



**A STUDY OF INFLUENCE MECHANISM OF AUTHORITARIAN  
LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE TURNOVER  
TENDENCY, WITH EMPLOYEE GAINS  
AS THE MEDIATING  
VARIABLE**

**BY  
YUQI NIE**



**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 2023**



威权型领导风格对企业员工离职倾向的影响因素研究  
——以员工获得感为中介变量



聂渝奇

撰

此论文为申请中国国际学院  
工商管理专业研究生学历  
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF INFLUENCE MECHANISM OF AUTHORITARIAN  
LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE TURNOVER  
TENDENCY, WITH EMPLOYEE GAINS  
AS THE MEDIATING  
VARIABLE**

by  
YUQI NIE

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

Rangsit University  
Academic Year 2023

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.  
Member

---

Prof. Chen Jiakui, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 12, 2023

## 致谢

转眼硕士学习阶段已进入尾声，在学校的学习生活中，我学习到了丰富的理论知识，这将对我之后的学习、工作有很大的帮助。学校的学习氛围以及老师、同学对我的帮助让我得以顺利的完成了论文写作，在这里，我诚挚地对帮助过我的老师、同学致谢。

我要真诚地向我的导师致谢，感谢老师在繁忙的工作中帮我指导论文，耐心地教我阅读文献、梳理文献的方法，让我对论文的整体结构框架有了清晰地认识，提升了我的阅读与写作能力。让我明白在学习和工作中最重要的是要有认真的学习态度和良好的学习习惯，这样才能够事半功倍，完成自己的学习任务。

感谢教授我们研究方法和数据统计的老师，正是他们的认真讲解才让我论文写作得以顺利进行，在这其中让我学习到了丰富的知识，我相信知识的力量是巨大的，这必将助力我今后的前行，再次感谢兰实大学的所有老师！

聂渝奇  
研究生



6407578 : Yuqi Nie  
Thesis Title : A Study of Influence Mechanism of Authoritarian Leadership Style on Employee Turnover Tendency, with Employee Gains as the Mediating Variable  
Program : Master of Business Administration  
Thesis Advisor : Prof. Chen Jiakui, Ph.D.

### **Abstract**

Drawing upon the frameworks of social exchange theory, emotional event theory, and demand hierarchy theory, this paper investigates the interconnections and mechanisms among four key variables: authoritarian leadership style, communication satisfaction, employee sense of acquisition, and employee turnover tendencies. The main focus of this study is on exploring the mediating role of employee acquisition in authoritarian leadership style and employee turnover tendency, and the mediating role of communication satisfaction in authoritarian leadership style and employee sense of acquisition. The results indicate that the authoritarian leadership style has a positive impact on employees' turnover tendencies while exerting a negative influence on employees' sense of gain. Additionally, communication satisfaction plays a negative regulatory role in the connection between authoritarian leadership style and employees' sense of gain.

(Total 63 pages)

Keywords: Authoritarian Leadership Style, Communication Satisfaction, Employee Sense of Gain, Employee Tendency to Leave

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

6407578 : 聂渝奇  
论文题目 : 威权型领导风格对企业员工离职倾向的影响因素研究——以  
员工获得感为中介变量  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 陈加奎教授

### 摘要

本文以社会交换理论、情感事件理论、需求层次理论为依托,梳理了威权型领导风格、沟通满意度、员工获得感和员工离职倾向四个变量之间的关系及作用机理。探究员工获得感在威权型领导风格与员工离职倾向间的中介作用,沟通满意度在威权型领导风格与员工获得感之间的调适作用。通过对中国不同地区城市多家企业的员工的调查,实证分析了员工感知到的威权型领导风格对员工离职倾向的影响。研究发现:威权型领导风格正向影响员工的离职倾向,负向影响员工获得感,沟通满意度负向调节威权型领导风格与员工获得感之间的关系。

(共 63 页)

关键词: 威权型领导风格、沟通满意度、员工获得感、员工离职倾向

学生签字..... 指导老师.....

## 目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	vii
图目录	viii
第 1 章	
绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 研究目的	5
1.4 研究问题	6
1.5 研究内容与流程	6
第 2 章	
文献综述	8
2.1 理论基础	8
2.2 威权型领导风格	10
2.3 离职倾向	14
2.4 员工获得感	18
2.5 沟通满意度	20
2.6 威权型领导风格与离职倾向的关系研究	22
2.7 威权型领导风格与员工获得感的关系研究	23
2.8 员工获得感与离职倾向的关系研究	24
2.9 员工获得感的中介作用	25
2.10 沟通满意度的调节作用	26

## 目录 (续)

	页
2.11 文献评述	26
2.12 研究设计	28
<b>第 3 章 研究方法与设计</b>	<b>29</b>
3.1 研究样本群体	29
3.2 变量的操作性定义与衡量	30
3.3 问卷的发放和收集	34
3.4 研究方法	34
<b>第 4 章 研究结果与分析化</b>	<b>36</b>
4.1 描述性分析	36
4.2 信度分析	37
4.3 效度分析	38
4.4 验证性因子分析	39
4.5 相关性分析	40
4.6 回归分析	41
4.7 假设检验结果总结	45
<b>第 5 章 研究结论与展望</b>	<b>46</b>
5.1 研究结论	46
5.2 研究建议	47
5.3 研究意义	51
5.4 局限性与展望	51

## 目录 (续)

	页
参考文献	53
附录	58
个人简历	63



## 表目录

	页
表	
表 2.1 各学者对威权型领导风格的定义汇总表	12
表 2.2 各学者对威权型领导风格的维度汇总表	13
表 2.3 各学者对离职倾向的定义汇总表	15
表 2.4 各学者对离职倾向的维度汇总表	16
表 2.5 各学者对员工获得感的定义汇总表	19
表 2.6 各学者对员工获得感的维度汇总表	19
表 2.7 研究者对沟通满意度的定义汇总表	21
表 2.8 各学者对沟通满意度的维度汇总表	22
表 2.9 研究假设表	28
表 3.1 威权型领导风格题项	30
表 3.2 员工获得感题项	31
表 3.3 离职倾向题项	32
表 3.4 员工沟通满意度的测量题项	33
表 4.1 频数分布表	37
表 4.2 各量表信度分析表	38
表 4.3 模型适宜性检验和巴特利特球形检验结果	38
表 4.4 适配度指数表	39
表 4.5 区分效度表	40
表 4.6 相关性分析	41
表 4.7 威权型领导风格对离职倾向的线性回归结果	42
表 4.8 威权型领导风格对员工获得感的线性回归结果	42
表 4.9 员工获得感在威权型领导风格与离职倾向之间的中介效应	43
表 4.10 沟通满意度、威权型领导风格与员工获得感的检验结果	44
表 4.11 假设检验结果	45

## 图目录

图	页
图 1.1 研究流程图	7
图 2.1 理论模型	28
图 4.1 沟通满意度对威权型领导风格与员工获得感的调节作用	44



# 第 1 章

## 绪论

本章阐述了选题的背景、现实需要以及研究的意义，明晰了选题的依据，然后阐述了本文的研究目的，提出了研究问题，并规划了研究流程，明确了采用的研究方法，是全文研究的纲领。

### 1.1 研究背景

从我国近年来的发展历程来看，经济与民生一直是发展的重心，这是我们的国家的经济发展政策决定的，也是人民对美好生活的追求所决定的。像国家发布的十四五规划发展报告、十九大报告以及二十大报告中都把经济、就业与民生放在了突出的位置。从国内情况来看，改革开放到社会主义现代化建设以及疫情后的经济复苏，我国的发展目标也逐步转型，从原先只是单一地追求 GDP 的增长转型为多元化地提升人民的幸福感和获得感。其中，从工作中感知到的幸福也是人民自我幸福的重要组成部分。就国际形势来说，我们正在经历着社会环境和经济环境的多重变革，在供给侧结构性改革、国际突发事件频繁、经济增速放慢放缓的大背景下，影响企业发展的不确定性因素也随之增加，2020 年新冠疫情更是给部分企业的发展蒙上一层阴影，甚至一度被迫按下暂停键，经济发展停滞不前。当前，国内外形势风云诡谲，不同所有制企业为了能在国内外市场中立稳脚跟，纷纷破旧立新、直面挑战，在摸索中勇毅前行。然而，企业在执行一系列改革措施的同时，企业员工也因缺乏工作安全感而产生了焦虑、担忧等负面情绪，导致员工的工作获得感大幅度降低。此外，工作环境与员工的期望相差较大、不和谐的职级间关系、工作强度与实际收入不匹配、职业发展前景不明朗等均是我国企业员工产生离职倾向的重要诱因。众多研究表明，企业员工工作获得感的降低常常会让员工的工作态度消极，进而工作绩效低下，产生离职倾向，甚至离职行为。

根据前程无忧网公布的离职数据显示，2022 年员工的离职率高达 14.8%。调

查数据表明，超过 31.2% 的员工认为工作获得感低，无法有效沟通，上下级关系紧张，超过 38.9% 的员工认为薪资水平缺乏吸引力，不能满足多样化需求，34.8% 的员工认为职业晋升空间有限。除此之外，不和谐的工作氛围、在家庭与工作之间无法实现平衡也是员工离职的重要原因。企业员工的流失，特别是核心骨干的离职短时期内会导致企业面临群龙无首的困境。从长远来看，更会给企业带来如人员管理的隐性和显性成本增加、企业内部核心机密泄露、企业员工之间人心不齐、组织凝聚力和向心力削弱、企业品牌形象受到影响等诸多负面影响。

通过查阅与离职有关的文献可以得知，员工在工作感知到的幸福感和满足与上级领导管理风格密切相关。中国最前沿的人力资源供应商中智集团发布的最新企业员工敬业度调研报告表明：上级主管的工作风格对初入职场的年轻员工的工作行为有显著的影响，而导致员工产生离职倾向则主要是由于上级主管的情感关怀和日常帮扶的缺失。在工作情境下，当员工的工作情绪和心理状态在潜移默化中受到领导行为的影响时，其自身的工作行为和工作状态也会相应发生变化。受传统“家文化”的影响，在我国不同类型的公司组织中也普遍存在着威权型的领导风格，员工的去留是否会受到威权型领导风格的影响？威权型领导风格对员工离任倾向的具体作用机理和影响路径又是什么？目前学术界针对以上问题的相关研究还存在可垦之处，有待进一步补充完善。

因此，在企业的发展历程中，领导的重要性不言而喻，领导不单单是践行企业文化、制定企业发展战略的主导者，其行为方式也会对员工造成多方面的影响，甚至成为员工离职的主要因素。基于相关调查结果，我们得出，在传统观念的影响下，在我国各大组织中，威权型领导风格普遍存在，这种领导风格是最具代表性的领导方式（储小平，2012）。其强调领导的权威是不容置喙的，下属对于领导发出的命令没有商量的余地，必须无条件遵从。但是在社会不断进步的背景下，更多的员工开始追求平等与自由，传统的威权型领导风格引发了人们的反感与抗拒。从现阶段情况看，公司员工更加执着于获得尊重与肯定，成长环境进一步增强了他们的自主意识，激发了他们自我实现的意愿（刘小浪，2016）。所以，这种情况和企业内普遍存在的威权领导风格是否会出现矛盾与冲突，进而导致员工

产生离职的想法、行为值得进一步深入分析。

随着针对组织个体研究的不断深入，人们逐渐发现个体情绪对于组织行为、管理工作有着非常重要的影响。就公司的日常工作而言，员工的情绪非常敏感，一旦感受到压力便会对工作表现出非常激烈的抗拒情绪（王文俊，2016）。基于情感事件理论的相关内容，工作情境会对员工的工作态度造成非常重要的影响，进而使其产生情感反应，这种反应又会反作用于员工的态度与行为。所以，通过分析员工获得感的作用，能够清楚的了解威权型领导风格与离职倾向之间的相互关系。并且，沟通满意度也会使得员工对领导行为的认知产生非常大的影响，面对相同的领导风格会采取差异化的方式进行自我调节，进而造成员工态度、行为的不同。所以，在威权型领导风格影响员工获得感、离职倾向的过程中，沟通满意度所起到的作用需要展开更加深入的分析。

基于以上背景，本研究选取企业员工作为研究对象，重点探讨威权型领导风格对企业员工离职倾向的影响。同时，探讨员工获得感在其中所发挥的中介作用。此外，本研究引入沟通满意度作为个体的一种调节特质，探究其发挥的调节作用。最终希望能够为企业有益的借鉴和启迪，从而减少员工流失，帮助公司营造良好的工作氛围，创造很多绩效。

## 1.2 研究意义

无论是从国家稳就业的方针政策，还是从我国企业当前存在着的离职率高、员工工作获得感低的现象来看，都对企业在加强员工管理，进而减少员工离职行为等方面提出了更加严格的要求。因此，基于对文献的查阅、分析和总结，本文针对中国企业高度集权下普遍存在的威权型领导风格、员工工作获得感降低、流动性频繁等问题进行了深入探讨，得出了在威权型领导风格下，员工工作获得感和员工离职倾向的动态变化规律。为企业管理者优化管理模式，从组织内外部搭建多方联动的激励机制，降低员工主动离职倾向提供参考。

### 1.2.1 理论意义

首先，本次研究丰富了以往研究之后针对威权型领导风格的研究成果，进一步丰富了员工离职倾向影响因素的研究成果。在企业发展过程中，领导者扮演了非常重要的角色，是各项决策的制定者与执行者，领导工作风格、方式对于员工离职倾向的影响越来越突出。但是通过对以往研究成果的归纳与整理，不难发现，学者们对于领导工作风格对员工离职倾向影响的重视度比较低，并且威权型领导风格是东方国家特有的一种领导方式，针对这一因素对离职倾向影响的研究较少。基于此，本文的研究不仅丰富了对威权型领导风格影响的研究，也填补了既往研究中针对我国员工离职倾向研究的不足，此为本文研究的理论价值。

其次，本文在研究中以情绪为切入点，建立了以沟通满意度为调节变量的中介模型，填补了以往研究针对企业员工离职倾向影响因素、内部机制存在的不足。通过对以往有关威权型领导风格影响效能研究成果的归纳与总结，可以看出，通过实证的方式来分析员工负面反应的研究较少。所以本文基于情绪事件理论的相关内容，分别以员工获得感、沟通满意度为中介变量、调节变量，以情绪为切入点，深入分析了威权型领导风格对于员工离职倾向的影响路径，进一步补充了领导风格与员工行为的研究视角，填补了以往研究的空白。

