

分类号：  
学 号：20192216010

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失问题 研究

学 位 申 请 人	杜雪雪
指 导 教 师	刘清军教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022 年 11 月

分类号：  
学 号：20192216010

密 级：公开  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失问题 研究

学 位 申 请 人	杜雪雪
指 导 教 师	刘清军教授
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	人力资源管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2022 年 11 月

**Study on Loss of front-line Employees in Western Xinjiang Hesheng**

**Silicon Industry Limited Company**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

By

**Du Xue-xue**

**(Human Resource Management)**

Dissertation Supervisor: Prof. Liu Qing-jun

November, 2022

# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：杜雪雪

时间：2022年11月15日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：杜雪雪

时间：2022年11月15日

导师签名：刘清宇

时间：2022年11月18日

## 摘要

随着人口红利的逐渐消失和用工成本的不断上涨，劳动密集型企业的压力越来越大，员工频繁流动成为新常态。员工流失尤其是一线员工流失不仅导致基层组织的不稳定，生产经营活动受到冲击，而且给人力资源管理者带来极大挑战，这一现象在民营企业表现尤为突出。如何减少人员流动、稳定员工队伍成为当前和今后民营企业面临的一个重要问题。

本文以民营企业新疆石河子西部合盛硅业有限公司为研究对象，就一线员工流失问题进行研究。论文首先梳理了相关文献，界定了相关概念和相应理论基础。然后，对新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状从流失趋势、年龄分布、岗位分布进行了分析，在此基础上，从外部环境、企业内部、员工自身对造成一线员工流失的原因进行了深入分析，接着指出了一线员工流失对公司带来的不利影响。通过分析并结合西部合盛硅业发展的客观需要，论文最后提出了避免一线员工流失的相应解决对策。

本研究通过分析，具体得出如下结论：一是从流失特征看，目前西部合盛硅业一线员工流失率呈现逐年上升特征，影响企业人力资源有效提升，目前离职人群集中在30岁以下、职能部门集中在硅业部门、离职岗位以普工、机修工、制氧工、加料司机等为主；二是流失原因主要包括：利润分享机制不健全，福利保障不足、考核机制不科学，沟通效果较差、职业发展不畅通，培训支持不足、文化氛围感较差，缺乏文化激励、企业保障一线员工稳定性的机制不健全、员工自主意识较强，价值观体现多元化等方面，造成的不利影响包括：影响企业形象并削弱企业竞争力、增加企业人力资源管理成本、破坏企业的凝聚力损害企业文化、影响企业安全生产增加运营成本；对策建议方面，具体包括制定科学合理的薪酬福利政策、完善绩效考核制度、建立科学用人制度、完善企业文化等。

**关键词：**一线员工；员工流失；西部合盛硅业

## Abstract

With the gradual disappearance of the population dividend and the rising labor cost, the pressure of labor-intensive enterprises is increasing, and the frequent flow of employees has become the new normal. Staff turnover, especially the first-line staff turnover, not only leads to the instability of grass-roots organizations and the impact of production and business activities, but also brings great challenges to human resource managers. This phenomenon is particularly prominent in private enterprises. How to reduce the flow of personnel and stabilize the staff has become an important issue for private enterprises at present and in the future.

In this thesis, the private enterprise Xinjiang Shihezi Western Hesheng Silicon Industry Co., Ltd. is taken as the research object to study the loss of front-line employees. Firstly, the thesis sorts out the relevant literature, and clarified the relevant concepts and the corresponding theoretical basis. Next, it analyzes the current situation of front-line staff turnover of Xinjiang western Hesheng Silicon Industry Co., Ltd. from the perspective of turnover trend, age distribution and post distribution, On this basis, the reasons for the loss of front-line employees are analyzed from the external environment, the enterprise and the employees themselves by means of questionnaires, and points out the adverse impact of front-line staff turnover on the company. By analyzing and combining the objective needs of the development of Hesheng silicon industry in the west, the thesis finally puts forward the corresponding solutions to avoid the loss of front-line employees.

This thesis draws the following conclusions through research: first, from the perspective of loss characteristics, the current loss rate of front-line employees of Hesheng silicon industry in the west is increasing year by year, which affects the effective improvement of human resources of the enterprise. Currently, the quitting population is concentrated under 30 years old, the functional departments are concentrated in the silicon industry department, and the quitting positions are mainly general workers, mechanical maintenance workers, oxygen workers and loading drivers; Second, the reasons for the loss mainly include: the profit sharing mechanism is not sound, insufficient welfare security, unscientific assessment mechanism, poor communication effect, imperfect career development, insufficient training support, poor sense of cultural atmosphere, lack of cultural incentive, the mechanism to guarantee the stability of front-line employees is not sound, employees have strong sense of autonomy, values reflect diversity. The adverse effects include: affecting the corporate image and weakening the competitiveness of the enterprise, increasing the human resources management cost of the enterprise, destroying the cohesion of the enterprise, damaging the corporate culture, affecting the safe production of the enterprise and

increasing the operating cost; In the aspect of countermeasures and suggestions, it includes formulate scientific and reasonable salary and welfare policies, revising the performance appraisal system, establishing a scientific employment system, and improving the enterprise culture.

**Key words:** front-line employees; Employee turnover; Western Hesheng silicon industry

# 目录

摘要	I
Abstract	II
第1章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.2.1 理论意义	2
1.2.2 现实意义	2
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 国外相关研究	2
1.3.2 国内相关研究	4
1.3.3 研究评述	5
1.4 研究内容及方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	8
第2章 相关概念与理论基础	9
2.1 相关概念界定	9
2.1.1 员工流失概念	9
2.1.2 一线员工概念	9
2.2 理论基础	10
2.2.1 需求层次理论	10
2.2.2 公平理论	10
2.2.3 期望理论	10
2.2.4 普莱斯和米勒模型	11
第3章 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状及影响	12
3.1 新疆西部合盛硅业有限公司概况	12
3.1.1 新疆西部合盛硅业有限公司简介	12
3.1.2 新疆西部合盛硅业有限公司人员概况	13
3.1.3 新疆西部合盛硅业有限公司人力资源管理现状	15
3.2 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状	17
3.2.1 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状	17

3.2.2	新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失特点	21
3.3	新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失的不利影响	21
3.3.1	影响企业形象削弱企业竞争力	21
3.3.2	增加企业人力资源管理成本	21
3.3.3	破坏企业的凝聚力损害企业文化	21
3.3.4	影响企业安全生产增加运营成本	22
第4章	新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失原因分析	23
4.1	新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失原因问卷调查	23
4.1.1	调查问卷设计	23
4.1.2	问卷数据获取	24
4.1.3	问卷数据检验	25
4.2	员工流失特征统计	26
4.3	员工流失原因分析	28
4.3.1	利润分享机制不健全，福利保障不足	28
4.3.2	考核机制不科学，沟通效果较差	29
4.3.3	职业发展不畅通，培训支持不足	29
4.3.4	文化氛围感较差，缺乏文化激励	30
4.3.5	企业保障一线员工稳定性的机制不健全	31
4.3.6	员工自主意识较强，价值观体现多元化	31
第5章	新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失对策	32
5.1	制定科学合理的薪酬福利政策	32
5.1.1	实施外部具有竞争力内部具有公平性的薪酬方案	32
5.1.2	实施多种福利政策	33
5.1.3	强化绩效激励效应	34
5.2	完善绩效考核制度	34
5.2.1	建立科学绩效考核机制	34
5.2.2	加强绩效考核的沟通反馈	35
5.2.3	合理运用绩效考核结果	36
5.3	建立科学用人制度	37
5.3.1	明确各岗位的任职要求实现人岗匹配	37
5.3.2	加强岗位培训明确职业发展方向	37
5.4	完善企业文化	38
5.4.1	提升员工管理参与度	38
5.4.2	改善工作环境	39

5.4.3 转变管理思维，注重以人为本 .....	39
第6章 结论与展望 .....	41
参考文献 .....	42
附录 .....	45
致谢 .....	47
作者简介 .....	48

## 第1章 绪论

### 1.1 研究背景

现阶段国内人口红利逐渐消失，人力成本不断上涨，企业一线员工管理压力增加，同时随着国内经济多元化发展，实体企业也面临较大的一线员工流失压力。企业逐步提升的用工需求和居高不下却无法降低的流失率形成了鲜明对比，如何提高一线员工的稳定性，使其流失率能够在一定程度上降低，已经是当前阶段制造业企业的又一亟待解决的棘手问题。一线员工流失率高，必定会带来一系列负面影响：一方面导致人力资源成本的增加，员工流失不仅是表面上的员工离职，从深层来看这也是企业资本的损失，主要是因为在前期招聘会涉及企业的招聘成本，后期在员工入职后也会涉及企业的培训以及管理成本等。另一方面流失员工散布的破坏企业形象和声誉的言论，会间接造成客户对企业的的不信任感，进而从间接上对企业的生产经营造成影响。再者，当流失的一线员工数量逐步增多时，企业的一线生产团队必定会不稳定，因此会对企业的生产经营带来一定负面影响，尤其在用工荒季节，企业招聘的速度若不能持平于员工流失速度时，那么企业生产就会出现压力，此时为了保证企业整体的生产目标达成，就必须先让当前现有的员工加班加点完成工作，长此以往老员工产生不满情绪也会陆续离职，接连离职就会产生连锁反应，进一步对企业人力资源稳定带来较大的阻力。对企业而言，人力资源是其发展的基础性力量、是动力源泉，从本质上来看，企业商业竞争本质是其所拥有的人力资源比拼，但人力资源也是流动的资源，一线员工流失率问题并不是员工个体问题，而是现阶段企业的共性问题。从企业角度来看，若一线员工流失率高，则无法维持一个相对稳定的生产经营环境，故需要对现行的人力资源管理机制进行重新审视，如何稳定一线员工是所有企业所面临且亟待解决的战略问题。陈洁敏（2021）指出较高的员工流失率也会影响到企业的声誉，直接提高企业招聘成本和用工成本，不利于企业的持续发展<sup>[56]</sup>。杨学英（2021）认为在企业中能够掌握企业实操技术且能够熟练操作的员工在人力资源市场上有着更多的选择，同类公司会更偏向于这部分员工，在入职新公司后这部分员工也会较快的熟悉新的业务，快速的成为新公司的中坚力量，因此这也从间接上给原单位发展带来阻力<sup>[52]</sup>。目前合盛硅业同行业主要是新疆大全新能源股份有限公司、天山铝业集团有限公司，三家公司间员工相互跳槽、挖角。总体来看离职的员工的年龄层次普遍较低，这部分员工拥有更多的创造性思维，是宝贵的人力资源，这部分员工选择离职，必定会使西部合盛硅业的新鲜血液流失，从而在一定程度上影响了西部合盛硅业创新动力，进而使其竞争力受限。

随着国家供给侧改革的不断深入，资源消耗型企业面临的压力显著增加，硅行业面临着资源和环境的双重约束、消费放缓与价格下跌的双重挤压，硅行业整体弱势运行。全球经济形势下滑，硅行业无可避免受到冲击，加之疫情影响下人员流动受限，员工流失进一步加剧。西部合盛硅业受到新疆大环境下人员流失严重的影响，企业对人才的吸引力下降，表现为外部招工困难，内部一线员工流失严重。因此一线员工流失问题已经成为西部合盛硅业亟待解决的突出问题，本文正是基于此背景下对西部合盛硅业一线员工流失问题展开研究，挖掘分析背后的原因，探讨解决对策。

## 1.2 研究意义

### 1.2.1 理论意义

现阶段国内劳动力成本上升，企业在员工管理过程中成本敏感度也在逐步上升，员工稳定性研究有更新的必要性，但现阶段研究关注到材料行业一线员工的研究仍然较少，本文聚焦于西部合盛硅业一线员工流失问题研究，补充了该方面的研究。

### 1.2.2 现实意义

本文通过对西部合盛硅业一线员工流失问题的研究，总结了企业人力资源的现状，从企业外部、内部、员工个人层面归纳了企业一线员工流失的原因，提出了帮助西部合盛硅业留住一线员工的针对性措施，为优化企业人力资源管理，建立激励保障机制指明了方向，同时也对其他硅行业企业的一线员工流失问题提供一定的借鉴。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外相关研究

国外学者对员工流失问题关注较早，因此相对应其所研究所覆盖的方向也比较全面，重点研究的方向如下：

#### (1) 对员工流失原因的研究

勒温（Lewin）（二十世纪四十年代）认为个人的绩效除了与个人息息相关，个人绩效也会被其所在环境影响，当个人无法改变环境时，只有更换环境，也就是所谓的员工流失。兰伯特（Lambert）（2013年）、霍根（Hogan）（2013年）和巴顿（Barton）（2013年）提出员工的个人年龄、家庭因素、所处工作环境、员工对工作的满意度、工作晋升和加薪等因素会导致员工流出。普莱斯和米勒（Price-Muller）（2000年）提出了 Price-Muller 模型，该模型指出了4个与员工离职有关的变量，具体阐述了这4个变

量对离职的影响,在解释流失的因素分析上比较全面。Saks (2021)对员工情况进行细致的分析,如职业预期和年龄等,指出员工是否稳定会受到诸多因素的影响,而其中最为主要的是员工是否能够预见到其所在公司是否为其提供了足够的发展空间。Karmoker (2021)对员工所在的人文以及企事业环境进行了分析,指出了这些因素能够使能够对其离职与否产生影响的,如其所处的环境是否人性化、工作时间合理与否等,若这些因素与其预期有较大的差异,则其离职的概率则会大大提升。Donna (2019)对印度 IT 企业进行了研究,指出这部分企业也存在着较为明显的人才流失问题,在具体分析时 Donna 从经济、收入水平两个维度入手,其认为初创型 IT 行业相较于经营时间较长的企业能够提供更为优厚的待遇,因此会有很大一部分从业者选择入职这类企业,但整体上来看 IT 行业具有较高的工作压力,因此员工虽然选择入职,但其整体流失率仍较高<sup>[32]</sup>。Eddy (2019)对连锁企业门店进行了研究,指出了其门店经理离职主要受两个因素影响,即职业发展和其在职阶段的整体工作状态,通常情况下当门店经理对企业所做出的岗位变动决策不满意时,其离职的概率会大大提升<sup>[33]</sup>。

### (2) 对员工流失带来影响的研究

Gandy (2018)认为员工流失会导致公司内部组织效率降低,由此带来运营成本增长<sup>[35]</sup>。Yasin (2018)强调员工流失不仅带来物质利益损失,同时也会对良好的工作氛围产生影响<sup>[36]</sup>。Alpana (2021)认为员工流失的影响在不同的企业规模间存在差异性,中小企业受到的影响更大<sup>[37]</sup>。Bamfo (2018)认为企业员工流失直接影响到制造业企业工艺流程稳定性,导致重复培训员工成本增加<sup>[38]</sup>。Conroy (2022)指出员工流失率过高则导致企业生产规划受到冲击<sup>[39]</sup>。Priyanka (2021)明确员工流失后的重新配置会产生诸多管理成本,包括员工招聘、培训、福利落实等<sup>[40]</sup>。Sharma (2021)指出员工流失从不同程度上造成企业的生产计划无法如期完成<sup>[41]</sup>。

### (3) 对员工流失对策的研究

Schein (2006)认为员工对自身工作是否满意和认可直接决定了员工对工作的投入度和归属感,通过引入契约管理 EAR 循环,可以帮助员工建立合理预期,从而实现人力资源的有效配置。Archana 和 Cheryl (2019)对医疗行业进行了研究,指出了急症护理中也存在着较大的人才流失问题,而这中间有很大一部分是因为对工作环境的不满以及难以灵活协调高强度工作。Beine (2018)将研究视角定位于小型发展中国家,对这些国家人才流失问题进行了分析,指出人才流失伴生出的不仅仅有弊端,同时也应看到其所带来的积极作用,弊端主要是指当人才出国深造结束后,若其不选择回国发展,那么这必定会造成其母国的人才流失,出现这种现状的主要原因是国家对人才引进的重视度不足,相应的策略不完善;积极作用主要是指人才在出国深造结束后,能够选择回国发展,虽然出现了人才阶段性流失,但从整体来看人才回国后会带来更多的正向作用,促进经济发展。Brabson (2019)认为要充分关注员工精神需求与发展需求,由此才能

降低员工流失率<sup>[31]</sup>。Glenn（2018）主要从一线技术员工的角度入手，对企业中这部分员工的离职进行了分析，其在分析中主要是从培训以及团队协作等维度来切入的。

