

分类号:

学 号: 20162116071

密 级:

单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



独山子红有智联公司基层员工流失 原因及对策分析

学 位 申 请 人

闫 婕

指 导 教 师

刘林 副教授

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

2019 年 5 月

分类号:

学 号: 20162116071

密 级:

单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



独山子红有智联公司基层员工流失 原因及对策分析

学 位 申 请 人	闫 婕
指 导 教 师	刘林 副教授
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

2019 年 5 月

**Dushanzi hongyouzhilian company grass-roots staff turnover reasons
and countermeasures analysis**

**A Dissertation Submitted to
Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Business Administration

By

Jie Yan

Dissertation Supervisor: Prof. Liu

May, 2019

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： 闫婕

时间： 2019年 6月 6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： 闫婕

时间： 2019年 6月 6日

导师签名： 刘林

时间： 2019年 6月 6日

摘 要

当前的市场环境中，企业之间的竞争越来越激烈，而企业基层员工的努力同企业的竞争力以及发展是非常重要的，特别是对于一些中小型企业来说，所以公司的管理体系中一定要加强对基层员工的管理。目前我们国家针对市场经济体制的管理也渐渐成熟，所以人才竞争越来越强烈，很多中小型企业开始加强对人才的培养以及竞争；但是对于企业的健康持续发展来说，基层员工的流失是一个巨大的问题，因此也导致了很多人负面效应的出现。这篇文章的研究对象是红有智联公司，针对其基层员工流失这一问题进行了详细的探究，并且得出具体的解决措施，从而能够为一些同类企业面临同一问题给予一定的参考价值。

这篇文章的探究方式主要有定量分析法、实证考察法，还有文献资料研究法。总的来说，使用定量分析的过程中，通过问卷调查从而得到了很多相关资料，并且经过研究后得出了一个完整的分析框架，从而得出了到底是哪些方面的原因使得红有智联公司基层员工流失，并且针对这一问题还给予了相应的解决措施，因此有着巨大的借鉴意义。在使用实证考察法的过程中，参考了相对完善的科学理论，并且根据红有智联公司在 2012 年到 2016 年的基层员工流失率情况进行探究，得出这一问题对公司到底有着哪些方面的影响。在使用文献资料研究法的过程中，会通过去图书馆查询、在网上搜索，或者数据库查询等方式来搜集相关资料，并且还总结了前人在这方面的研究成果，从而得出一个相对比较全面的理论机制，然后再根据红有智联公司目前面临的具体情况做分析，结合相关资料之后得出具体的解决措施。

关键字：基层员工；流失；分析；对策

Abstract

In the current market environment, the competition between enterprises is increasingly fierce, and the efforts of grassroots employees are very important to the competitiveness and development of enterprises, especially for some small and medium-sized enterprises, so the management system of the company must strengthen the management of grassroots employees. At present, our country's management of the market economy system is also gradually mature, so the talent competition is more and more intense, many small and medium-sized enterprises began to strengthen the talent training and competition; However, for the healthy and sustainable development of enterprises, the loss of grassroots employees is a huge problem, which also leads to many negative effects. The research object of this paper is HY company, which makes a detailed exploration on the issue of loss of grassroots employees, and comes up with specific solutions, so as to provide certain reference value for some similar enterprises facing the same problem.

The research methods of this article mainly include quantitative analysis, empirical investigation and literature research. In general, the use of quantitative analysis in the process, through the questionnaire survey to get a lot of relevant information, and after study came to a complete analysis framework, thus obtained is what reasons made HY company staff turnover at the grass-roots level, and in order to solve this problem also gives the corresponding solutions, so has great significance. In the process of using the empirical investigation method, the author referred to the relatively perfect scientific theories and made an inquiry based on the turnover rate of grassroots employees of HY company from 2012 to 2016 to find out the influence of this problem on the company in the end. In the process of using the literature material method, will fail in the past the library query, search on the net, or a database query to collect related information, and also summarizes the research achievements of predecessors in this field, thus obtained a relatively comprehensive theoretical mechanism, and then according to the actual circumstances of the HY company faces for analysis, combined with relevant materials after the specific solutions are obtained.

Key words: basic staff ,The loss, Analysis ,countermeasures

目 录

摘 要.....	I
Abstract	II
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	1
1.2.1 国外研究现状.....	1
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.2.3 研究评述.....	5
1.3 研究内容、方法与技术路线.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究方法.....	5
第二章 理论基础.....	7
2.1 相关概念.....	7
2.1.1 员工流失内涵.....	7
2.1.2 基层员工的含义.....	7
2.2 理论概述.....	8
2.2.1 马斯洛需求层次理论.....	8
2.2.2 双因素理论.....	9
2.2.3 ERG 理论.....	9
第三章 红有智联公司基层员工流失现状及对公司造成的影响	11
3.1 红有智联公司基本情况简介	11
3.1.1 红有智联公司基本情况.....	11
3.1.2 红有智联公司员工基本特征概况.....	11
3.1.3 红有智联公司基层员工基本情况.....	14
3.1.4 红有智联公司基层员工部门分布情况.....	16
3.2 红有智联公司基层员工流失现状	17
3.2.1 基层员工流失的时间特征.....	17
3.2.2 基层员工流失的性别差异.....	18
3.2.3 基层员工流失的年龄特点.....	19
3.2.4 基层员工流失的学历与职称特点.....	19
3.2.5 基层员工流失去向现状.....	20
3.3 红有智联公司基层员工流失对公司造成的影响	21
3.3.1 公司竞争力方面影响.....	21
3.3.2 公司士气方面影响.....	21
3.3.3 公司形象及长远发展方面影响.....	21
3.3.4 公司流失成本的影响.....	21
第四章 红有智联公司基层员工流失原因调查分析	23
4.1 红有智联公司基层员工流失原因调查	23

4.1.1	调查方法.....	23
4.1.2	调查问卷实施.....	23
4.1.3	调查问卷信息统计.....	24
4.2	红有智联公司基层员工流失原因分析.....	27
4.2.1	公司内部原因.....	27
4.2.2	公司外部原因.....	30
4.2.3	基层员工自身原因.....	31
第五章	红有智联公司基层员工流失解决对策.....	34
5.1	解决红有智联公司基层员工流失问题的总体思路.....	34
5.2	解决红有智联公司基层员工流失问题的基本原则.....	34
5.2.1	以员工需求为原则.....	34
5.2.2	尊重员工自身选择.....	35
5.2.3	视基层员工为合作伙伴的原则.....	35
5.3	公司内部改善措施.....	35
5.3.1	提高公司管理者能力.....	35
5.3.2	完善考核考评及岗位管理制度.....	36
5.3.3	完善公司薪酬结构.....	39
5.3.4	加强公司文化建设.....	40
5.3.5	改善基层员工工作环境.....	40
5.5	基层员工自身素养的提高.....	41
5.5.1	加强道德意识修养.....	41
5.5.2	提高自身能力.....	41
5.5.3	协调好工作与家庭的矛盾.....	41
第六章	结论与展望.....	42
6.1	结论.....	42
6.2	展望.....	42
	参考文献.....	44
	附 录.....	47
	致 谢.....	49
	作者简介.....	50

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

近年来,我国经济发展十分迅猛,人们也逐渐发现对于传统产业来说,不可再生能源是非常稀缺的,同时环境污染带来的问题也越来越严重,比如癌症村、沙尘暴等等的出现,因此不论是民众还是政府都越来越重视环境保护,所以无论是在思想上还是行动上都开始开展各项环保活动。也是这一背景之下,高新科技产业发展愈来愈快速,其研发目标就是高新技术,实现新型产品的生产,同时令生产力得到提升,因此高技术性和知识性是这种类型企业最为明显的特征所在。如果可以让技术性以及知识性得到良好体现,那么我们国家的传统产业的转型之路就能更加顺利,从而使得生产力、势能,以及收益都能得到提升。而对于这种类型的企业来说,最重要的竞争优势就是技术,同时基层员工又是这种优势的重要体现,因此这是组成企业竞争的重要部分,所以如果基层员工流失严重,就会使得企业核心技术流失,使得企业的人力资源结构遭到破坏,从而令企业的成本升高。另外基层员工的流失还会造成企业核心技术遭到泄露以及客户资源被夺走等问题,这会使得企业受到极大的损害。因此站在企业发展战略层面上来说,如果基层技术员工流失的话,除了会造成企业的人力资源结构破坏以外,甚至还会影响到企业的生存问题。

这篇文章将会站在微观角度对红有智联公司的基层人员流失问题进行具体分析,因为其是我国中小型精密机床研发和制造领域中的领先企业,有着严重的人员流失问题,所以有着很强的代表性。根据最近这几年的情况来看,企业各个层面的职工都出现了流失的问题,并且企业中的高知识和技术水平的基础员工的流失问题是最为严重的。并且因为这一问题而产生的负面效应也更加严重,比如会对在职员工的心情造成不良影响,令企业的生产经营遭到困难,对企业开发新产品也有不良影响,从而使得企业的核心竞争力下降。所以详细探究红有智联公司的基层员工的流失情况是非常有价值的。

1.1.2 研究意义

对于企业的竞争力以及发展战略来说,基层员工流失一定是非常重大的问题,会对企业在职员工的情绪、人力资源结构、核心技术等问题造成负面影响,从而令企业的凝聚力降低,令企业发展受到阻碍。如果人员流失规模庞大,必将严重拖慢企业发展,甚至直接影响企业的生产问题。所以要通过探究得出到底是哪些方面的原因造成企业基层人员流失,从而得出具体的解决措施来降低基层员工流失率,因此相关探究是非常有现实价值的。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

最开始的时候,是学者 Slichter 以及 Mayo 于 1924 年开始探究员工离职问题的,在最开始,人们只是针对个人离职这一问题进行探究;直到美国学者西蒙(Simon)以及马奇

(March)1958 年在其《企业论》中详细探究了员工的离职行为，尤其是员工的主动离职情况，所以文章下面部分主要讲述离职组织理论，以及哪些原因造成了员工离职。

(1) 离职的组织理论研究

① 离职内容理论

造成离职的各项原因，以及这些原因的产生以及彼此之间的联系内容的探究就是离职内容理论。到目前为止，对于哪些原因造成离职还是有不同观点存在。举例来说，学者 Stell、Williams，以及 Gerhart (1996) 等从经济层面出发来进行探究员工的离职率与失业率。其中 Judge (1993) 是站在员工个体的角度来进行探究的，Burk 以及 Murp (1976) 主要是从职业发展层面出发来进行探究的，而学者 Parker (1993) 主要是从个人信心以及控制力层面出发来进行探究的。学者 Lock (2014) 以及 Jackofsky (2012) 主要是从工作因素层面来分析造成员工离职的原因，比如员工行为表现、工作满意度等等。同时工作满意度这个词是由学者 Hoppock (1935) 最开始定义的，之后专家 Vroom (1964) 再对此作了延伸扩展得出主要是工作内容与环境、经营组织、晋升、薪酬福利、直接管理者，以及人际关系共同组成了工作满意度。而在学者 Morrow 以及 Muchinsky (1980) 看来，主要是个人因素、工作关系，以及经济机会这三点组成了员工的离职原因。并且经济机会就是指劳动力市场形势情况，而员工生产环境、背景的不同，还有组织架构就是所谓的个人因素以及工作关系。

② 离职过程理论

离职过程理论研究的着重点是造成离职的原因之间的关系以及彼此作用。首先从自身重点以及特征层面出发来对原因进行划分形成了三种理论结构模型，分别是结构模型、效用评价模型，以及决策过程模型，不过这些模型的完整度还不够高。在这些理论中，学者 Simon 以及 March 建立的激励模型是最开始出现的模型，这也给之后的模型结构探究给予了一定的参考意义。

③ 离职组织理论

什么是离职组织理论，即侧重于组织目的来探究组织以及离职关系。其中，实践、直接领导、薪酬福利、团队氛围、晋升、人员结构，以及工作内容共同组成了组织因素，在这方面的研究理论中，学者 George (1990) 以及 Guastello (1987) 是非常具有代表性的，George 比较重视对工作上下级以及团体的分析研究，而 Guastello 是根据突变模型来研究团队氛围以及薪酬福利对于员工离职的影响力。

(2) 员工激励因素研究

双因素理论是探究员工工作积极性的理论中最为典型的，这项理论是学者 Herzberg (1959) 研究得出的，在他看来，主要是保健以及激烈这两方面原因共同组成了离职的影响因素。一般来说，只要充分落实激励因素就可以大幅提升员工的满意度。在这方面的研究中，学者 Heimovics&Bron (1976) 研究得出的理论体系是最为权威并具有借鉴作用的，他对员工工作激励原因有着非常详细深入的探究，在他看来，对于薪酬福利，员工向来是非常关注的，一旦员工进行薪酬对比得出自己遭到不公平待遇后就会令其工

作积极性大幅降低，从而出现负面效应。在学者看来，企业可以通过培训的方式来提升员工的工作积极性，现在很多企业也都在实施这种方式。学者 Loek&Henne（1986）主要从员工需求层面出发来探讨如何全面激发员工的工作积极性，在他看来，带薪休假以及公费旅游等都是非常好的方式来提升其工作积极性。

1.2.2 国内研究现状

（1）离职模型研究

在我国国内，学者张治灿和凌文铨（2014）研究得出的“五因素”模型是目前最为代表性的研究理论。这项研究充分结合了我国国情来探究员工离职的影响因素。而学者李树苗以及张勉（2003）则主要调查了 753 个深圳企业，把员工的满意度当做中间变量来进行研究，得出离职变量、职业，以及人口变量中都会对员工满意度造成影响；学者崔勋（2014）根据国外模型理论详细探究了哪些方面的原因造成了员工离职，并且得出组织承诺对其有着重要作用，并且这一原因会被很多变量所影响，比如人口统计、职务等等。而学者赵曙以及蒋春燕（2007）则根据国外相关理论来探究了人员流失所呈现的具体特点，并且得出了具体的解决措施；

（2）理论和实践方面的研究

在学者谢晋宇（1999）看来，主要是社会、企业，以及个人、非个人因素共同影响了员工流失。其中个人因素以及企业因素是影响因素中最为核心的；在学者丁秀玲（2002）看来，员工离职的主要原因是因为现实同理想之间的差距，组织文化、政治，以及经济领域都有这方面的表现；学者张影（2010）通过对 IT 行业的详细探究得出行业员工流失主要是因为个人因素、企业，还有外部因素造成；在学者张望军以及彭剑锋（2015）看来主要是三点原因造成了员工的流失，首先是员工个人的成长以及发展经历，其次是员工所获得的薪酬福利；最后是工作内容的挑战性；目前学者基本上也都认同是这多种原因共同作用而促使员工离职的。

（3）员工流失因素与原因研究

我国学者王重鸣以及刘小平（2011）主要探究了由于中西方文化交流更加密切，从而对组织承诺的各方面影响；在学者张吉鹏（2002）看来，员工流失是因为外部以及内部因素所共同作用而造成的，内部因素主要是指契约具有的不足之处，使得组织发展同员工自己的个人发展产生了矛盾，而一旦员工发展受到限制，或者没有办法得到足够的薪酬福利就会离职，而外部因素主要是指如果员工有了更好的发展方向，那么员工因为自己的发展前途就会离职。

（4）员工流失研究

学者彭兰丽（2013）站在国内劳动力市场以及组织内部的角度研究了员工的离职因素，并且详细地探究了企业工作者以及人才流失问题。对于员工离职来说，国内的劳动力市场环境也是非常重要的，而员工在工作环境中是否开心，有没有获得高工资，压力大不大等问题属于企业的内部环境问题。经过分析之后，得出企业内部环境以及我国国内劳动力市场是造成员工离职最重要的两方面原因。

学者梁华（2010）详细地研究了员工离职可能会造成的社会问题，并且站在台资公司的角度来探究整个社会的人才流失问题，根据实际情况得出可行并且有效的解决措施，从而降低人才流失造成的负面效应。

很多学者都研究得出了很多不同的解决措施来降低员工流失所给企业带来的损失，比如学者杨雪（2014）通过研究一家营业性酒店的基层员工得出了如何解决员工流失问题的具体措施，从而也能够给酒店行业发展带来一定的参考价值。

学者肖燕（2014）则通过问卷调查的方式访问了企业的基层员工，最后根据其回答得出企业内部所存在的不足之处，然后根据这些内容提出具体的解决措施。企业的持续稳定发展同基层员工的努力息息相关。

学者黄慧（2015）从时代与企业都处于变动的角度出发进行研究，得出在不一样的发展阶段，企业的具体规划也应该有所不同；因为发展阶段不同，企业的发展目标就会不同。所以改进问题应该针对不同的时代、不同的企业发展阶段来进行。

学者鲍娜（2017）在详细探究企业人才流失问题的过程中，主要着重于企业如何安排员工的人事，以及企业内部结构如何划分等问题。并且在探究中还包含了企业的人际关系，从而得出到底是哪些方面的原因造成了企业员工的流失，同时得出如何解决这些问题的具体措施。

