



**A STUDY OF ENTERPRISE INNOVATION AND REFORM ON  
EMPLOYEE TURNOVER RATE WITH EMPLOYEE  
SATISFACTION AS THE MEDIATOR  
VARIABLE**

**BY**

**LIJIAN FENG**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2021**



企业改革创新对员工离职率影响的研究，

以员工满意度为中介变量



此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术论文

兰实大学研究生院

公历 2021 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF ENTERPRISE INNOVATION AND REFORM  
ON EMPLOYEE TURNOVER RATE WITH EMPLOYEE  
SATISFACTION AS THE MEDIATOR VARIABLE**

by

LIJIAN FENG

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University

Academic Year 2021

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang HaiYue, Ph.D.

Member

---

Assoc.Prof. Yang ShuChen, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D. Eng.)

Dean of Graduate School

June 30, 2021

## 致谢

这篇论文从开题到成稿历时好几个月，写作过程中遇到许多困难与障碍，都在指导老师与同学的帮助下度过了。尤其要感谢指导老师杨书成教授的指导与付出。2019年由于 COVID-19 的爆发打乱了原本所有的既定的学习节奏，我们史无前例地开始了网络学习、网络答辩，老师为了统一学习小组的论文节奏，制定了论文章节提交时间表，在每一个规定的时间节点给同学们的论文一章一章地进行指导，帮助我们进行论文的修改。组内的同学也十分友爱团结，每当有不明白的问题都会通过视讯一起探讨解决。网络并没有成为我们学习沟通的阻碍。一转眼，两年的学习时光即将结束，有没能去到台湾与杨老师面对面交流的遗憾，也有大学校园生活被迫浓缩的可惜，在这里向所有帮助关心我的老师、同学表示衷心地感谢。

感谢我的论文导师杨书成老师严格的要求和悉心的指导使我收获颇多，博厚的学术涵养和严谨的教学态度及儒雅的谈吐是我往后余生学习的典范。老师在日常工作之余还会定期登录微信与我们讨论，给出指导意见，启发新思路，只因个人水平有限，惭愧未能完全达到老师要求，感谢您的耐心指教。

感谢学院的培育与关心教授过我的每一位老师，在你们的培育下，我顺利完成研究生期间的学习任务。感谢论文学习小组的同学们，在问卷发放、数据统计的过程中我们遇到同样的难题与阻碍，虽不在同一个地方，但通过网络互相鼓励、借鉴学习方法共同解决难题，这些成为我们专属的独家记忆。感谢我的工作单位也是这次论文的研究对象，领导同事们对我学业的支持、理解。未来，我会带着你们给予我的激励与认同化成一股前行的力量，在人生道路上继续发光发热。

冯利剑

研究生

6205349 : Lijian Feng  
 Thesis Title : A Study of Enterprise Innovation and Reform on Employee  
 Turnover Rate with Employee Satisfaction as the Mediator  
 Variable  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Assoc.Prof. Yang ShuChen, Ph.D.

### Abstract

As an emerging type of business enterprises, convergence media enterprises are developed just for a short period, involving a wide range of businesses. The rising turnover rate of media professionals makes it more challenging for HR departments, while causing some potential adverse effects. Most of the employees who have left the company have some professional and technical skills and have accumulated some work experience. In the case of the constant total workload, the rising employee turnover rate of enterprises may directly lead to the increase of the workload of the on-the-job employees, which may easily make employees have negative emotions towards work and affect their work efficiency. Managers urgently need to ponder over the reasons for the high turnover rate in enterprises in the short time and take effective intervention measures to stabilize the workforce and lower turnover rate. In this study, the author observed the enterprise after working in the enterprise and, based on related theories, a questionnaire was used in the data collection process. SPSS was used to analyze the data to solve the problem of high employee turnover rate and to identify the shortcomings in enterprise innovation and reform measures.

(Total 80 pages)

Keywords: Employee Satisfaction, Turnover Rate, Enterprise Innovation and Reform

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....

6205349 : 冯利剑  
论文题目 : 企业改革创新对员工离职率影响的研究, 以员工满意度为中介变量  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 杨书成副教授

### 摘要

融媒体企业作为出现不久的新型企业体, 发展时间短, 牵涉层面广, 专业媒体人才离职率加大使人力资源部门工作难度加大的同时还产生了一系列潜在的负面影响。离职的员工大都有一定专业技术能力及工作经验, 在总工作量不变的情况下, 企业员工离职率的攀升会直接导致仍在职的员工工作量不减反增, 也容易使员工对工作产生负面情绪, 影响工作效率。频繁的离职、招聘、录用以及试用会大量浪费管理者大量的时间和精力, 找出企业短时间内出现的高离职率的相应原因, 采取有效的干预措施, 稳定工作队伍, 降低离职率是管理者迫切需要思考和解决的问题。本研究通过笔者实地深入企业工作后的观察并结合相关理论, 采用问卷调查法和 SPSS 软件分析数据为企业解决员工离职率居高不下的问题并找出企业改革创新措施中的不足。

(共 80 页)

关键词: 员工满意度、离职率、企业改革创新

学生签字 .....指导老师签字 .....

## 目录

	页
致谢	i
Abstract	错误! 未定义书签。
摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
<b>第 1 章 引言</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景	1
1.2 研究动机和目的	3
1.3 研究意义	5
<b>第 2 章 文献述评及理论基础</b>	<b>7</b>
2.1 融媒体	7
2.2 离职率	10
2.3 员工满意度	14
2.4 相关理论	18
<b>第 3 章 研究方法</b>	<b>19</b>
3.1 研究对象介绍及研究问题点	19
3.2 研究方法	20
3.3 研究模型构建	21
3.4 相关量表设计	25

## 目录 (续)

	页
3.5 问卷设计	28
3.6 问卷的发放与回收	29
<b>第 4 章 实证分析</b>	<b>30</b>
4.1 信度和效度分析	31
4.2 描述性分析	36
4.3 差异性分析	52
4.4 相关性分析	59
4.5 回归分析	61
4.6 分析与讨论	66
<b>第 5 章 结论与展望</b>	<b>70</b>
5.1 主要结论及启示	70
5.2 研究贡献	72
5.3 研究局限	73
5.4 展望	73
<b>参考文献</b>	<b>75</b>
<b>个人简历</b>	<b>80</b>

## 表目录

表		页
表 3.1	企业创新改革量表	25
表 3.2	员工满意度量表	27
表 3.3	员工离职倾向量表	28
表 4.1	样本结构特征表	31
表 4.2	企业创新改革量表进行KMO值及Bartlett球形值检验	32
表 4.3	元件转换矩阵	33
表 4.4	企业创新改革信度分析表	33
表 4.5	员工满意度KMO至与Bartlett测量	34
表 4.6	员工满意度信度分析表	34
表 4.7	员工离职倾向 KMO 至与 Bartlett 测量	35
表 4.8	员工离职倾向信度分析表	35
表 4.9	企业创新改革描述性统计表	36
表 4.10	员工满意度描述性统计资料	45
表 4.11	员工离职率描述性统计资料	48
表 4.12	性别对各变量的差异性分析	53
表 4.13	年龄对各变量的差异性分析	53
表 4.14	学历对各变量的差异性分析	54
表 4.15	工作年限对各变量的差异性分析	56
表 4.16	职位对各变量的差异性分析	57
表 4.17	是否编制对各变量的差异性分析	58
表 4.18	变量间的相关系数表	60

## 表目录 (续)

	页
表	
表 4.19 企业创新改革各维度对员工离职倾向回归分析	61
表 4.20 企业创新改革的各维度对个人效能发挥回归分析	62
表 4.21 企业创新改革的各维度对工作薪酬回归分析	62
表 4.22 企业创新改革的各维度对工作环境回归分析	64
表 4.23 员工满意度的各维度对员工离职倾向回归分析	64
表 4.24 中介效应检验	65



## 图目录

图	页
图 3.1 理论模型图	22



# 第 1 章

## 引言

### 1.1 研究背景

近年来，中国互联网经济的飞速发展令全球震惊，同时也带动周遭各个行业的创新性改革，其中传媒业就在这期间经历了“打碎重组”的过程，衍生出“融媒体”新体系。2018 年的中国宣传思想工作会就对“融媒体”进行了定义，既：资源通融、内容兼融、宣传互融、利益共融。通过网络贯通上下，打造大数据信息库，有效连接全中国数以千计的大中小型官方媒体及数不胜数的自媒体平台。将采集的节目素材上传至网络云端并附以关键词，让其他媒体能第一时间检索查阅并结合自身所需，选择适合自己适用的节目素材进行“再创作”从而达到多角度报道同一事件一呼百应的效果。据统计，全中国有 657 个地级市，1464 个县区，每一个县区、市、省都有以当地政府宣传部领导的电台、电视、报社等官方宣传机构，2018 年-2020 年，超过 90% 的基层媒体都已完成融合并挂牌营业。据中国播音主持网数据统计显示，2018 年-2020 年，由上至下大多融媒体企业的员工离职率都出现不同程度增幅，大量的融媒体企业在各种平台发放招聘公告，急聘主持人、记者、后期制作等专业技术型人才，改革创新之后的人力资源工作该如何开展成为融媒体发展的难题之一，管理学大师彼得·德鲁克说过“企业只有一项真正的管理——人，管理就是充分开发人力资源以做好工作”提高人力资源管理效率，如何留住人才，开发人才，使人力效用最大化是所有企业管理者面临的一道难题。

离职率在国内外各行各业都属热门话题之一，为了保持企业的竞争力，人才

的竞争日益激烈，员工对企业的忠诚度会影响离职率，离职率是指企业在某一段时期里离职人员的数量占到这一时期人员总数的比例，这是企业测量人力资源流动状况的一个关键指标，对离职率的持续跟踪可以让企业了解到员工的满意度。适当的员工离职率是人力市场合理调配资源、平衡供需关系所必需的也是企业人力资源新陈代谢、节约人力成本、合理优化人力组成的必要手段，使企业保持一定员工流动率，不断有新鲜血液补充，吸收外界的新鲜技术与理念，从而让企业保持活力与创新能力。但离职率超出了合理范围，就会影响到企业的正常运营，不仅会大幅增加企业的招聘、培训等各项人力资源成本，降低组织效率，还会影响到企业核心竞争力的提高使企业运营效率降低，对企业长远发展造成巨大阻碍。

融媒体企业作为才出现不久的新型企业体，牵涉层面广而深，发展时间短，在经过重组整合之后存在各种急需解决的问题。企业里从事记者、主持人、后期制作的工作人员比重最大，离职人员类别同样以主持人、记者、后期制作为主。随着融媒体创新改革的不断深入，人才流动机制和渠道不断增多，专业媒体人才的流动性不断加大，有的地方甚至出现集体辞职的现象，由于大量专业人才离职，不但造成传媒领域人力资源市场的进一步恶化，还产生了一系列潜在的负面影响。离职的员工大都有一定专业技术及工作经验，即使以不同等量的新晋人员顶替也不能很快发挥其作用，在总工作量不变的情况下，企业员工离职率的攀升会直接导致仍旧在职的员工工作量不减反增，也容易使员工对工作产生不满情绪，思想不稳定，影响工作效率。成熟的全媒体主持人、记者需要花费大量的时间、人力、物力和财力培养，对新招聘的专技人员进行专业知识和技能的培训于企业来讲有是一笔很大的投入。另外，频繁的离职、招聘、录用以及试用，会大量浪费管理者大量的时间和精力，所以企业短时间内出现的高离职率必须引起管理者的重视，同时找出相应的原因，采取有效的干预措施，稳定工作队伍，降低离职率，是管理者迫切需要思考和解决的问题。

样本企业是一家成立于 2019 年年末的行政级别为县区级的融媒体企业，其

前身为四川省乐山市金口河区电视台、电台及网络公司，历史原因该行政区至今仍不允许对外开放，作为该行政区的融媒体，工作模式与人力资源构架也与其他融媒不同。企业平均年龄 35 岁，整体偏年轻，目前有 350 名员工，其中编制人员 200 人，编外招聘人员 100 人（含高薪聘请专技人员）西部志愿者 50 名。特别是近两年企业在国家政策的要求及财政支持下急速扩大规模，新招聘编外专技人员较多，一定程度上缓解了媒体工作中人力资源短缺的现象，也为传媒系大学毕业生提供了就业及实习机会。编外招聘人员年轻、学历相对较高，但流动性大，极不稳定。据人事部统计，近三年该企业因各种原因共离职 110 人，其中正式编制 40 人，因岗位调整、退休及考研深造等原因，编外招聘人员 30 人，因薪水太低工作压力太大或考上其他单位编制，西部志愿者 30 人，因服务期到，企业又未能与其续签劳动合同。

从学者 Hoppock(1935)最早提出员工满意度的概念到如今几十年的时间，各界学者不断定义、重新解释、更新其定义。本文笔者采用员工满意度要素型定义（5 方面：工作本身、薪水、上司、升迁、工作伙伴；7 要素：组织、直接主管、待遇、工作内容、升迁、工作伙伴、工作环境）为中介变量，分析创新型企业改革对员工离职率的影响，提出相应对策，加之该行政区至今仍不准对外开放的硬性政治原因，其他融媒体企业适用的模式未必适合该企业，因此，选取金口河融媒体为研究样本就更具有代表性和典型性，对整个融媒行业人力资源管理实践中遇到的难题提供有益参考。

## 1.2 研究动机和目的

### 1.2.1 研究动机

中国近十年经济的飞速发展与整个社会的深度变革较为完美地诠释“创新”一词，体制、科技、产品、制度、技术的创新成为全球关注的焦点，COVID-19

期间，中国武汉 7 天建两所医院等举动让全世界为之惊叹，不过中国式创新改革的成功也带来了不少市场动荡，企业市场竞争优胜劣汰更加激烈，人力资源对企业贡献愈发凸显，14 亿人口的庞大基数既是优势也是劣势，企业员工“换血”速度越来越快，提高了人力资源管理的难度，如何留住人才、将企业离职率保持在合理范围之内成了学术界与实业界的关注点。但也有中国企业做到创新改革的同时有效控制住企业的离职率，美国《财富》杂志发布了 2011 年度中国最适宜工作公司的榜单，京东商城位居前列，相关数据显示从 2011——2019 京东每年将员工离职率保持在合理范围之内，即使“COVID-19 后的世界大裁员”现象，京东的离职率也没有出现大幅度波动。于是笔者将研究范围锁定为近年来离职率屡创新高的中国媒体圈，纵观全世界媒体圈不难发现，所有媒体都面临着同一个问题“新媒体的崛起给传统媒体造成的致命冲击，传统媒体该如何求生存？”而中国政府每年在媒体宣传投入了财力物力人力数目庞大，为整合资源，2018 年在中国政府政策鼓励下，中国媒体圈开始了由上至下的创新大改革，可改革之后多数基层融媒体企业都出现了大量的员工离职现象，尤其是当基层县区级行政区传统媒体创新改革之后离职率再创新高，分析出中国融媒体圈离职率创新高的原因并提出有效的方法建议，总结其规律能为其他媒体企业创新改革提供参考经验。

