



**RESEARCH ON THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON  
THE TURNOVER OF KNOWLEDGE EMPLOYEES  
- TAKING WORK HAPPINESS AS A FACTOR**

**BY  
HANYU WANG**



**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**



企业文化对知识型员工离职倾向的影响研究  
——以工作幸福感为中介



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

**RESEARCH ON THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON THE  
TURNOVER OF KNOWLEDGE EMPLOYEES - TAKING  
WORK HAPPINESS AS A FACTOR**

by

Hanyu Wang

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

---

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.  
Member

---

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)  
Dean of Graduate School  
June 18, 2024

## 致谢

感谢我的导师金茂竹教授，您不仅是我的学术引导者，也是我遇到困难时的坚强后盾。每当我在研究中遇到挑战，您总能以深邃的见解和耐心的指导帮我找到前行的道路。您的教诲和榜样一直是我科研旅程中最宝贵的财富。

同时，我也要感谢兰实大学的行政团队，感谢你们的高效协调和无微不至的关怀，使得研究工作能够顺利进行。每一次行政支持都是对我的研究项目推动的巨大帮助。

此外，我非常感激我的家人和朋友们的理解与支持，是你们的鼓励和爱让我能够在追求学术梦想的路上坚持不懈。在我需要的时候，你们总是我的坚强后盾。

最后，感谢所有直接或间接参与并支持我的研究工作的每一位朋友和同事。没有你们的帮助和鼓励，我的研究不可能取得如今的成就。你们的每一份努力和付出都深深地铭记在我的心中。

王晗宇  
研究生

6509267 : Hanyu Wang  
 Thesis Title : Research on the Impact of Corporate Culture on the Turnover  
 of Knowledge Employees - Taking Work Happiness as a  
 Factor  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

### **Abstract**

New energy vehicle manufacturing companies heavily rely on knowledge-based employees who typically have higher education, ready-to-apply professional knowledge, and strong innovative capabilities. Corporate culture is particularly crucial in these companies as it directly influences employees' organizational identification and job satisfaction. If knowledge-based employees do not identify with the corporate culture, they might develop a tendency to leave, which could destabilize the organization. Conversely, widespread employee endorsement of corporate culture can significantly reduce turnover rates. Higher levels of cultural identification can substantially decrease the propensity for these employees to leave. Moreover, job satisfaction plays a mediating role between corporate culture and the inclination to resign, amplifying the positive effects of the corporate culture and further reducing the likelihood of employee turnover. Thus, the alignment of corporate strategy with culture is essential for maintaining employee stability.

(Total 56 pages)

Keywords : New energy vehicle manufacturing, Knowledge-based employees,  
 Propensity to resign, Corporate culture, Job satisfaction

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

6509267 : 王晗宇  
论文题目 : 直播情境下品牌口碑对消费者冲动消费的影响研究——一个有调节的中介模型  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 金茂竹教授

### 摘要

新能源汽车制造企业高度依赖知识型员工，这些员工通常受过高等教育，具备即投性专业知识和较强的创新能力。企业文化在这些企业中尤为重要，因为它直接影响员工的组织认同感和工作满意度。如果知识型员工不认同企业文化，可能会产生离职倾向，进而影响组织稳定。相反，当企业文化得到员工的广泛认同时，可以显著降低离职率。企业文化认同度较高时，知识型员工的离职倾向会显著降低。此外，工作幸福感在企业文化与离职倾向之间扮演中介角色，可以放大企业文化的正面影响，进一步降低离职倾向的发生概率。因此，企业战略与文化的一致性对于维护员工稳定至关重要。

(共 56 页)

关键词：新能源汽车制造企业、知识型员工、离职倾向、企业文化、工作幸福感

学生签字.....指导老师签字.....

## 目录

|           | 页    |
|-----------|------|
| 致谢        | i    |
| 英文摘要      | ii   |
| 中文摘要      | iii  |
| 目录        | iv   |
| 表目录       | vi   |
| 图目录       | viii |
| <br>      |      |
| 第 1 章     |      |
| 绪论        | 1    |
| 1.1 研究背景  | 1    |
| 1.2 研究目的  | 2    |
| 1.3 研究意义  | 3    |
| 1.4 创新点   | 3    |
| 1.5 研究方法  | 4    |
| 1.6 研究内容  | 5    |
| 1.7 数据可行性 | 6    |
| 1.8 理论可行性 | 6    |
| <br>      |      |
| 第 2 章     |      |
| 文献综述      | 7    |
| 2.1 基础理论  | 7    |
| 2.2 企业文化  | 10   |
| 2.3 知识型员工 | 14   |
| 2.4 离职倾向  | 16   |
| 2.5 工作幸福感 | 20   |

## 目录 (续)

|              | 页         |
|--------------|-----------|
| <b>第 3 章</b> |           |
| 研究假设与量表设计    | <b>24</b> |
| 3.1 研究假设     | 24        |
| 3.2 量表设计     | 27        |
| 3.3 调查问卷的设计  | 29        |
| <b>第 4 章</b> |           |
| 实证分析         | <b>30</b> |
| 4.1 信度分析     | 30        |
| 4.2 效度分析     | 32        |
| 4.3 描述性分析    | 35        |
| 4.4 相关性分析    | 37        |
| 4.5 回归分析     | 38        |
| 4.6 中介效应检测   | 40        |
| <b>第 5 章</b> |           |
| 研究结果与对策      | <b>42</b> |
| 5.1 研究结果     | 42        |
| 5.2 管理对策     | 43        |
| <b>第 6 章</b> |           |
| 不足与展望        | <b>46</b> |
| 6.1 不足       | 46        |
| 6.2 研究展望     | 46        |
| 参考文献         | <b>48</b> |
| 附录           | <b>53</b> |
| 个人简历         | <b>56</b> |

## 表目录

| 表                                  | 页  |
|------------------------------------|----|
| 表 2.1 知识型员工与普通员工的区别                | 16 |
| 表 3.1 企业文化量表                       | 27 |
| 表 3.2 工作幸福感量表                      | 28 |
| 表 3.3 离职倾向量表                       | 28 |
| 表 4.1 企业文化量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数         | 30 |
| 表 4.2 企业文化量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数  | 31 |
| 表 4.3 工作幸福感量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数        | 31 |
| 表 4.4 工作幸福感量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数 | 31 |
| 表 4.5 离职倾向量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数         | 31 |
| 表 4.6 离职倾向量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数  | 32 |
| 表 4.7 企业文化拟合效度和聚合效度表               | 33 |
| 表 4.8 工作幸福感拟合效度和聚合效度表              | 34 |
| 表 4.9 离职倾向聚合效度和拟合效度表               | 35 |
| 表 4.10 相关性分析表                      | 38 |
| 表 4.11 企业文化与工作幸福感的回归分析表            | 39 |
| 表 4.12 企业文化与工作幸福感的回归系数表            | 40 |
| 表 4.13 中介检验                        | 41 |

## 图目录

| 图               | 页  |
|-----------------|----|
| 图 1.1 论文框架      | 5  |
| 图 2.1 心理契约      | 8  |
| 图 2.2 动机理论      | 9  |
| 图 3.1 理论模型      | 26 |
| 图 4.1 企业文化      | 32 |
| 图 4.2 工作幸福感     | 33 |
| 图 4.3 离职倾向      | 34 |
| 图 4.4 受访者性别频率   | 35 |
| 图 4.5 受访者婚姻情况   | 36 |
| 图 4.6 受访者学历频率   | 36 |
| 图 4.7 受访者工作年限频率 | 37 |
| 图 4.8 受访者企业性情况  | 37 |
| 图 4.9 中间效应检验模型  | 40 |

# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景

互联网经济盛行的当下，知识型员工是企业运行中不可或缺的类型，但根据现有的研究报告显示，中国各行各业的员工离职率在 10%，对于企业组织的稳定性和组织接班人的培养带来了不良影响。

据调查报道，2023 年中国高校毕业生预计到达 1158 万人，有 50.4% 的大学生已经获得 OFFER 即将进入工作岗位，接受过高等教育且学习能力较强的大学生已经成为企业在人才市场上争抢的对象，知识型员工不仅在工作学习方面能够快速学习进入工作状态，还会作为储备管理人员，倾斜企业的部分资源培养知识型员工。但随着知识型员工比例的逐年上升，如何管理知识型员工，降低知识型员工离职率，减少人力资源的成本，是企业管理者所要面对的问题。

新能源汽车制造企业中，知识型员工的占比最高，因为新能源汽车制造企业的软硬件设计都属于高端制造范围，对员工的知识层次和学习能力都有较高的要求。知识型员工基本都接受过高等教育，所学的专业知识能够第一时间投入到工作岗位中，并且知识型员工的创新能力也相对较高。

知识型员工能够掌握更多的技能和面对更多的工作压力，在企业开拓新业务时知识型员工是企业方案推进的中坚力量，知识型员工积极向上的心态会使得他们在工作中表现得较为积极主动，在工作中遇到困难时会运用自己的学习能力和创新思维去解决工作困难。但是知识型员工也存在负面情绪，知识型员工对领导

权威较为看重，尊有有能力者而不是尊重领导者，与同事间建设人际关系不够重视，但却对企业的工作氛围和环境有自己的要求。企业文化作为整个公司组织氛围的指导方针，如果知识型员工从心理上轻视所在企业的企业文化，那么这个员工就会对现在的组织氛围和组织人际关系存在不满，当员工的负面情绪得不到有效控制 and 消除，就会产生离职倾向甚至发生离职行为。

在管理领域的研究中，对员工的离职率一直都要严格的要求，离职率较高会导致企业的组织稳定度下降，知识型员工离职会降低团队绩效，延误方案的推动。虽然知识型员工产生离职倾向的危害没有离职行为的危害高，但是产生离职倾向的员工会降低自身的工作绩效，同样会影响到团队的绩效，当员工产生离职倾向时，员工的负面情绪会影响到组织中的其他员工，负面情绪的传导性有可能导致组织其他的员工同样产生离职倾向，这会严重危害企业的正常运作。所以研究企业文化对知识型员工离职倾向的影响机制，可以提前预防因为企业文化引起的知识型员工产生离职倾向，为企业管理者提供一些参考。

## 1.2 研究目的

员工离职率控制一直是企业人力资源管理的重点关注对象，员工离职行为的前因变量之一就是员工心理上产生了离职倾向，负面因素的叠加和离职倾向产生的反应就是员工离职，而知识型员工又是新能源汽车制造企业的宝贵资源，如果知识型员工大量积累负面情绪表会催生他们产生离职倾向，不利于企业的组织稳定和正常运营。所以针对企业文化对知识型员工的影响研究，本文企图运用实证研究的方法研究企业文化在知识型员工离职倾向产生过程的影响研究，同时采用工作幸福感作为中介变量，探讨企业文化和工作幸福感对知识型员工离职倾向的影响机制。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 理论意义

企业文化作为企业建设组织氛围的基础，但是现有的研究中针对企业文化对知识型员工离职倾向的研究还相对较少，针对知识型员工离职倾向的研究大多数从薪资报酬和晋升通道等方面入手，从企业文化角度作为切入点的研究还存在不足。本研究丰富了知识型员工的研究方向，将企业文化作为前因变量引入研究当中，为后续针对知识型员工的研究提供了新的思路和视角。

### 1.3.2 实际意义

随着中国产业升级的持续，大学生毕业群体的不断增加，新能源汽车制造企业中的知识型员工比例将会越来越大，针对知识型员工展开研究，有利于新能源汽车制造企业管理者了解知识型员工的特点以及影响机制。

只有人才队伍保持稳定，新能源汽车制造企业的研发才不会受到影响，帮助新能源企业管理者完善知识型员工的离职倾向研究，可以帮助新能源汽车企业保持人才队伍稳定，保证企业研发的进度。

本研究探讨企业文化对知识型员工的离职倾向的影响，可以帮助企业管理者了解企业文化在组织氛围建设方面的作用以及对知识型员工的影响，企业文化的功能具有两面性，要充分发挥有利的方面，避免造成冲突对立。