### 1.2.2 现实意义

首先，通过研究威权型领导风格与员工离职倾向的相互关系，能够让领导者准确了解自身实施的相关行为所造成的影响，发现其中存在的问题，采取相应的应对措施或者提前规避。企业竞争本质上还是人才的竞争，员工离职倾向不利于企业正面形象的树立。所以，如何减少员工的离职倾向，保持员工队伍的稳定，是确保企业能够长期保持健康、稳定、有序发展状态的关键。本次研究针对领导者的风格、行为提出了一系列完善策略，确保其领导能力、风格能够与时代的发展相契合，进而降低人才流失率，减少人力管理的成本支出。

其次，本文在研究中以员工情绪为切入点探讨了领导风格与员工离职倾向之

间的相互关系，分析了员工获得感、沟通满意度在二者关系中所起到的影响。让领导者进一步提升对员工获得感的重视度，采取有效的措施帮助员工舒缓负面情绪，减少管理成本支出。

最后，让管理者更加重视沟通这一要素。一方面，在开展内部选拔晋升以及新员工招聘的过程中，要将员工沟通满意度作为关注的重点，储备更多的优秀人才；另一方面，要定期组织员工开展培训活动，帮助其更好的管理自身的情绪，在工作中获得满意度、获得感。本文的研究能够督促企业调整招聘、管理模式，提高对员工情绪重视程度，从而减少管理成本支出，确保人才队伍处于稳定、健康的状态之中，推动企业人力资源管理取得更好的效果。

### 1.3 研究目的

企业通常被认为是一个快速发展、快速变化、具有创新性和产生生产价值的组织。随着互联网技术、经济全球化等的快速发展，企业发展迎来了巨大的机遇，但同时由于新冠疫情的出现，内需受到冲击，以及国内外经济环境的不断变化，企业面临的风险和挑战也越来越多，员工在工作中面临的工作强度、与领导的关系、职场压力也越来越大，这些因素会影响工作情况。本文主要研究威权型领导风格对员工离职倾向的影响机制，同时验证沟通满意度、工作获得感在其中的作用。主要设置以下研究目的：

本研究基于对之前文献的综述分析，结合企业员工工作情况，继续进行了更多的研究思考。关于研究动机总结为以下几点：

一是梳理并探讨企业员工当前的工作现状以及具有离职倾向的主要动机和影响因素；二是通过威权型领导风格作为自变量，来探讨其对企业员工离职倾向的影响情况，如何帮助员工提高工作状态，降低离职率；三是帮助企业员工更好地投入工作，为员工营造良好的工作氛围提供有益借鉴和帮助。

## 1.4 研究问题

本文基于社会交换理论、情感事件理论以及需求层次理论，选择以威权型领导风格作为自变量，探讨其对企业员工离职倾向的影响，以员工获得感作为中介变量，沟通满意度作为调节变量，对公司员工离职倾向问题进行实证研究，探讨威权型领导风格和员工离职倾向的作用关系？员工获得感在此中间起到何种作用？以及沟通满意度起到何种作用？通过构建理论模型并运用相关分析、回归分析等方法进行验证，得出研究结论。探讨如何帮助企业员工提升工作的获得感，发挥员工工作积极性，专心投入工作，从而减少企业员工离职率，让员工和企业共同进步，共同发展，对员工和企业的发展都有一定的借鉴意义。

## 1.5 研究内容与流程

### 1.5.1 研究内容

本文以企业员工为调查对象，研究威权型领导风格对企业员工离职倾向的影响，在研究中将员工获得感为中间变量，以沟通满意度作为调节变量并进行实证研究。具体而言，本研究拟定思路由 5 个部分构成：

第一部分，结合时代背景与现实情况探讨研究的背景、目的、问题、意义等问题，进行了详细介绍，并搭建研究流程图。

第二部分，通过梳理总结国内外相关文献了解威权型领导风格、沟通满意度、工作获得感与离职倾向的概念、维度以及研究现状。进行互联网检索，总结相关学者的研究发现，丰富本文的理论支撑。提出研究假设与推论，对假设依据进行总结梳理，搭建了研究模型。

第三部分，搭建模型框架图，提出相关假设，并梳理威权型领导风格、员工获得感和离职倾向三个变量的相关量表，依据量表设计调查问卷，展开问卷调查。拟将对企业员工调查人数设定为 500 人左右，采取方便抽样进行问卷调查，调查

对象为企业员工。

第四部分，前期运用描述性统计分析的方法，根据走访了解，目前企业员工对当前领导风格带来的工作状态上的变化，通过进一步走访了解发现，威权型领导风格因沟通满意度等方面的因素，会给员工带来工作上的打击，导致其对工作丧失热情，有甚者还存在离职倾向；其次运用相关分析、线性回归分析等实证研究的方法检验文中提出的假设，进一步验证威权型领导风格、员工获得感和离职倾向间的作用关系。

第五部分，根据实证分析得出结果，针对企业员工的离职倾向问题，根据研究发现主要问题，提出具体的借鉴对策和针对性建议。如图 1.1 为本研究的流程图，将按照此流程图开展研究工作。

### 1.5.2 研究流程

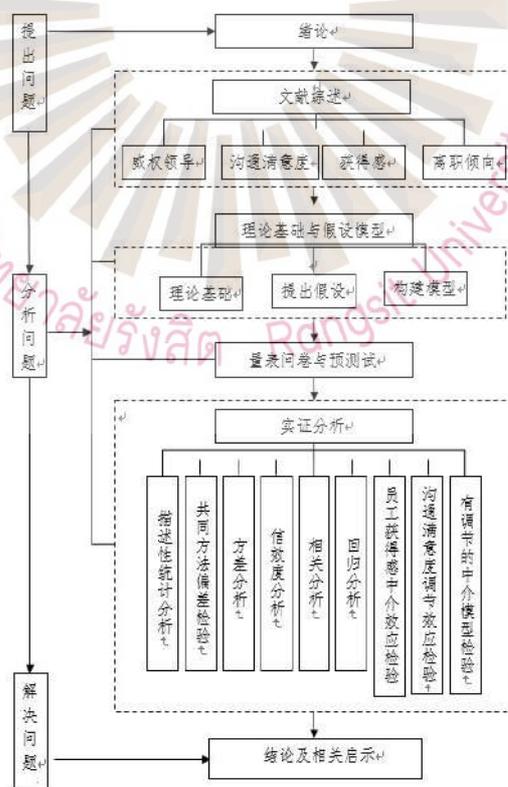


图 1.1 研究流程图

图片来源：笔者归纳整理

## 第 2 章

### 文献综述

基于前文提出的研究问题，本章将对研究模型涉及到的威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度和员工离职倾向四个变量的相关研究进行归纳与梳理，总结变量概念、内容、维度等方面的研究现状，为下文后续研究奠定理论基础。

#### 2.1 理论基础

社会交换理论和情感事件理论能为研究威权型领导风格对员工获得感、离职倾向的影响提供理论依据，而需求层次理论则成为探讨沟通满意度、工作获得感与离职倾向两者之间关系的理论支撑。梳理这些理论的基本内容，有助于厘清威权型领导风格、工作获得感、沟通满意度与离职倾向之间的作用机理和研究脉络。

##### 2.1.1 社会交换理论

社会交换理论作为现代西方社会学理论体系和心理学理论体系的重要组成部分之一，认为社会交往的过程也是一个交换的过程，而人类的种种社会行为都存在着奖赏或惩罚双向互动特征。Turner (2001) 认为人和人之间实际上是一种在利益交换的基础上而维持的社会关系，这种交换关系既包括物质层面的交换，还包括精神层面的情感交换。当我们受到他人的积极对待时，我们往往也倾向于回馈积极的情感反馈。当这种互动的人际交往关系投射到组织工作环境中时，即表现为当员工感受到组织、领导或同事传递出来的肯定、支持和鼓励后，也往往会产生更加积极地行为给予回馈。

相关学者指出，社会交换理论不仅是从微观角度来对人类个体之间交换报酬和惩罚等行为进行观察和探讨。在宏观上，还横跨了经济学、心理学、社会学等多个学科。他将个体行为角度作为切入点，综合运用刺激、价值观念、预期、知

觉和行动等概念对个体之间的交换行为进行观察，并在此基础上创建出包含多个情感和行命题在内的理论研究体系，总结出用于解释社会环境中的交换行为、制度和结构等问题的经验规则。海外学者们在研究中揭示了隐匿在社会交换理论中的一个隐形条件，即交换双方彼此存在依存关系并能在交换中实现自我利益，这是双方在交换过程中共享对方独有的资源的核心，进而实现双方互利共赢。更有学者认为社会交换理论兼具效能和影响双重特性，其理论框架已相对成熟。其后的心理契约、组织支持感诱因-贡献模型等理论和模型均是在社会交换理论的基础上得到进一步的丰富和发展的。在后续的诸多研究中，社会交换理论被大量引用在员工-组织关系实证探索中，得出相关研究结果进而优化组织管理。

因此，本文中社会交换理论为威权型领导风格对员工获得感、离职倾向的影响提供理论依据。员工在感知到领导对自己的威权与约束后，会产生负面情绪与抵制情绪，甚至会导致离职倾向的产生；而当员工感知到领导、组织、同事对自己关怀、肯定和鼓励等感受后，会表现出正向的工作状态，更加积极地给予回馈。

### 2.1.2 情感事件理论

情感事件理论是上世纪 90 年代末由 Howard and Russell 提出。该理论探究的是在工作情景中员工经历的工作事件、员工的情感反应、员工的态度和行为之间的相互作用关系。工作事件对员工的情绪有直接影响，进而引发员工的情感反应，其中工作事件又可以分为积极工作事件和消极工作事件。积极的工作事件引发员工的积极情感，消极的工作事件引发员工的消极情感，这两种情感都会对员工在工作情景的态度和行为产生影响。如果一个事件被定义为对个人的目标和幸福有影响，那么这个事件就被认为是能够引发个人情感反应的事件。

结合本文来看，威权型领导风格作为工作情景中的消极工作事件，会给员工带来消极影响和负面情绪，这会使员工感到工作得不到支持，进而产生消极情绪，产生离职倾向等等。员工获得感作为工作情景中的积极事件，会激发员工的积极工作行为，使员工感受到来自组织的支持，积极投入工作，为组织出谋划策，减少离职倾向的产生。从这方面来讲，我们可以通过该理论作为支撑，在组织管理

的过程中重视积极工作事件产生的积极影响，规避消极事件产生的消极影响，让企业员工与企业能够共同促进，共同发展。因此，本研究选择将情感事件理论作为理论基础。

### 2.1.3 需求层次理论

随着西方国家“人本主义”与东方国家“以人为本”思想进入管理科学范畴，“人”这一变量受到各界学者们的关注。美国著名的心理学家马斯洛在十九世纪四十年代，将需求层次理论作为人的行为动机。他将个体需求划分为五个层次，分别是生存满足、工作保障、社交需要、个人威望和自我价值实现。这五种需求是从低到高依次排序的，逐层施加影响。也就是说自我需求是原动力，个体会为满足需求采取相应的措施。从管理学和组织行为学的角度来说，员工个体需求的满足也是组织实行激励措施的基本前提和主要目的。

马斯洛的需求层次理论在管理学和心理学领域被专家学者们一致认为是在研究员工个体工作动机和行为表现积极性的理论代表。员工在不同的时间阶段和组织形式中，个体需求也存在差异。因此，需要在特定的时间阶段和组织形式中掌握员工特定的工作需求，才能明确计划，针对性的提出激励和管理方法，提高员工在工作情景中的积极行为 (Robbins, 1996)。因此，管理者需要不定期在组织内部进行需求调研，提高沟通满意度，搭建与员工之间的桥梁，了解员工的真实想法，制定有效的激励政策。

## 2.2 威权型领导风格

### 2.2.1 威权型领导风格的定义

对于我国威权型领导风格的发展历程，大多数学者认为封建帝王制度、儒家思想、法家思想是这一领导风格形成的根源。这与中国历史发展密不可分，古代的君臣思想，尊卑有序、中央集权、严格控制等思想与威权型领导风格之间有着潜在的关联。西方学术界对于具有东方文化特色的威权型领导风格也展开了深入

的分析。早期海外有学者在其研究中指出，专制性、命令性是威权型领导风格最为明显的特征，领导往往会选择处罚的方式来处理违背命令的员工。郑博勋（2000）在其研究中从威权、德行、仁慈三个方面构建了三元家长式领导结构模型。之后的研究中，国内学者在研究威权型领导风格这一课题时，很多是以家长式领导中的威权型领导风格为基础的。基于郑博勋（2000）关于威权型领导风格的定义，这种领导风格是一种以领导者权威作为核心的领导方式，强调对员工的严格管理，要求所有的员工服从对领导管理。面对威权领导风格，大多数员工都会表现出害怕、畏惧、服从、逃避的反应。

通过分析，我们总结出威权型领导风格主要具备以下几点特征：专权，通俗地说就是在开展工作的过程中非常注重自己的利益，将权力玩弄于鼓掌之间；贬低，指就是为了树立自身的权威，严格管理，会以贬低的方式对待自己的下属；注重形象，威权型领导风格对于自身的形象非常重视，希望树立一个权威的形象，希望下属服从他的领导；教诲，当员工再工作中出现错误时，威权型领导风格往往会指责员工，对其进行非常严厉的批评。

近年来，社会对于权威的服从性不断降低，威权型领导风格的内涵也出现了比较大的变化。周婉如（2010）在其研究中认为，威权型领导风格主要包括专权与尚严两种行为。专权，指的是领导行为的权威是不容置喙的，下属与领导之间是没有商量的余地的，领导对员工进行严格的监管；尚严，指的是领导会针对下属的工作制定详细、具体的制度，方便对其实施强有力的管控，其根本目的是为了完成组织任务，并不是为了伤害、打压员工。以外，也有学者认为，威权型领导风格是指利用职位赋予自己的权力来干预员工的工作行为，让其基于领导的想法来开展相关工作，通常，这种干预会对员工造成负面影响。孙雨晴（2008）在其研究中认为，现阶段依然有大量的管理者认为威权型领导风格在企业管理中是必不可少的，领导只有树立威严才能扫清管理工作中的阻碍。但是，这类管理者的威权观念、行为势必会与员工不断增强的自尊心、自信心形成矛盾与冲突。

所以，本文在研究中参考了郑伯勋（2000）的观点，认为威权型领导风格指

的是领导者将自己的权威摆在第一位，不容许他人对自己的看法、行为提出质疑，对员工实施严格的监管，要求员工必须遵从自己的命令来开展工作的领导形式。

表 2.1 各学者对威权型领导风格的定义汇总表

代表学者（年份）	定义
Keer, 1976	认为专制性、命令性是威权型领导风格最为明显的特征，领导往往会选择处罚的方式来处理违背命令的员工。
郑博勋, 2000	这种领导风格是一种以领导者权威作为核心的领导方式，强调对员工的严格管理，要求所有的员工服从对领导管理。
孙雨晴, 2008	现阶段依然有大量的管理者认为威权型领导风格在企业管理中是必不可少的，领导只有树立威严才能扫清管理工作中的阻碍。
周婉如, 2010	威权型领导风格主要包括专权与尚严两种行为。专权，指的是领导行为的权威是不容置喙的，下属与领导之间是没有商量的余地的，领导对员工进行严格的监管；尚严，指的是领导会针对下属的工作制定详细、具体的制度，方便对其实施强有力的管控，其根本目的是为了完成组织任务，并不是为了伤害、打压员工。