### 1.2.2 研究目的

鉴于目前中国媒体圈员工流失率过大的问题，本文以乐山金口河区融媒体为样本数据来源，通过笔者进入样本企业工作观察，结合相关理论和实际情况制定问卷，对现有工作人员及离职人员进行问卷调查，分析其离职原因和主要影响因素，探讨有效管理措施，采用实证分析法研究企业创新改革员工离职与员工对企业满意度之间的关系，并在实证分析的基础上提出提高员工满意度和降低员工离职率的建议和对策，从而帮助企业更快更好的完成创新改革，促使员工和企业协调和谐发展。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

笔者查阅大量文献资料并检索中国知网相关文献发现在组织行为学的领域中对于员工离职以及前因变量的研究不在少数，但多数集中在个体的人格特质、心理资本等因素，也有从企业认同度或工作满意度等因素中构建二维模型进行员工离职的研究，从企业改革创新导致企业员工离职率上升以员工满意度为中介变量的研究较少，媒体融合打造信息大数据平台也是中国几年前率先在全世界提出的新概念，相关研究资料更少，鉴于以上原因，本文从企业改革创新切入，将员工满意度作为中介变量纳入离职率模型中进行实证研究，探讨企业改革创新对离职率的作用，以及员工满意度在企业离职率与企业创新改革的中介作用，结合融媒体新概念，梳理现有研究文献、建立模型、设计问卷、收集数据，一定程度上弥补了现有研究的空缺与不足，为丰富现有理论提供参考依据。

### 1.3.2 实际意义

与其他企业不同，融媒体作为兼容电视、电台、网络新媒体、报纸杂志等多种媒体形式的新生代产物，除了传播信息、娱乐大众等功能之余还肩负着政府宣传职责，保持企业年轻化，跟上时代的步伐，适应大众是媒体企业发展的必要元素之一，其员工大都是特立独行、思维开放、价值观新锐的新生代员工，而作为至今依旧不准对外开放的乐山市金口河区融媒体，不但具备其他融媒体企业发展时存在的高员工离职率问题，同时还存在一定的局限性与特殊性，其他融媒体企业适用的方式方法未必适用于该企业。于企业来说，本文的研究重点可以使企业管理者更好地把握员工的心理和个人需求，高效且有针对性的留住优秀员工为企业创造更高的价值。适当降低离职率及低效管理带来的企业成本，有利于缓和劳资关系，使企业更加深入了解员工需求，为企业的人力资源管理提供依据，

帮助企业在不违背政治硬性规定的前提下健康稳定发展。



## 第 2 章

### 文献述评及理论基础

#### 2.1 融媒体

融媒体概念是中国基于自身国情发展需求和庞大的媒体组织结构于 2013 年提出的媒体企业改革创新思路。充分利用手机、电脑、网络等现代媒介载体,通过搭建网络云端信息大数据库,将新旧媒体的共同点和互补性进行融合,创造出资源通融、内容兼容、宣传互融、利益共融的新型媒体。合理整合新老媒体的人力物力资源,把各自的服务转化为共同的服务,扬长避短,达到 1+1>2 的效果,使传播更便捷、更直观、更立体。打造无限空间,无限时间,无限作者和无限受众,4 个无限概念。

2019 年,中国由上至下近 90%官方媒体开始进行融媒体改革创新并正式注册挂牌,2020 年初新冠疫情肆虐全球,中国能在疫情防控上取得傲人佳绩,众多的融媒体机构齐发力发挥出了至关重要的作用。张菁(2020)《基层融媒的海报战“疫”》以江阴市融媒体中心在新冠疫情报道期间推出的百余张电子海报为例,以基层融媒视角分析电子海报这种“轻量化”的传播媒介在信息传递“最后一公里”的作用。《融媒体背景下广播的社群化传播研究》就浅谈了在融媒体时代下广播的转变特性,将有共同需求或相同兴趣爱好的人聚集在一起,通过互动形成社会关系网络,借助广播将信息通过互动平台进行有效传递,打破传统媒体之间的壁垒,跨越了时间和空间的限制,使广播社群变得更加广泛、多元、细化。康昕(2018)针对传统纸质媒体的融合转型《媒体融合背景下 N 报业传媒集团转型策略研究》以 N 报业传媒集团为研究对象浅谈纸媒向融媒进行创新改革的过程。突破机制体制

的限制，拓宽转型思路，在稳固主业的基础之上灵活运用新技术、新平台实现纸媒的华丽转身。同时还充分发挥人才在传媒深度融合中的主观能动性，建立激励机制。通过内容生产、传播机制和人才培养的变革，从局部突破走向全面深化孙艳艳(2019)《融媒体时代下中国电视传媒产业的商业模式创新研究》从管理学的角度谈了融媒体的商业模式创新，总结了中国传统电视传媒产业存在的问题，提出了策略性的建议，强调电视传媒产业人才的重要性。

各类原本不同体系的专业人才在融合之后该如何激活他们的价值呢？吴鑫(2020)《浅析融媒体团队如何激活采编播人才价值》就以昆明市呈贡区融媒体中心改革为例，针对这个问题分析出新型融媒体需要的三种专业性人才。一、专业素养扎实且能跟上时代潮流的媒体职业经理人。二、能独立完成采编播所有工作的全能记者团队。三、能应用诸多新兴技术结合当下数字化各个领域与行业技术为依托的数字传媒工程人才，激活融媒体团队的人才价值。

中国的基层官网媒体（以县区为单位）数以千计，大都呈现出经济实力弱、人力资源匮乏等特点，欧阳友忠(2020)《县级融媒体要在转型中发展》就结合中国中央的总体要求谈了三点基层县级融媒体转型发展的方向。其总结大概为三点，一、转观念，新闻从业人员要顺应时代潮流，与时俱进，增强忧患意识和创新意识。二、转职能，打造集报、刊、网、台、手机于一体，实现新闻信息“一次采集、多元生成、多渠道传播”。三、转方式，建立新闻信息库、微信群，采集的信息实现互通共享，畅通信息渠道。甘露(2020)《县级融媒体中心建设的官渡经验》以昆明市官渡区融媒体中心为研究对象，提出“一次采集、多种产品发布、全媒体传播”的运作模式，机构与人员的重新整合，重点打造官渡区融媒体指挥中心和“中央厨房”工作空间，配置指挥大屏，实现融媒体中心媒体资源的可视化指挥调度、多媒体产品集中制作发布等功能。作为市级传统媒体，相对于县区级传统媒体覆盖面积更大，节目形式更丰富，融媒体时代的发展大潮流也给他们带来了不同的机遇与挑战，寇绍辉(2019)《融媒体给地市级广播电视台带来的机

遇和挑战》总结了传统市级广播电视台节目内容形式不丰富及职员创新性极匮乏的现状，提出结构、产业资本、信息融合三点，通过合理健全质与量的标准体系、完善政府相关管理制度等方法，解决传统科学传播工作存在的问题与不足，实现科学传播工作健全发展，提升科学传播工作影响力。

而在专业人才方面的提升与改变，阿蓉(2020)《融媒体时代下播音员主持人视野与思维拓宽》与刘晓峰(2020)《论融媒时代播音员主持人角色转变的四个维度》就以主持人为例结合传播学及播音主持艺术学分析了在融媒体时代下，主持人的角色定位应发生的变化，不再是单方面依靠口语表达，对其协调能力与组织能力以及符合现阶段民众的审美需求与表达方式、专业基础知识储备等都提出了新的要求，要求主持人不断拓宽视野与思维，提升辨识能力、审美能力、表达能力、理解能力，需要增强把控分析公共舆论能力、时刻把握分析热点案例，同时培养学习习惯端正心态。高亚琴(2020)分析了媒体融合的必要性与新闻工作者观念性的改变。从练好扎实的基本功、增加专业知识的积累、调整心理压力、转变节目状态四个维度分析总结出时下主持人应该转变的方向。媒体融合的大背景下记者的转型并不只是简单地将传统记者与自媒体结合。其运转过程更复杂，需要越过时空对媒体的限制，重新构造媒体之间的关系。

媒体发展，内容为王，范雨昕(2019)《论融媒体背景下传统媒体的内容生产转型策略》提出立足在融媒体发展趋势背景下，对传统媒体的生产内容转型策略进行分析。传统媒体传播速度慢、受众体验差，但相较于新兴媒体，传统媒体最大的优势是有官方平台，在一定程度上拥有较大的公信力，因此在发展过程中利用传统文化和新型文化的转变，提升内容质量。结合 5G 时代搭建完善的云端信息数据库，充分利用大数据及时获取各种信息，再将其有效整理后上传到网络平台，让民众观看和讨论。因此，传统媒体必须建立数据库，通过数据库做到资源共享、多角度创作，有效地加速传统媒体的转型。

## 2.2 离职率

离职是指组织与员工终止劳动合同合作关系。有两种类型，一、主动离职，由员工主动向企业提出终止劳动合同关系，从而离开组织。二、被动离职，企业要求员工离职，双方不再履行劳动合同事务。

离职率是企业人力资源概况的指标之一，是客观反映企业内部人力资源变化状况的最基本指标。通过一段时间内离职率波动的情况，可以了解企业人力资源稳定程度以及雇员对雇主劳资双方的满意度情况，离职率过高表示企业人力资源稳定性较差，员工流失严重，劳资关系可能存在较严重的矛盾，企业的团队凝聚力下降，导致企业成本增加，效率下降。

离职倾向由中国学者樊景立(1978)提出，是指员工在一定时间内因某种原因决心要离开公司，谋求其他新职位过程中的一种心理变化。通常情况下，员工的被动离职是企业进行人力资源优化的结果，是有利于企业的持续发展，而员工主动离职往往会对企业的正常业务开展造成冲击，不利于企业的经营发展，也会影响到其他员工的情绪。

据中国播音主持网相关数据显示，中国融媒体兴起的同时各地也出现了高离职率的现象，对此笔者查阅了中国多个行业离职率的研究，国肖娜(2013)以 IT 人员为样本数据，采用实证研究法以职业承诺为中介变量得出结论，职业弹性与职业承诺之间呈显著正相关关系，与离职意愿呈显著负相关关系，与离职意愿呈显著负相关关系。企业想要控制员工离职率，减小员工的流动率，提高员工的职业弹性，增强职业承诺势在必行同为传统制作业的造纸业则分析出企业可控离职率的四个因素：工作生活质量、薪酬管理、职业生涯管理、企业文化。黄哲然(2014)《传统制造业公司离职率研究——以 A 造纸公司为例》由于造纸业为传统产业缺乏吸引力，薪酬设计、工作环境、职业发展管理和企业文化都不能满足新一代年

轻职工，从而出现传统制造业人口规模稀释，从业人员转向新兴行业的现象。针对 A 公司现状提出建议，采用推广导师制度，1 对 1 帮助新晋员工了解公司情况熟悉业务。优化薪酬体系，定岗定位，制度透明，确保内部公平，同时做好市场调研，增加岗位竞争力，集中管理薪资，保证薪资信息保密。推广岗位轮换，提供计划和管理两条发展路线。

在中国，地方融媒体与医院一样，同属于半公益性质的事业单位，陈晓琳(2012)就以医护人员为研究对象，找出医院高离职率的原因，以洛克目标设定理论为支撑，该理论认为如果员工对组织的发展目标不了解，没有明确的工作目标，对自己的职责不清晰，将会大幅度降低目标对员工的激励力量。因此，明确具体目标能提高员工的工作绩效，是一种内部激励因素。采用描述性分析、logistic 回归等方法对医院员工的性别、年龄、学历等方面进行分析，提出合理配置人力资源的建议，逐步缩小正式编制与招聘护士之间收入的差距，利用奖励机制加强人文关怀创造宽松愉悦的工作氛围，对高危科室给予特殊倾斜政策，同时开设专业护理课程培训，进一步提供巩固医护人员的专业技能。同一理论支撑的还有董鹏云(2018)《明星医学公司销售类员工高离职率原因分析与对策研究》以明星医学公司销售类员工高离职率为切入点，分析出高离职率出现的原因并找到相应对策。从公司人员岗位组成结构、学历结构、婚姻和薪酬状况为切入口，以离职倾向的 12 个因素设计了 15 个问题进行问卷调查，无结构访谈收集相关资料，总结出该公司离职影响因素主要包括社会因素、企业因素和个人因素，认为企业应改善自身管理制度，优化组织结构完善薪酬和绩效考核制度及工作环境等多个方面。

为跟上时代步伐，融媒体往往会故意吸纳大量年轻新生代员工，可新生代员工往往也是最容易产生励志倾向的群体。杨洋(2016)《心理契约破裂对新生代员工离职倾向影响研究——以组织承诺为中介变量》从心理契约破裂和组织承诺的视角出发，以新生代员工群体为研究对象，探讨心理契约破裂如何通过组织承诺影响新生代员工离职倾向，组织与员工之间双向关系对于员工离职倾向的作用。

