

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

## MBA 学位论文

论文题目 Z 客服公司员工流失分析及对策研究

研究生姓名: 李渊媛

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022 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： 李琳霞 签字日期： 2022 年 6 月 16 日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022 年 6 月 16 日

## 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： 李琳霞 签字日期： 2022 年 6 月 16 日

导师签名： 刘伟 签字日期： 2022 年 6 月 16 日

# **Employee turnover analysis and countermeasure research of Z customer service Company**

**Candidate:Li Yuanyuan**

**Supervisor:Jing Wei**

## 摘 要

现如今，随着经济的高速发展，技术的不断进步，客服企业逐步由幕后走上台前，在各个产业链中日渐扮演了更加关键的角色。而这对其中的从业人员也随之提出了更高的要求，在这类传统的劳动力密集型企业里，员工如何将个人发展与企业发展相结合，企业如何留住核心员工并吸引青年员工都是行业变革带来的新问题和新的挑战。

在这种背景下，本文通过文献研究法、访谈法及调查问卷法对我国通信运营商中较早推进客服部门成立的独立公司某省分公司（以下简称 Z 公司）为例开展员工流失分析及相应对策研究。第一，从 Z 公司近一年来流失员工的岗位、工龄、年龄三方面来分析员工流失现状，初步归纳得出员工流失造成的人力成本增加、员工士气损耗及企业竞争力减弱三大不良影响。第二，采用现场访谈及调查问卷进一步归纳得出影响员工流失的五项主要原因，即薪酬待遇、家庭影响、个人发展、组织认同和外部环境带来的工作压力。第三，从改善员工离职问题出发，有针对性地为 Z 公司解决员工流失问题提出“人才培养提升员工积极性、多种激励改善员工满意、多元管理保障员工发展、全方位管理覆盖青年员工、文化建设提升组织认同、精细管理扩大人才吸引及应急预案加强危机管理”七项基础措施。同时，提出“组织制度、文化环境、激励体系及民主参与”四大辅助措施保障上述基础措施得以顺利落地。

本文从 Z 公司运营实际出发，尝试通过分析近一年来该公司员工的流失原因并提出相应改进对策，为 Z 公司改善员工流失实现稳定可持续发展提供管理思路，也为其他客服行业专业公司在解决员工流失问题上提供参考借鉴。

**关键词：** 客服公司 员工流失 人力资源

## Abstract

Nowadays, with the rapid development of economy and the continuous progress of technology, customer service enterprises have gradually stepped from behind the scenes to the front, playing a more critical role in each industrial chain. And this also put forward higher requirements for the practitioners, in this traditional labor-intensive industry, how employees combine personal development with corporate development, and how companies can retain core employees while attracting young employees are new problems and challenges brought about by industry changes.

In this context, this paper used the literature research method, interview method and questionnaire method to statistically analyze the employee turnover and research on the case of Z Company, which promoted the independent transformation of the customer service department earlier among our country's telecommunications operators. First, this paper analyzes the current situation of employee turnover from the aspects of post, length of service and age of employees lost in Z Company in the past year, and preliminarily concludes the three adverse effects caused by employee turnover: increase of human cost, loss of employee morale and weakening of enterprise competitiveness. Second, through interviews and questionnaires, it is concluded that the five main reasons for employee turnover are personal career development, salary, family influence, personal development, organizational identity and working pressure caused by external environment. Third, combined with the reasons for employee resignation, seven feasible countermeasures are put forward for Z company to solve the problem of employee resignation: talent cultivation improves employee enthusiasm, multiple incentives

improve employee satisfaction, diversified management ensures employee development, all-round management covers young employees, cultural construction improves organizational identity, fine management expands talent attraction and emergency plan strengthens crisis management In order to ensure the smooth implementation of the above policies, four basic guarantees are put forward: improving the organizational system, improving the cultural environment, enriching the incentive system and increasing the degree of democratic participation.

Starting from the actual situation of Z company, this article attempts to analyze the reasons for the loss of employees of the company in the past year and propose corresponding improvement measures, which not only provides management ideas for Z company to achieve stable and sustainable development under the new situation of state-owned enterprise reform, but also provides management ideas for the company in the same industry.

**Keywords:**Customer service companies ; lose staff ; human resources

# 目 录

1 绪 论.....	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 研究思路与方法.....	3
1.3.1 研究思路.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
1.3.3 创新之处.....	4
1.4 国内外研究现状.....	4
1.4.1 国外研究现状及发展趋势.....	4
1.4.2 国内研究现状及发展趋势.....	6
1.4.3 国内外研究评述.....	7
2 相关理论.....	8
2.1 员工流失.....	8
2.1.1 员工流失概念.....	8
2.1.2 员工流失相关理论.....	8
2.2 激励理论.....	9
2.2.1 需求层次理论.....	9
2.2.2 公平理论.....	9
2.2.3 强化理论.....	10
2.2.4 期望理论.....	10
2.3. 人力资源管理相关理论.....	10
2.3.1 职业生命周期理论.....	10
2.3.2 心理契约理论.....	11
3 Z 公司员工流失的现状分析.....	12

3.1 公司简介 .....	12
3.2 Z 公司员工流失情况 .....	14
3.2.1 流失人员岗位分析 .....	14
3.2.2 流失人员工龄分析 .....	15
3.2.3 流失人员年龄分析 .....	16
3.3 Z 公司员工流失影响 .....	17
3.3.1 增加人工成本 .....	17
3.3.2 影响员工士气 .....	17
3.3.3 减弱企业竞争力 .....	18
<b>4 Z 公司员工流失的原因分析 .....</b>	<b>19</b>
4.1 流失员工访谈设计与实施 .....	19
4.1.1 访谈设计 .....	19
4.1.2 访谈结果 .....	19
4.2 问卷调查设计与实施 .....	20
4.2.1 “Price-Mueller (2000)” 模型 .....	20
4.2.2 问卷调查设计 .....	20
4.2.3 问卷发放与回收 .....	22
4.3 员工流失的原因分析 .....	24
4.3.1 企业待遇不能满足员工期待 .....	24
4.3.2 员工无法实现家庭与工作平衡 .....	25
4.3.3 企业难以满足员工职业发展 .....	26
4.3.4 工作未能带给员工自我认可 .....	27
4.3.5 技术变革对给个人负面影响 .....	28
<b>5 Z 公司员工流失的解决对策 .....</b>	<b>30</b>
5.1 基础措施 .....	30
5.1.1 用人才培养提升员工积极性 .....	30
5.1.2 用多种激励改善员工满意 .....	31
5.1.3 用多元管理保障员工发展 .....	33
5.1.4 用全方位管理覆盖青年员工 .....	34

5.1.5 用文化建设提升组织认同.....	35
5.1.6 用精细化管理扩大人才吸引.....	36
5.1.7 用应急预案加强危机管理.....	37
5.2 保障措施.....	38
5.2.1 组织制度保障.....	39
5.2.2 文化环境保障.....	39
5.2.3 激励体系保障.....	39
5.2.4 民主参与保障.....	39
6 结论.....	41
6.1 结论.....	41
6.2 研究的不足.....	42
参考文献.....	43
附 录.....	47
后 记.....	50

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

在二十一世纪的今天，人力资源管理逐渐成为现代企业不可或缺的管理职能，而员工队伍建设也已成为现代企业最关键的竞争力组成部分。我国企业的现代化管理相对国外企业起步较晚，在成长期便遇到了经济全球化、管理信息化等时代浪潮，这既是历史发展的机遇也是对我国企业更高的挑战。可以说，我们民族企业要想在和跨国公司的激烈竞争中取得优势并不断发展壮大，就必须更加重视人力资源管理。员工就是企业开展人力资源管理的基础，任何行业和企业的发展都离不开“人”的贡献。作为具备劳动力密集型特征的客服行业，客服企业经历了从“传统呼叫中心—在线客服—智能客服”的巨大转变。IVR、智能导航、5G 视频客服等线上技术的飞速发展，虽然解放了一部分生产力，较以往缩短了解决客户问题的时间，但业务熟练的员工仍然是这个行业关键的竞争密码。与此同时，客服行业的产业特点决定了人员的流动性会大大超过其他行业，员工流失始终是影响客服行业企业发展的关键因素，是困扰客服行业企业管理者的日常问题。

在这种背景下，本文以我国通信运营商中较早推进客服部门成立的独立公司某省分公司（简称 Z 公司）为例开展研究。随着通信行业的繁荣发展，在过去的二十多年中，我国通信运营商建立起成熟的客户服务品牌并积累了丰富的客户服务经验。2021 年 5 月，Z 公司总部入选国务院国资委公布的“双百企业”名单，是通信行业唯一入选的客服企业。而 Z 公司作为通信运营商旗下专业客户服务公司的省分公司，经过多年深耕客服领域，企业发展日渐成熟，其业务水平及服务质量在属地市场竞争中都保持了较高水平。即便如此，在面对员工流失的问题上，同样备受困扰。一方面，人员流失会造成企业巨大的人力资源成本损失，企业人力资源部门必须再度录用新人，且经过一段时间培训后方可弥补短缺人才。另一方面，重要岗位人员流失给企业造成的损失将会超过一般人员流失。由此可见，Z 公司必须尽可能减少有价值且优秀的员工流失，要做好员工流失防控工作。

基于此，本文选择 Z 公司作为研究对象，通过文献、访谈、问卷调查等多途

径分析该公司员工的流失现状及流失原因，再根据流失原因有针对性地提出改进对策及保障措施，为 Z 公司健康可持续发展，推进企业数智化转型奠定有力的人力资源基础。

## 1.2 研究目的与意义

### 1.2.1 研究目的

目前，客服行业正处在行业转型期，员工流失会对客服行业企业的发展产生更为严重的消极作用。员工流失所带来的用人缺口，会影响地区客户服务品质，也为客服企业转型发展带来阻碍。本文从 Z 公司员工流失现状出发，通过员工流失原因分析从而提出改进策略。此研究将会给 Z 公司进一步完善企业人力资源管理提供优化思路，也会给其他客服行业企业在处理员工流失问题上带来借鉴参考。

### 1.2.2 研究意义

对 Z 公司的员工流失问题分析及改进策略研究具有很多实践意义。

第一，在现代企业管理领域中，“员工流失”这一话题已经越来越被国内外研究者所重视。在结合了中国特色社会主义市场经济的基本国情以及中国特定的本土文化背景下，我国学者逐步提出了丰富的研究成果。本文就是在学习总结前人探索成果的基础上，结合员工流失理论及激励理论，从现实客服行业企业员工流失实际情况出发，通过访谈及问卷调查，总结归纳员工流失原因，进而为 Z 公司防范员工流失提出改进策略。这对丰富员工流失管理理论在客服行业应用具有一定的积极意义。

第二，一般来说，客服行业企业员工稳定性较其他行业公司本就偏低。在整个客服行业受到技术变革影响的背景下，此时员工保有的重要性更显得尤为突出。对于客服行业企业来说，无论是核心成熟员工的流失，亦或是新入职员工的流失，都会带来不同程度的人力资源成本增加，进而给企业造成严重的负面影响。Z 公司归属行业领先企业，对其的员工流失问题研究会为行业内其他企业改进人力资源管理提供参考。

