

The Impact of Strategy Execution Ability on Enterprise Performance

by

Baozhong Liu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2023 by the
Graduate Supervisory Committee:

Wei Shen, Co-Chair
Weilei Shi, Co-Chair
Xiaochuan Huang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2023

战略执行力对企业绩效的影响

刘宝忠

全球金融工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
于二零二三年三月批准：

沈伟，联席主席
石维磊，联席主席
黄晓川

亚利桑那州立大学

二零二三年五月

ABSTRACT

How to improve the performance of enterprises is not only the most interesting thing for entrepreneurs, but also the foothold of numerous scholars in the research of enterprise management in the increasingly complex and dynamic environment. In this situation, some scholars have done related research about the ability of strategy execution from the perspective of nature and composition, and achieved some results. However, these researches are mostly descriptive analysis with few empirical research and are relatively scattered without forming a relatively complete analytical framework from the view of current research status of strategy execution ability. There is even less research on the relationship between strategic execution, employee productivity, and corporate performance. Therefore, this research will study the nature and composition of strategy execution, and further study the relationship between strategy execution ability and enterprise performance and its mechanism through the analysis and sorting of existing literature.

摘要

在日趋复杂动态的环境中，如何提高企业的绩效不仅是企业家最感兴趣的事情，也是众多学者进行企业管理方面研究的落脚点。从目前战略执行力的研究现状来看，一些学者对战略执行力的性质和构成进行了研究，并取得了一定的成果。但这些研究多为描述性分析，实证研究较少，且较为分散，尚未形成较为完整的分析框架。对于战略执行力、员工生产力与企业绩效关系的研究则更少。因此，本研究将通过对现有文献的分析和梳理，研究战略执行的本质及其构成并进一步研究战略执行力与企业绩效的关系及其作用机理。

目录

| | 页码 |
|------------------------|-----|
| 表格目录 | vi |
| 图表目录 | vii |
| 章节 | |
| 一、引言 | 1 |
| 1.1 选题背景 | 1 |
| 1.2 问题的提出与研究意义 | 3 |
| 1.2.1 问题提出 | 3 |
| 1.2.2 研究意义 | 3 |
| 1.3 研究内容与研究方法 | 4 |
| 1.3.1 研究内容 | 4 |
| 1.3.2 研究方法 | 5 |
| 1.4 创新点 | 5 |
| 二、文献回顾 | 6 |
| 2.1 战略执行力的文献综述 | 6 |
| 2.1.1 战略执行力的含义 | 6 |
| 2.1.2 战略执行力的构成 | 9 |
| 2.1.3 战略执行力的模型 | 10 |
| 2.1.4 战略执行力与企业发展 | 16 |

| 章节 | 页码 |
|------------------------------|----|
| 2.2 企业绩效的文献综述..... | 19 |
| 2.2.1 企业绩效分类..... | 19 |
| 2.2.2 企业绩效的评价..... | 21 |
| 2.3 战略执行力与企业绩效关系研究综述 | 22 |
| 2.4 员工生产力研究综述..... | 24 |
| 2.4.1 员工生产力影响因素..... | 24 |
| 2.4.2 员工生产力对企业经营管理的影响..... | 25 |
| 三、企业战略执行力与企业绩效关系的实证研究 | 26 |
| 3.1 理论基础和研究假设 | 26 |
| 3.1.1 战略执行力和企业绩效 | 26 |
| 3.1.2 战略执行力和员工生产力 | 27 |
| 3.1.3 战略执行力、员工生产力和企业绩效 | 28 |
| 3.1.4 战略执行力、执行环境和员工生产力 | 29 |
| 3.1.5 理论模型 | 30 |
| 3.2 研究设计 | 31 |
| 3.3 数据分析与结果 | 36 |
| 3.3.1 共同方法偏差检验 | 37 |
| 3.3.2 测量效度检验 | 38 |
| 3.3.3 描述性分析与相关性检验..... | 38 |

| 章节 | 页码 |
|------------------------------|----|
| 3.4 假设检验 | 39 |
| 3.4.1 主效应 | 39 |
| 3.4.2 战略执行力与员工生产力回归结果..... | 41 |
| 3.4.3 员工生产力的中介效应 | 42 |
| 3.4.4 执行环境的调节效应检验..... | 44 |
| 3.4.5 被调节的中介效应检验 | 46 |
| 四、研究结论和实践启示..... | 48 |
| 4.1 研究结论..... | 48 |
| 4.2 实践启示 | 49 |
| 4.3 不足与展望..... | 51 |
| 参考文献..... | 52 |
| 附录 | |
| A 调查与问卷: 战略执行力对企业绩效的影响 | 59 |

表格目录

| 表格 | 页码 |
|---|----|
| 1 战略执行力量表 | 33 |
| 2 企业绩效量表 | 34 |
| 3 本研究执行环境的测量..... | 36 |
| 4 本研究员工生产力的测量..... | 36 |
| 5 验证性因子分析结果 | 38 |
| 6 描述性统计和相关系数 | 39 |
| 7 主效应的回归结果 | 40 |
| 8 企业绩效回归结果..... | 41 |
| 9 员工生产力回归结果 | 42 |
| 10 中介效应和调节效应的回归分析结果 | 43 |
| 11 员工生产力的中介效应的 Bootstrapping 结果..... | 44 |
| 12 调节变量的简单斜率表..... | 45 |
| 13 不同执行环境下员工生产力中介作用的大小 | 47 |

图表目录

| 图表 | 页码 |
|---|----|
| 1 定义 | 8 |
| 2 Hambrick & Cannella(1989)的有效战略执行力要素 | 11 |
| 3 Fevzi(2001)的战略执行力框架及关键变量 | 12 |
| 4 Charles & Gareth 的战略执行力模型 | 12 |
| 5 Esteban, Mauricio & German 的战略执行力模型 | 13 |
| 6 薛云奎、齐大庆、韦华宁的战略执行力模型 | 14 |
| 7 彭志强等（2006）的企业执行体系示意图 | 15 |
| 8 周辉（2008）的执行力要素构成模型 | 16 |
| 9 理论模型 | 30 |
| 10 执行环境在战略执行力与员工生产力之间的调节作用 | 45 |

一、引言

1.1 选题背景

当前，企业界普遍认为公司的战略能否成功实施，是由公司的员工生产力和战略执行力决定的，员工生产力决定着员工的工作效率，而战略执行力则决定着企业的经营效率。结合社会实践经验进行分析，所制定的战略能否被顺利执行是组织进行战略管理时所面临的核心障碍。据美国《财富》杂志统计，进行有效规划与执行的战略占比在 10% 以下，因执行力不足而无法成功实施的战略占比七成左右。在我国企业内部中，不乏大量因执行力不足而无法成功实施战略的案例。因此，多方主体仍需设法提升组织的执行力，激发更强的员工生产力，从而更好地实现公司所制定的战略目标。

在公司实现战略目标的过程中，公司是否具备良好的战略执行力，并将战略执行力转化为员工生产力，为企业创造更多的收益渐渐成为企业成功经营的关键影响因素。按照战略管理理论的观点，可以按照管理的不同过程将战略管理划分为两个环节，其一，明确发展目标战略制定环节；其二，依照所确定的目标进行逐一落实的“战略执行”环节。当代市场竞争环境具有错综复杂、实时变化的特点，这也导致组织不得不以更快的速度先发制人地获得竞争效率和有效性的优势。但是，过去的企业管理者往往更为关注“不确定性”更大的“战略制定”环节，而较少关注“决定经营效果”的“战略执行”环节。这在商学院的高频用语“战略决策”和“教你如何更有效地制定战略的方法”中都能看到。企业高层管理渐渐掌握 SWOT 分析等工具的法，能够娴熟地使用此类工具以便做出良好的战略决策。历经多年发展，企业渐渐掌握了科学的方法，能够更好地制定战略规划。企业一方面追求完美的战略制定，另一方面却忽视了战略的实施。无论组织制定的战略有多完美，一旦未能被

成功执行，不过是一纸空谈。根据经济学的研究，57%的企业在过去3年制定了战略，但未能有效实施（Michael, 2005）。假如公司是一个层次丰富的组织，那么公司能否顺利实施战略、激发员工生产积极性、实现既定目标也与组织的执行能力存在紧密联系。

通过对战略管理进行30余年的研究，学术界取得了大量研究成果，教科书、杂志、期刊更是数不胜数。但含SMJ在内的大量文献依然将战略分析以及组织决策作为关注焦点。并未在进行战略管理的研究时与其他领域结合起来进行研究，例如并未与人力资源管理领域结合起来进行研究，战略管理往往只注重研究如何制定更完善的战略，而对注重员工的个人和心理方面的组织行为学、以及注重战略实施过程和效果反馈的战略执行力等方面的研究都相对较少。

随着新世纪的来临，学者们对战略执行进行了大量研究，取得一定成果，但相较于实际需求而言，依然是微不足道。Gottschalk（2008）明确表示，组织在引入战略管理概念以后，为该问题的解决提供了正式的研究框架，但当前这一领域并未引起学术界的充分重视，难以实现切实发展。Craigetal（1991）指出，在管理模式渐渐趋同的当代社会，公司要想在市场竞争中脱颖而出，就应具备良好的战略执行能力（张建宇、张英华、2007）。正如韦尔奇所言，一旦缺乏良好的执行力，战略不过是纸上谈兵、战略就毫无用处。投资者在对公司价值进行判断时，渐渐将战略执行作为核心的考虑因素，而非将战略本身作为核心的考虑因素（薛云奎等人，2005）。无论是学术界还是企业界，渐渐对战略执行的关键作用建立了相应认知，对战略执行进行探讨的学者不断增多。对当前的研究现状进行分析，无论在研究维度方面，还是在研究结构方面，学者们对战略执行的探究

依然少之又少，这也导致人们对公司战略的执行能力并未建立深刻、全面的认知，并且无法为我国公司有效执行战略起到良好的引导作用（薛云奎等，2005）。

针对这种情况，本文通过对战略执行力、员工生产力和企业绩效之间的影响关系进行深入研究，为企业战略执行力相关理论的进一步丰富起到抛砖引玉的作用，以期使这一领域引起更多学者的关注。另外，随着人力资本理论在企业发展战略中的进一步运用，员工生产力也逐渐成为企业经营成败的关键因素之一，本研究着重探讨了员工生产力在战略执行力和企业绩效之间的影响关系，为战略执行力方面的定量研究提供了更详尽的参考。

1.2 问题的提出与研究意义

1.2.1 问题提出

在市场竞争并不激烈的情况下，市场主体面临的压力较小，依然处于蓝海领域，但竞争环境日益动态复杂，技术的不断迭代、客户需求的不断提升，使得公司的市场环境变得不容乐观，而 IT 的迅猛发展，使公司、行业之间进行了密切交流，这也为组织制定战略决策提供了便捷条件，降低了组织制定战略的复制门槛，导致公司在做出战略决策时，难以具备明显的竞争力。在这种形势下，战略执行将对公司的竞争力带来重要影响。因此，本文主要对公司怎样在错综复杂的市场环境中通过战略执行从而在市场竞争中脱颖而出进行研究。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

综观现有关于企业发展战略的相关研究，可见学者们对公司发展战略制定、战略转型等方面进行了大量研究，取得一定突破，也做出了不同的描述和提出了不同的观点。与此

同时，在对企业绩效的相关研究上，基本上以公司财务业绩为主要关注点，以企业的财务指标和偿债能力、盈利能力等方面进行定性研究，其他描述并不集中，存在不够系统化的问题。这是由于，学者们普遍按照相似的理论依据进行研究，并且普遍采用按照现有研究成果做出研究假设、之后通过问卷调查进行检验的方法进行研究，并未进行实证研究。因此，本文针对这种研究缺陷，对理论进行进一步完善，从大量的现实资料中进行提炼和凝练，构建了战略执行力和企业绩效的员工生产力中介模型，通过定量分析力求补充和完善现有的研究结论，更好地将社会发展对公司的影响反映出来，在学术上具有一定的价值。

（2）实践意义

本研究，通过对战略执行力的概念与构成进行梳理，明确战略执行力、员工生产力与企业绩效的影响机制。通过定量分析明确了员工生产力的中介效应，也对调节员工生产力的因素进行了定量分析，所得研究成果对于企业战略执行力的提升、员工生产力的激发以及企业绩效的提高都有着非常重要的帮助，为提升企业经营效率提供了重要依据，也为在战略执行力不够、企业绩效相对欠缺的企业带去了经验借鉴，具有非常重要的现实意义。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文的研究内容主要分为以下四个部分：

第一部分，引言。主要是对本研究的选题背景、问题提出与研究意义、研究内容与方法及创新点进行了详实的描述。

第二部分，文献回顾。主要是将本研究涉及的主要概念战略执行力和企业绩效进行了详细介绍，并对战略执行力与企业绩效关系和员工生产力进行了国内外研究进展的查阅。

第三部分，企业战略执行力与企业绩效关系的实证研究。主要通过理论基础和研究假设、研究设计、数据分析与结果、假设检验四个方面来进行论述。

第四部分，研究结论和实践启示。主要对论文进行总结，并从实证分析中对企业绩效提升给出相应的政策建议，同时对本研究的局限性和展望进行了说明。

1.3.2 研究方法

本研究使用到的研究方法主要有以下两种：

第一，文献研究法。主要是通过查阅国内外关于战略执行力、企业绩效、员工生产力等方面的文献，分析并借鉴相应的研究成果，结合自身所学知识，对本文的写作进行总体的布局。

第二，定量分析法。主要是通过问卷调查收集关于战略执行力和企业绩效的相关数据，并通过回归模型，探寻相关变量之间的相互关系，使得研究结果以更为精确的定量形式呈现，而非较为笼统的定性形式呈现。

1.4 创新点

本研究的创新点主要有以下两个：其一，在战略执行力、员工生产力和企业绩效的相关研究中，一般员工生产力是作为企业绩效的前置因素参与定量研究，而本文参考了相关文献资料后，将员工生产力以中介变量的形式引入到本研究模型中，是属于研究视角的一大创新；其二，战略执行力、员工生产力相互关系的研究在国内外学术界都相对较少，而本文更是引入了执行环境这一调节变量，对战略执行力通过执行环境改变而形成的员工生产力变化进行了更为详细的分析，相对于过去较为简略的研究方法也是一种创新。

二、文献回顾

本文在对战略执行进行研究时，并未对战略制定过程进行研究，这一领域尽管也极为重要，但由于因本文的研究议题不符，故不作深入研究。本文主要对公司在既定战略目标下如何组织和实施战略目标进行研究。有学者指出，大体上，战略的实施过程覆盖了组织的各种活动（Beer, 1996; Gadiesh&Gilbert, 2001）涉及组织管理方面。随着管理实践的深入，对“战略执行”的研究越来越多。许多文献涉及战略执行的研究。例如，

