

# 人—组织价值观匹配、工作满意和离职倾向

奚玉芹 戴昌钧 杨慧辉\*

**【摘要】** 本文探讨了人—组织价值观匹配和离职倾向间的关系,工作满意对价值观匹配和离职倾向间关系的中介作用,以及要求—能力匹配对价值观匹配和离职倾向间关系的调节作用。对上海、福建、安徽、河南等地 328 名员工进行问卷调查所获实证数据的统计分析表明:价值观匹配、要求—能力匹配和离职倾向显著负相关;工作满意对价值观匹配和离职倾向间关系起到完全中介作用;要求—能力匹配对价值观匹配和离职倾向间关系未起到调节作用。

**【关键词】** 人—组织匹配;价值观;要求—能力匹配;工作满意;离职倾向

## 一、引言

员工离职是指组织中的个体终止其组织成员关系的过程(Mobley, 1977)。有关数据显示,2012 年我国的人力资源流动进一步活跃,相比 2011 年增长 26%(杨晓冬, 2013)。罗迈国际咨询公司 2013 年 3 月发布的中国人才流动调查报告显示,在分布于 20 个城市、20 多个行业的 2000 多名调查参与者中,有 32.3% 在 2012 年主动离职(罗迈国际, 2013)。成熟员工的主动离职往往会给企业带来多方面的不利影响,一是会削弱企业的人力资源,二是会带来重新招聘和磨合、重新培训和社会化的成本,三是核心员工的流失还可能会带来技术和商业机密外泄的风险。因此,如何预防和减少人才流失,是企业管理实践中的一个重要问题(赵慧娟、龙立荣, 2008)。

国内外相关研究发现,离职倾向、组织承诺和工作满意是员工离职的有效预测指标。其中,离职倾向作为一系列撤退认知的最后一个阶段,相比于组织承诺和工作满意,能够更好地预测员工的离职行为(Tett & Meyer, 1993)。因此,有关离职倾向的前因、后果和作用机制的研究也已成为学术领域的热点之一。不少研究表明,实现高水平的人—组织匹配是降低员工离职倾向、从而控制离职率的一种有效途径。人—组织匹配可被宽泛地定义为个体与组织之间的相容性(Kristof, 1996)。随着组

---

\* 奚玉芹,管理学博士,上海对外经贸大学工商管理学院副教授,201600;戴昌钧,东华大学旭日工商管理学院教授,博士生导师,200051;杨慧辉,管理学博士,上海对外经贸大学会计学院副教授。本文为教育部人文社会科学研究基金一般项目(09YJC630153)、上海市教育委员会科研创新项目(09YS356)与上海对外经贸大学地方本科 085 工程建设项目(2013 年度)的阶段性研究成果。

织文化描述量表(Organizational Culture Profile)(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)的提出,价值观匹配作为人—组织匹配的一种可操作化定义,得到了广泛接受。本文针对人—组织价值观匹配和离职倾向间的关系,围绕着这样三个实证问题展开研究:(1)人—组织价值观匹配对离职倾向是否存在显著影响?(2)如果价值观匹配对离职倾向存在显著影响,则其通过何种途径产生影响?(3)价值观匹配与离职倾向间的关系是否受到要求—能力匹配的调节?对上述问题的回答可以为企业预知员工的离职心理动向、采取相应措施预防员工流失提供参考。

## 二、文献综述与研究假设

### 1. 价值观匹配对离职倾向的影响

人—组织价值观匹配是指个体价值观和组织价值观的一致性(O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。按照互动心理学的观点,相比于个体特征或环境特征,个体特征和环境特征之间的共同作用能更好地解释个体态度和行为的差异。因此,在组织边界内,组织文化或价值观与个体价值观之间的匹配程度会对个体的态度和行为产生重要影响(Kristof, 1996)。社会认同理论(Tajfel, 1982)区分了社会认同和个体认同,认为社会认同是某一社会群体内的成员共同拥有的信仰、价值观和行动取向的集中体现。个体意识到他属于特定的社会群体,同时也认识到作为群体成员带给他的情感和价值意义。基于该理论,可以推断,如果个体感知到和组织之间存在着较高水平的价值观匹配,那么,他对组织的归属感较强,离职倾向较低。相似—吸引理论认为,在信念、价值观和个性品质等方面相似的个体会互相吸引(Byrne & Griffitt, 1973)。个体通过和与己相似的人交往,可以进一步强化自我概念。基于该理论,可以预期,当个体和组织在价值观这一重要特征上具有较高程度的一致性 or 相似性时,个体容易受到吸引,并倾向于留在组织中。

