



领导攻击行为对90后员工离职意向 影响研究

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF
LEADERSHIP AGGRESSION ON TURNOVER
INTENTION OF POST-90s EMPLOYEES**

涂圯凡

YIFAN TU

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月



领导攻击行为对90后员工离职意向 影响研究

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF
LEADERSHIP AGGRESSION ON TURNOVER
INTENTION OF POST-90s EMPLOYEES**



涂圯凡

YIFAN TU

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月
版权归正大管理学院所有

二〇二一年

涂圯凡

领导攻击行为对90后员工离职意向影响研究



本硕士论文题目：领导攻击行为对90后员工离职意向影响研究，作者：涂圯凡，已通过硕士论文答辩委员会审核。
本硕士论文为正太管理学院工商管理硕士学位工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Dr.Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....
(Dr.Yajun Zhang)

答辩委员.....
(Dr.Ao Chen)

中国研究生院院长签名：

.....
(Assoc. Prof. Dr.Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二一年 月 日

摘要

论文题目：领导攻击行为对90后员工离职意向影响研究
作者：涂圯凡
导师：张亚军教授
学位名称：工商管理硕士学位
专业名称：工商管理专业（中文体系）
学年：二〇二〇年

针对目前社会上普遍存在的90后员工离职率过高这一现象，本文以269名各个工作岗位的90后员工为研究对象，运用March&Simon模型和Price&Mueller离职模型，采用问卷调查和回归分析等方法，对90后员工在工作中受到的领导攻击行为与其离职意向之间的关系进行研究，并探究了员工的工作满意度在其中的中介作用以及员工幸福感所起到的调节作用。

研究表明：领导的直接攻击行为，工作否定行为会对离职意向产生显著的正向影响关系。但是隐性攻击行为并不会对离职意向产生影响关系。个人发展满意度，个人回报满意度会对离职意向产生显著的正向影响关系。但是工作本身满意度，人际关系满意度并不会对离职意向产生影响关系。直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为会对工作满意度产生影响关系。工作满意度在直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为与离职意向之间起到显著的中介作用。员工幸福感在领导攻击行为与工作满意度之间起到显著的调节作用。

关键词：领导攻击行为 员工离职意向 工作满意度 员工幸福感

ABSTRACT

Title: Research on the Influence of Leadership Aggression on turnover Intention of Post-90s Employees

Author: Yifan Tu

Advisor: Dr. Yajun Zhang

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic year: 2020

This paper takes 269 post-90s employees in various jobs as the research object, uses March&Simon model and Price&Mueller turnover model, questionnaire survey and regression analysis to study the relationship between leadership attack behavior and turnover intention of post-90s employees, and probes into the intermediary role of employee's job satisfaction and the regulating role of employee's happiness.

The results show that the direct attack behavior of the leader and the negative behavior of the work will be opposite Job intention has a significant positive influence relationship. However, implicit aggression will not affect the relationship between personal development satisfaction and personal return satisfaction. However, job satisfaction and interpersonal satisfaction do not have an impact on turnover intention, direct attack behavior, implicit attack behavior, job negation behavior will have an impact on job satisfaction. Hidden attack behavior, job negation behavior and turnover intention play a significant intermediary role. Job Happiness Man plays a significant role between leadership aggression and job satisfaction The regulatory role.

Keywords: Leadership attacks Employee turnover intention Job satisfaction
Employee well-being

目录

摘要.....	II
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VIII
图片目录.....	X
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 现实背景.....	1
1.1.2 理论背景.....	3
1.2 研究意义.....	3
1.2.1 理论意义.....	3
1.2.1 实际意义.....	3
1.3 研究内容与框架.....	4
1.4 研究思路和研究方法.....	5
1.4.1 研究思路.....	5
1.4.2 研究方法.....	6
1.5 研究创新点.....	7
第二章 文献综述.....	8
2.1 领导攻击行为.....	8
2.1.1 领导攻击行为的定义.....	8
2.1.2 领导攻击行为的测量.....	11
2.1.3 领导攻击行为的影响因素.....	12

目录（续）

2.1.4 领导攻击行为的影响结果.....	13
2.2 工作满意度.....	14
2.2.1 工作满意度的定义.....	14
2.2.2 工作满意度理论研究.....	16
2.2.3 工作满意度的测量.....	17
2.2.4 工作满意度的影响因素.....	18
资料来源：转引自王盟瑾.....	19
2.3 员工幸福感.....	20
2.3.1 员工幸福感的定义.....	20
2.3.2 员工幸福感的理论研究.....	22
2.3.3 员工幸福感的测量.....	22
2.3.4 员工幸福感的影响因素.....	23
2.4 离职意向.....	24
2.4.1 离职意向的定义.....	24
2.4.2 离职意向的理论研究.....	25
2.4.2 离职意向的测量.....	27
2.4.3 离职意向的影响因素.....	28
2.5 研究述评.....	32
第三章 理论基础与研究假设.....	34
3.1 理论基础.....	34
3.1.1 社会交换理论.....	34
3.1.2 心理契约理论.....	35
3.2 研究模型.....	36

目录（续）

3.3 研究假设.....	37
3.3.1 领导攻击行为与 90 后员工离职意向.....	37
3.3.2 工作满意度与 90 后员工离职意向.....	38
3.3.3 领导攻击行为与工作满意度.....	39
3.3.4 工作满意度的中介作用.....	40
3.3.5 员工幸福感的调节作用.....	41
第四章 数据收集与研究方法.....	42
4.1 研究对象及收集方法.....	42
4.2 数据分析方法.....	42
4.3 问卷设计与测量工具.....	42
4.3.1 领导攻击行为量表.....	43
4.3.2 工作满意度量表.....	44
4.3.3 离职意愿量表.....	45
4.2.4 员工幸福感量表.....	46
4.2.5 个人属性变量量表.....	46
第五章 数据分析.....	48
5.1 信度分析.....	48
5.1.1 领导攻击行为信度分析.....	48
5.1.2 工作满意度信度分析.....	49
5.1.3 离职意向信度分析.....	50
5.1.4 员工幸福感信度分析.....	50
5.2 效度分析.....	51
5.2.1 领导攻击行为效度分析.....	51

目录（续）

5.2.2 工作满意度效度分析.....	51
5.2.3 离职意向效度分析.....	52
5.2.4 员工幸福感效度分析.....	52
5.2.5 量表验证性因子分析.....	53
5.3 相关分析.....	54
5.4 回归分析.....	55
5.4.1 领导攻击行为对离职意向的影响.....	55
5.4.2 工作满意度对离职意向的影响.....	57
5.4.3 领导攻击行为对工作满意度的影响.....	58
5.5 工作满意度的中介作用.....	59
5.5.1 工作满意度在直接攻击行为与离职意向之间的作用.....	59
5.5.2 工作满意度在隐性攻击行为与离职意向之间的作用.....	60
5.5.3 工作满意度在工作否定行为与离职意向之间的作用.....	61
5.6 员工幸福感的调节作用.....	62
5.7 假设检验成果.....	63
第六章 管理建议.....	65
6.1 研究结论.....	65
6.2 研究贡献.....	65
6.2.1 理论意义.....	65
6.2.2 实际意义.....	65
6.3 研究局限性与展望.....	66
6.3.1 研究的局限性.....	66
6.3.2 展望.....	66

目录（续）

参考文献.....	68
附录.....	73
致谢.....	79



表格目录

表 2.1	工作满意度概念界定.....	15
表 2.2	Herzberg（2003）工作满意度影响因素.....	19
表 4.1	领导攻击行为量表.....	43
表 4.2	工作满意度量表.....	44
表 4.3	离职倾向量表.....	46
表 4.4	员工幸福感量表.....	46
表 5.1	领导攻击行为量表信度分析.....	41
表 5.2	工作满意度量表信度分析.....	49
表 5.3	离职意向量表信度分析.....	50
表 5.4	员工幸福感量表信度分析.....	50
表 5.5	领导攻击行为效度分析.....	51
表 5.6	工作满意度效度分析.....	51
表 5.7	离职意向效度分析.....	52
表 5.8	员工幸福感效度分析.....	53
表 5.9	量表验证性因子分析结果.....	53
表 5.10	相关分析.....	54
表 5.11	领导攻击行为与离职意向的回归分析.....	56
表 5.12	工作满意度与离职意向的回归.....	57
表 5.13	领导攻击行为与工作满意度的回归.....	58
表 5.14	工作满意度在直接攻击行为与离职意向之间的中介作用.....	59
表 5.15	工作满意度在隐性攻击行为与离职意向之间的中介作用.....	60
表 5.16	工作满意度在工作否定行为与离职意向之间的作用.....	61
表 5.17	中介作用检验结果汇总.....	61

表格目录（续）

表 5.18	员工幸福感的调节效应分析结果.....	62
表 5.19	假设检验结果汇总表.....	64



图片目录

图 1.1	研究思路图.....	6
图 2.1	March&Simon 模型.....	26
图 2.2	Price&Mueller 离职模型.....	27
图 3.1	研究模型.....	37
图 5.1	简单斜率图.....	63



第一章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

中国的 90 后属于一个非常特殊的群体，他们出生的时候正值我国大力推行改革开放，他们都成长在信息快速发展的年代，对新鲜的事物有着丰富的好奇心和动手实践能力。在成长接受外界信息的过程中，小时候普遍接受国内传统教育，长大后由于互联网的兴起、出国旅游和留学的成本降低所带来的西方文化冲击，受其影响，中国的 90 后在对待工作方面所形成的价值观念逐步呈现出了与中国 80 后、70 后截然不同的两大特征，其一是对“契约精神”的推崇，其二是对“合理利己主义”这一价值观的践行。其中，合理利己主义是在 18 世纪末期法国大革命爆发以后，在西方世界所兴起和快速传播的一种资产阶级伦理学说，当然，该学说所关注的并非仅仅是个人利益的实现，而是探讨如何在兼顾社会利益的基础上来确保个人利益的最大化。法国著名的哲学家克洛德·阿德里安·爱尔维修就是该学说的坚定支持者，他指出，人类因天性使然，在几乎任何环境下都会试图让自身处于一个安全、舒适的状态，并积极地追求乐趣和摆脱一切苦难，我们不能因为这种天性具有利己的属性就对此提出批判，相反，这种天性既是确保人类生存和发展的合理前提，更是符合伦理道德观念的。当然，这也不意味着就应当无节制推崇利己主义，而是应该站在整个社会的角度对此进行反思，以更加合理地践行利己主义，即“合理利己主义”。也就是说，由于社会属性是人类的根本属性，因此人类基于自身利益角度所作出的行为在许多情况下都未必能够达到利己的目的，而只有在确保社会利益能够实现的前提下，人类所追求的个人利益才是有价值的，为此就需要将人类的个人利益和社会利益进行协调，促使两者达成一致。克洛德·阿德里安·爱尔维修进一步指出，封建制度的存在使得人类的利己主义被长期压抑，因此，必须构建一种全新的制度（资本主义制度），以彻底解放人类的天性，并促使人们能够理性看待和践行利己主义，真正让个人利益和社会利益实现统一。契约精神同样属于西方文明的产物，也是当前以美国、英国等代表的西方发达国家所推崇的一种核心价值观念。在早期西方社会，人们对契约精神的推崇，在私法层面上为社会经济活动的有序开展提供了保障。而在契约精神被引入到公法领域后，其又成为了西方民主法治制度的确立打下了坚实

基础。在国内，自改革开放以后，西方社会所推崇的契约精神也被引入到了国内，并在包括经济在内的各个领域都发挥了积极的作用。契约精神的共有四个内容构成，其一是契约自由精神，这也是整个契约精神最为重要的内容；其二是契约平等精神；其三是契约信守精神；其四是契约救济精神。

这一些系列的问题标签统统指向我们“90后”，我们是饱受着压力和争议的一代。实际上我们也迫切地希望在社会上尤其是在工作当中实现个人价值。根据合理利己主义，企业不能一味地迫使90后员工去接受企业的价值观念，尤其是在违背90后员工的价值观念与个人利益的基础上迫使他们工作，而应该最大限度地为90后员工创造一个可以充分发挥他们才能的工作环境和条件，以促使他们更加主动地将企业的利益与自身的个人利益统一起来，如此，既可以让90后员工实现其个人价值，同时也确保了整个企业利益的实现。但由于现在的管理层普遍为70后80后，在所以在工作习惯和沟通交流上面存在着一定的代沟，造成了90后员工在工作中的工作满意度不高以至于离职率居高不下这一局面。虽然对于企业来说，一定水平的离职率是必要的，但如果离职率不能维持在一定水平线以下，那么企业就会陷入无人可用的尴尬境地，其未来发展空间也会受到较大限制。

不同的社会、不同的时代，不同年龄阶段的员工对于领导者的素质要求也不一样。从2012年开始，第一批90后的员工进入了庞大的劳动力市场，从那个时候就有组织的管理者反映这一群体不好管教。中国90后的个性在很大程度上受后天环境因素的影响比较大，优越的经济条件和东西方文化的碰撞使得他们比80后、70后表现出了更多的自信与独立、更多的叛逆与张扬等特征（杨旭华，2012），而我作为90后离职员工中的一员，在接近一年的工作生活中，身边也有许多同时期进入公司的小伙伴选择离职，而且不仅仅局限于当时工作的公司。

针对这一现象，当时在与一部分离职人员的交谈中得知，大部分人觉得公司给的薪酬待遇太低（2018年贵州省都匀市的平均消费水平在3000元—3500元/月左右，而某公司的薪酬扣除五险一金以后仅为2170元），一部分人觉得除了新员工工资待遇低以外，对于公司晋升后的薪酬也不满（工作五年以后某公司的薪酬也仅仅是上升到2840元），其中还有一小部分觉得公司某些领导的攻击行为只针对内部员工，所以使得这一小部分的员工的工作满意度低于一定的阈值。由于现在关于领导者攻击行为的研究相对来说较少，而且职场欺凌的事情也经常发生，所以笔者就想只针对领导者攻击行为这一小点，探究领导者是如何通过他们的攻击行为使得90后员工的工作满意度降低，从而选择离职；或者，如果领导者的攻击行为仅仅是针对组织外部的食物，能否提高90后员工，甚至是其他

年龄阶段员工的工作满意度，让这部分员工降低他们的离职意向，这是我想要探究的问题。

1.1.2 理论背景

目前现有的关于离职意向的研究大多数是以整个公司的员工为研究对象，然而，由于新生一代的 90 后员工所奉行的工作价值观已然出现了重大转变，可能会导致公司现存的管理体系与公司内部的 90 后员工之间无法完全兼容。除此以外，整个学术界关于领导对员工的攻击行为的研究也少之又少，本文以领导攻击行为作为研究的自变量，在一定程度上丰富了员工离职意向的研究。通过这次研究可以让领导者在工作中尽可能地约束自己的负面行为，以此降低 90 后员工对领导甚至是公司的负面感官，进而改善 90 后员工的工作积极性，从而降低这一部分人群的离职意向，来达到促进公司良性发展的目的。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

通过研究领导者对组织外部的攻击行为以及对组织内部员工的攻击行为，分析领导者由于进行攻击行为客体的不同，对 90 后员工的工作满意度造成影响的结果不同，以此能让领导者在工作场合中尽可能地控制自己对内部员工的攻击行为，也能让员工更清楚的分辨领导者的攻击对象。以此为据，来寻求可有效促使 90 后员工工作满意度稳定提升的策略与具体措施，继而将 90 后员工的离职率控制在一个合理的水平线，进一步降低公司或是组织的隐性成本。

1.2.2 实际意义

区别于以往关于员工离职意向的研究，选择 90 后员工作为研究主体是因为目前的市场大环境，90 后的劳动力还没有全部进入职场当中。与此同时还存在着 90 后员工离职率高居不下这一现象，通过网上的一些言论和以前工作时候身边同事的离职原因能简单的了解到 90 后员工离职的原因中，领导者的一些行为不能让他们的工作满意度维持到一个正常的水平，而领导者行为当中，关于领导者攻击行为的研究较少，所以该研究丰富了领导者行为的内容。

90 后这一群体个性与特征相较于 80 后的人更为鲜明，因为当年计划生育政策的原因，这一代人很少有兄弟姐妹，大部分的想法和行为相对来说比较自由和发散。现阶段，一些中国的 90 后尤其是那些年龄在三十左右的 90 后正处于安身

立命的关键时期，他们的个人价值观更加稳定。对于许多步入婚姻殿堂的 90 后来说，他们所承担的责任和压力也越来越重，这些责任和压力既有来自工作层面的，也有来自个人和家庭层面的。在这一时间段内进入工作状态以后，在较短的工作生涯中，如果领导者的行为让这一群体的工作满意度降低，由于他们的角色身份还没能彻底转变过来，在这一个冲突的情况下，就会选择离职。

网络资料显示，许多大学生尤其是 90 后大学生在步入社会并开始工作的早期，频繁出现跳槽现象，并且跳槽的间隔非常之短，更为严重的是还有部分 90 后员工在试用期满时就向公司提交了辞职报告。超过八成的 90 后员工在工作一年以后有跳槽的打算，接近六成的 90 后员工因为对现有的薪酬不满想要跳槽，三成左右的员工对领导者的一些行为有很大的意见想要离职。

从企业的角度而言，频繁跳槽的 90 后员工给企业带来了一系列的麻烦，一方面，这动摇了其他员工对公司的信心，继而可能产生连锁反应；另一方面，在 90 后员工离职后，企业在招聘和培训方面为这些员工所投入的资金和资源也一并随之流失，并且，更为严重的是企业还要面临离职后所产生的空缺岗位无人补充的问题，以及因员工频繁离职而对企业外在形象和声望的所造成的负面影响。

1.3 研究内容与框架

关于领导者攻击行为对员工离职意向的影响——工作满意度的中介作用下以 90 后员工为例的调查研究，主要从以下几个步骤来进行：

第一步：确定研究对象。本研究选取的调查对象是已经进入工作岗位的 90 后员工。

第二步：文献的查阅。在论文开始的最初阶段，只有一些简单的思路，至于如何把这些思路转换为成熟的论文，需要进行大量的文献查阅后才能有一个大的框架。鉴于整个学术界，已经针对各个行业的员工的离职意向已经有了许多的研究，如何从中寻找到创新点，也是当时急需想办法解决的。通过搜集国内外关于领导者行为和离职意向的相关文献后，初步确定了研究方向。

第三步：变量以及量表的确定。

在和导师进行沟通交流以后，确定了本次研究的变量：

- ①自变量—领导者攻击行为
- ②中介变量—工作满意度
- ③调节变量—员工幸福感
- ④结果变量—员工离职意向

本文的预调研问卷采用的是 Price-Mueller（2000）模型的测量量表，在结合预调查分析的结果，更改形成更为契合的问卷测量量表。

第四步：统计分析。针对领导者攻击行为是否会对 90 后在职员工的离职意向造成影响进行调查研究，通过网络电子问卷的方式对这一群体进行调查，对调查得到的数据进行搜集和处理。

第五步：提出相关策略。在得知统计分析的结果后，分析领导者的攻击行为是如何影响到 90 后员工的离职意向的，在此基础上，寻求和提出可有效解决这一问题的策略与措施。

1.4 研究思路和研究方法

1.4.1 研究思路

研究思路如下图所示



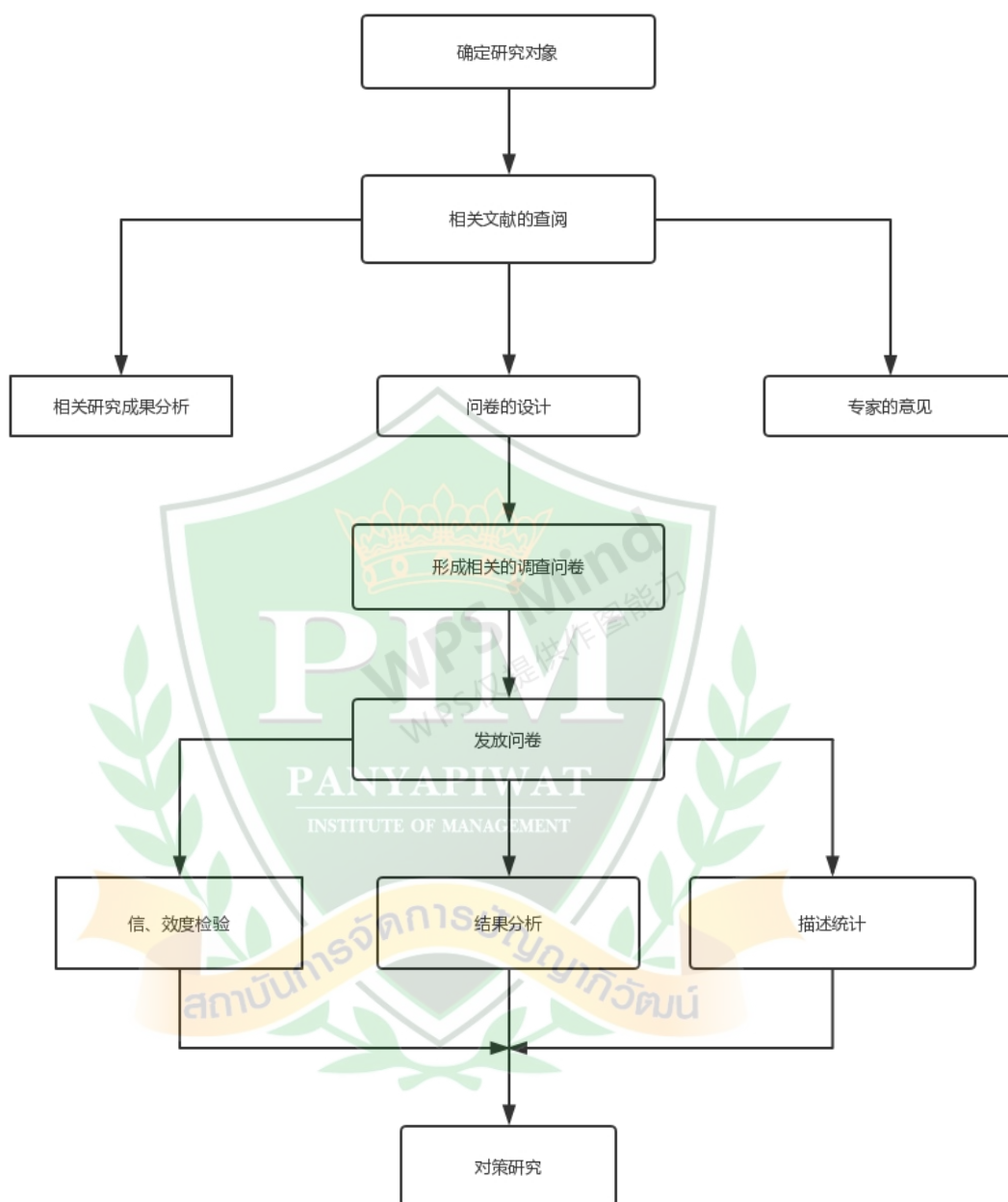


图 1.1 研究思路图

1.4.2 研究方法

文献分析法：通过新华书店实体图书，CNKI、中国知网等途径，全面查阅 90 后员工、领导者行为、工作满意度以及员工幸福感的研究成果。经过对这些文献的研究成果进行梳理，进而为本研究提供了科学的研究思路和理论基础。

