

# 新生代员工的组织承诺结构及其对离职倾向的影响

吴慈生 赵 静 江 涛

(合肥工业大学管理学院, 合肥 230009)

**[摘 要]** 随着社会的发展,我国新生代员工的工作稳定性问题凸显,新生代员工的离职率非常高。本文分析了新生代员工的个性特征,界定了组织承诺的维度,构建了组织承诺与新生代员工离职倾向的关系模型,设计了组织承诺量表、新生代员工特征量表、离职念头量表和离职倾向量表。通过问卷调查与实证分析,得出了不同人口统计变量的新生代员工个性特征,分析了组织承诺各维度与离职倾向之间的差异,新生代员工个性特征对组织承诺的影响,组织承诺、离职念头与离职倾向三者之间的相关性,并探讨了组织承诺对新生代员工离职倾向的预测作用。研究表明,组织承诺与离职倾向之间的关系显著,企业管理者从组织承诺角度降低新生代员工群体离职倾向有现实意义。

**[关键词]** 新生代员工;组织承诺;离职倾向

近年来,出生于 20 世纪 80 年代、90 年代的年轻人先后进入职场。改革开放、计划生育国策、高等教育大众化等一系列社会大变革塑造了他们异于上几代人的个性特征:他们大多接受了良好的教育;张扬、自由、独立、自我;享受并追求丰富的物质生活;更加注重自身职业发展;讨厌加班、喜欢弹性工作方式,在一定程度上显现出以频繁放弃现有工作为标志的“职业生涯游牧”状态。新生代员工的高离职行为对社会、用人单位以及个人产生了很大影响,为企业人力资源管理带来了新的挑战。

在新生代员工高离职率的背景下,有关“组织承诺”的研究受到极大关注。为什么对上几代人有效的激励方式如高工资、高福利对新生代员工失去了吸引力?组织承诺与离职倾向之间存在什么样的关系?组织承诺对离职倾向的影响机理和程度如何?如何通过对离职倾向的研究,分析新生代员工离职的主要原因,变革企业人力资源管理方式,增强管理的有效性等,成为目前人力资源管理理论和实践迫切需要回答的问题。

---

**[基金项目]** 国家级科技思想库试点单位课题:科技人力资源与产业发展匹配度研究——以合肥科技园区为例(项目编号:2014SXQ011)。

**[作者简介]** 吴慈生,生于 1962 年,合肥工业大学管理学院教授,博士生导师,主要研究方向:人力资源管理、知识创新管理;邮箱:cswu5188@126.com。赵静,生于 1980 年,合肥工业大学企业管理专业博士研究生,安徽农业大学讲师,主要研究方向:人力资源管理。江涛,生于 1986 年,合肥工业大学企业管理专业硕士研究生,主要研究方向:人力资源管理。

## 一、相关研究综述

### （一）新生代员工的界定及特征

#### 1. 新生代员工的界定

2009年12月31日，中共中央、国务院发出的《关于加大统筹城乡发展力度进一步夯实农业农村发展基础的若干意见》提出：“采取有针对性的措施，着力解决‘新生代’农民工问题。”紧接着在国务院新闻办公室举行的新闻发布会上，中央农村工作领导小组办公室副主任唐仁健对“新生代农民工”的内涵进行了阐释：“新生代农民工”主要是指“80后”、“90后”这批人。

在西方，学者将类似中国新生代群体的员工称为“Y-代”。“Y-代”群体出生于1980年以后，并且对电脑和互联网熟悉。2001年，美国人 Bruce Tulgan 和 Carlony A. Martin (2001) 首次提出了“Y-代”的概念，并将出生于20世纪80年代左右的人称为“Y-代”。Hansford (2002) 将“Y-代”定义为1980年至2000年出生的一代人。在国内，蒋敏 (2011) 将新生代员工定义为出生在20世纪80年代，年龄在20~30岁之间，已经走上工作岗位的人群。展珊珊 (2011) 认为新生代员工是伴随着信息时代和知识经济成长起来，出生于20世纪80年代以后，且年龄介于20~35岁的青年人群体，是踏入职场不久的一类群体。

本文将新生代员工界定为：出生于20世纪80年代以后，伴随着计算机和互联网成长起来，年龄介于18~35岁的青年人群体，是进入职场不久的一类群体。

#### 2. 新生代员工的特征

新生代员工特殊的成长背景造就了其独特而鲜明的价值观，而价值观作为个性倾向性的核心部分，对“80后”、“90后”新生代员工的个性特征与职场行为有着重要影响。高萍 (2009) 认为，“80后”个性乐观、直率热情、有主见，喜欢交朋友，自我认知清晰；重视个人的发展，具有较强的成就动机，多有创新精神，但恒心不足；希望在群体中处于主导位置，喜欢自由的空间，表现出一定的以自我需要为中心的特点；渴望获得高报酬，同时注重生活品质，追求工作与生活的平衡。蒋敏 (2011)、张丹 (2011) 将新生代员工的特征概括为个性特征和工作特征两个方面。整体上，新生代员工的个性特征包括：①多元化的价值取向；②崇尚自由，追求工作与生活的平衡；③个性张扬，情感表达直接，喜欢新鲜具有挑战性的工作；④抗压能力差，心理素质弱；⑤工作态度情绪化，多变的职业观；⑥流动意愿强；⑦知识水平较高，创新意识较强；⑧自主学习，可塑性高。

### （二）组织承诺与离职倾向

#### 1. 组织承诺的概念

20世纪60年代，Becker 最早提出组织承诺的概念，并认为组织承诺是员工与组织之间基于经济交换的契约关系，是员工为了避免离开组织、蒙受损失而继续留在该组织的一种心理现象。20世纪70年代以后，关于组织承诺的定义逐渐形成了两种基本观点：一种是行为说，即认为组织承诺是指员工为了不失去已有位置和多年投入所换来的福利待遇而不得不继续留在该企业内的一种承诺。持这种观点的学者有 Alutto、Hrebibiak 等。另一种是态度说，即认为组织承诺是个人对组织的一种态度或肯定性的内心倾向，是个人对某一特定组织情感上的依附和参与该组织的相对程度。持这种观点的学者有 Sheldon (1971)、Buchanan (1974)、Mowday 等 (1982)、Porter 和 Steers (1983)、Allen 和 Mayer (1990) 等。Staw (1981)、Wiener (1982)、王重鸣 (2001)、刘小平 (2005) 则指出组织承诺既是态度承诺也是行为承诺。