（6）基层员工流失研究现状

学者刘迪（2016）的研究对象为百胜餐饮集团中国事业部，通过研究其绩效化考核得出其对员工的激励效果，并进行了相关阐述。

学者谷玉芬（2016）等的研究对象为饭店的基层员工，详细探究了制度化能够为企业带来哪些好处，并且在他们看来，通过实施制度化，基层员工的薪酬福利也会更高，并且对于饭店的持续发展也非常有益。

学者任玉（2016）等对餐饮行业中绩效化管理所能带来的具体作用进行了分析，最后得出通过采取绩效化管理可以极大地激励员工，并且也有利于提升企业的效益。举例来说，首先绩效化管理有利于员工自身管理能力的提高，从而令其晋升空间更大，从而有效地减少人才流失；其次，能够进一步优化管理机制，改进员工作业；还能够通过奖惩制度使得工作中的违规现象减少等等。

学者佟强（2015）的研究对象为锦州华光酒楼，通过对其管理体系详细探究，得出不论在理论还是现实上，制度化都有利于酒楼的发展，在他看来，采用制度化可以帮助酒楼发展更健康、持续，因为有的时候企业的管理危机是由于领导层的变动。

学者董浩（2016）的研究对象为内蒙古聚祥餐饮管理有限公司，通过研究其薪酬机制得出规范化的薪酬机制可以使得财务风险得到有效规避或者降低，从而使得领导管理更为方便有效。

我们国家的经济在改革之前一直是计划经济。在那个时候，我国国家的企业性质都是国有的，大家也都是在国有企业工作，工作内容固定且稳定，所以很少出现员工离职或者裁员的问题，因此那个时候根本没有人才流失这个词。但是因为改革开放的实行，

市场发展越来越正规，交易越来越自由化，所以人才流失情况也越来越严重。虽然这是市场经济的必然走向，不过因为人才流失如果过于严重，市场以及企业还是会受到巨大影响的。所以可以得出如果市场想要提升生产力，那么解决员工流失问题是非常重要的，要加强培养企业文化、优化企业环境。

1.2.3 研究评述

通过以上这些阐述，再结合国内外的相关研究理论，可以得出造成企业员工离职有很多原因，并且这些原因非常独特与多样，不同的载体，影响原因不同。现在社会发展越来越以人为本，所以员工的价值对于企业来说越来越重要，很多学者的研究也不再局限于从企业或者社会环境层面出发了，也开始从员工个人层面出发来进行研究，举例来说，员工自己的心理契约、组织程度，以及忠诚程度等等。目前国内外学者的探究中都包含激励理论，并且也对其进行了进一步完善。目前我们国家有很多分析方式来分析员工流失因素，但基本都会选择层次分析法来进行分析。在这篇文章中，主要选择了综合分析以及模型分析这两种方式，并且这两种分析方式从优缺点上看，很多企业都不适合采用模型分析的方式，因为员工特征、企业现在的发展形式同模型结构并不符合。但是层次分析法会受到强大的主观因素影响，并且也很容易被研究者的自身素养、资料的全面程度等影响。所以也因为这些原因，这篇文章在针对红有智联公司进行探究的过程中，会采取问卷调查的方式来调查哪些原因造成了企业员工流失，并且得出解决这一问题的有效措施。

1.3 研究内容、方法与技术路线

1.3.1 研究内容

由于当前市场环境竞争越来越激烈，所以很多企业都开始加强对基层员工的管理，但是因为很多现实原因，所以一直没有解决基层员工流失这一问题。并且特别是对于像红有智联公司这种中小型制造企业来说是非常严重的，因为基层员工是这些企业中最为重要的部分，不论是对于企业的工艺创新、技术发展，还是正常运营来说，都有很大影响，并且因为员工的离职，企业的市场竞争力也会大幅减弱。在这篇论文中，首先是第一章的绪论，大概论述了当下的时代背景，然后随企业基层员工流失的当下状况作了详细阐述，最后再对课题研究内容、意义和目的等做了详细介绍；在第二章中，则对基层员工流失的概念进行了界定，并且对相关的理论进行了分别阐述；在第三章中，则针对红有智联公司进行了研究，详细探究到底是哪些原因造成了其员工流失问题；在第四章内容中，详细分析了问卷调查的相关数据，最后得出红有智联公司员工流失的因素；在文章的第五章中，则得出了相应的解决措施；文章的最后一章则对全文进行了总结，同时表述了展望。

1.3.2 研究方法

本文的研究方式主要有下面这三种：

(1) 定量分析法：这种方式的采用需要基于问卷调查法来进行，首先要总结分析调查得到的相关数据，然后得出到底是哪些方面的原因造成了红有智联公司的基层员工流失，从而有利于下文探究基层员工流失影响因素、有效解决措施等的提出。

(2) 实证调研分析法：基于目前的理论，详细分析红有智联公司这几年的人员流失情况，比如员工的流失去向、学历、年龄、性别，以及时间等等，同时得出员工流失会对企业发展造成哪些方面的影响，然后同下面内容结合之后再为同类企业面临的同一问题的理论给予一定的参考价值。

(3) 文献探究法：这种方式是通过调查相关的文献资料获得理论依据，同时再根据这些内容结合红有智联公司当下的现实情形，从中获取较为相符的理论部分，最后得出解决这一问题的有效措施。

第二章 理论基础

2.1 相关概念

详细阐述了员工流失的含义以及基层员工的基本特征与定义，从而对给予下文的研究一定的参考价值。

2.1.1 员工流失内涵

(1) 定义

不是出于单位意愿，而是出于自己的个人意愿选择离职就是员工流失。员工由于自己的意愿选择离职令企业位于被动之地。如果企业中一些能力较强、行业中少见的实干型或者位置非常重要的员工离职将会使得企业面临严重的损失，员工离职的情况对于企业自身而言，所带来的损失是巨大的，不过员工选择离职也是自己的需求所形成的，这是员工的一项权利，因此企业只能对人才流失率进行尽可能的控制，从而使得自己的利益得到维护，因此当下的重要问题就是有效解决人才流失问题。

(2) 员工流失的特点

① 群体性

基层员工离职的原因又很多，比如同同事之间没有办法处好关系、不满意目前的职位发展、没有得到公平待遇，或者专业不对口等等，并且一些需要大量员工的新兴行业中也可能有大量离职的情况。

② 趋利性

员工选择离职会受到很多现实原因的影响，这些原因基本可以分成两部分，分别是个人的利益和目标的促使，由于每个人选择的目标不一致，又可以将其区分为追求物质型、追求稳定型，以及追求环境型等等。

③ 时段性

一般员工选择离职的时间点也比较特定，比如一些低学历员工基本都会选择在领取年终奖之后、薪水结算之后等等；而一些学历较高的员工一般都会选择在职位调动机会失去或者资格证失去的时候。

2.1.2 基层员工的含义

(1) 基层员工的概念

工作在企业的一线，被管理人员管理的服务类工作者、生产工作者、技术工作者以及基层管理者等就是基层员工。所以这篇文章在进行研究时选择的的就是红有智联公司中这类工作人员。

(2) 基层员工特征

都依靠这些基层员工。简单对这些基层员工的特征进行概括，即：①对于自己的职业非常关心，但是对于企业相对没有那么关系。②渴望通过工作得到认可、实现自己的价值。③有着强烈的创造性以及自主性，④很难定量评估这些工作人员的成效以及过程。⑤有着专门的特长。在当下的经济条件下，企业拥有高技能员工、强大的创造力才能在竞争激烈市场中占有一席之地，那么基层员工的参与就至关重要，企业的实力取决于内

部是否拥有高水准愚弄，这样企业实力才能得到提升。但是一旦员工希望的薪酬福利、发展前景、工作环境没有办法达到其期望，就会令员工选择离职，因此，会有大批的基层员工选择离开企业，造成企业自身的持续稳定发展受到影响。

所以一定要明白对于基层员工来说，并不是在对企业忠诚，而是在对自己的职业忠诚。

2.2 理论概述

其中，造成基层员工流失这一现象的原因非常多，不论是心理学、管理学，还是社会性都有涉及到，下面将会深入分析一些相关的基础理论，比如公平理论、成就激励理论、ERG 理论、双因素理论，以及马斯洛需求层次理论等等，从而得出这篇文章基本的理论架构。

2.2.1 马斯洛需求层次理论

学者马斯洛在 1943 年的时候推出了《人类激励理论》，这项理论详细划分了人们的需求，总共可以分成五个部分，第一阶层是生理需求，第二阶层是安全需求，第三阶层是社交需求，第四阶层是尊重需求，第五阶层是自我实现需求，从中也可以看出个人的需求所呈现的特征，作用巨大，所以大家把这一理论成为“马斯洛需求层次理论”。在这项理论中：（1）人的各项需求呈现阶梯特征，不过因为一些情形，阶梯特征也并非固定，而可以变通。（2）一般来说，人都是先要求低层级的需求得到满足，然后才会追求更高层级的需求，因此在这种情况下，个人会通过拼命努力来实现更高层级需求；如果需求之间产生了冲突，那么个人就会以眼前更为迫切的需求为先，换句话说，就是对于个体来说，低层级需求是更为重要的，是最先追求的，但是这些需求一旦获得满足，高层次需求就会激励个体努力。（3）有时候，个体也许会同时追求几个层级需求，然而总有一个是最为重要的需求，只有满足了最基本的需求之后，才会进一步追求更要层面需求的满足。

下图 2-1 所示即马斯洛需求层次理论的基本框架。

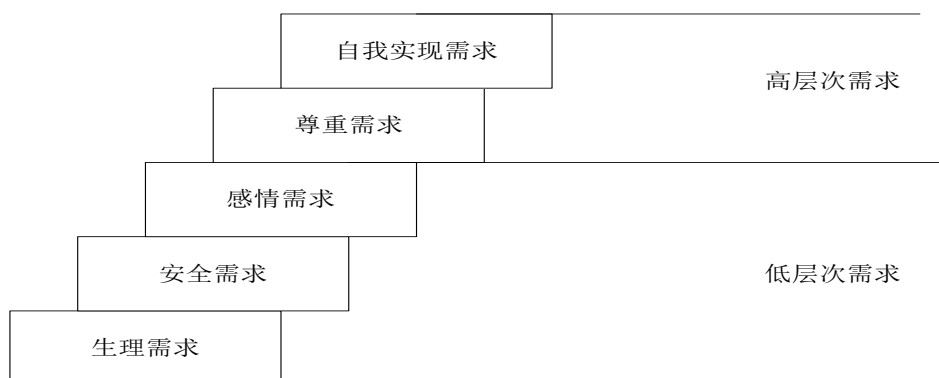


图 1-1 马斯洛需求层次理论结构图

2.2.2 双因素理论

在上世纪中叶，学者弗雷德里克开始重视员工的实物操作，在他看来，保健以及激励都会影响员工的工作积极性，但是这两项因素所带来的效果有所不同，保健因素主要对正面影响有着促进作用，而激励因素主要是对负面影响有着抑制作用，从而使得员工保持良好的工作积极性以及工作效果。在现代其企业的管理中，经常会借鉴这种“双因素理论”。具体作用如下图。

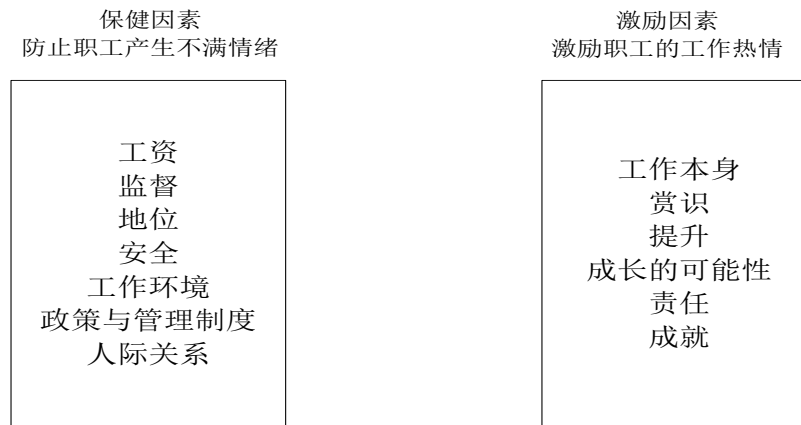


图 2-2 双因素理论

双因素理论基础下，薪酬是保健因素当中最为关键的部分，员工通过付出自己的劳动来获取薪酬作为回报，如此，在缓解员工负面情绪的众多条件中保健因素是最有效的。然而，很多情况下高级管理人员会认为获得报酬是必须的，造成其对于自己的工作产生消极态度，此时便需要通过积极的鼓励他们来提高对工作的热情，进而帮助实现工作热情得到提升。比如升迁、加薪等都是很常见的激励因素，但是这些激励因素所能够得到效果都是短期的，对于长期激励还是没有办法的。长期激励可以通过股权激励来进行，把公司股权的一部分给予高管，这种情况下，公司的发展同其自身利益息息相关，所以高管会为了自己的利益而加强对公司的管理，控制公司成本、提高公司的利润程度，使得企业能够获得长远的发展。

2.2.3 ERG 理论

学者 Clayton. Alderfer 的 ERG 理论是基于马斯洛需求层次理论中好的部分形成的这两项理论内容有一部分是相同的，一部分又是不同的，总的来说，在 EGR 理论中，成长发展需求、相互关系，以及生存需求是人的最根本需求，这种需求分类方式比较创新，虽然同马斯洛需求层次理论的观点比较像，但是 EGR 理论相比于它又没有那么重视各个需求内部的层次，并且相信因为外界的变化，人们的需求也会产生相应调整，人的一种需求被满足，那么就要追求下个更高层次需求，或者就不追求了，认为当前的需求已经足够了。同时在 EGR 理论中还有一个“受挫-回归思想”，就是如果个体其中一个需求是在没有办法被满足，就会加强更低层次的需求。

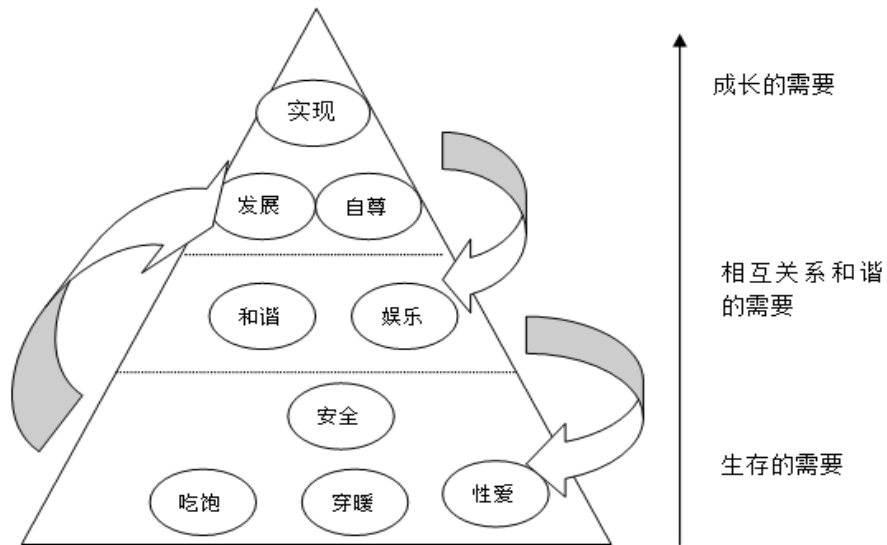


图 2-3 ERG 理论

在 EGR 理论中，认为由于发展阶段不同，人的需求就会不同，这是一直在变动中。因此，企业进行人事管理活动的时候需要密切关注于人的需求层次，管理制度的构建也需要以其为依据。因为每个人所具有的差异，需求的内容以及需求层次都会不同，所以企业的激励手段也应该有所不同，从而实现对员工的良好激励。并且人事管理应该要对员工目标进行引导，使得其同企业目标之间相契合，使得个体能够在组织平台上得以实现自己的目标。企业与职工的目标处于统一阶段上，在企业的不断前行道路中员工也能实现自身的目标，如此能够帮助“受挫-回归”得到解决。

第三章 红有智联公司基层员工流失现状及对公司造成的影响

在我国传统文化中，比如“识时务者为俊杰”等都是对员工离职的描述。但是我国的市场经济发展时间不长，许多的现代企业起步也是在改革开放政策之后才进行的，因此对于人力资源的管理内容研究也从很晚才出现，目前我国国内相关的研究内容非常少，就算有也基本都是基于国外比较先进的理论成果总结而来。所以在这种背景之下，本文通过研究红有智联公司基层员工流失问题来进行分析，最后得出到底哪些方面的原因造成基层员工流失。

