

性别构成对两性离职影响的实证研究^{*}

忻依娅, 梁巧转

(西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

摘要: 随着传统刚性用工体制的消失以及企业间人才竞争的加剧, 员工离职成为影响企业正常发展的巨大障碍。我们从组织的性别构成角度出发, 利用在中国企业的实际调研数据进行偏相关分析, 研究组织各层人员性别构成和领导性别对两性离职人数的影响关系, 并与国外已有成果进行比较。这有助于企业更好的调整人员结构以达到提高绩效, 降低流动率的目的。

关键词: 离职; 性别构成; 影响

中图分类号: F241.1 文献标识码: A 文章编号: 1000-4149(2004)03-0050-05

An Empirical Study of the Gender Composition Influence on Turnover by Gender

XIN Yi-ya, LIANG Qiao-zhuan

(The Management School, Xi'an Jiaotong University, Xi'an, Shanxi Province 710049)

Abstract: With the disappearance of rigid employment contract and increasing intenseness of human capital competition, turnover has become a great obstacle to the development of the firms. From gender composition perspective, using empirical data to do partial correlation analysis, we explore the influence of gender composition by employees level and leaders' gender, and compare with foreign relevant literatures. The finding could help the firms adjust gender composition, improve performance and reduce turnover rate.

Keywords: turnover; gender composition; influence

员工的流动是社会和企业人力资源配置的重要形式之一。员工的流动可以调整人员的构成比例, 优化群体结构, 保持企业活力^[1]。但雇员流动带来更多的负面影响, 包括低落的士气、企业声望的降低、职位链的损害、机会的丧失等^[2], 同时关键人力资本的流失意味着企业战略实施的中断、重置成本的大幅上涨等问题^[3]。

一、国内外研究综述

国外雇员离职研究的历史可以追溯至 20 世纪初。很多研究都分析了基于个人的如工作满意度、业绩、薪水满意度等方面的因素对离职的影响, 也将离职的原子模型扩展到包括个人对组织的适应性、组织环境等结构性因素^[4], 并从微观的视角引入了反映个体不同心理感受的构想概念来分析造成雇员离职的决定性因素。国内对员工离职的研究多从离职动因入手, 并在西方研究的

收稿日期: 2003-09-28

^{*} 本研究接受国家自然科学基金面上项目(70071027、70372054)资助。

作者简介: 忻依娅(1980-), 陕西人, 西安交通大学管理学院企业管理方向硕士研究生。

基础上做了大量理论与实证研究。谢晋宇评述了 80 年代以前在国外离职研究中一些有代表性的离职动因模型^[5]。张勉和李树茁评述了 80 年代后雇员主动离职研究中 4 个有代表性的心理动因模型，并在此基础上展开了实证研究^[6]。张治灿对中国企业职工的组织承诺进行了研究，提出了新的“五因素”模型^[7]。程文文、吴君民讨论了行业演变、劳动力市场及其维度与员工离职的关系^[8]。王忠民和续洁丽指出员工职业生涯初期高离职率是由于招聘阶段的目标同化不够，导致的个人和组织的不匹配所引起的^[9]。

从以上研究趋势发现，对雇员离职因素的研究越来越细化。最近的国外研究文献分析了某一组织内不同级别的两性构成对同一级别或更低级别员工离职的影响^[10]。但总体上很少有人从性别角度研究雇员离职的问题，而实际上因两性在团队中承担的角色不同^[11]导致不同性别构成会对组织产出甚至雇员离职产生影响。

二、研究方法

1. 样本

为探寻中国特定文化背景下，不同层级性别构成对两性离职的影响及相关问题，我们于 2001 年 9 月至 12 月在西安、济南、上海、广州、深圳、海南等地对 65 个单位的 300 多位员工进行了有关离职影响因素的问卷调查。考虑到中国各城市经济和文化背景可能存在差异，为了稀释这些因素的影响，我们的调研对象分布在不同城市和地区，被调查单位包括国有企业、私营企业、事业单位等。我们采用走访调查的方法，共发放调查问卷 396 份，回收问卷 351 份，剔除不合格问卷后，有效分析问卷 332 份，有效回收率 83.8%。在这 332 人中，61% 为男性，39% 为女性，且多数未婚（61%）。有 7% 的高层管理者，19% 的中层管理者，26% 的基层管理者和 48% 的普通员工。