本文认为：组织承诺是一种态度也是一种行为，它反映了员工对组织的态度倾向，表现为员工对组织的认同、依赖和忠诚，与此同时，这种内在的态度又作用于员工的外在行为，使其做出相应的、特定的反应。

## 2. 组织承诺的结构维度

(1) 组织承诺的单因素理论。早期的学者倾向于将组织承诺看作是单因素的，如 Becker (1960)、Mowday (1979)、Wiener (1982) 认为组织承诺维度是单因素的。

(2) 组织承诺的二因素理论。Stevens (1978)、Meyer 和 Allen (1984) 均认为组织承诺有两个维度，Stevens 认为组织承诺包括规范性承诺和交换性承诺，Meyer 等认为组织承诺的两个维度为继续承诺和情感承诺。

(3) 组织承诺的三因素理论。Allen 和 Meyer (1991) 经过多年研究得出组织承诺的三个维度，分别是情感承诺、持续承诺和规范承诺。

(4) 组织承诺的四因素理论。Blau 和 Gary (2001) 将组织承诺分为四个维度，分别是情感承诺、规范承诺、代价承诺以及机会承诺。

(5) 组织承诺的五因素理论。中国学者凌文轮、张冶灿、方俐洛等 (2000, 2001) 根据西方学者研究的成果并结合中国实际，提出我国员工组织承诺的结构有五个维度，分别是情感承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺。

## 3. 离职倾向及其影响因素

员工离职用英文表示即“Employee Turnover”。离职按照成员是否为主动离职，分为主动离职、非主动离职和自然离职。而对于主动性离职又分为功能性离职和非功能性离职。本文的离职指自愿离职，即员工自己主动做出的离职决策。关于离职倾向的界定学术界尚未统一，Mobley (1977)，Mobley、Horner 和 Hollingsworth (1978) 等认为离职倾向是工作不满意、离职念头、寻找其他工作倾向与找到其他工作可能性的综合表现，并且认为离职倾向是离职行为发生前的最后一个心理状态。Mobley (1977)、Miller 和 Katerberg (1979) 等通过研究得出离职倾向与员工离职显著相关，同时离职倾向可以作为离职行为的预测变量，离职是离职念头与寻找其他工作机会倾向总体的表现和态度。张勉 (2002, 2003) 等研究了 IT 企业技术人员离职意图路径模型和组织雇员组织承诺三因素模型。各种离职倾向影响因素如表 1 所示。

表 1 离职倾向影响因素

| 研究学者                                               | 离职倾向影响因素                                                            |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Lyness 和 Judiesch (2001)                           | 男性对离职的影响是正相关                                                        |
| Thatcher 和 Stepina (2003)                          | 男性对离职的影响是负相关                                                        |
| Booth 和 Francesconi (1999)                         | 性别并不能显著地影响员工的离职倾向                                                   |
| Price (1977); Charles 和 Rajan (1989)               | 离职倾向与年龄呈负相关                                                         |
| McCloskey (1974); Kocher 和 Thomas (1996)           | 已婚与离职倾向呈负相关                                                         |
| McCloskey (1974); Mowday (1982); Sousa Poza (2004) | 教育程度与离职倾向呈正相关                                                       |
| Iverson (1999)                                     | 员工自主性可以降低员工的离职倾向                                                    |
| Harald 和 Wages (2006)                              | 薪酬和离职倾向之间存在非常显著的负相关关系                                               |
| Gaertner (1999)                                    | 晋升机会通过员工组织承诺和工作满意度间接影响员工离职倾向                                        |
| Dittrich (1985); Chen (2006)                       | 分配公平经工作满意和组织承诺来影响离职倾向                                               |
| Allen (2003); Thompson (2006)                      | 内部和外部支持可增加员工之间的依赖，减少离职倾向                                            |
| 符益群<br>凌文轮<br>方俐洛                                  | ①个体因素；②工作相关因素；③组织因素；④个体与组织适合性因素；⑤外部环境因素；⑥与态度和其他心理过程相关的因素，它们都会影响离职倾向 |

综合国内外学者关于员工离职倾向的影响因素研究可知，国内外关于离职倾向理论和测量研究的关注度较高，但针对新生代员工组织承诺与离职倾向的研究较少。针对中国新生代这类特定人群而言，组织承诺对离职倾向的影响机理和程度如何，还是一个有待验证的命题。组织承诺的相关概念、维度选择、离职倾向的影响因素等在不同情境下的界定是不同的，因此需要对新生代员工的组织承诺结构进行研究，并探讨不同组织承诺维度对离职倾向的影响。

## 二、研究设计

### （一）概念模型

由文献分析中可知，Mayer 和 Allen（1991）的组织承诺三个维度分别是情感承诺、持续承诺和规范承诺。凌文铨等（2000，2001）的组织承诺五个维度主要包括情感承诺、理想承诺、规范承诺、经济承诺和机会承诺。由于不同国家的文化、信仰、生活习性的不同，其员工的组织承诺也呈现明显的差异性。对新生代员工特征进行分析可以发现，影响新生代员工组织承诺的因素与凌文铨等（2000）认为的影响中国员工组织承诺的因素也会不同。因此，结合文献分析，本文认为新生代员工组织承诺各维度的含义及其影响因素如下：

（1）情感承诺。主要指个人对于组织目标和价值取向的接受程度。由于新生代员工具有多元化的价值观，导致新生代员工在接受公司的价值取向时存在许多变数，具有很大的不稳定性。影响新生代员工情感承诺的因素包括：①员工认同企业的价值取向，愿意为企业的发展贡献自己，并且不会太过于计较个人的报酬；②当个人的价值观与企业的价值观存在偏差时，能够接受企业的培养和熏陶，慢慢地适应企业的文化，并融入组织中；③懂得感恩，对组织有情感，不会因为外部的诱导而轻易离开组织。

（2）规范承诺。主要指个人继续留在组织的义务感，在组织中的行为和态度主要以社会道德和职业规范为准则。影响新生代员工规范承诺的因素主要表现在：①个人在组织中的行为和态度以社会道德和职业规范为准则；②组织领导的行为和态度；③个人对于社会道德的认知；④个人对于组织和工作尽职尽责。

（3）经济承诺。主要指为了避免离开单位、蒙受经济损失而决定留在该单位。影响新生代员工经济承诺的因素主要表现在：①离开现在的组织，个人和家庭都将陷入困境；②相比之下，新的工作并不能改善自身的生活环境；③新的工作在工作与家庭生活之间有一个平衡点；④组织分配具有公平性。

