

# 市场导向文化对企业绩效的影响 ——基于广东省制造业企业的实证研究

黄增宝

广州南方学院, 广东 广州 510970

**摘 要 :** 在制造企业的经营与发展中, 要特别注意如何将市场导向与企业绩效相结合。营造具有市场化导向的文化氛围, 不但可以逐渐提升企业收益, 还可以通过员工激励、诊断管理控制等因素, 使其对企业财务业绩产生更为微妙的影响。本研究面向广东省制造业企业中高层管理人员发放问卷, 运用 SmartPLS 软件对市场导向文化、诊断管理控制、员工激励和企业财务绩效间的关系进行假设检验。企业的运营管理人员需要立足于企业自身的发展状况, 从打造市场文化体系、员工激励机制和提升管理控制系统的适应性方面提升企业财务绩效。

**关 键 词 :** 制造业企业; 市场导向文化; 诊断管理控制; 员工激励; 企业财务绩效; 中介效应

## The influence of market-oriented culture on corporate performance ——Based on the empirical study of manufacturing enterprises in Guangdong Province

Huang Zengbao

Nanfeng College Guangzhou, Guangzhou, Guangdong 510970

**Abstract :** In the operation and development of manufacturing enterprises, special attention should be paid to how to combine market orientation with enterprise performance. Creating a market-oriented cultural atmosphere can not only gradually improve corporate earnings, but also exert a more subtle impact on corporate financial performance through factors such as employee motivation, diagnosis, management and control. In this study, questionnaires were distributed to middle and senior managers of manufacturing enterprises in Guangdong Province, and SmartPLS software was used to test the hypothesis of the relationship between market-oriented culture, diagnostic management control, employee motivation and corporate financial performance. The operation and management personnel of enterprises need to improve the financial performance of enterprises from the aspects of building market culture system, employee incentive mechanism and improving the adaptability of management control system based on the development of enterprises themselves.

**Keywords :** manufacturing enterprises; market-oriented culture; diagnosis management control; employee motivation; enterprise financial performance; mediating effect

### 引言

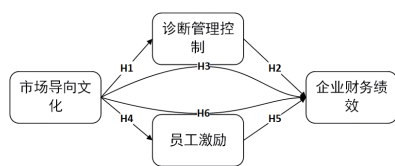
发达国家为了应对新工业革命挑战, 纷纷实施“再工业化”战略, 吸引制造业中高端环节回流。发展中国家以其低廉的劳动力成本吸引中低端制造业落户。但是, 随着资源供应的短缺、环境的恶化, 和人口红利逐渐消失, 制造业企业面对着更为激烈的市场竞争, 制造业企业应积极推进由生产型制造向服务型制造转变, 提高产品附加值和市场占有率, 提升管理效率。客户偏好和需求等市场信息在其中发挥着重要的作用。市场导向不但可以很好地引导研发方向和各种创新因素, 还可以通过竞争导向、跨部门协作等方式提高顾客满意度, 从而提高企业的绩效。制造业企业应聚焦市场需求, 加快以市场为导向的战略转型。如何利用熟悉的本土市场, 发挥企业管理优势和员工凝聚力, 为消费者提供真正满足需求的东西, 从而抢占更多的市场份额, 是制造业企业当前亟须关注和解决的问题。

中国制造业必须进行市场驱动型战略转型。如何将企业的管理优势和员工的凝聚力充分地发挥出来, 为消费者提供真正符合他们需要的产品, 以此来构建稳固的客户群, 并获得更大的市场占有率, 是制造业企业急需关注的一个问题。然而, 国内外针对现有市场导向与制造业经营战略结合的相关研究存在两个主要问题: 一是针对制造业企业的市场导向文化相关研究不足、二是缺少与外部市场拓展和内部管理相联系, 探讨市场导向理论解释机制的相关研究<sup>[1]</sup>。这不仅制约了市场导向理论的发展, 而且对于制造业管理人员也缺乏实际的指导作用。因此, 本研究从制造业企业市场导向文化对企业财务业绩影响的角度出发, 指导企业培育并改善员工激励机制与创新管理控制系统, 推动制造业企业转型升级和高质量发展。

