



**A STUDY ON THE INFLUENCE OF EMPLOYEE AGE
ON WORK PERFORMANCE IN ENTERPRISES
—USING PERSONAL IT SKILLS
AS AN INTERMEDIARY**

**BY
WEIZHE QIAN**



**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 2024**



企业员工年龄对工作绩效的影响研究
——以个人 IT 能力为中介

钱伟柘
撰



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 2024 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE INFLUENCE OF EMPLOYEE AGE
ON WORK PERFORMANCE IN ENTERPRISES
—USING PERSONAL IT SKILLS
AS AN INTERMEDIARY**

by

WEIZHE QIAN

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

Rangsit University

Academic Year 2024

Xuemei Sun, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Haiyue Jiang, Ph.D.

Member

Fan Gu, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof.Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

January 23, 2025

致谢

在本论文即将完成之际，我谨向所有在我研究过程中给予帮助和支持的人们表示最诚挚的感谢。

我非常感谢我的论文导师顾凡老师。顾老师以其渊博的知识、严谨的治学态度和无私的奉献精神，从选题、构思到论文撰写、修改，都给予了我悉心的指导和无私的帮助。顾老师的每一次指导都让我受益匪浅，使我在研究过程中不断明确方向，克服困难，最终顺利完成本论文。

其次，我衷心地对姜海月老师与孙雪梅老师表达我的感激之情。在论文的开题及答辩过程中，两位老师慷慨地提供了极为宝贵的意见，对我论文的完善起到了至关重要的作用。得益于她们的悉心指导，我对工商管理领域有了更为深入的理解和洞察。

此外，我还要向我的家人和朋友致以深深的谢意。在我进行研究的整个过程中，他们始终不渝地给予我无私的支持与鼓励，使我能够专心致志地投身于论文的撰写之中。他们的理解与关怀，如同源源不断的动力，推动着我不断前行。

最后，我衷心地向在兰实大学求学期间，所有给予我无私帮助与指导的老师致以最深的感谢。她们所提出的宝贵意见与建设性建议，无疑为我照亮了前行的道路，使我得以更为清晰地勾勒出未来研究的蓝图，并致力于不断精进我的学术成果。老师们的恩情与教诲，我将铭记于心，感激不尽。再次感谢各位陪我一起走过这段难忘的学校时光！

钱伟栢

研究生

6510374 : Weizhe Qian
 Thesis Title : A Study on the Influence of Employee Age on Work Performance in Enterprises—Using Personal IT Skills as an Intermediary
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Fan Gu, Ph.D.

Abstract

The aging population in China has significant implications for the workforce, particularly in terms of potential declines in work efficiency within enterprises. This study examines the influence of employee age on job performance, mediated by personal IT ability and moderated by organizational support and work attitude. The research findings indicate that employee age is significantly negatively correlated with both job performance and personal IT proficiency. Conversely, personal IT proficiency shows a significant positive correlation with job performance. Personal IT proficiency mediates the relationship between employee age and job performance. Additionally, organizational support and work attitude serve as moderating factors in the relationship between personal IT proficiency and job performance. This article contributes to the research on the relationship between employee age and job performance in enterprises by developing a conceptual model that positions personal IT proficiency as a mediating variable. Furthermore, it examines the moderating effects of organizational support and work attitude within this framework. The study offers empirical evidence and strategic recommendations for enterprises on effectively managing and training middle-aged and elderly employees to enhance their job performance.

(Total 73 pages)

Keywords : Age of Enterprise Employees, Job Performance, Personal IT Skills, Work Attitude, Organizational Support

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

6510374 : 钱伟柘
论文题目 : 企业员工年龄对工作绩效的影响研究——以个人 IT 能力
为中介
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 顾凡博士

摘要

随着中国老龄化问题日益严重,企业员工年龄逐渐偏大,从而导致员工工作效率的降低。本文旨在探讨企业员工年龄对工作绩效的影响,以个人 IT 能力作为中介变量,同时将组织支持和工作态度作为的调节因素。研究发现员工年龄与工作绩效、个人 IT 能力显著负相关,而个人 IT 能力与工作绩效显著正相关,个人 IT 能力在员工年龄与工作绩效之间起中介作用,组织支持和工作态度在个人 IT 能力与工作绩效的关系中起的调节作用。本文丰富了企业员工年龄与工作绩效关系的研究,构建了以个人 IT 能力为中介变量的概念模型,探讨了组织支持和工作态度的调节作用。研究为企业提供了关于如何管理和培训中老年员工、提升他们的工作绩效的实证依据和策略建议。

(共 73 页)

关键词: 企业员工年龄、工作绩效、个人 IT 能力、工作态度、组织支持

学生签字.....导师签字

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	ix
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究问题	2
1.4 研究意义	3
1.5 研究思路	4
1.6 研究方法	7
1.7 研究创新	8
第 2 章 文献综述与理论基础	10
2.1 企业员工年龄的概念与相关文献综述	10
2.2 工作效率的概念与相关文献综述	12
2.3 个人 IT 能力的概念与相关文献综述	14
2.4 组织支持的概念与相关文献综述	16
2.5 工作态度的概念与相关文献综述	19
2.6 文献评述	20
2.7 理论基础	21
第 3 章 研究假设与理论模型	25
3.1 研究框架模型	25
3.2 研究假设	25
3.3 研究量表	31

目录（续）

	页
第 4 章 数据分析与假设检验	35
4.1 研究设计	35
4.2 数据分析与数据检验	36
4.3 信度分析	39
4.4 效度分析	44
4.5 相关性分析	45
4.6 线性回归分析	47
4.7 中介效应分析	50
4.8 调节中介效应分析	53
第 5 章 研究结论与展望	60
5.1 研究结论	60
5.2 研究建议	62
5.3 研究局限与未来展望	63
参考文献	66
附录	69
个人简历	73

表目录

表	页
表 3.1 工作绩效量表	32
表 3.2 个人 IT 力量表	32
表 3.3 组织支持量表	33
表 3.4 工作态度量表	34
表 4.1 人口特征统计	37
表 4.2 企业员工年龄	39
表 4.3 个人 IT 能力	40
表 4.4 工作态度	41
表 4.5 组织支持	42
表 4.6 工作绩效	43
表 4.7 可靠性统计	44
表 4.8 效度分析	45
表 4.9 相关性分析	46
表 4.10 企业员工年龄对个人 IT 能力的线性回归分析结果	48
表 4.11 企业员工年龄对工作绩效的线性回归分析结果	49
表 4.12 个人 IT 能力对工作绩效的线性回归分析结果	50
表 4.13 中介作用分析结果	51
表 4.14 中介作用检验结果汇总	52
表 4.15 中介作用效应量结果汇总	53
表 4.16 工作态度的回归模型	54
表 4.17 工作态度的条件间接效应结果	55

表目录（续）

表	页
表 4.18 调节中介指数	56
表 4.19 组织支持的回归模型	56
表 4.20 组织支持的条件间接效应结果	58
表 4.21 调节中介指数	58



图目录

图		页
图 1.1	研究流程图	6
图 3.1	变量关系图	25



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

根据 2021 年 5 月发布的中国第七次全国人口普查数据显示，其中中国 60 周岁及以上的老龄人口数量达 2.64 亿人，占全中国人口总数的 18.7%；65 周岁及以上的老龄人口数量高达 1.9 亿人，占全中国人口总数的 13.5%，中国已逐渐进入中等程度的老龄化阶段。

中国人口老龄化已成为一个不可逆转的趋势，对当今社会各个层面产生了深远的影响。特别是在企业环境中，中老年员工的数量逐渐增多，该群体的年龄对工作绩效的影响成为了社会研究的热门话题。随着社会经济的的发展和人口老龄化的加剧，企业中老年员工的比例逐年上升。这不仅改变了企业员工的年龄结构，还对企业的生产效率、组织文化和人力资源管理提出了新的挑战。应如何有效管理和激励企业员工的热情，发挥企业员工的优势，提高工作效率，已经成为了一个迫切需要解决的问题。中国作为世界人口第二大国，也是现如今生育率下降最快、持续时间之长的发展中国家。

从现有的研究来看，企业员工年龄对工作绩效的影响是受到多种因素的影响。对该问题的研究需要综合考虑各种因素，以探究企业员工年龄与工作绩效之间的内在关系。目前的文献研究主要是对于中老年员工的认识存在一定的偏见，认为该群体缺乏创新、固执己见、适应能力差等，这些偏见可能导致企业在管理中老年员工时存在不公平的现象。

随着市场竞争的加剧，人力资源管理已经成为了各个企业获取竞争优势，提高市场份额的关键因素之一。在这个背景下，对员工的管理和开发显得尤为重要。通过对企业员工年龄对工作绩效的影响进行深入研究，可以帮助企业更全面地了解中老年员工群体的特点和需求，制定出更加严谨、科学、合理的管理策略。这可以有效提高企业的生产效率，增强企业的凝聚力，为企业的未来的可持续发展奠定基础。

通过实证研究的方法，揭示企业员工年龄与工作绩效之间的关系，为企业的人力资源管理提供科学依据。希望通过本文的研究能够纠正一些对企业中老年员工的偏见，促进企业建立更加公平、公正和包容的文化环境。

1.2 研究目的

在人口老龄化的趋势下，各行各业都面临着企业员工年龄偏大的问题，这些问题给企业管理和决策带来了严峻挑战。在数字信息化时代的大环境下，企业员工年龄偏大意味着企业当中的中老年员工需要花费更多的时间去适应现代化的工作流程和方法，从而导致该群体工作绩效的下降，最终企业无法高效率的生产和发展。

本文探究企业员工年龄对工作绩效的影响，从企业员工年龄、工作绩效、个人 IT 能力、组织支持、工作态度等方面出发，为研究企业员工年龄对工作绩效的影响做出探究。

1.3 研究问题

本文以企业员工年龄对工作绩效的影响为研究点，并结合人口老龄化环境、企业员工年龄、员工工作绩效、个人 IT 能力、组织支持、工作态度等因素的相关理论和文献，从而进行分析。本论文将对以下问题进行探究：

- 1) 企业员工年龄的增长是否会影响工作绩效?
- 2) 在考虑个人 IT 能力的情况下, 员工年龄如何影响工作绩效?
- 3) 当个人 IT 能力作为中介变量时, 是否可以在企业员工年龄与工作绩效中起到中介作用?

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

在中国人口老龄化的趋势下, 多数企业面临着员工年龄偏大的问题。对于这种情况, 现有研究领域重点关注了员工工作绩效对企业的影响, 但较少探讨随着企业员工年龄的增大对工作绩效的影响。因此本文探究在企业员工年龄增大的情况出发, 结合问卷调查出的有关数据, 探讨企业员工年龄对工作绩效的影响, 为企业的人员管理策略提供多方面理论支持和实证检验结果。员工年龄的增大往往伴随着工作技能、经验和知识的积累, 这些因素对工作绩效有着重要的影响。

1) 本研究丰富了关于企业员工年龄与工作绩效之间的理论研究, 将研究重点放在企业员工年龄与工作绩效的关系上。

2) 本研究在如何提升工作绩效的领域内, 构建了企业员工年龄到工作绩效的概念模型, 以个人 IT 能力为中介变量。通过该模型可以更加明确地研究企业员工年龄是如何通过个人 IT 能力来影响工作绩效的。

最终通过实证研究的结果, 作者为如何影响工作绩效的因素提供重要的理论依据, 以提高企业工作绩效为目标, 进一步证明个人 IT 能力在模型的中介作用。

1.4.2 实践意义

中国人口老龄化趋势的加剧，中老年员工在企业中的占比逐年增加，这对企业的人力资源管理和生产效率提出了新的挑战。

1) 通过深入探讨企业员工年龄与工作绩效之间的关系，可以帮助企业更好地理解中老年员工在工作中的特点和优势，以及他们可能面临的挑战。这种理解有助于企业制定更具针对性的管理策略，如提供适合中老年员工的培训和支持，以充分发挥他们的经验和专业知识，同时帮助他们适应现代化的工作流程和技术要求。

2) 研究揭示了个人 IT 能力在员工年龄与工作绩效之间的中介作用。这一发现提示企业，提升员工的 IT 能力是缓解年龄对工作绩效潜在负面影响的有效途径。企业可以通过组织定期的信息技术培训、提供在线学习资源以及鼓励员工之间的知识共享，来提高员工的 IT 能力，从而促进整体工作绩效的提升。

3) 研究还强调了组织支持和工作态度在工作绩效中的重要性。通过提供充足的物质支持、情感支持、发展支持和信息支持，企业可以激发员工的工作积极性和创造力，增强员工对于企业的归属感和忠诚度。企业通过营造良好的工作氛围、提供富有挑战性的工作任务以及及时的认可和奖励，来培养员工的积极工作态度。

1.5 研究思路

研究按照文章章节的划分有计划地进行，本论文一共设立五大章节：

第 1 章：绪论

本章将明确研究的方向，阐述研究背景，即在人口老龄化背景下，企业员

工年龄偏大对工作绩效的影响逐渐凸显。通过深入研究，旨在找出提高中老年员工工作绩效的有效途径，从而增强企业的竞争力。第 1 章明确指出本文的研究目的，阐述出本文研究内容的重要性，并介绍本研究的创新点，提出所研究的问题，最后将梳理出研究思路，为后续的文献综述和实证分析奠定研究基础。

第 2 章：文献综述与理论基础

本章将对企业员工年龄、个人 IT 能力、工作态度、组织支持和工作绩效等核心概念进行界定，明确其内涵。通过广泛搜集和阅读相关领域的文献，了解以往学者对于该类问题的研究成果和观点，分析出不同理论之间的联系和差异性。在上述内容基础上形成本文的理论框架，为后续的研究假设和实证分析提供理论支撑。

第 3 章：研究假设与理论模型

本章将根据第 2 章的内容，基于文献综述和理论基础，结合以往学者的成果，提出关于企业员工年龄、个人 IT 能力和工作绩效之间关系的具体假设，并考虑组织支持和工作态度在工作绩效中的调节作用。设计并测量工作绩效、个人 IT 能力、组织支持和工作态度的量表，并选择合适的统计分析方法。本章将选择合适的数据量表，设计合理的调查问卷，并说明数据收集的具体流程和数据分析的方法。

