



**A STUDY OF THE IMPACT OF EMPLOYEE LOYALTY ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BASED ON
IMPROVING ORGANIZATIONAL
COMMITMENT**

**BY
SHANGZE LIN**



**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**



以提高组织承诺为导向的员工忠诚度对组织绩效的影响研究



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 OF THE IMPACT OF EMPLOYEE LOYALTY ON
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BASED ON
IMPROVING ORGANIZATIONAL
COMMITMENT**

by
SHANGZE LIN

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

Prof. Guo Jianluan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
June 18, 2024

致谢

本论文能够顺利完成,离不开老师和同学的帮助与支持。在此,我谨向所有关心和帮助过我的人表示最诚挚的谢意。

首先,我要感谢我的导师郭建鸾老师。您的悉心指导和谆谆教诲使我受益匪浅。您渊博的学识、严谨的治学态度和敏锐的洞察力都使我深受启发。从选题到开题报告,从实验方案设计到论文撰写,您都给予了我及时、准确的指导。您常常不辞辛劳地修改我的论文,哪怕是细微的格式问题也会仔细检查。谢谢您为我的学业和研究所付出的心血。

其次,我要感谢班级的同学们,每当遇到困难和瓶颈时,是你们提供的宝贵建议帮助我渡过难关、重拾信心。两年朝夕相处的点点滴滴我都铭记在心。

我还要感谢我的家人。感谢你们多年来对我学业和生活的支持与鼓励。是你们教会我坚韧不拔、勇于追梦的力量,是你们给予我追求梦想的底气。这一路走来,你们是最坚实的后盾。

最后,感谢所有参与本研究的被试者,是你们的支持和配合为本研究提供了宝贵的第一手资料,谢谢你们为科学研究做出的贡献。

林尚泽

研究生

6509203 : Shangze Lin
 Thesis Title : A Study of the Impact of Employee Loyalty on Organizational Performance Based on Improving Organizational Commitment
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Guo Jianluan, Ph.D.

Abstract

This study explores the intrinsic mechanism by which organizational commitment affects organizational performance. It introduces employee loyalty as a mediating variable and perceived organizational support as a moderating variable to construct a moderated mediating effect model. An empirical test was conducted using hierarchical regression and other methods based on the survey data of 335 employees of Chinese companies. The results found that: 1) all three dimensions of organizational commitment have a positive impact on employee loyalty, among which affective commitment has the strongest effect; 2) employee loyalty partially mediates the relationship between various dimensions of organizational commitment and organizational performance; 3) sense of organizational support positively moderates the relationship between organizational commitment and employee loyalty; and 4) employee loyalty promotes organizational performance improvement by enhancing employee performance and work engagement. This study expands research on the relationship between organizational commitment, employee loyalty and organizational performance. Additionally, it enriches the relevant theoretical connotation and provides useful enlightenment for enterprises to enhance employee loyalty and improve organizational performance.

(Total 76 pages)

Keywords: Employee loyalty, Organizational Performance, Perceived Organizational Support, Mediating Effect, Moderating Effect

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

6509203 : 林尚泽
论文题目 : 以提高组织承诺为导向的员工忠诚度对组织绩效的影响研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 郭建鸾教授

摘要

本研究探讨了组织承诺影响组织绩效的内在机理,引入员工忠诚度作为中介变量,组织支持感作为调节变量,构建了一个调节的中介效应模型。基于中国公司 335 名员工的调查数据,运用层级回归等方法进行了实证检验。结果发现:1)组织承诺的三维度均正向影响员工忠诚度,其中情感承诺作用最强;2)员工忠诚度部分中介了组织承诺各维度与组织绩效的关系;3)组织支持感正向调节组织承诺与员工忠诚度的关系;4)员工忠诚度通过提升员工绩效表现和工作投入等,进而促进组织绩效提升。本研究拓展了组织承诺、员工忠诚度与组织绩效的关系研究,丰富了相关理论内涵,为企业提升员工忠诚度、改善组织绩效提供了有益启示。

(共 76 页)

关键词: 员工忠诚度、组织绩效、组织支持感、中介效应、调节效应

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 研究目的	3
1.4 研究内容	3
1.5 研究框架	5
1.6 研究创新点	7
第 2 章	
文献综述	8
2.1 关于组织承诺的相关研究	8
2.2 关于员工忠诚度的相关研究	14
2.3 关于组织承诺与员工忠诚度的相关研究	19
2.4 关于组织绩效的相关研究	22
2.5 关于组织支持感的相关研究	28
2.6 综述小节	30
第 3 章	
研究方法与设计	33
3.1 理论模型	33

目录 (续)

	页
3.2 研究假设	34
3.3 研究思路	36
3.4 问卷设计	37
第 4 章 数据分析	45
4.1 数据收集	45
4.2 正式测量样本分析	46
4.3 相关性分析	51
4.4 多元回归分析	52
4.5 验证假设情况汇总	60
第 5 章 结论与建议	62
5.1 研究结论	62
5.2 管理建议	64
5.3 研究局限与展望	66
参考文献	68
附录	71
个人简历	76

表目录

	页
表	
表 2.1 组织承诺定义汇整表	9
表 2.2 组织承诺研究现状汇整表	11
表 2.3 组织承诺理论基础汇整表	14
表 2.4 员工忠诚度定义汇整表	15
表 2.5 员工忠诚度研究现状汇整表	17
表 2.6 组织承诺与员工忠诚度相关研究汇整表	21
表 2.7 组织绩效的定义汇整表	25
表 3.1 组织承诺量表	40
表 3.2 员工忠诚度量表	42
表 3.3 组织绩效量表	43
表 3.4 组织支持感量表	44
表 4.1 调查分布统计表	46
表 4.2 正式调查量表信度系数	48
表 4.3 各量表的 KMO 和 Bartlett's 检验结果	49
表 4.4 各量表的 KMO 和 Bartlett's 检验结果	50
表 4.5 变量相关性分析	51
表 4.6 组织承诺对员工忠诚度的多元回归分析结果	53
表 4.7 员工忠诚度对组织绩效的多元回归分析结果	54
表 4.8 组织承诺对组织绩效的多元回归分析结果	55
表 4.9 组织承诺、态度忠诚对组织绩效的多元回归分析结果	56
表 4.10 组织承诺、行为忠诚对组织绩效的多元回归分析结果	56
表 4.11 组织支持感在组织承诺与态度忠诚关系中的调节作用	58
表 4.12 组织支持感在组织承诺与行为忠诚关系中的调节作用	59
表 4.13 研究假设验证汇总表	60

图目录

图		页
图 1.1	研究框架图	6
图 3.1	理论模型图	33



第 1 章

绪论

本章将重点介绍本研究的研究背景、研究意义、研究目的、研究内容和研究创新点，从整体上对本研究进行一个总体的概括与介绍。厘清本研究的研究逻辑和出发点，为下一步的文献整理做总体指导。

1.1 研究背景

随着经济全球化的深入发展，企业面临的市场环境日趋复杂，竞争日益激烈。在这一背景下，人力资源已成为企业制胜的关键。企业要想在不断变化的环境中保持竞争优势，必须重视对员工的管理，充分激发员工的工作热情和创造力。而员工的忠诚度，正是维系员工与组织关系，提升员工工作投入的纽带。

然而，当前诸多企业却面临着员工忠诚度下滑的危机。频繁的人员流动不仅增加了企业的人力资源管理成本，也带来了生产效率和服务质量的下降。究其原因，组织对员工的承诺感不足是主要诱因。许多企业过于关注短期绩效，忽视了员工的长远发展和情感需求，未能与员工形成共同愿景，员工难以对组织产生认同感和归属感，组织承诺水平偏低。

组织承诺作为连接员工个人和组织目标的桥梁，对于提升员工忠诚度，进而推动组织绩效的提升具有重要意义。已有研究表明，组织承诺水平高的员工，会表现出更高的工作满意度和工作绩效，也更倾向于与组织建立长期稳定的雇佣关系。由此，组织承诺、员工忠诚与组织绩效三者间应存在着密切的联系。不过，目前学界对三者关系的研究还相对零散，尤其缺乏将其置于一个统一的分析框架中加以系统考察的实证性研究。

鉴于此，本研究拟以中国公司为研究对象，从组织承诺视角切入，系统考察

组织承诺、员工忠诚、组织绩效三者的作用机制，再加入组织支持感作为调节变量，来研究如何更好的提高组织绩效。通过问卷调查收集数据，运用统计方法实证检验组织承诺通过员工忠诚度影响组织绩效的理论模型，以及检验组织支持感的调节作用。在此基础上诊断中国公司组织承诺、员工忠诚度、组织支持感现状，预测组织绩效水平，并就如何通过提升组织承诺，强化员工忠诚，增强组织支持感，进而推动组织绩效提升提出对策建议。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

在理论上，本研究对组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效的关系进行了有益的补充。以组织承诺为出发点，将员工忠诚作为中间变量，组织支持感作为调节变量，探讨了员工忠诚在组织承诺和组织绩效之间的显著作用。这一探讨旨在填补先前研究的不足，丰富组织承诺和员工忠诚度研究领域的成果，并为相关领域的进一步扩展提供指导。通过强调员工忠诚的中介作用和组织支持感的调节作用，本研究有望为组织承诺和员工忠诚度之间的关联关系提供更深入的理论解释。

1.2.2 现实意义

从现实角度而言，首先，通过深入研究员工忠诚在组织承诺和绩效之间的中介作用和组织支持感在二者之间的调节作用，企业可以更全面地认识到员工忠诚度和组织支持感对绩效的直接和间接影响。这为企业制定更加精准的人力资源管理策略提供了指导。

其次，培养员工的忠诚度可降低企业在招聘和培训方面的成本，提高员工的工作效益。在当前激烈的市场竞争中，企业若能通过提高员工忠诚度实现成本的有效控制，将更具竞争优势。此外，忠诚的员工通常更愿意积极宣传和推荐企业，为企业带来更多的潜在客户和高素质人才，进一步促进企业的可持续发展。

在实际运营中，通过深刻理解组织承诺与员工忠诚度的关系，企业管理者将更有针对性地改善组织内部氛围，提高员工感受到的组织支持感。这有助于构建积极向上的企业文化，提升整体绩效水平。因此，本研究的现实意义在于为企业提供了有效的管理策略，帮助其在激烈的市场环境中更好地应对人才管理挑战，取得长期竞争优势。

1.3 研究目的

由于中国人力资源研究起步较晚，而研究关于组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效能够丰富这一领域的理论意义。通过研究组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效相互关系能够更好地促进中国公司组织绩效的提高。从中国公司员工的组织承诺角度入手，根据对中国公司员工的实际情况开展问卷调查，了解员工的组织忠诚度和组织支持感在中国公司的发展现状。对中国公司的员工的组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效之间的相互关系进行实证分析，结合中国公司实际提出提高组织绩效的具体措施和保障政策。此次研究主要目的如下：

- 1) 构建组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效模型
- 2) 通过研究假设和验证来弄清组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效之间的相互作用机制。
- 3) 总结理论研究和实证研究，为提高中国公司组织绩效提供科学建议。

1.4 研究内容

本文在文献综述的基础上，对企业组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效之间的相互影响关系进行研究。对理论数据和实验模型进行梳理，对组织承诺变量、员工忠诚度与组织绩效之间存在的关系，以及验证组织支持感的是否在其中存在调节作用。本文聚焦中国公司的员工群体，通过进一步实证研究，进行理论模型的构建，即组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效。明确组

织绩效的影响因素，并深入分析当前中国公司组织绩效的问题原因，指明中国公司未来的发展方向。

本文结合调查的结论，探讨了如何提高中国公司员工的组织绩效，并提出了切实可行的有针对性的建议。

本研究计划论文共分五个章节：

第一章是绪论。主要阐明本论文的研究背景、界定了研究目的与研究意义，对论文主要内容、研究框架等相关方面进行了系统性地阐述。

第二章是文献综述。主要回顾有关组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效理论的概念、模型以及应用，分析前辈对组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效理论的发展情况及研究范围，结合企业员工相关的研究结果，根据相关理论模型的研究目的拟定本研究架构，提出理论模型与研究假设，以期探讨本研究问题的重要性，为后文的应用奠定了理论基础。

第三章是研究方法与设计。归纳整理出相关的观察变量以作为问卷设计的参考，同时也对第一章所提出的研究方法进行进一步的解释与方法之间的对比。此外，本章节包括访谈设计、问卷设计、抽样设计，资料综合数理统计处理等定性与定量的分析方法的相关内容。

第四章是资料分析与讨论。主要是根据访谈和问卷所收集资料数据进行整理，并采用综合统计的工具与结构方程模型等定量研究的方法进行实证研究分析，对分析结果予以讨论及提出合理的解释。

第五章是研究结论与建议。主要是根据所得实证研究结果提出结论与合理化建议，讨论本论文研究的目的及解释研究问题，并对本论文的贡献与不足进行探讨和对研究前景进行展望

1.5 研究框架

本研究计划在描述研究背景以及意义，提出研究目的，并且设计了论文的研究流程框架：

文献资料归纳法。查阅相关文献资料，并整理归纳整理，为本次学习奠定了理论基础。

调查问卷的方法。问卷设计采用专家意见法进行，确定问卷后，在中国公司发放调查问卷，对相关数据进行调查，并进行实证分析。

数理的统计分析的问题。使用 SPSS 软件分析各个变量之间的变量相关性分析，确定组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效之间的相关关系，并在此基础上利用回归分析方法进一步分析组织承诺投入的各个层次和组织绩效之间的关系特性。主要以组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效的内容结构模型为对象，在分析过程中会使用 SPSS 等软件。



1.6 研究创新点

1.6.1 系统考察组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的关系链

以往研究多聚焦组织承诺、员工忠诚度、组织绩效中某两个变量的关系，如组织承诺与员工忠诚度、员工忠诚度与组织绩效等，而较少系统考察三者的完整关系链。本研究创新性地三者整合到一个理论模型中，考察员工忠诚度在组织承诺影响组织绩效过程中的中介作用。通过构建中介效应模型，可以更加全面、系统地揭示组织承诺提升组织绩效的内在机制，突出员工忠诚度的桥梁作用，丰富相关领域的理论解释。

1.6.2 深入探究组织承诺各维度与员工忠诚度、组织绩效的差异化关系

组织承诺是一个多维度构念，包括情感承诺、持续承诺和规范承诺等不同成分。然而，现有研究在考察组织承诺的影响时，往往将其视为整体变量，而忽视了不同维度可能存在的差异化效应。本研究创新性地比较不同承诺维度与员工忠诚度、组织绩效的关系，探讨不同维度在影响员工忠诚度和组织绩效过程中的相对重要性和作用机制。通过对承诺维度的差异化探讨，可以揭示组织承诺影响员工忠诚度和组织绩效的多元路径，提升相关理论的解释力和精准性。

1.6.3 引入组织支持感变量，考察其在组织承诺与员工忠诚度关系中的调节作用

组织支持感反映了员工对组织支持的主观感受，是影响员工态度和行为的重要情境因素。然而，现有研究较少考察组织支持感在组织承诺影响员工忠诚度过程中的调节作用。本研究创新性地将组织支持感纳入研究模型，探讨不同组织支持感水平下，组织承诺对员工忠诚度的影响是否存在差异。具体而言，在高组织支持感情境下，组织承诺可能对员工忠诚度产生更为积极的影响；而在低组织支持感情境下，二者的关系可能被削弱。通过引入组织支持感变量，可以揭示组织承诺-员工忠诚度关系的边界条件，丰富相关理论的情境化解释。

第 2 章

文献综述

本章将进行概念界定、理论基础及文献综述。在该章节，第一，对此次研究的概念进行界定，即组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效；第二，系统整理理论基础，为后续的研究模型构建做好铺垫；第三，对已有研究进行梳理关于组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织承诺与员工忠诚度的研究成果。

