

领导力与组织文化对中国食品加工中小企业运营绩效的影响

杨丽娟

深圳大学经济学院, 深圳 518060, 广东, 中国

摘要: 随着全球食品加工行业竞争日趋激烈、消费者期望不断提升,越来越多的中国中小企业开始认识到:要应对这些挑战并在全球市场中取得成功,卓越的领导力不可或缺。本研究考察领导力在中小企业运营绩效中的关键作用,以及质量文化与安全文化所发挥的调节效应与中介效应。本研究采用偏最小二乘法(PLS)检验领导力、运营绩效与质量文化、安全文化之间的关系。研究发现,领导力直接影响运营绩效,并显著作用于企业的质量文化与安全文化;同时,这两类文化情境对领导力与运营绩效之间的关联具有调节作用和中介作用。上述结果表明,对于中国从事食品加工的中小企业而言,强有力的领导力与稳健的质量、安全文化是推动实现卓越运营绩效的关键所在。

关键词: 领导力; 质量文化; 安全文化; 运营绩效; 中小企业

Impact of Leadership and Organisational Culture on Operational Performance in China's Food Processing Small and Medium-sized Enterprises

LiJuan Yang

School of Economics, Shenzhen University, Shenzhen 518060, Guangdong, China

Abstract: As the global food processing sector becomes increasingly competitive and consumer expectations rise, more and more small and medium-sized enterprises (SMEs) in China are beginning to understand the need for excellent leadership in navigating these challenges and succeeding in the global marketplace. This study examines leadership's essential role in these SMEs' operational performance and the moderating and intervening effects of quality and safety cultures. The relationship between leadership, operational performance, and quality and safety cultures was examined using the Partial Least Squares (PLS) approach. According to the study, leadership directly influences operational performance and significantly impacts the quality and safety cultures of the firms. Moreover, these cultural contexts have moderating and mediating effects on the connection between operational performance and leadership. These results highlight how crucial it is to have strong leadership and robust quality and safety cultures to promote exceptional operational performance in China's SMEs engaged in food processing.

Keywords: Leadership; Quality culture; Safety culture; Operational performance; SMEs

一、引言

Copyright © 2026 by author(s) and Ufascience Publisher.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution international License (CC By 4.0)
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



文章引用: 杨丽娟. 领导力与组织文化对中国食品加工中小企业运营绩效的影响[J]. 社科与人文前沿, 2026, 4(3): 1-12.
DOI: <https://doi.org/10.61784/fssh23>

在当今快速变化的商业环境中，领导力在引导中小企业战略方向方面的作用日益关键 [1]。对于食品制造这类既要满足消费者需求、又须遵守严格质量与安全法规的行业而言，这一点尤为重要 [2]。

食品加工业对中国的国内生产总值和就业具有重要影响，是国民经济的重要组成部分 [3]。在消费需求变化与技术突破的双重驱动之下，该行业正经历快速转型，有效的领导力因而比以往任何时候都更为重要。管理者需要具备驾驭这些变化的能力，确立清晰的目标感，并塑造具有质量意识与安全意识的组织文化。维护食品质量与安全标准所牵涉的利害关系极大，轻则造成重大经济损失，重则危及公众健康，这也凸显了构建适宜组织文化的必要性。

领导力、组织文化与运营绩效之间的关系已在不同情境下得到大量研究，但就中国食品加工类中小企业中这两个因素如何相互作用，既有文献仍存在明显的信息空白。若干重要问题尚未得到解答：在该行业中，领导力对运营绩效究竟产生何种影响？组织文化——尤其是以质量与安全为优先的组织文化——在这一动态过程中扮演什么角色？

本研究旨在通过考察领导力对运营绩效的影响，以及质量文化与安全文化在中国食品加工中小企业中作为调节变量和中介变量的功能，来填补上述空白。通过检验这些关联，本研究希望为关注食品加工业中组织文化建设与运营成果优化的学界、政策制定者和企业管理者提供有价值的参考。

本文结构安排如下：第二部分梳理既有文献，为研究奠定基础；第三部分阐述研究方法，详述调查所采取的路径；第四部分呈现并批判性地分析研究发现，将其置于更广阔的学术讨论之中；最后，本文综合关键结论，提出未来研究方向，并探讨研究发现的更广泛意义。

