

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 领导—员工匹配对新生代员工
职业倦怠的影响研究

研究生姓名: 石蕾

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年5月15日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 石蕊 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 康志端 签字日期： 2021年5月15日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 石蕊 签字日期： 2021年5月15日

导师签名： 康志端 签字日期： 2021年5月15日

A Study on Influence of Leader-employee Matching on Job Burnout of New Generation of Employees

Candidate: Shi Lei

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

国内市场经济发展呈现出稳健的发展态势，企业在高速发展的同时，对员工的各方面要求不断提高，企业员工所背负的责任与义务也随之加重，由此员工的心理压力较以往有所加剧，职业倦怠问题便无形中彰显出来。职业倦怠问题不仅危害员工的心理健康，由此引发员工工作满意度低、成就感低的问题，更是导致员工工作效率下降的主要因素，如果不正确处理职业倦怠问题必将影响企业的生产效率，导致企业失去活力与竞争力，最终企业的经济效益与健康发展必将会受到阻碍。由此可见，企业在谋求发展的关键时期，应关注到员工职业倦怠问题这一关键因素，尤其应当关注到新生代员工。新生代员工已经成为帮助企业实现健康快速发展的中坚力量，因此新生代员工的职业倦怠感亟需消除或避免，本文旨在研究新生代员工职业倦怠问题的影响因素，探究领导-员工匹配对该问题的影响机制，提出具有针对性的合理化建议，丰富人力资源管理研究。

本文通过搜集查阅相关文献对各变量以及相关理论进行简要梳理，在此基础上提出研究假设探究各变量之间的影响机制。以“90后”新生代员工为主要研究对象，借鉴相关变量的经典量表设计调查问卷，问卷所得数据通过 SPSS23.0 和 AMOS21.0 数据处理软件完成信效度检验以及相关分析，对研究假设进行验证。分析结果表明：（1）价值观匹配、个性匹配以及目标匹配在情感衰竭、成就感低和去个性化三个维度对新生代员工呈现显著负影响，影响程度各异；（2）组织绩效在领导—员工匹配中的价值观匹配、个性匹配、目标匹配与职业倦怠中情感衰竭、成就感低、去个性化三个维度中两两之间起到中介作用。

基于问卷数据分析以及实证研究结果，为缓解新生代员工职业倦怠问题，本文从以下两点出发，给出管理建议：（1）提高新生代员工与领导在价值观、目标、个性三个方面的匹配度；（2）努力增强组织绩效水平。

关键词：新生代员工 领导—员工匹配 组织绩效 职业倦怠

Abstract

With the deepening of China's reform and opening up, the domestic market achieves rapid and stable economic development, and the reform of Chinese enterprises has been deepened. With rapid development of enterprises, the requirements for employees are constantly improved, while responsibilities and obligations of employees are also increased. Therefore, the psychological pressure of employees is more severe than before, and job burnout is invisible. Job burnout is not only harmful to the mental health of employees, which leads to low job satisfaction and low sense of achievement, but also the main factor leading to decline of employees' work efficiency. If job burnout is not handled correctly, it will affect the production efficiency of enterprises, lead to the loss of vitality and competitiveness of enterprises, and ultimately the economic benefits and healthy development of enterprises will be hindered. Therefore, in the critical period of development, enterprises should pay attention to the key factor of employees' job burnout, especially the new generation of employees. The new generation of employees have become the backbone to help enterprises achieve healthy and rapid development, so the job burnout of the new generation of employees needs to be eliminated even avoided. This paper aims to study the influencing factors of the new generation of employees' job burnout, explore the influence mechanism of leader employee fit on the problem, put forward targeted rationalization suggestions, and enrich the research of human resource management.

In this paper, through collection of relevant literature, the variables and related theories are briefly combed, and on this basis, research hypotheses are put forward to explore the influence mechanism between the variables. Taking the "post-90s" new generation employees as the main research object, the questionnaire was designed by referring to the classic scale of relevant variables. The data obtained from the questionnaire were tested for reliability and validity and related analysis by SPSS23.0 and AMOS21.0 data processing software to verify the research hypothesis. Results show that:(1) Value, personality and goal matching have significant negative effects on the new generation employees in three dimensions of emotional exhaustion, low sense of achievement and depersonalization;(2) Organizational performance plays a mediating role in the three dimensions of value, personality and goal matching in leader employee fit in the three dimensions of emotional exhaustion, low sense of achievement and goal matching in job burnout.

Keywords: New generation of employee; Leadership-employee matching; Organizational performance; Job burnout

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 新生代员工逐渐成为职场主力军	1
1.1.2 新生代员工职业倦怠问题严峻	1
1.1.3 领导—员工匹配成为影响新生代员工职业倦怠的重要影响因素	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内外研究综述	3
1.3.2 国内外研究述评	6
1.4 研究方法与研究思路.....	6
1.4.1 研究方法	6
1.4.2 研究思路	7
2 概念界定与相关理论	9
2.1 概念界定.....	9
2.1.1 新生代员工	9
2.1.2 职业倦怠	11
2.1.3 组织绩效	12
2.1.4 领导-员工匹配.....	14
2.2 相关理论.....	18
2.2.1 社会交换理论	18
2.2.2 公平理论	18
2.2.3 权变理论	19
3 研究设计与样本描述	20

3.1 研究设计.....	20
3.1.1 研究假设与模型	20
3.1.2 问卷设计	23
3.2 样本收集与样本统计.....	24
3.2.1 样本收集	24
3.2.2 样本统计	24
4 实证研究.....	26
4.1 信度与效度分析.....	26
4.1.1 领导—员工匹配量表的信效度分析	26
4.1.2 组织绩效量表的信效度分析	27
4.1.3 职业倦怠量表的信效度分析	27
4.2 变量的相关性分析.....	28
4.3 变量的回归分析.....	29
4.3.1 领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响	29
4.3.2 领导—员工匹配对组织绩效的影响	32
4.3.3 组织绩效对新生代员工职业倦怠的影响	33
4.3.4 组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间的中介效应	34
4.4 研究假设检验结果汇总.....	37
5 研究结论与管理建议	39
5.1 研究结论与讨论.....	39
5.1.1 领导-员工匹配负向影响新生代员工职业倦怠	39
5.1.2 领导-员工匹配正向影响组织绩效	39
5.1.3 组织绩效负向影响新生代员工职业倦怠	39
5.1.4 组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间存在中介效应	40
5.2 管理启示.....	40
5.2.1 提高新生代员工与领导之间的匹配度	40
5.2.2 提高组织内组织绩效水平	42
5.3 研究不足与展望.....	43

参考文献	44
附 录	49
致 谢	49

1 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 新生代员工逐渐成为职场主力军

新生代员工作为当今职场的主体，被越来越多的研究者关注，而对于 90 后新生代员工来说，他们处在 20~30 岁之间，这个年龄段比别的年龄段更成为在职场中工作的大军，伴随着退休人员的逐渐增多，需要越来越多的 90 后员工进入工作岗位。此时，90 后员工带着新颖的工作方法和先进的工作思想来到工作岗位。就最近相关研究表明，对于 90 后新生代员工的研究逐渐增多，因此，本文从 90 后新生代员工这个视角展开相关研究。

1.1.2 新生代员工职业倦怠问题严峻

随着我国改革开放程度的不断深化，经济飞速发展，随之而来的还有日益加剧的社会竞争以及组织变革，企业员工所承受的职责和压力也随之加剧，职业倦怠问题已悄无声息地侵入各行各业。中国人力资源开发网上发布的《2020 年中国职场人士工作倦怠现状调查报告》显示，有 74.6% 的调查者表现为轻度职业倦怠，43.2% 的调查者表现为中度职业倦怠，10.8% 的调查者表现为重度职业倦怠。当代职场中新生代员工已逐步占据主体地位，其工作效率与绩效将直接影响企业发展，由于新生代员工更加注重个人权益，因此新生代员工的职业倦怠问题日益突出。针对严重职业倦怠若不及时正确地处理，必将严重影响员工的身心健康，阻碍企业的健康发展。

1.1.3 领导—员工匹配成为影响新生代员工职业倦怠的重要影响因素

价值观是在人的思维的基础上做出的认知、抉择，是人判定是非的一种价值取向。在企业中，领导和员工对工作都会有不同的观点和看法，领导作风和员工作风会出现不同，当员工不愿意努力完成工作，不严格要求自己，不愿意与领导共事，对工作的完成度要求不同会让员工产生工作压力和低的心理接受程度，而这些都会使员工产生职业倦怠的问题。

个性是指个体行为的全部品质，领导个性和员工个性会有不同，领导在工作中的行为表现可能和员工有着明显的区别。当领导和员工个性不同时，两者就不能很好地共事，员工就不信服自己的领导，就冲破领导制定的一些规则、纪律，时间长了就会让员工产生对工作的厌倦之情，就想逃离工作岗位，就会产生职业倦怠的问题。

目标是活动的预期目的，为活动确定主要方向。领导和员工在工作中都会有各自的目标，对于企业未来发展的目标，企业盈利水平的目标，薪酬的增加都是领导和员工在工作中形成的目标，当员工不能认清自己的职责，不能很好的完成目标时，就会造成领导不能认可自己的员工，员工就会觉得自己在工作上一无是处，而这些就会使员工更加厌倦自己的工作岗位，会产生职业倦怠问题。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文探讨在组织绩效的中介作用下，领导—员工匹配对职业倦怠的影响效应，具体如下：

(1)以 90 后新生代员工为研究对象，深入探究领导—员工匹配、组织绩效和职业倦怠三个变量的构成维度和测量指标。研究领导—员工匹配、组织绩效、职业倦怠三个变量之间的关系，建立中介模型，以期得出实证结果。

(2)通过有效的数据分析用实证方法验证领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响。研究领导—员工匹配下的价值观匹配、目标匹配、个性匹配与职业倦怠下的情感衰竭、成就感低、去个性化两两之间的关系。

(3)在实证分析的基础上，验证组织绩效的中介效应。加入组织绩效这个中介变量之后，探究领导—员工匹配对职业倦怠的影响程度。

(4)根据研究结论，制定减轻新生代员工职业倦怠、改善员工和组织绩效的激励措施和管理建议。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

第一，拓展了领导—员工匹配理论的相关研究，丰富了个人—组织匹配理论。依据

领导—员工匹配理论，本文将领导—员工匹配的三要素整合到组织绩效对新生代员工职业倦怠影响的研究中，探究不同匹配类型对新生代员工职业倦怠问题的影响机制。

第二，实证研究结果表明，领导—员工匹配对组织绩效会产生一定的影响，而组织绩效也会对新生代员工的职业倦怠产生一定的影响，这对于建立三者之间的关系有一定的借鉴作用。

第三，国内外对于职业倦怠的研究多集中在医疗卫生事业，然而，对于企业员工的职业倦怠研究还是很少，本文以 90 后新生代员工为视角，结合新生代员工的特点，研究企业员工职业倦怠问题，丰富和发展了职业倦怠理论。

（2）实践意义

第一，努力实现领导和员工的匹配度，提高组织绩效水平。研究表明，领导—员工匹配有利于减轻员工职业倦怠问题，提升员工的组织绩效，降低对企业造成的消极影响。本文通过调查分析以及实证研究的方法，并结合管理实践提出合理化建议。具体实践方法如在组建团队之初，通过测评等方式了解掌握领导与员工的匹配方式，将匹配一致性高的员工和领导放在同一个团队中，为以后顺利地开展工作打下基础；组织可以建立沟通反馈机制，构建和谐的组织文化来增强领导和员工的交流与合作，促进领导和员工良好匹配的实现。

第二，研究领导—员工匹配、组织绩效和新生代员工职业倦怠的关系，使组织管理者了解员工与领导匹配对组织发展的重要性，对管理实践中提高领导—员工匹配度提供理论支撑。制定基于领导—员工匹配的新生代员工招募、激励和培训等方面的管理建议，以及提出降低新生代员工职业倦怠的方法和途径，以期改善企业的经营绩效，提升企业的竞争力。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内外研究综述

（1）领导—员工匹配

领导—员工的匹配效应主要涉及人格特质、工作行为、关系因素、心理状态等方面。对于领导—员工关系的早期研究中，领导一直被设定为焦点，即领导中心视角，员工则是作为被动一方，以配角身份听命于领导，得不到关注与重视。随着社会环境的复杂多

变,领导中心视角的弊端也逐渐暴露,面对复杂的社会环境,单单依靠领导可能无法快速做出精准决策,“三个臭裨将顶过诸葛亮”就是这个道理。群策群力的重要性被逐渐发觉,员工也随之受到关注,对“下属中心”的研究慢慢重视起来(Riggio,Uhl-Bien,2014)。领导—员工匹配理论则是从一个全新的视角来审视二者的关系,领导与员工二者同等重要,更有利于理论分析,且就企业而言,该理论更有助于实现更高的产值与工作效率。学者们从领导—员工匹配的角度出发,为提高企业绩效提出真知灼见,丰富了企业管理理论。李琰,葛新权(2020)提出领导者的工作价值观会成为员工学习模仿的榜样,领导的行为与态度会显著地改善员工的行为与态度。辛杰,屠云峰(2020)研究发现领导对个人组织匹配和员工工作幸福感有显著的正向影响,当员工越是处于高情绪衰竭时,个人组织匹配对员工工作幸福感的影响越强。宋淑芳(2019)研究发现变革型领导对知识型员工绩效有正向的激励作用。刘椰辰(2018)指出新生代员工价值观对其工作绩效有一定的影响。已有研究表明,领导—员工匹配中,匹配度高的员工会表现出较好的效果(李金星,2011),领导—员工匹配度越高的员工工作压力小(Durke,1982),工作倦怠感低,是员工积极工作的保障(尹俊,王辉,2012),匹配度高会产生更多的组织公民行为(魏钧等,2006),王震(2009)提出员工的组织承诺和员工离职率有密切的关系,龙立荣等(2009)指出当员工的组织承诺高时,员工离职率就会降低,Cable和Derue(2002)也同样提出过这个观点。员工离职率低时就会激发他们自身更大的工作热情(韩翼等,2009)。价值观匹配可减少员工与领导对彼此的行为选择(Kalliath et al,1999),常亚平等(2010)认为价值观匹配正向影响组织绩效。

