



**A STUDY ON THE FACTORS INFLUENCING THE TURNOVER
BEHAVIOR OF NEW GENERATION EMPLOYEES IN
INSURANCE COMPANIES**



**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 2024**



保险公司新生代员工离职行为影响因素研究



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 2024 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE FACTORS INFLUENCING THE TURNOVER
BEHAVIOR OF NEW GENERATION EMPLOYEES IN
INSURANCE COMPANIES**

by

YANG TANG

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

Rangsit University
Academic Year 2024

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

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

Assoc. Prof. Yang Liu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

July 31, 2024

致谢

炎炎夏日，温暖的微风伴随着我走过了整个研究生生涯，时间在不知不觉间已经过去了两年，在两年的学习中，我收获颇多，学习到了很多以前没有接触过的知识，认识了很多来自五湖四海不同国家的同学和朋友，在攻读硕士研究生期间，有很多老师和同学帮助我渡过学习的重重难关。

我最想感谢的是我的导师杨柳教授，我在导师的指导下，将一个想法，一步一步变成这一篇论文，虽然我撰写论文的水平并不优秀，但是我的导师还是慢慢带我学习和理解知识点并体现在文章中，如果没有我的导师，我也就完成不了本次论文的撰写，在此，我向我的导师杨柳教授表示最衷心的感谢，祝您身体健康，在未来的工作生活中能够一帆风顺。

我还要感谢一直支持我的父母，如果没有他们的支持和鼓励，我也不可能完成研究生的学业，正是有了他们作为我的坚强后盾，我才有信心到泰国完成我的研究生学业，我爱我的父母，谢谢你们的付出。

最后我还要感谢我的同学们，他们在我日常的学习中给予了我很大的帮助，帮助我学习我不理解的知识点，帮助我完成问卷的发放，让我问卷数量得到了很大的提升。

汤洋
研究生

6407626 : Yang Tang
 Thesis Title : A Study on the Factors Influencing the Turnover Behavior of
 New Generation Employees in Insurance Companies
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Liu, Ph.D.

Abstract

With the rapid development of the insurance industry, the transition from traditional insurance business to digital business demands that employees maintain high levels of learning and working capabilities to cope with the complex and ever-changing market environment. The new generation of employees has the advantages of strong work abilities and high learning capabilities. As the proportion of new generation employees in organizations continues to grow, effective management of these employees, reducing their turnover rates, and ensuring stable talent development are critical issues for organizational management. Empirical analysis shows that organizational fairness, a tenure-based promotion system, and a highly flexible compensation structure are three factors that can reduce the turnover behavior of new generation employees in insurance companies. Among these, a highly flexible compensation structure has the greatest impact, proving that addressing the material needs of new generation employees can stabilize the talent pool.

(Total 78 page)

Keywords: Insurance Company, New Generation Employees, Resignation Behavior

Student's Signature _____ Thesis Advisor's Signature _____

6407626 : 汤洋
论文题目 : 保险公司新生代员工离职行为影响因素研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 杨柳副教授

摘要

保险行业高速发展的同时，对保险从业人员的要求也在提升，从传统的保险业务转变到数字化业务，要求员工的学习能力和工作能力都保持在较高的水准，以此面对复杂多变的市场环境。新生代员工工作能力强和学习能力高是优点，但缺点是新生代员工的个性鲜明，对领导权威的重视程度不足，做事喜欢按照自己的行事风格，新生代员工是一柄双刃剑，使用得当就能对组织有利，使用不当就会对组织造成伤害。随着新生代员工在组织中的占比越来越多，如何有效管理新生代员工，降低新生代员工离职率，保障人才队伍的稳定发展，是组织管理应该重视的问题。经过实证分析可知，组织公平、任期目标责任制的晋升渠道和高弹性薪酬结构三个影响因素能够降低保险公司新生代员工的离职行为发生概率。其中高弹性薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为的影响最大，证明解决新生代员工物质需求能够稳定新生代员工人才队伍。

(共 78 页)

关键词：保险公司、新生代员工、离职行为

学生签名_____导师签名_____

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
第 1 章	绪论 1
	1.1 研究背景 1
	1.2 研究问题与目的 3
	1.3 研究意义 3
	1.4 研究内容与方法 4
	1.5 研究思路与创新 5
第 2 章	相关理论 8
	2.1 文献综述 8
	2.2 相关概念 19
	2.3 理论基础 22
	2.4 研究假设 26
	2.5 研究假设汇总 33
第 3 章	研究方法步骤 35
	3.1 测量工具与调查方法 35

目录 (续)

	页
3.2 调查问卷的设计	35
3.3 问卷数据的处理方法	36
3.4 变量测量量表	36
3.5 问卷预调研	39
第 4 章 研究结果分析	43
4.1 描述性统计分析	43
4.2 信度检验结果分析	45
4.3 效度检验结果分析	47
4.4 相关性分析	54
4.5 回归结果分析	56
第 5 章 研究结果与启示	62
5.1 研究结果	62
5.2 研究启示	63
5.3 研究不足与展望	64
参考文献	66
附录	72
个人简历	78

表目录

表		页
表 2.1	研究假设汇总表	33
表 3.1	组织层面因素题项设计	37
表 3.2	情绪自我调节效能题项设计	38
表 3.3	离职行为题项设计	39
表 3.4	组织层面因素量表的 AIPHA 系数	40
表 3.5	情绪自我调节效能量表的 AIPHA 系数	40
表 3.6	离职行为量表的 AIPHA 系数	40
表 3.7	预调研 KMO 和 Bartlett 检验	40
表 3.8	预调研 KMO 和 Bartlett 检验	41
表 3.9	预调研拟合效度	42
表 4.1	描述性统计表	43
表 4.2	组织层面因素量表的 AIPHA 数值	45
表 4.3	组织层面因素量表删除题目后的 AIPHA 数值	45
表 4.4	情绪自我调节效能量表的 AIPHA 数值	46
表 4.5	情绪自我调节效能量表删除题目后的 AIPHA 数值	46
表 4.6	离职行为量表的 AIPHA 系数	47
表 4.7	离职行为量表删除题目后的 AIPHA 系数	47
表 4.8	正式调研 KMO 和 Bartlett 检验	48
表 4.9	解释的总方差	48
表 4.10	旋转成分矩阵	50
表 4.11	组织层面拟合效度	51
表 4.12	组织层面聚合效度	52

表目录（续）

表		页
表 4.13	情绪自我调节效能拟合效度	53
表 4.14	情绪自我调节效能聚合效度	53
表 4.15	离职行为拟合效度	54
表 4.16	离职行为聚合效度	54
表 4.17	相关性系数表	55
表 4.18	组织层面四个维度对离职行为回归分析	56
表 4.19	组织层面四个维度对情绪自我调节效能的回归分析	57
表 4.20	情绪自我调节效能对离职行为的回归分析	59
表 4.21	回归结果汇总表	60



图目录

图		页
图 1.1	保险公司广州分公司公司架构	2
图 1.2	研究思路图	6
图 2.1	双因素理论	23
图 2.2	公平理论	24
图 2.3	需求层次理论	25
图 2.4	理论分析框架	26
图 2.5	变量关系示意图	33
图 4.1	碎石图	49



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着中国改革开放的不断加深,中国的经济水平和社会繁荣都处于快速发展阶段,民众的财富积累也越来越多,配置资产时的风险意识水平也在逐步上升。在阅读《2023-2028 年汽车后市场行业市场发展环境与投资趋势分析报告》可以得知,汽车保险市场从 2021 年的 2567 亿元增长到 2931 亿元,同比增长了 14.17%,汽车保险是伴随着汽车市场一起成长的,中国在汽车工业上的持续发力,使汽车款式多样化的同时还能降低零售价格,其中以自主品牌为代表的新能源造车势力表现尤为亮眼,2022 年中国新能源汽车对比上一年增加了 67.13%,汽车市场蓬勃发展带来的连锁反应就是带动了保险行业的繁荣。

保险行业高速发展的同时,对保险从业人员的要求也在提升,从传统的保险业务转变到数字化业务,要求员工的学习能力和工作能力都保持在较高的水准,以此面对复杂多变的市场环境,新生代员工大多数接受过高等教育,在大学期间除了学习专业的技能,还能接触到其他的学习领域,造就了新生代员工学习能力强、工作能力强和工作技能多样化的特点。但是根据银保监会的文件显示,2021 年末全国保险公司的执业人员有 641.9 万人,到 2022 年中旬,全国的保险执业人员的数量就下降到 570.7 万人,锐减 71.4 万人,其中也有因为保险公司为了改革自身结构精简的人员,但也有一部分是新生代员工自己离开了保险工作岗位。

从经济的形式和互联网科技的发展情况来看,保险公司旨在打造高质量、高素质的营销团队,招聘执业人员的门槛也相对提高了,要求员工具有高素质、高绩效和高品质等特性,而新生代员工高学历和高素质的特点完美契合保险公司的

人才需求。随着新生代员工在组织中占比越来越高，组织管理的策略就应该调整照顾到新生代员工，降低新生代员工的离职率，有利于组织的长期稳定发展。

保险公司的组织架构都大同小异，总裁室为保险公司广州分公司的最高权力机构，负责制定保险公司广州分公司的具体行动方案，总裁办公室下设办公室、人力资源部、财政会计部、车辆保险部、财产保险部、船舶货运保险部和责任信用保险部和理赔部等七个部门，每个部门由各自的团队长负责组织销售团队。

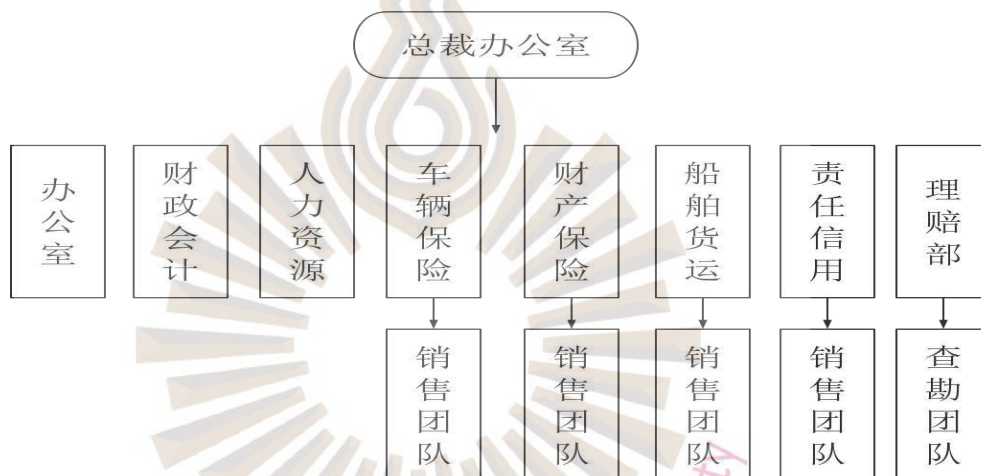


图 1.1 保险公司广州分公司公司架构

1.2 研究问题与目的

新生代员工工作能力强和学习能力高是优点，但缺点是新生代员工的个性鲜明，对领导权威的重视程度不足，做事喜欢按照自己的行事风格，新生代员工是一柄双刃剑，使用得当就能对组织有利，使用不当就会对组织造成伤害。随着新生代员工在组织中的占比越来越多，如何有效管理新生代员工，降低新生代员工离职率，保障人才队伍的稳定发展，是组织管理应该重视的问题。

本文旨在通过数据分析探究保险公司新生代员工离职行为的影响因素，并根据所得数据提供管理建议。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

通过收集现有的文献可知，已经有很多的学者展开了关于员工离职影响因素相关的研究，但是以新生代员工离职影响因素为研究对象的研究还存在待探讨的学术空白。本文从保险公司的情景出发，研究组织因素对新生代员工离职的影响，以及情绪自我调节效能在两者之间的中介作用，该研究丰富了相关文献。并针对保险工作情景更新量表，为后续的研究者提供不一样的研究思路和参考量表。

1.3.2 实际意义

新生代员工作为保险公司持续运营的主要新生力量，保持人才队伍的稳定持续发展是组织管理者迫切需要解决的问题。本文着重从组织因素出发，对保险公司新生代员工离职的影响因素和影响路径进行研究，将有助于保险公司管理层针对新生代员工特点完善公司员工管理机制。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

第一章为绪论。本章阐述论文研究背景，明确研究目标和研究意义，为整篇文章指明研究方向。

第二章为相关理论。本文章首先梳理现有文献对员工离职行为的影响因素、新生代员工的特点、新生代员工离职行为的影响因素以及规避新生代员工离职行为的对策等相关研究，并进行文献述评。其次对新生代员工、新生代员工离职、情绪自我调节效能以及组织层面因素进行定义。再次基于赫兹伯格双因素理论、公平理论和需求层次理论构建本文的理论分析框架。最后依据本文的研究思路和主要变量关系提出本文的假设，为后续研究提供理论基础。

第三章研究方法步骤。本章对测量工具和调查方法、数据处理方法和量表题项的设计等问题进行解析，并对问卷进行预调查测试，为后续的正式调查奠定基础。

第四章研究结果分析。本章对正式问卷调查数据进行实证分析，包括相关性分析和回归分析，检验组织因素对新生代员工离职的影响以及情绪自我调节效能的中介作用。

第五章研究结论与启示。本章总结本文的检验结果，并根据检验结果提出完善保险公司对新生代员工管理的对策建议，还总结此次研究中存在的不足，并提出对后续研究的展望。

1.4.2 研究方法

1) 文献分析法

通过论文网站搜索所需文献，对现有的保险行业、新生代员工和离职影响因素的文献下载，阅读后进行归纳梳理，完善关于保险行业、新生代员工和离职影响因素的研究现状，了解保险行业、新生代员工和离职影响因素的相关理论和主要著作，为论文前期的理论体系工作打下基础。通过梳理筛选过后的参考文献，提出符合本研究关于新生代员工和离职影响因素的定义和维度，并构建理论模型，制作量表。

2) 问卷调查法

针对保险公司情景设计问卷，通过问卷获取保险公司新生代员工离职影响因素的数据，通过统计学软件分析新生代员工离职影响因素之间的作用机理。

1.5 研究思路与创新

1.5.1 研究思路

研究首先收集与新生代离职、组织因素与情绪自我调节效能相关的文献资料，在阅读和整理相关文献资料的基础上，把握当前研究进展，了解研究成果。阅读相关理论，为研究奠定理论基础。并根据相关研究成果，结合保险公司的实际，确定研究方法和变量指标。其次，进行问卷编制，经过预调查后形成正式问卷，通过问卷调查结果的收集，采用实证分析法来检验组织层面因素对保险公司新生代员工离职的影响，以及情绪自我调节效能在组织层面因素与保险公司新生代员工离职之间的中介作用，得出最终结论。