资料来源：由本研究整理

### 2.2.2 威权型领导风格的测量

郑伯勋（2000）建立的家长式三元模型量表中的威权维度量表是目前比较普遍应用的威权型领导风格量表之一，是比较具有代表性的。该量表共有十三个题项，在研究威权型领导风格的过程中，该量表往往会被拿来单独使用。

之后，郑博勋（2005）在其研究中基于控制目标的差异，将威权型领导风格划分为工作导向、人员导向两个方面。周婉如（2010）在其研究中以文化为切入点，认为威权型领导风格会产生专权与尚严两种不同的行为方式，并针对其制定了量表，共计十八个题项。

Chen（2012）在其研究中指出，威权型领导风格包括正面教育与消极专制两个方面，并针对其制定了相应的量表，共计十二个题项。

表 2.2 各学者对威权型领导风格的维度汇总表

代表学者（年份）	维度
郑伯勋, 2000	建立的家长式三元模型量表中的威权维度量表是目前比较普遍应用的威权型领导风格量表之一, 是比较具有代表性的。
郑博勋, 2005	基于控制目标的差异, 将威权型领导风格划分为工作导向、人员导向两个方面。
周婉如, 2010	威权型领导风格包括正面教育与消极专制两个方面, 并针对其制定了相应的量表, 共计十二个题项。
Chen, 2012	威权型领导风格包括正面教育与消极专制两个方面, 并针对其制定了相应的量表, 共计十二个题项。

资料来源：由本研究整理

### 2.2.3 威权型领导风格相关研究

国内外学者在研究威权型领导风格这一课题的过程中, 通常将这类领导风格所造成的实际影响作为关注重点, 一方面是对公司员工造成的影响, 另一方面是对企业、组织造成的影响, 其中, 影响又包括积极影响与消极影响两个方面。

就员工个体方面而言, 大部分学者认为威权型领导风格会对员工造成负面影响。张燕 (2012) 在其研究中指出, 威权型领导风格会使下属对组织的信任度处于比较低的水平, 尤其是专制型的威权型领导风格会导致员工与领导处于相互割裂的状态之中, 致使员工对领导的信任长期处于较低水平。同时有国外学者在研究中指出, 领导的威权性越突出, 员工建言的意愿和行为越弱。杨术 (2016) 在其研究中指出, 威权型领导风格会导致员工工作绩效的降低。李英武 (2021) 在其研究中指出, 威权型领导对于自己所拥有权力非常执着, 要求下属绝对的服从自己, 无法包容下属出现的错误、失误, 所以下属会表现出畏惧、敬畏等情绪状态。李保明 (2022) 在其研究中指出, 威权型领导风格会加速员工情绪的耗竭速度。

除此以外, 部分学者表现出不同的意见, 认为威权型领导风格也不全是负面影响, 也存在一定的积极影响。魏蕾 (2010) 在其研究中指出, 一旦遇到金融危

机，国际形势紧张等负面事件，就业形势将会变得非常严峻，在这种情景下，威权型领导风格会大大增加员工的工作积极性，让其更好的投入到自身的工作中，进而促进员工绩效、组织绩效的进一步提升。王丹（2016）在其研究中以危险性较高的建筑行业为研究对象，探究了威权型领导风格对于员工的安全绩效影响情况，结果表明，在组织公正感的作用下，员工的安全绩效会大幅提升。

就企业组织方面而言，大多数学者认为威权型领导风格对组织团队的长久发展会产生较大的负面影响。季晓梅（2019）在其研究中指出，威权型领导风格会打击组织成员建言的积极性，阻碍企业更好的发展。

当然，也有一些学者有不同的看法，认为威权型领导风格在某些情况下也会推动组织团队的发展。于海波（2009）在其研究中认为，威权型领导风格能够促进组织学习效果的提升，但是这种积极影响是建立在领导德行基础之上的，只有领导的德行处于较高水平，才能够实现这种效果。

## 2.3 离职倾向

### 2.3.1 离职倾向的定义

上世纪初，在组织行为研究持续深化的背景下，各界学者对于离职问题的认识越发全面、深入，西方学术界开始对影响员工离职的各个因素展开分析。海外相关学者在其研究中首次就离职倾向的概念进行了界定，即员工希望想要去从事除此之外的职业，产生了变换工作的想法。在此之后，大量学者在研究中对这一概念进行了说明，同时也有研究中认为，离职倾向指的是在开展工作中，因为实际情况和自己制定的目标不一致，对工作的满意度较低进而形成的逃避情绪。更甚者有海外学者在其研究中指出，离职倾向指的是个体更换工作的概率。周红红（2008）在其研究中对离职倾向的内在涵义展开了系统性的归纳与总结，得出离职倾向一定程度上体现了员工对组织的态度，通过对离职倾向的分析，能够较为准确的把握员工离职行为的可能性。刘平青（2014）在其研究中指出，离职倾

向指的是员工对未来的一种想法与规划，他们希望更换工作，甚至是更换工作单位。秦晓军（2016）在其研究中指出，离职倾向指的是员工希望摆脱组织的想法，这一想法是导致员工离开组织的前提，一旦形成了该想法，那么员工离开的可能性会比较大。

针对离职倾向与离职行为相互关系的研究，有关学者在其研究中认为，通过对离职倾向的分析，可以较为准确的测算出离职行为出现的概率，其包含了员工离职行为的形成因素等诸多方面的因素。有关海外学者在其研究中指出，离职倾向是评估员工离职行为出现可能的主要依据。

本文认为，针对员工离职倾向的研究具有以下几点意义。第一，导致员工出现离职行为的因素众多，相较于离职倾向，其预测的难度较高，在研究中无法将已经实施离职行为的员工作为研究对象。第二，通过分析员工的离职倾向，能够较为准确的预测员工离职行为的可能性。所以，本文在研究中将离职倾向作为关注的重点，并参考以往学者的研究成果，认为离职倾向指的是员工因为自身所处的实际情况和制定的目标不相一致而对工作出现不满情绪，进而选择逃避的一种心理，离职倾向是离职行为出现的基础。

表 2.3 各学者对离职倾向的定义汇总表

代表学者（年份）	定义
March, 1958	首次就离职倾向的概念进行了界定，即员工希望想要去从事除此之外的职业，产生了变换工作的想法。
Porte, 1973	认为离职倾向指的是在开展工作中，因为实际情况和自己制定的目标不一致，对工作的满意度较低进而形成的逃避情绪。
Henneberger, 2004	离职倾向指的是个体更换工作的概率。
周红红, 2008	离职倾向一定程度上体现了员工对组织的态度，通过对离职倾向的分析，能够较为准确的把握员工离职行为的可能性。
刘平青, 2014	离职倾向指的是员工对未来的一种想法与规划，他们希望更换工作，甚至是更换工作单位。

表 2.3 各学者对离职倾向的定义汇总表（续）

代表学者（年份）	定义
秦晓军，2016	离职倾向指的是员工希望摆脱组织的想法，这一想法是导致员工离开组织的前提，一旦形成了该想法，那么员工离开的可能性会比较大。

资料来源：由本研究整理

### 2.3.2 离职倾向的测量

海外学者在其研究中从员工对组织的态度、对新工作的期待、岗位信息等的收集、离开当前岗位的意愿四个维度编制了离职倾向量表，该量表凭借较高的信效度得到了国内外学者的一致认可。更有学者在其研究中以我国的实际情况为基本立足点，编制了离职倾向量表，经检验，该量表的信效度处于比较高的水平之上，因此得到了众多学者的一致推崇。翁清雄（2010）在其研究中以海外学者所设计的量表的为基础，结合自身的研究需求，编制了一个包含四个题项的离职倾向量表。

表 2.4 各学者对离职倾向的维度汇总表

代表学者（年份）	维度
Mobley（1978）	从员工对组织的态度、对新工作的期待、岗位信息等的收集、离开当前岗位的意愿四个维度编制了离职倾向量表，该量表凭借较高的信效度得到了国内外学者的一致认可。
Farh（1998）	以我国的实际情况为基本立足点，编制了离职倾向量表，经检验，该量表的信效度处于比较高的水平之上，因此得到了众多学者的一致推崇。
翁清雄（2010）	以 Mobley 设计的量表的为基础，结合自身的研究需求，编制了一个包含四个题项的离职倾向量表。

资料来源：由本研究整理

### 2.3.3 离职倾向相关研究

通过对既往研究成果的归纳与梳理，不难发现，学者们在研究离职倾向这一课题的过程中，大都将前因变量作为关注的重点，其大致可以分为个人因素、组

织因素、工作因素三个方面。

就个人因素方面而言。崔勋（2003）在其研究中指出，性别、受教育水平、婚姻等对于员工离职倾向有着不同程度的影响。通过对海外学者构建的离职理论模型进行分析，我们得出，情绪对于个体行为有着非常重要的影响。换言之，不良情绪会导致员工工作满意度水平的降低，进而削弱对组织的认同感，推动形成离职倾向。马丽（2017）在其研究中指出，心理契约能够有效约束离职倾向的形成。

就组织因素方面而言，杨东涛（2007）在其研究中认为，企业文化、岗位契合度、领导风格、企业成长空间等是影响员工产生离职倾向的主要因素。周海龙（2014）在其研究中指出，不同的领导风格对于员工忠诚度的影响有着非常大的差异，对于员工离职倾向的影响也有着非常大的差别，威权型领导风格会导致员工的忠诚度比较低，进而产生强烈的离职倾向。陶建宏（2020）在其研究中指出，组织政治氛围感越强，员工的离职倾向越强烈，尤其是新生代员工表现的尤为明显。陶建刚（2021）在其研究中指出，组织支持感越强，员工的离职倾向越弱。就工作因素方面而言，凌文铨（2005）在其研究中指出，工作氛围、工作环境、社交网络、企业文化、晋升空间、薪资报酬等都会对员工的离职倾向造成影响。翁清雄（2010）在其研究中认为，工作获得感、情感反馈对于员工离职倾向有着非常重要的影响。张兰霞（2016）在其研究中认为，组织认同在辱虐管理影响知识型员工离职倾向的过程中起到了部分中介作用。王洋洋（2017）在其研究中指出，辱虐管理在员工信任的中介作用下会进一步提升员工的离职倾向。孙怀平（2021）在其研究中指出，辱虐管理力度越大，员工离职倾向就越强烈，情绪在此之中起到了调节作用。阮荣彬（2022）在其研究指出，职场孤独感对于离职倾向的形成有着非常重要的影响。

通过对文献资料进行总结，根据本文研究需要，详细地整理了领导风格、工作满意度两大因素对员工离职意向及实际离职行为影响的相关研究。威权型领导风格、员工获得感、员工情绪等因素员工离职倾向均有所影响，对员工个体心理

因素、组织内外的环境因素及工作本身等三个层面对离职倾向有所影响。

## 2.4 员工获得感

### 2.4.1 员工获得感的定义

回顾经典文献研究，对影响员工获得感度的因素进行概括和总结发现，相关研究有着丰富的研究成果，为之后研究提供了有价值的研究参考。员工获得感作为评判员工工作投入程度，工作绩效的依据，对于研究员工对企业的贡献程度以及离职倾向有一定的研究意义，通过查阅文献发现有较多学者对这个变量展开研究，分析其影响机制。俞文钊（1987）作为最先研究这一变量的学者，指出员工获得感是评价企业是否成功的一项指标，其包括六个方面，方向感，信任感，成就感，温暖感，舒适感，实惠感，员工对于组织、领导提供的物质报酬较为满意，包括薪资、福利等，愿意专注地投入到工作当中。这一评价体系以管理心理学的内容为基础，强调员工获得感是评价企业是否成功的主要依据，通俗来说，就是员工通过自己的工作可以获得的回报。所以这一评价体系可以用来评价员工获得感的强弱。

王媛媛（2019）在其研究中针对获得感的概念进行了界定，其认为，获得感指的就是员工在完成工作任务时伴随产生的感受。作为一种工作中的心理因素，对于员工而言非常重要。徐洪芳（2019）在其研究中指出，获得感是个体对付出努力后所得到的回报的一种主观感受。

基于上述内容的分析，我们得出，员工获得感是员工基于自身工作得到回报的心理感受，其包括物质回报与精神回报两个方面，物质回报主要包括工作环境的舒适感、薪资报酬等，是组织给予员工的物质层面回报；精神回报主要包括归属感、温暖感以及成就感，是基于组织给予员工的一种精神层面感受。本文重点探讨组织对于员工的精神层面获得感。

表 2.5 各学者对员工获得感的定义汇总表

代表学者（年份）	定义
俞文钊，1987	员工获得感是评价企业是否成功的一项指标，其包括六个方面，方向感，信任感，成就感，温暖感，舒适感，实惠感。
王媛媛，2019	获得感指的就是员工在完成工作任务时伴随产生的感受。作为一种工作中的心理因素，对于员工而言非常重要。
徐洪芳，2019	获得感是个体对付出努力后所得到的回报的一种主观感受。

资料来源：由本研究整理

#### 2.4.2 员工获得感的测量

杨金龙(2019)在其研究中以企业职工为具体对象，从薪资报酬、工作环境、安全性等方面对这一群体的获得感进行评价。王媛媛(2019)在其研究中就员工获得感从物质层面和精神层面进行分析。朱平利(2020)在其研究中通过多种工具从心理满足、环境稳定、组织支持维度评价了员工的工作获得感，并认为，工作性质、组织支持感、领导风格对于员工获得感有着非常重要的影响。

表 2.6 各学者对员工获得感的维度汇总表

代表学者（年份）	维度
杨金龙，2019	从薪资报酬、工作环境、安全性等方面对这一群体的获得感进行评价。
王媛媛，2019	从物质层面和精神层面进行分析。
朱平利，2020	从心理满足、环境稳定、组织支持维度评价了员工的工作获得感