## 1.4 创新点

知识型员工是新能源汽车制造企业中不可获取的人才，受华为公司狼性文化的影响，很多新能源汽车制造企业都开始逐步提升工作强度和改变公司文化的作风，但是企业文化不能够随便套用，如果企业文化遭到大多数员工的抵制，就会出现团队绩效下降的风险，甚至会出现因为抵触新能源汽车制造公司的企业文化

而做出离职行为。

本研究的研究对象是新能源汽车制造企业中的中坚力量知识型员工，以新能源汽车制造企业知识型员工为研究对象的研究还相对较少，现有的文献中，新能源汽车制造领域的研究者大多数将目光聚焦在其他类型的员工身上，在新能源汽车制造领域中一知识型员工作为研究对象的研究存在空白。

本研究探讨的因素是企业文化对新能源汽车制造企业知识型员工离职倾向的影响，针对新能源汽车制造行业知识型员工以企业文化作为前因变量的研究还较为欠缺，本文通过梳理现有文献，将知识型员工的测量维度和企业文化根据测量情景进行划分维度，丰富了现有研究中的空白，为后续的研究者提供了不一样的思路和见解。

## 1.5 研究方法

### 1.5.1 文献分析法

通过查阅知网、维普、兰实大学论文库和期刊收集所需文献 100 篇，在收集的文献中对现有的企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感的理论和文献进行归纳整理，建立和完善关于企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感的理论体系，建立论文的理论基础和研究逻辑，为后续的实证研究打下基础。

### 1.5.2 问卷调查法

通过阅读收集的文献，分析企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感三个变量的现有量表以及最新的研究中哪种量表的运用率较高，根据调查量表的适用情境针对企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感设计问卷，通过问卷数据分析企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感之间的影响机制。

### 1.5.3 实证分析法

通过调查问卷收集到知识型员工离职倾向的一手数据使用 SPSS 软件进行信效度检验后，再利用 AMOS 软件进行结构方程的检验，并且对变量之间的相关性和回归系数做出分析。

## 1.6 研究内容

本文通过知识型员工离职倾向产生的影响因素、工作幸福感的高低以及企业文化等方面分析企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感之间的关系。此项研究有利于发现影响知识型员工离职倾向产生的内在机制，以及企业文化和工作幸福感在影响机制中扮演的角色。

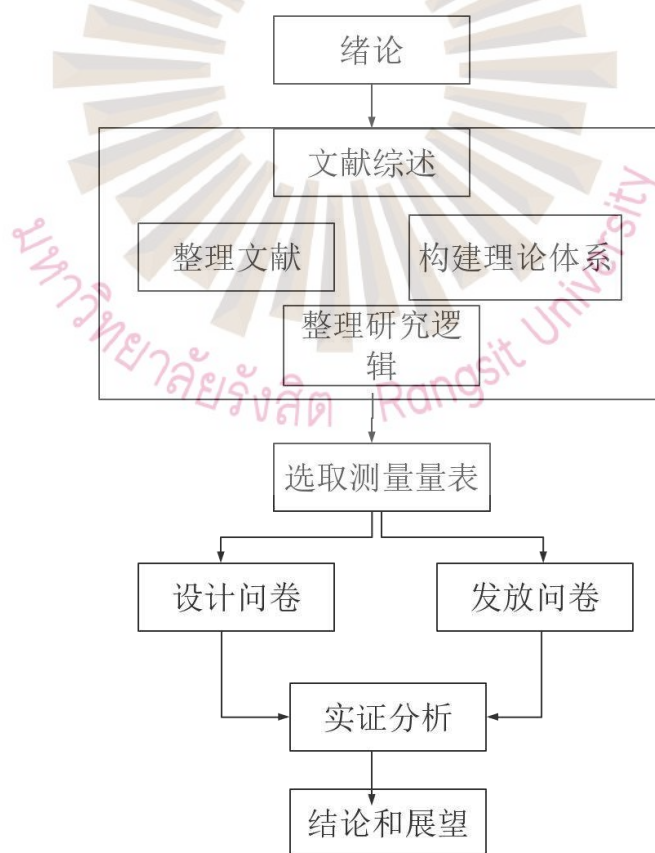


图 1.1 论文框架

在文章的第一步中，明确研究目标和研究意义，为整个文章指明研究方向。第二步是进行文献综述，探讨企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感的研究现状，三个变量的概念定义和测量维度。通过分析归纳相关研究，分析企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感的影响逻辑并建立研究模型，选取合适的测量量表，为后续的问卷调查的设计提供原始支撑量表。第三步根据第二步的研究模型建立关系假设，根据第二步选取的量表模板设计问卷并针对企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感量表的使用情景进行问卷设计和发放，收集一手数据并整理归纳。第四步是对收集到的数据进行统计分析，构建理论模型，验证企业文化、知识型员工离职倾向和工作幸福感之间的潜在关系。判断其他统计学变量对知识型员工离职倾向的影响。通过回归分析，判断企业文化与各子维度对知识型员工离职倾向的影响和员工幸福感对知识型员工离职倾向的影响，根据实验数据判断工作幸福感在企业文化和知识型员工离职倾向之间存在的关系。第五步是对实验结果所得到的模型提出展望，并针对研究存在的缺点和局限性提出反思，并提出对企业实际管理有意义的分析。

### 1.7 数据可行性

调查问卷通过在线平台、微信群和聊天群发放，可以扩大问卷调查的范围，问卷调查的发放还可以拜托已经在新能源汽车制造企业工作的同学在企业内代为发放，这样受调查者是新能源汽车制造企业知识型员工的概率也会增加，通过线上线下相结合的方式，保证数据收集的不确定性和数量保证。

### 1.8 理论可行性

学术界关于离职倾向的研究已经有很多的研究成果，针对不同的群体的研究也有相关学者展开研究，对离职倾向的前因变量的研究也较为成熟，但以企业文化为前因变量针对新能源汽车制造企业知识型员工的研究还存在不足，但现有的理论体系中，本研究选取的三个变量之间的基本逻辑关系已有学者证明。

## 第 2 章

### 文献综述

#### 2.1 基础理论

##### 2.1.1 心理契约理论

心理契约的概念在 20 世纪中被 Argyris (1960) 发明，由 Schein and Sivanich (1965) 运用到企业管理当中，心理契约理论在学术界引起了巨大的关注，并从出现至今，一直是管理领域热门的讨论话题。Argyris (1960) 在他的著作《理解组织行为》中将心理契约提出，并在书中提出心理契约可以尝试在管理领域应用，心理契约原本应用的领域是心理领域，在 Argyris (1960) 提出这一概念后，学术界开始讨论心理契约在管理营运的可行性并开始进行实证研究。

Levinson (1962) 根据 Argyris (1960) 提出的概念进行了实证研究，发现心理契约在管理领域中的确能发挥作用，他认为心理契约就是员工对企业存在一种没有明确表明的期待，同样企业也同样存在这种期待在员工身上。双方未挑明却都认识到有这一种无形契约的存在。

Schein and Sivanich (1965) 经过实验后认为，心理契约就是企业与员工之间存在的一种隐晦的和非书面性的合约，合约不具有法律效益，但是却在双方心理上中真实存在。Kotter (1973) 基于 Schein and Sivanich (1965) 的研究，将心理契约进行量化，诞生了首个心理契约的量表。

从交易型契约分析，员工有追求高付出高回报的天性，知识型员工在民营企

业中的工资普遍低于同行业的外资公司，这就会导致知识型员工的心理契约出现破裂，从而产生离职跳槽的行为（王娜，2022）。

企业给员工施加过大的工作压力，不合理的工作任务会导致员工对自身的职业身份和角色认同出现偏差，企业施加的不合理任务会使员工感受到高付出低回报，违背了员工的心理契约，就会导致员工产生离职倾向（李朋波，2023）。

心理契约具有主观性和动态性，当知识型员工在工作中努力工作和为企业创造价值时，他们会希望企业同样给予高回报，包括但不限于薪酬、晋升机会、良好的工作场景和假期等。当知识型员工感到企业给予的回报没有达到心理预期时，知识型员工就会产生逆反心理，心理契约破裂就会使知识型员工产生离职倾向（黄智超，2023）。

心理契约作为企业人力资源管理的重要理论，一直是学者和企业管理人较为关心的话题，心理契约是员工和企业之间重要的情感纽带，如果企业的企业文化定位与知识型员工的心理期望存在冲突，就会导致知识型员工的心理契约出现破裂的风险。

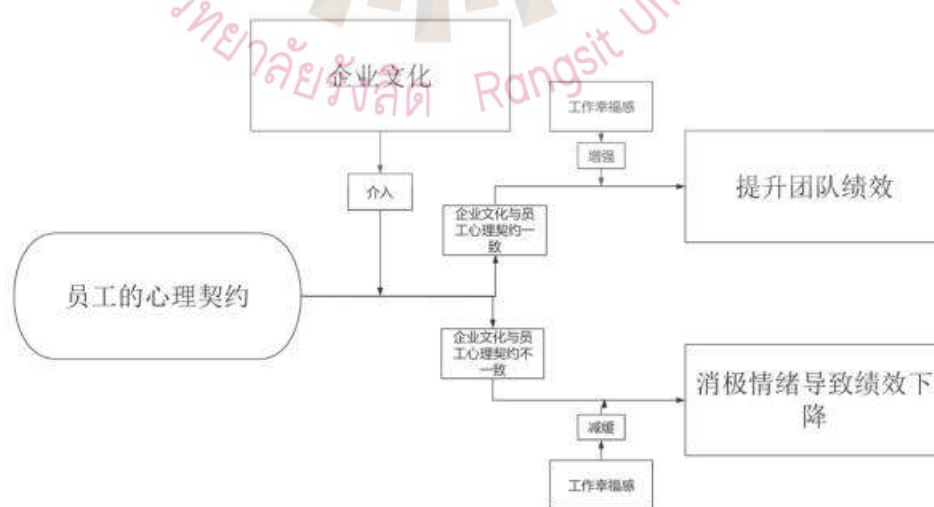


图 2.1 心理契约

### 2.1.2 动机理论

动机被心理学家定义为激发和调节并引导人们开始某项活动的内在主观意识，动机是个体内心的一种驱动力，动机可以刺激和保持个体对某个目标的持续动力（Schuber, & Ginsburg, 2006）。

Keller（1983）认为动机就是个体为了达成某个目标所进行的动作，并为此付出的成本和代价。Harmer（1983）认为动机就是一种内在的主观心理影响，可以刺激个体的外部行为。

Williams and Burden（1997）提出动机是个体的内在行为意识，动机意识的产生能够刺激个体遵循特定的规律进行外部互动。

需求是动机的内在起因，奖惩是动机的外在起因，动机在内外因素双重的刺激下产生（张爱卿，1999）。

知识型员工产生离职倾向的动机既有内在因素也有外在诱因，企业文化的冲突会导致知识型员工产生不良情绪，是离职倾向产生的内在因素之一。

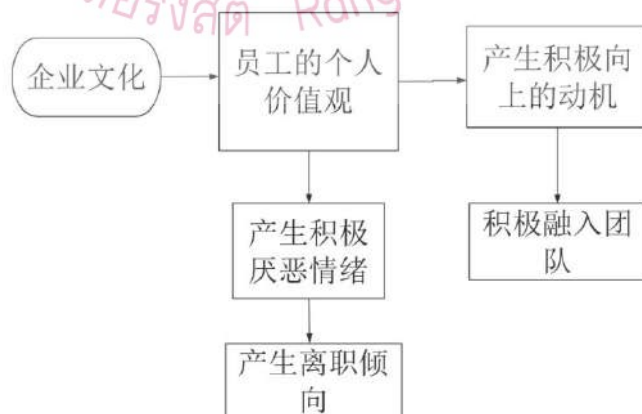


图 2.2 动机理论

## 2.2 企业文化

企业文化通过营造共同的目标、共同的信仰和社会道德和工作作风，为企业制定一种群体氛围和群体意识。

### 2.2.1 企业文化的定义

William (1981) 的研究重心侧重在个体精神层面和情感层面，企业文化是企业形成的特殊规矩，企业文化代表着企业内部的舆论、行动指南和行为的方针的价值观。企业文化的形成受企业管理者和所处的社会环境所影响，每个企业的传统和组织氛围都存在差异。