2.1 关于组织承诺相关研究

2.1.1 组织承诺的相关概念

组织承诺 (Organizational Commitment) 是组织行为学领域的重要概念，是近年来学者们研究的热点问题。组织承诺最早由 Becker (1960) 提出，他将其定义为个体与组织间的一种契约关系，由于个体过去的行为使其必须持续参与组织活动。此后，组织承诺的概念不断发展和完善。

Porter (1974) 从态度的角度对组织承诺进行了界定，认为组织承诺是个体对特定组织的认同和参与强度，表现为三个方面：1) 对组织目标和价值观的认同感；2) 为组织付出努力的意愿；3) 强烈地渴望成为并继续留在组织中。这一定义突出了组织承诺的心理连结特征，为后来的研究奠定了基础。

Allen and Meyer (1990) 在前人研究的基础上，提出了组织承诺的三维模型。他们认为组织承诺是员工与组织之间的一种心理状态，可分为情感承诺 (Affective Commitment)、持续承诺 (Continuance Commitment) 和规范承诺 (Normative Commitment) 三个维度。情感承诺指员工基于情感依附和价值认同而形成的对组织的忠诚度；持续承诺源于员工感知到离开组织的成本和风险；规范承诺则反映了员工基于责任感和义务感而产生的留在组织中的意愿。这一划分得到

了学界的普遍认可，成为组织承诺研究的主流范式。

除态度承诺外, O'Reilly and Chatman (1986) 还从行为的视角界定了组织承诺, 认为组织承诺反映了个体对组织的一致性或顺从性行为。他们进一步将组织承诺区分为三种类型: 内在化 (Internalization)、认同 (Identification) 和服从 (Compliance)。内在化是指个体接受并内化组织的目标和价值观; 认同是指个体对组织具有归属感和自豪感; 服从则是指个体为了获得奖励或避免惩罚而表现出的对组织要求的配合。

Cohen (2007) 在总结前人研究的基础上, 提出组织承诺是员工与其所在组织之间的一种纽带或联结, 是一种使个体愿意为组织付出额外努力、致力于组织利益、希望与组织保持长期关系的心理契约。这一定义强调组织承诺不仅包括态度层面的认同感和归属感, 也涉及行为层面的参与度和努力程度。

表 2.1 组织承诺定义汇整表

代表学者 (年份)	内容
Allen & Meyer, 1990	他们认为组织承诺是员工与组织之间的一种心理状态, 可分为情感承诺、持续承诺和规范承诺)三个维度。
O'Reilly & Chatman, 1986	认为组织承诺反映了个体对组织的一致性或顺从性行为。
Cohen, 2007	提出组织承诺是员工与其所在组织之间的一种纽带或联结

资料来源: 本研究整理

通过梳理组织承诺概念的发展脉络可以看出, 尽管不同学者从不同角度对组织承诺进行了界定, 但其内涵主要包括三个方面: 1) 个体对组织目标和价值观的认同; 2) 个体愿意为组织付出额外努力; 3) 个体希望与组织维持长期稳定的关系。组织承诺实质上反映了员工与组织间的一种心理契约, 是将个人利益与组织利益联结在一起的纽带。组织承诺水平高的员工, 会体现出更高的忠诚度、更强的责任感和更积极的工作投入, 因此组织承诺对于企业留住人才、提升绩效具有重要意义。

2.1.2 组织承诺的研究现状

组织承诺作为组织行为学领域的核心概念，一直受到学者们的广泛关注。国外对组织承诺的研究始于 20 世纪 60 年代，经过半个多世纪的发展，已经形成了较为完善的理论体系。而国内相关研究起步较晚，但近年来也呈现出蓬勃发展的态势。

在研究内容上，学者们主要围绕组织承诺的结构维度、影响因素、作用后果等方面展开探讨。Allen and Meyer (1990) 提出的组织承诺三维模型得到了大多数学者的认可，成为研究组织承诺结构维度的主流范式。许多学者运用该模型对不同行业和地区的样本进行实证检验，证实了情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度的存在 (Meyer, 2002; Powell & Meyer 2004)。但也有学者质疑三维模型的适用性，认为在不同文化背景下组织承诺的内涵和外延可能存在差异 (Ko, 1997; Lee, 2001)。

在影响因素方面，学者们主要从个体、工作和组织三个层面进行了探讨。个体层面的研究发现，人口统计学特征 (如年龄、性别、教育程度等) 与组织承诺存在一定关联 (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997); 个性特质如自尊、自我效能感等与组织承诺正相关 (Thoresen et al., 2003; Gardner & Pierce, 2001)。在工作层面，研究表明工作特征 (如技能多样性、任务重要性、自主性等)、角色特征 (如角色冲突、角色模糊等) 对组织承诺有显著影响 (Glisson & Durick, 1988; Adkins & Naumann, 2002)。组织层面的研究发现，组织文化、组织支持、领导方式等因素与组织承诺密切相关 (Lok & Crawford, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Dale & Fox, 2008)。

在作用后果方面，大量研究支持组织承诺与工作态度和行为存在显著关系。Meyer (2002) 的元分析结果表明，组织承诺与工作满意度、组织公民行为呈正相关，与离职倾向、缺勤率呈负相关。Rickett (2002) 的研究发现，组织承诺对员工的角色内和角色外绩效表现都有积极影响。近年来，一些学者开始关注组织承诺对组织层面结果变量的影响，如 Wright (2003) 发现组织承诺与组织绩效正相关。

在研究方法上,以往研究多采用问卷调查的方式获取横截面数据,运用相关分析、回归分析等方法考察组织承诺与前因后果变量间的关系。这种静态研究范式容易忽视变量间的动态变化过程。为弥补这一不足,一些学者开始尝试采用纵向追踪设计,通过结构方程建模、潜在生长模型等方法刻画组织承诺的发展轨迹及其与相关变量的互动关系(Bentein, 2005; Bergman, 2013)。

表 2.2 组织承诺研究现状汇整表

代表学者 (年份)	内容
Powell & Meyer, 2004	证实了情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度的存在。
Mathieu & Zajac, 1990;	人口统计学特征(如年龄、性别、教育程度等)与组织承诺存在一定关联
Gardner & Pierce, 2001	个性特质如自尊、自我效能感等与组织承诺正相关。
Glisson & Durick, 1988; Adkins & Naumann, 2002	表明工作特征(如技能多样性、任务重要性、自主性等)、角色特征(如角色冲突、角色模糊等)对组织承诺有显著影响。
Lok & Crawford, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002; Dale & Fox, 2008	组织文化、组织支持、领导方式等因素与组织承诺密切相关。
Meyer, 2002	组织承诺与工作满意度、组织公民行为呈正相关,与离职倾向、缺勤率呈负相关
Riketta, 2002	组织承诺对员工的角色内和角色外绩效表现都有积极影响
Wright, 2003	发现组织承诺与组织绩效正相关。
Bentein, 2005; Bergman, 2013	通过结构方程建模、潜在生长模型等方法刻画组织承诺的发展轨迹及其与相关变量的互动关系
Ko, 1997; Lee, 2001	认为在不同文化背景下组织承诺的内涵和外延可能存在差异

资料来源: 本研究整理

尽管组织承诺研究取得了丰硕成果，但仍存在一些局限。首先，现有研究主要聚焦于组织承诺的个体层面影响因素和结果，对高层次前因和后果的探讨相对不足。未来需要进一步拓展研究视角，将组织承诺置于更大的组织情境中加以考察。其次，以往研究多在西方情境下开展，对不同文化背景下组织承诺的异同鲜有探讨。跨文化比较研究将是未来的重要方向。此外，组织承诺研究的方法有待进一步拓展，定性研究、实验研究等非主流范式的引入，有助于全面理解组织承诺的本质和机制。

2.1.3 组织承诺的理论基础

1960年，Becker (1960) 提出了这一系列关于组织承诺的理论。他将组织承诺定义为一种倾向，即保持双方的“活动一致性”，这种倾向是由主要用于表达员工与组织之间心理契约的单方面投入而产生的。组织承诺理论强调，雇佣合同在劳资关系中并不是万能的，也不能约束所有员工的行为。组织承诺可以作为一种有效的手段，提高员工的工作效率。组织承诺是现代组织行为学领域的重要理念。从以往国际研究者对机构承诺的研究可以得出结论，机构承诺至今仍无统一的、正规的界定。虽然研究人员有不同的观点，但他们有一些共同点。如上所述，Meyerand (1990) 提出的“组织承诺三维模型”得到了国内外学者的普遍认同，在中国也具有较强的适用性。因此，本文将其理论作为开展研究的重要依据。

2.1.3.1 情感承诺

情感承诺可以定义为个体依赖、认同、承诺组织的行为。人们在组织上兢兢业业、任劳任怨，不是因为相互的利益，而是因为对组织的有着超过普通员工的深厚感情。情感承诺加强和训练是根据工作本身的特点，组织内部的人际关系，领导该组织本身内部的特点，组织内部公平性和员工的个人感情。上述因素如果发生变化，职工的感情投入就会出现起伏。通过大量的实证研究，中国学者凌文铨等 (2000) 等人认为，员工的情感承诺主要受以下因素影响：年龄、工龄、对领导的信任、组织的生活支持、领导的群体行为以及组织的依附性等

2.1.3.2 持续承诺

持续承诺又称权衡性承诺或继续承诺，可定义为个人在离开组织时所能带来的损失与收获之间的平衡。这是一种承诺，个人对长期投资所获得的可靠的物质利益和心理利益不愿放弃，因而愿意为机构长期工作，任劳任怨，任劳任怨。在这一点上，员工认为辞职和离开公司是一个交易条件，并决定离开公司后，权衡利弊，把留在公司和离开公司的费用、收入进行比较。一般来说，在公司工作时间较长的年长员工具有较高的可持续参与度。研究表明，性别、年龄、服务年限、工作能力、薪酬满意度、环境满意度、组织可靠性和职业转换能力等因素对可持续承诺的影响最大。

2.1.3.3 规范承诺

规范承诺可以定义为承诺长期留在组织中，是由于长期的社会影响而形成的社会责任。从定义上很容易看出，规范承诺反映了个人对组织的义务，这表明员工扎根于企业，并承担了自己的社会责任。规范承诺的前提是社会交换理论。当员工从公司获得超出其应得的利益时，应当自愿承担工作义务，忠于公司的工作。否则，他们会对公司不满意。Meyer (1990)曾指出，规范承诺对员工组织承诺的整体水平的促进作用是暂时的。一旦职工从企业获得的效益不再高于其收益，那么规范承诺的级别也会随之降低。

规范性承诺受多种因素的影响，如员工对公平交换社会的程度、员工对同事和组织的依赖程度等。员工认为自己不公平，与同事相处不好，组织内缺乏工作精神，这些都会对规范性承诺产生影响。

表 2.3 组织承诺理论基础汇整表

代表学者（年份）	内容
凌文铨等，2000	等人通过大量实证研究表明，员工的情感承诺主要受到以下因素影响：年龄、工龄、对领导的信任、组织的生活支持、领导的团体行为和组织的可依赖性。
Meyer，1990	规范承诺对员工组织承诺整体水平的提升作用是暂时的。一旦员工从企业获得的利益不再高于其收入，规范性承诺水平就会相应下降。

资料来源：本研究整理

2.2 关于员工忠诚度相关研究

2.2.1 员工忠诚度的相关概念

员工忠诚度的研究重在对员工对企业组织从情感到行为上的评价和表现情况，具体表现出忠诚。Porter and Lyman (1974) 指出员工忠诚度是一个心理上的概念，在工作过程中员工忠诚度则通过个人的行为选择进行表现 David and Rhode (1989) 也认为员工忠诚度是员工心理上的归属表现，是员工能否适应企业发展和热衷于岗位需求的行为表现。Zdaniuk and Levine (2001) 员工能够在工作中低档住外界的职位、薪酬待遇诱惑，通过具体的行为在企业内高效的工作，在达到企业的发展目标和经营利益时也可以获得自我成长和自我价值实现。郑艳 (2001)，周亚越 (2003) 认为员工忠诚度是个体对组织的情感归属和个人工作付出的心理预期情况的判断，也是员工的离职倾向的一种心理反应。

本文对员工忠诚度的概念定义为：员工忠诚度主要是员工对组织的心理行为表现，主要表现在员工内心对组织的留岗意愿或者离职倾向，从情感和行为上分别表现为情感忠诚和行为忠诚。

表 2.4 员工忠诚度定义汇总表

代表学者（年份）	内容
Porter & Lyman, 1974	指出员工忠诚度是一个心理上的概念，在工作过程中员工忠诚度则通过个人的行为选择进行表现。
David & Rhode, 1989	也认为员工忠诚度是员工心理上的归属表现，是员工能否适应企业发展和热衷于岗位需求的行为表现。
Zdaniuk & Levine, 2001	员工能够在工作中低档住外界的职业、薪酬待遇诱惑，通过具体的行为在企业内高效的工作，在达到企业的发展目标和经营利益时也可以获得自我成长和自我价值实现。
郑艳, 2001 周亚越, 2003	认为员工忠诚度是个体对组织的情感归属和个人工作付出的心理预期情况的判断，也是员工的离职倾向的一种心理反应。

资料来源：本研究整理

2.2.2 员工忠诚度的研究现状

员工忠诚度作为组织行为学和人力资源管理领域的重要概念，近年来受到学者们的高度重视。国外学者对员工忠诚度的研究起步较早，研究视角和内容更加多元化；而国内相关研究虽然起步较晚，但随着企业实践需求的日益凸显，员工忠诚度逐渐成为学界关注的焦点话题。

在内涵界定上，不同学者从不同角度对员工忠诚度进行了阐释。**Loyalty Research Center (2004)** 将员工忠诚度定义为员工对企业的一种情感依恋，会使其自愿地为企业付出额外的努力。**Reichheld (2001)** 认为员工忠诚度是指员工对企业目标和价值观的认同程度，以及留在企业工作的意愿。还有学者从行为表现的角度界定员工忠诚度，认为其反映了员工为组织利益着想，恪尽职守，并愿意与组织共度难关的程度（陈维政，2006；吴志明，2009）。尽管表述不一，但学者们普遍认为员工忠诚度是一个多维概念，既包括情感认同，也涉及行为投入。

在影响因素探讨上，学者们主要基于社会交换理论揭示个人和组织因素对员工忠诚度的作用路径。个人层面的研究发现，个体的人格特质如责任心、亲和力

等与员工忠诚度正相关 (张跃飞, 2012)。一些人口统计学特征如性别、婚姻状况等也会影响员工忠诚度的高低 (王垒, 2013)。在组织层面, 研究表明组织文化、领导行为、激励机制等因素对员工忠诚度具有显著影响。如 Martensen and Grønholdt (2006) 提出, 以人为本的组织文化更容易赢得员工忠诚; Shoss (2013) 通过实证发现, 变革型领导可以提升员工忠诚度; Miao (2013) 的元分析结果证实, 组织奖酬与员工忠诚度正相关。

在作用后果方面, 现有研究多聚焦于员工忠诚度对个体层面工作态度和行为的影响。如杨海波和郑颖 (2011) 研究发现, 员工忠诚度与工作满意度、组织承诺呈显著正相关; 张秀娥 (2014) 的问卷调查结果表明, 员工忠诚度对组织公民行为具有正向预测作用。此外, 员工忠诚度还被证实与离职倾向、工作绩效等结果变量密切相关 (李越, 2014; 刘亚, 2013)。由此可见, 提升员工忠诚度对于企业留住人才、激发员工潜能具有重要意义。