资料来源：由本研究整理

#### 2.4.3 员工获得感的相关研究

聂伟(2020)在其研究中指出，员工工作时长与获得感之间为负相关的关系。

雷蒙（2020）在其研究中指出，工作获得感越强，员工的工作幸福感越强，离职倾向的意愿越弱。

尽管学者们从不同形式的组织进行切入研究，形成了丰硕的研究成果，但从本质上来看，主要还是从组织的环境、管理主客体等三个重要构成因素入手。同时，现有对组织领导者施行管理的风格如何作用于员工满意度的研究还几乎集中在对单一领导风格的探究上。相比之下，从中国传统人际交往准则中形成演化而来的威权型领导风格对员工获得感的影响效用如何，需要更进一步研究。

## 2.5 沟通满意度

### 2.5.1 沟通满意度的定义

沟通满意度是指员工在组织中通过与上级、下级、同级等各方交流所得到的心理满足和顺畅程度。相关海外学者在写自己的博士论文时首次对沟通满意度的概念进行了界定：在组织沟通情景中，员工自身感知的整体满意感。其中有学者在其研究中指出，沟通满意度指的是高质量的沟通所形成的个人满意度。也有海外学者对沟通满意度作了进一步的研究，沟通满意度是个体对于组织不同组成部分沟通的满意度水平，这一界定得到了众多学者的一致认可。国内学术界针对这一课题的研究相较于西方国家起步较晚，李嘉奇（1989）在其研究中基于内外部环境视角指出，沟通满意度指的是员工对于信息、建议、意见的分享、传递的主观感受。严文华（2001）在其研究中对沟通满意度展开了深入的分析，其认为沟通满意度指的是个体对组织内部不同方面的沟通状况的满意度水平。钱晓军（2015）在其研究中指出，沟通满意度指的是组织成员对于自身所处的沟通环境的主观评价。

通过对国内外学术界既往研究成果的梳理，可以看出，学者们针对沟通满意度概念普遍认同。本文也基于这一定义展开了研究，即组织内部成员对组织沟通的整体满意程度。

表 2.7 研究者对沟通满意度的定义汇总表

代表学者（年份）	定义
Dalelevel, 1959	在组织沟通情景中，员工自身感知的整体满意感。
Thayer, 1968	沟通满意度指的是高质量的沟通所形成的个人满意度。
Downs and Hazen, 1977	沟通满意度是个体对于组织不同组成部分沟通的满意度水平。
李嘉奇, 1989	沟通满意度指的是员工对于信息、建议、意见的分享、传递的主观感受。
严文华, 2001	个体对组织内部不同方面的沟通状况的满意度水平。
钱晓军, 2015	沟通满意度指的是组织成员对于自身所处的沟通环境的主观评价

资料来源：由本研究整理

### 2.5.2 沟通满意度的测量

在研究之初，大多数学者都认为沟通满意度指的是个人对组织沟通状况的主观评价，因此，大都将其定义为单维度的变量，但是在研究不断深入的背景下，越来越多的学者发现仅仅从的那一时刻维度来评价沟通满意度所得出的结果不够准确。所以，学者们开始从不同的维度来评价沟通满意度水平。

查阅海外学者所发表的著作——《组织沟通》中创造性的指出，可以从不同的维度来评测沟通满意度水平，这一论断对于管理学的发展起到了非常重要的影响。首先有学者在其研究中从沟通意愿、信任水平、晋升意愿、信息准确性等方面制定了 35 个指标对沟通满意度水平进行了评价。然后有学者在其研究中从组织整合、媒体质量、上下级沟通、沟通环境等八个方面编制了沟通满意度调查问卷。后更有海外学者进行了设计的调查问卷凭借较高的信效度水平得到了众多学者的一致认可，为后续学者展开更加深入的研究奠定了坚实的基础。就国内学术界而言，严文华（2001）是第一个进行沟通满意度维度划分的，其认为可以从组织沟通开放性、同事沟通关系、领导沟通意识、领导沟通积极性、信息传递效率五个方面来评价沟通满意度水平。李元墩（2016）基于前期海外学者的研究成果，从研究需求，从组织整合、沟通渠道、上下级沟通等方面评价了沟通满意度水平，

这种划分也非常具有典型意义。针对问题，他们进行了相应的调整，划分出了与本体研究相契合的维度。

表 2.8 各学者对沟通满意度的维度汇总表

代表学者（年份）	维度
Robert, 1974	从沟通意愿、信任水平、晋升意愿、信息准确性等方面制定了 35 个指标对沟通满意度水平进行了评价。
Downs and Hazen, 1977	从组织整合、媒体质量、上下级沟通、沟通环境等八个方面编制了沟通满意度调查问卷。
严文华, 2001	从组织沟通开放性、同事沟通关系、领导沟通意识、领导沟通积极性、信息传递效率五个方面来评价沟通满意度水平。
李元墩, 2016	从研究需求, 从组织整合、沟通渠道、上下级沟通等方面评价了沟通满意度水平。

资料来源：由本研究整理

## 2.6 威权型领导风格与离职倾向的关系研究

企业员工的成长背景有着非常大的差异，他们的价值取向、工作态度等方面也表现出明显的区别，所以这些人员在进入工作岗位之后对于组织领导的行为也会因人而异地表现出多样化的情绪，不同员工的工作行为各异，工作态度也大不相同。张婷婷（2016）在其研究中指出，企业员工的自我意识相对较强，具有开发的思想，追求较高的生活环境和工作环境，然而心理承受能力会比较差。徐长江（2017）认为，员工在面对压力时表现出明显的畏惧感，希望拥有更大的权利，对于不公平现象非常排斥，鄙视等级秩序，对于组织的忠诚度相对较低。相关研究显示，下属员工的心理状况、工作态度等都会受到威权型领导风格的影响。高丽婷（2021）在其研究中指出，威权型领导是导致员工职业倦怠感形成的主要因素。易小年（2020）在其研究中指出，威权型领导风格会对员工、组织等产生极大的负面影响，不利于个人以及组织绩效的增长。

通过对现有研究进行总结分析可以得知，员工离职倾向受领导风格的影响。如果领导具备一定的威权风格，会导致员工离职倾向相对增加（刘平青，刘维政

& 魏霞, 2014)。李栋华 (2018) 认为威权型领导风格越高, 那么员工的离职倾向也越高。威权型领导风格对下属离职有正向的影响作用 (张品茹, 2016)。张员 (2021) 通过对广东地区企业职工调查研究得出, 威权型领导风格对员工的离职倾向产生正向影响, 当人岗匹配度越不足的时候, 产生的正向影响则越明显。本身就包含专权和贬损下属的威权型领导风格, 加之受中国传统文化影响, 员工和领导之间相比于西方会存在更大的权力距离。

综上, 本研究认为威权型领导风格在一般情况下会对员工离职倾向产生正向影响, 加之员工自我意识较强, 上下级之间的等级观念淡薄, 在工作环境中藐视权威等特点, 企业员工会对威权型领导风格更为敏感和抵触, 进而产生离职倾向。通过以上理论分析, 本研究提出如下假设:

H1: 威权型领导风格对员工离职倾向产生正向影响。

## 2.7 威权型领导风格与员工获得感的关系研究

林玲 (2010) 在其研究中指出, 威权型领导风格是一种危险程度较高、对员工成长存在较大阻碍作用的影响因素。马璐 (2015) 在其研究中指出, 威权型领导风格对于领导成员获得感有着极大的消极影响, 随着情绪的发酵会产生负向认知。Cropanzano (2017) 认为, 员工首先会对事件是否会影响自身的利益以及预期目标进行评估, 不同的评估结果会产生差异化的情感反应。李英武 (2021) 在其研究中指出, 威权型领导风格痴迷于权力的掌控, 对权力异常执着, 主要表现为自己做出的决策下属必须完全遵从, 下属在工作中出现失误或差错则无法包容, 甚至对下属进行批评和呵斥。这必然会对员工的心理状况产生极大的负面影响, 工作获得感自然也就比较弱。周浩 (2021) 通过对沿海地区高新企业的职工发放问卷得出, 威权型领导风格负向影响员工获得感。

基于上述内容的分析, 本文认为, 威权型领导风格将自身的权威摆在突出位置, 不容他人置喙, 会对下属进行严格的监管, 不允许员工对决策提出质疑。当

下属处于威权型领导风格的管理下时，在工作中往往不自信，经常出现畏惧、逃避、割裂等情绪。领导风格是威权型一般会导致组织氛围非常紧张，致使员工产生焦虑、抗拒、排斥等消极情绪，基于此，本文制定以下假设：

H2：威权型领导风格对员工获得感产生负向影响。

## 2.8 员工获得感与离职倾向的关系研究

通过海外学者在其研究中所构建的离职理论模型，并利用模型对离职倾向与个人获得感之间的相互关系进行分析，认为二者之间有着非常密切的关联，在较低的员工获得感的影响下，员工对组织的感情承诺逐渐降低，工作满意度也持续下降，进而产生离职倾向。根据社会交换理论的相关内容，员工在产生获得感的过程中，为了避免心理资源耗损过度，往往会采取一些消极行为，进而形成离职倾向。刘桂萍（2014）在其研究中认为，低员工获得感会导致个体的心灵安全感无法得到满足，心理上的不适甚至会引发生理上的不适感，个体的认知范围缩减，其思维逻辑能力也会出现不同程度的下降，进而出现不理智行为。王鉴忠（2020）通过实证分析分析了消极情绪与员工离职倾向之间的相互关系，结果表明，消极情绪会进一步加剧员工的离职倾向。张德（2021）通过对中国数所幼儿园的教师研究发现，员工获得感与员工离职倾向之间存在负相关关系。

心理契约理论表明，当员工成为一个新的组织的一部分时，员工和组织之间彼此都会互相期待。一般来说，员工会对组织的物质与组织保障进行期待，诸如和谐轻松的工作氛围，公平合理的薪资待遇，有均等的晋升机会等。当组织提供的保障条件无法到达员工的心理预期时，其心理契约会发生断裂，进而产生离职倾向。相反，当组织提供的保障条件达到其心理预期时，员工会继续留在组织中，并通过努力工作来达到预期。企业员工获得感是组织内员工队伍保持稳定的基本要求。可见，组织提高企业员工获得感，既满足了员工在心理契约中对组织的心理期待，也承担了组织在雇佣员工过程中的责任，因此可以大幅减少员工的离职

倾向，降低离职率。

综上，本研究认为当员工获得感较高时，可以降低员工的离职意愿；而当员工获得感较低时，会出自本能地激发自我保护机制，为避免资源进一步流失，会减少资源的投入，当获得感大幅低于工作期待时，则会出现离职行为。基于以上理论分析，本研究提出以下假设：

**H3：**员工获得感对员工离职倾向产生负向影响。

## 2.9 员工获得感的中介作用

有相关海外学者在其研究中指出，在威权性占据主流的工作氛围中，员工受到领导批评、责备、处罚的可能性比较大，进而会形成畏惧、发怒的情绪，但是因为权威的压迫，并不能将自己的意见充分的表达出来，也不会主动舒缓自身的情绪，长此以往，随着负面情绪的积累，员工感受不到工作带来的满足与获得感，最终会以工作行为呈现出来。王磊（2019）在其研究中指出，威权型领导会导致员工产生强烈的无助感，认为自身的能力不足以胜任自身的工作，自信心、自尊心受到打击，并且对于自身在组织中未来的发展失去信心，产生低获得感，进而形成了离职倾向。陈志中（2021）通过收集企业员工样本发现，威权型领导风格对员工离职倾向产生正向影响，员工获得感在其中起中介作用。文巧甜（2021）对 169 个金融科技企业进行问卷调查，得出威权型领导风格会影响员工绩效，员工获得感在其中起部分中介作用。

本研究认为，威权型领导风格会减少员工的工作获得感，由此对工作行为产生逃避心理，进而引发离职倾向因此通常会被认为是负向的领导行为通过以上分析，本研究提出如下假设：

**H4：**员工获得感在威权型领导风格和员工离职倾向间起中介作用。

## 2.10 沟通满意度的调节作用

基于情感事件理论的相关内容，情感反应、个体特征是影响个体行为与态度的主要因素。而沟通满意度则属于个人综合能力的一种表现，如果个体的沟通能力比较强，那么他们对于自身以及所处环境的理解与认识就会比较深入，进而制定出更科学的决策（李元墩，2016）。有学者在其研究中指出，沟通满意度高的人往往调节自身情绪的能力也会比较强，而员工的情绪是影响其员工个体获得感的主要因素。王建分（2021）在研究过程中把烟草公司职工作为研究对象，分析了领导风格对员工获得感的影响，沟通满意度作为一种沟通能力，调节领导风格对员工获得感的影响。

鲁虹（2019）在其研究中指出，在威权型领导风格影响个体获得感的过程中，沟通满意度发挥了负向调节作用，在员工沟通满意度不断提升的背景下，这种影响会逐渐衰弱。张育华（2020）通过对职业女性发放问卷，得出沟通满意度会调节职场压力与员工获得感之间的关系。孙保全（2021）指出，威权型领导风格会降低员工的沟通满意度，导致员工无法有效表达自己的意见，进而导致员工产生离职倾向。

本研究认为，如果员工的沟通满意度相对较高，那么在受到领导批评、责备的情况下，他们能够采取有效的方式来调节自身的情绪；反之，如果员工的沟通满意度比较低，那么在面对领导的责备、批评时，他们无法采取有效的方式来调节自身的情绪，无法从工作中获得满足，最后形成离职倾向。基于上述内容的分析，本研究提出如下假设：

H5：沟通满意度在威权型领导风格与员工获得感之间起负向调节作用。

## 2.11 文献评述

基于之前对研究成果的梳理，可以得出，学者们针对威权型领导风格、离职

倾向、员工获得感、沟通满意度等方面展开了深入的分析，这些研究为本文提供了坚实的理论支持。

第一，在研究威权型领导风格的过程中，过往学者基本上都将影响效果作为关注的重点，大致可以划分为个人与组织两个不同的维度。有的学者认为威权型领导风格对于权力过于执着，控制欲极强，不管是从员工的角度来看，还是从组织的角度来看，这种领导风格都存在极大的负面影响，但是也有学者认为威权型领导风格并非全是消极的一面，也存在一定的积极影响，并不能完全否定这种领导风格。但是这种领导风格对于个体、组织的积极影响基本上都局限于某一背景、情境、行业，随着威权型领导风格定义的不断丰富以及量表的不断增多，本文认为，研究背景、对象、行业的差异有可能会使威权型领导风格形成截然不同的影响。

第二，以往学者大都聚焦于员工个体的特征、行为和决策等方面，针对员工获得感前因变量、结果变量进行研究，为本文研究员工获得感、威权型领导风格、离职倾向三者之间的相互关系提供了科学的指引。但是针对员工获得感对离职倾向影响的研究比较匮乏，而研究指出企业员工的离职率长期居高不下，且受情绪波动影响非常大，这也说明威权型领导风格对离职倾向造成的影响在企业员工中比较明显。所以本文在研究中以企业员工为对象，深入分析了员工获得感在威权型领导风格影响离职倾向的过程中扮演的角色，不仅填补了既往研究的空白，也希望本次研究能够为企业实际管理过程中产生的问题提供科学有效的解决办法。