第 4 章：数据分析与假设检验

本章将对收集到的问卷数据进行处理和分析，对问卷数据进行信效度检验，确保数据的可靠性和有效性。利用 SPSS 等统计软件对问数据进行分析，以探究各变量之间的关系和规律。在数据分析过程中将注重结果的解释和讨论，确保研究的深入性和严谨性。

第5章：研究结论与展望

本章将对研究的结果进行总结和归纳，回答绪论中提出的研究问题，并阐述研究的结论和发现。根据研究结果提出具体的建议和对策，为企业提高员工的工作绩效提供有益的参考。本章还将分析研究中存在的不足之处和局限性，并指出未来研究的方向和展望，以促进该领域的深入发展。

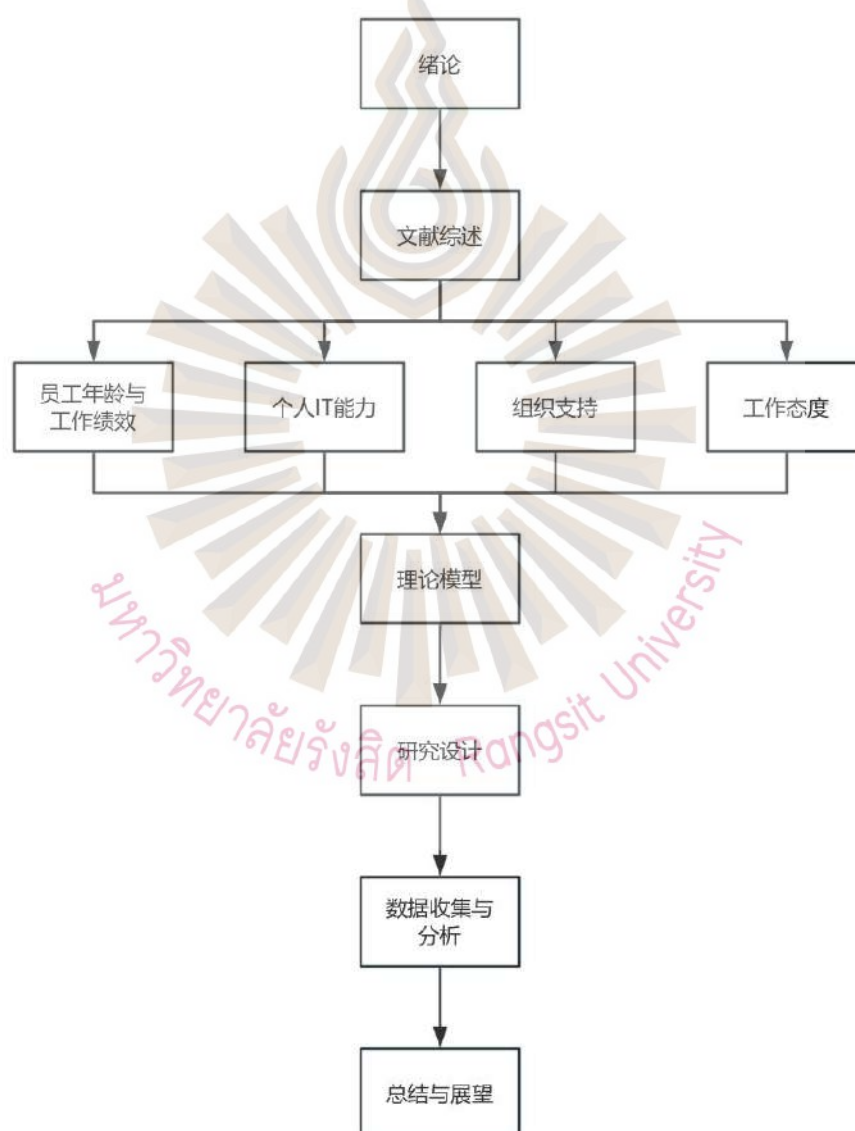


图 1.1 研究流程图

图表来源：作者整理

1.6 研究方法

1.6.1 文献分析法

文献研究法通过系统查阅和分析文献资料，深入了解研究内容的方法。该方法的优点在于能够全面、深入地理解相关文献，从而更准确地把握研究主题。通过文献研究法，可以获取与研究主题相关的背景信息、发展趋势和未来展望，为进一步的研究和实践提供坚实的理论支持。这一方法广泛应用于各类学科领域，是一种重要的研究方法。

作者查阅以往发表在中国知网上的学术性论文，根据以往学者总结的有关资料和文献，深入探究企业在提高员工工作绩效时所面临的挑战，以及员工在工作过程中遇的有关信息技术产品的难题，并且以此为理论基础，确立本论文的研究意义，筛选出相关的信息进行整理和分析，最终得出研究结论。

1.6.2 问卷调查法

问卷调查法是一种以问卷形式向特定人群发送并收集数据的调研方法。通过这种方法，研究者可以系统地收集关于受访者观点、态度、行为等方面的数据，进而分析这些数据以了解受访者的特征、需求、态度或行为。

研究者需要设计一份问卷，这份问卷包含了研究者所需要了解的问题，内容以提问的形式出现并要求受访者作答。研究者通过多种方式方法将问卷分发给受访者，例如；邮件发送、在线调查、直接发放问卷等方式。在受访者完成问卷并反馈回给研究者后，研究者收集并整理有效问卷，将这些数据进行统计和分析，以便获取有关受访者特征、观点、行为等方面的信息。

通过设计员工工作绩效和个人 IT 能力的调查问卷，并在 YC 公司内部以邮

件的形式进行问卷链接的发送，实现问卷数据的收集，进而分析数据，最终为本文的结论提供参考。

1.6.3 定量研究法

定量研究法是一种依赖于数学工具和统计方法的研究手段，其主要目标是测量和阐述事物之间的数量关系及其变化规律。通过量化的测量和分析，定量研究法能够揭示研究对象的内在数量关系和规律。该研究方法强调数据的精确性和可度量性，通常会借助样本的调查和一系列统计分析方法，本文计划根据线上问卷（问卷星）的发放以及调查的结果，运用 SPSS 软件进行理论数据分析。

定量研究法注重数据的代表性和可靠性，因此在设计研究方案和收集数据的过程中，研究者需要严格遵循科学原则和方法。定量研究法的优势在于能够提供精确的定量数据和深入的统计分析，有助于揭示事物之间的内在联系和变化规律。

1.7 研究创新

企业员工工作绩效的提升一直以来都是企业重点关注的问题。因为人口老龄化加剧，企业员工年龄的偏大所导致了中老年员工在工作中会滋生出一系列问题，进而影响企业的效益。

本文将以企业员工年龄为切入点，工作绩效为因变量，个人 IT 能力为企业员工年龄与工作绩效的中介变量，组织支持和工作态度为调节变量，分析并探究企业员工年龄对工作绩效的影响。研究企业员工年龄与工作绩效的关系，以及个人 IT 能力的变化如何影响企业员工年龄与工作绩效的关系。例如，年轻员工和中老年员工的个人 IT 能力差异，以及这种差异如何随时间变化对工作绩效

产生影响。最终提出合适的建议，为企业提高中员工的工作绩效，增加企业效益提供参考。



第 2 章

文献综述与理论基础

2.1 企业员工年龄的概念与相关文献综述

2.1.1 企业员工年龄

企业员工年龄段划分是一种重要的管理工具，可以帮助企业更好地了解和分类员工，从而制定更有效的管理策略。

年龄段划分：余卫与张在竹（2023）提出鉴于少儿人口的年龄上限在延长、成年人口的年龄划分太宽泛及老年人口的年龄内涵在分化等现象。

罗淳（2017）依据以往的三大年龄组所设定的年龄界限及传统认知，提出五大年龄组的观点，根据出生人口预期寿命、60 岁人口预期寿命、老龄化率、大于等于 6 岁平均受教育年限等指标，将正常的人口生命历程模拟假设为 100 周岁并按每 20 岁为 1 个年龄段划分了 5 个年龄组，分别为 0 至 19 岁少儿组、20 至 39 岁青年组、40 至 59 岁壮年组、60 至 79 岁老年组和 80 岁以上的老年组。

年轻员工通常是充满活力和潜力的新生代，他们具备较高的学习和适应能力，对新技术和新方法有着浓厚的兴趣和敏锐的洞察力。他们的创新意识和创业精神对于企业的发展和变革具有重要的推动作用。中年员工通常情况下是企业的中流砥柱，中年员工群体一般情况下拥有非常丰富的工作经验和专业知识，对企业运作和业务流程有着深入的了解。中年员工的责任心和稳定性较强，对工作的稳定性和可靠性有着较高的要求。他们在职业发展方面相对稳定，注重

实际的职业规划和发展路径。老年员工则是企业的军师团和经验库，他们在工作中积累了丰富的经验和知识，对企业发展和管理有着独特的见解和贡献。老年员工具有较强的稳定性和责任感，他们工作态度认真，对待工作细致严谨。本文将 40 周岁以上的企业员工划分为中老年员工，40 周岁以下的企业员工划分为年轻员工。

2.1.2 企业员工年龄的相关文献综述

Lynn, Jeanette, and Caren (2003) 研究结果发现年长和年轻的管理者对年轻员工绩效的评估相似，但年长员工从年长管理者那里获得的绩效评分低于年轻管理者的绩效评分。

高鸿纲 (2021) 认为年长员工会拥有更加丰富的知识和职业技能经验，以及更具耐心和充满责任感的特点，这些因素能够帮助年长员工保持较高的工作绩效水平。开展并了解年长员工工作活力的影响因素，能够帮助企业更加重视年长员工资源，以便激发并使年长员工群体保持较高的工作活力，以更好地应对劳动力老龄化和所带来的压力。

姜雨峰、张世伟与潘楚林 (2019) 研究结果表明，年龄多元化在一定程度上能够为企业带来积极的影响。不同年龄段的员工具有不同的生活经历、教育背景、技能和知识，这种多样性为企业提供更丰富的创新思路和解决问题的策略，有助于企业更好地适应市场变化和抓住发展机遇。年龄多元化也有助于企业形成良好的内部竞争氛围，激发员工的工作积极性和创造力，从而提升企业效益。

周少贤与李卓 (2021) 的研究发现，年龄刻板印象威胁对员工工作绩效具有显著影响。这种威胁可能导致员工产生自我限制、回避挑战等行为，从而降低其工作绩效，还可能影响员工的心理状态，如降低其自尊心、自信心等，进

一步加剧对工作绩效的负面影响。

基于上述学者们的研究，发现企业在享受年龄多元化带来的优势时，也应关注并消除年龄刻板印象，以充分发挥所有员工的潜力。由此可见，企业应全面认识并合理利用员工年龄结构的特点，以促进企业的持续发展和创新。

2.2 工作绩效的概念与相关文献综述

2.2.1 工作绩效

Brumbrach (1988) 明确指出工作绩效既包含了行为，也涵盖了结果。这一观点强调了员工在执行工作任务过程中的实际行动和所取得的具体成果。行为是指企业员工为了完成任务而展现出的各种行动，这些行动是任务得以实施的关键。同时研究还指出行为本身并非仅仅是实现结果的手段，行为同样构成了工作绩效的重要组成部分，体现出员工在完成任务过程中所付出的精力。

Byars and Rue (1944) 认为工作绩效是企业员工努力工作的结果，而这种结果受到员工能力和认知的影响。工作绩效不仅仅是员工能力的直接体现，更是员工对自身角色和责任认知的反映。工作绩效也可以被视为企业员工的努力、能力和认知三者之间相互作用的结果。

2.2.2 工作绩效的相关文献综述

邓锦娟 (2017) 的研究是对基层员工的绩效考核方案进行了深入探讨。强调了提高管理层重视程度、完善绩效考核以及加强绩效考核过程中的沟通等重要保障措施。最终得到结论分别是：基层员工绩效考核现状与分析、优化设计、实施与保障措施。

陆畅（2022）研究从企业内部管理、企业文化、社会网络搭建这三个层面提出，中老年龄员工对企业绩效的影响。最终探究出原因有两个方面，一是因为年长员工对自己和企业所具有的责任感，使得年长员工更主动积极地工作，创造更高的工作绩效；二是因为随着企业员工年龄增加，寻求新工作所需付出的成本也越大，且更换工作的要求较高，而年长员工又无法承担失业的风险，所以需要努力工作，减少失业的风险。

刘莹与廖建桥（2006）的研究明确指出，年龄是工作绩效的一个重要考量因素，这种影响在不同的工作任务和场合中呈现出显著的差异。

陈琪与杨宇轩（2020）研究发现企业的年龄多样性对劳动生产率及经营绩效的影响呈多元化。多元型的年龄结构因其带来的多样化信息和资源能力，能够显著提升劳动生产率，进而提高企业的经营绩效。差距型的年龄多样性则可能对企业产生不利影响。当企业内年龄差异过大时，可能导致员工间的沟通障碍和认知偏差，从而降低员工的工作积极性和满意度。这种社会分配的不平等感不仅影响员工的生产积极性，还可能对企业的整体氛围和团队合作产生负面影响，最终对经营绩效产生不利影响。分离型和差距型的年龄结构可能导致企业需要花费更多的资源和精力来管理和协调不同年龄段的员工，这种额外的成本最终可能反映在企业的财务绩效上，表现为负向作用。

张敏（2017）在研究中发现相较于年轻员工，年长员工在提升企业的劳动生产率、降低劳动成本以及提升净收益方面表现出较低的效能。这主要归因于年长员工在生产过程中可能面临的生产效能下降和早期技能贬值的问题。与制造业相比，非制造业中的年长员工往往能为企业带来更为积极的影响。这可能是由于非制造业对体能的依赖度较低，年长员工可以凭借丰富的经验和智慧为企业贡献更多价值。在劳动密集型企业中，年长员工对劳动生产率的提升产生了显著的负向影响，而年轻员工则在此类企业中表现出了更强的生产力和正向

