

分类号：  
学 号：2013322006

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新疆国有煤炭企业宽沟煤矿员工流失问题及对 策研究

学 位 申 请 人	杨 德
指 导 教 师	柴富成 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	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2018年5月

分类号：  
学 号：2013322006

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 新疆国有煤炭企业宽沟煤矿员工流失问题及对 策研究

学 位 申 请 人	杨 德
指 导 教 师	柴富成 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	组 织 与 战 略 管 理
所 在 学 院	石 河 子 大 学 经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2018年5月



**Study on the problem and countermeasures of employee turnover in  
guanggou coal mine of xinjiang state-owned coal enterprise**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master of Business Administration**

By

**Yang De**

Dissertation Supervisor: Prof.Chai Fucheng

May, 2018



# 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

本人所呈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：杨德

时间：2018年5月31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：杨德

时间：2018年5月31日

导师签名：李富成

时间：2018年5月31日



## 摘 要

随着我国社会主义现代化经济的发展，企业对于产能的要求不断扩大，机械化程度日新月异，煤矿企业的数量正在不断增多，社会竞争日趋激烈，煤矿企业要想实现发展目标，就必须留住优秀人才，增强企业员工的凝聚力。宽沟煤矿作为自治区煤炭工业“十五”结构调整规划矿井，是天山北坡经济带生产规模最大和现代化程度最高的高产高效矿井。但是煤矿的发展也存在诸多的问题，其中最大的一个问题就是“人才”问题，人才成为了最大制约。所以，研究宽沟煤矿的人员流失问题对于研究国有煤炭企业的发展有着重要的意义。

本文通过查阅大量的中、外文献和宽沟矿井的实际资料，通过与矿井员工沟通和调查，并邀请煤矿人力资源管理部门的相关人员一起探讨人才流失问题，搜集到人员流失率，其中学历和年龄问题是主要因素，还有夫妻两地分居严重，同行业员工流失等都是煤矿企业所面临的“人才”危机。本文通过实施调查问卷的方法，找出了员工流失的真正原因。并从企业外部社会因素维度、企业内部管理因素维度和员工个人维度，三个方面分析了宽沟煤矿员工流失的原因结构。

概括地说宽沟煤矿管理人员没有充分重视核心员工培养，没有建立与企业发展相匹配的人才机制。

通过深入研究新疆国有煤炭企业宽沟煤矿员工流失问题，找到了应对策略，希望从塑造以人为本的企业文化、完善绩效考核管理体系、改革薪酬激励机制、建立企业内部员工流动机制、完善员工培训晋升机制、改善工作环境优化工作时间、优化员工年龄结构、加强人力资源信息管理、做好核心人才储备、建立工作分担机制这些方面进行改善。最后使宽沟煤矿保留和引进人才，提高企业竞争力。

**关键词：**人才；员工流失；薪酬激励；宽沟煤矿



## Abstract

Along with our country socialist modernization development of the economy, the enterprise expands unceasingly, to the requirement of production mechanization, changing the number of coal enterprise growing, increasingly fierce competition in society, coal mine enterprise to achieve development goals, it is necessary to retain talents, the enhancement enterprise staff's cohesive force. Wide ditch coal mine as an autonomous region of coal mine industry "15" structural adjustment planning, production in the Northern Slope economic zone is the largest and highest level of modern high production and efficiency mine. But in the rapid development of coal mine and reform, employee turnover has become one of the many problems facing the wide ditch coal mine, restricting its further development, so the wide ditch coal mine personnel erosion problem has important significance.

In this paper, through consulting a large number of literature at home and abroad and wide ditch coal mine actual data, through the communication with the mine workers and investigation, and invite the related personnel of coal mine human resource management department to discuss the brain drain problem, collect staffs loss situation, damn, age, including degree because couples different loss of erosion, with conditions in the same industry, and expounds the impact of employee loss to enterprises. On this basis, through the method of questionnaire, find out the real reason for the staff turnover. And from the dimension of the external social factors, the enterprise internal management dimension and individual dimension, from three aspects, analysis the reasons of the loss of the wide ditch coal mine staff structure. In a nutshell wide ditch coal mine management is not fully attaches great importance to the construction of the core staff, not the talent development and enterprise economic development synchronization.

Through the analysis of the root causes of staff turnover wide ditch coal mine, puts forward the coping strategies, hope from shape people-oriented corporate culture, perfect performance appraisal management system, the reform of salary incentive mechanism, establishing the enterprise internal staff flow mechanism, improve the staff training promotion mechanism, improve the working environment optimization, optimization of employees work time age structure, strengthen human resources information management, core talent pool and jobs haring mechanism to improve these aspects. Finally make wide ditch coal reserves and the introduction of talent, enhance the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** talent: staff turnover, Interview Survey, Coal mine



# 目 录

第一章 概论.....	1
1.1 研究概述.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	1
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 何谓员工流失? .....	3
1.2.2 国外企业员工流失的研究.....	4
1.2.3 国内国企员工流失的现状.....	8
1.3 研究内容与方法.....	9
1.3.1 研究对象及范围.....	9
1.3.2 研究思路与方法.....	9
第二章 宽沟煤矿员工流失现状与影响.....	10
2.1 宽沟煤矿情况与内部管理制度概况.....	10
2.1.1 宽沟煤矿介绍.....	10
2.1.2 宽沟煤矿内部管理制度.....	10
2.2 宽沟煤矿的人员构成与流失统计.....	12
2.2.1 宽沟煤矿企业人员构成.....	12
2.2.2 宽沟煤矿员工流失情况.....	12
2.3 宽沟煤矿员工流失的全面影响.....	14
2.3.1 宽沟煤矿基层员工流失对社会的全面影响.....	14
2.3.2 宽沟煤矿员工流失对煤矿企业的全面影响.....	15
2.3.3 宽沟煤矿员工流失对个人的全面影响.....	19
2.4 小结.....	21
第三章 员工流失调查与原因分析.....	22
3.1 调查问卷设计与实施.....	22
3.1.1 调查问卷说明.....	22
3.1.2 调查问卷设计.....	22
3.2 调查问卷实施与统计.....	23
3.2.1 人力资源部门的调查结果.....	23
3.2.2 知识型员工离职原因调查.....	25
3.2.3 非知识型员工离职原因调查.....	26
3.3 宽沟煤矿员工流失原因的结构维度分析.....	27
3.3.1 企业外部社会因素维度.....	27
3.3.2 企业内部管理因素维度.....	27
3.3.3 员工个人目标与现有工作的关系.....	30
3.4 宽沟煤矿企业员工流失原因总结.....	30
3.4.1 建立员工流失影响要素.....	30
3.4.2 因素权重数建立判断矩阵.....	31
3.4.3 因素权重排列矩阵.....	31
3.4 小结.....	36

第四章 宽沟煤矿降低员工流失对策.....	37
4.1 改善员工的薪酬收入.....	37
4.1.1 建立令人心动的薪酬制度.....	37
4.1.2 设立多元化全面的激励制度.....	38
4.2 重塑企业文化.....	39
4.2.1 打造人性化的企业文化.....	39
4.2.2 培养员工的价值感和归属感.....	39
4.2.3 提升员工的团队凝聚力.....	39
4.3 打造培养员工的氛围.....	39
4.4 建立有效的绩效评估机制.....	40
4.4.1 职位升级制度.....	40
4.4.2 可采用末位绩效考核制度.....	40
4.4.3 在绩效的审核之后，会展开自上而下的面谈环节。.....	41
4.5 优化人力资源.....	41
第五章 结论.....	42
参考文献：.....	43
致 谢.....	45
作者简介 .....	46

# 第一章 概论

## 1.1 研究概述

### 1.1.1 研究背景

改革开放这些年，我国的经济水平处于蓬勃之势，企业对于产能的要求不断扩大，机械化程度日新月异，煤矿企业的数量正在不断增多，社会竞争日趋激烈，煤矿企业要想实现发展目标，就必须留住优秀人才，增强企业员工的凝聚力。由于受到美国页岩气革命的发展，以美国、加拿大为主的发达国家的能源结构发生了重大调整，北美能源的蓬勃发展使美国从能源主要进口国变成能源出口国，导致北美大量的煤炭、天然气出口欧亚，北美的煤炭出口在世界范围内影响了煤炭的市场竞争。2001年到2007年中国煤炭行业处于发展的繁荣时期，市场对煤炭有着旺盛的需求从而推高煤炭价格，给煤炭企业带来巨额财富，但由于众多煤炭企业对煤炭行业的发展盲目乐观，以及地方政府出于GDP增长的需要，在此期间投建了大量的煤矿，造成煤炭企业的超规模发展。但美国页岩气革命后，由于北美的煤炭出口增加了全球煤炭的供给，加上国家实施可持续发展战略，开始加大对环保的重视，对煤炭的下游产业包括火电、钢铁、化工行业进行调整、限产等，降低了国内对煤炭的需求，在供给和需求两个方面对煤炭行业造成冲击，导致国内煤炭价格下降，煤矿企业利润下降，从而造成了煤矿企业的经营环境不断恶化，引起煤矿企业间竞争加剧。由于煤炭价格下降，煤矿企业的营业利润大幅下降，由此影响了煤矿行业从业人员的收入，而同时煤矿企业间的激烈竞争，同样对煤企人员有了更多的要求，给煤炭企业相关人员带来更多工作压力，由此引发了更多曾经被高收入掩盖的人力资源问题。

人才自古以来都是最稀缺的资源。无论是国家建设，还是企业发展，都离不开栋梁之才。所以，人才是整个社会发展的关键资源。企业作为社会的一个经济单位，更是离不开人才。人才能够帮助企业更快的发展，创造大量的财富。在企业，人才是最最具有创造力的资产。人才工作的环节就是四个字：选、育、用、留。人才对于国家而言，是国家大计的智库，对于企业而言，是企业的军师，没有人才没有天下。只有健全的人才培养机制，才能为国家和企业谋求长远的发展。否则，企业人才一旦流失，对于企业来讲，这无疑是一场巨大的灾难。缺少了人才的企业，更像是无水之源，企业由此失去竞争力。人才的流失严重已经严重阻碍了企业的发展，在激烈的国际国内市场竞争中处于十分艰难的处境，甚至使企业面临倒闭的风险。

### 1.1.2 研究目的

提到人才，就不能不提科技。科技是第一生产力，但人才是科技的绝对生产力。没有人才，就没有科技的进步，没有科技的进步，就没有社会的进步。社会一旦不进步了，人类的存在将会受到质疑。所以科技人才是社会前进的动力和资源，它有助于企业，有助于国家，有助于整个人类的兴衰。科技人才的素养和实力关乎企业发展的竞争力水平。所以，越来越多的企业开始重视人才的引进。对于国有煤炭企业而言，这样大型的国

有企业，一旦能够留住大量的人才，那么对于整个煤炭行业而言也是极大的利好。那么，如果引进人才，并且留住人才才是宽沟煤矿这样的国有企业必须面临的重要课题。首先需要好好分析下，员工流失的关键原因，层层分析，从源头上找到问题本质，并且提出能高度执行的解决方案，而这才是本文的研究目的。

本文以新疆国有煤矿企业宽沟煤矿为例进行说明。自 2009 年以来，由于公司忽略了对员工的管理，使部分员工得不到应有的重视，在绩效考核上的问题也严重挫伤了部分员工的积极性，在此背景下，例如 2013 年宽沟煤矿综采区区长 YQ、综采区 ZW 等拥有丰富工作经验和技术水平的人员离职震惊公司上下，留下来的部分员工抱着“磨洋工”、“混资历”等工作态度，工作中严重缺乏积极性严重影响了企业的正常发展。在二十一世纪，煤矿产能的不断扩大、机械自动化程度不断提高、信息技术应用程度加深，使得煤矿企业对人才有了更迫切的需求，尤其是高素质的专业人才资源，对企业稳定发展方面有着至关重要的作用。虽然人才的流动在所难，合理的人才流动有助于企业引入新的思想、新观点、新技术，但如果企业存在较多的人才流失，将严重影响企业的生产效率和生产成本，对企业的未来发展形成限制。像宽沟煤矿等受到人才流失困扰的企业，需要从根源探寻员工流失的原因，由浅入深的探索解决煤矿员工流失的对策。

本文通过查阅大量的中、外文献和宽沟矿井的实际资料，通过与矿井员工沟通和调查，并邀请煤矿人力资源管理部门的相关人员一起探讨人才流失问题，找出基层员工和核心员工流失原因，提出切实可行的解决方针，从而可以有效的留住人才为目的，为企业的不断发展壮大提供技术支持和智力保障。同时也对其他生产煤矿具有指导意义，从而是我国煤炭企业具有更强的国际竞争力。

### 1.1.3 研究意义

宽沟煤矿自 2010 年投产以来，作为自治区煤炭工业“十五”结构调整规划矿井，投产后的宽沟煤矿不但是呼图壁县规划建设南山煤电工业园的核心，而且也以其得天独厚的优越地理位置以及丰富的煤炭地质储量成为天山北坡经济带生产规模最大和现代化程度最高的高产高效矿井。但在煤矿不断发展中，员工的流失是一件刻不容缓的重要问题。只有直面问题，才能更好的解决问题。所以

研究宽沟煤矿的人员流失问题有重要的意义。

#### 1.1.3.1 理论意义

关于员工流失的问题研究，西方发达国家起步较早，他们建立了许多具有影响力的员工流失模型，例如“参与者决定”模型、普莱斯模型等，但管理的有效性与周边环境有明显的依赖性，本文的研究是在有中国特色的政治、经济、文化背景下，对员工流失问题的探讨，赋予了员工流失研究更多的意义。随着人们思想的开放和人才流动政策的放松，国有企业与外界的人才流动不断加大，因此有必要对国有企业的人才流失展开研究。早期的研究者复旦大学魏峰（2004）、江南大学李坚强（2004）从心理学角度分析了人才流失问题，刘晔（2005）主要分析了知识型员工流失的原因与对策，而西安交通大学张勉励（2012）提出了解决 IT 行业员工流失问题的解决方案，但目前针对煤矿相

关人才流失问题的研究较少。本文针对新疆国有煤矿，以宽沟煤矿为例研究煤炭企业的员工流失，能够帮助煤矿企业完善人力资源开发和管理，具有一定的理论意义[17][6][10][26]。

### 1.1.3.2 现实意义

首先能够提升宽沟煤矿的人力资源开发和管理水平，为宽沟煤矿解决自身员工流失问题提供相关对策与建议，为宽沟煤矿的发展做好人才储备。其次为新疆国有煤矿企业解决员工流失问题提供示范，为其他煤矿企业提供一定的参考。第三在解决员工流失问题上完善人力资源管理体系，优化职工队伍，提升职工素质，保障宽沟煤矿生产安全有序。

## 1.2 文献综述

### 1.2.1 何谓员工流失？

#### 1.2.1.1 员工流失的定义

何谓员工流失？即指从员工主观意愿出发，自愿地想要离开企业，而并非企业主动提出的遣散或辞退等。所以员工是主动的，企业相对来说较被动。因为这种被动，会给企业带来多方面的损失。这种损失就是建立在流失的情况之下的。员工流失是员工所拥有的权利，但如果一个企业承受了太多这样的“权利”，那么无疑对企业是不利的，企业需要未雨绸缪的建设好人才挽留体系，减少和避免这样的现象频发发生，把企业的危险降到最低。

对于人员流失的概念，王虹（2001）认为人员的工作状态发生迁移，从一个单位换到了另外一个单位。本文认为人力资源流失是指人力资源主动结束与原单位的劳动合同关系，从所在的单位转移到另外一个单位工作的行为[18]。