### 1.3.2 国内相关研究

国内学者关于员工流失的研究起步较晚，主要是借鉴国外学者经验，研究范围主要为以下几个方面：

#### （1）对员工流失原因的研究

杨樱（2013）通过对成都W工业园区中小型企业问卷数据的实证分析，指出造成员工不满意的影响因素，得出了W工业园区中小型企业的员工流失过程模型，有针对性地提出了改进建议<sup>[19]</sup>。朱茂森（2019）通过员工满意度问卷调查的方式分析了瑞安市民营企业人才流失的主要原因，针对家庭原因这项离职影响因素提出了企业应积极落实瑞安政府的外籍人才补助政策，为员工解决后顾之忧的建议<sup>[5]</sup>。陈密斯（2021）认为区域人才政策也影响到企业员工稳定性<sup>[42]</sup>。代丽娟（2021）指出企业员工流失核心是员工预期需求与实际满足存在较大偏差<sup>[43]</sup>。杜鹏（2021）认为企业一线员工流失的一大原因是考核问题，长期从事一线工作员工的工作性质、工作方法、工作环境使他们形成了比较善于技术钻研但却不善于主动沟通表达想法，导致一线员工绩效考核过程中遇到问题时无法进行绩效考核有效沟通<sup>[44]</sup>。申磊（2021）认为员工的能力无法科学的与其所在岗位相匹配，因此需要构建一个更为完善的机制，能够解决或者缓冲企业人岗匹配过程中所出现的突出问题<sup>[48]</sup>。李丹（2021）认为企业晋升评价标准不具备可操作性，模糊的标准使得竞聘和成果认定等都无法按照统一标准进行，存在较大主观性，这会提升员工的不稳定性<sup>[46]</sup>。

#### （2）对员工流失带来影响的研究

林琳（2015）分析了我国中小企业的发展现状，指出了员工流失已经成为我国中小企业的突出问题，强调了员工流失的不利影响<sup>[9]</sup>。陈峰（2018）强调了员工稳定性提升对企业战略实施具有重要的正向促进作用<sup>[30]</sup>。谭应宏等（2020）分析了目前我国民营企业人力资源管理状况，阐述了人力资源管理不足的四类常见表现，强调企业要重视这些问题，从目标管理和加强劳动管理的角度提出了人力资源管理的改进措施<sup>[2]</sup>。张晓玲（2021）认为员工流失直接导致管理成本增加，业务岗位也存在摩擦性<sup>[54]</sup>。薛文科（2022）认为新员工从入职到适应岗位工作需要一段时间，尤其是当新员工入职的岗位是核心岗位时，其完全适应新岗位的周期也就越长，而这期间企业仍需要付出相应的工资成本<sup>[51]</sup>。朱靖悦（2022）指出一个员工离职，其看法和情绪也会在很大程度上对周边的员工造成影响，进而影响公司凝聚力和团队稳定性<sup>[55]</sup>。

#### （3）对员工流失对策的研究

于长胜（2014）从企业和员工自身原因分析了员工流失的原因，从薪酬设计、建立

奖惩制度、完善竞争机制等方面提出了对策建议<sup>[11]</sup>。魏芳（2015）基于心理契约的视角，提出了外向型民营企业要注重维系与员工间的心理情感，培养员工对企业的忠诚度与责任感的建议<sup>[10]</sup>。宋海东（2016）从个体层面、工作特征层面、组织层面提出了提高民营企业组织承诺的途径<sup>[8]</sup>。郭萍（2017）分析了民营企业新入职大学生的离职现状，认为企业要重视大学生的职业生涯规划，帮助他们尽快适应工作岗位<sup>[4]</sup>。唐河辉（2020）认为民营企业员工流失受中国传统文化和社会信用机制的影响，企业自身也存在着诸多问题亟待改进，从人力资源统筹、薪酬福利体系构建，做好职业生涯规划，加强沟通与文化建设提出了改进建议<sup>[13]</sup>。梁守杰（2020）提出建立合理的绩效体系有助于保持民营企业在人才市场上的竞争力和吸引力，保持人才队伍的相对稳定和凝聚力<sup>[3]</sup>。杨毅（2020）指出激励性薪酬可以有效降低员工离职倾向<sup>[29]</sup>。邢梦君（2015）指出企业在刚性管理的同时也要视情况来为一线员工设立一定的人性化休假制度，其可以在规定的范围内申请休病假、事假等，避免员工内心压力较大从而对整体工作氛围的不利影响<sup>[6]</sup>。魏文颖（2011）认为企业可以通过内外部招聘的方式来进行定岗，候选人和公司可以进行双向选择，可以快速地进行人岗匹配，由此促进员工的稳定性提升<sup>[20]</sup>。吕美丽（2020）指出企业对一线员工进行激励和提升其工作稳定性的过程中，要充分将一线员工物质收益与企业发展过程深度绑定<sup>[14]</sup>。马家骊（2020）强调企业应当建立内部学习机制，着力构建学习型组织，聘请专门的培训机构进行员工培训提升，购买相关的测试服务，如心理健康、学习素质发展等测试服务<sup>[15]</sup>。李程鹏（2020）指出企业利润分享机制要基于不同的部门形成不同的利润分享激励过程，科学设置相应的权重值<sup>[16]</sup>。郑欣（2019）、刘雪（2020）均指出企业员工的人岗匹配能够使其有更多的工作热情，同时当其主动性增强后期工作满意度也会随之得到提升<sup>[22]</sup>。胡其亮（2020）认为企业应当针对在职一线员工定期地进行岗位培训，对其岗位技能以及业务水平等方面进行提升，以此来使其能够更为适应其所在的岗位，提升员工稳定性<sup>[18]</sup>。付银霞（2019）认为企业一线员工可以设立内部轮岗机制，通过此机制能够使员工接触更多的岗位，且最终便于员工和企业判断哪个岗位与员工的切合度更高<sup>[21]</sup>。钱晋（2021）指出薪酬制度设计要充分考虑市场薪酬水平，同时要主动了解内部员工的薪酬需求，确保企业薪酬体系具备外部竞争性和内部合理性<sup>[47]</sup>。

### 1.3.3 研究评述

本文通过以上文献梳理发现：一是国外对员工流失原因的研究集中在理论框架设计，在此基础上设计了诸多分析模型并进行了案例数据检验，员工流失原因主要是由员工满意度下降引起的，国内研究多集中在企业案例研究，通过数据检验设定因素的作用权重和方向，分析企业员工流失成因；二是企业员工流失产生多元影响，导致人力成本提升、效益降低，甚至会威胁到企业的正常经营，国内研究也聚焦在员工流失导致成本上升、精神状态不佳等问题，其不利方面与国外研究大致类似；三是针对于员工流失，要通过

员工预期管理进行优化,同时满足员工的物质需求和精神需求。企业员工除了较为重视基础物质激励,也较为关注自己的物质收获是否能与企业的发展速度匹配,企业需要将员工当前所从事工作的难度与其薪酬直接挂钩,将薪酬与员工在实际工作中的表现挂钩,强化精神激励和文化激励等,由此形成更为有效的员工激励系统。可以看出,针对员工流失课题,国外学者已经形成了一套基于心理学、人力资源管理学的成熟理论,为国内学者研究员工流失问题提供了借鉴,但是我国经济体制与国外有根本区别,在探讨员工流失问题上,还须考虑我国国情,提出符合我国民营企业健康发展的中国道路。本文旨在通过对西部合盛硅业一线员工流失问题的实证研究,提出民营企业解决一线员工流失问题的共性解决之路。

## 1.4 研究内容及方法

### 1.4.1 研究内容

本文将西部合盛硅业作为研究对象,对一线员工流失问题进行阐述,整体纲要如下:

第一章为研究背景阐述,归纳研究意义,梳理文献情况,明确研究内容与方法。

第二章为相关概念和理论基础,明确员工流失以及一线员工概念,并对需求层次理论、公平理论、期望理论、普莱斯和米勒模型进行了阐述。

第三章为西部合盛硅业一线员工流失状况分析及一线员工流失不利影响分析,重点阐释西部合盛硅业人员概况、人力资源管理现状,其流失特征是一线员工离职规模上升,对应的流失率也在上升,离职人群集中在30岁以下,职能部门集中在硅业部门、离职岗位以普工、机修工、制氧工、加料司机等为主,一线员工流失的不利影响包括影响企业形象并削弱企业竞争力、增加企业人力资源管理成本、破坏企业的凝聚力损害企业文化、影响企业安全生产增加运营成本。

第四章为西部合盛硅业一线员工流失原因分析,从外部、内部、员工个人层面进行原因归纳,原因分析基于西部合盛硅业的离职问卷调查数据及人力资源管理现状,一线员工流失原因主要包括利润分享机制不健全,福利保障不足、考核机制不科学,沟通效果较差、职业发展不顺畅,培训支持不足、文化氛围感较差,缺乏文化激励;具体到企业层面,体现为企业保障一线员工稳定性的机制不健全;员工个人层面表现为自我意识较强、价值观体现多元化等。

第五章为西部合盛硅业一线员工流失的建议,依据分析出来的离职原因,提出相关的对策建议,具体包括:一是制定科学合理的薪酬福利政策,包括实施外部具有竞争力内部具有公平性的薪酬方案、实施多种福利政策、强化绩效激励效应;二是完善绩效考核制度;三是建立科学用人制度,包括明确各岗位的任职要求实现人岗匹配、加强岗位

培训明确职业发展方向；四是完善企业文化，包括提升员工管理参与度、改善工作环境、转变管理思维并注重以人为本等，以扭转西部合盛硅业一线员工流失率高的局面。

第六章为结论，对本文的研究进行总结并对研究的不足之处进行说明。

本文技术路线如下：

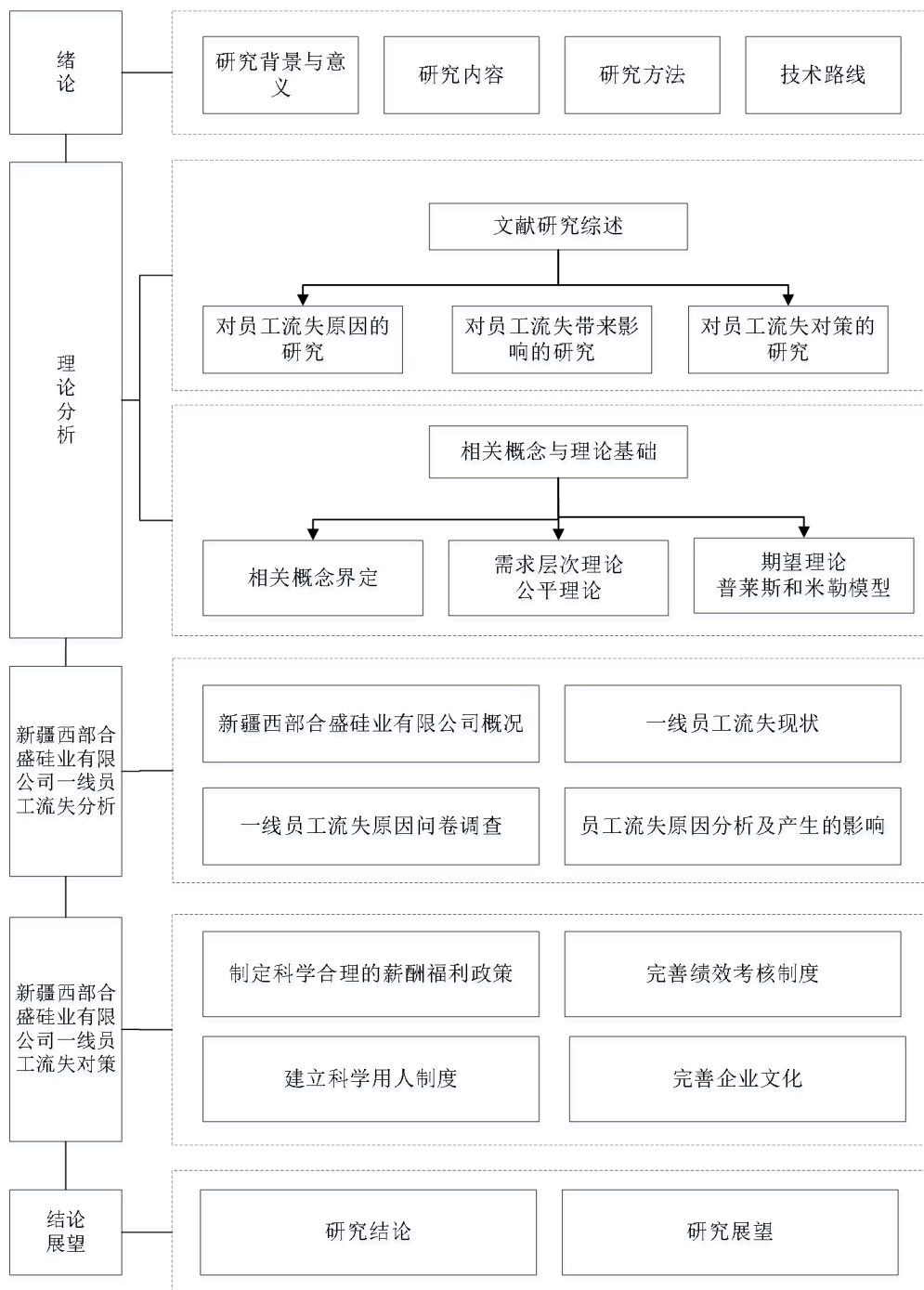


图 1-1 技术路线图

## 1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法：通过文献数据库、书籍报刊等资料梳理员工流失的相关理论，确定本文研究内容和方向。

(2) 问卷调查法：通过向西部合盛硅业一线离职员工发放调查问卷的方法，获得企业一线员工离职的相关数据，通过对问卷数据的分析统计，得出一线员工流失的原因。

(3) 个别访谈法：在问卷调查的分析的基础上，通过对一线员工、管理者、人力资源部门员工进行访谈，对通过问卷数据分析获取的西部合盛硅业一线员工流失原因进行正确性和合理性的进一步验证，并对出相应的对策和建议。

## 第2章 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 员工流失概念

员工流失是指员工目前的状态是在职状态,组织不愿意但员工按照个人的主观意愿流出或无法在岗位继续产生积极作用,此时随着员工流失组织会出现一定的损失,此种现象可以称为员工流失,个人主观意愿的流出主要是指员工因不同类型的、不同维度的原因而主动提出离职,这种行为直接造成人力资源数量上的减少,是可以通过直观数据发现的;在岗位上失去积极作用是指员工虽仍然在岗且未提出离职,但其会因某种特定原因对所在岗位产生不满情绪,以较为消极的态度对待工作,不能为企业带来有效价值,这种行为造成的损失是质量上的降低。本文所指的员工流失主要是指人力资源数量上的流失,即员工离职行为<sup>[21]</sup>。

#### 2.1.2 一线员工概念

现阶段一线员工并不是一个相对成熟的概念,仍处在研究阶段,并没有形成统一认知。从组织方式的维度来看,企业的组织架构一般是按决策层、管理层、执行层由上而下设立,各层级员工人数逐渐递增,呈金字塔状,最底层执行层的员工就是一线员工,一线员工数量最为庞大,是企业最基础的人力资源;而从分工角度来看,一线员工是指企业中直接产出效益或办理具体业务的人员,他们所从事的工作具有基础性。生产企业中一般指除掉企业中主导经营管理者、各部门的部门经理、各车间的主管(或相当于该级别的中层管理人员)之外的,在生产现场从事生产任务的在职职工,一线员工是指组织层级中最初级的操作者,担任着最基本的岗位,直接从事制造、装配、维修、搬运等工作,是整个生产活动的执行者,是从事一线生产与管理、负责一线具体业务执行的员工<sup>[50]</sup>。

就西部合盛硅业公司而言,该公司属于典型的制造业企业,其一线员工主要直接从事碳素、有机硅、热电、建材生产等工作,具体包括普工、修包工、机修工、铲车司机、取样员、配电工、行车工、出炉工、安全员、制氧工等员工;同时也包括生产研发人员、技术人员、测试人员和监督管理人员。其中技术人员主要包括:维修工、电工、焊工、车床操作工、化工技术员、工程师等。