Walker&Robert（1987）指出，在大多数情况下，战略未能成功实施并非由战略自身引起，而是在实施阶段易于因缺乏执行力而无法成功实施。例如，Bonoma 和 Victoria

（1988）通过研究指出，战略决策、战略执行和战略执行力是战略管理的完整过程。学者们在对战略执行力进行相关研究时，既会从维度结构进行深入探究，也会对其前提条件进行研究。因战略执行与企业有关，因此本研究通过梳理现有文献，分析战略执行力的内涵、理论、面临的问题与解决方案等等，通过全面梳理总结，对这项能力与公司经营绩效的关系进行探究，明确战略执行力在公司经营绩效中的作用机理，并为公司经营绩效的提升奠定基础。

2.1 战略执行力的文献综述

2.1.1 战略执行力的含义

顾名思义，战略执行是指将组织所制定的战略落到实处。但在实践中，战略执行与企业所开展的大量活动存在紧密联系（Beer1996、Nobel, 1998; Gadiesh & Gilbert, 2001). 战略执行基本实现了对各种管理学观念的全面覆盖，学者们在管理学中提出的大量建议对

策、企业的管理实践都可以视作一种战略执行，但学者们鲜有在研究中提到战略执行的术语（司徒达贤，2003）。

因此，许多学者呼吁对（Okumus，2001）等战略执行进行更深入的研究。但是，事实上，学者们对战略执行进行了大量研究，此类研究集中分布于组织管理等领域

（Hrebiniak&Joyce，1984）。实际上，现有学者们已对战略执行进行了大量研究，在理论研究方面起到了良好的奠基作用，但为了对其进行更深入的研究，学者们仍需在研究阶段进一步拓宽研究视角进行深入研究（Charles，1999）。

海外学者从过程效应等维度对战略执行力进行了进一步探究，但对其定义并未达成共识。尽管学者们已对其概念引起了高度重视，但因研究角度与对象存在一定差异，学者们在界定战略执行力的含义时，也存在一定差别。海外学者对战略执行进行了相关研究，但并未对战略执行力达成共识。在研究中，鲜有出现分歧。这也意味着学者们对这一领域的研究依然停留在发展初期。仍需由学者对这一领域进行大量投资、计划进而提升讨论深度。我国学者对战略执行力概念进行了较为明确的界定。但我国学者在进行研究时，如徐万里、薛云奎、齐大庆等学者都采用实证分析法对战略执行进行了相关研究，但这些研究仍以理论研究、概述梳理为主。

通过对各国学者关于战略执行力的研究成果进行梳理，各国学者对这一概念做出以下界定：

| 学者 | 战略执行（力）定义 |
|-----------------------|--|
| Hrebiniak&Joyee(1984) | 关于组织结构、关键人员的行为和为使绩效达到期望结果而设计的控制系统的一系列的干涉 |
| Floyd(1992) | 战略执行是指一些使组织行为与战略意图结合起来的管理干涉行为 |
| Kitler(1984) | 一些管理干涉行为，此类行为与组织的战略目标联系起来 |
| Wemham(1985) | 战略执行是一个复杂的过程，这个过程涉及许多变量相互作用 |
| Nutt(1976) | 由管理者导演的一种使组织发生一些“改变”的过程 |
| Grinyer&Spender(1979) | 它是通过投入资源进而达到预期的产出的一系列的决策和行为 |
| Harrington(2006) | 一个使公司把握当前的资源优势在市场环境中把握机会的各种战略方法、政策方针、采取行动的往复循环过程 |
| 博西迪（2006） | 一套对方法和目标的讨论、跟进以及落实责任的系统化流程 |
| 魏中龙（2003） | 企业的各个管理层次、经营单位、岗位的员工贯彻执行经营者制定的战略决策、方针政策、制度措施、方案和实现企业的经营战略目标的能力 |
| 才金正、杨锡怀（2005） | 一种集中并合理利用现有资源，协调一致，从而把组织目标具体化，在自己责任范围内做出与战略目标一致的成果的能力 |
| 鲁平（2006） | 一整套为了实现目标而设计的包含提出问题、分析问题、采取行动的系统流程 |
| 王文超（2005） | 公司利用自身具备的资源、能力为市场创造价值，得到市场认可的能力 |
| 薛云奎、齐大庆、韦华宁（2005） | 战略实施过程中为了实现战略目标对各种资源进行有效利用运用和设计机制的综合能力 |
| 张亚辉、于斌、冯林（2007） | 按照公司的整体目标而制定的切实可行的计划，是一个对资源进行合理分配、并对计划的执行进行管理的过程 |

图 1 定义

目前，尽管各国学者都在尝试界定战略执行力的含义，但学者们并未达成共识，可以将学者们的观点大致分为三类：一是活动，认为战略执行是对战略形成的支持和补充；二是它是组织的影响力，主要强调它对组织绩效的影响；第三它是一个进程，注重它的动态

变化。如诺布尔（1999）、Petri（2002）等海外学者将这一概念界定为过程，而如曾智洪、李旭阳、曾海洋、何跃、郑光豹等国内学者基本定义为能力。

上述学者将战略执行力的概念分为不同类型。本文指出应将战略管理作为切入点，对战略执行力的含义进行界定。因此，本文从组织战略管理的视角，将这一概念界定为一种能力，即组织通过对各类资源、能力进行有效梳理从而实现发展目标的综合能力。

2.1.2 战略执行力的构成

不同定义的战略执行力的构成，根据研究目标的不同也不同。尽管有学者进行了描述性分析，但具体项目存在一定差异。Fevzi Okumus（2001）从组织结构、组织的市场环境、制定战略以及做出决策的过程等方面进行了综述。

Bonoma&Crittenden（1988）的研究比过去比较完整，但仍有漏洞。Fevzi Okumus（2001）通过对战略执行力进行相关研究指出，这种能力包含了管理能力、结构两个核心维度。可通过对资源的合理分配、良好的战略执行力来推动公司提升运行效率，并提升管理人员的管理水平与能力，这些因素会对组织战略的成功执行、取得的效果带来重要影响。Boseman、Phatak、Schellenberger（1986）通过对公司的执行力进行分析，指出公司的组织结构、人员构成、企业文化、激励机制是重要的影响因素，会对公司的战略的实施效果带来显著影响。之后，学者们普遍结合研究目标，对战略执行力的影响因素进行重新组合和选择，得出相应的研究结论。迈克 Freedman（2004）通过对战略执行力的构成进行相关研究，指出公司文化、管理系统等是核心的影响因素。Mike 和 Benjamin 通过对组织的战略执行力进行相关研究，指出公司组织架构、企业文化等因素是这种能力的核心构成。埃里克、Stanley 和 Tomas（2005）通过对战略执行力的构成进行研究指出，组

组织架构、战略行动是两种核心因素。Arthur、John、Strickland（2006）从提升组织综合实力、为员工提供帮助等视角对战略执行力的构成进行了相关研究。Danijel Pucko 和 Tomaz Cater（2008）通过对战略执行力的构成进行研究，指出企业发展规划、管理体系、员工是这种能力的核心构成。

各国学者对战略执行力的构成进行了大量研究，通过对各国学者的研究成果进行对比分析，不难发现学者们并未达成共识、提出了不同的观点，具体包含组织所处外部环境、组织架构、组织文化等多种因素。本文主要将组织如何更好地将制定的战略落实到位作为研究的侧重点。

整体看来，尽管学者们对战略执行力的构成因素进行了大量研究，取得了一定研究成果。但事实上，在学者们提出的构成因素中，不符合要求的构成因素不在少数。总的来说，学者们的研究不够充分，并未达成共识。学者们提出了环境、市场行情等周边因素，这些都会影响执行，但不是执行力的影响因素。执行力是内部的，自身拥有的能力。但这样分析，一些学者还解构了过于精细的结构，比如个人沟通能力、组织设计等。以上研究具有研究较为片面、对构成因素的分解过于细致、层次不清晰的缺陷。文化的影响作用得到了体现，但没有得到足够的重视、存在协同意识不足、忽略了战略规划的重要性等问题。

2.1.3 战略执行力的模型

近期以来，学者们通过对战略执行力进行相关研究，提升了这一领域的研究深度，学者们围绕战略执行力构建、建立模型的研究取得一定成果。主要代表有 Hambrick&Cannella（1989）、Charles&Gareth（2007）和 Esteban、

Mauricio&German（2008），我国学者有薛云奎、周辉及韦华宁（2005）等人。

Hambrick&Cannella（1989）指出战略执行力是一种经典模型，它始于战略决策阶段，组织应对各种资源进行高效整合，之后步入执行阶段，应从横向、纵向层面进行调整、做出相应反应。Hambrick&Cannella（1989）通过研究建立了较为经典的模型，该模型具有良好的实践价值，该模型覆盖了战略执行力的多个构成要素，与组织的战略理念吻合。在制定战略阶段，对市场环境、行业竞争者进行了客观分析，以及对自身优缺点的认识应广泛参与建议的收集，对潜在的障碍、问题进行了全面评价、分析。最初，该模型将资源的高效整合与合理分配作为关注焦点，将战略执行划分为两个层次。在宣传阶段，事实上是战略管理思想的融入阶段，也是战略文化的建立时期，是指组织按照由上及下的原则向员工灌输战略思想，为战略思想的正确传递提供有力保障。

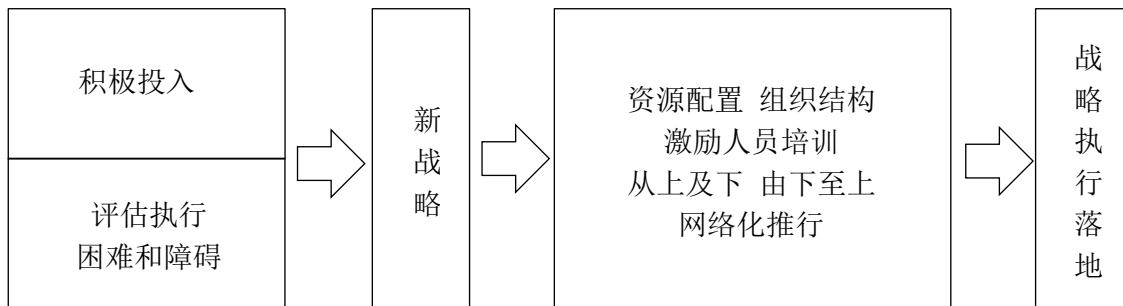


图 2 Hambrick & Cannella(1989)的有效战略执行力要素

Fevzi okumus（2001）通过研究建立了更加全面、层次清晰的模型，他在模型中融入了战略执行力的所有构成因素，如下图所示，在模型中纳入所有的构成因素，“外行”也能明白，各种要素相互交织相互作用虽然各环节定义不明确，也未对各部分进行清晰界定，但这种思想为后期的战略管理丰富了研究角度。

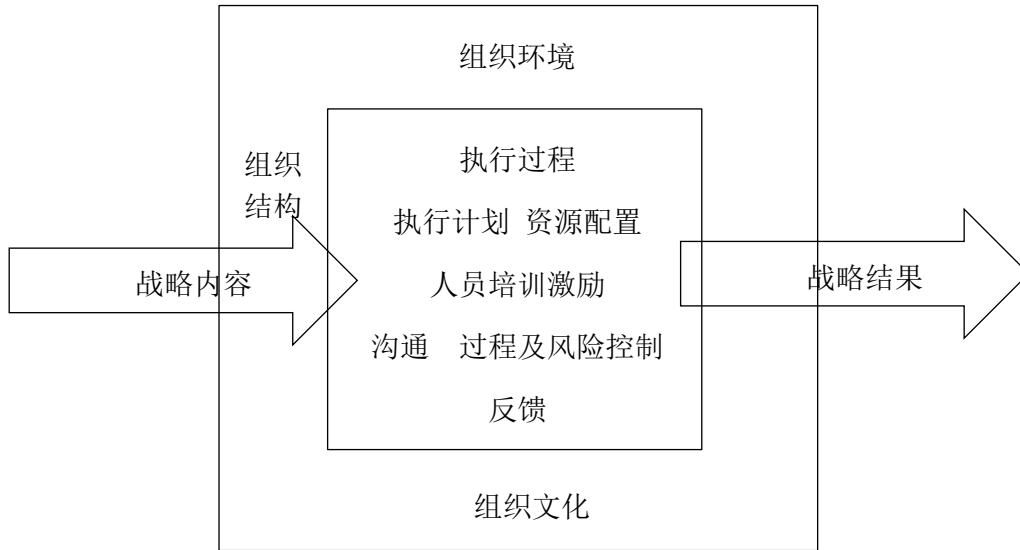


图 3 Fevzi(2001)的战略执行力框架及关键变量

Charles&Gareth（2007）的核心研究成果在于对已建立的模型进行了丰富和改善，该模型包括组织治理理念、战略治理理念、组织文化建设和人才激励因素。该战略执行力模型可以通过组织结构、公司文化使员工的价值取向、工作行为、态度受到一定影响，进而促进正确和积极的企业战略执行从而对核心观点进行了总结。但该模型并未进行全面研究，仅提供含糊不清的概念，模型将对个体的高度重视、文化思想的渗透作为侧重点。模型的主要概念如下所示。

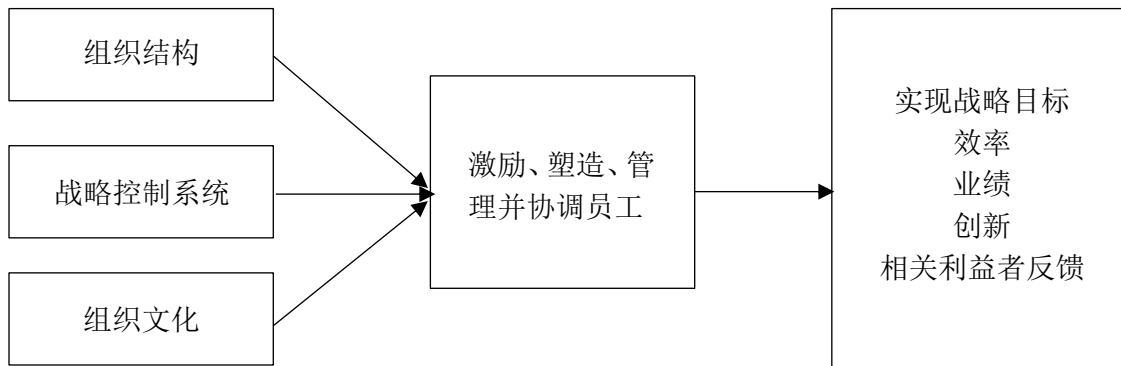


图 4 Charles & Gareth 的战略执行力模型

通过对战略执行进行相关研究，Esteban、Mauricio、German（2008）指出它包含公司级治理、管理层领导、战略制定、战略执行与控制五个核心阶段。公司管理能力，以及战略规划的确立，从战略蓝图到详细规划，再到后期执行与控制阶段，都详细说明了具体的责任所在和责任人。由于该模型是以过程理论为前提构建的，因此对执行阶段进行了具体划分，但缺乏说明为了使执行过程顺利执行需要什么样的能力。但值得一提的是，现有研究对战略执行的各种层次进行了梳理，对权利与责任进行了明确划分，为后期学者进行深入研究提供了有力支持。

