



**A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT
ON EMPLOYEE LOYALTY: USING ORGANIZATIONAL
IDENTITY AS A MEDIATION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



组织支持感对员工忠诚度的影响研究——以组织认同为中介



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2023 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON
EMPLOYEE LOYALTY: USING ORGANIZATIONAL
IDENTITY AS A MEDIATION**

by

JIALIANG ZHANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

September 29, 2023

致谢

时光如白驹过隙，研究生学习阶段即将结束。对此我感慨颇深，心中五味杂尘。作为一名有过社会工作经验并重回大学深造的学生，这段学习经历将会改变我自己的人生方向，也让我决心在组织行为学这条路上坚定的走下去。我们都经历了 2023 这极不平凡的一年，在有疫情的影响下，我尝试用一种组织行为学的方法去解决社会压力下每个人面临的矛盾、困惑与痛苦，这让我深刻理解了组织行为学在社会生活中的实价值和对于整个社会稳定团结的意义。

在兰实大学学习的过程中，我最感谢的是我的导师顾凡老师。老师对于我这样一个跨专业学生，从最基础的理论书籍推荐到专业文献阅读理解，再到最后的论文逐字校对，顾凡老师把我从一个组织行为学门外汉引到了学习和研究的正轨之上。我也要感谢顾凡老师的指导，在顾凡老师的组会上我学到了很多实用的统计学知识并开阔了眼界。

感谢这个时代，感谢兰实大学，在走向社会之后，我必会用学校所授回馈社会，服务社会。

张佳良

研究生

6407430 : Jialiang Zhang

Thesis Title : A Study on the Impact of Organizational Support on Employee Loyalty: Using Organizational Identity as a Mediation

Program : Master of Business Administration

Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

Employee loyalty is crucial for organizations to accumulate talent and achieve sustainable development. Employee loyalty refers to the loyalty perception of employees towards the behavior and attitude of the organization through their influence on organizational systems, organizational culture, management models, etc. The purpose of this study is to deeply explore the impact of organizational support on employee loyalty, using organizational identity as a mediating mechanism.

This research collects data through a questionnaire survey and draws the following conclusions through empirical analysis: 1) Organizational identity has a significant positive impact on grassroots employee loyalty. 2) Organizational identity has a significant positive impact on organizational support, and organizational support has a significant positive impact on employee loyalty. 3) Organizational identity plays a mediating role between organizational support and employee loyalty.

(Total 61 pages)

Keywords: Organizational Support, Employee Loyalty, Organizational Identity

Student's Signature Thesis Advisor's Signature.....

6407430 : 张佳良
论文题目 : 组织支持感对员工忠诚度的影响研究—以组织认同为中介
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 顾凡博士

摘要

员工忠诚度对组织积累人才和可持续发展至关重要。员工忠诚度即员工在组织中通过对组织制度、组织文化、管理模式等影响而产生对组织的行为与态度的忠诚感知。本研究的目的是深入探究组织支持感对员工忠诚度的影响研究，以组织认同为中介的机理关系。

本文通过问卷调查收集数据，通过实证分析的方法得出以下结论：1）组织认同对基层员工忠诚度具有显著正向影响作用。2）组织认同对组织支持感具有显著正向影响作用，组织支持感对员工忠诚度具有显著正向影响作用。3）组织认同在组织支持感与员工忠诚度之间起到中介作用。

（共 61 页）

关键词：组织支持感、员工忠诚度、组织认同

学生签名_____导师签名_____

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表格目录	vii
图目录	viii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究内容与框架	2
1.3 研究思路与方法	5
1.4 研究的创新点	7
第 2 章 文献综述	8
2.1 组织支持感研究	8
2.2 员工忠诚度研究	13
2.3 组织认同感	17
2.4 组织支持感与员工忠诚度的关系	19
2.5 组织认同感与员工忠诚度的关系	20
2.6 组织认同与组织支持感的关系	21
2.7 组织支持感与员工忠诚度关系的研究	21

目录（续）

	页
第 3 章	
模型构建与研究假设	23
3.1 研究假设	23
3.2 理论模型构建	27
3.3 量表设定	28
第 4 章	
数据处理与统计分析	29
4.1 数据收集	29
4.2 测量工具选取	31
4.3 实证分析	32
4.4 问卷的信度和效度分析	36
4.5 回归分析	37
4.6 假设情况检验	40
第 5 章	
结论与对策建议	41
5.1 实证结论	41
5.2 管理建议	42
5.2.1 关注企业员工的组织支持感	42
5.2.2 提高员工组织认同感	44
第 6 章	
总结与展望	46
6.1 总结	46
6.2 展望	47
6.2 提升企业员工的组织支持感水平	48

目录（续）

	页
参考文献	50
附录	58
个人简介	61



表格目录

表		页
表 3.1	研究假设汇总表	28
表 3.2	变量维度及参考文献	29
表 4.1	正式问卷	30
表 4.2	人口统计学特征	33
表 4.3	各变量描述性统计	35
表 4.4	相关性系数表	36
表 4.5	因子分析结果	37
表 4.6	组织认同感、认同度、员工忠诚度层次回归分析	40
表 4.7	研究假设验证表	41



图目录

图	页
图 1.1 技术路线	6
图 3.1 理论模型构建	28



第 1 章

绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着近年来我国经济的快速发展，群众对于产品精细化和创新型产品需求规模化的要求不断增长。国内生产企业将优化生产结构来满足产品多样化与要求多样化的市场需求。与此同时，国内制造企业对于基层员工的需求不断增加，因此需要加强对基层员工的管理来减少离职率，稳定其生产安排计划。员工忠诚度对组织积累人才和可持续发展至关重要。员工忠诚度即员工在组织中通过对组织制度、组织文化、管理模式等影响而产生对组织的行为与态度的忠诚感知，忠诚度的高低影响到员工对于组织的承诺和离职倾向等问题。

市场经济的发展是日新月异的，面对复杂多变的国际形势和各国不断加剧的贸易壁垒高度，学习华为公司在逆境中保持本公司人才队伍的稳定是每个企业都意识到的问题，企业间的竞争实际上就是对人才的竞争。面对竞争公司的高薪猎头，旨在发展的企业面对的人才稳定情况很严峻，各个企业都在高新人才的竞争上下功夫，都在抢占劳工市场中最优秀的资源。谁能够拥有优秀的人才，谁能够在市场的竞争中保持优势。中国国内市场经济的快速发展和全球化推进，中国企业面临的市场压力不仅仅来自中国市场，国际市场的压力也需要企业派遣专人去应对，“人才等于生存”的观念逐渐在中国企业管理者的心中生根，中国企业的管理者也意识到老一套的办法已经行不通，迫切需要有效的手段稳定和招揽人才。

1.1.2 研究意义

1) 理论意义。员工忠诚度是一种员工与企业间的情感联接,这种情感有利于减少员工离职行为,促进个人与组织关系和谐,提高企业整体运行效率,是保持在市场上立于不败之地,提升企业品牌在消费者心中地位的必要措施。随着经济结构的发展变化,无论是组织还是个人都受到了互联网观念的影响,第三产业对于基层用工的占比不断增大,企业要想保持竞争优势和市场占有率,除了进一步加快生产机械升级换代之外,还要重点提升员工忠诚度,使其能够长久并稳定的留在企业里工作。因此,深入研究形成员工忠诚度的内在机制对于促进企业稳定发展有着一定的理论和现实意义。

2) 现实意义。企业员工频繁跳槽的原因一方面是薪酬和职业展望未达到其心理预期,另一方面是对环境、工作压力等因素所引发的不适感。然而有部分企业的员工,即便是拿不到相对的高薪同时忍受环境、工作压力所带来的不适感依然选择留在企业。特别是在中小型的初创企业,员工对于组织的忠诚度表现的特别明显,究竟是什么原因引起这种情况的发生呢?在此背景下,本文旨在进一步探讨企业基层员工组织支持和组织认同对员工忠诚度的影响,为企业人力资源管理提供理论依据和理论支撑。

1.2 研究内容与框架

1.2.1 研究内容

中国的企业目前面临着储备干部流失的问题,企业内的优秀员工是企业市场竞争中赢得胜利的关键因素之一。也可以理解为,企业够拥有优秀员工的数量

越多，企业能够在企业未来的市场竞争中保持优势。飞速发展是行业现状，公司想要在接下来的市场竞争中不处于劣势，现阶段的主要目标是吸纳并留住优秀员工，但是企业在发展阶段遭遇企业员工离职现象频发，员工离职率居高不下，企业管理者也在寻找合适的策略防止员工离开，例如调整企业薪资结构、建设良好的工作环境等，但实行的措施的效果因为盲目使用而没有奏效，因此如何帮助企业留住优秀人才，提高员工忠诚度是企业管理者迫切需要找到解决方法的问题。本研究的目的是深入探究组织支持与员工忠诚度关系，通过研究组织支持感和公平感对员工忠诚度的影响，以期丰富组织支持感、组织认同和员工忠诚度的研究理论，并依据理论制定科学的管理手段来提升组织支持对于企业基层员工忠诚度的作用。

1.2.2 研究框架

随着近年来中国经济的快速发展，群众对于产品精细化和创新型产品需求规模化的要求不断增长。中国生产企业将优化生产结构来满足产品多样化与要求多样化的市场需求。与此同时，中国制造企业对于基层员工的需求不断增加，因此需要加强对基层员工的管理来减少离职率，稳定其生产安排计划。员工忠诚度是一种员工与企业间的情感联接，这种情感有利于减少员工离职行为，促进个人与组织关系和谐，提高企业整体运行效率，是保持在市场上立于不败之地，提升企业品牌在消费者心中地位的必要措施。随着经济结构的发展变化，无论是组织还是个人都受到了互联网观念的影响，第三产业对于基层用工的占比不断增大，企业要想保持竞争优势和市场占有率，除了进一步加快生产机械升级换代之外，还要重点提升员工忠诚度，使其能够长久并稳定的留在企业里工作。因此，深入研究形成员工忠诚度的内在机制对于促进企业稳定发展有着一定的理论和现实意义。因此，本文将从以下七个部分进行研究和阐述。

第一章为绪论部分，主要对本课题的研究背景及意义、研究思路与方法、国内外研究现状等进行介绍。

第二章为文献综述部分，主要对本课题中的组织支持感、组织认同感以及员工忠诚度等变量指标进行梳理和总结。

第三章为模型构建与研究假设，对研究中涉及的三个变量在概念上进行界定，构建整个研究的理论模型，在国内外学者的理论指导下提出研究假设。

第四章为企业在人力资源管理方面存在的问题，分别从组织支持感、组织认同感以及员工忠诚度方面进行分析。

第五章为数据处理与统计分析环节，分别从问卷的设计、数据的收集、数据分析过程以及数据结果几个方面来进行阐述，其中数据分析环节主要基于描述性、信效度分析以及回归分析展开。

第六章针基于统计分析结果，对企业人力资源管理存在的问题给出应对策略和建议。

第七章为总结与展望，对本次研究进行总结，并对重卡行业未来在人力资源方面提出展望。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 研究思路

企业员工频繁跳槽的原因一方面是薪酬和职业展望未达到其心理预期，另一方面是对环境、工作压力等因素所引发的不适感。然而有部分企业的员工，即便是拿不到相对的高薪同时忍受环境、工作压力所带来的不适感依然选择留在企业。特别是在中小型的初创企业，员工对于组织的忠诚度表现的特别明显，究竟是什么原因引起这种情况的发生呢？在此背景下，本文旨在进一步探讨企业基层员工组织认同、组织支持感对员工忠诚度的影响，为企业人力资源管理提供理论依据。

