学校代码： 10385 分类号：

研究生学号：1200108003 密 级：

**饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响研究**

作者姓名： **陈雪钧** 指导教师： **郑向敏教授** 学 科： **旅游管理** 研究方向： **旅游企业管理** 所在学院： **旅游学院**

论文提交日期：**二0一五年四月一日**

**Research on the Impact Mechanism of New Generation Employees of Hotels Perceived Value on Turnover Intention**

A Dissertation submitted to Huaqiao University

In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor

By

**Xue-Jun Chen**

**(Tourism Enterprise Management Specialty)**

Supervisor: **Professor Xiang-min Zheng**

School of Tourism Administration Huaqiao University, Quanzhou, Fujian, China

Feb 1st,2015

学位论文独创性声明

本人声明兹呈交的学位论文是本人在导师指导下完成的研究成果。论文写作中不包含其他人已经发表或撰写过的研究内容，如参考他人或集体的科研成果，均在论文中以明确的方式说明。本人依法享有和承担由此论文所产生的权利和责任。

论文作者签名： 签名日期：

学位论文版权使用授权声明

本人同意授权华侨大学有权保留并向国家机关或机构送交学位论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅。本人授权华侨大学可以将本学位论文的全部内容或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

论文作者签名： 指导教师签名： 签 名 日 期： 签 名 日 期：

摘要

新生代员工已经成为我国饭店业员工队伍的主力。新生代员工离职率高是当前我国饭店业普遍存在的问题，这给饭店带来各种直接与间接损失，同时也严重影响了我国饭店业的竞争力和可持续发展。员工离职一直以来是学界研究的热点议题；虽然国内外学者对员工离职问题进行了大量研究，但仍存在着不足，有待深化研究。因此，研究饭店新生代员工离职问题具有重要的理论价值和现实意义。在营销学领域，感知价值是一个比较成熟的概念；但在人力资源管理研究领域，员工感知价值是一个相对新的概念，其逐渐成为人力资源管理领域新的研究方向之一。本研究尝试将感知价值引入到员工离职研究领域，研究饭店新生代员工感知价值及其对离职意愿的影响，这是一个新的研究视角。论文从实证主义思想出发，运用访谈、问卷调查、内容分析、独立样本T检验、单因素方差分析、探索性因子分析、验证性因子分析、回归分析、结构方程模型路径分析等研究方法开展相关研究。论文的主要研究内容如下：

第一，探索饭店新生代员工感知价值的结构维度并开发量表。首先，阐释饭店新生代员工感知价值的概念，并辨析相关概念的异同；其次，探索饭店新生代员工感知价值的结构维度，并按照心理学量表开发程序，经过建立量表初始题项、确定预测问卷、预试与量表修正、正式施测与题项净化、验证性因子分析等步骤，形成正式量表。研究结果表明：饭店新生代员工感知价值是一个由感知利得和感知利失两个构面构成的高阶变量；感知利得对感知价值具有显著的正向影响；感知利失对感知价值具有显著的负向影响；感知利得构面由 6

个维度构成，感知利失构面由5个维度构成。自编的饭店新生代员工感知价值量表经验证具有良好的信度和效度，符合心理测量学的技术要求，可作为测评饭店新生代员工感知价值的测量工具。

第二，比较不同人口统计变量、组织特征变量的饭店新生代员工感知价值的差异。论文对83家饭店的1807名饭店新生代员工进行问卷调查，运用

SPSS19.0软件对调研数据进行独立样本T检验、单因素方差分析、LSD多重比较分析，研究结果表明：部分人口学特征变量（教育程度）、组织特征变量（品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工在总体

感知价值及其感知利得、感知利失构面存在显著差异。

第三，探索饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制。首先，在理论研究的基础上，对各变量之间的关系进行理论上的逻辑推演，构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型；然后，采用实证研究方法，对我国饭店新生代员工进行问卷调查，运用回归分析、结构方程模型路径分析等研究方法对关系假设进行检验。实证结果表明：（1）饭店新生代员工感知价值直接负向影响离职意愿，其感知利得构面直接负向影响离职意愿，其感知利失构面直接正向影响离职意愿。（2）组织承诺在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起部分中介作用。（3）家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起调节作用。

第四，基于感知价值视角系统提出饭店新生代员工离职防控的管理策略。首先，阐释员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理；其次，基于员工感知价值视角构建饭店新生代员工离职防控的管理流程，即评估员工感知价值、创造员工感知价值和传递员工感知价值；同时，开发了饭店员工感知价值的分析工具，包括员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图和员工感知价值传递体系图；最后，针对饭店新生代员工的特点，从应用角度提出防控饭店新生代员工离职的策略。

本文实现的创新主要有：（1）从感知利得和感知利失两个构面系统构建饭店新生代员工感知价值的结构维度，并提供一种量化饭店新生代员工感知价值的测量工具。本文详细划分了员工感知利失的构成维度，弥补以前研究很少探究员工感知利失的结构维度之不足。（2）拓展中国情景下饭店新生代员工离职的概念模型。该模型的特点是：将员工感知价值作为前因变量，同时引入具有中国特色的家庭支持作为调节变量。（3）创新基于员工感知价值视角的饭店新生代员工离职防控的管理理念和方法，对改进我国饭店员工离职管理具有实践指导意义。

**关键词：**饭店； 新生代员工； 感知价值； 离职意愿； 组织承诺

Abstract

**Abstract**

At present, new generation employees have become the main force of staff in the hotel industry of China. High employee turnover is a general phenomenon among new generation employees of hotels, which not only lead to severe economic loss and indirect loss, but also influence hotel industry's competitiveness and sustainable development. Therefore, studying the topic of new generation employees of hotels' turnover has important realistic meanings. The domestic and foreign multitudinous scholars have conducted widespread researches from different theory angles to the topic. While there are still many unreached tasks on this topic. In the future, scholars should try to move the study forward.

Contrast to customer perceived value in the marketing theory, employee perceived value is a new concept, which has gradually become an important concept in organization behavior research field. The paper introduces the employee perceived value concept to explain the impact mechanism of new generation employees of hotels perceived value on turnover intention, which restructures a new point of research. This paper applying to the empiricism, using basic theories from the social exchange theory, the perceived value theory and the internal marketing theory, using research methods of interview, questionnaire survey, content analysis, independent-sample test, one-way ANOVA, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, regression analysis, structural equation model analysis, taking new generation employees of hotels as the sample, it constructs the impact mechanism model of employee perceived value on turnover intention. The paper's content includes four aspects:

Firstly, It explores the conceptual model and scale of new generation employees of hotels. It puts forward to hotel employee perceived value concept, and explains its connotation. Then, it develops the questionnaire of hotel employee perceived value by the procedures and principles of psychological scale development. It makes the exploratory and confirmatory factor analyses, path analyses of survey data on 1807 employee s of 83 hotels in China, with the help of the SPSS19.0 and AMOS17.0 data analysis software, to testify the conceptual model. The study results

华侨大学博士学位论文

Show: The concept of hotel employee perceived value is a high-order variable, which includes perceived benefit perspective and perceived cost perspective. Perceived benefit has positive influence on employee perceived value. While perceived cost has negative influence on employee perceived value. Perceived benefit perspective include six measurement dimensions. Perceived cost perspective include five measurement dimensions. The hotel employee perceived value questionnaire is demonstrated to have good reliability and validity, which can be used as a measurement tool for following research.

Second, to research on hotel new generation employee perceived value difference in demographical and organizational variables. It uses independent-Samples T Test, analysis of variance and Post Hoc research methods to calucate investigate datas with the help of the SPSS19.0. The study results show: the significant differences are found on some demographical variables(eg. Sex, Education Degree) and organizational variables(eg. brand type, star degree, ownership attribute, job position, operation years, economy benefit) of hotel new generation employee perceived value.

Third, to explore impact mechanism of new generation employees of hotels perceived value on turnover intention. Based on the past research of literature, the paper first studies the relationships among employee perceived benefit, perceived cost, perceived value, organization commitment, turnover intention, family support variables. Then, it constructs the impact mechanism model of employee perceived value on turnover intention. Then, it makes factor analyses, path analyses of survey dates on 1807 millennial generation staff of 83 hotels in China, with the help of the SPSS19.0 and AMOS17.0 data analysis software, to testify the theory model. The study results show:(1) Perceived value has significant influence on turnover intention, and its perceived benefit perspective and perceived cost perspective both have significant influence on turnover intention. (2) Organization commitment has mediating effect in perceived benefit, perceived cost and turnover intention. (3) Perceived family support obviously has moderating effect on the relationship between perceived value and turnover intention.

Fourth, to construct strategic management framework and countermeasures to

Abstract

Control turnover of new generation employee of hotels form the perspective of employee perceived value. The paper constructs three steps action framework of controlling turnover, which include estimating employee perceived value, creating employee perceived value and transmitting employee perceived value. In order to explore management tools of hotel employee perceived value, the paper explores management tools, which include map of hotel employee perceived value, four paths of creating hotel employee perceived value and transmitting path of employee perceived value. Finally, it puts forward to four countermeasures to control turnover of new generation employee of hotels.

There are three research innovations. First, it explores and testifies scale of hotel new generation employee perceived value, which compensate for the lack of existing research. Second, it constructs theory model of the impact mechanism of new generation employees of hotels perceived value on turnover intention. The different innovations of the concept model embody two aspects. On the one hand, it first introduces employee perceived value and its perceived benefit perspective, perceived cost perspective as turnover intention's antecedents variable. On the other hand, it introduces family support as moderator variable. Third, it develops management tools of hotel new employee perceived value, which are beneficial to solve hotel employee turnover problem and to promote the healthy development of hotel industry in China.

**Key Words**: hotel; New; Generation; Employee; Perceived; Value turnover intention; Organization commitment

华侨大学博士学位论文

目 录

[摘要](#_Toc686790009) 3

[Abstract](#_Toc686790010) 3

**[Abstract](#_Toc686790011)** 3

[Abstract](#_Toc686790012) 3

[第 1 章 绪论](#_Toc686790013) 6

[第 1 章 绪论](#_Toc686790014) 6

**[1.1](#_Toc686790015)** [研究背景与研究意义](#_Toc686790015) 8

**[1.1.1](#_Toc686790016)** [研究背景](#_Toc686790016) 8

**[1.1.2](#_Toc686790017)** [理论意义与实践价值](#_Toc686790017) 11

**[1.2](#_Toc686790018)**[基本概念界定](#_Toc686790018) 11

**[1.2.1](#_Toc686790019)** [饭店](#_Toc686790019) 11

**[1.2.2](#_Toc686790020)** [新Th代员工](#_Toc686790020) 11

**[1.2.3](#_Toc686790021)** [员工感知价值](#_Toc686790021) 12

**[1.2.4](#_Toc686790022)** [组织承诺](#_Toc686790022) 12

**[1.2.5](#_Toc686790023)** [离职意愿](#_Toc686790023) 12

**[1.2.6](#_Toc686790024)** [家庭支持](#_Toc686790024) 12

**[1.3](#_Toc686790025)** [研究目的与研究内容](#_Toc686790025) 12

**[1.3.1](#_Toc686790026)** [研究目的](#_Toc686790026) 12

**[1.3.2](#_Toc686790027)** [研究内容](#_Toc686790027) 12

**[1.4](#_Toc686790028)** [主要创新点](#_Toc686790028) 13

**[1.5](#_Toc686790029)** [研究方法与技术路线](#_Toc686790029) 13

**[1.5.1](#_Toc686790030)** [研究方法](#_Toc686790030) 13

**[1.5.2](#_Toc686790031)** [技术路线](#_Toc686790031) 15

[第](#_Toc686790032) **[2](#_Toc686790032)** [章基础理论与研究综述](#_Toc686790032) 17

**[2.1](#_Toc686790033)** [主要基础理论](#_Toc686790033) 18

**[2.1.1](#_Toc686790034)** [社会交换理论](#_Toc686790034) 18

**[2.1.2](#_Toc686790035)** [感知价值理论](#_Toc686790035) 18

**[2.1.3](#_Toc686790036)** [内部营销理论](#_Toc686790036) 19

**[2.2](#_Toc686790037)** [新Th代员工相关研究](#_Toc686790037) 20

**[2.2.1](#_Toc686790038)** [新Th代员工的概念研究](#_Toc686790038) 20

**[2.2.2](#_Toc686790039)** [新Th代员工的特征研究](#_Toc686790039) 20

**[2.2.3](#_Toc686790040)** [新Th代员工离职研究](#_Toc686790040) 20

**[2.3](#_Toc686790041)** [员工感知价值相关研究](#_Toc686790041) 21

**[2.3.1](#_Toc686790042)** [工作价值观研究](#_Toc686790042) 21

**[2.3.2](#_Toc686790043)** [员工感知价值研究](#_Toc686790043) 27

**[2.4](#_Toc686790044)** [员工离职意愿相关研究](#_Toc686790044) 31

**[2.4.1](#_Toc686790045)** [离职意愿的概念研究](#_Toc686790045) 31

**[2.4.2](#_Toc686790046)** [离职意愿的影响因素研究](#_Toc686790046) 32

**[2.4.3](#_Toc686790047)** [离职意愿的理论模型研究](#_Toc686790047) 33

**[2.4.4](#_Toc686790048)** [饭店员工离职研究](#_Toc686790048) 36

**[2.5](#_Toc686790049)** [研究述评](#_Toc686790049) 41

**[2.5.1](#_Toc686790050)** [已有研究的贡献](#_Toc686790050) 41

**[2.5.2](#_Toc686790051)** [存在的研究机会](#_Toc686790051) 41

**[2.5.3](#_Toc686790052)** [本文的研究视角](#_Toc686790052) 42

[第](#_Toc686790053)**[3](#_Toc686790053)**[章 饭店新Th代员工感知价值的结构维度与测量量表](#_Toc686790053) 42

**[3.1](#_Toc686790054)** [饭店新Th代员工感知价值的内涵](#_Toc686790054) 42

**[3.1.1](#_Toc686790055)** [饭店新Th代员工感知价值的界定](#_Toc686790055) 42

**[3.1.2](#_Toc686790056)** [相关概念辨析](#_Toc686790056) 42

**[3.2](#_Toc686790057)** [饭店新Th代员工感知价值的概念模型构建](#_Toc686790057) 43

**[3.2.1](#_Toc686790058)** [感知利得构面的构成维度](#_Toc686790058) 43

**[3.2.2](#_Toc686790059)** [感知利失构面的构成维度](#_Toc686790059) 45

**[3.2.3](#_Toc686790060)** [饭店新Th代员工感知价值的概念模型](#_Toc686790060) 47

**[3.3](#_Toc686790061)** [饭店新Th代员工感知价值量表的开发与验证](#_Toc686790061) 48

**[3.3.1](#_Toc686790062)** [饭店新Th代员工感知价值维度的初步确定](#_Toc686790062) 48

**[3.3.2](#_Toc686790063)** [饭店新Th代员工感知价值测量项目的收集](#_Toc686790063) 48

**[3.3.3](#_Toc686790064)** [确定初试问卷题项](#_Toc686790064) 55

**[3.3.4](#_Toc686790065)** [预试与量表修正](#_Toc686790065) 63

**[3.3.5](#_Toc686790066)** [正式施测与数据收集](#_Toc686790066) 80

**[3.3.6](#_Toc686790067)** [数据分析结果](#_Toc686790067) 85

**[3.4](#_Toc686790068)** [本章小结](#_Toc686790068) 117

[第](#_Toc686790069)**[4](#_Toc686790069)**[章 饭店新Th代员工感知价值的差异比较](#_Toc686790069) 117

**[4.1](#_Toc686790070)** [研究目的与假设](#_Toc686790070) 118

**[4.2](#_Toc686790071)** [研究方法](#_Toc686790071) 118

**[4.2.1](#_Toc686790072)** [研究对象](#_Toc686790072) 118

**[4.2.2](#_Toc686790073)** [统计分析方法](#_Toc686790073) 118

**[4.3](#_Toc686790074)** [结果](#_Toc686790074) 118

**[4.3.1](#_Toc686790075)** [不同人口学特征的饭店新Th代员工感知价值差异比较](#_Toc686790075) 118

**[4.3.2](#_Toc686790076)** [不同组织特征的饭店新Th代员工感知价值差异比较](#_Toc686790076) 148

**[4.4](#_Toc686790077)** [本章小结](#_Toc686790077) 211

[第](#_Toc686790078)**[5](#_Toc686790078)**[章 饭店新Th代员工感知价值对离职意愿的影响机制](#_Toc686790078) 214

**[5.1](#_Toc686790079)** [研究模型与研究假设](#_Toc686790079) 215

**[5.1.1](#_Toc686790080)** [研究模型的构建思路](#_Toc686790080) 215

**[5.1.2](#_Toc686790081)** [研究模型框架](#_Toc686790081) 215

**[5.1.3](#_Toc686790082)** [研究假设](#_Toc686790082) 215

**[5.2](#_Toc686790083)** [研究方法](#_Toc686790083) 218

**[5.2.1](#_Toc686790084)** [研究对象](#_Toc686790084) 218

**[5.2.2](#_Toc686790085)** [变量测量](#_Toc686790085) 218

[5.2.3 统计分析方法](#_Toc686790086) 219

**[5.3](#_Toc686790087)** [数据分析与结果](#_Toc686790087) 219

**[5.3.1](#_Toc686790088)** [因子分析](#_Toc686790088) 219

**[5.3.2](#_Toc686790089)** [相关分析](#_Toc686790089) 228

**[5.3.3](#_Toc686790090)** [回归分析与结构方程路径分析](#_Toc686790090) 230

**[5.4](#_Toc686790091)** [本章小结](#_Toc686790091) 245

[第](#_Toc686790092)**[6](#_Toc686790092)**[章 感知价值视角的饭店新Th代员工离职防控的管理策略](#_Toc686790092) 245

**[6.1](#_Toc686790093)** [员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理](#_Toc686790093) 248

**[6.2](#_Toc686790094)** [基于感知价值优化的饭店新Th代员工离职防控的管理流程](#_Toc686790094) 248

**[6.2.1](#_Toc686790095)** [评估员工感知价值](#_Toc686790095) 249

**[6.2.2](#_Toc686790096)** [创造员工感知价值](#_Toc686790096) 261

**[6.2.3](#_Toc686790097)** [传递员工感知价值](#_Toc686790097) 263

**[6.3](#_Toc686790098)** [基于感知价值优化的饭店新Th代员工离职防控的对策](#_Toc686790098) 265

**[6.3.1](#_Toc686790099)** [树立整体感知价值的离职防控理念](#_Toc686790099) 265

**[6.3.2](#_Toc686790100)** [科学评估饭店新Th代员工感知价值](#_Toc686790100) 265

**[6.3.3](#_Toc686790101)** [全面创造饭店新Th代员工感知价值](#_Toc686790101) 265

**[6.3.4](#_Toc686790102)** [高效传递饭店新Th代员工感知价值](#_Toc686790102) 268

**[6.3.5](#_Toc686790103)** [实施家庭友好政策以争取家庭支持](#_Toc686790103) 268

**[6.3.6](#_Toc686790104)** [重视员工人口和组织特征变量影响](#_Toc686790104) 268

**[6.4](#_Toc686790105)** [本章小结](#_Toc686790105) 269

[第](#_Toc686790106)**[7](#_Toc686790106)**[章 研究结论与展望](#_Toc686790106) 269

**[7.1](#_Toc686790107)** [研究结论与讨论](#_Toc686790107) 269

**[7.1.1](#_Toc686790108)** [探索饭店新Th代员工感知价值的结构维度与量表](#_Toc686790108) 270

**[7.1.2](#_Toc686790109)** [比较不同人口与组织变量的饭店新Th代员工感知价值的差异](#_Toc686790109) 270

**[7.1.3](#_Toc686790110)** [构建饭店新Th代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型](#_Toc686790110) 270

[7.1.4 提出饭店新Th代员工离职防控的管理策略](#_Toc686790111) 271

**[7.2](#_Toc686790112)** [主要研究贡献](#_Toc686790112) 271

**[7.2.1](#_Toc686790113)** [理论贡献](#_Toc686790113) 271

**[7.2.2](#_Toc686790114)** [实践贡献](#_Toc686790114) 271

**[7.3](#_Toc686790115)** [研究局限与展望](#_Toc686790115) 271

**[7.3.1](#_Toc686790116)** [研究局限](#_Toc686790116) 271

**[7.3.2](#_Toc686790117)** [研究展望](#_Toc686790117) 272

[参考文献](#_Toc686790118) 272

[附](#_Toc686790119)[录](#_Toc686790119) 279

[附录](#_Toc686790120)**[A](#_Toc686790120)**[访谈提纲](#_Toc686790120) 280

[附录](#_Toc686790121)**[B](#_Toc686790121)**[正式调查问卷](#_Toc686790121) 280

[个人简历、在学期间发表的学术论文与研究成果](#_Toc686790122) 292

# 第 1 章 绪论

# 第 1 章 绪论

绪论部分主要内容包括：第一，阐述本文的研究背景与研究意义，提出本文的研究问题；第二，界定本文的主要概念；第三，阐述本文的研究目的、基本观点和研究内容；第四，总结归纳本研究的主要创新点；第五，阐述本文的研究方法和技术路线。

本章的内容框架如图1.1所示。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | 绪 论 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 研 |  | 基 |  | 研 |  | 主 |  | 研 |
| 究 |  | 本 |  | 究 |  | 要 |  | 究 |
| 背 |  | 概 |  | 目 |  | 创 |  | 方 |
| 景 |  | 念 |  | 的 |  | 新 |  | 法 |
| 与 |  | 界 |  | 与 |  | 点 |  | 与 |
| 意 |  | 定 |  | 内 |  |  |  | 技 |
| 义 |  |  |  | 容 |  |  |  | 术 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 路 |
|  |  |  |  |  |  |  |  | 线 |

图 1.1 本章的内容框架

## **1.1** 研究背景与研究意义

人力资源是饭店保持竞争优势的源泉和动力，其已经成为现代饭店最重要的经营资源之一。目前，80后、90后新生代员工已经成为我国饭店员工队伍的主力。而饭店新生代员工离职意愿高、频繁跳槽等现象普遍存在，不仅对饭店造成巨大的直接经济损失和间接损失，而且严重影响我国饭店业的服务水平。新生代员工离职问题成为学界和业界普遍关注的议题。虽然国内外学者对饭店员工离职问题进行了大量研究，但仍存在着诸多不足，主要表现为：员工离职的原因仍然存在争论，缺乏基于员工视角的关键离职原因研究；大多数研究沿用国外理论模型，缺乏中国情景下饭店员工离职模型的本土化研究，缺乏以饭店新生代员工为对象的实证研究；缺乏理论指导下饭店新生代员工离职防控措施研究。以上研究不足为后续研究留下了广阔的空间。

感知价值是营销学领域相对成熟的概念；但在人力资源管理研究领域，员

华侨大学博士学位论文

工感知价值是一个相对新的概念。基于内部营销理论观点，本研究将饭店新生代员工视为饭店的“内部顾客”，将感知价值理论的研究对象拓展至饭店新生代员工，提出饭店新生代员工感知价值概念，研究饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响，试图创新员工离职的前因变量；同时，在中国情景下，考察组织承诺中介变量、家庭支持调节变量的作用。根据模型验证的结果，从感知价值优化视角提出具体的饭店新生代员工离职防控的对策。从员工感知价值视角研究新生代员工离职问题，这是一个新的研究视角。本研究在理论上有利于丰富和拓展员工离职理论和饭店人力资源管理理论，在实践上有利于创新饭店新生代员工离职防控的管理理念和方法，有利于缓解我国饭店新生代员工离职率高的难题，从而促进我国饭店业健康发展。

### **1.1.1** 研究背景

#### **1.1.1.1** 人力资源成为现代饭店最重要的经营资源

进入服务经济时代，现代饭店业的竞争方式发生根本性变化，由硬件设施的竞争到价格竞争再到服务竞争，并最终体现为饭店人力资源的竞争。饭店企业的核心产品是一系列服务产品组合，具有生产与销售同时性的特点。员工的专业素质、服务态度、服务技能、服务意识等决定了饭店的服务质量。优秀的员工队伍是饭店为顾客提供高水平服务的基本条件。满意和忠诚的员工创造满意和忠诚的顾客，满意和忠诚的顾客为饭店创造利润和活力（Hesket, 1994[1]）。因此，人力资源成为现代饭店最重要的经营资源，是饭店保持竞争优势的源泉和动力。保持人力资源的充足、稳定和高效，对任何一家饭店来说意义十分重大。

#### **1.1.1.2** 新Th代员工成为我国饭店员工队伍的主力

目前，80后、90后新生代员工已经成为我国饭店业员工队伍的主力。浙江饭店协会在《2011浙江省饭店人力资源发展报告（黄皮书）》中指出在浙江省饭店业员工队伍中，80后、90后新生代员工所占比例为50.80%，整体呈年轻化趋势[2]。而据一些学者对不同地区饭店的调研数据显示新生代员工占绝大比重，尤其是在基层工作岗位所占比例更大。按照新生代员工在1980年以后出生

来推算，年龄在34岁以下的员工都属于新生代员工范围（截至2014年12月）。邓梅（2013）对湖南省星级饭店的调查发现，30岁以下员工所占比例为52.3%[3]。刘永涓（2012）对福州三个星级饭店的调研显示，30 岁以下员工所占比例为

第1章绪论

64.5%[4]。由此可见，新生代员工已经作为我国饭店员工队伍的主力。

#### **1.1.1.3** 我国饭店业的快速发展引发用工缺口

进入21世纪，在中国经济崛起、国际入境旅游和国内旅游迅猛发展的宏观背景下，我国饭店业呈现出快速发展态势。据国家旅游局统计数据显示，截至

2013年年底，全国星级饭店总数达到11687家，比2001年星级饭店数量增长了158%；客房总数达153.91万间，比2001年星级饭店客房总数增长了188%。饭店业是劳动密集型产业，我国饭店业的快速发展产生巨大的用工需求。然而饭店员工数量增长却远低于饭店行业的发展速度。虽然星级饭店员工数量保持逐年递增态势，但是平均每间客房员工数指标则急剧下降；2001年我国星级饭店平均每间客房员工数为1.29人/间，而2013年该指标仅为0.98人/间。因此，我国饭店业存在着较大的用工缺口。

表 1.1 2000年—2013年我国星级饭店概况

|  | 星级饭店数  （家） | 客房数  （万间） | 员工数  （万人） | 平均每间客房员工数（人/间） |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2001 年 | 7358 | 81.62 | 105.21 | 1.29 |
| 2002 年 | 8880 | 89.72 | 121.61 | 1.36 |
| 2003 年 | 9751 | 99.28 | 135.06 | 1.36 |
| 2004 年 | 10888 | 123.79 | 144.61 | 1.17 |
| 2005 年 | 11828 | 133.21 | 151.65 | 1.14 |
| 2006 年 | 12751 | 145.98 | 158.0 | 1.08 |
| 2007 年 | 13585 | 157.38 | 166.81 | 1.06 |
| 2008 年 | 14099 | 159.14 | 166.92 | 1.05 |
| 2009 年 | 14237 | 167.35 | 167.26 | 1.00 |
| 2010 年 | 13991 | 170.99 | 158.17 | 0.93 |
| 2011 年 | 11676 | 147.49 | 154.13 | 1.05 |
| 2012 年 | 11367 | 149.72 | 159.06 | 1.06 |
| 2013 年 | 11687 | 153.91 | 150.24 | 0.98 |

资料来源：中国星级饭店统计公报（2001-2013年）

#### **1.1.1.4** 我国饭店员工离职率处于高位水平

一方面我国饭店的快速发展产生巨大的用工缺口，而另一方面我国饭店业高员工离职率导致大批员工流失，加剧了行业用工缺口。一些行业协会、商业调查机构以及专家学者对我国部分地区的饭店业、个体案例的调研数据均显示员工离职率高已经成为饭店行业普遍存在的现象。一般行业的员工离职率在

华侨大学博士学位论文 5%～10%范围；由于饭店行业的特殊性，饭店员工离职率一般会高于一般行业的平均离职率。国际著名饭店品牌的员工离职率一般在10%～15%范围。而相

关统计显示，当饭店员工离职率超过20%时，会严重影响饭店经营[5]。浙江饭店协会在《2011浙江省饭店人力资源发展报告（黄皮书）》中指出浙江省饭店员工离职率在33.6% [2]。干婷（2010）对重庆市星级饭店的调研发现，重庆市星级饭店员工的平均流失率高达35%[6]。曲春蕾（2011）对ft东省部分三星级饭店的调研发现，80、90后员工的流失率平均高达30%以上，而有的饭店甚至高达40%-50%[7]。傅生生（2013）对福建龙岩市星级饭店的调研显示，饭店员工年平均流失率为26.3%[8]。以上调查数据显示：无论是区域饭店业的平均员工离职率，还是个体案例的员工离职率均远大于15%的水平，也高于20%的红线水平。我国饭店业员工离职率处于高位水平，加剧了行业用工缺口问题。

#### **1.1.1.5** 高离职率对饭店经营产Th多种负面影响

对于劳动密集型行业而言，员工离职率保持在6%-15%的范围是合理的，有利于保持饭店的活力和创新；高于15%的员工离职率将对饭店会产生诸多负面影响，如经济损失、效率降低、客源流失、竞争优势削弱等。Robbins（1995）测算出饭店员工离职的总损失为员工年度薪水的1.2至2倍，平均损失为1.5 倍

[9]. 总损失包括直接的经济损失和间接损失。在直接经济损失方面，员工离职

会产生离职员工的分离成本（退出面谈、离职金）和生产水平降低所损失的生产成本；员工离职导致饭店需要招聘新员工，从而产生招聘成本（广告和搜寻成本）、选人成本（面谈和背景调查）、雇佣成本（前期入职培训）。在间接损失方面，高员工离职率会影响员工士气，引发员工的工作积极性降低、旷工、消极怠工、工作效率降低等，影响饭店服务品质下降，从而导致顾客不满和顾客流失。一些营销人员、管理人员在长期的工作中积累了一定的客户关系网。这部分员工在离职的同时也会带走部分客户。同时，员工离职（尤其是受过高等教育的员工）会引起饭店隐性知识的流失。流失的员工将原饭店的经营理念、企业文化、管理规范、技术标准、商业模式、特色产品等带到其新入职的饭店，从而破坏了原饭店内在的知识基础，并最终削弱了饭店的竞争优势甚至危及其生存。Racz指出饭店员工离职的直接损失仅占全部损失的15%至30%，而隐性损失却占70%至85%[10]。总之，员工高离职率会对饭店经营产生多种负面影响。如何有效防范和控制员工离职成为我国饭店业界和学术界共同关心的热点问题。

第1章绪论

#### **1.1.1.6** 我国饭店新Th代员工离职研究亟待加强

员工离职一直是饭店人力资源管理领域的重点研究内容。由于员工离职的多因性、复杂性，理论界对饭店员工离职的原因、过程、机制等认识仍然不全面和不深入。尤其是饭店员工离职的理论和应用研究缺乏中国本土化，大多数研究照搬西方的理论模型和研究结论。而员工离职问题与员工所在国家的政治、经济、文化、社会制度等环境密切相关。基于西方理论模型、结论的研究成果对我国的适用性存在着一定的局限。因此，需要结合中国情景研究饭店员工离职的理论与现实问题。另外，新生代员工已经成为我国饭店业人力资源的主力。新生代员工具有独特的职业群体特征，如大多为独生子女、经济环境相对优越、个性张扬、重视自我、信息素质强等。这就决定了与一般员工相比，饭店新生代员工的离职存在着差异性。国内已有研究大多针对饭店一般员工，部分学者虽然也关注了饭店知识型员工、核心员工、一线基层员工、实习生员工等，但以新生代员工为研究对象的成果较少。在中国情景下，由于政治、经济、社会文化等方面与西方国家存在很大差异，饭店行业是典型的服务型企业，新生代员工也具有独特的群体特性。因此，我国饭店新生代员工离职研究亟待加强。

### **1.1.2** 理论意义与实践价值

#### **1.1.2.1** 理论意义

目前，员工离职研究已经成为国内外组织行为研究和人力资源管理研究的重要领域之一。国外关于员工离职研究仅有五十余年的历史，处于探索发展阶段；而国内研究仍处于借鉴国外研究成果阶段，相关研究未能很好的进行中国化，尚有诸多方面亟待完善。从新的理论或交叉理论视角研究离职的前因变量及其影响机制，是离职研究的重要趋势和方向之一。本研究在结合社会交换理论、感知价值理论、内部营销理论等理论的基础上，提出从员工感知价值视角研究员工离职问题，尝试从以下四个方面丰富和拓展员工离职理论：

第一，创新员工感知价值研究视角。传统感知价值理论的研究对象是顾客。基于社会交换理论、感知价值理论、内部营销理论等理论融合视角，本研究将饭店新生代员工视为饭店的“内部顾客”，将感知价值理论的研究对象扩展至饭店新生代员工，基于感知价值视角研究饭店新生代员工的离职意愿问题，试图创新员工离职的前因变量，在理论上更好地阐释饭店新生代员工离职的原因、机制，有利于拓展离职理论研究。

第二，系统探究员工感知价值的结构维度。已有研究关于员工感知价值的

华侨大学博士学位论文

结构维度划分尚不全面、系统，特别是缺乏对员工感知利失的构成维度研究。本研究将在文献研究和访谈的基础上，全面而系统地构建饭店新生代员工感知价值的结构维度，并按照心理学量表开发程序与原则，开发和检验本土化的饭店新生代员工感知价值量表，为科学测量员工感知价值提供测量工具。

第三，开创对饭店新生代员工离职的系统研究。当前，新生代员工已经成为我国饭店业员工队伍的主力；新生代员工不仅是影响饭店企业的重要群体，而且是影响我国饭店业健康发展的重要力量。而国内有关饭店新生代员工离职研究大多是经验性总结研究，理论与实证研究成果少且零散。因此，本研究对饭店新生代员工离职进行系统的理论与实证研究，填补了国内研究的不足。

第四，理论构建中国情景下饭店新生代员工离职模型，并进行实证检验。在理论研究的基础上，构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型，并采用实证研究方法对研究模型进行检验，以揭示饭店新生代员工感知价值及其感知利得、感知利失构面，组织承诺、家庭支持对离职意愿的影响关系；其中，考察了中国情景下家庭支持对离职意愿的调节作用，体现了离职模型的中国本土化特色。

#### **1.1.2.2** 实践价值

本研究的实践价值主要有：

（1）有利于创新饭店员工离职防控的管理理念和方法，提高我国饭店人力资源管理水平。本研究从感知价值这一独特视角研究影响我国饭店新生代员工离职的原因，有利于从员工的视角审视影响饭店新生代员工离职的关键因素，运用综合治理手段来提高新生代员工的感知价值以有效防控新生代员工离职，从而创新了饭店员工离职防控的管理理念。为了实现员工感知价值管理目标，本研究创造性地开发员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图等分析工具，对提高饭店人力资源管理水平具有重要的现实意义。

（2）有利于缓解我国饭店新生代员工离职率高的问题，促进行业健康发展。新生代员工高离职率成为制约我国饭店业健康发展的主要障碍之一。本研究以我国饭店新生代员工为研究对象，进一步细化了饭店员工离职研究对象；在深度访谈、问卷调查的基础上收集一手数据。这将有利于针对性地提出解决对策，有利于缓解高离职率对国内饭店行业的负面影响。

（3）有利于引导饭店新生代员工树立正确的感知价值观，避免非理性离职对个人的负面影响。新生代员工普遍对工作回报的理解存在狭义误解，即认为

第1章绪论

工作回报就是工资报酬。本研究用感知利得来衡量工作回报，将工作回报的范畴扩展到经济报酬（包括工资、奖金、福利等）和非经济报酬（包括成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值等）；不仅包括现期工作回报，还包括未来预期的工作回报。这种广义范畴的工作回报将有利于饭店新生代员工全面评价工作的利益得失，引导新生代员工树立正确的工作价值观，避免非理性离职对个人的负面影响，实现个人职业的可持续发展。

# **1.2**基本概念界定

### **1.2.1** 饭店

饭店一词来源于法语HOTEL，原意是贵族在乡间招待贵宾的别墅；后来欧美的饭店业沿用这一名词。目前在英语国家，饭店又有多种类似的名词，例如

Hospitality、motel、grand hotel、Inn、guesthouse、hostel、resort、lodge/lodgings、

accommodations等。在中国，由于地域和习惯上的差异，现代饭店又有“酒店”、

“宾馆”、“旅馆”、“招待所”、“度假村”等名称。

关于饭店的概念，《科利尔百科全书》将饭店定义为：向公众提供住宿、膳食和服务的建筑与机构。韦伯斯特美国新世界辞典将饭店定义为：提供住宿，也经常提供膳食与某些其它服务的设施，以接待外出旅游者和半永久性居住的人[11]。国内一些组织、学者关于饭店概念的代表性观点有：《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T14308-2010)国家标准中将“旅游饭店”定义为“能够以夜为时间单位向旅游客人提供配有餐饮及相关服务的住宿设施[12]。李天元（1991）认为现代饭店是一种不断现代化、专业化、高标准化的商业性综合接待企业[13]。戴斌（1998）将现代饭店定义为”在某一个或相连的一群建筑物里，向公众（主要是旅游者）提供住宿设施和其它餐饮、娱乐、商务等服务的企业“[14]。郑向敏（1999）认为现代饭店是指向各类旅游者提供食、宿、行、娱、购等综合性服务，具有涉外性质的商业性的公共场所[15]。

综合以上学者的观点，本研究将饭店界定为：以建筑设施为依托，向公众提供住宿设施和其它服务的企业。由于本文的研究对象——饭店新生代员工主要聚集在星级饭店，因此本研究的调研样本主要以星级饭店的新生代员工为主，以非星级饭店的新生代员工为辅。

### **1.2.2** 新Th代员工

华侨大学博士学位论文

员工是指与组织之间存在劳动雇佣关系，从组织中获取物质收益的个体

（Mobley, 1977[16]）。按照劳动关系，饭店员工可划分为正式员工与非正式员工

（王淑芳，2007[17]）。本研究的员工特指正式员工，即直接与饭店签订正式劳动合同、雇佣时间在一年以上的员工，而不包括临时工、实习生、租赁员工等非正式员工。

关于新生代员工的定义，国内组织、学者普遍认同的观点有：出生在20 世

纪80年代以后（王春光，2001[18]；贺志刚，2006[19]；全国总工会，2010[20]）；在中国改革开放社会背景下成长起来，具有典型的市场经济、信息时代特征（李

琳，2007[21]；洪克森，2012[22]）；已经正式参加工作（孙云钢，2012[23]；易世志，2013[24]）。

综上，本研究对新生代员工界定为：出生于1980年以后且与单位签订正式劳动合同的员工，他们是在中国改革开放背景下成长起来的一代人。

### **1.2.3** 员工感知价值

价值是主体对主客体满足自己需要的评价或主客体满足主体需要的功能

[25]. “感知”一词是心理学概念，是“感觉”和“知觉”两个名词的统称；指外

界刺激直接作用于人的感觉器官而在人脑中反映，是人对感觉信息的组织和解释的过程[26]。“感知价值”概念最早由Zeithaml（1988）提出，即顾客对获取的产品或服务所能感知到的利益和付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的总体评价[27]。Zeithaml关于感知价值是感知所得和付出的权衡这一核心思想得到后来学者的普遍认同和继承。

本研究对员工感知价值界定为：员工在综合权衡工作过程中获得利益和付出成本的基础上对工作满足自己需要的总体评价。

### **1.2.4** 组织承诺

组织承诺名词最早由Whyte（1956）在《Organization Man》一书提出。Becker（1960）首次对组织承诺进行界定，即由员工单方投入而产生的维持“活动一致性”的倾向[28]。有关组织承诺的定义，国内外学者主要有“态度说”、“行为说”和综合说三类主流观点。“态度说”学派认为组织承诺是员工对组织的态度或心理倾向（Mowday et al, 1982），包括归属感、认同感、忠诚感等（Mowday et al, 1982; Steer & Black, 1994;凌文辁等, 1998; Mathews & Shepherd, 2002）。

第 1 章 绪论“行为说”认为组织承诺是员工对组织的行为，是一种内化的规范力，使行为配合组织目标及利益（Salaniek, 1977; Wiener, 1982; Zangaro, 2001）。“综合说”学派综合了“态度说”和“行为说”的主要观点（Salaneik，1977；Cook

& Wall ，1980；Robbins，1996；王重鸣，2000）。

本研究采用“综合说”学派Robbins（1996）关于组织承诺的定义，即员工对于组织的忠诚度、认同感以及参与组织活动的积极程度[29]。

### **1.2.5** 离职意愿

广义的离职指“个体作为组织成员状态的改变”（Price, 2001[30]）。这个概念意义十分广泛，包含员工流入组织、晋升、降级、组织内平级转岗以及流出组织等，因此其用员工流动表述更为准确。狭义的离职（Employee Turnover）是指“从组织中获取物质收益的个体终止其组织成员关系的过程”（Mobley，

1977[16]）。与广义概念相比，这个概念排除员工流入组织、员工组织内部流动、不获取物质收益的义务员工流动等情形，专指员工流出组织。**本研究所指的员工离职特指狭义的员工离职，即员工从组织内部向组织外部的流动**。学者们根据离职行为决定主体的不同，将离职分为主动离职和被动离职两类。从组织管理的角度看，组织可以控制被动离职的发生和影响，而且被动离职有利于组织发展；但是主动离职却是组织不可预测、不可控制和不希望发生的，其对于组织发展的净影响是不利的[31]。因此，主动离职成为国内外学者研究的重点与热点。**本研究所指的员工离职特指主动离职。**意愿（Intention）又称为意向、意图、意念、倾向等，指以一种特定的态度决定去做特定的行动或者事件。

本研究采用W. Mobley（1977）对离职意愿所下的定义，即从组织中获取物质收益的个体自愿终止其组织成员关系的态度倾向程度[16]。这一定义突出了两点：**一是狭义的离职界定，即员工从组织内部向组织外部的流动；二是离职专指员工主动离职，而不包括被动离职**。

### **1.2.6** 家庭支持

学者们大多界定工作-家庭支持的定义，认为工作-家庭支持是“员工在工作过程中从组织领域和家庭领域得到的有利于员工工作家庭平衡的各种支持”

（李永鑫、赵娜，2009[32]）；工作-家庭支持是一个双向的概念，包括工作领域的支持和家庭领域的支持。家庭支持是个体从亲属中获得的各种支持（祝金鑫，

2011[33]），包括家人（如配偶、父母等）给予精神上的支持和在生活中给予的支持（李雪松，2011[34]）。本研究对家庭支持界定为：员工在工作中对来自家庭成

员的支持程度的知觉。

华侨大学博士学位论文

## **1.3** 研究目的与研究内容

### **1.3.1** 研究目的

当前国内外有关员工感知价值研究仍十分零散，基本仍处于初期发展阶段，诸多研究议题亟待深入研究。具体而言，主要体现在以下几点：第一，员工感知价值的测量尚缺乏科学的量表。第二，缺乏关于不同人口统计变量与组织特征变量的员工感知价值的差异研究。第三，国内已有研究关于员工感知价值的结果变量研究范围狭窄，目前仅局限在员工忠诚、心理契约方面，缺乏对离职意愿影响研究。第四，已有研究缺乏员工感知价值的分析工具。

为弥补以上研究不足，本文的研究目的主要有：（1）探索饭店新生代员工感知价值的结构维度，并开发和验证饭店新生代员工感知价值的测量量表；（2）比较不同人口统计变量与组织特征变量的饭店新生代员工感知价值的差异；（3）探究饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制，包括组织承诺中介变量和家庭支持调节变量的影响，并进行实证检验；（4）从实践层面提出有效防控饭店新生代员工离职的管理流程与具体对策建议。

### **1.3.2** 研究内容

###### （**1**）绪论

本章内容主要包括：研究背景与研究意义、概念界定、研究内容与研究方法等。

###### （**2**）基础理论与研究综述

本章主要内容包括：阐述本研究的相关基础理论，即社会交换理论、感知价值理论、内部营销理论；采用文献研究法对国内外新生代员工相关研究、员工感知价值相关研究、员工离职相关研究进行文献综述；总结已有研究的贡献和不足，寻找本文的研究视角。

###### （**3**）饭店新生代员工感知价值的结构维度与测量量表

本章主要内容是界定饭店新生代员工感知价值概念，系统构建饭店新生代员工感知价值的结构维度并开发其测量量表。第一，界定饭店新生代员工感知价值概念。阐释概念的内涵，辨析相关概念的异同。第二，探索饭店新生代员工感知价值的结构维度，并开发其测量量表。按照心理学量表开发程序与原则

第1章绪论

开发饭店新生代员工感知价值的测量量表。

###### （**4**）饭店新生代员工感知价值的差异比较

本章主要内容是比较不同人口统计变量（性别、教育程度、婚姻状况、户籍地）、组织特征变量（工作部门、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工在整体感知价值及构成维度上的差异，以考察人口统计变量、组织特征变量对饭店新生代员工感知价值的影响。

###### （**5**）饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制

本章主要内容是构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型，并进行实证检验。首先，在理论研究的基础上，对饭店新生代员工感知价值及其感知利得、感知利失构面，组织承诺、家庭支持、离职意愿之间的关系进行理论上的逻辑推演，并提出相关研究假设。其次，在理论研究的基础上，构建员工感知价值对离职意愿的影响机制模型；其中，组织承诺作为中介变量，家庭支持作为调节变量。最后，采用实证研究方法，对我国饭店新生代员工进行问卷调查，运用AMOS17.0统计分析软件对结构方程模型进行验证分析，以检验各变量之间的关系假设。

###### （**6**）感知价值视角的饭店新生代员工离职防控的管理策略

本章主要内容是从员工感知价值视角提出防控饭店新生代员工离职的管理流程、分析工具和对策建议。第一，阐释员工感知价值对于饭店人力保持优势的作用机理；第二，提出基于感知价值视角的饭店新生代员工离职防控的管理流程，并开发员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图、员工感知价值传递体系图等分析工具；第三，从实践运用层面提出防控饭店新生代员工离职的具体对策和建议。

###### （**7**）研究结论与展望

本章主要内容是概括全文的主要研究结论，讨论其实践启示，提炼本文的理论与实践贡献，指出研究的局限和未来研究的方向。

## **1.4** 主要创新点

（1）厘清饭店新生代员工感知价值的结构维度，并开发其测量量表。由于员工感知价值研究尚处于探索阶段；已有研究关于员工感知价值的结构维度划分不全面，绝大多数成果仅研究感知利得构面的结构维度，而鲜有对感知利失构面的结构维度研究，有关员工感知价值的测量量表十分不成熟、不完整。本研究一方面从感知利得和感知利失两个构面构建更加完整的员工感知价值概念

华侨大学博士学位论文

模型；首次详细划分了员工感知利失的5个构成维度，弥补以前研究很少探究员工感知利失的结构维度之不足。另一方面，本研究在开发员工感知价值测量工具方面做出一定的创新工作。

（2）拓展了中国情景下饭店新生代员工离职的概念模型。该模型的特点有：第一，从员工感知价值视角研究饭店新生代员工离职意愿的前因变量。已有成果大多研究员工感知利得对离职意愿的影响，而从利益得失的整体视角研究离职意愿的成果很少。关于员工感知价值及其构成维度对离职意愿的影响机制尚不清晰。本研究引入感知价值变量，同时考察员工感知价值及其感知利得、感知利失对员工离职意愿的影响机制，在拓展离职模型的前因变量方面做出了一定的创新工作。第二，模型中引入家庭支持调节变量。在中国情景下，家庭支持是影响员工离职意愿的重要因素。而国内外研究对家庭支持的调节作用研究较少。本研究在离职模型中引入家庭支持调节变量，凸显研究的本土化特点。

表 1.2 本论文的主要创新点

| 章 | 研究问题 | 先前研究 | 本文研究 | 创新点 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 第 3  章 | 员工感知价值的结构维度是什么？ 测量量表是什么？ | 已有研究主要关注感知利得，而对感知利失研究很少（袁登华，2005；焦燕莉，2008；曾安，2010）。 | 从感知利得和感知利失两个构面研究员工感知价值的结构维度。 | （1）详细划分员工感知价值的感知利得和感知利失的结构维度，并开发测量量表。 |
| 第 5  章 | 员工感知价值对离职意愿的影响机制是什么？  在中国情景下， 存在哪些新的调节变量？ | 已有研究主要关注员工感知利得对离职意愿的影响，关于感知利失对离职意愿影响的研究较少。已有研究主要关注组织支持的调节影响，鲜有研究家庭支持的调节影响。 | 感知价值对离职意愿的影响机制；其中以组织承诺作为中介变量，家庭支持作为调节变量。 | （2）研究员工感知价值及其感知利得、感知利失构面对离职意愿的影响机制。  （3）引入家庭支持作为调节变量。 |

## **1.5** 研究方法与技术路线

### **1.5.1** 研究方法

本文按照文献研究—模型构建—实证研究的路径设计论文研究过程，采用规范理论分析与实证研究相结合、定性研究和定量研究相结合的方法。运用文献研究法，通过对国内外相关文献资料的检索、研阅、梳理等，界定本文相关概念，并阐释本文的基础理论；采用访谈、内容分析等质性研究方法，定性提炼感知价值的测量维度，通过小规模预试调研来完善量表；运用探索性因子分析方法，探索饭店新生代员工感知价值的结构维度；运用验证性因子分析方法

第1章绪论

对饭店新生代员工感知价值的结构维度进行验证，形成正式测量量表。运用规范的理论分析法，提出研究假设，构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型；以我国饭店新生代员工为研究对象，运用问卷调查法收集相关数据，借助SPSS、AMOS等软件对调研数据进行回归分析、结构方程模型分析等，对研究假设进行实证检验。

表 1.3 论文各章的研究方法概况表

| 章 | 研究内容 | 研究方法（统计软件） |
| --- | --- | --- |
| 第 2 章 | 基础理论；文献综述 | 文献研究法 |
| 第 3 章 | 员工感知价值的测量题项 | 访谈法与内容分析法（Ethnograph6.0）、问卷调查法 |
| 量表的信度检验 | 因子分析（SPSS19.0） |
| 量表的效度检验 | Reliability Analysis(SPSS19.0) |
| 员工感知价值的结构维度 | 探索性因子分析方法（SPSS19.0）；  验证性因子分析方法（AMOS17.0） |
| 第 4 章 | 饭店新生代员工在整体感知价值及各维度上的差异 | 独立样本 T 检验、单因素方差分析、LSD 多重比较、 Tamhane's T2 事 后 多 重 比 较  （SPSS19.0） |
| 第 5 章 | 研究模型构建 | 理论研究法 |
| 量表的信度检验 | 因子分析（SPSS19.0） |
| 量表的效度检验 | Reliability Analysis(SPSS19.0) |
| 各变量间是否存在相关关系 | 相关分析（SPSS19.0） |
| 饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制 | 结构方程模型（AMOS17.0） |
| 家庭支持的调节效应检验 | 层级回归分析（SPSS19.0） |
| 第 6 章 | 饭店新生代员工感知价值分析工具 | 文献研究案例研究  数理统计分析（EXCEL） |

### **1.5.2** 技术路线

本论文的技术路线如图1.2所示。

华侨大学博士学位论文

**研究问题**

·研究问题是什么？

**研究内容**研究方法

**第一章绪论**

·研究内容是什么？

·研究思路是什么？

·研究背景与研究意义

·基本概念界定

·研究目的与研究内容

·研究方法与技术路线

·专家访谈

·文献研究

·研究的基础理论是什么？

·国内外研究现状是什么？

·已有研究存在哪些不足？

**第二章理论基础与研究综述**

·主要基础理论

·国内外研究综述

·文献研究法

·员工感知价值的内涵？

·员工感知价值的维度？

·员工感知价值的量表？

·人口统计变量对员工感知价值是否有影响？

·组织特征变量对员工感知价值是否有影响？

**第三章饭店新生代员工感知价值的结构维度与测量量表**

·概念与内涵

·概念模型构建

·量表的开发与验证

**第四章饭店新生代员工感知价值的差异比较**

·不同人口学特征员工感知价值的差异比较

·不同组织特征员工感知价值的差异比较

·访谈法

·内容分析法

·问卷调查法 **理**

·因子分析法 **论**

·结构方程法 **分**

**+**

**析**

**实**

·数理统计法**证**

·方差分析法**研**

**究**

·多重比较法

·员工感知价值对离职意愿的影响机制是什么？

·组织承诺起什么作用？

·家庭支持起什么作用？

**第五章饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制**

·研究假设与理论模型

·实证分析

·理论研究法

·问卷调查法

·回归分析法

·结构方程法

·防控饭店新生代员工离职的管理流程是什么？

·采取什么措施以有效防控饭店新生代员工离职？

**第六章防控饭店新生代员工离职的管理策略**

·离职防控的管理流程

·离职防控的对策建议

文献研究案例研究

·研究结论是什么？

·研究贡献与不足是什么？

·未来研究的方向是什么？

**第七章结论与展望**

·研究结论与讨论

·主要研究贡献

·研究局限与展望

归纳研究



图 1.2 技术路线图

第1章绪论

本文的技术路线围绕着“研究问题”、“研究内容”和“研究方法”三个方面系统展现本文的研究过程：第一章绪论提出本文的研究问题，设计了本文的内容框架和研究思路，主要运用专家访谈和文献研究法。第二章阐释论文的主要基础理论，通过对相关文献的梳理和引证，梳理相关研究领域的研究成果与未来研究方向，为本研究奠定逻辑推理与理论分析的文献支持，主要运用文献研究法。第三章探究饭店新生代员工感知价值的结构维度，并按照量表开发的程序和原则开发其测量量表，主要运用访谈法、问卷调查法、因子分析法和结构方程法。第四章研究不同人口特征变量和组织特征变量的饭店新生代员工感知价值及其感知利得和感知利失构面的差异，主要运用方差分析法和多重比较法。第五章理论构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型，并对该模型进行实证检验，主要运用结构方程模型和回归分析法。第六章从感知价值视角提出饭店新生代员工离职防控的管理流程和具体策略建议，主要运用案例研究法。第七章总结全文的研究结论和展望未来研究的方向，主要运用归纳研究法。

华侨大学博士学位论文

# 第 **2** 章基础理论与研究综述

本章首先阐释论文的主要基础理论，包括社会交换理论、感知价值理论和内部营销理论，为本研究的立论提供理论支持；其次，通过对相关文献的梳理和引证，梳理相关研究领域的研究成果与未来研究方向，为本研究奠定逻辑推理与理论分析的文献支持。

本章的内容框架如图2.1所示。



主要基础理论

理论支持



研究综述

基础理论与研究综述

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 社会交换理论 | | 感知价值理论 | 内部营销理论 | |
|  |  | | |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 员工感知价值研究 | | 新生代员工研究 | 员工离职意愿研究 | |
|  |  | | |  |

文献支持

图 2.1 本章的内容框架

## **2.1** 主要基础理论

### **2.1.1** 社会交换理论

社会交换理论是一种行为主义的社会心理学理论，它兴起于20世纪60年代的美国，进而在全球范围内广泛传播，逐渐发展成为员工—组织关系研究的重要理论之一。社会交换理论认为人与人之间关系的本质是一种社会交换关系，交换的内容既包括物质的交换也包括服务、社会赞许、情感、友爱、尊重、服从、威望等非物质因素（Homans, 1961[35]）。人的行为追求“最大报酬和最小成本”，即结果最大化，结果=报酬-代价。其中，成本既包括有形成本（如金钱），

第2章基础理论与研究综述

也包括无形成本（如情感投入、消耗体力与时间、牺牲享受、压力等）；报酬既包括有形报酬（如金钱、物质等），也包括无形报酬（如社会地位和声望、精神奖励、获得身份等）[36]。社会交换的核心是“互惠原则”，即当交换双方所获得的结果都是正向的，则交换关系会维持下去；否则关系就会出现问题（李原，

2002[37]）. 一些学者运用社会交换理论研究组织行为领域问题（Bateman&Organ，

1983；Organ& Konovsky，1989）。组织社会交换理论认为组织和个体之间存在

“生产性交换”，个体首先有为组织创造某种价值的义务，组织为鼓励个体持续创造这种价值而给予个体经济回报（如工薪、奖金、福利）或是非经济回报（如荣誉奖励、地位声望、情感支持等）。但当互惠的规范被破坏时，个体将会产生不适感而不履行应尽的义务。

社会交换理论的主要代表人物有霍曼斯（George Casper Homans）和彼得. M.布劳（Peter Michael Blau）。霍曼斯（George C. Homans, 1961）最早提出社会交换理论。他将经济学与心理学理论结合提出人际交换论，认为人类行为是个体之间进行成本和报酬的交换，并提出七个命题以阐释社会交换的基本形式和心理基础。这七个命题分别是：（1）成功命题。利益驱使个体的行为，个体只会做给其带来利益、好结果的行为。（2）刺激命题。如果个体过去是因为受到报酬刺激而采取某种行动，那么现在的刺激与过去的刺激越类似，则个体实施相同或类似行为的可能性越大。（3）价值命题。个人感知的行为结果的价值越大，则其越可能实施这个行为。（4）剥夺—满足命题。个人获取的报酬超过一定界限后，基于边际效用递减原理，报酬增加的价值逐渐递减。（5）攻击—赞同命题。积极的情感因素影响个体采取赞同行为，例如个体得到期望的报酬或者额外的更多报酬，逃脱应受的惩罚等；消极的情感因素会影响个体产生攻击行为，例如个体没有得到期望的报酬，受到意外的惩罚等。（6）理性命题。个体是理性的“经济人”，个体行为以最小的成本获取最大的报酬为目的，其所感知的行为结果的价值与获得结果的概率的乘积越大，个体越可能实施该行为[38]。

布劳（Peter Michael Blau）在霍曼斯的交换理论的基础上，基于“集体主义方法论”与整体结构论研究了从微观到宏观层次的社会交换。他将交换分为经济交换和社会交换，重点研究社会结构而非人际关系。社会交换遵循理性原则、互惠原则、公正原则、边际效用原则、不均衡原则。布劳用对等性解释部分社会交换，用不对等性解释另外一些社会交换。不对等交换产生了社会的权力差异与分层现象。个体间的交换与社会群体间的交换有相似性与差异性。相似之处是社会交换同样遵循公平性原则，群体之间因为各自效益最大化而进行

华侨大学博士学位论文

社会交换，交换过程中的不平衡导致权力、对立和冲突的产生。不同之处是社会交换大多是间接性的，是由多个人与人的交换行为构成的复杂社会交换网络，个体需要经过多次交换才能获得需要的报酬。因此，社会交换的基础是群体的共同价值观，社会交换的基本机制是通过正式的程序与强制性的手段等社会规范来维持交换[39]。

### **2.1.2** 感知价值理论

20世纪80年代，随着全球市场经济的快速发展、市场竞争日趋激烈，卖方市场逐渐转变为买方市场，企业更加注重对顾客的争夺。顾客感知价值理论应势而生。Porter（1985）在《Competitive Advantage》中提出“买方价值链”的概念，指出企业获得溢价回报的条件是它应创造顾客觉察的价值。这一概念已经具有顾客感知价值的思想雏形。

Zeithaml（1988）是最早提出顾客感知价值(Customer Perceived Value, CPV)概念的学者，她将“途径——目标链”理论运用到对顾客感知价值的认知中，提出著名的价格、质量与价值模型（见图2.2）。他从顾客心理的角度定义顾客感知价值，即顾客对获取的产品或服务所能感知到的利益和付出的成本进行权衡后对产品或服务效用的总体评价。Zeithaml认为顾客感知价值具有低价的、得到想要的、相比于价格的质量、所获得利益与为此付出之间的权衡特征。顾客根据其所感知的整体价值做出购买决策，而不是仅仅取决于某单一的因素[40]。

高层次抽象



外在属性

内在属性

感知质量

本质属性

感知价值购买

感知

客观价格

货币感知

价格利失

感知非货币价格

低层次属性

对低层次属性的感知高层次属性

图 2.2 Zeithaml价格、感知质量与价值模型

第2章基础理论与研究综述

资料来源: Zeithaml, Valarie Parasuraman, Berry Leonard. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations[M]. New York: The Free,1990.

随着顾客感知价值研究成果运用于企业实践，提供更高的顾客感知价值成为企业新的竞争优势来源（Day, 1988[41]; Woodruff, 1997[42]）。越来越多的学者和企业经理开始重视顾客感知价值。20世纪90年代，顾客感知价值研究成为学术界研究的热点。

内在线索

(参考产品)

感知内在线索

内在线索

(目标产品)

产品熟悉度

Monroe（1990）认为购买者的价值感知即顾客对于产品的感知质量或感知利得与产品价格的感知利失相权衡[43]。顾客与企业之间的关系是一种价值交换关系，即顾客与企业通过价值交换实现各自利益与满足。因此，企业提供给顾客优质的价值是影响顾客忠诚的核心。顾客感知价值对顾客再购买意愿、顾客忠诚具有显著影响，即顾客感知价值越大，顾客的再购买意愿就越大、顾客就越忠诚。

感知外在线索

商品名

品牌名

感知品质

感知价值

感知货币牺牲

购买意图

参考价格

感知货币价格

实际价格

图 2.3 Monroe感知价值与购买意图的关系模型

资料来源：Monroe, Kent B. Pricing: Making Profitable Decisions, 2nd ED[M]. McGraw-Hill Publishing Company, 1990.40.

Ravald和Gronroos（1996）从关系营销视角定义顾客感知价值，认为顾客感

知价值是在公司提供物的核心价值之上以关系中额外要素的附加价值作正向或者负向调整的结果；顾客感知利得是指顾客感知质量因素，例如技术支持、服务因素、物态因素等，顾客感知利失指顾客购买产品（服务）时所付出的所有成本，如获取成本、购买价格，交通、安装、订单处理、维修以及失灵或表现不佳的风险等。与传统观点不同之处在于，Ravald 和Gronroos 将关系价值的

华侨大学博士学位论文

概念引入顾客感知价值模型中，认为与关系本身有关的成本和利益都是顾客感知总价值的决定因素；“全情景价值”(Totle Episode value)观点认为企业应关注顾客长期的买卖关系的顾客价值[44]。Gronroos从不同角度提出计算顾客感知价值的三个模型（见图2.4）。

顾客感知价值=

核心解决方案+附加服务价格+关系成本

顾客感知价值=情景利得+关系利得

顾客让渡价值

|  |  |
| --- | --- |
| 货币成本 |  |
|  |
| 时间成本 |
|  |
|  | |
| 精力成本 |  |
|  |
|  | |
| 体力成本 |  |
|  |

情景利失+关系利失



顾客感知价值=核心价值+/-增值价值

图 2.4 Ravald & Gronroos顾客感知价值模型

资料来源：Ravald A., Gronroos C., The value concept and relationship marketing[J]. European Journal of Marketing, 1996,30(2): 19-30.

Philip Kotler（1999）从顾客让渡价值角度阐释感知价值，认为顾客让渡价值

是顾客总价值与顾客总成本之差，即顾客从产品（包括服务）中获得的全部价值与为获得此产品而付出的全部成本之差。顾客总价值是顾客从购买的产品或服务中所得到的一系列经济、功能和心理利益，包括产品价值、人员价值、服务价值和形象价值等；顾客总成本是指顾客在评估、获得和使用该产品或服务时产生的顾客预期费用，包括时间成本、货币成本、精力成本和体力成本[45]；顾客让渡价值最大化的途径包括提高顾客总价值和降低顾客总成本。

|  |  |
| --- | --- |
| 产品价值 |  |
|  |
| 服务价值 |
|  |
|  | |
| 人员价值 |  |
|  |
|  | |
| 形象价值 |  |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| 顾客总价值 |  |
|  |
|  | |
| 顾客总成本 |  |
|  |



第2章基础理论与研究综述

图 2.5 Kotler的顾客让渡价值模型

资料来源：Philip Kotler. Principle of Marketing[M]. Prentice Hall,1999.

总之，目前国内外关于感知价值理论研究仍处于发展阶段，国内外学者对顾客感知价值的概念与内涵、构成维度与测量、驱动因素、结果影响等方面仍处于“百家争鸣”状态，尚未形成一致的观点。但通过对不同顾客感知价值学派的观点进行比较分析，仍可梳理出诸多共性的观点：

（1）感知价值的主体是顾客，即顾客的主观认知决定感知价值，而不是由企业决定[46]。虽然企业提供产品与服务并对顾客施加影响；但是，顾客感知价值的本质仍然是从顾客主体角度去感受、评价产品与服务的价值大小；顾客的属性特征、价值观等会对顾客的价值评判标准产生重大影响。因此，不同顾客对同样产品与服务的感知价值可能会不同。

（2）感知价值的核心是顾客感知利得与感知利失之间的权衡，即顾客感知价值包含感知利得与感知利失两个维度。虽然不同学者关于感知利得与感知利失的说法各异，例如收益与成本、利益与付出、价值与成本、质量与价格、效用与代价等，其结果是差值、比值、净收益、函数等，但是本质上都可以归结为得失的权衡。

（3）感知价值的构成因素和驱动因素具有多维度。一是顾客感知价值构成因素的多维度。由于感知利得和感知利失的主观性、抽象性、复杂性、发展性等特征，不同学者对感知利得和感知利失的细分维度提出迥异的观点。随着时间范围、研究对象、环境等变化，国内外学者关于利得因素和利失因素的认识也在不断拓展与深化。感知利得从有形利益延伸至无形利益、从物质利益延伸至精神利益；感知利失从货币成本延伸至非货币成本。二是顾客感知价值驱动因素的多维度。影响顾客感知价值的因素不仅包括直接的产品与服务质量、价格，而且还包括企业因素、顾客因素、外部环境因素等。由于顾客是在一定的环境系统中对产品与服务进行评价，顾客感知价值会随外部情景的改变而改变，使得顾客感知价值具有权变性、动态性特征。在不同时间、地点、场合等消费情境下，即便是同一顾客对同一产品与服务的感知价值评价也可能不同。

（4）感知价值对顾客满意、顾客忠诚、顾客购买意愿具有正相关关系。众多国内外学者通过理论与实证研究均证实顾客感知价值对顾客满意有显著的正向影响；同时，顾客感知价值通过顾客满意、品牌忠诚中介变量影响消费者行为，即顾客感知价值对购买意愿、顾客忠诚具有正相关关系。

华侨大学博士学位论文

因为国内外学者对感知价值理论研究的时间不长，同时由于感知价值理论的复杂性、发展性特征，目前感知价值理论仍处于发展阶段，仍然有许多问题需要进一步探索，特别是感知价值理论在外延领域运用方面有更大的拓展空间。

### **2.1.3** 内部营销理论

20世纪80年代以来，随着经济全球化进程的加快和科技的日新月异，世界范围内的市场经济日益成熟，市场主导权由企业向消费者转移，买方逐渐占据市场主导地位。一方面，随着消费者消费经历的增多，消费需求个性化、多元化成为市场趋势；另一方面，市场供给的过剩导致企业之间市场竞争激烈。企业的竞争优势取决于企业对市场需求及其变化的满足与响应能力。为了在激烈的市场竞争中吸引、保持顾客，企业与理论界探索以顾客为导向的营销体系。一些国外学者在研究服务企业的顾客营销时发现，由于服务产品具有生产和消费的同时性、无形性等特征，员工对顾客感知价值、顾客满意产生重要的影响。一方面，员工（特别是一线服务“接触性”员工）是服务产品的生产者和传递者，直接决定服务产品的质量；另一方面，员工与顾客高度接触，使得员工成为影响顾客的兼职营销人员。因此，企业管理者和理论界逐渐认识到员工对提高服务质量和顾客满意的重要性。员工满意是顾客满意的必要条件之一。如何有效地激励员工并保持员工满意，使其为顾客提供优质的服务质量，成为业界和理论界关注的焦点。

营销理论的核心是价值交换，而员工与企业的关系本质上仍可看做价值交换关系。员工用人力资本（体力、知识、智力、技能等）产生的劳务，与企业提供的薪酬、福利、职业声望、发展机会、角色地位等相交换，从而实现企业与员工的双赢。因此，一些学者思考将市场营销理论延伸到企业内部，提出“内部顾客”、“内部营销”概念。Sasser＆Arbeit（1976）首次提出“将员工当作顾客来对待”的思想，他们认为“将所提供的工作当作产品并将雇员当作顾客”；“员工是服务组织最重要的市场”；“内部产品满足内部顾客需求的程度可以在不同程度上降低劳动成本，提高服务企业的服务质量和生产效率[47]。”Day&Wensley

（1983）视公司为市场；在这个市场内，员工与组织之间发生交换，员工是组织的内部顾客[48]。

Berry（1981）首先提出“内部营销”(internal marketing)名词，借鉴传统营销理论中“满足顾客需求”的核心思想，将内部营销定义为：“视员工为内部顾客，视工作为满足内部顾客需求和欲望、实现组织目标的内部产品[49]”；即从

第2章基础理论与研究综述

内部顾客的视角，对员工实施“类营销”，把员工当作顾客，让员工在完成工作、实现组织目标的同时也实现个人目标，满足个人需求；强调企业应先满足员工需求，只有员工满意才会有顾客满意。1991年，Berry&Paasrumarna对内部营销的定义进行修正，认为“内部营销通过创造满足雇员需要的工作来吸引、发展、激励和保留优秀的雇员。它是将员工当作顾客的哲学，是通过工作这一产品来满足员工需要的一种战略”[50]。Gronroos(1985)认为内部营销是将公司内的员工看成顾客，将公司销售给内部顾客——员工，通过公司实施类似于外部营销活动这一过程，适当的运用外部营销手段和营销组合来满足内部顾客；被激励、有顾客导向意识的员工将提供有效的服务传递，高满意度的员工将建成一个以顾客和市场为导向的公司[51]。内部营销通过使用传统的营销概念、营销过程以及营销组合来实现服务管理的突破，在企业内部将员工当作顾客，通过满足员工需求，提高组织内部关系，以提高组织绩效。员工是企业的内部顾客，企业需要提高内部服务质量以满足员工需要，以吸引、发展、激励和保持高素质员工。1994年Heskett提出将内部营销和外部营销整合在一起的服务利润链模型，提出内部服务质量推动员工满意、员工满意推动员工忠诚、员工忠诚提高生产率和外在服务价值创造，从而推动顾客满意和忠诚，并最终实现企业盈利的提高。以上学者的研究成果逐渐形成内部营销理论[52]。

雇员参与

视雇员为顾客



视工作

为产品

雇员

满意

具有服

务意识



被感知的

服务质量

顾客

满意

竞争优势

图 2.6 Berry内部营销模型

在内部运用营销技术

吸引和保持具有顾客导向的雇员

资料来源：Berry, L. L. and Parasuraman, A. Marketing Services: Competing through Quality[M]. The Free Press,1991.47-49.

外部服务质量

顾客满意

内部服务质量

收入增长

企业赢利

华侨大学博士学位论文





员工满意度

|  |  |
| --- | --- |
| 员工留职 |  |
|  |
|  | |
| 员工生产 |  |
|  |



顾客忠诚

图 2.7 Heskett的服务利润链模型

资料来源：Ahmed P. K. and Rafiq M. Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management[M]. Oxford: Butterworth-Heinemann publication,2002.