特雷斯·E.迪尔和阿伦·A.肯尼迪 (1989) 的研究重心侧重在精神和行为，具有显性和隐性相结合的特点，企业文化是企业员工的行为模板，包括员工的企业价值信念、企业传奇模板和象征标志。James (2002) 认为企业文化就是企业员工对价值理念和工作方式的共同理念。

企业在制定方案和指导员工行动时，都会受到企业文化的影响，企业文化就是企业的价值观念，企业的价值观念是企业在实践中信奉和参考的理念（常治，2020）。

企业文化是企业内部间自发形成的一种集体文化价值观念，它是企业制定计划和指导行动的一种价值观念。企业文化是企业在经营活动和实际管理中，全体员工执行并认同的企业制度、企业形象、企业符号、行为规范和道德规范的复合体（王蕾，2023）。企业文化是在企业生产活动的行为方式和员工工作态度的价值集中体现，是企业内部思想和价值观念的复合体（黄朝龙，2023）。

经过对现有文献的整理，本文将企业文化定义为企业全体员工认可和遵守的

价值观念、行为准则、道德模范等因素的集合体。

### 2.2.2 企业文化的研究现状

企业文化的最终目的就是让员工认同企业的价值观和战略目标，文化是推动企业核心竞争力的关键因素，企业文化需要遵守科学性，因为企业文化是企业经营者的管理总方针，只有确定方针的合理性，员工才会接受和采纳并认同企业文化，能够引领员工组成积极向上的工作氛围（李博，2021）。企业文化应该具有引领性，企业文化需要运用战略思维去制定，因为企业文化是企业长久生存所需的方向，作为指引方向就需要从长远考虑（Miniaci, 2022）。企业文化还应该具备实用性，企业文化还可以运用到解决实际问题当中，实干的企业文化可以帮助企业规范员工行为、提升团队作风和解决工作问题等（Xu, 2021）。

企业文化的建立需要融入企业当地的文化，从多个维度去建设企业文化，才能够有效将企业文化推动落地，增强员工的凝聚力和企业认同感。企业文化需要建立一个完善的机制，帮助企业文化能够更好地在员工中推开，并研究企业文化在推进中的阻力以及改进方法（裴晓阳，2022）。由于企业基层员工大多数来自本地居民，企业就需要考虑尊重这一部分职工的习俗，当企业文化能够让本地员工接受时，企业文化的落地才算初步完成（Luo, 2022）。如果企业文化与企业所在地的民俗习惯发生冲突时，这不利于管理层对员工做出管理，因为大部分企业的基层员工来源是本地人，如果企业文化对本地民俗存在冲突，需要适当根据当地情况做出改进（Keller, 1983）。

企业文化的最终承载者是企业员工，企业文化通过员工体现到日常工作中，一个企业的员工结构是在持续变化的，所以企业文化也需要根据员工结构来做出调整，尤其是知识型员工在企业职工中占比越来越大，企业文化也需要适当向知识型员工做出一点修正，以期让知识型员工逐渐接纳企业文化并融入到集体当中（王旭然，2019）。知识型员工的特性就是主动积极但缺乏纪律性，对领导者没

有较大的敬畏感，此时可以利用企业文化来增强新生代员工的纪律性，通过企业文化正向强化知识型员工的归属感和荣誉感，可以增加知识型员工的工作满意度，减少知识型员工离职概率（Huang, Ma, & Wang, 2022; Jules, & Monterio, 2022）。

通过现有的企业文化研究文献来看，企业文化的研究方向主要是如何建立企业文化以及利用企业文化加强员工的管理，企业文化能够增加员工的认同感，可以将员工更好的融入到企业当中。但现有的研究中，专门针对知识型员工建立和改善企业文化的研究还相对欠缺，企业文化的体系适配对象更新速度没有跟上知识型员工入职速度。

### 2.2.3 企业文化的测量维度

Dehyle（1992）认为企业文化可以划分为归属、投入和统合三个维度。参照心理学的认知原则，从社会认同视角出发将文化认同也可以划分为认知、情感、知觉和行为四个维度。认知是个体对团体文化和传统的了解程度；情感是个体对所述的团体或者文化产生的归属感；知觉是指个体在团体中的其他心理体会；行为是指个体会用实际行动去帮助文化进行扩张（陈枝烈，1997）。

企业文化是企业全体员工在长期发展中形成并遵守的价值观念和工作信仰以及行为规范，企业员工是企业文化的现实体现，只有大多数员工都认同并遵守的价值观和行为准则才能将企业文化的作用发挥出来。从员工的角度出发将企业文化划分为文化投入、文化归属和文化整合。文化投入实质员工个体参与到组织文化建设活动的程度，并且在参与文化活动中吸收文化的一种行为，文化投入意味着员工积极投入并认同企业文化；文化归属是指员工个体在心理上对某个文化和群体的归属过程，文化归属代表员工认为自己是这个文化的一份子，自己隶属于这个群体；文化整合是指个体将自己所在的文化族群添加一些其他文化，整合为一个新的文化并适应的过程（陈致中 & 张德，2011）。

基于对学习型组织的研究，将企业文化划分为不平等距离、风险回避、主义、

性别化和目标期限五个维度，不平等距离是指不同文化的企业中存在的分配现象被接受和被揭露的程度，不同的企业对不平等距离的接受程度存在差异；风险回避是指企业在面对风险时的避险机制；主义是指组织利益关注的重点是个人还是集体；性别化就是指组织的拟人化属性，男性组织会更加果断，女性组织会比较包容妥协；目标期限是指企业制定目标是长期有效还是短期有效（王少阳，2018）。

基于中国情景的研究，将企业文化划分为参与性、一致性、适应性和目的性四个维度，参与性强调员工需要参与到企业的日常管理当中，以团队为导向进行绩效考核；一致性是指企业制定的行为规则和行动价值核心要做到一致性，不能出现相互冲突的局面，企业作为一个整体，拥有较强的企业文化可使组织变得更叫高效和协调；适应性是指企业作为一个团体，要快速适应内部架构的变化和外部环境的变化；目的性是指企业的目标、战略方向和预见性，组织制定的目标每个成员都能清楚感受到目标的存在和要达到的目标，员工能够支撑和肯定企业制定的长期目标和短期目标，并在同一个框架下努力实现（任洪涛，2019）。

从宏观层面研究企业文化，可以将企业文化划分为理论、历史、实践和社会四个维度，理论维度注重企业文化的科学性，只有合理运用管理哲学才能被员工认可和推崇，具备实用性的文化可以起到夯实团队作风和规范行为的作用；历史维度是指企业文化的传承，企业优秀文化的传承，有利于加强组织间的人际关系，当有相同理想并认同彼此的价值观的员工达成传承关系，优秀的企业文化就会发生传递并得到加强；实践维度是指企业文化的稳定性和持续性，只有经过实践的企业文化，才能改正缺点加强优势，经过不断更新迭代的企业文化是稳定企业运行的重要手段；社会维度是指企业文化需要符合目前社会的主流价值观，当企业文化能够顺应社会价值观，企业员工产生抵触情绪的几率就会下降（李博，2021）。

企业文化的核心是价值内核，属于无形的主观意识，将企业文化划分为理念层面、制度层面和物质层面，企业文化的理念层面即是企业的核心价值观，

是总体运行的指导方针，制度层面是企业文化核心价值的现实体现，通过制度去规范员工并传达企业文化的核心思想，物质层面是指企业文化倡导的竞争文化决定企业制定的薪酬福利制度和薪资结构（任军岐，2022）。

企业文化作为影响组织氛围、组织目标和组织薪酬福利等因素的重要参考，结合上述整理的文献，本研究将企业文化划分为企业战略重合度和企业文化认同感两个维度。企业战略重合度是指企业制定的目标与知识型员工个人发展目标的重合程度；企业文化认同感是指知识型员工对企业的规章制度、传统文化和价值观念的认同感。

## 2.3 知识型员工

### 2.3.1 知识型员工的定义

Drucker（1972）将知识型员工定义为主要处理文字和知识等涉及学习方面工作的员工。

Dessler（1998）在著作中提到，知识型员工就是企业中的管理人员和专业技术人员。

Conada（1998）在编著的管理知识书籍《知识工作者的兴起》中提到，知识型员工就是以收集、掌握、运用知识为主要工作内容的员工。

吕景胜，庄泽宁与黄宏伟（2019）根据中国情景将知识型员工定义为在工作情境中从事脑力活动的员工，他们通过自己的创意和想法为企业创造经济价值。

知识型员工拥有较高的学历和较强的专业技能，在学习方面尤为擅长，知识型员工在企业中会不断提升自我价值，通过学习掌握更多的技能，并将技能实际运用到工作生产当中（冯丽娜，2023）。

综上所述，本研究将知识型员工定义为：在新能源汽车制造企业中拥有较高的文化知识，知识型员工在新能源汽车制造企业中主要从事设计和研发工作，能够利用自己所学的专业知识帮助新能源汽车制造企业创新、升级现有车型。

### 2.3.2 知识型员工的特点

知识型员工在个人体质、心理需求、价值观和工作方式等方面都存在不同。

1) 较高的个人素质。由于知识型员工接受过良好的教育或阅读过很多书籍，受文化程度的影响知识型员工大都拥有较高的个人素质（沈凌，2008；冯丽娜2023）。

2) 较强的独立性。知识型员工喜欢在工作按照自己的方式推进工作，对现有的旧框架存在抵触情绪，认为旧框架的效率不及自身设计的工作流程（李绪红，2009）。

3) 工作流动性较大。知识型员工更注重个人的发展和感受，当知识型员工感受到待遇下降或者工作环境不如意时，知识型员工往往会选择更换一份工作来满足自己对工作薪酬和工作环境的需求（沈凌，2008）。

知识型员工与普通员工存在一些区别，主要区别是知识型员工大多是从从事脑力活动，工作内容主要是拟定问题决方案，其他区别如下表所示。

表 2.1 知识型员工与普通员工的区别

|       | 知识型员工                    | 普通员工                    |
|-------|--------------------------|-------------------------|
| 工作性质  | 从事脑力活动为主                 | 部分从事脑力活动，大部分是以体力劳动为主    |
| 受教育程度 | 知识型员工大多数完成九年义务教育并接受高等教育  | 大多数普通员工没有完成九年义务教育       |
| 学习能力  | 知识型员工在接受高等教育后，拥有比较好的学习能力 | 普通员工没有接受高等教育的情况下，学习能力较差 |
| 创新能力  | 知识型员工的创新能力较强             | 普通型员工的创新能力不足            |

2.4 离职倾向

2.4.1 离职倾向的定义

March（1958）研究指出，离职倾向就是员工要离开现在的企业，重新寻找新的企业和工作岗位意愿。

Mobley（1977）研究指出离职倾向是指员工在工作过程中产生了负面情绪，负面情绪的积累导致员工产生放弃这个岗位重新寻找新岗位的一种主观意愿。

Porter（1974）认为，员工的工作满意度下降后，员工心理上的抵触情绪最终会演变为离职意愿，也就是产生了离职倾向。

员工在企业工作一段时间后，由于个体因素、环境因素和家庭因素等原因，产生了主动离开现在工作岗位的想法（梁睿琪，2023）。

员工受外部刺激的影响产生了不良情绪，不良情绪会导致员工对现有岗位产生厌倦感，厌倦感累计到一定程度（阈值因人而异）后就会产生离职倾向（刘燕，

2020)。

综上所述，本研究将知识型员工的离职倾向定义为：知识型员工在工作中因为薪酬奖励、晋升渠道、组织氛围和人际关系等因素产生了负面情绪，进而产生离开企业寻找另一份新工作的概率。