在以西方文化为背景的研究中,Chatman(1991)、Westerman 和 Cyr(2004)、Lauver 和 Kristof-Brown(2001)等证实了价值观匹配对离职倾向的显著负向影响。在以中国文化为背景的研究中,赵慧娟和龙立荣(2008, 2010)、Liu、Liu 和 Hu(2010)、张一弛、高莹和刘鹏(2005)等亦证实了这种影响。此外, Kristof-Brown、Zimmerman 和 Johnson(2005)、Arthur、Bell 和 Villado 等人(2006)的元分析结果均表明,价值观匹配和离职倾向具有较强的负相关关系。

根据上述理论和已有研究结果,提出本研究的第一个假设:

假设 1:人—组织价值观匹配和离职倾向负相关。

### 2. 工作满意的中介作用

工作满意是指个体对于工作给他带来的愉悦程度的评价和判断(Edwards, Bell & Arthur et al., 2008)。根据社会认同理论(Tajfel, 1982)和相似—吸引理论(Byrne & Griffitt, 1973)的观点,个体通常追求和所在群体或组织拥有相同或相似的价值观。因此,可以预见,当个体对于自身和组织的价值观一致性具有较高评价时,其工作满意水平将较高。已有研究证实了价值观匹配对工作满意具有积极影响。比如,Chatman(1991)、O'Reilly、Chatman 和 Caldwell(1991)、Westerman 和 Cyr(2004)、Vigoda-Gadot 和 Meiri(2008)、朱青松和陈维政(2009)、陈卫旗和王重鸣(2007)等均证实了价值观匹配对工作满意的显著正向影响。此外, Kristof-Brown、Zimmerman 和 Johnson(2005)、Arthur、Bell 和 Villado 等人(2006)的元分析结果均表明,价值观匹配和工作满意具有较强的正相关关系。由较高水平的价值观匹配带来的较高水平工作满意会进一步带来较低的离职倾向。比如, Wheeler、Gallagher 和 Brouer 等人(2007)、Brigham、De Castro 和 Shepherd(2007)的研究均表明,工作满意能较好地预测离职倾向。

根据上述理论和已有研究结果,提出本研究的第二个假设:  
假设 2:工作满意对价值观匹配和离职倾向间关系起到中介作用。  
3. 要求—能力匹配的影响和调节作用

人一组织匹配包含一致性匹配和互补性匹配( Muchinsky & Monahan,1987)。其中,价值观匹配是一致性匹配的重要内容,而要求—能力匹配则是互补性匹配的重要内容。要求—能力匹配是指个体拥有的知识、技能和能力是否能够满足组织和工作的要求( Kristof,1996)。相比于较低水平的要求—能力匹配,较高水平的要求—能力匹配通常可以带来更好的工作行为和结果。因此,对个体拥有的知识、技能和能力的评估在人力资源管理实践中,历来被用作人员选择决策的重要工具。Kennedy(2005)、赵慧娟和龙立荣(2010)、Guan、Deng 和 Bond 等人(2010)均证实要求—能力匹配和离职倾向显著负相关,Kristof-Brown、Zimmerman 和 Johnson(2005)的元分析表明,具有较高要求—能力匹配水平的个体通常具有更高水平的工作满意、组织认同、组织承诺和知觉组织支持,具有更低的工作压力、离职倾向和实际离职行为,以及具有更高的工作效率和工作绩效。

此外,Jansen 和 Kristof-Brown(2006)指出,人们是和工作环境的多个维度同时嵌套的(simultaneously nested),而并非只对工作环境的某一方面作出反应。根据这种“嵌套”观点,很多由匹配导致的态度和行为不能简单地归因于个体和环境某一单个方面特征的匹配或不匹配,而是对个人和环境多方面匹配评估的反应。因此,价值观匹配和要求—能力匹配作为人一组织匹配的两个不同维度,在对离职倾向产生影响时,可能存在交互作用。我们预期,要求—能力匹配水平较低的员工倾向于关注自身能力的提高或寻求与自身能力更为匹配的工作,对于价值观匹配的关注程度较低,价值观匹配和离职倾向间的相关性较弱;而要求—能力匹配水平较高的员工则会将更多的注意力放在价值观匹配上,价值观匹配和离职倾向间的相关性较强。

根据上述理论和已有研究结果,提出本研究的第三、第四个假设:

假设 3:要求—能力匹配与离职倾向负相关。

假设 4:要求—能力匹配对价值观匹配与离职倾向间的关系起到调节作用。

本研究假设模型如图 1 所示。

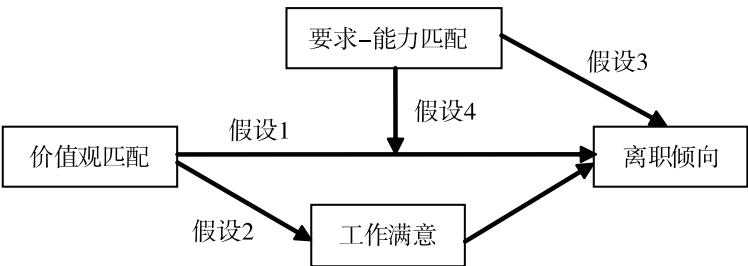


图 1 本研究假设模型图

三、研究方法

1. 样本和程序

利用研究者的社会关系,采用方便抽样技术,通过问卷调查收集实证数据。调查对象为位于上海、福建、安徽、河南等地多家企业中的全日制员工。在样本选取上,考虑选择处于不同经济发达程度和地理区域、不同行业及不同性质的企业,以保证样本具有较好的代表性。

调查问卷包括人一组织价值观匹配问卷、工作满意问卷、要求—能力匹配问卷、离职倾向问卷以及有关人口统计学特征和企业特征的问题。施测时,由研究者在取得企业总经理或部门负责人同意后,亲自到工作现场采集数据,或者委托企业人力资源管理部门的工作人员或部门负责人以同样的

方法施测。具体过程为:在说明来意和研究意图后,将问卷和空白信封依次发放给调查对象,并口头讲述指导语;填答完毕后,将匿名填写的问卷密封在空白信封中,当场回收。共向 500 位员工发放问卷,回收 387 份,回收率为 77.4%。剔除漏项填答较多、题项选答过于一致等的问卷后,剩余的有效问卷为 328 份,有效回收率为 65.6%。参与问卷调查个体的人口统计学特征和所在企业特征如表 1 所示。其中,女性略多于男性;91.5%的个体年龄在 40 岁以下;74.7%的个体拥有大专及以上学历;81.7%的个体为基层员工;样本在各个行业均有分布,但以金融、投资、咨询行业居多;83.3%的个体分布在民营企业、中外合资企业或外商独资企业。

随后,运用验证性因子分析法对各量表的信度和效度进行了检验;运用相关分析、层次回归分析和路径分析等方法和技术,对研究假设进行了检验。用到的统计分析软件为 SPSS17.0 和 AMOS7.0。

表 1 参与问卷调查个体的人口统计学特征与所在企业特征分布总览(N = 328)

特征	分类	人数	百分比(%)	特征	分类	人数	百分比(%)
年龄	22 岁以下	57	17.4	职务等级	基层员工	268	81.7
	23 ~ 30 岁	187	57.0		基层管理者	38	11.6
	31 ~ 40 岁	56	17.1		中层管理者	5	1.5
	41 ~ 50 岁	11	3.4		高层管理者	0	0.0
	51 岁以上	1	0.3		缺失值	17	5.2
	缺失值	16	4.9	所处行业	生产性	86	26.2
性别	男	122	37.2		服务性	36	11.0
	女	190	57.9		高新技术	36	11.0
	缺失值	16	4.9		金融、投资、咨询	147	44.8
					其它	6	1.8
					缺失值	17	5.2
受教育程度	高中以下	43	13.1	企业性质	民营企业	139	42.4
	高中或中专	40	12.2		国有企业	28	8.5
	大专	86	26.2		机关事业单位	11	3.4
	本科	119	36.3		中外合资或外商独资企业	131	39.9
	研究生	24	7.3		缺失值	19	5.8
	缺失值	16	4.9				

2. 变量测量

(1) 采用 Cable 和 DeRue(2002) 的 3 条目人—组织价值观匹配量表来测量人—组织价值观匹配。该量表在 Cable 和 DeRue(2002) 研究中的克隆巴赫系数为 0.91(单一企业样本)和 0.92(多企业样本)。该量表已有中文版本,被用于中国情境下的实证研究,其克隆巴赫系数约为 0.90,并具有良好的构念效度和效标关联效度(Liu, Liu & Hu, 2010)。

(2) 采用由 Abdel-Halim(1981) 编制的 5 条目能力—工作匹配量表来测量要求—能力匹配。该量表在 Abdel-Halim(1981) 研究中的克隆巴赫系数为 0.80。该量表已有中文版本,被用于中国情境下的实证研究,其克隆巴赫系数约为 0.73,并具有良好的构念效度和效标关联效度(Xie, 1996)。