问卷调查法：本研究将使用开放式问卷调查的方式去收集领导者攻击行为、工作满意度和员工的离职意向相关的数据，与文献相结合对这些数据进行科学客观的分析，为了保证这一点，对问卷的录入要采取以下原则：1、根据真实的问卷填写情况录入，不得做更改；2、问卷空白大于 50%为无效问卷，两份问卷相似度大于 80%只录入其中一份。

专家咨询法：由于研究者的经验水平不足以支撑独立完成这一研究，在编写调查问卷、素质结构命名、对数据的分析、整个论文框架的搭建以及书面的呈现等各个方面都需要专家的意见来使整篇文章更为完整。

1.5 研究创新点

从上个世纪到现在，已经有许多研究者对员工离职意向进行了系统科学的研究，近年来因为整个劳动力市场大部分被 90 后这一群体所占据，并且伴随着相对较高的离职率，所以对于 90 后员工的离职意向的相关研究也是最近今年比较热门的一个话题。但是不论是哪年龄阶段的员工，当他的内心有想要离职的意向的时候，往往是多方面原因造成的，选择领导者攻击行为，在工作满意度的中介作用下，通过员工幸福感的调节，对 90 后员工的离职意向有什么具体的影响，这是我研究的创新点。

第二章 文献综述

2.1 领导攻击行为

2.1.1 领导攻击行为的定义

早在 20 世纪初期，国外学术界的学者就已经针对攻击行为（aggression behavior）及其相关的课题展开了大量研究，然而，由于研究角度与方法的不同，学者们目前依然没有就攻击行为的概念界定与内涵这些核心问题达成统一的见解。一些研究学者从社会心理学的角度出发，对攻击行为的概念作出了如下界定：

行为主体有意识地对某一客体对象所作出的具有伤害性的行为，其中客体对象既包括行为人本身，也包括其他物体或者是他人（Bjorkqvist&Niemela, 1992）。从靳宇倡关于工作场所攻击行为及其影响的研究中得知，攻击行为属于一种行为主体所作出的有意识的、可以产生伤害性的行为，其攻击对象往往属于其他人类个体，并且攻击行为是多种多样的（时蓉华，1998）。由此可见，攻击行为不仅具有外显行与攻击性这两大特征，并且行为主体往往是为了借助这一攻击行为达成某一目的，从而导致攻击行为或者是生理层面或者是在心里层面对攻击对象造成不同程度的伤害。攻击行为主要分为两种方式，其一是动作攻击，其英文名称为 **behavioral aggression**，即行为主体利用自身的手、脚等肢体或者是具有破坏性的武器来攻击行为客体；另一是言语攻击，其英文名称为 **verbal aggression**，即行为主体通过一些刻薄的话语或者是作出一些表情来攻击行为客体。攻击行为的动机主要分为两种，其一是报复性动机，基于这一动机，行为主体会作出报复性攻击行为，其英文名称为 **retaliatory aggression**，行为主体之所以作出报复性攻击行为，通常都是由于行为客体之前对行为主体造成了某种程度的伤害，因此，行为主体为了让行为客体感受自身之前所遭受的痛苦而对后者进行攻击；其二是工具性攻击，基于这一动机，行为主体会作出工具性攻击行为，其英文名称为 **instrumental aggression**，即行为主体之所以作出攻击行为，仅仅是为了实现自身的某一目的，只要目的达成，那么行为客体是否受伤则无关紧要（Geen, 1990）。国外学者 Lagerspetz 和 Bjorkqvist (1988) 则在研究中将攻击行为分成了三大类，第一类身体攻击，其英文名称为 **physical aggression**，其定义与上文所提及到的动作攻击大体一致；其二为言语攻击，其英文名称为 **(verbal aggression)**，其余上文所提及到的言语攻击大体一致；其三是间接攻击，通常也叫做关系攻击，其英文名称

为 relational aggression, 或者是心理攻击, 其英文名称叫做 mental aggression, 顾名思义, 所谓间接攻击, 即行为主体所作出的攻击行为是通过某一介质传递给行为客体的间接性的攻击行为, 比如通过制定谣言的方式来对他人进行攻击。

由于本篇论文主要是针对那些可以让组织员工的工作态度和工作行为等产生显著转变的毁灭型领导力及其影响机制展开研究的, 所以, 本篇论文仅需要对这种毁灭型领导行为进行测量就已足够。基于上述理由, 本篇论文决定在结合

国外学者 Tepper (2000) 所编制的攻击性管理行为量表 (Abusive Supervision Items) 基础上进行测量。考虑到他的这一量表主要是针对领导所作出的一些硬性攻击行为来进行测量, 并未将领导所作出的软性的攻击行为纳入范畴, 因此, 本篇论文决定在参考国内学者刘筱 (2010) 攻击性管理行为与员工犬儒主义和组织公民行为的关系研究基础上, 以 Tepper (2000) 的攻击性管理行为量表为蓝本, 在其中增添了一些新的题目, 比如, “领导发动我身边的同事一起来鼓励我, 这些同事也纷纷在工作中对我采取了消极的合作态度” 等, 这些新增题目中所描述的毁灭型领导行为都属于软性攻击行为, 其虽然在西方职场上鲜有发生, 但是在中国职场上却频繁发生。

自上个世纪开始, 国内外学术界的学者就纷纷从组织行为学的角度出发, 针对组织内的领导行为展开了大量研究。时至今日, 学者们关于该课题的研究热度依旧不减, 但研究的内容与方向却发生了较大变化。比如, 现有的研究已经不仅仅局限于研究组织内的领导者的行为逻辑, 而且对这些行为所产生的后果进行了研究, 并在此基础上针对如何增强组织的整体管理能力、如何提升组织内员工的工作满意度等而提出了有效规范领导行为的策略与具体措施。但是, 这些研究大部分都对那些积极的领导行为关注较多, 而鲜有学者专门针对那些负面领导行为展开专项研究的, 尽管这些负面领导行为频繁在各个职场中出现, 并对各个组织的健康有序发展产生了重大危害 (Conger, 1990)。造成上述现象的原因可能是由于学者们普遍认为负面领导行为因无法对组织的发展产生积极影响, 因而其本质上属于一种无效的领导力 (Ashforth, 1994), 因此不具备研究价值。通过分析一个组织内某一领导者的自身人格特征, 基本上可以对其领导力作出清晰判断 (Hogan, 1994), 其中既有正面领导力, 也有负面领导力, 而毁灭型领导力就属于后者的范畴 (Einarsen 2007), 其英文名称为 destructive leadership, 即在某一组织当中, 作为组织领导者的经理、主管等管理层人员在日常工作中经常会在枉顾整个组织的合法权益前提下所作出的一系列可对组织系统产生破坏性的决策与行为, 从而导致组织的既定目标无法顺利达成, 既消耗了组织资源和效率, 同样使组织员工的个人利益受损, 并且员工也会因此而对领导乃至对自身所从事的

工作产生不满情绪。根据这一定义，不难发现，只要组织内的领导者所实施的行为对其下属带来了比较严重的负面影响，就可将其界定为毁灭型领导行为，至于这种行为结果是否属于领导所期望的意图或者是达成的目标则无关紧要了。

毁灭型领导行为属于攻击性管理行为的范畴，所谓攻击性管理行为，其行为主体往往是组织的领导者，而行为客体则是该领导的下属员工，前者在工作中主要通过非动作攻击的方式来对后者进行攻击，不仅后者可以明显感受到其中的敌意，而且这种攻击也是具有持续性的（Tepper, 2000）。Bies（2000）指出，具体到攻击性管理行为的具体表现来说，主要包括以下几种：领导没有兑现自身下属员工所作出的承诺、领导在公共场合对下属员工进行批评；领导在权力没有得到限制的前提下作出各种决策和行为，等等。由于个体在心理与生理状况方面、承受能力方面以及认知等各个方面均存在较大差异，不同员工在对同一个领导的同一种行为进行评价时，所得出的评价结果也带有明显的主观倾向，当然，无论结果怎样，是否具有攻击性都是判断的主要标准；其次，毁灭型领导行为指的是组织内的领导针对某一下属所作出的一系列的攻击行为，再次，攻击性管理行为的攻击方式并不包含动作攻击在内。如果涉及到了动作攻击，那么这种行为就属于违法行为了。最后，领导行为是否会造成破坏性的结果是判断其是否属于攻击性管理行为的主要依据，而并非领导的攻击意图。Padilla, Hogan 和 Kaiser（2007）通过研究发现，导致毁灭型领导力形成的因素是多种多样的，其中既有组织领导者与其追随者个人因素的影响，也有外部环境因素的影响，基于这一理论，他们构建了一个可对毁灭型领导力进行分析的变量模型。

国内外现有的相关研究已经证实了，在一个组织内，频繁作出毁灭型领导行为的管理者通常都具有相同的特征，比如，他们普遍都具有非常大的权力、个性比较狂妄、有着被他人伤害的经历等。Bushman 和 Bonacci（2005）指出，组织领导者之所以会作出攻击性管理行为，主要是为了通过这种行为来发泄自身的不满，也就是说，在一个组织当中，管理层人员所承受的压力往往要比普通员工大得多，并且这些压力通常来自于更高一级的管理者，过高的压力往往会让他们产生不满情绪，而这些负面情绪通常无法通过向上司抱怨的形式来进行合理发泄，因此，他们普遍会将其下属当做发泄对象。Aquino 和 Byron（2002）则指出，在一个组织当中，如果组织领导者的独裁权力越大，那么他们就往往更加倾向于在组织规范以外行事，并且由于独裁型的组织领导者普遍认为自己的下属在任何时候都必须无条件地服从自己的领导，因此，他们对其下属作出攻击性行为的可能性也就越大。

当然，并非所有具有毁灭型领导特征的管理者就一定就会对其下属作出攻击

性领导行为。如果组织能够构建和实施一个可以有效制约领导者权力的长效机制，那么毁灭型领导在权力受制的情况下往往无法作出攻击性行为。相反，当组织的内部环境因素无法对领导者产生约束时，那么毁灭型领导行为也会应运而生。由此可见，外部环境因素对于毁灭型领导行为的产生有着非常大的影响。这些环境因素不仅包括一个组织所构建的企业文化，同时也包括组织的权力监督机制以及其他规章制度等。Padilla, Hogan 和 Kaiser (2007) 通过研究发现，当组织内领导者的权力受到了严格监督，并且领导者的下属总是能够顺利完成领导所较大的各项任务时，那么领导者作出攻击性领导行为的几率就会大幅下降。Hmieleski 和 Ensley (2007) 则指出，影响组织领导者的攻击性管理行为的因素除了组织内部因素以外，还包括外部环境因素，比如，行业环境因素，尤其是当组织所处的行业环境存在诸多变量时，那么领导者作出攻击性管理行为的可能性与频次就会随着变量的增多而不断提升和增加，研究者认为，这是因为不确定的环境会令企业家遭受更大的焦虑和压力，从而诱发他们对下属做出更多攻击行为。

2.1.2 领导攻击行为的测量

国外学者 Buss 和 Durkee(1957)是最早一批针对攻击行为如何进行科学合理测量而展开研究的学者，他们在研究过程中针对不同类型的攻击行为分别编制出了相应的量表，比如，针对间接攻击行为编制出了间接敌意量表，其英文名称为 verbal hostility Scale indirect hostility Scale；针对言语攻击行为编制出了口头敌意量表，其英文名称为，除此以外，他们还编制出了攻击量表 (assaultScale)、自责量表 (guiltScale) 以及憎恨量表 (resentment Scale) 等多个量表。而 Buss 和 Perry(1992)则通过大量的实践研究编制出了一个专门针对攻击行为展开测量的量表，其英文名称为 the aggression questionnaire，该量表主要从四个层面出发，来对攻击行为进行测量，并由此形成了四个分量表，其中，第一个量表主要针对身体攻击进行测量，其英文全称为 Physical Aggression 量表，简称 PA 量表；第二个量表主要针对口头攻击进行测量，其英文全称为 Verbal Aggression 量表，简称为 VA 量表；第三个量表主要针对愤怒进行测量，其英文全称为 Anger 量表，简称为 A 量表；第四个量表主要针对敌意进行测量，其英文全称为 Hostility 量表，简称为 H 量表。通过上述四个量表来进行分别测量，并将所得的分数相加就得到了攻击行为测量的总分数。

Orpinas 和 Frankowski(2001)在研究中以青少年攻击行为为主要研究对象，并针对攻击行为的有效测量编制出了一份相应的攻击问卷，该问卷的信效度较高，

具体到 α 系数来说, 达到了 0.87。因此, 许多后来研究人员在同类研究中纷纷引用了该问卷。这份攻击问卷主要从三个维度来对攻击行为进行测量, 第一个维度为身体攻击, 其英文名称为 **Physical aggression**; 第二个维度为言语攻击, 其英文名称为 **Verbal aggression**; 第三个维度为愤怒, 其英文名称为 **Anger**。以 Maxwell 为首的一些学者 (2009) 以部分在美华人为对象, 针对他们的攻击行为展开了测量, 为了能得出更加全面、精准的测量结果, 他们在结合中国文化的前提下对测量所使用的问卷——特质愤怒表达问卷的部分内容做了适当的调整, 然后以此为据对在美华人的攻击行为进行了测量。

Santisteban 和 Alvarado(2009)在结合西班牙国情的基础上对 Buss 和 Perry 所编制的攻击量表的部分内容进行调整, 然后根据这一调整后的量表, 以西班牙青少年为调查对象展开了调查研究, 结果显示, 这一新的量表的信效度是非常之高的, 其不同维度的测量设计也是非常科学与合理的。

综上所述, 不难发现, 当前主流的攻击量表都是由国外学术界的学者们在结合自身研究需求的前提下所编制的, 由于中国与这些国家的国情在很多方面都存在显著的不同, 如果直接套用这些攻击量表来对国人的攻击行为进行测量时, 并不一定就能够得出符合实际的测量结构。当然, 这些国外攻击量表依然有着很高的参考价值, 在此基础上, 逐步编制出符合中国国情与当前中国人尤其是 90 后的特殊个性的攻击行为量表, 在此基础上进行精准测量。

2.1.3 领导攻击行为的影响因素

国外学者班杜拉 (Bandura) 指出, 攻击行为不仅会对行为客体造成影响, 同时也会让观察攻击行为实施过程的其他人也从中了解和掌握攻击的相关知识, 比如, 在此过程中, 观察者不仅掌握了在实施攻击行为时的最佳时机, 而且也学习到了许多有效的攻击手段(Bandura, 1979; Bandura & Walters,1963)。

班杜拉指出, 当攻击行为发生后, 一些局外人往往会被动或者是主动地观察攻击行为发生的全过程, 并由此给观察者留下深刻的印象。其后, 当观察者所面临的场合与印象中攻击行为发生的场合相同或者是相似, 且观察者产生了作出攻击行为的意图时, 那么所采取的攻击的方式往往与之前印象中所保留的攻击方式保持一致。

包括班杜拉在内的一些学者都是在结合社会学习理论的基础上来研究攻击行为及其影响因素的, 比如, 长期观看带有暴力倾向的电视剧, 是否会导致儿童在现实中也作出与电视剧中人物一样的暴力行为, 许多相关的调查结果都显示, 两者之间存在显著的正相关关系(Kimball&Joy,1987; Belson,1978), 然而, 因研

究者在调查过程中，基本上都是采取自我报告的形式来让被试回答各种调查问题，并由此作出调查结论，而考虑到自我报告难免会产生一定的偏差，从而导致调查结论也并非能够完全反应真实情况。可以肯定的是，两者之间是存在相关关系的，但是，目前并没有任何调查可以明确地揭示两者之间因果关系。

导致个体作出攻击行为的因素是多种多样的，其中既有个人因素，比如性格因素、性别因素生理因素等。也有环境因素，比如噪音过大、他人刺激等。Donnerstein(1982)所开展的一项调查研究显示，与女性相比，男性的攻击倾向更加明显一些，这一点在男性儿童身上也有着显著体现。Donnerstein 认为，这在很大程度上是由于两性在生理上和心理上均存在较大的差异所导致的结果，比如，与男性相比，女性要更加焦虑一些，且大部分女性的个性都比较温和，因此，她们更加愿意在社会规范以内行事，而攻击行为通常会导致他人对攻击者作出负面评价，这对于重视社会认可的女性来说则是不可接受的。从生理角度来看，女性的体力要通常都要比男性差一些，这种天然的弱势使得女性在面对弱势群体时，会比男性表现出更多的同情，而不是去攻击他们。

从环境影响因素的角度而言，个体之所以作出攻击行为，很大程度上都是由于其对所处的环境产生了厌恶感，这种厌恶感主要表现在以下四个方面(Baumeister,199: Berkqviz,190):第一，预期，当他人所作出的行为不符合个体的预期时；第二，公平，个体主观认为自身在情景中遭受了不公平的待遇；第三，意图，他人对个体所做出的行为（负面行为）是有意作出的；第四，责任，他人所作出的某些行为导致个体对环境产生厌恶感。上述任何因素的存在都有可能导致个体作出攻击性行为。

综上所述，不难发现，现阶段，虽然学者们针对攻击行为及其影响因素展开了大量研究，并形成了许多研究成果。然而这些研究要么基于两性角度展开，要么基于儿童等特殊群体角度展开，从而导致其研究结论仅仅只能揭示某些特殊人群的攻击行为的成因，并不具备一般适用性。但在研究领导攻击行为的过程中，这些研究成果依然有着非常重要的借鉴价值。

2.1.4 领导攻击行为的影响结果

通过分析领导攻击行为的定义可以得知，该行为的主要实施者是一个组织内担任管理职位领导者，而该领导者的直接下属则往往是领导攻击行为的直接受害者，并在攻击行为发生后，大部分员工的工作满意度与幸福感等均会产生相应的变化。所以，在所有涉及领导共行为的国内外相关研究当中，研究的重心基本上都放在领导攻击行为会在哪些方面导致员工的后续工作态度或者是行为产生变

化，以及两者之间的影响机制等。其中就包括关于员工离职意向、离职行为与领导攻击行为之间的相互关系及影响机制的研究，研究的角度不仅包括员工做绩效与工作态度，也包括员工幸福感等。刘军、吴隆增和林雨（2009）针对了下属应对进行了研究，结果显示，尽管有一些下属会在其领导作出攻击行为时，会通过向领导示好、一味迎合领导等方式来进行应对。然而，在大部分情况下，组织内的管理者对其下属所作出的领导攻击行为，均会导致后者对前者产生不满情绪，当这种情绪随着领导攻击行为的频繁发生而不断累积时，员工的这种不满情绪就会爆发出来，轻者会消极怠工，严重的则会直接辞职。以 Duffy 为首的一些学者（2002）指出，在一个组织当中，如果上级领导对其下属频繁作出攻击性领导行为，并且员工从该行为中感受到了领导的不公平、不公正的待遇，那么该员工就会对其他员工或者是他的直接下属作出攻击行为，借以发泄心中的负面情绪。Mitchell 和 Ambrose（2007）指出，如果员工在其领导所做出的领导行为中感受到了攻击性，那么该员工就会在与其他员工、领导进行相处或者是开展工作的过程中不断调整自身的行为，以同样的行为偏差来应对这种不公正的待遇。

在此情况下，员工无法专注于目前的工作，会需要更多的时间去消除领导攻击行为带来的负面影响，产生公司不能平等公平地对待我这一消极的想法，导致员工更容易选择懒散面对工作，对领导的安排敷衍了事，促进了离职意向的产生，甚至选择离职。

2.2 工作满意度

2.2.1 工作满意度的定义

工作满意度是学者们常用来衡量个人主观因素的关键变量。人际关系理论是美国知名的学者梅奥所提出的一个非常知名的理论，该理论指出，如果企业属于一个正式组织的话，那么一些组织内部员工基于某一共同利益而形成的组织则属于非正式组织；由于组织本身可以看做一个小型社会，因此其内部员工都属于社会人；对于组织的管理者来说，只有在不断地促使组织员工满意度的持续稳定提升的前提下，其组织领导能力才会随之不断增强。他指出，支持员工的工作情感对工作绩效有很大的影响，这些因素都是基于人际关系交往的过程产生，工作满意度这一概念正是基于梅奥的上述理论才逐步形成的。Hugo Munsterberg（1912）在他的著作中阐述，工人在怎样的心理条件下可以发挥最大能动性来提高工作效率，以及如何能让工人的情绪对工作产生良好的影响。Hoppock（1935）在《Job Satisfaction》这本著作中首次对工作满意度进行定义，即组织内部的某一员