#### 2.4.2 知识型员工离职倾向的研究现状

离职倾向的影响因素有很多种，总的来说可以划分为两个大项，一是个人因素导致员工离职，二是组织因素导致员工离职，知识型员工的影响因素也同样适用于这样的划分要求（梁海霞，2016）。离职倾向的产生会导致员工在工作中表现为消极状态，绩效能力往往不能够达到标准，并且在出现离职倾向后，员工很有可能因为一些琐事激发员工自身的决策机制，将离职倾向转变为离职行为（董淑月 & 汪磊，2022）。

不同行业对知识型员工的渴望程度是一样的，但是每个企业都离不开知识型员工，因为知识型员工是后备管理储备人才的重要来源之一，知识型员工在工作中是多面手，工作角色可以根据岗位情景切换，而不是局限于某一特定角色，知识型员工既可以是技术顾问也可以是管理人员，两者之间不存在冲突，而是相互包含关系（梁海霞，2016）。制造业中知识型员工大多数从事产品研发岗位，在制造业中属于核心员工，因为产品的研发关系到企业未来的成败，所以制造业中的知识型员工稳定是企业的重要管理工作。制造业能够提供的条件较为有限，在薪资和工作环境方面还存在一定的差距，当企业提供的其他福利不能够及时满足知识型员工时，知识型员工会因为心态失衡出现离职倾向（Li，2022）。

IT 行业是最需要知识型员工的行业之一，因为 IT 行业的特殊性，需要员工能够在工作中持续学习和拥有较强的学历能力，与之而来的是 IT 企业能够给知识型员工提供更高的福利，优越的薪金，这都是能够减少知识型员工产生离职倾

向的因素（李晓玲，2021）。IT 企业对知识型员工采取的激励措施是物质奖励和非物质奖励，物质奖励主要是加薪和奖励，从调查数据来看 IT 企业的知识型员工也更在意薪酬福利和个人发展，在付出巨大的时间成本和精力后，如果没有能获得相对应的回报，知识型员工就会出现消极情绪，并有可能产生离职倾向（Chouhan, 2022）。

知识型员工产生离职倾向最主要的影响因素就是薪酬福利和晋升机会没有能够满足其要求，由于知识型员工需要付出相对多的时间和精力投入到工作中，知识型员工就会要求企业给予相对应的回报，但是当收获与付出的比例差距太大，超出知识型员工的心理预期是，知识型员工就会产生跳槽的想法（Mawoli, Aliyu, & Olanrewaju, 2021）。

通过现有文献可知，针对知识型员工离职倾向的调查研究已经有很多学者在探讨，并且也得出了一些有用的建议，但是很多建议都是在物质层面的激励，对于企业文化这种精神层面的影响探讨还比较少，知识型员工由于其性格更加独立，如果企业文化能够令知识型员工产生归属感，能够减少个人因素对离职倾向造成的刺激。

#### 2.4.3 离职倾向的维度

Mobley（1977）将离职倾向划分为个体的离职意愿、个体对组织的好感、寻找其他工作的想法和找到新工作的概率四个维度。

基于 Price-Mueller 模型对知识型员工的研究，根据知识型员工的特点将离职倾向划分为环境维度、自身维度、组织维度和其他因素维度，环境维度是指当下的就业环境对知识型员工较为友好，知识型员工更换工作的成本相对较低；自身维度是指知识型员工因为对目前岗位或组织的工作方式或者规章制度感到反感，工作的方式与理想的方式存在差距，导致知识型员工产生心理落差；组织维度是

指知识型员工对组织目前的薪资福利、工作安排、晋升机会和休假时长感到不满意；其他因素维度是指能够影响知识型员工工作满意度的因素，因为工作满意度的下降会导致知识型员工产生离职行为（王华东，2023）。

用宏观到微观的方式给离职倾向划分维度，可以将离职倾向划分为宏观维度、社会维度、组织层面和个人维度。宏观维度是指整体的政治环境和经济环境，社会的失业率和工作机会对离职倾向的刺激较大；社会维度是指员工要承担的社会责任促使员工维持目前的稳定性，降低离职倾向发生的几率；组织层面是指企业的薪资、组织制度、企业文化和组织氛围等因素对知识型员工的影响；个人维度是指员工出于晋升、家庭或者人际关系的因素要离开工作岗位并寻找其他新的工作（甄新洪，2011）。

基于知识型员工的特点，将离职倾向的维度划分为外部维度、组织维度和个体维度，外部维度是指经济环境对知识型员工的影响，经济环境上升就会产生巨大的岗位，这就导致知识型员工的可选择岗位得到提升，有跳槽的想法；组织维度是指企业的薪酬、激励手段和企业文化对知识型员工的影响，当两者之间存在冲突的时候，就会导致知识型员工产生逃离的想法；个体维度是指自身的因素和工作满意感对知识型员工的影响，当家庭原因或对工作不满意，知识型员工就会脱离现在的岗位重新寻找另一份工作（冯丽娜，2023）。

从 IT 行业知识型员工的视角出发，可以将离职倾向的维度划分为工作内容、领导监管、薪资福利、工作角色和个人发展等维度，工作内容是指现在的工作与员工喜欢的工作或所学专业的重合度；领导监管是指领导对员工的控制程度；薪资福利是指工资对员工的影响；工作角色是指现在工作的任务量对知识型员工的影响；个人发展就是存在更好的工作岗位会不会导致知识型员工逃离现在的岗位。

经过梳理本研究提出离职倾向的维度划分为个人维度和组织维度。个人维度是指知识型员工因为个人因素产生离职倾向；组织维度是指由薪资福利、工作压

力和企业文化等因素导致员工产生离职倾向。

## 2.5 工作幸福感

### 2.5.1 工作幸福感的定义

Warr (1992) 认为工作幸福感是员工在工作情景中和工作场地时对自己当时所感受到的情况进行评价, 员工的工作幸福感是员工内心的主观体验, 受外部条件的刺激会产生变化。

Danna (1999) 认为工作幸福感就是员工在生产过程中感受到的内心愉悦的感觉。van Horn, Taris, Schaufeli and Schreurs (2004) 研究指出, 员工的工作幸福感是外界刺激和心理活动的综合体现。

Fisher (2010) 整合了多种层级的幸福感后, 提出给予心理学角度的定义, 认为员工在工作中体会到的开心、积极向上的情绪就是幸福感。

Zheng, Zhu, Zhao, and Zhang (2015) 认为工作幸福感是多维度的主观感受, 是员工在工作中受外界刺激所呈现的心理主观情绪。Sharma (2019) 通过二元模型研究认为工作幸福感就是员工在工作中能保持积极向上的心态投入工作中。

黄亮 (2014) 认为员工幸福感就是员工在工作中的体验。叶龙 (2018) 通过借鉴心理学的研究, 将工作幸福感定义为员工在工作中感受到的快乐和自我实现。

综上所述, 本研究将工作幸福感定义为知识型员工在工作中感受到的积极情绪和负面情绪后的综合评价。

### 2.5.2 工作幸福感的研究现状

员工的工作幸福感是企业日常管理中的重要课题，工作幸福感作为员工状态的晴雨表，企业管理者可以通过员工的工作幸福感来分析企业目前管理存在的问题，如果员工的工作幸福感没有达到预期或者同比下降，就需要留意企业的管理是否出现了问题，并根据下降的原因提出对应的方法，如果放任工作幸福感持续下降，会导致员工出现离职倾向，并会降低工作效率（梁振东，2020）。

工作幸福感的影响主要是来自于工作场景，工作幸福感是员工在工作情景中的主观感受，而且工作幸福感是多维度组成的，不仅仅是员工满意度和积极情绪，而应该是心理（喜怒哀乐）和生理（员工的身体健康程度）的有机结合，工作场景能够最直接的影响就是心理影响（陈志霞，2019）。工作幸福感还应该考虑社会因素，因为员工不仅仅是经济人，还是社会人，当员工在工作中做出对社会有贡献或者对社会有帮助意义的事，员工会通过工作获得幸福感，同理，如果员工在工作中违背了社会公理秩序，员工的工作幸福感也会因此降低（Pablo，2022）。

知识型员工的工作幸福感主要来自于经济收益以及通过工作获得更高层次的满足，企业中知识型员工奉行的思想是快乐劳动，即快乐就是生产了，这就涉及到知识型员工工作幸福感的存在。工作幸福感的研究长期以来都存在两条线路，一是心理幸福感，二是主观幸福感，但是随着研究的不断推进，针对员工工作幸福感的研究逐渐开始整合，即心理幸福感和主观幸福感不再分开，而是通过相应的维度来划分需要研究的层次（时勘，2020）。

整合视角的工作幸福感不仅仅是测量员工的心理幸福感或者主观幸福感，而是更多的考虑员工在工作情景中受到的影响，在生产情景中，员工通过完成自己的工作，获得物质和非物质的奖励，这都会令员工的工作幸福感得到正向加强（马丽，2021）。工作幸福感就是建立在工作至上的主观感受，工作幸福感的评判和划分都因人而异，可以根据不同的视角去划分不同的维度，进而产生不一样的最

终成果（Milovanska, 2022）。

### 2.5.3 工作幸福感的维度

Warr（1990）从心理学的视角出发将工作幸福感的维度划分为工作能力、工作愿景、工作压力、非工作压力和非工作愿景五个维度去研究。

Judge, Thoresen, Bono and Patton（2001）综合前人研究后认为，工作幸福感可以视为一个单一维度，就是对工作的整体满意度。

如果不需要员工主观感受的组成进行细致的探究，可以将工作幸福感视为单一维度，如果需要细究其影响维度，可以将工作幸福感划分为情感维度和认知维度，情感维度主要是测量员工的积极情感和消极情感，如开心、满足、快乐、悲伤、羞愧等主观情感状态；认知维度主要是测量员工的对工作的满意度和组织情景满意度，如对工作现状的满意度、对薪资的满意、职位的满意度和工作环境等外部因素和自我评价（王佳艺 & 胡安安，2006）。

基于中国情景的研究，从主观幸福感的视角出发，将工作幸福感划分为情绪、认知、职业和社会四个维度，测量中国企业员工的工作幸福感，情绪是指员工在工作情境中受外部刺激产生的积极乐观和消极悲伤的主观情绪；职业幸福感是指员工对自己工作的肯定和评价。情绪和职业维度是影响工作幸福感最强的因素（黄亮，2014）。

企业员工在组织情景中判定自己目标实现程度，会产生好的情绪或坏的情绪，从工作领域视角出发，将工作幸福感划分为个人因素、工作因素、薪酬、人际关系、组织支持和压力六个维度，测量员工在工作情境中感受到的体验。个人因素是指员工的内在动机对幸福感的刺激；工作因素是指工作性质和时间会对幸福感存在影响；薪酬就是企业提供的薪资是否满足员工的需求；人际关系是指员工与

其他成员的关系会影响工作幸福感；组织支撑是指企业提供向上晋升的通道和培训等；压力是指员工在工作中遇到了不能解决的任务（苗元江，2009）。

本研究是针对知识型员工在工作情景下的工作幸福感进行的，并且工作幸福感作为中介变量，所以本研究将工作幸福感视为单一变量，即员工在工作情景中整体的满意度。



## 第 3 章

### 研究假设与量表设计

#### 3.1 研究假设

##### 3.1.1 企业文化与知识型员工离职倾向的关系假设

企业文化作为管理手段引入中国企业的时间尚短，对企业文化在人力资源方面的应用还存在一些缺点，通过中国企业的研究发现，企业文化建设质量越高的企业，企业员工出现离职倾向的员工越少；建设质量差或执行不到位的企业往往会大批量出现员工离职行为（任军岐，2018）。