(2) 组织绩效

本文在研究组织绩效时,对组织绩效的以下四个方面:任务绩效、学习绩效、创新绩效、关系绩效展开研究。刘云云(2021)研究指出创新型人才对于组织绩效有一定的作用,人才的培养有利于组织绩效的提高。于东平(2020)研究指出管理者创造力对组织绩效具有正向影响,积极情绪正向调节管理者创造力与组织绩效的关系。Huselid(1995)研究发现组织内若是实现了高绩效水平,企业员工的流失率就会降低,高的组织绩效水平实现了,企业的生产率也会提高,企业的生产经营就会迈入一个高的水平。张徽燕等人(2012)利用元分析法进行研究,研究发现当企业有较好的收益时,组织会通过多种方式给予员工奖励,比如给员工更高的薪酬,给他们提供晋升机会,给员工分发股利等。但是当企业经营不善时,组织就会削减员工的工资,裁减员工数量等措施(Kennedy,2003)。Northouse(2001)指出,在实现组织目标的过程中,领导力是一个

非常重要的因素，并指出，一位优秀的领导者应该有智慧，自信，做事果断，诚实处事，懂社交这五个特征。德鲁克（2004）则认为，“领导力”这一重要因素不仅在管理层体现，组织内的其他人员也可以成为领导者，仅仅依靠管理层的能力是有限的，应该联合组织内其他人员的力量，一起为组织努力。

关于人际关系，Brammer（2000）则将其看做是人与人之间的交互活动，属于动态的社会影响过程。人际关系通过组织气氛、员工参与、心理契约等方面对组织绩效产生影响，Wu等（2002）指出好的组织氛围会提高人们的工作积极性，提高人们的工作满意度，提高组织效率。心理契约若是能达到满足，员工就会积极参与组织内的各项工作，员工会觉得为组织做出自己的贡献是应该的，对组织充满归属感，愿意为组织付出自己的时间和精力，从而实现组织工作的高效率。

（3）职业倦怠

职业倦怠问题也是一个世界性的话题，而且由来已久。最早提出“职业倦怠”概念的是美国的费鲁顿伯格，随后由Maslach对职业倦怠的概念进行归纳，在1981年的时候，Maslach和Jackson提出职业倦怠是指由于长期高负荷的工作，工作者产生身心俱疲的状态。所谓的职业倦怠症实指精神或心理产生的疲惫感或困惑感，而并非生理的劳累（陈铮，2014）毋庸置疑，职业倦怠问题已经演化成为我国职业领域中广为流传、日渐严重的职业病，也正日益成为我国的一个社会性话题，严重侵蚀着我国经济社会的各个层面（辛杰，吴创，2010）。不仅仅是服务行业，职业倦怠问题几乎已经侵蚀到各行各业，对于员工自身及其工作对象，甚至对其所在组织机构的危害都不容忽视（Maslach等，1996）。申陈晨（2021）研究发现高校辅导员也会出现职业倦怠的问题。赵杰，王玉香（2021）均研究表明幼儿教师领域和医学领域均出现了严重的职业倦怠问题。孙世鑫（2020）从企业员工这个群体中研究职业倦怠程度，以上研究充分说明职业倦怠问题存在于各个行业中的各个人群。大量研究证实了职业倦怠对员工自身的危害，包括工作态度、身心健康以及工作产出等诸多方面。

职业倦怠问题自提出至今，已普遍存在于各行各业，因此对职业倦怠问题进行研究与探讨以期缓解除职业倦怠问题具有重要意义以及相当的必要性。对于职业倦怠问题的研究具有明显的主体差异性（Byrne等，2016），由于每个个体的自身素质以及所处环境各不相同，不同群体间无论职业倦怠总体水平还是某个具体维度构成上都具有明显差异。国外对于职业倦怠的问题有较早的认识与研究，研究范围也非常的广泛，涉及医

学,心理学等领域,而国内对于职业倦怠的研究起步较晚,对该问题的认识不是很深刻,大多数研究直接建立在外国成熟理论基础之上。

1.3.2 国内外研究述评

综上所述,新生代员工的职业倦怠问题已经得到国内外研究人员的重视,国外学者对于职业倦怠问题的研究起步更早,研究理论更加深刻,国内对职业倦怠的研究也在深入,但是主要集中在医疗卫生教育领域,医生、护士、老师的职业倦怠问题研究较为广泛,而对于企业的新生代员工的职业倦怠问题研究较少,本文就以一个新的视角90后新生代员工这个主体对职业倦怠展开研究,对职业倦怠理论也是一个丰富和发展。本文对领导—员工匹配从个体角度进行研究,一位领导者配对一位下属的方法,在问卷中设计相关问题,展开领导和员工匹配问题的研究。

相对于实践而言,学术界对领导—员工匹配的研究较少,领导—员工匹配作为一个新的领域,研究其中变量的著作也很少,本文从其中三个变量:价值观、个性、目标出发,对于结果变量:职业倦怠展开研究。关于领导—员工匹配、组织绩效、新生代员工的职业倦怠的研究多集中于单变量与其他变量之间,或者其中两个变量之间的关系进行探究,而很少将三者归在一起讨论,虽然对各自单个方面的研究已经足够多,但是有关三者之间的关系研究还较少,把组织绩效当成中介变量来研究领导—员工匹配和职业倦怠的文章更是少之又少。本文在考虑组织绩效中介作用的基础上研究两者关系,以期能通过实证研究,验证假设的正确性,为企业更好的实现领导和员工的匹配提供理论支持。

1.4 研究方法与研究思路

1.4.1 研究方法

(1) 文献研究法。通过查阅国内外优秀学者有关于领导—员工匹配、职业倦怠、组织绩效的文献,下载高质量论文供写作参考,充分阅读,建立本文的研究模型。

(2) 问卷调查法。问卷的制作是通过借鉴成熟量表,结合本文的研究目的,将领导—员工匹配、组织绩效、职业倦怠用问卷的形式展示在调查者面前,从而收集合适的的数据。问卷采用 Likert 五级量表形式,用滚雪球的形式发放问卷,把不符合条件的问卷予以剔除,再把符合条件的数据进行信效度的分析并对假设进行验证。

(3) 统计分析法。本文使用 SPSS23.0 中文版数据分析软件和 AMOS21.0 软件对收集到的数据进行分析,对数据的信效度,相关性进行分析,并采用回归分析对提出的假设进行验证。

(4) 量表分析法。本文参考 Cable 和 Derue(2002)量表,调查领导和员工的匹配程度,采用 Maslach 编制的《职业倦怠量表》(MBI),并参考了黄三吉的中译修订版,关于职业倦怠方面的问卷共 21 道题,具有三个研究维度:情感衰竭,成就感低,去个性化,量表采用李克特(Likert)5 等级评分,被调查的各维度平均分越高,表明职业倦怠程度越严重。采用 Elsenberger 等(2010)的工作绩效量表,共 14 个题目。

1.4.2 研究思路

本文将组织绩效作为中介变量研究领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响。本文分为五个部分展开论述,具体如下:

第一章 绪论。对研究背景,研究目的和意义,国内外研究现状,研究方法与思路这四个方面展开论述。

第二章 概念界定与相关理论。将新生代员工、职业倦怠、组织绩效、领导—员工匹配的概念界定清晰,介绍与本文撰写相关的理论基础:社会交换理论、公平理论、权变理论。

第三章 研究设计与样本描述。设计本文研究模型,通过设计问卷,研究变量之间的关系,研究组织绩效的中介效应,收集样本,对样本数据进行分析。

第四章 实证研究。对问卷回收的符合条件的数据进行软件的分析,对变量进行信效度分析,相关性的分析,并运用回归分析对假设进行验证,并通过文字描述变量之间的关系。

第五章 研究结论与管理建议。根据实证研究出的结果。对研究结果进行深刻挖掘,提出对管理者有帮助的建议,并提出本文研究的不足以及后续展望。

综合以上五章内容,本文的研究结构如图所示:

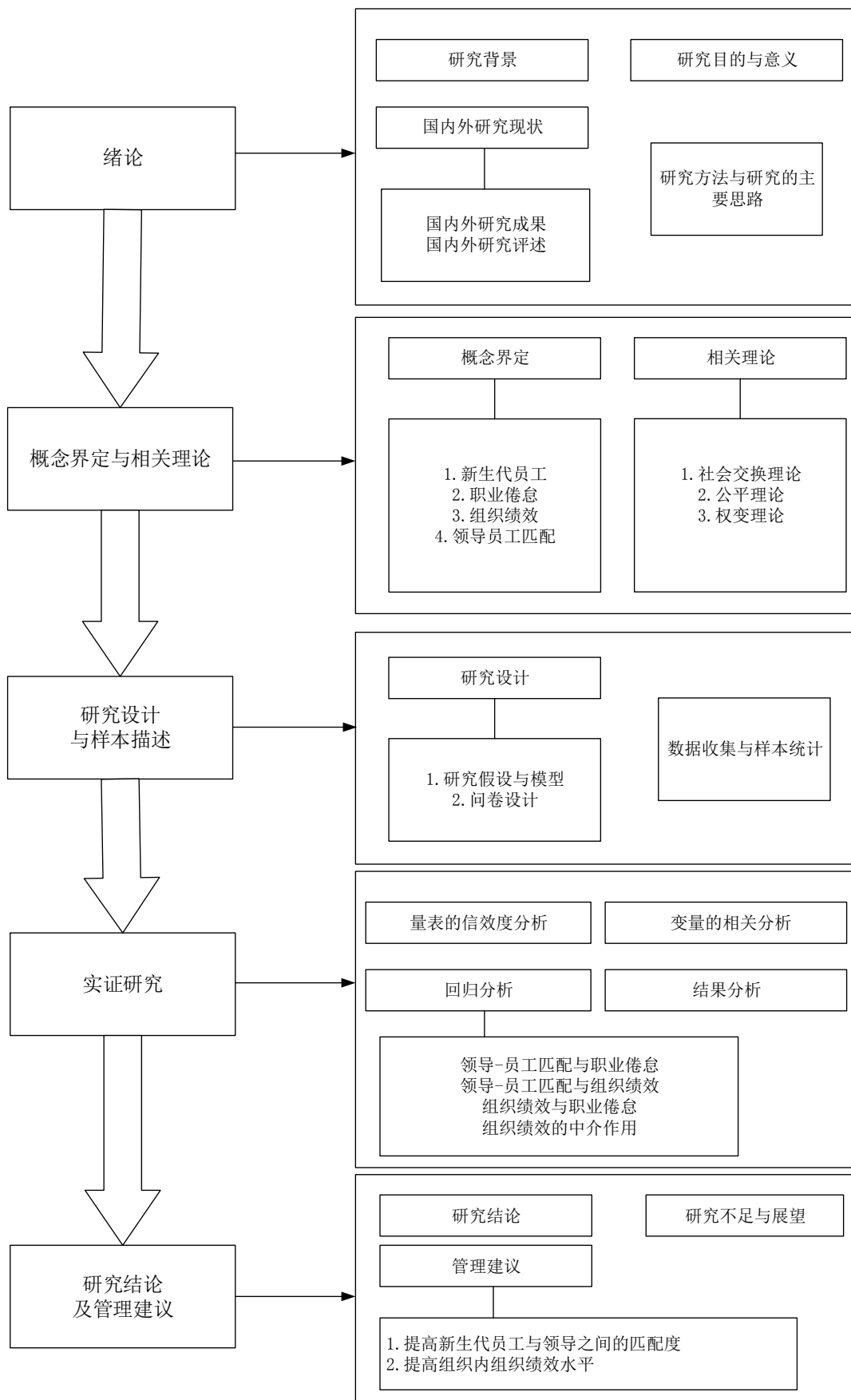


图 1.1 本文组织架构

2 概念界定与相关理论

2.1 概念界定

2.1.1 新生代员工

(1) 新生代员工的界定

在研究新生代员工时，我国的专家学者习惯上将20世纪80年代出生的人称为新生代员工，随着研究的不断深入，越来越多的学者对90年代出生的人展开研究。与“80后”新生代员工不同，“90后”新生代员工的特征更为明显，对于研究对象的细化可以帮助研究更加具体，使关于90后新生代员工的研究逐渐丰富起来。因此，本文将90后新生代员工作为研究主体。

现如今的研究对于新生代员工的定义主要从两个角度展开界定，①根据出生的时间定义。以新生代员工出生的时间作为判断的标准，当下，采用此方法来定义新生代员工的研究居多。顾名思义，90后新生代员工是90年代出生的刚进入职场不久的群体，他们的职场生涯处在起步阶段②根据成长背景特征定义。此类定义方法在出生年代的基础之上，综合考虑新生代的成长背景等因素。“90后”是与互联网共同成长的一代人，因此在“90后”的成长环境中科技因素也应考虑在内。

在我国，“90后”的人群也是一个庞大的集体，约1.4亿人，占全国总人数的11.7%。截止到2020年，“90后”一代中年龄最大已30岁，其中不乏企业的核心员工和技术骨干，“95后”最大年龄也已25岁，已经初入职场。“90后”在各行各业的职场人群中所占比例不断攀升，已逐步成为职场的中坚力量。目前，在华东地区，“90后”一线职工已超半数，尤其是在互联网及相关的新兴产业中，“90后”员工占比更是达到75%~80%，其中不乏高层职工。根据相关调查显示，在未来的十年间，我国职场将成为“90后”新生代员工的天下，他们正值壮年，充满工作的活力和干劲。“90后”新生代员工，相较于“70”、“80”等老一代员工，90后新生代员工所具备的特点更加鲜明独特，且他们更敢于置身于时代变迁与企业变革的浪潮之中。

(2) 新生代员工的成长背景

相比较于80后的员工来说，90后的新生代员工拥有80后员工没有的成长环境，在

这种特殊的成长环境，帮助 90 后新生代员工形成了独特的价值观。①90 后新生代员工出生在社会稳定，提倡法制与民主的时期，在这样稳定的环境下，90 后新生代员工养成了乐观、积极向上的生活态度，法律的健全使得他们更加愿意维护自己的合法权益。愿意与违反法律的行为做斗争。②90 后新生代员工生活在改革开放的时期，经济体制发生转变，在这样的大背景下，培养了他们发散的思维方式，促使他们形成了开放、多元的择业观念，他们在选择工作时，崇尚自己心中所想，受他人观念影响较小。③90 后新生代员工出生时期，伴随着科技的飞速发展，电子产品盛行，互联网技术日益更新，这使得 90 后的新生代员工更加具有开阔的眼界和更开放的心态，对待新事物有自己不同的看法，不趋之若鹜，不盲目跟风。