工从生理角度和生理角度出发,对自身所从事的工作进行评价以后所形成的的主观感受。此后,诸多学者对工作满意度的概念做了大量的界定,通过大量文献查阅汇总后可见,关于工作满意度的概念界定,国内外不同学者的意见并不一致。具体见表 2-1。

表 2.1 工作满意度概念界定

学者	年份	定义
Hoppock	1935	工作满意度是员工对工作本身及工作心理与生理方面的主观评价
Herzberg&Mausner	1959	工作满意度是员工个人动机和工作各方面的个体特征相互作用下的函数
Smith, Kendall&Hulin	1969	工作满意度是员工对工作或工作构面的持续情感,通过与他人对比,将工作好坏转变为工作满意的程度
Wolf	1970	能够同时的心理层面和生理层面促使员工的工作需求得到满足的程度,
Cribbin	1972	组织内的员工从个人心理层面和外部环境层面对其所从事的工作进行感知并由此形成的主观感受
许士军	1977	工作满意度是员工对工作特性的心理感觉,满意度的大小取决于期望与实际价值之间的差距
Price	1981	组织内的员工基于个人主观情感来对自身所从事的工作进行评价,并基于这种评价所形成的情感倾向
张春兴	1989	工作满意度是员工对其工作感到满足的程度
杨继峰等	2001	员工对企业的实际感受与预期值的比值
许涛	2008	工作满意度是员工对收入的感知
冯缙等	2009	工作满意度包含员工积极和消极的个体状态
李力,封枚	2017	认为员工在其工作领域所经历的积极情绪会增加工作满意度,进而对工作抱有更积极的态度
文吉,侯平平	2018	促进员工形成积极的情绪投入劳动的态度和行为,能有效减少工作倦怠

中国台湾的学者徐光中(1997)在结合前人关于工作满意度的相关研究基础上,将学术界主流的关于工作满意度的概念界定进行了梳理和归纳,并将其分成了三大类,其中,第一类属于综合性定义,此类定义由于未对工作满意度的成因进行分析,因而具有较强的广泛适用性;第二类属于差距性定义,此类定义认为,组织员工都对自身所能获得的工作报酬有一个期望值,然而由于他们所能实际获得的报酬与期望报酬总是存在一定差异的,而这种差异的大小则决定了员工对自身工作的满意程度;第三类属于参考架构性定义,即员工工作满意度是一个

组织内的员工在结合自身认知基础上对所从事的工作、同事乃至整个组织进行主观评价，并由此形成的一种情绪体验。

综上，本篇论文决定以第三种定义作为工作满意度的定义，也就是说，本文所指的工作满意度指的是组织内部的员工在个人情感层面上对自身所从事工作进行评价，并由此形成的主观感受。基于这一定义，本文后续主要从以下四个维度出发来对工作满意度进行全面探讨分析：工作本身满意度、人际关系满意度、个人发展满意度、工作回报满意度。

2.2.2 工作满意度理论研究

现阶段，双因素理论与马斯洛需求理论是国内外学者在研究工作满意度这一问题时应用最为广泛的两个理论。以双因素理论为例，该理论的创始者为美国著名的学者赫兹伯格，他认为对工作满意度产生影响主要是基于两个因素，其一是激励因素，比如来自领导的赏识、个人所取得的工作成就以及所担负的工作责任等可让员工始终保持积极的工作态度的因素；其二是保健因素，包含人际相处关系、公司管理情况、办公环境等基本保障因素。具体到马洛斯需求理论来说，该理论认为，人类的需求是多样化的，并且其满足的优先度也是不同的，一般来说，生理需求是人类首先需要满足的最为基础的需求，其次需要满足安全需求和社交需求，然后需要满足尊重需求，而自我实现需求则是人类最后需要满足的最高级的需求。从马斯洛的研究中可见，基础员工由于物质需求尚未全部满足，所以他们对于组织所能向他们提供的薪酬条件等更加关注一些，只有在这一需求得到较好满足的前提下，他们才追求更高一级的需求。

人是企业最大资产，企业的各项工作都最终是由其员工来完成的，而员工完成这些工作需要的不仅是其专业服务技能，更重要的是面对多元复杂的工作，保持工作的士气和留住社工人员久任社会服务机构。专业技能需要加以培植，了解社工员行为动机与需求，以鼓舞其工作意愿与情绪，维持工作意愿。目前社会服务机构对于社工员的管理与运用越发重视，亦关注组织内部员工的自我认知与感受，让组织认识、理解员工，提升员工的工作满意度。社工员经常面对不愉快的案例、面对不同当事人不同的需求时，尤其需要救助的弱势者和求助者，更易导致心理层面的工作负荷。面对价值的冲突，感觉工作永远做不完的工作负荷，一旦因工作压力与心理交互产生厌倦，甚至不想看到或不关心的案主时，这种工作上与人密集互动所产生的生理、情绪和心智枯竭的状态，即耗竭的出现。当社工员工作压力的浮现和情绪耗竭时，其职业倦怠感、离职、转换职场等，将不利社会工作的发展。督导被认为是决定社会工作者工作满意度的最重要因素之一。在

这一章节，本篇论文首先对工作满意度的概念界定与内涵进行了分析，然后明确在测量员工的工作满意度时所选用的主要工具和测量方法，最后，对国内外现有的关于工作满意度的文献资料进行梳理和归纳。

2.2.3 工作满意度的测量

许士军将工作满意度的测量分为两种方式，一种是整体型，即测量的是一种整体的满意程度，并没有辨别所针对的工作性质或者工作环境；其次为列举型，列举出有关工作的具体层面，然后有受试者表示其满意程度。

Spector(1985)以因素分析法整理出普遍且具有概念化意义的九个层面：

- (1) 薪酬 (pay)：即对于薪资与薪资增加的满足感。
- (2) 升迁 (promotion)：即对于升迁机会的满足感。
- (3) 与督导的关系 (supervision)：即对于个人直接的督导者的满足感。
- (4) 附加福利 (fringe benefit)：即对于附加福利的满足感。
- (5) 奖酬 (contingent rewards)：即对于良好工作表现所提供回馈。
- (6) 工作流程 (operating condition)：对于工作流程与规范的满足感
- (7) 同事关系 (coworker)：对于同事的满足感。
- (8) 工作性质 (nature of work)：对于工作执行形式的满足感。
- (9) 沟通 (communication)：度待遇组织内部沟通的满足感。

明尼苏达满意度问卷，简称为 MSQ 问卷，该问卷从 20 个不同维度出发构建了总数为 100 个的不同的题目，其中既包括成就维度、权威维度、同事维度以及责任维度，同时也包括技术管理维度、进取维度以及能力效评维度等，每一个维度都有着对应的分量表。值得一提的是，MSQ 压缩版量表则是基于 MSQ 量表所编制一个更加简明的测量表，与原测量表相比，压缩版的题目由 100 个变成了 20 个，分别从内在与外在个维度出发，对被试的工作满意度进行测量，其中，涉及内在维度测量的题目共有 12 个，比如，员工是否对自身所获得的领导赏识表示满意及其程度高低；涉及外在维度测量的题目共有 8 个，比如，员工对自身所获得的实际报酬的满意程度等。

多数工作满意度量表大多有以下缺点：此类量表多多为工商心理学、管理学的学者发展而成，所建构的量表大多运用在商业界，在助人领域的适用性有待商榷；越具有广大样本的量表，大多均需付费，且费用不菲；许多单一项目问卷因题目过少，导致测量稳定性不佳，受试者对题目容易起曲解，而早期的多元项目问卷又太过冗长，影响受访者的填答意愿。

Koeske(1994)开发了一份关于助人工作领域的专用工作满意度量表。该量

表是在参考李克特式的 7 分制的评分机制前提下来对被试的工作满意度进行测量的, 具体来说, 1 代表非常不满意, 而 7 则代表非常满意。该量表包括三个分量表, 即内部动力、组织结构、薪酬与晋升机会。其中, 内部动力包括与工作性质有关的因素、服务的客户类型, 以及与同事的互动; 组织结构方面包括督导的质量、明确的工作要求、充足的资金和员工投入的机会。该量表具有良好的信度及效度, 具体到该量表的内部一致性信度来说, 在 0.83-0.89 的范围之间。

2.2.4 工作满意度的影响因素

工作满意度作为企业重点关注的指标, 对其影响因素及测量研究也一直是学者们讨论的重要内容。通过对文献的梳理, 本篇论文认为可对员工工作满意度产生影响的主要因素共分为以下三种类型:

工作因素。Terry 等 (2001) 认为, 如果员工能从工作中感受到快乐, 其工作满意度会相对较高。汪传艳、任超 (2016) 在研究中针对那些可对拥有博士后学位的员工工作满意度产生影响的主要因素及其影响机制展开了探讨分析, 结果发现, 改善科研条件、保障科研人员福利对工作满意度有显著正向影响。林赞歌等 (2017) 对制造业员工研究后发现, 工作压力大、工作环境不良, 容易导致职业倦怠, 进而影响工作和生活。王红芳等 (2019) 研究指出, 组织内的员工所能获得的实际的薪酬水平与其感知到的工作满意度之间属于典型的“倒 U 型”曲线关系, 总体报酬在这两者之间起到中介作用。

个人因素。所谓个人因素, 指的是个体的年龄因素、性别因素以及受教育水平因素等。还包括个体对职业的期望、专业能力等个人特征 [44]。姚植夫、张译文 (2012) 研究表明, 年龄和婚姻状况与新生代农民工的工作满意度显著相关。申正付等 (2018) 通过对医生工作满意度的调查发现, 具体到全科医生而言, 他们的工作胜任能力往往会随着其医术技能水平的提升、专业知识的不断丰富而不断增强, 而他们的工作满意度与其工作胜任能力之间呈现出显著的正相关关系。Unanue (2017) 等研究表明, 如果人们能够在工作场合、社交场合以及家庭场合与他人展开积极的交流, 并且受到了他人的尊重, 那么他们就会在工作中表现出更多的积极性, 从而使得其个人工作绩效水平也随之保持稳定上升。

环境因素。这里所说的环境因素主要是社会环境因素, 如政策变动, 经济发展以及社会资本的利用等, 员工如何实现就业平等、社会认可, 是社会关系精细化的难题。辛云飞等 (2017) 通过研究指出, 拥有研究生学历的员工的工作满意度与其所在家庭的收入高低存在显著关系, 如果将这些员工的家庭收入分成高收入、较高收入、中等收入以及低收入四个类型的话, 那么工作满意度最低的并非

低收入家庭的研究生员工，而是来自中等收入家庭的研究生员工，来自高收入家庭的研究生员工则对自身的工作满意度作出了非常高的评价。杨菊华（2018）在研究中建议，由于 70%的流动人口租住私宅，存在较大的隐患，政府应积极建设公租房，扩大公租房的惠及范围。袁媛（2018）在研究中依据经济发展水平的不同将总数为 37 个样本城市分成了一线城市、二线城市以及三线城市等几个类别，在此基础上，探讨分析了不同经济发展水平的城市对于城市工作者的工作满意度的影响，结构显示，城市劳动者工作对工作满意度有正向作用，其中二线城市比一线城市在这种正向作用中更为显著。周莹、王建华（2019）研究发现，政府优惠政策与大力扶持、对劳动者权益的大力保护等因素都会促使员工工作满意度的有效提升。

通常，对员工士气、工作压力和工作倦怠的大规模调查包括一些工作满意度的测量。一些研究发现工作满意度与结构性因素密切相关，比如自主性和官僚化。Herzberg 的双因子理论认为有两种因素影响人们的职场表现，其一是保健因素，其英文名称为 hygiene Factors，其二为激励因素，其英文名称为 motivators Factor。保健因子包含工作环境、员工所获得的薪资待遇等外部因素，若组织具备稳定的薪酬条件、办公环境与良好的休假制度等，可以降低员工的不满程度，进而将员工留在组织内；而激励因子则与个人高度满足与努力工作的意愿有关，应着重于工作本身，其包含成就感、职责、个人成长机会与晋升机会等内在因素。人们对于工作感觉良好时，会将之归功于工作满足相关的内在因素；相对的，对于工作感到不满意时，则倾向于归咎到外在因素。

依据双因子理论，机构应该具备良好的工作环境、工作安全以及优越的薪酬条件等保健因素，避免引起社工的不满，进而影响社工的工作满意度、工作表现以及留职意愿等；但如果要真正激励社工努力工作，应该着重于工作本身或是工作带的结果上，例如晋升机会、升职与成就感等内在因素上。

表 2.2 Herzberg（2003）工作满意度影响因素

保健因子（hygiene Factors）	激励因子（motivators Factors）
1. 组织政策	1. 工作成就
2. 督导方式	2. 他人认可
3. 人际关系	3. 工作本身
4. 工作环境	4. 职责
5. 薪资	5. 成长机会
6. 工作安全	6. 升迁机会
7. 工作保障	

资料来源：转引自王盟瑾

彭怀真指出社会工作人员工作低潮（工作满意度低）的原因：工作过量；环境的压力较大；自身的价值观与他人的价值观并不一致；他人对自己的专业能力提出了质疑；未来的发展空间受阻；社交能力较弱，频繁与他人产生矛盾，等等。（林坤志，2015）。

2.3 员工幸福感

2.3.1 员工幸福感的定义

现阶段，在全球经济突飞猛进的背景下，各国人民在物质层面的需求已经随着收入的增多而得到了较好满足，在此背景下，人们对于工作的态度也发生了转变，也就是说，他们往往更加注重自身的个人价值是否在组织内得到了充分实现，而并非是薪酬的多寡。在 1960 年左右，幸福感一词正式在西方国家的学术研究领域诞生，早期，这一词汇频繁被国外的心理学家应用到自身的研究当中，以在心理和生理层面上对人们的生活质量水平进行评测与描绘。如今，“幸福感”一词更多的是从精神层面出发，对人们的生活情绪体验进行描绘的。具体到国内来说，当前的幸福感一词则值得是我国的老百姓对于未来美好生活的向往。

现阶段，国内外学术界的学者并没有针对幸福感的定义及其内涵形成统一的界定。比如，一些学者从组织管理学的角度出发，借助工作满意度、工作倦怠等可能影响员工幸福感的因素来对员工在工作中所感知到的幸福感进行测量（Katariina & Nurmi，2004；Kausto，Elo，Lipponen，&Elovainio，2005；Wright&Cropanzano，2004），他们认为，员工幸福感是员工在心里层面上对自身当前所工作的一种情绪体验。后来的研究人员则通过实证研究指出，仅仅从工作层面来对员工的幸福感进行界定是非常片面的，这主要是由于员工在家庭、社会等其他场合的经历也会导致其对幸福的主观感知发生变化，并进一步延续到工作当中。Vanhala 和 Tuomi（2006）则认为，员工所体验到的幸福感属于综合的情绪体验，其中既包括负面情绪，同时也包括积极情绪。Hies 等（2007）则指出，由于个体对幸福的感知不仅取决于自身的态度、情感倾向以及性格等内在因素，同时外部环境因素也会对个体的幸福感知产生重要影响，因此必须要将上述两大因素都纳入对员工幸福感测量的范畴，同时对员工在工作层面和非工作层面所感知到的幸福进行综合测量；Lu，Gilmour，Kao 和 Huang（2006）在对员工幸福感进行测量时，不仅对员工的工作满意度和生活满意度进行了测量，同时也对员工的家庭满意度和正向情感进行了测量。以 Diener 为首的一些学者则认为，员工所感知到的幸福并非仅仅是积极层面的情绪，更包括他们在消极层面所体验到的

感知 (Diener&Ryan, 2009; Diener&Seligman, 2002)。其后, 研究人员在经过大量的理论研究和实践研究后, 关于员工幸福感的认知也逐步统一, 他们普遍认为, 应当从正向情感与负向情感两个维度出发, 对员工在日常工作中所感知到的幸福进行全面测量和评价。在此以后, Zheng, Zhu, Zhao 和 Zhang (2015) 则进一步对前人所提出的基于“整合”的角度来对员工幸福感进行测量的理论做了修订, 他们认为, 由于员工的生活会对其工作产生相应的影响, 因此他们在生活中所感知到的幸福必然会迁移到工作层面, 也就意味着不能人为地将员工在工作层面和非工作层面所感知到的幸福强行割裂开来, 而应该将它们全部纳入员工幸福感的测量范畴。赵宜营和洛桑扎西 (2015) 指出, 幸福感属于个体对感知对象所形成的一种主观感受, 而个体的性格、情感倾向等情况又是千差万别的, 所以即便是对于同一事物, 不同个体所产生的幸福感也是存在一定差异的, 这就使得人们无法对幸福感的概念界定及其内涵作出一个统一的界定。Lazarus (1991) 指出, 人类的许多知识和观念都是通过对外部事物进行评价以后才逐步形成的, 当某一事件发生以后, 不同的个体可能会对该事件形成不同的评价, 其中积极的评价会让个体感知到愉悦, 而消极的评价则往往会让个体产生负面情绪, 追求愉悦让人产生幸福, 而负面情绪则是相反的, 由此促使学者们开始尝试对幸福感的概念与内涵进行界定, 并尝试用不同的方法来对其进行测量。

依据幸福感表现形式的不同, 学者们将其分成了两大类, 第一类叫做主观幸福感, 其英文全称为 Subjective Well-being, 简称为 SWB; 第二类叫做心理幸福感, 其英文全称为 Psychological Well-being, 简称为 PWB (苗元江, 2004)。国外学者 Diener (1984) 在研究中对主观幸福感的概念作出了如下界定: 个体基于自身的主观认知来对其所经历的生活全过程及其质量水平展开全面评价, 并依据评价结构所形成的一种主观感知。国外学者 Waterman (1993) 在研究中对心理幸福感的概念作出了如下界定: 个体对自身内在幸福感知的外化表现 (personal expressiveness), 也可以叫做实现幸福感, 其英文名称为 Eudaimonia, 还可以叫做享乐幸福感, 其英文名称为 hedonic enjoyment, 基于这一定义, 他进一步分析指出, 人们终其一生都试图让自身在工作、家庭以及其他社会场景下不断体验幸福感。

具体到员工幸福感的概念界定来说, Warr (1987) 在研究中指出, 所谓员工幸福感, 即组织内的员工在对自身所从事的工作与承担的责任及其完成情况等全过程进行评价后所形成的主观感知。由于员工所体验到的幸福感不仅来自工作, 也来自生活和家庭, 所以, 本篇论文对员工幸福感的概念作出了如下界定: 组织内的员工依据自我需求与目标是否实现为准来对所从事的工作及其过程展开评

价，并由此感知到的积极情绪与消极情绪的总和。

神经学领域的一些学者通过实验研究证明了，人类在与外界事物进行接触时，大脑虽然保存了全部关于该事物的信息，但这些信息并非是由大脑感知到的，而是大脑通过神经控制人体的各个感官来进行具体感知的。大脑的功能主要分成两种，其一是主观意识功能，另一是情感功能。人类所体验到的幸福感则是各个感官在感知外部事物以后，再将这种信息反馈给大脑的各个反应区，继而经过意识和情感加工所形成的感知。罗扬眉（2014）通过开展一系列包括核磁共振在内的实验证明了，人类大脑中所体验到的幸福感主要来源于杏仁核，当然，除了幸福感以外，其他情绪的产生、调节等也都与杏仁核有关。

2.3.2 员工幸福感的理论研究

现阶段，国内外学术界的学者依然没有就幸福感的定义形成统一的意见。Andrews & Withey(1976)对幸福感的认知是，个体对某一事物所产生情绪既由正向的，也有负向的，如果后者小于前者的话，那么此时的感知即为幸福感，这种内在幸福感也会对个体在生活中所感知到的满意度产生影响。Veehoven(1994)指出，个体所感知到的幸福感都属于正向情绪，通过情感高低的表现，来定义个体的生活态度，对生活的积极性。Lucas(2001)对幸福感的认知是，个体对于自身的正向情绪能够控制负向情绪，并且体现在个

体对整体生活的满意度上。Bliss(2000)对幸福感的认知是，幸福感这类感受是持续性的，也可以说是一种快乐感，是个体在生活过程中自我价值体现的感受。国内的学者结合中国文化也有自己独到的见解。国内学者刘次林(1999)对幸福感的认知是，幸福感就是心理体验依附于个体价值体系和主观心理感受体现。苗元江(2002)认为，幸福感是人们对身边的人和事乃至整个社会进行主观评价以后所形成的感知，分认知和情感两方面的体验。幸福感在国内也有多种定义，杨琳认为，幸福感同个体密切相关，是发生在个体身边的事，与生活相关才能体现出来幸福感。还有一部分国内学者认为，在物质日益发达的今天，人们需求高水平高素质的生活，这也是一种幸福感的体现。综合来讲，幸福感就是人们通过自身的努力达到自己想拥有的生活的一种心理感知。

2.3.3 员工幸福感的测量

所谓工作幸福感，即一个组织内的员工根据自身的主观认知和理解来对所从事的工作乃至整个组织进行评价后所形成的一种综合性的情绪体验。Grebner（2005）通过研究发现，如果一个组织给员工提供工作条件越是优越，那么该组

织内的员工所感受的工作幸福感也就愈发强烈。在研究中，他主要从工作环境、内容、薪酬以及时长等多个维度来对工作环境进行分析。在其他工作条件不变的情况下，如果员工的工作时长比较合理，那么员工所感受到的幸福感通常都是比较强烈的；而在其他工作条件不变的情况下，员工的工作幸福感则会随着薪酬水平的不断提升而变得更加强烈。除了上述因素以外，员工工作幸福感还取决于相对薪酬这一因素，国内研究者王艺佳（2006）认为，员工在横向对比自己的薪酬水平时，比较对象不仅包括同事所获得的平均薪酬水平，同事也包括该行业的员工所能获得的平均薪酬水平，两者相比，前者对员工幸福感的影响力要更大一些。

