

The Influence of Enterprise Culture on Organizational Performance -- Taking the Non-Material Incentive as the Mediating Variable

Ping-ting Fu¹, Meng-jie Ni², Ping Dong^{3*}, Jia-ming Mai⁴

^{1,2,3,4} Beijing Institute of Technology, Zhu Hai, Zhu Hai, Guangdong, China

*Corresponding author: Ping Dong Email: 601025618@qq.com

ABSTRACT

With the rapid development of economic globalization, a mounting number of enterprises have made a lot of efforts and attempts to maintain and improve their own competitiveness. Research to large state-owned enterprises in Chinese industry leading GREE electric appliances as the research object, we put Enterprise Culture as the independent variable, Organizational Performance as dependent variable, and Non-material Incentives as the intermediary variable, and explore under the Non-material Incentive effect, the Enterprise Culture's influence on Organizational Performance, and inspection Non-material Incentive in three intermediary role between the relationship. Through questionnaire survey, 150 valid questionnaires were recovered from GREE electric appliances, and the following conclusions were drawn:

1. The consistency of Enterprise Culture has a significant positive impact on Organizational Performance, while the sense of mission of Enterprise Culture has a significant positive impact on Organizational Performance.
2. The participatory nature of Enterprise Culture has a significant positive impact on Non-material Incentives, while the mission nature of Enterprise Culture has a significant positive impact on Non-material Incentives.
3. Non-material Incentive has a significant positive impact on Organizational Performance;
4. Non-material Incentives play a part in mediating the relationship between Enterprise Culture and Organizational Performance.

Keywords: Enterprise Culture, Organizational Performance, Non-material Incentive

企业文化对组织绩效的影响 ——以非物质激励为中介变量

傅萍婷¹, 倪梦洁², 董平^{3*}, 麦家明⁴

^{1,2,3,4} 北京理工大学珠海学院商学院, 广东珠海 519080

通讯作者董平 601025618@qq.com

摘要

随着经济全球化的快速发展,越来越多的企业为了保持和提升自身的竞争力做出了诸多努力和尝试。研究以我国大型国企家电业龙头格力电器为研究对象,以企业文化为自变量,以组织绩效为因变量,并以非物质激励为中介变量,探究在非物质激励影响下,企业文化对组织绩效的影响作用,及检验非物质激励在三者关系间的中介作用。研究通过问卷调查形式,在格力电器回收有效问卷 150 份,得出以下结论: 1. 企业文化的一致性特质对组织绩效有显著的正向影响,企业文化的使命感特质对组织绩效有显著的正向影响; 2. 企业文化的参与性特质对非物质激励有显著的正向影响,企业文化的使命感特质对非物质激励有显著的正向影响; 3. 非物质激励对组织绩效有着显著的正向影响; 4 非物质激励对企业文化与组织绩效的关系起部分中介作用。

关键词: 企业文化; 组织绩效; 非物质激励

1. 问题的提出

21 世纪, 我们步入了知识经济时代, 企业除了关注世界经济局势、不断追求创新、有敏锐的市场洞察力之外, 在面对巨大的市场竞争压力下, 如何形成自身的竞争优势, 保证企业屹立不倒其中一个非常重要的条件, 那就是要注重形成具有自我特色的企业文化, 用最独特的企业文化来吸引世界各地的优秀人才, 企业才能有创造力和竞争力。随着我国管理学者对企业文化的深入研究, 我国越来越多的企业将企业文化单独独立出来, 希望通过这一种每间公司均会形成的特有的文化对自身的发展产生正向的、积极的影响。美国的麦肯锡公司在对当时的世界 500 强企业进行过一次调查, 由此得出了结论为: 世界 500 强企业之所以能够世界众多企业的领头羊, 其中最根本的原因因为他们均擅长于在企业文化中加入活力这一要素。而通过建立系统的、科学的企业文化, 企业仍然可以经年累月, 成为行业的标杆。美国管理专家科特教授也通过多年对公司内企业文化与组织绩效之间的关系进行研究, 只要是对企业文化重视程度高的公司^[1], 该公司的年收入、员工稳定率、公司的发展前景等都远超于那些忽略文化培养的公司。

国内学者近几年对企业文化对组织绩效的影响也提出过诸多假设和论证, 从中得出的结论也是十分具有参考价值, 但大部分的结论都只是从最基础的层面进行解释, 并没有形成理论上的成熟, 并且对于这两者之间的跟深层次的研究都还在起步阶段, 因此研究将通过对企业文化、非物质激励、组织绩效三者的这三者之间的关系进行梳理, 为企业深化丰富发展企业文化提供理论依据, 使管理者们能够通过最直观的数据和结论来带领整个企业, 使员工信服。研究构建了以非物质激励为中介变量的企业文化与组织绩效模型, 力图通过引入新的中介变量对企业文化理论的丰富提供一些帮助, 有助于企业运用最适合自身的非物质激励方式来达到提高组织绩效的结果。