二、文献综述与研究假设

（一）领导力

作为全面质量管理（TQM）有效实施的基石，领导力体现为高层管理者在整个组织管理体系中的投入参与、资金支持与积极监督 [4]。它包括制定面向未来的愿景（如质量与安全计划或政策以及奖惩制度），并向组织各层级予以公开和传达，激励和鼓舞下属，同时与同事和合作方开展支持战略的交流互动 [5]。

（二）食品加工业中的运营绩效

运营绩效指制造企业提升产品质量、优化生产流程并保证按时交付的能力 [6]。在食品加工业中，运营绩效具有特殊的重要性。该行业的特征在于需要在按时生产、维持产品质量、遵守安全规程与优化成本之间取得微妙平衡。鉴于食品的易腐属性以及满足健康与安全标准的极端重要性，任何低效环节都可能造成大量浪费。

（三）领导力与运营绩效

众多研究已强调领导力与绩效之间的相关性。例如，Imran 等证实了多种领导行为与马来西亚服务型中小企业组织绩效之间存在显著相关，凸显出领导行为在影响服务业中小企业绩效方面的关键作用。类似地，一项以尼日利亚可口可乐公司为对象的研究进一步印证了领导力对组织绩效的深远影响，强化了有效领导力是商业环境中取得成功的关键决定因素这一论断 [7]。

（四）质量文化与安全文化

质量文化是组织整体文化的子集，它通过组织行为反映出总体的态度、价值观与质量导向 [8]。换言之，组织的质量文化指其对质量的理念、界定与追求方式，而不仅仅是拥有质量功能展开、统计过程控制（SPC）、持续改进循环、实验设计等测量质量的工具或方法。若缺乏强有力的质量文化，组织将难以建立持续改进机制；质量文化的缺失还会加剧成本与实施周期方面的压力 [9]。此外，若干研究结果表明，全面质量管理能否成功实

施取决于组织的质量文化。

安全文化是组织文化的另一子成分，它关注员工的态度与行为对组织安全绩效的影响。在食品企业中，安全文化体现为所有相关方——业主、管理者与员工——在日常运营中为保证所提供或所生产食品的安全而形成的思维方式与行为方式。食品安全与质量文化在食品行业已获得广泛认可，拥有恰当的食品安全与质量文化是任何食品企业取得成功的关键。

（五）领导力、组织文化与运营绩效之间的交互关系

领导力、组织文化与运营绩效之间的交互作用已成为大量研究的主题。领导风格已被证实能够塑造组织文化，而组织文化又反过来影响运营绩效。Imran 等的研究支持了这一点，他们发现变革型领导对组织绩效具有显著的正向影响，而组织文化在变革型领导与绩效之间发挥中介作用。Suryaningtyas 等同样提出，韧性领导与组织绩效之间的关系主要由组织文化所中介。然而，尤其是在中国食品加工中小企业的情境下，质量文化与安全文化在这一关系中的中介效应与调节效应尚未得到充分考察。

（六）研究假设

对于食品加工中小企业而言，要实现成功运营并维持持续改进的文化，管理者在制定战略、快速行动以及培育这种文化方面发挥着关键作用。营造鼓励良好行为的氛围，对于改善运营成果、在员工之间建立质量、安全与协作的文化至关重要，而这只能通过有效的领导力来实现。由于原材料的易腐属性以及需要迅速决策、严格质量控制和严密安全程序的复杂运营流程，这种文化在食品加工业中尤为关键。领导力塑造组织文化，而组织文化又极大地影响中小企业的运营表现。然而现有文献显示，针对中国食品加工中小企业情境下安全文化、质量文化与领导力之影响——尤其是它们作为调节变量或中介变量之功能——的深入研究仍显不足。为填补这一空白并阐明研究思路与假设，本文构建了如图 1 所示的概念模型，它构成本研究所提出的研究框架及所检验假设的基础。

