

分类号     C93      
U D C     658    

密级     公开      
编号     10741    

**兰州财经大学**

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

# MBA 学位论文

论文题目     基于 Price-Mueller (2000) 模型的兴业银行兰州分行员工离职原因及防范措施研究    

研究生姓名:     石璐    

指导教师姓名、职称:     荆炜 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： 石彬 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 刘伟 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内容。

学位论文作者签名： 石彬 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 刘伟 签字日期： 2021.6.16

# **Research on the Reasons and Preventive Measures of Employees' Resignation of Industrial Bank Lanzhou Branch Based on Price-Mueller (2000) Model**

**Candidate : Lu Shi**

**Supervisor: Wei Jing**

## 摘 要

随着地方性城市银行和外资银行的加入，银行业之间的竞争不断加剧。行业竞争使得各大商业银行不断发掘和利用新的市场资源、不断完善员工管理办法和内部管理制度，完善激励机制等方式去保持竞争优势。如果处理不好人才的问题，银行很难在竞争中处于不败之地。尽管银行的管理层已经认识到这一问题的重要性和紧迫性，也在不断尝试新的管理制度和用人机制来稳固人才队伍，但依然存在着一定的问题，从而导致员工特别是基层员工不断地离职流失。

本文在已有关于我国商业银行员工离职问题现状和成因的研究文献基础上，深入了解兴业银行兰州分行员工离职情况，基于 Price-Mueller (2000) 离职模型分析框架研究了兴业银行兰州分行员工离职原因及其防范措施，目的在于降低兴业银行兰州分行员工的离职率。研究发现：外部工作选择的机会会增加员工的离职倾向；亲属责任对员工的离职倾向有重要影响；学习机会越多，员工离职倾向越低；高工作参与度的员工倾向于留职；员工的情感(积极/消极)会影响其离职倾向；工作自主权越高的员工，离职倾向越低；分配的公平性越高，离职倾向越低；工作压力越大越容易离职；薪酬水平越高离职倾向越低；晋升机会越小工作寻求行为越多，离职倾向越高；工作单调性越高，员工越容易离职；员工得到的社会支持越多，离职行为越少；较低的组织承诺和工作满意度会导致员工产生离职行为。

最后，基于兴业银行兰州分行员工离职原因分析的结果，从文化塑造、工作内容设计、学习和晋升机会等方面提出了相应的防范策略，讨论了本文的研究意义，并为企业管理者如何解决员工离职问题提出了相关建议。

**关键词：** 商业银行 员工离职 Price-Mueller (2000) 模型 防范措施

## Abstract

With the entry of local city banks and foreign banks, the competition between the banking industry has been escalating and intensifying. Industry competition has caused major commercial banks to continuously explore and utilize new market resources, continuously improve employee management methods and internal management systems, and improve incentive mechanisms to maintain their competitive advantages. If the problem of talent is dealt with, it is difficult for banks to remain invincible in the competition. Although the bank's management has recognized the importance and urgency of this issue, and is constantly trying new management systems and employment mechanisms to stabilize the talent team, there are still certain problems that have caused employees, especially grassroots employees, to continue to leave and turnover is lost.

Based on the in-depth study of the current situation and causes of employee turnover in my country's commercial banks, this article has an in-depth understanding of the employee turnover of the Industrial Bank Lanzhou Branch. Based on the Price-Muelle (2000) turnover model analysis framework, this paper studies the causes and prevention of employee turnover in the Industrial Bank Lanzhou Branch. The purpose of the measures is to reduce the employee turnover rate of the Industrial Bank Lanzhou Branch. The study found that: the opportunity of external job choice will increase the employee's turnover intention; family responsibility has an important

influence on the employee's turnover intention; the more learning opportunities, the lower the employee turnover intention; the employees with high work participation tend to stay; the employee's emotions (Positive/negative) will affect their turnover intention; the higher the job autonomy of employees, the lower the turnover intention; the higher the fairness of distribution, the lower the turnover intention; the greater the work pressure, the easier it is to leave; the higher the salary level, the greater the turnover intention Low; the smaller the chance of promotion, the more job-seeking behaviors and the higher the tendency to leave; the higher the job monotony, the easier it is for employees to leave; the more social support employees receive, the fewer turnover behaviors; lower organizational commitment and job satisfaction Will lead to employee resignation behavior.

Finally, based on the analysis of the reasons for employee resignation in the Industrial Bank Lanzhou Branch, corresponding preventive strategies are proposed in terms of cultural shaping, job content design, learning and promotion opportunities, etc. The research significance of this article is discussed, and how to deal with employees for corporate managers The resignation issue put forward relevant suggestions.

**Keywords:** Commercial bank; Employee Resignation; Price-Muelle (2000) Model; Preventive Measures

# 目 录

<b>1 引言</b>	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国外研究现状	3
1.3.2 国内研究现状	5
1.3.3 国内外研究述评	6
1.4 研究内容与方法	6
1.4.1 研究内容	6
1.4.2 研究方法	8
<b>2 概念与理论基础</b>	9
2.1 员工离职	9
2.1.1 离职的概念	9
2.1.2 离职的分类	9
2.1.3 离职率的概念	10
2.2 相关理论概述	11
2.2.1 马斯洛需求理论	11
2.2.2 双因素理论	12
2.2.3 八种动机因素	12
2.3 Price-Mueller (2000) 模型	14
2.3.1 Price-Mueller (2000) 模型概述	14
2.3.2 Price-Mueller (2000) 模型中的变量	15
2.3.3 选择 Price-Mueller (2000) 模型的原因	18
<b>3 兴业银行兰州分行员工主动离职现状及影响</b>	20

3.1 兴业银行兰州分行简介.....	20
3.2 兴业银行兰州分行员工主动离职现状.....	20
3.2.1 离职率居高不下.....	20
3.2.2 离职人才高端化.....	20
3.2.3 向地方城市或股份制银行流动.....	21
3.3 兴业银行兰州分行员工离职的影响.....	21
3.3.1 影响兴业银行兰州分行经营成本.....	21
3.3.2 影响兴业银行兰州分行日常运营.....	22
3.3.3 影响兴业银行兰州分行竞争实力.....	22
<b>4 兴业银行兰州分行员工离职原因分析.....</b>	<b>24</b>
4.1 样本的基本情况.....	24
4.2 实证分析.....	25
4.2.1 描述性统计.....	25
4.2.2 回归分析.....	26
4.3 兴业银行兰州分行员工离职原因分析.....	28
4.3.1 环境因素.....	28
4.3.2 个体因素.....	29
4.3.3 组织因素.....	30
<b>5 兴业银行兰州分行员工离职防范策略.....</b>	<b>36</b>
5.1 完善绩效考核和分配机制.....	36
5.2 重视员工学习和未来成长.....	36
5.3 适度增加工作内容和范围.....	37
5.4 建立有效的员工沟通体系.....	37
5.5 开发多渠道员工晋升机制.....	37
5.6 培育情感认同的企业文化.....	38
5.7 营造相互信任的工作氛围.....	38
5.8 加强心理健康疏导及培训.....	39
<b>6 研究结论与展望.....</b>	<b>40</b>

6.1 研究结论.....	40
6.2 研究不足与展望.....	40
<b>参考文献.....</b>	<b>42</b>
<b>附录 1：兴业银行兰州分行员工离职原因访谈提纲.....</b>	<b>45</b>
<b>附录 2：兴业银行兰州分行员工离职倾向的调查问卷.....</b>	<b>46</b>
<b>后 记.....</b>	<b>49</b>

# 1 引言

## 1.1 研究背景

随着经济的高速发展，金融行业规模不断扩大，对经济发展的贡献愈加突出。网络、科技水平的提高和广泛应用使得传统金融行业的发展面临更多的限制。随地方性城市银行和外资银行的加入，银行业之间的竞争不断升级和加剧。行业竞争使得各大商业银行不断发掘和利用新的市场资源、不断完善员工管理办法和内部管理制度，完善激励机制等方式去保持竞争优势。在当前激烈的竞争环境中，“人才”成为各大商业银行在严峻的行业竞争中取得成功的关键资源。在我国社会经济高速发展的大环境下，如果处理不好员工的吸引和保留问题，银行很难在竞争中处于不败之地。尽管银行的管理层已经认识到这一问题的重要性和紧迫性，也在不断尝试新的管理制度和用人机制来稳固人才队伍，但依然存在着一定的问题，从而导致员工特别是基层员工不断地离职流失。

另一方面，由于行业的激烈竞争，银行的利润持续下滑，加之银行沉重的业绩压力，员工主动离职现象频频出现，离职范围也从基层业务人员不断扩大到高管。银行现行的管理制度和激励政策缺乏吸引力，银行业也不再是人们口中的“金饭碗”，高薪时代成为过去。相较于不断上升的业绩压力和工作负荷，员工的收入没有得到相应的增加，银行的薪酬也不再具有吸引力。加之晋升渠道狭窄，发展机会较少，导致员工在沉重的业绩压力和工作负荷中的丧失了拼劲和热情，出走行为频频出现。

人才是第一资源，员工是银行最核心的核心资源。银行业务关系到客户的财产和账户，新入职员工往往需要接受严格的培训和相应的学习，需要投入大量的财力和物力以及人力成本。因此，员工的离职无疑是对银行资源的一种巨大损失，严重影响到银行的形象、团队的稳定和长远的发展。如何从员工离职行为的背后挖掘员工离职的深层次原因，寻求保留员工的有效办法，减少或防止员工的出走行为，增强队伍的稳定性，无疑对银行的长远发展具有重要意义。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

商业银行员工较高的离职率一直以来都是社会和学术界关注的问题。较高的离职率给商业银行带来了很大的影响和优质客户资源的流失，对银行的长远发展和人才储备带来一定的挑战。虽然国内外学者和实践管理者比较全面研究了员工离职的影响因素，并提出了很多建议和防范策略，但我国商业银行离职率依然居高不下，留住人才的管理策略依然需要深入研究。

影响员工离职的原因是多方面的，既有个体的因素，也有行业环境的因素。由于行业的性质差异，员工离职的影响因素也存在差异，因而员工管理和人才激励的策略也应体现差异。本研究借鉴广为运用和比较成熟的 Price-Mueller (2000) 模型探索影响兴业银行兰州分行员工离职的关键因素，根据原因分析结果，结合相应的激励理论提出员工主动离职的防范策略和激励机制，为研究我国商业银行员工离职提供分析思路和研究框架。

### 1.2.2 研究意义

银行人力资源管理者在受到高员工离职率困扰的同时，必然想了解隐藏在员工离职背后的原因和动机，研究和改进吸引、留住员工的方法，建立有效的员工保持策略。本文拟选择国有股份制商业银行离职问题比较突出的兴业银行兰州分行为研究对象，运用 Price-Mueller (2000) 模型探索研究员工的离职路径模型，为研究我国商业银行员工离职问题提供参考，具有理论和现实意义。

#### 1. 理论意义

我国商业银行是金融系统的关键部门，对我国经济社会发展具有十分重要的意义，因此关于商业银行员工离职的研究受到专家和学者的关注。但现有关于我国商业银行员工离职的研究有一定的局限性，忽略了我国社会主要矛盾的变化。随着物质生活的日益丰富，人们的需求已经发生变化。新的社会发展背景下，研究我国商业银行员工离职问题，有助于丰富新时代背景下我国员工离职研究的相关文献。同时检验 Price-Mueller (2000) 模型在我国新时代背景下的适用性，为学者和企业管理者分析

我过商业银行员工主动离职问题提供理论分析框架。

## 2. 实践意义

在当今社会，银行发挥的重要作用已经毋庸置疑，银行业的发展对整个国家、社会、经济都有着重要影响。银行作为金融服务部门，对员工的专业素质和道德品质都有极高的要求，银行员工需要经过严格的培训过程，加之银行产品更新较快，需要员工长期学习和积累才能稳固提升，相比其他行业，银行对员工的忠诚度和人员的稳定性要求更高。一旦员工离职，银行需要花费更高的成本才能补充一个相同程度的员工。银行业务的实质是为个人和企业客户提供金融服务，员工会跟客户建立良好的关系，员工的离职会带走银行的大批客户资源，会给银行造成很大的损失，或者因为员工的离职影响到银行对客户的服务，降低客户满意度，损坏品牌的品牌形象。因此，本研究通过员工离职原因分析，提出相应的防范策略，减少或防止员工的流失，有助于降低银行的人才培养成本和客户资源的流失，保持队伍的稳定性，提高人才利用效率，塑造品牌的品牌形象，为银行的长远发展做好人才储备。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

国外市场化进程较早，员工离职问题研究也比较全面。对离职问题进行系统性分析的是西方学者马奇和西蒙。经过两位学者的潜心研究和理论逻辑推导演绎最终开发出了关于离职的第一个分析框架和模型，也就是我们所熟知和运用的马奇和西蒙模型。基于当时的社会背景，马奇和西蒙研究发现，影响员工离职的原因主要是离职的成本与收益的平衡。因此，马奇和西蒙模型从员工离职的合理性出发，关注组织内部的因素，分析了组织内部发展机会、工作氛围以及工作的满意程度，以及在外获得其他机会的能力，开发了员工离职的合理性模型。同时他们从劳动力市场出发研究了员工离职的可能性，如果外部工作机会较多，发展空间更好，薪酬待遇更多，与现有岗位做出对比，如果外部工作机会优于现在的工作岗位，员工会寻求外部机会并产生离职行为。

Mobley (1979) 从员工心理和行为形成过的程机制出发，构建了员工离职过程模型。该模型主要从影响因素之间的路径关系出发研究员工离职的过程。Mobley (1979)

研究发现,工作满意度、对内部改变工作角色和收益的预期、对外部改变工作角色和收益的预期、偶然因素是影响员工离职的主要原因。工作满意度主要是员工个体对组织整体的一个满意程度,衡量员工对工作的满意程度。内外部改变工作角色和收益的预期主要反映员工离职的成本收益分析,如果内部晋升和工作改善机会优于外部工作机会,员工会选择留职;如果内部发展机会较少、工作因素难以改变或改善,员工可能会表现出消极情绪,产生对组织的不满意情绪从而选择离职。偶然因素主要包括除以上三个因素之外的可能影响离职的因素,如家庭定位、亲属关系、个人差异以及社会或行业环境。离职过程模型主要从导致员工工作不满意的因素出发研究影响员工离职的心理作用过程,最终对离职意向的影响路径,这属于人力资源管理和组织行为学的研究范畴,得到了学者和企业管理者们的广泛应用。

Steers 和 Mowday (1981) 模型是在中介链模型的基础上发展起来的,该模型指出。以下变量的变化顺序决定员工的离职行为:(1)员工的主观态度决定了员工的离职行为,但同时也需要考虑其他非工作因素对员工离职的影响。(2)工作价值与工作期望会直接影响到员工对工作的主观态度。(3)离职的意图直接会引发员工的离职行为。同时指出工作满意度与员工离职行为之间存在这负相关关系。

Price-Mueller (2000) 模型又称普莱斯模型。该模型借鉴运用心理学、社会学和经济学的理论思想,基于一系列假设,发展出了员工的主动离职模型。首先,假定员工进入组织和岗位都是带着期望的,基于某种期望员工会努力工作以得到回报,如果员工的期望能都实现,员工对企业忠诚度会增加,离职动机更低。其次,假定员工加入到组织是为了得到回馈,是为了通过个人劳动和服务来得到工资,如果满足员工期望,会长期保持这种关系。最后,假定员工以个人利益为目的,内心对个人的努力和组织回报做一个比较寻求平衡,如果个人努力大于组织回报员工会减少工作投入,如果组织回报高于个人的付出,员工会持续投入个人的努力并提高工作绩效。

与 Price 提出的影响因素不同,约翰逊 (2015) 研究指出,影响员工离职的背后因素主要来主要有:一是工资报酬。员工的理性人,加入组织的目的就是获得工资收入,工资收入低是导致其离职组织一个最重要原因。二是人际冲突。和谐人际关系和组织氛围会提高工作的满意程度,但组织氛围不高,勾心斗角或相互猜忌的组织氛围,与团队成员或上级领导意见不和,员工会因为工作得不到支持或不开心而选择离职。三是领导的水平和方式。领导作为组织代言人拥有资源的分配权,如果领导的方式与员

工期望的方式有很大的差异，员工就会抵制或厌恶领导行为方式，进而影响对组织的看法，导致离职行为。

西方国家经济社会发展较早，学者也较早的提出了离职问题，并对离职过程和离职机制做了大量的研究，但随着社会的发展和個人需求的变化，关于离职的研究依然需要与时俱进，离职问题是伴随社会发展和工作需要产生的，是一个需要长期关注的和研究的问题。

### 1.3.2 国内研究现状

相比西方而言，我国市场化进程和发展水平相对较慢，因而经济发展中出现的问题也相对较迟，改革开放后我国市场和企业逐步开始进入正轨，国内关于离职的问题逐渐显现。方俐洛等(2002)基于调查研究发现，影响员工离职的背后因素包含个体自身的因素、组织管理因素和组织以外的其他因素。赵立群在 2005 年发表的文章中指出，导致员工离职的一个主要因素就是工作的满意度或职业的满意度，已有研究并没有真正的意识到员工的工作满意度对其离职的影响，员工在工作中会接触到或认识到组织文化、管理制度、人际关系、领导和工作环境等各方面的问題，以及工作方面的问题，员工基于个人的认知和期望，结合组织环境做出评价，如果满意则会有较高的忠诚度。也有者研究发现，随着社会发展和物质生活的丰富，员工越来越注重职业生涯的规划，对组织的薪酬提升水平、个人学习和提升机会、以及人岗匹配、如何凸显或实现个人价值等。我国学者胡堃 2017 的研究发现，企业要结合实际情况积极制定人才激励措施防止人才流失，同时保持组织管理的科学性，减少因组织管理带来的负面影响，最大化人才的价值。

随着研究的深化，国内学者注意到不同行业也会凸显出不同的离职问题，背后隐藏着不同的动机和因素。由于银行业任务压力和考核压力，银行的员工离职问题在所有行业较为突出。王力(2013)研究发现，薪酬因素是导致员工出走流失的主要原因，因为银行内部绩效考核和任务压力，银行职员越来越重视绩效分配的方案、薪酬分配的公平性问题，薪酬分配的不公平会导致员工离职。陈力维(2016)研究了新的 90 后新一代员工离职问题成因，研究发现，新一代员工群体的需要已经发生重大变化，他们更加主动与领导而沟通交流，更加喜欢比较灵活、自由和公平的工作方式。另外素，同时也发现员工得到的组织支持也会影响员工工作满意度和离职意向的重要组织

因素。学者张红丽(2017)研究首次提出心理授权这一变量,并通过理论推导和实证数据检验证实了心理授权对员工离职行为的影响,并对影响机制和路径做了研究和解释。

目前,国内学者结合我国发展实际和文化特点开展了大量研究,并基于不同理论视角研究了不同行业群体的差异性,同时也提出了相关的意见建议,但依然缺乏系统性的分析框架和模型,离职问题,尤其是离职的理论基础需要进一步深入。

### 1.3.3 国内外研究述评

离职问题是伴随社会经济发展而产生的,西方学者及企业家们较早的关注并研究了员工离职问题,研究主要在员工离职的概念、背景、动机和影响因素,并基于不同的逻辑和视角提出了很多模型框架和理论,但考虑到社会发展和国内外文化差异,理论也需要与时俱进增加一些新的内涵。国内学者更多通过调查数据对员工的离职影响因素,离职的内在机制和路径进行了实证研究,相对缺少理论研究和框架分析。虽然离职问题较早的得到了学者和企业家的关注,在一定程度上防止和缓解了员工离职问题。但随着社会和经济的发展,新的发展阶段具有新的内涵和背景,员工的离职问题依然没有得到解决,甚至在某些行业愈发严峻。

基于以上原因,本文研究问题聚焦离职问题比较突出的银行业,选择兴业银行兰州分行为研究对象,借鉴运用较为成熟的 Price-Mueller (2000) 模型分析兴业银行兰州分行员工离职的背后的深层次原因,基于分析结果提出相应的防范措施,着力解决兴业银行兰州分行员工离职问题,同时为学者和企业家研究我国员工离职问题提供参考。

## 1.4 研究内容与方法

### 1.4.1 研究内容

本文的研究思路及研究框架如图 1.1 所示。在深入了解我国我国商业银行员工离职情况,并学习研究国内外学者关于离职问题研究成果,切身了解兴业银行兰州分行员工离职问题和离职动机的基础上,提出了本文的研究问题:基于 Price-Mueller (2000) 模型的兴业银行兰州分行员工离职原因及防范措施研究,试图通过以下几个方

面达到研究目的：首先，通过实地访问方式调查掌握兴业银行兰州分行近几年员工离职人数和比例，其次通过个人关系网联系已离职员工开展访谈，深入了解员工离职去向和离职动机，以及对用人方面的意见和建议。最后，结合调查数据和访谈结果整理出兴业银行兰州分行员工离职原因，针对离职动机和原因提出相应的防范措施。

本文共包括六章，其中第三、四、五章是本文的核心章节。

第一章为引言。主要介绍问题的研究背景、研究目的及意义、理论的研究现状、研究思路及研究框架。

第二章为概念与理论基础。主要介绍相关概念和理论，为本文研究提供理论支持。

第三章为兴业银行兰州分行员工离职现状及其影响。

第四章为兴业银行兰州分行员工离职原因分析。

第五章为兴业银行兰州分行员工离职防范策略分析。根据员工离职原因分析结果，结合相关文献和激励理论，提出兴业银行兰州分行员工离职的防范措施。

第六章为研究结论和未来展望。

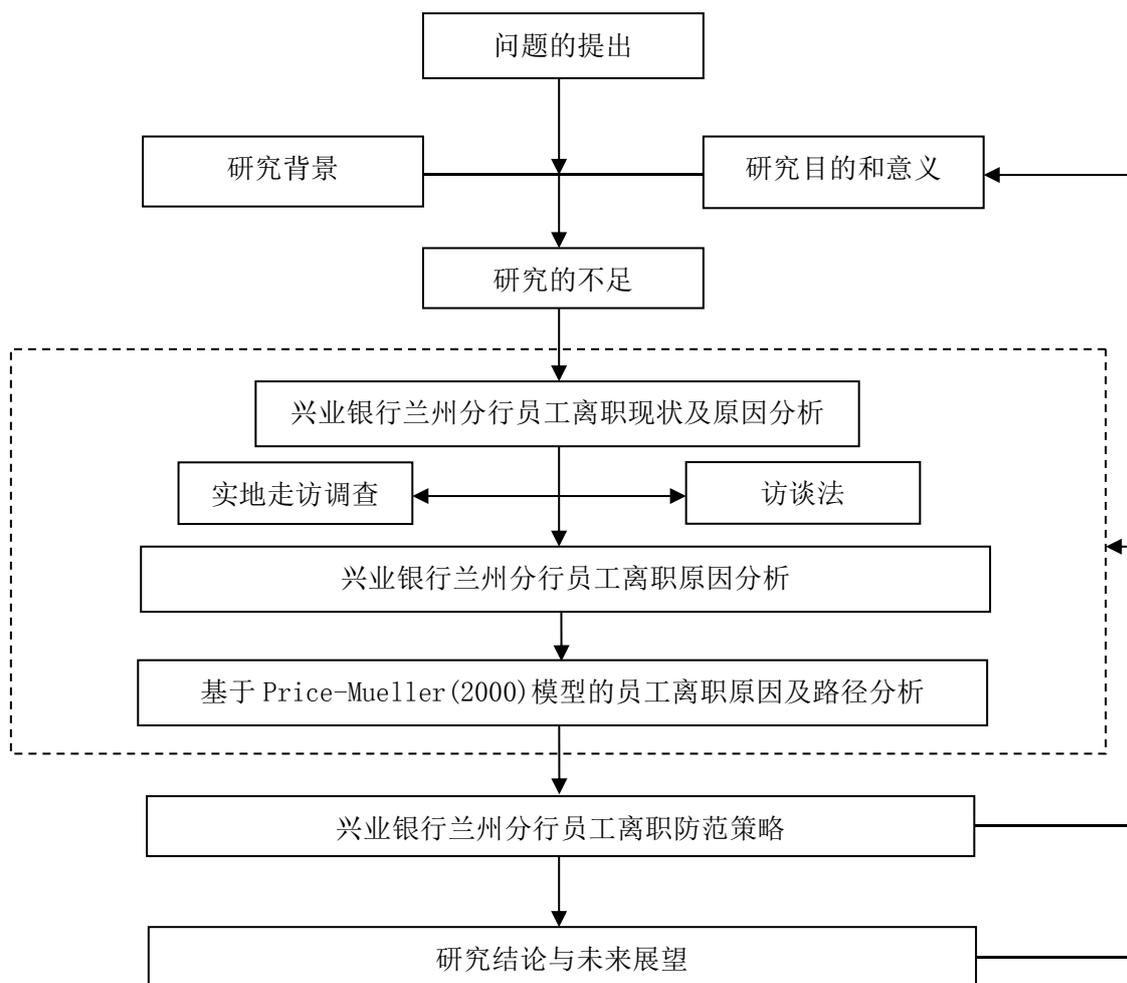


图 1.1 研究框架

## 1.4.2 研究方法

1. 文献研究法。通过中国知网、维普、EBSCO 和 Elsevier 等中英文数据库，下载、研究国内外已有关于员工离职的研究文献。基于已有文献，了解不同研究视角、不同理论逻辑、不同调研数据、不同学者对离职问题的研究结论，全面掌握员工离职的动机和原因，为本文写作思路和逻辑提供指导。

2. 问卷调查法。研究设计兴业银行兰州分行员工离职倾向的调查问卷，深入了解促使员工离职的影响因素，提出有针对性的防范措施。同时走访人力资源部门人员兴业银行兰州分行员工离职人数和比例，了解离职人员的相关情况和去向。

3. 访谈法。通过个人关系网和人力资源部门领导的支持联系已离职的员工，开展访谈了解员工的离职动机、原因，以及对兴业银行兰州分行用人方面的意见建议。

## 2 概念与理论基础

本章对离职的概念、分类、离职率的含义和激励相关理论进行梳理，为分析和解决兴业银行兰州分行离职问题提供理论支持。

### 2.1 员工离职

#### 2.1.1 离职的概念

离职是员工离开所在单位，并终止与原单位劳动合同和工资关系的一种行为。离职包含了更宽泛的内涵，并不只是一个简单的概念。对离职的定义，国内外学者基于不同的研究视角和应用目的具有不同的界定，但在离职的本质和形式上基本达成了统一。离职有广义和狭义之分，广义上的离职是指，员工个体作为组织成员的身份和状态的改变，包括人员的招录、交流、提拔、降职、离职和转岗等形式。狭义上的离职，也就是人们对离职的普遍理解，即员工个体离开一个公司或组织，并终止与公司或组织的劳动合同或雇佣关系，员工不再为原单位提供劳动，企业或组织不再为其支付报酬的过程。普遍被接受和认可的是 Mobley (1982) 和 Mobley (1982) 对离职的定义：从组织中获取物质收益的个体终止其组织成员关系的过程。鉴于我国用工形式的复杂性和多样性，如下岗职工和停薪留职等情况，本文借鉴张勉 (2002) 关于“组织成员关系”的划分标准，以雇佣关系或劳动合同是否终止界定个体与组织的关系。因此，本文采用张玉静 (2004) 和 Mobley (1982) 对离职的定义：从组织中获得物质收益的个体终止其与组织劳动合同的过程。

#### 2.1.2 离职的分类

##### 1. 自愿离职和非自愿离职

从离职的形式上讲，离职分为自愿型离职和非自愿型离职。自愿离职主要包括辞职员工和退休员工两类，而非自愿型离职主要包括辞退和裁员等形式。在离职的不同类型中，退休离职本质上是企业给予员工的一种福利，一般情况下退休员工的法定时间和退休人数可以提前预测，员工的退休离职在某种意义上对企业具有积极影响。大

规模裁员往往是企业遇到重大危机或经营出现困境，为保证企业能够存续，必须通过减少人员性支出控制企业成本，稳妥应对财务危机，解决运营困境才会出现裁员的情况。一般只有私营企业或劳动密集型企业才会遇到此类情况。辞退往往是因为员工违反或不遵守劳动纪律，或出现重大工作过世，或能力不足胜任不了工作要求，才会以辞退的形式强制员工离职，这种离职带有处罚性质，对于企业有积极影响。考虑到以上三种离职类型比较少见，本文关注的研究类型为员工主动离职。

## 2. 显性离职和隐性离职

由于中西方文化背景和社会环境的差异，以及离职问题研究的不同发展阶段，一些学者离职的状态将离职划分为显性离职和隐性离职。显性离职是指双方终止或解除劳动关系，自愿型离职和非自愿型离职均基本上都属于显性离职。而隐性离职是指员工具有离职倾向或打算，但还没主动离职的一种状态，原因可能是还没找到合适的机会或等待时间，目前还坚持在原单位，虽然员工的意向或心理并未忠诚或归属企业，但此时企业和员工仍然属于法律意义上的雇佣关系或劳动关系。隐性离职在我国特别普遍，很多企业或组织都存在隐性离职的员工，而且隐性离职也是显性离职的前状态。本文的研究对象是企业的已离职员工，但通过显性离职的研究结果同样可以降低或减少隐形的离职结果。

### 2.1.3 离职率的概念

离职率是指某一时期内的离职人数占该时期的累积在册人数的比例，计算公式： $\text{离职率} = \text{离职人数} / \text{累计在册人数} * 100\%$ 。离职率是一个重要指标，用来衡量企业内部人力资源流动情况，同时也能反映出员工对企业内部管理和用人方面的满意情况。但需要强调的是，员工的离职率不是越低越好。经验来讲，一个年度内员工离职率在 2% 到 10% 之间较好，低于 2% 或者高于 10% 都会间接反映出一些问题。如果员工离职率低于 2% 则说明该企业很可能是处于垄断地位的大型国企，福利待遇或某些方面特别有吸引力，竞争性很强。如果员工离职率高于 10%，则说明该企业具有员工特别不满意的地方，管理方面存在较大的问题。

通过企业离职率的分析，在一定程度上可以反映员工对企业的满意程度。因此，人力资源部门应该充分理解员工离职率背后的含义，通过离职率关注和监测员工满意

度和企业管理方面存在的问题。当离职率偏高时，应该报告领导并尽快寻找企业存在的问题所在，帮助企业改进管理和完善激励机制。离职率这个指标已经被广泛使用，它能反应人力资源流动的状况，这个作用得到了业界的公认。

## 2.2 相关理论概述

### 2.2.1 马斯洛需求理论

西方学者马斯洛通过深入调研和访谈提出了需要理论。经过大量研究发现，员工工作或努力工作是为了获得某种回报或出于某种目的。根据需求的不同以及不同需要层次之间的关系将人的需要划分为 5 中：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。并且这 5 中需要有一定的规律性，即较低一层次的需要满足后，员工才更积极或渴望得到下一个层次的需求，他们是一个依次递进的过程，这一理论符合当时的社会背景，处在社会发展的初级阶段或不发达阶段，人们往往是先解决温饱再谈精神追求和个人价值。5 种需求如下：

生理需求是指员工首先要解决个人的基本的生存条件，如衣食住行等方面的物质需求，只有满足了生存的基本条件后，员工才会产生其他的需要。安全需要是指满足了基本的生存条件，员工首先会考虑个人的安全问题，如果员工长期处于不稳定的生活条件中，员工会没有安全感，认为现在得到的资源或机会都容易失去，员工会极力的渴望稳定的生活条件来避免可能对自己有威胁的因素，保证自己的安全和长期稳定。社交需要是指员工在组织中，还会寻求情感归属，想要与他人保持一种关系，得到他人的关心不被边缘化，人是社会性的且富有情感的，社会需要也是员工获得安全感和体现个人魅力的一种方式。尊重需要，在较低层次的需要满足后，员工会寻求尊重需要，尊重需要是一种较高层次的需要，是员工期望通过达到某种职务层级或专业水平或社会知名度，来得到他人的尊重和认可，这会极大地鼓舞员工，把他人的认可、称赞和尊敬当做一种精神激励。自我实现是指员工通过个人努力达到自己最高的价值实现的过程，员工加入组织都带有一定的目的，期望达到什么样的结果，最终发挥出个人的价值实现自己的理想和抱负，需要指出的是员工对于自我实现的方式有不同的看法和划分，但自我实现是每个员工最期望自己达成的成就，会激励员工向自己的目标努力。

需要理论为我们指出了如何激发员工的工作积极性,对于不同阶段的员工激励方式应该有所不同。即使是生理和安全需要最强烈的员工,给予他们工作上的肯定和表彰,也会极大激励员工,起到良好的效果。因此,在实践中要学会综合运用需要层次理论,通过不同层次的需要满足激发员工的潜力。

### 2.2.2 双因素理论

赫茨伯格在前人研究基础上经过整理和思索发现,影响人们工作满意度和积极性的因素并不是单独开来的,工作满意度是一个整体的概念。基于此设想提出了影响员工满意度的两方面的因素,这是对已有需要层次理论逻辑上的一种改进。认为,员工在组织当中,对工作产生满意和不满意两种情绪。会让员工满意或不满意的因素称之为保健或保持因素,这类因素通常与工作内容无关,而与工作内容以外的环境、人际关系、福利、安全和组织因素有关,这类因素会正常保证员工的工作,而这些内容不存在时,虽然不会直接影响到工作开展,但会让员工感到不开心或者不满意。

而与工作内容相关的因素,通常会影响员工的上进心以及工作的动力。这类因素也是自发促进员工工作或激励员工认真工作的关键原因。如工作中能否体现员工的价值性,工作内容和方式是否是员工期望的,工作投入是否会有回报或发展机会,工作中的自主可发挥的个人空间或权利、工作是否能得到他人的称赞或认可、是否有机会改进工作或者参与相关决策中来等等。这部分因素缺失,会极大降低员工工作的满意度,如果得到满意又会极大的促进员工投入工作。因此这类因素会对员工具有强激励作用。

赫茨伯格的双因素理论,让企业管理者认识到,提供良好的工作环境以保证员工工作不受影响的保健因素有利于消除员工的不满意情绪,满意的情绪才有可能让员工减少抱怨和破坏行为。如果想提高工作业绩和员工的绩效水平,则需要从提高员工的工作投入度和专情程度来实现,常用的方式就是从工作内容着手,让员工在工作中获得成就感,在工作中体现员工价值且肯定员工的价值,适当给予一定的自主权和参与顶层设计和方案制定机会,参与到企业发展或长远规划重大,激发员工的潜力。

### 2.2.3 八种动机因素

西方学者 Maertz 和 Griffeth (2004) 研究指出,导致员工产生离职动机或离职行

为的原因背后大概存在 8 中因素，具有八种动机因素(杨昕睿，2019)。

计算因素是指员工首先会在内心做出一种成本与收益的计算分析，用于衡量员工离职现有组织去到新的单位可以获得的机会和发展，是否显著优于现有单位。同时员工也会衡量继续留任在原组织能够获得的内容，除了稳定的工作外是否有较好的发展空间和实现个人价值的机会。情感因素是指员工基于自己的认识和评价形成的对组织的情绪反映或心理的组织认同，如果员工认知企业工作环境和工作内容相对满意，则会表现出积极的情感，愿意与组织共进退，选择继续留任；如果员工对组织产生不满意的情感，继续留在组织员工会感到不舒服或比较压抑，这时就会产生离职动机。契约动机是指员工个人的行为规范认知或道德认识，如果员工道德认知中，背离组织或离职行为是一种破坏契约精神或违背合约的一种不道德的行为，迫于行为与思想道德一致性，员工选择忠诚留职，如果员工认为，合同既是双方的一种协议，当员工继续留在组织得不到自己想要的东西，这时员工会产生离职行为，并与自己的契约精神是一致的。外部工作动力是指员工能否在劳动力市场寻求或获得相关的就业机会，如果员工能找到更好的工作机会，员工会衡量利弊然后做出决策，如果个人积累不够，外部较好的工作机会缺乏，员工只能留任组织表现忠诚。地点倾向，受儒家思想文化的影响，员工会把回报或照看父母以及照顾子女成长作为个人的义务和责任，因而会选择离家近或者能长期照看家庭的工作，如果工作地点较远，员工就会产生离职的动机，反之亦然。成员动力是指员工在工作中形成的情感依赖，人都是有感情的，同时也喜欢与他人维持良好的人际关系获得安全感，如果员工与组织成员有一种稳定的情感承诺，员工为珍惜或维护关系减少离职行为，同时会被组织情感依赖所吸引长留组织。

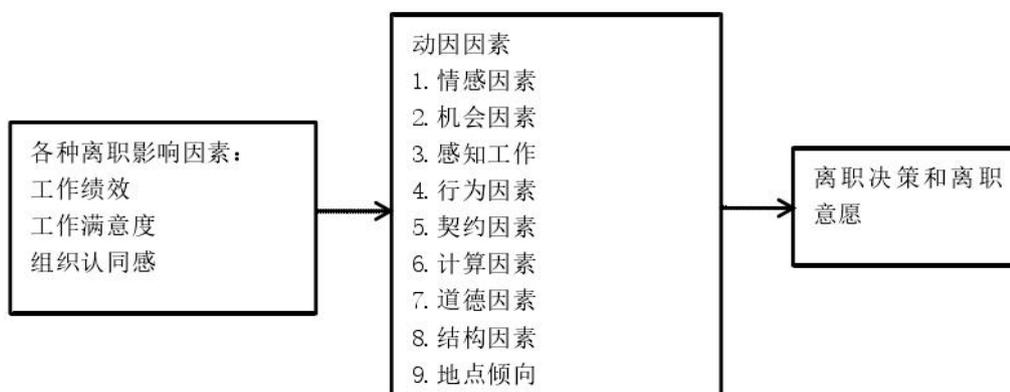


图 2.1 动机因素

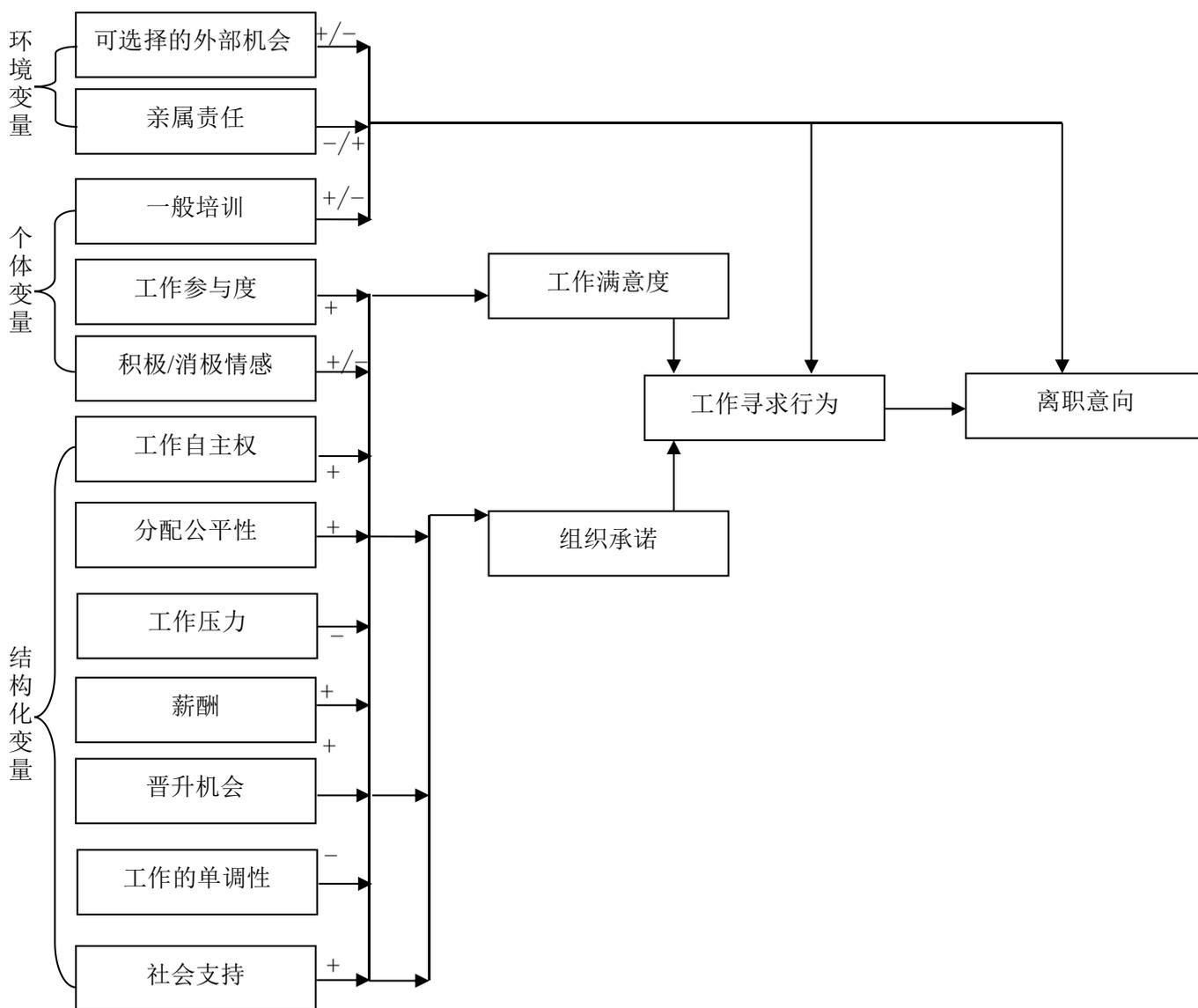
## 2.3 Price-Mueller (2000) 模型

### 2.3.1 Price-Mueller (2000) 模型概述

Price 等学者一直潜心研究员工离职模型，前后共形成了六个版本的离职模型，而 Price-Mueller (2000) 模型是最新研究成果。Price-Mueller (2000) 模型经过多次检验和改进的，具有很高的参考和借鉴价值。下文中将 Price-Mueller (2000) 模型简称为 PM 模型。

PM 模型建立在以下三个假设的基础之上：一是假设加入组织的员工对组织带有特定的期望。即员工在加入组织之前，会对组织的工作内容、工作环境、社会声誉、团队氛围等一定的期望。员工个体存在差异，具有不同的价值取向，因此，这种预期因员工自身价值观的差异而有不同。二是假设员工与组织之间是一种利益关系。员工通过个人劳动和提供服务为组织进行产出，而组织以工资、福利、晋升机会和组织支持回报员工。三是假设员工为理性人，追求个人利益为目的。在工作选择和决策上，员工可以理性衡量各种机会的成本与收益，并能以最大化个人价值做出选择。

PM (2000) 模型的理论基石是期望理论。PM (2000) 模型认为，员工对组织环境和工作条件等的期望可以抽象为环境变量和结构化变量。环境变量具体包括外部工作机会、家庭和亲属责任两个方面。结构化变量则与组织内部的环境和工作内容相关，具体包括工作压力、晋升机会、社会支持、工作的单调性和自主权等 7 个方面。另外，受个体差异的影响，不同的员工对组织也会存在不同的期望，这类因素称为个体因素，包括员工积极或消极情绪、个人学习机会和工作参与度等 3 个方面。积极情感。完整的 PM (2000) 模型如图 2.2 所示。



注：+表示积极作用；-表示消极作用。

图 2.2 Price-Mueller(2000) 员工离职模型

### 2.3.2 Price-Mueller (2000) 模型中的变量

#### 1. 环境变量

(1) 可选择工作机会。外部可选择的的机会是指，人力资源市场上员工可以获得和把握的其他组织的工作机会，具体包含了两层含义：一是人力资源市场存在开放的可供员工选择的工作机会和岗位空缺，二是员工通过个人努力可以获得该工作机会。从 PM(2000) 模型图可以发现，外部工作机会直接影响员工的离职倾向，两者之间不存在中介路径变量。这说明外部工作机会对员工离职倾向具有直接的和显著的作用，一

且员工了解到外部的就业机会，并能通过个人所掌握的知识和技能把握住就业机会，员工会对外部工作机会和现有工作岗位做出评价和对比，如果外部工作机会优于现在的工作岗位，员工会产生离职倾向，最终离职。

(2) 亲属责任。社会学理论认为，员工为实现对家庭和亲属的责任做出工作选择。一般而言，员工都会选择保持稳定的工作，亲属责任会让员工产生保持工作稳定的倾向，并减少或停止寻求外部的就业机会，离职倾向会降低。但也有研究发现，亲属责任会对员工的离职产生正向影响，如果子女和父母居住地离得比较远，子女往往会因为赡养责任而放弃现有的工作，表现出更多工作寻求行为，增加离职倾向。

## 2. 个体变量

(1) 一般培训。根据人力资本理论，个体体内蕴藏的知识、技能和经验都是员工重要的人力资本，而这些人力资本往往是员工最重要的核心竞争力。进入工作岗位，员工往往会寻求新的学习和培训机会不断提升个人核心竞争力。一般而言，特殊培训只能被特定行业和岗位所运用，员工接受的特殊培训越多，专业壁垒和行业壁垒越明显，员工外部的寻求行为越少，离职倾向越低。区别于特殊培训，一般培训受用范围更为广泛，员工学习和掌握的专业知识和技能越多，员工适应外部工作岗位的机会也就越多，越容易产生外部寻求行为，增加离职的可能性。

(2) 工作参与度。工作参与度是指员工对工作的热爱和投入程度。高工作参与度的员工，工作积极性越高，工作投入程度越高，工作上愿意花费大量时间，工作效率和工作质量也会越高，产生较高的工作绩效，拥有较高的工作满意度和组织承诺。相反，低工作参与的员工则不太愿意投入大量的时间和精力，工作效果不明显，低组织承诺和工作满意度会增加其外部工作寻求意愿，进而影响员工的离职行为。

(3) 积极/消极情感。员工的情感或情绪体验是因人而异的。相同的外部环境和情境，不同的员工会体验到不同的情感，对快乐或不快乐的心里感知表现出差异。在同等条件下，有积极情感的员工，很可能会觉察到环境中好的因素，而消极情感的员工，往往会看到不好的一面，从而产生不同的心理反映，对工作表现出不同的态度，通过影响工作满意度，引发员工的工作寻求行为，再作用员工的离职倾向。另外，还应关注变量间的交互影响，因为在现实中各大影响因素是同时作用员工的心理和行为的。

### 3. 结构化变量

(1) 工作自主权。工作自主权是指在自己的工作岗位上，员工可以自由决策或支配岗位权限的程度。例如员工是否可以根据自己喜欢选择工作方式、制定相应的标准和要求，调整目标计划等，与员工在组织中享有的职务权力和行政权力不同。从 PM(2000) 模型图可以发现，工作自主权对员工离职倾向的影响，中间存在工作满意度和工作寻求行为两个中介变量，是一个链式中介机制模型。具有较高工作自主权的员工往往会有较高的工作满意度，较高的工作满意度会减少员工的离职寻求行为，最终降低员工的离职倾向。

(2) 分配公平性。分配的公平性是指组织是否存在一套按劳分配或者按贡献分配的程度，一般而言，工作绩效在分配过程中占比越高，则说明组织的分配公平性越高。分配的公平性反映了一个组织的公平导向和业绩导向功能，这里的分配包括薪酬、福利、岗位晋升、工作资源等多方面。分配公平性与员工离职倾向之间存在一条中介路径，依次为组织承诺和工作寻求行为，即分配公平性越高，员工的组织承诺越高，工作寻求行为越高，离职倾向越低。

(3) 工作压力。工作压力是一种心理感知，反映的是员工在在一定的时间需要完成的工作量或任务。工作压力会影响到员工的工作体验，对员工的组织承诺产生影响。此外，高工作压力的工作环境会让个体产生负面情绪，不利于员工健康和长期发展，引起员工情绪耗竭，对工作变得厌恶，降低对组织的忠诚度。高压环境下，员工的需要层次也会发生变化，员工积极寻求外部机会以追求闲暇和愉悦，从而促进员工的离职行为。

(4) 薪酬。薪酬是一个比较宽泛的概念，既包括工资收入、医疗保险、交通补助、住房补贴，也包括节假日福利、交通补助、带薪休假、奖金和职工食堂等。是员工从组织获得的所有货币性收入和非货币性收入的总和。

(5) 晋升机会。晋升机会指未来升职机会的大小。一般而言，员工通常把晋升机会或被提拔的机会作为职业成功的重要衡量标准，因此员工对 future 发展和晋升的机会非常重视。如果组织可以给员工提供的晋升机会较多，员工很可能会全情投入工作，以较高的敬业度投入工作，不会出现主动离职行为。晋升机会对离职倾向的影响存在中介路径，晋升机会先是作用员工的组织承诺，作用员工的工作寻求行为选择，再影响员工的离职倾向。因此，晋升机会会鼓励和吸引员工加入组织，同时有助于提高工

作绩效，减少离职行为。

(6) 工作单调性。工作的单调性是指员工应付日常的工作事物所需要的技能多少，主要衡量员工的工作量和所需技能操作之间的关系。如果员工承担大量的工作量，但仅需几项操作技能就能完成，说明工作的单调性比较高，工作内容比较狭隘，长期以往，员工会感觉到枯燥和厌倦，降低员工的工作满意度，引发员工的工作寻求行为和离职倾向。相反，如果员工的工作需要自由发挥的部分比较多，工作范围更宽，所需技能更为复杂多样，或需要多人配合才能完成，员工会感觉到工作内容丰富，工作成就感更强，学习和掌握的知识更多，工作富有挑战和创新，会增加员工忠诚度，减少工作寻求行为。

(7) 社会支持。社会支持是指组织外部和组织内部对员工工作的指出程度。来自组织外部的社会支持会极大地增进员工的组织承诺，减少工作寻求行为和离职倾向。来自组织内部的支持也会增加对组织的认同，组织内部良好工作氛围和人际关系网络会减少员工离职的意愿。

#### 4. 中介变量

(1) 工作满意度。工作满意度是指员工对所从事工作的心理体验，对工作环境的满意程度和对工作内容的喜好程度。已有很多学者研究证明工作满意度是影响员工离职的重要因素，同时也是其他因素的影响路径中起到中介作用。

(2) 组织承诺。组织承诺是指员工对所在企业的忠诚程度。Meyer (1995) 等学者认为组织承诺包含情感承诺、连续承诺、规范承诺三个维度。已有大量研究表明，组织承诺是影响员工离职倾向的关键因素，同时也在其他因素的影响员工离职行为的路径模型中起到了中介效应。

#### 5. 过程变量

工作寻找行为。工作寻求行为是指员工从劳动力市场上寻求外部工作机会的行为，反映了员工积极寻找外部机会并希望离开所在组织的意愿。学者们普遍认为工作寻找行为是员工离职的直接前因变量，但学者表示不应将工作寻找行为和离职意向单独开来，两者本质上都属于离职行为。

### 3.3.3 选择 Price-Mueller (2000) 模型的原因

1. Price-Mueller (2000) 模型是国内外应用比较广泛，且被不同行业不同企业数

据检验有效的主流离职分析模型，在分析员工离职方面具有科学性和指导性。

2. Price-Mueller (2000) 模型一直与时俱进，吸收了很多学者关于离职问题研究成果，但同时也在不停地更新以增加新的内容，2000 版本目前是最新的研究成果。

3. Price-Mueller (2000) 模型建立了一种分析思路和框架，并没有规定变量的具体数量和内容，适合探索研究具体行业或企业员工离职问题，能够指引建立分析框架，不断推陈出新。

4. 兴业银行作为一家股份制商业银行，员工管理模式和业务发展模式都具有银行业的一般特征，借鉴 Price-Mueller (2000) 模型分析员工离职问题具有普遍适用性。

基于研究问题的针对性和 Price-Mueller (2000) 模型分析的适用性，本文选择 Price-Mueller (2000) 模型分析兴业银行 B 银行员工离职原因。

### 3 兴业银行兰州分行员工主动离职现状及影响

#### 3.1 兴业银行兰州分行简介

兴业银行股份有限公司，简称“兴业银行”。1988 年成立于福建省福州市，2007 年在上海证券交易所挂牌上市，是经国务院、中国人民银行批准成立的首批股份制商业银行之一，世界 500 强企业。顺应市场和业务的发展需要，兴业银行 2012 年开始筹建兰州分行，2013 年正式成立，是隶属于兴业银行总行的四级分行。兴业银行兰州分行成立时间较晚，人员招聘主要以应届大学生和具有经济金融从业经验的在职人员为主，员工队伍整体年轻化，全行员工平均年龄为 30 岁。截止目前，已开立支行 13 家，自助银行服务区基本覆盖市区商业中心。员工队伍年轻化，朝气蓬勃，几年来取得了丰硕的成绩，但员工队伍整体流动率较高，人员的流动性给兴业银行兰州分行的稳定发展带来了新的挑战。

#### 3.2 兴业银行兰州分行员工主动离职现状

##### 3.2.1 离职率居高不下

截止 2020 年，兴业银行兰州分行下辖 13 家支行，共有 400 余名员工。据统计，自兴业银行兰州分行 2013 成立以来，离职人员累计达到了近百余人，累计离职率达到了 15%左右，离职员工的去向主要是其他商业银行、行政事业单位、金融投资相关企业和继续深造四个方面。对于每年招聘人数达到近百余人的兴业银行兰州分行，新员工在入职 1-3 年内的离职率接近 40%，离职率非常高。对于股份制银行来说，招聘需要投入大量的精力和财力，而离职率异常之高无疑会影响到员工整体的稳定和银行的长远发展。

##### 3.2.2 离职人才高端化

兴业银行兰州分行属于新成立的银行，中层管理人员也较为年轻。近几年来，兴业银行兰州分行离职员工趋向管理人才发展，离职人员下到一线柜员上到部门负责人和主管领导，离职人才高端化。众所周知，中层管理人员属于一个企业的高端人才，

高端人才的流失给银行带了更大的损失。近年来，银行的高薪引起了社会各界的关注和质疑，银监会和财政部相继下发了金融企业负责人薪酬管理办法，同时银行间竞争不断加剧，银行的利润不断下降，高管的薪酬呈现下降的趋势。一部分高管选择跳槽到发展更好或者报酬更高的信托、基金和证券等机构，兴业银行兰州分行高端人才离职也有共同之处。

### 3.2.3 向地方城市或股份制银行流动

虽然兴业银行兰州分行员工离职率较高，但离职员工的流向具有一定的趋势性。从离职员工的流向来看，除行政事业单位和继续深造外，离职员工更多流向地方性城市银行、外资银行和股份制银行。地方性城市银行以较高的薪酬、发展机会和潜力吸引人才；外资银行以较高的薪酬回报、相对开放公平的环境、以及制度上的灵活性等因素吸引人才；股份行银行以公平的晋升渠道、公平的分配过程等因素吸引人才。

## 3.3 兴业银行兰州分行员工离职的影响

学者将离职分为有利离职和不利离职两种，因此，员工的离职对于企业而言不总是带来消极影响，员工离职对企业的影响既有积极影响也有消极影响。从组织运行效率和团队产出来看，员工的离职会使得团队成员默认的行为方式和价值理念变得淡化，组织推行新的变革和文化氛围会变得相对容易。绩效差的员工或者比较消极的员工离职，对于整个工作效率和工作氛围是一种提升，随着新鲜血液的加入，组织更有活力，提高经营效率和绩效水平。但对以提供金融服务的兴业银行兰州分行而言，员工离职带来的消极影响更多，本文主要关注员工离职带来的消极影响。

### 3.3.1 影响兴业银行兰州分行经营成本

人员的招录、培训和开发需要投入大量的时间、财力和物力，员工的离职无疑影响到兴业银行兰州分行的经营成本。一方面，离职员工从招录的获得成本，再到岗前的培训学习，以及业务上的指导和离职都产生相应的费用。另一方面，如果再以培养相同业务水平的人员，花费的招录成本、培训成本、服装成本等，将会是一笔不少数目的人力成本。如果再计入员工离职可能带走的核心技术、客户资源、商业机密和发

展战略等等隐性成本，员工离职的成本会更加沉重和高昂。

### 3.3.2 影响兴业银行兰州分行日常运营

员工离职影响兴业银行兰州分行的正常运营，主要表现在以下几个方面：

#### 1. 影响兴业银行兰州分行工作绩效

员工离职主要通过以下几个路径对兴业银行兰州分行的绩效产生重要影响。第一，员工在出现离职倾向和计划到正式离职之前，由于存在隐性离职，员工的心已经不属于银行，对工作的重视程度已经降低，工作上的积极性和投入程度已经降到最低，影响其工作效率降低个人绩效。第二，员工从事的是服务客户的工作，员工正式离职后，短期内会中断或延迟客户的服务，影响客户的服务质量，严重影响到兴业银行兰州分行的形象和经营绩效。第三，员工离职后，短期无法配备合适的人员到岗，抽调其他岗位人员替代该岗位工作，不仅会影响该岗位的工作质量，同时也会挤占被抽调岗位的服务质量。第四，新招录的员工需要对新环境新工作有个适应过程，通过岗前培训提升自己的胜任力，但新员工上手新工作，在一定程度上会降低整体的工作效率。第五，兴业银行兰州分行是通过做中间业务、赚取存款和贷款差、服务手续费以及金融产品销售赚取利润的，员工离职必然会带走大量的客户资源，直接影响到兴业银行兰州分行的整体经营绩效。第六，员工的离职会破坏员工队伍的稳定性，会影响到兴业银行兰州分行长远的人才储备和发展。

#### 2. 影响兴业银行兰州分行员工工作士气

员工离职会带来一定的连带效应，让留职的员工开始关注或寻求外部工作机会，重新审视自己的价值、职业规划和努力方向，特别是有更好的外部机会时，员工会衡量换新工作的成本和收益，从而做出工作寻求行为，产生隐性离职和不忠诚行为。员工的离职会让同时对比自己的处境，引起留职员工的心理和情绪波动，对自身工作的稳定性、安全性提出质疑，引发短时间的人心动荡，影响工作的积极性。另一方面，团队成员的离开，会让团队的目标进度受到影响，短时间不能补充人员，会延迟或影响任务的进度，破坏兴业银行兰州分行团队成员的工作士气和热情。

### 3.3.3 影响兴业银行兰州分行竞争实力

人才的流失会给兴业银行兰州分行带来很多负面或者不利影响。由于行业壁垒限

制，人才流动往往是流向另一家商业银行，虽然员工离职会签保密承诺，但员工掌握的商业机密和客户资源任然会被带走，以另一种方式成为对手的竞争筹码，从而降低兴业银行兰州分行的竞争力，有损品牌形象。

### 1. 带走兴业银行兰州分行优质客户资源

银行通过提供服务来获取利润，银行的营业收入和利润来源都源于为客户做授信、销售金融产品、赚取存款、贷款利息差额和中间业务收入，因此，银行业间的竞争本质上是服务的竞争和客户资源的竞争。在现有业务模式下，兴业银行兰州分行基本采用客户经理负责制，也就是客户代表银行接待客户，客户经理手中握有兴业银行兰州分行重要的客户资源，而且会与客户建立信任和友谊关系，尤其是“贵宾客户”和“大企业客户”，客户经理会花很多物力和人力维护关系，因此，客户经理在一定程度上代表了兴业银行兰州分行的形象，客户对经理的信赖会比银行更多。如果客户经理一旦辞职，客户经理手中的重要客户和资源都会流入到对手银行，会给兴业银行兰州分行带来巨大的客户和资源损失。

### 2. 泄露兴业银行兰州分行商业机密

兴业银行兰州分行的业务涉及客户的财产隐私，很多数据和指标都属于商业机密，因此，员工的离职，尤其是重要商业“情报”核心部门人员，如核心技术信息和目标市场等信息。虽然很多核心的信息和资源只有高级管理者才有权查看，但大多数数据都掌握在普通员工手中，员工离职可能会将兴业银行兰州分行商业秘密带到其他银行，从而泄露商业机密，在某种程度上提高了竞争对手实力。

### 3. 影响兴业银行兰州分行品牌形象

随着银行业之间竞争的加剧，各大商业银行都在试图寻找能处于不败之地的法宝，而通过提供给优质服务树立客户值得信赖的品牌形象无疑是最有效的方式。如农业银行的“大行德广，伴您成长”，工商银行的“工以至诚，行以致远”等无疑都在传递品牌信息和理念。但是，如果兴业银行兰州分行员工频繁的跳槽和离职，接待客户的经理频频更换，无疑会影响到客户的体验和服务质量，因此，员工流动在一定程度上会影响兴业银行兰州分行的服务质量和品牌形象。

## 4 兴业银行兰州分行员工离职原因分析

在第二章和第三章介绍了员工离职的概念和理论基础、兴业银行兰州分行员工离职现状及其影响，分析了 Price-Mueller (2000) 模型分析兴业银行兰州分行员工离职问题的适用性。本章主要借鉴 Price-Mueller (2000) 模型框架中的影响因素，从内外部环境、个人因素和组织环境因素三个层面开展调查分析，总结提炼兴业银行兰州分行员工离职的影响因素。

### 4.1 样本的基本情况

本研究共发放调查问卷 156 份，实际收回问卷 146 份，剔除作答不完整问卷，得到有效问卷 140 份。

调查样本的基本情况如表 1 所示，男性 81 人，占比 57.86%，女性样本 59 人，占比 42.14%。25 岁及以下 11 人，占比 7.86%，26 岁至 30 岁 43 人，占比 30.71%，31 岁至 40 岁 50 人，占比 35.71%，40 岁以上 36 人，占比 25.71%。已婚 88 人，占比 62.86%，未婚 52 人，占比 37.14%。大专及以下 13 人，占比 9.29%，大学本科 61 人，占比 43.57%，硕士研究生及以上 66 人，占比 47.14%。其中部门或支行负责人 18 人，占比 12.86%，高级客户经理 28 人，占比 20%，客户经理 49 人，占比 35%，柜员 36 人，占比 25.71%，其他人员 9 人，占比 6.43%。

表 1 调查样本的基本情况

问卷题目	选项类别	频数	百分比
性别	男性	81	57.86%
	女性	59	42.14%
年龄	25 岁及以下	11	7.86%
	26 岁至 30 岁	43	30.71%
	31 岁至 40 岁	50	35.71%
	40 岁以上	36	25.71%
婚姻状况	已婚	88	62.86%
	未婚	52	37.14%
受教育程度	大专及以下	13	9.29%
	大学本科	61	43.57%
	硕士研究生及以上	66	47.14%
岗位职级	部门或支行负责人	18	12.86%
	高级客户经理	28	20.00%
	客户经理	49	35.00%
	柜员	36	25.71%
	其他	9	6.43%

## 4.2 实证分析

本研究使用 Stata/MP 15.0 软件对数据进行分析，各变量的描述性统计结果见表 3。为了验证 price Mueller 模型在本企业适用的假设，我们对收集到的数据分别以工作满意度、组织承诺和离职意向为因变量，构建了三组 OLS 回归模型。首先检验了环境变量与离职意愿的直接效应，个体变量与结构化变量对工作满意度的直接效应，社会支持、晋升机会和分配公平性对组织承诺的直接效应；其次，分别检验工作满意度与组织承诺对个体变量和结构化变量与工作寻求机会的中介效应；最后，检验工作满意度与组织承诺和工作寻求机会对个体变量对结构化变量与员工离职意愿影响的交互效应。

### 4.2.1 描述性统计

表 2 是本文主要变量的描述性统计结果。数据分析结果发现，兴业银行兰州分行

被访员工的离职意愿较高，均值为 2.629，工作满意度偏低，均值为 2.471；组织承诺较低，均值为 2.650；工作寻求行为评分较高，均值为 2.743；可选择的外部机会较低，均值为 2.771；消极情感评分偏高；分配公平性较低；工作压力较大；工作自主权相对不高；工作单调性得分比较高；这意味着兴业银行兰州分行存在着潜在的员工流动风险，这非常不利于企业日常运营。也暴露出兴业银行兰州分行存在很严重的人力资源管理问题。

表 2 变量的描述性统计

变量	样本量	均值	标准差	最小值	最大值
离职意愿	140	2.629	0.985	1	4
工作满意度	140	2.471	0.860	1	5
组织承诺	140	2.650	0.830	1	5
工作寻求行为	140	2.743	0.909	1	5
亲属责任	140	2.571	1.081	2	5
可选择的外部机会	140	2.771	0.939	1	5
一般培训	140	2.807	0.981	1	5
工作参与度	140	2.743	0.876	1	5
积极情感	140	3.336	0.853	1	5
消极情感	140	2.579	0.898	1	5
工作自主权	140	2.636	0.850	1	4
分配公平性	140	2.557	0.954	1	5
工作压力	140	3.093	0.729	1	5
薪酬	140	2.779	1.113	1	5
晋升机会	140	2.536	1.007	2	5
工作单调性	140	3.007	1.226	1	4
社会支持	140	2.543	0.924	1	5

#### 4.2.2 回归分析

表 3 是以 Price-Mueller (2000) 模型中的影响因素：工作自主权、工作单调性、工作压力、薪酬、分配公平性、晋升机会、社会支持、积极情感、消极情感、工作参与度、可选择的外部机会、亲属责任和一般培训为自变量，以 Price-Mueller (2000) 模型中的中介变量和结果变量工作满意度、组织承诺和离职意向为因变量分别进行回归，结果如表 3 所示。

表 3 直接效应回归结果

变量	模型 1 工作满意度	模型 2 组织承诺	模型 3 离职意向
<b>结构化变量</b>			
工作自主权	0.101* (1.94)		-0.144 (-1.27)
工作单调性	-0.093** (-2.60)		0.009 (0.11)
工作压力	0.084 (1.44)		0.141 (1.12)
薪酬	-0.163*** (-4.16)		-0.027 (-0.30)
分配公平性	0.165*** (3.11)	-0.014 (-0.15)	-0.031 (-0.26)
晋升机会	0.319*** (6.02)	0.000 (0.00)	-0.023 (-0.18)
社会支持	0.161*** (2.93)	0.130 (1.37)	-0.127 (-1.04)
<b>个体变量</b>			
积极情感	-0.051 (-0.99)		-0.172 (-1.54)
消极情感	0.051 (1.13)		-0.028 (-0.21)
工作参与度	0.022 (0.47)		-0.175* (-1.77)
<b>环境变量</b>			
可选择的外部机会			-0.007 (-0.08)
亲属责任			-0.064 (-0.82)
一般培训			-0.187** (-2.18)
Constant	1.016** (2.53)	2.354*** (9.97)	3.237*** (8.74)
Observations	140	140	140
R-squared	0.747	0.019	0.039
F	38.031	0.874	1.839

t-statistics in parentheses \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

表 4 工作满意度×组织承诺×工作寻求机会对员工离职意向的中介效应

	效应值	标准误	95%置信区间	
			置信下限	置信上限
工作寻求行为中介效应	3.312	0.391	2.538	4.086
工作满意度×组织承诺×工作寻求机会	4.689	0.933	2.843	6.536

表 3 结果显示,工作自主权、工作单调性、薪酬、分配公平性、晋升机会、社会支持会显著影响兴业银行兰州分行员工工作满意度。一般培训、工作参与度会直接影响其离职倾向。

表 4 是工作满意度、组织承诺、工作寻求机会对员工离职意向的中介效应检验结果。按照 zhao 等提出的中介效应分析程度,参考 Preacher 等提出的 Bootstrap 方法进行中介效应的检验。结果发现,工作寻求行为会间接影响兴业银行兰州分行员工的离职倾向,具有显著的中介效应(效应值=3.312,置信区间[2.538, 4.086]不包括 0);工作满意度和组织承诺会通过工作寻求机会间接作用兰州分行员工的离职倾向,中介效应显著(效应值=4.689,置信区间[2.843, 6.536]不包括 0)。

由此得出,工作自主权、工作单调性、薪酬、分配公平性、晋升机会、社会支持、一般培训、工作参与度和工作满意度、组织承诺、工作寻求机会是影响兴业银行兰州分行员工的重要因素,其中工作自主权、工作单调性、薪酬、分配公平性、晋升机会、社会支持、一般培训、也会通过影响员工工作满意度、组织承诺、工作寻求机会进而影响离职意向。同时也证明了 Price-Mueller (2000) 模型在分析兴业银行兰州分行员工离职的适用性。

## 4.3 兴业银行兰州分行员工离职原因分析

### 4.3.1 环境因素

#### 1. 外部机会

外部工作机会回归结果不显著,但根据访谈结果发现,外部工作机会依然是导致兴业银行兰州分行员工离职的一个重要因素。兴业银行兰州分行员工离职的一个重要原因是被新的工作机会所吸引,从而产生离职意向。员工面对外部机会时,其离职心

理路径如下：首先是衡量外部机会的竞争性和获得性，对外部机会做出自己的评价。其次是对现有工作和外部机会做出比较，如果外部机会竞争性很高，发展潜力更好，从而做出追求外部机会的成本收益分析。最后，如果外部机会明显优于现在的工作，更换工作的成本较低，外部寻求机会的意图就会增强，从而增加离职意图，促进离职行为。

## 2. 家庭及亲属责任

家庭及亲属责任是导致兴业银行兰州分行员工离职的一个重要因素。他们往往会倾向于保持工作稳定以实现对其亲属的责任和义务，这种倾向对女性员工而言更为明显。一方面，女性的恋家情节比较重，在工作地点上会离家比较近的地方，从而表现出两种倾向：工作和家庭在异地(以省份为划分标准)的女性员工，会增加工作寻求行为，增加离职意，表现出更多的离职行为。如果工作和家庭都在本地，出于对家庭和亲属责任，会减少其离职意愿和工作寻求行为。另一方面，对于已婚女性而言，出于子女的陪伴和照顾责任，往往会选择工作寻求行为，表现出比较强烈的辞职意愿，同时出于对孩子的想念，增加离职行为。

## 4.3.2 个体因素

### 1. 个人学习机会

个人学习机会是员工不断提高业务水平和综合素质的重要方式，一般来说，兴业银行兰州分行每年都会组织很多业务相关的培训项目，帮助员工不断成长和提升。员工体内蕴藏的知识、技能和经验都是员工重要的人力资本，是员工学习成长和发挥个人价值的重要知识储备，会不断提升员工个人的综合素质和核心竞争力。考虑到未来的长远发展，员工在职业生涯前期会非常重视个人人力资本的积累和储备，而兴业银行兰州分行提供的业务培训和学习交流的机会会显著影响员工的满意度，如果兴业银行兰州分行给员工提供的学习较少或学习范围比较狭隘不能满足员工自己成长的需要，员工会感觉在组织没有足够的学习和成长的机会，满足不了自我提升和未来发展需要，会增加自己的工作寻求行为，从而增加离职意愿和行为。

### 2. 工作参与度

工作参与度是指员工心理上对工作而认可程度，衡量个人的绩效水平对自我价值的重要程度。工作参与度越高，员工对组织的忠诚度越高，认为自己对组织的价值和

作用越重要。员工通过参与工作任务和决策、认可团队行为规范和共同价值观会激发员工的工作潜力，增强其组织承诺。如果员工工作参与度较低，个体对自我价值认知较低，不利于发挥其工作潜力，如果不能形成与领导和同事良好的沟通环境和关系，必然会导致其工作的主动性和积极性下降，从而导致其绩效水平较低，对工作产生抱怨和心理上抵触，会增加员工离职的意愿。高参与度的员工，与领导和同事会形成良好的沟通环境，信息共享和意见交换良好，认可团队行为规范、共享同一价值观，团队氛围和合作氛围更好，无疑会提高员工的工作绩效和业绩水平，从而降低员工的离职倾向，减少员工离职行为。因此，员工的参与度也是反映员工离职意愿的一个重要参考，给予员工一定的工作自主权和一定的决策参与权，会极大提升员工个人对组织的价值，形成更高的组织承诺，有效降低其离职倾向。

### 3. 积极/消极情感

积极/消极情感在回归分析部分不显著，但访谈发现积极/消极情感是导致员工离职的一个重要因素。离职个体对环境的情绪体验是因人而异的，不同的员工个体在相同的周边环境和氛围中体验到的快乐或者不快乐的心理状态是不同。具有积极情感倾向的员工，对工作环境和团队氛围总能获得比较积极的体验，从周边环境和工作氛围感受的积极情绪有助于员工较快的融入组织，拥有较高的组织承诺，工作上表现更为积极主动，投入程度较高，取得更高的绩效水平，降低其离职的意愿。拥有消极情感的员工，在工作上遇到困难和比较棘手的复杂情况，体验到更多消极情绪，表现出抱怨、烦躁和退让，工作中感受到的消极情绪，员工会将其归功于组织环境和工作本身，从而降低其工作满意度，增加其离职行为。而面对同样环境和问题拥有积极情绪的员工，更多是将困难当做一种挑战和提升个人能力以及体现个人价值的一个重要方式，将问题和困难归因于偶发事件和历练机会。因此，情绪体验是个体的差异，在相同的组织环境和工作氛围中，积极情绪的员工离职意愿比较低，消极情绪的员工表现出更多的离职想法。

## 4.3.1 组织因素

### 1. 薪酬

薪酬是影响兴业银行兰州分行员工离职倾向的一个关键因素。调查发现，兴业银行兰州分行员工对当前薪酬的分配和提升制度满意度较低，导致部分员工出走离职。

目前兴业银行兰州分行薪酬等级的提升以职位晋升为主，但是管理层的职位数量是有限的，具有晋升机会的基层员工数量是很少的。在兴业银行兰州分行中超过 50% 的基层员工工龄都已经超过 10 年，这些工龄较长的基层员工，想要提高薪酬难度更大，而且在基层中技术类的工作岗位更是突出。二是薪酬提升机制不尽科学。基层员工对于现行的薪酬机制表示不满，相同岗位的基层员工薪酬差距过大，这是薪酬制度不合理、不科学的体现与此同时，很多专业水平要求较高、技术性较强的职位的薪资的提升需要部分向人力资源部门提交申请，这样的薪资提升制度有失公平，过于主观、随意，使得基层员工的付出没有得到合理的回报，导致薪资的内部公平性降低。因为兴业银行兰州分行现在主要运用稳定性薪酬分配模式，基层员工的月基本工资固定，且占月总工资的 80%，浮动工资占比例小，使得薪酬体系中的激励作用无法体现，所以基层员工对于月基本工资在薪酬比例中占比很不满意。这使得基层员工容易产生公平感的缺乏，尤其是对于部分贡献较大的基层员工，便会对工作失去热情，对企业失去向心力，从而产生离职倾向。

## 2. 晋升机会

未来的发展机会和晋升空间是兴业银行兰州分行员工离职倾向的重要原因。一方面由于晋升岗位较少，员工晋升困难问题普遍存在。在兴业银行兰州分行中，管理队伍相对稳定加之目前的银行多数采取减少营业网点，减少不必要的员工来降低营业成本，导致管理职位较少，员工想要进行职位的晋升，需要在自己的专业能力和职称达到一定的水平才能够晋升。在需要花费大量的精力，并且这一过程需要耗费较多的时间，很多员工在岗位上觉得晋升没有了希望。员工由于晋升困难，也没有其他途径得到提升，导致工作积极性不足，最后产生离职倾向。

另一方面，兴业银行兰州分行的员工目前晋升主要是通过银行内部的晋升评价，但是由于评价指标不够丰富，同时在晋升的过程中，员工的晋升评价没有一个统一合理的标准，评价的结果也是不可量化的，不能通过对比选择合适的晋升任选。这使得很多能力和经验都十分有限的基层员工获得了晋升的机会，但是面对能力要求更高的岗位，他们难以胜任，导致管理和经营出现巨大问题。同时，很多原本有能力的基层员工由于长时间没能晋升出现不安和不满等情绪，进而选择离职。对于一些能力有限的员工来说，在能力没办法提升的前提下对于晋升失去期望，就会产生不良的工作状态，最后影响其他员工的工作氛围。对员工来说，职位提升对员工的工作积极性具有

激励效果，但在实施过程中的问题没有降低基层员工的离职倾向。如果在长时间不能得到职位的晋升，想要积极进行职业发展的员工对银行会失去信心，从而使基层员工产生离职倾向。

### 3. 分配公平性

分配的公平性也是兴业银行兰州分行员工离职最为核心和本质的原因，主要体现在晋升制度不甚公平。

一是晋升存在论资排辈的现象。目前兴业银行兰州分行的基层员工主要是资历深的老基层员工和学历较高的新基层员工，但是随之金融行业现代化和科技化加快，银行对于高学历的技术基层员工需求增大，为此银行从各大高校招聘毕业生，他们工作理解力高，执行力强，对高强度高难度的工作完成度高；而资深基层员工由于在岗位时间长，工作经验丰富，相关的人脉关系广泛，相对于高学历的新基层员工在晋升上存在更大的优势。而银行在考虑基层员工晋升时，往往不能很好地公平的对待高学历的新基层员工，在晋升中优先考虑资历深的老基层员工，从而导致晋升上存在论资排辈的现象，引起在工作中希望有所突破的高学历的新基层员工，导致其产生负面情绪，最后产生离职的倾向。

二是工作能力占晋升指标过少。兴业银行兰州分行实行的考核制度缺乏科学性，考核过程不完善，不能有效的发现能力水平较高的人员。实际的晋升主要是通过基层员工与领导的亲密关系。部分基层员工的绩效考核情况十分优秀，但是并不适合晋升之后的岗位，工作要求和工作能力不同，导致并不能满足岗位要求。综合管理员和业务主管受到工作性质的影响，需要定期换岗。其综合素质和能力都比较高。以至分行和支行的基层员工在积累了几年的工作经验以后都会想要晋升，获得更好的发展。一旦组织提供的晋升职位有限，没有达到基层员工的标准，那么基层员工就会基于自身的能力选择其他企业的工作岗位，离开原有职位。

### 4. 工作压力

回归分析结果发现，工作压力对兴业银行兰州分行员工离职意向没有显著影响，这与我们一般认知相矛盾。经过访谈我们发现，工作压力大依然是兴业银行兰州分行员工在离职倾向问题上反映的重要原因。主要有以下几个方面：

一是工作任务压力大。调查发现，兴业银行兰州分行基层员工的工作时间为每天 11 个小时，需要接待极多的客人，用耐心帮助客户解决问题，要绷紧神经去保证在服

务过程中不会出错，同时还要兼顾各种业务和产品的推销工作。客户经理经常“5+2”“白加黑”。中后台的工作人员在推出新产品和新业务时要常常加班，而且没有加班报酬。受到市场竞争的影响，各个银行都在创新产品和业务，每个员工都有着不少的任务，任务完不成就要扣绩效，还要进行批评进行检讨，导致员工心理压力增大，并且收入一再缩水，银行工作的性价比一降再降，员工不仅工作压力不断增大，并且也没有应有的劳动所得。当员工认为自己的努力与自己是收获不成正比时，就时常会考虑是否放弃这份工作，从而容易使基层员工产生离职倾向。

二是兴业银行兰州分行员工普遍工作时间过长。经常加班导致员工休息时间变短，而且在日常休息的时间单位也经常打电话安排工作，甚至要求立刻到岗完成工作，这就导致员工无法完全放松，对于家庭的照顾也很有限，从工作上和生活上员工都无法满足，从而引发员工的负面情绪，最后导致员工对于这种不公平和不够人性化的工作环境无法忍受，从而选择离职。

三是突发工作安排较多，经常占用员工休息时间。兴业银行本身属于服务业，在节假日上班是正常情况，兴业银行兰州分行也会根据岗位进行倒休，但是银行由于工作需要经常会组织基层员工进行业务学习、培训、团队活动、开会等活动，而这些活动的组织经常会占用员工本来就不多的倒休时间，这样导致员工不能按照安排进行休息，甚至连续一两个月不能休息的同时晚上还要加班，这就导致员工产生不满情绪，同时银行的工作强度大、压力大、面对顾客的胡搅蛮缠只能默默忍受，长此以往，导致员工的不满情绪愈加严重，员工不能休息也没有合理的薪酬补偿，致使员工士气低落，从而使基层员工产生离职倾向。

## 5. 工作自主权

工作上没有自主权是兴业银行兰州分行员工抱怨并影响其离职倾向的一个因素。主要体现在以下两个方面：

一是管理过于刚性，工作制度执行太过苛刻。目前兴业银行兰州分行十分注重对基层员工的刚性管理，柜台的基层员工作时间全部要在监控范围内，一旦出现违反规章制度的现象，视错误的轻重程度进行处罚，这导致基层员工时刻处于紧张状态。特别是新入职的基层员工，难以适应如此苛刻的工作要求，导致兴业银行的基层员工对于银行的管理产生看法，从而极大影响了基层员工对银行的认同感和归属感，增加新基层员工的离职倾向；并且一些新入行基层员工，他们对管理制度不够熟悉，犯错率

高，罚款金额过多，导致兴业银行兰州分行的基层员工对于银行的管理产生不满。

二是银行的内部管理者中常常是“控下不控上”。受到管理制度和管理方式的影响，兴业银行兰州分行的各个支行行长领导由于大部分是从上级分行总行调入，对于基层工作并不能深入了解，在制定各项制度和实施各项政策的时候往往不能设身处地的为基层员工着想，而年纪较轻的基层员工的反抗心理和抵抗心理较强，另外在工作中领导对下属关心不足，基层员工的诉求领导并不能理解，导致基层员工对于领导的决定不能认同，导致基层员工有委屈的心理，由此极大降低了基层员工对企业的归属感，最后导致基层员工产生离职倾向。

## 6. 组织支持

组织支持对兴业银行兰州分行员工离职倾向的影响主要有以下两个方面。

一是上下级关系方面。如果员工与上级关系较差，员工会感觉到压力，工作开展不那么顺利。工作得不到领导的支持和肯定，员工会感觉工作无法取得进展。长期的不和谐的上下级关系会直接影响到员工的情绪，消极的情绪会让员工陷入沉思和对工作产生厌倦。拥有良好的上下级关系，在开展工作时员工会感觉到领导的支持。领导拥有资源的分配权，而资源总是稀缺性的，得到领导的支持和资源分配时的照顾，员工会增加对工作的投入和组织承诺，从而避免产生离职倾向。另外员工的直接上级是员工获得晋升机会的第一道关卡，也是行级领导了解和认识员工的重要方式，较差上级关系，员工就失去得到被推荐的机会，感觉发展的空间和机会不多，为实现个人价值会选择寻求其他机会，产生离职倾向。

二是管理方面。访谈结果发现，管理中缺乏情感关怀不是导致员工离职的直接原因，但却会直接影响到员工工作满意度和组织承诺。领导作为上级如果能够关心下属，听取意见那是大家喜闻乐见的。但兴业银行兰州分行的行级领导都是从总行或其他分行调入，对于基层工作并不能深入了解，导致基层员工的诉求领导并不能理解，导致基层员工对于领导的决定不能认同，基层员工有委屈的心理，从而提高了基层员工的离职倾向。另外，市场经济驱使人们出现快节奏的工作和生活，这种快节奏使得人和人的交流变得越来越少。如果一个银行和基层员工只是单纯的工作关系，而没有情感上的交流，那么基层员工会觉得这个银行缺少人情味而产生离职倾向。

## 7. 工作的单调性

回归分析，工作的单调性是导致员工离职的一个重要原因。访谈结果也发现，兴

业银行兰州分行员工对自己工作的单调性表现出一些不满的地方，希望能进一步丰富工作内容。在兴业银行兰州分行业务岗位，每人都有既定范围的工作内容，业务操作岗位的工作更多是依据刚性的制度文件进行业务操作，工作的复杂程度极大降低，表现出更多的简单和重复的操作。固定的工作内容和方式，没有个人自主决策空间和灵活创新的空间，长期从事单一岗位无疑会凸显工作的单调性。对于在职业生涯初期的员工，需要大量的学习和提升的机会，工作的单调性无疑会降低其满意度。如果员工的工作内容比较宽泛，有一定自主和灵活创新的空间，变化性较多且充满新意，员工会感到工作具有挑战性和提升的机会，工作中的乐趣和学习机会会增加其满意度，从而降低离职意愿。

## 5 兴业银行兰州分行员工离职防范策略

本章将在兴业银行兰州分行员工离职原因分析的基础上,结合兴业银行兰州分行客观实际,从影响员工离职的个体、组织和环境三个层面探讨兴业银行兰州分行员工离职的防范策略或改进措施。

### 5.1 完善绩效考核和分配机制

以人为本是指从员工为出发点,引入人性化的管理方式,满足员工需要和提供必要的帮助,让员工有归属感。建立以人文本文化氛围是解决兴业银行兰州分行工作压力、工作单调性和社会支持缺乏的重要方式。兴业银行兰州分行的工作特点就是工作压力大任务重,较少考虑员工实际情况施压给员工几乎完不成的任务,迫于领导和行业的压力,员工时刻在琢磨如何完成任务,承担着完不成会被批评或扣发绩效的精神压力,员工会产生焦虑和烦躁心理。

因此,以人为本的文化氛围,首先要将工作任务的压力和员工个人能力结合起来,减少过度分配任务的方式,从员工压力源出发,减少带有处罚性质的约束,增加带有激励性质的奖励,完善绩效和年终考核机制,从最大化员工潜力和积极性为出发点着手提高银行绩效的方式。

### 5.2 重视员工学习和未来成长

目前,兴业银行兰州分行存在重业务轻学习的现象。以业务为导向,重视开拓业务和开发市场,缺少对员工个人的培养。兴业银行兰州分行属于新成立的银行,培训体系尚不健全,员工培训投资不够重视。缺少学习提升的机会,会引起员工的不满从而导致离职。兴业银行兰州分行应该注重青年人才成长,提供优质的学习机会,接触金融前沿和国际视角的学习内容,让员工在完成基础业务工作的同时,了解金融发展态势和方向,不断提高自己的认识,为自己的职业生涯发展做好储备。

另外,培训内容上应该业务操作培训和专业素养提升相结合。职业生涯初期的员工非常重视除业务以外的学习机会,因为这一机会才是员工区别于他人,形成个人核心竞争力的关键。因此,银行要重视员工的成长成才,提供优质的学习培训机会,增加员工提升的投资。

### 5.3 适度增加工作内容和范围

根据兴业银行兰州分行员工离职原因分析结果,工作的单调性会增加员工的离职倾向。专业分工有利于提高效率,但同时会限制员工的个人发展。银行要充分认识到这一特点,在工作设计和内容上留有余地,适当增加工作内容和范围,并参与到与本业务岗位相关的决策中来。员工非常重视发挥个人的价值和贡献自己的聪明才智,而激发员工工作积极性的一个重要渠道就是员工参与决策。

决策制定或工作改造本身就是突破常规寻求新的平衡的过程,而员工作为专业代表会有细致的看法和意见,如果新的决策和制度中吸纳了员工的想法,员工会认为是个人价值的体现,从而提高工作的满意度。另外,银行要提供轮岗交流的机会,提供员工不断学习新业务性知识的机会,提高员工对银行全局工作的系统性。

### 5.4 建立有效的员工沟通体系

兴业银行兰州分行员工离职原因分析结果显示,工作参与度低是影响员工离职的关键因素。工作参与度低一方面是因为组织体系沟通不畅,囿于岗位分工和工作内容,员工没有主动参与团队任务的机会,特备对于比较内向和不主动的员工来说,这会阻断员工与他人或领导沟通的机会,长此以往员工会感觉处在团队的边缘位置,内心会强化这种认知,从而会减少工作的投入和热情,这时建立顺畅的员工沟通体系显得无比重要。

兴业银行兰州分行可以从拓展团队建设活动形式出发,引导员工积极参与团队活动,达到员工之间沟通交流和相互提高的目的。同时也可以在工作设计或团队组建时增加团队的协作性,在工作任务下达以团队为整体,任务分解时以成员为单位,任务汇报时全部参与,共享团队成果。此外还应给员工提供承担或负责一项任务的机会,让员工有机会去展示自己的能力和形成较高的工作投入,不断提高员工的工作参与度和工作的成就感。

### 5.5 开发多渠道员工晋升机制

根据马斯洛需要层次理论,员工的最高层次需要是自我实现。而员工往往把社会地位和职业成功视为自我实现的方式。狭义上说,员工努力工作除了物质上的回报外,

最重视的就是未来发展，也就是晋升机会。

在兴业银行兰州分行有职务和没职务的员工工资差别很大，而且在组织内的地位差别很大。但限于职务和职级的限制，领导岗位毕竟是少数，但获得晋升机会是每个员工的期望。因此，应该建立多通道的晋升机制，实行职务职级并行、管理岗位和专业技术岗位并重，让员工能有更多的通道获得晋升和提拔。让员工在每个岗位、每个级别都有向上晋升的机会，不断提高晋升机制的科学性，让更多人实现自我价值。

## 5.6 培育情感认同的企业文化

文化是企业全体员工在企业成长历程中积累的共同价值理念，能够凝心聚力，不断激励企业全体前进。员工加入银行，一方面是认可企业的文化理念，如果员工个人价值目标和企业的愿景达成一致，员工会受到文化的激励和鼓舞，忠诚于组织，提高组织承诺，减少离职行为。虽然兴业银行已有成熟的企业文化，但兰州分行作为新成立的机构，还没开发形成符合兰州分行实际和长远的共同价值观和文化。

因此，兰州分行要加大对分行文化的培育工程，将所有员工奋斗目标、行为规范和价值理念纳入企业文化，让员工耳濡目染不断提升对企业文化的认同，对员工的行为形成软约束。已有研究表明，员工对企业文化的认同会显著提高员工的满意度，有效降低员工离职率。

## 5.7 营造相互信任的工作氛围

培育适度的组织人际信任文化，组织信任的氛围包含组织信任、领导信任和同事信任三个层面。组织信任主要通过组织制度、组织文化和组织行为等方式传达给员工，领导信任是指上级领导对下属员工的信任和支持行为。同事信任是员工与员工之间建立起来的信任关系。信任的工作氛围会极大促进员工的工作积极性和工作绩效，同时也会通过提高员工的组织支持感来减少员工的离职行为。良好的信任关系对员工的工作满意度起到一定的促进作用，减少员工的离职倾向。

因此培育适度的组织人际信任文化对减少兴业银行兰州分行员工离职行为具有重要的实践意义。培育适合的信任文化离不开领导与同事以及同事之间的互动交流。具体可以从以下几个方面来适度的人际信任文化：第一，管理者自身的工作能力和综合素质影响组织员工对其信任程度，因此领导者要从自身出发，严格地要求自己，不

断加强自身素质，提升自身工作能力和品德，并关心爱护组织员工，从而赢得员工的信任。第二，制定人性化的管理制度，通过文化价值理念和关怀的管理制度让员工获得来自组织的信任和支持。第三，在日常工作过程中，努力提高员工自身的工作能力和道德品德素养，团结和关心同事，建立同事间的信任关系。

## 5.8 加强心理健康疏导及培训

注重职工队伍的心理健康建设和综合心理素质建设，将心理健康建设纳入到员工日常管理规范制度中，并作员工思想工作的主体工作。及时开展员工思想状况调查，了解其思想动态和情绪波动，摸清员工家庭、生活和社会交往关系的动态，并定期开展心理健康疏导，与权威的心理辅导机构建立联系，为职工免费提供心理辅导和建设服务。人才是组织发展的最重要的资源，但员工的心理健康是其能够发挥价值的重要前提。在商业银行现有的考核制度下，员工的个人任务和工作量是非常大的，心理素质不够硬的员工可能会出现难以适应而出现消极情绪，工作上的压力使得员工难以平衡家庭和工作的关系，因而导致情绪的过度消耗。

因此，对员工提供及时的心理健康建设和指导具有重要意义。另外，为员工提供心理健康疏导服务要注重方式方法，不能声张和公开，要保护好员工的隐私，不能增加员工做心理辅导的额外压力。组织可以采取签约心理辅导专家定期给员工做辅导，或员工根据自身需要去申请做心理健康检查，费用由单位统一报销等方式。

## 6 研究结论与展望

### 6.1 研究结论

本文在已有关于我国商业银行员工离职问题现状和成因的研究文献基础上,下沉一线了解兴业银行兰州分行员工离职情况,基于 Price-Mueller (2000) 离职模型分析框架,研究了兴业银行兰州分行员工离职原因,并提出了防范措施,目的在于降低兴业银行兰州分行员工的离职率。研究结论如下:

导致员工离职的原因:外部工作选择的机会会增加员工的离职倾向;亲属责任对员工的离职倾向有重要影响;学习机会越多,员工离职倾向越低;高工作参与度的员工倾向于留职;员工的情感(积极/消极)会影响其离职倾向;工作自主权越高的员工,离职倾向越低;分配的公平性越高,离职倾向越低;工作压力与离职倾向负相关,工作压力越大越容易离职;薪酬水平与离职倾向负相关,薪酬水平越高离职倾向越低;晋升机会会对员工离职倾向产生重要影响,晋升机会越小工作寻求行为越多,离职倾向越高;工作的单调性与员工离职倾向负相关,工作单调性越高,员工越容易离职;社会支持会对员工离职行为产生重要影响,员工得到的社会支持越多,会减少其离职行为。组织承诺和工作满意度会影响员工离职倾向,较低的组织承诺和工作满意度会导致员工产生离职行为。

员工离职防范措施:完善绩效考核和分配机制,形成公平公正的分配制度;建立以人为本的工作氛围,关心关爱员工,合理分配任务,减少带有惩罚性质的绩效扣罚,增加带有激励性质的任务奖励,减轻任务压力;完善员工培训体系,重视员工学习成长,注重员工培训投资,提供更多的学习机会;畅通组织沟通渠道,丰富工作内容,增加一定的工作自主权,形成良性的上下级关系;开发多通道的晋升机制,增加员工职业成功机会;大力培育企业文化,增强员工的文化的情感认同;同时以工作为导向,推动建立相互信任的团队;积极开展员工心理辅导和爱心帮扶活动,增强员工的归属感。

### 6.2 研究不足与展望

首先,本研究主要通过实地访问和访谈的形式深入了解兴业银行离职情况和离职

的可能原因，调查对象未能覆盖全部已离职员工，因而不能了解到所有员工离职的原因，本研究的调查数据仍需要再丰富。

其次，本研究主要基于 Price-Mueller (2000) 模型框架分析了兴业银行兰州分行员工的离职影响因素和离职动机，没有深入拓展 Price-Mueller (2000) 模型以外的影响因素，因而研究的深度和广度还需进一步深化。

最后，本研究把研究对象定义为兴业银行兰州分行基层员工，受限于数据的可获得性，没有涉及职务较高的管理人员，以及年龄和职务职级的差异，后续研究需要进一步拓展。

## 参考文献

- [1] Brief A P , Burke M J , George J M , et al. Should Negative Affectivity Remain An Unmeasured Variable in The Study of Job Stress?[J]. Journal of Applied Psychology, 1988, 73(2):193-8.
- [2] Conway, Ed. Relating Career Stage to Attitudes Towards HR Practices And commitment: Evidence of Interaction Effects?[J]. European Journal of Work And Organizational Psychology, 2004, 13(4):417-446.
- [3] Fishbein, M.& Ajzen, I. Belief, Attitude, Intention , And Behavior: An Introduction to Theory And Research[M]. Addison-Wesley Pub. Co. Reading . Massachusetts. 2015.
- [4] Griffeth R W , Hom P W , Gaertner S . A Meta-Analysis of Antecedents And Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications for The Next Millennium[J]. Journal of Management, 2000, 26(3):463-488.
- [5] Kim, S.W., Price, J . L., Mueller, C.W.& Watson,T.W. The Determinants of Career Intent Among Physicians Ant A U.S. Air Force hospital[J]. Human Relations, 1996,49: 947-975.
- [6] Lee T W , Mitchell T R . An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover[J]. Academy of Management Review, 1994, 19(1):51-89.
- [7] Mowday, R. T. , L. W. Porter , & R. M. Steers. Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, And Turnover[M]. New York: Academic Press. 1998.
- [8] Maertz C P , Griffeth R W . Eight Motivational Forces And Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research[J]. Journal of Management, 2004, 30(5):667-683.
- [9] Price J L . Reflections on The Determinants of Voluntary Turnover[J]. International Journal of Manpower, 2001, 22(7):600-624.
- [10] Sheridan J E . Organizational Culture And Employee Retention[J]. Academy of Management Journal , 2012, 5:1036-1056.

- [11] 宋皓杰, 程延园. 强制性组织公民行为与新生代员工离职意向[J]. 经济管理, 2021, 43(4):108-121.
- [12] 杨时羽, 任润, 张占武, 张一弛. 领导风格和代际特征对中国制造业员工离职的影响[J]. 经济科学, 2021(2):97-109.
- [13] 李正东, 郭森森. 工作压力何以影响员工的离职倾向? ——自我效能感的视角[J]. 华东理工大学学报(社会科学版), 2021, 36(2):69-85.
- [14] 王钢, 白维, 吴国来. 乡村教师付出 - 回报失衡对离职意向的影响: 有调节的中介模型[J]. 心理与行为研究, 2021, 19(1):118-124.
- [15] 陈园园, 李晓刚. 海南省房地产经纪人的离职倾向研究——基于个人成就感低的调节作用[J]. 建筑经济, 2020, 41(S2):254-259.
- [16] 李亚伯, 蔡英和. 工作资源对新生代员工离职倾向影响研究——社会阶层的调节作用[J]. 软科学, 2021, 35(2):90-95.
- [17] 章小丹, 郑少凤, 邹智敏. 认知坚韧性:组织匹配影响员工离职的个体认知调节资源[J]. 应用心理学, 2020, 26(3):250-258.
- [18] 陈小平, 肖鸣政. 控制型和承诺型人力资源系统与组织绩效——所有制调节的自愿离职率中介模型[J]. 经济与管理研究, 2020, 41(6):131-144.
- [19] 姚柱, 张显春. 时间压力一致性对员工离职意愿的影响——情绪耗竭的中介作用[J]. 软科学, 2020, 34(9):109-115.
- [20] 李志, 林宓, 李苑凌. 为何说走就走:企业员工冲动型离职行为及其动因的扎根研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(7):21-33.
- [21] 孟秀兰, 柴攀峰, 黄中伟. 工作价值观、组织公平与离职倾向及其代际差异[J]. 科研管理, 2020, 41(6):219-227.
- [22] 李云, 李锡元, 李太. 生涯适应力与科技研发人员离职倾向:职业成长机会与传统性的作用[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(7):138-144.
- [23] 康雨佳, 潘攀. 基于 TPB 理论的互联网企业知识型员工离职影响因素分析[J]. 经营与管理, 2020(1):71-76.
- [24] 刘蕾, 杜小明. 国有商业银行一线员工流失成因及对策分析[J]. 经营与管理, 2020(03):88-90.
- [25] 傅灿枫. Z 银行人才流失原因调查及对策研究[D]. 浙江工业大学, 2019.

- [26] 李苗苗. 国有商业银行员工离职因素及策略探析[J]. 现代商贸工业, 2019, 40 (31) :46-47.
- [27] 杨昕睿. C 农商银行员工离职问题研究[D]. 吉林财经大学, 2019.
- [28] 崔巍. 银行业人才流失的现状、原因与对策研究[D]. 山东大学, 2019.
- [29] 樊高鹏. 国有商业银行青年员工流失的原因及对策研究[D]. 河南大学, 2019.
- [30] 黄琳棋, 邢晓明, 张之梦. 激励机制视角下国有企业人才流失对策研究[J]. 财讯, 2018(13) :98-99
- [31] 鲍静. 新形势下国有商业兴业银行员工离职问题研究[D]. 浙江工业大学, 2017.
- [32] 胡溢焯. P 银行青年员工离职倾向因素分析及应对策略研究[D]. 南京大学, 2016.
- [33] 蒋春燕, 赵曙明. 知识型员工流动的特点、原因与对策[J]. 中国软科学, 2009, 2: 85-88
- [34] 陈家田. 员工离职影响因素及其作用机制研究[J]. 皖西学院学报, 2006(6) :44-47.

## 附录 1：兴业银行兰州分行员工离职原因访谈提纲

### 一、离职原因及动向

- 1、是什么促使您离开兴业银行兰州分行？
- 2、促使您离开兴业银行兰州分行前五位的因素是？
- 2、您在何地、何种类型的公司从事何种岗位？

### 二、关于工作

- 1、您对工作不太满意的地方有哪些？
- 2、在工作中，您觉得什么是最重要的？比如上下级关系、工作内容等？
- 3、工作中遇到困难，您是积极情绪多还是消极情绪多点？

### 三、关于薪酬与培训

- 1、您认为兴业银行兰州分行的薪酬设置是否合理？
- 2、您觉的兴业银行兰州分行提供给员工的发展机会如何？
- 3、您对兴业银行兰州分行提供的学习机会满意吗？

### 四、关于组织

- 1、你觉得兴业银行兰州分行在哪些方面可以做的更好/不够好的？

## 附录 2：兴业银行兰州分行员工离职倾向的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！本问卷的主要目的是了解兴业银行兰州分行员工的工作满意度和离职倾向，为兴业银行兰州分行制定保留和激励人才提供决策参考。问卷为无记名方式，所设答案没有对、错之别，本次调查数据仅用于学术研究，不会对外公开，请选择最符合您真实状况的选项。谢谢！

祝您身体健康，工作顺利！

### 第一部分、您的基本情况

1、您的性别是（ ）

A. 男 B. 女

2、您的年龄是（ ）

A. 25 岁及以下 B. 26 岁至 30 岁 C. 31 岁至 40 岁 D. 40 岁以上

3、婚姻状况（ ）

A、已婚 B、未婚 C、离异

4、您的受教育程度（ ）

A、大专及以下 B、大学本科 C、硕士研究生 D、博士

5、您的在兴业银行的工作年限是（ ）

A、1 年以下 B、1 年至 3 年 C、3 年至 8 年 D、8 年以上

6、您的目前所在机构或部门（ ）

A、分行部门 B、支行部门 C、网点 D、专项业务团队 E、其他

7、您是否需要承担赡养老人或抚养子女责任？（ ）

A、是 B、否

8、您的岗位职级是（ ）

A、部门或支行负责人 B、高级客户经理 C、客户经理 D、柜员 E、其他

### 第二部分、量表类题目

一、以下是您对于目前的工作可能有的态度, 请根据您的真实感受作答。	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
1. 我对目前的工作状态感到十分的满意					
2. 我在我的工作中找到了真正的乐趣					
3. 大部分时间里, 我对工作十分的投入					
4. 我对目前的工作有持续的热情					
5. 我能够选择完成工作的方式					
6. 我能够调整我的工作目标					
7. 本单位给了我不断提升自己的知识和技能的机会					
8. 在本单位工作, 使我可以随时跟进行业的新动向					
9. 自从加入本单位, 我的工作能力得到了提高					
10. 我的工作内容比较丰富					
11. 在工作中我可以处理各种不同的问题					
12. 我不清楚自己的工作职责					
13. 我没有足够的时间完成工作任务					
14. 我不得不快节奏的工作					
15. 我缺少完成工作业绩需要的资源					
16. 我在本单位的年薪高于地区平均工资水平					
17. 我对自己目前的薪酬比较满意					
二、以下是关于工作报酬和职业发展的描述, 请您根据您的真实状态回答。	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
18. 我得到了和我的努力成正比的回报 (包括物质回报和精神回报)					
19. 我们单位加薪的主要依据是工作绩效					
20. 我们单位有很好的晋升机会					
21. 我工作中用到的知识和技能在其他单位同样需要					
三、以下是与工作相关的人际关系的各个方面, 请您根据您的真实状态回答。(好朋友是指本单位外关系密切的朋友。)	完全不同意	不同意	不确定	同意	完全同意
22. 我的家人非常支持我的工作					
23. 我可以向好朋友讲述我工作中遇到的问题					
24. 我至少跟一个同事很要好					
25. 我的顶头上司愿意听我讲述与工作相关的问题					



## 后 记

时光如白驹过隙，令人难忘的校园时光总是那么短暂，在这些短暂时光里我满怀珍惜，严格要求自己做到自律，或读书学习或加强锻炼，使精神世界和身体素质都在前进的路上，圆满完成了工商管理硕士课程学习。在这里，我要向我的母校、导师和研究生同学以及家人表示衷心的感谢！

在学海遨游的过程中，导师荆炜老师对我注入了大量关心和关怀，对我的学业谆谆教导，使我不敢有片刻懈怠。在毕业论文的写作过程中更是付出了许多的心血，从论文的选题、材料的获取及后期的修改建议，都获得了导师大量帮助，内心满满的感激。

青葱的岁月总少不了同窗之谊，同学们在一起相互学习，共同成长，相互帮助的点点滴滴也为我的校园生活留下了美好回忆。依然记得兰财的课堂上一起讨论和交流的场景，让我感受不同学科领域、从业行业和岗位的新观点和新思想，同时非常感谢你们在我论文写作过程中给予我的帮助和意见，让我的论文不断完善。

最后感谢家人们的默默支持，虽然他们无法给予我学业上的帮助，却在精神和物质上给我提供了大量支持，感谢你们在我困惑和情绪低落时候开导我，在忙碌的学习生活中不断给我鼓励，正因为有了你们这些必要的支持，我才得以顺利完成学业。

作者：石璐

2021年3月18日