## 2.2 理论基础

### 2.2.1 需求层次理论

马斯洛在1943年发表了《人类激励理论》，在该研究中指出需求是有层次的，人在社会环境中会有不同的诉求，而不同的诉求会产生阶梯差异，具体包括：一是生理需求。在特定环境下人可以生存，一旦缺乏某些必要条件则生存就会受到威胁，如睡眠、水、食物等，因此人的最为基本的需求就是对生理的需求，能够满足其在生理上的需求是需求的最低层次；二是安全需求。生理需求满足后，人会开始向更高的维度探索，即安全维度，这是一个具有持续性的探索，如身心、财产、职位安全等都会成为后续的持续探索方向；三是社交需求。人的生存的同时是存在社交关系连接的，在生理、安全不再成为人们的主要诉求时，其需求也会随之升级进阶到社交需求，即追求家人、朋友等关系，这是情感需求的基础；四是尊重需求。人是生活在集体中的，因此需要集体中的其他个体对其尊重，这便是尊重需求，但尊重需求是需要有实现条件的如个人财富、地位等，其中不同个体所认定的尊重前提是有差异的，如部分个体会认为道德品质等要素是尊重的前提；五是自我实现需求。最高层级的需求便是在其他层级需求全部实现后，对个人价值、理想的追求，发挥个人特长或潜力等得到自我实现<sup>[24]</sup>。

### 2.2.2 公平理论

公平理论在1965年由美国心理学家亚当斯提出，该理论指出：员工工作积极性会受到多种收入影响，其中最为主要的是职工收入，而职工对自己收入是否满意是需要通过比较来判定的，即职工不单单是对自己的收入情况关心，同时也希望对身边同事或行业中的收入情况进行了解。通常情况下，从纵向维度上职工会将自己的劳动付出和所得到的收入与自己的历史情况进行不同时间节点上的比较。职工希望自己能够享有公平分配的权利，若其在横向比较中发现，同等的劳动付出其所获得的收入与其他个体或其所在行业标准相同，或是在纵向比较中发现其收支比例在不同的时间节点上相同时，其会认为此时自己受到了公平的待遇，进而努力工作，相反的若其在横向和纵向比较中得出不平等待遇的讯息时，那么其会在内心上产生不满情绪，在很大程度上其工作积极性也会随之降低<sup>[26]</sup>。

### 2.2.3 期望理论

在20世纪90年代，Vroom提出期望理论，主要解决的内容是梳理需求和目标间关系，在此过程中弗鲁姆试图用三个要素来表述，其表达式为：激励力量=效价×期望值，该三要素呈现相互约束关系，激励程度取决于效价与期望水平，公式化表达为  $M = \sum V$

×E。

激励（M）强调个体的驱动力作用，是潜力发挥作用的过程，个体受到外界激励驱动，当这个驱动力达到一定的界限值就会发挥其驱动力量，由此产生激励效应驱动员工积极工作，这个驱动力大小受限于个体预期满足度和单位价值感知。

效价（V）强调预期进度完成对个体满足的冲击程度，如果感知到这种冲击越强则其激励性越大，效价是一个相对主观的概念，其衡量结果受到价值观、态度倾向等要素约束。根据需求满足程度来确定效价区间，通过个体主观尺度来设定衡量标准，标准要具备普适性。

期望值（E）强调个体的预期值，是其工作信心的体现，通过确定内在目标和需求的满足标准，由此主动感知外部环境和完成的概率，预期值程度直接刻画个体内在驱动力大小和信息程度<sup>[23]</sup>。

#### 2.2.4 普莱斯和米勒模型

Price（1977）对离职进行了研究，在其研究中运用了不同的知识体系，包括经济、社会及心理学，通过系统科学的融合提出了新的离职模型。该模型的设计主要是从正规交流、融合性、工资、集权化、交流五个维度出发，主要用于研究各干扰变量对员工流出的影响。在员工流出方面，Price认为融合性、工资等因素是存在一定联系的，其主要关系表现为正相关关系，而工作满意度和最终是否做出更换工作的决定两个要素间则表现为负相关关系。该模型将个人和组织两个层面的因素同时纳入到研究中来，将人员流失问题的研究实现了双向的考量。在Price模型之上，Price、Mueller两位学者对之前的Price模型进行了完善提出了Price-Mueller模型，主要的拓展之处是该模型对员工稳定性进行了细致的分解，将其归纳为过程、结构、个体以及环境四个维度，其中环境维度主要强调的是员工的责任和家庭环境以及其的其他不同外部机会所带来的影响，此处的外部机会包含了较多的方面，值得注意的是当经济周期下行外部机会水平整体上会降低，此时外部就业难度会提升，会在很大程度上对员工稳定性造成影响。Price-Mueller模型是在多学科的前提下所系统探究的产物，且其经过较长时间的检验后效度良好，但该模型中的变量较多，需要不同的理论来对其模型间的各项指标进行支持<sup>[25]</sup>。

## 第3章 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状及影响

### 3.1 新疆西部合盛硅业有限公司概况

#### 3.1.1 新疆西部合盛硅业有限公司简介

新疆西部合盛硅业有限公司（以下简称西部合盛硅业）由合盛硅业股份公司于2009年12月在新疆石河子开发区化工新材料产业园注册投资建设，位于石河子开发区化工新材料产业园北部，是新疆生产建设兵团农八师石河子市重点招商引资项目。西部合盛硅业是亚洲最大的工业硅生产基地，公司着眼于整合新疆当地丰富的煤炭、矿产和电力资源，首创了煤电硅一体化循环经济产业园发展模式。经过近10年的发展，公司成长为占地2000余亩、员工近4000人、下属4个主要产业的工业园区。合盛园区经营生产的项目有：年产40万吨工业硅项目、年产3万吨石墨电极项目、2\*330万千瓦自备电厂项目、年产20万吨型煤项目。目前合盛工业园区可吸纳4000多人就业，已成为世界最大的工业硅生产制造商和世界最优化综合循环经济产业园。目前已经研制安装自动配料上料系统、正在新建脱硫脱硝环保系统，不断在产业升级和绿色环保方面取得进步。

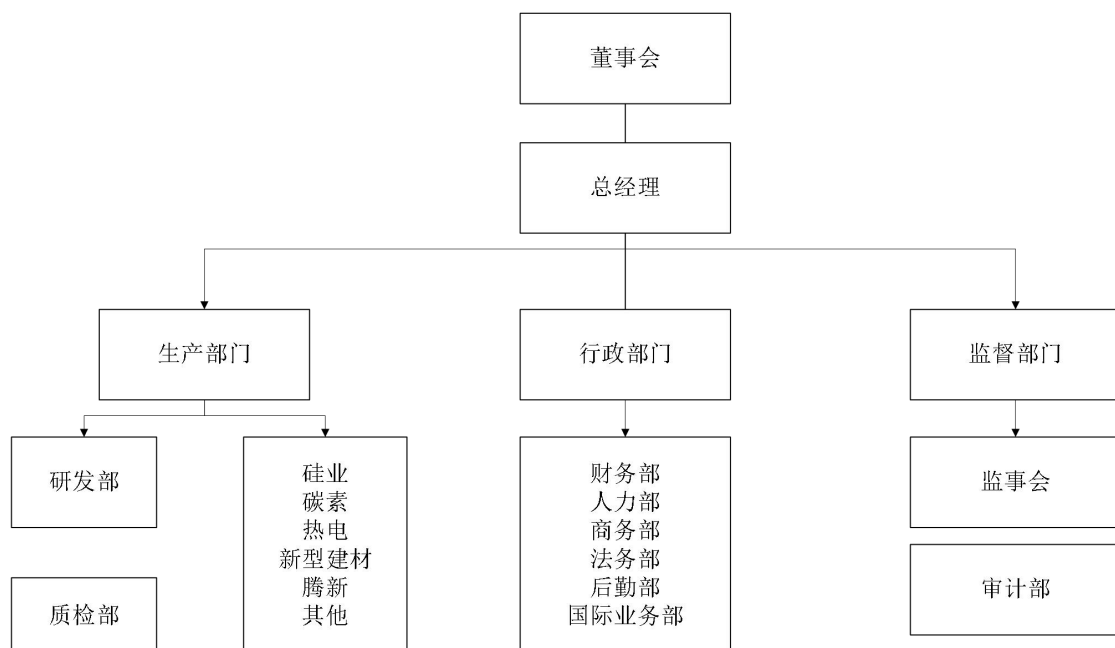


图 3-1 企业组织结构图

### 3.1.2 新疆西部合盛硅业有限公司人员概况

截至2021年底，西部合盛硅业一线员工有5431人，西部合盛硅业一线员工构成如下：

(1) 性别构成。总体来看，西部合盛硅业的员工性别占比差异性明显，男女职工占比分别为77.4%、22.6%，主要是因为受到公司所在行业和生产产品影响，其要求员工能够承受一定的劳动强度，同时劳动市场上普遍认为承压能力、高强度劳动等方面，男性性别的员工更有优势，因此西部合盛硅业职工中男性居多。

(2) 年龄结构。基于调研分析，30岁以下员工占比42.3%，通常情况下这个年龄区间范围内的员工稳定性相对较差，工作定力也较弱，若当前的管理制度或工作内容等无法与其预期相匹配，那么其离职的概率则较大。相比较，46岁以上员工更为清晰自身的职业路径，同时其一般都有家庭负担，因此也对薪酬有更高期待，若其需求无法被及时满足，其也会果断离职从而寻求更符合自身需求的工作，这部分员工整体占比13.8%，比例较低。

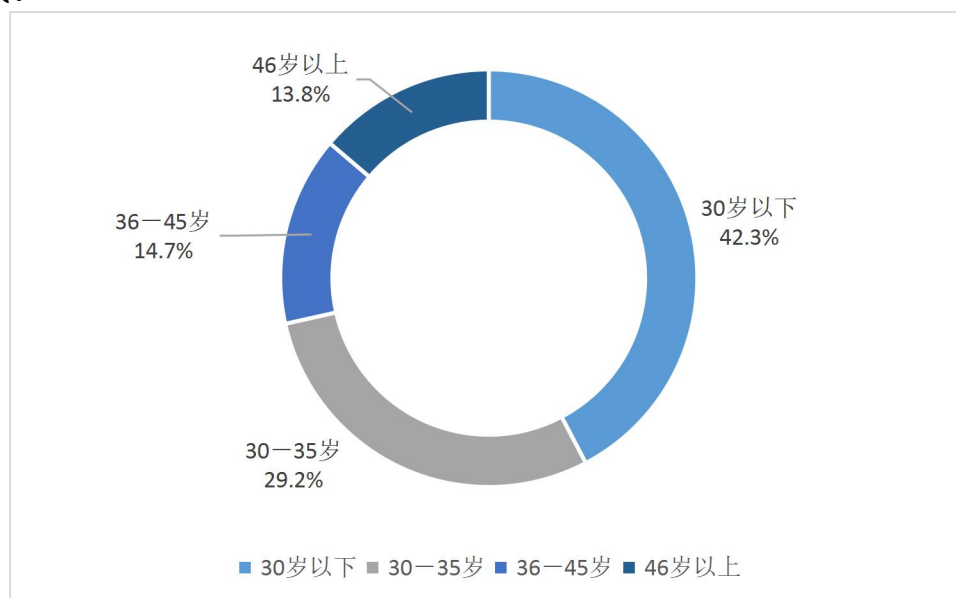


图 3-2 一线员工年龄分布情况

(3) 受教育程度。整体来看西部合盛硅业一线员工的教育水平并不高，其中初中文化以下的员工占比7.88%，初中文化的员工占比32.92%，1.88%比例的员工还存在文盲情况。大专学历比重超过1/5，占比26.99%，因学历限制一线员工对新技能和知识等的了解多数都是通过公司培训来被动获取，且接受能力相对较弱。

表 3-1 一线员工学历分布情况

学历	人数	占比
硕士	3	0.06%
本科	305	5.62%

大专	1466	26.99%
中专	630	11.60%
高中	811	14.93%
初中	1788	32.92%
小学	326	6.00%
文盲	102	1.88%
合计	5431	100.00%

(4) 工龄特征。西部合盛硅业已经成立 11 年，53%的一线员工入职工作不满 1 年，工龄 1-3 年的员工占一线员工总数的 20%，工龄 3-5 年的员工占一线员工总数的 12%，工龄 5 年以上的员工占一线员工总数的 15%，不足 1 年的员工占比超过一半，占比过高，说明西部合盛硅业一线员工流动较为频繁。

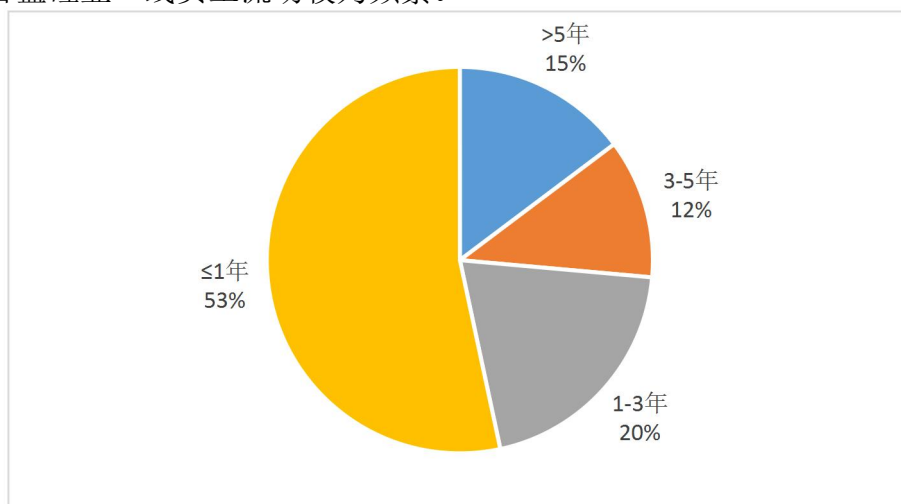


图 3-3 一线员工工龄分布情况

(5) 民族特征。西部合盛硅业一线员工仍以汉族为主，占比达到 52%，其次是维吾尔族占比 32%，哈萨克民族占比 3%，其他民族占比 13%，员工民族多样化特征明显。

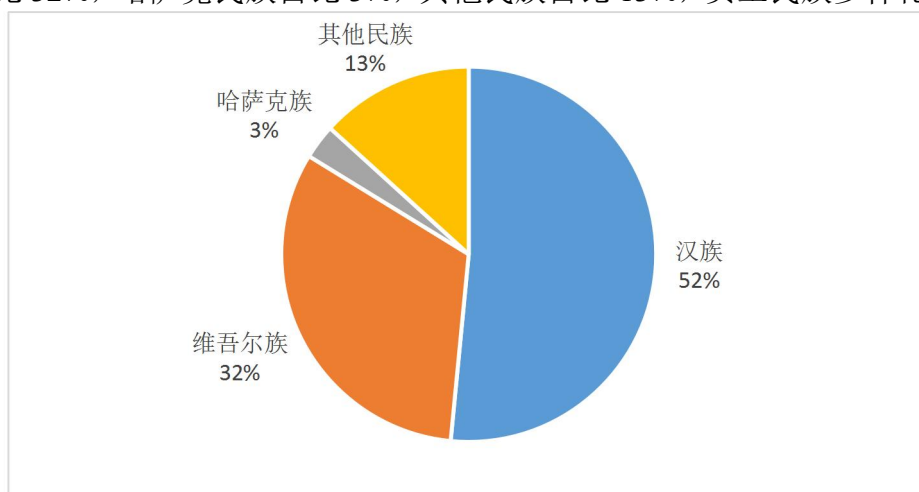


图 3-4 一线员工民族分布情况

(6) 部门特征。西部合盛硅业中的工业硅部门员工 53%，比例值超过一半，其次是有有机硅部门员工占比 27%，碳素部门和能源部门员工占比均为 9%，其他部门员工占比比较低。

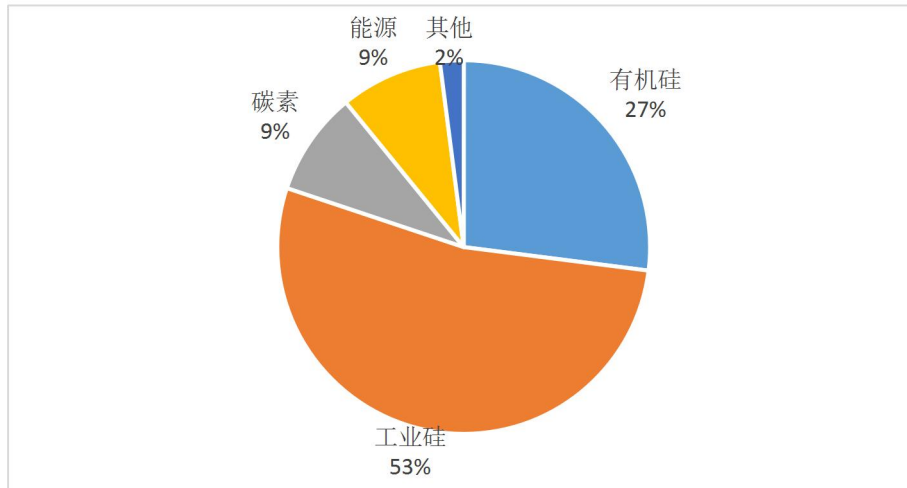


图 3-5 一线员工部门分布情况

### 3.1.3 新疆西部合盛硅业有限公司人力资源管理现状

西部合盛硅业一线员工包括了多个不同的一线岗位，他们承担着不同的岗位职能，为了尽可能地激发其工作热情，西部合盛硅业建立了一整套相对灵活的人力资源管理机制，以员工贡献情况为依据，尽可能地为一线员工提供发展平台，同时企业根据外部竞争和内部管理的需要不断完善企业管理制度，力求创造更好的工作环境，主要管理措施包括：