课题项目: 基于“三个层次、四种能力”创新培养体系的《高级财务会计》教学改革与实践(编号: XJJG2311)。

作者简介: 黄增宝(1993.03-), 男, 汉族, 广东梅州, 讲师, 博士, 广州南方学院, 研究方向: 创新管理、企业绩效。

## 一、文献评述与假说发展



> 图1 理论模型图

### (一) 市场导向文化、诊断管理控制和企业财务绩效间的关系

Simons 提出了层次控制架构,在此架构中,诊断管理控制的主要内容是执行前后对照、差异分析及反馈等误差修正方式<sup>[9]</sup>。通过强化诊断控制,公司能够对运营管理过程中出现的问题进行及时的发现和及时处理,提高内部管理控制的水平,从而推动了公司的战略目标的达成,提高了企业声誉和融资能力,同时也提高企业抵御风险的能力,最终提升企业绩效。加强市场导向文化建设,企业可以更加精准地识别管理中的问题所在,提升诊断管理的创新性和协同性,推动诊断管理的持续改进。这些都有助于企业提高管理效率、优化管理流程、提升管理绩效,从而增强企业的市场竞争力和可持续发展能力。因此,提出市场导向文化、诊断管理控制和企业财务绩效的关系假设:

H1: 制造业企业市场导向文化正向影响诊断管理控制

H2: 制造业企业诊断管理控制正向影响企业财务绩效

H3: 制造业企业在市场导向文化在企业财务绩效之间,诊断管理控制起到中介作用

### (二) 市场导向文化、员工激励和企业财务绩效间的关系

基于市场导向价值观的企业文化是提高企业核心竞争能力的一种重要方式,在员工激励中发挥着重要作用。通过合理的员工激励措施,可以传递市场导向理念,激发员工的创新潜力和工作积极性,进而提高企业的财务绩效。

李小荣等人<sup>[9]</sup>认为文化会影响企业未来收益,以及面临的风险,其中对企业风险的影响主要表现在企业文化影响环境建设、制度设计和管理风格。庄鹏飞<sup>[14]</sup>认为恰当利用激励理论,打造员工激励机制,有助于激发员工的工作热情。在企业实际的经营活动中,以激励研究为基础,作为企业后续发展的重要理论依据。因此,提出市场导向文化、员工激励和企业财务绩效的关系假设:

H4: 制造业企业市场导向文化正向影响员工激励

H5: 制造业企业员工激励正向影响企业财务绩效

H6: 制造业企业在市场导向文化在企业财务绩效之间,员工激励起到中介作用

## 二、研究设计

### (一) 研究选择和数据来源

运用 Likert 七级量表对各个因子的影响程度进行评分,从1表示很不赞同,到7表示很赞同。在问卷中简述研究变量的经验概念,根据其经验和实际情况判断各因素对企业绩效的影响情况。问卷题项共16个。本文从广东省企业中随机抽样,选择10家企业,

面向中高层管理人员以线上线下形式发放问卷,特意选取几家较大的国有和民营企业进行重点问卷调查,共收到有效问卷404份。

### (二) 变量选取和测度

本研究的被解释变量是企业财务绩效。制造业企业财务绩效包括市场份额、销售增长率、整体盈利能力和投资回报率4个题项<sup>[6]</sup>。

本研究的解释变量是市场导向文化。研究变量市场导向文化度量包括“从多个客户或外部利益相关者那里获得想法,并与不同类型的客户合作,例如”引导客户进行创新”“市场不断变化,始终领先于竞争对手”等3个题项<sup>[6]</sup>。

员工激励和诊断管理控制是中介变量。制造业企业市场导向文化进一步推动员工激励,从而提升企业财务绩效。制造业企业市场导向文化通过提升诊断管理控制,进一步促进企业财务绩效。

研究变量员工激励度量包括“薪酬体系促进员工创新行为和提高生产力。”“任务规划和员工、团队绩效控制的系统、方法”等3个题项<sup>[7]</sup>。

研究变量诊断管理控制度量包括“管理控制用于跟踪目标进度并监控结果”“管理控制用于制定计划,以确保运营方向与战略计划保持一致”等6个题项<sup>[8]</sup>。