（3）新生代员工的特征

第一，具有多元化的价值观。中华民族有丰富的文化历史，90 后新生代员工潜移默化，受多种文化的影响，90 后新生代员工的价值观也不尽相同，表现出多元化的特征。价值观的多元化促使他们形成了自己独特的个性，敢于说出自己与他人不同的观点，不愿盲从，标新立异。

第二，具有很强的自我意识。90 后新生代员工个性化较强，又具有很强的自信心，对问题有自己独到的见解，时刻关注自己的需求，当自己有需求时，想方设法去满足，而不是压制自己的想法，不敢采取措施去争取，90 后新生代员工有较强的自尊心，渴望受到尊重，渴望被重视。

第三，具有较强的创新意识。90 后新生代员工是伴随着互联网成长起来的，科学技术的进步使得他们愿意接受新事物，愿意花心思去学习新事物，他们敢于提出自己的想法，喜欢完成对他们来说具有挑战性的事情，创新和大胆是他们独有的标签。随着 90 后新生代员工接受越来越多的教育，素质文化水平得到了提升，愿意为创新和成功付出自己的努力，在实现自我价值的过程中不抛弃、不放弃。

第四，崇尚民主和自由。现如今法律越来越健全，90 后维护自己权利的意识逐渐增强，相比较于 70 后和 80 后，90 后不愿意委曲求全，他们重视自己的需求和体验，他们的服务意识减弱，更多的是听从自己内心的感受，管理者的权威对他们的约束力也被削弱。

2.1.2 职业倦怠

(1) 职业倦怠的含义

学术界对于职业倦怠的研究，主要使用 Maslach 对职业倦怠的定义，即“个人在职业领域中产生的情感耗竭、低成就感、去个性化的症状¹。”情感耗竭指的是“个体的情感被过度消耗，情绪处在过度疲劳状态，对工作没有热情”；去个性化指的是“个体以一种疏远、冷淡的消极态度对待接触对象”；低成就感指的是“个人在工作中的成就感降低，消极的评价自己在工作中的表现”。

(2) 职业倦怠的成因

造成职业倦怠的因素有很多，这既有生活节奏越来越快、社会竞争日益激烈的大环境的影响，也受单位领导作风、文化氛围、员工自身原因的影响，要具体问题具体分析，不可一概而论。

就企业而言，在企业发展的不同时期，最容易出现职业倦怠的时期是成熟稳定期、衰退期。当企业成长起来之后，进入稳定期，那些领导们觉得自己有了一定的成就，沾沾自喜，在工作上不愿意付出额外的努力，贪于享受，职业倦怠问题此起彼伏；当到了企业的衰退期时，企业在市场上的地位降低，企业的经营难以为继，企业便大量裁员，员工的情绪持续低迷，职业倦怠的问题更加严峻。

不同企业的文化各不相同，其职业倦怠问题的发作形式也不尽相同。若处于积极向上且进阶通畅的文化氛围中，员工产生倦怠情绪的可能性会显著降低，即使出现倦怠情绪，也较易舒缓，职业倦怠问题很容易得到缓解。若墨守成规，论资排辈，这样的企业内部必将是一团死水，气氛压抑，员工倦怠情绪出现的概率也会大幅上升，且愈演愈烈，职业倦怠问题便会突显。职业倦怠的严重程度与企业领导行事作风也存在一定的联系。领导放任自流，员工则会消极怠工，毫无绩效可言；若领导过度严厉，则可能导致员工人人自危，心生忌惮产生嫌隙，职业倦怠问题也会肆意滋生。

员工个性不同，职业倦怠的产生也不相同。在企业里，有的员工喜欢和别人比较，喜欢将自己的付出和回报和其他的员工进行比较，争强好胜，当自己比别人做的多，回报少时，就会产生不公平的感觉，此时，就不会专心工作，就极易产生职业倦怠的问题。

职业倦怠的成因还与工作负荷、劳动报酬、职业晋升、社交机会、公平、文化氛围、

¹ C Maslach, MP Leiter. The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It[M]. 2005.

等因素息息相关。第一，工作压力大，培训机会少，提升空间小，员工把自己大量的时间放在了工作上，没有其他的休闲娱乐时间，这样就会使员工厌倦自己的工作。第二，对自己期望高、领导认同低，也会造成员工的职业倦怠问题。这种不被认同感会导致员工成就感和归属感降低，工作的积极性和主动性也就逐渐降低，职业倦怠随之产生。第三，资历老、激情低、厌倦工作。当一个人在一个企业待久了，对这个企业的新鲜感和好奇心就容易消失，厌倦感异常强烈，工作上的职业倦怠问题就容易出现。第四，管理散漫，氛围压抑，长期在这种环境下工作，耳濡目染，潜移默化，整个企业员工的情绪都会变得消极拖沓，做一天和尚撞一天钟，大家都在混日子，职业倦怠的问题就格外严峻。

（3）职业倦怠的危害

职业倦怠在企业管理中如果不能及时解决，无论是对员工自身还是企业本身都会产生消极的影响。

对于员工自身来说，压抑的心理状态持续存在，烦闷焦躁的心态容易让人做任何事都提不起精神，消耗了个人的斗志，严重的还会威胁身体的健康，最终会导致身心俱损。

对于企业内的其他员工来说，长期处在一种消极、悲观的环境下，自己的情绪会受到环境的影响，对自身精神状态产生不良的影响，人和人之间不能友好的相处，继而会影响工作的效率和结果。

对于企业来说，企业文化是一个企业长时间形成的催促员工积极工作的指路明灯，当职业倦怠在企业中出现，员工的情绪低落，无法按时完成工作目标，影响企业的生产经营。

2.1.3 组织绩效

（1）含义

绩效是组织所期望的结果，包括个人绩效和组织绩效两部分。组织绩效现在已经成为当今社会重要关注的问题。组织绩效的含义很丰富，不同的学者都对组织绩效展开了含义的研究，对于组织绩效含义的解释也是不尽相同。

从管理学视角出发，组织绩效的含义是大量学者研究的问题，组织绩效是组织所要达到的目的，个人绩效是个人这个单个个体产生的绩效，组织绩效是在个人绩效的基础上产生的，个人组成组织，个人在组织中发挥作用，当组织的目标确定后，组织的目标

就会下放到个人身上，从而共同努力，帮助组织实现目标。若员工个人与组织达到高度一致时，会为组织目标提供更好的发展前景与方向，若员工个人与组织的一致性处于较低程度，即使个人绩效很优秀，却也无法带动组织绩效达到预期目标。此时员工的一些行为方式就会受到影响从而影响工作的效率会让员工产生厌倦，此时职业倦怠问题就容易出现。

从经济学视角出发，组织绩效实则是该组织内各员工个人绩效的总和，员工根据自身能力为组织完成自己的个人绩效，组织则会根据员工付出程度给予员工相应的回报。员工和组织就是一种各取所需的关系，这是一种等价的关系，这种等价关系体现了员工的劳动力是买卖的一种商品，组织得到了多少商品，就会向员工提供多少报酬。

从社会学角度来看，所谓绩效，需要每个扮演不同角色的社会成员根据其社会角色承担相应的社会责任和义务。社会的进步与发展正是依赖于每个社会成员的付出与努力，社会中的每个人都有赖于其他社会成员的绩效付出。

(2) 内容

员工的工作绩效和组织绩效构成了绩效研究的核心内容。组织绩效受个人因素、组织因素、工作因素等的影响。个人因素包括：个人需求、个性特征、工作能力、工作态度等因素；组织因素包括：组织文化、组织目标、工作压力、绩效考核、奖惩机制等；工作因素包括：工作方法、工作任务、工作环境、晋升机会等因素。

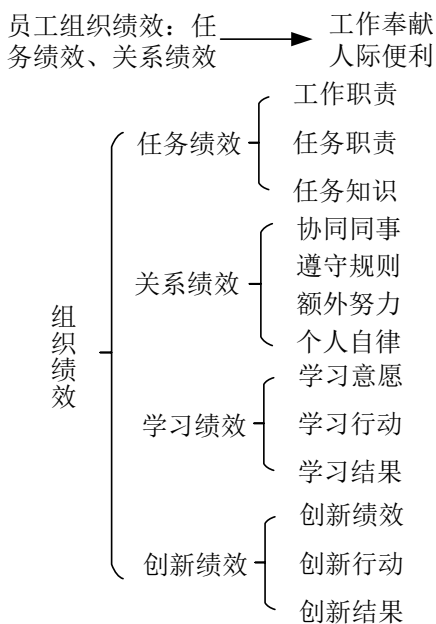


图 2.1 组织绩效的组成

如图 2.1 所示，组织绩效可分为四个主要维度进行研究，分别为任务绩效、关系绩效、学习绩效以及创新绩效。迄今为止的研究中，学术界对于组织绩效的研究大多是选择其中三个维度进行探讨，如任务绩效、学习绩效、创新绩效，又如任务绩效、周边绩效和适应性绩效；也有学者针对其中某两维度进行研究。无论是三维度还是双维度的研究，对于组织绩效的研究主要是具体到第三个层面来研究。

任务绩效包括：工作职责、任务职能、任务知识。工作职责：在工作中应该承担的职责与任务；任务职能：一个人在完成任务时，是否具备某项职能来支撑任务的完成；任务知识：完成某项任务时，应该具备的知识。关系绩效包括：协同同事、遵守规则、额外努力、个人自律。协同同事：与自己工作上的伙伴共同完成任务，相互激励，携手完成目标；遵守规则：遵守工作中对自己的约束，遵守上级制定的任务和规则；额外努力：在工作时能全身心工作，在工作之余能付出更多时间和精力去完成工作；个人自律：自己严格要求自己，不允许自己有任何懈怠的心理，自己监督自己。

本文在研究组织绩效作为中介变量时，主要考虑任务绩效和关系绩效对变量的影响，通过任务绩效和关系绩效的具体内容验证是否可以作为中介变量的研究。以期得出领导—员工匹配在组织绩效的影响下对职业倦怠的影响，验证组织绩效的中介传递效果。

2.1.4 领导—员工匹配

(1) 概念

一般说来，领导—员工匹配是员工与领导在价值观、性格、心理及行为等方面的相似性或契合度（Kristof-Brown, 2019）。

价值观简而言之即人对眼前世界的认知、态度、与选择判断，是基于思维感官认识事物、分辨是非的价值取向，具有一定的主观性。

个性的结构较为复杂，有很多著名学者都对个性的含义展开了研究，对于个性的定义也是不尽相同，G.W.Allport 对个性的定义有自己独到的见解，总结出了 50 多种有关于个性的定义。前苏联著名心理学家彼得罗夫斯基撰写的《个性、活动、集体》对个性展开了研究，对个性提出了自己的理解，认为个性是：个体表现出来的表明社会关系水平和性质的社会品质。

目标是一个人所做的有利于实现自身某种利益的行为指向。目标无论对一个人还是

一个组织来说都有着举足轻重的作用，目标帮助一个人实现自己的人生价值，帮助维系组织内部的关系，是组织发展的助力剂。

(2) 内容

现在的研究主要集中在研究领导—员工在人格特征、心理感受、工作方式、社会认知等方面的匹配效应。在以往大量的研究中，领导是中心的地位，以领导为中心展开研究，员工主要是依附的角色，随着环境的不断变化，社会的不断进步，员工在工作中的地位逐渐提高，员工越来越成为影响工作能否很好的完成的重要因素，仅凭领导无法很好的完成组织交代的工作，在这样的背景下，大量的研究开始转向下属，呼吁“下属中心”的研究，此后的研究把“领导中心”和“下属中心”放在同等重要的地位上。目前，领导—员工匹配的研究有了一定的进展，自 2010 年开始，研究数量逐渐增多，在研究方法这一方面，学者们主要通过四种领导—员工的组合方式来研究领导和员工的匹配，高一一致性高互补性、高一一致性低互补性、低一致性高互补性、低一致性低互补性，领导员工基本组合方式如图 2.2 所示。

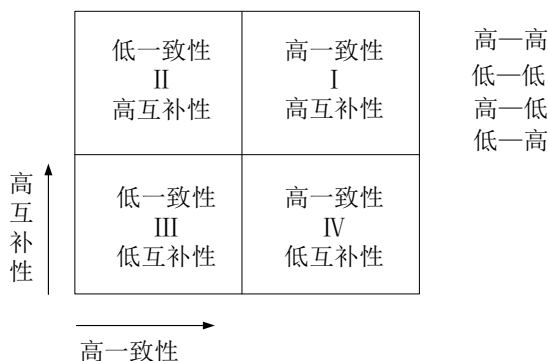


图 2.2 领导员工基本组合方式

在研究领导—员工匹配时，其中的影响变量很多，学者的研究大多集中在以下几个因素上，如：个体特性、价值观、社会认知、个性、心理状态、目标、工作行为、关系因素（见图 2.3）。本文的研究主要集中在三个因素：价值观、个性、目标的匹配。

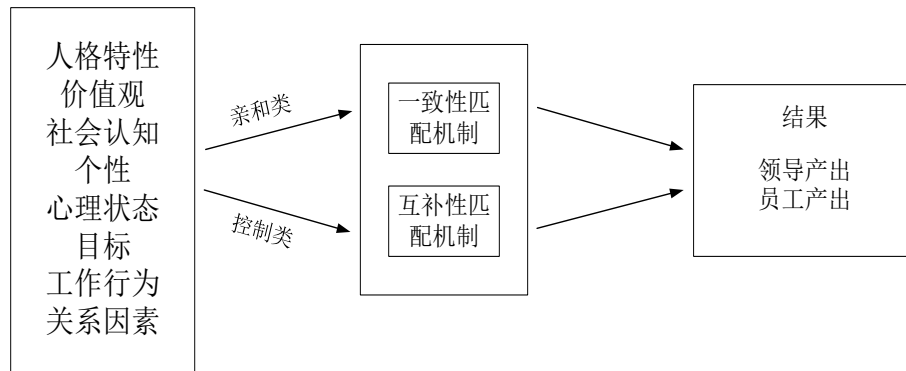


图 2.3 领导—员工匹配的作用功效整合模型

(3) 操作化定义及类型

领导—员工的匹配的定义过程中，通常认为有两种分类方法，一种是一致匹配（Supplementary Fit）和互补匹配（Complementary Fit），另一种是基于需要—供给观点和需求—能力观点的分类。

