、消费后的信息反馈四个步骤。



图一：尼克西亚模式

2.2.2 Henry Assael 的消费者行为反馈模型

Henry Assael 的消费者行为回馈模型，在介绍顾客购买后的回馈时，注重顾客购买后的两条回馈路径，一是对营销对策的回馈，二是对顾客本身的回馈。



图二： Henry Assael 的消费者行为反馈模型

除了以上几个基本模式以外，还有 EDK 模式、消费者行为总体模型、消费者行为轮盘等几个模式，本文不再一一赘述。

2.3 消费观念与消费行为的关系研究综述

国外消费观念与消费行为的关系研究：1993 年 K·勒温建立了消费行为模型，即： $B=f(P, E)$ 。K·勒温的模型说明，人们的消费行为是同时受到个人与外部环境两者的相互影响的。1999 年心理学家 A·班杜拉在勒温模型研究的基础上，提出了人类行为交互作用模型，即三元交互作用形成理论。A·班杜拉提出，行为既不是单由内部因素决定，也不是仅由外部环境刺激所控制，而是由个人的行为、个人的认知与情感与外部环境三者交互作用所决定的。2006 年 D·L·霍金斯建立了新的消费心理与行为模型。霍金斯认为，消费者可以受到各种因素的影响，并由此形成自我概念与生活方式，自我概念与生活方式会产生与之相一致的需求和欲望，然后通过特定的消费行为来实现。同时实现了的消费行为又会影响消费者的自我概念和生活方式。

国内消费观念与消费行为的关系研究：国内学者卢泰宏教授自 1999 年起，致力于“消费者行为与我国营销”方向的研究，并运用本土化的方法来研究我国的消费者行为，分别就我国青年一代的生活方式、消费者的气质行为模式、我国的女性消费者自我概念等方面进行了深入研究。

2.4 影响“隐形贫困人口”消费行为的因素

2.4.1 观念层面

观念层面即消费观念，它主要是指消费群体内化的价值取向，决定着消费群体消费行为的大方向。

1. 消费价值取向中从众性与个性共存

消费者的购买行为受消费价值取向的影响，在“隐形贫困人口”隐形贫困人口身上，他们同时存在着“从众”与“个性”两种矛盾取向共存的状况。他们对“品味”“品牌”的钟情，这不仅可以突出自身的个性特征；更能显示出同下层阶级，同时也包括内部不同群体的区隔。如费瑟斯通所言“文化是合成的，它不单是穿什么衣服问题，而且还包括怎么穿



的问题”。作为文化资本优越的“隐形贫困人口”，他们更希望借助品位显示出与其他不同群体的区隔。

2. 基本消费观念更具现代性

传统储蓄节俭观念式微，现代超前消费意识被广泛接受。传统的消费观又称为节俭消费观。节俭消费观的主要观点是不论是否有钱，生活都要节俭，买东西要从实用出发，追求物美价廉，认为实用比流行更重要。但是，伴随着中国社会经济的迅速发展，这种传统的节俭观有了新的内涵。“隐形贫困人口”群体本身处于消费观念变化的前列，他们的消费行为将观念的变化趋势更加突出的表现了出来。现代性的消费文化在“隐形贫困人口”群体的消费观念中占据着主导地位，他们不再量入为出而是享用在前，与过去所提倡的勤俭节约相比，他们听到的更多是追求美好生活、享受生活这样的理念。他们是分期付款的最热情的接受者，因为这样他们便可以提前享受商品。但分期付款观念的流行让他们的储蓄意识更为淡薄，这不仅是经济不很宽裕的表现，也是现代消费观念的体现。背负贷款成为“隐形贫困人口”普遍的正常状态，因此他们成为了新时代里衣着光鲜的“新穷人”。

2.4.2 制度层面

制度层面即消费方式，研究“隐形贫困人口”采取了什么样的方法、途径和形式去消费消费资料，以满足其各种物质和精神的需求，也就是这一群体与消费资料的结合方式是怎样的。

1. 消费环境的开放性与包容性

网络购物带来极大的便利。2015 年国家统计局首次发布网购用户调查，调查显示，2014 年网购用户线上消费的 78% 是对传统线下消费的替代，接近一半的线上消费为购买非耐用品消费，八成以上的网购用户对网购体验满意。“隐形贫困人口”群体普遍受过高等教育，对外界事物的接受程度比较高，喜欢尝试新鲜事物，在个人消费品的选择上拥有很高的自主决策权，他们对于网络购物运用自如甚至痴迷于此。网上购物方式因其方便、快捷的特点成为“隐形贫困人口”主流的购物方式，上网买东西带来的至少是一种足不出户的方便，官方网店的信誉保障也打消了他们对商品质量的担忧，互联网让全球各地的商品超越时间和空间的限制来到消费者的身旁，网络消费的便捷与网络商品的繁荣多样使“隐形贫困人口”的消费意愿得以轻易满足，反而传统的商场购物承担了更多的休闲与社交功能。

2. 消费规范力量的不足与缺失

消费行为难以受到约束。在《乡土中国》中，费孝通总结出了中国社会的“差序格局”。这一概念形象地概括出中国传统社会结构中“以己为中心的人际关系，以血缘、地缘为基础的亲疏关系，以人伦为基础的礼治秩序和相对性的公私群己关系”的特征。但在社会发展过程中，这种传统的社会结构力量逐渐式微，随着后现代社会的到来，家庭核心化和个人原子化成为常态，从被访的“隐形贫困人口”来看，他们大多是家中的独生子，在获得经济上的独立后往往独自生活，在消费过程中几乎不会受到家庭方面的约束。此外，我国消费信贷市场快速发展，除了传统的商业银行外还存在着大量的消费金融公司、互联网电商平台以及各类垂直领域消费金融平台，这些以盈利为目的的信贷平台往往为了吸引贷款而简化申请程序，加之我国个人信用体系并不健全，自然难以通过遏制随意贷款而起到规范消费行为的作用。

3. 当前中外消费市场的相关研究

3.1 消费市场的概念

消费市场，顾名思义是指：消费品（包括劳务）的交换领域或场所。是消费品的供应和需求关系的总和。是以商品生产和商品交换为基础的。而近代以来，伴随着交换与供



需关系的就是资本主义所带来的竞争关系。“没有竞争的地方表示没有市场。”这句话作为台湾长鸿益集团的厂训被沿用至今，美国广告大师李奥贝纳也说到“占领市场必先占领消费者的心灵。”

3.2 影响中外消费市场的因素（以旅游市场为例）

中国公民出境旅游人均消费已被认为是世界人均消费最高的国家之一。戴学锋等人(2005)的研究报告指出:正是由于中国公民人均花费高，各发达国家争相开发中国旅游市场。澳大利亚旅游局新财政年度将在中国旅游市场上的推广费提升了 80%。芬兰旅游局中国代表认为，中国旅游者将是继 70 年代阿拉伯石油商人，80、90 年代日本人和韩国人之后，吸引全球旅游业注意的最重要的市场。另据 visa 的统计，中国公民在外旅游单笔消费平均全世界最高。为什么会有越来越多的人选择了国外的旅游市场，我认为有以下两点：

3.2.1 价格因素

相对于国内而言，在国外购买名牌衣物较为合算，例如：英国达克斯的皮鞋国内 2000 多元，国外只要 70 美元；CK 的裤子一条才 20 多美元；瑞士的名表也是国内售价的一半。在德国的斯图加特，那里 HUGOBOSS 的皮风衣人民币只要 2000 多元，实在很划得来。

一般来说，圣诞节前后，是出国购物的最好时机，很多地方都在大减价。到澳洲旅游也是购物的好机会，各类流行服饰用品从 11 月开始打折直到元旦过后。因此，国内居民出境旅游当中，购物也是比较重要的一个环节，主要原因在于国家进出口关税的影响下，国际国内同类型商品的价差较大。

香港旅游发展局统计的数据显示，出游港澳的市民人均消费在 800 美元以上，即 6000 多元人民币；而赴欧洲、澳洲旅游的人均消费则更高，在 2000 欧元以上，折合成人民币超过 2 万元。以某人境外购物 1 万元计算，其中 5000 元需要纳税，目前购买频率最高的是金银、化妆品、烟酒，按照相关税率，相应需要支付的税可能会达到 500 元、1000 元和 2500 元。将这些税分摊到单件物品上，境外购物的优惠程度将大打折扣。

3.2.2 文化因素

现代旅游观光业包含领域越来越广泛，出境参观包括对于世界各国各地区风土人情的了解，体验当地民俗民情，传统文化，饮食文化，建筑，工业，农业，生态，名胜古迹，遗迹，名人故居等内容的观摩和学习，体会，并从中了解很多异域文化知识，拓宽观光者的知识渠道，开阔视野。

从来参加 2008 年出境旅游展的国家中相当一部分是中国游客并不熟悉的非热点国家，比如亚洲的孟加拉、哈萨克斯坦，非洲的加纳、赞比亚、津巴布韦。这些国家拥有丰富的旅游资源，牙买加旅游部部长埃德蒙巴莱特在展会中说到：我们的音乐，我们的艺术，我们文化资源方面非常突出，而不仅进是旅游胜地！刘鹏举的《我国出境旅游市场的发展特点及问题分析》中曾经提到：2007 年中国出境旅游人数突破了 4090 万，世界贸易组织预计到 2020 年，中国的出境游规模将上升到每年一亿人次。巨大的市场正是各国旅游机构此行来与国内旅行社寻求合作的原因。墨西哥旅游局专员玛莱利娅也提到：以前到墨西哥的中国游客不多，我们有很多地方可以参观，跟玛雅文化有关系的，比如古堡等。而加纳中华工商总会顾问朱亦念在此次展览中也强调：加纳是个文化很就的民族，在古吗丝，保存了古老的酋长的形式。狮子老虎看动物的地方。由此可见，人们现在不仅只满足与看国内的民族风情，随着消费能力的提高，消费者们纷纷将眼光放在了海外市场，随之而来的出境游热也就不言而喻了。



4. 近几年中外学者对于“隐形贫困人口的相关研究

网络流行语作为时代变迁和社会转型的产物，不仅成了青年人的代名词，而且映射出青年群体的思想理念、价值取向、行为意识和生活方式。网络流行语的更新换代非常快，在新旧交替、此消彼长和喧嚣哄闹中“你方唱罢我登场”。正如敖成兵所言：他们被描述为“上一秒吃吃喝喝，下一秒只能吃土”“有些人天天撸猫，背地里连一只猫都没有”“别看有些人天天追星，买同款，实际上一个馒头能啃两顿”。

2018年4月24日《中国青年报》刊发一篇《“隐形贫困人口”是社会夹心层的自我美颜》，该文章表明隐形贫困人口可理解为一个人的消费水平走在了收入水平的前面。隐形贫困人口大多处于社会的“夹心层”，它并不能与享乐主义画上等号。然而，在当前社会，对隐形贫困的评价大多为贬义，它所反映的是当代青年消费观念的转变，有人认为这是一种非理性消费观，也有人批判这是一种畸形消费观。但无论如何评价，我们更应该看到隐形贫困这种现象背后所反映的是一系列经济原因、社会问题、文化短板共同制约而造成的特殊困境。就如熊倩在其《消费社会中的大城市青年自我认知架构研究》一文中写的一样“被访者都有过通过互联网平台、移动终端上的应用进行小额借贷的经历，被访者在谈及“隐形贫困人口”时通常与新兴的移动支付手段联系在一起。受访者中，他们每月的主要消费集中在自己个人的兴趣爱好上，包括配备数码产品、化妆品、养宠物等。传统舆论场中出现的“爱储蓄不爱消费”的理念被扭转，尤其体现在年轻一代。”

研究方法

文献分析法：通过对文献资料的阅读，梳理消费主义文化、“隐形贫困人口”消费行为、消费市场的相关文献，寻找这三者之间的联系，寻找与本研究相关的概念、维度、研究结果等。

实证研究法：本研究运用问卷调查进行数据收集，所收集的数据对文章进行的理论支撑，通过问题假设，设计相关问卷，网络扫描二维码进行问卷填写，通过对问卷有效信息的汇总，运用相关软件分析数据，得出三者之间的关联。

研究结果

通过对本论文的研究分析总结可以发现，本文通过问卷的形式大致了解了目前 25-40 岁之间的“隐形贫困人口”这一群体的消费意识活动与消费逻辑，通过这一群体大致了解了当下中青年消费人群的需求和自身问题。本文所提及的“隐形贫困人口”群体通过完成论文的同时也在心中形成了答案：在中产阶级、白领阶层较多，但从储蓄角度看处于贫困阶层的人群，其中以中青年人群为主。

通过调查我们得知，对于这类消费者群体而言，其消费行为是相对更为复杂的，其自身购买行为变得更为随性，喜欢接受新兴事物，乐于尝试增添新的体验，寻求新的刺激，但在选择事物的过程中也会很容易放弃；同时他们自身对于品牌的概念也十分强烈，对于品牌有着自己的强烈偏好，非指定的牌子不要，不考虑其他因素成为了他们对于自己准寻‘时尚’的准则。但也因此，其对品牌忠诚度可见一斑，很难收到价格等外在因素的影响；

网络环境的更新换代为消费者挑选商品提供了前所未有的广阔天地，越来越多的消费者开始选择以网购的方式选择自己中意的商品，并在网购的过程中合理规自己的消费，同时消费者们也开始学习从网络中汲取商品信息，而不是再向以前一样，只能同耳提面授的方式了解事物。现在的人们，更多的是开始选择足不出户也可知天下事的快感。但网络购物在便捷了人们的消费生活的同时也极大的促生了信贷消费的快速发展，从本意上讲，信贷消费的出发点是



好的，通过小额贷款的方式满足消费者的生活需要，提高消费者的生活质量。但同时，不健全的消费环境和消费者个人的消费意识不足也增加了很大一部分信贷危机和冲动消费的风险。在问卷中我们就可以看到，有相当一部分调查对象在其日常的信贷消费中都有着不太良好的消费记录。

总结

通过对旅游消费和品牌消费的调查我们发现，在本次参与调查的所有人中，大部分人的消费观念不再是盲目的消费，从他们的购物地点，住宿规格，以及对于购买品牌产品和奢侈品的态度中我们都可以发现，人们越来越多的选择了更具理性化的消费方式，外观时尚的同时耐用性强的产品成为了人们选择的重要标准。

通过本次调查我们也看到了很多好的一面，随着今年疫情的影响，相当一部分中青年消费者逐渐改变了他们日常生活的消费习惯，从原来的“花今天的钱圆明天的梦”变成了更为理智、理性、有计划的生活方式。今年全球范围内的经济衰退已是不可避免的事实，而以“隐形贫困人口”群体以往的生活方式来看，其对于未来的影响也是弊大于利，而能通过本次全球性事件得以改变，也不得不说是一件幸事。

讨论

这篇文章主要研究的是“隐形贫困人口”这一消费群体的消费行为和动机，那对于企业来说，这些信息会给他们带来怎样的转变？其中更会凸显出怎样的商机呢？

虽然中国已经开始逐步步入老龄化社会，但对与品牌而言，千禧一代的逐渐成长和崛起已经足够引起重视，获得千禧一代的消费者青睐也是未来高速发展的关键点所在，随着年轻消费者可支配收入和个性化的需求日益增长，他们对于释放品牌未来发展的潜力起着至关重要的作用。

凯度消费者指数研究显示，2017年每三分钟就会有一个新产品在中国上市。在新产品层出不穷的货架前，消费者的注意力却越来越难以集中。只有6%的新品帮助品牌实现了消费者数量的净增长。在竞争激烈的中国市场要取得成功，品牌必须很好地平衡创新的独特性和卓越的执行能力。

过去十年，电商改变了中国快速消费品的行业生态，改变了品牌与消费者之间的连接方式。在“新零售”时代下，各大品牌必须整合不同营销生态，在全渠道环境下任意一个可能的触及点赢得消费者的青睐。实体零售商每天仍然是上千万消费者的购物场所，对品牌尝试购买和建立消费者的连接至关重要，特别是在下线城市。随着数据整合和物流能力的提升，实体零售商推动线上和线下渠道加速融合，为消费者提供最有效的服务方式。

参考文献

1. 余保刚. (2015). *消费主义影响下我国主流意识形态建设研究*. (Doctoral dissertation).
2. 董雅丽, & 贾景. (2011). 消费观念与消费行为关系的实证研究. *商业时代*(6), 19-20.
3. 丁振东. (2006). *中国奢侈品消费研究*. (Doctoral dissertation, 首都经济贸易大学).
4. 孔明安. (2002). 从物的消费到符号消费——鲍德里亚的消费文化理论研究. *哲学研究*(11), 68-74.
5. 尹清非. (2006). 西方主要发达国家居民消费结构探析. *消费经济*, 022(004), 89-93.