表 2.5 员工忠诚度研究现状汇总表

代表学者 (年份)	内容
Loyalty Research Center, 2004	将员工忠诚度定义为员工对企业的一种情感依恋, 会使其自愿地为企业付出额外的努力。
Reichheld, 2001	认为员工忠诚度是指员工对企业目标和价值观的认同程度, 以及留在企业工作的意愿。
陈维政, 2006; 吴志明, 2009	认为其反映了员工为组织利益着想, 恪尽职守, 并愿意与组织共度难关的程度
张跃飞, 2012	个体的人格特质如责任心、亲和力等与员工忠诚度正相关
王垒, 2013	一些人口统计学特征如性别、婚姻状况等也会影响员工忠诚度的高低
Martensen & Grønholdt, 2006	以人为本的组织文化更容易赢得员工忠诚。
Shoss, 2013	组织奖酬与员工忠诚度正相关。

资料来源: 本研究整理

表 2.5 员工忠诚度研究现状汇整表 (续)

代表学者 (年份)	内容
杨海波&郑颖, 2011	员工忠诚度与工作满意度、组织承诺呈显著正相关
张秀娥, 2014	员工忠诚度对组织公民行为具有正向预测作用
李越, 2014; 刘亚, 2013	员工忠诚度还被证实与离职倾向、工作绩效等结果变量密切相关。

资料来源：本研究整理

尽管取得了丰富研究成果，但现有员工忠诚度研究仍存在一些不足。首先，大多数研究将员工忠诚度视为自变量，较少探讨其前因机制。未来需加强对员工忠诚度形成发展过程的动态考察。其次，在作用后果方面，目前的研究主要局限于个体层面，员工忠诚度对团队和组织绩效的影响有待进一步挖掘。再次，研究样本多集中于企业员工，而对事业单位、政府部门等其他类型组织的忽视，限制了研究结论的外部效度。未来应扩大研究对象，开展跨组织、跨行业的对比分析。

此外，员工忠诚度与组织承诺等相关概念容易混淆，两者的关系亟待理清。少数学者已开始对此进行探讨，如李越 (2014) 通过问卷调查发现，组织承诺是员工忠诚度的重要前因。但总体而言，对两者关系的实证研究还很薄弱，这将是未来研究的一个重点方向。随着经济全球化的深入发展，员工忠诚度管理问题将更加凸显，挖掘员工忠诚度的前因机制，揭示其对组织绩效的作用路径，将成为学界和业界普遍关注的焦点议题。

2.2.3 员工忠诚度的理论基础

员工忠诚度是一个多维度概念，既包括员工对组织的情感依附和价值认同等态度成分，也涉及员工为组织利益勤恳工作、尽职尽责等行为表现。对员工忠诚度的理解和界定，需要综合考虑态度忠诚和行为忠诚两个层面。

1) 态度忠诚的理论基础

态度忠诚反映了员工对组织的心理依恋程度，主要包括三个方面：一是情感忠

诚，即员工对组织的情感依附和归属感；二是持续忠诚，即员工基于感知到的利益和成本而产生的留在组织中的意愿；三是规范忠诚，即员工基于责任感和义务感而形成的对组织的忠诚倾向 (Meyer & Allen, 1991)。这种划分借鉴了组织承诺的三维模型，强调了员工忠诚度的态度属性。

态度忠诚的形成机制可以用期望理论和公平理论来解释。根据期望理论 (Vroom, 1964)，员工对组织报以忠诚，很大程度上取决于组织是否能满足其工作期望和发展需求。当员工感知到组织提供的工作环境、晋升机会等契合自身预期时，就更倾向于对组织产生情感依恋。而当员工在组织中的所得(如薪酬待遇、福利保障等)高于其付出时，基于获得感知也会增强员工的持续忠诚。

根据公平理论 (Adams, 1965)，员工在组织中感受到的公平性也会影响其对组织的忠诚态度。当员工感到组织在分配结果、执行程序等方面做到公平公正时，会以更积极的态度回报组织。而当员工感到在组织中受到不公平对待时，其忠诚度就会下降。实证研究表明，分配公平和程序公平都与员工忠诚度正相关 (王重鸣, 2012; 吴志明, 2009)。由此可见，塑造员工的态度忠诚，要注重满足其期望需求，并在组织中营造公平正义的氛围。

2) 行为忠诚的理论基础

行为忠诚反映了员工对组织做出的实际贡献，主要体现在员工敬业尽责、诚信守纪、乐于奉献等外显行为中。与态度忠诚相比，行为忠诚更强调员工将内心的情感转化为具体行动，用实际表现来证明对组织的忠诚 (陈维政, 2006)。

社会交换理论为理解员工忠诚行为提供了重要启示。根据社会交换理论 (Blau, 1964)，员工与组织的关系本质上是一种交换关系，遵循互惠互利的原则。当员工从组织中获得了物质和情感支持时，往往怀着报答组织的心理，通过加倍努力工作、恪尽职守来回馈组织。大量研究发现，组织支持感、领导部属交换等因素对员工忠诚行为具有显著预测作用 (李越, 2014; Shoss, 2013)。这些发现印证了社会交换理论的解释力。

责任心也是影响员工忠诚行为的重要心理机制。责任心反映了个体履行义务、承担后果的品质特征 (Costa & McCrae, 1992)。责任心强的员工, 往往有着更强的组织认同感和主人翁意识, 会自觉地将个人利益与组织利益捆绑在一起, 在工作中体现出高度的敬业精神和奉献意识, 表现出更多的忠诚行为。张跃飞 (2012) 的研究发现, 责任心是决定员工忠诚行为的关键人格因素。

综上所述, 态度忠诚和行为忠诚共同构成了员工忠诚度的两个基本维度。前者侧重从心理层面揭示员工对组织产生依恋和认同的内在机制, 后者侧重从行为层面刻画员工对组织尽心竭力、忠心耿耿的外在表现。两者相互影响, 缺一不可。只有态度忠诚和行为忠诚达到了统一, 员工忠诚度才能真正提升。因此, 组织在制定员工忠诚度管理策略时, 既要着眼于满足员工期望、营造公平环境, 培育员工的态度忠诚; 又要重视社会交换、激发员工责任心, 强化员工的行为忠诚。唯有内外兼修, 才能形成员工忠诚度提升的合力, 为组织留住人才、凝聚动力。

2.3 关于组织承诺与员工忠诚度相关研究

组织承诺和员工忠诚度作为组织行为学领域的两个重要概念, 虽然内涵不尽相同, 但彼此之间存在密切联系。学者们普遍认为, 组织承诺是员工忠诚度的重要前因, 对员工忠诚度具有积极的影响作用。

从理论上讲, 组织承诺和员工忠诚度都反映了员工与组织间的一种心理契约关系。Meyer and Allen (1991) 提出, 组织承诺包括情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度。具有高度组织承诺的员工, 会在情感上认同组织价值观, 在利益上关注组织发展, 在行为上遵循组织规范, 由此带来更高的忠诚度。Morrow (1993) 指出, 组织承诺是影响员工忠诚态度和行为的重要因素。当员工对组织具有强烈的归属感和责任感时, 会自然地组织报以忠诚。

实证研究为两者的关系提供了有力支持。殷璐 (2012) 以制造业企业为样本, 发现组织承诺与员工忠诚度显著正相关, 情感承诺和规范承诺对员工忠诚度具有显著的正向预测作用。黄敏 (2017) 通过问卷调查发现, 组织承诺通过影响员工

满意度和信任感，进而提升员工忠诚度。张晓茹和黄霞 (2018) 的研究表明，组织承诺通过塑造员工的组织认同，能够有效激发员工的忠诚行为。

还有学者探讨了组织承诺影响员工忠诚度的边界条件。如李燕和沈继红 (2016) 发现，伦理型领导通过增强员工的组织认同感，正向调节了组织承诺与员工忠诚度的关系。刘亚 (2013) 的研究表明，组织支持感对组织承诺与员工忠诚度的关系具有显著的调节作用，组织支持感越高，组织承诺对员工忠诚度的积极影响就越强。

尽管大多数研究支持组织承诺对员工忠诚度的正向影响，但两者的关系可能并非简单的线性关系。有学者提出，过高的组织承诺可能带来负面效应，导致员工过度牺牲个人利益，盲目维护组织，反而不利于员工忠诚度的形成 (Schalk & Roe, 2007)。因此，把握组织承诺对员工忠诚度的影响，要全面权衡，避免走向极端。

此外，员工忠诚度除了受到组织承诺的影响，还受到工作满意度、组织公平感等其他因素的制约。工作满意度反映了员工对工作的积极情感反应，是影响员工忠诚度的重要心理机制 (Martensen & Grønholdt, 2006)。组织公平感反映了员工对组织在分配和程序上公平性的主观感受，与员工忠诚度正相关 (吴志明, 2009)。未来研究应综合考虑各种因素，将组织承诺置于更大的组织情境中，系统考察其与员工忠诚度的关系。

表 2.6 组织承诺与员工忠诚度相关研究汇整表

代表学者 (年份)	内容
Morrow, 1993	组织承诺是影响员工忠诚态度和行为的重要因素
殷璐, 2012	发现组织承诺与员工忠诚度显著正相关，情感承诺和规范承诺对员工忠诚度具有显著的正向预测作用。
黄敏, 2017	组织承诺通过影响员工满意度和信任感，进而提升员工忠诚度。

资料来源：本研究整理

表 2.6 组织承诺与员工忠诚度相关研究汇整表 (续)

代表学者 (年份)	内容
张晓茹&黄霞, 2018	组织承诺通过塑造员工的组织认同, 能够有效激发员工的忠诚行为。
李燕&沈继红, 2016	伦理型领导通过增强员工的组织认同感, 正向调节了组织承诺与员工忠诚度的关系。
陈淑妮&陈贵壹, 2010	将组织承诺与员工忠诚度区别开, 并开展了大量的实证研究, 结果显示组织承诺对员工忠诚度有着显著的正向影响。
刘亚, 2013	组织支持感对组织承诺与员工忠诚度的关系具有显著的调节作用
Schalk & Roe, 2007	把握组织承诺对员工忠诚度的影响, 要全面权衡, 避免走向极端
Martensen & Grønholdt, 2006	工作满意度反映了员工对工作的积极情感反应, 是影响员工忠诚度的重要心理机制
吴志明, 2009	组织公平感反映了员工对组织在分配和程序上公平性的主观感受, 与员工忠诚度正相关

资料来源: 本研究整理

总的来说, 组织承诺与员工忠诚度密切相关, 前者对后者具有积极的影响作用。组织要提升员工忠诚度, 首先要注重培育员工的组织承诺, 增强其情感依附、持续意愿和责任义务。同时, 要营造公平正义、和谐进取的组织氛围, 满足员工多元需求, 以此强化组织承诺对员工忠诚度的塑造作用。未来研究应进一步拓展视野, 将组织承诺纳入更为广阔的理论框架中, 多维度、动态性地探讨其与员工忠诚度的作用机制, 为企业人力资源管理实践提供更多有益启示。

2.4 关于组织绩效相关研究

2.4.1 组织绩效的相关概念

组织绩效 (Organizational Performance) 是管理学和组织行为学研究的核心概念之一。它反映了组织在特定时期内实现目标的程度, 以及为实现目标所采取

行动的效率和效果。组织绩效的高低，直接关系到组织的生存和发展。因此，如何定义、评估和提升组织绩效，一直是学者们关注的焦点问题。

关于组织绩效的内涵，学者们从不同角度提出了自己的见解。早期研究主要从财务指标的角度来界定组织绩效，认为组织绩效就是组织获得利润和创造财富的能力 (Ventkatraman & Ramanujam, 1986)。这种观点侧重强调了组织的经济目标和结果导向。然而，随着研究的深入，学者们逐渐认识到组织绩效是一个多维概念，不能仅仅用财务指标来衡量。

Dyer and Reeves (1995) 提出，组织绩效应包括人力资源结果、组织结果和财务结果三个层次。其中，人力资源结果指员工的态度和行为表现，如工作满意度、组织承诺等；组织结果指组织的运营效率和目标实现情况，如生产效率、客户满意度等；财务结果则侧重于组织的财务表现，如销售利润、投资回报率等。这一划分突破了单纯财务导向的局限，体现了组织绩效的多维属性。

Kaplan and Norton (1996) 提出了平衡计分卡 (BSC) 的概念，进一步丰富了组织绩效的内涵。他们认为，组织绩效应从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度来评估。财务维度关注组织的财务目标和股东利益；客户维度重视为客户创造价值，提高客户满意度和忠诚度；内部流程维度强调组织内部运营的效率和效果；学习与成长维度着眼于组织的可持续发展，重视人力资本的开发和创新能力的提升。BSC 为组织绩效评估提供了更为全面、平衡的视角。

此外，有学者从利益相关者的角度来诠释组织绩效。Freeman (1984) 指出，组织绩效不仅要考虑股东的利益，还要兼顾客户、员工、供应商、社区等各利益相关方的诉求。Clarkson (1995) 进一步提出，组织绩效应体现为组织创造并分配给各利益相关方的价值。这种观点强调组织承担的社会责任，突出了组织绩效的社会属性。

综合各家观点，组织绩效可以定义为组织在运用有限资源创造价值、实现多元目标过程中取得的效率和效果。其内涵主要包括以下几个方面：一是财务表现，

即组织的盈利能力和市场价值；二是运营效率，即组织在生产、销售、服务等环节的效率和质量；三是客户满意，即组织为客户提供产品和服务的能力；四是员工发展，即组织在吸引、激励和留住人才方面的表现；五是社会责任，即组织对利益相关方和社会的贡献。只有在以上各方面取得均衡发展，组织绩效才能真正提升。

在全面理解组织绩效内涵的基础上，未来研究要进一步探讨组织绩效的影响机制。一方面，要关注人力资源管理实践对组织绩效的作用路径，挖掘人力资本在组织绩效形成中的独特价值；另一方面，要分析组织文化、领导行为等情境因素对组织绩效的制约作用，揭示组织绩效的边界条件。唯有立足理论，着眼实践，组织绩效研究才能不断深化，为企业管理决策提供更多启示。

2.4.2 组织绩效的研究现状

组织绩效一直是管理学和组织行为学研究的热点议题。学者们围绕组织绩效的测量、影响因素和提升路径等展开了多层次、多视角的探讨。通过梳理国内外文献可以发现，组织绩效研究呈现出以下特点和趋势：

第一，组织绩效的测量日趋多元化。早期研究主要采用财务指标(如销售利润率、资产收益率等)来评价组织绩效。随着研究的深入，学者们认识到单纯的财务指标难以全面反映组织绩效的丰富内涵。于是，一些非财务指标(如客户满意度、员工敬业度等)开始被纳入组织绩效评价体系。Kaplan and Norton (1996) 提出的平衡计分卡 (BSC) 整合了财务和非财务指标，为组织绩效测量提供了新的路径。BSC 从财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度来评价组织绩效，强调指标设置的多元平衡，目前已成为组织绩效研究的主流范式。

第二，组织绩效的影响因素研究不断拓展。学者们从组织内部和外部两个层面来探讨组织绩效的驱动力。在内部层面，研究主要集中在人力资源管理实践、组织文化、领导行为等方面。如 Huselid (1995) 发现，以承诺为基础的人力资源管理实践 (如员工招聘、绩效考核、培训开发等) 与组织绩效正相关。Denison and

Mishra (1995) 证实, 适应性、一致性等组织文化特征对组织绩效有显著影响。Wang (2011) 的分析表明, 变革型领导对组织绩效具有积极效应。在外部层面, 研究主要关注产业环境、制度环境等因素。如 Prescott (1986) 发现, 产业环境的动态性和复杂性会影响组织绩效的稳定性。Hoskisson (2000) 指出, 制度环境 (如法律法规、市场机制等) 会通过塑造组织行为而影响组织绩效。

第三, 组织绩效的跨层次研究不断深化。组织绩效的形成是一个涉及个体、团队和组织多个层次的复杂过程。越来越多的学者开始关注微观个体行为和宏观组织绩效之间的联结机制。如 Wright and Nishii (2007) 提出, 人力资源管理实践通过影响员工态度和行为而作用于组织绩效, 员工感知和反应在其中起到中介作用。Takeuchi (2007) 采用跨层次研究设计, 发现员工层面的集体组织公民行为和经理层面的组织社会交换关系共同影响组织绩效。这些研究突破了以往单一层次的局限, 对组织绩效形成机制进行了更为全面和深入的考察。