#### 1.2.1.2 人才流失

关于人才流失的概念，最早起源于英国，指的是原来企业的人才因为某种原因离开了所属企业，并且任职到了另外的企业。这种行为对上家造成了一定的伤害和影响。因为人才流失所造成的企业损失，主要是跟人才在原属企业创造的价值有关。比如若是管理人员辞职，那么企业的管理结构的流程必定会受到影响；如果是销售辞职，那么很有可能是商业机密的外漏；如果是技术人员辞职，那么企业的专利技术很可能跟着流失。所以，无论是哪种人才的流失，对于企业造成的伤害风险是一定存在的，这个风险还很有可能是致命的。现金的管理流程，专业的核心技术，商业机密的泄漏等都对企业是致命一击。甚至会让企业丢失到原本的市场份额。所以，正因为人才流失会带来如此大的危险，那么提早做好人才流失的管理也显得尤为重要了。

人才流失也分为两种。一种是人才主动辞职，第二种是人才被动辞职，即企业主动辞退或遣散等。从这个层面上看，员工主动辞职对企业的影响更大，甚至会影响到企业的凝聚力。

### 1.2.2 国外企业员工流失的研究

国外关于员工流失的研究，主要在于国外学者建立的员工流失模型（胡美娟，2008；张勉，2003），本文研究的也是以员工的主动流失为主[5][26]。

比较有名的有“参与者”模型、普莱斯理论、莫布雷中介链模型以及 Steer sand Mow day 模型。

#### 1.2.2.1 “参与者”模型

马奇和西蒙在《企业论》中提出了“参与者”模型，此模型包含了两个维度，一个是企业员工流失的合理性，一个是企业员工流失的困难性。而员工的流失合理性与员工工作满意度和员工流失预期有关。而员工对工作的满意度又分为两个层次：一是员工在工作上的自我实现；二是对工作的把握和胜任。

其中对工作的满意度是员工流失意向的首要条件。员工从企业流出的难度则包含了员工可选择的企业数量、胜任的职位以及接受这些职位的意愿。

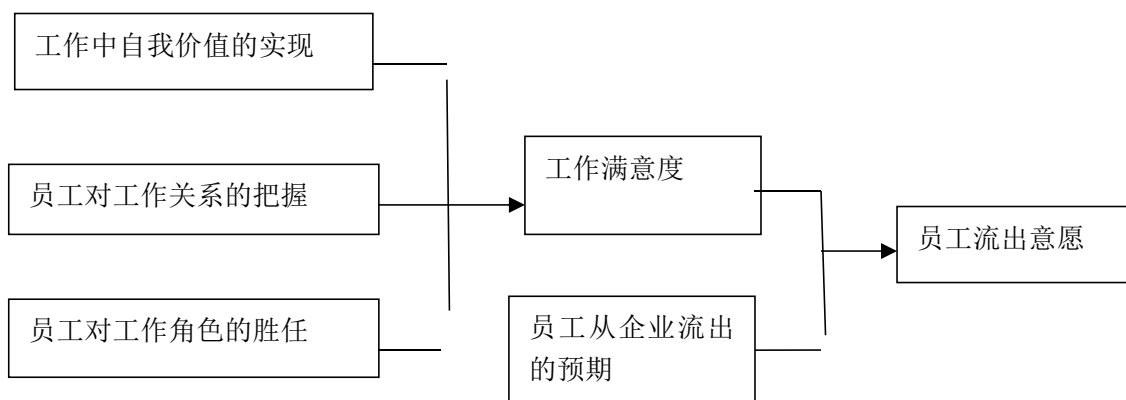


图 1-1 员工流出企业合理性模型

“参与者”模型中员工流出企业的合理性由工作满意度、员工从企业流失的自我预期，而员工在工作上的满意度也分为三个层次：第一是员工自我价值，第二是对工作的把握，第三是对工作的胜任。

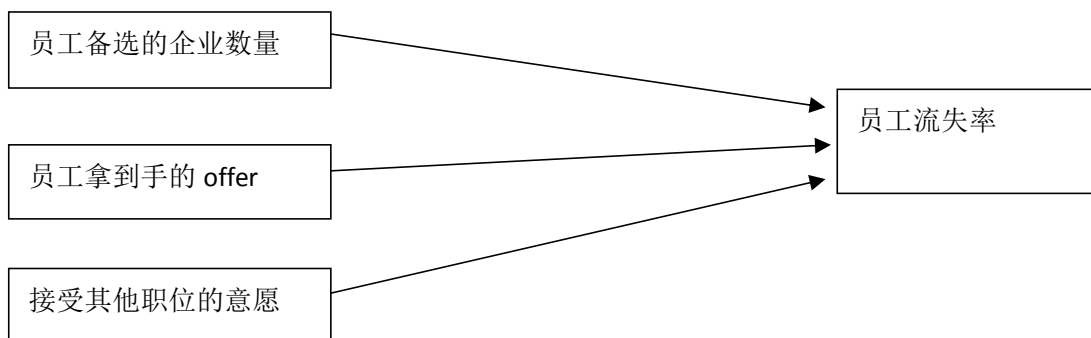


图 1-2 员工流出企业难度的模型

“参与者”模型中员工流出企业的难度有员工可选择企业的数量、员工可胜任的职位和接受这些职位的意愿 3 个指标。

员工流出企业的意愿和员工流出的难度共同决定了其员工流出企业。

该模型指出，当员工对目前工作不满时，会比较离开企业和不离开企业的成本和收益，当离开企业的收益更大时候，再比较离职的难度。如果难度较低，则员工选择流出企业。该模型的优点是将员工的行为变量与劳动力市场引入到员工流失的研究中，缺点是马奇和西蒙将影响员工流失的指标分散在两个模型中，在实际操作中相对困难。

### 1.2.2.2 普莱斯员工流失理论

来自美国的普莱斯专家对于员工流失做了深入的研究，他指出，留在企业和离开企业之间存在一个决定性的变量因素，那就是工作满意度和新工作机会。并以此构建了员工流失模型[14]。在普莱斯模型中，员工流失的主要原因如下，集权化程度与工作满意度负相关，5个相互独立的因素共同决定了员工的工作满意度。普赖斯强调工作满意度与员工流失负相关，员工调换工作的机会与员工流失正相关，只有当员工满意度小于流失收益的时候，员工才会选择离开。

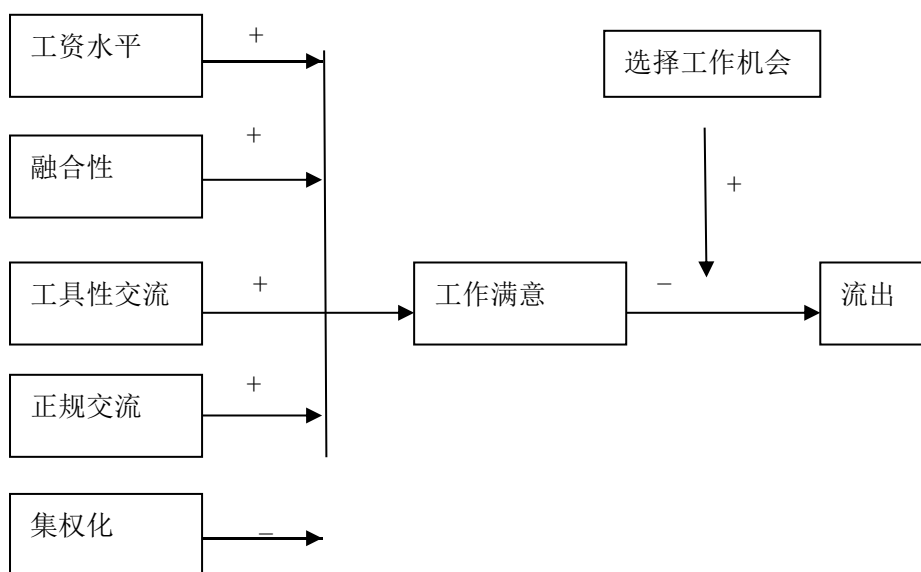


图 1-3 普莱斯员工流出模型图

注意：+表示正相关，-表示负相关

如图 1.3 所示，员工流出的决定因素包括员工是否对现有工作满意与员工获得选择工作的机会两个指标，其中员工对工作满意与员工流出呈负相关，员工获得的选择工作机会员工流出正相关。而决定了员工对工作的满意包含了资水平、融合性、工具性沟通、正规交流、集权化，其中前 4 个影响因素与工作满意度正相关，集权化程度与工作满意度负相关，5 个相互独立的指标共同决定了员工对工作的满意。

该模型的优势在于影响因素的相互独立性，以及通过实证分析确立了各个变量的因果关系为非简单的相关关系，缺陷在于该模型成立的前提是员工能够准确衡量各个影响

因素的结果，但事实上由于信息不对称和员工个人能力有限，员工对流失的后果评价有所差异，导致模型的操作性有限。

#### 1.2.2.3 扩展的莫布雷理论

首先是莫布雷中介链模型，莫布雷对过去的研究发现员工的工作满意度与员工流失存在负相关关系[24]，但相关系数小于 0.4，一次工作满意度与员工流失之间存在其他变化，因此莫布雷在员工满意度与员工流失之间加入了 3 个步骤，从而在莫布雷中介链模型中，员工从工作不满意到流失的步骤如下：①员工因为不满意工作现状而萌生辞职的想法；②进评估辞职想法；③权衡是否有其他可能性；④确定离职想法；⑤产生离职行为。这个理论的优势在于对员工流失过程的分析，缺陷在于只考虑了工作满意度的影响因素，没有明确对员工流失各个阶段变量的划分。

为了解决中介链模型的不足，莫布雷与同事进行了改进，由此发展了扩展的莫布雷理论。员工的流失有 4 个决定因素，分别为工作满意程度、现有工作收益预期、改变工作收益预期、非工作价值观。其中工作满意程度包含了工作与个人价值观的匹配、和员工对工作（薪酬、同事关系、工作条件、工作内容、领导重视等）的综合评价；现有工作收益预期包含了现有工作的薪酬和继续工作的渴望；如果改变工作后的收益也包含了工作和工作收益预期；非工作价值观包括了与工作无关的影响因素，例如家庭、生活环境等。

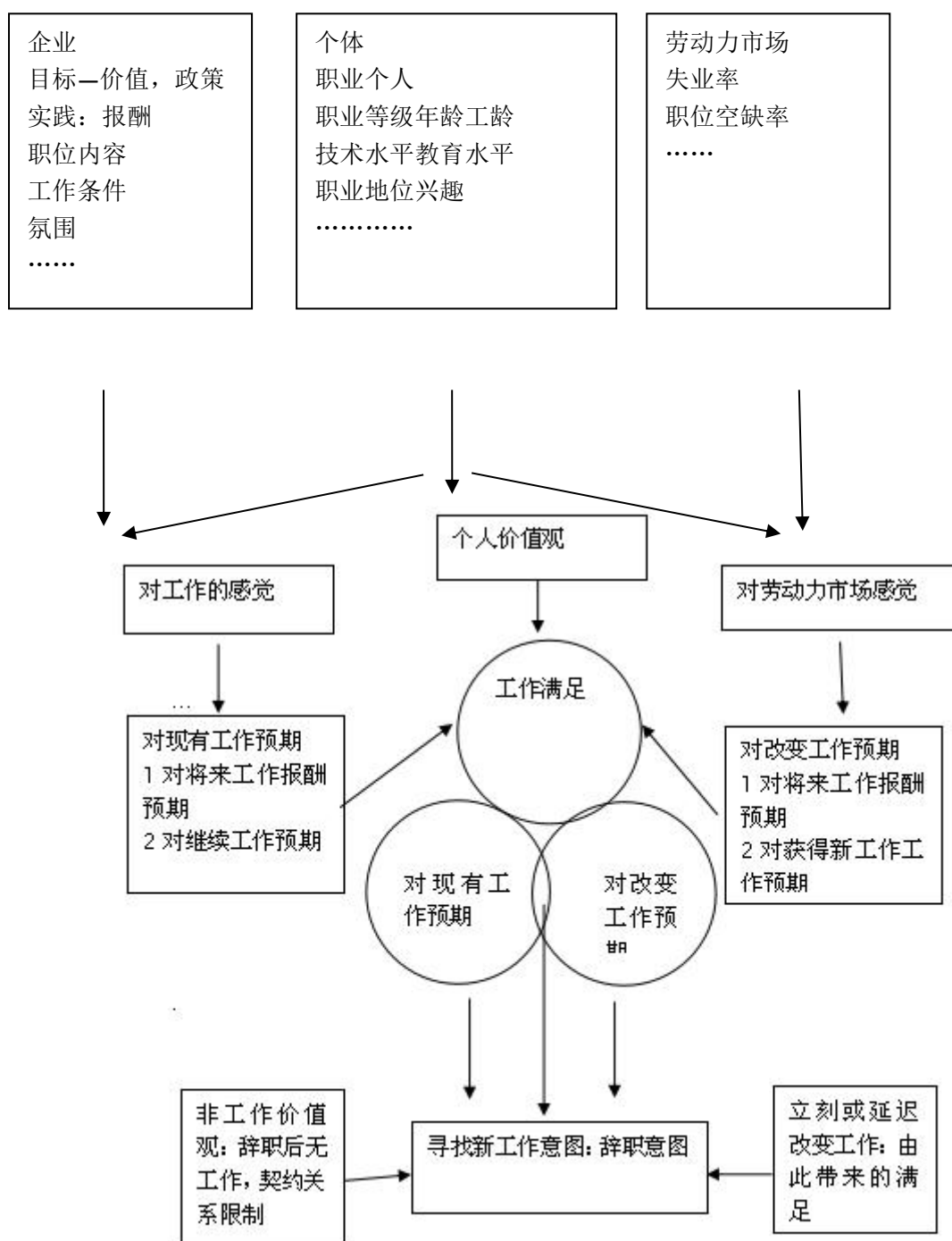


图 1-4 扩展的莫布雷理论模型

在扩展的莫布雷的理论中，员工从企业流出得衡量指标有 4 个：工作的满意度、对改变内部工作收益的预期、对跳槽的收益预估、个人生活价值观等。员工流失的流程如图 1.4 所示。

该模型在世界范围内得到了广泛的认可，但由于其复杂性，无法为该模型提供实证支持。

#### 1.2.2.4 Steers and Mowday 模型

该模型的基础是普莱斯模型和扩展的莫布雷理论，将员工流失的影响因素分配劳动力市场、组织因素和个人因素 3 类。员工对工作的期望、组织特征、工作绩效有效了员工对工作的主观态度，员工的主观态度和非工作因素共同影响员工的流失意图，继而造成员工的流失行为。员工的流失行为分为两条路径个研究路径，一条是扩展的莫布雷理论路径，另一条是员工不考虑可替代工作，直接流失。员工对工作的期望分为工作相关信息、员工个体特征、可选择工作机会 3 个维度。本文就主要应用了这种模型方法。

国外学者针对员工流失，开发了许多理论模型，其他例如 McFillen 模型、LuekeandSvyantek 等在此不做一一详述，一般来讲相对复杂的模型对员工流失的影响因素概括的比较全面，但缺乏实证研究，造成操作困难，而相对简单的模型易于使用但由于部分影响因素缺失容易失之偏颇，应当根据实际情况选择合适的模型进行分析。

### 1.2.3 国内国企员工流失的现状

我国在员工流失研究方面的课题研究的稍晚，早期主要翻译国外的理论并加以修改，但随着改革开放程度的加深和我国经济的飞速发展，国内对于人才流失的研究发展较为迅速，取得了较为明显的成绩。