的推动作用。

根据以往学者的研究，了解到企业员工年龄与工作绩效的研究取得了一定的进展。以往的研究普遍认为员工年龄对工作绩效具有影响，但影响的方向和程度因研究背景和任务类型的不同而有所差异。例如，年长员工可能在经验和责任感上具有优势，但在适应新技术和保持生产效能方面可能面临挑战。未来研究可以进一步探讨不同年龄员工在不同行业和岗位上的工作表现及其影响因素，以及如何通过有效的管理和培训策略来激发员工的工作潜力并提升绩效。也需要关注年龄刻板印象等社会心理学问题对员工工作绩效的潜在影响，并寻求有效的解决策略。

2.3 个人 IT 能力的概念与相关文献综述

2.3.1 个人 IT 能力

个人 IT 能力也就是个人的信息技术能力，指特定信息技术产品在企业员工中的实际使用程度和员工对信息技术产品的接受和认可程度。王闯（2018）提到个人 IT 能力是指具有采集、存储、处理、传输、控制、交换、显示数据或信息功能的硬件、软件、系统和服务。在本文中探讨的个人 IT 能力主要涵盖了企业办公环境中广泛使用的电脑操作系统（Windows XP、Windows 7、Windows 10、Windows 11）、电脑办公套件（WPS、Microsoft Office）以及手机办公软件（钉钉、腾讯会议）等。

2.3.2 个人 IT 能力的相关文献综述

许志星、刘成祥与何培旭（2023）研究发现工作任务对数字化技术的依赖程度能够正向调节中老年员工信息处理速度对其主动性行为的影响。管理者应该根据员工的年龄和发展特点，提供适当的学习和发展机会，帮助员工更好地

适应工作环境，提高工作效率。管理者还应该注重工作设计和任务分配的合理性，以充分发挥中老年员工的优势和潜力，实现组织的可持续发展。

张睿（2021）研究发现企业数字化平台的广泛运用，标志着数字技术在企业内部实现了深度渗透，这不仅革新了员工间的沟通与合作模式，更为员工提供了获取新知识、情感交流与技术协助的新途径。这种转变不仅提升了员工的工作效率，更重要的是可以激发了员工内在的创新潜能，为企业带来更多的活力与机遇。

杨艳荣（2017）研究结果得出结论，企业信息通信技术支持对员工工作绩效具有显著影响，特别是通过促进员工间的知识共享，能够显著提升其工作绩效。因此企业需及时并适度地为员工提供信息通信技术的支持和升级，并且还需特别重视隐性知识共享的重要性。

吕文敏（2024）为了推动企业管理信息化、数字化的发展，需要加强员工信息技术应用能力的培养，为员工搭建智能化平台，同时也要加强信息安全技术保障，有效推动企业管理信息化、数字化实现高质量发展。

杨静怡（2018）研究发现信息技术压力对员工工作结果的负面影响，企业可采取一系列策略。一方面要加大信息技术支持的投入，确保员工能够高效地使用技术工具，减少因技术难题而产生的压力。建立积极的信息技术激励机制，通过奖励和认可来鼓励员工积极应用信息技术，并激发他们的创新潜能。另一方面企业还应科学合理地安排员工的工作量，避免过度负荷导致的工作压力。通过优化工作流程和资源配置，确保企业员工在高效率工作的同时，还可以保持良好的身心状态。

王呈呈（2023）研究发现人力资源管理数字化可以提高员工的工作自主权，

进而提高员工工作投入度，最终有助于提高员工的工作绩效。

龚会（2012）研究发现员工的年龄与创新行为之间并无显著相关性，但年龄的刻板印象对年龄与创新行为之间的关系具有调节作用。这一发现不仅揭示了年龄刻板印象的潜在影响，还提供了消除这种刻板印象的思路和方法。

基于过往学者的研究，企业需重视员工的年龄与技术背景差异，为不同年龄段的员工量身定制培训和发展计划。特别是在 IT 能力的培养上，企业应加大投入，定期为员工提供培训和技术支持，帮助他们提升技能，进而提升工作效率和整体工作表现。年龄可能间接影响员工的 IT 能力，特别是信息处理速度方面。年轻员工往往更容易适应和掌握新技术，而年长员工则面临更大的学习挑战。通过有效的培训和技术支持，年长员工的 IT 能力同样可以得到提升，这有助于他们更好地完成工作，还能打破关于中老年员工技术能力的刻板印象，促进工作绩效的整体提升。

2.4 组织支持的概念与相关文献综述

2.4.1 组织支持

组织支持在于强调组织对员工贡献的认可和员工福利的关心，在促进员工在工作、生活、进步、情感等方面的需要得到满足的行为与举措。例如，物质支持：组织为员工提供必要的物质资源，以保障员工能够顺利开展工作。情感支持：组织关注员工的情感诉求，通过关怀、认可、鼓励等一些方式，增强员工的归属感和忠诚度。发展支持：组织帮助员工制定职业生涯规划，提供培训、学习机会等，以促进员工的成长和职业发展。信息支持：组织为员工提供及时、准确的信息，帮助员工了解组织动态、行业趋势等，以便员工更好地适应工作环境和变化。当员工深切感受到来自组织的这种支持时，他们在工作中的表现往往会得到显著的提升。这种提升不仅体现在工作效率上，更包括员工的积极

性、满意度以及忠诚度等方面。

2.4.2 组织支持的相关文献综述

Chaudhry Muhammad Ahmed Khawar (2023) 研究发现员工对组织支持的感知对工作绩效的调节作用。员工对组织支持的感知不仅影响员工的工作态度和动力，还间接地影响了员工对奖励和同行认可的重视程度。当员工感受到组织的关心与支持时，会更加容易将个人的努力与组织的整体目标相结合，进而更积极地追求工作绩效的提升。研究还揭示了当员工的努力得到及时的认可和奖励时，员工的工作绩效会得到显著提升。这种认可和奖励可以是物质性的，如现金奖励、升迁等；也可以是精神性的，如领导的赞扬、同事的认可等。这种正向反馈能够极大地增强员工的工作动力和满足感，促使他们持续提高工作绩效。

杨焕、赵新元、黄桂与崔珍珍 (2023) 研究发现在得到高水平组织支持的环境下，主观年龄较为年轻的年长员工会显著增强对生活和工作掌控力，并展现出更多的利他行为。这一发现强调了组织支持在员工心理感受与行为表现中的重要作用。

陈孚 (2019) 研究发现组织支持感对员工绩效具有显著影响。研究还发现组织支持感与员工的工作环境关联性不大，即使工作环境优越，缺乏组织支持感仍可能导致员工工作动力下降。

袁洋 (2019) 认为组织支持感显著正向影响工作绩效，其不同维度对工作绩效的影响程度各异，其中利益关心对员工任务绩效的推动作用尤为显著。对于员工的工作绩效而言，企业对其价值观的认同和尊重更为关键，这包括对员工个人的尊重、对其观点的积极反馈等，均能有效提升员工的工作绩效。

郭美艳（2021）的研究揭示了企业员工绩效发展与组织支持之间呈正相关联系。指出企业的稳定发展直接受到员工绩效的影响，而有效的绩效管理策略则是推动企业持续成长的关键因素。

郑丹（2022）研究发现，组织支持感与工作绩效的具有显著正相关性，同时组织支持感与员工组织匹配的各个维度显著正相关。组织支持能正向影响员工与组织的匹配度，进而提高工作绩效。组织支持会直接影响工作绩效，还会通过增强员工与组织的匹配度来间接提升绩效。

徐前、张妤、李浩与汪凤（2021）的研究揭示，工作绩效的潜在类别间主要体现为量的不同而非质的差异。建议组织应首要提供员工工作支持与利益关怀，特别是对高管层，应更加认同其价值。同时对于中基层员工，组织在精神层面给予价值认同的同时，还应辅以物质奖励，以满足其基本需求，进而提升激励效果。

王喆与陈建宏（2021）的研究发现，组织支持感与工作绩效之间存在中等程度的正相关性。不同行业中组织支持感对离职意愿和工作绩效的影响存在显著差异。

窦建齐（2023）的研究证实，组织支持感的各个维度均对知识型员工产生显著的正向效应。

冯路遥（2023）的研究结论得出组织支持感中的工作支持对工作绩效的促进作用有较高相关性，表现在员工对培训、学习等任务相关活动的响应更为积极，这些活动对其绩效的提升具有直接影响。

作者根据以往学者文献，总结后认为组织支持对于工作绩效具有调节作用，

这种一致性证明了组织支持在提升员工工作动力和绩效中的重要作用，应该重视员工对组织支持的感知，努力营造一个支持性、激励性的工作环境。同时组织也应该及时认可并奖励员工的努力和贡献，以激发他们的工作热情和创新精神，进一步提升整体工作绩效。

2.5 工作态度的概念与相关文献综述

2.5.1 工作态度

员工对于工作环境和工作本身所持有的正面或负面情感的总和。这种态度不仅反映了员工对于工作的直接感受，也体现了该群体与工作之间的深层次联系。工作态度指在工作中展现出的具有稳定性和持续性的情感表现。这种态度不仅影响员工的工作效率和工作质量，还关系到他们与同事、上级和整个组织的互动和沟通。

Stephen Robbins（2004）指出，工作态度是员工对于工作环境和工作本身所持有的积极或消极的认知与评价。工作态度是员工在工作环境中所形成的、具有稳定性和持续性的心理倾向，它反映了员工对于工作的认知、情感和意向，并影响着他们的行为表现和工作绩效。这种态度是员工个性心理素质的体现，也是他们与工作环境和工作本身之间相互作用的结果。

2.5.2 工作态度的相关文献综述

罗承婷（2020）认为员工工作态度与工作绩效存在正相关性。当员工对于工作具有较高满意程度时，工作投入程度相对更高，此时离职的意愿较低，工作绩效自然而然会提高。

单明（2009）的研究结论表示工作态度与员工绩效之间存在正相关性，即

优质的工作态度往往对应着更高的绩效水平。

张兰霞、刘杰、赵海丹与娄巍（2008）的研究数据表明，在工作态度的工作投入、工作本身满意度、工作回报满意度、工作群体满意度以及情感承诺因素中，对知识型员工的工作绩效有正相关性。知识型员工的性别、年龄、学历、工作年限和工作性质等因素，在工作态度和工作绩效等关键变量上呈现出明显差异。

根据上述学者研究成果发现，作者认为工作态度对于员工的工作绩效具有调节作用。虽然现有研究提供了关于员工工作态度与工作绩效关系的重要见解，但未来的研究仍需进一步深入探索其中的机制、扩大样本范围、更全面地考虑个体差异因素以及在不同组织和行业背景下进行实证研究。

2.6 文献评述

通过总结相关文献可以发现，以往学者对于企业员工年龄与工作绩效之间的关系有一定的研究。在探讨企业员工年龄、个人 IT 能力、工作绩效之间关系的文献中，近年来研究者逐渐意识到不同年龄段员工在工作态度、技能掌握和绩效表现上的差异。个人 IT 能力作为现代职场中不可或缺的一项技能，其在员工工作绩效中的作用日益凸显。在此背景下，本评述旨在精炼地探讨以员工年龄为自变量，个人 IT 能力为中介变量，工作绩效为因变量，并考虑组织支持和工作态度为调节变量的研究模型。

员工年龄作为自变量，不仅反映了员工在职场中的经验积累，也体现了其职业发展阶段的不同需求。年轻员工通常更加具有创新精神，接受新知识和技术的速度快，但在工作稳定性和职业规划上可能相对不足。年长员工则凭借丰富的经验和技能，在职场上展现出更高的稳定性和专业度。员工年龄对工作绩

效的影响是复杂且多元的。

个人 IT 能力作为中介变量，在员工年龄与工作绩效之间起到了桥梁作用。随着信息化时代的到来。不同年龄段的员工在 IT 能力上存在差异，而这种差异又直接影响到他们的工作效率和成果。根据研究成果表明，具有较高 IT 能力的员工往往能够更好地应对工作挑战，提高工作绩效。工作绩效作为因变量，是评估员工工作表现的重要指标。在员工年龄和个人 IT 能力的影响下，员工的工作绩效呈现出不同的水平。组织支持和工作态度作为调节变量，也对工作绩效产生了重要影响。组织支持能够为员工提供必要的资源和支持，促进其工作积极性和创新能力的提升；而积极的工作态度则能够激发员工的工作热情，提高工作绩效。

本文将以企业员工年龄为自变量，工作绩效为因变量，个人 IT 能力为中介变量，并考虑组织支持和工作态度为调节变量的研究模型，为深入理解工作绩效的影响因素提供了有力的理论支持。未来的研究可以进一步探讨这些变量之间的相互作用机制，为企业管理实践提供更为精准的指导。

2.7 理论基础

2.7.1 目标设置理论

目标设置理论由美国学者 Edwin Locke 于 1967 年提出的经典理念，深入剖析了目标对于激励水平和工作绩效的影响。该理论明确指出，目标不仅仅是一个简单的终点，更是一个强大的驱动力，能够将个体的需求转化为积极的行动动机，引领人们朝着既定的方向不断前进。在这个过程中，人们会将自己的行为与预设目标进行对比，从而及时调整和修正自己的行动策略，直至实现目标。这种由需求驱动、动机支配、行动达成的完整过程，便是目标激励的精髓所在。

年轻员工可能更加积极、主动，愿意承担更多挑战性工作；而年长员工可能更加稳重、保守，对工作的投入程度可能有所降低。这种态度变化可能间接影响工作绩效。目标设置理论强调积极的工作态度对目标实现的重要性，不同年龄段的员工在设定和实现工作目标时可能表现出不同的态度和行为模式。年长员工可能更需要组织提供持续的学习和发展机会，以帮助他们适应新技术和变化的工作环境。

2.7.2 选择补偿的最优化元模型

Baltes 于 1990 年提出的经典成功老龄化模型——选择补偿的最优化元模型，深刻分析了老龄化进程中的得与失之平衡。此模型揭示了随着年龄增长，老年人面临资源储备的缩减及在生理、心理、社会层面的多重损失。它不仅综合了终身发展的目标，还提出了多元化的成功衡量标准，特别着重于老年人在应对资源减少时如何达成个人目标，从而促成成功的老龄化过程。

