DOI: 10.53104/dyglit.2025.01.01.004

代際差異對中國銀行業員工工作滿意度與離職意向的調節作用

賀軒¹

1. 華中師範大學，湖北省 武漢市 430079

摘要：隨著中國銀行業人力結構的代際更替，代際差異對員工工作態度與組織行為的影響日益凸顯。本文以“工作滿意度—離職意向”關係為核心，探討代際差異在其中所發揮的調節作用。通過梳理不同代際員工在價值觀、職業預期、組織認同方式等方面的差異，分析其在滿意度變化背景下的行為反應路徑，揭示了代際因素如何加劇或弱化員工離職傾向的生成機制。在此基礎上，文章結合中國銀行業的組織特徵與管理實踐，提出面向代際多元化的人力資源管理對策，包括差異化激勵、跨代溝通機制建設與組織文化重塑等，旨在為提升銀行組織穩定性與員工滿意度提供理論支援與策略啟示。研究認為，管理者需跳出傳統激勵邏輯，從代際結構出發構建更具包容性的員工管理體系，以實現組織韌性與人力資本效能的雙重提升。

關鍵字：代際差異；工作滿意度；離職意向；銀行業；人力資源管理；組織行為

The Moderating Role of Generational Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention Among Employees in China's Banking Industry

HE Xuan¹

1. Central China Normal University, Wuhan 430079, P.R.China

Correspondence to: HE Xuan; Email: hexuanhx@yeah.net

Abstract: With the generational shift in the workforce structure of China's banking industry, the impact of intergenerational differences on employees' work attitudes and organizational behavior has become increasingly prominent. This paper centers on the relationship between job satisfaction and turnover intention, exploring the moderating role played by generational differences. By examining the divergences in values, career expectations, and organizational identification among different generational cohorts, the paper analyzes their behavioral response patterns under varying levels of job satisfaction and reveals how generational factors may amplify or mitigate employees' propensity to leave. Based on these insights, and considering the organizational characteristics and management practices of China's banking sector, the paper proposes targeted human resource strategies for generational diversity—such as differentiated incentives, cross-generational communication mechanisms, and organizational culture transformation. The study argues that managers must move beyond traditional motivational models and build more inclusive employee management systems rooted in generational structures, thereby enhancing both organizational resilience and the effectiveness of human capital.

Key words: generational differences; job satisfaction; turnover intention; banking industry; human resource management; organizational behavior

通信作者：hexuanhx@yeah.net

引言

近年來，隨著中國人口結構和就業觀念的深刻變化，銀行業的人力資源管理面臨新的挑戰。特別是在“90後”“95後”乃至“00後”逐步成為職場主力的背景下，員工的職業價值觀、組織認同、忠誠意願等因素呈現出與上一代明顯不同的特點。與此同時，銀行從業人員的離職率問題逐漸突出，引發了管理層對員工穩定性與組織投入的高度關注。

在解釋員工離職行為的眾多因素中，工作滿意度被廣泛認為是影響離職意向的核心變數之一。已有研究顯示，工作滿意度越低，員工的離職傾向通常越強。然而，隨著代際結構的複雜化，這一關係在不同年齡群體中的表現卻並不一致。部分年輕員工即使在主觀上對工作較為滿意，依然傾向於尋求更具靈活性或更高回報的工作選擇，反映出其職業流動性意願更高、風險接受度更強的代際特徵。這表明，代際差異可能在工作滿意度與離職意向之間起到某種調節作用。

儘管“代際管理”在企業組織行為領域已受到關注，但在中國銀行業這一特定背景下，尚缺乏系統性的分析框架來解釋不同代際員工行為模式的異同，尤其是如何影響其對工作滿意度的感知和離職決策。這種理論空白限制了銀行業在構建差異化激勵機制、制定精準留人政策方面的實踐效能。