西安交通大学赵西萍、刘玲（2003）对员工离职的影响因素进行分析，将影响员工离职学校的因素分为 5 类，分别为宏观经济因素、企业因素、个人对工作态度、人口统计变量及个人特征因素、与工作无关的个人因素，将工作态度分为工作满意感、工作压力感和组织承诺 3 个维度，通过实证分析个人工作态度对离职倾向的影响，结果表明在不同性质的企业中，国有企业的工作满意感最低，组织承诺最差，最终国有企业员工离职倾向最高[25]。

南京大学蒋春燕、赵曙明（2001）对知识型员工流动的特点进行分析，重点讨论了个人因素对知识型员工流动的影响，他们通过实证研究发现个人因素中个体成长、工作自主、业务成就、金钱财富（排序有先后）对员工流动造成影响。他们提出应当运用现代激励政策，强调对知识型员工采取个人激励、团队激励和组织激励相结合的激励方式，知识型员工与出资人、企业经营者共同分享企业的成功。还应当对知识型员工给予更多的授权，充分发挥员工在工作中的自主创新[11]。

厦门大学李坚强（2004）探讨了核心员工流失问题，他提出企业的核心员工离职容易引起企业人力成本上升、对企业的运营造成严重影响、降低企业的核心竞争力，他指出核心员工离职主要包括企业外部因素（宏观政策、外来压力、企业间人才工作）、企业内部因素（企业发展前景、企业文化、薪酬机制、绩效考核机制、员工培训等）、员工个人因素（家庭、生活环境、其他人口学因素），提出在核心员工获取阶段、保留阶段、员工发展方面采取措施[6]。

邱璇（2007）探讨了钢铁行业员工流失问题，将员工流失的影响因素分为个人、企业和社会 3 个不同方面，从个人因素上主要表现在非工作因素、同事关系处理和工作环境上，企业因素主要集中在薪酬较低、工作负荷大、员工不被尊重等问题，社会因素则是家乡就业机会多、民营企业缺乏保障等方面，因此提出完善薪酬体系、建立激励机制、

为员工创造发展机会、建立员工保护机制 4 个方面解决员工流失问题[16]。

苏国富（2013）研究了国有煤矿员工流失问题，通过实证分析发现员工收入低、薪酬分配不合理、企业文化欠缺和不重视培训是影响宽沟煤矿流失的主要因素，而用人机制、绩效考核机制的欠缺是次要因素。并提出增加员工薪酬、重塑企业文化、加强员工培训、优化绩效考核、调整用人机制应对煤矿员工流失问题[15]。

## 1.3 研究内容与方法

### 1.3.1 研究对象及范围

本文由五部分组成：

第一章为绪论。主要分为两部分：第一部分本文的研究背景、目的和意义；第二部分，国内外研究综述，通过对国内外面临的相同人才流失问题的研究，指出员工流失相关概念；通过查找国内外文献，阐述了人才流失动因理论，为后续的理论分析提供研究理论基础。

第二章，详述了新疆国有煤炭企业宽沟煤矿与员工流失现状。此章节有三个部分组成：第一部分为宽沟煤矿情况与内部管理制度概况；第二部分为宽沟煤矿的人员构成与流失统计；第三部分宽沟煤矿员工流失对企业带来的影响。

第三章，新疆国有煤炭企业宽沟煤矿员工流失调查与原因分析。从企业外部社会环境因素、企业环境因素和员工个人因素三个方面进行分析，再次运用调查问卷法分别确定知识型员工和非知识型员工流失的主要原因，为后面的解决方法提供了最终的依据。

第四章，针对宽沟煤矿的员工流失问题提出解决策略，从员工获取、员工保留、员工发展 3 个层面对应对策略展开分析。

第五章，结论。通过对文章的各个章节的主要结论进行总结，并且根据文章存在的不足之处，提出了将来主要的研究方向。

### 1.3.2 研究思路与方法

#### 1.3.2.1 文献研究法

通过搜集、整理、鉴别各种相关文献资料，摘录与员工流失有关的信息，在理论层面上把握研究的方向与重点。

#### 1.3.2.2 调查法

一是问卷调查。针对本研究的目的，针对宽沟煤矿企业员工流失进行问卷调查，依据调研的数据获知员工流失的现状。二是实地调查。实地走访宽沟煤矿，重点探索员工流失与企业外部因素、内部因素、个人因素的内在关联。三是人员访谈。通过走访提交部分国有煤矿等企业，获得较为全面的一手资料。

#### 1.3.2.3 理论与实际相结合的研究方法

将从文献和社会调查中得到的宽沟煤矿员工流失的资料进行汇总，运用员工流失模型、现代企业管理理论等相关理论进行分析。

## 第二章 宽沟煤矿员工流失现状与影响

### 2.1 宽沟煤矿情况与内部管理制度概况

#### 2.1.1 宽沟煤矿介绍

宽沟煤矿属于神华集团旗下子公司。神华集团有限责任公司(以下简称神华)在 1995 年 10 月由国务院批准后,成立的国有独资集团,其属于中央直属管理的国家重要核心龙头企业,其业务以能源开发为基础,集合交通、能源管理等领域为整体一站式,产运销一站式运营的特大型能源龙头企业,同时也是现阶段我国规模最大、现代化发展程度最高的煤炭企业,放眼世界也是全球规模最大的煤炭提供商。其核心业务是经国家相关机构授权范围内的国有资产,包含能源开发等资源发展领域,以及对能源开发、交通、能源管理等领域进行注资及运营;同时统筹和运营神华下属所有公司在集团业务范围内进行运营和发展。神华总公司目前设立在北京。由神华牵头成立并运作的神华能源股份有限公司分别香港和内地(上海)上市。同时神华集团曾经在 15 年度财富全球排行榜企业中,排名跻身前 top 200。

新疆神华天电公司所属的宽沟煤矿地理位置在位于呼图壁县大约西南 70 公里处,距离大丰镇以北约 50 公里,同时离开乌鲁木齐市大约 95 公里。其井田与雀尔沟镇通过砂石路面公路连接相通,同时通过柏油路把雀尔沟镇与大丰镇连接起来,另外施工地点北部 2 公里处有用砂石铺路可以直通国防公路,确保交通便利性。神新公司下属的宽沟煤矿,地理位置位于昌吉州呼图壁县雀尔沟镇所管理,其井田地理位置在呼图壁县城西南方大约 70 公里处,天山北麓的大约中低山区的位置,地形极其复杂,可谓是西高东低,南高北低,地区内部基岩呈外露状态从而导致地形极其险峻,从北方开始其地形逐渐产生变化,地面大部分构成主要由第四系坡积物所组成,各种绿草植物在此发育。其地面位置约+1914.2 米~+1185 米,高差约为 729.2 米,其相对高差范围区间在 200 米~350 米。

通过对各个层次的能力鉴定数据来看,宽沟煤矿的采掘能力是 150 万吨/年,是最小的生产能力环节。根据我国相关的生产能力法规来审核,其最终的生产力是 151 万吨/年。

#### 2.1.2 宽沟煤矿内部管理制度

##### 2.1.2.1 培训管理方面

近几年来,宽沟煤矿也经常做人才培训,投入不少而产出不多。缺陷主要有以下几个方面:

##### (1) 企业培训组织者的非专业化

在专业性的公司,一般培训的负责人大都是具有教学经验的教授或者学者。因为这样的培训者更加系统更加专业,能够全面地专业的培训员工,员工也能因此受到正规化

的培训。但这些年，宽沟煤矿的培训师大都不够规范和系统，对于理论的研究也不全面深入，专业意识比较淡泊，无论是技术层面还是管理层面都没有办法提炼出有效的管理方法。所以不够专业的领导者在培训方面欠缺还很多，最后导致员工素养的落后。

#### (2) 领导不亲力亲为

企业但凡各种成就都离不开领导，领导只要愿意帮助和支持，任何的一件事情都能做成。在培训这件事情上，如果领导能给予充分支持，也会令这件事情事半功倍。所以，企业领导不仅应该给予培训全方面的资源支持，更应该从自我出发，亲自授课，才能从精神和执行层面给予最大的帮助。

#### (3) 培训的共性不能满足员工的个性需求

大部分的企业培训都是大目标和大主题，培训一个层面的问题，属于“培训大锅饭”。但实际上，接受教育是一件私人化的事情。如果员工对培训感兴趣，那么自然参与度高，学习效果就显著，但是员工感兴趣与否，往往跟其兴趣和需求还有课程的吸引力有关。所以，设置既能满足共性需求，又能满足个性化需求的课程才是关键。目前，企业的培训几乎做不到这样差异化的培训，所以我们企业想要真正的培养人才，需要在这一点上下功夫。

#### (4) 企业培训评估没有 KPI

我们做任何一份工作，都需要有客观的评价体系，这是工作目标也是工作保证，是对工作科学的客观的负责任的评估表现。因此，我们的培训工作更需要建立科学有效的评估体系，对于如何培训，培训绩效如何考核都需要深入的去研究，只有这样，我们的培训才能谈得上成效，否则也是一场空谈。

#### 2.1.2.2 薪酬管理方面

新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿是一家大型的国有企业，对我国经济有着重要的影响。众所周知，国有企业关系到国民经济的发展，国民经济的发展关系到人民生活水平的提升。新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿的管理中有关薪酬方面的问题是企业管理的重中之重。其薪酬管理存在若干问题：一 企业领导者对薪酬的理解不深刻，只是把薪酬看成企业的成本，并没有长远地看到薪酬对于员工流失的影响。如果在这种认知之下，薪酬就只少不多，一味控制成本，只会为企业人才危机埋下隐患。员工因为薪酬不满，一旦产生离职念头，对企业凝聚力和企业的资源上都会产生严重影响。从本质来看，薪酬绝非仅仅是企业成本，薪酬的管控是企业员工流失的一把双刃剑，只有在企业成本和员工流失之间把握好平衡，才能实现良好的薪酬和人才的管理。二 薪酬缺乏时效性。所谓时效性，就是企业薪酬应该因时制宜，因地制宜。企业所处发展阶段不同，应该采取不同的薪酬策略，应该与企业的发展策略相匹配，这样才能灵活制定出有利于企业发展的薪酬制度。如果薪酬一层不变，对企业和员工都并非有利。三薪酬的设计体系不合理。薪酬并不是凭空而来，需要根据市场和员工三者为依据来衡量和制定，寻找到适合当前情况的薪酬体系。同时，薪酬的针对性也不合理。表现在资历高的员工拿高薪，但其产生的价值的并非远高于其他员工。如果只是这样安排薪酬，一定会打消

到资历低的员工的工作积极性，从而整体上影响企业绩效。薪酬的激励功能不能有效利用，属于薪酬发放作用不到位。除此之外，国有企业的薪酬结构往往复杂多样，薪酬结构却非常不合理。看起来每个人的薪酬都差不多，实际上并无任何的益处，薪酬的激烈的导向性没有发挥出来。

还有更重要的一点就是薪酬支付的暗箱性。企业薪酬核算和设置并未公开化，这无疑会成为员工质疑薪酬的关键。毕竟薪酬关系到每一个员工切身的利益。所以员工对于薪酬的公平公开非常敏感。不要以为选择保密薪酬能够减少矛盾和摩擦，实际上，保密只会让员工产生强烈的不公平感，也不利于激励员工。员工无法了解自己的薪酬所处的水平，没有办法看到差异性，也没有盼头和鼓舞，会产生了然无趣之感。而且容易导致员工之间的隔阂，产生嫉妒猜疑之心，更不利于企业团结。如果这种不公平的薪酬感一旦产生，企业员工定会产生消极怠工之心，大大损伤团队的绩效。这显然是一种杀鸡取卵的狭隘做法。能够真正正大光明的公布企业薪酬的标准和制度，反而让员工对工资的获得产生公平之感，既能激烈员工争取更高的薪酬，又能让员工产生企业主人翁的感觉，这对于企业而言是相当有利的。

#### 2.1.2.3 社保管理方面

保险、带薪休假、福利住房等在内的社会保障方面，它反映的是企业对员工的长期承诺。但是目前社会保障管理方面总体水平相对偏低，很多员工有怨言，觉得自己的人生没有长期保障，当自己没有可利用价值的时候就会被单位抛弃。

## 2.2 宽沟煤矿的人员构成与流失统计

### 2.2.1 宽沟煤矿企业人员构成

新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿的组织机构人员设置为：矿长、党委书记、党委副书记各 1 人；副矿长（分别管辖机电、防突、安全、生产）4 人，总高级工程师 1 人，副总工程师 4 人；下设调度室科室、生产科科室、通风科科室、改扩办科室、后勤科科室、综合办公室科室、地测科科室、企管科科室、财务科科室、企管科科室、煤管科科室、安监科科室、机电科科室，共计 13 个机关科室。还有 26 个生产区队（包括辅助生产区队）。

新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿现有员工 883 人，其中处级以上干部 8 人，科级干部 82 人，管理人员 160 人；具有教授级高级工程师 2 人，副教授级高级工程师 5 人，工程师 260 人。由上面统计的数据可以看出来宽沟煤矿技术人员比例只有 2.4%，从中可以看出技术型人才相当匮乏。

### 2.2.2 宽沟煤矿员工流失情况

2014 年，新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿总人数为 1355 人，到 2016 年一共流失员工 472 人，其员工失业率为 34.8%。在流失的 472 人中，男性员工占 405 人，女性员工 67 人。宽沟煤矿在学历、年龄、因为夫妻异地方面的流失情况统计如下：

#### 2.2.2.1 学历流失分布情况

表 2-1 年龄流失分布表

学历	本科	大专	高中、技校	初中以下	合计
流失人数	40	45	107	280	472
各学历段总人数	96	150	498	609	1355
各学历段辞职人数占各个学历段人数比	41.6%	30%	21.5%	46%	
各学历段辞职人数占比	2.9%	3.3%	7.9%	20.6%	34.8%

从学历流失情况分布表中可以看出学历为本科和初中以下文凭的员工最容易发生人员流失，流失率都超过了 40%，但是两种学历的人的流失原因会有些差异。初中以下文凭的员工大多是因为薪酬原因辞职，他们觉得矿井薪酬与艰苦不成正比，还有一部分局的环境艰苦无法坚持，这个原因在个各学历段都会是一个占比重多一些的因素。本科学历员工流失很大一部分可能是应为在矿井发展前景不会很好，没有一个清晰的人生规划，所以流失。硕士学历员工在矿上很少，一定会受到更好地培养，所以这些人会看到更好地远景，因此没有辞职现象发生。

#### 2.2.2.2 年龄流失分布情况

表 2-2 年龄流失分布表

年龄	19-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50 以上	合计
流失人数	60	90	120	93	96	8	5	472
年龄段总人数	149	208	308	260	330	56	44	1355
各年龄段流失比率	40.2%	43.2%	38.9%	35.7%	29%	14.2%	11.36%	
流失人数占总人数的比率	4.4%	6.6%	7.4%	6.9%	7.1%	0.6%	0.4%	34.8%

从表中数据可以看出 30-34 岁年龄段流失人数最多，占年龄段总人数的 38.9%，为 120 人，这个年龄段的人一般已经掌握了矿井的技术，具有很高的技术能力，属于技术人才，这部分人大量流失，说明企业在外部竞争力不够强，不能留住人才。19-29 岁人员流失比率最高，说明这个年龄段的人可能无法接受井区的艰苦环境，没有吃苦耐劳的精神。而 45 岁以上的人员流失极少，说明这部分人已经很适应井区的生活，为井区贡献着最后的力量。