### 1.3 研究思路与方法

#### 1.3.1 研究思路

本文的研究思路是从 Z 公司员工流失现状出发,结合实际访谈情况及问卷调查结果来分析归纳得出造成员工流失的原因,再根据具体原因提出改进对策及保障策略,具体研究思路如图 1.1 所示:

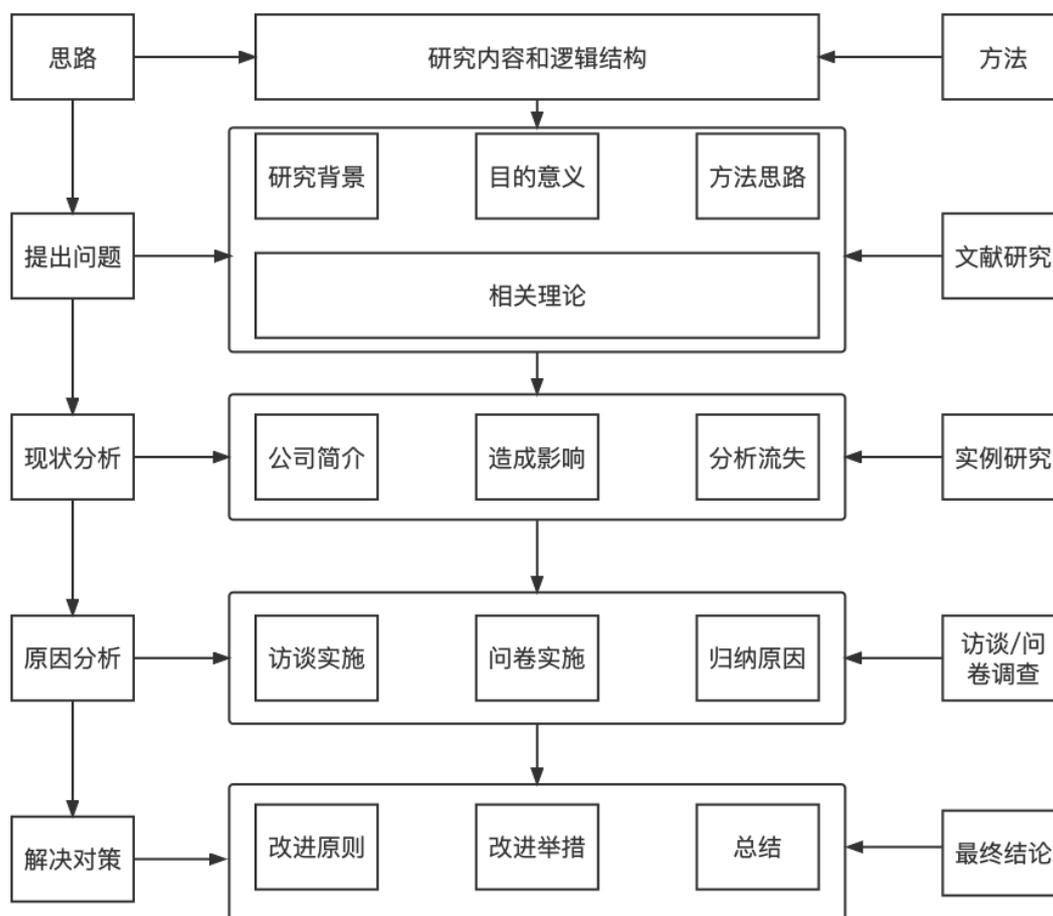


图 1.1 本文研究思路图

#### 1.3.2 研究方法

为了科学地开展研究,在本文撰写的过程中使用了以下方法:

第一,文献研究法,通过线下在学校图书馆借阅关于人力资源管理、员工流

失等相关理论的书籍；在线上使用中国知网查阅大量重要期刊、学术论文。通过全面学习了解学者们在员工流失问题上的观点，为本文写作筑牢了坚实的理论基础。

第二，访谈法，通过邀请负责员工离职工作的同事协助开展现场面谈，用面对面方式直接了解离职员工的实际想法，访谈内容包括员工工作期限、离职原因、下一步去向、是否进行挽留等信息。用实际数据保障对 Z 公司员工流失原因研究的准确性及客观性。

第三，问卷调查法，通过以“Price-Mueller（2000）”模型为理论基础的无记名线上问卷研究分析 Z 公司员工选择流失原因，从而为 Z 公司减少人员流失寻找切实可行的改进策略，为企业管理人员提出解决问题的参考意见。

### 1.3.3 创新之处

一是通过查阅人力资源相关文件材料来汇总员工流失的基本情况，初步分析得出 Z 公司员工流失带来的影响。二是从员工实际流失情况入手，对于不同群体分别采用访谈与无记名线上调查问卷的方式，进一步分析归纳员工流失原因。三是总结 Z 公司目前在企业管理中存在的短板，站在人力资源管理角度，以激励理论及员工流失理论为基础，提出该公司预防员工流失问题的可行性改进策略及保障措施，进而为同类型客服行业企业提供参考借鉴。同时丰富员工流失理论及“Price-Mueller（2000）”模型在我国客服行业企业中实践应用。

## 1.4 国内外研究现状

### 1.4.1 国外研究现状及发展趋势

早在 20 世纪初期，国外研究者就进行过关于员工流失的问题研究。学者们从员工流失的概念、员工流失原因及现实应用等方面开展了大量研究。

在阐述人员流失界定的方面，Mobley（1982）把人员流失界定为：在社会组织中获取其他物质收益的个人解除与团体成员社会关系的过程。安德维尔和马宏（1992）将“人员流失”界定为人被某个机构聘用后，脱离了这个机构的活动。

在研究影响员工流失原因方面，先后多位学者通过不同角度进行研究。早期

马斯洛将人们的需求分为五层，即生存需求、安全需求、社会需求、尊重的需求和自我实现的需求。该理论认为，企业员工只有当较低层级的需求获得满足之后才会尝试更高层次的需求，而且已被满足的需求也不再会产生刺激效果。此理论使用于企业人员流失问题地研究中能解释员工需求的满足，是影响员工是否选择离职的关键原因之一。近年来，Sow Hup Janne chan（2015）从职位适应角度来预测了人员的职位满意度，经调研表明，人员的职位满意度对人员流失也存在着一定的影响<sup>[1]</sup>。Covella,Gary 等（2017）通过企业实践对亚马逊 402 名员工开展的综合调查发现，员工与工作的契合程度越低，员工离职意愿越强烈<sup>[2]</sup>。Ravangard（2019）通过对药房员工流失分析，提出如果药房能为员工提供更高的工资以及更优渥的福利，会有效降低员工离职率，并且额外的薪酬收益对员工离职率的影响率要大于直接货币价值的影响力<sup>[3]</sup>。在其对流失的研究中，企业员工的综合素养提升，并且持续性地改革生产与管理技术，对于一个企业的发展来说是至关重要的。任何企业在建设团队时，都应当以战略人力资源为核心。企业若想在激烈的市场竞争中占有一席之地并且能持续稳固自己的领导地位，那么就需要高效合理地管理人力资源。

在改善员工流失方面，Thompson（2020）在赫茨伯格双因素理论的基础上指出，激励因素与保健因素共同引发人们工作的动机。激励因素可以使员工满意，保健不能使员工满意，但可以减少员工不满意。因此，企业必须在注重保健因素的条件下兼顾激励因素，这样会更有利于企业吸引并保有人才<sup>[4]</sup>。Sahiba（2021）在目标一致理论的基础上认为，个人如果处于团体中，只有当个人方向和团体发展方向一致时，才能充分发挥个人能力，同时有利于最大限度上提高群体的水平。由此可见，个人方向和团体方向一致有利于吸引留住员工<sup>[5]</sup>。Francis（2021）在马斯洛需要层次理论的基础上，认为当企业满足员工的各种需求时，可以降低员工离职率。这里的需求主要指的是员工的社交需求、实现自我价值的需求、安全需求与生理需求等<sup>[6]</sup>。Yan（2021）从职业生涯管理理论的角度，提出为降低企业员工的离职率，房地产公司可以从改善管理体制公平性与科学性、员工培训、引导员工完成职业规划、为员工提供更多发展机遇等角度思考<sup>[7]</sup>。

## 1.4.2 国内研究现状及发展趋势

国内专家关于人员流失问题地研究晚于国外，一开始大多以翻译介绍外部研究成果为主。随着中国市场经济的迅速发展以及现代公司管理制度得更加健全，我国学者逐步开始结合我国国情进行员工流失问题研究。

在进行员工流失研究时，陆晓强（2019）提出了心理契约影响模型，并指出影响员工流失问题最核心的因素有工资水平、物质条件和发展环境等<sup>[8]</sup>。刘雪（2020）从人力资源管理和预警管理角度，采用实地调研进一步分析得出了员工离职危机评价指标，并利用层次分析法，对相关的评价模型加以构建，并在此基础上提出了许多改进措施<sup>[9]</sup>。沈成（2020）从分析员工离职倾向和个性特征之间的关系出发提出，员工对工作的满意程度、员工的个性特征、各个变量之间的关系等都会影响员工的离职倾向<sup>[10]</sup>。

针对国有企业人才的缺乏因素研究，吕中舒教授（2017）指出有五方面因素，一是企业薪酬激励机制的不健全；二是业绩考评体制的不合理；三是培训激励机制的不完善；四是企业文化氛围的不舒适；五是企业发展前景的不明朗<sup>[11]</sup>。

针对公司人才流失后果研究，杨煜琦（2018）表明，人才离职给公司增加的人力成本正在日益下降；人员辞职也并非必然为公司增加更多的培训成本，特别是对于高新技术产业而言<sup>[12]</sup>。

而结合中国企业晋级体系模糊化对员工辞职趋势的影响分析，苏屹、樊起铭、李丹（2018）均认为：我国企业晋级系统模糊化对企业员工辞职趋势具有明显的正面影响<sup>[13]</sup>。

对于从个人、企业内部以及外部环境分析影响新时代知识型人员跳槽的原因，王旭然、谷洪波（2019）提出，公司要树立人本管理理念，建设优秀的公司文化；公司要建设合理公平的薪酬福利体系；公司要建立信息反馈机制，同时做好离职后续工作<sup>[14]</sup>。

对于 80 后员工的性格特征和在职场上的具体表现分析，梁青青（2019）认为，结合 80 后员工高度流动性的特征，从公司员工对非物质奖励的关注程度和满足程度二方面加以考虑，可以研究公司进行非物质奖励的有效性以及对 80 后人员跳槽的选择产生的影响<sup>[15]</sup>。

### 1.4.3 国内外研究评述

总的来说,我国学术界对于人员流失问题地研究,相对外国学术界起步较晚。国外学者早期通过对员工流失概念、员工流失原因等方面的研究,明确了“员工流失”相关的基础概念,后又有学者相继从多角度开展影响员工流失原因的研究。而我国学术界进行的企业员工流失相关研究,多在国外研究成果的基础上根据中国当前国情结合我国企业实际,开展更为精细的研究。其研究结果也更适用于我国企业改善员工流失问题。

## 2 相关理论

### 2.1 员工流失

#### 2.1.1 员工流失概念

对于现代企业而言, 人才的自由流出是正常现象, 不应有过度限制, 即当公司离职数维持在正常、可以承受的范围, 是益大于弊的。但当流失率过高, 就会造成员工流失, 从而对企业造成巨大影响。