总之，内部营销理论的主要理论观点有：（1）员工满意是顾客满意的必要条件之一。内部营销理论隐含只有员工满意，才有顾客满意的理论假设。一些学者和业界人士通过对服务企业的经营实践进行研究后发现，成功的企业通过追求员工满意而获得竞争优势。虽然传统外部营销理论和内部营销理论的终极目标都是为了实现顾客满意和企业赢利，但是内部营销理论认为这一目标的具体实现途径是通过满足员工需求、获得员工满意；企业通过满足员工的需求，利用员工传递优质服务给外部顾客（Tansuhaj 等, 1991[53]）。（2）员工是企业的内部顾客。内部营销理论认为在广义上企业内部也存在着市场，企业与员工之间存在着互利互惠的价值交换关系；企业向员工营销工作（薪酬、福利、职业声望、发展机会、角色地位），员工为企业创造更多的价值与利润。因此，从广义上讲，员工是企业的内部顾客；它与一般意义的传统顾客相比，相同之处在于内部顾客和外部顾客与企业之间的关系本质上都是价值交换关系；不同之处在于员工与企业之间有组织隶属关系，而外部顾客则是独立的。（3）内部营销的工具主要是类营销方法。内部营销是一种工具性的行为方法，外部市场适用的营销过程、营销方法、营销策略同样适用于企业内部。为了吸引、保持优秀员工，企业应通过市场调研和沟通了解员工需求并做出及时的响应，向员工传递“产品”信息，并运用营销策略影响员工的工作态度和行为。企业可以采取

4Ps、7Ps、学习型组织、交易营销方法等“类营销方法”[54]。

第2章基础理论与研究综述

## **2.2** 新Th代员工相关研究

### **2.2.1** 新Th代员工的概念研究

已有研究关于“代”的定义主要可划分为两类：一类观点认为“代”是人的年龄层，是一个人的生物属性，具有客观性；不同年龄层的个体被归类于不同的“代”。另一类观点认为“代”是一个主观的概念，代的划分取决于同一代成员要拥有同样的主观历史经验感受[55]。曼海姆在综合两类观点的基础上，将

“代”的年龄属性和社会文化特征相结合，提出“代位置”概念，即属于同一代的个体，拥有在社会过程的历史维度中的同一位置。曼海姆关于“代”具有年龄属性和社会文化特征的思想被后来研究者所普遍认同。关于“代”的划分，曼海姆提出“代”的划分标准包括同一年龄段、同一历史文化区域和参与同一重大历史事件。国内外学者根据不同国家的实际，提出了不同的“代”划分。例如美国、英国、加拿大、澳大利亚等国学者将人群划分为成熟一代、婴儿潮一代、X一代、Y一代[56]。Zemke等将美国劳动力划分为四个群体：下一代、X世代、婴儿潮一代和退伍军人[57]。国外学者对Y代(Generation Y)的界定存在着不同的认识。多数学者提出Y代出生于1980年以后（Carlony A. Martin, 2001[58]），但对Y代的年龄上限却存在着不同的看法。如1980年—1985年（Bassett, 2008;）、1980年—1989年（Spiro, 2006）、1980年-1995年（美国时代周刊，

2001）、1980年—2000年（Hansford, 2002）等。

学者们主要根据我国发生的重大历史事件的时间作为划分标准，对我国社会人群进行“代”的划分。例如张永忠等（1988）提出四代划分，即创建新中国一代、解放初期一代、上ft下乡一代、改革开放的一代。Egri和Ralston（2004）对中国企业管理者划分为三代，即老一代、现代一代、新生代等[59]。新生代农民工的概念最早是由王春光（2001）提出，即年龄在25岁以下、于20世纪90年代及以后外出务工经商的农村流动人口[18]。关于新生代员工的界定，国内组织、学者普遍认同的观点有：出生在20世纪80年代以后（王春光，2001；贺志刚，2006；全国总工会，2010）；在中国改革开放社会背景下成长起来，具有典型的市场经济、信息时代特征（李琳，2007；洪克森，2012）；已经正式参加工作（孙云钢，2012；易世志，2013）。

### **2.2.2** 新Th代员工的特征研究

###### （**1**）价值观特征

国外学者对Y一代（或新生代）的价值观特征总结为：非常注重自身发展

华侨大学博士学位论文

和价值实现（Basset, 2008; Mark Mc Crindle, 2003）；工作不再是生活的全部，他们重视个人职业发展、变化和有新意的工作与生活、工作乐趣、工作自主性等（Mark Mc Crindle, 2003; Terjesen, Vinnicombe& Freeman, 2007）；他们具有强烈的群体归属感，追求满意的人际关系，重视包括家庭关系、朋友关系、同事关系等（Cole et al., 2002; Goldgehn, 2004; Krahn, 2014）。

中国的新生代员工生长在改革开放的历史年代，经济改革思潮对新生代员工的价值观产生重要影响，使得他们的价值观更加现实、功利（王汉斌，2011[60]），更加崇尚追求金钱和物质生活，对薪资待遇的期望更高（周斌, 2012[61]）；他们的生活条件更加优越，使得他们对生活条件和质量有更高的追求；新生代员工的文化知识水平较高，学习欲望强烈；乐于接受新鲜事物，创新精神与创造能力强；不安于现状，勇于挑战和追求变化，注重自我价值的实现和个人发展（夏晴, 2014[62]）；职业冒险性更高，工作进取心更高（李路路、范文，2014[63]）。

###### （**2**）工作行为特征

新生代员工以自我为中心，崇尚独立自主，凡事按照自己的想法去做，希望自己的意见得到重视和认可，乐于被表扬与认可，喜欢挑战性和多样性的工作；崇尚自由与民主，希望能够参与决策，具有高度的成就导向，工作自主性强（Westerman & Yamamura, 2006[64]; Charu Shri, 2011[65]）；追求权力与成就感，渴望影响他人并更加重视别人的认同与尊重（Loughlin, 2001[66]）。新生代员工具有较强的创新意识，然而普遍对组织的忠诚度低、工作满意度低（Meister & Willyerd, 2010[67]）。新生代员工更加缺乏耐心，期望短期的回报（Twenge, et al., 2010[68]）。Cennamo和Gardner（2008）认为X代和Y代更加注重地位和自由[69]。Twenge（2010）研究发现Y代人更加重视生活闲暇，而没有将工作当作生活的中心，追求工作和生活的平衡[70]。改革开放的历史环境造就了中国新生代员工相对优越的生活条件；中国计划生育政策的实行使得多数新生代员工是独生子女，缺少兄弟姐妹的生长环境造就他们既自我为中心，缺乏人际交往能力和合作沟通能力，又渴望得到关爱，群体归属意愿强烈（牛振喜，2013[71]）；关注实习过程中组织氛围给予的人际安全感（胥郁, 2014[72]）；家庭的宠爱让新生代员工的物质环境更加优越；同时，新生代员工的受教育年限长，但是职业阅历少，缺少困难环境的磨练，缺乏吃苦耐劳精神和受挫能力、抗压能力差；缺乏合作精神、工作责任心弱（陈洪安等，2007[73]）。

###### （**3**）综合特征

一些国内外学者对新生代员工（或“80后”、“90后”员工）的特征进行

第2章基础理论与研究综述

综合归纳，主要包括：受教育程度或学历高、价值取向多元化（Neuborne E，

1999[74]；孙秀文，2010[75]）；喜欢交际、注重工作与生活的平衡（高萍, 2009[76]）；计算机水平和信息素质高（Martin, 2005[58];展珊珊, 2011[77]）；自我为中心、创新精神与创造能力强（白晓君，2012[78]）；崇尚自由、个性张扬；喜欢新鲜并具有挑战性的工作；多变的职业观；工作态度情绪化；自主学习，可塑性高

（Solnet, 2012[79];江涛, 2013[80]）；忠诚度低、敬业度低、心理脆弱、抗压能力差，缺乏团队合作精神（马进峰，2013[81]）；挑战权威、心理抗挫能力弱、职业认同感较低（李馨, 2013[82]）；创造力和想象力丰富、自信和自我、成就需要高、价值取向更加现实和功利（Bolton R N, 2013[83]）。

### **2.2.3** 新Th代员工离职研究

国内外学者主要对新生代员工离职的原因、影响因素及对策、离职理论模型等进行了广泛研究。

###### （**1**）新生代员工离职的原因、影响因素与对策研究

国内外学者对影响新生代员工离职的影响因素、原因进行了归纳总结：①**外部环境因素**。Price和Mueller（2000）在著名的Price-Mueller模型中提出影响员工离职的环境变量包括亲属责任和工作机会。工作机会越多，即地区劳动力市场状况越好、失业率越低，则员工的离职意愿越高（髙慧，2012）。在中国情景下，政府劳动保障、政府入户政策对新生代员工离职有重要影响（李桦，

2011）。同时，一些学者探讨了家庭环境对新生代员工离职的影响。家庭工作冲突对新生代员工离职倾向具有显著的正向影响（许传新，2014）；家庭经济条件越好，则员工的离职意愿越高（髙慧，2012）。在产业环境方面，企业之间对员工的争夺是导致新生代员工离职的重要诱因（黄磊，2012）。②**组织因素**。组织因素是影响新生代员工离职最直接、最重要的因素之一。组织因素涉及组织环境、企业文化、企业制度、管理方法与手段、个人与组织匹配度等(Barbara L. Rau & Gary A. Adams, 2005; Lavoie, 2011; Khalid S A, 2013)。国内学者林丽萍

（2012）研究认为组织文化与价值观拟合、工作岗位与个人能力匹配对新生代员工离职产生重要影响。金冬梅等（2013）实证研究发现，“80后”员工组织支持感对其离职倾向有显著的负向影响作用。储成祥（2014）研究认为影响新生代员工离职率的企业因素主要有企业文化、薪酬分配制度和晋升机制。③**工作因素**。国外学者认为影响新生代员工离职的工作因素有：工资待遇、工作条件、工作保障、工作发展、工作关系等（McElroy, 2010; NEE CSOK, 2013）。

华侨大学博士学位论文

国内学者王晓莉（2010）实证研究发现影响“80后”员工离职的因素主要有物质待遇、工作环境、工作与个性匹配、职业发展空间。王汉斌（2011）提出工作参与性、自主性、公平性、压力、薪酬、晋升机会、工作单调性等是影响新生代知识型员工离职的结构变量。林丽萍（2012）总结影响新生代员工离职的工作因素有工作环境、工作满意度、岗位性质和要求等。李玲（2013）对芜湖

QR公司的80、90后新生代员工进行访谈调查发现，薪酬福利待遇、职业发展、工作负荷大是影响员工离职的重要原因。

针对以上离职原因与影响因素，一些学者从不同角度探讨了防控新生代员工离职的对策和建议，主要包括：强组织文化建设、优化招聘管理制度、健全薪酬与福利体系、优化绩效管理制度、加强工作自主性、科学规划员工职业生涯和加强培训、优化工作岗位和工作内容、完善管理方法与手段、改善工作环境与条件、建立系统而全面的工作因素激励体系等（林丽萍、王宏兵，2012；罗鄂湘等，2012；曹枭龙、黄加文，2013；夏晴，2014；段芳娥，2014；窦德强，2014）。

###### （**2**）新生代员工离职理论模型研究

国外学者构建了一些经典的员工离职理论模型，主要包括：Price 模型

（Price, 1977）、Mobley中介链模型（Mobley, 1977）、Steer & Mowday模型

（Steer 和Mowday, 1981）、尖峰突变模型（Sheridan 和Abelson, 1983）、展开模型（Lee 和Mitchell, 1994）、Price-Muller模型（Price和Mueller, 2000）等。国外学者广泛运用以上离职理论模型对新生代员工进行了实证研究。

国内学者从多理论视角构建了不同前因变量、中介变量、调节变量的离职理论模型，并以新生代员工为研究对象进行实证检验。国内学者研究的前因变量主要有：内职业成熟度[84]、心理弹性[85]、职业成长[86]、工作满意度[87, 88]、工作倦怠[89]、心理资本[90]、心理契约[91]、工作价值观[92] -[93]、人-组织匹配[94]、组织认同[95]、组织支持感[96]等。关于新生代员工离职理论模型的中介变量主要有：组织支持感、组织承诺、工作卷入、主观幸福感、心理契约、工作满意度等（李唯玮，2011；赵延昇，2012；李晓楠，2013；袁楚芹，2013；邵丹，2013；袁瑾，2013；陈维红，2014）。

同时，一些学者探讨了离职模型的调节变量作用，如组织支持感、工作价值观、传统性、自我职涯管理和职业承诺（赵延昇，2012；王爱珍，2012；阮慧凤，2012；王鑫，2012）。在实证研究中，学者们选取的研究对象除了一般意义上的新生代员工，还对其进行了进一步的细分，例如“80后”员工、“90后”

第2章基础理论与研究综述

员工；新生代农民工、新生代知识型员工、饭店“90后”员工等。

综上所述，新生代员工群体作为新兴的员工群体逐渐引起国内外学者的广泛关注，已经产生一批研究成果。从总体上看，关于新生代员工的研究成果相对较少且零散。这一方面是因为学术界对新生代员工的研究时间较短，另一方面是因为新生代员工研究的重要性尚未得到充分的认识。在新生代员工离职研究方面，国内研究成果大多借鉴已有的测量量表、理论框架分析新生代员工离职，缺乏针对新生代员工的量表、理论模型；实证研究大多只是将新生代员工作为实证对象来验证理论假设，并没有深入探讨与总结新生代员工的群体特性与内在原因，没有对比分析新生代员工与其它代际员工的差异；借鉴国外理论模型的研究成果多，而缺乏本土化的研究成果。因此，未来对新生代员工的研究需要在以下方面进行深化研究，如开发专门的测量量表、在本土化文化背景下构建离职理论模型、加强对新生代员的实证研究等。

## **2.3** 员工感知价值相关研究

### **2.3.1** 工作价值观研究

自20世纪50年代以来，国内外学者从社会学、心理学、管理学、教育学等不同的理论视角对工作价值观的概念、构成维度与测量、前因变量与结果变量等进行了广泛而深入的研究。由于工作价值观本身的抽象性、主观性及复杂性，国内外学者对工作价值观的研究虽然取得一些共识，但仍然是“异大于同”。

#### **2.3.1.1** 工作价值观概念研究

目前，国内外学者关于工作价值观（又称为职业价值观，国外一般称为work

values、occupational values）的概念尚未形成统一、权威的认识，学者们从不同的理论视角、不同的关注重点对其给出“一个概念的各自表述”（见表2.1）。综合多数学者的主流观点，工作价值观概念主要包含以下内容：（1）员工工作需要的体现，是人们希望从工作中获得的东西；（2）员工的主观感知、评价；

（3）由复杂的价值体系构成；（4）影响员工工作态度、工作行为的内驱力[97]。

表 2.1 部分国内外学者关于工作价值观的定义

| 作者（年份） | 概念定义 |
| --- | --- |
| Super(1970) | 个体所追求的与工作有关的目标的表述，是个体的内在需要及其从事活动时  所追求的工作特质或属性[98]。 |

|  |  |
| --- | --- |
| Elizur(1984) | 个体对工作行为及工作环境中获得的某种结果的价值判断[99]。 |
| Robbins &Judge  （2007） | 引导个体对工作本身或某一特定工作的实质意义形成偏好的认知或意向[100]。 |
| George &  Jones(2012) | 员工期望从工作中获得的成果以及个人的工作信念[101]。 |
| 黄希庭（1994） | 人们对社会职业的需求所表现出来的评价[102]。 |
| 李显东（2012） | 对工作的一种情感取向和自我感受，是个体评判工作意义、工作目标、工作  方式的较为持久的信念与标准[103]。 |
| 杨硕（2014） | 引导个体选择与评价与工作相关的行为和事件的重要程度和意义，并引导个  体指向理想状态，属于个体的个性倾向性范畴[104]。 |

资料来源：作者整理

#### **2.3.1.2** 工作价值观的构成维度与测量研究

国内外学者对工作价值观的构成与测量进行了大量的理论探索和实证研究。工作价值观测量的方法主要有故事评价法、面谈法、量表法。其中，量表法是使用最普遍的方法。国外学者根据不同的地域、文化、职业、人群，开发出多种工作价值观量表。由于学者们对工作价值观的划分标准、研究视角不同，关于工作价值观的构成维度划分也迥异。根据工作价值观维度划分数量，可做如下分类：两维度工作价值观、三维度工作价值观、四维度工作价值观、五维度及以上工作价值观（见表2.2）。整体上来看，随着工作价值观研究的深入，国内外学者对工作价值观的维度划分更加细化，维度数和测量题项数也更多。国内学者主要对国外量表进行本土化修订，并在不同职业人群的应用中对测量题项进行局部修订（如增加“人际关系”题项等）。早期学者更多关注大学生人群研究，21世纪以来国内研究的重点逐渐转移到教师、公务员、国有企业员工、私营企业的一般员工、管理者、研发员工等。

表 2.2 国内外学者关于工作价值观的构成维度划分

| 维度数 | 学者及年代 | 维度构成 |
| --- | --- | --- |
| 两维论 | Herzberg(1951) | 内在价值和外在价值。 |
| Rokeach (1973) | 工具性价值观和终级性价值观。 |
| Miller(1974) | 内隐的工作价值观和外显性工作价值观。 |
| 余嘉元（2000） | 按工作结果形式、按照完成任务关系。 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 三维论 | Super(1970) | 外在价值、内在价值、外在报酬。 |
| Elizur (1984) | 工作性价值、认知价值和情感价值。 |
| Kay 等(2007) | 物质回报、自我实现及自由精神。 |
| Elangovan(2010) | 谋生价值、职业价值、事业价值。 |
| 吴聪贤(1983) | 个人内在取向、外在取向及综合取向。 |
| 黄希庭(1994) | 职业评价、职业目标和实现手段。 |
| 凌文辁(1999) | 发展因素、保健因素和声望因素。 |
| 四维论 | Wollack (1971) | 内在价值、薪酬价值、社会价值、晋升价值。 |
| Ros& Surkis (1999) | 外在价值、内在价值、社会价值和威望价值。 |
| Johnson(2005) | 内在的、外在的、利他的以及社会的价值观。 |
| 金盛华（2005） | 家庭维护、成就实现、地位追求、社会促进。 |
| 李显东(2012) | 组织安全、安定休闲、社会价值和自我实现。 |
| 胥郁（2014） | 成就价值、专业价值、人际关系、经济价值。 |
| 五维及以上维度论 | Lofquist&Davis  (1971) | 自主性、安全性、舒适、利他主义、成就和强化。 |
| Brown (1996) | 安全、工作环境、伙伴、独立、利他、创意、权威和荣耀等。 |
| Simon&Manson  (2003) | 相似工作背景、喜好工作程度、工作地位与展望、自我实现和 儒家工作论。 |
| Lindsay(2004) | 安全、地位、成就、舒适、自主性、利他 |
| Lyons(2005) | 威望观、利他观、社会观、内在工作价值观、外在工作价值观。 |
| 宁维卫（1991） | 生活方式、进取心、工作安全、声望和经济价值。 |
| 黄希庭(1994) | 职业目标、自主性、工作安全、声望与经济价值。 |
| 吴铁雄(1995) | 成长发展、自我价值实现、获得尊重、社会互动、安全与经济、 工作稳定舒适、休闲健康与交通便利。 |
| 胥兴春（2007） | 物质报酬、声望地位、职业发展、人际关系、组织管理、利他 奉献和安全稳定。 |
| 陈坚（2012） | 内在价值、外在酬劳、人际关系、休闲自由、地位威望及利他 价值。 |
| 黄雪娜等(2014) | 孝亲敬老、务实重利、奉儒守德、人际和谐、成长发展、集体 主义、面子声望和安逸满足。 |
| 侯烜方(2014) | 功利导向、创新导向、人际和谐、内在偏好、长期发展。 |

资料来源：作者收集整理

#### **2.3.1.3** 工作价值观的影响因素研究

国内外学者关于工作价值观的前因变量研究主要集中在人口特征变量和组织特征变量两个方面。不同学者由于选择的变量不同、研究对象不同，所得出

的结论也存在着差异。

###### （**1**）人口学特征变量

在人口特征变量方面，性别、年龄、受教育程度、婚姻状况是国内外学者普遍关注的变量。

**①性别**。关于性别对工作价值观的影响，国内外学者仍然存在较大的争论，尚未形成一致的结论。一些学者通过对不同人群的实证研究发现工作价值观在性别变量上具有显著差异（Cassar, 2008[105]）。国外学者（Frieze, 2006[106]; Duffy & Sedlacek, 2007[107]）研究认为女性更加重视内在工作价值，男性更加重视外在工作价值。国内学者在对不同地区、不同职业人群的实证研究得出类似观点。女性员工更加重视生活平衡、和谐愉悦、人际关系（吴铁雄等，1995[108]）、工作环境（马荣哲，2005[109]）、舒适安定性（张玉峰，2007[110]）；而男性员工更加重视薪酬（黄国隆，1995 [111]；高素华，2013[112]）、声望、自我实现、职业发展

（闫师欧，2012[113]）。另一方面，一些学者（Isaksson, 2004;施佳华, 2006;马茂银, 2011）研究认为工作价值观在性别变量上不具有显著差异。同时，有的学者研究发现虽然男性和女性员工在工作价值观整体上并不存在显著差异，但是在工作价值观的部分构成维度上存在着性别差异，如自我发展（IH Frieze& JE Olson, 1990 [114]）、人际关系、生活平衡与和谐愉悦、安定舒适（翟福芳，2012[115]）。

**②年龄**。国内外大多数学者认为年龄对工作价值观具有显著影响。

Jergensen(1978)、Brief(2001)、Warr（2008）等研究发现年龄和工作价值观具有显著的相关关系。国内学者关于年龄会影响工作价值观的哪些维度存在不同看法。黄同圳（1993）研究发现年龄低的员工同时较重视自我成长与实现内在价值，年龄高的员工较重视外在工作信念[116]。郑伦仁、窦继平（1999）以学生群体为研究对象，研究发现高年级学生更加重视经济报酬和声望，低年级学生更重视美感和创造性[117]。张玉峰（2007）研究指出年龄越大，员工对自我实现的重视程度越低[110]。罗昱（2011）指出不同年龄护理人员在内在价值维度、晋升价值维度和职业价值观总体存在显著性差异[118]。谭明、方翰青（2013）研究认为，年龄对新生代农民工的目的性职业价值观、家庭维护、地位追求、薪酬声望的影响显著[119]。尤佳（2013）研究证实新生代员工与其它代际员工的工作价值观存在显著差异[120]。

**③教育程度**。国内外大多数学者认为教育程度对工作价值观具有显著影响

（Warr, 2008；Priyadarshi & Kumar, 2009）。教育程度会显著影响员工的内外

工作价值观，教育程度越高的员工越重视内在工作价值（Jack Steven, 1993），如发挥个人潜力和自我实现价值、个人成长与职业发展、晋升价值、社会地位与声望价值等（郭靖，2009；翟福芳，2012），而教育程度低的员工更加重视物质回报（黎育青，2007；刘颖，2008）。

**④婚姻状况**。关于婚姻状况对工作价值观的影响，国内外学者存在着不同的观点。一部分学者研究认为婚姻状况对工作价值观具有显著影响。

Jurgensen（1978）研究发现已婚与未婚男性员工的工作价值观具有显著差异，但是女性则没有显著差异[121]。GORMAN（2000）提出已婚和有子女的员工更加重视外在工作价值，但是男性与女性并不存在显著性差异[122]。JOHNSON&

MORTIMER（2000）认为由于婚姻增加了男性的经济责任，已婚男性更加重视外在工作价值，女性则相反[123]。钟志明（2000）研究认为未婚者比己婚者更加重视交通便利取向。谭明、方翰青（2013）认为婚姻状况对员工的地位追求、薪酬声望的影响显著[119]。辛焕平、孙小雅（2014）研究发现已婚新生代农民工更加注重独立与地位[124]。另一方面，一些国内学者（施佳华，2006；罗昱，2011；翟福芳，2012）研究指出婚姻状况对工作价值观没有显著影响。

###### （**2**）组织学特征变量

在组织特征变量方面，工龄、职位、组织类型等是国内外学者普遍关注的变量[125]。

**①工龄**。一些国内学者研究了工龄对工作价值观的影响，大多学者研究认为工龄对员工的工作价值观具有显著影响（施佳华，2006；罗昱，2011）。一些学者研究发现工龄对员工工作价值观的某些维度具有显著影响，如自我实现价值（张玉峰，2007）、内在价值、物质报酬、专业发展和利他奉献（罗昱，2011；胥兴春、张大均，2012；唐凤平，2014）。

**②职位**。一些学者研究认为职位级别越高的员工越重视内在工作价值，职位级别越低的员工越重视外在工作价值（Kohn & Schooler, 1999;张玉峰, 2007）。胡坚等（2004）研究发现职称影响教师的工作价值观；职称高的教师更加重视工具性工作价值，职称低的教师更重视目的性工作价值[126]。田洪伟(2008)指出不同职位的员工在尊重和声望、工作生活平衡、和谐愉悦方面存在显著差异[127]。田蕴祥（2014）研究发现不同职位等级的公务员在专业意识提升与他人肯定价值观上存在显著差异[128]。

**③企业类型**。国内外学者研究了企业类型对工作价值观的影响。

Nair&Ghosh（2006）研究发现，制造业和咨询业的员工更加重视工作中保健因

素，而IT业、咨询业及服务业的管理层更注重工作中的激励因素[129]。由于我国实行社会主义市场经济体制，国内学者主要关注不同所有制企业对员工工作价值观的影响，研究显示不同所有制企业员工的工作价值观存在一定的差异（马茂银，2011）。而具体到个案研究，学者们对所有制影响工作价值观的具体维度上存在着不同看法。如工作行为评价、组织集体观念（马剑虹、倪陈明，1998），自我发展、物质回报与和谐愉悦（黎育青，2007），尊重声望、生活平衡、人际关系（刘颖，2008；田洪伟，2008）等。但也有学者持不同观点。张玉峰（2007）研究认为企业的所有制性质并没有影响员工的工作价值观。他进一步解释可能的原因是在中国市场竞争环境中，不同所有制企业与员工之间雇佣关系的变动性，员工跳槽成为普遍现象。

从总体上看，国内外学者普遍认同人口特征变量和组织特征变量影响员工工作价值观的观点。国内外研究成果显示员工工作价值观既有普遍共性，又有地域、行业、人群特殊性，既有相对稳定性又有时代变化性。国内相关研究以中国企业员工为研究对象，一些研究结论具有典型的中国情景特色。

#### **2.3.1.4** 工作价值观对离职倾向影响研究

国内外学者关于工作价值观对离职倾向影响研究重点集中在两者关系及其亚结构变量的拓展、中介变量、调节变量影响研究。关于工作价值观对离职倾向的影响路径，一些学者的实证研究结果证实工作价值观显著影响离职意愿（陈敏华，2009；陈东健，2009；吕剑辉，2010）；而部分学者研究发现只有工作价值观的部分构成维度显著影响离职意愿，这些维度包括工具型价值观（王丽波，

2009），安定休闲、社会价值、自我实现（李显东，2012），工作声望与经济报酬、人际关系、成长与成就性、管理权力、自主性与创造性（胡娟娟，2012），工作价值、能力与地位（阮慧凤，2013）等。一些学者探讨了工作价值观与离职倾向之间的中介变量，被广泛认可的中介变量主要有工作满意和组织承诺

（Stress & Porter, 1991;吕剑辉, 2010）。而模型的调节变量主要有组织支持感、人口统计变量等（胡娟娟，2012；王爱珍，2013）。

表 2.3 国内外学者关于工作价值观对离职倾向影响研究概况表

| 学者（年份） | 前因变量 | 中介变量 | 调节变量 | 结果变量 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| De Croon(2004)[130] | 工作价值观 | 工作满意度组织承诺 | — | 离职意愿 |
| 陈敏华（2009）[131] | 工作价值观 | — | 组织支持感 | 离职意愿 |
| 王丽波(2009) [132] | 工作价值观 | 工作满意度 | — | 离职意愿 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 陈东健（2009）[133] | 工作价值观 | — | 组织支持感 | 离职意愿 |
| 吕剑辉(2010) [134] | 工作价值观 | 工作满意度组织承诺 | — | 离职意愿 |
| 李显东(2012) [103] | 工作价值观 | 工作满意度 | — | 离职意愿 |
| 胡娟娟(2012) [92] | 工作价值观 | 组织承诺 | 人口学变量 | 离职意愿 |
| 阮慧凤(2013) [135] | 工作价值观 | — | 传统性 | 离职意愿 |
| 王爱珍(2013)[93] | 工作价值观 | — | 组织支持感 | 离职倾向 |
| 辛焕平（2014）[124] | 工作价值观 | — | — | 离职倾向 |

注：—表示没有

### **2.3.2** 员工感知价值研究

#### **2.3.2.1** 员工感知价值的概念与测量

随着顾客感知价值研究范围的拓展和深入，一些学者开始研究员工感知价值。内部营销理论中关于“员工是企业的内部顾客”、“外部市场适用的营销方法和活动在企业内部也可以进行合理应用”等理论观点逐渐被国内外人力资源领域学者广泛接受。国内外学者开始探索将内部营销理论引入到人力资源管理研究领域，用营销思想研究人力资源管理实践问题。一些国内外学者在接受“员工是企业的内部顾客”这一理论观点的基础上，认为顾客感知价值理论同样适用于企业的内部顾客——员工，进而将顾客感知价值理论的适用范围延伸至员工，开拓了员工感知价值研究领域。

表 2.4 员工感知价值与顾客感知价值的比较

|  | 员工感知价值 | 顾客感知价值 |
| --- | --- | --- |
| 主体 | 内部顾客：员工 | 外部顾客：消费者 |
| 客体 | 工作岗位与环境 | 产品或服务 |
| 主客体关系 | 价值交换关系 | 价值交换关系 |
| 活动范围 | 企业内部 | 企业外部 |
| 调节力量 | 企业制度 | 市场规则 |
| 直接目标 | 员工满意与忠诚 | 消费者满意与忠诚 |
| 终极目标 | 企业、员工、消费者共赢 | 消费者与企业双赢 |

1996年德国医学社会学家Siegrist提出与员工感知价值相近的付出-回报失衡度概念，即工作付出与回报的比值；工作付出是员工在工作中可以观察到的定量和定性的工作负担以及在近期内工作量的增加，包括工作时间、工作责任、工作任务量、工作的感情投入等；工作回报是工作中员工的获得，包括薪酬、尊重、对社会地位的控制等[136]。Price和Mueller（2000）在著名的Price-Mudler

员工离职模型中提出员工追求净收益的最大化，即最大工作回报和最小工作付出，同样也与员工感知价值概念相近似。

一些国内学者在借鉴国外相关研究成果的基础上，对员工感知价值的概念进行探讨（见表2.5）。综上，虽然国内外学者对员工感知价值概念的名称表述不尽相同，但国内外学者在界定员工感知价值概念时均继承了感知价值是感知利得和感知利失的权衡这一核心思想，普遍认同员工感知价值包括感知利得和感知利失两个方面，不同之处是学者们对员工感知利得和感知利失的构成维度和测量量表尚未形成统一认识。

表 2.5 国内外学者关于员工感知价值的概念界定

| 作者（年份） | 概念定义 |
| --- | --- |
| Siegrist（1996）[137] | 工作付出与回报的比值。 |
| Price 和 Mueller(2000)[30] | 员工工作回报与付出的差值，即净收益。 |
| 袁登华(2005) [138] | 员工感知的在组织中能够获取的整体价值与员工感知的机会成本之间的差额，即员工对在该组织任职的感知利得与感知利失之间的权衡。 |
| 邓金平（2007）[139] | 员工对在某一组织任职的利益得失的主观评价，即对在某一组织任职 是“值得”还是“不值得”的主观评价。 |
| 焦燕莉（2008）[140] | 员工感知价值来自于员工对于“所知觉的收获”和“所付出的代价” 两者的差值的感知。 |
| 吴凌菲（2008）[141] | 人们基于对采取创业行为付出的全部利失和收获的全部利得的感知， 对创业活动所做出的总体评价。 |
| 曾安（2010）[142] | 员工对任职过程中所产生的“利益得失”进行主观上、总体上评价的 结果。 |
| 黄河沙（2014）[143] | 员工在为组织工作过程中自身所感受到的来自组织各方面的利益关系。 |

资料来源：作者汇编

关于员工感知价值的测量量表，国内外学者也进行了初步探讨。Siegrist

（1996）制订付出-回报测量量表，该量表包括23个测量项目，其中工作付出

有6个测量题项，主要涉及工作时间、工作责任、工作任务量等方面；工作回

报有11个测量题项，涉及薪酬（工资）、尊重（上级、下级、同事的尊重）、对社会地位的控制（工作稳定性、工作的晋升前景、变动性、安全性）三个方面；超负荷有6个测量题项[137]。Siegrist的付出-回报失衡度测量量表的贡献是首次提出从工作付出与工作回报两个方面全面衡量员工感知价值，有效避免了以前研究只考虑工作回报的片面性。但是其也存在着不足：第一，Siegrist的工作付出与回报量表的题项较少，其中工作付出有6个题项，工作回报有11个题项，

测量题项不能有效全面测量工作付出与回报；第二，其没有细化工作付出与回报的内在构成维度，在全面测量工作付出、回报方面存在着局限性。第三，Siegrist工作付出与回报失衡度因为没有考虑不同题项的权重，而容易产生测量误差。

Siegrist的工作付出与回报失衡度计算方式是付出量表的6个题项总分除以回报量表11个题项的总分，再乘以调整系数r=6/11=0.54。这种计算方式优点是简单、易操作；但是，在现实中不同测量题项对受试者的重要性是不同的，需要用权重来反映不同题项的重要性。

付出-回报失衡度= e 付出量表总分

*R* c

回报量表总分 6

11

Price和Mueller（2000）在著名的Price-Mudler员工离职模型中其提出的自主性、分配公平性、薪酬、晋升机会、社会支持属于工作回报范畴，而工作压力、工作单调性属于工作付出范畴。Denmerouti& Bakker（2001）在工作要求-资源理论模型中提出绩效反馈、薪资福利、工作控制、参与者、工作保障、主管的支持属于感知利得范畴，而工作负荷量、时间压力、轮班工作属于感知利失范畴。同时，国内学者对员工感知价值的结构维度和测量指标也进行了探讨

（邓金平，2007；赵涛，2008；焦燕莉，2008；曾安，2010）。总之，国内外学者关于员工感知价值的感知利得和感知利失的构成维度进行了探讨，尚未达成一致的认识。而国内学者在感知利得构面的结构维度研究较深入，却很少研究感知利失的结构维度和测量量表，导致员工感知价值的结构维度研究尚不全面。

表 2.6 国内外学者关于员工感知价值的结构维度研究概况

| 学 者 | 感知利得的构成维度 | 感知利失的构成维度 |
| --- | --- | --- |
| Siegrist(1996) | 薪酬（工资）、尊重（上级、下级、同事的尊重）、对社会地位的控制 | 工作时间、工作责任、工作任务量 |
| Price&Mueller(2000) | 自主性、分配公平性、薪酬、晋升机会、社会支持 | 工作压力、工作单调性 |
| Denmerouti&Bakker  （2001） | 绩效反馈、薪资福利、工作控制、参与者、工作保障、主管的支持 | 工作负荷量、时间压力、工作环境、轮班工作 |
| 袁登华(2005) | 实惠获取价值、情感相融价值和事业发展价值 | 机会成本 |
| 顾巍（2005） | 物质产品和非物质产品 | 无 |
| 邓金平（2007） | 实惠获取价值、情感相融价值和事业发展价值 | 无 |
| 焦燕莉（2008） | 待遇、工作价值意义和乐趣、组织支持、情感体验、组织形象等 | 无 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 吴凌菲（2008） | 情感价值、社交价值、经济价值、知识价值、自我实现价值 | 金钱利失和非金钱利失 |
| 曾安（2010） | 薪酬福利感、事业发展感、组织公平感、成就胜任感、尊重信任感和远景信心感 | 无 |
| 黄河沙（2014） | 功能价值、象征价值 | 时间成本、精力成本、压力 |

资料来源：作者整理

#### **2.3.2.2** 员工感知价值的影响后果

1996年德国医学社会学家Siegrist提出付出-回报失衡（Effort-Reward

Imbalance，ERI）模型，并用该模型研究付出-回报失衡与员工健康之间的关系。付出-回报失衡模型一经提出便受到学术界的关注并被广泛运用，成为职业健康研究领域的最重要基础理论之一（Peter et al, 2002[144]; Tsutsumi, 2012[145]）。

过度投入

付出-回报失衡

工作压力

图 2.8 Siegrist的ERI模型

资料来源：SiegristJ. Adverse health effects of high effort low reward conditions[J]. Occup HealthPsychol,1996(1):27-41.

随着相关研究的深入，付出-回报失衡模型的应用范围逐渐延伸至组织行为领域，如工作满意（王芳芳等，2012[146]；刘克英，2013[147]）、工作倦怠（Schulz et al, 2009[148];焦杨, 2010[149];蒋苾菁, 2011[150];俞红英, 2012[151]）、离职倾向。其中，付出-回报失衡模型在员工离职研究领域的应用十分广泛。一些国内外学者对不同地区、不同研究对象的实证研究结果均显示，付出-回报失衡与离职倾向具有正相关关系（Kinnunen, 2008[152]; Derycke et al, 2010[153];王晓蕾, 2010[154];冉霞, 2012[155];陈靓, 2013[156]）。Siegrist的付出-回报失衡模型同时考虑工作付出和工作回报，有效地避免了前人只考虑工作回报的片面性，因此在实践运用中显示出其对离职意愿具有较好的预测力和解释性。但是，该模型也存在着一定的局限性。首先，Siegrist模型只能反映工作付出-回报整体对结果变量的影响，而不能分别反映工作付出、回报对离职倾向等结果变量的影响关系等，其实践指导作用存在局限。其次，有关Siegrist模型的运用研究缺乏对中介变量、调节变量研究。大多数学者只是运用回归分析方法检验ERI模型与结果变量之间的

相关关系，缺乏运用结构方程模型探究ERI模型对中介变量、结果变量的影响机制、因果关系等研究，导致ERI模型的解释力存在局限。国内学者关于员工感知价值对组织结果的影响研究主要集中在员工忠诚（袁登华，2005；邓金平，2007；曾安，2010）、心理契约（赵涛，2008；焦燕莉，2008）等方面（见表2.7）。

表 2.7 国内外学者关于员工感知价值影响模型研究概况

| 学 者 | 前因变量 | 中介变量 | 结果变量 |
| --- | --- | --- | --- |
| Siegrist(1996) | 付出-回报失衡 | — | 工作压力、职业健康等 |
| Tremblay, 2008;  Kinnunen, 2008 | 付出-回报失衡 | — | 离职意愿 |
| Price&Mueller(2000) | 自主性、分配公平性、薪酬、晋升机会、社会支持、工作压力、工作单调性 | 工作满意、组织承诺 | 员工离职 |
| 袁登华(2005) | 员工感知的任职价值 | — | 员工忠诚 |
| 邓金平（2007） | 员工感知任职价值 | 组织承诺 | 员工忠诚 |
| 焦燕莉（2008） | 员工感知价值 | — | 心理契约 |
| 曾安（2010） | 员工感知价值 | — | 员工忠诚 |

注：—表示没有变量

总之，目前国内学者关于员工感知价值研究仍然处于起步阶段，相关研究成果少且零散，主要表现为：

首先，员工感知价值的测量尚缺乏科学的量表。有关员工感知价值的感知利得和感知利失的结构维度和测量量表尚未形成全面、系统的认识；虽然学者们普遍认同员工感知价值包括感知利得和感知利失两个构面，但在实证研究中学者们普遍运用感知利得的指标变量来测量员工感知价值，而缺少了感知利失的指标变量；使得员工感知价值实际上等同于员工的工作回报，导致对员工感知价值的测量不完整、不准确。这主要是因为当前国内学者关于员工感知价值研究仍然以借鉴相关研究成果为主，而关于员工工作价值观的研究成果较成熟，而关于员工感知利失的研究成果较少。因此，开发一个能够全面涵盖员工感知价值的感知利得和感知利失构面的测量量表是当前亟待解决的问题。

其次，国内已有研究关于员工感知价值的结果变量研究范围狭窄，目前仅局限员工感知价值对员工忠诚、心理契约影响方面；缺少员工感知价值对心理态度变量（如工作满意、组织承诺）影响研究成果，以及员工感知价值对组织结果变量（如工作行为、工作投入、离职意愿）影响研究成果。

## **2.4** 员工离职意愿相关研究

### **2.4.1** 离职意愿的概念研究

国内外学者从不同的角度对离职意愿进行界定（见表2.8），已经达成的共识有：离职意愿是员工对待当前工作的心理态度变量，是员工的心理认知活动；离职意愿是员工实际离职前的最后一个阶段，能预测和影响员工离职行为的发生，但并不同于实际离职行为。

表 2.8 国内外学者关于离职意愿的概念

| 学者 | 概念界定 |
| --- | --- |
| Mobley(1977) | 员工在一特定组织工作一段时间，经过一番考虑后，蓄意要离开组织，  是员工实际离职前的最后一个阶段[16]。 |
| Sousa Pozaand  Henneberger(2004) | 个体在一个可能的期限内，想要离开目前的工作，寻找其它机会的可  能性或倾向程度[157]。 |
| Takase(2010) | 员工对待当前工作的心理态度变量，是员工心理认知活动[158]。 |
| 樊景立(1978) | 个人想离开目前的工作岗位，另外寻找其它工作机会之倾向强度[159]。 |
| 欧阳玲(1993) | 员工企图离开其工作组织的倾向，这种倾向可直接引导真正的离职行  为，是产生离职行为前的心理状态[160]。 |
| 翁清雄(2009) | 员工所产生的离开组织的态度和想法，离职倾向可以衡量员工想离开  组织的程度[161]。 |
| 凌玲(2012) | 个体对离职的相关问题做出整体性的评估、想要离职的意愿程度，但  离职行为尚未发生[162]。 |

资料来源：作者整理

### **2.4.2** 离职意愿的影响因素研究

#### **2.4.2.1** 综合因素

关于员工离职意愿的影响因素研究，早期经济学家主要从宏观角度研究失业率、薪酬、劳动力市场结构等对员工流动的影响。随后，心理学、社会学、组织行为学等学者从微观视角研究个体心理变量（如员工满意度）对员工离职的影响。随着相关研究视角的拓展和研究内容的深入，国内外学者普遍倾向从综合视角研究离职意愿的影响因素和动态过程。综合国内外学者的观点，学者们对离职意愿影响因素的类型划分也不尽相同，主要包括：

（1）两个维度划分，例如外部因素和内部因素（Bevan, 1987）；明显因素与不明显因素（David J. Kennedy &Mark D. Fulford, 1999）；经济因素和非经济因素（姜秀丽、石岩，2004）；直接驱动因素、认知调节因素（徐茜，2009）。

（2）三个维度划分，例如个体变量、与工作相关变量、环境变量（Iverson，

1999）；工作关系因素、经济机会因素和个人因素（Muchinsky& Mormw, 1980）；工作相关因素、个体相关因素及外部因素（Quarles, 1994）；人口统计变量、不可控变量、可控变量（Naresh Khatri, 2001）；内外部环境因素、个体因素、工作满意度（Lambert, 2001）；社会因素、企业因素、个体因素（许为民等，2011）。

（3）四个维度划分，例如：外部因素、员工个人属性、企业制度因素和员工对其工作的反应（Zeffane, 1994）；环境变量、结构变量、个体变量和过程变量（Price& Muller, 2000）；个体变量、组织结构变量、外部环境变量和过程变量（Lambert、Hogan和Barton, 2001）；社会环境因素、企业因素、个人因素和非个人因素（谢晋宇，1999）环境因素、组织因素、个人因素和匹配性因素

（冯友谊，2005）。

（4）五个及以上维度划分，夏功成（2006）将影响因素分为宏观经济因素、企业因素、个体对工作的态度、个体的人口统计变量及个人特征因素、与工作无关的个人因素五类[163]。薛萍（2008）将影响因素归纳为个人因素、与工作相关的因素、组织因素、个体—组织拟和度、外部环境因素和个人心理因素[164]。

#### **2.4.2.2** 组织因素

一些国内外学者从组织层面研究影响员工离职（留职）意愿的主要因素。

（1）工资和福利。工资和福利不仅能满足员工的物质生活需求，而且体现了个人价值，是员工的社会贡献和地位声望的重要象征。大多数学者均研究证实工资和福利是影响员工离职意愿的重要因素（Ham and Griffeth, 1995; Barbara L. Rau & Gary A. Adams, 2005;张勉, 2001;高丹, 2012）。

（2）工作成就感。工作成就感能够满足员工自我实现价值，从而激发员工的工作兴趣和工作积极性，提高员工工作满意度，最终影响员工离职（留职）意愿（张美云和林佩荣，1998；罗昱，2011）。

（3）晋升与职业发展。晋升与职业发展机会对员工具有激励作用，能使员工感受到被重视，能够提高员工满意度，增加员工留职意愿。WengQ和McElroy

（2010）研究发现组织内职业成长与离职意愿负相关，职业承诺和感知机会对其有调节作用[165]。翁清雄（2013）对9个城市的集群与非集群企业员工的实证研究显示，职业成长的四个维度与组织承诺的三个因子分别对离职意愿具有显著的负向影响；组织承诺在职业成长与离职意愿关系中起完全的中介作用[166]。

（4）人际关系。融洽、和谐的工作人际关系有利于营造良好的工作氛围，使员工相互支持以增强职业认同，相互学习以提升工作技能，相互配合以增强团队效率和凝聚力，是影响员工留职意愿的重要因素（Leanne S，2008；刘兵和彭莱，2005；高丹，2012）。

（5）工作负荷。工作要求、工作负荷的增加会消耗员工的精力、体力，从而导致工作压力上升，进而产生职业倦怠及健康问题。因此，工作要求、工作负荷对离职倾向有显著正向影响（Yin J& Yang K, 2002; Henderson, 2004;杨东涛, 2007;赵文莉, 2012）。

（6）工作压力。工作压力诱发员工产生紧张感，引发一系列健康问题；失去资源的威胁和资源投入回报不平衡会产生工作压力（Harris, 2008）；工作压力会驱使员工寻找可替换的工作机会，进而产生离职意愿（Grandey，2002；赵西萍等，2003；曾晓娟，2013）。

（7）培训。培训一方面使员工职业能力得到提升，增强了员工的组织承诺，从而降低离职意愿（凌玲，2012），另一方面培训使员工有能力选择更多的工作机会，从而增加员工的离职意愿（Christine & Deanna, 1996[167]）。

（8）工作条件。工作条件（包括工作时间、工作环境等）是影响员工工作满意的保健因素，通过员工满意间接影响离职意愿（Schaufeh，2000；黄正雄，

1998；田喜洲和谢晋宇，2010；高丹，2012）。张升飞（2011）实证研究发现员工期望工作时间和实际工作时间之间的差距与工作满意度负相关、与离职意愿正相关[168]。

（9）工作自主权。工作自主权有利于发挥员工的自身潜能，导致其形成内生的工作满意，从而降低员工离职意愿（Iverson, 1999; Hiltrop, 1999; Griffeth, 2000;夏艳玲, 2006;谢俊红, 2008）。

#### **2.4.2.3** 态度变量因素

一些国内外学者研究了态度变量作为中介变量与离职倾向关系，其中以工作满意度和组织承诺为主。

###### （**1**）工作满意度对离职意愿的影响

部分国内外学者研究了不同自变量、工作满意度中介变量与员工离职的关系。Price（1977）提出工资水平、融合性、基础交流等变量通过工作满意度中介变量间接影响员工流失。此后，众多国内外学者实证结果均证实工作满意度是不同自变量与离职倾向或流失意愿之间的中介变量。一些学者对工作满意度

是起完全中介作用还是部分中介作用持不同观点。Poon（2004）、韩翼（2009）、张瑞娟（2011）等研究认为工作满意度起完全中介作用。葛翠霞（2013）对护士的实证研究显示，工作满意度在组织支持感与离职意愿关系中起到部分中介作用。

###### （**2**）组织承诺对离职意愿的影响

组织承诺是员工对工作整体性与持久性的评估反应，是影响员工离职决策的重要态度变量。工作满意度只是反映了员工对工作因素的态度，其对员工离职倾向的影响和预测力相对较小；而组织承诺则反映了员工对组织的全部态度，其更加全面、稳定、持久和有效地预测离职倾向（Porter, 1974）。众多国内外学者在实证研究中均证实组织承诺负向影响离职倾向（Hesrcoviteh et al, 2002;崔勋, 2003;苏方国等, 2005）。一些学者研究认为组织承诺起完全中介作用（陈致中，2010；崔国印，2012）；而一些学者研究发现组织承诺起部分中介作用（李倩，2009；周惠玉，2012）。

同时，一些学者深入研究了组织承诺的内含构面与离职倾向的关系。Myeer

（2002）、袁凌（2007）等研究证实组织承诺的三个维度（情感承诺、规范承诺、持续承诺）均与离职意愿负相关。而一些学者的实证研究发现组织承诺的部分构面与离职倾向具有相关关系。凌文辁、张治灿（2001）研究认为组织承诺的规范承诺、理想承诺、感情承诺、机会承诺和经济承诺部分或全部影响员工的留职意愿[169]。朴玉粉（2007）通过对北京医院护士的实证研究发现，感情承诺和规范承诺与离职意愿负相关，而持续承诺与离职意愿并没有显著相关性[170]。

###### （**3**）工作满意度和组织承诺对离职意愿的影响

随着国内外离职（留职）研究的深入和拓展，国内外学者构建了同时包含工作满意度、组织承诺的离职模型，多数实证研究均验证了工作满意度和组织承诺对离职意愿具有显著影响关系，但是关于工作满意度和组织承诺之间关系却存在不同的观点。一些学者研究认为工作满意度正向直接影响组织承诺，组织承诺负向直接影响离职倾向（Schwepker，2001[171]；李凌，2007[172]；白光林，

2011[173]）。有些学者研究发现工作满意度既直接负向影响离职倾向、正向影响组织承诺，又通过组织承诺间接负向影响离职倾向（Kim ，2005[174]；李华，

2006[175]；陈怡安等，2009[176]）。一些学者认为工作满意度和组织承诺之间并没有相关或因果关系，各自独立影响离职倾向（叶仁荪等，2005[177]）。因此，关于工作满意度和组织承诺之间关系尚无定论。

### **2.4.3** 离职意愿的理论模型研究

国外学者在探索员工离职的影响因素、动因、产生机制的过程中构建了大量关于离职意愿的理论模型。其中，影响力较大的典型理论模型主要有：

###### （**1**）**March & Simon**参与者决定模型

早期影响力较大的员工离职模型是March & Simon (1958) 在

《Organizations》中提出的参与者决定模型[178]。该模型由两个模型共同构成，分别分析员工离职的合理性和容易性。员工工作满意度和对企业内部流动的预期决定员工认为流出的客观需要；员工胜任职位的可获得性、员工可以看到的企业数量、愿意接受这些职位的程度决定员工感觉到的流出企业的容易程度（见图2.9）。

该模型的最大贡献是同时考虑个体行为和劳动力市场变量对员工离职的影响，其在广泛文献研究的基础上提出的模型为后来研究奠定理论基础，模型中的许多主要变量（如工作满意度等）被后来学者所借鉴。但该模型也存在着一些不足，例如该模型没有进行实证检验，虽然后来学者的研究证实了该模型的许多假设，但是多变量的（或连续性的）、具有决定性的指标仍然未得到证实；该模型用两个模型分别讨论员工离职的合理性和容易性，并没有考虑两个变量之间的关系，从而不能充分评估各个变量所起的作用[179]。

企业规模

自我感觉的

工作满足程度

对工作关系的

认识和把握

工作中与其它

角色的和谐性

员工工作满意

对企业内部流动

可能性的预期

员工认为流出的客观需要

图 2.9 影响员工感知离职合理性的因素



员工可以看到的企业数量

员工具有探索

的倾向和爱好

个人视野



图 2.10 影响员工感知离职可能性的因素

企业商务活动的层次

员工认知的 可供选择的企业

参与者的个人性格

员工感觉到的流出企业的容易程度

资料来源：Mareh J. q. Simon, H. A. Organizations[M]. NewYork: Wiley,1958.

###### （**2**）**Price**模型

Price（1977）提出的包含前因变量和中介变量的员工离职模型。前因变量包括工资、基础交流、融合性、正规交流、集权化；除集权化与员工离职正相关，其它四个变量与员工离职负相关；中介变量有工作满意度和工作选择机会，工作满意度与员工离职负相关，工作选择机会与员工离职正相关；工作满意度和工作选择机会相互影响和作用，当员工工作满意度低而工作选择机会高时，员工离职才会发生。此外，Price还研究了人口学统计变量（年龄、工作年限等）与前因变量和中介变量的关系[180]。Price模型的贡献主要有：将企业变量和个人变量结合起来研究员工流失，克服了March & Simon模型的不足；引入工作满意度和工作选择机会中介变量；验证了影响因素与员工离职的因果关系，而非简单的相关关系。但该模型也存在着一些不足，该模型的前提假设是员工能够衡量各种决定因素影响的后果，但在现实中因为个体价值观、知觉及衡量过程的差异，不同员工对各因素影响后果的评价是存在差异的。

工作选择机会

图 2.11 Price员工离职模型[181]

+

+

+

+

-

工 资

融合性

基础交流

正规交流

集权化

+

-

工作满意度

员工离职

资料来源：Price J L. The study of turnover[M]. Ames: Iowa State University Press,1977.

###### （**3**）**Mobley**中介链模型

Mobley（1977）在吸收March & Simon模型和Price模型优点的基础上，在工作满足与员工离职之间加入一些可能的中介变量，提出员工离职的中介链模型。该模型指出员工离职是一个选择过程，该过程从对现有职位的评估开始，终止于辞职或留下（见图2.12）。该模型的主要贡献是引入一系列中介变量，详细描述工作不满意和离职之间的心理过程；证明了离职意图是离职的直接前因变量，奠定了离职意图在员工离职研究中的学术地位。该模型的不足是除工作满意度以外，没有考虑其它因素对员工离职的影响；模型中各个阶段的变量划分不明确。



对现有职位的评估

对现有职位的体验

考虑辞职

评估辞职的预期收益与成本

产生寻找其它职位的意图

寻找新职位

对已经找到职位的评估

比较新找到职位和现有职位

辞职或留下的意图

辞职或留下

图 2.12 Mobley中介链模型[16]

资料来源：Mobley W H. Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology,1977, 62(2): 237.

###### （**4**）**Steer & Mowday**模型

Steer和Mowday（1981）在借鉴Price（1977）、Mobley（1977, 1979）模型的基础上，将个人因素、组织因素和劳动力市场融合在一起，提出员工离职动因模型（见图2.13）。该模型指出工作期望和工作价值、组织特征和经验、工作绩效影响员工态度变量（工作满意度、组织承诺度、工作参与度）；员工态度影响离职或留职意图，同时非工作影响（配偶工作、留给家庭的时间等）起调节作用；离职意图导致员工离职行为。个体特征、工作有用信息和组织有用信息、其它的工作机会影响工作期望与工作价值。个体特征、经济和市场情况影响可选择的工作机会。该模型的主要贡献是：提出从员工的主观态度到离职意图存在多条路径，突破了以前研究关于从员工的主观态度到离职意图只有一条

路径的假设。不足之处是该模型中一些概念定义模糊，一些变量之间的交互作用和模型存在回路，使得对该模型进行假设检验比较困难，因此缺乏实证研究。

非工作影响

离职/留下的意图



工作满意度组织承诺度工作参与度

工作有用信息组织有用信息

组织特征组织经验

工作期望工作价值



寻找可替代的工作

是

离职/留下

工作绩效水平

改变状况的努力

可选择的工作机会

其它可供 选择的方式

否



个体特征



经济和市场状况

图 2.13 Steer & Mowday员工离职动因模型[182]

资料来源：Steers R M, Mowday R T. Employee turnover and post-decision accommodation process. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.)[J]. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Conn. JAI Press, 1981(3):235-281.

###### （**5**）**Sheridan& Abelson**的尖峰突变模型

Sheridan和Abelson（1983）以非线性的突变理论作为理论基础构建了员工流动的尖峰突变模型。该模型提出员工由保留跳转到离职的行为过程便是突变的过程，员工离职行为是一个突变的不连续变量。该模型包括工作紧张度和组织承诺度两个控制变量，工作紧张度和组织承诺度影响员工满意；工作紧张会增加员工的工作压力，工作压力达到一定的程度会影响员工的工作情绪和降低工作满意度。组织承诺度下降会引起员工的工作不满。当工作紧张或组织承诺度下降到一定的程度，引发员工的工作满意度下降到突变阀值时，员工将从保持的状态跳到流动的状态[183]。该模型的贡献是提出员工离职行为是一个突变的不连续变量，预测变量位于分歧面之上或之下比知道预测变量的方差变异更为重要。不足之处是该模型只选择两个预测变量，其没有考虑非工作因素等，变量是否具有全面性、典型性受到质疑[184]。

###### （**6**）**Lee & Mitchell**的展开模型

Lee和Mitchell（1994）基于映像理论建立员工离职的展开模型。该模型主要包括“在离职决策和离职行为之前的心理分析量”和“系统震撼”两个部

分。除了工作不满意导致员工离职以外，还存在“震撼”（即“对一个人的工作产生意义的外部事件，会引起对当前雇佣状态有意识的判断”）引起的员工离职。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 路径 1 | 路径 2 | 路径 3 | 路径 4 |
| 震撼 | 有 | 有 | 有 | 无 |
| 震撼程度 | +0 | - | +0 |  |
| 匹配框 | 符合 | 不符合 | 不符合 |  |
| 映像评估 | 无 | 有 | 有 | 有 |
|  |  | 匹配判断 | 匹配判断 | 匹配判断 |
| 工作不满意 | 无 | 有 | 有 | 无 有 |
| 寻找其它可替代的工作 | 无 | 无 | 有 | 无 有 |
| 评估其它可  替代的工作 | 无 | 无 | 有  匹配判断理性分析 | 有  匹配判断理性分析 |
| 流动决策 | 自发的 | 受控的 | 受控的 | 受控的 受控的 |

“震撼”由无数的事件构成，例如公司裁员、家庭变故等；“震撼”对员工离职的影响可能是正的、零或负的。员工离职的路径主要有四条，在路径1、2、3中，“系统震撼”是员工离职的原因（见图2.14）。该模型的主要贡献是第一次提出导致员工离职的路径存在多条，突破了传统工作满意度导致员工离职的研究视角，引入“震撼”变量研究员工离职，这为后来研究开辟新的视角。不足之处是“震撼”的内容界定模糊，限制了该模型的实践运用价值；该模型只考虑工作满意度，而没有考虑组织承诺等其它态度变量对离职的影响。



图 2.14 Lee & Mitchell的展开模型[185]

资料来源：Lee T W, Mitchell T R. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover[J]. Academy of Management Review, 1994, 19(1): 51-89.

###### （**7**）**Price-Muller**模型

Price和Mueller（2000）在综合心理学、社会学、经济学等多学科研究成果的基础上，将环境、组织、个人因素融入一个模型，提出包含环境变量、结构变量、个体变量、过程变量的员工流失模型。该模型指出环境变量包括亲属责任和工作机会，结构变量包括分配公平性、自主性、工作压力、晋升机会、薪酬、工作单调性和社会支持，个体变量包括一般培训、工作参与度和情感体验，过程变量包括工作满意度、组织承诺、工作寻找行为和离职意愿。环境变量、结构变量、个体变量和过程变量共同影响员工离职；其中，结构化变量和

个体变量通过影响过程变量（工作满意度和组织承诺），从而间接影响员工离职；环境变量一方面直接影响员工离职行为，另一方面通过过程变量间接影响员工离职行为。该模型的主要贡献是全面反映了影响员工离职的因素，较好的揭示了员工离职的心理变化过程。不足之处是模型包含的变量数目较多且变量之间关系复杂，使得该模型的实践运用较困难；某些变量之间的中介影响过程还没有很好的理论解释，例如其没有分析工作满意度和组织承诺度之间的关系。



-

+

+/-

-

+ -

+

-

-

-

+

+

-

+

+

-

+

+表示正相关关系

-表示负相关关系

+ +

积极/消极情 感

工作寻找行为

留职意图

离 职

组织承诺度

自主性

社会支持

机 会

亲属责任

一般培训

工作参与度

工作满意度

晋升机会

工作单调性

+



|  |
| --- |
| 分配公平 |
| 工作压力 |
| 薪 酬 |

图 2.15 Price-Muller模型[30]

资料来源：Price, J. L. Reflections on the determinants of voluntary turnover[J]. International Journal of manpower,2001,22(7):600-624.

### **2.4.4** 饭店员工离职研究

饭店业是全球增长最快的产业之一，对服务商业的贡献超过三分之一（ILO，

2010）. 饭店业是劳动密集型行业，人力资源是饭店企业可持续发展最重要和决定性因素之一。人力资源是产品的重要组成部分，对提高组织形象发挥着至关重要的作用(Bharwani & Butt, 2012[186])。由于饭店行业具有季节周期性、与社会不一致的工作时间、工作负荷重而薪资低、工作不稳定等行业特点，员工离职率高成为饭店业最显著的特征之一（Malaysian Association of Hotels, 2000）。员工离职率高成为困扰世界饭店业的难题，因此成为全世界饭店业界和学界关

注的热点研究领域。员工离职问题普遍存在于各种行业。但是饭店行业的离职率远高于其它行业，严重阻碍全球饭店业发展，成为当前饭店业最重要的问题之一（Carbery et al, 2003）。饭店业存在的高离职率问题并不是哪个国家所特有的，而是全球普遍存在的现象（Siti Zuraini, 2008）。

#### **2.4.4.1** 国外饭店员工离职研究现状

###### （**1**）国外饭店员工离职影响效应研究

由于饭店员工离职的普遍性，员工离职的影响效应是国外学者研究的重点内容。虽然员工离职对个人和组织均会产生心理和经济影响，但是业界和学界更加关注员工离职对组织的影响。合理的员工离职率能够使得饭店持续引进外部的人才、信息和技术，从而保持饭店的活力与效率；但过高的员工离职率则会给饭店带来极大的负面效应。Robbins（1995）通过对个体案例的实证研究测算出一个员工离职的总损失为其年度薪水的1.2至2倍，平均损失为1.5倍。综合不同学者的观点，员工离职对饭店的负面效应包括直接的经济损失和间接损失。在直接经济损失方面，员工离职会产生分离成本（退出面谈、离职金）和生产水平降低所损失的生产成本[187]；同时，员工离职导致饭店需要招聘替代员工，从而产生招聘成本（广告和搜寻成本）、选人成本（面谈和背景调查）、雇佣成本（前期入职培训）、交通费用、制服费用等[188]。一些学者通过实证研究定量测算了饭店员工离职的货币成本。Hinkin & Tracey（2000）研究发现招聘和培训一名替代员工的成本约占其年薪的70%，远超过为留住离职员工所花费的支出[189]。另一方面，员工离职给饭店带来间接损失也是巨大的。Racz（2000）指出饭店员工离职的隐形损失占全部损失的70%～85%，而直接损失仅占15%～30%。高员工离职率会影响员工士气，诱发员工工作积极性降低、旷工、消极怠工、工作效率降低等，最终导致顾客不满和顾客流失[190]。同时，员工离职（尤其是受过高等教育的员工）会引起隐形知识流失，从而破坏饭店内在的知识基础，降低饭店的核心竞争力，并最终削弱其竞争优势，甚至危及饭店生存[191]。

###### （**2**）国外饭店员工离职影响因素研究

全球饭店业高离职率现象背后的深层次原因是什么？为什么饭店员工离职率远高于其它行业？国外学界对饭店员工离职的影响进行了广泛而深入的研究。学者们从心理学、社会学、经济学、管理学等多学科视角全面审视饭店员工离职的影响因素；由于理论视角、研究对象、地域文化等不同，国外学者对饭店员工离职影响因素的观点迥异，主要可以归纳为组织因素、工作因素、个

人因素等。

**①组织因素**

员工与组织之间本质上是一种“生产性交换”关系。组织因素是维持这种交换关系的重要因素。

（a）**组织特征**。国外学者通过实证研究发现饭店的组织特征属性如饭店规模、饭店类型、组织文化等会影响员工离职。在饭店规模方面，Wood（1997）研究发现与小规模饭店相比，大规模饭店员工离职率更低[192]。可能的原因是大型饭店更加愿意对员工培训投资，以及为员工提供职业发展规划；同时，大型饭店的组织结构更加科学、合理，能够减少部门之间的冲突，减少工作负荷和角色冲突[193]。在饭店档次方面，一些学者研究发现员工离职率与饭店档次呈负相关关系。Johnson指出不同星级档次饭店的员工离职率存在显著差异，五星级饭店为34%、四星级饭店为89%、三星级饭店为115%[194]. Woods支持这一观点，其研究发现高档饭店的离职率比经济型饭店的离职率低。因为与低星级饭店相比，高级星级饭店员工的工作地位和薪酬较高，从而其工作满意度高、离职率低。在组织文化方面，Kuria S（2012）等认为员工对组织文化的适应性、认同感影响其工作态度，并间接影响离职意愿；员工与饭店文化的匹配性越高、认同感越高，则其离职意愿和离职率越低[195]。

（b）**人力资源管理**。饭店人力资源管理水平对员工离职有很大影响。招聘过程中对预先雇佣测试、员工甄选、雇佣程序等流程进行科学管控有利于降低员工离职。适当的物质激励、精神激励有利于提高员工的满意度，从而延长员工的留职时间[196]（Cho et al, 2006）。一些学者研究发现同事关系对员工离职有重要影响。Tews M J（2013）对一家全球饭店集团的188名新饭店员工的调查研究发现，同事情感支持与离职负相关，而同事工具支持与离职正相关[197]。另外，组织公平对饭店员工离职意愿的影响是学术界研究的热点之一。虽然国外学者普遍认同整体的组织公平与离职意愿具有显著负相关关系，但是对组织公平的内部构面与离职意愿的关系仍然存在着认识的分歧。部分学者研究证实分配公平、程序公平与离职意愿负相关[198]（Hemdi M A, 2007），而互动公平对离职意愿的影响关系并不显著[199]（Alan, 2009）；一些学者研究认为三者与离职意愿均呈负相关关系[200]（Cohen-Charash and Spector, 2001）。

**②工作因素**

工作是连接饭店与员工的核心载体，饭店与员工之间通过工作实现价值交换关系。国外学者关注的工作因素包括薪酬、工作时间、晋升机会、工作压力、

教育与培训、工作负荷、工作内容、工作自主权等。

一方面，薪酬、晋升机会、教育与培训等属于工作回报范畴，对员工离职具有负向影响关系。工资、福利低或增长有限是饭店员工离职的首要原因之一[201](Birdir, 2002)。Mok（1986）对香港高星级饭店员工的调查显示，超过53%的员工将工资列为影响离职的最重要的因素之一[202]。晋升和职业发展机会能够增加员工对工资增长和职位提升的心理期望，有利于实现个人的工作目标和成就感，是饭店员工十分重视的工作因素[203]（Hemdi and Nasurdin, 2006）。而如果饭店组织内部因为缺乏内部劳动力市场而导致晋升和职业发展机会不足时，饭店员工会选择在其它饭店寻找工作机会[204]（Riley, 1981）。培训能提升员工

的知识与能力，增强员工的组织承诺，从而降低离职意愿[205（]

2013)。

Ahmad Rasmi S A，

另一方面，工作负荷、工作时间、工作压力、工作单一性等属于工作付出范畴，对员工离职具有正向影响关系。饭店是全年24小时营业的服务性企业，工作时间长是饭店工作的显著特征之一，也是导致饭店员工离职的主要原因[206]

（Chalkiti and Carson, 2010）。由于饭店的行业特点，公众的休假期是饭店业务最繁忙的时期，饭店与社会不一致的工作时间使得员工大多不能按照正常节假日休假，导致员工要承受不能与家庭团聚、朋友交际等牺牲，容易引发员工离职。超过员工生理、心理承受能力的工作负荷会导致员工情绪衰竭，进而产生职业倦怠及健康问题，因此超载的工作负荷对饭店员工离职倾向有正向显著影响[207]（Ghiselli et al, 2001）。工作压力诱发员工产生紧张感，引发一系列健康问题，并最终导致饭店员工离职[208]（Yavas U, 2013）。

**③个人因素**

国外学者普遍认为人口特征变量是影响饭店员工离职的重要因素。但学者们对哪些人口因素会影响离职以及影响的性质、程度等观点不一。在年龄方面，多数学者认为年轻饭店员工比年长员工的离职意愿更高[209]（You H S, 2004）。由于工作经历是饭店员工升职的前提条件，年轻员工为了积累不同部门的工作经历而在不同饭店之间频繁跳槽（Wood, 1997）。但Altarawneh（2010）却持不同观点，他认为年龄与员工离职意愿并没有显著相关关系[210]。在性别方面，

Brownell（1994）研究发现女性饭店专业毕业生离开饭店业的比率要比男性毕业生高3倍[211]。而Carbery（2003）研究认为性别与员工离职意愿并没有相关关系[193]。在婚姻状况方面，部分学者认为已婚的饭店员工因为承担着更多家庭经济责任，为了照顾家人而不愿意迁移，因此其离职意愿要比未婚员工低[212]

（Hom and Griffeth, 1995）。但也有学者认为饭店工作容易引起工作和家庭的冲突，导致员工离职[213]（Robert J. Blomme, 2010）。在教育程度方面，具有较高教育水平的员工能够更高效地获取外部劳动力市场的工作机会信息[214]

（Wong et al., 1999）；他们在饭店业和其它行业的就业能力强，因此受过高等教育的员工的离职意愿更高。

###### （**3**）国外饭店员工离职模型与实证研究

关于饭店员工离职模型研究，国外学者构建了不同自变量、中介变量与离职意愿或离职行为的关系模型，并对不同国家、地区的饭店员工进行实证研究

（见表2.9）。国外饭店员工离职模型的前因变量早期存在着宽泛化特征，即前因变量的数量较多；目前相关研究的前因变量呈细化特征，即研究一个或少数几个影响因素。一些学者基于新的理论视角提出新的前因变量，例如沟通满意、多元性时间观、工作参与度、工作嵌入等，拓展了饭店员工离职理论。在实证研究对象选择方面，多数国外学者以饭店一般员工作为研究对象；但部分学者认为不同饭店员工群体的离职原因存在着群体差异，需要对员工群体进行更加细化的分类研。如Stalcup L D, Carbery R, Rahim对饭店管理者进行实证研究，Blomme R J A对高学历员工进行实证研究。在研究方法上，国外学者大多使用回归分析法、结构方程分析法研究不同变量间的相关关系或因果关系。

表 2.9 部分国外学者饭店员工离职模型概况表

| 学者（年份） | 前因变量 | 中介变量 | 结果变量 | 实证对象 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ghiselli et al  （2001） | 薪资、同事支持、工作负荷、冲突、工作单一化、升迁的机会、主管支持、工作分配公平性 | 工作满意组织承诺 | 离职 | 一般员工 |
| Carbery R(2003) | 心理契约违背、职业期望、认知管理能力、工作满意、组织承诺、职业认同和职业满意度、人口变量、组织特征等 | — | 离职意愿 | 饭店 管理者 |
| Chiang C F(2005) | 员工培训 | 工作满意 | 离职意愿 | 一般员工 |
| Mohamad(2006) | 绩效评估、培训与成长、职业发展 | 组织信任 | 离职意愿 | 一般员工 |
| Babakus E(2008) | 工作要求、工作资源、内在激励 | 情感耗竭 | 离职意愿 | 一线员工 |
| Mohamad(2008) | 沟通满意 | — | 离职意愿 | 一般员工 |
| Blomme R J A  （2010） | 心理契约、工作内容、情感承诺 | — | 离职意愿 | 高学历员工 |
| Rahim(2011) | 心理契约、情感承诺 | — | 离职意愿 | 饭店管理者 |
| Jichul Jang(2012) | 多元性时间观 | 工作满意 | 离职意愿 | 一般员工 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Hemdi M(2012) | 组织公平 | 信任 | 离职意愿 | 一般员工 |
| Kiany M(2013) | 工作激励、情感耗竭 | 工作满意 | 离职意愿 | 一般员工 |
| Anastasios (2014) | 工作参与度 | 组织承诺工作满意 | 离职意愿 | 一般员工 |
| Richard N.S.(2014) | 工作嵌入 | 组织承诺 | 离职意愿 | 一线员工 |

注：—表示没有中介变量。资料来源：作者整理

#### 2.4.4.2 国内饭店员工离职研究现状

国内饭店员工离职研究开始于20世纪90年代。进入21世纪，随着国内经济的飞速发展和旅游业的兴起，我国饭店业迅猛发展。人力资源缺乏成为制约我国饭店业可持续发展的瓶颈；员工离职、流失等问题成为国内饭店业界、学界研究的重要议题。

###### （**1**）国内饭店员工离职的原因或影响因素研究

由于影响饭店员工离职的因素繁多，一些国内学者选取某一地区或个体案例的饭店员工为研究对象，探索影响员工离职的主要原因或影响因素。国内饭店企业员工离职的主要影响因素包括工资和福利、晋升与职业发展、人际关系、工作负荷、培训、工作条件、组织支持、工作时间、工作场所环境、工作内容、人力资源管理、个体因素、家庭因素、行业竞争因素等（詹益政, 1992[215];李菊霞, 2001[216];林巧, 2005[217];刘军, 2007[218]）。工作价值观、工作满意度、工作压力等心理状况显著影响饭店“90后”员工的离职意愿（吴青青，2013[219]）。一些国内学者特别强调了中国传统社会价值观念、文化观念影响饭店员工离职

（罗旭华，2004[220]；刘艳莉，2011[221]；匡家庆，2013[222]）。

另一方面，部分国内学者认为影响饭店员工离职的原因具有群体特性。饭店知识型员工因为受到良好的教育，职业发展机会、工作成就感、工作价值观、工作自主性等对知识型员工离职意愿的影响作用更大[223]（徐春红，2009）。饭店价值的主要创造者是核心员工，核心员工是饭店发展壮大和获得持续竞争优势的动力。职业发展空间、组织支持感是影响饭店核心员工留职的重要因素[224]

（李佳，2012）。良好的职位预期会降低饭店核心员工的离职行为[225]（朱茜，

2009）。大学生心理特点、学校教育问题、职业发展空间和预期、受重视程度、培训机会等是影响大学生实习员工离职的主要因素（邹益民，2002[226]；王兴琼，

2008[227]）。饭店一线员工的工作负荷重、工作时间长，而薪酬待遇差，因此其离职率更高（邹晓慧, 2011[228];兰田, 2014[229]）。

###### （**2**）国内饭店员工离职模型与实证研究

目前国内有关饭店员工离职模型与实证研究仍比较薄弱，文献数量较少，且已有文献大多是学位论文。国内已有研究多套用国外离职理论模型以中国饭店员工为研究对象进行实证检验，理论研究缺乏本土化特色、创新不足。理论模型比较简单，缺乏对多个前因变量的研究；模型中对调节变量、控制变量的影响作用研究较少；而在实证研究中大多研究选择饭店一般员工作为研究对象，缺少对饭店员工群体进行细化研究。

表 2.10 部分国内学者饭店员工离职模型概况表

| 学者（年份） | 前因变量 | 中介变量 | 结果变量 |
| --- | --- | --- | --- |
| 苏伟丽（2006）[230] | 饭店制度 | 工作满意 | 流失倾向 |
| 王玉梅、丛庆（2007）[231] | 心理契约 | 组织承诺  工作满意 | 离职意图 |
| 崔哲浩、吴晓炜（2007）[232] | 内部服务质量 | 职务满意度  组织投入 | 离职意愿 |
| 邵广禄等（2009）[233] | 一般自我效能感 | — | 离职倾向 |
| 胡庸（2010）[234] | 组织承诺 | 流动念头 | 流行倾向 |
| 周亚（2010）[235] | 职业生涯管理 | 职业生涯满意  度 | 流失倾向 |
| 黄丹霞（2010）[236] | 心理契约 | 组织承诺  工作满意度 | 离职倾向 |
| 李会玲（2010）[237] | 工作压力 | 工作倦怠 | 离职倾向 |
| 朱瑞渊（2011）[238] | 工作价值观、个人与环境适配  度 | — | 离职倾向 |
| 郭淑梅、刘兵（2012）[239] | 工作要求、工作资源 | — | 离职意愿 |
| 曹广红（2012）[240] | 个人与组织匹配 | 情感承诺 | 离职意愿 |
| 赵春强（2012）[241] | 工作-家庭冲突 | 组织承诺  员工敬业度 | 离职意愿 |
| 郑安加（2014）[242] | 组织职业生涯管理 | 组织承诺 | 离职倾向 |
| 吕英（2014）[243] | 职业倦怠 | — | 离职倾向 |