6. 武晓伟, 王成龙, & 吴枋泠. (2018). "隐形贫困"与青年群体生活态度的转变. 中国青年研究, 000(012), 19-25.
7. 王厚香. (2011). 后现代消费文化理论研究. (Doctoral dissertation, 兰州大学).
8. 李琴. (2006). 当代西方消费主义文化的唯物史观思考——消费问题研究的新视角. 学术界 (02), 89-96.
9. 乔婵. (2019). 后现代消费文化中"隐形贫困人口"消费行为研究. (Doctoral dissertation).
10. 熊倩. (2019). 消费社会中的大城市青年自我认知架构研究. 今传媒:学术版, 027(007), 80-81.
11. Baudrillard. (2008). Consumer society. 3rd edition. Nanjing University Press.
12. Solomon, Michael. (2017). Consumer Behavior. Heating and Cooling (12), 53.



小型企业知识管理存在的问题研究——以 R 企业为例

THE PROBLEMS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES——TAKING R ENTERPRISE AS AN EXAMPLE

王超¹, 彭兆祺²

Chao Wang¹, Zhaoqi Peng²

¹泰国正大管理学院, ²北京交通大学

¹Panyapiwat Institute of Management, ²Beijing Jiaotong University

*Corresponding author: chao wang, E-mail: 365215828@qq.com

摘要

21 世纪的迅猛发展离不开知识的推波助澜, 知识作为备受瞩目的新型资源, 已经被上升到了企业的核心位置。谁能迅速、高效、科学、地将知识转化为企业发展的生产力, 谁就可以在激烈的市场竞争中取得先机, 更好的生存和发下去。而知识如何转化成生产力, 这就需要运用到知识管理。目前, 我国很多企业都与时俱进, 已经认识到了知识管理对企业的生存与发展的重要性, 并且迫切的希望通过加强自身的知识管理, 以此来提高自身的创新能力和市场竞争能力。但由于多数企业只是学习了皮毛, 并没有深入了解知识管理的相关理论和知识, 仅仅是一味的将别家优秀企业的经验套用到自己的企业身上, 没有结合企业自身的实际和需求, 导致其在实施知识管理的过程, 空有其表, 并没有达到预期的效果, 也使得知识管理并没有发挥其应有的作用。

因此, 企业该如何进行知识管理的操作, 该怎么优化自身的知识管理体系成为企业面临的重要问题。本文以小型企业 R 企业为例, 遵循发现问题、分析问题和解决问题的思路, 通过文献研究法、问卷调查法和定量分析法等方法, 首先梳理了对小型企业进行知识管理的背景、意义、以及目的等等, 然后对目前国内外的相关研究状况进行综述; 其次是阐述 R 企业的知识管理调查研究的设计方案, 包括问卷的设计、发放和结果等, 并通过数据对 R 企业知识管理的现状进行分析和梳理, 指出目前 R 企业在知识管理方面存在的问题; 最后是给出相关的改革意见, 对小型企业知识管理体系进行优化升级, 希望借此可以提升企业的整体实力和市场竞争能力。

关键词: 小型企业 知识管理 问题

Abstract

The rapid development of the 21st century can be facilitated by the promotion of knowledge, which, as a high-profile new resource, has been elevated to the core position of enterprises. Its existence and influence play an important role in the sustainable and healthy development of enterprises. Whoever can quickly, effectively, scientifically and rationally translate knowledge into the productive forces of enterprise development can gain the opportunity to survive and develop better in the fierce market competition. How knowledge is transformed into productivity requires application to knowledge management. At present,



many enterprises in China have kept pace with the times. They have recognized the importance of knowledge management for the survival and development of enterprises, and are eager to improve their innovation and market competitiveness by strengthening their own enterprise knowledge management. However, most enterprises have only learned the fur, did not have an in-depth understanding of the relevant theories and knowledge of knowledge management, but only applied the experience of other excellent enterprises to their own enterprises, and did not combine the actual situation and needs of the enterprise itself, resulting in its implementation of knowledge management process. The expected effect also makes knowledge management not play its due role.

Therefore, how to operate knowledge management and how to optimize their own knowledge management system has become an important problem for enterprises. Taking R enterprises in small enterprises as an example, following the idea of finding and analyzing problems and solving problems, this paper first sorts out the background, significance and purpose of knowledge management of small enterprises through literature research methods, questionnaires and quantitative analysis methods, and then combs the relevant research characteristics at home and abroad. The situation is summarized; the second is to elaborate the design scheme of R enterprise knowledge management research, including the design, distribution and results of the questionnaire, analyze and sort out the current situation of R enterprise knowledge management through data, pointing out the existing problems in R enterprise knowledge management, and finally, give relevant problems. The reform suggestions optimize and upgrade the knowledge management system of small enterprises, hoping to improve the overall strength and market competitiveness of enterprises.

Keywords: small business, knowledge management, problem

引言

彼得德鲁克作为管理学泰斗，他提出过许多影响力至深的管理学理论，其中也包括了首次提出知识工作者及知识管理的概念，经过无数学者的拓展和钻研，经过半个世纪的发展，知识管理的相关理论体系已经基本成熟。从 20 世纪末开始，伴随着互联网的迅猛发展和广泛应用，知识管理理念开始得以落地，各国在知识密集型企业纷纷展开知识管理的实践应用工作。

知识管理作为企业拓展知识资源、提高工作效率、节约知识成本、提升员工素质的一项重大举措，应该引起企业管理者们足够的重视。知识管理的出现，将会让企业本身重新散发出新的生命力，它不仅让企业原有的知识得到了充分的利用，还能让员工能够及时有效地利用知识管理体系进行知识流动、积累，从而逐步形成企业可传递的智力库。

1. 研究背景与研究意义

1.1 研究背景 (宋体, 11 号, 加粗)

目前，许多著名的跨国公司、百年企业都已经把知识管理放到了一个重要的战略位置，对企业内部的知识 and 经验进行保护、挖掘和共享，把知识管理当作一种意识，渗透到企业的日常经营管理中，并由此获得了不错的成效。而中小企业想要寻求更大的发展机遇，也同样要加强自身知识管理能力的培养，在企业实际的日常管理中，中小企业管理者也越来越重视从知识管理的角度对企业进行管理。像小型企业属于人力资源服务行业，在现如今的信息共享时代，只有将知识管理运用到人力资源管理当中，深入挖掘知识蕴含的潜力，才能有效地开源节流，使企业在困境中涅槃重生，焕发新的生机，树立品牌增强企业自身管理实力，为企业创造更大的经济利润。



1.2 研究意义

21世纪是知识经济的时代，各国都愈发认识到知识和知识管理的重要性，科学合理的应用知识管理可以对企业成长和可持续发展起到关键作用。知识管理的重中之重就是对这些“知识资产”进行保护和充分利用。但是根据现实来看，很多企业，那些重要的技术知识和信息资料仅仅被少数人掌握，并没有做到在企业内部层面被相关员工共享。这不仅会对企业员工的能力提升产生制约，更会深层次的影响到企业的健康可持续发展。R企业是一个典型的依靠知识管理的知识型服务企业，它是一家专门从事政、产、学、研一体化研究，产学研平台建设的科技型企业，为政府、企业提供人才综合解决方案和专业服务，领域涉及才开发、人才培养、人才测评、教育培训、人才认证等方面。无论是人才构成还是收益都与知识息息相关。本文希望立足于现有的研究总结，从而为企业的知识管理研究提供有效帮助。

研究目的

在中国，像 R 企业这样的中小企业还有很多，这些企业管理者中的大多数人至今仍未对知识管理的相关理论没有太多的了解，但他们却在不经意中进行着知识管理的行为，并借此为企业带来收益。但是，这些偶发性的知识管理行为非常随机，而且并不专业，因此常常被我们所忽略。而且通过整理现有的资料和文献发现，关于知识管理研究主要更多的还是针对大型知名企业或者集团，针对中小企业的相关研究还是凤毛菱角。

本文通过对 R 企业知识管理现状及存在问题进行分析探讨，为同类型企业知识管理实施增添了新的实例。本研究站在知识管理的视角下，将知识管理理论作为主要研究理论，用于分析小型企业中存在的问题，并依据小型企业在知识管理过程当中存在的实际问题来制定和实施相应的管理方法和策略，而优化以后的知识管理体系，可以帮助小型企业提高核心竞争力，以使其在市场的激烈竞争中立于不败之地。因此对小型企业进行知识管理研究，不管是在理论上还是实践上，都具有一定的现实意义。

理论基础

1. 知识管理成熟度理论与相关模型

知识管理成熟度，通常指通过一系列量化的定义和测评等方法，明确组织在执行和应用知识管理过程的能力程度；能力程度越高、也就表明企业知识管理成熟度越高；因此，从某一方面而言，知识管理成熟度也体现了企业各部门之间以及不同开发项目之间的实施知识管理的同步程度。

知识管理成熟度模型（KMMM）是一套进阶式的结构化模型，它相当于一种评估工具，能够帮助企业对自身的知识管理水平进行有效的定位，为知识管理活动的进一步开展提供准确的切入点，也可以为企业管理、提升知识管理活动提供有效指导。

2. 知识管理相关研究现状

较早提出知识管理能力的学者 Tanriverdi（2005），他认为知识管理能力是企业或者组织对各种知识管理行为进行调控，对各种知识进行整合，从而使得企业或者组织提高自身综合水平的一种能力，它的存在非常的重要。而对于知识管理能力的构成的研究，Davenport 和 DeLong（2012）认为知识管理包含四个重要的流程，它们分别是：知识组织和存贮、知识转移、知识创造和知识应用。Tiwaria（2000）提出了知识管理包含三种基本的活动：知识获取、知识共享和知识利用，这三种活动相辅相成，形成一个良性循环，可以帮助企业更好的发展。Bernardo（2011）在知识管理模型研究中，提出知识管理体系的建立需要采取以下四步：决定一般化-获得-维护。



张鹏, 党延忠 (2010) 从管理者维、员工维、流程维、文化维、技术维和内容维 6 个维度出发, 对企业的成熟度等级进行了划分, 并且提出了成熟度等级优化的方法。张巧 (2013) 立足于企业的内外部经济环境, 通过实证研究法, 运用问卷调查进行分析和检验, 证明了企业的技术、文化、战略、人力资源等因素是影响企业知识管理效果的重要因素。张海涛、刘奇燕 (2017) 对知识管理体系的建设提出了自己的看法, 他们认为知识管理体系的顺利开展离不开有效的知识管理考核办法和激励办法, 比如应该设置知识管理竞赛、物质奖项等, 通过这些方式来调动员工参与知识管理的积极性。

因为自身经济发展的历史原因, 中国的知识管理起步较晚, 大多数的理论和研究基础都借鉴了国外的优秀学术成果, 由于现在我国仍处于经济社会发展的高速运行中, 因此, 我国知识管理还将有巨大的发展空间。当前, 国内外学者对知识管理和它的成熟度模型都展开了较多研究。而本文关注的是小型企业知识管理存在的问题, 而现在能够有效的将成熟度模型应用到小型企业的研究还较少, 这为本文的研究提供了良好的切入点。□□

研究方法

1. 文献研究法

文献研究法是指根据已经明确的研究主题, 通过各种途径来收集文献, 并对文献进行分析的研究方法。以本文为例, 就是根据“知识管理”这一主题的设定, 通过在图书馆、在知网、维普期刊等信息资源平台进行文献搜索, 获取大量与本论文知识管理相关的文献材料, 然后通过进一步的材料筛选和整理, 对知识管理相关理论知识就有了较为深入的理解与认, 为后面解决知识管理存在的问题提供支持。

2. 问卷调查法

本文采用了统计学中的问卷调查法, 在确定了本文的研究目的以后, 有针对性的去设计问卷的具体内容, 并对调查问卷的发放和回收进行统计, 最后对问卷调查的结果进行整合总结, 完成有效的数据收集工作, 由此开展对小型企业知识管理的现状调查和诊断评估。

3. 定量分析法

本文在理论研究的基础上, 以R企业为例进行分析, 在企业知识管理成熟度评估中, 最为关键的步骤是将所有因素进行数据的量化, 通过直观的数据, 对成熟度等级进行判定。这里就是应用到了定量分析法, 将所有的数据进行量化, 才可顺利完成对小型企业知识管理现状的诊断。

研究结果

为了研究需要, 本文选择一典型小型知识型企业-R 企业做为研究样本, 希望通过 R 企业员工的反馈真实了解到目前知识密集型小型企业在知识管理方面的现状, 并找出在知识管理上所存在的问题, 通过实际存在的问题提出相应的优化方案。

1. 问卷调查的设计

本调查问卷秉承着通俗性和逻辑性原则, 将问卷内容分成两个部分: 一是被调查对象的基本情况, 主要包括年龄、学历、工作岗位等; 第二是对 R 企业的知识管理现状进行调查。

本次调查问卷参照的是国内知名知识管理公司——蓝凌公司的 KMMM 模型。依据蓝凌提出的“知识之轮”理论, 即任何组织中的知识都符合知识“沉淀”、“共享”、“学习”、“应用”、“创新”等运转环节, 我们即称之为“知识之轮”。一般企业都需要通过“技术”、“管理”、



“文化”三个方面来保障“知识之轮”的高速运转。根据知识运转五个环节和三个要素，通过这两个维度形成的 15 组问题构成了成熟度模型的基础，如表 3-1 所示。15 组问题按顺序以 Q01-Q15 命名，后文将会根据 15 组问题设置调查问卷并针对 15 组问题的调查结果展开分析，来分析企业的知识管理水平，根据企业现实状态来衡量达到哪一个级别。蓝凌公司的 KM3 模型将知识管理成熟度一般分为 5 个级别，分别是初始级（1-2 分）、认知级（2-3 分）、重用级（3-4 分）、协作级（4-5 分）、优化级（5 分）。

表 1：调查问卷维度情况表

| 维度 | 知识沉淀 | 知识共享 | 知识学习 | 知识应用 | 知识创新 |
|------|------|------|------|------|------|
| 管理 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 |
| 技术 | Q6 | Q7 | Q8 | Q9 | Q10 |
| 企业文化 | Q11 | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 |

2. 问卷调查的发放

本次调查面向R企业的全体员工，共发放问卷 120 份，因个别员工出差或者培训没有按时完成问卷，合计收回问卷 115 份，问卷回收率达到 95.83%。在收回的 115 份问卷中有 3 份因为答案模糊不清被判定为无效问卷，问卷有效率为 97.39%。具体的样本分析如下表 2 所示。

表 2：调查问卷样本情况分析表

| 项目 | 分类 | 人数（百分比） | 项目 | 分类 | 人数（百分比） |
|------|----------|------------|----------|------------|------------|
| 性别 | 男 | 69（60%） | 工龄 | 1 年以下 | 17（14.78%） |
| | 女 | 46（40%） | | 1-3 年 | 46（40%） |
| 学历 | 博士 | 4（3.47%） | | 3-5 年 | 32（27.82%） |
| | 硕士 | 11（9.56%） | | 5 年以上 | 20（17.39%） |
| | 本科 | 71（61.73%） | 所在 部门 | 项目部 | 25（21.73%） |
| | 专科 | 22（19.13%） | | 市场部 | 21（18.26%） |
| 专科以下 | 7（6.08%） | 开发部 | | 13（11.30%） | |
| 职能 | 管理人员 | 15（13.04%） | | 大数据中心 | 9（7.82%） |
| | 技术人员 | 23（20%） | | 财务部 | 4（3.47） |
| | 行政人员 | 25（21.73%） | | 综合管理部 | 20（17.39） |
| | 普通员工 | 52（45.21%） | | 人力资源部 | 5（4.34%） |
| | | | | 其他部门 | 18（15.56） |

按照性别分类的话，在被调查者中，男女员工比例为 6:4，男性多于女性；按照学历划分的话，占比最大的是本科，71 人占总比的 61.7%，其次为专科 19.31%，硕士 9.56%，专业以下学历的员工也有 7 人，占比 6.08%，他们主要是集中在保安和环卫岗位；按照职能划分，占比最多的是普通员工，有 52 人，占比 45.21%，接近总人数的一半，技术人员和行政人员的



人数相近，分别是 23 人和 25 人。管理人员最少，15 人占比 13.04%；按照工龄划分的话，1 年以下工龄的人数最少 17 人，占比 14.78%，1-3 年工龄的人数最多，有 46 人，占到人数总数的 40%，3-5 年的员工有 32 人，占比 27.82%，5 年以上工龄的员工有 20 人，占比 17.39%，高工龄的员工比例比例不低，说明员工队伍具有一定的稳定性，按照所在部门划分的话，人数最多的是项目部，25 人，占比 21.73%，随后是市场部 18.26%、综合管理部 17.39%，这三个部门的总数占到总人数的一半以上。