（4）理想承诺。新生代员工具有较高的知识水平，在工作中具备创新意识，不愿被动地工作，喜欢不断挑战自我，并通过主动学习不断完善自我，逐步实现自己的理想。影响新生代员工理想承诺的因素主要表现在：①个人的特长和知识能够得到组织的认同；②能够在自由的工作环境中充分运用自身的知识和能力完成任务；③组织乐于接受创新的想法和鼓励创新的思维；④组织的目标能和员工的职业理想一致化；⑤组织能提供学习和培训的条件，有清晰的职业晋升通道及完善的职业生涯规划。

（5）机会承诺。个人之所以待在这个单位的根本原因是没有机会找到其他更满意的单位。影响新生代员工机会承诺的因素主要表现在：①根据自身的条件，想找到更合适的企业很困难；②目前就业、择业环境严峻，不愿意冒风险跳槽；③适合自己生活方式的工作，往往在福利报酬上不及现在的水平。

根据以上分析，并借鉴 Price-Mueller（2000）模型和 Mobley（1979）离职行为简单模型，构建组织承诺与新生代员工离职倾向的概念模型。与 Price-Mueller（2000）模型相比，该模型对组

组织承诺的前因变量进行了修正，并添加了人口统计变量作为控制变量；同时将工作机会这一变量融入组织承诺维度之一的机会承诺之中。如图 1 所示。

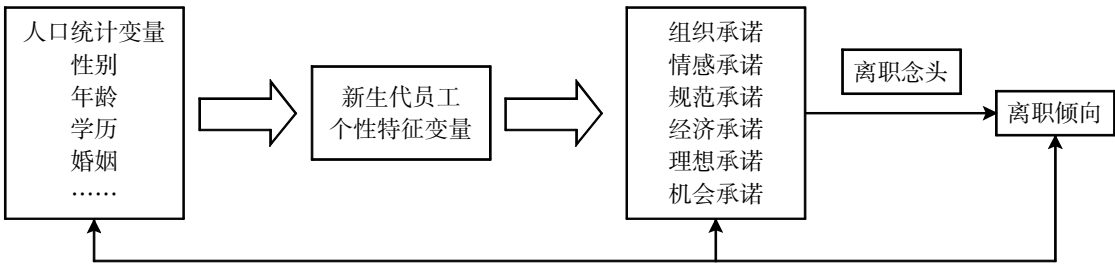


图 1 组织承诺与新生代员工离职倾向的概念模型

### （二）研究假设

本研究将离职倾向作为预测新生代员工离职行为的因变量，借鉴凌文铨等（2000，2001）的组织承诺五维度理论，探讨组织承诺与新生代员工离职倾向之间的关系。据此提出以下假设：

- H1：新生代员工组织承诺的五个维度与离职倾向的相关性是显著的。
- H2：新生代员工的组织承诺是通过离职念头作用于离职倾向的，组织承诺与离职念头的相关性大于离职倾向。
- H3：新生代员工组织承诺的五个维度对离职倾向有显著的预测能力。
- H4：组织承诺各维度因新生代员工的个性特征而有显著的差异性。
- H5：离职倾向因新生代员工的个性特征而有显著的差异性。
- H6：新生代员工组织承诺各维度因新生代员工的个性特征而具有差异性。

### （三）测量工具

组织承诺量表是在凌文铨（2000）的“中国职工组织承诺”测量量表上进行了修正，量表包括 5 个维度，每个维度 5 个问项，共计 25 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“非常不同意”、“不同意”、“难说”、“同意”、“非常同意”分别给予 1、2、3、4、5。

离职念头量表参考 Mobley（1977）和 Hom、Griffeth 和 Sellaro（1984）的离职念头设计量表，共计 3 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“极不可能”、“不可能”、“很难说”、“有可能”、“很有可能”分别给予 1、2、3、4、5。

离职倾向量表主要借鉴 Mobley（1977）和 Hom、Griffeth 和 Sellaro（1984）的离职倾向量表，共计 3 个问项。量表采用 Likert 五点计分法，依“极不可能”、“不可能”、“很难说”、“有可能”、“很有可能”分别给予 1、2、3、4、5。

### （四）预调查

为了保证问卷的科学性和有效性，本研究首先进行了小规模预调查，随机发放问卷 110 份，回收 110 份，有效问卷 85 份。问卷信度分析表明，个性特征量表的  $\alpha$  信度系数值为 0.626，组织承诺量表的  $\alpha$  信度系数值为 0.877，离职念头量表的  $\alpha$  信度系数值为 0.809，离职倾向量表的  $\alpha$  信度系数值为 0.809，各分量表的内部一致性系数均大于 0.6，表明个性特征量表、组织承诺量表、离职念头量表和离职倾向量表的内部一致性较好，量表的可信度较高。根据组织承诺量表的 KMO 和 Bartlett 的检验结果，其 KMO 值为 0.732，表示比较适合做因子分析。因此，调查问卷的信度和效度满足研究要求。

### 三、数据分析

#### (一) 数据收集

调查对象为汽车、家电制造等企业的新生代员工，共发放问卷 500 份，回收 354 份，其中有效问卷 309 份。表 2 是样本的个人特征统计。

表 2 个人特征统计

| 统计项目         |             | 样本数量 | 所占百分比 | 有效百分比 | 累积百分比 |
|--------------|-------------|------|-------|-------|-------|
| 性 别          | 男           | 264  | 85.4  | 85.4  | 85.4  |
|              | 女           | 45   | 14.6  | 14.6  | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 年 龄          | 18~21 岁     | 5    | 1.6   | 1.6   | 1.6   |
|              | 22~24 岁     | 113  | 36.6  | 36.6  | 38.2  |
|              | 25~27 岁     | 97   | 31.4  | 31.4  | 69.6  |
|              | 28~30 岁     | 65   | 21.0  | 21.0  | 90.6  |
|              | 31~35 岁     | 29   | 9.4   | 9.4   | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 学 历          | 大专及以下       | 58   | 18.8  | 18.8  | 18.8  |
|              | 本科          | 222  | 71.8  | 71.8  | 90.6  |
|              | 硕士研究生       | 28   | 9.1   | 9.1   | 99.7  |
|              | 博士研究生       | 1    | 0.3   | 0.3   | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 职务层级         | 普通职员        | 288  | 93.2  | 93.2  | 93.2  |
|              | 中层管理人员或部门经理 | 21   | 6.8   | 6.8   | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 婚 姻          | 已婚          | 124  | 40.1  | 40.1  | 40.1  |
|              | 未婚          | 185  | 59.9  | 59.9  | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 在组织<br>工作时间  | 1 年以下       | 9    | 2.9   | 2.9   | 2.9   |
|              | 1~3 年       | 186  | 60.2  | 60.2  | 63.1  |
|              | 4~7 年       | 94   | 30.4  | 30.4  | 93.5  |
|              | 8~10 年      | 13   | 4.2   | 4.2   | 97.7  |
|              | 10 年以上      | 7    | 2.3   | 2.3   | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |
| 以前换单<br>位的次数 | 0 次         | 262  | 84.8  | 84.8  | 84.8  |
|              | 1 次         | 32   | 10.4  | 10.4  | 95.1  |
|              | 2 次         | 11   | 3.6   | 3.6   | 98.7  |
|              | 3 次         | 3    | 1.0   | 1.0   | 99.7  |
|              | 4 次及以上      | 1    | 0.3   | 0.3   | 100.0 |
|              | 合计          | 309  | 100.0 | 100.0 |       |

