

中澳企业员工离职与激励认知的跨文化比较研究

谢玉华¹ 王瑞¹ DOUG DAVIES² 张新燕²

(1. 湖南大学工商管理学院; 2. 堪培拉大学商业管理学院)

摘要: 将 HOFSTEDE 提出的国家文化理论运用到人力资源管理中进行实证检验, 对中国和澳大利亚两国企业员工的离职和激励行为背后的文化影响进行了分析研究。研究分析显示, 相比澳大利亚企业员工, 中国企业员工的离职倾向较低; 可选择工作机会的主观感知对中国企业员工离职倾向的影响较小; 中国企业员工认为职业发展是较重要的激励因素, 而澳大利亚企业员工认为工作本身是较为重要的激励因素。研究结果表明, 国家文化理论提出的 5 个文化差异维度中的“权利距离”、“不确定性规避”和“长期取向”, 在中澳两国企业员工的离职和激励问题上基本得到印证。

关键词: 国家文化理论; 员工离职; 激励认知; 跨文化比较

中图分类号: C93 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-884X(2012)02-0262-05

Employee Turnover and Incentive Awareness: A Cross-Cultural Comparison between Chinese and Australia

XIE Yuhua¹ WANG Rui¹ DOUG DAVIES² ZHANG Xinyan²

(1. Hunan University, Changsha, China; 2. University of Canberra, Canberra, Australia)

Abstract: This article applies human resource management problems to testing Hofstede's national culture theory and analyzes the cultural influences in the differences of employee turnover and motivation cognition between China and Australia. Results show that the Chinese employees have lower turnover intention than the Australian employees. And compared with the Australian employees, alternative job opportunities have less impact on turnover intention of Chinese employees. Chinese employees regard vocational development as the more important motivating factor, while Australian employees believe that the work itself motivated them better. The empirical research supports three dimension of Hofstede's national culture theory.

Key words: national cultural theory; employee turnover; incentive awareness; cross-cultural comparison

伴随着经济一体化的加快, 在全球竞争背景下激励人才、留住人才, 成为跨国企业人力资源工作的重要内容。

HOFSTEDE^[1] 提出的国家文化理论是跨文化管理领域最具有影响力的理论之一。他认为各国在文化上的差异是显而易见的, 而且各国的管理理论和实践显然是有其文化相对性的。本研究将 HOFSTEDE 的国家文化理论运用到人力资源管理领域的员工离职与激励问题中进行实证检验, 填补了以往研究的空白。

1 理论回顾与假设提出

1.1 国家文化理论

HOFSTEDE^[2] 在国家文化理论中提出的

权力距离、个人主义/集体主义、男性化/女性化、不确定性规避 4 个文化差异维度, 被许多研究者广泛引用, 成为区分国家文化(地区文化)差异的主要指标体系。长期取向则是其他学者通过研究中国人的价值观(儒家文化的价值观), 对国家文化理论提出质疑之后, HOFSTEDE^[3] 增加的第 5 个文化差异维度。

中国与澳大利亚由于地域、时空、历史传统、生活方式等不同, 导致诸多文化差异。中国的传统文化以儒家文化为根基, 以释家和道家思想为基础, 兼有法、兵、农、墨等诸子百家的思想, 其核心理念为仁、智、中庸^[4]。澳大利亚由于受英国殖民文化的影响, 文化观念上更趋向于西半球的西方文化, 具有崇尚智慧和理性, 讲

究科学、民主,信仰宗教,推崇个人主义价值观等特点,其核心理念为鼓励个人奋斗、勇于竞争和拥有个人成就感^[5]。中澳 2 个国家文化的具体差异见表 1。

表 1 中澳两国文化差异比较

国别	权利距离	不确定性规避	个人主义	男性化	长期取向
中国	89	44	38	54	100
澳大利亚	36	32	90	61	48

注:表中数据根据文献^[6,7]整理。

1.2 员工离职影响因素的文化差异

目前,学术界关于员工离职影响因素的研究大体有 2 种路径:①通过构建离职动因模型对员工离职的过程进行探讨;②把员工离职的影响因素归结为几个变量,通过相关分析、回归分析等定量分析方法,找出对员工离职起关键作用的变量。对于后者的研究,学者们从不同角度和层面展开。IVERSON^[8]认为,可把员工离职因素分为个体变量(如性别、全职或兼职、工作动机、家族关系等)、与工作相关的变量(如自治、来自合作者和主管的支持、工作危险性、角色模糊和冲突、分配公平等)、外部环境变量(如工作机会)、雇员定向变量(如工作满意、组织承诺和离职意向等)。LAMBERT 等^[9]则把员工离职影响因素分为人口统计学变量、工作因素(如角色冲突、任务多样性、财政奖赏、与合作者关系、自治/参与)、工作满意及可选择的工作机会。综合学者们的研究成果,影响员工离职的因素大致可分为个人因素、组织因素、态度因素(如工作满意度)和外部因素(如可选择工作机会的主观感知)等方面。本研究从个人特征、工作满意度和可选择工作机会的主观感知等方面比较不同文化背景下这些变量对员工离职的影响。