3.1 红有智联公司基本情况简介

第一项内容是对红有智联公司的基本情况概述，第二项内容是对员工的基本情况进行分析，第三项内容是分析其基层员工的基本情况，第四项内容是分析基层员工的部门情况。

3.1.1 红有智联公司基本情况

红有智联公司由于多年的努力，其项目不仅包含营运、研发、销售，进行机械加工、铸锻制造，还进行精密加工与装配。公司的发展规划为首先要专，然后是精，最后是特，因此公司不仅有专门的研发部门进行产品的研发，还有专门的销售公司来进行产品销售。公司的经营理念为“人本、诚信、创新、发展”，重视产品的质量，从而令客户对自己的产品与服务感到满意。下面图 3-2 就是公司的组织结构图。

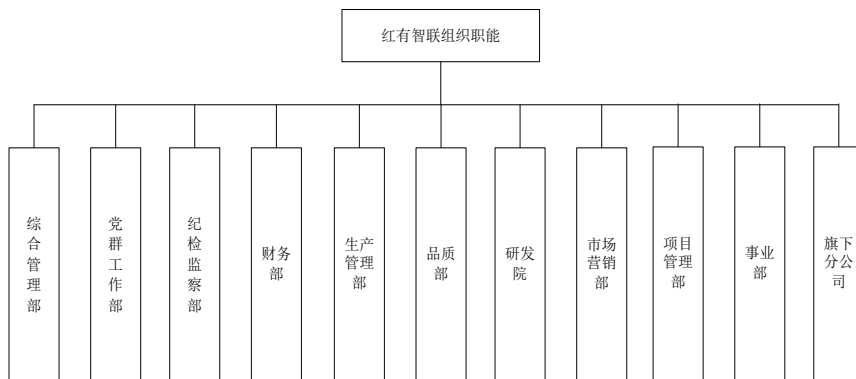


图 3-1 红有智联公司结构设置

3.1.2 红有智联公司员工基本特征概况

下图是红有智联公司在 2016 年的人力资源结构与员工的岗位分布情况。从中可以得出在红有智联公司中，一共有 87 位管理者；62 位行政人员；213 位技术人员；730 位工人。而工人、技术人员，以及行政工作者都属于公司基层员工，一共 1005 位。从中可以看出，基层员工的工作情况直接对公司的收益造成巨大影响，所以在公司的人事管理中，一定要加强对基层员工的管理。

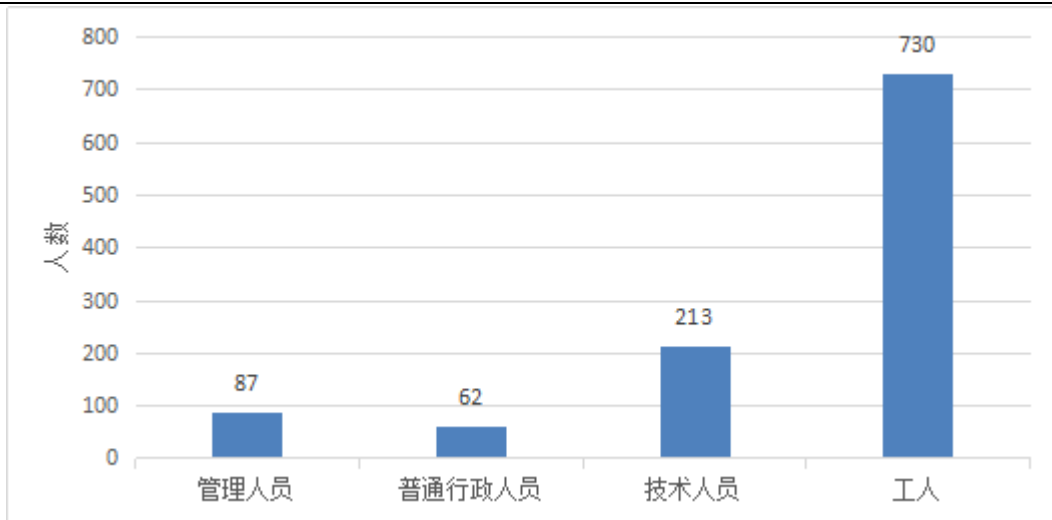


图 3-2

红有智联公司 2016 年人力资源构成—员工岗位分布情况

下图是红有智联公司 2016 年员工的性别情况，从中可以得出在红有智联公司中一共有 841 位男性员工，251 位女性员工。发现男性员工比女性员工的人数要多得多，这是公司所在行业的特征所决定的。

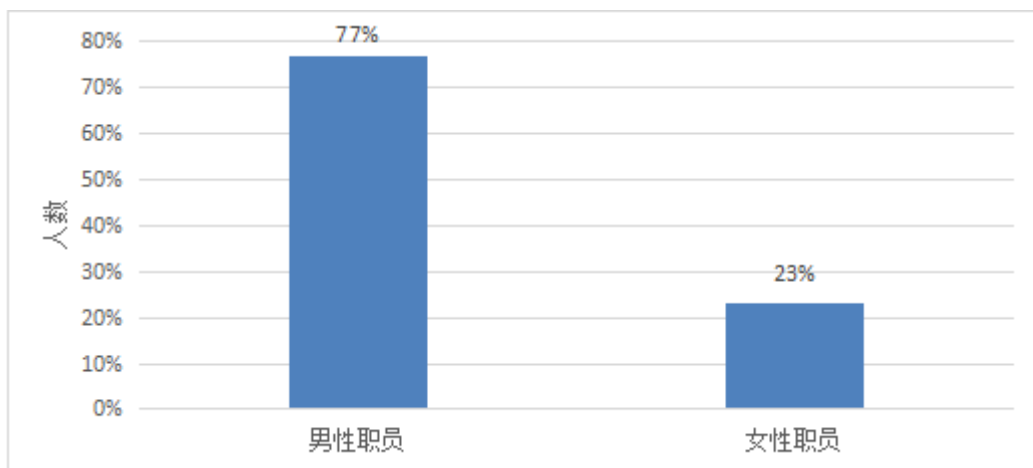


图 3-3 红有智联公司员工男女比例分布情况

下图是红有智联公司员工的年龄情况。从中可以得出有 36 位员工的年龄在 56 岁以上，有 286 位员工的年龄在 46 到 55 岁之间；有 210 位员工的年龄在 36 到 45 岁之间；有 419 位员工的年龄在 26 到 35 岁之间；有 141 位员工的年龄在 25 岁以下。从中可以得出员工年龄在 35 岁以下的员工为 560 人，占比较为合理，也说明了红有智联公司拥有非常充实的后备力量。

独山子红有智联公司基层员工流失原因及对策分析

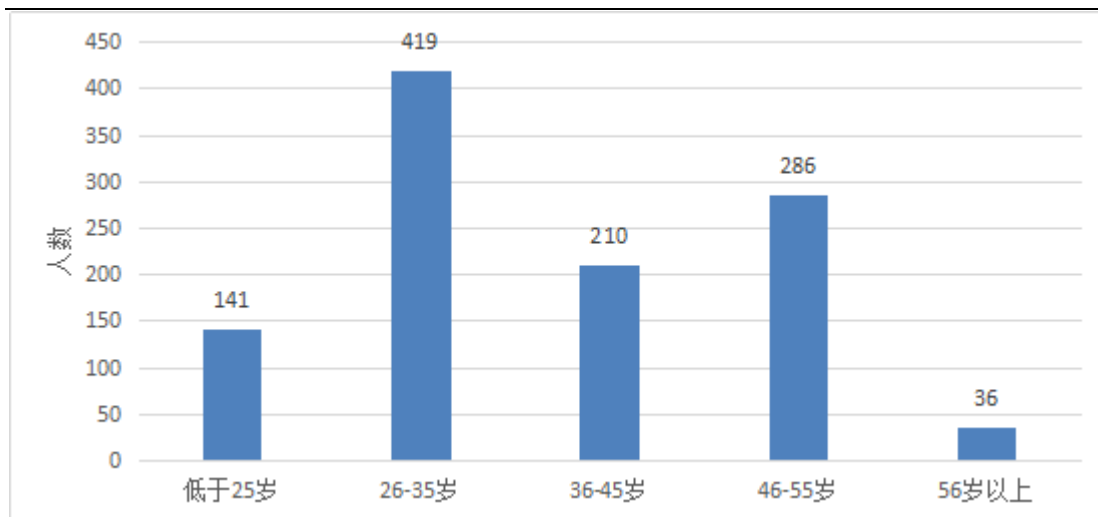


图 3-4 2016 年公司人力资源构成—员工年龄分布

下图是红有智联公司员工的学历状况。可以看出公司有 606 位员工学历为高中及以下，占到总公司一半以上的人数；有 318 位员工学历为专科；有 152 位员工学历为本科；有 15 位员工学历为硕士；还有一位员工学历为博士。

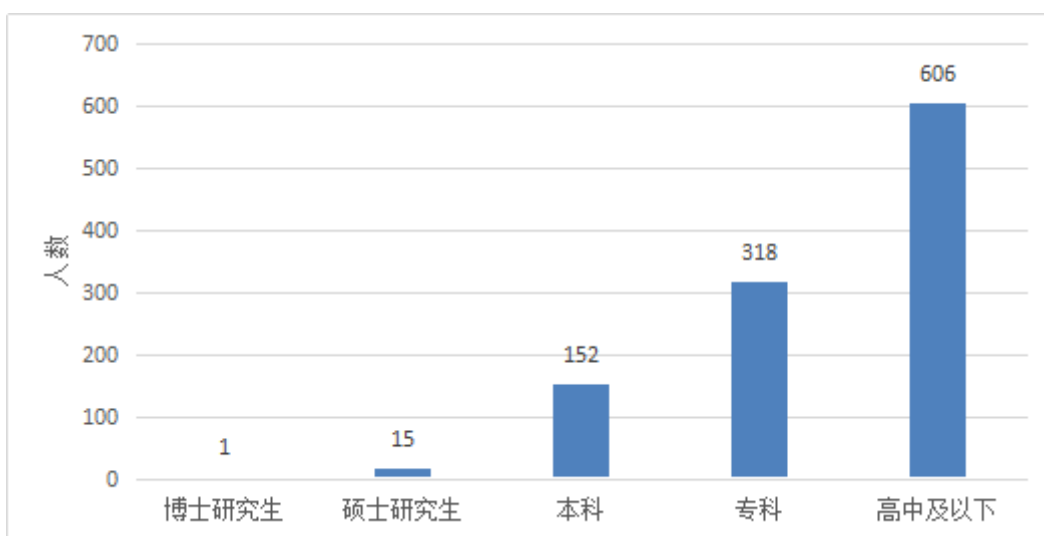


图 3-5 2016 年公司人力资源构成—员工学历分布

下图为红有智联公司 2016 年员工的职称情况。从中可以发现 789 位员工没有职称；183 位员工为初级职称；57 位员工为中级职称；63 位员工为高级职称。

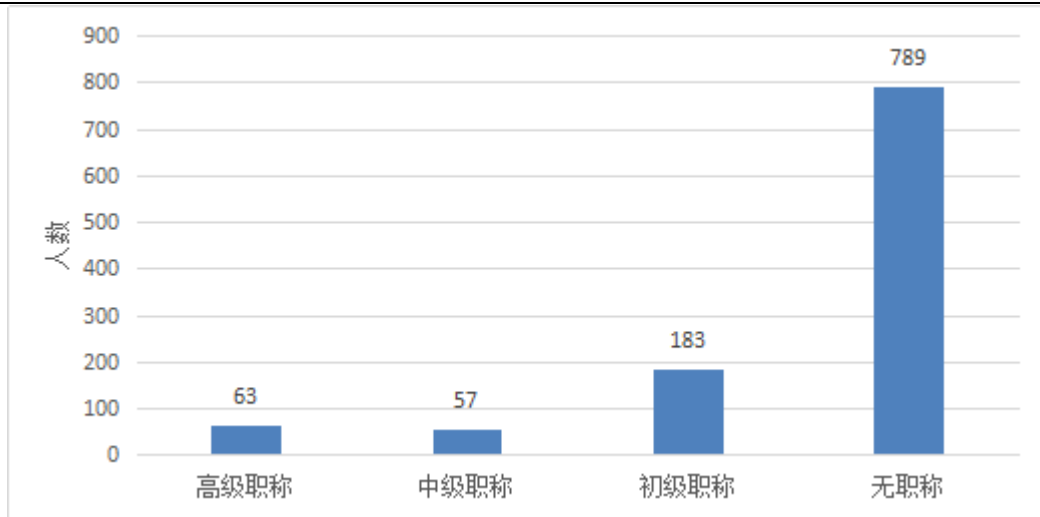


图 3-6 2016 年公司人力资源构成—员工职称分布

3.1.3 红有智联公司基层员工基本情况

这部分内容将会详细分析 2016 年红有智联公司基层员工的具体情况。

下图为红有智联公司员工共的性别比率。从中可以得出公司有 1005 位基层员工，包括工人、技术工作者，以及行政工作者，其中有 231 位员工为女性，有 774 位员工为男性。

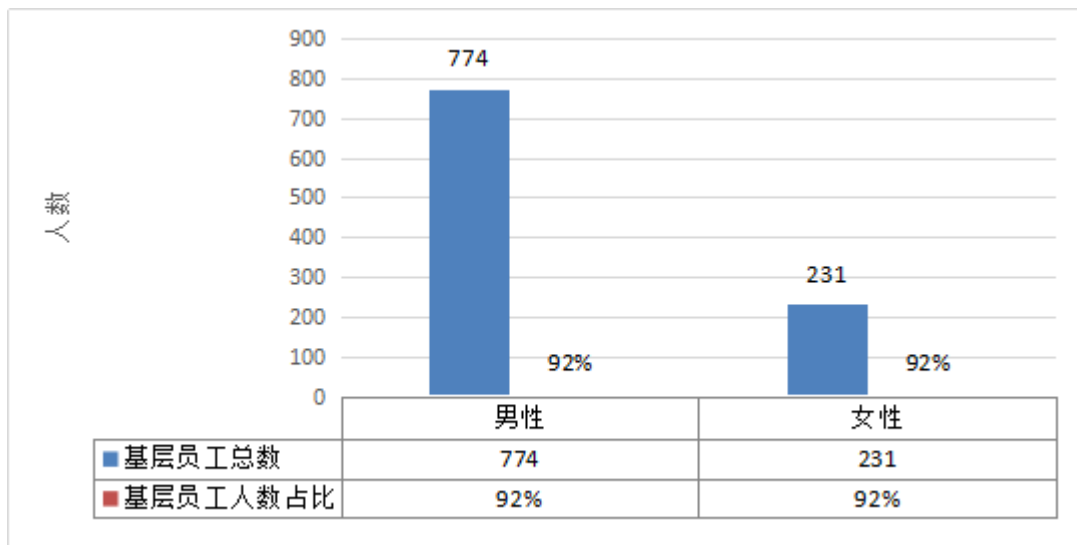


图 3-7 红有智联公司男性基层员工与女性基层员工占比

下图为 2016 年红有智联公司基层员工的年龄情况。从中可以得出有 32 位员工年龄大于 56 岁；有 263 位员工年龄在 46 到 55 岁之间；有 175 位员工年龄在 36 到 45 岁之间；有 398 位员工年龄在 26 到 35 岁之间；有 137 位员工年龄小于 25 岁。

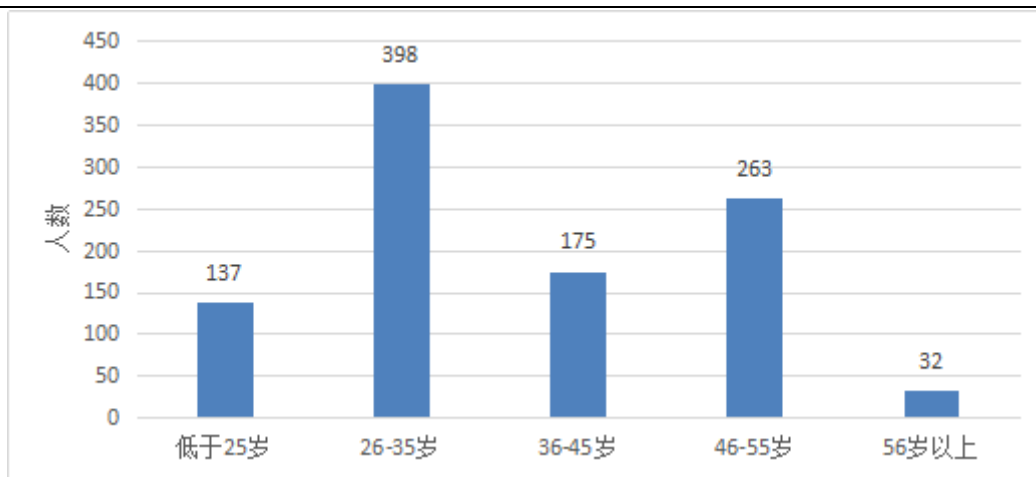


图 3-8

2016 年公司基层员工年龄分布

下图为 2016 年红有智联公司基层员工的学历情况。从中可以得出有 602 位员工学历为高中及以下，也是其中占比最大的；有 298 位员工学历为专科；有 105 位员工学历为本科；有 9 位员工学历为研究生。