员工流失 (Employee Turnover), 通常可以从广义与狭义两方面理解, 一方面是 Prcie (1977) 所提出的广泛概念 “个人视为组织状况的变化”<sup>[17]</sup>; 另一方面是 Moblye (1982) 指出的狭义概念 “一个从公司领到货币性薪酬的人中断这个企业成员关系的整个过程”<sup>[18]</sup>。员工流失的三个涉及因素, 分别为员工与公司产生了劳务关系、员工身处公司组织内部及流失的后果是关系断裂<sup>[19]</sup>。

#### 2.1.2 员工流失相关理论

美国心理学家勒温 (Lewin) 就曾提出 “环境理论”。即一个人所能创造出来的业绩与个人才能和条件有关, 还与其身处的外部环境有关。一般而言, 个人很难直接地对所在环境产生重大影响, 能选择的改善方式主要是通过离职, 这就就会导致组织人员的流失。此理论大致解释了组织环境对个人职业生涯发展的影响。

日本学者中松义郎提出, 个人潜力地发挥同个人欲群体方向是否一致存在一定关系, 他把此关系进行量化, 此理论为目标一致理论<sup>[19]</sup>。

马金贵和张长元在中松义郎的目标一致理论基础, 进一步提出了拉力-推力匹配关系模型。他们提出, 员工流失的原因是社会因素、组织因素和个人因素共同影响的结果。社会环境的积极因素会产生驱动力, 促使员工离开团队; 当无法达到员工的期待, 团队就会产生推动力, 促使员工产生流失意愿<sup>[20]</sup>。

当推动力弱或驱动力弱时, 员工会选择留职; 当驱动力强、推动力弱或驱动力弱、推动力强时员工会持留职观望态度; 当驱动力强或推动力强时, 员工则必

然选择流失。

## 2.2 激励理论

“激励”的概念最初是由心理专家所提出的。即人们因自身内心或是外界的一些力量支撑自己产生动力与激情地去实现某一种行为。在企业管理领域中，则常被学者界定为“组织人员为了完成一个目的，采用各种方式来激励员工认真地工作，让员工能够发挥主观能动性完成组织安排任务的过程”。在现有激励理论的研究中，根据性质和目的，大体可以分为内容型激励理论和过程型激励理论两种。

### 2.2.1 需求层次理论

马斯洛是美国早期有名的社会心理学家，他在《人的基本动机学说》一书中，第一次提出了人类社会心理需求层次理论，即将人的生活需求从低到高分为五大阶段：生理需求、安全感要求、归属感需求、尊严需求和自我实现需求。

这一学说可以总结为三点，一是在人类的最底层面诉求达到以后，人类才可能产生更高层面的诉求。同样，在人的各个成长时期，其诉求构成也是有所不同的。二是诉求的产生是导致人类出现某些行为的根本原因。可以说，人的行动也是由其当时的主导诉求所决定的。三是当一种诉求得到满足后，该种诉求也就失去了对其特定活动的激励功能。

赫茨伯格进而提出了对员工会产生影响的二个因素，即保健因素与社会激励因素。保健因素的获得也会导致员工满意度增加，同时消失会引起员工的满意度降低。而激励因素在满足的情形下会对员工形成相应的奖励效应，在欠缺的情况下则会影响员工的生产积极性和效率<sup>[21]</sup>。

### 2.2.2 公平理论

公平理论是 20 世纪 60 年代，J.S.Admas 提出只有公平的报酬，才能使员工感到满意并发挥激励作用，特别是薪酬的吸引力尤为重要。报酬是指对雇佣劳动者的一份报酬、一项奖赏、一份奖励，是公司和团体按照从事体力劳动和脑力劳动者的工作时间或工作量每天提供的短期薪酬。在其观点中，员工关注报酬公平

与否，不仅只关注收入绝对值，还会与他人比较，和自己历史收入比较。报酬过高或过低，都会引起员工内心不安。

### 2.2.3 强化理论

心理学家们指出，人若拥有学习能力，就可以通过改善其所在环境，维持和增进正向的活动来减轻或消除消极活动，从而将消极活动转变为正向活动。斯金纳据此就提出了“强化理论”，即以学习原则为基点来认识并调整人的行动的一项理论。基于此就能够采取不同的强化途径，对人们的行动予以指导与启发。通过赞扬和奖赏能够使动力受到强化，行动受到激励；通过批评、处罚等行为能够否定一个行动，使不好的行动越来越少；此时的“奖”起着积极引导的作用，“罚”起着劝阻和警示的功能。无论“奖”或“罚”在平时使用中，都应注重以积极强化为主，但具体方式方法也因人而异。

### 2.2.4 期望理论

期望理论假定个人都是有思维、有理性的人，为了生存和工作事业的蓬勃发展，会有自己的信念和基本的预期。所以在分析激励员工的原因时，就必须考虑人们想要在组织中得到什么和员工怎样才能达到自身的预期。期望理论的基本模式是：激励能力=目标效价×期望值。就期望理论基本模式来看，所谓激励能力，也就是驱使个人去寻求和实现目标、满足需要的能力，也是目标效价和期望这两种重要变量的乘积。假如其中的一种变量为零，激励能力也将为零。

员工的离职或流失是员工主动或被动的选择，个人都有不同的原因，可分为主动性流失和非主动流失，主动性流失是由于各种各样的原因，员工自己提出的离开；非主动流失是出于非个人原因而导致的员工流失，本文主要讨论员工的主动性流失。

## 2.3. 人力资源管理相关理论

### 2.3.1 职业生命周期理论

“职业生命周期”即个人一生连续负担的工作职业和工作职务的发展道路。

通常认为个人的职业发展会经历四个阶段：探索阶段、立业阶段、维持阶段和离职阶段。在不同的职业生命周期，员工都会有不同的追求，组织对员工职业生命周期的了解与满足，关系到员工的流失意向。某种程度上可以说，员工流失可以使员工流向到与个人目标、努力方向较一致的组织，从而让个人潜能得到更好发挥，个人职业得到更好发展<sup>[19]</sup>。

### 2.3.2 心理契约理论

“心理契约”是由美籍的组织心理学者 Argyris 博士所创立的概念，在后期才由 Levinson 等研究者改进。他指出，心理契约是“个人将有所贡献与团体渴望有所获得之间，及团体将根据个人期望获得而有所提供的一项配合。”通常，心理契约包括了以下七个方面的目标：良好的工作环境，对任务目标和职业方向的契合，个性安全和归属感，薪酬，个性价值认可，训练和发展的机遇及其晋升。

### 3 Z 公司员工流失的现状分析

#### 3.1 公司简介

Z 公司作为国有通信运营商旗下专业客户服务公司的省分公司，其定位是致力于成为卓越的在线服务提供商，主要面向本省专属客户提供互联网服务、呼叫服务、电话营销及前台业务的集中化支撑服务。

Z 公司现有领导班子 3 名，内设党群综合部、服务运营部、市场发展部、服务营销中心、互联网运营团队、数字化支撑团队 6 个部门。人员组织架构如图 3.1 所示：

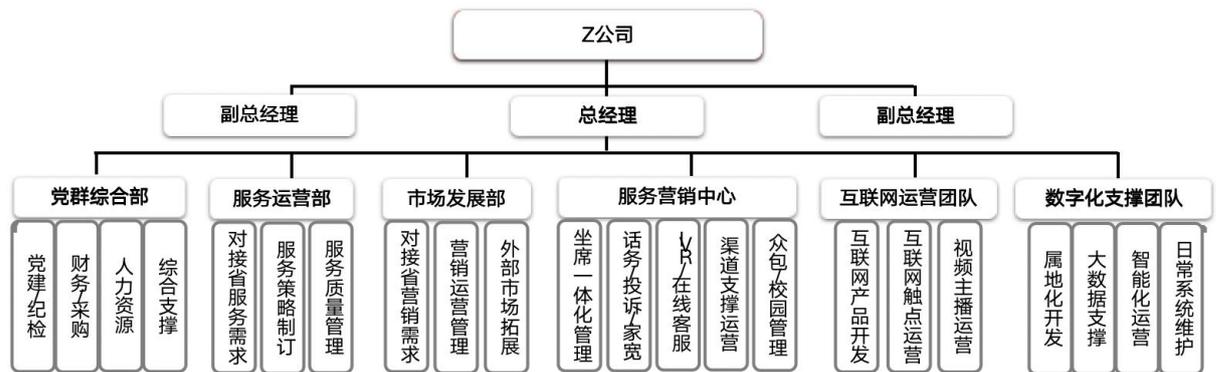


图 3.1 Z 公司人员组织架构

现有员工 902 人，其中管理人员 103 人，生产运营人员 799 人；其中女 794，男 108，性别占比为 88.03%和 11.97%；公司的所有员工中大专学历 423 人，本科学历 389 人，硕士及以上学历 29 人。具体人员结构分布如表 3.1 所示：

表 3.1 Z 公司人员结构表

分类	人数	占比	
按学历分	研究生及以上	29	3.22%
	本科	389	43.13%
	大专	423	46.90%
	中专及以下	61	6.76%
按性别分	女性	794	88.03%
	男性	108	11.97%
按层级分	高层	5	0.55%
	中层	6	0.67%
	基层	891	98.78%

在公司治理方面，Z 公司从人力资源管理角度，多方面推进精细化管理落地。在员工激励上，完善制度流程，先后补充完善人员信息更新管理办法、借调管理办法、派驻管理办法、考勤管理办法、离职管理实施细则、新入职管理流程等制度细则流程；全面推进员工考勤、离职、开具证明等事项的线上全流程运行，有效规避各类风险。落地瘦身健体，结合实际分析部门职能设置标准职位，明确考评权重，评估职位价值并对职位定级定编。近一年来，共开展 8 次竞聘，共计 68 人竞聘成功，其中 13 人获得职级晋升，2 人由生产序列转至市场序列，竞聘结果充分调动员工的工作热情，进一步促进 Z 公司人岗匹配，为 Z 公司高质量的运营发展提供基础保障。深化人才培养，制定和完善职位管理和绩效管理办法、职位晋升管理办法等人才培养机制，让员工清晰了解个人职业发展规划，充分调动员工的主动性、积极性和责任感，同时强化培训赋能，在多方面的努力下，整体培训工作得到学员一致认可，参训员工收益良好，年度培训平均满意度达到 98.69%。推进星级管理，以季度为周期对 12 类 600 余名生产岗位员工开展星级评定 4 次，首次参评中 10 类岗位员工月薪上涨率超过 50%，员工整体月薪上涨率达到 62%，营造了积极奋进的工作氛围。开展劳动竞赛，结合 Z 公司阶段性需求，开展 5G 业务营销奖励、终端营销奖励、宽带技能认证奖励、金点子奖励及短视频奖励等劳动竞赛，通过专项激励实现了薪酬向一线优秀员工倾斜，也使员工进一步明确了公司的发展导向和目标任务。