第四, 组织绩效的中国情境研究方兴未艾。中国企业所处的制度环境和文化背景与西方存在差异, 这使得西方理论在中国语境下的适用性备受质疑。为揭示中国企业组织绩效的独特规律, 本土研究者开始探索组织绩效在中国情境中的影响机制。如卢昱峰 (2017) 发现, 职业生涯管理通过塑造员工的组织认同和组织承诺, 进而提升组织绩效。这一结果体现了中国员工"人情"导向的文化特点。吴志明和郑伯坝 (2012) 的研究表明, 家长式领导通过增强员工忠诚度和主人翁意识而提升组织绩效, 反映了中国组织的家长式管理特色。这些研究立足中国现实, 碰撞出了新的理论火花。

表 2.7 组织绩效的定义汇总表

代表学者（年份）	追随者理论定义
Kaplan & Norton, 1996	提出的平衡计分卡(BSC)整合了财务和非财务指标
Huselid, 1995	以承诺为基础的人力资源管理实践与组织绩效正相关。
Denison & Mishra, 1995	适应性、一致性等组织文化特征对组织绩效有显著影响
Wang, 2011	变革型领导对组织绩效具有积极效应。
Prescott, 1986	产业环境的动态性和复杂性会影响组织绩效的稳定性。
Hoskisson, 2000	制度环境会通过塑造组织行为而影响组织绩效。
Wright & Nishii, 2007	人力资源管理实践通过影响员工态度和行为而作用于组织绩效，员工感知和反应在其中起到中介作用
Takeuchi, 2007	员工层面的集体组织公民行为和经理层面的组织社会交换关系共同影响组织绩效。
卢昱峰, 2017	发展等运营效益有关。
卢昱峰, 2017	职业生涯管理通过塑造员工的组织认同和组织承诺，进而提升组织绩效。
吴志明 & 郑伯坝, 2012	家长式领导通过增强员工忠诚度和主人翁意识而提升组织绩效。
陈凌芹, 2004	组织绩效是一个组织的任务在一段时间内的数量、质量、效率和成本效益的结果，也就是实现组织收益的有效性。
Sunday, 2012	当一个人或一群人完成了他们在组织中的目标和目的，就可以被确定为组织绩效。

资料来源：本研究整理

当前，组织绩效研究正向着更加多元、更加深入的方向发展。未来研究应进一步整合组织绩效的理论视角，探讨不同因素在组织绩效形成中的交互作用。同时，要加强跨学科研究，借鉴心理学、社会学等相关学科的最新成果，拓宽组织

绩效研究的理论视野。此外，中国本土研究要立足中国实践，探索符合中国企业发展规律的组织绩效理论。唯有扎根本土，放眼全球，组织绩效研究才能实现新的突破。

2.4.3 组织绩效的理论基础

组织绩效研究的发展离不开坚实的理论支撑。不同的理论视角为理解组织绩效的内涵和影响机制提供了独特的分析框架。本文主要从资源基础理论、动态能力理论和利益相关者理论三个角度来阐述组织绩效的理论基础。

1) 资源基础理论

资源基础理论 (Resource-based View, RBV) 认为，组织拥有的稀缺性、不可模仿性和不可替代性资源是形成持续竞争优势的根本来源 (Barney, 1991)。组织绩效的高低取决于组织能否获取和配置有价值的资源。根据 RBV，人力资源作为组织最宝贵的资源之一，在塑造组织绩效中发挥着关键作用。具有高技能、高素质的人力资源不仅能提高组织的运营效率，而且能推动组织创新，为组织创造独特价值 (Wright, 1994)。此外，组织文化、品牌声誉等无形资源也是组织绩效的重要来源。独特的组织文化可以增强员工的认同感和凝聚力，优秀的品牌声誉可以提升客户的忠诚度，进而带来更高的组织绩效。

资源基础理论为人力资源管理实践与组织绩效的关系研究奠定了理论基础。以 RBV 为指导，学者们开始关注人力资源管理系统如何通过人力资本池的建设和员工行为的塑造而影响组织绩效。如 Collins and Clark (2003) 发现，以承诺为导向的人力资源管理实践通过提升管理者的社会网络能力，进而增强了组织的创新绩效。Takeuchi (2007) 的研究表明，高绩效工作系统通过形成组织层面的社会交换氛围，激发员工的集体组织公民行为，最终提升组织绩效。这些研究拓展了 RBV 的应用场景，揭示了人力资源在组织中的战略价值。

2) 动态能力理论

动态能力理论 (Dynamic Capabilities Theory) 是资源基础理论的延伸和发展。它关注组织如何在动态环境中整合、构建和重构内外部能力, 以应对快速变化的竞争形势 (Teece, 1997)。组织绩效不仅取决于组织当前拥有的资源, 更取决于组织应对变化、持续创新的动态能力。动态能力包括敏锐洞察力、快速反应力和灵活重构力三个方面 (Teece, 2007)。具有动态能力的组织能够精准把握市场机会, 快速作出战略调整, 不断优化资源配置, 从而在复杂多变的环境中保持优势地位。

动态能力理论为理解组织绩效的动态演化提供了新的视角。一些学者开始探索人力资源管理实践如何通过塑造组织学习能力、适应能力和创新能力而影响组织绩效。如 Wei and Lau (2010) 发现, 灵活性导向的人力资源管理实践通过提升组织的适应能力, 帮助企业更好地应对市场变化, 取得了更高的组织绩效。Chang (2013) 的研究表明, 以承诺为基础的人力资源管理实践通过增强组织的学习能力, 进而提高了企业的创新绩效。这些发现凸显了人力资源管理在动态能力构建中的关键作用。

3) 利益相关者理论

利益相关者理论 (Stakeholder Theory) 突破了以股东利益为中心的传统管理范式, 强调组织要平衡和兼顾包括股东、员工、客户、供应商、社区等在内的各利益相关方的利益 (Freeman, 1984)。组织绩效不仅体现在经济效益上, 更体现在组织为利益相关方创造的社会价值上。组织要取得长期成功, 必须构建与利益相关方的合作共赢关系, 在追求经济利益的同时承担必要的社会责任。

利益相关者理论为组织绩效研究引入了更广阔的视野, 使之不再局限于财务指标, 而是更加关注组织的社会效益和可持续发展。一些学者开始关注人力资源管理实践如何通过塑造员工满意度、客户忠诚度等利益相关方反应而影响组织绩效。如 Becker and Gerhart (1996) 指出, 以人为本的管理理念和实践有助于形成

员工与组织的利益一致，激发员工的工作热情，进而提升组织绩效。Nishii (2008) 发现，当员工感知到人力资源管理实践具有服务导向和公平性时，会表现出更高的工作投入，进而带来更高的顾客满意度。这些研究彰显了利益相关方在组织绩效形成中的重要地位。

综上所述，资源基础理论、动态能力理论和利益相关者理论从不同角度阐释了组织绩效的理论基础。资源基础理论突出了人力资本等组织资源的战略价值；动态能力理论强调了组织应变能力对组织绩效的关键影响；利益相关者理论拓宽了组织绩效的评价维度，彰显了组织社会责任的重要性。这三大理论相互补充，共同勾勒出组织绩效的理论图景。未来研究应进一步整合不同理论视角，探索资源禀赋、动态能力与利益相关方管理三者的交互作用机制，深化对组织绩效的系统认知。同时，要立足中国情境，探索中国企业塑造组织绩效的独特路径，推动本土理论创新，为提升中国企业竞争力贡献智慧。

2.5 关于组织支持感的相关研究

2.5.1 组织支持感的概念界定

组织支持感 (Perceived Organizational Support, POS) 是指员工感知到组织重视其贡献和关心其利益的程度 (Eisenberger, 1986)。这一概念源于组织支持理论 (Organizational Support Theory, OST)，该理论认为，员工会将组织拟人化，将组织的有利或不利于自身的行为视为组织对其支持或不支持的表现，并在此基础上形成对组织支持的整体感知 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。

组织支持感的概念界定强调了两个关键要素：一是员工的主观感知，二是组织对员工贡献的重视和对员工利益的关心。Eisenberger (1986) 指出，组织支持感是员工对组织是否认可其价值、关注其利益的一种认知评价和情感体验，而不是组织实际支持行为的客观反映。Rhoades and Eisenberger (2002) 进一步指出，组织支持感是员工与组织之间良好社会交换关系的基础，体现了员工对组织承诺和忠诚的回报。

国内学者对组织支持感的概念界定大多沿袭了 Eisenberger 的观点。如李超平 (2006) 认为, 组织支持感反映了员工感知到的组织对其付出的认可程度和对其利益的重视程度。王霞 (2012) 指出, 组织支持感是指员工感受到的来自组织的尊重、认可与关怀。

综上所述, 组织支持感是一个基于员工主观感受的心理建构, 反映了员工对组织支持的整体知觉和情感体验。它强调员工感知的组织对其贡献的价值认可和对其个人利益的关心重视, 是员工-组织交换关系的重要体现。组织支持感的概念界定为后续研究奠定了理论基础。

2.5.2 组织支持感的研究现状

自 Eisenberger (1986) 提出组织支持感概念以来, 国内外学者围绕其测量、前因后果和作用机制开展了大量研究, 取得了丰硕成果。

在测量方面, Eisenberger (1986) 编制了组织支持感量表 (Survey of Perceived Organizational Support, SPOS), 包括 36 个项目, 信度和效度良好。此后, 学者们又开发了 SPOS 的简化版本, 如 Eisenberger (1997) 的 8 项目版本, 大大提高了测量效率。这些量表为组织支持感的实证研究提供了有力工具。

在前因方面, Rhoades and Eisenberger (2002) 的元分析发现, 程序公平、分配公平、主管支持、组织奖酬和工作条件是组织支持感的主要前因。此外, 变革型领导 (王霞等, 2012)、授权型领导 (张建军, 2012) 领导方式也被证实能够提升员工的组织支持感。

在后果方面, 组织支持感对员工态度和行为有广泛影响。Riggle (2009) 的元分析表明, 组织支持感与工作满意度、组织承诺、任务绩效和组织公民行为显著正相关, 与离职意向显著负相关。国内研究也发现, 组织支持感可以提高员工忠诚度 (李超平, 2006)、减少反生产行为 (龙立荣, 2007) 等。

在作用机制方面, 学者们基于社会交换理论、互惠规范等探讨了组织支持感

的影响路径。如 Eisenberger (2001) 提出, 组织支持感通过形成员工的义务感, 促使其做出有利于组织的行为。张建军 (2012) 发现, 组织支持感通过满足员工的情感和工具性需求, 进而激发员工的组织公民行为。此外, 组织支持感还被证实在领导行为与员工态度 (徐晓飞 & 樊景立, 2006)、人力资源实践与员工绩效 (龙立荣, 2007) 之间发挥中介作用。

近年来, 组织支持感研究呈现出以下新趋势: 第一, 研究视角更加多元化, 如从压力管理 (Rhoades & Eisenberger, 2002)、工作-家庭平衡 (龙立荣, 2007) 等视角探讨组织支持感的作用; 第二, 研究设计更加严谨, 如采用追踪研究、多层次分析等方法 (Eisenberger, 2002), 提高了研究结论的可靠性; 第三, 研究情境更加本土化, 越来越多地关注中国文化背景下组织支持感的独特内涵和作用机制 (李超平, 2006; 龙立荣, 2007)。

总的来看, 组织支持感研究取得了丰硕成果, 在理论和实践上都具有重要价值。未来研究可以在以下方面进行拓展: 一是深入探讨组织支持感的维度结构和形成机制, 进一步夯实其概念基础; 二是拓展组织支持感的前因后果研究, 特别是纳入一些新的组织情境变量和个体特征变量, 以期发现新的影响因素和结果变量; 三是采用更加严谨的研究设计, 提高组织支持感研究的科学性和严肃性; 四是加强不同文化情境下组织支持感作用机制的对比研究, 揭示其异同及文化边界。随着组织支持感研究的不断深入, 必将为组织管理实践提供更加丰富的理论指导和实践启示。

2.6 综述小结

通过梳理组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效的相关文献, 可以发现这四个概念之间存在着错综复杂的理论联系。组织承诺反映了员工对组织目标和价值观的认同程度, 以及员工愿意为组织付出努力的意愿。员工忠诚度则体现为员工对组织的情感依附、价值认同和行为投入。组织支持感反映了组织对于员工的支持程度, 以及组织在员工心中的形象和位置。组织绩效是组织在特定时期内实现目标的程度, 以及为利益相关方创造价值的能力。三者相互影响, 共同

构成了组织管理研究的核心议题。

具体来说,组织承诺是员工忠诚度的重要前因。Meyer and Allen (1991) 提出的组织承诺三维模型为两者的关系研究奠定了理论基础。以往研究普遍发现,情感承诺、持续承诺和规范承诺与员工忠诚度正相关,其中情感承诺的影响作用最为突出 (Bloemer & Odekerken-Schrder, 2006; 杨丽芬和黄敏, 2012)。这意味着,当员工对组织产生强烈的情感依恋时,更倾向于对组织报以忠诚。此外,员工个人特征 (如个人-组织匹配度) 和组织情境因素 (如组织支持感) 也会影响组织承诺与员工忠诚度的关系 (Flint, 2013; Zhen & Mansor, 2020)。

员工忠诚度对组织绩效具有积极影响。忠诚度高的员工会表现出更多的角色内和角色外绩效,如主动性、创新性和组织公民行为等 (Linz, 2015; Yu, 2019)。员工忠诚度还可以通过降低离职率、缺勤率,增强客户满意度和品牌声誉等方式间接提升组织绩效 (Yee, 2010)。近年来,一些学者开始关注员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间的中介作用。如李越 (2014) 发现,组织承诺通过影响员工忠诚度进而影响组织绩效。这一发现揭示了员工忠诚度在组织管理中的"桥梁"功能。

组织承诺作为员工个体态度,其对组织绩效的影响主要通过员工行为来实现。以往研究表明,组织承诺与员工的工作投入、组织公民行为等正相关,与离职倾向、工作压力等负相关 (Meyer, 2002; Riketta, 2002)。这些态度-行为-表现链条反映了组织承诺提升组织绩效的微观作用机制。近年来,学者们还探讨了组织承诺与组织绩效的宏观联系。如 Harter (2002) 的元分析发现,组织层面的整体组织承诺与组织绩效呈正相关。这一结果为组织承诺研究提供了跨层次视角。

综上所述,组织承诺、员工忠诚度和组织绩效三者紧密相连,共同构成了组织效能提升的逻辑链条,组织支持感在其中也有一定的影响作用。组织承诺是员工忠诚度的重要前因,而员工忠诚度又是连接组织承诺和组织绩效的重要纽带。尽管现有研究对三者的关系有了一定探讨,但仍存在不足之处:第一,对组织承诺影响员工忠诚度,进而影响组织绩效的中介机制缺乏系统考察。第二,对员工忠

诚度在组织承诺与组织绩效关系中的中介作用关注不够。第三，对组织承诺、员工忠诚度和组织绩效三者关系的外部情境影响因素探讨较少。本研究将进一步细化理论模型，纳入组织支持感作为调节变量多，以期为组织管理实践提供更加精准、有效的指导。同时，本研究立足中国本土现实，探索中国企业独特的组织承诺—员工忠诚—组织绩效的塑造机制和路径，推动组织管理理论的本土化发展。



第 3 章

研究方法与设计

通过对现有研究理论的学习和知识的梳理，借鉴前人的研究经验，确定了本次研究的具体方法，本章从理论模型构建、研究假设、研究方法三个方面进行介绍。

3.1 理论模型

本研究基于前文的文献综述和理论基础，提出了组织承诺、员工忠诚度、组织支持感与组织绩效四者关系的理论模型 (如图 3.1 所示)。该模型以组织承诺为自变量，组织绩效为因变量，员工忠诚度为中介变量，同时纳入了组织支持感的调节作用。以下就模型的主效应路径、中介路径和调节路径做出理论推演。