因此，本文試圖聚焦中國銀行業員工結構的代際轉型，梳理工作滿意度與離職意向之間的基礎聯繫，並進一步探討代際差異在其中所扮演的調節角色。通過文獻分析與邏輯推理，本文旨在為中國銀行業優化代際融合、改善員工保留策略提供理論依據與管理啟示。

1 代際差異背景下的中國銀行業人力資源挑戰

中國銀行業近年來在人力資源結構上呈現出明顯的“代際更替”趨勢。“70後”與“80後”逐漸轉向中高層管理崗位，而“90後”甚至“95後”則日益成為一線運營與客戶服務的主力群體。根據《中國銀行業發展報告（2023）》發佈的資料，截至2022年底，國有大型商業銀行中新入職員工中35歲以下群體占比超過60%。這一變化使銀行內部員工價值觀、工作動機與組織承諾呈現出顯著的異質性。

傳統意義上的銀行從業者多追求職業穩定、晉升路徑清晰、收入穩健，而新生代員工則更強調個人發展空間、工作靈活性與心理契合度。在“標準化”

“流程化”特徵突出的銀行崗位中，這種價值觀差異極易轉化為對工作滿意度的感知落差，從而引發短期就業、頻繁跳槽或職業倦怠等問題。部分股份制銀行和城商行在近年的人才流失調查中發現，新入職兩年內員工離職率居高不下，其中“工作缺乏成就感”和“職業發展受限”成為主要離職動因^[1]。

此外，銀行業的管理機制與文化風格普遍偏向“科層化”和“指令式”，對年輕員工而言易形成“缺乏參與感”“回饋機制薄弱”“溝通受阻”等體驗，從而進一步削弱組織認同。這些代際矛盾不僅影響員工情緒與績效，也可能削弱團隊協同與客戶服務品質，進而對銀行運營效率與品牌形象構成隱性影響。

更為複雜的是，代際差異並非僅體現在“年齡”這一表層變數，而是深植於成長環境、教育背景、社會媒介習慣與風險認知等多個維度。對於銀行而言，若不能從戰略層面主動適配代際特徵，就難以實現有效的人員激勵與人才保留，甚至可能陷入“新進快走、老人疲憊”的雙重困局。

因此，理解代際差異在銀行業人力資源管理中的表現方式，分析其對工作態度與離職意願的影響路徑，已成為當前組織行為管理與人力資源策略設計中的重要議題。

2 工作滿意度與離職意向的關聯機理

工作滿意度與離職意向之間的關係，是組織行為學與人力資源管理中長期關注的核心議題。工作滿意度通常被定義為員工對其工作環境、任務內容、薪酬待遇、晉升機會、同事關係等方面的總體主觀感受，是影響其職業穩定性與組織承諾水準的重要變數。離職意向則指員工主觀上對離開當前崗位的心理傾向，雖然不同於實際離職行為，但卻被視為其前置變數，具有較強的預測性。

理論上，二者之間存在顯著的負相關關係。傳統的“社會交換理論”認為，員工在感受到組織對其提供公平、滿意的工作條件時，會表現出更高的忠誠度和留任意願；反之，若工作中長期存在不滿、挫折或期望落空，則會增加其心理流失感，最終體現在跳槽行為上。此外，Herzberg的雙因素理論也將“滿意”和“不滿意”視為兩個不同維度的動因，指出滿意更多來自成就感、晉升機會等內在因素，而不滿意往往由薪酬、管理方式等外在因素造成。兩類因素的協同作用，直接影響員工是否傾向於離職。

在中國銀行業這一特定組織情境下，工作滿意度與離職意向的聯繫尤為突出。一方面，銀行系統崗位

結構高度標準化，工作內容重複性強，加之考核機制日益嚴格，常使員工產生職業疲勞感；另一方面，年輕員工在遭遇職業發展瓶頸、薪酬壓力或缺乏成就感時，更容易萌生離職意圖。特別是在“90後”“95後”群體中，個人價值實現、工作-生活平衡等需求愈加凸顯，若組織無法有效回應，則滿意度下降所引發的離職傾向將更為迅速與直接。