企业文化不仅能在管理职能方面存在一定的影响，还能够帮助企业在人力资源方面有所建树，企业文化不仅能够帮助企业树立良好的企业形象，优秀的企业文化体系还能潜移默化影响员工的工作行为，在企业员工之间形成凝聚力，加强了组织的稳定性和员工的忠诚度（赵美景，2019）。

文化的基础属性就具有引导力和凝聚力，良好的企业文化可以帮助企业引导员工的价值观念和企业价值观念保持一致，当员工的价值观念企业的价值观念重合程度较高时，企业和员工之间就会形成强大的凝聚力，并且员工会以在企业工作为豪（王蕾，2017）。

综上所述，本研究提出假设：

H1：企业文化能降低知识型员工离职倾向的产生几率

### 3.1.2 工作幸福感与知识型员工离职倾向的关系假设

以高新技术企业员工为调研对象的，基于情绪情景的研究显示，员工的工作情绪会影响员工对工作的评价，良好的情绪可以使员工保持积极的心态和拥有良好的主观情感，工作幸福感可以使员工对现有的工作产生满足和依赖感，对离职意向有负增长的作用（杨雪，2023）。

工作幸福感就是员工在工作场景中感受到的情绪的主观评价，幸福感较低的员工出勤率和绩效都比一般的员工要低，幸福感较高的员工会产生不要离开公司的想法，会对企业保持忠诚（梁振东，2020）。

以知识型员工为研究对象，从积极心理学的视角出发，通过实证研究发现工作幸福感的薪酬维度和组织支持维度抑制离职倾向的效果较为明显，证明离职倾向发生的几率受员工工作幸福感的反向影响（黄菲，2016）。

综上所述，本研究提出假设：

H2：员工幸福感可以降低知识型员工的离职倾向发生概率

### 3.1.3 企业文化与工作幸福感的关系假设

企业文化的建设可以通过活动和主题日改善企业整体的气氛，通过团建活动拉近了成员间的人际关系，强大的凝聚力可以形成积极向上的组织氛围，组织氛围也是工作幸福感的前因变量（裴晓阳，2022）。

企业的薪资和组织架构是根据企业文化的核心价值所建立的，所以员工的薪酬和晋升通道都受到企业文化的影响，员工获得的薪酬和晋升通道都能对员工的工作幸福感造成影响，即企业文化可能对工作满意度存在影响（黄丽菊，2022）。

综上所述，本研究提出假设：

**H3：**企业文化可以提升知识型员工的工作满意度

### 3.1.4 工作幸福感的中介关系假设

在研究知识型员工的研究中，工作幸福感可以削弱过度劳动对离职倾向的作用，能够降低知识型员工的离职倾向发生概率，工作幸福感在过度劳动和离职倾向之间起完全中介作用（吕景胜等，2019）。

从工作绩效和心理需求的角度分析知识型员工离职因素的研究中，绩效工作和满足员工心理需求是企业决策层面降低员工离职率的方法之一，员工的心理需求满足能推动员工工作幸福感的上升，即工作幸福感可以充当中介变量降低员工离职倾向发生的概率（甄新洪，2011）。

综上所述，本研究提出假设：

**H4：**工作幸福感可以在企业文化和知识型员工离职倾向之间充当中介

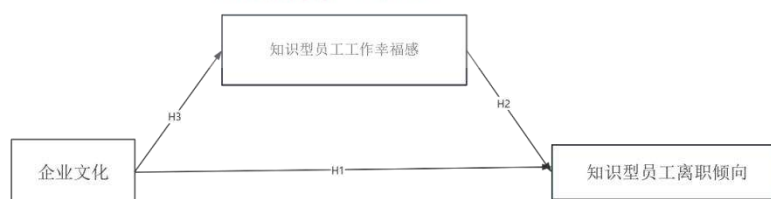


图 3.1 理论模型

## 3.2 量表设计

本研究的量表包括企业文化、离职倾向和工作幸福感三个变量，企业文化是自变量，工作幸福感是中介变量，离职倾向是因变量。按照现有文献的测量方法，本量表的评分采用李克特评分法评分，由于存在中间值，减少了出现极端数值的情况。

### 3.2.1 企业文化的量表设计

本研究的企业文化量表主要是根据卡梅隆（1998）和郑伯熏（1990）编制的企业文化量表，再根据借鉴张媛（2022）和申辰（2022）所编制的企业文化量表进行量表的修正。

表 3.1 企业文化量表

| 题项内容                   | 维度      | 参考文献                                              |
|------------------------|---------|---------------------------------------------------|
| 企业目前战略目标与我个人发展方向一致     | 企业战略重合度 | 卡梅隆, 1998;<br>郑伯熏, 1990;<br>张媛, 2022;<br>申辰, 2022 |
| 我所在部门的发展方向与我个人发展方向一致   |         |                                                   |
| 我所在的工作团队发展方向与我个人发展方向一致 |         |                                                   |
| 我认同现在公司的企业文化           | 企业文化认同感 |                                                   |
| 我的同事认同现在的公司的企业文化       |         |                                                   |
| 我认同现在公司的价值观            |         |                                                   |

### 3.2.2 工作幸福感的量表设计

本研究的工作幸福感量表主要是参考王佳艺和胡安安（2006）编制的工作幸福感量表，再借鉴时勘（2020）所编制的企业文化量表进行量表的修正。

表 3.2 工作幸福感量表

| 题项内容               | 维度    | 参考文献                         |
|--------------------|-------|------------------------------|
| 在工作中我感到很快乐         | 工作幸福感 | 王佳艺 & 胡安安, 2006;<br>时勘, 2020 |
| 我擅长于我自己的工作         |       |                              |
| 企业的文化让我感到很舒适       |       |                              |
| 同事都很愿意和我聊天, 讨论各种问题 |       |                              |
| 企业的管理政策让我感到很舒适     |       |                              |

### 3.2.3 离职倾向的量表设计

本研究的离职倾向量表主要借鉴黄春生（2004）开发的量表，在此基础上根据调查对象的不同，量表也参考了付保第（2015）开发的离职倾向量表。

表 3.3 离职倾向量表

| 题项内容                       | 维度   | 参考文献                    |
|----------------------------|------|-------------------------|
| 你会寻找其他工作机会                 | 个人维度 | 黄春生, 2004;<br>付保第, 2015 |
| 你经常想辞去目前的工作                |      |                         |
| 对目前的工作, 又是你觉得十分厌烦而想换个工作    |      |                         |
| 企业文化与自身价值观出现冲突时, 自己会想换一份工作 |      |                         |
| 企业管理者的行径与企业价值观不符合会令自己      | 组织维度 |                         |
| 对公司感到反感                    |      |                         |
| 企业的管理方针, 有时候会让自己想辞去工作      |      |                         |

### 3.3 调查问卷的设计

调查问卷分为两个大部分，四个小部分，调查问卷上半部分是受访者基本资料的统计，统计内容包括性别、年龄、学历、婚姻状况、工作年限和企业性质。调查问卷的下半部分是关于受访者对企业文化、工作幸福感和离职倾向的感受。调查问卷下半部分为单选题，每个题项都有五个选择，分别是“非常不赞同”、“不赞同”、“不赞同也不反对”、“赞同”和“非常赞同”，五个选择分别对应 1 到 5 分，受访者只需要根据感受勾选对应的分数即可。



## 第 4 章

### 实证分析

2023 年 12 月 15 日到 2024 年 1 月 18 日之间,通过线上平台和大学同学在工作群发放问卷的方式,对新能源汽车制造企业的知识型员工进行问卷调查,调查问卷投放的对象是比亚迪、赛力斯、理想、小鹏和蔚来等新能源汽车制造企业的知识型员工,共发出 340 份问卷,回收了 326 份有效问卷,经过数据处理后,现在开始进入实证分析阶段,根据前文的工作安排,首先需要对问卷的信效度进行验证。

#### 4.1 信度分析

首先需要对调查问卷的信效度进行分析,因为学术研究中对问卷的数据真实性是有要求的,所以要检测问卷的信度和效度,只有调查问卷的信度和效度能够达标,才能保证接下来的实证分析结果有较高的准确性。

在信度检验中,学术界使用最广泛的检测方式就是检测量表的戈隆巴赫 ALPHA 系数,戈隆巴赫 ALPHA 系数的取值范围是零到一,戈隆巴赫 ALPHA 系数越接近一证明量表的信度越好。

表 4.1 企业文化量表的戈隆巴赫 ALPHA 系数

| 戈隆巴赫 ALPHA | 题目数量 |
|------------|------|
| 0.721      | 6    |

表 4.2 企业文化量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数

| 题目编号 | 删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA |
|------|-------------------|
| 1    | 0.607             |
| 2    | 0.694             |
| 3    | 0.692             |
| 4    | 0.691             |
| 5    | 0.689             |
| 6    | 0.715             |

从表 4.2 我们可以得知，企业文化量表在删除任一题项后再检测戈隆巴赫 AIPHA 系数最高数值是 0.715，完整的企业文化量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数为 0.721，所以完整的企业文化量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数能够被接受。

表 4.3 工作幸福感量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数

| 戈隆巴赫 AIPHA | 题目数量 |
|------------|------|
| 0.637      | 5    |

表 4.4 工作幸福感量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数

| 题目编号 | 删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA |
|------|-------------------|
| 7    | 0.579             |
| 8    | 0.551             |
| 9    | 0.577             |
| 10   | 0.612             |
| 11   | 0.597             |

从表 4.4 可知，工作幸福感量表删除任一题项后，检测到的戈隆巴赫 AIPHA 系数最高值为 0.612，比完整的工作幸福感量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数要低，所以本文设计的完整工作幸福感量表信度良好。

表 4.5 离职倾向量表的戈隆巴赫 AIPHA 系数

| 戈隆巴赫 AIPHA | 题目数量 |
|------------|------|
| 0.676      | 6    |

表 4.6 离职倾向量表删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数

| 题目编号 | 删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA |
|------|-------------------|
| 12   | 0.623             |
| 13   | 0.652             |
| 14   | 0.634             |
| 15   | 0.619             |
| 16   | 0.663             |
| 17   | 0.608             |

从表 4.6 可知,离职倾向量表在删除任一题项后的戈隆巴赫 AIPHA 系数最高值为 0.663,相较于完整的离职倾向量表戈隆巴赫 AIPHA 系数 0.676 是较低的,所以可以判定完整的离职倾向量表具有良好的信度。

## 4.2 效度分析

本文的效度分析主要是使用 AMOS 软件对量表的结构效度进行检验,通过 AMOS 软件对量表进行模型构建后,检测量表的效度数据是否能够达到使用标准。

### 4.2.1 企业文化

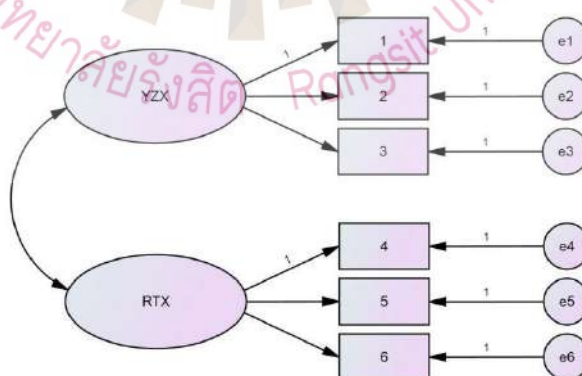


图 4.1 企业文化

表 4.7 企业文化拟合效度和聚合效度表

| 路径                 | 标准 ES 值 | 显著性   | 組合信度   | 平均变异<br>數 |
|--------------------|---------|-------|--------|-----------|
| 1-F1               | 0.871   | ***   | 0.6678 | 0.4195    |
| 2-F1               | 0.500   | ***   |        |           |
| 3-F1               | 0.500   | ***   |        |           |
| 4-F2               | 0.504   | ***   | 0.4721 | 0.2305    |
| 5-F2               | 0.499   | ***   |        |           |
| 6-F2               | 0.434   | ***   |        |           |
| X <sup>2</sup> /DF |         | 0.487 |        |           |
| RMSEA              |         | 0.000 |        |           |
| GFI                |         | 0.996 |        |           |
| AGFI               |         | 0.990 |        |           |
| CFI                |         | 1.000 |        |           |
| IFI                |         | 1.012 |        |           |
| TCI                |         | 1.023 |        |           |

