

## 企业社会责任对员工忠诚度的作用机制：基于多层次分析框架

蒋 翔

桂林理工大学 广西桂林

**【摘要】**本研究依托多层次分析框架剖析企业社会责任对员工忠诚度的作用路径，企业在实践责任时不但可回应利益相关者诉求，还可增强内部凝聚力，且员工对责任行为的感知会在情感与行为层面产生差异，本研究据此整合组织层与个体层变量构建作用机制模型，用以呈现责任在组织内部的真实效应，结果显示责任实践越牢固，员工越愿与组织保持长期关系，此结论为企业塑造竞争力提供实证依据，也为构建和谐劳动关系夯实基础。

**【关键词】**企业社会责任；员工忠诚度；多层次机制；组织认知

**【收稿日期】**2025 年 11 月 14 日 **【出刊日期】**2025 年 12 月 23 日 **【DOI】**10.12208/j.jmba.20250045

### The mechanism through which corporate social responsibility influences employee loyalty: a multilevel analytical framework

Xiang Jiang

Guilin University of Technology, Guilin, Guangxi

**【Abstract】** Drawing on a multilevel analytical framework, this study examines how corporate social responsibility (CSR) shapes employee loyalty. CSR practices not only respond to stakeholder expectations but also strengthen internal cohesion, and employees' perceptions of these practices elicit differing emotional and behavioral reactions. Based on this logic, the study integrates organizational-level and individual-level variables to construct a mechanism model that captures the internal effects of CSR. The results show that stronger CSR practices lead employees to maintain more enduring relationships with their organizations. These findings provide empirical support for the development of organizational competitiveness and offer a foundation for fostering more harmonious employment relations.

**【Keywords】** Corporate social responsibility; Employee loyalty; Multilevel mechanism; Organizational cognition

企业在竞争加剧的环境中愈发依托责任实践凝聚人心，员工面对组织价值选择时，会以自身体验评判组织是否值得托付，这让企业社会责任不再停留于外在形象，而成为影响员工去留的重要力量<sup>[1]</sup>。伴随社会价值观更新，员工希望在组织中看到真实善意与明确担当，此类期待不但可驱动其投入感，还可激发内在认同，若企业能在制度、氛围与行动上保持一致，员工对组织的信任会愈加牢固，忠诚度也会顺势增强。

### 1 理论模型与研究假设

#### 1.1 理论基础

企业社会责任在组织内部已从外在形象转向价值承诺，被员工视为判断组织是否可靠的重要依据，员工对责任实践的感受多来自制度执行、管理者行为与团队互动等日常细节，而这些体验会直接影响其心理安全感与组织归属感<sup>[2]</sup>。员工忠诚度并非抽象态度，而是持续投入、行为承诺与留任意愿的综合反应，它依托认知判断、情感连结与互惠期待而

形成，多层次分析强调组织制度、团队氛围与个体心理的叠加效应，员工对责任行为的理解不仅限于制度本身，又在于能否从团队互动中感受到价值一致性，伴随组织情境与员工认知的相互强化，CSR 在内部形成稳定心理链条，为模型推演奠定理论基础。

### 1.2 模型构建与假设提出

企业责任行为对员工产生作用依托“感知-认同-忠诚”的心理路径展开，员工在体验责任实践时先形成主观判断，再将其转化为情感归属，而团队氛围在此过程中会放大或削弱责任信号的解释力度，组织层 CSR 依托影响员工对责任的感知启动作用链条，感知责任进一步拉动组织认同，而认同是员工愿意维持长期关系的重要前提，团队氛围若强调公平、伦理与互助，可增强员工对责任行为的信任感，让心理路径更清晰，基于上述逻辑，本研究提出以下假设：

H1：企业社会责任正向影响员工感知责任。

H2：员工感知责任正向影响组织认同。

H3：组织认同正向影响员工忠诚度。

H4：感知责任与组织认同在 CSR 影响员工忠诚度的关系中构成链式中介。

H5：团队氛围正向调节 CSR 对员工感知责任的作用。

H6：团队氛围正向调节员工感知责任对组织认同的作用。

## 2 研究设计与方法

### 2.1 研究设计与数据来源

本研究依托多层次结构数据展开检验，重点捕捉组织层责任实践、团队层氛围与员工个体反应之间的嵌套关系，样本采用分层抽取策略，先选择具备社会责任披露机制的企业，再按部门抽取团队，并在团队中随机抽取员工资料，使责任信息在组织内部具备真实流动性，也让团队氛围与员工心理反应具有可解释基础，数据采用线上与线下问卷结合的方式，为防止无效填答设置反向题与回答时长监测，并在回收后进行逻辑校验与重复剔除，最终获得来自 32 家企业、113 个团队、742 名员工的三层结构数据，为后续多层模型分析提供牢固支撑<sup>[3]</sup>。