(1) 员工的招募与选拔。西部合盛硅业一线员工主要是通过社会招聘与校园招聘进行，考虑到用工需求较为旺盛，西部合盛硅业每年都会进行大规模的校园招聘。在员工选拔与发展管理方面，每年度末根据西部合盛硅业下一年度发展规划，做好岗位需求计划，按照学历层次、岗位特征确定基本薪酬。

(2) 培训与开发。西部合盛硅业对各部门一线员工现状进行了解，并以此为依据来制定相应的年度培训计划，以企业文化、工作技能、操作流程等为培训主题。现阶段，西部合盛硅业的培训师主要是由内部员工担任，通过内部公开选拔，筛选出在工作方面具有突出表现、经验丰富、表达清晰、主动性较强的员工，并授予其讲师证书，在公司内部授课。此外，企业引入第三方专业培训机构，负责西部合盛硅业的专场培训。公司还每年组织一批表现优秀的员工外派培训。

(3) 薪酬管理。基础工资对员工来说是一个基本生活的保障，其在设定时主要考量的是总工资水平和现行工资的占比，按照公司规定范围来确定基础工资在其总收入水平中的占比，即可确定基础工资；此外西部合盛硅业还设立了安全奖，该项奖金发放的

条件是员工能够在企业、车间内按照统一的流程标准、操作规程等进行安全生产，即可以享有的物质奖励；最后西部合盛硅业还为一线员工提供了其他福利，包括降温、采暖补贴等。在精细化管理的前提下，西部合盛硅业应加大对一线员工的重视程度，注重岗效工资分配，充分发挥工资、奖金等的作用。首先，明确工资组成。除了基本工资，还应加大一线员工对岗位效能工资的认知，强调这部门工资是对员工工作能力、表现和资历等的肯定和鼓励；其次，明确补助部分。西部合盛硅业可以构建合理的补贴机制，包括交通、餐食等补贴；最后，明确奖金部分。西部合盛硅业可以设定月度、年度和一些特殊部门或技能的专项奖。

(4) 绩效考核管理。西部合盛硅业一线员工的薪酬与考核以西部合盛硅业经济效益及工作目标为基础，结合考核结果来确定年度薪酬基准水平，一线员工的薪酬按照以下标准：①一线员工的基础工资要综合岗位、员工基础素质、工作强度等确定；②基于公司年度经营绩效贡献度和岗位工作完成度给予一线员工一定的项目奖励和综合奖励。

(5) 员工流动管理。西部合盛硅业员工流失是以员工主动离职为主，公司在一线员工流动管理方面条件较为宽松，针对不同工龄的员工设置不同的离职审核期，一线员工需要至少1个月提交离职申请报告到人力资源部门。人力资源部门收到员工离职申请后统一汇总，按照部门生产需求和生产计划进行员工离职的审批。现阶段西部合盛硅业待遇相对较好，加之大部分一线岗位工作培训难度不高，西部合盛硅业一线员工流失管理较为高效。

(6) 员工关系管理。西部合盛硅业在员工关系管理方面投入资源较多，从环境保护、娱乐休闲、团队建设等方面进行了系统建设。西部合盛硅业在居住区配置一定数量的标准化健身设备，给予员工足够的休闲空间；公司注重食堂饭菜的福利性，尽量制定低区间的价格，提升员工对企业保障的满意度，提升员工稳定性。在职业发展方面，西部合盛硅业可从一线员工视角出发，设置出管理、技术的双路径发展平台。考核优秀的员工，可以根据自身需求来做出职业路径选择。

(7) 员工安全与健康的管理。西部合盛硅业一线员工工作存在一定的安全风险性，特别在有机硅、碳素等部门需要员工严格遵守生产规范。西部合盛硅业在员工安全与健康的管理方面主要通过以下途径展开管理：一是动态化确定一线员工生产安全要素与规范，制定相应的安全电子手册，构建相应的员工安全与健康的管理机制；二是强化员工安全与健康培训，定期对安全生产、员工健康进行培训学习，持续提升员工重视程度；三是从生产流程上设定安全保证，持续投入资金建设安全车间、安全工厂，保证员工生产安全。

## 3.2 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状

### 3.2.1 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失现状

#### (1) 流失趋势

西部合盛硅业2021年度公司离职的一线员工共有340人，一线员工流失率为6.26%，为2019年来的最高水平，2019年员工流失人数为170人。西部合盛硅业一线员工流失人数规模呈现上升趋势，对应的一线员工流失率也逐步上升。具体情况如下：

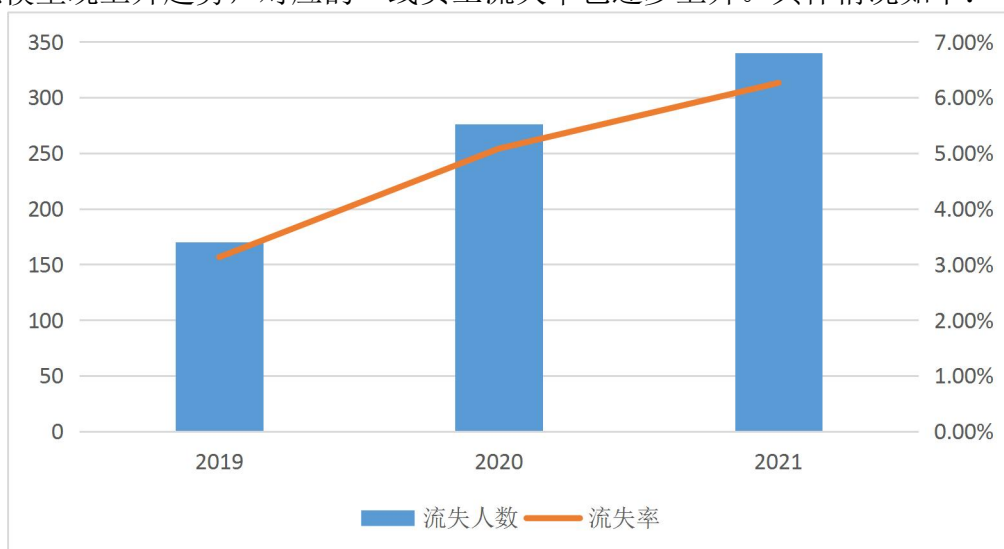


图 3-6 西部合盛硅业一线员工流失情况

#### (2) 性别特征

西部合盛硅业公司员工离职性别差异性显著，由于员工性别基数特征，离职员工中，男性占比较大。

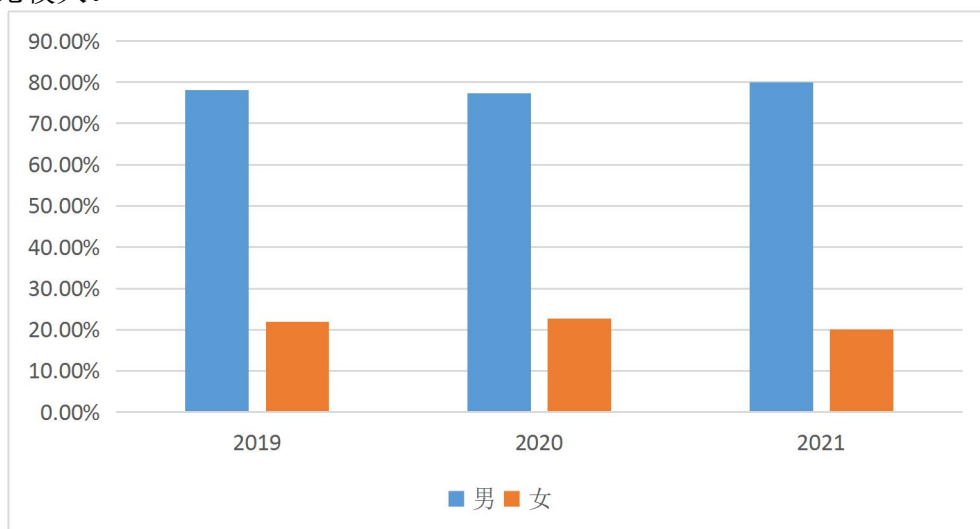


图 3-7 西部合盛硅业一线员工流失情况（性别分布）

### (3) 年龄特征

本文统计 2019-2021 年度西部合盛硅业一线员工离职的年龄特征，具体如下：

表 3-2 西部合盛硅业一线员工离职年龄分布情况

	2021 年	2020 年	2019 年
30 岁以下	167	141	99
30-35 岁	88	82	49
36-45 岁	79	48	20
46 岁以上	6	5	2
合计	340	276	170

从表中可以看出，一线员工离职率较高的区间是 30 岁以下，占比超过一半这个年龄区间范围的员工有着显著的性格特征，且其离职也缺乏理性和规划，整体上稳定性较低，在外部高薪吸引、企业文化不符合自己价值取向等情况下很容易出现离职情况。

### (4) 受教育程度

2021 年西部合盛硅业离职的一线员工中，占比较大的初中及以下、本科及大专，两者占比均在 30% 以上，占比最小的是本科以上学历区间，这与西部合盛硅业员工特征分布基本一致，离职员工分布与员工总体分布特征大致相当。

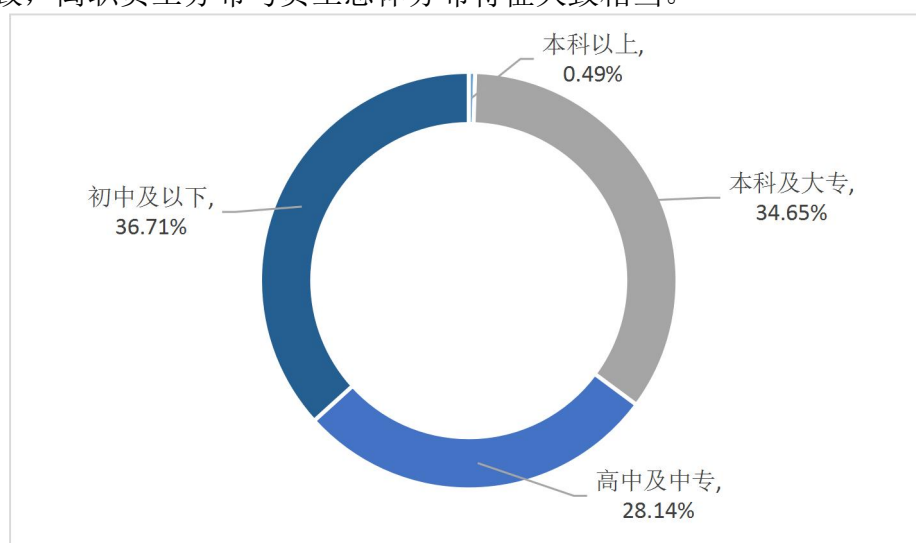


图 3-8 2021 年西部合盛硅业一线员工离职情况（学历分布）

### (5) 工龄特征

在西部合盛硅业离职的一线员工中，工龄在 1 年内的占比超过 50%，占比最大，5 年以上的员工群体离职率 14.1%，说明老员工稳定性也较低，占比最低的员工年龄段分布在 3-5 年内，具体情况如下：

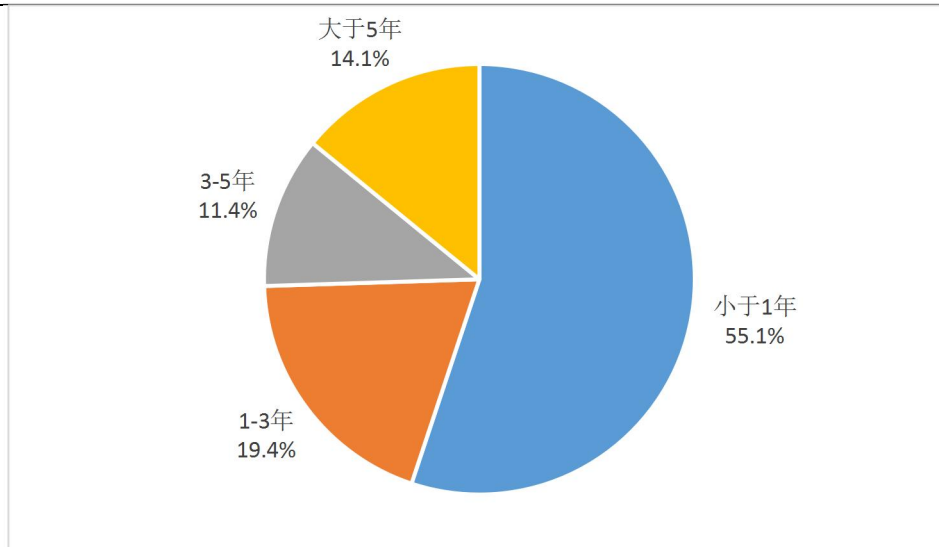


图 3-9 2021 年西部合盛硅业一线员工离职情况（工龄分布）

#### （6）民族特征

在西部合盛硅业离职的一线员工中，汉族员工占比 55.8%，这是由员工总量特征决定的，公司员工中汉族本身占比就超过 50%，员工基数较大，其次是维吾尔族占比 30.2%，维吾尔与汉族合计占比超过 85%，其他民族较少，整体占比不足 15%。

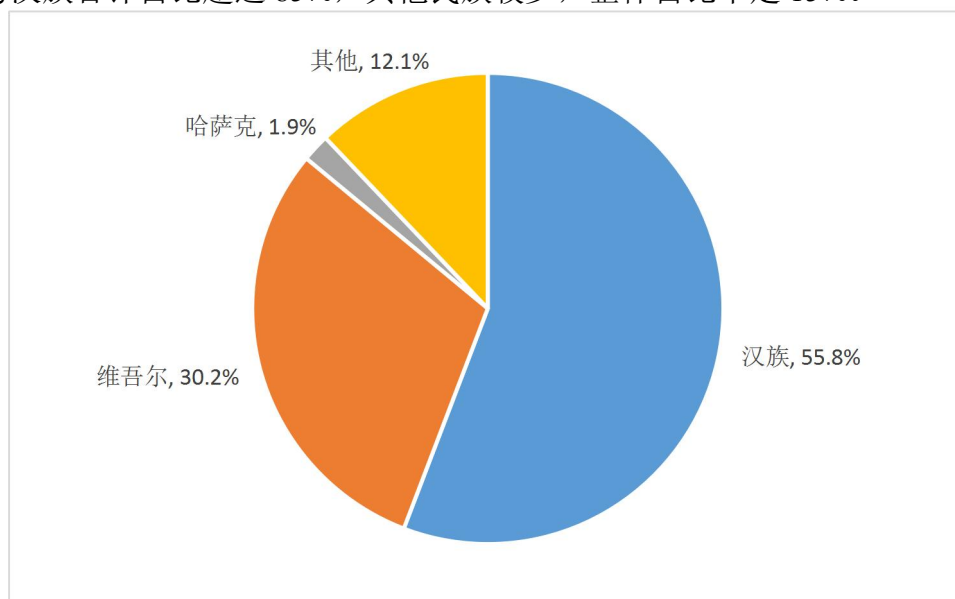


图 3-10 2021 年西部合盛硅业一线员工离职情况（民族分布）

#### （7）部门特征

本文统计 2021 年度西部合盛硅业一线离职员工的岗位特征，西部合盛硅业一线员工离职内部产业不平衡，其中硅业项目员工流失规模占比最大，其次是碳素产业，有机硅部门员工流失也在 5% 以上。

