

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**The Influence of Organizational Learning on
Enterprise Performance under the "One Belt
and One Way" Strategy - From the Perspective
of Cultural Differences between China and
Kampuchea**

**「一帶一路」戰略下中國企業組織學習對
企業績效的影響研究 — 基於中柬文化差
異的視角**

**Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理博士學位**

by

**Xu Yanping
徐彥平**

**April 2019
二零一九年四月**

中文摘要

組織學習如何影響企業的績效，一直以來都是學術界和實踐界關注的熱點問題，中國“一帶一路”戰略的實施，到東南亞投資創業的企業越來越多，但是跨國經營必然面臨著技術、市場、文化等外來劣勢，特別是文化差異帶來的巨大挑戰。對於中國這樣的新興經濟體，企業進行跨國投資的經驗不足，面對海外複雜的環境時應變能力不足，解決跨文化衝突的能力較弱，因此跨文化經營中能夠有效地解決文化衝突所帶來的一些問題，促使跨國企業經營成功。學術界對組織學習與企業績效之間的關係的研究頗為豐富，但是很少有學者研究柬埔寨的中資企業的跨國投資，同時也少有跨文化背景下組織學習影響企業績效的機理研究。這些問題還需要進一步的解決。

為了回答以上研究問題，本文研究在柬埔寨投資的中國企業，並將研究主題聚焦在組織學習、組織承諾、跨文化管理能力與企業績效之間的關係。首先，本文針對以上問題進行了案例研究，在對案例總結和理論推演的基礎之上提出了組織學習、組織承諾、跨文化管理能力與企業績效之間的關係模型，明確了組織學習對企業績效影響的機理。其次，本文採用大樣本實證的方法，檢驗了組織學習與企業績效之間的影響關係，以及跨文化管理能力的調節作用。最後，本文歸納總結了相關案例、實證研究的結果，並提出企業在跨文化管理過程中的有關建議。經過以上環節的研究、論證和分析，本文所要得出的主要結論依次如下：(1)組織學習對企業績效具有正向影響；(2)通過情感承諾的仲介作用組織學習能影響企業績效；(3)跨文化管理能力的提升僅僅對情感承諾的仲介作用起到了正向作用，並不能簡單的僅僅影響組

組織學習和企業績效之間的關係。因此，本文的研究成果可以為赴東南亞投資的中國企業提供必要的理論參考和實際建議；在跨文化管理的過程中，企業不僅要瞭解投資所在國的法律制度、民情風俗、宗教文化，還要積極提高組織學習能力，增進員工的情感承諾，使員工工作愉悅，心情舒暢，並對企業自然產生信賴感。

Abstract

The influence of organizational learning on the performance of enterprises has always been a hot issue in the academic and practical fields. The implementation of the strategy of "the belt and road" in China has more and more enterprises investing and starting businesses in Southeast Asia. However, the enterprises face the disadvantages of technology, market, culture and other outsiders, especially the cultural differences when they invest and start businesses in other country. For emerging economies such as China, enterprises are inexperienced in cross-border investment, lack of adaptability in the face of complex overseas environment, and have a weak ability to resolve cross-cultural conflicts. Therefore, it is crucial for multinational enterprises to successfully solve some problems arising from cultural conflicts in cross-cultural operations. A lot of scholars have done a lot of research on the relationship between organizational learning and corporate performance, but few scholars have done research on the cross-border investment of Chinese enterprises in Cambodia. At the same time, they have not studied how organizational learning affects corporate performance in cross-cultural context. What is the intermediate mechanism? These problems need further solution.

In order to answer the above questions, this paper will focus on the relationship between organizational learning, organizational commitment, cross-cultural management competence and corporate performance. Firstly, based on the case study and theoretical deduction, this paper puts forward a model of the relationship between organizational learning, organizational commitment, cross-cultural management competence and corporate performance, and clarifies the mechanism of the impact of organizational learning on corporate performance. Secondly, this paper will further test the mechanism of the impact of organizational learning on corporate performance and the moderating effect of cross-cultural management capability through a large sample empirical method.