2. 调查问卷结构

调查的目的是探索不同层级性别构成对两性离职的影响及其他相关问题，问卷设计内容主要包括三部分：（1）人口学变量：性别、婚姻、学历、学科背景；（2）职业变量：组织性别构成、领导性别、职务阶层等；（3）探索性变量：是否离职、离职动因。为了提高调查的准确性，问卷调查采用了匿名方式。

3. 因变量与自变量

本文着重研究组织整体男女比率、各层管理人员男女比率对组织两性离职程度的影响。因此，因变量是组织的男性离职人数和女性离职人数，而自变量是被调查企业的男女比率（男比女，下同），高、中、低层管理人员和普通员工的男女比率，以及高层领导的性别（男=1）。

三、性别构成影响两性离职的实证研究结果

选用 SPSS11 统计分析软件对组织整体性别构成、各层级性别构成、领导性别等 5 个变量与男性离职、女性离职作相关分析，考虑到这些因素可能互有影响，故选择偏相关分析。

1. 组织男女比率对两性离职的影响

表 1 男女比率与两性离职偏相关分析结果

控制因素：高层男女比率 领导性别 中层男女比率 低层男女比率 普通员工男女比率				
偏相关系数	男女比率	男性离职	女性离职	
男女比率	1.0000	-	-	
男性离职	0.3189**	1.0000	-	
女性离职	-0.0408	0.8882**	1.0000	

注：* 表示相关系数的显著性为 5%，** 表示 1% 的显著性水平，下同。

以上分析数据显示, 男女比率对男性离职有显著影响, 相关系数为 0.3189。说明男女比率越高, 男性越倾向于离职。因此企业有一定的女性比率和工作中实行性别搭配还是有必要的。本调查同时得出, 86.2% 的被调查者认为实行性别搭配对提高工作效率很重要或比较重要; 男性认为女性助手最能够起到性别搭配使工作氛围更和谐 (46.4%) 的作用。女性独特的辅助性作用也说明女性以一定比率存在对组织发展是有积极作用的, 故男性过多女性过少对组织是不利的。而本数据分析中得不出男女比率与女性离职的关系。

2. 高层男女比率对两性离职的影响

表 2 高层男女比率与两性离职偏相关分析结果

控制因素: 领导性别 男女比率 中层男女比率 低层男女比率 普通员工男女比率			
偏相关系数	高层男女比率	男性离职	女性离职
高层男女比率	1.0000	-	-
男性离职	0.5096*	1.0000	-
女性离职	0.5783*	0.9627**	1.0000

数据显示高层男女比率与两性离职均有显著影响 ($P < 0.01$), 且均为正相关。说明高层男女比率过高将不利于留住员工, 因此高层中需要适当比例的女性领导。同时高层管理人员的男女比率对男女两性离职的影响近乎相等, 这可能与两性领导风格、两性主导文化有关。男性化文化中主导性的价值观是决断、支配、挑战和优越的内容; 女性化文化中主导性的价值观是合作、关心与安全的内容^[12]。不同的高层男女比率造就不同的价值观与文化, 因而这可能会对性格差异的个体的离职倾向产生不同影响, 而对性别差异没有影响。

3. 领导性别对两性离职的影响

表 3 领导性别与两性离职偏相关分析结果

控制因素: 男女比率 高层男女比率 中层男女比率 低层男女比率 普通员工男女比率			
偏相关系数	领导性别	男性离职	女性离职
领导性别	1.0000	-	-
男性离职	-0.2056*	-	-
女性离职	-0.0719	0.9437**	1.0000

在领导性别与两性离职的偏相关分析中, 领导是男性会减少男性离职人数, 偏相关系数为-0.2056, 这可能是因为在在中国这样的相对传统的文化背景下, 男性作最高领导已被人们认同。人们特别是男性容易产生女老板缺乏魄力, 做事不决断, 太注意效率和细节等等负面印象。《哈佛商业评论》曾经对 1000 名男性和 900 名女性高级工商主管进行过访问, 其中 2/3 的男性主管和 1/5 的女性主管表示他们对于在女老板手下工作感到不舒服^[13]。