## (二) 人口统计变量对研究变量的差异性分析

在对组织承诺和离职倾向关系的分析过程中，由于因变量除受到自变量的影响之外，还可能受到人口统计特征变量的影响。将这些变量（年龄、婚姻、职务等）作为控制变量进行分析可能对中介变量和结果变量产生影响。

根据控制变量的类型，研究中选取独立样本 T 检验或单因素方差分析来讨论控制变量的影响。如果是多分类数的分类变量，将采用单因素方差分析的方法；如果是二分类变量，则采用独立样本 T 检验的方法。

表 3 是年龄对测量问项的影响分析。

表 3 年龄对测量问项的影响

| 变量名  | 平方和     | 自由度 | 均值差异检验 |       |      | 方差齐性检验 |      |
|------|---------|-----|--------|-------|------|--------|------|
|      |         |     | F 值    | Sig.  | 是否显著 | Sig.   | 是否齐性 |
| 机会承诺 | 362.019 | 4   | 6.078* | 0.000 | 是    | 0.196  | 是    |

注：\* 表示显著性水平为 0.05。

表 4 年龄作为控制变量的多重比较结果

| 变量名  | 分析方法 | I       | J       | 均值差 (I - J) | Sig.  |
|------|------|---------|---------|-------------|-------|
| 机会承诺 | LSD  | 22~24 岁 | 28~30 岁 | 1.656*      | 0.006 |
|      |      | 22~24 岁 | 31~33 岁 | 2.675*      | 0.001 |
|      |      | 25~27 岁 | 28~30 岁 | 2.135*      | 0.001 |
|      |      | 25~27 岁 | 31~33 岁 | 3.154*      | 0.000 |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 3 可知，年龄对机会承诺有显著性影响，其他各问项的组间均值差异不显著。进一步根据表 4 多重比较结果可知：①22~24 岁的新生代员工对机会承诺的感受同意度明显大于 28~30 岁和 31~33 岁的新生代员工，25~27 岁的新生代员工对机会承诺的感受同意度明显大于 28~30 岁和 31~33 岁的新生代员工；②22~27 岁的新生代员工普遍认为寻找新的工作机会有一定难度，而 28~33 岁的新生代员工则普遍认为寻找新的工作机会较为容易。

表 5 是职务层级对测量问项的影响分析。

表 5 职务层级对测量问项的影响

| 变量名  | 职务层级 | 样本数 | 均值    | 方差齐性检验 |       |      | 均值差异检验  |       |      |
|------|------|-----|-------|--------|-------|------|---------|-------|------|
|      |      |     |       | F 值    | Sig.  | 是否齐性 | T 值     | Sig.  | 是否显著 |
| 理想承诺 | 基层   | 288 | 16.53 | 0.000  | 0.992 | 是    | -2.541* | 0.012 | 是    |
|      | 中层   | 21  | 15.82 |        |       |      | -2.270* | 0.033 | 是    |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

由表 5 可知，不同职务层级的新生代员工除了在理想承诺的感受同意度上有显著性差异外，在其他问项上均没有显著性差异。职务层级越低，对职业发展和理想实现的追求越高。

表 6 是婚姻状况对测量问项的影响分析。

由表 6 可知，新生代员工结婚与否在机会承诺的感受同意度上有显著性差异，在其他测量问项上并没有显著性差异。已婚的新生代员工对于能够找到更好工作的机会更认同。

表 6 婚姻状况对测量问项的影响

| 变量名  | 婚姻状况 | 样本数 | 均值    | 方差齐性检验 |       |      | 均值差异检验  |       |      |
|------|------|-----|-------|--------|-------|------|---------|-------|------|
|      |      |     |       | F 值    | Sig.  | 是否齐性 | T 值     | Sig.  | 是否显著 |
| 机会承诺 | 已婚   | 124 | 12.09 | 3.272  | 0.071 | 是    | -4.721* | 0.000 | 是    |
|      | 未婚   | 185 | 14.20 |        |       |      | -4.601* | 0.000 | 是    |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 7 是在组织工作时间对测量问项的影响分析。

表 7 在组织工作时间对测量问项的影响

|      | 平方和     | 自由度 | 均值差异检验 |       |      | 方差齐性检验 |      |
|------|---------|-----|--------|-------|------|--------|------|
|      |         |     | F 值    | Sig.  | 是否显著 | Sig.   | 是否齐性 |
| 2-5  | 13.621  | 4   | 4.028* | 0.003 | 是    | 0.459  | 是    |
| 情感承诺 | 135.002 | 4   | 3.042* | 0.018 | 是    | 0.410  | 是    |
| 机会承诺 | 264.178 | 4   | 4.342* | 0.002 | 是    | 0.408  | 是    |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 8 在组织工作时间作为控制变量的多重比较结果

| 变量名                  | 分析方法 | I     | J      | 均值差 (I-J) | Sig.  |
|----------------------|------|-------|--------|-----------|-------|
| 2-5 “创新意识，自主学习，追求理想” | LSD  | 1~3 年 | 8~10 年 | 0.967**   | 0.000 |
|                      |      | 4~7 年 | 8~10 年 | 1.029*    | 0.000 |
| 情感承诺                 | LSD  | 1 年以下 | 8~10 年 | -2.897*   | 0.046 |
|                      |      | 1~3 年 | 8~10 年 | -2.935*   | 0.002 |
|                      |      | 4~7 年 | 8~10 年 | -2.592*   | 0.009 |
| 机会承诺                 | LSD  | 1~3 年 | 4~7 年  | 1.808*    | 0.000 |
|                      |      | 1~3 年 | 8~10 年 | 2.286*    | 0.042 |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05；\*\* 表示均值差的显著性水平为 0.01。