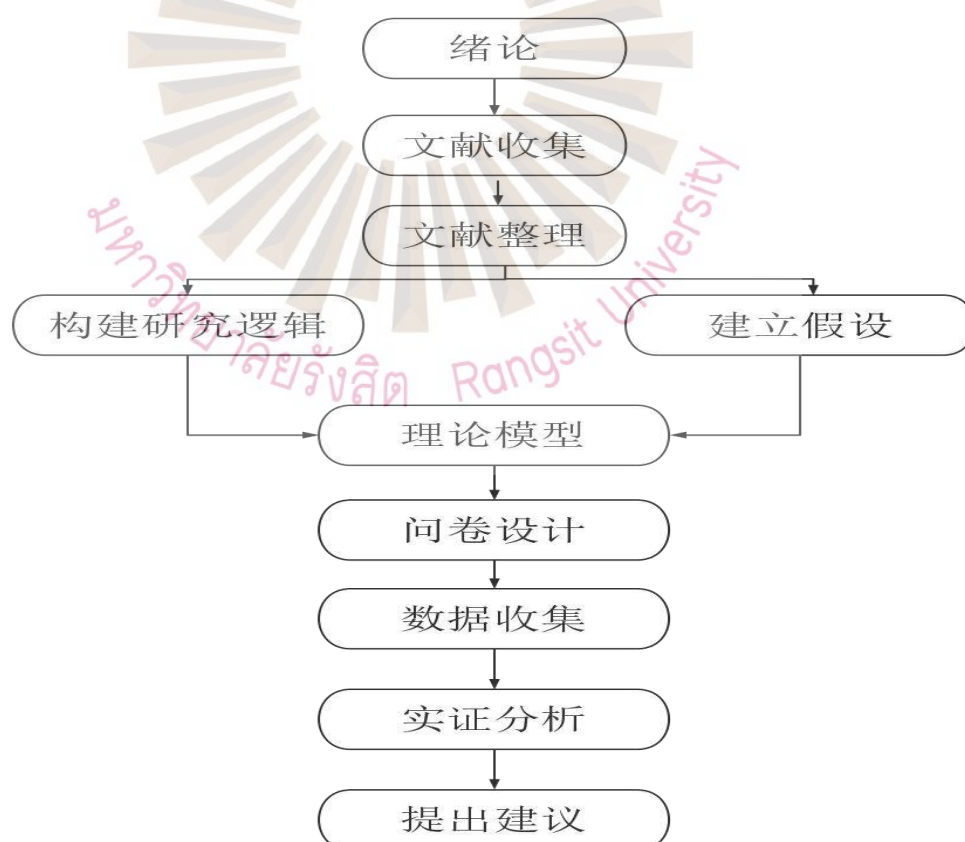


图 1.1 技术路线

1.3.2 研究方法

1) 文献分析法, 本文查阅相关文献, 为本文的研究奠定理论基础和现实的依据。通过大量阅读知网和网上相关的文件, 了解员工忠诚度、组织认同、组织支持感的理论。从中提炼出可以为本文研究指导的理论知识, 为本文的研究奠定基础。通过现有的文献和研究理论, 了解员工忠诚度、组织认同、组织支持感的研究进度和较为先进新颖的理论, 构建三个变量之间的逻辑关系, 通过现有的理论完成变量间的假设关系并构建理论模型。

2) 问卷调查法, 本文通过发放组织支持调查问卷分析员工忠诚度的影响因素, 通过问卷的调研, 充分了解员工进一步了解现实的实际情况和存在的问题。本文研究从人力资源管理的经营实践出发, 通过研究组织支持感对员工忠诚度的关系, 从组织认同的中介作用发现问题、分析问题以及解决问题为思路框架。本文通过查阅现有的文献, 收集有关于员工忠诚度、组织认同、组织支持感的量表, 并根据本文的情况对题项进行调整, 问卷通过在线平台发放和回收。

3) 实证分析法, 本文通过调查问卷得到一手数据后, 使用 SPSS 和 AMOS 软件对一手数据进行分析, 首先是对调查问卷的数据进行信效度分析, 在信效度分析合格以后进入相关性分析环节, 相关性分析主要是讨论各因素之间的关系, 有利于发现与员工忠诚度最相关的维度。然后进入回归检验, 主要是检验各个因素对员工忠诚度的影响程度。

1.4 研究的创新点

企业在市场研发的竞争本质上就是对优秀员工的竞争，优秀员工是企业研发和抢占市场的关键因素之一，优秀员工可以帮助企业在竞争中走得更远。市场无时无刻在变化，组织想要在接下来的市场竞争中保持身位不被超越或者要超越前者，最基本的认为就是维持组织内部人才的稳定，但是很多企业都在遭遇优秀员工离职的情况并找不到解决方法，组织管理者也有做出一些改变，例如调整企业薪酬结构、建设良好的工作环境等，然而这些改动对企业优秀员工的离职影响不够大，企业怎么样做才能留住优秀的员工，提高员工忠诚度是一个值得探究的方向。本研究的旨在探究组织支持与员工忠诚度关系，通过研究组织支持感和公平感对员工忠诚度的影响，以期丰富组织支持、组织认同和员工忠诚度的研究理论，并依据理论制定科学的管理手段来提升组织支持对于企业基层员工忠诚度的作用。



第 2 章

文献综述

2.1 组织支持感研究

2.1.1 组织支持感的概念

组织支持感反映了个体在组织中的自我评估，包括身份、地位和组织中的重要程度。组织支持感低的员工会质疑自身在组织中的存在感，认为其无效率并无价值的。Pierce（2004）将组织支持感定义为“把组织设定为一个大背景，将自己归于其中来衡量自己满足组织需求的水平”。陆欣欣（2021）和涂乙冬（2021）总结组织支持感的内涵，组织支持感是指在组织环境中，员工自身所能认可和觉察的员工自身对存在与组织中的价值、意义以及重要性。强调员工存在于组织的价值性和重要程度，以及员工对是否能力拥有实现这种价值期望的评价。

企业员工的组织支持感的定义，学者 Eisenberger（1986）的想法是：在组织团体中，员工非常在乎组织对其所作出贡献的评价，对绩效的评价很在乎，因为绩效评级与组织团体为员工提供的薪酬相挂钩。在刚开始研究的时候，Eisenberger（1986）将员工对组织的承诺作为基础，包含以下几个方面的内容：1）员工对组织的贡献度；2）员工对组织的忠诚度；3）员工的工作绩效及出勤率等。

在 20 世纪 90 年代初期，在社会交换理论的基础上 Eisenberger（1986）做出了改进，并提出自己对组织支持感的定义：在组织团体中，企业员工非常关心组织对员工作出的承诺，并且重视企业的实施情况，同时员工也对组织团体作出一

些承诺。在这个基础研究上，对组织支持感作出了定义做出了延伸，一是组织支持感，另一方面是组织支持理论。通过企业员工的具体案例后认为，目前所认同的组织支持感，指的是企业如何评估员工价值的的认知情况，即是员工在企业组织中、在实际工作中可以切实感受到组织给予的支持和帮助。组织支持感也可以从两个方面理解，壹是企业员工是否为组织目前遇到的困难出功出力，贰是组织给予的关心和福利能否满足企业员工是需求。如果组织给予的帮助和福利能够满足企业员工的需求，他们会更加努力地投入到生产工作之中，从而为组织的生产活动投入更多的时间和成本。相反，如果企业员工的需求组织不能够及时满足，那么他们很有可能对工作敷衍了事、消极怠工，更有甚者会提出辞职(Adams,1963 & Adams,1965)。

从开始研究组织支持开始，学术界对组织支持感的相关研究随着时代的发展也在变化，研究方法和研究方向也随着时间的不同而产生不同的见解，但还是有很多未知的领域需要去研究和探索。凌文铨（2000）在研究后认为员工对组织的支持感作的定义是：员工感受到的组织支持感，是组织给予的关心和认可能够使企业员工的需求得到满足，能够切实感受到管理者或者企业对他们的支持和尊重，感受到组织对员工生活上和工作上的支持和回馈等。

宝贡敏（2018）对变量的研究结果表明，专业承诺、相互信任的关系、组织承诺和工作认同度均与组织支持感高度相关。曹恒（2019）提出组织支持感与工作动机和绩效有着至关重要的积极关系。因此，组织支持感高的员工倾向于培养和保持良好的态度，并有效地工作，因为这种态度和行为在组织内是一致的。相当一部分学者进行了不同领导特质与组织支持感的关系的研究，家长式领导的三个组成部分与组织支持感和随后的员工行为有着最密切的联系（王佳华，2017）。组织支持感调解了家长式领导和下属行为之间的积极关系。在中国，领导者的谦逊会激发追随者的负责行为，其中基于组织的支持感起到了中介作用，领导者的

谦逊通过追随者的组织支持感积极地影响着（张雯宇，2019）。主管对于环境的评价降低了滥用监管对离职意向和基于组织支持感的间接影响（李航，2018）。这种间接效应是通过领导成员交换和互动公正来实现的。PSR 也被证明对组织支持感及其下属的抵抗有直接影响。徐兴强（2022）站在员工的角度来进行研究，认为组织的支持感可以逐步解释工作不安全感的负面影响，工作不安全感会更强烈地损害那些性格更积极的员工的组织支持感，从而对他们的工作表现和情感承诺产生更多负面影响。客户参与可以通过增加认知和关系工作技能来丰富员工的家庭角色（李烈胜，2020）。此外，员工组织支持感强调了客户参与和员工关系构建之间的积极联系，以及随后他们的工作对家庭幸福的影响。

综上，具体的方面如下所述：1）现阶段学者对组织支持感的研究相对比较简单，多是从壹维的角度进行研究，缺少多角度、多方向的研究；2）学术界对组织支持感的研究多是从结果变量的方向入手，对结果变量与中介变量的相关性分析较少；3）不同企业都有自己独特的文化氛围，学术界对企业文化差异与组织支持感差异的相关性。

2.1.2 组织支持感的结构与测量

Pierce（2004）等通过对特定群体的研究，发现单一维度是组织支持感特性之一，并通过与企业职员、企业管理层和该行业学者的调查开发出组织支持感量表，该量表由 10 个题目组成，具有较高的信效度。通过在西方国家使用的情况来分析，该量表较高的信效度也得到了验证。Matsuda（2011）以亚洲为背景进行研究，并选择日本的企业员工进行测量来修订量表最终得到了符合亚太地区特质的 8 题量表。不同的环境、地区和文化都会对员工组织支持感产生影响，企业组织各个领域都有不同的特点，这就导致 Pierce（2004）量表的维度在不同地区，不同文化或在同一地区多文化并存的情况下产生不同在结果。Pierce 在后续研究

中发现，对不同地区在使用组织支持感量表之前需要对当地的具体情况进行研究并重新划分研究维度。本研究根据 Pierce 的经典 8 题单维量表进行组织支持感测量。

1) 国外学者对组织支持感的维度划分和量表设计，学者 Eisenberge (1988) 结合实际使用的情景设计组织支持感的问卷量表，此问卷总计三十六个题目项次，经过计算和实际使用，问卷调查表的效度和信度都符合使用标准，Eisenberge

(1988) 设计的量表丰富了后续研究人员对组织支持感的检测方法。但是随着研究的持续进行，量表在实际应用中也存在一些问题，SPOS 问卷测量法中的题目项次过多，研究人员为了使受访者能够在较短的时间内完成问卷并不对问卷长度产生厌烦，筛选出问卷调查量表中十个高因子题目项次重新组合。Eisenberge