值得注意的是，儘管滿意度普遍被視為離職意向的前因，但其作用強度和表現形式可能因員工特徵而異。諸如代際身份、學歷背景、工作年限、崗位類型等變數都可能在其中發揮調節作用^[2]。例如，部分中高齡員工即使工作滿意度不高，仍因生活穩定或轉崗成本高而選擇留任；而年輕群體則更可能因價值觀不符或自我預期落差而快速流動。

因此，在分析中國銀行業員工的離職問題時，不能簡單地將“滿意度低”視為“必然離職”的單一解釋路徑，而應結合員工個體屬性、代際差異及組織支援機制等綜合因素進行理解。唯有如此，才能為構建更加精準的人力資源管理與員工保留策略提供理論支援。

3 代際差異的作用邏輯

不同代際員工的價值觀與職業期望差異

代際差異並非單純以年齡劃分，而是個體在特定歷史、社會、經濟背景下形成的價值觀念、行為習慣和心理預期的集合體。在中國銀行業，當前員工主要包括“70後”“80後”“90後”以及正在逐步進入職場的“00後”。這一多代際共存局面，使得銀行內部的管理、激勵和溝通面臨複雜的挑戰。

“70後”員工普遍經歷過經濟體制轉型早期階段，他們對職業的穩定性和晉升通道尤為重視，組織忠誠度較高；“80後”群體既承接了傳統穩定觀念，又有一定獨立意識，期望在專業領域中有持續成長與認可；而“90後”“00後”員工則更加重視工作與生活的平衡、工作的情感契合度以及快速回饋機制，他們傾向於尋求個性化發展路徑，並不完全以職位晉升作為衡量職業成功的標準。

這些代際特徵決定了不同員工群體在面對相同的工作環境和激勵機制時，產生的滿意度與離職傾向存在顯著差異^[3]。例如，一套嚴格的績效考核制度可能被“70後”員工視為職業規範，而被“90後”員工認為缺乏信任；傳統的“年功序列式”晉升路徑對年輕員工吸引力下降，因其期望“快節奏、高效率”的成長路徑。

代際差異對工作滿意度與離職意向關係的影響

代際身份不僅影響員工對工作情境的主觀評價，也調節了工作滿意度與離職意向之間的關係強度。在高滿意度情境下，所有代際員工普遍表現出較低的離職意願；但在滿意度下降時，年輕員工更可能表現出強烈的流動意圖，呈現出滿意度-離職意向關係的“高彈性”特徵^[4]。

研究表明，在控制薪酬水準和崗位類型等變數的基礎上，代際身份依然是影響離職意願的重要解釋因數。這一現象在銀行業尤為突出。例如，一些股份制銀行發現，“90後”新員工在入職一年內離職率遠高於老員工，即使工作內容相近、待遇相當。這背後反映的並非工作條件本身問題，而是價值認同與組織文化匹配度的問題^[5]。

因此，在制定員工保留策略時，管理者需跳出“一刀切”的激勵與管理方式，更多考慮代際特徵的差異化管理。例如，對年輕員工提供更高頻率的職業回饋、更多參與感和靈活的工作機制，可能比傳統的薪酬激勵更有效地提升其滿意度與忠誠度。

4 中國銀行業的管理應對策略

面對多代際員工共存所帶來的管理挑戰，中國銀行業必須從人才吸引、激勵機制、組織溝通和文化建設等多個層面出發，構建兼顧多元需求的管理體系，以提升整體人力資源的穩定性與活力。

首先，銀行應推進差異化激勵機制設計。傳統以崗位等級、年資為主的激勵模式已難以滿足“90後”“95後”員工對成就感、參與感與成長速度的要求。為此，可引入更為靈活的績效考核與晉升通道，如設立“項目驅動型”晉升機制、強化短期目標激勵、增加非物質激勵手段（如培訓機會、平臺資源等），以匹配年輕員工對自我實現的渴望。