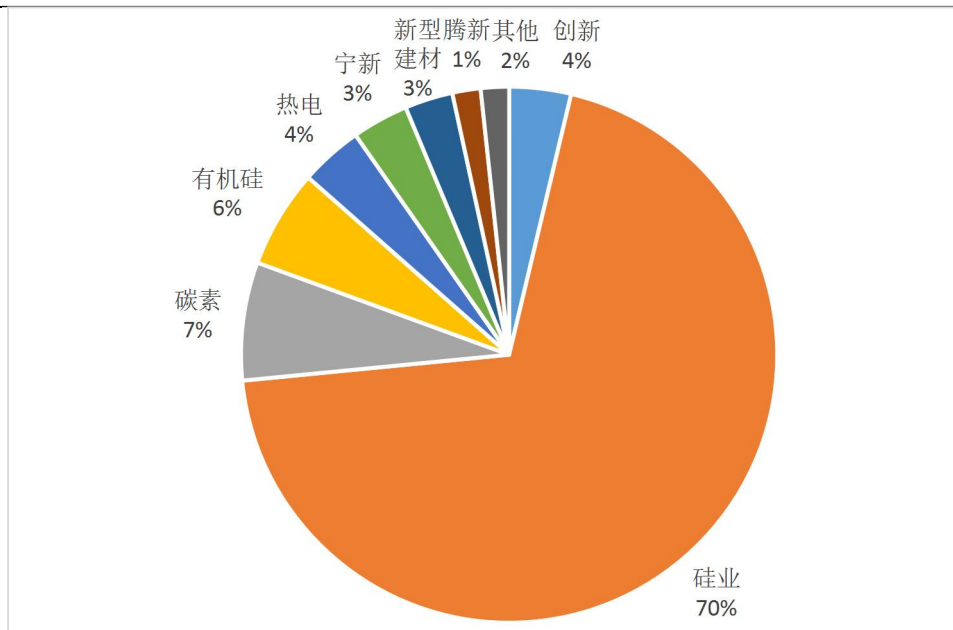


图 3-11 2021 年西部合盛硅业一线员工离职情况（部门分布）

进一步分析西部合盛硅业一线员工离职的岗位分布情况,2021 年西部合盛硅业普工流失 152 人,机修工流失 28 人,制氧工 20 人,加料司机 18 人,比例相对较高,具体情况如下:

表 3-3 2021 年西部合盛硅业一线员工离职岗位情况

岗位	计数 (人)	岗位	计数 (人)
普工	152	库管员	6
机修工	28	保安	6
制氧工	20	推料司机	4
加料司机	18	帮厨	4
操作工	12	取样员	4
修包工	12	叉车司机	4
其他	10	安全员	4
出炉工	8	电工	2
实习配电工	8	出炉长	2
班长	8	现场操作	2
巡操	8	实习司机	2
铲车司机	8	输煤巡操	2
配电工	6	合计	340

### 3.2.2 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失特点

本研究分析西部合盛硅业一线离职员工在趋势、岗位、年龄等方面的分布数据，可以总结如下特点：（1）西部合盛硅业一线员工离职规模上升，对应的流失率也在上升；（2）西部合盛硅业一线员工离职人群集中在30岁以下，离职人数占比较少的为46岁以上的一线员工；（3）西部合盛硅业离职一线员工集中在硅业部门，岗位以普工、机修工、制氧工、加料司机等为主。

### 3.3 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失的不利影响

#### 3.3.1 影响企业形象削弱企业竞争力

西部合盛硅业一线员工的岗位主要有两类，即生产和技术类，这部分员工在一线工作不仅能够直接接触西部合盛硅业的产品，对公司所要求的各种技术要领和生产知识等都有了一定的积累，若这部分员工离职，则其所积累的技能 and 知识也会随之带走。通常情况下西部合盛硅业一线员工都会选在离职后重新入职到具有相似或相同类型业务的公司，甚至直接在竞争对手公司入职，这就直接影响了西部合盛硅业的质量、技术以及产品等要素壁垒无法提高，给西部合盛硅业带来一定危害，导致其在行业竞争中处于不利地位。

#### 3.3.2 增加企业人力资源管理成本

西部合盛硅业一线员工流失后必定会在人才市场上重新寻找新的适合自己的工作，与此同时其空缺出来的岗位，需要西部合盛硅业重新招聘，这必定会带来更多的成本，如招聘过程中会涉及场地费、差旅费、广告费等，包招聘结束后新员工入职也会带来一系列的成本，如入职体检以及后续的系统培训费等。为了使新员工能够更快的对所应聘的岗位和公司熟悉，西部合盛硅业组织了岗前培训，这个培训是覆盖到所有新员工的，因此公司付出的成本较大，若新员工培训上岗后工作的时间较短就离职，公司付出的培养成本会大幅损失。

#### 3.3.3 破坏企业的凝聚力损害企业文化

企业可以看作是一个大型组织，在这个组织中，按照个人能力和组织需要成员之间相互协作，完成企业设定的共同目标。在工作中，员工不断的沟通和配合加强了彼此间的联系，对相互的为人处世方式和工作习惯等都较为了解，随着工作时间的增长，彼此间契合度也就越高。而若有一个员工准备离职时，必定会和身边的同事进行讨论，而此

时交流的重点会不自觉聚焦在离职原因上，准备离职的员工会在交流中透露出自己的不满情绪和抱怨，那么此次交流必定会对其他的参与人员带来负面影响。

### 3.3.4 影响企业安全生产增加运营成本

西部合盛硅业一线员工流失后，其原本所任职的生产岗位会产生空缺，当空缺达到一定数量后，必定会影响生产效率，进而不利于公司正常运转，若要解决这种问题，就必须等到新员工入职到原有空缺岗位为止。这期间西部合盛硅业空缺出来的岗位，无法快速找到新的替代员工，那么业务运转必定会在一定程度上受到影响，若将空缺岗位的工作交接给同岗位的其他员工，那么该员工则会承担两份工作量，无形中导致该员工会有更多的工作压力，因为突然增大的工作量，其会很难保证原有的工作质量，甚至出现效率降低的情况，这无疑也会对企业生产造成影响。

## 第4章 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失原因分析

### 4.1 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失原因问卷调查

#### 4.1.1 调查问卷设计

本文采用调查问卷方法收集样本指标评价数据,调查问卷基于实际调研获取样本最直接的评价数据。本研究通过该问卷网(www.wenjuan.com)工具来收集样本评价数据,将设计好的问卷直接导入问卷管理后台后形成问卷链接。同时,本研究设计了对样本基础信息的收集,这样可以动态跟踪收集数据过程,当某个维度特征的样本数量过多而导致样本代表性下降时,可以调整问卷发放方向并在问卷管理后台进行条件设定调整,保证调查样本分布的平衡性。在明确问卷收集工具后,本研究进一步确定收集过程,核心是明确如何发放与回收。在发放环节,笔者明确受访样本特征选择合适的方式进行发放,主要是通过微信、QQ、邮件等方式通知受访者作答,但是在数据收集初期存在作答积极性不高的问题,笔者进一步设置了红包奖励等环节,提高了样本作答积极性。同时,本研究考虑到受访的员工知识文化水平和民族语言等特征,特别进行了线下说明并将问卷翻译成维吾尔语等,由此也提升了作答的准确性。在问卷回收环节,本研究的问卷数据回收由网站工具自动统计并支持导出,同时有在线数值转化等功能,本研究则是直接按照数值型格式将收集的问卷数据导出。在调研中,指标评价备择项是按照李氏量表框架设定,主要区分项是从“很符合”到“很不符合”过渡,对应赋值从5到1,形成一个五分制量表体系,此时赋值结果就是有效测量样本看法和观点的,数值越大则说明样本认可度高,反之则越低。

根据马斯洛需求理论,通常情况下人首先提出的是低级的诉求,当低级诉求满足后会逐步升级自身的诉求,其中最迫切和基本的需求是生理需求,只有在该需求被满足后,才会追求安全和社交等需求。物质报酬是员工为企业做出个人贡献的基本获取点之一但也最核心的获取关注点,这也是企业能够通过薪资待遇管理员工的基础。当收入有所保障时,员工会对职业发展、工作环境等有更高的追求,这也是企业降低员工流失率的重要路径。中国学者王鹤琪(2021)在其研究中认为员工流失主要是其物质待遇、绩效考核、职业前景预期存在偏差而导致员工满意度下降<sup>[57]</sup>。张含(2022)强调文化环境是企业员工稳定性提升的重要因素,应当关注员工情感激励和团队建设的作用<sup>[53]</sup>。王冠鹏(2022)认为职业发展中要提升绩效考核的有效性,强化人岗匹配度并提升员工成就认知<sup>[58]</sup>。本文根据已有学者的研究,结合马斯洛需求层次理论、公平理论、期望理论并根

据西部合盛硅业一线员工实际情况，自行设计了调查问卷，具体设置员工工作满意度调查问卷体系如下：

表 4-1 西部合盛硅业一线员工流失影响要素问卷指标情况表

维度	编码	指标	来源
薪酬福利	FL1	一线员工工资满意度感知	
	FL2	一线员工福利保障充分性	
	FL3	一线员工收入与企业绩效绑定机制	
绩效考核	JX1	一线员工绩效考核有效性因素	
	JX2	一线员工考核过程沟通程度	
	JX3	一线员工绩效结果应用广泛性	王冠鹏（2022）
职业发展	ZY1	绩效考核在晋升中的权重作用	张含（2022）
	ZY2	员工培训资源投入与培训支持	王鹤琪（2021）
	ZY3	一线员工人岗匹配与调岗灵活性	
	ZY4	一线员工工作成就感知与认同	
文化环境	WH1	一线员工情感激励有效性	
	WH2	企业基层管理特征与氛围	
	WH3	内部人际关系与团队建设要素	

#### 4.1.2 问卷数据获取

本研究通过该问卷星（www.wjx.com）工具来收集样本评价数据，将设计好的问卷直接导入问卷管理后台后形成问卷链接。本文通过设计相应的问卷，其中评价语义按照李克特量表形式进行，进而通过“线上+线下”方法获取数据来支持研究展开。本文向西部合盛硅业一线离职员工发放调查问卷 500 份，最终回收有效问卷 465 份，整体的有效回收率为 93%，汇总样本分布情况如下：

表 4-2 样本分布情况表

指标	分类	频数	占比
性别	男	331	71.18%
	女	134	28.82%
	合计	465	100.00%
年龄	30 岁以下	201	43.23%
	30-35 岁	145	31.18%
	36-45 岁	67	14.41%
	46 岁以上	52	11.18%
	合计	465	100.00%

学历	硕士	3	0.65%
	本科	32	6.88%
	大专	96	20.65%
	中专	49	10.54%
	高中	76	16.34%
	初中	139	29.89%
	小学	62	13.33%
	文盲	8	1.72%
	合计	465	100.00%
工龄	小于1年	244	52.47%
	1-3年	98	21.08%
	3-5年	53	11.40%
	5年以上	70	15.05%
	合计	465	100.00%
民族	汉族	247	53.12%
	维吾尔	145	31.18%
	哈萨克	15	3.23%
	其他	58	12.47%
	合计	465	100.00%
部门	工业硅	241	51.83%
	有机硅	128	27.53%
	碳素	45	9.68%
	能源	39	8.39%
	其他	12	2.58%
	合计	465	100.00%

### 4.1.3 问卷数据检验

信度 (Reliability) 揭示的是数据质量中的可靠性, 其过程是针对已有数据进行多角度和重复性测试, 这些测试结果的一致性程度就是信度, 不同的一致性对应的信度值也会存在差异性。目前常用的信度主要是克隆巴赫 Alpha 信度, 该信度取值区间是 $[0,1]$ , 基础参考标准是 0.5, 越接近 1 则说明数据可靠性越强。本研究框架下的信度值结果如下:

表 4-3 可靠性统计量 ( $\alpha$  信度系数)

指标	项数	指标信度	全表信度
薪酬福利	3	0.896	
绩效考核	3	0.944	0.926
职业发展	4	0.915	
文化环境	3	0.843	

根据 Alpha 信度值可以判断出各个指标均大于基础临界水平, 可靠性较强, 对应全表信度也显示整个数据体系是可信的。

效度强调是数据获取的过程及呈现特点的有效性, 信度强调数据质量是可靠的, 而效度则是强调数据是针对问题的, 并且能够与研究问题形成良好的匹配性。本文借助 KMO 和 Bartlett 检验得到如下数据汇总:

表 4-4 KMO 和巴特利特检验

KMO 取样适切性量数		0.889
Bartlett 检验	近似卡方	670.362
	自由度	310
	显著性	0.000

根据效度表可以看出, Bartlett 检验在 99% 的置信水平上显著, 对应的 KMO 统计值大于临界值, 由此可以判断整个数据体系效度可接受。

## 4.2 员工流失特征统计

本文对西部合盛硅业一线员工流失影响要素指标进行描述性统计结果如下:

表 4-5 西部合盛硅业一线员工流失影响要素调查情况

维度	编码	指标内容	均值水平	变量均值
薪酬福利	FL1	一线员工工资满意度感知	3.387	3.068
	FL2	一线员工福利保障充分性	2.825	
	FL3	一线员工收入与企业绩效绑定机制	3.002	
绩效考核	JX1	一线员工绩效考核有效性因素	3.101	2.955
	JX2	一线员工考核过程沟通程度	3.098	
	JX3	一线员工绩效结果应用广泛性	2.667	
职业发展	ZY1	绩效考核在晋升中的权重作用	2.231	2.502
	ZY2	员工培训资源投入与培训支持	2.237	

	ZY3	一线员工人岗匹配与调岗灵活性	3.239	
	ZY4	一线员工工作成就感知与认同	2.302	
	WH1	一线员工情感激励有效性	2.724	2.762
文化环境	WH2	企业基层管理特征与氛围	2.652	
	WH3	内部人际关系与团队建设要素	2.909	

上统计表可以看出,西部合盛硅业一线员工流失影响维度中,薪酬福利(M=3.068)、绩效考核(M=2.955)、职业发展(M=2.502)、文化环境(M=2.762)均值水平较低,其中薪酬福利(M=3.068)均值超过“一般-3”标准,其余指标均低于这个标准,同时也而大于“较不符合-2”标准。具体到二级指标分析:

(1) 薪酬福利方面,一线员工工资满意度感知(M=3.387)、一线员工收入与企业绩效绑定机制(M=3.002)均值指标略大于“一般-3”,一线员工福利保障充分性(M=2.825)则略低于这个标准。从期望理论角度来看,企业员工流失主要是员工预期需求未得到充分的满足,如果员工预期需求满足度较低则会出现员工流失率高的情况,如果员工预期需求得到充分满足则会提升其工作积极性并降低其流失的可能性。当员工有足够充分的物质回报能使其暂时搁置或放弃其他方面的诉求,而物质回报较为可观时,其会逐步探索提出其他诉求。

(2) 绩效考核方面,一线员工绩效考核有效性因素(M=3.101)、一线员工考核过程沟通程度(M=3.098)均值指标略大于“一般-3”,一线员工绩效结果应用广泛性(M=2.667)则低于“一般-3”。目前合盛硅业绩效考核的界定方式有多种,从结果的维度来对绩效进行衡量的方法有很多,包括关键绩效指标、责任、目标等考核法。目前来看绩效沟通的深度和广度仍有所欠缺,西部合盛硅业在沟通方式和沟通效率上都存在一定的问题,同时西部合盛硅业对绩效考核结果解释不足,不能有效消除一线员工对绩效考核的疑虑。西部合盛硅业绩效考核结果没有明确的应用范围,随意性较大,这是不利于去发挥企业员工的绩效导向作用的,目前绩效考核结果在晋升、调动等方面的作用并不显著,导致绩效考核结果应用效力不强,其修正过程包括设计、评估、优化等流程。

(3) 职业发展方面,一线员工人岗匹配与调岗灵活性(M=3.239)均值指标略大于“一般-3”,绩效考核在晋升中的权重作用(M=2.231)、员工培训资源投入与培训支持(M=2.237)、一线员工工作成就感知与认同(M=2.302)均值水平则只是略高于“比较不符合-2”。目前西部合盛硅业的组织架构是按决策层、管理层、执行层由上而下设立,各层级员工人数逐渐递增,呈金字塔状,最底层执行层的一线员工数量庞大,由下而上的岗位数量逐渐减少,晋升的难度和不确定因素较多,要特别注意这部分一线员工职业发展的递进性和竞争力。在对西部合盛硅业的了解中显示,其现阶段的晋升机制并不完善,晋升标准和相应的考核也都不清晰,当前的晋升主要是由领导委任,这使得晋

升的公正和客观性无法让员工满意。从公平理论角度来看,企业一线员工在绩效考核环节和晋升过程中要充分关注其公平性特征,满足一线员工对管理的公平性的需求。西部合盛硅业在人力资源管理制度方面缺乏创新性,同时也缺乏动态优化机制,整体而言,西部合盛硅业一线员工基数较大,出于管理便利性,从西部合盛硅业内部来讲更强调一线员工工作服从性,确保分配的任务顺利完成,缺乏对岗位价值的充分挖掘,部分一线员工工作潜力无法有效提升。