引入组织承诺作为中介变量探索心理契约破裂对新生代员工离职倾向的作用机制。以新生代员工为调查对象在现有研究的基础上对心理契约破裂、组织承诺和离职倾向三者间的共同作用关系提出假设并构建研究模型,通过调查问卷的方式收集原始资料,以情感承诺,持续承诺和规范承诺三个维度为中介变量,对心理契约破裂三个维度与离职倾向之间的作用机制进行诠释。探究三个变量之间的作用机制以及组织承诺的中介作用,进而为企业降低新生代员工离职倾向提供建议,解决高离职率的问题。金育敏(2014)采用理论分析和实证分析相结合的方式,针对新生代员工的成长环境、教育背景、转型机制、工作环境及思想等方面出现的问题进行系统深入的分析。新生代员工个性独特,追求成就感,注重实现目标和自我价值,提出对新生代员工的实践管理建议以加强企业管理者对新生代员工的有效管理,控制员工的离职率减少员工的流动并有效提高新生代员工对企业的忠诚度。何静(2013)依旧是针对年轻新一代职工管理的研究,这篇论文作者将研究领域放在较为特殊的零售业,以新一佳超市为例研究超市的员工离职影响因素,并对其进行分析和研讨。在古典经济学派失业理论,凯恩斯学派政府干预的失业理论,以及货币学派失业理论,发展经济学派失业理论、资源效率理论的基础上搭建了员工 price 模型以及员工离职的 Mobley 模型,结合研究对象的实际情况,提出相对应的建议。合理设置工作时间和强度,体现以人为本的管理理念,建立和完善内部晋升机制,合理设计工作流程,加强员工工作技能的培训。

本文以员工满意度为中介变量,分析企业改革创新对员工离职率的影响,那么员工满意度与组织承诺与工作绩效有什么关系呢?申晓彤(2014)《员工满意度、组织承诺与工作绩效关系的实证研究》从心理学的角度对员工满意度组织承诺和工作绩效的关系进行实证研讨,以马斯洛需求层次理论和美国行为学家亚当斯提出的公平理论为基础提出员工的积极性不仅受自己所得报酬的影响,在很大程度上受到其他员工报酬的影响,员工如果感到自己的收入与付出不成正比,就会产生不公平的感觉,从而影响其工作状态。同时将心理学与管理学的理论相结合,探讨员工满意度与工作绩效之间以组织承诺为中介的关系,其中员工满意度为自

变量，工作绩效为因变量，组织承诺被假设为中介变量，将各类企业作为样本进行抽样调查，并纳入组织承诺这一更深层次的员工心理状态作为中介变量来探讨员工满意度与工作绩效之间的关系。

以心理学传统—刺激—认知—反应模型为理论基础，以无边界职业生涯时代为背景，凌玲(2012)《员工培训对组织承诺、离职倾向的影响机理研究：以可雇佣性为中介变量》指出解决培训和雇佣性对组织承诺离职倾向产生影响的内在作用机制。同时在社会交换理论、期望效用理论的基础之上，提出有中介作用的调节模型，比较深入的描绘了培训与员工留职离职之间的关系及其作用，在无边界职业生涯时代，培训是员工做出留职与离职选择的重要参考因素，初步阐明了培训对员工影响选择的作用机制，进一步揭示了员工做出不同选择的重要因素，丰富了培训与组织承诺的研究内容的同时也推动后续相关的研究。

张超(2012)《组织气氛、主管支持感与公务员创新意愿关系的实证研究：以组织认同为中介变量》李华霞(2019)《组织支持感对置业顾问离职倾向的影响：组织承诺和工作满意度的中介作用》都从组织的角度对员工离职率展开了研究，一前一后七年的对比为本文提供了相应的素材。其中，张超(2012)将研究目标锁定为中国国家公务员范畴，就中国现有的政府部门来说，仍然还是以传统的官僚制为组织特征，公务员工作千里挑一且纪律性、规范性、严谨严肃性强，与此同时也缺乏一定的创新主动性，文章旨在深入挖掘在公共服务部门里影响公务员创新意愿的真正原因，分析所有影响因素中对于公务员的创新意愿影响最大的因素，在中国政策允许的情况下重点对有利于激励公务员创新意识的组织氛围加以营造。就部门主管而言，有针对性的对自己的工作方式加以调整，重点抓那些对于公务员创新意愿有促进作用的因素，使创新成为机关工作的主流，创新业务内容，创新业务流程，创新工作方法，通过研究假设验证汇总，得知组织气氛与主管支持感之间存在正向相关关系，两者互为因果。组织氛围对组织认同中的成就感，忠诚感，正向影响显著，其中，工作意义、团结合作对工作人员的组织认同的影

响尤为显著。笔者通过搜集数据对基于理论的假设进行验证，从而得出立足于实际的数据结论，然后根据结论来指导现实的管理。李华霞(2019)以房地产行业为选题背景，选取房地产行业的置业顾问群体作为样本，探讨组织支持感、工作满意度、组织承诺对于员工离职倾向的影响，选用《组织支持感量表》《组织承诺量表》《组织满意度量表》《离职倾向量表》作为研究工具，得出置业顾问群体的组织支持者在不同年龄、不同性质、不同企业性质、不同工作年限上存在显著差异，该群体的组织支持感与组织承诺工作满意度呈显著正相关，组织支持感与离职倾向呈负相关，组织承诺、组织满意度与离职倾向呈负相关，工作满意度在组织支持感和离职倾向间起中介作用，组织要根据自身的体质、员工的年龄、工作经历等有针对性的规划企业的人力资源体系，应当注重对组织成员的工作支持，增强组织成员对于工作组织支持的感知度，进而提升成员的工作满意度和组织承诺，从而降低离职率，形成稳定的团队。

### 2.3 员工满意度

员工满意度是指员工在企业工作中对自己的预期与要求是否被满足的内心感受和对企业的各项因素的感知结果。美国学者 hoppock(1935)最先对员工满意度进行定义，他认为员工满意度是一种主观感觉，通过感知对企业的实际效果与期望之间的差别形成的一种主观价值判断。罗宾斯(1997)将员工满意度定义为员工在企业中通过实际感知的效果与期望效果之间形成的比较状态，是员工自我感知被满足状态程度的一种感受。台湾学者徐光中(1977)认为员工满意度映射的是企业管理的状况，反映出员工对企业的满意程度的同时也体现出企业在满足员工需求方面的实际。

员工满意度是由一系列与工作相关的主观和客观要素组成的复杂结构，主观要素包括工作成就感、个人发展、晋升和人际关系、企业文化和价值观因素等，客观要素包含薪酬待遇、工作内容、工作环境、工作场所条件和组织管理制度和

规范等。

金欢欢(2019)以美国心理学家赫茨伯格 20 世纪 50 年代提出的双因素理论、马斯洛需求层次理论、双因素理论为理论基础,分别从工作环境、工作强度、薪酬福利和人际关系 4 个维度分析出 W 公司人力资源工作存在的问题:一、评优奖励机制建设不到位,造成考核混乱,二、企业人文关怀体现不到位,长期出差和外出的员工得不到公司的人文关怀,员工压力大,公司员工之间不愿相互帮助和协调,三、对劳务派遣人才的开发创新不够,导致员工满意度不高。提出为员工设置专门的健身场所,定期组织员工参加集体活动让员工舒缓压力,不定期请心理专家为员工进行心理辅导提高员工自我心里调试的能力。创新福利发放形式,将福利制度和企业文化人文关怀相结合,给予员工身心和文化上的福利以提高劳务派遣员的工作满意度将公司离职率控制在合理范围。冯会会(2020)研究对象 HY 国有公司的员工组成与中国大部分国有公司员工组成相似,主要有 3 部份,一是签有劳动合同的合同用工,二是内部正式聘用工,三是由劳务公司派遣的员工。在 HY 国有公司的改革过程中,很多员工表现不积极,对企业的发展理念不认同且公司内部小团体站队、扎堆抱团等陋习随处可见,新老员工之间基本没有交流,严重影响公司转型和发展,降低公司效率。归纳总结出被研究对象的六点问题,一是公司企业文化建设不到位,二是公司经营理念不切合实际,三是公司组织结构存在僵化现象,四是公司薪酬体系有待完善,五是公司效益评估体系不合理,六是公司人力资源管理方面的工作没有得到有效实践。并分别从福利、绩效、评价、薪酬文化建设等方面入手为有效提高 HY 国有公司员工满意度提出建议。与媒体行业同为服务属性的餐饮行业的员工满意度研究。彭海霞(2020)提出餐饮行业中普遍存在的“两低一高”问题,即员工工作满意度低,工作绩效低及高离职率。通过实证分析的研究范式,以文献综述模型构建及数据分析为总体研究思路,最终证实餐饮服务行业满意度对员工工作绩效产生正向影响,通过文献综述法,以现有的学术研究成果为切入点,推导出餐饮行业员工满意度的 5 大维度,即工作本身,周边环境,薪酬管理,个人成长及工作管理,对员工的任务绩效和周边

绩效产生正向影响的工作机制，以此构建研究假设及模型，提出提升员工满意度及工作绩效管理措施的 7 个方面，一、创建员工满意度提升机制，二、创建员工工作匹配度测量机制，三、搭建小步快跑的薪酬激励机制，四、建立合理匹配员工需求的工作环境，五、打造充分尊重员工价值的企业文化，六、完善个人成就感提升管理机制，七、重视员工周边绩效激励及考核。曹露露(2020)以民营企业河南景泰实业有限责任公司为研究对象，结合笔者多年为其担任法律顾问的工作经验，分析出公司员工离职率高的原因，从公司管理层、离职员工和在职员工三个角度出发收集资料，主要包括被访谈人基本信息，领导与员工的关系，通过调查得知公司主要离职类型为员工主动离职，原因为员工整体满意度低，具体体现在公司激励晋升制度欠缺，公司各项福利薪资待遇制度欠缺，企业文化氛围差，员工归属感、自我认同感差，针对这些问题，提出完善离职管理制度的合同文本，完善薪酬激励绩效，提升晋升制度的对策和建议，从而降低该公司员工离职度，提升企业竞争力。赵文明(2019)以美国哈佛大学心理学教授斯金纳提出斯金纳强化理论为基础，认为正强化是当员工的行为符合组织需要时组织奖励并强化员工的行为，促使这类行为延续或扩大，包括发放奖金，表扬工作，晋升，改善工作条件和人际关系等。负强化是员工的行为与组织利益不符合，组织惩罚员工，削弱或减少这种行为，包括批评惩罚或辞退。

从中国近十年经济高速发展，互联网行业的快速普及和科技领域蓬勃发展现状提出，发展离不开的核心是人才的获取和保留。90 后作为而今职场上思维新奇的主力军，创造高效率的同时也带来高员工离职率，让企业在正常运营过程中面临严峻挑战，笔者从理论上构建出 90 后 IT 企业员工工作价值观对离职概念的模型并提出假设，通过问卷的设计和发放，采用 SPSS 统计软件进行描述性分析，信度和效度检验分析，认为 90 后 IT 员工成长价值，尊重价值，人际价值，安全价值对离职倾向有显著负向作用，IT 员工成长价值，尊重价值，安全价值，组织价值均与情感承诺，持续承诺，规范承诺呈现显著正相关，90 后 IT 员工情感承诺，持续承诺，规范承诺均与离职倾向存在显著负相关，组织承诺在 90 后 IT 员工工

作价值观与离职倾向两者关系中起到部分中介作用。

根据笔者多年工作经验发现，职场中员工沉默行为现场普遍存在，这种现象于企业来讲极其危险也极其容易被管理者疏忽，余晓明(2019)就针对这一现象展开研究，指出或许是受中国传统思想的影响，在中国沉默被看成员工稳重谦逊的表现，作为中国企业普遍存在的一种消极员工行为会影响企业内部的信息交流和沟通，容易导致出现员工漠视和顺从行为，影响员工满意度。Jovanovic Burdett(1978)提出工作匹配理论，随着公司的发展和员工自身工作能力的变化，公司与员工对彼此的期望也开始变得不匹配，双方之间的雇佣关系也变得不牢固，此时双方必须对自身进行必要的调整和变更，只有这样双方才能建立和维持和谐稳定的雇佣关系。公司可以通过加薪和晋升来满足员工的基本物质需求和自我实现的精神需求。当员工工作做出改变，但是企业并未对此作出回应，员工就会选择主动离职。时下新一代员工受教育程度普遍较高，更愿意表达自己的观点和意见，企业管理者应结合这类员工的特点，主动倾听他们的声音和意见，求同存异，采取积极有效的措施，打破沉默的氛围，营造积极氛围，重视员工的意见，完善内部沟通机制和渠道，从而更好地了解员工真实想法。一方面尽可能增加工作内容的趣味性和多样性让员工在工作中收获更多，减少工作的单一性。另一方面建立科学的薪酬分配体系和激励制度，确保内部的公平性和外部竞争力。工作中赋予员工更高的发言权和决策权，让员工感到企业需要他们的建议，自己也能参与到企业改革中来，从而调动员工的积极性和创造性，培养和增加员工的组织忠诚度和责任感，促进企业健康发展，减少员工集体沉默行为现象。统一理论支持下的还有索晓宇(2013)《知识型员工满意度与敬业度关系研究》企业发展离不开知识型员工，知识型员工拥有知识资本，具有较强的独立性和自主性，自我价值实现愿望强烈，自我成就动机强，学历相对较高，有较强的学习能力和创新能力。如何更好的发挥知识型员工的效能提高知识型员工工作绩效增进企业绩效。笔者以集中在内蒙古，北京，山东地区的金融和 IT 企业为研究样本，通过多方面调查得出结论，认为学历越高，敬业度越高，职位层次越高，其敬业度越高，知识

型员工满意度和敬业度呈显著正相关，员工满意度可以显著预测员工敬业度，知识型员工在良好的工作环境下获得工作回报，工作价值感及愉悦的情感状态后会有意识的回归组织，表现更敬业的工作态度和工作行为，将这种满意转化为敬业，实现组织愿景及自身目标。因此企业可以通过提高知识型员工满意度来促进敬业度的提升，在保证员工满意的基础上尽量降低成本，避免过度的投入的同时提升知识型员工敬业度，进而促进员工工作业绩和企业绩效的提升。

## 2.4 相关理论

一、1943年马斯洛提出需求层次理论，人的需求从低到高依次分为五个层次，分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。一般情况下第一级的需求被满足后人们才会想要获得下一级的需求，但也不是绝对，有时候也可以有多个层次的需求。

二、美国行为学家亚当斯提出的公平理论，认为员工的积极性不仅受自己所得报酬的影响，在很大程度上受到其他员工报酬的影响，员工如果感到自己的收入与付出不成正比，就会产生不公平的感觉，从而影响其工作状态。

三、赫茨伯格 20 世纪 50 年代提出的双因素理论，认为影响员工工作绩效的因素分为激励因素和保健因素两类。激励因素包括晋升，加薪、表扬等，而保健因素包括工作环境、同事关系、基本工资等。激励就是采用某种有效的措施调动人的积极性，使人产生一种兴奋的状态并长久保持下去。