年龄增长也伴随着工作经验和专业知识的积累。员工可以通过选择专注于发展这些优势领域来补偿生理和认知能力的下降。经验丰富的年长员工可能更擅长处理复杂问题、提供指导和建议，从而在团队中扮演重要角色。这种选择与专注有助于年长员工在特定领域保持高效的工作绩效。为了应对新技术和快速变化的工作环境，年长员工可能需要采用补偿策略来弥补他们在适应新技术方面的不足。这可能包括寻求额外的培训、与年轻同事合作以获取技术支持，或利用自己的经验来优化工作流程。组织可以提供培训资源、技术支持和灵活的工作安排，以帮助年长员工更好地应对工作挑战。

2.7.3 认知资源理论

认知资源理论是由著名心理学家 Daniel Kahneman 在 2011 年提出的，该理论深入剖析了个体在信息处理过程中所需的心理能力和资源。这些资源包括注

意力、工作记忆、长期记忆、思考和决策等核心要素，它们共同构成了认知世界的基石。认知资源理论将注意视为一种对外部刺激进行归类和识别的宝贵资源。不同的认知活动对注意的需求各不相同，复杂任务往往需要更多的注意资源。当认知资源达到极限时，新的刺激可能无法得到及时有效地处理。在人类认知系统中存在一个巧妙的机制，负责资源的分配。这个机制能够根据任务的重要性和紧急性，将资源分配给最重要的刺激。这种灵活的资源配置方式，确保了人们能够在复杂多变的环境中保持高效的认知表现。

年长员工可能在某些认知资源上不如年轻员工，但年长员工在经验、专业知识和应对环境压力方面的优势可以弥补这些不足。通过提升个人 IT 能力等认知资源，年长员工可以进一步保持和提升工作绩效。企业在制定人力资源管理策略时，应充分考虑员工年龄的差异性和多样性，为不同年龄段的员工提供针对性的支持和培训，以促进整体工作绩效的提升。

2.7.4 人力资本理论

人力资本理论由美国经济学家 Theodore, Schultz, and Gary Becker (1935) 共同提出了这一具有划时代意义的理论，为理解人类生产能力提供了全新的视角。人力资本并非简单的劳动力或人口数量，而是体现在个体身上的无形资产。这种资本的形成，源自于对生产者的教育、职业培训等方面的投入，以及他们在接受教育过程中所放弃的潜在收益。人力资本的本质是那些深植于个体中的知识、技能、管理能力以及健康素质的总和，这些要素共同构成了个人在生产活动中的核心竞争力。

年龄不仅直接影响员工的工作绩效，更重要的是通过影响人力资本，例如经验、技能和知识的积累等因素间接影响工作绩效。企业在制定人力资源管理策略时，应充分考虑员工的人力资本差异，并采取有效的管理和培训措施来优化人力资本配置，从而提升企业整体的工作绩效和竞争力。

2.7.5 组织支持理论

组织支持理论，作为管理学和组织行为学领域的重要理论，由 Eisenberger 等人于 1986 年提出，重点探讨员工对组织是否珍惜其贡献并关注其福利的整体认知。这一理论通过员工的心理感受来反映，即员工是否感受到他们的努力与成就得到了组织的认可与赞赏，以及组织是否真正关心他们的成长与幸福。该理论的核心在于强调员工会根据感知到的组织支持程度，来评估其对组织的认同、忠诚度和工作表现。

作者结合组织支持理论，探究组织支持在自、因变量中的关系。组织通过提供必要的支持和资源，可以缓解员工年龄对工作绩效的负面影响，提升员工的工作满意度和忠诚度，促进员工的职业发展和成长。这一理论为理解企业员工与组织之间的动态关系提供了新的视角，有助于组织在提高员工工作绩效方面采取更有效的策略。企业在制定人力资源管理策略时，应充分考虑组织支持的作用，为不同年龄段的员工提供有针对性的支持和帮助，从而提升企业整体的工作绩效和竞争力。

第 3 章

研究假设与理论模型

3.1 研究框架模型

本文主要从企业员工年龄对工作绩效影响的角度进行分析，探讨如何改善企业员工工作绩效的问题。作者根据相关文献的整理，总结出因、自变量的关系，将企业员工年龄设置为自变量，员工个人 IT 能力为中介变量，工作绩效设置为因变量，组织支持与工作态度设置为调节变量。本文将探究企业员工年龄通过个人 IT 能力对工作绩效的影响关系。

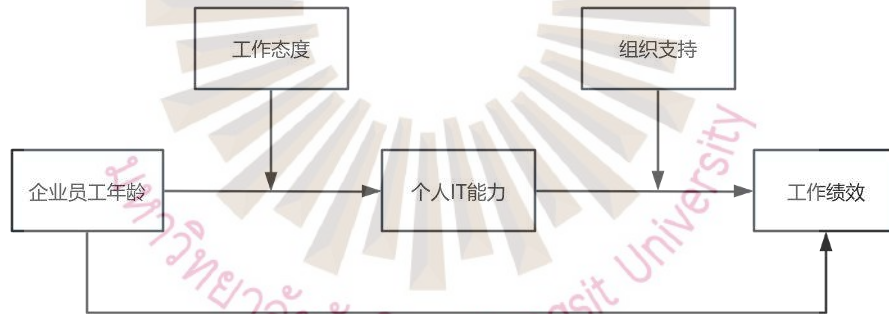


图 3.1 变量关系图

数据来源：作者整理

3.2 研究假设

3.2.1 员工年龄与工作绩效之间的假设

在探讨影响员工工作绩效的众多因素中，员工年龄一直是一个备受关注的研究焦点。随着组织的多样化和劳动力市场的不断变化，员工年龄与工作绩效

之间的关系日益复杂且重要。员工年龄不仅反映了员工的经验积累，还可能涉及到个人 IT 能力、组织支持和工作态度等多方面的变化。

姜雨峰、张世伟与潘楚林（2019）研究结果表明，年龄多元化在一定程度上能够为企业带来积极的影响。不同年龄段的员工具有不同的生活经历、教育背景、技能和知识，这种多样性为企业提供了更为丰富的创新思路和解决问题的策略，有助于企业更好地适应市场变化和抓住发展机遇。年龄多元化也有助于企业形成良好的内部竞争氛围，激发员工的工作积极性和创造力，进而提升企业绩效。

张敏（2017）在研究中揭示了年长员工对企业绩效的多重影响。发现相较于年轻员工，年长员工在提升企业的劳动生产率、降低劳动成本以及提升净收益方面普遍表现出较低的效能。这主要归因于年长员工在生产过程中可能面临的生产效能下降和早期技能贬值的问题。

周少贤与李卓（2021）的研究发现，年龄刻板印象威胁对员工工作绩效具有显著影响。这种威胁可能导致员工产生自我限制、回避挑战等行为，从而降低其工作绩效。

在现有的研究中，关于员工年龄与工作绩效的关系存在多种观点。有研究表明，随着年龄的增长，员工积累了更多的日常工作经验和专业知识，这些都助于该群体更高效地完成工作任务，从而提高工作绩效。另一方面研究指出，随着年龄的增长，员工可能面临个人 IT 能力更新缓慢、适应新技术困难等问题，这些因素可能会对工作绩效产生负面影响。作者认为员工的年龄越大，员工个人 IT 能力会呈现下降趋势，从而导致工作绩效的下降。通过查阅和整理相关文献，企业员工年龄与工作绩效之间存在着直接影响，因此提出以下假设：

H1：企业员工年龄对工作绩效有负相关影响

3.2.2 员工年龄与个人 IT 能力之间的假设

在当今数字化快速发展的时代,个人 IT 能力已成为员工在工作中不可或缺的一部分。员工对于各种 IT 工具和软件的掌握程度,不仅直接影响其工作效率,还决定了他们是否能够适应快速变化的工作环境。而在这一背景下,员工年龄与个人 IT 能力之间的关系也逐渐受到学者和企业管理者们的关注。

年龄作为一个重要的个人特征,不仅代表了员工在职业生涯中的阶段,也反映了他们在技术更新和学习能力上的差异。

许志星、刘成祥与何培旭(2023)研究发现工作任务对数字化技术的依赖程度能够正向调节中老年员工信息处理速度对其主动性行为的影响。

龚会(2012)通过实证方法,发现个体的年龄与创新行为之间并无显著性相关性,但年龄刻板印象对年龄与创新行为之间的关系具有调节作用。随着年龄的增长,员工可能面临对新技术的接受程度降低、学习速度变慢等挑战,这些都有可能影响他们的个人 IT 能力。作者认为员工的年龄越大,员工个人 IT 能力会呈现下降趋势,从而导致工作绩效的下降,因此提出以下假设:

H2：企业员工年龄与个人 IT 能力有负相关影响

3.2.3 员工个人 IT 能力与工作绩效之间的假设

在当代社会中,信息技术的发展时时刻刻都在改变企业的运营方式和员工的工作模式。员工个人 IT 能力作为适应这种变化的关键因素,其对于工作绩效的影响愈发显著。一个具备较高 IT 能力的员工,不仅能够更高效地处理工作任

务，还能在复杂多变的工作环境中迅速适应，从而为企业带来更大的价值。

杨艳荣（2017）研究发现，企业信息通信技术支持对员工工作绩效具有显著影响，特别是通过促进员工间的知识共享，能够显著提升其工作绩效。

张睿（2021）研究发现企业数字化平台的广泛运用，标志着数字技术在企业内部实现了深度渗透，这不仅革新了员工间的沟通与合作模式，更为员工提供了获取新知识、情感交流与技术协助的新途径。这种转变不仅提升了员工的工作效率，更重要的是可以激发了员工内在的创新潜能，为企业带来更多的活力与机遇。

作者认为熟练掌握各种 IT 工具、具备较强数据分析能力和信息系统应用能力的员工，将能够更好地完成工作任务，提高工作效率，进而实现更高的工作绩效。因此提出以下假设：

H3：员工个人 IT 能力与工作绩效有正相关影响

3.2.4 员工个人 IT 能力在员工年龄和工作绩效之间起中介作用的假设

员工的年龄可能通过影响其个人 IT 能力，进而对工作绩效产生间接影响。具体来说，较年长的员工可能由于技术更新速度的限制或学习能力的差异，在个人 IT 能力上稍显不足，这可能导致他们在工作中无法充分利用最新的技术工具，从而影响工作绩效。而年轻的员工，由于更容易接受和掌握新技术，往往具备更强的个人 IT 能力，这可能使他们在工作中更具竞争力，从而取得更好的工作绩效。吕文敏（2024）为了推动企业管理信息化、数字化的发展，需要加强员工信息技术应用能力的培养。杨静怡（2018）研究发现企业重视信息技术压力对员工工作结果的消极影响，企业可采取一系列策略。一方面要加大信息技术支持的投入，确保员工能够高效地使用技术工具，减少因技术难题而产生

的压力。

作者将探究企业员工年龄、工作绩效和个人 IT 能力三者之间的关系，并尝试揭示个人 IT 能力在其中的中介作用。通过这一研究，希望能够更深入地理解企业员工年龄与工作绩效之间的作用机制，并为企业制定更为精准的人力资源管理策略提供科学依据。因此提出以下假设：

H4：员工个人 IT 能力在企业员工年龄和工作绩效之间起中介作用

3.2.5 组织支持在个人 IT 能力与工作绩效的关系中起到调节作用的假设

作者预期研究，员工年龄会影响其个人 IT 能力的发展，进而影响工作绩效。组织对于员工 IT 技能提升的支持程度，可能会在这一关系中发挥重要的调节作用。

陈孚（2019）研究发现，组织支持感与员工绩效之间存在显著相关性，其影响力甚至超出了组织行为学领域内广泛认同的满意度对工作绩效的作用。

袁洋（2019）指出，组织支持感对工作绩效有显著的正向效应，且其各维度的影响力度不尽相同。特别是利益关心对于提升员工的任务绩效展现出了尤为突出的促进作用。员工感知到的企业对其价值观的认同与尊重，包括个人层面的尊重及观点的积极反馈，被视作提升工作绩效的关键因素。

Chaudhry Muhammad Ahmed Khawar（2023）研究发现员工对组织支持的感知对工作绩效的调节作用。员工对组织支持的感知不仅影响他们的工作态度和动力，还间接地影响了他们对奖励和同行认可的重视程度。当员工感受到组织的关心、尊重和支持时，他们更容易将个人的努力与组织的整体目标相结合，进而更积极地追求工作绩效的提升。

杨焕、赵新元、黄桂与崔珍珍（2023）研究发现在得到高水平组织支持的环境下，主观年龄较为年轻的年长员工会显著增强对生活和工作掌控力，并展现出更多的利他行为。这一发现强调了组织支持在员工心理感受与行为表现中的重要作用。

冯路遥（2023）的研究指出，组织支持感中的工作支持对员工工作绩效的促进作用尤为显著。

当组织提供足够的培训资源、技术设备和支持性的工作环境时，即使员工年龄较大，也可能通过持续学习和实践，保持或提升个人 IT 能力，从而在工作绩效上取得良好的表现。相反，如果组织缺乏这样的支持，那么员工年龄的增长可能会对其 IT 能力产生更大的负面影响，进而影响工作绩效。因此提出以下假设：

H5: 组织支持在个人 IT 能力与工作绩效的关系中起到调节作用

3.2.6 工作态度在员工年龄与个人 IT 能力的关系中起到调节作用的假设

在探讨员工年龄、个人 IT 能力与工作绩效之间关系的研究中，一个常被忽视但至关重要的因素便是员工的工作态度。工作态度不仅直接关联着员工的工作表现，还可能对员工年龄如何通过个人 IT 能力影响工作绩效这一复杂过程产生调节作用。

罗承婷（2020）的研究表明，员工的工作态度与其工作绩效之间存在着密切的正相关关系。当员工对工作持有高度满意时，他们往往展现出更高的投入度，同时离职意愿降低，从而自然地促使工作绩效得到提升。