(4)文化环境方面,一线员工情感激励有效性(M=2.724)、企业基层管理特征与氛围(M=2.652)、内部人际关系与团队建设要素(M=2.909)均值指标低于“一般-3”。从员工流失模型来看,企业员工流失率降低要从内部和外部两个维度出发,就企业而言,就业环境、薪资水平等都属于外部机会且难以控制,所以在一线员工流失管理过程中要更多地关注企业内部管理,从物质回报、激励驱动等方面做好员工稳定性管理。西部合盛硅业不能为工人提供持续的职业发展规划,缺乏对一线工人职业愿景的长远计划,一线员工对在企业长远发展并不乐观,加之工作的单一性重复性较强,很难长久地吸引一线员工留在企业。

### 4.3 员工流失原因分析

#### 4.3.1 利润分享机制不健全,福利保障不足

(1)薪酬水平问题。通过本文的问卷调查结果发现,西部合盛硅业一线员工工资满意度感知(M=3.387)略高于“一般-3”的标准。从水平值角度来看,该因素影响作用较弱,目前西部合盛硅业一线员工收入与其他同类企业大致相当,相差幅度在10%以内,对员工对工作岗位的认可度影响并不大。

表 4-6 一线员工收入对比情况(元)

	西部合盛硅业	天山铝业	大全能源
普通工人	7000	6000-7000	6500—7500
技术人员	10000-11000	9000-10000	10000—12000

(2)福利保障不足。西部合盛硅业一线员工福利保障充分性(M=2.825)低于“一般-3”,从得分可以看出,西部合盛硅业当前并没有一个完善的福利保障体系。具体来看,西部合盛硅业是一家有着大量一线员工的制造企业,公司每月为员工缴纳五险一金,虽然每月支出了较高的用工成本,但这支出属于劳动法固定要求部分,每个用工企业都应严格遵守来使员工福利有所保障,因此在对一线员工的福利保障制度设定时,西部合盛硅业只完成了基础部分,并没有横向拓展或纵向延伸,这是福利保障得分较低的主要原因。

(3) 利润分享机制不健全。西部合盛硅业一线员工的一线员工收入与企业绩效绑定机制 ( $M=3.002$ ) 略高于是“一般-3”的标准,但基本是一般评价区间,说明西部合盛硅业一线员工对企业的利润分享满意度有待提高,目前西部合盛硅业主要是借助绩效来做好利润分配,但是目前一线员工与企业的利润绑定力度和共享力度仍然不足。

#### 4.3.2 考核机制不科学,沟通效果较差

(1) 绩效考核机制不够科学。西部合盛硅业一线员工绩效考核制度不合理主要体现在以下几个方面:一是绩效考核指标不科学。西部合盛硅业一线员工绩效考核指标不科学,没有将薪酬和工作情况科学地建立联系。西部合盛硅业所现行的绩效考核体系仍有一定缺陷,针对一线员工的考核却缺乏这部分员工的责任、管理以及效率情况等的设计和分折,从而造成绩效考核的不科学性;二是绩效考核指标主观化,这个问题主要是在西部合盛硅业现行的考核中,领导主观上的评价占比高达30%,这就说明了一线员工的绩效有很大一部是受领导个人主观看法所支配的,是存在极大问题的。

(2) 绩效考核沟通效果较差。根据笔者对西部合盛硅业一线员工绩效考核情况和员工交流的情况发现,公司绩效考核过程一直存在沟通性不足的问题,根据问卷调查结果来看,一线员工考核过程沟通程度 ( $M=3.098$ ) 均值略大于“一般-3”标准,说明西部合盛硅业一线员工绩效考核过程沟通仍然不足,对于西部合盛硅业而言,一线员工绩效考核过程缺乏充分、有效的沟通,即使目前西部合盛硅业一线员工绩效考核过程明确要求需要有效的沟通。

(3) 绩效应用效力不足。一线员工绩效结果应用广泛性 ( $M=2.667$ ) 略高于“比较不满意-2”标准,说明西部合盛硅业一线员工绩效考核结果不能充分发挥效力,一方面西部合盛硅业一线员工绩效考核核心作用仍是确定一线员工的基础薪资,绩效考核结果很难直接反映在一线员工收入上;另一方面在岗位调整、工作晋升上,西部合盛硅业一线员工绩效考核结果应用效力不强;此外,西部合盛硅业在选择一线员工发展时也未充分参考绩效考核结果。

#### 4.3.3 职业发展不畅通,培训支持不足

(1) 晋升通道不畅通。根据马斯洛需求理论,企业员工有自我实现的需要,强调个人价值和理想的实现,挖掘和运用自身能力得到自我肯定与实现。根据本文的问卷分析结果,西部合盛硅业一线员工绩效考核在晋升中的权重作用 ( $M=2.231$ ) 近“比较不满意-2”的标准,说明西部合盛硅业一线员工对目前的绩效考核晋升体系认同感较差。一线员工基本的物质需求满足后会进一步追求更高的个人发展需求,由此西部合盛硅业要给一线员工一个明晰的发展路径和未来晋升或能力提升的预期。

(2) 培训发展支持性不足。一线员工培训资源投入与培训支持 ( $M=2.237$ ) 接近比较不满意水平, 说明西部合盛硅业现行的培训体系无法满足一线员工的培训需求, 对一线员工而言, 西部合盛硅业的培训机制至少有两方面的重要作用, 一方面企业培训可以提升一线员工解决问题能力, 从而更好地解决工作操作问题, 而非业务相关培训则提升员工的业务流程处理能力, 这些都会间接提升员工的工作效率, 另一方面则是提升一线员工发展潜力, 一线员工不断培训的过程, 西部合盛硅业培训体系建设情况是培训资源供给基础的体现, 而真正能让员工能够以一个较为科学的频率接受培训也是企业培训资源的一个重要体现。

(3) 人岗匹配性问题。当员工熟悉所在岗位的工作后, 其会逐步地积累经验, 具备超过岗位要求的素质, 若此时外部支持因素或是岗位要求发生变化后, 会造成人岗匹配问题。人岗匹配与调岗灵活性 ( $M=3.239$ ) 略高于“一般-3”标准, 说明目前西部合盛硅业一线员工较为认可企业的人岗适配性。一方面西部合盛硅业一线员工所具备的工作能力要与其所在的岗位相匹配, 可以根据具体工作中员工的能力等来进行在合理范围内的人岗调整, 从而达到优化的目的; 另一方面要注重遵循个人意向, 倡导意向匹配, 现阶段西部合盛硅业一线员工有其发展诉求, 可以满足员工的工作兴趣。

#### 4.3.4 文化氛围感较差, 缺乏文化激励

(1) 情感激励缺乏。西部合盛硅业一线员工情感激励有效性 ( $M=2.724$ ) 低于“一般-3”的标准, 从得分看, 西部合盛硅业当前并没有有效地运用情感激励手段, 当前一线员工完成既定任务, 即可获得相应物质报酬, 这种管理方式更多地强调考核指标与任务, 而忽略了情感激励与建设, 对员工的关心和支持不足。虽然西部合盛硅业各部门也在年初预算中设置了团队建设支出, 但这部分支出的运用并没有获得较为明显的效果。西部合盛硅业在日常管理中并未对员工成就感给予足够重视, 并未及时地对其进行正向反馈, 因此应将成果、工作价值等要素直接作为激励制度中的必要流程进行推进, 在相应的考核中进行设置并从物质层面来及时地反馈。此外, 西部合盛硅业在精神层面的激励上也较为缺乏, 没有设置相关的荣誉激励机制, 也不注重倡导在员工表现优异时及时地进行正向反馈, 可以根据实际情况来设定相应的声誉激励机制, 这会很大程度上满足员工的尊重需求, 激发员工的工作动力, 同时能够在企业内树立榜样, 带动其他员工积极工作。

(2) 管理风格问题。根据本文的问卷分析结果, 企业基层管理特征与氛围 ( $M=2.652$ ) 指标均值低于“一般-3”标准, 西部合盛硅业一线员工对管理风格匹配认可度较低。西部合盛硅业是一家典型的制造企业, 管理风格更偏向于指挥和命令型, 对员工多强调服从, 管理层较少使用鼓励、授权、参与、合作等管理工具, 加上决策层对一线员工稳定性问题关注不足, 导致团队氛围更偏向于紧张、严肃, 不利于保持一线员工队伍稳定性。

(3) 工作氛围仍需优化。根据本文的问卷分析结果,西部合盛硅业一线员工对内部人际关系与团队建设要素( $M=2.909$ )低于“一般-3”标准,西部合盛硅业一线员工对工作团队氛围激励认可度较低。西部合盛硅业一线员工的年龄区间普遍较为年轻,其在工作中也会以新生代的角度来对团队、同事等有更特殊的关注度,其所对工作的期望角度也会不同,这部分一线员工有着更为直接的沟通方式,整体上的民主意识也较强,在这种情况下西部合盛硅业应更注重沟通方式和成员关系,为其主观能动性发挥提供条件,进而提升一线员工的满意度和稳定性。

#### 4.3.5 企业保障一线员工稳定性的机制不健全

从企业层面来看,一是企业理念问题。目前西部合盛硅业对一线员工流失问题未引起足够的重视,流失率与其他同类企业维持大致相当,所以企业管理层面并未将员工流失问题作为公司战略类问题,主要是人力资源部门负责员工稳定性提升,但是人力资源部门并不能跨部门协调资源,由此导致西部合盛硅业一线员工对工作满意度降低;二是企业一线员工稳定性保障的相关经费保障不足。员工稳定性提升是一个系统过程,除了薪酬和工作岗位,需要充分兼顾多类一线员工需求,完善员工需求闭环管理;三是不重视一线员工意见,未构建相应的意见反馈机制。西部合盛硅业不仅要关注外部需求,同时对于内部一线员工提出的需求、意见等也应给予关注,并及时对意见进行反馈,构建意见反馈机制,促进内部良性循环。

#### 4.3.6 员工自主意识较强,价值观体现多元化

从员工层面来看,西部合盛硅业一线员工主要是以90后、00后新生代员工为主,他们的特点是自主意识较强,富有一定的挑战和创新精神,同时对规则约束尊重与遵守程度也相对较低。而西部合盛硅业作为本地大型企业,其员工基数较大,由此需要严格的约束机制来保证企业运行,部门员工对企业标准化、严格的管理制度存在一定的抵触情绪。另外新生代员工工作稳定性普遍下降,在遇到工作挫折时更倾向于跳槽到同类企业,整体行事风格较为随性,与之前几代员工任劳任怨的工作状态差异性较大。同时,新生代员工还存在一定的离职“羊群效应”,当多个好朋友、工友、同学更换工作单位后,其工作心态也会受到一定的影响,产生一定的离职想法。相比于之前几代员工,新生代员工对工作稳定性的概念认知不足,认可度也不高,所以并未充分顾虑工作稳定性对自身职业发生的负面影响。

## 第5章 新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失对策

### 5.1 制定科学合理的薪酬福利政策

#### 5.1.1 实施外部具有竞争力内部具有公平性的薪酬方案

对于西部合盛硅业而言,其针对一线员工展开的薪酬分配原则及分配计划等的规划和调整等一系列活动都属于薪酬管理的内容。西部合盛硅业所展开的薪酬管理工作主要包含了以下含义:首先,以员工管理为主要目的,以薪酬管理为抓手来尽可能地将其公司中的一线员工的工作热情进行激发,从而使其可以在岗位上用更饱满的工作态度来创造出更多价值;其次是将调整重点定位于管理方式上,西部合盛硅业的这种调整体现在了薪酬管理上,在实际的操作中将基本工资作为基础,在此之上可以将绩效工资维度也纳入到当前的薪酬体系中;最后充分发挥薪酬管理作用,薪酬不只是单纯的劳动报酬体现,同时还可以作为调动积极性的重要手段,按照一线员工不同的劳动量以及最终为公司所带来的价值进行综合考量,从而使薪酬不是完全统一且有一定的浮动区间,以一线员工创造价值多少为衡量标准,实行按比例分配,以此种方式来提升激励性。以西部合盛硅业一线员工的薪酬情况为基准,进行实时的优化,保证薪酬模式的设计能够切实落地,使其工作内容与实际工作中的各流程、环节等能够匹配。除此之外,西部合盛硅业还应将福利制度等直接与自身的发展效益相关联。

西部合盛硅业在实际操作中具体对一线员工所采取的激励性薪酬主要有:(1)基本薪酬。此部分是员工所拿到的最基本的薪酬部分,但也要根据岗位、工作内容不同、工作难易度等维度来进行衡量来调整薪酬水平。西部合盛硅业在实际操作中主要是根据学历、工作经验以及岗位等多种指标综合考虑来定岗定薪,其薪酬的组成部分包括了岗位工资和相应的补贴;(2)绩效薪酬。此部分主要是强调员工的工作业绩,以此为入手点来对员工工作的完成情况进行衡量。一线员工是否按照约定完成了自己的工作,未达标或是超额完成等都是薪酬绩效主要所需要关注的内容,并以此为依据来发放相应的奖金;(3)福利薪酬。此部分是与一线员工的岗位以及日常工作中所带来的贡献度相关,值得注意的是公司的效益情况会直接影响着当年的福利薪酬。福利薪酬的表现形式较多,主要有年终奖、分红、培训、补贴等。具体如下:

表 5-1 西部合盛硅业一线员工薪酬结构设计

薪酬结构	主要体现方式	发放依据
基本工资	基础工资、岗位工资（岗位补贴）	岗位级别 岗位业绩考核
绩效工资	奖金、年终奖	行业状况 公司薪酬制度

### 5.1.2 实施多种福利政策

一线员工稳定性除了基本的薪酬保证，还可以通过生活配套设施的优化方式来进行提升，主要包括基本的员工宿舍、食堂以及相关的活动和休闲区域的健身房、咖啡厅等，具体如下：

一是优化一线员工宿舍居住环境。目前一线员工要承担较大的工作负担，此时需要充分提升其工作的保障效应，西部合盛硅业可以提升员工居住环境，强化员工宿舍建设，尤其区分已婚和未婚宿舍区。在宿舍区要保证一线员工所必需的设备要有所保障，即空调、洗衣机、床、桌、椅、柜等，采取集中管理的模式。另外，要注意在居住区内设置相应的娱乐设施，包括集体活动区域等；

二是员工食堂建设。对于员工食堂，应该遵循经济性原则，食堂餐饮设备要保证干净、整洁，食堂数量要满足一线员工需求。食堂定价过程中要进行充分调研，保障价格定价的合理性，菜价梯度性的合理性，可以采取调查问卷等方式获取员工对食堂服务质量的满意度和认可度等；

三是配置其他设施。在活动和休闲区域设立健身房、咖啡厅等，这部分区域可以采取企业自主运营的模式，以员工需求为核心，并设立相关的管理岗位人员来进行专管。对于没有配置的设备，可以根据员工的需求进行必要的采购，对于使用频率较低的设备可以采用收费模式来降低公司的成本，对于使用频率高的设施采取分时段收费模式，保障基础设施的运营效率和服务质量；

四是鼓励学习发展。为了使一线员工能够紧跟西部合盛硅业的发展步伐，同时也为了部分表现出色的员工的发展，应建立员工深造机制，并鼓励员工积极地参与，从而提升其知识水平和工作能力，西部合盛硅业可以为在职年限以及年度绩效达到要求的员工提供助学金，通过这种发展型奖励形式强化对员工的激励。

五是定期旅游。虽然西部合盛硅业一线员工较多，但是公司仍应当通过投招标方式为员工定制旅游福利，错开员工和工期以保证全员覆盖，同时旅游福利要实现差异化，也就是针对不同考核结果的一线员工进行差异化定制，提升旅游福利的激励效应。

### 5.1.3 强化绩效激励效应

绩效工资对西部合盛硅业一线员工的激励作用是有限的，除了绩效工资外，可以建立利润分享计划，让一线员工参与公司的利润分配，实现企业与员工的利益目标一致，本文认为可以通过以下方面做好一线员工利润分享计划相关工作：