(1988) 设计问卷的时候对组织支持感的维度设计是单维度的，所以量表的信度很高，因此，在现有量表的基础上再提纯设计的量表其信度也能满足要求，研究数据可以进入实证分析阶段。Kraimer (2001) 将组织支持划分为三个维度，并创新性的以华侨员工作为研究对象，三维模型划分的维度主要是：1) 调整型组织支持感；2) 财政型组织支持感；3) 职业规划型组织支持感。该模型共涉及了 12 个题目项次。

2) 中国展开组织支持感的维度研究，因为营商环境的原因，起步相对较晚，但得益于多元化的社会样本，组织支持的研究也取得了较大的发展。凌文轻 (2000) 的研究是从中国情景出发的，从组织支持感的结构维度方面划分了三个不同的维度，基于组织支持感的三维模型（工作支持、价值认可、利益关怀）用于研究中国企业。经过实证分析后认为员工的组织支持感是：企业对员工的利益关怀、价值认可及工作支持能够满足员工的心理需求和实际需求，确保员工在工作情景中能够正常工作。根据中国特有的营商环境，凌文轻 (2000) 设计了关于组织支持感的量表，共计 24 个题目项次，通过验证和实证分析，证明了设计的调查问卷

表的效度和信度良好。刘焱（2011）基于中国情景的研究后，认为组织支持感是员工的真实感受，组织支持感包含以下几方面的内容：1）员工服从并认同企业的规定；2）组织所提供福利待遇能够满足员工的需求；3）组织管理者领导风格能够使员工信服；4）工作情景中的工作氛围能够使员工满意并愿意继续在这种环境中上班。基于以上的分析，刘焱（2011）构建了多维度理论模型。在综合前人的研究后，郭守峰（2019）认为组织支持感的维度测量划分可以从三个方面入手：1）组织对员工工作的帮助和支持；2）员工对组织的企业文化能够使员工信服；3）组织对员工的关怀能够令员工产生满足感。詹思群（2019）学者认为，组织支持感的构成要素有：情感承诺、组织承诺以及持续性承诺等。

2.1.3 组织支持感的前因与结果

宝贡敏（2018）对变量的研究结果表明，专业承诺、相互信任的关系、组织承诺和工作认同度均与组织支持感高度相关。和青森（2023）提出组织支持感与工作动机和绩效有着至关重要的积极关系。因此，组织支持感高的员工倾向于培养和保持良好的态度，并有效地工作，因为这种态度和行为在组织内是一致的。相当一部分学者进行了不同领导特质与组织支持感的关系的研究，家长式领导的三个组成部分与组织支持感和随后的员工行为有着最密切的联系（姚娇妮，2023）。组织支持感调解了家长式领导和下属行为之间的积极关系。在中国，领导者的谦逊会激发追随者的负责行为，其中基于组织的支持感起到了中介作用，领导者的谦逊通过追随者的组织支持感积极地影响着（陈迅,2022）。领导对于环境的评价（Pressure-State-Response，简称 PSR）降低了滥用监管对离职意向和基于组织支持感的间接影响（章丹,2018）。这种间接效应是通过领导成员交换和互动公正来实现的。PSR 也被证明对组织支持感及其下属的抵抗有直接影响。黄海燕（2018）站在员工的角度来进行研究，认为组织的支持感可以逐步解释工作不安全感负面影响，工作不安全感会更强烈地损害那些性格更积极的员工的组织支持感，从

而对他们的工作表现和情感承诺产生更多负面影响。客户参与可以通过增加认知和关系工作技能来丰富员工的家庭角色（冯涛,2020）。此外，员工组织支持感强调了客户参与和员工关系构建之间的积极联系，以及随后他们的工作对家庭幸福的影响。

2.2 员工忠诚度研究

2.2.1 组织忠诚度的概念

Hirschman（1970）学者对企业员工的忠诚度进行研究后提出，只要组织能够保持较高的员工忠诚度，员工就会减少消极情绪和离开工作岗位的概率。

Hirschman（1970）在对企业员工的忠诚度进行实证研究后，认为员工忠诚度存在三种情况：1）企业员工的行动忠诚。2）企业员工的思维忠诚。3）行动与思维的综合忠诚。Hackett（1994）把员工忠诚定义为“员工对于组织的使命感和在组织需求时自己主动承担责任的愿望与行动”，Hackett（1994）研究后指出员工的忠诚可以划分为情感忠诚、自身忠诚和规范忠诚三个方面。情感忠诚员工将自身的情感寄托于组织之中并表现出一定的依赖性，员工对组织具有的情感越深，就越会效忠该组织。同时也增加自身忠诚即对于自己的价值观和人生观的认可和执行度，以及规范忠诚即员工对所在组织管理制度的遵守和对该组织的承诺。郑少芳（2016）在研究企业员工后认为，企业员工忠诚度的是员工对所在企业所产生的诸多心理感受并在实际工作中转换为具体行为，即为员工对企业贡献的多少。主要由两个部分组成，即：主动忠诚与被动忠诚。

行为忠诚是研究人员偏爱的一个研究视角，行为忠诚的探讨是围绕员工在生产情境中的行为并研究各种行为能够产生什么影响，行为忠诚的核心理念就是企业员工对企业的忠诚往往会通过实际行动向其他人表达他们的忠诚度（Adedeji,

2018)。Voyles (2015) 通过研究后提出，员工对企业的忠诚度是有外在体现的，这种外在体现主要体现在对工作的热情和工作时的精神状态。除了研究行为忠诚还有人研究态度忠诚，态度忠诚的研究探讨主要围绕企业员工的精神状态和心理状态，员工在工作中的心理健康程度就是忠诚度的最佳体现，由此可知态度忠诚的实证研究重心就是探讨员工的心理态度对目前工作绩效的影响。李桂云和赵瑞美 (2003) 通过研究后提出，员工忠诚度指的是企业员工对自己企业的各方面的评价和与企业一起攻坚克难的决心，表现为个人价值观念能够与企业价值观的存在一定程度的重合，个人发展与企业发展的方向存在一致性。员工在生产情境中能够为企业做考虑，做工作以企业的集体利益为先，面临集体利益与个人利益需要抉择时，态度忠诚的员工会选择全集体利益优先原则。组织对员工的支持和鼓励有利于员工忠诚度的提升，员工忠诚度代表着员工心里对企业的一种复杂主观评价。Hirschman (1970) 对企业员工的忠诚度进行研究后提出，员工忠诚度较高的员工极少会出现消极怠工的现象，员工辞职的概率也是呈现负增长关系。对企业员工的忠诚度进行研究和梳理以后认为员工忠诚度有三种情况：1) 企业员工在工作情景中体现自己对企业是忠诚的。2) 企业员工在心态和心理上认同自己是企业集体的一份子并遵守企业的制度与企业一起进退。3) 企业员工在工作中的斗志和精神状态心理状态都能与企业发展的方式保持一致。

经过梳理和对比各个文献，本研究决定采用赵瑞美学者对忠诚度的研究观点，即本文所指的员工忠诚度是采用态度与行为相结合的综合忠诚论来描述企业员工的忠诚度，员工的忠诚度指的是员工对组织的认同感和竭尽全力付出的程度，在工作中表现为工作积极向上、工作态度好、有集体荣誉感和服从组织安排。

2.2.2 员工忠诚度的测量

学术界对员工忠诚度的测量多采用组织认同感测量。Porter (1982) 开发的 OCQ (Organizational Culture Questionnaire) 员工忠诚度量表使用频率较高。我国学者黄文波和范文成等在国内的研究基础之上研究, 对该量表进行了总结和应用扩展, 并提出了员工忠诚度量表。

凌文轮 (2000) 在对国内企业进行调查后发现, 多维度划分更能准确反应员工忠诚度的内容构成并在此基础上开发了能够准确反应亚洲员工忠诚度特点的量表, 包含组织认同、员工-组织匹配和员工信任三个维度。

组织认同, 社会认同理论最初是由 Tajfel 在 1970 年代提出的, 最开始是应用于社会心理领域的研究。Tajfel (1979) 对社会认同理论定义为: “个体明白他在具体里面存在的意义和他能够为集体奉献的价值”。认同是指对他们所居住的社区成员具有共同特征的感知, 并比较他们对所生活的社区相对于其他社区的优势和劣势, 这是通过对该群体的阶级和名望的评估来实现。Tajfel (1979) 研究指出, 个体认同是指个体通过对自己的观察后将自己的特点进行描述以符合自己的心理预期和接纳条件, 是个人特有的自我参照。而社会认同是指这个群体全部成员对个体的总结性描述。韩雪松 (2007) 展开研究后认为, 个体为集体思考问题越多, 说明他越认同和融入这个集体, 集体成员之间的行为和态度也会对各个成员造成影响。姜贝贝 (2015) 在研究后认为员工忠诚度的建立是一个缓步的动态形成过程, 可以从员工入职、工作和离职各阶段进行培养, 将员工对企业的忠诚度维持在一个高水平。Oliver (2016) 的研究是基于原有员工忠诚度的基础上根据英国使用情景做出的升级版, Oliver (2016) 的研究数据来源是英国 2021 年工作和就业关系调查 (WERS) 的员工-公司匹配数据。Oliver (2016) 的研究的研

究结果是员工忠诚度与工资呈负相关。Ineson (2019) 的研究同样显示了领导风格和工作场景的工作氛围对员工忠诚度的影响大于金钱奖励。

员工-组织匹配, Jansen (2020) 认为个人与组织匹配指的是独立的个人与特定组织之间满足各自需要的兼容性。Kristof (2015) 研究后指出, 员工和组织的匹配定义是员工特征与组织文化特征在工作情景中的匹配度。现有的研究中对于员工-组织匹配内涵的界定存在三个不同的定义: 1) 维度论。即个人情境匹配是个人与工作环中特定维度之间的关系, Jansen (2020) 指出工作环境的五个主要方面是机构、员工、工作、团队和职业。2) 内涵论。Kristof (2015) 提出了员工-组织匹配的相似性和互补匹配的两个概念。认为员工-组织匹配是指人在面临突发情况或者决择时, 要对自己做出改变以适应环境的变化和发展。3) 综合论。综合论是维度论与内涵论的混和体, 包含了两种理论的基本内涵。Adedeji (2018) 也发现除了培训和发展, 员工忠诚度和员工保留率的更好的激励因素是不一样的。郭云 (2020) 认为信任不仅与员工对主管的忠诚度正相关, 而且在主管和员工管理关系友好度之间起到部分中介作用, 使得这种关系的强度随着互动公平的增加而增强。

员工信任, Guo (2019) 在《在社会交换中的不公平》中提出“公平理论”。该理论认为员工会将自己的薪酬与他人的薪酬进行比较, 从而产生一种公平或不公平的感觉。学者一般称其为“组织公平感”或者“组织责任感”。史瑞杰 (2003) 对公平感定义为: “公平感是一种心理现象, 人们在评估公平时, 会用自己认为的某种基准作为参考, 据此判断来自特定公平问题的感觉, 这种感觉是一种价值体现”。

邓修颖 (2020) 研究中指出企业重视员工的生理需求是企业文化的一种表现形式, 培养员工在精神上对公司寄托情感和依赖感, 提高组织认同, 增强组织忠

誠度。Swanson(2020)发现知识共享对員工忠誠度有直接影响,员工的信任是其产生重要企业归属感的信心。

2.3 组织认同感

2.3.1 组织认同感的概念

Simon (1958) 最先对组织认同的概念做出了解释, 他们认为组织认同指个体以归于某个群体为基础并在此基础之上产生对于该特定群体的归属感。Lee (2007)研究认为组织认同是员工对组织的承认度,里面包含了遵守纪律和融入的程度。Rousseau (1998) 研究指出員工的认同是一种复杂的情緒,认同情緒的产生收到多种因素的影响,員工认为自己是集体里面的一份子,组织认同就員工承认自己会服从集体的安排并属于集体。组织认同既包含认同的形成过程,也代表认同行为产生后的结果。Fairfield (2019) 指出,員工会十分看重自己在组织中的命运发展,并将自己与组织的命运缠绕合并。Ashforth (2008) 通过研究員工与企业间的协调发展发现组织认同影响员工行为并对企业的可持续发展产生影响。组织认同对员工支持企业发展和高效生产活动有积极影响。