(3) 采用 Kennedy(2005) 编制的 3 条目工作满意量表来测量工作满意。该量表在 Kennedy(2005) 研究中的克隆巴赫系数为 0.83,并具有良好的构念效度和效标关联效度。该量表为英文量表,我们对其进行了翻译和回译,以保证重要的概念均被包括在内。

(4) 采用 Cammann、Fichman 和 Jenkins 等人(1983) 编制的 3 条目离职倾向量表来测量离职倾向。该量表在 Cammann、Fichman 和 Jenkins 等人(1983) 研究中的克隆巴赫系数为 0.85。该量表已被用于中国情境下的研究,其克隆巴赫系数约为 0.72 ~ 0.79,并具有良好的构念效度和效标关联效度(张一弛,梁钧平和刘鹏等人,2005;任润,张一弛,刘超飞等人,2011)。任润、张一弛、刘超飞等人

(2011) 提供了该量表的中文版本,我们用该中文版离职倾向量表施测。  
所有量表均采用李克特 7 点量尺进行计分,1 代表“强烈不同意”,7 代表“强烈同意”。

四、研究结果

1. 各量表的信度和效度

运用 AMOS7.0 软件对各变量进行验证性因子分析和信度、效度检验。由于价值观匹配问卷和要求—能力匹配问卷测量的是人—组织匹配的两个不同方面,工作满意问卷和离职倾向问卷测量的都是工作态度,因此,我们构建了 1 个四因子模型、2 个三因子模型、1 个二因子模型和 1 个单因子模型,来检验各测量变量的区分效度。分析结果如表 2 所示。由该表可见,四因子模型的自由度大于其他各模型,而卡方值小于其他各模型,表明该模型与数据拟合得更好。四因子模型的各项拟合指标均达到良好标准(卡方自由度比值介于 1~3,RMSEA<0.08,GFI、CFI 和 TLI 均>0.90),表明问卷测量到了四个不同的变量,各测量变量具有较好的区分效度。

表 2 验证性因子分析结果

拟合指标 模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	CFI	TLI
1 四因子:VS;DAF;JS;TI	87.862	65	1.352	0.033	0.963	0.990	0.986
2 三因子:VS+DAF;JS;TI	133.666	64	2.089	0.058	0.943	0.970	0.958
3 三因子:VS;DAF;JS+TI	101.793	62	1.642	0.044	0.957	0.983	0.975
4 二因子:VS+DAF;JS+TI	187.569	55	3.410	0.086	0.926	0.943	0.906
5 单因子:VS+DAF+JS+TI	113.679	59	1.927	0.053	0.955	0.977	0.919

注:VS 表示价值观匹配;DAF 表示要求—能力匹配;JS 表示工作满意;TI 表示离职倾向。+ 代表两个因子合并为一个因子。N=328。

该四因子模型中,各变量测量条目的因子负荷、平均方差抽取值和组合信度如表 3 所示。其中,除要求—能力匹配有一个条目(DAF1)的因子负荷较低外,其余各条目的因子负荷均介于 0.589~0.904 之间,且所有因子负荷均在 0.001 水平上显著,表明各变量具有较好的聚合效度。除要求—能力匹配变量的平均方差抽取值略低于 0.50 外,其余三个变量的平均方差抽取值均大于 0.50。各变量的组合信度介于 0.78~0.89,均大于 0.70,表明信度良好。

运用 SPSS17.0 软件对数据进行描述性统计分析,结果如表 4 所示。由该表可见,各变量两两之间均在 0.01 水平上显著相关;各量表的克隆巴赫系数均大于 0.70,表明各量表条目的内部一致性较好。

表 3 各变量测量条目因子负荷、平均方差抽取值和组合信度

变量	条目	因子负荷	P	$\rho_x$	$\rho_c$
VS	VS1	0.807	0.001	0.55	0.78
	VS2	0.801	0.001		
	VS3	0.589	0.001		
DAF	DAF1	0.332	0.001	0.47	0.80
	DAF2	0.605	0.001		
	DAF3	0.786	0.001		
	DAF4	0.791	0.001		
	DAF5	0.785	0.001		
JSJ	S1	0.878	0.001	0.73	0.89
	JS2	0.873	0.001		
	JS3	0.812	0.001		
TI	TI1	0.831	0.001	0.72	0.89
	TI2	0.904	0.001		
	TI3	0.808	0.001		