#### 2.2.2.3 年龄流失分布情况

表 2-3 因为夫妻异地方面流失分布表

是否因为夫妻异地	是	否	合计
----------	---	---	----

流失人数	302	170	472
总人数	505	850	1355
流失比率	60%	20%	
流失人数占总人数比率	22.3%	12.5%	34.8%

从表中可以看出因为夫妻异地所以人员流失的比率相当高，达到了 60%，共计 302 人。因为夫妻异地大多会影响夫妻间的关系，大部分人只是因为一开始工作原因打算短暂分开，一有机会会相聚，这个时候企业会受到严重的人员流失问题。所以以后招工的时候要考虑员工家属问题。

#### 2.2.2.4 同行业同条件下员工流失情况

表 2-4 同行业同条件下员工流失情况表

年份	矿工流失率	
	同行业同条件国有企业	宽沟煤矿
2014	25%-30%	33%
2015		36%
2016		35.4%

从表中可以看出，在同行业同条件下宽沟煤矿员工的流失率远超了普通国有企业的员工流失率，需要认真分析原因，提出切实可行的解决对策，从而使企业发展蒸蒸日上，因为人才是解决企业发展的根本途径。

## 2.3 宽沟煤矿员工流失的全面影响

随着煤矿企业的不断发展，虽然有不少的企业主还未觉醒，但越来越多的企业主意识到了人才的稳定带来的巨大收益，对此问题予以了关注。毕竟一个个员工的流失，其实是企业难以言说的痛。加之，市场风气的影响，很多年轻员工认为跳槽稀疏平常，一旦对企业不满，便频频跳槽。所以，他们毫无忠诚度。这类的员工的流失不仅对企业是一种伤害，对自己的职业发展也会产生负面影响。然而，考虑不周的他们短期内是无法明白的。员工流失产生的负面影响，对个人对企业对社会都是不良的行为。需要我们合理全面地评估，做好前期的预防工作，也做好善后工作，以机动灵活地方式来应对。才是正确的解决之道。

### 2.3.1 宽沟煤矿基层员工流失对社会的全面影响

宽沟煤矿员工流失对社会而言到底是正面影响还是负面影响？我们从积极和消极两方面来看！

#### 2.3.1.1 煤矿企业员工流失的积极之处

从本质上说，如果员工辞职到了一个新的企业，其实是人才资源的一种自动优化配置，因为这是一种人力资源的合理利用，能实现个人价值的最大化发挥。从而实现劳动效率的提高。人才流失从某个角度来说促进了整个产业的结构调整，因为人员的流动好

比水的流动，可以去到更需要灌溉的地方。在一个高度自由的市场之下，人才的流动性是人才资源合理利用的基础。这样才能使得各个企业更加优化的配置薪酬，完善人才机制。员工也会因为薪酬等原因，加入利益更高的企业。一个企业如果人员频繁流出，只能说明这个企业的薪酬或者产能出现过剩的情况，多余的人员流出对企业也是一种释放，如果人员流入到新的企业，对新的企业来说，也是人才资源的充分利用。把低效企业的人才资源输送到高效的企业，这就是一种高度自动化的人才调节。还能刺激企业和企业之间产生人才资源的竞争，从而让整个社会对人才产生更大的尊重。求贤若渴的需求需要企业拿出真正的诚意才能满足，这对企业本身来说也是一种提升。经过大量的人才置换，行业内的各大企业可以通过人才进行交流和学学习，有利于互通有无，取长补短。对员工来说是一种经验积累，对企业来说是一种资源互补。在这样的人才流动中会碰撞出各种各样的创意火花，对企业的创造力又是一种极大的改善。

### 2.3.1.2 煤矿企业员工流失的消极之处

煤矿企业的员工流失会存在很多的成本。包括人才管理成本和职位空缺成本，这个成本会增加企业的负担。如果员工再次就业是不同的领域行业，那么将会对社会产生更高的培训成本。从整个社会的人力效益来看，就显得不合算。对企业来说，员工流失很有可能是双重打击。一方面因为企业本身经营不善导致企业摇摇欲坠，员工因此频频流失，从而更是雪上加霜，对企业打击更重。如果是企业高层人才的流出，那么问题将会更加严峻。高层人才往往掌握着企业的核心技术和管理经验，一旦流失，就会面临商业机密泄露的风险。对于整个行业都是一次重创。

## 2.3.2 宽沟煤矿员工流失对煤矿企业的全面影响

### 2.3.2.1 宽沟煤矿员工流失对煤矿企业的消极之处

#### (1) 员工流失成本估算

员工流失的成本到底如何计算？弗莱姆霍尔茨给出了答案。他经过研究提出了著名的员工更替成本估算的模型。模型中成本包含两个方面。即初始成本和更替成本。下图 2.1 是“初始成本”即企业首次获得人才所产生的费用和精力成本。

下图 2.2 是“更替成本”。即员工一旦流失，需要新员工接替时产生的成本，包含流失老员工的成本，还有寻找新员工的成本。具体包含招聘成本，培训成本，人力成本，还有各种人事成本。例如，招聘一名新员工需要面试，培训考核等一系列的过程，这个过程中会产生相当多的管理成本。如果辞退员工，则会产生辞退的赔偿费用，物质损失成本，还有其他的管理成本等。如果培训新员工也会产生很多成本，比如时间成本，资源成本，教育成本等。受训员工因为受训而不能直接产生劳动价值，导致企业受益滞后。此外，员工流失还有很多隐性成本，比如人员联络的成本，职位空缺造成的浪费成本等。员工流失是一种常见现象，流失成本损失无处不在。

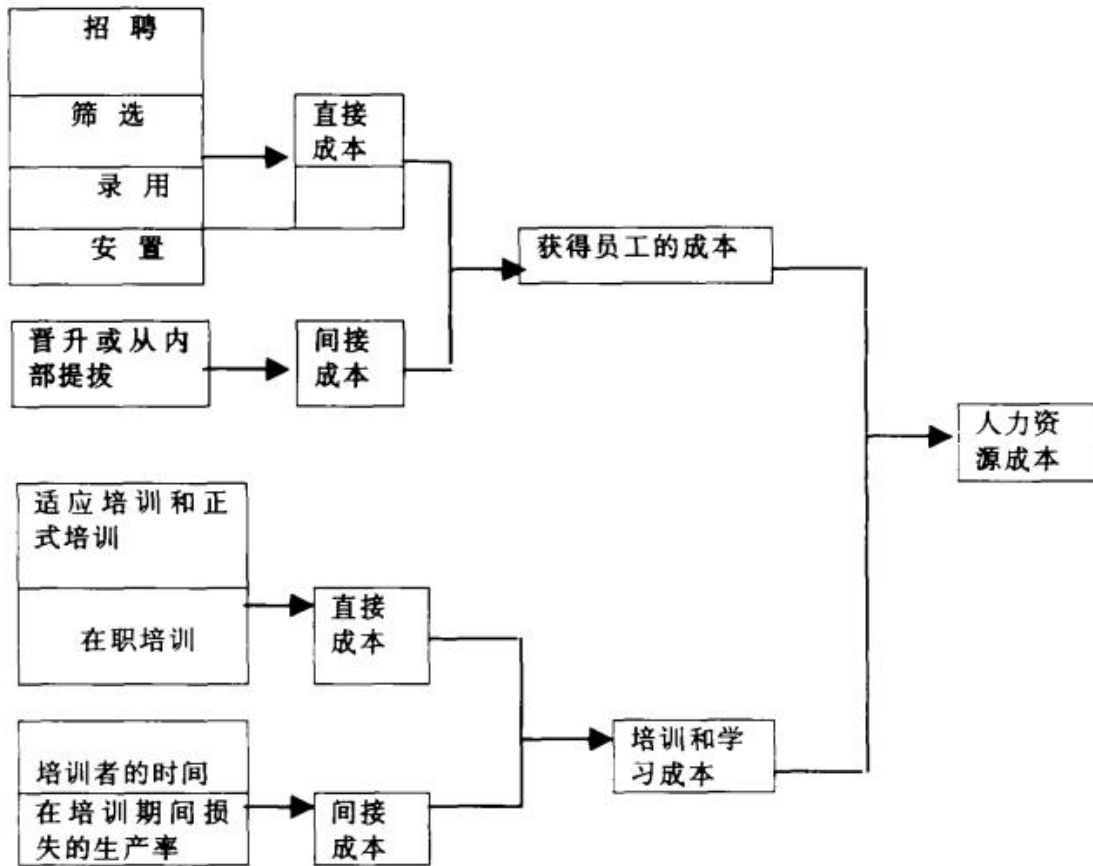
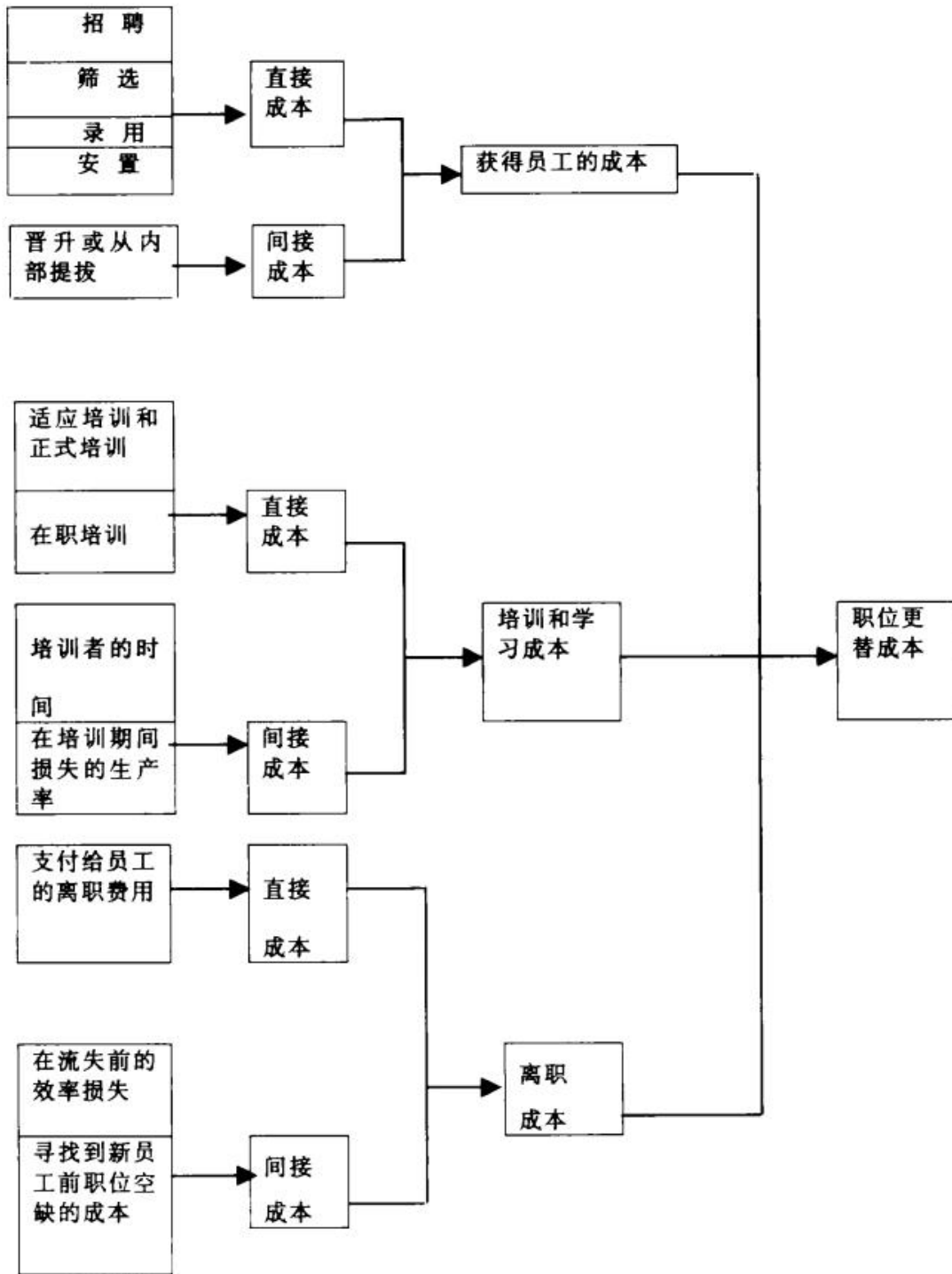


图 2-1 员工获取成本估算的模型



图

2-2 员工更替成本估算的模型

(2) 对工作绩效的影响

煤矿企业员工流失会对工作本身造成巨大的影响。具体表现在损失在他打算离职时就产生了，当他有了离职之心，对工作一般就会产生懈怠之心。这种懈怠势必会影响工作质量的。还有就是员工一旦离职，新的员工还没有流入。那么职位空缺的时间越长，

产生的损失也就越大。尤其是如果流失的员工拥有绝对的工作优势以及对企业产生重要的价值和影响，那么他的流失对企业也是致命一击，企业需要花更多的成本去寻找跟他一样高绩效的员工，这在时间上和难度上都非常严峻。员工的流失有时候带来的不仅是对个人和企业的影响，员工和员工之间产生的影响也是不容忽视的。如果一个高绩效的员工离职，对其他有潜力的员工在信心上都会产生不良影响。这会导致企业人才进一步瓦解，也不利于企业向外扩展，甚至会影响到外界对企业的评估。比如在投资人投资阶段，如果出现大量的人员流失，一定程度上会影响到企业融资。所以，员工流失产生的负面影响显而易见，企业只有彻底地重视起来，改革起来，才能从保证企业的长远发展。

### （3）对人际关系的影响

在任何组织里，员工之间都会存在相互影响的氛围。如果一个企业内部是正面的人际关系，那么企业内部就会形成积极的人际反馈。反之，就会带来消极影响。而员工的流失无疑是一种消极的影响。消极性体现在离职员工对其他员工造成的信心挫伤以及凝聚力的冲击，但这只是心理层面的。在实际工作层面，会打消员工工作的积极性以及导致工作效率的降低。如果流失的员工是骨干员工，那么对整个企业的影响就更大，骨干员工的流失产生的负面效应更大更广更深，企业的元气也会大伤，恢复的成本也更高。

### （4）对团队凝聚力的影响

员工流失在精神层面对企业的影响主要体现在对员工凝聚力上的影响。具体体现在员工的流失对其他员工来说是一种提醒。提醒其他员工外面还有更多的工作机会。从而导致在职员工内心动摇，工作消极，影响工作情绪和效率。如果离职的员工人数较多，将会产生的更大的内部波动。尤其当得知离职员工在外得到了更好的发展机会和更好的待遇时，那么在职员工甚至会产生羡慕的情绪，会根据流失员工的走向来对自己的离职进行预估，从而进一步采取相应的行动。产生寻找机会的行动，这样会对企业在职员工产生更深的影 响，人往高处走，这是一种必然的选择，所以，企业的凝聚力很可能因为员工的流失受到影响，这是在所难免的。

## 2.3.2.2 宽沟煤矿员工流失对煤矿企业造成的积极影响

煤矿企业员工的流失大多数是从消极影响的角度来讨论的。但已经有许多的研究者意识到了煤矿企业员工的流失也存在对煤矿企业产生潜在的积极影响的可能。员工流失对煤矿企业产生的积极影响表现在以下几方面：

### （1）对低素质员工的更换

员工流失对煤矿企业产生的积极影响是久远的。员工流失后可以机会为企业输入新的机会和可能，会可能寻找到更优秀的员工加入本企业。

### （2）团队整体素质的提高

员工流失对企业也会带来积极的影响，主要来自于新员工的加入可能会带来更多更新的思维方式。比如新的技能知识，新的理念，新的工作方式等，这些都是代表着更先进的生产力方式。员工流失在某种层面上能够使企业更加开放，而开放意味着学习，学