Scott (2020) 对跨国企业远程工作員工的组织认同感进行了研究, 认为当員工对一个组织有强烈的认同感时, 他们更有可能继续在该组织工作, 并做出符合组织最佳利益的决策。当员工远程工作并且很少与组织联系时, 这一点非常重要。从道德角度而非管理角度来研究组织认同负面影响也具有相应的进展。Saima Naseert (2020) 通过研究揭示组织认同的恶意方面如何以及何时产生不道德的工作行为, 扩展了行为伦理的研究。具体来说, 員工参与不道德的亲组织行为是由

于过度认同其所在组织而导致的，这产生了一种心理上的权利感，这种权利感会助长野心家导向和适得其反的工作行为。

中国学术界多采用王彦斌（2016）对组织认同的定义，即组织认同是指组织内成员在思想、行为等方面与组织的相同性，并体现在主动性生产活动中。中国学者研究了集体主义与组织认同这两个相近概念之间的关系，张玉婷（2020）发现集体主义正向调节利他动机和组织认同之间的关系，负向调节利己动机和组织认同之间的关系。值得注意的是，当集体主义高时，利他动机对组织认同的影响更大，而当集体主义低时，利己动机对组织认同的影响更大。冯伟（2022）研究了组织认同的中介作用，当员工发现主管有违反组织认同行为时，他们可能会增加对下属的虐待行为，组织认同在员工忠诚度的违背和消极互惠信念对滥用监督的共同作用中起中介作用。

2.3.2 组织认同感的测量

对于组织认同的测量，目前学术界使用最普遍的量表是 Mael（1988）设计与开发的组织认同量表通过调查已毕业并有实际工作经验的大学生，包括心理学与工商管理专业的学生来设定和开发组织认同量表，量表 α 系数为 0.81，具有相当优秀的测量效果。

Chenney（1994）开发的组织认同量表同 Mael 编制的量表相比在组织行为学研究领域使用的频率更高，题项共计算 25 项。该量表的信息量更大，信度更高，但学术界对于该量表的使用还有争论，认为其更类似组织承诺的测量。

Dick（2022）等将组织认同划分认知、情感、评价和行为四个维度，包含 30 个问题。该量表认同个人与某个特定群体的从属关系并依此开发问卷，但对于量

表内某些因子是否与组织公民行为相似而造而测量不准确的问题学术界还存在较大争议。

综上，本文经过研究，将会根据本研究的目标和研究对象，采用 **Mael** 编制的量表进行测量。

2.4 组织支持感与员工忠诚度的关系

王艳（2019）针对强制型、功利型、规范型组织成员为研究群体，通过实证分析的方式探究组织支持感在组织中对员工的影响，通过实证分析后得出的结论之一就是组织支持感水平越高，员工的离职率越低，忠诚度越高。简浩贤（2017）的研究是以知识型员工为切入点，重点探讨知识型员工在组织中感受到的组织支持感水平高低对离职倾向和离职率的影响程度，其中组织支持影响员工忠诚度是重点研究的部分，通过实证分析验证了之前的假设，即知识型员工的组织支持感水平会影响他们的离职率和离职倾向，其根本的作用机制就是影响知识型员工的忠诚度。张绿漪（2020）的研究主要是探讨组织支持感的变化是否能引起员工忠诚的变化，创新性的以航空公司的两百多名员工作为样本对象，通过实证分析可以知道组织支持感的变化确实可以引发员工忠诚度的变化，并且是正向相关的关系，其作用机制是组织支持度可以激发员工正面情绪，进而提高员工忠诚度。Gaudet and Tremblay（2021）探讨知觉组织支持（POS）与员工离职倾向的关系影响，研究的样本数据对象是两百八十多名化工厂企业在职工人，通过实证分析对比相关数据以后认为，员工忠诚度的高低会受组织支持感的影响且降低后再升高的难度较大。组织支持感理论认为员工感受到的来自组织的支持可以实现对员工的激励，可以通过提高员工的组织支持感来进一步提升员工对企业的忠诚（林枚，2018）。

通过梳理现有的文献和期刊,可以发现现存的研究中研究对象的种类一直都在变化,但组织支持感都能作为研究的切入点。由此可见,展开针对组织支持感的研究有利于找到企业管理策略的薄弱点,进而针对薄弱点进行有目的性的补强,促使组织与员工之间能够建立和谐稳定的关系。要想增减员工对于组织的忠诚,降低员工离职率,就可以考虑增强组织的支持力度,员工的忠诚意愿越高离职率也就越低。如果员工组织支持感因为某些不和谐的因素受到影响,或者组织认同感破裂,员工对于组织的忠诚度也会大幅度降低。

2.5 组织认同感与员工忠诚度的关系

Dick (2021) 发现员工组织认同对离职倾向有负向预测作用。朱海华 (2019) 通过对员工的心理探析发现认同感致使组织成员中突现“去个性信任”。个体与他在之前活动中形成的信任对现在的关系产生影响。成员与组织之间的关系受到认同感高低的影响。员工对组织的认同感越强,其忠诚的各维度在工作中的表现程度要高于低组织认同的员工(董彦, 2018)。邱畅 (2019) 从控制论视角来进行研究,将组织认同作为非正式控制方式是合理的,能进一步提高对员工的使用率。组织认同能够保证员工具有较高的忠诚度,使员工与自己组织在内在行为与思想上保持一致。组织认同重视个体把自己和组织融合为一体,即从独立的“自我”变成整体的“我们”的过程。非物质奖励可以大大增加对雇员的组织认同和态度的忠诚,组织认同对员工的态度与行为忠诚均有显著影响(王晶晶, 2019)。

赵治华 (2019) 通过对银行业的调查也发现员工忠诚度可以通过组织认同进行显著性影响。但对于 90 后基层员工来讲,其二者态度之间的差别并不显著。随着我国新生代员工越来越多进入到企业,员工的素质得以大幅度提升,影响员

工忠诚的组织认同内容细分也越来越清楚。吕俊萍（2021）认为专业认同、独立的倾向都应融入到组织认同系统中加以研究并衡量其与员工忠诚度的关系。

2.6 组织认同与组织支持感的关系

组织认同正向影响组织支持感，组织认同和组织支持感是相互作用的（李燕萍，2019）。Bergam（2020）研究表明，组织支持感对组织认同有显著的积极影响。Shamir（2021）的研究表明，个体对组织的认同会导致高组织支持感，组织认同与组织支持感显著相关。中国学者在研究中将研究方向定位于组织支持感个体化细研究，这对于整体化的组织支持感研究更偏向个人的表现，唐秀丽（2019）提出在现实工作情境中，即便是在同一环境中工作的员工也会因为个体差异而导致组织认同感及组织支持感水平的不同，从而对生产活动产生影响。Tajfel（1979）相信支持感来自于人们认同的群体，认同这个群体会产生自我提升的动机。这个解释对于组织支持感的来源做出了明确的界定，即组织支持感依附于组织所产生并以认同为前提。并通过回归分析表明，员工对组织的认同感越高，他们就越倾向于采取深度绩效策略，而基于组织的支持感水平越高，员工就越倾向于采取深度绩效策略（唐秀丽，2019）。

2.7 组织支持感与员工忠诚度关系的研究

研究发现组织支持感与离职倾向负相关,通过实证研究证实高组织支持感的员工相信他们在组织中价值和影响力，积极的自我形象有助于积极的工作态度（Thau，2013）。杜韦苇（2017）研究发现组织支持感对工作敬业度有显著正向预测作用。Heck（2005）发现，组织支持感的高低能够决定员工在工作中的专注程度与情感投入，组织支持感高的员工对组织的负性思维相对较少。Lee（2007）

发现组织支持感与组织承诺之间存在显著的正相关关系。Carson（1997）对组织支持感与行为意图之间关系的初步探讨表明，组织支持感高的员工离职的意愿低于组织支持感低的员工。宝贡敏（2018）将组织支持感的内容概括为员工行为、员工态度和员工工作绩效三大类。



第 3 章

模型构建与研究假设

3.1 研究假设

3.1.1 组织支持感与组织认同感的关系假设

Argon (2017) 的研究以中学教师为研究对象，研究的重点内容是关于组织支持对组织认同感产生影响的机制。实验通过收集两百三十名中学教师的调查问卷和访谈问卷作为一手数据，实证研究发现教师作为员工的组织支持感上升就会导致组织认同感增加一定的水平，研究还发现员工组织认同感也存在等级划分。Carlos (2020) 的研究主要针对组织认同感与组织公正的关系，研究认为降低组织支持对组织公正具有强烈的消极影响。此外，劳动合同的正规性对组织公正有积极作用，研究表明劳动合同正规性较高时，员工对组织公正的感受越强烈，即规范性合同对组织公正具有影响。

通过梳理现有的文献成果可知，组织认同感与组织支持感之间不仅存在着间接的关系，还存在直接的关系，大多数的学者在展开研究时都表示，组织支持感与组织认同感两者存在一定的关联性。组织支持感指的是员工对组织认知过程中所对所处的工作环境和人际关系形成的综合主观意念，主观意念的形成影响因素包括员工对薪酬结构、工作氛围、领导风格等。组织认同感表示的是员工对之前获得的帮助和接收到的资源以及未来资源分配权的综合表达，这种复杂的表达包括组织对员工的承诺、帮助和安抚，如：按照心理契约提供所需的物质条件和给

予心理上的帮助。员工对组织的支持感是员工内心的主观意愿，这个主观意愿的评价标准每个员工都不尽相同，如果员工在获得组织足够的支持后组织认同感得到同样的提升，这就意味着组织投入的资源得到了一定的回报，由此可见员工的组织认同感是受组织对员工的支持大小所影响的。

综上所述，提出以下假设，H1 组织支持感对组织认同感有中介促进作用

3.1.2 组织支持感与员工忠诚度的关系假设

Kot-Radojewska (2018) 的研究情景是制造业和服务业，研究对象是劳动在生产一线的员工，实验指出组织支持感的提升对员工的忠诚度有正向影响，生产一线员工离职率较高的企业可以考虑通过提升组织支持感来提升团队的稳定性。Arasanmi (2020) 的研究内容主要是探究酒店业的员工离职率居高不下的原因，实验中选取了员工忠诚度作为影响因素之一，通过实证研究得出的结论是员工忠诚度的确是会影响酒店员工的离职行为，酒店要想降低离职率，可以通过营造良好的组织支持氛围以及和谐的工作氛围能够显著降低员工的离职倾向和离职行为，其根本逻辑就是提升员工的认同和忠诚，员工的忠诚度受到其对组织支持感的感知的影响。通过梳理现有的组织支持相关的文献来看，企业员工的离职意愿、工作投入度和心理状态等会被组织支持感的影响，企业员工的组织支持感对忠诚度起正向的调节作用。员工的组织支持感是不是固定一成不变的，是员工在生产活动和人际交往中动态生成的一种复杂概念，这个复杂的主观概念受到多重因素的调节和影响，包含企业对员工的资源倾斜、员工对组织文化的认可度和企业对员工心理状态满足程度等因素。员工自身考虑是否对一个组织保持忠诚，是通过员工的外在表现观测到的，员工对企业表达忠诚通常会表现为在工作情景中积极投入工作，在企业遇到困难时积极献言献策。组织支持感的维度可以会随着