四、Jovanovic Burdett 1978 年提出的工作匹配理论，该理论主要研究员工自愿辞职的原因和公司解雇员工的原因，公司和员工之所以会建立雇佣关系是因为他们彼此处于对方的选择范围，如果双方匹配度越高，雇佣关系就越牢固，反之越不稳定。

## 第 3 章

### 研究方法

#### 3.1 研究对象介绍及研究问题点

本文以中国.四川省唯一不对外开放行政区——乐山市金口河区融媒体为固定研究对象，金口河地理位置极度偏僻，身处大山峡谷之间，常年被雾气笼罩，区域内有大量的白云石、磷矿、硅石等矿产资源，1978 年国家级核武器元素制造兵工厂选址于此，建于区域内大峡谷地下，1985 年至今被中国中央政府设定为不准对外开放的行政区。2018 年初，在大政策鼓励下，中国全国由上至下开展媒体融合创新工作，金口河区融媒体于 2019 初正式成立，其前身为金口河有线广播电视台、金口河宣传部、金口河新媒体三家独立单位。在借鉴其他融媒体改革创新经验之后，金口河融媒体也将自身资源进行整合，将三家原本独立的单位融为一体。由于地区经济基础薄弱，地理位置偏僻，HR 部门的工作压力极大，企业曾多次尝试创新改革发展，但却引发企业员工离职率短期内暴涨的现象。不同于其他融媒体的发展模式，既要保证不违背中国中央政府不准对外开放的硬性原则要求又要保持媒体企业应有的年轻活力，引入新人才、新技术、新思想，搭建融媒体资源共享网络大数据信息库，做到局限性宣传使其更具典型性与特殊性参考价值，故本文选取金口河区融媒体为本文的研究对象。

本研究拟解决的基本问题是：解决员工离职率超出企业控制范围现象，并通过现有员工满意度检视企业改革创新还有哪些需要调整的地方。

## 3.2 研究方法

本文通过与企业相关工作人员即兴无结构式访谈获取资料的同时对中国融媒体、员工满意度、员工离职率三方面文献进行梳理研读，整合现有理论并结合研究对象实际情况设计问卷并提出研究假设。使用软件问卷星发放问卷，SPSS软件进行数据统计，验证所提假设。最后根据研究结果进行分析，提出建议。本文所涉及的研究方法如下：

一、文献研读法。充分利用网络、期刊、专业书本、杂志等资源查阅与中国融媒体改革创新、员工离职率与员工满意度相关领域资料，对中国融媒体新概念及其他相关改革创新企业离职率与员工满意度相关研究成果进行系统梳理与总结，了解该领域的研究现状，确定本文的研究切入点，运用相关理论构造模型并提出假设。

二、问卷调查法。通过与相关离职人员的无结构式访谈梳理出与本文员工满意度为中介变量的相关因素，选取与中国当下国情相符的元素，结合本研究的实际状况设计出调查问卷。通过中国融媒体间的内部联系网多渠道发放问卷，获取相关数据，为后期研究做准备。

三、实证分析法。基于问卷调查与无结构访谈得出的信息与数据，运用 SPSS 统计软件进行信度效度分析，以保证研究数据真实客观，分析问卷调查数据找出影响员工满意度和企业离职率的主要因素。对研究假设进行验证，运用相关理论对分析结果进行对比总结，得出相对准确且符合实际发展现状的结论，针对相关不足之处提出建议以帮助企业有效提升员工满意度，将员工离职率控制在合理范围。

### 3.3 研究模型构建

本文综合了员工离职率、员工满意度和企业创新改革的相关理论，结合中国式融媒体新概念对相关文献进行梳理，以员工满意度为中介变量衡量企业创新改革对员工离职率的影响。自变量“企业创新改革”借鉴 Borras 和 Edquist(2019) 创新政策工具，从资源、规制、软性工具三个维度分析。“中国融媒体”在没有成功先例参考的情况下，不少基层融媒体企业在进行人员重组时都出现了“排斥反应”员工无法适应工作流程、节奏及环境的变化，工作效率不高。故探索人才队伍重组模式成为本文研究的第一构面。员工的日常管理制度也因人员重组发生了变化，电视台、电台、报纸等媒体原领导顺轮为副职领导，正职领导由当地政府宣传部派驻成为融媒体的主要话事人，而在此之前媒体对记者大都是自由管理模式，不主张上下班打卡，以新闻出版的多少来衡量绩效，重组后的融媒体在人员管理制度上如何调整才可以充分兼容到不同工作属性的员工，故本文将制度改革作为企业创新改革的第二个构面。由于企业属性发生了变化，工作重心也从原来的电视平台转至网络，产品也发生了变化，融媒体花费大量金钱、人力增设了网络组，将下属各机构的日常工作生产出的电视节目、报纸及电台节目进行再编辑形成网络小视频，通过抖音、微信、微博等平台大数据推送，赚取网友点击率关注度的同时推送给上一级平台，为上一级网络公众号输送素材，再由专门的网络数据分析组对点击量、网友评论进行数据分析。原电视、报纸、电台等员工如何兼容而这一工作流程成了关注的焦点。故本文将产品创新设置为第三构面。

中介变量“员工满意度”测量主要采用了 Weiss、Dawis、England & Lofquist(1967)编制的明尼苏达量表，笔者通过查阅相关文献结合实际工作中的观察发现诸多融媒体企业的创新改革大都处于探索阶段，员工大多对新的工作岗位、工作环境、领导同事不适应，对工作报酬不满意，不明白自己的工作内容，无法充分发挥自己的能力，很难做出成绩，笔者将其统称为“个人效能发挥”故本文从个人效能发挥、工作环境、工作报酬三个维度测量员工满意度。结合本文因变

量“员工离职率”及中介变量员工满意度提出相应的研究假设并进行验证分析。

如图 3.1 理论模型图所示：



图 3.1 理论模型图

资料来源：Weiss、Dawis、England & Lofquist(1967)编制的明尼苏达量表

### 3.3.1 企业创新改革与员工满意度的关系

何胤强(2019)通过走访调研多家中国融媒体企业总结出融媒体企业融合的特点，如资金投入大于产品输出，人才重组管理混乱，管理制度死板，中心管理人员不具备专业技能，无法感同身受，导致大量员工产生负面情绪，出现工作沉默现象，企业活力降低。Eisenberger(2005)认为，员工的负面情绪会对人的工作态度产生一系列消极影响，如缺乏上进心、过分追求安逸环境、做事畏首畏尾等，从而降低员工的满意度与组织归属感。融媒体工作人员大都属于年轻知识型员工，与一般行业员工相比更具独立意识、创新精神，渴望实现自我价值，但又不怕得罪领导，愿意主动表达自己的看法，过于死板的管理制度与混乱的人才重组会使员工工作产生倦怠感与消极情绪，从而降低员工工作满意度。结合以上分析，就企业创新改革与员工满意度提出以下假设：

H1a: 人才队伍重组与个人效能发挥呈负相关

H1b: 人才队伍重组与工作环境呈正相关

H1c: 人才队伍重组与工作报酬呈负相关

H1d: 制度改革与个人效能发挥呈负相关

H1e: 制度改革与工作环境呈负相关

H1f: 制度改革与工作报酬呈负相关

H1g: 产品创新与个人效能发挥呈正相关

H1h: 产品创新与工作环境呈负相关

H1i: 产品创新与工作报酬呈正相关

### 3.3.2 员工满意度与员工离职率的关系

根据时勤(2000)提出的工作满意度包括工作本身、工作报酬、工作环境等方面,谢永珍与赵京玲(2001)指出工作满意度涵盖工作本身、工作背景、工作人际关系等方面,Greenberger(1986)研究发现,员工通常期望自己能够决定与自身密切相关的环境和事物,当员工失去对周围环境的控制能力时,会产生心理压力和负面情绪,也就是说员工在工作自主权与工作满意度密切相关。融媒体员工大都属于知识型员工,其主要特点是勇于表达自己的意见,渴望有更多话语权和自主权,期望把想法付诸于行动从而体现出自我价值。可如果付出与回报不成正比,无法发挥自己的能力和,长时间在工作岗位上找不到成就感,就有可能使员工满意度降低从而产生离职倾向。基于以上分析,就员工满意度与员工离职倾向提出以下假设:

H2a: 个人效能发挥与员工离职倾向呈负相关

H2b: 工作环境与员工离职倾向呈负相关

H2c: 工作报酬与员工离职倾向呈负相关

### 3.3.3 企业创新改革与员工离职率的关系

许多研究表明企业创新改革具有一定风险性，向磊(2020)以湖北鹤峰融媒体为样本，分析其从建立运营到大量员工离职导致节目生产停摆的现象，要做到由里到外的彻底融合，而非“表融里离”人才队伍重组环节显得尤其重要，在中国，主流媒体企业的领导人都由当地政府派遣，而政府派遣的领导人不具备传媒专业知识也不愿权利下放，大都采用政府机关机械式的领导方法和“不求出彩但求不出错”的管理思维，无法顺应媒体企业飞速发展的节奏，当员工长期适应不了企业的管理制度，管理制度又与工作的灵活性产生冲突时，就会出现员工离职现象。高亚琴(2020)对融媒体时代下记者与主持人转型进行重新定义，认为主持人、记者应该培养融合思维，增强各方面专业技术的学习以适应融媒体时代下的快速生产工作节奏，打造“看得见的电台”“浓缩视频报纸”“可拆式新闻”身兼多岗成为当下很多融媒体企业员工的现状，将关注度从以前的收视率、销量全部转移到网络点击率，员工工作量增加，报酬却因企业广告收益减少，不增反降。面对新的工作流程与模式，大量跟不上进度的员工被企业辞退，能跟上进度的员工因报酬和工作量不成正比，选择离职，基于此类现象就企业创新改革与员工离职率提出以下假设：

H3a: 人才队伍重组与员工离职率呈负相关

H3b: 制度改革与员工离职率呈负相关

H3c: 产品创新与员工离职率呈正相关

### 3.4 相关量表设计

#### 3.4.1 个体属性设计

个人基本信息，具体内容包括员工性别、年龄、教育程度、工龄、月薪基本信息。王玉芹(2003)的研究表明，年龄对员工离职率有负影响，学历对员工离职率有正影响，统计个人基本信息对研究员工离职率的个体差异具有一定的参考价值。

#### 3.4.2 企业创新改革量表设计

企业创新改革量表，参考 Spector(1997)工作满意度量表(Job Satisfaction Survey)和盖洛普公司工作投入量表(Utrechtworeng Agement Scale, UWES)再根据被研究对象的实际情况进行调整进行题项设计，分别从人才队伍重组、制度改革、产品创新 3 个维度，每个维度设置 3 小题，共计 27 道题目。主要测量员工对企业重组后的岗位调整是否适应，工作状态是否积极，对管理层是否认可，员工对全新的工作模式与生产方式是否接受。采用 Likert5 分制衡量法，在问卷中，数字“1”代表非常不认同，数字“5”代表非常认同，认同程度由 1 到 5 依次递进。如表 3.2 所示：

表 3.2 企业创新改革量表

维度	测量问项
人才 队伍 重组	1: 我认为自己并没有被放在心仪的岗位
	2: 我对新岗位的工作内容有心无力
	3: 工作很茫然，不明白自己工作岗位的职责
	4: 工作上与新同事配合没默契，时常有冲突
	5: 不能完全发挥自我能力，感觉被限制
	6: 认为新上司不具备专业知识无法感同身受，不认同其管理方法

表 3.1 企业创新改革量表 (续)

维度	测量问项
	7: 平台更新需求增大, 工作节奏更快, 压力更大
	8: 调整岗位后薪酬待遇比之前更低
	9: 我有编制, 工作很稳定, 被放在任何岗位都可以
制度 改革	1: 企业考勤制度不合适, 与媒体工作的特殊性有冲突
	2: 被迫一人身兼数职, 什么都没做好
	3: 与同类企业相比, 职业晋升制度没有区别
	4: 我认为工作固定流程太多, 制度死板, 浪费时间, 效率太低
	5: 管理层互不沟通, 常常事倍功半
	6: 部门合作制度不明确, 时常出现协调不好的局面
	7: 我不赞同薪水分级制度, 认为员工之间薪水差别太大
	8: 工作表现出色时未能获得奖励
	9: 认为公司惩罚制度太生硬, 不讲人情味
产品 创新	1: 企业将工作重心转移至网络能更好激活每个员工的长处
	2: 网络节目创作自由度更大
	3: 能准确抓到网络热点, 吸引网友关注
	4: 上班时间更加灵活, 企业保证了员工足够的休息时间
	5: 工作软硬件设施设备全面更新升级, 工作环境更加愉悦轻松
	6: 我能熟练掌握新设备 5G 云端网络技术, 运用到工作中
	7: 感觉自己不年轻, 跟不上新事物, 认为减少工作量, 薪水适量调低 也挺好
	8: 我能接受网络直播带货这种收入更快更大更新的工作方式
	9: 薪酬的提高能激励我的创作灵感与工作激情

资料来源: Spector(1997)工作满意度量表和盖洛普公司工作投入量表

### 3.4.3 员工满意度量表

张勉(2006)等人简化了美国专家 price 建立的 price 模型，重点分析了员工工作满意度对员工离职率的影响，认为决定员工流出的主要因素包括薪酬福利水平、企业与员工的融合性、管理层与员工的交流。员工工作满意度的提高在一定程度上有助于减弱员工的离职意向。Mobley(1979)建立了一个全面测量企业员工离职过程的扩展模型。认为影响员工离职的因素主要体现在四个方面，一、员工满意度，二、员工的定位和收益预期，三、企业外部角色改变，四、偶然因素，其包含员工生活方式、性格、工作软硬件设施配套等都会作用于员工离职倾向的产生。参考上述研究再结合实际工作情况，以个人效能发挥、工作环境、工作报酬三个维度对员工满意度作用离职率进行测量，每个维度设置 3 小题，共 9 题组成。如表 3.3 所示：

表 3.3 员工满意度量表

个人效能发挥	感觉自己在团队中存在感低，不能施展自己的才能 与团队合作吃力，无法投入 个人意见很少被采纳
工作薪酬	薪水、奖金与付出成正比 薪水完全能应付生活中的所有开销 在同类型企业同岗位中对比，自己已算高薪
工作环境	不满意企业所处的地理位置，需长期离家驻外工作 同事间勾心斗角，环境压抑 企业资源分配不公平，对企业没有归属感