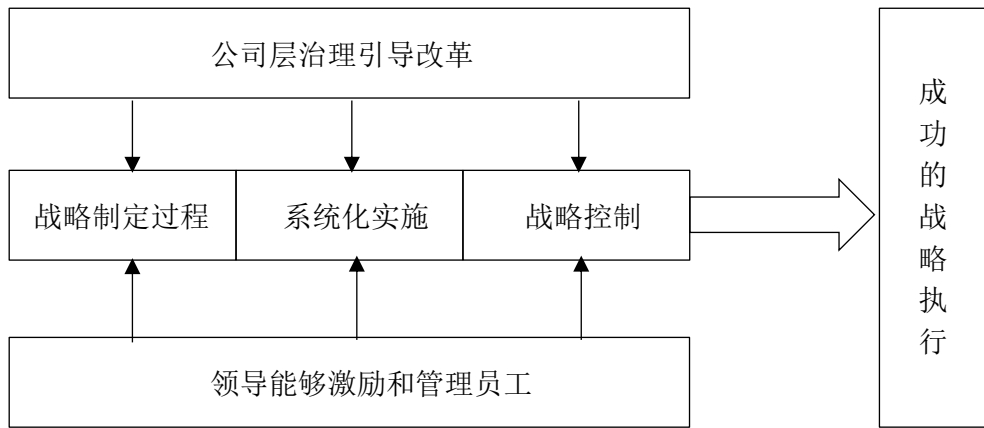


图 5 Esteban, Mauricio & German 的战略执行力模型

近期以来，对战略执行力进行研究的学者不在少数，如薛云奎、齐大庆、韦华宁（2005）的研究成果极具代表性，他们指出组织主要按照以下步骤实施组织的战略目标：a 制定战略计划、b 明确目标、c 进行充分沟通交流、d 对战略指标进行分解、e 制定战略的实施计划、f 对资源进行合理分配、g 采取有效的战略行动、h 对竞争力进行评估、i 进行正向、负向激励、j 学习并优化。他们指出战略执行包含以下核心环节：其一，企业高层和各层面达成共识的战略共识环节；其二，运营和组织协同结合的战略协同环

节；其三，进度和风险控制结合的战略控制环节。另外，该模型将理解交流、形成一致观点等融入于战略执行的整个环节，但并未提到文化理念的形成环节，依然有待改善、提升研究深度。

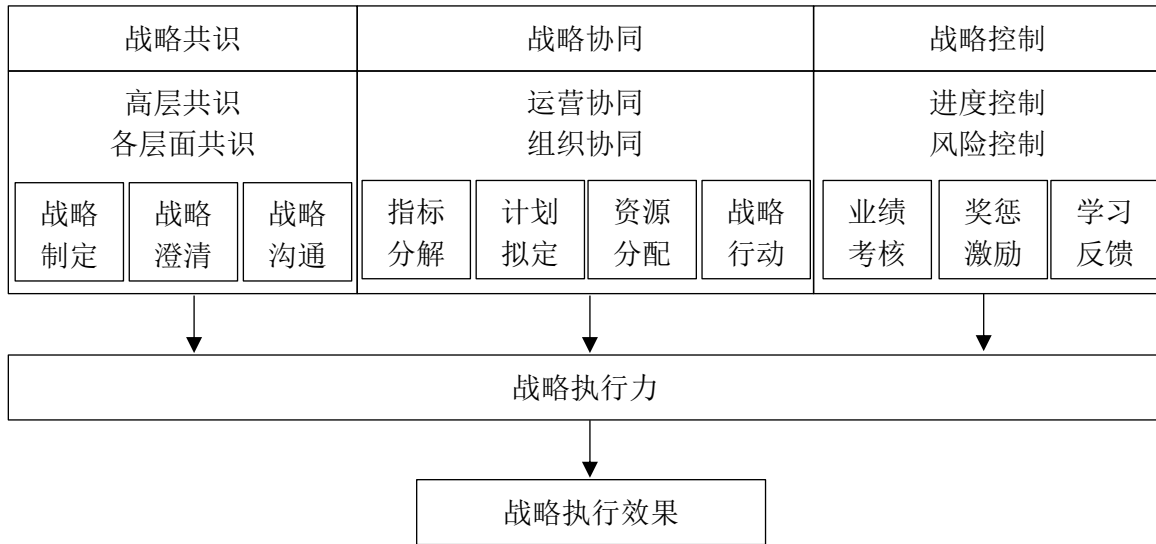


图 6 薛云奎、齐大庆、韦华宁的战略执行力模型

彭志强、刘燕、王湘云（2006、P.80）指出树立目标，明确具体内容，制定保障执行的具体规则、建立评价与监督体系是公司执行体系的核心内容。此外，学者们融入全员执行等核心因素，建立了一个较为系统化的战略执行力模式。

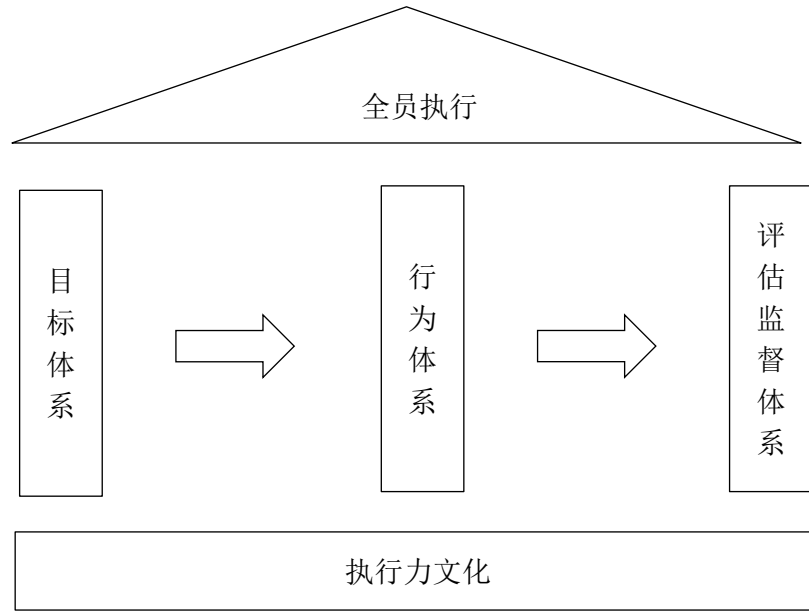


图 7 彭志强等（2006）的企业执行体系示意图

周辉（2008.P.77）指出，本质上战略执行力是公司协调进行战略管理的能力，而并不局限于对战略目标的单一执行。它要求将战略的高效实施、最终管理成效作为关注焦点。这就意味着，在战略执行阶段，应对战略系统进行实时调整和改善。它是在文化建设的引领下，将知识管理与创新作为核心，通过改善流程、建立人力资源体系的方式，使公司在市场竞争中占据有利地位的战略管理运行体系。

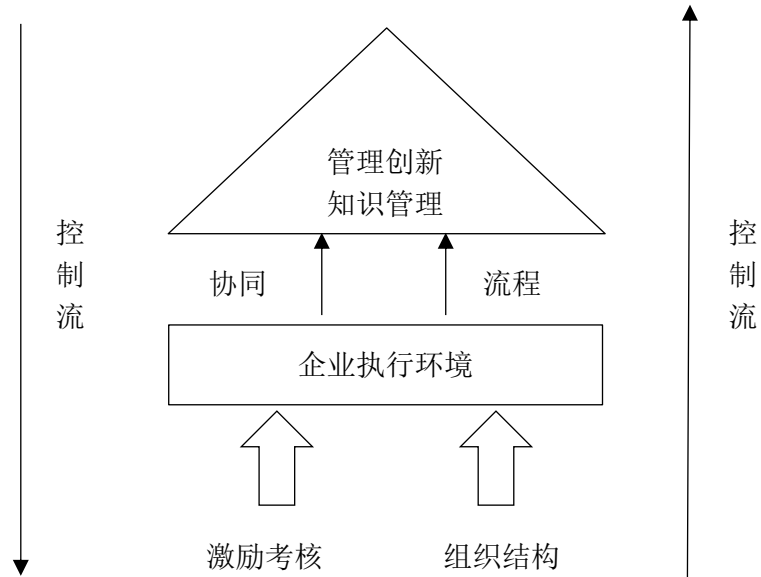


图 8 周辉（2008）的执行力要素构成模型

通过对上述模型进行研究，进而明确现有研究成果中的亮点与不足之处，从而帮助本人基于现有研究成果，发现现有研究中的盲区与后续改进方向。例如学者们在对战略执行力的构成因素进行研究时，尽管学者们对这种能力的构成因素进行了解析，但依然存在一定缺陷。由于战略执行与组织层面有关，但学者们并未将战略执行力与相关理论有机结合起来。战略执行的最终目标不应局限于发展、竞争力的提升等方面，而应明确战略方向，如何实现战略目标等问题。

2.1.4 战略执行力与企业发展

在战略执行中，对战略的概念、理论方法进行研究的学者不在少数。但学者们并未对它与战略绩效的关系进行深入研究。有学者做出企业输入正确的战略和方法默认获得预期输出的研究假设（e.g. Dess and Davis, 1984; Miller and desk, 1993. 实践经验表明，通常情况下，该研究假设是不成立。

事实上，在战略效果不明显的很多情况下，不是制定的战略本身出了问题，而是因战略实施过程导致战略无法被成功执行。战略管理面临的挑战不是战略制定，而是战略执行（Brooke Dobni, 2003）。战略的最终实施效果会因竞争者的战略、政局不稳、市场经济不景气等宏观因素而受到一定影响，但组织战略的执行过程会对战略的成功实施带来重要影响（Julie I.Siciliano, 2002）。因此，战略的合理性、组织对战略执行的有效性会对战略与组织绩效的关系带来重要影响。

对组织战略的特点进行研究，要求对组织战略所掌控、获取的资源进行深入研究（耿帅, 2006）。按照企业资源理论，公司的竞争力源自公司所占有的稀缺且具有较高价值的资源，这种资源会因较为稀有导致其他竞争对手在获取这种资源时面临着较高的门槛，公司被竞争者仿效的难度较大，或者需要花费极大成本（Barney, 1991）。但在信息极为透明的网络时代，通过获取稀有资源来提升公司的竞争力变得愈发困难。模仿的难度在于组织战略信息的获取，对于当前的上市企业而言，这些公司会在财务报表上披露发展战略，更为重要的是对战略流程进行具体说明，进而得到公司内部人员、外部利益主体的共同认可。非上市企业会与合作伙伴进行战略交流，因此也会通过公开战略信息进而得到市场内部人员、外部人员的共同认可。此外，公司战略信息通过网络快速传播，这也为咨询公司利用自身获取的战略信息对公司战略进行分析，进而为竞争对象提供咨询服务

（Jeffrey&Robert, 2008, P.149）。因此，无论是在产品方面，还是在技术方面，随着模仿速度的快速提升，公司正面临更大的竞争压力（谢凌、吴绍琪、2007）。战略执行力是一种难以被竞争对手仿效的、在落实战略目标方面所积累的优势，就会在企业各竞争方面领先，在市场竞争中获得优势（谢凌、吴绍琪、2007）。由于企业管理的同质化，

在某种意义上，公司能否在市场竞争中占据有利地位是由自身的战略执行力决定的。

(Douglas and Richard, 1991)指出组织可通过咨询公司制定战略，但公司只能亲自将战略目标落实到位（秦秋莉，2005）。战略执行力能将制定的目标落到实处，将战略的价值反映出来，这种能力是对公司各种资源的高效整合，它能使公司在市场竞争中占据有利地位，促进公司实现进一步发展（魏玉海，2007）。

对这种能力及其对组织发展的重要性建立相应认知的学者不在少数。薛云奎、齐大庆和韦华宁（2005）指出，公司越具备良好的能力将综合战略落到实处，越能取得良好的成效，也就是说企业能取得更好的发展成绩。但许多企业制定的战略并不能有效地执行，只有从战略共识等维度同步提升公司的能力，使公司将确定的战略目标落到实处，才能有效地执行企业战略，进而为公司发展起到良好的奠基作用。杨亚楠（2014）结合与战略执行力相关的文献对这种能力的核心构成因素进行了分析，指出具体包含战略共识、战略协同、战略控制、战略文化等因素，这些因素的共同作用会对组织的办公效率带来重要影响。在指标评估方法方面，杨亚楠基于 AHP 法的应用对战略执行力的核心构成因素、指标权重进行了分析，并通过问卷调研对这种能力的核心构成因素得分、综合得分进行了研究。另外，学者采用实证分析方法通过收集问卷数据，利用调查对象的主观感受对这种能力进行描述难免存在不够客观的问题。因此，学者们并未深入研究这种能力的构成因素对组织发展绩效的影响机制。

通过对学者们的研究成果进行全面梳理、回顾不难发现，学者们主要从以下方面对战略执行力进行相关研究：（1）战略执行力的定义以及构成分析，以上研究成果为学者们进行后续理论研究提供了有力支持；（2）公司战略执行力的提升方法。学者们主要从构

成要素的角度进行全面分析、梳理总结。但鲜有学者对这种能力与公司绩效的关系、影响机制进行相关研究，直接指出这种能力的提升有助于改善组织的绩效表现。

2.2 企业绩效的文献综述

公司在特定运营阶段获得的利润即为企业业绩，这种盈利不但可通过经济效益反映出来，还体现于公司竞争力等多个方面。刘辉（2015）指出，公司绩效将公司的运营情况、效益以及债务清偿、发展等多个方面的能力全面反映出来。本节主要对公司绩效的维度划分、国内外企业的绩效评估发展过程进行了介绍。

2.2.1 企业绩效分类

在对公司绩效进行评估时，财务绩效指标发挥了重要作用。起初，公司在对企业绩效进行评估时，普遍从利润、投资回报率等多个方面使用定量分析的财务指标进行评估。但财务业绩存在明显不足：首先，财务数据普遍被视作研究人员难以获取的商业机密（上市企业发布的数据例外），所获取的数据也应对其精准性进行进一步考证；二是企业普遍按照历史时期的运营情况对财务业绩进行评估，无法将组织的发展空间反映出来；三是，企业运营初期普遍难以获得利润，并且易于亏损，无法通过财务绩效将运营现状如实反映出来。

在国民经济不断发展的形势下，不少学者发现在公司业绩中，非财务指标的重要性正进一步凸显出来。公司战略的成功运营、目标的实现会对竞争力的建立与保持带来重要影响，而这取决于企业的持续创新。非财务业绩评价是对公司运营的整个流程的评价，它将公司后期财务绩效的评估作为侧重点。这会对公司的发展带来重要影响。非财务业绩评估指标将公司长足发展的影响因素反映出来，与公司战略规划存在紧密联系。非财务指标注