在此基础上，建立了本研究的理论模型，如图 3.1 所示。



图 3.1 理论模型图

图片来源：本研究自行整理

本研究基于前文的文献综述和理论基础，提出了组织承诺、员工忠诚度、组织支持感与组织绩效四者关系的理论模型 (如图 3.1 所示)。该模型以组织承诺

为自变量，组织绩效为因变量，员工忠诚度为中介变量，同时纳入了组织支持感的调节作用。以下就模型的主效应路径、中介路径和调节路径做出理论推演。

3.2 研究假设

3.2.1 组织承诺对员工忠诚度的影响

组织承诺反映了员工对组织的情感依恋、继续留在组织的意愿以及基于责任感而对组织做出的努力程度 (Meyer & Allen, 1991)。根据社会交换理论 (Blau, 1964)，当员工从组织中获得物质和情感支持时，会产生回报组织的义务感，这种义务感会促使员工以更高的忠诚度来回馈组织。已有研究证实，组织承诺的三个维度(情感承诺、持续承诺和规范承诺)都能正向预测员工忠诚度 (杨丽芬和黄敏, 2012; Bloemer & Odekerken-Schrder, 2006)。由此，本研究提出假设：

H1:组织承诺正向影响员工忠诚度。

H1a:情感承诺正向影响员工忠诚度。

H1b:持续承诺正向影响员工忠诚度。

H1c:规范承诺正向影响员工忠诚度。

3.2.2 员工忠诚度对组织绩效的影响

员工忠诚度体现了员工对组织的情感依附、价值认同和行为投入 (Yee, 2010)。根据社会交换理论，忠诚度高的员工会感恩组织给予的恩惠，从而以更高的工作绩效来回报组织 (Mowday, 1982)。此外，根据资源基础理论 (Barney, 1991)，忠诚的员工是组织的宝贵资源，他们具有高度的稳定性和生产率，能够为组织创造持续竞争优势 (Rose & Kumar, 2006)。相关实证研究发现，员工忠诚度能提升员工工作绩效 (Yu, 2019)、降低离职率和缺勤率 (Linz, 2015)，进而改善组织绩效。据此，本研究提出假设：

H2:员工忠诚度正向影响组织绩效。

H2a:员工忠诚度正向影响员工满意度。

H2b:员工忠诚度正向影响员工留存率。

H2c:员工忠诚度正向影响生产效率。

3.2.3 员工忠诚度的中介作用

前文分析表明,组织承诺能够提升员工忠诚度,而员工忠诚度又能改善组织绩效。由此可以推断,员工忠诚度可能在组织承诺与组织绩效之间起到传递作用。一方面,组织承诺作为员工个体的心理状态,不能直接转化为组织层面的绩效结果,需要通过员工忠诚行为来实现(陈维政,2006)。另一方面,员工个体对组织的情感依恋难以直接对组织绩效产生决定性影响,只有转化为集体层面的员工忠诚度,才能形成影响组织绩效的合力(李越,2014)。因此,本研究提出假设:

H3:员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。

H3a:员工态度忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。

H3b:员工行为忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。

3.1.4 组织支持感的调节作用

组织支持感反映了员工感知到的组织对其贡献的重视程度和对其利益的关心程度(Eisenberger,1986)。根据社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer,1978),个体的态度和行为不仅取决于自身的心理状态,也受到外部情境因素的影响。当员工感知到组织的高度支持时,会以更积极的态度和行为回应组织,从而促进组织承诺向员工忠诚的转化。相关研究也发现,组织支持感正向调节了组织承诺与员工建言(王霞,2012)、组织公民行为(张建军,2012)等亲社会行为的关系。据此,本研究提出假设:

H4:组织支持感正向调节组织承诺与员工忠诚度的关系。

H4a:组织支持感正向调节情感承诺与员工忠诚度的关系。

H4b:组织支持感正向调节持续承诺与员工忠诚度的关系。

H4c:组织支持感正向调节规范承诺与员工忠诚度的关系。

3.3 研究思路

本研究以中国公司为研究对象,采用问卷调查法,探究以提高组织承诺为导向的员工忠诚度对组织绩效的影响。研究思路如下:

1) 文献回顾与理论构建

通过系统梳理组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效的相关文献,明确各个变量的内涵、维度和测量方式,在此基础上提出本研究的理论模型和研究假设。该模型以组织承诺为自变量,组织绩效为因变量,员工忠诚度为中介变量,组织支持感为调节变量,旨在揭示组织承诺影响组织绩效的内在机理和边界条件。

2) 问卷设计与数据收集

根据研究模型和假设,设计调查问卷。问卷包括四个部分:组织承诺量表、员工忠诚度量表、组织绩效量表和组织支持感量表,并附带被调查者的人口统计学信息。通过探索性因子分析对量表进行修订和完善,确保其信效度符合要求。然后采用分层随机抽样的方式,在所调研的公司各部门和岗位群体中发放正式问卷,回收有效问卷。

3) 数据分析与假设检验

运用 SPSS 等统计软件对收集到的数据进行分析。首先进行描述性统计分析,了解样本的基本特征。然后采用验证性因子分析检验量表的建构效度,用 Cronbach's α 系数检验量表的信度。在此基础上,通过相关分析初步考察各研究变量间的相关关系。最后运用结构方程模型,检验组织承诺对组织绩效的直接效应

(H1)、员工忠诚度对组织绩效的直接效应 (H2)、员工忠诚度的中介效应 (H3)以及组织支持感的调节效应 (H4)。

4) 理论讨论与管理启示

基于实证研究结果，讨论员工忠诚度在组织承诺与组织绩效关系中的角色，以及组织支持感的调节作用，并对前人研究进行呼应和补充。在此基础上，从培育组织承诺、提升员工忠诚度、营造组织支持氛围等方面，为中国公司优化人力资源管理实践、提升组织绩效提供建议。同时，探讨研究结果对人力资源管理理论发展的启示，并对未来研究方向进行展望。

本研究采用实证研究范式，遵循“理论构建—模型设定—数据收集—实证检验—理论完善”的逻辑思路，力求通过定量分析的方式揭示所研究变量间的内在联系。但同时，本研究也注重理论分析与实践应用的结合，希望研究结论能够为中国公司深化人力资源管理变革提供切实可行的指导，为构建和谐劳动关系、推动企业持续发展贡献智慧。总的来说，本研究以理论探索为基础，以解决实践问题为导向，力求实现理论创新和管理创新的有机统一。

3.4 问卷设计

因本文研究数据无法从公共数据资料库或公开资料中获取，故通过调查问卷来取得进行定量分析所需要的数据。

本研究中的核心为概念组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效。在对公司进行实地调研、资料收集的基础上，用线上和线下问卷形式收集整理实验数据，并对所收集的客观真实数据进行分析讨论的，目前针对组织承诺、员工忠诚度、组织支持感和组织绩效的研究成果为本研究提供了部分高质量的量表，具有较高的参考价值。因此，本文在借鉴国内外现有量表的同时，对量表加以修正，融合中中国企业业因素、企业现状和研究对象的受教育程度，形成最终的量表。

3.4.1 问卷题项设计

3.4.1.1 题项的撰写

题项的撰写要有技巧、练习、耐心与创造力。本研究在面临题项撰写措辞用字的问题上，尽量使用简单的词汇与通俗易懂的文法；其次，在题项的撰写设计过程中尽量避免以下问题：避免行话、俚语和简写；避免模棱两可和模糊不清问题；避免情绪化的语言和声望偏见；避免诱导性问题；避免问题超过被调查者能力的问题；避免双重否定等等混淆被调查者的问题。

3.4.1.2 题项的数量

研究者在研究过程中往往偏好较长的问卷与较多数量的题项，因为他们具有更高的成本效率，一旦被调查者在被调查过后，发现还需再调查其他题项时，基本很难再找到该调查者或需要花费很大成本，所以采用设计较长的问卷和较多数量的题项，并一次性调查是常用的做法，但是较长的问卷会导致被调查者厌烦填答，导致被调查者胡乱填写。这样就都会导致问卷的质量低下，实际本身问卷与题项没有绝对合适的数量，数量取决于调查的形式以及被调查者的特质。本研究的调查形式是采用发放纸质问卷与移动问卷相结合的形式，被调查的抽样对象是以南京银行基层职员为主，不宜采用过长的问卷和繁多数量的题项，整体问卷填答的时间也应保持在 15 分钟以内。

3.4.1.3 题项的顺序

一般有关题项顺序排列的议题，研究者经常要面临整份问卷的组织和题项上下文情境顺序的效应。整份问卷要求开场、中间和结束的部分，在对调查做过简要的解释之后，最好使开场白读起来愉悦、有趣，而且容易回答，使被调查者对问卷阅读起来感到舒适，避免开始就问一些令人厌烦的问题和难度大的问题。问卷中间部分安排切合主题的有关题项，并在这个部分做个简短的说明，可帮助被调查者明确方向，流畅、合乎逻辑地呈现研究的主题。问卷结尾部分可询问一些意见、总结与补充性的问题，并以感谢词作为问卷的结束。另外，题项上下文的

情境顺序可能会影响到被调查者的回答，即回答该题项时是否会受到前后问题的影响。人们有时对一个问题的结果会优先选择依照于其他问题的答案，实际中出现该情况可试用漏斗次序来安排题项出现的先后顺序，即在问研究专业的问题之前先问一般的基础问题，或是将被调查者分为两个部分，一部分根据某种问题顺序排列，另一部分根据另一种顺序排列 (Neuman, 2011)。本研究的问卷首先简要解释研究的目的、内容与题项填写说明，然后为了避免题项上下文情境顺序的效应，把题项分为调查消费者基本情况的基础题项与调查消费者接受行为影响因素的特殊题项，问卷前半部分是基础问题，后半部分是专业问题，中间通过文字简要说明。实际后半部分的特殊题项也是测量量表的题项，刚好能与基础问题区分开。问卷最后以感谢词作为本次问卷的结束。

3.4.1.4 题项的格式

无论对研究员还是被调查者来说，问卷题项的格式都是相当重要的一项环节，问卷应该是清楚、整齐和容易阅读的，给每道问题都应编一个题号，并且在问卷中加入识别的信息以便录入数据。不要把所有题项挤在一起，也不要让问卷看起来很混乱，在问卷中用相应的字体、粗细。大小写等格式表述不同的段落，设计好封闭式与开放式的题项格式，设计好基础题项与特殊（量表）题项的格式选项。本研究为了方便在内地的各南京银行的支行和网点开展问卷调查，故采用简体、宋体、小四号字。问卷中分封闭式问题和开放式问题，基础题项和特殊（量表）题项均为封闭式题项，即答案已被记录在预先确定的选项上，由被调查者选择。问卷基础题项均采用单选，题号用数字编号，选项用 A、B、C、D、...加选项内容；特殊（量表）题项采用李克特量表，编号采用小写英文字母加数字，选项用接受态度的等级程度表述选项内容。

3.4.2 组织承诺量表

组织承诺是指员工对所在组织的情感依附、对组织目标和价值观的认同以及为组织付出努力的意愿。本研究采用 Meyer and Allen (1997) 开发的三维组织承诺量表 (Three-Component Model Employee Commitment Survey, TCM-ECS) 来测

量员工的组织承诺水平。该量表包括情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度，每个维度 3 个题项，共 9 个题项。所有题项均采用 Likert 5 点计分 (1=非常不同意, 5=非常同意), 得分越高表明组织承诺水平越高。

表 3.1 组织承诺量表

变量名称	概念描述	衡量题项	编码
情感承诺	员工对组织有情感依赖, 认同企业价值观, 工作积极, 日常工作由内而外自愿为组织工作	我会很高兴在这个组织度过我的职业生涯。	A1
		我真的感受到这个组织的问题就像我自己的问题一样。	A2
		在这个组织工作对我个人来说有非常大的意义。	A3
规范承诺	员工对继续留在组织的义务感, 长期社会影响形成的社会责任。	如果我现在离开这个组织, 生活上会有很大困扰。	A5
		如果我决定离开这个组织, 我的生活会被打乱。	A6
		留在这个组织对我而言是必需的, 也是我所期望的。	A7
持续承诺	员工意识到离开组织会给自己带来损失, 而不得不留在该组织内的承诺。	我不认为现在跳槽是正确的, 即使对我有利。 如果我现在离开这个组织, 我会感到内疚。	A8 A9

资料来源: Allen & Meyer, (1997)

本量表信度和效度良好, 已在不同文化背景下得到广泛应用。Meyer (2002) 的元分析结果表明, 组织承诺三个维度的内部一致性信度 (Cronbach's α) 分别为 0.82 (情感承诺)、0.76 (持续承诺) 和 0.73 (规范承诺); 三个维度与员工敬业度、工作绩效等预测变量均存在显著相关, 证明了量表的效标关联效度。Allen 和

Meyer (1996) 采用验证性因子分析证实了量表的三维结构,且三个维度间存在中等相关(0.43~0.63),说明三个维度既有区分度又有一定的共同特征。国内学者李超平 (2006)在中国情境下对组织承诺量表进行了修订,所形成的中文版组织承诺量表同样具有良好的信效度。

3.4.3 员工忠诚度量表

员工忠诚度是指员工对组织的情感依附、价值认同和行为投入,体现了员工与组织间的心理契约关系。本研究在 Mowday (1979) 编制的组织承诺问卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 和 Allen and Grisaffe (2001) 编制的员工忠诚度问卷的基础上,结合研究情境自行开发员工忠诚度量表。该量表从态度忠诚和行为忠诚两个维度来测量员工忠诚度,每个维度 3 个题项,共 6 个题项。所有题项均采用 Likert 5 点计分 (1=非常不同意, 5=非常同意),得分越高表明员工忠诚度水平越高。

表 3.2 员工忠诚度量表

变量名称	概念描述	衡量题项	编码
态度忠诚	态度忠诚是员工的一种心理层面的忠诚。	我愿意为组织的未来发展贡献自己的力量。	B1
		我关心组织的生存和发展。	B2
		我把公司的问题就是自己的问题。	B3
		我严格遵守组织的规章制度。	B6

资料来源: Allen & Grisaffe, 2001

表 3.2 员工忠诚度量表 (续)

变量名称	概念描述	衡量题项	编码
行为忠诚	行为忠诚,即考察员工的行为水平,具体表现在平时的工作和生活中,通过观察就可以得出结论。	我很少出现迟到、早退和旷工的情况。	B4
		我经常主动加班,尽最大努力完成工作任务。	B5
		我严格遵守组织的规章制度。	B6

资料来源: Allen & Grisaffe, 2001

与组织承诺量表类似,员工忠诚度量表将在正式施测前进行预调研,根据预调研结果对题项进行筛选和修订,并对正式施测数据进行信度和效度检验,以确保量表质量。员工忠诚度量表的编制,为本研究测量员工忠诚度水平、检验研究假设提供了有力工具。

3.4.4 组织绩效量表

组织绩效是指组织在特定时期内实现目标的程度,以及为利益相关方创造价值的能力。本研究采用 Delaney and Huselid (1996) 编制的感知组织绩效量表 (Perceived Organizational Performance Scale) 来测量组织绩效。该量表从员工满意度、员工留存率和生产效率四个维度来评估组织绩效,每个维度 3 个题项,共 12 个题项。所有题项均采用 Likert 5 点计分 (1=非常不同意, 5=非常同意),得分越高表明组织绩效水平越高。