资料来源：美国专家 price 模型，Mobley(1979)企业员工离职过程测量模型

### 3.4.4 员工离职倾向量表

参考人力资源部门整理的离职备忘录，通过对部门离职人员的无结构式访谈，详细了解员工离职原因，而后对离职原因进行分析整理，从企业改革创新 3 个维度设置题项，每个维度 3 小题，共 9 道题目组成，通过测量企业改革创新导致员工大量出现离职倾向的主要因素。如表 3.4 所示：

表 3.4 员工离职倾向量表

员 工 离 职 倾 向	<p>1: 新工作岗位的工作内容与之前差别太大，无法发挥长处，挫败感很强</p> <p>2: 我无法融入新同事，不认同新上司，合作有矛盾，个人工作情绪压抑</p> <p>3: 我感觉工作没趣，工作压力变大，对企业好感度降低，想寻求新的企业</p> <p>4: 我更倾向于去晋升更容易的其他同类型企业工作</p> <p>5: 我对企业“奖难罚”制度感到无奈，想跳槽去其他企业</p> <p>6: 部门合作制度不明确，工作常常互相推诿、事倍功半，感到厌恶</p> <p>7: 新的工作模式使我创作灵感收到局限，制作的节目不被认可</p> <p>8: 我对未知的新事物没兴趣，不适应多样化的工作形式</p> <p>9: 新的工作模式使我收入大幅度减少</p>
----------------------------	--

资料来源：乐山金口河区融媒体中心人力资源部门离职备忘录

### 3.5 问卷设计

本次调查问卷共计 50 道，由四部分构成，分别是个人基本信息、企业改革创新问卷、员工满意度问卷以及企业改革创新作用于员工离职倾向的问卷进行数据收集与分析。

第一部分：个人基本信息，具体内容包括员工性别、年龄、教育程度、工龄、是否编制等基本信息。

第二部分：问卷正文，包含企业创新改革量表、员工满意度量表、企业创新改革作用员工离职倾向的量表，主要测量员工对企业创新改革新举措是否满意，工作情绪积极与消极的占比，对新的工作模式是否适应等，找出员工离职的主要因素，此量表为计分制，采用李克特五级量表进行测量。每一组陈述句设置“完全同意”、“同意”、“一般”、“不同意”、“完全不同意”五个选项，并依次递减记分，分别记为5分、4分、3分、2分、1分。

第三部分：结束语，在调查问卷的最后对受访者的配合表示感谢。

### 3.6 问卷的发放与回收

由于问卷题型针对自己所处工作单位，受访者有所顾忌，为保护受访者的隐私，打消受访者的顾虑获得较为真实客观的数据，故本次问卷采用网络线上问卷的形式，利用在线调查平台“问卷星”APP发布网络问卷，邀请受访者通过手机或者电脑在线填写、提交。一方面可以提高问卷的完成率与回收率，一方面可以保障受访者的隐私，避免受访者在填写时产生心里顾虑，给出偏差性回答。

## 第 4 章

### 实证分析

本次调查共发放问卷 280 份，回收 277 份，回收率为 98.93%，样本结构特征如表 4.1，本章将根据前述的研究假设对问卷所收集的数据进行分析处理，并根据统计分析结果加以解释和讨论。其中，第一节为效度和信度分析；第二节为描述性统计分析，对各研究变量的特性进行描述统计，用以了解全部样本在各变量间的分布情况；第三节为差异性分析，了解各因素在各变量上的差异；第四节为相关性分析，以 Pearson 相关分析来验证企业改革创新与员工满意度、员工离职率之间的相关性，第五节为回归分析，用以分析企业改革创新作用员工满意度影响员工离职率的解释和预测程度，第六节对分析结果进行讨论。

表 4.1 样本结构特征表

项目	类别	小计	比例
性别	男	132	47.65%
	女	145	52.35%
年龄	25 岁以下	61	22.02%
	20-30	61	22.02%
	30-40	92	33.21%
	40 岁以上	63	22.74%
学历	专科	92	33.21%
	本科	118	42.6%
	硕士	39	14.08%
	博士	28	10.11%

表 4.1 样本结构特征表 (续)

项目	类别	小计	比例
职位	普通职工	204	73.65%
	中层管理	73	26.35%
合同性质	编制内	191	68.95%
	编制外	86	31.05%
工龄	10 年以下	123	44.4%
	10-20 年	101	36.46%
	20-30 年	53	19.13%

资料来源：“问卷星”APP 数据统计

本次调查中,性别方面,男性 132 人,占比 47.65%;女性 145 人,占比 52.35%;年龄方面,25 岁以下 61 人,占比 22.02%;20-30 岁 61 人,占比 22.02%;20-40 岁 92 人,占比 33.21%;40 岁以上 63 人,占比 22.74%。学历方面,专科 92 人,占比 33.21%;本科 118 人,占比 42.6%,硕士 39 人,占比 14.08%,博士 28 人占比 10.11%;职位方面,普通职工为 204 人,占比 73.65%,中层管理员工 73 人,占比 26.35%;191 人为编制内,86 人为编制外聘用,工龄方面,10 年以下 123 人,占比 44.4%;10-20 年 101 人,占比 36.46%;20-30 年 53 人,占比 19.13%。

#### 4.1 信度和效度分析

用 SPSS 软件测算出每一个构面的 KMO 值和 Bartlett 球形值,检验变量之间的相关性。当 KMO 值在 0-1 之间,KMO 值越大则变量间的共同因素越多,越适合进行因子分析。当 KMO 值小于 0.5 时则不适合做因子分析,KMO 值大于 0.5 则可以做因子分析,大于 0.9 表示因子分析取得很好的效果。Bartlett 球形检验值用来检测相关系数矩阵是否为单位矩阵,检验结果小于等于显著水平时,说明因子的相关系数矩阵为非单位矩阵,能浓缩成较小的变量,很大程度的解释方差,

则效度较高。

降维因子分析是为了求得问卷的结果效度，分析中各因素的解释率表明了该因素对总体影响程度以及在所有因素中的重要程度。

信度为测量结果的内部一致性、稳定性和等值性。分为内心与外在两部分，内在信度是量表中某一维度下对已题项的一致性。外在信度是针对同一对象不同事情的重复测量来查看量表的一致性。本文用 Cronbach a 系数检验每一个量表是否集中表示同意因变量或自变量。系数越大，信度越高，系数越小，信度越低。一般情况下不低于 0.6。

#### 4.1.1 企业创新改革信度和效度分析

使用 SPSS 软件对企业创新改革量表进行 KMO 值及 Bartlett 球形值检验，测量量表是否适合做降维因子分析。包含 27 个题项，结果如表 4.2 所示，KMO 值为 0.986 适合做因子分析，Bartlett 球形值为 0 说明企业创新改革量表总体相关矩阵存在共同因子，可以做因子分析。

表 4.2 企业创新改革量表进行 KMO 值及 Bartlett 球形值检验

KMO 与 Bartlett 检定		
Kaiser-Meyer-Olkin 测量取样适当性		.986
	大约卡方	8891.616
Bartlett 的球形检定	df	378
	显著性	.000

资料来源：SPSS 分析整理

表 4.3 为元件转换矩阵，设置主体元件分析，因子固定数量为 2，对题项进行检验，结果表明设置题项与企业创新改革维度相符。

表 4.3 元件转换矩阵

元件转换矩阵		
元件	1	2
1	1.000	.008
2	-.008	1.000

截取方法：主体元件分析。

转轴方法：具有 Kaiser 正规化的最大变异法。

资料来源：SPSS 分析整理

具体分析结果：1.人才队伍重组包含 9 道问项，主要涉及员工岗位调整、岗位调整后员工的工作状态、员工与新上司、新同事间的默契、工作压力、工作态度及工作报酬等。2.制度改革包含 9 道问项，主要涉及工作内容、工作作息、工作职责、工作流程、薪水等级划分、工作奖惩等制度。3.产品创新包含 9 道问项，主要涉及工作模式、工作环境、工作技术、工作思维、工作报酬上的创新。

表 4.4 企业创新改革信度分析表

可靠性统计资料		
Lambda ( $\lambda$ )	1	.950
	2	.987
	3	.987
	4	.982
	5	.965
	6	.988
项目个数	27	

资料来源：SPSS 分析整理

如表 4.4 所示，企业创新改革量表的 Cronbach $\alpha$ 系数为 0.987，说明量表信度较高，可靠性较高，适合进一步研究。

#### 4.1.2 员工满意度信度和效度分析

SPSS 软件对员工满意度量表进行 KMO 值及 Bartlett 球形检测，量表共有 9 个问项，检测结果如表 4-5 所示，KMO 值为 0.96，高于最低标准 0.6，则可以进行因子效度分析，Bartlett 球形检测显著性为 0，也说明员工满意度总体相关矩阵间存在共同因子，可以做因子分析。

表 4.5 员工满意度 KMO 至与 Bartlett 测量

KMO 与 Bartlett 检定	
Kaiser-Meyer-Olkin 测量取样适当性	.960
大约 卡方	2400.355
Bartlett 的球形检定	df
	45
	显著性
	.000

资料来源：SPSS 分析整理

如表 4.6 所示，员工满意度量表的 Cronbach  $\alpha$  系数为 0.96，大于最低值 0.60，说明员工满意度量表可信度较高，适合进行下一步研究。

表 4.6 员工满意度信度分析表

可靠性统计资料	
	1
	.853
	2
	.960
	3
	.960
Lambda ( $\lambda$ )	4
	.953
	5
	.923
	6
	.958
项目个数	9

资料来源：SPSS 分析整理

### 4.1.3 员工离职倾向信度和效度分析

由于员工离职率本文没有设置维度，则自己本身就是变数，问卷题项是一对一定义采集信息，针对员工个人，所以将其设置为员工离职倾向。在测量中主要包含员工对新岗位的工作内容、工作模式、工作环境、工作制度的负面情绪值，新工作模式下员工收入的变化和员工对新事物的认可度等。通过软件进行员工离职倾向 KMO 至与 Bartlett 球形检验，共有 9 个题项。检验结果如表 4.7 所示，KMO 至为 0.923 高于 0.6，Bartlett 球形检验显著性为 0，证明可以做因子分析。

表 4.7 员工离职倾向 KMO 至与 Bartlett 测量

KMO 与 Bartlett 檢定	
Kaiser-Meyer-Olkin 测量取样适当性	.923
大约 卡方	1444.134
Bartlett 的球形检定	df
	45
	显著性
	.000

资料来源：SPSS 分析整理

表 4.8 员工离职倾向信度分析表

可靠性统计资料		
Lambda ( $\lambda$ )	1	.778
	2	.917
	3	.875
	4	.586
	5	.887
	6	.914
项目个数		9

资料来源：SPSS 分析整理

员工离职率量表的 Cronbach  $\alpha$  系数为 0.875，说明该量表一致性强，可信度高，适合进行下一步研究。

## 4.2 描述性分析

### 4.2.1 企业创新改革描述性分析

表 4.9 企业创新改革描述性统计表

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度			
我认为 自己并 没有被 放在心 仪的岗 位	277	4	5	3.3 8	0.08 3	1.37 7	1.89 5	-0.41 4	0.14 6	-1.09 6	0.29 2
我对新 岗位的 工作内 容有心 无力	277	4	5	3.5 5	0.08 5	1.41 8	2.01 2	-0.47 6	0.14 6	-1.11 7	0.29 2
工作很 茫然， 不明白 自己工 作岗位	277	4	5	3.5 1	0.08	1.32 6	1.75 8	-0.49 9	0.14 6	-0.89	0.29 2

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度			
的职责											
工作上 与新同 事配合 默契，时 常有冲 突	277	4	5	3.4	0.08	1.37	1.89	-0.47	0.14	-1.00	0.29
不能完全 发挥 自我能 力，感 觉被限 制	277	4	5	3.5	0.08	1.34	1.79	-0.48	0.14	-0.98	0.29
认为新 上司不 具备专 业知识 无法感 同身 受，不 认同其	277	4	5	3.5	0.07	1.31	1.72	-0.48	0.14	-0.94	0.29

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度			
管理方 法												
平台更 新需求 增大， 工作节 奏更 快，压 力更大	277	4	1	5	3.5	0.08	1.41	1.99	-0.57	0.14	-1.00	0.29
					3	5	3	6	9	6	2	2
调整岗 位后薪 酬待遇 比之前 更低	277	4	1	5	3.4	0.08	1.38	1.92	-0.46	0.14	-1.09	0.29
					5	3	7	2	1	6		2
我有编 制，工 作很稳 定，被 放在任 何岗位 都可以	277	4	1	5	3.4	0.08	1.34	1.80	-0.45	0.14	-1.00	0.29
					7	1	5	8	4	6	3	2

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度			
企业考 勤制度 不合 适, 与 媒体工 作的特 殊性有 冲突	277	4	1	5	3.4 8	0.08 2	1.36 9	1.87 4	-0.48 8	0.14 6	-1.03 3	0.29 2
被迫一 人身兼 数职, 什么都 没做好	277	4	1	5	3.4 2	0.08 4	1.39 8	1.95 5	-0.44 8	0.14 6	-1.08 6	0.29 2
与同类 企业相 比, 职 业晋升 制度没 有区别	277	4	1	5	3.5 4	0.08 4	1.40 2	1.96 7	-0.54 2	0.14 6	-1.01 8	0.29 2
我认为 工作固 定流程	277	4	1	5	3.4 3	0.07 9	1.31 9	1.73 9	-0.43 7	0.14 6	-0.97 5	0.29 2

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度		
太多， 制度死 板，浪 费时 间，效 率太低	277	4	1	5	3.4 3	0.07 9	1.319 39	-0.43 7	0.14 6	-0.97 5	0.29 2
管理层 互不沟 通，常 常事倍 功半	277	4	1	5	3.4 7	0.08 2	1.371 8	-0.45 8	0.14 6	-1.07 7	0.29 2
部门合 作制度 不明 确，时 常出现 协调不 好的局 面	277	4	1	5	3.4 9	0.08 6	1.426 33	-0.48	0.14 6	-1.15 5	0.29 2
我不赞 同薪水 分级制	277	4	1	5	3.5 2	0.08 3	1.387 25	-0.50 5	0.14 6	-1.04 6	0.29 2