3. 调查问卷的分析结果

首先是调查问卷的检验。调查问卷的检验一般也称为信度分析，主要是判断所用调查问卷的信度如何、是否可靠。其计算公式如下：

$$\alpha = (k / (k - 1)) * (1 - (\sum Si^2) / ST^2)$$

一般认为系数大于 0.8 的信度较好，说明调查问卷的数据结果比较的稳定和可靠，而系数小于 0.7 的则会被认为信度不够，需重新设计问卷并进行调查。

如下表 3 所示，在问卷调查中，知识管理的文化、管理和技术三个维度的信度值分别为 0.824、0.805 和 0.809，均大于 0.8，说明本次问卷中的数据结果内部较为一致，具有一定的稳定性和可靠性。

表 3：调查问卷信度情况表

| 问卷维度 | a 信度系数 |
|------|--------|
| 文化 | 0.824 |
| 管理 | 0.805 |
| 技术 | 0.809 |

如上文所说，本次调查是采用成熟度分析模型来对企业的知识管理现状进行分析评估，因此要对问卷中每个问题的答案进行量化，即针对调查问卷第二部分答案中的“完全不符合、基本不符合、一般、基本符合、完全符合”五个选项分别进行 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分的赋值，汇总出每个问题的综合得分，最后计算得出每个维度的平均分，将此平均分与标准进行对比。经过计算，各个维度的结果如表 4 所示。

表 4 R 企业知识管理成熟度分析表

| | 知识沉淀 | 知识共享 | 知识学习 | 知识应用 | 知识创新 | 均值 |
|------|------|------|------|------|------|-------|
| 管理 | 2.72 | 2.27 | 2.44 | 2.87 | 2.56 | 2.572 |
| 技术 | 2.27 | 2.46 | 2.20 | 2.33 | 1.97 | 2.246 |
| 企业文化 | 2.87 | 3.01 | 3.18 | 3.20 | 2.81 | 3.014 |

从结果来看：

1.R 企业的知识管理成熟度均值为 2.610，处于第 2 级别“认知级”，说明目前该企业的知识管理已经开始实施了，但存在的问题较多，仍然处在比较低的阶段，还需要继续强化知识管理的应用。

2.R 企业在“企业文化”这个维度的得分最高，均值为 3.014 分，达到了知识管理的第三级“重用级”。该项目得分较高主要由于企业的学习氛围较为良好，大家对于知识方面的学习比较积极，但知识沉淀、知识创新的成果仍然不突出。



3.R 企业在"管理"维度的分数为 2.572 分, 其中 5 个细分项目的分数都比较平均, 都属于知识管理的第二级“认知级”, 说明在管理方面, R 企业在整体上都比较的落后, 需要全面的提升与改进;

4.R 企业在"技术"维度得分最低, 均值为 2.246 分, 主要是因为中小企业因为自身资本和资源的限制, 没有建立起有效的知识管理平台。其中得分最低的是“知识创新”, 说明在自主创新方面, R 企业还存在较大的差距, 任重道远, 还有很长的路要走。

总结

小型企业知识管理存在的问题

(1) 宣传不够, 缺乏对知识管理的重视

小型企业在知识管理成熟度模型的评估中表现为“认知级”, 说明企业的管理层对知识管理工作的重要性有了一定意识, 但在实际的企业经营过程中, 还是缺少相关的宣传, 以至于在员工的层面, 很多人还是对于知识管理没有充分的认识。从整体的企业资金预算布局上来看, 重点还是放在了放在保持和扩大企业规模、维持和增加市场份额、有效运行现有企业固定资产等方面, 而对于知识管理这种无形资产还是缺少重视。这是因为从上至企业管理决策层, 下到企业基层对于知识管理还是处在一个懵懂的阶段, 持一种观望的态度。

(2) 组织模糊, 知识管理尚未实现制度化

目前, 小型企业甚至许多大中型企业也是一样, 普遍没有一个明确的知识管理组织来保障知管理体系功能的运转。首先, 对于知识管理总体方向和目标, 缺少一个制定者, 关于知识管理的各项规章制度、组织设置、评估、考核等等都需要进行严格细致的敲定和落实。其次, 缺乏开展知识管理工作的领头羊, 应该有一个专门的团队来组织和推进知识管理体系和优化知识管理工作。再者, 缺少相应的评估监督机制, 一些知识管理工作执行落实不到位, 部门领导知识管理职责不明确, 没有奖惩制度的约束和激励。

(3) 工具单一, 知识管理平台还未建立

本次调研的样本企业内部对于"技术"维度得分最低, 均值为2.246分, 说明以R企业为代表的小型企业在知识管理平台建设的薄弱。目前, 小型企业在知识共享方面主要依靠公司局域网、文件服务器共享、定期会议和传、帮、带这四种方式进行。工具非常单一, 虽然有着一定的效果, 但随着公司的规模越来越大, 一些缺陷开始慢慢暴露出来。知识资产散落, 缺乏知识资产整合、共享的信息化技术平台。企业的知识文档散落在各个文档中, 没有统一的标准, 被分散在在各个应用系统、共享文件夹、部门公共电脑以及个人电脑中, 不管是后期的寻找还是应用, 都十分的不便。

(4) 缺少氛围, 知识共享效率低下

本次调研的样本企业内部对于“企业文化”的得分最高, 达到了3.014分, 属于第三级“重用级”, 说明该企业已经有了较为良好的其企业文化基础, 可以为企业的发展提供较为和谐的工作氛围, 但目前小型企业的企业文化与企业的知识管理制度仍存在一些难以相互融合的问题。大部分员工都把主要的精力放在自身的工作相关的活动上, 对于知识管理这种新型的管理方法和模式仍然不熟悉不了解, 因此导致员工在具体的工作中没有掌握好知识管理的技巧, 难以有效地配合相关人员做好知识管理活动, 积极性也不高, 没有形成一个良好的氛围。

科技型企业创新的知识管理需要把原始文化中不合适的部分做出改变, 并在此基础上建立一种适应它的被大多数员工所接受和认可的新企业文化。人作为知识的载体, 掌握着一定的知识, 优秀的人才则更多。如何能够调动员工的积极性, 使得他们能够持续保持知识共享的良好氛围, 值得小型企业去进一步思考。



(5) 忽略重点，隐性知识缺少挖掘

隐性知识顾名思义，是指人们在工作和实践过程中所蕴含的无法用文字、数字、公式等符号清晰表述的知识和经验，它植根于个体的头脑中，具有高度的主观性和隐私性，而且不容易受到环境的影响，因而具有难以规范化、不易传播，难以共享的特点，隐性知识是一个巨大的宝藏，若是将其显性化并将其传播和分享，它的作用和价值将是无法估量的。许多企业只重视显性知识的交流与分享，往往忽视了企业内部的隐性知识的挖掘。

一个人才越优秀，其隐性知识就越有价值。但是很多时候，企业领导者和员工都会遗漏这一方面，没有专门的知识管理的部门监督，员工和团队的知识沉淀缺乏有效的传播途径，许多项目设计灵感和开发经验往往停留在少数专家和资深技术人员头脑中，缺乏有效手段管理和传承。同时由于员工角色的进一步细分，造成员工更多的只关注于自己的工作内容，无心去了解整个项目的运作和知识传递的全貌，造成即使是工作多年的老员工调岗后也极易陷入了知识的盲区，严重降低了员工的工作效率。上述情况都造成关键员工、有经验员工的隐性知识的挖掘不够充分，对产品的竞争力和知识传承造成极大影响，同时也造成员工知识点的局限化，阻碍了知识的传递和分享。

讨论

目前小型企业市场竞争环境加剧，并且伴随着互联网、人工智能、云存储等技术革新对各行业的影响，预示着，新时代下的企业管理需要摒弃过去一些传统的管理方式，要借助高新技术科技的东风，来达成企业自身的目标。因此，本文认为以 R 企业为例的小型企业的知识管理应参照综合学派的理念，包含以下方面：

(1) 加强管理理念的导入

小型企业竞争环境越来越激烈，必然需要通过导入先进的管理理念和管理方法来提升企业的竞争力。知识需要做为企业核心竞争优势来加强管理，首先，需要经营管理层充分提高认识，在顶层设计上把知识管理做为优先资源来管理。

(2) 知识管理的制度化 and 标准化

现阶段各小型企业或多或少的都采用了一些如 CRM 系统、钉钉等信息化的管理工具，这使得知识管理的方法和工具的获得和应用越来越便捷，使用成本也相对较低，小型企业应当注重使用工具，结合业务制定知识管理的 SOP，用规范的制度来约束和管控知识，提高小型企业运行效率，充分的发挥知识的核心竞争力。

(3) 推广知识管理平台的应用

没有流程支撑的知识管理，就是一纸空谈，就是没有根基的知识管理。知识管理的运作应该是为公司的核心业务活动服务的，必须建立并统一知识管理平台，通过平台，立足于核心业务，服务核心业务的成长，将知识管理平台的应用打通整个公司的业务流、管理流和信息流，才能更好更快的融入整个公司，成为公司日常企业管理的一部分。在整合的平台上把知识管理与经营活动、项目开发有机地结合起来。在任何一个业务项目的活动过程中，始终保持着知识管理在其中的参与性，让知识管理服务于核心业务，让核心业务不断积累沉淀出企业的关键信息，丰富知识管理的知识储备。

(4) 以人为本，加强与技术的结合

在知识经济时代，决定企业是否具有竞争优势的主要因素是完善的知识管理体系和强大的知识创新能力。在这个时代，生产要素不再是土地、资本、劳动，而是人的智力、高新技术科技等无形资源。一个企业成功的关键因素就是人，人是无形资源的载体，只有当这个



载体与时代下最新的技术理念相结合，他才能将其主观能动性发挥到极致。企业需要通过各种方法体现出知识管理的价值，营造知识管理应用的氛围，提高知识转化的效率，发挥知识应有的价值。

(5) 隐性知识与显性知识并重

现在市场经济的发展进入了知识时代。在行业竞争日益加剧的情况下，我们只靠显性知识已经不够应对这些局面。在满足某些必备的前提下，隐性知识就能转化成显性知识，甚至二者也能相互转化，重视隐性知识的挖掘，会成为科技型企业创新发展路上的“新动能”。只有显性知识与隐性知识并重，才能帮助知识更高效、高速的被利用，节约科技型企业的运营成本，缩短知识创新的时间，加速产品的更新换代，领先于其他同类科技型企业。

参考文献

- [1]杜拉克(美).管理应用词典仁[M]北京:九州出版社, 2002
- [2]易凌峰,朱景琪.知识管理[M]复旦大学出版社, 2008
- [3]白杨.企业知识管理理论初探[J].情报科学, 2000(6):515-517.
- [4]屠兴勇.组织知识定义及多维立体型分类框架研究[J],管理学家学术版, 2012(02):16-30.
- [5]王德禄.知识管理的IT实现[M].北京:电子工业出版社, 2003-2.
- [6]李华伟,董小英,左美云.知识管理的理论与实践[M].北京:华艺出版社, 2002: 31-55. □□
- [7]潘星,王君,刘鲁.航空制造企业知识管理水平的模糊综合评价方法[J].计算机集成制造系统,2007,10:2019-2026.
- [8]孙冉.论知识传播的生态模式化[J].现代情报, 2005, 25(5):62-64□
- [9]吴若溪.大数据时代知识管理的新风向机[J].学理论, 2015, (19): 161-162. □□
- [10]俞飞浏.知识管理2.0在西口子的应用研究[D];华东师范大学, 2011. □□
- [11] Pinto-PRieto LP,BeceRRa-ARdila LE,Gomez-FloRez LC.Gaps in knowledge management systems:a bibliogRaphical Review[J].PRofesional DeLa InfoRmation.2012,21(3):268-276.
- [12] PaRk J.Developing a knowledge management system foR stoRing and using the design knowledge acquiRed in the pRocess of a useR-centeRed design of the next geneRationinfoRmation appliances[J].Design Studies.2011,32(5):482-513.
- [13] MaRyam Alavi,DoRothy E.LeidneR,郑文全.知识管理和知识管理系统:概念基础和研究课题[J].管理世界,2012,5:157-169.
- [14]董小英,余艳,张娜.企业竞争战略与知识管理战略动态匹配与共同演化:以李宁公司为例[J].管理学报,2014,11:478-486+547.
- [15]张海涛,刘奇燕.支撑开放式创新的知识管理体系构建研究[J].企业改革与管理,2017,5:52-53+58.
- [16]张敏.苏州新世纪儿童医院知识管理体系研究[D].长春:吉林大学,2017.
- [17]侯继民.A公司AP1000项目知识管理体系设计研究[D].哈尔滨:哈尔滨工业大学,2016.
- [18]李鹏程.S公司知识管理体系设计[D].北京:北京林业大学,2016.
- [19]陈苏.A设计院知识管理体系研究[D].北京:北京交通大学,2015.
- [20]刘良灿,王华,张同建.我国企业知识管理及研究的困境和出路——基于全国大中小型企业300份样本调查结果的分析[J].情报理论与实践.2015, 38(8): 33-36
- [21]刘宇清.基于组织学习的企业营销情报知识管理模型研究[J].情报科学.2015, 9:21
- [22]杨俊祥,和金生.知识管理内部驱动力与知识管理动态能力关系研究[J].科学学研究.2013, 31(2): 258-264.
- [23]高承芳,封祐钧,林浩钊.知识管理在企业信息服务流程中的应用实践[J].信息系统工程,2016(12):40.



- [24]雷达. 基于知识管理的企业技术创新能力提升研究[J].合作经济与科技,2017(24):136-137.
- [25]薛捷. 开放式创新视角下企业知识能力与知识管理能力研究[J].科技进步与对策. 2013,30(9):138-142
- [26]王艺玮. 我国中小企业知识管理建设发展现状[J].江苏商论,2018(06):110-113.
- [27]孙永波. 企业知识管理模式选择研究[J].中国软科学,2006,3:132-138.
- [28]储节旺,周邵森等. 知识管理概论[M]清华大学、北京交通大学出版社,2006
- [29]储节旺. 国内外知识管理理论发展与流派研究[J].图书情报工作, 2007(3):80-83
- [30]崔云全. 浅析企业文化对知识管理的影响[J].科技与管理,2005(1):72-74
- [31]陈三可. 组织文化、知识管理与企业竞争力作用机制研究[D].四川:西南财经大学,2010.
- [32]黄平. 企业隐性知识管理[D].湖南:中南大学,2004



中国高校科研人力资源管理文献综述

LITERATURE REVIEW ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF SCIENTIFIC RESEARCH IN COLLEGES AND UNIVERSITIES IN CHINA

黄尚霞

Shangxia Huang

泰国正大管理学院/铜仁幼儿师范高等专科学校 教育科研处
Panyapiwat Institute of Management / Department of Science and Education
Tongren Preschool Education College
E-mail:1328721163@qq.com

摘要

科研人力资源越来越受到重视，为了让中国高校科研人力资源发挥更大的作用，需要有针对性地完善中国高校科研人力资源管理。本文运用统计分析、比较等研究方法对近二十年来中国高校科研人力资源管理的研究文献进行梳理，从高校科研人力资源的激励管理、优化配置、潜能开发、科研管理人员素质、地方本科院校科研管理等方面梳理中国高校科研人力资源管理研究中存在的主要问题，着重从科研人才的激励、资源配置、开发等方面梳理应对措施。通过梳理分析，得出结论：以往从不同角度对高校科研人力资源进行的研究存在交叉现象，最核心的管理对策就是：树立先进理念和整体、可持续性规划，健全完善相关制度、机制、体系。当前研究中的薄弱环节是对地方院校科研人力资源的研究，地方院校科研人力资源管理存在的问题与困境太多。合作交流是高校科研人力资源管理中比较新的主题，这方面的研究成果还不是很丰富，可作为未来研究的重点方向。建议加大地方院校科研人力资源的研究力度，探索合作交流的未来发展之路。

关键词：高校科研人力资源；研究综述；问题和对策

Abstract

There is tendency that scientific research human resources are getting more and more attention. It is necessary to improve scientific research human resource management in Chinese universities in a targeted manner, aiming to make it play a greater role. This article uses statistical analysis, comparison and other research methods to sort out the literatures of scientific research human resource management in Chinese universities in the past two decades; and further figure out the main problems existing in the researches of scientific research human resource management in Chinese universities, ranging from the incentive management, optimal allocation, potential development, quality of scientific research management personnel, and the scientific research management in local undergraduate colleges. The main focuses are on the countermeasures in terms of incentives, resource allocation, and development of scientific research talents. Through combing and analysis, it is concluded that the past researches have overlapped phenomenon on human resources of scientific research in colleges and universities from different angles. The core management strategy is to establish advanced concepts and make overall and sustainable planning, and improve related policies, mechanisms, and systems. The weak point in current research is the



research on human resources of scientific research in local universities since there exist too many problems and difficulties in its management. Cooperation and exchange is a relatively new topic in the management of scientific research human resources in universities. The research results in this area are not very abundant and can be used as the focus of future researches. It is highly recommended to increase the research intensity of scientific research human resources in local universities and explore the future development path of cooperation and exchange.