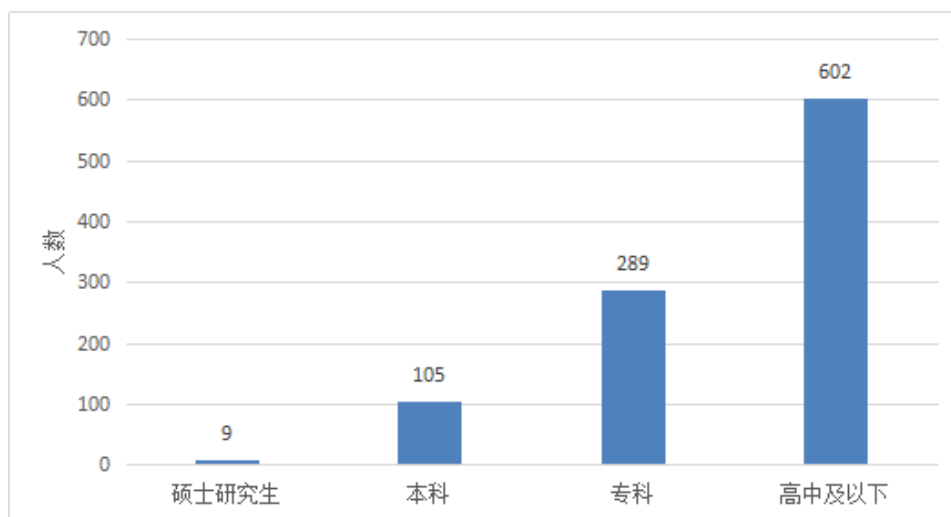


图 3-9 2016 年公司基层员工学历分布

下图为 2016 年红有智联公司基层员工的职称情况。其中有 781 位员工没有职称；有 150 位员工为初级职称；有 36 位员工为中级职称；有 38 位员工为高级职称。

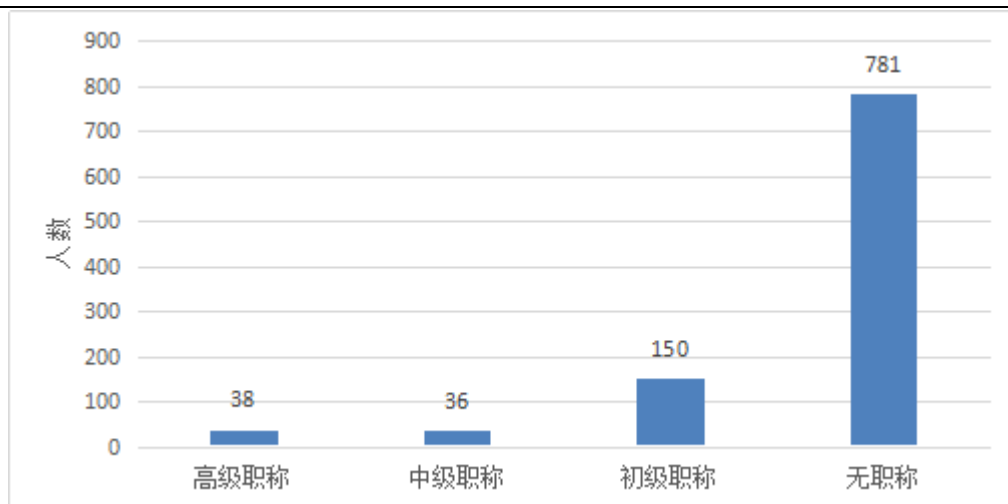


图 3-10 2016 年公司基层员工职称分布

3.1.4 红有智联公司基层员工部门分布情况

现代管理学认为对于现代企业发展来说，人力资源是最为重要的一部分，因为人力资源中占比最大的部分就是基层员工，对于公司的运营来说，至关重要，所以在人力资源中，基层员工又是最为重要的一部分。在红有智联公司中，其中大约 93% 为基层员工，所以基层员工对于企业受益以及人力资源来说至关重要。从下图中可以看出红有智联公司一共有 4 家子公司、7 个事业部门，以及 9 个职能部门，并且公司 86% 的利润、84% 的营收都是由市场营销部门与事业部带来的。并且有 92% 的员工都是基层员工。这也说明红有智联公司的日常运营同基层员工息息相关。

表 3-1 主要业务部门基层员工分布情况

单位	基层员工	员工总数	基层员工所占比例
管理职能部门	192	226	85%
齿轮机床事业部	49	52	90%
加工中心事业部	67	71	90%
数控车床事业部	18	22	82%
精密制造事业部	248	254	98%
金盛事业部	153	158	97%
弹簧夹头事业部	58	63	92%
设备维修事业部	38	42	90%
市场营销部	36	43	84%
子公司	146	161	91%
小计	1005	1092	92%

现阶段，市场环境竞争如此激励的背景之下，基层员工对企业的发展来说非常重要，特别是对于这种类型的公司，因此公司一定要加强对基层员工的相关管理。随着国际市场经济体制趋于成熟，加上经济全球化的大环境，人才的竞争愈发激烈，所以对于这一类型的公司来说，一定要重视对人才培养与竞争工作，然而基层员工流失这一情况一直

以来都在一定程度上制约着企业发展，有时甚至还会造成很多消极影响，比如使得企业核心竞争力降低、对于人力资源管理投入太多成本等等。

3.2 红有智联公司基层员工流失现状

下图是这几年以来红有智联公司的基层员工流失状况，从中可以得出公司大概有大约 9%-13% 的流失率。但是 2013 年以后，流失率有逐渐变小，造成这个现象的原因是由于 2013 年以前已经很多基层员工离职了，所以之后离职的人就相对变少了；同时红有智联公司也可是重视对基层员工的管理，推出了很多举措来进行调整，并且也取得了一些成果。但是有时候员工总人数的变化其实不大，我们要细心观察其中人员的职称、学历，以及年龄结构变化，因为有的时候公司一些工作经验较多的职工流失了，而取而代之的是一些完全没有经验的员工，所以即使数量没有变化，不过其人力资源质量变差了，这一定会使得公司发展受到一定影响。本地区机械制造类行业的员工平均流失率一般在 10%，而红有公司这五年的流失率都超过了本地区的平均线，人员流失情况还是比较严重的。总的来说，红有智联公司对于人力资源一直都是有着大量投入的；因为人力资源质量下降，所以使得公司竞争力减小。这些年来，红有智联公司也加强了对于人力资源的投入，吸引一些较为优秀的员工加入公司，不过同离职员工人数相比，其占比非常少。同时就算吸收了一部分优秀员工，也需要一定的适应期来适应公司，所以对于公司的运营还有有一定影响的。

表 3-2 红有智联公司员工流失情况

年份	员工 总数	基层 员工 人数	主动 流失 人数	被动 流失 人数	流失 总数	员工总 流失率	员工主 动流失 率	基层员 工主动 流失人 数	基层员工流 失率
2012 年	939	847	130	9	139	14.8%	13.8%	125	13.3%
2013 年	985	877	133	10	143	14.5%	13.5%	130	13.2%
2014 年	1013	935	128	11	139	13.7%	12.6%	128	12.6%
2015 年	1058	947	104	3	107	10.1%	9.8%	101	9.5%
2016 年	1092	1005	105	8	113	10.3%	9.6%	103	9.4%

3.2.1 基层员工流失的时间特征

根据下图 3-11 中可以看出基层员工流失情况，在 2016 年的时候，红有智联公司一共有 103 名基层员工离职，并且八月份与三月份离职的员工是最多的，16 人以及 18 人，但五月以及一月员工离职人数却是最小的，都只有三个人。在三月份的时候，因为有春节，所以很多基层员工经过假期之后会留在自己家乡工作，不再返回企业，所以只要他们领取年终奖以后就会离职，所以三月份基层员工流失人数非常高。同时在七八月份的时候，因为这段时间天气较热，工作环境温度较高，所以基层员工很容易觉得环境不舒

服，特别是年轻人不愿意在这种环境中工作，所以就会在这段时间离职，因此这段时间，红有智联公司员工离职人数也非常多。

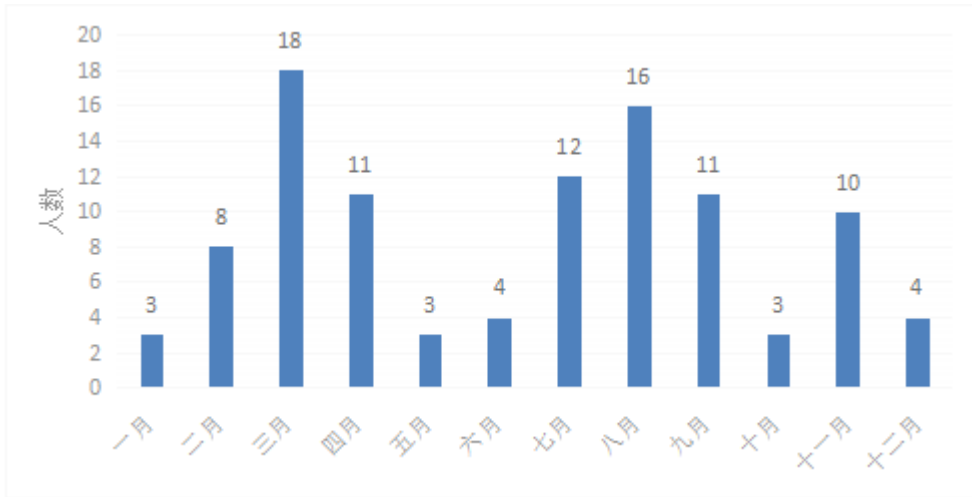


图 3-11 基层员工流失时间特征

3.2.2 基层员工流失的性别差异

因为红有智联公司自己的行业状况，所以公司员工中男性要比女性人数要多得多，所以离职的员工，男性也很多。并且通过下图的数据可以发现，只有 21 个女性离职，可是却有 82 个男性离职，这个比例非常不协调。之所以会造成这种现象肯定是有着很多原因，一般来说，男性在薪酬上会比女性的要求更高，除此之外，他们更希望自己所从事的职业是可以长期发展的，所以他们对于自己的职业规划比较长远也比较高，这同女性有很大差异，所以如果公司给予的薪酬和工作前景并不符合公司员工的需求，员工就很有可能会离职。针对红有智联公司的具体状况来说，因为其工作人员大多为男性，所以一旦大部分的男性职员选择了离开企业，那么公司的未来发展一定会受到较大的消极影响。而且女性的工作多半都是行政类的，与男性员工的工作性质差距较大，因为其工作一般需要耗费太多体力，强度不高，环境也比较好，并且女性相对来说没有养家压力，所以在薪酬上没有很高的期望，所以在工作上，女性往往比较容易被满足，因此女性离职人数就会比较少。

下图 3-12 是红有智联公司基层员工流失的性别特征情况。

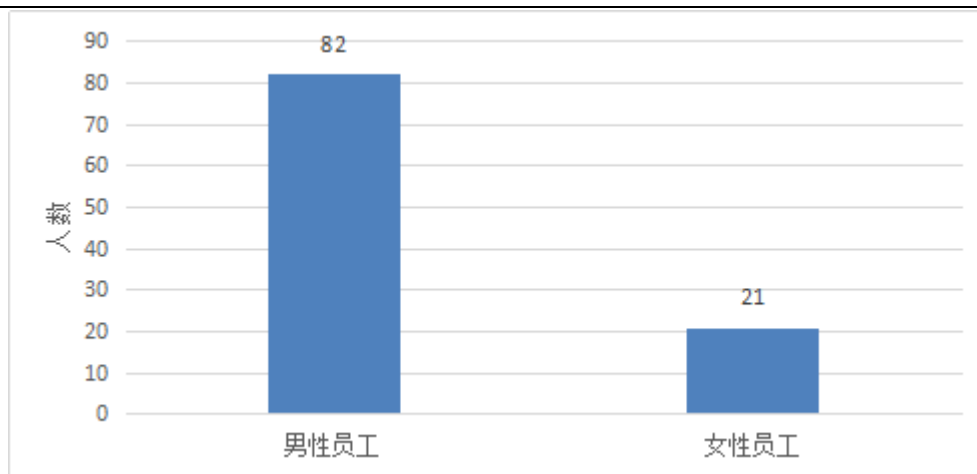


图 3-12 2016 年红有智联公司基层员工男女流失差异情况

3.2.3 基层员工流失的年龄特点

从下表 3-3 中可以看出红有智联公司在 2016 年离职的员工年龄分布，从中可以发现，有 17 位员工的年龄是在 25 岁以下，有 28 位员工年龄在 26 到 30 岁之间，有 19 位员工年龄在 36 到 40 岁之间，有 11 位员工年龄在 41 到 45 岁之间，有 7 位员工年龄在 46 到 50 岁之间，其中仅仅一位员工的年龄在 51 到 55 岁之间，同时在 55 岁以上的员工没有人离职。从中可以得出，26 到 35 岁之间年龄的员工离职人数是最多的，通常来说，这个年龄段的员工所面临的压力比较多，并且在这个年龄段里，他们渐渐明白自己的职业规划、薪资福利以及事业发展该如何，所以若这个时候还有一些外部企业邀请他们加入自己的公司，那么他们就可能离职现有公司而加入其它公司的阵营。

表 3-3 2016 年红有智联公司基层员工年龄流失差异情况

总数	年龄	人数
103 人	25 岁以下	17
	26-30 岁	28
	31-35 岁	20
	36-40 岁	19
	41-45 岁	11
	46-50 岁	7
	51-55 岁	1
	55 岁以上	0

3.2.4 基层员工流失的学历与职称特点

表 3-4 以及表 3-5 就是 2016 年离职员工的学历以及职称情况。从中可以得出员工的职称以及学历对于离职也有着一定影响。

从表 3-4 中可以得出有 60 位离职员工为高中学历，大概占比 59%；有 34 位离职员工为大专学历，大概占比是 33%；有 7 位离职员工为本科学历，占到 6%；其中只有一位离职员工的学历为硕士。

从表 3-5 可以看出，离职员工中有 83 位都是没有职称的，大约占到 80%，有 15 位离职员工是初级职称，大概占到 15%；有 4 位离职员工职称为中级，大约占到 4%，只有一位离职员工为高级职称，只占到 1%。

表 3-4 基层员工流失学历情况

总数	学历	人数
103 人	硕士研究生	1
	大学本科	8
	大专	34
	高中及以下	60

表 3-5 基层员工流失职称情况

总数	职称	人数
103 人	正高级	1
	中级	4
	初级	15
	无职称	83

从上述这些表中可以看出 2016 年离职员工中的 59% 都是高中学历，有 60 位，有 80% 的离职员工都没有职称，有 83 位。这些人因为基本都是高职或者中职刚毕业，所以在社会中工作的时间比较短，所以职业规划以及工作环境都会影响其工作，因此在离职人员中，这部分人占比是最大的；不过新老员工一起离职的情况也是比较多的；另外离职中很大一部分原因也是因为经济，离职员工中大约有 40% 都是本科或者专科学历，共有 42 位，因为由于大学毕业，很多人都开始要成家立业，并且所在城市的消费也比较高，特别是近些年来房价一直在上升，所以很多大学生因为买房、小孩等因素需要更高的薪资，所以这部分人也很容易离职；除此之外，有些员工还会想要考研，所以这也是造成其离职的原因之一，因为工作几年之后，有些员工会想要进一步提升自己，因此也使得年轻基层员工离职人数较多。

3.2.5 基层员工流失去向现状

通常情况下，员工在选择离职之前一定是有了未来的个人全新计划。因此对于企业进行人力资源管理，了解流失职工的去处是非常有必要的。从 2012 年开始到现在，发现红有智联公司中，工人、技术工作者，以及基层管理者的离职率都相对较高，所以红有智联公司对这些人员的去向进行了调查，发现很少一部分人会开始创业，基本上职工都是到同种类型的公司中去工作，并且这部分人由于对市场以及本公司相关信息比较了解，所以这个时候，这些信息资源就会向同一类型的企业转移，从而使得红有智联公司的竞争力减小，所以从根本上来说会使得红有智联公司未来的可持续发展产生损失。

3.3 红有智联公司基层员工流失对公司造成的影响

本文依照实际的调查结果，包括近五年内职工的离职情况进行探究得出公司的运营将会受到很多层次以及方面的影响，比如公司绩效、凝聚力，公司的形象和长久发展、公司士气以及竞争力等等，下面将会对这几个方面进行详细阐述：