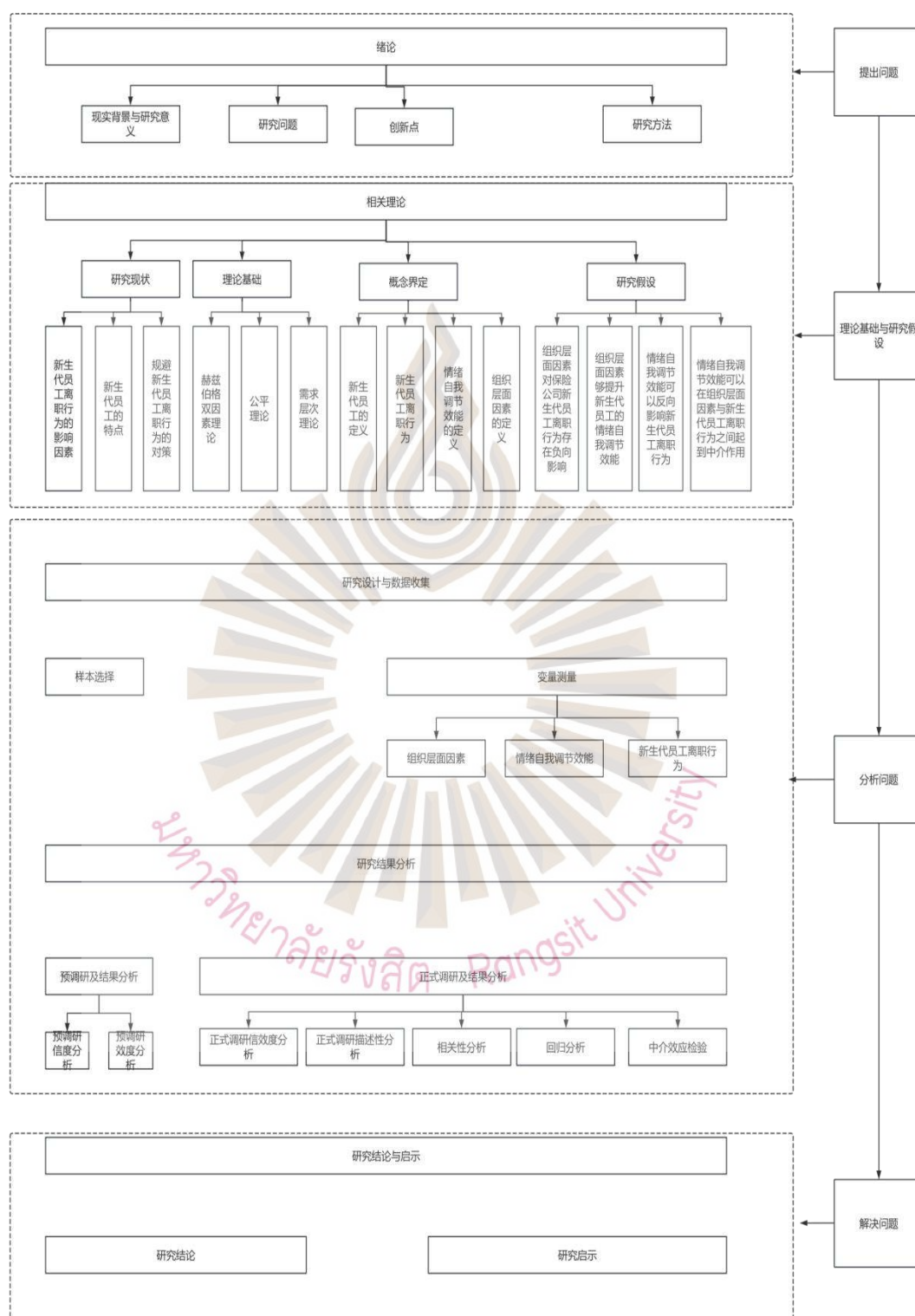


图 1.2 研究思路图

1.5.2 研究创新

本文的研究视角具有一定创新性。基于赫兹伯格双因素理论、公平理论和需求层次理论，本文从个人层面的心理压力出发将情绪自我调节效能作为中介变量，检验情绪自我调节效能对组织因素影响新生代员工离职的路径。



第 2 章 相关理论

2.1 文献综述

2.1.1 员工离职行为的影响因素

总体来分析，员工离职行为的影响因素可以划分为以下几个方面。

薪酬不足。当员工不满意自己目前的薪酬时，员工往往会通过跳槽来实现工资水平的增长（刘敏佳，2023）。薪酬是员工与企业的心理契约维系的重要基础之一，当员工认为自己的薪酬不足以令自己付出努力时，员工会选择离开组织（Price，2019）。如果员工连最低要求的生存都不能得到保障，那么员工就会离开这个公司，因为薪水不足以养活自己（李冬梅，2023）。

工作压力太大。通过研究大量的技术性生产员工得出结论，当组织的工作压力太大使员工出现工作满意度下降时，员工逃避压力的最快捷的方法就是离开现有的工作岗位（吴友军，2023）。

员工个人因素。从员工个人的基本情况、在企业的工作情况、通勤时间等周围环境方面分析离职问题，员工自身条件迫使员工回归家庭时，员工也会产生离职行为，并且以此被激发的离职行为不受企业影响（刘永安，2016）。

组织支持力度不足。当组织不能保障员工的工作顺利完成时，员工就会出现懈怠的情况，严重的情况下员工会做出离职行为（Aina，2020）。组织支持是员工完成工作任务的基础，当组织不能提供最基础工作保障，会导致员工产生离职

倾向，甚至产生离职行为（Gan, 2020）。

没有晋升空间。新生代员工不同于上一辈的工人，他们个性鲜明，更加重视成就激励，不断追求自我价值，期望能够成就自我，同时他们重视对个人职业发展的规划，如果在现有的公司没有寻求到晋升，新生代员工离职的概率会增加（杨清华，2019）。个人升迁又和员工个人的选择以及公司的上升通道有关联，如果在内部竞争中表现优异却得不到升职加薪的机会，员工就会寻求其他公司的更高级别的岗位（姜凤珍，2023）。

心理压力得不到缓解。不合常理的任务、较低的薪酬和人际关系紧张都会导致员工产生心理压力，心理压力是个体精神状态的指标之一，当心理压力过大得不到释放时，员工就会因为需要释放高度紧张的精神压力产生离开现有岗位的想法（郎晓波，2018）。

通过上述对现有研究的梳理，我们可以得知，员工离职行为的影响因素有很多，不同的学者也针对不同的方面展开了研究，但企业能够改变的只有归属于组织因素这一范围的影响，员工个人因素导致离职的情况是企业无法改变的。

2.1.2 新生代员工的特点

通过梳理现有的文献可知，现有的研究中，新生代员工存在以下特点：

1) 个性鲜明。新生代员工成长时间段也是互联网技术快速发展时间段，互联网发展使新生代员工的成长环境产生了变化，庞大的信息可以被接收到，可以根据自己的需求获得世界各地的资讯，见多识广的新生代员工在行为上会标新立异，性格方面大都独立自主且个性张扬，人生观价值观也随着个体接触到的信息量不同而不同（王书晴，2023）。个性鲜明的新生代员工工作热情高涨，追求和谐的组织氛围，但是新生代员工特立独行的性格也会导致新生代员工会频繁挑战

上级领导的权威（Fang, 2020）。

2) 受教育程度较高。随着中国经济的不断发展，新生代员工中大部分都接受了长期的义务教育（叶立群, 2018），并且新生代员工大多数接受了高等教育，加之家庭条件相对较好，生存需求比较容易满足，但更注重自我价值的实现，更关注职业道路的发展和渴望得到尊重和认同。新生代员工大部分是独生子女，特殊的家庭结构使新生代员工形成了以自我为中心的概念（顾霏雨, 2022）。

3) 学习能力较强。新生代员工成长在安定的社会环境中，新生代员工大多数都能获得良好的教育，文化程度较高，学习能力较强（Normala, 2016）。

4) 以自我为中心。新生代员工在工作中会比他们的父辈更加自我，这是由于新生代员工的成长环境能够通过移动网络接触到更多的新闻和不同的概念，混杂了自由主义在内的价值观就会使他们在工作生活中比较在意自我（Li, 2023）。新生代员工的性格变现为大胆开放，行事作风较为豪放，面对传统思维的束缚时敢于挑战权威。新生代员工大多数是独生子女，优渥的家庭环境使他们喜欢追逐个性，并且自尊心较强，在工作时会首先考虑自身发展，与同事交往时，往往会将自己放在第一位。新生代员工在互联网中容易受到多种信息的影响，情绪化较为常见，当在工作中遇到困难或与同事相处发生争执时，情绪化的新生代员工会做出离职行为（林凡琚, 2022）。

5) 创新能力较强。新生代员工由于成长的环境相对优越，能够在课余时间接触到更多的新鲜事物，从小就培养的好奇心和动手能力在新生代员工成长后很大几率会转变为创新能力（Vrgovi, 2022），创新力较强的员工，这类员工往往能在策划和营销岗位上大放异彩，利用他们特有的创新力和想象力帮助企业解决目前遇到的困难（Group, 2023）。

6) 乐于接受新鲜事物。优越的生活条件使大部分的新生代员工在生活中能

够吃饱睡好不必为温饱问题而担心，在长大的过程中能够接触到较为新颖的事务，对新生的事物接受程度较高，喜欢外国传入的新文化和新事物，这就导致新生代员工在生活目标、工作态度和人生观上面与他们的前辈存在不同。新生代员工的成长过程中，与他们的父辈存在区别的是新生代员工接触到了计算机，接入互联网使新生代员工青少年阶段能够沟通全世界的人，获取海量的新闻资讯，对新鲜事物的接受程度远大于其父辈（汪洋，2022）。

通过梳理文献可以发现，每个学者对新生代员工特点的研究都不尽相同，但相同之处就是新生代员工的成长阶段对互联网的接触较深，受外界讯息影响的程度较深。新生代员工的性格比较包容开放，对外来的新鲜事物的接受程度较高，在年纪较小的时候就已经开始接触使用电子设备，对无纸化办公的融入程度较高，新生代员工在新到一个岗位时，往往能快速适应自己的生产力工具，这都得益于新生代员工的成长环境。所以本文认为新生代员工具有的特点是学习能力强，擅长使用互联网学习新的技能并运用到实际工作之中，个性开朗积极向上，注重自我实现，重视自身的感受且往往忽视他人的感觉，对上级领导的权威不会完全服从。

2.1.3 新生代员工离职行为的影响因素

通过梳理关于离职行为的文献可以发现，学者们将离职行为的影响因素划分为组织层面和个人层面。

1) 组织层面。组织认同对员工的工作态度和行为都存在影响，员工的外在表现与员工的心理状态是相关联的，员工对组织不认同时会产生消极情绪，消极情绪的外在体现就是员工的工作态度会从积极转变为消极，消极情绪的积累会导致员工产生离职行为。

过度劳动会导致员工的疲劳感增加，休息时间减短会使员工的劳动状态持续

下降。过度劳动会降低员工的工作满意度，当员工的工作满意度下降到员工的心理预期值以下后，员工的心理契约就会破裂，员工会做出离开工作岗位重新寻找工作的行为（吕景胜，2019）。过度的工作压力会使员工因为超负荷工作产生生理和心理上的亚健康状态，当亚健康状态长时间持续存在，员工会通过离职来改善工作情景带来的亚健康（Kim，2020）。过度劳动会增加员工的心理负担，当员工在工作中承受过量的任务却没有得到补偿时，员工会产生负面情绪，每个人能够处理的负面情绪是有上限的。超过上限后员工往往会通过离职来彻底根除这股压力的来源（Reibenspiess，2022）。

晋升机会。员工在进入工作岗位后就会产生一种迫切感，员工迫切想要在全同事面前展现自己的技能以此证明自己在组织中存在的价值，在组织无法提供一个有效的工作平台时，员工的自尊心和渴望认同的需求不能得到满足，员工就会考虑更换一个能够提供展示平台的组织（卜艳芳，2022）。人的本性就是逐利的，员工不仅仅是社会人还是经济人，他们会追求经济上的最大价值，在工作情境中只有升职才能得到比目前更佳的经济收益，所以员工对晋升机会的渴望除了自尊心的因素外还存在经济方面的因素（Wilson，2022）。

管理概念落后。大多数的企业仍然将员工看作“经济人”，管理者制定的管理策略的主要目的是尽可能地榨干“经济人”的价值，利用死板的规章制度让员工服从，甚至会使用羞辱的方式刺激员工投入到工作中去，持续高压的工作氛围会导致员工对工作产生厌倦，进而离开工作岗位（王旭然，2019）。当组织的架构过于臃肿，就会导致组织的效率变得低下，追求高效率的员工就会对臃肿的组织产生厌倦感（Bayarçelik，2020）。

薪酬制度不完善。获取报酬是员工投入生产过程的主要目的，多劳多得是每个员工潜意识里存在的概念，如果组织的薪酬制度不完善，出现了同工不同酬甚至至少劳多得的情况时，薪酬较低的员工就会对组织产生不满的情绪，直接促使员工采取离职来抗议对薪酬制度的不满（王旭然，2019）。做一样的工作获得不一

样的报酬，这就会导致工作量较多的员工出现不满情绪，积极的员工有可能因此转变为不活跃员工，处理工作的能力下降的连带效果就是绩效不达标，严重者还会提出离职抗议这种不公平的现象（Hennings, 2021）。大型公司为什么能够留住员工，根本原因就是薪酬制度能够令员工信服，在工资方面能够保障公平公正，奖励和惩罚都有理有据（Siew, 2023）。

工作成就感。员工在工作过程中完成预定的目标以后，员工就会产生一种心理上的自豪感，当领导和同事都赞扬这一件事，可以使员工产生工作成就感，可以调动员工积极的情绪，反之，如果员工因为工作岗位分配问题在工作中碌碌无为甚至遭受挫折时，员工消极的情绪会使员工产生离职行为（张行, 2022）。员工也是正常的社会人，他们也对别人的夸赞和尊重有着一定的需求，当员工在工作中取得成果时作为领导者应该及时肯定员工的工作成果，通过口头嘉奖就能够满足一部分的心理需求，相反如果领导没有及时肯定会让员工认为自己不受上级的待见，会产生消极情绪和心理落差（Peltokorpi, 2022）。

工作压力。组织分配过量的任务会使员工在心理上产生抵触情绪，外在体现就是消极怠工，用低绩效对抗组织，有能力寻找新工作的员工会考虑跳槽换取一份相对较为轻松的工作（吴友军, 2023）。

领导风格。领导作为企业与员工衔接的桥梁，领导的行事风格会影响员工对组织的满意度，领导可以在员工遇到困难时帮助解决问题，使员工的工作满意度上升，降低员工离职率（周红红, 2019）。新生代员工的特点就是更加的自信和自我，如果领导风格能够契合企业内的新生代员工，可以通过改变领导风格增强新生代员工的集体主义意识，然后降低新生代员工离职倾向产生的概率（姚新宇, 2023）。