2. 研究设计

非物质激励这一名词是来自赫兹伯格的双因素理论中的概念。他在调查时发现, 企业提供的福利工资只能简单的消除员工的不满, 却不会产生更深层次的激励效应。反而管理者对员工的赞赏、认同会使员工更有成就感, 能产生更加积极。正面的激励效应, 通过这种激励方式不仅影响了员工个人, 更对组织的生产、销售以及市场和消费者产生深远的影响, 并最终影响企业的整体绩效, 决定企业的生存与发展^[1]。通过对大量文献的梳理和总结, 可以直观地发现企业文化、非物质激励和组织绩效这三者之间存在着直接的相关关系, 并且非物质激励对组织绩效的影响作用也是很显著的。因此, 本文在研究企业文化对组织绩效和非物质激励影响的同时, 还探讨非物质激励是否对企业文化 and 组织绩效之间

的关系起中介作用^[2]。本研究的基本研究框架如图 1 所示。



图 1 研究基本框架图

3. 研究假设

3.1. 企业文化与组织绩效

目前国内外学者大多数的学者均认为企业文化对组织绩效会产生积极正向的影响。Quinn (1991) 和 Robert 教授用户两个主要的成对维度 (灵活性—稳定性) 和 (关注内部—关注外部), 可将指标分成四个主要的类群, 四个象限代表着不同特征的企业文化, 分别被命名为: (1) 团队型 (clan): 强调人际关系, 代表忠诚和传统的价值观, 重视人力资源发展所带来的长期利益、士气及凝聚力。(2) 活力型 (adhocracy): 强调创新与创业, 鼓励个人主动创新并自由发挥。(3) 市场性 (market): 强调工作导向及目标完成。(4) 层级型 (hierarchy): 强调规则至上, 凡事均有规章可循^[2]。Denison (1990) 在与 Mishra (1995)、Neale (1996)、Young (1999) 三人的分别合作研究中, 不仅提出了企业文化的四类特质, 并发现在每一个特质上都有三个子维度, 总计为 12 个维度, 它们分别为参与性 (授权、团队导向、能力发展); 一致性 (核心价值、一致性、合作和整合); 适应性 (创造性变革、以客户为中心、组织的学习); 使命感 (战略性方向和意图、目的和目标、愿景)^[3]。通过上述对企业文化理论模型的梳理, 本文最终选定的研究模型为 Denison 的企业文化特质模型, 通过该模型对企业文化与组织绩效之间的关系进行研究基于此次, 本论文提出了第一个假设 (见表 1):

表 1 企业文化与组织绩效相关假设

H1	企业文化对组织绩效有显著的正向影响
H1a	企业文化的参与性特质对组织绩效有显著的正向影响
H1b	企业文化的一致性特质对组织绩效有显著的正向影响
H1c	企业文化的适用性特质对组织绩效有显著的正向影响
H1d	企业文化的使命感特质对组织绩效有显著的正向影响

3.2. 企业文化与非物质激励

目前,对于企业文化与非物质激励之间关系的相关研究还并没有很丰富,但依然可以从这些研究中发现企业文化与非物质激励之间存在着相关性。如朱洋(2011)曾写到,在企业文化的基础上提出该企业的非经济性激励改进措施,而新非经济性激励措施的推行也对整个企业产生了正面的影响,从而对企业绩效产生正面影响。因此,本文将从不同的企业文化特质出发,在不同角度下研究企业文化对非物质激励会产生什么样的影响,丰富企业文化与非物质激励关系的研究。基于此,本论文提出了第二个假设(见表2):

表2 企业文化与非物质激励相关假设

H2	企业文化对非物质激励有显著的正向影响
H2a	企业文化的参与性特质对非物质激励有显著的正向影响
H2b	企业文化的一致性特质对非物质激励有显著的正向影响
H2c	企业文化的适用性特质对非物质激励有显著的正向影响
H2d	企业文化的使命感特质对非物质激励有显著的正向影响

3.3. 非物质激励与组织绩效

在企业中,非物质激励会比物质激励更能调动员工的工作积极性、主动性,对提高组织绩效有着显著的作用。非物质激励更会比物质激励节约企业管理成本,减少企业压力。在早期,学者们主要研究物质激励与组织绩效的关系,但随着越来越多的企业通过对不同的激励手段的实践,后来的学者们也开始正视非物质激励作为一种更有效的激励手段对于企业的帮助是更显著地,因此,对非物质激励与组织绩效之间的关系的的研究也将越来越多。