## 3.2 Z 公司员工流失情况

根据 Z 公司人力资源部门的统计数据,在 2020 年 11 月—2021 年 10 月的一年时间内,Z 公司共减少 43 名员工,其中包含了 1 名退休员工和 42 名离职员工。根据前文关于流失类型的介绍,本文主要研究的是员工个人提出的主动性流失,退休员工不属于此范围,故在统计期内,Z 公司实际流失 42 名员工。

按照人力档案显示,这 42 名流失员工均为基层员工,男女比例为 11:31;有研究生学历 2 名,本科学历 30 名,专科学历 10 名。接下来将从岗位、工龄、年龄三方面逐一进行分析。

### 3.2.1 流失人员岗位分析

不同工作岗位与职务决定了员工将面对不同的工作环境及工作内容,其离职情况也迥然不同。Z 公司统计期内各岗位人员离职统计情况如图 3.2 所示:

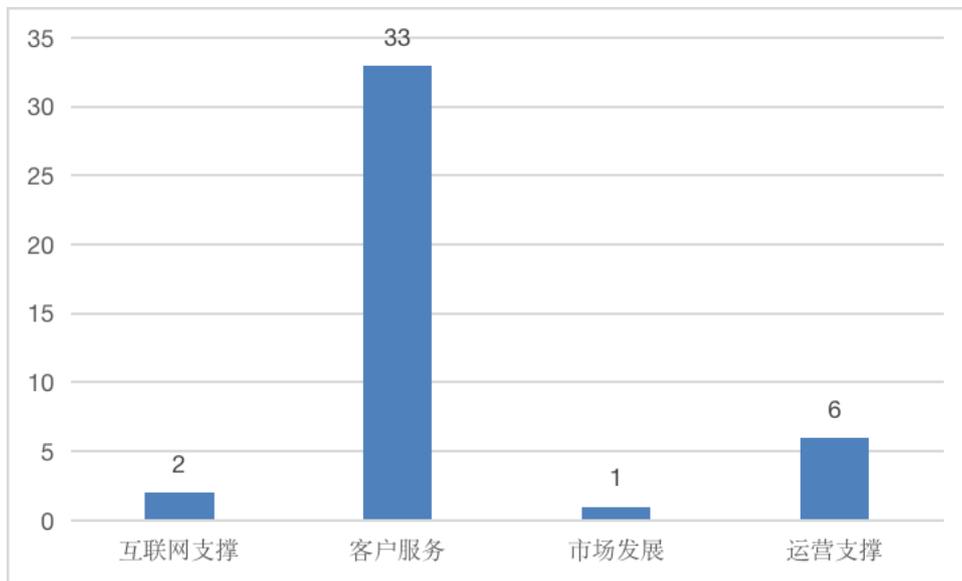


图 3.2 统计期内各岗位人员离职统计情况图

从图 3.2 可以看出,客户服务岗位员工流失比例最高达 78.57%,接下来依次是运营支撑岗位、互联网支撑岗位及市场发展岗位。结合各岗位实际工作内容,可以将客户服务及运营支撑确定为业务运营团队,将互联网支撑和市场发展确定为后台职能类非业务团队。故可以概括得出结论,后台职能类非业务团队相对业

务运营团队，员工稳定性更高，团队更稳定且离职人数占比低。

在这其中，客户服务与运营支撑又呈现出显著差异。即虽同属业务运营团队岗位，但由于各自工作职责内容及工作时间又有区别，故员工流失情况也出现明显不同。在工作时间上，运营支撑岗位为正常班次，即 8:30-17:30 正常工作时段，而客户服务岗位工作时间为确保能提供全天候的满意服务，采用倒班制，班次常常时间跨度大且工作时段分散。在工作方式和工作强度方面，客户服务岗位为被动呼入式，员工每日工作量及工作强度均难以预知，休息时间受整体热线考核指标的约束，并经常接到客户抱怨、投诉的来电，心理压力较大<sup>[14]</sup>；运营支撑岗位则为支撑岗位，不用直接接听客户呼入，员工可根据自身情况适度调整每日工作强度，工作自主性更强。因此，运营支撑岗位员工流失情况明显好于客户服务岗位。

### 3.2.2 流失人员工龄分析

不同工作年限的员工在离职时也出现了不同选择，Z 公司统计期内流失员工工龄统计情况如图 3.3 所示：

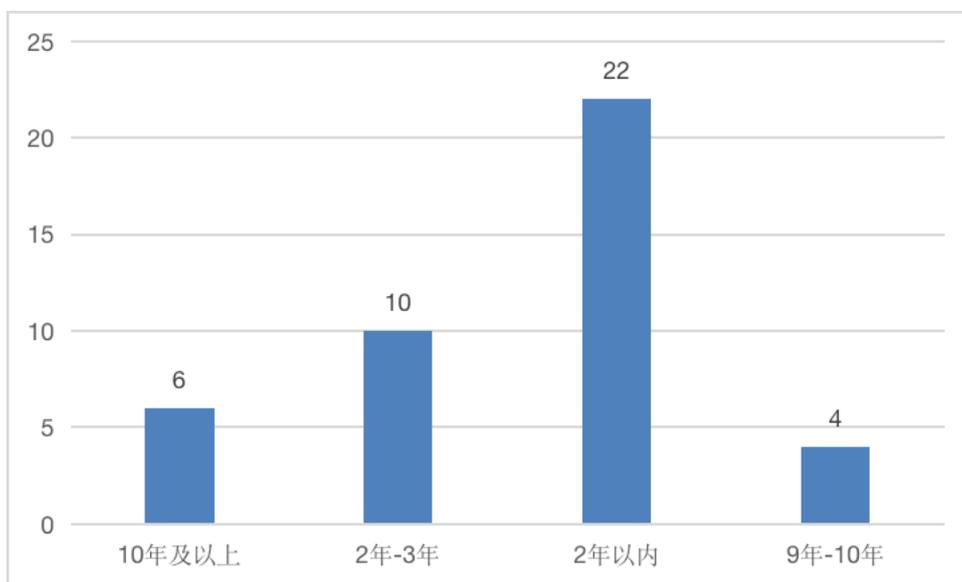


图 3.3 统计期内流失员工工龄统计情况图

从图 3.3 可以看出，工龄在 2 年以内的员工流失最严重，占比达 52.38%；其次是工龄在 2 年—3 年的员工流失较多，她们占总流失员工比例的 23.81%；工龄

在 9 年—10 年的员工，占比达 9.52%。而 10 年以上工龄的员工因为离职工龄较为分散，为便于统计归类为 10 年及以上，其占比为 14.29%。

以部门为研究角度可归纳得出，Z 公司的主要流失员工均在一线生产部门，即为服务营销中心，其流失人员占比高达 92.86%。而这其中，工作年限在 1-3 年的离职员工则又是服务营销中心的主要流失对象。按照 Z 公司的员工职业发展路径，新入职员工在初期大多为一线岗位——客户代表。员工的岗位调整是只有当员工表现优秀才有可能通过内部竞聘或组织调配调整到其他岗位。而按照 Z 公司总部要求，近些年新招入的客服人员也倾向于计算机、通信类的专业学术背景，这样教育背景良好的高素质员工，在当工作中累积了一些成功经验，但又因各种现实原因迟迟无法调整至专业相关岗位时，加之巨大的工作压力和相对低廉的薪资收入就会迫使其主动辞职。

### 3.2.3 流失人员年龄分析

不同年龄段流失人员在作出离职决定也呈现出了显著的不同，Z 公司统计期内各年龄人员离职统计情况如图 3.4 所示：

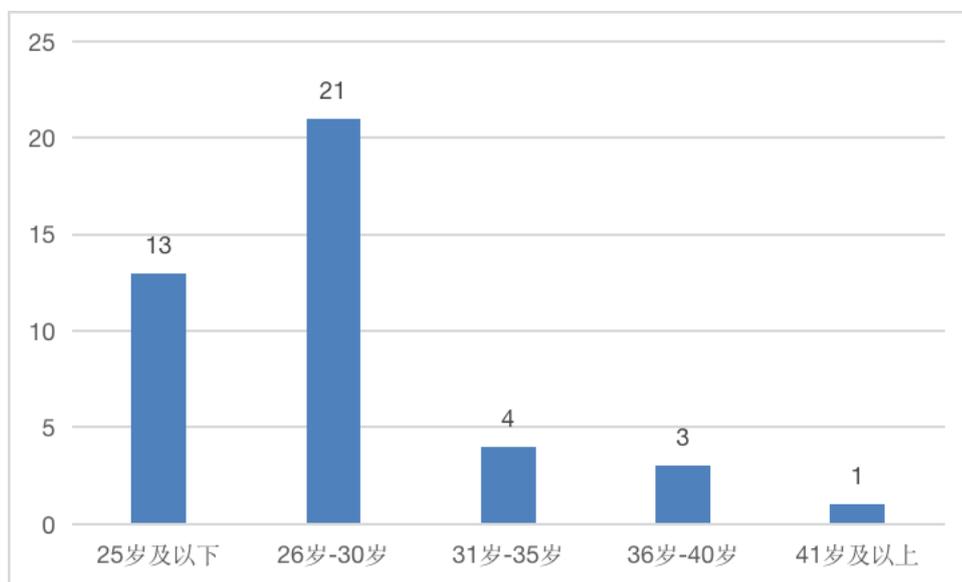


图 3.4 统计期内各年龄人员离职统计情况图

从图 3.4 可以得出，首先最大的员工流失群体集中在 26 岁—30 岁之间，其流失人数占流失员工总数的 50.00%；其次是 25 岁及以下的员工，占总流失人才

数的 30.95%；第三是 31 岁—35 岁的员工流失，其占总流失员工数的 9.52%；第四是 36 岁—40 岁的员工，其流失占总流失员工数的 7.14%；最后 41 岁及以上的员工流失数占总流失员工数的 2.38%，是流失最少的年龄段。

将个人岗位与年龄结合来看，30 岁以下的流失员工通常已经进入 Z 公司工作有几年时间，但大部分人依然是基层人员。在经历了数年基层磨炼后，由于对客服行业及职业发展特点等都有了一定认识，再加上自己还比较年轻，她们对自己职业规划、对自身追求的梦想都有了更明确的方向，所以在这个年龄选择离职的基层员工数量也是最多的。31 岁-40 岁流失员工因为长期没有得到晋升，薪资水准达不到预期期望面临较大的家庭压力，故也会考虑离职。而 41 岁及以上个别流失员工，已在企业中任职核心岗位，这种层级的员工很少会选择离开已经工作多年的企业再去谋求新的发展了。

### 3.3 Z 公司员工流失影响

#### 3.3.1 增加人工成本

受总部人员监管的影响，Z 公司岗位编制有着严格的管控。故当现有岗位人员发生变动，那么这部分岗位就必须在人员在离开后借调其他人员或招募新员工加以替换，而对于替换人员参加职位培训或者招募新人再培训都会花费大量额外成本。特别是在招聘方面，Z 公司作为国有企业，人员新增往往仅能通过校招或社招形式，故每年能招募人才总量十分有限。其中，校园招聘一年内只能举办“春招”和“秋招”两次；社会招聘则根据全年招聘计划决定招聘数量。无论何种招聘形式，最终在完成企业及求职者双选后，每年 Z 公司能够正式录用的人员都十分有限。这会导致如果没有及时招募到能满足工作需求的人员，那随着时间推移，人员的录用成本就会越来越高。