不同的学者产生不同的划分标准，但组织支持感与员工忠诚度始终都存在一种相关联的状态。

综上所述，提出以下假设：**H2** 组织支持感对员工忠诚度有正向促进作用

3.1.3 组织认同感与员工忠诚度的关系假设

Chen (2009) 研究后提出，员工如果不能快速适应工作环境，企业管理者可以在组织认同感方面做出改变，组织认同感的提升还可以增加员工的满意度，进而增加员工忠诚度。Turkyilmaz (2011) 基于现有的研究成果再以工人为调研对象，结论认为企业可以通过为员工提供技能培训、规划职业发展等方式构建和谐的员工组织认同感，同时，组织认同感能够正向影响员工忠诚度的提升，有效降低员工离职率。由此可知，员工拥有较高的组织认同感能够使员工更有激情的投入到工作情境中，并能保持高昂的情绪和较高的员工忠诚度。企业可以通过建立高水平的组织认同感使员工保持高昂的工作状态和斗志，同时也能够令员工产生足够的忠诚度，保持人才队伍的稳定，员工也能在集体生活中收获归属感和幸福感。相反，组织一旦破坏了组织认同感就会导致员工出现工作效率低下的情况，在实际工作中就会表现出倦怠心理和反生产行为，更有甚者产生辞职的想法。

Wang (2020) 在前人研究的基础上，从资源节约理论视角切入，探讨组织认同感与员工离职倾向的影响关系，并在实验中检验组织承诺作为中介变量的可行性。研究的目标群体是西安市高新技术企业从业人员，研究发现交易组织认同感和关系组织认同感对离职意愿有显著影响，组织承诺在交易组织认同感与离职意图之间的关系中起着充分的中介作用，在关系组织认同感与离职意图之间的关系中起到了部分的中介作用。研究数据表明组织认同感的提升水平受组织支持感

的影响较大，且数据表明员工忠诚度与组织认同感这两个变量存在较强的逻辑相关性。

综上所述，提出以下假设：**H3** 组织认同感对员工忠诚度有正向促进作用

3.1.4 认同度与忠诚度之间的关系

Pološki Vokić (2015) 的研究从多因素回归分析的角度切入，重点研究员工忠诚度的变化受影响的程度和逻辑。研究的情景从克罗地亚研究切入，样本采集对象是某公司的五百六十七名在职员工。论文的实证分析部分可知，员工忠诚度和组织认同度存在显著相关。单因素和多因素回归分析表明，组织认同度的变化能够引起工作投入的剧烈变化，在实际的管理操作中可以根据员工的投入程度预判员工忠诚度目前的水平高低。研究的中介分析表明，组织认同感在组织支持和忠诚度起到了中介纽带作用。叶瑶 (2017) 通过研究后把员工的组织认同度划分为六个维度：员工的人情往来、员工工作积极性、薪酬、工作强度、额外的绩效奖励、绩效考核的机制及上升空间，把员工的忠诚度划分为两个维度的内容，即对企业的忠诚和对目前岗位的忠诚。凌云和明承佳 (2018) 基于中国情景研究员工忠诚度的影响因素，通过访谈法和问卷调查法，发现员工忠诚度受以下的变量影响：受访者的性别、受访者的年龄、受访者的家庭所在地以及考核制度和组织支持感。

综上所述，提出以下假设：**H4** 组织认同感在组织支持与员工忠诚度中起中介作用

通过 3.1.1、3.1.2、3.1.3 以及 3.1.4 的分析和假设，本文提出假设汇总如下表 3.1 所示：

表 3.1 研究假设汇总表

研究假设汇总表	
H1	组织支持感对组织认同感有正向促进作用
H2	组织支持感对员工忠诚度有正向促进作用
H3	组织认同感对员工忠诚度有正向促进作用
H4	组织认同感在组织支持与员工忠诚度中起中介作用

3.2 理论模型构建

通过梳理现有的组织认同、组织支持和员工忠诚度相关的文献可知，员工忠诚度可以作为因变量，测量组织支持感和组织认同感对其的影响程度。

基于第二章文献综述部分对组织认同、组织支持和员工忠诚度的文献梳理和逻辑关系的鉴别，本文提出组织认同、组织支持和员工忠诚度三者的研究模型，如图 3.1 所示。

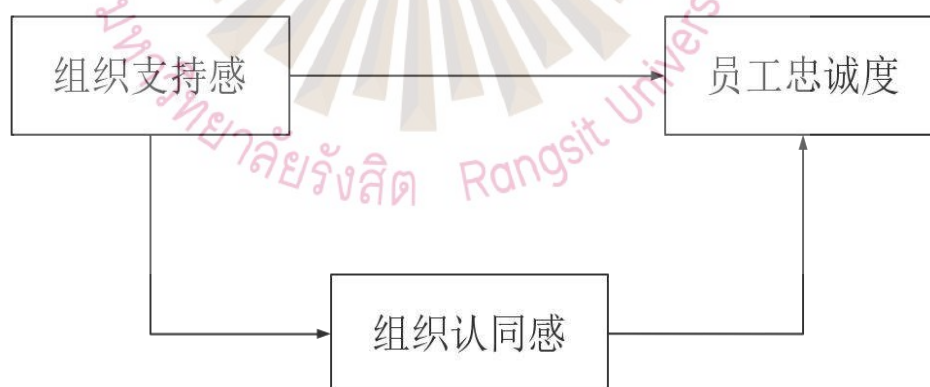


图 3.1 理论模型构建

3.3 量表设定

结合目前本人所收集到的关于组织认同、组织支持和员工忠诚度相关的文献和量表，本文将从组织支持感、组织认同感、员工忠诚度三个变量的量表进行二次创作和更改题项的部分内容。

表 3.2 变量维度及参考文献

题项	参考文献
一、组织支持感	凌文轻，2000
员工表现出色能够被领导发现	
我的工作是很匹配我自己的能力和特点	
公司认为我留在公司的好处比让我离职要好很多	
我因为私人事务请假都可以得到领导的理解和支持	
二、组织认同感	戴金珠，2005
公司的给的工资和假期是目前来说最好的	卢纪华，2013
公司提供经常给我开培训会议	Hirschman，1970
公司的工作强度对我来说很简单	
我在这份工作里面能够应用到我所学的技能	
我现在的工作能够帮助我在未来找到更好的职位	
我身边的人都觉得我这份工作很好	
我的上司的管理风格很符合我的胃口	
三、员工忠诚度	Chen，2009
组织的发展就是我的发展	
我愿意加班加点完成任务，就是为了帮助公司获得成功	

第 4 章

数据处理与统计分析

4.1 数据收集

为了得到科学有效的数据，本文针对课题的研究，将有效的根据以前相关学者的研究作为基础，从中找到相关的研究量表作为基础，结合本文的研究课题和研究内容，进行更深度的修正优化问卷，问卷经过导师的修改，具备相对较好的专家效度，同时在正式调研前开展了 50 人的预测试，通过预测试后再次对问卷进行优化，得到正式调查问卷，如表 4.1 所示。

表 4.1 正式问卷

组织支持感					
1.注意到工作出色的员工	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
2.让员工担当最适合的工作	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
3.认为留住员工对单位的作用不小	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
4.偶尔因私人原因缺勤应给予理解	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
组织认同					
5.在工作上，晋升及日常工作管理比较认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意

表 4.1 正式问卷（续）

6.公司的福利待遇(保险、薪酬、补贴、休假等)分配认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
7.在工作中，我认同领导的管理方式，得到信任和尊重	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
8.获取公司的任务、目标、信息我比较认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
9.我对目前工作的忙碌程度感到认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
10.对于目前这个工作赋予我独自发挥能力的机会感到认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
11.我对于目前这个工作对我未来发展的帮助程度感到认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
12.我对于这个工作让我在亲朋好友及邻居间的评价感到认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
13.我对于我的主管对待部属的方式感到认同	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
员工忠诚度					
14.我已经把自己未来发展与自己企业的命运联系在了一起	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
15.我愿付出额外的努力以使公司获得成功，即使无额外报酬，我也乐意加班	很不同意	不同意	一般	同意	很同意
16.如果企业出现危机，我愿意与企业共渡难关	很不同意	不同意	一般	同意	很同意

表 4.1 正式问卷（续）

人口统计学部分		
1.您的性别	☐ 男	☐ 女
2.您的年龄	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50	
3.您的学历	☐ 高中 ☐ 专科 ☐ 本科以上	
4.您的工作年限	☐ 0-5 年 ☐ 6-10 年 ☐ 11-15 年 ☐ 15 年以上	

4.2 测量工具选取

为了让问卷调查的结果更加客观真实，此次问卷调查采用匿名的方式展开，问卷调查的内容包含多个方面，分别是：人口统计学要素、企业内部员工对组织现阶段组织支持感、组织认同感、认同度以及忠诚度的感知情况。本研究的调查主要集中在二零二二年叁月至二零二二年伍月。调查对象为中国各个企业的员工，受访者的职业随机，不受本作者的控制，本研究的调查问卷共设计 15 个题目，关于组织支持感 4 题、组织认同感 8 题、忠诚度 3 题。

在调查评分阶段，采用李氏积分法，A 非常同意，B 表示比较同意，C 表示一般，D 表示比较不同意，E 表示非常不同意。（所对应的分数分别为 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分）。调查问卷的发放时间是二零二二年叁月至二零二二年伍月期间，问卷调查的发放和回收主要是通过在线平台发放和微信群聊发放。本次问卷调查共发放问卷 200 份，共计回收 187 份。

从前面的变量关系可以看出，基于行为模型可以建立行为变量间的回归分析方程，以忠诚度为因变量 Y，以组织支持感 X1、组织认同感 X2、组织认同度 X3 为自变量的的回归方程，得到回归方程如下：

$$Y=\beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3$$

其中 β_1 为组织支持感回归系数， β_2 为组织认同感回归系数， β_3 为组织认同度回归系数。

4.3 实证分析

4.3.1 描述性统计分析

由表 4.2 可知，在这壹佰捌拾七份问卷调查中，男性受访者的人数是壹佰零捌人，占总比例人数的 57.14%，女性受访者的人数是捌拾壹人，占总比例人数的 42.86%。年龄在贰拾至叁拾岁区间的人数合计壹佰零伍人，占总比例人数的 54.56%，年龄在叁拾壹到肆拾岁区间的人数合计叁拾陆人，占总比例人数的 19.05%，年龄在肆拾壹到伍拾岁区间的人数合计 48 人，占总比例人数的 24.4%，由此可知，受访者的年龄多集中于贰拾至叁拾岁区间。

从受访者的学历文凭来看，本科学历的员工人数占比较大，占总比例人数的 44.50%。就工作资历来看，5 年及以下工龄的受访者占总比例人数的 58.73%，6 年-10 年工龄的受访者所占总比例人数 19.05%，11-15 年工龄的受访者所占比例数据为 17.99%，15 年以上工龄的受访者所占比例数据为 4.23%。

表 4.2 人口统计学特征

		频率	百分比
性别	男	108	57.14
	女	81	42.86
年龄	20-30	105	54.56
	31-40	36	19.05
	41-50	48	24.4
学历	高中	18	9.52
	专科	86	44.50
	本科以上	85	44.97
工作年限	0-5 年	111	58.73
	6-10 年	36	19.05
	11-15 年	34	17.99
	15 年以上	8	4.23
	合计	187	100.0