基于此,本论文提出了第三个假设(H3):非物质激励对组织绩效有着显著的正向影响。

3.4. 非物质激励在企业文化与组织绩效之间的中介作用

学者们对企业文化对组织绩效的研究已经处于较为成熟的阶段,但对于引入中介变量的研究中,还鲜有学者将非物质激励作为控制变量引入企业文化与组织绩效之中,而目前已经有企业开始意识到非物质激励对于组织绩效和企业文化有较为明显的影响作用,基于此,本论文提出了第四个假设(见表3):

表3 非物质激励中介作用相关假设

H4	非物质激励对企业文化与组织绩效的关系起中介作用
H4a	非物质激励在企业文化参与性特质与组织绩效的关系中起中介作用

H4b	非物质激励在企业文化一致性特质与组织绩效的关系中起中介作用
H4c	非物质激励在企业文化适应性特质与组织绩效的关系中起中介作用
H4d	非物质激励在企业文化使命感特质与组织绩效的关系中起中介作用

4. 研究工具

研究将通过采用 Dension 开发 OCQ 表,再结合张玉利(2010)对该量表对我国应用研究最终确定。激励效果的调查研究是建立在激励理论的“社会人”假设基础上的。通过综合了马斯洛、赫兹伯格等人的理论成果,其中并借鉴了程隆云、周小君、何鹏(2010)三人对于非物质激励效果的问卷调查与分析^[4]。组织绩效是指组织在某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率及盈利情况。对于组织绩效的内涵国内外学者也有从不同的角度进行了调查研究^[5]。同时研究所使用的组织绩效的测量量表将借鉴 Robert Kaplan 的平衡计分表,并根据此次被调查企业的情况做出调整。

5. 研究结论与建议

5.1. 样本描述性分析

本研究中样本数据来源于我国大型国企家电业龙头企业格力电器,该企业自 1991 年成立以来,已经发展为中国乃至全球最大的集研发、生产、销售、服务于一体的专业化空调企业^[6]。此次调查问卷的填写方式与以往传统的收集方式不同,此次是以线上收集的方式进行,最终共收集到有效问卷 150 份。被调查的企业员工基本情况如下:第一,在被调查者中,男性占的比例最大,共占总样本数的 75.3%,女性仅为 24.7%;被调查者婚姻状况较平均,已婚与未婚占比分别为 52%和 48%;被调查者年龄分布最大的区间为 26-35 岁,占比 55.3%;被调查者的工龄在六个区间中,工龄 4-7 年及 1-3 年占比呈现一二位,分别为 26%及 23.3%;大多数被调查者的学历为本科,占比 46%;被调查者所在企业员工的职位最多的是普通员工,占比 73.3%,其次为基层管理者,占比为 25.3%。详见表 4。

表 1 样本描述性统计

名称	选项	样本数	百分比(%)
1、性别:	男	115	76.7
	女	35	23.3
2、婚姻状况:	已婚	80	53.3
	未婚	70	46.7
	18-25 岁	41	27.3
	26-35 岁	88	58.7
3、年龄:	36-45 岁	18	12.0
	46-55 岁	3	2.0
	56 岁 (含以上)	0	0
	1 年以下	26	17.3
	1-3 年	34	22.7
4、工龄:	4-7 年	49	32.7
	8-11 年	24	16.0
	12-15 年	13	8.7
	15 年以上	4	2.7
	高中及以下	28	18.7
	大专	32	21.3
5、最高学历:	本科	66	44.0
	硕士	24	16.0
	博士及以上	0	0
	普通员工	105	70.0
6、现在职位:	基层管理者	43	28.7
	中层管理者	2	1.3
	高层管理者	0	0