## 三、实证结果分析

### (一) 信效度分析

表1 信效度分析结果

研究变量	维度	因子载荷	Cronbach's alpha	CR	AVE
市场导向文化	MO1	0.91	0.896	0.935	0.828
	MO2	0.91			
	MO3	0.911			
诊断管理控制	DCM1	0.89	0.938	0.952	0.77
	DCM2	0.89			
	DCM3	0.934			
	DCM4	0.881			
	DCM5	0.716			
	DCM6	0.935			
员工激励	EM1	0.843	0.808	0.887	0.723
	EM2	0.884			
	EM3	0.823			
企业绩效	FP1	0.71	0.837	0.847	0.517
	FP2	0.911			
	FP3	0.902			
	FP4	0.908			

为了保证调查所得数据具有较高的有效性和可靠性,并为后续的研究的假设检验等提供可靠的样本,本研究进行信效度分析,以支撑本项目的研究结果。

在信度分析方面,主要通过 Cronbach's alpha 和 CR (组合信度)来反映。本文中所有量表的 Cronbach's alpha 值均满足大于0.7的标准要求。所有变量的 CR 值均大于标准值0.7,表明所有测量变量中题项的内部一致性较高。在效度分析方面,研究变量对应的因子载荷量均大于标准值0.6,达到显著水平,且 AVE 值均大于标准值0.5,表明各测量量表具有良好的聚合效度,维度对题项的解释能力较好。

## (二) 假设检验分析

表2 路径系数分析结果

研究假设	变量间路径	非标准化估计值	T	P
H1	市场导向文化 -> 诊断管理控制	0.361	6.286	0.000
H2	诊断管理控制 -> 企业财务绩效	0.354	6.754	0.000
H4	市场导向文化 -> 员工激励	0.386	6.344	0.000
H5	员工激励 -> 企业财务绩效	0.492	9.512	0.000

研究结果显示, 市场导向文化和诊断管理控制间影响系数为0.361,  $p < 0.001$ , 市场导向文化显著正向影响诊断管理控制, 假设 H1 得到验证。诊断管理控制和企业财务绩效间的路径系数为0.354,  $p < 0.001$ , 诊断管理控制显著正向影响企业财务绩效, 假设 H2 得到验证。市场导向文化和员工激励间的路径系数为0.386,  $p < 0.001$ , 市场导向文化显著正向影响员工激励, 假设 H4 得到验证。<sup>[9]</sup> 员工激励和企业财务绩效间的路径系数0.492,  $p < 0.001$ , 员工激励显著正向影响企业财务绩效, 假设 H5 得到验证。<sup>[10]</sup>

表3 特定间接路径效应分析表

研究假设	变量间路径	非标准化估计值	T	P
H3	市场导向文化 -> 诊断管理控制 -> 企业财务绩效	0.128	4.34	0.000
H6	市场导向文化 -> 员工激励 -> 企业财务绩效	0.190	5.252	0.000

在95%置信水平下, 在市场导向文化 -> 诊断管理控制 -> 企业财务绩效的影响路径中, 间接效应为0.128,  $p < 0.001$ , 说明该间接路径显著, 即诊断管理控制在市场导向文化对企业财务绩效的影响过程中起到中介作用, 假设 H3 成立。在市场导向文化 -> 员工激励 -> 企业财务绩效的影响路径中, 间接效应值为0.190,  $p < 0.001$ , 说明该间接路径显著, 即员工激励在市场导向文化对企业财务绩效的影响过程中起到中介作用, 假设 H6 成立。

## 四、结论和建议

### (一) 研究结论

本研究探究制造业企业市场导向文化对企业财务绩效影响的作用机理, 得到的主要结论有: 制造业企业市场导向文化对诊断管理控制和员工激励有积极影响, 诊断管理控制和员工激励对企业财务绩效有积极影响, 诊断管理控制和员工激励在市场导向文化对企业财务绩效的影响过程中起到中介作用。