3.3.1 公司竞争力方面影响

经过对流失的种种分析可以看出有一些离职员工的工作经验较为丰富，并且也工作了较长的时间，并且在员工中有着影响力，其离职可能还会造成群体离职的出现，而这种员工群体离职现象会使得公司运营受到重创。并且由于员工离职，公司需要在短时间内招到新员工，而着这个时间段内，因为没有足够的员工，公司的生产就会受到影响，从而使得红有智联公司的收益受到影响，所以这些都会对红有智联公司的持续发展造成影响，从而使得其市场竞争力减弱。

不过从另一个层面上来讲，若离职的员工同红有智联公司的发展战略不相适应，那么其离职对于公司来说反而是好的，公司能够招募更多更优秀、能力更好的人进入公司，从而令公司获得更好的发展。

3.3.2 公司士气方面影响

总体来说，基层的职工相互之间的关系都较为良好，所以如果有一位离职，那么就会对其他人造成一定影响，可能还会在在职员工中流传一些不符合实际的猜想，使得在职员工的情绪受到影响。并且这种离职现象的产生会在在职员工中有一个心理暗示，让他们觉得红有智联公司有很多不足之处，也许离职会得到更好的发展，所以长久这么下去，就会有越来越人离职。所以基层员工大规模离职必将使得红有智联公司的在职员工工作积极性降低，从而使得公司的日常运营受到影响。不过一些懒惰的员工如果选择离职对于公司的影响则是正面的，一点也不会降低在职员工的工作积极性，反而会让工作的气氛更为良好。

3.3.3 公司形象及长远发展方面影响

现如今的市场背景下，为了能够有效提升企业的竞争力，公司的形象也是非常重要的一部分，如果公司能够拥有一个较好的形象，将会对客户群体的培养、公司收益，以及市场份额等都造成积极影响，并且还可以吸引很多能力优秀的人才进入公司，从而使得公司发展朝着更优秀的方向前进。但是若一个公司里很多员工都选择离职，那么公司形象一定会受到损伤，从而使得很多负面效应产生，举例来说，会导致职位太多空缺，使得对人才的吸引力减弱，导致外界对公司有很多不实际的猜想，公司在在职员工如果知道这些不实际的猜想，又会对其工作积极性造成影响，使得公司的运营效率降低，进而使得企业的发展受到影响，甚至会影响到企业的生存。

3.3.4 公司流失成本的影响

基层员工离职将会使得企业的间接成本与直接成本提高。

新员工进入公司后有一段适应期成本、内部员工调补岗位空缺成本、培训成本，还有招聘成本共同组成了企业的直接成本。如下图所示：

表 3-6 红有智联公司基层员工离职直接成本

直接成本	员工招聘成本	员工招聘筹划工作
		员工简历筛选核检
		员工面试时成本
		员工拟录用时成本
		员工入职时手续等成本
	培训成本	员工岗前培训工作成本
		员工培训所需资料成本
		员工培训时的管理成本
	内部员工填补空缺成本	内部员工填补空缺岗位时产生的成本
		额外加班的成本
		主管级人员协调完成空缺岗位工作的成本
	新员工对工作岗位适应期间公司所付出的成本	新员工适应工作岗位期间所付出的各种成本

而企业没有足够的后备力量、在职员工工作积极性降低等就属于公司的间接成本。如下图所示：

表 3-7 红有智联公司基层员工离职间接成本

间接成本	公司在职工工作积极性不高	由于“多米诺”效应会使得离职现象变为群体性的状况，进而使得企业的岗位出现大范围的空缺；在正式离职之前，职工会在企业中传播自己的想法，造成其他职员的工作积极性被打击。
	公司后备力量不足的成本	因为基层的员工流失情况严重，公司需要采取紧急的职务变动，这样会造成人员选拔出现困难，人才断层的情况也极有可能会发生，企业的人才梯队难以构建起来。

一般情况下，红有智联公司会因为基层员工的普遍离职而出现各种消极后沟，比如很多在职员工在一个员工离职之后就会得到一种心理暗示，使得其工作积极性大幅降低，这时候若企业没有及时把控这个事件的发酵就会变成一个群体性事件，使得员工离职率大幅提升，从而使得公司的竞争力以及凝聚力就被大幅损伤；而在企业的人力资源中，基层员工又是非常重要的一个部分，特别是一些专业的技术员工对企业来说至关重要，这些员工的离职会造成企业无形资产的失去，会直接影响到企业的日常运营；并且还有一些员工对于红有智联公司的管理资源、核心技术，以及战略规模等都较为掌握，如果这些员工流失，不管他们是群体创业，还是加入新公司，对于红有智联公司来说都面临着较大的发展压力。

第四章 红有智联公司基层员工流失原因调查分析

分析和论述红有智联公司基层员工的离职问题的过程中，为了结果更具有系统性，全面性以及客观性，本文采用的调查方式为访谈和问卷调查法相结合，问卷调查采集方法分为电子邮件采集以及现场采集，根据统计调查结果进行分析。

4.1 红有智联公司基层员工流失原因调查

作者通过现场访谈以及问卷调查法的方式获得红有智联公司基层员工流失现象的第一手资料，并将获得的有效信息进行归纳和整理。

4.1.1 调查方法

(1) 面谈

面谈的优势在于可以使得调查的活动更加直接和有效，收集到的信息更为全面且更具有针对性。在本与调查对象进行面谈的过程中，不仅要调查离职基层人员选择离职的原因，还要调查在职基层员工对公司的看法，对调查中收集的一手资料进行整理分析，从分析结论中能够得出红有智联公司在人事管理体系方面制度以及管理方式的不足和缺陷等。同时，应理性对待调查中获得的信息，离职的基层员工在评价公司时可能会真实、犀利，但也不排除搪塞、敷衍的可能，对在职基层员工的评价更应客观公正的去面对。共计 400 名红有智联公司基层员工接受了本次的面谈，其中 100 人为离职基层员工、300 人为在职基层员工，接受面谈的员工范围较广，涉及技术层面和普通行政层面职工，通过分析和研究面谈所获得的第一手资料可以基本了解红有智联公司职员对于自己的企业有何种评价以及其对自己未来的发展需求，在进行问卷调查的设计中面谈得到的结果也能成为参考的一部分。

(2) 问卷调查法

通过对前人的研究成果进行整理和总结发现，目前得到的各项结果都不过是原因之一，真正的原因还包括内部原因、外部原因、员工自身原因等。因此在本次问卷调查法设置的问卷中就包括内部原因、外部原因、员工自身原因的内容。在收回的问卷中根据调查数据结果进行信息统计和分析工作。

4.1.2 调查问卷实施

本次调研应综合考虑主观与客观因素，在离职数据库中分层抽样，并随机选取 2012-2016 年间离职的基层员工群体作为研究对象，展开问卷调查。

“红有智联公司基层员工流失原因问卷调查”是问卷调查的题目。在问卷中设置中问题简单明了，方便离职人员进行回答，并且问题设置所涉及的方面尽量全面，综合考虑可能导致基层员工离职的各种因素。本次问卷设计中共设置 24 道客观题，均采用简单选择及判断模式作答。并且，本次问卷为匿名作答制，最大程度上消除被调查者的顾虑，鼓励其做出真实答案，在问卷中反应出实际离职情况及原因，以尽可能保证在问卷调查中所采集信息的真实可靠。此外，访谈工作也在本次活动中积极开展，目的在于寻找并改正在问卷调查中存在的错误和不足之处，确保问卷的内容是足够全面和正确的。

本次调查共发放 500 份问卷，调查样本由分层随机抽样法进行选择，成功回收 480 份问卷，其中有效问卷 460 份，回收率超过 92%。问卷具体内容详见附录。

本次问卷设置共分为三个部分：第一部分为被调查者个人基本信息，调查的形式是填空的模型，其中涉及了七个方面的内容，分别是性别、婚姻状况、年龄、学历、职称、工作年限、工作性质。第二部分为被调查者加入红有智联公司的缘由，问题的回答方式是多项选择，在备选答案之中可以自主选择 1-3 个答案，选项 A 是就业压力，选项 B 是企业提供的薪酬福利，选项 C 是为了提高自己的能力水平，选项 D 是自己的喜好，选项 E 是认为自己足以担任这一职务，选项 F 是企业的实力状况，选项 G 是公司未来的发展状况，选项 H 是专业对口，选项 I 是其他原因。第三部分是为什么选择离职，分为内部、外部和自身原因三项：1、内部原因包括：企业文化、企业招聘、企业培训、个人发展空间、晋升机会、薪酬福利、工作挑战性、工作压力、工作单调性、工作自主性共 10 个方面；2、外部原因，如国家政策法规、经济发展环境、员工市场供求状况、行业所处生命周期的位置、企业的地理位置；3、员工自身原因，自身的能力以及特长与红有智联公司要求的匹配度、家庭需要、个性特征、上司监督不严、与上级关系不好、职业生涯规划、与同事关系、团队合作情况共 8 个方面。

问卷当中设置题目的依据是李克特尺度的五点量表法，分为五种程度，分别是 1 分无影响、2 分影响较小、3 分影响一般、4 分影响较大和 5 分影响很大度，得分与影响程度成正向相关。在本次问卷的发放过程中选择了运用电子邮件和现场分发两种，相对来说，电子邮件问卷的应用范围更为广泛。相比于在职员工而言，流失员工更为分散，就需要把握住信息时代的特征，通过电子邮件进行更加有效高速的交流，提前和调研对象进行交流和沟通则能大大缩短等待有效回应的的时间，可以在不依靠现场调研发的情况下最大限度地提高问卷的有效性和真实性。

4.1.3 调查问卷信息统计

本次调查问卷信息数据统计结果如表 4-1 所示。从整体上来看，调查对象中人数最多的年龄段为 26 岁—45 岁共 184 人，在总调查人数中占百分比为 73%；男性人员共 382 名，在总调查人数中占百分比为 84%；婚姻情况中已婚人员 372 名，在总调查人数中占百分比为 82%；学历情况中大学专科、本科的人员共 248 人，在总调查人数中占百分比为 54%；工作性质中技术人员共 235 名，在总调查人数中占百分比为 51%；职称评级中初、中级职称人员共 235 名，在总调查人数中占百分比为 51%；工作年限为 6—20 年的人员共 627 人，在总调查人数中占百分比为 58%。公司的流失员工分布结构与上述的基本分布情况相近。

根据年龄的分布状况，基层员工离职时所处的年龄阶段在数据中与样本分布形式基本一致，呈纺锤型分布。年龄段为 26 岁—35 岁的员工在总数中占百分比为 40%，年龄段为 36 岁—45 岁的员工在总数中占百分比为 33%，两者加和即年龄段为 26 岁—45 岁的员工在总流失基层员工数中占百分比达到 73%；处于 26 岁—45 岁这一个年龄阶段的职员是企业长时期发展过程中起到决定性作用的力量，作为企业未来发展后备军，同

样也能够企业开展创新项目时起到带头作用，能够保障企业获得可持续健康发展的绝对影响力。这两个年龄段的员工具有鲜明的特点，年龄段为 26 岁—35 岁的基层员工往往具有活跃的思维以及强烈的求知欲望，在经济上需求较高；年龄段为 36 岁—45 岁的基层员工在职务的提升方面处于劣势，更多数的职员倾向于选择横向的发展。而 25 岁以下的基层职员，在总流失基层员工数中占百分比为 15%，这部分年轻群体在工作中如果出现无法与公司工作环境更好的融合或者更具有诱惑力的工作岗位出现时，很容易会出现离职的情况，对公司忠诚度较低。年龄段为 46 岁—55 岁的基层员工基本是已在该行业中从业多年的行业精英，往往为业内专家或具有一技之长，这个年龄段员工的流失对于公司而言打进沉重。但是超过 55 岁的基层员工基本不会再选择离职，因为这部分人员接近于退休年龄。与其选择离职，他们更加倾向于选择坚持岗位直到退休。所以，在红有智联公司的基层员工当中，处于 55 岁年龄之下的符合前文所论述的年龄结构符合。

根据性别的情况来分析，男性员工相对于女性员工而言更容易产生流失，主要是因为女性员工更加倾向于保证工作的稳定性，希望通过自身的工作资历来获取职业的进一步发展。

根据员工婚否的情况分析，流失的基层员工当中已婚者人数远远超过未婚者，在总流失基层员工数中占百分比高达 82%。由于婚姻状况而影响到离职的多为 30 岁以下的年轻员工，因为此时多数员工具有强烈的物质需求。于未婚人员而言，这部分人群负担较小，在选择职业时更愿意选择与自己的喜好相符合的，拥有主动的权力。整体来看，婚姻状况不会产生较大的影响作用。

根据学历的情况来分析，研究生学历人员作为同时具有实践经验和高等学历的人才，是红有智联公司人力资源中重要组成部分，在总流失基层员工数中占百分比仅为 4%；专科学历员工在总流失基层员工数中占百分比为 29%，本科学历员工在总流失基层员工数中占百分比为 25%，在总流失基层员工数中占百分比最高的为高中学历员工，可达 42%，是员工流失的主要部分。

根据工作的性质来分析，流失样本成员之中，普通的行政工作人员在总流失基层员工数中占百分比为 14%，技术人员在总流失基层员工数中占百分比为 51%，红有智联公司是以精密机床研发制造为主的企业，只有具有一定工作经验或专业技术的人员才能成为技术人员，此类人群在离职后同样会进入类似的技术管理行业。

根据职称情况来分析，样本流失的职工人员，职称处于初级或是中级者在总流失基层员工数中占百分比为 51%，无职称者在总流失基层员工数中占百分比为 48%，基本与初级、中级者数量持平，是职称员工流失的主要人员。

根据工作年限来分析，样本流失的职工当中，工作 1-5 年的人员在总流失基层员工数中占百分比为 25%，工作年限 6—20 年的人员在总流失基层员工数中占百分比为 58%，由此可见在红有智联公司中，选择离职的员工并不会因为工作年限较长而减少。说明该公司基层员工对公司忠诚度不足，比起公司更加忠诚于选择的职业。

表 4-1 论文样本的基本特征情况表

变量	变量值	有效样本	百分比
年龄	25 岁以下	69	15%
	26 岁-35 岁	184	40%
	36 岁-45 岁	154	33%
	46 岁-55 岁	53	12%
	56 岁及以上	0	0%
性别	男	382	83%
	女	78	17%
婚姻	已婚	372	82%
	未婚	88	18%
学历	高中	193	42%
	大学专科	133	29%
	大学本科	115	25%
	硕士研究生	19	4%
	博士研究生	0	0%
工作性质	普通行政人员	64	14%
	技术人员	235	51%
	工人	161	35%
职称	高级	5	1%
	中级	88	19%
	初级	147	32%
	无	220	48%
工作年限	1 年以下	32	7%
	1-5 年	115	25%
	6-10 年	156	34%
	11-20 年	111	24%
	21 年以上	46	10%

离职人员接受调查问卷所给予的结果之中，通过李克特五点量表法来统计和分析，如表 4-2 所示，根据表中结果对红有智联公司基层员工流失原因展开分析。

表 4-2 红有智联公司基层员工流失原因调查统计表

原因	原因分类	顺序	项目内容	样本数	总分	项目分值	项目平均分	结果排序	
内部原因	员工角色原因	1	晋升机会	460	241	2.87	3.51	6	
		2	个人发展空间	460	348	4.14		1	
	企业制度原因	3	薪酬福利	460	284	3.38	2.49	5	
		4	企业文化	460	286	3.40		4	
		5	企业招聘	460	118	1.40		24	
		6	企业培训	460	148	1.76		20	
		工作本身原因	7	工作压力	460	161	1.92	1.93	15
			8	工作自主性	460	169	2.01		12
	外部原因	企业外部原因	9	工作挑战性	460	154	1.83		18
			10	工作单调性	460	163	1.94		14
11			经济发展环境	460	197	2.35	1.94	9	
12			行业所处生命周期的位置	460	155	1.85		17	
13			国家政策、法规	460	157	1.87		16	
14			员工市场供求状况	460	130	1.55		23	
15			企业的地理位置	460	175	2.08		11	
自身原因			个人原因	16	自身理念发生较大变化	460	307	3.65	2.85
	17			个性特征	460	229	2.73		7
	18			家庭需要	460	154	1.83		18
	19	个人能力及特长与红有智联公司要求的匹配程度		460	196	2.33		10	
个人关系原因	个人关系原因	20	职业生涯规划	460	312	3.71		2	
		21	与上司关系不好	460	211	2.51	1.95	8	
		22	上司监督不严，管的多	460	166	1.98		13	
		23	与同事的关系	460	133	1.58		22	
		24	团队合作情况	460	145	1.73		21	

4.2 红有智联公司基层员工流失原因分析

在问卷调查反馈的红有智联公司基层流失员工结果，从内部、外部和自身三个方面对产生的原因进行分析。

4.2.1 公司内部原因

红有智联公司内部原因，员工角色、企业制度、工作本身为主要的构成部分。

(1) 员工角色原因

从各项平均分中可以看出，员工角色原因的平均分值为 3.51 分，为最高分值，说明员工角色与基层员工流失有直接关系。详细统计信息见表 4-3。

独山子红有智联公司基层员工流失原因及对策分析

表 4-3 员工角色原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
1	晋升机会	460	241	2.87
2	个人发展空间	460	348	4.14
平均分				3.51