- H1：领导力对中国食品加工中小企业的运营绩效具有正向影响。
- H2：领导力对中国食品加工中小企业的质量文化具有正向影响。
- H3：领导力对中国食品加工中小企业的运营绩效具有正向影响。
- H4：质量文化对中国食品加工中小企业的运营绩效具有正向影响。
- H5：安全文化对中国食品加工中小企业的运营绩效具有正向影响。
- H6：中国食品加工中小企业的运营绩效调节领导力与运营绩效之间的关系。
- H7：中国食品加工中小企业的运营绩效调节领导力与运营绩效之间的关系。
- H8：质量文化在中国食品加工中小企业的领导力与运营绩效之间发挥中介作用。
- H9：安全文化在中国食品加工中小企业的领导力与运营绩效之间发挥中介作用。

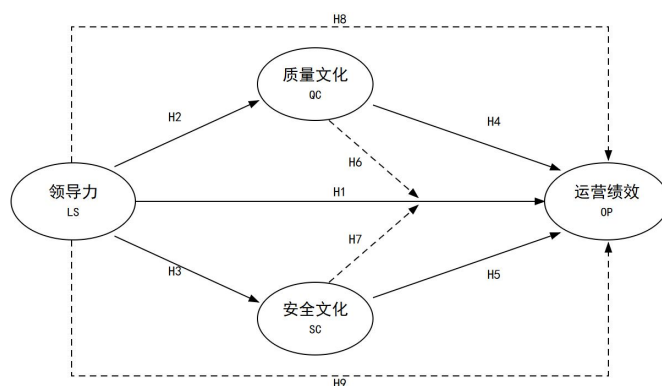


Figure 1 Research framework

图 1 研究框架

三、研究方法

（一）数据收集方法

数据可通过互联网、在线表单、电子邮件和面对面调查等多种途径获取。本研究采用定量研究路径，由参与者独立填写标准化问卷，收集了来自中国河北省衡水市的线上与线下数据。

由于可获取各区县这些中小企业的详尽资料，本研究采用分层随机抽样选取参与者。这一方法与 Chakraborty 等等既有研究所采用的方法路径相一致。本研究先进行分层，再从每一层中进行简单随机抽样，该方法被认为适用于本研究。

（二）问卷设计

为确保相关性与严谨性，本研究的问卷改编自其他研究成果。问卷经过了审查流程，包括与学界及食品加工领域专家的座谈，以确立内容效度。基于专家意见，问卷进行了针对性修改、完善与润色，使之适用于中国食品加工行业。在完成终稿的过程中，还征询并吸纳了包括总经理、质量负责人以及中小企业专业人员在内的广泛受访者的意见与看法。参与者的回答采用李克特量表进行测量，选项从“1”（非常不同意）到“5”（非常同意），从而更为细致地把握参与者的态度与观点。

（三）样本量

本研究的目标总体为河北省衡水市从事食品制造的中小企业。据市场监督管理部门统计，衡水市 306 家食品加工企业中有 303 家符合中小企业标准。为确定本研究的适当样本量，本文采用 G*Power 3.1.9.7 软件进行计算。按照 G*Power 单尾检验的参数设定，本研究要求统计功效为 0.90、中等效应量为 0.50、显著性水平 α 为 0.05，据此得出最小样本量为 172 家企业。但本研究意在超出这一最低要求以获得更为稳健的样本，最终在数据收集完成后确定并整理出 259 份可供分析的问卷。

（四）数据分析方法

本研究先使用 IBM-SPSS 进行初步数据分析，以检测异常值、处理缺失值并评估正态性；随后采用 PLS-SEM 4.0.9.2 进行假设检验，该方法以其在预测成分间相关性方面的精确性而著称。测量模型与结构模型均依照 Hair Jr 等所提出的准则，通过 SmartPLS 采用一阶段法进行评估。测量所涉及的变量详见表 1。这一方法上的严谨性保证了数据分析的全面与准确。

Table 1 Measurement Variable Description

表 1 测量变量说明

变量	测量项目定义
领导力（LS）	LS1 高层管理者明确界定质量与食品安全目标。LS2 高层管理者在质量与安全管理方面建立自下而上的沟通渠道。LS3 高层管理者推动质量改进。LS4 高层管理者投入资源开展员工培训。LS5 高层管理者提供高效开展各项活动所必需的资源。LS6 高层管理者强调顾客的重要性。
运营绩效	OP1 运营成本下降。OP2 产品质量提升。OP3 产品库