在一致匹配与互补匹配的研究中，Muchinsky 和 Monahan(1987)的观点表明，一致性匹配所关注的是个体是否与组织达到较高程度的一致性，然而互补性匹配则更注重员工的独特性与不可替代性，而这种特性是组织所不具备的，个人的独特资源可以弥补组织的不足。Caplan（1987）指出了需要—供给观点和需求—能力观点的区别，Caplan 认为研究角度的不同是两者主要的不同。需要—供给观点是从组织的角度出发研究的。认为只有组织满足个体需求时，匹配才会发生。需求—能力观点是从个体的角度出发研究的，认为只有个体拥有组织要求的工作能力时，匹配才会成立。

现如今，领导—员工匹配的模型有多种，Muchinsky & Monahan 模型、Kristof 整合模型、Caplan 模型等都是我们在研究领导员工匹配时常用的模型，这些模型给我们提供了很好的借鉴作用。在管理学领域针对领导—员工匹配的研究多是沿用了 Kristof(1996)提出的整合模型(如图 2.4)。Kristof 将领导—员工的匹配定义为员工和领导的相容性：①领导或员工可以为彼此提供所需资源；②领导和员工在某种特征上相似；③以上两种情况同时满足。

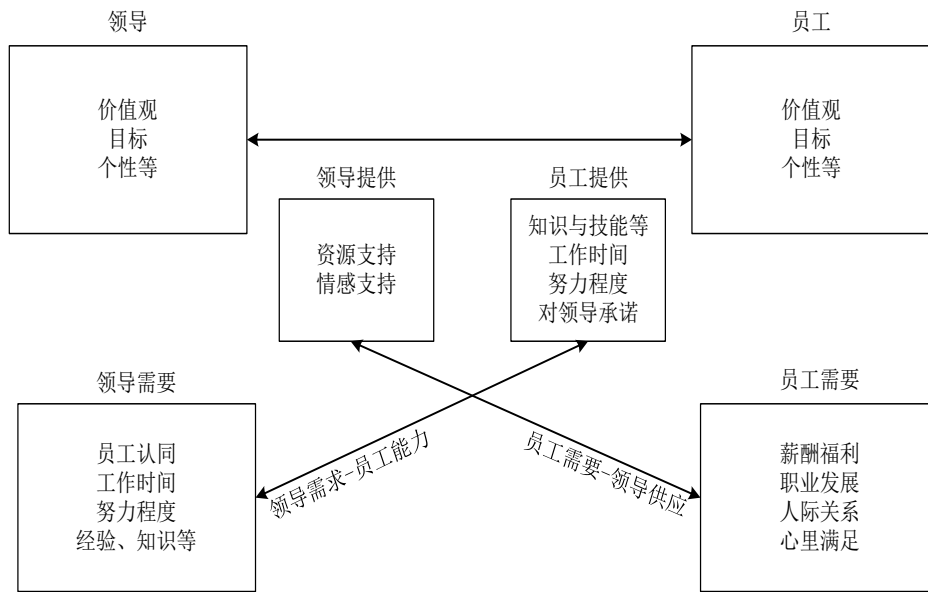


图 2.4 领导与员工的资源分配

(4) 测度

查阅相关文献资料可知，领导—员工匹配的测度主要分为两种：个体匹配直觉的直接测量、对实际匹配的间接测量。

①直接测量

直接测量是通过个体主观感受到的匹配来完成测量，即让员工评价自己是否与领导存在良好的匹配关系。在问卷中直接进行如下问题的调查，如“我与我的领导/员工在价值观上很相似”、“我与我的领导/员工有相同的兴趣爱好”、“我与我的领导/员工在人格特质上相似”等。

Cable 和 Judge(1996)的研究表明，若调查建立在主观感受或知觉匹配之上，则个人的主观判断与领导的匹配效果显著提高，测量结果也会更加真实可靠。本文就是采用直接测量的方法来研究领导—员工的匹配，从而得出领导和员工的价值观、个性、目标匹配是否对职业倦怠有影响。

②间接测量

间接测量主要是采用一些计算方法对领导特征和个体特征之间的差异进行比较，因为运用了差异分数、分类或多项式回归的方法使得比较的数据更加的具体，很具体的分析出了领导和员工之间的相似或互补，这种间接测量的方法不像直接测量那样，可以通过个体的主观感受得出领导和员工的匹配度，而是有了明确的数字说明，Kristof (1996)认为间接测量是对领导和员工的匹配进行了真实且具体的匹配，可以很好的反映出领导

与员工之间的实际匹配程度。

2.2 相关理论

2.2.1 社会交换理论

社会交换理论这一概念最早起源于上世纪 50 年代末，最先由美国社会学家 Homans 提出。社会交换理论在借鉴经济交换理论时，也与其有一定的区别，P Blau 就对这两者的不同进行了阐释。P Blau 指出“社会交换会带给你未做的具体的义务，但是经济交换则依赖正式且明确的合同，此合同能明确地反映交换的数量。同时，社会交换可以增加一个人的责任感和信任感，但是经济交换就不可以¹”。在社会关系中，交换是因为双方有想要得到的利益从而想要拥有的过程，重点强调交换结果的对等性。在组织内部，也会产生交换的行为，对于员工来说，拥有组织想要的的能力、工作技巧、时间等，而组织拥有员工想要的薪酬、福利待遇、补偿措施等，这就促进了个人和组织的交换，因此个人和组织的交换是一种利益交换的关系。个人在组织中采取行动时，通常会将自己的付出和所得进行权衡，只有达到自己对回报的较高满意度时，才会努力工作。这样既是对自身利益的保障，又以此作为利益交换的条件，因此，社会交换理论可以用来研究个体态度行为发生的重要依据。

2.2.2 公平理论

霍曼斯（Homans）在 1961 年的时候首次提出了公平理论的概念，随着理论的逐渐丰富，布兰在 1964 年对公平理论进行了补充，最终是亚当斯（Adams）在 1965 年时将公平理论的含义确定了下来。

公平理论最主要的关注点在于利益分配是否公平合理，尤其是工资报酬的分配是否公平，研究给与员工的福利待遇对员工的积极性和工作态度是否有影响。研究表明，相比较于员工的绝对收入，员工更关注相对收入的高低。简言之，员工在获得报酬工资时，不仅仅是关心自己所得的报酬，也会关注组织内其他成员的薪资，并将自己的劳动所得与他人劳动所得进行比较，进而推断薪资报酬是否公平。用公式表示如下：

¹（美）彼得 M 布劳.社会生活中的交换与权力[M].北京：商务印书馆，2008:129.

$$\frac{I_1}{O_1} = \frac{I_2}{O_2},$$

I_1 :员工对自己在工作中所有投入的知觉

O_1 :员工对自己在工作中所有产出的知觉

I_2 :员工对比较的对象在工作中所有投入的知觉

O_2 :员工对比较的对象在工作中所有产出的知觉

亚当斯认为，人们会时不时的将自己的投入产出与他人的投入产出相比较。“投入”包括：工作时间、工作技能、工作努力程度、工作知识、工作方法、工作经验、聪明才智等。“产出”包括工资水平、各种福利待遇、晋升机会、夸赞表扬、社会地位、工作权利，心情愉悦等。如果等式两端成立了，那么说明自己与他人的投入产出比值是一致的，此时员工的工作满意度、公平感就会提升，反之，员工的公平感和工作满意度会降低。

2.2.3 权变理论

权变理论首次在 20 世纪六十年代被提出，之后便成为了七八十年代管理理论研究的重点。随后的 1967 年 Lawrence 和 Lorsch 提出不同环境对组织的要求也不尽相同，同样是在 1967 年，Fiedler 提出了权变领导模型，该模型对权变理论做出了较为系统的解释，随后又整合了各类经典的管理理论，促使了权变理论的初步形成。

权变理论基于系统观，认为组织是一个不断适应环境改变而能动地发生变化的系统，系统观是研究权变理论的出发点。由于现在组织系统自身的复杂性和动态性的特征，目前并不存在一种可以应对任何组织发生任何情况的管理方法和制度，只能随机应变，因时因地制宜。“超 Y 理论”对这种现象做了阐释，指出企业的管理方法应该随着工作特性、环境的改变、员工的素质水平做出变化，不应该一成不变。权变理论指出：环境因素和企业的管理关系存在一定的权变关系，一定的条件下，存在最适用于实现组织目标的管理方式。

3 研究设计与样本描述

3.1 研究设计

3.1.1 研究假设与模型

(1) 领导—员工匹配与职业倦怠关系研究

据相关研究表明,员工的工作满意度、组织认同以及工作绩效受领导—员工价值观匹配正向影响,其职业倦怠、工作压力及离职率与领导—员工价值观匹配度成负向影响关系(D. M. Cable, D. S. Derue, 2002)。领导和员工对于工作任务的理解会出现不同,领导的工作方法和员工的工作方法会出现不同,对工作的完成度要求不同会使员工产生工作压力和低的心理接受程度,而这些会使员工不愿意与自己的同事共事,不愿意付出自己更多的努力去完成工作,这就会使员工产生情感衰竭,离职的意愿更大,会导致高程度的职业倦怠感。因此,本文提出如下假设:

H1a:新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响

H1b:新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响

H1c:新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响

个性是指个体行为的全部品质,相较于上一代,新生代员工更加看重自身合法权益,追求工作与生活的平衡(Eisner, 2005)。领导个性和员工个性会有不同,领导在工作中的行为表现会和员工有着明显的区别,当领导和员工的个性差异较大时,双方做事,为人处世的方法就会不同,这就会使新生代员工做的工作不被领导认可,想逃离工作岗位,当员工没有离职仍然在工作岗位上时,就会掩盖自己的个性,就会导致员工的去个性化程度高。因此,本文提出如下假设:

H1d:新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响

H1e:新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响

H1f:新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响

目标是活动主体对活动结果的预期设想,不仅仅是主观意识形态,更是活动的预期目的,为活动确定主要方向。新生代员工更加侧重短期内的成就导向与自我实现(韩翼,刘竞哲,2009),如果他们与领导的目标一致性高度统一,则其会更加热爱工作,在工

作中付出更多努力,以确保高质量实现目标甚至超出预期目标,情感衰竭问题也随之避免;更加愿意投入工作,实现自己的人生价值,成就感增强;更加愿意追随自己的领导,和领导形成统一的目标,去个性化程度低。因此,本文提出如下假设:

H1g:新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响

H1h:新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响

H1i:新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响

(2) 领导—员工匹配对组织绩效的影响研究

近年来,领导—员工匹配对绩效的影响机制逐渐受到研究者的关注,领导—员工匹配所研究的是员工与其组织或企业之间进行互动互融的起因与结果,其中尤为关注领导员工达到高匹配度后对其所在组织产生的积极效益。自 Borman (1994) 提出将任务绩效与周边绩效进行区分的观点之后,匹配与其二者的关系也逐渐受到关注,并取得了一定的研究成果。研究指出,当领导—员工匹配度达到高度统一时,个体员工所达成的组织绩效也会显著提高。21 世纪伊始, Kristof (2001) 便证实了领导—员工匹配相较于个人—职位匹配,前者在对工作结果的预测结果方面展现出相当大的优势,且能够良好地预测周边绩效。由此可见,领导—员工匹配可以作为研究个体绩效与组织绩效的重要因素与预测变量,且具有非常可观的研究价值。

领导—员工价值观匹配则是双方对眼前世界的看法是否一致,高价值匹配可以使领导和员工双方在诸多方面达成共识,进而其发生矛盾冲突的可能性也会大大降低,最终组织承诺与组织绩效都会显著提高。近年来也有一些学者为丰富价值观匹配理论,针对社会责任价值等特定价值观展开一系列研究,也取得了较好成果。研究证实了领导—员工价值观匹配度较高时,员工的工作满意度会显著提升,离职率以及职业倦怠问题也有明显降低。当领导—员工社会责任价值观一致时,员工的道德满意度同样提升,进而降低职业倦怠问题出现的可能性。Wexley (1980) 发现,随着领导—员工匹配理论不断丰富,研究者逐渐开始从“供需关系”、“互补关系”等层面对领导员工匹配的影响机制进行深度发掘与探究。Marstand 等 (2017) 发现,当员工与领导相匹配时,领导和员工的关系会更好,员工也有更好的工作绩效与组织公民行为。

德鲁克说过,组织的活动目的都是为了提升该组织的绩效,而组织绩效又体现在个体的工作绩效中。因此,领导—员工匹配中对于价值观、个性及目标的研究最终还是要以员工的工作产出为考察变量。因此,本文提出如下假设:

H2a:新生代员工价值观匹配正向影响组织绩效

H2b:新生代员工个性匹配正向影响组织绩效

H2c:新生代员工目标匹配正向影响组织绩效

(3) 组织绩效与职业倦怠关系研究

员工在工作中产生的组织公平感对其所在组织的绩效可以起到很好的预测作用。Aryee(2004)在探究环境氛围对组织绩效的影响机制时指出,公平的环境可以显著有效地提高组织绩效,程序公平会在相当大的程度上影响到人际关系和个人贡献,进而影响组织绩效。当个人愿意为工作付出努力时,会增加对工作的热爱,职业倦怠感就会降低,Masterson等(2000)的研究证明了工作绩效与互动公平之间存在着极大关联,充分说明,当员工感到公平时,愿意参与到有领导在的组织中,员工遵守规则,保质保量的完成任务,职业倦怠问题出现的可能性也会大幅降低。Meyer等则证实了组织承诺尤其是感情承诺、规范承诺会正向影响组织成员的行为。组织公民行为会使员工发挥工作中主人翁的精神,觉得自己是组织中必不可少的一员,就会防止员工出现职业倦怠的问题。

另外值得关注的是,心理契约会直接对员工的工作绩效产生影响,在员工的心理契约得到满足时,最为明显的表现就是工作积极、激情饱满,并且能够更好地参与完成组织的团队工作;若心理契约破损或崩塌,则员工的工作积极性会严重降低,轻则产生倦怠情绪,影响组织绩效,重则会出现员工离职的状况,导致组织分崩离析。

Hans Selye(2008)研究了绩效与工作压力的关系并得出结论,良性的工作压力可以激发员工的主观能动性,使其克服困难,实现更高的组织绩效,员工的自我效能感也会因此增强。与良性压力相反的则是劣性压力,劣性压力是引发职业倦怠问题的关键诱因,极易导致员工情感冷淡、焦虑不安,严重影响工作效率。职业倦怠问题的产生可以归咎于劣性工作压力的长期困扰,倦怠情绪出现后不仅会使员工的生理和心理受到影响,更甚者会对同事或工作对象施以消极态度和不利行为。因此,本文提出如下假设:

H3a:组织绩效负向影响员工情感衰竭

H3b:组织绩效负向影响员工成就感低

H3c:组织绩效负向影响员工去个性化

(4) 组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间的中介作用

领导—员工匹配达到高度一致时,二者在思维习惯与行动方式方面也会表现出较高的一致性 or 相似性。员工与领导的价值观匹配度越高,两者体现出的对工作的认同度就越高,当员工和领导的目标一致性较高时,越有利于工作任务的完成,而这些都会使得组织绩效的加强,组织绩效又对职业倦怠产生影响,当组织绩效较高时员工的职业倦怠

感就低，工作完成程度较好，会让员工成就感增强，觉得自己在工作中实现了自己的人生价值，员工会越来越愿意融入集体，就会让自己的一些个性更加适合集体，员工的去个性化程度会降低，员工会更加热爱领导，热爱生活，热爱工作，从而使他们的情感衰竭程度较低。因此，加入组织绩效这个中介变量之后，明显使领导—员工匹配和职业倦怠之间的关系更加明显。据此，本文提出以下假设：

H4：组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间起中介作用

H4a:组织绩效在价值观匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用

H4b:组织绩效在价值观匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用

H4c:组织绩效在价值观匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用

H4d:组织绩效在个性匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用

H4e:组织绩效在个性匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用

H4f:组织绩效在个性匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用

H4g:组织绩效在目标匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用

H4h:组织绩效在目标匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用

H4i:组织绩效在目标匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用

基于本文的研究假设，构建模型如图 3.1：

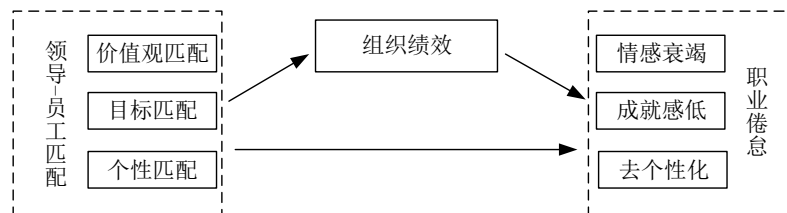


图 3.1 本文假设模型

3.1.2 问卷设计

在本文的研究中，问卷设计主体部分包含领导—员工匹配、组织绩效及职业倦怠问题调查，同时将调查对象性别年龄等基础信息作为控制变量。问卷主体部分的量表测量采用 Likert 五点评分法，由非常不同意至非常同意共分为五个选项，选项分值由 1 到 5 逐项递增。

(1) 领导—员工匹配。该部分问卷量表主要参考 Cable (2002) 的三维度结构量表，

通过测量员工与领导的价值观、个性及目标三个维度的匹配度进一步测量领导—员工匹配度，每个维度包含 3 个问题，共 9 个问题。

(2) 组织绩效。参考 Elsenberger 等 (2010) 的组织绩效量表，共分为 14 题项，该量表是以单维构念的形式来测量组织绩效的高低程度。

(3) 职业倦怠。参考马勒诗量表，是从情感衰竭、成就感低、去个性化三个方面来测量职业倦怠程度。此环节的量表测量问题构成为 9 个情感衰竭问题，8 个成就感低问题以及 4 个去个性化问题，共 21 题。

(4) 控制变量。考虑到问卷的严谨性，便于后续的相关性分析，该调查问卷将调查对象的性别、年龄、受教育程度、工作年限、职位层次及薪资收入等六项基础信息作为控制变量。

3.2 样本收集与样本统计

3.2.1 样本收集

此次研究主要针对“90 后”新生代员工，问卷通过线上填写方式发放并收集，首先将身边已参加工作的“90 后”同学、亲友作为调查对象，而后通过滚雪球方式进行发放与填写问卷，最终得到下文中所用数据。

此次问卷共发放网络问卷 296 份，调查时间持续近两个月，调查对象涉及教师、销售、互联网、建筑等多个行业，剔除答案连续相同的无效问卷，共收集到 259 份有效问卷。调查对象绝大多数是全国各省份的“90 后”新生代员工。

3.2.2 样本统计

此次调查问卷的样本分布情况如表 3.1，分布依据性别、年龄等六项基础信息。根据样本分布情况可以看出，调查对象中男性略多于女性，双方数量相差无几，基本持平。30 岁以下的调查对象占总样本容量的 93.80%，说明该样本的新生代员工中，“90 后”员工占据绝大多数，且不乏“00 后”。调查对象受教育程度的数据较为均匀。值得注意的是在当前单位工作年限不超过五年的人数较多，占据总样本容量的 91.12%，可以看出“90 后”新生代员工的工作年限相对较为短暂，仍处于职场新人状态。薪资方面，月工资 7000 元及以下的员工居多。

表 3.1 样本分布

名称	选项	频数	百分比(%)	累积百分比(%)
1、性别	男	133	51.40	51.40
	女	126	48.60	100.00
2、年龄	18-25 岁	85	32.80	32.80
	26-30 岁	158	61.00	93.80
	30-44 岁	9	3.50	97.30
	45 及以上	7	2.70	100.00
3、教育程度	硕士研究生及以上	38	14.67	14.70
	本科	89	34.36	49.03
	大专	71	27.41	76.44
	高中以下	61	23.56	100.00
4、职位层次	中层管理者	9	3.47	3.47
	主管	25	9.65	13.12
	非技术类管理专家	37	14.29	27.41
	非管理类员工	156	60.23	87.64
	其他	32	12.36	100.00
5、工作时间	0-2 年	153	59.07	59.07
	3-5 年（含 3 年）	83	32.05	91.12
	6-10 年（含 6 年）	18	6.94	98.07
	10 年以上	5	1.93	100.00
6、月收入	5000 以下	95	36.68	36.68
	5000-7000	104	40.15	76.83
	7000-9000	36	13.90	90.73
	9000 以上	24	9.27	100.00
合计		259	100.0	100.0

4 实证研究

本章节的主要工作是通过实证分析对研究假设与模型进行进一步的验证，使本文所提论述具有良好的数据支持。实证分析主要包括信效度分析、变量的相关性分析以及回归分析，通过借助 SPSS23.0 和 AMOS21.0 统计分析软件完成。

4.1 信度与效度分析

所谓信度顾名思义反映了数据是否具有可信度，判断依据为 Cronbach α 值，Cronbach α 取值范围为 0~1，该系数大于 0.6 即代表所得数据已达到可以接受的可信度水平，越高则说明数据的可信度越高。效度分析是指通过验证性因子分析对所使用量表进行收敛效度检验，效度检验涉及到的参数主要包括因子载荷、组合绩效（CR）以及平方差抽取（AVE），具体的判断方法为，当因子载荷与 AVE 高于 0.5，组合效度高于 0.6，且变量 AVE 值得平方根大于其他变量的相关系数时，则可判定该量表的效度良好。

4.1.1 领导—员工匹配量表的信效度分析

领导—员工匹配量表信度分析与效度检验结果如表 4.1 所示。

表 4.1 领导—员工匹配量表的信效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE	Cronbach α	整体 Cronbach α 值
情感衰竭	Po1	0.843	0.857	0.705	0.873	0.898
	Po2	0.823				
	Po3	0.785				
成就感低	Po4	0.841	0.866	0.687	0.887	
	Po5	0.829				
	Po6	0.816				
去个性化	Po7	0.839	0.856	0.667	0.859	
	Po8	0.779				
	Po9	0.832				

领导—员工匹配中价值观匹配、个性匹配以及目标匹配等三个维度量表的 Cronbach α 值分别为 0.873、0.887、0.859，因此可以证明该量表的可信度较高，所得数据较为真实可靠。效度检验方面，各因子载荷较为集中，介于 0.785~0.843，各量表的 CR 值均在

0.8 之上, AVE 均大于 0.6, 说明该量表的收敛效度良好。可以看出, 领导—员工匹配的价值观匹配、个性匹配以及目标匹配所用量表的信效度表现良好, 所得结果与数据真实可信。

4.1.2 组织绩效量表的信效度分析

组织绩效的信效度分析结果如表 4.2 所示, 该部分所使用量表的 Cronbach α 值为 0.882, 说明该量表信度良好。从效度分析方面来看, 各因子载荷集中在 0.734~0.861, 即该量表的收敛效度良好。注意到如表 4.4 所示的相关分析中, 组织绩效 AVE 值的平方根大于其他变量的相关系数, 表明变量间的区分效度较为良好。因此可以得出结论, 组织绩效量表的信效度良好。

表 4.2 组织绩效信效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE	Cronbach α
组织绩效	In1	0.826	0.886	0.693	0.882
	In2	0.814			
	In3	0.796			
	In4	0.734			
	In5	0.861			
	In6	0.809			

4.1.3 职业倦怠量表的信效度分析

职业倦怠量表的信效度分析结果如表 4.3 所示, 从表中可以看到, 情感衰竭、成就感低及去个性化量表的 Cronbach α 均大于 0.8, 分别为 0.886、0.882 和 0.893, 因此职业倦怠量表也具有较好的可信度与内部一致性。根据验证性因子分析的各项结果可以得出, 各因子载荷介于 0.705~0.852, 各量表的组合绩效值 (CR) 均大于 0.8, 说明该量表的收敛效度较好。同时, 在表 4.4 的相关分析中, 情感衰竭、成就感低和去个性化的平方根均大于与其他变量的相关系数, 表明解释变量之间具有较好的区分效度。由此可知, 情感衰竭、成就感低、去个性化量表均有较好的信效度。综合前两小节所得分析结论, 本文实证研究中所涉及的各量表均有较好的信效度, 调查问卷所得数据真实有效, 可以进行进一步分析与验证。

表 4.3 职业倦怠量表的信效度分析

量表维度	题项	因子载荷	CR	AVE	Cronbach α	整体 Cronbach α 值
情感衰竭	Eg1	0.834	0.893	0.624	0.886	
	Eg2	0.796				
	Eg3	0.852				
	Eg4	0.714				
	Eg5	0.732				
	Eg6	0.746				
成就感低	Eg7	0.832	0.885	0.603	0.882	0.875
	Eg8	0.792				
	Eg9	0.714				
	Eg10	0.736				
	Eg11	0.824				
去个性化	Eg12	0.813	0.876	0.598	0.893	
	Eg13	0.824				
	Eg14	0.795				
	Eg15	0.743				
	Eg16	0.812				
	Eg17	0.705				

4.2 变量的相关性分析

本节分析的主要目的在于通过分析各变量之间的关联程度，对假设模型的合理性与实证操作的可行性进行进一步分析与验证。此小节的相关性分析主要列举了变量的均值（M）、标准差（SD）以及相关系数，如表 4.4。比较领导—员工匹配中三个维度的均值可得，个性匹配与目标匹配的均值大于价值观匹配，说明相较于个性匹配与目标匹配，新生代员工对价值观匹配的感受度较低，进而表明不同维度的匹配方式对于组织绩效和职业倦怠问题的影响也有所差别。在此相关分析中，Pearson 系数绝对值应保持在 0~1 之间，且绝对值越大则说明变量间的相关性越强。表 4.4 中可以看出，价值观匹配、个性匹配、目标匹配、情感衰竭、成就感低、去个性化各变量在显著性为 0.01 的水平上两两显著负相关，同时可以看到，各变量之间相关系数均小于 0.9，说明这些变量之间不存在多重共线性。通过上述相关性分析结果表明，本文研究所涉及到的变量的选取较为合理，可以为接下来的回归分析提供数据支持。

表 4.4 变量的相关分析

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
价值观匹配	2.98	0.863	0.801						
个性匹配	3.15	0.832	0.545**	0.834					
目标匹配	3.11	0.756	0.520**	0.556**	0.816				
组织绩效	2.95	0.695	0.561**	0.405**	0.403**	0.768			
情感衰竭	3.03	0.779	-0.384**	-0.362**	-0.392**	-0.506**	0.762		
成就感低	2.98	0.741	-0.425**	-0.286**	-0.296**	-0.523**	-0.204**	0.776	
去个性化	3.05	0.762	-0.352**	-0.384**	-0.366**	-0.395**	-0.315**	-0.314**	0.742

注：**在 0.01 水平（双侧）上显著，对角线上的值是 AVE 值的平方根。

4.3 变量的回归分析

通过上述相关性分析可以看出，领导—员工匹配与新生代员工组织绩效、职业倦怠问题各变量之间具有显著相关性。此小节将利用回归分析法对各变量之间的影响机制完成进一步分析与验证。根据研究模型及研究假设可以将回归分析大致分为以下四组：一是领导—员工匹配（价值观、个性、目标匹配）对新生代员工职业倦怠（情感衰竭、成就感低、去个性化）的影响；二是领导—员工匹配（价值观、个性、目标匹配）对组织绩效的影响；三是组织绩效对新生代员工职业倦怠（情感衰竭、成就感低、去个性化）的影响；四是检验组织绩效在领导—员工匹配（价值观、个性、目标匹配）与新生代员工职业倦怠（情感衰竭、成就感低、去个性化）之间的中介作用。在回归分析结果中，特别需要注意到拟合系数 R^2 与 ΔR^2 的值，数值越大，则说明解释变量对被解释变量的预测效果就越显著。另一值得注意还有方差膨胀因子（VIF），该因子是判断变量之间是否存在多重共线性的重要指标，本文的回归分析结果中的 VIF 值均小于 2，可知在解释变量之间不存在多重共线性。

4.3.1 领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响

本文在探究领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响机制时，将领导—员工匹配中价值观、个性、目标三个维度的匹配度作为自变量，将职业倦怠问题中的情感衰竭、