注：—表示没有中介变量。资料来源：作者整理

###### （**3**）对策与建议研究

由于国内饭店员工离职问题严重，国内学者在具体分析我国饭店员工离职原因的基础上，主要从优化饭店管理的角度提出解决离职问题的对策建议。营造“以人为本”、“员工第一”的饭店企业文化有利于最大限度地激发员工的积极性和首创精神，提高员工的对内的凝聚力和组织归属感[244]（牟真臻，2007）。优化饭店人力资源管理活动有利于提高员工工作满意度，从而降低员工离职率。

招聘环节除了考核员工的专业知识、专业素质、工作经验，还应重点考察个人工作价值观、性格特征、人口学特征与饭店和工作岗位的匹配度；按照岗位特点选拔符合其性格要求的员工[245]（石通和，2007）。在职业发展与晋升方面，饭店应为员工制定科学的职业发展计划，提供多种内部晋升渠道和空间，提高员工的职业预期。同时，饭店应为员工提供多种培训，如定期轮岗、职业指导、职务见习等（靳玮, 2013[246];陈宝珠, 2014[247]）。完善绩效管理体系，优化物质激励机制和精神激励机制，建立以工作绩效为中心的薪酬制度和荣誉激励机制，同时满足员工的物质需求和精神需求（王洪冉, 2012[248];兰田, 2014[229]）。饭店对岗位的工作内容进行优化，科学设置工作要求、工作强度，以保证合理的工作负荷；实行岗位轮换、工作授权等，以增加工作的丰富性和挑战性，降低员工的职业倦怠；改善员工的工作条件和环境，以提高员工的工作舒适感和安全感。加强离职员工管理，如对离职员工进行离职面谈有利于饭店及时发现管理问题；建立与离职员工的联系，有利于饭店回聘离职员工，减少员工离职带来的损失[249]（白然，2012）。

综上所述，国内外学者从不同的理论视角、内容范畴、员工群体、地理区域对员工离职问题进行广泛的理论与实证研究，取得较丰富的研究成果，为后续研究奠定坚实的基础。

第一，关于员工离职影响效应研究，国外学者运用数理统计方法和技术对个体案例进行实证研究，定量测度了员工离职的直接经济损失和间接损失。其理论贡献在于创新了定量测算员工离职影响效应的方法和技术，实践价值在于运用实际数据证实过高的员工离职率会给企业带来极大的负面影响效应的观点，以引起业界对员工离职问题的重视。国内相关研究大多仍是对员工离职影响效应的定性研究，缺乏定量研究和实证研究。

第二，国内外学者从心理学、社会学、经济学、组织行为学等多学科视角综合研究员工离职的影响因素和原因；虽然国内外学者们对离职的影响因素的划分观点迥异，尚未达成统一的认识，但是综合多数学者的观点，离职的影响因素可划分为环境因素、组织因素、工作因素、个人因素、心理态度因素。同时，一些学者研究了具有地域特色、行业特色的离职影响因素。国外学者大多运用理论分析和实证研究相结合的方法研究员工离职的影响因素；在20世纪

90年代，国内学者大多运用定性描述方法研究中国企业员工离职的原因和影响

因素；进入21世纪，越来越多的国内学者采用理论分析和实证研究相结合的方法研究中国企业员工离职的影响因素，从而使国内相关研究走上定性与定量相

结合的方向。

第三，国内外学者从不同的理论视角构建不同前因变量、中介变量与离职意愿的理论模型，并通过对不同国家、地区的员工进行实证验证，拓展了员工离职理论。但是相关研究也存在着一些局限性：缺乏从员工视角对关键离职影响因素的整合研究；国内研究大多套用国外离职理论模型，缺乏理论研究的本土化特色。

## **2.5** 研究述评

### **2.5.1** 已有研究的贡献

综合以上文献研究成果，本章全面阐释了本研究的基础理论和文献综述。在基础理论方面，本章梳理了社会交换理论、感知价值理论和内部营销理论的主要观点，为本研究奠定了坚实的理论支持；在文献综述方面，本章对新生代员工相关文献、员工感知价值相关文献、员工离职意愿相关文献进行全面的梳理、引证和评析，为本研究奠定了坚实的文献支持。

第一，员工离职理论研究涉及学科范围越来越广泛，包括心理学、社会学、经济学、管理学等多个学科；交叉学科视角拓展了员工离职研究的广度与深度。国内外学者基于新的理论视角提出离职的前因变量、中介变量、调节变量等，从不同侧面阐释了员工离职的原因、过程、机制等，丰富和完善了员工离职理论。不同学者对离职模型所包含的变量观点迥异；模型包含的变量越多，越能全面阐释员工离职的形成机制，但也导致模型过于复杂而在实践运用中比较困难。

第二，员工离职原因、过程、机制研究越来越细化和深入。学者们基于不同学科理论提出的员工离职模型，从不同的侧面阐释了员工离职的原因、过程、机制等，研究结果具有很好的互补性。例如Lee & Mitchell的展开模型第一次提出导致员工离职的路径存在多条；Mobley中介链模型详细描述了工作不满意和离职之间的心理过程。

第三，在实证研究方面，学者们对不同国家和地区进行了广泛的实证研究，甚至进行跨地域比较研究。实证研究所选择的对象也越来越细化，有关一线员工、管理层员工、知识型员工、核心员工、实习生员工等特定员工群体的研究逐渐增多；特别是随着新生代员工逐渐成为职场的主力，关于新生代员工离职的研究成果逐渐增多。实证研究对象的细化标志着员工离职研究的逐渐深入。

在研究方法方面，定量研究方法被广泛运用，其中使用回归方程方法和结构方程方法的成果占大多数。

### **2.5.2** 存在的研究机会

因为员工离职是一个受环境、组织、个人等多因素综合影响的复杂决策过程，已有研究虽然各有所长，但是仍然存在着一些问题和不足，有待进一步的研究。

第一，员工离职的原因仍然存在争论。虽然国内外学者从不同的角度对员工离职的原因、影响因素进行了广泛的研究，也较系统地总结归纳出数量繁多的离职影响因素。但是学术界对于员工离职的原因仍存在着不同的看法，尚未达成统一的认识。

目前，国内外学术界关于员工离职影响因素研究存在着宽泛化（对影响因素进行比较全面的探讨）和细化（对某个影响因素进行深入研究）两种趋势（黄培伦、田在兰，2006[250]）。细化趋势即研究某个影响因素对员工离职的影响。但此类研究只关注单一因素，大多没有考虑多个变量间的交互影响，容易陷入“只见树木不见森林”的误区，使得研究结论存在着较大局限性。宽泛化趋势即试图全面综合归纳所有影响员工离职的环境、组织、个人因素，所包含的影响因素的数量越来越多。这虽然能够全面反映影响员工离职的原因、过程，但是模型包含的变量数目过多会使模型变得复杂，致使真正理解员工离职机制变得越来越困难；变量之间的交互关系也难以厘清，导致模型实践运用困难。而且，在信息不对称背景下，个体不可能全面认识、评价所有的离职影响因素。因此，对已有离职影响因素成果进行整合研究，从员工视角识别影响员工离职的决定性或关键性因素，则更具实践应用价值。

第二，跨文化情景下员工离职的调节变量研究存在不足。以前研究对离职的调节变量研究不多。特别是在中国文化情景和饭店行业情景下，员工离职理论模型中存在哪些调节变量？调节变量的作用机制是怎样的？已有研究成果在这方面仍然比较缺乏。从理论上探究离职的前因变量、心理态度变量是如何通过各种调节变量的交互作用影响员工离职，有利于更加全面的理解不同变量对员工离职的影响。而从组织管理的角度来看，调节变量对离职前因变量所产生的影响具有一定的调节和缓冲作用，对于预防和控制员工离职具有重要的实践价值。因此，加强对员工离职的调节变量研究具有非常重要的理论与实践意义，其是未来研究的一个重要方向。

第三，饭店新生代员工离职研究存在不足。饭店新生代员工具有独特的职业群体特征。国内外已有研究大多针对饭店一般员工，部分学者虽然关注了饭店知识型员工、核心员工、一线基层员工、实习生员工等，但关于饭店新生代员工离职研究成果较少。国内研究成果大多借鉴已有的测量量表和理论框架分析饭店新生代员工离职问题，缺乏专门针对饭店新生代员工的量表和理论模型；实证研究大多只是将饭店新生代员工作为实证对象来验证研究假设，并没有深入探讨与总结饭店新生代员工的群体特性。

第四，中国情景的饭店员工离职研究存在不足。目前，典型离职理论模型是在西方国家情景中创建的。国外学者有关中国饭店员工离职理论模型的研究成果很少。国内学者的相关研究成果虽然很多，但是大多研究只是借用国外已有理论模型或对模型进行简单的修改，然后以中国饭店员工为研究对象进行实证研究，研究结果也大多只是验证已有的结论。因此，国内已有研究成果大多均未能很好地实现本土化，没能很好地阐释中国情景下饭店员工离职问题的本土特性。因此，对中国情景下饭店新生代员工离职的本土化研究仍然有很大的空间。

### **2.5.3** 本文的研究视角

饭店业是中国增长最快的行业之一，员工离职率高成为困扰其可持续发展的难题，而新生代员工离职问题尤为严重。因此，本文研究饭店新生代员工离职问题，具有重要的现实意义。

已有研究成果为本研究奠定了坚实的理论支持和文献支持，同时也为进一步深化研究留下了广阔的空间。从新的理论或交叉理论视角研究新的离职前因变量及其影响机制，是离职研究的重要方向。员工感知价值是由顾客感知价值衍生而来的新概念，其逐渐成为人力资源管理研究领域的重要研究方向。

本研究探索从员工感知价值视角研究饭店新生代员工离职问题，这是富有创新性的研究视角。传统感知价值理论的研究对象是顾客。基于内部营销理论观点，本研究将饭店新生代员工视为饭店的“内部顾客”，将感知价值理论的研究对象扩展至饭店新生代员工，提出饭店新生代员工感知价值概念，研究饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制，试图创新员工离职的前因变量；同时，在中国情景下，引入家庭支持调节变量，体现了离职模型的中国本土化特色。本研究从员工感知价值视角阐释饭店新生代员工离职的原因、机制，有利于深化离职理论研究，有利于缓解我国饭店新生代员工离职率高的现实难题。

# 第**3**章 饭店新Th代员工感知价值的结构维度与测量量表

本章的主要内容是探究饭店新生代员工感知价值的结构维度，并按照量表开发的程序和原则开发其测量量表。第一部分界定饭店新生代员工感知价值的概念、内涵，并对相关概念的异同进行辨析；第二部分运用文献研究和访谈法确定饭店新生代员工感知价值的结构维度，构建饭店新生代员工感知价值的概念模型；第三部分按照量表开发的程序和原则，开发和验证饭店新生代员工感知价值量表；最后，总结本章研究结论。

本章的内容框架如图3.1所示。

饭店新生代员工感知价值的概念界定

饭店新生代员工感知价值的概念模型



饭店新生代员工感知价值的量表开发与验证

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 初 |  | 量 |  | 建 |
| 步 |  | 表 |  | 立 |
| 确 |  | 初 |  | 预 |
| 定 |  | 始 |  | 测 |
| 维 |  | 题 |  | 问 |
| 度 |  | 项 |  | 卷 |

预试与修正

正式施测

验证性分析

图 3.1 本章的内容框架

## **3.1** 饭店新Th代员工感知价值的内涵

### **3.1.1** 饭店新Th代员工感知价值的界定

在“2.3.2.1员工感知价值的概念与测量”章节，本文详细梳理了国内外学者关于感知价值与员工感知价值的概念。本研究对饭店新生代员工感知价值界

定为：任职于饭店的新Th代员工在综合权衡工作过程中获得利益和付出成本的基础上对工作满足自己需要的总体评价。

饭店新生代员工感知价值的定义有以下三个重要特征：

（1）评价的主体是新生代员工。传统感知价值的评价主体是顾客，而饭店新生代员工感知价值的评价主体是新生代员工，是饭店内部的雇员。从内部营销的视角来看，饭店新生代员工是饭店的“内部顾客”；饭店与新生代员工之间存在着价值交换关系，新生代员工为饭店提供劳动、服务以创造剩余价值，饭店为新生代员工提供工作回报（薪酬、福利、职业声望、发展机会、角色地位等）。虽然饭店能够对员工施加影响，但是员工感知价值仍然是从员工主体角度去感知、评价工作对员工需要的满足程度。饭店新生代员工在年龄属性和社会特征方面具有独特的群体特性；在年龄属性上饭店新生代员工出生在20 世

纪80年代以后且符合法定就业年龄；在社会特征方面饭店新生代员工是在中国改革开放背景下成长起来的一代人，具有典型的市场经济、信息时代等特征。这就决定了新生代员工与其它代际员工之间在感知价值方面存在着较大差异。

（2）评价客体是工作满足员工需要的总体评价。饭店新生代员工感知价值是对工作满足员工需要的总体评价，而评价的依据是对员工工作过程中利益得失的综合权衡。饭店新生代员工感知价值的构成因素具有多维度，包括感知利得和感知利失两个构面；感知利得和感知利失构面又分别包含若干个结构维度。员工感知价值的复杂性、抽象性特征决定了饭店新生代员工感知价值是对多个维度因素进行全面权衡后得出的整体评价，是其总体考虑工作付出和回报后评判工作满足员工需要的心理倾向程度。

（3）饭店新生代员工感知价值具有动态性。饭店新生代员工感知价值并不是一成不变的，它会随着员工主体和环境条件的变化而变化。一方面，饭店新生代员工的人口属性变量、能力与知识、工作价值观、工作机会等在发生变化，从而导致其感知价值变化；另一方面，饭店内部环境的变化（如组织、人事、管理等）和外部环境的变化（如社会、经济、行业等）都会导致饭店新生代员工感知价值变化。

### **3.1.2** 相关概念辨析

#### **3.1.2.1** 员工感知价值与顾客感知价值

感知价值概念早期专指顾客感知价值。随着相关研究的深入，感知价值概念范畴不断拓展，一些国内外学者提出员工感知价值概念。员工感知价值与顾

客感知价值的联系主要有：两者都继承了Zeithaml关于感知价值是感知所得和付出的权衡这一核心思想；两者都体现了主客体之间的价值交换关系。两者的区别主要体现在主体、客体、活动范围、调节力量、直接目标、终极目标等方面（见表3.1）。因此，员工感知价值与顾客感知价值既有区别又有联系。

表 3.1 员工感知价值与顾客感知价值的比较

|  | 员工感知价值 | 顾客感知价值 |
| --- | --- | --- |
| 主体 | 内部顾客：员工 | 外部顾客：消费者 |
| 客体 | 工作岗位与环境 | 产品或服务 |
| 主客体关系 | 价值交换关系 | 价值交换关系 |
| 活动范围 | 企业内部 | 企业外部 |
| 调节力量 | 企业制度 | 市场规则 |
| 直接目标 | 员工满意与忠诚 | 消费者满意与忠诚 |
| 终极目标 | 企业、员工、消费者共赢 | 企业与消费者双赢 |

#### **3.1.2.2** 员工感知价值与工作价值观

工作价值观与员工感知价值中的感知利得概念相似。感知利得是员工在工作过程中感知获取的所有利益、回报，是员工的真实、实际感受。而工作价值观是员工对工作回报的心理期望和偏好，是员工希望从工作中获得的利益、回报。工作价值观决定了员工对工作回报的评判标准和主观期望，会影响员工感知价值。如果员工感知价值符合其工作价值观，则员工的工作满意度就高，反之则低。

## **3.2** 饭店新Th代员工感知价值的概念模型构建

饭店新生代员工感知价值是包含多维度构成因素的高阶变量，具有复杂性、抽象性特征。为了更加全面、清晰的理解饭店新生代员工感知价值概念，需要对饭店新生代员工感知价值的概念模型进行理论构建与实证验证。已有研究虽然对员工感知价值的概念模型有所论述，但是大多研究提出的员工感知价值概念模型只涉及感知利得构面，而缺乏感知利失构面，导致其概念模型不完整、不全面；而且，已有研究关于员工感知价值的构成维度仍然存在着诸多争论，亟待科学规范。因此，本研究基于文献研究和访谈的基础上，构建饭店新生代员工感知价值的概念模型，为深化饭店新生代员工感知价值研究提供理论支持。

基于饭店新生代员工感知价值的概念定义，饭店新生代员工感知价值包括感知利得构面和感知利失构面。根据古典经济学中关于“经济人”的假设，饭

店新生代员工在权衡感知利得与感知利失中寻求感知价值的最大效用，即感知利得最大化和感知利失最小化。因此，感知利得和感知利失是影响饭店新生代员工感知价值的重要因素。

### **3.2.1** 感知利得构面的构成维度

根据饭店新生代员工感知利得的概念，在饭店工作过程中员工所感知获得的利益、回报都属于感知利得范畴。因此，饭店新生代员工感知利得是一个复杂的多维度抽象变量。

国内外关于员工感知利得的构成维度研究成果相对较丰富。由于研究视角、划分标准的不同，国内外学者对员工感知利得的构成维度划分也迥异。早期学者的划分维度较少且粗略，代表性的观点有：内在价值和外在价值（Herzberg，

1951）；工具性价值观和终级性价值观（Rokeach, 1973）；舒适与安全、能力与成长、地位与独立（Manhardt, 1972）；个人内在取向、外在取向及综合取向（吴聪贤，1983）等。随着研究的深入，国内外学者对感知利得的维度划分更加细致，维度数也更多。学术界主流观点认为感知利得的构成维度主要包括社会价值、威望价值、薪酬价值、晋升价值、自尊、安全、社会和自我实现等

（Wollack, 1971; Ros& Surkis, 1999; Johnson, 2005）。一些国内学者在借鉴国外研究成果的基础上对员工感知价值的构成维度进行探讨。袁登华（2005）、邓金平（2007）认为感知利得包括实惠获取价值、情感相融价值和事业发展价值。焦燕莉（2008）提出员工感知价值包括待遇（薪酬、福利）、工作价值（工作本身的意义和乐趣）、组织支持（组织关怀、工作环境、组织氛围）、情感体验（成就感、自豪感、归属感、组织支持感）、组织形象等。吴凌菲（2008）提出感知创业价值的感知利得构面包括情感价值、经济价值、社交价值、知识价值和自我实现价值五个维度。张彩云（2009）认为企业提供给员工的价值包括薪酬、福利等物质性资源，以及声望、发展机会、实现自我的机会以及组织中的角色地位等非物质性资源。曾安（2010）在访谈和文献研究的基础上，总结归纳员工感知价值的6个维度，包括薪酬福利感、事业发展感、组织公平感、成就胜任感、尊重信任感和远景信心感。

综合以上文献的研究成果，结合对我国饭店新生代员工的深度访谈，提出饭店新生代员工感知利得的构成维度包括6个维度（见表3.2），即经济回报价值（Economy Value, 简称EV）、成长发展价值（Development Value, 简称DV）、地位与威望价值（Repute Value, 简称RV）、交际价值（Intercourse Value，简称

IV）、舒适便利价值（Comfort Value, 简称CV）和利他价值（Altruism Value, 简称AV）。

表 3.2 饭店新生代员工感知利得的构成维度

| 构面 | 构成维度 | 操作性定义 | 测量指标 | 文献支持 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | 经济回报价值 | 员工因工作而获得的金钱与物质收益。 | 工资、奖金、福利、家庭成员福利 | Siegrist(1996)； Super(1970)； 凌文辁等(2006) |
| 成长发展价值 | 员工通过工作增进其知识、能力以及获得的未来职业发展机会。 | 晋升机会、知识与能力提升、培训和学习机会、组织发展前景 | Remondet &Hansson(1991); Bhandari(2006)；  金盛华、李雪(2005) |
| 地位威望价值 | 员工因工作所获得的地位、影响力以及由此体验到的受尊重感与成就感。 | 职位、权力、组织尊重、工作自主性、管理参与、组织社会影响、工作成就感等 | Siegrist(1996)；  Meyer et al(1998)； 吴铁雄 (1995) ； 凌 文 辁  （1999）；曾安(2010)；田  荷 梅 (2007) ； 陈 坚(2012)；陈一鑫（2012） |
| 交际价值 | 员工在工作中通过与他人交往而获得的情感需  求满足和扩大个人的社会交际圈。 | 社会交际圈、工作人际关系 | Super(1970) ； 宁维卫  （1992） ； 金盛华、李雪  （2005）；陈坚(2012) |
| 舒适便利价值 | 员工在工作中体验到的安乐舒服的感觉以及工作的容易程度。 | 组织支持、工作配合、工作环境与条件、交通便利、工作乐趣、自由、工作稳定性 | Karasek(1998); Super(1970); Siegrist(1996); Manhardt (1972); Meyer(1998) ; 吴铁雄  （1995）；凌文辁  （1999）；柏杨(2008)；陈  一鑫（2012） |
| 利他价值 | 员工在工作中满足社会和他人需求与利益所做出的贡献。 | 社会贡献、服务顾客、帮助同事 | Manhardt(1972); Gay(1971)；  宁维卫(1992)； 吴铁雄(1995) |

### **3.2.2** 感知利失构面的构成维度

根据饭店新生代员工感知利失的概念，在饭店工作过程中员工所感觉的付出、支出、代价等都属于感知利失范畴。因此，饭店新生代员工感知利失是一个复杂的多维度抽象变量。

国内外关于员工感知利失的构成维度研究较少，研究成果较为分散。多数国内外学者并没有系统的研究员工感知利失的构成维度与测量指标，而只是在工作满意、离职（留职）的影响因素、工作付出-回报等相关研究领域涉及工作付出。Karasek（1979）认为工作内容构成维度包括工作时间、工作要求、工作复杂性等维度。Caplan（1980）提出工作超负荷量表，其中涉及工作要求、工作负担、工作时间等。Siegrist（1996）提出付出-回报失衡模型，并制定了付出

-回报测量量表；其中工作付出有6个测量题项，主要涉及工作时间、工作责任、工作任务量、体力消耗、工作压力等方面。Denmerouti& Bakker（2001）在工作要求-资源模型中提出工作要求变量，包括工作负荷量、时间压力、工作环境、轮班工作、情感要求、体力要求和工作家庭冲突。袁登华（2005）认为感知利失指就业的机会成本。吴凌菲（2008）提出感知创业价值的感知利失构面包括金钱利失（研发投入、固定资产投入、人员投入）和非金钱利失（时间、精力、努力）。焦燕莉（2008）认为感知利失是指员工所付出的时间、精力、才干、心理成本（信任感、工作安全感）。

综合以上文献的研究成果，结合对我国饭店新生代员工的深度访谈，提出饭店新生代员工感知利失的构成维度分为5 个维度，即货币成本（Economy

Cost，简称EC）、时间成本（Time Cost, 简称TC）、体力成本（Physical Strength

Cost，简称PSC）、健康损失（Health Cost, 简称HC）和生活牺牲（Life Cost, 简称LC）（见表3.3）。

表 3.3 饭店新生代员工感知利失的构成维度

| 构面 | 构成维度 | 操作性定义 | 测量指标 | 文献支持 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利失 | 货币成本 | 员工因工作所付出的直接金钱成本和间接收入损失的总和。 | 工资机会损失、工作花费 | Chalkiti&Carson (2010); Siegris(1996); Hsieheatl（2008）；  吴铁雄(1995) |
| 时间成本 | 员工因开展工作所需消耗的全部时间的代价。 | 工作时间、占用节假日、倒班与轮班、可自由支配  时间 | Chalkiti&Carson (2010)  Hsieheatl（2008）；陈坚(2012)； |
| 体力成本 | 员工在工作过程中所承受的体力和精力的耗费与支出。 | 工作任务量、工作责任、工作要求、体力消耗 | Karasek(1998); Veldhoven(1994); Siegris(1996)；  何小林(2011) |
| 健康损失 | 工作活动及工作环境对员工的身体和心理健康造成的危害影响。 | 身体健康损害、工作压力、心理情绪、面子自尊 | Karatepe & Sokmen(2006); Schaufeli (1996) ; 毕明  （2010） |
| 生活牺牲 | 工作相关活动对员工的业余生活和履行家庭责 | 个人生活牺牲、家庭生活牺牲 | Netemeyer et al(1996)； Carlson et al(2000) ； |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 任所造成的负面影响。 |  | Bakker et al(2005)；李资，  (2010) |

### **3.2.3** 饭店新Th代员工感知价值的概念模型

基于前文对员工感知价值概念和结构维度文献的梳理，结合对饭店新生代员工感知价值的概念界定可知，饭店新生代员工感知价值是一个高阶变量，包含感知利得和感知利失两个构面；感知利得构面由经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值和利他价值6个维度组成；感

知利失构面由货币成本、时间成本、体力成本、健康损失和生活牺牲5个维度组成。

#### 3.2.3.1 感知利得对感知价值的影响

感知利得（Employee Perceived Benefit, EPB）是员工在任职过程中感知获得的所有利益、回报，以满足员工的各种物质和精神需要。饭店新生代员工在某一饭店工作过程中获得物质回报、成长发展价值、地位与名望、社交价值、自我实现价值、安全稳定、休闲健康、交通便利等多种利益和回报（Kay, 2007; Wollack, 1971;吴铁雄, 1996;金盛华, 2005;胥兴春, 2007;吴凌菲, 2008）。这些利益与回报会满足饭店员工的生存需要、安全需要、交际需要、尊重需要、自我实现需要等内在需要；饭店员工感知获得的利益和回报越多，对其需要的满足程度越高，则其感知价值就越高（Ravald & Gronroos, 1996;袁登华, 2005;吴凌菲, 2008）。因此，感知利得影响饭店新生代员工的感知价值；即感知利得越高，则其感知价值越高。本研究提出如下假设：

假设1：饭店新生代员工感知利得对其感知价值具有显著的正向影响。

#### 3.2.3.2 感知利失对感知价值的影响

员工感知利失（Employee Perceived Cost, EPC）是员工在饭店任职过程中感觉到的付出、支出的总和，包括经济损失、时间成本、精力成本、健康损失、生活牺牲等（Siegrist, 1996; Philip Kotler, 1999; Price & Mueller, 2000;袁登华, 2005;吴凌菲, 2008;焦燕莉, 2008）。从营销的角度看，员工与饭店之间的关系本质上是一种价值交换关系。员工为饭店提供劳动、服务以换取经济报酬、地位声望等。员工在为饭店提供劳动、服务的过程中需要付出时间、精力、体力、自由等，还会损失机会成本、损害身心健康、影响个人与家庭生活等（Siegrist, 1996;吴凌菲, 2008）。这些工作付出、代价会在员工心理产生

一种成本损失的感觉。而人的理性行为会追求成本的最小化。员工感知付出的支出越多，其损失的感觉程度越大，则其感知价值就越低。（Andeson et al, l993;袁登华, 2005;焦燕莉, 2008;吴凌菲, 2008）。因此，感知利失影响饭店员工的感知价值；感知利失越高，则其感知价值越低。本研究提出如下假设：

假设2：饭店新生代员工感知利失对其感知价值具有显著的负向影响

潜在变量的测度方法主要有形成式测度和反映式测度两种方法；两种测度方法的选择取决于测量指标和潜在变量之间的因果关系如何。如果因果关系从结构变量到测度指标，则潜在变量的测度方法应使用反映式测度方法；如果因果关系从测度指标到结构变量，则潜在变量的测度方法应使用形成式测度方法

（见图3.2）。

**反映式测度模型形成式测度模型**

主因子 1



e1

主因子 1

Y1

Y2

Y3



e1

Y1



e2

Y2

1.如果测量指标只是作为构念外在的表现形式；



e3

Y3

2.因果关系从结构变量到测度指标； 3.测度指标之间是相关的；

4.删除一个测度指标不会改变结构变量的内涵。

1.测量指标说明了理论构念的不同方面，构念的意义存在于对这些指标的整合基础之上；

2.因果关系从测度指标到结构变量；

3.测度指标之间不一定相关；

4.删除一个测度指标可能会改变结构变量的内涵。

图 3.2 反映式测度模型和形成式测度模型的区别

资料来源: Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., &Podsakoff, P. M. A critieal review of construct indicatiors and mearurement model misspecification in marketing and consumer research[J]. Journal of Consumer Research,2003,30(2):199-218.

根据以上文献研究结论，饭店新生代员工感知价值与感知利得和感知利失构面的因果关系是从测度指标到结构变量，感知利得和感知利失说明了感知价值构念的不同方面，因此饭店新生代员工感知价值的概念模型适合使用形成式测度模型（见图3.3）。

感知利得

H1+

感知价值

H2-

感知利失

经济回报价值

成长发展价值

地位与威望价值

交际价值

舒适便利价值

利他价值

货币成本

时间成本

体力成本

健康损失

生活牺牲

图 3.3 饭店新生代员工感知价值的概念模型

## **3.3** 饭店新Th代员工感知价值量表的开发与验证

如何测量饭店新生代员工感知价值是本研究首先需要解决的问题。为了提供测量我国本土化的饭店新生代员工感知价值的工具，在借鉴国内外量表的基础上，结合我国饭店业实际，本研究开发本土化的饭店新生代员工感知价值量表。遵循量表开发的科学方法和步骤，本研究从初步确定饭店新生代员工感知价值的维度、量表初始题项的建立、确定预测问卷、预试与量表修正、正式施测与题项净化、验证性因子分析等步骤来开发量表[251]。

### **3.3.1** 饭店新Th代员工感知价值维度的初步确定

根据饭店新生代员工感知价值的概念确定其包含感知利得和感知利失两个构面；在文献研究的基础上，结合饭店行业特点，初步确定感知利得构面由经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值6个维度构成；感知利失构面由货币成本、时间成本、体力成本、健康

损失、生活牺牲5个维度构成。

### **3.3.2** 饭店新Th代员工感知价值测量项目的收集

遵循Churchill（1979）提出的量表开发原则，题项应从一般题项库中抽取代表性的题项，多问项测度原则、信度和效度原则、相互独立原则等。研究程序遵循以下步骤：①收集国内外文献的量表题项，对内容意思相同、相近的题项进行合并；②进行个别访谈调查，从实践中获取饭店新生代员工感知利得、感知利失的问卷题项；③对上述两类来源的问卷题项进行整合，合并意思相同、相近的题项，对题项的文字表达进行精炼修改。

**（1）国内外文献的量表题项收集**。通过检索国内外相关文献，收集饭店新生代员工以及其它类型组织的员工感知价值（包括感知利得、感知利失两个方面）测量工具中的具体项目，最终共收集问卷题项657项，其中感知利得构面

有508个题项，感知利失构面有149个题项。对收集的657项问卷题项进行梳理，对内容意思相同、相近的题项进行合并，例如“我的工作能得到适当的报酬”、“工作能有丰厚的经济收入”、“我有恰当的工资收入”等均合并至“我有合理的工资收入”；根据饭店行业特点对部分题项进行删除或修改，例如“单位会关心员工的住房、饮食、交通、婚姻及子女入托或就学等问题”修改为“饭店提供的工作餐、住宿、娱乐活动等福利很好”；“单位解决户口问题”、“单位有正常的节假日制度”等在我国饭店业是很少的，所以将其删除。最终得到感知利得构面的测量题项41个，感知利失构面的测量题项19个。

**（2）个别深度访谈**。为了深入了解我国饭店新生代员工感知价值的实际情况，本研究对饭店新生代员工进行深度访谈，以获取饭店新生代员工感知价值的第一手资料；通过对访谈资料的分析以获取饭店新生代员工感知价值的量表题项。根据访谈目的，本研究设计了开放式的访谈提纲，总共有四个问题，分别是：

（a）在综合权衡工作过程中获得利益和付出成本的基础上，谈谈你对工作满足自己需要的看法？

（b）现在这家饭店的工作给你带来哪些回报或好处？

（c）在饭店工作中你付出或失去了什么？

（d）在饭店工作过程中，有哪些经历让你印象深刻？

第一个问题是引入问题，了解受访者对感知价值的总体态度和一些基本看法，引导受访者思考访谈主题，方便开展后续访谈；第二个问题和第三个问题

分别了解受访者对饭店工作感知利得和感知利失的观点，直接切入访谈主题；第四个问题通过受访者回忆印象深刻的工作经历，以了解饭店新生代员工最重视的感知利得、感知利失因素，挖掘可能被受访者遗漏的重要信息。

访谈对象的选择遵循典型性、代表性等原则，选择上海、广州、武汉、重庆、成都、南宁、泉州等地22家饭店的25名新生代员工（见表3.4），在地域上覆盖了我国东中西部地区，在饭店类型上包含从经济型饭店、中档饭店到五星级饭店。访谈的形式主要采用面谈、电话访谈和网络视频访谈形式。访谈时间在2014年的3月份开展。

表 3.4 受访者基本情况统计

| 人口属性特征 | 类别 | 人数（人） | 百分比 |
| --- | --- | --- | --- |
| 性 别 | 女 | 10 | 40% |
| 男 | 15 | 60% |
| 年 龄 | 1980-1984 年 | 5 | 20% |
| 1985-1989 年 | 6 | 24% |
| 1990—1994 年 | 13 | 52% |
| 1995 年及以后 | 1 | 4% |
| 受教育程度 | 高中及以下 | 10 | 40% |
| 大专 | 8 | 32% |
| 本科及以上 | 7 | 28% |

对每位受访者进行一对一的访谈，访谈时间一般为40分钟至1个小时左右；访谈中采访者以日常聊天的方式与受访者交谈，让受访者在愉快、轻松、无拘束的氛围中表达自己真实的想法；访谈过程在征求受访者同意的情况下进行文字记录；完成访谈后对访谈内容记录进行整理。

内容分析法是一种对定性资料的内容进行客观、系统、量化分析的科学研究方法[252]。本研究运用内容分析法对访谈记录进行分析。首先设计分析维度，即确定资料内容分类的项目和标准，并对资料内容进行编码；根据文献研究和感知价值的概念，主编码分为感知利得和感知利失两个维度；子编码中的关键词根据访谈记录中出现的高频词进行归纳得出。然后，量化处理，即把资料内容转化为数据化形式的过程，并按照预先制定的类目表格，按分析单元顺序，系统地判断并记录各类目出现的客观事实和频数[253]。运用Ethnograph6.0软件对访谈内容记录进行关键词的频次分析。根据分析结果，筛选出现频次在3 次

以上的感知利得、感知利失的关键词，其代表25名受访者普遍重视的感知利得、感知利失因素。摘录访谈内容中有关感知利得、感知利失的关键语句，对语句

的文字表述进行精炼，最终得到饭店新生代员工感知利得维度的题项33个，感知利失维度的题项18个（见表3.5）。

表 3.5 访谈内容的关键词频次分析结果

| 主编码 | 子编码 | 频次 | 访谈内容的关键语句 |
| --- | --- | --- | --- |
| 员工感知利得 | 工资/收入 | 25 | 我获得了工资收入 |
| 奖金 | 17 | 饭店有各种形式的奖金 |
| 涨工资/加薪 | 5 | 饭店的加薪制度很合理 |
| 保险/五险一金 | 14 | 饭店提供“五险一金”福利 |
| 福利 | 25 | 饭店提供的工作餐、住宿、娱乐活动等福利很好 |
| 加班工资 | 7 | 饭店给的加班工资很合理 |
| 升职/晋升 | 23 | 我在这家饭店有升职的机会 |
| 发展空间/前景 | 11 | 我在这家饭店有很好的事业发展空间 |
| 能力/知识 | 25 | 饭店工作提升了我的能力、增长了知识、开阔了视野 |
| 培训/学习 | 7 | 现在这家饭店有很多培训和学习机会 |
| 职位/权利 | 8 | 我对自己的职位比较满意 |
| 尊重/认同 | 13 | 领导、同事对我尊重 |
| 自主性/自主权 | 12 | 我能自主地安排自己的工作 |
| 建议/意见 | 13 | 我提出的建议能够得到采纳 |
| 奖励 | 5 | 我会因为工作成绩而获得奖励 |
| 器重/重视 | 7 | 领导很器重我 |
| 成就感 | 20 | 我从工作中获得成就感 |
| 发挥专长/能力 | 14 | 我能在工作中充分发挥自己的专长和能力 |
| 朋友/社交 | 22 | 工作能让我结交朋友，有更广泛的社交网络 |
| 同事关系/ 领导关系 | 21 | 领导、同事之间的关系非常融洽，相处非常愉快 |
| 工作安全 | 13 | 我的工作环境很安全 |
| 工作稳定 | 16 | 工作稳定性很好 |
| 工作保障 | 10 | 工作保障较好 |
| 工作指导/帮助 | 17 | 工作中我会得到别人的指导、帮助 |
| 信任/配合 | 13 | 同事之间工作配合很好 |
| 工作环境/条件 | 19 | 我的工作环境、条件非常舒适 |
| 交通方便 | 8 | 上下班交通非常便利、所花时间少 |
| 喜欢/兴趣 | 14 | 我非常喜欢目前的工作 |
| 自由 | 5 | 工作对我很多约束，不自由 |
| 单调/重复 | 4 | 工作内容重复、枯燥 |
| 社会价值 | 3 | 我的工作为社会创造价值 |
| 服务顾客 | 21 | 我的工作对服务顾客十分重要 |
| 帮助/指导同事 | 9 | 我的工作可以帮助同事成长、进步 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 员工感知利失 | 机会损失 | 10 | 假如我做其它的工作，我会比现在赚取更多的工资 |
| 工作开销 | 9 | 我在工作上会有一些花销 |
| 工作时间 | 25 | 饭店工作时间很长，自己可自由支配时间少 |
| 假期与休假 | 11 | 每月的假期少 |
| 周末/假日上班 | 11 | 我经常需要在周末、节假日上班 |
| 夜班/倒班 | 13 | 我经常上夜班、倒班，工作时间不规律 |
| 加班 | 14 | 我经常需要加班 |
| 工作量 | 16 | 我的工作任务量很大 |
| 体力/精力 | 19 | 我在工作中消耗的体力、精力非常大 |
| 累/疲倦 | 21 | 我感觉工作很累 |
| 工作责任 | 4 | 我承担着很大的工作责任 |
| 健康/病 | 21 | 工作会伤害我的身体健康 |
| 工作压力 | 15 | 我经常有工作压力 |
| 情绪 | 16 | 工作经常负面影响我的情绪 |
| 面子 | 7 | 工作使我觉得没有面子、低人一等 |
| 兴趣/爱好影响 | 11 | 工作导致我不能很好的从事兴趣爱好活动 |
| 家庭责任 | 7 | 工作导致我不能很好的履行家庭责任 |
| 陪伴家人/朋友 | 17 | 工作导致我陪伴家人、朋友的时间很少 |

**（3）项目整合与修正**。对上述访谈和国内外文献的量表题项进行整合，形成初始的饭店新生代员工感知价值量表项目。首先，对题项内容意思相同或者文字表述不同，但是深层意思一致的题项进行合并。例如，“企业会奖励我在本职工作外付出的劳动”和“饭店有各种形式的奖金”的深层意思一致，将其合并为“饭店给我的奖金比较合理”。“我对自己涨工资的机会感到满意”和“在公司工作我可以获取更多晋升和发展的机会”合并为“在这家饭店我有升职的机会”。“能因为看到自己工作的具体成果而产生成就感”和“能发挥自己的专长，有所作为”合并为“现在的工作让我有成就感”。其次，对题项的文字表述进行修改，以符合准确、精炼、通俗的要求，同时也要符合饭店行业特性和中国情景。例如将“除法定福利外，公司还提供了较合理的其它福利”修改为“现在这家饭店提供工作餐、宿舍、娱乐室、家庭成员福利等特殊福利较好”，将“单位有可靠的劳保、医疗保险和退休金”修改为“现在这家饭店提供的五险一金法定福利较好”等。经过以上问卷项目的合并与修改，得到感知利得构面的测量题项36个、感知利失构面的测量题项21个。

### **3.3.3** 确定初试问卷题项

邀请专家、饭店员工对各题项进行评估，最终确定初试问卷题项。邀请 5

位饭店人力资源管理专家（其中3位是高校教授，2位是资深饭店人事高管）

对36个感知利得题项和21个感知利失题项的重要性、准确性、清晰性等进行评价和修改。

表 3.6 专家意见咨询情况表

| 访谈时间 | 访谈地点 | 专家姓名 | 职称职务 | 单 位 | 单位性质 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2014.3.24 | 重庆 | 曹某某 | 副教授 | 重庆师范大学 | 高校 |
| 2014.3.26 | 重庆 | 李某 | 教 授 | 重庆第二师范学院 | 高校 |
| 2014.3.27 | 重庆 | 刘某 | 总经理 | 拓新瑞尔大酒店 | 饭店 |
| 2014.4.1 | 泉州 | 郑某某 | 教 授 | 华侨大学 | 高校 |
| 2014.4.3 | 泉州 | 李某某 | 副总经理 | 泉州金洲大酒店 | 饭店 |

5位专家的意见主要集中在以下几个方面：

（1）合并重复题项。专家建议对有些意义相近的项目合并成一个。例如，

“现在的工作让我有很大的成就感”与“现在的工作能充分发挥我的能力和专长”意思相近，两个应合并；“我的工作时间安排很不合理”与“我经常需要倒班，工作时间很不规律”意思相近，两个应合并；“我能从现在的工作获得很多乐趣”与“工作内容与形式重复、枯燥”意思相近，两个应合并。

（2）删除不当题项。专家认为一些项目并不恰当，或没有意义，应当删除。例如“工作让我觉得自由”、“在这家饭店我的工作很有保障”等。

（3）增加新的题项。对于“现在任职的饭店为我提供很多福利”题项，专家认为应拆分为两个题项，即“饭店提供全部五险一金法定福利”，另一个题项是“饭店提供工作餐、住宿、娱乐等特殊福利比较好”，分别调查饭店为员工提供的法定福利和特殊福利。

（4）题项文字表述的修改。专家对题项文字表述的准确性、通俗性等提出诸多修改意见。例如，对于“现在任职的饭店为我提供很多培训机会”题项，专家认为应将“培训机会”限定为“有用的培训机会”，因为现在很多培训是流于形式，对员工来说是浪费时间而没有效用。

综合专家的意见，本研究对各题项进行取舍、合并、增加和修正，最终得到感知利得构面的测量题项28个、感知利失构面的测量题项19个。另外，为了评估调查对象对问卷题项的理解程度，保证问卷题项的文字表述没有歧义和难以理解，本研究选择16名不同文化程度的饭店新生代员工对问卷进行测试。问卷题项采用Likert五点计分方式（即“1”表示“非常反对”、“2”表示“反对”、“3”表示“不清楚”、“4”表示“同意”、“5”表示“非常同意”）。本次测试采用现场填答的形式，先由饭店员工填写调查问卷，然后研究者对被调查者

进行个别访谈，主要询问其对问卷题项的文字表述是否理解、是否有歧义或不合理的地方。根据16名饭店新生代员工的访谈反馈意见对问卷题项的文字表述进行调整、修改。经过专家咨询和小规模测试访谈以后，最终确定饭店新生代员工感知价值预测问卷的题项（见表3.7）。其中，感知利得构面有28个指标，其中经济回报价值有5个指标、成长发展价值有4个指标、地位与威望价值有

6个指标、交际价值有3个指标、舒适便利价值有7个指标、利他价值有3 个

指标；感知利失构面有19个指标，其中货币成本有3个指标、时间成本有4 个

指标、体力成本有5个指标、健康损失有4个指标、生活牺牲有3个指标。

表 3.7 饭店新生代员工感知价值预试问卷的题项

| 变 量 | | 测量指标 | 指标来源 |
| --- | --- | --- | --- |
| 员工感知利得构面 | 经济回报价值 | PB1 根据我的职位和劳动付出，我现在的工资比较高 | Siegrist(1996); Super(1970)； Spector(1997)； 吴铁雄(1995)； 邓金平(2007)； 曾安(2010)；  凌文辁等(2006)； 访谈结果 |
| PB2 现在这家饭店的加班工资比较高 |
| PB3 现在这家饭店给我的奖金比较多 |
| PB4 现在这家饭店提供的“五险一金”较齐全 |
| PB5 现在这家饭店提供工作餐、宿舍、娱乐室、家庭成员福利等特殊福利较好 |
| 成长发展价值 | PB6 现在这家饭店有很多的升职机会 | Siegrist(1996) ; Remondet &Hansson(1991) ； Bhandari(2006) ； 吴铁雄(1995) ； 金 盛 华 、 李 雪  （2005）；朱伟(2012)；时临云（2009） |
| PB7 现在这份工作对我的知识和能力有很大提高 |
| PB8 现在这家饭店给我很多有用的培训机会 |
| PB9 现在这家饭店的未来发展前景很好 |
| 地位与 威望价值 | PB10 根据我的能力和贡献，我现在的职位比较合适 | Siegrist(1996) ; Gay et al(1971); Eisenberger (1986); Manhardt (1972); Karasek(1998) ; H.P.Sims (1976); Hallowell(1996); Meyer et al(1998) ; 曾安  （2010）；吴铁雄(1995)；凌文辁(1999)；田荷梅(2007)； 陈坚 (2012) ； 陈一鑫  （2012）；朱伟(2012) |
| PB11 领导、同事对我非常尊重 |
| PB12 我能够按照自己的想法干活 |
| PB13 我能参与上级的管理决策 |
| PB14 领导、同事很重视我的意见 |
| PB15 现在的工作让我有很大的成就感 |
| 交际价值 | PB16 工作让我接触很多人，扩大了我的社交圈 | Super(1970)；宁维卫(1992)； 金盛华、李雪(2005)；田荷梅(2007)；陈坚(2012)； 熊丽娟（2005） |
| PB17 我和领导、同事之间的关系非常好 |
| PB18 工作中能结交上许多朋友 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 舒适便利价值 | PB19 当工作遇到困难，我能得到领导、同事大力帮助 | Karasek(1998); Super (1970) ; Siegrist(1996) ; Manhardt (1972); Meyer et al (1998); Schwartz(1994); 宁 维 卫 (1992) ； 吴 铁 雄  （1995）；凌文辁(1999)；柏杨(2008)；陈一鑫（2012）；访谈结果 |
| PB20 我和同事、领导配合的很好 |
| PB21 我的工作环境和条件非常舒适 |
| PB22 从我的住处到饭店交通很便利，所花时间不长 |
| PB23 我能从现在的工作获得很多乐趣 |
| PB24 在这家饭店我的工作很稳定 |
| PB25 在这家饭店我的工作环境很安全 |
| 利他价值 | PB26 我的工作对服务顾客贡献很大 | Manhardt (1972) ; Gay et  al(1971)；宁维卫(1992)；吴铁雄(1995)；陈坚（2012）；访谈结果 |
| PB27 我能够帮助同事取得很大进步 |
| PB28 我的工作能为社会创造很大价值 |
| 员工感知利失构面 | 经济成本 | PC1 由于放弃其它工作，我感觉自己损失很多工资收入 | Blau(1994)； Eisenhauer(1995)； 袁登华(2005)； 访谈结果 |
| PC2 我在工作上要花很多钱 |
| PC3 与相同工作的员工相比，我感觉自己的工资少很多 |
| 时间成本 | PC4 我的工作时间很长 | Chalkiti and Carson (2010); Siegris(1996) ; Hsieheatl  （2008）；吴铁雄(1995)；陈坚(2012)；  访谈结果 |
| PC5 我经常需要在周末、节假日上班 |
| PC6 工作导致我的假期很少、可自由支配的时间很少 |
| PC7 我经常需要倒班，工作时间很不规律 |
| 体力成本 | PC8 我的工作要承担很多责任，很操心 | Karasek(1998)； Veldhoven(1994)； Siegris(1996)； 何小林(2011)； 时临云（2009） |
| PC9 我的工作节奏很快，需要非常快速地完成 |
| PC10 我的工作要求很高，需要非常努力地完成 |
| PC11 我的工作任务量很大，所以不能把每一件工作做好 |
| PC12 工作使我的体力和精力消耗很大，我经常感觉很累 |
| 健康损失 | PC13 工作对我的身体健康有很大伤害 | Karatepe & Sokmen(2006); Schaufeli & Maslach(1996)；  Van Veldhoven (1994)；  毕明(2010)；访谈结果 |
| PC14 我的工作压力很大 |
| PC15 工作对我的情绪负面影响很大 |
| PC16 现在的工作让我觉得很没有面子 |
| 生活牺牲 | PC17 工作导致我不能很好的从事自己的兴趣爱好 | Sarabahksh et al(1989) ；  Netemeyer et al(1996)； Bakker et al(2005); Carlson et al(2000); 李资(2010)；  何小林（2011） |
| PC18 工作导致我不能很好的履行家庭责任 |
| PC19 工作导致我陪伴家人、朋友的时间很少 |

### **3.3.4** 预试与量表修正

对初试问卷进行预测试是检验问卷有效性的重要方法，有利于发现测量工具的缺点并进行修正。预测试的样本选择可以不经过正式的统计抽样来决定，有时只要方便即可（荣泰生，2009[254]）。基于便利原则，本研究选择重庆2 家饭店进行小规模预测试，每家饭店各发放问卷130份，共计260份；回收问卷

224份，问卷回收率为86.1%。经过对问卷的筛选，回收的问卷中有41份存在

题项填写不完整、真实性较低等问题被剔除，最终得到有效问卷共183份，有效问卷率为81.6%。根据吴明隆（2010）提出的预测试的样本数最好是拥有最多题项的分量表题项数的5倍以上原则[255]，本问卷最多题项的分量表有28 个

题项，预测试样本数要求140份以上；本次预调研有183份有效问卷，符合预测试样本的数量要求。本研究运用SPSS19. 0对预测试所获得的样本数据进行效度与信度检验，以保证问卷的各分量表和题项的可靠性。

#### 3.3.4.1 效度检验

效度主要包括内容效度、建构效度等。内容效度指量表内容或题目的适切性与代表性，反映了测量的内容与测量目标之间是否适合；其主要依据调查设计人员的主观判断[256]。本研究量表的题项来源于文献研究和个别访谈，并经过同行专家的评估与修改，在小规模的问卷调查中检验发现题项表述通俗、准确。因此，本量表具有较高的内容效度。建构效度检验是一种相当严谨的效度检验方法（王保进，2002[257]）。在统计学上，检验建构效度的常用方法是因子分析，主要评价指标有累积贡献率、共同度和因子负荷。对于累积贡献率的标准，学者们有不同的观点。吴明隆（2010）认为“如果萃取后的因素能联合解释所有变量50%以上的变异量，则萃取的因素可以接受；如果其在60%以上，则相当理想”[255]。一般来说项目的共同度大于0.35、因子负荷大于0.45，则说明量表具有良好的建构效度（Tabachnica & Fidell, 2007[258];吴明隆, 2010）。本研究运用SPSS19.0中的探索性因子分析功能对问卷各分量表进行效度分析，按照以下两个标准删除项目：共同度小于0.35；因子负荷小于0.45。

###### （**1**）感知利得量表的效度检验

运用SPSS软件对感知利得量表进行KMO检验和Bartlett球体检验，结果显示：KMO检验值为0.802，对于KMO值的判断标准，很多学者认为KMO值大于

0.6其因子分析适合性即是可接受的，KMO值大于0.7是良好的，KMO值大于0.8是较好的，KMO值大于0.9是极佳的（Kaiser，1974[259]；吴明隆，2010；邱皓政，

2013）；Bartlett球体检验p值为0.000，表示感知利得分量表适合做因子分析

（吴明隆，2010）。采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，并输出旋转后的因子负荷矩阵；因子萃取标准遵循Kaiser准则，即选取特征值大于1的因素；同时，根据理论分析感知利得量表由6个层面构成，

在抽取因素时限定抽取的因素数量为6个。因子分析的结果共得到6个公因子，累计解释的方差贡献率为58.533%，大于50%，是可以接受的（吴明隆，2010）；除了项目PB25以外，其它项目均满足因子负荷大于0.45和共同度大于0.35两个条件。因此，将感知利得分量表的项目PB25剔除，而将剩余27个项目作为正式量表的题项。

表 3.8 感知利得分量表的因子分析结果

| 变量 | 项目 | 因子 1 | 因子 2 | 因子 3 | 因子 4 | 因子 5 | 因子 6 | 共同度 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | PB1 | 0.138 | 0.238 | 0.253 | 0.597 | -0.055 | -0.136 | 0.517 |
| 经济回报价值 | PB2 | 0.089 | 0.264 | 0.155 | 0.683 | -0.049 | -0.181 | 0.603 |
| PB3 | 0.109 | 0.122 | 0.233 | 0.676 | 0.220 | -0.108 | 0.598 |
| PB4 | -0.002 | -0.232 | 0.014 | 0.713 | 0.035 | 0.257 | 0.629 |
|  | PB5 | 0.127 | 0.241 | 0.173 | 0.629 | 0.085 | 0.330 | 0.616 |
| 成长发展价值 | PB6 | 0.015 | 0.071 | 0.747 | 0.201 | 0.294 | 0.140 | 0.710 |
| PB7 | 0.236 | 0.082 | 0.661 | 0.177 | 0.320 | 0.115 | 0.647 |
| PB8 | 0.110 | 0.203 | 0.806 | 0.157 | -0.029 | 0.050 | 0.730 |
|  | PB9 | 0.044 | 0.248 | 0.660 | 0.148 | 0.070 | -0.021 | 0.527 |
| 地位与 自我实现  价值 | PB10 | 0.778 | 0.077 | 0.278 | 0.012 | 0.069 | -0.036 | 0.695 |
| PB11 | 0.727 | 0.105 | 0.346 | 0.046 | 0.097 |  | 0.671 |
| PB12 | 0.802 | 0.055 | -0.042 | -0.068 | -0.004 | 0.194 | 0.691 |
| PB13 | 0.714 | 0.030 | -0.092 | 0.179 | 0.120 | 0.109 | 0.578 |
| PB14 | 0.550 | 0.250 | -0.073 | 0.340 | 0.302 | 0.024 | 0.578 |
|  | PB15 | 0.542 | 0.250 | 0.144 | 0.260 | 0.096 | 0.258 | 0.520 |
| 交际价值 | PB16 | 0.144 | 0.155 | 0.269 | 0.099 | 0.671 | 0.032 | 0.578 |
| PB17 | 0.118 | 0.165 | 0.125 | 0.009 | 0.848 | 0.027 | 0.777 |
|  | PB18 | 0.089 | -0.015 | 0.063 | 0.022 | 0.834 | 0.059 | 0.711 |
|  | PB19 | 0.199 | 0.625 | 0.251 | 0.063 | 0.237 | -0.108 | 0.565 |
|  | PB20 | 0.055 | 0.693 | 0.095 | -0.059 | 0.370 | 0.140 | 0.653 |
| 舒适便利价值 | PB21 | 0.191 | 0.719 | 0.093 | 0.188 | -0.076 | 0.069 | 0.609 |
| PB22 | -0.094 | 0.589 | -0.071 | 0.184 | -0.097 | 0.302 | 0.495 |
| PB23 | 0.137 | 0.505 | 0.214 | 0.099 | 0.021 | 0.145 | 0.351 |
|  | PB24 | 0.210 | 0.468 | 0.279 | 0.038 | 0.227 | -0.105 | 0.405 |
|  | PB25 | -0.068 | 0.351 | 0.244 | 0.196 | 0.266 | 0.124 | 0.312 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 利他价值 | PB26 | -0.012 | 0.303 | 0.207 | -0.072 | -0.085 | 0.652 | 0.572 |
| PB27 | 0.349 | 0.084 | 0.073 | -0.058 |  | 0.717 | 0.652 |
|  | PB28 | 0.110 | 0.005 | -0.050 | 0.110 | 0.287 | 0.540 | 0.400 |
| 特征根 |  | 7.173 | 2.386 | 2.072 | 1.854 | 1.523 | 1.382 |  |
| 因子提取方法：主成分分析法  因子旋转方法：具有 Kaiser 标准化的正交旋转法  KMO=0.802 Sig.=0.000  6 个因子累计解释的方差百分比=58.533% | | | | | |  |  |  |

表 3.9 因子分析的KMO值和因子负荷的判断标准[260]

| KMO 统计量 | 因子分析适合性 | 因子负荷 | 判断标准 |
| --- | --- | --- | --- |
| 0.90 | 极佳的 | 0.71 | 优秀 |
| 0.80 | 良好的 | 0.63 | 非常好 |
| 0.70 | 中度的 | 0.55 | 好 |
| 0.60 | 可接受的 | 0.45 | 普通 |
| 0.50 以下 | 无法接受的 | 0.32 以下 | 不及格 |

###### （**2**）感知利失量表的效度检验

运用SPSS软件对感知利失量表进行KMO检验和Bartlett球体检验，结果显示：KMO检验值为0.770，因子分析适合性良好，Bartlett球体检验p值为0.000，表示感知利失分量表适合做因子分析。采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，并输出旋转后的因子负荷矩阵；因子萃取标准遵循

Kaiser准则，即选取特征值大于1的因素；同时，根据理论分析感知利失量表由5个层面构成，在抽取因素时限定抽取的因素数量为5个。因子分析的结果共得到5个公因子，累计解释的方差贡献率为62.212%；所有项目均满足因子负荷大于0.45和共同度大于0.35两个条件，因此，将感知利失分量表的所有项目作为正式量表的题项。

表 3.10 感知利失分量表的因子分析结果

| 变量 | 项目 | 因子 1 | 因子 2 | 因子 3 | 因子 4 | 因子 5 | 共同度 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济成本 | PC1 | 0.041 | 0.159 | -0.126 | 0.004 | 0.683 | 0.510 |
| PC2 | 0.111 | 0.005 | -0.082 | 0.021 | 0.840 | 0.726 |
|  | PC3 | -0.067 | -0.147 | 0.078 | -0.094 | 0.701 | 0.532 |
| 时间成本 | PC4 | 0.042 | 0.532 | 0.197 | 0.172 | 0.031 | 0.354 |
| PC5 | 0.196 | 0.707 | 0.025 | 0.105 | 0.070 | 0.555 |
|  | PC6 | 0.170 | 0.756 | 0.192 | 0.230 | 0.085 | 0.697 |
|  | PC7 | -0.033 | 0.745 | 0.184 | 0.038 | -0.170 | 0.620 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | PC8 | 0.744 | 0.208 | 0.108 | 0.137 | 0.094 | 0.636 |
| 体力成本 | PC9 | 0.741 | -0.087 | -0.045 | 0.104 | -0.004 | 0.569 |
| PC10 | 0.799 | -0.087 | 0.113 | 0.020 | -0.012 | 0.659 |
|  | PC11 | 0.718 | 0.377 | 0.241 | -0.010 | 0.038 | 0.717 |
|  | PC12 | 0.817 | 0.309 | 0.181 | 0.139 | 0.013 | 0.815 |
|  | PC13 | 0.214 | 0.083 | 0.711 | 0.068 | -0.014 | 0.563 |
| 健康损失 | PC14 | 0.283 | 0.097 | 0.653 | 0.168 | 0.071 | 0.549 |
| PC15 | 0.118 | 0.202 | 0.799 | 0.064 | -0.135 | 0.716 |
|  | PC16 | -0.120 | 0.195 | 0.627 | 0.089 | -0.073 | 0.460 |
| 生活牺牲 | PC17 | -0.012 | 0.240 | 0.114 | 0.755 | 0.111 | 0.653 |
| PC18 | 0.172 | 0.083 | 0.146 | 0.804 | -0.134 | 0.721 |
|  | PC19 | 0.153 | 0.154 | 0.087 | 0.842 | -0.068 | 0.768 |
| 特征根 |  | 5.083 | 2.243 | 1.745 | 1.511 | 1.238 |  |
| 因子提取方法：主成分分析法  因子旋转方法：具有 Kaiser 标准化的正交旋转法  KMO=0.770 Sig.=0.000  5 个因子累计解释的方差百分比=62.212% | | | | | |  |  |

#### 3.3.4.2 信度检验

信度是量表工具所测得结果的稳定性及一致性。量表的信度越大，则其测量的标准误越小。信度有外在信度和内在信度两大类。外在信度指不同时间测量时量表一致性的程度，其常用重测信度系数来测量；内在信度指组成量表题项的内在一致性程度，其常用Cronbacha系数（克朗巴哈系数）来测量。一般实证研究只进行内在信度分析。关于Cronbacha系数的判断标准，学者们仍存在争论。学者Nunally（1967）认为探索性研究的信度系数最低标准是Cronbacha系数在0.5以上，0.6以上较佳。Cronbach'a系数值越高，表示分量表的内部一致性越高，分量表的信度越佳。项目删除后的Cronbach'a值指将某题项删除后，其余题项变量构成的分量表的Cronbach'a值。一般而言，题项越多，则内部一致性Cronbach'a 会越高。如果项目删除后的Cronbach'a 值较删除之前的

Cronbach'a值有显著的提高，则说明所删除的题项与其余题项的内部一致性较差；在确定正式量表时，应结合效度分析的结果综合判断是否删除该题项[261]。

###### （**1**）感知利得量表的信度检验

运用SPSS19.0软件对感知利得量表的6个维度的题项进行信度分析，结果显示6个维度分量表的Cronbach'a均大于0.6，说明感知利得的6个维度分量表的信度符合要求。比较不同维度分量表题项的Cronbach'a值和项目删除后

的Cronbach'a值，题项PB28删除后的Cronbach'a值较删除之前的Cronbach'a

值有显著的提高，因此剔除该题项。其它题项的Cronbach'a 值较删除之前的

Cronbach'a值均有所降低或略有升高，均符合要求，而予以保留。

表 3.11 感知利得量表的信度评价结果

| 变量 | 题项 | Cronbach'a | 项目删除后的  Cronbach'a 值 |
| --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | PB1 | 0.746 | 0.705 |
| PB2 | 0.682 |
| PB3 | 0.683 |
| PB4 | 0.750 |
| PB5 | 0.692 |
| 成长发展价值 | PB6 | 0.818 | 0.732 |
| PB7 | 0.766 |
| PB8 | 0.753 |
| PB9 | 0.821 |
| 地 位 与威望价值 | PB10 | 0.832 | 0.794 |
| PB11 | 0.794 |
| PB12 | 0.800 |
| PB13 | 0.811 |
| PB14 | 0.813 |
| PB15 | 0.813 |
| 交际价值 | PB16 | 0.824 | 0.795 |
| PB17 | 0.678 |
| PB18 | 0.798 |
| 舒适便利价值 | PB19 | 0.745 | 0.696 |
| PB20 | 0.692 |
| PB21 | 0.699 |
| PB22 | 0.740 |
| PB23 | 0.717 |
| PB24 | 0.722 |
| PB25 | 0.736 |
| 利他价值 | PB26 | 0.602 | 0.430 |
| PB27 | 0.295 |
| PB28 | 0.652 |

###### （**2**）感知利失量表的信度检验

运用SPSS19.0软件对感知利失量表的5个维度的题项进行信度分析，结果显示5个维度分量表的Cronbach'a均大于0.6，说明感知利得的5个维度分量表的信度较佳。比较不同维度分量表题项的Cronbach'a 值和项目删除后的

Cronbach'a值，所有题项的Cronbach'a值较删除之前的Cronbach'a值有所降低或略有升高，没有显著提高的题项，因此所有题项均符合信度检验要求。

表 3.12 感知利失量表的信度评价结果

| 变量 | 题项 | Cronbach'a | 项目删除后的  Cronbach'a 值 |
| --- | --- | --- | --- |
| 经济成本 | PC1 | 0.615 | 0.571 |
| PC2 | 0.273 |
| PC3 | 0.625 |
| 时间成本 | PC4 | 0.723 | 0.726 |
| PC5 | 0.684 |
| PC6 | 0.572 |
| PC7 | 0.649 |
| 体力成本 | PC8 | 0.852 | 0.822 |
| PC9 | 0.854 |
| PC10 | 0.835 |
| PC11 | 0.813 |
| PC12 | 0.783 |
| 健康损失 | PC13 | 0.717 | 0.651 |
| PC14 | 0.673 |
| PC15 | 0.561 |
| PC16 | 0.724 |
| 生活牺牲 | PC17 | 0.782 | 0.775 |
| PC18 | 0.698 |
| PC19 | 0.633 |

#### 3.3.4.3 预试小结

运用SPSS软件的因子分析和信度分析功能对初试问卷的各量表的信度和效度进行检验分析。因子分析结果显示感知利得分量表、感知利失分量表的KMO检验值大于0.7，Bartlett球体检验p值为0.000，均适合做因子分析。采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，并输出旋转后的因子负荷矩阵；因子萃取选取特征值大于1的因素。因子分析结果显示：感知利

得分量表的28个题项被分配到6个公因子上，除了项目PB25以外，其它项目均满足因子负荷大于0.45和共同度大于0.35两个条件；感知利失分量表的19

个题项被分配到5个公因子上，所有项目均满足因子负荷大于0.45和共同度大

于0.35两个条件。

信度分析结果显示：感知利得6个维度量表的Cronbach'a均大于0.6，说明感知利得的6个维度分量表的信度较佳。除题项PB28以外，其它题项删除后的Cronbach'a值较删除之前的Cronbach'a值没有显著的提高，均符合信度检验要求。感知利失5个维度分量表的Cronbach'a均大于0.6，说明感知利失的

5个维度分量表的信度较佳，所有题项的Cronbach'a值较删除之前的Cronbach'a

值没有显著提高，均符合信度检验要求。

综合以上效度和信度检验，感知利得量表的题项PB25和PB28不符合要求而删除，最终形成正式的饭店新生代员工感知价值的感知利得量表、感知利失量表。

### **3.3.5** 正式施测与数据收集

#### **3.3.5.1** 调查对象

调查对象为福建省（福州、厦门、泉州、漳州、龙岩、龙海、三明）、广东省（广州、深圳、珠海、惠州）、浙江省（杭州、绍兴、舟ft）、ft东省（青岛）、上海市、湖北省（武汉、荆州）、湖南省（长沙）、重庆市、四川省（乐ft）、江苏省（南京市）共计10个省（直辖市）、22个市的83家饭店的新生代员工，

即出生日期在1980年1月1日及以后且直接与饭店签订正式劳动合同的员工。

#### **3.3.5.2** 调查过程

正式调查的时间从2014年4月至7月，研究者通过致函饭店总经理、致函当地旅游局、熟人关系等多种渠道与饭店管理人员进行联系，寻求他们配合此次调研，最终得到83家饭店的支持。由于本文的研究对象——饭店新生代员工主要集中在星级饭店，因此本研究在问卷调查过程中主要以星级饭店为主，以非星级饭店为辅；受调研的83家饭店中没有星级的饭店有9家（占10.8%）、三星级及三星级以下饭店有17家（占20.5%）、四星级饭店32家（38.6%）、五星级饭店25家（30.1%）。参与调研的饭店分布在我国的东部、中部和西部地区，调研的饭店具有一定的地域代表性。

本次调研通过现场调查和委托饭店管理人员调查两种方式进行；调研之前对调研人员进行调研程序、调研方法等介绍说明。本次调研共发放问卷2650份，

回收问卷2231份，问卷回收率为84.2%。经过对问卷的筛选，回收的问卷中有

423份存在题项填写不完整、真实性较低等问题而被剔除，最终得到有效问卷共1807份，有效问卷率为81%。不同研究方法对问卷样本的数量要求有所不同。本研究对问卷数据的处理方法主要使用探索性因子分析和结构方程模型分析。对于探索性因子分析，样本数要求为量表题项的5倍以上（Stevens, 2002[262]）；

本研究的调查问卷有64个量表题项，样本数的最低标准为320个。对于结构方程模型分析，样本数的最低标准是样本数与观察变量数的比例最少为10: 1

（Thompson, 2000[263];黄芳铭, 2004[264]），而取样样本数越多，则SEM 统计分析的稳定性与各种指标的适用性也愈佳；本研究在结构方程模型分析中观察变量的数量为58个，样本数的最低标准为580个。多数学者主张样本规模如果

在1000以上则是优异（邱皓政，2013[260]）。因此，本研究的有效问卷数量符合

相关研究方法的样本数要求。有效问卷的被调查者基本情况如表3.13所示。

表 3.13 正式调查样本的主要人口学、组织学特征统计(N=1807)

| 变量 | 类别 | 频数 | 百分比（%） |
| --- | --- | --- | --- |
| 性别 | 女 | 1242 | 68.7 |
| 男 | 565 | 31.3 |
| 出生年份 | 1980-1984年 | 436 | 24.1 |
| 1985-1989年 | 662 | 36.6 |
| 1990-1994年 | 595 | 32.9 |
| 1995年及以后 | 114 | 6.3 |
| 受教育程度 | 初中及以下 | 294 | 16.3 |
| 高中、中专 | 821 | 45.4 |
| 大专 | 439 | 24.3 |
| 本科及以上 | 253 | 14.0 |
| 婚姻状况 | 未婚 | 965 | 53.4 |
| 已婚及其它 | 842 | 46.6 |
| 家庭所在地 | 农村 | 825 | 45.7 |
| 乡镇 | 461 | 25.5 |
| 城市 | 521 | 28.8 |
| 工作部门 | 餐饮 | 635 | 35.1 |
| 客房 | 236 | 13.1 |
| 前厅 | 377 | 20.9 |
| 康乐 | 34 | 1.9 |
| 营销 | 117 | 6.5 |
| 财务 | 122 | 6.8 |
| 其它 | 286 | 16 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 职位 | 基层员工 | 1284 | 71.1 |
| 领班 | 247 | 13.7 |
| 主管 | 213 | 11.8 |
| 部门经理及以上 | 63 | 3.5 |
| 月收入水平 | 低于2000元 | 701 | 38.8 |
| 2000多元 | 745 | 41.2 |
| 3000多元 | 240 | 13.3 |
| 4000元及以上 | 121 | 6.8 |
| 饭店星级 | 三星以下  （含无星级） | 270 | 14.9 |
| 三星 | 249 | 13.8 |
| 四星 | 745 | 41.2 |
| 五星 | 543 | 30.0 |
| 所有制性质 | 国有和集体 | 277 | 15.3 |
| 私营 | 978 | 54.1 |
| 外资与合资 | 343 | 18.9 |
| 其它 | 209 | 11.6 |

#### **3.3.5.3** 统计分析方法

对于调研数据的处理方法，“通常探索性因子分析（EFA）是利用一组样本来产生测量变量间因素结构，而验证性因子分析（CFA）则是再从总体中抽取另一组样本来检验假设因素结构的契合度。有的研究者会将样本一份为二，以一半的样本使用EFA方法产生因素结构，另外一半样本采用CFA方法来进行模型的正式比较。”（吴明隆，2011[265]）。本研究将正式调研数据（N=1807）分成对等的两部分；运用SPSS19.0统计软件对其中一半数据(N=903)进行员工感知价值结构的探索性因子分析，运用AMOS17.0，对另一半数据(N=904)进行验证性因子分析。

### **3.3.6** 数据分析结果

#### **3.3.6.1** 探索性因子分析

运用SPSS19.0统计软件对饭店新生代员工感知价值量表的感知利得分量表和感知利失分量表分别进行探索性因子分析，问卷样本为正式调研的一半数据

（N=903）。结果显示：感知利得分量表的KMO检验值为0.887> 0.8，表示因子分析适合性是好的，Bartlett球体检验p值为0.000，表示感知利得分量表适合做因子分析；感知利失分量表的KMO检验值为0.834> 0.8，表示因子分析适合性是好的，Bartlett球体检验p值为0.000，表示感知利失分量表适合做因子分析。

表 3.14 感知利得分量表的KMO and Bartlett检验值

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0.887 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 7448.472 |
| df | 325 |
| Sig. | 0.000 |

表 3.15 感知利失分量表的KMO和Bartlett检验值

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0.834 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4817.380 |
| df | 171 |
| Sig. | 0.000 |

##### **3.3.6.1.1** 感知利得分量表的探索性因子分析

对感知利得分量表进行探索性因子分析；采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，并输出旋转后的因子负荷矩阵；因子萃取标准遵循Kaiser准则，即选取特征值大于1的因素。

对于萃取因子载荷的标准，学者们有不同观点；Kaiser（1974）、吴明隆

（2010）、邱皓政（2013）等认为因子载荷在0.45以上较佳，因子载荷在0.32及以下则不理想。感知利得分量表的正式调研数据经探索性因子分析，结果见表3.17所示；感知利得分量表的26个项目可以提取6个因子，除了题项PB23的因子负荷小于0.45以外，其余题项的因子负荷均大于0.45。因此，需要将感知利得分量表的项目PB23剔除。

表 3.16 感知利得分量表的第一次探索性因子分析题项

| 变 量 | | 测量指标 |
| --- | --- | --- |
| 员工感知利得构面 | 经济回报价值 | PB1 根据我的职位和劳动付出，我的工资比较合理 |
| PB2 现在这家饭店的加班工资比较合理 |
| PB3 现在这家饭店给我的奖金比较合理 |
| PB4 现在这家饭店提供的“五险一金”法定福利较好 |
| PB5 现在这家饭店提供工作餐、宿舍、娱乐室、家庭成员福利等特殊福利较好 |
| 成长发展价值 | PB6 在这家饭店我有升职的机会 |
| PB7 现在这份工作对我的知识和能力有提高 |
| PB8 现在这家饭店提供较多有用的培训机会 |
| PB9 现在这家饭店的未来发展前景较好 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 地位与 威望价值 | PB10 根据我的能力和贡献，我现在的职位比较合适 |  |
| PB11 领导、同事对我尊重 |
| PB12 我能够按照自己的想法安排工作 |
| PB13 我能够参与上级的管理决策 |
| PB14 领导、同事重视我的意见 |
| PB15 现在的工作让我有成就感 |
| 交际价值 | PB16 工作扩大了我的社交圈 |
| PB17 我和领导、同事之间的关系比较好 |
| PB18 工作中能结交上较多朋友 |
| 舒适便利价值 | PB19 当工作遇到困难，我能得到领导、同事的帮助 |
| PB20 我和同事、领导在工作上配合比较好 |
| PB21 我的工作环境和条件比较舒适 |
| PB22 从我的住处到饭店的交通很方便，所花时间不长 |
| PB23 我能从现在的工作获得很多乐趣 |
| PB24 在这家饭店我的工作比较稳定 |
| 利他价值 | PB25 我的工作对服务顾客贡献较大 |
| PB26 我能够帮助同事取得进步 |