习意味着提升。在员工流失后，企业会出现职位空缺，在还未找到可替代员工时，企业会主动的思考组织的优化，职位的精简，这一思路会使企业重新对职位进行优化配置，对企业的生产方式进行改良，用更少的人力资源产生更大的生产价值，用精兵简政的方法对企业进行变相改革。许多企业的重大改革都是发生在员工大量流失的这一时期，在这一时期，企业领导会开始重新思考企业发展规划，做出全新的布局，激励在职员工更大的发挥价值，把企业团队打造成一批最高效的精尖部队。除此之外，员工的流失对员工个人而言，也有利于其职业发展，能够增加获得在外培训的机会，提升员工的上进心和职业素养。这样的动荡，对企业的领导来说是一次自省的机会，由此加强企业人员的培训的，使得企业员工素质能够得到全面的提升。同时会更加重视企业在人力资源方面的投入，设计更合理的薪酬制度。可见，员工流失不仅仅有负面的影响，还有积极的一面，危机中也暗藏着更多的机会。

### (3) 缓和矛盾

员工流失其实能够缓解企业内部矛盾。当员工自身期望与企业发展或需求不匹配的时候，矛盾又无法在企业内部解决的时候，员工的离职对企业和自身来说是一种解脱，能够在一定程度上缓和矛盾，特别是一些带有明显的个人主义的问题，很难通过协调沟通顺利解决，那么这时离职不失为上策。可避免因为员工和个人因为纠纷难解，而不断追加各种成本的可能，做到及时止损，对双方都是比较好的解决方式。所以，员工流失不是激化矛盾，很大程度上反而是一种矛盾缓冲，缓冲之后才能为企业修复带来更多的空间和时间。

## 2.3.3 宽沟煤矿员工流失对个人的全面影响

### 2.3.3.1 宽沟煤矿员工流失对个人的积极之处

离职对于员工而言，一定是为了追求利益最大化，利益最大化的具体表现在收入和价值上。收入只指在新的工作中能够得更多的工资收入。而价值是指在新工作中能获得更大的机会和更好的发展。例如新工作拥有更好的平台，更高的职位机会，更先进的合作伙伴，更舒适的工作环境，更好的学习培训机会等。员工会根据这些价值对新工作进行评估以谋取最大的职业利益。当员工在现有岗位上感到巨大压力和不适应，那么新工作对员工来说可能意味着解脱，可以获得心理上的舒适和缓解，这对于员工心理健康来说也是比较有利的。如果员工通过自身评估发现并且真的获得了理想的工作，那么离职员工一定会对新工作产生积极的情绪，在积极情绪的带动下，会产生更高的劳动效率，从而能让自己在新工作上表现更好，获得更多的价值和满意度。除此之外，新工作还会带来更多的新鲜感和挑战感，这些感觉能为员工输入活力，活力产生动力，这些工作溢出的体验对员工而言是也是一种收益。员工能够更好的拥抱工作的变化，其职场适应力也会提升，对于职业生涯而言也会产生积极的影响。

更重要的一点是，每个人的职业生涯多半受到三类因素的影响，其中个人生活，工作价值和家庭这三要素缺一不可。如果少了任意一个，对于员工而言，这样的职业生涯是一种缺憾。个人生活其实是丰富个人的精神状态的。包括个人艾爱好，人际关系，社

会交往等。离职有可能是为了追求更加丰富的个人生活。还有一种可能是，离职是为了追求更好的家庭关系，争取更多的时间和家人相处或者陪伴孩子。还有一种可能是，员工离职是为了使孩子获得更好的教育。无论是哪种追求，都是人生追求的一部分，人生因为其圆满和完整，和工作一起构成了人生的三大主题。只有三大主题都建设得比较好，才能说职业生涯更为平衡和谐。也只有三大因素发展满足的比较好，反过来会促进员工在职场上的精进，帮助员工拥有更良好的心态，才能在工作中创造更多的价值。

我们前面谈到的都是员工流失对其员工个人的好处，其实员工流失在广度上看，对没有辞职的员工来讲也是一种机会。职位的空缺，需要人员来填补，在职的下层人员可谓最好的人选，如果一旦获得晋升，对于在职员工而言何尝不是一次很好的职业机会，还能产生积极的心态，劳动效率必会提高。所有员工如果都被感染，那么将会产生巨大的影响力，整个团队都会被带动，那么整个企业也因此而获得提升。员工的流失对企业内部也存在积极之处。企业领导需要把握这一机会，把劣势转化为优势，把困难化解为机遇。

#### 2.3.3.2 宽沟煤矿员工流失对个人的消极之处

员工离职后进入新的工作环境，需要一段时间来适应新的工作，这个适应期也会产生一定程度的适应成本。同时，到了新的工作单位，会存在和员工最初预期收益不符的情况。新工作的实际收益小于预估的收益时，员工会产生消极和失落的情绪。这个情绪对工作也会产生负面影响。这种情况常常产生，多半是由于在入职前对新单位的信息了解不够充分，也可能由于想要离职的心切而产生了盲目入职的情况。所以有时候新工作不见得能达到员工预期，跳槽并非是万能之策，有时需要深思熟虑才行。有些员工不是为了新工作本身的价值而选择离职，而仅仅是为了其子女的教育或者和家人的相处而选择了离职，当新工作预期不符的时候，就会产生很大的落差。这样一来，反而会损失更多。因此合理评估新工作的价值和风险，对自身情况和新工作也一个深入的了解，才能在选择离职与否上做出正确的选择，否则会付出相应的代价。

其次，员工的流失还会产生很多的隐形成本。比如在原来煤矿企业的人际关系，工作任何和福利待遇等。这些隐形成本也是非常大的一笔损失。在心理层面上，换工作会产生一定程度的压力和焦虑，如果没有调整好应付的心态，那么在新工作工作的过程中会慌乱出错，代价更大。如果是因为工作变动令举家迁移，那么全家人的心态也需要很长一段的适应期，适应期产生的心理问题和家庭矛盾都会影响到员工的工作情绪。同时，双职工夫妻的工作互为影响，更多时候需要另一半牺牲工作作为支持，需要另一半把更多的精力放在教育子女和赡养老人上，那么家庭也势必会产生新的矛盾。这些问题都是隐秘在看不见的地方，很容易被忽视，一旦出现这类问题，员工很容易没有应对策略。然而，任何人的职业生涯都不可能一层不变，健康的流动对职业生涯的发展是有利的，但是如果频繁跳槽，一定会影响员工的职业发展，这会让员工的职业生涯之路更曲折缓慢，因为企业是不可能重用一個频繁跳槽的员工的，毕竟企业用人的成本和风险都是很高的。

## 2.4 小结

本章节主要研究了宽沟煤矿与员工流失现状，通过对宽沟煤矿情况与内部管理制度概况、宽沟煤矿的人员构成与流失统计、宽沟煤矿员工流失对企业带来的影响这三个方面分析了宽沟煤矿流失现状。又把宽沟煤矿员工流失对企业带来的影响细分为三种：（1）宽沟煤矿员工流失对社会的全面影响。（2）宽沟煤矿员工人员流失对企业的全面影响。（3）宽沟煤矿员工人员流失对个人造成的影响。通过这些影响总结出来宽沟煤矿员工流失对社会、企业以及个人会造成各种方面的影响，且这些影响会表现在积极与消极两个方面。

## 第三章 员工流失调查与原因分析

如果一个企业不能建立有效的员工激励体系，良好薪酬体系，无序的管理体系，那么员工流失那是早晚的事。企业从未帮助员工对职业发展做好规划，那么企业文化的感染力和吸附力必然较弱。这些问题都会导致企业核心员工尤其是高管人员频繁流失。本章节主要在文献研究的基础之上，通过问卷调查的方法对宽沟煤矿员工进行问卷调查，从问卷调查的结果中找出知识型和非知识型员工流失的最本质原因，最后运用结构维度的分析方法对宽沟煤矿员工流失原因进行分析，找出真正原因。

### 3.1 调查问卷设计与实施

#### 3.1.1 调查问卷说明

问卷调查是用问卷形式来调查社会问题的方式之一。通过问卷收集我们想要的信息。当然，我们也可以用其他的形式来调查。针对宽沟煤矿人员流失时，我们可以事先设计好问卷，然后交给被调查人员进行填写。然后通过整理填写好的问卷总结分析，最后得出结论。问卷调查是一种可以简便快捷了解宽沟地区人员流失的研究方式，最大的目的是搜集。另外，问卷调查法相对于其他方法（如观察法、访谈法等）也有其优点，如下：

- (1) 问卷调查法相对来说能比较真实的反映出员工的想法，因为问卷调查是匿名的，员工不用担心上级领导或者他人知道调查问卷的填写者。
- (2) 问卷调查法可以简便快捷的统计员工的想法，格式统一，统计方便，分析方便。
- (3) 问卷调查法节约时间，并且问题主要是员工自己填写，不会像访谈法一样，容易被他人所引领，作出偏离自己原始想法的答案。

本文通过运用问卷调查法来了解宽沟煤矿员工对于矿区的制度和工作的满意程度，分析员工所给出的统计好的答案，了解知识型和非知识型员工离职真正原因，并且对宽沟煤矿员工流失问题进行深入全面分析，设计好行之有效的应对方案，以实现留住现有人才，吸纳新进人才的目的。

#### 3.1.2 调查问卷设计

本文将宽沟煤矿调查问卷分为三部分，共 11 个选择题，包括员工的基本信息、在矿井的满意度和工作岗位抉择的考虑因素重要程度。试卷如下：

表 3-1 员工调查问卷

员工个人基本情况
性别
年龄 19-24、25-29、30-34、35-39、40-44、45-49、50 以上
学历初中以下、高中、大专、本科、研究生
婚姻状况工龄工作岗位职称

跳槽次数

月工资

员工选择行业最关心因素（选出最关心的三个、并排出顺序）

工作环境、薪酬分配体系、C 收入水平、福利水平、企业文化、企业人才管理制度、企业规模及效益、同事人际关系、知识学以致用

员工对宽沟煤矿满意度排行。（选出非常满意的、基本满意、一般、不满意、非常不满意）

收入、企业文化、福利制度、分配制度、晋升制度、考核制度、奖励制度、培训状态、激励制度

### 3.2 调查问卷实施与统计

本次进行调查问卷的对象为新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿所有员工，总计约为 1355 人。但本次调查只选出 400 名具有代表性的员工进行调查测试，一方面减少工作量，另一方面通过代表性员工更能凸显问题。

这 400 名受调查者是由宽沟煤矿各个部门的员工组成，包括在职人员，一部分已经离职人员。所有受调查者来自机关科室管理人员、矿井各级管理人员、矿井生产队人员、人力资源部门管理人员以及离职人员。按照 2015 年宽沟煤矿人员流失率 33% 计算，400 名员工中已经有离职者 132 人，即使剩余的 288 人仍工作在自己的岗位上，但是这 288 人当中部分人员对企业的很多地方产生了不满，有了辞职的想法。

#### 3.2.1 人力资源部门的调查结果

一天后，收到调查问卷 386 份，经统计后分析得出提交问卷调查的员工个人信息、工作满意度、员工流失关键因素等信息。

##### （1）员工个人信息统计

宽沟煤矿问卷调查员工个人信息统计如下表 3.2-3.10:

表 3-2 性别统计

		男性	女性
性别	人数	266	120
	比例	69%	31%

表 3-3 年龄段统计

年龄段	19-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50 以上
人数	70	82	86	68	54	20	6

比例 (%)	18	21	22	18	14	5	2
--------	----	----	----	----	----	---	---

表 3-4 最高学历统计

最高学历	初中及以下	高中、大专	本科	研究生
人数	105	130	150	1
比例 (%)	27	34	38.8	0.2

表 3-5 工作岗位统计

工作岗位	生产一线	机关部门
人数	302	84
比例 (%)	78	22

表 3-6 月工资统计

月工资	5000 以下	5000-6000	6000-7500	7500-9000	9000 以上
人数	42	163	88	71	22
比例 (%)	11	43	23	18	5

表 3-7 职称统计

职称	初级	助理工程师	工程师	副高级工程师	正高级工程师
人数	136	140	106	3	1
比例 (%)	35	36	28.1	0.7	0.2

表 3-8 结婚状况统计

婚姻状况	未婚	已婚
人数	106	280
比例 (%)	27%	74%

表 3-9 结婚时间统计

结婚时间 (年)	1-3	4-6	7-10	11 年以上
人数	60	96	80	44
比例 (%)	21	34	29	16

表 3-10 夫妻是否异地统计

夫妻异地	是	否
人数	190	90
比例 (%)	68	32

由上面对宽沟煤矿员工的问卷调查统计可知，个人信息统计为：员工中男性比例明显高于女性，男性 69%，女性 31%。这次调查中，40 岁以下的员工占总数的 69%。这次受调查中，一线员工占 69%，能体现员工主要离职原因。经统计矿工已婚人数占大多数，超过七成，但是大部分异地，异地比例达到 68%。职称统计为工程师以下占大多数，比例为 71%。月工资主要集中在 5000-6000 元，达到 43%。

### (2) 宽沟煤矿员工对工作满意度统计

表 3-11 员工工作满意度统计表

满意度要求	非常满意	基本满意	一般	不满意	非常不满意	总得分	排序
收入	5*5	35*3	99*1	165*0	103*-1	126	7
企业文化	10*5	30*3	42*1	110*0	180*-1	-58	9
福利制度	4*5	55*3	150*1	98*0	99*-1	236	6
分配制度	13*5	45*3	166*1	87*0	39*-1	327	3
晋升制度	8*5	40*3	156*1	70*0	59*-1	257	5
考核制度	12*5	33*3	158*1	103*0	45*-1	272	4
奖励制度	7*5	20*3	130*1	105*0	101*-1	124	8
培训状态	6*5	45*3	260*1	130*0	70*-1	355	2
激励制度	12*5	60*3	186*1	126*0	58*-1	368	1

注：非常满意 5 分，基本满意 3 分，一般项 1 分，不满意项 0 分，非常不满意-1 分。（分数结果=分数\*人数）

由表中可以看出，排名结果从高到低依次为激励制度、培训状态、分配制度、考核制度、晋升制度、福利制度、收入、奖励制度、企业文化。在人力资源管理工作中，受调查员工对于宽沟煤矿的企业文化、收入、奖励制度、福利制度等方面严重不满，在制定对策方面是需要加强那些不满强烈的进行管理。

### 3.2.2 知识型员工离职原因调查

知识型员工在宽沟煤矿中定位为职称在工程师以上的员工（包括工程师），共计 110 人，从调查表中找出这些人的，进行重新统计分析。

表 3-12 工程师及工程师以上员工工作满意度统计表

满意度要求	非常满意	基本满意	一般	不满意	非常不满意	总得分	排序
收入	3*5	23*3	50*1	18*0	16*-1	118	3
企业文化	4*5	16*3	32*1	10*0	60*-1	40	9
福利制度	3*5	13*3	45*1	20*0	30*-1	69	7
分配制度	4*5	18*3	28*1	38*0	20*-1	82	5
晋升制度	5*5	16*3	34*1	20*0	30*-1	77	6
考核制度	4*5	21*3	36*1	24*0	19*-1	100	4
奖励制度	3*5	17*3	35*1	30*0	27*-1	163	1
培训状态	9*5	25*3	30*1	21*0	12*-1	138	2
激励制度	6*5	12*3	38*1	22*0	40*-1	64	8