根据表格显示内容来看,个人发展空间获得了最高的得分,在员工角色原因当中达到了 4.14 分,说明在基层员工流失问题上个人发展空间会产生显著影响;晋升机会项目位居第六位,分值为 2.87 分。上述两项因素既相互独立又相互关联。

在调查中发现,红有智联公司的技术人员分为技术员、助理工程师、工程师、高级工程师;一线生产工人分为初级技工、中级技工、高级技工、技师、高级技师,这是技术人员和一线生产工人的职业资格提升的途径,由于获得晋升的机会不足,另外红有智联公司当中的还有较多的不成文规定限制,使得基层员工基本难以获得晋升的机会。除此之外,红有智联公司中海设立了通过职务来确定薪酬的等级制薪酬制度,如果基层员工职位得不到晋升,那么将会长期获得低水平的薪酬,极其容易导致基层员工产生对公司不满的情绪,严重影响工作态度以及工作激情,以上种种最终都会转变为造成基层员工流失的愿意。

在红有智联公司内部的基层员工也会在进行纵向发展中受到阻碍,个人的发展对于基层员工来说基本是通过技术职称或者是管理事务得以实现的。即使在外部可以获得在在职的培训以达到提升学历的目的,但是由于时间和精力限制很少有人能够真正实行,在红有智联公司内部也缺乏此类条件支持基层员工对于工作和学习上的提升。红有智联对于基层员工的横向发展空间提供也同样不足,基层员工的勤奋工作往往不能得到与之相对称的回报,在一定程度上会导致基层员工认为自己职业的发展无望,进而选择离开岗位或者到其他的公司来进行未来的发展。

(2) 企业制度原因

企业制度相关原因平均分为 2.49 分,其具体信息统计情况见表 4-4,其分值说明企业制度相关原因对基层员工流失问题具有一定影响力。

表 4-4 企业制度相关原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
3	薪酬福利	460	284	3.38
4	企业文化	460	286	3.40
5	企业招聘	460	118	1.40
6	企业培训	460	148	1.76
平均分				2.49

薪酬福利制度:该项目分值为 3.38 分,在所有原因进行排列的顺序中位居第五。从目前已有研究结果来看,薪酬福利是各个类型企业中导致员工流失的最主要原因,但是

在本次研究中并没有体现。对于红有智联公司而言，薪酬福利方面的影响并不是最重要的，但在调查过程中发现将薪酬福利作为离职原因的员工也不占少数，深入研究后发现这是由于某些部门存在薪酬福利分配不公平导致的。红有智联公司的薪酬计算是月薪与年终奖的总和，薪酬模式相对而言比较先进、科学。然而薪酬分配制度实际操作过程中很难保障它的透明程度，公司在进行日常工作时很多工作都是需要进行基层员工的团队合作作为基础进行的工作，在团体工作中很难对每一位员工的贡献与工作难度进行评判，往往只能根据最后工作成果的多少进行薪酬分配，而且对基层员工工作进行考量的多为二级单位或者下属单位，难以保证考量方式具有多样化、透明度以及客观性，所以年终奖不能起到应有的激励职工工作的作用，甚至会因为分配问题引起矛盾、激化矛盾。但是对于员工个人而言，年终奖还是不可或缺的。在红有智联公司中，分发年终奖的时间间隔非常长，更加削弱了其激励效果，同时公司福利的不足也是导致激励效果有限的重要原因。

企业文化制度：企业文化方面原因分值为 3.40 分，位居第四位，说明红有智联公司的企业文化方面仍有不足。虽然公司高层领导人员一直将企业文化建设作为企业发展规划的一部分，但是在实际中往往是重形式而轻内容，不能遵循以人为本的基本理念，对员工的个性尊重不足，甚至在文化中含有浓重的等级观念，对于工作效率的提升有弊无益。在部分公司管理者的观念中，认为在目前外部人才市场供大于求的情形下只要自己需要招聘员工就会随时获得人才，这样的理念长期盛行导致基层员工与公司之间存在不平等、不和谐的关系。也因此使公司的领导或相关管理者将自身姿态置于高位，对于员工离职现象持不在意的放任态度，认为任何员工的离职对于公司的经营状况并无较大影响，在职员进行离职手续的办理时还会受到各种阻碍。由于这些状况的出现，使得职员的工作积极性和创新能力受到了打击，减少员工工作激情，降低员工组织之间的集体凝聚力，在这样的情况下，一些优秀员工往往会离开原有岗位，这是造成职员流失的一大主要原因。企业文化也是吸引人才的重要因素之一，人力资源的丰富不意味着人才资源同样丰富，红有智联公司只有在企业文化建设完善的基础上才能提高内部凝聚力，保持企业稳定持续地发展。

企业招聘制度：企业招聘制度方面原因分值为 1.40 分，位居最后一位，得分较低的还有企业培训，分值为 1.76 分。较低的分值说明这两方面原因对于员工流失情况没有太大的影响，但是这并不能表明公司现阶段所使用的培训和招聘机制是合理优秀的，根据红有智联公司的实际状况分析，公司的招聘制度多种多样，绝大多数方式都遵循基本流程，不需要复杂的招聘材料，相关工作缺乏科学性以及严谨性。

企业培训制度：企业培训制度方面原因分值为 1.76 分，位居第 20 位。红有智联公司具有相对系统的企业培训模式，其形式包括入职、政治、理论、规章制度、在职教育、工作操作、专业技能等各个方面，基本能够满足公司在各个方面的培训需求。但是在目前公司培训机制中欠缺的是透明度，员工在接受培训的过程中只能接收到当下培训的内容，对于公司的培训安排和企业对职员提出的要求并不清楚，因此职员的培训很难获得

一定的成效。所以根据长远的发展需要，公司需要加大对于员工的培训强度，同时还要保障透明度，丰富企业的人力资源。

(3) 工作本身原因

如表 4-5 所示，工作本身相关原因各项目分值计算所得平均分值为 1.93，分析表中数据可得，工作本身原因项目得分并不高，工作挑战性、工作压力等因素较平均分低，因此红有智联公司员工对工作的不满意情况较低，工作本身对于员工选择离职也没有造成很大影响。

表 4-5 工作本身相关原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
7	工作压力	460	161	1.92
8	工作自主性	460	169	2.01
9	工作挑战性	460	154	1.83
10	工作单调性	460	163	1.94
平均分				1.93

从整体角度分析，大部分的职员还是较为满意自己的工作情况的，所得出的调查结果也与其自身的具体特征基本相符。相对于一般员工而言，基层员工往往更注重自我意识，对实现自身价值并获得社会的认可具有更为强烈的愿望。基层员工在学习专业理论知识的同时还学习相关技术风险，在工作压力的驱使下他们乐于在一些岗位上进行技术工作，并希望工作的安排能够尽量符合自己的意志，对于工作是否单调重复的问题并不在意。从问卷中与工作本身相关的选项得分较低也能得出基层员工的流失与其关系不大，这与受访者的叙述一致，大部分基层员工对工作的内容比较满意。

4.2.2 公司外部原因

公司外部的环境状况总计有以下几种，如表 4-6 所示。图表表明：经济发展环境与总平均分差距最小，2.35 分。宏观经济的环境也会影响到员工的流失状况，如果宏观的经济环境状况良好，员工流失率会大大提高，反之员工会因工作岗位较少，选择岗位比较慎重，从而降低员工流失率。前几年，我国经济发展迅速，该行业离职或创业员工在其他行业影响下也大大增加。

表 4-6 企业外部原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
11	经济发展环境	460	197	2.35
12	行业所处生命周期的位置	460	155	1.85
13	国家政策、法规	460	157	1.87
14	员工市场供求状况	460	130	1.55
15	企业的地理位置	460	175	2.08
平均分				1.94

根据上表的显示内容来看，员工的实际供求情况、国际政策法规、行业所处生命周期分值都较低，远远低于平均分，因此员工流失受这几种原因的影响较小。大多数基层员工不但受过专业培训且理论知识与实践经验都较为丰富，但是由于过长的成长周期导致此类的人才数量减小，流动的情况基本上不会对市场供求产生较大影响。以此同时，虽然创业与人才流动上，都有政策支持，但是国家政策支持对基层员工来说并不能产生太大影响。

上表中分值为 2.08 的“企业的地理位置”上，红有智联公司地处新疆北疆地区经济带，交通十分便利，职员在进行日常出行时也较为方便。

根据上述情况来看，红有智联公司的基层员工出现流失状况虽然会受到整体行业的环境与整体经济发展情况的影响，但是只是客观原因，并不是主要因素。综上所述，行业环境以及外部的经济状况会对红有智联公司的基层员工流失产生影响，但是这都是客观存在的，并不是根本性的原因。

4.2.3 基层员工自身原因

从基层员工自身的原因来分析，主要有两个层面的原因：个人以及人际关系的原因。

(1) 个人原因

个人原因主要体现在下表中几个方面：

表 4-7 个人原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
16	自身理念发生较大变化	460	307	3.65
17	个性特征	460	229	2.73
18	家庭需要	460	154	1.83
19	个人能力及特长与红有智联公司要求的匹配程度	460	196	2.33
20	职业生涯规划	460	312	3.71
平均分				2.85

个人的观念发生变化：职员自身的理念产生变化在个人的原因中所占分值较高。人们的思想观念在时代的发展下也在逐渐变化。对于基层员工来说，铁饭碗因素不再作为考虑重点，对于提升自己能力与追求更高收入则有了更高要求，偏向于做一些具有挑战性的工作。员工流失率因这些理念转变而大大增加。与此同时，流失员工会对其他员工思想起到带动作用，加速了理念转变速度。部分在离开企业后发展更好的员工会对未离开员工思想上引起波动，从而大大增加基层员工数量。在企业外部吸引职员的因素加强之后，企业内部没有提供相应的条件来挽留职员，那么员工选择离职的可能性将会提高很多。

个性特征：“个性特征”在 24 个因素中排在第七位，较高的得分表明对于员工流失来说这一原因也极为重要。与其他员工不同，基层员工个性特征更为明显。他们自我管理能力普遍较高，且更需要工作具有较强的自主性；他们更想要的是自身价值的实现，相较于传统企业中的领导职位而言，他们更在意企业对自身的评价。不但使命感与成就

感较强，且目标明确。当企业无法满足他们对自身价值的实现时，他们就会想换个地方。基层员工在企业中也因此而逐渐减少。

“家庭需要”对于 A 企业而言，地理位置是最直接原因。在企业中，大多数员工都是外地人，且家中有孩子与亲人需要照顾，家庭情况较为复杂。在外地工作，无法做到家庭与工作兼顾，且现在家长极为重视子女教育，而这些也是异地工作无法满足的，因此对于人员流失来说也是重要因素。

根据统计的结果来看“个人能力及特长与红有智联公司要求的匹配程度”的因素分值达到 2.33 分。这不是会导致职员出现离职行为的主要因素。我们通过访谈可以发现，大多数离开公司员工认为无法忍受复杂的企业内部人际关系与管理体制，觉得自己不想花费精力应付这些问题。由于不想应付这些问题，对工作便不会保有较大的热情，无法真正的投入全部的精力，最终会选择离职。

职业生涯规划：新入职的员工一般不熟悉新的工作环境，所以有较强的好奇心，并且在这一阶段极具创造能力，并且等真正投入到工作之后，激情大大增加，但是在工作时间达到一定范畴，热情与创造力都会大大缩减，在工作水平上会长期较为稳定。因此，如果基础员工在企业的发展过程中拥有较好的前景，能获得更多的提升机会，那么就会极大的提高基层员工的工作积极性，并且也能培养员工的创造能力，目前红有智联公司还没有建立一个员工职业规划体制，所以并不能很好的指导员工未来的发展，且对于企业发展战略信息来说也理解较少，虽然工作时间较长，但是始终无法融入到企业战略中，缺乏归属感，大大缩减企业忠实度。因此，公司对于基层员工的长期发展应积极引导其个人目标的制定，并与企业的自身经营目标一致，所以能够促进企业和个人共同发展，实现双赢。相反，企业如果没有建立一个基层员工职业规划体现，没用重视员工的职业规划工作，那么就也无法调动基层员工的工作热情，甚至离开企业，导致基层员工流失情况严重。

(2) 人际关系相关原因

人际关系原因主要方面如表 4-8 所示：

表 4-8 人际关系相关原因统计表

序号	项目内容	样本数	总分	项目分值
21	与上司关系不好	460	211	2.51
22	上司监督不严，管的多	460	166	1.98
23	与同事的关系	460	133	1.58
24	团队合作情况	460	145	1.73
平均分				1.95

在上表的六种原因中，人际关系的影响程度排名第四，对于员工流失影响来说处于中间位置。在一些可能影响人际关系的因素中，大部分接受采访的人表示“团队合作情况”与“与同事关系”这两个因素会影响员工是否愿意继续在公司中工作下去。但是除

此之外，我们还应该看到“与上司关系不好”远远高于平均分，达到了 2.51 分，位于所有影响因素中第八名，这也表示这项因素影响力较高。通过问卷调查我们可以发现，26% 的员工流失是因为这个原因，由此可知公司中上下级关系未正确处理对于员工流失来说影响巨大。这种情况的产生与公司的管理制度有着密不可分的关系。从企业转型开始，公司战略目标过度关注于提高业绩，对过程不重视，管理绝对化，对于员工的工作与生活较为忽视；且在进行管理时，领导大多数时候不注重听取员工意见，使公司成为自己的“一言堂”，员工对于领导只能服从，自身想法的表达被压制，长此以往，大大打击员工工作积极性，使员工应有尊重，致使很多有想法与能力的人才被埋没，因此基层员工流失问题极为严重。

第五章 红有智联公司基层员工流失解决对策

综上所述，对于红有智联公司基层员工流失问题原因进行了深入分析，针对上述问题，制定解决思路与原则，在解决红有智联公司基层员工流失问题上制定了以下三方面对策。

5.1 解决红有智联公司基层员工流失问题的总体思路

有很多原因会导致员工不愿意继续在本公司工作下去，所以要想真正找到当下红有智联公司员工的主要成因，就必须从多方面考虑问题。与此同时，相关分析表明，当前红有智联公司员工流失防范机制仍需进一步加强，虽然关于本企业机制已邀请专业机构进行完善，但是收效并不显著。对于红有智联企业而言，目前最重要的问题是管理队伍的思想问题，应加强对人力资源管理队伍的建设。通过加强人力资源建设，推动人力资源系统化，从多方面调整管理方式，进一步优化流失防范机制。

最后在解决方案提出时，红有智联公司要依据自身情况来考虑这些因素的影响。从而进一步调整原有的方案，通过完善机制，防范员工流失。整体实施方案如下图 5-1：

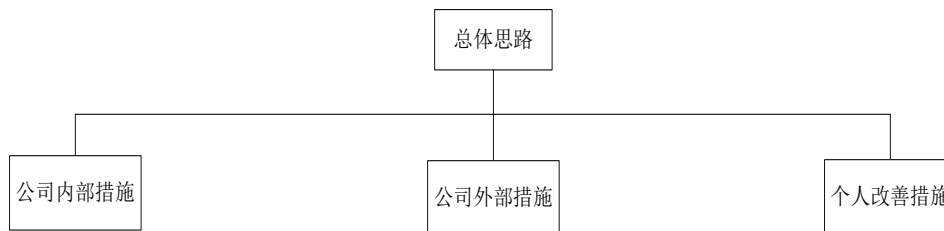


图 5-1 总体思路

5.2 解决红有智联公司基层员工流失问题的基本原则

5.2.1 以员工需求为原则

每个员工作为一个独立的个体，都有自己的特点和需要，对于企业管理者而言必须正视这些差异，对员工需求有重要度充分了解。优化公司人力资源管理体系时必须以以人为本的理念为中心。在重视员工的基础上做到尊重员工，给员工以关爱和温暖。给予员工平台更好的实现人生追求，充分在这一平台中发挥自身潜力。培养其工作积极性，不但用于承担责任，并严格落实。相关部门在开展工作时，首先在最大范围内了解民意，进行调查，充分听取员工的意见和反馈，了解员工的不同需要，结合马斯洛使需求层次理论，帮助员工更好的实现人生追求，满足员工的高层次需要，调动员工的工作热情，推动公司的各项工作顺利完成。企业的制度是否完善在企业发展中尤为重要，所有工作的开展都必须以制度为支撑，人力资源管理活动更加离不开强有力是制度保障。不管在开展什么管理活动，都要以人为中心，将人的需要放在首位，当然也要结合企业的发展目标，确保企业各项目标的圆满达成。制度的构建，离不开员工的参与，只有让一些具有代表性的员工加入到制度的建立中，才能更好的保证制度建立的合理性与提高员工对于企业制度和规则的认可度，推动公司政策的落实。