表 3.17 感知利得分量表第一次探索性因素分析结果(N=903)

| 项目 | 因子 1 | 因子 2 | 因子 3 | 因子 4 | 因子 5 | 因子 6 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PB1 | 0.697 | 0.100 | 0.201 | 0.134 | 0.055 | 0.028 |
| PB2 | 0.764 | 0.062 | 0.182 | 0.182 | 0.029 | 0.079 |
| PB3 | 0.769 |  | 0.184 | 0.262 | 0.022 | 0.089 |
| PB4 | 0.618 | 0.135 | 0.069 | 0.042 | 0.066 | -0.033 |
| PB5 | 0.643 | 0.179 | 0.010 | 0.167 | 0.020 | 0.041 |
| PB6 | 0.275 | 0.006 | 0.202 | 0.639 | 0.018 | 0.158 |
| PB7 | 0.160 | 0.198 | 0.121 | 0.737 | 0.100 | 0.123 |
| PB8 | 0.155 | 0.124 | 0.065 | 0.754 | 0.088 | 0.077 |
| PB9 | 0.185 | 0.165 | 0.109 | 0.703 | 0.116 | 0.035 |
| PB10 | 0.204 | 0.242 | 0.524 | 0.257 | 0.041 | -0.077 |
| PB11 | 0.104 | 0.418 | 0.542 | 0.004 | 0.049 | -0.048 |
| PB12 | 0.123 | 0.076 | 0.742 | 0.043 | 0.059 | 0.056 |
| PB13 | 0.075 | -0.129 | 0.747 | 0.114 | 0.093 | 0.112 |
| PB14 | 0.138 | 0.186 | 0.656 | 0.069 | 0.042 | 0.140 |
| PB15 | 0.166 | 0.146 | 0.514 | 0.318 | 0.275 | 0.040 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PB16 | 0.113 | 0.053 | 0.094 | 0.222 | 0.806 | 0.077 |
| PB17 | -0.002 | 0.399 | 0.117 | -0.030 | 0.570 | 0.175 |
| PB18 | 0.031 | 0.183 | 0.102 | 0.072 | 0.833 | 0.061 |
| PB19 | 0.094 | 0.652 | 0.159 | -0.002 | 0.220 | 0.139 |
| PB20 | 0.026 | 0.733 | 0.231 | -0.067 | 0.083 | 0.210 |
| PB21 | 0.258 | 0.564 | 0.041 | 0.237 | 0.105 | -0.027 |
| PB22 | 0.097 | 0.521 | -0.075 | 0.154 | 0.088 | 0.013 |
| PB23 | 0.097 | 0.399 | 0.258 | 0.202 | 0.297 | 0.147 |
| PB24 | 0.079 | 0.632 | 0.138 | 0.232 | 0.014 | -0.035 |
| PB25 | 0.030 | 0.111 | 0.050 | 0.154 | 0.136 | 0.829 |
| PB26 | 0.098 | 0.107 | 0.136 | 0.139 | 0.103 | 0.820 |

对感知利得分量表第一次探索性因子分析的项目PB23剔除，而将剩余25个项目重新依次编号，形成新的量表题项（见表3.18）；对感知利得分量表进行第二次探索性因素分析，结果见表3.19。感知利得分量表第二次探索性因素的

25个项目可以提取6个因子，6个因子的结构清晰，每一个项目的因子负荷均在0.50以上，大于0.45；总体方差的解释率达到57.26%。对于总体方差的解释率的标准，学者们有不同的观点。吴明隆（2010）认为“如果萃取后的因素能联合解释所有变量50%以上的变异量，则萃取的因素可以接受；如果其在60%

以上，则相当理想“[255]。因此，感知利得量表提取的6个因子的总体方差的解释率是可以接受的。

根据各因素项目的内容分析，可将这六个因子分别命名为经济回报价值（项目PB1-PB5）、成长发展价值（项目PB6-PB9）、地位与威望价值（项目PB10-PB15）、交际价值（项目PB16-PB18）、舒适便利价值（项目PB19-PB23）、利他价值（项目PB24-PB25）。

表 3.18 感知利得分量表的第二次探索性因子分析题项

| 变 量 | | 测量指标 |
| --- | --- | --- |
| 员工感知利得 | 经济回报价值 | PB1 根据我的职位和劳动付出，我的工资比较合理 |
| PB2 现在这家饭店的加班工资比较合理 |
| PB3 现在这家饭店给我的奖金比较合理 |
| PB4 现在这家饭店提供的“五险一金”法定福利较好 |
| PB5 现在这家饭店提供工作餐、宿舍、娱乐室、家庭成员福利等  特殊福利较好 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 构面 | 成长发展价值 | PB6 在这家饭店我有升职的机会 |
| PB7 现在这份工作对我的知识和能力有提高 |
| PB8 现在这家饭店提供较多有用的培训机会 |
| PB9 现在这家饭店的未来发展前景较好 |
| 地位与 威望价值 | PB10 根据我的能力和贡献，我现在的职位比较合适 |
| PB11 领导、同事对我尊重 |
| PB12 我能够按照自己的想法安排工作 |
| PB13 我能够参与上级的管理决策 |
| PB14 领导、同事重视我的意见 |
| PB15 现在的工作让我有成就感 |
| 交际价值 | PB16 工作扩大了我的社交圈 |
| PB17 我和领导、同事之间的关系比较好 |
| PB18 工作中能结交上较多朋友 |
| 舒适便利价值 | PB19 当工作遇到困难，我能得到领导、同事的帮助 |
| PB20 我和同事、领导在工作上配合比较好 |
| PB21 我的工作环境和条件比较舒适 |
| PB22 从我的住处到饭店的交通很方便，所花时间不长 |
| PB23 在这家饭店我的工作比较稳定 |
| 利他价值 | PB24 我的工作对服务顾客贡献较大 |
| PB25 我能够帮助同事取得进步 |

表 3.19 感知利得分量表第二次探索性因素分析结果(N=903)

| 项目 | 因子 1 | 因子 2 | 因子 3 | 因子 4 | 因子 5 | 因子 6 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PB1 | 0.696 | 0.203 | 0.100 | 0.135 | 0.054 | 0.028 |
| PB2 | 0.766 | 0.181 | 0.056 | 0.181 | 0.024 | 0.079 |
| PB3 | 0.770 | 0.183 | -0.007 | 0.260 | 0.016 | 0.088 |
| PB4 | 0.615 | 0.072 | 0.139 | 0.043 | 0.069 | -0.033 |
| PB5 | 0.644 | 0.011 | 0.175 | 0.166 | 0.017 | 0.042 |
| PB6 | 0.275 | 0.202 |  | 0.639 | 0.013 | 0.159 |
| PB7 | 0.160 | 0.124 | 0.193 | 0.740 | 0.098 | 0.124 |
| PB8 | 0.153 | 0.068 | 0.124 | 0.757 | 0.089 | 0.078 |
| PB9 | 0.183 | 0.112 | 0.162 | 0.707 | 0.116 | 0.035 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PB10 | 0.205 | 0.527 | 0.239 | 0.259 | 0.040 | -0.074 |
| PB11 | 0.099 | 0.548 | 0.423 | 0.011 | 0.057 | -0.048 |
| PB12 | 0.127 | 0.741 | 0.065 | 0.042 | 0.050 | 0.057 |
| PB13 | 0.076 | 0.747 | -0.135 | 0.113 | 0.088 | 0.112 |
| PB14 | 0.133 | 0.659 | 0.189 | 0.073 | 0.046 | 0.141 |
| PB15 | 0.172 | 0.514 | 0.131 | 0.318 | 0.265 | 0.042 |
| PB16 | 0.117 | 0.098 | 0.044 | 0.226 | 0.804 | 0.080 |
| PB17 | -0.007 | 0.125 | 0.406 | -0.019 | 0.582 | 0.178 |
| PB18 | 0.033 | 0.107 | 0.178 | 0.079 | 0.834 | 0.064 |
| PB19 | 0.089 | 0.166 | 0.657 | 0.007 | 0.230 | 0.142 |
| PB20 | 0.023 | 0.238 | 0.735 | -0.059 | 0.090 | 0.213 |
| PB21 | 0.261 | 0.045 | 0.559 | 0.241 | 0.104 | -0.022 |
| PB22 | 0.102 | -0.072 | 0.514 | 0.155 | 0.085 | 0.018 |
| PB23 | 0.083 | 0.140 | 0.624 | 0.236 | 0.012 | -0.031 |
| PB24 | 0.031 | 0.052 | 0.105 | 0.155 | 0.133 | 0.831 |
| PB25 | 0.099 | 0.137 | 0.101 | 0.139 | 0.100 | 0.822 |

##### **3.3.6.1.2**

感知利失分量表的探索性因子分析

感知利失分量表的题项有19个（见表3.20），对感知利失分量表进行探索性因子分析；采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，并输出旋转后的因子负荷矩阵；因子萃取标准遵循Kaiser准则，即选取特征值大于1的因素；分析结果见表3.21。

由表3.21所示，感知利失分量表的19个项目可以提取5个因子；5个因子的结构清晰，每一个项目的因子负荷均在0.50以上，大于0.45；总体方差的解释率达到58.53%，大于50%，总体方差的解释率是可以接受的（吴明隆，2010）。根据各因素项目的内容分析，可将这5个因子分别命名为货币成本（项目PC1-PC3）、时间成本（项目PC4-PC7）、体力成本（项目PC8-PC12）、健康损失（项目PC13-PC16）、生活牺牲（项目PC17-PC19）。

表 3.20 感知利失分量表的探索性因子分析题项

| 变 量 | | 测量指标 |
| --- | --- | --- |
| 员工感知 | 经济成本 | PC1 由于放弃其它工作机会，我感觉收入方面有较大损失 |
| PC2 我在工作上要花较多钱 |
| PC3 与其它企业类似职务的员工相比，我感觉自己的收入较低 |
| 时间成本 | PC4 我的工作时间比较长 |
| PC5 我经常需要在周末、节假日上班 |
| PC6 工作导致我的假期较少，属于自己的时间较少 |
| PC7 我经常需要倒班，工作时间不规律 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 利失构面 | 体力成本 | PC8 我的工作要承担较多责任，比较操心 |  |
| PC9 我的工作节奏比较快，需要快速地完成 |
| PC10 我的工作要求比较高，需要努力地完成 |
| PC11 我要做较多工作，所以不能把每一件工作做好 |
| PC12 工作使我的体力和精力消耗较大 |
| 健康损失 | PC13 工作对我的身体健康有伤害 |
| PC14 我经常有工作压力 |
| PC15 工作对我的情绪经常有负面影响 |
| PC16 现在的工作让我觉得有些没面子 |
| 生活牺牲 | PC17 工作导致我不能很好的从事自己的兴趣爱好活动 |
| PC18 工作导致我不能很好的履行家庭责任 |
| PC19 工作导致我陪伴家人、朋友的时间较少 |

表 3.21 感知利失分量表探索性因素分析结果(N=903)

项目因子1因子2因子3因子4因子 5

| PC1 | 0.093 | 0.063 | 0.141 | 0.086 | 0.815 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PC2 | 0.074 | 0.356 | -0.084 | 0.112 | 0.541 |
| PC3 | 0.100 | 0.030 | 0.139 | 0.049 | 0.799 |
| PC4 | 0.063 | 0.194 | 0.618 | 0.130 | 0.096 |
| PC5 | 0.091 | 0.025 | 0.822 | 0.080 | 0.036 |
| PC6 | 0.053 | 0.052 | 0.753 | 0.295 | 0.014 |
| PC7 | 0.088 | 0.198 | 0.671 | -0.052 | 0.100 |
| PC8 | 0.693 | 0.060 | 0.134 | 0.063 | 0.096 |
| PC9 | 0.748 | -0.044 | 0.111 | 0.044 | 0.091 |
| PC10 | 0.787 | -0.062 |  | 0.007 | 0.018 |
| PC11 | 0.524 | 0.279 | -0.033 | 0.135 | 0.091 |
| PC12 | 0.519 | 0.370 | 0.163 | 0.300 |  |
| PC13 | 0.109 | 0.753 | 0.178 | 0.076 | 0.089 |
| PC14 | 0.439 | 0.517 | 0.092 | 0.170 | 0.063 |
| PC15 | 0.118 | 0.746 | 0.104 | 0.185 | 0.110 |
| PC16 | -0.117 | 0.660 | 0.166 | 0.163 | 0.089 |
| PC17 | 0.064 | 0.309 | 0.161 | 0.693 | 0.090 |
| PC18 | 0.118 | 0.206 | 0.091 | 0.818 | 0.100 |
| PC19 | 0.146 | 0.057 | 0.138 | 0.833 | 0.071 |

因子提取方法：主成分分析法

因子旋转方法：具有Kaiser标准化的正交旋转法

KMO=0. 834 Sig. =0.000

5个因子累计解释的方差百分比=58.525%

#### **3.3.6.2** 信度与效度检验

###### （**1**）信度检验

国内外学者普遍认为层面或构念的信度系数在0.5以上可接受的范围，信

度系数在0.7以上则信度高；总量表的信度系数在0.7以上是可接受的范围，信度系数在0.8以上则信度高（见表3.22）。

表 3.22 量表信度系数标准[255]

| 内部一致性信度系数值 | 层面或构念 | 整个量表 |
| --- | --- | --- |
| α系数<0.50 | 不理想，舍弃不用 | 非常不理想，舍弃不用 |
| 0.50≤α系数<0.60 | 可以接受，增列题项或修改 | 不理想，重新编制修订 |
| 0.60≤α系数<0.70 | 尚佳 | 勉强接受，最好增列题项或修改语句 |
| 0.70≤α系数<0.80 | 佳（信度高） | 可以接受 |
| 0.80≤α系数<0.90 | 理想（信度很高） | 佳（信度高） |
| α系数≥0.90 | 非常理想（信度非常好） | 非常理想（信度很高） |

运用SPSS19.0软件对感知利得量表及其6个维度的题项进行信度分析，结果显示感知利得量表的Cronbach'a大于0.80, 6个维度分量表的Cronbach'a均大于0.7，说明感知利得及其6个维度分量表的信度高，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

表 3.23 感知利得量表及各维度的Cronbach’a 值

| 维 度 | Cronbach’a |
| --- | --- |
| 经济回报价值 | 0.788 |
| 成长发展价值 | 0.790 |
| 地位与威望价值 | 0.771 |
| 交际价值 | 0.719 |
| 舒适便利价值 | 0.732 |
| 利他价值 | 0.717 |
| 感知利得量表 | 0.878 |

运用SPSS19.0软件对感知利失量表及其5个维度的题项进行信度分析，结果显示感知利失量表的Cronbach'a大于0.80, 5个维度分量表的Cronbach'a均大于0.60，说明感知利失及其5个维度分量表的信度较佳，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

表 3.24 感知利失分量表及各维度的Cronbach’a 值

| 维 度 | Cronbach’a |
| --- | --- |
| 货币成本 | 0.615 |
| 时间成本 | 0.734 |
| 体力成本 | 0.729 |
| 健康损失 | 0.724 |
| 生活牺牲 | 0.786 |
| 感知利失量表 | 0.853 |

运用SPSS19.0软件对感知价值分量表的题项进行信度分析，结果显示感知价值分量表的Cronbach'a为0.820大于0.80，因子分析结果显示，感知价值分量表的3个项目可以提取1个因子，每一个项目的因子负荷均在0.80以上，说明感知价值分量表的信度较佳，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

表 3.25 饭店新生代员工感知价值分量表的Cronbach’a 值

| Cronbach's Alpha | 基于标准化项的 Cronbachs Alpha | 项数 |
| --- | --- | --- |
| 0.820 | 0.820 | 3 |

###### （**2**）效度检验

**内容效度**：本研究量表的题项经过广泛的文献研究，在参考国内外成熟测量工具的基础上，并对饭店新生代员工进行访谈调查，构建了饭店新生代员工感知价值的初始量表，充分保证了量表具有定义完好的内容范围。同时，经过同行专家的评估与修改，并经过预测试的检验与修订，保证了量表题目恰当地代表了所测内容。因此，本量表整体上能够很好的反映饭店新生代员工感知价值的内容状况，具有较高的内容效度。

**建构效度：**对饭店新生代员工的感知价值的感知利得分量表和感知利失分量表进行因子分析，结果显示：感知利得分量表和感知利失分量表的KMO检验值分别为0. 880和0. 834，Bartlett球体检验p值均为0.000，表示其适合做因子分析。因子分析结果显示：感知利得分量表可以提取6个因子，6个因子的结构清晰，并与理论结构的心理特质相吻合；每一个项目的因子负荷均在0.5以上，总体方差的解释率达到57.26%，大于50%的可接受标准（吴明隆，2010）。感知利失分量表可以有效提取5个因子；5个因子的结构清晰，并与理论结构的心理特质相吻合；每一个项目的因子负荷均在0.5以上，总体方差的解释率达到58.525%，大于50%的可接受标准。因此，本量表整体上具有良好的建构效度。

#### **3.3.6.3** 验证性因子分析

验证性因子分析是检验量表的因子结构模型是否与实际收集数据契合，指标变量是否可以有效作为因素构念的测量变量的分析程序。验证性因子分析的主要目的是检验量表建构效度的适切性与真实性，可以确认理论构架的有效性和考察信效度。本研究运用AMOS17.0软件，对正式调研的另一半数据(N=904)进行验证性因子分析，以检验饭店新生代员工感知价值量表的感知利得、感知利失的因素结构模型是否与实际数据匹配。

##### **3.3.6.3.1** 感知利得构面的验证性因子分析

**（一）感知利得结构维度的一阶验证性因子分析**

为了对饭店新生代员工感知利得结构维度的区别效度进行检验，并探究6个潜在变量之间的关系，对饭店新生代员工感知利得的六个构成因素进行一阶验证性因子分析，其标准化估计模型见图3.4。由于在大样本检验分析时，卡方值**2受到样本数量大小的影响非常大，当样本数扩大时，**2值也会跟着膨胀变大，显著性p会跟着变得很小，此时所有的虚无假设都会被拒绝，而得出多

数假设模型与样本无法适配的结论，** 2

是一个不佳的适配度测量值[266]，因此

本研究不考察**2指标。结构方程模型的拟合指数主要有：（1）卡方自由度比

**2 / *df*，当卡方自由度比小于3时，认为模型拟合度较好；当卡方自由度比小于5时，表示模型可以接受（Wheaton等, 1977[267]）；由于本研究的样本数量大，因此选择卡方自由度比的适配标准是5；（2）根均方差RMSEA越接近0 越好，一般小于0.08即模型可以接受；（3）拟合优度GFI、校正拟合优度AGFI、标准拟合指数NFI、比较拟合指数CFI等指标大于0.9，表示模型可以接受；（4）简约拟合指数PGFI大于0.50，表示模型可以接受。从模型验证性因子分析的拟合指数来看（见表3.26），RMSEA=0.044<0.08、卡方值自由度比=2.718<5.0、

GFI=0.942> 0.90、AGFI=0.926> 0.90、NFI=0.917> 0.90、CFI=0.946> 0.90 、

PGFI=0.733> 0.50；各项指标均在适配的临界值范围，数据拟合度良好。



图 3.4 饭店新生代员工感知利得—阶验证性因子估计模型

表 3.26 饭店新生代员工感知利得结构维度模型验证性因子分析的拟合指数

|  | 根均方差  RMSEA | 卡方值 自由度比 | 拟合优度  GFI | 校正拟合优度 AGFI | 标准拟合指数 NFI | 比较拟合指数 CFI | 简约拟合优度指数  PGFI |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 检验结果 | 0.044 | 2.718 | 0.942 | 0.926 | 0.917 | 0.946 | 0.733 |
| 适配标准 | <0.08 | <5.0 | >0.90 | >0.90 | >0.90 | >0.90 | >0.50 |
| 适配判断 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 |

根据饭店新生代员工感知利得一阶验证性因子估计模型显示，感知利得测量

模型的测量指标均落在预期构念上，测量模型具有良好的区别效度。饭店新生代员工感知利得的6个潜在变量之间的协方差估计值如表3.27所示。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 协方差估计值 | 标准误 | 临界比值 | 显著性 P 值 |
| EV<-->DV | 0.183 | 0.02 | 9.278 | \*\*\* |
| EV<-->SAV | 0.158 | 0.018 | 8.848 | \*\*\* |
| EV<-->IV | 0.097 | 0.022 | 4.467 | \*\*\* |
| EV<-->CV | 0.128 | 0.015 | 8.367 | \*\*\* |
| EV<-->AV | 0.082 | 0.016 | 4.965 | \*\*\* |
| DV<-->SAV | 0.123 | 0.014 | 8.713 | \*\*\* |
| DV<-->IV | 0.153 | 0.018 | 8.669 | \*\*\* |
| DV<-->CV | 0.12 | 0.013 | 9.453 | \*\*\* |
| DV<-->AV | 0.054 | 0.012 | 4.503 | \*\*\* |
| SAV<-->IV | 0.144 | 0.016 | 8.811 | \*\*\* |
| SAV<-->CV | 0.114 | 0.012 | 9.284 | \*\*\* |
| SAV<-->AV | 0.072 | 0.012 | 6.094 | \*\*\* |
| IV<-->CV | 0.152 | 0.016 | 9.346 | \*\*\* |
| IV<-->AV | 0.091 | 0.018 | 4.982 | \*\*\* |
| CV<-->AV | 0.074 | 0.012 | 5.905 | \*\*\* |

表 3.27 饭店新生代员工感知利得潜在变量之间的协方差估计值

注：\*\*\*表示p <=0.001

根据表3.27数据结果显示，饭店新生代员工感知利得6个潜在变量间的协方差估计检验值显著不为0，表示饭店新生代员工感知利得6个潜在变量之间存在显著的共变关系；各协方差显著性p<0.001，达到显著性水平，表明饭店新生代员工感知利得6个潜在变量之间相关系数显著。因此，这6个初阶因子可以归于另一个更高阶因子，需要进行二阶验证性因子分析进行验证。

**（二）感知利得结构维度的二阶验证性因子分析**

根据感知利得一阶验证性因子分析结果，构建感知利得二阶因子结构方程模型，其中6个一阶因子为内因潜在变量，包括经济回报价值（EV）、成长发展价值（DV）、地位与威望价值（RV）、交际价值（IV）、舒适便利价值（CV）、利他价值（AV）、外因潜在变量为高阶因子“感知利得”（EPB）。运用AMOS17.0对该二阶因子模型进行检验，标准化估计值模型如图3.5所示：

| PB1 |
| --- |
| PB2 |
| PB3 |
| PB4 |
| PB5 |
| PB6 |
| PB7 |
| PB8 |
| PB9 |
| PB10 |
| PB11 |
| PB12 |
| PB13 |
| PB14 |
| PB15 |
| PB16 |
| PB17 |
| PB18 |



r1

**0.36**

EV

r2

**0.51**

0.72

0.76

0.82

0.54

0.50

0.60

0.78

0.52

e1

0.56

e2

0.29 e3 0.25e4 0.36

e5

0.61

e6

**0.60**

DV

0.52 e7

0.36

0.31

**0.72**

r3

**0.58**

0.72

0.60

0.55

0.64

0.62

0.66

e8

e9

0.44e10

0.38

e11

0.43

RV

e12

0.60

e13

**0.76**

0.49

EPB

r4

**0.62**

**0.38**

IV

0.78

0.70

0.77

0.77

e14

0.60

e15

0.60

e16

0.70e17

**0.80**

0.84

0.37

0.43

r5

**0.64**

0.61

0.66

0.68

PB19

PB20

e18

e19

0.46

e20

**0.45**

CV

0.22 21

e

0.38

r6

**0.21**

0.47

0.62

0.56

PB22

PB23

e22

0.32

e23

0.32

AV 0.73

0.86

e24

e25

PB21

PB24

PB25

图 3.5 饭店新生代员工感知利得二阶因子估计模型

AMOS二阶验证性因子分析结果显示：一阶内因潜在变量对二阶外因潜在变量的因素负荷量范围为[0.45, 0.80]，说明模型的基本适配指标良好。在模型的整体拟合指标方面，绝对适配度指数（RMSEA=0.044<0.08、AGFI=0.925>0.9）；增值适配度指数（NFI=0.914、GFI=0.940、TLI=0.934 、

CFI=0.943，以上指标均符合大于0.9 的标准）；简约适配度指 数

（**2 /df=2.756<5.0、PGFI=0.752、PNFI=0.798、PCFI=0.817，以上指标均符合

大于0.5 的标准）（见表3.28）。各项指标均在适配的临界值范围，数据拟合度

良好。各测量指标在潜在变量上的标准载荷在0.47~0.86之间，各题项的因素负荷都在0.45以上。因此，模型的结构效度良好。

表 3.28 “感知利得量表”二阶验证性因子分析的整体模型适配度检验摘要表

| 统计检验量 | 检验结果数据 | 适配的标准 | 模型适配判断 |
| --- | --- | --- | --- |
| 根均方差 RMSEA | 0.044 | <0.08 | 是 |
| 卡方值自由度比 | 2.756 | <5.0 | 是 |
| 拟合优度 GFI | 0.940 | >0.90 | 是 |
| 校正拟合优度 AGFI | 0.925 | >0.90 | 是 |
| 标准拟合指数 NFI | 0.914 | >0.90 | 是 |
| 非标准拟合指数 TLI | 0.934 | >0.90 | 是 |
| 比较拟合指数 CFI | 0.943 | >0.90 | 是 |
| 简约拟合优度指数  PGFI | 0.752 | >0.50 | 是 |
| 简约规范拟合指数  PNFI | 0.798 | >0.50 | 是 |
| 简约比较拟合指数  PCFI | 0.817 | >0.50 | 是 |

综合以上分析，预设的感知利得二阶验证性因子分析模型达到较为理想的水平，样本数据完全证实了饭店新生代员工感知利得内在维度的结构。检验结果显示饭店新生代员工感知利得二阶因子与一阶因子的关系之间有较强的关联性，这表示饭店新生代员工感知利得是在6个一阶因子相互影响下形成。

##### **3.3.6.3.2** 感知利失构面的验证性因子分析

**（一）感知利失结构维度的一阶验证性因子分析**

为了对饭店新生代员工感知利失结构维度的区别效度进行检验，并探究 5

个潜在变量之间的关系，对饭店新生代员工感知利失的5个构成因素进行一阶验证性因子分析，其标准化估计模型见图3.6。从模型验证性因子分析的拟合指数来看（见表3.29），RMSEA=0.047<0.08、卡方值自由度比=2.976<5.0 、

GFI=0.959> 0.90、AGFI=0.937> 0.90、NFI=0.938> 0.90、CFI=0.958> 0.90 、

PGFI=0.626> 0.50；各项指标均在适配的临界值范围，数据拟合度良好。



图 3.6 饭店新生代员工感知利失—阶验证性因子估计模型

表 3.29 饭店新生代员工感知利失结构维度模型验证性因子分析的拟合指数

|  | 根均方差  RMSEA | 卡方值 自由度比 | 拟合优度  GFI | 校正拟合优度 AGFI | 标准拟合指数 NFI | 比较拟合指数 CFI | 简约拟合优度指数  PGFI |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 检验结果 | 0.047 | 2.976 | 0.959 | 0.937 | 0.938 | 0.958 | 0.626 |
| 适配标准 | <0.08 | <5.0 | >0.90 | >0.90 | >0.90 | >0.90 | >0.50 |
| 适配判断 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 | 是 |

根据饭店新生代员工感知利失一阶验证性因子估计模型显示，感知利失测量模型的测量指标均落在预期构念上，测量模型具有良好的区别效度。饭店新生代员工感知利失的5个潜在变量之间的协方差估计值如表3.30所示。

表 3.30 饭店新生代员工感知利失潜在变量之间的协方差估计值

|  | 协方差估计值 | 标准误 | 临界比值 | 显著性 P 值 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| EC<-->TC | 0.174 | 0.021 | 8.164 | \*\*\* |
| EC<-->PSC | 0.125 | 0.017 | 7.162 | \*\*\* |
| EC<-->HC | 0.151 | 0.019 | 7.873 | \*\*\* |
| EC<-->LC | 0.154 | 0.02 | 7.557 | \*\*\* |
| TC<-->PSC | 0.174 | 0.02 | 8.674 | \*\*\* |
| TC<-->HC | 0.186 | 0.021 | 8.751 | \*\*\* |
| TC<-->LC | 0.25 | 0.025 | 10.087 | \*\*\* |
| PSC<-->HC | 0.185 | 0.02 | 9.397 | \*\*\* |
| PSC<-->LC | 0.174 | 0.019 | 9.009 | \*\*\* |
| HC<-->LC | 0.233 | 0.025 | 9.518 | \*\*\* |

注：\*\*\*表示p <=0.001

根据表3.30数据结果显示，饭店新生代员工感知利失5个潜在变量间的协方差估计检验值显著不为0，表示饭店新生代员工感知利失5个潜在变量之间存在显著的共变关系；各协方差的显著性p<0.001，达到显著性水平，表明饭店新生代员工感知利失5个潜在变量之间相关系数显著。因此，这5个初阶因子可以归于另一个更高阶因子，需要进行二阶验证性因子分析进行验证。

**（二）感知利失结构维度的二阶验证性因子分析**

根据感知利失一阶验证性因子分析结果，构建感知利失二阶因子结构方程模型，其中5个一阶因子为内因潜在变量，包括货币成本（EC）、时间成本（TC）、体力成本（PSC）、健康损失（HC）、生活牺牲（LC），外因潜在变量为高阶因子“感知利失”（EPC）。运用AMOS17.0对该二阶因子模型进行检验，标准化估计值模型如图3.7所示：



r1

0.33

EC

0.68

0.47

0.62

PC1 PC2

PC3

r2

0.65

**0.57**

0.58

0.70

0.46

e1

0.22

e2

0.38

e3

0.34

e4

0.49e5

TC

0.77

0.50

PC6

PC7

0.59

e6

0.25

e7

0.35

**0.81**

r3

0.51

e8

PSC

0.60

0.54

0.36

0.54

0.70

0.29

e9

EPC

**0.72**

0.13

10

e

0.30

e11

0.49

e12

**0.73**

r4

0.53

HC

**0.71**

r5

0.51

0.64

0.70

0.79

0.68

PC13

LC

0.85

0.87

0.84

0.41

e13

0.50

e14

0.63

e15

0.47

e16

0.38

e17

0.76

e18

0.71

e19

PC4

PC5

PC8

PC11

PC12

PC16

PC17

PC18

PC19

PC9

PC10

PC14

PC15

图 3.7 饭店新生代员工感知利失二阶因子估计模型

AMOS二阶验证性因子分析结果显示：一阶内因潜在变量对二阶外因潜在变量的因素负荷量范围为[0.57, 0.81]，说明模型的基本适配指标良好。在模型的整体拟合指标方面，绝对适配度指数（RMSEA=0.046<0.08、AGFI=0.938> 0.9）；增值适配度指数（NFI=0.935、GFI=0.957、TLI=0.943、CFI=0.956，以上指标均符合大于0.9 的标准）；简约适配度指数（**2 /df=2.918<5.0、PGFI=0.665、

PNFI=0.722、PCFI=0.738，以上指标均符合大于0.5 的标准）（见表3.31）。各项指标均在适配的临界值范围，数据拟合度良好。各测量指标在潜在变量上的标准载荷除题项PC10以外，其它题项的因素负荷都在0.45以上；题项PC10的因素负荷大于0.32最低标准，分析题项PC10的涵义，发现其能够反映相应维度的内容，问卷的内容效度可以保证。因此，模型的结构效度良好。

表 3.31 “感知利失量表”二阶验证性因子分析的整体模型适配度检验摘要表

| 统计检验量 | 检验结果数据 | 适配的标准 | 模型适配判断 |
| --- | --- | --- | --- |
| 根均方差 RMSEA | 0.046 | <0.08 | 是 |
| 卡方值自由度比 | 2.918 | <5.0 | 是 |
| 拟合优度 GFI | 0.957 | >0.90 | 是 |
| 校正拟合优度 AGFI | 0.938 | >0.90 | 是 |
| 标准拟合指数 NFI | 0.935 | >0.90 | 是 |
| 非标准拟合指数 TLI | 0.943 | >0.90 | 是 |
| 比较拟合指数 CFI | 0.956 | >0.90 | 是 |
| 简约拟合优度指数  PGFI | 0.665 | >0.50 | 是 |
| 简约规范拟合指数  PNFI | 0.722 | >0.50 | 是 |
| 简约比较拟合指数  PCFI | 0.738 | >0.50 | 是 |

综合以上分析，预设的感知利失二阶验证性因子分析模型达到较为理想的水平，样本数据完全证实了饭店新生代员工感知利失内在维度的结构。检验结果显示饭店新生代员工感知利失二阶因子与一阶因子的关系之间有较强的关联性，这表示饭店新生代员工感知利失是在5个一阶因子相互影响下形成。

#### 3.3.6.4 感知利得和感知利失对感知价值影响的路径分析

为了检验饭店新生代员工感知利得和感知利失对感知价值的影响关系，运用AMOS17.0软件，对正式调研的全部样本数据(N=1807)进行结构方程路径分析，结果显示模型的根均方差RMSEA=0.046<0.08、卡方值自由度比**2 / *df* <5.0、

GFI=0.94> 0.909、AGFI=0.935> 0.90、NFI=0.964> 0.90、TLI=0.966> 0.90 、

PGFI=0.737> 0.50，拟合度指标皆处于可接受的范围之内，模型与样本数据拟合良好，具有整体结构的有效性与合理性。

根据结构方程模型的检验结果，饭店新生代员工感知利得对感知价值具有显著的正向影响（影响权重为+0.639），假设H1 成立；饭店新生代员工感知利失对感知价值具有显著的负向影响（影响权重为-0.103），假设H2成立；其中，感知利得对感知价值的影响程度比感知利失要大。饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失构面的构成因子的影响权重存在差异。感知利得的构成因子的影响权重由大到小排序依次为：成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值。感知利失的构成因子的影响权重由大到小排序依次为：生活牺牲、健康损失、时间成本、体力成本、货币成

本。因此，饭店新生代员工感知价值包含感知利得和感知利失两个构面，饭店新生代员工感知价值的概念模型得到验证。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| 感知价值 | <--- | 感知利得 | 0.639 | 0.047 | 19.466 | \*\*\* |
| 感知价值 | <--- | 感知利失 | -0.103 | 0.058 | -3.755 | \*\*\* |
| EV | <--- | 感知利得 | 0.624 |  |  |  |
| DV | <--- | 感知利得 | 0.674 | 0.033 | 28.810 | \*\*\* |
| RV | <--- | 感知利得 | 0.649 | 0.029 | 28.175 | \*\*\* |
| IV | <--- | 感知利得 | 0.574 | 0.038 | 22.232 | \*\*\* |
| CV | <--- | 感知利得 | 0.620 | 0.026 | 27.360 | \*\*\* |
| AV | <--- | 感知利得 | 0.343 | 0.035 | 14.251 | \*\*\* |
| PSC | <--- | 感知利失 | 0.492 | 0.044 | 20.695 | \*\*\* |
| EC | <--- | 感知利失 | 0.483 |  |  |  |
| TC | <--- | 感知利失 | 0.601 | 0.063 | 23.115 | \*\*\* |
| HC | <--- | 感知利失 | 0.662 | 0.061 | 24.580 | \*\*\* |
| LC | <--- | 感知利失 | 0.688 | 0.073 | 25.056 | \*\*\* |
| EPV1 | <--- | 感知价值 | 0.767 |  |  |  |
| EPV2 | <--- | 感知价值 | 0.823 | 0.024 | 43.459 | \*\*\* |
| EPV3 | <--- | 感知价值 | 0.758 | 0.023 | 40.079 | \*\*\* |

表 3.32 饭店新生代员工感知利得和感知利失对感知价值影响的分析结果

注：\*\*\*表示p<0.000

表 3.33 研究假设检验结果

| 研究假设 | 假设关系 | 总效果 | p 值 | 假设验证 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| H1 | 正向 | 0.639 | 0.000 | 成立 |
| H2 | 负向 | -0.103 | 0.000 | 成立 |

## **3.4** 本章小结

本章在文献研究的基础上搜集相关文献的量表，以饭店业为背景，结合访谈法设计饭店新生代员工感知价值的初试量表；经过专家调查、小规模预调查、正式调研等步骤，最终提炼出饭店新生代员工感知价值的正式测量量表（感知利得构面的测量题项25个，感知利失构面的测量题项19个）。通过正式调研收

集1807份调查样本的数据，对正式调研的一半数据(N=903)进行探索性因子分析，研究发现饭店新生代员工感知价值的感知利得构面包含经济回报价值、成

长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值6个维度；

感知利失构面包含货币成本、时间成本、体力成本、健康损失和生活牺牲5个维度。运用AMOS17.0软件，对正式调研的另一半数据(N=904)进行验证性因子分析，研究结果显示样本数据完全证实了饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失构面的内在维度结构。最后，对饭店新生代员工感知利得和感知利失对感知价值的影响关系进行结构方程路径分析。综上，本章研究结论主要有：

（1）饭店新生代员工感知价值包含感知利得和感知利失两个构面；感知利得对感知价值具有显著的正向影响；感知利失对感知价值具有显著的负向影响； 饭店新生代员工感知利得对感知价值的影响程度远大于感知利失对感知价值的影响程度。感知利得构面由经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值 6 个维度构成；感知利失构面由货币成本、

时间成本、体力成本、健康损失和生活牺牲 5 个维度构成。

（2）饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失构面的构成因子的影响权重存在差异。感知利得的构成因子的影响权重由大到小排序依次为：成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值。感知利失的构成因子的影响权重由大到小排序依次为：生活牺牲、健康损失、时间成本、体力成本、货币成本。

（3）饭店新生代员工感知价值的测量量表包含感知利得分量表和感知利失分量表；感知利得分量表有25个测量题项，感知利失分量表有19个测量题项；对该量表的信效度检验显示量表具有良好的信度和效度。

总之，本章从理论和实证两方面探索了饭店新生代员工感知价值的结构维度，并开发了其测量量表，为饭店管理者提供一个测量饭店新生代员工感知价值的工具，为后续开展相关实证研究提供了研究工具。

# 第**4**章 饭店新Th代员工感知价值的差异比较

本章为了研究不同人口特征变量和组织特征变量的饭店新生代员工感知价值及其感知利得和感知利失构面的差异，对83家饭店的1807名饭店新生代员工进行问卷调查，运用SPSS19.0软件对调研数据进行独立样本T检验、单因素方差分析、LSD多重比较分析，最后对研究结果进行总结。

本章的内容框架如图4.1所示。

饭店新生代员工感知价值的差异比较



基于人口特征变量的差异比较



基于组织特征变量的差异比较

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 基 |  | 基 |  | 基 |  | 基 |  | 基 |
| 于 |  | 于 |  | 于 |  | 于 |  | 于 |
| 性 |  | 教 |  | 婚 |  | 户 |  | 工 |
| 别 |  | 育 |  | 姻 |  | 籍 |  | 作 |
| 的 |  | 程 |  | 状 |  | 地 |  | 部 |
| 比 |  | 度 |  | 况 |  | 的 |  | 门 |
| 较 |  | 的 |  | 的 |  | 比 |  | 的 |
|  |  | 比 |  | 比 |  | 较 |  | 比 |
|  |  | 较 |  | 较 |  |  |  | 较 |

基于品牌类型的比较

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 基 |  | 基 |  | 基 |
| 于 |  | 于 |  | 于 |
| 饭 |  | 所 |  | 职 |
| 店 |  | 有 |  | 位 |
| 等 |  | 制 |  | 等 |
| 级 |  | 的 |  | 级 |
| 的 |  | 比 |  | 的 |
| 比 |  | 较 |  | 比 |
| 较 |  |  |  | 较 |

基于经济效益的比较

图 4.1 本章的内容框架

关于饭店员工感知价值的影响因素一直以来都是学界研究的重点内容。由于员工感知价值的本质是从员工主体角度去评价工作效用的大小，是员工对工作过程中所感知的利益得失的综合权衡。因此，影响饭店新生代员工感知价值的因素既包括客体组织因素，又包括主体员工因素。一方面，组织因素决定了饭店新生代员工的工作环境和条件，从而直接影响其感知价值。饭店的规模、档次、文化、职位、工作性质等组织因素会对员工感知价值产生影响。规模大的饭店比规模小的饭店更愿意对员工培训投资，以及提供管理职业发展计划，薪酬福利水平更高（Wood, 1997）；同时，大型饭店组织结构更加科学、合理，能够减少部门之间冲突，减少工作负荷和角色冲突（Carbery R, 2003）。一般而言，高星级饭店比低星级饭店的社会声誉高、薪酬高，员工的感知价值也越

高（Carbery R, 2003）。员工对饭店组织文化的认同感和适应性会影响其工作态度，从而间接影响感知价值（Kuria S, 2012）。职位与待遇、职权、工作地位等直接相关。一些学者研究认为职位级别越高的员工越重视内在工作价值，职位级别越低的员工越重视外在工作价值（Kohn & Schooler, 1999）。田洪伟（2008）研究认为职位对员工的工作价值观产生影响，不同职位的员工在尊重和声望、工作生活平衡、和谐愉悦方面存在显著差异。不同工作部门或工作岗位决定了员工的工作内容、工作时间、工作环境等，直接影响员工感知价值（Gomez-Mejia，

1990；罗昱，2011）。国内学者研究发现不同所有制企业对员工感知价值有显著影响（马茂银，2011）。另一方面，员工是评价工作利益得失的主体，员工感知价值本质上是员工的主观感觉。虽然饭店的工作岗位、条件、环境等是客观的，但是由于员工个体的属性特征、价值观、期望等会影响员工的价值评判标准和主观感受。因此，即使是完全相同的工作，不同员工对感知价值的评价也可能会不同。员工的人口学特征会影响员工感知价值。研究发现性别、婚姻状况、教育程度等会对员工感知价值等产生显著影响，但结论尚存在争论。在性别变量方面，一些学者通过对不同人群的实证研究发现感知价值在性别变量上具有显著差异。Hagstrom & Kjellberg（2007）研究认为女性更加重视内在工作价值，男性更加重视外在工作价值。一些学者研究发现女性员工更加重视生活平衡、和谐愉悦、人际关系（吴铁雄等，1996）、工作环境（马荣哲，2005）、舒适安定性（张玉峰，2007）、保健因素（闫师欧，2012）；而男性员工更加重视薪酬

（黄国隆，1995）、声望、自我实现、职业发展（闫师欧，2012）、社会承认（郭靖，2009）。在教育程度变量方面，受教育程度高的员工更加重视内在工作价值，如发挥个人潜力和自我实现价值、晋升价值、社会地位与声望价值、个人成长与职业发展等（Jack Steven, 1993;翟福芳, 2012），而教育程度低的员工更加重视物质回报（黎育青，2007）。在婚姻状况变量，一部分学者研究认为婚姻状况对员工感知价值具有显著影响（JOHNSON& MORTIMER, 2000;谭明, 2013）；同时，一些国内学者研究指出婚姻状况对工作价值观没有显著影响（施佳华，

2006；翟福芳，2012）。总之，大多数成果均支持人口学变量、组织学变量显著影响员工感知价值的观点，但是关于具体变量对感知价值是否有影响仍观点不一。

另一方面，人口学变量、组织学变量对员工感知价值的影响会因为文化背景、员工对象的不同而有所差异。新生代员工已经成为我国饭店业人力资源的主力军。新生代员工具有独特的职业群体特征，如大多为独生子女、经济环境

相对优越、个性张扬、重视自我等。这就决定了与一般员工相比，饭店新生代员工的感知价值具有典型的群体特性。国内已有研究以新生代员工作为研究对象的成果较少。在中国情景下，研究人口学特征变量、组织特征变量与新生代员工感知价值的关系，有利于探究影响我国饭店新生代员工感知价值的深层次原因，从而针对性地提出相应解决对策。

## **4.1** 研究目的与假设

本章的主要研究目的是对我国饭店新生代员工感知价值及其各维度总体情况进行描述统计分析，比较不同人口学变量（性别、教育程度、婚姻状况、户籍地）和组织学变量（工作部门、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工在整体感知价值及各维度上的差异。

研究假设为：不同人口学特征变量（性别、教育程度、婚姻状况、户籍地）和组织学特征变量（工作部门、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工，其感知价值及其感知利得和感知利失构面，各构面的构成维度存在差异。

## **4.2** 研究方法

### **4.2.1** 研究对象

本研究选择的调研对象是福州、厦门、泉州、上海、重庆、武汉等地83 家

饭店的1807名新生代员工，样本的具体人口学、组织学特征见表3.13（第3章3.3.5.2, P89）。

### **4.2.2** 统计分析方法

研究方法主要有：独立样本T检验、单因素方差分析、LSD多重比较、Tamhane's T2事后多重比较。对二分变量，运用独立样本T检验；对三组或三组以上变量，运用单因素方差分析方法比较不同变量的差异水平；若差异达到显著水平，对方差齐性的变量运用LSD法事后多重比较，对方差不齐性的变量，运用Tamhane's T2法事后多重比较。研究的人口学变量包括性别、教育程度、婚姻状况、户籍地；组织学变量包括工作部门、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益等。使用的统计工具为SPSS19.0。

## **4.3** 结果

### **4.3.1** 不同人口学特征的饭店新Th代员工感知价值差异比较

#### **4.3.1.1** 不同性别的员工感知价值差异

独立样本T检验显示，不同性别的饭店新生代员工仅在货币成本维度存在显著性差异（t=-2.84, p=0.005），即男性员工比女性员工感知付出更多的货币成本；在总体感知价值、感知利得、感知利失及其除货币成本以外的其它构成维度变量的p值> 0.05，表示不同性别的饭店新生代员工在以上各变量得分上不存在显著差异（见表4.1）。

表 4.1 不同性别的员工感知价值及各维度的比较

|  | 性别 | N | Mean | SD | t | p |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 女 | 1242 | 3.087 | 0.770 | 0.024 | 0.981 |
| 男 | 565 | 3.086 | 0.752 |
| 成长发展价值 | 女 | 1242 | 3.397 | 0.676 | 0.144 | 0.886 |
| 男 | 565 | 3.392 | 0.645 |
| 地位与威望价值 | 女 | 1242 | 3.199 | 0.611 | 1.916 | 0.056 |
| 男 | 565 | 3.140 | 0.605 |
| 交际价值 | 女 | 1242 | 3.633 | 0.699 | -0.574 | 0.566 |
| 男 | 565 | 3.653 | 0.714 |
| 舒适便利价值 | 女 | 1242 | 3.716 | 0.569 | 1.261 | 0.208 |
| 男 | 565 | 3.680 | 0.529 |
| 利他价值 | 女 | 1242 | 3.617 | 0.683 | -0.98 | 0.327 |
| 男 | 565 | 3.651 | 0.695 |
| 感知利得 | 女 | 1242 | 3.418 | 0.458 | 0.529 | 0.597 |
| 男 | 565 | 3.407 | 0.427 |
| 货币成本 | 女 | 1242 | 3.131 | 0.671 | -2.84 | 0.005 |
| 男 | 565 | 3.229 | 0.692 |
| 时间成本 | 女 | 1242 | 3.357 | 0.798 | -0.495 | 0.621 |
| 男 | 565 | 3.377 | 0.775 |
| 体力成本 | 女 | 1242 | 3.398 | 0.622 | 0.36 | 0.719 |
| 男 | 565 | 3.387 | 0.588 |
| 健康损失 | 女 | 1242 | 2.884 | 0.744 | 0.176 | 0.86 |
| 男 | 565 | 2.877 | 0.730 |
| 生活牺牲 | 女 | 1242 | 3.153 | 0.881 | -0.759 | 0.448 |
| 男 | 565 | 3.186 | 0.830 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利失 | 女 | 1242 | 3.168 | 0.538 | -0.91 | 0.363 |  |
| 男 | 565 | 3.193 | 0.512 |
| 感知价值 | 女 | 1242 | 3.102 | 0.738 | 0.442 | 0.658 |
| 男 | 565 | 3.085 | 0.759 |

#### **4.3.1.2** 不同教育程度的员工感知价值差异

单因素方差分析（ANOVA）显示，不同教育程度的饭店新生代员工在总体感知价值存在显著性差异（F=5.380, p=0.001）；在感知利得构面，不同教育程度的饭店新生代员工在总体感知利得上存在显著性差异（F=4.982, p=0.002），在其构成维度经济回报价值（F=11.727, p=0.000）、地位与威望价值（F=4.731，

p=0.003）、舒适便利价值（F=2.754, p=0.041）存在显著性差异，其它构成维度变量均没有显著差异。在感知利失构面，不同教育程度的饭店新生代员工在总体感知利失上存在显著性差异（F=3.314, p=0.019），在其构成维度货币成本

（F=2.995, p=0.030）、时间成本（F=17.698, p=0.000）、健康损失（F=3.237，

p=0.021）、生活牺牲（F=2.818, p=0.038）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。

表 4.2 不同教育程度的员工感知价值及各维度的比较

|  | 变异来源 | 平方和 | df | 均方 | F | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 组间 | 20.205 | 3 | 6.735 | 11.727 | 0.000 |
| 组内 | 1035.463 | 1803 | 0.574 |
| 总计 | 1055.669 | 1806 |  |
| 成长发展价值 | 组间 | 1.23 | 3 | 0.41 | 0.923 | 0.429 |
| 组内 | 800.846 | 1803 | 0.444 |
| 总计 | 802.076 | 1806 |  |
| 地位与威望价值 | 组间 | 5.236 | 3 | 1.745 | 4.731 | 0.003 |
| 组内 | 665.104 | 1803 | 0.369 |
| 总计 | 670.34 | 1806 |  |
| 交际价值 | 组间 | 3.432 | 3 | 1.144 | 2.314 | 0.074 |
| 组内 | 891.407 | 1803 | 0.494 |
| 总计 | 894.839 | 1806 |  |
| 舒适便利价值 | 组间 | 2.555 | 3 | 0.852 | 2.754 | 0.041 |
| 组内 | 557.479 | 1803 | 0.309 |
| 总计 | 560.034 | 1806 |  |
| 利他价值 | 组间 | 1.388 | 3 | 0.463 | 0.980 | 0.401 |
| 组内 | 851.082 | 1803 | 0.472 |
| 总计 | 852.47 | 1806 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | 组间 | 2.983 | 3 | 0.994 | 4.982 | 0.002 |  |
| 组内 | 359.925 | 1803 | 0.2 |
| 总计 | 362.909 | 1806 |  |
| 货币成本 | 组间 | 4.129 | 3 | 1.376 | 2.995 | 0.030 |
| 组内 | 828.467 | 1803 | 0.459 |
| 总计 | 832.596 | 1806 |  |
| 时间成本 | 组间 | 32.306 | 3 | 10.769 | 17.698 | 0.000 |
| 组内 | 1097.039 | 1803 | 0.608 |
| 总计 | 1129.345 | 1806 |  |
| 体力成本 | 组间 | 0.367 | 3 | 0.122 | 0.326 | 0.806 |
| 组内 | 674.98 | 1803 | 0.374 |
| 总计 | 675.347 | 1806 |  |
| 健康损失 | 组间 | 5.295 | 3 | 1.765 | 3.237 | 0.021 |
| 组内 | 982.976 | 1803 | 0.545 |
| 总计 | 988.271 | 1806 |  |
| 生活牺牲 | 组间 | 6.305 | 3 | 2.102 | 2.818 | 0.038 |
| 组内 | 1344.76 | 1803 | 0.746 |
| 总计 | 1351.065 | 1806 |  |
| 感知利失 | 组间 | 2.78 | 3 | 0.927 | 3.314 | 0.019 |
| 组内 | 504.223 | 1803 | 0.28 |
| 总计 | 507.003 | 1806 |  |
| 感知价值 | 组间 | 8.876 | 3 | 2.959 | 5.380 | 0.001 |
| 组内 | 991.572 | 1803 | 0.55 |
| 总计 | 1000.448 | 1806 |  |

表 4.3 不同教育程度员工感知价值及各维度差异的描述统计

|  | 教育程度 | 初中及以下 | 高中、中专 | 大专 | 本科及以上 | Total |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经 济 回 报价值 | 均值 | 2.968 | 3.024 | 3.170 | 3.283 | 3.087 |
| 标准差 | 0.783 | 0.764 | 0.745 | 0.729 | 0.765 |
| 成 长 发 展价值 | 均值 | 3.344 | 3.394 | 3.421 | 3.420 | 3.396 |
| 标准差 | 0.687 | 0.654 | 0.663 | 0.687 | 0.666 |
| 地 位 与 威望价值 | 均值 | 3.105 | 3.152 | 3.242 | 3.251 | 3.180 |
| 标准差 | 0.573 | 0.615 | 0.612 | 0.614 | 0.609 |
| 交际价值 | 均值 | 3.553 | 3.636 | 3.690 | 3.660 | 3.639 |
| 标准差 | 0.703 | 0.702 | 0.712 | 0.693 | 0.704 |
| 舒适便利 | 均值 | 3.705 | 3.678 | 3.769 | 3.677 | 3.704 |
| 标准差 | 0.592 | 0.552 | 0.552 | 0.533 | 0.557 |
| 利他价值 | 均值 | 3.621 | 3.656 | 3.589 | 3.613 | 3.628 |
| 标准差 | 0.671 | 0.679 | 0.692 | 0.721 | 0.687 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | 均值 | 3.355 | 3.396 | 3.462 | 3.465 | 3.415 |  |
| 标准差 | 0.437 | 0.450 | 0.450 | 0.444 | 0.448 |
| 货币成本 | 均值 | 3.135 | 3.192 | 3.090 | 3.221 | 3.162 |
| 标准差 | 0.722 | 0.672 | 0.648 | 0.694 | 0.679 |
| 时间成本 | 均值 | 3.525 | 3.442 | 3.235 | 3.142 | 3.363 |
| 标准差 | 0.782 | 0.712 | 0.842 | 0.873 | 0.791 |
| 体力成本 | 均值 | 3.412 | 3.379 | 3.403 | 3.409 | 3.395 |
| 标准差 | 0.651 | 0.602 | 0.600 | 0.617 | 0.612 |
| 健康损失 | 均值 | 2.810 | 2.890 | 2.850 | 2.995 | 2.882 |
| 标准差 | 0.723 | 0.740 | 0.755 | 0.721 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 均值 | 3.247 | 3.179 | 3.068 | 3.179 | 3.163 |
| 标准差 | 0.856 | 0.869 | 0.858 | 0.865 | 0.865 |
| 感知利失 | 均值 | 3.211 | 3.200 | 3.110 | 3.172 | 3.176 |
| 标准差 | 0.510 | 0.515 | 0.546 | 0.563 | 0.530 |
| 感知价值 | 均值 | 3.051 | 3.054 | 3.111 | 3.260 | 3.096 |
| 标准差 | 0.784 | 0.716 | 0.731 | 0.791 | 0.744 |

进一步的LSD法多重比较分析发现：（1）在总体感知价值上，本科及以上学历的员工在总体感知价值上显著高于初中及以下、高中与中专、大专学历的员工。（2）在感知利得上，本科及以上学历的员工、大专学历员工在总体感知利得上显著高于初中及以下、高中与中专学历的员工。（3）在经济回报价值上，本科及以上学历的员工、大专学历员工感知获得的经济回报价值显著高于初中及以下、高中与中专学历员工。（4）在地位与威望价值上，本科及以上学历的员工、大专学历员工感知获得的地位与威望价值显著高于初中及以下、高中与中专学历的员工。（5）在舒适便利价值上，大专学历员工感知获得的舒适便利价值显著高于高中与中专、本科及以上学历的员工。（6）在感知利失上，大专学历员工在总体感知利失上显著低于高中与中专学历的员工。（7）在货币成本上，大专学历的员工感知付出的货币成本显著低于高中与中专、本科及以上学历的员工。（8）在时间成本上，初中及以下学历的员工感知付出的时间成本显著高于大专学历员工。（9）在健康损失上，本科及以上学历的员工感知付出的健康损失显著高于初中及以下、高中与中专、大专学历的员工。（10）在生活牺牲上，大专学历的员工感知付出的生活牺牲显著低于初中及以下、高中与中专学历的员工。

#### **4.3.1.3** 不同婚姻状况的员工感知价值差异

独立样本T检验显示，不同婚姻状况的饭店新生代员工在总体感知价值

（t=-1.641, p=0.101）没有显著性差异。在感知利得构面，不同婚姻状况的饭店

新生代员工在总体感知利得上没有显著性差异（t=-1.312, p=0.190），在其构成维度地位与威望价值（t=-3.984, p=0.000）、舒适便利价值（t=-2.155, p=0.031）存在显著性差异，已婚员工感知获得的地位与威望价值、舒适便利价值要高于未婚员工，其它构成维度变量没有显著差异。在感知利失构面，不同婚姻状况的饭店新生代员工在总体感知利失上没有显著性差异（t=0.876, p=0.381），在其构成维度时间成本（t=2.003, p=0.045）、体力成本（t=-2.143, p=0.032）、健康损失（t=2.050, p=0.040）存在显著性差异，已婚员工比未婚员工感知付出更多的体力成本，未婚员工比已婚员工感知付出更多的健康损失、时间成本，其它构成维度变量没有显著差异。

表 4.4 不同婚姻状况的员工感知价值及各维度的比较

|  | 婚姻状况 | N | Mean | SD | t | p |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 未婚 | 965 | 3.081 | 0.750 | -0.310 | 0.756 |
| 已婚 | 842 | 3.093 | 0.782 |
| 成长发展价值 | 未婚 | 965 | 3.411 | 0.655 | 1.028 | 0.304 |
| 已婚 | 842 | 3.379 | 0.679 |
| 地位与威望价值 | 未婚 | 965 | 3.127 | 0.599 | -3.984 | 0.000 |
| 已婚 | 842 | 3.241 | 0.616 |
| 交际价值 | 未婚 | 965 | 3.639 | 0.707 | 0.002 | 0.998 |
| 已婚 | 842 | 3.639 | 0.701 |
| 舒适便利价值 | 未婚 | 965 | 3.678 | 0.568 | -2.155 | 0.031 |
| 已婚 | 842 | 3.735 | 0.543 |
| 利他价值 | 未婚 | 965 | 3.624 | 0.684 | -0.231 | 0.818 |
| 已婚 | 842 | 3.632 | 0.691 |
| 感知利得 | 未婚 | 965 | 3.402 | 0.448 | -1.312 | 0.190 |
| 已婚 | 842 | 3.430 | 0.448 |
| 货币成本 | 未婚 | 965 | 3.185 | 0.677 | 1.544 | 0.123 |
| 已婚 | 842 | 3.135 | 0.681 |
| 时间成本 | 未婚 | 965 | 3.398 | 0.783 | 2.003 | 0.045 |
| 已婚 | 842 | 3.323 | 0.799 |
| 体力成本 | 未婚 | 965 | 3.366 | 0.604 | -2.143 | 0.032 |
| 已婚 | 842 | 3.428 | 0.618 |
| 健康损失 | 未婚 | 965 | 2.915 | 0.738 | 2.050 | 0.040 |
| 已婚 | 842 | 2.844 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 未婚 | 965 | 3.149 | 0.874 | -0.766 | 0.444 |
| 已婚 | 842 | 3.180 | 0.854 |
| 感知利失 | 未婚 | 965 | 3.186 | 0.533 | 0.876 | 0.381 |
| 已婚 | 842 | 3.164 | 0.527 |
| 感知价值 | 未婚 | 965 | 3.070 | 0.781 | -1.641 | 0.101 |
| 已婚 | 842 | 3.127 | 0.699 |

#### **4.3.1.4** 不同户籍地的员工感知价值差异

按照我国市镇建制的规定和我国现行的行政区划为依据，将我国地理区域划分为城市和农村。独立样本T检验显示，不同户籍的饭店新生代员工在总体感知价值、感知利得、感知利失及其构成维度变量的p值> 0.05，表示不同户籍地的饭店新生代员工在以上各变量得分上不存在显著差异（见表4.5）。

表 4.5 不同户籍的员工感知价值及各维度的比较

|  | 户籍地 | N | Mean | SD | t | p |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 农村 | 825 | 3.050 | 0.777 | -1.873 | 0.061 |
| 城市 | 982 | 3.118 | 0.753 |
| 成长发展价值 | 农村 | 825 | 3.388 | 0.681 | -0.447 | 0.655 |
| 城市 | 982 | 3.402 | 0.654 |
| 地位与威望价值 | 农村 | 825 | 3.151 | 0.631 | -1.85 | 0.064 |
| 城市 | 982 | 3.205 | 0.589 |
| 交际价值 | 农村 | 825 | 3.612 | 0.717 | -1.488 | 0.137 |
| 城市 | 982 | 3.662 | 0.692 |
| 舒适便利价值 | 农村 | 825 | 3.698 | 0.580 | -0.424 | 0.672 |
| 城市 | 982 | 3.710 | 0.537 |
| 利他价值 | 农村 | 825 | 3.653 | 0.680 | 1.446 | 0.148 |
| 城市 | 982 | 3.606 | 0.692 |
| 感知利得 | 农村 | 825 | 3.398 | 0.461 | -1.43 | 0.153 |
| 城市 | 982 | 3.429 | 0.437 |
| 货币成本 | 农村 | 825 | 3.141 | 0.672 | -1.215 | 0.224 |
| 城市 | 982 | 3.180 | 0.684 |
| 时间成本 | 农村 | 825 | 3.393 | 0.756 | 1.511 | 0.131 |
| 城市 | 982 | 3.337 | 0.818 |
| 体力成本 | 农村 | 825 | 3.374 | 0.621 | -1.323 | 0.186 |
| 城市 | 982 | 3.412 | 0.603 |
| 健康损失 | 农村 | 825 | 2.861 | 0.728 | -1.11 | 0.267 |
| 城市 | 982 | 2.900 | 0.750 |
| 生活牺牲 | 农村 | 825 | 3.139 | 0.865 | -1.083 | 0.279 |
| 城市 | 982 | 3.184 | 0.865 |
| 感知利失 | 农村 | 825 | 3.165 | 0.522 | -0.82 | 0.412 |
| 城市 | 982 | 3.186 | 0.536 |
| 感知价值 | 农村 | 825 | 3.101 | 0.765 | 0.262 | 0.794 |
| 城市 | 982 | 3.092 | 0.727 |

### **4.3.2** 不同组织特征的饭店新Th代员工感知价值差异比较

#### **4.3.2.1** 基于工作部门的感知价值差异

根据是否直接服务顾客将饭店部门划分为一线部门和二线部门。一线部门包括前厅部、客房部、餐饮部、康乐部、商品部、营销部等，二线部门包括人事部、财务部、工程部、保安部、行政办公室及其它部门[268]。独立样本T检验显示，不同部门的饭店新生代员工在总体感知价值（t=-1.057, p=0.291）没有显著性差异。在感知利得构面，不同部门的饭店新生代员工在总体感知利得没有显著性差异

（t=0.141, p=0.888），其构成维度经济回报价值（t=-3.681, p=0.000）、利他价值（t=7.538, p=0.000）存在显著性差异；即二线部门员工比一线部门员工感知获得更多的经济回报价值；一线部门员工比二线部门员工感知获得更多的利他价值；其它构成维度变量的p> 0.05，其均没有显著差异。在感知利失构面，不同部门的饭店新生代员工在总体感知利失（t=9.163, p=0.000）上存在显著性差异，其构成维度货币成本（t=2.546, p=0.011）、时间成本（t=11.580, p=0.000）、体力成本（t=4.102, p=0.000）、健康损失（t=5.861, p=0.000）、生活牺牲（t=5.754，

p=0.000）存在显著差异，即一线部门员工在总体感知利失、货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲上均显著高于二线部门员工。

表 4.6 不同部门的员工感知价值及各维度的比较

|  | 工作部门 | N | Mean | SD | t | p |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 一线部门 | 1399 | 3.051 | 0.770 | -3.681 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 3.209 | 0.733 |
| 成长发展价值 | 一线部门 | 1399 | 3.409 | 0.673 | 1.604 | 0.109 |
| 二线部门 | 408 | 3.349 | 0.642 |
| 地位与威望价值 | 一线部门 | 1399 | 3.174 | 0.613 | -0.859 | 0.390 |
| 二线部门 | 408 | 3.203 | 0.595 |
| 交际价值 | 一线部门 | 1399 | 3.647 | 0.691 | 0.845 | 0.398 |
| 二线部门 | 408 | 3.612 | 0.747 |
| 舒适便利价值 | 一线部门 | 1399 | 3.694 | 0.567 | -1.546 | 0.122 |
| 二线部门 | 408 | 3.740 | 0.519 |
| 利他价值 | 一线部门 | 1399 | 3.693 | 0.669 | 7.538 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 3.406 | 0.701 |
| 感知利得 | 一线部门 | 1399 | 3.416 | 0.451 | 0.141 | 0.888 |
| 二线部门 | 408 | 3.412 | 0.438 |
| 货币成本 | 一线部门 | 1399 | 3.184 | 0.685 | 2.546 | 0.011 |
| 二线部门 | 408 | 3.087 | 0.654 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 时间成本 | 一线部门 | 1399 | 3.481 | 0.740 | 11.580 | 0.000 |  |
| 二线部门 | 408 | 2.957 | 0.824 |
| 体力成本 | 一线部门 | 1399 | 3.426 | 0.606 | 4.102 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 3.286 | 0.618 |
| 健康损失 | 一线部门 | 1399 | 2.937 | 0.733 | 5.861 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 2.695 | 0.733 |
| 生活牺牲 | 一线部门 | 1399 | 3.226 | 0.864 | 5.754 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 2.949 | 0.834 |
| 感知利失 | 一线部门 | 1399 | 3.236 | 0.514 | 9.163 | 0.000 |
| 二线部门 | 408 | 2.969 | 0.532 |
| 感知价值 | 一线部门 | 1399 | 3.087 | 0.764 | -1.057 | 0.291 |
| 二线部门 | 408 | 3.128 | 0.671 |

#### **4.3.2.2** 基于饭店品牌类型的感知价值差异

独立样本T检验显示，不同品牌类型饭店的新生代员工在总体感知价值

（t=-3.500, p=0.000）存在显著性差异，即国际品牌饭店的员工的总体感知价值显著高于国内品牌饭店员工的总体感知价值。在感知利得构面，不同品牌类型饭店的新生代员工在总体感知利得上存在显著性差异（t=-3.728, p=0.000），即国际品牌饭店的员工的总体感知利得显著高于国内品牌饭店员工；其构成维度经济回报价值（t=-6.211, p=0.000）、成长发展价值（t=-3.096, p=0.002）、利他价值（t=-2.642, p=0.008）存在显著性差异；即国际品牌饭店的员工感知获得更多的经济回报价值、成长发展价值、利他价值显著高于国内品牌饭店员工；其它构成维度变量的p> 0.05，其均没有显著差异。在感知利失构面，不同品牌类型饭店的新生代员工在总体感知利失（t=-1.171, p=0.242）上没有显著性差异，其构成维度时间成本（t=2.126, p=0.034）、体力成本（t=-1.992, p=0.047）、健康损失（t=-5.684, p=0.000）存在显著差异，即国内品牌饭店的员工感知付出的时间成本显著高于国际品牌饭店员工，国际品牌饭店员工感知付出的体力成本、健康损失显著高于国内品牌饭店员工。

表 4.7 不同品牌的员工感知价值及各维度的比较

|  | 品牌类型 | N | Mean | SD | t | p |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.330 | 0.791 | -6.211 | 0.000 |
| 国际品牌 | 309 | 3.374 | 0.660 |
| 成长发展价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.502 | 0.688 | -3.096 | 0.002 |
| 国际品牌 | 309 | 3.171 | 0.605 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 地位与威望价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.223 | 0.631 | -1.366 | 0.172 |  |
| 国际品牌 | 309 | 3.634 | 0.709 |
| 交际价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.661 | 0.677 | -0.611 | 0.541 |
| 国际品牌 | 309 | 3.703 | 0.557 |
| 舒适便利价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.711 | 0.555 | -0.237 | 0.813 |
| 国际品牌 | 309 | 3.608 | 0.693 |
| 利他价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.722 | 0.649 | -2.642 | 0.008 |
| 国际品牌 | 309 | 3.397 | 0.445 |
| 感知利得 | 国内品牌 | 1498 | 3.501 | 0.455 | -3.728 | 0.000 |
| 国际品牌 | 309 | 3.169 | 0.675 |
| 货币成本 | 国内品牌 | 1498 | 3.126 | 0.699 | 1.011 | 0.312 |
| 国际品牌 | 309 | 3.381 | 0.784 |
| 时间成本 | 国内品牌 | 1498 | 3.276 | 0.818 | 2.126 | 0.034 |
| 国际品牌 | 309 | 3.382 | 0.615 |
| 体力成本 | 国内品牌 | 1498 | 3.458 | 0.590 | -1.992 | 0.047 |
| 国际品牌 | 309 | 2.837 | 0.738 |
| 健康损失 | 国内品牌 | 1498 | 3.098 | 0.712 | -5.684 | 0.000 |
| 国际品牌 | 309 | 3.165 | 0.871 |
| 生活牺牲 | 国内品牌 | 1498 | 3.154 | 0.836 | 0.205 | 0.838 |
| 国际品牌 | 309 | 3.169 | 0.524 |
| 感知利失 | 国内品牌 | 1498 | 3.210 | 0.558 | -1.171 | 0.242 |
| 国际品牌 | 309 | 3.069 | 0.730 |
| 感知价值 | 国内品牌 | 1498 | 3.231 | 0.798 | -3.500 | 0.000 |
| 国际品牌 | 309 | 3.330 | 0.791 |

#### **4.3.2.3** 基于饭店等级的感知价值差异

单因素方差分析（ANOVA）显示，不同星级的饭店新生代员工在总体感知价值存在显著性差异（F=9.899, p=0.000）。在感知利得构面，不同星级的饭店新生代员工在感知利得存在显著性差异（F=19.304, p=0.000），其构成维度经济回报价值（F=35.016, p=0.000）、成长发展价值（F=20.190, p=0.000）、地位与威望价值（F=5.069, p=0.002）、舒适便利价值（F=2.713, p=0.044）、利他价值（F=6.538, p=0.000）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。在感知利失构面，不同星级的饭店新生代员工在总体感知利失存在显著性差异（F=6.076, p=0.000），其构成维度货币成本（F=4.197, p=0.006）、时间成本（F=7.115, p=0.000）、体力成本（F=4.561, p=0.003）、健康损失（F=12.537，

p=0.000）、生活牺牲（F=4.381, p=0.004）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。

表 4.8 不同星级饭店的员工感知价值及各维度的比较

|  | 变异来源 | 平方和 | df | 均方 | F | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 组间 | 58.121 | 3 | 19.374 | 35.016 | 0.000 |
| 组内 | 997.548 | 1803 | 0.553 |
| 总计 | 1055.669 | 1806 |  |
| 成长发展价值 | 组间 | 26.069 | 3 | 8.69 | 20.190 | 0.000 |
| 组内 | 776.007 | 1803 | 0.43 |
| 总计 | 802.076 | 1806 |  |
| 地位与威望价值 | 组间 | 5.606 | 3 | 1.869 | 5.069 | 0.002 |
| 组内 | 664.734 | 1803 | 0.369 |
| 总计 | 670.34 | 1806 |  |
| 交际价值 | 组间 | 3.372 | 3 | 1.124 | 2.273 | 0.078 |
| 组内 | 891.467 | 1803 | 0.494 |
| 总计 | 894.839 | 1806 |  |
| 舒适便利价值 | 组间 | 2.517 | 3 | 0.839 | 2.713 | 0.044 |
| 组内 | 557.517 | 1803 | 0.309 |
| 总计 | 560.034 | 1806 |  |
| 利他价值 | 组间 | 9.174 | 3 | 3.058 | 6.538 | 0.000 |
| 组内 | 843.296 | 1803 | 0.468 |
| 总计 | 852.47 | 1806 |  |
| 感知利得 | 组间 | 11.294 | 3 | 3.765 | 19.304 | 0.000 |
| 组内 | 351.615 | 1803 | 0.195 |
| 总计 | 362.909 | 1806 |  |
| 货币成本 | 组间 | 5.773 | 3 | 1.924 | 4.197 | 0.006 |
| 组内 | 826.822 | 1803 | 0.459 |
| 总计 | 832.596 | 1806 |  |
| 时间成本 | 组间 | 13.213 | 3 | 4.404 | 7.115 | 0.000 |
| 组内 | 1116.132 | 1803 | 0.619 |
| 总计 | 1129.345 | 1806 |  |
| 体力成本 | 组间 | 5.086 | 3 | 1.695 | 4.561 | 0.003 |
| 组内 | 670.261 | 1803 | 0.372 |
| 总计 | 675.347 | 1806 |  |
| 健康损失 | 组间 | 20.194 | 3 | 6.731 | 12.537 | 0.000 |
| 组内 | 968.077 | 1803 | 0.537 |
| 总计 | 988.271 | 1806 |  |
| 生活牺牲 | 组间 | 9.776 | 3 | 3.259 | 4.381 | 0.004 |
| 组内 | 1341.288 | 1803 | 0.744 |
| 总计 | 1351.065 | 1806 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 感知利失 | 组间 | 5.074 | 3 | 1.691 | 6.076 | 0.000 |  |
| 组内 | 501.929 | 1803 | 0.278 |
| 总计 | 507.003 | 1806 |  |
| 感知价值 | 组间 | 16.211 | 3 | 5.404 | 9.899 | 0.000 |
| 组内 | 984.237 | 1803 | 0.546 |
| 总计 | 1000.448 | 1806 |  |