注：非常满意 5 分，基本满意 3 分，一般项 1 分，不满意项 0 分，非常不满意-1 分。（分数结果=分数\*人数）

由表中可以看出，统计了知识型员工的调查表可以了解排名结果从高到低依次为奖励制度、培训状态、收入、考核制度、分配制度、晋升制度、福利制度、激励制度、企业文化。在人力资源管理工作中，受调查员工对于宽沟煤矿的企业文化、激励制度、晋升制度、福利制度等方面严重不满，在制定对策方面是需要加强那些不满强烈的进行管理。通过表 3.11 和 3.12 进行对比发现知识型员工更侧重于企业对个人的激励制度和晋升制度，希望得到管理人员的认可。

### 3.2.3 非知识型员工离职原因调查

非知识型员工在宽沟煤矿中定位为职称在工程师以下的员工（不包括工程师），共计 276 人，从调查表中找出这些人的，进行重新统计分析。

表 3-13 工程师以下（不包括工程师）员工工作满意度统计表

满意度要求	非常满意	基本满意	一般	不满意	非常不满意	总得分	排序
收入	3*5	13*3	84*1	101*0	65*-1	73	9
企业文化	4*5	24*3	69*1	121*0	60*-1	101	8
福利制度	3*5	16*3	87*1	103*0	46*-1	104	7
分配制度	5*5	15*3	90*1	106*0	25*-1	135	3
晋升制度	4*5	14*3	87*1	104*0	39*-1	110	6
考核制度	6*5	15*3	101*1	87*0	23*-1	153	2
奖励制度	7*5	12*3	104*1	109*0	39*-1	136	5
培训状态	4*5	38*3	189*1	20*0	12*-1	311	1
激励制度	6*5	16*3	89*1	113*0	46*-1	121	4

注：非常满意 5 分，基本满意 3 分，一般项 1 分，不满意项 0 分，非常不满意-1 分。（分数结果=分数\*人数）

由表中可以看出，统计了非知识型员工的调查表可以了解排名结果从高到低依次为培训状态、考核制度、分配制度、激励制度、奖励制度、晋升制度、福利制度、企业文化、收入。在人力资源管理工作中，受调查员工对于宽沟煤矿的收入、企业文化、激励制度、福利制度等方面严重不满，在制定对策方面是需要加强那些不满强烈的进行管理。通过表 3.13 和表 3.11 进行对比发现，非知识型员工更注重自己的收入，他们更希望自己的努力体现在实质回报上面。

### 3.3 宽沟煤矿员工流失原因的结构维度分析

宽沟煤矿员工流失原因的结构维度可以从三个方面进行分析：（1）企业外部社会因素维度（2）企业内部管理因素维度（3）员工个人维度。不同的员工流失的原因不太相同，有可能是单一方面的，也有可能是企业内、外部及个人原因共同作用的。

#### 3.3.1 企业外部社会因素维度

很多企业优秀的员工会主动离职也是与社会因素有关。最重要的就是高薪的吸引，夫妻异地、还有工作环境问题是外部社会因素的主要构成。正是这些原因导致企业员工跳槽。

##### 3.3.1.1 高薪聘用

就现有情况看来，宽沟煤矿流失都属于同行业流失，也就是同性流失。即员工都去了相同性质的企业或者竞争企业。由于在同行业之下，同性企业和竞争企业的人才需求都大同小异，技术存在共通性，使得员工跳槽更为容易，跳槽的预期也容易满足。所以一方面员工跳槽频繁，另一方企业猎取频繁。所以跳槽并不足为奇。很多企业为了挖到人才，都愿意以丰厚的薪资予以吸引，同时宽沟煤矿对自己的技术员工没有良好的保护，而是缺少激励制度、奖励制度和选拔制度，这也是公司优秀员工离职的一个重要原因。

##### 3.3.1.2 夫妻异地

通过上面的调查表统计中可以看出，有很多员工的家属并不在同一个地方，比例甚高。夫妻两个人总是异地，很多可能会影响夫妻间的良好关系，并且当一方出现问题时，另一方不能很好的予以关心。很多职工为了改变夫妻间的关系，让家庭团团圆圆，从而发生离职现象。

##### 3.3.1.3 工作环境

宽沟煤矿离市区比较远，生活、工作比较艰苦，很多员工已开始没有考虑工作环境问题，但是随着时间的推移，工作环境好的一些公司会对宽沟煤矿的核心员工抛来橄榄枝，因为工作环境好的因素，即使公司待遇一样，但是有些员工很快就动摇了，紧接着跳槽进其他公司。

#### 3.3.2 企业内部管理因素维度

导致宽沟煤矿优秀员工离职还有一个原因在于企业的管理本身。如果一个企业不能建立有效的员工激励体系，良好薪酬体系，无序的管理体系，那么员工流失那是早晚的事。企业从未帮助员工对职业发展做好规划，那么企业文化的感染力和吸附力必然较弱。

人员流失是企业管理问题的最直接证明。

### 3.3.2.1 管理者素质不高

宽沟煤矿有一些管理者并不是具有很强的工作能力，对矿井的技术和背景也不是十分了解，有部分领导甚至并没有下过矿井。他们没有作为一个企业管理者必须具备坚定的管理意识，自己的管理想法容易被动摇。部分领导缺乏激励团队的能力。不把激励能力看成宝贵资源，用来激发团队更好的工作，提高生产效率。

宽沟煤矿的领导者只有善用激励的方式，才能鼓舞团队的士气，更好地管理企业。但是企业是一个社会组织，在组织里每一个人都完全不同，这就需要领导因人而异地进行管理。只有对每一个员工深入了解，才能对其采取合理有效的方式管理。管理并不只是管理事务，更是管理人心。得人心者的天下，必须以人为本，进行人性化的管理。这对管理者的要求更高，需要一套科学严谨先进的管理体系和理念进行管理。部分管理者患主观臆断的毛病，这些管理者更多的依赖生产数据，而忽略现实环境的变化。

### 3.3.2.2 员工激励机制存在漏洞

任何企业和团队都离不开激励，只有激励才能提升士气，凝聚团队。在宽沟煤矿的管理中，更需要激发员工的工作动力，也就是提升员工的工作积极性，组织员工充分地开展工作，创造性的完成工作任务，实现工作目标。那么建立合理的激励制度显得尤为重要了，有时合理健全的激励制度能够帮助企业改变命运。

但是宽沟煤矿缺乏有效的激励制度，下面从三个方面进行阐述：

#### (1) 宽沟煤矿的激励机制不科学

宽沟煤矿的激励机制不太科学，宽沟煤矿在进行激励管理的时候，没有因人而异的采取个性化的激励方案，这样会使得积极性高的员工心里不平衡，而积极性地的员工不再上进，稳步不前。时间一长，甚至选择离职。用人机制落后，用工形式任人惟亲，导致高素质人才流失。

(2) 宽沟煤矿在人力管理上存在一些问题，具体体现在：第一，人情至上。太看重人情关系，存在太多的人情职位，反而无法吸纳更多优秀的人才进入高层，核心人才如果只是选亲为任，那么企业人力资源就无法优化配置；第二，忠诚至上。企业需要忠诚的员工，但企业也需要有才能的员工，我们需要信任优秀的人才，并且委以重任，才能为企业发展打下人力基础，如果只选用忠诚的人，但忠诚的人如果不能发挥更大的才能，那么就是在浪费人力资源。

#### (3) 宽沟煤矿激励机制有欠缺

据调查，很多宽沟煤矿离职的员工都对原来的工作不满意。他们认为在宽沟煤矿工作没有积极动力，有的只是压力。从这一点看来，宽沟煤矿的管理和激励制度是有所欠缺的。具体体现在，没有拟定成文的相关制度，也没有在人才的引进和培训上建立健全的体制。仅仅只用丰厚的物质条件显然是不够的，我们需要提供更为宽松的工作环境，更具挑战性的工作机会。然后通过各种渠道吸引到需要这样机会的人才，满足人才的工作价值需求，才能实现稳定人才的可能。

### 3.3.2.3 薪酬结构缺乏合理性和科学性

现代社会，薪资是人力资源的很重要的一部分，薪酬是人才竞争的关键因素之一。甚至可以说薪酬制度是决定了企业核心竞争力的重要因素之一。薪酬制度像是一只有力的手，调整员工的心态，改善工作效率，提升企业的实力。因为员工的薪酬是对员工工作的肯定和认可，代表了员工的自身的实力和价值，代表了员工的核心竞争力的市场水平。然而，激励机制也不只是薪酬激励，激励体制应该是全面的激励体制。包含荣誉激励和地位激励。这是一种隐形激励。采用全面的激励制度能够全方位的激励员工，令员工产生积极的工作动力，能够全身心地投入工作。为了薪酬，为了荣誉，为了地位……进而努力工作，获得更多的薪酬和其他，这是显现的激励也是隐形激励合力的作用。在这个过程中，员工能够得到自我价值感的实现和尊重，在物质上也能获得相应的满足。只有全面的满足了员工，员工自然能够积极努力地工作，劳动效率自然也会提高，企业也会因此获益。所以激励机制的健全不仅能满足员工的需求，更有利于企业的发展，这是双赢的结果，设计好激励机制是事半功倍的事情。

但是宽沟煤矿却缺乏合理的薪酬结构，员工的薪酬大部分只根据员工的工龄和职位进行分配，没有考虑到为宽沟煤矿作出重大贡献的员工，这样子很容易打消员工积极性。

### 3.3.2.4 缺少企业文化对员工的精神管理

企业文化是企业的经营过程中形成的一套价值体系。包括企业理念和的工作价值观等。是企业所有规范和文化的综合，是一套企业的意识形态，更是企业的精神价值和财富。如果企业文化拥有凝聚力，那么员工会很容易被团结起来，能够把企业建设得会更加好。企业文化里的企业目标和个人目标如果一致时，说明这样的企业文化是适用于本企业的，是合理有效的。企业文化其实是企业对员工的精神管理[1]。

宽沟煤矿缺少企业文化，本文从以下三个方面讲述一下宽沟煤矿企业文化缺失：核心文化、主体文化和表层文化三个层面的内容。宽沟煤矿缺少企业文化中最核心的部分，核心文化，包括价值观、经营理念以及方针目标等内容，它是企业经营和员工行为的最高准则。宽沟煤矿缺少企业文化中竞争力最重要的组成部分所谓主体文化，指的是企业全体员工良好行为习惯和卓越工作智慧的总和。我们常说，企业之间的竞争归根结底是企业文化的竞争，说的就是企业文化中主体文化的竞争，而不是其他。宽沟煤矿也缺少企业文化中表层文化，指的是那些用来识别组织文化的表层内容，比如文化娱乐、报纸广播、形象识别以及各类书面管理制度等。

### 3.3.2.5 未能建立有效的评估体系

当前，宽沟煤矿内部控制风险评估体系存在着风险评估意识尚在萌芽、参与评估主体相对单一、评估指标体系尚待完善评及估前期信息基础欠缺等问题。宽沟煤矿必须高度重视企业内部控制风险评估工作，夯实风险前期信息来源基础、增强内部控制风险评估意识、健全风险评估定量指标体系、风险评估主体对象类型，加强评估分析过程管理，使各项制度使各项制度健全，从而更好地建设企业。

### 3.3.2.6 并未针对核心员工的长期职业发展规划

对宽沟煤矿员工进行职业生涯规划是满足员工发展的需要、满足宽沟煤矿可持续发展的需要，它对宽沟煤矿和个人来说是十分重要的管理问题。良好的职业生涯规划方案有利于个人职业的发展，也有利于企业整体的发展。然而，宽沟煤矿在员工职业规划上还有待提高。就此我们对宽沟煤矿员工职业生涯规划做进一步的分析：（1）定位不准。很多员工对自己不够了解，对自己的定位没有很好的规划，导致职业生涯没有方向。职业生涯的定位是职业发展的基础。自我分析是职业发展的基础的基础。那么第一步就是对自己进行更深入的了解。比如自己的个性是怎样的？自己喜欢和擅长什么样的工作？自己的优劣势是什么？自己会面临什么样的机遇和挑战？自己存在什么样的职业问题？自己现在的职业现状是什么样的？（2）职业规划理念欠缺。宽沟煤矿员工大都没有运用职业工具对做好职业规划，没有对职业生涯做好系统的评估，评价体系也并未建立。最重要的一点是职业规划理念欠缺。企业管理者认为职业规划跟企业无关，是需要员工自己进行规划，对员工不进行帮助和指导。还未认识到员工职业规划和企业发展的必然联系。（3）职业规划缺乏执行。即使做好了职业规划，但由于缺乏相应的实践执行，没有配套的保障体系。想要员工能够按照职业规划稳步发展下去，需要建立健全的制度来维系。否则，光有规划没有执行，也是空话一场。（4）宽沟煤矿员工因为缺乏系统的职业规划，所以在职业上存在投机行为，会容易受到外界的影响，没有坚定的目标，导致工作半途而废，职业生涯也受到影响。

### 3.3.3 员工个人目标与现有工作的关系

宽沟煤矿的员工很多人离职是因为谋求到了更好的工作。而之所以能实现跳槽，是因为有在宽沟煤矿的工作经验，有了相应的技术能力和工作经验就能获得更好的工作机会和待遇。尤其多见于新招聘的大学生们。这种情况在宽沟煤矿是无法避免的，是任何人无法阻挠的，这些人的流失是早就酝酿好的，是个人对企业的不忠诚。这个责任和宽沟煤矿的内因和外因都无法阻挠的。

## 3.4 宽沟煤矿企业员工流失原因总结

### 3.4.1 建立员工流失影响要素

以调查问卷的统计结果来设计宽沟煤矿企业员工流失影响要素。我们把人才流失影响要素分为两类。第一类是单一固定的因素。包括工作的硬件环境，实际的工资收入水平等。第二类是复杂变动的隐性因素。两类因素共 27 个。

表 3-14 宽沟煤矿企业员工流失影响要素

一级指标	二级指标
工作环境 A	工作条件差 A1
	对工作影响较大 A2
薪酬分配体系 B	分配不公平 B1
	不与工作业绩挂钩 B2
收入水平 C	比同行业职工收入低 C1
	收入差距未拉开 C2
福利水平 D	保障程度低 D1
	缺乏灵活性 D2
企业文化 E	企业宣传工作不到位 E1
	员工缺乏凝聚力 E2
企业人才管理制度 F	人才引进困难 F1
	制度过于松散 F2
企业规模及效益 G	规模过小 G1
	产值下降 G2
同事人际关系 H	员工不团结 H1
	上级与下级关系不融洽 H2
知识学以致用 I	专业不对口 I1
	技术人才缺乏 I2

以上因素表需要设计相应的指标，根据指标来计算各因素的权重，在根据权重的比例来衡量因素的比例，由此了解到哪类因素能成为最重要的影响因素，能够帮助企业更好的做判断。

### 3.4.2 因素权重数建立判断矩阵

只需要根据因素关系和上下级的关系建立矩阵图表。从一个层面上的因素与另外一个因素的关系分析，比较分析因素后给与分数。

表 3-15 矩阵的刻度指标

标度	定义	说明
	同样重要	两个因素比较，具有同样重要性
3	稍微重要	两个因素比较，一个比另一个稍微重要
5	明显得多	两个因素比较，一个比另一个明显得多
7	重要得多	两个因素比较，一个比另一个重要得多
9	极端重要	两个因素比较，一个比另一个极端得多
2, 4, 6, 8		上述相邻判断的中间值