组织公平。从人性的角度分析，不患寡而患不均，分配不均是导致员工产生不满情绪的主要原因。薪酬的公平、工作支持上的公平，考核制度是否客观公正，

都会影响员工的积极性（吴晋，2018）。组织公平是组织保持稳定的最基本原则，当一个组织的公平水平最高，组织在员工中的公信力就越高，员工越服从组织的安排和决定，对组织的忠诚度随着组织公平水平的提升而增长（Yean, 2020）。员工在组织中感受到的公平感越高，员工对工作的满意度就越高，每个员工都是一个独立的个体，每个员工对公平感的阈值都存在差距，当员工感受到不公平对待时，心理契约也会遭到破坏，从而产生离职行为（Valyte, 2023）。

2) 个人层面。年龄因素，年轻员工在工作过程中掌握了较多的技能以后，就会认为目前的薪酬已经匹配不上自己的劳动付出，选择跳槽到高薪水的企业的概率比年纪大的员工要高（吴晋，2018）。而有的工作岗位的工作量较大，对年纪较大或者精力有限的员工来说，已经不能负担工作，只能选择离开工作岗位（Gerhardt, 2022）。

个人发展。年轻员工面临的工作选择较多，渴望发展的年轻员工会选择更优秀更能展现才能的组织，希望获得更大的发展空间和更多的晋升空间，当有薪酬待遇更好的工作机会出现时，新生代员工往往会因为忠诚度不高而选择跳槽到新待遇更好的公司（卜艳芳，2022）。追求更好的经济待遇和更高的职业地位是每一个员工都有的追求，当员工遇到能够增加自己经济收入和职业地位的新岗位，员工往往会选择跳槽（Gerhardt, 2022）。

家庭因素。工作地点导致员工与家人两地分居，会令员工产生一种思家的情绪，这种情绪会使员工努力选择机会能够跳槽到合适的工作，这份工作能够使员工更好地照顾家庭。配偶和婚姻情况也会影响员工的离职行为，年轻的单身员工因为家庭负担相对较轻，离职的成本也就较小，而有家室的中老年员工因为转移的成本过高，往往不会选择离职（汪路金，2022）。家庭因素对员工的影响较大，因为员工也是社会人，社会人的属性就意味着员工需要根据自身家庭的情况去考虑，当工作无法兼顾家庭时，员工有可能会选择照顾家庭而选择新的工作岗位（Siew, 2023）。

人际关系因素。员工在工作情景中需要面对同事之间的人际关系建设，同事间的人际关系处理得当有利于工作进度的推进，与领导之间的人际关系有利于解决工作中出现的问题，人际关系较差的员工在工作情景中往往会缺少同事和领导的关怀，导致员工对组织产生不满，进而发展成离职行为（王旭然，2019）。有的员工在人际关系处理方面不太擅长，当工作环境中同事关系出现一些矛盾，这一类员工就会因为人际关系处理能力较差而和同事间的关系下降，久而久之就会被集体排斥，最终会选择离开这个集体（Siew, 2023）。

工作满意度。工作满意度作为员工对目前所做工作的整体评价，是员工根据自身经验和体验得出的主观情感，当员工的工作满意度下降，意味着员工对目前的工作产生了厌倦或者工作情景对员工产生了不利影响，随着负面情绪的累积会导致员工对工作产生极大不满，员工会选择辞职寻找新的工作（于振冰，2022）。通过对大量的普通员工进行调查问卷后可以发现，当员工和领导在交换体系中的时候，当领导展现出较高德行的领导风格时，可以得到员工的信任和关怀作为回报，领导者就是组织的具体化，员工的信任也就会增加员工的工作满意度，降低员工产生离开工作岗位的想法产生概率（姚新宇，2023）。

职业倦怠。员工在同一个岗位长时间工作后，会对目前的岗位产生厌倦感，员工会想更换岗位或者改变工作来消除倦怠感带来的负面影响，职业倦怠的积累也和工作岗位存在关联，工作时间固定的岗位职业倦怠产生的速度较慢，生产岗位无固定工作时间的员工产生职业倦怠的速度较快（姚雪，2022）。

3) 心理压力。组织实施的各种方式可以通过内在和外在两个方面对员工离职行为进行影响，但是如果员工的心理状态失衡，就有可能导致组织的所有措施都会呈现出一种失效的状态，当员工处于高度心理压力之下时，组织的管理措施很大几率会失效，心理压力还会加剧员工负面情绪，促使员工做出离职行为（Khushk, 2021）。如果员工的心理状态趋近于平缓，员工会乐于接受和倾听组织对他的安慰和劝导，但是当员工的心理压力较大时，员工往往不会是一个理智

的状态，而是处于一种感性的、以自我认知为中心的状态，往往会因为一些工作中的繁琐事感到怒火攻心，愤而做出离职行为（Rusbadrol, 2021）。

员工容易在家庭与工作的夹缝中产生巨大的心理压力，当员工面对过量的工作安排时，就会将时间资源倾斜到工作领域中，此时家庭领域因为时间资源的减少，势必会引起家庭内部产生的不满，此时员工需要同时应对工作和家庭带来的双重压力，导致员工心理压力增大，当心理压力超过员工能够承受的阈值，员工有概率做出离职行为（刘雅，2018）。

通过对医院的新生代员工高离职率的调查研究可知，新生代员工在面对庞大的工作量时，新生代员工往往会因为熟练度不达标对目前的绩效任务存在一定的心理压力感，当心理压力超过个体的承受上限就会导致新生代员工产生消极负面的心理情绪，如果消极情绪没有得到有效缓解之前继续承受高强度的心理压力，新生代员工会选择离开工作岗位的方式来卸载心理压力（翟義胥，2023）。

经过对文献的筛选和梳理，可以发现，新生代员工离职行为影响因素与普通员工存在一些区别，主要体现在几个方面，一是新生代员工对领导的敬畏感较低，如果领导风格与新生代员工的行事风格存在冲突时，新生代员工往往不会忍受上司，而是会选择离开。二是新生代员工对薪酬待遇较为敏感，如果新生代员工感受到收获与付出不等比时，新生代员工往往会选择离职。三是新生代员工相较于普通员工，心理承受能力较差，由于新生代员工大多数为独生子女，在进入工作岗位后需要面对的压力比以往要大，由于从小生活在优越的环境中，大多数的新生代员工心理承受能力较弱，遇到较大的工作压力时会选择离职逃避压力。在探讨影响因素的文献中，大多数学者只针对某一特定因素进行分析，极少有将多个因素组合起来探讨，所以本文探讨新生代员工离职行为的影响因素时，将主要考虑组织层面出发去探讨新生代员工离职行为的影响关系。

2.1.4 规避新生代员工离职行为的对策

在现有的研究中，规避新生代员工离职的研究主要从以下几个方面进行：

1) 提高薪酬，给予物质奖励。员工产生离职行为很大一部分原因是因为员工认为自己在付出巨大劳动后，企业给予的薪酬不能够与自己的付出相匹配（Syed, 2018），当劳动付出与物质回报不匹配出现失衡状况时，新生代员工就会产生离职行为（王旭然, 2019）。

2) 完善晋升渠道。员工在工作中表现优异，除了想要获取薪资报酬，其次的目的就是获得更高的地位，企业需要制定完善的岗位晋升渠道和给予相应的晋升机会，才能将新生代员工的离职行为发生概率降低（赵志红, 2018）。同时，企业也应该将合适的人才放到合适的岗位上，这样做可以令员工更好地展示自己的天赋（Appelbaum, 2019）。

3) 营造和谐的组织环境。良好的组织环境可以提升员工的满意度，一个轻松愉悦的工作环境能够拉近企业与员工的距离（张爽, 2017）。中小企业的劣势在于薪酬，但可以通过营造一个良好的工作氛围弥补薪酬的缺点，使员工能感受到工作时处于一种舒适的环境，工作时能够时刻感到舒适，以此提高员工满意度，为留住员工打好基础（Sadri, 2019）。

4) 提升组织支持。通过调查问卷方式对新生代员工进行调研后可知，组织增加对员工的支持能够使之受到鼓舞，提高工作效率，降低离职倾向（李晓谦, 2019）。

5) 提升组织公平。通过访谈的方式对新生代员工进行调研后可知，组织公平水平能够提升员工的心理契约强度，心理契约是维持员工与公司联系的基础（庞晓华, 2023），组织公平的提升能够增加新生代员工的忠诚度和满意度，降

低离职行为发生的概率（Soomar, 2020）。

从现有的研究我们可以发现，大多数学者研究如何规避新生代员工离职行为时，较多的学者从生产情境的氛围和薪酬福利入手，如通过改善薪酬结构，建立一个和蔼友善、互相尊重的组织氛围，以此来稳定新生代员工的心理情绪。加强沟通及时了解需求，及时满足新生代员工在工作中的生产需求也是学术界目前较为主流观点。加强沟通和构建和谐的组织氛围都旨在提升新生代员工的工作满意度，降低新生代员工离职行为的产生概率。

2.1.5 文献述评

基于本文的研究思路对上述的文献进行总结：

在研究方法上，现有的文献中，大多数文献采用访谈进行定性分析法对新生代员工离职行为影响因素进行研究，而通过问卷调查方法收集数据进行回归分析的文献较少。

在研究思路，大多数的文献都直接探讨某一特定因素对新生代员工离职行为的影响，在多因素影响上的研究还存在不足。现有的文献中，直接影响的研究较多，加入中介变量后的间接影响路径的探讨还较少。

在研究对象上，现有的文献大多数是研究整体员工，将所有的员工视为同一类型进行探讨，并且研究的企业大多数为制造型企业，对保险类型企业的研究还不足，针对保险公司新生代员工的研究还存在空白。

在研究变量上，现有的文献中，众多的学者已经证明了某一单一因素对员工离职行为存在影响，这些因素有组织层面的因素，也有个人层面的因素，但是探讨以个体心理层面为影响因素的研究较少，并且以情绪自我调节效能为中介变量

的研究尚未展开。

2.2 相关概念

2.2.1 新生代员工的定义

早期研究将新生代员工界定为“Y 世代”，即关注员工出生的时间起点，如 Hansford（2002）认为新生代员工就是 1980 年前后出生的员工，Smith（2006）认为“Y 世代”的出生界限是 1979 年以后出生的员工。随着时间的推移，Fang（2020）认为代表“Y 世代”的新生代员工已经不适用“新”的定义了，应该根据时间的推移把时间划分点从 1980 年推移到 1995 年，即 1995 年以后出生的员工可以成为新生代员工。Hur（2021）在研究中将新生代员工的出生时间划定在 1990 年及以后。汪洋（2022）基于中国情景指出中国的新生代员工的出生时间应该是 1990 年以后出生且年满十八周岁的员工。部分研究将新生代员工的时间界定为某一时间段内出生的员工，付博（2023）认为新生代员工是指 1980 年到 1999 年之间出生的员工。卜艳芳（2022）认为新生代员工的出生时间应该是 1985 年到 1999 年之间出生。

本文参考汪洋（2022）的做法，基于中国情景将新生代员工定义为 1990 年以后出生且年满十八周岁的员工。

2.2.2 新生代员工离职行为

员工之所以会产生离职行为，是员工在审视综合情况后评估认为这一份工作已经不再适合自己，并且有很大记录能够入职新的公司，员工就选择离开原有的公司（Hur，2021）。当组织提供的资源不能够满足员工正常的生产需要，员工会因为绩效得不到保障而担心未来的生存状况，员工为了避免这种情况的发生就会选择寻找新的工作岗位，当下一个工作岗位能够确定时，员工就会离开现在的

公司（刘敏佳，2023）。

员工在组织支付劳动报酬以后，终止其与组织签订的契约，脱离组织成员关系的过程称为离职。员工离职行为可以区分为主动离职和被动离职，学术界对离职行为的研究主要聚焦在员工主动离职行为上（王乐乐，2017）。

离职行为就是员工与组织结束劳务关系的行为，是员工在雇佣关系上的一种最终选择，离职行为发生在离职意愿之后。员工自己做出离职决定的离职行为通常称为“跳槽”，由组织决定员工离职的离职行为称为“裁员”（黄丽霞，2023）。

综上所述，离职行为就是员工脱离组织的过程，本文将员工离职行为定义为员工在工作中遭遇不满后，离开工作岗位并结束雇佣关系的行为，员工的离职行为属于主动离职。

2.2.3 情绪自我调节效能的定义

情绪调节的研究最早开始于二十世纪八十年代，情绪调节主要是为了应对日常生活中的心理波动，最早的研究是为了研究个体如何面对焦虑，后面逐渐发展成为研究如何能面对积极或消极的内在情绪，对情绪自我调节效能的定义是个体对调节自身情绪的调节能力（Gross，1998）。Caprara（2008）认为情绪调节自我效能包括准确辨别情绪以及管理情绪的能力，在兴奋时允许自己表达兴奋，在悲伤时使自己不要沉浸在过度悲伤中。

综上所述，情绪自我调节效能的定义是员工能够辨别自己目前的情绪状态，并根据工作需求将自己从负面情绪状态调整为平静情绪状态或者高昂情绪状态投入到工作中的情绪调节能力。

2.2.4 组织层面因素的定义

维持企业员工队伍的稳定性需要对影响员工离职的因素进行归类划分，才能够清晰了解员工离职原因，并有针对性地展开组织管理工作，影响员工离职的因素如果是企业产生并能够由企业控制和改变的，就称为组织层面因素（吴晋，2022）。区别于个人层面影响因素，企业能够改变组织层面因素对员工产生的影响（唐咏，2022）。组织层面因素对员工的影响是动态且可逆的，当员工感知到某一影响因素发生转变时，员工对组织的主观情感也会随之变化（袁庆宏，2023）。主要包括组织公平、薪酬结构、领导风格和晋升渠道。其中组织公平即是企业在面对同一工作时，无论哪个员工都应该获得一样的对待（Valyte, 2023），组织公平体现在工作中的任何一个情景，公平不仅仅体现在薪酬待遇，还体现在工作保障等方面（Yean, 2020）。

薪酬结构就是员工工资组成的比例，是企业制定的一种规章制度，每一个不同的岗位都有对应的工资组成，薪酬结构应该对每一个岗位或者工作类型做出详细规定（王旭然，2019）。薪酬结构应该遵循递进原则，每一个更高的岗位或者任务重的工种需要设置更丰厚的报酬，薪酬结构的设置也要根据企业类型进行配置和完善（Siew, 2023）。

领导风格是指每个领导的自身行事风格，行事风格的不同对员工的影响也不一样，关心员工的领导会在工作中体现为对员工的工作与生活都很上心（周红红，2019），领导风格的具体体现就是领导对待员工的态度以及行为方式（姚新宇，2023）。

晋升渠道就是员工晋升的途径以及方法，一个清晰明了的晋升渠道应该详细给每一个阶层的员工制定职业晋升的通道和晋升需要达到的要求（卜艳芳，2022），晋升渠道应该适用于每一个员工，晋升渠道的设置还需要根据企业的实际情况来制定，制定的考核方式需要贴合实际（Wilson, 2022）。