从图 4.1 可知，企业文化划分为两个维度，企业文化的卡方比是 0.487，学术界认为卡方比低于 3 就是良好状态，Rmseal 数值为 0.000，接近零表示企业文化的解趋近于唯一解，GIF、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9。

由表 4.7 可知，六个题项的标准 ES 值都在 0.4 以上，并且 CR 和 AVE 数值都在及格线以上，由此可以证明，企业文化的拟合效度和聚合效度都能够满足科研要求，企业文化量表效度检测能够通过。

#### 4.2.2 工作幸福感

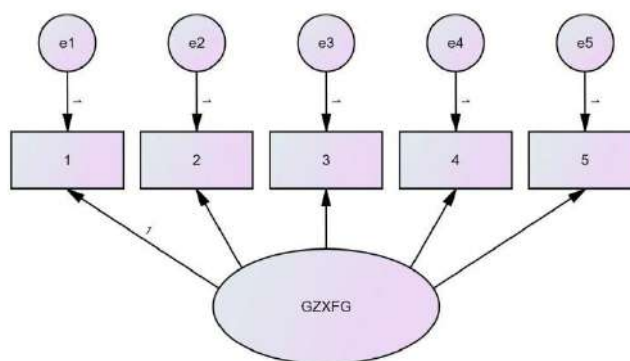


图 4.2 工作幸福感

表 4.8 工作幸福感拟合效度和聚合效度表

| 路径                 | 标准 ES 值 | 显著性   | 組合信度   | 平均变异<br>數 |
|--------------------|---------|-------|--------|-----------|
| 7-F1               | 0.517   | ***   | 0.2842 | 0.6634    |
| 8-F1               | 0.609   | ***   |        |           |
| 9-F1               | 0.538   | ***   |        |           |
| 10-F1              | 0.423   | ***   |        |           |
| 11-F1              | 0.469   | ***   |        |           |
| X <sup>2</sup> /DF |         | 0.274 |        |           |
| RMSEA              |         | 0.000 |        |           |
| GFI                |         | 0.998 |        |           |
| AGFI               |         | 0.995 |        |           |
| CFI                |         | 1.000 |        |           |
| IFI                |         | 1.022 |        |           |
| TCI                |         | 1.046 |        |           |

从图 4.2 可知，工作幸福感在本研究中视为单一维度，工作幸福感的卡方比是 0.274，学术界认为卡方比低于 3 就是良好状态，Rmsea 数值为 0.000，接近零表示工作幸福感的解趋近于唯一解，GIF、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9。

由表 4.8 可知，六个题项的标准 ES 值都在 0.4 以上，并且 CR 和 AVE 数值都在及格线以上，由此可以证明，工作幸福感的拟合效度和聚合效度都能够满足科研要求，工作幸福感量表效度检测能够通过。

#### 4.2.3 离职倾向

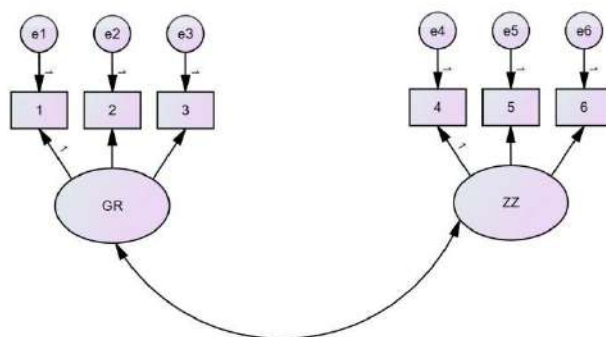


图 4.3 离职倾向

表 4.9 离职倾向聚合效度和拟合效度表

| 路径                 | 标准 ES 值 | 显著性 | 組合信度   | 平均变异數  |
|--------------------|---------|-----|--------|--------|
| 12-F1              | 0.521   | *** |        |        |
| 13-F1              | 0.445   | *** | 0.2494 | 0.4978 |
| 14-F1              | 0.528   | *** |        |        |
| 15-F2              | 0.575   | *** |        |        |
| 16-F2              | 0.407   | *** | 0.2969 | 0.5513 |
| 17-F2              | 0.628   | *** |        |        |
| X <sup>2</sup> /DF |         |     | 0.587  |        |
| RMSEA              |         |     | 0.000  |        |
| GFI                |         |     | 0.995  |        |
| AGFI               |         |     | 0.988  |        |
| CFI                |         |     | 1.000  |        |
| IFI                |         |     | 1.015  |        |
| TCI                |         |     | 1.029  |        |

从图 4.3 可知，离职倾向在本研究中视为单一维度，离职倾向的卡方比是 0.587，学术界认为卡方比低于 3 就是良好状态，Rmseal 数值为 0.000，接近零表示离职倾向的解趋近于唯一解，GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9。

由表 4.8 可知，六个题项的标准 ES 值都在 0.4 以上，并且 CR 和 AVE 数值都在及格线以上，由此可以证明，离职倾向的拟合效度和聚合效度都能够满足科研要求，离职倾向量表效度检测能够通过。

### 4.3 描述性分析

图 4.4 受访者性别频率

从受访者的性别分布情况来看，知识型员工中女性对企业文化的敏感度较高，男性知识型员工在企业文化的影响下虽然也存在离职倾向，但是产生离职倾向的数量比女性低。



图 4.5 受访者婚姻情况

从受访者的性别来看，知识型员工未婚的占大多数，高达 62%，这也就说明这一部分知识型员工不会受到家庭的约束，如果在工作中遇到挫折或者企业文化与之相冲突，这一部分员工离职倾向产生的概率将会增大。

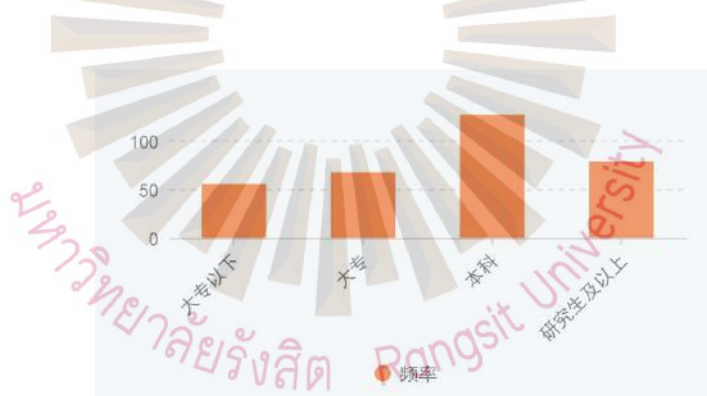


图 4.6 受访者学历频率

从受访者的学历分布图来看，60%的受访者接受过高等教育，他们对文化拥有自己的理解，并在高等教育期间会建立起一套属于自己的价值观，如果企业文化不能够与自身文化相兼容，他们就会产生离职倾向。

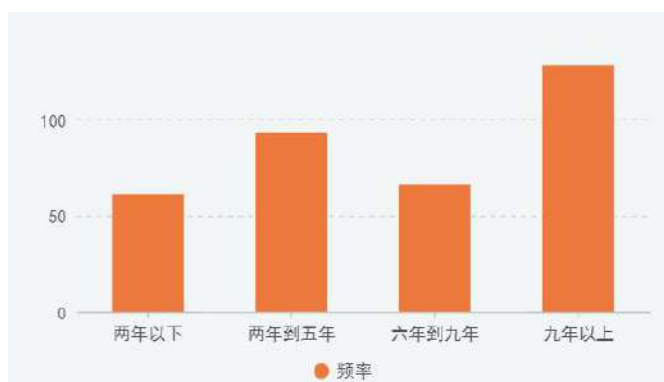


图 4.7 受访者工作年限频率

受访者中大多数员工已经工作了多年，知识型员工能够在某一岗位上持续专研，对某一技术路线有自己的坚持，这是知识型员工在企业中的优势，所以企业管理者需要利用好企业文化帮助稳定知识型员工群体。

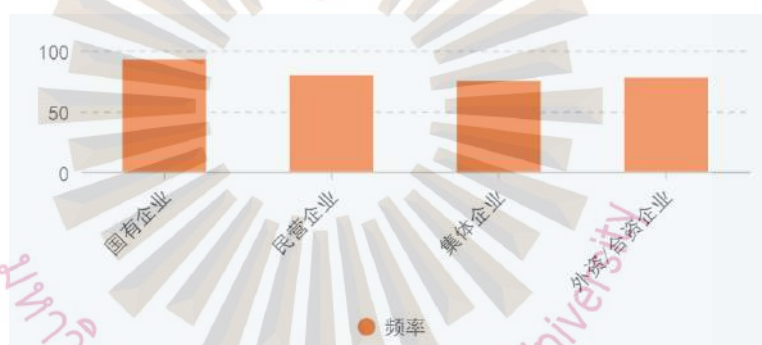


图 4.8 受访者企业性情况

从受访者所在企业性质来看，知识型员工存在于各行各业中，所以无论是哪个企业都应该重视对知识型员工的培养，提升知识型员工的工作幸福感，降低知识型员工产生离职倾向的概率。

#### 4.4 相关性分析

通过相关性分析可以了解各个变量之间是否存在关系，各个变量的相关性和显著性能够帮助判断假设是否成立。相关性分析本文使用 SPSS 软件进行分析，

分析结果如下：

表 4.10 相关性分析表

| 变量      | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 离职倾向    | 1       |         |         |         |         |   |
| 企业文化    | 0.549** | 1       |         |         |         |   |
| 工作幸福感   | 0.549** | 0.617** | 1       |         |         |   |
| 企业战略重合度 | 0.475** | 0.893** | 0.534** | 1       |         |   |
| 企业文化认同感 | 0.498** | 0.559** | 0.559** | 0.556** | 1       |   |
| 工作幸福感   | 0.549   | 0.617** | 1.000** | 0.534** | 0.559** | 1 |

\*\*表示在 0.01 级别相关性显著

从表 4.10 可知，企业文化与离职行为的相关性系数为 0.549，并两者在 0.01 水平显著相关，这就可以证明企业文化和离职行为两个变量之间存在较强的影响关系。工作幸福感和离职倾向的相关性系数为 0.549，并且两者在 0.01 水平显著相关，这就证明了离职行为和工作幸福感两个变量之间存在一定的影响关系。企业文化与工作幸福感的相关性系数为 0.617，并且两个变量在 0.01 水平呈现显著性，证明企业文化与工作幸福感两者之间存在一定的影响关系。

综上所述，基于相关性分析，可以判定本文假设 H1、H2 和 H3 基本成立，进一步判断假设是否全部成立需要对各个变量进行回归分析。

## 4.5 回归分析

### 4.5.1 企业文化和工作幸福感对离职倾向的回归分析

构建以性别、年龄、婚姻状况、学历、工作年限和企业性质为常变量，自变

量为企业文化和工作幸福感，因变量为离职倾向的回归分析模型。

表 4.11 企业文化与工作幸福感的回归分析表

|                    | 非标准贝塔值 | 标准错误  | 标准贝塔值   | T      | 显著性(P) | 共线性(VIF) |
|--------------------|--------|-------|---------|--------|--------|----------|
| (常量)               | 0.964  | 0.250 |         | 3.852  | 0.000  |          |
| 性别                 | -0.035 | 0.047 | -0.033  | -0.747 | 0.455  | 1.007    |
| 婚姻                 | -0.073 | 0.053 | -0.068  | -1.379 | 0.169  | 1.252    |
| 年龄                 | 0.016  | 0.038 | 0.021   | 0.435  | 0.664  | 1.196    |
| 学历                 | 0.039  | 0.024 | 0.091   | 1.659  | 0.098  | 1.548    |
| 工作年限               | 0.038  | 0.024 | 0.084   | 1.553  | 0.121  | 1.518    |
| 企业性质               | 0.022  | 0.020 | 0.048   | 1.069  | 0.286  | 1.024    |
| 企业文化               | 0.317  | 0.052 | 0.346   | 6.150  | 0.000  | 1.639    |
| 工作幸福感              | 0.308  | 0.053 | 0.325   | 5.753  | 0.000  | 1.652    |
| R <sup>2</sup>     |        |       | 0.388   |        |        |          |
| 调整后 R <sup>2</sup> |        |       | 0.373   |        |        |          |
| F                  |        |       | 25.142  |        |        |          |
| P                  |        |       | 0.000** |        |        |          |