(OP)	存减少。 OP4 前置时间或生产周期缩短。 OP5 生产率提高。 OP6 管理流程有效性提升。
质量文化 (QC)	QC1 拥有严格的食品质量管理标准。 QC2 明确把质量置于优先地位。 QC3 严格执行重大食品事故报告与应急响应制度。 QC4 出现食品质量问题时努力查找正确的根本原因。 QC5 致力于推行质量卓越计划。 QC6 依据顾客要求持续改进质量。
安全文化 (SC)	SC1 员工对食品安全持积极态度。 SC2 员工具备充分的食品安全知识。 SC3 员工在生产中始终遵守食品安全规程。 SC4 具有强烈的食品安全风险意识。 SC5 定期召开会议或座谈以通报、讨论食品安全绩效。 SC6 制定食品事故处置预案并建设相关组织机构。

四、数据分析

在受访者中，40.54%在各自的中小企业中担任总经理或首席执行官（CEO）等高管职务，其余则任职于质量管理、食品检验和生产等管理岗位。这一构成表明，本研究的受访者主要来自高层管理阶层，对领导力动态、组织绩效与文化细节具有深入了解。按规模划分，微型企业占 29.73%，小型企业占 67.18%，中型企业仅占 3.09%。就经营年限而言，38.22%的中小企业经营 5~10 年，29.23%经营 11~20 年，另有值得注意的 15.06%已在该行业深耕二十年以上。这一数据分布表明，食品加工领域中有相当比例的中小企业已持续经营十年以上。

（一）测量模型评估

1. 测量模型的信度与效度

因子载荷（FL）用以阐释各测量指标所固有的方差。文献建议，为获得理想信度，因子载荷应超过 0.70，该水平表示信度可以接受。内部一致性信度取决于测量同一构念的各指标之间的紧密程度，通过组合信度（CR）与克隆巴赫 α 系数（CA）加以评估。上述指标的可接受值介于 0.60 与 0.70 之间，超过 0.70 则被视为良好。聚合效度主要通过平均方差抽取量（AVE）来衡量，AVE 大于 0.50 表明各测量项目代表了构念一半以上的方差。结果如表 2 所示。

Table 2 Reliability and Validity of the Measurement Model

表 2 测量模型的信度与效度

测量指标	FL	CA	CR	AVE
LS1	0.752			
LS2	0.822			
LS3	0.831	0.871	0.903	0.609
LS4	0.790			
LS5	0.747			
LS6	0.735			
OP1	0.802			
OP2	0.808			
OP3	0.857	0.908	0.929	0.686

OP4	0.826			
OP5	0.847			
OP6	0.826			
QC1	0.810			
QC2	0.801			
QC3	0.836	0.896	0.920	0.657
QC4	0.806			
QC5	0.803			
QC6	0.807			
SC1	0.807			
SC2	0.817			
SC3	0.779	0.879	0.908	0.623
SC4	0.741			
SC5	0.833			
SC6	0.757			

如上表 2 所示, FL、CA 与 CR 均超过 0.70, 所有 AVE 值均高于 0.50。各项数值均属令人满意, 表明测量模型具备良好的信度与效度。

2. 区分效度

1) Fornell-Larcker 准则

根据 Fornell-Larcker 准则, 各潜变量 AVE 的平方根应大于该构念与其他构念之间的相关系数。表 3 显示了检验结果: 对角线上的数值为 AVE 的平方根, 非对角线上的数值为构念之间的相关系数。由表 3 可见, 各构念 AVE 的平方根均超过其非对角线数值, 说明所有构念均满足 Fornell-Larcker 准则, 具备区分效度。

Table 3 Fornell and Larcker Criterion

表 3 Fornell-Larcker 准则

	LS	OP	QC	SC
LS	0.781			
OP	0.582	0.828		
QC	0.461	0.440	0.811	
SC	0.459	0.554	0.350	0.790

2) 交叉载荷

交叉载荷是衡量区分效度的第二项准则。在这一框架下, 某一指标在其所属构念上的载荷应超过其与其他构念上的载荷。表 4 显示, 所有指标在自身构念上的载荷均超过其与其他构念的交叉载荷, 表明各构念之间具有区分性。