综上所述，本文将组织层面因素定义为企业对员工离职行为产生影响的因素，包括薪酬结构、领导风格、组织公平和晋升渠道四大因素，组织能够通过改变这些影响因素，进而改善员工的满意度，降低员工产生离职行为的概率。本文将组织公平定义为企业能够平等对待每一个员工，做到同工同酬，同一岗位提供一样的工作保障。本文将薪酬结构定义为企业制定的薪酬组成方式，薪酬组成为基本工资与绩效工资。本文将领导风格定义为管理者对待员工的行为方式与态度。本文将晋升渠道定义为企业制定的员工升职路线以及升职要求，并且每个岗位都有对应的升迁路线和要求。

2.3 理论基础

2.3.1 赫兹伯格双因素理论

美国心理学家赫兹伯格 1959 年提出双因素理论，该理论将影响员工绩效的因素分为满意因素和不满意因素，前者是指能够引起员工满足和激励的因素，后者是指容易引起不满，产生消极影响的因素，也被称为保健因素。因此该理论又被称作“激励—保健理论”。保健因素可以理解为底线，主要包括企业工作环境、工资薪金等方面。员工在保健因素方面得到满足，可以减少不满情绪，但是不能得到鼓舞和激发，工作方面可以继续维持目前的状态，鲜有突破。满意因素，即激励因素，包含同事赞许、工作成就感、职位晋升等等。员工在激励因素方面得到满足就可以大大提升员工的满意度，可以产生极大的激励力量，但是如果得不到满足，员工也不会因此而产生不满。

薪酬结构是属于保健因素，当公司的薪酬结构能够满足员工的需求，员工没有不满意就不会产生离职的想法，如果薪酬结构不能令员工满意，就会因为不能满足保健因素刺激员工离职。工作满意度是员工对目前工作的总体评价，如果工作满意度处于员工的预期之上，员工不会做出离职行为，但是当员工工作满意度降低到心理预期之下，就会触发员工保健因素的不满意进而离开现在的工作岗位。

员工在工作中接触最多的就是基层管理者，基层管理者的领导作风如果能够令员工满意，员工就会增强对管理者的忠诚度，视自己为团队里面的一分子，会降低员工发生离职行为的概率。

为降低员工的离职率，管理者应至少满足员工在不满意因素方面的要求，可以通过改善工作环境等方法来实现。企业想要提高员工工作积极性，提高工作效率时，就应该在满足激励因素方面下功夫，例如通报表扬员工工作、提供晋升机会等。

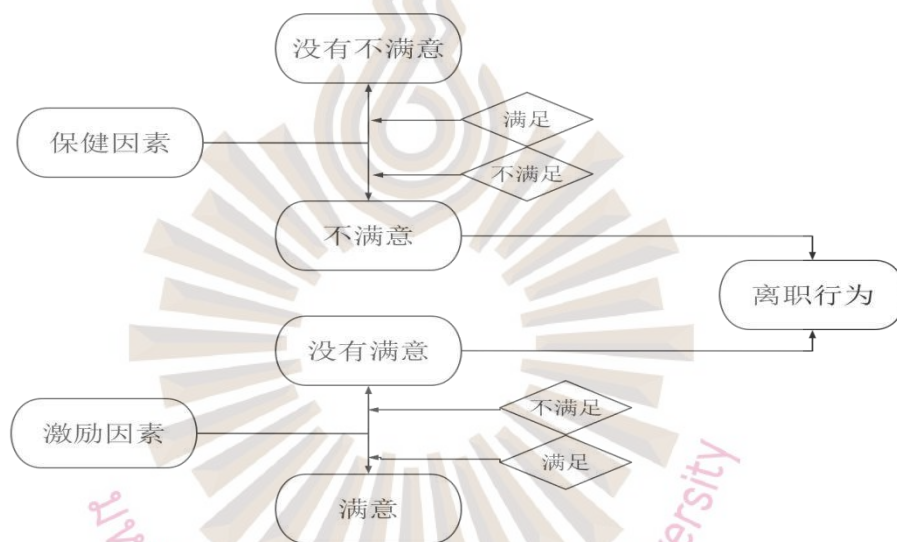


图 2.1 双因素理论

2.3.2 公平理论

《社会交换中的不公平》一书于 1965 年出版发行，其作者为美国心理学家亚当斯。在该书中，作者首次提出公平理论。该理论指出员工工作的热情直接受公平报酬感的影响，而员工在这方面的判断和认定又取决于社会比较和历史比较的过程。因此，该理论又叫社会比较理论。社会比较是指员工对本人的收付比（员工获得的报酬与在工作上的付出之间的比值）与他人相应的比值进行的比较。历史比较是指员工当前的收付比与自己在之前某一时期的收付比之间进行比较。当

员工通过社会比较和历史比较发现本人的收付比没有落于下风，处于合理的范围，他就会认为是自己受到公平、合理的对待，继而会努力工作；当发现本人付出更多或者收获更少时，即收付比不如其他员工或差于自己以前的情况，就会认为受到不公平的对待，心里难以排遣时甚至产生怨恨情绪影响工作，长时间积压就会产生消极怠工或发生离职。公平理论强调，员工个人的行为很大程度上取决于他们是否被公平对待，而员工行为又直接影响整个组织的运转。因此，企业管理者应重视、掌握公平理论的内涵并运用到工作实际，要随时掌握员工的情绪，多做正确的引导，并通过建立公平的工作环境让员工感受到公平公正。

在实际的工作中，员工是很重视组织公平的，中国古语有云“不患寡而患不均”，如果员工在相同岗位完成相同的绩效后，拿到的薪酬有所差别，就会导致员工的心理产生不平衡，久而久之员工就会对组织产生厌恶感，如果公平没有得到更正，最终会导致员工离开这个公司。

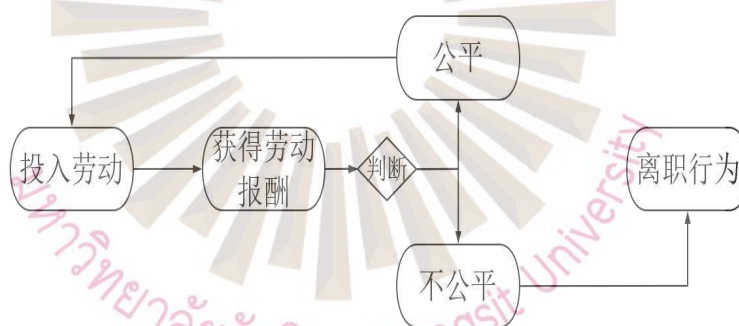


图 2.2 公平理论

2.3.3 需求层次理论

美国心理学家马斯洛(Abraham.h.Maslow)1943 年提出需求层次的概念，他的研究将人在社会生活中的需求分为五个层次，从低到高分别是生理、安全、社会、尊重和实现自我的需求。其中生理和安全需求是物质需求，后三者是精神需求。马斯洛指出，人们低层次的需求得到满足后，就会继续追求更高的层级需求。每

个人不同时期的需求不尽相同，对不同层次需要的追求会影响人们做出有差别的举动和决定。员工离职可理解为员工对某一层次的需求未得到满足而出现的流动。因此，将马斯洛需求层次理论应用到企业人力资源管理中，就可以促进企业在解决员工流失问题、管理激励员工等方面能够采取针对性措施，提升人力资源管理水平。

当员工在公司内部需求晋升机会得不到满足时，员工就会认为公司设置的上升通道不能满足他对更高职位的追求，能力优秀的员工就会向外寻求晋升机遇，晋升通道和员工个人发展就成为影响员工离职的重要因素了。员工因为家庭原因需要更换工作，以家庭为主的员工就会选择离家近能够照顾家庭的新工作。造成员工心理压力负担过大的原因有很多因素，例如工资太低、工作量太大或同事间人际关系紧张等，当员工心理压力太大时，员工的工作状态就会下降，从而员工的绩效，绩效降低的负面效果就是薪酬会减少，会使员工的生存需求遭到挑战。

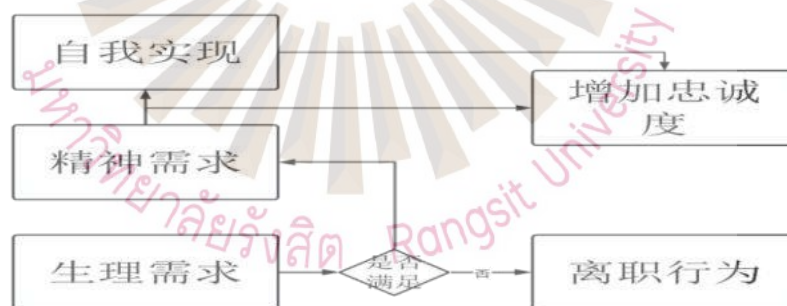


图 2.3 需求层次理论

2.3.4 理论分析框架

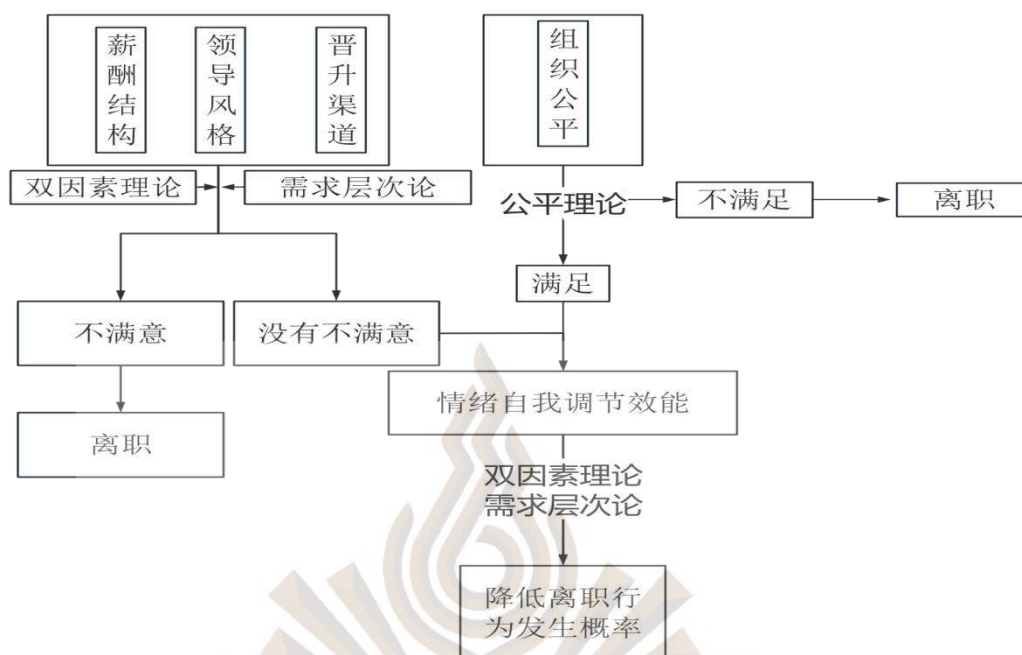


图 2.4 理论分析框架

2.4 研究假设

2.4.1 组织公平对保险公司新生代员工离职行为影响的研究假设

同工同酬是理所应当的，如果公司出现同工不同酬的情况，员工就会因为受到不公平对待产生负面情绪，公平理论被打破后员工就会对公司产生不信任和怨言，久而久之就会离开公司寻求新的工作岗位。

从人性的角度分析，不患寡而患不均，分配不均是导致员工产生不满情绪的主要原因。薪酬的公平、工作支持上的公平，考核制度是否客观公正，都会影响员工的积极性（吴晋，2018）。

员工的离职首当其冲就是影响组织绩效，因为一个员工从新手到能够熟练业

务的过程就是员工绩效能力成长的过程，一个熟悉业务的员工对组织完成组织绩效起到重要作用。员工在组织中工作，同工同酬和平等对待每一个人是最基本的要求，如果员工在生产情境中感受到自己被组织不公平对待了，员工就会感到委屈，从而滋生消极情绪，消极情绪会放大员工的不满和组织的不足之处，久而久之员工就会产生离开岗位的行为（李冬梅，2023）。

综上所述，本文提出假设：

H1：组织公平对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响

2.4.2 领导风格对保险公司新生代员工离职行为影响的研究假设

每个员工都有自己喜爱的领导风格，直系领导的行事风格会影响员工的工作表现，当员工喜欢并认同直系领导的行事风格，领导的行为就会激励员工以更好的状态投入到生产工作之中。命令型领导风格往往会对团队成员提出较高的要求，并且不允许下属提出异议；关系型领导追求团队和谐的领导者往往能够安抚团队成员的情绪，构建一个积极向上其乐融融的团队氛围；教练型领导风格能够一直保持团队成员高傲斗志，并且能够在工作中持续对下属进行辅导，以此增进下属的专业技能。

领导作为企业与员工衔接的桥梁，教练型领导风格会影响员工对组织的满意度，领导可以在员工遇到困难时帮助解决问题，使员工的工作满意度上升，降低员工离职率（周红红，2019）。

新生代员工的特点就是更加的自信和自我，如果领导风格能够契合企业内的新生代员工，可以通过改变领导风格增强新生代员工的集体主义意识，然后降低新生代员工离职倾向产生的概率（姚新宇，2023）。

综上所述，本文提出研究假设：

H2：契合的领导风格对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响

2.4.3 晋升渠道对保险公司新生代员工离职行为影响的研究假设

每个人都有对更好生活的向往和追求，员工在工作中努力表现自己，就是为了能够得到晋升的机会，向上升到更高的岗位，就能够获取更高的工资，当公司的晋升通道设置越合理，员工就越不会因为升职需求得不到满足而离开公司。晋升渠道应该明确每一个岗位目标责任，员工在规定的时间内完成既定的绩效，就应该获得晋升机会，任期目标责任制可以有效激励员工积极完成任务，通过自身的动力促进自己完成绩效。

员工在进入工作岗位后的最基本需求就是劳动付出换来组织给予的回报，最基础的要求是能够得到工资和相对应的福利，在最基础的要求得到满足以后，员工就会追求更高层次的满足，尤其是升职，因为升职就代表着组织认同自己并信任自己，同时更高的职位能够获得的工作资源和薪酬福利也更多。当组织实施任期目标责任制时，员工发现组织内的职业晋升是通过完成任务后获得时，员工会产生积极的情绪，来投入到工作中（李志，2020）。

离职行为的发生往往是因为某一个因素对员工造成了一定的影响，员工在组织中都渴望组织认可并尊重自己，任期目标责任制可以明确告诉员工职业努力的方向，员工在工作情景中持续投入热情和专注，就是为了取得完成绩效并获得上升机会，但如果员工完成绩效后组织不能满足员工晋升的需求，员工就会因为不能够升职而降低工作热情，甚者还会更换工作单位，只为了追求更高的职位和更高的工资福利（黄丽霞，2023）。