研究针对企业内部员工的调研可以知道，研究基于组织支持感、组织认同感和忠诚度几个方面开展深入分析，同时以目标对象忠诚度为结果变量进行评价。研究首先针对各个变量涉及的具体问项进行了均值分析，如表 4.2 所示，在组织支持感方面，最高分为序号贰的工作数据为 3.65 分，序号贰的数据为 3.33 分，序号肆的数据为 3.17 分，序号叁的方面数据为 2.41 分，从数据可以看出受访者的组织支持感还有很大的上升空间。在组织认同感方面，可以看出，序号柒数据为 3.44 分，其中序号伍和序号陆的得分数据分别为 2.26 分和 2.19 分，对比其他两个变量的数据，受访者的组织认同感水平是三个变量当中最低值。在组织认同

感方面，最高分序号捌，数据为 3.47 分，接下来依次为序号拾，数据 3.41 分，序号拾壹的数据为 3.39 分，序号玖的数据为 3.09 分，序号拾贰的数据为 2.67 分，整体来看，企业在组织认同度方面还是存在很大的不足，企业的管理策略还应该更多照顾到员工的企业认同度方面。

表 4.3 各变量描述性统计

变量	序号	问项	得分
组织 支持 感	1	注意到工作出色的员工	3.33
	2	让员工担当最适合的工作	3.65
	3	认为留住员工对单位的作用不小	2.41
	4	偶尔因私人原因缺勤应给予理解	3.17
	5	公司的福利待遇(保险、薪酬、补贴、休假等)比较好	2.26
	6	公司提供了众多的培训和学习的机会	2.19
	7	在工作中，我能得到领导的信任和尊重	3.44
	8	我对目前工作的忙碌程度感到认同	3.47
	9	我对于目前这个工作赋予我独自发挥能力的机会感到满	3.09
	10	我对于目前这个工作对我未来发展的帮助程度感到	3.41
员工 认同 度	11	认同我对于这个工作让我在社交环境的评价感到认同	3.39
	12	我对于我的主管对待部属的方式感到认同	2.67

表 4.3 各变量描述性统计（续）

	13	我已经把自己未来发展与自己企业的命运联系在了一起	2.81
	14	我愿付出额外的努力以使公司获得成功，即使无额外报酬，我也乐意加班	3.21
员工忠诚度	15	如果企业出现危机，我愿意与企业共渡难关	3.45

4.3.2 相关性分析

本研究使用 SPSS 软件来验证变量之间的相关性，以此来探究组织支持、组织认同和员工忠诚度三者之间的关系。

表 4.4 相关性系数表

	组织支持感	组织认同感	员工忠诚度	性别	年龄	学历	工作年限
组织支持感	1						
组织认同感	.313**	1					
员工忠诚度	.550**	.611**	1				
性别	0.316	0.442	0.421	1			
年龄	0.412	0.552	0.523	0.513	1		
学历	0.417	0.449	0.516	0.326	0.409	1	
工作年限	0.409	0.559	0.536	0.402	0.413	0.423	1

*p<0.05

**p<0.001

*** $p < 0.000$

其中，*表示变量之间在 10%的水平上显著，**表示对应 5%的水平上显著，***表示在 1%的水平上显著，P 值越小，拒绝原假设就越可靠。

由表 4.4 可以知道，组织支持感与组织认同感的相关系数为 0.313($p < 0.001$)，与员工认同的相关系数为 0.438($p < 0.001$)，与员工忠诚度的相关系数为 0.550($p < 0.001$)，组织支持与组织认同感的相关系数为 0.669($p < 0.001$)，与员工忠诚度的相关系数为 0.611($p < 0.001$)，组织认同感与员工忠诚度的相关系数为 0.629($p < 0.001$)。其中组织支持感、组织认同感、员工忠诚的相关性系数绝对值超过 0.3，且显著性系数在 0.01 水平上显著($p < 0.05$)。从相关性系数的数据我们可以得知组织支持感、组织认同感和员工忠诚变量间存在显著性相关性。

4.4 问卷的信度和效度分析

为了确保该研究的假设科学合理，首先得对调查问卷的效度和信度进行检验。基于 SPSS19.0 统计分析，得出组织支持感、组织认同感、认同度、员工忠诚度的 Cronbach's Alpha 系数都大于 0.70，由此说明信度较佳。从效度检验的结果来看，检测出的 KMO 值为 0.830，高于 0.70 的标准数值，Bartlett 球形检验统计量也低于 0.001，综上所述，因子分析法可以适用。

表 4.5 因子分析结果

题项组织支持感组织认同感认同度员工忠诚度
1.830
2.826
3.821
4.776
4.768
6.752
7.737
8.914
9.865

采用主成分分析法对问卷的题目项次进行因子分析，以特征一的数值作为参考基准，由表可知现有的因素中有四个因素的数值大于参考目标，实证分析的结果与参考模板的排布一致。KMO 值为 78.957%，三个因子分别是组织支持、组织认同感、员工忠诚度，因子分析的结果如表 4.5 所示。由表 4.5 的数据可以得出判断，本文设计的量表具有较佳的建构效度和区别效度。

4.5 回归分析

通过之前的信效度分析，本文设计的组织支持感、组织认同感和员工忠诚度的调查问卷获取的数据真实有效，并且组织支持感、组织认同感和员工忠诚度的相关性系数都没有问题，所以实证分析可以进行回归分析部分。

由表 4.6 可以知道，从模型壹到模型玖的因变量分别是组织认同感、认同度、忠诚度，并且以年龄等变量作为控制变量。

构建以组织支持感为自变量以及组织认同感作为因变量的回归分析是模型壹和模型贰，以性别、年龄、教育程度为控制变量，使用统计学软件对模型壹和模型贰展开实证分析，由表 4.6 可知模型贰中组织支持感(β 數=1.120, p 數<0.001)的上升会使组织认同感同样得到提升，即组织支持感和组织认同之间存在显著正向关系，假设 H1 成立。

构建的回归分析方程中，以组织支持感、组织认同为自变量，以员工忠诚度为因变量构建了模型陆、模型柒、模型捌以及模型玖，上述的四个模型中还要增加以性别、年龄、教育程度为控制变量，再进行实证分析，其中组织支持感(β =0.459, p <0.001)对员工忠诚度产生积极影响，组织认同感(β 數=0.187, p 數<0.001)对员工忠诚度产生积极影响，假设 H2,H3 成立。

研究围绕组织支持感、组织认同感、忠诚度叁方面开展深入分析，研究的目的是探讨目标对象的忠诚度的变化情况和内涵逻辑。研究的变量在实验中分别根据实际情况进行了赋值，并根据现有的数据及实际情况来分析：

员工的整体忠诚度有待提升，员工与企业共患难的分數值仅为 2.81 分，愿意为集体贡献自己的私人时间的數值只有 3.21 分，最高分是能够在企业承担巨大风险时坚持与企业站在一起，數值为 3.45 分，其中最有意思的是，企业员工的忠诚度數值均在 3.5 分，证明企业在员工忠诚度方面还存在巨大的提升空间。

在组织支持感方面，最高分是因材施教數值为 3.65 分，关心员工在生产情境中的状况數值为 3.33 分，家庭事务的影响數值为 3.17 分，认可员工在工作情景

表 4.6 组织认同感、认同度、员工忠诚度层次回归分析（续）

调整 R2	.356	.127	.062	.317	.524	.026	.219	.518	.552
	4.181			18.110***	31.352	3.262*	59.987	74.756*	169.745
F	1.236	4.071**			***		***	**	***
	*								

以忠诚度为因变量 Y 的回归方程建立如下： $Y=0.169X_1+0.185X_2+0.501X_3$

4.6 假设情况检验

通过实证分析阶段，对问卷调查样本群体进行了分析，通过描述性分析，我们了解到受访群体的基本情况；在相关性分析方面，得到的数据显示组织支持感、组织认同感和员工忠诚三个变量间存在显著性相关性；最后进行了回归分析，通过回归分析得到研究假设结论，详细情况现整理成表 4.7。

表 4.7 研究假设验证表

研究假设	支持与否
H1: 组织认同感对组织支持感有正向中介作用	支持
H2: 组织支持感对员工忠诚度有正向促进作用	支持
H3: 组织认同感对员工忠诚度有正向促进作用	支持
H4: 组织认同感在组织支持与员工忠诚度中起中介作用	支持

第 5 章

结论与对策建议

5.1 实证结论

通过上述的实证分析我们可以得知，组织支持感作为自变量时，能够影响另外的两个变量，同时组织认同感作为中介变量也能够放大组织支持的作用，证明两项要素对员工忠诚的变化起到了总要作用。基于对组织支持感、组织认同感、员工忠诚度三个变量的实证分析，数据分析的结果可以作为企业管理的参考模板，企业管理者应该根据围绕构成组织支持感的这三项核心要素展开分析和观察，分别从组织支持感、组织认同感、员工忠诚度方面进行探索，有针对性的进行管理改进，分析企业现有的管理策略在什么方面做的还不够好，企业的改进计划就需要从薄弱点开始切入并加以改善，最终以提高员工忠诚度为目的。

因为员工忠诚度下降导致一系列问题的企业，管理者应该思考企业目前施行的企业管理风格和组织文化是否在组织支持感、组织认同感等方面存在一定程度的问题，有相同问题的公司可以根据实际情况结合本文的研究模型和数据分析进行有针对性的管理改进。

5.2 管理建议

5.2.1 关注企业员工的组织支持感

组织支持感不是一种实体合同的方式，组织支持感是基于员工对现在情况的复杂情感分析，但是企业与员工间的关系维护却需要组织认同在中间维护并加固。从实证分析部分的数据和结果我们可以了解到，组织支持感对于员工忠诚度有着积极的影响作用，员工对企业的支持感会对员工的组织认同感产生影响，而组织认同感又将对员工忠诚度产生直接影响。员工忠诚度的外在体现就是员工在生产情境中的工作态度和工作热情，因此，企业执行的管理策略加强员工组织支持感的管理将有助于员工忠诚度的提升。

对自己有高要求和职业规划的员工很重视融入团队和升职渠道，较高的薪酬福利可以加强员工的工作满意度，进而增强员工的行为忠诚，但要求员工的态度忠诚与行为忠诚保持高度一致，企业在工作氛围和组织文化方面的建设就需要为员工忠诚服务，施行的管理政策需要考虑员工存在谋求更好的发展空间和发展机会的向上需求。作为企业管理者，在聘用员工进入正式工作之前应该让员工意识到企业能够给予的组织支持的范围和强度，与拟聘员工形成初步的组织认同感，在员工正式进入工作岗位以后，企业就应该长期对员工开展各式各样的培训，旨在提升员工的工作能力和心理抗压能力，当企业与员工的组织认同感出现偏差时，作为基层管理的领导就应该第一时间开展补救措施。

1) 积极向上的工作环境是基础，积极融入集体的员工拥有以下特征：勇于提出不同的观点、能够自我约束、愿意加班加点完成组织下达的任务。他们在工作实际中不喜欢受约束，在自己擅长的工作节奏中和喜爱工作氛围中能够更加积

极投入到工作之中。因此，对上述情况的員工使用太过死板的规定会降低他们的工作投入，可以采取弹性政策，制定人性化的人力管理制度，企业对員工可以严格要求但是不应该过度苛刻，企业应该营造一种轻松愉悦的工作情景。扁平化的管理方式比较适合纪律性强、不喜欢受约束的員工，企业对每位員工一视同仁，对他们在工作给予足够的尊重和包容，让員工在一个相对舒适的工作情景中完成生产任务，让他们切实感受到組織时刻能够在困境中帮助他们，从而激发他们的潜能和活力，为企业创造更多的价值。