刘小平（2002）和叶仁荪（2005）指出，当员工在组织内与其他同事保持良好的人际关系时，那么他们往往会感知到更多的幸福感，对于那些人际关系较差的员工来说，工作幸福感则相对较低。

2.3.4 员工幸福感的影响因素

员工幸福感历来都是国内外学术界的学者所重点研究的一项重要课题 (Singh, Burke, & Boekhorst, 2016; 郑晓明, 刘鑫, 2016)。国外学者 Page 和 Vella-Brodrick (2009) 在研究过程中，主要从心理维度、情感维度以及工作满意度维度等来对员工幸福感进行评价和测量。以 Zheng 为首的一些学者 (2015) 指出，员工所感知到的幸福不仅来自于工作层面，也来自于家庭、社交场合等层面，因此在对员工幸福感进行评价时，不仅要考虑到员工在工作中的情绪体验，同时也要对员工个人心理和在其他生活层面的情绪体验进行分析与评价。根据上述理论，他们还在结合中国职场现状的基础上构建了一个专门针对中国企业员工幸福感进行测量的分析模型，本篇论文所指的员工幸福感则以上述定义为准。可对员工幸福感产生影响的因素不仅有员工个人因素与工作因素 (Houkes, Janssen, De Jonge, & Bakker, 2003)，而且员工领导的行为与组织的环境等因素也会导致员工的幸福感产生变化 (李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文栓, 2015)。对于 90 后员工来说，由于他们并不会将自身的全部精力都投入到工作当中，而是将个人家庭与工作放到了同等重要的位置 (陈坚, 连榕, 2011)；当一个组织能够在基于 90 后员工的个人家庭状况来对他们的工作进行安排，从而让这些员工能充分照顾自己的家庭的话，那么他们所产生的幸福感往往是非常强烈的 (李爱梅等, 2015)。值得一提的是，由于 90 后员工对于个人价值实现等高层次需求往往更加关注 (侯烜方等, 2014)；因此，如果一个组织非常注重 90 后员工的职业规划管理，尽可能地向他们提供可进一步学习和成长机会的话，那么员工就会认为自己的价值得到了组织的认同，从而产生更加强烈的幸福感 (Ni & Wang, 2015)。

由于员工幸福感主要体现在工作层面、生活层面以及心理层面，所以，当一个员工感受到较强烈的幸福感时，那么通常表明该员工在上述三个层面均感受到了比较强烈的幸福感，在此情况下，这些员工通常不会产生离职意向。以工作幸福感为例，如果组织内的员工能够感受到比较强烈的工作幸福感，那么很大程度上是由于具备了胜任该项工作的能力，并且他们的价值也在工作中得到了充分发挥，所以，他们会对这项工作乃至整个组织都产生热爱之情，而不会产生离职意向；这一点已经在现有的许多相关研究中得到了证实，并且两者之间呈现出了显著的负相关关系(Siu,Cheung,& Lui,2015)。具体到生活幸福感而言，如果员工对个人生活产生了非常强烈的幸福感，那么他们所感受到的这种幸福感并不会在工作过程中有所削弱，反而会让员工以一种更加积极的态度来开展各项工作(邹琼，佐斌，代涛涛，2015)，当然，如果员工对个人生活产生负面情绪的话，那么这些情绪也会经过迁移而对其工作产生负面影响，严重的还会产生离职意向。也就是说，员工幸福感与其离职意向之间呈现出了显著的负相关关系；从心理幸福感的角度而言，当组织内的员工因努力工作而被其领导给予了肯定的话，那么他们往往会产生高心理幸福感，在此影响下，他们往往会对自己今后在组织的发展持有乐观积极的态度，并且对组织产生更加强烈的认同感和依赖感，最终使得他们不容易产生离职意向（黄亮，彭璧玉，2015）。当然，如果员工在上述三个维度所感受到的幸福感均比较低的话，那么就会对自己所从事的工作乃至整个组织都产生不满情绪，不仅在工作中会消极怠慢，还会产生离职意向，并且这种幸福感越低，那么他们的离职意向也就越发强烈(Zheng et al, 2015)。

2.4 离职意向

2.4.1 离职意向的定义

离职意向一词的英文名称为 turnover intention，由于意向也有倾向的意思，所以，通常也叫做离职倾向。具体到意向或者是倾向的定义来说，即个体针对未来即将发生的某一件事已经做好的应对的准备。就离职意向的定义而言，即在组织内从事某一工作的员工因自身或者是其他因素的影响而产生了离开该组织的意向。当然，离职意向并不一定都会导致离职行为的发生。

在国外，学术界的学者更加倾向于研究员工的离职行为，而很少针对员工的离职意向问题展开探讨分析，学者们指出，尽管一些员工会在真正离职之前产生离职意向，然而当他们真正作出离职行为时，动机往往与最初产生离职意向的动机不一致。Bluedorn、Price、Mueller 进一步指出，许多员工都是基于内在原因而

形成离职意向，但其离职行为大多都是在外部因素的刺激下作出的。当然，这并不意味着离职意向与离职行为之间不存在显著关系，相反，他们的许多调查研究证实了，两者之间存在非常显著的关系。以 Michaels & Spector, Mobley et al. 等为首的一些学者指出，在大多数情况下，通过分析一个员工是否产生了离职意向，就可以对其今后是否做出离职行为进行判断。

早在 20 世纪初，西方的一些经济学家就开始针对企业中的员工离职问题展开了大量研究，其中，既有定向研究，也有定量研究。本文通过梳理与之相关的文献资料发现，此类文献的总数量已经达到了 1500 例之多。许多研究学者都从自身研究的角度出发，构建了员工离职行为的预测模型，这些模型纷纷将离职意向作为其中最为重要的一项分析指标。

国外学者 March 和 Simon 在其所编著的《组织论》一书中构建了一个对员工离职行为进行预测的模型，后来的许多学者在同类研究中纷纷借鉴了他们的模型。该模型从两个维度来对员工的离职行为进行预测，第一维度就是员工的离职意向，第二个维度是员工离职的可能性。他们通过这一模型阐述了员工所作出的离职行为在一定程度上会受到其所作出的离职意向这一决策的影响。进入 1970 年后，学者们在分析员工离职行为与离职意向问题时，普遍构建了离职动因模型，比如，Mobley 在研究员工离职行为与工作满意度之间的关系时构建了一个中介链模型，他选择将离职意向作为中介变量，以更好地对员工的离职时如何从认知层面逐步发展到行为层面的。自此以后，研究员工离职问题的学者们才纷纷对离职意向这一因素给予了高度重视；再比如，Price 和 Mueller 在研究员工离职问题时构建了一个离职动因模型，他认为，影响员工离职行为的动因主要包括四大类，第一类是环境变量，比如组织是否为员工的后续发展提供了机会；第二类是个体变量，比如员工自身对待工作的态度与工作能力；第三类是结构变量，比如组织内的薪酬结构、员工晋升制度等；第四类是过程变量，比如员工对自身所从事工作的满意程度、组织对员工的承诺及其兑现等，其中，离职意图属于第四类变量。

具体到国内学术界来说，与国外相比，我国现有的与之相关的研究文献数量非常之少，学者们基本上都是在结合国外现有研究成果的前提下展开研究的，并且大部分属于定性研究，仅有的少数定量研究仅仅是从一个或者是多个变量的角度出发，来对变量与离职之间的关系及其影响机制展开分析，并在我国某群体中进行检验。

2.4.2 离职意向的理论研究

稳定充足的人员构成是制造业的核心竞争力，是企业可持续发展的基石。对

于已离职的新生代农民工，由于离岛很多情况都不得而知。所以在本研究中，针对的是未离职人员，对他们的离职行为进行发生前的最佳预测。

如前文所述，从 20 世纪早期开始，国外学术界尤其是经济学家就开始围绕离职意向这一课题展开了大量研究。离职意向的产生并不意味着就一定会出现离职行为，也就是说，离职意向是一种心理倾向，是离职行为发生的前一个阶段。为了更直观地剖析员工产生离职决策的过程，全面探讨诱导员工产生离职倾向的影响因素及影响机制，国外学者在不同阶段，建立了不同的经典模型。March & Simon 模型 March & Simon（1958）在《企业论》杂志上发表文章，提出了“参与者决策模型”，这是第一个员工离职模型，被认为是管理学研究者采用离职模型进行离职研究的起点。在 March & Simon（1958）这两名学者所联合构建的离职模型当中，他们主要从员工离职可能性与离职意向两个维度来对员工的离职行为进行分析预测，他们指出，在一个组织当中，如果员工已经产生了离职倾向，并且这种倾向随着时间的推移愈发强烈，同时他们所感知到的组织内外的种种迹象也预示着自己必须离职的话，那么他们就会快速地作出离职行为。他们的分析模型详见下图 2.1：

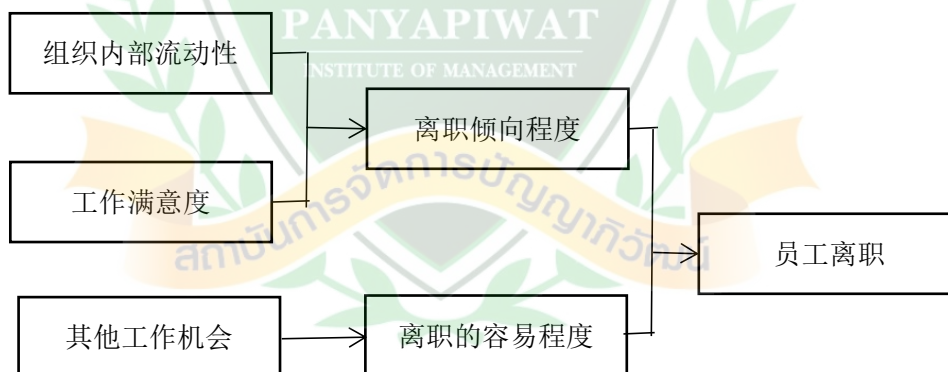


图 2.1 March&Simon 模型

Price & Mueller（2000）模型则是在一个在借鉴 March & Simon 模型前提下所构建的一个全新的离职行为分析模型。该模型的经典之处是从多个角度提出影响员工离职的因素，有助于全方位了解员工的心理变化过程，被公认为最有影响力的模型之一。他们认为可对员工离职行为产生影响的因素主要包括四大变量，也就是说除了员工的个体变量因素与组织变量因素以外，还包括中介变量因素与环境变量因素。具体到中介变量因素来说，即员工所感知到的工作满意度和组织承诺，这两者连接着外生变量和主动离职行为，其中，工作满意度不高，即会产生主动离职行为。如图 2.2 所示：

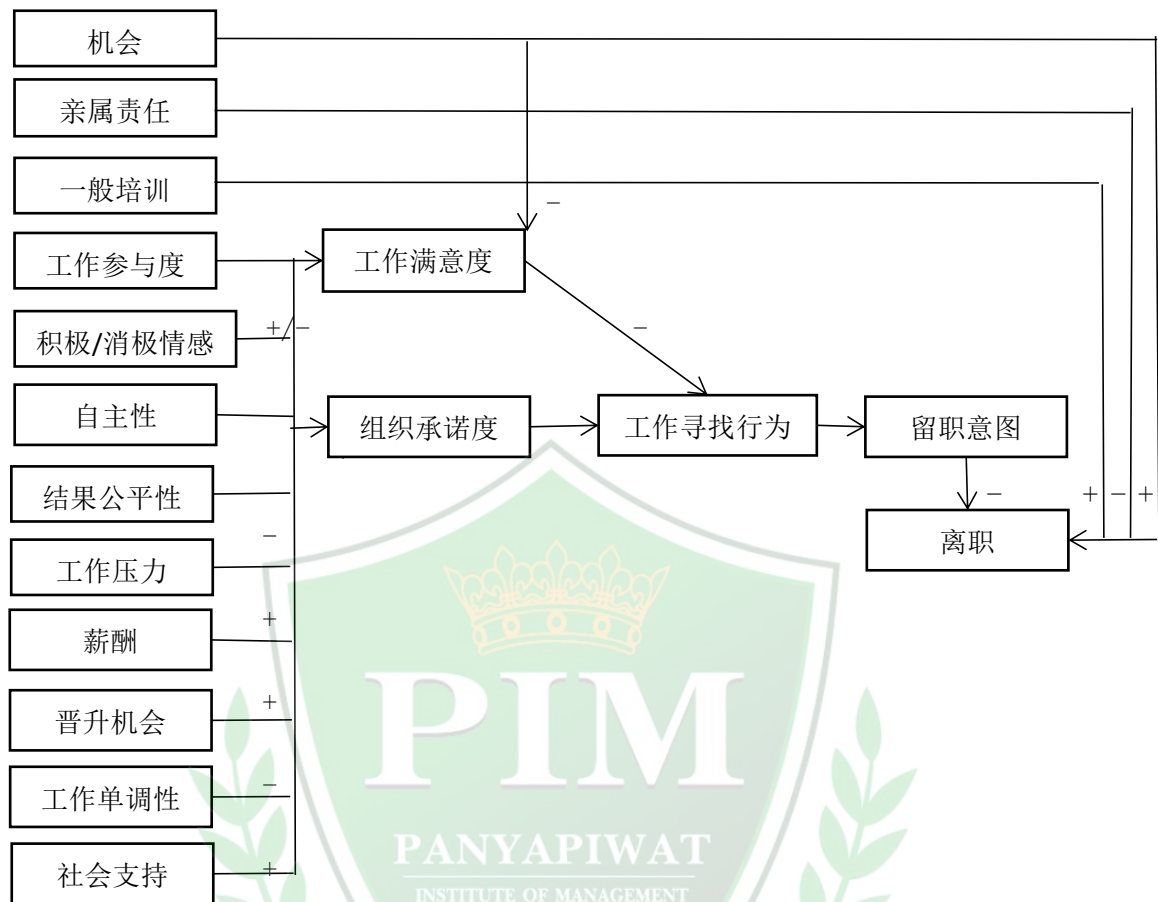


图 2.2 Price&Mueller 离职模型

综上，国外学者通过实证方法对离职问题的研究建立了模型，并在不同阶段进行了修正和扩充。随着研究的深入和社会的发展，模型中所涵盖的前因变量和中介变量越来越多，离职模型也日趋完善。从各个模型来看，虽然究竟有多少因素最终能促使员工作出离职行为目前依然无法得出统一的结论，然而，研究人员却一致表示，离职倾向是员工决定离职前的最后一个步骤，可以有效预测员工的离职行为。

2.4.2 离职意向的测量

如前文所述，国外学者 March 和 Simon 在其所编著的《组织论》一书中构建了一个对员工离职行为进行预测的模型，后来的许多学者在同类研究中纷纷借鉴了他们的模型。该模型从两个维度来对员工的离职行为进行预测，第一维度就是员工的离职意向，第二个维度是员工离职的可能性。如今的许多离职动因模型都是在结合他们所构建的离职模型基础上所构建的。

大约在 1970 年左右，国外学者 Price 开始潜心研究离职问题，并最终构建了一个离职动因模型，通过改模型，他指出，导致员工作出离职行为的直接前因变量是该员工对自身所从事工作感知到的满意度，两者之间的调节变量则是可供该员工在离职以后开展新工作的集会（Price, J.L.1977）。另外，学者 Mobley 在研究离职问题时也构建了一个离职动因模型，提出的时间也同样是 1977 年，他指出，为了更好地探明员工作出离职行为的原因，应当选取多个不同的变量因素来展开探讨分析，为后人的研究做出了极大的贡献（Mobley, W.H.1977）。

进入 1980 年后，国外学者 Steers 和 Mowday 在结合 Price 等人所提出的离职动因模型前提下构建出了一个全新的离职动因模型，他们指出，除了工作因素以外，非工作因素也同样可能导致员工做出离职行为，比如，员工对自身所从事工作的态度、组织对员工所作出的承诺等，而员工对自身工作所形成的态度是否积极则很大程度上由员工的工作期望和价值来决定。在 1983 年时，Sheridan 和 Abelson 在研究中构建了一个对员工离职行为进行分析预测的“尖峰突变”模型，在该模型中，他们设置了一个衡量员工工作满意度的临界值，如果员工在实际工作中所感知到的满意度比该临界值要大的话，那么员工通常不会产生离职意向；相反，当员工在实际工作中所感受到的满意度比临界值要小的话，那么员工往往会因此而出现离职意向。

进入 1990 年后，国外学者 Hom 和 Griffeth 认为离职意向受工作态度变量影响较多，所以在 Mobley 模型和 Hulin 的推出认知理论的基础上建立了新的离职动因模型（Hom, P.W. & Griffeth, R.A. 1991）。Price 和 Muelle 通过吸收和研究多个方面对于离职的研究成果，持续的对 Price 模型进行修改和丰富，一直到 Price-Mueller（2000）模型。

2.4.3 离职意向的影响因素

在国内，对员工的离职意向研究大部分都是在国外的离职动因模型的基础上进行修改，再针对国内不同的行业进行讨论。

程垦和林英晖（2017）基于心里契约的理论，在国内多个不同的企业当中筛选了总数达 258 个之多的 90 后员工作为研究样本展开了实证研究，研究结果显示：在组织支持一致的情况下，将 90 后员工分成“对工作预期较低且个人对组织的感知能力较弱”和“对工作预期较高且个人对组织的感知能力较高”两组进行对比分析，得出的结构为后者的离职意向要远远低于前者；在组织支持不一致的情况下，将 90 后员工分成“对工作预期较高且个人对组织的感知能力较弱”和“对工作预期较低且个人对组织的感知能力较高”两组进行对比分析，得出的

结构为后者的离职意向要远远低于前者。根据上述研究结论，他们进一步分析指出，如果一个组织对 90 后员工所给予的支持能够符合他们对于该组织的预期的话，那么员工往往不会产生离职意向，并且，90 后员工在组织中所感知到的幸福感越是强烈，那么他们的离职意向也就越低。

郎群秀和赵方苏（2014）在结合问卷调查法与数理统计法等研究方法的前提下围绕组织内领导者的行为与其下属离职之间相互关系及其影响机制问题展开了探讨分析，结果显示，当组织内的领导者所作出的行为能够让员工感受到信任、公正等时，那么员工的离职意向就相对偏低，即两者之间呈现出了显著的负相关关系；而当组织内的领导作出私自授权等行为时，那么其下属员工就会表现出更多的离职倾向。

叶仁荪、王玉芹、林泽炎（2005）筛选了部分国有企业作为样本，并在结合问卷调查法的基础上对这些企业员工的离职意向及其影响因素展开了研究，他们在研究中以国有铁路运输企业为案例，构建了一个员工离职分析模型，结果表明，

当员工对自身工作所感知到的满意度越高时，那么他们产生离职意向的可能性也就越低；可对员工离职意向产生影响的主要影响因素不仅包括领导行为因素与企业制度的约束力量因素，同时也包括组织所实施的激励因素与员工所获得的报酬因素。

刘智强、廖建桥、李震（2006）在结合灰色模糊评价法的基础上构建了一个员工离职分析模型，通过模型分析发现，可对国有企业员工离职意向产生影响的因素主要包括五大类，第一类为企业所交付给员工的工作内容因素；第二类为企业所制定和实施的员工晋升制度因素；第三类为薪酬制度因素；第四类为员工可选择工作机会的主观感知因素；第五类为情感性承诺因素。

刘玉敏、李广平（2016）以我国服务行业为切入点，在结合层次回归法的前提下，对从事该行业的派遣员工的离职意向及其影响因素展开了实证分析，结果显示，如果用工单位在组织层面上对派遣员工给予的支持力度越大，那么派遣员工的离职意向也就越低。组织认同在两者关系中起中介作用，表层扮演对中介效应应有显著的调节作用。

翁清雄和席酉民（2010）在结合回归分析法并构建相应的数据分析模型基础上，针对职业成长因素与员工离职意向之间的关系及其影响机制问题展开了实证分析，结果显示，通过对员工在组织内未来的职业成长空间进行分析，可以精准地预测到该名员工在未来是否会产生离职意向；员工所设定的未来职业发展目标与自身的个人能力在今后是否能够顺利实现和提升都会对该员工离职意向产生影响；对于那些具有较高执业承诺的员工来说，由于他们普遍对自身的未来职位

晋升和能力提升提出了较高的要求，因此一旦组织在这两个方面无法满足员工需求的话，那么他们往往会产生非常强烈的离职意向。当员工感知的机会不断增多时，那么也就意味着可以通过分析职业成长这一因素，来更加精准地把握员工今后是否产生离职意向及其强烈程度。

李燕萍和吴丹（2015）所开展的研究表明：如果组织内员工的情绪被抑制的话，那么该员工的工作绩效就会出现下滑现象，并且该员工也更有可能会产生离职意向；如果员工的情绪被抑制的话，那么必然会让该员工在与其他员工或者是公司领导进行沟通时采取更加消极的态度；如果组织内的上下级沟通渠道比较顺畅的话，那么工作情绪被抑制的员工的工作绩效即使会下降，空间也不会太大，并且他们即便是会产生离职意向，强烈程度也不会太高。

王鉴忠、李琦、宋君卿、刘建华（2020）在参考情感实践理论与情绪认知评价理论等心理学的相关理论基础，实证分析了辱虐管理与员工离职意向之间的关系及其影响机制，研究表明，当组织内的领导者作出破坏性攻击行为时，那么其下属员工往往会产生更多的负面情绪，并产生比较强烈的离职意向；如果员工能够对攻击性领导行为作出乐观解释的话，那么他们即便会产生消极情绪，其离职倾向也不会过于强烈。

苏屹、樊起铭、李丹探讨了中国情境下晋升制度模糊化对员工离职倾向的影响机制，构建了基于组织认同和心理安全感的被调节中介作用的分析模型。通过研究，他们指出，如果组织所构建的晋升制度并不明确的话，那么员工往往会因此而产生更加强烈的离职倾向，但是，如果组织领导能够对员工的工作行为表示出更多认同的话，那么即便是该组织的晋升制度不透明、不明确，那么员工的离职意向也会得到弱化；如果员工能够对自身的心理情绪进行合理调节的话，那么员工因组织晋升制度不合理而对组织所产生的不认同感也会被有效削弱，即便如此，员工的离职意向也会由于他们对组织所产生的不认同感而得到加强（苏屹，樊起铭，李丹.2018）。