### 2.2 变量测量与量表选取

企业社会责任采用成熟量表测量，涵盖员工关怀、组织公平与发展支持等维度，让其可呈现责任

行动的内部真实形态，团队氛围变量聚焦管理者伦理导向与团队互动质量，既关注行为规范，也考察成员是否能形成可感知的责任文化，员工层变量包括感知责任、组织认同与忠诚度，量表选取遵循心理测量规范，确保题项覆盖情感、认知与行为意愿三类反应，所有题项采用五点或七点评分，并在正式使用前完成语境调整与预测试，使测量结果在统计意义与场景解释上保持稳健，使量表更准确映射员工的真实体验<sup>[4]</sup>。

### 2.3 信效度检验方法

量表信度检验依托 Cronbach's  $\alpha$  系数与组合信度指数进行判定，以  $\alpha \geq 0.70$ 、CR  $\geq 0.70$  作为可接受的牢固标准，效度检验中先运行验证性因素分析，重点审查收敛效度与区分效度是否达标，其中收敛效度依托平均方差萃取量 AVE 判断，其值需  $\geq 0.50$  才能反映题项集中性。区分效度则对比潜变量间 AVE 平方根与相关系数，若平方根更高，则说明变量能被清晰区分，为防止员工答题受同源偏差影响，采用 Harman 单因子检验与无偏方法因子模型进行比对，使责任、认同与忠诚三个关键变量在统计意义上保持清晰界定<sup>[5]</sup>。

### 2.4 数据分析技术与模型设定

多层数据分析采用 HLM 或 MSEM 技术，其核心目的在于让组织层与团队层因素对个体层行为的影响得以分层呈现，使交互效应不被单层回归掩盖，模型设定从空模型开始，用以判断不同层级的方差比例并确认是否适合运行多层分析，若 ICC 值达到 0.05 以上，则说明跨层效应具备统计必要性，随后逐步纳入组织责任变量、团队氛围变量和个体心理变量，检验主效应、中介路径与跨层调节项，调节路径采用跨层交互方式构建，让责任实践在不同团队氛围下的作用强度得以清晰对比<sup>[6]</sup>。

## 3 结果与分析

### 3.1 描述性统计与相关分析

为厘清核心变量的基础分布与相互关系，本节先呈现描述性统计与相关系数结果，为后续检验 H1-H3 提供直观依据，具体数据见表 1。

从均值看 CSR、感知责任、组织认同与忠诚度均在 3.9 以上，标准差处于合理区间，说明样本企业责任实践水平较高，员工体验较为一致，相关结果中 CSR 与感知责任、组织认同与忠诚度的相关分别

为 0.58、0.54 与 0.47，感知责任与组织认同、忠诚度的相关为 0.62 与 0.51，均在  $p<0.01$  显著水平之上，与 H1-H3 的方向一致，表明责任实践、员工主观感受与忠诚态度之间存在牢固联系，也为后续中介与跨层检验提供必要基础。

3.2 主效应与中介效应检验

在描述性统计基础上，本节依托多层模型检验 CSR 对员工忠诚度的主效应，并验证 H1-H4 所提出的感知责任与组织认同路径，见下表 2。

CSR 对忠诚度的直接系数为 0.31 ( $p<0.01$ )，说明责任实践越牢固，员工越愿意保持长期留任意愿。引入感知责任与组织认同后，CSR-忠诚度的直

接效应降至 0.14 但仍显著，CSR-感知责任为 0.52、感知责任-组织认同为 0.46、组织认同-忠诚度为 0.52，均在  $p<0.001$  水平上显著，明确支撑 H2 与 H3，采用 Bootstrap5000 次抽样估计间接效应，显示间接效应为 0.24 且  $CI[0.17, 0.32]$  未跨 0，H4 成立，说明责任作用忠诚度依托员工对责任的主观理解与情感归属，而非制度层指令。

3.3 调节效应与跨层分析结果

为进一步把握团队情境在机制中的位置，本节引入团队氛围的跨层交互项，检验其对 H1 与 H2 所涉及路径的调节作用，以回应 H5 与 H6 的理论判断，数据见下表 3。

表 1 核心变量的均值、标准差与相关系数 (N=742)

变量	均值	标准差	1	2	3	4
1 企业社会责任 (CSR)	4.12	0.63	1			
2 员工感知责任	4.08	0.66	0.58**	1		
3 组织认同	3.98	0.71	0.54**	0.62**	1	
4 员工忠诚度	4.05	0.68	0.47**	0.51**	0.61**	1