2) 在工作中给予员工肯定感，每一个员工都渴望上级和同事认可他在工作中的变现，这样能够满足他的虚荣心需求。自我意识强、不喜欢受约束的員工在工作上取得较大的突破可以让他们的心理虚荣感得到极大满足，他们的工作信条就是认真负责的工作可以换来更高的工资、踏踏实实的工作能够获得上司的赏识并获得晋升机会、希望自己在在工作小组中因为自身的工作能力而被尊为小组的核心成员。他们不会畏惧有难度的考核任务，他们会在考核中提升自己完成自我的升级，将自己的热血冲劲和技能全部发挥出来并获得丰厚的物质回报。企业要想提升員工的忠誠度，再分配任务时可以因材施教，针对他们擅长的领域做出有针对性的调整，让他们在完成目标后得到足够的奖励和精神满足感，从而提升他们对企业的忠誠度。

3) 提供更广阔的职业发展空间，近年来中国经济市场稳中求进，与組織发展方向相同的员工重视企业与自身的共同发展和进步，他们在选择企业时，更重视企业的向上发展空间和晋升渠道。組織管理者在开展培训教育活动时，应该切合員工实际情况，根据不同的员工在合理范围内安排适宜的岗位，企业应该提供更多的工作崗位供他们选择，制定合理的转崗、调崗制定。企业还可以定时组织员工参加培训和讲座，員工提升了自身技能水平又能增加见识，有助于提高員工

对企业的忠诚度。企业给员工提供了足够多的转岗、调岗机会，有利于他们能力的提升和全面发展，进而提升员工对企业的忠诚度。

4) 设置合理的薪酬，科学合理的薪资制度和公正的考核制度是员工非常看重的，虽然很多企业都采用密薪制，并要求员工对此保密，但是员工与员工之间在日常交流中还是会透露各自的薪酬情况，薪酬制度的建立应该根据自己公司所处的行业、自己公司的定位以及所在地决定的，制定的最终成果受多个因素的影响。企业管理者不可能对每一个员工的具体情况都能一一分析到位的，因此可以根据大多数员工的特点进行提前的分类。制定合理的考核制度是薪酬制度的基本，只有考核制度能够令大多数员工信服，这个薪酬机制的推出才有基础。不同部门使用不同的考核标准是常识，在擅长的领域内进行绩效的考核可以发挥员工巨大的主观能动性，绩效薪酬就是员工忠诚的最大保障。

5.2.2 提高员工组织认同感

组织管理的最基本要求就是与员工建立稳定和谐的关系，尽最大可能激发员工的积极性，但在计划的落地却总是最难的一步。从员工在工作岗位的视角出发，企业提供的物质条件和非物质条件帮助员工完成生产任务就是代表企业在组织支持方面做出了行动，员工在得到组织的帮助和宽容后会形成对企业的组织支持感。员工判断自己是否融入集体的标准是衡量自己的组织认同感高低，我们从实证分析的数据可以了解到，组织支持感通过影响企业员工的组织认同感，进而对企业员工的忠诚度造成影响。所以说，提高组织支持就是提高员工忠诚度，员工的忠诚度足够高时才能保证企业人才队伍的稳定性。

1) 增加组织支持力度，有两个着手的方向。第一，从工作性质的角度。第二，从工作条件的角度。包含激情的员工在工作岗位上都是全身心投入工作的，

他们总是活力无限，在工作中能够完成有难度的任务，他们可以通过学习新的技能来提升自己解决问题的能力，因此企业管理者需要考虑员工的特点再进行岗位分配和资源倾斜。一般来讲，普通公司的职员在选择工作时倾向于那些和自己能力相匹配的工作，而富有激情的员工喜欢冲在攻坚克难的第一线，面对高难度的工作他们无所畏惧，他们组织分配任务时，主动承担攻坚任务，积极探讨问题的解决方案，他们在攻坚克难方面有较高的热情。企业管理者给员工分配任务时，应可以在适当的时候将这批员工分配到较难的任务中，并且给员工倾斜可用的资源和帮助，让员工在工作中可以毫无顾虑进行攻坚，在完成攻坚任务后，企业应该及时给予奖励和肯定，员工的忠诚度会得到提升。

2) 给予员工足够的重视，在集体活动中表现主动的员工的特点之一就是他们都有鲜明的性格特征，他们在工作中很看重自己的价值实现。积极活跃的员工拥有的精神需求是企业管理者应该重视的，企业在工作情景中给予帮助和在工作完成后及时给予肯定和奖励，满足他们的需求后可以使自己感觉到自己在企业这个大集体中是有存在感的。

3) 重视员工的需求，员工不仅需要物质方面的满足，他们还想要获得企业对他们的重视，这个重视不仅仅是薪酬待遇上的重视，而是偏向关心员工的身体健康和心理健康状态。企业给予员工相对较高的薪酬的同时，基层领导在平时的工作过程中应该多关心企业员工的健康状态。当他们在工作中或生活中表现得情绪低落或者积极性下降时，基层领导者应该及时关心员工的困难，尽可能给予员工一点帮助。完善的薪酬结构是保障员工没有不满意的基础，如果需要员工在工作满意度上呈现出满意的效果，企业管理者可以增加一些福利政策，通过针对不同类型的工种，为他们设计对应的奖励，企业如果能多为员工的利益着想，在工作中尊重员工的改进意见，关心员工的精神状态，可以提升员工对企业的忠诚度，保障企业的优秀人才队伍不会出现较大的波动。

第 6 章

总结与展望

6.1 总结

研究的出发点就是为了帮助企业解决员工忠诚度的问题,帮助企业稳定自己的培养的人才队伍,通过梳理文献和结合实际为思路框架。研究通过访谈获得得到,现阶段发现调研目标群体的企业员工在工作支持、价值认同、利益关心、组织认同感以及忠诚度方面都存在着问题,都有可以提升和改进的空间。研究通过实证分析搭建了以组织支持感、组织认同感、认同度和忠诚度的研究模型,并验证了组织支持感、组织认同感和忠诚的影响关系。并基于该逻辑关系,分别从组织认同感和组织支持感层面提出了有针对性的建议。企业要重视每一个员工在整个组织中的作用。企业要扩宽员工对于组织建议的通道,重视每个员工的意见并进行反馈。企业要善于识人敢于用人,设置合理的晋升通道,让有能力的、组织支持感高的员工能够充分发挥自己的才能。企业应当让自己的企业文化,让创新精神、奋斗精神融入到员工的日常工作当中去,在平时应当通过多种渠道对企业品牌、文化进行包装宣传,除了在物质上要让员工享受到应有的福利,在精神层面上同样应当进行关怀和爱护,这样在提升员工自豪感的同时也提升了员工的组织支持感水平。

6.2 展望

根据本文的研究结论，员工的组织认同能够对组织支持感、员工忠诚度产生影响，组织支持感这一中介变量对企业员工忠诚度产生作用。本文的研究目的是为了帮助组织明确企业员工提升员工忠诚度的内在机理，从而最大程度优化企业生产运作，避免人员流失对企业造成生产效益上的损害。企业要采取有效的人力资源配置方式，正确引导与培养员工的组织认同，提升其组织支持感，从而培养员工的忠诚度。基于此，本文就提升员工忠诚度提出以下管理建议。

6.2.1 培育企业员工良好的组织认同

企业的发展要具有时代精神，伴随着时代快速的发展，以及互联网等先进技术的普及，企业员工的对新事物的理解能力和接纳新思想的速度已经大大超过之前，新员工的思维模式和行为方式与以往的老员工存在较大差异。新员工加入企业后会将新型的思维观念带到组织认同当中，从主观上来讲，员工希望企业的文化、管理制度等与自己的认知更为接近。而这种认知多是来自于互联网信息传播的影响。企业的文化要能够适应员工的理解与认同，懂得互联网与员工之间新的传输作用。企业管理者提高基层员工的组织认同感可以从以下几个方面进行思考。

1) 关注员工的现实需求。企业应当更多的关注基层员工的需求，现代员工获得信息的途径是多方位的，而正确传递信息的途径却有限，员工表达自己的思想意愿也是员工的一种心理需求。企业有意地去倾听员工对于企业在组织、管理、薪酬等方面的建议并合理采纳，不仅可以提升企业的管理水平，也能够增强员工对于组织的认同程度，个人与组织在管理方面的认同和理解趋于一致，提升了员工的组织认同水平和对组织的忠诚度。

2) 注重员工的自我价值实现。现代员工都是追求自我独立的个体，都在追求实现自我价值。现代企业对于员工的管理，不仅仅是在工作时间内，也应该体现在工作时间之外，员工对于自我价值的实现并不仅仅是在工作中，也可能是在业余生活、爱好中，不管怎样，稳定的工作环境都是帮助其实现自我价值的基础。企业要为员工创造实现自我价值的环境、机会。例如，定期开展兴趣培训、座谈沙龙以及开发晋升通道的多层次企业内外部教育机会等。

3) 企业应加强对于中、低层管理者的管理教育。随着企业管理科学的不断进步和在实际应用过程中的实践经验表明，企业中的组织变革对于企业的长期健康发展是必要的，而管理与被管理者之间联系方式的重新搭建是现代化企业和新生代员工的必要需求。组织改革和员工关系模式只有和谐发展，才能使企业健康成长。在基层员工的心目中管理者往往代表着组织的形象，特别是与中、下层管理者，员工与其关系的认可程度，直接反映在其对组织的认同程度上。

6.2 提升企业员工的组织支持感水平

企业要重视每一个员工在整个组织中的作用。企业要扩宽员工对于组织建议的通道，重视每个员工的意见并进行反馈。企业要善于识人敢于用人，设置合理的晋升通道，让有能力的、组织支持感高的员工能够充分发挥自己的才能。企业应当让自己的企业文化，让创新精神、奋斗精神融入到员工的日常工作当中去，在平时应当通过多种渠道对企业品牌、文化进行包装宣传，除了在物质上要让员工享受到应有的福利，在精神层面上同样应当进行关怀和爱护，这样在提升员工自豪感的同时也提升了员工的组织支持感水平。

但是，本文的研究依然有很多不足，因此在未来的研究中，第一要丰富研究的调查样本，邀请更多的同类企业进入调研环节。第二，利用 AMOS 开展结构方程分析，搭建结构方程模型。第三，在变量的选择层面上，考虑引入更多的引发组织认同感、忠诚度的变量进入到模型研究中。



参考文献

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adedeji, A. O. (2018). Factors motivating employee loyalty and employee retention in deposit money banks in Nigeria. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 300313-300313.
- Arasanmi, C. N. (2020). Employer branding: perceived organisational support and employee retention -the mediating role of organisational commitment. *Journal of Human Resource & Sustainability Studies*, 5(1), 21-34.
- Argon, T. (2020). Teacher Views on Organizational Support and Psychological Contract Violation. *Journal of Education and Practice*, 8(2), 44-54.
- Ashforth, B. E. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Carlos, María. (2020). Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. a multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*, 12(1), 81.
- Carson, R. (1997). The effects of organization-based self-esteem on workplace outcomes: An examination of emergency medical technicians. *Public Personnel Management*, 26(1), 139-155.
- Chen, tao. (2009). Informational efficiency: which institutions matter?. *Asia Pacific Financial Markets*, 9(0), 12-20.
- Chenney, S. (1994). *Constraints and Direct Manipulation for Specifying Object Transformations*. American: American Publishing House.