从理论意义分析, 本文实质上是探究制造业企业市场导向文化对企业财务绩效的内在影响机制, 同企业诊断控制管理风格和员工激励机制结合起来, 并对其间的影响过程进行量化分析。本文的研究丰富了企业文化的研究框架, 同时丰富了管理控制系统和员工激励方面的研究成果。

从现实意义分析, 在市场化改革的背景下, 对于传统制造业企业, 市场导向型文化成为一个重要的因素。将市场导向价值观融入企业文化, 从而促进文化氛围的形成是非常重要的。因此, 对市场导向文化、诊断性管理控制以及其在其中的作用进行了实

证研究, 为制造业转型升级和高质量发展提供理论指导。

### (二) 管理建议

#### 1. 建立多层次多维度的市场导向文化体系

市场导向文化是一种以市场为核心, 强调企业的一切活动都围绕满足市场需求、创造市场价值展开的企业文化理念和价值体系。制造业企业市场导向文化体系强调企业的各个环节都紧密关注市场动态。企业应制定完善的规章制度, 明确员工在市场导向方面的职责和要求。企业应鼓励员工积极了解市场需求, 关注竞争对手动态, 并主动寻求创新和优化的机会。在企业内部紧盯市场的变化, 把市场需求融入到日常工作当中去, 从市场需要的角度来考虑自己的工作, 调整自己的职责和角色定位。

#### 2. 建立市场导向的员工激励机制

为增强制造业企业员工稳定性, 提高员工忠诚度, 制造业企业应基于市场导向、员工导向文化, 建立科学的员工激励机制。给予员工物质和精神奖励, 营造积极的创新氛围。一方面设计激励性的薪酬体系, 调整基本工资结构, 使其部分取决于市场表现指标。对于能够为企业带来有价值市场信息、满足市场需求做出贡献的团队和个人给予物质奖励。另一方面为员工提供非物质激励, 为员工提供与市场导向能力提升相关的培训和学习机会。建立基于市场导向的晋升通道。对在市场拓展和业务工作中表现出色的员工和团队进行公开表扬激励, 增强员工的荣誉感和归属感。

#### 3. 提高管理控制系统的适应性

在当今的市场竞争中, 企业的经营控制体系必须由单纯的控制向创新和高效率的方向发展, 持续评估与更新管理控制系统。企业需要建立一个动态的目标设定机制, 定期根据市场趋势、竞争对手动态和技术进步等因素重新评估和调整目标, 扩大管理控制范围。为了提高企业的整体竞争力, 必须把管控体系融入到企业的供应链中去。强化信息化建设和数据应用, 将企业内各个部门的信息系统集成起来, 利用数据分析技术对所搜集的大量数据进行深入的挖掘, 使企业的管理决策更加科学合理, 提升制造业企业管理控制系统对复杂和不稳定环境的适应性。

## 参考文献

- [1] 谢洪明, 刘常勇, 陈春辉. 市场导向与组织绩效的关系: 组织学习与创新的影响[J]. 管理世界, 2006, 2: 80-94.
- [2] Simons R. Control in an age of empowerment [J]. Harvard business review, 1995, 73(2): 80-88.
- [3] 李小荣, 李琛洁. 文化与企业价值评估[J]. 中国资产评估, 2018 (3): 26-31.
- [4] 庄鹏飞. 激励理论在企业管理中的运用探讨[J]. 行政事业资产与财务, 2016 (17): 40-41.
- [5] Bourne M, Neely A, Mills J, et al. Implementing performance measurement systems: a literature review [J]. International journal of business performance management, 2003, 5(1): 1-24.
- [6] Eynde A, Cornejo-Cañameres M, Diaz-García I, et al. Measuring innovation culture: development and validation of a multidimensional questionnaire [J]. Advances in Research, 2015, 4(2): 122-141.
- [7] Krašnicka T, Glód W, Wronka-Pościech M. Management innovation and its measurement [J]. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 2016, 12(2): 95-122.
- [8] Simons R. Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal [M]. Harvard Business Press, 1994.
- [9] 朱丽君. 市场导向型组织文化对企业绩效影响的实证研究[D]. 湖南: 湖南大学, 2009.
- [10] 金国盛. 组织文化、市场导向对企业绩效的影响[J]. 当代经济, 2008(20): 156-158.