表 4.9 不同星级饭店员工感知价值及各维度差异的描述统计

|  | 星级 | 三星级以下 | 三星级 | 四星级 | 五星级 | Total |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 均值 | 2.926 | 2.889 | 3.018 | 3.351 | 3.087 |
| 标准差 | 0.674 | 0.858 | 0.736 | 0.732 | 0.765 |
| 成长发展价值 | 均值 | 3.461 | 3.235 | 3.312 | 3.552 | 3.396 |
| 标准差 | 0.643 | 0.691 | 0.662 | 0.638 | 0.666 |
| 地位与威望价值 | 均值 | 3.183 | 3.114 | 3.143 | 3.260 | 3.180 |
| 标准差 | 0.569 | 0.590 | 0.620 | 0.616 | 0.609 |
| 交际价值 | 均值 | 3.691 | 3.538 | 3.646 | 3.650 | 3.639 |
| 标准差 | 0.656 | 0.735 | 0.707 | 0.706 | 0.704 |
| 舒适便利 | 均值 | 3.690 | 3.627 | 3.704 | 3.747 | 3.704 |
| 标准差 | 0.576 | 0.613 | 0.536 | 0.545 | 0.557 |
| 利他价值 | 均值 | 3.656 | 3.484 | 3.607 | 3.708 | 3.628 |
| 标准差 | 0.729 | 0.783 | 0.680 | 0.614 | 0.687 |
| 感知利得 | 均值 | 3.408 | 3.292 | 3.378 | 3.524 | 3.415 |
| 标准差 | 0.436 | 0.493 | 0.422 | 0.446 | 0.448 |
| 货币成本 | 均值 | 3.246 | 3.252 | 3.114 | 3.144 | 3.162 |
| 标准差 | 0.739 | 0.650 | 0.669 | 0.669 | 0.679 |
| 时间成本 | 均值 | 3.444 | 3.532 | 3.338 | 3.279 | 3.363 |
| 标准差 | 0.778 | 0.817 | 0.782 | 0.783 | 0.791 |
| 体力成本 | 均值 | 3.432 | 3.451 | 3.332 | 3.437 | 3.395 |
| 标准差 | 0.616 | 0.585 | 0.626 | 0.595 | 0.612 |
| 健康损失 | 均值 | 2.764 | 2.971 | 2.799 | 3.013 | 2.882 |
| 标准差 | 0.673 | 0.708 | 0.755 | 0.741 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 均值 | 3.296 | 3.258 | 3.120 | 3.113 | 3.163 |
| 标准差 | 0.844 | 0.860 | 0.860 | 0.876 | 0.865 |
| 感知利失 | 均值 | 3.217 | 3.277 | 3.124 | 3.181 | 3.176 |
| 标准差 | 0.500 | 0.498 | 0.526 | 0.556 | 0.530 |
| 感知价值 | 均值 | 3.193 | 3.003 | 3.013 | 3.205 | 3.096 |
| 标准差 | 0.632 | 0.755 | 0.765 | 0.743 | 0.744 |

进一步的LSD法多重比较分析发现：（1）在感知价值上，五星级饭店员工在总体感知价值上显著高于三星级、四星级饭店员工，三星级以下饭店员工在

总体感知价值上显著高于三星级、四星级饭店员工。（2）在感知利得上，五星级饭店员工在总体感知利得上显著高于三星级以下、三星级、四星级饭店员工，三星级以下饭店员工在总体感知利得上显著高于三星级饭店员工。（3）在经济回报价值上，五星级饭店员工感知获得的经济回报价值显著高于三星级以下、三星级、四星级饭店员工。（4）在成长发展价值上，五星级饭店员工感知获得的成长发展价值显著高于三星级、四星级饭店员工，三星级以下饭店员工感知获得的成长发展价值显著高于三星级、四星级饭店员工。（5）在地位与威望价值上，五星级饭店员工感知获得的地位与威望价值显著高于三星级、四星级饭店员工。（6）在舒适便利价值上，五星级饭店员工感知获得的舒适便利价值显著高于三星级饭店员工。（7）在利他价值上，五星级饭店员工感知获得的利他价值显著高于三星级、四星级饭店员工。（8）在感知利失上，三星级饭店员工在总体感知利失上显著高于四星级员工。（9）在货币成本上，五星级、四星级饭店员工感知付出的货币成本显著低于三星级以下、三星级饭店员工。（10）在时间成本上，五星级饭店员工感知付出的时间成本显著低于三星级以下、三星级饭店员工，四星级饭店员工感知付出的时间成本显著低于三星级饭店员工。

（11）在体力成本上，四星级饭店员工感知付出的体力成本显著低于三星级以下、三星级、五星级饭店员工。（12）在健康损失上，五星级饭店员工感知付出的健康损失显著高于三星级以下、四星级饭店员工，三星级饭店员工感知付出的健康损失显著高于四星级、三星级以下饭店员工。（13）在生活牺牲上，三星级以下、三星级饭店员工感知付出的生活牺牲显著高于四星级、五星级饭店员工。

#### **4.3.2.4** 基于饭店所有制的感知价值差异

单因素方差分析（ANOVA）显示，不同所有制的饭店新生代员工在总体感知价值存在显著性差异（F=21.478, p=0.000）。在感知利得构面，不同所有制的饭店新生代员工在总体感知利得上存在显著性差异（F=7.364, p=0.000），其构成维度经济回报价值（F=23.344, p=0.000）、成长发展价值（F=6.668, p=0.000）、地位与威望价值（F=2.944, p=0.032）、利他价值（F=3.108, p=0.026）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。在感知利失构面，不同所有制的饭店新生代员工在总体感知利失上没有显著性差异（F=1.338, p=0.260），其构成维度货币成本（F=9.708, p=0.000）、健康损失（F=3.317, p=0.019）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。

表 4.10 不同所有制饭店的员工感知价值及各维度的比较

|  | 变异来源 | 平方和 | df | 均方 | F | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 组间 | 39.471 | 3 | 13.157 | 23.344 | 0.000 |
| 组内 | 1016.198 | 1803 | 0.564 |
| 总计 | 1055.669 | 1806 |  |
| 成长发展价值 | 组间 | 8.801 | 3 | 2.934 | 6.668 | 0.000 |
| 组内 | 793.275 | 1803 | 0.44 |
| 总计 | 802.076 | 1806 |  |
| 地位与威望价值 | 组间 | 3.268 | 3 | 1.089 | 2.944 | 0.032 |
| 组内 | 667.072 | 1803 | 0.37 |
| 总计 | 670.34 | 1806 |  |
| 交际价值 | 组间 | 3.494 | 3 | 1.165 | 2.356 | 0.070 |
| 组内 | 891.345 | 1803 | 0.494 |
| 总计 | 894.839 | 1806 |  |
| 舒适便利价值 | 组间 | 1.507 | 3 | 0.502 | 1.621 | 0.182 |
| 组内 | 558.527 | 1803 | 0.31 |
| 总计 | 560.034 | 1806 |  |
| 利他价值 | 组间 | 4.386 | 3 | 1.462 | 3.108 | 0.026 |
| 组内 | 848.084 | 1803 | 0.47 |
| 总计 | 852.47 | 1806 |  |
| 感知利得 | 组间 | 4.393 | 3 | 1.464 | 7.364 | 0.000 |
| 组内 | 358.516 | 1803 | 0.199 |
| 总计 | 362.909 | 1806 |  |
| 货币成本 | 组间 | 13.235 | 3 | 4.412 | 9.708 | 0.000 |
| 组内 | 819.361 | 1803 | 0.454 |
| 总计 | 832.596 | 1806 |  |
| 时间成本 | 组间 | 3.987 | 3 | 1.329 | 2.129 | 0.095 |
| 组内 | 1125.358 | 1803 | 0.624 |
| 总计 | 1129.345 | 1806 |  |
| 体力成本 | 组间 | 1.732 | 3 | 0.577 | 1.545 | 0.201 |
| 组内 | 673.615 | 1803 | 0.374 |
| 总计 | 675.347 | 1806 |  |
| 健康损失 | 组间 | 5.424 | 3 | 1.808 | 3.317 | 0.019 |
| 组内 | 982.847 | 1803 | 0.545 |
| 总计 | 988.271 | 1806 |  |
| 生活牺牲 | 组间 | 3.099 | 3 | 1.033 | 1.382 | 0.247 |
| 组内 | 1347.965 | 1803 | 0.748 |
| 总计 | 1351.065 | 1806 |  |
| 感知利失 | 组间 | 1.127 | 3 | 0.376 | 1.338 | 0.260 |
| 组内 | 505.877 | 1803 | 0.281 |
| 总计 | 507.003 | 1806 |  |
| 感知价值 | 组间 | 34.519 | 3 | 11.506 | 21.478 | 0.000 |
| 组内 | 965.928 | 1803 | 0.536 |
| 总计 | 1000.448 | 1806 |  |

表 4.11 不同所有制饭店员工感知价值及各维度差异的描述统计

|  | 所有制 | 国有和集体 | 私营 | 外资与合资 | 其它 | Total |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 均值 | 3.087 | 2.972 | 3.355 | 3.182 | 3.087 |
| 标准差 | 0.804 | 0.741 | 0.679 | 0.830 | 0.765 |
| 成长发展价值 | 均值 | 3.273 | 3.382 | 3.501 | 3.451 | 3.396 |
| 标准差 | 0.684 | 0.663 | 0.639 | 0.676 | 0.666 |
| 地位与威望价值 | 均值 | 3.181 | 3.150 | 3.204 | 3.282 | 3.180 |
| 标准差 | 0.622 | 0.599 | 0.569 | 0.691 | 0.609 |
| 交际价值 | 均值 | 3.575 | 3.657 | 3.592 | 3.718 | 3.639 |
| 标准差 | 0.720 | 0.707 | 0.698 | 0.668 | 0.704 |
| 舒适便利 | 均值 | 3.713 | 3.681 | 3.729 | 3.764 | 3.704 |
| 标准差 | 0.504 | 0.579 | 0.530 | 0.558 | 0.557 |
| 利他价值 | 均值 | 3.652 | 3.595 | 3.627 | 3.751 | 3.628 |
| 标准差 | 0.639 | 0.700 | 0.717 | 0.626 | 0.687 |
| 感知利得 | 均值 | 3.385 | 3.382 | 3.484 | 3.497 | 3.415 |
| 标准差 | 0.433 | 0.453 | 0.421 | 0.471 | 0.448 |
| 货币成本 | 均值 | 3.292 | 3.178 | 3.007 | 3.166 | 3.162 |
| 标准差 | 0.651 | 0.677 | 0.678 | 0.684 | 0.679 |
| 时间成本 | 均值 | 3.412 | 3.357 | 3.290 | 3.446 | 3.363 |
| 标准差 | 0.829 | 0.775 | 0.772 | 0.833 | 0.791 |
| 体力成本 | 均值 | 3.446 | 3.400 | 3.342 | 3.389 | 3.395 |
| 标准差 | 0.561 | 0.630 | 0.575 | 0.643 | 0.612 |
| 健康损失 | 均值 | 2.912 | 2.835 | 2.974 | 2.909 | 2.882 |
| 标准差 | 0.716 | 0.741 | 0.737 | 0.760 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 均值 | 3.149 | 3.199 | 3.111 | 3.100 | 3.163 |
| 标准差 | 0.889 | 0.853 | 0.831 | 0.937 | 0.865 |
| 感知利失 | 均值 | 3.220 | 3.176 | 3.135 | 3.184 | 3.176 |
| 标准差 | 0.512 | 0.518 | 0.531 | 0.600 | 0.530 |
| 感知价值 | 均值 | 2.966 | 3.020 | 3.345 | 3.216 | 3.096 |
| 标准差 | 0.739 | 0.716 | 0.711 | 0.823 | 0.744 |

进一步的LSD法多重比较分析发现：（1）在感知价值上，国有和集体、私营所有制饭店员工在总体感知价值上显著低于外资与合资饭店、其它所有制饭店员工。（2）在感知利得上，国有和集体、私营饭店员工在总体感知利得上显著低于外资与合资、其它所有制饭店的员工。（3）在经济回报价值上，外资与合资饭店员工感知获得的经济回报价值显著高于国有和集体、私营、其它所有制饭店的员工，私营饭店员工感知获得的经济回报价值显著低于国有和集体、外资与合资、其它所有制饭店的员工。（4）在成长发展价值上，国有和集体饭

店员工感知获得的成长发展价值显著低于私营、外资与合资、其它所有制饭店的员工；私营饭店员工感知获得的成长发展价值显著低于外资与合资饭店。（5）在地位与威望价值上，私营饭店员工感知获得的地位与威望价值显著低于其它所有制饭店的员工。（6）在利他价值上，其它所有制饭店员工感知获得的利他价值显著高于外资与合资、私营饭店员工。（7）在货币成本上，国有和集体饭店员工感知付出的货币成本显著高于外资与合资、私营、其它所有制饭店员工；外资与合资饭店员工感知付出的货币成本显著低于国有和集体、私营、其它所有制饭店员工。（8）在健康损失上，外资与合资饭店员工感知付出的健康损失显著高于私营饭店的员工。

#### **4.3.2.5** 基于职位等级的感知价值差异

单因素方差分析（ANOVA）显示，不同职位等级的饭店新生代员工在总体感知价值存在显著性差异（F=3.976, p=0.008）。在感知利得构面，不同职位等级的饭店新生代员工在总体感知利得上存在显著性差异（F=21.514, p=0.000），其构成维度经济回报价值（F=7.582, p=0.000）、地位与威望价值（F=53.795，

p=0.000）、交际价值（F=7.989, p=0.000）、舒适便利价值（F=5.023, p=0.002）、利他价值（F=12.144, p=0.000）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。在感知利失构面，不同职位等级的饭店新生代员工在总体感知利失上没有显著性差异（F=0.434, p=0.729），其构成维度时间成本（F=4.235, p=0.005）、体力成本（F=10.799, p=0.000）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。

表 4.12 不同职位等级饭店的员工感知价值及各维度的比较

|  | 变异来源 | 平方和 | df | 均方 | F | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 组间 | 13.153 | 3 | 4.384 | 7.582 | 0.000 |
| 组内 | 1042.516 | 1803 | 0.578 |
| 总计 | 1055.669 | 1806 |  |
| 成长发展价值 | 组间 | 1.901 | 3 | 0.634 | 1.427 | 0.233 |
| 组内 | 800.175 | 1803 | 0.444 |
| 总计 | 802.076 | 1806 |  |
| 地位与威望价值 | 组间 | 55.072 | 3 | 18.357 | 53.795 | 0.000 |
| 组内 | 615.268 | 1803 | 0.341 |
| 总计 | 670.34 | 1806 |  |
| 交际价值 | 组间 | 11.739 | 3 | 3.913 | 7.989 | 0.000 |
| 组内 | 883.1 | 1803 | 0.49 |
| 总计 | 894.839 | 1806 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 舒适便利价值 | 组间 | 4.642 | 3 | 1.547 | 5.023 | 0.002 |
| 组内 | 555.392 | 1803 | 0.308 |
| 总计 | 560.034 | 1806 |  |
| 利他价值 | 组间 | 16.884 | 3 | 5.628 | 12.144 | 0.000 |
| 组内 | 835.586 | 1803 | 0.463 |
| 总计 | 852.47 | 1806 |  |
| 感知利得 | 组间 | 12.542 | 3 | 4.181 | 21.514 | 0.000 |
| 组内 | 350.367 | 1803 | 0.194 |
| 总计 | 362.909 | 1806 |  |
| 货币成本 | 组间 | 0.467 | 3 | 0.156 | 0.337 | 0.799 |
| 组内 | 832.129 | 1803 | 0.462 |
| 总计 | 832.596 | 1806 |  |
| 时间成本 | 组间 | 7.903 | 3 | 2.634 | 4.235 | 0.005 |
| 组内 | 1121.442 | 1803 | 0.622 |
| 总计 | 1129.345 | 1806 |  |
| 体力成本 | 组间 | 11.921 | 3 | 3.974 | 10.799 | 0.000 |
| 组内 | 663.426 | 1803 | 0.368 |
| 总计 | 675.347 | 1806 |  |
| 健康损失 | 组间 | 0.515 | 3 | 0.172 | 0.314 | 0.816 |
| 组内 | 987.756 | 1803 | 0.548 |
| 总计 | 988.271 | 1806 |  |
| 生活牺牲 | 组间 | 0.88 | 3 | 0.293 | 0.392 | 0.759 |
| 组内 | 1350.185 | 1803 | 0.749 |
| 总计 | 1351.065 | 1806 |  |
| 感知利失 | 组间 | 0.366 | 3 | 0.122 | 0.434 | 0.729 |
| 组内 | 506.637 | 1803 | 0.281 |
| 总计 | 507.003 | 1806 |  |
| 感知价值 | 组间 | 6.575 | 3 | 2.192 | 3.976 | 0.008 |
| 组内 | 993.873 | 1803 | 0.551 |
| 总计 | 1000.448 | 1806 |  |

表 4.13 不同职位员工感知价值及各维度差异的描述统计

|  | 职位 | 基层员工 | 领班 | 主管 | 部门经理及以上 | Total |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经 济 回 报价值 | 均值 | 3.051 | 3.080 | 3.202 | 3.457 | 3.087 |
| 标准差 | 0.767 | 0.741 | 0.745 | 0.758 | 0.765 |
| 成 长 发 展价值 | 均值 | 3.380 | 3.397 | 3.479 | 3.437 | 3.396 |
| 标准差 | 0.680 | 0.630 | 0.619 | 0.678 | 0.666 |
| 地 位 与 威望价值 | 均值 | 3.082 | 3.273 | 3.517 | 3.688 | 3.180 |
| 标准差 | 0.596 | 0.541 | 0.542 | 0.640 | 0.609 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 交际价值 | 均值 | 3.600 | 3.645 | 3.779 | 3.937 | 3.639 |  |
| 标准差 | 0.719 | 0.692 | 0.623 | 0.571 | 0.704 |
| 舒适便利 | 均值 | 3.676 | 3.748 | 3.770 | 3.892 | 3.704 |
| 标准差 | 0.573 | 0.499 | 0.524 | 0.484 | 0.557 |
| 利他价值 | 均值 | 3.569 | 3.729 | 3.786 | 3.897 | 3.628 |
| 标准差 | 0.697 | 0.619 | 0.683 | 0.562 | 0.687 |
| 感知利得 | 均值 | 3.370 | 3.450 | 3.564 | 3.692 | 3.415 |
| 标准差 | 0.455 | 0.404 | 0.412 | 0.384 | 0.448 |
| 货币成本 | 均值 | 3.170 | 3.142 | 3.156 | 3.095 | 3.162 |
| 标准差 | 0.676 | 0.680 | 0.705 | 0.654 | 0.679 |
| 时间成本 | 均值 | 3.385 | 3.414 | 3.234 | 3.143 | 3.363 |
| 标准差 | 0.771 | 0.832 | 0.802 | 0.910 | 0.791 |
| 体力成本 | 均值 | 3.345 | 3.485 | 3.522 | 3.622 | 3.395 |
| 标准差 | 0.620 | 0.592 | 0.523 | 0.638 | 0.612 |
| 健康损失 | 均值 | 2.881 | 2.916 | 2.866 | 2.829 | 2.882 |
| 标准差 | 0.740 | 0.739 | 0.747 | 0.736 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 均值 | 3.152 | 3.188 | 3.178 | 3.254 | 3.163 |
| 标准差 | 0.869 | 0.806 | 0.886 | 0.946 | 0.865 |
| 感知利失 | 均值 | 3.171 | 3.212 | 3.170 | 3.168 | 3.176 |
| 标准差 | 0.524 | 0.526 | 0.553 | 0.580 | 0.530 |
| 感知价值 | 均值 | 3.083 | 3.051 | 3.139 | 3.391 | 3.096 |
| 标准差 | 0.750 | 0.761 | 0.694 | 0.655 | 0.744 |

进一步的LSD多重比较发现：（1）在总体感知价值上，部门经理及以上员工在总体感知价值上显著高于基层员工、领班、主管员工。（2）在感知利得上，部门经理及以上员工的总体感知利得显著高于基层员工、领班、主管员工；主管员工的总体感知利得显著高于基层员工、领班；领班员工的总体感知利得显著高于基层员工。（3）在经济回报价值上，部门经理及以上员工感知获得的经济回报价值显著高于基层员工、领班、主管员工；主管员工感知获得的经济回报价值显著高于基层员工。（4）在地位与威望价值上，基层员工感知获得的地位与威望价值显著低于领班、主管、部门经理及以上员工；领班员工感知获得的地位与威望价值显著低于主管、部门经理及以上员工。（5）在交际价值上，部门经理及以上员工感知获得的交际价值显著高于基层员工、领班；主管员工感知获得的交际价值显著高于基层员工。（6）在舒适便利价值上，基层员工感知获得的舒适便利价值显著低于部门经理及以上员工。（7）在利他价值上，基层员工感知获得的利他价值显著低于领班、主管、部门经理及以上员工。（8）在时间成本上，领班员工感知付出的时间成本显著高于主管、部门经理及以上员工；基层员工感知付出的时间成本显著高于主管、部门经理及以上员工。

#### **4.3.2.6** 基于经济效益的感知价值差异

单因素方差分析（ANOVA）显示，不同经济效益的饭店新生代员工在总体感知价值存在显著性差异（F=35.824, p=0.000）。在感知利得构面，不同经济效益的饭店新生代员工在总体感知利得上存在显著性差异（F=19.582, p=0.000），其构成维度经济回报价值（F=11.812, p=0.000）、成长发展价值（F=18.521，

p=0.000）、地位与威望价值（F=4.688, p=0.009）、交际价值（F=4.057, p=0.017）、舒适便利价值（F=16.001, p=0.000）、利他价值（F=3.593, p=0.028）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。在感知利失构面，不同经济效益的饭店新生代员工在总体感知利失存在显著性差异（F=6.142, p= 0.002），其构成维度货币成本（F=8.745, p=0.000）、时间成本（F=3.592, p=0.028）存在显著性差异；其它构成维度变量均没有显著差异。

表 4.14 不同经济效益饭店的员工感知价值及各维度的比较

|  | 变异来源 | 平方和 | df | 均方 | F | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 组间 | 13.645 | 2 | 6.823 | 11.812 | 0.000 |
| 组内 | 1042.023 | 1804 | 0.578 |
| 总计 | 1055.669 | 1806 |  |
| 成长发展价值 | 组间 | 16.138 | 2 | 8.069 | 18.521 | 0.000 |
| 组内 | 785.938 | 1804 | 0.436 |
| 总计 | 802.076 | 1806 |  |
| 地位与威望价值 | 组间 | 3.466 | 2 | 1.733 | 4.688 | 0.009 |
| 组内 | 666.874 | 1804 | 0.37 |
| 总计 | 670.34 | 1806 |  |
| 交际价值 | 组间 | 4.007 | 2 | 2.004 | 4.057 | 0.017 |
| 组内 | 890.832 | 1804 | 0.494 |
| 总计 | 894.839 | 1806 |  |
| 舒适便利价值 | 组间 | 9.762 | 2 | 4.881 | 16.001 | 0.000 |
| 组内 | 550.272 | 1804 | 0.305 |
| 总计 | 560.034 | 1806 |  |
| 利他价值 | 组间 | 3.383 | 2 | 1.691 | 3.593 | 0.028 |
| 组内 | 849.087 | 1804 | 0.471 |
| 总计 | 852.47 | 1806 |  |
| 感知利得 | 组间 | 7.711 | 2 | 3.856 | 19.582 | 0.000 |
| 组内 | 355.198 | 1804 | 0.197 |
| 总计 | 362.909 | 1806 |  |
| 货币成本 | 组间 | 7.995 | 2 | 3.997 | 8.745 | 0.000 |
| 组内 | 824.601 | 1804 | 0.457 |
| 总计 | 832.596 | 1806 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 时间成本 | 组间 | 4.479 | 2 | 2.24 | 3.592 | 0.028 |
| 组内 | 1124.866 | 1804 | 0.624 |
| 总计 | 1129.345 | 1806 |  |
| 体力成本 | 组间 | 2.093 | 2 | 1.046 | 2.804 | 0.061 |
| 组内 | 673.254 | 1804 | 0.373 |
| 总计 | 675.347 | 1806 |  |
| 健康损失 | 组间 | 2.61 | 2 | 1.305 | 2.388 | 0.092 |
| 组内 | 985.661 | 1804 | 0.546 |
| 总计 | 988.271 | 1806 |  |
| 生活牺牲 | 组间 | 3.292 | 2 | 1.646 | 2.203 | 0.111 |
| 组内 | 1347.772 | 1804 | 0.747 |
| 总计 | 1351.065 | 1806 |  |
| 感知利失 | 组间 | 3.429 | 2 | 1.715 | 6.142 | 0.002 |
| 组内 | 503.574 | 1804 | 0.279 |
| 总计 | 507.003 | 1806 |  |
| 感知价值 | 组间 | 38.216 | 2 | 19.108 | 35.824 | 0.000 |
| 组内 | 962.232 | 1804 | 0.533 |
| 总计 | 1000.448 | 1806 |  |

表 4.15 不同经济效益饭店员工感知价值及各维度差异的描述统计

|  | 经济效益 | 效益好 | 效益一般 | 效益差 | Total |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 经济回报价值 | 均值 | 3.163 | 2.986 | 3.004 | 3.087 |
| 标准差 | 0.756 | 0.754 | 0.843 | 0.765 |
| 成长发展价值 | 均值 | 3.477 | 3.303 | 3.207 | 3.396 |
| 标准差 | 0.652 | 0.670 | 0.671 | 0.666 |
| 地位与威望价值 | 均值 | 3.219 | 3.130 | 3.138 | 3.180 |
| 标准差 | 0.612 | 0.591 | 0.684 | 0.609 |
| 交际价值 | 均值 | 3.679 | 3.594 | 3.536 | 3.639 |
| 标准差 | 0.688 | 0.715 | 0.764 | 0.704 |
| 舒适便利 | 均值 | 3.765 | 3.642 | 3.515 | 3.704 |
| 标准差 | 0.531 | 0.578 | 0.583 | 0.557 |
| 利他价值 | 均值 | 3.654 | 3.612 | 3.462 | 3.628 |
| 标准差 | 0.679 | 0.677 | 0.820 | 0.687 |
| 感知利得 | 均值 | 3.471 | 3.349 | 3.289 | 3.415 |
| 标准差 | 0.432 | 0.450 | 0.520 | 0.448 |
| 货币成本 | 均值 | 3.103 | 3.239 | 3.221 | 3.162 |
| 标准差 | 0.706 | 0.639 | 0.614 | 0.679 |
| 时间成本 | 均值 | 3.328 | 3.424 | 3.283 | 3.363 |
| 标准差 | 0.780 | 0.795 | 0.858 | 0.791 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 体力成本 | 均值 | 3.365 | 3.434 | 3.428 | 3.395 |  |
| 标准差 | 0.616 | 0.607 | 0.584 | 0.612 |
| 健康损失 | 均值 | 2.849 | 2.919 | 2.959 | 2.882 |
| 标准差 | 0.759 | 0.718 | 0.676 | 0.740 |
| 生活牺牲 | 均值 | 3.126 | 3.213 | 3.203 | 3.163 |
| 标准差 | 0.859 | 0.856 | 0.978 | 0.865 |
| 感知利失 | 均值 | 3.138 | 3.228 | 3.202 | 3.176 |
| 标准差 | 0.536 | 0.514 | 0.550 | 0.530 |
| 感知价值 | 均值 | 3.224 | 2.939 | 2.884 | 3.096 |
| 标准差 | 0.727 | 0.723 | 0.818 | 0.744 |

进一步的LSD法多重比较分析发现：（1）在感知价值上，经济效益好的饭店员工在总体感知价值上显著高于经济效益一般、经济效益差的饭店员工。（2）在感知利得上，经济效益好的饭店员工在总体感知利得上显著高于经济效益一般、经济效益差的饭店员工。（3）在经济回报价值上，经济效益好的饭店员工感知获得的经济回报价值显著高于经济效益一般、经济效益差的饭店员工。（4）在成长发展价值上，经济效益好的饭店员工感知获得的成长发展价值显著高于经济效益一般、经济效益差的饭店员工。（5）在地位与威望价值上，经济效益好的饭店员工感知获得的地位与威望价值显著高于经济效益一般的饭店员工。

（6）在交际价值上，经济效益好的饭店员工感知获得的交际价值显著高于经济效益一般的饭店员工。（7）在舒适便利价值上，经济效益好的饭店员工感知获得的舒适便利价值显著高于经济效益一般、经济效益差的饭店员工。（8）在利他价值上，经济效益差的饭店员工感知获得的利他价值显著低于经济效益一般、经济效益好的饭店员工。（9）在感知利失上，经济效益一般的饭店员工在总体感知利失上显著高于经济效益好的饭店员工。（10）在货币成本上，经济效益一般的饭店员工感知付出的货币成本显著高于经济效益好的饭店员工。（11）在时间成本上，经济效益一般的饭店员工感知付出的时间成本显著高于经济效益好的饭店员工。

## **4.4** 本章小结

基于以上分析结果，本章研究结论主要有：在饭店新生代员工总体感知价值方面，对不同人口学特征、组织特征的饭店新生代员工的感知价值的比较显示：部分人口学特征变量、组织特征变量（教育程度、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工的总体感知价值存在显著性差异；而其它变量（性别、婚姻状况、户籍地、工作部门）的饭店新生代员工

的总体感知价值没有显著性差异，本研究所提出的假设部分得到验证。在饭店新生代员工感知利得构面，部分人口学特征变量和组织特征变量（教育程度、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工的感知利得存在显著差异。在饭店新生代员工感知利失构面，部分人口学特征变量和组织特征变量（教育程度、工作部门、饭店等级、经济效益）的饭店新生代员工感知利失存在显著差异（见表4.16）。

表 4.16 人口与组织特征的饭店新生代员工感知价值差异比较汇总表

| 内容维度  特征变量 | 感知价值是否存在显著差异 | 感知利得是否存在显著差异 | 感知利得构面存在显著差异的维度 | 感知利失是否存在显著差异 | 感知利失构面存在显著差异的维度 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 性别 | 否 | 否 | 无 | 否 | 货币成本 |
| 教育程度 | 是 | 是 | 经济回报价值、地位与威望价值、舒适便  利价值 | 是 | 货币成本、时间成本、健康损失、生活牺牲 |
| 婚姻状况 | 否 | 否 | 地位与威望价值、舒适便利价值 | 否 | 时间成本、体力成本、健康损失 |
| 户籍地 | 否 | 否 | 否 | 否 | 否 |
| 工作部门 | 否 | 否 | 济回报价值、利他价值 | 是 | 货币成本、时间成本、  体力成本、健康损失、生活牺牲 |
| 品牌类型 | 是 | 是 | 经济回报价值、成长  发展价值、利他价值 | 否 | 时间成本、体力成本、  健康损失 |
| 饭店等级 | 是 | 是 | 经济回报价值、成长发展价值、地位与威  望价值、舒适便利价值、利他价值 | 是 | 货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲 |
| 所有制 | 是 | 是 | 经济回报价值、成长发展价值、地位与威  望价值、利他价值 | 否 | 货币成本、健康损失 |
| 职位等级 | 是 | 是 | 经济回报价值、地位与威望价值、交际价  值、舒适便利价值、利他价值 | 否 | 时间成本、体力成本 |
| 经济效益 | 是 | 是 | 经济回报价值、成长发展价值、地位与威  望价值、交际价值、  舒适便利价值、利他价值 | 是 | 货币成本、时间成本 |

# 第**5**章 饭店新Th代员工感知价值对离职意愿的影响机制

本章主要内容是理论构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型，并对该模型进行实证检验。第一部分，通过梳理、归纳分析已有文献成果，在推导各变量之间逻辑联系的基础上，提出研究假设，构建研究模型；第二部分，进行实证研究设计，包括研究对象、变量测量和统计分析方法等；第三部分运用相关统计分析方法对调研数据进行分析，验证理论假设；第四部分总结归纳研究结论。

本章的内容框架如图5.1所示。



数据分析与结果

结 论



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **研究模型与研究假设**  ·研究模型的构建思路  ·研究模型框架  ·研究假设 | |  | **实证研究设计**  ·研究对象  ·变量测量  ·统计分析方法 | |
|  |  | | |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 因子分析结果 | | 相关分析结果 | 结 分构 析方 结程 果模 型 | |
|  |  | | |  |

图 5.1 本章的内容框架

由于员工离职意愿的形成是一个受环境、组织、个人等多因素综合影响的复杂决策过程，已有研究虽然各有所长，但是仍然存在着一些不足。首先，员工离职的原因仍然存在争论。目前学术界对于员工离职的原因仍存在不同的看法，尚未达成统一的认识。由于员工离职行为的多因性、复杂性，国内外学者研究了众多员工离职原因，但是缺乏从员工视角对离职关键影响因素的整合研究。其次，态度变量的中介影响机制仍然不清晰。学者们关于组织承诺对离职

意愿的影响是部分中介作用还是完全中介作用仍然存在着争论（翁清雄，2009；李倩，2009；崔国印，2012；周惠玉，2012），仍有待进一步深入研究。再次，员工离职的调节变量研究有待加强。以往的研究主要关注离职原因研究，而对调节变量研究不多。特别是在中国情景，有关饭店员工离职的调节变量研究很少。最后，针对我国饭店新生代员工群体的实证研究很少。新生代员工已经成为我国饭店业员工队伍的主力，而新生代员工离职率高也是困扰我国饭店业健康发展的难题之一。

## **5.1** 研究模型与研究假设

### **5.1.1** 研究模型的构建思路

国内外学者关于员工离职研究的重点集中在离职原因以及各种中介变量、调节变量的作用。由于员工离职行为的多因性、复杂性，员工在做出离职决策时会综合考虑多种因素；而在跨文化背景、不同行业背景等环境条件下，员工离职的影响因素及其影响作用也会发生变化。因此，虽然国内外学者对员工离职问题进行了广泛而深入的研究，但是相关研究仍在继续探索和深化。从新的视角研究员工离职原因，引入新的中介变量、调节变量，探索各变量之间的影响关系，这些都是深化员工离职研究的方向。

首先，本研究提出员工感知价值及其内含构面感知利得、感知利失变量作为研究员工离职的前因变量。矛盾论认为解决问题的关键是抓住问题的主要矛盾。虽然影响员工离职的因素十分庞杂，但是只要抓住关键原因就能够有效缓解员工离职难题。在梳理社会交换理论、感知价值理论、内部营销理论基础上，本研究提出以感知价值作为前因变量的离职模型，试图探究感知价值对离职意愿的影响机制。

其次，本研究的离职模型选择组织承诺作为中介变量。以前研究常用工作满意度、组织承诺作为离职模型的中介变量。一些学者实证研究发现工作满意度与离职倾向的相关性较低，对离职倾向的预测能力较低（Mobley，1977； Martin，1979）；有学者甚至研究发现工作满意度与离职倾向并不显著相关

（Porter，1973；高国胜，1994；庄立民，1995）。一些学者对比分析了工作满意度和组织承诺对离职倾向的影响强度，研究发现组织承诺比工作满意度对离职倾向的影响强度更大；组织承诺对离职倾向的预测能力更高（Steers，1977[269]；

Kraut，1975[270]）。而如果同时选择工作满意度和组织承诺作为中介变量的话，

两者之间的交互作用又会使得模型十分复杂，难以解释。因此，本研究的离职模型选择组织承诺作为中介变量。

再次，本研究的离职模型选择家庭支持作为调节变量。在跨文化情景下，引入新的调节变量是离职理论研究创新的重要方向。在中国情景下，国人的家庭观念十分强烈，家庭关系是一切关系的中心；家庭观念已经内化为国人性格特征的一部分，人们的行为准则和价值观也是建立在家庭基础之上；家庭在影响中国企业员工的组织行为方面发挥着重要作用。以前成果大多研究组织支持对员工离职的影响，而有关家庭支持对员工离职的影响鲜有研究。本研究选择家庭支持作为离职模型的调节变量，使得本研究的离职模型具有中国情景特色，这是对员工离职理论的丰富和完善。

最后，本研究的离职模型选择离职意愿作为结果变量。国内外学者普遍认为研究离职意愿比离职行为更有实践意义和更容易操作。第一，离职意愿能够有效地预测实际离职行为。社会学和心理学认为“态度倾向是导致行为的先决条件”（Mobley, 1978）；理性行为理论认为“个体的行为意向能预测他的行为”。离职意愿与实际的离职行为具有显著的因果关系（Bliiedom, 1982; Steel & Ovalle, 1984），离职意愿能够有效地预测实际的离职行为（Fishbcin, 1967; Mobley, 1977; Tet ＆Meyer, 1993）。许多研究证实离职意愿是预测员工离职的指标之一（Hom and Kinicki, 2001）。因此，离职意愿可以作为离职行为的替代变量（Shore & Martin, 1989）。第二，实际离职行为受复杂的外部因素影响，难以有效预测（Price& Mueller, 1981）。同时，离职行为的测量比较困难（Horn & Griffeth, 1995; Griffeth et al., 2000）。第三，研究员工离职意愿对改进组织的人力资源管理更有价值。离职意愿能更准确地反映员工对组织的心理认同；而实际的离职行为除了受个人、组织因素影响以外，还受到多种外部环境因素的影响。例如在宏观经济不景气、失业率高的外部条件下，即使员工的离职意愿高，他也不会选择离职。如果用员工的离职行为来反映组织的人力资源管理水平，则会掩盖很多组织中存在的问题。另一方面，离职意愿是员工实际离职前的最后一个阶段，但是尚未发生实际的离职行为。组织还有机会采取针对性措施来挽回员工，以减少员工离职对组织的损失和负面影响。因此，本研究选择用离职意愿作为离职模型的结果变量。

### **5.1.2** 研究模型框架

本章的研究目的是探究饭店饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机

制。通过文献回顾，前人关于员工感知价值、员工离职的理论与成果，为本章建构研究模型提供了坚实的理论支撑：员工感知价值受到感知利得的正向影响和感知利失的负向影响，而总体感知价值及其感知利得、感知利失构面与员工离职意愿有关，其中组织承诺作为中介变量、家庭支持作为调节变量。因此，本章提出饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制研究模型如图5.2所示。

H8-

感知利得

H4+

组织承诺

H1+

H3+

H6-

感知价值

H7-

H2-

H11

家庭支持

感知利失

H9+

离职意愿

H5-

图 5.2 饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型

注：Hi代表假设i，+表示正向影响关系，-表示负向影响关系

### **5.1.3** 研究假设

#### 5.1.3.1 感知利得和感知利失构面对感知价值的影响

员工感知利得和感知利失对感知价值的影响关系在第3 章的3.2.3.1 和

#### 3.2.3.2 已经进行了论证，此处略。本研究提出如下假设：

假设1：饭店新生代员工感知利得对其感知价值具有显著的正向影响假设2：饭店新生代员工感知利失对其感知价值具有显著的负向影响

#### **5.1.3.2** 感知价值对组织承诺的影响关系

###### （**1**）感知价值对组织承诺的影响

已有文献关于员工感知价值与组织承诺关系研究主要有：袁登华（2005）认为员工感知的任职价值高会导致员工形成组织承诺。邓金平（2007）构建了感知的任职价值、组织承诺、员工忠诚之间的关系模型，实证研究发现：感知的任职价值对组织承诺有正向预测作用[139]。一些学者研究认为员工感知价值的增加会提高员工的工作满意度，而工作满意度正向直接影响组织承诺（Price

& Mueller，2000；Schwepker，2001；白光林，2011）。因此，员工感知价值会正向影响组织承诺。基于以上分析提出如下假设：

假设3：饭店新生代员工感知价值对其组织承诺具有显著的正向影响

###### （**2**）感知价值的感知利得构面对组织承诺的影响

目前，国内外学者关于员工感知利得与组织承诺的关系研究大多集中在感知利得的构成因素对组织承诺的影响。一些文献探讨了工资报酬、福利、职位晋升、培训、工作自主性、决策参与、工作环境、工作稳定性等变量对组织承诺的影响。GRiter和H. M. Trice（1969）认为工资报酬、员工地位、工作自由度以及升迁的机会等会影响员工的组织承诺。Elizur（1984）研究指出工具性价值观和认知性价值观均正向影响组织承诺，工资对组织承诺的影响程度最大[99]。

Meyer和Anen（1991）指出福利因素正向影响员工组织承诺[271]。Yousef（1998）研究发现工作稳定性与组织承诺正相关[272]。Stefan Gaertner（1999）实证研究发现分配公平性、晋升机会、上司支持三个因素直接正向影响组织承诺[273]。Price和Mueller（2000）在员工流失模型中指出自主性、分配公平性、薪酬、晋升机会、工作参与度等变量正向影响组织承诺，并间接正向影响留职意图。凌玲（2012）等研究指出培训机会与组织承诺正相关[162]。凌文辁等（2001）研究认为报酬、职位、晋升、组织工作支持等对组织承诺具有正向影响关系[169]。刘小平、王重鸣（2002）研究认为福利待遇、人际关系、企业发展前景等因素影响组织承诺[274]。施佳华（2006）对医院员工的实证研究发现，个人成长与发展、尊严取向、人际沟通、交通便利等变量与组织承诺显著正相关[275]。王钰（2012）对天津高星级饭店员工满意程度和组织承诺之间的关系进行实证研究，结果发现工作回报对组织承诺具有正向影响关系[276]。翁清雄、席酉民（2013）实证研究了产业集群内外企业员工职业成长、组织承诺与离职倾向之间的关系，研究结果显示职业成长的职业目标进展、职业能力发展、晋升速度、报酬增长四个因子显著正向影响组织承诺[161]。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设4：饭店新生代员工感知利得对其组织承诺具有显著的正向影响

###### （**3**）感知价值的感知利失构面对组织承诺的影响

已有文献关于感知利失与组织承诺的关系研究较少。大多已有文献研究了某些具体的员工感知利失因素与组织承诺的关系。Becker（1960）认为员工对组织的付出是影响员工组织承诺的主要因素，例如工作努力程度、投入的经济多少、工作年限等[277]。Farrell(1981)、Rusbult（1983）等学者研究发现员工在工作中投入的成本会影响员工的组织承诺[278]。一些学者在对不同国家员工群体的实证研究中发现，工作负荷显著负向影响组织承诺，即工作负荷越高，员工的组织承诺越低（Bakker, 2003; Llorens, 2006）。一些学者研究认为工作压力是影响组织承诺的重要因素；员工工作压力上升会引起员工烦躁、焦虑等不良情绪，进而产生职业倦怠及健康问题，从而降低员工的组织承诺（Mathieu & Zajac，

1990；施佳华，2006）。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设5：饭店新生代员工感知利失对其组织承诺具有显著的负向影响

#### **5.1.3.3** 组织承诺对离职意愿的影响关系

Porter等（1974）认为组织承诺与员工离职呈显著的负相关。此后，众多国内外学者在实证研究中均证实组织承诺负向影响离职倾向。Jaros（1997）实证研究发现，组织承诺的三个维度情感承诺、持续承诺、规范承诺均与离职倾向负相关[279]。Price和Mueller（2000）在员工流失模型中指出结构化变量、个体变量和环境变量通过影响过程变量（工作满意度和组织承诺），从而间接影响员工离职。一些国内学者在对中国不同员工群体的实证研究中均验证了组织承诺与离职意愿存在显著负相关关系（刘小平等，2002；苏方国等，2005；陈致中，

2010；张冉等，2013）。余志远（2012）实证研究了福州市高星级饭店员工组织承诺与离职倾向的关系，研究结果表明组织承诺构面中的经济承诺对员工离职倾向产生负向影响[280]。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设6：饭店新生代员工组织承诺对其离职意愿具有显著的负向影响

#### **5.1.3.4** 感知价值对离职意愿的影响关系

###### （**1**）感知价值对离职意愿的影响

目前，国内外文献中关于员工感知价值与离职意愿关系的直接成果很少，但是相关研究成果较丰富。1996年德国医学社会学家Siegrist提出付出-回报失衡度概念，即工作付出与回报的比值。付出-回报失衡度与员工感知价值概念相近似，不同之处是员工感知价值是感知利得与感知利失的综合权衡，感知利得对感知价值具有正向影响，感知利失对感知价值具有负向影响。因此，员工感知价值与付出-回报失衡度呈倒数关系。一些国内外学者将付出-回报失衡模型

应用到员工离职研究，产生了丰富的研究成果。Tremblay et al（2008）研究了法国护士付出回报失衡对离职倾向的影响，研究结果显示ERI模型能显著预测离职倾向，付出回报失衡程度越高的人离职倾向越大[281]。Kinnunen（2008）以芬兰管理人员为研究对象，研究发现付出回报失衡和离职倾向显著正相关[152]。

Lavoie（2008）研究发现员工付出回报失衡程度越大，离职倾向越高。Derycke et al（2010）以比利时护士为研究对象，研究发现付出-回报失衡与护士的离职倾向正相关[153]。王晓蕾（2010）对杭州医院护士的研究显示付出-获得不平衡与其职业倦怠、离职意愿之间高度相关[154]。陈靓（2013）以武汉市精神专科医院女护士为研究对象，研究发现付出-获得不平衡是影响护士离职意愿的直接影响因素

[156]. 众多国内外学者对不同地区、不同研究对象的实证研究结果均显示，付出

-回报失衡与离职倾向具有正相关关系。而员工感知价值与付出-回报失衡度呈倒数关系，所以员工感知价值与离职倾向具有负向关系。基于以上分析提出如下假设：

假设7：饭店新生代员工感知价值对其离职意愿具有显著的负向影响

###### （**2**）感知价值的感知利得构面对离职意愿的影响

国内外学者广泛认同的影响员工离职意愿的感知利得因素主要包括薪资报酬和福利、晋升与职业发展、人际关系、培训与能力提升、工作条件、工作自主权等。工资和福利不仅能满足员工的物质生活需求，而且体现了个人价值，是社会贡献和地位声望的重要象征。大多数国内外学者均研究证实工资和福利显著负向影响离职意愿（Barbara L. Rau & Gary A. Adams, 2005;张勉, 2001）。工作成就感能够满足员工自我实现价值，从而激发员工的工作兴趣和工作积极性，提高员工的工作满意度，最终影响员工离职意愿（罗昱，2011）。晋升与职业发展机会对员工具有激励作用，能够使员工感受到被重视，能够提高员工的工作满意度，增加员工留职意愿（Hausknechtetal，2009；翁清雄和席酉民，2010；李晓楠，2013）。融洽、和谐的工作人际关系有利于营造良好的工作氛围，使员工相互支持以增强职业认同，相互学习以提升工作技能，相互配合以增强团队效率和凝聚力，其显著负向影响离职意愿（Leanne S, 2008;高丹, 2012）。培训使员工职业能力得到提升，增强了员工的组织承诺，从而降低离职意愿

（Barbara L. Rau & Gary A. Adams, 2005;凌玲, 2012）。工作自主权有利于发挥员工的自身潜能，导致其产生内生的工作满意，从而降低员工离职意愿（谢俊红，2008）。翁清雄、席酉民（2013）实证研究了产业集群内外企业员工职业成长、组织承诺与离职倾向之间的关系，研究结果显示职业成长的职业目标进

展、职业能力发展、晋升速度、报酬增长四个因子显著负向影响离职倾向。另外，一些学者研究发现工作职权（张美云和林佩荣，1998）、社会地位和尊重声望（赵辉，2001）等变量显著负向影响员工离职意愿。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设8：饭店新生代员工感知利得对其离职意愿具有显著的负向影响

###### （**3**）感知价值的感知利失构面对离职意愿的影响

国内外大量实证研究表明，工作负荷、工作压力、工作时间等员工感知利失因素与离职意愿具有显著的正向关系。工作负荷的增加会消耗员工的精力、体力，从而导致工作压力上升，进而产生职业倦怠及健康问题；工作负荷对离职倾向有正向的显著影响（Ham and Griffeth, 1995;赵文莉, 2012）。工作压力诱发员工产生紧张感，引发一系列健康问题；工作压力会驱使员工寻找可替换的工作机会，进而产生离职意愿（Grandey, 2002;曾晓娟, 2013）。Yavas U（2013）对北塞浦路斯四星、五星级饭店183名一线员工的实证研究显示，障碍性压力和耗竭加强了饭店一线员工的离职意愿[208]。熊丽娟（2005）研究发现81.2%的饭店员工意识到工作压力给自身带来的影响，工作压力对员工的工作态度具有负向影响作用[282]。饭店是全年24小时营业的服务企业，工作时间长是饭店工作显著特征之一。工作时间长会导致员工自由支配时间减少，降低员工的社交生活与家庭生活品质，从而影响饭店员工离职意愿（Chalkiti and Carson, 2010）。由于饭店行业特点，人们的休假期却是饭店业务最繁忙的时期，饭店业与社会不一致的工作时间使得多数员工不能在正常节假日休息，而承受不能与家庭团聚、朋友交际等牺牲，从而引发员工离职（Malaysian Association of Hotels，

2000）. 张升飞（2011）研究发现期望工作时间和实际工作时间之间的差距显著正向影响离职意愿[168]。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设9：饭店新生代员工感知利失对其离职意愿具有显著的正向影响

#### **5.1.3.5** 组织承诺的中介作用

通过上述文献梳理，在感知价值对离职意愿的影响关系中，一方面，员工感知价值及其感知利得、感知利失构面会直接影响离职意愿；其中，员工感知价值直接负向影响离职意愿（Tremblay et al, 2008;袁登华, 2005），员工感知利得直接负向影响离职意愿（Ham and Griffeth, 1995;翁清雄、席酉民, 2013），员工感知利失直接正向影响离职意愿（Ham and Griffeth, 1995; Yavas U, 2013）。另一方面，员工感知价值及其感知利得、感知利失构面通过组织承诺间接影响

离职意愿。其中，感知价值正向影响组织承诺，其感知利得构面正向影响组织承诺（Price和Mueller, 2000;凌文辁等, 2001），感知利失构面负向影响组织承诺（Bakker, 2003;施佳华, 2006），而组织承诺负向影响离职意愿（Steers ，

1977；崔勋，2003）。因此，基于以上分析提出如下假设：

假设10：在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量

假设10-a:在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量

假设10-b:在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量

#### **5.1.3.6** 家庭支持的调节作用

在中国，受传统文化的影响，国人的家庭观念十分强烈；“家”是员工生活的中心和精神堡垒，是社会生活的基本组成单位；家庭关系是一切关系的中心；家庭观念已经内化为国人性格特征的一部分，人们的行为准则和价值观也是建立在家庭基础之上[283]，家庭支持影响员工在工作中的各种表达。在中国情景下，家庭支持对影响员工行为发挥着重要作用，是影响员工离职意愿的重要因素。研究发现，感知价值及其感知利得、感知利失构面对离职意愿具有显著的影响，但是感知价值及其感知利得、感知利失构面对离职意愿的影响程度大小不一致

（Tremblay et al, 2008; Derycke et al, 2010;陈靓, 2013）。这说明在感知价值及其感知利得、感知利失构面与离职意愿之间存在着某些调节变量在起作用。已有文献大多研究社会支持感、组织支持感的调节效应，但对家庭支持的调节效应研究较少。王永丽（2012）等提出工作-家庭支持是一个双向的概念，既包括工作中的支持有助于家庭生活的发展（组织支持），又包括家庭的支持也有助于工作的发展（家庭支持）；家庭支持包括情感性支持和工具性支持两个维度[284]。在情感性支持方面，家人对员工的精神鼓励和安慰能激发员工的工作斗志和热情，增强信心，减轻员工的工作压力、焦虑、倦怠等负面情绪；家人对员工工作成绩的肯定、赞扬以及对其工作的认同能够增强员工的成就感和信心（李永鑫，2009；王永丽，2012）。在工具性支持方面，家人承担更多的家务能够减轻员工的生活负担和工作-家庭冲突，让员工有更多的时间、精力投入到工作中；家人在员工的工作出现困难和挫折时给予精神支持、情感安慰和实际帮助，有利于员工产生积极的情绪。在中国文化传统中，父母在子女成年后有对子女进

行经济支持的文化传统。家人在经济上的资助有利于缓解新生代员工在职业生涯初期的生活压力，让员工更加安心的工作（李雪松，2011[285]）。家庭支持会对员工的离职意愿产生显著影响（朱农飞、周路路，2010[286]）。基于以上分析，本研究提出如下假设：

假设11：家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起调节作用，即相比于低家庭支持的员工，高家庭支持的员工的感知价值导致其离职意愿更大程度的下降；

假设11-a: 家庭支持在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用，即相比于低家庭支持的员工，高家庭支持的员工的感知利得导致其离职意愿更大程度的下降；

假设11-b: 家庭支持在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用，即相比于低家庭支持的员工，高家庭支持的员工的感知利失导致员工离职意愿更小程度的提升。

感知价值

离职意愿

家庭支持

图 5.3 家庭支持调节作用简图

综上，对以上所有研究假设进行汇总，见表5.1

表 5.1 研究假设汇总表

| 序号 | 研究假设 |
| --- | --- |
| H1 | 饭店新生代员工感知利得对其感知价值具有显著的正向影响 |
| H2 | 饭店新生代员工感知利失对其感知价值具有显著的负向影响 |
| H3 | 饭店新生代员工感知价值对其组织承诺具有显著的正向影响 |
| H4 | 饭店新生代员工感知利得对其组织承诺具有显著的正向影响 |
| H5 | 饭店新生代员工感知利失对其组织承诺具有显著的负向影响 |
| H6 | 饭店新生代员工组织承诺对其离职意愿具有显著的负向影响 |
| H7 | 饭店新生代员工感知价值对其离职意愿具有显著的负向影响 |
| H8 | 饭店新生代员工感知利得对其离职意愿具有显著的负向影响 |
| H9 | 饭店新生代员工感知利失对其离职意愿具有显著的正向影响 |
| H10 | 在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量 |
| H10-a | 在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量 |
| H10-b | 在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| H11 | 家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起调节作用 |  |
| H11-a | 家庭支持在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用 |
| H11-b | 家庭支持在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用 |

## **5.2** 研究方法

### **5.2.1** 研究对象

本研究选择的研究对象是福州、厦门、泉州、上海、重庆、武汉等地83 家

饭店的1807名新生代员工，样本的具体人口学、组织学特征见表3.13（第3章的3.3.5.2, P89）。

### **5.2.2** 变量测量

#### 5.2.2.1 感知利得与感知利失的测量

员工感知利得（Employee Perceived Benefit, 简称EPB）是员工在组织任职过程中感知获得的所有利益、回报。员工感知利失（Employee Perceived Cost, 简称EPC）是员工在组织任职过程中感觉到的付出、支出的总和。饭店新生代员工感知利得与感知利失测量问卷来自第三章自行开发并经过验证的量表。感知利得量表包含25个项目，分别为经济回报价值（5个）、成长发展价值（4个）、地位与威望价值（6个）、交际价值（3个）、舒适便利价值（5个）、利他价值

（2个）；感知利得总问卷的Cronbach'a 为0.878，各构成维度分问卷的

Cronbach'a分别为0.788、0.790、0.771、0.719、0.732、0.717，均大于0.7，说明感知利得及其6个维度分量表的信度较佳，该测量工具的内部一致性信度符合要求。感知利失量表包含19个项目，分别为货币成本（3个）、时间成本（4个）、体力成本（5个）、健康损失（4个）、生活牺牲（3个）；感知利失总问卷的Cronbach'a为0.853，各构成维度分问卷的Cronbach'a分别为0.615、0.734、

0.729、0.724、0.786，均大于0.6，说明感知利失及其5个维度分量表的信度较佳，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

#### **5.2.2.2** 感知价值的测量

员工感知价值（Employee Perceived Value, 简称EPV）是员工对在某一组织工作过程中所能感知到的所有获得利益和付出成本进行权衡后对工作效用进行的总体评价。借鉴Zeithaml（1988）、吴凌菲（2008）等采用的量表，饭店新

生代员工感知价值的测量采用三个项目，即“与所有工作付出相比较，我的工作回报很大”；“总体考虑所有工作付出和回报，我所做的工作非常划算”；“总的来说，我所有的工作付出是值得的”[141]。本次调查中员工感知价值问卷的

Cronbach'a系数值为0.820，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

#### **5.2.2.3** 组织承诺

组织承诺（Organization Commitment, 简称OC）是员工对于组织的忠诚度、认同感以及参与组织活动的积极程度。本研究借鉴Allen& Meyer(1990) [287]制订的组织承诺量表，包括6个项目，例如“我认为这家公司的问题就是我的问题”等。本次调查中组织承诺问卷的Cronbach'a系数值为0.816，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

#### **5.2.2.4** 离职意愿

离职意愿（Turnover Intention, 简称TI）是从组织中获取物质收益的个体自愿终止其组织成员关系的态度倾向程度。本研究借鉴Mobley et al(1978)、Griffeth & Hom(1984)制订的离职意愿量表，该量表包含四个项目，例如“我经常会有辞职的想法”等[212]。本次调查中离职意愿问卷的Cronbach'a系数值为0.916，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

#### **5.2.2.5** 家庭支持

家庭支持（Family Support, 简称FS）是员工在工作中对来自家庭成员的支持程度的知觉。本研究借鉴Caplan（1975）、Scheier& Carver (1985)、肖水源（1994）

[288]、李永鑫（2009）等制订的量表，家庭支持包括6个项目，例如“家人愿意听我谈论工作的事，并给我精神安慰”等。本次调查中家庭支持问卷的

Cronbach'a系数值为0. 936，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

### 5.2.3 统计分析方法

运用SPSS19.0统计软件对饭店新生代员工感知价值、组织承诺、离职意愿进行因子分析，以检验各问卷的建构效度；进行相关分析，以检验各变量间是否存在相关关系；运用AMOS17.0软件对饭店员工感知价值与离职意愿关系模型进行路径分析，以检验各变量路径关系假设。运用SPSS19.0统计软件对饭店新生代员工感知价值、家庭支持、离职意愿进行调节层级回归分析，以检验家庭支持的调节作用。

## **5.3** 数据分析与结果

### **5.3.1** 因子分析

对饭店新生代员工感知价值、组织承诺、离职意愿进行因子分析；采用主成分分析方法抽取因素，用正交方差极大法进行因素旋转，因子萃取标准遵循

Kaiser准则，即选取特征值大于1的因素；采用KMO检验值检验各问卷数据

是否适合进行因子分析，根据学者Kaise（r

1974）、吴明隆（2010）、邱皓政 (2013)

的观点，如果KMO值小于0.5时，则不宜进行因子分析；KMO值大于0.6可以进行因子分析；KMO值大于0.8，表示变量间的关系是良好的；KMO值大于0.9，表示变量间的关系是极佳的。用Cronbach'a系数检验因子内部结构的一致性；对于层面或构念分量表来说Cronbach'a在0.5以上是可接受的范围，大于0.6为较佳信度，Cronbach'a大于0.7为高信度，0.5为最低可以接受的信度水准(Nunnally, 1978)。

#### **5.3.1.1** 感知利得与感知利失因子分析

感知利得与感知利失问卷的因子分析见第3章的3.3.6.2，此处略。

#### **5.3.1.2** 感知价值因子分析

感知价值分量表的KMO 检验值为0.681> 0.6, Bartlett 球体检验p值为

0.000，表示感知价值分量表适合做因子分析。因子分析结果显示，感知价值分量表的3个项目可以提取1个因子，每一个项目的因子负荷均在0.80以上，总体方差的解释率达到73.607%。以上结果说明感知价值分量表的建构效度良好。运用SPSS19.0软件对感知价值分量表的题项进行信度分析，结果显示

Cronbach'a为0.820> 0.80，说明感知价值分量表的信度高，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

表 5.2 KMO测度和巴特利球体检验

| KMO 样本测度 | | 0.681 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett 的球形度检验 | 近似卡方值 | 2047.121 |
| 自由度 df | 3 |
| 显著性概率 Sig. | 0.000 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 成份 | 初始特征值 | | | 提取平方和载入 | | |
| 合计 | 方差的 % | 累积 % | 合计 | 方差的 % | 累积 % |
| 1 | 2.208 | 73.607 | 73.607 | 2.208 | 73.607 | 73.607 |
| 2 | 0.501 | 16.712 | 90.319 |  |  |  |
| 3 | 0.290 | 9.681 | 100.000 |  |  |  |

提取方法：主成份分析。

表 5.4 饭店新生代员工感知价值因子负荷表

| 感知价值 | 因子 |
| --- | --- |
| 1 |
| 1.与所有工作付出相比较，我的工作回报很大 | 0.832 |
| 2.总体考虑所有付出、回报，我所做的工作是划算的 | 0.904 |
| 3.总的来说，我所有工作付出是值得的 | 0.836 |

表 5.5 饭店新生代员工感知价值可靠性统计量

| Cronbach's Alpha | 基于标准化项的 Cronbachs Alpha | 项数 |
| --- | --- | --- |
| 0.820 | 0.820 | 3 |

#### 5.3.1.3 组织承诺因子分析

组织承诺分量表的KMO 检验值为0.843> 0.8, Bartlett 球体检验p值为

0.000，表示组织承诺分量表变量间的关系是良好的，适合做因子分析。因子分析结果显示，组织承诺分量表的6个项目可以提取1个因子，每一个项目的因子负荷均在0.60以上，总体方差的解释率达到52.368%。以上结果说明组织承诺分量表的建构效度良好。运用SPSS19.0软件对组织承诺分量表的题项进行信度分析，结果显示Cronbach'a系数为0.816> 0.80，说明组织承诺分量表的信度高，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

表 5.6 KMO测度和巴特利球体检验

| KMO 样本测度 | | 0.843 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett 的球形度检验 | 近似卡方值 | 3285.210 |
| 自由度 df | 15 |
| 显著性概率 Sig. | 0.000 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 成份 | 初始特征值 | | | 提取平方和载入 | | |
| 合计 | 方差的 % | 累积 % | 合计 | 方差的 % | 累积 % |
| 1 | 3.142 | 52.368 | 52.368 | 3.142 | 52.368 | 52.368 |
| 2 | 0.878 | 14.631 | 66.999 |  |  |  |
| 3 | 0.574 | 9.563 | 76.562 |  |  |  |
| 4 | 0.514 | 8.564 | 85.126 |  |  |  |
| 5 | 0.462 | 7.705 | 92.831 |  |  |  |
| 6 | 0.430 | 7.169 | 100.000 |  |  |  |

提取方法：主成份分析。

表 5.8 饭店新生代员工组织承诺因子负荷表

| 组织承诺 | 因子 |
| --- | --- |
| 1 |
| 1.我很乐意继续在这家饭店工作 | 0.727 |
| 2.我认为这家饭店的问题就是我的问题 | 0.685 |
| 3.在感情上，我认为自己属于这家饭店 | 0.751 |
| 4.我为能在这家饭店工作感到自豪 | 0.781 |
| 5.这家饭店对我个人而言，意义重大 | 0.741 |
| 6.总的来说，我很忠诚于这家饭店 | 0.650 |

表 5.9 饭店新生代员工组织承诺可靠性统计量

| Cronbach's Alpha | 基于标准化项的 Cronbachs  Alpha | 项数 |
| --- | --- | --- |
| 0.816 | 0.817 | 6 |

#### 5.3.1.4 离职意愿因子分析

离职意愿分量表的KMO 检验值为0.829> 0.8, Bartlett 球体检验p 值为

0.000，表示离职意愿分量表变量间的关系是良好的，适合做因子分析。因子分析结果显示，离职意愿分量表的4个项目可以提取1个因子，每一个项目的因子负荷均在0.80以上，总体方差的解释率达到79.994%。以上结果说明离职意愿分量表的建构效度良好。运用SPSS19.0软件对离职意愿分量表的题项进行信度分析，结果显示Cronbach'a系数为0.916> 0.80，说明离职意愿分量表的信度高，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KMO 样本测度 | | 0.829 |
| Bartlett 的球形度检验 | 近似卡方值 | 5325.191 |
| 自由度 df | 6 |
| 显著性概率 Sig. | 0.000 |

表 5.11 解释的总方差

| 成份 | 初始特征值 | | | 提取平方和载入 | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 合计 | 方差的 % | 累积 % | 合计 | 方差的 % | 累积 % |
| 1 | 3.200 | 79.994 | 79.994 | 3.200 | 79.994 | 79.994 |
| 2 | 0.391 | 9.775 | 89.769 |  |  |  |
| 3 | 0.216 | 5.395 | 95.164 |  |  |  |
| 4 | 0.193 | 4.836 | 100.000 |  |  |  |

提取方法：主成份分析。

表 5.12 饭店新生代员工离职意愿因子负荷表

| 离职意愿 | 因子 |
| --- | --- |
| 1 |
| 1.我经常会有辞职的想法 | 0.895 |
| 2.在未来一年内，我很可能会继续留在这家饭店（R） | 0.909 |
| 3.我将会寻找其它的工作机会 | 0.916 |
| 4.如果有其它合适的工作，我将会接受 | 0.857 |

表 5.13 饭店新生代员工离职意愿可靠性统计量

| Cronbach's Alpha | 基于标准化项的 Cronbachs Alpha | 项数 |
| --- | --- | --- |
| 0.916 | 0.916 | 4 |

#### 5.3.1.5 家庭支持因子分析

家庭支持分量表的KMO检验值为0.901> 0.9, Bartlett球体检验p值为0.000，表示家庭支持分量表变量间的关系是极佳的，适合做因子分析。因子分析结果显示，家庭支持分量表的6个项目可以提取1个因子，命名为家庭支持，每一个项目的因子负荷均在0.80以上，总体方差的解释率达到75.872%。以上结果说明家庭支持分量表的建构效度良好。运用SPSS19.0软件对家庭支持分量表的题项进行信度分析，结果显示Cronbach'a系数为0.936> 0.70，说明家庭支持分量表的信度佳，该测量工具的内部一致性信度符合要求。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| KMO 样本测度 | | 0.901 |
| Bartlett 的球形度检验 | 近似卡方值 | 9375.282 |
| 自由度 df | 15 |
| 显著性概率 Sig. | 0.000 |

表 5.15 解释的总方差

| 成份 | 初始特征值 | | | 提取平方和载入 | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 合计 | 方差的 % | 累积 % | 合计 | 方差的 % | 累积 % |
| 1 | 4.552 | 75.872 | 75.872 | 4.552 | 75.872 | 75.872 |
| 2 | 0.556 | 9.259 | 85.131 |  |  |  |
| 3 | 0.288 | 4.795 | 89.925 |  |  |  |
| 4 | 0.251 | 4.189 | 94.114 |  |  |  |
| 5 | 0.208 | 3.467 | 97.581 |  |  |  |
| 6 | 0.145 | 2.419 | 100.000 |  |  |  |

提取方法：主成份分析。

表 5.16 饭店新生代员工家庭支持因子负荷表

| 家庭支持 | 因子 |
| --- | --- |
| 1 |
| 1.家人愿意听我谈论工作的事，并给我精神安慰 | 0.876 |
| 2.家人会为我的工作成绩感到自豪 | 0.906 |
| 3.家人比较支持我从事现在的工作 | 0.907 |
| 4.家人对我的工作提出较多有用的建议 | 0.884 |
| 5.家人为我分担了较多的家务 | 0.842 |
| 6.家人在经济上对我帮助较大 | 0.807 |

表 5.17 饭店新生代员工家庭支持可靠性统计量

| Cronbach's Alpha | 基于标准化项的 Cronbachs Alpha | 项数 |
| --- | --- | --- |
| 0.936 | 0.936 | 6 |

### **5.3.2** 相关分析

运用SPSS19.0软件对感知利得、感知利失、感知价值、组织承诺、离职意愿变量进行相关分析（见表5.18），结果显示：感知利得、感知利失、感知价值、组织承诺、离职意愿之间在0.01水平（双侧）上显著相关。以上结果说明各变量之间存在相关关系，但是并不能说明变量之间影响关系的大小以及变量之间的因果关系。因此，为了探究各变量之间的因果关系以及影响关系的大小，

需要对各变量之间关系运用结构方程模型进行检验。

表 5.18 各变量描述性统计分析与相关矩阵

| 变量 | 均值 | 标准差 | 感知利得 | 感知利失 | 感知价值 | 组织承诺 | 离职意愿 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知  利得 | 3.426 | 0.447 | 1 | -0.167\*\* | 0.512\*\* | 0.712\*\* | -0.701\*\* |
| 感知  利失 | 3.203 | 0.519 | -.167\*\* | 1 | -.222\*\* | -0.624\*\* | 0.627\*\* |
| 感知  价值 | 3.100 | 0.744 | .512\*\* | -0.222\*\* | 1 | 0.828\*\* | -0.825\*\* |
| 组织  承诺 | 3.374 | 0.566 | .712\*\* | -0.624\*\* | 0.828\*\* | 1 | -0.982\*\* |
| 离职  意愿 | 3.033 | 0.968 | -.701\*\* | 0.627\*\* | -0.825\*\* | -0.982\*\* | 1 |

说明：\*\*表示在0.01水平（双侧）上显著相关。

### **5.3.3** 回归分析与结构方程路径分析

#### **5.3.3.1** 感知利得与感知利失对离职意愿的直接影响效果分析

对饭店新生代员工感知利得、感知利失与离职意愿的相关分析显示，感知利得、感知利失与离职意愿具有显著的正相关，但对他们之间的因果关系需要进行回归分析。运用SPSS19.0对感知利得、感知利失与离职意愿进行回归分析，结果如表所示。检验结果表明，饭店新生代员工感知利得、感知利失与离职意愿的回归系数在p=0.001水平下达到显著性水平；饭店新生代员工感知价值的感知利得、感知利失构面解释了员工离职意愿的76.0%的变异，表明饭店新生代员工感知价值的感知利得、感知利失构面对员工离职意愿具有良好的预测效度，是其重要的预测指标之一。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 饭店新生代员工离职意愿 | | | | |
| 自变量 | β | t | 校正 R2 | F 值 |
| 感知利得 | -0.614\*\*\* | -52.464\*\*\* | 0.760 | 2854.386 |
| 感知利失 | 0.525\*\*\* | 44.859\*\*\* |

表 5.19 饭店新生代员工感知利得、感知利失对离职意愿的预测作用

注：\*\*\*表示p<0.001

#### **5.3.3.2** 中介变量验证

本研究在5.1.1研究假设部分提出饭店新生代员工组织承诺是其感知价值（包括感知利得、感知利失）与离职意愿关系之间的中介变量。因此，在验证饭店新生代员工感知价值与离职意愿关系之前，需要对提出的假设中介变量进行检验，以确定该变量能否作为中介变量进入因果关系模型（Buckley et al，

1998）。检验的标准是：因变量同时对自变量和中介变量的回归分析，中介变量的回归系数要达到显著水平，自变量的回归系数减小；当自变量的回归系数减小到不显著水平时，说明中介变量起完全中介作用；当自变量的回归系数减小但仍达到显著水平时，中介变量起部分中介作用（Baron & Kenny, l986[289]）。运用SPSS19.0软件进行层级回归分析，饭店员工组织承诺中介作用的检验结果见表5.20。

据表5.20饭店新生代员工组织承诺中介作用检验结果所示，在中介变量对自变量的回归分析和因变量同时对自变量和中介变量的回归分析中，饭店新生代员工的感知利得、感知利失的回归系数在0.001水平下均达到显著性水平；在因变量同时对自变量和中介变量的回归分析中，感知利得、感知利失的回归系数均显著减小，且在0.001水平下均达到显著性水平，说明饭店新生代员工感知价值（包括感知利得和感知利失）对其离职意愿的影响作用过程中，组织承诺起部分中介作用。

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 中介变量对自变量的回归 | | 因变量对自变量的回归 | | 因变量同时对自变量和中介变量的回归 | |  |
|  | 组织承诺 | | 离职意愿 | | 离职意愿 | | 中介作用 |
| 自变量 | β | t | β | t | β | t |  |
| 感知利得 | 0.626 | 54.593\*\*\* | -0.614 | -52.464\*\*\* | -0.025 | -3.348\* |  |
| 感知利失 | -0.519 | -45.305\*\*\* | 0.525 | 44.859\*\*\* | 0.036 | 5.434\*\*\* |  |
| 组织承诺 | - | - | - | - | -0.942 | -101.422\*\*\* | 部分中介 |
| 校正 R2 | 0.770 | | 0.760 | | 0.964 | |  |
| F 值 | 3012.834\*\*\* | | 2854.386\*\*\* | | 16181.155\*\*\* | |  |

表 5.20 饭店新生代员工组织承诺中介作用检验结果

注：\*\*\*表示p<0.001

#### **5.3.3.3** 结构模型整体性检验与分析

根据上述中介变量的检验结果，采用结构方程建模方法，运用AMOS17.0

软件对饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型（见图5.2）进行检验，以进一步探究各变量之间的因果关系以及影响程度的大小。

在SEM分析中，在观测变量比较多的情况下，会造成结构模型过于庞大和运算困难。为了简化模型，有学者建议以变量组合策略简化测量模型，使结构模型在比较简化的情形下进行估计，即将潜在变量改以观察变量处理，也就是把构成各潜在变量的题目组合成单一变量，用各个变量的各自度量项目的算术平均值来对其度量（邱皓政等，2008[290]），这个处理方法目前已得到普遍认同和采用[291]。本研究运用这种方法对感知利得的6个构成变量（经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值）和感知利失的5个构成变量（货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲）进行转换，处理方法是对潜变量的各个测量指标加总后取算术平均值；潜在变量名仍然沿用原潜在变量名；在AMOS建立结构方程模型图时，感知利得的6个构成变量（经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、

舒适便利价值、利他价值）和感知利失的5个构成变量（货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲）在模型图中以方形出现，即将其变成观测变量。最终，本研究构建的结构模型中感知利得、感知利失是外源潜变量，饭店新生代员工感知价值、组织承诺和离职意愿是内生潜变量。

###### （**1**）基准模型**Ma**的结构关系检验

根据前文5.1.3研究假设而构建的基准因果模型Ma如图5.4所示。饭店新生代员工感知价值与离职意愿的结构方程模型分析的结果见表5.22。模型的拟合指标见表5.21，表中结果显示该结构模型的拟合度指标皆处于可接受的范围之内，模型与样本数据拟合良好，具有整体结构的有效性与合理性。