从文化差异的角度,HOFSTEDE 同有关学者提出了“儒家动力论”,强调持续性或坚韧,以及个体的稳定性^[10]。在中国文化中,人的价值取向趋于随遇而安,个人的行为更倾向于中庸学说^[4],中国人安全感较弱,比较保守,是一种较高不确定规避。中国的传统文化向人们灌输了见好就收的价值观念,让人们学会了清静无为、不冒尖、中庸的行为方式^[11]。相比而言,澳大利亚文化中个人主义价值观深入人心,重视个人的自由和权利,强调个体的独立性。他们关注工作带来的个人成就感,富于奋斗精神,敢于创新^[5]。鉴于此,中国企业的员工更强调工作的稳定性,“知足常乐”的心态往往使得他

们安于现状,而一份更富挑战性或是更能实现个人价值的工作,则可能对澳大利亚企业的员工有更大的吸引力。由此,提出以下假设:

假设 1 相比澳大利亚企业员工,中国企业员工的离职倾向较低。

假设 2 相比澳大利亚企业员工,工作满意度对中国企业员工的离职倾向影响较大。

假设 3 相比澳大利亚企业员工,可选择工作机会的主观感知对中国企业员工的离职倾向影响较小。

1.3 激励认知特点的文化差异

根据激励理论,员工对激励的认知是员工对于激励因素效价的一个评断。员工的需要是其工作动力的来源,员工对激励因素的感知水平决定了其被激励的程度^[12]。HOFSTEDER^[13]认为,不同文化中人的价值观存在差异,使他们的工作目的存在差异,他们对激励因素的感知也有明显的不同。文化差异对于管理中的领导方式、组织机构和激励内容,都会产生巨大影响。澳大利亚是个人主义程度很高的国家,短期取向的澳大利亚文化提倡冒险与进取的精神。中国则是集体主义程度较高的国家,长期取向的中国文化价值观倡导坚韧不拔,注重实效,可接受缓慢的结果。由此,提出以下假设:

假设 4 相比澳大利亚企业员工,中国企业员工认为职业发展是较重要的激励因素。

假设 5 相比中国企业员工,澳大利亚企业员工认为工作本身是较为重要的激励因素。

2 研究设计

2.1 研究被试对象

本研究的样本取自事业单位、政府部门、私有企业以及跨国公司等组织的员工,调查时间从 2008 年 4 月 14 日~7 月 28 日。为使样本更具代表性,本研究采用分层抽样和系统抽样相结合的概率抽样法,共发出问卷 536 份,回收有效问卷 242 份,有效回收率为 45%,其中,在澳大利亚企业共发出问卷 286 份,回收有效问卷 100 份,有效回收率为 35%;在中国企业共发出问卷 250 份,回收有效问卷 142 份,有关回收率为 56.8%。

2.2 研究工具

本研究首先对相关变量进行分析和界定,在 GRIFFETH 等^[14]、MOBLEY 等^[15]开发的离职、激励量表的基础上,综合其他文献获得了各变量的初始指标,经征询有关专家意见反复修

改后,按照双向互译法确定了有关指标的中文译本,由此得到一系列操作性强、内容较完善的量表。离职倾向分量表、工作满意度分量表、工作机会分量表、激励认知分量表、激励对员工离职与留职影响程度分量表的 Cronbach's α 系数分别为 0.724 3、0.863 9、0.612 4、0.773 4、0.735 6。以上量表均采用 Likert 5 点尺度法对每个项目进行评分,1~5 表示程度越来越大。