重公司获得的综合效益、在较长的时间内获得更大的利润。例如，通过投入更多的资金进而使客户感到更加满意、降低客户的流失率、提高潜在客户等等，为公司运营绩效的改善提供有力支持。另外，因非财务指标注重对实现目标的过程进行评估，而非对已取得的运营成果进行评估，企业管理能够及时、连续地跟踪监督应控制的项目，从而实现对绩效结果的实时评估。

Chakravarthy (1986) 认为，财务比例的作用有限，无法抓住战略规划的整体效果。杜胜 (2001) 也指出传统的绩效评价以公司的历史运营成果评价为主，易于使公司出现短视行为，进而忽略长期价值创造的问题。Said&Hassabelnaby (2003) 明确表示，相较于非财务指标，市场份额和创新等指标更能将公司后期的财务绩效的发展趋势反映出来。Banker.Potter&Srinivasan (2000) 也指出，在对公司业绩进行评估时，此类非财务指标极为重要。Venkatraman&Ramanuiam (1986) 在两者结合的基础上，提出的企业当前业绩的衡量质询项目包括税后总资产收益率、税后销售收益率、销售增长率、公司总体业绩水平、公司总体市场竞争力。

在国内学者的研究成果中，李正卫 (2003) 在对公司绩效进行考察时综合使用了两种指标进行评估，不但使用了财务指标，也使用了进行定性分析的指标。谢洪明、刘常勇、陈春辉 (2006) 也综合使用两种指标进行研究。陈衍泰 (2007) 也使用了多个反映公司绩效的指标。王春杰、陈世权 (2008) 从员工、财务绩效、市场、创造力四个维度对组织绩效进行评估。董笛 (2018) 从财务绩效、人力资源及经营绩效等维度对公司绩效与承担社会责任的关系进行了探究，进而明确了二者的影响机制。唐贵瑶、陈琳、陈扬、刘松博 (2019) 将组织业绩分成财务、环境保护维度，进而在 HRM 中对公司高管做出的

承诺与公司业绩的关系进行探究。林家宝、李蕾、李婷（2018）从两个维度研究了农产品电商对公司绩效的影响，这两个维度为定量分析的财务维度、定性分析的非财务维度。

本文汲取前人经验，将企业业绩分为财务业绩和非财务业绩两个维度进行分析，体现企业业绩的“广义性”。

2.2.2 企业绩效的评价

本节对各国企业绩效评估发展现状进行了研究。

1) 国外有关企业绩效评价的理论发展

在世界经济融合发展的形势下，公司只有及时发现对自身的竞争力、短板、市场环境进行评估的方法，才能在市场竞争中占据有利地位。Robert Kaplan、David Norton 等

（1990）发明了一种极具影响力的评价方法——BSC，它能对组织绩效进行全面评价，可以帮助公司的管理人员对评估指标进行系统化的检查。作为一种绩效评估方法，企业关键绩效指标 KPI 引起了当代企业的高度重视，公司职能部门可使用该方法确立目标，对目标进行细分，进而对不同岗位的绩效进行更好地评估，提升公司竞争力。直至 2020 年以来，美国 Stern Stewart 公司为 EVA 理论的发展提供了有力支持，并将该理论用于公司绩效评估中，取得了良好成效。2) 国内有关企业绩效的评价研究

我国民营公司的发展时间较为落后，缺乏统一的标准进行系统化评价，国内主要针对国有企业进行绩效评估。1995 年，财政部基于当前指标新增了总资产报酬率、积累率等多项指标。2020 年以后，企业绩效指标进一步增加，由财务领域向其他方面延伸，为公司提升综合效益、改善运营结构提供了有力支持。值得注意的是，财务指标是对公司绩效

进行评估的基本指标，其他指标具有一定的操作难度。因此，将短期财务指标与效益作为关注焦点，无法将组织的整体情况如实反映出来，会对组织的长足发展带来负面影响。

在国内经济不断发展的形势下，组织绩效的评估经历了由使用财务单一指标进行评估到灵活使用多种指标进行评估的转变。在公司绩效评估体系日益成熟的形势下，可以采用理论联系实际的方式，对公司绩效做出更加客观的评估，进而将公司情况如实反映出来。

综合以上，只有综合使用多项指标，才能对公司绩效进行全面评估，以免因过于注重短期利益，而忽略长期发展。

2.3 战略执行力与企业绩效关系研究综述

战略执行力渐渐成为企业界的关注焦点，针对战略执行力对公司运营绩效、市场竞争力的影响发表观点的企业家不在少数。比尔·盖茨指出，未来 10 年，微软将迎来执行力的挑战。韩国部分企业家也明确表示，相较于战略，战略执行力的重要性更为突出。Robert Zagotta 和 Don Robinson 指出，成功的公司高管已明确意识到战略不过是目标实现的起点，只有通过执行才能实现最终目标，走向终点。本文指出，相较于战略而言，战略执行力也极为重要，不少企业家仅对公司的运营绩效、竞争力的重要作用建立相应认知，公司的竞争力是公司运营绩效的具体表现。企业家们的观点并未阐明这种能力对公司竞争力的影响机制，但由于他们在日常运营中积累了大量实践经验，因此，其观点从实践的视角阐明了这种能力与公司绩效的关系。

自我国推行对外开放政策以后，我国企业经历三个发展阶段，所处阶段不同，对公司能力的要求、成功原因也存在一定差异。当前，在我国企业日益发展成熟的情况下，我国步入战略性决胜阶段。尽管 Michael、Ireland 和 Robert 倡导使用广告等传统方法提升公

公司的竞争力，但随着新世纪的来临，这些方法渐渐失灵。公司要想取得成功，就应通过战略取胜。在战略制定方面，我国注入了大量资金、时间。孙林岩教授通过调查发现建立清晰的发展战略的公司占比 50%左右，对发展战略建立基本认知的企业占比 46.86%，未能明确发展战略的公司占比在 5%以下。这也表明我国公司在战略制定方面已渐渐发展成熟。

但战略计划的制定，无法为公司取得良好绩效提供有力保障。Dess 和 Beard 指出，公司制定良好的发展战略无法为最终成效提供有力保障。要想取得良好的业绩，就应成功地执行战略。实践阶段存在的问题可能与战略因素无关，而与执行因素有关。经济不景气等因素会对战略目标带来负面影响，但战略执行问题才是无法实现战略目标的根源。Brooke Dobni 指出，战略执行是公司管理面临的核心问题，而非战略本身。Bryson、John 和 Bromiley 明确表示，组织要想取得良好的绩效，就应制定合理的战略，并成功执行战略。Floyd 和 Wooldridge 指出组织效率的实现是以良好的执行能力为基础的。对关于战略执行力的现有研究成果进行分析不难发现，学者们普遍认为，这种能力与公司竞争力、业绩的改善之间存在正相关关系。近期以来，国内学者对二者的关系进行了研究，取得了一定成果。通过对这种能力与组织绩效的协同关系进行探究，冯海龙提出了战略调整对组织绩效影响的研究框架。他指出这种能力会对组织战略、组织绩效带来一定影响。之后，它采用实证分析方法进行检验，指出这种能力对公司绩效具有明显的改善作用，这就意味着这种能力有助于改善组织绩效。施瑞龙研究了这种能力对组织学习、组织绩效的影响，指出这种能力包含战略共识与协同、胜任能力和企业文化四个维度，并通过研究指出这四个方面均对企业绩效有正面的直接影响，只是影响程度不同。

2.4 员工生产力研究综述

通过对关于公司竞争力的研究成果进行梳理分析不难发现，其主要方向有两个：第一，员工生产力的影响因素；第二，员工生产力在企业经营管理中的作用。

2.4.1 员工生产力影响因素

Lamoncha M (2021) 认为员工生产力主要由内部因素和外部因素组成，内部因素主要是个人的工作态度、工作积极性等，而外部因素主要是工作环境、薪资待遇等方面。

Group P (2021) 则指出在影响员工生产力的因素有很多，除了自然条件这种相对不可控的因素外，还包括员工职业技能水平高低、企业组织管理能力高低，经过一系列的定量研究，其中指出，两者都对员工生产力产生显著的正向影响关系，也就是说，企业组织管理能力越高则员工生产力会显著提高，而员工职业技能水平越高则其生产力也会显著提升，

但是从定量关系上来说，企业组织管理能力的影响会较员工职业技能水平更大。 Karthik

S (2022) 指出新冠肺炎疫情爆发后，在家工作已成为一种全球趋势。这项研究的重点是软件行业，研究在家工作文化对员工生产力的影响，进一步研究了虚拟工作体验的结构因素和关系因素之间的关系。然后考虑这些因素之间的相关性来衡量员工生产力的显著变化。

根据从 50 名受访者收集的数据，研究发现，所研究的大多数因素与在家工作的体验

质量呈正相关，因此员工在家比在办公室更有效率的机会更大。 James E 和 Mutasa F

(2022) 对坦桑尼亚 Shinyanga 地区秘书处政府雇员生产力的影响因素发起研究，经过三角测量法和回归分析，其研究结果表明，影响参与调研的秘书处雇员生产力的最大因素是领导风格，其指出不同的领导风格对雇员生产力产生的影响也不同，比如命令型领导带给女雇员的生产力会显著高于男雇员，远见型领导则会出现男雇员生产力显著高于女雇员

的现象。Fang Y 和 Layraman T (2022) 对中国跨境电商企业员工生产力影响因素发起调研, 根据其研究结果, 认为绩效评估、奖励制度和绩效反馈三个显著影响的因素中, 奖励制度的影响是最大的。

2.4.2 员工生产力对企业经营管理的影响

黄立 (2021) 指出企业的第一生产力就是员工, 因此员工生产力便是企业生存和经营发展的根基和源动力, 因此企业经营管理中, 人力资源管理日渐显示其重要性, 也为企业在激烈的市场竞争中保持人力资本优势奠定了基础。翟寅霄 (2021) 则构建了新媒体行业的企业经营管理评价体系, 根据层次分析法计算所得员工生产力的权重值达到了

0.4328, 位居第一, 因此其认为新媒体行业中企业经营好坏与员工生产力高低息息相关。

林厚和 (2021) 对新经济形势下的企业经营管理方法发起研究, 其认为员工管理需要在各项管理工作中着重研究, 因为新经济形势下员工能力形成的生产力将是行业竞争中最为激烈的, 可以说拥有了较高的员工满意度、员工技术水平, 企业的经营管理成效也会事半功倍。崔力韦 (2022) 则认为现代化企业管理中复合型人才的吸收、培养是企业治理工作的重中之重, 但是光有吸收和培养还远远不够, 更需要借助激励政策和绩效考核, 充分挖掘人才的潜在能力, 并将其转化为推动企业前进的生产力。王丹妮和魏江茹等 (2022) 指出员工生产力主要由员工创造性行为和专业技术水平决定, 而员工创造性则由其心智模式决定, 且根据其研究结果可知, 员工思维认知和心智模式与员工创造性行为有着显著的正向影响关系, 并且也会直接对员工生产力产生影响。

三、企业战略执行力与企业绩效关系的实证研究

3.1 理论基础和研究假设

清楚企业绩效的真正含义是探究企业战略执行力与企业绩效关系的关键所在。现阶段专家学者的主要研究方向是从非财务绩效和财务绩效层面分析企业绩效的概念，本人的研究方向与此一致，将从两个层面去分析企业绩效。而从利益相关者理论和人力资本理论出发，即可知企业经营管理并获取利润的本质是员工生产力为企业创造的价值。

一般来说，企业将发展战略转化成企业绩效需要通过以下的步骤：企业根据自身所处的内外部环境制定发展战略，并将其划分为不同的运营计划，之后开展不同阶段的战略目标，最后提出企业成员应当完成的工作，通过将工作划分给具备专业能力和专业思维的企业成员、并对成员采取沟通和交流等手段进行相关任务实际情况完成度的持续跟进、继而完善相关奖励制度推进发展战略进一步实施和修正的良性循环，形成过硬的员工生产力，以此来提升企业的绩效，需要注意的本研究中战略执行力、员工生产力和企业绩效三者的关系中，还应该考虑到企业战略执行环境在其中的相关作用。

基于此，本文进行了以下四方面的研究假设。

3.1.1 战略执行力和企业绩效

企业战略是企业的经营过程的核心，引导企业发展，给予企业方向。因此，企业战略的正确与否，将直接影响着企业的绩效发展。准确、高效的企业战略有利于企业绩效不断提升，或许正确的企业战略并不一定可以取得良好的结果，但是错误的企业战略一定会阻碍企业的发展，影响企业的经营。第一，要想打造良好的企业战略，需要制定科学的目标，抓住市场核心，通过企业战略来挖掘优秀的合作团队，以此来建立成功的企业，并且

将企业的资源整合起来，将不同的工作任务有针对性地划分给不同的员工。第二，要想促使企业更加适应市场环境，需要开展灵活的战略，以此来做出相应的调整 and 安排。面对突出问题，企业应当及时调整好发展的目标和方向，推动企业朝着可持续的方向发展。第三，要想推动企业的发展更加高效，员工需要具备认同感，熟悉企业的发展战略。员工对企业的认同，将有利于企业更好更快的发展，因此企业战略应当让每个员工熟知并且掌握。Victoria L.Crittenden（2008）通过一系列研究发现，企业如果绩效不好，和企业战略离不开关系，在制定企业战略和实行企业战略时，一旦员工无法认识到企业战略的内涵和目标，那么就无法很好地实施战略，阻碍企业业绩的提高。Kaplan&Norton（2005）认为企业业绩和企业战略之间如果差别过大，那么主要是因为大多数员工没有理解企业战略。因此，充分认识到企业战略的重要性，将有利于企业战略得以良好的实施。

在战略目标的引导和协调下，组织胜任力能够提高产品质量和服务质量，提升员工的效率和满意程度，激发业绩增长，提升企业绩效。考虑到本文企业绩效主要通过财务绩效和非财务绩效中的团队绩效来表示，因此，本研究提出以下假设：

H1：战略执行力对企业绩效有正向直接影响

H2：战略执行力对企业财务绩效有正向直接影响

H3：战略执行力对企业团队绩效有正向直接影响

3.1.2 战略执行力和员工生产力

通常来说，企业制定并实施适合自身的战略发展规划便称之为企业的战略执行力，而战略执行力的直接后果便是将企业在人力资源管理、成本费用管理、营销策略制定、研发投入等方面的能力得到进一步的提升，而随着企业组织架构健全、人力资源管理能力的提

升，成本费用的降低，营销和宣传策略的改进，研发创新能力的进一步加强，可以使得企业的员工生产力大为提升，参考 Hanedani（2019）的研究成果，其认为略执行力和员工工作绩效之间存在着显著的正向联系，也就是说企业战略执行力越强，战略发展规划的实施效果便会越好，由此使得企业产品，形成较大的竞争优势。由此，本研究提出以下假设：