注:VS 表示价值观匹配;DAF 表示要求—能力匹配;JS 表示工作满意;TI 表示离职倾向。为各变量的平均方差抽取值(AVE),为各变量的组合信度。N=328。

表 4 各变量均值、标准差和相关性

	均值	标准差	1	2	3	4
1. 价值观匹配	4.611	1.265	0.768			
2. 要求—能力匹配	5.033	0.968	0.514	0.775		
3. 工作满意	5.076	1.147	0.572	0.616	0.863	
4. 离职倾向	3.126	1.420	-0.560	-0.363	-0.492	0.881

注:所有相关系数均在 0.01 水平上显著。对角线上的斜体数字为对应量表的克隆巴赫系数。N=328。

综上,认为价值观匹配、要求—能力匹配、工作满意和离职倾向这四个变量具有较好的信度和效度,可用于后续分析。

2. 价值观匹配对离职倾向的影响

由表 4 可见,价值观匹配和离职倾向显著负相关。在考虑员工年龄、性别和受教育程度等控制变量的影响下,采用层次回归分析法检验假设 1。这些控制变量类型均为类别变量,因此,先将其转换为虚拟变量。多重共线性分析表明,方差膨胀因子(VIF)在 1.066~2.703 之间,均小于 10,表明变量间不存在多重共线性问题。分析结果如表 5 所示。由该表可见,在控制了有关变量的影响后,价值观匹配能显著增加离职倾向变异 28.5% 的解释量,因此,假设 1 受到了支持。

3. 工作满意的中介作用

表 5 离职倾向对控制变量和价值观匹配回归分析结果

层次	变量	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	控制变量	0.043	0.043	1.580
2	控制变量 & 价值观匹配	0.328	0.285***	134.212

注:R<sup>2</sup> 为回归方程的决定系数,ΔR<sup>2</sup> 为决定系数变化值,ΔF 为 F 统计量变化值。\*\*\*p<0.001。N=328。

径分析法进行了一系列嵌套模型测试,分析结果如表 6 所示。其中,模型 1 是完全中介模型,为基准模型,路径是从价值观匹配到工作满意,再从工作满意到离职倾向。模型 2 是部分中介模型,路径是从价值观匹配到工作满意,再从工作满意到离职倾向,以及从价值观匹配到离职倾向。模型 3 是直接作用模型,价值观匹配分别直接作用于工作满意和离职倾向。

表 6 中介作用路径分析结果比较

模型	拟合指标	χ <sup>2</sup>	df	χ <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	Δχ <sup>2</sup> (Δdf)
1(完全中介模型): VS→JS→TI		28.845	22	1.311	0.031	0.981	0.996	0.993	—
2(部分中介模型): VS→TI 和 VS→JS→TI		40.242	24	1.677	0.045	0.974	0.990	0.985	11.397** (2)
3(直接作用模型): VS→JS 和 VS→TI		45.172	25	1.807	0.050	0.971	0.987	0.982	16.327** (3)

注:VS 表示价值观匹配,JS 表示工作满意,TI 表示离职倾向,→表示作用方向。\*\*p<0.01。当 df=2 时,p<0.01 的临界值为 χ<sup>2</sup>=9.210。当 df=3 时,p<0.01 的临界值为 χ<sup>2</sup>=11.341。

由表 6 可见,模型 1 拟合指标中的 χ<sup>2</sup>/df(介于 1~3 之间)、RMSEA(<0.08)、GFI、CFI、TLI(>0.90)均达到拟合良好标准。这些指标均优于模型 2 和 3 的相应拟合指标,且模型 1 和模型 2、3 的卡方差异值在 0.01 水平上达到显著。综之,认为模型 1 和实证数据拟合良好,为最佳匹配模型,即工作满意对价值观匹配和离职倾向之间的关系起到了完全中介作用。因此,假设 2 受到了支持。

4. 要求—能力匹配的影响和调节作用

由表 4 可见,要求—能力匹配和离职倾向显著负相关。在考虑员工年龄、性别、受教育程度等控制变量的影响下,采用层次回归分析法检验假设 3。多重共线性分析表明,方差膨胀因子(VIF)在 1.054~2.697 之间,均小于 10,表明变量间不存在多重共线性问题。分析结果如表 7 所示。由该表

可见,在控制了有关变量的影响后,要求—能力匹配能显著增加离职倾向变异 11.1% 的解释量。因此,假设 3 受到了支持。

利用层次回归分析法对假设 4 进行检验,控制变量、价值观匹配、要求—能力匹配、价值观匹配和要求—能力匹配的交互作用项依次进入回归方程。分析结果如表 8 所示。由该表可见,当价值观匹配和要求—能力匹配的交互作用项进入方程后,离职倾向可被解释的变异没有显著增加,说明要求—能力匹配没有对价值观匹配和离职倾向之间的关系起到调节作用。因此,假设 4 没有受到支持。