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度		
度, 认为员工之间薪水差别太大	277	4	1	5	3.52	0.083	1.38725	-0.505	0.146	-1.046	0.292
工作表现出色时未能获得奖励	277	4	1	5	3.47	0.083	1.38416	-0.473	0.146	-1.036	0.292
认为公司惩罚制度生硬, 不讲人情	277	4	1	5	3.47	0.084	1.39238	-0.451	0.146	-1.107	0.292
企业将工作重心转移至网络能更好激活每个员工	277	4	1	5	3.45	0.081	1.34407	-0.458	0.146	-0.965	0.292

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度			
的长处												
网络节 目创作 自由度 更大	277	4	1	5	3.5 3	0.08 1	1.355 37	1.8 1	-0.56 6	0.14 5	-0.91 2	0.29
能准确 抓到网 络热 点, 吸 引网友 关注	277	4	1	5	3. 52	0.08	1.339 94	1.7 21	-0.5 21	0.146	-0.9 29	0.292
上班时 间更加 灵活, 企业保 证了员 工足够 的休息 时间	277	4	1	5	3. 55	0.084	1.397 51	1.9 54	-0.5 54	0.146	-1.0 27	0.292
工作软 硬件设 施设备	277	4	1	5	3. 47	0.083	1.384 17	1.9 56	-0.4 56	0.146	-1.0 78	0.292

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度		
全面更 新升 级, 工 作环境 更愉悦 轻松	277	4	1	5	3. 47	0.083	1.384	1.9 -0.4	0.146	-1.0 -1.0	0.292
我能熟 练掌握 新设备 5G 云 端网络 技术, 运用到 工作中	277	4	1	5	3. 47	0.08	1.336	1.7 -0.3	0.146	-1.1 -1.1	0.292
感觉自 己不年 轻, 跟 不上新 事物, 认为减 少工作 量, 薪	277	4	1	5	3. 47	0.083	1.39	1.9 -0.4	0.146	-1.0 -1.0	0.292

表 4.9 企业创新改革描述性统计表 (续)

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度	
水适量 调低也 挺好									
我能接 受网络 直播带 货这种 收入更 快更大 更新的 工作方 式	277	4	5	3.084	1.403	1.967	-0.56	-0.994	0.292
薪酬的 提高能 激励我 的创作 灵感与 工作激 情	277	4	5	3.078	1.29	1.664	-0.492	-0.884	0.292

资料来源：SPSS 分析整理

如表 4.9，运用 SPSS 软件对企业创新改革进行描述性统计分析，表中描述了企业创新改革量表的各个问项均值、标准差、倾斜度与峰度，其中前 9 个代表问

项代表人才队伍重组维度，均值为 3.48。第 10-18 问项代表制度改革维度，均值为 3.47。第 19-27 问项代表产品创新维度，均值为 3.49。三个维度的均值一致性高，整体均值为 3.48，说明企业改革创新在这三个维度体现较大。

#### 4.2.2 员工满意度描述性分析

对员工满意度进行描述性分析，具体分析结果如表 4.10，表中描述了员工满意度各个问项的平均值、标准偏差和变异数等，从表中可以看出，前三道题项为个人效能发挥维度，平均值为 3.47、3.55、3.41，平均值为 3.48，说明个人效能发挥的确对员工满意度造成了影响。工作环境维度的平均值为 3.35，具体到各个题项说明大多员工认为自己的薪水、奖金与劳动付出成正比，证明企业对员工薪资待遇的考核方法令员工满意。最后三道题项的平均值为 3.44，说明大多数员工对企业没有归属感，认为企业在软硬件资源分配上有一定偏差，没有做到绝对公平。

表 4.10 员工满意度描述性统计资料

	N	最小值	最大值	平均数	标准偏差	变异数	偏斜度	峰度
感觉自己在团队中存在感低，不能施展自己的才能	277	4	1 5	3.47	0.08 3	1.3 79	1.902	-0.477

表 4.10 员工满意度描述性统计资料 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度			
与团队 合作吃 力, 无 法投入	277	4	1	5	3.55	0.08 3	1.37 3	1.88 6	-0.46 6	0.14 6	-1.0 55	0.292
个人意 见很少 被采纳	277	4	1	5	3.41	0.08 4	1.40 5	1.97 4	-0.48 5	0.14 6	-1.0 56	0.292
薪水、 奖金与 付出成 正比	277	4	1	5	3.37	0.08 4	1.40 5	1.97 4	-0.391	0.14 6	-1.1 82	0.292
薪水完 全能应 付生活 中的所 有开销	277	4	1	5	3.33	0.08 4	1.39 2	1.93	-0.351	0.14 6	-1.1 61	0.292
在同类 型企业 同岗位 中对比, 自 己已算	277	4	1	5	3.36	0.08 5	1.40 9	1.98 4	-0.395	0.14 6	-1.1 56	0.292

表 4.10 员工满意度描述性统计资料 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变 异 数	偏斜度	峰度		
高薪											
不满意											
企业所											
处的地											
理位	277	4	1	5	3.46	0.07	1.30	1.70	0.1	-0.9	0.292
置, 需						8	6	6	-0.433	46	64
长期离											
家驻外											
工作											
同事间											
勾心斗	277	4	1	5	3.4	0.08	1.39	1.94	0.1	-1.0	0.292
角, 环						4	4	5	-0.476	46	63
境压抑											
企业资											
源分配											
不公											
平, 对	277	4	1	5	3.47	0.08	1.36	1.87	0.1	-1.0	0.292
企业没						2	9	3	-0.432	46	95
有归属											
感											

资料来源: SPSS 分析整理

### 4.2.3 员工离职率描述性分析

员工离职率描述性分析结果如表 4.11，前六道题项的平均值统一性较高，最后三道题项的均值较大，说明企业在进行创新改革之后大多数员工对新的工作模式不适应，创作灵感受到局限，对新鲜事物也提不起学习的兴趣。企业对员工薪酬制度受到员工认可，但员工不适应新的工作模式导致在和与工作制度的薪酬考核上呈现出了员工的收入明显减少的情况。

表 4.11 员工离职率描述性统计资料

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度		
新工作 岗位的 工作内 容与之 前差别 太大， 无法发 挥长 处，挫 败感很 强	27	4	5	3.4	0.07	1.30	-0.4	0.14	-0.90	0.29
我无法 融入新 同事， 不认同	27	4	5	3.4	0.08	1.35	-0.5	0.14	-0.93	0.29

表 4.11 员工离职率描述性统计资料 (续)

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度			
新上 司, 合 作有矛 盾, 个 人工作 情绪压 抑											
我感觉 工作没 乐趣, 工作压 力变 大, 对 企业好 感度降 低, 想 寻求新 的企业	27 7	4	5	3.5	0.07 9	1.31 8	1.736	-0.4 59	0.14 6	-0.98 4	0.29 2
我更倾 向于去 晋升更 容易的	27 7	4	5	3.5	0.08 2	1.37 2	1.881	-0.4 92	0.14 6	-1.00 7	0.29 2

表 4.11 员工离职率描述性统计资料 (续)

	N	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度			
其他同 类型企 业工作											
我对企 业“奖 罚”制 度感到 无奈， 想跳槽 去其他 企业	27 7	4	5	3.5 3	0.08 2	1.36 3	-0.5 39	0.14 6	-0.95 2	0.29 2	
部门合 作制度 不明 确，工 作常常 互相推 诿、事 倍功 半，感 到厌恶	27 7	4	5	3.4 4	0.08 2	1.36 2	1.849 34	-0.4 6	0.14 5	-1.09 2	0.29 2

表 4.11 员工离职率描述性统计资料 (续)

	N	范 围	最 小 值	最 大 值	平均数	标准 偏差	变异 数	偏斜度	峰度		
新的工 作模式 使我创 作灵感 收到局 限, 制 作的节 目不被 认可	27 7	2 3 5		5	4.2 2	0.04 1	0.70 0.492	-0.3 89	0.14 6	-0.92 2	0.29 2
我对未 知的新 事物没 兴趣, 不适应 多样化 的工作 形式	27 7	2 3 5		4	4.2 5	0.04 9	0.74 0.561	-0.4 28	0.14 6	-1.11	0.29 2
新的工 作模式 使我收 入大幅 度减少	27 7	2 3 5		4	4.2 4	0.04 4	0.72 0.525	-0.4 03	0.14 6	-1.01 7	0.29 2

资料来源: SPSS 数据分析整理

### 4.3 差异性分析

差异性分析是基于不同特征群体对同一问题评价的不同结果，在检测中概率低于 0.05，则表明该因素对因变量有显著差异。本研究采用对样本 T 检验进行性别在各变量上的差异性检验，用 ANOVA 方法分析不同性别、不同年龄、不同学历、不同工作年限、不同职位、是否有编制对各变量是否具有显著影响。

#### 4.3.1 各因素在性别上的差异性检验

表 4.12 性别对各变量的差异性分析

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
离职倾向	组间	1.144	1	1.144	1.658	.199
	组内	189.741	275	.690		
	总计	190.885	276			
个人效能	组间	.904	1	.904	.572	.450
	组内	434.860	275	1.581		
	总计	435.764	276			
工作薪酬	组间	.046	1	.046	.027	.869
	组内	467.629	275	1.700		
	总计	467.675	276			
工作环境	组间	1.952	1	1.952	1.306	.254
	组内	411.097	275	1.495		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	.992	1	.992	.691	.407
	组内	394.773	275	1.436		
	总计	395.764	276			

表 4.12 性别对各变量的差异性分析 (续)

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
	组间	1.050	1	1.050	.702	.403
制度改革	组内	410.981	275	1.494		
	总计	412.030	276			
	组间	1.204	1	1.204	.860	.355
产品创新	组内	385.222	275	1.401		
	总计	386.426	276			

资料来源：SPSS 数据分析整理

由表 4.12 可知，性别对各变量显著性均大于 0.05，因此性别对各变量无显著差异。

#### 4.3.2 各因素在年龄上的差异性检验

表 4.13 年龄对各变量的差异性分析

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
	组间	1.061	3	.354	.508	.677
离职倾向	组内	189.824	273	.695		
	总计	190.885	276			
	组间	4.841	3	1.614	1.022	.383
个人效能	组内	430.924	273	1.578		
	总计	435.764	276			
	组间	9.181	3	3.060	1.822	.143
工作薪酬	组内	458.495	273	1.679		
	总计	467.675	276			

表 4.13 年龄对各变量的差异性分析 (续)

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
工作环境	组间	1.306	3	.435	.289	.834
	组内	411.744	273	1.508		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	4.254	3	1.418	.989	.399
	组内	391.511	273	1.434		
	总计	395.764	276			
制度改革	组间	4.828	3	1.609	1.079	.358
	组内	407.203	273	1.492		
	总计	412.030	276			
产品创新	组间	4.180	3	1.393	.995	.396
	组内	382.246	273	1.400		
	总计	386.426	276			

资料来源: SPSS 数据分析整理

由表 4.13 可知, 年龄对各变量显著性均大于 0.05, 因此年龄对各变量无显著差异。

### 4.3.3 各因素在学历上的差异性检验

表 4.14 学历对各变量的差异性分析

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
离职倾向	组间	8.022	3	2.674	3.992	.008
	组内	182.863	273	.670		
	总计	190.885	276			

表 4.14 学历对各变量的差异性分析 (续)

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
个人效能	组间	16.775	3	5.592	3.643	.013
	组内	418.989	273	1.535		
	总计	435.764	276			
工作薪酬	组间	16.379	3	5.460	3.303	.021
	组内	451.296	273	1.653		
	总计	467.675	276			
工作环境	组间	15.588	3	5.196	3.569	.015
	组内	397.461	273	1.456		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	16.863	3	5.621	4.050	.008
	组内	378.902	273	1.388		
	总计	395.764	276			
	组间	15.151	3	5.050	3.474	.017
	组内	396.880	273	1.454		
	总计	412.030	276			
产品创新	组间	13.516	3	4.505	3.298	.021
	组内	372.910	273	1.366		
	总计	386.426	276			

资料来源：SPSS 数据分析整理

由表 4.14 可知，学历对各变量显著性均小于 0.05，因此学历对各变量存在显著差异。

## 4.3.4 各因素在工作年限上的差异性检验

表 4.15 工作年限对各变量的差异性分析

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
离职倾向	组间	3.658	2	1.829	2.677	.071
	组内	187.226	274	.683		
	总计	190.885	276			
个人效能	组间	8.278	2	4.139	2.653	.072
	组内	427.486	274	1.560		
	总计	435.764	276			
工作薪酬	组间	16.684	2	8.342	5.068	.007
	组内	450.991	274	1.646		
	总计	467.675	276			
工作环境	组间	3.379	2	1.690	1.130	.325
	组内	409.670	274	1.495		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	9.061	2	4.530	3.210	.042
	组内	386.704	274	1.411		
	总计	395.764	276			
制度改革	组间	7.488	2	3.744	2.536	.081
	组内	404.542	274	1.476		
	总计	412.030	276			
产品创新	组间	8.694	2	4.347	3.153	.044
	组内	377.732	274	1.379		
	总计	386.426	276			

数据来源：SPSS 数据分析整理

由表 4.15 可知，工作薪酬、队伍重组、产品创新 P 值为 0.007、0.042、0.044 均小于 0.05，因此工作年限对工作薪酬、队伍重组、产品创新有较大差异。

#### 4.3.5 各因素在职位层次上的差异性检验

表 4.16 职位对各变量的差异性分析

		ANOVA				
		平方和	自由度	均方	F	显著性
离职倾向	组间	4.136	1	4.136	6.090	.014
	组内	186.749	275	.679		
	总计	190.885	276			
个人效能	组间	5.946	1	5.946	3.804	.052
	组内	429.818	275	1.563		
	总计	435.764	276			
工作薪酬	组间	15.209	1	15.209	9.244	.003
	组内	452.466	275	1.645		
	总计	467.675	276			
工作环境	组间	4.713	1	4.713	3.174	.076
	组内	408.336	275	1.485		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	8.696	1	8.696	6.178	.014
	组内	387.068	275	1.408		
	总计	395.764	276			
制度改革	组间	7.960	1	7.960	5.417	.021
	组内	404.071	275	1.469		

表 4.16 职位对各变量的差异性分析 (续)

ANOVA					
	平方和	自由度	均方	F	显著性
总计	412.030	276			
组间	8.058	1	8.058	5.856	.016
产品创新 组内	378.368	275	1.376		
总计	386.426	276			