根据表 7 的方差分析结果可知，在组织工作时间不同的新生代员工在“创新意识，自主学习，追求理想”个性特征上具有显著性差异，并且在情感承诺和机会承诺上也有显著性差异。进一步分析表 8 的多重比较结果可知：①在组织工作时间 1~3 年和 4~7 年的新生代员工在创新意识、自主学习和追求理想方面比在组织工作时间 8~10 年的新生代员工具有强烈的显著性差异；②在对公司的价值观认同和情感依附方面，在组织工作时间 8~10 年的新生代员工明显高于工作时间较短的新生代员工；③在寻找更好的工作机会方面，相比工作时间为 4~7 年和 8~10 年的新生代员工，在组织工作时间 1~3 年的新生代员工认为寻找到更好工作的机会更少。

表 9 是跳槽次数对测量问项的影响分析。

表 9 跳槽次数对测量问项的影响

| 变量名 | 平方和    | 自由度 | 均值差异检验 |       |      | 方差齐性检验 |      |
|-----|--------|-----|--------|-------|------|--------|------|
|     |        |     | F 值    | Sig.  | 是否显著 | Sig.   | 是否齐性 |
| 2-2 | 15.145 | 3   | 5.308  | 0.001 | 是    | 0.286  | 是    |
| 2-3 | 14.792 | 3   | 4.898  | 0.002 | 是    | 0.451  | 是    |
| 2-5 | 7.432  | 3   | 2.871  | 0.037 | 是    | 0.057  | 是    |

表 10 跳槽次数作为控制变量的多重比较结果

| 变量名 | 分析方法 | I   | J   | 均值差 (I-J) | Sig.  |
|-----|------|-----|-----|-----------|-------|
| 2-2 | LSD  | 0 次 | 3 次 | 1.948*    | 0.000 |
|     |      | 1 次 | 3 次 | 2.000*    | 0.000 |
|     |      | 2 次 | 3 次 | 1.932*    | 0.001 |
| 2-3 | LSD  | 0 次 | 3 次 | 1.876*    | 0.000 |
|     |      | 1 次 | 3 次 | 1.938*    | 0.000 |
|     |      | 2 次 | 3 次 | 2.114*    | 0.000 |
| 2-5 | LSD  | 0 次 | 3 次 | 1.191*    | 0.011 |
|     |      | 1 次 | 3 次 | 1.344*    | 0.007 |
|     |      | 2 次 | 3 次 | 1.500*    | 0.006 |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

根据表 9 可知，跳槽次数不同的新生代员工在“追求自由，要求工作与生活具有平衡性”、“个性开放，情感表达直接”和“创新意识，自主学习，追求理想”三个新生代员工的个性特征上具有显著性差异，但是在其他测量问项上没有显著性差异。进一步根据表 10 多重比较结果可知，跳槽次数 3 次及以上的新生代员工比没有跳槽以及只有 1 次和 2 次跳槽的新生代员工对于新生代个性特征认同度的显著性降低。

根据同样的方法分析可知，具有不同学历、性别的新生代员工，其个性特征、组织承诺、离职念头和离职倾向没有显著性差异。综上所述，H4 部分成立，H5 不成立。

### (三) 新生代员工的个性特征对组织承诺的影响分析

从新生代员工个性特征的描述性统计结果可知，在新生代员工的特征量表问项中，“工作态度情绪化，多变的职业观”、“抗压能力差，心理素质弱”、“流动意愿强”三个特征被新生代员工认为并不是自身的体现，所以在分析新生代员工特征时，这三个方面的特征将予以舍去，主要研究其余五个特征分别对组织承诺的差异性影响。当各组的方差齐性时，用 LSD 法，通过 T 检验实现组间均值比较；当各组方差非齐性时，用 Tamhane's T2 法，通过 T 检验实现组间均值比较。

表 11 是“较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的影响。

表 11 “较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的影响

| 变量名  | 平方和     | 自由度 | 均值差异检验 |       |      | 方差齐性检验 |      |
|------|---------|-----|--------|-------|------|--------|------|
|      |         |     | F 值    | Sig.  | 是否显著 | Sig.   | 是否齐性 |
| 情感承诺 | 140.298 | 2   | 6.375* | 0.002 | 是    | 0.053  | 是    |
| 规范承诺 | 63.826  | 2   | 4.182* | 0.016 | 是    | 0.917  | 是    |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 12 “较高的知识水平和创新意识”的个性特征对组织承诺的多重比较结果

| 变量名  | 分析方法 | I       | J        | 均值差 (I-J) | Sig.  |
|------|------|---------|----------|-----------|-------|
| 情感承诺 | LSD  | 中立      | 不具有该个性特征 | 1.580*    | 0.003 |
|      |      | 具有该个性特征 | 不具有该个性特征 | 1.651     | 0.001 |
| 规范承诺 | LSD  | 具有该个性特征 | 不具有该个性特征 | 1.076*    | 0.008 |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

由表 11 可知，具有“较高的知识水平和创新意识”个性特征的新生代员工，对情感承诺和规

范承诺的感受有显著差异。根据表 12 的多重比较结果可知：①有该项个性特征和持中立态度的新生代员工与不具有该项特征的新生代员工在情感承诺方面的均值差分别为 1.651 和 1.580，说明不具有该项特征的新生代员工对组织情感的依赖以及价值观的认同度明显低于具有该项个性特征和持中立态度的新生代员工；②具有该项个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的均值差为 1.076，说明具有“较高知识水平和创新意识”个性特征的新生代员工比不具有该项个性特征的新生代员工对规范承诺有更高的认同度。

表 13 是“自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的影响。

表 13 “自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的影响

| 变量名  | 平方和     | 自由度 | 均值差异检验 |       |      | 方差齐性检验 |      |
|------|---------|-----|--------|-------|------|--------|------|
|      |         |     | F 值    | Sig.  | 是否显著 | Sig.   | 是否齐性 |
| 情感承诺 | 144.939 | 2   | 6.595* | 0.002 | 是    | 0.028  | 否    |
| 规范承诺 | 69.255  | 2   | 4.548* | 0.011 | 是    | 0.813  | 是    |
| 机会承诺 | 130.579 | 2   | 4.199* | 0.016 | 是    | 0.050  | 是    |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

