

分类号 203-9  
U D C \_\_\_\_\_

密级 公开  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 甘通服设计公司员工忠诚度提升研究

研究生姓名: 李佳佳

指导教师姓名、职称: 郝金磊教授

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科研成果。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： 李信佳 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 胡俊 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， 同意（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”用于出版和输入 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： 李信佳 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 胡俊 签字日期： 2021.6.16

# **Employee loyalty promotion Strategy of GanSu Comservice Designing Company**

**Candidate : Li jiajia**

**Supervisor:Hao jinlei**

## 摘 要

当今社会, 各行业竞争日益激烈, 企业以人为本的人力资源管理理念逐渐深入人心, 人力资源的发展成为了企业发展的重要前提和因素。建立一支高素质、高稳定性的核心员工梯队是发展的重中之重。能否保证低员工流失率是人力资源能否支撑整个企业可持续发展的关键。对于企业来说, 留住人才, 充分发挥员工的主观能动性尤为重要。员工忠诚度的下降和丧失会给企业的发展带来负面影响, 增加培训成本和企业效益的损失。一个稳定忠诚的员工团队将为企业带来长期的可持续发展和竞争潜力。建立健康的员工工作流程体系是人力资源工作的核心任务。近年来, 甘通服设计公司员工离职率不断攀升, 从 2017 年的 8.9% 上升到 2020 年的 16.8%, 员工对公司的认同感和工作满意度不断下降, 同时随之而来的是企业声誉、效率的不断走低和管理成本的攀升, 企业员工忠诚度的优化提升已经成为企业直面激烈市场竞争的严重掣肘。

基于相关理论基础和文献梳理我们发现, 如果把员工忠诚度作为因变量, 则与其相关的自变量可以包含企业和个人两个方面, 具体可以由薪酬福利、领导力、制度保障、晋升与发展、组织认同等 17 个方面组成。结合 17 个变量因素, 运用问卷调查法, 面向企业员工设计并发放问卷 100 份, 其中收回有效问卷 98 份; 其次, 在数据整理的基础上, 建立层级回归模型, 分析各影响因素对员工忠诚度水平的影响, 分析得出 17 个影响因素对于员工忠诚度的影响均为正向, 但影响程度不同, 薪酬福利影响和年龄最大, 其后是晋升与发展, 最后以模型分析结果为依据明确了企业员工忠诚度的显著影响因素。

为提升甘通服设计公司员工忠诚度, 提出了针对性的管理提升对策: 优化薪酬体系, 完善薪酬制度; 完善企业环境建设, 提高管理者素质能力; 为员工科学规划职业生涯, 搭建畅通的晋升通道; 重视分层分类培训激励, 建立学习型组织; 营造选拔人才机制, 建立行之有效的压力管理机制; 培育良好的企业文化等, 并从加强制度完善, 监督制度落实、打造企业危机应对机制, 塑造命运共同体, 提出保障措施。

**关键词:** 员工忠诚度 影响因素 提升策略

## Abstract

In today's society, with the increasingly fierce competition in various industries, the enterprise's people-oriented human resource management concept has gradually gained popularity, and the development of human resources has become an important prerequisite and factor for the development of enterprises. To establish a high quality, high stability of the core staff echelon is the most important development. Whether the low employee turnover rate can be guaranteed is the key to whether human resources can support the sustainable development of the whole enterprise. For enterprises, it is particularly important to retain talents and give full play to the subjective initiative of employees. The decline and loss of employee loyalty will bring a negative impact on the development of enterprises and increase the loss of training cost and enterprise benefit. A stable and loyal staff team will bring long-term sustainable development and competitive potential to the enterprise. Establishing a healthy employee workflow system is the core task of human resource work.

Based on relevant theoretical basis and literature review, we find that if employee loyalty is taken as the dependent variable, the independent variable related to employee loyalty can include both enterprise and individual aspects, which can be specifically composed of 17 aspects such as salary and welfare, leadership, institutional security, promotion and development, and organizational identity. Combined with 17 variable factors, using the questionnaire survey method, 100 questionnaires were designed and distributed to employees of the enterprise, among which 98 valid questionnaires were recovered. Secondly, on the basis of the data sorting, establishing hierarchical regression model, analysis the influence factors that affect the level of employee loyalty, 17 factors analysis for the

influence of employee loyalty are positive, but the impact degree of different, c&b influence and oldest, followed by the promotion and development of enterprises is based on model analysis results presented the factors significantly affect employee loyalty.

In order to enhance the loyalty of employees of Gantong Service Design Company, this paper puts forward targeted management promotion countermeasures, such as: optimize the salary system, improve the salary system; Perfect the construction of enterprise environment, improve the quality and ability of managers; Scientific planning of career for employees, to build a smooth promotion channel; Pay attention to stratified and classified training incentive, establish a learning organization; Build a talent selection mechanism, establish effective pressure management mechanism; Cultivate good corporate culture and so on. Furthermore, we should strengthen the system improvement, supervise the implementation of the system, build a crisis coping mechanism for enterprises, shape a community with a shared future, and put forward safeguard measures.

**Keywords:** Employee Loyalty   Influencing factor   Promotion strategy

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	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.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	4
1.3.3 国内外研究述评.....	5
1.4 研究方法与内容.....	5
1.4.1 研究方法.....	5
1.4.2 研究内容.....	6
<b>2 概念界定及基础理论分析</b> .....	8
2.1 概念界定.....	8
2.1.1 员工忠诚度概念.....	8
2.1.2 员工忠诚度类型.....	8
2.1.3 提高员工忠诚度的必要性.....	9
2.2 基础理论分析.....	11
2.2.1 公平理论.....	11
2.2.2 期望理论.....	11
2.2.3 场论.....	12
2.2.4 社会认同理论.....	12
2.2.5 心理契约理论.....	12
<b>3 甘通服设计公司员工忠诚度现状研究</b> .....	14
3.1 甘通服设计公司基本情况.....	14
3.1.1 甘通服设计公司简介.....	14

3.1.2 甘通服设计公司组织结构.....	14
3.2 甘通服设计公司员工现状分析.....	15
3.2.1 年龄分布.....	16
3.2.2 学历分布.....	17
3.2.3 专业技术分布.....	17
3.2.4 岗位分布.....	18
3.3 甘通服设计公司员工忠诚度现状及对企业影响.....	18
3.3.1 甘通服设计公司员工忠诚度现状.....	18
3.3.2 员工忠诚度对企业的影响.....	21
<b>4 甘通服设计公司员工忠诚度影响因素分析.....</b>	<b>23</b>
4.1 员工忠诚度影响因素假设提出.....	23
4.1.1 企业因素.....	23
4.1.2 个人因素.....	26
4.2 员工忠诚度影响因素的回归分析.....	27
4.2.1 企业因素对员工忠诚度的影响.....	29
4.2.2 个人因素对员工忠诚度的影响.....	33
<b>5 甘通服设计公司员工忠诚度提升策略.....</b>	<b>35</b>
5.1 提升思路与原则.....	35
5.1.1 提升思路.....	35
5.1.2 提升原则.....	35
5.2 提升目标.....	35
5.3 提升员工忠诚度具体策略.....	35
5.3.1 企业因素层面.....	36
5.3.2 个人因素层面.....	39
5.4 策略实施保障.....	40
5.4.1 加强制度完善.....	40
5.4.2 打造企业危机应对机制.....	40
5.4.3 塑造企业与员工的命运共同体.....	40
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>42</b>



6.1 结论.....	42
6.2 展望.....	42
<b>参考文献</b> .....	43
<b>附件 1</b> .....	47
<b>附件 2</b> .....	48
<b>附件 3</b> .....	51
<b>后 记</b> .....	53

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

通信行业迄今为止一直是国民经济各行业中技术创新和应用变革最活跃的领域之一。5G 出现后，产业更新速度明显加快，模式转换和升级，生态竞争是信息通信业持续成长的前提。随着手机互联网的进一步普及和深化发展，综合信息通信服务的转型升级态势逐渐扩大和深化，基础电信企业将进一步与产业链上下游合作，推进流量经营，创新商业模式，5G 网络下的定制智能终端等都将获得进一步的发展。

随着智能手机的不断普及、网络的优化、带宽的改革，通信行业有着巨大的发展空间。近年来，不同运营商提供的工作和服务越来越多，竞争也越来越激烈。运营商的竞争不仅仅是服务水平的竞争，通信工程设计的优化对相关企业员工的个人素质要求越来越高，这种竞争已经演变为人才的竞争。行业的快速发展导致了员工职业选择的增多，很多企业都面临着员工忠诚度下降、核心员工流失等问题。员工忠诚度的高低已成为影响企业经济水平、制约企业长期稳定发展的重要因素。忠诚带来的负面效应无疑会浪费企业的培训成本，影响企业的凝聚力。这也不利于员工未来的职业规划和晋升渠道，从而拉长了高职位的晋升时间。因此，对员工忠诚度研究越来越受到企业的重视。

本文所描述的甘通服务设计公司具有行业的特殊性和对人才的强烈需求。人才流失不仅会增加企业的劳动力成本，同样给企业经营发展带来巨大的压力。员工对企业的忠诚度越高，核心团队的稳定性和竞争力就越强。因此，如何提高员工忠诚度不仅是企业应该关注的问题，也是企业应该关注并积极采取相关措施的关键问题。目前，国内外专家学者对员工忠诚做了大量全面深入的研究，并取得了丰硕的研究成果。但是，随着经济、政治、信息和周围环境的变化以及时代的发展，企业的战略定位和发展目标需要做出调整，员工忠诚度的研究也要与时俱进。

## 1.2 研究目的及意义

### 1.2.1 研究目的

随着信息时代的进阶发展，员工忠诚度问题愈发引得组织和管理者的关注，本文以甘通服设计公司为例，针对企业离职率不断攀升的现实情况展开研究。尝试在分析企业员工忠诚度现状的基础上，通过对一系列员工忠诚度影响因素的分析，给出甘通服设计公司员工忠诚度不高的原因，找出影响公司员工忠诚度的若干关键因素，并提出优化策略，为管理者决策提供依据。

### 1.2.2 研究意义

#### 1. 理论意义

目前，国内外学者对员工忠诚度进行了深入的研究，并取得了许多指导现代企业改进组织管理的研究成果。然而，目前的研究主体较为宽泛，对通信行业的研究较少。通信行业的特殊性要求员工既要有全面的专业知识，又要有较高的技术水平，本文通过对甘通服设计公司员工的忠诚度及其影响因素进行研究，有利于进一步聚焦员工忠诚度研究的主体，深化该领域的研究内容。另外，随着组织环境的变化，企业的经营目标也在变化，因此，及时有效分析影响员工忠诚度的因素，探索提高忠诚度的措施，有利于为加强人才队伍建设、减少公司的人才流失、夯实公司发展基础提供理论指导。

#### 2. 实际意义

深入研究设计公司核心员工忠诚度有重要的现实意义。现代社会提倡以人为本，甘通服设计公司更是一个轻资产，重人工的通信网络设计公司，团队建设的稳定性尤为重要。如何将成熟的核心员工留住，建立通畅的职业上升通道，发挥人才应有的能力是企业人力资源管理部门面临的一大难题。结合现有的员工队伍进行研究，其实际意义主要体现在：（1）通过对员工忠诚度的现状进行研究，对完善员工流动性制度有积极的指导意义；（2）通过对公司员工忠诚度影响因素进行研究，有助于明确企业内部出现的问题，进而可以基于问题的根源找到合理的解决办法，实施下一步人力资源管理计划；（3）掌握和了解现状后，明确了具体提升员工忠诚度的策略，为提高员工忠诚度提供了强有力保障。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

#### 1. 员工忠诚度的定义

关于员工忠诚度的概念，国外学者从不同的角度进行了界定。比较有代表性的是 Becker（1960）提出的定义，他从员工自身与组织的融合度出发，提出员工忠诚度是员工单方面投入与维持组织“活动一致性”倾向的程度。而现代管理大师彼得·德鲁克（2018）则认为员工忠诚度与员工的离职倾向相对，是指员工面对更优的薪酬待遇、发展机会，仍无离职倾向。

#### 2. 员工忠诚度的影响因素

员工忠诚度的影响因素研究一直是学者们关注的重点内容，相关研究主要集中于以下两个方面。

（1）个人因素方面，Becker（2000）认为员工离职倾向往往需要考虑离职成本，和员工在公司工作的时间负相关，在职时间越长，离职成本越高，则离职倾向越小，反之亦然。弗雷德里克·莱希赫尔德（2001）则认为员工个人对于企业的满意度与忠诚度是紧密相关，并进一步提出与满意度相关的个人因素，包括薪酬、培训、体制、沟通、安全感和文化等。Smith（2005）则认为员工个人的受教育程度与离职率相关，Stan. Ehrlich（2015）则进一步认为，员工的年龄、性别、家庭生活等个人因素也与员工离职率相关。

（2）企业因素方面，Ackfeldt Cote（2005）认为员工忠诚度与工作灵活度和自主性、领导关怀、职业生涯等企业因素相关。Hui（2010）进一步补充，企业形象与员工忠诚度的正相关关系显著。同时 Costen（2011）、Kumar（2012）、Geroge Mlogan（2013）进一步提出企业对员工成长的关怀、管理模式、文化氛围、激励机制等均与员工忠诚度密切相关，是影响员工忠诚度的重要因素。

基于以上要素分析，国外学者们陆续提出员工忠诚度的提升策略，如 Michael（2001）、Roy（2002）、Mchamad（2002）等学者，观点集中于结合企业实际，通过提升宗教人文关怀、改进晋升制度、优化激励政策、合理报酬架构，提升工作环境来提高员工的工作生活满意度和员工对企业的认同感，实现双赢。Paula（2006）的观点有所不同，他从员工自身的认知出发，提出员工的个性特

征变化与其忠诚度的关系。Howkin (2009) 进一步表述, 员工忠诚度提升的五个方面的措施, 即员工需求、家庭生活、共享利润、发展机会、技术掌控度五各方面。

### 1.3.2 国内研究现状

#### 1. 员工忠诚度的定义

国内学者关于员工忠诚度的定义与国外学者有所不同, 多聚焦员工与企业的契合度及主动奉献精神。如赵瑞美(2003)认为, 员工忠诚反映为员工个人与企业的价值观的契合度, 表现为员工在日常工作过程中主动维护企业利益。张兰霞(2008)、汪芳(2013)认为, 员工忠诚度往往是建立在契约基础上的自愿服务。吴云(2016)则在各类研究的基础上, 定义员工忠诚为员工从情感上对企业的战略目标、价值观认同, 并会自觉自愿地为企业发展贡献力量。

#### 2. 员工忠诚度的维度

员工忠诚度的维度即员工忠诚度的要素构成。李建岭(2015)认为员工忠诚的要素构成包含奉献和本职工作两个方面; 张小鑫(2017)则认为, 员工忠诚体现为心理归属与行为表现两个方面, 即奉献精神及实践行动; 宋安顺(2016)对员工忠诚度维度的表述为情感、行为和态度三个方面。

#### 3. 员工忠诚度的影响因素

国内学者对于员工忠诚度影响因素的研究也从员工个人因素与企业因素两个方面展开, 如张洪奎(2013)聚焦企业的薪资水平, 认为其与员工忠诚度从在正相关; 刘艳红(2012)聚焦激励制度, 认为员工往往通过绩效工资等激励制度判定企业与员工的契合程度。彭彬(2018)认为员工与企业之间的契合可以通过企业文化的培养来实现, 企业文化认可度越高则契合度越高, 员工忠诚度越高。黄婷(2017)认为企业发展的潜力影响员工对于企业在管理创新等各个方面的判定, 同时与员工忠诚度密切相关。郑辉(2014)则员工对于自身在企业中成长提升的判定是影响员工忠诚度的重要因素, 二者之间往往正相关。郭武(2016)认为企业领导的领导力对于员工忠诚度有重要作用, 并调研测算其重要程度在众多元素中排名前五。

#### 4. 员工忠诚度提升策略研究

关于员工忠诚度提升策略的研究, 国内学者进行了广泛探讨, 如提出从员工

招聘环节开始就要考虑影响员工忠诚度的个人因素,并进一步建立人才使用和监控管理等制度。赵瑞美(2003)认为要培养企业文化,打造企业核心价值观(岳谱 2010),华艺(2014)等人更是从员工获得感、满意度提升的角度,进一步提出了企业的社会责任与员工忠诚度提升的关系。

### 1.3.3 国内外研究述评

总体而言,国外对员工忠诚的研究相对较早,研究成果较为丰富。与国外的研究相比,我国的员工忠诚度研究有其自身的特点。国外多从离职成本和员工福利的角度考虑员工忠诚,而国内的研究则侧重于企业文化、企业责任等精神因素,重视激励员工自我奉献。

随着信息时代的推进,越来越多的学者和企业家开始关注员工忠诚度问题。同时,由于中西方文化的差异,对员工忠诚的研究还没有统一的标准和范式。在未来的很长一段时间内,与员工忠诚相关的理论将不断完善。

## 1.4 研究方法 with 内容

### 1.4.1 研究方法

本文为保证分析的有效性和数据的准确性拟采取的研究方法具体如下:

#### 1. 文献分析法

通过大量阅读国内外相关参考文献、理清当前研究现状、在明确研究对象情况的基础上,结合影响员工忠诚度相关理论,利用理论分析方法分析员工忠诚度的定义、员工忠诚度的类型、员工忠诚度的影响因素等。

#### 2. 问卷调查法

在梳理文献资料、了解甘通服设计公司具体情况的基础上进行问卷设计,问卷中所涉及到的每一个问题,都能体现出员工忠诚度的强弱。从而整理出影响因素,通过这种方式,能对当前公司员工忠诚度产生了解,为后续分析奠定基础。这种研究方法简单易行,能节省时间与人力资源。

#### 3. 数据分析法

本文使用的调查问卷的选项设计进行详细调查,借助统计分析软件 SPSS 对甘通服设计公司员工忠诚度调查结果的进行了信效度分析和因素分析。结合员工忠诚度的影响因素,对甘通服设计公司员工忠诚度的影响程度进行描述性分析。

## 1.4.2 研究内容

本文首先了解甘通服设计公司基本情况和人力资源构成,在此基础上,首先找出存在的问题,再深入了解,得出设计公司员工忠诚度的现状。通过研究核心员工忠诚度对公司的重要性,采用国内外专家及学者关于员工忠诚度影响因素方面的研究成果,结合设计公司实际情况,对导致企业员工忠诚度现状的原因进行分析,分析出影响员工忠诚度的因素。为甘通服设计公司提升员工忠诚度提出具体可行的措施,从而加强员工队伍建设、优化人力资源管理。

第一章,绪论。该部分主要介绍了本论文的研究背景、研究目的、研究意义、国内外相关研究现状,研究方法及内容。

第二章,概念界定及基础理论分析,本章首先对员工忠诚度概念、员工忠诚度的类型,员工忠诚度的理论及测量方法进行阐述,为下文的展开做好铺垫。

第三章,这部分对设计公司基本情况、员工现状及公司核心员工忠诚度问题及原因进行介绍与分析,对其中出现的主要问题及不足进行探讨,并为公司长久发展提供基础。

第四章,设计公司核心员工忠诚度影响因素分析,本章以第三章中对公司现行员工现状及问题分析的结论为基础,归纳汇总各个影响因素的影响程度,在数据分析的基础上,探求影响设计公司核心员工忠诚度的显著影响因子。

第五章,是具体提升策略。首先明确提升思路和原则;然后确定提升目标,最后根据影响因素企业和个人两个层面分别提出具体提升略。

第六章,是结论与展望。

本文研究框架如图 1.1。

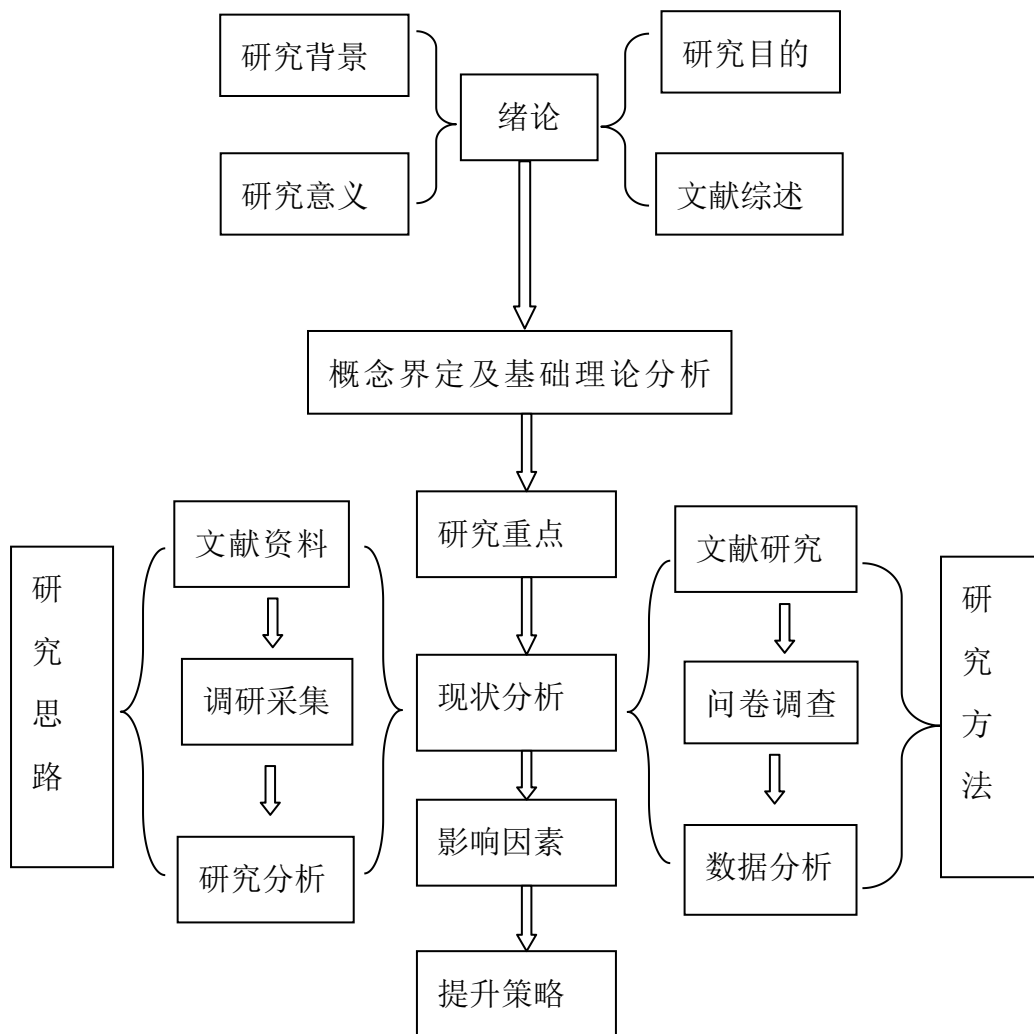


图 1.1 研究框架



## 2 概念界定及基础理论分析

### 2.1 概念界定

#### 2.1.1 员工忠诚度概念

员工忠诚度是员工对企业的忠诚度，是一个定量的概念。忠诚是员工行为忠诚和态度忠诚的有机统一。行为忠诚是态度忠诚的基础和前提，态度忠诚是行为忠诚的深化和延伸。哈佛大学的 Josiah Royce（1908）指出，忠诚是一种分等级的制度。个人的忠诚是最低一层，中等层次是对国家和集体的忠诚，最高层次是个人认可并致力于价值目标的基本价值标准。Hosman（1970）定义了员工忠诚度，员工忠诚度可以调节员工离职的积极性，减少人才流失，是一种中介调节力量。但是，员工必须继续为组织做出贡献，员工必须忠于组织。

关于员工忠诚的定义，学术界尚无定论。一般来说，可以分为两个方面。一是态度忠诚，它是基于员工的实际工作行为。李军（2003）这样描述他的员工：员工是否忠诚主要取决于他们对企业的理解。如果员工对公司非常满意，他们的忠诚度就会提高。这反过来又提高了员工的生产力，在建立代表员工的忠诚价值观和培养优秀员工方面非常有效。二是行为忠诚，它不仅体现了员工对公司的认同和发展文化对公司发展价值的认同，也体现了这种认同感在日常工作中，总是以实际的工作行为来表现自己的业务忠诚度。胡风（2007）指出，员工因素影响着员工忠诚度、员工素质和个人性格、对公司制度的理解、专业技术因素等，总之，上述因素对员工忠诚度有不同程度的直接或间接影响。

本文认为员工忠诚度是员工发自内心地将个人价值与企业效益相结合，通过态度和行为地统一，满足企业所提供的各方面条件，认同企业的发展规划，从而长期在企业发挥最大能动性的表现。忠诚度通常通过员工对企业的认同感，满意度和离职率来体现。认同感和满意度越高，忠诚度越高，它们之间存在着正相关的关系，而离职率越低，忠诚度越高，它与忠诚度为负相关。

#### 2.1.2 员工忠诚度类型

企业忠诚是指员工相信企业、融入集体、回报企业。职业忠诚，是对职业的异常热爱，全力付出精力，在企业工作的行为。根据员工忠诚度概念可以分为主动忠诚与被动忠诚：

## 1. 主动忠诚

主动忠诚是员工工作态度的积极表现。这种忠诚度相对较高，具有积极、向上的导向作用。员工在主观上有愿望对企业最大忠诚，这被称为“主动忠诚”。主动的忠诚是一种层次的忠诚。这种渴望通常来自于企业目标与员工目标的高度一致性，这种一致性诱发了员工的忠诚冲动，这种忠诚往往引爆伟大的创造力。这种忠诚通常与工作本身和工作内容密切相关，如员工的个人成就感、对企业的认同感和对工作的满意度，以及企业中良好的生态关系网。这些因素往往可以增强员工的忠诚度，而这种忠诚度又可以大大提高企业的生命力。

## 2. 被动忠诚

员工在某方面受到约束，表现出对企业或者老板的忠诚，这就是“被动忠诚”。这种忠诚是一种低水平的忠诚。“被动忠诚”员工虽然没有做好长期留在企业的心理准备，但由于一些客观制约，他们不得不继续留在企业。这些因素一般都是物质的，比如更高的工资，更好的福利，更好的环境，方便的通勤等等。一旦这些约束消失，员工就不再忠诚。

企业的主流员工要保持积极的忠诚度，企业的人力资源就会保持在一个相对稳定的水平，企业就不太可能出现危机。如果主流员工处于被动忠诚状态，那么企业就潜伏着巨大的危机，被动忠诚的员工很容易被“糖衣炮弹”俘虏。

### 2.1.3 提高员工忠诚度的必要性

弗雷德里克指出：“在许多行业，每增加 5% 的客户或员工留用率就会导致 25% 甚至 100% 的利润增长。”如何提高员工忠诚度，激发员工的创新能力和积极性，对未来发展具有重要意义，主要体现在以下几个方面：

#### 1. 增强企业的长期盈利能力

通过对员工忠诚度的关注和调查，采取切实可行的措施来满足员工的需求，确保员工的稳定性，保护要流失的员工，为企业带来利润，减少不必要的成本。大大降低了企业的招聘成本和人工成本，并将根据企业的利益最大化。真正吸引员工的公司是那些不断具有挑战性的公司。吸引新员工的成本将远远高于维持员工的成本。而且，新员工的培训不仅需要增加成本，还需要一定的时间来满足工作需求。因此，忠诚的员工是公司的第一要务，是公司创造和提高效益的核心元素。增加忠诚员工的数量直接影响到公司的利润，对于提高利润率是很重要的角

色。

## 2.提升公司的市场竞争能力

随着员工忠诚度的提高，公司在当今的市场竞争中就会受到越来越多的保护。忠诚的员工并不总是关注社会上其他公司的发展动向。他们只关心自己所处公司的发展，关注自身工作的需要，不断创新和优化现有工作，提高工作效率。这会让企业赢得了更大的竞争空间，对促进企业健康发展起到了很好的作用。

## 3.确保企业的主导地位

忠诚员工数量的增加使得公司更容易匹配客户需求创造企业价值。在今天的市场竞争中，满足顾客的需求是企业市场上立足的基础。随着行业的变化，客户也需要改变。员工忠诚度的提高可以使公司降低人工成本，提高公司应对客户变化的竞争力。通过员工忠诚度的调查和研究，我们可以了解员工的忠诚的情况,我们可以清楚地了解员工的需求变化趋势，提前准备改进措施,提高忠诚员工的满意度,使企业在市场竞争优势，以确保公司的主导地位。

## 4.员工忠诚减少企业的人员置换成本

当员工忠诚度降低,他们不满意自己所服务的企业,甚至选择离开,因此导致员工流动率,和员工周转率。企业为了填补离职人员的空位,需要招聘和培养新员工,新员工不能快速适应工作的强度,它将重置成本和替代成本。

众所周知，企业的长久生存和长远发展一定离不开员工的支持。一个公司的发展可以只依靠部分员工的能力和智慧，但生存一定与绝大多数员工的忠诚、团结和奉献有关。人才流失对企业的发展带来了不稳定和不可持续，越来越成为一个重要的因素限制了组织的健康发展，尤其是高新技术企业，如果员工失去了忠诚，那么企业不但将面临严重的人才，甚至导致企业在激烈的市场竞争中被淘汰，在现实生活中，越优秀的企业,往往对员工忠诚更有可能价值，因此，建立一个高度忠诚和奉献的员工队伍是组织生存和发展的基本保证。它是一个很重要的问题，每一个企业，尤其是高新技术企业，应该积极面对和必须解决的。

## 2.2 基础理论分析

### 2.2.1 公平理论

亚当斯（1967）提出公平理论，他认为工资报酬分配的合理性和公平性及其对工人产生积极影响。当员工认为自己付出的努力与得到的回报不匹配时，就会在心理上产生分配不公的感觉，进而在工作中逐渐感到疲惫，工作积极性也会显著下降。然而，当劳动努力被认为接近于他们所获得的报酬时，倦怠感就会逐渐消失。取得相关成果后，员工的成就感和满足感会增加，工作效益也会提高。因此，企业会给予经济补偿和非经济补偿，以消除员工的工作倦怠感，提高员工的工作获得感，激发员工的工作热情。基于这一理论，本文研究如何通过多种形式构建公平来提高工作效率。

公平理论认为，当员工感到不公平时，你可以预判他们会采取以下六种选择中的一种：（1）改变当下的投入；（2）改变个人的产出；（3）歪曲自我感知；（4）扭曲对其他人的认知；（5）选择别的参照对象；（6）离开该领域。

### 2.2.2 期望理论

维克托（1964）提出期望理论，主要体现在价态和手段三个方面。该理论的具体内容是：企业所提供的工作能给员工带来多大的满意度；员工的满意度与工作绩效挂钩，效率越高，效率越低。这个理论是根据 $\text{激发力} = \text{效力} * \text{期望}$ 来评估的。在这个公式，兴奋的力量指的强度要调动个人的积极性和激发内在潜力的人；预期是基于个人经验判断的程度把握的目标；价的价值是一个可实现的目标在满足个人的需要。该理论的公式表明，被动员的动机的数量取决于期望值和价态的乘积。换句话说，一个人对目标的掌控越强，估计达到自己目的的可能就越高，正向积极的可能也就越大。在领导和管理中，运用期望理论来调节员工的积极性具有一定的意义针对这一理论，本文研究如何通过提高薪酬待遇等措施来提高员工对企业的高水平忠诚。

期望理论是从三个因素反映目标和需求之间的关系，要鼓励员工，就必须让员工明白：（1）工作能提供给自身需求的东西；（2）他们的需求一定能是和绩效联系在一起的；（3）提高绩效可以通过努力工作来实现。

### 2.2.3 场论

勒温(1942)提出了场域理论来论证环境与员工流动之间的关系。研究发现,当员工看到自己处于一个更加积极的工作环境中时,他们的心理健康也会受到影响。随着员工技能和学习能力的提高,他们对工作的积极性和热情会逐渐增强,进而影响周围的人。相反,当员工不满意周围的工作环境,他们将展示他们的厌恶和反感每个企业改革措施颁布时,他们不会配合领导和周围同事的性能和处理形势被动,这也会导致员工的流失。通过这一理论,本文研究如何构建适合员工工作的“领域”,从而提高员工对企业的高水平忠诚。

### 2.2.4 社会认同理论

社会认同理论是由亨利·塔费尔、约翰·特纳等人提出并加以完善的。社会认同理论认为,社会认同包括分类、认同和比较三个基本过程。分类是指人们把自己组织到一个社区中;认同是群体成员的一般特征;比较是指你所认同的社区相对于其他社区的实力、地位和声誉的评估。通过这三个过程,人们提高了自己的地位和自尊。员工的社会价值提高后,会得到家庭亲属的认可,得到企业领导的赏识,在社会上有一种实现自身价值的感觉。此时的员工无疑是人生的赢家。无论是小的赢家还是大的赢家,他们都是一个人自身价值的体现。这一理论对于完善员工忠诚度管理具有较高的效果。基于这一理论,本文研究如何提高企业间的共同认知,增强员工对企业的高水平忠诚。

### 2.2.5 心理契约理论

Argyris(1960)提出了心理契约的概念。他一提出,很快就被许多学者所认可。石恩(1980)重新界定了心理契约的范围。心理契约主要实现组织文化的建设,加强员工个人价值的实现,促进创造适合员工的工作环境。虽然它不是一个有形的约定,但它确实发挥着它的影响。英国心理学家认为,在组织结构调整和雇佣关系变化的过程中,心理契约是这种核心因素变化最本质的反映。许多组织行为学专家普遍认为,心理契约对组织人的态度和行为有重要影响。为了更好地调节和控制这种行为,使组织效率高,员工满意度高,构建和谐劳动关系。

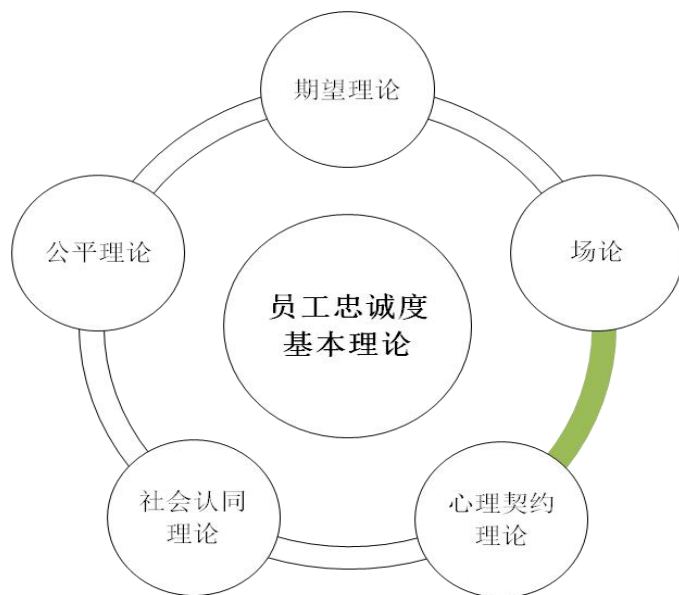


图 2.1 员工忠诚度理论

### 3 甘通服设计公司员工忠诚度现状研究

#### 3.1 甘通服设计公司基本情况

##### 3.1.1 甘通服设计公司简介

甘肃省通信产业咨询设计有限公司的前身是甘肃省邮电管理局基建处下设的甘肃省邮电设计所, 设立于 1981 年, 按省邮电管理局的二级单位管理, 科级建制, 没有法人资格, 甘肃省邮电设计所下设机械室(市话专业、长机专业、载波专业、电源专业、机房工艺专业)、线路室(市话线路、长线专业、管道专业)、土建室 3 个专业科室。1984 年 8 月省邮电管理局([84]邮劳字 298 号)将甘肃省邮电设计所列为直属独立核算单位, 并升格为县级。1985 年 6 月, 甘肃省邮电设计所进行工商注册登记, 领取企业法人营业执照, 法定代表人李毅, 注册资本 2.2 万元。1989 年 5 月, 法定代表人于宗平。同年 8 月设计所的注册资本增为 9.2 万元。1992 年 3 月, 法定代表人弓海骏, 注册资本增为 87.55 万元。1992 年 12 月甘邮电编发([1992]21 号), 撤消甘肃省邮电设计所, 设立甘肃省邮电设计院, 同年撤消土建室。1996 年 7 月甘邮电编发([1996] 007 号)撤消甘肃省邮电设计院, 设立甘肃省邮电规划设计院, 法定代表人弓海骏, 勘察、设计、咨询乙级资质 2001 年主辅分离, 省邮电规划设计院划入甘肃电信实业有限公司, 按直属单位管理, 法定代表人赵春元。2007 年 4 月 26 日正式注册为甘肃省通信产业咨询设计有限公司, 注册资本 1670 万元, 同年 8 月作为甘肃省通信产业服务有限公司的专业子公司被中国通信服务股份有限公司收购上市。

##### 3.1.2 甘通服设计公司组织结构

甘通服设计公司为了更好的适应公司化运营体制和新的市场拓展需求, 建立适合现代企业运营的管理机制, 科学合理的设置管理和生产机构, 优化人员结构。按照现代企业管理要求设置了现有的组织架构。具体如下:

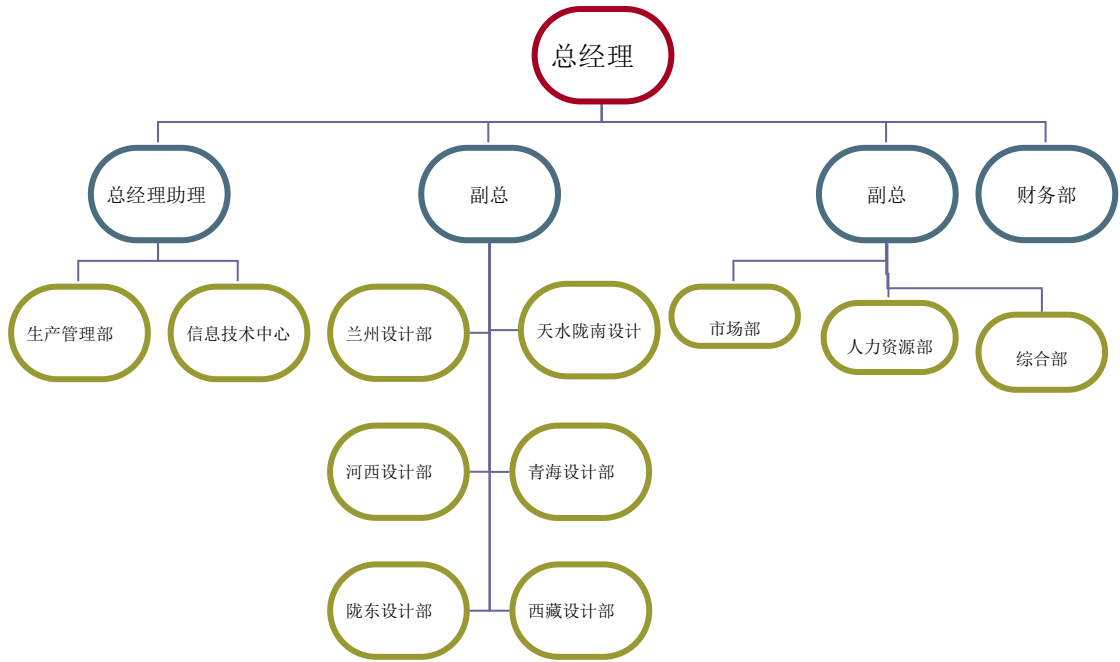


图 3.1 组织架构图

由组织结构图总体来看，甘通服设计公司的组织结构比较明晰，主要业务的展开基本上是根据地域划分，这跟生产任务的区域性有关，这对本文下一步研究其员工忠诚度提供了有利基础。

### 3.2 甘通服设计公司员工现状分析

公司员工 173 人，其中女性员工 40 人，高级管理者 4 人，中层 16 人，基层 153 人，以下分别从员工的年龄、员工的学历结构、专业技术分布、岗位分布四个方面展开进行分析。

表 3.1 员工人数分布

职务	高层			中层	基层		合计
	总经理	副总经理	总经理助理	部门经理	管控岗	生产岗	
人数	1	2	1	16	28	125	173
女性	0	1	0	4	35		40

资料来源：设计公司内部资料

因上市公司收入、净利润，组织架构和人员结构配比等因素，员工岗位基本不能保证每年进行常态化正向调整，暂时只能达到根据业务收入、净利润配比核



定员工总数和各岗位人数。中高层以上人数较少,大多数核心骨干岗位都比较低,这种能力与岗位不匹配的情况会造成员工忠诚度下降。

### 3.2.1 年龄分布

表 3.2 员工年龄分布

按年龄分类	合同制员工	女性
24 岁及以下	13	1
25-29 岁	61	23
30-34 岁	33	8
35-39 岁	29	1
40-44 岁	18	2
45-49 岁	13	0
50-54 岁	4	0
55 岁及以上	2	0
合计	173	35

如表 3.2 所示,公司 24 岁以下及 55 岁以上的人数很少,大多数员工年龄在 25-39 岁之间,这年龄段的员工正是个人事业期的黄金阶段。甘通服设计公司的工作内容理工科实践类,一方面各高校通信专业的男生普遍多于女生,校招和社会招聘的男员工一直多于女员工。另一方面入职之后除了管理层和管控岗,其他岗位必须长期出差或者异地化办公,区域驻地女员工生活和工作都会有很多不便,所以不管员工个人因素还是企业因素女员工人数很少,大多数已有女员工基本都从事管控岗或者各部门综合保障人员的职位。

### 3.2.2 学历分布

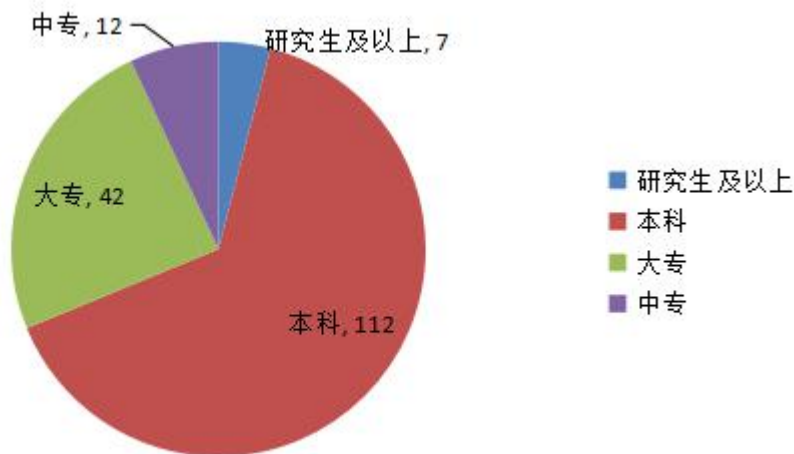


图 3.2 学历分布图

通过学历构成图可以看出甘通服设计公司高学历和低学历的人数都占少数。其中，中专学历多为历史遗留存续、部队转业或者曾有线路外包人员，都有多年的工作经验，虽然学历较低，但实际工作经验丰富，这些人一般年纪较大。研究生学历缺乏的原因是，尽管国有企业进行了改革，但他们仍然存在大锅饭情况。在过去，主要的工资模式是岗位工资和工龄工资，这种制度限制了有能力、有教养的人才的引进。从表中可以看出，大部分员工的教育水平为本科。

### 3.2.3 专业技术分布

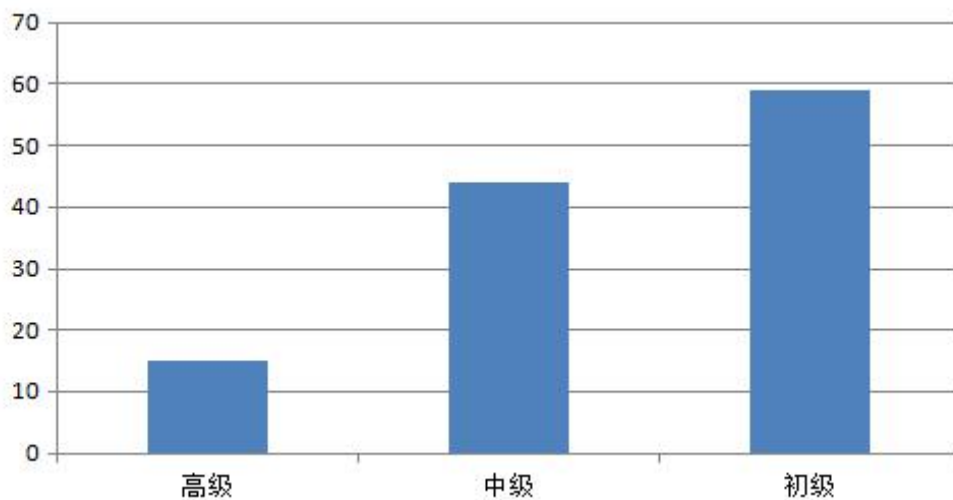


图 3.3 专业技术职称分布图

如图 3.3 所示，甘通服设计公司持有初级职称的员工最多，中层都有中级以上职称而高级管理者都有相应的高级职称，一部分核心员工考取了中级职称，大部分员工都处在助理工程师的水平，因为助理工程师门槛低，本科工作满一年则可参与考试，所以职称和学历也是岗位晋升的条件之一。

### 3.2.4 岗位分布

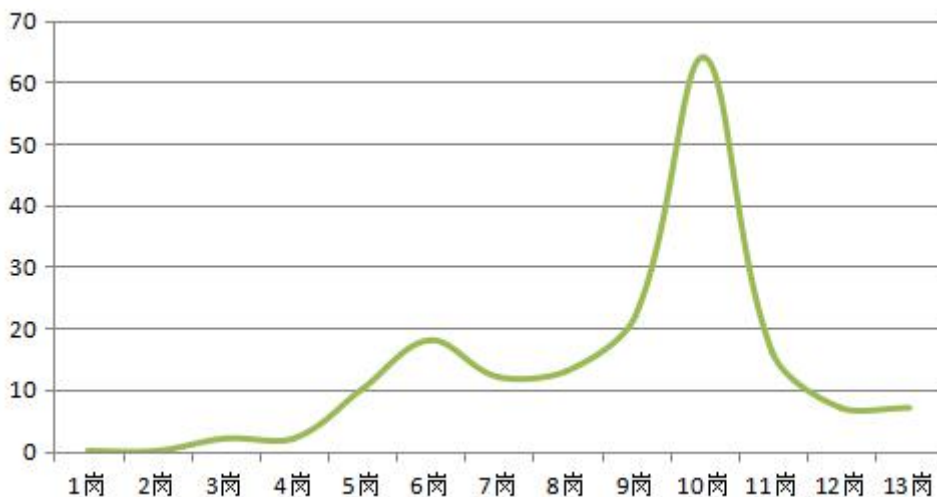


图 3.4 岗位分布图

如图 3.4 可以看出，甘通服设计公司的岗位建制为从三岗开始，三岗为总经理，四岗为副总经理和总经理助理，五岗为部门主任，管理六岗为部门副主任或者副主任主持工作，专业六岗为高级业务经理，七岗为高级项目主管，八岗为项目主管，九岗为高级项目主办，十岗为项目主办，十一岗为高级业务员，十二岗为业务员，十三岗多为司机和综合人员。由岗位分布图可以看出高岗位的人数占比非常少，大部分的核心员工集中在十岗，也就是项目主办这个阶段。二本及以上校招学生试用期结束后第一次的岗位定岗就是十岗，因为历史遗留问题造成岗位晋升不利，现有十岗人数已完全超标，造成两头小，中间大的局面。

## 3.3 甘通服设计公司员工忠诚度现状及对企业影响

### 3.3.1 甘通服设计公司员工忠诚度现状

员工忠诚度不仅能够提高公司竞争力，而且在公司的生存和发展中起着重要的作用。结合国内外学者的研究成果，主要从员工离职、员工对公司的认同感和工作满意度三个方面来分析甘通服设计公司员工忠诚度现状。现将设计公司员工

忠诚度问题列举如下：

### 1. 员工离职

在国有企业中，中高层管理人员的离职现象较为少见，但基层核心员工的离职率有所上升，且多数是各部门核心员工的离职。这一巨大的矛盾制约了公司的整体发展。员工忠诚是通过员工行为来表达的，一般来说，一个公司的高流动率表明员工在公司工作的时间较短，服务的时间较短意味着员工对公司的忠诚度较低。高职位员工离职率低的原因是他们工作年限长，职位高，薪酬稳定，员工忠诚度高。另一方面低岗位员工多签订的为 3-5 年的劳动合同，是企业发展的中间力量，员工对企业的归属感不够强，岗位晋升的滞后会在一定程度上影响员工的积极性。尤其公司实行区域驻地化以来，离职率年年达到新高，这些员工不仅在本公司发挥着重要的作用，而且对整个行业的其他公司而言也有较大的吸引力。如果同时本公司上升通道没有完全打开，很有可能流失核心骨干人员。

表 3.3 近四年员工离职表

年份	2017	2018	2019	2020
离职员工数	17	19	24	29
年底员工数	190	181	176	173
离职率	8.9%	10.5%	13.6%	16.8%

通过表 3.3 可以看出，近四年来，员工离职率呈每年递增的趋势发展，这中间既有公司组织架构变革后带来的选择问题，也有员工岗位晋升不到位而出现消极情绪带来的高离职率。

表 3.4 岗位离职统计表

岗位	4 岗	5 岗	6 岗	7 岗	8 岗	9 岗	10 岗	11 岗	12 岗	13 岗
2017				2	4		5	4	1	1
2018			1	4	2	1	6	3	2	
2019			2	3	5	4	7	3		
2020			2	4	2	5	8	4	2	2

通过图表可以看出，管理岗高层没有离职率，一般只会有正常的调动，而从中层六岗开始到十三岗，两边离职的人数依然是少数，但是中间核心工作岗位的离职率非常高，尤其集中在九、十、十一这三个岗位中。

## 2. 员工对公司的认同感

员工忠诚度也可以表示为员工愿意留在公司的意愿。如果员工对企业有强烈的认同感和归属感，就会主动的认同公司，能够全心全意为公司做贡献。忠诚的员工比不忠诚的员工更能为公司做出贡献。存在的问题是核心员工不仅每天都能接触到各种运营商和政企客户，还能接触到各种下级厂商，这让他们产生心理比较。对于标准运营商和政企客户，我们没有稳定的工作时间，因为甘通服实行是不定时工作制，经常需要出差，没有稳定的工作环境和场所。从心理上讲，作为乙方，应尽量满足甲方的要求，即使是一些甲方不合理的要求或没有计算工作量的支持业务，也应尽量完成。这样不仅消耗了大量的时间，而且没有业务提成可以包含在提成工作量中，这将极大的打击员工的积极性。同时，与各个厂家相比，我们员工的技术不能与之比拟，相对应的收入也不如厂家的多，但是厂家是很愿意挖掘这些本身在运营商或者中间承接商比如设计公司具有统筹工作能力的员工。因此，核心员工在工作中会逐渐失去心智平衡。一旦有新的机会出现，或者在这个时候，不同意公司的新决定将会有非常严重的后果。高职位员工的企业认同感高于低职位员工，尤其是六岗以上职位的中层员工的离职率非常低。

表 3.5 员工对企业认同感统计表

问题	完全认同	基本认同	不认同
公司的战略目标	5	45	28
相信公司五年愿景	7	41	30
公司重视基层员工意见	10	29	39
部门间有效配合	9	25	44
高质量培训	11	30	37
不错的员工福利	15	20	43
稳定的工资收入	20	25	38
合计	77	215	259
占比	13.97%	39.02%	47.01%

据图表统计共发出员工对企业认同感调查表 80 份，收回有效问卷 78 份，显

示不认同的占比为 47.01%，其中对部门间有效配合的不认同感最高，访谈员工最不认同的部门配合为财务部，这跟差旅费报销流程繁杂，下账慢有关。认同感最高的为稳定的工资收入。

### 3. 工作满意度

20 世纪 30 年代，行为学派非常盛行，研究团队也在不断壮大。在这种氛围的影响下，霍波克提出了“工作满意度”这个术语，即个人表现是由他或她的心理素质决定的。自此，心理素质成为研究的焦点。在他看来，工作满意度是指一个人通过工作产生的积极愉快的感觉、工作环境等方面结合实际情况的态度和情绪的反映。调查发现，工作满意度会对员工忠诚度产生影响。工作满意度是一种感觉状态，它建立在员工对企业的期望和感知效果的相对比较之上。许多研究者得出了相同的结论：工作满意度受多种因素的影响，并与员工忠诚度形成正相关关系，即随着工作满意度的提高，员工忠诚度也会提高。如果企业能做到这一点，就能有效的控制人工成本，员工也会从不同的角度为企业的发展提出建议，真正的把自己当成企业的一员。杰克·韦尔奇在反复研究的基础上得出结论，约 80% 的企业利润是由满意的员工创造的。

对于甘通服设计公司来说，员工满意度与理想状态之间还存在着明显的差距，这主要体现在两个方面，即工作量和工作成果。甘通服设计公司正处于快速发展时期，随着国家对通信基础设施的大力投资，为了赢得更多客户的认可，业务量将不断增加。然而，员工数量严重不足，企业也没有条件招聘更多的员工，只能给员工分配更多的任务，每个员工都要参与多个项目，承受着沉重的压力。如果这种情况在短期内无法扭转，员工满意度将继续下降。除了能出设计文本的勘察外，也有很多规划勘察和运营商支撑的工作，这些工作并不能产生财务统计数据的工作量，所以不能为员工带来业务提成。没有支撑量的考核会影响员工收入，从而影响员工满意度和忠诚度，如果没有对客户的支撑又会影响公司的整体运营模式和利润收入。

## 3.3.2 员工忠诚度对企业的影响

### 1. 企业声誉下降

工作人员对工作的抱怨、忽视等，表明员工对公司的不满，员工的不满和不良评估会损害公司在外的形象，他们对工作的不满意会对客户产生负面影响。客

户与公司之间误解的加深会影响公司的声誉，进一步影响公司的合作伙伴，也会影响原项目的质量。公司因员工而造成的声誉下降会导致公司的经济利润急剧下降。公司有很多核心员工，他们对甲方的个人影响力和支持，甚至可以达到员工辞职或部门变动，导致公司失去整个或一定专业的当地市场。这对主业每年给实业的打分状况影响是非常大的。

## 2.工作效率下降

通信勘察设计工作不是一个新员工可以马上上手的工作，他需要学校里的专业知识与实践相结合。而在这个结合的过程里，不止有师带徒，还有与客户的沟通以及本公司内各个部门的配合，最终形成可行性方案和设计文本，形成公司的有效收益。核心员工的流失会大大增加各部门的协调难度，也会影响部门领导的调动和甲方的认可。对生产力的影响是显而易见的。而一个核心员工的流失，会大大增加各部门的配合难度，也影响本部门领导的调动工作和甲方的认可程度。这对工作效率的影响是显而易见的。

## 3.运营成本增加

根据甘通服设计公司的特殊工作性，每个区域必须配备各专业的专业支撑，比如设备、线路、无线等，每个专业不仅人员有限，还有一定的专业技术要求。能独立支撑的设计人员，必须持有至少助理工程师资质，能独立出图的人员必须有概预算证。如果损失这方面员工，人才的替换成本会增加，因为新员工不能立即被雇用，雇佣后也不能立马开始区域化的专业工作，人力资源成本会大大增加。在急需招聘人员的情况下，可以放宽选拔人员的条件。职位错配导致员工再次流失，招聘成本将再次上升，尤其是设计公司的特殊性，每次出可研之前，还有一段时间的实地勘察阶段。倘若员工自此流失，新项上的人员得重新进行勘察和甲方沟通，这无异于增加了企业的运营成本。除此之外，每个能独挡一面的成熟员工都进行过大量的员工培训，有的甚至是省外培训或者高昂价格的项目培训，这些核心员工一旦离职，不但影响公司现有资质的人数，还消耗了培训成本。

## 4 甘通服设计公司员工忠诚度影响因素分析

### 4.1 员工忠诚度影响因素假设提出

#### 4.1.1 企业因素

企业是与其它的组织或个人发生相互交换作用,企业因素也是影响企业员工忠诚度的重要因素。员工与企业通过互相之间各个层面的认知建立联系,而企业通过其管理机制,社会约束机制,市场就业机制等因素给利益相关者提供他所关心的各类需求,因人而异,可能包括最基本的物质生活需要与个人价值实现等。发展经营状况越差的企业越难获得员工对企业的认同感和归属感。因为优秀的企业通常有明晰的发展目标,有专门的目标管理人员配置,发现机会、把握机会的能力也强。如果企业目标明朗,有规划执行、考核监督制度,能充分调动起企业的资源和员工的能力,员工在拥有完善规范的制度,公平工作的环境,互惠诚信的企业文化的企业中,得到较大自我的发展与价值的实现,更容易展现出较高忠诚度。

具体而言,企业层面的员工忠诚度影响因素主要包括以下几个方面:

##### 1.薪酬福利

薪酬福利对员工忠诚度有显著的正向影响,即薪酬福利越高,员工忠诚度越高。在组织的具体因素中,薪酬福利主要是指员工从工作中获得的薪酬形式。薪酬作为对员工工作的认可和肯定,薪酬能体现出员工价值。离开物质报酬、空谈情怀的企业一定导致员工忠诚度下降和优秀人才的流失。通过调查发现,员工在选择公司、决定是否继续在公司服务过程中,他们最为关注的因素就是薪酬与福利。所以,要想使员工忠诚度得到有效提升,必须要拥有一套健全的、合理的薪酬制度。但在制度建设过程中,不能只是照顾到眼前利益,要结合自身情况、同类企业的发展情况,制定出更具吸引力、竞争力的薪酬制度。薪酬制度要兼顾内部公平性,以及外部竞争性。当员工认为自己所做的工作与报酬不相符时,会产生不公平的感觉,降低忠诚度;当员工投入工作的精力与获得的报酬成正比时,员工的满意度会上升,忠诚度也越高。当企业的薪酬水平在同行业中处于中下水平时,也会导致员工忠诚度降低,离职率增加。如果管理者使用降低员工薪酬以降低人力资源成本的做法,这也会使员工忠诚度降低,离开企业。



## 2.领导力

领导力的高低对员工忠诚度有显著正向影响,即领导力越高,员工忠诚度越高,领导者的个人风格会影响整个公司团队的信心和热情。有的领导者总是担心自己的下属、不愿意放权、故意压制员工,那么这些有能力的员工会对企业失去信心,失去忠诚。此外,还有的领导者在管理员工的过程中,可能会存在奖惩,晋升,不公平不公开的行为,这会使他们在员工中失去威望,无法说服员工,也会导致员工忠诚度的下降。

## 3.培训

培训对员工忠诚度有显著的正向影响,即培训的次数与培训质量越高,员工忠诚度越高。企业培训是指企业为提高人员素质、能力、工作业绩和对公司的贡献而进行有计划、系统地提高活动。目的是使员工的知识、能力、工作方法、工作态度以及工作的价值观提高。从而发挥最大的潜力来提高个人的绩效和组织业绩,促进组织的持续发展和实现组织和个人的双重发展。企业开展员工培训最直接的目的是提高员工的能力,提高人岗适配度,使员工更好地胜任岗位工作和未来的工作任务。员工工作能力的提高可以在一定程度上提高企业的生产质量、服务质量、安全意识和管理水平。因此,良好的培训可以降低离职率,提高企业的忠诚度。

## 4.个人晋升与企业发展

个人晋升与企业发展对员工忠诚度有显著的正向影响,即个人晋升通道越通畅,企业发展前景越好,员工的忠诚度越高。企业的发展 and 员工个人成长是相辅相成的,也是一种相互依存的关系,没有企业的发展,就不会给员工提供好的发展环境,一个企业给我们提供了资源,提供了方针政策的方向,我们个人在企业方针政策的带领下发挥我们自己的能力。同时,企业要更好的发展,也离不开我们个人的发展,因为我们个人做得越好,企业也做得越强越大。如果进入了相互发展的良性循环中,个人忠诚度自然会提高。

## 5.制度保障

制度保障对员工忠诚度有正向影响,即制度保障越完善,员工忠诚度越高。规章制度建设是企业的基础管理工作之一,涉及公司各个部门和各层管理人员。因此,在宏观层面要做好规章制度的规划工作,规章制度的规划工作是公司领导

全局性的一项工作，需要有专门的部门进行整体规划。而规划工作则要满足公司长远健康发展的需求，兼顾企业现状和发展的需求。通过有系统的规划，推动企业整体规章制度的建设。完善的制度保障会让员工产生安全感，从而提高员工归属感，降低离职率，提高忠诚度。

#### 6.团队合作

团队合作对员工忠诚度有正向影响，团队合作越默契，员工忠诚度越高。团队合作的重要性在于团队大于个人，团队合作不仅强调个人的工作成果，而且更加注重团队的整体业绩。团队合作不仅依赖集体讨论和决策，更依赖员工的共同贡献。这种共同贡献的产生需要一个对所有员工都具有可行性、挑战性和说服力的目标，只有这样，才能激发整个团队的工作动力和奉献精神。一个积极的工作团队会让员工在工作中更有干劲，这样会提高员工工作成就感，从而提高对企业的忠诚度。

#### 7.组织公平

组织公平对员工忠诚度有正向影响，组织越公平，员工忠诚度越高。组织公平会影响员工之间的相互关系，对工作产生不利的影响。同样组织公平会影响员工在组织内的退缩行为的发生，组织公平的情况下，退缩行为会较少的发生，反之则促进了退缩行为的发生。退缩行为就包括：消极怠工，离职，对公司不忠诚等。

#### 8.组织认同

组织认同对员工忠诚度有正向影响，组织对员工认可程度越高，员工忠诚度越高。Patchen（1970）提出，组织认同主要包括三个方面的概念：首先是相似性，就是个人感知到自己与组织中的其它成员的共同的目标与利益；其次是成员身份，就是个人自我概念与组织的连接程度；第三是忠诚，即个人对组织的支持与保护。所以，组织认同就是研究组织与员工之间观念统一程度的问题。让员工明确感受到自己的价值所在，以及组织对自己的需求，增强员工对组织的认同感，从而提高员工的忠诚度。

#### 9.工作环境

工作环境对员工忠诚度有显著的正向影响，即工作环境越好，员工忠诚度越高。工作环境主要是指工作时需要的办公用品及休息时的娱乐设施等硬件。如果

让员工每天承担着各种压力在企业工作至少八小时，工作时精力高度集中；又或者让员工在脏乱的环境、嘈杂的噪音中工作，会影响员工的身心健康，引发负面情绪，使忠诚度降低。而在企业中，员工与同事、上下级之间都是合作的关系，共同为企业的发展而奋斗。形成良好的人际关系，融洽、团结的工作氛围，将使忠诚度上升。

#### 10.企业文化

企业文化对员工忠诚度有正向影响，企业文化越被员工认可，员工忠诚越高。企业文化的凝聚力对企业有着很大的促进作用，与员工的忠诚度密切相关的。如果一个企业没有传播好的企业文化，没有让员工觉得与企业有共同的价值观念，这样的企业就失去了凝聚力。而且，如果企业没有树立正确的价值观念，把员工当作赚钱的机器，让员工感受到不被尊重、或者对不认可工作，这些都会导致员工忠诚度下降。

### 4.1.2 个人因素

员工自身是忠诚度的表现主体，因此，员工忠诚度还受个人层面因素的影响。具体而言，个人层面的员工忠诚度影响因素主要包括以下几个方面。

#### 1.性别

性别在影响员工的行为和特点时属于自然生理特征，较之于男性员工而言，女性员工的忠诚度会更高，其原因主要在于女性员工更追求稳定的生活，因此性别差异会产生不同的员工忠诚度。

#### 2.年龄

随着年龄的增长，员工的忠诚度会增高。其原因是年龄越大，事业心和冲劲会慢慢降低，越来越追求稳定性，这时候对企业的忠诚度往往会大幅提高，尤其是国企，大部分年纪大的员工会计算自己的离职成本和退休收入的差别。反倒年轻的核心骨干人员会频繁离职去寻求更大的发展空间。

#### 3.学历

组织承诺理论表明，受教育程度越高，组织承诺越低，变化趋势越大，忠诚度越低。学历高代表他的社会认可度很高，学习能力和个人能力优秀才能达到高学历，高学历的人往往有更大的职业发展空间，向他们抛橄榄枝的人会越多，选择越多，如果这时候能力与岗位还未能相匹配，会造成他们的忠诚度降低。

#### 4.婚姻状况

夫妻婚姻观对员工也有一定的忠诚度影响，员工离职意愿越低，对组织的忠诚度越高。对于需要常驻外地的甘通服设计公司来说，有家庭和孩子的员工长期在其他地方工作是非常困难的。如果在这个时候没有得到家人的支持，他们很难全身心投入到工作中去。在很长一段时间里，离开可能会成为一个必然的选择。

#### 5.工作职责

工作职责越高，员工忠诚度越高，这是因为工作职责越大，职级越高，工作越不容易被替代，工作成就感和满意感就越高。工作职责越低，职级越低，工作越容易被替代，所以员工的工作积极性和成就感越低，造成离职率越高。

#### 6.任职年限

任职年限越长，忠诚度越高，反之越低。因为任职时间越长，享受的工龄红利越多，公司福利，内部地位或者积累的客户资源会越多，就越不能承受损失。

#### 7.技术能力

技术能力越高，忠诚度越低，这是因为技术能力越强，个人综合实力越强，能为企业创造的价值越高。但是个人职业发展选择的空间也越大，高选择性会降低员工的忠诚度。

### 4.2 员工忠诚度影响因素的回归分析

上文对可能影响甘通服设计公司员工忠诚度的因素进行具体分析，以统计方法提取公因子，测量结果反映出企业、个人两个变量因素的变化程度。为了评价因素与忠诚度之间的关系和影响程度，本文采用问卷调查的方式获取数据，面向企业员工设计并发放问卷 100 份，其中收回有效问卷 98 份，有效回收率为 98%。设两个公因素为自变量，忠诚度  $Y$  为因变量，通过对员工在企业认同感和工作满意度方面设置问卷调查，结合员工离职倾向和离职率对忠诚度进行回归分析。企业因素与个人因素作为解释变量，选用的方程为多元线性回归方程。具体指标如表 4.1 所示。

表 4.1 研究变量

变量符号	变量类型	变量名
Y	因变量	员工忠诚度
X <sub>1</sub>	自变量	薪酬福利
X <sub>2</sub>	自变量	领导力
X <sub>3</sub>	自变量	制度保障
X <sub>4</sub>	自变量	晋升与发展
X <sub>5</sub>	自变量	组织认同
X <sub>6</sub>	自变量	团队合作
X <sub>7</sub>	自变量	企业文化
X <sub>8</sub>	自变量	组织公平
X <sub>9</sub>	自变量	培训
X <sub>10</sub>	自变量	工作环境
X <sub>11</sub>	自变量	年龄
X <sub>12</sub>	自变量	学历
X <sub>13</sub>	自变量	性别
X <sub>14</sub>	自变量	技术能力
X <sub>15</sub>	自变量	任职年限
X <sub>16</sub>	自变量	工作职责
X <sub>17</sub>	自变量	婚姻状况

通过具体的数据计算，得到如表 4.2 所示的因子回归分析结果：

表 4.2 因子回归分析

	平方和	自由度	均方值	F 统计量	显著性
回归	269.437	20	0.0669	11.053	0.001
残差	273.272	105	10.972		
总计	542.709	125			

由表 4.2 可知，回归模型 F 值是 11.053，显著性为  $0.001 < 0.1$ ，说明模型有效。所有测算数据来源于打分制员工忠诚度影响因素调查表（附录 3），赋值

1-5 分，根据社会因素和个人因素问题数据结合形成分析指标。

如表 4.3 所示，回归方程为：员工忠诚度=3.562+0.343\*企业因素+0.317\*个人因素，模型中两个因素 T 检验的显著性都在 1%显著性水平下，说明甘通服设计公司员工忠诚度与这两个变量之间存在着显著的线性回归关系。

表 4.3 线性回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数	T 统计量	显著性
	B	标准误差	Beta		
常数	3.5620	0.039		0.000	0.001
企业因素	1.0190	0.104	0.343	3.352	0.002
个人因素	0.2901	0.091	0.317	3.187	0.005

$$R=0.781 \quad R^2=0.609 \quad DW=2.15$$

由表 4.3 可知，DW 值为 2.15，说明两个变量之间不存在自相关，且两个变量均进入模型并解释了 60.9%的变异量，说明两种影响因素对忠诚度水平的影响均为正向，但影响程度不同，企业因素影响最大，其后是个人因素，企业在进行各方面决策时，应创新工作岗位，赋予员工学习晋升的机会，考虑员工的利益，才能保证企业稳健发展。

#### 4.2.1 企业因素对员工忠诚度的影响

表 4.4 企业因素与忠诚度线性回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数	T 统计量	显著性
	B	标准误差	Beta		
常数	2.5921	0.026		0.000	0.001
薪酬福利	1.2603	0.061	0.579	3.652	0.021
领导力	0.2802	0.081	0.214	1.320	0.102
制度保障	0.0462	0.024	0.045	1.492	0.090
晋升与发展	1.0763	0.012	0.336	3.574	0.033
组织认同	0.2662	0.064	0.120	1.332	0.110

团队合作	0.3543	0.041	0.249	2.621	0.063
企业文化	0.4591	0.026	0.217	2.936	0.050
组织公平	0.6451	0.056	0.084	3.110	0.044
培训	0.7566	0.032	0.065	3.512	0.035
工作环境	0.6716	0.045	0.078	3.254	0.041

$$R=0.823 \quad R^2=0.732 \quad DW=2.23$$

$$R=0.823 \quad R^2=0.732 \quad DW=2.23$$

由表 4.4 可知, DW 值为 2.23, 说明变量之间不存在自相关, 且变量均进入模型并解释了 73.2% 的变异量, 说明各影响因素对忠诚度水平的影响均为正向, 但影响程度不同。本文选择显著性在 5% 统计水平下的因素进行分析, 具体如下:

### 1. 薪酬福利

薪酬福利对员工忠诚度的影响为 2.1%, 在 5% 统计水平下影响显著, 影响系数为 0.579, 其原因可能在于: 薪酬福利包岗位工资, 绩效考核和各种五险一金及补助。要考虑客观、公平公正原则。如果不考虑, 便会挫伤主动性。现在甘通服设计公司整体的薪资水平比较低, 尤其是新入职员工长达半年的时间没有绩效工资和提成奖金, 仅仅靠岗位工资难以维持员工日常开销。如果试用期结束离开公司, 增加了公司的招聘成本的同时, 也降低了工作效率。由于公司岗位工资表属于省公司统一设定, 各子分公司不能私自更改, 所以缺乏一定的灵活性。但是绩效工资与奖金却与各设计部完成的收入相挂钩。因为专业与区域的划分不均匀, 也因为每年国家对通信建设区域化投资的不确定性, 有的设计部每年可以在本地化办公却轻松完成任务, 有的设计部常年出差, 勘察难度高, 施工投入小, 设计成本高, 工作量产出却很低。很有可能出现同时进公司的两个新人试用期结束后因为部门的不同绩效工资与奖金差距较大的情况。员工工资结构不合理, 工资较低, 新来的员工没有话语权, 没有选择权, 只能干苦力, 边缘化设计, 不能参与大型项目, 必然影响收入。经过一段时间的发展, 员工的心理会产生负面情绪, 形成恶性循环, 降低公司员工的忠诚。设计公司提倡按劳分配, 工作量提成, 但是管理岗有不同的考核指标, 这会造成基层聘任人员工作积极性普遍不高, 中高层的收入要明显高于基层员工。后果很容易让员工忘记本职工作而展现出对权力的欲望和向往程度是很明显的。设计公司核心员工多数都比较年轻, 承受着

较重的生活压力，为了给家人带来更好的生活，他们最为看重的就是公司能为自己提供什么样的薪酬待遇。同时，甘通服设计公司处于快速发展时期，每个员工肩上的担子都很重，常常需要身兼数个项目。所以，员工加班加点、休息日工作的现象在设计公司不足为奇。然而，有时即使员工加班加点也不一定能完成收入与净利润双增长，必然影响奖金收入。

综上所述，设计公司的薪酬福利在同类企业中并不占优势，如果不能适时做出调整，将难以赢得员工的认同，达不到留住人才的效果。

## 2. 晋升与发展

晋升与发展对员工忠诚度影响为 3.3%，在 5% 统计水平下影响显著，影响系数为 0.336，其原因可能在于：个人晋升与企业发展越良好，员工忠诚度越高。近年来公司未能充分认识到岗位管理在调动员工的积极性、挖掘工作潜能和全面提高管理或技能素质等方面的作用，没有做到员工岗位的动态管理，致使员工岗位长期无变化，对员工成长的需求不重视或者缺乏面对，因而导致员工心态浮躁甚至外流。部分员工的历史贡献、技术水平、综合能力与岗位不匹配，现有大部分业务技术骨干均在 8~9 岗，而工作几年的员工依然与新进门的定岗大学生同岗，虽然业务提成会有不同，但是员工自身的技术水平、对企业的贡献与现所处岗位不匹配，公司未能根据员工岗位贡献和业绩进行岗位动态管理，影响了员工工作积极性和工作效能。年轻有为的核心员工因为没有更多的中层岗位而一直没有办法晋升。所以，无论是晋升渠道的合理性，还是晋升方式的公正性，都引起了员工的不满。一些真正有水平、有能力的员工得不到提拔，对公司失去了信心。而且对于一些确实个人能力突出且能独当一面的并未纳入核心人才管理库，没有拉开员工之间的差距，影响了员工的忠诚度。

## 3. 企业文化

企业文化对员工忠诚度的影响为 5%，在 5% 统计水平下影响显著，影响系数为 0.217，其原因可能在于：甘通服设计公司的企业文化是“上善若水”的乙方文化，是在继承中国电信优良传统的基础上，结合中国通信服务特点，围绕培养为客户服务的专业精神而形成得核心价值观：聚焦客户、合作共赢、创造价值。乙方文化的特点：讲服务、求效益、负责任、重执行、善合作。乙方文化的基石是专家文化。可能很多员工，尤其是年轻员工比较自我，喜欢彰显自己的个



性，没有办法做到一切以甲方的利益为重，深入贯彻乙方像水一样随时可以融入的企业文化中。总觉得自己在工作中面对甲方的时候受了很多的委屈，所以很难放下身段，完全考虑公司利益来服务甲方。如果服务不到位，遭到甲方投诉，还会受到公司的批评教育，会让员工抵触企业文化。

#### 4.组织公平

组织公平对员工忠诚度影响为 4.4%，在 5%统计水平下影响显著，影响系数为 0.084，其原因可能在于：不同部门因为业务收入和区域的不同，国家投资每年会略有不同，这直接影响到不同部门员工收入差异化。同岗不同酬，一直制约着公司的组织公平的发展。除此之外，部分部门主任因为个人因素对工作量和设计提成分配不公平，使员工降低了公正感受。从而降低工作效率和业务产出。

#### 5.培训

培训对员工忠诚度的影响为 3.5%，在 5%统计水平下影响显著，影响系数为 0.065，其原因可能在于：培训效果及质量的高低影响员工忠诚度。公司拥有一支年轻的员工队伍，他们蓬勃向上、富有朝气，能大胆地进行尝试、勇敢地迎接挑战。他们中的绝大多数人都希望自己能获得良好的学习机会，希望能得到领导的重用并获得晋升的机会。在发展过程中，公司经常会组织内训活动，就是请经验丰富的老员工为年轻员工进行培训活动，但培训效果却差强人意。虽然新员工、老员工都没有意识到内训的重要性，完全是出于应付的目的参加内训，但本质上公司内训的目的是为了员工更快地上手能干活而不是站在员工角度考虑知识的长远构建。然而，因为外培成本高，公司却没有为员工提供更多的外训机会。在调查中了解到，更多的员工希望能参加外训，想掌握更为前沿的专业知识。技术的停滞、落后或者不前进，都会造成一些有思想有冲劲的核心员工选择离职。

#### 6.工作环境

工作对员工忠诚度影响为 4.1%，在 5%统计水平下影响显著，影响系数为 0.078，其原因可能在于：自甘通服设计公司实行区域驻地化以来，各部门下属的核心员工离职率就随之升高，很大原因是因为各区域工作环境太差。这其中有的部门主任的原因，为节约本部门的生产成本，没有为员工租住舒适安逸的环境，也有地域的原因，比如青海、西藏、临夏、甘南等少数民族本身条件艰苦，吃住都不符合我们的习惯，给派去当地的员工造成了很大的工作和生活困扰。所以工

作环境的高低直接影响了员工忠诚度。

#### 4.2.2 个人因素对员工忠诚度的影响

由表 4.5 可知，模型中的因素 T 检验的显著性都在 1%显著性水平下，说明甘通服设计公司员工忠诚度与这些变量之间存在着显著的线性回归关系

表 4.5 个人因素与忠诚度线性回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数	T 统计量	显著性
	B	标准误差	Beta		
常数	2.3264	0.036		0.000	0.001
年龄	1.3452	0.045	0.135	3.621	0.012
学历	0.2635	0.048	0.246	2.119	0.032
性别	0.0615	0.034	0.049	1.903	0.041
技术能力	-0.6190	0.018	-0.036	-3.552	0.016
任职年限	0.246	0.057	0.130	1.794	0.053
工作职责	0.347	0.042	0.543	2.785	0.024
婚姻状况	0.130	0.031	0.356	1.522	0.066

$$R=0.806 \quad R^2=0.746 \quad DW=2.25$$

表 4.5 可知，DW 值为 2.25，说明变量之间不存在自相关，且变量均进入模型并解释了 74.6% 的变异量，但影响程度不同，具体如下：

##### 1. 年龄

年龄对忠诚度的影响在 1.2%，5% 以下影响显著，影响系数为 0.135，其原因可能是：特殊的工作性质决定了甘通服设计公司的员工普遍比较年轻。他们长年需要出差和加班，长期地不定时工作制会让员工感到非常疲惫，所以如果不能在合适的年龄晋升为中层或者调动到管控岗位，这部分员工就会因为长期高负荷工作而离职。反之年龄大的员工多半为管控岗和中高层，所以这部分员工稳定性较高，对企业的忠诚度也较高。

##### 2. 学历

学历对忠诚度的影响在 3.2%，5%以下影响显著，影响系数为 0.246 其原因可能是：甘通服设计公司研究生以上高学历的员工比较少，如果有，他们已经达到中高层岗位或核心人才队伍，有稳定的收入和待遇，工作环境相对舒适。其他员工多为本科或大专以上学历。这些员工往往对自己的定位有清晰的认识，工作繁忙，没有机会和精力继续深造。教育门槛会在一定程度上影响身份转变和职业晋升。他们经常在生产线上，能够接触到制造商和操作人员。他们可以用自己的实际工作经验和教育程度来交换就业机会，所以他们的忠诚度不像高学历的员工那么高。

### 3.性别

性别对忠诚度的影响在 4.1%，5%以下影响显著，影响系数为 0.049.，女性员工的忠诚度要高于男性员工，其原因可能是女性员工对生活稳定性的需求高于男性员工，所以降低了自身的离职率。

### 4.技术能力

技术能力对忠诚度的影响在 1.6%，5%以下影响显著，影响系数为-0.036，其原因可能是：技术能力越高，本企业对其需求和依赖的程度越高。自我满足感和选择性也越高，这造成这部分高技术能力员工的忠诚度降低。

### 5.工作职责

工作职责对忠诚度的影响在 2.4%，5%以下影响显著，影响系数为 0.543 其原因可能是：许多高工作职责的员工成为的中层和高层,他们的位置是相对较高,企业地位和社会地位高,忠诚度高。然而，为企业创造收入的往往是职位相对较低的员工。因此，职位低的员工往往因为职位低、工作职责简单、重复、单调、升困难而选择辞职。

## 5 甘通服设计公司员工忠诚度提升策略

### 5.1 提升思路与原则

#### 5.1.1 提升思路

甘通服设计公司员工忠诚度的提升需要考虑当年国家通信建设投资、各区域工作环境，同行业薪酬标准等外部环境，也要权衡员工内心诉求，更要考虑企业实际情况。针对影响显著的因素提出提升策略，采取切实有效的措施，在提高员工忠诚度的基础稳定员工队伍，为公司的持续发展铺垫良好基础。

#### 5.1.2 提升原则

##### 1. 差异化原则

通过统计分析发现各个因素对甘通服员工忠诚度的影响是有差异的，因此需要针对影响显著的因素采取必要措施来提高员工忠诚度。

##### 2. 区域化原则

甘通服设计公司员工工作地域及环境都有很大的差距，针对不同部门的员工应该在绩效考核、出差补助、换休等制度建设时多方面考虑，通过提高员工归属感从而提高员工忠诚度。

##### 3. 动态调整原则

显著影响因素是根据实际情况不断改变的，所有采取的措施必须动态调整。及时根据影响因素显著因子的改变，提出相应的提升策略。

##### 4. 公平原则

除业务设计提成外，岗位工资、福利补贴、培训机会、岗位晋升都应该遵从公平公正原则，坚决杜绝裙带关系造成员工满意度下降，忠诚度降低的情况。

### 5.2 提升目标

通过对甘通服员工忠诚度现状的分析，提出具体提升策略，将企业目标与个人目标达成一致，从而达到稳定员工队伍，提高工作效率，降低离职率，保证企业长期正向发展。

### 5.3 提升员工忠诚度具体策略

根据指标的重要性、组织影响因素，现结合甘通服设计公司背景与实际情况，

提出以下建议和措施提高该公司员工忠诚度。

### 5.3.1 企业因素层面

#### 1. 优化薪酬福利

因为岗位工资受省公司统一管理，各子分公司不得擅自更改，所以薪酬福利的具体改善主要靠绩效考核办法的重新制定和福利待遇的提高。

##### (1) 绩效考核

要将绩效考核管理作为一个不断循环的闭环管理流程，主要包括四个环节：确定绩效计划（衡量标准）、执行、评估与改进。绩效考核体系分为定量考核、定性考核，以确保绩效考核适用于不同岗位。定量考核以经营预算指标为主要考核依据，根据实际完成情况，进行定量的绩效考核，适用于生产部门。定性考核以岗位工作任务和职责为考核依据，根据实际完成情况，进行定性的绩效评价，适用于职能部门。绩效薪酬分为月度绩效、年度绩效（半年、全年）、业务提成奖，全部纳入考核。倡导“薪酬凭业绩”的价值取向，打破按岗位考核的传统理念，生产部门员工绩效系数不再与员工岗位档级对应，主要依据所承担的经营预算任务确定，以达到充分调动全员工作积极性的管理目标。月度绩效工资基数不再直接与员工的岗位工资简单挂钩，而是依据省公司核定的工资总额和公司经营效益，动态调整，每年或半年核定。年度绩效考核结果的以定性和定量两种方式兑现。职能部门（定性考核）以年度效益奖方式兑现。生产部门（定量考核）以业务提成方式兑现。按照“效益优先、业绩突出、支撑有效、兼顾和谐”的原则，公司对各部门实行以实际工作量（业务收入）考核为主，支撑工作量（承揽业务）考核为辅的双渠道激励机制。实际工作量业务提成比例为 3%~5%；支撑工作量业务提成比例为 2%~3%。分管领导每月不定期的同主管部门负责人、各部门通过每周例会或其他适当的形式同部门员工对工作进展情况、潜在的障碍和问题、可能的解决措施等进行沟通，以提高工作绩效。每月绩效考核及年度考评后，人力资源部负责对各部门团队绩效结果的反馈，确认工作业绩，诊断不良绩效，促进绩效改进，推动部门绩效良性发展，并将沟通反馈结果记录在案，为下一年度确定绩效管理重点提供依据。人力资源部绩效结果由主管领导反馈沟通。各部门负责与部门员工的绩效反馈，由直接上级反馈给本人，需对月度或年度工作绩效进行讨论，确认工作业绩和值得肯定的行为，诊断不良绩效，分析阻碍员工发展、

影响业绩提高的“瓶颈”所在，达成一致后签字。列出个人培训及改进计划，年度考评结果作为员工职业规划的基础资料归档，以提高员工的职业技能。

## （2）福利待遇

要有差异化的福利待遇，这种差异主要表现在管控岗与生产岗之间。设置专门的区域补贴，提高出差补助，勘察报销根据实际支出，特殊地方要配备勘察车辆，对长期出差和异地化办公的员工给予假期或者奖金补贴，逢年过节要给与一定的企业人文关怀等。

## 2.关注晋升与发展

甘通服设计公司一定要对员工进行合理、科学的职业发展规划，增加员工和公司的共同目标，要将员工个人能力的提升和发展作为企业发展的前提。

公司一定要明确严格的晋升程序，具体流程如下：（1）由各个部门提出申请书。由各部门主管负责，预测职位需求。在决策时，可以考虑任务完成情况，确定空缺职位。（2）人力资源部门管理审核。依据目标绩效是否属实，根据职位空缺，做出有针对性的筛选、调整。在考察人才时，既不能“以貌取人”，也不能“以言取人”，而应该“以行取人”。（3）选择合适的对象。要有严格的选拔标准：绩效、工作态度、能力、适应性、个人品德（个人的诚实性、勤勉性、容忍性和合作精神）等方面。（4）采用行为绩效和财务绩效评价双指标。

## 3.全面开展培训

为全面提升员工综合素质，人力资源部应多增加内、外部培训。

在内部培训中，注重加强对员工基础作业培训，努力提高员工生产技能和综合素质。根据生产一线的需要，组织开展勘查作业指导书的培训，进行无线、传输、IT 技术和 IP 网专业勘察设计作业指导书的培训。针对一些跨部门合作的大型项目，组织视频监控项目组、C 网项目组和光进铜退及本地网规划编制专题培训。为帮助新员工尽快成长，人力资源部继续做好师带徒工作，评价主要从出徒效果、徒弟是否能独立承担项目等方面进行全面综合考核评价。以加强对新进员工的培养，确保其尽快成长和成才。为了进一步深化思想认识，对六岗以上的管理人员也要进行管理能力的培训。

在外部培训方面，要定期开展集团客户经理拓展培训、项目管理内训师培训和省公司组织的集团客户营销技能培训、招投标管理技能提升培训以及针对技术人员的最新技术的培训，各个厂家新产品的使用培训以及技术交流培训等。

与此用时，应该鼓励员工去进行各类资格证书的取证培训。比如通信建设工程概（预）算培训，通信建设工程安全生产管理人员培训，初、中、高级通信工程师考试，注册通信工程师等。员工的各类资格证书的取得为企业能够更好的生产经营提供了强有力的保证。作为一个技术生产单位，培训应该是甘通服设计公司发展的重中之重。

#### 4.保障组织公平

为保证各部门之间员工的公平性，每年要设定公正公平的考核指标，年度基本预算、目标收入（国内口径）预算以财务列账值剔除分包成本、设备费、材料费计算。特殊情况下以合同值计算（跨年度项目）的收入由市场部、财务部共同确定。部门负责人不参与分配。

要做到如果部门相同，工作内容相近，不应该因为用工方式的不同而产生巨大的收入差距。对员工进行定性定量的考核，具体到每个指标，剔除部门领导因为个人因素而造成的员工发展轨道的偏差。在岗位晋升方面，制定办法和预选拔指标时，一定要全员考察，公布明确的考核条件，考核完毕后，进行公示，做到公平公正。

#### 5.改善工作环境

在工作硬环境方面，在公司本部相对工作环境比较优越，甘通服设计公司应尽可能完善下属各个设计部的出差办公环境，各个设计部在地县的办公环境层次不齐，公司可以逐步完善相应县级办事处的硬件配置。对于外地的办公室在整体规划上，可以更人性化一些，增加工作环境的舒适性和温馨感，增加员工忠诚度。

工作软环境可以从以下几个方面展开：（1）打造愉悦的工作氛围，应该学习“快乐”原则，开心工作，愉快上班。在健康的企业文化营造下，舒适个性的工作环境、愉悦自在的工作氛围，是公司员工所追求的理想职场。二是打造积极向上的沟通环境，各设计部驻地员工应该积极参加集体活动。企业可以开展拔河比赛、篮球比赛、户外拓展等需要团队合作才可以完成的活动。通过这些集体活动使员工之间可以互相熟知、了解，便于在以后的工作沟通。设计公司的现状是由于公司部门众多，各设计部之间互相距离较远。通过经常组织集体活动，增加熟识度，以提高工作热情度为日后各部门配合工作打下良好的沟通基础。从而，促进企业协助精神的发挥，提升了员工忠诚度。

再次是打造具有人文关怀的工作环境。部门领导主动为员工营造舒适的工作

环境，积极为员工着想，能做到“解员工的燃眉之急”，让员工感受到公司的人文关怀，加强员工的归属感。这种人文关怀有助于提高员工忠诚度，在个别特殊时期或者新的职业选择时员工也更愿意留在企业。

#### 6. 打造被员工认可的企业文化

企业文化渗透员工，“上善若水”的企业文化不止要让客户感知到，也要让公司员工感受并认可。企业文化是企业特色的精神财富，是企业的灵魂，在企业内部，企业文化就像一条缎带。只有将企业价值与员工的追求相结合，企业才能获得更高的生命力。从发展的角度来看，也是企业成功的关键。本文认为甘通服设计公司要树立正确的价值观、积极向上的经营理念，员工也要对公司愿景达成思想认同、情感认同。只有企业培育充盈企业文化，进而提高企业的核心竞争力，从而推动企业健康发展。可以定期地为新员工举行企业文化竞赛或者演讲比赛，将枯燥的规章制度融入到年轻员工的工作生活中来，增加员工的凝聚力和归属感，从而提高员工的忠诚度。

### 5.3.2 个人因素层面

#### 1. 关注年轻员工成长

年轻员工的离职率处在相对较高的水平，稳定了年轻队伍就相当保障了公司忠诚度。当年轻人生活在一个快速发展的环境中，他们喜欢展示自己的个性，以自我想法和利益为最重要的，不愿意受委屈。要留住年轻员工，就必须了解现代员工的想法，多与他们交流沟通，提高他们的士气，充分利用他们的激情和精力，用他们的新思维、新想法为企业做出最大的贡献。同时，公司内部要经常组织年轻人氛围感强的集体活动，不要总是组织迎合领导心意的工会活动，让年轻员工充分融入集体，消化员工之间的年龄差，有组织认同感。

#### 2. 全面提高技术水平

少部分员工技术水平的高度并不能代表整个公司的水平高度，为了稳定公司的全面利益，应该加大全员技术水平提升的投入。一支高素质、高技术的团队会全方位提升整个公司的高度，从而创造出更高的企业价值。随着企业价值和业绩的提升，会形成积极健康的正向循环。

#### 3. 明确工作职责

员工大多希望在公司中能担当更重要的责任，公司在制定岗位工作说明书时



一定要明确岗位职责，避免岗位与职责不匹配，岗位与权力不匹配的情况发生。管理者一定要适时地地下放一部分自己的权利，这样每个人都能意识到他们工作职责的重要性和独立性。

#### 4. 鼓励提升学历

未来的社会对教育的要求一定越来越高。无论是从企业丰富员工队伍素质的角度，还是从员工长远发展的角度，企业都应该鼓励和支持员工在工作之余提高教育水平。在学历提高过程中，可以适当降低生产任务指标。对于全日制升学的员工，可以申请停薪留职的相关政策，让员工学习，减少焦虑和压力。通过学历的提高，员工可以找到信心，提高自己的知识，同时，可以为公司打造一支高素质人才队伍。

### 5. 4 策略实施保障

#### 5. 4. 1 加强制度完善

本文认为，上述措施的有效实施，可以大大提高甘通服设计公司员工的忠诚度。对于公司来说，要提出具体的改进措施，还要落实到位。管理体系的实施需要细化到每个管理环节，各管理部门制定任何制度和办法细则前都要针对本公司的实际情况，实行公开、透明原则。

#### 5. 4. 2 打造企业危机应对机制

现在企业所面临的新技术带来的变化，使得不确定性、复杂性和不可预测性增强，这将会是今后环境的基本态。这揭示企业建设危机应对机制的极端重要性，对甘通服设计公司这样国有企业来说，虽然每年有固定的国有投资，但是也不能骄傲自满。建设环境的改变和私有企业的崛起都给企业带来不小的危机。企业必须随时准备根据市场需求进行转型。我们不仅要满足传统企业带来的业务收入，还要积极拓展政企客户。面对不确定性，通过提高员工忠诚度，企业可以更好地克服困难，走出危机。

#### 5. 4. 3 塑造企业与员工的命运共同体

管理员工是一个复杂系统，人力资源管理只是其中一个环节，其作用发挥一定是嵌套于其他管理实践之中。员工忠诚度的提升是一个循序渐进的过程，每一个企业都是在企业成长中摸索出一套适合自己企业发展的管理法则。和谐的企业

一定会营造企业与员工的命运共同体。当企业有危机和困难时，员工只有先知道企业难在哪里，才能全心全意地与企业在一起。领导者一定要忠诚地与员工分享企业度过难关的初步设想，才能全心全意地与企业在一起。不同岗位的员工有不同的视角、知识、能力，根据企业领导提出的初步设想，共同讨论、补充和完善，形成初步方案。员工参与制定的方案，执行起来的可行性和积极性更高。反之，如果企业处在高速发展阶段且业绩良好时，一定要员工不论从薪资待遇还是社会地位都有享受企业红利。这样才能更好地实现命运共同体。如果员工觉得自己在企业中没有前途，就无法与企业同呼吸共命运。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

员工忠诚度是企业竞争的核心指标，提高员工忠诚度是企业效益增长的重要支撑和有效途径。本文以甘通服设计公司员工忠诚度作为研究对象，在相关理论基础之上，对现有文献进行整理和总结，并结合问卷调查进行实证分析。通过对企业因素和个人因素的回归分析，研究了设计企业员工忠诚度的显著影响因素，总结出了设计企业员工忠诚度的影响因素。从员工个人层面来看，年龄、离职倾向、工作职责和学历为最重要的影响因素。从企业层面来看：薪酬福利、晋升发展、培训、组织公平、工作环境和企业文化为最重要的影响因素。为提升甘通服设计公司员工忠诚度，提出了针对性的管理提升对策，比如：优化薪酬体系，完善薪酬制度；完善企业环境建设，提高管理者素质能力；为员工科学规划职业生涯，搭建畅通的晋升通道；重视分层分类培训激励，建立学习型组织；营造选拔人才机制，建立行之有效的压力管理机制；培育良好的企业文化等。进而从加强制度完善，监督制度落实、打造企业危机应对机制，塑造命运共同体，提出保障措施。

### 6.2 展望

由于理论水平、查阅参考资料和数据调查的时间有限，加之通信企业的特殊性，公司的数据搜集欠缺，在研究过程中还存在一些不足，尽量在以后的研究中充实资料，提高结果的质量。由于在统计方面知识积累浅薄，因素分析的回归分析的角度不全面，文章数据分析水平需进一步提升，落实、跟踪、研究所提措施的效果，和前期做对比，从而进行进一步方案优化，通过后期研究，提供更加有效措施。研究策略有效性尚需时间的检验、实践的考验。本文在深入调查、细致分析的基础上提出了改进策略，但这些策略到底是否真正具有推广价值，需要等实施之后现出定论。

## 参考文献

- [1]Allen N J, Meyer J P. The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization [J]. Journal of Occupational psychology, 1990, 8(63):1-18.
- [2]Allen G. Employee Loyalty: Dead or Just Different[J]. Communication World, 1989. 7(03):71-89
- [3]Argyris C. Understanding Organizational Behavior.[J]. American Journal of Sociology, 1960, 26(1):457-458.
- [4]Becker B E, Gerhart E. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects[J]. Academy of Management Journal 1996 (39):779-780.
- [5]Barnetta R C, Brennanb R T, Gareisc K C, et al. Conservation of Resources Theory in the Context of Multiple Roles: An Analysis of Within- and Cross-role Mediation Pathways[J]. Community, Work & Family, 2012, 15(2):103-148.
- [6]Buchwald P. Test Anxiety and Performance in the Framework of Theconservation of Resources theory[J]. Cognition, Brain, Behavior, 2010, 14(4): 283-293.
- [7] Clayton L Jenks. Employee Loyalty and the Inventive Spirit[J]. Industrial and Engineering Chemistry, 1924, 16 (1),86-88.
- [8]Coughlan R. Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values[J]. Journal of Managerial Issues, 2005, 17(1):43-57.
- [9]Halbesleben J R B. Wheeler A R, I owe you one: Coworker Reciprocity as a Moderator of the Day-level Exhaustion-Performance Relationship[J]. Journal of Organizational Behavior, 2011, 32(4): 608-626.
- [10]Mayer J. P, Allen, N. J. A three Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human[J]. Resource Management Review, 1991, 1( 1):61-89.
- [11]张延君, 张再生. 科研员工忠诚度二维模型及其影响因素实证分析[J]. 中国科技论坛, 2010(12):105-111.
- [12]伍郁排. 知识密集型事业单位职工忠诚度提升研究[D]. 兰州大学, 2015.
- [13]叶瑶, 李勇泉, 胡垂良. 民营企业高忠诚核心员工培养路径研究一基于 R 酒店

- 的个案分析[J]. 中国人力资源开发, 2016(024):11-16.
- [14] 赵熙. 员工—企业双向忠诚的动态藕合机制及其构建[J]. 求索, 2014, 12(268):102-105.
- [15] 凌文轻, 张治灿. 方俐洛中国职工组织承诺的结构模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 02(012):1007-9807.
- [16] 杜辉, 陈琳, 李丽华. 90 后员工忠诚度影响因素研究—基于北京、上海、天津和福建的调查[J]. 调研世界, 2016(12):36-40.
- [17] 阎亮. 新生代员工个人目标承诺与组织承诺—基于社会交换的视角[J]. 首都经济贸易大学学报, 2017, 19(02):88-95.
- [18] 陈明淑, 周帅. 参与式管理对新生代员工忠诚度的影响研究—一个被调节的中介效应模型[J]. 工业技术经济, 2018, 37(10):14-20.
- [19] 张明. 新生代知识型员工敬业行为的组织驱动因素分析[J]. 领导科学, 2018(14):3.
- [20] 彭荷芳, 陆玉梅. 员工社会责任、忠诚度与企业绩效[J]. 财会月刊, 2015(12Z):31-36.
- [21] 魏力. 高层管理团队领导力与员工忠诚度关系研究[J]. 中国有色金属, 2016, (11):66-67.
- [22] 丁莹, 万燕娥. 保险销售员员工工作压力对员工行为的影响分析[J]. 商, 2015(031):40-41.
- [23] 袁凌, 李建, 贾玲玲. 基于资源保存理论的企业员工工作投入研究[J]. 东北师大学报(哲学社会科学版), 2014, (4):95-101.
- [24] 宋安顺. 保险公司员工忠诚度现状及提升对策分析—以湖南长沙地区为例[J]. 中国商贸, 2013, (27):51-52.
- [25] 王雪俊. A 企业员工忠诚度影响因素及对策研究[D]. 贵州大学, 2019.
- [26] 全雅伟. 工 T 行业核心员工忠诚度影响因素实证研究[D]. 北京化工大学, 2015.
- [27] 中共中央宣传部. 习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要[M]. 学习出版社、人民出版社, 2019.
- [28] 何静. 基于知识视阈下的高新技术企业人力资源管理研究[M]. 中国经济出版

- 社, 2016.
- [29] 王国武. 忠诚第一: 培育忠诚员工 12 金规[M]. 广东经济出版社, 2013.
- [30] 邓馨. 提升企业员工忠诚度的对策研究[M]. 中国市场, 2015(52): 148152.
- [31] 盖峰, 孙尚敏. 员工管理大趋势与新策略[M]. 中国石化出版社, 2016.
- [32] 吕承龙. 责任就是竞争力[M]. 中国商业出版社, 2014.
- [33] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 复旦大学出版社, 2017.
- [34] 郭武. 陕西高速集团员工忠诚度研究[D]. 西北大学, 2016.
- [35] [美] (Jarydessler). 人力资源管理[M]. 第 14 版. 刘昕译. 北京: 中国人民大学出版社, 2017.
- [36] 郑辉. 深圳海川公司员工忠诚度测评及提升策略研究[D]. 湘潭大学, 2014.
- [37] 赵永新, 胡冬生. 人力资源管理实践对员工忠诚度的影响分析——基于广东省建筑行业的实证研究[J]. 科学管理研究, 2009, 27(03): 100-104.
- [38] 张婕. 民营企业领导魅力与员工组织忠诚度的现状及关系研究[D]. 重庆大学, 2016.
- [39] 王辰艳. A 公司知识型员工忠诚度的影响因素与提升策略研究[D]. 大连海事大学, 2014.
- [40] 贾昌荣. 忠诚的员工就是好员工吗[J]. 人力资源, 2014(1): 45-47.
- [41] 董萌筱. 心理契约视角下 EAP 与企业人力资源管理协同机制研究[J]. 2018, 39(29): 67-69.
- [42] 符蓉, 韦丽, 张丽娜. 80 后企业员工工作现状分析及思考——以桂林某企业为例[J]. 商场现代化, 2018(19): 86-87.
- [43] 高迎凤. 企业如何做精做实做深全员成本目标管理工作[J]. 商场现代化, 2018(17): 147-148.
- [44] 李思蜀, 周惠平, 唐若蝶等. 高端餐饮企业员工忠诚度影响因素研究[J]. 中国集体经济, 2018(34): 88-89.
- [45] 张爱辉. DF 公司榆林分公司员工忠诚度及影响因素研究[D]. 西北农林科技大学, 2020.
- [46] 李广大. PG 公司沈阳分公司基层员工忠诚度提升案例研究[D]. 辽宁大学, 2020.

[47] 崔亚强. M 公司新生代员工忠诚度研究[D]. 河北工业大学, 2020.

# 附件 1

## 公司认同感调查问卷

您好！

为了解企业员工对公司经营发展的认可度，我们组织了本次调查。本问卷采取匿名形式进行，个人信息绝对保密，你的回答也无正误之分，请您认真填写。真诚感谢您的支持与配合。

### 第一部分：基本信息（请在符合您实际情况的备选答案上打勾）

性别

1. 男      2. 女

二、年龄

1. 30 岁以下      2. 30~39      3. 40~49      4. 50~59

三、学历

1. 本科      2. 硕士研究生      3. 大专及以下

四、职位

1. 11-13 岗      2. 8-10 岗      2. 专业 6-7 岗      3. 管理 5-6 岗

五、岗位类别

1. 管理岗      2. 业务岗

### 第二部分：在你心里满意的选项下打勾

序号	题项	完全认同	基本认同	不认同
1	公司的战略目标			
2	相信公司五年愿景			
3	公司重视基层员工意见			
4	部门间有效配合			
5	高质量培训			
6	不错的员工福利			
7	稳定的工资收入			

### 第三部分：其他意见



## 附件 2

### 员工工作满意度问卷

您好!

了解企业员工的工作满意度及其影响因素,我们组织了本次调查。本问卷采取匿名形式进行,个人信息绝对保密,你的回答也无正误之分,请您认真填写。

真诚感谢您的支持与配合。

以下皆为单选

1、您的性别是 ( )

A、男 B、女

2、您的年龄是 ( )

A、30 岁以下 B、30~40 C、41~50 D、51~60

3、您目前是否已经结婚 ( )

A、已婚 B、未婚

4、您的最高学历是 ( )

A、高中及以下 B、大专 C、本科 D、硕士及以上

5、您在公司的工龄是 ( )

A、未满半年 B、0.5-1 年 C、1-3 年 D、3-5 年 E、五年以上

6、您所在的岗位是 ( )

A、管理岗 B、其他岗

7、您认为企业对培训的的安排是否符合您的职业规划 ( )

A、非常符合 B、一般 C、不太符合 D、完全不符

8、您认为您晋升的可能性有多大 ( )

A、90%~100% B、70%~89% C、50%~69% D、0%~49%

9、您认为公司的发展前景如何 ( )

A、将会更好 B、和以前差不多 C、将会变差 D、说不清楚

10、您认为您的才能在目前的岗位能否得到发挥 ( )

A、完全没有发挥 B、部分未能发挥 C、发挥尚好 D、得到了充分的发挥

11、您是否愿意在您所在公司长期工作,并做好了准备 ( )

A、很愿意 B、比较愿意 C、不确定 D、不太愿意 E、非常不愿意

- 12、即使目前有另一个工作机会，也不会离开现在的企业（）  
A、很同意 B、比较同意 C、不确定 D、不太同意 E、非常不同意
- 13、您认为公司的人际关系如何（）  
A、非常融洽 B、比较融洽 C、比较差 D、很差
- 14、您认为公司的员工之间能否相互信任（）  
A、完全能够信任 B、基本能够信任 c、不能够相互信任 D、不清楚
- 15、您对公司的组织氛围是否满意（）  
A、非常满意 B、比较满意 C、满意 D、不太满意 E、非常不满意
- 16、你认为公司目前的工作环境如何（）  
A、很好 B、较好 C、一般 D、较差 E、很差
- 17、您认为工作区域的明亮度、安全性、噪声管理会影响你在公司的去留吗（）  
工作环境  
A、会 B、不会
- 18、您对薪酬设计的公平和合理性是否满意（）  
A、非常满意 B 比较满意 C、没意见 D、不太满意 E、非常不满意
- 19、您对企业提供的福利保障措施是否满意（）  
A、非常满意 B 比较满意 C、没意见 D、不太满意 E、非常不满意
- 20、您对工作与休息的比例是否满意（）  
A、非常满意 B 比较满意 C、没意见 D、不太满意 E、非常不满意
- 21、您是否认同您所在的公司的组织框架清晰、分工明确（）  
A、非常认同 B、比较认同 C、没意见 D、不太认同 E、非常不认同
- 22、您认为公司的组织管理框架清晰，分工明确吗（）  
A、很清晰，很明确 B、比较清晰明确 C、不太清晰明确 D、非常混乱
- 23、您认为公司的管理制度能否被严格执行（）  
A、能 B、基本上能 c、不能 D、不清楚
- 24、您是否会自觉维护企业的合法权益和形象（）  
A、会 B、偶尔会 C、不会
- 25、您是否会自觉保守企业的秘密（）  
A、会 B、偶尔会 C、不会

- 26、您认为现在的领导班子能否及时的听取建议（ ）  
A、一直都能 B、偶尔能 C、不太能 D、不能
- 27、您认为您在团队合作中可以扮演领导者的角色吗（ ）  
A、完全可以 B、偶尔可以 C、不太清楚 D、完全不可以
- 28、您认为您现在的工作内容与您的自身兴趣是否相符（ ）  
A、完全相符 B、比较相符 C、不太相符 D、完全不符
- 29、在平时的工作和生活中能否得到您的上司或其他人的帮助（ ）  
A、经常得到帮助 B、偶尔得到帮助 C、从未得到帮助
- 30、您在平时是否有机会向上级反映自己的想法和建议（ ）  
A、总是 B、经常 C、有时 D、极少 E、几乎没有

## 附件 3

### 员工忠诚度影响因素调查问卷

您好！

为了解企业员工对企业的忠诚度及其影响因素，我们组织了本次调查。本问卷采取匿名形式进行，个人信息绝对保密，你的回答也无正误之分，请您认真填写。

真诚感谢您的支持与配合。

#### 第一部分：基本变量（请在符合您实际情况的备选答案上打勾）

性别

1. 男      2. 女

二、年龄

1. 30 岁以下      2. 30~39      3. 40~49      4. 50~59

三、学历

1. 本科及以下      2. 硕士研究生

四、职位

1. 8-13 岗      2. 专业 6-7 岗      3. 管理 5-6 岗

五、岗位类别

1. 管理岗      2. 业务岗

#### 第二部分：员工忠诚度及影响因素变量（分值分别为 5、4、3、2、1）

1. 你对企业的薪酬福利满意吗？

- A、非常满意    B、满意    C、一般    D、不满意    E、非常不满意

2. 你对公司领导能力满意吗？

- A、非常满意    B、满意    C、一般    D、不满意    E、非常不满意

3. 你对单位的制度保障满意吗？

- A、非常满意    B、满意    C、一般    D、不满意    E、非常不满意

4. 你对个人岗位晋升与职业发展满意吗？

- A、非常满意    B、满意    C、一般    D、不满意    E、非常不满意

5. 你对组织认同吗？

- A、非常认同    B、认同    C、一般    D、不认同    E、非常不认同

6. 你对团队合作满意吗？

A、非常满意 B、满意 C、一般 D、不满意 E、非常不满意

7. 你对公司企业文化认同吗?

A、非常认同 B、认同 C、一般 D、不认同 E、非常不认同

8. 你觉组织公平吗?

A、非常公平 B、公平 C、一般 D、不公平 E、非常不公平

9. 你对公司培训满意吗?

A、非常满意 B、满意 C、一般 D、不满意 E、非常不满意

10. 你对工作环境满意吗?

A、非常满意 B、满意 C、一般 D、不满意 E、非常不满意

11. 你同意性别对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

12. 你同意年龄对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

13. 你同意学历对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

14. 你同意婚姻状况对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

15. 你同意工作职责对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

16. 你同意技术能力对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

17. 你同意任职年限对忠诚度有影响吗?

A、非常同意 B、同意 C、一般 D、不同意 E、非常不同意

## 后 记

时光飞驰，日月如梭，再次回到校园学习感触颇深，转眼间 MBA 的求学生涯已渐进尾声。美好的时光总是短暂的，回想三年来的学习生活，心中感慨万千，毕业在即，在此对各位老师和同学们表示由衷的感谢。

首先，谢谢郝金磊导师对我论文的指导。是您的无私帮助，让我在学习中不断完善自己的理论知识和思考方式，逐步完成课题的研究工作和论文的撰写。其次，感谢兰州财大的各位老师，您教授的知识让我在企业经营的实践中受益匪浅。再次，我要给一起求学的同学们送上感谢和祝福，感谢相遇，祝愿你们今后的事业、生活都越来越好。最后，感谢我的家人，这两年多来，是你们的默默奉献才使得我能够顺利完成学业，你们辛苦了。

虽然 MBA 生涯即将告一段落，但我还会坚持学习，因为我坚信，学习是一种健康快乐的生活方式，不断学习并接受新的知识，才能紧跟时代脉搏，才能回馈社会，在光怪陆离的世界里找到真实的自我！

作者：李佳佳

2021 年 3 月 18 日