H4：战略执行力对员工生产力具有正向直接影响。

3.1.3 战略执行力、员工生产力和企业绩效

Hanedani and Alvani（2016）通过对战略执行力与员工工作绩效的影响进行的综述和探讨，最终发现，战略执行力和员工工作绩效之间存在着显著的正向联系，此外，其还深入探讨了战略执行力的多个维度（工作氛围、人力资源、组织变革、战略价值、战略动机等）对员工绩效的影响；Latif 等（2020）通过在印度尼西亚制造业企业进行实证研究，探讨了企业战略执行力和员工生产力的联系，研究结果表明，企业战略的执行和员工的贡献度的提高密切相关，此外，企业的目标明确度、组织文化、交流渠道等因素也会影响实施战略的效果。这与 Kumar and Sundaram（2021）的相关观点也保持一致，其认为战略执行力和员工绩效之间的联系可以通过工作投入的机制来实现，并探讨了实现该机制的方法和策略。另外 Subhani 等（2021）则通过对巴基斯坦企业的案例研究，探讨人力资源管理、战略执行能力和员工生产力之间的联系，其研究结果表明：战略执行能力和人力资源管理之间存在着正向关系，而员工生产力又直接影响企业绩效。

本文中以此为依据认为员工生产力是企业绩效的前因，也就是说，企业制定了适合自身发展的战略规划后，必须将战略付诸于实际行动，确保战略执行效果，才能将自身的

人力资源管理水平得到有效提升，并有效调动员工工作热情和积极性以提升员工生产力，从而使得企业经营管理各方面都可以达到行业领先水平，也才可以使得企业绩效得以提升。由此，在本研究中提出以下假设：

H5： 员工生产力在战略执行力和企业绩效之间起到中介效应作用。

3.1.4 战略执行力、执行环境和员工生产力

众所周知，在战略执行力实施过程中，涉及到企业运营中的方方面面，根据 Alshammari（2020）采用访谈和调查从 120 名员工收集数据研究 COVID-19 大流行对科威特公共部门员工生产力的影响，其研究结果在战略执行力不变的情况下，执行环境由单位换为居家后，对员工生产力产生了显著的负面影响，具体表现为单位较为和谐的执行环境转换为自由的居家环境后员工由于监管机制不严、工作所需资源短缺等原因导致工作积极性不高，从而降低了员工生产力。Naseri 等（2021）考察了组织文化对医疗保健部门员工生产力的影响，其通过分析了 19 篇文章，并发现积极的组织文化可以通过员工满意度、动机和承诺等因素提高员工生产力。Khan and Jan（2021）调查了在 COVID-19 大流行期间巴基斯坦远程工作环境对员工生产力的影响，其研究表明，远程工作环境对员工生产力有积极影响，但存在沟通和缺乏基础设施等挑战。Hameed 等（2021）结果表明，变革型领导通过员工动机、满意度和承诺等因素对员工绩效产生积极影响，并且指出领导类型也属于工作环境和执行环境中较为重要的一部分。Oyewunmi 等（2022）发现工作场所设计可以通过物理舒适感、照明、颜色和噪音等因素对员工生产力产生积极影响，然而，存在成本和空间限制等挑战。而根据 Alkhafaji（2005）的研究成果，其认为员工在一个积极向上的环境中，无论是工作认同度和工作效率都会有所提升，由此也可以

说执行环境在很大程度上可以调节员工情绪，使得这种情绪转化为产能服务于企业，团队控制成员的执行模式，决定成员的行动方向和目标。与此同时，马斌证实，一旦企业具备了产生执行力的土壤和文化环境，就会产生执行力强的员工，企业整体的执行力就会提高。执行环境通过影响企业成员的工作努力程度、工作方式等影响组织的胜任力。执行环境不仅对企业业绩产生正的直接影响，而且通过组织分享价值观差异的正面影响，价值观分享程度越高，执行既定战略的成功度越高，而且当共享价值观与个人价值观差异较大时，个人承诺和努力程度显著降低这种下降在战略执行阶段更加明显。根据焦叔斌（2009）的研究成果，其认为企业核心价值观是企业拥护和信奉的，是企业最重要和永恒的信条，不随时间变化，是人们判断好坏、正误、美丑、善恶的依据，如果企业成员对战略的理解不一致这种认识很可能与企业核心价值观发生冲突，从而妨碍企业成员对战略的认识和承诺，使企业成员的行动偏离战略要件。由此，本研究提出了以下假设：

H6: 执行环境调节了战略执行力对员工生产力的影响过程。

3.1.5 理论模型

综合前文的理论基础和研究假设，可知本研究的理论模型如图 9 所示。

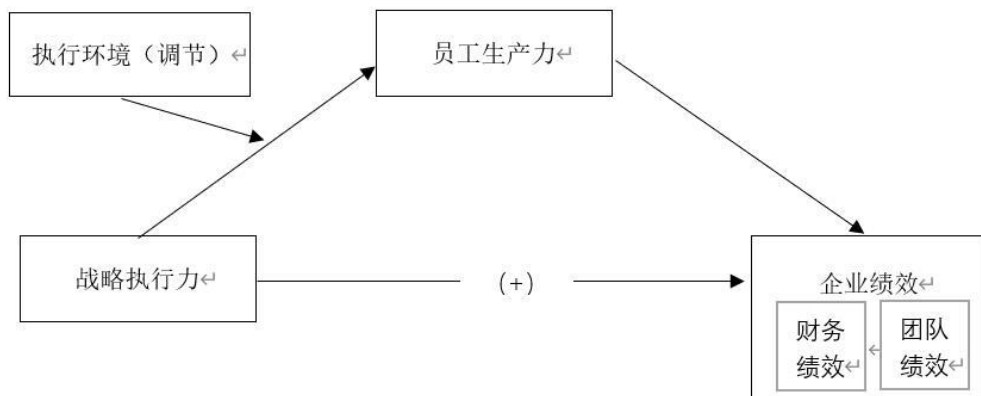


图 9 理论模型

3.2 研究设计

采用发放问卷的形式进行定量研究是管理学界常用的数据统计处理方法。一项问卷设计的高效性主要体现在数据的真实，良好的数据质量将会促使结论更加准确。通过研究企业的真实状况，分析专家学者的相关研究内容，本文严格按照以下设计程序：

首先，形成问卷设计的问题项目。问题设置一般是通过整理、归纳文献的相关内容，分析理论和实践的关联性，并且运用访谈形式实际开展。分析相关文献后，对所研究的三个主要问题：员工生产力、战略执行力及企业绩效的定义、构成、模型等进行界定，对文献记载的相关成熟测量量表进行选择性和整合，在前期访谈中，对应研究的问题进行重点提问，辅助形成初始问卷。当然，问卷需要不断测试和更正。

其次，决定具体的措辞。问卷项目的表达非常重要，回答者能否正确理解，并且做出正确的选项，需要正确运用语言，在一般情况下应当分析问卷人员的主观情绪，挖掘出最好的表达方式。在此阶段，融合上一阶段的问卷内容，将此领域的专家学者、管理人员邀请进来，不断讨论和研究，结合研究结果去修正问卷，完成问卷修正稿[附录 A]。

最后，做好事前的调查。尽管问卷不断修改，但是缺乏开放性，要经得起实践的检验。因此，本研究专门进行了事前调查。测试对象主要是北京、上海、山东的公司，将收集到的问卷进行相关统计。在对不理想的问题项目进行再削减合并修正的基础上，敲定最终的调查问卷（参照附录）。问卷采用 Likerts 五级量表，数字 1-5 分别代表完全不同意、不同意、不确定、同意、完全同意。但是不可否认的是，不管问卷的形式严格与否，由于调查人员的个人思维和观念不同，对问题的理解上的差异会产生较大的结果偏差。

Fowler (1988) 认为，对受访人员影响最大的原因包括四点。通过分析原因，本文运用以下方式，确保回答内容的真实和客观。

首先，斟酌一下词语，让问卷调查更容易理解。问卷设计的目的是学术性研究，往往过于理论化或概念化，因此在实践过程中不容易被理解和认可。为了解决此问题，咨询了相关专家学者和管理人员，分析语言的问题和沟通的技巧，并且通过访谈方式，转换成通俗易懂的表达方式。因此，可以最大限度地避免由于不同理解而产生的结果偏差，这是数据处理软件无法测试的，因此必须严格控制过程，使偏差最小化。

接下来，选择填写问卷调查的对象。由于本文研究所需数据主要依靠问卷所得，因此对问卷答卷质量的要求相对较高，因此在选择参与答题者的对象时候，也设置了一定的要求，主要表现为以下几方面：其一，考虑到无论是企业绩效、战略执行力还是员工生产力方面的感知都需要员工有一定的了解，因此选择对象的时候将 1 年工作以下的新员工进行剔除；其二，考虑到执行环境需要考察企业整体环境，而非从少部分中、高层管理的收集意见，此次问卷发放对象将不设置岗位限制。

再次，问卷的问题需要填写人员进行思考和回忆。本文的填写人员大多数是推荐和介绍而来的，因此填写问卷时需要控制和分析，不管是线上还是线下，都要及时和填写人员沟通交流，解决出现的问题。

最后，解答填写人员的疑惑，降低其顾虑。本文研究的内容与企业信息相关，由于涉及到相关隐私，部分受访者可能知道相关信息但不愿意回答，为了解决这些问题，问卷在设计时应当在最开始说明情况，保证信息不泄漏，和商业秘密无关，用途仅仅是开展学术性研究。

在研究方法上，本研究主要采用 SPSS 和 AMOS 软件分别进行了赫克曼单因子检验、描述性统计分析、探索性因子分析、验证性因子分析、相关性分析和中介效应分析。其中，战略执行力部分参考采用黄在胜（2003）开发的 13 题项目量表，如下表所示，该量表在我国相关领域下使用率较高，取得良好的效果。例如，“在执行企业战略时希望与同事实现信息、技术等资源共享”这一项目。该量表 1-6 题项侧重在企业认同感，也就是说员工对企业文化了解度越高，对企业的认同度也会越高，从而使得其对于企业制定的战略更有信心，也更有实践的动力；7-13 题项则侧重于员工对于战略执行力的感知方面，直观的表现战略执行力度。

表 1 战略执行力量表

| 测量维度 | 题项 |
|-------|--|
| 战略执行力 | <ol style="list-style-type: none"> 1、我们对企业愿景和使命很了解 2、我们清楚有效执行企业战略的途径和方式 3、有人批评企业战略好象就是对自己的侮辱 4、常说“我们”的战略，而不是“他们”的战略 5、企业战略的成功就是个人的成功 6、有人赞扬企业战略好象就是在表扬自己 7、非常愿意执行与企业战略有关的任务 8、愿意格外努力地去执行企业战略 9、会想尽办法克服执行企业战略时遇到的困难 10、会主动提出有利于企业战略执行的各种建议 11、执行企业战略时会主动帮助本部门同事 12、执行企业战略时会主动帮助其他部门的同事 13、执行企业战略时愿意与同事实现信息、技术等资源共享 |

结合企业绩效，本研究将其划分为两个层面：从财务绩效和团队绩效两个维度对企业绩效进行考察，依据主观评价的数据进行分析，其中团队业绩采用企业内部的年度评价数据进行分析，具体评价指标如附录中部门绩效 6 个题项和个人绩效 5 个题项，并计算其各自平均值用于后期回归分析。企业业绩参考徐杰开发的企业共生战略业绩评价作用机制量表，结合 Venkatraman & Ramanujam（1986）、李正卫（2003）、谢洪明、刘常勇、陈春辉（2006）、陈衍泰（2007）及实地访谈，本研究确定企业业绩的衡量问题项目如下表所示。其中在进行变量企业绩效回归分析的时候采用 12 个题项的平均值对该变量进行赋值。

表 2 企业绩效量表

| 测量维度 | 题项 |
|------|--------------------------------------|
| 财务绩效 | 1、企业的利润率维持在很高的水平（盈利能力） |
| | 2、企业的净资产收益率在同行业中具有优势 |
| | 3、企业的资产负债率维持在较低水平（偿债能力） |
| | 4、企业的短期偿债能力流动比率处在较低水平（偿债能力） |
| | 5、企业净资产增长率很高（发展能力） |
| | 6、企业的销售净利率很高（盈利能力） |
| | 7、企业的净利润增长率很高（发展能力） |
| | 8、综合反映企业总资产的周转速度和销售能力的总资产周转率很高（营运能力） |
| | 9、企业的存货周转率很高（营运能力） |
| | 10、反映企业赊销款收回速度应收展开周转率很高（营运能力） |
| 团队绩效 | 1、部门绩效 |
| | 2、个人绩效 |

另外，分析之前的研究内容，发现员工的年龄、性别、工龄以及学历都和企业的绩效存在关联性。所以本研究设置不同的要素，在分析数据时划分性别变量，1代表男性，2代表女性；年龄为实际年龄填写；教育程度分为三个等级：大专及以下、大学本科、硕士及以上；工龄分为三个等级：1-5年、6-10年、10年以上。

执行环境的测量：企业文化在企业发展过程中不断拓展和执行就是执行环境，它将企业的目标和标准相结合。David H.M. (2005)的企业文化测量问题项目中，有在这里工作的乐趣一旦制定了战略目标，我们就坚持它们到底。我们坚持所有的工作都不懈怠。在实际工作中，我感受到了很强的自豪感。我的同事对比其他公司的员工，感觉更加敬业和更有责任感。人们在工作中彼此尊重、相互鼓励，并且更注重团队精神，强调团队意识，协同工作。这里的工作氛围和环境非常融洽，使人可以充满热情地开展工作。James I.S. (2006)的测量问题项目中，和执行环境有关的项目是：建立支持战略的工作氛围。

徐万里、孙海法、王志伟、钱锡红 (2008) 战略执行力中的企业文化便可称做执行环境，其构成分为三个维度，分别是理念文化、公平文化、激情文化，公平文化衡量问题项目包括：制度运行透明，听取职工意见，不逃避责任。理念文化衡量问题项目包括：有典型的核心文化人物、有典型的核心文化故事、有明确的经营理念。激情文化的衡量问题项目包括：很高的工作热情、团队精神和相互鼓励。比较发现，这些检测问题项目主要围绕员工的尽职尽责、敬业精神、责任意识、激励机制等开展，符合本文研究的执行环境的相关概念。因此，参照 James I.S. (2006)、David H.M. (2005)、徐万里、孙海法、王志伟、钱锡红 (2008) 的测量问题项目，结合实地访谈，本研究执行环境测量问题项目确定如下：

表 3 本研究执行环境的测量

| 测量题项 | 题项来源 |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 一旦订立了战略目标,企业成员应当坚持把所有工作做好,从不松懈 | David H.M.(2005); Jame I.S.(2006); |
| 企业成员的工作热情和士气始终保持高涨 | 徐万里、孙海法、王志伟和钱锡红 |
| 企业成员相较于其他人员更加敬业、更负责,企业成员间都会尽可能地互相帮助 | (2008)实地访谈。 |
| 企业成员从各自的工作中获得了相当大的成就感 | |