表 14 “自主学习，勇于追求理想”的个性特征对组织承诺的多重比较结果

| 变量名  | 分析方法    | I       | J        | 均值差 (I - J) | Sig.  |
|------|---------|---------|----------|-------------|-------|
| 情感承诺 | Tamhane | 具有该个性特征 | 不具有该个性特征 | 2.172*      | 0.031 |
| 规范承诺 | LSD     | 具有该个性特征 | 不具有该个性特征 | 1.427*      | 0.006 |
| 机会承诺 | LSD     | 具有该个性特征 | 不具有该个性特征 | -1.397*     | 0.011 |
|      |         | 具有该个性特征 | 中 立      | -1.342*     | 0.007 |

注：\* 表示均值差的显著性水平为 0.05。

从表 13 可见，具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工，其组织承诺中的情感承诺、规范承诺以及机会承诺的感受认同度均呈现显著性差异。进一步由表 14 的多重比较结果可知：①具有该项个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在情感承诺方面的均值差为 2.172，可以说明具有该项个性特征的新生代员工对组织的情感依赖和价值观的认同明显高于不具有该项个性特征的新生代员工；②具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的均值差为 1.427，说明具有该项个性特征的新生代员工在规范承诺方面的认同度更高；③具有“自主学习，勇于追求理想”个性特征的新生代员工与不具有该项个性特征的新生代员工和保持中立态度的新生代员工在机会承诺方面的均值差分别为 -1.397 和 -1.342，由于机会承诺得分均值越高代表员工认为找到更好工作的机会越小，因而具有这种个性特征的新生代员工对于能有机会找到更好的工作更加有信心。

用同样的方法分析可知，新生代员工是否具有“多元化的价值观”、“崇尚自由，要求工作与生活平衡”、“个性张扬，情感表达直接，不畏惧权威”三方面个性特征都没有对组织承诺的各个成分造成显著差异。H6 部分成立。

#### (四) 新生代员工组织承诺和离职倾向相关性分析

本研究选用 Pearson 简单相关系数来度量组织承诺各部分与离职念头以及离职倾向之间的相关关系，表 15 列出了各变量之间的相关关系及其显著性水平。

从表 15 可知，除了经济承诺与离职念头没有显著相关外，组织承诺的各部分与离职念头以及离职倾向具有显著的相关性。其中，组织承诺中的情感承诺、规范承诺、理想承诺、机会承诺与

离职念头的相关性均大于与离职倾向的相关性，而且离职念头与离职倾向的相关性很高，因而可以推断组织承诺基本上通过离职念头作用于离职倾向。此外，通过分析结果可知，情感承诺、规范承诺、理想承诺和机会承诺与离职念头和离职倾向均呈负相关，经济承诺只与离职倾向呈负相关，离职念头和离职倾向呈显著的正相关关系。**H1** 得到验证，**H2** 得到大部分验证。

表 15 组织承诺与离职念头以及离职倾向的相关性分析

|      |             | 相关性      |          |          |          |         |         |         |
|------|-------------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| 变量名称 |             | 情感承诺     | 规范承诺     | 理想承诺     | 经济承诺     | 机会承诺    | 离职念头    | 离职倾向    |
| 离职念头 | Pearson 相关性 | -0.468** | -0.442** | -0.435** | -0.394   | -0.287* | 1       | 0.473** |
|      | 显著性 (双侧)    | 0.000    | 0.000    | 0.000    | 0.713    | 0.025   |         | 0.000   |
|      | N           | 309      | 309      | 309      | 309      | 309     | 309     | 309     |
| 离职倾向 | Pearson 相关性 | -0.418** | -.387**  | -0.376** | -0.351** | -0.123* | 0.473** | 1       |
|      | 显著性 (双侧)    | 0.002    | 0.008    | 0.001    | 0.001    | 0.021   | 0.000   |         |
|      | N           | 309      | 309      | 309      | 309      | 309     | 309     | 309     |

注：\*\* 表示在 0.01 水平（双侧）上显著相关；\* 表示在 0.05 水平（双侧）上显著相关。

### （五）新生代员工组织承诺对离职倾向的预测性分析

为了探究组织承诺是否可以有效预测离职倾向，需要对两个变量之间进行回归分析。根据研究需要，本文采用逐步筛选法、多元回归法来探究组织承诺五个维度对离职倾向的预测性，并设定离职倾向为被解释变量，组织承诺为解释变量。这里设定当偏 F 统计量的概率 P 值小于 0.05 时，认为该变量对被解释变量的线性影响是显著的，应进入回归方程；并设定当方程中的某个解释变量的偏 F 统计量的概率 P 值大于 0.1 时，可以认为该变量对被解释变量的线性影响是不显著的，应剔除出回归方程。

表 16 回归模型中进入回归方程的维度

| 模 型 | R                  | R <sup>2</sup> | 调整 R <sup>2</sup> | 标准估计的误差 | Sig. F 更改 | Durbin-Watson |
|-----|--------------------|----------------|-------------------|---------|-----------|---------------|
| 1   | 0.418 <sup>a</sup> | 0.174          | 0.172             | 2.185   | 0.000     |               |
| 2   | 0.455 <sup>b</sup> | 0.207          | 0.202             | 2.145   | 0.000     |               |
| 3   | 0.475 <sup>c</sup> | 0.225          | 0.217             | 2.124   | 0.009     |               |
| 4   | 0.485 <sup>d</sup> | 0.235          | 0.225             | 2.113   | 0.046     | 1.766         |

由表 16 可知，利用逐步筛选法共经过四步完成回归方程的建立，最终模型为第四个模型，其 R<sup>2</sup> 为 0.235，共有四个维度进入了回归方程，随着解释变量的不断增加，调整的 R<sup>2</sup> 在不断增大，模型的标准误差在不断减小，说明拟合度在不断增大，方程的 DW 检验值为 1.766，残差存在一定程度的正相关。

情感承诺、经济承诺、理想承诺和规范承诺的偏回归系数显著性检验 T 值的相伴概率 P 值均小于显著性水平 0.05，说明这些解释变量与离职倾向的线性关系是显著的。而从表 17 可知，机会承诺的偏回归系数显著性检验 T 值的相伴概率值大于 0.05，机会承诺不应该留在回归方程当中。