成就感低、去个性化作为因变量，并考虑到研究的严密性与严谨性，将性别、年龄、受教育程度、职位层次、在当前单位工作时间以及月工资等基础信息作为控制变量。

首先，模型 1、模型 5 和模型 9 分别将控制变量与各因变量进行回归分析，分析结果显示，控制变量与各因变量之间并无显著因果关系。模型 2 针对价值观匹配对新生代员工情感衰竭程度的影响机制进行验证 ($\beta=-0.376$, $p<0.001$)；模型 3 针对个性匹配对情感衰竭的影响机制进行验证 ($\beta=-0.336$, $p<0.001$)；模型 4 针对目标匹配对情感衰竭的影响机制进行验证 ($\beta=-0.408$, $p<0.001$)。上述分析结果表明，领导—员工匹配中的价值观匹配、个性匹配以及目标匹配对新生代员工职业倦怠的情感衰竭程度存在显著负影响作用，其中目标匹配影响最为明显，个性匹配影响程度最低。此数据充分说明：价值观、个性、目标匹配不一致会使新生代员工不能清楚的知悉自己的任务和职责，不愿意付出自己更多的努力去工作，使得任务绩效、关系绩效表现并不良好，致使员工有很强的情感衰竭问题。综上，假设 H1a、H1d、H1g 得到证实。

模型 6 检验了价值观匹配对新生代员工工作中成就感低的影响 ($\beta=-0.433$, $p<0.001$)；模型 7 检验了个性匹配对成就感低的影响 ($\beta=-0.234$, $p<0.001$)；模型 8 检验了目标匹配对成就感低的影响 ($\beta=-0.287$, $p<0.001$)。以上结果表明价值观匹配、个性匹配和目标匹配均显著负向影响新生代员工在工作中成就感低的程度，且影响程度存在较显著的差异，具体表现为价值观匹配对成就感低的负向影响明显高于个性和目标匹配对成就感低的影响。此数据充分说明：价值观、目标、个性匹配不一致时，员工在工作中不认可自己的工作，想逃离自己的工作，想远离自己的领导，从而使得自己在工作中没有成就感，导致成就感低的问题出现。综上，假设 H1b、H1e、H1h 得到证实。

模型 10 检验了价值观匹配对新生代员工工作中去个性化的影响 ($\beta=-0.344$, $p<0.001$)；模型 11 检验了个性匹配对去个性化的影响 ($\beta=-0.368$, $p<0.001$)；模型 12 检验了目标匹配对去个性化的影响 ($\beta=-0.339$, $p<0.001$)。上述分析结果表明，均显著负向影响新生代员工在工作中去个性化的程度，且影响程度存在差异，具体表现为个性匹配对去个性化的负向影响程度明显高于价值观和目标匹配对去个性化的影响。此数据充分说明：价值观、目标、个性不匹配时，使得员工为了能适应自己的工作，就将自己的很多创新的工作方法搁置了，不愿意与他人进行交流，就会导致员工的去个性化程度高。综上，假设 H1c、H1f、H1i 得到证实。

表 4.5 领导-员工匹配对新生代员工职业倦怠的回归分析

变量	职业倦怠						
	情感衰竭			成就感低			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	
控制 变量	性别	-0.051	-0.040	-0.081	-0.045	0.005	0.019
	年龄	0.010	-0.006	0.009	0.007	0.040	0.019
	文化程度	0.014	0.003	0.025	-0.013	0.001	-0.015
	工作年限	-0.027	-0.017	-0.021	-0.028	0.017	0.028
	月收入	0.027	0.016	-0.013	0.003	-0.048	-0.046
自 变 量	价值观匹配		-0.376**				-0.433**
	个性匹配			-0.336**			
	目标匹配				-0.408**		
	R ²	0.004	0.146	0.137	0.157	0.004	0.178
	ΔR ²	-0.012	0.128	0.117	0.124	-0.010	0.157
	F	0.246	7.886	7.338	8.697	0.283	10.109

注：***P < 0.001； **P < 0.01； *P < 0.05

续表 4.5 领导-员工匹配对新生代员工职业倦怠的回归分析

变量	职业倦怠						
	成就感低			去个性化			
	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12	
控制 变量	性别	-0.012	0.005	-0.028	-0.019	-0.005	-0.028
	年龄	0.039	0.033	0.028	0.011	0.028	0.024
	文化程度	0.010	-0.018	0.016	-0.004	0.019	-0.017
	工作年限	0.027	0.015	0.043	0.049	0.045	0.028
	月收入	-0.079	-0.056	-0.017	-0.020	-0.049	-0.029
自 变 量	价值观匹配				-0.344**		
	个性匹配	-0.234**				-0.368**	
	目标匹配		-0.287**				-0.339**
	R ²	0.088	0.090	0.004	0.121	0.158	0.135
	ΔR ²	0.068	0.067	-0.012	0.105	0.125	0.118
	F	4.507	4.689	0.242	6.589	8.669	7.289

注：***P < 0.001；**P < 0.01；*P < 0.05

4.3.2 领导—员工匹配对组织绩效的影响

在验证领导—员工匹配对新生代员工组织绩效影响机制的研究中，将价值观匹配、个性匹配与目标匹配作为自变量，组织绩效作为因变量，并考虑将性别、年龄、受教育程度、职位层次、工作年限、月工资等基础信息作为控制变量进行回归性分析。

与前文验证思路相同，模型 1 首先将控制变量与因变量进行回归，回归分析结果表明各变量两两之间不存在明显因果关系。模型 2 检验了价值观匹配对新生代员工组织绩效的影响，回归系数为 ($\beta=0.543$, $p<0.001$)；模型 3 检验了个性匹配对组织绩效的影响，回归系数为 ($\beta=0.412$, $p<0.001$)；模型 4 检验了目标匹配对组织绩效的影响，回归系数为 ($\beta=0.401$, $p<0.001$)。上述结果表明，价值观匹配、个性匹配和目标匹配均对新生代员工组织绩效存在显著正影响作用，且影响程度存在差异，其中价值观匹配对组织绩效的正向影响作用明显强于个性匹配及目标匹配。价值观、目标和个性匹配一致

时, 使得员工更加热爱自己的工作, 遇到工作任务格外的努力, 愿意与同事合作共事, 使得任务绩效、关系绩效表现良好。综上, 假设 H2a、H2b、H2c 得到证实。

表 4.6 领导-员工匹配对组织绩效的回归分析

变量	组织绩效				
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	
控制 变量	性别	0.017	0.034	-0.010	0.019
	年龄	0.089	0.063	0.090	0.089
	文化程度	0.027	0.007	0.034	-0.016
	工作年限	-0.061	-0.024	-0.022	-0.069
	月收入	-0.021	-0.015	-0.054	-0.058
自 变 量	价值观匹配		0.543**		
	个性匹配			0.412**	
	目标匹配				0.401**
	R ²	0.005	0.340	0.105	0.184
	ΔR ²	-0.014	0.121	0.013	0.165
	F	0.258	27.331	10.288	9.149

***P < 0.001; **P < 0.01; *P < 0.05

4.3.3 组织绩效对新生代员工职业倦怠的影响

此小节主要验证了组织绩效对新生代员工职业倦怠的影响机制, 将组织绩效作为自变量, 职业倦怠问题中情感衰竭、成就感低、去个性化问题作为因变量, 并考虑控制变量进行回归分析, 分析结果如表 4.7 所示。

表 4.7 中的模型 1、模型 3、模型 5 分别展示了控制变量与三个因变量的回归分析结果, 可以看出控制变量与各因变量之间均不存在显著的回归关系。模型 2 检验了组织绩效对新生代员工工作中情感衰竭程度的影响机制 ($\beta=-0.383$, $p<0.001$); 模型 3 检验了组织绩效对新生代员工工作中成就感低程度的影响机制 ($\beta=-0.400$, $p<0.001$); 模型 4 检验了组织绩效对新生代员工工作中去个性化程度的影响机制 ($\beta=-0.424$, $p<0.001$)。以上回归结果表明组织绩效显著负向影响新生代员工在工作中的情感衰竭、成

就感低和去个性化的程度，且影响程度存在差异，具体表现为对去个性化的影响程度显著高于对情感衰竭和成就感低影响。数据充分说明，员工的工作职责意识强，学习了更多的工作知识，遵守工作规则，为工作付出更多的努力时，就会使得员工在工作中更加积极投入工作，职业倦怠感就低。综上，假设 H3a、H3b、H3c 得到证实。

表 4.7 组织绩效对新生代员工职业倦怠的回归分析

变量	职业倦怠					
	情感衰竭		成就感低		去个性化	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	-0.006	-0.015	0.012	-0.045	-0.010	-0.019
年龄	0.010	-0.008	0.012	-0.008	0.043	-0.022
文化程度	0.017	0.001	0.027	-0.016	0.003	-0.016
工作年限	-0.031	0.023	0.024	0.038	0.022	0.032
月收入	0.021	0.017	-0.015	-0.005	-0.054	-0.058
组织绩效		-0.383**		-0.400**		-0.424**
R ²	0.005	0.150	0.140	0.162	0.005	0.184
ΔR ²	-0.014	0.131	0.121	0.144	-0.013	0.165
F	0.258	17.979	0.331	18.735**	0.288	10.149**

注：***P < 0.001；**P < 0.01；*P < 0.05

4.3.4 组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间的中介效应

本文在检验新生代员工组织绩效的中介效应时，考虑使用 Baron 和 Kenny 检验中介效应方法，需要考虑以下条件：①领导—员工匹配中价值观、个性、目标三个维度的匹配程度分别对员工职业倦怠的三个维度情感衰竭、成就感低、去个性化存在显著负向影响效应；②领导—员工匹配三个维度价值观匹配、个性匹配、目标匹配分别正向影响组织绩效；③组织绩效显著负向影响员工职业倦怠的三个维度情感衰竭、成就感低、去个性化；④在加入中介变量（组织绩效）后，领导—员工匹配三个维度价值观匹配、个性

匹配、目标匹配对员工职业倦怠的三个维度情感衰竭、成就感低、去个性化的影响显著降低或者等于零。通过上述分析可知，中介检验方法的前三个条件均已满足。验证组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间的中介效应时，采用多元回归方法，依次将控制变量（月工资收入）、自变量（价值观匹配、个性匹配、目标匹配）、中介变量（组织绩效）和因变量（情感衰竭、成就感低、去个性化）到回归模型，分析结果如表 4.8 所示。

（1）组织绩效在领导—员工匹配的三维度与新生代员工情感衰竭维度之间的中介效应

模型 1、模型 2 和模型 3 分别检验了领导—员工匹配的价值观、个性和目标匹配与组织绩效同时对新生代员工职业倦怠的情感衰竭维度的预测作用。在加入组织绩效后，价值观匹配对情感衰竭的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.376$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.170$, $p<0.05$ ），却依然显著，且组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.427$, $p<0.001$ ）。个性匹配对情感衰竭的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.336$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.188$, $p<0.001$ ），却依然显著，组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.427$, $p<0.001$ ）。目标匹配与对情感衰竭的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.408$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.228$, $p<0.001$ ），却依然显著，且组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.413$, $p<0.001$ ）。综上可知，新生代员工组织绩效在价值观匹配、个性匹配、目标匹配与新生代员工情感衰竭之间起部分中介作用，假设 H4a、H4d、H4g 得到验证。

（2）组织绩效在领导—员工匹配的三维度与新生代员工成就感低维度之间的中介效应

模型 4、模型 5 和模型 6 分别是检验领导—员工匹配中的价值观匹配、个性匹配、目标匹配与组织绩效同时对员工职业倦怠的成就感低维度的预测作用。在加入组织绩效后，价值观匹配对成就感低的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.433$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.207$, $p<0.001$ ），却依然显著，且组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.421$, $p<0.001$ ）。个性匹配对成就感低的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.234$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.089$, $p<0.05$ ），却依然显著，同时组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.487$, $p<0.001$ ）。目标匹配与对成就感低的负向影响有所减弱（ $\beta=-0.287$, $p<0.001$ ； $\beta=-0.102$, $p<0.05$ ），却依然显著，同时组织绩效的预测作用显著存在（ $\beta=-0.485$, $p<0.001$ ）。综上可知，新生代员工组织绩效在价值观匹配、个性匹配、目标匹配与成就感低之间起部分中介作用，假设 H4b、H4e、H4h 得到验证。

表 4.8 组织绩效的中介效应检验结果

变量		职业倦怠								
		情感衰竭			成就感低			去个性化		
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9
控制 变量	性别	-0.397	-0.065	-0.058	0.001	-0.010	-0.019	-0.032	-0.049	-0.029
	年龄	-0.032	-0.008	-0.029	-0.004	-0.043	-0.001	-0.005	0.005	0.001
	文化程度	-0.003	0.007	-0.027	-0.016	-0.007	0.019	-0.005	0.006	-0.019
	工作年限	0.002	0.003	-0.004	0.055	0.049	0.049	0.057	0.059	0.048
	月工资	0.015	0.002	0.012	-0.047	-0.047	-0.049	-0.017	-0.039	-0.019
自 变 量	价值观匹 配	-0.170*			-0.207**			-0.159**		
	个性匹配		-0.188***			-0.089**		-0.279***		
	目标匹配			-0.228***			-0.102*		-0.243***	
	组织绩效	-0.427***	-0.427***	-0.413***	-0.421***	-0.487***	-0.485***	-0.287***	-0.276***	-0.287***
	R ²	0.268	0.287	0.296	0.087	0.276	0.267	0.169	0.198	0.196
	ΔR ²	0.247	0.257	0.269	0.268	0.257	0.261	0.147	0.196	0.145
	F	14.965	15.396	16.287	16.105	14.689	15.965	8.049	10.559	9.381

注：***P < 0.001； **P < 0.01； *P < 0.05

(3) 组织绩效在领导—员工匹配的三维度与新生代员工职业倦怠去个性化维度之间的中介效应

模型 7、模型 8 和模型 9 分别检验了领导—员工匹配中的价值观匹配、个性匹配、目标匹配与组织绩效同时对职业倦怠的去个性化预测作用。在加入组织绩效后，价值观匹配对去个性化的负向影响有所减弱 ($\beta=-0.344, p<0.001$; $\beta=-0.159, p<0.01$)，却依然显著，且组织绩效的预测作用显著存在 ($\beta=-0.287, p<0.001$)。个性匹配对去个性化的负向影响有所减弱 ($\beta=-0.368, p<0.001$; $\beta=-0.279, p<0.001$)，却依然显著，组织绩效的预测作用显著存在 ($\beta=-0.276, p<0.001$)。目标匹配与对去个性化的负向影响有所减弱 ($\beta=-0.339, p<0.001$; $\beta=-0.243, p<0.001$)，却依然显著，且组织绩效的预测作用显著存在 ($\beta=-0.287, p<0.001$)。综上所述，新生代员工组织绩效在价值观匹配、个性匹配、目标匹配与去个性化之间起部分中介作用，假设 H4c、H4f、H4i