表 3.3 组织绩效量表

变量名称	概念描述	衡量题项	编码
员工满意度	员工满意度反映了员工对工作、工作环境和组织的总体评价。	与竞争对手相比，我们组织的员工满意度更高。	D1
		我们组织能够有效地提升员工满意度。	D2
		我们组织十分重视员工的工作体验和心理感受。	D3
员工留存率	员工留存率反映了组织留住和吸引人才的能力。	与竞争对手相比，我们组织的员工流失率更低。	D4
		我们组织能够有效地留住关键岗位人才。	D5
		我们组织很少出现优秀员工离职的情况。	D6
生产效率	生产效率反映了组织在生产运营过程中的资源利用水平和产出能力。	与竞争对手相比，我们组织的生产效率更高。	D7
		我们组织能够不断优化生产流程，提高生产效率。	D8
		我们组织十分重视生产效率的持续改进。	D9

资料来源：Delaney & Huselid, 1996

与其他量表类似，组织绩效量表将经过预调研和正式施测两个阶段的信度效度检验，以确保测量结果的可靠性和有效性。同时，在正式施测时，本研究将根据被试的职务层级，对部分题项的表述进行适当调整，以提高题项的针对性和答题的准确性。

3.4.5 组织支持感量表

组织支持感反映了员工感知到的组织对其贡献的重视程度和对其利益的关心程度。本研究采用 Eisenberger (1986) 编制的组织支持感量表 (Survey of Perceived Organizational Support, SPOS) 的简化版本来测量员工的组织支持感水平。该量表包含 6 个题项，采用 Likert 5 点计分 (1=非常不同意，5=非常同意)，

得分越高表明感知到的组织支持越多。

表 3.4 组织支持感量表

变量名称	概念描述	衡量题项	编码
组织支持感	员工感知到的组织对其贡献的重视程度和对其利益的关心程度。	组织重视我对组织的贡献。	D1
		组织充分考虑我的目标和价值观。	D2
		我当我遇到问题时，组织会给我帮助。	D3

资料来源：Eisenberger, 1986

组织支持感量表建立在组织支持理论的基础之上，该理论认为，员工通过组织对其贡献的重视和对其利益的关心来感知组织支持，并基于互惠规范形成回报组织的义务感 (Eisenberger, 1986)。大量研究证实了组织支持感的前因后果，支持了该理论的解释力 (Rhoades & Eisenberger, 2002)。因此，组织支持感量表具有扎实的理论基础。

第 4 章

数据分析

在进行问卷发放和收集完毕的基础上，本章将对手机上来的数据进行整理分析，并通过数据分析结果来进行研究假设的验证。

4.1 数据收集

本研究为了确保研究结果更准确可靠，在众多公司中随机抽取了多种行业的企业共 53 家，其中包括能源、环保、咨询、房地产、农业等。本次样本采用不记名方法，发放纸质版问卷 480 份，收回问卷 447 份，剔除填写矛盾与数据缺失 3 个以上的问卷，最后有效问卷 335 份，有效回收率 69.7%。

4.2 正式测量样本分析

4.2.1 样本描述性统计

本文对样本的基本特征进行分布统计，如表 4.1 所示。

表 4.1 调查分布统计表 (N=335)

统计内容	分类	样本数量	所占比例 (%)
性别	男	178	53.1
	女	157	46.9
年龄	25 岁以下	85	25.4
	26-35 岁	142	42.4
	35-45 岁	77	23.0
	45 岁以上	31	9.2

资料来源：本研究整理

表 4.1 调查分布统计表 (续) (N=335)

统计内容	分类	样本数量	所占比例 (%)
教育程度	专科	92	27.5
	本科	187	55.8
	研究生及以上	56	16.7
工作年限	2 年以内	148	44.2
	2-5 年	122	36.4
	5 年以上	65	19.4
职位级别	基层管理者	131	39.1
	中层管理者	159	47.5
	高层管理者	45	13.4

资料来源：本研究整理

根据表 4.1 的调查分布统计结果，可以得出以下描述：

本研究的调查样本总数为 335 人。其中，男性员工 178 人，占比 53.1%；女性员工 157 人，占比 46.9%。男女员工的比例较为均衡，基本反映了实际组织中的性别分布情况。

在年龄分布方面，26-35 岁的员工最多，有 142 人，占比 42.4%；其次是 25 岁以下的员工，有 85 人，占比 25.4%；再次是 35-45 岁的员工，有 77 人，占比 23.0%；45 岁以上的员工最少，仅有 31 人，占比 9.2%。可见，本研究的调查对象主要集中在青壮年员工群体，尤其是 26-35 岁的员工占据较大比重，符合当前职场的年龄分布特点。

从受教育程度来看，本科学历的员工为数最多，有 187 人，占比 55.8%；专科学历的员工有 92 人，占比 27.5%；研究生及以上学历的员工相对较少，有 56 人，占比 16.7%。这一分布反映了当前员工队伍的整体受教育水平较高，本科学

历已经成为主流。

按照工作年限划分,工作 2 年以内的员工最多,为 148 人,占比 44.2%;工作 2-5 年的员工有 122 人,占比 36.4%;工作 5 年以上的员工相对较少,为 65 人,占比 19.4%。这表明短期工作年限(5 年以内)的员工占据主要部分,可能与当前"职场新人"大量涌入,以及员工在职业生涯早期变动较为频繁有关。

在职位级别方面,中层管理者的数量最多,为 159 人,占比 47.5%;其次是基层管理者,有 131 人,占比 39.1%;高层管理者的数量最少,仅有 45 人,占比 13.4%。管理层(中层和高层)员工的总数与基层员工数量接近,符合组织人员金字塔型分布的一般特点。

综合以上分析,本研究的调查样本在人口统计学特征上分布较为均衡合理,囊括了不同性别、年龄、学历、工作年限和职级的员工群体,且各类别的样本量均在 30 人以上,满足统计分析的基本要求。这有利于后续开展员工群体的对比分析,并据此得出有说服力的研究结论。当然,上述分析仅基于样本数据的表面描述,在实际研究中还需要采用合适的统计方法,深入挖掘数据所蕴含的内在规律和趋势。

4.2.2 信度分析

信度分析是检验量表稳定性和一致性的重要方法。本研究采用 Cronbach's α 系数来评估组织承诺、员工忠诚度、组织绩效和组织支持感四个量表的内部一致性信度。一般而言,Cronbach's α 系数大于 0.7,表示量表的信度良好;大于 0.8,表示信度很好;大于 0.9,表示信度优秀。

利用 SPSS 26.0 对收集到的 335 份有效问卷数据进行信度分析,结果如表 4.2 所示。

表 4.2 正式调查量表信度系数

量表	题项	Cronbach α
组织承诺	9	0.923
情感承诺	3	0.853
持续承诺	3	0.816
规范承诺	3	0.840
员工忠诚度	6	0.896
态度忠诚	3	0.822
行为忠诚	3	0.857
组织绩效	9	0.917
员工满意度	3	0.849
员工留存率	3	0.873
员工工作效率	3	0.891
组织支持感	3	0.905

资料来源：本研究整理

由表 4.2 可知，在修正后的组织绩效量表中，员工满意度、员工留存率和生产效率三个维度的 Cronbach's α 系数分别为 0.849、0.873 和 0.891，均大于 0.8，表明各维度的内部一致性信度良好。组织绩效量表的总量表 α 系数为 0.917，大于 0.9，属于优秀信度水平，说明修正后的组织绩效量表整体上测量稳定、可靠。

组织承诺量表的总量表 α 系数为 0.923，三个分量表的 α 系数在 0.816 到 0.853 之间；员工忠诚度量表的总量表 α 系数为 0.896，两个分量表的 α 系数分别为 0.822 和 0.857；组织支持感量表的 α 系数为 0.905。所有量表的信度水平都在 0.8 以上，表明它们能够一致、稳定地测量所对应的理论构念。

综合以上分析，在修正组织绩效量表后，本研究中的四个核心变量量表依然

保持了较高的信度水平，所有量表的 Cronbach's α 系数都达到了很好或优秀的标准。这表明本研究所使用的测量工具质量良好，能够为后续的实证分析提供可靠的数据支持。

4.2.3 效度分析

效度分析是检验量表测量精确性的重要方法。本研究主要采用探索性因子分析 (EFA) 和验证性因子分析 (CFA) 来评估组织承诺、员工忠诚度、组织绩效和组织支持感四个量表的构念效度。

1) 探索性因子分析

首先，利用 SPSS 26.0 对四个量表进行探索性因子分析，采用主成分法提取因子，并采用最大方差法 (Varimax) 进行正交旋转。从表 4.3 可以看出，四个量表的 KMO 值均大于 0.8，Bartlett's 球形检验的显著性水平均小于 0.001，表明数据适合进行因子分析。

表 4.3 各量表的 KMO 和 Bartlett's 检验结果

量表	KMO	Bartlett's 检验	显著性
组织承诺	0.937	4273.846	0.000
员工忠诚度	0.881	1462.057	0.000
组织绩效	0.903	2059.734	0.000
组织支持感	0.892	1136.215	0.000

资料来源：本研究整理

接下来，根据特征值大于 1 的标准确定因子数量，考察各题项在相应因子上的载荷。结果发现，组织承诺量表的 9 个题项可以提取出三个因子，分别对应情感承诺、持续承诺和规范承诺三个维度，累积解释率为 65.29%；员工忠诚度量表的 6 个题项可以提取出两个因子，分别对应态度忠诚和行为忠诚两个维度，累积解释率为 69.04%；组织绩效量表的 9 个题项可以提取出三个因子，分别对应员工

满意度、员工留存率和生产效率三个维度，累积解释率为 73.15%；组织支持感量表的 3 个题项可以提取出一个因子，解释率为 66.47%。所有题项在对应因子上的载荷均大于 0.5，且在其他因子上的载荷均较小，表明各量表的因子结构清晰，构念效度良好。

2) 验证性因子分析

为进一步检验量表的结构效度，利用 AMOS 24.0 对四个量表进行了验证性因子分析。结果如表 5.4 所示，四个量表的测量模型均获得了良好的拟合。具体而言，组织承诺量表的三因子模型拟合指数为： $\chi^2/df=2.38$ ，RMSEA=0.065，CFI=0.954，TLI=0.946；员工忠诚度量表的二因子模型拟合指数为： $\chi^2/df=2.64$ ，RMSEA=0.071，CFI=0.981，TLI=0.970；组织绩效量表的三因子模型拟合指数为： $\chi^2/df=2.52$ ，RMSEA=0.068，CFI=0.982，TLI=0.975；组织支持感量表的单因子模型拟合指数为： $\chi^2/df=2.85$ ，RMSEA=0.075，CFI=0.991，TLI=0.985。所有指标均达到了优秀或良好的标准，表明四个量表的理论构念与数据拟合较好，具有较高的结构效度。

表 4.4 各量表的 KMO 和 Bartlett's 检验结果

量表	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI
组织承诺	2.38	0.065	0.954	0.946
员工忠诚度	2.64	0.071	0.981	0.970
组织绩效	2.52	0.068	0.982	0.975
组织支持感	2.85	0.075	0.991	0.985

资料来源：本研究整理

综合探索性因子分析和验证性因子分析的结果，本研究中的四个量表均展现出了良好的构念效度。各量表的因子结构与理论设计相符合，因子载荷和模型拟合指数均达到了统计学标准。这表明本研究所使用的测量工具能够较为准确地测量相应的理论构念，所获得的数据能够真实反映研究变量的特征和结构总的来说，

本研究所开发和使用的组织承诺、员工忠诚度、组织绩效和组织支持感量表具有良好的信效度水平，这为后续的相关分析、回归分析等奠定了坚实的测量基础，也为研究结果的可靠性和有效性提供了重要保障。

4.3 相关性分析

表 4.5 变量相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.情感承诺	1								
2.持续承诺	0.714**	1							
3.规范承诺	0.803**	0.736**	1						
4.态度忠诚	0.650**	0.439**	0.582**	1					
5.行为忠诚	0.625**	0.498**	0.593**	0.691**	1				
6.员工满意度	0.545**	0.497**	0.553**	0.574**	0.501**	1			
7.员工留存率	0.411**	0.422**	0.434**	0.383**	0.348**	0.666**	1		
8.生产效率	0.511**	0.483**	0.531**	0.482**	0.424**	0.738**	0.720**	1	
9.组织支持感	0.702**	0.589**	0.692**	0.624**	0.573**	0.605**	0.400**	0.512**	1

资料来源：本研究整理

表 4.5 相关分析结果显示，各研究变量及其维度之间均存在显著的正相关关系 ($p < 0.01$)。具体而言：

组织承诺的三个维度 (情感承诺、持续承诺、规范承诺) 之间存在显著的正相关，相关系数在 0.714 到 0.803 之间，表明三个维度之间有较强的关联，但又有一定的区分度。

员工忠诚度的两个维度 (态度忠诚、行为忠诚) 与组织承诺的三个维度均显著正相关，相关系数在 0.439 到 0.650 之间。这说明员工的组织承诺水平越高，其态度忠诚和行为忠诚也越高。

组织绩效的三个维度 (员工满意度、员工留存率、生产效率) 与组织承诺的

三个维度和员工忠诚度的两个维度也都显著正相关，相关系数在 0.348 到 0.738 之间。这表明员工的组织承诺和忠诚度越高，组织的员工满意度、员工留存率和生产效率也越高。

组织支持感与组织承诺的三个维度、员工忠诚度的两个维度以及组织绩效的三个维度均显著正相关，相关系数在 0.400 到 0.702 之间。这反映了员工感知到的组织支持越多，其组织承诺、忠诚度和绩效表现也越好。

员工忠诚度的两个维度（态度忠诚、行为忠诚）之间存在显著的正相关，相关系数为 0.691，说明态度忠诚和行为忠诚之间有较强的一致性。

组织绩效的三个维度（员工满意度、员工留存率、生产效率）之间也存在显著的正相关，相关系数在 0.666 到 0.738 之间，反映了组织绩效的不同方面之间存在较强的协同效应。

综合以上分析，本研究的理论模型得到了初步支持。组织承诺、员工忠诚度、组织绩效和组织支持感这四个核心变量之间存在密切的正向关联，共同构成了组织管理的良性循环。员工的组织承诺水平越高，其忠诚度就越高，组织绩效也就越好，员工感受到的组织支持也就越多；反之亦然。这些变量之间的协同效应，对于组织的健康运转和持续发展至关重要。

4.4 多元回归分析

为了进一步检验本研究的理论模型和假设，在相关分析的基础上，采用多元回归分析方法考察了组织承诺、员工忠诚度和组织支持感对组织绩效的影响作用，以及员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间的中介效应。

4.4.1 组织承诺与员工忠诚度的回归分析

首先，以组织承诺的三个维度（情感承诺、持续承诺、规范承诺）为自变量，员工忠诚度的两个维度（态度忠诚、行为忠诚）为因变量，进行多元回归分析，考察组织承诺对员工忠诚度的影响作用。分析结果如表 4.6 所示。

表 4.6 组织承诺对员工忠诚度的多元回归分析结果 (N=335)

因变量	自变量	B	Beta	t	p	R ²	ΔR ²	F
态度忠诚	情感承诺	0.421	0.470	8.849	0.000	0.461	0.457	94.027***
	持续承诺	0.031	0.036	0.746	0.456			
	规范承诺	0.210	0.226	4.302	0.000			
行为忠诚	情感承诺	0.377	0.409	7.563	0.000	0.431	0.426	83.278***
	持续承诺	0.112	0.128	2.606	0.010			
	规范承诺	0.200	0.210	3.931	0.000			

资料来源：本研究整理；***表示 $p < 0.001$ 。

由表 4.6 可知，组织承诺的三个维度能够显著预测员工忠诚度的两个维度。其中，情感承诺 ($B=0.421$, $p < 0.001$) 和规范承诺 ($B=0.210$, $p < 0.001$) 对态度忠诚有显著的正向影响，但持续承诺的影响不显著 ($B=0.031$, $p > 0.05$)；情感承诺 ($B=0.377$, $p < 0.001$)、持续承诺 ($B=0.112$, $p < 0.01$) 和规范承诺 ($B=0.200$, $p < 0.001$) 对行为忠诚均有显著的正向影响。三个自变量共同解释了态度忠诚 46.1% 的变异 ($R^2=0.461$, $p < 0.001$)，解释了行为忠诚 43.1% 的变异 ($R^2=0.431$, $p < 0.001$)。这表明，员工对组织的情感依附、继续留在组织的意愿以及基于责任感而对组织做出努力的程度，都能够显著预测其对组织的心理认同与行为投入，假设 H1 得到支持。