吴高波、刘笑丛、姜秀娟（2019）在参考国内主流的企业管理理念基础上，针对心理契约违背（主要从规范型维度、发展型维度以及人际型维度三个维度进行分析）、离职倾向、类亲情交换关系三者之间的相互关系及其影响机制展开了实证分析，结果显示，当组织内存在类亲情交换关系时，那么员工将更有可能会产生离职倾向，并且从人际型与发展型这两个维度来看，其还会导致员工体验到心理契约违背；无论是从心理契约违背的任何维度来看，一旦员工体验到心理契约违背，那么都会导致他们产生强烈的离职意向；心理契约违背—人际型和发展型维度在类亲情交换关系与离职倾向间起完全中介作用。

田雅琳、仇勇、张杉杉（2019）在研究中以导游这一特殊职业作为切入点，通过问卷调查等方法来研究情绪劳动（包括表层扮演与深层扮演两个维度）、顾客侵犯行为（来自顾客的苛责）与导游职业倦怠和离职意向之间的相互关系与影响机制，研究表明，如果导游在工作中所展现的情绪仅仅停留在表层扮演维度的话，那么他们更加容易产生职业倦怠感，继而导致其对自身所从事的工作产生更多的不满情绪，最终使得他们产生强烈的离职意向；如果导游在工作中所展现出的情绪属于深层扮演维度的话，那么他们往往能够承受更高的工作压力，并且也会对自身的职业产生更高的满意度，继而使得他们不容易产生离职意向。如果顾客频繁对处于深层扮演维度的导游进行苛责的话，那么就会让导游对自身职业产生相应的倦怠感，并且当顾客的苛责水平不断提升时，那么处于深度扮演维度层面的导游因职业倦怠的中介作用所产生的较高满足感也会随之不断降低，并且其离职意向的强烈程度也会随之提升。

李云、李锡元、李太（2019）在参考生涯构建理论的前提下，针对国内部分企业的科研人员的生涯适应力与其离职意向之间的相互关系及其影响机制问题展开了实证分析。结果表明，科研人员的离职意向的强烈程度会随着自身生涯适应力的不断提升而降低；在科研人员的生涯适应力与其所产生的离职意向之间，

职业成长机会发挥了中介作用；对于那些思想比较传统保守的科研人员来说，当组织向他们提供了一个良好的职业成长机会时，那么他们往往更加倾向于留在企业；传统性对职业成长机会在生涯适应力与科技研发人员离职倾向间的中介机制起调节作用。

林喜庆、郑琳琳、吴晓萍以莆田市中小企业的新生代员工为研究对象，通过设计相应的调查问卷，并在结合 SPSS 数据分析法的前提下，对问卷数据展开了统计分析，结果显示，组织支持感所包含的工作支持、价值认同和利益关心三部分变量都对新生代员工的离职倾向具有明显的负向影响（林喜庆，郑琳琳，吴晓萍.2020）。

徐杉为明晰高管团队冲突对中层经理离职意向的作用机制,本文基于团队冲突理论、社会资本理论、中高层互动理论、社会交换理论、角色理论,对高管团队冲突、角色压力、离职意向三者关系进行了研究,并进一步探讨了不同类型的角色压力,在高管团队冲突感知与中层经理离职意向之间发挥的中介效应。通过问卷调查的方式进行研究,研究结果发现,高管团队冲突感知对中层经理离职意向有正向影响。同时,角色压力中的角色冲突和角色超载在高管团队冲突感知和中层经理离职意向间起部分中介作用,但角色模糊并不能中介两者之间的关系（徐杉.2019）。

张建卫、周洁、李海红、宣星宇在参考资源保存理论的基础上，针对内部人身份感知、员工离职意向、员工创新行为这三者之间的相互关系及其影响机制展开了实证分析，分析结果表明，(1)内部人身份感知负向预测离职意向，正向预测创新行为，工作使命感在上述关系中起部分中介作用；(2)对于那些拥有主动性人格的员工，如果组织能够给予他更多的工作责任和使命，那么他们往往不会产生离职意向；(3)

工作使命感与主动性人格、组织职业生涯管理对离职意向、创新行为的三维交互效应显著，即在高主动性人格、低组织职业生涯管理条件下，即便是那些承担了较多工作责任的员工也往往会产生离职意向；但是，对于那些拥有低主动性人格的员工来说，即便是组织对员工职业规划缺乏有效管理，只要这些员工认为自身承担了更多的工作责任和使命，那么他们就会在工作中进行积极地创新（张建卫，周洁，李海红，宣星宇.）。

姚丽萍以云南省农科院为例，在参考文献和调研访谈的基础上，确定了反映农业科技人员工作满意度、离职意向和任务绩效的量表，并在结合因子分析法的基础上对它们各自所包含的不同维度进行了明确，其中工作满意度归纳为组织氛围、工作回报、工作本身等三个维度，离职意向和任务绩效均为一个维度。差异性分析发现：不同性别的农业科技人员在总体工作满意度、任务绩效、离职意向上都表现出十分明显的差异；不同年龄阶段的农业科技人员在任务绩效、离职意向上都表现出十分明显的差异，然而在总体工作满意度上却呈现出了明显的差异；不同受教育程度的农业科技人员在总体工作满意度、任务绩效和离职意向上都表现出了十分明显的差异；不同工作年限的农业科技人员在总体工作满意度、离职意向上都表现出了十分明显的差异，在任务绩效上不具有显著性差异；职务等级不同的农业科技人员在总体工作满意度、离职意向上都表现出了十分明显的差异，在任务绩效上不具有显著性差异；不同专业技术职称等级的农业科技人员在任务绩效和离职意向上都均不具有显著性差异；不同岗位工资等级的农业科技人员在任务绩效、离职意向和总体工作满意度上均不具有显著性差异（姚丽萍.2020）。

通过各类文献来看，促使员工作出离职行为的因素是多种多样的，然而，国内学术界的研究者却仅仅对其中的三个主要因素展开了探讨分析，比如个人因素、环境因素以及工作因素，而并没有对其他影响因素展开进一步的探讨分析。

2.5 研究述评

从上述的相关研究来看，即使世界范围内的研究者对于领导攻击行为、员工离职意向进行了科学的分析和论证，为本次研究夯实了基础，但是领导攻击行为方面相关的研究仍然存在一定的空缺。

由于关于领导攻击行为的研究不足，所以本文章主要选择了言语攻击行为作为领导攻击行为的着重点，靳宇倡（2010）针对员工在公共场合环境下所做出的的攻击行为及其影响因素展开了分析，但这是关于整个职场各个方面工作人员的攻击行为的研究，没有详细地对于领导者攻击行为进行研究。

目前国内外对于员工的离职意向有了一定量的研究，但是由于时代的不同，前人的研究用于现在的 90 后员工身上不一定符合。不同年龄段的人，影响他们工作满意度的因素不同，工作幸福感的来源也不同，从这些方面来说，国内外的研究都存在一点的局限性。



第三章 理论基础与研究假设

3.1 理论基础

3.1.1 社会交换理论

社会交换理论指出，人们在彼此交往过程中总会涉及到付出和回报的问题，对于正处于交往状态的双方来说，他们均会自觉或者是不自觉地对自身在维系这一交往关系中的付出和回报进行衡量，当然，这种衡量并非仅仅是对某一阶段的得失进行计算，而是对截止目前自身为这段关系所付出的努力与获得的回报之间的差异进行整体衡量。

当我们对于关系进行评价时，常常会与自己经历过的其他关系进行比较。常见的比较标准有三种。

基本比较。所谓基本比较，即个体对自身所经营的所有社会关系都有着不同的认知和要求的期望，以生意关系为例，人们往往期望从中获得利益，此时他们往往会要求自身的付出和回报应当成正比；以夫妻关系为例，夫妻之间注重的情感而非利益，所以人们往往不会计较利益层面上的得失，而更加注重情感的得失。

当然，由于个体在性格、情感倾向以及成长环境等各个方面的情况千差万别，所以，一方面，不同个体对于同一类社会关系的认知和要求是不尽相同的，另一方面，同一个体在不同时期对于某一社会关系的认知和要求也会随着性格、情感等的变化而变化。

与另一种选择的比较。由于已经发生的事情是无法改变的，因此，当人们遇到不顺心的事情时，经常会从“假设”的角度去思考问题，尽管生活并没有假如，但这并不妨碍人们从中获取慰藉。比如，在恋爱关系中，情侣吵架在所难免，在此情况下，因吵架而受伤的一方就会回顾之前可能与自己发展为恋人关系的潜在交往对象，并假设如果与他们进行交往的话，那么自己是否还会经历这许多不如意，经此比较，如果他或者是她认为假设的恋人可能会给自己带来幸福的话，那么就会产生分手的念头；相反，如果经过比较，发现假设的恋人还不如自己当前恋人的话，那么就会与后者保持更加亲密的关系。

寻求共同利益。在任何社交关系中，参与双方的行为都会对彼此产生相应的影响。当双方均以对方的利益为重，或者是双方的利益本身就趋于一致时，那么他们的行为往往让这一关系达成双赢的局面；如果交往中的任何一方无视对方的利益，那么必然会导致后者利益受损，并最终使得双方关系的破裂。

由此可见，社会交往是否能给交往的双方都带来利益，取决于双方是否有同样的兴趣和目标。（章志光. 2008）

3.1.2 心理契约理论

心理契约的定义需要从广义角度和狭义角度来进行分别理解，具体到广义角度的心理契约来说，即一个组织与其内部员工基于互惠互利而达成的一系列隐形的期望，组织内部的所有员工都能够精准地在心理层面上把握这种期望，但双方并没有通过书面约定的方式将这一期望进行落实。具体到狭义层面的心理契约而言，即组织内的员工依据自身所工作内容与职责、所处的地位以及领导的赏识等因素而对自身今后在组织内所应当承担的责任与组织应当履行的义务进行判断后所形成的期望。

根据心理契约理论，可以得知，在一个组织当中，契约关系并非总是显性的，还包括一些隐性的心理契约，而心理契约的具体内容则根据每一位员工的实际情况及其工作满意度来进行调整变化。组织向员工所交代的工作任务可以分成两种类型，其一是封闭式的工作任务，另一是开放式的工作任务。一般来说，组织是根据自身向员工所交代的工作任务的不同来提供报酬的，报酬的种类既包括短期报酬，也包括长期报酬。基于上述理论，心理契约就可被大致分成四种不同的类型，第一类为交易型心理契约，员工所接受到的任务通常都是非常具体的，而组织向这类员工所支付的报酬则通常都属于短期报酬；第二类为过渡性心理契约，员工所接受到的工作任务一般都没有具体的要求，同时，他们所获得的报酬也是短期的；第三类平衡性心理契约，组织向员工所交代的工作任务往往有着非常具体的目标，并且会想员工支付长期报酬；第四类为关系型心理契约，虽然员工所承担的工作任务并没有具体的要求，然而他们依然会获得长期报酬。

在组织中，任何心理契约的建立，都要求组织能够精准地掌握内部员工所产生的个性化需求，并对该员工实施相应的激励措施。具体到激励方式来说，不仅包括精神激励方式，同时也包括物质激励方式，其中，精神激励手段的作用主要是让员工在心里层面上所产生的尊重需求得以最大满足，而物质激励手段的作用主要是通过向员工支付适当的薪酬来确保他们基本生理需求的最大满足。根据马洛斯需求理论，可以得知，饮食需求、穿着需求、住宿需求等物质层面上的需求是人类最为基本的需求，只有在这些物质层面的需求得到有效满足的前提下，人们才会思考精神层面的需求，但不论何时，人们对于物质的追求总是不会停止的。从心理学的角度来讲，如果人们通过从事某一项工作而能够促使自身的物质需求和精神需求得到有效满足的话，那么他们就会在该项工作中投入更多的激情和努

力，以从中获取更大的回报。有鉴于此，企业就有必要对其员工的需求进行分析，继而通过向员工提供可满足他们这一需求的条件，促使他们在工作中保持最佳的状态。

一般而言，心理契约的具体内容主要由七个不同层面的期望所共同构成，比如，员工期望组织向他们提供一个良好的工作环境；组织向员工交代的工作任务恰好是该员工愿意从事的；员工在组织内部能够感受到安全感；员工的个人价值与组织的价值保持一致；员工能获得合理的报酬；组织重视员工的职业规划管理；组织的晋升制度是公平的、合理的。

如前文所述，员工在心里层面上对自身所从事的工作及对整个组织所形成的主观感知是心理契约的核心，这一主观感知通常会外化为员工对工作的满意度、工作的参与度和组织承诺三个维度，其中，员工工作满意度是一个组织在心理契约管理过程中应当高度重视的对象。具体来说，心理契约管理属于企业人力资源管理的范畴，通过认真分析企业员工的需求，并尽可能地满足这些需求，从而促使员工对自身所从事的工作乃至整个企业都产生较高的满意度和归属感，最终使得员工在今后更加努力工作。可见心理契约管理重在对组织内的人力资源进行合理地配置与充分利用，为此，有必要构建一个心理契约的 EAR 循环，借此来对员工期望进行调整和有效满足。具体到 EAR 循环来说，即心理契约建立（Establishing，E 阶段）、调整（Adjusting，A 阶段）和实现（Realization，R 阶段）的过程。

3.2 研究模型

通过文献回顾，基础社会交换理论与心理契约理论，笔者发现领导攻击行为、工作满意度的细分维度的相互作用关系值得进一步探讨。因此，本研究在验证领导攻击行为各维度对工作满意度各维度和离职意向的影响，以及工作满意度各维度对离职意向影响的基础上，探讨工作满意度各维度在领导攻击行为与离职意向的关系中是否起中介作用，员工幸福感是否起调节作用。变量之间的关系模型，如图 3-1 所示：

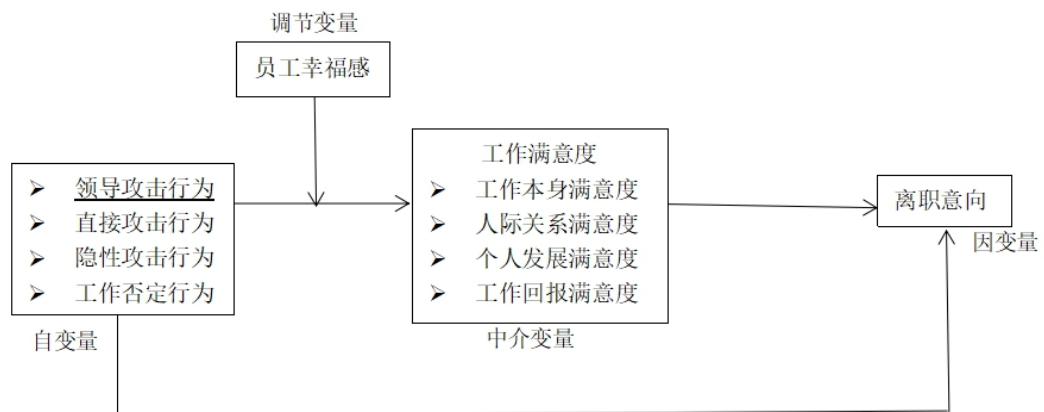


图 3.1 研究模型

3.3 研究假设

3.3.1 领导攻击行为与 90 后员工离职意向

由于上级主管是员工在工作场所的重要影响者，而领导攻击行为的针对者也是下级员工。因此研究者对于攻击性管理行为的后果变量及其作用机制的研究也主要集中在员工的行为和态度等相关变量上。具体而言，现有的相关研究所涉及的后果变量包括员工的负向心理及行为反应、工作绩效、幸福感、工作态度等几个方面。员工的负向心理及行为反应是攻击性管理行为的重要后果变量。刘军、吴隆增和林雨（2009）针对了下属应对进行了研究，结果发现，当组织内的领导者作出攻击性管理行为时，尽管一些下属会对领导作出一味迎合与顺从的态度和行为。但更多的情况是，当员工遭遇具有攻击性的上级时，较易以负面情绪与消极被动听之任之予以反应。这会令员工积累压力，并以反生产行为、攻击行为、反抗行为等负向方式来发泄不满。Duffy 等（2002）发现，上级的破坏性领导越强，员工的反生产行为表现越强。所谓领导攻击行为，即一个组织内的领导者有意识地对其下属员工所作出的具有伤害性的攻击行为（Baron 和 Neuman, 1996）。在员工遭受不正当对待时，往往会把这种伤害加诸于他人。Mitchell 和 Ambrose（2007）认为，上级的攻击性行为会导致员工针对管理者、人际关系及组织的偏离行为增加。Tepper（2007）认为，下属的慢性压力会随攻击性管理行为的频发而积累，并以如拒绝上级命令、滥用药品等行为失调的反抗形式爆发，从而影响员工的离职意向的程度。

基于上文所述，提出以下假设：

H1：领导攻击行为与 90 后员工的离职意向正相关；

- H1a: 直接攻击行为越高, 90 后员工的离职意向就越高;
H1b: 隐性攻击行为越高, 90 后员工的离职意向就越高;
H1c: 工作否定行为越高, 90 后员工的离职意向就越高。

3.3.2 工作满意度与 90 后员工离职意向

在对员工工作满意度进行分析时, 分析的角度通常包括四个方面, 第一位工作本身满意度; 第二为人际关系满意度; 第三位个人发展满意度; 第四位工作回报满意度。所谓工作本身满意度就是对职业的一种满足感, 能感知到工作本身所带来的成就感, 能实现自身价值。Wright (2007) 研究表明工作满意度中对员工影响最大的是其对当下职位所持有的情感, 如果员工在工作过程中始终保持较为积极的、正面的情感态度的话, 那么其所体验到的工作满意度也相对较高, 相反, 当员工对自己所从事的工作长期保持消极的、负面的态度的话, 那么其所体验到的工作满意度也相对较低, 从而会相应影响到离职倾向。学者任菊、蔡光君 (2009) 在研究中发现, 当组织能够让员工的尊重需求与自我实现需求这两个较高层次的需求都得到较好满足时, 那么员工的工作满意度就会随之提升, 从而降低离职倾向。任何人所从事的职业都没有高低贵贱之别, 每一个工作者都在自身的岗位上为社会的发展做出了相应的贡献, 作为个性鲜明、敢于创新的新生代农民工更有迫切实现自我价值的需要。

谈及职场中的人际关系, 就会涉及一个新名词“职场孤独感”。所谓职场孤独感是个体因人际关系数量或质量上的差异产生负面或不悦的主观消极情绪。Wright (2007) 研究发现, 职场孤独感与离职倾向呈显著正相关关系。国内学者杨新国等 (2019) 在研究中发现, 职场孤独感的产生并非是导致离职发生的直接因素, 而是通过中间变量—人际敏感, 来影响基层公务员的离职倾向。国内外研究表明, 在职场中良好的人际关系有助于提高工作满意度, 降低离职倾向。

每个企业都需为员工提供晋升机会, 为员工的职业成长和发展提供可能, 如果一个员工在企业中看不到自身发展, 那么离职就有可能发生。学者凡志洋 (2013) 以一些行业流动性比较强的民营企业员工为研究对象, 发现给员工提供一定的职业发展空间有助于降低离职倾向。Alina 等 (2013) 通过研究认为, 可对高等院校教师的工作满意度产生影响的因素不仅包括学校政策因素, 也包括学校的职称评价标准、职位晋升制度因素等, 升职或晋升受阻会对离职倾向产生负向影响。根据诸多学者研究可见, 个人发展满意度高的员工, 离职倾向较低。

收入高低是衡量员工的重要指标, 是预测离职模型中的重要变量, 诸多研究证实收入越高越不容易离职。著名学者马斯洛 (1943) 在需求层次理论中就提出,

员工基本的生理需求受收入的影响,当基本生理需求无法得到很好的满足时,离职就会发生。赵双敏(2014)通过研究证实了,当组织内部员工的薪酬满意度越高时,那么他们的离职意向也就越低,两者之间属于典型的负相关关系。苏慧等(2019)在对公立医院编外护士工作倦怠研究中发现,报酬分配不公会导致护士工作倦怠程度高,他们的离职倾向也越高。现阶段,我国正处于全面建成小康社会的决胜阶段,收入关系到劳动人民的生活质量,是预测离职倾向高低的有效变量,提高收入有助于降低离职倾向。

基于上文所述,提出以下假设:

H2: 工作满意度与 90 后员工的离职意向负相关;

H2a: 工作本身满意度越高,90 后员工的离职意向越低;

H2b: 人际关系满意度越高,90 后员工的离职意向越低;

H2c: 个人发展满意度越高,90 后员工的离职意向越低;

H2d: 工作回报满意度越高,90 后员工的离职意向越低。

3.3.3 领导攻击行为与工作满意度

在环境变量的中介作用下,组织内的领导所作出的攻击性管理行为将会促使员工的工作绩效在未来出现下滑迹象(Harris 等,2007)。在攻击性管理行为的情境下,员工往往无法专注于本职工作,而会把时间与精力用在对上级的公关活动中,以实现自身利益的最大化,消除攻击性管理行为对自身的不良影响。而根据社会交换理论,员工可能会将主管的攻击行为视为组织的不公平待遇,而倾向于消极怠工以报复组织。但 Harris 等(2007)也认为,工作意义会调节攻击性管理行为与下属工作绩效的关系。当下属工作意义较高时,攻击性管理行为与绩效的关系也较强。因此,在知识型组织和非流水线工作中,上级的攻击性管理行为对下属的绩效影响更强。攻击性管理行为与员工工作态度之间的关系也是以往相关研究关注的重点。研究者普遍认为,员工所感知到的工作满意度、组织承诺会随着组织内领导频繁作出攻击性管理行为而不断下降,继而促使这些员工纷纷产生离职意向(Tepper,2007)。一些研究针对于攻击性管理行为与下属工作态度间的影响变量进行了考察。Tepper(2000)的研究发现,不公正知觉对攻击性管理行为与工作态度间的关系具有完全中介作用,而工作流动性知觉对上述关系存在调节效应。而 Tepper, Duffy, Hoobler 和 Ensley(2004)的研究则表明,攻击性管理行为对个体认知的同事组织公民行为与下属工作满意度之间的关系具有调节作用。当上级攻击性管理行为程度较低时,二者呈显著正相关;而上级攻击性管理行为程度较高时,二者呈显著负相关。组织公民行为也是攻击性管理行