3 结果分析

3.1 关于员工离职倾向影响因素的研究

(1)员工离职倾向在人口统计变量上的差异分析 由表 2 可知,以不同人口变量分组,澳大利亚企业员工离职倾向的均值基本均大于中国企业员工。其中,澳大利亚企业员工的离职倾向在这些因素上的差异不明显,而年龄、职务类型则对中国企业员工的离职倾向有明显影响;年轻的员工更容易离职;技术人员中,专业技术人员以其工作的专业性、独立性和排他性成为稀有劳动力资源,往往比技术工人更容易离职;高层管理人员由于权力、地位、待遇各方面都能得到高度的重视和满足,处于事业的巅峰状态,相比中基层管理人员其离职意愿不高。由此,假设 1 得到验证。

表 2 中澳两国企业员工离职倾向在人口统计变量上的方差分析

分组	中国		澳大利亚		
	均值	标准差	均值	标准差	
性别	男	2.29	1.14	3.10	1.23
	女	2.40	1.14	2.72	1.26
	T 检验	0.598		0.175	
学历	高中	2.00	0.88	2.31	1.15
	大专	2.35	1.17	3.02	1.27
	本科	2.31	1.12	3.46	1.23
	硕士	2.33	1.18	2.70	1.24
	博士	2.14	0.98	2.17	1.13
	ANOVA 检验	0.992		0.077	
职务类型	专业技术人员	2.74	0.82	2.67	1.47
	高级管理者	1.88	1.07	2.83	0.91
	中层管理者	2.14	1.12	2.91	1.28
	行政人员	2.15	0.77	3.16	1.25
	技术工人	1.33	0.93	2.56	1.12
	ANOVA 检验	0.013*		0.483	
年龄/岁	20~29	2.60	1.16	3.56	1.04
	30~39	2.34	1.09	2.76	1.27
	40~49	1.39	0.83	2.64	1.17
	>50	2.00	0.61	2.90	1.32
	ANOVA 检验	0.002*		0.051	

注: * 表示 $p < 0.05$ 。

(2)员工工作满意度,可选择工作机会的主观感知对员工离职倾向的影响对比 假设 2、

假设 3 的检验步骤如下:①对员工离职倾向、工作满意度、可选择工作机会的主观感知进行相关性分析,初步了解变量间的紧密程度。②通过回归方程探求工作满意度和可选择工作机会的主观感知对离职倾向的影响,比较不同文化背景下这两者的主观感知对员工离职倾向的影响程度是否存在差异。表 3 显示了研究中主要变量的 pearson 相关系数,不难发现,工作满意度与员工离职倾向呈负相关,可选择工作机会的主观感知与离职倾向呈正相关,即工作满意度越高,员工离职倾向越低;对可选择工作机会的主观感知越好,员工离职倾向越高。

表 3 员工离职倾向影响因素的描述统计与相关系数

变量	中国			澳大利亚		
	1	2	3	1	2	3
员工离职倾向	1.000			1.000		
可选择工作机会的主观感知	0.147	1.000		0.178	1.000	
工作满意度	-0.534	0.004	1.000	-0.465	0.089	1.000

根据回归分析结果(见表 4 和表 5),中国和澳大利亚两国企业员工离职倾向回归模型的 F 统计量的观察值分别为 23.933、8.985,概率 p 值均为 0.000。由此,可认为中澳两国企业员工的离职倾向与其工作满意度和可选择工作机会的主观感知之间均有线性关系。在中国企业员工回归方程中,常数项为 3.522,偏回归系数为 -0.558、0.181,经 T 检验,对应的 p 值分别为 0.000、0.065,在显著性水平 0.10 的情形下有显著性意义。在澳大利亚企业员工的回归方程中,常数项为 3.349,偏回归系数为 -0.596、0.363,经 T 检验,对应的 p 值分别为 0.000、0.076,在显著性水平 0.10 的情形下亦有显著性意义。

进一步比较两国企业员工的工作满意度和可选择工作机会的主观感知对离职倾向回归系数的绝对值,可以发现:工作满意度、可选择工作机会的主观感知对员工离职倾向有着不同程度的贡献,并且工作满意度($\beta = |-0.558|$, $|-0.596|$)对员工离职倾向的影响大于可选择工作机会的主观感知($\beta = |0.181|$, $|0.363|$)对员工离职倾向的影响。从工作满意度的系数来看,工作满意度对中国企业员工($\beta = |-0.558|$)离职倾向的影响略小于澳大利亚企业员工($\beta = |-0.596|$)。由此,假设 2 没有得到支持。这可能是由于员工离职受多变量因素的影响,模型中缺少了其他变量,如组织承诺、劳动力市场状况等。鉴于此,需要在以后的研究中引入其他关键变量,再对假设 2 进行验证。