一是构建利润分享计划。西部合盛硅业根据一线员工情况，综合考量一线员工在岗数量、收入等因素，制定针具有一线员工特色的，具有高适应性的利润分享计划。鉴于西部合盛硅业一线员工数量庞大的特点，公司利润分成百分比不宜过高，考虑到公司的长远发展，一般应设置在公司利润的5%—15%之间，同时，考虑到利润分享计划激励效应的及时有效性，利润分享计划的周期一般设置在一年为宜，因此可以按照岗位和级别差异以较为灵活的方式来进行利润分配，使西部合盛硅业利润同一线员工收入直接挂钩，以此来激励一线员工。同时，根据西部合盛硅业实际情况，以部门为单位，根据不同部门的贡献度来制定出科学的、具有高适用性的差异化分享机制，从而确保每个一线员工的利益都与公司利润挂钩，由此形成员工与企业互惠互利的激励机制。

二是完善配套方案。在西部合盛硅业根据当前内、外部情况和未来预期等进行综合考量后制定出利润分享计划，但计划能否有效推进，仍需要有一定的配套方案来保障。如西部合盛硅业要制定具有可操作性的方案，一方面利润分享计划的制定首先保证符合科学性，即不同公司的人力资源系统会有存在着较大的差异，因此在定制利润分享计划时，要充分考虑到人力资源特征，充分结合市场预期等；另一方面要从西部合盛硅业所处的区域特征、需求量变化、业务条线设置、消费水平等多种因素，来预估利润收入走势，并以此为依据设置利润分享体量，充分发挥利润分享的作用。

## 5.2 完善绩效考核制度

### 5.2.1 建立科学绩效考核机制

西部合盛硅业建立科学绩效考核机制不仅能够使西部合盛硅业掌握一线员工动态，同时也能够使其认同感和归属感提升，使其能够更积极主动的完成岗位工作并创造更大价值，从而使其能够高效完成或超额完成目标。针对西部合盛硅业的当前现状，在设计绩效考核方案时应始终注意遵循整体系统原则，以激励为主线设定相应的考核标准并将标准逐层细分，不仅能够使最终的考核指标方便量化，还能便于西部合盛硅业各考核指标权重的确定，以此来提升考核方案的科学性。科学设计绩效考核体系，其突出性表现在绩效能够体现岗位的价值和工作付出，绩效水平能够准确反映岗位的工作难度和工作强度，由此可以更加有效地调动员工对薪酬的敏感度，从而能够更好地发挥绩效的驱动效应。在设计绩效体系过程中，西部合盛硅业要充分兼顾绩效体系的科学性和有效性，

通过文献归纳法来设计相关对应绩效指标维度和体系,进一步通过德尔菲法(专家评价)来测试置绩效体系的科学性和稳定性,设计对应的执行体系来保证绩效体系实施落地,构建相应的信息反馈渠道来收集员工的意见,由此西部合盛硅业对绩效体系实现持续改进,保证西部合盛硅业绩效体系的科学性和适用性。

基于西部合盛硅业一线员工特征,本文按照绩效考核中工作业绩、工作能力、工作态度维度设计相应二级指标体系,通过层次分析法针对指标权重进行有效分配,由此得到相应的指标权重体系。基于层次分析结构得到指标重要性分配结果,按照两两指标重要性对比展开分析,由此形成最终的指标权重体系,具体结果如下:

表 5-2 西部合盛硅业一线员工绩效考核体系

工资类型	指标值	定级依据	备注
基本工资	基础工资	岗位级别	固定部分
	岗位工资	岗位级别	
	岗位补贴	岗位级别	
绩效工资	任务完成进度	0.2053	浮动部分: 绩效得分=Σ指标权重×指标得分
	任务完成质量	0.1829	
	沟通协作效率	0.0463	
	解决问题效率	0.0452	
	工作技能适应	0.0867	
	学习培训完成率	0.0573	
	问题分析效果	0.0494	
	工作合作性	0.0735	
	日常积极性	0.0839	
	工作纪律性	0.0862	
	工作尽职性	0.0833	
福利工资		岗位级别	固定部分
总薪酬=基本工资+绩效工资+津贴福利			

### 5.2.2 加强绩效考核的沟通反馈

科学的绩效考核,不仅仅要注重过程更要注重结果,只有起到激励作用的绩效考核,才能算作是真正完成绩效考核的全环节管理,因此西部合盛硅业在绩效考核过程中,要尽可能地加强与一线员工的全流程沟通,具体包括:绩效考核前宣传与培训沟通。西部合盛硅业绩效考核前宣传沟通,在考核前与一线员工以会议的形式来进行相应的沟通,宣导考核制度及形式,主要的目的是使一线员工可以正确的认知绩效考核,重点阐述考

核的核心环节，即绩效指标权重选取、制定等客观性、合理性进行阐释，充分展示绩效考核制度的决策过程；绩效考核后反馈与支持沟通。绩效考核后仍需要针对考核结果及时地推进绩效考核申诉和反馈工作。西部合盛硅业在绩效考核后，应在第一时间让考核参与者得知自己的考核得分，并在结果反馈的同时指出被考核者的待改善之处，并就被考核者的全部或部分考核指标结果展开沟通。除此之外，在绩效考核过程中还应加强一线员工的能动性，构建绩效考核申诉机制。若在考核结果沟通后，一线员工有仍所疑惑，则可以根据既定绩效考核申诉流程来进行申诉，申诉流程中的第一流程节点为申诉员工主管，当主管接收到申诉诉求时，要与申诉者进行谈话，且尽量让员工表达疑惑，切勿中途打断或进行主观评判，并在规定的期限内给予申诉者是否受理申诉的答复。这能加强一线员工在绩效考核中的参与感，争取一线员工对绩效考核的理解和支持，更好地推进绩效考核结果应用，从而改进一线员工的工作态度，提升公司一线员工稳定性。

### 5.2.3 合理运用绩效考核结果

绩效考核的重点并非考核本身，而是要将重点放在对结果的科学应用，这样才能使考核真正地形成闭环并发挥作用，这对于西部合盛硅业一线员工的思想修正和工作行为矫正等都有着重要作用，能为企业带来重大价值。

对西部合盛硅业来说，管理、实施、反馈形成了一个闭环，管理是否有效与闭环是否科学有着密切的联系，具体来看，正向反馈机制的构建能够正向作用于西部合盛硅业，使其向着既定目标健康发展。绩效考核结果除了可以与较为常规的薪酬、年终奖等相结合，还可以考虑更多地员工个人职业发展空间的侧重，如：岗位晋升、外派培训、岗位调整等。

(1) 将考核结果应用在相关技能培训、外派培训层面。对于考核结果优秀的一线员工西部合盛硅业应重点培养，并对这部分人员提供优先选择技术培训深造、外派培训等机会，西部合盛硅业可以根据不同的考核结果制定不同的培训、技能提升计划，甚至可以根据员工意愿设置岗位直通车，即按照固定岗位的技能要求，来反向让员工储备相应技能，如：技术专家；此外，若一线员工并没有获得较为理想的考核结果，那么西部合盛硅业则要明确指出这部分一线员工在绩效考核种的不足之处，并委任一名同岗位或相似岗位的优秀员工来对其不足之处进行指导，以此来促进其技能提升。

(2) 将绩效考核结果应用在员工关注度较高的岗位晋升层面。从西部合盛硅业的内部调研数据来看，当前公司的绩效考核是一个独立的体系，并没有与岗位晋升间形成直接有效的作用关系，目前西部合盛硅业岗位晋升通常都是更多的参考管理层的决策意见，但考核结果应用是在整个考核流程中不可忽视的一环，若要提升其效力就需要将考核结果与一线员工晋升等重要职业发展机会相挂钩。

## 5.3 建立科学用人制度

### 5.3.1 明确各岗位的任职要求实现人岗匹配

西部合盛硅业应当注重一线员工的个体差异性特征,在一个合适的岗位上才能给一线员工足够的发挥空间,这也是一线员工能够充分积极主动性的前提,所以西部合盛硅业要充分关注一线员工当前的工作内容是否能够与其岗位匹配,除此之外还要注重员工的业务能力。在具体操作中,员工间会存在工作能力、性格等多种个体差别,如何更为有效地实现人岗匹配这直接影响着员工是否能够有足够的空间来施展自身能力。从企业管理层面,企业应当充分结合当前西部合盛硅业的员工占比较大的为年轻员工,而这部分员工对新鲜事物更为热衷和敏感,且其相对于年纪较大的员工,普遍呈现出了较强的接受能力,这部分年轻员工能够用更短的时间来探索出自己兴趣范围内的信息并根据自身的认知进行信息处理,在此过程中其会对已知领域进行信息加工,而对于未知领域可以快速地根据现状提出问题,整体上这部分员工思考问题的方式更为灵活,且其更愿意接受新的知识。西部合盛硅业可以通过以下途径实现一线员工人岗匹配:一是构建内部人岗匹配机制,通过员工自主选择、个人兴趣和企业岗位需求等实现匹配,这一环节主要是在招聘员工环节进行;二是构建人岗匹配调整机制,建立基于一线员工个人意愿和西部合盛硅业发展需求的人岗综合调整制度,对于对目前岗位满意度较低、兴趣不匹配、工作技能不匹配等问题,要给予这部分员工一定的灵活动态岗位调整空间,实现岗位柔性匹配。

### 5.3.2 加强岗位培训明确职业发展方向

一线员工是西部合盛硅业发展中不可或缺的力量,关系着西部合盛硅业的业务方案是否能有效落地执行,故培训一线员工,促进其工作技能在质量和效率方面的提升是很有必要的。在实际岗位培训过程中,要关注以下几个方面:一是西部合盛硅业要着手建立一线员工基层学习型组织,强化基层内部传帮,通过基层学习型组织进行差异化培训,掌握小组内部员工的特征和诉求,形成有效的学习组织,形成一线员工“自治型”培训组织;二是西部合盛硅业应当根据企业发展战略和员工特征聘请专门的职业发展规划导师、专家学者、心理专家为一线员工进行定期化的集中培训,帮助一线员工树立明确的职业发展规划,提升一线员工的职业发展规划能力,有利于一线员工形成稳定的职业发展预期和计划;三是西部合盛硅业应当列支专门的资源来支持员工继续外审培训和学习,可以给予一部分表现优异、有职业素养和潜力的员工定期的外派学习奖励,同时在其培训完毕后再作为一线员工基层学习组织的培训师。同时,要充分列支相关资金购买相应的在线学学习课程、职业发展规划课程、心理健康课程等,促使一线员工有更好的工作

目标并有效提升员工工作事业，提升一线员工职业发展潜力。

## 5.4 完善企业文化

### 5.4.1 提升员工管理参与度

工作的参与性反映了公司让员工参与并负责工作、与员工沟通交流和对培养员工能力的重视程度，主要包括授权（员工有管理本身工作的权利、自主性及能力）、团队导向（以团队为单位设定某一特定目标后，分解至团队中的个体成员，由成员协同完成目标）和能力发展（立足于员工的发展，从长远的角度来为其提供适合其发展的空间）。当员工所在团队有着较高的凝聚力且重视团队合作，则团队中的分工和协调工作就变得顺畅和高效，那么这个团队必定会比不注重团队合作的团队在整体工作效率上要高。作为企业其在完成发展目标的同时也要将员工发展纳入考量范围内，尽可能地为其提供足够的平台和空间，使其工作期间能有工作技能、思维方式等方面的改善，让员工感受到企业能够立足于员工角度且真正地为其考虑。员工自主满足主要可以通过以下两种方式进行优化：一是运用企业制度，在设立制度时就要将员工发展平台等问题纳入考量范围，二是优化领导方式，对于西部合盛硅业新生代员工占比较大的情况，可以考虑将工作年限适当弱化，以职业技能为入手点，使这部分员工也可以得到授权。具体优化如下：

（1）提升一线员工的成就感。一线员工与企业目标一致可以提升员工效率，此时企业要注重从一线员工内在进行有效驱动，一线员工自我激励的前提是其行为目标与企业发展目标一致，也就是说西部合盛硅业应当积极建立员工目标一致的行为框架。西部合盛硅业一线员工要逐步提升自我认知、自我效能，而从西部合盛硅业层面来说应当做到以下几点：一是建立生产经营与一线员工个人发展的有机联系，绝大多数员工还是以工资收入为主，此时西部合盛硅业应当建立一个除了经济利益以外的共同目标，如设置相应的生产创新奖，让一线员工在工作中注意积累经验，这样可以提升员工的工作获得感；二是管理层要强化与一线员工交流，站在管理层和全局的角度与部门全部员工交流，进一步让一线员工明确自我分工，建立更为有效的沟通方式。

（2）注重一线员工参与式管理。西部合盛硅业可从以下几个方面提升一线员工的参与管理程度：一是在合理的范围内授权，根据西部合盛硅业业务发展目标和企业业务管理的合规性要求，给予一线员工合理授权，可以灵活地开展其负责的工作，强调工作自主性和工作能力的充分发挥；二是注重一线员工能力发展，首先西部合盛硅业应将关注点聚焦在公司目标和效益上，若员工完成了当期的目标、实现效益达标，则要给一线员工相应奖励，其次，要考虑到一线员工在西部合盛硅业的长期发展，为其构建发展平台，使一线员工能够在不同的工作阶段都能提升个人工作能力。西部合盛硅业在发展平

台构建时可以从管理、经营两方面入手，不仅要对员工技能进行强化，同时也要对其业务水平、沟通能力等予以重视，在此过程中，要充分结合绩效考核，使员工能够有回报预期，加速企业构建以员工发展为核心的正向关怀体系闭环。

### 5.4.2 改善工作环境

西部合盛硅业要根据企业现阶段发展目标和当前的一线员工情况来优化其团队氛围，在当前公司的生产经营方向下一线员工很难有一个宽松的工作氛围，往往西部合盛硅业对其的要求是认真、严谨，相对的在工作之余，企业也应加强组织力、执行力等相关的团建活动，通过一严一松的方式来平衡一线员工的工作和生活。西部合盛硅业要尽可能的引导和改善一线员工团队氛围。第一，设立专门的团建资金，促进成员间的交流和合作进而提升凝聚力；第二，简化沟通机制，尽可能地创造扁平化的沟通环境，提升沟通的顺畅度以此来高效地反馈和处理问题，提升员工积极性；第三，优化同事关系，受工作内容的限制，一线员工在工作期间必须要严谨，那么在人际关系上则相反需要更为轻松和谐的氛围，尽可能地避免出现同事关系复杂所带来的工作阻力，为生产经营的顺利推进创造良好条件。

另外，西部合盛硅业要构建正向沟通机制，以此来减轻一线员工顾虑，提升归属感，具体如下：首先，构建横向沟通机制，主要是强调同事间沟通，西部合盛硅业可以以交流会的形式来让一线员工有一个能够定期交流工作心得和技能等的机会；其次，构建纵向沟通机制，主要强调的是上下级沟通，西部合盛硅业管理者要善于洞察员工动向，通过适当的沟通来疏导员工，缩短双方心理距离，加强人文关怀；最后，构建沟通反馈机制，主要强调的是企业对员工意见、建议的接受方式和效率，通过为员工构建一个有效的沟通渠道，例如建立“董事长信箱”、员工答疑会等机制，满足员工直接参与企业管理的需求，形成正向沟通的良好局面。

### 5.4.3 转变管理思维，注重以人为本

西部合盛硅业对员工的管理不仅仅要停留在一些规章制度上，应充分运用企业文化这把“利剑”，强调以人为本，并根据实际情况和发展目标制定出适合西部合盛硅业的企业文化，并不断完善企业文化，将企业文化理念渗透到工作的方方面面，让员工能够在工作的各环节中感受到企业的文化，当其对企业的文化有一定的了解和认知后其可以主动的根据企业文化来调整和适应自身的认知，从而使自我追求能够匹配企业发展目标。在人本价值的塑造过程中，不仅仅要宣传和倡导，更要将其落在实处，积极地落实配套措施，除此之外，西部合盛硅业可以购买专业的信息测试试题来了解员工一线员工心理情况，并聘请心理专家来定期地举办讲座或辅导。

对西部合盛硅业而言，其生产经营策略的主要执行和实施者就是一线员工，而这部分员工不可避免地要承受较大的工作强度，需要解决的问题也更复杂，因此西部合盛硅业要密切关注一线员工的压力疏导，根据企业业务的实际情况和发展需要建立相应的压力缓解渠道，具体可以从以下三个方面进行：一是关注一线员工相关压力培训。一线员工承受压力的能力不仅与其身体状态和健康情况相关，也与其精神状态相关，特别是心理支持能力的大小密切相关，对于工作压力和心理压力，若不能采取有效的方法来进行压力的有效释放则会导致一线员工的工作状态和工作效率受到影响，甚至会造成一定负面影响；二是西部合盛硅业要设立专项培训资金，这是西部合盛硅业推进压力管理活动的有效支持要素。首先，企业可以从工作环境入手，如可以根据实际情况来配置休闲放松区、心理解压室，在该区域员工可以自由沟通、运动解压等，这不仅利于压力的缓解，同时也能增进员工间沟通，为团队管理奠定基础；其次，西部合盛硅业要密切关注一线员工心理压力情况，引入专业的第三方机构来为一线员工进行心理健康情况摸底，并根据摸底情况制定出符合西部合盛硅业的现状的压力解决方案，例如可根据实际需要不定期组织心理健康讲座和心理健康义诊，从而高效缓解心理压力，确保团队健康成长。