为的一个重要后果变量。吴隆增、刘军和上司感知的不公正和心理契约的破坏下属特征与行为上司的工作环境攻击性管理上司的特征、行为、领导风格下属的工作环境和职业类型特点下属的公平感知刘刚（2009）对员工传统性与信任在辱虐管理与员工表现间的中介及调节作用进行了研究，结果表明，攻击性管理行为对员工的任务绩效和组织公民行为都有显著影响。攻击性管理行为越高，组织公民行为和任务绩效表现越差。

基于上文所述，提出以下假设：

H3: 领导攻击行为与 90 后员工的工作满意度负相关；

H3a: 直接攻击行为越高，90 后员工的工作满意度越低；

H3b: 隐性攻击行为越高，90 后员工的工作满意度越低；

H3c: 工作否定行为越高，90 后员工的工作满意度越低；

3.3.4 工作满意度的中介作用

有上述领导攻击行为与工作满意度的关系可知，工作满意度作为领导攻击行为的后果变量，以往的研究显示领导攻击行为与工作满意度之间具有显著的负相关关系，学者们在分析领导攻击行为与员工离职意向之间的关系及其影响机制时，将工作满意度作为中间变量，并对三者之间的相互关系展开探讨分析。

所谓工作满意度，即某一个组织内部的员工从自身的认知角度出发来对所从事的工作进行评价，由此产生相应的工作期望，员工根据这一期望来对自身所从事的工作进行感知并由此在员工主观层面形成的情绪体验（陈敏、时勘，2001）。Locke(1976)则对工作满意度的概念作出了如下界定：组织内的员工在从事某一项具体工作过程中所体验到的积极的、正向的情绪的总和，这种体验的获得通常是由员工个体根据自身主观情感来进行评价所形成的，评价越高则意味着该员工从中所获得的工作满意程度也越高。以 Smith 为首的一些学者(1969)通过研究指出，

可对员工工作满意度产生影响的因素不仅取决于工作的具体内容与工作伙伴，同时也取决于员工所获得的薪酬待遇水平、员工上司对员工的赏识等。还有一些学者则通过研究证实了，在员工离职和留职之间存在一个工作满意度的临界值，如果员工在实际工作中所感知到的满意度比该临界值要大的话，那么员工通常不会产生离职意向；相反，当员工在实际工作中所感受到的满意度比临界值要小的话，那么员工就会产生离职意向。（Sheridan&Abelson，1983）。

综上所述，提出以下假设：

H4: 工作满意度在领导攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用

H4a: 工作满意度在直接攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用

H4b: 工作满意度在隐性攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用

H4c: 工作满意度在工作否定行为与离职意向的关系中有显著的中介作用

3.3.5 员工幸福感的调节作用

从现有研究来看, 员工幸福感不仅与工作特征、个体特质有关(Houkes, Janssen, De Jonge, & Bakker, 2003), 还可能会受到领导与组织方面的影响(李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文栓, 2015)。同时, 新生代员工注重工作与生活的平衡(陈坚, 连榕, 2011); 组织兑现家庭方面的支持有助于员工更好地履行家庭责任, 形成高水平的生活幸福感(李爱梅等, 2015)。根据员工幸福感的内容结构, 高员工幸福感意味着员工拥有高工作幸福感、高生活幸福感和高心理幸福感, 可以对离职意愿的形成产生抑制作用。

综合上述分析, 提出以下假设:

H5: 员工幸福感在领导攻击行为与工作满意度的关系中有显著的调节作用



第四章 数据收集与研究方法

4.1 研究对象及收集方法

本文选取了 90 后员工作为调查对象，之所以选取这一样本群有两点原因：①90 后员工受到来自领导的攻击性管理行为，从而产生个人离职倾向的程度；②员工的工作满意程度影响着其员工的离职意愿，本文在研究领导攻击性行为对离职意愿的作用机制中，纳入工作满意度为中介变量，探索工作满意度在领导攻击性行为对离职意愿影响过程中所起到的效应。

本研究的调查问卷是在 2020 年 11 月 22 日~11 月 28 日之间通过网络问卷平台进行发放和回收，收回问卷 287 份，剔除无效问卷回收 269 份，问卷有效回收率为 93.73%。本研究的发放对象以国企为主要研究企业，被测试对象主要来自内部 90 后的员工。本问卷一律采用匿名填答。

4.2 数据分析方法

(1) 样本整体情况分析。首先，对本次调查中基本人口统计学题项进行频数分析，比如：年龄、性别、受教育程度等内容，有利于了解调查样本整体情况信度分析。选用学术界广泛认可的 Cronbach's Alpha 系数分析法，针对量表的可信度进行分析。

(2) 效度分析。关于有效性分析的方法比较多，本文将选用 KMO 检验法、探索性因子分析检验法对量表结构效度进行验证。

(3) 描述性分析。对各变量进行描述分析，了解样本的整体情况。

(4) 相关分析。通过分析确定变量间是否存在相关关系。

(5) 回归分析。对已经确定线性关系的变量，尝试构造回归方程，验证其之间的因果关系。

4.3 问卷设计与测量工具

问卷分为五大部分，第一部分为：领导攻击性管理行为，共 20 个题项；第二部分为：员工的工作满意度，共 20 个题项；第三部分为员工的离职意向，共 4 个题项；第四部分为员工的幸福感，共 6 个题项；共第四部分为：基本信息，包括性别、学历、年龄、工作年限、婚否、职等、月收入、员工与上级共事年数

等。选用的量表均是在国内外研究的成熟量表的基础上修改而得。具体分述如下：

4.3.1 领导攻击行为量表

本研究关注的是影响下属态度的毁灭型领导力，故而本文所测量的攻击性管理行为是指在员工导向维上呈负向的毁灭型领导行为。因此本文借鉴了 Tepper（2000）的攻击性管理行为量表（Abusive Supervision Items）。由于该量表的攻击性行为仅考虑了硬性攻击，而没考虑到软性即权术上的攻击性行为，故本文引用刘筱（2010）攻击性管理行为与员工犬儒主义和组织公民行为的关系研究中，以 Tepper（2000）的攻击性管理行为量表为蓝本，加入了如“跳过我，直接对我的副手或下级下达命令”、“在同事中孤立我，令我在履行职责中遇到困难”等五条在东方文化下比较常见，但在西方不多见的软性攻击管理行为。并参考刘筱的量表设计，整理得出本文所采用量表。

领导攻击性行为由三个细分维度组成，第一个维度由 1、2、3、4、5、6、7、8、9、10、11 构成，共 11 个题项，由于这些题项反映了来自上级管理者的直接攻击行为，故将其命名为硬攻击；第二个维度由 12、13、14、15 构成，共 4 个题项，由于这些题项反映了来自上级管理者利用权术对员工进行的隐性攻击行为，将其命名为软攻击；第三个维度由 16、17、18、19、20 构成，共 5 个题项，，由于这些题项反映了来自上级管理者对员工职责完成情况的否定，将其命名为工作否定。共二十道题，分数越高，表示员工所感知的领导攻击性行为越严重，具体见表 4.1。

表 4.1 领导攻击行为量表

维度	量表题目	1	2	3	4	5
直接攻击行为	1 冷漠的对待我，和我展开冷战。					
	2 当我努力完成一项工作后，不给我奖励。					
	3 指责我以给他/她自己的尴尬解围。					
	4 违背他/她对我做出的诺言。					
	5 当他/她为别的事情愤怒时，会迁怒于我。					
	6 欺骗我。					
	7 在他人面前贬低我。					
	8 侵犯我的隐私。					
	9 把对我的负面评论告诉他人。					
	10 对我粗鲁，没有礼貌。					

续表 4.1 领导攻击行为量表

	11 阻拦我与其他同事就工作的事务交换意见。	
隐性攻击行为	12 对我的工作不予以支持。	
	13 同事中孤立我，令我在履行职责中遇到困难。	
	14 跳过我，直接对我的副手或下级下达命令。	
	15 在部门或团队进行任务分配时，不分配给我任务或仅给我象征性的任务，而把我能够完成的重要的任务交给他人。	
工作否定	16 嘲笑我。	
	17 告诉我我的想法或感受是愚蠢的。	
	18 否定我的工作成果。	
	19 提起我过去的错误和失败。	
	20 告诉我我不能做好现在的工作。	

4.3.2 工作满意度量表

工作满意度量表的选取上，主要可参考的有 Weiss 设计的明尼苏达工作满意度量表（MSQ）。本研究将采用的是 MSQ 短表。MSQ 短表分为 4 个分测试量表共 20 个小题，是从 100 个长表中选取了相关性最高的题目组成，这样既缩短了被调查者的答题时间，确保了结果的准确性，又可以保证从多角度进行测量，是学者们在研究中经常会使用到的著名量表。一共由四个维度：21、22、23、24、25、26 归类为工作本身满意度，27、28、29、30、31 归类为人际关系满意度，32、33、34、35、36 归类为个人发展满意度，37、38、39、40 归类为工作回报满意度。该量表采用 Likert5 级量表评分法，每个项目由 1~5 分构成，分别代表“完全不符合”、“比较不符合”、“不确定”、“比较符合”、“完全符合”，分数越高表明 90 后员工的工作满意度越高。具体见表 4.2。

表 4.2 工作满意度量表

维度	量表题目	1 2 3 4 5
工作本身满意度	21 能够使自己始终很忙	
	22 能够做不违背良心的事情	

续表 4.2 工作满意度量表

工作本身满意度	23 发挥自己能力的工作的机会	
	24 公司政策付之实践的机会	
	25 工作条件	
	26 我能够从工作中获得成就感	
人际关系满意度	27 我的老板对待下属的方式	
	28 我的老板做决策的能力	
	29 为别人做事的机会	
	30 叫别人做事的机会	
	31 同事之间的相处方式	
个人发展满意度	32 独立工作的机会	
	33 成为团体中的一员的机会	
	34 职位晋升的机会	
	35 能自己作出判断的机会	
	36 自主决定如何完成工作的机会	
工作回报满意度	37 时常有体验做不同事情的机会	
	38 工作所提供稳定就业的方式	
	39 我的报酬与我所做的工作量匹配	
	40 工作表现出色时，所获得的奖励	

4.3.3 离职意愿量表

在国内，大部分学者研究采用的是樊景立等人在 1998 年开发的离职倾向量表，这套量表在离职倾向实证研究中得到验证，在业内具有较高的认可和可信度，本文研究采用的也是该量表。该量表一共有 4 题组成，该表在度量上采用 Likert5 级量表评分法，每个项目 1~5 分，分别代表“完全不符合”、“比较不符合”、“不确定”、“比较符合”、“完全符合”，分数越高表明员工离职倾向越大。具体见表 4.3。

表 4.3 离职倾向量表

序号	量表题目	1 2 3 4 5
41	这家公司，我不准备长期工作下去	
42	我经常想辞去我目前的工作	
43	明年，我可能会辞去这家公司的工作，另谋职业	
44	如果我继续呆在这家公司，我的发展前景不是很乐观	

4.2.4 员工幸福感量表

针对问卷进行初始阶段的设计时，要对题型以及结构进行一定的分析，并对问卷实施反复的评价之后，才能够最终对问卷进行确定，并正式实施对员工幸福感的调查。本次所进行的问卷设计主要包含以下 2 个部分：第一部分包括被调查者的职称、岗位、年龄等基本信息；第二部分是员工幸福感的测量题项，本次问卷借鉴了生活满意度量表，根据 90 后员工的实际情况，形成了包含员工对于情绪体验的积极性、情绪体验的消极性，拟定出调查问卷的试行题项，然后对测量题项进行了整合，设计了六道选择题。量表采用 Likert5 级量表评分法，每个项目由 1~5 分构成，分别代表“完全不符合”、“比较不符合”、“不确定”、“比较符合”、“完全符合”，分数越高表明 90 后员工的幸福感程度越高。具体见表 4.4。

表 4.4 员工幸福感量表

系列	量表题目	1 2 3 4 5
45	您在公司是否能获得积极的情绪体验	
46	您在生活中是否能获得积极的情绪体验	
57	您在公司学习培训中是否能获得积极的情绪体验	
48	您在公司获得的消极情绪体验很少	
49	在公司提出的意见得不到采纳	
50	领导和同事对您的信任很少	

4.2.5 个人属性变量量表

这个部分主要是获取人口统计学变量，区分不同变量之间的差异性

51 个人属性变量包括性别、学历、年龄、工作年限、婚否、职等、月收入

等

52 性别：男，女

53 学历：高中及高中以下，专科，大学本科，硕士及以上

54 年龄：20 岁及以下，21~25，26~30

55 为该公司服务年限：不满一年，1~3 年，4~7 年，7 年以上

56 婚否：未婚，已婚

57 职位：基层人员，基层管理者，中层管理者

58 月收入：2000 以下，2000~2999，3000~3999，4000~4999，5000 及以

上

59 与直接上级共事年限：不满一年，1~3 年，4~7 年，7 年以上



第五章 数据分析

5.1 信度分析

5.1.1 领导攻击行为信度分析

表 5.1 领导攻击行为量表信度分析

Cronbach 信度分析				
名称		校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
直接攻击行为	1、冷漠的对待我，和我展开冷战	0.819	0.942	0.964
	2、当我努力完成一项工作后，不给我奖励	0.644	0.948	
	3、指责我以给他/她自己的尴尬解围	0.719	0.946	
	4、违背他/她对我做出的诺言	0.734	0.945	
	5、当他/她为别的事情愤怒时，会迁怒于我	0.829	0.942	
	6、欺骗我	0.751	0.945	
	7、在他人面前贬低我	0.823	0.942	
	8、侵犯我的隐私	0.76	0.944	
	9、把对我的负面评论告诉他人	0.782	0.944	
	10、对我粗鲁，没有礼貌	0.789	0.943	
	11、阻拦我与其他同事就工作的事务交换意见	0.819	0.942	
隐性攻击行为	12、对我的工作不予以支持	0.674	0.838	0.964
	13、同事中孤立我，令我在履行职责中遇到困难	0.780	0.941	
	14、跳过我，直接对我的副手或下级下达命令	0.712	0.873	
	15、在部门或团队进行任务分配时，不分配给我任务或仅给我象征性的任务，而把我能够完成的重要的任务交给他人	0.559	0.747	
工作否定行为	16、嘲笑我	0.487	0.705	0.964
	17、告诉我我的想法或感受是愚蠢的	0.497	0.701	
	18、否定我的工作成果	0.478	0.709	
	19、提起我过去的错误和失败	0.557	0.677	
	20、告诉我我不能做好现在的工作	0.513	0.696	

从上表可知：信度系数值为 0.964，大于 0.7，针对“CITC 值”，分析项的 CITC 值均大于 0.4，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

5.1.2 工作满意度信度分析

表 5.2 工作满意度量表信度分析

Cronbach 信度分析				
名称		校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
工作本身满意度	1、能够使自己始终很忙	0.46	0.915	0.914
	2、能够做不违背良心的事情	0.474	0.915	
	3、发挥自己能力的工作的机会	0.493	0.915	
	4、公司政策付之实践的机会	0.535	0.913	
	5、工作条件	0.581	0.912	
	6、我能够从工作中获得成就感	0.572	0.912	
人际关系满意度	7、我的老板对待下属的方式	0.754	0.908	
	8、我的老板做决策的能力	0.479	0.914	
	9、为别人做事的机会	0.623	0.910	
	10、叫别人做事的机会	0.499	0.904	
	11、同事之间的相处方式	0.619	0.910	
个人发展满意度	12、独立工作的机会	0.593	0.913	
	13、成为团体中的一员的机会	0.659	0.913	
	14、职位晋升的机会	0.405	0.912	
	15、能自己作出判断的机会	0.421	0.908	
	16、自主决定如何完成工作的机会	0.55	0.912	
工作回报满意度	17、时常有体验做不同事情的机会	0.488	0.911	
	18、工作所提供稳定就业的方式	0.557	0.911	
	19、我的报酬与我所做的工作量匹配	0.592	0.913	
	20、工作表现出色时，所获得的奖励	0.367	0.908	

从上表可知：信度系数值为 0.914，大于 0.7，针对“CITC 值”，分析项的 CITC 值均大于 0.3，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

5.1.3 离职意向信度分析

表 5.3 离职意向量表信度分析

Cronbach 信度分析			
名称	校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
1、这家公司我不准备长期工作下去	0.467	0.843	0.855
2、我经常想辞去我目前的工作	0.331	0.718	
3、明年我可能会辞去这家公司的工作另谋职业	0.465	0.858	
4、如果我继续呆在这家公司，我的发展前景不是很乐观	0.357	0.742	

从上表可知：信度系数值为 0.855，大于 0.7，针对“CITC 值”，分析项的 CITC 值均大于 0.3，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

5.1.4 员工幸福感信度分析

表 5.4 员工幸福感量表信度分析

Cronbach 信度分析			
名称	校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
1、您在公司是否能获得积极的情绪体验	0.312	0.76	0.813
2、您在生活中是否能获得积极的情绪体验	0.473	0.812	
3、您在公司学习培训中是否能获得积极的情绪体验	0.365	0.765	
4、您在公司获得的消极情绪体验很少	0.514	0.812	
5、在公司提出的意见得不到采纳	0.688	0.811	
6、领导和同事对您的信任很少	0.334	0.812	

从上表可知：信度系数值为 0.813，大于 0.7，针对“CITC 值”，分析项的 CITC 值均大于 0.3，说明分析项之间具有良好的相关关系，同时也说明信度水平良好。综上所述，综合说明数据信度质量高，可用于进一步分析。

5.2 效度分析

KMO 检验常被用于检查变量间的偏相关性。一般认为该值大于 0.9 时效果最佳, 0.7 以上尚可, 低于 0.6 时效果较差。

5.2.1 领导攻击行为效度分析

表 5.5 领导攻击行为效度分析

名称	因子载荷系数		
	因子 1	因子 2	因子 3
工作否定行为	0.626	0.871	0.668
隐性攻击行为	0.89	0.713	0.631
直接攻击行为	0.67	0.796	0.84
累积方差解释率%	82.01%		
KMO 值	0.838		
巴特球形值	467.933		
df	3		
p 值	0		

上表可知: KMO 检验和 Bartlett 球形检验表格, 其目的用于检验题项是否适合进行探索性因子分析。在该表中注意观察两个指标, 一个为 KMO 值, 其标准大于 0.6, 即可说明适合探索性因子分析, 本次分析中 KMO 值为 0.838, 在 0.7 以上, 说明变量间的相关性强, 适合做因子分析, 符合条件。另一个指标为 Bartlett 球形检验, 其判断对应标准显著性应小于显著水平 0.05。本次分析中显著性为 0.000, 说明通过 Bartlett 检验。

5.2.2 工作满意度效度分析

表 5.6 工作满意度效度分析

名称	因子载荷系数			
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
工作回报满意度	0.071	0.985	0.095	0.127
个人发展满意度	0.986	0.071	0.088	0.124
人际关系满意度	0.088	0.096	0.984	0.12
工作本身满意度	0.128	0.131	0.123	0.975
累积方差解释率%	63.22%			
KMO 值	0.806			
巴特球形值	71.824			

续表 5.6 工作满意度效度分析

df	6
p 值	0

上表可知：KMO 检验和 Bartlett 球形检验表格，其目的用于检验题项是否适合进行探索性因子分析。在该表中注意观察两个指标，一个为 KMO 值，其标准大于 0.6，即可说明适合探索性因子分析，本次分析中 KMO 值为 0.806，在 0.7 以上，说明变量间的相关性强，适合做因子分析，符合条件。另一个指标为 Bartlett 球形检验，其判断对应标准显著性应小于显著水平 0.05。本次分析中显著性为 0.000，说明通过 Bartlett 检验。

5.2.3 离职意向效度分析

表 5.7 离职意向效度分析

名称	因子载荷系数
	因子 1
1、这家公司我不准备长期工作下去	0.792
2、我经常想辞去我目前的工作	0.771
3、明年我可能辞去这家公司的工作另谋职业	0.879
4、如果我继续呆在这家公司，我的发展前景不是很乐观	0.703
累积方差解释率%	57.77%
KMO 值	0.832
巴特球形值	62.816
df	6
p 值	0

上表可知：KMO 检验和 Bartlett 球形检验表格，其目的用于检验题项是否适合进行探索性因子分析。在该表中注意观察两个指标，一个为 KMO 值，其标准大于 0.6，即可说明适合探索性因子分析，本次分析中 KMO 值为 0.832，在 0.7 以上，说明变量间的相关性强，适合做因子分析，符合条件。另一个指标为 Bartlett 球形检验，其判断对应标准显著性应小于显著水平 0.05。本次分析中显著性为 0.000，说明通过 Bartlett 检验。

5.2.4 员工幸福感效度分析

续表 5.8 员工幸福感效度分析

效度分析结果	
名称	因子载荷系数
	因子 1
3、您在公司学习培训中是否能获得积极的情绪体验	0.787
5、在公司提出的意见得不到采纳	0.761
6、领导和同事对您的信任很少	0.722
累积方差解释率%	52.11%
KMO 值	0.799
巴特球形值	29.34
df	3
p 值	0