### 3.4.3 因素权重排列矩阵

通过对矩阵里标度的分析，根据估算之后得到的因素权重，进来排列出矩阵。如表 3.16 宽沟煤矿企业员工流失要素之矩阵坐标所示。

表 3-16 宽沟煤矿企业员工流失要素之矩阵坐标

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	1	1/5	1/4	1/2	1/3	1/2	3	2	2
B	5	1	1/2	1/2	1/2	2	5	3	2
C	4	2		2	3	2	5	3	3
D	2	2	1/2	1	2	1/2	2	1/2	2
E	3	2	1/3	1/2	1	1/2	2	1/2	2
F	2	1/2	1/2	2	2	1	2	1/2	1/2
G	/3	1/5	1/5	/2	1/2	/2	1	1/2	2
H	1/2	1/3	1/3	2	2	2	2	1	1/2
I	/2	1/2	1/3	1/2	1/2	2	1/2	2	1

坐标中灰矩阵  $A=a_{ij}$ 。 $a_{ij}$  代表的是第  $i$  和第  $j$  个因素重要权重， $A$  矩阵  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ，式中的  $a_{ij}$  是经由专家评定。

$$\text{令 } A = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/4 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 3 & 2 & 2 \\ 5 & 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 2 & 5 & 3 & 2 \\ 4 & 2 & 1 & 2 & 3 & 2 & 5 & 3 & 3 \\ 2 & 2 & 1/2 & 1 & 2 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 \\ 3 & 2 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 \\ 2 & 1/2 & 1/2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1/2 & 1/2 \\ 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 \\ 1/2 & 1/3 & 1/3 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

需可判断矩阵的最大化的属性图  $\lambda_m$  及对的特性所指向量  $w$ ， $w$  代表的是权向量。可  
第一把  $A$  实现白化。使得白化后的白正互为反阵。后的所有列向量再平均后标准，是  
 $w$  的约近值，是由于第  $j$  列向量是  $y_1, y_2, \dots, y_n$  (对目标  $Z$ ) 相比较 ( $j=1, 2, \dots, n$ )，可代表  
 $y_1, y_2, \dots, y_n$  在  $z$  中的比值，用  $w$  的约近值估算  $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ ，则  $\lambda_m$  的约近值  
为：

	通		过			$\lambda_i$			
1	1/5	1/4	1/2	1/3	1/2	3	2	2	
5	1	1/2	1/2	1/2	2	5	3	2	
4	2	1	2	3	2	5	3	3	
2	2	1/2	1	2	1/2	2	1/2	2	
3	2	1/3	1/2	1	1/2	2	1/2	2	
2	1/2	1/2	2	2	1	2	1/2	1/2	
1/3	1/5	1/5	1/2	1/2	1/2	1	1/2	2	
1/2	1/3	1/3	2	2	2	2	1	1/2	
1/2	1/2	1/3	1/2	1/2	2	1/2	2	1	

按列标准化

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(\lambda_i w_i)}{w_i}$$

得

3/55	3/131	5/79	1/19	2/71	1/22	2/15	2/13	2/15
3/11	15/131	10/79	1/19	3/71	2/11	2/9	3/13	2/15
12/55	30/131	20/79	4/19	18/71	2/11	2/9	3/13	1/5
6/55	30/131	10/79	2/19	12/71	1/22	4/45	1/26	2/15
9/55	30/131	20/237	1/19	6/71	1/22	4/45	1/26	2/15
6/55	15/262	10/79	4/19	12/71	1/11	4/45	1/26	1/30
1/55	3/131	4/79	1/19	3/71	1/22	2/45	1/26	2/15
3/110	5/131	20/237	4/19	12/71	2/11	4/45	1/13	1/30
3/110	15/262	20/237	1/19	3/71	2/11	1/45	2/13	1/15

按行求和	0.68	平均	0.07
	1.37		0.15
	1.99		0.20
	1.22		0.12
	1.09		0.12
	1.10		0.11
	0.71		0.07
	0.92		0.09
	0.70		0.07

$$\text{确定 } A_w^{\%} = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1/4 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 3 & 2 & 2 \\ 5 & 1 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 2 & 5 & 3 & 2 \\ 4 & 2 & 1 & 2 & 3 & 2 & 5 & 3 & 3 \\ 2 & 2 & 1/2 & 1 & 2 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 \\ 3 & 2 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 \\ 2 & 1/2 & 1/2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1/2 & 1/2 \\ 1/3 & 1/5 & 1/5 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1 & 1/2 & 2 \\ 1/2 & 1/3 & 1/3 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1/2 \\ 1/2 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1/2 & 2 & 1/2 & 2 & 1 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 0.07 \\ 0.15 \\ 0.20 \\ 0.12 \\ 0.12 \\ 0.11 \\ 0.07 \\ 0.09 \\ 0.07 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.84 \\ 1.70 \\ 2.12 \\ 1.14 \\ 0.72 \\ 0.65 \\ 0.06 \\ 0.09 \\ 0.04 \end{bmatrix}$$

由此可见宽沟煤矿企业员工流失影响要素的权重总计为：

$$W=0.83A+1.71B+2.10C+1.13D+0.71E+0.66F+0.05G+0.08H+0.06I$$

由此估算可见，宽沟煤矿员工的所有的权重要素如下：核心要素为 C 薪酬水平(2.11),B 薪酬分配机制((1.72),D 待遇水平((1.13)，主要要素是 A 企业环境(0.83),E 公司文化(<0.71),F 企业人力资源管理(0.64，其次的要素是 H 同事之间的人际关系(0.07),G 企业的绩效(0.07)、工作的知识和技能(0.05)。以下 3.17 是薪酬水平要素的二级指标权重比对。

表 3-17 薪酬水平要素的二级指标权重比对矩阵

	C1 比同行业职工收入低	C2 收入差距未拉开
C1 比同行业职工收入低	1	2
C2 收入差距未拉开	1/2	1

那么，薪酬要素数值是  $W_c=1.32C_1+0.77C_2$ ，据此估算，C1 比同行业员工的薪酬较低的这一要素在薪酬要素上影响比较大。即在薪酬要素中，主要因素是比同行业的薪酬水平要低，其次是薪酬差距并未拉开。

表 3-18 薪酬分配体系要素中重要要素之比较

	B1 分配不公平	B2 不与工作业绩挂钩
B1 分配不公平	1	1/3
B2 不与工作业绩挂钩	3	1

借由表 3.18 薪酬分配体系要素中重要要素之比较看出，薪酬分配体系要素  $W_b=0.5B_1+1.5B_2$ 。再次计算，B2 中不和业绩相关在薪酬分配体系中权重数值比较大。即在薪酬分配体系要素指标中，主要是因为工作业绩与之不相关，次要要素为分配制度的不合理。

表 3-19 薪酬水平要素中重要比

	D1 缺乏灵活性	D2 保障程度低
D1 缺乏灵活性	1	1/2
D2 保障程度低	2	1

通过表 3.19 待遇水平要素中重要比较可判断而出，待遇水平要素值为  $W_c=0.66D_1+1.43D_2$ 。在计算得出，D2 社会保障部完善这个原因在薪酬水平要素中权重最大。即在薪酬水平因素指标中，主要由于社会保障不完善，次要是因为缺乏灵活性。

综上所述，经过排列比较，宽沟煤矿员工流失影响要素中最重要的因素是来自薪酬水平，如将这个要素通过二级指标表 3.20 体现如下：

表 3.20 宽沟煤矿员工流失影响要素重要一级二级指标计算

一级指标	权重	二级指标	权重
C 收入水平	2.12	C1 比同行业职工收入低	1.33
		C2 收入差距未拉开	0.67
B 薪酬分配体系	1.70	B1 分配不公平	0.50
		B2 不与工作业绩挂钩	1.50
D 福利水平	1.14	D1 缺乏灵活性	0.67
		D2 保障程度低	1.33

综上所述，宽沟煤矿员工流失影响要素中最重要的因素是薪酬水平，即薪酬体系是否完善，薪酬水平是不是具有竞争力，以及企业的实力。而二级指数中同行业薪酬是否高于其他企业为主要因素，而收入差距不大影响力较小。薪酬分配体系与工作质量不相关的影响较大，分配不合理的影响较小，薪酬水平的保证影响较大，灵活性并非主要看重因素。

从此可知，宽沟煤矿员工流失影响要素中最重要的因素是薪酬水平，而二级指数中同行业薪酬是否高于其他企业为主要因素，而收入差距不大影响力较小。薪酬分配体系与工作质量不相关的影响较大，分配不合理的影响较小，薪酬水平的保证影响较大，灵活性并非主要看重因素。因此，建立完善的薪酬体系和考评体系是改善宽沟煤矿员工流失的制度保证。

然而，这也并非完全的绝对。造成宽沟煤矿员工流失的原因还存在很多，通过调研的形式得到的结果只是宽沟煤矿内部自己的总结。要明确知道最具体最真实的原因，还需要对宽沟煤矿员工进行深入的了解，还需要考察外界的各类影响因素，再加以全面的分析才能准确地判断出宽沟煤矿员工流失的所有细节因素。

### 3.4 小结

本章节主要论述了员工流失调查与原因分析，首先科学的进行了问卷调查的设计与实施，通过人力资源部门的调查结分析了宽沟煤矿员工流失影响关键因素及权重，统计分析发现了知识型员工的离职原因和非知识型员工的离职原因。最后再从企业外部社会因素维度、企业内部管理因素维度和员工个人维度，三个方面分析了宽沟煤矿员工流失的原因结构。

本章通过统计得出了知识型员工比非知识型员工更注重企业的激励制度、选拔制度和企业文化。还得出要想控制宽沟煤矿核心员工尤其是高管人员频频跳槽，必须提高领导者的管理水平，建立全面有效的激烈体制，完善合理的薪酬体系，帮助企业员工规划好长期的职业发展计划。多改变企业内部管理制度，控制企业几乎无法干涉的个人问题。

## 第四章 宽沟煤矿降低员工流失对策

此处是通过我们对调研结果的分析 and 梳理得出的结论。即通过多方面的渠道了解到影响宽沟煤矿员工流失的真相。第一是通过我们的问卷的形式，分析出了宽沟煤矿员工流失的重要的自身原因。第二从更高的层次往下看，在社会大背景之下影响员工流失的社会原因。第三从企业自身出发，企业在管理上的欠缺，所导致的人员流失的问题原因。这些原因归结于此，从这里找到解决的方向是在制度上进行全面的改革。具体包括员工薪酬制度的完善，建立合理有效的员工激励制度，设计出有利于企业发展的企业文化，在人力资源方面加大投入力度，予以高度重视。同时对员工进行长期全面的职业培训，帮助员工做好职业规划，完善人才吸引制度，以及对新老员工的优厚对待，最终实现公平公正的工作环境，让员工看到未来，让员工工作充满动力，把员工的心留在企业里，让员工紧紧握住自己的前途。通过员工和领导的共同努力，抵御员工流失的风险，把企业的建设成为能够员工提供更好发展机会的平台的同时，也大大提升了企业的抗风险能力。

### 4.1 改善员工的薪酬收入

经过调研数据不难发现，员工的薪酬收入水平是宽沟煤矿员工流失的首要原因。那么，设计合理的能激励员工继续工作的薪酬，让员工感受到劳有所得，心有所属，自我价值和成就能得到回报，这样才能提升员工的稳定性。可采用多种方式并存的激励制度，从荣誉，地位，培训等方面吸引员工。

#### 4.1.1 建立令人心动的薪酬制度

其实所有的工作都指向收入，跳槽更多也是为了争取更多的收入。所以要想引进更多的人才和留住现有人才需要的是一套令人难以拒绝的薪酬制度，让员工感觉到收入能够层层增长，才会拥有积极工作的动力。所以宽沟煤矿需要在薪酬上追加成本，打造具有市场竞争力的水平，才能具备留人的真正实力。否则都是一句空谈，人才难觅。具体需要从多个方面着手建立。包含薪酬的分配，薪酬的结构，薪酬的内容等

##### 4.1.1.1 薪酬分配的方式

薪酬分配的改善最重要的是薪酬需要具备增长的弹性。不能还像以前一样靠死工资吃饭。如果只是停留在死工资之上，员工是绝对不可能拥有强烈的工作动力，所以薪酬一定需要有涨幅空间，一定需要具备弹性。可分为两部分，一部分是公平的底薪，另外一部分是绩效，也就是员工赢得的利润。公平的底薪的水平根据国家规定的范围进行调控，而员工的绩效部分是根据企业的利润来平均分配，根据员工的实际绩效来划分企业利润，把员工的工作与利润挂钩，是最显示的激励体现。一方面靠底薪保证员工的基础生活和利益，使得员工工资不低于行业水平，另一方面靠绩效来激励员工努力工作，员工的这部分收入真实可算，有很大的涨幅空间，员工只要真的能为企业产生利润，利润越多，收入越多。这样一来，员工感觉自己也是企业的主人，把工作当成自己的事业，这样才能改善宽沟煤矿员工流失。

#### 4.1.1.2 建立全新的薪酬结构

宽沟煤矿需要对薪酬结构做进一步的整理和改善。根据我们做的调研和分析进行总结，提出了全面的整理方式。一 需要建立合理的岗位结构。把企业的工作分类，把员工的职责进行细化，明确职务的框架和关系。二明确岗位的任职资格，建立岗位的任职资格模型，根据职位的能力要素模型进行资格评定。三根据评定结果来制定全新的薪酬结构。总之，需要更具企业合理的岗位结构才制定工资模型，灵活机动的改善工资结构，具备创新性的发放机制，才能使员工对薪酬结构满意，而且会觉得薪酬发放有理可循，有据可依。这样一来，宽沟煤矿员工流失率可以有效的减少。

#### 4.1.1.3 改善薪酬分配构成

除了建立全新的薪酬结构，即关键是增加员工的薪资收入。但还有更重要的一点是对不合理的薪酬结构进行优化调整。需要深入的研究薪酬目标和工资斡旋的原因，提高的是企业薪酬的竞争力水平。把薪酬成本倾斜到企业核心价值员工和骨干身上，把成本投入到最有价值的地方，而不是一刀切的发放工资。宽沟煤矿的薪酬成本需要需要进一步根据岗位结构进行测量，并使之与市场的薪酬水平做比较，制定多层次的具有竞争力的薪酬体系，要创造性地灵活弹性地制定薪酬体系。根据能力，岗位，市场，企业，发展等几大方面综合设立薪酬的分配才是优化的薪酬的分配体系。薪酬中奖励薪酬也是很重要的一部分，但也不能超过企业能够负担的成本，否则企业因为薪酬的过度投入，导致企业入不敷出，那就本末倒置了。薪酬的分配是一种工具，帮助员工更好工作的工具，帮助企业更好的发展的工具。

#### 4.1.2 设立多元化全面的激励制度

宽沟煤矿现在的激励效果不佳，是由于员工的绩效与公司利润挂钩不紧密的原因。因为缺乏科学性和公平性，所以激励效果并不明显。企业改进激励机制，能够让企业价值最大化。只有企业的利润增加之后，员工才能获得更高的回报。如果企业只想着把利润据为己有，不愿意把利润分享给员工们，那么人心必将不齐，企业失去凝聚力。我国很多煤矿企业，都曾出现过企业股东和领导者只注重把自己利益最大化，而忽视了员工的利益。看来，只有用长远的眼光经营企业，才能令所有人的利益实现最大化。

从今以后，宽沟煤矿应该把激励与绩效挂钩，增加激励的经济投入，让员工切实地体会到劳有所得，多劳多得，付出的就有回报。尤其在员工加班加点时，需要及时地慰问员工，比如给与餐费和交通的补贴等。如遇到法定节假日，可以给员工米、油等慰问物品，让员工感受到温暖和关爱。这样全方位的激励员工，员工才会感受到被企业的尊重和关怀，所以，激励制度是企业成功的经营艺术。