其次，優化溝通與回饋機制是提升組織認同與滿意度的重要策略。不同代際員工對組織溝通方式的偏好存在差異，年長員工偏好正式、層級化的交流流程，而年輕員工更重視平等、及時的互動與回饋。銀行可通過建立跨代際溝通機制、實施員工導師制、鼓勵上下級雙向回饋等方式，緩解代際衝突，增強組織凝聚力。

第三，構建多元包容的組織文化，也是提升員工歸屬感的關鍵。銀行作為傳統行業，文化氛圍往往偏向等級制與穩健風格，而年輕一代更期待靈活、開放、包容的職場環境。管理層應鼓勵文化共創，在尊重組織傳統的基礎上，引入更多鼓勵創新、包容差異的文化元素，如彈性辦公、跨部門協作、員工社群等，營造代際融合的組織氛圍。

此外，銀行還應重視基於生命週期的職業發展支援。對於年輕員工，可提供系統的職業規劃指導與崗位輪換機會，說明其明確發展路徑；對於中高齡員工，則可結合其經驗優勢設立顧問型崗位或管理指導職責，延長其職業生命週期的價值感。

最後，資料驅動的人力資源管理也將成為關鍵趨勢。通過員工滿意度調查、離職趨勢分析、績效資料跟蹤等方式，精準識別不同代際員工的行為偏好與風險因素，為制定更加有針對性的保留策略提供資料支援。

總之，中國銀行業在面向多代際員工的管理中，唯有從“標準化”向“個性化”“差異化”轉變，才能真正實現組織目標與員工價值的協同發展，增強人力資源的戰略支撐能力。

5 結論與理論啟示

在代際多元化趨勢愈加明顯的背景下，中國銀行業的人力資源管理正在面臨結構性轉型。本文以代際差異為分析切入點，探討了不同代際員工在工作滿意度與離職意向上的認知差異、行為特徵及其相互關係。研究發現，代際差異不僅體現在價值觀、職業預期與組織認同方式上，也在很大程度上調節了工作滿

參考文獻：

- [1] 何丹. 農商銀行新生代員工離職傾向影響因素和對策研究[D]. 四川：電子科技大學，2022.
- [2] 張淑華，劉兆延. 組織認同與離職意向關係的元分析[J]. 心理學報，2016，48(12)：1561-1573.
- [3] 劉鳳香. 員工工作價值觀代際差異研究[D]. 天津：南開大學，2011. DOI: 10.7666/d.J0026322.
- [4] Climek M, Henry R, Jeong S. Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness[J]. *European Journal of Training and Development*, 2024, 48(1-2): 112 - 132.
- [5] 孔丹丹. 代際差異視角下工作價值觀對離職傾向的影響研究[D]. 河南：河南大學，2018.

意度對離職意向的影響路徑，這種作用機制對於理解當代員工流動趨勢具有重要理論價值與現實意義。

從組織管理角度來看，中國銀行業的傳統人力資源體系在面對“90後”與“00後”新生代員工時，其穩定性與激勵效能正逐漸削弱。年輕員工更強調個體價值實現、工作情感認同與職場靈活性，這要求銀行在薪酬激勵、職業發展、組織文化與溝通機制等多個層面進行適應性調整。同時，年長員工的留任動因、風險容忍度與組織忠誠也具有自身規律，需通過差異化策略實現代際平衡與人力穩定。

理論上，本文深化了代際研究在組織行為領域的應用，表明代際變數在工作滿意度與離職意向之間起到了重要的調節作用，提示未來研究在考察員工行為時，應更重視代際背景與個體心理變數的交互關係。同時，也呼籲企業管理實踐者跳出一元化激勵範式，構建更為包容與動態的管理系統，以更好地適應新時代人力資源管理的複雜局面。

總體而言，代際差異已成為銀行組織內部結構與管理邏輯演變的關鍵變數。面對這一趨勢，管理者需要更具前瞻性的視野重構員工關係管理理念，以實現組織韌性提升與人力資本價值最大化的雙重目標。