表 5.21 饭店新生代员工感知价值与离职意愿的结构方程模型Ma拟合度指标

| 统计检验量 | 检验结果数据 | 适配的标准 | 模型适配判断 |
| --- | --- | --- | --- |
| 根均方差 RMSEA | 0.046 | <0.08 | 是 |
| 卡方值自由度比  2 / df | 4.772 | <5.0 | 是 |
| 拟合优度 GFI | 0.949 | >0.90 | 是 |
| 校正拟合优度 AGFI | 0.935 | >0.90 | 是 |
| 标准拟合指数 NFI | 0.964 | >0.90 | 是 |
| 非标准拟合指数 TLI | 0.966 | >0.90 | 是 |
| 比较拟合指数 CFI | 0.971 | >0.90 | 是 |
| 简约拟合优度指数 PGFI | 0.737 | >0.50 | 是 |
| 简约规范拟合指数 PNFI | 0.814 | >0.50 | 是 |
| 简约比较拟合指数 PCFI | 0.820 | >0.50 | 是 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| 感知价值 | <--- | 感知利得 | 0.639 | 0.047 | 19.466 | \*\*\* |
| 感知价值 | <--- | 感知利失 | -0.103 | 0.058 | -3.755 | \*\*\* |
| 组织承诺 | <--- | 感知利得 | 0.363 | 0.016 | 24.549 | \*\*\* |
| 组织承诺 | <--- | 感知价值 | 0.613 | 0.014 | 32.679 | \*\*\* |
| 组织承诺 | <--- | 感知利失 | -0.531 | 0.035 | -24.341 | \*\*\* |
| 离职意愿 | <--- | 感知利失 | 0.264 | 0.032 | 24.614 | \*\*\* |
| 离职意愿 | <--- | 组织承诺 | -0.452 | 0.022 | -38.415 | \*\*\* |
| 离职意愿 | <--- | 感知价值 | -0.299 | 0.014 | -30.656 | \*\*\* |
| 离职意愿 | <--- | 感知利得 | -0.159 | 0.018 | -17.576 | \*\*\* |
| EV | <--- | 感知利得 | 0.624 |  |  |  |
| DV | <--- | 感知利得 | 0.674 | 0.033 | 28.810 | \*\*\* |
| RV | <--- | 感知利得 | 0.649 | 0.029 | 28.175 | \*\*\* |
| IV | <--- | 感知利得 | 0.574 | 0.038 | 22.232 | \*\*\* |
| CV | <--- | 感知利得 | 0.620 | 0.026 | 27.360 | \*\*\* |
| AV | <--- | 感知利得 | 0.343 | 0.035 | 14.251 | \*\*\* |
| PSC | <--- | 感知利失 | 0.492 | 0.044 | 20.695 | \*\*\* |
| EC | <--- | 感知利失 | 0.483 |  |  |  |
| TC | <--- | 感知利失 | 0.601 | 0.063 | 23.115 | \*\*\* |
| HC | <--- | 感知利失 | 0.662 | 0.061 | 24.580 | \*\*\* |
| LC | <--- | 感知利失 | 0.688 | 0.073 | 25.056 | \*\*\* |
| EPV2 | <--- | 感知价值 | 0.823 | 0.024 | 43.459 | \*\*\* |
| EPV1 | <--- | 感知价值 | 0.767 |  |  |  |
| EPV3 | <--- | 感知价值 | 0.758 | 0.023 | 40.079 | \*\*\* |
| OC1 | <--- | 组织承诺 | 0.670 |  |  |  |
| OC2 | <--- | 组织承诺 | 0.611 | 0.032 | 29.898 | \*\*\* |
| OC3 | <--- | 组织承诺 | 0.676 | 0.030 | 33.240 | \*\*\* |
| OC4 | <--- | 组织承诺 | 0.687 | 0.030 | 33.643 | \*\*\* |
| OC5 | <--- | 组织承诺 | 0.692 | 0.032 | 33.867 | \*\*\* |
| OC6 | <--- | 组织承诺 | 0.611 | 0.031 | 30.096 | \*\*\* |
| TI1 | <--- | 离职意愿 | 0.884 |  |  |  |
| TI2 | <--- | 离职意愿 | 0.894 | 0.017 | 59.247 | \*\*\* |
| TI3 | <--- | 离职意愿 | 0.888 | 0.018 | 54.260 | \*\*\* |
| TI4 | <--- | 离职意愿 | 0.822 | 0.021 | 44.435 | \*\*\* |

表 5.22 饭店新生代员工感知价值与离职意愿的结构方程模型Ma分析结果

注：\*\*\*表示p<0.000

-0.16



感知利得

+0.36

组织承诺

+0.64

+0.61

-0.45

感知价值

-0.30

-0.10

感知利失

+0.26

离职意愿

-0.53

图 5.4 饭店新生代员工感知价值—与离职意愿的结构方程模型Ma

为了了解各变量之间作用程度的大小，需要对各变量之间的效果进行分析。效果是不依赖于样本大小、反映自变量和因变量关联强度的指标[292]。变量之间的效果包括直接效果、间接效果和总效果（Hair Jr. et al., 1998）。直接效果是自变量与因变量之间的路径系数；间接效果表示自变量与因变量之间至少有一个中介变量，其效果值为所有自变量到因变量的路径的直接效果值相乘后加总；总效果等于直接效果与间接效果之和。学者们对效果的大小评价标准并没有一致的结论。Cohen（1982, 1988）提出直接效果值小于0.06，则效果小；直接效果值在0.06 至0.16 之间效果中等；直接效果值大于0.16 则效果大[293]。根据

AMOS17.0对饭店员工感知价值影响因素与离职意愿关系模型的检验结果，计算感知利得、感知利失、感知价值、组织承诺和离职意愿各变量之间的直接效果、间接效果和总效果（见表5.23）。

表 5.23 各变量之间的效果值

| 结果变量 | 前因变量 | 直接效果 | 间接效果 | 总效果 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知价值 | 感知利得 | 0.639 | — | 0.639 |
| 感知利失 | -0.103 | — | -0.103 |
| 组织承诺 | 感知利得 | 0.363 | 0.392 | 0.755 |
| 感知利失 | -0.531 | -0.063 | -0.594 |
| 感知价值 | 0.613 | — | 0.613 |
| 离职意愿 | 感知利得 | -0.159 | -0.532 | -0.691 |
| 感知利失 | 0.264 | 0.299 | 0.563 |
| 感知价值 | -0.299 | -0.277 | -0.576 |
| 组织承诺 | -0.452 | — | -0.452 |

**（a）感知利得对感知价值、组织承诺和离职意愿的影响**

饭店新生代员工感知利得对感知价值的直接效果为0.639（p<0.001），说明饭店新生代员工感知利得对感知价值具有显著的正向影响关系，假设H1成立。饭店新生代员工感知利得对组织承诺的直接效果为0.363（p<0.001）；同时，饭店新生代员工感知利得对组织承诺的间接效果为0.392（p<0.001），总效果为0.755，说明饭店新生代员工感知利得对组织承诺具有显著的正向影响关系，假设H4 成立。饭店新生代员工感知利得对离职意愿的直接效果为-0.159

（p<0.001）；同时，感知利得通过三条间接路径影响离职意愿：一是感知利得

—>感知价值—>组织承诺—>离职意愿（间接作用效果为-0.177）；二是感知利得—>感知价值—>离职意愿（间接作用效果为-0.191）；三是感知利得—>组织承诺—>离职意愿（间接作用效果为-0.164）；三条间接影响路径的影响效果合计为-0.532，总效果为-0.691。因此，饭店新生代员工感知利得对离职意愿具有显著的负向影响关系，假设H8成立。另外，由于感知利得既直接负向影响离职意愿，又通过组织承诺中介变量间接负向影响离职意愿。因此在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间，组织承诺充当了部分中介变量，假设H10-a 成立。

**（b）感知利失对感知价值、组织承诺和离职意愿的影响**

饭店新生代员工感知利失对感知价值的直接效果为-0.103（p<0.001），说明饭店新生代员工感知利失对感知价值具有显著的负向影响关系，假设H2成立。饭店新生代员工感知利失对组织承诺的直接效果为-0.531（p<0.001）；同时，饭店新生代员工感知利失对组织承诺的间接效果为-0.063（p<0.001），总效果为-0.594，说明饭店新生代员工感知利失对组织承诺具有显著的负向影响关系，假设H5成立。

饭店新生代员工感知利失对离职意愿的直接效果为0.264（p<0.001）；同时，感知利失通过三条间接路径影响离职意愿：一是感知利失—>感知价值—>组织承诺—>离职意愿（间接作用效果为0.029）；二是感知利失—>感知价值—>离职意愿（间接作用效果为为0.031）；三是感知利失—>组织承诺—>离职意愿

（间接作用效果为0.240）；三条间接影响路径的影响效果合计为0.299，总效果为0.563。因此，饭店新生代员工感知利失对离职意愿具有显著的正向影响关系，假设H9成立。另外，由于感知利失既直接正向影响离职意愿，又通过组织承诺中介变量间接正向影响离职意愿，因此在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间，组织承诺充当了部分中介变量，假设H10-b成立。

**（c）感知价值对组织承诺和离职意愿的影响**

饭店新生代员工感知价值对组织承诺的直接效果为0.613（p<0.001），说明饭店新生代员工感知价值对组织承诺具有显著的正向影响关系，假设H3成立。饭店新生代员工感知价值对离职意愿的直接效果为-0.299（p<0.001）；同时，感知价值通过一条间接路径影响离职意愿，即感知价值—>组织承诺—>离职意愿（间接作用效果为为-0.277），总效果为-0.576。因此，饭店新生代员工感知价值对离职意愿具有显著的负向影响关系，假设H7成立。另外，由于饭店新生代员工感知价值既直接负向影响离职意愿，又通过组织承诺中介变量间接负向影响离职意愿，因此在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间，组织承诺充当了部分中介变量，假设H10成立。

**（d）组织承诺对离职意愿的影响**

饭店新生代员工组织承诺对离职意愿的直接效果为-0.452（p<0.001），说明饭店新生代员工组织承诺对离职意愿具有显著的负向影响关系，假设H6成立。

综合以上分析，本研究所构建的饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型中提出的各变量之间的关系假设H1 至H10 均得到验证成立（见表

5.24）。从各变量之间作用程度的总效果来看，在总体感知价值方面，饭店新

生代员工感知利得对总体感知价值的影响程度（0.639）远大于感知利失

（-0.103），且感知利得正向影响感知价值，感知利失负向影响感知价值。在组织承诺方面，饭店新生代员工感知利得对组织承诺的影响最大（0.755），其次是感知价值（0.613）、感知利失（-0.594）。在离职意愿方面，饭店新生代员工感知利得对离职意愿的影响最大（-0.691），其次是感知价值（-0.576）、感知利失（0.563）、组织承诺（-0.452）。

表 5.24 结构模型假设关系验证结果

| 研究假设 | 假设关系 | 总效果 | p 值 | 假设验证 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| H1 | 正向 | 0.639 | 0.000 | 成立 |
| H2 | 负向 | -0.103 | 0.000 | 成立 |
| H3 | 正向 | 0.613 | 0.000 | 成立 |
| H4 | 正向 | 0.755 | 0.000 | 成立 |
| H5 | 负向 | -0.594 | 0.000 | 成立 |
| H6 | 负向 | -0.452 | 0.000 | 成立 |
| H7 | 负向 | -0.576 | 0.000 | 成立 |
| H8 | 负向 | -0.691 | 0.000 | 成立 |
| H9 | 正向 | 0.563 | 0.000 | 成立 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| H10 | 在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量 | 成立 |
| H10-a | 在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间，组织承诺充当部  分中介变量 | 成立 |
| H10-b | 在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间，组织承诺充当部  分中介变量 | 成立 |

###### （**2**）备择模型及其与基准模型的比较

为了验证模型Ma是最优模型，需要将基准模型Ma与备择模型进行比较。备择模型与基准模型比较的原理主要依据**2和*df*；当备择模型是在基准模型的基础上增加路径时，若卡方值变化不显著，则基准模型优于备择模型，接受基准模型；若卡方值变化显著，则备择模型优于基准模型，接受备择模型。当备择模型是在基准模型的基础上减少路径时，若卡方值变化不显著，则备择模型优于基准模型，接受备择模型；若卡方值变化显著，则基准模型优于备择模型，接受基准模型。

**①备择模型Mb**

已有研究中，有些学者认为在员工感知利得、感知利失与离职意愿之间，组织承诺充当完全的中介作用，即感知利得、感知利失并不直接影响离职意愿。因此，在基准模型Ma的基础上，删除感知利得、感知利失和离职意愿的两条直接路径，构建备择模型Mb（见图5.5）。对备择模型Mb估计结果如表5.25所示，备择模型Mb和基准模型Ma的卡方值之差为664.705，自由度之差为3；备择模型Mb 在基准准模型Ma 的基础上减少路径，卡方值变化显 著

**2 =664.705> 11.345（df=3及p=0.01时的**2临界值），则基准模型Ma优于备择模型Mb，因此备择模型Mb被拒绝。

*df* 3

表 5.25 备择模型Mb及其与基准模型Ma的拟合度指标比较

| 测量模型 |  2 | df |  2 / df | RMSEA | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 基 准 模型 Ma | 1111.858 | 233 | 4.772 | 0.046 | 0.949 | 0.935 | 0.964 | 0.966 | 0.971 |
| 修 正 模型 Mb | 1776.563 | 236 | 7.528 | 0.060 | 0.921 | 0.899 | 0.942 | 0.941 | 0.949 |



感知利得

**+**

感知价值

**+**

**-**

**+**

组织承诺

离职意愿

**-**

**-**

感知利失

**-**

图 5.5 备择模型Mb结构方程模型

**②备择模型Mc**

已有研究中，有些学者研究认为员工总体感知价值是组织承诺的前因，而有些学者实证研究发现组织承诺是感知价值的前因。因此，关于员工总体感知价值和组织承诺的因果关系仍然存在着争论，尚没有一致的研究结论。为了验证员工总体感知价值和组织承诺的路径方向，在基准模型Ma的基础上，将总体感知价值与组织承诺的路径关系互换，即组织承诺作为因变量影响总体感知价值（见图5.6）。对备择模型Mc进行检验分析，结果显示“XX: XX: default model”，表示该模型为低度辨识模型，则模型无法被顺利被识别，因此备择模型Mc被拒绝。



感知利得

**+**

组织承诺

**+**

**+**

感知价值

**-**

**-**

**-**

感知利失

**+**

离职意愿

**-**

**-**

图 5.6 备择模型MC结构方程模型

**③备择模型Md**

为了检验感知价值是否完全充当感知利得和组织承诺的中介作用，在基准

模型Ma的基础上，删除从感知利得到组织承诺的路径，得到备择模型Md（见图5.7）。对备择模型Md估计结果如表5.26所示，备择模型Md和基准模型Ma的卡方值之差为409.975，自由度之差为1；备择模型Md在基准准模型Ma的基础上减少路径，卡方值变化显著**2 =409.975> 6.635（df=1及p=0.01时的**2临界值），则基准模型Ma优于备择模型Md，因此备择模型Md被拒绝。

*df* 3



**-**

感知利得

组织承诺

**+**

**+**

感知价值

**-**

**-**

**-**

感知利失

**+**

离职意愿

表 5.26 备择模型Md及其与基准模型Ma的拟合度指标比较

| 测量模型 |  2 | df |  2 / df | RMSEA | GFI | AGFI | NFI | TLI | CFI |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 基 准 模型 Ma | 1111.858 | 233 | 4.772 | 0.046 | 0.949 | 0.935 | 0.964 | 0.966 | 0.971 |
| 修 正 模型 Md | 1521.833 | 234 | 6.504 | 0.055 | 0.930 | 0.910 | 0.950 | 0.950 | 0.958 |

**-**

**④备择模型Me**

图 5.7 备择模型MD结构方程模型

为了检验感知价值是否完全充当了感知利失和组织承诺的中介作用，在基

准模型Ma的基础上，删除从感知利失到组织承诺的路径，得到备择模型M（e 见

图5.8）。进行检验分析，结果显示“XX: XX: default model”，表示该模型为低度辨识模型，则模型无法被顺利被识别，因此备择模型Me被拒绝。

**-**

感知利得

**+**

组织承诺

**+**

**+**

感知价值

**-**

**-**

**-**

感知利失

**+**

离职意愿

图 5.8 备择模型Me结构方程模型

综合比较基准模型Ma及备择模型Mb、Mc、Md和Me的检验结果，基准模型Ma是最优模型，备择模型Mb、Mc、Md和Me均被拒绝。

#### 5.3.3.4 家庭支持的调节作用检验

调节变量是一种影响自变量（X）对因变量（Y）作用强度和方向的变量，它所要解释的是自变量在何种条件下会影响因变量，即当某因素影响自变量与因变量的相关大小或正负方向时，这个因素就是自变量与因变量之间的调节变量[294]

自变量 X

因变量 Y

（见图5.9）。

调节变量 M

图 5.9 调节变量示意图

调节效应(moderating effect)表示自变量与因变量之间的因果关系随调节变量的取值不同而产生变化；调节变量的作用原理如图5.10所示，作用路径a代表自变量对因变量的影响，作用路径b代表调节变量对因变量的影响，作用路径c代表自变量和调节变量对因变量的交互影响；调节变量与中介变量的不同之处是：中介变量在自变量之后，自变量通过中介变量影响因变量；调节变量与自变量在同一层次，调节变量同自变量一样影响因变量。

a

b

c

自变量（X）

调节变量(M)

因变量(Y)

X\*M

图 5.10 调节变量作用路径图[289]

资料来源：Baron R M, Kenny D A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of personality and social psychology, 1986,51(6):1173.

当自变量和调节变量都是连续变量时，对调节变量的调节效应检验一般采用层级回归分析方法。为了避免变量间多重共线性问题，对自变量（感知利得、感知利失、感知价值）、调节变量（家庭支持）分别进行中心化变换（即变量减去其均值）。判断调节变量存在显著调节效应的判断标准是：回归模型的交互作用项的系数显著不等于0[295]。

###### （**1**）家庭支持在总体感知价值与离职意愿之间的调节作用检验

按照以上步骤进行离职意愿对感知价值、家庭支持进行层级回归分析，结果如下所示：感知价值对离职意愿的方差贡献是68.1%，家庭支持对离职意愿的方差贡献是16.1%，而感知价值与家庭支持的交互项对离职意愿的方差贡献是0.5%，且都通过F检验（在p<0.001水平下显著）；感知价值\*家庭支持交互作用项的系数β为-0.074（t=-7.656, p=0.000<0.001），交互作用项的系数显著不等于0，说明家庭支持在感知价值与离职意愿之间具有调节效应。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 变 量 | 因变量：离职意愿 | | |
| 模型 1(Model 1) | 模型 2(Model 2) | 模型 3(Model 3) |
| 常数 | 3.032\*\* | 3.033\*\* | 3.077\*\* |
| 感知价值 | -0.825\*\* | -0.381\*\* | -0.381\*\* |
| 家庭支持 |  | -0.599\*\* | -0.620\*\* |
| 感知价值\*家庭支持 |  |  | -0.074\*\* |
| R2 | 0.681 | 0.842 | 0.847 |
| F | 3853.852\*\* | 4814.676\*\* | 3331.835\*\* |
| △R2 | 0.681 | 0.161 | 0.005 |
| △F | 3853.852\*\* | 1842.888\*\* | 58.615\*\* |

表 5.27 感知价值和家庭支持对离职意愿的层级回归分析结果

注：\*\*表示显著性p<0.001

用容忍度及方差膨胀系数对回归方程进行多元共线性检验。容忍度值俞接近0时（一般容忍度<0.1），表示变量间多元共线性问题严重；而当膨胀系数

大于10时，则表示变量间有线性重合问题（吴明隆，2010[255]）。感知价值和家庭支持对离职意愿的层级回归的共线性检验结果显示：各自变量的容忍度值均大于0.1，其膨胀系数均小于10，表示进入回归方程式的自变量间不存在严重的多元共线性问题。

表 5.28 感知价值和家庭支持对离职意愿的层级回归的共线性检验

| 模 型 | | 共线性统计量 | |
| --- | --- | --- | --- |
| 容忍度 | VIF |
| 1 | （常量） |  |  |
| 感知价值 | 1.000 | 1.000 |
| 2 | （常量） |  |  |
| 感知价值 | 0.449 | 2.227 |
| 家庭支持感 | 0.449 | 2.227 |
| 3 | （常量） |  |  |
| 感知价值 | 0.449 | 2.227 |
| 家庭支持感 | 0.432 | 2.314 |
| EPV\*FS | 0.915 | 1.093 |

为了进一步分析家庭支持在感知价值与离职意愿之间的调节效应，分别根据感知价值以及家庭支持的数值，将被试样本分为高分组和低分组；分值在平均数+1个标准差以上的为高分组，分值在平均数-1个标准差以上的为低分组。所绘制的感知价值与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用如图5.11所示。对于高家庭支持的员工而言，其感知价值导致员工离职意愿更大程度的下降；这说明感知价值导致员工离职意愿的下降，但是这种下降的趋势受到家庭支持的正向调节。因此假设H11得到验证。



4

3.8

3.6

3.4



低家庭支持感高家庭支持感

3.2

3

2.8

2.6

2.4

2.2

2

低感知价值高感知价值

图 5.11 感知价值与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用

###### （**2**）家庭支持在感知价值各构面与离职意愿之间的调节作用检验

员工感知价值的构面包括感知利得和感知利失。按照以上步骤进行离职意愿对感知利得、感知利失、家庭支持进行层级回归分析，结果如表5.29所示：感知价值的感知利得和感知利失构面对离职意愿的方差贡献是75.4%，家庭支持对离职意愿的方差贡献是11.7%，而感知利得和感知利失与家庭支持的交互项对离职意愿的方差贡献是0.5%，且都通过F检验（在p<0.001水平下显著）；感知利得\*家庭支持交互作用项的系数β为-0.063（t=-6.885, p=0.000<0.001），感知利失\*家庭支持交互作用项的系数β为0.018（t=2.063, p=0.039<0.05），交互作用项的系数显著不等于0，说明家庭支持在感知利得、感知利失与离职意愿之间具有调节效应。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 变 量 | 因变量：离职意愿 | | |
| 模型 1(Model 1) | 模型 2(Model 2) | 模型 3(Model 3) |
| 常数 | 3.032\*\* | 3.032\*\* | 3.073\*\* |
| 感知利得 | -0.610\*\* | -0.318\*\* | -0.323\*\* |
| 感知利失 | 0.524\*\* | 0.296\*\* | 0.286\*\* |
| 家庭支持 |  | -0.526\*\* | -0.546\*\* |
| 感知利得\*家庭支持 |  |  | -0.063\*\* |
| 感知利失\*家庭支持 |  |  | 0.018\* |
| R2 | 0.754 | 0.871 | 0.876 |
| F | 2769.896\*\* | 4065.131\*\* | 2537.657\*\* |
| △R2 | 0.754 | 0.117 | 0.005 |
| △F | 2769.896\*\* | 1635.701\*\* | 32.613\*\* |

表 5.29 感知价值各构面和家庭支持对离职意愿的层级回归分析结果

注：\*\*表示显著性p<0.001，\*表示显著性p<0.05

感知价值各构面和家庭支持对离职意愿的层级回归的共线性检验结果显示：各自变量的容忍度值均大于0.1，其膨胀系数均小于10，表示进入回归方程式的自变量间多元共线性的问题不是很明显。

表 5.30 感知价值各构面和家庭支持对离职意愿的层级回归的共线性检验

| 模 型 | | 共线性统计量 | |
| --- | --- | --- | --- |
| 容忍度 | VIF |
| 1 | （常量） |  |  |
| 感知利得 | 0.971 | 1.029 |
| 感知利失 | 0.971 | 1.029 |
| 2 | （常量） |  |  |
| 感知利得 | 0.568 | 1.760 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 感知利失 | 0.679 | 1.472 |  |
| 家庭支持感 | 0.423 | 2.365 |
| 3 | （常量） |  |  |
| 感知利得 | 0.553 | 1.807 |
| 感知利失 | 0.666 | 1.502 |
| 家庭支持感 | 0.402 | 2.485 |
| EPB\*FS | 0.836 | 1.197 |
| EPC\*FS | 0.883 | 1.133 |

为了进一步分析家庭支持在感知利得、感知利失与离职意愿之间的调节效应，分别根据感知利得、感知利失以及家庭支持的数值，将被试样本分为高分组和低分组；分值在平均数+1个标准差以上的为高分组，分值在平均数-1个标准差以上的为低分组。所绘制的感知利得、感知利失与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用如图5.12、5.13所示。

在感知利得与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用中，相比于低家庭支持的员工，高家庭支持的员工的感知利得导致其离职意愿更大程度的下降（见图5.12）。这说明感知利得导致员工离职意愿的下降，但是这种下降的趋势受到家庭支持的正向调节。因此假设H11-a得到验证。

在感知利失与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用中，相比于低家庭支

持的员工，高家庭支持的员工的感知利失导致员工离职意愿更小程度的提升（见图5.13）。这说明感知利失导致员工离职意愿的提升，但是这种提升的趋势受到家庭支持的负向调节。因此假设H11-b得到验证。



4

3.8

3.6

3.4



低家庭支持感高家庭支持感

3.2

3

2.8

2.6

2.4

2.2

2

低感知利得高感知利得

图 5.12 感知利得与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用



4.2

4

3.8

3.6

3.4



低家庭支持感

高家庭支持感

3.2

3

2.8

2.6

2.4

2.2

2

低感知利失高感知利失

图 5.13 感知利失与家庭支持感对员工离职意愿的交互作用

综上，家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起调节作用（假设H11成立）；家庭支持在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用（H11-a成立）；家庭支持在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用（H11-b成立）。因此，家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间充当调节变量。

表 5.31 家庭支持中介作用假设关系的验证结果

| 序号 | 研究假设 | 假设验证 |
| --- | --- | --- |
| H11 | 家庭支持在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间起调节作用 | 支持 |
| H11-a | 家庭支持在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用 | 支持 |
| H11-b | 家庭支持在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用 | 支持 |

## **5.4** 本章小结

本章首先在理论研究的基础上，梳理了饭店新生代员工感知价值、感知利得、感知利失、组织承诺、家庭支持、离职意愿变量之间的关系，并构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型；采用实证研究方法，对全国

83家饭店的1807名新生代员工进行问卷调查，运用AMOS17.0统计分析软件对结构方程模型进行路径分析。研究得出的主要结论是：

（1）饭店新生代员工感知利得构面对其感知价值具有显著的正向影响；饭店新生代员工感知利失构面对其感知价值具有显著的负向影响；饭店新生代员工感知利得对感知价值的影响程度远大于感知利失对感知价值的影响程度。

（2）饭店新生代员工感知价值对其组织承诺具有显著的正向影响；其中，

感知利得构面对其组织承诺具有显著的正向影响；感知利失构面对其组织承诺具有显著的负向影响；

###### （3）饭店新生代员工组织承诺对其离职意愿具有显著的负向影响。

###### （4）饭店新生代员工感知价值对其离职意愿具有显著的负向影响；其中，感知利得构面对其离职意愿具有显著的负向影响；感知利失构面对其离职意愿具有显著的正向影响。

###### （5）在饭店新生代员工感知价值与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量；其中，在感知利得、感知利失构面与离职意愿之间，组织承诺充当部分中介变量。

（6）在中国情景下，家庭支持能显著影响饭店新生代员工的离职意愿，其在新生代员工感知价值和离职意愿之间起调节作用。其中，家庭支持在饭店新生代员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用；家庭支持在饭店新生代员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用。

# 第**6**章 感知价值视角的饭店新Th代员工离职防控的管理策略

本章主要内容是从感知价值视角提出饭店新生代员工离职防控的管理流程和具体策略建议。首先，分析员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理；其次，从宏观层面提出饭店员工离职防控的管理流程，以系统规划饭店员工离职防控的管理流程；在借鉴已有研究成果的基础上开发饭店员工感知价值的管理工具，包括员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图、员工感知价值传递体系图等；最后，从实践应用层面提出具体的防控饭店新生代员工离职的对策建议。

本章的内容框架如图6.1所示。

**员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理**

**基于感知价值优化的饭店员工离职防控的管理流程**

* 评估员工感知价值
* 创造员工感知价值
* 传递员工感知价值

**基于感知价值优化的饭店新**

**生代员工离职防控对策**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 树离 |  | 科员 |  | 全员 |  | 高员 |  | 实争 |  | 重特 |
| 立职 |  | 学工 |  | 面工 |  | 效工 |  | 施取 |  | 视征 |
| 整防 |  | 评感 |  | 创感 |  | 传感 |  | 家家 |  | 员变 |
| 体控 |  | 估知 |  | 造知 |  | 递知 |  | 庭庭 |  | 工量 |
| 感理 |  | 饭价 |  | 饭价 |  | 饭价 |  | 友支 |  | 人影 |
| 知念 |  | 店值 |  | 店值 |  | 店值 |  | 好持 |  | 口响 |
| 价 |  | 新 |  | 新 |  | 新 |  | 政 |  | 和 |
| 值 |  | 生 |  | 生 |  | 生 |  | 策 |  | 组 |
| 的 |  | 代 |  | 代 |  | 代 |  | 以 |  | 织 |



图 6.1 本章的内容框架

由于本研究所指的**离职是狭义概念的离职，即从组织中获取物质收益的个**

**体自愿终止其组织成员关系，属于员工主动离职**；**此类离职给饭店带来的负面影响远大于正面影响，是饭店不希望发生的，因此饭店需要采取措施防控员工主动离职**。进入服务经济时代，人力资源成为现代饭店最重要的经营资源，是饭店保持竞争优势的源泉和动力。保持人力资源的充足、稳定和高效，对任何一家饭店来说意义十分重大[296]。目前，80后、90后新生代员工已经成为我国饭店业员工队伍的主力。而饭店新生代员工离职意愿高、频繁跳槽等问题普遍存在，不仅对饭店造成巨大的直接经济损失和间接损失，而且严重影响我国饭店业的可持续发展。随着我国逐渐进入老龄化社会，饭店业长期依赖的“人口红利”正逐渐消失，适龄就业人口大量减少，导致“用工荒”、“招工难”等现象频现。同时，我国工业和其它服务行业存在大量的用工需求和用工缺口，对饭店吸引和保持员工造成越来越大的竞争压力。新形势下研究如何有效防范和控制新生代员工离职更显其重要性和紧迫性。前述章节从理论和实证方面论证了饭店新生代员工感知价值及其感知利得和感知利失构面对其离职意愿具有显著影响。社会交换理论认为人的行为追求利益最大化，即“最大报酬和最小成本”；员工的组织行为同样会追求感知价值的最大化。因此，从感知价值视角探索有效防控饭店新生代员工离职的对策，是从根源上解决员工离职问题的“治本”之策。

以前研究对我国饭店员工的离职防控对策进行了初步探讨。一些国内学者在问卷调研或案例研究的基础上，分析了饭店80后、90后新生代员工离职的主要原因，并提出一些管理对策和建议，主要包括改进薪酬福利体系、营造以人为本的企业文化、完善人性化管理措施、改善工作环境、实施多样化的成就激励和成长激励策略、优化工作设计、有效沟通、关系管理等（姜笛, 2011[297];黄亚珊, 2011[298];陈清华, 2012[299];盛子谦, 2012[300];陈琦, 2013[301]）。已有研究虽然有一定的借鉴意义，但是整体来说研究比较零散，缺乏系统性和全面性；缺乏系统的离职防控管理流程，在管理实践中缺乏科学的管理工具；大多对策仍然沿用一般的人力资源管理方法，缺乏针对新生代员工群体特点的细分研究；一些学者提出的对策泛泛而谈，缺乏问题指向和实践应用性。总之，国内有关饭店新生代员工离职防控研究仍较为薄弱，研究成果尚不能有效解决行业的实践问题。

## **6.1** 员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理

员工感知价值对形成饭店人力保持优势起着关键影响作用。员工感知价值



收入增长

饭店赢利



员工感知利得

员工感知价值

员工离职意愿

员工留

离职

员工感知利失

人力保持优势

对饭店人力保持优势的作用机理是：饭店内部的人力资源管理体系和服务支持体系影响员工感知利得和感知利失，饭店新生代员工的感知价值是感知利得与感知利失综合权衡的结果，其主要由员工感知利得和员工感知利失决定；饭店员工感知价值显著影响其离职意愿，而员工离职意愿影响其离职（留职）行为；饭店的人力保持优势是一段时期内饭店员工队伍稳定性的结果，员工离职率则反映了饭店的人力保持优势；饭店收入和赢利的增长来自饭店拥有一支稳定而优秀的员工队伍，即饭店在人力保持方面具有优势；同时，饭店收入和赢利的增长会使饭店投入更多的资源用于完善饭店的人力资源管理体系和服务支持体系（见图6.2）。因此，饭店可以通过人力资源管理手段提高员工感知价值，并通过一系列传导机制实现饭店的人力保持优势，并最终实现饭店赢利和收入增长。





图 6.2 员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理

( )

第一，饭店员工感知利得、感知利失影响感知价值。饭店员工感知价值包含感知利得和感知利失两个构面。一方面，饭店员工感知利得正向影响其感知价值。饭店向员工提供的经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值越高，会使员工感知获得的利益、回报越大，即员工感知利得越高；员工感知利得越高，则其感知价值越高。另一方面，饭店员工感知利失负向影响其感知价值。为了换取饭店提供的感知利得，饭店员工需要付出货币成本、时间成本、体力成本、健康损失和生活牺牲；以上员工感知利失越低，则饭店员工的感知价值就越高。因此，饭店员工感知利得、感知利失共同决定员工感知价值。

第二，饭店员工感知价值负向影响其离职意愿。一方面，饭店员工感知价

值直接负向影响其离职意愿。社会交换理论认为人的行为追求“最大报酬和最小成本”，即结果最大化。饭店与员工之间也存在“生产性交换”，员工首先有为饭店创造某种价值的义务，饭店为鼓励员工体持续创造这种价值而给予个体经济回报（如工薪、奖金、福利）或非经济回报（如荣誉奖励、地位声望、情感支持等）。而当员工感知的行为结果的价值越大，则其越可能实施这个行为，员工继续保持现在工作状态的可能性就越大，其离职意愿就越低。另一方面，饭店员工感知价值通过组织承诺间接负向影响其离职意愿。饭店员工感知价值越高，会正向影响员工的组织承诺，而组织承诺的提高会降低员工的离职意愿。总之，饭店员工感知价值负向影响其离职意愿。

第三，饭店员工离职意愿影响其离职行为。社会学和心理学认为“态度倾向是导致行为的先决条件”（Mobley, 1978）；理性行为理论认为“个体的行为意向能预测他的行为”。离职意愿与实际的离职行为具有显著的因果关系

（Bliiedom, 1982; Steel & Ovalle, 1984），离职意愿能够有效地预测实际的离职行为（Tet ＆Meyer, 1993）。员工离职意愿高，则其采取离职行为的可能性就高；反之，其采取留职行为的可能性就高。一些国内外学者通过实证研究均证实员工离职意愿对其离职行为具有良好的预测性。因此，在饭店员工整体离职意愿高的情形下，饭店的员工离职率就高，反之则留职率高。

第四，饭店员工离职行为会影响饭店的人力保持优势。员工离职率是衡量饭店人力保持优势的重要指标之一。饭店员工离职率的高低会直接影响饭店员工队伍的稳定性，从而影响饭店的人力保持优势。饭店员工离职率越低，则饭店的员工队伍越稳定，有利于饭店保持和吸引人才，从而形成人力保持优势。一方面，饭店员工的离职行为会增加饭店的离职率，从而使饭店的人力保持优势降低；另一方面，员工的离职行为（尤其是管理层员工）会带动其它员工仿效，从而引发员工离职的“羊群效应”，导致更多的员工离职和更高的离职率，影响饭店人力保持优势急剧下降，甚至冲击饭店的正常经营。

第五，饭店人力保持优势促进饭店盈利和收入增长。由于饭店业特点，服务是饭店产品的重要组成部分；而饭店服务具有生产与消费同时性的特点，员工成为饭店服务的一部分。员工的服务态度、服务意识、服务技能、专业素养等会直接影响对客服务质量。稳定而优秀的员工队伍有利于为顾客提供更加优质的产品和服务，使得顾客感知价值增加，从而赢得顾客满意和顾客忠诚，而满意和忠诚的顾客会对饭店形成消费偏好并长期重复购买[302]，成为饭店稳定的回头客源。另一方面，满意和忠诚的顾客会对饭店进行口碑营销，提高饭店的

声望，从而为饭店带来更多的客源，降低饭店吸引新顾客的成本。良好的市场口碑和回头客源最终会增加饭店的经营收入。同时，由于员工离职会增加饭店的成本，包括分离成本（退出面谈、离职金）、生产水平降低所损失的生产成本、招聘成本（广告和搜寻成本）、选人成本（面谈和背景调查）、雇佣成本（前期入职培训）等直接成本，以及员工离职会影响员工士气，引起隐性知识流失等间接成本。虽然为了留住一名准备离职员工需要增加成本，但是招聘新员工的成本甚至远超过为留住一名准备离职员工的成本（Hinkin &Tracey, 2000; Hillmer et al, 2005）。因此，低员工离职率从整体上有利于降低饭店的成本，最终增加饭店的赢利。

最后，饭店盈利和收入的增加会推动饭店投入更多的资源用于完善饭店的内部服务支持体系和改进人力资源管理，沿着饭店人力保持优势的形成路径，最终形成良性循环。

总之，员工感知价值是形成饭店人力保持优势的逻辑起点。员工是饭店的内部顾客，饭店向员工提供的产品是内部服务，内部服务带给员工的感知价值决定饭店的人力保持优势的大小。相对于竞争者而言，饭店提供给员工的感知价值越高，则其对员工的吸引作用越大，对员工的保持效应越大，则饭店的人力保持优势就越大。

## **6.2** 基于感知价值优化的饭店新Th代员工离职防控的管理流程

由于饭店的人力保持优势的形成是一个长期的系统工程，需要对员工感知价值的要素进行系统优化，这将是一个复杂的管理行为，需要有科学的管理工具进行指导。

饭店要想获得持续的人力保持优势应具备三个条件：一是饭店应拥有员工广泛认同的感知价值优势（评估和创造员工感知价值）；二是饭店将这种感知价值优势有效地传递给员工（传递员工感知价值）；三是饭店的员工感知价值优势应是长期的、可持续的（持续改进）。为实现以上三个条件，本研究提出优化员工感知价值的管理流程，即评估员工感知价值——创造员工感知价值——传递员工感知价值（见图6.3）。首先，评估饭店员工感知价值是运用员工感知价值图全面评价饭店员工感知价值现状，对比分析其在饭店行业中的竞争态势，从而识别其优势因素和劣势因素。其次，创造员工感知价值是运用创造员工感知价值四维路径图对饭店员工感知价值的优势和劣势因素采取减少、增加、剔除、创新四种措施，以创造饭店员工感知价值。最后，探索多种传递渠道和多样化

**分**

**析工**

**具**

与行业平均的比较

与竞争者的比较

员工感知价值图

感知利得要素比较

感知利失要素比较

增加感知利得因素

减少感知利失因素

创造员工感知 价值四维路径图

剔除冗余价值因素

创新全新价值因素

价值传递的渠道

员工感知价值传递体系

价值传递的方式

的传递方式向饭店员工高效传递感知价值。在这一环节，饭店会在与员工的互动传递过程中收集员工反馈的信息，从中可能发现饭店的不足与劣势，从而又开始新一轮的员工感知价值优化流程。因此，优化员工感知价值的管理流程是一个持续的动态循环过程，以持续促进饭店员工感知价值的螺旋式上升，不断增加饭店的人力保持优势。

持续改进

**评估员工感知价值**

管理目标：评估饭店员工感知价值的竞争态势以及优势、劣势因素。

**创造员工感知价值**

管理目标：创造更大的员工感知价值以维系、吸引员工。

**传递员工感知价值**管理目标：全方位高效传递员工感知价值。





图 6.3 基于感知价值优化饭店员工离职防控的管理流程图

### **6.2.1** 评估员工感知价值

组织的任何管理决策应建立在准确的信息和数据基础之上。饭店应首先对员工的感知价值进行科学评估，获得第一手的准确资料。在借鉴已有研究成果的基础上，本研究开发员工感知价值图作为分析工具，以有效评估饭店新生代员工感知价值。

#### **6.2.1.1** 员工感知价值图的原理

基于顾客价值是“相对于一定价格的质量”的观点，Gale 提出顾客感知价

值可以用质量与价格的比来表示，将顾客感知价值分为质量和价格两个维度，以相对价格比率和相对感知质量比率为横坐标和纵坐标，以竞争对手的感知价值线作为区分物有所值的线，绘制顾客价值图（见图6.4）[303]。Gale的主要贡献是弥补了顾客满意测量缺乏竞争指导性的缺陷，创新以企业与竞争对手的相对价格比率和相对感知质量比率来衡量感知价值，实现了顾客导向和竞争导向的有机结合。因此，Gale 的顾客价值图得到学术界的普遍认可和广泛运用

（Sinha& DeSarbo, 1998；王高，2004等）。

1.6

|  |  |
| --- | --- |
| 物有不值区 | 物有所值线 |
|  | 物超所值区 |

相对价

格1.0

比率

0.4

0.2 1.0 1.8

相对感知质量比率

图 6.4 顾客价值图

资料来源：Gale B. Managing customer value: quality and service that customers can see[M] New York: The Free Press,1994:25-54.

借鉴Gale的观点，本研究提出基于感知利得和感知利失两个维度的员工感知价值因素评价方法，即将员工感知价值分为感知利得和感知利失两个维度，用感知利得与感知利失的比值代表员工感知价值。以相对感知利失比和相对感知利得比作为横坐标和纵坐标，以饭店行业平均的员工感知价值线作为比较行业均值的线，构建员工感知价值图（见图6.5）。将案例饭店的员工感知利得和感知利失除以行业平均的感知利得和感知利失，形成横轴与纵轴的二维数据，并在员工感知价值图中绘制散点图[304]。

在员工感知价值图中，判断一家饭店的员工感知价值相对于饭店行业平均员工感知价值是处于优势或劣势的依据是该饭店的坐标点相对于行业平均价值线的位置；在饭店行业平均员工感知价值线的左上方，则该饭店的员工感知价值大于行业平均员工感知价值，饭店坐标点离平均线的垂直距离越远，则该饭

店的员工感知价值越大，人力保持优势越强；在饭店行业平均员工感知价值线的右下方，饭店的员工感知价值小于行业平均员工感知价值，饭店的坐标点离平均线的垂直距离越远，则该饭店的员工感知价值越小，人力保持劣势就越大。因此，为了提高饭店的人力保持优势，饭店应将其在员工感知价值图中的位置从右下方向左上方移动。员工感知价值图的主要贡献是在原理上将饭店的员工感知价值与行业平均感知价值相结合，实现了员工导向与竞争导向的有机结合，提供了一种较为简便的比较饭店与行业平均、竞争饭店员工感知价值的方法，有利于确定饭店在行业竞争中的定位。



高

|  |  |
| --- | --- |
| 高值区  优  化  方  向 | 行业平均感知价值线  · |
|  | 低值区 |

相对

感1.0

知

利得

低

低1.0高相对感知利失

图 6.5 员工感知价值图

员工感知价值图可以显示饭店的员工感知价值优势和战略竞争定位。第一，在饭店的员工感知价值优势方面，员工感知价值图为饭店提供了一种直观的比较饭店员工感知价值优势的方法；通过感知利得和感知利失两个维度来衡量员工感知价值，饭店与竞争饭店的坐标点在横轴方向的距离是两家饭店员工相对感知利失的差距；饭店与竞争饭店的坐标点在纵轴方向的距离是两家饭店员工相对感知利得的差距。饭店可以通过与行业平均以及竞争饭店的比较来审视自身在感知利得与感知利失的优势与劣势。

第二，在员工感知价值的竞争定位方面，饭店可以通过对比分析其与竞争饭店在员工感知价值图中的相对位置情况，进而分析其与竞争对手在员工感知价值优势方面的强弱，进而提供一种直观的选择人力竞争战略的方法。在员工感知价值图中，饭店与竞争饭店的坐标点在行业平均感知价值线的垂直距离之差是两家饭店的相对员工感知价值的差距，距离越远则两家饭店的员工相对感知价值差距越大，两者在人力保持优势方面的差距也就越大，越容易引发优秀

员工的流动。通过分析饭店与竞争饭店在员工感知价值图中的竞争定位，能够清晰的对比两者在员工感知价值上的差距。饭店的员工感知价值优势是相对于不同的参照对象而言的，具有相对性；在行业竞争系统中，饭店选择的参照对象不同，其员工感知价值优势也会发生变化。这在一定程度上解释了感知价值很高的饭店员工还是可能会离职，而感知价值较低的员工可能不会离职的悖论现象。前者是因为竞争对手提供的员工感知价值高于这家饭店，相比之下这家饭店员工的相对感知价值低；后者是因为这家饭店提供的员工感知价值高于竞争者，相比之下这家饭店员工的相对感知价值高，从而能够留住员工。因此，判断饭店员工感知价值优势的依据不仅要看其在员工感知价值图的位置，还需要比较其与竞争者的相对位置。

#### **6.2.1.2** 分析方法

对于饭店新生代员工感知价值的数据处理与分析将采取以下步骤：

（一）细分感知利得和感知利失两个基本维度。其中，感知利得是由饭店员工在任职过程中感知获得的所有利益、回报构成的，感知利失是员工在任职过程中感觉到的所有付出、支出构成。通过第三章的研究结果可知，饭店新生代员工的感知利得包含经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值六个因子构成，感知利失包含货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲五个因子构成。

（二）确定因素权重。因素的权重表示每一个因素对于饭店员工的重要性，能够帮助饭店认识员工对工作利益属性的偏好。权重的计算可以通过员工调查得出，也可以运用统计模型计算得出。本研究采用结构方程模型计算的方式得到因素权重。饭店新生代员工感知利得和感知利失权重之和为100%。

（三）测量饭店员工对每个因素的感知。方法是请受访者对感知价值的每个因素进行评价，本研究采用李克特五级量表测量各因素。

（四）分别计算案例饭店员工相对于行业平均在感知利得和感知利失两个方面各因子的相对比值。感知利得和感知利失的因子相对得分计算方式如下：

感知利得某一因素的相对得分=

案例饭店在这一因素上的得分

饭店行业在这一因素上的平均得分

感知利失某一因素的相对得分=

案例饭店在这一因素上的得分

饭店行业在这一因素上的平均得分

（五）分别计算案例饭店员工的感知利得和感知利失的相对评分。将案例

饭店员工的感知利得各因子的相对比值乘以其权重并加总求和，得到感知利得的相对评分；将感知利失各因子的相对比值乘以其权重并加总求和，得到感知利失的相对评分。将计算得到的案例饭店员工的感知利失的相对评分、感知利得的相对评分作为X值、Y值在员工感知价值图中进行标注，即得到考察饭店员工的感知价值分布图。

*n*6 *n*5

感知利得相对值EPB*i* =*Fi* *Wi* ；感知利失相对值EPC*i* =*Fi* *Wi*

i1 i1

其中，Fi分别为感知利得和感知利失的因素分值，Wi为因素的权重。

（六）计算案例饭店i的总体员工感知价值的相对值。案例饭店i可以是一家饭店，也可以是若干家饭店，既可以对案例饭店与行业平均员工感知价值进行比较，也可以进行案例饭店之间比较。总体员工感知价值相对值的计算公式为：

*EPV* *W**EPB**W*1

2

i=1,2,3...

*i* 1 *i*

*EPCi*

其中，EPBi和EPCi分别代表饭店i的员工感知利得和感知利失得分，W1和W2分别代表感知利得和感知利失的权重，且W1+W2=1。通过比较案例饭店的员工感知价值相对值是否大于1，可以判断案例饭店的员工感知价值与行业平均值的关系；如果案例饭店的员工感知价值相对值大于1，则其高于行业平均值，反之则小于行业平均值。通过比较案例饭店之间的员工感知价值的相对值，可以判断案例饭店之间的员工感知价值的大小关系。

#### **6.2.1.3** 案例分析

##### **6.2.1.3.1** 数据获取

为了更直观的说明员工感知价值图的应用原理，基于便利原则本研究从第三章调查样本总体的83家饭店中选取6家饭店进行案例研究；为了便于区分，

6家案例饭店分别用代号A、B、C、D、E、F来命名；6家案例饭店的有效样本数共有154份，其中A饭店有23份、B饭店有21份、C饭店有22份、D饭店有24份、E饭店有25份、F饭店有39份。

##### **6.2.1.3.2** 数据计算与分析

按照以上步骤对6家案例饭店的样本数据进行计算与分析，结果如下：

（一）确定因素权重。本研究采用采用结构方程模型计算的方式得到感知利得、感知利失各因素的权重。饭店新生代员工感知价值包括感知利得和感知利失两个构面，对于感知利得和感知利失的权重，利用第五章中感知利得和感知利失对感知价值影响的总效果作为计算依据，并进行标准化处理。感知利得权重=0.639/(0.639+0.103) =0.861；感知利失权重=0.103/(0.639+0.103) =0.139。感

知利得构面由经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值六个因子构成；由第5章的表5.22可知六个因子在二阶因子“感知利得”上的因子载荷，对各因子载荷进行标准化处理得到感知利得各因子的权重。感知利失构面由货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲五个因子构成；由第5章的表5.22可知五个因子在二阶因子“感知利失”上的因子载荷，对各因子载荷进行标准化处理得到感知利失各因子的权重。计算感知利得和感知利失的因子权重见表6.1。

表 6.1 感知利得和感知利失各因子与测量项目的权重

| 构面 | 潜变量 | 权重 | 构面 | 潜变量 | 权重 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | 经济回报价值 | 0.179 | 感知利失 | 货币成本 | 0.165 |
| 成长发展价值 | 0.193 | 时间成本 | 0.205 |
| 地位与威望价值 | 0.186 | 体力成本 | 0.168 |
| 交际价值 | 0.165 | 健康损失 | 0.226 |
| 舒适便利价值 | 0.178 | 生活牺牲 | 0.235 |
| 利他价值 | 0.098 |

（二）计算案例饭店新生代员工对每个因子的感知值。由受访者对每个因素各测量项目的评价值乘以其权重的加总值计算得出各因素的值（见表6.2）。

表 6.2 6家案例饭店员工感知价值的因素计算结果

|  |  | 权重 | 行业平均 | A 饭店 | B 饭店 | C 饭店 | D 饭店 | E 饭店 | F 饭店 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | EV | 0.179 | 3.087 | 3.687 | 2.514 | 2.809 | 2.850 | 3.864 | 3.272 |
| DV | 0.193 | 3.396 | 3.761 | 3.238 | 3.136 | 2.896 | 3.610 | 3.455 |
| RV | 0.186 | 3.180 | 3.290 | 3.159 | 3.038 | 2.757 | 3.540 | 3.162 |
| IV | 0.165 | 3.639 | 3.710 | 3.460 | 3.409 | 3.819 | 3.853 | 3.393 |
| CV | 0.178 | 3.704 | 3.565 | 3.638 | 3.809 | 3.750 | 3.848 | 3.769 |
| AV | 0.098 | 3.628 | 3.826 | 3.524 | 3.500 | 2.667 | 3.420 | 3.679 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利失 | EC | 0.165 | 3.162 | 3.290 | 3.476 | 3.045 | 2.278 | 3.240 | 3.034 |
| TC | 0.205 | 3.363 | 3.391 | 3.369 | 3.398 | 2.823 | 2.650 | 3.340 |
| PSC | 0.168 | 3.395 | 3.330 | 3.457 | 3.236 | 2.767 | 3.392 | 3.462 |
| HC | 0.226 | 2.882 | 3.370 | 3.155 | 2.648 | 2.594 | 2.790 | 3.109 |
| LC | 0.235 | 3.163 | 3.565 | 3.857 | 3.333 | 2.722 | 2.520 | 3.145 |
| 感知利得总值 | | 0.861 | 3.415 | 3.619 | 3.226 | 3.257 | 3.141 | 3.703 | 3.432 |
| 感知利失总值 | | 0.139 | 3.176 | 3.397 | 3.464 | 3.124 | 2.645 | 2.870 | 3.209 |
| 感知价值总值 | | — | 3.382 | 3.589 | 3.259 | 3.238 | 3.072 | 3.587 | 3.401 |

注：EV表示经济回报价值、DV表示成长发展价值、RV表示地位与威望价值、

IV表示交际价值、CV表示舒适便利价值、AV表示利他价值；EC表示货币成本、TC表示时间成本、PSC表示体力成本、HC表示健康损失、LC表示生活牺牲。

（三）分别计算案例饭店相对于行业平均在感知利得和感知利失两个构面的各个价值要素的相对比值，即由案例饭店在这一因素上的得分除以饭店行业在这一因素上的平均得分，计算结果如表6.3所示。

表 6.3 6家案例饭店员工感知价值的因素相对值的计算结果

|  |  | A 饭店 | B 饭店 | C 饭店 | D 饭店 | E 饭店 | F 饭店 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | EV 相对值 | 1.194 | 0.814 | 0.910 | 0.923 | 1.252 | 1.060 |
| DV 相对值 | 1.107 | 0.954 | 0.924 | 0.853 | 1.063 | 1.017 |
| RV 相对值 | 1.035 | 0.993 | 0.955 | 0.867 | 1.113 | 0.994 |
| IV 相对值 | 1.020 | 0.951 | 0.937 | 1.050 | 1.059 | 0.932 |
| CV 相对值 | 0.963 | 0.982 | 1.028 | 1.012 | 1.039 | 1.018 |
| AV 相对值 | 1.055 | 0.971 | 0.965 | 0.735 | 0.943 | 1.014 |
| 感知利失 | EC 相对值 | 1.040 | 1.099 | 0.963 | 0.720 | 1.025 | 0.960 |
| TC 相对值 | 1.008 | 1.002 | 1.010 | 0.839 | 0.788 | 0.993 |
| PSC 相对值 | 0.981 | 1.018 | 0.953 | 0.815 | 0.999 | 1.020 |
| HC 相对值 | 1.169 | 1.095 | 0.919 | 0.900 | 0.968 | 1.079 |
| LC 相对值 | 1.127 | 1.219 | 1.054 | 0.861 | 0.797 | 0.994 |

（四）分别计算案例饭店的感知利得和感知利失的相对评分，即感知利得的相对评分等于其构成因子相对值乘以其权重并加总求和，感知利失的相对评分等于其构成因子相对值乘以其权重并加总求和，计算结果见表6.4。

表 6.4 6家案例饭店员工感知利得与感知利失相对值的计算结果

|  | A 饭店 | B 饭店 | C 饭店 | D 饭店 | E 饭店 | F 饭店 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知利得相对值 | 1.063 | 0.941 | 0.951 | 0.917 | 1.088 | 1.005 |
| 感知利失相对值 | 1.072 | 1.092 | 0.981 | 0.833 | 0.904 | 1.011 |

（五）分别计算案例饭店的员工感知价值相对值。根据上文所述总体员工感知价值的计算公式分别计算6家案例饭店的总体员工感知价值相对值，结果见表6.5。通过比较6家案例饭店的员工感知价值相对值是否大于1，可以看出

A饭店和E饭店的员工感知价值高于平均水平；B饭店、C饭店和D饭店的员工感知价值小于行业平均水平；F饭店的员工感知价值约等于行业平均水平。

表 6.5 6家案例饭店员工感知价值相对值的计算结果

|  | A 饭店 | B 饭店 | C 饭店 | D 饭店 | E 饭店 | F 饭店 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 感知价值相对值 | 1.045 | 0.938 | 0.960 | 0.956 | 1.091 | 1.003 |

##### **6.2.1.3.3** 结果分析

###### （**1**）案例饭店新生代员工感知价值优势比较

以相对感知利失比和相对感知利得比作为横坐标和纵坐标，以饭店行业平均的员工感知价值线作为参考基准；根据6家案例饭店的感知利得相对值、感知利失相对值，绘制6家案例饭店的感知价值分布图（见图6.6）。根据前文

“6.3.1.1员工感知价值图的原理”部分的论述，A饭店和E饭店的坐标点位于行业平均员工感知价值线的左上方，表示A饭店和E饭店的员工感知价值高于饭店行业平均员工感知价值；B饭店、C饭店、D饭店的坐标点位于行业平均员工感知价值线的右下方，表示B饭店、C饭店、D饭店的员工感知价值低于饭店行业平均员工感知价值。F饭店的坐标点大致位于行业平均员工感知价值线上，表示F饭店的员工感知价值等于行业平均员工感知价值。

###### （**2**）案例饭店新生代员工感知价值优势（劣势）的原因

饭店员工感知价值由感知利得和感知利失两部分构成，其是决定饭店员工感知价值的因素。以饭店行业平均员工感知利得为参照基准，如果一家饭店的员工感知利得高于行业平均，则其员工感知利得具有相对优势；反之，则其员工感知利得则处于相对劣势。同样，以饭店行业平均员工感知利失为参照基准，如果一家饭店的员工感知利失高于行业平均，则其员工感知利失处于相对劣势；反之，其员工感知利失则处于相对优势。借助于6家案例饭店相对于饭店行业

员工感知价值图，可以探究6家案例饭店在感知价值优势（劣势）方面的原因。以饭店行业平均感知利得和感知利失作为参考基准，在图中位于相对感知利失值1.0左边的饭店员工感知利低于行业平均，右边的饭店感知利失高于行业平

均；位于相对感知利得值1.0上边的饭店感知利得高于行业平均，下边的饭店低于行业平均。对于6家案例饭店而言，在感知利得方面，A饭店、E饭店，F

饭店的员工感知利得高于行业平均，相对于行业平均处于优势；B饭店、C饭店，

D饭店的员工感知利得低于行业平均，相对于行业平均处于劣势。在感知利失方面，A饭店、B饭店、F饭店的员工感知利失高于行业平均，相对于行业平均处于劣势；C饭店、D饭店、E饭店的员工感知利失低于行业平均，相对于行业平均处于优势（见表6.6）。

表 6.6 6家案例饭店相对于行业平均的感知利得和感知利失优势比较

| 比较  项目 | 优势类型 | 判断标准 | 案例饭店 |
| --- | --- | --- | --- |
| 感知利得 | 优势饭店 | 感知利得的相对值>1 | A 饭店（1.063）、E 饭店（1.088） |
| 均势饭店 | 感知利得的相对值≈1 | F 饭店（1.005） |
| 劣势饭店 | 感知利得的相对值<1 | B 饭店（0.941）、C 饭店（0.951）、D 饭店（0.917） |
| 感知利失 | 优势饭店 | 感知利失的相对值<1 | C 饭店（0.981）、D 饭店（0.833）、E 饭店（0.904） |
| 均势饭店 | 感知利失的相对值≈1 | — |
| 劣势饭店 | 感知利失的相对值>1 | A 饭店（1.072）、B 饭店（1.092）、F 饭店（1.011） |

注：（）中数字为以行业平均员工感知利得、感知利失为基准，6家案例饭店员工感知利得、感知利失的相对值

综合考察相对感知利得和感知利失，可以得出6家案例饭店人力感知价值优势（劣势）的原因：（1）同时处于感知利得优势和感知利失优势的是E饭店

（高感知利得、低感知利失），因此E饭店员工的总体感知价值相对高；（2）同时处于感知利得劣势和感知利失劣势的是B饭店（低感知利得、高感知利失），因此B饭店的员工的总体感知价值相对较低；（3）在感知利得和感知利失两方面中有一个处于优势、一个处于劣势的饭店有A饭店、C饭店、D饭店、F饭店，饭店的总体感知价值是否高于行业平均，取决于饭店的感知利得与感知利失比是否大于行业平均的感知利得与感知利失比（即感知价值相对值是否大于1）。其中，A饭店的感知利得与感知利失比大于行业平均的感知利得与感知利失比，因此A饭店的总体感知价值大于行业平均；C饭店、D饭店的感知利得与感知利失比小于行业平均的感知利得与感知利失比，因此，C饭店、D饭店的总体感知价值小于行业平均；F饭店感知利得与感知利失比约等于行业平均的感知利得与感知利失比，因此F饭店的总体感知价值等于行业平均。

由于主要导致饭店员工感知价值的优势（劣势）的原因不同，饭店应针对性地完善其感知利得或感知利失的劣势因素，以使其在员工感知价值图中的位置从右下方向左上方移动。饭店应比较自身员工感知利得与感知利失的构成因子与行业平均值的大小，在感知利得维度，高于行业平均水平的因素为优势因

素，低于行业平均水平的因素为劣势因素；而在感知利失维度，高于行业平均水平的因素为劣势因素，低于行业平均水平的因素为优势因素。

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ·**E** |  |  | ·**A** |  |  |
|  |  |  |  | ·**F** |  |  |  |
|  |  |  | ·**C** |  |  |  |  |
| **D**· |  |  |  |  | **B** | · |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

1.20

1.15

1.10

相1.05

对

感1.00

知

利0.95

得

0.90

0.85

0.80

0.80 0.85 0.90 0.95

行业平均员工感知价值

1.00 1.05 1.10 1.15 1.20

相对感知利失

图 6.6 6家案例饭店相对于饭店行业员工感知价值图

### **6.2.2** 创造员工感知价值

在评估员工感知价值的基础上，饭店通过了解自身以及行业竞争对手的员工感知价值的现状，可以对比分析自身在员工感知价值方面的优势、劣势。为了应对竞争，饭店应强化其优势因素、完善其劣势因素，创造更大的员工感知价值。在确定饭店在员工感知价值方面的优势、劣势以后，下一步需要探究创造员工感知价值的具体路径。

#### **6.2.2.1** 创造员工感知价值的原理

以感知利失为横轴，感知利得为纵轴，感知价值线为L，假设某饭店甲的员工感知价值处于L线上的O点，行业竞争饭店的员工感知价值处于以O点为中心的椭圆区域（见图6.7）[305]。饭店甲提高员工感知价值的具体实现方式包括：一是保持饭店员工感知利失不变，提高员工感知利得，即O点向B点方向移动；二是保持员工感知利得不变，降低员工感知利失，即O点向D点方向移

动；三是饭店员工感知利得和感知利失同时增加，但感知利得的增加值与感知利失的增加值之比大于线L的斜率，即O点向A点方向移动；四是提高员工感知利得，降低员工感知利失，即O点向C点方向移动；五是饭店员工感知利得和感知利失同时降低，但感知利得的减少值与感知利失的减少值之比小于线L的斜率，即O点向E点方向移动。

甲饭店采取以上五种方式中的任何一种，可以实现感知价值的增加，而具体采取何种方式则需要视甲饭店和竞争饭店的具体情况而定。若甲饭店的感知价值虽有增加，但是仍然处于竞争饭店的竞争区域，即感知价值由O点移至直线L的左上方椭圆的OFG内部区域，则称之为员工感知价值的渐进创造；若甲饭店的感知价值实现了重大改进、更高层次的飞跃，使其摆脱了现有竞争对手的竞争区域，即甲饭店的感知价值由O点移至直线L的左上方椭圆的OFG外部区域，则称之为感知价值的突破创新。在一个市场生态圈中，一家或少数几家饭店在员工感知价值方面的突破创新会形成暂时的绝对竞争优势，从而打破原有的竞争平衡，并促使其它饭店不断优化其员工感知价值，以缩小与优势饭店之间的差距，并最终会形成新的竞争平衡。然而，这种平衡是相对的、短暂的，而不均衡是绝对的；在竞争环境中，饭店员工感知价值优化是动态的持续过程，饭店或其竞争对手在不断打破竞争平衡中寻求竞争优势。



B

A

C

L

F

D

O

E

G

感知利得

感知利失

图 6.7 饭店创造员工感知价值原理图

#### **6.2.2.2** 创造员工感知价值的四维路径图

员工感知价值的渐进创造是在现有竞争范围内对饭店员工感知价值的小幅

度改良，饭店可以通过增加员工感知利得、减少感知利失途径来实现；而员工感知价值的突破创新是突破现有竞争范围实现饭店员工感知价值的重大变革。饭店通过创新全新价值因素、剔除冗余价值因素途径，实现饭店员工感知价值的重大飞跃。因此，创造员工感知价值的路径包括四个方面：即增加、减少、剔除、创新（见图6.8）。（1）增加即对员工认为重要但是饭店又没有做好的感知利得因素，饭店应将其增加至行业平均（或竞争对手）水平以上；（2）减少即对员工认为重要但是饭店又没有做好的感知利失因素，饭店应将其减少至行业平均（或竞争对手）水平以下；（3）剔除即对饭店长期存在却不能给员工带来价值，或投入产出的回报率十分低的因素，饭店应将其剔除，以使饭店集中资源更好的完善重要的价值因素；（4）创新即对饭店现有的行业领域中从未有过但是其能够给员工带来全新感知价值的因素，饭店应创造这类全新价值因素，以引领员工新的需求。



**创 造**

**价 值**

**减 少**

哪些因素应减少至行业平均以下

**创 新**

哪些行业没有 的因素需要创新

**剔 除**

哪些行业已有 的因素需要剔除

**增 加**

哪些因素应增加至行业平均以上

图 6.8 创造饭店员工感知价值四维路径图[306]

###### （**1**）增加感知利得因素

增加感知利得是提高员工感知价值的首要途径。在评估员工感知价值环节，运用感知价值图对比分析饭店与行业平均和竞争饭店的感知利得因素，可以识别饭店在感知利得的劣势因素。饭店应首先增加其在感知利得的劣势因素。理想条件下饭店拥有充足的资源（例如资金、人力、物质等）时，其能够完善所有感知利得的劣势因素；但是现实条件却是资源有限，在一定时期内饭店并不能够同时改善全部感知利得的劣势因素，这就需要抉择首先完善哪些因素。根据劣势因素影响权重大小排序，首先完善影响权重大的劣势因素，后完善影响

权重小的劣势因素。按照这一原则，饭店在完善新生代员工感知利得的劣势因素时，应遵循的先后次序依次为：成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值。根据上节分析结果，6家案例饭店增加感知利得劣势因素的措施见表6.7。

表 6.7 6家案例饭店需要增加的感知利得因素

| 饭店名 | 需要增加的感知利得因素 |
| --- | --- |
| A 饭店 | 舒适便利价值 |
| B 饭店 | 成长发展价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值 |
| C 饭店 | 成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、交际价值、利他价值 |
| D 饭店 | 成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、利他价值 |
| E 饭店 | 利他价值 |
| F 饭店 | 交际价值 |

###### （**2**）减少感知利失因素

在评估员工感知价值环节，运用感知价值图对比分析饭店与行业平均和竞争饭店的感知利失因素，可以识别饭店在感知利失维度的劣势因素。饭店应完善其在感知利失维度的劣势因素。按照影响权重“先大后小”的原则，饭店在完善其员工感知利失的劣势因素时，应遵循的先后次序依次为：生活牺牲、健康损失、时间成本、体力成本、货币成本。各饭店减少员工感知利失的措施也应结合自身实际情况。根据上节分析结果，6家案例饭店减少感知利失劣势因素的具体措施见表6.8。

表 6.8 6家案例饭店需要减少的感知利失因素

| 饭店名 | 需要减少的感知利失因素 |
| --- | --- |
| A 饭店 | 生活牺牲、健康损失、货币成本 |
| B 饭店 | 生活牺牲、健康损失、体力成本、货币成本 |
| C 饭店 | 生活牺牲、时间成本 |
| D 饭店 | 无 |
| E 饭店 | 货币成本 |
| F 饭店 | 健康损失、体力成本 |

###### （**3**）剔除冗余价值因素

由于社会、经济、环境的变化，饭店新生代员工所重视的感知价值因素发生了重大变化；一些曾经被认为理所当然的重要价值因素，在当今饭店新生代员工看来可能已经成为低价值因素（甚至是无价值、负价值因素），饭店应剔除

此类冗余价值因素。例如我国饭店行业普遍实行的积假补休制度，该制度规定“员工加班可以享受补休，但是所有积累的假期必须在一个月或下个月月底之前休完，否则作废”；而实际上一线员工在饭店的旺季是难以在规定的期限内休完全部补休假期的。这种补休制度名义上弥补了员工的损失，但根本无法实现。一些饭店提供的员工福利附带有诸多限制条件。某饭店为员工提供上下班免费洗澡的福利，但规定每次洗澡时间不得超过3分20秒，否则停水或需要自己付

费。某饭店在“六一儿童节”为员工的12岁以下子女发放节日礼金50元，但是需要提交诸多证明材料，无论是领到礼金的员工还是符合条件但放弃申领的员工对此都有不满。以上事例的共同特征是饭店没有从员工的视角考虑所提供的感知价值因素是否合理、有意义，导致钱也花了但收效甚微，有的还产生负面效应。因此，饭店应站在员工的角度来看待感知价值因素，及时评估员工需求变化，采取措施剔除冗余价值因素，有利于避免浪费资源，以集中资源更好的满足员工重视的感知价值要素。

###### （**4**）创新全新价值因素

新时代背景下，新生代员工产生了新的感知价值需求；这种新的感知价值需求是员工感知价值的全新源泉。由于这种价值要素在现有的行业领域中从未有过，一旦创造出这种价值要素则会使饭店超越现有人力竞争领域，形成绝对人力保持优势。需要特别强调的是这种全新价值因素是相对的，只要是“现有的行业领域”从未有过的价值因素即可。对于“现有的行业领域”的界定是相对狭义的，可以有地域范围、饭店类型等条件限定。例如在地域范围方面可以将其理解为在一定地域范围内的饭店行业，这个地域范围可以是国家、地区、省、市等。举例来说，在中国地域范围内饭店行业从未有过的员工感知价值要素，可称之为中国饭店业员工感知价值的全新价值要素，而不论其在世界其它国家是否已经存在。纵观中国饭店业人力资源管理的发展历程，借鉴、引进国外先进的人力管理经验成为提高我国饭店业人力资源管理水平的重要途径，其中也包括引进新的员工感知价值要素。例如“我们是照顾绅士和女士的绅士和女士”的企业文化、“员工持股”、“带薪休假”、“员工职业成长计划”等都曾经是20世纪90年代中国饭店业员工感知价值的全新价值要素，引发了国内饭店行业人力管理理念的重大变革。因此，在全新感知价值要素—>行业领先感知价值要素—>行业标准感知价值要素这种螺旋式上升运动中，全新员工感知价值要素起着引领饭店行业人力竞争前沿的作用。当前我国饭店行业的“人口红利”逐渐消失，饭店之间的员工争夺日益激烈。可以预见“家庭友好政策”、“人性

化的柔性管理方法”、“弹性的工作分享制度”、“大数据的价值传递手段”、“客户化的人力资源管理体系”、“网络化的人力资源跨界管理系统”[307]等更多的全新价值因素会更广泛的出现在我国饭店行业，从而引发我国饭店人力资源管理的重大变革。

### **6.2.3** 传递员工感知价值

经过创造员工感知价值环节，饭店拥有提高员工感知价值的基本条件，但这并不意味着饭店已经具备员工保持优势；只有将饭店为员工创造的员工感知价值因素及时、完整、高效地传递给员工，才能转化为现实的员工感知价值，这就是员工感知价值的传递过程。员工感知价值的评价主体是员工而不是饭店。由于在传递过程中多种因素会影响传递的效果，员工感知价值由饭店向员工传递的过程中可能会出现价值漏损、失真等现象。饭店为员工创造的感知价值与员工最终接受的感知价值大小是存在误差的。因此，传递员工感知价值成为最终实现员工感知价值实现的重要环节。

传递员工感知价值需要借助员工感知价值传递体系来实现；员工感知价值传递体系主要包括传递渠道、传递方式等要素（见图6.9），而每一个要素又包含着若干下属构成要素；不同要素的交互组合形成员工感知价值传递的多维通道，而多维通道的综合传递构成员工感知价值传递的黑箱过程。因此，高效的价值传递体系是优化员工感知价值的重要环节。



优化

传递渠道

饭店

提供的价值

感知的价值

员工

传递体系

反 馈

传递方式

图 6.9 饭店员工感知价值传递体系

#### **6.2.3.1** 传递的渠道

饭店提供的工作价值需要经过传递渠道实现工作价值由饭店到员工的转移。在价值传递体系中不仅存在着饭店和员工，还有顾客、非正式组织、员工

家庭、社会团体等利益相关者，各利益相关者构成了价值传递的节点，不同节点的联结构成了价值传递的渠道，而各种传递渠道的集合组成了价值传递的网络结构（见图6.10）[308]。因此，饭店应对传递渠道进行综合管理，协调自身传递渠道和外部传递渠道相互配合。由于存在多种传递渠道，饭店在向员工传递员工感知价值时应首先选择适合目标受众的价值传递渠道。

##### **6.2.3.1.1** 饭店内部传递渠道

饭店内部传递渠道包括正式组织（员工所在部门、人事部、其它部门）到员工的直接传递渠道和非正式组织（同事交际圈、业余活动组织）到员工的间接传递渠道。饭店正式组织到员工的直接传递渠道是饭店传递员工感知价值的主要渠道，包括人事部到员工、员工所在部门到员工、其它部门到员工等多种渠道形式，其通过组织制度规范影响员工感知价值。饭店的各种规章制度详细规定员工的工作职责、义务以及工作权利，例如工作岗位责任制度、薪酬福利制度、奖惩制度等。组织制度规范具有正式性、约束性特征，保障饭店及各部门的有序运转。员工遵循相关制度规范开展工作，付出体力、脑力等劳动付出，获得工资、福利、职权、奖励等工作回报。

在饭店组织中存在着隐形的非正式组织，这类组织以各种形式存在，没有明显的组织边界、不受组织制度的约束、成员关系是非正式和松散的，例如员工同事交际圈、业余活动组织等。非正式组织通过人际交往、口口相传的方式向员工传递各种信息，从而间接影响员工感知价值。

##### **6.2.3.1.2** 饭店外部传递渠道

饭店外部传递渠道包括顾客到员工、家庭到员工、社会团体到员工等间接传递渠道。由于顾客、员工家庭、社会团体不受饭店组织管辖，在管理上存在着很大难度，且这类外部传递渠道的效果是间接和潜在的，容易被忽视，因此很多饭店并不重视外部传递渠道。然而，饭店外部传递渠道会对饭店新生代员工感知价值产生重要影响。在顾客方面，顾客是饭店员工服务的对象；顾客对员工的赞扬、感谢等会使员工感受到成就价值、利他价值、交际价值等；而顾客对员工的不公正对待会强化员工的工作倦怠等负面情绪。在员工家庭成员方面，如果家庭成员认同饭店员工在工作中的工作成就，则会强化员工感知利得；如果家庭成员能够理解、宽慰饭店员工在工作中遇到的挫折和困难，甚至能够给予其实质性的支持（例如建议、分担家务等），则会弱化员工感知利失。在社会团体方面，饭店行业协会、饭店金钥匙协会等为员工提供行业交流、学习培

训的平台，能向员工传递交际价值、成长发展价值、地位与威望价值等。另外，新闻媒体对饭店员工先进事迹的宣传报道，政府部门对饭店优秀员工的荣誉表彰也都会向饭店员工传递员工感知价值。



饭店正式组织

**饭**

**店内部传递渠道**

**员 工**

家 庭

饭店非正式组织

**饭**

**店外部传递渠道**

……

……

顾 客

社会团体

同事交际圈

业余活动组

间接影响

|  |
| --- |
| 饭店人事部 |
| 员工所在部 |
| 其它部门 |

图 6.10 饭店员工感知价值传递渠道

#### **6.2.3.2** 传递的方式

饭店需要通过特定的方式向员工传递和表达员工感知价值，传递的方式主要有三种：即人际传递、媒体传递和活动传递。

##### **6.2.3.2.1** 人际传递

人际传递是通过人与人之间直接的语言、动作、表情等形式将工作价值传递给员工。人际传递是人类社会最为古老的营销方式。人际传递具有简便灵活、发生频率高、传递成本低、传播效率低等特征。根据传递主体对象的不同，常见的人际传递方式有：上级领导向员工的人际传递、同事向员工的人际传递、非正式组织成员向员工的人际传递、顾客向员工的人际传递、家庭成员向员工的人际传递等。上级领导对饭店员工的语言表扬，同时配合微笑的表情、点头的动作，都会使员工感受到领导对其工作成绩的肯定、赞扬，其感知的地位与威望价值就会上升。顾客给予饭店员工的感谢、小费、礼物等，会使员工感受到顾客对其工作付出的物质回报和情感回报。同事之间的互帮互助、团结合作，会使员工感受到集体归属感。非正式组织成员与员工开展的各种业余活动会满

足员工的交际需求，提升其感知的交际价值。家庭成员对员工的认同、肯定，会使其感受到工作的成就感与满足感，进而激发其工作热情。因此，人际传递是饭店员工感知价值传递的重要方式之一。

##### **6.2.3.2.2** 媒体传递

媒体是传播信息的载体，工作价值本质上也是一种信息符号，可以借助于媒体传递给员工。根据媒体类型的不同，媒体传递的方式主要有两种：一是传统媒体传递。我国饭店对员工传递信息普遍使用的传统媒体是印刷媒体，即通过图文印刷形式向员工传递价值信息，常见的有工作简报、备忘录、文件、报纸、宣传栏等。例如对饭店员工先进事迹的新闻报道、工作简报或备忘录对员工的通报表扬、文件对员工的物质或荣誉奖励、工作宣传栏对优秀员工、服务明星的宣传展示等，这些都是通过印刷媒体的方式向员工传递各种工作价值。印刷媒体的特点主要有：图文并茂、信息量大，单向传播、传播范围固定，形式多样、传阅率高。因此，印刷媒体传递是饭店员工感知价值传递的主要传统媒体传递方式。二是新媒体传递。进入信息时代，以互联网络媒体、移动通讯媒体为代表的新媒体表现出强大的影响力，甚至超过了传统媒体。新媒体在信息传递过程中具有交互性与即时性、个性化与社群化、多媒体与超文本、海量性与共享性、短小精练等特点和优势，其传播速度更加快捷、传播效果更有影响力和冲击力。另外，由于新媒体是开放式、互动性的多对多传播工具，除了饭店发布的信息以外，员工也会发出自己的声音，从而出现多元信息并存的现象；其中既有正面信息，也可能会有负面信息，导致新媒体在传递员工感知价值过程中成为一把双刃剑。饭店应主动抢占新媒体宣传平台，对新媒体上的舆情进行正向引导以趋利避害，放大正面信息的积极影响，化解负面信息的消极影响。

传统媒体传递

员工感知价值的媒体传递方式

**印刷媒体传递**

* 工作简报
* 备忘录
* 文件
* 报纸
* 宣传栏

„„

**互联网络媒体传递**

·网站

·网络社区

·即时通讯

* 博客/微博

·网络广播

·网络电视

„„

新媒体传递

**移动通讯媒体传递**

* 短信/彩信
* 微信
* 手机报纸
* 手机杂志
* 手机广播
* 手机电视

„„

图 6.11 员工感知价值的媒体传递方式

##### **6.2.3.2.3** 活动传递

活动传递是饭店通过举办各种主题活动的方式向员工传递价值，以情感沟通构建饭店与员工之间的良好关系，以实现员工感知价值的有效传递。活动传递的主要特征是：双向信息传递、容易被员工所接受、时间上的长期性，效果上的间接性等特征。根据活动性质的不同，活动传递的方式主要有三种：一是公务活动传递。公务活动是以饭店各类公务为主题内容的活动，主要包括学习活动、会议活动、庆典活动、评选活动等。公务活动既承担着饭店特定的组织任务，同时也可以成为传递员工感知价值的平台。二是娱乐活动传递。以饭店员工为参与主体的联欢活动、聚会活动、体育活动、兴趣爱好活动等各种形式的娱乐活动，可以通过娱乐的方式让员工放松身心、恢复劳累，增进交往、疏导情绪，丰富生活等。三是公益活动传递。饭店可以利用开展社会性、公益性活动，例如资助困难职工家庭、资助社会福利事业、赞助文化教育活动、倡导

绿色环保活动等，向员工展示饭店在承担社会责任方面的贡献，以塑造良好的公益形象，赢得员工和社会公众的认同，并提升员工在社会声誉、社会贡献方面的价值感知。

## **6.3** 基于感知价值优化的饭店新Th代员工离职防控的对策

基于感知价值视角探索综合防控饭店新生代员工离职的策略，为饭店管理者提供可使用的防控饭店新生代员工离职的具体建议，对有效降低饭店新生代员工离职率、提高饭店人力资源管理水平具有重要的现实意义。

### **6.3.1** 树立整体感知价值的离职防控理念

防控饭店新生代员工离职首先要解决观念障碍，即员工是饭店的成本还是资本，饭店与员工的关系是合作共赢关系还是竞争博弈关系。饭店应树立整体感知价值的离职防控理念，通过整体提高员工感知价值来降低其离职意愿。

本研究经过理论与实证研究证实，饭店新生代员工感知价值对其离职意愿具有显著的负向影响。因此，提高饭店新生代员工感知价值会有效降低其离职意愿；而“态度倾向是导致行为的先决条件”，饭店新生代员工离职意愿的降低会有效降低其离职行为的发生。由于员工感知价值是一个高阶变量，包含感知利得和感知利失两个构面；员工感知利得对其感知价值具有显著正向影响，员工感知利失对其感知价值具有显著负向影响。因此，优化新生代员工感知价值的方式主要有五种：一是保持感知利失不变，提高员工感知利得；二是保持员工感知利得不变，降低员工感知利失；三是同时增加感知利得和感知利失，但感知利得的增加率大于感知利失的增加率；四是提高员工感知利得，降低员工感知利失；五是同时降低感知利得和感知利失，但感知利得的减少率小于感知利失的减少率。在实践中，一些饭店管理者容易犯“只见树木不见森林”、“头痛医头脚痛医脚”等错误，往往只会关注新生代员工感知价值的局部因素，而忽略了其整体感知价值。例如饭店常采用加薪、发放奖金、提供更多福利、改善工作条件等措施来提高员工感知利得，吸引员工留职；但是却忽视了员工在工作时间、加班倒班、体力付出等感知利失方面也上升了，从而使员工的整体感知价值并没有改善。因此，整体感知价值的离职防控理念应强调整体观、系统观，即注重运用综合治理手段优化饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失因素，在整体上提高新生代员工的感知价值。优化饭店新生代员工感知价值是一个系统工程，需要针对饭店新生代员工群体特性和需求，在评估员工

感知价值、创造员工感知价值、传递员工感知价值环节采取针对性的策略；三个环节层级递进、相辅相成，形成持续完善饭店新生代员工感知价值的动态循环过程。

员工感知利失

价 值

创 造

员工感知利得

图 6.12 整体员工感知价值优化路径

资料来源：改编自W.钱·金，勒妮・莫博涅.蓝海战略[M].北京：商务印书馆,2010.25.