综上所述，本文提出研究假设：

H3: 任期目标责任制的晋升渠道对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响

2.4.4 薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为影响的研究假设

员工到公司上班，最基本的需求就是获得工资解决自身的生存需求，合理的薪酬结构是能够满足员工生存需求的，但是如果公司发的工资不能使员工的生存需求得到满足，员工就会离开公司，选找一份新的能够养活自己的工作。高弹性薪酬结构能够激励员工完成更多的任务，因为高弹性结构就意味着绩效奖励比基本工资要高，员工的薪酬组成绩效奖励占比最大，适合销售型岗位；高稳定薪酬结构能够保证员工完成任务的绩效，因为固定薪酬比绩效薪酬要高，适合应用在文员型岗位。

获取报酬是员工投入生产过程的主要目的，多劳多得是每个员工潜意识里存在的概念，如果组织的薪酬制度不完善，出现了同工不同酬甚至少劳多得的情况时，薪酬较低的员工就会对组织产生不满的情绪。面对积极性较高的员工应该要提升绩效工资占比，以此来提高员工的积极性（王旭然，2019）。

获得工资是员工进入工作岗位的最原始需求，员工在职业市场选择工作时就是以相对高的报酬为目标，当员工在生产情境中投入了较大的精力和额外的时间，但并不能换取满意或者自认为对等的工资时，员工就会产生不满的情绪，最基本的需求得不到满足，员工就会跳槽选择在同等付出情况下得到更多工资的公司（李冬梅，2023）。

综上所述，本文提出研究假设：

H4: 高弹性薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响

2.4.5 组织公平对情绪自我调节效能影响的研究假设

组织是否能够平等对待每一个员工，会影响员工对工作的投入程度。当员工在工作中遭遇到不公平对待时，员工会对组织产生负面情绪，负面情绪会降低员工对负面情绪的调节能力。

情绪自我调节效能能力是动态的，当员工在工作中感受到平等对待时，个体主观上会维护组织稳定，推动组织发展的意识，个体会投入更多的情绪自我调节效用于调整负面情绪。但是组织给予员工负面影响时，员工对组织不再处于爱戴的状态，员工会降低情绪自我调节效能处理工作负面情绪的能力，将这一部分效能转移到非工作部分，当组织给予员工物质奖励和嘉奖时，员工会认为付出情绪调节效能得到了应有的回报，会加强情绪自我调节效能在工作部分的投入（孙诗涵，2023）。

综上所述，本文提出假设：

H5：组织公平能够提升新生代员工的情绪自我调节效能

2.4.6 契合的领导风格对情绪自我调节效能影响的研究假设

关系型领导风格就意味着上司与新生代员工之间的人际关系处于和谐阶段，上司能够包容新生代员工较为自我的性格，满足了新生代员工的人际需求和心理需求，可以使新生代员工对整个团队绩效更加重视，这就会使新生代员工增加情绪自我调节效能在工作情景的投入，确保自己能够保持较高的状态完成团队绩效。

由于新生代员工的特点，新生代员工在人际关系处理方面还存在不足，如果上司及时介入并充当团队润滑剂，能够缓解团队间的人际关系压力，帮助新生代员工更好融入团队，使新生代员工对团队产生归属感，在团队面临问题时，能够

有效驱动自我调节效能确保自己在工作中保持热情状态（于海晶，2023）。

综上所述，本文提出假设：

H6：契合的领导风格能够提升新生代员工的情绪自我调节效能

2.4.7 任期目标责任制的晋升渠道对情绪自我调节效能影响的研究假设

完成任务后获得奖励与赞赏，能够同时满足员工的物质需求和心理需求。当完成任务向上晋升成为员工的目标时，员工就会确保自己完全投入到工作中，确保只能完成任务获得上升机会，这就会导致员工加强情绪自我调节效能在工作方面的投入，降低负面情绪对工作的影响。

当员工在明确自身职业发展规划时，员工对工作绩效以及工作完成度的要求会非常在意，员工为了保证任务的按期完成，会对自身的状态进行调整，在身体上投入更多精力完成工作，在心理上会通过加强情绪自我调节效能来消除负面情绪，使自身的心理状态保持在一个稳定的水平（王乐乐，2017）。

综上所述，本文提出假设：

H7：任期目标责任制的晋升渠道能够提升新生代员工的情绪自我调节效能

2.4.8 高弹性薪酬结构对情绪自我调节效能影响的研究假设

多劳多得能够激励员工更好地完成业绩，能够满足员工的物质需求以及激励因素，并且高弹性薪酬结构能够刺激员工在面对客户时，保持较好的精神面貌，员工为此就会投入更多的情绪自我调节效能用于消除负面情绪。

员工是追求物质回报的，员工对于工作状态的保持受到物质回报的影响。当

员工在工作中得到的物质回报满足员工的心理需求时，员工愿意在工作中表现出色并积极完成任务（陈红，2023）。

综上所述，本文提出假设：

H8：高弹性薪酬结构能够提升新生代员工的情绪自我调节效能

2.4.9 情绪自我调节效能对新生代员工离职行为影响的研究假设

精神需求是基于生存需求之上的，当个体的生存需求得到满足后，精神层面上也能得到相对应的满足感。员工在工作中的追求就是付出劳动换取薪酬和晋升机会，当以上两种都能够满足时，员工会产生一种满足感和自豪感，优越的物质生活可以令员工从容面对工作中的压力以及负面情绪，从而保持心理健康，提升员工的工作幸福感。

情绪自我调节效能的主要作用是识别自身的情绪状态并针对自身负面情绪做出相对应的调整，情绪自我调节效能的能力受个体对某一事物对待程度的影响，当个体认为某一事物值得认真对待时，情绪自我调节效能就会在这个方面得到加强，在对待这个事物时产生的负面情绪会被及时清除，帮助个体保持积极乐观的心态去投入到某一事物中，这就意味着组织对员工越好，员工就越能够降低对工作的负面情绪，增加员工对工作的满意度，降低员工离开的可能性（程小伟，2023）。

综上所述，本文提出假设：

H9：情绪自我调节效能可以反向影响新生代员工离职行为

与此同时，结合上文研究假设 H1-H9，提出以下研究假设：

H10：情绪自我调节效能可以在组织公平与新生代员工离职行为之间起到中

介作用

H11: 情绪自我调节效能可以在契合的领导风格与新生代员工离职行为之间起到中介作用

H12: 情绪自我调节效能可以在任期目标责任制晋升渠道与新生代员工离职行为之间起到中介作用

H13: 情绪自我调节效能可以在高弹性薪酬结构与新生代员工离职行为之间起到中介作用

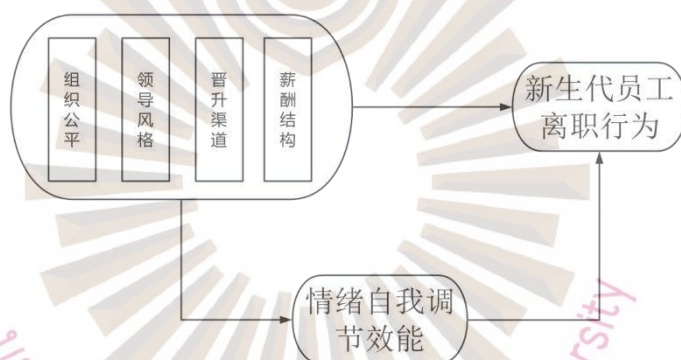


图 2.5 变量关系示意图

2.5 研究假设汇总

表 2.1 研究假设汇总表

研究假设		预测符号
H1	组织公平对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-
H2	契合的领导风格对保险公司新生代员工离职行为存在负	-
	向影响	

表 2.1 研究假设汇总表(续)

研究假设	预测符号
H3 任期目标责任制的晋升渠道对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-
H4 高弹性薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-
H5 组织公平能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+
H6 契合的领导风格能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+
H7 任期目标责任制的晋升渠道能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+
H8 高弹性薪酬结构能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+
H9 情绪自我调节效能可以反向影响新生代员工离职行为	-
H10 情绪自我调节效能可以在组织公平与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应
H11 情绪自我调节效能可以在契合的领导风格与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应
H12 情绪自我调节效能可以在任期目标责任制晋升渠道与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应
H13 情绪自我调节效能可以在高弹性薪酬结构与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应

第 3 章

研究方法与步骤

3.1 测量工具与调查方法

本文使用 SPSS26.0 软件、AMOS 软件进行数据统计分析，通过对数据的采用相关分析、回归分析等方法，找到数据背后的规律和本质。本文使用问卷调查法收集保险公司新生代员工的数据，针对保险公司新生代员工设计离职行为影响因素调查问卷，再通过问卷星在线平台发布问卷，通过微信群、QQ 群和同事互推的方式将调查问卷发放到保险公司新生代员工的手上。

3.2 调查问卷的设计

1) 问卷设计的原则。本文设计的调查问卷核心原则是有效性和简明性，通过借鉴现有的成熟量表，再根据保险公司的实际情况调整量表的题项，确保量表的信效度能够得到保证，再通过内部同事转达问卷，确保问卷数据真实有效，因为涉及的影响因素较多，题项也会比较多，为了不影响受访者的正常工作，题项的设计要简洁明了，受访者可以直接看出题项要问的问题。

2) 问卷的组成。调查问卷共分为两个部分，第一个部分主要是了解受访者的性别、年龄、学历和工作部门等情况，第二部分就是各个维度的量表，量表用李克特五分法赋分，受访者越认同，分数越高。

3) 问卷的编制过程。通过知网和万方网站收集关于新生代员工离职调查的文献，查阅相关文献的量表，并根据本文所需研究的因素，选取成熟的量表进行问卷设计，量表的题项需要根据保险公司工作人员的实际情况和预调查分析进行

修改，并通过问卷星平台进行问卷发放。

3.3 问卷数据的处理方法

问卷数据回收后，首先要进行有效问卷的筛选工作，回答时间太短或者前后逻辑存在冲突的问卷将作为无效问卷，无效问卷的数据将被剔除，将有效问卷的数据汇总后可以进入实证分析阶段。

首先要对问卷的信效度进行检验，只要确保问卷的信效度达标，问卷调查获取的数据才能用于分析阶段，通过 SPSS 和 AMOS 对问卷的信度和效度进行检验，在数据达标后进入下一步分析。使用 SPSS 对各个影响因素进行相关性分析，分析各个因素与离职行为的相关性程度。使用 SPSS 进行回归分析，回归分析主要分析各个组织因素对保险公司员工离职行为的解释程度和影响程度。

3.4 变量测量量表

本研究的量表是基于现有成熟量表并针对调查对象所处的实际情况进行修改后形成。

3.4.1 组织层面因素

本文参照陈鹏（2019）、欧阳博强（2021）、Ali（2021）和袁庆宏（2023）等国内外学者编制的量表，进行量表题项的调整和编制。

表 3.1 组织层面因素题项设计

维度	变量	题项	编号	量表来源
组织 层面	组 织 公 平	每个公司都应该注重提升公平公正水平，平等对待员工	1	陈鹏，2019 欧阳博强， 2021 Ali, 2021 袁庆宏，2023
		遇到纠纷时，我的公司能够平等对待每一个员工	2	
		组织公平是我评价一个公司好坏的标准之一	3	
	领 导 风 格	领导风格应该谦和仁爱，以人为本	4	
		我能接受契合的领导风格	5	
		上司的领导风格会影响我对这个公司的评价	6	
	晋 升 渠 道	每个公司的晋升渠道都应该清晰明了	7	陈鹏，2019 欧阳博强， 2021 Ali, 2021 袁庆宏，2023
		我对任期目标责任制的晋升渠道感到满意	8	
		晋升渠道是我评价一个公司好坏的标准之一	9	
	薪 酬 结 构	每个保险公司的薪酬结构都应该设计为高弹性薪酬结构	10	
		我对目前的薪酬感到满意	11	
		薪酬结构是我评价一个公司好坏的标准之一	12	

3.4.2 情绪自我调节效能

本文参照 Caprara（2008）和吕勇（2013）学者编制的量表，进行量表题项的调整和编制。

表 3.2 情绪自我调节效能题项设计

维度	题项	编号	量表来源
情绪自我调节效能	当客户夸赞我的时候，我会表现出喜悦感	13	Caprara , 2008 吕 勇 , 2013
	当我完成上司制定的工作目标后，我会对自己感到满意	14	
	当我完成公司分配的任务后，我会对自己感到满意	15	
	在聚会时，我很乐意在同事面前表达自己很快乐	16	
	客户批评我的不足后，我仍然能够保持工作热情	17	
	在完成任后我的上司没有赞赏我，这不会影响我完成任务后的满意感	18	
	如果在工作中我没有及时完成任务而被上司批评，这不会令我感到沮丧	19	
	我一个人独处时，我能够令自己保持开心的心情	20	

3.4.3 离职行为

本文参照姚新宇（2023）等国内外学者编制的量表，进行量表题项的调整和编制。

表 3.3 离职行为题项设计

维度	题项	编号	量表来源
离职行为	如果公司不能够公平公正对待每个员工，我会考虑跳槽到其他公司	21	姚新宇， 2023
	如果我领导的行事风格与我不契合的时候，我会考虑离开这个公司	22	
	无明确的任期目标晋升制度，我会考虑跳槽到其他公司	23	
	如果我的付出没有得到合理的薪酬回报，我考虑跳槽到其他公司	24	
	当我在目前的公司上班有较大的心理压力并且不能自我调节时，我考虑跳槽到其他公司	25	

3.5 问卷预调研

3.5.1 预调查的信度检验

在问卷设计完成后，问卷使用电子问卷平台进行问卷设置，并通过线上推送和线下扫码两种方式进行调查问卷的预调研。发放的对象是保险公司新生代员工，本文共计发放 120 份问卷，剔除无效问卷、错填、漏填等问卷后，剩余有效问卷 110 份，问卷有效回收率为 92%。

预调研问卷通过 SPSS 和 AMOS 进行信效度分析，信度分析结果如下所示。

戈隆巴赫 ALPHA 系数是学术界中适用范围较广的一个标准，戈隆巴赫 ALPHA 系数越接近 1，证明量表的信度越高。

表 3.4 组织层面因素量表的 AIPHA 系数

	戈隆巴赫 AIPHA	题目数量	样本量
组织公平	0.834	3	110
领导风格	0.773	3	110
晋升渠道	0.746	3	110
薪酬结构	0.749	3	110

表 3.5 情绪自我调节效能量表的 AIPHA 系数

戈隆巴赫 AIPHA	题目数量	样本量
0.9	8	110

表 3.6 离职行为量表的 AIPHA 系数

戈隆巴赫 AIPHA	题目数量	样本量
0.872	5	110

戈隆巴赫 AIPHA 系数如果在 0.9 以上, 则该测验或量表的信度甚佳, 0.8-0.9 之间表示信度不错, 0.7-0.8 之间则表示信度可以接受, 0.6-0.7 之间表示信度一般。如表 3.4-表 3.6 所示, 因变量、中介变量与自变量的预调查问卷戈隆巴赫 AIPHA 系数分别为 0.935, 0.9 和 0.872, 表明各变量的问卷信度不错。