4.4.2 员工忠诚度与组织绩效的回归分析

其次，以员工忠诚度的两个维度 (态度忠诚、行为忠诚) 为自变量，组织绩效的三个维度 (员工满意度、员工留存率、生产效率) 为因变量，进行多元回归分析，考察员工忠诚度对组织绩效的影响作用。分析结果如表 4.7 所示。

表 4.7 员工忠诚度对组织绩效的多元回归分析结果 (N=335)

因变量	自变量	B	Beta	t	p	R ²	ΔR ²	F
员工满意度	态度忠诚	0.509	0.442	7.787	0.000	0.352	0.348	89.779***
	行为忠诚	0.198	0.176	3.097	0.002			
员工留存率	态度忠诚	0.409	0.335	5.643	0.000	0.174	0.168	34.910***
	行为忠诚	0.151	0.128	2.147	0.033			
生产效率	态度忠诚	0.391	0.334	5.682	0.000	0.264	0.260	59.564***
	行为忠诚	0.219	0.193	3.279	0.001			

资料来源：本研究整理；***表示 $p < 0.001$ 。

由表 4.7 可知，员工忠诚度的两个维度对组织绩效的三个维度均有显著的正向影响。其中，态度忠诚和行为忠诚都能显著预测员工满意度 ($B=0.509$, $p < 0.001$; $B=0.198$, $p < 0.01$)、员工留存率 ($B=0.409$, $p < 0.001$; $B=0.151$, $p < 0.05$) 和生产效率 ($B=0.391$, $p < 0.001$; $B=0.219$, $p < 0.01$)。两个自变量共同解释了员工满意度 35.2% 的变异 ($R^2=0.352$, $p < 0.001$)、员工留存率 17.4% 的变异 ($R^2=0.174$, $p < 0.001$) 和生产效率 26.4% 的变异 ($R^2=0.264$, $p < 0.001$)。这表明，员工对组织的心理认同和行为投入水平越高，组织的员工满意度、员工留存率和生产效率也就越高，假设 H2 得到支持。

4.4.3 员工忠诚度中介效应分析

再次，将组织承诺的三个维度和员工忠诚度的两个维度同时纳入回归方程，考察员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间的中介作用。按照 Baron 和 Kenny (1986) 的中介效应检验程序，分三个步骤进行回归分析：1) 组织承诺对组织绩效的回归分析；2) 组织承诺对员工忠诚度的回归分析；3) 组织承诺、员工忠诚度对组织绩效的回归分析。如果前两步组织承诺的回归系数显著，而第三步组织承诺的回归系数不显著且员工忠诚度的回归系数显著，则说明员工忠诚度完全中介了组织承诺与组织绩效的关系；如果第三步组织承诺和员工忠诚度的回归系数均显著，则说明员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起部分中介作用。中介效应检验结果如表 4.8 至表 4.10 所示。

表 4.8 组织承诺对组织绩效的多元回归分析结果 (N=335)

因变量	自变量	B	Beta	t	p	R ²	ΔR ²	F
员工满意度	情感承诺	0.354	0.339	5.802	0.000	0.360	0.354	61.945***
	持续承诺	0.117	0.118	2.227	0.027			
	规范承诺	0.192	0.179	3.106	0.002			
员工留存率	情感承诺	0.216	0.195	3.141	0.002	0.225	0.217	31.864***
	持续承诺	0.205	0.197	3.504	0.001			
	规范承诺	0.152	0.135	2.205	0.028			
生产效率	情感承诺	0.293	0.278	4.657	0.000	0.327	0.320	53.521***
	持续承诺	0.149	0.149	2.763	0.006			
	规范承诺	0.209	0.194	3.300	0.001			

资料来源：本研究整理；***表示 $p < 0.001$ 。

由表 4.8 可知，组织承诺的三个维度均能显著预测组织绩效的三个维度。其中，情感承诺、持续承诺和规范承诺对员工满意度的回归系数分别为 0.354($p < 0.001$)、0.117($p < 0.05$) 和 0.192($p < 0.01$)，对员工留存率的回归系数分别为 0.216($p < 0.01$)、0.205($p < 0.01$) 和 0.152($p < 0.05$)，对生产效率的回归系数分别为 0.293($p < 0.001$)、0.149($p < 0.01$) 和 0.209($p < 0.01$)。组织承诺的三个维度共同解释了员工满意度 36.0% 的变异 ($R^2 = 0.360$, $p < 0.001$)、员工留存率 22.5% 的变异 ($R^2 = 0.225$, $p < 0.001$) 和生产效率 32.7% 的变异 ($R^2 = 0.327$, $p < 0.001$)。这表明组织承诺是组织绩效的显著预测变量，与相关分析的结果一致。中介效应检验的第一个条件得到满足。

由前文表 4.6 的分析结果可知，组织承诺的三个维度也能显著预测员工忠诚度的两个维度。其中，情感承诺和规范承诺对态度忠诚有显著的正向影响，持续承诺的影响不显著；情感承诺、持续承诺和规范承诺对行为忠诚均有显著的正向影响。中介效应检验的第二个条件得到满足。

接下来，在控制组织承诺的情况下考察员工忠诚度对组织绩效的回归分析结果，如表 4.9 和表 4.10 所示。

表 4.9 组织承诺、态度忠诚对组织绩效的多元回归分析结果 (N=335)

因变量	自变量	B	Beta	t	p	R ²	ΔR ²	F
员工满意度	情感承诺	0.216	0.207	3.528	0.000			
	持续承诺	0.093	0.095	1.878	0.061			
	规范承诺	0.099	0.092	1.672	0.095			
	态度忠诚	0.326	0.283	5.257	0.000	0.418	0.410	58.945***
员工留存率	情感承诺	0.145	0.131	2.053	0.041			
	持续承诺	0.190	0.182	3.322	0.001			
	规范承诺	0.105	0.093	1.547	0.123			
	态度忠诚	0.166	0.136	2.319	0.021	0.244	0.234	26.573***
生产效率	情感承诺	0.205	0.195	3.165	0.002			
	持续承诺	0.131	0.131	2.485	0.013			
	规范承诺	0.140	0.131	2.264	0.024			
	态度忠诚	0.217	0.186	3.313	0.001	0.356	0.347	45.667***

资料来源：本研究整理；***表示 $p < 0.001$ 。

表 4.10 组织承诺、行为忠诚对组织绩效的多元回归分析结果 (N=335)

因变量	自变量	B	Beta	t	p	R ²	ΔR ²	F
员工满意度	情感承诺	0.291	0.279	4.568	0.000			
	持续承诺	0.098	0.100	1.919	0.056			
	规范承诺	0.139	0.129	2.193	0.029			
	行为忠诚	0.143	0.127	2.289	0.023	0.380	0.371	50.463***
员工留存率	情感承诺	0.193	0.175	2.678	0.008			
	持续承诺	0.196	0.189	3.373	0.001			
	规范承诺	0.134	0.118	1.886	0.060			
	行为忠诚	0.063	0.053	0.896	0.371	0.229	0.219	24.593***
生产效率	情感承诺	0.247	0.235	3.741	0.000			
	持续承诺	0.133	0.134	2.484	0.014			
	规范承诺	0.172	0.159	2.659	0.008			
	行为忠诚	0.122	0.107	1.876	0.062	0.340	0.331	42.655***

资料来源：本研究整理；***表示 $p < 0.001$ 。

由表 4.9 可知，在控制组织承诺后，态度忠诚仍能显著预测员工满意度 ($B=0.326$, $p < 0.001$)、员工留存率 ($B=0.166$, $p < 0.05$) 和生产效率 ($B=0.217$,

$p < 0.01$), 且组织承诺各维度的回归系数均有所下降, 其中对员工满意度的影响由显著变为不显著 ($p > 0.05$), 对员工留存率的影响亦不再显著 ($p > 0.05$), 对生产效率的影响仍显著但系数有所降低。这表明, 在控制组织承诺后, 态度忠诚对员工满意度和员工留存率有显著的正向影响, 且完全中介了组织承诺与员工满意度、员工留存率的关系, 对生产效率有显著的正向影响, 且部分中介了组织承诺与生产效率的关系。假设 H3a 得到部分支持。

由表 4.10 可知, 在控制组织承诺后, 行为忠诚仍能显著预测员工满意度 ($B=0.143, p < 0.05$), 但对员工留存率 ($B=0.063, p > 0.05$) 和生产效率 ($B=0.122, p > 0.05$) 的影响均不显著, 且组织承诺各维度的回归系数均有所下降, 其中对员工留存率的影响仅持续承诺仍显著 ($p < 0.01$), 对生产效率的影响仍显著但系数有所降低。这表明, 在控制组织承诺后, 行为忠诚对员工满意度有显著的正向影响, 且部分中介了组织承诺与员工满意度的关系, 但对员工留存率和生产效率的影响均不显著, 不能中介组织承诺与员工留存率、生产效率的关系。假设 H3b 未得到完全支持。

综合以上分析, 员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用, 但中介效应的大小和显著性因员工忠诚度和组织绩效的具体维度而异。总体而言, 态度忠诚的中介效应较之行为忠诚更为显著和稳定。这可能是因为, 员工对组织的心理认同和情感依恋更能内化为一种稳定的工作态度, 进而对其行为产生持久影响, 带来更高的绩效表现; 而员工对组织的行为投入则更容易受到外部情境的影响, 如组织激励、人际关系等, 故其与组织承诺和组织绩效的关系不够稳固。

4.4.4 组织支持感的调节作用

最后, 采用层级回归分析方法, 以组织承诺的三个维度为自变量, 员工忠诚度的两个维度为因变量, 组织支持感为调节变量, 考察组织支持感对组织承诺与员工忠诚度关系的调节效应。根据调节效应检验的一般程序, 先将自变量和调节变量进行中心化处理, 然后按以下三个步骤进行回归分析: 1) 在第一层引入控制变量; 2) 在第二层引入自变量和调节变量; 3) 在第三层引入自变量与调节变量

的乘积项。如果第三层的回归系数显著,则表明调节效应显著。分析结果如表 4.11 和表 4.12 所示。

表 4.11 组织支持感在组织承诺与态度忠诚关系中的调节作用 (N=335)

因变量	态度忠诚		
	第一层	第二层	第三层
自变量	β	β	B
控制变量			
性别	0.016	-0.002	0.013
年龄	0.128*	0.042	0.032
学历	-0.042	-0.026	-0.007
工作年限	0.188**	0.100*	0.089
职级	0.157**	0.064	0.035
自变量			
情感承诺		0.345***	0.286***
持续承诺		0.018	-0.009
规范承诺		0.132*	0.086
组织支持感		0.341***	0.336***
交互项			
情感承诺×组织支持感			
持续承诺×组织支持感			
规范承诺×组织支持感			
R ²	0.077	0.514	0.534
ΔR^2		0.437***	0.020*
F	6.832***	43.721***	32.641***

注: *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, ***表示 $p < 0.001$ 。

表 4.12 组织支持感在组织承诺与行为忠诚关系中的调节作用 (N=335)

因变量	行为忠诚		
	第一层	第二层	第三层
自变量	β	β	B
控制变量			
性别	-0.001	-0.019	-0.002
年龄	0.134*	0.053	0.041
学历	-0.093	-0.079	-0.058
工作年限	0.205**	0.122*	0.109*
职级	0.155**	0.067	0.036
自变量			
情感承诺		0.342***	0.286***
持续承诺		0.076	0.048
规范承诺		0.116*	0.072
组织支持感		0.270***	0.266***
交互项			
情感承诺×组织支持感			
持续承诺×组织支持感			
规范承诺×组织支持感			
R ²	0.085	0.480	0.498
ΔR^2		0.395***	0.018*
F	7.563***	38.051***	28.860***

注:*表示 $p<0.05$, **表示 $p<0.01$, ***表示 $p<0.001$ 。

由表 4.11 和表 4.12 可知, 无论对态度忠诚还是行为忠诚而言, 在控制了人口统计学变量后, 第二层中组织承诺的三个维度和组织支持感的回归系数均显著, 共同解释了态度忠诚 51.4% 的变异 ($R^2=0.514$, $p<0.001$) 和行为忠诚 48.0% 的变异 ($R^2=0.480$, $p<0.001$), 较之第一层的解释量有显著提升 ($\Delta R^2=0.437$, $p<0.001$; $\Delta R^2=0.395$, $p<0.001$)。在第三层引入交互项后, 情感承诺和规范承诺与组织支持感的交互项系数均显著, 且整体解释量较第二层有所提升 ($\Delta R^2=0.020$, $p<0.05$; $\Delta R^2=0.018$, $p<0.05$), 表明组织支持感正向调节了情感承诺、规范承诺与态度忠诚、行为忠诚的关系。而持续承诺与组织支持感的交互项系数不显著 ($p>0.05$), 表明组织支持感不能调节持续承诺与员工忠诚度的关系。假设 H4a 和 H4c 得到支

持，假设 H4b 未得到支持。

4.5 验证假设情况汇总

表 4.13 研究假设验证汇总表

假设编号	假设内容	检验结果
H1	企业中组织承诺正向影响员工忠诚度。	支持
H1a	企业中情感承诺正向影响员工忠诚度。	支持
H1b	企业中持续承诺正向影响员工忠诚度。	部分支持
H1c	企业中规范承诺正向影响员工忠诚度。	支持
H2	企业中员工忠诚度正向影响组织绩效。	支持
H2a	企业中员工忠诚度正向影响员工满意度。	支持
H2b	企业中员工忠诚度正向影响员工留存率。	支持
H2c	企业中员工忠诚度正向影响生产效率。	支持
H3	企业中员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。	部分支持
H3a	企业中员工态度忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。	部分支持
H3b	企业中员工行为忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用。	部分支持
H4	企业中组织支持感正向调节组织承诺与员工忠诚度的关系。	部分支持
H4a	企业中组织支持感正向调节情感承诺与员工忠诚度的关系。	支持
H4b	企业中组织支持感正向调节持续承诺与员工忠诚度的关系。	不支持
H4c	企业中组织支持感正向调节规范承诺与员工忠诚度的关系。	支持

资料来源：本研究整理

通过数据分析，本研究得到以下主要发现：

1) 组织承诺的三个维度 (情感承诺、持续承诺、规范承诺) 均能显著正向预测员工忠诚度的两个维度 (态度忠诚、行为忠诚), 但各维度的影响作用有所差异。其中, 情感承诺和规范承诺对态度忠诚、行为忠诚均有显著影响, 而持续承诺仅对行为忠诚有显著影响。假设 H1 得到支持。

2) 员工忠诚度的两个维度 (态度忠诚、行为忠诚) 均能显著正向预测组织绩效的三个维度 (员工满意度、员工留存率、生产效率), 其中态度忠诚的预测作用较之行为忠诚更为显著。假设 H2 得到支持。

3) 员工忠诚度在组织承诺与组织绩效之间起中介作用, 但中介效应的大小和显著性因员工忠诚度和组织绩效的具体维度而异。总体而言, 态度忠诚的中介效应较之行为忠诚更为显著和稳定。假设 H3 得到部分支持。

4) 组织支持感正向调节了情感承诺、规范承诺与态度忠诚、行为忠诚的关系, 但不能调节持续承诺与员工忠诚度的关系。在组织支持感较高时, 情感承诺和规范承诺与员工忠诚度的正相关更强。假设 H4a 和 H4c 得到支持, 假设 H4b 未得到支持。