得到验证。

4.4 研究假设检验结果汇总

本文利用回归分析对领导—员工匹配的三个维度（价值观匹配、个性匹配、目标匹配）、组织绩效、新生代员工职业倦怠的三个维度（情感衰竭、成就感低、去个性化）之间关系的研究假设进行验证，研究假设检验结果如表 4.9 所示。

表 4.9 研究假设检验结果汇总

假设		
序号	内容	检验结果
H1a	新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响	支持
H1b	新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响	支持
H1c	新生代员工领导—员工价值观匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响	支持
H1d	新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响	支持
H1e	新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响	支持
H1f	新生代员工领导—员工个性匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响	支持
H1g	新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的情感衰竭维度有负向影响	支持
H1h	新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的成就感低维度有负向影响	支持
H1i	新生代员工领导—员工目标匹配对其职业倦怠的去个性化维度有负向影响	支持
H2a	新生代员工价值观匹配正向影响组织绩效	支持
H2b	新生代员工个性匹配正向影响组织绩效	支持
H2c	新生代员工目标匹配正向影响组织绩效	支持
H3a	组织绩效负向影响员工情感衰竭	支持
H3b	组织绩效负向影响员工成就感低	支持

H3c	组织绩效负向影响员工去个性化	支持
H4	组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间起中介作用	支持（部分中介）
H4a	组织绩效在价值观匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4b	组织绩效在价值观匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4c	组织绩效在价值观匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4d	组织绩效在个性匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4e	组织绩效在个性匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4f	组织绩效在个性匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4g	组织绩效在目标匹配与新生代员工情感衰竭的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4h	组织绩效在目标匹配与新生代员工成就感低的关系中起中介作用	支持（部分中介）
H4i	组织绩效在目标匹配与新生代员工去个性化的关系中起中介作用	支持（部分中介）

5 研究结论与管理建议

5.1 研究结论与讨论

5.1.1 领导-员工匹配负向影响新生代员工职业倦怠

从以上实证研究中，发现价值观匹配、目标匹配、个性匹配均对新生代员工的职业倦怠问题产生负向影响，但是影响程度不同。领导和员工在价值观、个性、目标之间的匹配度越高，新生代员工的职业倦怠就越低。具体表现为：目标匹配对新生代员工的情感衰竭影响程度（ $\beta=-0.408$, $p<0.001$ ）最深，价值观匹配对成就感低的影响（ $\beta=-0.433$, $p<0.001$ ）最大，个性匹配对新生代员工工作中去个性化程度的影响（ $\beta=-0.368$, $p<0.001$ ）最明显。

5.1.2 领导-员工匹配正向影响组织绩效

领导—员工匹配下的价值观匹配维度对组织绩效的影响程度（ $\beta=0.543$, $p<0.001$ ），个性匹配维度对组织绩效的影响程度（ $\beta=0.412$, $p<0.001$ ），目标匹配维度对组织绩效的影响程度（ $\beta=0.401$, $p<0.001$ ）。实证研究表明，价值观匹配、个性匹配、目标匹配显著正向影响组织绩效，但影响的程度存在差异，价值观匹配维度要高于个性、目标维度对组织绩效的影响。

5.1.3 组织绩效负向影响新生代员工职业倦怠

组织绩效对新生代员工工作中情感衰竭维度影响程度（ $\beta=-0.383$, $p<0.001$ ），组织绩效对新生代员工工作中成就感低维度影响程度（ $\beta=-0.400$, $p<0.001$ ），组织绩效对新生代员工工作中去个性化维度影响程度（ $\beta=-0.424$, $p<0.001$ ）。实证研究表明，组织绩效显著负向影响新生代员工在工作中的情感衰竭、成就感低、去个性化的程度。但影响程度存在差异，组织绩效对新生代员工工作中去个性化的影响程度要高于对情感衰竭和成就感低的影响程度。

5.1.4 组织绩效在领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间存在中介效应

实证可知,组织绩效可以作为领导—员工匹配与新生代员工职业倦怠之间的中介变量。价值观匹配、个性匹配、目标匹配与情感衰竭、成就感低、去个性化两两之间都可以用组织绩效作为中介变量。在实践操作中,领导—员工匹配可以通过组织绩效这个中介变量来减轻新生代员工的职业倦怠问题。组织绩效在个性匹配、价值观匹配、目标匹配与成就感低、情感衰竭、去个性化之间起到部分中介作用。表明新生代员工在与领导个性、目标、价值观匹配的基础上决定工作的情感衰竭程度、成就感低和去个性化程度时,存在部分是通过组织绩效来预测的。

5.2 管理启示

新生代员工逐渐成为职场的主体,新生代员工的职业倦怠问题日益严峻,如果解决了新生代员工的职业倦怠问题就可以帮助企业在以后的生产经营中树立好的榜样,帮助企业更好地发展。组织绩效对于企业的发展具有重要的作用,本文在研究组织绩效时,主要研究任务绩效和关系绩效对于职业倦怠的影响,工作职责、任务职能、任务知识、协同同事、遵守规则、额外努力、个人自律均会影响职业倦怠感的程度。本文在领导—员工匹配与组织绩效层面为企业在人力资源管理方面提供借鉴与指导意义。

5.2.1 提高新生代员工与领导之间的匹配度

综上所述,领导—员工匹配的三个维度能够显著减轻新生代员工的职业倦怠问题。因此,企业管理者应关注新生代员工与领导在价值观、个性与目标方面的匹配性。

(1) 提高价值观匹配

领导与员工的价值观匹配对新生代员工成就感低的影响要显著高于个性和目标匹配对成就感低的影响程度。因此,可通过提高价值观匹配增强新生代员工的成就感低程度。

组织文化作为一个企业在发展过程中持续存在的重要资源,可以给员工行为提供一个指引方向,增强员工的成就感,让员工融入企业,为企业的发展建言献策。领导首先应该非常清楚组织的文化,并适时带领员工进行学习,在工作环境中呈现组织所宣扬的组织文化,比如张贴大字报,挂宣传标语等措施,让员工能够时时刻刻都接受组织文化

的熏陶。领导也可以用明确的规则制度帮助组织弘扬组织文化，让每一个员工把学习组织文化当成自己工作中必不可少的一部分，增强员工对组织文化的认可度和接受度，让员工融入企业时，依据正确的价值观发挥自己在企业中的价值，增强自己的成就感，更好的投入企业的发展中，帮助企业实现高的组织绩效。

（2）重视个性匹配

领导和员工的个性匹配对新生代员工去个性化的影响程度显著高于价值观和目标匹配对去个性化的影响程度。因此，要通过重视员工的个性需求来达到使新生代员工减轻去个性化程度的目的。提高员工和领导的个性匹配可以从以下两方面来解决：

第一，对于新进员工的个性特征进行筛选。公司应该在招聘的过程中选择适合的新生代员工进入公司，让领导选择适合自己的员工，这样在以后的工作中会提高各自的匹配度，使员工更能认可自己是集体的一员，充分发挥自己的智慧，激发自己的个性，提出更好的建议，帮助企业更好地发展，提高企业的组织绩效。第二，领导者要对现有员工的个性特征有所了解。领导了解了员工的个性，就可以因人而异对症下药。员工表现差或许并非因为其能力不足，也有可能是其个性特征难以融入或适应当前的工作氛围。在一个企业中，由于各部门任务目标以及工作方式都有所差异，因此即使是在企业文化的大框架中，不同部门所需要的员工个性也会存在差异，使得其组织绩效不尽相同。因此，企业可以考虑根据员工个性特征与领导或组织个性特征的匹配程度，将其调至匹配度更高的岗位或者部门，使其充分发挥才能，提高该员工的工作满意度，更好地服务于企业。

（3）加强目标匹配

新生代员工与领导的目标匹配对其情感衰竭的影响程度要高于个性匹配和价值观匹配对情感衰竭的影响程度，企业可以通过加强目标匹配来减轻新生代员工的情感衰竭，唤醒他们对工作的热情和激情，提高新生代员工的工作积极性，帮助企业更好的发展，屹立于众多企业中，靠人力资源这个重要资源取胜。

在工作的过程中，领导要时刻提醒新生代员工对于工作目标的重视度，加强员工对目标的认识，鼓励员工对工作目标谏言献策，提出适合工作阶段和员工接受的目标，并使员工和领导对目标达成共识，在以后的工作中，增强领导和员工目标的匹配度。当员工在工作的过程中不能达到所实现的目标时，领导应该积极寻找方法帮助员工解决，从而使员工能够增加对领导的认可度，更加真心实意的追随领导工作，减轻自己对工作的倦怠感，避免情感衰竭，降低产生离职的意愿，增强工作积极性，从而提高工作的高效

率，提高组织绩效，让企业发展的更好。

5.2.2 提高组织内组织绩效水平

领导—员工匹配可以通过组织绩效部分预测职业倦怠的影响程度，因此，提高组织内的组织绩效水平是义不容辞的措施。从任务绩效和关系绩效两个大的角度对组织绩效展开研究，以期能充分发挥组织绩效的中介传递作用。

(1) 强化员工和领导的工作职责

完善绩效考核的内容和过程，在工作过程中强化对员工和领导的监督。让员工和领导能认清自己的工作职责，在工作中兢兢业业，完成自己的任务，在绩效考核下，争取让自己的工作做的突出，得到更多同事和领导的认可。绩效考核更加公平，并能反映出与员工努力程度对等的回报，使员工工作有动力，从而使员工更加努力工作，更加热爱工作，使自己更有成就感，从而降低自己的职业倦怠感。

(2) 加强员工和领导岗位知识的学习

当员工和领导学习了更多的岗位知识时，在工作时更得心应手，将学习的知识运用到工作上，提高了自己的工作技能后，遇到工作上的难题时，能更灵活、巧妙的处理，增强自己在工作上的成就感，觉得自己在工作中实现了自己的价值，领导和员工会更加愿意投入工作，为工作付出，此时，员工和领导会更加热爱工作，工作情绪高涨，情感衰竭程度低，职业倦怠感就低。

(3) 促进人岗匹配，加强员工和领导的团结协作

组织在人才选用时，应采用科学的测评方式，全方位了解员工的性格、能力和素质等，确定其与就职岗位的契合度，促进人岗匹配，建立员工胜任工作的自信；其次，可通过组织内轮岗，感受不同岗位的体验，帮助员工找到更合适的工作岗位。在工作中，注重培养员工和领导的合作共事，处理好领导和员工的关系，两者更能为工作付出自己的努力。此时员工会感觉自己是单位里的一份子，成就感高涨，从而职业倦怠程度低。

(4) 合理设计新生代员工激励制度

合理优越的激励体系首先应考虑薪酬分配以及员工福利制度。动态设计新生代员工激励内容需要领导具备强大的动态设计思维。若设计出明确的新生代员工激励体系，员工的工作满意度与幸福感就会提升，更愿意用自己的努力换取更加优厚的回报，进而职业倦怠问题得以优化缓解，实现企业与员工的“双赢”。

5.3 研究不足与展望

本文运用实证分析的方法验证在组织绩效的中介作用下，领导—员工匹配对新生代员工职业倦怠的影响，并根据研究结论提出适合的管理建议，但是本文仍存在不足，本文的研究不足与展望如下：

（1）数据的收集方面。本文的研究对象主要是 90 后的新生代员工，数据的普适性不足，且在研究匹配的过程中，从个体的角度展开研究，个体又具有很强的不确定性，因此在未来的研究中，可以扩大研究的主体范围，可以对 70 后、80 后展开研究。

（2）本文主要是在组织绩效的中介作用下，研究领导—员工的价值观、个性、目标匹配对新生代员工职业倦怠的影响，未来的研究中可以选择其他合适的变量进行研究，比如需求、能力等维度展开研究，来探讨职业倦怠的发生机制，并不局限于组织绩效作为中介变量，这样就可以丰富新生代员工职业倦怠的研究理论。

（3）在问卷设计方面，控制变量主要集中在年龄、性别、职位、教育程度、工作时间、月收入这几个因素，但是一些其他因素没有涉及，比如员工的性格、身体健康程度、家庭情况，这些因素也会对变量的研究产生不确定的影响，因此在未来的研究中，可以将这些因素适当添加进研究模型中。

参考文献

- [1] Cable D M, Derue D S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(5):875-884.
- [2] Cable D M, Judge T A. Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry[J]. *organizational behavior & human decision processes*, 1996, 67(3):294-311.
- [3] Caplan R D. Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1987, (31):267-268.
- [4] Chris Argyris, Gerhard W. Ditz. Understanding Organizational Behavior[J]. *American Journal of Sociology*, 1960, 26(1):457-458.
- [5] Christina, Maslach, Michael. Early predictors of job burnout and engagement[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008.
- [6] C Maslach, MP Leiter. The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It[M]. 2005.
- [7] Conant J S, Mokwa M P, Varadarajan P R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study[M]. 1990.
- [8] Edwards J R. Alternatives to Difference Scores as Dependent Variables in the Study of Congruence in Organizational Research[J]. *organizational behavior & human decision processes*, 1995, 64(3):307-324.
- [9] Frye W D, Kang S, Chang H, et al. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 85:102352.
- [10] Han J K, Kim N, Srivastava R K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? [J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62(4):30-45.
- [11] Hans Selye. Stress: Its relationship to man and his environment[J]. *Proquest Social Sciences Journals*, 2008, 55: 103-116.

- [12]Katzell R A, Austin J T. From then to now: The development of industrial organizational psychology in the United States[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(6):803-835.
- [13]Kelly A. Piasentin, Derek S. Chapman. Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior* 2006.5:1-20.
- [14]Kristof A L. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 49(1):1-49.
- [15]Lawler E E I .High Involvement Management Strategies for Improving Organizational Performance[M]. Jossey-Bass, 1986.
- [16]Leiter M P, Maslach C. Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work[M]. 2005.
- [17]LIN, Lin, SHI, Kan, SIU, Oi Ling. 工作投入研究现状与展望[M]. 2008.
- [18]Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job burnout. [J]. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1):397-422.
- [19]Melville N, Kraemer K, Gurbaxani V, et al. Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value1. 2004.
- [20]Meyer J P, Allen N J. Testing the 'Side-Bet Theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3):372-378.
- [21]Muchinsky PM. Monahan CJ. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit[J]. *Journal of vocational Behavior*, 1987.31:268-272.
- [22]O'Reilly C A, Chatman J, Caldwell D F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit[J]. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3):487-516.
- [23]Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2004, April). Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit. Poster presented at the 19th annual meeting of the Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois.
- [24]Schein, Edgar H. Organizational psychology[J]. *Annual Review of Psychology*, 1965, 18(1):437-466.