Table 4 Cross-loading

表 4 交叉载荷

	LS	OP	QC	SC
LS1	0.752	0.433	0.315	0.338
LS2	0.822	0.482	0.340	0.333
LS3	0.831	0.523	0.413	0.384
LS4	0.790	0.467	0.395	0.380
LS5	0.747	0.371	0.340	0.314
LS6	0.735	0.430	0.342	0.392
OP1	0.473	0.802	0.330	0.399
OP2	0.464	0.808	0.328	0.451
OP3	0.511	0.857	0.386	0.503
OP4	0.480	0.826	0.364	0.428
OP5	0.465	0.847	0.398	0.467
OP6	0.494	0.826	0.376	0.498
QC1	0.347	0.359	0.810	0.272
QC2	0.333	0.417	0.801	0.316
QC3	0.414	0.351	0.836	0.312
QC4	0.364	0.303	0.806	0.253
QC5	0.336	0.337	0.803	0.304
QC6	0.434	0.366	0.807	0.246
SC1	0.438	0.440	0.306	0.807
SC2	0.389	0.479	0.258	0.817
SC3	0.411	0.499	0.273	0.779
SC4	0.250	0.398	0.261	0.741
SC5	0.341	0.419	0.278	0.833
SC6	0.302	0.364	0.285	0.757

3) HTMT

Henseler 等提出了异质—单质比率（HTMT）。HTMT 是识别区分效度、估计两个潜变量之间真实相关性的先进技术。Henseler 等指出，HTMT 值超过 0.85 即表明缺乏区分效度。如表 5 所示，所有数值均低于该临界值，说明本模型满足 HTMT 准则。图 2 展示了使用 SmartPLS 运行整体模型的结果。

Table 5 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

表 5 异质—单质比率（HTMT）

	LS	OP	QC	SC
LS				
OP	0.650			
QC	0.516	0.486		
SC	0.512	0.612	0.395	

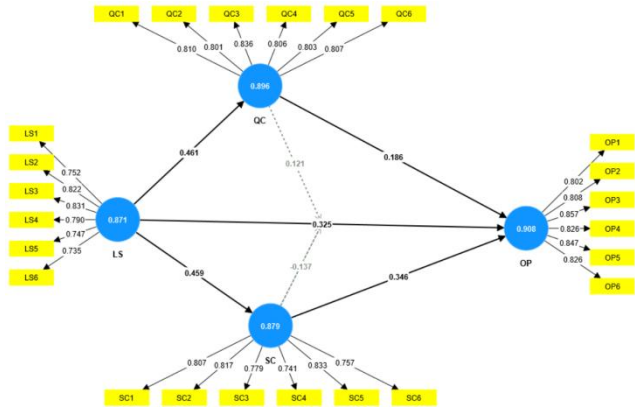


Figure 2 Full model with path coefficients and Cronbach's Alpha

图 2 含路径系数与克隆巴赫 α 系数的完整模型

(二) 结构模型评估

1) 路径系数

构念之间的假设关系采用 Bootstrap 方法进行检验，该评估涵盖路径系数 (β)、t 值与 p 值。参照 Hair 等的做法， β 、t 值与 p 值通过 5000 次重抽样、在 5%显著性水平下的 Bootstrap 计算得出。鉴于本研究所设定的全部关系均为正向，故采用单尾检验，这与 Kock 的建议一致。依照 Hair 等的建议，单尾检验的临界值分别为 1.28 ($p<0.10$)、1.65 ($p<0.05$) 与 2.33 ($p<0.01$)。