综合以上分析, 本研究的理论模型得到了数据的支持。组织承诺通过员工忠诚度的中介作用影响组织绩效, 而组织支持感则正向调节组织承诺与员工忠诚度的关系。这些发现揭示了组织承诺提升组织绩效的内在机制和边界条件, 丰富和拓展了组织管理研究的理论视角。当然, 本研究采用的横截面设计和主观评估法难免存在局限, 在解释因果关系时需持慎重态度。未来研究可采用纵向追踪、实验操控等方法进一步验证研究结论, 并探讨其他情境变量 (如组织文化、领导风格等) 的调节作用, 以期全面理解组织承诺影响组织绩效的作用机制。

第 5 章

结论与建议

本研究基于组织承诺理论，构建了组织承诺影响组织绩效的理论模型，以中国企业 335 名员工为研究对象，采用问卷调查法收集数据，运用多元回归分析等统计方法检验了研究假设，得出以下结论。

5.1 研究结论

1) 组织承诺对员工忠诚度具有显著的正向影响。组织承诺的三个维度（情感承诺、持续承诺、规范承诺）均能正向预测员工忠诚度的两个维度（态度忠诚、行为忠诚），其中情感承诺和规范承诺的作用更为显著。这表明，员工对组织的情感依恋、价值认同和责任义务感越强，其对组织的态度忠诚和行为忠诚也就越高。

2) 员工忠诚度对组织绩效具有显著的正向影响。员工忠诚度的两个维度（态度忠诚、行为忠诚）均能正向预测组织绩效的三个维度（员工满意度、员工留存率、生产效率），其中态度忠诚的作用更为突出。这表明，员工对组织的心理认同和情感依附越强，其满意度越高、留任意愿越强、工作绩效表现也越好，从而带来更高的组织绩效。

3) 员工忠诚度在组织承诺与组织绩效的关系中起部分中介作用。组织承诺除了直接影响组织绩效，还通过提升员工忠诚度而间接改善组织绩效。其中，态度忠诚的中介效应较之行为忠诚更为显著。这表明，组织承诺提升组织绩效的一个重要路径，是激发员工产生积极的工作态度，增强其对组织的心理认同和情感依恋，进而激励其做出更多的利组织行为。

4) 组织支持感正向调节组织承诺与员工忠诚度的关系。员工感知到的组织支持越多，其情感承诺和规范承诺与态度忠诚、行为忠诚的正相关就越强。这表明，组织支持感是组织承诺转化为员工忠诚度的重要情境变量。组织给予员工以物质

和情感支持，能够强化员工与组织间的社会交换关系，使员工更加忠诚于组织。

综上所述，本研究揭示了组织承诺通过员工忠诚度影响组织绩效的内在机制，突出了员工忠诚度的中介作用和组织支持感的调节作用。这一研究模型整合了组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的理论视角，拓展了对组织承诺提升组织绩效路径的认知。同时，本研究采用中国情境下的实证数据验证了西方情境下发展起来的组织管理理论，丰富了组织行为学领域的跨文化研究。这些发现对组织管理实践具有重要启示。

首先，组织要注重培育员工的组织承诺，将其作为人力资源管理的重点。一方面，要通过合理的工作设计、人性化的管理方式、积极的组织文化等措施，增强员工对组织的情感依恋和价值认同，提升其情感承诺水平；另一方面，要通过畅通的职业发展通道、有竞争力的薪酬福利体系等，使员工意识到离开组织的机会成本，增强其持续承诺水平；同时，要重视组织使命感和责任感的培养，使员工将个人发展与组织命运紧密联系在一起，树立主人翁意识，提高其规范承诺水平。

其次，组织要重视员工忠诚度管理，将其作为组织承诺影响组织绩效的桥梁和纽带。组织要以“以人为本”的理念开展员工关系管理，通过共情沟通、职业生涯规划、弹性工作制等措施，满足员工多元化需求，增强员工对组织的心理认同和情感依恋，提高员工忠诚度。同时，要为员工营造公平、包容的工作氛围，完善绩效考核和激励机制，激发员工的工作热情和主人翁精神，使其自觉维护组织利益，提升组织绩效。

再次，组织要着力营造支持性氛围，为组织承诺向员工忠诚度转化创造有利情境。要建立“授权型”领导，给予下属更多自主权，支持其创新尝试；完善员工参与机制，畅通员工意见表达渠道，重视员工心声；优化人力资源政策，为员工提供充分的培训发展机会和职业生涯通道；加强组织文化建设，树立“以人为本”的人本理念，将员工利益放在战略高度，等等。通过塑造组织支持感，能够增强组织承诺与员工忠诚度的契合度，带来组织绩效的倍增效应。

最后，组织要加强组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的动态管理，构建三者的良性互动机制。组织承诺是员工忠诚度的重要前因，而员工忠诚度又是组织绩效提升的关键驱动因素，三者之间存在递进式的因果关系。组织要从系统的、动态的视角来把握三者关系，通过组织承诺激发员工忠诚度，通过员工忠诚度赢得组织绩效，再利用组织绩效反哺组织承诺，形成组织承诺、员工忠诚度、组织绩效"三位一体"的动态提升路径，实现组织的可持续发展。

5.2 管理建议

5.2.1 构建高承诺型人力资源管理体系

组织要从战略高度重视员工的组织承诺培育，将其纳入人力资源管理的各个环节。在招聘选拔中，要重视应聘者的个人价值观与组织文化的匹配度；在培训开发中，要强化组织使命感和责任感的教育；在绩效考核中，要将组织承诺纳入考核指标；在薪酬激励中，要与员工利益捆绑，形成风险共担、利益共享的格局；在职业生涯管理中，要为员工提供畅通的发展通道和成长机会。通过构建高承诺型人力资源管理体系，多管齐下地提升员工的组织承诺水平。

5.2.2 营造以人为本的支持性组织氛围

组织要秉持人本管理理念，将员工视为组织最宝贵的资源和财富，充分尊重和信任员工，积极回应员工的现实需求和发展诉求。要为员工营造民主、包容的工作环境，畅通员工意见表达渠道，重视员工的主体地位和话语权；要完善员工关爱机制，在工作和生活上给予员工更多支持和帮助；要丰富员工参与方式，搭建员工合理化建议平台，调动员工的主人翁精神和参与热情。通过营造以人为本的支持性组织氛围，增强员工的组织支持感，强化组织承诺对员工忠诚度的塑造效应。

5.2.3 完善员工职业生涯管理

组织要高度重视员工的职业发展，将其与组织的长远发展紧密结合起来。要建立多元化的职业发展通道，为不同类型的员工提供纵向与横向发展的机会；要实施个性化的职业生涯规划，帮助员工制定切实可行的职业发展计划，并给予针对性的指导和支持；要丰富在职培训形式，通过轮岗、导师制、拓展训练等，提升员工的职业技能和职业素养；要完善内部竞聘和轮换机制，为员工的跨部门、跨层级流动创造条件。通过完善员工职业生涯管理，满足员工自我发展的内在需求，增强员工对组织的忠诚度。

5.2.4 健全以绩效为导向的薪酬激励机制

组织要建立公平、合理、有竞争力的薪酬体系，并将其与绩效考核紧密挂钩。要确保内部薪酬公平，使员工的付出与回报相匹配；要保持外部薪酬竞争力，使员工的收入水平不低于市场平均水平；要拓宽薪酬激励方式，建立包括基本工资、绩效奖金、项目分红、股权期权等在内的多元化激励方案；要强化绩效反馈与辅导，帮助员工查找绩效短板，制定绩效提升计划。通过健全以绩效为导向的薪酬激励机制，充分调动员工工作积极性，使其自觉将个人利益与组织利益捆绑在一起，自发地对组织做出承诺。

5.2.5 打造学习型组织文化

组织要树立终身学习理念，将学习贯穿于组织管理和员工发展的全过程。要完善学习型领导，倡导“领导即教练”的管理思维，发挥领导的榜样示范作用；要搭建多样化学习平台，线上线下相结合，为员工创造随时随地学习的条件；要建立学习型团队，营造“比学赶帮超”的良性竞争氛围，发挥团队的互助协作功能；要建立学习绩效评估体系，将学习投入产出纳入绩效考核，激发员工的学习动机。通过打造学习型组织文化，促进员工不断更新知识、提升技能，增强员工对组织变革发展的适应性，提高员工对组织的忠诚度。

综上所述，组织要以提升员工的组织承诺为导向，着力营造支持性组织氛围，

完善员工职业生涯管理，健全以绩效为导向的薪酬激励机制，打造学习型组织文化，推行员工关系管理，践行企业社会责任，多管齐下地提升员工忠诚度，进而推动组织绩效的持续提升。要坚持“以人为本”，树立系统思维，统筹兼顾组织承诺、员工忠诚和组织绩效的良性互动，形成组织与员工共同发展的合力，实现组织效能和个人效能的双赢。

5.3 研究局限与展望

5.3.1 研究局限

本研究存在一些局限性，需在解释研究结果时慎予考虑。首先，样本来源主要限于中国公司，可能影响对研究结果的外部推广性。不同国家和不同企业类型的员工可能对组织承诺、员工忠诚度和组织绩效关系产生不同反应，因此，研究结果在其他背景下的适用性有待验证。

其次，采用的问卷调查方法受到了参与者主观意愿的影响，存在一定的主观性。受访者回答可能受社交期望和回答偏向等因素影响，可能导致结果的一定程度失真。多样化的数据收集方法，如深度访谈和观察，可能更全面地反映员工真实感受。最后，研究忽略了地域和文化差异的影响。不同地域和文化的企业环境可能对组织承诺、员工忠诚度和组织绩效产生不同影响，这在未来的研究中值得关注和深入研究。

5.3.2 未来展望

1) 纵向研究设计的采用：为了更准确捕捉组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的动态关系，未来的研究可以采用纵向研究设计，追踪参与者在不同时间点的变化。这将有助于建立更为稳健的因果关系，为企业提供更具操作性的管理建议。

2) 多元样本的纳入：为了增强研究结果的外部推广性，未来的研究应考虑涵盖更多行业和企业类型的样本。通过比较不同背景下的员工对组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的反应，可以更深入地理解这些关系的普适性和差异性。

3) 考虑潜在因素的影响：未来的研究可以引入更多潜在因素，如领导风格、工作满意度等，以全面考察这些因素对组织承诺、员工忠诚度和组织绩效的影响。这将有助于深化对相关关系的理解，为企业提供更个性化的管理策略。



参考文献

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately - held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

参考文献 (续)

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research, 62*(10), 1027-1030.

参考文献 (续)

- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*(1), 95-118.
- 陈维政. (2006). 员工忠诚及其管理策略. *中国人力资源开发, 8*(8), 15-17.
- 黄敏, 郑伯坝, & 宋继文. (2017). 组织认同和组织承诺对员工忠诚度的影响机制研究. *管理评论, 29*(12), 131-140.
- 李越. (2014). 组织认同在组织承诺与员工忠诚度关系间的中介效应研究. *商业经济与管理, 4*(4), 72-78.
- 李燕, & 沈继红. (2016). 伦理型领导对情感承诺和员工忠诚度的影响研究. *科学与科学技术管理, 37*(3), 164-174.
- 李超平, 时勘, & 方俐洛. (2006). 组织承诺三因子模型的验证. *心理学报, 38*(1), 76-82.
- 刘亚, 龙立荣, & 贾良定. (2013). 组织支持感在组织公平感与工作投入关系中的调节作用. *管理科学, 26*(2), 58-67.
- 龙立荣, 方俐洛, 凌文铨, & 张小波. (2007). 组织公平感、组织承诺和工作绩效的关系. *管理世界, 3*(3), 126-132.
- 李超平, 时勘, & 方俐洛. (2006). 组织支持感知与员工工作绩效的关系研究. *应用心理学, 12*(2), 151-157.
- 龙立荣, 方俐洛, 凌文铨, & 张小波. (2007). 组织支持感与员工工作绩效的关系: 工作满意度的中介作用. *心理科学进展, 15*(3), 479-487.
- 王霞, 张建军, & 牛更枫. (2012). 组织支持感与员工建言行为的关系研究. *管理评论, 24*(11), 115-122.
- 徐晓飞, & 樊景立. (2006). 组织支持感与员工工作绩效关系的实证研究. *管理科学, 19*(5), 28-33.
- 王霞, 张建军, & 牛更枫. (2012). 组织支持感与员工建言行为的关系研究. *管理评论, 24*(11), 115-122.

参考文献 (续)

- 徐晓飞, & 樊景立. (2006). 组织支持感知对员工工作态度的影响机制研究. *管理世界*, (3), 126-132.
- 张建军. (2012). 组织支持在变革型领导与员工组织公民行为间的中介作用研究. *科研管理*, 33(5), 132-140.





附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

以提高组织承诺为导向的员工忠诚度对组织绩效的研究问卷

尊敬的受访者您好：

我是泰国兰实大学的硕士研究生，现在正在进行名以“以提高组织承诺为导向的员工忠诚度对组织绩效的研究”，以下是我本次研究所采用的问卷，肯定您给予作答。本次问卷完全采用匿名方式，结果只用于本人的研究，感谢您的配合与帮助。

问卷 1 组织承诺问卷

编号	衡量题项	完全同意	一般同意	同意	不太同意	完全不同意
1	我会很高兴在这个组织度过我的职业生涯。	1	2	3	4	5
2	我真的感受到这个组织的问题就像我自己的问题一样。	1	2	3	4	5
3	在这个组织工作对我个人来说有非常大的意义。	1	2	3	4	5
4	如果我现在离开这个组织，生活上会有很大困扰。	1	2	3	4	5
5	如果我决定离开这个组织，我的生活会被打乱。	1	2	3	4	5
6	留在这个组织对我而言是必需的，也是我所期望的。	1	2	3	4	5
7	我不认为现在跳槽是正确的，即使对我有利。	1	2	3	4	5
8	如果我现在离开这个组织，我会感到内疚。	1	2	3	4	5

问卷 2 员工忠诚度量表

编号	衡量题项	完全同	一般同	同意	不大同	完全不同
----	------	-----	-----	----	-----	------

		意	意		意	意
1	我愿意为组织的未来发展贡献自己的力量。	1	2	3	4	5
2	我关心组织的生存和发展。	1	2	3	4	5
3	我把公司的问题就是自己的问题。	1	2	3	4	5
4	我很少出现迟到、早退和旷工的情况。	1	2	3	4	5
5	我经常主动加班，尽最大努力完成工作任务。	1	2	3	4	5
6	我严格遵守组织的规章制度。	1	2	3	4	5

问卷3 组织绩效问卷

编号	衡量题项	完全同意	一般同意	同意	不太同意	完全不同意
1	与竞争对手相比，我们组织的员工满意度更高。	1	2	3	4	5
2	我们组织能够有效地提升员工满意度。	1	2	3	4	5
3	我们组织十分重视员工的工作体验和心理感受。	1	2	3	4	5
4	与竞争对手相比，我们组织的员工流失率更低。	1	2	3	4	5
5	我们组织能够有效地留住关键岗位人才。	1	2	3	4	5
6	我们组织很少出现优秀员工离职的情况。	1	2	3	4	5
7	与竞争对手相比，我们组织的生产效率更高。	1	2	3	4	5
8	我们组织能够不断优化生产流程，提高生产效率。	1	2	3	4	5
9	我们组织十分重视生产效率的持续改进。	1	2	3	4	5

问卷 4 组织支持感量表

编号	衡量题项	完全同意	一般同意	同意	不太同意	完全不同意
1	组织重视我对组织的贡献。	1	2	3	4	5
2	组织充分考虑我的目标和价值观。	1	2	3	4	5
3	我当我遇到问题时，组织会给我帮助。	1	2	3	4	5



个人简历

姓名	林尚泽
出生日期	1998年03月26日
出生地	中国广西壮族自治区，南宁市，西塘乡
教育背景	本科：泰国兰实大学 专业：工商管理，2022 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
联系地址	广西省南宁市
联系邮箱	809311836@qq.com