3.5.2 预调查的效度检验

表 3.7 预调研 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 取样适切性数量		0.945
Bartlett 球形检验度	近似卡方值	2099.405
Bartlett 球形检验度	近似卡方值	2099.405
	自由度	300
	显著性	0.000

根据表 3.7 可知, 预调查问卷的 KMO 系数为 0.945, 说明问卷的效度高, Bartlett 球形检验度的显著性小于 0.05, 证明本文设计的调查问卷适合做因子分析。

表 3.8 预调研聚合效度

路径	标准 ES 值	显著性	组合信度	平均变异数
1-组织层面因素	0.997	***	0.9351	0.5489
2-组织层面因素	0.699	***		
3-组织层面因素	0.704	***		
4-组织层面因素	0.741	***		
5-组织层面因素	0.770	***		
6-组织层面因素	0.684	***		
7-组织层面因素	0.664	***		
8-组织层面因素	0.714	***		
9-组织层面因素	0.710	***		
10-组织层面因素	0.728	***		
11-组织层面因素	0.689	***	0.8997	0.529
12-组织层面因素	0.734	***		
13-情绪自我调节效能	0.757	***		
14-情绪自我调节效能	0.721	***		
15-情绪自我调节效能	0.724	***		
16-情绪自我调节效能	0.735	***		
17-情绪自我调节效能	0.691	***		
18-情绪自我调节效能	0.745	***		
19-情绪自我调节效能	0.677	***		
20-情绪自我调节效能	0.764	***		
21-离职行为	0.825	***		
22-离职行为	0.773	***		

表 3.8 预调研聚合效度（续）

路径	标准 ES 值	显著性	组合信度	平均变异数
23-离职行为	0.737	***	0.8733	0.5802
24-离职行为	0.713	***		
25-离职行为	0.756	***		

由表 3.8 可知，预调研问卷的聚合效度中的平均变异数和组合信度均能够达到合格水平，综上所述，本文设计的调查问卷能够通过信效度检验，可以进行正式的问卷调查阶段。

3.5.3 验证性因子分析

表 3.9 预调研拟合效度

X ² /DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
1.155	0.038	0.832	0.801	0.979	0.979	0.977

由表 3.9 可知，组织层面的卡方系数是 1.155，远远低于 3；RMSEA 数值为 0.038，非常接近 0，GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.8，均达到了显著性的检验标准，模型适配很好。由此我们可以得出，该量表验证性因子分析模型与所收集的数据相吻合且拟合程度良好，与前文量表维度划分是一致的，验证了假设模型的合理性和有效性。

第 4 章

研究结果分析

在经过预调查后，形成了正式问卷（附录），并进行问卷调查。在筛选和剔除不符合要求的问卷后最终收回 308 份有效问卷，问卷有效回收率为 93%。

4.1 描述性统计分析

首先，从调查对象的基本情况统计结果来看，如表 4.1 所示：

表 4.1 描述性统计表

题项	类别	频数	比例 (%)
性别	男	169	54.9
	女	139	45.1
年龄	23 岁以下	124	40.3
	23 岁至 26 岁	76	24.7
	27 岁至 30 岁	92	29.9
	30 岁至 33 岁	10	3.24
	33 岁以上	6	1.94
学历	大专以下	41	13.3
	大专	113	36.7
	本科	102	33.1
	本科	102	33.1
	办公室	62	20.1
部门	财务部	68	22.1

4.1 描述性统计表（续）

题项	类别	频数	比例 (%)
	人事部	64	20.8
	销售部	47	15.3
	查勘部	67	21.8
工作年龄	1 年以下	169	54.9
	2 年至 4 年	47	15.3
	4 年至 8 年	71	23.1
	8 年以上	21	6.8

从表 4.1 的结果来看，在受访者性别中，做出离职行为的性别比例差距不是很明显，数据表明无论男性还是女性，在工作中都做出过离职行为，做出离职行为为受性别的影响较小。

从受访者的年龄分布可以知道，23 岁以下的新生代员工做出离职行为的比例最高，这一年龄段的新生代员工群体值得企业管理者多关注，反之，30 岁以上的员工相对稳定，基于家庭的压力，这一年龄段的员工流动性会降低，他们只想要安稳的工作和生活。

从受访者的学历分布可知，接受过高等教育的新生代员工做出离职行为的比例是比较高的，这是由于接受过高等教育的新生代员工对工作有不同的需求，如果工作中出现不满意的情况他们都会选择离开现有的岗位选择新的工作。

从受访者所在部门的分布可知，每个部门的离职人员情况都没有太大的差距，说明员工离职不是因为所在的工作部门，而是因为其他因素做出离职行为。

从工作年龄分布可知，工作年龄在一年以下的新生代员工最容易出现离职行为，这是由于新生代员工在进入到工作岗位后，发现工作内容与自己的设想不能

够重合，并决定离开现有工作岗位重新寻找工作。公司里面的老员工则不容易做出离职行为，是较为稳定的员工群体。

4.2 信度检验结果分析

按照学术研究的规范，学术研究的数据是有真实性要求的，所以要对调查问卷获取的数据进行检验，主要是检验信效度是否达标，只有组织层面、情绪自我调节效能和离职行为三个量表的数据能够通过检测，实证分析的最终结果才会降低误差并具有真实性。

首先需要验证戈隆巴赫 AIPHA 系数，戈隆巴赫 AIPHA 系数是学术界中适用范围较广的一个标准，戈隆巴赫 AIPHA 系数越接近一，证明量表的信度越高。

表 4.2 组织层面因素量表的 AIPHA 系数

戈隆巴赫 AIPHA	题目数量
0.906	12

表 4.3 组织层面因素量表删除题目后的 AIPHA 数值

题目编号	删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA
1	0.885
2	0.900
3	0.897
4	0.898
5	0.899
6	0.897
7	0.898
8	0.898
9	0.902
10	0.898

表 4.3 组织层面因素量表删除题目后的 AIPHA 数值（续）

题目编号	删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA
11	0.900
12	0.901

由表 4.3 可知，组织层面共有 12 道题项，在删除某一题项后再计算 AIPHA 系数得到的最高值为 0.901，相较于表 4.2 中的 0.906 要低 0.005，所以组织层面的 AIPHA 系数使用表 4.2 中的完整测量数据 0.906 是比较严谨的。

表 4.4 情绪自我调节效能量表的 AIPHA 系数

戈隆巴赫 AIPHA	题目数量
0.843	8

表 4.5 情绪自我调节效能量表删除题目后的 AIPHA 数值

题目序号	删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA
13	0.826
14	0.822
15	0.830
16	0.825
17	0.822
18	0.820
19	0.825
20	0.827

由表 4.5 可知，情绪自我调节效能量共有 8 个题项，在删除任一题项后再计算 AIPHA 系数得到的最高值为 0.830，相较于表 4.4 中的 AIPHA 系数 0.843, 8 道题目的 AIPHA 系数是最高的，所以表 4.4 中的 AIPHA 系数适用于情绪自我调节效能量表。

表 4.6 离职行为量表的 AIPHA 系数

戈隆巴赫 AIPHA	题目数量
0.800	5

表 4.7 离职行为量表删除题目后的 AIPHA 系数

题目序号	删除题目以后的戈隆巴赫 AIPHA
21	0.764
22	0.748
23	0.756
24	0.767
25	0.773

由表 4.7 可知离职行为的题项有 5 项，在删除任一项题目后，再计算得到的 AIPHA 系数最高值为 0.773，相较于表 4.6 的 AIPHA 系数低了 0.027，由此可知离职行为的 AIPHA 系数选取 0.800 是比较严谨的。

综上所述，本文设定的三个变量的量表在戈隆巴赫 AIPHA 系数测量中均取得了优秀的成绩，证明了本文设计的组织层面、情绪自我调节效能和离职行为的量表具有较高的信度，可以进入效度检验部分。

4.3 效度检验结果分析

调查问卷的效度检验常用的数据是内容效度和结构效度，由于本文选用的量表均是适用范围较广且大多数学者公认的成熟量表，所以组织层面因素、情绪自我调节效能和离职行为三个变量的内容效度已经经过多次检验，故本研究不再检验组织层面因素、情绪自我调节效能和离职行为三个变量的内容效度，专注于分析组织层面、情绪自我调节效能和离职行为三个变量的结构效度。

表 4.8 正式调研 KMO 和 Bartlett 检验

KMO 取样适切性数量		0.952
近似卡方值		1708.671
Bartlett 球形检验度	自由度	66
	显著性	0.000

根据表 4.8 可知,正式调研的 KMO 系数为 0.952,说明问卷的效度高,Bartlett 球形检验度的显著性小于 0.05,证明本文设计的调查问卷适合做因子分析。

表 4.9 解释的总方差

成分	总计	初始特征值		提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
1	9.877	39.508	39.508	9.877	39.508	39.508	4.524	18.094	18.094
2	2.029	8.116	47.624	2.029	8.116	47.624	4.391	17.563	35.657
3	1.096	4.383	52.007	1.096	4.383	52.007	4.088	16.35	52.007
4	0.857	3.427	55.434						
5	0.84	3.361	58.795						
6	0.776	3.103	61.898						
7	0.705	2.82	64.718						
8	0.694	2.777	67.495						
9	0.691	2.764	70.259						
10	0.654	2.617	72.876						
11	0.626	2.502	75.379						
12	0.605	2.419	77.797						
13	0.561	2.245	80.043						
14	0.547	2.19	82.233						
15	0.533	2.131	84.363						
16	0.519	2.077	86.441						
17	0.478	1.911	88.352						

表 4.9 解释的总方差（续）

成分	总计	初始特征值	提取载荷平方和	旋转载荷平方和
18	0.447	1.79	90.142	
19	0.434	1.737	91.879	
20	0.418	1.672	93.55	
21	0.387	1.547	95.097	
22	0.381	1.526	96.623	
23	0.364	1.455	98.078	
24	0.33	1.322	99.4	
25	0.15	0.6	100	

从表 4.9 可知，提取的前三个因子累计问卷数据的比例为 52.007%，说明提取的公因子对样本整体方差的结束效果一般。

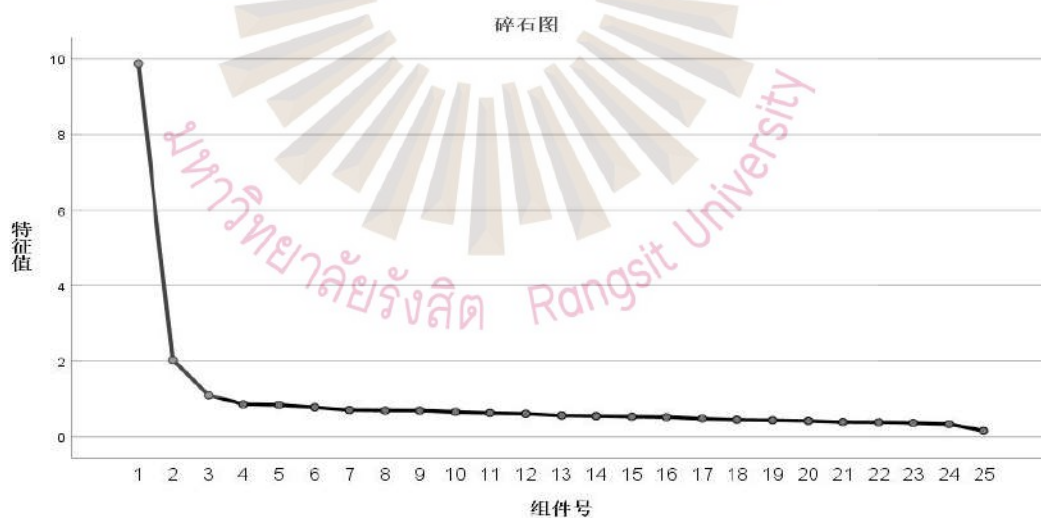


图 4.1 碎石图

从图 4.1 可知，从第四个点开始曲线变得平缓，且前三个因子的特征值大于 1，第 4 个因子开始低于 1，所以提取三个因子就足够了。

表 4.10 旋转成分矩阵

	成分		
	1	2	3
题项 1	0.839	0.331	0.215
题项 2	0.766	0.048	0.16
题项 3	0.717	0.139	0.31
题项 4	0.083	0.321	0.648
题项 5	0.114	0.356	0.575
题项 6	0.194	0.27	0.637
题项 7	0.529	0.464	0.09
题项 8	0.523	0.408	0.207
题项 9	0.664	0.231	0.159
题项 10	0.396	0.617	0.069
题项 11	0.368	0.542	0.179
题项 12	0.29	0.552	0.309
题项 13	0.362	0.593	0.21
题项 14	0.306	0.561	0.314
题项 15	0.216	0.402	0.392
题项 16	0.348	0.475	0.281
题项 17	0.103	0.593	0.368
题项 18	0.127	0.487	0.501
题项 19	0.089	0.455	0.509
题项 20	0.113	0.418	0.506
题项 21	0.099	0.229	0.671
题项 22	0.152	0.212	0.69
题项 23	0.168	0.139	0.726
题项 24	0.195	0.099	0.695
题项 25	0.207	0.103	0.657

表 4.10 旋转成分矩阵（续）

成分		
1	2	3

提取方法：主成分分析法。

旋转方法：凯撒正态化最大方差法。

a 旋转在 8 次迭代后已收敛。

从表 4.10 可知，每个因子的维度在旋转后得到的结果都与问卷划分一致，说明问卷效度良好。

在拟合效度检验中， X^2/DF 为卡方系数， X^2/DF 系数小于 3 视为检测合格。RMSEA 是近似误差均方根，RMSEA 数值越接近零代表误差越小，RMSEA 数值越小证明模型拟合度越好。GFI 为拟合优度指数，GFI 数值大于 0.9 为优秀。AGFI 为修正拟合优秀指数，AGFI 数值大于 0.9 为优秀。CFI 为比较拟合指数，CFI 数值大于 0.9 为优秀。IFI 为增值拟合指数，IFI 数值大于 0.9 为优秀。TLI 比较拟合指数的参考值之一，TLI 数值大于 0.9 表示模型优秀。

4.3.1 组织层面因素

使用 AMOS 建立组织层面量表的结构模型，得出拟合效度与聚合效度的各项指标如下表所示。

表 4.11 组织层面拟合效度

X^2/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
1.360	0.034	0.966	0.945	0.990	0.990	0.986

由表 4.11 可知，组织层面的卡方系数是 1.360，远远低于 3；RMSEA 数值为 0.034，非常接近 0，GIF、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值分别为 0.966、0.945、0.990、0.990 和 0.986，组织层面的 GIF、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9，这就