Keywords: Human Resources of Scientific Research in colleges and universities; research summary; problems and countermeasures

1. 选题的背景

科研是第一生产力，在知识经济时代中，科研人才越多，国家的竞争实力越强。国家先后实施了“科教兴国”战略和“人才强国”战略，以此来提高国家的竞争力。科研人力资源越来越受到重视，尤其是在 NCP 疫情抗战中，以终南山、李兰娟为代表的科研人才发挥了重要作用，凸显了科研人力资源的重要性。高校科研人力资源不仅推动了高校发展，在科研、经济和社会发展中也发挥了巨大的作用。近些年，国内许多重点大学花大力气加强了科研基础设施，重视科学技术研究开发能力，制定了对优秀科研人才的激励机制与模式，确立了科研在高等学校中的基础与核心地位。但有的地方院校却只是重视教学工作，忽略了科研工作，缺乏对科研人员的有效激励机制，对科研人员的管理模式陈旧、行政化，对科研人力资源的潜能开发不够，科研硬件设施不足，科研的运行机制、研究机构内部的管理制度等科研软环境也存在一些问题。

科研人员在科研工作中，总感觉有这样那样的机制束缚了他们的工作，从而不能安心科研。针对这些问题，为了赋予科研机构 and 人员更大自主权，国家出台了一系列政策：《国务院关于改进加强中央财政科研项目和资金管理的若干意见》（国发〔2014〕11 号）、《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》（中办发〔2016〕50 号）、中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》（中办发〔2016〕50 号）、《国务院关于优化科研管理提升科研绩效若干措施的通知》（国发〔2018〕25 号）等。2018 年 7 月 3 日晚，两办印发《关于深化项目评审、人才评价、机构评估改革的意见》，《意见》中明确提出，坚持分类评价；由中央财政给予中长期目标导向的持续稳定经费支持，加强对青年科研人员的倾斜支持；人才评价指标使人才称号回归学术；加强绩效评价结果与科研管理机制的衔接，充分发挥绩效评价的激励约束作用。这些国家层面的科研政策很好，但要一步一步落实到位，这个过程却比较漫长。

总体来说，科研人力资源管理或多或少还存在一些问题，这就需要不断完善管理模式、评价机制和激励机制等，给科研人员营造一个公平公正的科研环境。

2. 核心关键词

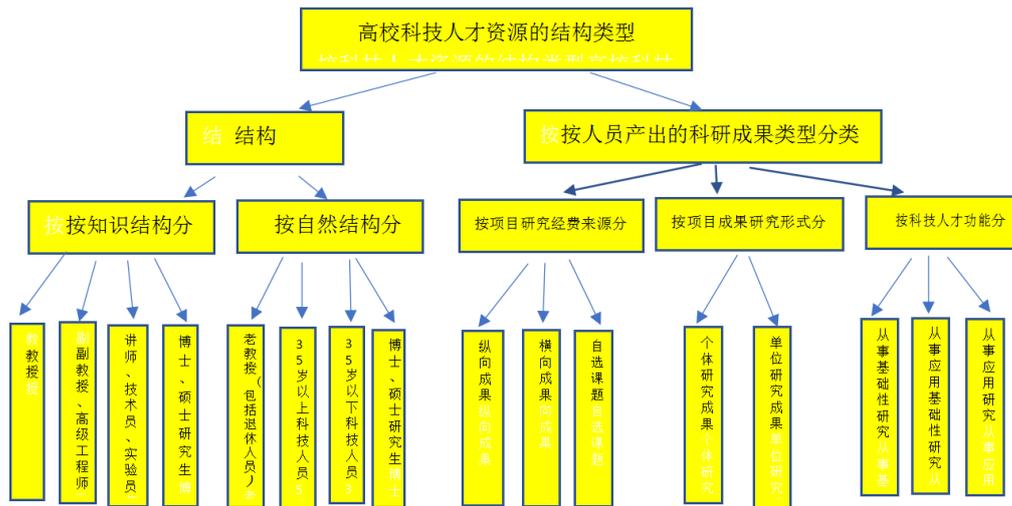
高校科研人力资源是高校人力资源的重要组成部分，是高校生存和发展的重要决定力量。

国际上的通用概念，科研人力资源是指已经从事或有潜力从事系统性科学和技术知识的产生、发展以及应用推广的人力资源，既包含实际从事科研活动的劳动力，也包含有潜力从事科研活动的劳动力。^[1]在中国，对高校科研人力资源的定义众说纷纭。李琨、赵宗辽、张高科（2004）等认为高校科研人力资源是指教学、科研、管理等岗位上的科研人员和管理者。张文贤、张男星（2001）等认为高校科研人力资源由教师和学生两个部分组成。湛新民、刘善敏等认为学生不属于高校人力资源的范畴。广义的高校科研人力资源定义中把离退休科研人员纳入其

中。本文认为，高校科研人力资源是指高等学校中从事科学研究的科研人员，主要包括高校教师、高校科研机构的研究员等。

根据李莉（2005）^[2]对高校科研人才资源的结构类型的阐述，总结归纳出高校科研人才资源的结构类型图表，如表 1 所示：

表 1： 高校科研人才资源的结构类型表



高校科研人力资源管理的对象是拥有知识和技能的科研人员，他们从事的是科学研究活动。科研人员的主观能动性，智力性比其他人力资源更为明显，他们的需求不仅体现在物质上，更注重精神需求，所以高校科研人力资源管理要“以人为本”，在充分尊重科研人员、维护科研人员的合法权益的前提下，对科研人力资源进行开发、优化、激励，使他们有足够的动力提升自身的科研能力。高校科研工作一半都不是单兵作战所能完成的，特别是一些重大的科研项目，往往需要组成科研小组或者是科研团队。^[3]高校科研人力资源管理不仅仅是创造条件促使科研人员提升自身的科研能力，还要营造有利于科研团队发展的良好环境，充分调动科研人员的协作性，培养具有合作精神的科研团队，使科研团队的进步带动科研成员的科研水平的提高，使他们发挥各自的优势，群策群力，创造出更多出色的科研成果。

3. 高校科研人力资源管理研究主要涉及的问题

2000 年以来，中国学者对高校科研人力资源管理进行了深入的研究。本文以“高校科研人员”为关键词搜索了几个重要的文献数据库，结果如表 2 所示：

表 2：“高校科研人员”主题检索结果汇总表

| 数据库 | 检索结果 |
|-------------------------------|--------|
| 中国学术期刊网(CNKI)全文数据库 2000—2020 | 3185 |
| 万方数据学位论文全文数据库博士硕士论文 2000—2020 | 2196 |
| 万方数据学位论文全文数据库期刊论文 2000—2020 | 15570 |
| 人大复印资料数据库报刊索引库 1994—2019 | 36 |
| 中国重要报纸全文数据库 2005-2020 | 17 |
| emerald insight 2000—2020 | 112019 |



本文在中国知网数据库中对大学科研管理、地方院校科研管理、科研合作交流的研究进行搜索，统计结果如表 3 所示：

表 3：高校科研管理的不同主题检索结果汇总表

| 主题 | 检索结果 |
|----------|------|
| 高校科研管理 | 4414 |
| 大学科研管理 | 911 |
| 地方院校科研管理 | 69 |
| 科研合作交流 | 266 |

本文对高校科研人力资源管理的激励、配置、开发等文献进行梳理，主要从高校科研人力资源管理存在的问题、应对措施两方面展开研究综述。

3.1 高校科研人力资源管理存在的问题

按照学校科研规模的大小，一般将大学分为研究型、研究教学型、教学研究型、教学型等 4 种类型。每种类型的学校对科研人力资源的重视程度不一样，其管理模式、机制也不一样，都存在这样或那样问题。总的来说，高校科研人力资源管理存在的问题主要有以下几个方面：

3.1.1 高校科研人力资源的激励管理问题

第一，激励管理的突出问题。杨朝芳、刘金双(2009)认为，激励管理方面比较突出的问题是：对科研人员的激励管理认识不到位；高校的“官本位”倾向造成严重的负面影响；缺乏整体激励管理规划，没有形成完整激励体系；激励的形式和方法缺乏灵活性和针对性；激励内容重物质激励，轻组织文化和工作环境建设；激励措施的实施受主观因素影响过大。^[4]第二，对科研团队的激励问题。张菲菲（2011）认为，对科研团队的激励作用不够；科研评估体系未能适应市场经济体系，难显激励效应。^[5]第三，新建本科院校的激励机制问题。李奕（2015）认为，这些院校往往注重物质激励，忽视了科研人员精神需求；激励指标体系有时流于形式，不能真实有效地反映科研人员的科研质量，老旧薪酬体系导致科研成效和工资水平脱节；激励评价指标细分不够，激励机制缺乏公平；基本是使用正激励，极少实施具有惩罚性质的负激励。^[6]第四，激励的实效问题。冯春贵，黄兵（2014）认为，由于科研经费相对紧张，激励的覆盖面不够；过去更多强调精神方面的激励，现在很多管理者注重对科研人员的物质奖励，导致物质激励和精神激励失衡；高校科研管理相对机械，行政化倾向严重，缺乏宽松自由的学术文化氛围，缺失科研文化建设。缺乏科学合理的绩效考核制度，形成教学科研“两张皮”现象，出现科研与教学的冲突。^[7]

3.1.2 高校科研人力资源的优化配置问题

第一，高校科研人力资源优化配置的影响因素。科研投入不足、科研基础薄弱、科研力量分散、科研工作与市场脱节等因素是影响高校科研人力资源优化配置问题的主要原因。第二，结构失衡。周琦（2009）认为，高校科研人力资源配置存在的问题有：高校人力资源配置效率不高，数量“结构失衡”、职称结构不尽合理、学历结构整体不高、年龄结构不均衡、学缘结构“近亲繁殖”、专业结构不协调等导致资源配置结构不合理，科研整体素质有待提高，“隐性浪费”比较严重。^[8]第三，资源配置的体制机制不健全。徐欣（2010）认为，高校科研管理体制不健全导致人力、物力资源浪费较严重；资源配置缺乏市场机制的灵活性；科研资源投资规模在东部和中西部地区差异明显，质量和结构效益低。^[9]第四，科研人才外流。¹



王燕（2014）认为，有的高校领导层没有足够重视科研资源研究与配置，也没有制定出完整而科学的资源配置体系和鼓励科研人才创新的机制，由于对科研政策执行力度不强及资金方面出现的问题，导致对科研人才的支持力度不够，造成大量科研人才外流，影响了学校科研资源的配置。^[10]第五，高校专职科研人员配置问题。徐松如（2014）认为，高校专职科研人员队伍建设中存在着关键性的结构缺失问题，从外部结构来看，专职科研人员在高校师资队伍中所占的比例过低，总体规模偏小，而且队伍发展很不稳定；从内部结构来看，工作分工、层次、质量、专兼职等结构不尽合理，影响了其应有效能的发挥。^[11]

3.1.3 高校科研人力资源潜能开发问题

第一，影响高校科研人力资源潜能开发的因素。蒙冰峰（2007）认为，个人能力、知识结构、操作能力、自主开发能力、健康因素等内在因素会影响高校科研人力资源潜能开发，科研项目或课题、科研经费、科研设备、科研团队建设滞后、科研管理机制缺乏科学性、科研评价机制与职称评定体系的制约等外在因素也会让科研工作不能顺利进行，从而影响高校科研人力资源潜能的充分发挥。^[12]第二，科研人力资源开发质量问题。罗继荣、罗贤明（2012）认为，由于职称职级设计不够合理、科研人力资源开发和使用标准残缺不全及不够合理、职称评定标准参差不齐且朝令夕改、职称评聘及其质量监控机制不完善等因素的影响，导致科研人力资源开发质量和投资使用效益总体不高。^[13]第三，科研人力资源开发的负面影响。刘蕾（2016）认为，当前科研人才的引进和更新机制不够完善、受到财务制度的影响而无法很好地实施科研人才的激励措施、人力资源评价方法陈旧等原因造成了对科研人力资源开发的负面影响。^[14]

3.1.4 科研管理队伍的素质问题

科研管理人员的专业化程度直接影响科研人力资源的管理效果，但大多数高校科研管理人员的专业化程度不够，尤其是地方院校的科研管理人员更缺乏专业化。第一，缺乏专业化培训和专业的组织。周倩（2006）认为，科研管理方面的教育培训有限，培训方案不甚合理，不少高校没有相应的科研管理人员继续教育制度，所以他们缺乏培训的机会；科研管理学科刚萌芽，学科建设直接影响着科研管理人员的专业化建设，前进的道路还比较漫长；高校科研管理专业组织没有完全独立，科研管理伦理规范有待加强；缺乏健全的保障高校科研管理专业的法律体系；高校科研管理人员在管理工作中表现出的服务精神不够，使科研人员不得不去应付许多人为的、意想不到的困境。^[15]第二，管理队伍不稳定。杜学亮（2009）认为，科研管理部门人员编制少，工作任务重；管理人员的业务素质参差不齐；队伍不稳定，流动性大；对管理人员重使用，轻培养；科研管理队伍比较年轻，缺乏管理工作经验；管理人员服务意识欠缺。第三，职业倦怠问题。邓理、浦徐进、王维懿（2018）认为，由于受组织结构不健全、职业晋升渠道不完善、考核激励机制不合理等外部体制因素和科研管理人员价值认同感不高、角色定位不准确、开拓精神不强等内部心理因素的影响，高校科研管理队伍工作缺乏积极性、管理缺乏责任心、组织缺乏凝聚力、自我缺乏成就感，出现了职业倦怠现象。

3.1.5 地方院校科研管理问题

地方院校的科研人力资源管理问题更严重，所以本文对此特别予以关注。第一，出现的矛盾。何晓聪（2007）认为，地方院校随着科研规模不断扩大，出现了层级化需求与集中管理体系之间的矛盾；科研管理工作需具有一定的专业性，出现了职业化需求与队伍不稳定之间的矛盾；科研管理人员面对的是从事自主性、创造性劳动的且需要尊重的教师群体，出现了柔性化需求与传统刚性管理之间的矛盾。^[16]第二，先天条件不够好。翁祖英（2010）认为，地方本科院校先天科研基础薄弱，科研人员角色定位尚不明确，对科研人力资源潜能开

发重视不够，缺乏良好的科学研究软硬件环境，科研管理中未充分体现绩效管理和薪酬管理。^[17]第三，管理制度等不完善。潘小焮、汪永贵（2018）认为，地方院校对科研重视程度不够，教师的科研压力较小，学科建设与学术人才培养脱节，导致学校整体科研氛围较差；科研管理理念滞后，教师对横向项目热情度不高，导致校企合作、校地合作的横向项目得不到发展，科研开发能力未充分挖掘；二级学院科研组织不健全，科研管理制度、评价机制、激励机制不完善，影响管理实效。^[18]

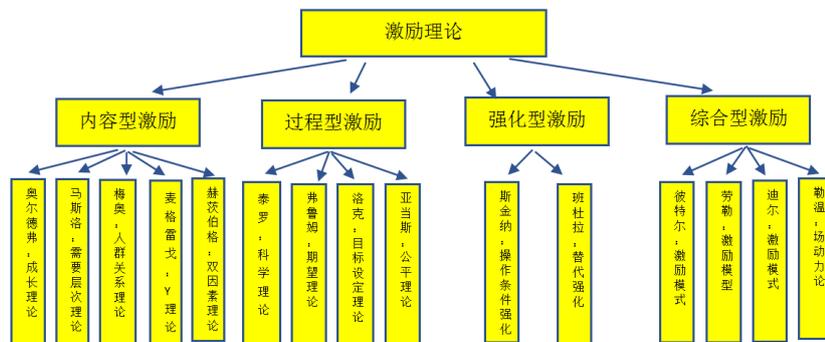
3.2 高校科研人力资源管理对策研究

3.2.1 对高校科研人员的激励研究

3.2.1.1 激励理论

根据郝辽刚、刘健西（2003）^[19]何先刚（2008）^[20]等对激励理论的分析，综合梳理了高校科研人力资源激励管理中常用的激励理论，如表 4 所示：

表 4： 高校科研人力资源激励理论表



3.2.1.2 激励措施

第一，改革高校内部科研人力资源激励制度。从教职工聘任制度、绩效考核制度和分配制度等方面进行改革，明确职责、体现公平、提高效率。^[21]巴连良（2006）认为，高校要建立吸引人才和培训人才的激励制度、科学的评价考核激励制度，鼓励科研人员大胆探索和宽容失败的制度、以激励创新为导向性的分配制度、知识产权保护的激励制度，还要注重科研团队建设制度。^[21]