员工生产力的测量: 根据 Sonnentag 和 Frese (2012), Warr 等 (1979) 的相关文献认为员工在工作中态度、效率和工作成果等方面的满意度都可以影响其工作积极性, 从而影响员工生产力, 因此参照以上文献, 制定了本文关于员工生产力的测量量表如下所示。

表 4 本研究员工生产力的测量

| 测量题项 | 题项来源 |
|----------------------------|-------------------|
| 我认为自己在工作中表现良好 | Sonnentag 和 Frese |
| 我总是尽最大努力完成我的工作 | (2012) |
| 我对我的工作质量非常关注 | Warr 等 (1979) |
| 我能够经常保持高效率 | |
| 我经常处理不同类型的任务, 并且能够同时处理多个任务 | |
| 我很少犯错误或疏忽导致任务失败 | |
| 我对提高自己的技能和知识感兴趣 | |
| 我会主动寻找新的工作方法和工具以提高我的工作效率 | |
| 我在工作中感到愉悦和满足 | |
| 我认为我的工作有意义 | |

3.3 数据分析与结果

本次问卷调查以线上问卷形式从 2022 年 6 月 7 日起发放，到 2022 年 7 月 31 日起截止回收，共计发放问卷 323 份，回收问卷 323 份，问卷回收率为 100%，经过初步整理后，剔除答卷不完整的部分问卷，共得有效问卷 305 份，由此问卷的有效回收率 94.43%。

根据回收数据可知，本次问卷的社会人口学属性主要有以下几方面特征：其一，男性 167 人，占参与调研者的 54.75%，女性 138 人，占比为 45.25%；其二，大专及以上学历的 112 人，大学本科学历的 134 人，硕士及以上学历的 59 人，占参与调研者的比例分别为 36.72%、43.93%和 19.34%；其三，工作年限为 1-5 年、6-10 年和 10 年以上的分别有 186 人，88 人和 31 人，占参与调研者的比例分别为 60.98%、28.85%和 10.16%；其四，岗位分布中普通员工、管理层、中层管理和高层管理的人数分别为 175 人、67 人、53 人和 10 人，占参与调研者的比例分别为 57.38%、21.97%、17.38%和 3.28%；其五，所属部门中制造中心、运营中心、营销中心和财务发的人数分别是 109 人、56 人、133 人和 7 人，占参与调研者的比例分别为 35.74%、18.36%、43.61%和 2.30%。由此上信息也可知样本分布情况与一般企业中的人员分布情况基本相符，没有出现较大的偏差，因此也证明所得数据可以较好的运用到后文的实证分析中。

3.3.1 共同方法偏差检验

在程序上避免共同方法偏差的基础上，本文进一步进行了统计检验。本文使用 Harman 单因素检验方法，如果最大因子的解释度高于 40%，则说明有单一因子被析出，就会存在同源方差问题。本文对六个变量的所有题目进行检验，结果发现最大的因子解释变异量为 34.88%，低于 40%，表明没有单一因子被析出，未出现严重的同源方差问题。

3.3.2 测量效度检验

本文使用 Mplus 7.4 对研究中四因子模型进行验证性因子分析。本研究构建 6 个结构方程模型进行比较，结果如下表所示。结果发现，四因子模型的拟合效果最好

($\chi^2/df=2.559$, RMSEA=0.069, CFI=0.909, SRMR=0.075)，并且拟合程度显著优于其他五个模型，表明 6 个变量有较高的区分效度，可以进一步开展模型分析。

表 5 验证性因子分析结果

| 模型 | χ^2 | Df | χ^2/df | CFI | RMSEA | SRMR |
|--------------------|----------|---------|-------------|-------|-------|-------|
| 四因子模型 ^a | 330.051 | 129.000 | 2.559 | 0.909 | 0.069 | 0.075 |
| 三因子模型 ^b | 876.711 | 132.000 | 6.642 | 0.662 | 0.131 | 0.137 |
| 二因子模型 ^c | 1350.875 | 134.000 | 10.081 | 0.448 | 0.166 | 0.171 |
| 单因子模型 ^d | 1481.967 | 135.000 | 10.978 | 0.389 | 0.174 | 0.176 |

3.3.3 描述性分析与相关性检验

下表为主要变量的描述性统计与相关系数。结果显示，战略执行力与员工生产力 ($r=0.262$, $p<0.001$)、财务绩效 ($r=0.231$, $p<0.001$)、执行环境 ($r=0.597$, $p<0.001$) 均显著正相关，与团队绩效 ($r=0.136$, $p<0.05$) 显著相关；员工生产力与财务绩效 ($r=0.583$, $p<0.001$) 显著相关，与团队绩效 ($r=0.145$, $p<0.05$) 显著相关。相关系数结果基本符合理论预期，能为本文所提出的假设提供初步支持。

表 6 描述性统计和相关系数

| 变量 | 均值 | 标准差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------|------|----------|----------|----------|--------|---|
| 战略执行力 | 4.75 | 0.92 | 1 | | | | |
| 执行环境 | 5.02 | 0.85 | 0.597*** | 1 | | | |
| 财务绩效 | 4.74 | 0.81 | 0.231*** | 0.232*** | 1 | | |
| 团队绩效 | 3.17 | 0.98 | 0.136* | 0.230*** | 0.031 | 1 | |
| 员工生产力 | 4.84 | 0.87 | 0.262*** | 0.261*** | 0.583*** | 0.145* | 1 |

注：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

3.4 假设检验

3.4.1 主效应

为了检验战略执行力和企业绩效中财务绩效和团队绩效之间的关系，本文在控制性别、年龄、教育水平、工作年限（M1、M4）之后，将战略执行力分别纳入对企业绩效的回归模型中（M2、M4）。如下表所示，战略执行力对财务绩效有显著的正向影响

（ $\beta=0.192$, $p < 0.001$ ），对团队绩效具有显著的正向影响（ $\beta=0.193$, $p < 0.001$ ），假设 H2、H3 成立。

表 7 主效应的回归结果

| 变量 | 财务绩效 | | 团队绩效 | |
|--------------|---------|----------|----------|----------|
| | M1 | M2 | M3 | M4 |
| 性别 | 0.138** | 0.126* | 0.023 | 0.033 |
| 年龄 | -0.049 | -0.053 | -0.099 | -0.093 |
| 工作年限 | 0.072 | 0.041 | 0.252*** | 0.280*** |
| 教育水平 | -0.061 | -0.080 | -0.001 | 0.019 |
| 战略执行力 | | 0.192*** | | 0.193*** |
| R2 | 0.030 | 0.069 | 0.050 | 0.085 |
| ΔR^2 | 0.030 | 0.039 | 0.050 | 0.035 |
| F | 2.765* | 5.267*** | 4.338** | 6.080*** |

注：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

进一步检验战略执行力和企业绩效之间的关系，本文在控制性别、年龄、教育水平、工作年限之后，将战略执行力分别纳入对企业绩效的回归模型中，所得的回归结果如下表所示，由表可知，战略执行力对企业绩效有显著的正向影响（ $\beta = 0.1916$, $p < 0.001$ ），结合前文战略执行力对财务绩效和团队绩效有显著的正向影响作用，假设 H1 成立。

表 8 企业绩效回归结果

| 变量 | 企业绩效 | |
|-------|----------|-----------|
| | M1 | M2 |
| 性别 | 0.1377** | 0.1257* |
| 年龄 | -0.0489 | -0.0529 |
| 工作年限 | 0.0719 | 0.0409 |
| 教育水平 | -0.0609 | -0.0798 |
| 战略执行力 | | 0.1916*** |
| R2 | 0.0299 | 0.0689 |
| ΔR2 | 0.0299 | 0.0389 |
| F | 2.7595* | 5.2565*** |

3.4.2 战略执行力与员工生产力回归结果

战略执行力与员工生产力的回归结果如下表所示，由表可知，本文在控制性别、年龄、教育水平、工作年限之后，将战略执行力分别纳入对员工生产力的回归模型中，所得的回归结果如下表所示，由表可知，战略执行力对员工生产力有显著的正向影响

($\beta=0.2329$, $p<0.001$)，H4 成立。

表 9 员工生产力回归结果

| 变量 | 员工生产力 | |
|-------------|----------|-----------|
| | M1 | M2 |
| 性别 | 0.1674** | 0.1528* |
| 年龄 | -0.0594 | -0.0643 |
| 工作年限 | 0.0873 | 0.0497 |
| 教育水平 | -0.0740 | -0.0970 |
| 战略执行力 | | 0.2329*** |
| R2 | 0.0364 | 0.0837 |
| $\Delta R2$ | 0.0364 | 0.0473 |
| F | 3.3539* | 6.3889*** |

3.4.3 员工生产力的中介效应

为了检验员工生产力的中介作用，本文采用 Baron 和 Kenny（1986）的中介分析法进行检验。首先，检验战略执行力对企业绩效的影响，模型 1 和 3 分别验证了战略执行力对企业绩效的显著影响。其次，检验战略执行力对员工生产力的影响，下表中的 M8 显示，战略执行力对员工生产力具有显著的正向影响（ $\beta=0.285$ ， $p<0.001$ ）。最后，员工生产力在战略执行力和企业绩效间的中介作用，M5 显示战略执行力和员工生产力同时纳入回归时，员工生产力对财务绩效具有显著的正向影响（ $\beta=0.095$ ， $p<0.001$ ），而战略执行力对团队绩效的影响不显著，说明员工生产力在战略执行力与财务绩效起完全中介作用，H5 得到初步支持。与此同时，下表中的 M6 显示战略执行力对团队绩效仍有显著影

响 ($\beta=-0.1802$, $p<0.05$), 而员工生产力对团队绩效有显著的正向影响 ($\beta=0.103$, $p<0.001$), 说明员工生产力在战略执行力与团队绩效间存在显著的中介作用。由此可知, 假设 H5 得到证实。

表 10 中介效应和调节效应的回归分析结果

| 变量 | 财务绩效 | 团队绩效 | 员工生产力 | | | |
|----------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 |
| 性别 | 0.0747* | 0.0303 | 0.0582 | 0.0463 | 0.0852 | 0.0271 |
| 年龄 | -0.0738 | -0.1036 | 0.0010 | 0.0012 | 0.0030 | 0.0013 |
| 工作年限 | -0.175 | -0.132*** | -0.015 | -0.427** | -0.430** | -0.369** |
| 教育水平 | 0.0059 | -0.0004 | -0.153** | -0.174** | -0.2396** | -0.2318** |
| 战略执行力 | -0.0001 | -0.1802* | | 0.2852*** | 0.2022** | 0.2397*** |
| 员工生产力 | 0.095*** | 0.103*** | | | | |
| 执行环境 | | | | | 0.1331* | 0.2444*** |
| 执行环境×战略 执行力 | | | | | | 0.603*** |
| R2 | 0.3380 | 0.0970 | 0.0270 | 0.1050 | 0.1170 | 0.1610 |
| ΔR2 | 0.2688 | 0.0124 | 0.0270 | 0.0780 | 0.0120 | 0.0440 |
| F | 33.136*** | 5.7858*** | 2.4720 | 8.240*** | 7.6870*** | 9.5460*** |

注: *表示 $P<0.05$; **表示 $P<0.01$; ***表示 $P<0.001$

为了更准确的检验中介效应, 本文进一步应用 PROCESS 的模型四检验员工生产力的中介效应。本文基于 Bootstrap 分析方法, 重复抽样 5000 次得到战略执行力对企业绩效直接效应和间接效应, 结果如下表所示。与分层回归检验的结果一致, 战略执行力对财务绩效的直接效应不显著, 95%置信区间为 $[-0.0871, 0.0869]$ (包含 0), 而经由员工生产力的间接效应显著, 效应值为 0.1539, 95%置信区间为 $[0.0924, 0.2430]$ (不包

含 0)，说明员工生产力在战略执行力与财务绩效之间起中介作用，H5 得证；战略执行力对团队绩效直接效应显著，效应值为-0.1802，95%置信区间为 [-0.0295， -0.0654]（不包含 0），但经由员工生产力的间接效应不显著，95%置信区间为 [-0.0671， 0.0015]（包含 0），说明员工生产力在战略执行力与团队绩效之间不起到中介作用，H5 未得证。因此，H5 得到部分支持。

表 11 员工生产力的中介效应的 Bootstrapping 结果

| 路径 | 效应值 | 95%置信区间 | |
|-----------------------|---------|---------|---------|
| | | 下限 | 上限 |
| 总效应：战略执行力→财务绩效 | 0.1538 | 0.054 | 0.2536 |
| 直接路径：战略执行力→财务绩效 | -0.0001 | -0.0871 | 0.0869 |
| 中介路径：战略执行力→员工生产力→财务绩效 | 0.1539 | 0.0924 | 0.2430 |
| 总效应：战略执行力→团队绩效 | -0.2072 | -0.3186 | -0.0958 |
| 直接路径：战略执行力→团队绩效 | -0.1802 | -0.0295 | -0.0654 |
| 中介路径：战略执行力→员工生产力→团队绩效 | -0.0270 | -0.0671 | 0.0015 |

注：Bootstrap = 5000；上述分析控制了员工的年龄、性别、工作年限与教育水平。

3.4.4 执行环境的调节效应检验

为了检验执行环境的调节效应，本文采用层级回归的方法对执行环境的调节作用进行检验，并在检验前对战略执行力和执行环境进行了标准化处理。之后生成计算交互项，并采用层次回归的方法依次将执行环境和交互项放入回归模型中，得到模型 9 和模型 10，结果如上表 10 所示。表中的 M10 显示，将战略执行力、执行环境、战略执行力与执行环境的交互项同时纳入对员工生产力的回归方程式，交互项的回归系数显著（ $\beta=0.603$ ， $p<0.001$ ），说明执行环境会显著调节战略执行力和员工生产力的积极作用。

具体来说，为了更清晰的看出调节作用的方向，调节变量执行环境在取均值加减一个标准差时的简单斜率如下表所示。

表 12 调节变量的简单斜率表

| 调节变量水平 | 回归系数 | 标准误 | t | p | 95% CI | |
|------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 平均值 | 0.003 | 0.000 | 8.114 | 0.000 | 0.002 | 0.004 |
| 高水平 (+1SD) | 0.002 | 0.000 | 5.097 | 0.000 | 0.001 | 0.002 |
| 低水平 (-1SD) | 0.005 | 0.001 | 8.326 | 0.000 | 0.004 | 0.006 |

根据以上简单斜率分析表，本文绘制了调节变量执行环境在取均值加减一个标准差时，战略执行力与员工生产力之间的关系效果图。如图所示，执行环境高的时候，战略执行力与员工生产力的关系线段也更陡，说明与执行环境较低的情况相比，当执行环境较高的时候，战略执行力对员工生产力的作用更强，即执行环境起到了增强的调节作用效果。