可以说明本文设计的组织层面量表的拟合效度处于优秀水平。

表 4.12 组织层面聚合效度

路径	标准 ES 值	显著性	組合信度	平均变异數
1-F1	0.997	***		
2-F1	0.695	***	0.668	0.8545
3-F1	0.726	***		
4-F2	0.658	***	0.42	0.6847
5-F2	0.639	***		
6-F2	0.647	***		
7-F3	0.691	***		
8-F3	0.681	***	0.4306	0.6931
9-F3	0.592	***		
10-F4	0.719	***		
11-F4	0.676	***	0.4646	0.7221
12-F4	0.648	***		

注：***代表 $P < 0.001$ 。

由表 4.12 可知，12 个题项的标准估计值都处于 0.6 以上，证明本文收集到的组织层面的四个变量都具有较高的解释度。组合信度大于 0.4 和平均变异数大于 0.6 时，组合信度和平均变异数都处于一个良好的水平以上，所以本文设计的组织层面量表的聚合效度能够达到实证数据要求。

4.3.2 情绪自我调节效能的效度检验

使用 AMOS 建立情绪自我调节效能量表的结构模型，得出拟合效度与聚合效度的各项指标如下表所示。

表 4.13 情绪自我调节效能拟合效度

X ² /DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
0.964	0.000	0.985	0.972	1.000	1.001	1.001

由表 4.13 可知, 情绪自我调节效能的卡方系数是 0.964, 远远低于 3; RMSEA 数值为 0.000, GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值分别为 0.985、0.972、1.000、1.001、1.001, 情绪自我调节效能的 GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9, 这就可以说明本文设计的情绪自我调节效能量表的拟合效度处于优秀水平。

表 4.14 情绪自我调节效能聚合效度

路径	标准 ES 值	显著性	組合信度	平均变异數
13-F1	0.659	***	0.4191	0.742
14-F1	0.688	***		
15-F1	0.584	***		
16-F1	0.654	***		
17-F2	0.673	***	0.4438	0.7612
18-F2	0.701	***		
19-F2	0.656	***		
20-F2	0.633	***		

注: ***代表 $P < 0.001$ 。

由表 4.14 可知, 8 个题项的标准估计值都处于 0.6 以上且都显著, 证明本文收集到的情绪自我调节效能都具有较高的解释度。组合信度大于 0.4 和平均变异数大于 0.6 时, 组合信度和平均变异数都处于一个良好的水平以上, 所以本文设计的情绪自我调节效能量表的聚合效度能够达到实证数据要求。

4.3.3 离职行为的效度检验

使用 AMOS 建立离职行为量表的结构模型, 得出拟合效度与聚合效度的各

项指标如下表所示。

表 4.15 离职行为拟合度

X ² /DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI
0.630	0.000	0.996	0.988	1.000	1.004	1.009

由表 4.15 可知，离职行为的卡方系数是 0.630，远远低于 3；RMSEA 数值为 0.000，GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值分别为 0.996、0.988、1.000、1.004、1.009，情绪自我调节效能的 GFI、AGFI、CFI、IFI 和 TLI 的值均大于 0.9，这就可以说明本文设计的离职行为量表的拟合效度处于优秀水平。

表 4.16 离职行为聚合效度

路径	标准 ES 值	显著性	组合信度	平均变异数
21-F1	0.658	***	0.4459	0.8004
22-F1	0.726	***		
23-F1	0.695	***		
24-F1	0.639	***		
25-F1	0.615	***		

注：***代表 $P < 0.001$ 。

由表 4.16 可知，5 个题项的标准估计值都处于 0.6 以上且都显著，证明本文收集到的离职行为数据都具有较高的解释度。组合信度大于 0.4 和平均变异数大于 0.6 时，组合信度和平均变异数都处于一个良好的水平以上，所以本文设计的离职行为量表的聚合效度能够达到实证数据要求。

4.4 相关性分析

为了解自变量企业社会责任对因变量企业绩效的相关性，研究采用 Pearson 相关性分析对两组数据的相关系数（相关程度）进行计算，得到表 4.17：

表 4.17 相关性系数表

变量	组织公平	领导风格	晋升渠道	薪酬结构	情绪自我 调节效能	离职行为
组织公平	1					
领导风格	.748**	1				
晋升渠道	.631**	.692**	1			
薪酬结构	.595**	.629**	.661**	1		
情绪自我 调节效能	.598**	.618**	.683**	.701**	1	
离职行为	.442**	.419**	.473**	.493**	.683**	1

注：**代表 $P < 0.01$ 。

由表 4.17 可知,情绪自我调节效能与离职行为的相关性系数为 0.683($P < 0.01$),且在 0.01 级别上呈现出显著性,能够证明情绪自我调节效能与离职行为存在较强相关性。

离职行为与组织公平的相关性系数为 0.442 ($P < 0.01$) 且在 0.01 水平显著,证明组织公平与离职行为存在显著的正相关关系;离职行为与领导风格的相关性系数为 0.419 ($P < 0.01$) 且在 0.01 水平显著,证明离职行为与领导风格之间存在显著的正相关关系;离职行为与晋升渠道的相关性系数为 0.473 ($P < 0.01$) 且在 0.01 水平上显著,证明离职行为与晋升渠道之间存在显著的正相关关系;离职行为与薪酬结构的相关性系数为 0.493 ($P < 0.01$) 且在 0.01 水平上呈现显著,证明离职行为与薪酬结构之间存在正相关关系。从现有的数据来看,薪酬结构与离职行为的关系最为紧密,这也能够说明企业的薪酬结构好与坏能够对新生代员工的离职行为造成一定的影响。

综上所述,能够初步判定本文的假设初步成立。

注：***代表 $P < 0.001$ 。

由表 4.18 可知，回归模型的调整后 R^2 为 0.282 且 P 在 0.000 水平上显著，且共线性数值相对较低，可以说明表 4.17 中设计的回归方程能够解释离职行为变化的 28.2%。

在四个自变量中，薪酬结构的回归系数为 -0.251 ($t=3.783, P=0.000 < 0.01$)，证明高弹性薪酬结构能够对保险公司新生代员工离职行为产生显著的负向影响。晋升渠道因素的回归系数为 -0.188 ($t=2.621, P=0.009 < 0.01$)，证明任期目标责任制晋升渠道能够对保险公司新生代员工离职行为产生显著的负向影响。组织公平的回归系数为 -0.129 ($t=2.226, P=0.027 > 0.01$)，证明组织公平能够对保险公司新生代员工离职行为产生显著负向影响。领导风格的回归系数为 0.011 ($t=-0.141, P=0.888 > 0.01$)，证明契合的领导风格对保险公司新生代员工离职行为没有产生显著影响。

综上所述，本文提出的假设 H1、H3 和 H4 成立，假设 H2 不成立。

4.5.2 组织层面因素对情绪自我调节效能影响的回归分析

将性别、年龄、学历、部门和工作时长设定为控制变量，自变量为组织公平、领导风格、晋升渠道和薪酬结构，因变量为情绪调节自我效能，并对回归方程进行运算。

表 4.19 组织层面四个维度对情绪自我调节效能的回归分析

变量	非标准回归系数	标准错误	标准回归系数	T	显著性 (P)	共线性 (VIF)
组织公平	0.086	0.040	0.126	2.152	0.032	2.530
领导风格	0.061	0.054	0.072	1.140	0.255	2.967

表 4.19 组织层面四个维度对情绪自我调节效能的回归分析（续）

变量	非标准回归系数	标准错误	标准回归系数	T	显著性 (P)	共线性 (VIF)
晋升渠道	0.258	0.049	0.299	5.267	0.000	2.382
薪酬结构	0.327	0.045	0.381	7.188	0.000	2.080
(常量)	0.561	0.157		3.578	0.000	
性别	0.051	0.051	0.037	0.996	0.320	1.014
年龄	0.041	0.040	0.056	1.009	0.314	2.315
学历	0.017	0.028	0.023	0.623	0.534	1.021
部门	0.014	0.018	0.028	0.753	0.452	1.037
工作时长	-0.030	0.038	-0.044	-0.796	0.427	2.312
R ²	0.597					
调整后 R ²	0.585					
F	49.094					
P	0.000***					
因变量：情绪自我调节效能						

注：***代表 $P < 0.001$ 。

从表 4.19 可知,构建的回归方程能够解释新生代员工情绪自我调节效能变动的 58.5%,并且在 0.001 水平上是显著的。组织层面四个维度均对情绪自我调节效能存在影响关系并且晋升渠道和薪酬结构在 0.001 水平上还存在显著性。

在四个自变量中,薪酬结构的回归系数为 0.327 ($t=7.188$, $P=0.000 < 0.01$),证明高弹性薪酬结构能够对保险公司新生代员工情绪自我调节效能产生显著的正向影响。晋升渠道因素的回归系数为 0.258 ($t=5.267$, $P=0.000 < 0.01$),证明任期目标责任制的晋升渠道能够对保险公司新生代员工情绪自我调节效能产生显著的正向影响。组织公平的回归系数为 0.086 ($t=2.152$, $P=0.032 > 0.01$),证明组织公平能够对保险公司新生代员工情绪自我调节效能产生正向影响。领导风格的

回归系数为 0.061 ($t=1.140$, $P=0.255>0.01$), 证明契合的领导风格能够对保险公司新生代员工情绪自我调节效能的正向影响不显著。

综上所述, 本文提出的研究假设 H5、H7 和 H8 成立, H6 不成立。

4.5.3 情绪自我调节效能对离职行为影响的回归分析

将性别、年龄、学历、部门和工作时长设定为控制变量, 自变量为调节积极情绪和调节消极情绪, 因变量为新生代员工离职行为, 并对回归方程进行运算。

表 4.20 情绪自我调节效能对离职行为的回归分析

变量	非标准回归系数	标准错误	标准回归系数	T	显著性 (P)	共线性 (VIF)
情绪自我调节效能	-0.761	0.047	-0.685	-16.261	0.000	1.018
(常量)	5.510	0.230		23.914	0.000	
性别	-0.1	0.064	-0.065	-1.555	0.121	1.007
年龄	0.045	0.051	0.057	0.894	0.372	2.299
学历	-0.023	0.035	-0.028	-0.672	0.502	1.017
部门	-0.016	0.022	-0.03	-0.722	0.471	1.014
工作时长	-0.056	0.048	-0.074	-1.178	0.24	2.295
R ²	0.476					
调整后 R ²	0.4465					
F	45.517					
P	0.000***					
因变量: 离职行为						

注: ***代表 $P<0.001$ 。

从表 4.20 可知,构建的回归方程能够解释新生代员工离职行为变动的 44.65%,并且在 0.001 水平上是显著的。

情绪自我调节效能的回归系数为-0.761 ($t=-16.261$, $P=0.000<0.01$), 证明情绪自我调节效能能够对保险公司新生代员工离职行为产生显著的负向影响。

综上所述,本文提出的研究假设 H9 成立。

经过回归分析检验后,本文提出的研究假设 H10、H12 与 H13 成立, H11 不成立,说明情绪自我调节效能在组织公平、任期目标责任制晋升渠道、高弹性薪酬结构与离职行为之间存在部分中介作用。

4.5.4 回归结果汇总

表 4.21 回归结果汇总表

研究假设	预测符号	回归结果
H1 组织公平对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-	成立
H2 契合的领导风格对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-	不成立
H3 任期目标责任制的晋升渠道对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-	成立
H4 高弹性薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为存在负向影响	-	成立
H5 组织公平能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+	成立
H6 契合的领导风格能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+	不成立

表 4.21 回归结果汇总表（续）

研究假设	预测符号	回归结果
H7 任期目标责任制的晋升渠道能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+	成立
H8 高弹性薪酬结构能够提升新生代员工的情绪自我调节效能	+	成立
H9 情绪自我调节效能可以反向影响新生代员工离职行为	-	成立
H10 情绪自我调节效能可以在组织公平与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应	成立
H11 情绪自我调节效能可以在契合的领导风格与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应	不成立
H12 情绪自我调节效能可以在任期目标责任制晋升渠道与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应	成立
H13 情绪自我调节效能可以在高弹性薪酬结构与新生代员工离职行为之间起到中介作用	存在中介效应	成立

第 5 章

研究结果与启示

5.1 研究结果

经过实证分析后，可以得出本文的研究结论：

第一，保险公司的组织公平水平能够影响新生代员工的离职行为，保险公司组织公平水平越高，新生代员工产生离职行为的概率就越低。

第二，保险公司高弹性的薪酬结构能够降低新生代员工的离职行为发生概率，高弹性的薪酬组成确保了新生代员工对超额完成任务的动力，并且愿意以最好的状态投入到工作当中。

第三，保险公司对晋升渠道的设计能够影响新生代员工的离职行为，当企业设置的晋升渠道能够覆盖大多数岗位并且晋升条件足够详细和透明时，新生代员工会降低离职行为产生的概率。

第四，保险公司管理者的领导风格对新生代员工离职行为的影响较弱，契合的领导风格不能够降低新生代员工离职行为的发生概率。

第五，保险公司组织公平能够影响新生代员工的情绪自我调节效能，当保险公司的组织公平感越高，新生代员工在工作中投入的情绪自我调节效能就越大。

第六，保险公司高弹性薪酬结构能够影响新生代员工的情绪自我调节效能，保险公司的绩效薪酬占比越大，新生代员工在工作中消除负面情绪的能力就越强。

第七，保险公司任期目标制的晋升渠道能够对新生代员工情绪自我调节效能产生影响，保险公司的晋升渠道越明确晋升需要的任务目标，新生代员工就能够将更多的情绪自我调节效能投入到工作情景中。

第八，保险公司管理者的领导风格不能影响新生代员工的情绪自我调节效能。

第九，当新生代员工在工作中投入更多的情绪自我调节效能来处理负面情绪时，新生代员工的离职行为发生概率也会降低，并且情绪自我调节效能还能够起到部分中介作用。

5.2 研究启示

经过实证分析可知，组织公平、任期目标责任制的晋升渠道和高弹性薪酬结构三个影响因素能够降低保险公司新生代员工的离职行为发生概率。其中高弹性薪酬结构对保险公司新生代员工离职行为的影响最大，证明解决新生代员工物质需求能够稳定新生代员工人才队伍。本文根据数据分析提出几点对策建议，帮助保险公司降低新生代员工离职行为的产生。

第一，提升企业的公平水平，保险公司应该平等对待每一个员工，这个平等对待不仅仅体现在同工同酬，还应该体现在物资保障、机会平等和态度等方面，只有让员工感受到企业没有区别对待自己，且每一个人得到的保障都一致的时候，员工往往会更加努力工作。

第二，建立完善的高弹性薪酬结构，保险公司员工的主要任务是销售保险给客户，并获得绩效奖金，如果保险公司设定的绩效奖金较高，那么可以激励新生代员工完成更多的订单，在得到物资条件的满足后，新生代员工离开公司的概率会降低。

第三，建立健全晋升渠道，保险公司应该对每一个岗位都设置对应的职业晋升道路，并明确每一个等级的员工想要晋升到下一岗位时，获得晋升机会需要完成的任务目标。只有将晋升途径设计完善，新生代员工在工作中才会向着目标前进，获取晋升机会的条件也需要公开透明，向在岗员工展示。