第三，基于对以往学术研究成果的梳理，我们得出，在组织管理范畴研究过程中引入沟通满意度后，学者们一般将关注的重点聚焦在沟通满意度分别作为自变量、调节变量时起到的不同的作用。就自变量而言，其因变量主要包括情绪反应、组织承诺、自尊心、工作投入水平等；就调节变量而言，自变量主要包括情绪耗竭程度、工作投入度、领导风格、职场冲突，因变量主要包括离职倾向、错误行为等。目前，越来越多的学者在研究中开始将沟通满意度作为调节变量展开

分析，沟通满意度的综合影响不仅为本文的研究提供了一个新的思路，也为本文提供了坚实的理论支持。

## 2.12 研究设计

本研究的理论模型如图 2.1 所示。本研究以企业员工为研究对象，探讨威权型领导风格与员工离职倾向、威权型领导风格与员工获得感、员工获得感与离职倾向之间的关系，并分析员工获得感是否在威权型领导风格与离职倾向关系之间起中介作用，沟通满意度是否更够调节威权型领导风格与员工获得感的关系。

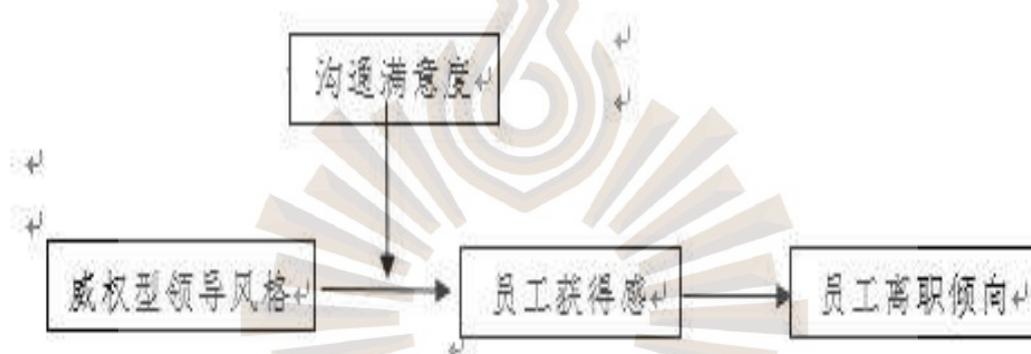


图 2.1 理论模型

图片来源：笔者归纳整理

表 2.9 研究假设表

编号	假设内容
H1	威权型领导风格对员工离职倾向产生正向影响。
H2	威权型领导风格对员工获得感产生负向影响。
H3	员工获得感对员工离职倾向产生负向影响。
H4	员工获得感在威权型领导风格和员工离职倾向间起中介作用。
H5	沟通满意度在威权型领导风格与员工获得感之间起负向调节作用。

资料来源：由本研究整理

## 第3章

### 研究方法与设计

本章首先提出研究模型，明确模型中各个变量的测量量表，理清变量间关系与理论支撑，并提出研究假设与推论。然后，根据数据分析过程中出现的统计学概念，制定明确的参数标准。最后，根据本研究的研究群体，确定具体的研究方法。

#### 3.1 研究样本群体

本研究的研究样本群体为中国华东地区企业公司的员工，根据2022年全国经济综合发展水平前十统计，华东地区城市占全国比重50%以上，同时省市区域相对临近，便于实地调研及问卷发放、收集工作。因此在浙江、江苏、上海、山东等地的数十家中小型企业中的个体员工进行问卷发放。行业类型包含金融、IT、服务业以及能源型行业，行业范围较为全面，具有普适性和代表性。

根据2022年9月25日《中国发展报告2021-2022》可知，天津、北京、山东、浙江、江苏、上海、湖北、四川、福建、广东等地的经济综合发展水平位居全国前10名，其中中国经济综合发展水平最高的当属浙江地区(陈冰 & 刘绮黎, 2022)。根据此报告，考虑到各省份分布区域较广，特选取华东地区企业进行集中分析，抽选出经济综合水平较好的城市浙江、江苏、上海、山东。前十名的省份地区在经济领域发展较好，企业所产生的经济效益也较高，但是因为要顾及华东地区综合水平，所以又在没有进入前十名的省份中，随机选择了江西省。江西在经济综合发展方面没有前面几个省份地区强，但是具备区位优势和人口优势，可以为我们提供比较客观的数据结果，能够让我们从这些有代表性和广泛性的省份地区了解到华东地区的综合水平。通过咨询当地的行业协会，在当地的企业名单中基于广泛性选择了数家公司。包括排名较前、经营状况较好的以及排名居于中间和排

名靠后的数家公司。选择这数家公司是基于可行性，在前期与公司行政部门人员对接沟通时，有一部分公司对于调查行为较为抵触所以选择了其中较为配合调查的公司。为尽量保证数据的代表性和全面性，结合方便抽样的方式，其中年龄跨度全面，随机抽查18岁至60岁之间企业员工。问卷调研工作的时间预计为1个月。通过问卷星发放网络问卷，主要由公司行政部门负责人员在公司员工内部微信工作群组进行传播，保证调研的群体是企业员工。

## 3.2 变量的操作性定义与衡量

### 3.2.1 威权型领导风格的操作性定义与衡量

威权型领导风格的操作性定义：领导者将自己的权威摆在第一位，不容许他人对自己的看法、行为提出质疑，对员工实施严格的监管，要求员工必须遵从自己的命令来开展工作的领导形式（郑伯勋，2000）。

威权型领导风格的衡量：郑伯勋（2000）在其研究中从仁慈、德行、威权三个方面构建了家长式三元模型量表。威权维度量表也成为在威权领导风格研究过程中被应用的最普遍的量表，也是最具典型借鉴意义的量表。本文在研究中也选择了该量表，共计10个题项。此外，这一量表的编制是以我国国情为依据的，具有本土特性，量表的信效度也处于比较高的水平，同时在信效度检验之前，采取了对预调研结果进行检验，预调研问卷数量取50-60份左右，进行首次预调研工作，待检验结果通过后，开始进一步正式调研工作。各个题项从非常不符合到非常符合分为五个不同等级，对应1~5分，得分越高，意味着调查对象的威权型领导风格越显著。具体量表题项如表3.1。

表 3.1 威权型领导风格题项

序号	题项
1	领导制定严格的规定，违反后我们对受到严格的处罚；
2	领导要求我们对完全服从；
3	一起工作时，领导会给我很大的压力；

表 3.1 威权型领导风格题项 (续)

序号	题项
4	本公司(部门)的大小事都由领导决定;
5	领导经常表现出威严的样子;
6	领导对我的期望很高,我不能有任何偏差;
7	单位领导的风格是指导、命令、控制型的;
8	工作中我的直属领导经常对我有着较为严苛的要求;
9	工作中领导对部署的工作要求及其严厉;
10	我经常被领导因为工作的细节或没有达到要求被领导训斥

### 3.2.2 员工获得感的操作性定义与衡量

员工获得感的操作性定义:是员工基于自身工作得到回报的心理感受,其包括物质回报与精神回报两个方面,物质回报主要包括工作环境的舒适感、薪资报酬等,是组织给予员工的物质层面回报;精神回报主要包括归属感、温暖感以及成就感,是基于组织给予员工的一种精神层面感受。本文重点探讨组织对于员工的精神层面获得感(王媛媛,2019)。

员工获得感的衡量:有学者在其研究中设计的员工获得感量表是现阶段学者们研究个体情绪最为普遍的一种量表,其包含正性情绪与员工获得感两个组成部分。本文在研究中参考了其中的获得感量表,共计8个题项,信效度处于较高水平,同时在信效度检验之前,采取了对预调研结果进行检验,预调研问卷数量取50-60份左右,进行首次预调研工作,待检验结果通过后,开始进一步正式调研工作。该量表评价了员工的获得感水平,表3.2中详细列出了各个题项。量表从“从不”到“总是”分为五个不同的等级,对应着1~5分,得分越多,意味着员工的获得感越强。

表 3.2 员工获得感题项

序号	题项
1	当别人指责或是批评我的单位,我觉得好像就是对我自己的批评;
2	当我讨论起我现在的单位时,我会经常用“我们”而非“他们”;
3	我认为单位的成功就是我的成功,单位的荣耀就是我的荣耀;
4	当别人夸奖单位的时候,我觉得好像是对我自己的夸奖和赞扬一样;

表 3.2 员工获得感题项 (续)

序号	题项
5	当媒体或者其他传播渠道出现批评单位的情况, 我会感觉非常难堪;
6	一般情况下我能决定每天什么时候开展我的工作;
7	工作中, 我拥有充分的自主权和支配权;
8	在单位, 我能凭借自己的能力提升

### 3.2.3 离职倾向的操作性定义与衡量

离职倾向的操作性定义: 员工因为自身所处的实际情况和制定的目标不相一致而对工作出现不满情绪, 进而选择逃避的一种心理, 离职倾向是离职行为出现的基础 (周红红, 2008)。

离职倾向的衡量: 离职倾向是预测离职行为出现可能性的主要依据, 并且在实际调查中, 相较于离职行为, 其测量难度相对较低。本文在研究中参考了海外学者设计的离职倾向单维度量表, 共包括 4 个题项, 表 3.3 中详细列出了各个题项的内容。该量表的信效度处于较高的水平, 且与我国国情相契合, 同时在信效度检验之前, 采取了对预调研结果进行检验, 预调研问卷数量取 50-60 份左右, 进行首次预调研工作, 待检验结果通过后, 开始进一步正式调研工作。量表从非常不符合到非常符合分为五个等级, 对应 1~5 分, 得分越高, 离职倾向越强烈。

表 3.3 离职倾向题项

序号	题项
1	我对现在的工作感到很不满意;
2	我经常感觉我正在从事一份没有意义的工作;
3	继续留在本单位, 我的工作前景会非常不好;
4	我对现有工作没有做长期职业规划的打算

### 3.2.4 沟通满意度的操作性定义与衡量

沟通满意度的操作性定义: 组织内部成员对组织沟通的整体满意程度 (钱晓

军，2015)。

沟通满意度的衡量：以该领域应用最广泛的沟通满意度问卷为基础，结合李元墩与蔡文渊(1998)对量表的验证，并参照罗念龙与郭迅华(2014)结合中国文化语境对问卷进行的本土化改编。根据查阅文献，海外学者所开发沟通满意度问卷从8个维度进行测量，分别是组织信息、个人反馈、沟通氛围、对上沟通、水平沟通、对下沟通、媒介品质和组织整合。而李元墩与蔡文渊在对该问卷在中国的适用性研究中发现组织信息和组织整合维度的区分性过低，存在重叠性，因此本研究去除组织整合维度。由于本研究侧重于从文化价值取向和心理学角度研究员工的沟通满意度，媒介品质、水平沟通、组织信息与本研究的相关性较低，所以删除媒介品质维度。此外，考虑到参与调查的绝大部分企业员工是基层员工，大多不存在对下沟通，故不考虑对下沟通维度。综上所述，本研究的沟通满意度测量从个人反馈、沟通氛围、对上沟通这3个维度展开，具体测量题项如表3.4所示：

表 3.4 员工沟通满意度的测量题项

维度	序号	题项
个人 反馈	1	我能及时获取我和公司领导之间工作情况的相关信息；
	2	我能及时获取开展工作所需的信息；
	3	领导认可我的努力；
沟通 氛围	4	公司内能通过沟通来妥善解决冲突和问题；
	5	公司内的交流沟通能激发我的工作热情去完成工作任务；
	6	公司重视保护员工提出建议的权利；
对上 沟通	7	我的主管领导能够倾听我的想法；
	8	我的上司能对我工作中遇到的问题提供有效的指导；
	9	我的主管领导广开言路，愿意接纳下属的意见建议

### 3.3 问卷的发放和收集

#### 3.3.1 问卷设计

第一部分：问卷的声明部分，告知所有被调查人员本次问卷的目的等。

第二部分：主要为被调查人员的基本信息部分，包括性别、年龄、职业层次、教育程度、工作年限、工资情况等。

第三部分：是调查问卷的主体部分。这部分包括威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度、员工离职倾向 4 个变量的相关题项。经过前文对于变量内容的分析整理，问卷共计 31 个题项。采用李克特五点量表，分数由 1 到 5，分别代完全不同意、比较不同意、不确定、比较同意、完全同意五个选项，由被调查者进行打分选择。

### 3.3.2 问卷的发放

通过问卷星平台、网络问卷发放，此次问卷调查的中文版本将公布于 <https://www.wjx.cn/>。这些问卷调查通过邮箱、微信、QQ聊天等工具进行传递。

### 3.3.3 问卷的收集及选取

本次问卷发放时间为 2023 年 4 月至 2023 年 5 月，问卷收集用时共计 1 个月。本次问卷共计设置 31 题项，使用方便抽样方法进行收集问卷。本次问卷收回数量为 632 份。剔除填写问卷用时低于 20 秒的无效问卷，剔除题项答案具有明显规律性和一致选项的问卷，最终得到有效问卷 511 份。

## 3.4 研究方法

文献研究法。通过检索相关学术平台，期刊论文，搜集了大量有关威权型领导风格及员工离职倾向的论文，并在其研究的基础上进行归纳总结，形成了本文研究的文献依据，同时还针对员工离职倾向、威权型领导风格、员工获得感和沟通满意度进行文献梳理，也为本文研究提供了扎实的理论支撑。

问卷调查法。根据企业员工离职倾向的相关研究现状，综合国内外研究成果，选取了有关离职倾向的成熟量表，并设计了问卷调查。根据问卷题项对企业员工

进行调查,随后根据预调研效果对问卷进行修改和删减,为正式的调查提供依据。

统计分析法。本研究采用实证分析法,数据分析借助 SPSS26.0 和 AMOS 统计分析工具,主要分析方法有相关分析、回归分析、中介效应分析以及调节效应分析等,以此来验证所提出的假设。



## 第 4 章

### 研究结果与分析

本章将收集到的有效问卷通过运用统计学软件 SPSS 26.0 和 AMOS 26.0 进行数据分析。数据分析的内容包括描述性统计分析、信度分析和效度分析、验证性因子分析、中介效应分析和调节效应分析,检验模型中各个变量之间的影响关系,以此来验证本研究所提出研究假设。

#### 4.1 描述性分析

本研究在对收集到的问卷进行筛选后,获得 511 份有效问卷作为本研究的正式问卷。本研究设置的被测者基本资料包括性别、年龄、受教育程度、职业层次、在本单位的工作年限、每月大概收入。表 4.1 为所有被调查者的基本信息频数分布情况。