注：相关系数均在  $p<0.01$  水平上显著

表 2 CSR 对忠诚度的主效应与中介效应路径系数

路径	系数	标准误	t 值	显著性
CSR-忠诚度 (直接效应)	0.31	0.07	4.41	$p<0.01$
CSR-感知责任	0.52	0.05	10.40	$p<0.001$
感知责任-组织认同	0.46	0.06	7.67	$p<0.001$
组织认同-忠诚度	0.52	0.07	7.43	$p<0.001$
间接效应 (CSR-忠诚度)	0.24	0.04	—	$CI[0.17, 0.32]$

表 3 团队氛围的跨层调节效应检验结果

路径与交互项	系数 $\gamma$	标准误	t 值	显著性
CSR-感知责任	0.48	0.06	8.00	$p<0.001$
氛围调节项：团队氛围 $\times$ CSR	0.19	0.07	2.71	$p<0.01$
感知责任-组织认同	0.46	0.06	7.67	$p<0.001$
氛围调节项：团队氛围 $\times$ 感知责任	0.15	0.06	2.50	$p<0.05$
模型解释力变化 $\Delta R^2$	0.12	—	—	—

在团队层纳入氛围变量后，CSR-感知责任路径依然显著 ( $\gamma=0.48, p<0.001$ )，交互项“团队氛围 $\times$ CSR”系数为 0.19 ( $p<0.01$ )，说明在责任与公正氛围更牢固的团队中，员工对同一水平 CSR 的感知更敏锐，H5 获得支持，感知责任-组织认同的交互项

为 0.15 ( $p<0.05$ )，表明伦理导向更鲜明的团队能放大感知责任向认同的转化力度，H6 成立，模型解释力增量  $\Delta R^2$  为 0.12，说明团队氛围会放大责任信号的效果，使责任实践更易被员工转译为情感认同与忠诚行为。

## 4 讨论

### 4.1 主要研究发现与理论意义

责任实践在组织内部的力量来自多层结构的叠加效应，它依托制度承诺、团队情境和员工心理建构共同塑造忠诚路径，本研究结果显示 CSR 可被员工迅速识别为组织价值的直接信号，并在认知与情感层面同步激活，让员工在目标认同和关系维持上都表现出更稳定投入。感知责任与组织认同的链式结构表明责任并非以简单线性方式作用员工，而是要进入其意义解读过程并在团队共同价值基础上被放大，当团队成员共享类似判断标准时，责任行为的可信度更高，认同向忠诚的转化更顺畅，此发现凸显组织内部价值观整合在责任机制中的关键位置，为理解责任型组织文化的深层逻辑提供了更具解释力的理论支点<sup>[7]</sup>。

### 4.2 管理启示与未来研究方向

责任行为要增强员工忠诚，企业需在制度设计、激励安排与团队互动上保持一致，让员工在日常体验中持续确认组织的责任承诺，而团队氛围的放大效应提醒管理者在细节中体现公平、透明与尊重，将责任从制度语言转化为可感知的真实经历<sup>[8]</sup>。在推进责任战略时，企业不但可依托规范体系，还可借助团队文化将责任理念融入协作流程，使员工在参与中形成共同价值感，从而巩固长期承诺，未来研究可关注责任机制在不同行业周期、劳动力结构与组织文化中的差异，并尝试引入角色冲突、情绪耗竭或信任链路等变量，以进一步呈现责任行为在

真实管理情境中的作用深度，为构建责任导向的人才体系提供更具实证含量的参考。

## 参考文献

- [1] 王小娟.企业文化对员工忠诚度的影响及对策研究[J].中小企业管理与科技,2023,(21):107-109..
- [2] 孙君扬,赵建彬.基于心理契约视角的“90后”知识型员工忠诚度提升策略研究[J].企业改革与管理,2023,(20):102-104.
- [3] 颜丽,于艳红,安华娟.标准化服务类小微企业员工忠诚度管理研究[J].中国标准化,2023,(17):99-102+107.
- [4] 黄友弛,杨红娟.内部营销对员工忠诚度影响研究综述[J].江苏商论,2023,(06):12-15.
- [5] 李世雄.企业员工忠诚度影响因素与提升策略研究[J].商场现代化,2021,(13):112-114.
- [6] 党辉.浅析企业如何提高员工忠诚度[J].企业改革与管理,2023,(15):100-102.
- [7] 秦琴.个人—组织价值观匹配对员工忠诚度的影响[J].中小企业管理与科技,2023,(11):73-75.
- [8] 魏晨曦.中小企业员工忠诚度培养策略[J].合作经济与科技,2022,(10):138-139.

**版权声明：**©2025 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**OPEN ACCESS**