- [25]Tomoki Sekiguchi. Person-organization fit and person-job fit in employee selection a review of the literature[J]. Osaka Keidai Ronshu, 2004.54(6):179-197.
- [26]Turner T B, Dilley S E, Smith H J, et al. The impact of physician burnout on clinical and academic productivity of gynecologic oncologists: A decision analysis[J]. Gynecologic Oncology, 2017, 146 (3) : 642-646.
- [27]Wong I, Wan Y, Gao J H. How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work[J]. Tourism Management Perspectives, 2017, 23:140-150.
- [28]Xie H M, Han Z T. Organizational learning and organizational performance: is innovation a missing link? Science Research Management, 2005.
- [29]蔡笑伦. 多维视角下心理资本对职业倦怠的影响机理研究[D]. 2019.
- [30]C. 默尔 约翰逊, 威廉 K. 雷德蒙. 组织绩效[M]. 经济管理出版社, 2005.
- [31]陈乐妮, 王桢, 骆南峰, 罗正学. 领导—下属外向性人格匹配性与下属工作投入的关系: 基于支配补偿理论[J]. 心理学报(6期):710-721.
- [32]陈敏灵, 王孝孝. 职业倦怠: 内涵、测量与形成机理[J]. 外国经济与管
理, 2019, 41(08):86-99.
- [33]陈卓浩, 鲁直. 品牌个性匹配对品牌延伸态度影响研究——基于感知匹配度内涵的分析[J]. 中国工业经济, 2008(10):85-96.
- [34]丁家永. 探究心理特征把握消费潮流——再谈 80 后一代消费心理与行为特征[J]. 市场观察, 2007 (5) : 20-21.
- [35]丁鹏飞. 知识型员工个人—组织价值观匹配度、组织认同及离职倾向的关系研究[D]. 山东大学, 2012.
- [36]傅红, 段万春. 我国新生代员工的特点及动因——从新生代各种热门事件引发的思[J]. 社会科学家, 2013 (1) : 92-95.
- [37]郝忠胜, 刘海英. 人力资源管理与绩效评估[M]. 中国经济出版社, 2005.
- [38]贺志刚. 80 后: 管理还是激励 [J] . IT 经理世界, 2006 (13) : 87.
- [39]理查德 威廉姆斯, 威廉姆斯. 组织绩效管理[M]. 清华大学出版社, 2002.
- [40]李琳. “80 后”员工压力管理分析 [J] . 人才资源开发, 2007 (4) : 55-56.
- [41]李云. 上下级“关系”影响中层管理者职业成长和工作投入的作用机理研究[D]. 2012.
- [42]李召敏, 赵曙明. 关系导向型战略领导、人力资源柔性 with 组织绩效——基于转型经济

- 下民营企业的实证研究[J]. 外国经济与管理,2016,38(04):73-89.
- [43]李召敏,赵曙明. 环境不确定性、任务导向型战略领导行为与组织绩效[J]. 科学学与科学技术管理,2016,37(02):136-148.
- [44]李琰,葛新权. 服务型领导对新生代员工工作激情的影响研究[J]. 管理评论,2020,32(11):220-232.
- [45]李晓鹏. 新生代员工工作激情对工作绩效和离职倾向的影响:组织认同感的中介作用[J]. 经营与管理,2021(02):124-128.
- [46]良实. 面对“90后”职场大军 你必须从“搞定”改为“善用”[J]. 中外管理,2019(11):90-92.
- [47]刘超,李进,刘军,等. 上级下属匹配对于下属创造力及反生产行为的影响——下属建言行为及倾听行为的中介作用[J]. 现代管理科学, 2016(12).
- [48]刘海洋, 刘圣明, 王辉, 徐敏亚. 领导与下属权力距离一致性对下属工作绩效的影响及其机制[J]. 南开管理评论, 2016(19):65.
- [49]刘涛, 白海琦. 基于系统理论模型的组织绩效管理体系分析——以 G 企业为例[J]. 华北电力大学学报:社会科学版, 2018, No.112(02):46-50.
- [50]刘祥亚. 职业倦怠自治手册[M]. 石油工业出版社, 2005.
- [51]马俊. 员工视角的企业社会责任、人力资源管理与组织绩效关系实证研究[D]. 南开大学,2014. 彭坚,王震,侯楠.
- [52]彭坚,王震,侯楠. 你和上司合拍吗?组织中的上下级匹配[J]. 心理科学进展, 2019, 27(02):184-194.
- [53]彭娟. 基于构型理论的人力资源系统与组织绩效的关系研究[D]. 华南理工大学,2013.
- [54]孙健敏,王震. 人—组织匹配研究述评:范畴、测量及应用[J]. 首都经济贸易大学学报, 2009,11(3):16-22.
- [55]孙新波,秦子佳,张大鹏. 企业内部式众包中激励协同对组织创新绩效的影响——基于情绪视角的研究[J]. 领导科学,2020(14):61-65.
- [56]王炳成,王俐,张士强. 企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的实证研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2015,21(01):69-76.
- [57]王一敏. 职业倦怠综合征[M]. 华东师范大学出版社, 2006.
- [58]魏钧,张德. 中国传统文化影响下的个人与组织契合度研究[J]. 管理科学学报,2006(06):87-96.
- [59]武海锦. 新生代员工心理契约的构成及与员工绩效关系研究[D]. 2017.

- [60]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): 46-48
- [61]谢蓓. “80 后”新型员工激励措施探讨[J].技术与市场,2007 (2): 65-66.
- [62]谢玉华,张群艳. 新生代员工参与对员工满意度的影响研究[J].管理学报,2013,10(08): 162-169.
- [63]杨秀玉, 杨秀梅. 教师职业倦怠解析[J]. 外国教育研究, 2002(02):56-60.
- [64]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(006):83-88.
- [65]干晨静. 领导和同事的非伦理行为影响员工工作绩效的过程机制研究[D].浙江大学,2016.
- [66]张长青. 员工公共关系管理与心理契约的履行[J]. 山西高等学校社会科学学报, 2007(10):72-74.
- [67]章凯,李朋波,罗文豪,张庆红,曹仰锋.组织—员工目标融合的策略——基于海尔自主经营体管理的案例研究[J]. 管理世界,2014(04):124-145
- [68]张宏.雇主品牌对工作产出的影响机制研究[D].吉林大学,2014.
- [69]郑淼. 企业员工职业倦怠感问题研究[D]. 长春理工大学, 2014.
- [70]周文斌,张萍,蒋明雅. 中国企业新生代员工的敬业度研究——基于薪酬满意度视角 [J].经济管理,2013,35(10):77-90.
- [71]周志忍. 公共组织绩效评估——英国的实践及其对我们的启示[J]. 新视野, 1995(05):38-41.
- [72]朱敏. “80 后”员工的工作压力管理实证研究[J]. 湖南财经高等专科学校学报, 2008 (6): 112-114.
- [73]赵思嘉,易凌峰,连燕玲.创业型领导、组织韧性与新创企业绩效[J].外国经济与管理,2021,43(03):42-56.

附 录

附录一：新生代员工职业倦怠与组织绩效问题调查问卷

尊敬的女士/先生:

非常感谢您能参与此次调查问卷，此次问卷为硕士学位论文所用，该问卷采用匿名方式进行，对所得数据会严格保密，不会涉及或泄露您的个人隐私，您只需根据自己实际情况填写。再次衷心感谢您的支持与参与！

第一部分：个人信息

- 1、您的性别：A 男 B 女
- 2、您的年龄：A 18-25 岁 B 26-30 岁 C 31-44 岁 D 45 岁及以上
- 3、您的教育程度：A 硕士研究生及以上 B 本科 C 大专 D 高中以下
- 4、您的职位层次：A 中层管理者 B 主管 C 非技术类管理专家 D 非管理类员工
E 其他
- 5、您在当前企业的工作时间：A 0-2 年 B 3-5 年（含 3 年） C 6-10 年（含 6 年）
D 10 年及以上
- 6、您的月收入：A 5000 以下 B 5000-7000 C 7000-9000 D 9000 以上

第二部分：领导-员工匹配

该部分问卷参考 Cable 和 Derue(2002)量表，以下是您对自己工作的测量问卷，请根据您的个人的情况，对以下内容的认同程度做出选择。

领导-员工匹配					
题项	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
1、我与我的领导/员工在价值观上很相似	1	2	3	4	5
2、我与我的领导/员工有相同的兴趣爱好	1	2	3	4	5
3、我与我的领导/员工在问题解决方法上相似	1	2	3	4	5
4、我与我的领导/员工对于组织内部的工作议题上有相似的观点	1	2	3	4	5
5、我与领导/员工在人格特质上相似	1	2	3	4	5

6、目前我所从事的工作，能够满足我所需要的发展机会	1	2	3	4	5
7、我与我的领导/员工有共同的目标	1	2	3	4	5
8、为达成领导的工作目标我愿付出额外努力	1	2	3	4	5
9、我敬佩领导/员工在工作方面的知识和能力	1	2	3	4	5

第三部分：职业倦怠问题

本测试包含 3 个维度,即情绪衰竭(EE)、去个性化(DP) 和自我成就感(PA),对应的题目序号分别为:

EE:1、 2、 3、 6、 8、 13 、 14 、 16 、 20;

DP :5、 10 、 11 、 15 ;

PA :4、 7、 9、 12 、 17 、 18 、 19 、 21;

职业倦怠					
题项	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
1、我感到自己的感情已经在工作中耗尽了	1	2	3	4	5
2、每天下班时，我通常感到已经筋疲力尽	1	2	3	4	5
3、早上起床的时候我感到很疲劳，还是不得不面对新一天的工作	1	2	3	4	5
4、我认为我的工作非常有成就感	1	2	3	4	5
5、我感到对待有些同事/员工像对待没有生命的物体一样	1	2	3	4	5
6、与人打交道的工作对我来说很困难	1	2	3	4	5
7、我总是很有效地处理工作中遇到的问题	1	2	3	4	5
8、我感到工作使我精疲力竭	1	2	3	4	5
9、我感到自己能够通过工作积极地影响他人的生活	1	2	3	4	5

10、自从我干了这份工作后，就变得对人冷淡了	1	2	3	4	5
11、我担心这份工作会使我变得感情麻木	1	2	3	4	5
12、我感到精力很充沛	1	2	3	4	5
13、工作中我经常有挫折感	1	2	3	4	5
14、我感到自己的工作太努力	1	2	3	4	5
15、我不在意某些同事/员工身上发生的事情	1	2	3	4	5
16、与人直接打交道给我增加了许多压力	1	2	3	4	5
17、能够与其他同事/员工一起工作我感到很高兴	1	2	3	4	5
18、在工作中我完成了许多有价值的事	1	2	3	4	5
19、我感到自己好像已经竭尽全力了	1	2	3	4	5
20、我能够冷静应对工作中出现的难题	1	2	3	4	5
21、我感到同事们/领导会把自己的一些问题归咎于我	1	2	3	4	5

第四部分：组织绩效

此部分问卷参考 Elsenberger 等 (2010)量表制定，针对您所在组织的绩效问题进行调查，请您根据实际情况完成作答，认同程度分为五个等级。

职业倦怠					
题项	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
1、您所在的组织鼓励员工参与管理和决策	1	2	3	4	5
2、鼓励团队工作，有意识地培养团队精神	1	2	3	4	5
3、所在组织经常组建各种任务团队，注重每个人的优势互补	1	2	3	4	5
4、强调团队业绩	1	2	3	4	5
5、领导关切员工的生活，会帮助员工解决	1	2	3	4	5

困难和情绪问题					
6、所在单位工作考核结果和报酬直接挂钩	1	2	3	4	5
7、各岗位都有明确的考核标准	1	2	3	4	5
8、工作考核制度严格完善，具有可操作性	1	2	3	4	5
9、工作考核是否公平	1	2	3	4	5
10、强调敬业奉献精神	1	2	3	4	5
11、所在组织明确近期和中期发展目标以及长远的战略规划	1	2	3	4	5
12、我能够百分之百完成上级布置的任务	1	2	3	4	5
13、我能做到百分之百符合上级期望的工作要求	1	2	3	4	5
14、我能百分之百履行本职工作中规定的职责	1	2	3	4	5

问卷到此结束，感谢您的参与！

附录二：攻读硕士期间发表的学术论文

[1]石蕾. 知识型企业“90 后”新生代员工激励策略的研究[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊),2021(01):146-147.

致 谢

博修商道，不负韶华。行笔至此，也标志着我在兰州财经大学的硕士研究生生涯的结束，我也将步入社会接受真正的历练。谨以此拙作，向那些在我成长道路上施以援手的人们表示诚挚的祝福与感谢，向古今中外那些博闻强记、开拓进取的管理学大致以最崇高的敬意！

传道授业，良师益友，您一丝不苟的治学态度不断激励着我积极进取！言传身教，既是良师更像慈父，我不会忘记您和善的目光以及悉心地指导，不会忘记您在我毫无头绪时为我指明方向，不会忘记您在我困惑焦虑时为我答疑解惑，更不会忘记您细致入微地为我检阅审核文章。所谓薪火相传，您严谨的治学态度以及谦和的处世方法值得铭记和学习，我也会把同样的态度和方法带到今后的工作、生活中，去影响更多的人。再次感谢您，敬爱的廉志端老师！祝您生活幸福美满，桃李遍布天下！

感谢各位任课老师，是您不辞劳苦，让我们的专业知识更上层楼，培养我们的专业素养，让我们能够接触到国内外管理学的大贤，让我们能够以更长远的眼光、更广阔的格局去认识眼前的世界。感谢参与答辩的各位老师，细致的给我们指出论文的问题并提出建议，对于您的真知灼见我会认真听取并积极改正，并进行总结反思，您辛苦了！

感谢 2018 级的同学，感谢我亲爱的室友，你们给予了我无私的帮助和陪伴；感谢我的师姐师妹对我提供的帮助。我不会忘记你们每一个人，在黄河岸边这座悠悠古城，我们曾经在这里共同学习生活，并留下了美好的回忆。

最后要感谢我的父亲、母亲以及亲人们，是你们给予了我各方面的支持，让我在学校里安心地学习知识，让我能有稳定舒适的环境学习，希望能够学以致用，将来用自己的实际行动回报社会，谢谢你们！