资料来源: SPSS 数据分析整理

由表 4.16 可知, 个人效能发挥与工作环境的 P 值大于 0.05, 无显著性差异, 其他均小于 0.05, 职位对员工离职倾向、工作薪酬、队伍重组、制度改革、产品创新都具有显著性差异。

#### 4.3.6 各因素在是否编制上的差异性检验

表 4.17 是否编制对各变量的差异性分析

ANOVA					
	平方和	自由度	均方	F	显著性
组间	.036	1	.036	.052	.819
离职倾向 组内	190.848	275	.694		
总计	190.885	276			
组间	.046	1	.046	.029	.865
个人效能 组内	435.718	275	1.584		
总计	435.764	276			
组间	.674	1	.674	.397	.529
工作薪酬 组内	467.001	275	1.698		
总计	467.675	276			

表 4.17 是否编制对各变量的差异性分析 (续)

ANOVA						
		平方和	自由度	均方	F	显著性
工作环境	组间	.058	1	.058	.039	.844
	组内	412.991	275	1.502		
	总计	413.049	276			
队伍重组	组间	.027	1	.027	.019	.891
	组内	395.737	275	1.439		
	总计	395.764	276			
制度改革	组间	.001	1	.001	.001	.977
	组内	412.029	275	1.498		
	总计	412.030	276			
产品创新	组间	.003	1	.003	.002	.966
	组内	386.423	275	1.405		
	总计	386.426	276			

资料来源：SPSS 数据分析整理

由表 4.17 可知，是否编制对各变量的 P 值均大于 0.05，无显著性差异。根据上述分析可以看出，员工学历、职位层级、工作年限在各变量中呈显著差异，占比最多的本科学历员工离职倾向最高，对企业改革创新不适应感较强。职位越低，工作年限越少的员工，薪酬越低，职位越高，工作年限越长薪酬越高。

#### 4.4 相关性分析

相关分析可以说明各变量之间是否存在相关关系，以及变量之间的强度与方向。在对企业改革创新、员工满意度与员工离职率进行信度和效度分析后，用相关分析来对假设里的各个变量之间的关系进行验证，得出企业改革创新与员工离

职率之间的关系。相关分析是描述中介变量员工满意度与企业改革创新、员工离职率关系的测度，三者变化强度、变化方向上相互影响的关系，采用 Pearson 相关分析法进行显著性检验。如表 4.18 显示个变量间的相关系数值较高，总体呈现出 0.01 显著性水平以上的呈显著正相关。

表 4.18 变量间的相关系数表

变量间的相关系数表							
	1	2	3	4	5	6	7
队伍重组	1						
制度改革	.956**	1					
产品创新	.955**	.944**	1				
个人效能	.930**	.917**	.904**	1			
工作薪酬	.879**	.880**	.881**	.847**	1		
工作环境	.930**	.919**	.916**	.900**	.842**	1	
离职倾向	.933**	.927**	.920**	.906**	.862**	.896**	1

\*\*：在 0.01 级别（双尾），相关性显著。

资料来源：SPSS 数据分析整理

## 4.5 回归分析

回归分析可分析因素之间的因果关系，确定因变量企业改革创新通过中介变量员工满意度影响自变量员工离职率的强度与方向。

### 4.5.1 企业创新改革的各维度对员工离职倾向回归分析

表 4.19 企业改革创新各维度对员工离职倾向回归分析

模型	系数 a				显著性	共线性统计	
	未标准化系数		标准化系数			容差	VIF
	B	标准错误	Beta	t			
(常量)	1.431	.053		27.172	.000		
1 队伍重组	.290	.057	.417	5.080	.000	.061	16.492
制度改革	.225	.050	.331	4.487	.000	.075	13.273
产品创新	.147	.051	.209	2.860	.005	.077	13.057

a. 因变量：离职倾向

资料来源：SPSS 数据分析整理

由表 4.19 可知，产品创新与员工离职倾向显著性值为 0.005，小于 0.05，假设成立。

## 4.5.2 企业创新改革的各维度对员工满意度回归分析

表 4.20 企业创新改革的各维度对个人效能发挥回归分析

系数 a							
模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
	B	标准错误	Beta			容差	VIF
(常量)	.039	.084		.460	.646		
1 队伍重组	.595	.091	.567	6.510	.000	.061	16.492
1 制度改革	.309	.080	.301	3.847	.000	.075	13.273
1 产品创新	.084	.082	.079	1.024	.307	.077	13.057

a. 因变量：个人效能

资料来源：SPSS 数据分析整理

表 4.20 数据结果表明，产品创新与个人效能发挥显著性不高，H1g 假设不成立。

表 4.21 企业创新改革的各维度对工作薪酬回归分析

系数 a							
模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	共线性统计	
	B	标准错误	Beta			容差	VIF
1	(常量)	-.083	.110		-.755	.451	

表 4.21 企业创新改革的各维度对工作薪酬回归分析 (续)

模型	系数 a				共线性统计		
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
队伍重组	.252	.119	.232	2.112	.036	.061	16.492
制度改革	.349	.105	.328	3.325	.001	.075	13.273
产品创新	.385	.107	.350	3.584	.000	.077	13.057

a. 因变量：工作薪酬

资料来源：SPSS 数据分析整理

数据显示队伍重组、制度改革与工作薪酬显著性值均小于 0.05，假设成立。

表 4.22 企业创新改革的各维度对工作环境回归分析

模型	系数 a				共线性统计		
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
1 (常量)	.068	.081		.840	.401		
队伍重组	.458	.087	.448	5.243	.000	.061	16.492

表 4.22 企业创新改革的各维度对工作环境回归分析（续）

模型	系数 a					共线性统计	
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
制度改革	.275	.077	.275	3.589	.000	.075	13.273
产品创新	.237	.079	.229	3.009	.003	.077	13.057

a. 因变量：工作环境

资料来源：SPSS 数据分析整理

表 4.22 所示，企业创新改革与工作环境显著性值均在可接受范围，假设成立。

#### 4.5.3 员工满意度的各维度对员工离职倾向回归分析

表 4.23 员工满意度的各维度对员工离职倾向回归分析

模型	系数 a					共线性统计	
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
(常量)	1.516	.055		27.471	.000		
1 个人效能	.271	.036	.409	7.555	.000	.162	6.161
工作薪酬	.158	.028	.247	5.665	.000	.250	4.001

表 4.23 员工满意度的各维度对员工离职倾向回归分析（续）

模型	系数 a					共线性统计	
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
工作环境	.217	.036	.319	5.978	.000	.167	5.976

a. 因变量：离职倾向

资料来源：SPSS 数据分析整理

员工满意度各维度与员工离职倾向成显著正相关，故假设成立。

#### 4.5.4 中介效应检验

表 4.24 中介效应检验

模型	系数 a					共线性统计	
	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	容差	VIF
	B	标准错误	Beta				
(常量)	1.425	.052		27.202	.000		
1 企业创新改革	.663	.014	.942	46.540	.000	1.000	1.000
(常量)	1.425	.051		28.000	.000		
2 企业创新改革	.445	.054	.633	8.291	.000	.066	15.077
员工满意度	.222	.053	.320	4.192	.000	.066	15.077

表 4.24 中介效应检验 (续)

模型	系数 a		t	显著性	共线性统计	
	未标准化系数	标准化系数			容差	VIF
	B	Beta				
	标准错误					

a. 因变量：离职倾向

资料来源：SPSS 数据分析整理

将中介变量加入回归方程中，自变量与因变量之间的关系呈显著性小于加入中介变量之前，且中介变量与因变量之间的关系仍然显著。说明以员工满意度为中介变量，与因变量、自变量呈显著正相关，起到中介作用。

## 4.6 分析与讨论

本章通过描述性统计分析了企业改革创新作用于员工满意度对企业员工离职率的影响，分析了不同人口统计变量在企业改革创新满意度上的差异，研究证实了员工满意度与企业改革创新的关系、员工满意度与员工离职倾向的关系及预测作用。

### 4.6.1 关于企业改革创新与员工满意度、员工离职率的总体分析

在对数据进行统计分析后，发现企业改革创新量表三个维度的平均分数最低为 3.38 最高为 3.55 之间，总体平均值为 3.48，其中员工休息时间的保证得分最高，员工岗位设置得分最低。说明企业改革创新中还存在些许不足因素作用于员工满意度，激发员工离职倾向。员工满意度量表三个维度中最高分值为 3.55，最低分值为 3.33，说明员工满意度较低，员工工作中与团队合作吃力、无法投入工作分值最高。薪水够应付生活开销得分最低。员工离职率量表中最高分值为 4.25

最低分值为 3.43，说明员工离职倾向偏高。

从以上整体情况可以看出，企业在进行企业创新改革的过程中人才队伍重组时对员工的岗位设置不准确，伴随着产品的创新，企业的运作制度较为灵活，保证了员工足够的休息时间。这点可以用马斯洛需求理论解释，员工对自己新的工作岗位不满意，无法融入新的工作团队，对于企业创新改革的各方面举措负面情绪较大会直接作用于员工满意度，由于该融媒体企业的员工的大都是大学本科以上学历且具有较强专业能力，总体偏年轻，属具有较高活力企业，有较强的学习能力和创作能力，不会一直拘泥于一家企业，稳定性不强，如果长期处于不满意的工作状态，无法发挥自身的长处，工作薪酬也没达到自己理想状态就会产生很强的离职倾向。

员工满意度中个人效能发挥维度得分最高，证明该企业中大部分员工认为自己在企业中无法完全发挥自己我才能，与新的团队合作吃力。无法在工作中做出成绩以至于自己的薪酬受到直接影响。该企业所处地理位置极为偏僻为常年制约企业发展的主要因素之一，大部分职工都须离家驻外工作，重组之后企业无法做到将资源平均分配到每一个部门，这些因素组成了员工对工作环境不满意的因素之一。亚当斯公平理论可以解释，员工的积极性不仅受到报酬的影响，当工作不匹配时也会影响工作状态。

对于员工离职倾向，创作灵感被局限，工作不被认可，又对新事物提不起学习的兴趣导致收入相对之前减少成了员工离职倾向之后表现最为突出的三个因素。可以看出该企业员工的自我实现意愿较强，期待工作上的成就感。对新事物的接受能力较弱，新团队融入力不强，旧思维无法适应新工作模式，长时间处于不被认可的状态之后就会产生强烈的离职倾向。

#### 4.6.2 关于差异分析

通过以上数据分析得出性别、年龄对各变量无显著性差异，员工学历、工作年限、职位高低对工作薪酬、人才队伍重组、产品创新及员工离职倾向有显著性差异。由数据分析可以看出，员工学历对文章各变量都呈显著性差异。该企业中本科学历的职工占比最多，对企业人才队伍重组的不适应反应最强，离职倾向最大。从企业角度看，传媒企业需要大批年轻员工以保持企业活力满足新兴事物兴起与需求，可年轻员工对于企业来说是把双刃剑，他们具有很强的求知欲与好奇心，喜欢在工作中寻找乐趣，对高科技新技术的接受极快，同时善于追求工作与生活的平衡，在工作态度上不喜欢受约束，缺乏耐性也是年轻员工普遍存在的特点，当在新的工作岗位上无法完全发挥自我能力，长期得不到肯定，薪资待遇与理想中差太多时便会产生强烈的离职倾向。

工作年限越长薪资越高，对企业人才队伍重组的措施接受度越高，产品创新的发展方向融入更快。这是因为在企业工作的越久，对企业文化、工作流程、企业管理规章制度都有较高的理解和认同度。对各个岗位的工作内容都了解，并且可以更快速地适应。

普通职工的离职倾向更高，相对于管理者，普通职工的工作量更大，待遇更低，企业的人才重组与制度改革大都是针对普通职工，管理层并没有太大变化。

#### 4.6.3 关于相关分析和回归分析

本研究采用相关分析和回归分析的方法，探讨企业创新改革各维度与员工满意度各维度之间的关系、员工满意度与员工离职倾向的关系。研究表明：

一、企业创新改革与员工满意度之间存在显著正相关关系，员工满意度与员工离职率呈显著正相关关系。员工满意度可以预测员工离职倾向。说明调整企业

创新改革的措施可以提高员工满意度，员工满意度的提高可以有效改善员工离职倾向，将员工离职率控制在企业控制范围内。员工满意度越高，说明员工在工作中个人效能发挥越高，根据马斯洛需求层次理论与双因素理论，企业员工会因为在工作中得到极大的自我发挥后而感受到尊重需求与自我实现需求，从而产生预约的工作心里状态提升对企业的满意度。

二、企业创新改革维度中，产品创新与个人效能发挥维度不显著。产品创新不仅是指最后生产出的新产品，其中也包含生产流程、制作方法与工作团队赋予新的创意思维。比如策划团队提出有新意的点子，但拍摄及后期制作团队无法完成。且企业中员工包含行政岗、技术岗、管理岗等多种不同职位，产品创新不能完全定义为员工个人效能是否得到发挥。为抓住当下快速流失且更新速度极快的网络热点，确定选题，从大数据库中筛选出自己需要的素材进行再创作，定时定量生产出新的产品，需要员工充分发挥个人效能，部门间紧密衔接。根据赫茨伯格的双因素理论，从工作环境、薪酬福利和人际关系来看，企业在进行人才重组时没有充分考虑到员工与员工之间的人际关系，导致重组之后的部门容易出现明争暗斗、勾心斗角的情况。在制定员工晋升、加薪、表扬机制必不可少，问卷数据显示该企业的员工晋升机制与其他同类型企业想比没有太大优势。大部分基层员工的基本工资很低，虽有明确的加薪奖金制度，但并没有做到及时兑现，这些都给员工个人效能发挥带来影响。

以上结论说明，企业创新改革会直接作用于员工满意度，当员工满意度大幅下降时就会使员工产生强烈的离职倾向，从而出现员工离职率大幅度增加。通过调整企业创新改革三个维度的措施从而提高员工满意度，将员工离职率控制在企业要求范围内。

## 第 5 章

### 结论与展望

#### 5.1 主要结论及启示

##### 5.1.1 研究的主要结论

第一，研究对象金口河融媒体的员工满意度总体平均值为 3.42，属中等偏低水平，企业离职率为总体平均值为 3.73，整体偏高。

第二，企业改革创新维度包括人才队伍重组、制度改革、产品创新，员工满意度维度为个人效能发挥、工作环境、工作报酬。

第三，学历、职位层级、工作年限在各变量中呈显著差异，占比最多的本科学历员工离职倾向最高，对企业改革创新不适应感较强。职位越低，工作年限越少的员工，薪酬越低，职位越高，工作年限越长薪酬越高。性别、年龄、是否编制对各变量无显著影响。