Finally, this paper summarizes the results of case studies and empirical studies, and puts forward relevant suggestions in the process of cross-cultural management. Through the analysis of the above steps, the main conclusions of this paper are as follows: (1) organizational learning has a positive impact on enterprise performance; (2) organizational learning affects enterprise performance through the mediation of emotional commitment; (3) the promotion of cross-cultural management ability only plays a positive role in the mediation of emotional commitment. It only affects the relationship between organizational learning and enterprise performance. Therefore, the results of this study can provide good theoretical thinking and suggestions for Chinese enterprises to invest in Southeast Asia. In the process of cross-cultural management, enterprises should not only understand foreign laws and regulations, customs and habits, but also actively enhance the organizational learning ability of enterprises, thereby enhancing the emotional commitment of employees, which make workers like to work in enterprises and have feelings for enterprises.

目 錄

中文摘要	i
Abstract	iii
Qualifying Panel and Examination Panel	v
致 謝	vi
第一章 引言	1
1.1 研究的背景與意義	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意義	3
1.2 研究問題與內容	4
1.2.1 研究的問題	4
1.2.2 研究的主要內容	5
1.3 研究方法和技術路線	6
1.3.1 研究方法	6
1.3.2 技術路線	7
1.4 研究的創新點	8
第二章 文獻回顧	9
2.1 理論基礎	9
2.1.1 組織學習理論	9
2.1.2 組織承諾理論	14
2.1.3 跨文化管理理論	15
2.2 組織學習與企業績效的相關研究	18
2.2.1 組織學習與企業績效的直接效應研究	18
2.2.2 組織學習與企業績效之間關係的仲介變數的研究	20
2.3 影響組織承諾因素的相關研究	21
2.4 組織承諾與企業績效的相關研究	22
2.5 “一帶一路”戰略下中國企業跨國經營的相關研究	24
第三章 柬埔寨及中國企業在柬埔寨的發展現狀	25
3.1 柬埔寨發展現狀	25
3.1.1 柬埔寨經濟發展現狀	25
3.1.2 柬埔寨投資的法律政策環境現狀	26
3.1.3 柬埔寨社會組織發展現狀	28
3.2 柬埔寨的文化特徵	29
3.3 柬埔寨的人力資源特徵	30
3.4 中國企業在柬埔寨的發展現狀	30
第四章 組織學習對企業績效影響機制的案例研究	32
4.1 案例研究方法	32
4.2 案例訪談人員基本描述	33
4.3 案例：高山流水集團	33
4.3.1 企業概況	34
4.3.2 企業柬埔寨項目概況	34
4.3.3 柬埔寨公司在跨文化背景下遇到的挑戰	36
4.3.4 柬埔寨公司在跨文化背景下解決問題的實踐	42

第五章 理論模型與研究假設	54
5.1 組織學習與企業績效的直接作用	54
5.2 組織承諾對組織學習和企業績效的仲介作用	55
5.3 跨文化管理能力的調節作用	57
5.4 組織學習對企業績效的影響機理模型	59
第六章 研究設計與研究方法	61
6.1 變數的選擇與測量	61
6.1.1 引數：組織學習	62
6.1.2 因變數：企業績效	63
6.1.3 仲介變數：組織承諾	65
6.1.4 調節變數：跨文化管理能力	66
6.1.5 控制變數的選取	67
6.2 問卷調查	67
6.2.1 研究物件的選取	67
6.2.2 樣本選擇與抽樣	68
6.2.3 資料的可靠性與有效性	69
6.3 案例研究	69
6.3.1 案例資料來源	69
6.3.2 案例訪談設計	70
第七章 組織學習與企業績效關係的實證分析	71
7.1 樣本基本情況分析	71
7.2 信度與效度分析	72
7.3 共同方法偏差檢驗	80
7.4 多重共線性檢驗	80
7.5 變數的描述性統計分析	81
7.6 組織學習與相關變數關係的實證分析	83
7.6.1 組織學習對企業績效的影響	83
7.6.2 組織承諾的仲介作用	84
7.6.3 跨文化管理能力在仲介模型中的調節作用檢驗	87
7.6.4 研究假設匯總表檢驗	89
第八章 研究結論與啟示	91
8.1 研究結論和展望	91
8.1.1 研究結論	91
8.1.2 研究的不足與展望	92
8.2 對企業跨文化管理的啟示	93
8.2.1 企業要充分重視組織學習，建立學習型組織	93
8.2.2 充分重視員工在學習型組織建設中的重要作用	94
8.2.3 企業在“一帶一路”的投資過程中要提升跨文化的管理能力	94
8.2.4 企業積極做好跨文化培訓和活動	95
8.2.5 人才本土化	96
8.2.6 充分做好文化整合創新	100
參考文獻	101
附錄 1：調查問卷	108
附錄 2：訪談大綱	114

附錄 3：特區概況 116