#### 3.3.2 影响员工士气

每一次员工流失都会给其周围员工造成一定负面影响，会一定程度上影响现有员工的士气。一是，当进入新工作单位的流失员工不经意间表现出现有工作带来的更高待遇、更广阔发展机遇、更明确成长路径等许多更好的生活时，这就往

往会对现有员工形成负面效应，反作用现有员工并促使其萌生离职的念头，会对公司现有员工的信心产生潜在不利影响。二是，当发生员工流失在应急处置时，如采用借调替代方式，一方面，借调人员与本职人员在工作经历、专业知识上会存在一定差异；另一方面，借调人员对新职位也不一定能很快适应，会有和团队其他成员一段时间内的磨合期。以上多重原因势必会造成公司需要让该团队其他成员对她暂时无法承担的工作加以分流，从某种程度上说会加大其他成员的工作量，非正常原因的加班会对周围员工工作积极性产生实际不利影响。

### 3.3.3 减弱企业竞争力

员工队伍的稳定性有利于企业战略的连贯落实。当企业人员发生流失时，一方面会间接性导致企业战略的削弱。此时无论是业务运营类员工亦或是后台支撑类员工，对企业来说，重新培养一名与岗位要求相匹配的新员工都要经过一段时间。在这段员工成长期内，新员工都无法立即为公司发展作出应有贡献，会造成所在岗位作用发挥的减弱，从而一定程度上影响公司发展。另一方面也使企业战略目标存在着被人为窃取或损害风险。特别是部分企业重要职位人员的离开可能会对企业战略产生灾难性的打击。即核心关键岗位员工对企业的策略设计和战略实施都非常熟悉，因此如果跳槽至其他竞争企业，则有可能会把企业的商业秘密泄露给对手企业，从而削弱企业的市场竞争力。

## 4 Z 公司员工流失的原因分析

为全面分析掌握影响 Z 公司员工选择流失的具体原因,本文采用访谈法对 Z 公司统计期内已流失的员工开展沟通;同时面向 Z 公司在职员工采用问卷调查来分析可能会影响她们选择离职的原因。

### 4.1 流失员工访谈设计与实施

作者通过邀请人力资源部负责员工离职工作的同事、部分离职员工的直属上级一同开展围绕统计期内 42 名主动流失员工的离职面谈。

#### 4.1.1 访谈设计

为了更好地了解流失员工的真实想法,确保访谈内容的有效性和真实性,经与人力资源管理部门沟通后,在组织访谈前明确访谈提纲见表 4.1:

表 4.1 访谈提纲

序号	访谈问题
1	您在 Z 公司工作多久了?
2	您选择离职的原因是什么?
3	您方便的话,可以介绍下离职后选择的新单位是什么行业,什么类型单位吗?
4	您在提出辞职请求后,直属上级有没有对您进行过挽留?
5	您对 Z 公司今后的管理有什么意见建议吗?

#### 4.1.2 访谈结果

综合全部访谈情况,结果汇总如下:

问题一:您在 Z 公司工作多久了?在 42 名受访者中,流失人员 10 年及以上工龄 6 人,占比 14.29%;9~10 年工龄 4 人,占比 9.52%;2~3 年工龄 10 人,占比 23.81%;2 年以内工龄 22 人,占比 52.38%。

问题二:您选择离职的原因是什么?受访的 42 人中,因家庭因素提出离职的有 25 人,占比 59.52%;因工作压力过大而提出离职的有 8 人,占比 19.05%;因职位发展限制导致提出离职的有 6 人,占比 14.29%;因薪资待遇偏低导致离

职的有 2 人，占比 4.76%；因对企业机制和文化不理解有 1 人，分别占比 2.38%。

问题三：您方便的话，可以介绍下离职后选择的新单位是什么行业，什么类型单位吗？受访的 42 人中，6 人未对此作出回答，占比 14.29%；28 人回复为待业，占比 66.67%；其余 8 人分别去往金融行业、政府机关、集团内其他行业、出国学习、自主创业及互联网行业。

问题四：您在提出辞职请求后，直属上级有没有对您进行过挽留？42 人均表示，直属上级进行过挽留谈话，但未挽留成功。

问题五：您对 Z 公司今后的管理有什么意见建议吗？受访的 42 人中，均未对此作出回答，占比 100%。

## 4.2 问卷调查设计与实施

### 4.2.1 “Price-Mueller (2000)”模型

“Price-Mueller (2000)”模型是由美国学者 Price 所提出的，该模型认为企业员工离职主要受环境变量、个体变量、结构化变量和中介变量四个变量影响。在该模型中，员工期望的工作条件被称为“结构化变量”，包括工作自主性、分配公平性、工作压力、薪酬、晋升机会、工作单调性及社会支持。员工期望的外界环境条件被称为“环境变量”，包括机会和亲属责任。“个体变量”是指包括培训、工作参与度及积极/消极情感的三项变量。而“中介变量”则是包括工作满意度、组织承诺度、工作寻找行为及离职意图。

“Price-Mueller (2000)”模型自被提出以来，被国外学者广泛运用在各行各业的离职问题分析中。我国多位学者也先后将此模型运用在保险行业、银行业客服人员的离职研究中，大量的实践运用说明此模型对于研究员工流失问题具有很好的指导性。为了进一步分析 Z 公司员工流失的原因，特发布面向 Z 公司在职员工的无记名线上调查问卷。

### 4.2.2 问卷调查设计

问卷调查设计以“Price-Mueller (2000)”模型为理论依据，设计有两部分：第一部分为控制变量即受访者的基本信息内容，包含个人基本状况、教育情况和

工作状况；第二部分为中介变量、结构化变量、个体变量、环境变量。其详细设计如下表 4.2 所示：

表 4.2 问卷内容

变量类型	变量名称	测试题号	题目举例
控制变量	个人基本情况	第一部分：1	您的性别
		第一部分：2	您的年龄
		第一部分：3	您的家庭状况
	教育情况	第一部分：4	您的学历
		第一部分：5	您的月收入
	工作情况	第一部分：6	您的工作职务
中介变量	工作满意度	第二部分：1	我喜欢我的工作安排
	组织承诺度	第二部分：11	我很满意选择这家公司
	工作寻找行为	第二部分：12	我很少再关注其他工作机会
	离职意图	第二部分：14	我常常会有离职想法
	工作自主性	第二部分：2	我在工作中有很大的自由度决定怎样追求我的目标
	分配公平性	第二部分：10	我能获得与我的业绩相称的可观报酬
机构化变量	工作压力	第二部分：7	我可以承受我的工作压力
	薪酬	第二部分：8	这个公司提供的津贴很优越
	晋升机会	第二部分：9	在这个公司的发展前景很好，选择继续在这工作对我有利
	工作单调性	第二部分：3	我的工作内容重复且单一
	社会支持	第二部分：13	我的身边的家人、朋友都很满意我的工作
	一般培训	第二部分：5	我十分喜欢在公司获得的各项培训
个体变量	工作参与度	第二部分：4	现在的工作充分发挥了我的技能和才华
	情感	第二部分：6	我在工作中很受人尊重
	机会	第二部分：15	我离开现在的公司会有更好的工作机会
环境变量	亲属责任	第二部分：16	如果我选择离职将会对家庭生活有很大影响

第一部分题目，被调查人员须根据本人实际情况如实填报。第二部分题目，使用了李克特的五级量表，需要被调查人员为各题目按对应意愿进行等级评定。即被调查人员要依据自己对问题的感觉，选出“完全同意”计 5 分、“比较同意”计

4 分、“中立意见”计 3 分、“比较不同意”计 2 分及“完全不同意”及 1 分。

### 4.2.3 问卷发放与回收

本次面向 Z 公司在职员工的问卷调查,最终通过线上方式共收集 124 份问卷,其中有效问卷 117 份,问卷有效率为 94.35%。调查情况如表 4.3 所示:

表 4.3 调查情况 (一)

项目	选项	频数	百分比
您的性别	男	37	31.62%
	女	80	68.38%
您的年龄	25 岁以下	27	23.08%
	25-30 岁	53	45.30%
	31-35 岁	24	20.51%
	36-40 岁	4	3.42%
	41-50 岁	6	5.13%
您的家庭状况	50 岁以上	3	2.56%
	已婚	45	38.46%
	未婚	72	61.54%
	中专及以下	4	3.42%
您的学历	大专	14	11.97%
	本科	81	69.23%
	硕士	17	14.53%
您的月收入	博士	1	0.85%
	1000 元以下	7	5.98%
	1000-3000 元	7	5.98%
	3000-5000 元	44	37.61%
	5000-10000 元	43	36.75%
您的工作职务	10000 元以上	16	13.68%
	普通员工	85	72.65%
	基础管理者	23	19.66%
	中层管理者	5	4.27%
	高层管理者	4	3.42%

在有效回收的问卷中,从被调查人员性别来看,包括女员工 80 人,占比 68.38%;男员工 37 人,31.62%。从被调查人员年龄来看,25 岁以下有 27 人,占比 23.08%;25-30 岁有 53 人,占比 45.30%;31-35 岁有 24 人,占比 20.51%。

从被调查人员的家庭情况来看，被调查人员多数为未婚员工，已婚员工仅占 38.46%。从其学历来看，本次主要为本科学历员工接受调查。从月收入来看，绝大多数被调查人员月薪在 3000-5000 元，5000-10000 元这两个区间段。从工作职位来看，本次调查覆盖了全部 4 个类型的职务类型。

表 4.4 调查情况（二）

变量类型	变量名称	测试题号	题目举例	完全同意	比较同意	中立意见	比较不同意	完全不同意	平均分
中介变量	工作满意度	第二部分: 1	我喜欢我的工作安排	11	39	45	14	8	3.26
	组织承诺度	第二部分: 11	我很满意选择这家公司	10	32	46	18	11	3.10
	工作寻找行为	第二部分: 12	我很少再关注其他工作机会	12	27	38	29	11	3.00
	离职意图	第二部分: 14	我常常会有离职想法	20	30	36	23	8	3.26
机构化变量	工作自主性	第二部分: 2	我在工作中有很大的自由度决定怎样追求我的目标	15	30	34	23	15	3.06
	分配公平性	第二部分: 10	我能获得与我的业绩相称的可观报酬	9	35	41	20	12	3.08
	工作压力	第二部分: 7	我可以承受我的工作压力	16	58	28	10	5	3.60
	薪酬	第二部分: 8	这个公司提供的津贴很优越 在这个公司的发展前景很	6	28	44	20	19	2.85
个体变量	晋升机会	第二部分: 9	好, 选择继续在这工作对我有利	11	34	39	19	14	3.08
	工作单调性	第二部分: 3	我的工作内容重复且单一	12	39	36	23	7	3.22
	社会支持	第二部分: 13	我的身边的家人、朋友都很满意我的工作	17	37	42	14	7	3.37
	一般培训	第二部分: 5	我十分喜欢在公司获得的各项培训	14	42	26	21	14	3.18
个体变量	工作参与度	第二部分: 4	现在的工作充分发挥了我的技能和才华	9	32	44	20	12	3.05
	情感	第二部分: 6	我在工作中很受人尊重	11	54	34	8	10	3.41