表 7 离职倾向对控制变量和要求—能力匹配回归分析结果

层次	变量	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$
1	控制变量	0.043	0.043	1.580
2	控制变量 & 要求—能力匹配	0.154	0.111 ***	41.726

注: $R^2$  为回归方程的决定系数, $\Delta R^2$  为决定系数变化值, $\Delta F$  为 F 统计量变化值。\*\*\*  $p < 0.001$ 。  $N = 328$ 。

五、结论与讨论

本文旨在探讨人—组织价值观匹配对个体离职倾向的作用和作用机制。研究发现:(1)价值观匹配和离职倾向存在显著负相关关系;(2)工作满意对价值观匹配和离职倾向间的关系起到完全中介作用;(3)要求—能力匹配和离职倾向显著负相关,对价值观匹配和离职倾向间的关系没有调节作用。

表 8 要求—能力匹配调节作用检验结果

层次	变量	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$
1	控制变量	0.043	0.043	
2		0.328	0.285 ***	
	控制变量			—
3	价值观匹配			-0.578 ***
		0.335	0.007	
	控制变量			—
4	价值观匹配			-0.527 ***
	要求—能力匹配			-0.100
		0.335	0.000	
4	控制变量			—
	价值观匹配			-0.528 ***
	要求—能力匹配			-0.096
	价值观匹配和 要求—能力匹配交互作用项			0.018

注: $R^2$  为回归方程的决定系数, $\Delta R^2$  为回归方程决定系数的变化值。 $\beta$  为标准  
化回归系数。\*\*\*  $p < 0.001$ 。  $N = 328$ 。

本研究结果表明,价值观匹配和 要求—能力匹配都能显著预测离职倾向,且价值观匹配( $r = -0.578, \Delta R^2 = 28.5\%$ ) 相比于要求—能力匹配( $r = -0.343, \Delta R^2 = 11.1\%$ ),和离职倾向的相关性更强,能解释离职倾向的变异更多。导致这一结果的可能原因,一是要求—能力匹配更多体现了组织的利益诉求,而价值观匹配则更多体现了个体的利益诉求。因此,价值观匹配相比于要求—能力匹配,对个体的组织行为具有更为强烈的影响。二是当个体感知到自己在知识、技能、能力方面与工作要求存在较大差距时,通常首先寻求对知识、技能、能力的改进,或者在组织内部寻求与自身能力更为匹配的工作,当这两条路径都行不通时,才会产生较强的离职意愿。而个体和组织的价值观都无法在短期内得到改变,因此,当个体感知到自己与组织在价值观上存在较大冲突时,就倾向于离开当前所在组织,寻求在价值观方面匹配度更高的组织。三是随着社会经济的发展和人们生活水平的提高,个体的自我实现需求日趋强烈,对价值观匹配的重视程度有所提高。同时,随着我国人力资源市场和 社会保障体系的建立和完善,个体不再将组织看作未来生活保障的唯一依托,对离职的顾虑已逐步减弱,价值观匹配对离职倾向的影响增加。因此,从降低或控制员工离职倾向的角度而言,组织在招聘、培训和社会化、员工沟通等人力资源管理实践中,除了要求—能力匹配,还应给予价值观匹配以足够的重视。

本研究发现,要求—能力匹配水平的高低并未影响价值观匹配和离职倾向间关系的大小或方向。这与赵慧娟和龙立荣(2010)的发现存在差异。此外,由表8可见,当同时考虑要求—能力匹配和价值观匹配对离职倾向的影响时,要求—能力匹配的作用变得不再显著。这表明要求—能力匹配和价值观匹配对离职倾向的影响也不是简单的叠加关系。因此,有关要求—能力匹配和价值观匹配在影响离职倾向时,两者之间是否存在交互作用或其他形式的相互作用,还有待更多研究和探讨。

本文主要做出了以下两个方面的理论贡献:(1)丰富了人—组织匹配理论和员工离职管理理论。本文证实了价值观匹配、要求—能力匹配均与离职倾向显著负相关,且价值观匹配相比于要求—能力匹配,和离职倾向的相关性更强,能解释离职倾向的更多变异。这为人—组织匹配和员工离职倾向关系研究提供了更多的实证证据。(2)就人—组织价值观匹配对离职倾向的作用机制进行了有意义的探索。本文证实了价值观匹配通过工作满意作用于离职倾向,要求—能力匹配和价值观匹配在对离职倾向产生影响时,不存在交互作用。