Table 6 Hypothesis Relationship Among Constructs

表 6 各构念之间的假设关系

假设	关系	路径系数	标准差	t 值	p 值	LL	UL	是否显著
H1	LS $\rightarrow$ OP	0.325	0.061	5.348	0.000	0.223	0.423	是
H2	LS $\rightarrow$ QC	0.461	0.053	8.714	0.000	0.379	0.551	是
H3	LS $\rightarrow$ SC	0.459	0.056	8.250	0.000	0.370	0.553	是
H4	QC $\rightarrow$ OP	0.186	0.063	2.969	0.001	0.086	0.293	是
H5	SC $\rightarrow$ OP	0.346	0.057	6.050	0.000	0.251	0.438	是
H6	QC $\times$ LS $\rightarrow$ OP	0.121	0.049	2.453	0.007	0.041	0.203	是
H7	SC $\times$ LS $\rightarrow$ OP	-0.137	0.041	3.325	0.000	-0.203	-0.067	是
H8	LS $\rightarrow$ QC $\rightarrow$ OP	0.158	0.032	4.887	0.000	0.109	0.215	是
H9	LS $\rightarrow$ SC $\rightarrow$ OP	0.086	0.031	2.731	0.003	0.039	0.140	是

表 6 中的数据显示，LS 与 OP 之间存在显著关系 ($p<0.01$, $t=5.348$, LL: 0.223, UL: 0.423)。由于 t 值超过 1.65、p 值低于 0.05，且 95%置信区间的上下限均未跨越零点，该关系成立。同样地，LS 与 QC、SC 之间的关联也显著：QC ($p<0.01$, $t=8.714$, LL: 0.379, UL: 0.551)，SC ($p<0.01$, $t=8.250$, LL: 0.370, UL: 0.553)。QC 与 OP ($p<0.01$, $t=2.969$, LL: 0.086, UL: 0.293) 以及 SC 与 OP ($p<0.01$, $t=6.050$, LL: 0.251, UL: 0.438) 之间的关系亦然。鉴于上述指标均超过或落在所要求的阈值范围之内，假设 H1 至 H5 均得到验证。

QC 与 SC 对 LS 与 OP 之间关系的调节作用，同样采用 5000 次重抽样、5%置信区间的 Bootstrap 程序

进行检验。表 6 结果显示，QC（ $\beta=0.121$ ， $t=2.453$ ）与 SC（ $\beta=-0.137$ ， $t=3.325$ ）均调节 LS 与 OP 之间的关系。鉴于 t 值超过 1.65、 p 值低于 0.05，且置信区间上下限均不包含零，该交互路径被判定为显著，因此 H6 与 H7 获得支持。

为检验 QC 与 SC 在 LS 与 OP 关系中的中介作用，本研究依上述方法对中介的间接效应进行了 Bootstrap 检验。结果发现，QC 在 LS 与 OP 之间的关系中具有统计显著性（ $\beta=0.158$ ， $t=4.887$ ， $p<0.01$ ），SC 在 LS 与 OP 之间同样具有中介效应（ $\beta=0.086$ ， $t=2.731$ ， $p=0.003$ ）。因此，H8 与 H9 均获支持。

2) 判定系数（ R^2 ）

Chin 提出， R^2 值超过 0.67 可视为显著，约 0.33 为中等，接近 0.19 则视为较弱。具体的 R^2 值见下表 7。

Table 7 Results of Model Explanatory Power (R^2)

表 7 模型解释力（ R^2 ）结果

内生构念	R^2	判定结果
OP	0.486	中等
QC	0.212	较弱
SC	0.210	较弱

表 7 显示，LS 解释了运营绩效整体变异的 48.6%，同时解释了质量文化 21.2%和安全文化 21.0%的变异。参照 Cohen 提供的基准，这些 R^2 值表明模型对 OP 具有中等预测精度，对 QC 与 SC 的预测精度较弱。因此，本模型具有值得肯定的预测能力。

3) 效应量（ f^2 ）

Cohen 的准则指出， f^2 值为 0.02 表示小效应，0.15 表示中等效应，超过 0.35 则表示显著效应。本研究所计算的 f^2 值见表 8。

Table 8 Results for Effect Size (f^2)

表 8 效应量（ f^2 ）结果

关系	f^2	效应量
LS $\rightarrow$ OP	0.137	中等
LS $\rightarrow$ QC	0.269	中等
LS $\rightarrow$ SC	0.266	中等
QC $\rightarrow$ OP	0.049	较小
SC $\rightarrow$ OP	0.177	中等

