

分类号 F203.9
U D C 658.3

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 国泰君安证券甘肃分公司
中层管理人员留人策略研究

研究生姓名: 王颖颖

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2021年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王颖颖 签字日期： 2021. 6. 16

导师签名： 林艳 签字日期： 2021. 6. 16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王颖颖 签字日期： 2021. 6. 16

导师签名： 林艳 签字日期： 2021. 6. 16

Research on Employee Retention Strategy in Middle Management of Branch Company of Guotai Junan Securities

Candidate : Wang Haoying

Supervisor: Lin Yan

摘要

在人类社会已全面进入知识经济时代的今天，全球经济一体化的建设进程正在加速推进。在各方面技术越来越精专、知识体系越来越重要、管理内容越来越复杂的环境中，人力资本就随之变得越来越强势，人力资源也就理所应当成为了企业最重要的资源。

本文以国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员的流失现象为研究对象，在查阅、梳理大量国内外相关研究文献的基础上，运用问卷调查及访谈等方法，了解分公司中层管理人员流失的现状其原因。分析发现，该分公司在中层管理人员的事业留人、情感留人、待遇留人、文化留人等方面均存在一定的缺陷。其中，在事业留人方面，存在针对中层管理者的培训流于形式、缺乏职业规划引导、晋升制度缺失等问题；在情感留人方面，存在不重视理论在实践中的运用、高层管理者情感沟通缺乏、精神激励不受重视等问题；在待遇留人方面，存在待遇不符合员工期望、薪酬制度缺乏公平性、应有的福利和补助不足等问题；在文化留人方面，存在企业文化未融入实际工作、文化建设行动不统一、高层领导者对企业文化的重要性认知不深等问题。这一系列的问题，使得分公司中层管理人员流失率居高不下，进而制约了公司的发展壮大。针对国泰君安证券公司甘肃分公司当前的人力资源管理现状，本文分别从个人、组织、行业等角度入手，结合 March 和 Simon 模型、Price 模型，运用需求层次理论优化员工事业留人制度、运用双因素理论完善员工情感留人策略、运用成就动机理论和公平理论健全激励性待遇留人制度与策略，强化“以人为本”的企业文化建设，并在文章的最后提出了有效实施的制度保障和组织保障方案。

希望本文的研究能够帮助国泰君安证券甘肃分公司解决中层管理人员流失的问题，从而帮助企业不断提高自身的竞争力，推动企业健康有序发展。同时为其他企业在人力资源管理方面类似问题的解决提供借鉴。

关键词：证券公司中层管理人员 人才流失 留人策略

Abstract

Today, when human society has entered the era of knowledge economy, the construction process of global economic integration is accelerating. In the environment of more and more specialized technology, more and more important knowledge system and more complex management content, human capital becomes more and more powerful, and human resources become the most important resource of enterprises.

This paper takes the loss of middle managers of Guotai Junan Securities Gansu Branch as the research object. On the basis of consulting and combing a large number of relevant research documents at home and abroad, this paper uses questionnaires and interviews to understand the present situation and causes of the loss of middle managers in branch companies. It is found that the branch company has some defects in the career retention, emotional retention, treatment retention, cultural retention and so on. Among them, in the field of career retention, there are problems such as the mere formality of training for middle managers, the lack of career planning guidance, the lack of promotion system, and so on; in the field of emotional retention, there are problems such as the application of theory in practice, the lack of emotional communication among senior managers, and the lack of attention to spiritual incentives; in the field of treatment retention, there are problems such as the lack of treatment in line with employee expectations, the lack of fairness of

salary system, the lack of due benefits and subsidies; in the field of cultural retention, there are problems such as the lack of integration of corporate culture into actual work, the inconsistency of cultural construction actions, and the lack of understanding of the importance of corporate culture by senior leaders. This series of problems make the turnover rate of middle managers high, which restricts the development of the company. This paper focuses on the current situation of human resource management in Gansu Branch of Guotai Junan Securities Co., Ltd., from the point of view of individual, organization and industry, combining March and Simon model, Price model, optimizing employee career retention system by using demand level theory, perfecting employee emotional retention strategy by using double factor theory, perfecting incentive treatment retention system and strategy by using achievement motivation theory and fairness theory, strengthening enterprise culture construction of "people-oriented ", and putting forward effective system guarantee and organization guarantee scheme at the end of the article.

It is hoped that the research in this paper can help Guotai Junan Securities Gansu Branch to solve the problem of the loss of middle management personnel, so as to help enterprises constantly improve their competitiveness, promote the healthy and orderly development of enterprises. At the same time for other enterprises in human resources

management similar problems to provide reference.

Keywords: A middle level manager in a securities firm; brain drain;
Retention strategy

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究的目的和意义	2
1.2.1 研究的目的	2
1.2.2 研究的意义	3
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国内研究现状	3
1.3.2 国外研究现状	6
1.3.3 研究述评	9
1.4 研究内容和思路	10
1.4.1 研究内容	10
1.4.2 研究思路	10
1.5 研究方法	11
2 相关概念及理论基础	13
2.1 相关概念	13
2.1.1 中层管理者	13
2.1.2 人才流失	13
2.2 人才流失模型	14
2.2.1 March 和 Simon 模型	14
2.2.2 Price-Mueller 模型	15
2.3 理论基础	18
2.3.1 需求层次理论	18
2.3.2 公平理论	18
2.3.3 期望理论	19
2.3.4 成就动机理论	19
2.3.5 双因素理论	20
3 国泰君安证券甘肃分公司中层管理者流失的问题及原因分析	21

3.1 国泰君安证券甘肃分公司基本情况.....	21
3.1.1 中层管理者基本情况.....	21
3.1.2 中层管理者流失现状.....	23
3.1.3 中层管理者留人措施.....	23
3.2 调查设计.....	25
3.2.1 问卷调查设计与实施.....	25
3.2.2 访谈调查设计与实施.....	26
3.3 问卷与访谈资料的整理与分析.....	26
3.3.1 描述性统计.....	28
3.3.2 问卷数据整理与分析.....	29
3.3.3 访谈内容整理与分析.....	34
3.3.4 汇总调查中发现的问题.....	36
3.4 事业留人制度不完善.....	36
3.4.1 针对中层管理者的培训制度流于形式.....	36
3.4.2 缺乏有效的中层管理者职业规划引导.....	37
3.4.3 中层管理者晋升制度缺失.....	38
3.5 情感留人策略不完善.....	38
3.5.1 不重视理论在实践中的运用.....	39
3.5.2 高层管理者缺乏情感沟通.....	39
3.5.3 精神激励不受重视.....	39
3.6 待遇留人不符合员工期望.....	40
3.6.1 薪酬制度缺乏外部公平性.....	40
3.6.2 薪酬制度缺乏内部公平性.....	41
3.6.3 缺乏应有的福利和补助.....	42
3.7 文化留人措施效果不佳.....	42
3.7.1 企业文化未融入实际工作.....	42
3.7.2 文化建设行动不统一.....	43
3.7.3 高层管理对企业文化缺乏深入认知.....	43
3.7.4 文化建设与业务推动形式趋同.....	43

4 国泰君安证券甘肃分公司中层管理者留人策略的优化措施	45
4.1 留人策略优化的基本原则.....	45
4.1.1 以人为本的原则	45
4.1.2 目标结合的原则	45
4.1.3 物质激励与精神激励相结合的原则	46
4.1.4 及时适度性原则	46
4.1.5 正激励和负激励相结合的原则	46
4.1.6 明确性原则	47
4.2 完善员工事业留人制度.....	47
4.2.1 完善中层管理人员的培训体系	47
4.2.2 完善职业规划引导制度	48
4.2.3 完善中层管理人员晋升制度	48
4.3 优化员工情感留人策略.....	49
4.3.1 设立管理层员工关怀委员会	49
4.3.2 确立人性善的管理理念	50
4.3.3 转变领导作风	50
4.3.4 建立有效的沟通渠道	51
4.3.5 设置荣誉评定专员岗位	51
4.4 健全薪酬福利等待遇.....	51
4.4.1 完善绩效考核制度	52
4.4.2 丰富激励策略	52
4.4.3 建立三位一体的激励制度	53
4.5 强化以人为本的文化建设.....	54
4.5.1 统一企业文化建设	54
4.5.2 高层管理者重视文化建设工作	55
4.5.3 树立分公司特色企业文化形象	55
4.6 留人策略运行保障措施.....	55
4.6.1 制度保障	55
4.6.2 组织保障	57

5 研究结论与展望	59
5.1 研究结论.....	59
5.2 研究展望.....	60
参考文献	61
附录 1	65
附录 2	68
后记	69

1 绪论

本部分是在研究背景阐述基础上，对开展本次研究的目标以及价值展开简介，基于对国内外有关专家的文献资料整理，提出本文要解决的问题，提出研究内容与思路，并且给出研究方法。

1.1 研究背景

党和国家历来高度重视人才工作。党的十九届五中全会审议通过的规划《建议》，做出深入实施人才强国战略，将建成人才强国重大部署作为未来一个时期我国人才事业发展的新目标，更展现了对新时代中国特色社会主义现代化建设体系的战略考虑。建成人才强国，既有难得的机遇，也面临严峻的考验，各地政府为了全面落实人才强国战略，把握城市发展动力核心，纷纷出台了各类人才引进计划，中国城市间的人才争夺进入白热化。人才在衡量优越条件的情况下，同时更加注重“人才生态”，使得有能力的人都向着更好的城市流动，寻找更优质的企业任职。

人力资源作为现代管理资源，在企业市场竞争当中具有重要作用。当下国际国内双循环、国内大循环为主体的发展格局已经基本成型，市场上对人才的竞争也发展成了跨文化人力资源竞争。因此，任何企业都需要关注自身的人力资源情况，这对于公司的竞争力至关重要。关注人才培养、人才引进的企业也正在增多。当下市场的竞争重点逐渐转变为对知识以及科技的竞争，这方面的竞争从本质上来讲既是对人才的竞争。具有人才储备，企业才能在市场竞争中取得优势。

面对新发展格局，在前所未有的大变革的环境中，员工自身的一些观念也产生了变化。现在，“离职”一定程度上已经变成一些员工展现自身社会价值与工作能力的形式。由于这样的局面，企业都在面临着人才流失的困境。任何企业想要保持长期稳定发展，就必须保证人才团队的凝聚力以及专业性，所以需要人才流失的问题保持重视。无论是对单个公司来说，还是对整个社会来说，人才流失带来的影响都是恶劣的。人才流失会造成企业对员工投入的资源无形中被浪费，包括培训成本以及聘用资金成本等。此外人才流失对企业的影响也是不言而喻的。举例来说，一些员工离职后会导致其掌握的客户资源流失，并且导致公司长期累

积的管理模式以及机密信息流失，因此也会导致企业内在职员工状态受到影响。而从社会层面来说，企业自身的运营效益与生产力会由于员工的流失受到影响，进而导致包括社会秩序等逐渐被影响。由此可见，人才的价值是非常巨大的，因此很多公司的领导者也开始关注人力资源问题。与之形成对比的是，依然有不少人认为当下国内劳动力资源非常充足，企业拥有较大的选择空间，对人才流失的问题没有足够的关注。

本文以国泰君安证券公司甘肃分公司为例，深入分析其人力资源管理现状，找出导致券商企业吸引不到、挽留不住中层管理人才的根本原因，进而提出相应的留人策略。希望能够帮助其不断提升自身对人才的吸引力，通过强化自身与中层管理人才之间的合作关系，强化内部凝聚力，以此为基础不断提升自身的综合实力，并为国泰君安总公司与其他子公司提供有价值的经营管理指导建议。

1.2 研究的目的和意义

本部分通过阐述论文的研究目的和意义，明确研究的基本框架与重点。

1.2.1 研究的目的

(1) 对目前企业中层管理者流失的现象进行分析，确定原因，提高分公司对稳定人才的关注度

证券市场行情好的情况下，证券公司需要大量员工，各个证券公司纷纷提高薪资标准吸引大量人才，员工不稳定现象较为严重。证券市场行情下跌，市场低迷，证券公司业务量骤然减少，对于员工的需求进一步降低，员工的薪资收入逐渐减少，面临大量流失。本文利用调查问卷与访谈的方式深度剖析国泰君安证券甘肃分公司中层管理者流失现象，利用五分制李克特量表阐释中层管理者流失的原因。希望为分公司进一步完善人才管理体系提供理论参照，降低中层管理人才流失率。

(2) 优化中层管理者留人方案设计，强化分公司人才梯队稳步建设

证券公司中层管理者离职率高的现象成为阻碍行业发展的疑难问题，员工离职的原因多种多样，每位员工对于薪资的要求、价值观、职业发展需求不同，因此离职现象具有个体差异性。然而，企业人力资源管理工作主要面向员工的共性

问题，讨论研究造成员工离职现象的多方面的原因，以此为基础实现可行的、高效的人力资源管理。从完善员工事业留人制度、完善员工情感留人策略、健全薪酬福利待遇、增强企业文化建设等方面入手降低离职率。

(3) 设定留人方案优化设计实施的保障措施，提升优化方案的执行效果

完善留人方案，确保人才流失现象得到有效控制，将留人方案应用到人力资源管理中，还需要具体的落实措施，本文针对于国泰君安证券甘肃分公司中层管理者从制度保障以及组织保障的角度，试图科学设计中层管理者留人方案，打造闭环方案，体现研究价值和研究意义。

1.2.2 研究的意义

(1) 为优化国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员的管理提供参考

国泰君安证券的规模和业绩在券商行业排名靠前，处于国内头部券商地位。甘肃分公司是国泰君安证券所属的区域性分支机构，以证券服务为主要经营业务。甘肃分公司的中层管理人员主要负责业务发展、金融服务、创新管理、财富管理转型等工作。近年来，甘肃分公司的中层管理人员离职率较高，导致甘肃分公司的正常业务拓展、营运、人才队伍建设受到影响。因此，本文在讨论国泰君安证券甘肃分公司中层管理者离职现状的基础上，进一步分析导致中层管理者离职的根源问题，并为降低中层管理者的离职率，提出有效策略。

(2) 为其他企业解决同类问题提供借鉴

本文重点研究国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员留人策略，以此作为类似证券公司解决中层管理人员离职率高问题的经验借鉴，确保证券公司面对中层人员离职问题能够采取客观、有效的举措，完善人力资源管理工作，形成证券行业整体良性竞争趋势，确保降低人才流失率，建立稳定的人才队伍。

1.3 国内外研究现状

本部分为研究综述，通过梳理和综述国内外专家学者的相关研究内容，为下一步研究工作奠定基础。

1.3.1 国内研究现状

笔者通过中国知网、百度学术等文献资料库关键词搜索，翻阅大量的国内文献及相关资料，发现前人在探讨企业人才流失过程中，具体的研究切入点可划分为以下三大类：

(1) 以个人因素为切入点的研究

我国学术界以个人因素作为切入点的相关研究中，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.1 所示。

表 1.1 以个人因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
卢纪华、 窦胜功	2005	企业员工流失的原因在于员工错误的评估自身条件，以及自我预期条件过高，认为企业提供的薪资水平以及其他福利措施不合理，进而做出离开当前企业的决定。
倪渊	2017	对新生代知识型员工开展调查，发现此类员工的离职倾向主要来自于下列因素：工作特征匹配、组织适应性、成就动机满足、外部环境压力、投入回报、群体互动效果、个体胜任力。
王振源、 段永嘉、 王琼	2015	离职员工向上流动往往是留任员工对于现有的工作状态不满意决定的，离职员工向上流和离职意图呈现正相关的关系；留任员工与离职同事呈现较高的表层相似性特点。
黄华乾	2019	利用调查问卷的方式向某公司员工了解离职问题的原因，问卷结果表明员工工作满意度、组织承诺和员工离职倾向存在紧密联系，呈现负相关作用。

资料来源：作者整理

(2) 以组织因素为切入点的研究

我国学术界以组织因素作为切入点的相关研究中，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.2 所示。

表 1.2 以组织因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
郑晓明	2011	员工稳定性管理并不是某一方面的单一性工作，而是综合了事业发展、物质奖励、企业文化、精神激励等方面综合因素形成的系统性工作。
邓艰	2016	证券公司员工利润分享计划允许员工持股，能够把员工的个人利益和企业利润捆绑在一起，增强员工对企业的认同感、向心力。
何玉静； 郑硕； 何君、于洪宇	2015 2018 2019	利用调查问卷的方式，通过 AMOS 结构模型证实组织公平氛围将正面影响员工的稳定性，是关系到员工离职的重要因素。
何丽	2017	企业工作条件、企业文化、企业发展趋势将正面影响员工的离职意向。
王站杰、买生、 李万明	2017	员工离职意愿受到组织公平性的影响。
蒋明华、 帅建华	2018	采取 Logistic 回归分析法，最终得出结论，组织支持将导致员工离职意愿削减行为中的积极行为受到正面影响，同时离职意愿削减行为中的消极行为、对抗行为受到负面影响。
车雯	2018	认为造成银行员工流失的原因在于晋升通道不畅通、薪酬体系不科学、缺少培训。
梁青青	2018	各职业发展阶段员工都会出现工作倦怠感、离职意向。造成员工出现离职意向的因素主要来自于薪酬福利、企业文化、个人职业发展空间等。
朱加昌	2018	利用实证分析的方式证实了企业员工流失的原因：企业未能严格执行绩效考核，绩效考核跨度较长，薪酬分配不合理，薪酬幅度设置不科学，缺少相关培训，员工职业发展路径不明确，外部环境因素等。
鲁进勇、 郭猛	2010	发现证券公司核心员工对于公司的作用不可忽视，核心员工掌握着大量客户资源，这些客户资源有利于提升公司自营业务水平，同时获得更高佣金收入，证券公司用人制度不科学，重视短期经营目标，薪酬保障体系设计不合理，将造成员工大量流失。
冯振威； 曾婷； 穆欣	2019 2018 2019	企业薪酬制度、晋升机制、培训机遇与员工流失率存在密切关系。
吴秀	2018	企业在经营管理的同时，也非常关注人才的管理。在管理上，企业人才最关心的是薪酬。因此，加强企业薪酬管理，提高企业竞争力是十分必要的。

资料来源：作者整理

(3) 以行业大环境因素为切入点的研究

我国学术界以行业大环境因素作为切入点的相关研究中,具有代表性的学术意见由以下学者提出,如表 1.3 所示。

表 1.3 以行业大环境因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
刘湖、 王莹	2017	在对中国股票市场进行深入研究的基础上,发现股票市场的波动较为频繁,这种频繁波动带来较大的市场风险,股市成交量和牛市、熊市的不停转换导致证券公司业绩受到影响,证券交易的波动性直接决定了证券从业人员业绩的变化,从业人员收入的不稳定性导致其大量离职。
胡翎丰; 白晓娟	2017 2018	证券行业日渐激烈的竞争趋势是导致证券公司经纪人离职率过高的根本原因,这将直接导致证券公司培训成本逐渐增加。
陈超; 许达	2017 2019	证券公司员工流失率过高与证券行业前景存在正相关关系,行业前景良好,行业人才流失率相对较低,大部分业内企业经营效益良好;反之,这企业效益不佳,普遍存在人才流失的现象。

资料来源:作者整理

1.3.2 国外研究现状

国外学者在探讨企业人才流失问题过程中,研究方向可划分为物质因素、精神因素和契约关系三大类型,主要内容如下:

(1) 以物质因素为切入点的研究

国外学术界以行业大环境因素作为切入点的相关研究中,具有代表性的学术意见由学者以下提出,如表 1.4 所示。

表 1.4 以物质因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
(美) 勒温	1936	物质待遇和工作环境是决定个人对工作满意与否的重要因素。并认为,人力流动活跃度越高,则人力流动性难度越低,外部因素将会影响个人的离职意愿。

续表 1.4 以物质因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
Mowday R T、 Porter L W	1981	员工评价工作的视角主要受到物质和精神方面的影响，这两种因素将影响员工的工作态度，进而直接加重员工内心预期、内在效能，使企业员工的不稳定性不断增加。
Gillian Brock	2016	个人对物质和精神方面的期望是决定人才是否与当前组织继续合作的主要因素，当个人认为自身的回报大于付出时，其对组织的忠诚度较高；反之，离职的几率越大。
Anastasiou E	2020	以希腊医疗人才为研究对象，结果发现，物质需求是决定人才在当前企业中去留的主要因素；若基本物质需求难以得到满足，人才另寻出路的几率越大。

资料来源：作者整理

(2) 以精神因素为切入点的研究

国外学术界以精神因素作为切入点的相关研究中，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.5 所示。

表 1.5 以精神因素为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
Hom	1995	安全、自我提升等精神方面的需求，是决定企业员工去与留的重要因素；而员工流失将影响岗位业务的持续性，导致岗位业务无法稳定开展，同时提升企业成本。
Benjamin G.Davis	1991	在全球经济一体化的背景下，精神需求得不到满足是导致企业员工离职的主要原因，这将造成企业人力资源成本的增加。
Mahmud Khaled	2011	创新型和支持型的组织文化能够提升员工满意度的企业文化能够显著降低员工离职倾向。
Burns T	2007	企业可以通过软文化来引导员工增加对企业的忠诚度。
Abdul Latif F、 Saraih U	2016	员工的稳定性主要取决于员工对工作的评价和员工获得的社会支持，呈现正相关关系。

续表 1.5 以精神因素为切入点的研究

Dipietro R 、 Bufquin D	2017	员工岗位稳定性于企业文化吸引、薪酬待遇水平存在密切关系。
Rahman K	2017	导致员工流动的原因在于有形补偿以及无形补偿、员工承受的身体压力、监督和业务状况存在差异、缺少卫生因素、缺少培训、职业道路狭窄等。

资料来源：作者整理

(3) 以契约关系为切入点的研究

国外学术界以契约关系作为切入点的相关研究中，具有代表性的学术意见由以下学者提出，如表 1.6 所示。

表 1.6 以契约关系为切入点的研究

提出者	提出时间	主要观点
March J G 、 Simon H A	1993	员工流动和外部就业存在一定的关联性，劳动力供给活跃促进了员工流动性的提升，员工与企业之间的契约关系不牢固，员工的内在认知决定了人力要素供需。
Mobley W H	1983	契约关系破裂是导致人才脱离原企业的根本原因，并发现，人力要素流动差异性特点，认为外部要素的冲击导致员工内在意愿出现变化，同时引发了员工的离职意愿或者是坚定员工继续在组织内工作的信心。
Macintosh E W、Doherty A	2010	发现外部整体失业率提升将促进员工职业稳定性，假设外部失业率居高不下，员工与企业之间的契约关系越牢固。例如，员工通过评估二次就业难度，对比换工作之后是否能够高于现在工作的溢价，进而决定离职或者继续从事现在的工作。
Donoso A 、 Mancilla A	2017	行业发展前景是决定行业人才与企业合作关系强弱的根本原因，以土耳其医疗工作者为例，由于一些不可抗拒因素的影响，该国医疗行业发展速度较为缓慢，从而出现了大量医疗人才向他国流动的现象。

资料来源：作者整理

1.3.3 研究述评

企业提升竞争力的核心是人力资源管理的不断优化完善。人力资源管理工作不只是简单的人员管理，而是为选人、育人、用人、留人等几个环节不断提供解决方案，是对员工在企业全生命周期的完整规划。人才流失问题在当前新竞争格局下，对企业发展起着至关重要的作用。通过对国内外文献资料的梳理研究，发现人才流失的原因分为三类：行业环境，组织原因和个人原因。外部环境和个人原因无法控制，但是可以通过调整和改善组织的各个方面来减少人才流失。

国内研究学者从个人因素、组织因素、行业因素等角度分析了企业员工流失的主要问题和原因，表明人才流失看似是个体行为，实际对于企业人力资源管理也有共性问题。国内研究综合运用了多种研究方法作为研究的创新方面，其呈现出统一意见，一致认为员工过度流失将导致人力资本提升。但该研究仍存在以下不足：一方面，没有建立起相对统一的员工留用机制，只是从战略和措施上寻找突破口。另一方面，还没有运用比较成熟的企业员工离职理论，结合我国证券公司的实际情况，在当前经济社会发展环境下进行深入研究，形成适合我国证券公司的制度体系的同时，还存在创新精神不足。很多研究者都是从国外的研究理论进行延伸，很少从我国的实际情况出发，形成具有创新措施的员工留任机制模型或策略方法。

国外学者对于员工流失问题的研究还是比较丰富的，对员工流失的物质因素、精神因素、契约关系有一定的研究。在实证和理论两个方面，都进行了积极的探索。离职模型的构建，多为国外学者的研究成果，其在一定程度上丰富了员工离职问题的理论研究，较为客观、全面的分析了员工离职问题可能的影响因素以及过程。但不足的是，对于国内国企而言，尤其是作为国企的券商企业的特殊性，其理论并不是完全适用于国泰君安证券甘肃分公司等其他券商企业，需要因地制宜，有针对性地构建属于本企业的留人策略。

本文的选题是从证券公司的具体问题出发，根据实际情况分析，以中层管理人员留任策略为指导原则，在此基础上，有针对性地提出中层管理人员留任实施策略，将有利于证券公司的良好运行企业人力资源管理的实践，有助于为证券公司的可持续发展提供理论指导和实践借鉴。

1.4 研究内容和思路

本部分中，主要重点阐明本文的研究内容以及整体研究思路。

1.4.1 研究内容

本文以国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员为研究对象，运用问卷调查方法，分别从个人、组织以及行业的层面，深入分析该企业中层管理人才流失率居高不下的原因，进而以相关理论为基础，制定出相应的留人策略。论文大体上包括了下面五方面内容：第一是对本文开展的研究主题、研究背景与目的、相关文献材料、本文的研究方法等内容进行介绍；第二是引出相关概念和理论背景，通过总结马斯洛需求层次理论、公平理论、期望理论等学术观点，为后文开展的研究工作打下坚实的理论基础；第三是介绍国泰君安证券公司甘肃分公司人才流失问题现状，通过运用问卷调查的方式，找出问题的成因，为下一步研究工作提供数据基础；第四是提出建议，通过运用相关理论观点，结合国泰君安证券公司甘肃分公司的实际情况，提出具有针对性的留人策略。第五是做出结论，通过对本次研究活动的总结，找出本文的不足之处，为日后相关研究工作指明方向。

1.4.2 研究思路

本文以人力资源管理相关理论为基础，采用文献研究法、案例分析法和问卷调查法，通过收集、梳理国泰君安证券公司甘肃分公司中层管理人才流失现状，找出具体的问题成因，最后提出具有针对性的应对策略。本文的研究思路如下图 1.1 所示：

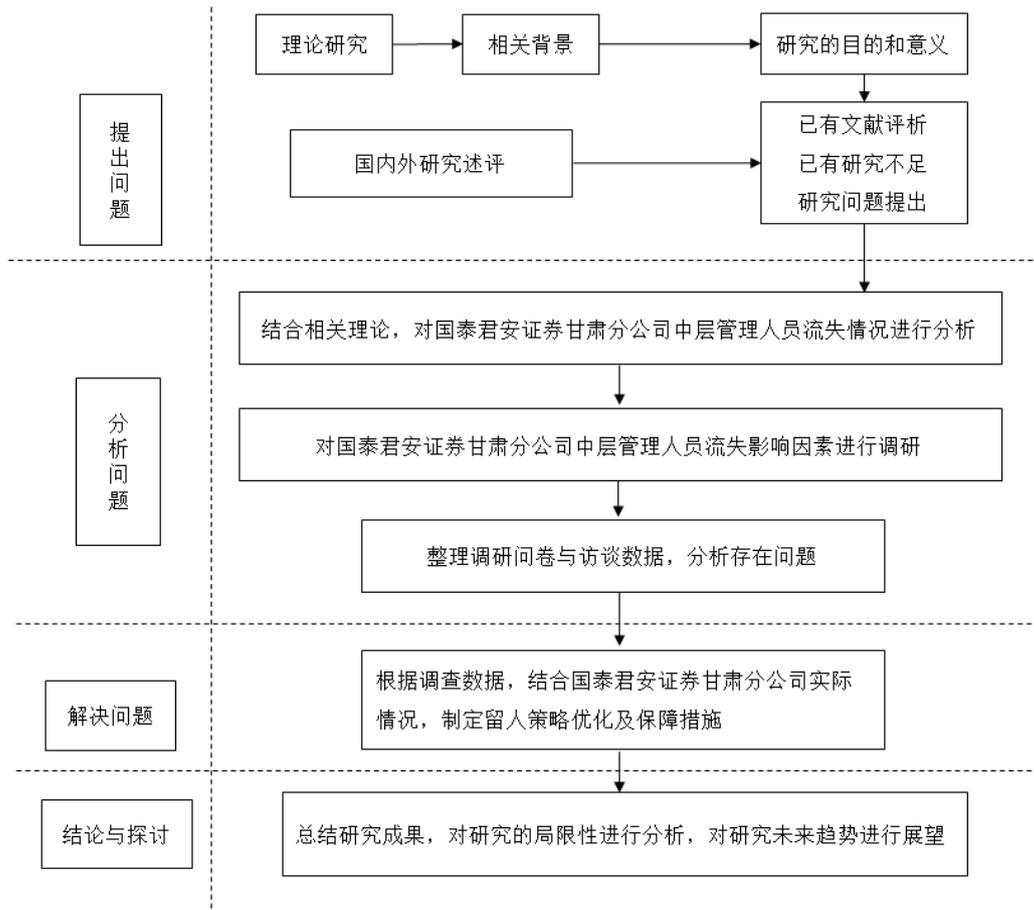


图 1.1 研究思路图

1.5 研究方法

本文结合研究内容、研究对象的特点，选择下列适合的研究方法。

(1) 文献归纳法

经过对国内外相关理论成果的整理和分析，结合国内外有关文献的具体内容，重点关注核心概念的阐释，展开相关理论分析，使之形成系统理论，以此为基础进行定性分析。

(2) 问卷调查法

围绕调查目的，获取受访者对于相关问题的意见。本文专门设计了调查问卷，运用李克特量表方式获取数据。

(3) 访谈调查法

通过与已离职的中层管理人员进行深度访谈，对访谈结果进行分析，从而得

出都有哪些人力资源管理问题，并对以上问题进行分析，从而得出相应的留人策略。

2 相关概念及理论基础

本部分通过介绍论文相关概念、人才模型等基本要素，引入前人提出的需求层次理论、公平理论、期望理论、成就动机理论和双因素理论等学术观点，为下一步研究提供理论支持。

2.1 相关概念

本文的相关概念主要包括中层管理者和人才流失，具体内容如下：

2.1.1 中层管理者

王磊(2012)指出，中层管理者是指在某个组织中的职位高于基层管理人员，低于高层管理人员，处于中间层次的管理者。中层管理人员的职责在于落实高层管理人员的决策，做好决策执行工作。同时，对基层管理人员的工作做好监督、协调。

2.1.2 人才流失

王丽(2017)提到人才流失是指某一单位或者组织机构内，因各种因素导致与组织之间劳动关系中断，或者是在单位或组织内失去积极作用的人才现象。导致员工流失的因素有许多，主要包含了外部职业的条件更高、社会政治因素等等。无论如何，员工流失都会造成组织、行业以至于国家丧失重要的人力资源。而工业人才、组织人才以及区域人才的流失，一般也称作人力资本外逃，在不同层面都有可能出现。工作能力、专业水平较高的员工离开某个地区或者国家，前往其他的地区或者国家的时候，就出现了地域人才流失的情况。而组织人才流失则代表了大规模的有能力的员工选择退出某家公司的情况，一般是由于员工感受到不稳定性，在企业内升职空间较小，或是认为前往其他公司能更好的发展。如果专业人才不只是选择了新的公司，更选择了新的行业，那么就发生行业人才流失的情况。

因此，可以认为人才流失是指某一单位或者组织机构内，因各种因素导致与组织之间劳动关系中断，或在组织或是企业内部不再表现出工作积极性的人才问

题。具体来说包括了隐性流失以及显性流失两个类型。显性流失可以理解为人才离职是由于某种原因，离开本单位与其他单位继续合作的现象，这种现象会对其原来所在的组织的人力资源管理工作形成一定的营销，甚至对组织的经营发展产生负面影响。

2.2 人才流失模型

本部分主要引用 March 和 Simon 模型、Price 模型作为评估企业人才流失的模型。

2.2.1 March 和 Simon 模型

March 和 Simon 模型(1958) 出现于《组织》中，此书为学者马奇以及西蒙所著。通过对该模型进行分析能够发现，它是想通过对两方面进行融合从而来对员工流失问题展开研究，这两方面首先是个体行为，其次是劳动力市场。从构成来看，有两个模型是此模型的重要组成部分，这两个模型分别分析的是员工流出合理性以及容易性，具体而言：

对员工流出合理性进行研究的模型，存在两个主要决定因素，这两个决定因素一是工作人员工作满意度情况，此因素和三方面存在联系。首先是角色胜任度，其次是对工作期间各种关系的把握度，最后自我价值实现情况。要想清楚自我价值实现情况，就需要对员工多的工资、学历情况等进行分析。二是公司间流动可能性情况（图 2.1）。



图 2.1 员工流出合理性因素模型

对员工流出容易性进行研究的模型，存在三个主要决定因素，这三个决定因素一是职位可获得性因素，二是职位接受度因素，三是员工所知的公司数量情况。能够发现，这三个决定因素，是作者所看重的（图 2.2）。

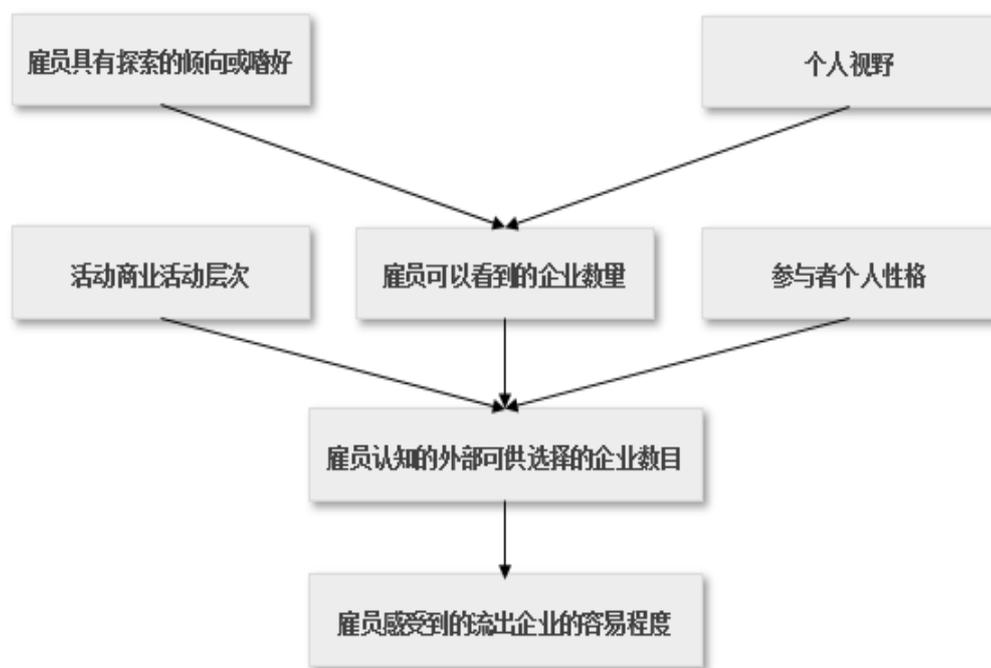


图 2.2 员工流出容易性因素模型

2.2.2 Price-Mueller 模型

在人才流失研究方面，美国的专家普莱斯(Price)是公认的专业研究人员。在 1977 年，其构建了关于人才流失的 Price-Mueller 模型，经过长期的调整又出现了另外六个版本，不同的版本在内容上各有千秋。在本次分析当中主要运用的是 Price-Mueller (2000) (见图 2.3)。

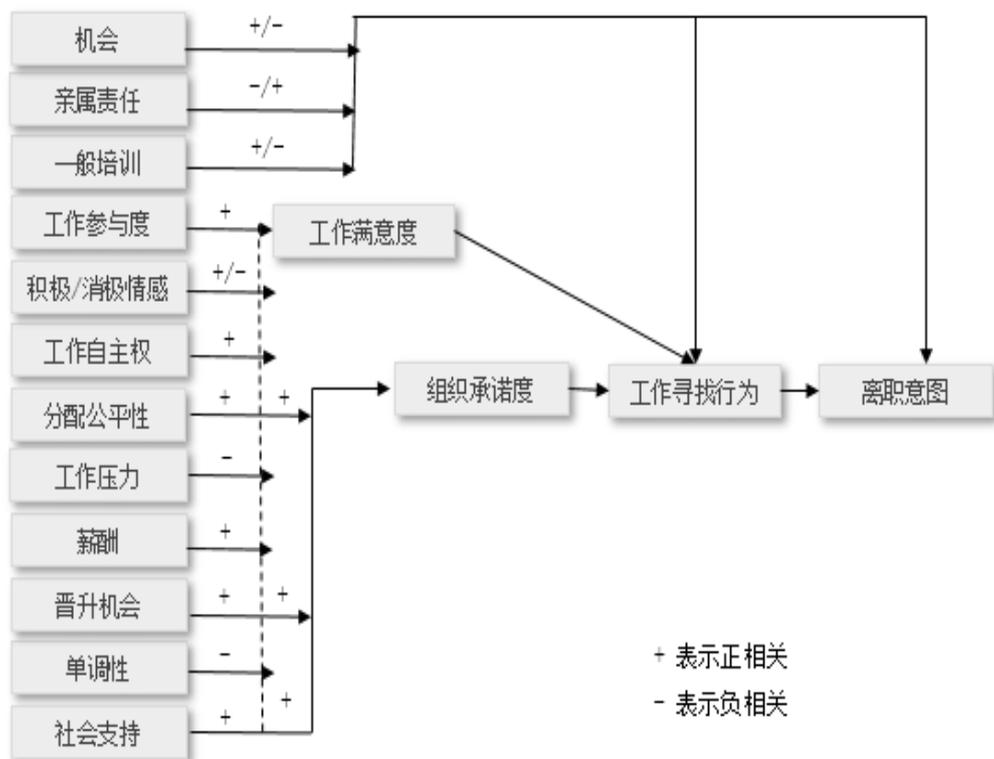


图 2.3 Price-Mueller (2000) 模型

该模型重点分析了与员工愿意继续保持目前工作的决定相关的因素，具体包括：自身变量、外界条件变量、结构变量、中间变量以及控制变量。

(1) 外界条件变量

外界条件变量包括获取新岗位机会以及对亲人需要尽到的基本责任等两个部分。对亲人需要尽到的基本责任，代表员工需要为家庭责任扛起自身的社会责任，保证工作状态的平稳，这个因素让员工不会随意的对目前所处的岗位进行调整。伴随员工工龄的提升，工作能力与工作机会也不断增多，这种情况下，员工会对新工作与原工作进行判断，假如经过判断认为新的工作待遇更好、更符合其需求，则员工很有可能会奔向新的岗位，进而导致企业面临员工流失的情况。因此能够看出环境变量当中的机会也非常关键。

(2) 自身变量

一般来说自身变量涵盖了员工情感、员工努力程度以及一般培训等三部分。具体来说，员工情感涵盖了消极情感和积极情感两部分。在消极状态下，沮丧的情绪成为主要情绪，积极情感状态下，愉悦的情感成为主要情感。前者可能造成员工出现离职想法，后者则代表员工对工作较为认可。工作参与度展现的是员工

的工作积极性，员工越积极投入工作，获得的回报越多，则往往不会去寻求新的岗位。一般培训则代表了人才为提升自己的工作水平，进而得到更高的工作待遇而自主参与的培训。在模型当中对特殊培训与一般培训进行了区分，特殊培训代表公司为提升员工工作能力，提升岗位效益，面向员工进行的培训。在员工自主参与的培训超过了企业开展的培训的情况下，员工会依靠自主掌握的培训内容提升自身专业水平，进而寻求新的岗位机会。

（3）结构变量

结构因素具体来说涵盖了社会支持度、薪酬体系、工作单调性、职业发展、工作强度、分配制度合理性、工作支配权等七个部分。社会支持代表员工在社会上的关系网、社会整体以及企业自身对员工提供的支持，这些支持能够让员工更好地处理自己面对的困难，还能够让团队关系更为和睦，从而避免出现员工离职的情况。工作单调性则和员工工作参与度相关，在工作内容较为单调的情况下，员工面对工作的积极性会被削弱，进而可能出现离职行为。职业发展则代表了企业面向员工创造的升职渠道，大部分情况下，员工都会努力提升自身的职级，因此明确指出升职空间对于提升员工的工作满意度、工作积极度都非常重要。薪酬与分配公平性相关，代表公司对员工提供的待遇与福利和员工自身的期望是否一致，假如一致，那么员工选择离职的概率较低。在工作强度方面，假如员工面临的工作压力超过了员工愿意继续在岗位上任职的意愿，那么企业可能会面临员工流失的问题。分配制度合理性代表企业对员工指派的工作负担、工作压力与员工自身享受到的福利待遇的一致性，一般来说，在员工所得到的福利待遇和其所面临的工作负担、工作压力一样的情况下，员工对企业的满意度就会较高。最后，工作支配权主要指员工对其所处岗位的支配自由度。假如员工对于工作本身有较大的自主权，那么员工会保持较高的满意度，则往往不会选择寻求新的岗位。

（4）中间变量

在本文采用的模型当中，中间变量涵盖了离职意图、新工作机会的寻求、组织承诺度以及工作满意度四个部分。离职意向代表的是员工对寻求新的岗位的意愿强度，假如员工对寻求新岗位的意愿越强，则越可能离职。工作寻找机会代表了员工寻求新岗位的积极性。组织承诺代表了员工对公司的忠诚度，员工对公司的认可度、忠诚度越高，则离职的可能性越小。而最重要的要素即为工作满意度。

工作满意度与员工离职意向的形成密切相关。在员工非常认可和满意工作状态的情况下，一般不会出现离职意向，则公司就不会面临过于严重的人才流失问题。

(5) 关键性变量

员工离职与人口变量之间并无明显关系，所以在 Price-Mueller (2000) 模型中设置的关键性变量就是人口变量，这一变量和决定变量并不相同。

2.3 理论基础

本部分以马斯洛的需求层次理论、亚当斯的公平理论、维克托·弗鲁姆的期望理论、戴维·麦克利兰的成就动机理论、赫茨伯格的双因素理论等学术观点为理论基础，展开研究。

2.3.1 需求层次理论

马斯洛需求层次理论是美国学者亚伯拉罕·马斯洛在 1943 年于《人类激励理论》中首次提出的。该理论认为，个体需求可以分为五个层次，其中最高层次为自我实现需要，而最低层次为生理需要。此外，个体还拥有尊重、归属以及安全需要。在现代行为科学中，这一理论扮演着十分重要的角色，而在管理心理学中，该理论也和群体动力理论等成为此领域的支柱理论。

该理论提到，要想运用此理论来激励员工，就必须对员工需要有充分了解，而当员工属于不同组织时，当员工处于不同阶段时，当员工为同一组织的不同员工时，他们的需要都是不一样的，而且这一需要不是固定不变的，而是时刻发生着变化。所以作为管理人员需要经常通过一些调研手段来对员工当前阶段想要但是没有获得满足的需求进行了解，接着便可以制定针对性的激励方案对其进行激励。

2.3.2 公平理论

公平理论是美国学者亚当斯在 1965 年所提出的。此理论提出，员工工作热情会受到自己对收入满意程度的影响，而后者的决定因素则是社会比较过程，因为个体在面对收入情况时，不但会对自己的绝对收入十分关心，同时也会对自己

的相对收入十分关心。当个体通过努力获得报酬之时，他们不但会比较其他人的努力情况以及获得的报酬情况，还会比较自己以往的努力情况以及获得的报酬情况。要想令员工拥有充足的干劲，能够以积极的心态和饱满的精神投入到工作之中，从而创造出更多效益，就必须令员工感受到薪酬分配是公平的，若是他通过比较发现在收支比例上，自己和别人是一样的，当前和以往是一样的，那么员工就会产生薪酬分配具备公平性的感觉，然后其工作积极性就能够得到提升，也愿意为公司贡献更多力量。反之，如果他通过比较发现在收支比例上，自己和别人并不一样，当前和以往并不一样，那么职工就会产生薪酬分配并不具备公平性的感觉，此时就会生出不满情绪，其工作热情也会消减。

2.3.3 期望理论

期望理论是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）于 1964 年在《工作与激励》中提出来的，如果用公式对期望理论进行表示，即：期望值×效价=激动力量值。

通过对此公式进行分析能够发现，此处期望值指的是按照个体经验对实现目标的把握程度的判断，效价指的是对个体需要的满足而言，实现目标所具备的价值，而激动力量，指的是对个体热情以及潜力进行激发的强度。由此公式可知，期望值和效价相乘获得的乘积就是对个体热情以及潜力进行激发的强度的决定因素，所以在管理工作里可以对这一理论进行运用，从而来令职工工作积极性得到提升。通过分析可知，该理论是通过上面提到的三个因素来对目标和需要的关系进行反映的，其过程模式为个体努力工作→获得较高的绩效→得到报酬→个体需要得到满足。而要想发挥对员工的激励作用，就需要令员工清楚：第一，工作能够令员工的需要得到满足；第二，员工的需要是否能够得到满足和绩效挂钩；第三，要想获得更高的绩效，就必须要在工作时足够努力。

2.3.4 成就动机理论

所谓成就动机，指的是个体希望从事的活动存在挑战性，能够有一定难度，能够存在价值，自己从事这类活动能够获得不错的成绩，能够赶超其他人。该理论出现于 1950 年，其提出者为 David·C·McClelland，该学者认为个体存在的

高层次需求需要由三方面构成，首先是亲和需求、其次是权力需求、最后是成就需求。而该学者在研究成就需求时发现，对成就有较高需求的个体，通常具备两个特征。

第一，不喜欢成绩是通过运气获得的，喜欢设置一些存在一定挑战性的目标，那些十分困难抑或是十分容易的任务，都不在他们的选择范围之内。

第二，偏好能够获得反馈的任务，从而清楚自己有没有进步。

2.3.5 双因素理论

该理论出现于 1959 年，其提出者为赫茨伯格，又称激励—保健理论。该理论提到，企业存在两类因素，一类是满意因素，这类因素也被叫作保健因素，它能够令个体受到激励，感到满足；一类是不满意因素，这类因素能够令个体出现消极行为。该学者认为，员工绩效主要会受到这两类因素对影响。而所谓保健因素，其内容十分丰富，比如涉及到工作条件以及公司管理等等，而这些因素都属于与岗位本身关系并不密切的内容，假如可以满足这些要素，则员工消极的情感能得到调整，其工作效率便会保持原有水平，当然这并无法令员工受到激励。而激励因素指的是成就以及工作挑战性等和工作内容存在关联的因素，若是能够对这些因素进行满足，那么便能够令员工受到激励，其工作积极性也能够得到提升。当然，纵然无法对这些因素进行满足，员工也不会表示不满。

3 国泰君安证券甘肃分公司中层管理者流失的问题及原因分析

本部分通过了解国泰君安证券甘肃分公司基本情况，探究其人力资源管理现状。以问卷调查结合访谈的形式，梳理内部中层管理人才流失的问题，进而掌握流失的具体原因。

3.1 国泰君安证券甘肃分公司基本情况

国泰君安证券股份有限公司是由原国泰、君安证券两家公司于 1999 年 8 月 18 日合并成立。截止 2019 年末，公司注册资本为 89 亿元人民币，是中国证券行业长期、持续、全面领先的综合金融服务商。国泰君安证券旗下现有 6 家子公司、29 家证券分公司。2019 年，公司中营收为 299.49 亿元，同比增加 31.83%。公司现有开通 A 股账户的资金客户数：1212 万户。所辖员工总数为 9017 人。

国泰君安证券公司甘肃分公司，是国泰君安证券股份有限公司在我国西部地区设立的一家分公司，成立于 1996 年。设立初期为甘肃营销总部，通过陆续发展升级，于 2009 年 6 月注册成为甘肃分公司。目前共下辖 10 家营业部。截止 2020 年末，分公司在职员工为 206 人。

3.1.1 中层管理者基本情况

如图 3.1 所示，国泰君安证券公司甘肃分公司下设 12 个部门，其中，高层管理人员为 4 人；中层管理人员为 12 人。

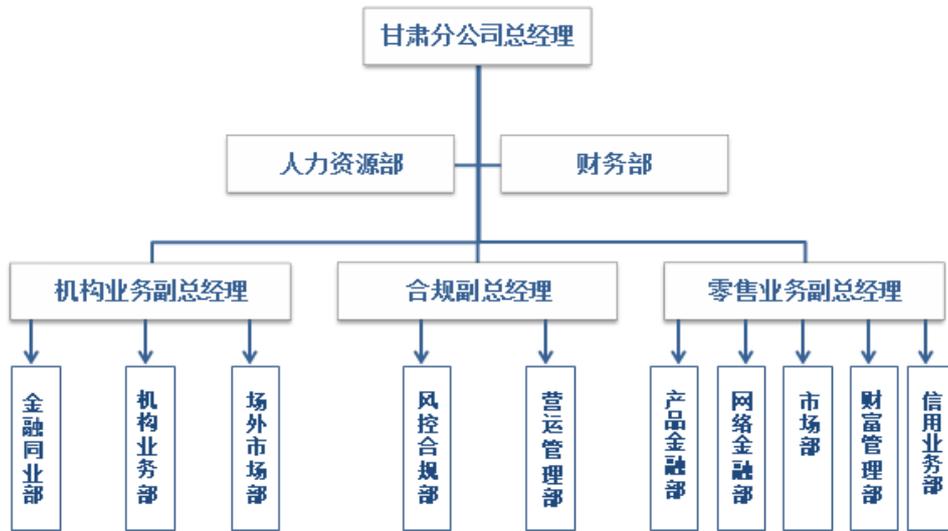


图 3.1 甘肃分公司组织结构图

通过对国泰君安证券公司甘肃分公司进行实地调查发现，现有的 12 名中层管理人员当中，4 人为男性，8 人为女性，男女比例失衡；本科学历者为 8 人，大专 1 人，硕士 3 人；最低年龄为 31 岁，最大年龄为 48 岁。有 6 人工龄低于 5 年，其余人员工龄均超过 5 年。具体情况下如表 3.1 所示：

表 3.1 公司前中层管理人员基本信息

性别概况	男	8 人
	女	4 人
学历概况	大专	1 人
	本科	8 人
	硕士	3 人
年龄概况	20-30 岁	0 人
	31-40 岁	9 人
	40-50 岁	3 人
工龄概况	5 年以下	6 人
	5 年-10 年	3 人
	10 年以上	3 人

数据来源：国泰君安证券公司甘肃分公司

3.1.2 中层管理者流失现状

伴随公司发展规模的提升，公司在内部管理方面面临的问题也越发明显。从 2015 年之后，分公司每年都存在中层管理人才主动离职的问题，如表 3.2 所示。

表 3.2 近 5 年公司中层管理人员离职人数统计（单位：人）

年份	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年
当年总人数	12	12	12	12	12
离职人数	1	1	2	1	2
离职率	8.33%	8.33%	16.66%	8.33%	16.66%

数据来源：国泰君安证券公司甘肃分公司

本文只统计正式成为中层管理工作人员后，离职的人才数量，在考核或试用期内因考核不达标或者其它原因而解除劳动合同的中层管理者不算在内。

结合近 5 年国内外经济环境来看，自 2016 年证券进入熊市以来，证券公司受到行情影响的程度较大。2017 年中层管理人才离职率高达 16.66%，2019 年则是全球经济衰退的初期阶段，公司业绩受外界不利因素影响较大，中层管理人才离职率出现反弹。公司连续五年出现中层管理人员离职问题，说明内部留人策略有待优化。

为了进一步了解关于分公司中层管理者流失率居高不下的原因，本文采用了问卷调查和访谈的方式，对相关人员进行采访。

3.1.3 中层管理者留人措施

国泰君安证券甘肃分公司人力资源管理制度，基本沿用了公司总部制度内容，分公司在留人制度与措施建设方面，未制定与分公司情况相适应的指导细则。公司人力资源管理制度主要有以下几个方面的内容：

(1) 员工招聘。根据流程合理、职责明确、责权利对等的原则和管理需要，进行岗位设置，根据业务发展需要和组织结构调整的需要进行动态岗位管理。实

行聘约和聘期管理,聘任方与受聘方签订岗位聘任协议,共同确定聘期内的具体任务目标和履职要求。聘期内由聘任方对受聘方定期考核。对关键岗位人员分别实行定期或不定期的轮换、强制休假、任期经济责任审计及专项审计、年度述职报告及定期谈话制度。实行亲属回避制度,凡有夫妻关系,不得同在公司分支担任工作。员工符合国家法定退休条件的应当退休,享受国家规定的基本养老保险、基本医疗保险。

(2) 薪酬福利。坚持以业务创收分配导向和效率优先、兼顾公平的分配原则。实行有市场竞争力的薪酬策略。在严格控制成本、追求股东长期利益最大化与吸引、留住和使用好关键人才之间取得有机平衡。公司不同地区员工的岗位工资执行相应的地区系数,分公司总经理拥有员工岗位定薪权,允许出现同岗不同薪分配机制。分公司可根据行业工资水平变动情况、劳动力市场价位变动情况、城市生活消费物价变动情况和整体经营情况等,及时调整工资标准。分公司可以提取一定比例的工资总额作为特别奖励基金,对做出突出贡献的员工给予奖励。员工根据国家规定享有基本养老保险、基本医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险和住房公积金等法定福利。公司可以根据依法合规、适当简化、体现激励的原则,设立补充医疗保险、企业年金等公司福利。

(3) 绩效管理。坚持以落实公司发展战略、保障业务可持续发展和价值创造为导向,构建将公司整体绩效、团队绩效与员工个人绩效有机结合的绩效管理体系。加强绩效过程管理,形成设定绩效目标、进行绩效沟通、实施绩效考核、运用绩效考核结果进行完整的管理循环。积极培育良好的绩效管理文化,促使各级管理者和员工正确认识绩效管理的目的、体系和方法,保证绩效管理的有效实施。部门(团队)绩效考核结果与薪酬分配挂钩;员工绩效考核结果是员工岗位调整、薪酬分配、培训和奖惩的重要依据。

(4) 培训。根据公司发展战略,坚持按需施教、学用一致、讲求实效、全员培训与重点提高相结合的原则,建立健全员工培训制度。紧密结合公司经营发展战略、人才开发战略制定培训规划。大力培养高层次人才与核心人才,加强后备人才队伍建设。培训方式以在职培训为主。员工参加由公司出资的高品质专业培训,时间和费用达到一定标准,应与公司签订培训协议,约定服务期限。

由于在留人制度与措施方面的建设欠缺,分公司在实际工作中遇到员工尤其

是中层管理人员的流失问题时，更多采用的是被动面谈措施。通过与提出离职的中层管理人员进行面谈，来被动了解离职的问题与原因，获取能够成功挽留的条件（多为薪酬待遇的调整），将收集到的信息向高层管理人员进行汇报、沟通，进而针对离职的单个中层管理人员制定留人措施。但是当面对不愿意透露离职原因，不再沟通留职条件的人才，留人措施就无法发挥效用。同时，因为薪酬待遇调整而成功挽留的人员，在后期基本都出现了离职情况，而且再次挽留成功的占比均为零，表明仅通过对单个人员调整薪酬待遇来实施留人措施，有一定的局限性。

3.2 调查设计

3.2.1 问卷调查设计与实施

本次问卷调查设计以马奇和西蒙模型为依据，本文通过收集并梳理了大量关于人才流失实证研究的文献资料，并结合马斯洛心理需求层次理论等学术观点，设计出了《国泰君安证券公司甘肃分公司人才流失状况调查问卷》。

马奇和西蒙模型认为，两个最关键的要素分别是员工对企业间流动的几率的预估以及对岗位的认可度。在岗位当中，自我价值的展现是基于员工的升职与加薪的联系、学历水平、对岗位当中任务的参与度、得到的薪资福利待遇以及领导的工作模式都有一定关系。工作满意度则和员工在工作中对各类关系的掌握与在岗位当中的具体表现、自我价值的实现等都有一定联系。西蒙与马奇极为关注员工胜任岗位的获取几率、对岗位的接受度以及可以看到的企业数量等情况。调查问卷的设计一共分为四个部分。第一部分，主要对受访者的人口统计学信息展开搜集，具体涵盖了员工的收入水平、婚姻状况、性别以及年龄；在第二部分调查了员工的工作满意度，包括人际状况、企业制度、培训、绩效以及薪资等方面，为分析流失原因提供数据支持；第三部分，是离职倾向调查，进一步补充流失因素数据，同时掌握留人策略制定的关键方向；第四部分，调查主要涉及员工是否关注行业信息离职的阻碍因素（问卷内容详见附录1）。

此次开展问卷调查项目的主要目标是国泰君安证券公司甘肃分公司已经离

职的中层管理人员、在职的中层管理人员、干部库预选储备的员工等。问卷共设置了 29 个问项，主要针对分公司员工的工作满意度和离职倾向的现状进行深入了解。问卷第一、第四部分采用选答题进行调查；第二、第三部分采用李克特式量表进行调查。

我国学者候杰泰（2004）认为，进行问卷调查过程中，有效问卷回收率大于 85%，才能保障数据的有效性以及可信度。综合其他学者的相关意见，本文共向分公司发放 47 份问卷，其中已离职中层管理人员（包括试用期不合格、担任过中层管理的工作人员）发放问卷 23 份，发放占比 63.88%（已离职 36 人）、在职中层管理人员发放 12 份，发放占比 100%、干部库预选员工 12 份，发放占比 100%。判断问卷内容有效性的基本要求：错误率、漏填率在 5%以下，也就是一个问卷当中遗漏的问题与填写不规范的问题在 2 个及 2 个以下。

开展本次问卷调查活动的主要目的是了解分公司中层管理人员流失的原因，之所以将前中层管理人员纳入采访范围，是因为曾有过相关工作经历的人员对公司待遇、内部凝聚力等问题有一定的了解。同时，我国学者阎世俊（1996）认为，在某个企业内部，员工在不同岗位上所感受到的工作压力有所不同。那么，作为曾经在中层管理岗位上工作过的员工，同样对企业内部的整体概况有一定的认识，其对相关岗位的满意度和评价，具有较高的关联性。

3.2.2 访谈调查设计与实施

为了进一步完善调查数据，使调查结果更加准确的反映出中层管理人员离职问题的真实原因，笔者紧紧围绕论文研究目的设计了访谈调查。希望通过访谈调查的形式，能够在问卷调查基础上，进一步了解国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员选择离职的具体原因，从而制定更加科学、有效的解决策略。

访谈调查设计采用结构式访问（标准化访问）。在访谈调查工作开展前，提前设计好访谈调查的提纲内容，按照提纲的问题对受访者开展访问，并对收集到的访谈信息、数据进行整理、分析。访谈调查提纲的内容主要包括三个方面：首先，了解离职人员的个人最新信息和对甘肃分公司的评价（附录 2：1-3 题项）；其次，了解人员离职的具体原因（附录 2：4-6 题项）；最后，了解离职人员对

所述问题的改进办法和意见（附录 2：7-8 题项）。在进行访谈调查前，笔者对访谈提纲进行了模拟访谈练习，根据模拟演练情况对访谈提纲做了进一步优化与完善。

访谈对象的确定。访谈对象以离职前在公司综合能力表现、员工及领导的好评认可度，司龄、结合离职后新公司职位的高低，以及受访者个人的参与意愿等，最终确定了 10 名参与访谈调查的人员。访谈调查对象信息见表 3.3（应受访者要求只记录姓氏）：

表 3.3 访谈调查对象信息表

序号	被访谈人姓名	离职前司龄	离职前职务	现是否在证券行业	现任机构职务
1	王某	7	营运经理	否	综合管理部经理
2	高某	5	机构业务总监	是	首席投资顾问
3	王某	3	高级业务经理	是	投行部经理
4	张某	3	信用业务部门经理	否	私募销售区域主管
5	徐某	6	信息技术经理	是	电脑部经理
6	马某某	9	人力资源管理	否	保险业务部门经理
7	王某某	12	机构业务经理	否	上市公司董秘
8	杜某	10	金融同业部经理	是	网络金融总监
9	张某某	11	市场部经理	是	渠道业务经理
10	王某某	1	合规与风控主管	是	反洗钱部门经理

数据来源：作者整理

访谈调查实施过程中以脱稿访问模式开展，增加受访者在访谈过程中谈话的舒适感，拉进访谈对话距离，增加访谈内容的有效性，避免因生涩的问答模式给受访者带来不适感受。根据受访者的时间安排，10 名受访者中，7 名以面对面形式接受访谈调查，另外 3 名以电话形式接受了访谈调查，面访率为 70%。对于访谈设计问题，10 名受访者均做了完全回答，为访谈调查数据的完整性提供了支持。

3.3 问卷与访谈资料的整理与分析

问卷整理主要包括以下描述性统计、问卷数据整理与分析、访谈内容整理与分析、汇总调查问题四个部分。

3.3.1 描述性统计

本次问卷调查活动共回收了 44 份问卷，回收率为 93.62%。其中，有效问卷 42 份，有效率为 89.36%。问卷第二部分回答选项从“非常不满意”到“非常满意”排序。问卷第三部分回答选项从“非常不符合”到“完全符合”排序。第一部分的人口统计学信息见表 3.4:

表 3.4 研究对象人口统计资料表 (n=42)

项目	类别	频数	百分比 (%)
性别	男	12	28.57
	女	30	71.43
年龄	28 周岁 (不含) 以下	7	16.66
	28—35 周岁 (不含)	13	30.95
	35—40 周岁	16	38.09
	41 周岁以上	6	14.30
婚姻状况	未婚	19	45.23
	已婚	23	54.77
文化程度	大专及以下	11	26.19
	本科	17	40.47
	硕士及以上	14	33.34
工作岗位	管理	26	61.90
	普通销售	9	21.44
	其他	7	16.66
工龄	3 年以下	8	19.04
	3 年以上 5 年以下	17	40.47
	5 年以上 10 年以下	11	26.19
	10 年以上	6	14.30

数据来源：作者整理

从表 3.4 可见，第一，在受访者性别方面：男性约占受访人数的 28.57%，女

性约占 71.43%。公司全员 206 人，男性占比约为 38.35%、女性占比约为 61.65%；受访者性别占比数据与公司性别占比数据有着同样的问题，都存在女性多于男性的情况。

第二，在受访者年龄方面：年龄为 28 周岁以下的占比约为 16.66%，28-35 周岁占比约为 30.95%，35 岁至 40 岁占比约为 38.09%，41 岁以上占比约为 14.3%。公司全员的年龄结构为：28 周岁以下的占比约为 20.39%，28-35 周岁占比约为 40.78%，35 岁至 40 岁占比约为 29.61%，41 岁以上占比约为 9.22%。受访者与公司年龄结构占比相似，28-35 周岁的人员较多。在年龄结构近似的情况下，问卷结果也会具有年龄特征的代表性。

第三，受访者婚姻状况（未婚 45.23%、已婚 54.77%）与公司全员婚姻状况占比相似（未婚 43.2%、已婚 56.8%），已婚者占比相对较高，能够反映出社会、家庭等因素对离职带来的影响。

第四，受访者文化程度方面：大专以下学历占比 26.19%，本科学历占比 40.47%，硕士及以上学历占比 33.34%。公司全员文化程度：大专以下学历占比 4.37%，本科学历占比 91.26%，硕士及以上学历占比 4.37%。受访者与公司全员在文化程度方面，本科学历人员占比相对较高，受教育程度的占比相似。

第五，受访者在工作岗位方面：管理岗位的占比最高（61.9%）。公司全员在工作岗位方面，其他占比最高（管理岗位占比 24.76%，普通销售岗位 34.55%，其它岗位占比 43.69%），这说明受访者多为流失的管理人员，问卷的内容能够较为真实的反映管理人员流失的问题。

第六，受访者的工龄方面：占比相对较高的为工龄不足 5 年的员工，10 年以上老员工仅占受访人数的 14.30%。公司全员在工龄方面，占比较高的为 3 至 5 年的员工（40.78%），10 年以上的占比为 12.62。由此可见，工龄不足五年的年轻管理人才更容易流失。

3.3.2 问卷数据整理与分析

（1）问卷满意度调查部分的整理与分析。内容主要包括员工对薪酬、绩效、培训、公司制度、人际情况的满意度。结果详见表 3.5。

表 3.5 问卷满意度调查部分的统计汇总表 (n=42)

问项	选项	频数 (人)	占比 (%)
7. 您对公司的招聘制度是否满意?	A	0	0
	B	0	0
	C	21	50.00
	D	13	30.95
	E	8	19.05
8. 您公司的管理制度感到满意吗?	A	0	0
	B	5	11.90
	C	16	38.09
	D	9	21.42
	E	12	28.59
9. 您对公司的绩效考核制度是否满意?	A	1	2.38
	B	14	33.35
	C	10	23.80
	D	9	21.42
	E	8	19.05
10. 您对公司的薪酬福利待遇是否满意?	A	4	10.52
	B	7	18.66
	C	17	47.47
	D	9	21.42
	E	5	1.93
11. 您对公司提供的培训晋升机会是否满意?	A	3	7.12
	B	5	11.93
	C	21	50.01
	D	9	21.42
	E	4	9.52
12. 您对公司企业文化氛围是否满意?	A	0	0
	B	0	0
	C	26	61.90
	D	15	35.72
	E	1	2.38
13. 您对公司的职业生涯规划是否满意?	A	0	0
	B	14	33.35
	C	19	45.22
	D	8	19.05
	E	1	2.38
14. 您对公司现在给您工作量、工作时间安排满意吗?	A	0	0
	B	0	0
	C	27	64.28
	D	15	35.72
	E	0	0

续表 3.5 问卷满意度调查部分的统计汇总表 (n=42)

问项	选项	频数 (人)	占比 (%)
15. 您对自身当前的抗压能力是否满意?	A	0	0
	B	0	0
	C	9	21.42
	D	24	57.16
	E	9	21.42
16. 您对目前的工作内容是否满意?	A	0	0
	B	2	4.76
	C	14	33.35
	D	22	52.37
	E	4	9.52
17. 您对公司各部门的沟通协调机制是否满意?	A	0	0
	B	18	42.86
	C	23	54.76
	D	1	2.38
	E	0	0

数据来源：作者整理

如表 3.5 所示, 问及“您对公司的招聘制度是否满意?”时, 高达 50%的受访者回答“一般”; 问及“您公司的管理制度感到满意吗?”时, 回答“不太满意”和“一般”的受访者高达 49.99%; 在“您对企业设立的绩效考核模式是否认可?”这个问题当中, 选择“非常认可”或是“比较认可”选项的受访者仅占 40.47%; 在“您对企业提供的薪酬福利待遇的态度是?”这个问题中, 选择“非常满意”或是“较为满意”选项的受访者仅占 23.35%; 在“您认为企业提供的培训升职渠道如何?”这个问题中, 认为“非常理想”或“比较理想”的受访者仅占 30.94%; 问及“您对公司企业文化氛围是否满意?”时, 回答“比较满意”或“非常满意”的受访者仅占 38.10%; 在“您对企业设立的职业生涯规划的态度是?”这个问题中, 认为“非常理想”或“比较理想”的受访者仅占 21.43%; 问及“您对公司现在给您工作量、工作时间安排满意吗?”时, 高达 64%的受访者回答“一般”; 在“您如何看待自己目前的抗压能力?”这个问题中, 认为“非常理想”或“比较理想”的受访者高达 78.58%; 问及“您对目前的工作内容是否满意?”时, 同样有超过 60%的受访者回答“比较满意”或“非常满意”; 在“您如何看待企业内不同部门的沟通渠道?”这个问题中, 认为“非常理想”或“比较理想”的

受访者仅为 2.38%，超过半数受访者回答“一般”。总体而言，超过半数受访者对自身的工作能力持有肯定的态度，但当前的工作满意度较低。

(2) 问卷离职倾向部分的整理与分析。对员工离职倾向进行调查，进一步补充流失因素数据。结果详见表 3.6。

表 3.6 问卷离职倾向部分的统计汇总表 (n=42)

问项	选项	频数 (人)	占比 (%)
18. 您会寻找其他工作机会	A	2	4.76
	B	6	14.30
	C	16	38.09
	D	14	33.33
	E	4	9.52
19. 您觉得只要有其他更好的薪酬待遇的工作, 您就会离职	A	0	0
	B	8	19.05
	C	19	45.22
	D	8	19.05
	E	7	16.68
20. 您觉得在工作中得到应有重视	A	3	7.14
	B	9	21.42
	C	17	40.50
	D	9	21.42
	E	4	9.52
21. 您认为在本岗位能够充分发挥个人的能力	A	1	2.38
	B	5	11.90
	C	16	38.09
	D	13	30.95
	E	7	16.68
22. 您的收入和您的付出成正比	A	4	9.52
	B	17	40.47
	C	15	35.74
	D	3	7.14
	E	3	7.14
23. 您认为单位同事之间关系和睦	A	0	0
	B	11	26.19
	C	18	42.87
	D	9	21.42
	E	4	9.52

续表 3.6 问卷离职倾向部分的统计汇总表 (n=42)

问项	选项	频数 (人)	占比 (%)
24. 您认为单位办公环境良好	A	0	0
	B	0	0
	C	3	7.14
	D	25	59.52
	E	14	33.34
25. 您认为从事中层管理工作有发展前景	A	0	0
	B	9	21.42
	C	24	57.16
	D	9	21.42
	E	0	0

数据来源：作者整理

如表 3.6 所示。问及“您会寻找其他工作机会？”时，答“完全不符合”或“有些不符合”的受访者仅为 19.06%；提及“您觉得只要有其他更好的薪酬待遇的工作，您就会离职。”时，答“完全不符合”或“有些不符合”的受访者仅为 19.05%；提及“您觉得在工作中得到应有重视”时，答“完全不符合”或“有些不符合”的受访者为 28.56%；提及“您认为在本岗位能够充分发挥个人的能力”时，答“有些符合”或“完全符合”的受访者占 47.63%；提及“您的收入和您的付出成正比”时，回答“完全不符合”或“有些不符合”的受访者高达 50%；提及“您认为单位同事之间关系和睦”时，回答“有些符合”或“完全符合”的受访者，仅占 30.94%；提及“您认为单位办公环境良好”时，回答“有些符合”或“完全符合”的受访者，高达 92%；问“您认为从事中层管理工作有发展前景”时，高达 57%的受访者表示“说不准”。

(3) 问卷人才流失因素部分的整理与分析。主要调查员工是否关注行业信息离职的阻碍因素。结果详见表 3.7。

表 3.7 问卷人才流失因素部分的统计汇总表

问项	频数 (人)	占比 (%)
26. 您要是离职，会继续在原来的行业工作吗？	A 16	38.09
	B 15	35.71
	C 11	26.20
27. 促使您离职的最大因素是？	A 13	30.95
	B 6	14.28
	C 3	7.14
	D 11	26.11
	E 9	21.42
28. 您在工作过程中，最看重的问题是什么？	A 13	69.04
	B 16	11.65
	C 9	11.42
	D 4	7.89
29. 您关系最好的同事离职的原因是什么？	A 3	7.14
	B 5	11.90
	C 9	21.42
	D 8	19.04
	E 7	16.70
	F 2	4.76
	G 8	19.04

数据来源：作者整理

如表 3.7 所示，问及“您要是离职，会继续在原来的行业工作吗？”时，回答“会”的受访者高达 38.09%，回答“不会”者，仅为 26.20%；问及“促使您离职的最大因素是？”时，回答“家庭因素”和“住房因素”的受访者高达 57.06%；问及“您在工作过程中，最看重的问题是什么？”时，回答“薪酬”或“成长机会”者，占 69.04%；问及“您关系最好的同事离职的原因是什么？”时，回答“家庭原因”和“人际关系”者，高达 40.46%。由此来看，导致公司人才流失的问题有来自薪酬、奖金等物质方面的因素，也有来自“成长机会”或“人际关系”等精神方面的因素。

3.3.3 访谈内容整理与分析

通过对 10 名离职人员(访谈调查设计与实施环节确认人员)进行访谈调查，

了解他们真实的离职原因，并对访谈信息内容进行整理与总结，梳理出他们对公司的负面看法与离职的相关原因，主要有：

(1) 对事业发展预期有限。通过对其中的 5 位离职中层管理人员的访谈发现，他们基本上选择了去其他的券商机构任职。他们表示，总体上对国泰君安证券甘肃分公司没有过多不满情绪，只是在这里工作感觉看不到未来，比如有一位离职不久的中层管理人员指出，现阶段由于券商之间的竞争激烈，甘肃分公司将工作重心转移到业务发展方面，对前端营销人员较为重视，而自己所处的职位是内控部门，因此相关的人力资源也不再向这些部门倾斜，工作久了就会感觉没有什么动力；另外一位中层管理人员则是认为公司并没有对其职业生涯做出规划，而单纯地将自己视为是公司的打工者，一旦年纪大了或者有替代者之后自己将会面临失去岗位的威胁。另外，甘肃分公司也没有具体的职业培训机制，这让很多中层管理者无法在繁复的工作中获得进步。而且大多数受访者认为，自己在该公司内很难有晋升高层管理的机会，所以选择了去其他券商或者金融机构谋求职业的发展。

(2) 对公司氛围较为失望。通过对已经离职的中层管理人员情况的了解，可以发现除了 1 名仅在公司工作不到一年的受访者之外，其他人员基本都在该公司工作了三年以上时间。受访者均透露工作一段时间之后，已经对工作和同事产生一定感情，因此没有在一开始萌生离职想法的时候就行动，而是拖来拖去最后才不得不离开。这其中，有 6 名受访者反映自己的工作和想法很难受到上级的重视，而且有时也很难获得下级的理解，这使得自己的员工关系十分紧张；另外他们的“老员工”身份也没有获得应有的尊重，尤其是高层管理人员对于自己的态度方面，7 名受访者都用了“比较失望”来形容。比如，有些人在工作中已经获得了预期之上的成果，并且基本是由中层管理者一手缔造的成绩，他们并非想以此邀功，但却被视而不见，很难感受到上级的认同和鼓励，使得他们感觉自己的工作失去了意义。

(3) 对薪酬待遇颇有微词。据了解，国泰君安证券甘肃分公司的待遇水平在当地券商公司中属于中等水平。具体而言，有很多体量不如国泰君安的券商待遇却更加好，这使得部分中层管理人员宁愿放弃国泰君安证券这个相对较好的平台，而去选择待遇更好的小公司谋求发展；此外，在公司内部而言，根据 4 名受

访者反馈，中层管理者的薪资甚至赶不上一些金牌经纪人，这也使得中层管理者颇有微词。有些管理者是从业务岗位做起，在升任至管理岗位后，每天工作量增加，甚至会被迫放弃自己的专业而去从事别的工作，这不仅使其精神压力增加，而且还在待遇上被一些下属赶超，这很难让中层管理者接受。再具体到个体方面，据了解，同样是中层管理人员，负责的工作也一样，但却有不同的考核标准，这都是由高层管理者评判，造成了部分中层管理人员认为自己做的并不比其他管理者差，却在待遇上产生悬殊的差距，这也是诱发中层管理人员出走的重要原因。

(4) 对公司文化的认同感较低。关于这一点，7 名受访者直接给出了“公司企业文化仅是口号”的激烈措辞，由此可见公司在文化建设方面并没能获得中层管理者的认同。据反映，公司在文化建设上并没有具体的举措，平时工作已经非常繁忙，而且高层管理者更注重公司的绩效以及与其他分公司的业务指标竞争，因此对内并没有形成良好的文化建设机制。据一位中层管理者介绍，在其任职期间，国泰君安总公司发起过一次企业文化建设活动，而落实到分公司的时候，高层管理者仅是安排了行政部门印制了一些文化标语以及总公司的理念口号，要求员工进行背诵，对于其中含义的解析，文化的浸透没有更多的策略，并且中层管理者基本没有有效地参与其中，发挥应有的作用。

3.3.4 汇总调查中发现的问题

通过对调查问卷及访谈结果数据的整理，并汇总上述问卷及访谈中的分析结果，可以看出国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员流失的主要存在以下几个方面的问题：事业留人制度不完善，情感留人策略不完善，待遇留人不符合员工期望、文化留人措施效果不佳等几个方面。

3.4 事业留人制度不完善

通过对离职人员访谈内容整理，以及问卷调查结果可以看出，国泰君安证券甘肃分公司的事业留人制度方面不够完善，具体问题表现在培训、职业规划引导、职务晋升三个方面：

3.4.1 针对中层管理者的培训制度流于形式

梳理分公司培训课程与培训内容的制定情况,主要包括业务类别、合规类别、普通员工常规知识类别等,没有针对中层管理人员专门开设的培训课程。在日常的培训工作中,中层管理人员也是与普通员工以集体形式参加相关培训,没有单独的专项培训提升课程。从访谈结果来看,离职人员表示没有特别针对他们这样的群体制定具体的培训机制,使他们无法在工作中获得进步。在表 3.5 第 11 问项的回答内容来看,对公司提供的培训晋升机会感到比较满意或非常满意的受访者仅为 30.94%。结合表 3.7 中第 26 问项有高达 38%以上受访者表示,离职后会继续在原来的行业工作的结果,说明大部分受访者对公司当前的培训机制不满意。具体表现为:尽管证券市场竞争趋势日趋激烈,人才紧缺,但分公司未能充分考虑到中层管理人员对新知识、新技术的补充需求,很少针对中层管理者的岗位特点而制定出相应的培训计划。中层管理者在提升个人知识与能力过程中,主要依靠自我学习的方式。公司现有的培训机制难以满足中层管理人才日益变化的成就感需求问题。

其次,培训理念滞后。企业高层管理者对加强中层管理人员培训在企业发展中的作用认识不足;这种滞后的理念导致企业极少对中层管理者开展具有针对性的专项培训,所有培训工作的主要内容是面向基层员工或者新员工,这样的结果使中层管理者局限于“经验曲线”来引导工作。但在实际工作中,由于工作成长通道不同、受教育程度存在差异,个人工作技能、工作习惯等方面的情况,在不同人身上都有不同。故而,其实每个人自己积累的工作经验是具有独特性的,在工作技巧与能力等方面各有差异。虽然以同样的工作方式工作,但在不同的员工身上会出现不同的结果。

最后是培训内容单一化,随着公司业务的不创新和金融产品升级周期的缩短,各岗位员工需要不断学习新的业务知识。然而,企业的培训越来越侧重于能够快速提高收益的金融产品营销相关内容,已经不能适应瞬息万变的市场竞争的需要。中层管理者不仅需要专业的产品知识,还需要营销、法律、会计、管理等综合知识。然而,分公司很少询问中层管理者的技能培训。中层管理者的内部培训机制是形同虚设的。

3.4.2 缺乏有效的中层管理者职业规划引导

在证券行业，员工晋升往往与业务业绩是挂钩的，这对于普通员工晋升为中层管理者这一阶段没有太大的问题，即便公司不做职业规划引导，普通员工也能自主地做好个人职业规划。而在中层管理人员这一层级，需要处理的工作与具备职业能力要求更高，而分公司没有针对中层管理者进行职业规划引导，使得员工对管理身份工作的规划比较迷茫。从表 3.5 第 13 问项中，对公司的职业生涯规划感到“比较满意”或“非常满意”的受访者仅占 21.43%，而表 3.7 第 28 问项选择“成长机会”这一选项的受访者仅为总人数的 11.65%。也充分地说明了这一点，分公司对于基层员工和基层管理者，拥有较为合理的职业规划引导机制，但对于人数较少的中层管理者，由于采用了统一的引导模式，没有充分考虑这类特殊员工在岗位、专业等领域的差异性，实际规划与引导的作用价值不高，员工职业规划的体验感较低。

3.4.3 中层管理者晋升制度缺失

在对流失中层管理者的访谈中，大多数受访者表示很难有晋升高层管理的机会，所以才选择了去其他券商或者金融机构谋求职业的发展。而在表 3.5 第 9 问项中，表示公司的绩效考核制度感到“比较满意”或“非常满意”的受访者占 40.47%；第 11 问项中，对公司提供的培训晋升机会感到“比较满意”或“非常满意”的受访者为 30.94%；表 3.6 第 21 问项中，表示本岗位能够充分发挥个人能力说法“比较符合”或“非常符合”实际的受访者高达 47.63%。说明中层管理人才对自身的工作胜任力比较满意，但公司针对中层管理者的晋升机制不严谨，缺乏依据，从而导致大部分员工到了中层管理的位置后，再无晋升的可能。二是晋升渠道单一化，分公司当前采用以行政管理职务晋升通道为主导的晋升模式，忽视了技术职位晋升通道对人才的激励作用。三是朝不保夕，从基层管理晋升到中层管理容易，但从中层管理晋升到高层管理，难度非常大，且稍有不慎，就有降级的可能。分公司过于重视纸面上的业绩，而忽视了员工的在分公司内部的贡献。

3.5 情感留人策略不完善

表 3.6 第 23 问项中，提及“您认为单位同事之间关系和睦”时，回答“有

些符合”或“完全符合”的受访者，仅占 30.94%；但在表 3.6 第 24 问项中，提及“您认为单位办公环境良好”时，回答“有些符合”或“完全符合”的受访者，高达 92%。中层管理人员一方面认为内部人际关系较差，另一方面认为内部办公环境比较优越，这一现象说明公司内部忽视了中层管理人才正常心理需求的干预，从而导致针对这一特殊人才群体的情感留人建设理念不合理，具体表现为：

3.5.1 不重视理论在实践中的运用

公司高层管理在实际工作中忽视了期望理论的运用，不重视生理现象与心理行为之间的关系，工作中时常出现“一言堂”和“拍脑袋”的情况，过度的工作压力使员工沮丧，焦躁，不安，泄气，筋疲力尽，甚至对工作失去兴趣。在分公司中，过高的工作期望和不合理的工作量安排，常常让中层管理者付出超额的体力和精力，占用其过多的业余时间。时间久了，员工体力不支，身心憔悴，工作效率必然下降，但最后反而被视为工作不努力的表现。

3.5.2 高层管理者缺乏情感沟通

高层管理人员很少与中层管理者进行情感沟通，日常交流基本为工作任务的传达与业务考核的沟通。因为情感交流的匮乏，造成了上层领导和中层领导往往只保持着简单的职场关系，而并不会对企业的发展有太大关注，即便面临问题也不会积极沟通，造成了其本身的积极性受到影响。

3.5.3 精神激励不受重视

尽管精神激励的核心内容是情感激励，很多员工会因为情感激励不足导致他们积极性减弱。通过问卷调查，特别是访谈中可以清楚地了解到，分公司大部分工作人员以及已经离职的中层管理人员普遍认为，情感激励不如物质激励实在。具体而言，在题项“您觉得在工作中得到应有重视”中，答“完全不符合”或“有些不符合”的受访者为 28.56%；题项“您认为单位同事之间关系和睦”时，回答“有些符合”或“完全符合”的受访者，仅占 30.94%这都说明了精神激励没有发挥应有的作用；实际上，情感激励并非是在精神层面或是在物质层面对员工进行

激励或者引导，精神激励指的是管理者和被管理者基于感情联系产生激励效果的方法。任何人身处社会当中都渴望得到关怀，一次简短的安慰就能够在很长一段时间内发挥激励效果。进行情感激励的基本目标是让激励对象产生积极的情绪状态。采取民主商议、共同工作、批评帮助、交往娱乐、慰问家访、排忧解难等方式都可以达到这个目的。重点在于让激励对象感受到领导的关注与关怀，基于情感上的沟通让职场充满关爱，则员工会由于领导对其的真诚关注产生极强的工作积极性。简单的依靠物质方法刺激员工，忽略员工精神层面的需求，无法和员工在沟通上创造和谐的气氛，让员工的工作积极性无法展现、无法释放，最终导致员工对待工作的态度越发消极。

3.6 待遇留人不符员工期望

表 3.5 第 9 问项中，对公司的绩效考核制度感到“比较满意”或“非常满意”的受访者占 40.47%；第 10 问项中，对公司的薪酬福利待遇感到“比较满意”或“非常满意”的受访者仅占 23.35%；而表 3.7 第 28 问项中，认为自己更看重“薪酬”的受访者高达 69.04%。说明分公司内部绩效激励不符合大部分员工的期望，难以满足中层管理人才日常的成就感需求。具体表现为：

3.6.1 薪酬制度缺乏外部公平性

薪酬的外部公平性代表企业对员工设立的薪资待遇和行业内其他企业对比的一致性。甘肃地区目前券商新入职员工已知的基本薪酬水平，平均在 3000—7000 元不等，具体划分主要依据看新入职的员工是否有工作经验、学历与行业执业资质获取的情况等。国泰君安证券甘肃分公司虽然在新入职员工薪酬的划定方面采用了与市场相近的综合评价标准，但平均薪酬基本在 2000—4000 元，虽然对具备一定优势的人才也会额外提升入职的薪酬待遇，但与市场整理平均水平还是有较大差距。

对公司的薪资水平进行评价时，员工一般会将自己的工资水平和行业内的其他企业进行比较，此时会有可能感到公司提供的薪资待遇不合理。有不少企业因为领导的策略因素，对某个部门提供的平均工资水平较高，也有一些企业因为发

展时间较长，且在行业内已经成为发展领先的企业，也有可能因为一些地区政策或国家政策支持，这部分企业相比行业内其它企业能够提供的薪资更高，这种情况并不少见。假如加上地域因素的条件，在发达地区、沿海地区的工资水平必然超过了中西部地区。

3.6.2 薪酬制度缺乏内部公平性

薪酬制度的内部公平性是通过公司不同部门以及部门内部的不同人员之间的比较而得出的，所以下面从两个部分进行阐述：

(1) 公司部门之间的薪酬公平性。对于公司内不同部门的平均薪资的问题，由于立场不同，观念往往也会存在差异。一些部门表面来看较为悠闲，工作压力小，且不需要外出工作；一些部门则工作压力较大，无论在怎样的天气情况下都不得不在户外完成工作。而悠闲的部门内的员工取得的工资有时却会超过繁忙部门的员工工资。这是由于可能这个部门只是看起来比较悠闲，例如产品设计部等部门，由于产品设计部的工作直接涉及到了产品的最终效益，因此对这些员工提供的待遇会更好。但这样的情况也许会受到销售员工的质疑，认为这样的薪资待遇设计不合理。此外一些部门因为掌握了特殊的权力，因此常常能够得到灰色收入。如此也会导致其他部门的员工产生不公平的看法。如果这样的看法不断积压，则工作能力较强的员工可能会选择转投其他企业或者岗位，也有可能降低工作积极性。

(2) 员工之间的薪酬公平性。公司员工之间的薪酬不公，有较大几率引发员工的意见。对于一个部门内的相同工种，一些员工工作更积极、更努力，产生的效益更高，但是最终得到的工资却和一些工作并不积极的员工相同，如此比较之下，肯定会让工作更积极的员工产生意见。而在一个公司内往往有一些员工靠着不正当手段得到清闲的岗位，因此其它员工不得不承担更大的负担。长此以往，这样的不合理情况会导致越来越多的专业能力强、收入水平较低的员工选择离职。由于这些员工和企业内管理者的关系并不亲密，并且也不希望或是无法降低工作积极性来弥补内心的想法，因此只好选择另谋高就。这样的问题在不同性别之间也可能存在。对于同一个部门，例如技术部门当中，女性职员的工作负担往往较

轻，得到的工资却和男性职员一样。如此一来同样让男性职员感到内心失衡，产生各种不良影响。

3.6.3 缺乏应有的福利和补助

根据笔者深入的研究与调查，发现该公司在待遇这一方面问题尤为突出，除了无法给予中层管理人员满意的薪酬待遇之外，其他应有的福利待遇等方面也是严重欠缺。经调查发现，该公司每周固定一天为加班日，但是在加班较晚的情况下，既没有为员工发放应有的加班费用，而且加班的餐食也是由员工在加班结束后，再进行自理，相当于员工不仅要加班，还要饿着肚子加班。另外，该公司虽然定期为员工进行体检，但体检的周期和费用标准选择，有较大的差异，高层领导的体检项目昂贵且全面，而中层及普通员工的体检项目只有基本的内容，体检更多的是为了完成形式任务，很难得到员工的认可。除此之外，该公司还崇尚不休假文化，员工本应享有的正常年假，很难获得批准，对于不休假的员工领导总是当众表扬，使员工合理的福利待遇，变成了一种有压力的所求，这不仅引起了很多基层员工的不满，中层管理者的不满情绪更是难以掩饰。

3.7 文化留人措施效果不佳

在离职中层管理人员的访谈中，大多数人对企业文化的理解不深，更多的人理解为是阶段性的任务，宣传展示的机会，而没有深层次的理解，尤其企业文化的传递中，分公司高层领导更加注重企业文化内容的文字变动，而不是企业文化精神的发展。

表 3.5 中，第 12 问项中，表示对公司企业文化氛围感到“比较满意”或“非常满意”的受访者仅占 38.10%；表 3.5 第 17 问项中，超过半数受访者认为公司的各部门沟通协调机制为“一般”。从推理的角度来看，公司内部各部门之间的沟通协调机制不太好，大部分受访者对内部企业文化氛围不满意，说明公司现行的企业文化缺乏灵活性。具体表现为：

3.7.1 企业文化未融入实际工作

高层管理人员在传递总公司的文化建设思想和措施方面,没有将文化内涵与实际情况进行融合,企业文化与业务发展无法同频共振,导致中层领导者所处的具体情况和企业文化不一致,无法实现预期的贯彻目的。企业文化对于大部分中层管理人员而言缺乏亲切感,甚至让员工觉得陌生,自然难以形成凝聚力,无法感召员工。一般而言,作为企业的分公司,应该根植于总公司的企业文化基础上,培育出一套适用于自身发展的文化体系,而现阶段的国泰君安证券甘肃分公司在实际中并没有明确的建设机制或者实际措施,这也使得文化留人基础十分薄弱,效果不佳。

3.7.2 文化建设行动不统一

个别高层管理人员虽然一直在强调要落实企业文化,却无法把口号落实到行动当中,往往只关注短期效益,“拍脑门”做决定。这样就导致了各种各样的决策常常会在短期之内多次调整,导致员工难以适应公司决策,无法理解公司究竟希望自己怎样开展工作。基于企业文化,各个部门往往各自开展工作,紧跟部门管理者的决策开展工作,但是不同部门的管理者的基本观念往往又存在差异,最终导致了公司虽然有企业文化,却无法在对外、对内工作中保持一致。在不同部门之间的文化交流问题造成了公司内难以产生统一的思想模式,严重限制了公司的长期发展,更限制了个人的长期发展以及个人工作理想的实现,最后造成员工流失的问题出现。

3.7.3 高层管理对企业文化缺乏深入认知

一个企业的精神或者文化根源与经营者有着很大的关系,优秀的企业家都是企业文化战略大师,但是在国泰君安证券甘肃分公司中,个别高层管理提出,企业文化是一个企业开展工作的基本原则,和公司管理工作并无太大联系。以至于提出了企业文化即基于管理的目的,依靠文化达到最终的业务目标,这样不合理的认识直接导致企业文化脱离实际。

3.7.4 文化建设与业务推动形式趋同

企业文化并非是一蹴而就的，而是需要全员进行参与并且在实践中获得认同的一个完整过程。企业文化的形成也不是简单地上行下效，高层布置文化建设内容，其他层级分别去执行，这不是企业文化建设，更近似于布置工作任务。而这恰恰是国泰君安证券甘肃分公司所面临的尴尬局面，在建设企业文化过程中，中层管理者参与度不高，沦为企业文化的承担者，无法在企业文化塑造当中发挥作用。此外，企业文化构建过程不是按照生产运营情况以及业绩指标进行评估，而多数员工以为的关注精神要素与企业发展和员工工作效益的内在联系，从而忽视其他配套制度的重要性和必要性。

4 国泰君安证券甘肃分公司中层管理者留人策略的优化措施

基于上述问题，通过确定指导思想与原则、制定整改对策，并为整改方案提供制度与组织保障，为企业解决中层管理者流失问题起到帮助作用。

4.1 留人策略优化的基本原则

归根结底，市场竞争是人才的竞争，一流的人才建设一流企业的基础。因此，国泰君安证券公司甘肃分公司要把人才作为企业最宝贵的资源，坚持“以人为本”的基本管理理念，建立合理先进的人力资源管理机制，在人才招聘、培训、选拔、激励约束、绩效考核等方面创新机制，构筑学习型组织，力促全员同步发展才能有效促使企业与人才之间实现双赢的目标。

因此，公司在强化自身对中层管理人才的吸引力过程中，应遵从以下几项基本原则。

4.1.1 以人为本的原则

一方面，领导者应当对员工持有基本的尊重心理，协助员工完成自我鼓励，对自己的角色定位有一定的认识，对部门内的工作能够合理调度、对员工遇到的困难能够帮助解决，以员工本身的工作状况为基础，将自身的激励目标确定为协助他人完成自我价值。并且必须要把激励措施转变为激励对象自身的状态，如此才可以达到激励目的。现代企业中，以人为本的原则应主要体现在对人的尊重上，尊重人的生命价值、兴趣和生活方式、劳动成果等。

另一方面，员工应当树立个人主体精神，正确看待自己在企业中的地位，以较高的积极性、寻求各种渠道处理问题。基于对问题的处理提升自身工作水平，为晋升奠定基础。激励是限制员工消极情绪滋长、对员工的不良行为进行惩戒、展现员工工作积极性和对员工的工作成绩进行鼓励的关键方式，必须要保证公平性。在激励当中，所有员工的义务与权利都是一致的，此外也要保证相关管理者与全体部门的公平性，避免人为倾斜。创造平等的竞争环境和条件，即机会均等。

4.1.2 目标结合的原则

确立行为目标进行激励。从整体上来看，人的价值包括了社会价值与自我价值两部分。前者代表个人掌握的技能 and 知识有为社会、他人创造财富的意义；后者代表个人对于健康、技能、知识以及情操的追求。所有人的价值都涵盖了这两个部分。所以，对员工进行激励时，需要对员工的自我价值以及设立的发展目标保持尊重，让员工更科学合理的设定目标，满足其实际需求，提升员工对目标的积极性。此外，也应当把员工个人的目标划入企业整体目标当中，展现组织目标的需求，进而保障激励的有效性。协助员工设立科学的行为目标，同时让员工意识到行为目标的科学性，如此能够更好地展现员工对应的行为动机，展现员工工作积极性。

4.1.3 物质激励与精神激励相结合的原则

恰当把握员工当前占主导地位的需要，再根据企业的实际发展情况选择激励模式。应当合理的把精神激励与物质激励两种方式结合起来，一般物质激励自身已经带有了精神激励的作用，比如发放奖金，这是物质激励，但也是对员工的贡献的肯定和赞赏，对于获奖的员工是一种精神上的鼓励。精神激励本身也包含物质激励的成分或以一定的物质利益为基础，一般某种荣誉称号获得者都会得到与之相应的物质激励。另外，人的需求本身就体现物质和精神两方面的需求，忽视任何一方面的需求，激励制度就难以达到预期的效果。

4.1.4 及时适度性原则

把握好激励时机，才能促进员工发挥积极性，强化持久积极行为。激励措施应当具有合理性，按照其达成的目标的实际价值明确激励内容。此外在设定奖惩内容时也必须公平，一视同仁，奖惩分明并且适度，员工共同参与，整个评审流程透明化。经过民主审核以及评估，使员工参加到评审过程中，提升奖惩内容的合理性。

4.1.5 正激励和负激励相结合的原则

对员工设定的和组织目标一致的期望行为展开鼓励即为正激励，目标是让员

工更多的进行此类行为；而对于员工做出的不符合组织预期的行为就要进行负激励，目的是避免相同情况再次出现。即便这两个方法目标都是对员工进行引导，但需要注意到负激励带来的不良影响，有几率导致员工出现挫败行为与情感。所以，在对员工进行激励时，领导需要科学的运用负激励与正激励两种方法。

4.1.6 明确性原则

明确激励的目的，以及实现激励所需要做的和如何去做。对于高绩效员工的激励措施要透明公开，尤其是包括奖金在内的，员工普遍关注的物质奖励内容方面非常关键。无论是在精神层面还是物质层面进行奖励，一定要直接的展现出奖励本身的意义，人力资源管理者还应及时总结已经实施的奖励和惩罚方式的利弊，以便为将来激励方式的采取提供可借鉴的经验。

4.2 完善员工事业留人制度

应充分重视需求层次理论的内涵，并使其成为优化员工事业留人制度的法宝。马斯洛提到，在满足一个人的缺乏需求之后，其才会去进一步的追求自我实现这一目标。具体来说，缺乏性需求包括尊重需求、归属需求、安全需求以及生理需求，这几个要素都是人最基础的需求，在基础需求实现之后就会开始追求自我价值。因此，员工事业留人制度应该充分考虑到员工在每个人生与工作阶段具有的具体需要，从而有针对性的进行奖励。

4.2.1 完善中层管理人员的培训体系

现代公司为了响应员工的个人发展需求，对优秀员工进行奖励，开展了各式各样的培训。需要按照企业目前的组织架构情况，把不同的工作岗位区分成具体的岗位类型和职级水平，也可以按照企业的核心竞争力发展需求以及建设战略，结合员工的职级、职位提出具体的岗位要求，也就是任职资格。经过成套的、科学的岗位说明书，确定不同岗位的具体要求、基本责任以及工作规范，基于这些规定对员工进行培训和筛选，针对各种职务类型、职级水平设定对应的培训内容。各部门相关领导需要定期按照部门考察要素以及部门长期发展任务、短期目标、

整体战略以及企业的基本目标，结合员工的职业发展规划与绩效考核结果，基于对员工进行的调查工作，产生基本的部门培训规划文件，转交给人力资源部，经过和公司管理者的交流沟通，人力资源部了解到领导的具体想法，对培训需求进行总结之后，基本确定培训规划，提交给公司管理者进行审批，最后产生年度培训规划。

对此，本文根据分公司当前的组织架构特点，制定了针对中层管理人员的培训制度。重点包括了：党务工会、纪检监察、稽核审计、人力资源、发展规划、执行以及管理、业务管理、金融专业、计划财务、资金运用、信息技术和营销等层面的学习，根据学历情况分层开展，从整体上提升管理层的整体业务能力，让公司领导层可以具备金融行业综合素质能力，在将来的企业发展当中发挥应有的价值。

4.2.2 完善职业规划引导制度

对于中层管理者的职业规划引导工作，一般应该让企业内的领导者和员工以及人力资源部门共同完成。由相关员工指出自身在工作方面的需求，之后经过其管理者对员工表现的评估，并最终通过人力资源部门的评估确定其未来的职业规划。有效的帮助和引导员工明确职业规划，能够让企业自身更好的掌握员工工作能力，还能够使得员工了解自身的发展目标，以此不断进步。按照相关理论内容，目前形成了分公司职业发展双通道体制，制定了分公司专业职级管理办法，其中涵盖了非管理职能序列以及管理职能序列两部分，从而让员工在纵向以及横向上都有发展空间。以纵向来说，形成了“技术晋升”以及“职务晋升”两部分；在横向方面，则形成了周期性“双向选择”机制，使得员工拥有了自主选择职业发展渠道的权利。员工不仅能够朝着更高的职级努力，还能够向着非管理职能的方向发展。此外，分公司也划分了职能序列的具体登记，对不同的档级设定了具体的晋升要求，并且基于对市场薪资的调查，对岗位的价值研究，明确了各个职能序列档级的薪资范围，构建具备对内公平性与对外竞争性，和双通道职业规划体系成套的双通道薪资模式。

4.2.3 完善中层管理人员晋升制度

为了建立适用于中层管理者的晋升制度，分公司应从以下方面入手：一是明确职位渐进的顺序。每个职位序列应包含相应职位的职级，以及对经验、能力的要求，相关培训工作等等，按照职位序列构建垂直或是水平晋升模式。二是构建职位调整制度，给予职位发展空间具有很大局限性的中层管理者更多的成长空间。三是建立公平的职位竞聘机制；给每一位中层管理者一个创造平等申请职位晋升的机会，避免个别高层管理者凭个人偏好干涉日常管理活动。四是设立内部跳槽制度，分公司可以通过建立内部招聘系统，把的空缺职位优先让内部员工竞聘。这对于与上级领导关系和睦度较低的员工而言，是一件好事，不必因为人际关系的问题而选择离职，能够有效降低分公司人才流失率。此外，这样的内部招聘方式为员工的跨部门晋升创造了机会，这是由于一些员工在部门内创造了优秀的绩效，短期内却无法提供给员工对应的岗位，此时员工能够按照需求申请面试其他部门的职位，进而达到企业、员工双赢的效果。这不仅降低了企业的损失，更使得员工的工作态度更加积极。

4.3 优化员工情感留人策略

感情可以认为是一种保健因素，企业要想员工留在企业，应当对双因素理论核心有一定的关注，更广泛的考察到保健因素、激励因素发挥的作用，不应当单纯的响应与员工离职行为相关的诉求，或者是员工在薪资方面的诉求，应当全面的考察问题，关注员工的自主意愿，从而提升员工工作积极性，更全面的展现员工的个人价值，从而让员工的精神与物质需求均能被满足。所以，关注保健因素能够有效处理员工的消极情绪、避免负面影响。故而运用情感留人是企业保留人才的一种必要策略。

4.3.1 设立管理层员工关怀委员会

在公司管理层当中应当构建“管理层员工关怀委员会”。委员会的主要工作是为管理层员工服务、协调与跟踪不同部门的合作情况，从而更好地处理企业面对的具体问题。委员会应当按照相关规定协调高层管理与中基层管理人员进行有深度和温度的谈心，并明确组织形式，由一名高层管理担任主任，并任命中层管理为组织的常务副主任，主要处理一些日常的事务。也要确定委员会的运作模式，

对不同的情况应当有明确的认识，同时以相关的授权与制度保障工作开展。

4.3.2 确立人性善的管理理念

选择“人性善”的最重要的前提是信任。而公司要想实现“对员工保持尊重和信任员工”，需要实现以下几个方面的工作：

首先，对员工知情权应当保持尊重。公司内的领导应当定期举办员工大会，把公司目前的主要任务、公司运营状况、上一周期的问题和处理办法、未来的基本发展计划等告知参与会议的员工。如此一来不仅体现了对员工的信赖和尊重，更可以帮助员工更深入的认识其所处公司的具体情况，并认识到自己正在做的工作的价值，进而有效提高员工对组织的信任以及工作积极性。

其次，应当合理的进行权力下放，让公司内的中基层领导有机会参与决策。任何领导都需要科学的控制自己掌握的用人权与财权。涉及到相关部门、相关项目以及职权的资金，相应的部门领导应当有权利参与决策。自然，在中层管理者拥有了权力以后，也应当尽量在公司准许的条件下，完成自己的工作、展现自身的工作能力，帮助领导和部门实现预期的工作任务。

除去上述有关“人性善”的方法之外，企业应当坚持以人为本的基本原则，也应当关注到下面几个问题：首先是对所有员工的情感需求的关注；其次是尊重员工的情感诉求；最后是内部管理制度要人性化。

4.3.3 转变领导作风

作为高层管理者，要勇于担当，要成为抵御企业内外部压力和困难的顶梁柱。应当认识到自身承担的重要责任，面对难题应当敢于承担和面对，不应当单纯把问题交给下属处理。此外应当对于人才管理的重要性有清楚的认识。要把员工当作是自己的内部客户，树立“客户就是上帝”的基本观念。同时，想要成为优秀的领导，也应当能够关注到属下的真实想法，避免把员工视作只懂得完成任务的机器人。事实上，每一个员工都有自己的独特的思维方式，如果不能认识到这一点，就会导致员工的工作丧失积极性。应当避免独断专行，要理解和接受员工的想法，了解多方意见之后进行决策。如果忽略员工的想法，会导致员工不再愿意

提供建议。

4.3.4 建立有效的沟通渠道

首先要构建高层定期主动交流机制。高层管理者应当保持和中层管理者的交流，并高效的把公司的发展方向和成果告知员工，对员工关注的问题需要及时处理。其次是构建中高层管理预约面谈机制，专门为中层管理开设对话通道，给予该层级人才独自和企业的高层领导沟通的权利，能够基于 OA 系统预约功能达到这一效果，当事人提交请求之后，最终的审核结果要在一定时间内展现。

4.3.5 设置荣誉评定专员岗位

可经管理层员工关怀委员会授权，从中层管理人员中抽出一人，担任荣誉评定专员岗位，负责调查、收集分公司员工各类工作成绩情况，包括但不限于：员工业务成绩、服务成绩、工作无差错成绩等各类细节内容，并对各类成绩分别进行荣誉奖励评定，使员工努力付出的各类工作成绩都能被得到肯定，提升被重视的获得感，激发工作动能，进而促进公司迈向更高的台阶。

4.4 健全薪酬福利等待遇

待遇留人的关键是激励制度，考核激励制度应充分发挥出公平理论的特点，使其具备公平、公正性，其建立的基础是对企业家价值观、管理观念以及经营观念的深度理解与交流，对当下的情况进行整理，全面考察公司的发展阶段、行业的特点、管理机制、领导的风格等，完成对管理理念的工具化、系统化、科学化构建，保证管理理念能够被落实。依靠良性竞争机制的影响，实现提高企业运营效益与管理能力的效果。所以，针对中层管理者的绩效管理目标不是为考核而考核，其主要功能是引导中层管理者的行为，帮助其提高工作效率，重视期望理论在实践中的运用，激发员工的积极性，挖掘内在潜力向更有益于实现公司的目标方向去努力。展现中层管理者工作成绩、专业水平的绩效考核系统能够推动员工持续创造更多的价值。在这种情况下，绩效考核已经不只是对员工工作绩效状况的评价，更是成就动机理论在实践中的运用，满足员工的一种高层次需求——成

就感需要的满足。

4.4.1 完善绩效考核制度

谢鑫, 苗全利 (2018) 提出, 证券公司在传统金融业当中一直都是比较积极的一部分, 也是国内金融业的重要构成, 因此证券公司为了不违背监管原则、更好的发展股东利益并保持企业的长期稳定发展, 必然会对企业的管理层以及员工设立具备创新性的人才激励体系。经过针对目标的考核, 让中层管理者获得为达到企业目标而不断奋斗的价值感, 依靠对企业内中层领导的个人发展目标的认识, 让这部分领导赶到自己依然有进一步发展的可能性, 拥有明确的工作目的以及对企业的归属感。因此绩效考核除了在人力选拔与分配方面非常重要, 更表现出了普遍的激励效果。

在设计分公司薪资制度时应当关注两个方面的要素: 内部公正性与外部竞争性。内部公正性主要代表了组织设计、岗位职责与薪资构架的联系, 公司的薪资结构应当与工作流程保持一致, 并且具有基本的公正性, 能够帮助员工朝着组织目标的方向努力。外部竞争性则关注外部组织薪资和企业薪资的联系, 基于和竞争企业的比较, 让公司的薪资水平保持竞争力。基于对薪资外部竞争性的保障, 关注内部公正性问题。按照相关资料, 超过 80% 的员工经过薪资比较认识到薪资的合理性, 并且员工在企业内把自己的薪资与同事对比, 假如感到自己付出的劳动和最终的效益是不匹配的, 那么就会有明显的不公正的感受, 导致其工作积极性受到影响。分配机制的公平性与员工对薪资待遇的感受关系密切, 进而它还关系到员工对个人薪酬的认可和对企业的信任。如果员工对企业的信任度不高, 对薪酬的认可度不高, 这种激励模式就不再有效。详细来说, 设定激励型考核机制时, 应从以下方面入手: 首先要对中层管理者的具体需求有一定的认识, 其次是需要基于中层管理者需求设定激励措施。实际上一般来说, 每个人的需求都能够被划分成三种: 分别是休息需要、工作需要以及生活需要。对所有人来说, 不同需求的强度在不同阶段、不同时期均存在差异, 因此公司领导应当对员工的实际需求展开研究与区分, 从而明确激励的方向。

4.4.2 丰富激励策略

要想保障激励的效果，就要保障激励的针对性。必须要掌握员工需求的实际特征，对员工最显著的需求展开奖励，这样才可以最大程度激发员工工作积极性，避免激励效果不理想的情况。为了达到这样的效果，在企业内应当落实科学的激励模式。按照本分公司具体状况，对员工的实际需求与动机，设定分类激励方法。一般所说的分类激励，代表在公平的基本准则之上，按照公司实际情况和中层管理者的职位与年龄层次和知识结构，在激励机制整体框架当中构建科学的激励体系。基于公司内的具体情况，每一名中层管理者的家庭背景存在不同，因此需求存在差异，即便是需求层次相同的中层领导，因为学历水平等方面的差异，需求的重点一样存在不同，因此要采用丰富的、多元化的激励方法。根据激励层次的不同，一般可以采取三种不同的激励方法，包括个人价值激励、荣誉激励以及物质激励。个人价值激励是层次最高的，属于人心中最崇高的追求或是信仰；荣誉激励涵盖了各种精神奖励，主要效果是鼓舞和激发人的潜力；物质激励最为直接，通常表现在福利待遇和薪酬等方面。由于人的多样性以及需求的丰富性，激励措施应当具有丰富性。

4.4.3 建立三位一体的激励制度

不同的中层管理者即便在不同时期有不同需求，但是身为社会中的一员。个人的需求往往具有一定的相同点。因此应当从员工个人动力结构横切面层次对激励措施进行考察、规划，构建机会激励、成就激励与报酬激励“三位一体”相综合的激励方式。公司在设计薪资机制时，需要关注的是公平原则，应当构建和绩效考核机制匹配的薪资机制。不仅需要关注奖金与薪酬的短期激励，也应当科学利用合理的长期激励方法，把员工自身的利益和公司的整体绩效相关联。部分公司采用了参股计划、职工持股以及股票期权等方式，最终产生的激励效果是非常显著的。以成就激励来说，应当注意到，许多有发展意愿的员工的内驱力就是强大的成就需求。部分公司采用竞争模式，让员工只能感受到自己的成就；而一些公司则给予了员工一定的权利，使得员工能够自主创造成绩，这两种方式哪一种效果更好，需要基于分公司的具体情况来考虑。

以机会激励来说，应当注重对员工职业生涯的计划与引导，并且向中层管理者提供升职渠道与培训项目，基于公平公正的基本原则，激励表现良好、能力优

秀的员工有所发展，在企业内形成榜样。强大的机会动机不仅能够推动员工提升能力、展现价值，还能够让员工以更高的积极性投入工作，并参与到公司的管理与运营工作当中，降低相关成本，进而有效推动企业的长期发展。

此外，绩效管理的最重要的部分就是对目标的设计、执行过程以及对成果的运用，从实际应用的角度考虑、建议。首先在目标设计方面，应当保证量化管理、突出重点以及结果导向，也就是尽量基于客观取值、运算的方法得到结果，并且设立的关键指标在 5 个以内，尽量注重结果性指标；其次是考察执行过程，重视高层领导的执行可行性，也就是有效的控制一线经理要在被考核员工身上投入的精力与时间，防止一刀切的作风，应当关注到各个部门工作的基本特征，设立针对性的考核模式与时间；最后是结果运营，应当将最后的考核结果告知员工，和员工进行深度交流，把员工取得的良好成绩展现在员工得到的薪资当中，并且除去直观的物质奖励以外，员工也应当认识到良好的评价能够有效帮助自己得到职位晋升。

4.5 强化以人为本的文化建设

普莱斯模型表明，员工对于岗位的认可度越高，选择离职的可能性就越低，公司就不会出现员工流失的问题；所谓的组织承诺即员工对公司的忠诚度，员工对公司越认可，选择离职的概率就越低，因此，“以人为本”的企业文化是保持和提升员工满意度的重要辅助。科学、健康的企业文化能够把公司和员工联系起来，展现出员工强大的工作积极性，以更大的热情投入到工作当中，并且注重团队精神，产生“企业和员工属于利益共同体”的基本认识。证券行业中层管理者，既是企业的员工，又有别于一般普通员工，他们更看重精神上的平等与独立，更看重企业的人文环境。对此，本文认为，具体可以划分为三个实施阶段。

4.5.1 统一企业文化建设

让中层管理者深入参与到企业文化建设之中，并且在其工作中给予支持和肯定。具体而言，各部门基于对自己的基本职责的认识，通过各种改造方式和宣传工作，把企业文化变成所有员工的思考方式、价值理念以及规范系统，让所有的

员工的工作绩效、服务能力、专业能力、企业形象等有显著的进步，同时在企业文化体系方面形成核心竞争力。

4.5.2 高层管理者重视文化建设工作

高层管理者以身作则，对企业文化建设进行重视，制定相关的措施，并优化分公司的组织结构，达到有效的知识管理的目标，构建信息平台，从而完成对业务流程与内部交流的信息化转变，构建科学、规范的评估激励机制，完成服务理念的深度调整，逐步发展员工的团队合作意识、竞争意识、创新意识以及学习意识。

4.5.3 树立分公司特色企业文化形象

树立起具有国泰君安甘肃分公司特色的企业文化形象，这套企业文化体系不一定要完全地原创，而是可以与总公司企业文化相结合，再融入甘肃分公司的理念，使其成为企业文化建设的起点，进而对企业文化展开有效的传播，在公司内展开对企业文化的宣传和学习，保证每一名员工对企业文化都有较为完整、准确的认知，从而能够秉持合理的态度面对企业文化战略，保障公司推进的各项决策可以被落实。此外应当有效运用大众媒介，对企业文化理念进行传播，坚持与时代背景相一致的基本价值理念，创造优秀的企业文化形象。

4.6 留人策略运行保障措施

保障措施是决定留人策略能否顺利实施的前提，主要包含制度保障与组织保障。

4.6.1 制度保障

国泰君安证券公司甘肃分公司虽有人力资源管理部门，也制定了相应的人力资源管理制度和规范，但在人力资源管理规划中存在的一些问题，成为了导致公司中层管理人员严重流失的重要原因。人力资源规划的目的是响应企业发展基本需求，从而保证公司人才战略的基本科学性，进而在工作过程中按照行业整体环境的改

变不断调节。企业员工招聘、选拔、任用、考核、晋升、薪酬、福利等方面都与企业人力资源规划有着重要的影响。因此在制度保障中也应当注重三项基本原则：让员工、企业长期获益，保障员工和企业的基本需求，考察行业变化。因此有以下几点是需要持续做好的：

（1）完善招聘制度流程

公司的招聘通道前期仅有校园招聘、社会招聘两种渠道，对员工内部招聘的制度与流程几乎为空白，员工在公司内部的流转，只能被动接受高层领导的工作调动。通过完善招聘制度与流程，增加员工内部招聘机制，使员工在公司内部就能根据个人职业规划与发展方向的变化，灵活选择跳转，进而降低员工的向外部流失。同时为了在公司内部人才竞争中引流精英人才，部门领导也会重视业务发展与人才管理、培养、关怀等工作，起到刺激公司内部良性竞争的环境。

（2）构建多维度的培训体系

普通员工与管理人员在培训方面应有一定的差异性，尤其对于管理人员的培训内容应该更注重培训的实质质量。通过对内部培训系统的升级完善，打造了多维度的培训体系并制定了对应的管理制度，使员工在规定培训内容外，还可以根据个人需求，在培训系统中自主选择岗位培训课程、业务培训课程、风险管理培训课程、甚至还可以根据个人业务爱好，选择兴趣类的培训课程，对应课程的内容不同，员工不仅能够选择在现场参加培训，还可以根据个人时间安排，通过线上形式参与培训。使培训不再单是育人手段，也发挥出了福利的特点。针对员工参与培训的具体状况，构建完善的培训体验反馈渠道，对培训机制进行不断地调整，让培训满足不同岗位员工的实际需求。

（3）建立专业职级评定制度

为了拓宽员工职业生涯，完善分公司的职级体系，在研究开展过程中，协助公司人力资源管理部门制定了专业职级评定制度，并纳入公司职位体系，与公司岗位体系并行，共同形成员工职业生涯通道。专业职级中，对员工专业能力（岗位胜任能力）、专业素质、业绩绩效、年功（司龄、岗龄等）、学历等要素进行综合评价，根据评价结果对员工进行分级分档（目前设定 14 级 35 档），对不同级员工赋予的特定称谓。

专业职级不具有管理权限，不承担管理职责。在实际工作中，对应的工作职

责和汇报关系还是依据员工具体的岗位确定,专业职级的建立完善了事业留人制度,丰富了员工晋升渠道。行政管理职务晋升通道不再是唯一的晋升模式,在专业职级评定制度中,对管理型人才与技术型人才都有对应的晋升评定制度内容,更好的激励人才发挥效能。

(4) 强化激励制度的落实效力

要更有效的展现出激励制度的作用,展现出员工的工作热情,人力资源管理的工作就应该以点带面,从细节出发,俯身了解员工真实想法与需求,科学的帮助员工设计晋升机制以及职业发展方向,创造和谐的工作环境,员工要深刻认识企业的长远规划,这也是人力资源部最重要的工作。

薪酬福利等激励制度的建立要与员工真实需求方向一致,促使员工能够积极主动的去完成考核任务。在公司内部也要注意精神激励的运用,为激励制度的落实营造一个良好的氛围,让员工自觉执行制度,落实工作要求,尽量展现出人力资源管理在企业当中的价值。

4.6.2 组织保障

解决公司人才流失问题,可以从两个层面进行展开,首先是采取各种措施避免问题出现,其次是在问题出现之后要及时进行应对。所以公司需要做到:

(1) 加强和员工的深入交流。

如果员工在岗位上面临难题,可以高效的和有关人员展开交流,防止由于沟通渠道不顺畅产生的各种问题,那么就能够有效避免问题的积累。不少员工会由于某个问题并未高效的和企业展开交流,造成了偏见形成,员工无法正确面对工作困境,逐渐选择离职。

(2) 进行充分的人才储备。

在日常工作中积极构建不同场景下沟通渠道,通过不同环境中的沟通了解,建立数据完整的人才信息库,对于储备的人才纳入评价体系,在评价满足岗位任职条件后,通过轮岗形式检验胜任能力,将表现优秀的人员进行人才储备充实。通过“对话高管”与专项管理课程的培训,不断提升准备人才的素质能力。在核心员工离职情况突发后,储备人员可以迅速填补岗位,避免或减少因员工流失而造成的不良影响。增强关键岗位的人才备份工作。

（3）增强合同监管

在员工完成入职流程以后，企业需要通过法律协议的方式保障员工基本权益，进而防止由于员工离岗带来重大影响。企业需要和员工签署劳动协议，保密协议以及各种有关法律文件。这样一来也能够有效维护企业的基本权益，避免员工为了利益诉求而泄露企业机密。如果最后出现了机密被泄露的情况，企业能够基于协议提出赔偿的诉求。不仅如此，即便是在离职之后，员工也需要对企业机密进行保守，在一定期限之内不能进行同类工作。

5 研究结论与展望

本部分将文章整体内容进行归纳总结，寻找研究中存在的不足，今后将继续关注国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员的变动情况。

5.1 研究结论

身为普通投资人与证券交易所的中介机构，证券公司所面临的行业环境越发恶劣，因此怎样维持企业的长期发展已经成为行业内公司共同面临的难题。基于对国泰君安证券公司甘肃分公司出现的中层管理者流失的情况的分析，通过深入探究能够发现，目前企业出现问题主要是在事业留人、情感留人、待遇留人、文化留人等方面均存在一定的缺陷，而这些都能够基于对企业相关管理模式与运营机制的调整来达到优化目标，避免出现人才流失的问题。

从表面来看，员工离职属于个人决定，本质上来说，这个问题是公司人力资源管理模式的问题。企业无法规范处理人才问题，会造成员工工作积极性受到较大影响，最终出现人才流失的情况。对于这样的结果，企业应当尽可能的保留人才。此外，企业也应当深入的探究导致问题发生的根本因素，采用科学的办法避免企业面临更大的亏损。经过对国泰君安证券公司甘肃分公司的问题分析，可以得到下述成果：

（1）对大多数员工来说，最关注的岗位条件就是薪资福利待遇情况，因此企业提供的薪资水平很大程度上关系到了员工的最终决定。并且，现代企业员工更为关注多维度的考核，并添加了对工作能力态度以及知识技能的考察。所以企业设定薪资体系时应当关注综合性，如果薪资机制不够合理，将导致员工积极性受到影响。

（2）设定绩效考核模式以及培训机制时，应当不再对非正式员工、正式员工进行划分，要想彻底改变员工的消极情绪，首先要改变不公正不公平的规则。企业发展方向与中层领导职业规划目标趋同，是最理想的职业规划。所以对这部分人员做好职业规划工作，对于达到管理人员与企业同步发展目标非常重要。国泰君安证券公司甘肃分公司需要对中层领导进行合理的引导，展现出其专业能力和个人价值，让员工个人发展和具体特征联系起来，设定较为科学的职业规划。

(3) 落实以人为本的基本管理原则，能够有效保障企业内部的凝聚力。对员工保持基本的关怀，创造和谐的工作氛围，尽量做到从员工角度看待和解决问题，让员工能够投入到工作当中。

5.2 研究展望

关于人才离职的问题，是一项与心理学、生理学、管理学等领域存在密切关系的学术问题。由于专业知识有限、视野不足以及日常工作等原因，本研究存在一定的局限性和不完善之处。本文还存在一些不足，相关问题需要花更多的时间进行更深入的研究。

随着市场竞争压力的不断加大，证券公司要想在证券市场上赢得一席之地，就必须充分利用公司的人才进行有效竞争，不断提高中层管理者的竞争力和管理能力，使营销团队既懂管理又懂业务，实现人才的全面培养。中层管理人员是国泰君安证券公司甘肃分公司的核心资源。这些人才的去留直接关系到企业的内在凝聚力。

所以必须想尽一切办法来强化企业与中层管理人才之间的合作关系，才能有效保持企业的综合竞争力。在研究企业的留人机制时，要根据员工的需求和特点进行量身定制，分析现有的人力资源管理机制，找出与现有公司和员工不匹配的地方，然后对其进行改进和优化，提高激励措施的有效性和实用性。通过本文的研究，对今后的进一步研究具有很好的促进作用。

参考文献

- [1] Latif F A , Saraih U . Factors Influencing Employee Turnover in Private Sector in Malaysia:A Concept Paper[J].Social Science Electronic Publishing,2016(7):51-55.
- [2] Brock G , Blake M . Global Justice and the Brain Drain[J]. Ethics & Global Politics, 2016 (1):33-49.
- [3] Davis B G.Pathological Clauses: Fr é d é ric Eisemann's Still Vital Criteria[J]. Arbitration International ,1991(7):14-18.
- [4] Burns T.Analysis of a second order endfire line array using SYSNOISE[J]. Journal of the Acoustical Society of America, 2007(5):3059-3060.
- [5] Dipietro R,Bufquin D.Effects of work status congruence and perceived management concern for employees on turnover intentions in a fast casual restaurant chain[J].Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism,2017(1):1-22.
- [6] Donoso A , Mancilla A . Doctors with borders? An authority-based approach to the brain drain[J]. South African Journal of Philosophy,2017 (1):69-77.
- [7] Evgenia Anastasiou , Stella Manika , Christos Grose , Persefoni Polychronidou.Regional Economics in Greece: A Spatial Analysis of Business and Population Dynamics[J].International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR),2020(2):70-82.
- [8] Palich, L. E . Managing in the International Context: Testing Cultural Generality of Sources of Commitment to Multinational Enterprises[J].Journal of Management, 1995, 21(4):671-690.
- [9] March J G,Simon H A.Organizations Revisited[J].Industrial & Corporate Change,1993(3):299-316.
- [10] Mahmud K,Idrish S.The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover of Bank Employees in Bangladesh[J]. World Review of Business Research,2011(5):71-80.
- [11] Mowday R T,Spencer D G,Steers R M , et al. Performance as a Moderator of the Job Satisfaction-Turnover Relationship.[J]. Journal of Applied Psychology, 1981,

- 66(4):511-514.
- [12]Mobley W H.Employee Turnover: Causes,Consequences,and Control[J].Industrial and Labor Relations Review ,1983(3):506.
- [13]Macintosh E W,Doherty A.The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave[J].Sport Management Review,2010, 13(2):106-117.
- [14]PriceJ.L.Reflections on the Determinanta of Voluntary Turnover [J].Internatioanal Journal of Manpower,2001(12):115-141.
- [15]Rahman K . Analyzing the Factors Influencing Employee Turnover in Private Commercial Banks in Bangladesh[J].Social ence Electronic Publishing, 2017(2):161-166.
- [16]白晓娟. 证券公司人员流失原因及对策[J]. 新丝路, 2018(2):59-60.
- [17]车雯. 中国银行咸阳分行员工流失问题研究[D]. 西北大学, 2018.
- [18]陈超. S 证券有限公司员工满意度提升研究[D]. 广西大学, 2017.
- [19]邓艰. A 证券公司员工持股计划案例分析[D]. 华中科技大学, 2016.
- [20]戴维 C·麦克莱伦德. 成就动机理论[J]. 中国人才, 2003(2):24-28.
- [21]冯振威. 兰州昌佳公司员工流失问题研究[D]. 兰州大学, 2019.
- [22]黄华乾. 员工离职倾向影响因素及对策分析[J]. 财讯, 2019(3):56.
- [23]何玉静. 组织公平、工作满意度对员工离职倾向的影响[J]. 经营者, 2015(8):257-259.
- [24]何君, 于洪宇. 合同制护士感知组织气氛, 职业倦怠和离职倾向关系模型的构建[J]. 中国实用护理杂志, 2017(13):1023-1026.
- [25]何丽. 民营制造业企业技能人才离职倾向调查研究[J]. 科研管理, 2017(S1):373-380.
- [26]胡翎丰. ZS 证券公司经纪人培训体系优化研究[D]. 山东大学, 2017.
- [27]赫茨伯格, 莫斯纳, 斯奈德曼张湛. 赫茨伯格的双因素理论:The motivation to work[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2009.
- [28]侯杰泰. 结构方程模型及其应用[M]. 北京:教育科学出版社, 2004.
- [29]蒋明华, 帅建华. 知识型员工离职意愿消减行为研究——基于多变量视角下

- 的模型构建与实证研究[J]. 技术经济与管理研究, 2018(1):46-53.
- [30] 詹姆斯·马奇, 赫伯特·西蒙著, 邵冲译. 组织 (原书第二版)[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008.
- [31] (美) 库尔德·勒温著, 竺培梁译. 拓扑心理学原理[M]. 北京: 北京大学出版社, 2011:119.
- [32] 卢纪华, 窦胜功. FD 有限公司的薪酬改革方案[J]. 人才资源开发, 2005(1):61.
- [33] 梁青青. 知识型员工离职意向因素的实证研究——基于职业发展阶段和工作倦怠的视角[J]. 技术经济与管理研究, 2018(1):61-65.
- [34] 鲁进勇, 郭猛. 证券公司核心员工离职行为的对策研究[J]. 经济师, 2010(1):215-216.
- [35] 刘湖, 王莹. 股票市场波动性研究——基于 ARMA-TGARCH-M 模型的实证分析[J]. 北京航空航天大学学报(社会科学版), 2017(4):56-66.
- [36] 李兴修, 于世芬. 公平理论评析[J]. 华东经济管理, 2002(6):49-51.
- [37] 穆欣. HD 公司员工流失问题及对策研究[D]. 电子科技大学, 2019.
- [38] 倪渊. 新生代知识型员工离职倾向影响因素——基于互联网创业公司的实证研究[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2017(1):108-115.
- [39] 王振源, 段永嘉, 王琼. 高科技企业员工离职传染的实证研究[J]. 华东经济管理, 2015(12):150-156.
- [40] 王站杰, 买生, 李万明. 组织公平氛围对员工离职意愿的影响——企业社会责任被中介的调节效应模型[J]. 科研管理, 2017(38):104-112.
- [41] 王磊. 中层管理者的行动指南[M]. 北京: 电子工业出版社, 2012.
- [42] 王丽. W 课外辅导机构教师离职问题研究[D]. 东华大学, 2017.
- [43] 吴秀. 企业薪酬管理的现状与改进办法[J]. 纳税, 2018(23):117.
- [44] 许达. ZQ 证券公司西北分公司营销人员激励机制优化研究[D]. 西北农林科技大学, 2019.
- [45] 谢鑫, 苗全利. 基于股东角度探讨证券公司经营层业绩考核激励机制的设计[J]. 财经界, 2018(012):138.
- [46] 闫筱珊, 张瑞玲. 应用恰当期望值提高护士主观幸福感的实践与体会[J]. 全

- 科护理, 2014(7):80-81.
- [47] 阎世俊. “工作压力研究”给我们的提示[J]. 中国劳动科学, 1996(4):30-32.
- [48] 郑晓明. 人力资源管理导论. [M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [49] 郑硕. S 证券公司员工工作压力管理策略研究[D]. 华东理工大学, 2018.
- [50] 朱加昌. BA 会计师事务所员工流失原因及对策研究[D]. 山东大学, 2018.
- [51] 曾婷. 人力资源管理中绩效考核问题研究[J]. 中国科技纵横, 2018(18):199-201.
- [52] 张世富. 人本主义心理学与马斯洛的需要层次论[J]. 学术探索, 2003(3):50-54.
- [53] 张玉娟, 李柱. 员工流失成本计量研究综述[J]. 财会通讯, 2009(34):33-35.

附录 1

国泰君安证券公司甘肃分公司人才流失状况调查问卷

尊敬的女士/先生：

你好！首先，非常感谢您愿意在业余时间完成关于国泰君安证券公司甘肃分公司人才流失的问卷调查。问卷不涉及任何个人因素和公司机密。最终的调查结果将只适用于相关的学术统计和研究工作。我们将严格遵守学术研究的基本原则，不以任何方式向外界披露任何内容。

第一部分：基本信息

1、您的性别：

A 女 B 男

2、您的年龄

A 41 周岁以上 B 35-40 周岁 C 28--35 周岁（不含）
D 28 周岁（不含）以下

3、您的学历：

A 研究生及以上 B 本科 C 大专 D 大专以下

4、您的婚姻状况：

A 已婚 B 未婚

5、您的工作岗位：

A、管理 B 普通销售 C 其他

6、您的工龄

A、3 年以下 B、3 年以上 5 年以下 C、5 年以上 10 年以下 D、10 年以上

第二部分：满意度调查

7、您对公司的招聘制度是否满意？

A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意

8、您公司的管理制度感到满意吗？

A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意

9、您对公司的绩效考核制度是否满意？

- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 10、您对公司的薪酬福利待遇是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 11、您对公司提供的培训晋升机会是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 12、您对公司企业文化氛围是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 13、您对公司的职业生涯规划是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 14、您对公司现在给您工作量、工作时间安排满意吗？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 15、您对自身当前的抗压能力是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 16、您对目前的工作内容是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意
- 17、您对公司各部门的沟通协调机制是否满意？
- A、很不满意 B 不太满意 C 一般 D 比较满意 E 非常满意

第三部分：离职倾向

- 18、您会寻找其他工作机会
- A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合
- 19、您觉得只要有其他更好的薪酬待遇的工作，您就会离职。
- A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合
20. 您觉得在工作中得到应有重视
- A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合
- 21、您认为在本岗位能够充分发挥个人的能力
- A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合
- 22、您的收入和您的付出成正比
- A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合

23、您认为单位同事之间关系和睦

A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合

24、您认为单位办公环境良好

A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合

25、您认为从事中层管理工作有发展前景

A、完全不符合 B 有些不符合 C 说不准 D 有些符合 E 完全符合

第四部分：人才流失因素调查

26、您要是离职，会继续在原来的行业工作吗？

A 会 B 不会 C 不清楚

27、促使您离职的最大因素是？

A 家庭因素 B 身体因素 C 生活适应问题 D 住房问题 E 其他原因

28、您在工作过程中，最看重的问题是什么？

A 薪酬 B 成长机会 C 人际关系 D 离家近

29、您关系最好的同事离职的原因是什么？

A 工资福利偏低 B 工作环境不满意 C 家庭原因 D 人际关系 E 发展空间不大 F 与领导上司不和 G 其他原因

附录 2

离职中层管理人员访谈提纲

1 受访者：已辞职的国泰君安证券甘肃分公司前中层管理人员。

2 访谈目的：与离职中层领导进行直接沟通，准确了解他们选择离职的真实原因，进而了解国泰君安证券甘肃分公司中层管理人员选择离职的具体原因，从而制定相关解决方案更科学。

3. 访谈内容：

- (1) 您在国泰君安证券甘肃分公司任职的岗位是？
- (2) 您是否认为该企业的文化建设工作非常到位？
- (3) 您是否选择了新的行业？
- (4) 您出于个人因素选择离开岗位还是出于对企业的不满？
- (5) 您为什么选择离开之前的岗位？
- (6) 您对于该公司对于中层领导的管理是否有意见？
- (7) 您对于自己提出的问题有什么解决办法？
- (8) 您是否还有其他的建议？

后记

光阴似箭，日月如梭，2018 年的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中诸多感慨。

作为本科就毕业于我校的学生来说，过了而立之年还能回到母校攻读 MBA，对我来说是幸运的，也是亲切的。在此要感谢母校给予了我继续学习深造的机会。在两年多的时间里，学习了多门专业课程。从课程编排选择上，能够清晰的看出学校领导、老师的良苦用心，希望我们在校学习期间，能够在理论与实践都有所收获，不辜负得来不易的学习机会。

值此论文即将付梓之际，思绪万千，回忆万绪。我要衷心的感谢我的导师林艳教授，感谢您对我学习和研究的悉心指导，您渊博的学识、平易近人的态度、严谨的治学理念都给我留下了深刻的印象，使我今后的工作学习有了新的目标榜样。

两年多的时光走过，才会发现竟是弹指一挥间。时光虽快，但学习带来的收获却可以充实我们今后的道路，成为人生一笔宝贵的财富。最后祝愿母校发展越来越好，桃李满天下、才俊如星流。

作者：王颖颖

2021 年 3 月 18 日