第四，员工满意度与企业改革创新和员工离职率呈显著正相关，起到中介作用。企业改革创新会影响员工满意度从而作用于员工离职率。

第五，企业改革创新中的产品创新与员工满意度中的个人效能发挥不显著。

### 5.1.2 对企业管理者的启示

实证结果表明,研究对象属的员工满意度相对较低,员工对企业创新改革的负面情绪较大。离职倾向较高的是企业中占多数的本科学历基层员工,这些员工为企业的主要生产层,年轻有活力,有较强的学习生产能力,适应能力强,大多对工作有更高的期望与追求,渴望受到认可,在工作上做出成就,但不主动表达自己意愿,且基本薪资低,不受约束,缺乏耐性,工作经验欠缺,长期处于不适应状态后就会产生较为强烈的离职倾向,且离职倾向效应会很快在同层职工中传播。在员工满意度的检测中,大多员工认为自己的付出与收获成正比,企业的薪水也在同类型企业中领先,可工作中无法完全在自己的工作岗位发挥自己的长处,与新团队磨合吃力,认为企业资源分配不公平成为影响员工满意度的主要因素。这与企业的创新改革有密不可分的关系,前期对这群年轻员工新岗位的界定不够准确,而员工对自己的长处也不了解,工作有心无力。由此可见,企业创新改革对员工满意度有直接影响。企业将工作重心放在了更新速度更快的网络平台,员工没有适应新岗位的工作节奏与工作流程,工作思维创新受到限制,直接影响到自己的工作成绩与考核收入。长期如此,就会产生消极怠工,不愿学习,感觉工作没乐趣,压力大等负面情绪,从而降低对企业的好感度与归属感,衍生出强烈的离职倾向。在企业创新改革的检测中能看出,企业制定了薪水等级制度,用以激励员工工作激情,但企业固定流程过多,领导层做事死板,效率不高,员工不认同管理人的管理方法,导致企业出现“奖慢罚快”的现象。工作中部门间的合作必不可少,制度的不明确常常出现部门间责任不明晰,出现事故时互相推诿的情况。

所以对于企业管理者来说制定合适的竞争上任、晋升、培育和奖惩机制至关重要,精简企业部门间办事流程,明确部门间的职责与工作内容,让员工能根据工作属性与工作内容结合自身所长所需主动选择、竞争适合自己的岗位。同时适当组织培训学习,加强与同企业之间的互动交流,激活年轻员工的学习能力。适

当调整企业创新改革的措施，避免出现一人身兼数职、吃力不讨好、薪资奖金迟不兑现等情况的出现，奖励与淘汰的同步快速兑现，既可将企业的员工离职率保持在适当区间，还可激励在职员工积极努力的干事激情，进入良性循环竞争，整体提升员工满意度。

## 5.2 研究贡献

### 5.2.1 理论贡献

一、本研究通过实证分析得出，企业创新改革与员工离职率呈正相关，员工满意度的中介作用成立，通过调整企业创新改革提升员工满意度，从而控制员工离职率，这一结论补充了员工离职率理论。

二、通过本研究可知，员工满意度在企业创新改革和员工离职率整体间起到的中介作用至关重要，通过员工满意度的测量能够分析出企业创新改革中还存在哪些不恰当的地方，丰富了企业创新改革的相关理论。

### 5.2.2 实践意义

本研究通过实证研究明确了企业创新改革通过员工满意度作用于员工离职率的相关性，企业创新改革涉及人事重组、员工岗位和薪资的调整、工作流程和内容的重新定义以及人员管理制度的变改等多项内容，这些内容是否适合企业当下，则可以通过测量员工满意度分析的同时进行调整。企业可以透过员工满意度结合企业自身特点对当下创新改革的举措进行适当调整，将企业的离职率控制在合适的范围，防止出现突发性大面积员工离职现象，让企业维持正常“换血”过程的同时保持活力。

### 5.3 研究局限

本研究虽取得一些初步的研究成果，但还存在许多不足之处，主要表现在以下几个方面：

一、研究样本，由于人力、时间与成本，调查的样本仅来自于研究对象金口河融媒体企业的在职员工及已离职的前员工。主要集中在主持人、记者、后期编辑、行政人员等一线职工及部分中级部门管理层，没有对高级管理层及其他同类型企业的员工及管理层进行分层对比采样，调查结果存在一定局限性。

二、研究量表。本研究采用的是中国学者成熟的量表，再结合被研究对象的实际情况进行调整设计后的问卷，由于时间、背景及目的的不同，量表可能存在一定偏差。

三、本研究分析了企业改革创新与员工离职率之间的相关性，以员工满意度为中介变量。但仅针对研究对象金口河融媒体，没有充分考虑不同个体属性差异，员工满意度这个中介变量是否适用于所有同类型企业的改革创新还需进一步探讨。

### 5.4 展望

中国的融媒体时代刚刚兴起，对融媒体还没有完全的定义与界定，媒体大数据库还在搭建中，相关研究还都处于起步阶段，本文尝试选择性选取了一个较为常见的企业改革造成员工离职的现象进行研究，但基层融媒体企业改革创新出现的问题远不止于此，未来望多加强对基层融媒体企业的关注与研究，针对不同的基层融媒体企业出现的不同问题进行研究，更好地了解它们的优缺点，对企业管

理者提供针对性的建议。



## 参考文献

- 阿蓉. (2020). 融媒体时代播音员主持人视野与思维拓宽. *广电聚焦*, 3(18), 64-65.
- 崔勋. (2003). 员工个人特性对组织承诺与离职意愿的影响研究. *南开管理评论*, 2(4), 4-11.
- 丁奕. (2006). 知识型员工的敬业度探析. *人才开发*, 1(7), 78-82.
- 范雨昕. (2020). 论融媒体背景下传统媒体的内容生产转型策略. *融媒研究*, 3(18), 46-47.
- 甘露. (2020). 县级融媒体建设的官渡经验. *云南经济日报*, 3(08), 02.
- 高亚琴. (2020). 融媒体环境下电视新闻记者面临的问题及转型对策研究. *山西经济日报*, 8(7), 4-6.
- 高燕. (2011). 工作满意度与工作绩效关系的实证研究(硕士学位论文, 新疆财经管理学院).
- 关贺元. (2018). 河南电视台都市频道融媒体广告经济策略研究. *市场瞭望*, 06(5), 38-41.
- 郭玉锦. (2010). 组织压力与组织承诺关系研究. *哈尔滨工业大学学报*, 13(4), 34-37.
- 国肖娜. (2013). IT 人员职业弹性与离职意愿关系的实证研: 以职业承诺为中介变量(硕士学位论文, 东北财经大学).
- 何静. (2013). 新一佳超市员工高离职率原因及对策研究(硕士学位论文, 湖南师范大学).
- 黄翠霞. (2002). 员工满意度的测量与分析方法. *人力资源开发*, 2(6), 50-51.
- 黄翠霞. (2002). 员工满意度调查表的设计和分析. *企业经济*, 4(1), 93-94.
- 黄欣然. (2014). 统制造业公司离职率研究(硕士学位论文, 广西师范大学).
- 金育敏. (2014). 新生代员工管理机制研究(硕士学位论文, 安徽大学).
- 康昕. (2018). 融媒体背景下广播的社群化传播研究. *新媒体研究*, 6(4), 112-119.

## 参考文献（续）

- 寇绍辉. (2020). 融媒体给地市级广播电视台带来的机会和挑战. *融媒研究*, 3(18), 64-65.
- 李成文. (2005). 企业员工满意度测评方法及实证研究. *四川大学学报*, 5(6), 34-37.
- 李春雨. (2020). 融媒体时代广播电视工程技术中存在的问题及对策. *科学技术创新*, 8(23), 69-72.
- 李莲. (2014). 云南省省属国有企业改革创新研究(硕士学位论文, 云南大学).
- 李青. (2013). 基于员工满意度的知识型员工流失研究(硕士学位论文, 安徽理工大学).
- 李迎喜. (2020). 推动县级融媒体中心建设取得实效. *贵州日报*, 8(7), 4-5.
- 凌玲. (2012). 员工培训对组织承诺、离职倾向的影响机理研究: 以雇佣性为中介变量(硕士学位论文, 西安财经大学).
- 刘晓峰. (2020). 论融媒时代播音员主持人角色转变的四个维度. *广电聚焦*, 3(18), 62-63.
- 刘永安 & 王芳. (2006). 影响员工离职意向的因素研究. *管理现代化*, 12(6), 42-44.
- 刘云. (2004). 如何实现员工满意与企业绩效的双赢. *经济师*, 11(5), 163-164.
- 卢嘉 & 时勘. (2000). 如何调查员工满意度. *中国人力资源开发*, 5(6), 32-33.
- 罗亚妮. (2013). 90后员工就业观及其对策研究(硕士学位论文, 苏州大学).
- 马凌. (2013). 组企业员工工作满意度、组织承诺与工作绩效关系. *人力资源管理*, 5(1), 59-61.
- 马明. (2005). 知识型员工满意度与敬业度关系研究. *管理世界*, 11(7), 120-126.
- 欧阳友忠. (2020). 县级融媒体要在转型中发展. *永州日报*, 6(5), 16-18.

## 参考文献（续）

- 申晓彤. (2019). 员工满意度、组织承诺与工作绩效关系的实证研究(硕士学位论文, 陕西师范大学).
- 石伟. (2005). 国有企业员工离职意愿影响因素的实证研究. *江海学刊*, 5(3), 80-84.
- 束孝宇. (2011). 高职毕业生高离职率现象分析与解决对策. *教育与职业*, 11(12), 97-99.
- 孙艳艳. (2019). 媒体融合背景下 N 报业传媒集团转型策略研究. *苏州日报*, 6(1), 9-15.
- 索晓宇. (2013). 知识型员工满意度与敬业度关系研究(硕士学位论文, 内蒙古大学).
- 谭璐. (2020). 融媒体时高校传媒人才培养模式创新. *传媒观察*, 3(18), 13-15.
- 王富进. (2008). 员工满意度测评及管理研究(硕士学位论文, 中国海洋大学).
- 王巧净. (2005). 中国知识型员工的激励研究(硕士学位论文, 山东大学).
- 王伟松 & 唐春永. (2013). 工作满意度与工作行为工作绩效关系研究. *西南交通大学学报*, 7(2), 148-152.
- 王洋. (2020). 从硬件+软件探析融媒体本土化的发展路径. *融媒研究*, 3(18), 28-29.
- 王玉芹 & 林泽炎. (2005). 工作满意度组织承诺对国有员工离职影响的实证研究. *管理世界*, 5(3), 122-125.
- 王忠民 & 陈继祥. (2001). 试论影响员工离职的若干组织因素. *管理现代化*, 7(5), 44-46.
- 卫宇瑶. (2019). 融媒时代地方媒体型智库建设研究(硕士学位论文, 郑州大学).
- 吴君. (2020). 广播电视媒体融合先进经验系列报道. *特别关注*, 8(340), 12-27.

## 参考文献（续）

- 吴鑫. (2020). 浅析融媒体团队如何激活采编播人才价值. *云南经济日报*, 6(5), 16-18.
- 谢永珍 & 赵京玲. (2001). 企业员工满意度直播奥体系的建立与评价模型. *技术与管理研究*, 5(6), 32-34.
- 熊会兵 & 关培兰. (2005). 组织承诺、职业承诺与人才流失管理. *中国人力资源开发*, 5(11), 16-18.
- 熊明良. (2008). 员工满意感与离职倾向关系实证研究. *河北企业*, 8(5), 55-56.
- 许慧. (2018). 融媒体时代下中国电视传统产业的商业模式创新研究. *传播力研究*, 3(3), 18-23.
- 杨凯. (2015). 外企 90 后员工关系与离职倾向的实证研究, 以工作嵌入为中介变量(硕士学位论文, 北京外国语大学).
- 杨乃定. (2020). 员工满意度模型及其管理. *中国管理科学*, 6(3), 61-65.
- 杨真龙. (2006). 工作满意度与工作投入的研究(硕士学位论文, 中山大学).
- 姚邵汉. (2006). 员工流失的分析及防范初探. *经济师*, 15(8), 169-170.
- 于丹. (2019). LC 公司绩效考评管理研究. *中国市场*, 6(5), 65-68.
- 于然. (2007). 通过真实工作预览降低员工离职率. *中国人力资源开发*, 12(1), 55-58.
- 余新发. (2003). 雇员流失的分析与对策探讨(硕士学位论文, 武汉大学).
- 袁莉. (2018). 以文化人: 融媒体时代下的文化传播之旅. *西部广播电视*, 426(10), 100-101.
- 袁凌, 王辉 & 陈俊. (2007). 组织承诺对员工离职行为影响的实证研究. *自然科学*, 34(6), 85-88.
- 张超. (2012). 组织氛围、主管支持感与公务员创新医院关系的实证研究: 以组织认同为中介变量(硕士学位论文, 西安财经大学).

## 参考文献（续）

- 张菁. (2020). 基层融媒的海报战‘疫’. *视听界*, 4(29), 108-109.
- 张颂心. (2009). 企业员工离职率高的成因和对策分析. *商业文化*, 19(8), 84-85.
- 张芸. (2007). 离职率分析. *人口与经济*, 7(4), 44-46.
- 赵静, 唐春勇 & 裴晨蕊. (2007). 对工作满意度影响因素之实证研究. *消费导刊*, 4(1), 17-20.
- 赵西萍 & 刘玲. (2003). 员工离职倾向因素的多变量分析. *自然科学*, 31(3), 71-74.
- 钟慧敏. (2010). 企业核心员工离职预警模型构建与应用. *湖南师范大学学报*, 10(6), 20-32.
- 朱慎. (2009). 降低员工离职率的对策. *商业文化*, 12(36), 61-63.



## 个人简历

姓 名	冯利剑
出生日期	1990 年 06 月 10 日
出生地	中国 四川 广元
教育背景	本科：四川师范大学
	专业：播音与主持艺术，2012 年 06 月
	硕士：泰国兰实大学
	专业：工商管理，2021 年 05 月
联系地址	中国四川省广元市利州区
联系邮箱	540579194@qq.com
工作地点	四川省乐山市金口河区融媒体
工作岗位	电视节目主持人、记者