本研究结果为企业通过人力资源管理实践控制员工的离职倾向、预防员工流失提供了一些启示。(1)企业应通过工作分析,对各项工作的职责、内容以及任职者资格条件进行精确细致的界定。以这些资格条件为标准,招聘到的员工一般具有较高的要求—能力匹配水平,这可以在一定程度上降低员工的离职倾向。(2)由于组织价值观和个体价值观都无法在短期内轻易改变,因此,在招聘环节应设置清晰明确的甄选标准,以保证新员工和组织具有较高水平的价值观匹配。但另一方面,价值观是有关是非曲直和事物重要性程度的抽象的看法,无法直接观察,需要通过测试和面试等手段加以鉴别,因此,企业首先应做好核心价值观的分析和提炼工作,并据此仔细设计人员甄选标准。具体明确的指标和标准不仅有助于鉴别出和组织具有较高价值观匹配水平的候选人,同时,还有助于避免或削弱招聘人员的“与我相似”误差或“与理想候选人相似”误差。(3)在员工进入组织后,应通过入职引导和导师制度、行为示范、组织内部人员的积极社会支持等社会化策略,来提高或进一步巩固人—组织价值观匹配水平。尤其是对于没有受到过其他企业文化影响的应届毕业生而言,组织更容易对其灌输自身的价值观和做事方式,因此,更不应忽视入职引导和新员工社会化等措施的应用。(4)由于价值观匹配、要求—能力匹配都是员工离职倾向的重要影响因素,且价值观匹配通过工作满意影响离职倾向,因此,企业在日常管理过程中,除了对员工的离职倾向进行监控外,还应密切关注员工的价值观匹配、要求—能力匹配以及工作满意水平,以尽早发现影响员工离职的不利因素,并采取相应措施加以干预和调整。

本研究也存在着一些不足。首先,本研究以工作满意为中介变量、要求—能力匹配为调节变量,就人—组织价值观匹配对员工离职倾向的影响机制进行了初步探索。而离职倾向与个体特征、组织情境密切相关,因此,未来研究可结合考虑其它有关变量的影响,以更好地揭示价值观匹配对离职倾向的作用机制。其次,由于受到资源限制,本研究采用方便抽样技术,收集横截面数据用于实证分析。而更严谨的做法是采用随机抽样技术,收集面板数据进行实证分析,以更好地说明变量间的因果关系,提高研究结论的可推广性。

## 参考文献:

陈卫旗、王重鸣,2007:《人—职务匹配、人—组织匹配对员工工作态度的效应机制研究》,《心理科学》,第30卷第4期,第979-981页。

Fields, Dail L., 2004:《工作评价—组织诊断与研究实用量表》,阳志平、王薇、王东升、宋珉译,北京:中国轻工业出版社。

罗迈国际商务咨询(北京)有限公司,2013年3月25日:《2012—2013中国人才流动调查报告》, <http://www.rmgselection.com/news/tfs2013-chinese/>, 2013年10月20日。



任润、张一弛、刘超飞、曹振雷,2011:《薪酬公平及外在工作机会对员工态度的影响》,《南京大学学报》(哲学·人文科学·社会科学版),第2期,第147-160页。

杨晓冬,2013年5月31日:《我国人力资源服务业实现大发展》,《中国组织人事报》,第1版。

张一弛、高莹、刘鹏,2005:《个人—组织匹配在外资医药企业员工离职倾向决定中的调节效应研究》,《南开管理评论》,第8卷第3期,第37-41页。

张一弛、梁钧平、刘鹏、邓建修,2005:《个体价值观在员工离职倾向决定中的调节效应研究》,《中国地质大学学报》(社会科学版),第5卷第3期,第9-16页。

赵慧娟、龙立荣,2008:《中国转型经济背景下个人—组织契合对员工离职意愿的影响——企业所有制形式与职位类型的调节作用》,《南开管理评论》,第11卷第5期,第56-63页。

赵慧娟、龙立荣,2010:《价值观匹配、能力匹配对中部地区员工离职倾向的影响》,《科学学与科学技术管理》,第31卷第12期,第170-177页。

朱青松、陈维政,2009:《员工与组织的价值观实现度匹配及其作用的实证研究》,《管理学报》,第6卷第5期,第628-634页。

Abdel-Halim, A. A. ,1981, “A Reexamination of Ability as a Moderator of Role Perceptions-Satisfaction Relationship”, *Personnel Psychology*, vol. 34, no. 3, pp. 549-561.