单明（2009）研究发现，工作态度与员工绩效间存在正相关联系，意味着

更积极的工作态度通常伴随着更高的绩效表现。

张兰霞、刘杰、赵海丹及娄巍（2008）的研究数据显示，工作投入、对工作本身的满意度、工作回报的满意度、工作团队的满意度以及情感承诺等多个工作态度因素，对知识型员工的工作成效具有显著正面效应。同时，知识型员工的性别、年龄、教育程度、工作年资和工作类型等个人特征，在工作态度和工作绩效这两个核心变量上展现出明显差异。

作者假设员工年龄的增长可能会影响其个人 IT 能力的发展，进而对工作绩效产生一定影响。然而这种影响并非单向且固定的，员工的工作态度可能在其中扮演了重要的调节角色。拥有积极工作态度的员工，无论其年龄大小，都可能更加主动地学习和提升个人 IT 能力，进而将这种能力转化为实际工作中的高效率。因此提出以下假设：

H6: 工作态度在企业员工年龄与个人 IT 能力的关系中起到调节作用

3.3 研究量表

3.3.1 工作绩效测量量表

本研究内容综合了王一鹏和 Hackma 对任务绩效的界定，作者结合研究情境对题项的表述进行了总结，归纳出符合工作绩效的量表，最终量表由 6 个题项构成。

表 3.1 工作绩效量表

变量	测量题目
工作绩效	1 我能充分地完成被安排的工作任务
	2 我能履行工作说明书中的职责
	3 我能完成预期的任务
	4 我按照正式绩效考核的要求完成工作
	5 我主动关注并优先完成工作中所有必须要做的事情
	6 我可以履行必要的工作职责

资料来源：作者自行整理

3.3.2 个人 IT 能力测量量表

本研究中员工个人 IT 能力的测量采用王娟娟和 Bassellie 所开发的量表。作者结合研究情境对题项的表述进行了总结，归纳出符合个人 IT 能力的量表，最终量表由 5 个题项构成。

表 3.2 个人 IT 能力量表

变量	测量题目
个人 IT 能力	1 我对工作中使用的各种软件应用程序有丰富的知识和经验
	2 我对工作中使用的系统开发方法和项目管理实践有丰富的知识和经验
	3 我非常了解我们企业的信息技术愿景、目标设定、资源分配和绩效监控
	4 关于企业的信息系统运行或信息技术实践，我知道如何获得更多有价值的信息
	5 我能够熟练使用办公软件进行日常工作

资料来源：作者自行整理

3.3.3 组织支持测量量表

本研究中组织支持的测量采用郭美艳所开发的量表。作者结合研究情境对题项的表述进行了总结，归纳出符合组织支持的量表，最终量表由 7 个题项构成。

表 3.3 组织支持量表

变量	测量题目
组织支持	1.我所在的企业非常看重我的工作目标和价值观 2.我所在的企业会尽可能的向我提供工作所需要的资源和条件，以保证我尽最大能力工作 3.我所在的企业会向我提供一些晋升的机会 4.我所在的企业希望能让我到最适合我的能力岗位 5.在做出可能会影响到我的决策时，企业会尽量不损害我的利益 6.当我所在的企业获得更多利润的时候，企业会考虑增加我的薪水 7.我所在的企业为我在工作中取得的成绩而感到骄傲

资料来源：作者自行整理

3.3.4 工作态度测量量表

本研究中工作态度的测量采用单明所开发的量表。作者结合研究情境对题项的表述进行了总结，归纳出符合工作态度的量表，最终量表由 5 个题项构成。

表 3.4 工作态度量表

变量	测量题目
工作态度	1 对于目前工作量与内容感到满意
	2 对于工作带来的让我处理不同事情的机会感到满意
	3 对于因工作带来的同事或朋友的特殊评价感到满意
	4 对目前所做工作量与所得工资感到满意
	5 对于工作中因表现良好所给予的奖励感到满意

资料来源：作者自行整理



第 4 章

数据分析与假设检验

4.1 研究设计

随着中国人口老龄化的不断加剧，中老年员工在企业中的比例逐渐增加，这对企业的人力资源管理和生产效率提出了新的挑战。本研究旨在探讨企业员工年龄对工作绩效的影响，特别是以个人 IT 能力为中介变量，分析其在员工年龄与工作绩效之间的作用机制，同时考虑组织支持和工作态度作为调节变量。通过实证研究，为企业提供科学的人力资源管理策略，以期提升整体工作绩效。

本研究以 YC 经开发展集团有限责任公司为例，选取该公司员工为研究对象。YC 经开发展集团是一家主要从事资本市场服务的国有企业。通过在该企业内部进行数据收集与分析，探讨员工年龄、个人 IT 能力、组织支持和工作态度与工作绩效之间的关系。本论文采用线上问卷的形式收集数据，通过问卷星、微信、QQ 等互联网社交平台进行发放。本问卷的发放时间为 2024 年 8 月至 2024 年 9 月，总计收集 473 份，在去除无效问卷 72 份后，共收获 401 份有效问卷。工作绩效测量量表：包括 6 个题项，涵盖任务完成情况、职责履行等方面。

个人 IT 能力测量量表：包含 5 个题项，涉及软件应用、系统开发方法、项目管理实践等方面的知识和经验；组织支持测量量表：由 7 个题项组成，评估企业对员工工作目标、资源提供、晋升机会等方面的支持程度；工作态度测量量表：包含 5 个题项，评估员工对工作量、工作内容、同事关系、工作回报等方面的满意度。

4.1.1 研究对象

本文研究对象选取 YC 经开发展集团有限责任公司员工为以研究对象。本研究抽取 YC 经开发展集团有限责任公司的员工为数据样本，分析该国企员工年龄与工作绩效之间的影响。

4.1.2 企业介绍

本文以 YC 经开发展集团有限责任公司为背景企业，进行企业内部考察，探究在该企业中员工年龄对工作绩效的影响。

YC 经开发展集团有限责任公司成立于 2022 年，位于宁夏回族自治区，是一家以从事资本市场服务为主的国有企业。YC 经开发展集团有限责任公司由银川经济技术开发区管理委员会 100%控股，企业注册资本 10 亿人民币，实缴资本 11796 万人民币。银川经开区是 2001 年经国务院批准的国家级开发区，党工委、管委会为银川市委、市政府的派出机构。根据发展需求，宁夏回族自治区银川经济开发区先后成立了高新技术、育成投资等直属公司，主要承担资产运营管理、项目建设等职能，后推进直属企业整合重组，成立了经开发展集团。

4.1.3 研究工具设计

本文调查问卷发放时间为 2024 年 8 月 6 日——2024 年 9 月 2 日，通过在 YC 经开发展集团有限责任公司的企业内部发放问卷，采用线上与线下同时发放。根据所发放问卷数量，剔除无效问卷后做出数据汇总，运用 SPSS 数据分析软件进行分析，得出结论为本次问卷调查的结论。

4.2 数据分析与数据检验

本研究以人口特征描述性分析为基础，精准描绘目标群体的核心轮廓，同

时奠定后续分析的坚实基础，指引研究方向的深化。本文聚焦于特定企业员工群体，细致剖析其性别、年龄、教育层次、职业岗位及工作经验年限等关键要素，旨在构建扎实的数据框架，用以支撑对员工年龄与工作绩效之间关系的深入探讨与解释。

表 4.1 人口特征统计

变量	测量题目	频数	百分比
性别	男	209	52.12%
	女	192	47.88%
	总计	401	100%
当前职位	基层员工	259	64.59%
	团队负责人/主管	79	19.7%
	部门经理/总监	47	11.72%
	高级管理层	16	3.99%
	总计	401	100%
	高中及以下	0	0%
教育背景	大专	63	15.71%
	本科	223	55.61%
	硕士研究生及以上	115	28.68%
	总计	401	100%
年龄	20 至 29 岁	60	14.96%
	30 至 39 岁	119	29.68%
	40 至 49 岁	107	26.68%
	50 至 59 岁	100	24.94%
	60 至 69 岁	15	3.74%
	总计	401	100%

表 4.1 人口特征统计（续）

变量	测量题目	频数	百分比
工作年限	5 年及以下	70	17.46%
	5 至 10 年	117	29.18%
	10 至 15 年	94	23.44%
	15 至 20 年	104	25.94%
	20 年及以上	16	3.99%
	总计	401	100%

资料来源：作者自行整理

由上表内容可以得出：在调查对象的性别方面，男性的样本占比略高一些达到 52.12%，女性的样本占比则为 47.88%，男女比例相差值为 4.24%。在调查对象的年龄方面，企业中 30 至 39 岁、40 至 49 岁和 50 至 59 岁的样本数量占比总计高达 81.3%，显示出该群体的中年特征。20 至 29 岁的年轻群体占比较低，为 14.96%。60 岁及以上的老年人占比最少，仅为 3.74%。在调查对象的职位方面，基层员工是庞大群体，占比 64.59%，表明组织结构中基层员工的比重较大。团队负责人/主管占比 19.7%，构成中层管理的核心力量。部门经理/总监占比 11.72%，负责部门的具体管理工作。高级管理层占比只有 3.99%，但承担关键决策任务。在调查对象的教育背景方面，本科及以上学历者占比高达 84.29%，显示出该企业整体教育水平较高。在调查对象的工作年限方面，工作年限在 5 至 20 年之间的员工占比最大，达到 78.56%，多数员工拥有较为丰富的工作经验。工作年限在 5 年及以下的员工占比较低，占比为 17.46%，可能是新员工或年轻员工占比居多。

4.3 信度分析

内部一致性信度是用来评估问卷中各题目相互之间关联程度的指标，Cronbach α 系数是常用的评估方法。 α 系数的取值范围在 0 到 1 之间，其数值越大，意味着问卷中的题目间相关性越强，从而内部一致性信度也就越高。当 α 系数大于 0.8 时，表示信度极佳；在 0.7 到 0.8 之间，信度良好；而处于 0.6 到 0.7 之间，则信度达到了可接受的水平。

表 4.2 企业员工年龄

名称	校正项总计	项已删除的	Cronbach α 系数
	相关性	α 系数	
请问您的年龄	0.673	0.742	0.816
在本公司工作年限	0.677	0.738	
随着年龄的增长对自己的职业生涯有明确的规划，并为之付出努力	0.654	0.762	

资料来源：作者自行整理

如表所示，上表评估结果显示了三个关键变量——年龄、工作年限以及对职业生涯的规划与努力的内部一致性信度。年龄和工作年限的 CITC 值分别达到了 0.673 和 0.677，这表明它们与其他变量之间保持着适中的相关性。当考虑删除这两个变量中的任何一个时， α 系数虽然有所上升，但幅度并不明显，这说明了每一个变量都对整体信度做出了贡献。“对职业生涯的规划与努力”这一变量的 CITC 值高达 0.816，这充分显示了它在内部一致性上的高强度。这一高信度表明在衡量个人的职业态度方面，该变量具有极高的可靠性。当尝试删除这一变量时，系数出现了显著的下降，这更加凸显了它在整个问卷中的核心

地位。

表 4.3 个人 IT 能力

名称	校正项总计 相关性	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
我对工作中使用的各种软件应用程序有丰富的知识和经验	0.691	0.863	
我对工作中使用的系统开发方法和项目管理实践有丰富的知识和经验	0.703	0.860	
我非常了解我们企业的信息技术愿景、目标设定、资源分配和绩效监控	0.730	0.854	0.882
关于企业的信息系统运行或信息技术实践，我知道如何获得更多有价值的信息	0.722	0.856	
我能够熟练使用办公软件（Word、Excel、PowerPoint 等）进行日常工作	0.741	0.851	

资料来源：作者自行整理

上述表格主要围绕个人 IT 能力及其相关软件的使用情况进行了详细展示。从数据中可以看出，个人在各项 IT 能力上的自我评价均呈现出高度的内部一致性信度。特别是在软件开发方法、项目管理实践、企业信息技术愿景以及信息系统运行等方面，个人的认知和经验均显示出紧密的内部联系。表格还详细记录了个人在使用 Word、Excel、PowerPoint 等常用办公软件方面的熟练程度。

通过具体的数值可以清晰地看到个人在日常工作中运用这些软件的能力。数据表明个人在这些办公软件的使用上达到了较高的熟练水平，这进一步证明了其具备出色的个人 IT 能力。个人 IT 能力的信度系数值高达 0.882。

该表格不仅全面反映了个人在 IT 能力上的广度和深度，还具体展示了其在办公软件应用方面的实际操作技能。这为评估个人的 IT 能力素养提供了有力且可靠的数据支持。

表 4.4 工作态度

名称	校正项总计 相关性	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
对于目前工作量与内容感到满意	0.748	0.862	0.890
对于工作带来的让我处理不同事情的机会感到满意	0.719	0.869	
对于因工作带来的同事或朋友的特殊评价感到满意	0.721	0.868	
对目前所做工作量与所得工资感到满意	0.735	0.865	
对于工作中因表现良好所给予的奖励感到满意	0.734	0.865	

资料来源：作者自行整理

表格中包含了多个关键变量，如“对于目前工作量”、“与内容感到满意”以及“让我处理不同事情的机会感到满意”等，这些变量通过具体数值反映了员工在不同方面的满意度。为了评估这些变量之间的内部一致性或信度，表格采用了 Cronbach α 系数作为衡量工具。从表格中可以看出，所有变量的 Cronbach α

系数均大于 0.7, 这一数值符合广泛接受的良好信度水平标准, 从而表明了该分析的可靠性和稳定性较高。表格还列出了“校正项总计相关性”和“项已删除的 α 系数”等指标, 这些指标进一步证实了变量之间的相关性以及测量工具的可靠性。

总体来说, 该表格全面揭示了工作态度及其相关性的复杂关系。这些结果不仅为组织深入了解企业员工的工作态度提供了重要依据, 还为未来的研究提供了参考价值。

表 4.5 组织支持

名称	校正项 总计相关性	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
我所在的企业非常看重我的工作目 标和价值观	0.740	0.895	0.910
我所在的企业会尽可能的向我提供 工作所需要的资源和条件, 以保证我 尽最大能力工作	0.713	0.898	
我所在的企业会向我提供一些晋升 的机会	0.759	0.893	
我所在的企业希望能让我到最适合 我的能力岗位	0.712	0.899	
在做出可能会影响到我的决策时, 企 业会尽量不损害我的利益	0.708	0.899	
当我所在的企业获得更多利润的时 候, 企业会考虑增加我的薪水	0.745	0.895	
我所在的企业为我在工作中取得的 成绩而骄傲	0.720	0.898	