续表 4.4

变量类型	变量名称	测试题号	题目举例	完全同意	比较同意	中立意见	比较不同意	完全不同意	平均分
	机会	第二部分：15	我离开现在的公司会有更好的工作机会	13	26	58	14	6	3.22
环境变量	亲属责任	第二部分：16	如果我选择离职将会对家庭生活有很大影响	13	39	44	13	8	3.31

在有效回收的问卷中，从中介变量、机构化变量、个体变量及环境变量四个方面对调查项目进行划分，调查情况如表 4.4 所示。综合来看，16 项变量总体平均分为 3.19 分，有 8 项变量低于平均得分。这 8 项中，得分后 5 项则依次是薪酬、工作寻找行为、工作参与度、工作自主性及分配公平性。

### 4.3 员工流失的原因分析

从上文访谈中可得出，影响实际流失员工做出离职选择的 5 项原因分别是家庭因素、工作压力过大、职位发展限制、薪资待遇偏低及对企业机制和文化不理解。从上文问卷调查结果可得出，影响在职员工考虑离职的原因则是薪酬、工作寻找行为、工作参与度、工作自主性及分配公平性。

综合以上分别对 Z 公司在职员工及离职员工的流失原因调查，可归纳得出影响 Z 公司员工流失的五大主要因素，即薪资待遇、家庭影响、个人发展、组织认同和外部环境带来的工作压力。

#### 4.3.1 企业待遇不能满足员工期待

在访谈中，统计期内 Z 公司因薪酬福利而造成的员工流失数占总流失员工数的 4.76%；在问卷调查中，与员工待遇相关的“分配公平性”及“薪酬”两项变量得分均低于总体平均分，故综合可以得出薪资待遇是影响员工作出离职决定的原因之一。在经济学中，通常认为趋利避害是人的普遍心态。在此背景下，要想

留住人才，企业必须做到的重要一步就是给予员工合理待遇，这一待遇既要使员工感到是对自己实际付出和聪明才智的一种奖励，也要是在企业接受的合理范围之内。薪酬体现了劳动者的实际价值，是一个人劳动能力的具象表现，所以当一个人的薪酬和她的实际劳动价值并不对等时，就会导致人员流失。

目前就 Z 公司人力资源实际情况来说，一方面由于薪资与晋升制度僵硬化，员工工作能力提升与薪资待遇提升并未形成正相关。通常只有在全年绩效获得良好以上等级时，员工才能获得职位晋升和待遇提高。并且每年晋升绩效仅评定一次，这就使得有部分员工所拿工资与其工作能力并不相符。当员工全年绩效评定受到部门总体成绩、部门其他人员表现等多方面影响时，就出现了即使个人表现优秀也不一定会获得晋升。这就造成了部分有经验、有实力的员工收入水平与部分新入职员工几乎相同的问题，会极大削弱这部分员工的工作激情，使得其工作积极性遭到挫伤，进而影响到其对企业不再具有认同性和归属感。另一方面，Z 公司现行绩效考核通常是由上一级直属领导进行打分，这种评价方法往往就受强烈的个人主观影响。当直属领导对团队中的某一位员工具有刻板印象时，其打分就可能很低；当直属领导对团队中其感兴趣的人，就可能会给予很高的评价。这时候直属领导作为企业意志的“代言人”有选择的打分就会产生不公正现象，而这种行为会直接影响员工对企业的感知，对员工评价企业产生严重的负面效应。

当员工遇到上述情形时，如果有条件更好、管理制度更健全、对员工更优待的企业投来橄榄枝，员工就会毅然选择离职。通过对统计期内流失员工离职去向分析就能发现，部分关键岗位员工离职后，选择了 Z 公司同系统的高薪酬单位或直接选择了 Z 公司所在系统外的互联网大厂或事业单位，她们的薪酬待遇都得到了一定程度地提升。

#### 4.3.2 员工无法实现家庭与工作平衡

在现代社会，女性是家庭中抚养儿童的主力军，同时也是劳动力市场中重要构成部分。对于客服行业来说，从业人员的女性比例远高于其他行业，Z 公司性别比例就高达 100:13，在统计期内流失的人员性别比也达到 31:11。

女性怎样合理均衡家庭责任和工作发展的收益关系，始终是众多劳动经济学家所关心的话题。在实际生活中，有不少女性在经历过生育后，重新进入职场就

会偏向于选择从事时间弹性相对较大、工作自由度相对较高，且工作环境相对简单的灵活职业形式。所以，当女性在面对生育孩子、照料家人以及兼顾工作时，通常都会更多地考虑选择工作时间上更为灵活的职业来就业，或选择那些更有利于兼顾家人和工作的职业。对于客服行业来说，客服企业多呈现“金字塔”型的人员结构，即基础岗位员工多，支撑管理岗位少。通常为了提供“十分满意”的客户服务，就会往往采用轮班的工作方式来安排工作时间。因此客服行业的一线员工就需要不断调整个人生物钟来适应各种班次，法定节假日及周末也常常无法正常享受。往往家人休息的时间，客服企业员工在工作；而家人在工作的时间，她们又在休息。工作时间的不固定，会一定程度上影响这些员工家庭的正常活动。那么当员工无法维持家庭与工作之间的平衡后，员工就可能会考虑离职。Z 公司统计期内的女性员工因家庭原因提出离职的就有 19 人，占女性流失原因的 61.29%，可以说家庭原因就是影响女性员工选择流失的最主要原因。而调查问卷中与家庭相关的“社会支持”与“亲属责任”变量得分均高于总体平均分，这也印证说明了“家庭”是员工们所关注并考虑的重要因素。

### 4.3.3 企业难以满足员工职业发展

从员工个人发展角度来看，员工流失在各个年龄时期会有着各不相同的主观原因。从统计期数据可以发现，Z 公司大量流失的人员其年龄段基本在三十周岁以内，占总流失人数的 80.95%。通常来说，年轻员工往往对新奇事物有着更大的兴趣，即使失意了也有时间能够重新起步，先就业再择业的观念会比较强烈，职位稳定性较差，她们的流失往往是因为对目前工作的不满。对中年员工来说，通常 31-35 岁正值其事业的发展期。一般来说，即使员工当下工作状态不顺心，也不会轻易选择离职；如此时选择离职，则更多就是为了兼顾家庭。对于 36-40 岁及 41 岁以上的员工来说，这时她们也往往已成为核心员工或企业管理者，当薪酬无法满足其更高需求时，工作缺乏进一步发展空间时，当其他企业对其抛出“橄榄枝”时，她们就会出于自身发展考虑，选择辞职跳槽至其他企业。

从企业发展角度来看，企业无法提供员工所需的客观条件也会影响员工选择离开。Z 公司设置有多个特色技术专线，能够为一些有专长的人员创造展示机遇，但多数人员仍然负责着基本的服务工作。升职方向模糊化和职业发展不规范化对

员工离职都具有重要影响，即个人心理安全感受到了晋升制度模糊化的影响，从而反作用于员工团队认同感。由于长期进行单调重复性的工作，员工非常容易产生职业倦怠心态，工作激情和工作效率都会有相应的降低。员工如果能清楚地了解自身在企业未来发展方向和路径，则会对员工带来极大地鼓励，从而激励其发挥自主能动性，发挥出个人的最大价值。目前 Z 公司管理者已经发现了这一问题，尝试通过对业务运营团队的员工进行季度星级管理、组织开展各种形式的劳动竞赛，将个人薪酬与季度绩效相关联从而更好地激励员工。但对于后台职能类非业务团队的员工，其发展路径并不明晰，仍有进一步改进空间。

#### 4.3.4 工作未能带给员工自我认可

当今社会，人才管理是企业管理中经常遇到的难点问题。怎样找到与本企业需求相匹配的人才，怎样在寻找到合格人才后吸引并留住人才都是企业难啃的“硬骨头”。所以，当企业招募到合格的人员后，还要继续提高其对公司的认同感和归属感。在访谈过程中，部分员工提出每天都是大量重复性、机械式的接听电话和处理投诉，工作内容单一，生产压力巨大，个人很难从工作中获得价值认同。基于 Z 公司的实际情况，大量的普通员工多为基础生产岗位，这些员工能从日常工作中获得的职业成就感并不高，其家庭成员也有可能并不认可其接听投诉、处理咨询的客户服务工作。而各级管理人员大部分是从一线员工逐步晋升而来的，是普通员工中的佼佼者，拥有着扎实的业务基础和精湛的业务技能，对于客服工作比较得心应手，往往有很高的职业获得感。同时，管理岗位面对的直接来自客户的压力较少，其压力主要在于自身管理能力是否符合管理岗位的要求，当一个项目或一项任务完成时，管理人员往往能获得正向的自我认可。从 Z 公司实际的离职员工再就业情况来看，离职后各级管理者的就业前景也较为广阔，其职位和待遇也有明显的提高。反观基层员工，由于其职业起点较低，所以就业前景也不是很明朗，大部分基层员工离职后并未立即获得新的工作机会。这一现象也从侧面反映出客服行业的工作压力相对较大，给基层员工能够提供的个人学习机会和学习时间相对较少。

根据马斯洛需求层次学说，如果员工无法在工作中实现个人追求，或对工作本身就不感兴趣、没有工作热情，在工作中也无法发现兴趣，仅仅将工作视为生

活的工具时，那么当有了更喜欢的或者更好的工作机遇，员工必将会选择辞职。只有当员工热爱自身的本职工作时，才会愿意倾注精神，更乐于付出时间来努力学习和钻研工作中的困难，从而提高自身专业能力和水平，在无形中增加工作效果。反之，假如员工并不喜爱现在的工作内容，这样就无法激发个人的工作积极性，并会在平常的工作中进一步加大这种不良情绪，除了损害员工身体健康外，还会影响到其自身的工作绩效，从而形成恶性循环，最终导致员工选择逃离企业。Z 公司统计期内不同部门的离职数据也印证了岗位对员工自我认可的重要作用，从数据来看，一线岗位的离职数量远高于非一线岗位。

#### 4.3.5 技术变革对给个人负面影响

科技变革让人们时刻感受着技术改变生活的力量。可以说，人类社会的发展由于科学技术的进步，正呈现出指数级别的跨越。在我国，客服行业——为企业与海量用户之间建立沟通联系的劳动密集型行业也随着时代的变迁而不断发展。其发展大致可分为三个阶段：第一阶段以传统的客服管理中心为代表。第二阶段以 PC 端网站在线客服系统为代表。第三阶段以智能客服系统为代表，由于移动网络以及社会化媒介业务的蓬勃发展，很多公司的客户服务流量入口已经开始从以 PC 端居多，逐渐向混合式、去集中业务转移<sup>[22]</sup>。

受整个客服行业技术变革的影响，这也一定程度上造成了企业的员工流失。

一方面，在新冠肺炎疫情的影响下，客服行业的企业越来越意识到数字化转型的重要意义。这也进一步加快并推进了智能客户服务信息系统在全产业的渗透。在中国国内市场，不同行业不同企业对于客服部门有着不同的需求，有数据表明有 88.6% 的公司设有客户服务岗位，而只有 49.2% 的公司拥有自建客服队伍，其他公司则由外包机构承接客服工作<sup>[22]</sup>。基于个人直接受雇于企业或受雇于外包公司的不同，公司间的薪酬差距会直接影响到基础岗位员工的实际收入。