### **6.3.2** 科学评估饭店新Th代员工感知价值

饭店新生代员工具有独特的群体特征：新生代员工成长在改革开放的时代环境，物质生活条件优越，他们更加重视享受生活和人生乐趣，更加现实、功利，更加崇尚追求金钱和物质生活，对薪资待遇的期望更高；学历高，信息能力强，学习欲望强烈；乐于挑战和接受新鲜事物，创新精神与创造能力强；勇于挑战、不安于现状，追求变化[309]；独立性与依赖性并存，自我意识强烈，主张个性张扬、自我为中心，崇尚自我、平等、自由，容易挑战传统、权威；注重自我价值的实现和个人发展，缺乏团队合作精神和集体观念；由于新生代员工是独生子女一代，家庭的精心呵护让他们心理承受能力较差，抗压能力差，遇到挫折容易产生情绪波动和心理健康问题，群体归属感强烈。这些独特的群体心理特征决定了饭店新生代员工与其它年代员工在感知价值上存在着差异性。因此，饭店首先需要科学评估新生代员工感知价值的需求与现状。

饭店应根据新生代员工的特性，创新调查的方式与手段，以全面、准确的收集新生代员工感知价值的信息。新生代员工具有叛逆、挑战权威、自我中心等特点，传统的上司评估、人力资源部门评估不能有效适应新生代员工。饭店应创新多元评估方式，引入同事评估、自我评估、第三方评估等，以全面、科学收集新生代员工感知价值的评估信息。新生代员工的信息素质和能力很强，他们更喜欢即时通讯、博客、微博、播客、微信、网络社区等新媒体交流工具。

大数据时代背景下，饭店获取新生代员工感知价值的信息渠道也应多元化、信息化、创新化。饭店应创新员工感知价值的调查手段，例如通过互联网络、手机等平台发放电子问卷，在网络论坛、社区、QQ群、微信群开展开放式的问题讨论，对员工发布的微信、微博信息进行内容分析等，通过海量信息的数据挖掘以获取更加全面、真实的员工感知价值信息。

员工感知价值图是对调查数据进行科学分析的有效工具。员工感知价值图用于定位饭店新生代员工感知价值的相对竞争态势，其指明优化新生代员工感知价值的战略方向；同时，其从微观视角指出优化新生代员工感知价值的具体实现路径。随着新生代员工的跳槽频率越来越高、任职时间越来越短，对新生代员工感知价值的评估应是短周期、高频率的动态评估。这有利于饭店即时掌握新生代员工感知价值的动态变化，并迅速采取应对策略，以有效防控新生代员工离职。

### **6.3.3** 全面创造饭店新Th代员工感知价值

全面创造饭店新生代员工感知价值可以通过提升新生代员工感知利得和降低其感知利失两种途径来实现。由于饭店新生代员工感知利得和感知利失的构成因素是多元的。因此，提高饭店新生代员工感知利得和降低其感知利失是一个系统性工作。

#### **6.3.3.1** 提升饭店新Th代员工感知利得

由于饭店新生代员工感知利得包含经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值6个因素。理想条件下饭店拥有充足的资源（例如资金、人力、物质等）时，其能够完善所有感知利得的劣势因素，但是现实条件却往往是资源有限，在一定时期内并不能够同时改善饭店全部感知利得的劣势因素，这时就需要抉择首先完善哪些因素。这时需要根据感知利得因素对新生代员工的影响程度，按照“先大后小”原则，先完善对新生代员工影响权重大的劣势因素，后完善影响权重小的劣势因素。按照这一原则，饭店在完善新生代员工感知利得的劣势因素时，应遵循的先后次序依次为：成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值。饭店提升新生代员工感知利得的方式有增加感知利得因素和创新全新价值因素；前者是对新生代员工感知价值的渐进提升，后者是对新生代员工感知价值的变革提升。而对于采取哪些具体的措施以提升新生代员工的感知利得，需要根据饭店自身实际和新生代员工的需求，采取针对性的措施。

##### **6.3.3.1.1** 提升新生代员工感知的经济回报价值

新生代员工生长在改革开放的历史年代，他们的生活条件更加优越，使得他们对生活条件和质量有更高的追求；经济改革思潮对新生代员工的价值观产生重要影响，使得他们更加现实、功利，更加崇尚追求金钱和物质生活，对薪资待遇的期望更高[310]。饭店应创新薪酬福利的内容与形式、调整薪酬福利的数量与结构，以提升新生代员工感知的经济回报价值。

###### （**1**）设计激励导向的工资体系

受多种原因影响，我国饭店业的薪酬水平一直处于较低水平；在短期内也不可能实现行业薪酬的大幅增加，但是仍可通过优化激励导向的薪酬体系来满足新生代员工对金钱和物质生活的更高期望。①提高绩效薪酬的比重。饭店应改革以固定薪酬为主体的职位薪酬制度，提高绩效工资、奖金、分红、津贴等变动薪酬在工资中的比例。研究表明，绩效薪酬占总薪酬的比重在30%-50%之间，对员工的激励效应最佳。饭店需要根据自身实际情况以及不同岗位的性质，合理确定固定薪酬与绩效薪酬的比例；通过适当拉开工资差距来激发新生代员工的能动性，体现其能力与自我价值[311]，更大程度地发挥薪酬对新生代员工的激励效应。对于固定薪酬应在保持稳定的基础上通过工龄工资实现小幅增长，既向新生代员工传递饭店一直在涨薪的信息，又不会给饭店造成很大的成本压力。②拓展薪酬体系的宽度。饭店应变革现有“多层级、窄幅度”的薪酬体系，压缩薪酬体系的层级，拓宽薪酬体系的幅度。在同一职位等级根据员工的工作能力、技能与经验、工作绩效等划分若干工资等级，例如将基层服务员工岗位的工资进一步划分为3-4个等级；将同一职位等级的薪酬浮动范围拉大，其最高值与最低值的差距可以控制在100%至300%之间；这样低职位员工有可能拿到与高职位员工同等的工资，甚至比其更高，即低职高薪。拓展薪酬体系的宽度能够在工资收入方面打破组织等级束缚，拓展员工的薪酬增长空间。这对多数位于基层岗位的新生代员工来说具有极大的激励作用。③多用正向物质激励。由于新生代员工的心理抗挫能力弱、自尊心强，饭店应更多的运用物质奖励的形式来正向激励新生代员工，而慎用、少用物质处罚的形式来负向激励新生代员工。一方面，对于新生代员工在工作中的优异表现或突出贡献，应及时给予一定的物质奖励；物质奖励的额度根据成绩的大小合理确定，奖励额度即使很小，但一定要奖励，而且要及时奖励。另一方面，对于新生代员工在工作中的犯错、违规行为，可以采用灵活的柔性处罚措施，例如用一定的改正积分来抵消犯错的处罚，避免刚性处罚措施刺激新生代员工的情绪化离职；创新“员工

绩效银行“[312]管理方法，为每个员工设立绩效银行账户，将年终奖、绩效奖与绩效银行账户的储蓄额挂钩；对员工工作绩效实行过程管理，根据员工工作绩效评价对每个员工的绩效银行账户进行增值、减值操作，并及时反馈给员工，实现饭店对新生代员工长期激励和短期激励相结合。④建立个人绩效和部门绩效相结合的综合绩效评价机制。新生代员工容易以自我为中心，而忽视与同事的合作；容易强调自我价值实现，而忽视组织价值。饭店应建立个人绩效和部门绩效相结合的综合绩效评价机制。通过设立部门绩效工资、奖金等形式引导新生代员工将个人发展与组织发展有机结合起来，培养其协调沟通能力，鼓励和促进新生代员工的团队合作行为。⑤引导未来收益激励。在当前物质收益不能完全满足新生代员工需求的情况下，饭店可以通过”价值转移“方式，以典型榜样示范、职业生涯规划等形式引导新生代员工感知未来潜在的经济回报价值，例如工资增长、利润分享计划、期权收益、弹性福利等未来兑现给员工的物质价值，通过描绘未来的经济收益愿景以满足新生代员工的物质需求。

###### （**2**）设计弹性菜单式福利体系

福利是员工薪酬的重要组成部分，是工资的有益补充。国家法定的“五险一金”、工作餐、员工宿舍等福利是饭店新生代员工感知价值的保健因素。饭店在保健类福利方面做好了并不会显著提升新生代员工的感知价值，他们会认为这是理所当然享有的基本权益；但是如果饭店在这方面没有做好，则会显著降低其感知价值，会引发新生代员工的工作不满、消极怠工，甚至是离职等负面效应。带薪休假、培训进修、生日礼金、交通补贴、通讯补贴、商业保险等额外福利是饭店新生代员工感知价值的激励因素；如果饭店在这方面能够做好，则会显著提升其感知价值。

由于新生代员工崇尚个性张扬、自我为中心，追求变化，对新事物充满兴趣，导致其需求呈现多元化特征，具体表现为新生代员工与其它代际员工需求的差异以及新生代群体内部需求的差异。因此，饭店应根据新生代员工的需求设计弹性菜单式福利体系，其特点是奖励性、选择性、多样性和个性化。因为特殊福利是奖励性质的薪酬，只有部分有绩效优异的员工才能享受，既能最大程度强化福利对新生代员工的激励效应，又能兼顾饭店对成本控制的要求。饭店在充分调研新生代员工需求的基础上设置丰富而具有弹性的福利项目库，例如健身卡、演唱会门票、资助个人兴趣活动、自选教育机会、旅游、生活服务、免费的wifi等。同时，饭店设计期权福利，将员工所享受的福利额度与年功序列挂钩，任职年限越长的员工其享受的福利额度越高，以鼓励新生代员工的长

期任职。例如对任职年限满5年的员工提供一次家庭旅游福利。弹性菜单式福利体系不仅能够有效满足新生代员工的个性化、差异化需求，在同等成本条件下实现福利效用的最大化，而且使新生代员工充分行使福利自主权。

由于福利项目的货币价值容易被忽视，饭店应主动向新生代员工宣传其享受福利项目的货币价值，例如对福利项目的货币价值进行标价并告知员工，让员工更加直观的认识其享受福利的货币价值。

##### **6.3.3.1.2** 提升新生代员工感知的成长发展价值

新生代员工的文化知识水平较高，学习欲望强烈；乐于接受新鲜事物，创新精神与创造能力强；不安于现状，勇于挑战和追求变化，注重自我价值的实现和个人发展（夏晴、李红艳，2014[62]）。由于大部分饭店新生代员工正处于职业的发展期或起步期，职位大多是基层员工或领班等低职级，虽然他们对经济回报有着强烈的渴望，但是也能理性的接受经济收入并不高的现实。然而，他们更加重视工作的成长发展价值。饭店应重视新生代员工的成长发展需求，采取多种措施以提升新生代员工感知的成长发展价值。

###### （**1**）定制职业生涯规划

对新生代员工进行职业生涯管理，为新生代员工“量身定制”清晰的职业生涯规划，将新生代员工的个人职业生涯发展有机融入饭店的人力资源管理范畴，借助于职业成长的成就期望对新生代员工进行长期激励。

首先，饭店应加强新生代员工职业生涯规划教育，为其提供职业发展咨询，协助新生代员工合理制订个人职业生涯规划。职业生涯规划既要符合新生代员工的个人职业发展需求，同时又要符合饭店实际情况，使职业生涯规划做到合理和可行；通过为新生代员工勾画未来职业发展前景，一方面可以给其以信心和希望，鼓舞其工作热情；另一方面，可以为新生代员工指明个人职业成长的方向，使新生代员工清楚未来职业发展的预期收益，提升其感知价值。

其次，饭店应将新生代员工职业生涯管理纳入到饭店的整体人力资源管理范畴，通过系统的人力资源管理措施来实现新生代员工的职业生涯目标，同时实现饭店的人力资源管理目标，实现员工成长与饭店发展的双赢。饭店应为新生代员工提供适合其需要的培训。饭店在制订培训计划时应考虑新生代员工的需求，运用体验参与教学法、个性教学法、案例教学法、情景体验法等灵活的培训方法充分调动新生代员工的学习兴趣和主动性；教学手段应广泛运用新生代员工偏好的网络、多媒体、移动通讯平台等高科技手段，以引导新生代员工

自主探索学习。同时，饭店应对新生代员工的职业生涯进行全程跟踪管理，在不同职业发展阶段对员工职业生涯目标的完成情况进行评估和调整等；对未完成的目标要帮助其分析存在的问题，并根据环境、条件变化调整下一阶段的职业生涯目标，提出职业发展建议。

###### （**2**）拓宽职业成长路径

新生代员工的价值需求呈多元化特征，他们对工作成功、成就的界定更加宽泛，认同、赞誉、名声、地位、职位、权利、金钱等都能带给新生代员工不同的成长满足感（伍晓奕，2007）[313]。为了增强饭店工作的吸引力，饭店应改革单一的行政职位晋升路径，实施行政职位晋升与专业技术晋升相结合的双轨制职业成长路径，以拓宽饭店新生代员工的职业成长路径。传统的行政职位晋升受到管理岗位数量的限制，晋升机会很少，导致优秀员工会通过离职的方式到其它饭店寻求晋升机会。同时，行政职位晋升也并不适合所有员工。对于是否提拔专业技术强但管理能力不行的员工，饭店会面临两难选择，即接受不合格的管理者或者失去优秀的技术员工。饭店实施专业技术晋升可以有效解决以上问题。对饭店的技术岗位实行分级，设立不同等级的技术岗位[314]，并根据科学的考核标准定期对员工进行技术岗位等级评定，而员工的薪酬福利、培训机会、工作权限、等与技术岗位的等级紧密挂钩，以引导技术型员工走专业技术晋升路径。一些饭店推行的“首席员工”、“星级员工”制度就是专业技术晋升的雏形。专业技术晋升提供了更多的晋升机会，不同技术等级的数量可以灵活调整，为新生代员工创造了更大的职业成长空间，有利于鼓励新生代员工长期从事专业技术岗位，最大程度地实现员工成长与饭店发展的双赢。

##### **6.3.3.1.3** 提升新生代员工感知的地位与威望价值

新生代员工以自我为中心，做事有主见，凡事按照自己的想法去做，希望自己的意见得到重视和认可；崇尚自由与民主，希望能够参与决策；追求权力与成就感，渴望影响他人并更加重视别人的认同与尊重（Loughlin, 2001[66]）。饭店应重视新生代员工的地位与威望需求，采取多种措施以提升新生代员工感知的地位与威望价值。

###### （**1**）开展内部形象营销

饭店应采取多种内部营销手段向新生代员工传递良好的饭店形象，激发员工内在的自豪感、荣誉感。饭店应制定鼓舞员工的使命宣言，宣讲员工对饭店的贡献与重要性；饭店应通过各种信息渠道广泛传播饭店所取得的成绩、荣誉、

赞誉等，让员工分享团队成就；创新灵活多样的精神激励，结合饭店实际设立形式多样的荣誉奖励，例如员工奖励广告宣传、以员工的名字为工作发明创造命名、荣誉晚宴、特殊奖励等，实现对新生代员工进行“各取所需、各有所得”的精神激励。

###### （**2**）营造“员工为本”氛围

虽然很多饭店都提出建设“以人为本”的企业文化，但是却将适用对象狭隘的理解为顾客，而忽视了饭店的内部顾客——员工。新生代员工已经成为饭店员工队伍（尤其是基层员工）的主力。饭店应营造尊重员工的企业文化，将

“员工为本”的企业文化内化为具体的人力资源管理措施。饭店应设立畅通的员工投诉和意见平台，包括微信、微博、论坛、热线电话、电子邮箱、经理座谈会等，使新生代员工能够便利的发表个人意见和想法；同时，饭店应对员工意见给予积极回应，对于合理化建议应及时采纳并将改进措施反馈给员工本人，而对不合理的建议应给予详细解释说明。饭店的职能部门和各级管理者应在日常工作中如同对待顾客一样对待员工。例如，饭店管理者需要主动向员工问好；各级管理者每月抽出一天的时间在员工餐厅、员工活动等为员工服务，让员工享受贵宾待遇。饭店的总经理、部门经理定期或不定期地组织基层员工交流活动。总之，营造尊重员工的企业文化有利于满足新生代员工的地位与威望价值需求，提高其主人翁意识，从而形成饭店强大的凝聚力和向心力。

###### （**3**）加强员工工作授权

为增强新生代员工的工作自主权，饭店管理者应根据员工的能力与经验、工作内容属性等，给予员工合理幅度的工作自主权，变指挥式管理为授权管理，管理者的职能从命令与指挥转变为授权与引导，而员工的角色则由被动执行转变为自主管理；工作自主权为新生代员工创造了展现自我的平台，有利于激发其工作激情和创新能力。

###### （**4**）便利员工参与决策

饭店应为新生代员工参与各级管理决策提供便利渠道和平台，既满足新生代员工希望参与管理决策的成就需求，同时又有利于饭店汇聚智力。采取的措施包括：建立员工信息系统，通过互联网络、短信、微信等形式定期向员工传递饭店和各部门的公开信息，便于员工及时了解饭店的信息动态，满足员工的信息知晓权；同时，充分利用信息传播渠道收集员工的建议、意见等。设立常态化的员工建言制度，通过员工建言信箱、总经理见面会、建言献策活动、员工代表大会等多种形式为新生代员工创造参与决策的机会。对于采纳运用的合

理化建议，饭店应给予相应的经济奖励和荣誉奖励，并在饭店和部门进行广泛宣传，以营造员工积极参与管理决策的氛围。

##### **6.3.3.1.4** 提升新生代员工感知的交际价值

饭店新生代员工大多属于独生子女，缺少兄弟姐妹的生长环境造就他们既自我为中心，缺乏人际交往能力和合作沟通能力，又渴望得到关爱，群体归属意愿强烈。同时，生长在信息时代的新生代员工严重依赖互联网虚拟世界，论坛、网聊、网游、博客等新媒体交流方式在新生代员工中广泛流行[315]。由于代际差异，新生代员工更愿意与同辈进行交流。针对新生代员工的特征，饭店在提升新生代员工感知的交际价值方面可以采取以下措施：①建设更多符合新生代员工交际特点的新媒体交际平台，例如员工论坛、网络社区、QQ群、博客、微信圈等，发挥新媒体工具不受时间、空间限制的优点，增强新生代员工之间的人际交往。②饭店应组织开展符合新生代员工年龄特点的业余活动，例如街舞、酷跑、K歌、驴行等，将新生代员工的非正式组织活动纳入到饭店资助的范畴，为新生代员工创造更多的现实交流机会，增强新生代员工对饭店的组织归属感、团队合作精神，运用情感联系手段提升新生代员工感知的交际价值。

##### **6.3.3.1.5** 提升新生代员工感知的舒适便利价值

改革开放的历史环境造就了新生代员工相对优越的生活条件；计划生育政策的实行使得多数新生代员工是独生子女，家庭的宠爱让新生代员工的物质环境更加优越；同时，新生代员工的受教育年限长，但是职业阅历少，缺少困难环境的磨练。诸多因素造就了新生代员工偏好舒适、有趣、弹性的工作体验[316]。因此，迎合新生代员工的需求特点，饭店应提升新生代员工感知的舒适便利价值。

###### （**1**）改善工作环境

饭店应为新生代员工创造支持性的工作环境。一方面，饭店应完善物理工作环境，提供舒适、个性化的工作空间，安全、高效的工作设备，美观、大方的工作服装等[317]。这既有利于提高新生代员工的工作效率，又有利于改善新生代员工的工作体验。另一方面，饭店应为新生代员工营造和谐、融洽的工作氛围环境。各级管理者需要转变权威式刚性管理为沟通式柔性管理，通过关系沟通、文化影响来建立员工之间信任、合作的伙伴式关系；领导、同事是每一个员工的后勤支持，员工在遇到困难或犯错时能够得到团队的支持和包容；让新生代员工在和谐的工作氛围中潜移默化的融入到团队中，增强新生代员工的归

属感和凝聚力。对于在团队合作方面做出突出成绩的员工应给予物质和精神奖励。

###### （**2**）提供工作便利

全面、高效的工作便利能够极大提升新生代员工的工作体验。饭店应根据不同岗位设计友好的工作支持界面，提供上下班交通班车、工作服装清洗、工具保养维护、一站式服务等多种工作便利服务，在帮助员工更好完成工作任务的同时使其充分体验工作的舒适便利。

###### （**3**）优化工作内容

饭店新生代员工更加注重工作的趣味、挑战、意义等；而现实情况却是饭店新生代员工大多位于基层岗位，从事着简单、重复、枯燥的工作。因此，饭店应优化基层岗位的工作内容，以增强工作的挑战性、趣味性、新颖性。优化的方式包括扩展工作宽度，通过关联工作任务的交叉合并、工作轮岗等方式丰富员工的工作内容；例如将饭店前厅部的接待、收银、问询等岗位进行整合；对客房部的房务中心和总机岗位进行整合；对餐饮部的中餐厅、西餐厅、宴会厅服务员进行轮岗培训等。增加工作深度，引导饭店员工提高工作的技能等级与熟练程度等；创造自主工作的平台和宽松的工作环境，鼓励员工进行工作流程、方法创新，以增加工作的挑战性。对工作性质特殊的岗位实行弹性工作制，给予员工灵活安排工作时间的权利，例如营销部的营销员岗位、行政部门的文员岗位等。

##### **6.3.3.1.6** 提升新生代员工感知的利他价值

人是社会存在物，在现实社会中人与人之间“相互需要、相互创造、相互交换”[318]。在人的内在精神层面存在着发自内心的友好地帮助他人，并自身感到幸福愉悦的一种高尚的道德情操和品德，并外化为“投入美德就是对自己的奖赏”的道德上的实践活动；通过自己的活动满足别人需要的同时也展示自身的生存方式和自身价值。中华民族自古就有“助人为乐”、“成人之美”、“乐善好施”、“急公好义”等传统美德。受传统文化的影响，新生代员工存在着利他价值需求；但是在社会转型的时代背景下，新生代员工的利他价值又容易被忽视、遗忘。饭店业是典型的服务型行业。饭店需要强化新生代员工感知的利他价值，通过满足其内在的精神层面需求来增强其感知价值。（1）强化文化激励。饭店应营造“奉献”、“助人”、“分享”、“公益”等利他价值观，并将其内化为新生代员工的价值观。通过企业文化让新生代员工认识自身工作对顾客、同事、

饭店以及社会的重要贡献，使其更深层次的感知饭店工作的意义与价值。世界著名饭店均十分重视通过企业文化激发员工的利他价值。例如凯悦饭店的经营哲学是“我们的价值目标是随时随地回馈当地社区和社会”；希尔顿饭店的微笑企业文化；里兹-卡尔顿饭店的黄金服务理念：“我们是为女士和绅士服务的女士和绅士”等。这种利他价值文化内化为员工的价值观、信念，从精神需求层面对新生代员工形成内在激励，从而强化新生代员工对饭店工作价值和意义的自我认同。（2）强化制度激励。饭店应制订规范的制度来奖励员工在帮助顾客、员工以及社会公益方面的贡献。在饭店和各部门设立不同等级、不同形式的利他价值奖励制度，例如“助人奖”、“公益奖”、“委屈奖”、“奉献奖”等；而具体奖励的内容也可以多样化，例如管理者的口头表扬、班组员工的鼓掌祝贺、荣誉称号和奖状、奖品和奖金等。通过“英雄人物”的示范效应来激发新生代员工内心深处的利他价值，使得被激励的不仅是受奖励的员工，而且还有全部员工，起到“奖励一个，鼓舞一片”的辐射带动效应。

#### **6.3.3.2** 降低饭店新Th代员工感知利失

饭店新生代员工感知利失包含货币成本、时间成本、体力成本、健康损失、生活牺牲五个因素。在理想条件下饭店拥有充足的资源可以同时完善所有的员工感知利失因素。而在资源条件有限的情况下，饭店应按照感知利失因素对新生代员工影响权重的大小，遵循生活牺牲、健康损失、时间成本、体力成本、货币成本的次序逐步完善。由于饭店新生代员工感知利失对其感知价值具有显著的负向影响，饭店应通过降低感知利失来提高其感知价值，并最终降低其离职意愿。饭店降低新生代员工感知利失的方式有减少感知利失因素和剔除冗余价值因素；前者是对新生代员工感知价值的渐进提升，后者是对新生代员工感知价值的变革提升。

##### **6.3.3.2.1** 降低新生代员工感知的货币成本

由于新生代员工的家庭生活环境相对优越，父辈家庭的经济支持使得新生代员工承担的家庭经济责任相对较轻；同时，新生代员工正处于职业的起步期或成长期，他们将工作方面的开支视为一种职业发展的投资。因此，新生代员工愿意在工作方面进行经济投入。这可以解释当前社会上普遍存在的职业培训热现象。饭店应采取以下措施有效降低新生代员工感知的货币成本。（1）发放岗位津贴或实物，以降低员工感知的工作开支。饭店的一些岗位因为工作需要会产生工作开支，例如前台员工需要画淡妆，会产生化妆品的费用；营销部员

工因为联系客户、业务，会有通讯费、交际费、交通费等。饭店应科学测算不同工作岗位的工作开支，并给予一定的岗位津贴或实物补偿，以减少员工在工作开支的感知利失。（2）塑造优势感知价值因素，以降低员工感知的机会损失。任何饭店都不可能在员工感知价值的所有方面都具有竞争优势，但是其只要在一个或若干个价值点上具有竞争优势，就会给员工以留下来的理由。新生代员工的信息素质很强，他们会通过各种信息渠道获取同行饭店的信息；而新生代员工又有攀比、争强的性格特点。因此，他们会将自己的感知价值与同行、跨行业的类似职位进行比较，从而得出其从事的工作是否值得的结论。饭店应通过“错位比较”的方式，即引导新生代员工在饭店的优势因素上与其它饭店比较，例如个性化的福利计划、多渠道的职业成长路径、和谐的工作氛围等。更多的向新生代员工告知其比其它同类职位员工得到的更多利益，以弱化新生代员工感知的机会损失和收入损失。另外，在劣势因素方面，饭店应采取积极的改进措施并及时向员工反馈改进的进程和结果，让员工感觉到饭店对员工的重视，同时给员工以希望。

##### **6.3.3.2.2** 降低新生代员工感知的时间成本

饭店是全年24小时营业的服务企业，很多一线服务岗位要求365天24小时都有员工在岗，倒班、加班、超时工作、节假日上班成为饭店工作的显著特征之一。新生代员工的法律观念和维权意识更强，饭店不合理的用工时间更容易引发新生代员工的离职行为。因此，饭店应科学安排工作时间和班次结构，以降低新生代员工感知的时间成本。饭店需要在遵循《劳动法》和人的生理规律的基础上，结合饭店工作岗位的特点，制定科学的排班制度；优化工作流程、合理确定工作任务，严格控制员工的加班时间和加班频率。在饭店业务的旺季，饭店应增加餐饮部、客房部等重要业务部门的小时工、零时工等，及时补充用工缺口；对于员工加班应给予相应的补休、加班工资等，对节假日加班的员工应按照法律规定给予加班工资；对加班次数多、加班时间长的员工还应给予额外的荣誉奖励和物质奖励，例如奖励旅游、特别贡献奖等[319]。本研究在对25名饭店新生代员工的访谈中发现，新生代员工在获得相应的经济补偿条件下，对饭店工作时间长、经常性的加班、倒班持可以接受的态度。在条件允许的情况下，饭店可以通过奖励杠杆来调节员工加班；对有更多空闲时间而愿意加班的员工安排其加班并给予经济补偿，而对于已婚或希望更多时间陪伴家人的员工则保证其充分的休假时间，实现“各取所需”的激励效应。

##### **6.3.3.2.3** 降低新生代员工感知的体力成本

饭店行业特点决定饭店大多数基层工作岗位以体力劳动为主，员工的体力与精力付出大；同时，由于我国饭店业整体管理水平不高，劳动生产率较低，导致员工的工作负荷量大。新生代员工成长在优越的生活环境下，其普遍缺乏吃苦耐劳的品质和困境生活的磨练，从而表现出不适应饭店工作的劳累和辛苦。饭店应采取有效措施降低新生代员工感知的体力成本。

###### （**1**）完善工作流程和工作方法

当前我国饭店业在管理科学化水平方面与世界先进水平仍有很大的差距，重复劳动、低效劳动现象严重，不仅造成饭店的劳动生产效率低下，而且增大了员工的工作负荷。因此，国内饭店应完善工作岗位的工作流程和方法，不断优化岗位设计和人岗匹配程度，以有效提高员工劳动生产效率，降低新生代员工感知的体力成本。首先，运用流程再造对饭店不同工作岗位的工作流程进行持续优化。据相关研究统计，一家中档饭店在对客服务方面至少存在50个核心工作流程[320]；而只要有工作流程，就存在着工作流程优化的空间。饭店应在遵循科学管理理论的基础上，结合各个工作岗位实际，充分调动员工广泛参与，通过工作流程次序的重新组合，以实现工作流程优化。以前台员工处理顾客投诉流程为例，传统的工作流程需要层层汇报、审批，基层员工没有相应的权限解决顾客投诉，导致投诉处理速度慢、效率低；优化的顾客投诉流处理程通过建立明确的一线员工分层授权体系，授予一线员工一定的权限以处理常见的顾客投诉，减少不必要的中间环节，从而大幅减少一线员工在汇报、沟通方面的工作量，大大提高投诉的处理效率。客房的走客房查房工作流程一般是：宾客结账退房——前台员工通知客房服务员——客房服务员查房——客房服务员反馈查房结果，前台员工办理结账退房手续；而一些饭店尝试对常客、VIP客人实行退房免查房制度，工作流程简化为宾客结账退房——前台员工询问宾客有无客房消费——前台员工办理结账退房手续，极大简化了退房工作流程。传统的客房问询服务流程由顾客打电话到前台询问，前台告知顾客提供相应部门电话，顾客再拨打服务部门电话；而优化的客房问询服务流程实现“一键通”电话服务，顾客拨打“一键通”服务号码，直接转接至服务部门，减少了中间问询环节。

其次，饭店应根据不同工作岗位的工作内容设置合理的工作任务和强度，通过引进先进的工作方法、鼓励员工技术创新、老员工经验传授等多种方式改进新生代员工的工作方法。通过科学安排员工在工作过程中的体力与脑力负荷，

实现身体机能张弛有度和持续利用，减轻新生代员工感知的体力成本，避免因员工体力过度透支而产生的工作倦怠。

###### （**2**）提供高效劳动工具和设备

国外饭店业正在由劳动密集型向科技密集型转型；在人力成本大幅上升的背景下，我国饭店应改变传统的“人海”用工观念，转而用高效的劳动工具和设备将员工从繁重的体力劳动中解放出来，在提高员工劳动生产率的同时也可以有效降低员工的体力成本。在计算机和信息技术迅猛发展的信息时代，云计算、物联网、移动通讯技术、人工智能等新技术在饭店业广泛运用[321]，对饭店业的设施设备产生了革命性变革。我国饭店应在更多工作岗位广泛运用先进的劳动工具和设备。例如前台设置智能卡系统，能够自动识别VIP客人的智能卡，实现系统自动完成入住登记手续，无需人工操作；自助式入住机可以为客人提供自助办理入住登记手续服务，可以在饭店业务高峰时段分流客源，既提高顾客满意，又减少了员工的工作量。客房部的智慧客房导航系统、客房智能系统、自助入住退房系统等承担了传统客房服务员的迎送宾客服务、咨询服务、查房服务等工作。餐饮部的数字领位系统、智能点菜系统、智能机器人等承担了餐饮服务员的宾客领位、菜品介绍、点餐、递送菜单、结账等工作，甚至传菜也可以由智能机器人来完成。工程部运用物联网技术实现设备保修信息自动采集和上传、报修实时跟踪管理及信息共享，减少了诸多中间环节。先进的设施设备大大提高了饭店一线员工的工作效率，同时也降低了饭店的用工成本。据杭州黄龙饭店的统计数据显示，由于引进先进的设备，员工的工作效率显著提高。例如客房部员工每天打扫客房的数量在14-16间，高于五星饭店客房员工每天

打扫12间客房的平均水平；同时，饭店的一些劳动密集型部门由于工作效率的提高导致用工数量的减少，从而每年可节省30%的用工成本[322]。

##### **6.3.3.2.4** 降低新生代员工感知的健康损失

由于饭店工作内容特性会产生诸多工作相关的生理与心理疾病，在饭店的客房部、餐饮部、康乐部等主要业务部门的员工常见的职业病有呼吸系统疾病、肌肉骨骼劳损类疾病、消化系统疾病、慢性疲劳综合症等（罗美娟、郑向敏，

2008[323]）等身体疾病，以及心理压力、职业倦怠、情绪消沉等心理疾病。新生代员工具有较强的健康意识，对工作造成的健康问题比较敏感；同时，新生代员工尤其是初入职场的90后员工的心理尚不完全成熟，饭店服务性工作的特性更容易引发新生代员工诸多心理问题。补充的医疗保险、健身折扣、企业健康

项目（包括心理减压和身体健康项目等）等成为吸引新生代员工的重要福利[324]。由于产生员工健康问题的原因复杂，饭店应实施综合防控措施以有效降低新生代员工感知的健康损失。

（1）加强职业病防治宣传。针对不同饭店部门、工作岗位易发的职业病，饭店应加强对新生代员工宣传防控相关职业病的知识，引导员工采取科学有效的手段来预防或减轻职业病。例如客房部员工容易患劳损类疾病，前厅部员工长期站立容易患静脉曲张、小腿疼痛等疾病，饭店应教授其肌肉按摩方法；餐饮部员工长期工作在油烟环境中，容易患呼吸系统疾病，饭店应教授其呼吸系统方面的保健知识；行政部门员工长期久坐不动，容易患肩周炎、颈椎病、近视等疾病，饭店应教授其办公操、保健操等。另外，饭店应将职业心理培训纳入到员工培训体系，通过正式培训、内部刊物、宣传栏、饭店网络、电子报刊、手机微信等多样化形式对员工进行心理学知识的培训，教授员工应对压力、挫折的方法与技巧，引导新生代员工对心理健康进行科学的自我调控与管理。

（2）提供完善的医疗保健服务。除了为员工提供法定的医疗保险以外，饭店应针对各岗位的工作特性提供针对性的医疗保健服务，进一步优化新生代员工（尤其是一线基层员工、特殊岗位员工）的工作环境、工作防护设施、医疗保障等，提高饭店的整体医疗保健水平，以降低职业病对员工健康的损害。

（3）构建系统的员工心理健康援助机制。由于新生代员工的心理脆弱、不成熟，心理健康问题在新生代员工群体中更加普遍。饭店应实施系统的员工心理保健项目：一是加强饭店对员工的心理支持。饭店一线员工在对客服务中容易受到顾客的歧视、误解，甚至侵害人身权益等不公正对待，会产生心理自卑、不公平、委屈等心理失衡问题。饭店应通过设立委屈奖、情感安慰、保护员工正当权益等措施来为员工提供支持。二是饭店应提供多种形式的心理咨询、心理疏导服务。员工所在部门的领班、主管等基层管理者可以通过例会、座谈会、私下交流等方式对部门员工进行心理辅导；饭店的人力资源管理部门、工会组织可以通过心理咨询热线、网络交流等形式为饭店所有员工提供心理服务，同时为员工提供心理宣泄室以帮助员工舒缓心理压力。饭店医务部门为存在心理健康问题的员工提供心理医疗服务；在饭店不具备提供心理医疗服务的情况下，可以定期聘请心理医生或职业心理师来饭店坐诊。

##### **6.3.3.2.5** 降低新生代员工感知的生活牺牲

由于饭店是消费服务性行业，一般民众的休假期却是饭店业务最繁忙的时

期。饭店业与社会不一致的工作时间使得大多基层员工不能在正常节假日休息，使得新生代员工陪伴家人和朋友的时间较少、不能很好的履行家庭责任，不能很好的从事自己的兴趣爱好活动。受中国传统家庭文化影响，饭店新生代员工重视家庭亲情与家庭责任；新生代员工个性张扬，重视个人兴趣爱好活动以及与好友分享。饭店应采取综合措施有效降低新生代员工感知的生活牺牲。

（1）丰富员工业余活动。根据新生代员工的兴趣爱好，饭店应组建多个员工兴趣爱好小组，例如足球、篮球、街舞、酷跑、K歌、驴行等，资助员工开展丰富多彩的业余活动，既能丰富新生代员工的业余生活、缓解工作中的疲劳，又能增进员工之间的人际交流，促进团队合作。

（2）帮助员工履行家庭责任。饭店应树立保障员工“家庭人”权益的理念。饭店应根据新生代员工的需求，提供具有弹性和灵活性的政策、福利和服务，以帮助新生代员工更好的履行家庭责任。例如弹性工作制、家庭照顾服务、家庭生活咨询服务、可供外带回家的营养套餐、家庭日、家庭旅游等。通过向员工提供特殊的家庭福利和服务来弥补其在陪伴家人、履行家庭责任等方面的不足，既可以缓解家庭-工作冲突，降低员工感知的家庭牺牲，又使员工感觉到组织的关怀与重视。

### **6.3.4** 高效传递饭店新Th代员工感知价值

由于新生代员工的群体特性，饭店应选择适合新生代员工感知价值的传递渠道、传递方式。

#### **6.3.4.1** 拓宽多元传递渠道

饭店新生代员工的信息素质很强，他们习惯于通过多种渠道的比较与甄选，全方位获取所需的信息；他们求新求奇、崇尚创新，对于传统、权威具有抵触情绪；他们崇尚自我、平等、自由，其更倾向于在非正式组织、同辈群体中寻求归属感。

饭店应适应新生代员工的群体特性，创新多维员工感知价值传递渠道，建立以饭店正式组织为主导，非正式组织、顾客、家庭、社会团体等多主体协同联动，直接渠道与间接渠道相辅相成的员工感知价值传递网络。同时，饭店应保持各个渠道向员工传递的价值具有高度的一致性，避免相互矛盾和冲突，以塑造饭店人力保持优势。

在饭店内部正式组织传递渠道，饭店应改革由上至下的单向传递渠道，通过微信、论坛、电子邮箱、热线电话、员工意见箱、员工座谈会等多种形式建

立由下至上的传递渠道，从而形成员工感知价值的双向沟通渠道。同时，饭店管理者应转变简单公文式传递方式，改为情感沟通式传递方式，例如在公开场合表扬员工、在私下场合指出员工不足、朋友式的生活关怀、正式和非正式形式征询员工意见。

除饭店内部正式组织传递渠道以外，饭店应在更大范围利用饭店非正式组织和饭店外部价值传递渠道。对于饭店非正式组织传递渠道，饭店应实施灵活的鼓励政策，以引导非正式组织更多的发挥积极影响，抑制其消极影响。饭店可以对非正式组织的意见领袖进行引导或在青年员工中培养意见领袖，利用意见领袖的榜样示范效应和口碑效应来提高新生代员工的感知价值；通过兴趣转移方式举办新生代员工喜欢的有益业余活动，并在资金、物质、场地等方面给予支持，将非正式群体活动控制在双赢的范围[325]；引导非正式组织的利益与正式组织的利益相协调，通过各种渠道加强与非正式组织尤其是意见领袖的沟通，并积极满足非正式组织成员的合理需求，而对于不合理的需求应有理有据、公正公开的回应，以争取非正式组织成员的理解，消除谣言、小道消息的负面影响。

对于顾客、家庭、社会团体等饭店外部传递渠道，饭店应搭建沟通平台以引导外部传递渠道发挥积极作用。在顾客传递渠道，饭店应为顾客提供更加全面、便捷的沟通渠道，除了传统的口头、意见箱、顾客热线等渠道以外，还应开设网站论坛、博客、微博、微信等渠道；广泛收集顾客对员工服务的评价，对顾客的正面表扬应广泛宣传，这既是对受奖员工的肯定，也是对其它员工的榜样激励；对顾客的负面意见应“有理有据、区别对待”，对合理意见应转达给员工，帮助员工改进工作，对顾客的非难应维护员工的合理权益，通过“委屈奖”等形式对员工进行安慰。在家庭传递渠道方面，饭店可以通过网络、短信、微信、博客、微博等平台向员工的家庭成员发送员工的工作信息，让家庭成员更好的了解、关心员工的工作情况；通过设立家庭日、邀请员工家庭成员参加联欢会、庆祝会等形式，让家庭成员有机会共享员工的成绩与荣誉。在社会团体渠道方面，饭店应创造机会让员工参与行业协会、社会团体、政府部门等组织的评优评先、技能比赛活动，让员工增长见识、开拓视野、扩大交际。

#### **6.3.4.2** 创新多种传递方式

饭店新生代员工群体有鲜明的群体特性，在文化观念、思维方式、行为方式等方面表现出与其它代际员工显著的差异性。因此，面向新生代员工的感知

价值传递方式应充分迎合新生代员工的需求特征。

（1）多元人际传递。由于新生代员工崇尚自我、平等、自由，喜欢结交朋友，容易挑战权威、传统；同时，新生代员工是独生子女一代，家庭的精心呵护让他们更加依赖家庭。饭店新生代员工在人际传递方式方面更喜欢同辈人际传递、非正式组织成员人际传递、家庭成员人际传递。而传统的饭店人际传递方式主要以领导传递为主，这显然已经不能有效适应新生代员工群体的特征。因此，饭店应创新人际传递方式，重点使用同事、非正式组织成员、家庭成员等人际传递方式，以形成多元人际传递格局。

（2）新媒体传递。新生代员工群体追求快节奏、求新求异、崇尚个性与独立、展示自我、爱好时尚与潮流。而新媒体完美的迎合了新生代员工的需求，成为影响新生代员工的主流媒体。饭店在传递员工感知价值过程中，应广泛运用新媒体，通过饭店网站、论坛、网络社区、网络广播、网络电视、即时通讯、博客、微博、播客、手机短信、彩信、微信、手机报纸、杂志、手机广播与电视等新媒体形式，更高效、快捷的将价值信息传递给员工。在媒体的语言表达形式上，新生代员工不愿意接受传统的语言规范约束，他们更加喜欢运用独特的思维方式创造新奇的话语体系。例如用自创的网络语言进行交流：“点赞”表示“赞同、喜爱”，“蛮拼的”表示“努力”，“给力”代表“给劲、带劲”等；用符号代表心理情绪，：-）表示高兴，：-（表示生气，？\_？表示疑问，O\_O表示惊讶，∧∧表示微笑等[326]。因此，饭店在运用新媒体传递方式时应注重使用新生代员工独特的话语体系、语言风格对所要传递的感知价值信息进行编码，以新生代员工乐于接受、容易理解的语言形式传递，通过激发新生代员工的情感认同和思想共鸣来提高感知价值的传递效率。

（3）娱乐活动传递。新生代员工成长在改革开放的时代环境，物质生活条件优越，他们更加重视享受生活和人生乐趣，更加注重自我价值的实现。因此，在活动传递方式方面，新生代员工更加喜欢娱乐活动传递方式。饭店应创设更多符合新生代员工喜好的娱乐活动，在寓教于乐中潜移默化的向员工传递感知价值信息。

### **6.3.5** 实施家庭友好政策以争取家庭支持

受中国传统文化的影响，新生代员工的家庭观念十分强烈；新生代员工出生在中国广泛实施计划生育政策的时代，大多数新生代员工是独生子女，新生代员工承载着祖辈、父辈的关怀与期望。因此，在中国情景下，家庭支持在新

生代员工感知价值和离职意愿之间起调节作用，是影响饭店新生代员工离职意愿的重要因素。在新生代员工离职防控管理工作中，饭店应将管理的对象从员工延伸至员工的家庭成员，实施家庭友好政策以争取家庭支持，发挥家庭成员对新生代员工的正面影响，以有效防控新生代员工离职。

（1）提供弹性家庭福利和服务。饭店可以将员工福利延伸至员工家庭成员，为其提供灵活、弹性的家庭福利和服务，以感谢和回报员工的家属，增加员工家庭成员对新生代员工工作的认同感。饭店应提供具有灵活性和弹性的家庭福利和服务项目，主要包括：将部分员工福利扩展到员工家庭范围，例如员工带薪休假可以携带家属，员工家庭成员到饭店消费享受折扣优惠，员工家庭成员免费或以优惠价格享受饭店福利等；设立员工家庭成员福利，例如在员工家庭成员的特殊日子（母亲节、结婚纪念日、生日等）赠送礼物、家庭旅游、家庭商业保险、家庭日等；家庭照顾服务，为员工照顾家庭成员提供家人照顾援助、儿童看护中心、弹性请假制度等；信息与咨询服务，包括育儿讲座、儿童/老人照顾咨询、家庭生活咨询服务等。这既让员工享受饭店提供的额外福利，缓解了家庭-工作冲突；又使员工感觉到组织的关怀，向员工传递“员工为本”的企业价值观和管理哲学。

（2）提供家庭支持的平台和便利。由于员工家庭成员大多只能通过员工了解其工作情况，而新生代员工又大多不愿意与父母、亲戚交流工作情况，或者

“报喜不报忧”，导致家庭成员不能全面、及时地了解饭店新生代员工的工作近况，以致无法提供有效的家庭支持。饭店应为员工提供家庭支持的平台和便利。首先，饭店应培训员工的人际关系与情感管理知识与技能，促进员工与家庭成员之间在工作方面的交流，通过员工与家庭成员之间分享工作中的成就和快乐，分担工作中的困难与挫折，以实现家庭支持正向影响饭店新生代员工的工作态度和行为。其次，饭店应建立更加多样、高效的信息平台，利用邮件、网络、短信、微信、博客、微博等平台向新生代员工的家庭成员传递员工的工作情况，并向家庭成员提出支持员工工作的相关建议。例如在饭店业务繁忙时，建议员工家庭成员多分担家务；在员工遇到困难、挫折时，建议家庭成员对员工进行情感安慰和鼓励等；在员工取得工作成绩或荣誉时，建议家庭成员共享荣誉与成就。同时，饭店可以邀请员工家庭成员参加饭店组织的年终员工大会、表彰会等活动，以争取员工家属对其工作的更大支持[327]。

### **6.3.6** 重视员工人口和组织特征变量影响

研究表明不同人口学特征、组织特征变量对饭店新生代员工感知价值及其

感知利得、感知利失构面具有显著影响。饭店应具体情况具体分析，对新生代员工按照人口学特征、组织特征进行细分，并采取针对性的策略。

不同人口学特征、组织特征变量对饭店新生代员工感知价值及其感知利得、感知利失构面具有显著影响。饭店应具体情况具体分析，对新生代员工按照人口学特征、组织特征进行细分，并采取针对性的策略。

（1）针对不同教育程度的新生代员工，饭店应设立差别化的感知价值提升策略。对于低学历员工，饭店应侧重使用短期激励、物质激励来提高其感知的经济价值；另一方面，饭店可以引导低学历员工全面认识饭店提供福利的价值、未来潜在的经济回报价值等以增强其感知经济价值。同时，饭店可以通过培训、文化影响等方式去改变低学历员工的价值观，通过激发其内在的精神价值诉求来提升其感知的地位与威望价值等。由于低学历员工大多处于基层工作岗位，饭店应不断优化其工作排班，严格控制员工的加班时间和加班频率；对于员工加班应给予相应的经济补偿，以降低员工感知利失。针对高学历新生代员工（本科及以上学历员工），饭店应重点提高其成长发展价值，注重使用精神激励、长期激励，引导高学历员工追求未来职业发展；具体可采取学历津贴、管理培训生计划、职业生涯规划等措施。

（2）针对不同婚姻状况的饭店新生代员工，饭店应对已婚员工给予更多的家庭友好福利和服务，帮助其更好的平衡工作—家庭关系，引导家庭成员更好的支持其工作。对于未婚员工，饭店应加强其职业价值观教育，激发其内在的职业自豪感和荣誉感；同时，针对未婚员工加强职业健康教育和医疗卫生保健，尤其是加强职业挫折教育和心理医疗服务。

（3）针对不同工作部门的饭店新生代员工，饭店应在工资分配制度上更多的向一线对客服务部门（例如客房部、餐饮部等）、基层岗位员工倾斜，尤其是在加班工资方面应给予重点保障。对于不直接对客服务的二线部门（例如工程部、行政部等），饭店应向二线部门员工宣传其在对客服务中的重要作用和价值，提升二线部门员工感知的利他价值。由于一线部门员工需要经常性的倒班、加班，工作时间长、工作任务量大，饭店应对一线部门员工给予专门的岗位津贴，同时优先给予其荣誉奖励和晋升机会，以弥补其感知利失。

（4）针对不同品牌类型饭店的新生代员工，国内品牌饭店应重点提高新生代员工的经济回报价值、成长发展价值和利他价值，降低其感知付出的时间成本；而国际品牌饭店应重点降低员工感知付出的体力成本、健康损失。

（5）针对不同星级的饭店新生代员工，虽然中低档星级饭店在员工总体感

知价值上显著低于高星级饭店，但是中低档星级饭店可以塑造差异化感知价值因素，在一个或若干个员工感知价值因素上做到“人无我有、人有我优、人优我新”的比较竞争优势。例如中低档星级饭店的规模相对较小，饭店可以减少管理层级，扩大基层员工的工作权限，变革扁平化组织结构，给员工更多的工作自主权和成长发展的机会；管理人员与员工接触的机会更多，便于管理者与员工沟通，增强员工感知的交际价值；实行弹性工作制度，让员工有更多的工作自主权。而高星级饭店虽然在员工总体感知价值的诸多方面具有优势，但是仍然存在需要改进的地方。例如组织结构庞大，造成员工交流与沟通不畅；员工数量多，造成人际关系复杂；业务繁忙，造成员工的工作负荷大。高星级饭店应设立多元人际交流渠道、加强企业文化建设、科学分配工作量等。

（6）针对不同职位等级的饭店新生代员工，对于基层服务员工，饭店应重点改善其工作环境和条件，创新专业技术晋升制度、给予多种荣誉奖励、组织丰富的业余活动等多种措施来提高基层服务员工的总体感知价值。对于领班员工，饭店应适当提高领班员工的岗位工资、技术等级工资、加班工资等，以弥补其在工作时间方面的超额付出；给予其更多的荣誉奖励和职业培训、职业晋升机会。对于部门经理及以上员工，饭店应更多在期权收益、弹性福利等方面对其进行激励。

（7）针对不同经济效益的饭店新生代员工，经济效益一般和经济效益差的饭店应重点提高员工的经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值和利他价值，降低员工感知的货币成本和时间成本。

## **6.4** 本章小结

本章的研究目的是试图从优化员工感知价值角度构建饭店新生代员工离职防控的管理流程并提出具体策略。本章的主要研究结论如下：

第一，优化员工感知价值是有效防控饭店新生代员工离职的重要途径。员工感知价值对形成饭店人力保持优势起着至关重要的影响作用。员工感知价值是形成饭店人力保持优势的逻辑起点；饭店员工感知价值越高，则饭店对员工的吸引和保留效应越大，饭店的人力保持优势就越大。因此，员工感知价值管理是饭店制订人力保持战略的核心内容之一，应引起饭店管理者的高度重视。饭店应树立整体感知价值的离职防控理念，通过提高新生代员工感知价值来有效降低其离职意愿，并最终降低新生代员工的离职率。按照“统筹兼顾、先大后小”的原则，通过综合治理手段来提高新生代员工感知利得、降低其感知利

失，并最终在整体上提高新生代员工的感知价值，以有效降低其离职意愿。第二，基于感知价值优化的饭店员工离职防控的管理流程包括评估员工感

知价值、创造员工感知价值、传递员工感知价值；三者环环相扣、次序递进；只有依次做好三个环节才能在整体上优化饭店新生代员工感知价值，任何一个环节的缺失都会导致“短板效应”。在借鉴已有研究成果的基础上，开发饭店员工感知价值的分析工具。（1）在评估员工感知价值环节，饭店通过绘制员工感知价值图判断自身在员工感知价值的行业竞争定位；同时，可以准确识别饭店在员工感知价值的优势因素和劣势因素，指明优化饭店员工感知价值的具体路径。（2）在创造员工感知价值环节，创造员工感知价值四维路径图指明了创造员工感知价值的具体路径，即增加员工感知利得、减少员工感知利失、创新全新价值因素、剔除冗余价值因素。（3）在传递员工感知价值环节，传递渠道、传递方式共同构成员工感知价值传递体系。

第三，提高员工感知利得和降低员工感知利失是优化饭店新生代员工感知价值的重要战略方向。只有少数饭店能够同时实现员工的“高感知利得”和“低感知利失”，大多数饭店在员工的感知利得和感知利失的一个甚至两个方面处于劣势。饭店应通过与行业平均水平（或竞争者）的比较找出其劣势因素，并采取针对性措施以改进不足。在资源条件有限的条件下，饭店应先完善新生代员工的感知利得，其次完善其感知利失。

第四，在中国情景下，家庭支持是影响饭店新生代员工离职意愿的重要因素。饭店应将管理对象从员工延伸至员工的家庭成员，实施家庭友好政策以争取家庭支持，发挥家庭成员对员工的正面影响，以有效防控新生代员工离职，具体的策略包括：为员工家庭成员提供弹性家庭福利和服务；提供家庭支持的平台和便利等。

第五，不同人口学特征、组织特征变量对饭店新生代员工感知价值及其感知利得、感知利失构面具有显著影响。饭店应根据新生代员工在教育程度、品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益等人口学变量和组织学变量上的差异对新生代员工进行细分，根据不同细分群体的感知价值特征采取针对性的管理策略。

总之，本章一方面从宏观层面提出了规划饭店新生代员工离职防控的管理流程和管理工具，另一方面从微观层面提出指导饭店防控新生代员工离职的具体对策。研究结论对创新饭店人力资源管理念和缓解我国饭店新生代员工离职问题具有重要的指导意义。

# 第**7**章 研究结论与展望

本章的主要内容是总结全文的研究结论和展望未来研究的方向。首先，对全文的研究结论进行归纳，并对其展开相关讨论；其次，提炼本研究在理论和实践上的主要贡献；最后，指出本文的研究局限与不足，并展望未来研究方向。

研究结论与讨论

主要研究贡献

研究局限与展望



研究结论与展望

图 7.1 本章的内容框架

## **7.1** 研究结论与讨论

目前，我国饭店业在服务质量和水平上仍然远落后于欧美等发达国家。其中主要原因之一是我国饭店业缺乏高素质的员工队伍。进入服务经济时代，越来越多的饭店管理者认识到人力资源是现代饭店最重要的经营资源。当前，我国饭店业普遍存在员工离职率高的问题，而这一问题在新生代员工中尤其突出。因此，新生代员工离职问题成为业界和学界普遍关注的议题。以前文献对员工离职的前因变量进行了广泛研究，但是由于员工离职的多因性、复杂性，对饭店新生代员工离职的前因变量研究仍然有进一步探索的空间。饭店是典型的服务型企业，行业特性决定影响员工离职的原因可能会不同；中国的政治、经济、社会文化等环境因素与西方国家存在很大差异，中国情景因素可能会对饭店新生代员工离职产生影响；与其它年代员工相比，新生代员工具有独特的群体特征，影响新生代员工离职意愿的因素也可能有所不同。

论文从实证主义的思想出发，在理论研究的基础上构建饭店新生代员工感知价值的概念模型和饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型，运用访谈、问卷调查、内容分析、独立样本T检验、单因素方差分析、探索性因

子分析、验证性因子分析、回归分析、结构方程路径模型分析等研究方法，以我国83家饭店的1807名新生代员工为研究样本，对研究假设进行实证检验。总结全文，主要研究结论如下：

### **7.1.1** 探索饭店新Th代员工感知价值的结构维度与量表

由于员工感知价值是一个新的概念，国内外关于员工感知价值的量表很少且不成熟、不全面，而且缺乏针对饭店员工的量表；同时考虑到员工感知价值具有跨文化差异性，因此亟待开发适合我国饭店员工感知价值的量表，以便于开展后续实证研究。本研究在文献研究和访谈的基础上，构建饭店新生代员工感知价值的概念模型；按照心理学量表开发程序与原则开发饭店新生代员工感知价值调查问卷，并进行实证检验。研究结果显示：饭店新生代员工感知价值是一个由感知利得和感知利失两个构面构成的高阶变量；感知利得对感知价值具有显著的正向影响；感知利失对感知价值具有显著的负向影响。感知利得构面由经济回报价值、成长发展价值、地位与威望价值、交际价值、舒适便利价值、利他价值6个维度构成；感知利失构面由货币成本、时间成本、体力成本、

健康损失和生活牺牲5个维度构成。实证检验结果显示自编的饭店新生代员工感知价值问卷具有良好的信度和效度，符合心理测量学的技术要求，可作为测评饭店新生代员工感知价值的测量工具。

国内外学者对员工感知价值的结构维度进行了相关探讨，普遍达成的共识是员工感知价值包括感知利得和感知利失两个构面。然而，国内外学者对员工感知利得和感知利失的构成维度尚未形成统一的共识。综合学者们观点，感知利得构面包括经济价值、自我实现价值、情感价值、社交价值、事业发展价值等；感知利失构面包括金钱利失、机会成本、工作时间、工作负荷、工作压力等（Siegrist，1996；袁登华，2005；邓金平，2007；焦燕莉，2008；吴凌菲，

2008；曾安，2010）。整体上看，国内外学者对员工感知价值的结构维度仍没有合理而清晰的划分，尤其是缺乏对感知利失的结构维度研究。本研究提出饭店新生代员工感知价值的结构维度包括感知利得和感知利失两个构面，沿承了以前学者的观点。在继承前人研究成果的基础上，本研究结合饭店行业特点，对饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失构面的结构维度进行了划分。在感知利失构面，首次详细划分了员工感知利失的5个构成维度；除了包含一般企业员工的共性维度以外，还**增加了饭店的特性维度——生活牺牲**，凸显饭店工作经常需要在节假日上班、倒班、加班，与社会不一致的工作时间等工作

特性。在感知利得构面，划分了员工感知利得的6个构成维度；**增加了饭店的特性维度——利他价值**，以突出饭店工作典型服务行业特性。**同时，一些维度的测量指标也根据饭店工作特点和中国情景进行修正**，例如“工作经常需要在周末、节假日上班”、“工作经常需要倒班，工作时间不规律”、“工作让我觉得没面子”等。因此，本研究关于饭店新生代员工感知价值的结构维度和测量量表的研究结论具有典型饭店行业和中国情景特色。

本研究发现饭店新生代员工感知价值的感知利得和感知利失构面的构成因子的影响权重存在差异。首先，饭店新生代感知利得的构成因子影响权重由大到小排序依次为：成长发展价值、地位与威望价值、经济回报价值、舒适便利价值、交际价值、利他价值。这与以前学者关于饭店一般员工的研究结论具有很大的差异。大多数学者研究发现薪资、福利是影响饭店员工感知工作回报或工作满意度最重要的因素（Mok，1986；Kovner，1994；Thornburg，2000；Price，

2001；张勉等，2001；陈鹏，2010；辜应康，2012；唐永玲，2012）。一些学者也提出饭店员工最重视工作环境（Sushanta, 2010）。柏杨（2008）研究认为中国饭店员工最不重视的是工作的悠闲度，这与本文的研究结论也有所不同。本文研究发现饭店新生代员工群体最重视的感知利得因素是成长发展价值，其次为地位与威望价值、经济回报价值，显示出新生代员工群体独特的工作价值观。因此，在提高新生代员工感知利得时饭店应首先考虑对新生代员工感知利得影响作用最大的因素，即成长发展价值和地位与威望价值。

其次，本研究发现饭店新生代感知利失的构成因子影响权重由大到小排序依次为：生活牺牲、健康损失、时间成本、体力成本、货币成本。这与以前学者的研究结果也有一定的差异，显示出我国饭店新生代员工的群体特性。一些学者认为工作时间长是饭店员工最重视的感知利失因素（Chalkiti and Carson ，

2010）；部分学者研究发现工作压力、情绪耗竭、职业病等是影响饭店员工感知利失的重要因素（Boles J S，1997；Yavas U，2013；马东升，2007；郭淑梅，

2011）；国内很多学者提出在中国情景下饭店职业的社会地位低、社会认同度低

（罗旭华，2004；匡家庆，2013）是影响饭店员工感知利失的重要因素。一些学者研究认为饭店工作负荷或工作强度是影响饭店员工感知利失的重要因素

（Ghisellietal., 2000;刘艳莉, 2011;才永革2012）。而本研究发现饭店新生代员工最重视的感知利失因素是生活牺牲，其次是健康损失、时间成本，体现新生代员工与其它代际员工的差异。因此，在有限成本支出的条件下，饭店应首先考虑降低新生代员工感知的生活牺牲和健康损失。

### **7.1.2** 比较不同人口与组织变量的饭店新Th代员工感知价值的差异

运用独立样本T检验、单因素方差分析、LSD多重比较等研究方法对具有不同人口和组织特征变量的饭店新生代员工在总体感知价值及各维度上的差异进行方差分析，结果表明部分人口学特征变量（教育程度）、组织特征变量（品牌类型、饭店等级、所有制、职位等级、经济效益）的饭店新生代员工的总体感知价值及其感知利得、感知利失构面存在显著性差异。具体到不同的人口与组织特征变量，相关研究结论如下：

**在性别方面**，不同性别的饭店新生代员工在感知价值及其感知利得、感知利失构面均没有显著差异。这与以往国内外一些学者的研究结论不一致（Frieze, 2006; Duffy & Sedlacek, 2007;陈敏华, 2009）。可能的原因是饭店新生代员工出生在改革开放之后，其受教育程度普遍较高，男女平等的观念深入新生代员工的价值观；而随着女性社会地位的提高，女性在社会经济中的地位和影响力越来越大，特别是我国饭店行业中女性员工所占比例较大，其职业地位和影响力明显高于一般行业；女性员工拥有平等的职业发展机会和话语权。因此，饭店新生代女性员工在感知价值及其感知利得、感知利失构面表现出与男性员工没有显著差异。

**在教育程度方面**，不同教育程度的饭店新生代员工在总体感知价值及其感知利得、感知利失构面均存在显著性差异，并总体表现出随着教育程度的增加，饭店新生代员工的总体感知价值、感知利得呈上升的态势。这与以前国内外一些学者的观点相一致（Jack Steven, 1993;何华敏, 1998;翟福芳, 2012;胥郁, 2014）。一般而言，受教育程度越高的饭店员工其综合素质和职业能力越高，其更容易获得职业升迁机会，工作的职位也会越高，导致其感知的工作回报会更大，其感知价值也就越大。

**在婚姻状况方面**，国内外学者关于婚姻状况对员工感知价值是否存在影响一直有争论。本研究发现不同婚姻状况的饭店新生代员工在总体感知价值及其感知利得、感知利失构面均没有显著性差异。这与部分学者的研究结论有所不同（GORMAN，2000；Keller，2004；汝勇健，2011；谭明，2013；刘蜀凤，

2014）。随着现代社会婚姻家庭观念的变化，新生代员工的经济独立性更强，他们追求生活和工作平衡的愿望更加强烈，婚姻状况对新生代员工感知价值的影响较小；同时，新生代员工大致处于18岁至35岁的年龄阶段；他们的父母大多尚未进入需要他们赡养的老年阶段；而且在中国传统文化环境下，新生代员工的父母会帮助他们照看小孩、做家务以及经济资助等。因此，婚姻状况的改

变没有导致新生代员工感知价值产生显著差异。

**在户籍地方面**，不同户籍地的饭店新生代员工在总体感知价值及其感知利得、感知利失构面均没有显著性差异。国内学者董琦（2012）、阮慧凤（2012）、张志婕（2013）、侯雨欣（2014）等研究发现不同户籍地员工在工作价值观的不同维度存在显著差异。这与本文的研究结果有所不同。户籍制度是具有典型中国特色的人口管理制度。随着改革开放的深入，户籍制度在饭店员工感知价值方面逐渐淡化。特别是新生代员工的受教育程度较高，农村户籍的新生代员工能够很快的融入城市生活，在生活方式、价值观念等方面逐渐市民化；城市和农村户籍地的员工享有同等的就业机会和薪酬福利。因此，不同户籍地属性特征的饭店新生代员工感知价值没有显著差异。

**在工作部门方面**，不同工作部门的饭店新生代员工在总体感知价值上没有显著性差异，其在感知利得构面没有显著性差异，其在感知利失构面存在显著性差异，总体表现为一线部门员工的感知利失显著高于二线部门员工。这与一些国内学者（丁洁，2006；刘丽丽，2006；汝勇健，2011；商晓萌，2013；张建宏，2014）等研究观点相一致。由于饭店行业的特点，一线部门员工因为直接对客服务，饭店365天24小时营业特点要求一线部门员工经常倒班，节假日、周末上班；同时，一线部门员工的体力工作量较大，导致一线部门员工普遍感知利失高。而二线部门员工因为不需要直接对客服务，上班作息时间相对较规律，工作量也相对适宜。因此，二线部分员工感知利失相对较低。

**在品牌类型方面**，不同品牌类型饭店的新生代员工在总体感知价值、感知利得存在显著性差异，具体表现为国际品牌饭店新生代员工的总体感知价值、感知利得显著高于国内品牌饭店新生代员工。国际品牌饭店的赢利能力和管理水平高于国内品牌。国际品牌饭店在薪资福利、职业培训与晋升机会、员工激励、企业文化、工作环境等方面仍胜过国内品牌饭店，从而导致国际品牌饭店的新生代员工感知利得更高，感知价值也越高。

**在饭店等级方面**，不同星级饭店的新生代员工在总体感知价值、感知利得、感知利失存在显著性差异。总体感知价值呈现出“两头高、中间低”的特征，即五星级饭店、三星级以下饭店新生代员工的总体感知价值高，而三星级、四星级饭店新生代员工的总体感知价值低。五星级饭店因为普遍提供良好的工资福利、规范的职业培训、广阔的职业发展空间等，从而导致员工感知利得更高；而科学的经营管理提高了员工的工作效率，减少了员工的感知利失，从而导致员工的总体感知价值高。与前人研究观点（丁洁，2006；纪国明；2010）不一