因变量：离职倾向

从表 4.11 可知，构建的模型调整后 R<sup>2</sup>为 0.373 且呈现显著性，自变量企业文化和工作幸福感与因变量离职行为在 0.001 水平也呈现显著性，从模型的调整后 R<sup>2</sup>数值可知该模型能够解释离职倾向变化的 37.3%，企业文化和工作幸福感的标准 beta 数值为 0.346 和 0.325，且两者 P 值都为 0.000，证明本文假设 H1 和 H2 成立。

#### 4.5.2 企业文化与工作幸福感的回归分析

构建以性别、年龄、婚姻状况、学历、工作年限和企业性质为常变量，自变量为企业文化，因变量为工作幸福感的回归分析模型。

表 4.12 企业文化与工作幸福感的回归系数表

|                    | 非标准贝塔值 | 标准错误  | 标准贝塔值  | T       | 显著性 (P) | 共线性 (VIF) |
|--------------------|--------|-------|--------|---------|---------|-----------|
| (常量)               | 0.917  | 0.257 |        | 3.563   | 0.000   |           |
| 性别                 | -0.028 | 0.049 | -0.025 | -0.569  | 0.570   | 1.006     |
| 婚姻                 | -0.068 | 0.055 | -0.060 | -1.235  | 0.218   | 1.246     |
| 年龄                 | 0.042  | 0.039 | 0.051  | 1.079   | 0.281   | 1.192     |
| 学历                 | 0.020  | 0.025 | 0.044  | 0.819   | 0.413   | 1.544     |
| 工作年限               | 0.060  | 0.025 | 0.128  | 2.395   | 0.017   | 1.492     |
| 企业性质               | 0.005  | 0.021 | 0.011  | 0.254   | 0.800   | 1.024     |
| 企业文化               | 0.599  | 0.42  | 0.618  | 14.109  | 0.000   | 1.008     |
| R <sup>2</sup>     |        |       |        | 0.395   |         |           |
| 调整后 R <sup>2</sup> |        |       |        | 0.381   |         |           |
| F                  |        |       |        | 29.623  |         |           |
| P                  |        |       |        | 0.000** |         |           |

因变量：工作幸福感

从表 4.12 可知，本文构建的关于工作幸福感的回归模型调整后  $R^2$  数值为 0.381，在 0.001 水平上显著相关，即在此模型中，模型能够解释工作幸福感 38.1% 的变化，证明企业文化能够正向影响工作幸福感，综上，本文假设 H3 成立。

#### 4.6 中介效应检测

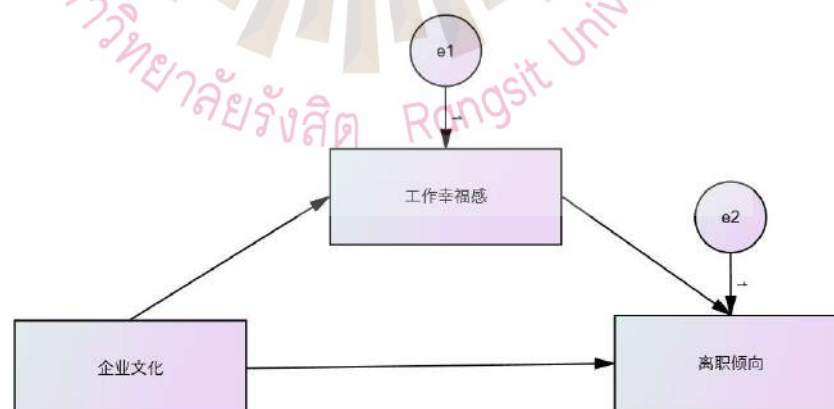


图 4.9 中间效应检验模型

本文使用 amos 软件检验中介效应，通过构建如图 4.9 的实验模型，使用拔靴法进行 2000 次运算，得到以下实验数据。

表 4.13 中介检验

| 路径              | 95%置信区间最低值 | 95%置信区间最大值 | 中介效果 |
|-----------------|------------|------------|------|
| 企业文化-离职倾向       | 0.214      | 0.412      | -    |
| 企业文化-工作幸福感-离职倾向 | 0.124      | 0.278      | 支持   |

从表 4.13 可知，企业文化到离职倾向这个路径中，95%置信区间的最低值为 0.214，最大值为 0.412，区间不包含 0，即企业文化到离职倾向是直接影响关系。企业文化-工作幸福感-离职倾向是中介路径，95%置信区间的最小值为 0.124，最大值为 0.278，置信区间不包含 0，即证明工作幸福感在两者之间能够充当完全中介作用，综上所述，本文假设 H4 成立。



## 第 5 章

### 研究结果与对策

#### 5.1 研究结果

经过实证分析可知变量之间存在以下关系。

企业战略重合度能够对知识型员工离职倾向产生影响，当企业战略与知识型员工个人发展重合度越高，知识型员工产生离职倾向的概率就越低。企业文化认同感也能够影响知识型员工离职倾向，当企业文化得到员工认同时，知识型员工离职倾向产生的机率下降，文化认同感越高，知识型员工离职倾向发生概率越低，两者之间呈反向作用。企业战略重合度与企业文化认同感均能够降低知识型员工，但企业文化认同度对知识型员工降低离职倾向发生概率更有作用。

企业战略重合度能够提升知识型员工的工作幸福感，知识型员工的发展与企业战略重合度越高，知识型员工的工作幸福感就越高。企业文化认同感也能够影响知识型员工的工作幸福感，知识型员工对企业文化认同感越高，知识型员工的工作幸福感就越高。企业文化认同感对知识型员工工作幸福感的提升作用比企业战略重合度要大，知识型员工对企业文化的敏感度较强。

提升知识型员工的工作幸福感，可以降低知识型员工离职倾向的发生几率，企业战略重合度和企业文化认同感能够通过提升知识型员工的工作幸福感来降低知识型员工的离职倾向，知识型员工工作幸福感可以在企业文化与离职倾向之间起到中介作用，可以进一步放大企业文化的刺激，帮助企业降低知识型员工离职倾向产生的概率。

## 5.2 管理对策

根据实证分析结果，本文根据研究结果提出一些管理建议，为后续的企业管理者提供一些参考思路。

### 5.2.1 完善企业文化

新能源汽车行业是一个较新的市场，但很多新能源汽车制造企业是从传统能源车企业转型而来，那么转型成为新能源汽车企业后，企业文化作为整个企业的精神支柱，新能源汽车制造企业需要重新构建自己的文化体系，企业文化需要根据公司的实际情况进行建立完善，企业的管理者需要定期召开学习会议，贯彻员工学习企业文化。企业管理者也需要遵守企业文化，以身作则去贯彻企业文化，管理者作为榜样去影响知识型员工，知识型员工才能够遵守并逐渐认同企业文化。

员工认同企业文化的同时，会潜移默化将自己视为企业大家庭的一份子，会积极去维护企业的利益，企业基于企业文化制定的战略以及任务将会得到大部分知识型员工的支持。当企业文化被知识型员工接纳并建立认同感时，知识型员工会产生集体意识，会渴望留在这个大集体一起努力奋斗，降低了知识型员工离职倾向产生的概率。

### 5.2.2 企业文化指导制定企业战略

企业文化是企业的精神指导，企业在制定战略时，需要将企业文化融入到战略制定当中，这样企业战略可以视为企业文化的延申。当知识型员工对企业文化的认同感较高时，作为企业文化实际操作延申的企业战略不会受到太大的抵触，企业战略能够落实到各个部门并根据各个部门的实际情况制定出对应的实操方案。当知识型员工将个人发展方向调整与企业战略方一致时，出于对个人发展的渴望，知识型员工会更加坚定支持企业的战略并为此投入更多精力去工作。

新能源汽车市场发展非常迅猛，同款车型上市改款周期不会超过 12 个月，在如此短的时间内要对现有的科技进行升级整合并应用到新车型上，是一项艰巨的挑战，新能源汽车制造企业的研发是按照企业战略发展方向进行调整，如果知识型员工能够接受企业文化，那么知识型员工对企业战略的支持度就会更高，能够使知识型员工更坚定将新能源汽车制造企业的企业战略执行下去。

### 5.2.3 提升知识型员工的企业文化认同感

新能源汽车制造企业知识型员工对企业文化的认同感，需要企业管理者在工作中贯彻企业文化，以身作则树立良好的榜样形象，在工作生活中潜移默化影响员工，让知识型员工通过对管理者的认同逐渐转移到对企业文化的认同。

企业文化的认同感还需要经常组织员工召开讲座，通过谈心谈话和互动的形式，用通俗的方式将企业文化融入到知识型员工的工作情景中，多看多聊能够增加知识型员工对企业文化的认同感。

新能源汽车制造企业知识型员工属于理工科专业毕业，对于感性的实物没有那么敏感，所以企业管理者需要通过不同的手段去将企业文化这一种感性的东西通过潜移默化的方式让员工认同企业的企业文化。

### 5.2.4 提升知识型员工的工作幸福感

当知识型员工的工作幸福感处于较高水平时，知识型员工产生离职倾向的概率很低，所以企业需要注重提升知识型员工的工作幸福感。新能源汽车制造企业也属于高新制造业，制造企业的员工普遍有较大的工作负担，例如加班加点完成任务，企业可以通过提升知识型员工薪酬福利和补休等手段，降低加班高负荷运作带来的负面影响，提升知识型员工的工作幸福感。

可以通过构建和谐友善的工作氛围，帮助知识型员工更好的融入团队，保持

良好的人际关系，可以将维持人际关系的精力更多投放在工作中，并保证绩效任务能够顺利完成，完成绩效任务后还能获得更多的酬劳，可以提升知识型员工的工作满意度。

新能源制作企业的知识型员工主要活跃在幕后负责设计工作，企业需要建立配套完善的后勤才能够支撑得起知识型员工大量的脑力活动，知识型员工在加班后企业能够提供餐食和交通补贴，能够提升知识型员工的工作幸福感，更加愿意留在自己满意的一起企业上班。

#### 5.2.5 提升知识型员工的薪酬福利

新能源汽车制造企业知识型员工在研发和设计岗位的工作时间大于八小时，超过八小时以外的工作时间新能源汽车制造企业需要按规定补偿给知识型员工，给知识型员工塑造一种企业文化中天然就包含了多劳多得以及组织公平，物质条件得到满足后知识型员工会在心理上逐渐认同企业所做的事情，久而久之就会认同新能源汽车制造企业建立的企业文化，并愿意留在企业中继续工作。

## 第 6 章

### 不足与展望

#### 6.1 不足

本文经过导师的辛苦指导，终于将一个最初的设想一步步撰写成最后的论文，虽然导师的指导很详细也很专业，但是受限于本文作者的写作水平，在理解后难免会产生一定的偏差，所以在实证操作和撰写上会存在一定的不足之处。

首先是研究对象的局限性，本次研究的对象是新能源汽车制造企业的知识型员工，本文调查问卷的发放形式是通过线上发放到新能源汽车制造企业员工微信群中，由此就会造成受访对象来源较为单一，且大多数员工来自同一企业，随机性不足。

其次是适用性不足，本文研究的调研对象大多数是中国的新能源汽车制造企业的知识型员工，并没有将其他类型的员工统计在内，但是每一个对策和企业管理的修改都不单单只会影响某一类型的员工，是对全体员工都会起作用。