### 4.2 重塑企业文化

企业任何的激励制度都是建立在良好的企业文化之上的。通过我们的分析和总结发现，宽沟煤矿员工并没有感受到企业文化，也没有被良好的理念所熏陶。所以宽沟煤矿的企业文化是欠缺的。所以想要建立良好的激励机制，就需要重塑企业文化，改善企业

氛围。让员工感受到企业的内在，用好的企业文化更好地滋养员工，让员工在长期的浸润之下，变得积极感恩有素质。当员工的素质得到改善，企业的整体水平也定会得到改善。

#### 4.2.1 打造人性化的企业文化

什么是人性化的企业文化？人性化的企业文化是一种以人为本的企业文化，企业文化其实是一种企业生活方式的体现。好的企业生活方式是让员工能够更好的工作更好的生活，在追求工作的同时感受到工作的价值和快乐，从而员工信任企业，愿意为企业付出更多。

#### 4.2.2 培养员工的价值感和归属感

企业是一个团队，在企业工作的员工需要感受到归属感和价值感。在渔鸥归属感和价值感中工作的员工，积极性和创造性更高。为此我们需要从三方面来实践：一是打造以人为的企业文化和价值观，让员工感受到温暖和价值。二是要把宽沟煤矿价值观和企业文化植入到企业员工的心里。最好能提出有效的有感染力的企业口号，鼓舞员工，共同奋斗。三是要尊重宽沟煤矿的员工的价值需求和个人生活。

#### 4.2.3 提升员工的团队凝聚力

提升员工的团队凝聚力是帮助企业更好发展的关键，让员工充分沟通，共同学习共同进步，才能充分感受到团队的益处。但是宽沟煤矿是地方性企业，多是河南方言的员工，企业内部交流语言也多是河南方言，但其实这样的方言不利于企业内部的沟通和交流，尤其是大量外地员工的加入，会因为地方语言产生交流障碍，阻碍内部高效地沟通。因此企业应该大力开展普通话培训，使之企业官方普及普通话，有了统一的沟通语言，能够让企业沟通更顺畅有效。

然而建立企业文化并非一蹴而就，需要长期的累积和优化。宽沟煤矿需要从自身情况出发，提炼符合企业发展情况的企业精神，一点一滴建立起人性化的企业文化。在工作中给与员工鼓励和支持，在生活中给与员工关心和照顾。令生活和工作的价值观一致，令个人目标和企业目标一致，实现企业和个人的双赢。

### 4.3 打造培养员工的氛围

企业的发展离不开员工的发展，员工的素养提升是企业提升的基础。企业越来越重视对员工的培训和再教育。一方面吸引高端人次，一方面培养已有员工，再一方面储备优秀人才。三管齐下，为企业发展奠定好人才基础。宽沟煤矿企业需要长远发展，特别需要对企业核心团队和骨干员工进行培养和再教育。人才的质量关系到企业未来的兴衰。另外，需要建立健全完善的员工培养和选拔机制。这样才能在发展的过程中不断的培养出新生力量。还需要在企业的各个阶段做出相应的培训，在个人职业生涯发展的各个时期帮助员工进行个性化的培养和训练，使培训具有时效性和个性化。同时企业需要结合自身的发展目标来培养员工，培养出最能适应企业发展的员工，才能真正实现最大化的用人制度。还需要对新来的员工做企业文化培训和新人培训，帮助新人更快地适应

企业环境。培训的方式也需要合理和科学，要分阶段和步骤地培养，制定严谨的培训课程，设立标准的培训考评体系，实现企业个人双赢的培训效果。

#### 4.4 建立有效的绩效评估机制

宽沟煤矿企业本身纯在的绩效问题不容忽视。针对过去存在的问题不足，建立有效的绩效评估机制刻不容缓。彻底改变领导说了算的旧有惯例，建立合理有效的评估体系，加快企业员工的薪酬收入调整，公开化绩效考核指标，让员工感受到考评的公平公开和公正，以此作为工作目标，充分发挥各自的主动动力，提升工作效率。把绩效和公司利润挂钩在一起，实行有效的奖罚制度，刺激员工改变自己工作状态，只有这样才能把绩效的评估执行下去，同时学习绩效改革的知识和理论，一步步地实现全面的改革：

##### 4.4.1 职位升级制度

根据员工长期以来对企业的付出程度和技能水平将员工分配到最适合的岗位，不随便晋升不合适的员工，也不随便埋没优秀的员工。对于不能晋升的员工，可使用职位升级制度进行培养，通过绩效评估培养员工的进步，最终实现一级级的晋升。而对于优秀的员工，更是要帮助其快速的找到更好的工作机会和价值，最大化地发挥他的工作能力，创造更大的价值。还可以把绩效评估体系与薪酬和奖励整合起来，把直接利益和绩效绑定，这是最直接的利益刺激。能快速有效地提升工作效率和员工积极性。也能实现激励和晋升的公平化。这样一来，所有的员工都有一致的奋斗目标，大家齐心协力，万众一心，为自己谋取更大的利益，实现更大的价值的同时还能帮助企业完成经营目标，这不仅仅是晋升制度，从更高的层次上看，这更是企业经营的策略。

##### 4.4.2 可采用末位绩效考核制度

即通过绩效的评估，对绩效成绩进行排名，依次进行奖励。名次最高的员工和名次最低的员工分别进行重奖和减薪的惩罚。对于一直绩效排名靠前的员工给予全面的奖励。如荣誉奖励，现金奖励，职位晋升等。而对于末位绩效的员工，很有可能淘汰其工作职位，或者减少薪酬的发放。这样一来，平时表现不好的员工会警惕起来，修正自己平时里不良的表现，争取靠前的排名，这是一种激励也是一种鞭策。末位绩效考核制度是一套高执行力的考核方式，结果分明，立马见效，能够快速的改变员工的行为，也能够使企业的薪酬发放得到最有价值的陪伴。同样额薪酬成本投入，产生不同的积极效果。这就是激励的作用。如果能够长久的坚持下去，好的员工会更加上进，而表现较差的员工会改变工作态度，更加努力，像优秀员工看齐。大家都可以拥有看得见的目标，实际的奖励触手可得，企业绩效定能得到提高和改善。

##### 4.4.3 在绩效的审核之后，会展开自上而下的面谈环节。

这一环节能增进上下级之间的沟通，能把工作规划自上而下的布置和分解下去，这样的沟通无疑是高效的专一的。建立这样的沟通环节有利于企业内部创造良性的沟通环境，也让员工对于绩效的考核心服口服，从而坚定自己的工作目标，提升工作的满意度。

## 4.5 优化人力资源

每一个企业的发展都离不开团队，团队的发展都离不开人才。人才的实力影响到团队的实力，越来越多的企业开始打造自己的实力团队。优化团队资源结构，建立人才资源库。把高端的管理人才和技术人才都吸纳进入，形成综合效应，让两类人才在团队里互相学习，取长补短，实现螺旋式的上升。建立合理的人才结构体系，才是优化人力资源的第一步。为企业员工提供良好的职业发展平台和前景的同时也为企业更长远的发展埋下伏笔。在人才的吸纳上，要考虑到全面的因素，要破除狭隘的观念和思想，眼光长远的看到问题，在选人和用人上做到疑人不用用人不疑，不要被世俗的观念所束缚，这才是代表了新进生产力的企业发展模式，从而优化企业组织结构，减少企业员工的流失。

## 第五章 结论

目前，新疆神华天电矿业有限公司宽沟煤矿在发展上有着新的发展机遇和挑战，在危机方面遇到了非常严重的人才流失问题。本文通过实施调查问卷的方法，对宽沟煤矿知识型员工和非知识型员工的流失原因进行了统计分析，发现解决宽沟煤矿员工流失的问题需要进行详细研究和找出对策，最后总结出以下几个主要方面：

(1) 宽沟煤矿的领导者应该着重人才培养，优化人才结构，建立完善的人力资源系统，提升管理人才的能力，创立吸引人才的企业文化，完善企业人才激励的制度，帮助企业员工谋取长远的职业发展，不断地提高企业的凝聚力和竞争力，以人为本，人性化地利用人才，才能站在人的本性上更好地发展企业，使企业保持源源不断地人力资源，获得长远的发展。

(2) 宽沟煤矿要想长久解决流失问题，必须对塑造以人为本的企业文化、完善绩效考核管理体系、改革薪酬激励机制、建立企业内部员工流动机制、完善员工培训晋升机制、改善工作环境优化工作时间、优化员工年龄结构这7个方面进行很好的完善。要想快速解决宽沟煤矿人员流失问题，必须直接提高员工的收入，因为不管知识型员工还是非知识型员工，基层员工还是核心员工，对于宽沟煤矿的现在体质产生了很深的质疑，所以解决这个方面很重要。

(3) 人才才是宽沟煤矿持续发展的源泉，才是企业蒸蒸日上的动力，所以核心人才的吸引和保留很重要，并且通过调查发现，这部分员工对于激励制度和晋升制度很在意，所以必须很好的解决这两个问题。

(4) 人才培养机制也是宽沟煤矿因该多努力的方面，这样子才能使宽沟煤矿人才不断，技术不断，创新不断。



## 参考文献:

- [1]陈宏玖.煤矿企业人员流失的原因及对策——基于企业文化的视角[J].管理观察,2013(33):47-48.
- [2]段雅鹏.浅析煤矿企业员工的满意度[J].华人时刊:中外教育,2011(10).
- [3]方芳.浅议专业技术士官人才流失问题[J].科学时代,2014(15).
- [4]高峰.国有企业人才流失原因及对策[J].吉首大学学报:社会科学版,2002,23(2):93-96.
- [5]胡美娟.国外离职模型影响因子提取路径分析[J].科技管理研究,2008,28(5):127-128.
- [6]李坚强.浅议企业员工离职原因及对策[J].江南大学学报:人文社会科学版,2004(4):62-64.
- [7]刘丽.TN 煤矿人员流失原因分析[J].管理学家,2013.
- [8]刘杰.浅析如何做好煤矿企业核心员工流失工作[J].价值工程,2013(33):162-163.
- [9]刘晖.我国国有企业人才流失原因及对策[J].经济纵横,2005(9):64-66.
- [10]刘晖.知识型员工流失的原因及对策[J].人才开发,2005(6):28-30.
- [11]蒋春燕,赵曙明.知识型员工流动的特点、原因与对策[J].中国软科学,2001(2):85-88.
- [12]蒋春燕,赵曙明.企业特征、人力资源管理与绩效:香港企业的实证研究[J].管理评论,2004,16(10):22-31.
- [13]蒋春燕,赵曙明.人力资源管理实践与组织绩效的相关分析[J].经济管理,2005(4):229-229.
- [14]李明.波特与普莱斯关于员工流动理论的对比[J].管理观察,2015(11):83-86.
- [15]苏富足.国有煤矿企业普通员工流失的原因及对策[J].商情,2013(36):274-275.
- [16]邱璇.A 公司基层员工流失问题的分析与对策[D].华南理工大学,2007.
- [17]魏峰.组织-管理者心理契约违背研究[D].复旦大学,2004.
- [18]王虹,程剑辉,吴菁.员工流失分析与研究[J].商业经济与管理,2001(5):36-40.
- [19]王春梅.国有制造业基层员工流失原因及对策分析——基于可持续发展的视角[J].江苏商论,2012(11):123-127.
- [20]于国山.宽沟煤矿员工流失应对策略研究[D].西安工业大学,2014.
- [21]燕补林.西部人才流失原因及对策[J].人才开发,2004(2):34-35.
- [22]赵若淇.IT 企业研发人员的离职原因及其对策[J].劳动保障世界:理论版,2013(16).
- [23]张翠杰.GT 企业核心人才流失的治理研究[D].西北大学,2012.
- [24]张恩娟.基于莫布雷中介链模型的民办高校教师流失问题研究[J].教师教育学报,2011,09(11):224-225.
- [25]赵西萍,刘玲,张长征.员工离职倾向影响因素的多变量分析[J].中国软科学,2003(3):71-74.
- [26]张勉,张德,李树茁.IT 企业技术员工离职意图路径模型实证研究[J].南开管理评论,2003,6(4):12-20.
- [27]张勉,张德.IT 企业雇员离职影响因素研究[J].中国软科学,2003(5):76-80.
- [28]张勉,张德.国外雇员主动离职模型研究新进展[J].外国经济与管理,2003,25(9):24-28.
- [29]AjmalA,BashirM,AbrarM,eta l.The Effects of Intrinsic and Extrinsic, Reward son Employee Attitudes;, Mediating Role of Perceived Organizational Support[J]. Journal of Service Science& Management, 2015,08(4):461-470.
- [30]BevanS , BarberL , Robinson D.Keeping the Best: A Practical Guide to Retaining Key

- Employees[R].IES Report , 1997
- [31] CetinS, GürbüzS, SertM. A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables[J]. Employee Responsibilities& Rights Journal, 2015, 27(4): 281-303.
- [32] VermaA, MowdayRT, PorterLW, et al. Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover[J]. Industrial& Labor Relations Review, 1985, 38(2).

## 致 谢

本人在煤炭生产企业从业几年来，对煤炭生产企业人员流失比较困惑，一直想分析一下人员流失的对策，但却心有余而力不足，此次的毕业论文恰好给本人提供了这个契机，并且通过和柴富成导师的沟通，试图对宽沟煤矿人员流失个对策进行剖析，提出可行性的建议。本人的想法得到了柴富成导师的支持和帮助，可以说，该论文自选题到完成的整个过程，都离不开导师的悉心指导。导师严谨细致的治学态度、渊博的学术理论以及长者般的谆谆教诲，使我受益匪浅。在此，向柴富成导师致以我真挚的谢意和由衷的钦佩。

感谢石河子大学，感谢经管学院的刘嫦老师、陈飞老师、陈红梅老师、郭文婷老师等，感谢各课程授课的专家老师们，三年里是你们辛勤的耕耘和默默的付出，让我在知识的海洋里自由翱翔。在这里，我不仅学到了丰富的理论知识，更多的是学到了一种做人和做事的智慧。你们的教导将使我受益终生！

感谢单位的领导，给予我这次学习的机会，并且无偿提供人力、物力、财力支持我的 MBA 学习，此次的论文研究成果，我会尽我所力努力实施，以报答感恩！

感谢我的家人和朋友在 3 年来对我的关心和支持，正因为有你们我才有勇气一直走到毕业。

感谢所有的同学们，是你们让我获得了真挚的友谊，再次享受到了校园生活的温馨和美好！

## 作者简介

杨德，男，生于1986年6月，籍贯陕西。2009年毕业于陕西理工大学生物学院生物科学专业，获得陕西理工大学理学学士学位。2010年5月参加工作，历任新疆神华天电矿业有限公司物业公司业务员、综合办公室副主任。2014年7月起在石河子大学攻读工商管理硕士学位。

**在学期间发表的文章：**杨德.新疆地区煤矿企业人员流失现状分析及对策.经贸实践 ISSN1671-3494, 2015.11

# 石河子大学硕士研究生学位论文

## 导师评阅表

研究生姓名	杨德	学制	3年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

### 学术评语:

论文选题符合专业培养目标,能够达到综合训练目标,题目有较高难度,工作量大。选题具有较大的实践指导意义。该生面对关于煤炭企业人员管理方面相关资料较少的情况下积极收集资料,充分体现对学业以及学术的尊重。写作过程中能综合相关方面的分析,较为全面的分析人员流失的问题。

文章在篇幅、字数以及相关方面符合相关论文规定,有一定的个人见解。

语言表达流畅,格式完全符合规范要求;参考了较为丰富的文献资料;未发现抄袭现象。

指导教师签字:

杨德

2018年5月31日