致的是：本研究发现三星级以下饭店员工的总体感知价值高。可能的原因是由于当前我国饭店行业普遍出现“用工荒”，三星级以下饭店为了招徕、留住员工普遍提高了员工的福利待遇；同时，三星级以下饭店的组织机构相对精简，领导与下级、同事之间的关系更加融洽，员工拥有更多的工作自主权、发挥能力的机会多等，从而在整体上提高了其感知价值。

**在所有制方面**，不同所有制的饭店新生代员工在总体感知价值、感知利得存在显著性差异。总体表现为外资与合资、其它所有制饭店的新生代员工总体感知价值、感知利得高于国有和集体、私营饭店的新生代员工。外资与合资、其它所有制饭店的经济效益和经营管理水平高于国有和集体、私营饭店；国有和集体饭店的经营体制不灵活，私营饭店的管理水平相对较低以及私营业主过度追逐利润，导致员工的薪资福利水平较低。以上原因可能导致外资与合资、其它所有制饭店的新生代员工总体感知价值、感知利得高于国有和集体、私营饭店的新生代员工。

**在职位等级方面**，不同职位等级的饭店新生代员工在总体感知价值、感知利得存在显著性差异，在感知利失上没有显著性差异。在感知利得上，总体来说职位等级越高，饭店新生代员工的感知利得越高。这与国内部分学者的研究观点相一致（丁洁，2006；郭淑梅，2011；王华丽，2012；张建宏，2014）。由于中国饭店的组织结构普遍是金字塔形的直线职能制，职位等级与薪资、福利、职权、组织地位等具有明显的正相关。这就直接导致职位越高的员工感知价值越高。与前人研究不同之处是：领班员工在总体感知价值上显著低于其它职位员工。可能的原因是领班员工的感知利得虽然高于一般员工，但是其感知付出也高于一般员工，且增加的感知利得小于增加的感知利失，导致其总体感知价值低于一般员工。

**在经济效益方面**，不同经济效益的饭店新生代员工在总体感知价值、感知利得、感知利失存在显著性差异。总体表现为经济效益好的饭店新生代员工的总体感知价值和感知利得高，其感知利失低。经济效益好的饭店不仅能够为员工提供更加优厚的薪资福利、更加好的工作环境与工作保障，同时也会带动员工的工作积极性和影响其职业发展预期，导致员工感知利得高。经济效益好的饭店能够保证员工数量充足，员工的工作任务量、倒班、加班等相对合理，从而使得员工的感知利失低。因此，经济效益好的饭店新生代员工的总体感知价值高。

由于国内学者少有研究品牌类型、所有制、经济效益等组织特征变量的新

生代员工感知价值差异，本研究在这方面进行了开创性研究；同时，本研究探讨性别、教育程度、婚姻状况、户籍地、工作部门、饭店等级、职位等级等人口特征变量和组织特征变量的饭店新生代员工感知价值的差异，并与前人研究成果进行比较，研究发现饭店新生代员工与一般企业员工存在共性特征，但也存在着一些行业和群体特性。

### **7.1.3** 构建饭店新Th代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型

在文献研究的基础上，本研究梳理感知价值对离职意愿的影响关系，理论构建饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制模型；采用实证研究方法，对83家饭店的1807名新生代员工进行问卷调查，运用AMOS17.0软件对结构方程模型进行检验。结合理论研究与实证研究，得出以下研究结论：（1）饭店新生代员工感知价值的感知利得构面对感知价值具有显著的正向影响，感知利失构面对感知价值具有显著的负向影响。（2）饭店新生代员工感知价值对组织承诺具有显著的正向影响，其感知利得构面对组织承诺具有显著的正向影响，其感知利失构面对组织承诺具有显著的负向影响。（3）饭店新生代员工组织承诺对离职意愿具有显著的负向影响。（4）饭店新生代员工感知价值对离职意愿具有显著的负向影响，其感知利得构面对离职意愿具有显著的负向影响，其感知利失构面对离职意愿具有显著的正向影响。（5）组织承诺起部分中介作用；组织承诺在感知价值与离职意愿之间起部分中介作用，组织承诺在感知利得、感知利失与离职意愿之间起部分中介作用。（6）家庭支持起调节作用；家庭支持在饭店新生代员工的感知价值和离职意愿之间起调节作用，家庭支持在员工感知利得与离职意愿之间起正向调节作用，而家庭支持在员工感知利失与离职意愿之间起负向调节作用。

与以前研究不同之处是：**第一，本研究进一步深化研究了饭店新生代员工感知价值的感知利得、感知利失构面对离职意愿的影响**。已有研究鲜有关于感知利失对离职意愿影响的成果。在离职模型方面，国内外学者广泛探讨了单一因素对饭店员工离职的影响，相关研究成果为本研究奠定了坚实的理论基础；但是以前成果缺乏离职影响因素的整体性、系统性研究。本研究构建基于感知价值为前因变量的离职模型，并以饭店新生代员工为研究对象进行实证研究。研究结果验证了感知价值对离职意愿的具有显著的负向影响关系，这与Tremblay et al（2008）、Kinnunen（2008）、Lavoie（2008）、Derycke et al（2010）、王晓蕾（2010）、陈靓（2013）等国内外学者的研究结论相类似。不同之处是本

研究进一步探讨了感知价值的感知利得和感知利失构面对离职意愿的影响关系，这弥补了以前研究鲜有探讨感知利得、感知利失对离职意愿的影响之不足。

本研究发现：**首先，饭店新生代员工感知利得对其离职意愿有显著的负向影响**。一方面，饭店新生代员工感知利得直接负向影响其离职意愿（直接效果为-0.159）；另一方面，通过组织承诺中介变量，饭店新生代员工感知利得间接负向影响其离职意愿（间接效果为-0.532）；饭店新生代员工感知利得对离职意愿的影响总效果为-0.691，大于感知利失对离职意愿的影响效果（总效果值为

0.563）。因此，提高饭店新生代员工感知利得是降低其离职意愿的首要措施。在经营实践中，饭店人力资源管理活动受到有限预算的约束。在有限成本支出的条件下，饭店不可能同时提高所有的感知利得因素；因此，饭店应根据感知利得的构成因子影响权重的大小，先提高影响权重大的因素。**其次，饭店新生代员工感知利失对其离职意愿也具有显著的正向影响**。一方面饭店新生代员工感知利失直接正向影响其离职意愿（直接效果为0.264）；另一方面通过组织承诺中介变量，饭店新生代员工感知利失间接正向影响其离职意愿（间接效果为

0.299），总效果为0.563。因此，降低饭店新生代员工感知利失是降低其离职意愿的重要途径。

总之，虽然提高饭店新生代员工的感知利得和降低感知利失都可以降低其离职意愿，但是在有限成本支出条件下，饭店应首选提高新生代员工的感知利得，其次降低新生代员工的感知利失；而在感知利得构面饭店应首先提高新生代员工感知的成长发展价值和地位与威望价值。由于边际效用递减法则，饭店用于提高员工感知利得的单位成本投入对降低离职意愿的效用是不断递减的，即虽然离职意愿总量是递减的，但是其二阶导数为负，其降低速度不断减慢。当饭店用于提高员工感知利得的单位成本投入对降低离职意愿的效用小于其用于降低员工感知利失的单位成本投入对降低离职意愿的效用时，饭店管理者就应实施降低感知利失的措施来降低其离职意愿。在感知利失构面饭店应首先降低新生代员工感知的生活牺牲和健康损失。当然，如果在成本预算十分充足的条件下，饭店管理者可以采取措施同时提高饭店新生代员工的感知利得和降低其感知利失，这对降低其离职意愿的效果更加明显。

**第二，本研究从理论和实证层面论证了组织承诺的部分中介作用**。在学术界，关于组织承诺对离职意愿的影响是部分中介作用还是完全中介作用仍然存在争论。本研究证实组织承诺在饭店新生代员工感知价值对离职意愿的影响机制概念模型中起部分中介作用。这一结论与一些学者认为组织承诺起完全中介作用的观

点有所不同（Hesrcoviteh et al，2002；陈志霞，2006；陈致中，2010；崔国印，

2012）。可能的原因是研究对象的不同会导致研究结论的差异。本研究以饭店新生代员工为研究对象，在年龄属性上他们是“80后”和“90后”青年员工；在社会属性上，他们是在中国改革开放背景下成长起来的一代人，具有典型的市场经济、信息时代特征；在行业属性上，他们的工作具有典型的服务行业特征。以上特性决定了饭店新生代员工与一般企业员工存在着一定的差异。提高饭店新生代员工组织承诺会最终降低其离职意愿。本研究证实感知利得显著正向影响其组织承诺，感知利失显著负向影响其组织承诺。除了感知利得和感知利失以外，还有其它一些影响员工组织承诺的因素在本研究中并未涉及，这是将来后续研究的方向之一。

**第三，本研究从理论和实证层面验证了家庭支持的调节作用**。在中国情景下，家庭对员工的组织行为发挥着重要的影响作用。由于组织支持是影响员工离职最直接、最重要同时也是组织容易控制的因素；多数学者研究了组织支持对员工离职的影响（Margaret, 1997; Allen, 2003;周蔚, 2008;李恒云, 2011;陈一鑫, 2012;葛翠霞, 2013）。在国内离职研究中缺乏对家庭支持调节作用的考察。而在中国情景下，家庭支持是影响员工行为的重要环境因素之一。本研究弥补了国内关于这一研究的“盲点”。由于员工离职意愿实际上是一种主观态度，感知价值（包括感知利得、感知利失构面）对离职意愿的影响作用会受到环境因素的影响。本研究发现在中国情景下，家庭支持在新生代员工感知价值和离职意愿之间起调节作用。因此，提高饭店新生代员工感知的家庭支持有利于降低其离职意愿。饭店管理者应提高对家庭支持重要性的认识，通过提高家庭支持能够改善新生代员工对饭店工作的态度和行为，从而有效缓解员工感知利失对离职意愿的负面影响程度。

### 7.1.4 提出饭店新Th代员工离职防控的管理策略

首先，阐释员工感知价值对饭店人力保持优势的作用机理，即员工感知价值是形成饭店人力保持优势的逻辑起点；饭店员工感知价值越高，则饭店对员工的吸引和保留效应越大，饭店的人力保持优势就越大。其次，基于员工感知价值视角提出饭店员工离职防控的管理流程，即评估员工感知价值——创造员工感知价值——传递员工感知价值；开发了饭店新生代员工感知价值的主要分析工具，包括员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图、员工感知价值传递体系图等；以上分析工具为指导饭店人力资源管理活动提供可资参考的管

理工具。最后，结合新生代员工的群体特性，本文提出有效防控饭店新生代员工离职的对策与建议，主要包括：树立整体感知价值的离职防控理念、科学评估饭店新生代员工感知价值、全面创造饭店新生代员工感知价值、高效传递饭店新生代员工感知价值、实施家庭友好政策以争取家庭支持、重视员工人口和组织特征变量影响。

因为饭店新生代员工离职问题的普遍性和危害性，国内学者对防控饭店新生代员工离职的对策进行了探讨（周斌，2012；刘天平，2012；盛子谦，2012；吴青青，2013；马进峰；2013；靳玮，2013）。从总体上来看，目前国内学者关于饭店新生代员工离职防控的策略研究大多是经验性总结的结果，缺乏理论支持；大多数研究往往只是关注一个或几个方面的离职防控策略，而忽视了离职防控的系统性和整体性，缺乏从宏观视角对饭店新生代员工离职防控的整体审视。而本研究针对以上研究不足，从优化员工感知价值视角提出防控饭店新生代员工离职策略方面做出了一定的开创性工作。

## **7.2** 主要研究贡献

### **7.2.1** 理论贡献

**（1）提供一种量化饭店新生代员工感知价值的测量工具**。本研究按照心理学量表开发程序与原则，开发了中国本土化的饭店新生代员工感知价值量表，为后续研究提供了研究工具。本研究提出饭店新生代员工感知价值由感知利得和感知利失两个构面构成，首次详细划分了员工感知利失的5个构成维度，弥补以前研究很少探究员工感知利失的结构维度之不足。本研究开发的量表除了包含一般企业员工的共性维度以外，还增加了饭店的特性维度，包括利他价值和生活牺牲；同时，一些维度的测量指标也根据饭店工作特点、中国文化情景进行修正。

**（2）拓展了中国情景下饭店新生代员工离职的概念模型**。该概念模型的特点在于：第一，将员工感知价值及其感知利得和感知利失作为模型的前因变量。研究模型既从员工主观利益得失的整体视角考察了感知价值对离职意愿的影响，又分别细化研究了员工感知价值的感知利得和感知利失构面对离职意愿的影响，使得研究结论更具实践运用价值。第二，模型中引入家庭支持作为调节变量，凸显了研究模型的中国情景特色。

### **7.2.2** 实践贡献

**（1）对我国饭店新生代员工感知价值的差异进行了统计分析。**本研究在广泛调研的基础上，收集了我国1807名新生代员工感知价值的调研数据，并对其进行统计分析。调研数据有利于为相关研究提供一手的数据资料，统计分析结果可以被饭店管理者所借鉴，有利于管理者认识不同人口学特征变量和组织特征变量的饭店新生代员工的感知价值特征，从而实施针对性的分类管理，有利于提高我国饭店人力资源管理水平。

**（2）从员工感知价值视角提出防控饭店新生代员工离职的管理理念和策略**。本研究在运用感知价值理论指导饭店防控新生代员工离职实践方面做出一定的开创性工作。本研究提出通过优化员工感知价值来防控新生代员工离职的管理理念，并提出饭店员工离职防控的管理流程，开发了员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图等分析工具。员工感知价值图的主要贡献是开发了一种简便的比较饭店与竞争对手员工感知价值的方法。员工感知价值四维路径图的主要贡献是指明了创造员工感知价值的四条路径。根据以上饭店员工离职防控的管理流程和分析工具，结合当前我国饭店新生代员工离职的现实问题，提出可操作的饭店新生代员工离职防控策略，其对我国饭店管理者具有较强的借鉴意义。

## **7.3** 研究局限与展望

### **7.3.1** 研究局限

有关员工感知价值及其对离职意愿的影响研究尚处于起步阶段，本论文所做的工作仍属探索性研究。由于研究问题的复杂性以及受个人能力水平、时间、财力等限制，使得本研究还存在着一些不足。

###### （1）调查样本的局限。虽然本研究在问卷调查方面做了大量的基础工作，本研究的调查样本来自10个省（直辖市）、22个城市的83家饭店，有效调研

样本数量为1807份；调查样本具有一定的地域代表性和不同类型饭店代表性。但是由于财力、时间等限制，调查样本覆盖的地域范围仍然存在着一定的局限性。虽然本研究调研样本的信度和效度均达到统计标准要求，但是样本的局限性可能会导致研究结论的精确性受到一定的影响。因此，本文研究结论的普适性仍有待进一步考察。

###### （2）员工感知价值的量表有待进一步的验证、优化。本研究开发的饭店新

生代员工感知价值量表虽然在本研究中符合统计的信效度要求，但由于这是一个探索性研究，饭店新生代员工感知价值的结构维度能否全面反映感知价值变量仍需要进一步实证验证。同时，针对饭店新生代员工开发的感知价值的量表是否适用于饭店其它代际员工、其它类型企业员工仍有待进一步的考证。基于此，该量表仍然存在局部修正的余地。

（3）横截面数据的局限性问题。本研究采用横断设计的调研方法收集横截面数据，由此得出的变量之间的关系结论还需要经过纵断研究的重复性检验进行确认。

（4）饭店新生代员工感知价值的分析工具有待实践检验。本研究开发的员工感知价值图、创造员工感知价值四维路径图等分析工具，其在实践运用中的可行性和有效性有待进一步的实践检验。另外，本研究虽然提出基于感知价值优化的饭店新生代员工离职防控的管理流程，但只是从宏观层面提出比较粗略的管理流程，并没有对具体行动步骤进行细化阐释。

### **7.3.2** 研究展望

未来我国饭店竞争的焦点必将聚焦于人力资源。基于感知价值视角的饭店新生代员工的组织行为研究是一个新兴、广泛且具有较高研究价值的领域，未来研究的方向主要有以下几个方面：

（1）研究对象可以进一步拓展。本研究选择饭店新生代员工作为实证研究的样本群体，模型在其它样本群体中的解释效力还需要谨慎地对待。除了新生代员工以外，还可以将本文的量表和研究模型运用于其它类型的样本群体进行实证检验，例如“70后”、“60后”等其它代际的饭店员工、不同国家与地区的饭店员工。另外，未来研究可以将本文的研究模型运用到其它类型企业员工，以检验研究模型的普适性，对研究结论进行修正和深化。同时，随着研究的深入，对饭店新生代员工进行细分研究也是未来研究的方向之一。按照不同的划分标准，饭店新生代员工可以进一步细分为不同的群体，细分的标准包括性别、年龄、职位、教育程度等；对饭店新生代员工群体进行细分研究将有利于更加深入的刻画饭店新生代员工在感知价值、离职意愿等方面的群体特征。

（2）虽然本研究开发的饭店新生代员工感知价值量表具有较高的可靠性和有效性，可供学术界在今后的研究中借鉴使用；但是，随着研究对象的变化（例如其它国家饭店员工、其它类型企业员工）、背景环境变化，对员工感知价值量表的结构维度和测量项目进行修正、完善也是未来研究的方向之一。

（3）虽然纵断调研的实施比较困难，需要很长的时间周期和大量的人力、财力，但是纵断研究对论证变量间的因果关系十分必要。未来研究应采用横断设计和纵断设计相结合的调研方法，在更长时间段对调查样本进行多次调研，在不同的时间点上收集时间序列数据，并对研究结果进行更加严谨的重复性检验，以深入研究在时间变化条件下多变量的因果关系。

（4）由于员工离职的多因性、复杂性，不同情境下员工感知价值对离职意愿的影响机制受到多个中介变量、调节变量的影响。未来研究方向应在不同情境下研究模型中其它中介变量、调节变量的影响作用，这是一个复杂而广阔的研究领域。同时，员工感知价值影响的组织结果变量也不局限于离职意愿，还有员工的工作绩效、组织公民行为、工作倦怠、员工忠诚等；员工感知价值对其它组织结果变量的影响也是未来亟待进一步研究的方向。

（5）实践应用研究的方向是对饭店新生代员工离职防控的管理流程进行细化研究，尤其是对不同环节的具体行动步骤进行细化分析，使得管理工具更具实用性。

参考文献

[1] Heskett J L, Schlesinger L A. Putting the Service-Profit Chain to Work[J]. Harvard Business Review, 1994, 72(2): 164-174.

[2]课题组.浙江省饭店人力资源发展报告[R].浙江：浙江省饭店业协会人力资源专业委员会,2011.20.

[3]肖燕舞.饭店员工职业生涯管理研究[D].长沙：中南林业科技大学,2006.64.

[4]刘永涓. 饭店一线基层员工工作满意度影响因素研究[J]. 福建师大福清分校学报，2012(1)：32-37.

[5]张杰.解决饭店员工流失问题的几点建议[J].陕西大学学报，2005(5)：69-70.

[6]干婷，秦远好。重庆中高档星级酒店员工流动动因研究[J]. 经济研究导刊,2010(22):107-111.

[7]曲春蕾. 旅游饭店80、90后员工流失原因及对策[J]. 中国石油大学胜利学院学报，2011, 25(2)：92-94.

[8]傅生生，包晓莉.星级酒店员工流失现象剖析及对策研究——以福建省龙岩市为例[J].长沙大学学报，2013, 27(4)：47-49.

[9] Yang J T, Wan C S, Fu Y J. Qualitative Examination of Employee Turnover and Retention Strategies in International Tourist Hotels in Taiwan[J]. International Journal of Hospitality Management, 2012,31(3): 837-848.

[10] Jang J, George R T. Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A study of Non-Supervisory Hotel Employees[J]. International Journal of Hospitality Management, 2012, 31(2): 588-595.

[11]余丙炎.现代饭店管理[M].上海：上海人民出版社,1996.2-3.

[12]中国国家旅游局.旅游饭店星级的划分及评定[S].北京：中国国家旅游局,2010。

[13]李天元.旅游学概论[M].天津：南开大学出版社,1991.128.

[14]戴斌.现代饭店集团研究[M].北京：中国致公出版社,1998.2.

[15]郑向敏.现代饭店管理学[M].上海：上海三联书店,1999.1.

[16] Mobley W H. Intermediate Linkage in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover[J]. Journal of Applied Psychology,1977, 62(2): 237.

[17]王淑芳.饭店非正式员工工作现状与管理对策研究[D].北京：北京第二外国语学院,2007.16-17.

[18]王春光. 新生代农村流动人口的社会认同与城乡融合的关系[J]. 社会学研究,2001(3):63-76.

[19]贺志刚.80后:管理还是激励[J]. IT经理世界,2006(13):87.

[20]全国总工会新生代农民工问题课题组.关于新生代农民工问题的研究报告[N].工人日报，2010-6-21,（3）.

[21]李琳.80后员工压力管理分析[J].人力资源开发,2007(4):55-56.

[22]洪克森.新生代员工工作价值观、组织认同对其产出的作用机制研究[D].武汉大学, 2012.8-9.

[23]孙云钢.新生代员工心理契约、组织承诺及工作绩效关系研究[D].武汉：武汉理工大学，

2012.7.

[24]易世志.新生代高学历员工组织支持感与职业成功的作用机制研究[D].成都：西南财经大学,2013.1.

[25]郝文武.教育哲学[M].北京：人民教育出版社,2006.124.

[26]黄希庭.心理学导论[M].北京：人民教育出版社，1991.249-295.

[27] Zeithaml V A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence[J]. Journal of Marketing,1988,52(3):2-22.

[28] Backer, H. S. Notes on the Concept of Commitment[J]. American Journal of Sociology, 1960(66):32-42.

[29] Robbins. Organization Behavior: Concept, Controversies, and Applications (7th ed.)[M].

Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1996.

[30] Price, J. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover[J]. International Journal of Manpower,2001,22(7):600-624.

[31] Hom P W, Griffeth R W. Employee turnover[M]. Cincinnati: South Western College Publishing, 1995.

[32]李永鑫，赵娜。工作—家庭支持的结构与测量及其调节作用[J]. 心理学报,2009,41(9):863-874.

[33]祝金鑫.社会支持、家庭支持与员工工作满意度的相关性研究[D].成都：西南财经大学,2011.17.

[34]李雪松. 工作压力与心理授权: 工作—家庭支持的调节作用[J]. 现代管理科学,2011(6):119.

[35] George Caspar Homans. Social Behavior: Its Elementary Forms [M]. Harcourt, Brace & World,1961.488-531.

[36]肖雅楠.职业生涯早期阶段员工离职倾向与管理对策研究[D].天津：天津大学,2010.47.

[37]李原.员工心理契约的结构及相关因素研究[D].北京：首都师范大学,2002.3-4.

[38]侯钧生.西方社会学理论教程[M].天津：南开大学出版社，2001.224-227.

[39] P.布劳.社会生活中的交换与权力[M].北京：华夏出版社,1988.227-228. [40]Zeithaml, Valarie Parasuraman, Berry Leonard. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations[M]. New York: The Free,1990.

[41] Day, G. S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive superiority[J]. Journal of Marketing,1988,52(4):1-20.

[42] Woodruff, Robert B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2):139-153.

[43] Monroe, Kent B. Pricing: Making Profitable Decisions(2nd ED)[M]. McGraw-Hill Publishing Company, 1990.40.

[44] Ravald A., Gronroos C. The Value Concept and Relationship Marketing[J]. European Journal of Marketing,1996,30(2):19-30.

[45] Philip Kotler. Principle of Marketing [M]. Prentice Hall, 1999.

[46]范秀成，罗海成. 基于顾客感知价值的服务企业竞争力探析[J]. 南开管理评论,2003(6):41-45.

[47] Sasser, E. W. and Stephen, F. Arbeit. Selling Jobs in the Service Sector[J]. Business Horizons,1976,19 (6):61-65.

[48] Day&Wensley. Strategy and Leadership in Service Business [M]. NewYork: Wiley,1983.32-33. [49]Berry, L. L. The Employee as Customer [J]. Journal of Retail Banking, 1981, 3(1):33-40. [50]Berry, L. L. and Parasuraman, A. Marketing Services: Competing through Quality[M]. The Free Press,1991.47-49.

[51] Gronroos, C. Internal Marketing-theory and Practice[C]. American Marketing Association Proceedings Series,1985.41-47.

[52] Ahmed P. K., Rafiq M. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management[M]. Oxford: Butterworth-Heinemann publication,2002. [53]Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: as Applied to a Credit Union[J]. Journal of Professional Services Marketing,1991,6(2):193-202.

[54]寿志钢.内部营销理论的拓展研究[D].武汉：武汉大学,2005.13-14.

[55]曼海姆.卡尔・曼海姆精粹[M].南京：南京大学出版社,2000.81.

[56]佘双好，陶莎莎，马小玲.美国“Y一代”价值观念发展变化特点的研究状况[J].中国青年研究，2010(4)：91-97.

[57] Zemke R, Raines C, Filipczack B. Generations at Work: Managingthe Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Work-place[M]. New York: AMACOM,1999. [58]Martin C A. From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y[J]. Industrial and Commercial Training, 2005, 37(1): 39-44.

[59]陈坚.代际工作价值观发展研究[D].福州：福建师范大学,2012.24-25.

[60]王汉斌，杨晓璐.新生代知识型员工离职动因分析及对策[J].哈尔滨商业大学学报：社会科学版,2011(5)：54。

[61] Shri C. Developing the Next Generation of Leaders: How to Engage Millennial in the Workplace [J]. Leadership Advance Online, 2011(1):1-6.

[62]夏晴，李红艳.基于工作嵌入理论的新生代员工离职管理研究[J].科技与经济,2014(1)：91。

[63]李路路，范文.“保守的世俗主义”——当代中国人的职业（工作）价值观[J].江苏社会科学,2014(6)：11。

[64] Westerman J W, Yamamura J H. Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes [J]. Career Development International, 2007, 12(2): 150-161. [65]Shri C. Developing the Next Generation of Leaders: How to Engage Millennial in the Workplace [J]. Leadership Advance Online, 2011(1):1-6.

[66] Loughlin. C, Barling. J. Young Workers' Work Values, Attitudes and Behaviors[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001(11): 543-548.

[67] Meister J C, Willyerd K. The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, And Keep Tomorrow's Employees Today [M]. Harper Business, 2010.

[68] Twenge J M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes [J]. Journal of Business and Psychology, 2010, 25(2): 201-210.

[69] Cennamo L, Gardner D. Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-organisation Values fit[J]. Journal of Managerial Psychology,2008,23(8):891-906. [70]Twenge J. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work

Attitudes[J]. Journal of Business ＆Psychology,2010,25(2):201-210.

[71]牛振喜.基于自我认同理论的新生代员工管理研究展望[J].青海社会科学,2013(2)：11。

[72]胥郁.酒店90后实习工作价值观测量及其实证研究[J].长沙航空职业技术学院学报，2014, 14(2)：36-40.

[73]陈洪安等.“80后”员工的人力资源管理[J].人才资源开发,2008(11):40-42. [74]Neuborne E, Kerwin K. Generation Y[J]. Business Week,1999(15):46-50.

[75]孙秀文.“80后”员工的特点及管理策略[J].中外企业家，2010(3)：65-66.

[76]高萍.80后个性特征及管理策略研究[D].大连：大连海事大学,2009.56.

[77]展珊珊.新生代员工的主观幸福感、组织认同及工作绩效关系研究[D].武汉：华中师范大学,2007.41-42.

[78]白晓君.如何有效激励新生代员工[J].价值工程,2012,31(30):142-144.

[79] Solnet D, Kralj A, Kandampully J. Generation Y employees: an Examination of Work Attitude Differences [J]. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship,2012, 17(3):35-52.

[80]江涛.新生代员工组织承诺与离职倾向的关系研究[D].合肥：合肥工业大学,2013.8-9.

[81]马进峰.饭店“80,90后”员工激励策略研究[D].济南：ft东大学,2013.15-17.

[82]李馨.基于“90后”大学生特点再谈高职院校的酒店实习管理[J].湖北广播电视大学学报，2013, 33(6)：24-25.

[83] Bolton R N, Parasuraman A, Hoefnagels A, et al. Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: a Review and Research Agenda[J]. Journal of Service Management,2013, 24(3):245-267.

225

[84]王鑫，张再生.新生代员工内职业成熟度对离职倾向影响研究——基于自我职涯管理与职业承诺的调节作用[J].天津大学学报：社会科学版，2012,14(5)：427-431.

[85]刘辉.新生代员工心理弹性、辱虐管理与离职意愿的关系研究[D].福州：福建师范大学,2013.79.

[86]李晓楠. 新生代产业工人职业成长对留职意愿的影响研究[D]. 济南：ft东财经大学,2013.44-45.

[87]徐冰霞. “80后”知识型员工工作满意度与离职倾向研究[D]. 成都：西南交通大学,2011.53-54.

[88]袁楚芹，黄文远.90后员工工作满意度，组织承诺与离职意愿关系研究[J].商场现代化，2013(26)：117-119.

[89]赵延昇，李曼.企业80后知识型员工工作倦怠与离职倾向之间的关系研究-以组织支持感为调节变量[J].上海管理科学，2012(3)：75-79.

[90]邵丹，黄小谷.新生代知识型员工心理资本对离职倾向的影响研究—主观幸福感为中介变量[J].长沙民政职业技术学院学报，2013(4)：22-24.

[91]张永恩.“90后”企业员工心理契约对离职倾向的影响[D].开封：河南大学,2013.29.

[92]胡娟娟.80后大学生工作价值观对离职倾向的影响研究[D].济南：ft东大学,2012.3.

[93]王爱珍.80后知识型员工工作价值观、组织支持感和离职倾向关系研究[D].呼和浩特：内蒙古财经大学,2013.46-47.

[94]陈维红.80后员工“人-组织匹配”与离职倾向的关系研究[D].石家庄：河北财经大学,2014.40-42.

[95]李唯玮.企业“80后”员工组织认同与离职意愿的关联性分析[D].成都：西南财经大学,2011.52-54.

[96]袁瑾.组织支持感，心理契约和离职倾向的关系研究[D].上海：东华大学,2013.60-61.

[97]赵辉.国外工作价值观研究综述[J].燕ft大学学报：哲学社会科学版,2011,12(2):75. [98]Super D. E. Manual for the Work Values Inventory[M]. Chicago: Riverside Publishing Company,1970.

[99] Elizur D. Factors of Work Values: a Structural Analysis of Work Outcomes [J]. Journal of Applied of Applied Psychology, 1984(69):378-389.

[100] S. P. Robbins, T. A, Judge. Organazational Behavior(14thED.)[M]. Upper Saddle River, New Jersy: Pearson Edu-cation Limited,2007.

[101] M. George, G. R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior[M]. Upper Saddle River, NewPearson Edncation Limited,2012.38-43.

[102]黄希庭，张进辅，李红.当代中国青年价值观与教育[M].成都：四川教育出版社,1994, 69。

[103]李显东.工作满意度在工作价值观和离职倾向间的中介作用实证研究[D].大连：辽宁大学,2012.11.

[104]杨硕. 员工工作价值观和组织忠诚的代际差异及关系研究[D]. 保定市：河北大学,2014.7-8.

226

[105] Cassar V. The Maltese University Student's Mind-set: A Survey of Their Preferred Work Values[J]. Journal of Education & Work,2008,21(5):367- 381.

[106] Frieze I H, Olson J E, Murrell A J, et al. Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers[J]. Sex Roles, 2006, 54(1-2): 83-93. [107]Duffy R D, Sedlacek W E. The Work Values of First‐Year College Students: Exploring Group Differences [J]. The Career Development Quarterly, 2007, 55(4): 359-364.

[108]吴铁雄，李坤ft，刘佑星等.工作价值观量表之编制研究[R].台北：行政院青年辅导委员会,1995: 1。

[109]马荣哲. 国小教师工作价值观与教学行为相关因素之研究[D]. 台南：台南师范学院,2005.2-3.

[110]张玉峰.企业员工工作价值观、工作满意度与关联绩效的关系研究[D].成都：西南交通大学,2007.73.

[111]黄国隆.台湾与大陆企业员工工作价值观的比较[J].本土心理研究，1995(4)：92-147.

[112]高素华. IT相关专业毕业生工作价值观影响因素分析——以苏州某高校为例[J].煤炭高等教育,2013(6)：88。

[113]闫师欧.大学生的职业自我效能感对职业价值观的影响研究[D].成都：西南财经大学,2012.2.

[114] Frieze I H, Olson J E, Good D C. Perceived and Actual Discrimination in the Salaries of Male and Female Managers[J]. Journal of Applied Social Psychology, 1990, 20(1): 46-67.

[115]翟福芳.青年公务员工作价值观、工作满意度及其关系研究[D].济南：ft东大学,2012.31.

[116]黄同圳.青年劳工工作价值观与组织向心力之研究[R].台北：行政院青年辅导委员会,1993。

[117]郑伦仁，窦继平. 当代大学生职业价值观的定量比较研究[D]. 重庆：西南师范大学,1997.2-3.

[118]罗昱. 护理人员职业价值观、情绪劳动、工作产出关系研究[D]. 武汉：武汉大学，2011.123-125.

[119]谭明，方翰青.新生代农民工职业价值观调查研究[J].教育与职业,2013(3)：166。

[120]尤佳，孙遇春，雷辉. 中国新生代员工工作价值观代际差异实证研究[J]. 软科学，2013, 27(6)：83-88.

[121] Jurgensen C E. Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad)[J]. JournalofAppliedpsychology, 1978, 63(3): 267.

[122] GORMAN EH. Marriage and Money: The Effects of Marital Status on Attitudes toward Pay and Finances[J]. Work and Occupations,2000(27):64-88.

[123] JOHNSON M K, MORTIMER J T. Work Family Orientations and Attainments in the Early Life Course[M]. Thousand Oaks, CA: Sage,2000:148-215.

[124]辛焕平，孙小雅.新生代农民工工作价值观及其对离职倾向的影响研究[J].特区经济，2014(4)：175-179.

227

[125]周胜芳，孟丽丽.工作价值观研究述评和展望[J].消费导刊,2007(6)：81。

[126]胡坚，莫燕.高校教师工作价值观与任务绩效关系的实证分析[J].科学学与科学技术管理，2004(12)：114-117.

[127]田洪伟.企业员工工作价值观的研究[D].重庆：西南大学,2008.1-2.

[128]田蕴祥.人口背景与职务性质特征对公务员工作价值观的影响[J].行政论坛,2014(4):53. [129]Nair, S. k., Ghosh, S. Managerial Work Values in India: a Comparison among FourIndustry Sectors[J]. South Asian Journal of Management,13(3):45-58.

[130] Sluiter J K, De Croon E M, Meijman T F, et al. Need for Recovery from Work Related Fatigue and Its Role in the Development and Prediction of Subjective Health Complaints [J]. Occupational and Environmental Medicine, 2003(60):62-70.

[131]陈敏华.苏州地区外企核心员工工作价值观、组织支持感和离职倾向的关系研究[D]. 苏州：苏州大学,2009.39-40.

[132]王丽波，李秋洁，杨玉美等.护士工作价值观、工作满意度与离职倾向的相关性研究[J]. 中华护理杂志，2009, 44(6)：495。

[133]陈东健，陈敏华.工作价值观、组织支持感对外企核心员工离职倾向的影响——以苏州地区为例[J].经济管理,2009(11)：96。

[134]吕剑辉.高校教师工作价值观与组织承诺等相关变量的关系研究[J].深圳信息职业技术学院学报,2010(3)：45。

[135]阮慧凤.工作价值观对新生代农民工离职倾向的影响[D].上海：华东理工大学,2013.6-7.

[136]罗玉越，舒晓兵，史茜.付出-回馈工作压力模型：西方国家十年来研究的回顾与评析[J]. 心理科学进展，2011,19(1)：107-108.

[137] SiegristJ. Adverse Health Effects of High Effort Low Reward Conditions [J]. Occup HealthPsychol,1996(1):27-41.

[138]袁登华.基于员工生涯价值的组织与员工双向忠诚管理[J].经济管理，2005(19)：60-62.

[139]邓金平.感知的任职价值与员工忠诚的关系研究[D].南昌：江西师范大学,2007.8.

[140]焦燕莉.基于感知价值的员工心理契约模型研究[D].天津：天津大学,2008.45-46.

[141]吴凌菲.基于感知创业价值的大学生创业意愿形成研究[D].上海：同济大学,2008.41.

[142]曾安. 基于内部营销视角的民营企业员工忠诚度研究[D]. 重庆：重庆工商大学,2010.18-19.

[143]黄河沙.员工感知价值的研究及其对离职的影响[J].经营管理者,2014(5)：99。

[144] Peter R. et al. Job Strain, Effort-Reward Imbalance, and Coronary Risk Factors-Complementary Job Stress Models in Risk Estimation[J]. InternationalCongressSeries,2002,12(41):165-171.

[145] Tsutsumi A., Kawanami S. & Horie S. Effort-Reward Imbalance and Expression among Private Practice Physicians [J]. Int Arch Occup Environ Health, 2012(85): 153-161.

[146]王芳芳，余善法. 流水线作业工人工作满意感及其影响因素[J]. 工业卫生与职业病，2011,37(3)：136-144.

[147]刘克英，高祖梅，冉文等.护士付出-获得不平衡现状及其对工作满意度的影响[J].中国护理管理,2013(1)：67。

[148] Schuiz M. et al. Effort-Reward Imbalance and Burnout among German Nurses in Medical Compared with Psychiatric Hospital Settings [J]. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 2009(16): 225-233.

[149]焦杨.工作倦怠量表与付出—获得不平衡量表在公安民警中的适用性及其关系研究

[D].长沙：中南大学,2010.36-37.

[150]蒋菇菁，张雯.付出-回报失衡与工作倦怠的关系[J].中国心理卫生杂志,2011(1)：74。

[151]俞红英.基于付出-回报失衡的工作倦怠实证研究[D].上海：华东理工大学,2013.81. [152]Kinnunen U, Feldt T, Mäkikangas A. Testing the Effort -Reward Imbalance Model among Finnish Managers: the Role of Perceived Organizational Support[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2008, 13(2):114.

[153] Derycke H. et al. Impact of the Effort-Reward Imbalance Model on Intent to Leave among Belgian Health Care Workers: A Prospective Study[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010(83): 879-893.

[154]王晓蕾等.护士付出-获得不平衡对护士离职意愿影响研究[J].上海交通大学学报：医学版，2010,30(4)：459-462.

[155]冉霞. 工作价值观在付出-回报失衡影响中的调节作用[J]. 西安工业大学学报，2012, 32(7)：578。

[156]陈靓，钟宝亮，卢瑾.精神专科医院女护士付出-回报失衡与离职意愿的关系[J].中国民康医学,2013(9)：39。

[157] Sousa-Poza A, Henneberger F. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study [J]. Journal of Economic Issues, 2004, 38(1):113-137. [158]Takase M. A Concept Analysis of Turnover Intention: Implications for Nursing Management [J]. Collegian, 2010, 17(1):3-12.

[159]樊景立. 纺织厂作业员离职行为之研究[D]. 台北：国立政治大学企业管理研究所,1978.1-3.

[160]欧阳玲.工作生活品质临床护理人员离职意愿之研讨[D].台中市：东海大学,1993.1-2.

[161]翁清雄.职业成长对员工承诺与离职的作用机理研究[D].武汉：华中科技大学,2008.43.

[162]凌玲.员工培训对组织承诺、离职倾向的影响机理研究[D].成都：西南财经大学,2012.50.

[163]夏功成，胡斌，张金隆。基于定性模拟的员工离职行为预测[J]. 管理科学学报,2006,9(4):81-94.

[164]薛萍.基于心理契约的餐饮业员工流失控制研究[D].合肥：合肥工业大学,2008.16. [165]Weng Q, McElroy J C, Morrow P C, et al. The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment [J]. Journal of Vocational Behavior, 2010,77(3):391-400.

[166]翁清雄，席酉民.职业成长、组织承诺与离职倾向、集群内外比较[J].预测,2013(01)：23。

[167] Christine M, Todd, Deanna M, Decry-Schmitt. Factors Affecting Turnover Among Family Child Care Providers: A Longitudinal Study[J]. Early Childhood Research Quarterly,1996(11):351-376.

[168]张升飞.员工工作时间对工作满意、组织承诺和离职倾向的影响研究[J].中南民族大学学报：人文社会科学版,2011(4)：86。

[169]凌文辁，张治灿.中国职工组织承诺研究[J].中国社会科学，2001,12(2)：90-102.

[170]朴玉粉.组织承诺对护士离职意愿的影响[J].中国护理管理,2007,7(3):54-55. [171]Schwepker Charles H. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Sales Force[J]. Journal of Business Research, 2001,54(1):39-52.

[172]李凌.中学教师工作满意度、组织承诺与离职倾向的现状及其关系研究[D].南宁：广西师范大学,2007.40.

[173]白光林，林文栓.职业高原与工作满意度、组织承诺、离职倾向关系研究[J].软科学，2011,25(2)：108-11.

[174] Kim Woo Gon, Leong Jerrold K., Lee Yong-Ki. Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant [J]. International Journal of Hospitality Management, 2005,24(2):171-193.

[175]李华.企业管理人员职业高原与工作满意度、组织承诺及离职倾向关系研究[D].重庆：重庆大学，2006.149-150.

[176]陈怡安，李中斌.企业管理人员职业高原与工作满意度、组织承诺及离职倾向关系研究

[J].科技管理研究,2009(12):429-430.

[177]叶仁荪，王玉芹，林泽炎.工作满意度、组织承诺对国企员工离职影响的实证研究[J].管理世界，2005(3)：122-125.

[178] Mareh J. q. Simon, H. A. Organizations[M]. NewYork: Wiley,1958.

[179]谢晋宇，王英.企业雇员流失分析模型介评（上）[J].外国经济与管理，1999(5)：21-22.

[180]王文俊.国外员工流失模型之研究[J].经济师，2010(11)：225。

[181] Price J L. The Study of Turnover[M]. Ames: Iowa State University Press,1977.

[182] Steers R M, Mowday R T. Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Process. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.)[J]. Research in Organizational Behavior. Greenwich, Conn. JAI Press, 1981(3):235-281.

[183] Sheridan J E, Abelson M A. Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover[J]. Academy of Management Journal, 1983, 26(3):418-436.

[184]张勉，李树茁.雇员主动离职心理动因模型评述[J].心理科学进展,2002,10(3):334. [185]Lee T W, Mitchell T R. An Alternative Approach: the Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover [J]. Academy of Management Review, 1994, 19(1): 51-89.

[186] Bharwani S, Butt N. Challenges for the Global Hospitality Industry: an HR Perspective [J]. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2012, 4(2): 150-162.

[187] Fair, R. Australian Human Resource Management: Framework and Practice (2nd edition)[M]. McGraw-Hill, Sidney, 1992.12.

[188] Hiemstra, S. J. Employment Policies and Practices in the Lodging Industry [J]. International Journal of Hospitality Management, 1990,9(3):207-221.

[189] Hinkin, T. R and Tracey, J. B. The Cost of Turnover [J]. The Cornell HRA Quarterly,2000, 41(3), 14-21.

[190] Manley, H. Hospitality Head Hunting [J]. Australian Hotelier, 1996(4):8-11.

[191] Tromp D M, van Rheede A, Blomme R J. The Relationships between Psychological Strain, Organizational Support, Affective Commitment and Turnover Intentions of Highly Educated Hospitality Employees [J]. Advances in Hospitality and Leisure, 2010(6):117-134.

[192] Wood R C. Working in Hotels and Catering[M]. International Thomson Business Press,1997.1-3.

[193] Carbery R, Garavan T N, O'Brien F, et al. Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions[J]. Journal of Managerial Psychology,2003, 18(7):649-679.

[194] Johnson A L, Luthans F, Hennessey H W. The Role of Locus of Control in Leader Influence Behavior[J]. Personnel Psychology,1984,37(1):61-75.

[195] Kuria, S., Alice, O., & Wanderi, P. Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotel in Kenya[J]. International Journal of Business and Social Science,2012,3(15), 11-31.

[196] Cho S, Erdem M. Employee Relation Programs and Hotel Performance: Impact on Turnover, Labor Productivity, and RevPAR[J]. Journal of Human Resources in Hospitality &Tourism, 2006, 5(2):55-68.

[197] Tews M J, Michel J W, Ellingson J E. The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry[J]. Group & Organization Management, 2013, 38(5):630-653.

[198] Hemdi M A, Nasurdin A M. Investigating the Influence of Organizational Justice on Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior Intentions and Turnover Intentions[J]. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 2007,7(1):1-23.

[199] Alan S Z R, Radzi S M, Hemdi M A, et al. An Emprical Assessment of Hotel Managers' Turnover Intentions: the Impact of Organisational Justice[C]. AFBE 2008 CONFERENCE PAPERS,2009.598.

[200] Cohen-Charash Y, Spector P E. The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes,2001,86(2):278-321. [201]Birdir K. General Manager Turnover and Root Causes[J]. International Journal of Contemporary Hospitality Management,2002,14(1):43-47.

[202] Mok, C., Finley, D. A.. Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-service Workers in Hong Kong [J]. International Journal of Hospitality Management, 1986, 5(2):71-78.

[203] Hemdi M A, Nasurdin A M. Predicting Turnover Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization[J]. Gadjah Mada International Journal of Business, 2006, 8(1):21-42.

[204] Riley M. Recruitment. Labor Turnover and Occupational Rigidity[J]. Hospitality, 1981(3):22-25.

[205] Ahmad Rasmi S A, Puad A, Mohamed B, et al. Job Satisfaction and Turnover Crisis in Malaysia's Hospitality Industry[C]. Proceedings of International Conference on Tourism Development, Building the Future of Tourism, Penang, Malaysia. Sustainable Tourism Research Cluster, 2013.260-266.

[206] Chalkiti K, Carson D. Knowledge Cultures, Competitive Advantage and Staff Turnover in Hospitality in Australia's Northern Territory [J]. Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage. New York: IGI Global, 2009.203-229.

[207] Gunlu E, Aksarayli M, Perçin N S. Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey[J]. International Journal of Contemporary Hospitality Management,2010, 22(5):693-717.

[208] Yavas U, Karatepe O M, Babakus E. Does Hope Buffer the Impacts of Stress and Exhaustion on Frontline Hotel Employees' Turnover Intentions[J]. Turizam: Znanstveno-stručničasopis,2013, 61(1):29-39.

[209] You H S. Research Articles: Logistics Analysis of Hotel Employee Turnover: Based on Watanabes Typology[J]. Hotel Operation Research,2004,13(4):271-283.

[210] Altarawneh I, Al-Kilani M H. Human Resource Management and Turnover Intentions in the Jordanian Hotel Sector[J]. Research & Practice in Human Resource Management,2010,18(1):46-59. [211]Brownell J. Personality and Career Development: a Study of Gender Differences [J]. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1994, 35(2):36-43.

[212] Griffeth R. W. and Hom P. W. The Employee Turnover Process [J]. Research in Personnel and Human Resources Management,1995(13):245-293.

[213] Robert J. Blomme, et al. Work-family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry[J]. Tourism and Hospitality Research,2010,10(4):269-285.

[214] K. W. C, K. P. W. Comment: Further Sufficient Conditions for an Inverse Relationship between Productivity and Employment-A Modern Approach [J]. Quarterly Review of Economics and Finance,1999(4):565-571.

[215]詹益政.现代旅馆实务[M].台北：品度出版公司,1992.57-59.

[216]李菊霞，林翔.我国饭店业员工流失的原因及对策[J].服务经济，2001(3)：31-33.

[217]林巧，戴维奇.基于心理契约的饭店员工流失控制策略[J].桂林旅游高等专科学校学报，2006,16(6)：103-106.

[218]刘军.我国酒店业人员流失现象分析及对策研究[J].商场现代化，2007(07Z):300-301.

[219]吴青青.酒店“90后”员工工作心理及其与离职意愿关系的研究[D].长沙：湖南师范大学,2013.48-50.

[220]罗旭华.饭店知识型员工离职的原因、影响及对策分析[J].旅游学刊，2004(S1):94-98.

[221]刘艳莉.酒店员工流失的原因分析及对策[J].北方经贸，2011(4)：161-162.

[222]匡家庆.酒店员工流失原因及对策分析[J].开发研究，2013(2)：142-145.

[223]徐春红.饭店企业知识型员工高流失率成因分析[J].浙江万里学院学报，2009(3)：71-74.

[224]李佳.高星级饭店核心员工组织支持感与留任关系的实证研究[D].长沙：中南林业科技大学,2012.50-51.

[225]朱茜. 酒店核心人才流失的原因和风险管理研究[J]. 赤峰学院学报（自然科学版）,2009(10)：43-44.

[226]邹益民，陈业玮.饭店企业大学生员工流失现象的分析和对策研究[J].商业经济与管理,2002(12)：45。

[227]王兴琼.酒店实习生工作满意度及其影响因素研究[J].旅游学刊，2008, 23(7)：48-55.

[228]邹晓慧.酒店一线员工高离职率原因的分析及对策[J].南昌高专学报，2011, 26(1)：33-34.

[229]兰田，周志宏.饭店员工离职倾向影响因素及应对策略研究[J].中南林业科技大学学报：社会科学版，2014, 8(1)：60-64.

[230]苏伟丽.饭店制度与员工流失倾向关系研究[D].长春：吉林大学,2007.42-43.

[231]王玉梅，丛庆.饭店知识型员工的心理契约违背对其离职意图影响的实证研究[J].软科学，2008, 21(6)：83-85.

[232]崔哲浩，吴晓炜. 旅游饭店内部服务质量与离职意愿的实证研究[J]. 延边大学学报，2007(6)：75-81.

[233]邵广禄，李建州，刘建华。一般自我效能感对离职倾向的影响[J]. 旅游学刊,2009(11):52-56.

[234]胡庸.组织承诺与我国酒店员工流动关系研究[D].长沙：中南大学,2010.47.

[235]周亚. 职业生涯管理视角下的星级饭店员工流失问题研究[D]. 长沙：中南大学,2010.72-73.

[236]黄丹霞.基于心理契约的酒店员工离职倾向研究[D].广州：华南理工大学,2010.60-63.

[237]李会玲.饭店员工工作压力、工作倦怠与离职倾向关系研究[D].杭州：浙江大学,2010.65.

[238]朱瑞渊.国际观光旅馆员工工作价值观、个人与环境适配度对离职倾向影响之研究[D]. 台湾：朝阳科技大学休闲事业管理系,2011.1-2.

[239]郭淑梅，刘兵.饭店业工作要求对员工工作态度的影响研究[J].企业经济,2012(7)：58。

[240]曹广红. 饭店个人与组织匹配及对员工离职意愿的影响研究[D]. 武汉：湖北大学,2012.67-68.

[241]赵春强.工作—家庭冲突对饭店员工离职意愿的影响研究[D].济南：ft东大学,2012.68.

[242]郑安加.高星级饭店的组织职业生涯管理与员工离职倾向关系研究[D].杭州：浙江大学,2014.30.

[243]吕英。酒店一线员工职业倦怠与离职倾向关系研究[J]. 西安财经学院学报,2014,27(3):23-27.

[244]牟真臻.饭店员工离职影响因素及对策研究[D].成都：四川大学,2007.81.

[245]石通和.试论酒店员工的高流动率及其对策[J].企业家天地,2007(7)：63。

[246]靳玮.酒店90后员工流失对策探析[J].企业导报,2013(8):219-219.

[247]陈宝珠.酒店员工离职意愿分析[J].人力资源管理，2014(4)：51-52.

[248]王洪冉.高星级酒店员工流失原因分析及对策研究[D].广州：广东海洋大学.2012.32.

[249]白然.星级酒店员工流失原因分析及对策探讨[J].商场现代化,2012(5)：40。

[250]黄培伦，田在兰.员工离职意愿影响因素述评[J].科技管理研究，2006,26(5)：153-155.

[251]程兴火. 基于游客感知价值的森林生态旅游景区竞争优势研究[D]. 杭州：浙江大学,2006.40-41.

[252]施丽萍.基于内容分析法的中国科技创新政策研究[D].杭州：浙江大学公共管理学院,2011.15-16.

[253]胡新欣，陈小洪等. 中国环境演变对企业管理的影响[M]. 北京：机械工业出版社,2011.141.

[254]荣泰生. AMOS与研究方法[M].重庆：重庆大学出版社,2009.107.

[255]吴明隆.问卷统计分析实务[M].重庆：重庆大学出版社,2010.207.

[256]铁翠香.基于信任和感知价值的网络口碑效应研究[D].武汉：华中科技大学,2011.79-80.

[257]王保进.视窗SPSS与行为科学研究[M].台北市：心理出版社,2002.51-53. [258]Tabachnica B. G., Fidell, L. S. Using Multivariate Statistics [M]. Boston, MA: Allyn&Bacon,2007. [259]Kaiser, H. F. Little Jiffy. Mark IV[J]. Educational and Psychological Measuremant,1974(34),111-117.

[260]邱皓政.量化研究与统计分析[M].重庆：重庆大学出版社,2013.337,343. [261]Yoo, B., and N. Donthu. Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale[J]. Journal of Business Research,2001,52(1):1-14.

[262] Stevens, J. Applied Multivariate Statistics for the Social Science(4th Ed.)[M]. Mahwah, NJ: Lawrence Erllbaum,2002.

[263] Thompson, B. Ten Comments of Structural Equation Modeling. In L. G. Grimn &P. R.

Yarnold(eds.), Reading and Understanding More Multivariate Statistics[M]. Washington, DC: American Psychological Association,2000.261-283.

[264]黄芳铭.结构方程模式理论与应用[M].台北：五南出版社,2004.23-25.

[265]吴明隆.结构方程模型——AMOS的操作与应用[M].重庆：重庆大学出版社,2011.213.

[266]吴明隆.结构方程模型——AMOS实务进阶[M].重庆：重庆大学出版社,2013.13. [267]Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., &Summers, G. Assessing Reliability and Stability in Panel Models. In: D. Heise(ed.), Sociological Methodology[M]. San Francisco: Jossey-Bass,1977.

[268]蒋丁新.饭店管理[M].北京：高等教育出版社,2004.1-2.

[269] Steers R. M. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment [J]. Administrative Science Quarterly,1977(22):46-56.

[270] Kraut, A. I. Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes[J]. Organizational Behavior and Human Performance,1975(13):233-243.

[271] Meyer JP, Anen NJ. A three-component Conceptualization of Organizational

Commitment[J]. Human Resource Management Review, 1991,1(1):61-89.

[272] Yousef D A. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment [J]. International Journal of Manpower, 1998, 19(3): 184-194.

[273] Gaertner Stefan. Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models [J]. Human Resource Management Review, 1999,9(4):479-493.

[274]刘小平，王重鸣。组织承诺影响因素的模拟实验研究[J]. 中国管理科学,2002,10(6):97-100.

[275]施佳华.医院员工工作价值观、工作压力与组织承诺的研究[D].上海：华东师范大学,2006.90-129.

[276]王钰. 高星级酒店员工满意度和组织承诺关系实证研究[J]. 中国人力资源开发，2011(12)：100。

[277] Becker H S. Notes on the Concept of Commitment[J]. American Journal of Sociology, 1960(66):32-40.

[278] Rabinowitz, S. Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study[J]. Administrative Science Quarterlly,1993(22):111-126.

[279] Jaros Stephen J. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three Component Model of

Organizational Commitment and Turnover Intentions[J]. Journal of Vocational Behavior, 1997,51(3):319-337.

[280]余志远，朱玉华，周广鹏.饭店企业员工组织承诺与离职倾向关系研究——以福州市高星级酒店为例[J].北京第二外国语学院学报,2012(3)：27。

[281] LAVOIE-TREMBLAY M, O'BRIEN-PALLAS L, Gelinas C, et al. Addressing the Turnover Issue among New Nurses from a Generational Viewpoint[J]. Journal of Nursing Management,2008, 16(6):724-733.

[282]熊丽娟.饭店员工工作压力管理的研究[D].长沙：中南林业科技大学,2005.23-24.

[283]郑军，张海川.东方家庭文化对我国企业年金制度建设的启示[J].绵阳师范学院学报，2008(9)：6-10.

[284]王永丽，张智宇，何颖。工作-家庭支持对员工创造力的影响探讨[J]. 心理学报,2012,44(12):1651-1662.

[285]李雪松. 工作压力与心理授权: 工作-家庭支持的调节作用[J]. 现代管理科学,2011(6):118-119.

[286]朱农飞，周路路.工作-家庭文化、组织承诺与离职意愿的关系研究[J].南京社会科学,2010(6)：49。

[287] Allen N J, Meyer J P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization[J]. Journal of Occupational Psychology,1990, 63(1):1-18.

[288]肖水源. 《社会支持评定量表》的理论基础与研究应用[J]. 临床精神医学杂志，1994, 4(2)：98-100.

[289] Baron R M, Kenny D A. The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986,51(6):1173.

[290]邱皓政.结构方程模式的原理与应用[M].北京：中国轻工业出版社,2009.86-89.

[291]铁翠香.基于信任和感知价值的网络口碑效应研究[D].武汉：华中科技大学,2011.127. [292]Shaughnessy J J, Zechmeister E B. Research Methods in Psychology[M]. The McGraw Hill Companies, Inc,1997.228-229.

[293] CohenJ. Statistical Power and Analysis for the Behavioral Sciences[M]. Second dition, Hillsdalee, NJ: Erlbaum,1988.

[294]张莉, Wan, Fang等.实验研究中的调节变量和中介变量[J].管理科学,2011(1):108.

[295]温忠麟，张雷，侯杰泰等.中介效应检验程序及其应用[J].心理学报,2004(5):614-620. [296]Lam T, Zhang H Q, Baum T. An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong[J]. Tourism Management,2001,22(2):157-165.

[297]姜笛.酒店新生代员工的冲突管理[J].中外企业文化，2011(4)：72-73.

[298]黄亚珊. 饭店新生代农民工的管理和激励研究[J]. 九江学院学报：哲学社会科学版，2011,30(3)：105-108.

[299]陈清华，黄蔚艳.现代饭店80、90后员工的培训研究[J].饭店现代化，2012(5)：56-60.

[300]盛子谦.长沙市嘉华酒店新进90后员工管理优化研究[D].长沙：中南大学,2012.38-42.

[301]陈琦.论饭店文化对“90后”员工行为的影响[J].科技视界，2013(36)：246-247.

[302]俞以平，王晓飞，张亮。基于服务利润链的员工满意度提升策略[J]. 中国市场,2008(6):22-23.

[303] Gale B. Managing Customer Value: Quality and Service that Customers Can See[M] New York: The Free Press,1994:25-54.

[304]王高.顾客价值与企业竞争优势—以手记行业为例[J].管理世界，2004(10)：97-108.

[305]朱开明，周镔，罗青军.顾客价值创新战略：原理、模式与流程[J].软科学，2005(3)：51-53.

[306] W.钱·金，勒妮・莫博涅.蓝海战略[M].北京：商务印书馆,2010.39.

[307]彭剑锋. 转型时代中国企业人力资源管理的十大问题与趋势[J]. 人力资源,2014(2):38-41.

[308]张爱甜.价值流拓扑分析与营销模式研究[D].上海：东华大学,2012.34.

[309]任慈，赵亮，魏亭. “80后”新员工工作特征对其离职倾向的影响[J]. 价值工程，2009(12)：139-141.

[310]田静，陆娅.80后知识型员工离职因素及建议浅析[J].学理论，2012(17)：159-160.

[311]姚月娟.新生代员工的多元化激励[J].生产力研究，2008(10)：145。

[312]陈锦新，栾凌雁.“员工价值银行”对NCFC实验室员工长期激励的研究[J].管理现代化，2012(5)：63-64.

[313]伍晓奕.新生代员工的特点与管理对策[J].中国人力资源开发，2007(2)：44-46.

[314]董俭.扁平化结构下一线员工激励方式的转变[J].中国人力资源开发，2012(8)：54-57.

[315]李芝ft.“新新人类”的工作特性及管理策略[J].中国人力资源开发，2007(02)：34-37.

[316]子凡.80后择业除了薪酬还有什么[J].职场,2010(10):64-67.

[317][美]于韦・巴奥.撬动你身边的人[M].北京：商务印书馆，2012.181-182.

[318]崔永和. 论人的价值研究维度的现代转换[J]. 河南师范大学学报：哲学社会科学版,2005(2)：2-3.

[319]邓艺，幸玲，蔡新明.酒店员工的工作疲劳问题研究[J].昆明大学学报，2009, 19(4)：69-73.

[320]邹益民，奚高云. 顾客价值理论对饭店服务流程优化的启示[J]. 商业经济与管理,2003(8)：52。

[321]张凌云.智慧旅游：个性化定制和智能化公共服务时代的来临[J].旅游学刊,2012(2)：3-5.

[322]李臻，朱进.智慧酒店——酒店产品升级换代的必然趋势[J].镇江高专学报,2013(1)：34。

[323]罗美娟，郑向敏. 解读旅游从业人员工作相关疾病[J]. 北京第二外国语学院学报，2008(3)：24-30.

[324]子凡.为薪酬而战[J].视野,2011(1):46-47.

[325]孔凯.非正式组织理论的饭店样本研究[J].企业改革与管理，2013(11)：72-73.

[326] 严利华. 新媒介与中国公民参与[D]. 武汉: 武汉大学, 2010.13-14.

[327]罗怡雯，王翔.旅游饭店用工制度调整研究[J].人力资源管理，2011(5)：86-87.

致 **谢**

当我敲完最后一个字符，论文终告完成。我的心情却并没有如释重负的轻松；提笔写“致谢”，心中有千言万语却不知如何下笔，因为太多的“酸甜苦辣”。当我掂量着厚厚的论文稿，我却不敢有丝毫窃喜，唯恐会辜负老师们的殷殷期望。我怀着感恩的心，对所有给予我帮助的人道声最诚挚的感谢。

万分感谢我的导师郑向敏教授。郑教授是一位严厉的老师，但严厉的背后我能体会到老师“恨铁成钢”的大爱。郑老师是一位学识渊博的老师，老师宽广的学术视野、扎实的学术作风和幽默的授课风格让学生受益终生；郑老师是一位敬业的老师，无论多么繁忙，郑老师都要抽出时间督促学生的论文。我至今难忘老师曾经在一天上完八节课之后，声音已经沙哑，仍然在晚上召集我来研讨论文。郑老师也是一位细心的老师，几次随郑老师一同出差，郑老师在百忙之中会关心学生的住宿、饮食等琐事，让人倍感温暖。郑老师的

“做人、做事、做学问”之教诲将是学生终身谨记的座右铭；老师的殷殷期望是我在学术的道路上无畏前行的动力。感谢师母魏丽华教授，魏老师特别关爱学生，经常组织博饼会、聚餐等活动，让在外求学的学子倍感家的温馨。

在华侨大学旅游学院学习期间，旅游学院的戴斌教授、骆克任教授、肖洪根教授、谢朝武副教授等讲授的课程为我完成论文奠定了坚实的理论基础和研究方法基础。在论文开题、中期答辩、预答辩会上，黄远水教授、骆克任教授、陈金龙教授、黄安民教授、张向前教授、吕庆华教授、李洪波教授等对论文提出诸多建设性的意见，使我的论

文写作过程更加顺利；感谢旅游学院研究生秘书吴倩倩老师，感谢她耐心而细致的工作。

论文的调研是十分困难而繁琐的工作，而我幸运的得到了许多人的大力帮助，使我能够顺利完成二千余份的问卷调研。在这里我无法一一列举他们的姓名，因为这是一份长达近百人的名单。“赠人玫瑰，手有余香”，我将在心里永远铭记你们。其中，包括旅游学院的老师、一些地方旅游局的领导、我的同学和朋友，还包括很多素不相识的饭店经理、主管；当我向他们提出协助开展调研的请求时，得到了众多饭店业界人士的积极响应。这让我对中国饭店业的发展前景充满信心，因为中国饭店业界有那么多充满正能量的饭店人。

我的家人为了让我安心学习，在默默之中做着不平凡的奉献。感谢我的妻子李莉女士，在我远赴外地求学期间，她不仅承担着养育小孩的重任，而且经常需要帮我处理一些事务，实在是“一个人做着两个人的活”，其中辛苦难以言表；感谢我的岳父母和父母亲，您们为我分担着家务的劳作。可爱的儿子辰辰给我带来无限的欢乐，而我却因为学业不能尽到作为父亲的责任。我希望成为儿子心目中为之骄傲的父亲，这也是我现在和将来直面困难与挑战时充满信心、勇气与力量的原因。

十分感谢论文评审专家细致而有见地的意见，您们的意见让论文更加完善，也让我接受了全方位的学术洗礼。

“我的征程如星辰大海”，在学术攀登的征程中最美的风景是奋斗之过程，它没有终点。谨以此纪念我为之奋斗的博士学习生涯。

2015年3月20日于侨总图书馆

附 **录**

附录**A**访谈提纲

一、访谈目的：通过对饭店新生代员工进行深度访谈，了解饭店新生代员工对感知价值的主观认识，收集感知价值的感知利得、感知利失构面的测量题项。二、访谈对象：不同地域、不同类型饭店的新生代员工；人数是25人。

三、访谈形式：面谈、电话访谈和网络视频访谈；每人的访谈时间为40至60分钟。

四、主要访谈问题：

（1）在综合权衡工作过程中获得利益和付出成本的基础上，谈谈你对工作满足自己需要的看法？

（2）现在这家饭店的工作给你带来哪些回报或好处？

（3）在饭店工作中你付出或失去了什么？

（4）在饭店工作过程中，有哪些经历让你印象深刻？

附录**B**正式调查问卷

尊敬的女士/先生：

您好！我们是华侨大学旅游学院的研究人员。本问卷为了解您对饭店工作回报和付出的看法。请您**评价下列说法是否符合您的看法，并在相应数字上打**

**“√”**。数字“1”至“5”表示您的同意程度，**“1”表示“完全不同意”、“5”表示“完全同意”**，**数字越大表示您越同意。**您只需根据自己的真实想法填写。问卷不记名，只作学术研究之用，我们将严格保密，敬请放心填写。填写问卷大概需要十五分钟，**非常感谢您的支持与帮助！**

华侨大学旅游学院

第一部分：员工感知利得

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.根据我的职位和劳动付出，我的工资比较合理 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.现在这家饭店的加班工资比较合理 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.现在这家饭店给我的奖金比较合理 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.现在这家饭店提供的“五险一金”法定福利较好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.现在这家饭店提供工作餐、宿舍、娱乐室、家庭成员福利 等特殊福利较好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.在这家饭店我有升职的机会 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.现在这份工作对我的知识和能力有提高 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.现在这家饭店提供较多有用的培训机会 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.现在这家饭店的未来发展前景较好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10.根据我的能力和贡献，我现在的职位比较合适 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11.领导、同事对我尊重 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12.我能够按照自己的想法安排工作 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13.我能够参与上级的管理决策 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14.领导、同事重视我的意见 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.现在的工作让我有成就感 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.工作扩大了我的社交圈 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.我和领导、同事之间的关系比较好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.工作中能结交上较多朋友 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.当工作遇到困难，我能得到领导、同事的帮助 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20.我和同事、领导在工作上配合比较好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 21.我的工作环境和条件比较舒适 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22.从我的住处到饭店的交通很方便，所花时间不长 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23.在这家饭店我的工作比较稳定 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24.我的工作对服务顾客贡献较大 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25.我能够帮助同事取得进步 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第二部分：员工感知利失

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.由于放弃其它工作机会，我感觉收入方面有较大损失 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.我在工作上要花较多钱（如交通费、培训费、交际费等） | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.与其它企业类似职务的员工相比，我感觉自己的收入较低 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.我的工作时间比较长 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.我经常需要在周末、节假日上班 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.工作导致我的假期较少，属于自己的时间较少 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.我经常需要倒班，工作时间不规律 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.我的工作要承担较多责任，比较操心 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9.我的工作节奏比较快，需要快速地完成 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10.我的工作要求比较高，需要努力地完成 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11.我要做较多工作，所以不能把每一件工作做好 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12.工作使我的体力和精力消耗较大 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13.工作对我的身体健康有伤害 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14.我经常有工作压力 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15.工作对我的情绪经常有负面影响 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16.现在的工作让我觉得有些没面子 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17.工作导致我不能很好的从事自己的兴趣爱好活动 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.工作导致我不能很好的履行家庭责任 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19.工作导致我陪伴家人、朋友的时间较少 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第三部分：员工感知价值

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.与所有工作付出相比较，我的工作回报很大 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.总体考虑所有付出、回报，我所做的工作是划算的 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.总的来说，我所有工作付出是值得的 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第四部分：员工组织承诺

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.我很乐意继续在这家饭店工作 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.我认为这家饭店的问题就是我的问题 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.在感情上，我认为自己属于这家饭店 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.我为能在这家饭店工作感到自豪 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.这家饭店对我个人而言，意义重大 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.总的来说，我很忠诚于这家饭店 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第五部分：员工离职意愿

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.我经常会有辞职的想法 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.在未来一年内，我很可能会继续留在这家饭店（R） | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.我将会寻找其它的工作机会 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.如果有其它合适的工作，我将会接受 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第六部分：家庭支持

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 选项数字 1—5 表示从“完全不同意”到“完全同意” | 完全同意 | 同意 | 不确定 | 不同意 | 完全不同意 |
| 1.家人愿意听我谈论工作的事，并给我精神安慰 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.家人会为我的工作成绩感到自豪 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.家人比较支持我从事现在的工作 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.家人对我的工作提出较多有用的建议 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.家人为我分担了较多的家务 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.家人在经济上对我帮助较大 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

第七部分：个人情况（请根据您的情况在相应选项前□内打“√”）

|  |
| --- |
| 1.您的性别： □女 □男 |
| 2.您的出生年份： □1950-1959 年 □1960-1969 年 □1970-1979 年  □1980-1984 年 □1985-1989 年 □1990-1994 年 □1995 年及以后 |
| 3.您的受教育程度：□初中及以下 □高中、中专 □大专  □本科 □硕士及以上 |
| 4.您的婚姻状况： □未婚 □已婚 □其它 |
| 5.您是否有小孩： □有小孩 □无小孩 |
| 6.您的家庭所在地：□农村 □乡镇 □城市 |
| 7.您现在的工作部门：□餐饮 □客房 □前厅 □康乐 □营销 □人事  □财务 □保安 □工程 □行政 □其它 |
| 8.您现在的职位：□基层员工 □领班 □主管 □部门经理 □总（副）经理 |
| 9.您的平均月工资： □低于 1000 元 □1000 多元 □2000 多元 □3000 多元 □4000 多元  □5000 多元 □6000 元及以上 |
| 10.您现在这家饭店的品牌是：□国内品牌 □国际品牌 |
| 11.您现在这家饭店的星级是：  □无星级 □一二星 □三星 □四星 □五星 |
| 12.您现在这家饭店的客房数：□少于 100 间 □100 多间 □200 多间  □300 多间 □400 多间 □500 间及以上 |
| 13. 您现在这家饭店的所有制：  □国有和集体 □私营 □外资 □合资 □其它 |
| 14.饭店开业年数：□3 年以下 □3-5 年 □6-10 年 □11-15 年 □16 年及以上 |
| 15.饭店的经济效益：□非常好 □较好 □一般 □较差 □非常差 |
| 16.您参加工作有多少年:  □不到 1 年 □1-2 年 □3-5 年 □6-10 年 □11-15 年 □16 年及以上 |
| 17.您从事饭店行业工作多少年:  □不到 1 年 □1-2 年 □3-5 年 □6-10 年 □11-15 年 □16 年及以上 |
| 18.您在现在这家饭店工作有多长时间： □不到 1 年 □1-2 年 □3-5 年 □6-10 年  □11-15 年 □16 年及以上 |
| 19.从参加工作到现在，您更换过多少个工作单位：  □0 个 □1 个 □2 个 □3 个 □4 个 □5 个 □6 个及以上 |
| 20.您的户口所在地： 省（自治区、直辖市） |
| 21.您与饭店之间属于哪类性质的雇佣关系：  □直接受雇于饭店，劳动合同时间在一年以上的正式员工 □其它 |
| 22.您现在这家饭店名称是 |

### 个人简历、在学期间发表的学术论文与研究成果

**（一）个人简历**

陈雪钧，1978年11月生，2002年获得武汉工业学院管理学学士学位，2006年获得湖北大学管理学硕士学位。

**（二）学术论文**

（1）陈雪钧，李莉.旅游企业集团成长模式选择的影响因素研究[J].经济管理，2013(11)。139-146.（CSSCI检索，人大复印资料《旅游管理》全文转载，期刊[影响因子：0.4991](http://lib.cqvip.com/evaluation/detail.aspx?GCH=92588X&amp;yz&amp;yz)）

（2）陈雪钧.基于价值链视角的旅游企业集团成长动因研究[J].西南民族大学学报（人文社会科学版），2013(3)：134-137.（CSSCI检索，期刊影响因子：0.3318）

（3）陈雪钧.环境演变对中国旅游企业集团成长的影响研究[J].管理现代化，2013(2)：38-40.（CSSCI检索，期刊影响因子：0.3215）

（4）陈雪钧，郑向敏，李莉.饭店员工感知价值的概念模型研究[J].企业经济，2015(1)：100-104.（中文核心期刊，期刊影响因子：0.5274）

（5）陈雪钧，郑向敏.饭店新生代员工感知价值的差异研究[J].企业经济，2015(4)。104-110.（中文核心期刊，期刊影响因子：0.5274）

（6）陈雪钧，郑向敏.国内外饭店员工离职研究述评与展望[J].重庆交通大学学报，2015(1)：46-51（期刊影响因子：0.2013）

**（三）科研课题**

（1）主持重庆市社科规划项目，《重庆市星级酒店基层员工感知工作价值研究》，省级

（2）主持重庆市社科规划项目，《重庆市旅游企业集团化发展策略研究》，省级

（3）参与纵向课题，《惠安崧洋ft旅游发展规划》，企业委托

（4）参与纵向课题，《惠安县螺阳镇旅游发展总体规划》，企业委托

**（四）获得奖项**

（1）2015年重庆市发展研究奖三等奖，《重庆乡村旅游创新发展研究》，重庆市人民政府，2015年1月，排名第一