5.2.2 尊重员工自身选择

要充分尊重全体员工，最大程度满足员工包括基层员工的需要，尊重员工的个性，及时听取员工的意见，不能过于独断专行，充分考虑意见合理性，给予员工认同感。只有给予员工充分的尊重，才能加深员工企业认同感，给予员工归属感，让员工愿意继续留在企业，充分发挥自己的潜力。公司管理者要公平对待每一名员工，建立正确职业观念。在进行自身能力评估时，站在合理的角度，确保对所有员工做出正确的评价，而且企业的薪酬制度也要考虑到不同岗位，不同员工的差异，结合员工的实际情况，保证公平。

5.2.3 视基层员工为合作伙伴的原则

如今，大部分基层员工具备较好的素质，掌握较多的知识，相比员工依存企业，企业的发展更离不开员工的拥护。基层员工对企业来说尤为重要，对于企业而言，在对待基层员工时，必须端正态度，将员工的自我发展、自我提高与企业发展充分结合，使员工在企业中有充足的平台可以提升自己。在进行决策时，特别是与基层员工息息相关的决策必须要让基层员工参与进来。在决策中，让企业发展的主体加入进来不但可以让他们更好的了解企业经营情况，也可以增加基层员工认同感，以便日后工作可以更好的开展。以此同时，将基层职工利益与企业利益紧密结合给予部门优秀基层员工股权等也是一个增强员工归属感的较好方式。权利适当的下放给基层职工，可以让他们在一定范围内独立处理问题。通过这些措施更好的实施，以便以后激励工作与管理工作在实施上能更高效化。

综上所述，企业在对待基层员工时要端正态度，只有充分认识到企业发展中基层员工的主体地位，才能让基层员工有归属感与认同感，才能更好的发展自身潜力促进企业发展，在工作中提高积极性，推动企业发展。

5.3 公司内部改善措施

5.3.1 提高公司管理者能力

企业的管理者对于企业发展尤为重要，优秀的管理者能更好的带动企业发展，因此培养管理者管理能力对企业来说尤为重要。企业在培养管理者时，要充分考虑到以下几个方面：

执行能力。在开展相关工作时，企业管理者不但要注重企业整体发展战略，而且要注重问题解决主动性，积极解决发生在发展全过程的各种问题。对上级领导目标做到理解准确无误，在配合领导完成本部门目标时，各项任务的完成都必须做到高标准、严要求，充分调动集体积极性。

业务能力。管理者不但要熟知自己的业务内容，而且不能忽视自身能力的提高，做到对工作熟悉最大化，这样才能在对下属指导与安排工作中，降低错误出现率，做到与下属更好的沟通、交流，以便以后工作更为顺利的开展。

用人能力。管理人员在安排员工岗位时，要结合个人实际情况，合理安排工作，确保人尽其用，充分发挥个人的潜力，实现企业的经营目标。

沟通能力。管理者要具备一定的沟通技巧，有效和员工进行沟通，充分听取员工的建议，了解实际情况，明确企业下步发展规划，保障以后工作顺利开展。且还能在与下属的交流中，及时听取下属的反馈，克服其中潜在的一些问题，及时解决，确保各项任务顺利进行。

激励能力。在工作中管理者要善于鼓励员工，员工工作给予认可，提高工作动力。

人格魅力。管理者之一在个人魅力与工作能力兼具时，才能达到自己信用度的提高，增加员工对自己工作的能力的认可，从而提高员工的认可度，让员工充分理解公司推行的各项政策。当然企业除了加强基层员工的培训之外，还需要重视管理者能力的提高，只有重视管理者的个人发展，给予其学习和发展的平台，将其个人能力与素质同时发展，才能更好的推动企业发展的长期稳定化。

5.3.2 完善考核考评及岗位管理制度

企业不仅要提高公司管理层的能力，也要建设一套合理的考核和评价机制，在考评关注开展中，要充分考虑考评机制的可操作性。当下，红有智联公司绩效考评制度未充分发挥其作用，这就是考评机制可操作性不强的具体体现，因此需要完善绩效考核评价机制，帮助员工实现自身价值，最大程度上保证公平。

(1) 组建考评机构

企业要组建一个部门专门进行绩效考核和评价，这个部门的构建要全面，包括专门执行考核和评价工作的部门，同时还要设置委员会研究考核和评价政策，坚持评价情况，所有考评部门如下表 5-14

表 5-1 红有智联公司考评机构组成部门及分工

考评机构组成部门	部门人员组成	部门工作内容
考评执行部门	人力资源部、员工代表及 考评委员会成员	确定考核和评价工作开展的时间，采用的方法，主要评价的内容，制定考核和评价计划，按照确定好的计划开展相关工作。并且等考评工作结束后，还需要将考核结果上交给职能研究部门，进行最后确认和分析。
考评职能研究部门	人力资源部	确定考核评价工作应该采取的方法，包括工作的具体开展时间，包括分析考评工作所得到的结果。将进一步分析的结果提交给考评委员会进行最后的审查。
考评委员会	管理者代表和员工代表	立足于整体，全面考察整个考核和评价工作，及时提供相关指导，并且审核考评工作相关的所有内容，监督各个部门的实际执行情况。

虽然各部门分工不同，但是在实施中必须互相配合；其中，考评执行部门与职能研究部门在地位上是平等的，所以相互监督，考评委员会负责整体监管各个部门对于考核和评价工作的执行情况。

(2) 绩效考评的内容及时间

企业绩效考评工作一般是在每年年尾进行，主要考察生产能力、工作能力、个人能力三个方面，具体如下表 5-2:

表 5-2 绩效考核内容

考核分类	具体考核内容
生产	单位产量
	销售额
	原材料消耗率
工作	出勤率
	事故率
	工作状态
	工作任务完成
个人能力及素养	执行能力
	业务能力
	用人能力
	沟通能力
	思想道德

(3) 确定该岗位的绩效成绩。通过分析该岗位的实际工作情况，确定在进行绩效考核时主要参考的指标，进而制定一个公平公正公开的岗位考核制度。在企业的岗位考核制度中用来检验员工工作效率的指标大多都能够体现出公司的战略目标，这些指标同时还能够将员工工作的情况清楚明了的表现出来。

通过对该公司的考核部门以及岗位的深入研究探索，利用现有的信息收集方式，对岗位的绩效指标收集相关的有用的信息。下表为收集到的营销部门以及研发部门的信息，如下表表 5-3 所示。

表 5-3 红有智联公司绩效考核指

考核部门/要点	考核指标	具体指标	绩效标准
市场营销部/销售利润	数量	年销售额	年销售额
		税前利润百分比	税前利润率
		公司评价	上级评价
	质量	创新性	开发产品与竞争对手不同
		体现公司特色	
		客户评价	使用高性价比的材料、产品设计提升公司特色
研究院/产品设计开发	开发时限		客户的评价
		性价比	产品性价比
		独特性	产品创新性
		耐用性	产品使用的耐用性
		预定的时间表	能在制定的期限之内提供产品的样品

(4)在正式进行绩效考核工作之前,要充分了解现实情况,针对不同的考核对象,选择不同的方式进行考核。对于不同的参与绩效考核的部门,采取的考核方式也要有所不通风,尤其是在不同考核指标所占比重方面,为了能够更直观的体现这一差异,下表 5-4 为部分部门的信息表。并且对于不同的部门的种不同职位的员工的考核也要有所差异,比如部门经理,在绩效考核期间,必须要对部门的关键业务提起重视以及掌握,与此同时在绩效考核指标的前提下,观察管理部门的工作的落实情况以及发展方向,换句话说来说要重视对部门工作人人员的执行力与业务能力的考核,确保企业的业务目标能够实现。部门的基层员工在进行考核时,主要评价的因素时员工是否坚守本岗位的职责,做好自己的分内工作,并且严格遵守公司的各项制度,行为规范,以及能否在绩效考核期间完成规定的考核指标,与此同时在考核进行时还需要将员工的贡献度这一指标纳入考核的范畴内,这些指标的完成情况对于评价一个员工中在一段时间内的工作情况都有十分重要的意义。初次之外,公司在进行绩效考核时应该注意考核次数以及考核的全面性,以保证得到的绩效考核结果的客观真实性。

表 5-4 红有智联公司部分部门绩效考核指标

部门	工作业绩	工作态度	个人品行
综合管理部	20%	50%	30%
人力资源管理部	40%	30%	30%
研发院	60%	10%	30%
财务部	30%	40%	30%
市场销售部	60%	10%	30%
品质部	40%	30%	30%
项目管理部	50%	20%	30%
生产管理部	50%	20%	30%
各生产事业部	50%	20%	30%

5.3.3 完善公司薪酬结构

企业的员工认为薪酬的高低往往意味着自身的价值，因此公司的薪酬结构是否完善意味着能否为员工提供保障，薪酬体系和公司的绩效考核成果有关联的时候，企业的员工则会有较大的反应，这也是大多数企业将绩效考核和员工的个人利益结合起来的缘由，也能为员工未来的工作带来动力。

(1)进一步完善薪酬制度，确保公司给出的薪酬福利在社会上是有竞争力的，完善当下的薪酬结构，实行宽带薪酬结构，进而变化薪酬的调整范围以及等级，宽带薪酬制度不仅仅能够帮助员工的职能表述以及内容的细则更加完善，与此同时还能够弱化现有的员工之间的激励的竞争关系，进而更好的进行合作促进部门以及公司的发展。这种优化的薪资结构对于红有智联公司来说不仅仅是能够优化企业内部结构的机会也是促进企业的发展以及竞争力的手段。除此之外，尽管宽带薪酬能够减缓企业员工之间的竞争力，但是并不会完全消除，因为压力才是动力，在注重公平的同时在薪酬体系中体现出竞争关系，根据强化理论，当员工的考核结果与员工的个人利益挂钩时，进而激发其工作积极性；反之，若员工的工作或行为并没有达到预期目标，甚至于预期目标相悖，则要对其进行惩罚，以免此类事件再次发生。只有制定合理的奖惩政策才能够激励员工更好地为公司工作，充分调动员工的工作积极性。但是薪酬机制能够发挥作用的前提就是公平性能够得到保障。除此之外，对于优秀的以及贡献大的员工予以额外的奖励，这样一来不仅能够保证员工的个人价值得到实现认识还能够帮助企业留住人才。据笔者探究，实现企业的薪酬机制的公平性主要有以下两种策略：第一，利用科学的价值评估体系，进而对公司内部的部门以及职位的价值进行评价。第二，也要考虑到企业的长远发展目标，对企业当下实行的薪酬结构进行调整，进而达到激励员工的目的。

(2)科学设计薪资结构，对岗位的工资进行分析，进而对岗位进行游戏哦啊的评估，进而设立不同的薪酬标准。员工薪酬主要分为几个部分，分别是基本工资、工龄工资、考核工资、销售奖励、年终奖等。

红有智联公司不同岗位的员工薪酬结构如下：

管理部门：基本工资+工龄工资+高温补贴+全勤奖励+岗位工资+福利奖金+加班补贴+季度考核奖+年终奖励

行政部门：基本工资+工龄工资+高温补贴+全勤奖励+岗位工资+福利奖金+加班补贴+年终奖励

科研部门：基本工资+工龄工资+高温补贴+全勤奖励+岗位工资+福利奖金+加班补贴+季度考核奖+开发奖励+年终奖励

营销部门：基本工资+工龄工资+高温补贴+全勤奖励+岗位工资+福利奖金+季度考核奖+销售奖励+年终奖励

工人部门：基本工资+工龄工资+高温补贴+全勤奖励+岗位工资+福利奖金+加班补贴+季度考核奖+年终奖励

5.3.4 加强公司文化建设

企业文化是在市场中立足的根本保证，没了企业文化的企业就好比没有了灵魂的人。红有智联公司需要根据自身企业文化的特点制定与其相适应的绩效管理体系。一个企业如果企业文化，就失去了自己的精神内核，企业文化能够渗透到企业发展的方方面面，是员工的行为指南，对企业的发展方向有着十分重要的作用。因此，无论是企业的管理者还是企业的员工都是企业文化的继承者和传播者，企业的管理已经成为了企业发展的基本保障。

因此红有智联公司需要营造出积极向上的企业文化，为员工日常工作提供一个良好的范围以积极的引导作用。在企业的员工在工作的同时关注文化的重要性，增强企业内部的和谐，增进合作的氛围，在保证员工之间存在一个良性竞争的同时还能够保证企业的优秀文化的传播，一举两得。与此同时，企业要对员工的情感上的变化予以重视，当员工遇到苦难时，公司可以帮助解决，这样一来员工及能够解决问题全身心的投入到工作中，又对公司心存感激更加努力工作增强员工的忠诚度。不仅如此，对于员工的心理问题公司也要予以关注，解决员工的心理压力才能够增加员工的工作动力，让员工保持愉悦轻松的心情去工作。这样能够帮助企业的员工充分发挥自己的潜力，顺利完成公司交付的各项任务，而且能推动公司内部对于员工的帮助，吸引更多的人才，不仅能够丰富企业的文化，还能够进而增强企业的综合实力和在市场中的竞争优势。

5.3.5 改善基层员工工作环境

通过向员工发放调查问卷，从员工的角度对企业的工作环境已经有了初步的了解。在此基础上对于调查结果显示的企业的工作环境现存的问题提出以下解决方案：首先，针对生产环境的异味问题，公司应该按时通风，必要时还应该安装换气设备，能保证员工工作环境的工作流通，并对生产废弃垃圾及时处理。与此同时对于长期忍受生产异味的员工予以政策上的补助，如提前退休、每月一定数额的奖金等；其次就是夜班环境问题，对于值夜班大多会出现无聊瞌睡的情况，因此公司应该为夜班的工作人员按照电脑、电视等设备，增加上夜班的娱乐活动等。

5.5 基层员工自身素养的提高

5.5.1 加强道德意识修养

当公司的员工离开公司去另一个企业工作时，难免的会将公司的机密泄露给竞争对手，因此应该加强员工的道德意识修养。除此之外，对于一些立场不够坚定，为了个人的利益抵不住诱惑，恶意的将公司的一些机密透露给竞争对手。不仅如此，一些技术岗位的员工，在取得了一定的突破后，为了获得更好的发展会选择辞职与朋友自主创业，成为了市场上隐形的竞争对手。因此，企业对员工的培养不能仅局限于专业技能与个人能力上，还要增强企业员工的职业道德素质；企业的员工即便之后离开了公司，也必须坚守自己的职业道德和职业准则，不能够允许泄露机密的行为出现。

5.5.2 提高自身能力

随着经济市场的不断的发展，对于人才需求以及要求也在不断的提高。在企业选拔人才的时候，前来应聘的员工不能仅仅关注企业为自己提供什么样的薪资条件以及是否满意的工作岗位，也要从自身出发，提高自身的价值，提高个人能力与学历，并且找到适合自己的岗位，对已经出现的机遇牢牢把握。除此之外，前来应聘的工作人员必须要有一个良好的心态，即使遇到挫折也不会气馁，而是不断的提高自己的能力，认识到工作不是学习的结束而是对知识技能的再次提升，认真且实际的规划自身今后的发展的计划，帮助充分挖掘自身的潜力，实现个人的价值，创造良好的发展前景。

5.5.3 协调好工作与家庭的矛盾

员工应该将生活和工作完整明确的区分开来。他们应该意识到只有做好本职工作才能升职加薪，为家庭带来更好的物质条件；而家庭是员工在工作的有力的后盾和温馨的港湾不应该成为员工在工作时实现自我价值的绊脚石。因此，员工要学着去正确处理家庭与工作的之间的关系，也要明白这二者之间的相辅相成。员工在处理家庭和工作之间的关系应该建立在自己的心态积极乐观的基础上，只有这样才能以饱满的热情回归家庭，才能以积极向上的心态去面对工作。

与此同时，在情绪方面，在生活中家庭中的情绪不应该带到工作当中去，一来会影响工作的质量，带着情绪的工作难免会分心造成工作的失误，而来会给合作的伙伴带去不好得影响，一旦将不良的情绪发泄到了合作伙伴的身上必定会造成工作中的矛盾和问题，所以员工要学会调整自己的情绪，避免受到生活中的不愉快的影响，给工作带来困扰，学会自己调节心情，避免影响工作。因此，员工需要以正确的心态面对家庭以及工作之间的关系，避免出现家庭和工作互相影响的局面，最后一个都没有好结果的现象。

在员工进行自身的职业生涯规划的同时，企业应该提供相应的帮助，帮助员工看清自身的优缺点，进而对自己的未来更好的定位，发挥自己的优势为企业作出更大的贡献。

第六章 结论与展望

6.1 结论

红有智联公司经过长期的发展和革新，目前在市场中具备一定的竞争优势，但是仍然有一些问题制约着红有智联公司的发展。由于基层员工的大量流失，导致公司的产品研发与生产周期过长，产品更新换代的速度放缓，但是竞争越来越激烈的市场不允许红有智联公司以这样的速度占领市场，导致了丧失了大量的市场，缺乏竞争机会以及能力。因此，红有智联公司现阶段工作的重中之重就是要解决基层员工的流失的问题，避免“排队后延效应”的问题，这能直接影响红有智联公司能不能持续健康发展下去。