第二，建构高校内部科研人力资源激励体系。张菲菲（2011）认为，根据高校科研人员需要的结构持续变化，从薪酬激励、职业规划激励、考核激励和文化激励等四个方面不断完善科研人力资源激励体系；文化激励方面，要为科研人员营造一个创新文化氛围，从物质文化，制度文化和精神文化激励等方面提供必要的文化支持激励；职业规划激励方面，个人成长、业务成就、工作报酬和组织文化四个因素都会影响科研人员在整个职业生涯过程中的满意状态，所以要从这些因素出发，让目标导向的职业生涯设计产生激励作用；绩效考核方面，建立绩效分类评价体系、综合评价制度，形成有针对性的评价标准、全方位的评价覆盖模式，加强对科研团队的考核激励，使高校科研绩效评价指标体系具有激励导向作用；薪酬激励方面，在薪酬、绩效工资、项目资金、奖励等方面不断优化调整，改变按年龄、资历来制定个人薪酬水平的旧观念，薪酬水平制定标准要公平，引入宽带薪酬结构，将科研能力和绩效表现紧密结合来进行激励。^[22]



第三，完善高校科研人力资源评价激励机制。孙广福（2006）提出了用由被评价者本人以及与其有密切关系的人分别从四面八方对被评价者的绩效、重要的工作能力、特定的工作行为和技巧等进行全方位的综合反馈评价的360度反馈评价激励模型，并通过目标管理、信息化管理、职业生涯规划、诚信管理、服务管理、情感管理、文化建设等7个要素的结合，构建具有反馈评价激励机制的高校人力资源开发与管理新模式。^[23]

3.2.2 优化高校科研资源配置的对策研究

第一，树立资源优化配置的正确理念。吴正端（2012）认为，以适应性、动态性、多样性、效能性作为高校教师人力资源优化配置的标准，树立“高校为体、教师为本”的资源配置理念，健全完善合理的教师聘任制度和有效多样的激励机制，加强科研团队建设。^[24]周琪（2008）提出了“以人为本”的人力资源理念，关注人的各种需要，实现科研人才工作与高校管理的真正融合，全方位为科研人员服务。^[25]

第二，优化内部管理体制和外部环境。徐欣（2010）认为，从优化内部管理体制、外部环境两方面建立完善高校科研资源配置机制，内部管理体制方面包括健全人才激励体制、适度增加高校科研资源入口规模、加强基础研究资源配置、优化资源配置布局、提高资源的综合利用率，外部环境方面包括加强建设高校科研服务体系以促进科研成果转化、构建产学研技术创新体系、加强政府对高校科研工作的管理、完善技术市场风险转移机制。^[26]

第三，提高高校科研人力资源配置效率。李莉（2005）提出高校科研人力资源配置效率的对策是：以优秀科研团队建设为重点，优化资源配置结构、调整学科结构与社会经济结构、提高优秀创新团队比例以优化资源配置；引入市场竞争机制、实行产学研合作、以市场需求为导向，促进高校科研人力资源社会化；创新高校科研人力资源组织多样化形式；以政策法规为导向，完善竞争激励机制、评价制度，营造良好的学术氛围和政策环境。^[27]

3.2.3 高校科研人力资源的开发研究

高校科研人力资源开发是指科研单位的人事部门通过先进的管理理念和方法来对科研人力资源进行科学合理的规划、引进和更新、激励、配置、评价等。对高校科研人力资源进行开发的对策有：

第一，树立正确的科研人力资源开发理念。树立“人力资源是第一资源，人才效益是第一效益、人才工作是第一工作、人才建设是第一建设”的观念。在认识科研人力资源的重要性之后，还要提升科研人力资源开发的观念意义，加强科研人力资源开发咨询，增强高校、科研管理人员从服务观念、人本观念、信息观念、责任观念出发对科研人力资源进行开发的观念意识。^[28]

第二，健全高校科研人力资源专业化开发制度。申静（2010）提出，改革用人制度，完善分配制度，创新考评制度是高校科研人力资源开发的有效途径。^[29]汪辉（2004）认为，地方高校科研人力资源发展战略，就是采用多种形式构建一支良好的科研人才梯队；健全机制，建立完备的激励机制和服务保障体系。^[30]

第三，构建高校科研人力资源开发专业组织机构。目前，由于中国高校缺乏科研人力资源开发的专业组织机构，导致高校科研人力资源开发得不到保障，所以需要建立科研人力资源开发的职能部门，集中开展科研人力资源的开发工作，包括制定开发战略、构建开发体系框架、明确开发目标、制定发展计划与开发方式、建立相关规章制度和发展规划、提供开发服务。^[31]在高校科研人力资源开发工作的推动上，光靠科研人力资源开发专业组织机构的力量是不够的，还需人事处、教科处、财务处等相关部门的大力配合。



第四，构建区域高校科研人力资源开发与合作创新模式。在遵循以人为本、整体规划、优势互补、资源共享、互惠互利、动态适应等原则下，树立持续开发的理念、“不求所有、但求所为”的用人观、资源共享的合作观，制定区域高校科研人力资源开发与合作的战略与规划，建立完善区域高校科研人力资源开发与合作的政策与法律法规保障体系、合作共享协调机制、全面的考核制度。^[32]

3.2.4 提升高校科研管理队伍专业化的对策

大学科研管理队伍与地方院校科研管理队伍的专业化程度差异较大，提升大学科研管理队伍与地方院校科研管理队伍专业化的策略也有所不同。

提升大学科研管理队伍专业化的对策方面，杨帆、陶然（2020）提出加强管理人员的专业化培训、优化管理队伍结构和人员配置、加强科研管理人员的沟通交流等建议。^[33]张文君（2020）提出，让骨干科研管理人员“走出去”加强学习，回来后与同事沟通交流；鼓励科研管理人员校内轮岗和到外单位、上级主管部门挂职锻炼。^[34]杜学亮（2009）指出，重视队伍建设，明确人员编制，稳定工作队伍；把好进人关，将优秀种子吸收进来，为科研管理工作打好基础；关心管理队伍的需要，解除后顾之忧；强化管理队伍的服务意识，全心全意为师生服务。^[35]李晓航（2002）提出，处理好使用与培养科研管理人员的关系，有计划、有系统的对科研管理人员进行培训，培养他们在工作中敢当风险、大胆实践，做到责、权、利明确，奖惩分明，充分发挥他们的积极性、主动性和创造性。^[36]

提升地方院校科研管理队伍专业化的对策方面，任涛、姚娟（2019）指出，地方院校科研管理的领导者要创新管理理念，建立高效管理体系；简化工作流程，建立简单快捷的信息化管理平台来提高工作效率；发挥激励机制的作用，构建合理的奖惩制度，以此提高科研管理人员的工作积极性，全面提升高校科研管理队伍的水平。^[37]宋婧（2015）指出，学校和学院管理者要重视科研秘书队伍建设，设立专岗；完善评价激励机制，调动其工作积极性；建立培训制度，提高其管理水平。^[38]常胜涛（2013）指出，地方院校基层科研管理人员要认清高校科研管理工作的主体是教师，管理人员是服务和方便教师的教学和科学研究的；要有强烈的事业心和责任感，不断加强学习，适应新的信息时代的要求，为做好服务工作打下良好的基础。^[39]

3.2.5 改善地方院校科研人力资源管理的对策

地方院校科研人力资源管理面临着严重的困难和瓶颈，改善地方院校科研人力资源管理的对策主要有以下观点：第一，改革管理体制。潘小焮，汪永贵（2018）指出，深化科研管理体制的改革，加快科研管理信息化建设，提高管理效能，构建更加公平化、科学化、具体化的科研项目和经费管理办法，真正释放科研人员的创新潜能，加强科研管理队伍建设，创造良好学术环境；建立科学的科研评价体系和激励机制，激发创新活力。^[40]第二，制定切实可行的监控和合作机制。胡洁（2010）指出，关注科研人员的发展需要，建立科学有效的科研激励机制；构建科研信息管理与质量监控系统，运用系统分析方法，构成一个封闭的闭环系统，让科研监控机制切实可行；建立特色鲜明的、与高水平的研究型大学和国家或地方重点科研机构以及企业的多种合作模式的联合科研机制。^[41]第三，适应时代发展。刘芳（2020）指出，地方院校要适应时代发展潮流，转变传统管理理念，明确科研管理目标，培养教师科研意识；加强科研实践能力培养，推动科研管理转型发展，为地方经济发展服务；加强团队凝聚力，发挥团队协作优势，构建成熟的科研团队，完善科研管理制度。^[42]



4. 对高校科研人力资源管理研究的评价和研究展望

4.1 研究结论与讨论

综合高校科研人力资源的研究文献，有一条研究主线非常明显，就是先分析高校科研人力资源管理中存在的问题及原因，然后针对问题提出应对措施。在高校科研人力资源管理中，研究最多的是高校科研人力资源的激励、配置、开发问题。除此，还有关于高校科研人力资源规划、绩效考核等的研究。有的研究从高校科研人力资源面临的机遇与挑战展开，提出建设科研人力资源管理专业，将宏观机制和微观机制有机结合，使人力资源配置市场化。有的研究从高校科研人力资源管理的导向性出发，分析了职称量化测评对科研绩效的影响；有的研究基于实物期权研究高校科研人员绩效评估，从而提出了要不断完善科研绩效评估体系。有的基于创新型国家建设研究科研人员激励体系，有的从构建教学科研和谐环境的视角，研究创新人力资源激励机制。不管是从哪个角度进行研究，激励、配置、开发、绩效考核、规划等方面的研究都存在交叉现象，你中有我，我中有你。

从研究文献中可见，在高校科研人力资源管理上，各级各类高校都不同程度地存在一些问题。总的来说，高校科研人力资源管理存在的主要问题是：科研激励机制、体系不完善，激励实效性不够强；资源配置的体制机制不健全，出现“结构失衡”和人才外流现象；受诸多因素的影响，科研人力资源开发质量和投资使用效益总体不高；直接影响科研人力资源的管理效果的科研管理人员的专业化程度不高。不管是对科研人力资源的管理理念、制度、体系，还是管理实践，科研型和科研教学型高校都比教学科研型和教学型高校相对成熟。学术界对大学的科研人力资源研究较多，而对地方院校科研人力资源的研究则较少。地方院校本身科研基础薄弱，不能得到上级部门和学校领导的重视；对科研人力资源开发与配置的相关制度不健全；激励机制流于形式或根本没有激励机制；对高校科研人力资源的培训是管理工作中最薄弱的环节，受诸多因素的制约，培训数量不多、质量不够好；再加之科研管理人员不够专业，严重影响了对科研人力资源的管理，导致科研人力资源流失或陷入困境，科研工作地开展困难重重。地方院校科研人力资源管理存在的问题与困境太多，很有必要对此进行深入研究，帮助地方院校尽快走出困境。

从全国高校科研人力资源管理的角度来看，最核心的管理对策就是：树立先进理念和整体、可持续性规划，健全完善相关制度、机制、体系，重视对科研人力资源的配置和开发，提高科研管理队伍的素质。地方院校除了要制定完善管理制度、监控机制外，还要适应时代发展需求，转变传统理念，多走出去交流学习，形成长期稳定的合作机制。

4.2 研究展望

合作交流是高校科研人力资源管理中比较新的主题，这方面的研究成果还不是很丰富，可作为未来研究的重点方向。合作交流的方式较多，有校与校之间的合作交流、校企合作交流、国际合作交流。肖小平（2006）的研究中提到，日本通过加强国际合作来吸引和利用国外优秀人才为本国服务；新加坡通过国际交流与发达国家联合办学来共同开发高级人才；美国对高层次人才实行“绿卡制”入籍优惠，大量吸收外来人才；他认为国际合作交流是开发人力资源的一条成功经验。^[43]中国高校的国际合作交流与日本、新加坡、美国等国家相比还存在一定的差距。校与校合作能有效整合高校科研人力资源，打破地域和学校门槛的局限，将他校优秀科研人才聘用为我校客座教授，发挥他们的指导作用，尤其是科研欠发达的学校更需要科研先进学校的科研人力资源帮扶。近些年，集中建设“大学城”就是为了便于高校之间科研人力资源的合作交流。但是这种合作才刚刚起步，还需不断探索发展之路。校企合作可达到“双赢”的目的，企业利用高校的科研人力资源,获取最新的技术、培养自己所需的人才等；高校利



用企业的资源,获取实际项目、经费、实现科研成果的转化等。^[44]中国几乎所有的高校都有合作的实践,但实践效果却不一定全都明显。有的高校只是存在形式上的合作交流,至于合作交流的效果则没有作深入的研究,这些学校更有必要进行深入探讨。地方院校自身基础薄弱,可借助合作交流的机会,学习先进理念、科学的管理经验,引进或借用优秀的科研人员指导本校的科研攻关,让科研管理工作迅速成熟起来。

参考文献

- [1] 赵成名.(2010).*高校科研人力资源“资产关闭”现象研究——基于劳动供给理论的经济学分析*.硕士学位论文.安徽大学.
- [2] 李莉.(2005).*湖北重点高校科研人力资源配置效率研究*.硕士学位论文,武汉理工大学.
- [3] Tuckman B.W. and Jensen,M.A. (1977) .Stage of small group development revisited.*Group and Organization Studies*,24(4),19-27.
- [4] 杨朝芳, 刘金双.(2009).论高校科研人力资源激励管理存在的问题及对策.*思想战线*.35(35),76-77.
- [5] 张菲菲.(2011).*基于创新性国家建设的高校科研人员激励体系研究*.硕士学位论文,燕山大学.
- [6] 李奕.(2015).新建本科院校科研人员激励问题研究.*武汉商学院学报*(06),81-83.
- [7] 冯春贵 & 黄兵.(2014).激励机制在高校科研管理中的问题及对策研究.*技术与创新管理* (01),13-14.
- [8] 王爱敏.(2009).*我国公立高校教师人力资源的优化配置研究*.硕士学位论文,中国矿业大学.
- [9] 徐欣.(2010).*我国高校科研资源配置评价及优化对策研究*.硕士学位论文,哈尔滨工程大学.
- [10] 王燕.(2014).高校科研资源优化配置的对策与措施.*中国高校科研*(07),30-31.
- [11] 徐松如.(2014).高校专职科研人员队伍建设的回顾与展望.*高校教育管理*(05),54-59.
- [12] 蒙冰峰.(2007).*陕西高校科研人力资源潜能开发研究*.硕士学位论文,西安理工大学.
- [13] 罗继荣 & 罗贤明.(2012).我国科研人力资源开发存在的主要问题及其对策.*赣南师范学院学报*(01),113-117.
- [14] 刘蕾.(2016).科研单位人力资源开发与管理现状分析及对策研究.*中国管理信息化*,(22),83.
- [15] 周倩.(2006).*高校科研管理人员专业化建设研究*.博士论文,华东师范大学.
- [16] 何晓聪.(2007).地方本科院校科研管理矛盾探析.*科研管理研究*(10),144-150.
- [17] 翁祖英.(2010).地方性本科院校科研管理问题及对策——以人力资源管理为视角.*泉州师范学院学报* (03) ,128-130.
- [18] 潘小焮 & 汪永贵.(2018).地方院校科研发展的瓶颈及对策探析.*闽南师范大学学报(自然科学版)*(02),128-132.
- [19] 郝辽刚、刘健西.(2003).激励理论研究的新趋势.*北京工商大学学报*,(9),12-13.
- [20] 何先刚.(2008).*高校人力资源管理的激励机制设计*.硕士学位论文,西南大学.
- [21] 李良俊.(2008).高校人力资源激励研究综述.*生产力研究*, (13) ,155.
- [22] 巴连良.(2006).*高校科研创新激励机制研究*.硕士学位论文,东北师范大学.
- [23] 张菲菲.(2011).*基于创新性国家建设的高校科研人员激励体系研究*.硕士学位论文,燕山大学.
- [24] 孙广福.(2006).创新高校人力资源激励机制 构建和谐教学科研环境.*中国高教研究*(02),72-73.
- [25] 吴正端.(2012).*我国高校教师资源配置的非优化现状及对策研究*.硕士学位论文,华中师范大学.