表 8 的结果显示，LS 对 OP、QC 与 SC 均具有中等效应；QC 对 OP 的效应可忽略不计，而 SC 对 OP 具有中等效应。

4) 构念交叉验证冗余度（ Q^2 ）

评估结构模型的另一方面是其预测能力。预测相关性的主要测度是 Stone-Geisser 的 Q^2 ，它要求模型能够充分预测每一内生潜变量的各项指标。 Q^2 值通过盲解法（blindfolding）程序获得，分为交叉验证冗余度与交叉验证共同度两种，一般推荐使用交叉验证冗余度。 Q^2 的评价基准为：0.02 表示预测相关性小，0.15 为中等，

0.35 为较大。 Q^2 大于 0 即被认为模型具有良好的预测相关性；若 Q^2 低于 0，则说明模型缺乏预测相关性。模型预测相关性的结果见表 9。

Table 9 Predictive Relevance Q^2

表 9 预测相关性 Q^2

构念	Q^2	预测相关性
OP	0.327	中等
QC	0.136	较小
SC	0.125	较小

表 9 显示，OP 的 Q^2 值为 0.327，表明各构念对其具有中等预测相关性；相反，QC 的 Q^2 值为 0.136、SC 为 0.125，说明对这两个构念的预测相关性有限。

5) 模型拟合

在评估模型与数据的拟合程度时，拟合优度（GoF）是衡量模型与数据契合程度、量化本研究模型采用之稳健性的关键统计检验。既往研究者曾采用多种技术来确定模型的 GoF。例如，Wetzels 等依据式（1）所示公式，把 GoF 值划分为大（0.36）、中（0.25）、小三个等级。另一种方法是评估标准化均方根残差（SRMR）：若 SRMR 值低于 0.08 且 NFI（规范拟合指数）接近 1，则模型被视为拟合优良。如表 10 所示，本模型的 GoF 为 0.387，超过了大幅拟合的 0.36 阈值，表明所考察的模型具有良好的拟合度。

Table 10 Summary of Model Fit

表 10 模型拟合汇总

构念	AVE	R^2
LS	0.599	—
OP	0.685	0.399
QC	0.641	0.237
SC	0.666	0.056

$$GoF = \sqrt{(AVE \times R^2)} \quad (1)$$

式（1）是以 $AVE=0.648$ 与 $R^2=0.231$ 的平均得分计算拟合优度的公式，即 $GoF = \sqrt{(0.648 \times 0.231)} = 0.387 > \text{临界值 } 0.36$

在本模型的情境下，SRMR 值为 0.049，低于 0.08，表明模型拟合良好。Bentler 和 Bonett 于 1980 年把 NFI 作为结构方程模型的早期拟合测度引入。NFI 值越接近 1、且高于 0.50，通常被认为表示模型拟合良好。本模型的 NFI 值为 0.876，超过 0.5 的阈值，说明模型拟合可以接受，具体见表 11。

Table 11 Model Fit Value

表 11 模型拟合值

评价指标	数值
SRMR	0.049
NFI	0.876

五、讨论

本研究考察了中国食品加工中小企业中运营绩效、质量文化与安全文化以及领导力之间的复杂关系，旨在运用定量方法与 PLS-SEM 分析对这些因素的直接与间接影响进行实证检验。研究结果支持了多项重要关联：领导力已被证实能够显著改善与质量、安全相关的组织文化，进而提升运营绩效。这表明，食品加工中小企业的管理者在营造以质量和安全为优先的组织氛围方面发挥着关键作用，而这种氛围能够大幅改善整体绩效。上述结果印证了 Arghode 等所提出的观点，即组织领导力对影响员工绩效至关重要。他们指出，管理者若能培育出促进发展、保障运营顺畅并便利员工协作的环境，组织绩效便有望得到提升。