表 17 各回归模型中被剔除的变量

| 模 型 |      | Beta In             | T      | Sig.  | 偏相关    | 共线性统计量<br>容 差 |
|-----|------|---------------------|--------|-------|--------|---------------|
| 1   | 规范承诺 | -0.205 <sup>a</sup> | -3.085 | 0.002 | -0.174 | 0.598         |
|     | 理想承诺 | -0.210 <sup>a</sup> | -3.419 | 0.001 | -0.193 | 0.698         |
|     | 经济承诺 | -0.204 <sup>a</sup> | -3.555 | 0.000 | -0.200 | 0.796         |
|     | 机会承诺 | -0.058 <sup>a</sup> | -1.100 | 0.272 | -0.063 | 0.975         |
| 2   | 规范承诺 | -0.174 <sup>b</sup> | -2.627 | 0.009 | -0.149 | 0.585         |
|     | 理想承诺 | -0.165 <sup>b</sup> | -2.631 | 0.009 | -0.150 | 0.653         |
|     | 机会承诺 | 0.029 <sup>b</sup>  | 0.508  | 0.612 | 0.029  | 0.783         |
| 3   | 规范承诺 | -0.137 <sup>c</sup> | -2.007 | 0.046 | -0.115 | 0.543         |
|     | 机会承诺 | 0.033 <sup>c</sup>  | 0.581  | 0.562 | 0.033  | 0.783         |
| 4   | 机会承诺 | 0.028 <sup>d</sup>  | 0.489  | 0.625 | 0.028  | 0.781         |

表 18 回归分析的结果

| 模 型 |      | 非标准化系数 |       | 标准系数   | T      | Sig.  |
|-----|------|--------|-------|--------|--------|-------|
|     |      | B      | 标准误差  | 试用版    |        |       |
| 4   | (常量) | 17.798 | 0.777 |        | 22.918 | 0.000 |
|     | 情感承诺 | -0.130 | 0.048 | -0.189 | -2.679 | 0.008 |
|     | 经济承诺 | -0.109 | 0.041 | -0.155 | -2.647 | 0.009 |
|     | 理想承诺 | -0.094 | 0.047 | -0.130 | -2.012 | 0.045 |
|     | 规范承诺 | -0.110 | 0.055 | -0.137 | -2.007 | 0.046 |

根据表 18 中显示的回归系数可知,进入回归方程的组织承诺四个维度对离职倾向均有显著的负影响,最终回归方程为: 离职倾向 = 17.798 + (-0.130) × 情感承诺 + (-0.109) × 经济承诺 + (-0.094) × 理想承诺 + (-0.110) × 规范承诺。H3 得到大部分验证。

## 四、结论与建议

### (一) 研究结论

通过研究可以得出以下主要结论:

(1) 新生代员工的年龄、婚姻状况和在组织中的工作时间对机会承诺会造成影响; 职务层级对理想承诺有一定的影响; 在组织中工作的时间和跳槽次数对情感承诺以及新生代员工“创新意识, 自主学习, 追求理想”的个性特征造成影响; 此外, 跳槽次数与新生代员工的个性特征关系密切。

(2) 从新生代员工组织承诺和离职倾向的相关性来看, 组织承诺的五个维度均与离职倾向呈显著的负相关性, 除了机会承诺与离职念头没有显著相关性, 组织承诺其余四个维度均与离职念头有显著相关性。同时, 离职念头与离职倾向的相关性较高, 说明情感承诺、规范承诺、经济承诺和理想承诺对离职倾向是通过离职念头而起作用的。此外, 情感承诺、规范承诺和经济承诺与离职倾向的负相关性较大, 所以对于新生代员工情感承诺、规范承诺和经济承诺的关注需要予以足够重视。

(3) 新生代员工组织承诺对离职倾向的预测性: 组织承诺中的情感承诺、规范承诺、经济承

诺和理想承诺均对离职倾向有显著的预测性，机会承诺对离职倾向不具有显著的预测效果。其中，情感承诺的预测作用最大，规范承诺次之，经济承诺第三，理想承诺对离职倾向的预测作用最小。由此可见，加强对企业新生代员工情感承诺的培养，即增加新生代员工对企业价值观的认同和情感归属和依附，可以有效地降低新生代员工的离职倾向。

## （二）研究局限性及展望

（1）研究样本的局限性。本研究调查的主要对象是合肥地区一些制造型企业的新生代员工，取样范围和样本量都可能不具有广泛的代表性。另外，尽管制造型企业新生代员工的高离职现象具有典型性，但从其他行业企业的新生代员工中取样同样重要。

（2）离职倾向的影响因素有很多，由于多种原因，本研究主要关注新生代员工人口统计学变量、新生代员工特征、组织承诺与离职倾向的关系，但其他一些研究变量如员工满意度、组织承诺的前因变量等，也可能对结果产生一定的影响。

针对以上研究不足，今后的研究将：①进一步扩大研究范围，以不同行业和企业新生代员工为样本，论证新生代员工组织承诺与离职倾向之间的关系。②进一步分析组织承诺的前因变量及其影响因素，探讨新生代员工组织承诺与离职倾向的关系。

### 〔参考文献〕

- [1] Alison L. Booth, Marco Francesconi, Carlos Garcia -Serrano. Job tenure and job mobility in Britain [J]. *Industrial and Labor Relations Review*, 1999, 53 (1): 43-70.
- [2] Allen David G., Shore Lynn M., Griffeth Rodger W.. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process [J]. *Journal of Management*, 2003, 29 (1): 99-118.
- [3] Allen N. J. & Meyer J. P.. Affective continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1996 (49): 252-276.
- [4] Allen N. J. & Meyer J. P.. The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization [J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990 (63): 1-18.
- [5] Aryee S., Chen Z. X.. Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes [J]. *Journal of Business Research*, 2006, 59 (7): 793-801.
- [6] Becker H. S.. Notes on the concept of commitment [J]. *American Journal of Sociology*, 1960 (66): 32-40.
- [7] Blau & Gary. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment [J]. *Human Resource Management Review*, 2001 (11): 279-298.
- [8] Carolyn A. & Martin. From high maintenance to high productivity [J]. *Industrial and Commercial Training*, 2005, 1 (37): 39-44.
- [9] Hansford D.. Insights into managing an age-diverse work force [J]. *Workspan*, 2002, 45 (6): 48-54.
- [10] Harald Dale-Olsen. Wages, fringe benefits and worker turnover [J]. *Labour Economics*, 2006, 13 (1): 87-105.
- [11] Hom P. W., Griffeth R. W. & Sellaro L. L.. The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover [J]. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1984, 34 (2): 141-174.
- [12] J. M. Stevens, J. M. Beyer & H. M. Tirce. Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment [J]. *Academy of Management Journal*, 1978 (21): 380-396.
- [13] Jason Bennett Thatcher, Lee P. Stepina, Mark Srite, Yongmei Liu. Culture, overload and personal innovativeness with information technology: Extending the nomological net [J]. *Journal of Computer Information Systems*, 2003 (1): 74-81.
- [14] John E. Ditttrich, J. Daniel Couger, Robert A. Zawacki. Perceptions of equity, job satisfaction, and intention to quit among data processing personnel [J]. *Information and Management*, 1985, 9 (2): 67-75.