Arthur, W. Jr. , S. T. Bell, A. J. Villado and D. Doverspike,2006, “The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 4, pp. 786-801.

Brigham, K. H. , J. O. De Castro and D. A. Shepherd,2007, “A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no. 1, pp. 29-51.

Byrne, D. and W. Griffitt,1973, “Interpersonal Attraction”, *Annual Review of Psychology*, vol. 24, no. 1, pp. 317-337.

Cable, D. M. and D. S. DeRue,2002, “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 5, pp. 875-884.

Cammann, C. , M. Fichman, D. Jenkins and J. R. Klesh,1983, “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, in C. Cammann, M. Fichman, D. Jenkins and J. R. Klesh (eds. ), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, New York: Wiley, pp. 71-138.

Chatman, J. A. ,1991, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 3, pp. 459-484.

Edwards, B. D. , S. T. Bell, W. J. Arthur and A. D. Decuir,2008, “Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, no. 3, pp. 441-465.

Guan, Y. , H. Deng, M. H. Bond, S. X. Chen and C. C. Chan,2010, “Person-Job Fit and Work-Related Attitudes among Chinese Employees: Need for Cognitive Closure as Moderator”, *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 32, no. 3, pp. 250-260.

Jansen K. J. and A. L. Kristof-Brown,2006, “Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit”, *Journal Of Managerial Issues*, vol. 18, no. 2, pp. 193-212.

Kennedy, M. ,2005, *An Integrative Investigation of Person-Vocation Fit, Person-Organization Fit, and Person-Job Fit Perceptions*, Doctoral Dissertation, Texas: University of North Texas.

Kristof, A. L. ,1996, “Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1, pp. 1-49.

Kristof-Brown, A. L. , R. D. Zimmerman and E. C. Johnson,2005, “Consequences of Individuals' Fit at Work:

A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”, *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 2, pp. 281 – 342.

Lauver, K. J. and A. Kristof-Brown, 2001, “Distinguishing between Employees Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, no. 3, pp. 454 – 470.

Liu, B. , J. Liu and J. Hu, 2010, “Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector”, *Social Behavior and Personality*, vol. 38, no. 5, pp. 615 – 626.

Mobley, W. H. , 1977, “Intermediate Linkage in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no. 2, pp. 237 – 240.

Muchinsky, P. M. and C. J. Monahan, 1987, “What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 31, no. 3, pp. 268 – 277.

O'Reilly, C. A. , J. Chatman and D. F. Caldwell, 1991, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487 – 516.

Tajfel, H. , 1982, “Social Psychology of Intergroup Relations”, *Annual Review of Psychology*, vol. 33, no. 1, pp. 1 – 39.

Tett, R. P. and J. P. Meyer, 1993, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, vol. 46, no. 2, pp. 259 – 293.

Vigoda-Gadot, E. and S. Meiri, 2008, “New Public Management Values and Person-Organization Fit: A Socio-Psychological Approach and Empirical Examination among Public Sector Personnel”, *Public Administration*, vol. 86, no. 1, pp. 111 – 131.

Westerman, J. A. and L. A. Cyr, 2004, “An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories”, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 12, no. 3, pp. 252 – 261.

Wheeler, A. R. , V. C. Gallagher, R. L. Brouer and C. J. Sablinski, 2007, “When Person-Organization (Mis) Fit and (Dis)Satisfaction Lead to Turnover: The Moderating Role of Perceived Job Mobility”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 2, pp. 203 – 219.

Xie, J. L. , 1996, “Karasek's Model in the People's Republic of China: Effects of Job Demands, Control, and Individual Differences”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 6, pp. 1594 – 1618.

(责任编辑: 润 州)

## Person-Organization Value Fit, Job Satisfaction and Turnover Intention

XI Yu-qin, DAI Chang-jun, YANG Hui-hui

**Abstract:** This paper examines the effect of person-organization value fit on turnover intention, the mediating effect of job satisfaction on the relationship between value fit and turnover intention, and the moderating effect of demands-abilities fit on the relationship between value fit and turnover intention. Data were collected through questionnaire survey from 328 individuals in China. The results indicate that person-organization value fit and demands-abilities fit have significant negative impacts on the individual's turnover intention, the relationship between value fit and turnover intention is mediated by job satisfaction, and no moderating effect of demands-abilities fit on the relationship between value fit and turnover intention is found.

**Key words:** person-organization fit; value; demands-abilities fit; job satisfaction; turnover intention