另外,相比澳大利亚企业员工($\beta = |0.363|$),可选择工作机会的主观感知对中国企业员工($\beta =$

$|0.181|$)离职倾向的影响较小。由此,假设 3 得到支持。

表 4 离职倾向回归分析结果(中国企业员工)

模型	未标准化系数		标准化系数 β	t 值	Sig.	R^2	Ajd- R^2	F (Sig.)
	β	标准误差						
常数项	3.522	0.437		8.055	0.000	0.307	0.294	23.933
工作满意度	-0.558	0.084	-0.534	6.670	0.000			(0.000)
可选择工作机会的主观感知	0.181	0.097	0.149	1.864	0.065			

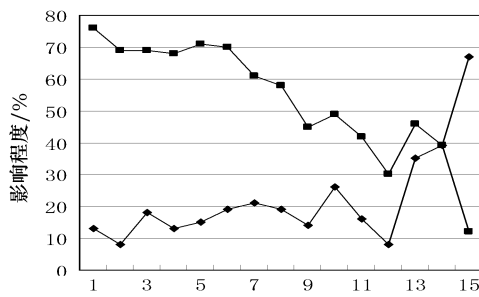
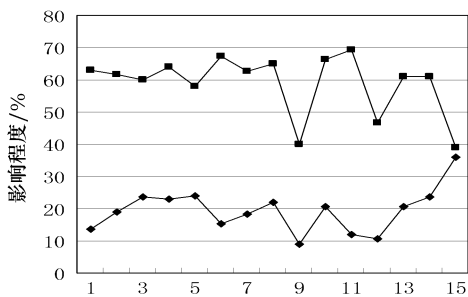
表 5 离职倾向回归分析结果(澳大利亚企业员工)

模型	未标准化系数		标准化系数 β	t 值	Sig.	R^2	Ajd- R^2	F (Sig.)
	β	标准误差						
常数项	3.349	0.833		4.023	0.000	0.264	0.235	8.985
工作满意度	-0.596	0.150	-0.484	-3.978	0.000			(0.000)
可选择工作机会的主观感知	0.363	0.200	0.211	1.814	0.076			

3.2 激励认知与中澳两国企业员工离职/留职的影响对比

将数据进一步的归类为 2 组,第 1 组数据为对员工离职有适度或巨大影响(选择 4 或者 5),第 2 组数据为对员工留职有适度或巨大影响(选择 1 或 2)。图 1、图 2 分别显示了中澳两

国企业员工在 15 个项目,第 1 组与第 2 组人数占被调查总人数的比例。由图 1 和图 2 可知,不论是中国企业员工还是澳大利亚企业员工,15 个因素中绝大多数对员工离职的影响小于对员工留职的影响。



—●— 对员工离职有适度或巨大影响 —■— 对员工留职有适度或巨大影响

- 1—工作条件 2—其他福利 3—领导能力 4—薪酬 5—管理方式的灵活性 6—工作的挑战性 7—培训机会 8—职业机会 9—居住地离企业的距离 10—升职机会 11—企业的稳定性 12—企业的规模 13—组织文化 14—工作氛围(内部政治) 15—管理层控制过多

图 1 激励认知对员工离职/留职的影响程度

从中国企业来看,除“管理层控制过多”对员工离职与留职的影响大致相当外,其余 14 个因素对员工离职的影响均小于对员工留职的影响。其中,有 69% 的被调查者认为“企业的稳定性”对留职有适度或巨大影响,选择“工作挑战性”和“升职机会”的被调查者分别占总人数的 67% 和 66%。在中国企业员工中,“升职机会”、“企业的稳定性”、“企业的规模”、“组织文化”、“工作氛围”和“管理层控制过多”对员工留职的影响明显大于澳大利亚企业员工。这说明,这些与职业发展有关的因素在很大程度上决定员工对企业的忠诚度。运用好这些激励因

素可使员工感受到职业发展的希望,更好地发挥其主观能动性。这在一定程度上也验证了假设 4。在澳大利亚企业员工中,“工作氛围”对员工离职与留职的影响大致相同,除“管理层控制过多”因素外,其余因素对员工离职的影响均小于对员工留职的影响。其中,有 76% 的被调查者认为“工作条件”对留职有适度或巨大影响,选择“管理方式的灵活性”、“工作的挑战性”的被调查者分别占总人数的 71% 和 70%。这说明,澳大利亚企业员工的关注点在于工作本身带来的乐趣与挑战,初步印证了假设 5。