假设 H6 得到验证。

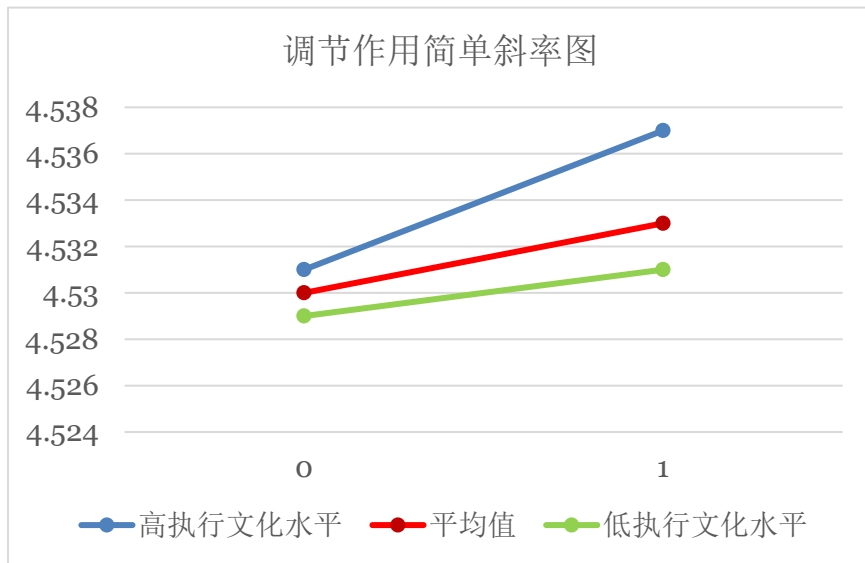


图 10 执行环境在战略执行力与员工生产力之间的调节作用

3.4.5 被调节的中介效应检验

最后，本文根据温忠麟和叶宝娟的建议，运用 PROCESS 中的模型 7 对被调节的中介效应进行 Bootstrap 检验，结果如下表所示。本文将调节变量执行环境分为均值减一个标准差、均值加一个标准差的低、高两组，并检验不同情况下员工生产力的中介作用情况以及是否存在显著差异。一方面，对于员工生产力在战略执行力与财务绩效的中介效应，本文发现，当在低执行环境时，员工生产力的中介效应并不显著，效应值为 0.0668，95% 置信区间为[-0.0030, 0.1579]，置信区间包括 0；而当在高执行环境时，员工生产力的中介效应显著，效应值为 0.1623，95%置信区间为[0.0867, 0.2697]，不包括 0；进一步检验不同执行环境低时的中介效应值之间的差异，发现两者之间的差异显著

(95%CI=[0.0580, 0.1418])，不包含 0。因此，战略执行力通过员工生产力对财务绩效的中介效应会受到执行环境的调节作用影响，且执行环境起到的是增强效果，即相对于低执行环境，高执行环境下的员工生产力的中介效应更强，由此 H5 得到支持。另一方面，对于员工生产力在战略执行力与团队绩效中介效应，本文发现不论执行环境是高还是低，员工生产力的中介效应都不显著，但也还是高执行环境下的中介效应绝对值更强；同时不同执行环境下的中介效应差异值也不显著，95%置信区间为[-0.0467, 0.0025]，包含 0，即 H5 未得到支持。因此，H5 得到部分支持。

表 13 不同执行环境下员工生产力中介作用的大小

| 效应 | 调节变量：执行环境 | 效应值 | 标准误 | 95%置信区间 | |
|-----------|-----------|---------|--------|---------|--------|
| | | | | 下限 | 上限 |
| 战略执行力→员工生 | 低水平 | 0.0668 | 0.0412 | -0.0030 | 0.1579 |
| 产力→财务绩效 | 高水平 | 0.1623 | 0.0466 | 0.0867 | 0.2697 |
| | 高低差异 | 0.0955 | 0.0224 | 0.0580 | 0.1418 |
| 战略执行力→员工生 | 低水平 | -0.0138 | 0.0132 | -0.0465 | 0.0049 |
| 产力→团队绩效 | 高水平 | -0.0317 | 0.0212 | -0.0815 | 0.0020 |
| | 高低差异 | -0.0179 | 0.0128 | -0.0467 | 0.0025 |

注：Bootstrap = 5000；上述分析控制了员工的年龄、性别、工作年限与教育水平。

四、研究结论和实践启示

本章结合前文内容，通过一系列探究和分析，得出本研究的具体结论，并且挖掘出实践价值和理论价值。除此之外本章节还总结了研究的局限性，为之后的研究积攒下一定的借鉴意义。

4.1 研究结论

根据文献资料的相关内容以及现阶段企业管理的实际状况，本文主要研究了如何在动态复杂多变的市场环境中保持企业的竞争优势。除此之外，本文从战略执行力切入，通过一系列分析、探究、访谈、问卷的发放与统计，运用北京、山东、上海公司等地的问卷数据，探讨战略执行力、员工生产力、执行环境与企业绩效之间的关联性，发现以下结论：

（1）企业战略执行力与企业财务绩效、企业团队绩效和企业绩效均有着显著的正向影响。基于此可知，要想促使企业战略更加高效和高质，应当首先提高战略执行力。

（2）企业战略执行力与员工生产力有显著的正向影响，即提高员工生产力可以依靠提升企业战略执行力水平来实现。

（3）员工生产力在战略执行力和企业绩效之间起到中介效应作用，即员工生产力提升可以增强战略执行力对企业绩效的影响，并且高水平执行环境下的员工生产力的中介效应更强。

（4）执行环境在战略执行力与员工生产力之间有显著的调节效应，当执行环境保持在较高水平的时候，战略执行力对员工生产力的作用更强，即执行环境起到了增强的调节作用效果

通过归纳、总结相关文献资料，分析企业的具体发展状况，发现大多数企业具有良好的企业战略，但是没有形成较为高效的员工生产力。有关机构在研究后发现良好的战略决策有利于企业更好更快的发展，而其需要具有正确的执行程序。所以，战略执行力的提升成为现阶段亟需开展的内容。企业组织的能力实际上就是战略执行力，其具有独特的特征。换言之，战略执行力并不会被企业轻易复制和拿来使用。因此，本文探究了战略执行力、员工生产力、执行环境和企业绩效四者之间的作用关系，并且分析出战略执行力不但对企业的绩效具有极大的价值和意义，还影响了企业发展的方向和动力。

4.2 实践启示

(1) 提升战略执行力，提升员工生产力

不断提高企业的战略执行力，主要是说战略目标制定之后，企业需要将其贯彻实施严格执行，这就需要企业构建或者发展更为完善的组织架构和监管机构，并对执行效果进行评估反馈，再针对反馈情况对战略目标进行相应的调整，使得战略执行力可以形成一个良性的生态循环，从而促进公司各个战略目标的进一步达成。与此同时，根据人力资本理论，也可知企业需要建设特色企业文化，并在员工范围内进行大力的学习和宣导，打造更为优化的工作环境，完善企业中的软硬件设施，增强员工对公司的认同感和归属感，结合企业的薪酬体系和相应的激励机制，增强员工的工作积极性，激发员工的创新能力，形成深厚的员工生产力，推动企业战略不断实行，从而实现企业经营效率的不断提升。

(2) 建立一体化管理体系，形成闭环管理

结合战略执行与运营监控、预算管理、绩效考核等要素，产生新型的管理模式。换句话说，应当将企业的战略和企业的计划有机结合，将企业战略不断细化，有针对性地分配

在不同领域和团队，并且创建相应的管理机制。除此之外，建立良好的预算管理系统，归并相关人力资源、物力资源，将其纳入预算管理系统中，企业全部管理活动都要以预算为标准，实时分析企业的运营，了解企业的战略现状，一旦发现问题将及时解决和克服。提高管理的力度，定期整理好战略执行情况，创建完善的执行监督程序和执行核查程序，保证执行朝着高效、健康的方向发展。除此之外，发挥考核机制的重要作用，创建和战略有关的考核制度。面对需要考核的人员，有针对性、差别化的分配考核标准，并且拓展绩效考核的工作，逐渐产生具有逻辑的激励考核体系。通过将预算、战略、监控、运作、考核等相关部分紧密结合，保证企业在执行战略时能够完成任务，形成多元化管理机制，推动战略得以有效实施。

（3）强化能力建设，提升企业绩效

了解企业的战略目标之后，应当具备分析企业战略执行的能力，将有关能力和资源进行划分和配置。首先，通过分析企业的整体布局，创建优良的、合适的管理方式，如果组织架构不协调要赶快做出调整，促使战略执行更加符合企业的发展。其次，提升企业的发展动力，尤其是完善人力资源、财务、销售等机制，合理配置资源，优化程序，保证企业的发展 and 战略相同，最终实现企业绩效的进一步提升。

（4）发挥企业文化引领作用，优化企业执行环境

优化企业执行环境主要是说建设和协调企业发展的内外部环境，主要通过优化工作环境、建设和宣传企业文化、运用同行业对比、实施严格绩效考核等等手段，形成企业战略执行力贯彻实施的有利环境，统一企业战略和员工的思维，促使企业战略目标能够尽快实现。首先，要为企业员工打造良好的工作环境和融洽的工作氛围，确保员工全部参与到企

业战略的执行中，注重团队精神和团队意识。其次，企业为员工打造出学习的环境和氛围，让员工主动学习，提升自身的专业能力和综合水平，激发创造思维，促使企业在面临复杂的变化时能够及时变换战略，跟随市场发展。除此之外，将企业战略目标的实现与员工个人发展、自我价值的实现相结合，确保员工的信息沟通无障碍，并且时刻关注员工的身心健康，营造彼此尊重的环境，促使员工在企业发展中具有主人翁意识，愿意和企业共进退，逐渐将企业文化转变为自身的价值理念，最终运用到日常工作中，推动企业和员工协同发展。

4.3 不足与展望

虽然本文探究了战略执行力与企业绩效之间的影响机制，并进一步检验了战略执行力对财务绩效和团队绩效的影响机制，也对员工生产力的中介效应和执行环境的调节效应进行了相应的研究，并且取得了一系列有价值的研究成果，但是由于本人学识水平和写作时间的局限，本研究还存在着以下不足之处，需要在日后的工作中进行进一步完善：本研究所用数据以问卷调查为主，并取得了 305 分有效问卷进行数据分析，相对来说样本容量较小，以至于研究结果的精确性相对较低，后期需要从两方面进行数据分析部分的改善，即增加问卷调查的数量以丰富实验数据，或者是采用面板数据替换问卷数据进行进一步实证分析。

参考文献

- [1] Barley.R.Technicians in the work Place: geography evidence for bringing work into Organization studies.Administrative Science Quarterly[J], 1996(41):404-441.
- [2] Chatman,J.A.&Cha.S.E.Leading by leverage culture[J]. California Management Review. 2003, (4): 20-34
- [3] 孟卫东, 张卫国, 龙勇编著.战略管理:创建持续竞争优势[M], 北京:科学出版社, 2004
- [4] 钱海婷.关于企业执行力文化培养的思考[J]. 陕西行政学院学报, 2009(1): 120-122
- [5] 徐大佑, 黎开莉.管理协同与精细化[M]. 北京:科学出版社, 2008
- [6] Shaw,G,Brown,R.& Bromiley,P. Strategiestories: How rewriting business Planning [J]. Harvard BusinessReview, 1998(5): 41-50
- [7] 项保华.企业战略管理若干问题试析[J]. 南开管理评论, 1999(4):58-61
- [8] Lorange,P. Implementation of strategic Planning[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982
- [9] Terborg,J.R.&Ungson.G.R.Group administer red bonus Pay and retail store Performanee: A two-year study of management compensation[J]. Journal of Retailing[J].1985, (1):63-77
- [10] Hambrick, Donald C. & Cannella, Albert A., Jr., Strategy Implementation As Substance And Selling[J]. The Academy of Management Executive, 1989, (4): 278-285.
- [11] Floyd, S.W. & Woolridge, B. Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process[J]. California: Sake Publishing Inc.2000.
- [12] 鲍升华.试论企业执行力文化建设[J]. 江汉论坛, 2004(1):63-65
- [13] Nielsen,R.P.Strategie Plarming and consense building for extemal relations:Five eases.Long Range Plarming[J].1983(16):74-81
- [14] Mankins,M.C.&Steele,R.Turning great strategy into great Performance[J]. Harvard Business Review, 2005, (8): 64-72

- [15] Bryson, J.M. & Bromiley, Philip. Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects[J]. Strategic Management Journal, 1993(14): 319-337.
- [16] Penrose ET. The growth of the firm. Oxford University Press: Oxford,1959.
- [17] Winter S G .Knowledge and competence as strategic assets. In leeonlpetitive Challenge: Strategies for dustrial Innovation and Renewal[J], Teece DJ(ed.). Harper &Row: York 1987, (2):159-184.
- [18] Wernerfelt, B.A resource based view of the firm[J]. Strategic Management Journal, 1984(5): 171-180.
- [19] Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991,(17):9-120.
- [20] Barney JB, Resource theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view[J], Journal of Managenent. 2001(27): 643-650.
- [21] Peteraf. M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, Strategic Management Journal [J], 1993(14): 170-181.
- [22] Hamel G,Prahalad CK,Competing for the Future. Harvard Business School Press, Bostorn, MA, 1994.
- [23] Leonard Barton D.Core capabilities and core rigidities: a paradox in mallaging new product development[J].Strategic Management Journal.1992.(13):111-123.
- [24] Pisano,G,shuen A. Dynamic capabilities and strategic management[J].strategic Management Journal, 1997(18):509-533.
- [25] Grant R.M.The Resource based Theory of Competitive Advantage:Implication for Strategy Formulation [J],California Management Review,1991,33(3):114-135
- [26]KogutB,The network as knowledge:generative rules and the emergence of strueture[J], Strategic Management Journal,2000, (3): 405-425
- [27][109]Michael E.Porter and Mark R.Kramer.The Competitive Advantage of Corporate philanthropy[J]. Harvard Business Review,2002,(12):56-68.
- [28]Clark J V. A healthy organization[J]. California ManagementReview,1982, (4): 16-31

- [29] 杨远远. DLX 芜湖分公司成本领先战略执行力评价研究[D].江苏大学,2021.DOI:10.27170/d.cnki.gjsuu.2021.002662.
- [30] 陈艳. JS GS 交通规划设计公司发展战略实施控制研究[D].宁夏大学,2021.DOI:10.27257/d.cnki.gnxhc.2021.000221.
- [31] 胡磊. H 公司战略执行力提升方策研究[D].华中科技大学,2020.DOI:10.27157/d.cnki.ghzku.2020.007086.
- [32] 尤佳. 基于战略执行视角的领导风格与企业广义绩效关系研究[D].东南大学,2020.DOI:10.27014/d.cnki.gdnau.2020.002520.
- [33] 李亚龙,张黎明.战略执行流程对企业绩效作用机制研究[J].技术经济与管理研究,2020(04):18-24.
- [34] Jin ChangHyun. The Effects of Marketer's Personal Cultural Competency on Marketing Strategy Executive Capability[J]. Asia-Pacific Journal of Business & Commerce,2019,11(2).
- [35] 李洪景. 北京 AJ 医药科技有限公司竞争战略执行力研究[D].广西师范大学,2019.
- [36] 徐菱苓,金玉,胡隽,李洪波.中国民企领导风格对战略执行力的影响的案例研究——以战略柔性为中介变量[J].上海第二工业大学学报,2018,35(02):153-161.DOI:10.19570/j.cnki.jsspu.2018.02.012.
- [37] 朱丹,周守华.战略变革、内部控制与企业绩效[J].中央财经大学学报,2018(02):53-64.DOI:10.19681/j.cnki.jcufe.2018.02.005.
- [38] 郭娟. 组织学习视角下的我国企业战略执行力提升路径研究[D].甘肃政法学院,2017.
- [39] 李燕,杨阳,陈曲.科研组织战略执行要素模型构建——基于扎根理论的多案例研究[J].智库理论与实践,2022,7(03):1-12.DOI:10.19318/j.cnki.issn.2096-1634.2022.03.01.
- [40] 王江成.创新搭建企业的战略执行体系——一个整合的框架模型[J].经济师,2019(12):287-288.
- [41] 韩祉清,王欣.财务弹性影响企业绩效的基本原理与路径——基于财务战略视角[J].财会通讯,2022(24):3-7.DOI:10.16144/j.cnki.issn1002-8072.2022.24.004.
- [42] 姜莉莉,刘力钢,邵剑兵.数字化转型战略对衰退企业绩效逆转的影响[J].企业经济,2022,41(12):31-40.DOI:10.13529/j.cnki.enterprise.economy.2022.12.004.
- [43] 牟娟,叶满成.管理型社会网络、战略柔性与企业绩效关系的实证研究[J].工程管理科技前沿,2022,41(04):90-96.