最后是本作者写作水平有限，撰写的文章不能够完美表达所想，用词也不够恰当。受限于本作者所学的研究方法论，在实证分析部分还做得不够详尽，在实证分析环节中能够使用多种方法进行验证和讨论，但是本文仅使用有限的、上课导师教授的几个方法和途径进行分析。

#### 6.2 研究展望

本文存在一些不足之处，所以对后续的研究学者提出一点建议和期望。

首先是扩大调查问卷的发放范围，增加样本的随机性，并且发放的企业不要

局限于中国大陆地区的企业，也应该尽量多调查海外新能源汽车制造企业的情况。

其次是增加多种类型员工的研究，只有研究对象类型足够多，研究结论和对策建议才能够适用于整个企业。

最后是可以多种方式对数据进行分析，这样子能够增加论文结果和对策建议的有效性和说服力。



## 参考文献

- Argyris, C.(1960)."book-review"Industrial Man: Businessmen and Business Organizations. *The Journal of Business*, (2), 299 - 334.
- Chouhan, V. (2022). Influence of career adaptability on career satisfaction and turnover intention of it professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 2(1), 82-83.
- Danna. (1999). Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Dehyle, D. (1992). Constructing failure and maintaining cultural identity:Navajo and Ute school leavers. *Journal of Amer-ican Indian Education*, 31(2), 25-46.
- Dessler, G., Starke, F., Cyr, D.J., Grenon, P.L., & Becheikh, N. (1998). Management: leading people and organizations in the 21st century. USA: Prentice Hall Canada
- Drucker, P.F. (1972). America's next twenty years. *Harper & Brothers*, 2(1), 82-83.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2004). The Structure of Occupational Well-being: A Study Among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Huang, L., Ma, M., & Wang, X. (2022). Clan culture and risk-taking of chinese enterprises. *China Economic Review*, 72(1),101763 .
- Harmer, J. (1983). *The Practice of English Language Teaching*. London: Longman,
- Keller, J.M. (1983). *Motivational Design of Instruction. Instructional Design Theories Models: An Overview of Their Current Status*. Hillsdale: Erlbaum.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- James ,W. Conada,(1998). *Rise of the Knowledge Worker*. Oxford: Butterworth—Heinemann.

## 参考文献 (续)

- Jiles, L., Jules, D., & Monterio, B. J. (2022). Toward a culture of belonging. *Strategic finance*, (9), 103.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Levinson, B. M. (1962). Jewish subculture and WAIS performance among Jewish aged. *The Journal of genetic psychology*, 100, 55-68.
- Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3-23.
- Luo, L., & Tang, Q. (2022). National culture and corporate carbon performance. *Australian Journal of Management*, 47(3), 503-538.
- Williams, M., & Burden, R. L. (1997). *Psychology for Language Teachers: A Social Constructivist Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mawoli, M. A., Aliyu, A.N., & Olanrewaju, B. (2021). Effect of organizational commitment on employee turnover intention using old generation commercial banks in ilorin - nigeria. *International Journal of Intellectual Discourse*, 4(4), 204-217.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, (62), 237-240.
- Pablo. (2022). Relationship between happiness at work and job performance: a systematic review and meta analysis protocol. *SSRN Electronic Journal*, 1(0), 12-15.
- Schein, J.D., & Sivanich, G. (1965). Psychological assessment. *Progress in neurology and psychiatry*, 20, 704-16 .

## 参考文献 (续)

- Schubert, P., & Ginsburg, M. (2006). Editors' note: Virtual Communities in E-Commerce. *Electronic Commerce Research*, 6, 5-6.
- Sharma, G. (2019). The Relationship Between Faculty Members Passion for Work and Well-being. *Journal of Happiness Studies*, 20(3), 863-881.
- Warr, P. (1990). The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (1992). Age and Occupational Well-being. *Psychol Aging*, 7(1), 37-45.
- Xu, J. (2021). Evolution of starbucks's logo-a sign of corporate culture development. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 4(4), 218-224.
- Zheng, X., Zhu, W, Zhao, H, & Zhang, C. (2015). Employee Well-being in Organizations:Theoretical Model, Scale Development, and Cross-cultural Validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
- 常治. (2016). 组织文化对人力资源开发的意义. *大连教育学院学报*, 32(4), 2.
- 陈枝烈. (1997). *台湾原住民教育*. 台北: 师苑出版社.
- 陈致中, & 张德. (2011). 组织文化认同之文献评述与模型建构. *现代管理科学*, (3), 3-5.
- 德斯勒. (1998). *人力资源管理*. 中国: 中国人民大学出版社.
- 董淑月, & 汪磊. (2022). 绩效考核公平感对新生代员工离职倾向的影响研究. *中国物价*, (11), 3.
- 冯丽娜. (2011). 知识型员工离职倾向影响因素分析. *合作经济与科技*, (24), 2.
- 黄朝龙. (2022). 企业文化对新生代员工离职倾向的影响研究. *经济研究导刊*, (15).  
<https://www.fx361.com/page/2022/0615/10438102.shtml>
- 黄菲. (2016). 工作幸福感对知识型员工离职意向影响的实证研究. *世界科技研究与发展*, 38(4), 5.
- 黄丽菊. (2022). 五维度详解企业文化. *人力资源*, (22), 22-23.
- 黄亮. (2014). 中国企业员工工作幸福感的维度结构研究. *中央财经大学学报*, 1(10), 84-92.

## 参考文献 (续)

- 黄智超. (2009). 心理契约视角下对知识员工流失问题的思考. *中国市场*, (26), 26-30.
- 李博. (2021). 从"四个维度"强化企业文化认同. *企业文明*, 1(1), 14-22.
- 李朋波. (2023). 心理契约视角下不合规任务对员工离职倾向的影响机制研究. *管理学报*, (05), 705-714.
- 李晓玲. (2021). 知识型员工激励因素与离职倾向的关系研究——以深圳市it企业员工为例. (2017-11), 105-105.
- 李绪红. (2009). 知识型员工离职倾向的影响因素及其作用机制的实证研究——新员工组织进入过程的视角. *研究与发展管理*, 21(1), 9.
- 梁睿琪. (2014). 知识型员工组织支持感与离职倾向的关系. *学理论*, (6), 2.
- 梁振东. (2020). 90后煤矿员工的相对剥夺感与离职倾向:工作幸福感的中介作用. *牡丹江师范学院学报: 社会科学版*, (4), 11.
- 刘燕. (2020). It行业90后知识型员工离职倾向影响因素分析. *现代商贸工业*, 41(2), 2.
- 吕景胜, 庄泽宁, & 黄宏伟. (2019). 知识型员工过度劳动对离职倾向的影响研究——基于工作满意度中介作用的分析. *中国物价*, (1), 4.
- 苗元江, & 白苏妤. (2009). 工作幸福感概观. *经济管理*, (10), 8.
- 裴晓阳. (2022). 多维度优化企业文化落地方法. *中国电力企业管理*, (35), 1.
- 任洪涛. (2017). 中国背景下denison组织文化模型的结构探索. *劳动保障世界*, (4X), 3.
- 任军岐, 贺格云, 屈婷, & 吴洋洋. (2018). 企业文化在人力资源管理实践中的应用研究. *现代商业*, 4, 2.
- 沈凌. (2008a). 基于心理契约的it企业员工行为风险分析与管理. *商业研究*, (9), 4.
- 沈凌. (2008b). 知识员工离职倾向的多维影响因素分析. *中国集体经济*, 7, 2.
- 特雷斯·E.迪尔, (美)阿伦·A.肯尼迪著, & 唐铁军等译. (1989). *企业文化: 现代企业的精神支柱*. 上海: 上海科学技术文献出版社.

## 参考文献 (续)

- 王华东. (2023). 基于 Price-Mueller (2000) 模型的商业银行新生代知识型员工离职动因及对策研究. *中小企业管理与科技*, (5), 3.
- 王佳艺, & 胡安安. (2006). 主观工作幸福感研究述评. *外国经济与管理*, 28(8), 7.
- 王蕾. (2017). 企业文化与人力资源. *合作经济与科技*, (13), 2.
- 王娜. (2021). 心理契约理论视角下民营企业知识型员工流失管理策略研究. *营销界*, (26), 130-131.
- 王少阳. (2016). 文化维度理论在学习型组织中的应用. *企业改革与管理*, (9X), 1.
- 杨雪. (2023). 高新技术企业员工工作幸福感对离职意向的影响研究. *时代经贸*, 20(2), 3.
- 叶龙. (2018). 知识型员工职业呼唤对工作幸福感的影响研究——职业承诺的中介作用和薪酬的调节作用. *中国人力资源开发*, 35(9), 11.
- 张爱卿. (1999). 20 世纪西方动机心理研究的回顾和展望. *教育理论与实践*, 19(6), 41-45.
- 赵美景. (2019). 企业文化在提升中小企业人力资源管理绩效中的作用及路径. *企业改革与管理*, (1), 2.
- 甄新洪. (2011). 知识型员工离职因素分析与对策. *科技管理研究*, 31(020), 145-148.



附录

调查问卷

## 调查问卷

| 题项   |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| 您的性别 | <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女   |
| 婚姻状况 | <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 未婚 |
| 您的年龄 | <input type="checkbox"/> 18 岁以下                         |
|      | <input type="checkbox"/> 18 岁至 30 岁                     |
|      | <input type="checkbox"/> 30 岁至 40 岁                     |
|      | <input type="checkbox"/> 40 岁至 50 岁                     |
|      | <input type="checkbox"/> 50 岁以上                         |
| 您的学历 | <input type="checkbox"/> 大专以下                           |
|      | <input type="checkbox"/> 大专                             |
|      | <input type="checkbox"/> 本科                             |
|      | <input type="checkbox"/> 研究生及以上                         |
| 工作年限 | <input type="checkbox"/> 两年以下                           |
|      | <input type="checkbox"/> 两年到五年                          |
|      | <input type="checkbox"/> 六年到九年                          |
|      | <input type="checkbox"/> 九年以上                           |
| 企业性质 | <input type="checkbox"/> 国有企业                           |
|      | <input type="checkbox"/> 民营企业                           |
|      | <input type="checkbox"/> 集体企业                           |
|      | <input type="checkbox"/> 外资/合资企业                        |

| 序号 | 题项                     | 1 | 2 | 选项<br>3 | 4 | 5 |
|----|------------------------|---|---|---------|---|---|
| 1  | 企业目前战略目标与我个人<br>发展方向一致 |   |   |         |   |   |
| 2  | 我所在部门的发展方向与我           |   |   |         |   |   |

- 
- 个人发展方向一致
- 3 我所在的工作团队发展方向  
与我个人发展方向一致
- 4 我认同现在公司的企业文化  
我的同事认同现在的公司的
- 5 企业文化
- 6 我认同现在公司的价值观
- 7 在工作中我感到很快乐
- 8 我擅长于我自己的工作
- 9 企业的文化让我感到很舒适  
同事都很愿意和我聊天，讨
- 10 论各种问题  
企业的管理政策让我感到很
- 11 舒适
- 12 你会寻找其他工作机会
- 13 你经常想辞去目前的工作  
对目前的工作，又是你觉得
- 14 十分厌烦而想换个工作  
企业文化与自身价值观出现
- 15 冲突时，自己会想换一份工  
作
- 企业管理者的行径与企业价
- 16 值观不符合会令自己对公司  
感到反感
- 企业的管理方针，有时候会
- 17 让自己想辞去工作
-

## 个人简历

|       |                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| 姓 名   | 王晗宇                                                          |
| 出生日期  | 1996 年 04 月 12 日                                             |
| 出 生 地 | 吉林省吉林市                                                       |
| 教育背景  | 本科：北京交通大学<br>专业：交通运输，2019 学年<br>硕士：泰国兰实大学<br>专业：工商管理，2023 学年 |
| 联系地址  | 云南省昆明市西山区希望路新希望观澜汇                                           |
| 联系邮箱  | hanyu.w65@rsu.ac.th                                          |