参考文献（续）

- Dick, N. (2022). The link between empowering leadership and employees' perceptions of the effectiveness of blended working. *Scandinavian journal of psychology*, 63(3), 208-218.
- Eisenberger, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fairfield, K. D. (2019). The Role of Sensemaking and Organizational Identification in Employee Engagement for Sustainability. *Organization Management Journal*, 16(4), 278-297.
- Gaudet, M. C. (2019). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 109-111.
- Guo, Y. (2020). Effects of supervisor's developmental feedback on employee loyalty: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(1), 1-14.
- Hackett, R. D. (1994). Further assessments of meyer and allen's three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Heck, A. K. (2005). Mountains Out of Molehills? Tests of the Mediating Effects of Self-Esteem in Predicting Workplace Complaining 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2262-2289.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states*. American: American Publishing House.
- Ineson, E. M. (2019). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.

参考文献（续）

- Jansen, K. J. (2020). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues*, 1, 193-212.
- Kot, Radojewska. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511-527.
- Kraimer, M. L. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*. 02, 18-22.
- Kristof, Brown. (2015). Person-group fit: diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213.
- Lee, P. (2007). Organizational-level gender dissimilarity and employee commitment. *British Journal of Industrial Relations*, 2(0), 12-18.
- Mael, F. (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni*. American: American Publishing House.
- Matsuda, Y. (2021). Spatial extension of mixed analysis of variance models. *DSSR Discussion Papers*, 18, 1-1.
- Oliver, B. (2016). Risk preferences around the world. *Operations Research Management Science*, 1(1), 08-16.
- Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 25(4), 439-459.
- Pološki, Vokić. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts. *Academy of Management Journal*. 02, 18-22.
- Porter, L. W. (1982). Employee—organization linkages: an introduction - sciencedirect. *Employee - Organization Linkages*(Jan), 1, 1-17.

参考文献（续）

- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233.
- Saima, Naseert. (2020). Effects of bullying on job insecurity and deviant behaviors in nurses: roles of resilience and support. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 02-12.
- Scott, A. (2020). Impacts of trade liberalization in canada's supply managed dairy industry. *Agricultural Economics*, 51(4), 18-22.
- Shamir, N. (2021). The effect of information asymmetry on ordering and capacity decisions in supply chains. *European Journal of Operational Research*, 292(2), 1-1.
- Simon, H. A. (1958). The size distribution of firms. *American Economic Review*, 48, 15-28.
- Swanson, E. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Tajfel, H. (1979). *An Integrative Theory on Group Conflict*. American: American Publishing House.
- Thau, A. (2013). High-resolution global maps of 21st-century forest cover change. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 500-507.
- Turkyilmaz, A. . (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5-6), 675-696.
- Voyles, E. C. (2015). Age metastereotyping and cross-age workplace interactions: a meta view of age stereotypes at work. *Work Aging & Retirement*, 1(1), 26-40.

参考文献（续）

- Wang, P. (2020). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource & Sustainability Studies*, 5(1), 21-34.
- 宝贡敏. (2018). 老年人创新创业宜从医疗与保健切入. *浙江经济*, (1), 2.
- 曹恒. (2019). “爱”在班级管理和教育中的运用. *吉林教育*, (06), 25-26.
- 陈迅. (2022). 工作压力、组织支持在ICU护士心理集体主义与精神气候之间中介效应分析. *临床护理杂志*, (05), 5-9.
- 戴金珠. (2005). 我国机械行业中采用平衡计分卡企业的战略、绩效、维度重视程度三者间关系的研究. *现代管理科学*, (1), 3.
- 邓修颖. (2020). 90后新生代员工组织忠诚度调查报告. *经营与管理*, 1(01), 77-81.
- 董彦. (2018). 组织文化对组织公平、员工忠诚度影响的实证研究 (硕士学位论文). 浙江工业大学, 中国.
- 董彦. (2020). 企业员工组织公平与忠诚度关系的实证分析. *经济论坛*, (01), 81-82.
- 杜韦苇. (2017). 国有企业知识员工忠诚的形成机理与提升机制研究. *商场现代化*, (05), 120-121.
- 冯涛. (2020). 差序氛围感知对研发人员创新行为的影响——工作敬业度的中介作用. *经营与管理*, (12), 12-15.
- 冯伟. (2022). 企业集团内部协同创新模式及治理建议. *商场现代化*, (19), 79-81.
- 郭守峰. (2019). 组织支持感、职业认同感对基层公安民警工作倦怠的影响研究. *中国人民公安大学学报*, 2(1), 12-16.
- 郭云. (2020). 新收入准则对施工企业会计核算与财务管理的影响. *经济技术协作信息*, (11), 19-22.
- 韩雪松. (2017). 影响员工组织公平的组织识别特征因素及作用研究 (博士学位论文). 四川大学, 中国.

参考文献（续）

- 和青森.(2023). 组织支持感对护士工作满意度的影响:挫折感与情绪耗竭的中介作用. *中国健康心理学杂志*, 1(2), 10-15.
- 黄海燕.(2023). 幼儿教师职业认同、组织支持感与工作投入的关系研究. *教育视界*, (28), 27-31.
- 简浩贤.(2017).基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究. *管理学报*, (11), 1624-1630.
- 姜贝贝.(2015). *组织支持感、组织认同与员工忠诚度的关系研究* (硕士学位论文). 聊城大学, 中国.
- 李航.(2018). 浅谈商业集聚成因. *商场现代化*, (15), 17-18.
- 李烈胜.(2020). 探究配电网建设中如何加强输变电路的电力施工方法和管理. *区域治理*, 000(035), 1-1.
- 李燕萍.(2019). 组织公平对建言的影响:基于组织的支持感和工作价值观的作用. *商业经济与管理*, (03), 46-54.
- 林枚.(2018).组织变革认知对员工工作绩效的影响机理研究——变革承诺作为中介变量. *全国流通经济*, (31), 51-52.
- 凌文铨.(2000). 中国职工组织承诺的结构模型研究. *管理科学学报*, 3(2), 6.
- 凌云, & 明承佳.(2018). 影响员工忠诚度的个人因素实证研究. *人力资源管理*, (1), 3.
- 刘焱.(2011). 感知组织支持的多维度构思模型研究. *科研管理*, 32(2), 9.
- 卢纪华.(2013). 组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究. *科学学与科学技术管理*, 34(1), 7.
- 陆欣欣, & 涂乙冬.(2021). 基于组织的支持感的情境化与适用性. *心理科学进展*, 1(01), 130-138.
- 吕俊萍.(2021). 知识型企业组织公平与员工忠诚. *乡镇企业研究*, (06), 46-47.

参考文献（续）

- 邱畅.(2021). 知识型员工组织公平对雇主品牌竞争力的影响研究 (博士学位论文). 辽宁大学, 中国.
- 史瑞杰.(2020). 公平的内在矛盾探析. 天津商学院学报, 1(02), 39-42+61.
- 唐秀丽.(2019). 强颜欢笑还是真情实意:组织公平、基于组织的支持感对服务人员情绪劳动的影响. 旅游学刊, 0(01), 68-80.
- 唐秀丽.(2019).强颜欢笑还是真情实意:组织公平、基于组织的支持感对服务人员情绪劳动的影响. 旅游学刊, (01), 68-80.
- 王佳华.(2017). 浅析会计师事务所审计风险的防控. 财经界, (02), 307-308.
- 王晶晶.(2019). 社员对合作社信用合作发展前景预期的影响因素分析. 中共宁波市委党校学报, (02), 98-105.
- 王彦斌.(2016). 工程管理信息化架构研究. 四川水泥, (9), 1.
- 王艳.(2019). 大学生心理压力调查现状及其影响因素分析——以石河子大学为例. 农垦医学, (05), 422-425.
- 徐兴强.(2022). 新就业形态从业人员工作不安全感对其工作投入的影响研究——以组织认同为中介变量. 常州工学院学报, (05), 46-52.
- 姚娇妮.(2023). 角色认同理论视角下组织支持对幼儿园新教师职业认同的影响: 能动性和入职适应的链式中介作用. 幼儿教育, (3), 72-76.
- 叶瑶.(2017). 民营酒店员工满意度与忠诚度的关系——以晋江荣誉国际酒店为例. 黎明职业大学学报, (3), 8.
- 詹思群.(2019). 工作场所无礼行为、组织支持感及承诺对员工工作绩效的影响 (硕士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 张绿漪.(2020). 独狼倾向与职场越轨:社会排斥视角. 科研管理, (09), 178-186.
- 张雯宇.(2019). 独立董事参与度对 ceo 超额薪酬影响研究——基于深度与广度的双元视角. 金融评论, 11(1), 23.

参考文献（续）

- 张玉婷.(2020).“双高”建设背景下高职院校机构编制管理的研究. *劳动保障世界*, (02),69.
- 章丹.(2022). 后疫情时代组织支持感在电力职工工作倦怠与抑郁间的中介效应. *心理月刊*, (15), 32-35.
- 赵瑞美, & 李桂云.(2003). 企业员工忠诚度下降的原因与对策分析. *聊城大学学报: 哲学社会科学版*, (4), 3.
- 赵治华.(2019). 服务型领导、组织认同与员工忠诚度的关系研究——以银行业为例. *价值工程*, (33), 237-239.
- 郑少芳.(2021). 基于组织认同的员工忠诚度提升策略分析——以电信业劳务派遣员工为例. *北方经贸*, (09), 151-152+154.
- 朱海华.(2016). 知识型员工的组织公平与忠诚度研究. *现代管理科学*, (07), 85-86.





附录

调查问卷

组织支持感对员工忠诚度的调查问卷

尊敬的各位同仁：

您好！欢迎您参与本次问卷调查，这是一份针对组织支持感对员工忠诚度的影响研究一以组织认同为中介，大约占用您 3-5 分钟时间。本次调查旨在了解员工在企业中的认同度及感受，我将以此为企业管理提供建议和对策。本次调查完全采用匿名方式进行，您的回答对我的研究非常重要，相关问题不涉及对错，调查数据仅用于学术研究，答案将得到严格的保密，还请您结合自己的真实情况进行作答。非常感谢您对我们的研究工作的支持，真心感谢您的积极配合。

组织支持感					
1.注意到工作出色的员工	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
2.让员工担当最适合的工作	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
3.认为留住员工对单位的作用不小	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
4.偶尔因私人原因缺勤应给予理解	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
组织认同					
5.在工作上，晋升及日常工作管理比较认同	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
6.公司的福利待遇(保险、薪酬、补贴、 休假等)分配认同	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
7.在工作中，我认同领导的管理方式，得 到信任和尊重	很不同 意	不同意	一般	同意	很同 意
8.获取公司的任务、目标、信息我比较认	很不同	不同意	一般	同意	很同

同	意	意
9.我对目前工作的忙碌程度感到认同	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
10.对于目前这个工作赋予我独自发挥能力的机会感到认同	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
11.我对于目前这个工作对我未来发展的帮助程度感到认同	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
12.我对于这个工作让我在亲朋好友及邻居间的评价感到认同	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
13.我对于我的主管对待部属的方式感到认同	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
员工忠诚度		
14.我已经把自己未来发展与自己企业的命运联系在了一起	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
14.我愿付出额外的努力以使公司获得成功，即使无额外报酬，我也乐意加班	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
16.如果企业出现危机，我愿意与企业共渡难关	很不同意	很同意
	不同意	同意
	一般	
人口统计学部分		
1.您的性别	☐ 男	☐ 女
2.您的年龄	☐ 20-30	☐ 31-40
	☐ 41-50	
3.您的学历	☐ 高中	☐ 专科
	☐ 本科以上	
4.您的工作年限	☐ 0-5 年	☐ 6-10 年
	☐ 11-15 年	☐ 15 年以上

个人简介

姓 名	张佳良
出生日期	1997 年 11 月 29 日
出 生 地	中国河北省廊坊市
教育背景	本科：泰国兰实大学 专业：国际贸易，2021 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	中国河北省廊坊市安次区光明西街道浩隆公司
联系邮箱	734015016@qq.com