另一方面，智慧客服将助推人工客服提高自身专业程度。随着智慧客服体系的深入使用，比如各大银行、电商、通信运营商都有在各自客服系统布放智能语言导航，这使得高重复性、可标准化地咨询问答数量明显下降，极大解放了人工客服的非增值性精力投入，使得人工客服所承载的职业属性也能向服务以为外的营销拓展。即由过去“流水线式”的信息问答方式，向基于服务运营、品牌增值

溢价的方向发展，由被动型客户服务向主动式客户服务转型。在此过程中，客户体验将进一步得以改善，顾客的整个生命周期价值将得以更深入发掘，客户服务中心也能从成本中心向收入中心实现转型。但这一变化对员工个人直接地提出了更高的工作能力和综合素质要求，即要从以往依靠基础业务话务的数量为王，转变成用提高单通话务价值来获取更高收入，这会导致员工工作压力增加，而当员工不能及时适应此时的压力变化时，她们就会考虑离开奋斗多年的工作岗位。

## 5 Z 公司员工流失的解决对策

伴随着新型沟通途径、新型交流方法的层出不穷，客服行业正在经历着巨大的变化。从单一语音业务渠道逐渐演进成为多介质复合型业务渠道，最终将发展为融合传播和营销、业务和产品服务于一体的互动中心式组织。我们又一次将见证时代的风云奔涌而来，而我们又幸运地处在变革时代的浪头。

面对纷繁复杂的行业变化，Z 公司所属集团正在进行全方位的服务战略部署，加速实施增强数字化、专业化、规模化的客户服务推广能力。为了在激烈的市场竞争中获得更多优势，在整体工作安排下，Z 公司要不断尝试模拟市场化绩效改革，并进一步探索公司从生产成本管理中心向市场营销管理中心、盈利管理中心的转化。在未来，Z 公司需要建设一个面向未来、数量适当、结构合理、配置高效、能力适配的三支人才队伍——“领导干部队伍、主管队伍、一线团队”来支撑整个公司的数智化转型。

根据前文对 Z 公司员工流失问题的多角度分析，在深入剖析原因的基础上，作者提出了两类型举措来解决员工流失问题。其中包括了 7 项基本措施和 4 项保障措施。

### 5.1 基础措施

#### 5.1.1 用人才培养提升员工积极性

当下，中国经济社会发展正呈现出发展新常态，广大劳动者迫切需要不断提高个人技术水平来保障就业、再就业的能力。建立劳动者终生职业培训制度，是中国企业与社会共同的现实任务和历史责任。无论是从企业长期发展角度，还是从员工个性化成长角度出发，形成科学合理的员工职业规划激励机制都是符合当今发展的客观要求。

对员工而言，当员工参与培训的效果与职工业绩、职务升迁、工资福利待遇等密切相关时，员工也会更能深切地体会到培训结果对自身职业发展产生的深远影响，进而增强投入培训工作的积极性，从而提高员工综合能力实现员工和公司一同发展的总体目标。

基于职业生命周期理论,对 Z 公司而言,由于员工流动性相对较高,这给企业的日常运营增加了大量人力资源成本负担,严重影响了核心人员队伍的形成与留用。Z 公司在开展员工培养时,必须根据公司自身发展策略和实际的岗位规划情况,对员工专业技能、偏好、专长等方面作出全方位的评价,实行职位与员工之间的双向选择。通过联动设置合理的员工职业规划,使培养工作和员工的职业发展紧密融合,建立与公司职位要求和发展进程相符的人才培养规划体系,依靠培养工作保证人才持续发展,从而实现了公司与员工关系的健康发展。即将全员培训工作视为化解公司人员短缺问题的重要渠道之一,并通过深入贯彻“人才强企”战略规划,以公司数智化转型人才能力需求为重点,开展员工培训需求调研,构建“基层员工——一线班组长——机构负责人”的全员全系统人才培养体系,通过该系统健全人才激励体制机制,以便于把人才培养成果深化利用,从而转变为公司人才发展的重要驱动力。

与此同时,Z 公司要打造专业人才认证导向。一方面要结合企业内部“5G、云改”等专业培训、人工智能训练师、智能建模师、智能标注认证等特色认证,依据赋能构建员工任职能力模型,开展全体系任职能力技能认证。从理论、实践、素质三个维度评价员工技术能力,确保员工保持相应任职能力等级的技能,逐步建立了阶梯式人才库。另一方面,要进一步加强数智化技能在实际生产中的应用,在完成上级发布的任务包基础上,将数智化认证成果纳入后备人才及岗位竞聘中的资格优先条件,在后续员工纵向晋升、序列间的转岗中也作为重要参考标准。同时,在年底评优、评先等活动中优先考虑。同时,明确立足公司本身的新四者定位,积极探索基于多媒体交互的新型生产模式,利用培训和认证的方式,让更多员工成为 1 种融合话务基础技能、至少 1 种多媒体交互能力(在线客服、5G 视频客服、视频主播等)、N 种数智化技能(数据标注、人工智能训练、用户体验分析、5G 视频知识卡片制作等)的复合型人才。

### 5.1.2 用多种激励改善员工满意

公司员工的生活物质需求存在着多样性的特征,企业如果可以在保证公司员工生活物质需求的基础上,辅助以相应的精神激励,不但可以进一步吸纳人力资源的进入,而且也可以提升她们的工作绩效,为公司利润的实现奠定更有力的基

础。根据有关学者指出，企业通过精神激励的运用可以充分发掘个人的潜能。就公司员工而言，一是通过激励措施的运用，不但可以解决其生活物质需求，而且也可以解决员工个人精神需求。二是通过激励还可以给公司员工指明奋斗目标，并在此基础上给她们的工作带来动力，促使绩效获得进一步提升，从而有效地解决公司员工的生活物质需求。三是受到鼓舞的员工也可以得到精神满足感，觉得自身已经达到了相应的社会价值，在此基础上实现了员工的精神需要，所以激励的过程不断完善是对企业长远发展的最有效保证。

激励机制的完善可以有效结合强化理论的相关要素，当员工获得正向激励时会更加努力工作。所以 Z 公司内部需要结合强化理论进行机制完善，即在 Z 公司内部要以人力资源管理部门为主导，附以业务部门协助，一同为推进企业有针对性地对不同人员发展实行不同的激励手段。这不但可以增强激励机制的科学性，同时也可以充分考虑每位员工的需要，以此为 Z 公司总体发展水平的提升创造动力，进一步营造更加奋勇争先、攻坚克难的工作氛围。

具体说，激励也可以分为实际激励和虚拟激励。

对于看重实际薪酬的员工，Z 公司应给予显性化的物质激励。第一，Z 公司需深化相关管理制度。梳理现有职位、绩效及薪酬等方面的规章制度，结合 Z 公司实际情况进行优化修订，及时补足制度缺陷，改进管理缺陷，以此提升人力资源管理水平。第二，推进数据系统上线。Z 公司需逐步实现薪酬相关数据的线上迁移，持续推进量化薪酬在 iHR+人力资源管理平台的自动化系统核算，进一步提升风险防控能力。第三，强化全面薪酬管理。Z 公司需合理规划全年薪酬使用，推动激励资源向核心骨干和一线优秀员工倾斜，激发干部员工干事创业热情；有效利用薪酬指挥棒作用，结合公司转型发展重点进行薪酬倾向性调整，促进员工意识和能力向重点领域、关键任务聚焦。最后，特别关注一线岗位。针对广大一线员工建立计件岗位员工的岗位价值评估机制，实现薪酬成本切块管理；完善多元化激励机制，灵活开展重点领域专项奖励。

对看中虚拟激励的员工，Z 公司需逐步提高对员工的人文关爱。通过前文的分析，可以发现家庭是影响员工选择离职的重要原因。通过完善现有的工时来改善员工对企业的感知。一方面，Z 公司可以从员工的休假需要来考量。特别是针对一线员工，要提高其工作时间的合理性。合理增加给予一线员工消化处理

工作期间产生负面情绪的休息放松时间,从而使其能够更好地进入到下一阶段的工作当中。这不但可以满足员工们的休假需求,还有利于提升员工的工作效率。另一方面,Z 公司还可以适当实行差异化的工作方式,即根据岗位特点对员工实行福利性的工作模式管理。一是对于部分绩优管理人员可开放居家办公权限,这可以把这部分员工的工作潜能激发至最高,同时也可以发挥出真正的激励效果。二是对于一线员工,目前 Z 公司一线人员实行早中晚三班倒工作制度。受客户的电话咨询数量影响,白天工作强度要远高于夜晚。故为了能给予一线人员确实的激励,在满足话务生产要求的情况下,要尽可能配合上级完成夜间服务集中管理,逐步减少晚班班次,增加白天工作班次。通过让更多员工在白天上班,从而增加常规时间的出勤人数,减轻一线员工的工作压力,让大家的工作时间更加合理,有助于提高一线员工工作满意度。

### 5.1.3 用多元管理保障员工发展

基于目标一致性理论,Z 公司要明确员工的职业生涯目标,为员工的长期发展做好打算,充分调动员工长时间内的积极性。使公司员工保持积极热情的上班心态,给公司员工创造稳定的上班环境,再和公司员工的职业生涯规划有机地结合,更加全面地激活公司员工的潜能。

第一,Z 公司要持续深化组织体系改革。根据总体战略布局,结合资源需求及运营实际,持续优化三级部门下设团队设置,做到职能统一管理、生产统一调度,以组织的上下协同促进营销和服务的深度融合。在此基础上,按照员工的自身特点调整到更佳适当的岗位。根据每一位员工的工作特征,在对其进行考评后,把人员调整到更符合其特征的工作岗位上,使人员特征和工作特性之间实现有机地融合。对工作能力较强、成绩突出的人员则上调至其他非一线岗位工作,以为其创造了更为宽广地发挥空间。

第二,Z 公司需更加明确员工晋升路径。通过定期评估员工的职业生涯发展前景,为员工创造更宽广的成长空间,为员工升职创造更有利的内部环境。用不断完善的职务晋升制度,为员工创造升职机遇,使她们明白自己的付出是有回报的,公司不会忽略每一位认真工作的人。鼓励每一个人都能参与到优秀员工的创建中,用人人争先在内部打造比“追赶超越”的工作氛围,从而促进了公司更好

发展。

第三，Z 公司需坚持打造关键人才储备梯队。为激励更多员工突破自我，可尝试将员工职业生涯规划与员工培训计划相结合。对于公司主管人员，以上级数智化的管理转型和知识赋能行动为牵引，加强对其个人能力培训和管理素质提升；完善企业的综合考评机制，积极推行企业业务主管的能进能出、能上能下、能高能低的动态机制，激励主管担当作为。通过“后备人才梯队培训”、“成长训练营”等活动为载体，持续扩充后备优秀人才库。对于一线团队，重视人员发展与职位发展，做好一线优秀员工的能力复制与经验共享；强化对核心人员的引进，注重通过招聘补充线上经营、科技研究等转型人员，促进数智化的人才队伍转型；依靠重大攻关项目，培养一支思想政治理论过硬、本事高强、人才结构合理的创新型、复合型人才队伍。