因为本研究主要研究群体是企业员工,所以剔除无效问卷后,被调查者男性人员为 58.1%,女性人员为 41.9%;年龄方面,25 岁以下人员占 24.5%,26-30 岁人员占 30.7%,31-35 岁占 25.2%,36-40 岁占 15.1%,41 岁以上占 4.5%;最高学历方面,大专及以下占 15.7%,本科占 43.5%,硕士及硕士以上占 40.8%;职业层次方面,基层占 83.9%,中层占 12.5%,高层占 3.6%;工作年限方面,1 年及以下占 12.5%,1 年以上至 3 年占 25.7%,3 年以上至 5 年占 26.8%,3 年以上至 5 年占 18.3%,5 年以上至 10 年占 17.9%,10 年以上占 17.1%;每月收入方面,3000 元及以下占 8.9%,3000 元以上至 6000 元占 17.3%,6000 元以上至 9000 元占 45.6%,9000 元以上占 28.2%。

表 4.1 频数分布表

项目	选项	频率	百分比
性别	A 男	297	58.1
	B 女	214	41.9
年龄	A 25 岁以下	125	24.5
	B 26-30 岁	157	30.7
	C 31-35 岁	129	25.2
	D 36-40 岁	77	15.1
	E 41 岁以上	23	4.5
最高学历	A 大专及以下	80	15.7
	B 本科	222	43.5
	C 硕士及硕士以上	208	40.8
职业层次	A 基层	429	83.9
	B 中层	64	12.5
	C 高层	18	3.6
工作年限	A 1 年及以下	64	12.5
	B 1 年以上至 3 年	131	25.7
	C 3 年以上至 5 年	137	26.8
	D 5 年以上至 10 年	91	17.9
	E 10 年以上	87	17.1
每月收入	A 3000 元及以下	44	8.9
	B 3000 元以上至 6000 元	88	17.3
	C 6000 元以上至 9000 元	233	45.6
	D 9000 元以上	144	28.2

资料来源：由本研究整理

## 4.2 信度分析

通过向已选企业员工发放预调研问卷，将 55 份有效问卷数据回收后，进行信度分析，由表 4.2 可知，本研究各变量量表的 Cronbach's  $\alpha$  均大于 0.70，各量表的内部一致性较高，信度较好。其中威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度量表  $\alpha$  系数达到 0.8 以上，该量表信度较好，而员工离职倾向量表  $\alpha$  系数在 0.75 以上，表明各量表的内部一致性较高，信度高具有较高的可靠性。

表 4.2 各量表信度分析表

变量	题项	Cronbach's $\alpha$
威权型领导风格	10	0.805
员工获得感	8	0.811
沟通满意度	9	0.809
离职倾向	4	0.770

资料来源：由本研究整理

### 4.3 效度分析

通过向已选企业员工发放预调研问卷，将 55 份有效问卷数据回收后，进行效度分析，如表 4.3，我们可以得到，其中威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度、离职倾向量表 KMO 的值均达到 0.75 以上，表明这几个量表信度好，可以被本研究采用。

Bartlett 球形检验也是检验量表效度的一种方法，通过球形检验我们得出， $p$  均较小，达到了  $p < 0.001$ ，可以进行下一步的分析。

表 4.3 模型适宜性检验和巴特利特球形检验结果

变量	KMO 值	Bartlett 球形检验	
		卡方值	$p$
威权型领导风格	0.853	1345.756	0.000***
员工获得感	0.787	576.795	0.000***
沟通满意度	0.791	591.256	0.000***
离职倾向	0.856	1278.021	0.000***

注:\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

资料来源：由本研究整理

## 4.4 验证性因子分析

### 4.4.1 拟合度指标

本文采用的量表是国内外学者编订的成熟量表，较多的研究者都曾使用过这本文采用的量表是国内外学者编订的成熟量表，较多的研究者都曾使用过这些量表，证明了这四个量表具有良好的内容效度与效标效度。本文采用 AMOS 软件对验证性因素的结构效度进行分析，通过  $CMIN/df$  (卡方自由度)、CFI (比较拟合指数)、TLI (Tucker-Lewis index) 和 SRMR (标准残差均方根) 和 RMSEA (近似均方根误差) 等几个较为常用的模型适配指标衡量各个概念的测量模型拟合程度。结果显示，各变量结构与理论模型的整体拟合度较好，各项指标均在可以接受的范围内，证明了研究问卷具有良好的结构效度，通过验证性因子分析，将威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度、离职倾向四个变量进行验证性因子分析，得出测量模型与数据拟合良好，如表 4.4 所示。

表 4.4 适配度指数表

统计检验量	适配临界值	检验结果	适配判断
CMIN 值		723.243	良好
CMIN/df 值	<3, 不严格是小于 5 (甚至 8)	2.146	良好
GFI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.932	良好
AGFI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.951	良好
RMR 值	<0.05, 不严格是小于 0.1	0.046	良好
SRMR 值	<0.05, 不严格是小于 0.1	0.021	良好
RMSEA 值	<0.05 (适配良好) <0.08 (适配合理)	0.043	良好
NFI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.972	良好
IFI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.984	良好
TLI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.979	良好
CFI 值	>0.90, 接近 0.9 基本可以接受	0.986	良好

资料来源：由本研究整理

#### 4.4.2 区分效度

区分效度分析。另本文用 AMOS 软件继续进行验证性因子分析，分析四个变量的区分效度。仍采用 CMIN/df(卡方自由度)、CFI(比较拟合指数)、TLI(Tucker-Lewis 指数)和 SRMR(标准残差均方根)和 RMSEA(近似均方根误差)等几个较为常用的模型适配指标反映测量模型的拟合程度。如表 4.5 所示，各变量的 AVE 平方根值(主对角线部分)均大于该变量与其他变量的相关系数绝对值，表明正式量表问卷各维度均已达到区别效度的标准，通过了区分效度的检验，正式量表问卷可以构建结构方程模型。

表 4.5 区分效度表

	AVE	离职倾向	沟通满意度	员工获得感	威权型领导风格
离职倾向	0.564	0.712			
沟通满意度	0.521	-0.456***	0.722		
员工获得感	0.661	-0.472***	0.514***	0.783	
威权型领导风格	0.587	0.535***	-0.461***	-0.592***	0.764

注：\*\*\*. 在 0.001 级别(双尾)，相关性显著。

资料来源：由本研究整理

#### 4.5 相关性分析

相关分析是判断这两个变量之间的关联性。在分析过程中，我们都是遵循这样的顺序，先看显著性再看相关性，具有显著性后才能分析相关性。在这里就是先看“Sig.(双尾)”是否小于 0.05，如果小于 0.05 则表明他们有显著关系，再进行下面分析，如表 4.6。

*Pearson* 相关系数  $r = 0.535^{***}$ ,  $p < 0.01$ , 说明威权型领导风格与离职倾向存在正相关关系。

*Pearson* 相关系数  $r = -0.592^{***}$ ,  $p < 0.01$ , 说明威权型领导风格与员工获得感存在负相关关系。

*Pearson* 相关系数  $r=-0.461^{***}$ ,  $p<0.01$ , 说明威权型领导风格与沟通满意度存在负相关关系。

表 4.6 相关性分析

	离职倾向	沟通满意度	员工获得感	威权型领导风格
离职倾向	1			
沟通满意度	-0.456 <sup>***</sup>	1		
员工获得感	-0.472 <sup>***</sup>	0.514 <sup>***</sup>	1	
威权型领导风格	0.535 <sup>***</sup>	-0.461 <sup>***</sup>	-0.592 <sup>***</sup>	1

注: \*\* 在 0.01 级别 (双尾), 相关性显著。

资料来源: 由本研究整理

## 4.6 回归分析

### 4.6.1 威权型领导风格对离职倾向的线性回归分析

由表 4.7 得出, 威权型领导风格对员工的离职倾向具有显著的正向预测作用 ( $\beta=0.566$ ,  $p<0.001$ )。共线性统计结果列包括容差和 VIF 的数值, 容差值为 0.343; VIF 值为 1.016, 小于 10, 所以, 两个变量间不存在多重共线性问题。所以, 得出 H1 威权型领导风格对员工的离职倾向有显著正向影响成立。

表 4.7 威权型领导风格对离职倾向的线性回归结果

项目	$\beta$	SE	t	p	容差	VIF
常数项		0.092	59.921	0.000 <sup>***</sup>		
年龄	0.090	0.081	3.038	0.003 <sup>**</sup>	0.122	1.345
最高学历	0.017	0.024	0.576	0.563	0.109	1.089
职业水平	0.065	0.052	2.054	0.041 <sup>*</sup>	0.304	1.341
工作年限	0.023	0.013	1.297	0.195	0.239	2.307
月收入	0.115	0.022	4.556	0.000 <sup>***</sup>	0.028	1.292
威权型领导风格	0.566	0.027	32.467	0.000 <sup>***</sup>	0.343	1.016

注: \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

资料来源: 由本研究整理

#### 4.6.2 威权型领导风格对员工获得感的线性回归分析

由表 4.8 得出，威权型领导风格对员工获得感具有负向预测作用 ( $\beta=-0.512$ ,  $p<0.001$ )。共线性统计结果列包括容差和 VIF 的数值，容差值为 0.321；VIF 值为 1.011，小于 10，所以，两个变量间不存在多重共线性问题。所以，得出 H2 威权型领导风格对员工获得感具有正向影响成立。

表 4.8 威权型领导风格对员工获得感的线性回归结果

项目	$\beta$	SE	t	p	容差	VIF
常数项		0.096	29.795	0.000***		
年龄	-0.013	0.045	10.078	0.038*	0.056	2.319
最高学历	-0.021	0.031	0.348	0.042*	0.021	1.783
职业水平	-0.032	0.026	4.007	0.032*	0.398	1.073
工作年限	-0.017	0.018	1.093	0.135	0.234	1.029
月收入	-0.151	0.026	-4.525	0.000***	0.105	1.008
威权型领导风格	-0.512	0.027	9.820	0.000***	0.321	1.011

注：\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ ，\*\*\* $p<0.001$

资料来源：由本研究整理

#### 4.6.3 员工获得感的中介效应线性回归分析

由表 4.9 得出，威权型领导风格对员工获得感具有显著的负向预测作用 ( $\beta=-0.512$ ,  $p<0.001$ )，员工的员工获得感对离职倾向具有显著的负向预测作用 ( $\beta=-0.084$ ,  $p<0.05$ )。由此可见，自变量“威权型领导风格”对因变量“离职倾向”的中介效应不完全通过中介变量“员工获得感”的中介来达到影响，威权型领导风格对离职倾向有部分直接效应。中介效应对总效应的贡献率为 15.10%。其中， $R-sq$  是 0.572，反映自变量威权型领导风格对因变量离职倾向的解释程度是 57.20%，解释程度可以接受。

共线性统计结果列包括容差和 VIF 的数值，容差值为 0.387；VIF 值为 1.049，小于 10，所以，三个变量间不存在多重共线性问题。所以，得出 H3 员工获得感

在威权型领导风格与离职倾向之间起部分中介作用成立。

表 4.9 员工获得感在威权型领导风格与离职倾向之间的中介效应

项目	$\beta$	SE	因变量：离职倾向		容差	VIF
			$t$	$p$		
常数项		0.163	34.601	0.000***		
最高学历	-0.044	0.037	-1.329	0.000***	0.035	1.028
职业水平	0.028	0.015	2.036	0.002**	0.081	1.013
月收入	-0.016	0.023	-1.093	0.001**	0.209	1.021
威权型领导风格	-0.535	0.029	-28.860	0.000***	0.387	1.049
员工获得感	-0.084	0.047	-17.987	0.000***	0.387	1.049
$R$				0.753		
$R-sq$				0.572		
$F$				526.887		

注：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

资料来源：由本研究整理

#### 4.6.4 沟通满意度对威权型领导风格与员工获得感的调节效应分析

采用 Bootstrapping 检验方法（设置 5000 次），该方法主要看自变量与调节变量的交互项对因变量的  $p$  值， $p$  值  $< 0.05$ ，说明调节成立， $p$  值  $> 0.05$ ，说明调节不成立。由表 4.10 得出，自变量威权型领导风格

与调节变量沟通满意度的交互项对因变量员工获得感的影响显著（ $p$  值 =  $0.000 < 0.05$ ），交互项显著，由此说明沟通满意度对于威权型领导风格和员工获得感之间关系的调节效应显著。

$R-sq$  是 0.601 反映自变量威权型领导风格对因变量员工获得感的解释程度是 60.10%，解释程度可以接受。共线性统计结果列包括容差和 VIF 的数值，容差值为 0.031；VIF 值为 1.113，小于 10，由此可知，三个变量间不存在多重共线性问题。

表 4.10 沟通满意度对威权型领导风格与员工获得感的检验结果

因变量：员工获得感						
项目	$\beta$	SE	t	p	容差	VIF
常数项		0.132	27.572	0.000***		
沟通满意度	-0.202	0.021	-9.377	0.000***	0.031	1.113
威权型领导风格	0.236	0.033	7.181	0.000***	0.031	1.113
交互项	-0.306	0.017	-19.839	0.000***	0.098	0.997
最高学历	-0.018	0.031	-0.579	0.563	0.015	2.002
职业水平	-0.065	0.031	-2.054	0.041*	0.037	1.063
月收入	0.115	0.025	4.555	0.000***	0.105	1.407
R				0.786		
R-sq				0.601		
F				224.993		

注：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

资料来源：由本研究整理

由图 4.1 可以看出，因为调节效应存在，因此在当调节变量处于不同水平时，回归的斜率也不相同。从图中可以看出，当沟通满意度从低水平到高水平的时候，自变量威权型领导风格对因变量员工获得感的影响斜率明显减少，说明沟通满意度负向调节威权型领导风格对员工获得感的作用，高沟通满意度时，威权型领导风格对员工获得感的作用会减弱。所以，H5 沟通满意度对威权型领导风格和员工获得感之间的关系起负向调节作用成立。