资料来源: 作者自行整理

如表所示,组织支持的信度系数测定为 0.910,显示出高度的可靠性。作者发现任何一项被删除后的信度系数均低于整体的 0.91,同时所有分析项的 CITC 值均超过了 0.4 的阈值,这些综合指标共同证明了数据信度的卓越性。

表格中详细列出了各项的 CITC 值和 Cronbach α 系数,以确保测量的信度和一致性得到严格验证。值得注意的是所有项目的 Cronbach α 系数均超越了 0.7 的基准线。工作重视程度、晋升机会以及能力与岗位的匹配度, CITC 值均超越了 0.74,这表明企业员工在这几个方面的感知既强烈又一致。

表 4.6 工作绩效

名称	校正项总计相关性	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
我能充分地 完成被安排的工作任务	0.711	0.873	0.892
我能履行工作说明书中的 职责	0.699	0.875	
我能完成预期的任务	0.720	0.871	
我按照正式绩效考核的要求 完成工作	0.707	0.873	
我主动关注并优先完成工作 中所有必须要做的事情	0.721	0.871	
我可以履行必要的工作职责	0.707	0.874	

资料来源:作者自行整理

根据上表数据,工作绩效的信度系数被确定为 0.892,显示出较高的可靠性水平。在观察“项已删除的 α 系数”时,作者发现移除任何一项后,信度系数均低于整体的 0.892,这表明每一项都对整体信度做出了重要贡献。同时所有分

析项的 CITC 值均大于 0.4，这表明各分析项之间存在着良好的相关关系。综合这些信息，可以得出数据的信度质量是非常出色的。

表中各项指标通过 CITC 值展示了它们之间的紧密关联，而 Cronbach α 系数则普遍高于 0.7 的阈值，其中部分甚至达到了 0.87 至 0.89 的高水平，这进一步强调了评估量表在内部一致性上的优越性。

表 4.7 可靠性统计

维度名称	Cronbach Alpha	项数
企业员工年龄	0.816	3
个人 IT 能力	0.882	5
工作态度	0.890	5
组织支持	0.910	7
工作绩效	0.892	6

资料来源：作者自行整理

上述表格深入评估了企业员工在年龄、个人 IT 能力、工作态度、组织支持以及工作绩效这五个关键维度的可靠性。从数据结果可以看到，企业员工的年龄（0.816）、个人 IT 能力（0.882）、工作态度（0.890）、组织支持（0.910）以及工作绩效（0.892）均表现出了高度的内部一致性和信度。

4.4 效度分析

效度衡量的是测量结果与其所欲评估内容之间的契合度。当测量结果更准确地反映所关注的内容时，说明效度较高；当测量结果不能准确地反映所关注的内容时，说明效度较低。在评估效度时，需要主要关注 KMO 系数以及 Bartlett

球形检验的显著性水平。KMO 系数的值越趋近于 1，意味着问卷的结构效度越为出色。如果 Bartlett 球形检验的显著性水平低于 0.05，这同样表明问卷具备良好的结构效度。

表 4.8 效度分析

KMO 取样适切性量数		0.937
巴特利特球形度检验	近似卡方	5814.569
	自由度	325
	显著性	0

资料来源：作者自行整理

上表展示了数据集的效度分析结果，KMO 值为 0.937，接近 1，这表明各变量之间存在强相关性。巴特利特球形度检验的结果也支持了这一点，其高近似卡方值（5814.569）伴随低显著性水平，进一步验证了变量间存在非随机且显著的相关性。

4.5 相关性分析

为了探究变量之间线性相关的显著性及方向，将采用了 Pearson 相关分析方法。当 r 小于 0 时，意味着两个变量间存在负相关；当 r 大于 0 时，则意味着两个变量间存在正相关；若 r 等于 0，则显示变量间没有线性相关性。

表 4.9 相关性分析

	平均值	标准 偏差	员工年龄	个人 IT 能力	工作态度	组织支持	工作绩效
企业员工							
年龄	2.712	0.979	1				
个人							
IT 能力	3.386	0.958	-0.366***	1			
工作态度	3.298	1.006	-0.433***	0.456***	1		
组织支持	3.32	0.925	-0.367***	0.445***	0.448***	1	
工作绩效	3.296	0.939	-0.403***	0.404***	0.405***	0.438***	1

资料来源：作者自行整理

通过相关分析并且深入探讨了企业员工年龄、个人 IT 能力、工作态度、组织支持以及工作绩效这五个变量间的相互关系。具体发现如下：

个人 IT 能力与员工年龄呈显著负相关（相关系数-0.366），意味着随着员工年龄的增长，其 IT 能力可能有所下降。工作态度、组织支持以及工作绩效也与员工年龄存在负相关关系，相关系数分别为-0.433、-0.367 和-0.403，这表明年轻员工在这些方面可能表现更为积极。

个人 IT 能力与工作态度、组织支持以及工作绩效均呈现出正相关关系。相关系数分别为 0.456、0.445 和 0.404，这凸显了个人 IT 能力在提升工作态度、获取组织支持以及提高工作绩效方面的重要作用。

组织支持与工作态度、工作绩效之间也存在正相关关系，相关系数分别为 0.448 和 0.438，这进一步强调了组织支持在激发员工积极工作态度和提升工作

绩效方面的关键作用。

个人 IT 能力和组织支持是推动工作绩效提升的两个核心因素。为了优化人力资源配置并提升整体组织效能，组织应着重提升员工的 IT 能力，并加强组织支持，以激发员工的积极工作态度和提高工作绩效。考虑到年龄差异对个人 IT 能力的影响，组织可能需要为不同年龄段的员工提供个性化的培训和发展机会。

4.6 线性回归分析

回归分析是一种统计方法，用于探究自变量 X 对因变量 Y 的具体影响。要评估模型的拟合优度。这通常通过 R^2 值来实现，反映了模型解释变量变动的百分比。同时应检查 VIF 值以评估模型是否存在共线性问题。VIF 值大于 5 可能表明存在共线性，这会影响模型估计的准确性和稳定性。要分析自变量 X 的显著性。这通常通过检验回归系数的 p 值来实现。如果 p 值小于 0.05，则可以认为自变量 X 对因变量 Y 有显著影响。

在确认了显著性之后，下一步是探究这种影响的具体方向，即判断它是正相关还是负相关。为了评估自变量 X 对因变量 Y 的影响程度，需要关注回归系数 B 值。 B 值实际上揭示了一个关键信息：当自变量 X 每变动一个单位时，因变量 Y 会平均发生多少单位的变动。通过对比不同自变量的 B 值，可以深入理解并比较它们各自对因变量 Y 产生的相对影响。

表 4.10 企业员工年龄对个人 IT 能力的线性回归分析结果

	非标准化系数		标准化 系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误差	Beta						
常量	4.358	0.131		33.158	0				
企业 员工 年龄	-0.358	0.046	-0.366	-7.861	0	1	0.134	0.132	F(1,401)=61.791, p=0

备注 (a 因变量: 个人 IT 能力; D-W: 1.985)

资料来源: 作者自行整理

根据分析结果得出了以下模型公式: 个人 IT 能力=4.358-0.358*企业员工年龄。该模型调整后的 R² 值为 0.132, 这表明企业员工年龄能够解释个人 IT 能力变异的 13.193%, 虽然这一比例不算高, 但仍显示出一定的解释力度。为了确保模型的准确性, 作者对共线性进行了检验。结果表明了模型中变量 VIF<5, 即模型不存在共线性问题。D-W 值接近 2, 模型不存在自相关性, 这进一步增强了模型的可信度。模型还通过了 F 检验 (F=61.791, p=0<0.001), 这表明企业员工年龄至少在一定程度上对个人 IT 能力产生了影响, 从而验证了模型的合理性。

企业员工年龄的回归系数值为-0.358 (t=-7.861, p=0<0.001)。这一结果表明, 企业员工年龄对个人 IT 能力产生了显著的负向影响。随着员工年龄的增长, 其个人 IT 能力可能会逐渐下降。

表 4.11 企业员工年龄对工作绩效的线性回归分析结果

	非标准化系数		标准化 系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误差	Beta						
常量	4.345	0.127		34.287	0				
企业 员工 年龄	-0.387	0.044	-0.403	-8.798	0	1	0.162	0.16	F(1,401)=77.408, p=0
备注 (a 因变量: 工作绩效; D-W: 2.004)									

资料来源: 作者自行整理

根据分析所得数据, 作者建立了以下模型: 工作绩效 = $4.345 - 0.387 \times$ 企业员工年龄。该模型调整后的 R^2 值达到 0.16, 显示企业员工年龄能够解释工作绩效变异的 16.038%, 表明年龄是工作绩效的一个重要影响因素。数据结果显示模型中变量 $VIF < 5$, 这排除了模型存在共线性的可能性。D-W 值接近 2, 进一步证实了模型不存在自相关性。模型还成功通过了 F 检验 ($F=77.408, p=0<0.001$), 这有力地证明了企业员工年龄对工作绩效至少存在一定程度的影响, 从而验证了模型的合理性。深入分析回归系数发现企业员工年龄的回归系数值为 -0.387 ($t=-8.798, p=0<0.001$)。结果表明, 企业员工年龄对工作绩效产生了负向影响。随着员工年龄地增长, 其工作绩效可能会逐渐降低。

表 4.12 个人 IT 能力对工作绩效的线性回归分析结果

	非标准化系数		标准化 系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误差	Beta						
常量	1.953	0.158		12.369	0				F(1,401)=78.025, p=0
个人 IT 能力	0.396	0.045	0.404	8.833	0	1	0.164	0.161	

备注：a 因变量：工作绩效；D-W：2.062

资料来源：作者自行整理

根据分析数据，作者得出了以下数学模型：工作绩效=1.953+0.396*个人 IT 能力。该模型经过调整后的 R² 值为 0.161，这表明个人 IT 能力能够解释工作绩效变异的 16.147%，显示出个人 IT 能力对工作绩效有一定作用。模型中所有变量的 VIF 值均小于 5，这表明模型不存在共线性问题。D-W 值接近 2，进一步增强了模型的可靠性。模型还通过了 F 检验（F=78.025, p=0<0.001），这表明个人 IT 能力对工作绩效产生了显著的影响，从而验证了模型的合理性。对回归系数进行深入分析，作者发现个人 IT 能力的回归系数值为 0.396（t=8.833, p=0<0.001）。结果明确表明个人 IT 能力对工作绩效产生了显著的正向影响。随着个人 IT 能力的提高，其工作绩效也会相应提升。

4.7 中介效应分析

中介效应分析旨在探讨自变量 X 可否借助中介变量 M 来间接影响因变量 Y。这一分析过程涉及三类回归模型的构建：

一是建立基础回归模型，直接分析自变量 X 与因变量 Y 之间的关系，旨在初步探索两者间是否存在直接联系。二是建立第二个回归模型，着重考察自变

量 X 对中介变量 M 的影响，以此评估中介变量 M 是否可能作为连接两者的桥梁，即 X 对 M 的显著影响性。三是构建综合回归模型，同时纳入自变量 X 和中介变量 M ，以全面分析它们对因变量 Y 的联合效应，并验证中介变量 M 是否确实发挥了中介效应，即判断 X 是否通过 M 间接作用于 Y 。

表 4.13 中介作用分析结果

	1 类回归($X \Rightarrow Y$)			2 类回归($X \Rightarrow M$)			3 类回归($X \Rightarrow M \Rightarrow Y$)		
	工作绩效			个人 IT 能力			工作绩效		
	B	标准 误差	t	B	标准 误差	t	B	标准 误差	t
常量	4.345	0.127	34.287	4.358	0.131	33.158	3.078	0.234	13.13
企业 员工 年龄	-0.387	0.044	-8.798	-0.358	0.046	-7.861	-0.283	0.045	-6.265
个人 IT 能力							0.291	0.046	6.310
R^2		0.162			0.134			0.239	
调整 R^2		0.160			0.132			0.235	
F	F(1,401)=77.408,p=0			F(1,401)=61.791,p=0			F(2,401)=62.380,p=0		
DW	2.004			1.985			2.044		
P	0			0			0		

资料来源：作者自行整理

如表所示，直接效应模型 ($X \Rightarrow Y$)：以企业员工年龄为自变量，工作绩效为因变量进行回归分析。企业员工年龄对工作绩效有显著的负向影响。模型

调整后 R^2 为 0.16，表明年龄可以解释工作绩效 16.0% 的变异。

中介效应模型前半段 ($X \Rightarrow M$)：以企业员工年龄为自变量，个人 IT 能力为因变量进行回归分析。企业员工年龄对个人 IT 能力有显著的负向影响。模型调整后 R^2 为 0.132，说明年龄可以解释个人 IT 能力 13.2% 的变异。

中介效应模型完整路径 ($X \Rightarrow M \Rightarrow Y$)：同时考虑企业员工年龄和个人 IT 能力为自变量，工作绩效为因变量并进行分析。企业员工年龄和个人 IT 能力均对工作绩效有显著影响，其中企业员工年龄为负向，个人 IT 能力为正向。模型调整后 R^2 提高至 0.235，表明这两个变量共同解释了工作绩效 23.5% 的变异。上述模型通过了 F 检验，且不存在共线性和自相关性问题。

表 4.14 中介作用检验结果汇总

项	c	a	b	a*b	a*b	a*b	c'
	总效应			中介效应值 (Boot SE)	(95% BootCI)		直接效应
企业员工年龄	-0.387	-0.358	0.291	-0.104	0.021	-0.148 至 -0.066	-0.283
=>个人 IT 能力	***	***	***	***			***
=>工作绩效							
检验结论：部分中介							

资料来源：作者自行整理

研究结果显示，企业员工年龄对个人 IT 能力有显著负向影响，随着年龄增长，个人 IT 能力可能有所下降。个人 IT 能力对工作绩效有正向影响，表明 IT 能力提升能显著提高工作绩效。进一步的中介效应分析发现，个人 IT 能力在企业员工年龄对工作绩效的影响中起部分中介作用。员工年龄会直接对工作绩效产生影响，还会通过影响个人 IT 能力间接地影响工作绩效。员工年龄的增加可能降