- [26] 周琪.(2008). *中国高校教师人力资源优化配置研究*.硕士学位论文,湖南大学.
- [27] 徐欣.(2010). *我国高校科研资源配置评价及优化对策研究*.硕士学位论文,哈尔滨工程大学.
- [28] 李莉.(2005). *湖北重点高校科研人力资源配置效率研究*.硕士学位论文,武汉理工大学.
- [29] 杜鹏. (2012) .*高校科研人力资源开发现状研究——以兰州大学为例*.硕士学位论文,兰州大学.
- [30] 申静.(2010).论高校人力资源开发与管理.*现代商贸工业*,(20)163-164..
- [31] 汪辉.(2004).地方高校科研人力资源开发现状及发展战略.*黑龙江高教研究*,(10)81-82.
- [32] 杜鹏.(2012).高校科研人力资源开发现状研究——以兰州大学为例.硕士学位论文,兰州大学.
- [33] 肖小平.(2006).区域高等教育人力资源开发与合作的制度创新研究.硕士学位论文,湖南师范大学.
- [34] 杨帆&陶然.(2020).河北省高校科研管理队伍专业化建设路径研究.*法制博览*(04),38-42.
- [35] 张文君.(2020).“双一流”建设视域下科研管理人员素质培养思路分析.*产业创新研究*(08),167-168.
- [36] 杜学亮.(2009).高校科研管理队伍建设的现状及对策.*管理观察*(13),145-146.
- [37] 李晓航.(2002).论高校科研管理人员的素质培养与能力提高.*重庆工学院学报*(03),127-129.
- [38] 任涛&姚娟.(2019).地方高校“双一流”建设中科研管理人员的现状研究.*科教导刊 中旬刊*(10),25-26.
- [39] 宋婧.(2015).地方本科院校二级学院科研秘书队伍建设探讨.*科研创新导*(15),186-187.
- [40] 常胜涛.(2013).地方院校基层科研管理人员服务定位研究.*合作经济与科*(04),112-113.
- [41] 潘小焮 & 汪永贵.(2018).地方院校科研发展的瓶颈及对策探析.*闽南师范大学学报(自然科学版)*(02),128-132.
- [42] 胡洁.(2010).地方普通高等院校科研管理机制探析.*科研管理研究*(17),114-119.
- [43] 刘芳.(2020).新时期地方本科院校科研管理转型探索——评《高校创新型科研团队的组织与行为模式研究》.*科研管理研究*(07),275.
- [44] 肖小平.(2006).区域高等教育人力资源开发与合作的制度创新研究.硕士学位论文,湖南师范大学.
- [45] 关云飞&陈晓红.(2009).我国高校人力资源管理研究综述.*现代大学教育*(04),83-87. 研究综述.
现代大学教育(04),83-87.

作者简介：黄尚霞（1980—），女，土家族，贵州印江人，贵州铜仁幼儿师范高等专科学校副教授，硕士，泰国正大管理学院在读博士研究生。研究方向：民族文学、管理学。



组织公平对留职意愿影响的实证研究—以组织承诺为中介

AN EMPIRICAL STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE INTENTION TO RETAIN EMPLOYMENT MEDIATED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT

何婷婷¹, 农任媛²

Tingting He¹, Renyuan Nong²

¹泰国正大管理学院中国研究生院, ²泰国正大管理学院中国研究生院

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

Corresponding author: TINGTING HE, E-mail:229709911@qq.com

摘要

组织公平可以提高员工绩效、促进企业内部和谐,使员工与组织之间关系的进一步提升,有利于加强企业管理者对员工的管理。本研究旨在探讨组织公平对员工留职意愿的影响。此外,组织承诺在社会交换理论的框架下,作为组织公平对留职意愿关系影响的中介变量,对其作用机制进行了详细分析。在以往的研究中,组织公平和组织承诺是多维度的概念,每个维度都有其自身独立的含义。因此,本文还侧重于分析这些子维度与机制之间的关系。采用实证研究分析方法,并基于多名汽车行业员工的调研数据信息进行了分析,结果表明:分配公平、程序公平、人际公平和信息公平对留职意愿均产生显著的正向影响;分配公平、程序公平、人际公平和信息公平对情感承诺、持续承诺和规范承诺均产生显著的正向影响;情感承诺、持续承诺和规范承诺对留职意愿均产生显著的正向影响;情感承诺和持续承诺在组织公平与留职意愿之间产生显著的中介效应。本研究结论可以帮助企业通过采取有效措施和对策来调节员工的组织公平感知,增强员工的组织承诺及有效留住员工提供有益的思路和依据,其最终目的是能够为企业人力资源管理方面提供有益的借鉴意义。

关键词: 组织公平 组织承诺 留职意愿

Abstract

Organizational justice can improve employee performance, promote harmony within the enterprise, and further enhance the relationship between employees and the organization, which is conducive to strengthening the management of employees by corporate managers. This study aims to explore the impact of organizational justice on employees' intention to retain employment. In addition, under the framework of social exchange theory, organizational commitment is used as an intermediary variable of the influence of organizational justice on the relationship of intention to retain, and its mechanism is analyzed in detail. In previous studies, organizational justice and organizational commitment are multi-dimensional concepts, and each dimension has its own independent meaning. Therefore, this article also focuses on analyzing the relationship between these sub-dimensions and mechanisms. Using empirical research and analysis methods, and based on the survey data and information of a number of auto industry employees, the results show that:



distribution fairness, procedural fairness, interpersonal fairness, and information fairness all have a significant positive impact on the willingness to retain a job; distribution fairness, procedure Fairness, interpersonal fairness, and information fairness have a significant positive impact on emotional commitments, continuous commitments, and normative commitments; emotional commitments, continuous commitments, and normative commitments all have a significant positive impact on intention to retain; emotional commitments and continuous commitments in the organization There is a significant mediating effect between fairness and intention to retain. The conclusions of this study can help companies adjust employees' perceptions of organizational fairness by adopting effective measures and countermeasures, enhance employees' organizational commitment and provide useful ideas and basis for effective retention of employees. The ultimate goal is to provide useful ideas and basis for corporate human resource management. Reference significance.

Keywords: organizational Justice, organizational commitment, intention to retain

引言

1. 研究背景及问题的提出

1.1 现实背景

管理经验告诉我们，企业成败最重要因素之一取决于优秀人才的市场竞争。关键原因取决于企业之间采取各种措施来获得所需的人力资源。另一方面，人才已变得越来越受市场驱动，因此人才流动比以往任何时候都容易，人才争夺必将为合理的人才流动，这样既可以促进企业的代谢，提高企业的业务效率。但是，过多的人事调整会极大地增加企业的不稳定性和经营成本，如招聘和培训成本，优秀员工流失和高峰时期可能出现的人员短缺等。另外，目前正在实施产业升级政策，重点支持和推动产业发展，强调公司自主创新的作用；重视公司的自主创新功能；但这些公司所需的专业人才一直是劳动力市场的缺口。汽车行业尤其如此，在该行业，拥有大量管理和技术技能的专业人员相对有限。因此，所有企业都关注的问题是，可以采取哪些手段有效地阻止员工流失，吸引和留住他们能够继续在企业中工作。

简单而言，员工对本组织公平性的看法可以成为调整其留职意愿的重要工具。在员工经历了不公平的感知，可能会影响到他们的薪酬或增加他们职业发展的不确定性时，他们很容易选择离开。因此，探讨组织公平和员工留职意愿关系，有助于企业管理者采取相关积极措施改变其成员对组织公平的认知，提升组织成员的留职意愿，从而减低员工流失率。

1.2 理论背景

公平理论起源于 1960 年代，当时亚当斯（Adams）提出了著名的公平理论，主要涉及结果的公平分配。随后，公平理论被用于组织研究，在随后的研究中，扩展了组织公平理论的概念，包括分配公平，程序公平，人际公平和信息公平（Thibault 和 Wilker, 1975; Bies 和 Moag, 1986; Greenberg, 1990）。随着组织公平性研究内容的拓展，研究范围逐渐扩大。

经过多年发展，组织公平已成为组织行为研究的重要课题（李超平和时勘，2005）。研究表明，组织公平会对各种组织和个人因素包括离职意图产生较强的影响。更详细的研究结果表明，组织公平的各个维度对离职倾向的预测都有所不同，关于人际公平和信息公平的研究较少。因此，该细分维度之间的作用关系值得进一步的探讨和验证。

其次，在学者研究组织公平对其结果变量的影响时，更试图深入地探讨这个影响过程的具体机制。社会交换理论是解释这一中间过程的重要理论之一。员工的组织感知将转



化并形成员工对组织的理解和认知，然后形成基于认知的意愿或执行基于认知的行为。组织承诺是社会交换理论的重要研究内容之一。组织承诺是指组织成员出于各种原因而形成的对组织的认知和参与程度。

以前的许多研究充分证实了组织承诺是对解释影响员工行为态度和组织之间关系的中介变量（Poner 等，1974；Robert，1994）。研究还表明，组织公平和留/离职意图是组织承诺的必要条件和结果变量，因此，可以合理的假设，组织公平对留职意愿的影响可以通过组织承诺来传递。

2. 研究意义

在当前的研究中，社会发展、失业率、就业率等社会经济因素影响员工的离职率；组织结构，薪酬体系，制度原则，企业文化等企业因素也影响着员工的离职率。且个人和组织的关系对离职影响方面的研究较多，相反有关于员工留职意愿研究较少。当前，从国内外研究文献来看，大部分都致力于研究分析广义上的人才外流原因及对策。例如如何留住人才、领导人才、激励人才等等。专门研究个体因素与留职关系的并不多，个人因素会影响员工继续留任的意愿，且相关研究中缺少一定的针对和系统性。本文试图通过研究个体因素对留职意愿的影响来补充员工留职意愿研究的理论。

3. 创新点

大多数专家和学者在研究留职意愿问题时都集中在工作满意度和组织承诺的影响上，本项研究进行了进一步的探索，并认为工作满意度低的主要原因在于员工感知到自己受到了组织上的不公正对待，从这一根源出发更有助于揭示影响员工留职意愿的关键因素。此外，本文侧重分析变量各子维度的影响作用，能够为这方面的研究起到部分的补充作用。

研究目的

本研究的研究目的在于，探讨员工的组织公平、组织承诺和留职意愿三者之间的关系，调查汽车企业员工的组织公平、组织承诺和留职意愿的现状，并分析其影响。在样本背景之下，探讨员工的组织公平对组织承诺以及留职意愿的影响及组织承诺在组织公平与留职意愿的相互过程中的中介作用。最后，结合实证研究的结果，为企业提供有益的管理方法和建议，通过合理的管理方法有效提升员工的组织公平及留职意愿。

文献综述

1. 组织公平

1.1 概念界定

其组织成员首先考虑的是自己的收入与收入率，然后将自己的收入与收入率与其他人的收入与收入率进行比较(邢以群，1997)

本文将采用 Greenberg (1990)；Colquitt(2001)；Choi(2008)提供的四个方面用于分析研究，即程序的公平，公平的分配和互动的公平（人际的公平和信息的公平）。

1.2 相关研究

亚当斯在 1965 年，开始系统科学的研究公平分配体系，以致公平理论得以问世，此理论强调个体投入与产出之间的对等（Cohen-Church，Spector 2001；Coquititt 等 2001）。通过这一理论，将投入与参照目标进行比较可以得出评估分配过程和结果是否公平的结论。

在中国，关于组织公平的研究大部分根据国外的理论研究。刘亚等在 2003 年将公正感定义为程序性和分配性。他们认为，共有四个因素影响和决定流程的公平性和人员的公



平分配，即：分配公平、程序公平、领导公平和信息公平。

不怕贫穷，却惧怕不公是中国人的普遍观念，这极大地抑制了组织成员的积极性并导致了他们的负面情绪，它不但影响本组织成员的态度和行为，且对企业的文化建设，业务效率和持续稳定的发展具有重大的影响。

综上所述，专家和学者们认为员工在很大程度上将组织中的公平视为对组织行为的公平对待。因此，本研究也考虑了这一观点，并将组织的公平性界定为组织成员在工作场所中通过自身看到和感受到的公平水平以及他们如何回应这些行为和感受。

2. 组织承诺

2.1 概念界定

组织承诺研究始于 1960 年代，是组织行为学研究的主要内容之一，至今仍然是许多学术界重点关注的核心部分。组织承诺被界定为：个人认同和参与在组织中的程度，是组织成员对组织的服务承诺、责任和义务所产生的态度或个人行为倾向（Poner 和 steers, 1974）。

本研究将使用三维度的研究方法，即情感承诺、持续承诺和规范承诺。

2.2 相关研究

Becker 于上世纪 60 年代第一个提出组织承诺定义并加以应用，并将组织承诺界定为雇员方面对组织持续进行的增加和投入的情感及其卷入程度，只能选择继续担任于当前组织工作中的情绪状态。如组织成员决定离开当前组织，那么组织成员这方的损失将是巨大的。此后，许多专家学者对心理学、组织行为学和人力资源管理方面开展了研究，组织承诺的概念也经历了从单一维度到多维维度的过程。Meyer 和 Allen(1990)根据先前的研究，把组织承诺的界定为“体现组织成员与本组织关系之间的一种纽带”，这意味着“组织成员决定是否留在本组织”。参考整理先前的研究，组织承诺通常且最多应用的维度被分为 3 种，一种是情感性的承诺、一种是持续性的承诺和规范性的承诺。随着对组织承诺的研究逐步发展，不同的专家学者对组织承诺的界定也越来越多，对组织承诺的界定角度也不尽相同。

Meyer 和 Allen(1990)提出的三个维度的划分依然为大部分的学者所采用 (Greenberg, 1993; Bentein 等, 2005), 可见其依然具备一定的权威性。因此，本研究依然采用三维度的划分方式，即情感承诺、持续承诺和规范承诺。

3. 留职意愿

3.1 概念界定

留职意愿是指个人愿意继续在现有公司工作的意愿。是与离职意向相对的，通常，一旦个体产生离职的意图，他将在遇到合适机会时做出离职的行为。Mobley 在 1977 年将员工离职行为界定为“将于组织基础上获得相关报酬利益的成员停止其在组织中的工作及职务的过程”，留职是离职的对立面，也就是说留职指的是“将于组织基础上获得相关报酬利益的成员继续留在其组织中的工作及职务的过程”。

基于对留职意愿的概念研究，本研究将留职意愿定义为个体员工留在现有组织而不寻求其他工作的意向。参考以往研究，留职意愿采用的是单维度的维度结构。

3.2 相关研究

Mobley 认为，无试图寻求其他职位的念头即为留职意愿。该定义被广泛认为与现实企业员工留职意愿较为匹配的概念。此后，Price 等人认为留职意愿是员工对继续在组织工作的自我意识。学者们关于留职意愿的上述研究也得到了学术界的广泛认可。



1990年代中国开始对组织员工的留职问题进行研究，对组织成员的留职概念、影响因素、方法和策略的研究也各有不同。目前，大多数中国的专家学者往往是基于对组织成员离职意向的研究反组织成员留职意愿的研究。简单来说，离职意向指的是组织成员在工作过程中得到的与个人期望不符合或不满意而产生的离职行为动因；从更深层次来说，指的是组织成员对组织的负面心理状态。

4. 组织公平、组织承诺与留职意愿的相关研究

4.1 组织公平与留职意愿的相关研究

对公平的评估是基于员工是否感到自己受到公平的对待，而并非取决于员工的待遇是否公平。因此，组织公平是员工对组织环境公平感的主观评价（Greenberg, 1990）。研究认为雇员也许会认为组织采取的某项措施有些不公平，但被雇员认为是公平和有效的，且也可以对雇员的行为和态度产生积极的影响作用。另外，组织采取的某些公平措施，程序和计划也许被雇员误解为是不公平和无效的。如雇员认为不公平，就会造成组织承诺和工作效率的下降，雇员之间在工作场所中的合作互助等方面也会越来越少，其留职的意愿就会越来越小（李俊峰，2008）。

组织中的员工之间存在诸多差异。从员工多元化的方面来看，员工在性别，种族和国籍等方面的呈多元化；在价值观，态度和情感等方面上也显现出多样化。这是由雇员对社会资源的控制程度所驱动的，导致雇员的看法不平等，因此，造成对继续留任的兴趣低下的不利结果。在文化适应方面来看，如果组织中的个体适应当前文化，那么其与管理层和同事之间的和谐人际关系将得以建立。如果不适应，将导致组织承诺的削弱和雇员保留的减少（Guowei Jian, 2012）。

4.2 组织承诺与留职意愿的相关研究

在研究组织行为与人力资源管理方面，组织承诺一直是国内外研究人员所关注的重要课题。当员工进入组织后，他们在精神和物质上都会有一定的依赖性和特殊的情感，这种承诺在某种程度上促进了员工在意识上对组织的认可，从而提高员工对组织的好感，继续留在组织中并为组织贡献和创造更多利益的愿望。