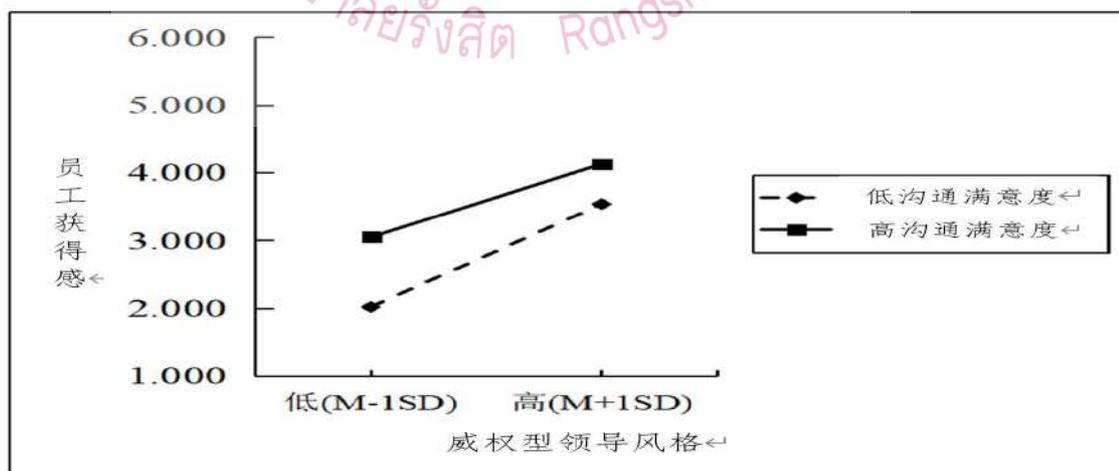


图 4.1 沟通满意度对威权型领导风格与员工获得感的调节作用

图片来源：笔者归纳整理

## 4.7 假设检验结果总结

经过以上数据分析，对于前文提出的假设检验结果请参考表 4.11。

表 4.11 假设检验结果

编号	假设内容	验证结果
H1	威权型领导风格对员工离职倾向产生正向影响。	成立
H2	威权型领导风格对员工获得感产生负向影响。	成立
H3	员工获得感对员工离职倾向产生负向影响。	成立
H4	员工获得感在威权型领导风格和员工离职倾向间起中介作用。	成立
H5	沟通满意度在威权型领导风格与员工获得感之间起负向调节作用。	成立

资料来源：由本研究整理

本章对问卷收集回来的数据进行分析，通过描述性分析、信度分析、效度分析、验证性因子分析、中介效应分析、调节效应分析，验证了本研究的假设，分析了威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度、离职倾向四个变量之间的关系，获得了研究结果。

## 第 5 章

### 研究结论与展望

本章内容主要通过前文的数据分析结果，对本文的研究情况进行总结分析。总结论述本文 4 个变量之间的关系，数据分析结果是否能够验证前文所提出的研究假设，对于公司提出发展建议，同时针对本次研究提出展望与研究建议，为后续研究提供参考依据。

#### 5.1 研究结论

本文通过对问卷数据进行描述性统计分析和方差分析方法确定了对离职倾向产生影响的控制变量，证实了威权型领导风格、员工获得感、沟通满意度和离职倾向四个变量之间的相互作用关系，通过回归分析逐一验证了在研究模型构建过程中提出的研究假设。

根据实证分析可知：本文构建的研究模型在整体上得到了数据支持。威权型领导风格对员工离职倾向和员工工作获得感具有显著影响。员工获得感在威权型领导风格与离职倾向之间发挥着中介效用，而沟通满意度在威权型领导风格与离职倾向之间则会产生负相关的调节作用。

威权型领导风格对离职倾向存在显著的正相关作用，威权型领导风格会导致员工萌发离职意愿，产生离职行为。这与前人大多数对两者关系进行研究得出的结论相吻合。威权型领导风格会营造一种压抑、严肃、失去活力的工作氛围，而伴随这种领导风格的对下属的严苛要求和工作掌控欲会使员工被迫服从权威，而这种服从会同时产生抵触情绪，进而削弱员工对领导和就业单位的荣誉共同体意识，产生摆脱就业单位的想法，在实际情况下表现为离职。

威权型领导风格需要通过严格的管理方法来维系员工对领导要求和命令的绝对服从。更加注重维护领导的权威性和威严性，标榜领导威严的至高无上，不可违逆。维护这种不正常的上下级关系的管理方法往往会使领导和企业员工之间的权力距离逐渐扩大，为维护领导形象而对下属进行的交流沟通也使得领导与员工之间的关系逐渐疏远。长此以往，员工获得感不断下降，工作期待无法满足，便通过离职的方式来进行对抗。

员工获得感明显作用于威权型领导风格与离职倾向之间。随着社会的不断进步，人们的职场观念也不断转变，员工在工作中对自身的定位也会有更加清晰准确的认知，对职场未来的发展方向也有明确的规划。他们有明确的工作目标，能够在工作中持续不断地了解、获取、吸收和接受新的就业信息和专业知识，并将其内化到工作之中使自己得到更新和提升。员工不再单纯的满足于生存需要，而是追求更高层次的需求，即在工作中得到领导的支持和认可，为实现初入公司时的承诺和目标，员工时刻保持自我价值的实现。与此同时，当领导者在实际工作中展现出更多的立威行为和较少的施恩行为时，员工会产生心理隔阂，这种隔阂使得员工在心理上将其与上级领导的关系囿于社会角色要求的工作关系内，而工作关系之外的情感沟通和情感联络就会减少。如果员工在威权型领导风格的管理下无法与上下级或同级之间进行合理有效的沟通，信息匹配不对称时，就会使互动摩擦频繁，严苛的企业规章制度会使员工产生逆反心理，员工无法从领导身上感受到组织的温暖或相匹配的“友好”信息，致使员工对当前的工作不满情绪突出，进而想重新做出选择，增加离职概率。

## 5.2 研究建议

近年来，国家通过实行“人才强国战略”，出台了一系列人才政策与措施来保障就业的稳定性，然而企业员工离职率一直居高不下，受到社会各界的广泛关注。企业员工尤其是核心骨干成员的流失，短期上来看会使企业面临人员补位难的问题，长期收来看会增加企业人员管理的各项成本，企业人心涣散，企业组织的凝聚力和向心力被削弱，甚至还会导致企业的核心机密泄露，失去独有的竞争

优势等负面影响。本文通过理论分析和实证研究，证实了企业员工的离职意向与上级领导的领导风格密切相关，威权型领导风格与员工离职倾向之间存在正相关关系。同时，深入探讨员工获得感和沟通满意度分别在威权型领导风格与离职倾向的关系间的中介效应和调节效应。实证分析为本文搭建的员工离职倾向研究模型中的相关假设提供了较为完整的验证。回顾本研究和分析路径，我们发现在工作环境的背景下员工并不是由于工作内容本身产生的不满情绪而萌发离职倾向，而是在工作的交互过程中感知到上级领导的领导风格和工作特性与入职前的工作期望存在差异而想要离职。差异越大，员工所体验到的不满情绪则会越明显，越容易引发离职行为。

立足于实证研究，借鉴国内外相关研究成果，本文从权变采用领导风格、多途径全方位增加员工获得感、提升沟通满意度等多个角度有针对性地提出了降低员工离职倾向的对策建议。

### 5.2.1 转变工作风格，恩德兼备，增强员工工作忠诚度

领导管理风格是领导者在长期的工作实践中内化而成的一种固定不变的管理模式。这种独特的行为模式对下属的工作态度和工作表现具有明显的影响。在实际的工作事务处理和下属管理的过程中，领导者应更加深入地对下属有所了解。针对不同的工作情景，根据不同员工的性格特点和工作期待权变地采用仁慈、德行和威权并济的领导风格，时常有针对性地激发下属的工作热情，增强下属的心理转化和组织认同感、归属感，降低离职概率。

伴随着企业市场化管理变革不断深化，领导与员工的关系逐渐转化为简单的契约关系。而在中国倡导的“家文化”的组织背景下，相较于冰冷、没有人情味的契约关系，员工更加注重企业领导者的人文关怀和企业员工人际关系的温暖氛围。对于组织中的知识型员工，尤其是刚进入职场的年轻员工，他们更加期待能有一个和谐友爱、互帮互助的工作氛围，希望在参与决策和表现自我时能有平等的机会待遇。他们渴望在工作中产生的一些有助于公司发展的新的想法能够得到

领导的重视和鼓励，在工作中发现问题时能得到有效的沟通和及时的反馈。企业领导应对此类员工给予全方位的、持久的关怀和照顾，展现责任担当，在工作和生活中都能让员工有所依靠。注重奖励员工的优异表现，给予其持续奋斗的不竭动力。当员工在工作中出现失误时，也应尽量包容和理解，不公开责备和处罚，注重保护员工的隐私和自尊心。这种注重对下属的人文关怀的领导方式会比以工作任务为核心的领导方式更容易让员工接受和认同。

### 5.2.2 调整威权型领导侧重点，规范企业制度和核心价值观

在过去，由于阶级地位的不平等，在雇佣者和被雇佣者之间存在明显的阶级关系。而现在倡导的是自由平等民主，一些企业组织的规章制度清晰明了、团队成员综合素养普遍较高，这时如果仍旧一味地追求专权和控制的领导风格会让员工产生逆反和抵触心理，领导者的领导风格也难以得到员工的认同，决策难以得到员工的支持，进而激化矛盾。为达到预期的管理效果，威权型领导需要因时而变，充分考虑员工的价值观和性格特征，并做出相应的改变。在实际管理中，应及时过滤威权型领导风格中的个人喜好因素，剔除那些员工无法接受的管理内容和行为模式。如不愿授权、命令式沟通、忽视下属谏言，贬抑下属的工作贡献等。

### 5.2.3 多途径提升员工获得感

员工获得感是指员工在工作实践中对工作以及其他如工作条件、处理方式、人际交往等相关构面感受的心理状态，能够反馈得出员工在特定的职场情境下，对工作因素、情况的评估和对自身综合素质的评估，是员工离职倾向的重要判断依据。张望军（2001）通过对 150 名研发人员和 150 名销售人员、服务人员进行问卷调查，总结分析得出员工激励因素排序为：工资报酬与奖励（31.98%）、个人的成长与发展（23.91%）、有挑战性的工作（10.155%）、公司的前途（7.965%）、有保障和稳定的工作（6.42%）。尽管员工的激励因素很多，但主要是薪酬、个人发展、工作成就、工作自主四个方面的因素，结合本文实证研究的分析与结论，本文也将从这几个方面入手，为多途径提高员工的工作满意度建言献策。

精准定位职位需求和职业期待，提升企业员工与工作岗位的契合度。在招聘前，企业应立足公司实践和岗位空缺的实际情况，针对性地制定有效的招聘方案，提升员工与岗位的匹配程度。首先，甄选与企业组织管理理念相契合的应聘者。在充分了解公司的岗位空缺和人才需求的实际情况后，筛选招聘平台，全面清晰地描述岗位的工作职责，明确岗位专业、技能及性格特质要求，制定科学的评判量表。其次，将企业管理者的领导风格纳入领导能力模型中加以评估。企业领导既是组织价值观的塑造者，也是企业内部文明规范的示范者和传递者。在日常工作实践中，当员工感知到自身与上级领导者的管理风格、为人处世的价值准则越接近时，员工便会在心理上对领导和组织有更加强烈的认同感和归属感，进而外在表现出更加积极的角色行为，其组织忠诚度也更高。因此在招聘或遴选企业领导层时，可以根据企业实际将领导风格的内涵纳入到领导者胜任模型之中，如将威权型领导中领导的同理心、以身作则、公平对待等行为纳入指标评估体系，对威权型领导独权、命令和抑制下属加以指正。全面了解领导行事风格，有针对性地制定领导者招聘选拔方案，提高与员工、岗位的匹配程度，从而增加团队工作的稳定性，打消员工离职念头，将优秀人才留在组织中。

#### 5.2.4 有效沟通增加沟通满意度

第一、与员工构建多元化契约关系。首先，在员工进入组织前，企业应与员工进行充分的沟通，并确保彼此间传递的信息是真实可靠的，明确员工工作职责范畴以及组织能够提供的各种薪酬福利，尽可能缩小员工入职前的工作期待与入职后工作过程中实际感受之间的差距，减少员工在实际工作中消极情绪的产生。其次，上级领导者还应积极主动了解企业员工的工作诉求和工作期待，及时发现企业提供的薪资待遇、职场环境、工作压力等方面与员工期望之间的差距，有针对性地做出调整。第二、改进与员工的交流方式，缩小上下级情感距离。我国企业领导者普遍偏好集权式的威权型领导风格，借助职位赋予的权力威慑员工，不愿将权力下放，习惯独自决策。而员工因为权力距离过大对上级言听计从。为消除威权型领导风格的负面影响，企业可以根据企业内部或社会中的热点内容，定期举办主题聚会。也可以畅通建言渠道，从基层管理人员到高层管理层，员工可

以畅所欲言，对公司的发展建言献策，对有价值的意见及时奖励表扬。沟通机会的创造有助于打破职级架构形成的沟通壁垒，缩小上司与部属之间的心理隔阂。

第三、传递真诚关心，塑造容错文化。充分利用工会和组织培训等功能，多途径关注员工的成长和发展，为员工工作疑惑和生活困难的解决提供援助。在企业内部塑造容错机制，当员工犯错时，不以惩罚和斥责员工为目的，而是允许犯错，用包容、理解激励员工改进工作，确保同样的错误不会再次发生。

### 5.3 研究意义

目前，中国正经历着市场经济改革不断深化，国际竞争不断加剧的深刻历史变革时期，大到国家，小到具体某个企业，想要长久发展，必须重视员工的管理工作，尽量减少优秀员工的主动离职。本文研究进一步验证了威权型领导风格可以显著正向预测影响离职倾向，揭示了威权型领导风格对员工获得感与沟通满意度的作用和影响，企业可以从这个角度入手，改进领导行为风格，提高员工获得感和沟通满意度，可以对提高企业经营状况、降低人才流失率乃至最终提高整个社会组织的效率提供帮助。

同时为新时期领导者和企业员工关系的提升提供有价值的建议。员工对于威权型领导风格感受明显，且有较高的离职倾向。在未来的员工管理过程中，应该纠正过去靠管、靠罚，追求员工服从的领导风格，向员工释放更多关怀，尊重员工的个性。

### 5.4 局限性与展望

#### 5.4.1 局限性

研究样本数量有限。本文研究中，通过问卷星等网络调查工具、同事传递等渠道收回 511 份有效问卷，由于覆盖不全面，渠道比较单一，所采集样本也有一定局限性，以此来分析推测整个中国企业员工的现状，在准确性和说服力方面仍

存在一定的局限性。

变量选择局限。本次研究只是验证了员工获得感的中介作用假设，对于这一变量中具体各项维度是否存在其他作用并没有展开讨论，以及是否存在其他调节变量没有做进一步假设及验证。

本文仅是对现有理论的补充和丰富，但是随着时代的飞速发展，组织对领导形式的要求及员工的管理也在快速变化，因此本文所提对策及建议仅针对当下社会现状。

#### 5.4.2 展望

随着市场经济制度的不断完善，对管理理论的研究也更加丰富。但是仍有很多组织或公司的领导行为和管理风格跟不上时代需求，迫切需要与时俱进。比如有的单位仍然将公司与员工视为简单的雇佣关系，缺乏对员工的足够尊重，有的组织或机关流于形式，效率低下，造成员工较高的离职倾向。希望一方面中国的组织和企业能够更多的引入现代管理方法，重视员工，关怀员工，实现帮助员工个人的成长与企业组织管理模式的不断成熟完善。另一方面希望继续改进目前理论模型的缺点和局限，未来希望研究者们能够在威权型领导风格，员工离职倾向等方面研究更加有针对性，为实践提供更准确的理论指导。

## 参考文献

- Cherniss. (1980). Review of Professional Burnout in Human Service Organizations, by C. Cherniss. *Contemporary Sociology*, 11(1), 105–106.
- Delbrouck, M., Venara, P., & Goulet, F. (2001). Mesures antiburn-out pour les soignants. *Oxalis*, 41(12), 321-323.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. (2003). Antecedent and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diener, R., Emmons, R. A., & Larsen, R. J. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71- 75.
- Etzion. (1984). Moderating Effect of Social support on the stress burnout relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 615-622.
- Freudenberger, H. J., & Staff burnout. (1989). *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-164.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217–244.
- Leiter, M. P., & Maslach C. (2001). Burnout and quality in a step-up world. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 48-51.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1998). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 30(21), 99-113.
- Pines Aronson, E. (1989). Why managers burn out. *Sales & Marketing Management*, 33(1), 2-39.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In Quick J.C, Tetrick L.E. (Eds). *Handbook of occupational health psychology. American Psychological Association*, 12(13), 245-264.
- Turner. (2001). Burnout and quality in a step-up world. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Robbins. (1996). Turnover at the Top: Demographic Diversity as a Determinant of Executive Turnover in The Netherlands. *European Management Journal*, 96(5), 614-625.