未删除题项 1.2.4 之前的 KMO 值为 0.611，删除题项 1.2.4 题项后的构建效果大于 0.7，由上表可知：KMO 检验和 Bartlett 球形检验表格，其目的用于检验题项是否适合进行探索性因子分析。在该表中注意观察两个指标，一个为 KMO 值，其标准大于 0.6，即可说明适合探索性因子分析，本次分析中 KMO 值为 0.799，在 0.7 以上，说明变量间的相关性强，适合做因子分析，符合条件。另一个指标为 Bartlett 球形检验，其判断对应标准显著性应小于显著水平 0.05。本次分析中显著性为 0.000，说明通过 Bartlett 检验。

5.2.5 量表验证性因子分析

表 5.9 量表验证性因子分析结果

验证性因子分析的关键吻合指数							
量表	常用指标	χ^2 / df	GFI	RMSEA	RMR	CFI	NFI
	判断标准	<3	>0.9	<0.10	<0.08	>0.9	>0.9
领导攻击行为量表	值	1.962	0.905	0.06	0.048	0.924	0.902

续表 5.9 量表验证性因子分析结果

工作满意度量表		1.534	0.902	0.045	0.043	0.929	0.909
离职意向量表		1.4	0.995	0.039	0.018	0.986	0.956
员工幸福感量表		1	0.998	0.011	0.065	0.99	990

由上表可知：各量表的 χ^2/df 均小于 3，RMSEA 小于 0.10，RMR 小于 0.08，GFI、CFI、NFI 均大于 0.90，拟合度较高，问卷结构效度较好。

5.3 相关分析

为了研究变量之间的关系，本文进行了变量之间的相关性研究，通过测度主要变量之间的联系程度，以利于后续问题的分析，采用 Pearsons 相关分析，使用 SPSS 得到了各变量及其各维度之间的相关系数。分析结果如下。分析结果如表 5.10 所示：

表 5.10 相关分析

Pearson 相关-标准格式											
	平均值	标准差	直接攻击行为	隐性攻击行为	工作否定行为	工作本身满意度	人际关系满意度	个人发展满意度	工作回报满意度	离职意向	员工幸福感
直接攻击行为	3.893	0.57	1								
隐性攻击行为	3.882	0.693	0.731**	1							
工作否定行为	3.883	0.667	0.774**	0.684**	1						
工作本身满意度	3.916	0.373	0.242**	0.188**	0.199**	1					
人际关系满意度	3.941	0.412	0.181**	0.187**	0.156*	0.262**	1				

续表 5.10 相关分析

个人发展满意度	3.987	0.402	0.175**	0.134**	0.167**	0.268**	0.195**	1			
工作回报满意度	4.031	0.435	0.221**	0.205*	0.217**	0.273**	0.210**	0.163**	1		
离职意向	3.919	0.543	0.526**	0.467**	0.502**	0.108	0.169**	0.217**	0.203**	1	
员工幸福感	3.954	0.352	0.426**	0.359**	0.341**	0.235**	0.122*	0.152*	0.190**	0.265**	1
* p<0.05 ** p<0.01											

上表可知, 利用相关分析去研究直接攻击行为和隐性攻击行为, 工作否定行为, 工作本身满意度, 人际关系满意度, 个人发展满意度, 工作回报满意度, 离职意向, 员工幸福感共 8 项之间的相关关系, 使用 Pearson 相关系数去表示相关关系的强弱情况。具体分析可知:

直接攻击行为与隐性攻击行为, 工作否定行为, 工作本身满意度, 人际关系满意度, 个人发展满意度, 工作回报满意度, 离职意向, 员工幸福感共 8 项之间全部均呈现出显著性, 相关系数值分别是 0.731, 0.774, 0.242, 0.181, 0.175, 0.221, 0.526, 0.426, 并且相关系数值均大于 0, 意味着直接攻击行为与隐性攻击行为, 工作否定行为, 工作本身满意度, 人际关系满意度, 个人发展满意度, 工作回报满意度, 离职意向, 员工幸福感共 8 项之间具有显著的相关性。

5.4 回归分析

由上节的相关分析可知, 本研究中的各个因素之间都存在着显著的相关关系。但是各个变量之间的关系的方向还需要通过回归分析来做进一步的验证。本小节就将针对本研究的内容, 对各个变量之间的验证关系做进一步的研究。在本部分的回归分析中, 将采用多元回归的方法, 进一步分析这些因素之间的因果关系。这里将采用 SPSS 来进行回归分析。

5.4.1 领导攻击行为对离职意向的影响

我们对领导攻击行为的三个维度对离职意向进行回归分析, 得到的系数如表 5.11 所示:

表 5.11 领导攻击行为与离职意向的回归分析

	非标准化系数		标准化系数	t	p	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta					
常数	1.869	0.194	-	9.628	0.000**	0.306	0.298	F (3,265)=38.946,p=0.000
直接攻击行为	0.265	0.086	0.279	3.099	0.002**			
隐性攻击行为	0.1	0.061	0.128	1.637	0.103			
工作否定行为	0.162	0.068	0.199	2.364	0.019*			

从上表可知，将直接攻击行为、隐性攻击行为，工作否定行为作为自变量，而将离职意向作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型 R 方值为 0.306，意味着直接攻击行为、隐性攻击行为，工作否定行为可以解释离职意向的 30.6%变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验($F=38.946$, $p=0.000<0.05$)，也即说明直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为中至少一项会对离职意向产生影响关系，以及模型公式为：离职意向=1.869 + 0.265*直接攻击行为 + 0.100*隐性攻击行为 + 0.162*工作否定行为。表明模型较好。最终具体分析可知：

直接攻击行为的回归系数值为 0.265($t=3.099$, $p=0.002<0.01$)，意味着直接攻击行为会对离职意向产生显著的正向影响关系。

隐性攻击行为的回归系数值为 0.100($t=1.637$, $p=0.103>0.05$)，意味着隐性攻击行为并不会对离职意向产生影响关系。

工作否定行为的回归系数值为 0.162($t=2.364$, $p=0.019<0.05$)，意味着工作否定行为会对离职意向产生显著的正向影响关系。

总结分析可知：直接攻击行为，工作否定行为会对离职意向产生显著的正向影响关系。但是隐性攻击行为并不会对离职意向产生影响关系，通过以上领导攻击行为各维度对离职意向的影响分析，可以得出，假设 H1 领导攻击行为与 90 后员工的离职意向正相关部分得以成立，即 H1a 与 H1c 成立，H1b 不成立。

5.4.2 工作满意度对离职意向的影响

我们对工作满意度的四个维度对离职意向进行回归分析，得到的系数如表 5.12 所示：

表 5.12 工作满意度与离职意向的回归

	非标准化系数		标准化系数	t	p	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta				
常数	1.712	0.484	-	3.534	0.000**	0.072	F (4,264)=6.185,p=0.000
工作本身满意度	-0.012	0.093	-0.008	-0.131	0.896		
人际关系满意度	0.138	0.082	0.104	1.682	0.094		
个人发展满意度	0.234	0.084	0.173	2.802	0.005**		
个人回报满意度	0.193	0.077	0.155	2.497	0.013*		
因变量：离职意向							

从上表可知，将工作本身满意度，人际关系满意度，个人发展满意度，个人回报满意度作为自变量，而将离职意向作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型 R 方值为 0.086，意味着工作本身满意度，人际关系满意度，个人发展满意度，个人回报满意度可以解释离职意向的 8.6%变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验(F=6.185, p=0.000<0.05)，也即说明工作本身满意度，人际关系满意度，个人发展满意度，个人回报满意度中至少一项会对离职意向产生影响关系，以及模型公式为：离职意向=1.712-0.012*工作本身满意度 + 0.138*人际关系满意度 + 0.234*个人发展满意度 + 0.193*个人回报满意度。

工作本身满意度的回归系数值为-0.012(t=-0.131, p=0.896>0.05)，意味着工作本身满意度并不会对离职意向产生影响关系。

人际关系满意度的回归系数值为 0.138($t=1.682$, $p=0.094>0.05$), 意味着人际关系满意度并不会对离职意向产生影响关系。

个人发展满意度的回归系数值为 0.234($t=2.802$, $p=0.005<0.01$), 意味着个人发展满意度会对离职意向产生显著的正向影响关系。

个人回报满意度的回归系数值为 0.193($t=2.497$, $p=0.013<0.05$), 意味着个人回报满意度会对离职意向产生显著的正向影响关系。

总结分析可知: 个人发展满意度, 个人回报满意度会对离职意向产生显著的负向影响关系。但是工作本身满意度, 人际关系满意度并不会对离职意向产生影响关系, 通过以上工作满意度各维度对离职意向的影响分析, 可以得出, 假设 H2 工作满意度与 90 后员工的离职意向负相关部分得以成立, H2c 与 H2d 得以成立, H2a 与 H2b 不成立。

5.4.3 领导攻击行为对工作满意度的影响

我们对领导攻击行为的三个维度对工作满意度进行回归分析, 得到的系数如表 5.13 所示:

表 5.13 领导攻击行为与工作满意度的回归

	非标准化系数		标准化系数	t	p	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta				
常数	3.377	0.107	-	21.703	0.000**	0.33	F (3,265)=30.359,p=0.000
直接攻击行为	-0.94	0.047	-0.90	-8.005	0.000**		
隐性攻击行为	-0.28	0.034	-0.33	-5.82	0.001**		
工作否定行为	-0.29	0.038	-0.34	-3.77	0.000**		
因变量：工作满意度							

从上表可知，将直接攻击行为、隐性攻击行为，工作否定行为作为自变量，而将工作满意度作为因变量进行线性回归分析，从上表可以看出，模型 R 方值为 0.33，意味着直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为可以解释工作满意度的 33% 变化原因。对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ($F=30.359$, $p=0.000<0.05$)，也即说明直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为中至少一项会对工作满意度产生影响关系，以及模型公式为：工作满意度 = $-0.94 \times$ 直接攻击行为 $- 0.28 \times$ 隐性攻击行为 $- 0.29 \times$ 工作否定行为 $+ 3.377$ 。模型较好。最终具体分析可知：

直接攻击行为的回归系数值为 -0.94 ($t=-8.005$, $p=0.000<0.01$)，意味着直接攻击行为会对工作满意度产生影响关系。

隐性攻击行为的回归系数值为 -0.28 ($t=-5.820$, $p=0.001<0.01$)，意味着隐性攻击行为会对工作满意度产生影响关系。

工作否定行为的回归系数值为 -0.29 ($t=-3.770$, $p=0.000<0.01$)，意味着工作否定行为会对工作满意度产生影响关系。

总结分析可知：直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为会对工作满意度产生影响关系，通过以上领导攻击行为各维度对工作满意度的影响分析，可以得出，假设 H3 领导攻击行为与 90 后员工的工作满意度负相关及其子假设得以成立。

5.5 工作满意度的中介作用

5.5.1 工作满意度在直接攻击行为与离职意向之间的作用

表 5.14 工作满意度在直接攻击行为与离职意向之间的中介作用

中介作用分析结果 (n=269)												
	离职意向				工作满意度				离职意向			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	1.970**	0.195	10.102	0	3.399**	0.105	32.329	0	1.213**	0.43	2.823	0.005
直接攻击行为	0.501**	0.05	10.105	0	0.145**	0.027	5.419	0	0.469**	0.052	9.023	0
工作满意度									0.222*	0.113	1.971	0.05
R ²	0.277				0.099				0.287			

续表 5.14 工作满意度在直接攻击行为与离职意向之间的中介作用

调整 R ²	0.274	0.096	0.282
F 值	F (1,267)=102.111,p=0.000	F (1,267)=29.369,p=0.000	F (2,266)=53.549,p=0.000
* p<0.05 ** p<0.01			

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

离职意向=1.970+0.501*直接攻击行为

工作满意度=3.399+0.145*直接攻击行为

离职意向=1.213+0.469*直接攻击行为+0.222*工作满意度

5.5.2 工作满意度在隐性攻击行为与离职意向之间的作用

表 5.15 工作满意度在隐性攻击行为与离职意向之间的中介作用

中介作用分析结果 (n=269)												
	离职意向				工作满意度				离职意向			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	2.496**	0.167	14.923	0	3.562**	0.088	40.49	0	1.421**	0.442	3.215	0.001
隐性攻击行为	0.367**	0.042	8.639	0	0.103**	0.022	4.63	0	0.335**	0.044	7.688	0
工作满意度									0.302**	0.115	2.622	0.009
R ²	0.218				0.074				0.238			
调整 R ²	0.216				0.071				0.232			
F 值	F (1,267)=74.633,p=0.000				F (1,267)=21.438,p=0.000				F (2,266)=41.574,p=0.000			
* p<0.05 ** p<0.01												

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

离职意向=2.496+0.367*隐性攻击行为

工作满意度=3.562+0.103*隐性攻击行为

离职意向=1.421+0.335*隐性攻击行为+0.302*工作满意度

5.5.3 工作满意度在工作否定行为与离职意向之间的作用

表 5.16 工作满意度在工作否定行为与离职意向之间的作用

中介作用分析结果 (n=269)												
	离职意向				工作满意度				离职意向			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	2.332 **	0.17	13.728	0	3.533 **	0.091	38.796	0	1.371 **	0.434	3.161	0.002
工作否定行为	0.409 **	0.043	9.481	0	0.111 **	0.023	4.798	0	0.379 **	0.045	8.5	0
工作满意度									0.272 *	0.113	2.404	0.017
R ²	0.252				0.079				0.268			
调整 R ²	0.249				0.076				0.262			
F 值	F (1,267)=89.882,p=0.000				F (1,267)=23.019,p=0.000				F (2,266)=48.635,p=0.000			
*p<0.05** p<0.01												

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

离职意向=2.332+0.409*工作否定行为

工作满意度=3.533+0.111*工作否定行为

离职意向=1.371+0.379*工作否定行为+0.272*工作满意度

综上工作满意度在领导攻击行为与离职意向之间的中介作用分析结果如下表 5.17 所示：

表 5.17 中介作用检验结果汇总

中介作用检验结果汇总							
项	c	a	b	a *b	a *b	c'	检验结论
	总效应			中介效应	(95% Boot CI)	直接效应	
直接攻击行为=>工作满意度=>离职意向	0.501 **	0.145 **	0.222 *	0.032	-0.018 ~ 0.118	0.469 **	部分中介
隐性攻击行为=>工作满意度=>离职意向	0.367 **	0.103 **	0.302 **	0.031	-0.004 ~ 0.123	0.335 **	部分中介

续表 5.17 中介作用检验结果汇总

工作否定行为=> 工作满意度=>离 职意向	0.409 **	0.111 **	0.272 *	0.03	-0.005 ~ 0.117	0.379 **	部分 中介
*p<0.05 ** p<0.01							

总结分析可知：工作满意度在直接攻击行为，隐性攻击行为，工作否定行为与离职意向之间起到显著的中介作用，可以得出，假设 H4 工作满意度在领导攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用及其子假设得以成立。

5.6 员工幸福感的调节作用

表 5.18 员工幸福感的调节效应分析结果

调节效应分析结果 (n=269)												
	模型 1				模型 2				模型 3			
	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p
常数	3.963	0.015	261.259	0.000 **	3.963	0.015	263.935	0.000 **	3.989	0.015	272.952	0.000 **
领导 攻击 行为	0.15	0.027	5.588	0.000 **	0.118	0.029	4.033	0.000 **	-0.054	0.039	-1.405	0.161
员工 幸福 感					0.12	0.047	2.549	0.011 *	0.049	0.045	1.081	0.281
领导 攻击 行为 *员工 幸福 感									-0.312	0.049	-6.345	0.000**
R ²	0.105				0.126				0.241			
调整 R ²	0.101				0.119				0.233			
F 值	F (1,267)=31.226,p=0.000				F (2,266)=19.184,p=0.000				F (3,265)=28.096,p=0.000			
△R ²	0.105				0.021				0.115			
△F 值	F (1,267)=31.226,p=0.000				F (1,266)=6.499,p=0.011				F (1,265)=40.258,p=0.000			

续表 5.18 员工幸福感的调节效应分析结果

因变量：工作满意度
* $p<0.05$ ** $p<0.01$

从上表可知：调节作用分为三个模型，模型 1 中包括自变量(领导攻击行为)。模型 2 在模型 1 的基础上加入调节变量(员工幸福感)，模型 3 在模型 2 的基础上加入交互项(自变量与调节变量的乘积项)。

针对模型 1，其目的在于研究在不考虑调节变量(员工幸福感)的干扰时，自变量(领导攻击行为)对于因变量(工作满意度)的影响情况。从上表格可知，自变量(领导攻击行为)呈现出显著性($t=5.588, p=0.000<0.05$)。意味着领导攻击行为对于工作满意度会产生显著影响关系。

调节效应可通过两种方式进行查看，第一种是查看模型 2 到模型 3 时，F 值变化的显著性；第二种是查看模型 3 中交互项的显著性，本次以第二种方式分析调节效应。

从上表格可知，领导攻击行为与员工幸福感的交互项呈现出显著性($t=-6.345, p=0.000<0.05$)。意味着领导攻击行为对于工作满意度影响时，调节变量(员工幸福感)在不同水平时，影响幅度具有显著性差异，具体可通过接下来的简单斜率图进行查看。

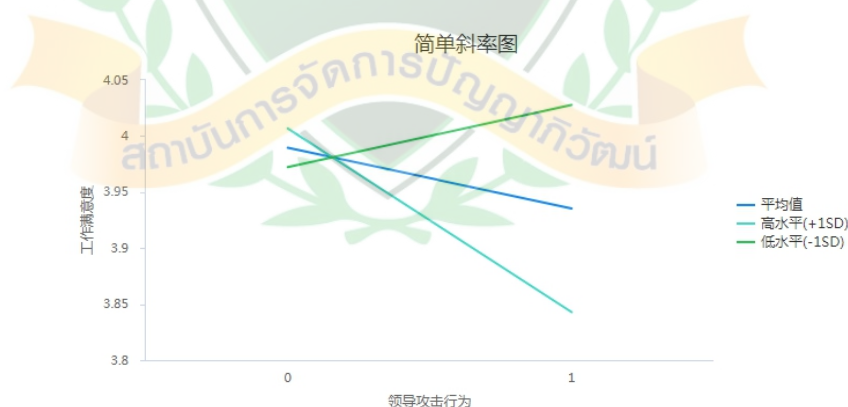


图 5.1 简单斜率图

总结分析可知：员工幸福满在领导攻击行为与工作满意度之间起到显著的调节作用，可以得出，假设 H5 员工幸福感在领导攻击行为与工作满意度的关系中有显著的调节作用得以成立。

5.7 假设检验成果

表 5.19 假设检验结果汇总表

编号	假设内容	检验结果
H1:	领导攻击行为与 90 后员工的离职意向正相关	部分成立
H1a:	直接攻击行为越高, 90 后员工的离职意向就越高	成立
H1b:	隐性攻击行为越高, 90 后员工的离职意向就越高	不成立
H1c:	工作否定行为越高, 90 后员工的离职意向就越高	成立
H2:	工作满意度与 90 后员工的离职意向负相关	部分成立
H2a:	工作本身满意度越高, 90 后员工的离职意向越低	不成立
H2b:	人际关系满意度越高, 90 后员工的离职意向越低	不成立
H2c:	个人发展满意度越高, 90 后员工的离职意向越低	成立
H2d:	工作回报满意度越高, 90 后员工的离职意向越低	成立
H3:	领导攻击行为与 90 后员工的工作满意度负相关	成立
H3a:	直接攻击行为越高, 90 后员工的工作满意度越低	成立
H3b:	隐性攻击行为越高, 90 后员工的工作满意度越低	成立
H3c:	工作否定行为越高, 90 后员工的工作满意度越低	成立
H4:	工作满意度在领导攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用	成立
H4a:	工作满意度在直接攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用	成立
H4b:	工作满意度在隐性攻击行为与离职意向的关系中有显著的中介作用	成立
H4c:	工作满意度在工作否定行为与离职意向的关系中有显著的中介作用	成立
H5:	员工幸福感在领导攻击行为与工作满意度的关系中有显著的调节作用	成立



第六章 管理建议

6.1 研究结论

根据上文的研究数据可以得知,领导在日常工作中进行的攻击行为会在一定程度上促进 90 后员工离职意向的产生,其中领导进行的直接攻击行为,工作否定行为会对离职意向产生显著的正向影响关系,但是隐性攻击行为并不会对离职意向产生影响关系。工作生涯中 90 后员工的个人发展满意度,个人回报满意度会对离职意向产生显著的负向影响关系,但是工作本身满意度,人际关系满意度并不会对离职意向产生影响关系;工作满意度在领导进行直接攻击行为,隐性攻击行为,工作否定行为与离职意向之间起到显著的中介作用。员工幸福感在领导攻击行为与工作满意度之间起到显著的调节作用。

6.2 研究贡献

6.2.1 理论意义

本论文在理论上丰富了 90 后员工离职意向的相关研究,使得管理层能更好的了解到 90 后员工在工作上真正的诉求,改善两者之间的关系。可以通过相应的措施达到提升 90 后员工的工作满意度和员工幸福感,以此降低 90 后员工的离职意向这一目的。实现公司目标与 90 后员工的职业生涯目标相匹配,进而促进两者共同的发展,通过提升 90 后员工对公司的忠诚度的做法,达到降低公司隐性成本的目的。

6.2.2 实际意义

通过对调查问卷收集来的数据进行分析,公司的管理层会对 90 后员工离职意向产生的真正原因有了较为全面的了解,可以针对性的制定合理的政策以抑制 90 后员工离职意向的产生。例如公司方面在领导的日常工作的管理过程中,应该注意减少甚至是避免运用攻击性的语言或者是直接否定工作这样的方式去管理员工。对于公司更高层面的管理者而言,公司可以从制度上对领导的攻击行为进行干预,如对管理者进行系统性的培训,使管理者认识到自己的负面行为可能带来的危害,并从制度上对此种行为进行拘束;增进上下级之间的沟通,建立合理有效的沟通渠道;对员工进行心理辅导,使他们从积极面上看待领导的行为;这些系统性的制度建设能够在环境上限制领导攻击行为的发生,降低它的危害程