5.2. 研究结论

本文通过对各种文献资料的梳理,综合前人相关研究成果,参考量表,制定调查问卷,并通过 SPSS 软件对企业文化、激励手段与组织绩效三者之间的关系进行数据分析研究

表 5 研究假设论证结果

研究假设	检验结果
H1: 企业文化对组织绩效有显著的正向影响	部分成立
H1a: 企业文化的参与性特质对组织绩效有显著的正向影响	不成立
H1b: 企业文化的一致性特质对组织绩效有显著的正向影响	成立
H1c: 企业文化的适用性特质对组织绩效有显著的正向影响	不成立
H1d: 企业文化的使命感特质对组织绩效有显著的正向影响	成立
H2: 企业文化对非物质激励有着显著的正向影响	部分成立
H2a: 企业文化的参与性特质对非物质激励有着显著的正向影响	成立
H2b: 企业文化的一致性特质对非物质激励有着显著的正向影响	不成立
H2c: 企业文化的适用性特质对非物质激励有着显著的正向影响	不成立
H2d: 企业文化的使命感特质对非物质激励有着显著的正向影响	成立
H3: 非物质激励对组织绩效有着显著的正向影响	成立
H4: 非物质激励对企业文化与组织绩效的关系起中介作用	成立
H4a: 非物质激励在企业文化参与性特质与组织绩效的关系中起中介作用	部分中介
H4b: 非物质激励在企业文化一致性特质与组织绩效的关系中起中介作用	部分中介
H4c: 非物质激励在企业文化适用性特质与组织绩效的关系中起中介作用	部分中介
H4d: 非物质激励在企业文化使命感特质与组织绩效的关系中起中介作用	部分中介

5.3. 研究建议

5.3.1. 对建立科学合理的企业文化的建议

第一,维持并加强企业文化使命感特质的建设。从研究中可知,企业的使命感特质对组织绩效的产生的影响作用强于其他三方面的特质,从中我们可以看出,企业目前是有梳理长远目标的,并且这些目标是有很好的传达给员工们,并且员工们对公司所设立的目标是保持着支持的态度的。正如该企业历年来广告语的改变,从“好空调,格力造”到“格力,让世界爱上中国造”,这当中的不断转变正是一家企业使命感不断增强的体现。正因为如此影响,该企业的所占的市场份额和利润也随之增长。因此,研究对该企业的建议要把这种优秀的使命感特质一直保持下去,并且要根据时代的不同要对其赋予新的意义,使员工们的目标始终与企业的目标达成一致。

第二,强化企业文化适用性特质的建设。在研究中,该企业适用性特质对组织绩效的影响作用不是很大,但从科学合理的建设企业文化的角度上来看,若该企业面临市场环境发生重大变化时,企业能否与时俱进,快速适应外部环境,保证组织绩效会是一个很大的挑战,因此为了在未来很可能面临的困难时企业依然能够保持良好的发展,研究建议该企业可以逐渐强化自身的企业文化适用性特质的建设,以保证企业能够与时俱进,确保在任何环境下均可以存活下来。

5.3.2. 对强化非物质激励的建议

研究发现,非物质激励对组织绩效会产生正向影响

作用,并且在企业文化各维度与组织绩效之间起到部分中介作用。因此,企业在强化非物质激励的过程中,因注意以下方面:

第一,在企业的日常管理过程中,在保证决策的有效性和时效性的前提下,要不断鼓励员工更多的参与到决策当中,使他们有参与感,在此过程中管理者们也可以通过员工们的参与程度观察到目前员工们对企业的满意度和忠诚度,培养员工们的主人翁精神,从而对提高组织绩效产生正向影响作用。

第二,当企业处于平稳发展期时,往往员工们对于企业的归属感会没有那么强烈,但一旦企业遇到了困难或者外部环境发生变化时,员工们很可能就会选择离开该企业寻找新的发展。因此为了避免这种情况的发生,企业需要现在就开始对员工们进行企业文化一致性特质的培养,例如对于企业内部环境的布置可以让员工们都参与进来,让他们产生公司等同于家的想法。也可以通过向员工们讲述企业的发展历程使他们有代入感,体会企业发展到目前不易。只有从现在开始慢慢影响他们的想法,当企业真的发生困难时员工们才会与企业共进退,展现强大的凝聚力。

致谢

本文为北京理工大学珠海学院科研发展基金项目“格力企业实文化建设研究”项目(XK-2018-16)、广东省普通高校青年创新人才类项目(2019WQNXC145)、广东省高等教育教学研究和改革项目段性成果之一。

REFERENCES

- [1] Bing Wang. (2012) A study on the influence of corporate culture on organizational performance -- taking organizational learning ability as the mediating variable Zhejiang GongShang university. D.
- [2] Wei Li. (2017) Enterprise entrepreneurship process: implementation path and incentive mechanism -- based on the case study of haier group Shandong: Shandong university. D.
- [3] Zhuchen Song. (2011). Corporate culture type analysis
[EB/OL] .<http://www.chinavalue.net/Management/Block/2011-8-16/817330.asp>
- [4] Yi Zhou. (2007) Research on the relationship between corporate culture elements and performance in China. Guangdong: jinan university, D.
- [5] Longyun Cheng, Xiaojunzhou, Peng He. (2010)

Questionnaire survey and analysis of non-material incentive effect [J]. Accounting research.

[6] Dongyu Si, Xiaohui Gao. (2014) Analysis on the mechanism of human resource management on organizational performance [J]. Wisdom

[7] Baidu. Gree electric appliances official website [EB/OL] .<http://www.GREE.com.cn>