Price-Mueller(2000)模型经过多年的研究和修正，明确指出留职意向的一个重要的前因变量是结果公平性。组织承诺可以增强员工留在企业的愿望和意图，表明组织承诺对组织成员的留职意向有很大的积极影响。对本组织的承诺程度反映了本组织工作人员对组织的贡献，满意度和归属感，这对于其成员的行为态度至关重要。这不仅影响本组织成员对组织和工作方面的满意程度，而且影响他们继续任职的态度和行为。

4.3 组织公平与组织承诺的相关研究

Andrea Brooks 和 Gerald Zeitz 关于组织的公平性和组织的承诺之间关系的研究认为，程序的公平性与情感承诺之间的联系是明确而积极的。Folger 和 Konovsky 在 1989 年的一项研究中认为程序的公平性比公平的分配更好地解释了员工的组织承诺，但公平性的分配比公平性的程序对其报酬满意度的影响更大。

中国一些研究人员基于研究成果认为，组织的公平性与持续承诺之间有着直接的联系。中国学者马树荣（2001）研究认为，组织的公平性与组织承诺之间的关系存在正相关，从强到弱的排列为：公平的分配、公平的程序和公平的互动。

4.4 相关模型

根据刘小平和王重鸣在 2002 年提出的组织承诺进程模型，且是在社会交换理论框架下形成的（见图一）。该模型表明，组织承诺进程分为三个阶段：一是对现状和期望的评估；二是对组织支持的评估。三是比较目前组织支持与其他替代组织的组织支持相比，从而决

定离职还是留职。

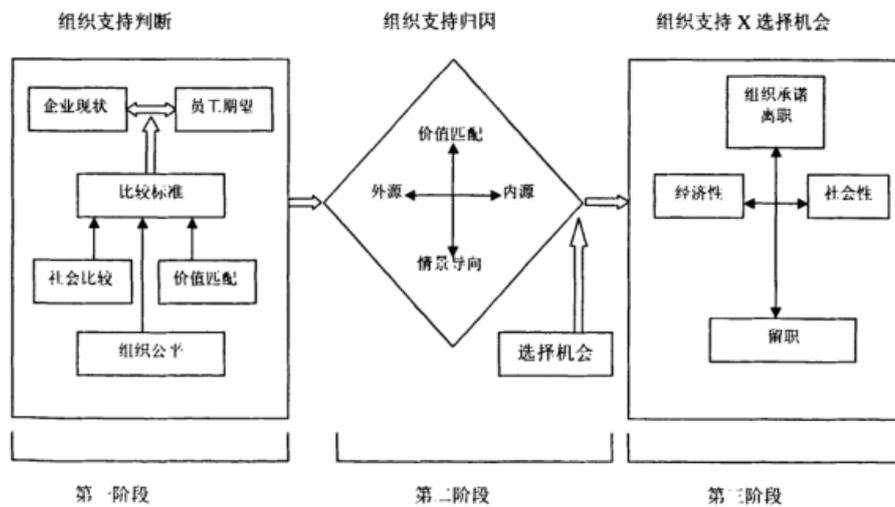


图 1 刘小平和王重鸣（2002）组织承诺形成过程模型

根据文献回顾和图 1 以社会交换理论为基础的组织承诺模型，笔者发现组织公平、组织承诺的细分维度的相互作用关系值得进一步探讨。因此，基于对组织公平的各细分维度对组织承诺和留职意愿的影响以及组织承诺各细分维度对留职意愿的影响，探讨组织承诺是否在组织公平与留职愿意之间的关系中起到中介作用。变量之间的关系模型，如图 2 所示：

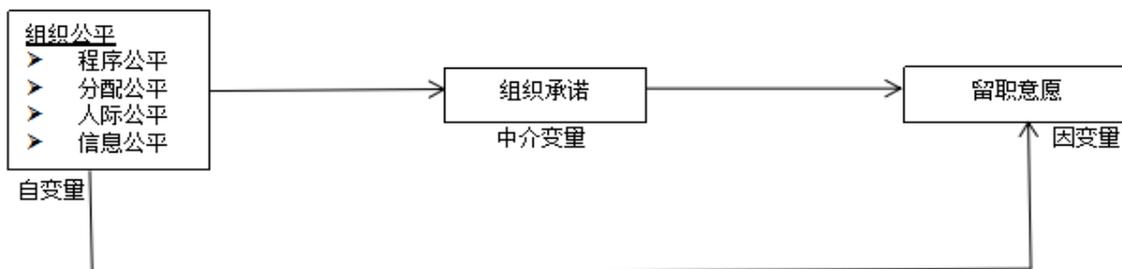


图 2 研究模型图

研究方法

1. 数据收集方法

结合本文的研究内容，在中国“知网”数据平台上使用“组织公平、组织承诺、留职意愿”为关键词，搜索相关参考文献资料，并对查阅到的文献进行整理，掌握和分析当前国内外关于组织公平、组织承诺及留职意愿研究的方向，并选取其中与本文契合度较高的文献，为本文写作提供一定的参考依据。

在编制正式表格之前，本文档中已设计了初步的调查表，并使用了初步的抽样调查技术来清理多余的测量值，并根据其抽样调查的结果，为顺利进行正式调查打下基础。

2. 研究对象与样本量

小样本数据的收集是在 2020 年 09 月 15 日~9 月 22 日之间通过在线问卷平台进行发放和收集，发放对象为从事汽车行业的庞家集团为主要研究企业，被测试对象主要来自庞大集



团内部员工。共发放 80 份，收集到有效问卷 78 份。

通过对小样本预测试的信度分析得出：留职意愿的 α 值为 0.885，组织公平的 α 值为 0.916，组织承诺的 α 值为 0.928，表明各个变量的信度良好，测量结果可靠。

通过对小样本预测试的效度分析得出：留职意愿的 KMO 值为 0.806，方差解释率为 67.37% > 50%，组织公平的 KMO 值为 0.851，方差解释率为 62.4% > 50%，组织承诺的 KMO 值为 0.825，方差解释率为 57.39% > 50%，在各量表的内部效度检验中，KMO 值大于 0.7，方差解释率大于 50%，表明数据整体具有较好的内部一致性。

综上所述，研究数据的信度系数值都在 0.80 以上，说明数据具有很高的可靠性，KMO 值超过 0.7，介于 0.8 ~ 0.9 之间，在评定量表的内部效度检验中，解释方差值均大于 50%，综合表明数据的效度构建度较好，解释方差值均大于 50%，可用于进一步分析。

大样本数据的收集是在 2020 年 10 月 1 日~10 月 20 日之间通过在线问卷平台进行发放和收集，共发放 331 份，收集到 312 份有效问卷。本研究的发放对象为从事汽车行业的庞家集团为主要研究企业，被测试对象主要来自庞大集团内部员工。针对该企业组织成员进行在线问卷填写的方式收集数据，所有问卷均以匿名的方式填写。

3. 数据分析方法

1. 样本的统计描述：以频率、百分比等作为样本描述的基础数据，对大量的数据进行排序、简化、图形化，从中可以看出数据的分布情况。所有数据均来自调查样本，只有通过抽样调查，才能对实际问题得出评估。因此，描述性统计分析是数据分析的第一步。

2. 信度和效度分析：首先利用 α 系数值对测量量表的信度进行检验，其次，利用探索性因子分析及验证性因子分析方法检验相关变量的结构效度，并检验各因子之间的相关性。

3. 相关分析：利用 Pearson 相关分析法，来检验组织公平各细分维度、组织承诺各细分维度和留职意愿三个变量之间的相关性。

4. 回归分析结构方程模型：由于变量之间存在一定的交互作用，在考虑变量之间的交互作用的情况下，有必要分析变量与变量之间的关系，因此我们使用 spss 和 amos 软件来检验组织公平、组织承诺和留职意愿之间的关系。

研究结果

1. 相关分析

在进行回归分析之前，首先对各研究变量之间的关系进行分析，分析结果如表 1 所示：

表 1 相关分析结果

| | 平均值 | 标准差 | 程序公平 | 分配公平 | 人际公平 | 信息公平 | 情感承诺 | 持续承诺 | 规范承诺 | 留职意愿 |
|------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| 程序公平 | 16.54 | 2.667 | 1 | | | | | | | |
| 分配公平 | 4.04 | 0.678 | 0.575** | 1 | | | | | | |
| 人际公平 | 4.233 | 0.544 | 0.535** | 0.421** | 1 | | | | | |
| 信息公平 | 4.192 | 0.629 | 0.770** | 0.535** | 0.758** | 1 | | | | |
| 情感承诺 | 4.01 | 0.749 | 0.763** | 0.523** | 0.609** | 0.738** | 1 | | | |
| 持续承诺 | 24.52 | 4.896 | 0.732** | 0.645** | 0.623** | 0.728** | 0.807** | 1 | | |
| 规范承诺 | 4.175 | 0.513 | 0.328* | 0.551** | 0.576** | 0.419** | 0.362** | 0.530** | 1 | |
| 留职意愿 | 4.005 | 0.89 | 0.678** | 0.600** | 0.640** | 0.722** | 0.683** | 0.828** | 0.529** | 1 |



如上表所示，使用相关分析研究，8 项变量之间关系的相关性，Pearson 相关系数用于表示测量项目之间的强弱程度，具体分析如下：

程序公平与其它变量之间全部均呈现出显著性，相关系数值分别是 0.575，0.535，0.770，0.763，0.732，0.328，0.678，并且相关系数值均大于 0，这意味着各变量之间有着正相关关系。

2. 模型回归分析

各研究变量的相关分析体现了变量之间的两两相关的程度，但这并没有完全揭示研究变量之间的关系。因此，在相关分析的基础上，综合考虑变量之间的各子维度之间的相互影响，使用模型回归分析进一步核实各变量之间的关系。

结构方程模型 SEM 共包括两种关系，分别是影响结构关系和测量关系；回归路径系数汇总表展示因子或量表间的结构影响关系情况；

第一：通常使用标准路径系数值表示关系间的影响关系；

第二：如果呈现出显著性，则说明有显著影响关系，反之说明变量之间没有影响关系。

表 2 模型回归分析汇总表

| 模型回归系数汇总表 | | | | | | | |
|-----------|---|------|----------|-------|-------|---------|---------|
| X | □ | Y | 非标准化路径系数 | SE | z | p | 标准化路径系数 |
| 程序公平 | □ | 情感承诺 | 0.081 | 0.014 | 5.826 | 0.000** | 0.288 |
| 程序公平 | □ | 持续承诺 | 0.40 | 0.08 | 5.064 | 0.000** | 0.231 |
| 程序公平 | □ | 规范承诺 | 0.092 | 0.204 | 6.713 | 0.000** | 0.214 |
| 分配公平 | □ | 情感承诺 | 0.199 | 0.044 | 4.523 | 0.000** | 0.213 |
| 分配公平 | □ | 持续承诺 | 1.39 | 0.252 | 5.559 | 0.000** | 0.241 |
| 分配公平 | □ | 规范承诺 | 0.269 | 0.046 | 5.881 | 0.000** | 0.358 |
| 人际公平 | □ | 情感承诺 | 0.087 | 0.056 | 3.568 | 0.001** | 0.274 |
| 人际公平 | □ | 持续承诺 | 1.183 | 0.316 | 3.78 | 0.000** | 0.165 |
| 人际公平 | □ | 规范承诺 | 0.227 | 0.053 | 3.164 | 0.002** | 0.242 |
| 信息公平 | □ | 情感承诺 | 0.41 | 0.059 | 6.977 | 0.000** | 0.353 |
| 信息公平 | □ | 持续承诺 | 2.5 | 0.336 | 7.502 | 0.000** | 0.350 |
| 信息公平 | □ | 规范承诺 | 0.198 | 0.057 | 3.927 | 0.001** | 0.212 |
| 程序公平 | □ | 留职意愿 | 0.051 | 0.016 | 3.092 | 0.002** | 0.170 |
| 分配公平 | □ | 留职意愿 | 0.255 | 0.052 | 4.922 | 0.000** | 0.258 |
| 人际公平 | □ | 留职意愿 | 0.202 | 0.065 | 3.115 | 0.002** | 0.164 |
| 信息公平 | □ | 留职意愿 | 0.338 | 0.069 | 4.899 | 0.000** | 0.276 |
| 情感承诺 | □ | 留职意愿 | 0.210 | 0.06 | 3.529 | 0.000** | 0.199 |
| 持续承诺 | □ | 留职意愿 | 0.082 | 0.01 | 8.151 | 0.000** | 0.476 |
| 规范承诺 | □ | 留职意愿 | 0.228 | 0.059 | 3.85 | 0.000** | 0.174 |

备注：□表示路径影响关系

本文将组织公平划分为四个维度，即程序公平、分配公平、人际公平和信息公平。将组织承诺划分为三个维度，即情感承诺、持续承诺和规范承诺。留职意愿为单维度。通过表 2 结构方程模型回归分析汇总表可得知：



程序公平对于情感承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.288 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.826$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明程序公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系。

程序公平对于持续承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.231 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.064$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明程序公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系。

程序公平对于规范承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.214 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=6.713$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明程序公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系。

分配公平对于情感承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.213 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=4.523$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明分配公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系。

分配公平对于持续承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.241 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.559$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明分配公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系。

分配公平对于规范承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.358 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.881$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明分配公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平对于情感承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.274 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.568$, $p=0.001 < 0.01$)。因而说明人际公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平对于持续承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.165 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.780$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明人际公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平对于规范承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.242 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.164$, $p=0.002 < 0.01$)。因而说明人际公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系。

信息公平对于情感承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.353 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=6.977$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明信息公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系。

信息公平对于持续承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.350 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=7.502$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明信息公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系。

信息公平对于规范承诺影响时, 标准化路径系数值为 $0.212 > 0$, 且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.927$, $p=0.001 < 0.01$)。因而说明信息公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系。

程序公平对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.170 > 0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.092$, $p=0.002 < 0.01$)。因而说明程序公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

分配公平对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.258 > 0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=4.922$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明分配公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

人际公平对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.164 > 0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.115$, $p=0.002 < 0.01$)。因而说明人际公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

信息公平对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.276 > 0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=4.899$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明信息公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

情感承诺对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.199 > 0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.529$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明情感承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系。



系。持续承诺对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.476>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=8.151$, $p=0.000<0.01$)，因而说明持续承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

规范承诺对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.174>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.850$, $p=0.000<0.01$)，因而说明规范承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

3. 组织承诺在组织公平与留职意愿的中介检验

Baron 和 Kenny (1986) 提出，中介变量成立需要满足以下四个条件，变量则被认为是中介变量，一是自变量对中介变量有显著影响；二是自变量对因变量有显著影响；三是中介变量对因变量有显著影响，四、如自变量对因变量的显著影响程度减小，则表示为部分中介，如自变量对因变量的显著影响程度消失，则表示为完全中介。

3.1 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

表 3 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

| 中介作用分析结果 (n=312) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------|
| | 留职意愿 | | | | 情感承诺 | | | | 留职意愿 | | | |
| | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square |
| 常数 | -0.049 | 0.249 | -0.195 | 0.846 | -0.145 | 0.212 | -0.682 | 0.495 | -0.015 | 0.245 | -0.062 | 0.95 |
| 程序公平 | 0.051 | 0.016 | 3.067 | 0.002 | 0.081 | 0.014 | 5.779 | 0 | 0.032 | 0.017 | 1.871 | 0.062 |
| 分配公平 | 0.255 | 0.052 | 4.882 | 0 | 0.199 | 0.044 | 4.487 | 0 | 0.209 | 0.053 | 3.949 | 0.004 |
| 人际公平 | 0.202 | 0.065 | 3.09 | 0.001 | 0.257 | 0.061 | 4.747 | 0.029 | 0.143 | 0.072 | 3.151 | 0.005 |
| 信息公平 | 0.338 | 0.070 | 4.860 | 0 | 0.410 | 0.059 | 6.921 | 0 | 0.244 | 0.073 | 3.319 | 0.003 |
| 情感承诺 | | | | | | | | | 0.230 | 0.066 | 3.493 | 0.001 |
| 调整 R ² | 0.510 | | | | 0.604 | | | | 0.529 | | | |
| $\square R^2$ | 0.503 | | | | 0.599 | | | | 0.521 | | | |
| F 值 \square | F(4,307)=77.206,p=0.000 | | | | F(4,307)=120.576,p=0.000 | | | | F(5,306)=67.035,p=0.000 | | | |

从上表可知，中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

留职意愿 = -0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

情感承诺 = -0.145+0.081*程序公平+0.199*分配公平+0.257*人际公平+0.410*信息公平

留职意愿 = -0.015+0.032*程序公平+0.209*分配公平+0.143*人际公平+0.244*信息公平+0.230*情感承诺。

同时可以看出，加入情感承诺后，方程调整后的 R²从 0.510 上升到 0.529， $\square R^2$ 为 0.521 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