本次研究得出来以下结论：

其一，对现有的研究成果进行整理，并在此基础上采用调查问卷以及访谈的方式进行研究。通过对红有智联公司基层员工的意见以及想法的采集，结合 2012-2016 年间的基层员工流失状况进行系统的分析，进而找共性，找出红有智联公司基层员工流失的原因并提出相应的解决方案。

其二，对调查问卷以及访谈的结果进行整理以及分析，找出导致红有智联公司基层员工流失的因素可以总结为以下三个方面：公司内部因素、公司外部因素以及员工自身因素。首先来说公司的外部环境也会产生影响，包括当下的市场趋势和经济情况；其次是公司的内部的影响条件，指的是员工在企业发展空间以及薪酬福利等对于员工的工作热情的影响；最后是企业的员工的自身的因素，由于员工的自身的职业生涯规划以及理念、个人能力以及与同事之间的关系等方面都会影响员工在企业的就职心情。

其三，充分对理论与实际相结合，针对现有的调查结果分析造成红有智联公司基层员工流失的原因并提出相应的解决措施，具体方案如下：（1）公司内部改善措施：从企业的观者角度出发，提升管理者的能力，制定更加完善公平公正的考核以及岗位管理体制。与此同时，为员工提供更好的工作环境改善薪酬福利结构以及员工拥有更多的晋升机会；（2）公司要改善外部经营环境，采取相关措施，建立人才竞争机制，收集人才相关信息，建立人才信息数据库，避免恶性竞争出现；（3）基层员工要加强培训教育：提高自身的能力以及职业道德素养，处理好家庭以及工作之间的关系。

6.2 展望

在本课题中，通过理论与实际上的研究，对于研究的课题有了进一步的认识，也到了一些浅薄的结论，提出了一些个人的建议；但是由于个人能力有限以及时间与空间上的限制，本课题的研究存在着一定的漏洞，其合理性应该承认，但是有一些问题也需要指正：

其一，在使用问卷调查以及访谈的时候参与的人数有限，导致采集的信息会与实际情况有所偏差。除此之外，仅仅进行的一次的调查不能够将多有的问题都体现出来，因此很可能存在更深层次的问题没有被笔者发现。

其二，在调查的内容方面仍然不全面，仅仅对红有智联公司在职的员工进行了调查，没有对一些已经离职的员工调查，因而很有可能并没有查出来造成红有智联公司基层员工流失问题的原因，本研究仍需进一步的完善。

就目前来看。红有智联公司员的基层员工流失的问题在短时间内仍然没有发解决，但是只要红有智联公司管理层能够对基层员工流失问题引起重视，那么该问题得到解决的日子也就指日可待了。

参考文献

- [1]鲍娜.W 公司人才流失的原因与对策研究[D].安徽大学, 2017
- [2]曹翠栩.我国企业界技术专业人员离职意愿之探讨[D].国立政治大学企业管理研究所, 1984.
- [3]陈智芳.科技型中小企业知识员工的离职率控制初探[J].企业管理, 2011(31):167-169.
- [4]陈雅, 谢健.温州中小民营企业员工流失的原因分析[J].经济管理, 2014(9):23-25.
- [5]董克用.人力管理概论[M].中国人民大学出版社, 2017(12):32-33.
- [6]段青峰.浅议人力资源管理与企业可持续发展[J].中国城市经济, 2017(2):98-99.
- [7]高振勇, 赵心.如何做好离职员工管理[J].中国人力资源开发, 2018(5):30-33.
- [8]黄慧.PZ 公司员工流失问题及对策研究[D].广西大学, 2015.
- [9]黄英忠.现代人力资源管理[M].台北:三民书局, 2003:328-331.
- [10]雷巧玲, 董彪, 王有力.知识员工高流失率对企业的影响[J].商场现代化, 2008(3).
- [11]李慧娟.S 公司基层员工流失的影响因素研究[D].山东大学, 2015.
- [12]李建.员工管理[M].企业管理出版社, 2015.
- [13]李星.基层员工的特征及激励措施探析[J].现代企业教育, 2017(6):23-24.
- [14]刘海霞.论企业文化与人才招聘[J].商场现代化, 2017(14):15-16.
- [15]刘巧艺.基层员工离职意图影响因素分析及对策研究[J].中国高新技术企业, 2010(12): 85-86.
- [16]吕唯.有关我国民营企业员工流失的思考[J].改革与开放, 2015(8):33-34.
- [17]龙小兵.知识型企业员工非物质激励制度与创新绩效研究[D].中南大学, 2017:46-48.
- [18]陆成.工作满意度及忠诚度与基层员工反生产行为的关系研究[D].东华大学硕士论文, 2013:20-33.
- [19]罗荷花.浅议企业文化与核心竞争力[J].现代商业, 2017(1):110-111.
- [20]罗霞.年轻雇员离职意愿影响因素研究[D].华中农业大学, 2014.
- [21]吕菊芳.餐饮业服务员人力资源管理分析及对策[J].湖北成人教育学院, 2015(12):15-16.
- [22]彭剑锋, 张望军.如何激励基层员工[J].中国人力资源开发, 2018(9):56-57.
- [23]唐效良.如何留住企业的基层员工[J].中国人力资源开发, 2017(8):53-55.
- [24]王翠红.民营企业基层员工流失机理研究[J].西安理工大学学报, 2015(12):98-99.
- [25]王芳.浅析公司薪酬体系的改革思路[J].人力资源开发, 2017(11):45-46.
- [26]王桂零.浅析企业核心员工流失问题与对策[J].科技资讯, 2014(2):123-124.
- [27]王国刚.民营经济发展的认识问题[J].经济理论与经济管理, 2017(3):11-15.
- [28]王韶聪, 薛冬苗.基于胜任素质的企业培训体系的构建[J].经济研究导刊, 2014(14):110-111.
- [29]王旭.企业员工晋升存在的问题与改进策略研究[J].时代金融, 2012(12):98-99.
- [30]肖燕.LK 公司基层员工流失问题研究[D].宁夏大学, 2014.
- [31]马凌,王瑜,邢云.企业员工工作满意度、组织承诺与工作绩效关系[J].企业经济, 2013(5).
- [32]闫世华.找对员工[J].人力资源开发与管理, 2014(3):13-14.
- [33]杨小茜.知识管理和基层员工管理研究[D].武汉大学, 2014(5).

- [34]杨雪.员工胜任素质模型全案(第2版)[M].人民邮电出版社, 2014.
- [35]余安邦.企业组织中员工离职行为研究[D].台大心理研究所硕士论文, 1980.
- [36]余新发.雇员流失的分析与对策探讨[J].武汉大学硕士学位论文, 2015.
- [37]张凡.企业雇员流失与薪酬对策分析[D].华南师范大学, 2015.
- [38]张雷, 何俊德.核心员工创造核心能力[J].中国人力资源开发, 2011(3):50-51.
- [39]张瑞玲, 丁韞聪.基层员工激励机制研究综述[J].经济与社会发展, 2005(11):24.
- [40]张术霞, 范琳洁, 王冰.我国企业基层员工激励因素的实证研究[J].科学学与科学技术管理, 2015(1):17.
- [41]张影.基层员工流失分析[J].经济师, 2010(3):217-218.
- [42]甄新洪.基层员工离职因素分析与对策[J].科技管理研究, 2014(20):145-147.
- [43]周志明.注重培育企业文化 提高员工的忠诚度[J].化工质量, 2017(12):23-24.
- [44]赵艳丰.钢铁企业如何防止核心员工流失[J].世界金属导报, 2018(13):A10
- [45]DRUCKER P F. The Age of Social Transformation [J].Atlantic Monthly, 2014(1):53-80 .
- [46]FRANCES HORIBE.Managing KnowledgeWorkers [J] MechanicalIndustry Press, 2010(2):43-46.
- [47]JackofskyEF.Turnover and Job Performance:AnInterated Process Model[J].Academy of
Manaement Review, 2012(9):74-83.
- [48]Lock E A.The Nature and Consequences of Job Satisfaction[G].In Dunnette M D.Hand of
Industrial and Oranizational Psychology, 2014:1297-1349.
- [49]Mayo, E.Revery and Industrial Fatigue[J].PersonnelJournal, 1924(8):273-281.
- [50]Muchinsky P M, Morrow P C.A Multidisciplinary Model of Voluntary Turnover[J].Journal of
Vocational, 1980(17)::263-290.
- [51] Role of Educational Developers in Aligning Diverse Learning and Teaching Styles in a Transnational
University in China [J] Springer Singapore, 2018:108-130
- [52] 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(5):319-332
- [53] Robert Gandy, Patricia Harrison, Jeff Gold, Criticality of detailed staff turnover measurement [J]
Benchmarking: An International Journal, 2018(8):2950-2967
- [54]Kathryn Dunn Tenpas, White House Staff Turnover in Year One of the Trump Administration:
Context,Consequences, and Implications for Governing 1 [J] Presidential Studies Quarterly,
2018(3):502-516
- [55] Barbee, Rice, Antle, Henry, Cunningham, Factors affecting turnover rates of public child welfare
front line workers: comparing cohorts of title IV-E program graduates with regularly hired and trained
staff [J] Journal of Public Child Welfare, 2018(3):354-379

- [56] Yoonseo Kim RN, MSN, Research Assistant;, Kihye Han RN, PhD, Associate Professor, Longitudinal associations of nursing staff turnover with patient outcomes in long - term care hospitals in Korea [J] *Journal of Nursing Management*, 2018(5):518-524
- [57] Luke Fletcher, Matthew Carter, Joanne Lyubovnikova, Congruency of resources and demands and their effects on staff turnover within the E nglish health care sector [J] *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2018(3):688-696
- [58] Kathryn Dunn Tenpas, White House Staff Turnover in Year One of the Trump Administration: Context, Consequences, and Implications for Governing [J] *Presidential Studies Quarterly*,2018(3):508-516

附 录

红有智联公司基层员工流失原因问卷调查

尊敬的朋友，感谢您多年来红有智联公司的辛苦付出，为了解决公司当下存在的基层员工流失的问题，专门制定如下的调查问卷，通过调查数据，为论文写作提供可以参考的依据，问卷不需涉及您的姓名，不存在唯一答案，问卷调查数据关系本论文的研究结果，所以希望您结合自身的实际情况进行填写，问卷所有数据将严格保密，请您认真思考填写，谢谢您的配合。

问卷中的每一题答案划分为 5 个层次，分别为：无影响，影响较小，一般，影响较大和影响大。请结合您的实际影响程度，选择相应的答案，并填写“√”。

注：请按您当年离职的情况填写。

个人 基本 信息	性别	A.男 B.女	婚姻状况	A.已婚 B.未婚				
	年龄	A.25 岁以下 B.26 岁-35 岁 C.36 岁-45 岁 D.46 岁-55 岁 E.56 岁以上						
	学历	A.高中 B.专科 C.本科 D.硕士研究生 E.博士研究生						
	职称	A.高级 B.中级 C.初级 D.无						
	工作年限	A.1 年以下 B.1-5 年 C.6-10 年 D.11-20 年 E.21 年以上						
	工作性质	A. 行政 B. 技术 C.行政兼技术 D.工人						
您当初为什么选择加入该公司？（限选 3 项）								
A. 就业需要 B. 工资待遇 C. 自身发展 D. 个人爱好 E.符合岗位的要求 F. 公司影响力大 G. 公司具有较好的发展前景 H.专业相符 I. 其他：								
在下面列举的原因中，您是因为什么选择离开？								
原 因	原 因 分 类	顺 序	项 目 内 容	影 响 程 度				
				无影响	较小	一般	较大	很大
内 部	员工 关系 原因	1	晋升机会	()	()	()	()	()
		2	个人发展空间	()	()	()	()	()
	企业 制度 原因	3	薪酬福利	()	()	()	()	()
		4	企业文化	()	()	()	()	()
		5	企业招聘	()	()	()	()	()

原因		6	企业培训	() () () () ()
	工作本身原因	7	工作压力	() () () () ()
		8	工作自主性	() () () () ()
		9	工作挑战性	() () () () ()
		10	工作单调性	() () () () ()
外部原因	外部原因	11	经济发展环境	() () () () ()
		12	行业所处生命周期的位置	() () () () ()
		13	国家政策、法规	() () () () ()
		14	员工市场供求状况	() () () () ()
		15	企业的地理位置	() () () () ()
自身原因	个人原因	16	自身理念发生较大变化	() () () () ()
		17	个性特征	() () () () ()
		18	家庭需要	() () () () ()
		19	个人能力及特长与红有智联公司要求的匹配程度	() () () () ()
		20	职业生涯规划	() () () () ()
	个人关系原因	21	与上司关系不好	() () () () ()
		22	上司监督不严，管的多	() () () () ()
		23	与同事的关系	() () () () ()
24		团队合作情况	() () () () ()	

本次问卷到此结束，非常感谢您的配合，祝您生活愉快！

致 谢

时光荏苒，岁月如梭，三年的研究生学生生涯即将终结。三年来，石河子大学以其优良的学风、严谨的科研氛围教会我认知，以其博大的包容胸襟、浪漫充实的校园生活教会我做人，让我不断地收获和成长。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、爱护、帮助我的人们表示最诚挚的感谢与最美好的祝愿！

首先，最深的谢意献给我的导师刘林教授，感谢刘老师对我的亲切关怀和悉心指导。从论文题目的选择、研究资料的收集，到论文结构的组织、论文主体的撰写，直至最后论文的反复修改、润色，每一个环节都凝聚了导师的大量心血；在刘老师的悉心指导和帮助下最终使论文得以顺利完成。刘老师以他严谨的治学态度、渊博的知识、平易近人的学者风范、认真勤奋的工作作风，使我不仅学习了专业知识，还学到了许多做人的道理，这将成为我终身献身科研和学习的不竭动力。在此，我向我的导师刘林教授表示深深的谢意与祝福！

其次，我要感谢研究生学习期间经济管理学院各位老师，正是因为有了他们严格、无私、高质量的教导，我才能在这几年的学习过程中不断地汲取专业知识，快速地提升学习能力；感谢我的各位同学，正是因为这个集体团结友爱，志向高远，我才能在求学的道路上充满力量。

此外，感谢我的家人，谢谢父母对我的支持，让我有幸拥有更好的学习平台提升自己的能力，也是他们无私的爱、让我更加坚强勇敢。

最后，衷心感谢为评阅本论文而付出宝贵时间和辛勤劳动的专家和教授们，感谢你们给了我一个审视自己学习成果的机会，感谢你们对论文的指导和提出的宝贵意见！在今后的岁月里，我将加倍努力，以期获得更多的成果回报你们、回报社会！

作者简介

闫婕，女，生于 1986 年 11 月，籍贯河南。2005 年 9 月至 2009 年 7 月就读于新疆大学物理学专业，获得理学学士学位；2016 年 7 月至 2019 年 6 月就读于石河子大学经济与管理学院工商管理硕士专业，攻读硕士学位。

在校期间发表的文章：《中小企业员工流失原因及对策分析-以 TD 公司为例》

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	闫婕	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

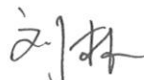
学术评语:

本文选定红有智联公司作为实证研究对象，详细阐述了该公司所面临的基层员工流失问题，并提出了具有可操作性的应对策略，以期为国内同类企业在处理基层员工流失问题时，提供理论指导和借鉴。

本次课题研究综合运用了文献研究法、实证调研分析法及定量分析法等多种科学研究方法。具体来说，本文通过文献研究法，借助于各种路径，包括数据库检索、网络搜索、图书馆查找等，采集到大量相关资料，然后对已有的相关研究成果进行了归纳整理，建立了较为完善的理论体系，同时立足于红有智联公司的现实状况，对比分析文献资料与现实资料，最终建立起具有可操作性的应对策略。本文在进行实证调研分析过程中，采用前沿的科学理论，以红有智联公司在2012-2017年间的基层员工流失率为基础并进行分析，有针对性地提出了红有智联公司基层员工高流失率对公司的影响。本文在定量分析过程中，采用问卷调查的方法采集到大量一手资料，通过数据分析，构建起相应的分析框架，明确了引发红有智联公司基层员工流失的成因，继而针对不同原因，提出了针对性的处理方法，具有重要的指导意义。

论文结构合理，写作较为规范，数据翔实，规范研究与案例分析具有一定深度，提出的观点及对策建议具有参考性。论文反映出该生已基本掌握了相关研究的前沿知识，基础理论和专业知识较为扎实。

论文写作符合学术规范要求，达到全日制硕士专业学位论文水平。

指导教师签字: 
2019年6月6日