表 6 和表 7 为对激励因素分量表调查数据

的描述性统计结果。由表 6 和表 7 可知,澳大利亚企业员工更看重工作本身带来的乐趣与挑战,有 80% 以上的被调查者认为“对工作内容感兴趣”、“工作有乐趣”和“同事关系”对其工作有很好的激励作用。相对而言,中国企业员工更看重职业发展,“职业发展前景”、“升职机会”以及“企业的发展前景”被认为是较重要的激励因素。由此,假设 4 和假设 5 得到支持。

表 6 各激励因素得分排序(中国企业)

激励因素	选择 4 或 5 的比例/%	平均分
职业发展前景	86	4.43
升职机会	79.7	4.19
企业的发展前景	81.3	4.13
薪酬	76.5	4.11
对工作内容感兴趣	75.8	3.99
工作具有挑战性	68.8	3.93
培训机会	67.2	3.91
工作有乐趣	71.1	3.91
同事关系	65.6	3.77
管理方式	60.1	3.76
组织文化	55.4	3.63

表 7 各激励因素得分排序(澳大利亚企业)

激励因素	选择 4 或 5 的比例/%	平均分
对工作内容感兴趣	87	4.4
工作有乐趣	87	4.3
同事关系	83	4.1
工作具有挑战性	69	4.0
管理方式	59	3.7
薪酬	64	3.7
组织文化	54	3.4
职业发展前景	47	3.3
培训机会	51	3.2
升职机会	43	3.1
企业的发展前景	39	3.1

4 结语

本研究在理论分析的基础上,通过实证研究证明了中澳两国企业员工在离职倾向上的差异,并建立回归方程探求工作满意度、可选择工作机会的主观感知对员工离职的影响。本研究结论大部分支持了 HOFSTEDE^[1] 提出的国家文化理论。在 5 个文化差异维度中,对中澳两国企业员工离职及激励认知影响最大的维度是“权利距离”、“不确定性规避”和“长期取向”。需要指出的是,本研究的样本容量虽然达到统计要求,但由于进行分组分析,样本容量如果越大,效果会越好。另外,由于员工离职会受多个变量的影响,但本研究中并未考虑更多其他因素,在以后的研究中应充分考虑各种因素可能带来的影响。

参 考 文 献

[1] HOFSTEDE G. The Business of International Business Is Culture [J]. *International Business Review*, 1994, 3(1):1~14.

[2] HOFSTEDE G. Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values [M]. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

[3] HOFSTEDE G. Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival [M]. London: Harper Collins, 1994.

[4] 何爱华, 邓域. 浅谈企业激励与跨文化管理[J]. *东方论坛*, 2007(5):123~126.

[5] 王晓凌. 中澳文化差异比较[J]. *江淮论坛*, 2001(4):72~76.

[6] HOFSTEDE G. Cultures and Organizations: Software of the Mind[M]. London: McGraw Hill, 1991.

[7] 于绍东. 中外合资企业跨文化冲突管理影响因素研究——以中美合资企业为例[D]. 长沙:中南大学商学院, 2008.

[8] IVERSON R D. An Event History Analysis of Employee Turnover: The Case of Hospital Employees in Australia [J]. *Human Resource Management Review*, 1999, 9(4): 397~418.

[9] LAMBERT E Q, HOGAN N, LYNNE B, et al. The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers [J]. *Social Science Journal*, 2001, 38(2): 233~251.

[10] 韩承敏. 跨文化人力资源开发与管理[M]. 南京:东南大学出版社, 2003:39~40.

[11] 朱筠笙. 跨文化管理:碰撞中的协同[M]. 广州:广东经济出版社, 2000.

[12] 陈祥槐. 地区亚文化差异及其对员工激励的影响[J]. *科研管理*, 2006(5):124~131.

[13] HOFSTEDER G. Motivation, Leadership, And Organization: Do American Theories Apply Abroad? [J]. *Organizational Dynamic*, 1980, 9(2):42~63.

[14] GRIFFETH R W, HORN P W. A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1988, 9(7):103~111.

[15] MOBLEY W H, HORNER S O, HOLLINGSWORTH A T. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63(4):408~414.

(编辑 郭恺)

通讯作者: 谢玉华(1965~), 女, 湖南宁乡人。湖南大学(长沙市 410082)工商管理学院教授, 博士。研究方向为企业人力资源、劳动关系。E-mail: xieyuhua66@163.com