## 第6章 结论与展望

本文以西部合盛硅业为研究对象，对其员工流失问题进行了研究，在对相关的理论和文献整理的基础上，运用问卷的形式来获取影响西部合盛硅业现阶段一线员工流失的因素，并结合实际情况来具体地分析流失原因，并有针对性地提出了适合解决西部合盛硅业的一线员工流失问题的切实可行的对策。通过本文的分析，有如下结论：（1）西部合盛硅业一线员工流失有明显的特征：一是流失率和规模逐步上升；二是西部合盛硅业一线员工离职人群集中在30岁以下，46岁以上的一线员工离职比例较低；三是一线离职员工集中在硅业部门，岗位以普工、机修工、制氧工、加料司机等为主；（2）西部合盛硅业一线员工流失的不利影响包括：影响企业形象并削弱企业竞争力、增加企业人力资源管理成本、破坏企业的凝聚力损害企业文化、影响企业安全生产增加运营成本；（3）西部合盛硅业一线员工流失对策包括：一是制定科学合理的薪酬福利政策，包括实施外部具有竞争力内部具有公平性的薪酬方案、实施多种福利政策、强化绩效激励效应；二是完善绩效考核制度，包括建立科学绩效考核机制、加强绩效考核的沟通反馈、合理运用绩效考核结果；三是建立科学用人制度，包括明确各岗位的任职要求实现人岗匹配、加强岗位培训明确职业发展方向；四是完善企业文化，提升员工管理参与度、改善工作环境、转变管理思维并注重以人为本等，以此来改善当前西部合盛硅业出现的一线员工流失率高的情况。

因撰写时间和个人能力的限制，本文在对西部合盛硅业一线员工离职问题的研究中，以员工调查问卷的形式来获取信息，但在问卷设计的过程中，因受到掌握知识的局限性，在设计一线员工离职调查问卷时可能会存在考虑不全或不合理的情况，同时本文提出的对策也缺乏全面性，是以企业维度为出发点来提出的一线员工流失问题的管控对策，因此会有一定局限性，最后本文针对西部合盛硅业一线员工流失问题所提出的对策是否具有实操性和积极的效果仍有待验证。

## 参考文献

- [1]金明.民营企业人才流失成因及对策研究[D].武汉:湖北工业大学,2019.
- [2]谭应宏,谭国仁,徐青山.中小民营企业人力资源管理研究和改进措施[J].中小企业管理与科技,2020(09):1-4.
- [3]梁守杰.我国民营企业的薪酬管理分析[J].时代经贸,2020(27):76-77.
- [4]郭萍.民营企业新入职大学生流失原因及应对[J].劳动保障世界,2017(27):10-11.
- [5]朱茂森,陈恺宇.瑞安市民营企业人才流失风险对策研究[J].经济研究导刊,2019(30):108-110+129.
- [6]邢梦君.民营企业员工流失问题研究-以 A 民企为例[J].劳动保障世界,2016(33):5-6.
- [7]王琛,张良东.国有企业员工满意度与离职倾向的关系研究[J].中国商论,2016(25):30-31+34.
- [8]宋海东.组织承诺对民营企业员工流失的影响[J].中国商论,2016(17):50-51.
- [9]林琳.中小企业员工流失带来的危害及对策研究[J].商场现代化,2015(27):131-132.
- [10]魏方.外向型民营企业知识型员工流失控制研究-基于心理契约视角[J].未来与发展,2015(02):40-43+52.
- [11]于长胜.浅析民营企业员工流失与管理[J].价值工程,2014(10):145-146.
- [12]杨璐瑜.制造业企业员工高离职率分析[J].合作经济与科技,2016(03):122-124.
- [13]唐河辉.民营企业员工流失原因与管理对策探究[J].管理观察,2020(05):34-35.
- [14]吕美丽.机械制造企业员工流失原因和对策研究[J].农家参谋,2020(09):201+225.
- [15]马家骊.关于企业员工流失问题国内外研究现状探析[J].现代企业,2020(05):77-78.
- [16]李程鹏.我国中小企业人才流失的原因及对策分析[J].人力资源开发,2020(13):79-80.
- [17]刘雪.中小企业员工流失问题研究[J].企业改革与管理,2020(17):72-73.
- [18]胡其亮.制造型企业营销类员工流失的原因与对策研[J].科技经济导刊,2020(28):175-176.
- [19]杨樱.成都市 W 工业园区中小型企业员工流失因素的实证分析[J].科技经济市场,2013(01):67-70.
- [20]魏文颖.员工流失理论的文献综述[J].企业研究,2011(08):88-89.
- [21]付银霞.制造型企业一线员工流失问题及管控策略研究[D].南昌:江西财经大学,2020.
- [22]郑欣.HD 水利水电公司员工离职倾向影响因素及应对策略研究[D].桂林:广西师范大学,2019.
- [23]李雄风.深圳市泰建建筑工程有限公司员工流失现状分析与对策研究[D].衡阳:南华大学,2020.

- [24]朱建邦.N 制造企业人才流失原因及对策研究[D].青岛:青岛科技大学, 2020.
- [25]何绍华.汝州市汝丰焦化有限公司员工流失问题研究[D].西安:西安理工大学, 2020.
- [26]李雪.金太阳药业有限公司人才流失问题研究[D].沈阳:辽宁大学, 2020.
- [27]柴文杰.YT 公司员工招聘问题改进研究[D].西安:西南理工大学, 2020.
- [28]幸炜.基于双因素理论的 J 公司人才流失问题研究[D].南昌:江西师范大学, 2019.
- [29]杨毅.SR 物流公司激励性绩效体系构建[D].长春:吉林大学, 2020.
- [30]陈峰.内蒙古神舟硅业有限责任公司竞争战略研究[D].呼和浩特:内蒙古财经大学, 2018.
- [31]Brabson Laurel A, Herschell Amy D, Kolko David J, Mrozowski Stanley J. Associations Among Job Role, Training Type, and Staff Turnover in a Large-Scale Implementation Initiative[J]. *The journal of behavioral health services & research*, 2019, 10(01): 23-25.
- [32]Donna, Gaylor Erika, Abby. Who Gets What? Describing the Non-supervisory Training and Supports Received by Home Visiting Staff Members and its Relationship with Turnover[J]. *American journal of community psychology*, 2019, 21(12): 41-45.
- [33]Eddy Triana-Palencia, Luz M.Cárdenas-Cárdenas, Arturo Juárez-García, Julia Quiroz-Muysina, Alvaro J.Idrovo. Use of assessment scales, turnover and job strain in nursing staff: A study in a Colombian hospital[J]. *Journal of Nursing Management*, 2019, 27(01): 64-67.
- [34]Laurel A.Brabson, Amy D.Herschell, David J.Kolko, Stanley J.Mrozowski. Associations Among Job Role, Training Type, and Staff Turnover in a Large-Scale Implementation Initiative[J]. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 2019, 46(03): 68-69.
- [35]Robert Gandy, Patricia Harrison, Jeff Gold. Criticality of detailed staff turnover measurement[J]. *Benchmarking: An International Journal*, 2018, 25(08): 26-30.
- [36]Yasin Munir, Muhammad Mudasar Ghafoor, Amran M.D. Rasli. Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate[J]. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 2018, 11(05): 78-79.
- [37]Alpana A, Komal K. Prediction of employee attrition in organisations using Garrett ranking and logistic regression[J]. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 2021, (06): 1-2.
- [38]Bamfo B A, Dogbe C S K, Mingle H. Abusive customer behaviour and front-line employee turnover intentions in the banking industry: The mediating role of employee satisfaction[J]. *Cogent Business & Management*, 2018, (05): 1.
- [39]Conroy S A, Roumpi D, Delery J E, et al. Pay Volatility and Employee Turnover in the Trucking Industry[J]. *Journal of Management*, 2022, (48): 3.
- [40]Priyanka, Sumit K, Akhilesh T. Managing employee turnover: findings from the AHP model[J]. *International Journal of Economics and Business Research*, 2021, (22): 2-3.

- [41]Sharma H, Xu L. Profit Status and Employee Turnover in Iowa Nursing Homes[J]. *Innovation in Aging*, 2021, (05): 1.
- [42]陈密斯.应对员工流失的有效对策[J].*人力资源*, 2021(20):134-135.
- [43]代丽娟, 杨晴.国有企业知识型员工流失情况调查[J].*企业科技与发展*, 2021(03):168-170.
- [44]杜鹏. ZJTM 公司员工流失问题研究[D].郑州:郑州大学, 2021.
- [45]解进强,付丽茹. 工作要求对中小型物流企业一线员工离职倾向的影响——基于京津冀 35 家企业的调查[J].*中国流通经济*, 2019,33(12):95-106.
- [46]李丹.制造业基层员工流失问题与对策研究[J].*现代营销(学苑版)*, 2021(12):144-146.
- [47]钱晋.国有制造型企业核心员工流失问题对策研究[J].*中国市场*, 2021(32):19-21.
- [48]申磊.某银行呼叫中心员工流失分析与应对策略研究[J].*现代商业*, 2021(34):53-55.
- [49]王凯林.D 公司新生代知识型员工流失问题研究[D].蚌埠:安徽财经大学, 2021.
- [50]王茜.G 公司生产一线员工离职原因与对策研究[D].天津:天津大学, 2018.
- [51]薛文科.企业核心员工流失原因与管理对策[J].*中国商论*, 2022(01):146-148.
- [52]杨学英.企业核心员工流失的危害及原因分析[J].*环渤海经济瞭望*, 2021(01):106-107.
- [53]张含.中小型企业员工流失问题与对策研究[J].*经济研究导刊*, 2022(13):4-6.
- [54]张晓玲.中小企业一线员工流失原因及对策[J].*人才资源开发*, 2021(01):76-77.
- [55]朱靖悦.科学应对基层员工流失[J].*人力资源*, 2022(10):90-92.
- [56]陈洁敏,吕鹏.预防员工流失的有效策略[J].*人力资源*,2021(22):8-9.
- [57]王鹤琪.战略性人力资源管理下核心员工流失风险对策探析[J].*全国流通经济*,2021(25):122-124.
- [58]王冠鹏,秦双燕,崔恒建.员工流失的影响因素分析与预测[J].*系统科学与数学*,2022,42(06):1616-1632.

## 附录

## 西部合盛硅业一线员工离职调查问卷

您好！十分感谢您百忙之中参与此项研究，作答结果没有标准答案，您只需要根据自身情况进行作答。同时本文次数据收集采取匿名方式，数据仅用于学术研究，请您放心作答！

## 第一部分：个人基本情况

1. 您的性别是（ ）

A. 男                  B. 女

2. 您的年龄段是（ ）

A. 30 岁以下      B. 30-35 岁      C. 36-45 岁      D. 46 岁以上

3. 您的学历是（ ）

A. 硕士      B. 本科      C. 大专      D. 中专      E. 高中      F. 初中      G. 小学      H. 文盲

4. 您在西部合盛硅业工作的工龄段是（ ）

A 小于 1 年      B. 1-3 年      C. 3-5 年      D. 5 年以上

5. 您的民族是（ ）

A. 汉族                  B. 维吾尔      C. 哈萨克      D. 其他

6. 您离职前所在的部门是（ ）

A. 工业硅      B. 有机硅      C. 碳素      D. 能源      E. 其他

## 第二部分：工作满意度

指标内容	很满意	较满意	一般	较不满意	很不满意
1. 您对公司的工资水平满意度	5	4	3	2	1
2. 您对公司的福利保障满意度	5	4	3	2	1
3. 您对公司的利润分享机制满意度	5	4	3	2	1
4. 您对公司的绩效考核有效性满意度	5	4	3	2	1

5. 您对公司的绩效考核全过程沟通程度满意度	5	4	3	2	1
6. 您对公司的绩效应用效果满意度	5	4	3	2	1
7. 您对公司绩效考核在晋升机制中的发挥作用满意度	5	4	3	2	1
8. 您对公司的员工培训满意度	5	4	3	2	1
9. 您对公司的人员及岗位匹配情况、岗位调整灵活性满意度	5	4	3	2	1
10. 您对公司工作成就感和认同感满意度	5	4	3	2	1
11. 您对公司运用感情交流协调领导与员工关系，激发员工工作积极性的效果满意度	5	4	3	2	1
12. 您对公司的管理风格满意度	5	4	3	2	1
13. 您对公司的工作氛围满意度	5	4	3	2	1

感谢您的配合！

## 致谢

我来自小镇，是一个非常普通的小镇姑娘，高考后，我阔别家乡，一心领略东部沿海的风土人情，大学四年后又毅然决然的回到那个我热爱的边陲小镇，过着简单的日子，找了份稳定的工作，但对校园生活的渴望和对知识的诉求又驱使我再一次重回校园，顺利的是我重新回到了课堂，在这里结识了我的导师、老师、天南海北的同学，度过了非常愉悦的三年时间，在这段时间里，特别感谢我的导师刘清军教授，即使工作再忙，他也不吝指教，在论文完成的过程中，从选题到写作提纲的撰写，他都不厌其烦的一遍遍指出每稿中的问题，对我帮助很大，他身上的一丝不苟，严谨认真的精神使我受益匪浅。同时也非常感谢这三年一直关系陪伴我的同学，我们不仅成为了生活中的朋友，更是学习上的战友，以后更是人生中的益友。最后还要感谢我的父母，他们永远支持我的每一个决定，在提升自己的路上永远都有他们的陪伴和理解，有父母的支持我将永远无畏、奋斗不息。

## 作者简介

杜雪雪，女，汉族，生于1994年3月，现年28岁，籍贯河南上蔡。2012年9月至2016年7月就读于中国海洋大学行政管理专业，获得管理学学士学位。2019年9月至2022年9月就读于石河子大学经济与管理学院工商管理专业，攻读工商管理硕士学位。目前担任国家税务总局石河子经济技术开发区税务局税源管理科一级行政执法员，主要从事税源管理等方面工作。


### 在校期间发表的文章：

无

### 获奖情况：

无

## 石河子大学硕士研究生学位论文 导师评阅表

研究生姓名	杜雪雪	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	人力资源管理
<p>学术评语:</p> <p>该生所选《新疆西部合盛硅业有限公司一线员工流失问题研究》一文符合工商管理学科发展的需要。该研究以员工流失问题为导向，聚焦于硅行业一线员工流失问题，具有较强的实践价值。从文献资料来看，作者在对国内外相关研究进行全面、分类梳理的前提下，根据理论分析结合员工流失现状提炼总结研究问题，体现了较好的研究分析与总结能力。</p> <p>该论文的研究采取了文献研究法、问卷调查法、个别访谈法，将具体的需求层次理论、公平理论、期望理论、普莱斯和米勒模型运用于西部合盛硅业一线员工流失问题的原因分析及对策研究中，反映了该生较好的掌握了基本理论和系统的专业知识。</p> <p>最后，作者基于西部合盛硅业一线员工流失现状进行了问卷调查及原因分析，得出的结论是：一线员工流失原因主要包括利润分享机制不健全，福利保障不足、考核机制不科学，沟通效果较差、职业发展不顺畅，培训支持不足、文化氛围感较差，缺乏文化激励；具体到企业层面，体现为企业保障一线员工稳定性的机制不健全；员工个人层面表现为自我意识较强、价值观体现多元化等。根据问题提出了西部合盛硅业一线员工流失的建议，具体包括：制定科学合理的薪酬福利政策，完善绩效考核制度，建立科学用人制度，完善企业文化。</p> <p>总之，该论文结构合理，研究较为规范，基本掌握了工商管理的相应理论，所研究的内容对企业的员工管理有一定的参考价值，对硅行业一线员工流失问题有一定的参考意义，论文观点明确，论证过程较为详实，但论文的严密严谨性还有所欠缺，论文格式规范，未发现明显违反学术规范的现象。论文达到了工商管理专业硕士毕业论文的要求，同意该生参加论文答辩。</p> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <p>指导教师签字: </p> <p>2022年11月18日</p> </div>			