由此可认为：情感承诺在程序公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即程序公平需要经过情感承诺影响留职意愿；情感承诺在分配公平和留职意愿之间有着部分的中介效应，即分配公平除经过情感承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用；情感承诺在人际公平和留职意愿之间有着部分的中介效应，即人际公平除经过情感承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用；情感承诺在信息公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即信息公平除经过情感承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。中介作用检验结果汇总图如表 4：



表 4 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介检验结果

| 中介作用检验结果汇总 | | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|------|
| 项 | c | a | b | a*b | a*b | c' | 检验结论 |
| | 总效应 | | | 中介效应 | 95% BootCI | 直接效应 | |
| 程序公平=>情感承诺=>留职意愿 | 0.051 | 0.081 | 0.230 | 0.019 | 0.015 ~ 0.125 | 0.032 | 完全中介 |
| 分配公平=>情感承诺=>留职意愿 | 0.255 | 0.199 | 0.230 | 0.046 | 0.011 ~ 0.096 | 0.209 | 部分中介 |
| 人际公平=>情感承诺=>留职意愿 | 0.202 | 0.257 | 0.230 | 0.059 | 0.012 ~ 0.112 | 0.143 | 部分中介 |
| 信息公平=>情感承诺=>留职意愿 | 0.338 | 0.410 | 0.230 | 0.094 | 0.020 ~ 0.143 | 0.244 | 部分中介 |

3.2 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

表 5 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

| 中介作用分析结果 (n=312) | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------|--------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------|
| | 留职意愿 | | | | 持续承诺 | | | | 留职意愿 | | | |
| | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square | B \square | 标准误 \square | t \square | p \square |
| 常数 | -0.049 | 0.249 | -0.195 | 0.846 | -2.872 | 1.204 | -2.385 | 0.018 | 0.15 | 0.237 | 0.632 | 0.528 |
| 程序公平 | 0.051 | 0.016 | 3.067 | 0.002 | 0.400 | 0.08 | 5.023 | 0 | 0.023 | 0.016 | 1.414 | 0.158 |
| 分配公平 | 0.255 | 0.052 | 4.882 | 0 | 1.390 | 0.252 | 5.514 | 0 | 0.159 | 0.052 | 3.072 | 0.003 |
| 人际公平 | 0.202 | 0.065 | 3.09 | 0.002 | 1.183 | 0.316 | 3.749 | 0 | 0.12 | 0.063 | 1.903 | 0.058 |
| 信息公平 | 0.338 | 0.07 | 4.86 | 0 | 2.500 | 0.336 | 7.442 | 0 | 0.165 | 0.071 | 2.315 | 0.021 |
| 持续承诺 | | | | | | | | | 0.069 | 0.011 | 6.199 | 0 |
| 调整 R ² | 0.51 | | | | 0.664 | | | | 0.565 | | | |
| \square R ² | 0.503 | | | | 0.66 | | | | 0.557 | | | |
| F 值 \square | F(4,307)=79.827,p=0.000 | | | | F(4,307)=151.692,p=0.000 | | | | F(5,306)=79.334,p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

留职意愿=-0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

持续承诺=-2.872+0.400*程序公平+1.390*分配公平+1.183*人际公平+2.500*信息公平

留职意愿=-0.15+0.023*程序公平+0.159*分配公平-0.12*人际公平+0.165*信息公平+0.069*持续承诺

同时可以看出，加入持续承诺后，方程调整后的 R²从 0.51 上升到 0.565， \square R²为 0.557 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

由此可认为：持续承诺在程序公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即程序公平经过持续承诺影响留职意愿；持续承诺在分配公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即分配公平除经过持续承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用；持续承诺在人际公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即人际公平经过持续承诺影响留职意愿；持续承诺在信息公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即信息公平除经过持续承诺影响留职意愿，同时也直接对留职意愿起作用。中介作用检验结果汇总表如表 6：



表 6 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介检验结果

| 中介作用检验结果汇总 | | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|------|
| 项 | c | a | b | a*b | a*b | c' | 检验结论 |
| | 总效应 | | | 中介效应 | (95% BootCI) | | |
| 程序公平=>持续承诺=>留职意愿 | 0.051 | 0.400 | 0.069 | 0.028 | 0.031 ~ 0.162 | 0.023 | 完全中介 |
| 分配公平=>持续承诺=>留职意愿 | 0.255 | 1.390 | 0.069 | 0.096 | 0.026 ~ 0.185 | 0.159 | 部分中介 |
| 人际公平=>持续承诺=>留职意愿 | 0.202 | 1.183 | 0.069 | 0.082 | 0.014 ~ 0.124 | 0.120 | 完全中介 |
| 信息公平=>持续承诺=>留职意愿 | 0.338 | 2.500 | 0.069 | 0.173 | 0.058 ~ 0.211 | 0.165 | 部分中介 |

3.3 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

表 7 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介检验分析

| | 留职意愿 | | | | 规范承诺 | | | | 留职意愿 | | | |
|-------------------|-------------------------|-------|--------|-------|-------------------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|--------|-------|
| | B | 标准误 | t | P | B | 标准误 | t | P | B | 标准误 | t | P |
| 常数 | -0.049 | 0.249 | -0.195 | 0.846 | 1.826 | 0.221 | 8.276 | 0.000 | -0.495 | 0.270 | -1.836 | 0.067 |
| 程序公平 | 0.051 | 0.016 | 3.067 | 0.002 | 0.003 | 0.015 | 0.224 | 0.823 | 0.050 | 0.016 | 3.086 | 0.002 |
| 分配公平 | 0.255 | 0.052 | 4.882 | 0 | 0.269 | 0.046 | 5.834 | 0 | 0.189 | 0.054 | 3.512 | 0.002 |
| 人际公平 | 0.202 | 0.065 | 3.09 | 0.002 | 0.182 | 0.058 | 3.138 | 0.002 | 0.157 | 0.065 | 2.427 | 0.016 |
| 信息公平 | 0.338 | 0.07 | 4.86 | 0 | 0.118 | 0.062 | 1.911 | 0.057 | 0.309 | 0.068 | 4.520 | 0 |
| 规范承诺 | | | | | | | | | 0.244 | 0.064 | 4.02 | 0 |
| 调整 R ² | 0.510 | | | | 0.339 | | | | 0.533 | | | |
| □R ² | 0.503 | | | | 0.320 | | | | 0.521 | | | |
| F 值□ | F(4,307)=77.206,p=0.000 | | | | F(4,307)=40.062,p=0.000 | | | | F(5,306)=68.047,p=0.000 | | | |

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

留职意愿= -0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

规范承诺= 1.826+0.003*程序公平+0.269*分配公平+0.182*人际公平+0.118*信息公平

留职意愿= -0.495+0.05*程序公平+0.189*分配公平+0.157*人际公平+0.309*信息公平+0.244*规范承诺

同时可以看出，加入规范承诺后，方程调整后的 R²从 0.501 上升到 0.526，□R²为 0.521 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

由此可认为：规范承诺在程序公平和留职意愿之间的关系中的中介效应并不显著；规范承诺在分配公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即分配公平经过规范承诺影响留职意愿，同时也直接对留职意愿起作用；规范承诺在人际公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即人际公平经通过规范承诺影响留职意愿，同时也直接对留职意愿起作用；规范承诺在信息公平和留职意愿之间的关系中的中介效应并不显著。中介作用检验结果汇总图如表 8：



表 8 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介检验结果

| 中介作用检验结果汇总 | | | | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|---------|
| 项 | c | a | b | a*b | a*b | c' | 检验结论 |
| | 总效应 | | | 中介效应 | (95% BootCI) | | |
| 程序公平->规范承诺 =>留职意愿 | 0.051 | 0.003 | 0.244 | 0.001 | -0.032 ~ 0.039 | 0.050 | 中介作用不显著 |
| 分配公平->规范承诺 =>留职意愿 | 0.255 | 0.269 | 0.244 | 0.066 | 0.014 ~ 0.133 | 0.189 | 部分中介 |
| 人际公平->规范承诺 =>留职意愿 | 0.202 | 0.182 | 0.244 | 0.044 | 0.005 ~ 0.077 | 0.157 | 部分中介 |
| 信息公平->规范承诺 =>留职意愿 | 0.338 | 0.118 | 0.244 | 0.029 | -0.003 ~ 0.062 | 0.309 | 中介作用不显著 |

总结

综上所述，研究结果表明：组织公平的各细分维度对留职意愿具有显著的正向影响；组织公平各细分维度对组织承诺具有显著的正向影响；组织承诺各细分维度对留职意愿也具有显著的正向影响；情感承诺和持续承诺在组织公平对留职意愿的影响过程中起到显著的中介作用，在组织公平对留职意愿的影响过程中规范承诺的中介作用并不显著。

Colquitt(2001)的组织公平量表需调整后可用。通过正式问卷调查信效度分析结果得到，组织公平量表各维度的信度都在 0.9 以上。根据验证性因子分析结果得出：组织公平、组织承诺和留职意愿量表的 χ^2/df 均小于 3，RMSEA 均小于 0.10，GFI、NFI、IFI、CFI 均大于 0.90，拟合度较高。表明在中国文化背景的特点下，组织公平的四维度评定量表具备有较好的结构效度，即四个维度的划分方法与中国的实际情况相符合。理论基础研究和管理方法及实践活动应提高对组织公平理解的广度和深度，其四维划分方法可以作为一个参考视角，拟合度更高、更全面。

不同行业或区域的群体在留职意愿上会存在不同，中国尚没有专门针对汽车行业员工的留职意愿研究，本文对中国汽车行业这方面的研究做出了有益的尝试。本研究的结果表明：组织公平和组织承诺的各子维度都与留职意愿呈正相关，其中与留职意愿有因果关系 6 个关键变量：程序公平、分配公平、人际公平、信息公平、情感承诺和持续承诺，以及情感承诺和持续承诺在组织公平对留职意愿之间的影响关系作用中起到了显著的中介作用。

讨论

邓小平在 1978 年提出“家庭联产承包责任制”，简而言，就是能者多劳、少劳少得、不劳不得。这不断加强了工作人员的主动性，并确保单一劳动体的最佳效率，以及市场经济体系的结构是合理的，公平的和有效的。针对汽车行业而言，售前销售服务人员完成的任务多，薪酬也就更好；售后专业技术人员检修频次多，薪酬待遇也获得提高，针对员工而言，可以感受到工作是为了使自身更好，而企业也可以给予员工一个让员工感到诚信的服务平台。这样也能极大的增强员工继续留职的意向。

员工的留职意愿有两个层面，即积极主动层面和消极层面。从积极主动层面来看，它是就业市场成熟的表现，是提高员工市场竞争观念和优秀人才观念，反映员工个人使用价值的极大驱动力；消极层面主要反映在招聘和再培训成本的增加、工作氛围的恶变、工作绩效考核的降低、以及对企业经济效益和信誉的危害等。由于员工留职意愿的现况，我们对此问题的研



究目的就是如何合理有效地控制汽车行业的离职率，提高员工继续留职的意愿，使其保持在一个合理的水平上，这有利于企业的良好发展趋势。

研究结论对企业的管理实践具有一些启示:

第一，本研究认为组织公平包括了 4 个层面的内容（程序公平、分配公平、人际公平和信息公平）。汽车行业的管理者应全面了解员工的组织公平感知，并从更全面的视角去认知员工组织公平感知的构成要素。管理者在推行内部公平氛围时，不仅要提高在薪资分配和制度执行的公平性，还要考虑管理者与其下属之间互动时的公平性，更有效、更全面的采取相应措施，提高员工的组织公平感知。其次，管理者应注重提高员工对企业的情感认同，建立员工与企业之间的情感纽带，企业在进行文化建设时，应注重宣传“企业家庭”概念，增强员工的企业归属感。具体可行的措施和建议：1.公司可以通过工作以外的各种休闲活动来改善员工与其上级和下属之间的感情；2.组织可以实施员工关怀计划，将部分员工工作以外的生活带入公司的职权范围，以解决他们的部分担忧。

第二，留职意愿直接体现了员工的态度和行为，对于组织的领导者来说，为了增加员工留职的意图，有必要保持公平的结果分配，并为员工提供参与程序制定的机会，从而提高过程中的公平感。在执行或决策过程中，为了增强上级对下属的真诚和礼貌等态度，尊重下属的人格尊严，增强了人际关系中的公平感，对决策结果提供了及时的反馈，并有可能全面地解释决策结果，从而提高信息的公平性。

第三，管理是一个需要两方互动的过程，作为汽车行业的管理者，要学会换位思考，真心实意的为组织成员着想，以员工的利益而定位，收集组织成员的想法和建议，善于发现和解决组织成员的实际困难，建立上下级的投诉和沟通系统，这样可以提高员工之间的人际平等和信息公正性，安排专门的员工来处理员工的投诉，并及时提供适当合理的解释，管理人员在解决员工问题时，应能公平公正地对待员工。并为员工提供舒适的工作环境和氛围。员工的留职意图增加了，利于企业更好的控制和降低员工的流失问题。

考虑到范围，时间和个人能力的局限性，本研究仍存在一些不足，需要进一步阐明和深入研究，具体内容如下：

第一，影响员工留职意愿的因素可以大致分为三部分：社会，组织和个人因素。本研究探讨了组织和个体两个方面的影响，对社会环境因素没有进行分析，有研究认为外部工作机会也会对员工的留职意愿产生影响，建议今后的研究能够引进社会环境因素方面的内容，对探索员工的留职意愿做更全面更深入的研究。

第二，由于中国汽车行业对员工留职意愿进行的相关研究较少，本文的研究结果尚需要其他更多的实证研究的支持。对被试者使用的是抽样调查的方法。因此，客观地说，抽样是一个方便的选择，需要更多的实证检验，后继研究者可以对此加以关注。

参考文献

- [1] Adams, J.S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology Inequity in social exchange* In Berkowitz, L.(Eds). *Academic Press*, (2),. doi.
- [2] Allen & John P. Meyer.(1990).The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(1), doi.



- [3] Andrea Brooks & Gerald Zeitz.(1999).The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff. (1), doi:.
- [4] Backer,H.S.(1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology,66:32-42
- [5] Bies, R.J, & Moag, J.F.(1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In Lewicki, R.J. Sheppard,B.H., Bazerman, M. H. (Eds). *Research on negotiations in organizations*, (1),. doi:.
- [6] Bentein Kathleen, Vandenberghe Christian, Vandenberg Robert, & Stinglhamber Florence. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *The Journal of applied psychology*, (3),. doi:.
- [7] Colquitt, J.A, Conlon, D.E, Wesson, M.J, & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.. *The Journal of applied psychology*, (3),. doi:.
- [8] Cohen-Church.Y&Specter, P.E. (2001). The role of justice in organizations:ameta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*.86:123-146
- [9] Choi Jaepil. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social entity justice as a moderator.. *The Journal of applied psychology*, (3),. doi:.
- [10] Folger,R.&Konovsky,M.A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*,32:115.130
- [11] Greenberg, J.(1990). Organizational justice: yesterday,today and tomorrow. *Journal of Management*, (16),. doi:.
- [12] Greenberg,J.(1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In Cropanzano, R.(Eds). Justice in the workplace:Approaching fairness in human resource management. *Hillsdale,NJ: Erlbaum*,79-1 03
- [13] Guowei Jian.(2012).Does Culture Matter? An Examination of the Association of Immigrants' Acculturation With Workplace Relationship Quality. *Management Communication Quarterly*(2),. doi:.
- [14] Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, (4), 237-240,. doi:.
- [15] Poner'L.W.,Steers,R.M.&Mowday,R.T.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnoveramong psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*,59:603–609
- [16] Price,J.L, Muelier CW. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3):543-565.
- [17] Price, J.L.(2000). The development of the model of the reason for employee turnover .Iowa: Unpublished papers University of Iowa.
- [18] Robert Pernick. (1994). "book-review"Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace. *The Academy of Management Executive*, (1),. doi:.
- [19] Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice:A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbau ,. doi:.



- [20] 刘小平, 王重鸣. (2002). 中西方文化背景下的组织承诺及其形成. *外国经济与管理*(01), 17-21.
doi:10.16538j.cnki.fem.2002.01.004.
- [21] 李超平, 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*(05), 677-684. doi:.
- [22] 刘亚, 龙立荣, 李晔. (2003). 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*(03), 126-132.
doi:10.19744j.cnki.11-1235f.2003.03.017.
- [23] 李骏峰. (2008). *组织公平、工作倦怠与情感承诺的关系研究*硕士学位论文, 厦门大学.
- [24] 邢以群. (1997). 论“同行评议”方法的完善和发展. *科技管理研究*(05), 23-24+22. doi:.