在领导性别与女性离职的数据分析中 P 值较大, 说明没有显著的统计学意义, 即领导性别与女性离职没有显著影响, 或是领导性别与女性离职人数之间的关系不明晰。

4. 中层男女比率对两性离职的影响

表 4 中层男女比率与两性离职偏相关分析结果

控制因素: 男女比率 高层男女比率 低层男女比率 普通员工男女比率 领导性别			
偏相关系数	中层比率	男性离职	女性离职
中层男女比率	1.0000	-	-
男性离职	-0.5950**	1.0000	-
女性离职	-0.3395**	0.9214**	1.0000

中层男女比率与两性离职的偏相关分析中, 所有的 $P < 0.01$, 说明本分析有显著的统计学意

义。其中，中层比率与男性离职负相关，相关系数为- 0.5950，说明中层男性员工越多，越易于男性留职。同时，中层比率与女性离职也负相关，相关系数较男性低，为- 0.3395。因此，企业中层管理人员应以男性居多才能保证两性较低的离职率。这可能是因为中层管理人员起到一个承上启下的作用，女性在作传递上下级信息等类似事情时，也许不像男性能从更宏观的角度把握问题。

5. 低层男女比率对两性离职的影响

表5 低层男女比率与两性离职偏相关分析结果

控制因素：男女比率 高层男女比率 中层男女比率 普通员工男女比率 领导性别			
偏相关系数	低层男女比率	男性离职	女性离职
低层男女比率	1.0000	-	-
男性离职	0.2614**	1.0000	-
女性离职	0.2641	0.9550**	1.0000

低层管理人员男女比率与两性离职的偏相关分析中， $P < 0.01$ ，本分析有显著的统计学意义。本分析得出低层管理人员男女比率均与两性离职数存在正相关关系，且相关程度几乎相同。因此，当组织的低层男性较多时，男性较女性的离职倾向大得多，故低层管理人员需要较其他级别更多的女性。事实上，本数据还得出低层管理人员的男女比率（1.6973）要比中层（4.1197）和高层男女比率（4.6843）要低的多。这可能是因为在分工上，女性被认为更适合从事执行性的事务，而低层管理恰好符合这一特点。另外，低层管理人员直接面对的是广大普通员工，若男性过多将会增加管理普通女性员工的难度，而同时一般企业的普通员工女性人数又较多，更需要女性上司的协调。

6. 普通员工男女比率对两性离职的影响

表6 普通员工男女比率与两性离职偏相关分析结果

控制因素：男女比率 高层男女比率 中层男女比率 低层男女比率 领导性别			
偏相关系数	普通员工男女比率	男性离职	女性离职
普通员工男女比率	1.0000	-	-
男性离职	- 0.3154**	1.0000	-
女性离职	- 0.0021	0.9037**	1.0000

普通员工男女比率与男性离职人数存在显著的负相关关系，而与女性离职人数相关程度的分析结果没有显著的统计学意义。说明企业整体男性离职人数会随着普通员工中男性增加而减少。曾有研究发现男性与一个男性伙伴一起工作的绩效明显好于与女性伙伴工作的绩效^[4]也说明了这一点。

通过以上数据分析，可以得到组织整体男女比率、各层级管理人员男女比率与两性离职人数有着不同程度的关系。上述关系，可建立组织性别构成对两性离职影响的解释模型，见图1。

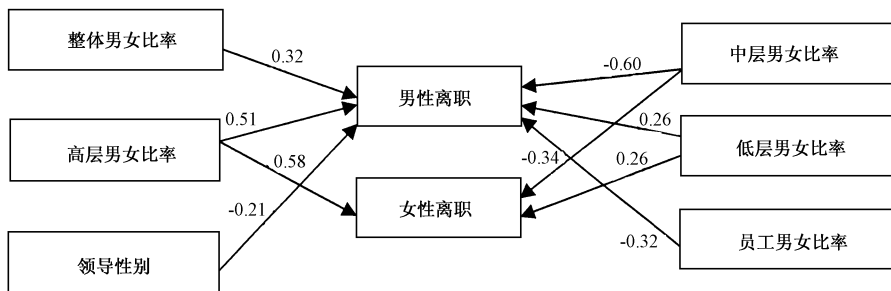


图1 组织性别构成对两性离职影响的解释模型

四、与国外研究结论比较

在本文第一部分中提到，国外有学者曾做过针对某一时点某一企业组织内不同级别的两性构

成对同一级别或更低级别员工离职影响的研究，研究结果认为女性比例对女性离职率的影响是显著的负影响，但对男性没有显著影响；上级的女性比例对女性离职率有显著影响，但对男性没有显著影响；经理级女性比例对女性离职率有显著的正影响；但经理级男性比例则降低了男性离职率；相对于较低级别的女性，经理级女性比例的增加，中高级女性离职率较低。