度，建立起一种宽容的企业文化。

领导也可以加强自身的管理修养。仅仅依靠外力限制领导攻击行为的作用是有限的，为了使领导攻击行为从源头上得到遏制，作为领导应积极进行情绪管理和压力调节，自觉提高个人修养，使工作压力以更好的方式进行释放，而不是转移到下级员工的身上。另外，领导在工作中也应遵循对事不对人的态度，以免下级员工自暴自弃，在工作中采取放任自流的不合作态度，进而影响到员工的离职意向。

6.3 研究局限性与展望

6.3.1 研究的局限性

鉴于本文的研究对象为 90 后员工，因此得来的数据以及相关管理的政策可能仅适用于这一年龄阶段的人，对于公司而言是否值得花费大量时间去更改整个公司的管理系统是一个大的问题。再者，00 后这一群体在四到五年的时间内也要步入工作生活中，该研究的结果以及相关管理政策的制定是否适用于 00 后是未知数，因此本论文的时效性较短，时效性无法完全得到保证。

6.3.2 展望

作为领导应该积极去了解 90 后员工对于目前工作的满意度情况。现在的 90 后员工的工作价值观毕竟以“心理契约”和“合理的利己主义”为主，而员工与公司之间也存在着各种各样的“契约”，例如：交易型契约、关系型契约和发展型契约。如果在工作中其中任何一种契约类型产生影响都会导致员工对公司的心理契约程度降低，从而引起连锁反应，都会促使 90 后员工产生离职的意向。公司应该从薪酬、福利、工作环境、工作条件方面着手，在一定程度上缩短两者之间对其感受的差距，进而从工作满意度上降低 90 后员工的离职意向。

企业应该积极了解 90 后员工对工作的热爱程度以及对职业生涯的目标。在了解到 90 后员工对个人职业生涯目的以后，从这一方面入手，帮助 90 后员工在一定程度上能够进步并且在专业上能取得一定的提升，进而缩短与目标之间的差距，让 90 后员工能够感受“我在这里能够实现自身的职业目标”这一感觉。当 90 后员工的职业目标和公司目标相吻合的时候，才能最大地促进 90 后员工的工作热情，达到降低 90 后员工离职意向的目的。

对于企业而言，可以从公司方面建立一套完整的系统为 90 员工进行帮助，以解决 90 后员工在工作上产生的心理和行为问题，并给予 90 后员工有效的解决

方法，从而提高其对工作热情。关注 90 后员工潜在的心理状况，积极地进行辅导疏通，改善其在工作中产生的负面情绪，进而提高 90 后员工的幸福感。

薪酬的多少也会影响到员工的幸福感。虽然现代社会的经济得到了较快的发展，但不同职业的收入差距却有逐渐拉大的趋势。目前 90 后员工的基本需要仅仅是维持衣食住行的生理需要，而薪资水平的高低往往是吸引人才、留住人才的一种至关重要的砝码。建立完整薪酬机制，根据公司自身的盈利情况和 90 后员工的实际收入结合起来，在公司的承受范围之内提高 90 后员工的薪酬，以此提升 90 后员工的幸福感。

同时，公司内部应该增加对 90 后员工的培训，并且加强对 90 后员工的工作能力考核，以此来提升 90 后员工的工作能力。90 后员工目前仍然可以作为企业的新生力量，将来会成为企业的中流砥柱，企业对 90 后员工提供较多的学习培训机会，甚至于工作轮换等机会，不断提升其综合技能。很多 90 后员工希望企业能给他们提供在岗学习，因为他们意识到如果能及时吸收新的知识和技能，自己就会获得更多的发展机会和更多的报酬，否则就会被企业所淘汰，因此导致他们非常关心企业能否为其提供在岗学习和培训的机会，如果在企业不能得到有效的培训和学习，也行他们就会另谋高就。因此通过培训等方式来提高员工的自身素质，使员工在企业当中能实现自己的人生价值，使员工有一个美好的发展前景，又能提高工作技能和工作效率，从而使工作幸福感也随之提高，离职倾向也就会呈现较低的状态。

参考文献

- 陈坚, 连榕(2011). 代际工作价值观发展的研究述评. 心理科学进展 19(11), 1692-1701.
- 程昱, 林英晖. 组织支持一致性与新生代员工离职意愿: 员工幸福感的中介作用. 心理学报 2017, Vol.49, No.12, 1570—1580.
- 陈敏, 时勤. 工作满意度评价及其在企业诊断中的应用. 中外管理导报. 10:56-59.
- 黄亮, 彭璧玉. (2015) 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制—一个多层次被调节的中介模型. 南开管理评论, T8(2), 15-29.
- 洪启芳(2003). 工作满足与员工离职倾向关系之研究以旅馆营业为例. 台湾师范大学工业科技教育学系研究所.
- 候烜方, 李燕萍, 涂乙冬. (2014). 新生代工作价值观结构、测量及对绩效影响. 心理学报, 46(6), 823-840.
- 李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文桂. (2015). 工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨—基于工作要求-资源模型的视角. 心理学据 47(5), 624-636.
- 林坤志 (2015). 中部地区保护性工作督导协助社工员因应压力方法及政策之探究. 东海大学社会工作学系硕士论文, 台中市.
- 郎群秀, 赵方苏. 领导者行为与员工离职关系的调查研究. 河南科技学院学报. doi:10.3969/j.issn.1673-6060.2014.03.005.
- 林喜庆, 郑琳琳, 吴晓萍. 组织支持感对新生代员工离职倾向的影响 Vol.22 No.02 Apr.2020 Doi:10.14071/j.1008-8105(2020)-6004.
- 刘小平, 王重鸣. 中西方文化背景下的组织承诺及其形成. 外国经济与管理, 2002, 24(1): 17-21.
- 李燕萍, 吴丹. 情绪抑制对工作绩效、离职意向的影响—上下级沟通的中介作用. 工商管理·人力资源管理. Jul.2015. Vol.37, No.7, 84-94.

李云, 李锡元, 李太.生涯适应力与科技研发人员离职倾向: 职业成长机会与传统性的作用. 科技进步与对策.Vol.37 No.07. Apr.2020.Doi:10.6049/kjbydc.Q201908887.

刘玉敏, 李广平.用工单位组织支持感对派遣员工离职倾向的影响—有调节的中介效应.管理评论.Vol.28, No.10.Oct.2016.

刘智强, 廖建桥, 李震.员工自愿离职倾向关键性因素分析.管理工程学报.Doi:10.13587/j.cnki.jieem 2006.04.030.

苗元江.幸福感分裂与整合.上饶师范学院学报,2004,24(4): 22-26.

潘福能.领导者行为模式比较.现代管理.2012.03.12-15.

苏屹, 樊起铭, 李丹.晋升制度模糊化对员工离职倾向的影响研究.工业工程与管理.Vol.23, No.6.Oct.2018.Doi:10.19495/j.cnki.1007-5429.2018.06.019.

田雅琳, 仇勇, 张杉杉.情绪劳动对导游职业满意度和离职倾向的影响—一个被调节的中介效应模型.商业研究.2019 年第 1 期.Doi:10.13902/j.cnki.syyj.2019.01.016.

吴高波, 刘笑丛, 姜秀娟.类亲情交换关系对新生代员工离职倾向的影响—心理契约违背的中介作用.山东科技大学学报.Vol.21.No.6.Dec.2019.Doi:10.16452/j.cnki.sdkjksk.20191129.009.

徐杉.高管团队冲突感知对中层经理离职意向的影响—角色压力的中介作用.四川省电子科技大学.DOI: 10.27005/d.cnki.gdzku.2019.000195.

许士军 (1977) 工作满足、个人特质与组织气候.台湾政治大学学报.35, 13-56.

杨旭华, “90 后”大学生就业能力结构模型, 人口与经济, 2012, (2): 41-48

姚丽萍.工作满意度对农业科技人员任务绩效和离职意向的影响研究—以云南省农科院为例.云南财经大学.DOI: 10.27455/d.cnki.gycmc.2020.000722.

叶仁苏, 王玉芹, 林泽炎.工作满意度、组织承诺对国企员工离职影响的实证研究.管理世界, 2005, (3): 122-125.

章志光. 社会心理学. 人民教育出版社. 2008

翁清雄, 席酉民. 职业成长与离职倾向: 职业承诺与感知机会的调节作用. *Nankai Business Review* 2010. Vol.13, No.2, pp 119-131

张建卫, 周洁, 李海红, 宣星宇. 军工研发人员内部人身份感知对其离职意向及创新行为的作用机理: 主动性人格与组织职业生涯管理的联合效应. *科技进步与对策*. ISSN: 1001-7348.

郑晓明, 刘鑫. 互动公平对员工幸福感的影响: 心理授权的中介作用与权力距离的调节作用. *心理学报*, 2016, 48(6): 693-709.

赵宜蓉, 洛桑扎西. 员工幸福感溯源与愿景. *跨国公司分析框架*, 改革, 2015, (3): 110-118.

邹琼, 佐斌, 代涛涛. 工作幸福感: 概念、测量水平与因果模型. *心理科学进展*, 2015, (4): 669-678.

Amgh, P., Burke, R.-J., & Boekhorst, J. (2016). *Recovery after work experiences, employee well-being and intent to quit*. *Personnel Review* 45(2), 232-254.

Bandura. (1983). *Psychologist Mechanisms of Aggression*. In: R. G. Geen. *Aggression-Theoretical and Empirical Reviews*. Academic Press. 1-36.

Baumeister, R. F. (1999). *Evil: Inside human violence and cruelty*. New York: freeman.

Bjorkqvist, K., Niemelä, P. (1992). *New trends in the study of female aggression*. In K. Bjorkqvist and P. Niemelä (eds), *Of mice and women: Aspects of female aggression* (pp. 3-16). San Diego, CA: Academic Press.

Buss, A. H. Perry, M. (1992). *The aggression questionnaire*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 452-459.

Geen G. (2001). *Human Aggression*. Buckingham, UK: Open Univ. Press, 2nd ed.

Grebner S, Semmer NK, Elfering A. *Working conditions and three types of well-being: a long*

- itudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2005, 10(1):31-43.
- Holloway, E. L. (1995) . *Clinical supervision: A systems approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.A. structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76:350~366
- Houkes I, Janssen P P M, Jonge J, et al. Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, 76(4):427-450.
- Katarina Salmela-a-ro. Petri Naatanen, Jari-erik Numi. The role of work-related personal projects during two burnout interventions: a longitudinal study[J]. *Work & Stress*, 2004, 18(3):208-230.
- Lagerspetz K. M. J., Bjorkqvist, k., Peltonen T. (1988). Is indirect aggression typical of female s? Gender differences in aggressiveness in 11-to-12-year-olds children *Aggression Behavior*, 14:403-414.
- Lazarus R S. *Emotion and adaptation*. Oxford University Press, 1991a.
- March, J.G. & Simon, H.A. *Organizations*[M]. New York: Wiley. 1958
- Maxwell, J.P., Sukhodolsky, D., Sit, C.H.P. (2009). Preliminary Validation of a Chinese version of the State-Trait Anger Expression Inventory-2. *Asian journal of social psychology*. 12, 1-11.
- Mobley, W.H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1977, 62:237~240
- Ni, C., & Wang, Y. (2015). The impact of perceived organizational support and core self-evaluation on employee's psychological well-being. *Journal of Human Resource & Sustainability Studies*, 3(2), 73-81.
- Page, K.M., & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The 'What', 'Why' and 'How' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.

Price, J.L. *The Study of Turnover* [M]. Ames: Iowa State University Press, 1977.

Santisteban, C., Alvarado, J.M. (2009). *The Aggress questionnaire for Spanish preadolescents and adolescents: AQ-PA*. The Spanish journal of psychology. 12(1):320-326.

Sheridan, J.E. & Abelson, M.A. *Cusp-catastrophe model of employee turnover* [J]. Academy of Management Journal, 1983, 26(3):418-436.

Siu, O.L., Cheung, F., & tui, s. (2015). *Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital*. Journal of Happiness Studies, 16(2), 367-380.

Steers, R.M. & Mowday, R.T. *Employee turnover and post-decision accommodation process* [A]. L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior* [C], Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981, 3:235~281.

Vanhala S, Tuomi K. *HRM, company performance and employee well-being*. Management Review, 2006:241-255.

Zheng, X.M., Zhu, W.C., Zhao, H.X., & Zhang, C. (2015). *Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation*. Journal of Organizational Behavior, 36(5), 621-644.

Zheng, X.M., & Liu, X. (2016). *The effect of interactional justice on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of power distance*. Acta Psychologica Sinica, 48(6), 693-709.

附录

90 后员工离职意向调查问卷

1. 您的性别： [单选题]

☐A 男

☐B 女

2. 您的年龄： [单选题]

☐A 20 岁以下

☐B 21-25 岁

☐C 26-30 岁

3. 您的最高学历： [单选题]

☐A 高中/中专及以
下

☐B 大专

☐C 本科

☐D 硕士及以上

4. 您的工作年限： [单选题]

☐A 不满一年

☐B 1~3 年

☐C 4~7 年

☐D 7 年以上

5. 婚否 [单选题]

☐A 未婚

☐B 已婚

6. 您的工作职位 [单选题]

☐A 基层人员

☐B 基层管理者

☐C 中层管理制
度

7. 您的月收入是 [单选题]

☐A 2000 以
下

☐B 2000~299
9

☐C 3000~399
9

☐D 4000~49
99

☐E 5000 及以
上

8. 您与直接上级共事年限为 [单选题]

☐A 不满一年

☐B 1~3 年

☐C 4~7 年

☐D 7 年以上

9. 领导攻击性管理行为量表

您在职场经历过下来句子所描述的行为事件的程度有多大？请您根据实际情况做出评定，并选择相应的数字。

评定等级如下： 1=从不如此 2=偶尔如此 3=有时如此 4=经常如此 5=总是如此
[矩阵量表题]

	从不如此	偶尔如此	有时如此	经常如此	总是如此
1、冷漠的对待我，和我展开冷战	☐	☐	☐	☐	☐
2、当我努力完成一项工作后，不给我奖励	☐	☐	☐	☐	☐
3、指责我以给他/她自己的尴尬解围	☐	☐	☐	☐	☐
4、违背他/她对我做出的诺言	☐	☐	☐	☐	☐
5、当他/她为别的事情愤怒时，会迁怒于我	☐	☐	☐	☐	☐
6、欺骗我	☐	☐	☐	☐	☐
7、在他人面前贬低我	☐	☐	☐	☐	☐
8、侵犯我的隐私	☐	☐	☐	☐	☐
9、把对我的负面评论告诉他人	☐	☐	☐	☐	☐
10、对我粗鲁，没有礼貌	☐	☐	☐	☐	☐
11、阻拦我与其他同事就工作的事务交换意见	☐	☐	☐	☐	☐
12、对我的工作不予支持	☐	☐	☐	☐	☐
13、同事中孤立我，令我在履行职责中	☐	☐	☐	☐	☐

遇到困难					
14、跳过我，直接对我的副手或下级下达命令	☐	☐	☐	☐	☐
15、在部门或团队进行任务分配时，不分配给我任务或仅给我象征性的任务，而把我能够完成的重要的任务交给他人	☐	☐	☐	☐	☐
16、嘲笑我	☐	☐	☐	☐	☐
17、告诉我我的想法或感受是愚蠢的	☐	☐	☐	☐	☐
18、否定我的工作成果	☐	☐	☐	☐	☐
19、提起我过去的错误和失败	☐	☐	☐	☐	☐
20、告诉我我不能做好现在的工作	☐	☐	☐	☐	☐

10. 工作满意度量表

请根据您在工作中感受到的实际情况进行评定，并选择相应的数字。

评定等级如下：1=完全不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=完全符合

[矩阵量表题]

	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
1、能够使自己始终很忙	☐	☐	☐	☐	☐
2、能够做不违背良心的事情	☐	☐	☐	☐	☐
3、发挥自己能力的工作的机会	☐	☐	☐	☐	☐

4、公司政策付之实践的机会	☐	☐	☐	☐	☐
5、工作条件	☐	☐	☐	☐	☐
6、我能够从工作中获得成就感	☐	☐	☐	☐	☐
7、我的老板对待下属的方式	☐	☐	☐	☐	☐
8、我的老板做决策的能力	☐	☐	☐	☐	☐
9、为别人做事的机会	☐	☐	☐	☐	☐
10、叫别人做事的机会	☐	☐	☐	☐	☐
11、同事之间的相处方式	☐	☐	☐	☐	☐
12、独立工作的机会	☐	☐	☐	☐	☐
13、成为团体中的一员的机会	☐	☐	☐	☐	☐
14、职位晋升的机会	☐	☐	☐	☐	☐
15、能自己作出判断的机会	☐	☐	☐	☐	☐
16、自主决定如何完成工作的机会	☐	☐	☐	☐	☐
17、时常有体验做不同事情的机会	☐	☐	☐	☐	☐
18、工作所提供稳定就业的方式	☐	☐	☐	☐	☐
19、我的报酬与	☐	☐	☐	☐	☐

我所做的工作量匹配					
20、工作表现出色时，所获得的奖励	○	○	○	○	○

11. 离职意向量表

请根据您目前工作中的实际情况进行评定，并选择相应的数字。

评定等级如下：1=完全不符合 2=比较不符合 3=不确定 4=比较符合 5=完全符合[矩阵量表题]

	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
1、这家公司我不准备长期工作下去	○	○	○	○	○
2、我经常想辞去我目前的工作	○	○	○	○	○
3、明年我可能去一次去这家公司的工作另谋职业	○	○	○	○	○
4、如果我继续呆在这家公司，我的发展前景不是很乐观	○	○	○	○	○

12. 员工幸福感量表

请根据您目前工作中的实际情况进行判定，并选择相应的数字。

评定等级如下：1=完全不符合，2=比较不符合，3=不确定，4=比较符合，5=完全符合[矩阵量表题]

	完全不符合	比较不符合	不确定	比较符合	完全符合
--	-------	-------	-----	------	------

1、您在公司是否能获得积极的情绪体验	☐	☐	☐	☐	☐
2、您在生活中是否能获得积极的情绪体验	☐	☐	☐	☐	☐
3、您在公司学习培训中是否能获得积极的情绪体验	☐	☐	☐	☐	☐
4、您在公司获得的消极情绪体验很少	☐	☐	☐	☐	☐
5、在公司提出的意见得不到采纳	☐	☐	☐	☐	☐
6、领导和同事对您的信任很少	☐	☐	☐	☐	☐

致谢

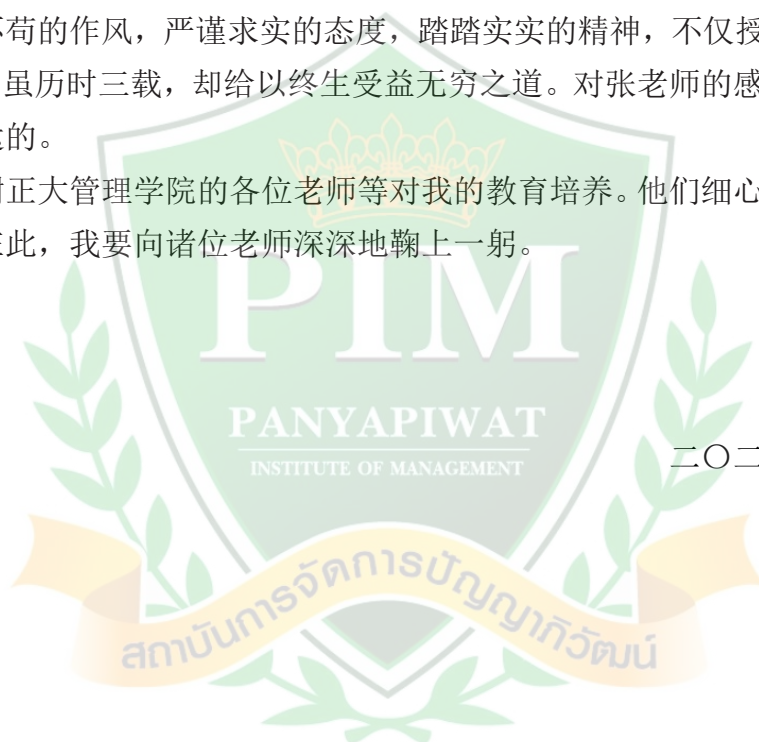
首先感谢学校给了我们学习的机会，让我们在优越的条件下，完成了学业，不仅如此，在这里，我还认识了一群可爱的人，是他们，让我的大学生活变得如此的丰富多彩，成为我人生忠告难以忘怀的回忆。感谢他们，在我学习生活中无私的给予的帮助。

本课题在选题及研究过程中得到了张亚军教授的悉心指导。张老师多次询问研究进程，并为我指点迷津，帮助我开拓研究思路，精心点拨、热忱鼓励。陆老师一丝不苟的作风，严谨求实的态度，踏踏实实的精神，不仅授我以文，而且教我做人，虽历时三载，却给以终生受益无穷之道。对张老师的感激之情是无法用言语表达的。

感谢正大管理学院的各位老师等对我的教育培养。他们细心指导我的学习与研究，在此，我要向诸位老师深深地鞠上一躬。

涂圯凡

二〇二一年一月十六日



声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：组织公平对留职意愿影响的实证研究—以组织承诺为中介

作者签名：

涂旭凡

日期：二〇二一年一月十六日



个人简历

姓名：涂圯凡
学历：硕士研究生
毕业年份：2021 泰国正大管理学院硕士学位 工商管理专业
院校：泰国正大管理学院中国研究生院
毕业年份：2018 江西省南昌工学院 电气工程及其自动化专业
院校：江西省南昌工学院电气工程学院
职业：无
工作地点：无
E-mail: 937066251@qq.com