- [44] 文樱名. 格力电器混合所有制改革引入战略投资者对企业绩效的影响研究[D].云南财经大学,2022.DOI:10.27455/d.cnki.gycmc.2022.000128.
- [45] 薛宪方,吕晓颖,郭晗.战略导向、商业模式创新与科技型新创企业绩效的关系[J].浙江理工大学学报(社会科学版),2022,48(03):277-286.
- [46] 王贞洁,王惠,李真真.竞争战略、资本经营与企业绩效[J].经济经纬,2021,38(06):103-112.DOI:10.15931/j.cnki.1006-1096.2021.06.010.
- [47] 高新焱. 战略学习、组织韧性与企业绩效的关系研究[D].山东大学,2021.DOI:10.27272/d.cnki.gshdu.2021.001767.
- [48] 郭志岗,李朝红,徐玉龙.市场竞争、战略变革与企业绩效[J].商业会计,2020(21):17-23.
- [49] 周琪,苏敬勤,长青,张璐.战略导向对企业绩效的作用机制研究: 商业模式创新视角[J].科学学与科学技术管理,2020,41(10):74-92.
- [50] 张明,蓝海林,陈伟宏,曾萍.殊途同归不同效: 战略变革前因组态及其绩效研究[J].管理世界,2020,36(09):168-186.DOI:10.19744/j.cnki.11-1235/f.2020.0145.
- [51] 陈菊红,张睿君,张雅琪.服务化战略对企业绩效的影响——基于商业模式创新的中介作用[J].科研管理,2020,41(04):131-139.DOI:10.19571/j.cnki.1000-2995.2020.04.014.
- [52] 张睿君,陈菊红,吴迪.制造企业服务化战略与运维商业模式创新的匹配——基于多案例的研究[J].管理评论,2020,32(02):308-326.DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2020.02.026.
- [53] 魏泽龙,张琳倩,魏泽盛,杨彤.商业模式设计与企业绩效:战略柔性的调节作用[J].管理评论,2019,31(11):171-182.DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2019.11.014.
- [54] 纪炆,周二华,蒋国银.媒体报道、战略惯性与企业绩效——基于中国上市公司的经验证据[J].管理评论,2020,32(06):266-279.DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.20190830.002.
- [55] 许照成,侯经川.创新投入、竞争战略与企业绩效水平——基于中国制造业上市公司的实证分析[J].现代财经(天津财经大学学报),2019,39(09):56-68.DOI:10.19559/j.cnki.12-1387.2019.09.005.
- [56] 朱丹,周守华.战略变革、内部控制与企业绩效[J].中央财经大学学报,2018(02):53-64.DOI:10.19681/j.cnki.jcufe.2018.02.005.
- [57] 雷辉,王亚男,聂珊珊,欧阳丽萍.基于财务绩效综合指数的竞争战略绩效时滞效应研究[J].会计研究,2015(05):64-71+95.

- [58] Lamoncha M . System and method for increasing employee productivity through challenges:, US11107026B2[P]. 2021.
- [59] Lamoncha M . System and method for increasing employee productivity through challenges:, US11107026B2[P]. 2021.
- [60] Group P . Employee Productivity[J]. Paint & Decorating Retailer, 2021(4):58.
- [61] Karthik S . A Study On The Influence Of Work From Home Culture On Employee Productivity During The COVID-19 Pandemic With Special Reference To Software Industry. 2021.
- [62] James E , Mutasa F . Factors Affecting Employee Productivity on Government Organizations in Tanzania: A Case of Shinyanga Regional Secretariat, Tanzania[J]. Technium Social Sciences Journal, 2022, 32.
- [63] Fang Y , Layraman T . The Effect of Performance Management System on Employee Productivity in Cross-Border E-Commerce Enterprises in China[J]. 管理研究:英文版, 2022, 10(3):155-166.
- [64] 黄立. 员工就是企业的第一生产力[J]. 中国产经, 2021(5):2.
- [65] 翟寅霄. 基于员工需求的新媒体企业人力资源管理策略[J]. 河北企业, 2021.
- [66] 林厚和. 新经济形势的企业经营管理模式改革[J]. 2021.
- [67] 崔力韦. 人才引航"五大核心圈层"管理改革发展新实践[J]. 商业 2.0(经济管理), 2022(1):0049-0051.
- [68] 王丹妮, 魏江茹, 张雅敏,等. 心智模式与员工创造力关系研究——基于资源保存理论视角[J]. 生产力研究, 2022(9):87-90.
- [69] 忻榕, 琼·皮尔斯. 员工快乐感与组织绩效[J]. 现代阅读, 2021.
- [70] Hanedani, S., & Alvani, S. M. The effect of strategy implementation on employees' job performance[J]. International Journal of Information, Business, and Management, 2016, 8(3): 71-82.
- [71] Latif, M. A., Hasan, M. F., Shompot, R. H. H., & Maharjan, S. Strategy execution for employee productivity: A study in the Indonesian manufacturing industry[J]. Journal of Management & Strategy, 2020, 11(2): 38-50.

- [72] Kumar, P., & Sundaram, D. Connecting Strategy Execution and Employee Performance through Work Engagement: A Theoretical Framework and Research Agenda[J]. *Journal of Business Research*, 2021.
- [73] Subhani, M. U., Osman, A., & Khan, M. A. Exploring the relationship between HRM practices, strategic execution capability, and employee productivity: Insights from a developing country[J]. *Polish Journal of Management Studies*, 2021.
- [74] Alshammari, F. The Impact of COVID-19 Pandemic on Employee Productivity: A Case Study of the Public Sector in Kuwait[J]. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020, 6(4): 135.
- [75] Naseri, N., Shokrpour, N., Mirzazadeh, A., & Salehi, M. The impact of organizational culture on employees' productivity: a systematic review[J]. *BMC Health Services Research*, 2021, 21(1): 1-13.
- [76] Khan, S. A., & Jan, S. The impact of remote work environment on employee productivity during COVID-19 pandemic: An empirical evidence from Pakistan[J]. *Journal of Work-Applied Management*, 2021.
- [77] Yasin, M. M., & Muhammad, N. Organizational climate and employee productivity: A case of higher education institutions in Pakistan[J]. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2021.
- [78] Hameed, Z., Khan, M. M., & Khattak, J. The impact of transformational leadership on employee performance: A study of banking sector in Pakistan[J]. *Human Resource Management Review*, 2022, 100907.
- [79] Oyewunmi, O. A., Olaleye, S. A., Adeoye, A. T., Obamiro, J. K., & Adebayo, A. W. Impact of workplace design on employee productivity: A systematic review[J]. *Sustainable Cities and Society*, 2022, 95: 103214.
- [80] Sonnentag, S., & Frese, M. Performance concepts and performance theory[J]. In *Handbook of psychology*, 2012, 12: 43-76.
- [81] Warr, P., Cook, J., & Wall, T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being[J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1979, 52(2): 129-148.
- [82] Zhang, H., Wang, Y., & Li, Q. Strategic consensus and environmental dynamism: The moderating effects on organizational learning capability and performance[J]. *Management Decision*, 2021, 59(4): 966-984.

- [83] Ren, B., Zhang, W., & Zhao, Z. The moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic consensus and firm performance: Evidence from China[J]. *Journal of Business Research*, 2022,113:116-125.
- [84] Shan, J., & Song, M. The effect of strategic synergy on performance: The moderating role of market orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2020,118: 35-45.
- [85] Chen, Y., Huang, T., & Wu, C. The impact of strategic synergy on organizational ambidexterity and new product performance: Evidence from high-tech firms in China[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021,169: 120832.
- [86] Li, X., Wang, Y., & Xu, Q. Strategic synergy and organizational performance: A contingency perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2022,142: 426-437.

附录 A

调查与问卷: 战略执行力对企业绩效的影响

尊敬的先生/女士:

您好!感谢您抽出宝贵的时间参加这个调查。本问卷旨在研究战略执行力对企业绩效的影响。您提供的信息对本研究有重要影响。本问卷调查所得信息仅供学术研究使用,绝非商业用途。我们保证对您提供的信息严格保密。请放心根据实际情况填写并回答。谢谢大家的支持!祝你工作愉快!

说明:这个调查问卷的题目是对的还是错的,请根据所在企业的实际情况,给你认为正确的选项打“√”。如果调查问卷没有完全写出来,你的调查问卷就会失去研究价值,所以不要漏掉任何一项。

第一部分 基本信息

您的性别:

男 女

2、您的年龄:_____岁

3、您在教育程度:

大专及以下 大学本科 硕士及以上

4、您的工作年限:

1 年以下 1-5 年 6-10 年 10 年以上

5、您现在的岗位:

普通员工 管理层 中层管理 高层管理

6、您现在所属部门:

制造中心 运营中心 营销中心 财务

第一部分：战略执行力

请根据贵企业实际情况进行选择。以下答案中，1代表“完全不同意”，2代表“不同意”，3代表“不确定”，4代表“同意”，5代表“完全同意”。

| 序 题项 号 | 完 全 不 同 意 | 不 同 意 | 不 确 定 | 同 意 | 完 全 同 意 |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| 战略执行力 | | | | | |
| 1 我们对企业愿景和使命很了解 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 我们清楚有效执行企业战略的途径和方式 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 有人批评企业战略好象就是对自己的侮辱 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 常说“我们”的战略，而不是“他们”的战略 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 企业战略的成功就是个人的成功 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 有人赞扬企业战略好象就是在表扬自己 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 非常愿意执行与企业战略有关的任务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 愿意格外努力地去执行企业战略 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 会想尽办法克服执行企业战略时遇到的困难 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 会主动提出有利于企业战略执行的各种建议 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 执行企业战略时会主动帮助本部门同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 执行企业战略时会主动帮助其他部门的同事 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 执行企业战略时愿意与同事实现信息、技术等资源共享 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第二部分：企业绩效

请根据贵企业实际情况进行选择。以下答案中，1代表“完全不同意”，2代表“不同意”，3代表“不确定”，4代表“同意”，5代表“完全同意”。

| 序 号 | 题 项 | 完 全 不 同 意 | 不 同 意 | 不 确 定 | 同 意 | 完 全 同 意 |
|------|------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| 财务绩效 | | | | | | |
| 1 | 企业的利润率维持在很高的水平（盈利能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 企业的净资产收益率在同行业中具有优势 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 企业的资产负债率维持在较低水平（偿债能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 企业的短期偿债能力流动比率处在较低水平（偿债能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 企业净资产增长率很高（发展能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 企业的销售净利率很高（盈利能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | 企业的净利润增长率很高（发展能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | 综合反映企业总资产的周转速度和销售能力的总资产周转率很高（营运能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | 企业的存货周转率很高（营运能力） | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | 反映企业赊销款收回速度应收展开周转率很高(营运能力) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第三部分：团队绩效

数据来源于企业内各部门年度绩效评估，以下答案中，1代表“不合格”，2代表“待改进”，

3代表“合格”，4代表“良好”，5代表“优秀”。

| 序号 | 项目 | 不合格 | 待改进 | 合格 | 良好 | 优秀 |
|------|----------|-----|-----|----|----|----|
| 部门绩效 | | | | | | |
| 1 | 费用预算达成率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 内部运营 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 内外部客户满意度 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 内外部执行完成率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 学习与发展 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | 团队协作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 个人绩效 | | | | | | |
| 1 | 工作任务及效率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 工作态度与责任感 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 沟通协调能力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 执行完成率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 工作业绩 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第四部分：员工生产力

请根据贵企业实际情况进行选择。以下答案中，1代表“完全不同意”，2代表“不同意”，3代表“不确定”，4代表“同意”，5代表“完全同意”。

| 序 题项 号 | 完 全 不 同 意 | 不 同 意 | 不 确 定 | 同 意 | 完 全 同 意 |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| 1 我认为自己在工作中表现良好 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 我总是尽最大努力完成我的工作 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 我对我的工作质量非常关注 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 我能够经常保持高效率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 我经常处理不同类型的任务，并且能够同时处理多个任务 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 我很少犯错误或疏忽导致任务失败 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 我对提高自己的技能和知识感兴趣 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 我会主动寻找新的工作方法和工具以提高我的工作效率 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 我在工作中感到愉悦和满足 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 我认为我的工作有意义 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

第五部分：执行环境

请根据贵企业实际情况进行选择。以下答案中，1代表“完全不同意”，2代表“不同意”，3代表“不确定”，4代表“同意”，5代表“完全同意”。

| 序 题项 号 | 完 全 不 同 意 | 不 同 意 | 不 确 定 | 同 意 | 完 全 同 意 |
|--|-----------------------|-------------|-------------|--------|------------------|
| 1 一旦订立了战略目标,企业成员应当坚持把所有工作做好, 从不松懈 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 企业成员的工作热情和士气始终保持高涨 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 企业成员相较于其他人员更加敬业、更负责, 企业成员间都会尽可能地互相帮助 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 企业成员从各自的工作中获得了相当大的成就感 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |