

分类号 F279.23
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学 位 论 文

论文题目 基于职业成长的江南教育公司
员工离职问题研究

研 究 生 姓 名: 杜晨雨

指导教师姓名、职称: 王春国 (副教授)

学 科 、 专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

研 究 方 向: 人力资源管理

提 交 日 期: 2021.09.30

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： 杜晨雨 签字日期： 2021.12.08

导师签名： 王春国 签字日期： 2021.12.08

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： 杜晨雨 签字日期： 2021.12.08

导师签名： 王春国 签字日期： 2021.12.08

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： 杜晨雨 签字日期： 2021.12.08

导师签名： 王春国 签字日期： 2021.12.08

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： 杜晨雨 签字日期： 2021.12.08

导师签名： 王春国 签字日期： 2021.12.08

Research on employee turnover in Jiangnan education company based on career growth

Candidate :Du chenyu

Supervisor:Wang chunguo

摘 要

随着时代的发展,员工越来越重视职业成长,教育行业的员工大多数属于知识性、技能型人才,他们拥有着更强烈的成就动机,更加关注自身的职业成长。2021 年教育部新规的出台,让教育培训机构迎来了新的机遇和挑战。在此背景下,如何降低教育公司员工高离职率,已成为教育行业生存发展的重要议题。

本文基于职业成长,首先选取江南教育公司作为研究对象,对公司员工按照岗位分类进行分析研究,对不同类型的员工离职问题分类讨论、分别研究,找出员工离职问题的深层次原因。其次通过文献梳理、问卷调查、案例分析等方法对江南教育公司员工离职现状、离职倾向、离职因素以及产生的不良影响展开了深入而系统的研究。最后基于职业成长提出了相应的解决对策,具体包括:增强离职问题的重视度、提升职业能力发展速度、完善职业技能培养体系、拓宽内部晋升渠道、健全薪酬增长制度、建立人才约束机制,增强组织的稳定性和凝聚力,从组织领导、监督反馈、考评奖惩、企业文化等方面建立相应的保障机制。

本文通过对江南教育公司员工离职问题研究,一方面可以从职业成长角度解决好员工的高离职率问题,促进江南教育公司的发展,提升江南教育公司在同行业中的竞争力;另一方可以为其他教育公司改进相关管理工作提供经验借鉴和参考。

关键词: 江南教育 职业成长 员工离职 离职倾向

Abstract

With the development of the times, employees pay more and more attention to career growth. Most employees in the education industry are knowledgeable and skilled talents. They have stronger achievement motivation and pay more attention to their own career growth. The introduction of the new regulations of the Ministry of education in 2021 has brought new opportunities and challenges to education and training institutions. In this context, how to reduce the high turnover rate of employees in education companies has become an important issue for the survival and development of the education industry.

Based on career growth, this paper first selects Jiangnan education company as the research object, analyzes and studies the employees of the company according to the job classification, discusses and studies the turnover problems of different types of employees, and finds out the deep-seated causes of employee turnover problems. Secondly, through literature review, questionnaire survey, case analysis and other methods, this paper makes an in-depth and systematic study on the current situation, turnover intention, turnover factors and adverse effects of employees in Jiangnan education company. Finally, based on career growth, this paper puts forward corresponding countermeasures, including: strengthening the attention to turnover, improving the development speed of professional ability, improving the vocational skill training system,

broadening internal promotion channels, improving the salary growth system, establishing talent restraint mechanism, strengthening the stability and cohesion of the organization, from organizational leadership, supervision and feedback, evaluation, reward and punishment Establish corresponding guarantee mechanisms in terms of corporate culture.

Through the study of employee turnover in Jiangnan education company, on the one hand, it can solve the problem of high turnover rate from the perspective of career growth, promote the development of Jiangnan education company and enhance the competitiveness of Jiangnan education company in the same industry; The other party can provide experience and reference for other education companies to improve relevant management.

Keywords: Jiangnan Educational; Career growth; Employee turnover; Turnover intention

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容.....	6
1.4 研究方法与技术路线.....	7
1.4.1 研究方法.....	7
1.4.2 技术路线图.....	7
2 核心概念与相关理论	9
2.1 核心概念.....	9
2.1.1 员工离职.....	9
2.1.2 职业成长.....	10
2.2 相关理论.....	10
2.2.1 Price-Muller 员工离职模型.....	10
2.2.2 亚当斯密公平理论.....	11
2.2.3 心理契约与员工流失管理理论.....	11
2.2.4 职业成长理论.....	12
3 江南教育公司概况及人力资源现状	13
3.1 江南教育公司基本情况.....	13
3.2 江南教育公司目前人力资源现状.....	14
3.2.1 江南教育公司目前组织结构.....	14
3.2.2 江南教育公司人力资源情况.....	15
4 基于职业成长的江南教育公司离职现状及离职倾向调查	18

4.1 江南教育公司员工离职的总体概况.....	18
4.2 江南教育公司员工离职的具体情况.....	18
4.2.1 员工离职的季度变化情况.....	18
4.2.2 员工离职的年龄段变化情况.....	19
4.2.3 员工离职的任职时间情况.....	20
4.3 江南教育公司人员离职倾向的调查情况.....	20
4.3.1 调查方案的设计与实施.....	20
4.3.2 调查结果的统计与分析.....	21
4.4 江南教育公司员工离职的原因分析.....	23
4.4.1 管理层对员工离职缺乏重视.....	23
4.4.2 员工职业能力发展速度缓慢.....	23
4.4.3 员工职业技能提升空间受限.....	24
4.4.4 员工内部晋升渠道较为狭窄.....	26
4.4.5 员工薪酬增长速度参差不齐.....	27
4.4.6 员工竞业离职管理措施欠缺.....	28
4.5 江南教育公司员工离职的不良影响.....	28
4.5.1 增加企业的人力资源成本与运营成本.....	29
4.5.2 削弱生源稳定性.....	29
4.5.3 侵蚀公司凝聚力.....	30
4.5.4 降低服务质量.....	30
5 基于职业成长解决江南教育公司员工离职问题的对策.....	32
5.1 增强离职问题的重视度.....	32
5.2 提升职业能力发展速度.....	33
5.2.1 依据职业能力发展现状建立发展平台.....	32
5.2.2 优化公司员工职业岗位发展规划设计.....	32
5.2.3 培育具有和谐、人性化的企业文化.....	33
5.3 完善职业技能培养体系.....	34
5.3.1 设立以人为本的人力资源管理理念.....	33
5.3.2 建立科学有效针对性强的培训体系.....	33

5.3.3 实施多元化的培训管理及考核机制.....	34
5.4 拓宽内部晋升渠道.....	36
5.5 健全薪酬增长制度.....	38
5.6 建立人才约束机制.....	40
6 解决江南教育公司员工离职问题的保障措施.....	41
6.1 建立完善的组织领导体系.....	41
6.2 设置合理的监督反馈机制.....	41
6.3 制定科学的考评奖惩措施.....	42
6.4 创建和谐的企业文化理念.....	42
7 结论与展望.....	44
参考文献.....	45
后记.....	49
附录.....	49

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着国际教育环境的不断变化和我国居民教育理念现代化发展,校内教育已经不能满足诸多家长对孩子培养的多元化和个性化需求,加之我国经济高速发展国民收入水平不断提升,当前人们的教育培训意愿在不断增强,且对教育培训的投资也逐渐加大,由此教育培训公司抓住了这一庞大的市场需求如雨后春笋般的出现在中国教育市场。据不完全统计,截止 2021 年,全国拥有课外辅导业务的教育机构超过 10 万家,数量较多,但是整体的课外辅导培训市场分散度较高,仍然处于发展的初级阶段,并且从市场占有率来看大部分企业的市场份额均未达到全国的 1%。教育培训行业呈现分散状态且市场份额较低,归因于教师队伍的不稳定,往往存在着某一机构的教师离职出走重新创办新的教育机构的情况。由此导致市场上教育机构越来越多,但无法形成集中化状态。探究教育公司员工离职的现象,离不开对国家政策、行业发展特点以及教师个人的思考分析。

众所周知,国家政策对校外培训行业的影响比较大。早在 2018 年,国务院办公厅印发了《关于规范校外培训机构发展的意见》(以下简称《意见》),《意见》要求构建校外培训机构规范发展的长效机制,坚决禁止应试、超标、超前培训及与招生入学挂钩的行为,部分课外辅导机构的发展面临困境,所属教师由此离职。2021 年 5 月,中央深改委会议审议通过《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》,要求对对存在不符合资质、管理混乱、借机敛财、虚假宣传、与学校勾连牟利等问题的机构从严治理、严肃查处,由此许多校外培训机构师资外流。同时,校外培训行业本身的发展特点也会造成教师队伍的不稳定。目前,激烈的市场竞争使教师容易离职去寻找更广阔的的天地。由于我国居民的现代教育观念不断加强,因此家长对孩子的教育不吝投入,校外培训机构为了获取更大的市场份额纷纷提供独特性、多元化的教育产品和服务,导致市场竞争激烈,机构教师往往是非正式编制,因此离职去福利待遇更好的机构成为常态。此外,还有一些部分校外培训机构薪资分配不合理。培训机构为了

实现利润最大化，采用各种手段变相压缩教师工资，由此导致教师人心不稳，不能长久从事教育工作。校外培训行业属于轻资产行业，创办风险较低，有经验的教师凭借自身丰富的教学经验就能带走原有的学生资源开设新的教育机构。而具备经验丰富的教师往往能独立完成“营销-设计教程-上课-课后服务”的全流程工作，是培训机构的招牌。因此，部分教师在经验积累充分以后，或因不满于当前的教育平台或为了自身更好的发展而选择出走，他们认为家长和学生选择机构的原因在于教师自身素质，因此敢于出走。

随着行业竞争的加剧，以及受到内外部诸多不确定因素的影响，以江南教育公司为代表的企业势必将面临更严峻的人力资源管理问题，因此通过合理手段进行防范和规避，是每一个教育企业的应有之举。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

当前，基于职业成长与员工离职问题研究并不多，对理论层面的研究相对较多而应用层面研究就相对较少，而且应用方面的研究也多是从业视角单一以知识型员工或者核心型员工为研究对象进行分析的，缺少通过实例对一个单位员工按照岗位分类的分析研究，尤其是从职业成长角度对一个单位的不同类型的员工离职问题分类讨论、分别研究、探索思考的较少。因此通过本文研究，将进一步把职业成长和员工离职的相关理论应用到实际中，从应用层面丰富职业成长与离职问题的相关理论，对之前的员工离职问题研究与范围进行有力补充并为相关背景的理论应用深入研究提供了较好的借鉴参考作用。

(2) 现实意义

作为企事业单位日常管理中的重要工作之一，避免组织中出现过度员工离职的情况，是企业需要深入思考和解决的现实问题。本文从职业成长角度对江南教育公司员工做分类讨论、分类分析，对不同类型的员工离职问题进行研究，探索帮助员工的职业成长和降低不合理离职率的办法，进一步降低人力成本和企业运营成本，切实解决员工和人才留不住、离职频繁、人力成本高位运行等问题，并为相关行业和单位提供经验借鉴和参考，以期望更好地为公司减本增效，促进教育行业的健康持续发展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外经济学家在 20 世纪的时候就开始关注员工离职问题等相关方面的研究，与之后的研究不同的是，研究的内容主要是研究了劳动力以及失业率、工资和市场结构等因素影响，但是这些影响仍然的偏向于宏观^[1]。随着研究的发展，一部分心理学家也开始加入该领域的研究，他们发现了非经济因素作用和员工离职之间的关系。比如多年来一些相关研究发现，工作压力、工作绩效、组织外的发展机会、组织承诺和组织支持感以及人格特质对离职倾向均存在一定的相关性，能够起到一定的预测作用（Bill.W, 2000；Allen, 2003；Harris, 2008）^[2]。与此同时，员工离职模型也开始不断发展，马奇和西蒙“参与者决定”模型、莫布雷中介链模型以及普莱斯一米勒提出了实用性更好的员工离职方面的研究模型^[3]。Fullan.M（2002）以企业技术员工为样本，对 Price 离职意图路径模型进行了实证研究，证实了职业成长度、晋升速度与员工的离职意图呈负相关^[4]。Gerry.J（2005）认为职业生涯指的是一个人从职业学习伊始，至职业劳动结束，包括整个人生的职业工作历程。在这个过程中，职业目标进展、职业能力发展、晋升速度、报酬增长对员工离职具有显著影响^[5]。John.M（2018）等人认为，现代企业中薪酬和待遇已经不是导致员工离职的主要因素，越来越多的员工关注企业是否具有广阔的发展前景，因此企业需要不断提升自身的竞争力和吸引力^[6]。John.W（2017）等人认为打造优秀的企业文化、以文化为动力增强员工效能感是保持团队稳定性的重要方法^[7]。Graen G B（2018）基于实证分析，探讨了员工离职密度与职业成长的关系，提出了树立全面的职业成长观，树立正确的职业成长观，树立正确的职业成长观等避免员工流失的对策和建议。

近些年，国外学界丰富了员工离职模型方面的研究。Mitchell（2001）在员工离职展开模型基础上，提出了工作嵌入这一崭新的概念，工作嵌入被定义为“阻止个体离开工作的各种力量”。工作嵌入概括了使得员工继续留在工作中的有关组织与社群相关的因素，这些因素会使得员工依附或嵌入于他们所在的工作中，即使员工出现工作不满意的情况，或者其它更好的工作机会，员工仍会留在组织工作，而不产生离职行为。Hom 等人提出，传统离职研究通常忽略“离职目的

地”这个重要方面，也就是员工离职之后做什么，他们把离职的远端前因和近端前因区别了开来，将员工离职可以被看成一系列的演变过程，并由此提出了近端退出概念。这一理论，弥补了传统离职研究主要以离职意愿为因变量，而对从离职意愿到离职行为之间过程机理缺乏研究的局限。还要一些国外学者得出了员工离职的正向结果，认为员工流动有利于企业之间创新边界的两种方向的知识转移，员工离职的原企业也能够从中获取利益。目前，还要国外学者开始探索使用事件视角对离职展开分析，如借鉴事件链构建的群体离职影响后果模型（Wang, 2016）和离职事件二阶段纵向模型（Hale, 2016），该理论在今后将具有重要的应用前景。

综上，国外众多学者都对员工离职方面做出了一定的研究成果，这些成果侧重在职业成长方面、职业成长前景方面、管理人员职业成长方面等研究中，从这些研究成果中可以综合看到职业成长包括了很多的因素不是单单一个方面的同时，职业成长已成为员工离职的一个重要影响因素，这需要引起学界的进一步深入探讨和论证。

1.2.2 国内研究现状

由于离职问题的普遍性和重要性，学界和行业针对该议题展开了激烈的讨论，并取得了较为丰富的理论成果。笔者通过中国知网和学院图书馆检索得知，目前学界关于员工离职问题方面的研究主要集中在以下几个方面。

在员工离职意向影响因素的研究方面。袁庆宏（2014）等人对知识型员工职业成长与离职意愿进行了研究，认为引起员工离职的原因归总起来可分为社会、个人因素以及企业内部因素两方面^[8]。郎慧国（2014）从宏观到微观三个不同的层面认为在影响中小员工离职的倾向和意向最主要的是由环境和组织以及个人这三个方面的因素^[9]。谭淇华（2020）通过分析通过研究提出观点认为员工的离职包含了职位职权的提拔、物质薪酬待遇、工作乐趣和爱好、工作带来的稳定、培训和成长机会等影响因素^[10]。马妮（2021）通过研究之后进一步地提出了90后员工离职的原因主要是发展空间小而且薪水福利不能令人满意等^[11]。马文聪（2019）等人的研究表明：员工导向人力资源实践对员工职业成长与员工的离职倾向关系的跨层次调节作用不显著，但是不同企业间员工职业成长对离职倾向的

影响存在显著差异^[12]。康雨佳（2020）基于 TPB 理论，提出了改进招聘与录用体系，优化薪酬与福利制度，建立完善的内部培训机制，提供内部晋升机会等避免员工流失的对策^[13]。

陶建宏（2020）在对某省民营企业之中的任现职的经理人进行了调查并且分析排出了按照重要性影响经理人发生离职行为的 5 个因素依次如下：企业发展未来预期、福利和总体薪酬的水平、收入与职位职级晋升的公平性、职业发展空间机会以及雇主和组织上对经理人的充分信任与信用^[14]。钱士茹等人（2015）分析得出员工离职现象主要包含机制体制不全不科学、员工和行业方面的一些其他方面的因子与原因^[15]。还有一些学者认为内部因素比外部因素对员工离职影响更大，其中员工薪酬福利、员工发展空间等内部因素对员工离职的影响更加明显。

在职业成长与员工离职的研究方面。国内近几年来一些研究的专家对这个问题和角度开展了较好的探索。袁庆宏（2010）认为对于知识型员工，企业应该强化企业在雇佣方面的吸引力，以及缩短新员工的适应期，以满足人才的快速流动带来的挑战。褚茜茜（2019）等人认为，职业成长重要影响因素体现在三个维度，一是职业进展；二是职业能力发展；三是晋升机会，这三个维度会很大程度上导致员工出现离职行为。马斌（2019）等人认为职业成长作为崭新的概念，体现了核心员工在职业技能成长、工资待遇、职权等方面的客观指标，也体现了职业满意度评价等主观感受。研究还表明：职业成长的主观感知对于个体的离职决策和离职行为具有重要的影响。黄菲，史虹（2016）在研究中考虑到以职位的晋升、报酬待遇的增加和改善、能力的提高为主等的客观因素，还把与主观因素相作用的职业生涯的目标和发展进展纳入到其中综合考量考虑。周子旋（2018）提出了学科类教育培训机构员工流失的对策，具体包括规范人员招聘工作和离职管理工作，完善薪酬福利体系；建立有效激励制度，关注员工职业发展规划；重视内部培训。还有一些学者指出了激励机制对留住员工的重要性，认为激励是企业人力资源管理的核心，是吸引人才、留住人才的重要手段。而激励具有多样化，既有薪酬、产权、福利等方面的物质激励，也有理念、目标激励、形象、情感方面的精神激励。因此加强激励也是企业留住员工、用好员工的重要手段，尤其是对知识型和技能型员工而言更是如此。

综上所述，职业成长的概念和理论正在得到不断的丰富，但是对理论方面的

研究相对的较多但是对于应用的层面研究却是较少的,尤其是能够利用相关的职业成长理论,基于职业成长且以教育公司为对象,进行实证分析研究不多,职业成长相关理论的应用价值没有得到更加充分的发挥。本文就希望从应用层面,基于职业成长对一个单位的离职问题进行分析,进一步丰富职业成长视角下离职问题研究的相关内容,发挥其应有的实际价值和作用。

1.3 研究内容

本文以“提出问题、找出问题、解决问题”为基本逻辑,通过定性和定量相结合的方法,对研究内容主要分为七章:

第一章作为绪论部分,主要介绍了研究的背景与意义、与员工离职有关的国内外研究现状、研究思路和内容等内容。同时,描述了文章的研究技术路线图,为研究撰写规划了清晰方向。

第二章作为相关理论和文献综述,主要列举并明确了相关的员工离职理论,相关理论主要涉及 Price-Muller 员工离职模型公平理论、马斯洛需求层次理论、心理契约与员工流失管理理论、职业成长理论,为样本的后续深入研究提供扎实的理论基础。

第三章是江南教育公司概况及人力资源现状。主要对江南教育公司的基本情况、目前组织结构以及人力资源情况进行阐述,为下面的现状、原因和对策分析奠定基础。

第四章是基于问卷调查,对江南教育公司员工离职现状及离职倾向进行分析,问卷主要涉及员工离职的总体情况、员工离职的构成情况等,通过变量分析得出江南教育公司员工离职的原因。

第五章为基于职业成长解决江南教育公司员工离职问题的对策,主要是根据第四章的调查分析结果,运用相关理论分析,结合实践经验,提出现实操作的意见建议和对策。

第六章是基于多个视域提出解决江南教育公司员工离职问题的保障措施,主要涉及组织领导、监督反馈、考评奖惩、企业文化四个方面。建立有效的保障措施,能为实施员工离职的解决方案夯实基础。

第七章作为结论与展望部分。主要对全文的主要研究成果进行了总结。并有

针对性的提出了下一步研究的相关展望,例如教育企业如何在复杂的环境下通过新技术、新手段、新方法实现避免员工出现不必要的流失。

1.4 研究方法与技术路线

1.4.1 研究方法

(1) 文献资料法

丰富而全面的文献资料,能为文章撰写提供有力的参考。为了掌握目前有关职业成长员工离职方面的研究成果,笔者通过中国知网、兰州财大图书馆以及相关学者著作中,搜集、分析、研究相关的理论研究和学术成果,对所获取的文献资料进行了仔细全面的研读和归纳,进一步丰富理论知识、弥补不足,逐步从文献中学会分析思考,确保论文有依据有探索有借鉴。

(2) 案例分析法

案例分析法是基于典型案例基础上,进行实证分析的一种科学研究研究。由于本文研究对象具有典型性,因此文章在运用好相关理论的基础上,选取教育行业中典型和代表性较强的江南教育公司作为研究对象。通过个性分析找出存在的个性问题和共性问题,为该公司和行业解决问题提供参考和借鉴。

(3) 问卷调查法

通过问卷调查法,能够从不同对象中获取不同的看法与见解,能够深入的找到共性问题和个性问题,为了最大程度的体现论文的实践价值。本文依据相关理论和江南教育公司实际情况,制定了可信度较高的调查问卷,并统计分析所得数据剖析问题,注重针对性和操作性地提出相关具体解决对策和意见建议。

1.4.2 技术路线图

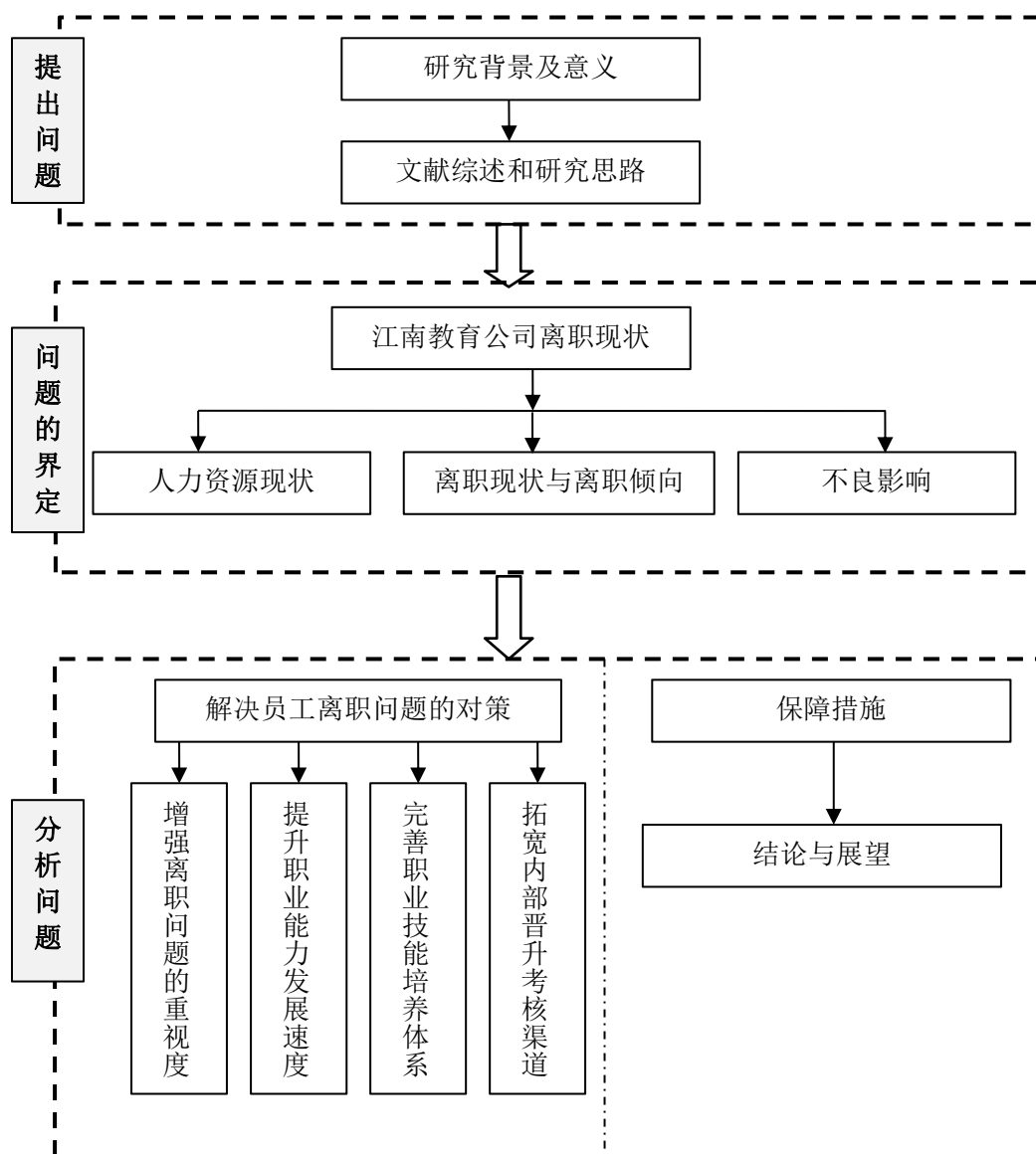


图 1.1 本文研究技术路线图

2 核心概念与相关理论

2.1 核心概念

2.1.1 员工离职

由于研究视角和研究目的的不同，员工离职存在不同的分类。按照离职决策的不同主体分为主动离职（自愿离职）和被动离职（非自愿离职），前者指员工按照自身意愿与企业终止雇佣关系，后者指企业基于各种因素与员工终止雇佣关系，员工被迫离开企业。按照员工的绩效特征和组织雇用意愿可进一步细化分类，其中主动离职分为功能性离职和非功能性离职，前者指绩效不佳的员工主动提出离职，企业一般不予挽留。后者恰恰相反，指绩效良好的员工提出离职，企业往往会采取各种办法予以挽留^[16]。按照自愿性和可避免性，也可将离职分为可避免的主动离职（工作环境、薪酬等造成）、不可避免的主动离职（移民、怀孕等造成）、可控制的被动离职（解雇、裁员等造成）、无法控制的被动离职（死亡、疾病等造成）。

随着国际社会经济的不断发展和用人制度的不断完善，关于员工离职的研究早已成为组织管理领域关注的研究课题，同时也成为现代人力资源管理研究的关键领域。对于员工离职的概念目前还没有统一的界定，国内外研究成果的侧重点也不尽相同，但关于员工离职的概念形成了广义和狭义的两个视角，不同的研究方向适用不同的定义视角。

员工离职广义上的定义以 Price（1977）为代表。他认为员工离职是“个体作为组织成员状态的改变”，也就是说员工个体总是组织成员的一部分，其工作状态产生了变化就是员工离职的过程。如员工在组织内的流入和流出、晋升与降级以及换岗都称之为员工离职。这一广义定义强调了员工基于不同岗位、不同职位、不同企业和不同行业间的移动或者变动，因此，“员工移动”是这一广义视角概念的外延描述^[17]。员工离职狭义上的定义以 Mobley（1982）为代表。他认为员工离职是从组织中获取货币性物质收益的个体终止其组织-成员关系的过程”。换言之，就是说成员个体解除与终止了同原单位的雇佣劳务关系，这是一种更适合于描述从组织内部移动到组织外部的描述，同组织内部的转岗、晋升区

别开来,因此是相对狭义的定义,也是现代企业广泛采用的关于员工离职的定义。

综上所述,狭义的员工离职定义更符合本研究的关注重点,结合我国国情可以对员工离职进行界定,即指企业员工从内部流动到外部并同时终止同企业的劳动关系的行为。

2.1.2 职业成长

关于职业成长概念的提出可以追溯到上世纪 50 年代,Argyris (1957) 首先提出这一概念,认为职业成长指的是员工在工作过程中逐级走向独立、成熟的过程,他们逐渐从依赖走向独立,职业成熟度逐渐提高。Graen (1997) 认为职业成长更多的倾向于表达职业变化的速度,变化速度快创造了更大的工作价值,从而使员工获得了薪酬增长和能力发展等方面的职业成长。国内的众多学者也对职业成长的定义进行了有效探讨。有学者同时将职业成长划分为组织内和组织间的两种成长方式,分别表达了员工在组织内部以及不同组之间流动中的职业进展速度。还有一些国内学者对此有不同的看法,他们认为职业成长是说员工在当前的组织中获得职业成长机会。因此,对于职业成长这一概念当前还没有统一的认识,需进一步展开研究。

考虑到职业成长的影响因素包括组织环境因素、个性特质因素、性别因素、人力资本因素和社会资本因素等,本文对职业成长的概念做出界定:职业成长是指员工在当前组织内实现的一种良好职业发展趋势,主要包括职业能力有所发展、职业目标更加清晰、职位有所晋升、报酬有所增加^[18]。

2.2 相关理论

2.2.1 Price-Muller 员工离职模型

关于雇员离职的模型研究有很长的历史,研究者们提出过许多模型,其中 Price-Muller (1977) 员工离职模型是最有影响力的模型之一。该模型由众多的假设构成,首先假设了员工是带着一定的期望进入组织的,当员工期望得到满足时会对组织产生依附感。其次假设了雇员和组织之间存在收益交换。最后假设了雇员追求净收益的最大化,雇员一般会权衡收益和成本,以便使自己获得最大净收

益。该模型把员工的离职因素划分为四个类别，包括环境变量、个体变量、结构变量和中间变量^[19]。环境变量是说周围环境因素对员工离职的影响，如亲属责任和其他工作机会。个体变量指员工情绪因素及其工作参与度。结构变量指企业对员工的影响，如薪资水平、晋升机会、工作内容对员工造成的压力等等。中间变量是指组织承诺、工作满意度等因素。

2.2.2 亚当斯密公平理论

公平理论是由斯塔西·亚当斯（1965）提出来的一种激励理论，注重研究报酬的公平性对组织内员工工作积极性和主动性的影响。该理论认为，人们在组织内工作的积极性和主动性除了与个人报酬有关系，更与报酬分配的公平性有关系。人们往往会将自己所得与付出的情况进行比较，一方面进行社会比较，即与其他从事相同或类似工作的同时进行比较。另一方面进行历史比较，即与自己过往的所得进行比较。当员工经过比较认为自己受到了公平待遇，就会心情舒畅努力工作，为组织付出的主动性和积极性会随之变强。当员工通过比较发现自己受到了不公平的待遇，就会心理失衡，可能产生挫败心理，消极怠工，影响工作的积极性，甚至离职，也可能会进行自我安慰、采取行动给自己增加报酬。

2.2.3 心理契约与员工流失管理理论

美国的管理心理学教授施恩首先将心理契约引入管理实践。他认为，组织中的每个成员存在着没有明文规定的一整套表现为心理需求的期望，它构成了人们心理契约和认同的基本内容，包括舒适的工作环境、薪资待遇、晋升空间、价值认同、员工个人安全和归属主观评价、工作任务和职业发展的契合度、职业培训七个方面。由于企业的成长与发展是动态的，因此员工的心理预期也是动态的，这就要求企业能够充分实现对员工心理契约的动态管理，进一步优化人力资源管理方式提升员工主观认同度和满意度，从而避免员工流失，确保组织始终充满活力。

2.2.4 职业成长理论

关于职业成长的概念，按照 Graen（1997）等学者的理解，指的是个人沿着对自己更有价值的工作系列流动的速度。这一概念界定比较准确的解释了员工在工作转换过程中所面临的职业成长问题，也表明了职业成长是一个速度的概念。由于职业成长是一个相对抽象的概念，因此关于职业成长理论的研究当前尚处于起步阶段，但对这一理论的理解可以从三个角度把握。一是员工的职业成长是在某个特定组织完成的，是在工作岗位上获得的与职业相关的一种积累。二是职业成长的实质就是一种积累，包括职业价值的积累，也包括职业发展空间的积累。三是职业成长有一定的隐蔽性，缺乏一些比较明显的、有标志性的结果来呈现，其快慢与员工的感知状态有关。职业成长理论认为，影响职业成长的前因变量包括个体因素（人口统计学因素、心理特征等）、组织因素（工作特征、组织特征等）、其他因素（社会背景、地区经济水平等），其中其他因素为间接影响因素，对员工的职业成长影响力不大^[20]。在动荡的新经济时代和无边界生涯时代，职业成长得到了学界和企业的高度关注，也是员工和企业之间实现双方选择的关键因素。

在现实中，职业成长与员工离职具有密切关系，职业成长与否及成长速度，速度快慢是诱致企业员工滋生离职意愿、选择跳槽的重要因素。具体而言，就是假如员工在组织中如果没有较好的职业成长机会，往往会萌发离职意愿并选择离职。相反，如果有较好的职业发展，员工会觉得在职业成长较快时离职成本过高；他们也会对组织产生内在的积极情感——从个人感情上舍不得离开单位，或是觉得应该留在组织中继续服务，施展才能，以回报组织的信任与支持。目前，学界一些具有代表性的实证研究已证实了职业成长与离职意愿之间的负相关关系。

3 江南教育公司概况及人力资源现状

3.1 江南教育公司基本情况

江南教育公司成立于 2006 年，总部位于河南省濮阳市。该公司的教育模式是“一对一辅导模式”，这种教育模式能够根据每个学生的个性对他们进行教育，从而做到因材施教，针对性地提升学生的成绩。目前，该机构主要经营的项目是初中、高中的课内辅导，开设的科目主要以语数外三大主科为主，另外还有物理、政治、历史、地理、生物、化学等课程。江南教育公司的高中辅导比初学辅导更有优势，高中辅导业务获得的收入也高于初中辅导。

江南教育公司当前有两百多名教师，他们熟悉各个版本的教材，其中一些教师经验十分丰富。江南教育公司为学生提供一对一的个性化的辅导、教师全程服务、心理学专家心理辅导，在这样的模式之下让学生的成绩得以明显提升，因此也受到了学生家长的广泛欢迎。江南教育公司的教师始终坚持“有趣的教学模式、有趣的课堂”作为自己的教育原则，在教学的过程中能够让学生感觉到学习的乐趣，从而爱上学习。另外江南教育公司的教师不但对学生的学习成绩提高非常重视，而且重视激发学生学习的兴趣、培养学生的好习惯。正是由于江南教育公司的教师认真负责，自公司创立以来培养了一大批的优秀学员，受到了广大的学生与学生家长的广泛欢迎。

江南教育公司的创始人是国内顶尖大学—北京大学的毕业生，有着跨国公司工作的经验。江南教育公司的服务理念是“提供优质的课外辅导，提供个性化的服务”，在这样的理念指引之下江南教育公司很快取得了行业的领先地位。但是在公司不断扩大规模，加快发展速度的过程中，暴露出了很多的问题，例如在一些招生比较少的时期，公司中的一些教师缺乏工作的动力，在上课时不够尽心尽责，对于自己的工资也不满意，出现了很多教师离职的情况，这对于公司的长期发展不利。此外，江南教育公司的竞争对手在不断增加，行业竞争压力越来越激烈。对于江南教育公司来说，必须提升用人水平，这样才能够在激烈的竞争中取得胜利。

3.2 江南教育公司目前人力资源现状

3.2.1 江南教育公司目前组织结构

目前江南教育公司的职能部门有五个，分别是职业部门、文化部门、行政部、财务部门以及教学管理部门。其中职业部门包括资格证报名培训考试、技能鉴定报名考试、学历类以及企业内培，而文化部门包括寒暑期辅导、课余辅导以及个性化辅导（如图 3.1 所示）。

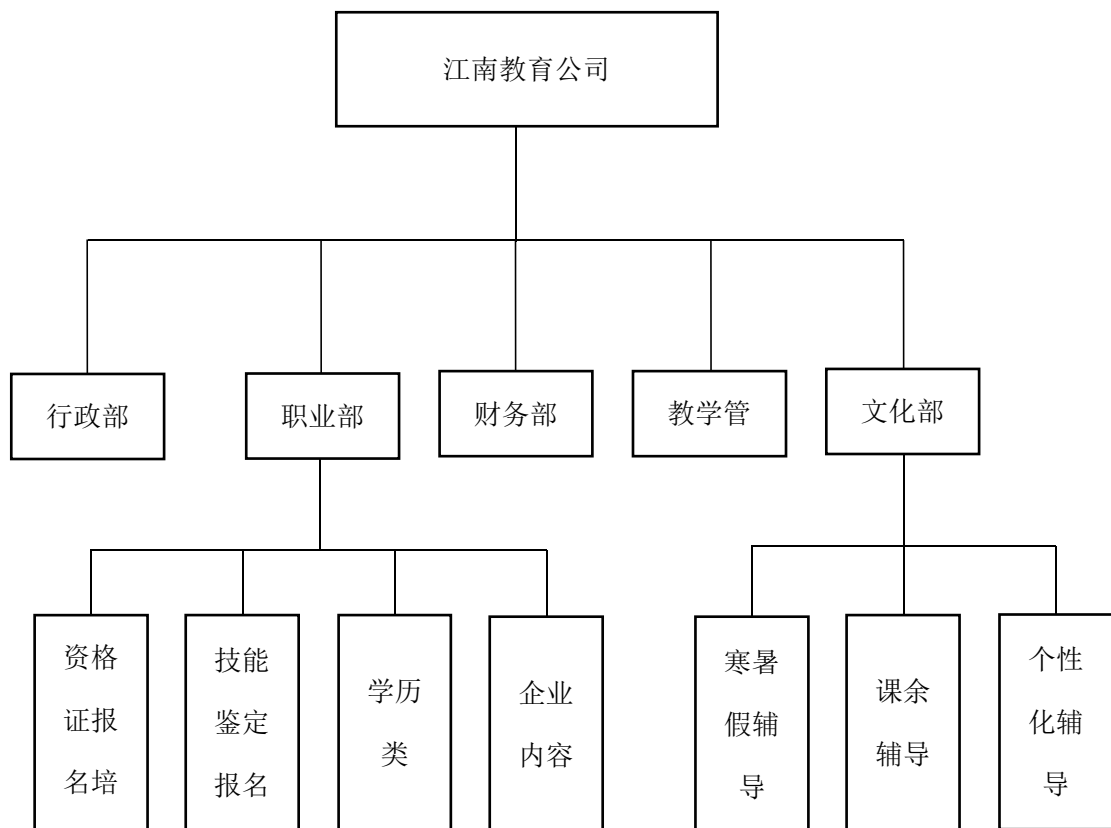


图 3.1 江南教育公司的组织结构图

随着公司的不断发展与壮大，江南教育公司的组织架构日益完善和庞大，各部门的人员也在流动中得到了优化。但是在教育行业竞争日益激烈的大环境下，尤其是收到国家政策方面的约束，江南教育公司在人员管理和组织团队的稳定性方面势必会面临严峻的考验。

3.2.2 江南教育公司人力资源情况

对江南教育公司的人力资源进行分析，主要是分析其教师的情况，本文从江南教育公司的教师职称、教师年龄、教师学历、教师所教学的学科这几个方面对江南教育公司的 240 名员工进行研究和分析。

1. 教师职称分布情况

江南教育公司的教师中初级职称的教师数量为 60 人，中级职称的教师数量为 36 人，高级职称的教师数量为 24 人，不具备职称的教师数量为 120 人（如图 3.2 所示）。

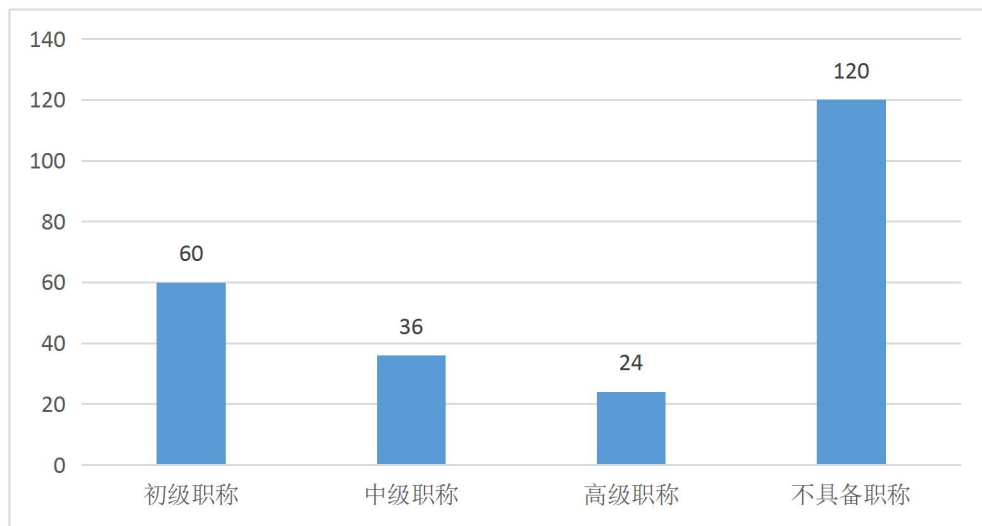


图 3.2 江南教育公司的教师职称分布情况

由图 3.2 可以了解到江南教育公司中不具备职称的教师数量最多，占比最大。在江南教育公司当中不具备职称的教师往往是应届毕业生或者是刚毕业不久的学生。另外，在江南教育机构当中具备初级职称的教师数量也比较多，这些教师中大部分都工作时间不长而且刚刚取得了教师资格证。总体来看，江南教育公司当中的中高级职称教师数量比较少，不具备教师职称或者是只具备初级教师职称的教师占比较高。这一情况也反映了目前我国教育机构在教师资质方面的共性问题，既大多数民营教育机构的教师不能持证上岗或者处于正在考取教师资格证的阶段。

2. 教师年龄分布情况

江南教育公司的教师大多比较年轻，其中 20-30 岁的占比为 62.9%；30-40 岁的占比为 32.1%；40 岁以上的占比为 5.0%（如图 3.3 所示）。

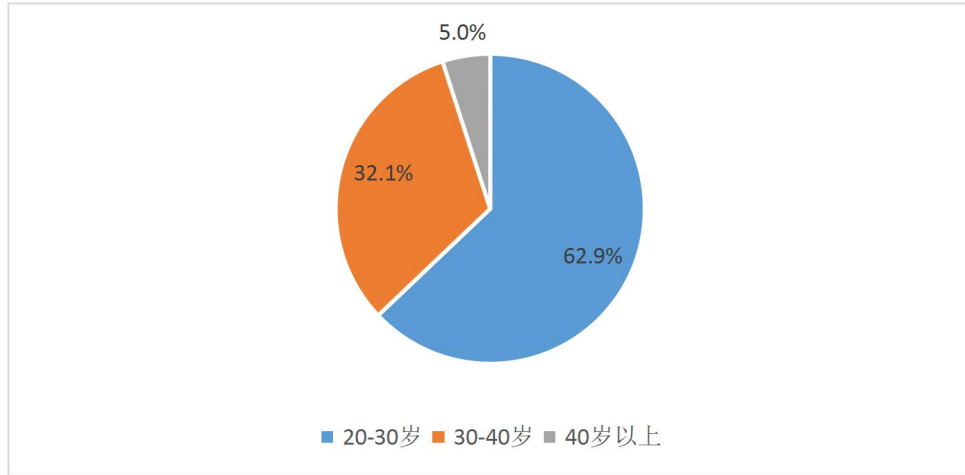


图 3.3 江南教育公司的教师年龄分布情况

从图 3.3 中可以发现江南教育公司的教师中 20-30 岁的教师所占比例最大，其次是 30-40 岁的教师。此外，40 岁以上的教师所占比重远远比不上 40 岁以下的教师。江南教育公司的教师工作量比较大、工作负担较重，而 20-40 岁之间的教师年轻有活力能够更好地做好本职工作，而且这个年龄段的教师也能够更好地融入学生。

3. 教师学历分布情况

江南教育公司的教师中专科学历的人有 88 人，占比为 36.7%；本科学历的人有 132 人，占比为 55%；研究生及以上学历的人有 20 人，占比为 8.3%（如表 3.1 所示）。

表 3.1 教师的学历构成情况

学历	人数	占比
专科	88	36.7%
本科	132	55.0%
研究生及以上	20	8.3%

从表 3.1 中可以总结出江南教育公司的教师大部分都是本科学历和专科学历，仅有少数的教师是研究生及以上学历，可以说江南教育公司的教师学历整体上偏低。

4. 教师的学科分布情况

江南教育公司的教师中数学学科的教师数量有 88 人，英语学科的教师数量有 70 人，英语文学科的教师数量有 47 人，其他学科的教师数量有 35 人（如图 3.4 所示）。

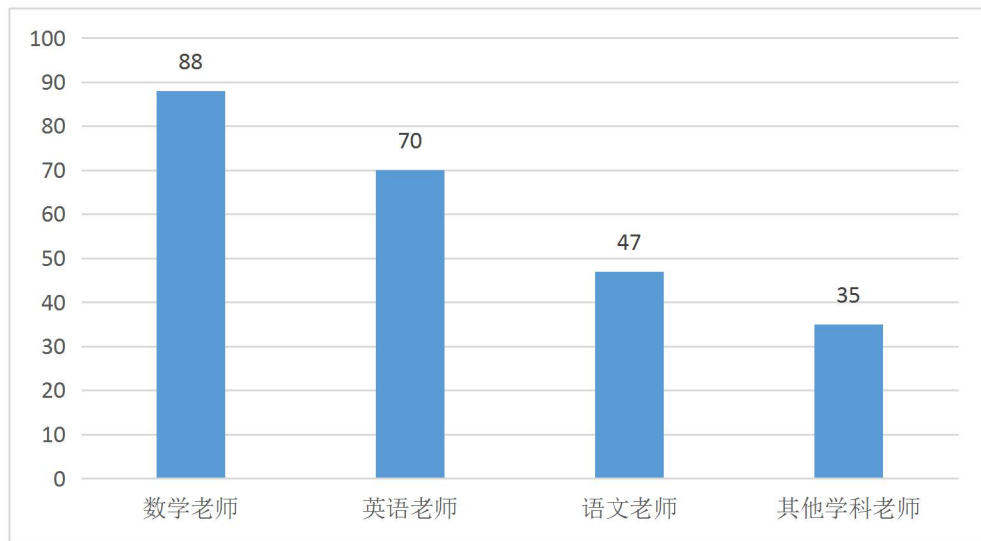


图 3.4 江南教育公司的教师学科分布情况

从图 3.4 中可以看出江南教育公司的老师中数学老师所占的比重最大，其次是英语老师，而语文学科和其他学科的老师所占的比重非常小。江南教育公司数学老师较多的原因是：数学这门课程经过辅导之后提升比较明显；数学在初、高中的考试中分值比较大；数学偏科的学生在初、高中中比较多。而江南教育公司的英语老师比较多的原因主要是：英语学习的重要性越来越突出；英语是一门需要长期积累的课程对于学生来说学习的难度较高；英语需要大量地进行背诵，而辅导机构的老师能够监督学生背诵英语。

综上，总的来说江南教育公司的教师中中青年的教师所占比重最大，公司对于教师的职称和学历要求不太严格，很多没有取得教师资格证的教师也能够入职江南教育公司中。江南教育公司所设置的入职条件比较低，薪资待遇也比较好，对于很多大学毕业生来说是他们入职的首要选择。

4 基于职业成长的江南教育公司离职现状及离职倾向调查

4.1 江南教育公司员工离职的总体概况

通过调查江南教育公司员工离职的总体情况，发现江南教育公司 2018-2020 年这三年间离职的人数在不断增加，员工的离职率也呈现出持续的上涨趋势（如表 4.1 所示）。

表 4.1 2018-2020 年江南教育公司的离职率

年份	离职人数	总人数	离职率
2018 年	56	231	24.2%
2019 年	61	243	25.1%
2020 年	63	240	26.3%

从上表中可以了解到：其中 2018 年员工的离职率为 24.2%，2019 年员工的离职率为 25.1%，2020 年的离职率达到了 26.3%。离职率高表明员工的流动性比较强，员工流失较为严重，这对于江南教育公司的发展显然是不利的。

4.2 江南教育公司员工离职的详细情况

4.2.1 员工离职的季度变化情况

通过调查员工离职的季度变化情况，发现江南教育公司员工的流失主要集中在两个季度，分别是第一季度和第三季度，其中第三季度的员工流失问题最为严重（如图 4.1 所示）。

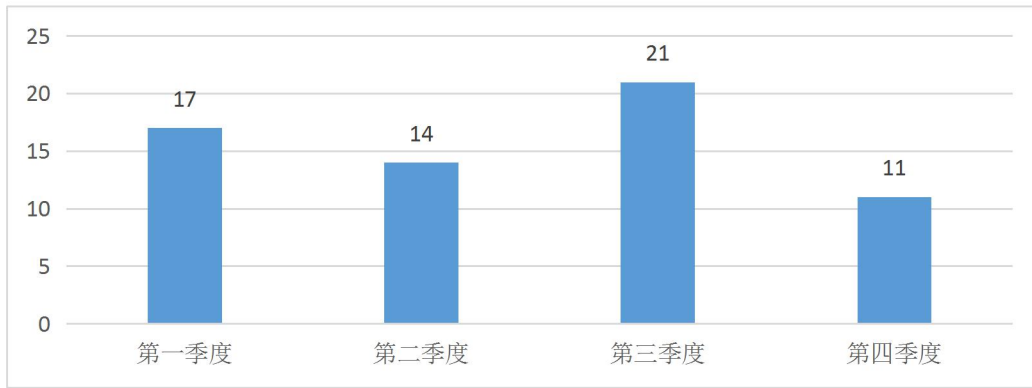


图 4.1 员工离职的季度变化情况

江南教育公司在第三季度出现严重的教师流失问题主要是由于：第三季度有暑假，在暑假的时候大批教师入职江南教育公司，而在暑假补习的高峰期过去之后，课外辅导公司的招生数量大大减少，所以很多的教师纷纷选择离职。而第一季度离职率较高则是因为春节过后，很多教师会考虑跳槽寻求更高的薪水和更好的平台，这也是劳动力市场人员流动性较大的主要时节。

4.2.2 员工离职的年龄段变化情况

通过调查员工离职的年龄段变化情况，发现江南教育公司员工离职主要分布在三个年龄段，其中 30 岁以下的员工离职率较高（如表 4.2 所示）。

表 4.2 员工离职的年龄段变化情况

年龄段	离职人数	占比
≤30 岁	41	65.0%
30-40 岁	13	20.7%
≥40 岁	9	14.3%

从表 4.2 中可以了解到：在江南教育公司流失的员工当中 30 岁及以下的人一共有 41 人，占比为 65%；30-40 岁的人有 13 人，占比为 20.7%；40 岁及以上的人有 9 人，占比为 14.3%。从员工离职的年龄构成中可以了解到 40 岁以上的员工对于公司比较满意，离职率最低。而 20-30 岁的员工在江南公司人数众多，

但是也不够稳定，他们比较喜欢尝试新鲜的事物，乐于尝试多种工作，在公司稍有不满意就会离职。

4.2.3 员工离职的任职时间变化情况

通过调查员工离职的任职时间变化情况，发现江南教育公司员工离职主要分布在三个任职时间段，其中任职时间在 1 年左右的员工离职率较高（如表 4.3 所示）。

表 4.3 员工离职的入职时间变化情况

入职时间	离职人数	占比
0-1 年	36	57.1%
1-3 年	18	28.6%
≥3 年	9	14.3%

从表 4.3 的员工离职入职时间来看：江南教育公司的员工离职中入职 0-1 年的员工离职有 36 人，占比为 57.1%；入职 1-3 年的员工离职有 18 人，占比为 28.6%；入职时间为三年以及三年以上的员工离职有 9 人，占比为 14.3%。由此可以了解到江南教育公司入职不超过一年的员工离职率最高，超过了 50%，这主要是由于新入职的教师在公司中工作的时间不长，对公司的感情不深，在公司中的积淀也不多，因此选择离职需要付出的代价比较小。而在公司中已经工作一段时间的教师，在公司中有了一定的地位，工资待遇也比较好，而且他们的年龄也较大，在这些因素的影响之下江南教育公司的这些入职已经有了一段时间的员工离职的可能性会小很多。

4.3 江南教育公司人员离职倾向的调查情况

4.3.1 调查方案的设计与实施

本次调查于 2020 年 12 月份进行，调查的目的主要是了解江南教育公司的老

师群体离职率高的主要原因。本次调查采用了问卷调查的方式，调查的对象是江南教育公司的在职员工和离职员工。本次调查发放的问卷数量为 200 份，回收的问卷数量为 195 份，其中的有效问卷数量为 180 份，问卷的回收率和有效率分别是：97.5%和 90%。通过问卷的调查研究可以了解离职教师的基本情况、教师的离职倾向等信息，从而能够总结出江南教育公司员工离职的现状和出现员工离职问题的主要原因，并且能够针对员工离职问题出现的主要原因提出一些针对性的建议，以帮助江南教育公司更好地留住员工，让其能够获得良好发展。

4.3.2 调查结果的统计与分析

(1) 教师对于江南教育公司的满意度

通过教师对于江南教育公司的满意度调查统计与分析，发现被调查的教师大多数对江南教育公司还是满意的（如表 4.4 所示）。

表 4.4 教师对于江南教育公司的满意度情况

	非常满意	满意	一般	不满意	非常不满意
人数	40	31	56	32	21
占比	22.2%	17.2%	31.1%	17.8%	11.7%

从上表中可以了解到：被调查的教师中对于江南教育公司非常满意的教师有 40 人，所占的比重是 22.2%；对江南教育公司满意的人有 31 人，所占的比重是 17.2%；对江南教育公司的满意度一般的人有 56 人，所占的比重是 31.1%；对江南教育公司不满意的人有 32 人，所占的比重是 17.8%；对江南教育公司非常不满意的人有 21 人，所占的比重是 11.7%。这些数据能够说明对于江南教育公司满意度比较低的人较多。

(2) 离职倾向调查

通过对江南教育公司员工的离职倾向调查统计，发现被调查的教师大多数没有离职倾向，但有离职倾向的员工相比以往有所增加（如表 4.5 所示）。

表 4.5 教师对于江南教育公司的离职倾向调查

	有离职倾向	无离职倾向
人数	71	109
占比	39.4%	60.6%

从表 4.5 中可以了解到：有离职倾向的江南教育公司教师数量为 71 人，所占的比例为 39.4%；无离职倾向的教师数量为 109 人，所占比重为 60.6%。在本次调查的人群中，有离职倾向的人占比将近四成，这可以说明江南教育公司的教师中有离职倾向的人比较多，需要引起公司管理层的重视。

（3）可能离职的原因调查

基于职业成长对江南教育公司员工可能离职的原因进行了调查，主要包括薪酬待遇、人际关系、晋升机会、职业培训、自我价值实现、领导重视和其他等方面（如图 4.2 所示）。

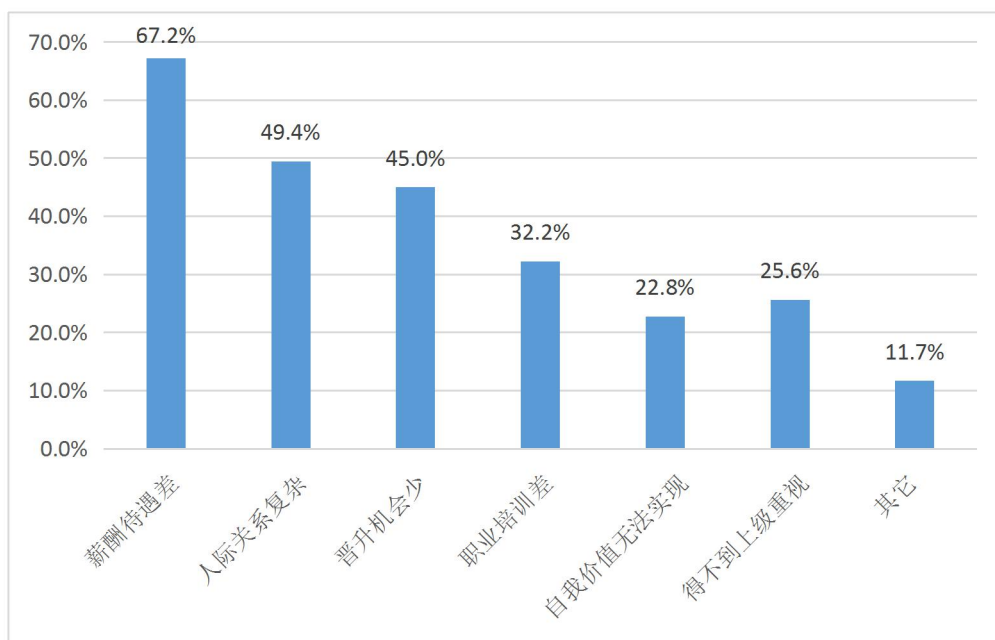


图 4.2 可能离职的原因统计

从图 4.2 中可以了解到：67.2%的被调查教师选择了薪酬待遇差，49.4%的教师选择了人际关系复杂、45%的教师选择了晋升机会少、32.2%的教师选择了职业培训差、22.8%的教师选择了自我价值无法实现、25.6%的教师选择了得不到

上级重视、11.7%的教师选择了其它原因。可能离职的原因当中被选择最多的三项是薪酬待遇差、人际关系复杂、晋升机会少。

4.4 江南教育公司员工离职的原因分析

4.4.1 管理层对员工离职缺乏重视

管理层的重视指的是公司的管理者对于员工的重视程度。对于员工而言，长期在公司当中得不到重视的员工很容易产生离职的想法。江南教育公司是以盈利为目的而进行经营和发展的，其经营发展从根本上来说是为了让顾客满意。江南教育公司的顾客是学生和学生的家长，所以江南教育公司经营发展要获得学生和他们的家长的认同。在江南教育公司这样的教育机构当中，老师无法得到像学校老师一样的尊重，管理层重视度较低。很多的家长和学生经常会经常对教师提出一些无理的请求，而江南教育公司为了让学生和学生的家长满意没有维护老师，忽视了老师的感受。江南教育公司的管理层对于老师不够重视，对于老师在工作中受到的委屈没有采取合理的排解措施，长此以往教师会对机构失望从而选择离职。此外，在大多数盈利性教育机构中，经营者普遍存在重视短期效益、轻视长期发展的陈旧理念，部分企业管理者甚至认为无论哪个岗位的员工，其自身替代性都很强，所以无论员工能否长期服务于企业都无关紧要，这种短见的想法显然是错误的，也不利于企业的长远发展。

4.4.2 员工职业能力发展速度缓慢

职业能力发展速度主要指的是企业的员工当前所从事的工作与他们的职业生涯规划是否存在相关的关系，对他们实现自己的职业发展目标是否有好处，是否能够帮助员工通过工作与自己的目标越来越接近。

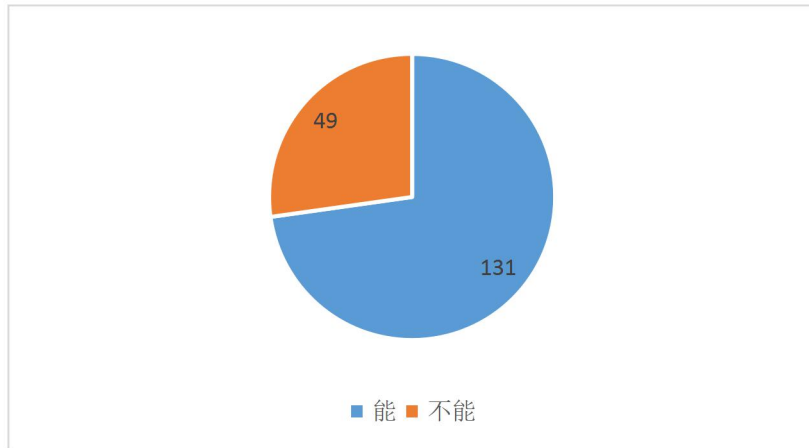


图 4.3 所从事的工作能否帮助教师实现职业目标的统计图

如图 4.3 所示，在被调查的 180 人中，有 131 人认为自己当前所从事的工作能够帮助自己实现职业目标，而 49 人认为自己当前所从事的工作无法帮助自己实现职业目标，由此可以了解到很多人认为江南教育公司的工作无法帮助自己实现职业发展的目标。从职业能力发展速度视角进行分析，可以将江南教育公司员工离职的原因总结为以下的几点：

首先，江南教育公司对员工的职业生涯规划不合理。江南教育公司在发展的过程中过于关注公司的经营利润，而忽视了员工的个人发展，没有为员工做好职业生涯的规划。在调查之后可以了解到：很多江南教育公司的员工对于自己的未来发展方向不清楚，对于在公司中晋升也不抱太大的希望；一些管理者没有为员工提供公平的晋升机会，而是随意提拔一些人，这就导致员工对于自己的晋升期待大大减小，工作热情也明显降低。

其次，企业文化没有充分发挥其凝聚人心的作用。江南教育公司对于企业文化比较重视，但是其企业文化过于强调盈利，而没有考虑到员工的个人发展，导致很多的员工对于该公司的企业文化不够认同。由于员工对于企业文化的认同度不够，所以企业文化发挥的凝聚作用非常小。

4.4.3 员工职业技能提升空间受限

职业技能的变化主要指的是在员工工作的过程中是否能够逐渐学会和工作相关的知识与技能、自身的发展水平能否得到有效的提升，从职业技能的角度进行相关的研究和分析，能够总结出导致江南教育公司的员工离职主要包括如下的

原因:

首先,江南教育公司没有确立科学、合理的人力资源开发的理念。虽然江南教育公司成立的时间比较久,但是其一直使用的人力资源开发的理念都比较落后。当前江南教育公司的人力资源开发的理论是数量为先,在这样的人力资源开发的理论的指导之下,江南教育公司的人力资源管理严重忽视了人才的质量。由于人力资源开发时忽视了人才的质量,导致公司的员工素质层次不齐,在这样的环境中员工的流失非常严重。

其次,培训水平比较低且没有制度化。江南教育公司虽然建立了自己的培训体系,但是当前该培训体系还没有制度化,在江南教育公司的新员工入职之后,公司会为其安排培训,但是入职培训的水平比较低,而且在新入职的员工接受入职培训之后很少会为其安排新的培训。对 180 名被试进行调查研究之后得到表 4.6,如表所示:每年仅仅参加一次培训的人有 42 人,占比为 23.3%;每年参加培训的次数为 0 的人有 123 人,占比为 68.3%;每年参加两次培训的人有 12 人,占比为 6.7%;每年参加三次及以上培训的人有 3 人,占比为 1.7%。江南教育公司没有为员工安排制度化的培训,导致员工的职业技能无法得到有效的提高,对于公司的归属感也会比较低,进而导致员工离开江南教育公司。

表 4.6 员工每年参加培训的次数

	0 次	一次	两次	三次及以上
人数(人)	123	42	12	3
占比(%)	68.3	23.3	6.7	1.7

再者,技能考核的缺失。在对员工进行技能的培训之后,为了检验培训的效果应该为其安排考核,只有这样培训效果才能够不流于形式。然而当前江南教育公司并没有建立绩效考核体系,所以无法检验员工技能学习之后的真正效果。虽然在近些年江南教育公司意识到了考核的重要性,也逐步建立起了相应的考核机制,但是在具体实施中依然存在考核覆盖面积狭窄、考核内容不够全面、缺乏多方评价等问题,这就造成了考核机制的局限性。

最后,员工技能培养的模式没有发挥其作用。在江南教育公司采取的技能培

养模式是“老带新模式”，这种模式主要指的是由公司中的老人带动新人进行技能的学习。然而据调查，当前江南公司所使用的这种技能培训的模式并没有充分发挥其作用，很多老员工在教授新员工的时候使用的方法比较落后、不够用心，最终导致新员工的培训效率较为低下。从职业成长的视角来看，江南教育公司的员工大多数属于知识性员工，他们自身除了具备较高的知识水平外，在思想方面也比较活跃，有着较高的内在精神需求，而“老带新模式”在这些员工看来，对其是一种束缚，因此部分员工会存在排斥的心理。

4.4.4 员工内部晋升渠道较为狭窄

职业的晋升主要指的是员工在工作当中出现的个人职位的提高、所拥有的职责增加等情况。从组织内部的职位晋升角度对江南教育公司的员工离职率高现象出现的原因进行分析可以总结出以下几个原因：

其一，公司的员工个人由于种种因素的影响而在职业发展的过程中出现发展桎梏。江南教育公司主要提供的是教育服务，提供服务的主体是教师，而江南教育公司的课时安排比较密集，在长期的重复教学工作当中教师非常容易产生枯燥的感觉，然而公司却没有采取合理的措施排解教师在工作中产生的枯燥感，长此以往教师非常容易出现职业倦怠，教师的工作动力也会减少，进而导致教师出现发展的桎梏，难以进一步提升。

其二，员工的晋升渠道比较少。江南教育公司为教师提供的晋升渠道非常少，教师只能通过自身的努力而从低级的教师变为高级的教师，而且只有很少的教师能够实现这种转变，大部分的教师无法晋升。晋升的难度大会打击教师的工作积极性，会使教师容易对公司产生不满的情绪，进而容易导致员工的离职。

其三，员工的晋升缓慢。在调查之后可以得到表 4.7，如表所示：2018-2020 年这三年的时间里江南教育公司的晋升员工都比较少，其中 2018 年的晋升员工为 8 人，2019 年的晋升员工为 11 人，2020 年的晋升员工为 11 人。由于晋升十分缓慢，导致员工对于自己的晋升失去信心，对于公司的失望也在逐步累积，当员工对于公司的失望累积到一定程度时员工就会产生离职的想法（如表 4.7 所示）。

表 4.7 2018-2020 年江南教育公司晋升的员工

	人数
2018 年	8
2019 年	11
2020 年	11

4.4.5 员工薪酬增长速度参差不齐

报酬增长主要指的是在员工职业发展的过程当中，员工的薪资报酬实际上的一个增长水平。报酬是员工最为关心的问题，报酬变化也是影响员工离职的一个重要的因素。从报酬增长的角度对江南教育公司的员工离职原因进行分析可以总结出以下几点：

第一，员工对于自己的薪酬评价较低会导致员工对公司产生不满的情绪，进而引发员工的离职。对 180 个被试进行调查研究之后得到表 4.8，如表所示：江南公司的员工认为自己的报酬比同行高的有 15 人，占比为 8.3%；认为自己的报酬和同行差不多的人有 92 人，占比为 51.15；认为自己的报酬比同行低的人有 73 人，占比为 40.6%，表明江南教育公司的很多员工对于公司所提供的报酬满意度都比较低。很多员工对于自己的报酬不够满意，当有更高报酬的工作机会出现时他们就可能会离职。

表 4.8 江南公司员工对报酬的评价

	比同行高	和同行差不多	比同行低
人数（人）	15	92	73
比例（%）	8.3	51.1	40.6

第二，薪酬待遇不够公平。心理学中有一个公平理论，该理论揭示了报酬分配的公平性和员工的工作积极性之间存在的关系，报酬分配越公平员工的积极性也会越高。然而在对江南教育公司的员工进行调查之后可以发现：大约有六成的员工认为报酬分配不够公平，这会让员工的工作热情和积极性大大降低，也可能

让员工出现离职的想法。

第三，缺乏有效的激励制度。江南教育公司的激励制度比较僵化，发挥的激励作用十分有限。江南教育公司的员工奖励与员工本身的等级挂钩，等级越高的员工得到的奖励越多，但是其奖励的内容也不够丰富，只是为员工提供奖金，而没有其他的福利。江南教育公司为每个年龄段的员工所提供的奖励都是一样的，而实际上各年龄段的员工的需求存在较大的差异，年龄较小的员工对于直接收到的钱比较看重，年龄大一些的员工则希望得到一些保障性的待遇，比如带薪休假、大病保险等。当前过于僵化而缺乏个性化的激励制度会让员工对于公司的不满增加，进而导致员工产生离职的想法。

4.4.6 员工竞业离职管理措施欠缺

竞业离职管理视角指的是在员工提出离职的申请之后公司所采取的一些保护公司核心机密的措施，良好的竞业离职管理能够有效降低公司的损失。从竞业离职管理视角对江南教育公司的员工离职原因进行分析可以总结出以下几点：

其一，江南教育公司没有建立完善的离职程序。由于江南教育公司的离职程序不完善，导致员工在提出离职的申请之后出现了工作懈怠、离职后带走公司重要信息等问题。在员工提出离职到正式离职的这段时间内员工很容易出现工作态度散漫、工作效率低下的问题，如果公司有健全的离职程序就能够从很大程度上避免这种问题，然而江南教育公司并没有建立完善的离职程序。

其二，江南教育公司对于员工竞业管理也不够重视。由于缺乏竞业管理，导致部分员工在离职之后可能会带着江南教育公司的一些核心的商业信息到同行业的其他公司就职，这种情况在核心员工和高管中比较普遍，此举会削弱江南教育公司的竞争力，不利于公司的长期发展。

4.5 江南教育公司员工离职的不良影响

企业员工离职是每个企业都会出现的情况，适当的员工流失对于企业的人力资源优化有益，能够帮助企业更好地发展下去，但是如果企业的员工流失率过高就会导致企业的人力成本增加，对于企业的长期发展不利。在经过研究和分析之后，大多数的学者表示企业员工的离职率在 15%左右对于企业来说比较合适，能

够让企业获得良好的发展。但是根据前文的调查和研究可以了解到：江南教育公司的员工离职率每年都在 20%以上，这对于该公司来说不是一个好现象，对于公司的长期发展不利。过高的员工离职率给江南教育公司带来了很多的负面影响，而且这种负面的影响表现在多种方面。

4.5.1 增加企业的人力资源成本与运营成本

江南教育公司的教师入职之后，公司会付出培训的成本以及其它的人力成本，而如果员工离职这些成本就会白白付出，这对于公司来说会增加他们的人力成本。具体来说其人力成本主要包括：（1）招聘费用。在员工离职之后，江南教育公司需要重新招聘新的员工，而新员工的招聘就会产生一系列的费用，主要包括：发布员工的招聘信息；安排人员的面试等；（2）培训费用。在新的教师入职之后，江南教育公司会为其安排一个月的带薪培训，在这一个月的时间内不会为其安排课时。在新入职员工的培训期间，江南教育公司要为员工提供培训资源、安排培训的课程、对员工的培训进行评估，是比较大的成本投入。另外，在旧的教师离职和新的教师入职之间有一个交替的时间，在这个时间内会出现青黄不接的问题，新教师入职之后需要一段磨合的时间，而磨合期教师的教学效率无法得到保障，对于江南教育公司来说他们的运营成本也会增加，特别是一部分的江南教育公司的教师掌握了一些学生的资源，在他们离职之后会带走一些学生，导致江南教育公司的客户大量流失，这对于江南教育公司来说不是一个好消息，会导致公司的损失大量增加。总的来说，江南教育公司的教师大量流失会导致该公司的人力成本和运营的成本明显增加，对于公司的长期发展不利。

4.5.2 削弱生源稳定性

学生自己和学生的家长都希望能够教师能够稳定，如果频繁更换教师会让他们的对于教育公司的满意度降低，甚至可能退费。对于学生来说，一旦习惯了某一个教师的教育方式，那么就会依赖这个教师，而教师经过一段时间的教学对于学生也比较了解，能够针对学生存在的薄弱之处，为其提供辅导。在教师离职之后，新的教师对于学生不够了解，学生在短时间之内也难以适应新的教师，学习的成绩无法提高，家长和学生本人都不会满意，一些家长可能会因此而退费，这会导

致机构产生直接的经济损失，而且也会间接地影响机构的声誉。

另外，还有一些有资历、教学水平高的教师离职会带走生源，对于江南教育公司来说是非常大的损失。对于任何一家企业来说，核心的员工都非常重要，对于江南教育公司来说核心的员工就是那些骨干教师，如果骨干的教师提出离职将会导致公司出现非常大的损失。然而据调查江南教育公司的骨干教师离职率比较高，而这些教师离职往往也会带走一部分的生源。特别是江南教育公司的“一对一教育模式”很容易导致学生对自己的授课教师产生严重依赖，进而导致由于教师的离职而出现学生流失。

4.5.3 侵蚀公司凝聚力

企业的凝聚力是企业对于员工的一种吸引力，如果企业对于其员工有很强的吸引力，那么员工就能够团结一致努力实现企业的发展目标，而如果企业对于员工的吸引力比较小，那么员工就很容易产生离职的想法。国内外很多学者都研究过大量同事的离职对于其余员工的影响。例如心理学家用归因理论分析了员工离职对于公司其余员工的影响，提出在一些员工离职之后，留在公司的其他员工会对于员工的离职进行归因，并会对自己提出一些负面的暗示，进而导致留下的员工对于公司的不满意度提高，公司的凝聚力会大大降低。在公司当中离职的员工影响力越大，那么他的离职造成的负面影响也会越大，比如江南教育公司中的教学主管离职比普通的教师离职影响更大。据调查，在江南教育公司中主动提出要辞职的员工都是比较优秀的员工，这些员工离职之后其余的员工会出现心理动荡，对公司也会产生怀疑，可能会出现大批员工一起辞职的情况。

4.5.4 降低服务质量

江南教育公司是提供教学服务的公司，教学服务的质量是公司的核心竞争力。对于任何一家教育公司来说，教学服务都是关键。而大量教师的流失会导致江南教育公司的服务质量明显降低，公司在市场上的竞争力也会明显下降。江南教育公司的大量教师流失，可能导致公司的服务水平大大降低，进而导致消费者的流失。教师这一职位需要提供连续性的服务，而在老教师离职之后，新的教师对于学生的情况不了解可能无法为学生提供高质量的辅导。另外，在教师提出离

职到正式离职的这段时间内工作态度变差,为学生提供的教学服务质量也会明显降低。而且对于江南教育公司来说,一些有经验、教学水平高的老教师流失会让整个机构的教学服务水平大大降低。总的来说,大量教师的流失会导致江南教育公司的服务质量明显降低,由此带来的是大量的消费者的流失,对于公司的长期发展不利。

在教育行业竞争愈加激烈的背景下,员工离职还可能会造成企业重要信息泄露、或者重要资源流失到竞争对手那边的情况,这从长远来看对企业也是一种无形的伤害。总之,员工离职问题无论是对于团队而已,还是整个企业而言,都是利大于弊的。鉴于当前从江南地区教育公司员工在离职问题上存在上述几方面的问题,在具体的工作过程中应适当的从职业成长的角度思考能够有效解决江南地区教育公司员工离职问题的具体策略。

5 基于职业成长视角解决江南教育公司员工离职问题的对策

通过上述调查得知,在职业成长视角下,江南教育公司在员工离职问题上并没有建立起科学、合理的管理体系,员工离职行为存在普遍性和不可控性,尤其是新生代员工、知识性员工及核心员工的离职,抑制了企业的健康可持续发展。研究表明,员工在组织内部得不到成长时,就会倾向于流失,选择更好的发展。而在职业发展较快的情况下,离职的成本是比较高的,因为此时员工的技术以及能力是被当前组织所需要的,并不是其他岗位所需要的,如果选择另谋,他就可能还要发展相当长的一段时间才会得到同样的回报。为此,江南教育公司应厘清归因,制定具有可实施性的管理对策。

5.1 增强离职问题的重视度

通过调研发现,导致江南教育公司员工离职问题频繁出现与教育公司领导对离职问题的重视度不足有着一定的联系。领导不重视员工离职问题,任由员工做出一些离职的选择,员工离职时不做出任何挽留等,从而导致员工离职问题日益严峻。为了更好地解决这一问题,有效地解决江南教育公司离职问题,江南教育公司应围绕如下几点增强领导对离职问题的重视程度。

第一,公司上层领导应重视对公司离职问题的整体重视程度,重视每一位来到企业上班的员工。在制定每一条规定、开展每一项工作过程中都应重视员工的个人想法,制定更多个性化的条例。同时在每次召开会议时都应积极与各部门领导展开深入的沟通,了解近期公司人员的基本情况以及工作状态,督促各级部门加强对员工的思想控制程度。

第二,根据江南教育公司的职能部门划分可以看出,公司设有五个职能部门,分别是职业部、文化部、行政部、财务部、教学管理部,这五个部门构成了整个教育企业的全部职能机构。在围绕这部分机构进行日常管理过程中,部门领导必须重视对每一位员工离职问题的管理和干涉力度。一方面,部门领导应与人力资源部门做好沟通与衔接,对每一位员工的具体情况进行有效的把握,针对任何有离职想法的员工都应给予及时的干涉;另一方面,部门领导应做好积极引导工作,及时对有想法离职的人员进行有效控制。同时根据部门实际功能及发展需求制定不同程度的离职管理方法,加强对下级各部门职工人员的控制强度。

5.2 提升职业能力发展速度

针对当前江南教育公司存在的实际问题,江南教育公司应进一步提升企业职业能力发展速度,围绕如下几个方面对其进行优化。

5.2.1 依据职业能力发展现状建立发展平台

在现有工作模式的基础上,结合企业实际情况搭建员工职业素养培训管理平台,并将员工的入职培训、日常管理及培训、岗位技能培训等相关内容有效的融合在一起,全面提升员工自身职业修养及技能水平;组织搭建员工老带新培养平台,结合江南教育公司的实际情况规划出相应的老带新培养线路图,并从长远的角度思考能够确定员工长久工作的具体方案。一方面,要建立有效的人才培养平台,着力提升企业内部人才的晋升与培养效率,使企业内部各个岗位中都有高水平管理人才。另一方面,建立良好的岗位轮换制度,搭建员工岗位轮换平台,全面提升岗位内员工技能水平,引导工作者开展多岗位体验,实现单位的关心培养,进而更好地提升单位的整体凝聚能力。岗位轮换制度的制度不仅能够提升员工的综合技能,使员工在不同的岗位上得到新的锻炼,而且还利于拓宽员工后期的晋升通道,使他们认识到公司每个岗位都具备竞争力和发展前景。

5.2.2 优化公司员工职业岗位发展规划设计

从知识管理人员玛汉·坦姆普的人才激励理论中可以看出:企业的激励效果与工作岗位中的内在效应以及报酬多少有着紧密的联系。为此,江南教育公司应努力将职业成长作为员工报酬来深入的考核,引导员工优化自身职业生涯设计,提升他们的职业成长质量。在员工刚刚入职后就应与其展开深度的沟通,并确定对应的人生和职业目标。同时,结合江南教育公司的用人需求及发展方向为员工制定好相应的长期成长规划,为员工创设一个更加合适的、适合自身发展的职业空间,全面体现江南教育公司对员工的深入关怀;记录员工特长及工作需求并以此确定员工的未来工作方向,根据企业的性质可以将员工定位为教育管理和教学两大类,围绕两大类的不同工作内容对其职业进行有效的规划,从而推动企业的高质量发展。在为员工制定岗位发展规划时,江南教育公司要进行深入的调研,

必要时可对员工进行一对一的访谈，以真正掌握员工的诉求，了解不同类型对于职业发展的独有需求。

5.2.3 培育具有和谐、人性化的企业文化

良好的企业文化是推动企业发展的催化剂，同时也是留住职员的一个重要手段。借助员工的企业意识及文化培训活动能有效地推动员工企业文化认同的不断深入。在日常培训及培养过程中，每个场合都必须要将自身的工作模式、经营方向、工作目标等方式融入过到实际工作之中，并将其转换为企业发展过程中的一个重要组成部分，这样才能确保江南教育公司能够更好地提升自身服务质量；另外，企业应建立良好的员工沟通机制，上级管理部门应定期听取下级员工意见及各种诉求，消除管理过程中存在的问题并逐步形成具有发展、开放自由的企业文化。

5.3 完善职业技能培养体系

职业技能培养是提升员工职业技能的重要途径，也是优化职工综合能力的主要方式。当一位员工接受了较为系统的职业技能培养后，才能更好地提升自身素质，更好的完成本质工作。同时，企业才能更好的留住员工。为此，江南教育公司需树立起正确的技能培训理念，不断完善职业技能培养体系，引导全公司上下对技能培训工作引起重视、入脑入心，在浓厚的氛围中受到感染，增强技能学习的意愿，从而不断提升全员进行培训学习的主动性和积极性。

5.3.1 设立以人为本的人力资源管理理念

思想是控制个人行动的重要因素，企业应切实将现有的“只用不养”的理念转换为“人才第一”理念，努力将人力资源的管理转换为江南教育公司成长的重要因素，将人才的培养纳入到引进、培养和发展的的重要前提。进一步明确人才投入力度，并在此基础上增加人才教育方面的投入。不断加强对人才的关心度培养，认识人才职业发展与教育企业发展壮大之间的有效关系，并将这种人力资源开发的观念融入到江南教育公司发展的各个方面之中。

5.3.2 建立科学有效针对性强的培训体系

结合江南教育公司实际情况对现有培训管理制度进行优化,将入职管理、日常培训以及专题培训有效的结合在一起,从而形成一个良好的培训体系。进一步围绕老员工、新进员工等不同人群工作人员展开深入的调查和分析工作,结合员工实际情况判断其个人的不同需求,并以此为期制定出一个更加准确的、有效的培训课程,组织员工定期参与到相关的培训活动之中。同时,在组织员工参与培训的过程中一定要注意培训过程中员工与员工之间的经验交流,定期组织员工参与各种考察、素质拓展等多种形式的培训活动,提升员工工作能力及团队凝聚力,为更好地拓展员工视野、提升员工工作效能奠定基础。

第一,加强新入职教师培训力度,稳定新入职员工内心。在入职培训工作开展前,领导应先向员工介绍企业的发展道路,通过概括企业发展状况的方式,让新入职员工理解企业的基本发展动态及各种规章制度。培养员工形成一种良好的企业认知能力。向员工展示优秀员工成长案例,通过案例分析的方式让员工了解自己工作的努力方向及未来可以取得的各种成绩;第二,做好员工继续教育及深造的准备,为员工提供更多能够提升自身能力的空间。引导员工围绕自己的工作领域考取多种的教师资格证书,全面提升员工综合素质。引导员围绕横向、纵向两个不同的方向开展深入的学术研究活动,鼓励员工利用平时空闲时间参与一些学术报告或学历修读活动,提升自身工作积极性,为自己未来的工作确定更多目标;第三,开展教学知识与教学方法培训。江南教育公司虽然属于一家私私人一对一教学公司,但其开展的工作依然是以教育教学为主的。为此,公司应不断加强企业员工的工作力度,组织员工地区参与各种专业教研实践活动。首先是专业技能培训,让员工通过专业技能培训有效提升自身专业技能,增强员工工作意识,提升员工工作动力。其次是职业道德水平教育,让员工在道德教育活动的开展过程中增强自身实践能力。

5.3.3 实施多元化的培训管理及考核机制

从目前江南教育公司的员工培训考核模式上看,尽管江南教育公司已经建立起属于自己的培训考核模式,但从考核的过程、内容等方面看依然存在一定的问

题。鉴于此应进一步加强培训考核力度,实施多元化的培训管理及考核机制。可以将传帮带良机制融入到其中。选择一些责任心强、工作时间长的老员工开展经验分享及交流工作,实现江南教育公司技术经验与传递的有效推动。建立良好的培训管理及考核机制,优化江南教育企业内部管理力度,严格规范日常培训及出勤管理力度,并将培训与企业工资待遇相挂钩。建立培训考核评估,以此确保员工的培训质量。结合员工培训成果展开深入的评估,并以此作为员工晋升的重要标准。

5.4 拓宽内部晋升渠道

员工晋升率的高低决定着员工队伍建设的稳定性,当员工在固定岗位中工作一段时间且能够取得一定成果时,企业应及时安排员工进行岗位晋升,通过提升待遇水平、优化现有工作责任等方式达到稳定员工工作的目标。江南教育公司应进一步拓展内部晋升考核渠道,从更多角度提升考核渠道的水平。

根据双因素理论中的相关内容可以看出,调动员工积极性的方式有很多,除了安排好相应的工作时间及薪资待遇外,适当的给员工拓宽晋升空间也是提升员工工作积极性的重要方式。江南教育公司现有晋升渠道较窄的问题是影响目前公司员工稳定性的一个重要因素,员工无法在短时间提升自身工作认同感也就很难实现自身的发展。为了更好地解决这一问题,企业应重点围绕如下几点展开员工晋升渠道的拓展工作。

第一,在现有的基础上拓宽员工晋升方式,从目前江南教育公司的员工晋级方式上看,分为职称晋级和岗位晋级两种。其中职称晋级需要员工通过职称考试、发表论文、参与各种教科研活动并积累大量材料后方可实现。岗位晋级则更多的是通过工作及公开招募的方式实现。这两种晋级方式相对较少,因此江南教育公司应尝试通过增加选拔晋级、评选晋级、特长晋级等方式提升员工的晋级方式;第二,增加晋升等级,优化晋升频次。从目前岗位晋级的等级上看,基本分为初级、中级、高级三大类。江南教育公司应在三大类晋升等级的基础上将等级进行划分,通过植入更多等级的方式丰富岗位种类,实现学生岗位的优化。如表 5.1 所示,无论是针对初级,还是中高级人员,江南教育公司这种自带稳定属性不高的民营企业都应适当缩短员工晋升的周期,通过增加晋升频次提升员工工作的积

极性。

表 5.1 江南教育公司员工晋级频次优化表

	原晋级周期	调整后周期
初级	1 年 1 次	1 年 2 次
中级	2 年 1 次	1 年 1 次
高级	3-5 年 1 次	1 年-2 年 1 次

第三，建立良好的绩效考核机制。不公平晋级一直都是影响员工岗位晋级的一个重要因素。为了更好地解决这一问题，江南教育公司应建立一个公正、科学有效的绩效考核体系。在具体的建设过程中应努力将员工管理的具体计划、安排以及相对应的沟通机制融入到员工的工作管理或离职管理的模式之中。在绩效考核的工作过程中应努力将工作考核的标准、模式等内容融入到工作之中，确保各项工作都能做到公平、公正。对员工的表现进行积极的评价，通过将评价单划分为正面和负面量类的方式实现对员工绩效的合理考核。其中正面清单往往涉及到对员工工作业绩以及绩效的评价。当员工表现较为突出时可以由员工所在部门向上推荐。负面清单则是通过查看客户投诉、领导及同事评价、各种违反纪律等情况对其进行打分。不论是正面评价还是负面评价，都可以通过考核的方式融入到具体的评价结果之中，并以此建立起一个良好的、公正的绩效考核体系。同时，应努力将绩效考核与职位晋升、工资的方法等紧密联系在一起，围绕绩效考核结果对员工进行不同等级的惩罚，从而实现员工积极性的有效提升。

由于江南教育公司是一家以教育培训为主的公司，教学是整个公司的主要工作任务，教师则是公司的主要岗位。根据教师的不同级别对其工作岗位进行划分，并根据员工的工作能力进行有效的晋升，根据不同人员的不同级别对其进行岗位薪资的设置，主要涉及到课时费、房补、话补、交通补助、绩效奖金、级别降级等。在奖金的设置过程中还需要考虑教师的工作能力及积极性，能够完成工作任务并取得较好成绩的教师可以给予更高的奖励。

5.5 健全薪酬增长制度

对于现代企业而言，薪酬待遇的设立需要考虑周期性、公平性和特殊性。在健全薪酬待遇增长制度方面，可从以下几个方面开展：第一，围绕绩效、薪酬、员工激励等相关内容建立联合机制，实现薪酬待遇的公平与公正。一方面，在薪酬的设置方面，江南教育公司应结合当地最低工作标准以及其它同类企业筹资情况判断合适的员工薪酬基数，并以此对提升员工平均薪酬水平，减少其本身与其它同类企业之间的差距，从而到达稳定团队的目标。另一方面，在联合管理方面，应找到员工工作业绩、贡献及薪酬之间能相互挂钩的具体策略，并在绩效管理的基础上对薪酬制度进行优化。通过采取细化职位、优化薪酬管理等方式实现对岗位的有效控制。如表 5.2 所示，在针对普通员工、管理人员制定薪酬配比时，应根据岗位的贡献值和能力值制定出差异化的薪酬配比，突出基本工资和绩效工资。此外，教师及行政岗位的绩效工作应适当缩减，技术人员和销售人员的绩效工资应适当增加，提高项目奖金额度。在考核的管理方面，应做到公开和公平，避免出现关系户及人情账等问题，从而实现岗位薪酬的有效控。

表 5.2 江南教育公司员工薪酬配比方案

等级	薪酬配比	
	基本工资	绩效工资
普通员工	80%	20%
中层、基础管理人员	70%	30%
高层管理人员	60%	40%

第二，对薪酬福利体系进行优化，坚持“以人为本”的基本原则展开体系的建设。一方面，在江南教育公司的软环境方面，应坚持一切以员工为主，竭力帮助员工解决一些实际问题，从而让其更加轻松的实现自身职业规划。条件允许的情况下应建立工会从而更好地满足不同员工的实际需求。通过搭建对应的交流平台的方式实现员工与员工、员工与领导之间的有效交流。领导应积极采纳员工的各种建议，并以此作为化解矛盾、实现相互理解的主要方式。另一方面，员工福利待遇的提升也是稳住员工内心的一个重要前提。在保证员工基本工作的基础上

适当增加一些福利，不仅能很好地调动员工工作积极性，还能让员工内心形成一种良好的工作干劲，对稳定员工队伍建设能够起到一定的推动作用。为此，江南教育公司应积极为员工构建一个公平的薪酬或福利制度。在保障福利普惠的前提下通过采用有效的奖励机制来突出工作业绩，实现员工绩效的提升。同时，将医疗保障机会融入到其中，对员工五险一金的缴纳基数进行升级，如根据绩效成绩设置四个层级的住房公积金缴纳标准，最低为 9%，最高为 20%（如表 5.3 所示）。

表 5.3 江南教育公司不同岗位住房公积金缴纳比例

总体绩效	70 分以下	70 分- 80 分	80 分- 90 分	90 分以上
缴纳比例	9%	12%	15%	20%

另外，优化假期管理制度，为员工提供更多能够外出旅游、参与娱乐活动的机会。当公司进入到经营的淡季时，可以适当组织员工参与一些户外拓展、交流考察的机会，为员工提供更强的发展空间，从而提升员工的身心健康程度（如表 5.4 所示）。

表 5.4 江南教育公司旅游方案

总体绩效	70 分以下	70-80 分以下	80 分-90 分	90 分以上
旅游方案	无旅游福利	一次省内游	一次省外游	一次国外游

根据研究，调整后的江南教育公司的薪酬方案构成如表 5.5 所示：

表 5.5 江南教育公司的薪酬构成

基本工资				年终奖金		福利				
基本 工资	工 龄 工 资	职 称 工 资	资 格 工 资	年 终 奖 金	岗 位 补 助	补助津贴			五险一金	企业年金
						外 出 补 助	电 话 补 助	探 亲 补 助	养老、医疗、失 业、工伤、生育 住房公积金	

5.6 建立人才约束机制

对于江南教育公司来说,要想进一步加强员工队伍建设,解决员工离职人数较多的问题,除了制定出一些积极有效的政策外,还需要不断加强人才约束机制的建立与完善,从而有效的控制人才离职的数量,提升人才队伍建设的稳定性。

第一,优化员工离职程序,完善员工挽留机制。从江南教育公司现有的离职程序上看,存在“缺乏人员离职提前预判机制及挽留机制不完善”的问题。根据调查显示,很多员工在离职前几个月就已经有一定的迹象。当这些迹象出现时,上级领导如果能够发现并给予干预就能够有效地防止员工离职行为的出现。为此,江南教育公司应建立并完善离职程序。一方面,在离职程序中建立员工沟通机制,要求员工在离职前 2-3 个月提前向上级领导汇报自己的想法,将自己的难处、想法与上级领导沟通,并将沟通过程及内容上交至人事管理部门。另一方面,对离职程序进行细化,将员工离职前的挽留机制纳入到其中,结合不同员工所作出的业绩以及自身需求给予不同程度的挽留。在挽留机制的设置过程中,应切实考虑员工离职的具体原因,通过提前上交离职原因、填写困难帮助清单的方式找到员工即将离职的真正原因。同时,结合员工离职的原因及员工实际情况有选择性的帮助其解决。

第二,建立员工满意度检测机制,确保员工在工作过程中遇到各种不平衡的情绪时都能通过正常的方式向上反映,从而更好地维护员工自身的合法权益。建立教育公司员工流失预警及定期交流机制,通过建立有效的意见接受平台的方式及时收集员工的不同想法,及时收集员工的想法并以此提升员工工作过程中的满意度;第三,不断强化同行就业约束力度,有效提升教育商业机密的安全性。对于一位拥有核心技术服务以及掌握教育公司关键数据的员工来说,一旦离职又到了其它相似的企业工作就会给江南教育公司带来一定的危害。因此应在协议中适当增加一些条例,确保员工离职后不能使用在该企业的机密为其它企业服务。对于一些核心骨干,则需要与其签订限制天理,通过给予适当的补偿的方式限制其在本地相似行业实现再就业。

6 解决江南教育公司员工离职问题的保障措施

要想有效的解决江南教育公司员工离职问题,除了需要从职业成长的角度探索一些切实可行的策略外,江南教育公司还需要建立一个完整的保障体系,保障体系中应涉及到组织领导保障、监督反馈保障、考评奖惩保障以及企业文化保障几大类,并以此实现对江南教育公司离职问题的有效解决。

6.1 建立完善的组织领导体系

要想实现系统目标,管理者必须考虑的一个因素就是组织,因此解决江南教育公司离职问题的前提是必须要建立起一套完善的组织领导体系。根据当前江南教育公司的实际情况,应在江南教育公司人力资源部门的基础上建立人力资源领导小组。其中组长由江南教育公司总经理负责,小组下设有监督办公室、优化工作办公室、考核工作办公室几大类。其中,监督办公室主要是由行政办公室主任担当,优化办公室则有人力资源部部长担任。各个部门之间所承担的工作也有一定的分工,监督办主要负责对上、下级领导工作的过程以及工作内容进行监督,确保员工在日常工作中能受到公平的对待。优化办公室则主要负责对各个部门之间的运营关系以及工作允许过程中的基本服务进行有效的保障,通过制定各种运营方案的方式实现公司的稳定发展。考核办则主要对员工的绩效进行考核,通过对考核的内容进行量化,优化考核评估结果,并以此作为奖惩的重要依据。

6.2 设置合理的监督反馈机制

监督反馈是优化江南教育公司人力资源管理,提升江南教育公司员工稳定性的一个十分重要的工作内容。为此,江南教育公司应按照实施方案适时的开展各种工作,并制定详细的汇报、请示及反馈机制,从而更加方便的接受不同工作岗位的监督。江南教育公司的监督反馈工作应由监督办公室负责,部门的主要工作职责有如下几个。第一,听取人力资源优化管理工作的开展情况,适时做好人力资源的管理与回报工作,并做好与上下部门之间的联络,及时将各种信息向上级部门汇报。同时对于重大问题应及时将上级领导的答复传递到其它部门。第二,定期与各个部门的职员展开交流、监督与检查工作,将工作过程中出现的各种问题进行汇报,并让其开展整改。在监督过程中遇到一些工作不力的问题是应及时

给予提醒和通报，并将其作为下次监督或检查的重要对象，确保其工作的高效开展。

6.3 制定科学的考评奖惩措施

考评奖惩是解决人员离职问题的一个基础保障，也是稳住人心的一个重要基础。为了更好地确保考评奖惩工作的有效开展，江南教育公司应及时制定人性化的考评奖惩保障措施，根据江南教育公司的实际情况，应将考评奖惩措施的内容设定为如下几个方面：

第一，奖励机制保障。为了更好地确保奖励机制的有效推行，部门应建立奖励机制制定办公室、奖励机制意见收集及修改办公室、奖励机制监督办公室三个部门，确保奖励机制的有效运行。其中奖励机制制定办公室主要负责对奖励机制的条例进行制定，这一工作可以由人力资源管理部门中的工作人员兼任，其目的主要是配合人力资源管理部门共同制定奖励机制。奖励机制意见收集及修改办公室主要负责对奖励机制制定前、中、后三个不同阶段的意见收集工作。通过收集并定期整理意见箱的方式对基层工作者的意见进行处理后，将其上报到人力资源管理部门，进而为定期修改奖励机制做准备。奖励机制监督办公室主要是负责对奖励制定、执行工作开展过程中的工作事项进行监督，对一些不公平、不符合规则的行为进行及时监督和上报，从而确保整个奖励机制的有效开展。

第二，惩罚机制保障。惩罚机制的目的是为了更好地确保惩罚制度的有效制定和各项工作的有效开展。因工作内容与奖励机制基本相同，因此在制定过程中同样需要设置惩罚机制制定办公室、惩罚机制意见收集及修改办公室、惩罚机制监督办公室三个部门。这三个岗位可以与奖励机制办公室合并，由不同工作人员承担相应的工作，确保整个工作的有序开展。

6.4 创建和谐的企业文化理念

企业文化代表着这个企业的价值取向及发展方向，同时也是企业文化内涵的重要体现，因此是一个企业发展过程中的招牌，更是吸引企业员工的重要指标。当江南教育公司能够形成一个和谐、科学、有效的企业文化时，才能确保员工形成一个良好的核心价值观，也才能确保企业与员工在经营理念、行为规范方面实

现高度统一。因此创建和谐的企业文化理念是解决江南教育公司离职问题的重要保障。

在构建企业文化中，江南教育公司应重点从目标愿景、核心价值观、组织学习、工作参与度几个维度展开。第一，做好江南教育公司文化宣传工作，推动江南教育公司文化宣传工作的有效开展。借助宣传栏、广告宣传单、报纸等传统媒体对企业文化进行有效的宣传。同时，充分发挥新媒体的优势，围绕新媒体下的多种不同媒介实现企业文化的有效传递，确保企业文化传播工作的有效发展。第二，做好江南教育公司文化的推动工作，将江南教育公司文化融入到各项工作之中。一方面，在员工刚刚进入公司开展工作之前就要让员工感受公司的先进文化，并通过这种方式实现员工对公司文化的有效感知。如在新员工入职培训中，公司可加强宣传企业核心价值观，充分发挥模范人物的带头作用，强化员工对江南教育公司的认同感。另一方面，在员工工作过程中应及时将企业文化传达到员工身边，确保员工在工作过程中能围绕企业文化开展各种工作，提升工作效率。尤其是在在工作中，要积极奖励那些与企业核心价值观一致的行为，在各项管理行为上落实核心价值观，这既是促使员工认可和接受核心价值观的过程，也是增强企业凝聚力和员工归属感的过程，必然可以降低员工的离职意向。第三，鼓励员工参与日常管理。江南教育公司知识性员工居多，因此管理者在日常管理中要尊重知识型员工和新生代员工的主人翁意识，让其参与企业的日常管理，使其对企业产生信任感与责任感。另外，此类的员工不仅个人素质高、知识面广，而且思维方面兼具创造性和先进性，参与企业管理既可以帮助江南教育公司更好地运行，也能实现自我价值，起到企业与员工双赢的效果。

总之，建立一个良好的企业文化体系，进而帮助员工形成更强的企业归属感，引导员工将公司中开展的各项工作看待成自己家庭中的工作，借助企业文化提升工作者的工作能力，引导全体教师尽全力的投入到教学管理中来，充分发挥自己的积极性。值得注意的是，在构建企业文化和宣贯企业文化时，江南教育公司需将职业成长的元素贯穿其中，充分展示员工在企业长期成长中会获得的价值和好处，努力构建起共进退、同荣辱的良好企业氛围。

7 结论与展望

随着社会的发展与进步,员工自身的需求呈现出多样化,以知识型员工为代表的群体越来越注重职业成长,也不仅仅是薪酬待遇等方面。为了找出此类企业员工离职的深层次、现实性问题,本文通过定性、定量分析相结合的方法,对江南教育公司员工离职问题展开了深入分析。文章所获得的主要结论如下:

(1) 职业成长在人力资源管理中所体现的重要性日益凸显,导致员工出现离职想法和行为的不仅仅是薪酬待遇、企业环境和企业文化,而是职业成长下的成长空间和发展前景,因此在教育公司中,企业应把职业成长纳入到人力资源管理体系中,以规避不必要的人员流失。

(2) 江南教育公司目前员工离职现状不容乐观,员工流动性较大,频繁跳槽等现象导致了企业团队出现了不稳定性,增加了企业的用人成本,不利于企业的健康发展,同时员工离职倾向在近些年高居不下,归其原因主要是管理层重视程度不足、职业能力发展速度缓慢、组织内部晋升空间狭窄、报酬增长速度有限、竞业离职管理不科学等。这些问题的存在,不仅增加了企业的人力资源成本和运营成本,同时也不利于生源的稳定性,会导致公司凝聚力和竞争力的下降。

(3) 基于职业成长问题导致江南教育公司离职现象频发这一问题,江南教育公司应高度重视,并采取富有针对性和可实施性的手段加以应对,具体做法可通过增强离职问题的重视度、提升职业能力发展速度、完善职业技能培养体系、拓宽内部晋升考核渠道、健全薪酬待遇增长制度、建立有效的人才约束机制等加以解决。同时,企业还应建立起理念先行、动力跟进、环境支持的保障措施,真正实现用事业留人、有发展留人的良好局面。

职业成长视域下的员工离职问题是每一个教育企业都面临的重要问题,也是一项需要重点关注和长期跟进的关键事务。虽然本文提出了一些富有针对性和创新性的对策和建议,但是本文所提出的一些观点还没有得到现实的检验,其科学性、实施性和应用效果有待商榷,这是今后需要改进和完善的地方。在复杂多变的教育行业中,如何借助更为科学有效的方法避免员工不必要的流失,如何将职业成长更为深层次的纳入到人力资源管理中,都是学界和行业今后需深思的课题。

参考文献

- [1]Barney, J.B. Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage [J]. Academy of Management Review, 2015, 03(11): 656-665.
- [2]Billwarters. Collaboration and Conflict Resolution Skill: A core Academic Competence [J]. Higher Education Report, 2000, 08(14): 821-1008.
- [3]Fidleretal. Effective local management of school [J]. Long man, 2016, 01(05): 21-30.
- [4]Fullan.M. The role of leadership in the promotion of knowledge management in school [J]. Teachers and Teaching: theory and practice, 2002, 10(08): 409-419.
- [5]Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. ExploringCorporate Strategy [M]. 7thed.Spain: Mateu Cromo, 2005.
- [6]John M. Ivancevich, Robert Konopaske. Human Resource Management [M]. 12thed. New York: Mc Graw-Hill, 2013.
- [7]John.W. Koning. Three Other R's: Recognition Reward and Resentment [J]. Research-Technology Management, 2017, 27(08): 34-39.
- [8]袁庆宏, 丁刚, 李琿. 知识型员工职业成长与离职意愿——组织认同和专业认同的调节作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2014, (01): 155-164.
- [9]郎慧国. 我国中小企业核心员工流失的因素分析及对策研究[J]. 三门峡职业技术学院学报, 2014, (03): 96-98.
- [10]谭淇华, 蔡辉. 互联网企业员工成长现状与提升对策[J]. 新西部, 2020, (16): 87-89.
- [11]马妮. “90 后” 新生代员工离职问题研究[J]. 经济研究导刊, 2021, (12): 78-80.
- [12]马文聪, 颜坤, 陈修德, 翁银娇. 员工导向人力资源实践和职业成长对离职倾向的影响机制[J]. 软科学, 2019, (16): 104-109.
- [13]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, (01): 71-76.

- [14]陶建宏, 冯胭. 组织政治氛围对新生代员工离职倾向的影响及治理路径[J]. 财会月刊, 2020, (03): 136-139.
- [15]钱士茹, 徐自强, 赵斌斌. 新生代员工心理契约和离职倾向的关系研究[J]. 当代青年研究, 2015, (02): 81-87.
- [16]闫永亮, 钱丽, 张华婷, 蒿明. 知识性员工职业成长与组织承诺的关系[J]. 现代企业, 2019, (04): 52-53.
- [17]叶泽川, 欧阳敏. 城市新移民知识员工离职倾向影响因素研究[J]. 商业研究, 2015, (08): 120-129.
- [18]马斌. 中企核心员工满意度与离职倾向关系研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2019, (03): 201-202.
- [18]闫永亮, 钱丽, 张华婷, 蒿明. 知识性员工职业成长与组织承诺的关系[J]. 现代企业, 2019, (04): 52-53.
- [19]王莹, 陈益民, 殷超. 员工职业生涯规划和管理文献综述[J]. 中国集体经济, 2019, (18): 112-118.
- [20]司毅. 员工组织认同、员工满意和离职倾向的关系研究[J]. 现代经济信息, 2019, (12): 17-18+21.
- [21]吴小春, 郭钟泽, 谢宝国, 李霖. 新生代工作价值观、职业成长对工作满意度的影响[J]. 武汉理工大学学报(信息与管理工程版), 2019, (04): 438-442+454.
- [22]褚茜茜, 丁贺, 萧鸣政. 青年人才职业成长与离职倾向研究——基于核心自我评价与职业承诺的串联中介作用[J]. 现代管理科学, 2019, (10): 73-76.
- [23]包大明, 王焕宇, 孙希国, 周丽杰. 酒店员工离职意愿成因分析——以丹东星级酒店为例[J]. 辽东学院学报(社会科学版), 2018, (01): 37-43.
- [24]张子凡. 央企新员工的企业认同度调查——以国家电网公司为例[J]. 青少年研究与实践, 2017, (02): 39-45.
- [25]王乐乐, 杨柳. 新生代员工主动离职影响因素研究综述与展望[J]. 当代经济, 2017, (26): 119-121.
- [26]黄菲, 史虹, 史丹青. 工作幸福感对知识型员工离职意向影响的实证研究[J]. 世界科技研究与发展, 2016, (04): 905-909.
- [27]郑伟波. 匹配视角的人才离职与保持研究述评[J]. 中国人力资源开发, 2016, (17): 48-55.

- [28]麻小珍, 邱怀瀛, 丁清江. “90 后”知识型员工入职动机特征分析——以高校毕业生为样本[J]. 温州职业技术学院学报, 2020, (04): 92-96.
- [29]周子旋. 学科类教育培训机构员工流失现状和对策研究[J]. 知识经济, 2016, (14): 127.
- [30]耿珊. 中公教育商业模式转型研究[J]. 会计师, 2021, (02): 36-37.
- [31]剧苗苗. 华图培训企业员工流失原因分析与对策研究[D]. 硕士学位论文, 辽宁工程技术大学, 2017.
- [32]张艳梅. 中小型教育技术企业吸引及留住人才的问题研究[D]. 硕士学位论文, 对外经济贸易大学, 2016.
- [33]许艳芳. 关于教育培训行业人力资源管理中的问题和对策研究[J]. 营销界, 2019, (43): 104-105+107.
- [34]陶军. “互联网+”时代下分析人力资源管理的新趋势[J]. 人力资源, 2020, (02): 120.
- [35]贺雨红, 肖红波. 中小型企业人力资源管理现状及对策研究[J]. 攀枝花学院学报, 2020, (04): 78-82.
- [36]彭程, 郭丽芳. 新生代员工高绩效人力资源管理实践研究[J]. 经济体制改革, 2015, (06): 124-129.
- [37]杨清华. 新生代员工离职原因及对策分析[J]. 经济研究导刊, 2019, (03): 119-120.
- [38]张艳丽. “90 后”大学生员工离职现象调查与分析[J]. 就业与保障, 2020, (05): 48-49.
- [39]李歌, 颜爱民, 徐婷. 中小企业员工感知的企业社会责任对离职倾向的影响机制研究[J]. 管理学报, 2016, (06): 847-854.
- [40]韩鸿泉, 雷秀雅. 员工离职倾向影响因素探究[J]. 现代商业, 2015, (02): 78-80.
- [41]侯海青, 龚雅静. 员工离职创业影响因素研究综述[J]. 中国商论, 2021, (03): 177-178.
- [42]陈辉. 企业降低员工离职率的管理实践[J]. 人才资源开发, 2021, (03): 87-88.

后 记

经历多年的寒窗苦读，笔者在兰州财经大学学习深造的生涯即将结束。通过近期的努力和不懈奋斗，本次论文的调研及撰写工作终于顺利的完成，在整个写作过程中，我的论文指导老师给了我很大的帮助和耐心的指导，导师丰富的学识、严谨的态度、务实的精神、卓越的学术能力，都深深的感染和影响着我。可以说，没有导师的帮助和指点，我的论文不可能顺利的完成。在此我特别要向我的论文指导老师表示深深的谢意。通过本次论文的撰写，我的思想认知、实践能力，以及理论知识都得到了进一步的提升，同时我也更加的热爱我所研读的专业。

在此，我还要感谢教过我的所有专业教师及辅导员老师们，不管是在学习中还是生活中您们都给了我无微不至的帮助，让我顺利完成了在校期间的学习及生活历程。俗话说：学海无涯。在今后，我将秉承更加严谨、科学、务实的态度，认真钻研学术，提升思想意识，加强自我学习，成为对祖国、对社会有用之才，为实现新的人生理想而不断努力。

作者：杜晨雨

2021.09.30

附录

江南教育公司员工离职倾向的调查问卷

您好!

非常感谢您在百忙中抽出时间填写这份问卷!本次调查的结果将用于论文的研究中,本次调查将对您的个人信息严格保密,希望您如实填写。衷心感谢您的支持与配合!

1.您的性别 ()

A 男

B 女

2.您的年龄 ()

A ≤ 30 岁

B 30-40 岁

C ≥ 40 岁

3.您的职称 ()

A 初级职称

B 中级职称

C 高级职称

D 不具备职称

4. 您所教授的学科 ()

A 语文学科

B 数学学科

C 英语学科

D 其它学科

5.您的学历 ()

A 专科

B 本科

C 研究生及以上

6.您对公司的满意度 ()

A 非常满意

B 满意

C 一般

D 不满意

E 非常不满意

7.您是否有离职倾向 ()

A 有

B 没有

8.您可能离职的原因是什么 () (多选, 在职人员填写)

A 薪酬待遇差

B 人际关系复杂

C 晋升机会少

D 职业培训差

E 自我价值无法实现

F 得不到上级重视其它原因

G 其他

9.您离职的原因是什么 () (多选, 离职人员填写)

A 薪酬待遇差

B 人际关系复杂

C 晋升机会少

D 职业培训差

E 自我价值无法实现

F 得不到上级重视其它原因

G 其他

10.您所从事的工作能否帮助您实现职业目标 ()

A 能

B 不能

11.您认为目前的工作与职业目标、职业理想是否相关 ()

A 是

B 否

12.与同事相比，您的职业提升速度比较快（ ）

A 是

B 否

13.您每年参加培训的次数（ ）

A 0 次

B 一次

C 两次

D 三次及以上

14.您对报酬的评价（ ）

A 比同行高

B 和同行差不多

C 比同行低

15.您认为待在目前的组织，将来是否有较高的职业成长空间？

A 是

B 否

C 不确定