低了其个人 IT 能力，进而影响了工作绩效；但即便控制了这一中介变量，员工年龄对工作绩效的直接效应仍然显著。

表 4.15 中介作用效应量结果汇总

项	检验 结论	c 总效应	a*b 中介效应	c' 直接效应	效应占比计算公式	效应占 比
企业员工年龄 =>个人 IT 能力 =>工作绩效	部分 中介	-0.387***	-0.104***	-0.283***	$a * b / c$	0.269

资料来源：作者自行整理

如表所示，员工年龄如何通过个人 IT 能力间接影响工作绩效，以及员工年龄对工作绩效的直接影响。总效应（c）：员工年龄对个人 IT 能力有显著负向影响（-0.387， $p < 0.001$ ），表明随着年龄增长，个人 IT 能力可能有所下降。中介效应（a*b）：员工年龄通过个人 IT 能力对工作绩效产生的间接影响为-0.104（ $p < 0.01$ ），说明年龄较大的员工可能因个人 IT 能力较弱而间接影响工作绩效。直接效应（c'）：员工年龄对工作绩效的直接负向影响为-0.283（ $p < 0.001$ ），表明年龄本身也是影响工作绩效的一个重要因素。

4.8 调节中介效应分析

4.8.1 调节中介效应分析（工作态度）

表 4.16 工作态度的回归模型

工作态度	模型(X+W+XW=>M)				模型(X+M=>Y)			
	个人 IT 能力				工作绩效			
	B	标准 误差	t	p	B	标准 误差	t	p
常量	3.327	0.045	73.868	0	2.311	0.161	14.328	0
企业员工年龄	-0.184	0.047	-3.901	0	-0.283	0.045	-6.265	0
工作态度	0.329	0.046	7.168	0				
工作态度 *员工年龄	-0.138	0.043	-3.240	0.001				
个人 IT 能力					0.291	0.046	6.310	0
R2		0.262				0.239		
调整 R2		0.257				0.235		
F	F(3,401)=47.076, p=0				F(2,401)=62.380, p=0			
DW	2.015				2.044			

资料来源：作者自行整理

上表展示了两个回归模型的统计结果,分别探讨了不同变量对个人 IT 能力 (M) 和工作绩效 (Y) 的影响。

模型一 ($X+W+XW \Rightarrow M$)，个人 IT 能力 (M) 被作为因变量，自变量包括员工年龄 (X)、工作态度 (W) 以及它们之间的交互作用 (XW)。结果显示，员工年龄对工作 IT 能力有负向影响 ($B=-0.184$, $p<0.001$)，而工作态度则有正向影响 ($B=0.329$, $p<0.001$)。员工年龄和工作态度的交互作用也显著，但影响方向为负 ($B=-0.138$, $p=0.001$)，表明了随着员工年龄的增长，工作态度对工作 IT 能力的正向作用可能会减弱。模型二 ($X+M \Rightarrow Y$) 关注工作绩效 (Y) 的预测，自变量为员工年龄 (X) 和个人 IT 能力 (M)。结果显示，员工年龄对工作绩效有负向影响 ($B=-0.283$, $p<0.001$)，但个人 IT 能力的影响并不显著 ($B=0.046$, $p=0.317$)。这意味着个人 IT 能力在模型中是一个重要因素，但并不直接决定工作绩效的高低。

从模型的解释力来看， R^2 和调整 R^2 值均表明模型对数据的解释力有限，但模型整体显著 (F 检验显著)。DW 值接近 2，说明模型中的残差序列不存在明显的自相关性。

表 4.17 工作态度的条件间接效应结果

中介变量	水平	水平值	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
个人 IT 能力	高水平	1.006	-0.094	0.023	-0.144	-0.053
	平均水平	-0	-0.054	0.016	-0.086	-0.026
	低水平	-1.006	-0.013	0.019	-0.053	0.025

资料来源：作者自行整理

表中数据表明，高水平个人 IT 能力的效应值为 -0.094，且其 95% 置信区间为 -0.144 至 -0.053，表明在高水平下，个人 IT 能力对结果变量有显著影响。相比之下平均水平个人 IT 能力的效应值为 -0.054，置信区间为 -0.086 至 -0.026，同样显示出显著影响。在低水平个人 IT 能力下，效应值仅为 -0.013，且其置信区间 -0.053 至 0.025 跨越了 0 点，个人 IT 能力对结果变量的影响不显著。个人 IT

能力在较高和平均水平时对结果变量具有显著影响,但在低水平时影响不显著。这一发现对于理解个人 IT 能力在不同水平下如何影响结果变量具有重要意义。

表 4.18 调节中介指数

调节变量	中介变量	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
工作态度	个人 IT 能力	-0.04	0.014	-0.07	-0.017

资料来源: 作者自行整理

研究结果显示, 调节效应指数为-0.04, 表明工作态度对个人 IT 能力有微弱的负向影响。Bootstrap 抽样 95%置信区间-0.07 至-0.017 排除了 0, 证明了这种影响在统计上是显著的, 虽然效应值较小影响程度不大, 但工作态度确实在统计上显著地调节了个人 IT 能力。

4.8.2 调节中介效应分析 (组织支持)

表 4.19 组织支持的回归模型

组织支持	模型(X=>M)				模型(X+M+W+MW=>Y)			
	个人 IT 能力				工作绩效			
	B	标准误差	t	p	B	标准误差	t	p
常量	0.972	0.131	7.395	0	3.788	0.131	28.886	0
员工年龄	-0.358	0.046	-7.861	0	-0.204	0.045	-4.560	0
个人 IT 能力					0.176	0.048	3.706	0
组织支持					0.254	0.049	5.191	0
组织支持*个人 IT 能力					0.156	0.047	3.314	0.001
R2	0.134				0.31			

表 4.19 组织支持的回归模型（续）

调整 R ²	0.132	0.303
F	F(1,401)=61.791, p=0	F(4,401)=44.422, p=0
DW	1.985	2.065

资料来源：作者自行整理

该图表详细展示了两个回归模型对工作绩效影响因素的统计结果。模型(X=M)是一个基础模型，但图表主要聚焦于更复杂的模型(X+M+W+MW=Y)，该模型考虑了员工年龄(X)、个人IT能力(M)、组织支持(W)以及它们之间的交互作用(MW)对工作绩效(Y)的影响。

从数据分析来看，组织支持对工作绩效有显著的正向影响，其p值低至0.001，表明这种影响在统计学上高度显著。个人IT能力也对工作绩效有正向作用，通常t值大于2即可认为具有统计显著性，表中t值为3.706大于2。

模型的整体解释力通过R²值来衡量，第一个模型解释了工作绩效变异的13.4%，而加入更多变量后的模型则提升至31%，说明考虑组织支持、个人IT能力及其交互作用后，模型对工作绩效的预测能力显著增强。

上述表的数据中还提供了各变量的标准误差、t值和p值，这些统计量有助于评估回归系数的稳定性和显著性。员工年龄的系数为负，但可能由于标准误差较小且t值显著，表明员工年龄对工作绩效有负向影响，尽管这种影响可能受到其他因素的调节。F值和p值验证了整个模型的显著性，两个模型的F检验均表明模型整体对工作绩效有显著影响。DW值接近2，表明残差项之间没有明显的自相关性，该模型具有有效性。

表 4.20 组织支持的条件间接效应结果

中介变量	水平	水平值	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
个人 IT 能力	高水平	0.925	-0.115	0.027	-0.17	-0.068
	平均水平	-0	-0.063	0.02	-0.105	-0.029
	低水平	-0.925	-0.011	0.026	-0.066	0.038

资料来源：作者自行整理

如表所示，中介变量被划分为高水平、平均水平和低水平三个层次，并分别列出了各层次的效应值、标准误差以及 Bootstrap 抽样的 95%置信区间。分析表明在高水平和平均水平下，中介变量对个人 IT 能力产生了显著的负向影响。高水平下的效应值为-0.115，其 95%置信区间-0.17 至-0.068 完全排除了 0，表明这种负向影响是统计显著的。在平均水平下的效应值为-0.063，其置信区间-0.105 至-0.029 也不包含 0，进一步证实负向影响的显著性。在低水平下，中介变量对个人 IT 能力的影响变得较小且不显著。效应值仅为-0.011，其 95%置信区间-0.066 至 0.038 包含了 0，说明该水平下的影响在统计上不具有显著性。

中介变量在不同水平下对个人 IT 能力的影响存在差异。在高水平和平均水平下，中介变量显著地抑制了个人 IT 能力的发展；而在低水平下，其影响则变得微不足道。这一发现对于深入理解中介变量在个人 IT 能力发展中的作用具有重要意义。

表 4.21 调节中介指数

调节变量	中介变量	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
组织支持	个人 IT 能力	-0.056	0.018	-0.097	-0.022

资料来源：作者自行整理

上表详细展示了在 Bootstrap 框架下，组织支持作为调节变量对个人 IT 能

力这一中介变量的影响效应。个人 IT 能力的中介效应指数为-0.056，表明组织支持在某种程度上抑制了个人 IT 能力的提升，尽管这种影响相对较小。进一步分析 Bootstrap 抽样得到的 95%置信区间-0.097 至-0.022 完全排除了 0，这强烈支持了组织支持对个人 IT 能力存在显著中介效应的结论。BootSE 为 0.018，显示了这一估计的精确度。组织支持在调节个人 IT 能力方面扮演着重要角色，其影响显著且可量化。这一发现对于理解组织支持如何影响个人技能发展具有重要意义，提示管理者在提升员工 IT 能力时，应充分考虑组织支持的作用，并可能需要采取措施来优化这一支持环境。

本章节探讨了企业员工年龄对工作绩效的复杂影响机制，以个人 IT 能力为中介，同时考虑工作态度和组织支持的调节作用。基于 YC 经开发展集团的 401 名员工样本，通过问卷调查收集了多维度数据，确保了样本的多样性和代表性。信度与效度分析验证了数据的可靠性和结构效度。相关性分析初步揭示了各变量间的关系，为后续回归分析奠定基础。回归分析进一步确认了员工年龄对个人 IT 能力和工作绩效的负向影响，以及个人 IT 能力对工作绩效的正向影响。中介效应分析表明，个人 IT 能力在员工年龄与工作绩效间起部分中介作用。调节中介效应分析则揭示了工作态度和组织支持对个人 IT 能力与工作绩效关系的正向调节作用。

第 5 章

研究结论与展望

5.1 研究结论

本文通过对企业员工年龄对工作绩效的影响进行深入研究，结合个人 IT 能力作为中介变量，工作态度和组织支持作为调节变量的分析，发现企业员工年龄增长与个人 IT 能力、工作态度、组织支持及工作绩效均显著负相关，意味着年龄增加可能导致这些方面的下滑，进而影响绩效。个人 IT 能力、积极的工作态度和组织支持均与绩效正相关，提示提升这些方面可以促进绩效。特别是 IT 能力，其重要性在于能缓解年龄对绩效的负面影响。

5.1.1 企业员工年龄对工作绩效的相关影响

通过数据的分析与研究发现，企业员工年龄的增长并不总是对工作绩效产生负面影响。中老年员工由于具备丰富的工作经验和专业知识，往往能够在某些方面表现出较高的工作绩效。然而随着数字化和信息化的发展，中老年员工在适应新技术和快速变化的工作环境方面可能面临一定的挑战，这在一定程度上影响了其工作绩效。

5.1.2 企业员工年龄对个人 IT 的相关影响

本论文通过实证研究方法，运用线性回归分析发现，企业员工年龄与个人 IT 能力之间存在显著的负相关关系。随着企业员工年龄的增长，其个人 IT 能力呈现下降趋势。这一发现通过具体的统计分析结果得到支持，比如相关系数和回归系数均显著为负。员工可能面临对新技术的接受程度降低、学习速度变慢等挑战，这些因素都可能导致其个人 IT 能力的下降。中老年员工在适应新技

术和快速变化的工作环境方面可能不如年轻员工灵活和迅速。

5.1.3 个人 IT 能力对工作绩效的相关影响

本论文通过实证研究方法明确指出了员工个人 IT 能力与工作绩效之间的正相关关系。具备较高个人 IT 能力的员工，能够更好地应对现代化的工作流程和方法，从而提高其工作绩效。个人 IT 能力与工作绩效之间有着紧密的联系，这种正相关关系在多个统计检验中均得到了验证，增强了结论的可靠性。在现代企业中，信息技术已成为提高工作效率和效果的关键因素。掌握先进的信息技术工具和技能，如熟练使用各种办公软件、具备系统开发和管理能力等，使员工能够更快、更准确地完成任务，从而提升工作绩效。

5.1.4 个人 IT 能力在企业员工年龄和工作绩效间的中介作用

个人 IT 能力在员工年龄与工作绩效之间起到了显著的中介作用。具备较高个人 IT 能力的员工，无论年龄大小，都能更好地适应现代化的工作流程和方法，从而提高工作绩效。特别是对于中老年员工而言，通过提升个人 IT 能力，可以有效缓解因年龄增长带来的技术适应性问题，进而提升工作绩效。

5.1.5 组织支持作为调节变量时对个人 IT 能力与工作绩效的影响

研究表明，组织支持对员工的工作绩效具有重要影响。通过提供必要的物质支持、情感支持、发展支持和信息支持，组织可以激发员工的工作积极性和创造力，从而提高工作绩效。特别是对于中老年员工而言，组织支持能够帮助他们更好地适应工作环境和技术变化。

5.1.6 工作态度作为调节变量时对企业员工年龄与个人 IT 能力的影响

文献通过实证研究方法，运用回归分析等统计手段，发现了工作态度在员工年龄、个人 IT 能力与工作绩效关系中的调节作用。不同水平的工作态度会影

响员工年龄和个人 IT 能力对工作绩效的间接效应，即工作态度越强，员工年龄通过个人 IT 能力对工作绩效的负面影响可能减弱。在工作中，员工的工作态度会影响他们对新技术的接受程度、学习动力以及在工作中应用新技术的意愿。积极的工作态度可能促使员工更愿意学习新技术，提升个人 IT 能力从而在一定程度上抵消年龄增长带来的不利影响，提高工作绩效。相反，消极的工作态度则可能加剧年龄增长对个人 IT 能力和工作绩效的负面影响。