而本文是针对中国企业背景下，多个行业不同的组织内各级别性别构成对两性离职人数的影响所展开的实证研究。相对于国外的微观角度的研究，本研究相对宏观。

表7 本研究与国外研究的比较结果

	本研究结论		国外研究结论	
	男性离职	女性离职	男性离职	女性离职
男女比率	+		+	+
高层男女比率	+	+	有	
中层男女比率	-	-	-	-
低层男女比率	+	+		

通过表7可以看出，本研究与国外研究在中层男女比率对两性离职的影响上是一致的，都说明中层管理人员要以男性居多为好。在其他几项男女比率对两性离职的影响分析中，本研究能够得出结论的，国外研究得不出结论，这种差异可能与研究样本特征不同有关。本研究针对65个单位，而国外研究仅针对一个企业，另外行业、规模等差异可能造成研究结果不同。

五、结论

本研究通过在300多位员工所获得的调研数据，运用SPSS统计分析软件对组织两性离职人数与企业各层管理人员、普通员工的男女比率进行研究，得到了一定的相关关系。高层管理人员男女比率和低层管理人员男女比率对两性离职表现出显著的正影响；中层管理人员男女比率对两性离职表现出显著的负影响；整体男女比率对女性离职存在正影响；领导性别仅对男性离职有负影响。这些相关关系与国外已有研究结论基本相同。企业在人力资源决策或是人们在相关研究中，以此为参考依据来调整各层人员男女比率在一定程度上可以达到控制人员流动率，提高组织绩效的目的。

参考文献：

[1] 谢晋宇等. 企业雇员离职——原因、后果与控制 [M]. 北京：经济管理出版社，1999. (4)：1-30.

[2] Herman, R. E. Calculating the high cost of turnover [J]. White Paper. Workforce stability institute. 2000.

[3] William F. Kraemer “Employee Turnover: The Role of Cultural Mismatching” [R].

[4] Robson, G. S., Wholey, D. R., & Barefield, R. M. Institutional determinants of individual mobility: Bringing the professions back in [J]. Academy of Management Journal, 1996, (39): 397-420.

[5] 同 [1].

[6] 张勉, 李树苗. 人口变量、工作满意度和离职意图关系实证研究 [J]. 统计研究, 2001. (10): 26-31.

[7] 凌文铨, 张治灿, 方俐洛. 中国职工组织承诺研究 [J]. 中国社会科学, 2001. (2).

[8] 程文文, 吴君民, 葛世伦. 劳动力市场维度与员工离职 [J]. 华东船舶工业学院学报, 1999. (2).

[9] 王忠民, 续洁丽. 如何应对员工职业生涯初期高离职率 [J]. 企业人力资源管理, 2001. (12): 18-20.

[10] Elvira, Marta M.; Cohen, Lisa E. Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover [J]. Academy of Management Journal, Jun 2001, Vol. 44 Issue 3, 591-606.

[11] Jennifer L Berdahl, Gender and Leadership in work groups: six alternative models [J]. Leadership Quarterly, 7 (1),: 21-40.

[12] 波特·马金等. 组织和心理契约：对工作人员的管理 [M]. 北京人民出版社，2002: 278.

[13] 关培兰, 郭云菲. 女企业家人力资源开发障碍分析 [J]. 中国人力资源开发, 2003. (5).

[14] Kerr, Norbert L.; MacCoun, Robert J.. Sex Composition of Groups and Member Motivation II: Effects of Relative Task Ability [J]. Basic & Applied Social Psychology, Dec84, Vol1. 5 Issue 4, 255.

[责任编辑 崔凤垣]