## 参考文献(续)

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(3), 1-74.
- 储小平. (2012). 制造型企业基层管理者工作离职倾向的影响实证. *统计与决策*, 23(12), 88-90.
- 崔勋. (2003). 威权领导风格、组织支持感和员工离职倾向研究. *北方经贸*, 20(11), 12-21.
- 凌文铨, 陈洁琼, & 黄瑞琪. (2005). 工作压力对工作幸福感的影响机理及情境研究—基于职业女性的样本. *全国流通经济*, 20(36), 104-106.
- 刘小浪. (2016). 高校管理人员工作满意度与离职倾向的相关性研究—以福建省为例. *福建师大福清分校学报*, 16(12), 105-108.
- 刘平青, 刘维政, & 魏霞. (2014). 威权领导、雇佣关系和员工工作行为的关系. *湖南师范大学学报*, 16(13), 16-21.
- 李保明, 刘玉敏, & 李广平. (2022). 员工获得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*, 16(10), 12-21.
- 李嘉奇. (1989). 企业员工感恩、沟通满意度与离职倾向关系研究. *领导科学*, 20(2), 1-8.
- 李英武. (2021). 威权型领导与部门绩效、离职意愿的关系研究. *中国劳动*, 16(18), 72-77.
- 李栋华. (2018). 主管威权领导对员工工作投入的影响—员工情绪智力的调节作用. *财经学报*, 13(11), 12-15.
- 李元墩. (2016). 沟通满意度与管理对策研究. *经济与管理*, 20(15), 80-86.
- 林玲, 杨良晨, & 杨震宁. (2010). 威权型领导和家长式领导的有效性研究. *经济学报*, 20(18), 03-09.
- 雷蒙, 赵西萍, 刘玲, & 张长征. (2020). 员工获得感与离职倾向影响因素的多变量分析. *中国软科学*, 23(3), 71-74.

## 参考文献(续)

- 刘桂萍. (2014). 国外关于沟通满意度研究的现状述评. *心理科学进展*, 23(5), 567-572.
- 鲁虹, & 赵赞. (2019). 破坏性领导对下属离职倾向的影响研究:一个有调节的中介模型. *哈尔滨商业大学学报(社会科学版)*, (06), 40-50.
- 季晓梅, 赵映振, 刘兵, & 彭莱. (2019). 企业员工建言行为影响因素的探索研究. *人类工效学*, 5(4), 58-60.
- 马丽. (2017). 跨文化背景下的威权领导研究分歧整合与展望. *领导科学*, 18(23), 25-28.
- 马璐, 张化雨, & 张贺. (2015). 中国组织情境下的威权型领导研究述评. *现代管理科学*, 17(11), 24-26.
- 聂伟. (2020). 员工离职倾向研究进展综述. *经营与管理*, 14(4), 124-128.
- 秦晓军. (2016). 工作满意度、组织承诺与离职倾向关系的研究综述. *内蒙古科技与经济*, (07), 42-44.
- 阮荣彬. (2022). 辱虐式管理与团队绩效:团队沟通与集体效能的中介效应. *管理学报*, 20(15), 3420-3427.
- 孙怀平. (2021). 从信任违背到信任修复:道德情绪的作用机制. *心理科学进展*, 16(04), 12-14.
- 孙雨晴, & 罗文豪. (2008). 威权领导效应悖论的成因探究与理论拓展. *中国人力资源开发*, 18(3), 84-94.
- 陶建宏. (2020). 工作压力、员工获得感与离职倾向的关系研究——以电子服务业一线员工为例. *管理与科学*, 11(5), 20-23.
- 陶建刚, 韦耀阳, & 向光富. (2021). 影响高校心理辅导老师获得感因素及对策. *理论观察*, 13(10), 132-133.
- 钱晓军, 王甜, 苏涛, & 陈春花. (2015). 沟通满意度领导的有效性:来自实证分析的证据. *中国人力资源开发*, 17(3), 69-80.
- 魏蕾, 张勉, & 张德. (2020). 国外雇员主动离职模型研究新进展. *外国经济与管理*, 23(09), 24-28.

## 参考文献(续)

- 王磊.(2019). 西方新领导理论兴起、发展与趋向. *社会科学*, 20(7), 98-110.
- 王媛媛.(2019). 员工获得感研究综述. *管理干部学院学报*, 06(2), 102-106.
- 王洋洋, & 舒晓兵.(2017). 管理人员的工作压力源及其影响—国有企业与私营企业的比较. *管理世界*, 25(8), 105-112.
- 王鉴忠, 张雷, 侯杰泰, & 刘红云.(2020). 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 24(05), 614-620.
- 王文俊.(2021). 国外员工流失模型之研究. *经济学报*, 17(11), 225-227.
- 王建分.(2021). 强化服务引领 提升服务质效 以减负成效助力高质量发. *中国电子报*, 005.
- 文巧甜, 郭蓉, & 夏健明.(2020). 跨界团队中变革型领导与协同创新——知识共享的中介作用和权力距离的调节作用. *外国经济与管理*, (02), 17-29.
- 徐长江, 赵剑波, & 王以华.(2017). 领导的知识基础:中国文化背景下的领导理论研究. *科学学与科学技术管理*, 29(3), 175-180.
- 徐长江, & 陶小红.(2017). 90后知识型员工高离职率的成因及对策分析. *企业改革与管理*, (11), 69-71.
- 徐洪芳.(2019). *返乡就业青年的获得感研究* (硕士学位论文). 中国青年政治学院, 中国.
- 严文华.(2001). 员工沟通满意度的影响因素研究. *中国科学技术*, 17(02), 20-11.
- 杨金龙, 周浩, & 龙立荣.(2019). 上级家长式领导风格影响下属组织公正感的机制. *管理研究*, 8(9), 36-56.
- 俞文钊.(1987). 职业获得感:内涵、测量与形成机理. *外国经济与管理*, 19(8), 86-99.
- 杨术, 吴欢伟, & 郝丛薇.(2012). 威权型领导风格下的自我调节研究述评. *管理学报*, 17(03), 01-05.
- 易小年.(2020). 员工离职倾向研究—基于工作家庭冲突和工作倦怠影响. *经济学报*, 20(03), 13-18.

## 参考文献(续)

- 杨毅. (2012). 威权型领导风格量表的修订. *山东商业职业技术学院学报*, 29(4), 20-22.
- 杨东涛, 宋联可, & 魏江茹. (2007). 中国情景下员工离职意向影响因素实证研究. *河南社会科学*, 28(04), 38-41.
- 于海波, 郑晓明, & 李永瑞. (2020). 家长式领导对组织学习的作用—基于家长式领导三元理论的观点. *管理学报*, 29(5), 664-670.
- 张婷婷. (2016). 威权领导、员工沉默行为与员工绩效关系研究. *吉林大学学报*, 16(13), 3-7.
- 张燕. (2012). 领导干部权威的构成与巩固路径—基于韦伯权威理论的探讨. *领导科学*, 19(4), 23-26.
- 郑博勋. (2000). 三元家长式领导结构模型研究. *中国人力资源开发*, 12(2), 23-38.
- 周婉如. (2010). 威权领导与员工离职意向:组织认同的中介作用. *心理与行为研究*, 18(7), 557-562.
- 周红红. (2008). 领导者如何影响员工离职倾向?基于影响机制的研究综述. *现代经济信息*, 19(1), 7-8.
- 赵慧军, & 席燕平. (2019). 情绪劳动与员工离职意愿—情绪耗竭与组织支持感的作用. *经济与管理*, 19(14), 2-8.
- 张庆红, 孙雨晴, & 李朋波. (2018). 中国情境下家长式领导风格对团队成员差序氛围感知的影响. *中国人力资源开发*, 18(07), 69-80.
- 张品茹. (2016). 企业文化、领导风格与员工离职倾向的关系研究. *吉林大学学报*, 19(1), 2-4.
- 朱平利, 赵玉芳, & 毕重增. (2020). 中学教师职业获得感状况及影响因素的研究. *心理发展与教育*, 23(1), 80-83.
- 张兰霞, 李永鑫, & 吴明证. (2021). 组织认同的结构研究. *心理科学*, 28(2), 454-457.
- 张望军, & 彭剑锋. (2001). 中国企业知识型员工激励机制实证分析. *科研管理*, (06), 90-96.



附录

调查问卷

## 公司员工离职倾向的影响因素研究问卷

您好！

我是泰国兰实大学中文国际学院的研究生，为了解公司员工离职倾向的影响因素，根据研究的内容特设计本次问卷，问卷内容有两个部分，分为基本信息和研究题项。这次调查所得数据仅用于我的毕业论文研究中，希望您能结合自身实际如实填答，感谢您在百忙之中抽空参与本次调查。

本次调查采用匿名形式，您可以放心作答。

联系方式（微信）：

邮箱：



## 第一部分 基本信息

1.您的性别？

A 男    B 女

2.您的年龄？

A 25 岁以下    B 26-30 岁    C 31-35 岁    D 36-40 岁    E 41 岁  
以上

3.您的最高学历？

A 大专及以下    B 本科    C 硕士及硕士以上

4.您的职业层次？

A 基层    B 中层    C 高层

5.您在本单位的工作年限？

A 1 年及以下    B 1 年以上至 3 年    C 1 年以上至 3 年  
D 3 年以上至 5 年    E 5 年以上至 10 年    F 10 年以上

6.您的每月收入大概是多少？

A 3000 元及以下

B 3000 元以上至 6000 元

C 6000 元以上至 9000 元

D 9000 元以上

## 第二部分 研究内容题项

题项	评分标准				
	非常不同意	不同意	不好确定	同意	非常同意
评分标准：1 代表非常不同意，2 代表不同意，3 代表不好确定，4 代表同意，5 代表非常同意					
<b>一、威权型领导风格（10 题）</b>					
1. 领导制定严格的规定，违反后我们对受到严格的处罚；	1	2	3	4	5
2. 领导要求我们对完全服从；	1	2	3	4	5
3. 一起工作时，领导会给我很大的压力；	1	2	3	4	5
4. 本公司(部门)的大小事都由领导决定；	1	2	3	4	5
5. 领导经常表现出威严的样子；	1	2	3	4	5
6. 领导对我的期望很高，我不能有任何偏差；	1	2	3	4	5
7. 单位领导的风格是指导、命令、控制型的；	1	2	3	4	5
8. 工作中我的直属领导经常对我有着较为严苛的要求；	1	2	3	4	5
9. 工作中领导对部署的工作要求及其严厉；	1	2	3	4	5
10. 我经常被领导因为工作的细节或没有达到要求被领导训斥	1	2	3	4	5
<b>二、员工获得感（8 题）</b>					
1. 当别人指责或是批评我的单位，我觉得好像就是对我自己的批评；	1	2	3	4	5
2. 当我讨论起我现在的单位时，我会经常用“我们”而非“他们”；	1	2	3	4	5
3. 我认为单位的成功就是我的成功，单位的荣耀就是我的荣耀；	1	2	3	4	5
4. 当别人夸奖单位的时候，我觉得好像是对我自己的夸奖和赞扬一样；	1	2	3	4	5
5. 当媒体或者其他传播渠道出现批评单位的情况，我会感觉非常难堪；	1	2	3	4	5
6. 一般情况下我能决定每天什么时候开展我的工作；	1	2	3	4	5
7. 工作中，我拥有充分的自主权和支配权；	1	2	3	4	5
8. 在单位，我能凭借自己的能力提升	1	2	3	4	5
<b>三、沟通满意度（9 题）</b>					
1.我能及时获取我和公司领导之间工作情况的相关信	1	2	3	4	5

息;					
2.我能及时获取开展工作所需的信息;	1	2	3	4	5
3.领导认可我的努力;	1	2	3	4	5
4.公司内能通过沟通来妥善解决冲突和问题;	1	2	3	4	5
5.公司内的交流沟通能激发我的工作热情去完成工作任务;	1	2	3	4	5
6.公司重视保护员工提出建议的权利;	1	2	3	4	5
7.我的主管领导能够倾听我的想法;	1	2	3	4	5
8.我的上司能对我工作中遇到的问题提供有效的指导;	1	2	3	4	5
9.我的主管领导广开言路,愿意接纳下属的意见建议	1	2	3	4	5
<b>四、员工离职倾向(4题)</b>					
1.我对现在的工作感到很不满意;	1	2	3	4	5
2.我经常感觉我正在从事一份没有意义的工作;	1	2	3	4	5
3.继续留在本单位,我的工作前景会非常不好;	1	2	3	4	5
4.我对现有工作没有做长期职业规划的打算	1	2	3	4	5



## 个人简历

姓 名	聂渝奇
出生日期	1994 年 03 月 02 日
出生地	重庆 渝北
教育背景	本科：日本神户国际大学 专业：市场营销，2019 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
现 住 址	重庆市渝北区天宫殿龙湖水晶郛城
电子邮箱	244178732@qq.com
工作单位	中冶赛迪工程技术股份有限公司
工作职位	工程师