第四，开展心理培训讲座，保险公司的新生代员工在面对客户时，有几率会产生负面情绪，保险公司有义务帮助员工消除或者降低负面情绪，通过开展心理讲座的形式，教授员工怎么样消除自己内心的负面情绪，保持良好的心理状态投入到工作中。

第五，建设和谐友善的工作氛围，轻松愉悦的工作氛围可以使新生代员工保持较好的情绪调节能力，当新生代员工在工作中遇到较大困难会造成一定的心理压力，此时拥有较好的情绪自我调节效能可以帮助员工消除负面情绪的影响，以较好的心态和工作状态投入到工作中，确保员工能够顺利完成任务。

第六，提升员工的归属感，通过营造和谐的工作氛围与构建和睦的上下级关系，能够增强新生代员工的归属感，当新生代员工的归属感较高时，新生代员工从内心自发认同组织并愿意留在组织中继续工作。

5.3 研究不足与展望

5.3.1 研究不足

本研究从开题立项到论文撰写，离不开导师的悉心指导，但是受限于本人的写作水平，本研究还存在以下的不足。

调查样本的普遍性不足，本研究的调查问卷主要发放地区是广西和广东地区，为了保证样本数据的普遍性，发放地区应该在全中国范围内发放，这样调查问卷

获取的数据普遍性较高，实证结果才更加令人信服。

5.3.2 未来展望

第一，尽可能多地去收集样本数量，只有保证样本数量足够大，数据分析的结果才具有代表性，可以从线上渠道入手，在更多的保险公司业务群或者线上交流区进行问卷的发放。

第二，希望后续的研究能够应用不同的方法进行实证分析的检验，只有通过不同方式去计算得出相同的结果，能够令实验结果再现，才能说明本文实证分析结果的正确性。



参考文献

- Aina, C. & Pastore , F. (2020). Delayed graduation and over education in Italy: A test of the human capital model versus the screening hypothesis. *Social Indicators Research*, 152(20), 533-553.
- Ali, M. C. (2021). The correlation between job-hopping attitude and turnover behavior: a job satisfaction perspective in bangladesh. *International Journal of Business and Management Future*, 1(0), 10-22.
- Appelbaum, N., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K. & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20-25.
- Bayarçelik, E. B. & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(10), 403–411.
- Caprara, G. V. (2008). Assessing regulatory emotional self-efficacy in three countries . *Psychological Assessment*, 20(3), 227-237
- Daud., N. (2016). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 08(07), 208-213.
- Fang, Y. C. (2020). *The Impact of Inclusive Talent Development model on Turnover Intention of New of environmental research and public health*, 17(17).
- Gan , K. P., Lin ,Y. & Wang ,Q. (2020). Public service motivation and turnover intention: Testing the mediating effects of job attitudes. *Frontiers in Psychology*, 11, 1289.
- Gerhardt, T. & Karsan, S. (2022). Talent management in private universities: the case of a private university in the united kingdom. *The international journal of educational management*, (4), 36.
- Gross, J. (1998). The emerging field of emotion regulation:an intergrative review. *Review of genenral psychology*, 2(3), 271-299.
- Group, K. I. (2023). Confidence in the young generation. *Kunststoffe International*.

参考文献（续）

- Hansford, D. (2002). Insights into Managing an Age-diverse .*Work Force Workspan*, 45(6), 48-54.
- Hennings, M. (2021). Developing the capacity for a proactively self-managed career: an analysis of aspiring new-generation employees in Japan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 682-699.
- Hur, H. (2021). Does discrepancy between job choice motivation and satisfaction and education–job mismatch affect turnover intention of nonprofit employees? *Public Organization Review*, 21(3), 577-593.
- Khushk, A. A. (2021). *Game of organizational politics leading to turnover intention*.
- Kim, C. J. (2020). The influence factors on organization. job embeddedness and turnover intention. *Journal of Human Resource Management Research*, 27(5), 87-121.
- Li , X. & Yang, P. (2023). Facilitate or Diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological reports*, 1(3), 7-19.
- Peltokorpi, V. (2022). Time to leave? the interaction of temporal focus and turnover intentions in explaining voluntary turnover behaviour. *Applied Psychology*, 2, 11.
- Price, J. L. (2019). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 1(06), 12-15.
- Reibenspiess, V. (2022). Tapping into the wealth of employees' ideas: design principles for a digital intrapreneurship platform. *Information & management*, (3), 59.
- Rusbadrol, N. (2021). Effects of organizational justice and organizational citizenship behavior on employee turnover intention. *Human Resources Management Academic Research Society*, 11(17), 80-91.
- Sadri, G. & Salvador, R. (2019). Creating a safe work climate can reduce dangers. *Industrial and Systems Engineering At Work*, (6), 22-26.
- Siew, J. F. (2023). Should i go or should i stay: job hopping in malaysia small medium enterprise service sectors. *European Journal of Training and Development: A Journal for HRD Specialists*, 6, 8-13.

参考文献（续）

- Smith, W. S. (2006). Employers and the new generation of employees. *Community College Journal*, 76, 8-13.
- Soomar, Z. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000 Research*, 9, 1187.
- Syed, J. (2018). A multi-level perspective of contemporary issues of human resource management in pakistan. *South Asian Journal of Management*, 1, 25.
- Valyte-Zeimiene, D. (2023). Relationship between employees' attributions of corporate social responsibility, organisational justice and turnover intention: evidence from a post-soviet country. *Social Responsibility Journal*, 19(6), 1051-1067.
- Vrgovi, P. (2022). Measuring employees' communication for innovation: the employee innovation potential scale. *Journal of Personnel Psychology*, 22(1), 43-51.
- Wilson, M. (2022). How the propane industry can stand out to the next generation of job seekers. *Butane-Propane News*, (7), 54.
- Yean, T. F. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- 卜艳芳. (2022). 企业新生代员工管理问题及对策探析. *企业科技与发展*, (3), 143-145.
- 陈红. (2023). 新生代员工工作价值观、心理授权对工作绩效的影响——基于知识型公司的实证研究. *科技与经济*, 28(2), 71-75.
- 陈鹏. (2019). 石油企业员工工作满意度、亲组织行为、离职倾向间的关系研究 (博士学位论文). 西南石油大学, 中国.
- 翟義胥. (2023). 低年资护士心理资本对离职意愿的影响：敬业度和职业倦怠链式中介作用. *护理管理杂志*, (04), 305-309.
- 付博. (2023). 上下级关系对下属工作幸福感的“双刃剑”效应. *管理学报*, (01), 66-75.
- 顾霏雨. (2022). 新生代员工特点及管理策略——以江苏省农业科学院为例. *农业科技管理*, (04), 72-74.

参考文献（续）

- 黄丽霞. (2023). 员工离职行为研究综述——基于近端退缩状态理论分析视角. *湖北第二师范学院学报*, (04), 63-68.
- 姜凤珍. (2023). 基于 erg 理论的企业知识治理投入与知识型员工离职行为博弈分析. *运筹与管理*, 32(7), 113-120.
- 郎晓波. (2018). 知识型员工流失的原因及处理对策分析. *经贸实践*, (15), 1.
- 李冬梅. (2023). 员工离职行为对企业组织绩效的影响. *山东工商学院学报*, 37(2), 75-84.
- 李晓谦. (2019). 浅析人力资源与人力资本的转化. *劳动保障世界*, (2), 2.
- 李志. (2020). 为何说走就走:企业员工冲动型离职行为及其动因的扎根研究. *中国人力资源开发*, (07), 21-33.
- 林凡璐. (2022). 新生代员工群体特征及有效激励因素分析. *人才资源开发*, (09), 79-81.
- 刘敏佳. (2023). 互联网公司员工离职现象分析. *合作经济与科技*, (10), 99-101.
- 刘雅. (2018). 瞻"前"而顾"后":解析农民工工作心理压力的双重影响机制. *中国人力资源开发*, 35(11), 10.
- 刘永安. (2016). 影响员工离职意向的因素研究. *企业经济*, (6), 3.
- 吕景胜. (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*, (01), 77-80.
- 吕勇. (2013). 大学生情绪调节自我效能感量表的编制. *中国健康心理学杂志*, 21(9), 4.
- 欧阳博强. (2021). *组织伦理气氛、工作嵌入与农民工离职:机理与实证* (博士学位论文). 沈阳农业大学, 中国.
- 庞晓华. (2023). 新生代矿工挑战性-阻碍性压力对工作倦怠的影响——基于组织公平感与心理弹性的作用机制. *中国安全生产科学技术*, (10), 93-99.
- 孙诗涵. (2023). 护士情绪调节自我效能感的研究进展. *全科护理*, (30), 4241-4244.

参考文献（续）

- 唐咏. (2022). "理性人"或"社会人"?——薪资福利与专业认同对社会工作者离职倾向的影响研究. *华东理工大学学报: 社会科学版*, 37(3), 26-43.
- 汪路金. (2022). 新生代农民工职业适应能力提升对策研究——基于安徽省的调查数据. *铜陵学院学报*.
- 汪洋. (2022). 新生代员工离职问题研究——以安徽省连锁餐饮企业为例. *现代商业*, (26), 137-140.
- 王乐乐. (2017). 新生代员工主动离职影响因素研究综述与展望. *当代经济*, (26), 119-121.
- 王书晴. (2023). 新生代员工工作价值观对创新绩效的影响机理. *企业经济*, 42(3), 100-108.
- 王旭然. (2019). 新生代知识型员工离职的影响因素及对策研究. *中外企业家*, (32), 87-88.
- 吴晋. (2018). 个体和组织因素对员工离职倾向的影响. *管理观察*, (26), 38-39.
- 吴友军. (2023). 技术型员工工作压力对离职倾向影响研究. *经营与管理*, (9), 134-143.
- 杨清华. (2019). 新生代员工离职原因及对策分析. *经济研究导刊*, (3), 2.
- 姚新宇. (2023). 德行领导对新生代员工离职意向的影响研究. *第十八届(2023)中国管理学年会暨“一带一路”十周年研讨会论文集*, 10, 241-253.
- 姚雪. (2022). 工作满意度、职业倦怠及组织承诺对护士离职意愿影响的研究. *循证护理*, (14), 1916-1920.
- 叶立群. (2018). 90后知识型离职管理研究. *科技风*, (28), 222-223.
- 于海晶. (2023). 环境威胁对新企业绩效的链式影响机制: 创业者情绪调节的作用 (博士学位论文). 吉林大学, 中国.
- 于振冰. (2022). 员工工作满意度与离职倾向影响因素研究. *现代商业*, (35), 40-45.

参考文献（续）

- 袁庆宏. (2023). 离职员工积极行为影响因素研究——基于扎根理论的质性分析. *科技进步与对策*, 1, 1-10.
- 张爽. (2017). OECD 公职人员薪酬管理制度及其对我国的启示. *中国行政管理*, (04), 144-149.
- 赵志红. (2018). 基于职业核心能力培养的模拟实训教学. *企业改革与管理*, (8), 2.
- 周红红. (2019). 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*, (01), 78.
- 张行. (2024). 业绩变动、董事会治理与高管离职行为研究. *南开管理评论*, (03), 1-26.
- 程小伟. (2023). 抑郁症患者心理韧性在述情障碍与情绪自我效能感间的中介效应. *现代预防医学*, (11), 2062-2066.



附录
调查问卷



调查问卷

第一部分：相关情况介绍

1.卷首说明

尊敬的先生/女生：

您好！很高兴您能够参加保险公司新生代员工离职行为调查问卷的填写，本问卷是匿名填写机制，问卷调查过程中不会涉及您的个人信息，问卷数据也仅用于本文数据分析，不会将数据外泄到第三方，以防止对您的工作生活产生影响。

2.作答方式

本文的调查问卷使用李氏计分法计分，每个题目都有五个选择，每个选项对应不同的分数，非常不赞同是 1 分，不赞同是 2 分，不确定是 3 分，赞同是 4 分，非常赞同是 5 分。

第二部分：主题测量题项

第一部分为受访者的性别、年龄和部门等信息，主要了解受访者群体的分布情况，请您按照实际情况填写。

序号	题项		
01	您的性别	男	女
02	您的年龄	23 岁以下 23 岁至 26 岁 27 岁至 30 岁 30 岁至 33 岁 33 岁以上	
03	您的学历	大专以下	

		大专 本科 硕士及以上
04	您的部门	办公室 财务部 人事部 销售部 查勘部
05	您的工作年龄	1 年以下 2 年至 4 年 4 年至 8 年 8 年以上



第二部分为调查问卷的正式内容，题目为单选题，每题有五个选项，请您根据实际情况勾选对应选项。

序号	题项	选项				
		1	2	3	4	5
1	每个公司都应该注重提升公平公正水平，平等对待员工					
2	遇到纠纷时，我的公司能够平等对待每一个员工					
3	组织公平是我评价一个公司好坏的标准之一					
4	领导风格应该谦和仁爱，以人为本					
5	我能接受契合的领导风格					
6	上司的领导风格会影响我对这个公司的评价					
7	每个公司的晋升渠道都应该清晰明了					
8	我对任期目标责任制的晋升渠道感到满意					
9	晋升渠道是我评价一个公司好坏的标准之一					
10	每个保险公司的薪酬结构都应该设计为高弹性薪酬结构					
11	我对目前的薪酬感到满					

	意					
12	薪酬结构是我评价一个公司好坏的标准之一					
13	当客户夸赞我的时候，我会表现出喜悦感					
14	当我完成上司制定的工作目标后，我会对自己感到满意					
15	当我完成公司分配的任务后，我会对自己感到满意					
16	在聚会时，我很乐意在同事面前表达自己很快乐					
17	客户批评我的不足后，我仍然能够保持工作热情					
18	在完成任务后我的上司没有赞赏我，这不会影响我完成任务后的满意感					
19	如果在工作中我没有及时完成任务而被上司批评，这不会令我感到沮丧					
20	我一个人独处时，我能够令自己保持开心的心情					
21	如果公司不能够公平公正对待每个员工，我会考虑跳槽到其他公司					
22	如果我领导的行事风格与我存在冲突，我会考虑离					

	开这个公司					
23	无明确的任期目标晋升制度，我会考虑跳槽到其他公司					
24	如果我的付出没有得到合理的薪酬回报，我考虑跳槽到其他公司					
25	当我在目前的公司上班有较大的心理压力并且不能自我调节时，我考虑跳槽到其他公司					

——问卷到此结束，再次感谢您对本调查的支持！



个人简历

姓 名	汤洋
出生日期	1992 年 07 月 17 日
出 生 地	江苏宿迁
教育背景	本科: Honam University 专业: 工商管理, 2015 学年 硕士: 泰国兰实大学 专业: 工商管理, 2024 学年
联系地址	宿迁市金田湖畔春天 2102 室
联系邮箱	455935337@qq.com