- [15] Linda K. Good, Thomas J. Page, Clifford E. Young. Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers [J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, 24 (2): 148-156.
- [16] Lyness Karen S., Judiesch Michael K.. Leaves of absence to voluntary turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86 (6): 1167-1178.
- [17] McCloskey J.. Influence of rewards and incentives on staff nurse turnover [J]. *Nursing Research*, 1974, 23 (3): 239-247.
- [18] Meyer J. P. & Allen N. J.. A three-component conceptualization of organizational commitment [J]. *Human Resource Management Review*, 1991 (1): 61-89, 64-98.
- [19] Meyer J. P. et al.. Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta analysis of the antecedents, correlates and consequences [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2002 (61): 20-52.
- [20] Meyer J. P., Allen Natalie J.. Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69 (3): 372-378.
- [21] Miller H. E. & R. Katerberg. Evaluation of the Mobley and Hollingsworth model and employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1979, 64 (5): 509-517.
- [22] Mobley W. H., Griffeth R. W., Hand H. H. & Meglino B. M.. Review and conceptual analysis of the employee turnover process [J]. *Psychological Bulletin*, 1979, 86 (3): 493-522.
- [23] Mobley W. H., Horner S. O. & A. T. Hollingsworth. An evaluation of precursors of hospital employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1978 (63): 408-414.
- [24] Mobley W. H.. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1977 (62): 237-240.
- [25] Mowday R. T., Steers R. M. & Porter L. W.. The measurement of organizational commitment [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979 (14): 224-247.
- [26] Mueller C. W., Price J. L.. Economic, psychological and sociological determinants of voluntary turnover [J]. *Journal of Behavioral Economics*, 1990 (19): 321-335.
- [27] Price J. L.. Reflections on the determinants of voluntary turnover [J]. *Journal of International Manpower*, 2001 (12): 115-141.
- [28] Price J. L.. The study of turnover [M]. Iowa State: University Press, 1977.
- [29] Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, Richard M. Steers. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover [M]. New York: Academic Press, 1982.
- [30] Roderick D. Iverson. An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia [J]. *Human Resource Management Review*, 1999, 9 (4): 397-418.
- [31] Sager Jeffrey K., Futrell Charles M., Varadarajan Rajan. Exploring salesperson turnover: A causal model [J]. *Journal of Business Research*, 1989 (18): 303-326.
- [32] Sousa-Poza, Alfonso. Job stability and job security: A comparative perspective on Switzerland's experience in the 1990s [J]. *European Journal of Industrial Relations*, 2004, 10 (1): 31-49.
- [33] Stefan Gaertner. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models [J]. *Human Resource Management Review*, 1999, 9 (4): 479-493.
- [34] Thompson C. A., Prottas D. J.. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2006, 11 (1): 100-118.
- [35] Weiner Y.. Commitment in organizations: A normative view [J]. *Academy of Management Review*, 1982, 7 (3): 418-428.
- [36] 高萍. 80后个性特征及管理策略研究 [D]. 大连海事大学硕士学位论文, 2009.
- [37] 凌文栓, 符益群, 方俐洛. 企业职工离职意向的影响因素 [J]. *人才瞭望*, 2003 (8): 34-35.
- [38] 凌文栓, 张治灿, 方俐洛. 影响组织承诺的因素探讨研究 [J]. *心理学报*, 2001 (2): 259-263.
- [39] 凌文栓, 张治灿等. 中国职工组织承诺的结构模型研究 [J]. *管理科学学报*, 2000, 3 (2): 76-77.
- [40] 刘小平, 王重鸣. 组织承诺及其形成过程研究 [J]. *南开管理评论*, 2001 (6).

- [41] 刘小平. 组织承诺综合形成模型的验证研究 [J]. 科研管理, 2005 (1).
- [42] 肖雅楠. 职业生涯早期阶段员工离职倾向与管理对策研究——基于调查数据的分析 [D]. 天津大学博士学位论文, 2010.
- [43] 展珊珊. 新生代员工的主观幸福感、组织认同及工作绩效关系研究 [D]. 华中师范大学硕士学位论文, 2011.
- [44] 张丹. 企业新生代员工管理问题研究 [D]. 黑龙江大学硕士学位论文, 2011.
- [45] 张勉, 张德, 李树茁. IT 企业技术员工离职意图路径模型实证研究 [J]. 南开管理评论, 2003 (4): 67-74.
- [46] 张勉, 张德, 王颖. 组织雇员组织承诺三因素模型实证研究 [J]. 南开管理评论, 2002 (5).

## Structure of New Generation Employees' Organizational Commitment and Its Affect on Turnover Intention

WU Cisheng ZHAO Jing JIANG Tao

(School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009)

**Abstract:** With the development of our society, employment instability issues highlighted in Chinese new generation employees; large amounts of data have shown that current turnover rate of the new generation employees is very high. This study focused on the following issues: first, to summarize the personality traits of the new generation employees; second, to divide the dimensions of organizational commitment; third, to construct the theoretical hypothetical relationship model between organizational commitment and turnover intention of the new generation employees; fourth, to design the questionnaires of organization commitment, the new generation employees' characteristics, turnover notion and turnover intention. Through the questionnaire and empirical analysis, some conclusions have been obtained: first, a comprehensive analysis of the personality traits of the new generation employees; second, the relationship between different dimensions of organizational commitment and turnover intention; third, the impact of the new generation employees' personality characteristics on organizational commitment; fourth, the relationship among organizational commitment, turnover notion and turnover intention; at the same time, the forecast of organizational commitment to the turnover intention. The research has found organizational commitment affects turnover intention evidently. It's very meaningful for enterprises to reduce turnover intention of the new generation employees from the perspective of organizational commitment.

**Key words:** The New Generation Employees; Organizational Commitment; Turnover Intention