5.2 研究建议

1) 提升个人 IT 能力技能培训：鉴于个人 IT 能力对员工工作绩效的正向影响，企业应加大对员工 IT 技能的培训投入。特别是针对中老年员工，提供定期的 IT 培训课程，帮助他们掌握最新的办公软件和技术工具，以适应数字化和信息化的工作环境。

2) 鼓励自主学习：企业可以提供在线学习资源和学习平台，鼓励员工自主学习和提升个人 IT 能力。通过设立学习激励机制，如学习积分、奖励制度等，激发员工的学习动力。

3) 提供个性化支持：企业应根据不同年龄段的员工需求，提供个性化的组织支持。例如，为年长员工提供更多关于新技术适应和职业发展的支持，为年轻员工提供更多关于职业规划和学习机会的支持。

4) 加强情感和发展支持：除了物质支持外，企业还应关注员工的情感需求和个人发展。通过定期与员工沟通、心理健康辅导、职业发展规划等方式，增强员工的归属感和忠诚度，提升他们的工作满意度和绩效。

5) 营造积极工作氛围：企业应努力营造积极、健康的工作氛围，通过团队

建设活动、企业文化宣传等方式，增强员工的凝聚力和向心力。鼓励员工之间的交流和合作，提高团队的整体绩效。

6) 建立激励机制：通过设立明确的奖励和晋升机制，激发员工的工作积极性和创造力。对于表现优秀的员工，给予及时的认可和奖励，以激励他们继续保持高水平的工作绩效。

7) 针对不同年龄段员工制定策略：企业应深入挖掘不同年龄段员工的优势和劣势，制定差异化的人力资源管理策略。例如对于年长员工，可以充分利用该群体的经验和专业知识，为他们提供更多关于新技术适应和职业发展的支持；对于年轻员工，可以注重培养他们的创新能力和团队合作精神。

8) 加强员工职业发展规划：企业应帮助员工制定个性化的职业发展规划，明确他们的职业目标和发展路径。通过提供培训、学习和晋升机会等方式，帮助员工不断提升自己的能力和素质，实现个人和企业的共同发展。

5.3 研究局限与未来展望

5.3.1 研究局限

目前本论文的研究虽取得一定成果，但仍存在一些不足之处，需要在未来的研究中加以改进和完善。

1) 样本的局限性：当前研究主要基于特定企业的样本，其结论可能受到样本选择偏误的影响。未来研究应扩大样本范围，涵盖更多不同类型的企业和行业，以提高研究结论的普适性和可靠性。

2) 变量选择的局限性：现有研究在变量选择上可能存在一定的局限性，未能全面考虑影响员工工作绩效的所有因素。未来研究可以引入更多的自变量和调节变量，以构建更加完整的研究模型。

3) 数据收集与分析方法：当前研究主要采用问卷调查和统计分析的方法，未来可以结合深度访谈、案例研究等多种方法，以获取更加深入和全面的研究数据。

未来研究应在深化现有研究成果的基础上，不断拓展研究视角和方法，以更好地揭示员工年龄、个人 IT 能力与工作绩效之间的复杂关系，为企业人力资源管理提供更加科学、有效的指导。

5.3.2 未来展望

基于当前研究，未来可进一步探索不同年龄段员工在工作岗位上的表现差异及其深层次原因，细化分析以制定更精准的人力资源策略。应重视个人 IT 能力的持续提升路径，通过多元化培训和实践，帮助员工特别是中老年员工克服技术障碍。此外，优化组织支持体系，强化情感、发展及信息支持，以激发员工潜能，促进工作绩效全面提升。

1) 深化年龄与工作绩效关系。本论文研究深入挖掘不同年龄段员工的优势与劣势，识别出影响工作绩效的关键因素，为企业制定差异化的人才管理政策提供依据。

2) 探索个人 IT 能力提升路径，针对中老年员工在新技术应用上的困难，未来研究应关注如何有效提升其个人 IT 能力。这包括开发适合中老年人的个人 IT 培训课程、提供在线学习资源和实操机会，帮助该群体跨越技术门槛，提升

工作效率。

3) 优化组织支持策略，企业应充分认识到组织支持对员工工作绩效的积极作用。未来可以进一步探索如何通过提供情感支持、发展机会和信息共享等方式，激发员工的工作积极性和创造力，从而推动整体绩效的提升。

4) 消除年龄刻板印象，年龄刻板印象是影响中老年员工工作绩效的重要因素之一。未来研究应关注如何通过企业文化建设、员工培训和管理实践等手段，逐步消除这种负面印象，营造公平、包容的工作环境。



参考文献

- Bassellier, G., Reich, B.H., & Benbasat, I. (2001). Information technology competence of business managers: A definition and research model. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 159-182.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support as a moderator of the relation between job stress and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 71(03), 500-507.
- Shore Lynn, M., Cleaveland, Jeanette, N., & Goldberg C, B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *The Journal of applied psychology*, (3), 529-37.
- Pitafi, A.H., Kanwal, S., & Ali, A. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. *Technology in Society*, 55, 199-208.
- 邓锦娟. (2017). *X公司基层员工绩效考核优化研究* (硕士学位论文). 华南理工大学, 中国.
- 高鸿纲. (2021). *年长员工工作活力及其影响因素研究* (博士学位论文). 中南财经政法大学, 中国.
- 陆畅. (2022). *年长员工工作绩效影响因素研究* (硕士学位论文). 辽宁工程技术大学, 中国.
- 许志星, 刘成祥, & 何培旭. (2023). 数字化转型背景下员工年龄与任务绩效关系研究: 主动性行为及工作性质的作用. *中国人力资源开发*, (08), 23-36.
- 罗淳. (2017). 关于人口年龄组的重新划分及其蕴意. *人口研究*, (05), 16-25.
- 余卫, & 张在竹. (2023). 医学领域年龄人群划分标准浅析. *中国医学科学院学报*, (02), 285-289.
- 王闯. (2018). 信息技术产品安全可控评估简述. *网络空间安全*, (09), 16-20+34.
- 王一鹏. (2019). *精神型领导对员工工作绩效的影响机制研究* (硕士学位论文). 中南财经政法大学, 中国.

参考文献（续）

- 罗承婷.(2020). 国有企业员工组织承诺与工作绩效关系研究 (硕士学位论文). 西南大学, 中国.
- 张睿.(2021). 企业数字化平台的使用对员工绩效的影响机理研究 (硕士学位论文). 哈尔滨工业大学, 中国.
- 杨艳荣.(2017). 企业信息通信技术支持, 知识共享与员工工作绩效的关系研究 (硕士学位论文). 哈尔滨工业大学, 中国.
- 吕文敏.(2024). 人工智能背景下企业管理的发展路径. 支点, (03), 82-84.
- 杨静怡.(2018). 信息技术压力对员工工作结果的影响机制研究(硕士学位论文). 西安石油大学, 中国.
- 王呈呈.(2023). 人力资源管理数字化对员工工作绩效的影响机制研究(硕士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 龚会, & 唐瓷. (2012). IT 行业技术员工年龄与创新行为——年龄刻板印象的影响作用. 四川教育学院报, (03), 29-34.
- 姜雨峰, 张世伟, & 潘楚林. (2019). 工作场所中年龄多元化对企业绩效的双刃剑效应. 软科学, (09), 64-69.
- Chaudhry Muhammad Ahmed Khawar. (2023). 奖励和认可对工作绩效的影响研究——感知组织支持的作用 (硕士学位论文). 华北电力大学, 中国.
- 陈琪, & 杨宇轩. (2020). 年龄多样性对新三板企业绩效的影响分析. 广西质量监督导报, (07), 212-214.
- 周少贤, & 李卓. (2021). 年龄刻板印象威胁下工作绩效的影响因素研究. 中国社会科学院研究生院学报, (06), 18-26.
- 张敏.(2017). 年长员工对企业绩效的影响研究——基于深市上市公司面板数据的实证研究. 山东大学学报(哲学社会科学版), (02), 141-148.
- 杨焕, 赵新元, 黄桂, & 崔珍珍. (2023). 年长员工主观年龄对利他行为的影响: 控制感的中介作用和组织支持的调节作用. 中国人力资源开发, (06), 90-104.

参考文献（续）

- 陈孚.(2019). 新生代知识型员工组织支持感对其工作满意度、工作绩效的影响. *纳税*, (24), 285.
- 刘莹, & 廖建桥.(2006). 员工年龄对工作绩效的影响探析. *外国经济与管理*, (05), 39-44.
- 袁洋.(2019). *中小企业员工组织支持感, 员工忠诚度与工作绩效关系研究* (硕士学位论文). 浙江师范大学, 中国.
- 郭美艳.(2021). 组织支持对人力资源措施和员工绩效的影响. *产业创新研究*, (23), 166-168.
- 郑丹.(2022). *组织支持对员工工作绩效影响的研究——以CDNJ公司为例* (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 徐前, 张好, 李浩, & 汪凤.(2021). 组织支持感对工作绩效的影响:基于潜在剖面分析. *心理月刊*, (10), 16-17+93.
- 王喆, & 陈建宏.(2021). 组织支持感对离职意愿和工作绩效影响的元分析. *东华大学学报(自然科学版)*, (06), 124-132.
- 冯路遥.(2023). *组织支持感对员工工作绩效的影响研究——工作重塑的中介作用* (硕士学位论文). 辽宁大学, 中国.
- 窦建齐.(2023). *组织支持感对知识型员工工作绩效的影响研究* (硕士学位论文). 辽宁大学, 中国.
- 单明.(2019). *工作态度与员工绩效的关系研究——基于成都地区国有商业银行的实证分析* (硕士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 张兰霞, 刘杰, 赵海丹, & 娄巍.(2008). 知识型员工工作态度与工作绩效关系的实证研究. *管理学报*, (01), 138-143.

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo is a circular emblem with a stylized flame or sunburst at the top, radiating lines in the middle, and the university's name in Thai and English at the bottom.

附录

企业员工年龄对工作绩效的影响研究调查问卷

尊敬的受访者：

您好！感谢参与本次问卷调查。本问卷旨在向您了解员工年龄与工作绩效的影响状况。请您根据个人情况对问卷中的问题进行作答。注：您的回答将对本人理解员工年龄与工作绩效之间的关系提供宝贵的数据支持。本人承诺保护调查用户的个人信息，本问卷所收集的数据仅用于学术研究。参与本次调查是自愿的，您有权随时终止填写。

感谢您对本研究的支持与配合！您的意见对本研究非常重要！

量表使用 1-5 计分制，1 代表非常不同意，5 代表非常同意，得分越多代表参与者对问卷的认同程度越高。请您根据自己的实际情况在选择相对应的数字。

一.个人基本信息

1.性别：

A.男 B.女

2.当前职位：

A.基层员工 B.团队负责人/主管 C.部门经理/总监 D.高级管理层

3.教育背景：

A.高中及以下 B.大专 C.本科 D.硕士研究生及以上

二.企业员工年龄

4.您的年龄：

A.20 至 29 岁 B.30 至 39 岁 C.40 至 49 岁 D.50 至 59 岁 E.60 至 69 岁

2.在本公司工作年限：

A.5 年及以下 B.5—10 年 C.10—15 年 D.15-20 年 E.20 年及以上

6. 随着年龄的增长对自己的职业生涯有着明确的规划，并会为之付出努力？ 1 2 3 4 5

三.工作绩效

- 7.我能充分地完成被安排的工作任务? 1 2 3 4 5
- 8.我能履行工作说明书中的职责? 1 2 3 4 5
- 9.我能完成预期的任务? 1 2 3 4 5
- 10.我按照正式绩效考核的要求完成工作? 1 2 3 4 5
- 11.我主动关注并优先完成工作中所有必须要做的事情? 1 2 3 4 5
- 12.我可以履行必要的工作职责? 1 2 3 4 5

四.个人 IT 能力

- 13.我对工作中使用的各种软件应用程序有丰富的知识和经验? 1 2 3 4 5
- 14.我对工作中使用的系统开发方法和项目管理实践有丰富的知识和经验? 1 2 3 4 5
- 15.我非常了解我们企业的信息技术愿景、目标设定、资源分配和绩效监控? 1 2 3 4 5
- 16.关于企业的信息系统运行或信息技术实践,我知道如何获得更多有价值的信息? 1 2 3 4 5
- 17.我能够熟练使用办公软件(如 Word, Excel, PowerPoint 等)进行日常工作?
1 2 3 4 5

五.组织支持

- 18.我所在的企业非常看重我的工作目标和价值观? 1 2 3 4 5
- 19..我所在的企业会尽可能的向我提供工作所需要的资源和条件,以保证我尽最大能力工作? 1 2 3 4 5
- 20.我所在的企业会向我提供一些晋升的机会? 1 2 3 4 5
- 21.我所在的企业希望能让我到最适合我的能力岗位? 1 2 3 4 5
- 22.在做出可能会影响到我的决策时,企业会尽量不损害我的利益? 1 2 3 4 5
- 23.当我所在的企业获得更多利润的时候,企业会考虑增加我的薪水? 1 2 3

4 5

24.我所在的企业为我在工作中取得的成绩而感到骄傲? 1 2 3 4 5

六.工作态度

25.对于目前工作量与内容感到满意? 1 2 3 4 5

26.对于工作带来地让我处理不同事情的机会感到满意? 1 2 3 4 5

27.对于因工作带来的同事或朋友的特殊评价感到满意? 1 2 3 4 5

28.对目前所做工作量与所得工资感到满意? 1 2 3 4 5

29.对于工作中因表现良好所给予的奖励感到满意? 1 2 3 4 5



个人简历

姓 名	钱伟柘
出生日期	1999 年 05 月 28 日
出生地	中国 宁夏回族自治区 银川市
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，2024 学年
联系地址	中国 宁夏回族自治区 银川市 兴庆区
联系邮箱	465044223@qq.com