研究发现表明，尽管领导力直接影响运营绩效，但当企业拥有强有力的质量与安全文化时，这一关联会显著增强。本研究支持如下论断：只有具备高度重视质量与安全的稳固组织文化，成功的领导力才能充分发挥其潜力。Coves-Martínez 等的观察为此提供了佐证——良好的安全文化能够缓解工作排班对绩效的影响，这凸显出组织文化与绩效之间的复杂关联。Eniola 等与 Hilman 等进一步支持了这一观点，他们指出组织文化在中小企业绩效与全面质量管理（TQM）实践之间发挥重要的中介作用，这意味着把握组织文化的细微之处对于最大化 TQM 的收益至关重要。类似地，Kraśnicka 等在对 301 家波兰企业的研究中发现，创新型组织文化把管理创新与企业绩效提升联系起来，说明培育创新文化有利于组织的成长与适应能力。综合来看，上述研究凸显了对组织文化与领导力采取整合路径的重要意义，强调获得更佳运营绩效有赖于这些要素之间的相互作用。

就本研究的实践意义而言，食品加工行业的中小企业可以通过有意识地培育质量与安全文化并投资于领导力发展，来取得更好的运营成果。对政策制定者与企业管理者而言，研究结果支持那些致力于培养领导能力、并把上述要素置于优先地位的企业文化建设项目。

尽管获得了富有启发的发现，本研究仍存在局限。对自我报告数据的依赖以及对特定地区中小企业的聚焦，可能影响结果的可推广性。未来研究可通过扩大样本量并纳入更多情境要素来克服这些限制。

总体而言，本研究为组织文化与领导力如何影响运营绩效这一不断扩展的知识体系作出了贡献，尤其是在中国食品加工中小企业的情境之中。它揭示了这些要素之间错综复杂的交互关系，并为进一步的研究与理解奠定了基础。

六、结论

本研究系统考察了中国食品加工中小企业中运营绩效、质量文化与安全文化以及领导力之间的复杂交互关系。研究结果凸显了领导力在塑造组织文化、进而影响企业运营成效方面的关键作用。有效的领导力不仅仅意味着决策与制定战略，其核心在于营造一种氛围：质量与安全不只是首要目标，更深植于企业文化之中。研究发现，强有力的质量与安全文化能够极大放大良好领导力对运营绩效的正面效应，这说明上述文化要素并非可有可无的补充，而是释放组织领导潜能的必要条件。

本研究还强调了组织文化在领导力与运营成效之间的中介作用。Coves-Martínez 等等研究表明，尽管良好的安全与质量文化能够改善绩效，但其发挥作用的程度取决于企业的具体环境与管理风格。这凸显出组织文化建设需要采取契合每家企业需求与条件的定制化路径。

综上所述，本研究通过提供实证数据，说明领导力与组织文化在提升中小企业——特别是中国食品加工领域中小企业——运营效能方面的重要作用，从而丰富了现有知识体系。它要求管理者不仅关注自身的领导理念，更要主动培育支撑并强化其战略目标的质量与安全文化。为进一步检验并拓展上述结果，建议未来研究在其他情境下、以更大的样本量对这些动态关系展开考察。

参考文献

- [1] Araújo R, Santos G, da Costa J B, et al. The quality management system as a driver of organizational culture: An empirical study in the Portuguese textile industry. *Quality Innovation Prosperity*, 2019, 23(1): 1-24.
- [2] Arghode V, Lathan A, Alagaraja M, et al. Empathic organizational culture and leadership: conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development*, 2022, 46(1-2): 239-256.
- [3] Chakraborty A, Mutingi M, Vashishth A. Quality management practices in SMEs: a comparative study between India and Namibia. *Benchmarking*, 2019, 26(5): 1499-1516.
- [4] 刘伟丽. 质量文化助推高质量发展. *光明日报*, 2018.
- [5] Emond B, Taylor J Z. The importance of measuring food safety and quality culture: results from a global training survey. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2018, 10(3): 369-375.
- [6] Liu X, Wen J, Zhang L, et al. Does organizational collectivist culture breed self-sacrificial leadership? Testing a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 94: 102862.
- [7] Wu S J. The impact of quality culture on quality management practices and performance in Chinese manufacturing firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2015, 32(8): 799-814.
- [8] 李敏新. 组织质量文化类型及其与质量绩效关系的实证研究. *上海质量*, 2020(9): 55-62.
- [9] 徐赞, 杨旭, 彭其安. 技能型高校质量文化理想类型理论阐释及现实启示. *现代职业教育*, 2025(16).