#### 5.1.4 用全方位管理覆盖青年员工

代际关系，一般是指家庭教育中长者和晚辈相互之间的社会关系。一般代际间隔约为 20 年，因为两代人相互之间所处的社会政治经济条件差异，其在人生观、世界观、价值观等诸多方面也必然会产生差异，即产生所谓的“代沟”。在经济社会蓬勃发展的今天，由于互联网信息的传播，这些代际间的矛盾与隔阂也日渐显现，代际间隔时期也愈来愈短。代际社会关系尽管大多表现在家庭教育中，但由于“90、95 后”年轻一代逐渐成为劳动力市场的主力，代际关系也就越来越被更多人所关注。肯定和注重青年员工特点并积极地进行指导，让青年员工个人需求与公司的发展目标相一致，是当今公司管理工作中需要正视的新课题。基于统计期内员工流失的年龄分析，可以得出工作时间短的“90、95 后”年轻人是 Z 公司当前流失的主要人群，而这些人正是企业未来发展的骨干力量和未来希望，结合心理契约理论，Z 公司需要从以下四方面来加强对青年员工的引导与关爱。

第一，价值观导向。受教育水平影响，青年员工对自我价值实现的期望也较高，Z 公司要因势利导，通过业务管理、标准化运营、风险管控等不同层面，逐步增强青年员工对企业核心价值观的认知度与认同感，把公司所倡导的企业文化精神融汇并贯彻于日常工作的各个环节中，从而潜移默化地影响青年员工，帮助

其形成正确的价值观。部分青年员工思想积极上进，但对理想信念的追求却相对模糊，因此 Z 公司还可以发挥国企优势，从传承红色通信的公司优良传统出发，不定期举办一些有关党建、纪检及党风廉政相关知识的培训班、组织微讲堂，对青年员工加强先进思想引领与指导，引导优秀年轻人主动地向党组织靠拢，用实际行动争先创优，努力实践社会主义核心价值观。

第二，职业发展计划。青年员工往往非常重视自身在公司内的未来发展并具有强烈的竞争意识。Z 公司要主动地给青年员工提供锻炼机遇，积极为其开辟职业发展空间，让青年员工劳有所得，劳有所成。要完善公司人才梯队建设，有意识地去招聘和培训公司后备管理人才和企业经营骨干人才。要激励创新，鼓励员工立足岗位，积极为公司发展献计献策，尽可能地充分调动大家工作的主观积极性<sup>[23]</sup>。

第三，健康情趣培养。青年员工身心还在成熟，极易遭受外界社会不良因素的影响，公司有责任对这些青年员工加以监护和指导。企业可通过组建兴趣爱好团体，开展社团活动等方式提高公司青年员工生活情趣，创造 8 小时工作以外的非正式交流环境。同时，引导青年员工关心社会热点，加强指导青年员工客观冷静地对待社会热点，引导大家自觉抵御不良社会习俗的影响。

第四，关注个人问题。青年员工一般处在婚恋阶段，稳固的恋情以及良好的家庭关系有利于其安心工作并创造出出色地工作绩效，对培养青年员工的家庭责任心和公民意识也有一定帮助。对于青年员工选择配偶问题，Z 公司可积极地为公司员工牵线搭桥，通过与其他公司共同举办青年联谊活动，扩大公司员工的交际圈，为公司员工提供了与外部人员交流机会。

### 5.1.5 用文化建设提升组织认同

在目前西方较前沿的人力资源管理观念中，企业组织上下各阶层都会齐心协力构建对公司发展目标和经营宗旨的一致认同。概括起来，就是要推进形成获得大家共识的企业文化。企业文化不仅仅是公司员工的精神“领袖”，更是公司长足发展的“发动机”。基于环境理论，总而言之，企业都应该建设健康积极的文化氛围。从 Z 公司的过往实践来看，在员工关爱领域已取得了不错的成效，但仍需要持续做好深化员工关爱举措。

第一，Z 公司要继续适时组织员工内部的文体活动，例如可采用团建的方式，让每名员工都能感受到团队的氛围和个人的重要性。特别是对于一线员工，更要做好员工关爱。党委、工会、团支部要一同发力，互相配合，打造关爱全覆盖，对不同群体实施差异化特色活动，来缓解员工之间在工作中产生的冲突，消除人与人之间的隔阂，加深彼此之间的联系，真正的塑造一支协同配合的高素质人才团队，为个人的发展及公司的长远目标而奋斗，将团队文化落到实处。同时，Z 公司可邀请一线员工家属共同参与到公司的活动中。受一线员工工作时间长、工作强度大、工资收入低等因素的影响，部分家庭矛盾也由此产生。公司邀请一线员工家属代表共同参与活动，一方面可以让家属感受到公司整体团结向上的氛围，提高家属对公司工作的认同感；另一方面可以增加一线员工陪伴亲人的时间，帮助其实现改善家庭氛围，从而有助于一线员工解除后顾之忧，轻松上岗工作，提高工作效率。

第二，Z 公司要用好 EAP 管理工具。EAP 实际上是为员工提供的一项长期的支持性项目，属于福利的一部分。但目前 Z 公司员工所掌握的心理学知识还比较匮乏，对 EAP 的了解也不够。虽然在集团内部有着成熟的 EAP 咨询师队伍，可以为广大员工免费提供 EAP 咨询服务，但 Z 公司前期并没有充分发挥出 EAP 这一科学手段的积极作用。所以，今后 Z 公司要严格落实上级关于 EAP 工作部署，努力把 EAP 的思路与方法融入企业改革的方方面面，有针对性地设计各层级职工心理关爱赋能举措，更精准、更高效解决各层级员工的情绪困扰。在 EAP 推广过程中，为取得较好的推广效果，工会要牵头做好日常咨询工作，让员工了解“什么是 EAP”，“EAP 能够为大家带来什么”，“我们可以如何进行自我管理”等问题。另外及时总结线上的 EAP 热线与线下的 EAP 心理课程的取得的成效，通过宣传让更多的员工愿意走进 EAP 心理咨询室，让更多的员工在需要时能够想起 EAP 热线，把 EAP 打造成与员工沟通的新纽带。

### 5.1.6 用精细管理扩大人才吸引

对于 Z 公司来说，要严格遵照上级要求，结合 Z 公司实际人员流失情况制定人才招聘计划，从聚焦数智化转型人才为切入点，严格按照招聘流程开展招聘工作。就整个招聘过程而言，第一，要做到精简。以提高人才的有效性为出发点，

同时也要注意过程的创造性，以防止流于形式起不到实际招纳贤才的效果。具体而言，先要对企业已有的职位做好工作分析，明确岗位关键指标，并在此基础上再经过对应聘者现有要求的合理分解后，综合选择与企业相关职位选择符合率较高的人员。第二，Z 公司要继续拓展公司已有的人才招聘途径。加强属地优质第三方招聘渠道的沟通与合作，不再拘泥于传统单一的招聘会方法，优化和丰富公司人员招募途径，有益于收集有效简历，提升公司招聘效果。另外通过微信朋友圈等方式宣传企业文化、企业环境、未来发展、工会福利等，也可以提高公司知名度吸引更多的应聘者。这不但可以为公司留住现有人员，同时也可以提升公司招募的效果。第三，Z 公司要保障招聘程序透明化。这样就可以吸引更多综合素质水平较高的人才，从而保证企业招聘的公正性。所以，在公司未来的发展过程中，Z 公司要进一步优化公司目前的招聘制度以吸纳更多优秀人才加入。第四，Z 公司要积极运用好地方政府所带来的政策红利，如当地政府人才评定、人才落户等外部优惠政策来吸纳更多其他地区的优秀人才的进入本企业，从而为公司节省人力资源培养成本，同时也可以提高公司目前的人力资源品质。

此外，Z 公司还要采取积极措施争取老员工。企业管理者要正确认识流失员工的价值。员工虽然离职，但是不能忽视对她们情况的跟踪，只要可以更好地促进公司发展，在员工也有再次入职意向的时候，Z 公司就应该及时推进相关流程对离职员工进行重新录用。当员工离职后再次回到原单位时，她们会对工作岗位更加的珍惜，因为她们可以清楚的对比出外部单位与原单位的差别。Z 公司对离职员工进行二次录用一方面可以再次发挥她们的价值，另一方面也可以降低招聘及培训成本。由于离职员工本身与原单位十分熟悉，对工作岗位的适应期以及与其同事之间的磨合期也会更短，可以迅速地体现出她们的价值。故 Z 公司要对离职员工进行定期回访，加强与她们的沟通交流，建立离职员工档案，以便日后需要时查阅，为再次录用工作打好基础<sup>[24]</sup>。

### 5.1.7 用应急预案加强危机管理

在解决人员严重短缺的问题上，Z 公司应当从危机管理的角度出发，建立起一个针对“员工流失问题”的危机处理规则，即从防范到处理再到事后管控的完整流程。

在这个管理流程中，首先要建立对人员危机的防范预案。其特点是公司管理层必须能在大脑中建立起人才安全意识。特别是对于 Z 公司这种劳动力密集型企业，有出色才能、具有丰富经验并极富开拓创新精神的员工更是相对稀缺资源，如果在自身团队中就应该将之牢牢把握，并随时关注有关人员的动态，可不定期进行谈话，及时了解关键人员的心理动态，给与其更多工作外的关注与帮助，对其可能会出现流失危机要适时进行预警。

如果发生了员工流失危机，就必须根据预案做出合理应对。第一，必须发挥沟通的关键作用，但如果员工仍执意离职，就务必要明确其中原由，并尝试着在公司内部进行适度公开，从而降低现有员工对其离职的猜疑，避免大家形成无谓的慌乱。第二，必须做到关键岗位员工离开后的正常工作接替，以保证工作的可延续性。因此对重要岗位可采取“AB 岗”工作制，甚至还能够通过突破部门间边界，建立起人才储备与应急管理机制。第三，Z 公司所在的客服行业还涉及海量的客户隐私信息，因此对于关键岗位员工离职一定要防止关键资料信息泄漏。在关键岗位正式离开前，必须签订保密协议及竞业协议，以降低此类核心员工离开后可能造成地风险。第四，当公司员工流失危机解除后，一定要通过相应复盘来总结现有人力资源管理方面的经验教训，尤其是针对公司人才流失原因的探讨并形成相应的总结，以独立分析报告向公司领导班子汇报事件原因，并提出对 Z 公司未来人力资源管理优化的可行性建议。

同时对于企业管理人员来说，必须提升个人实力来为公司发展把好方向。第一，Z 公司管理人员一方面要通过不断完善自身已有的管理专业知识水平，通过自身综合素质的进一步提升，为公司的发展带来新鲜的活力。另一方面也要通过定期参加管理人员培训，不断完善自身的管理理念，为公司的经营管理带来新理念新思路。第二，管理人员还要通过不断实践努力去提高自身的管理水平。不但要关心公司的日常运营活动，在这一过程中全面掌握公司的实际发展状况，熟悉公司现有岗位的人才要求，在此基础上积极推动公司人岗匹配水平的进一步提高。同时还要通过主动地和公司各部门的主管进行及时有效地交流，全面掌握公司目前人才的实际发展状况，提高公司对人员的科学化管理，为未来企业可能发生地人员危机做好准备。

## 5.2 保障措施

为了确保以上提到的 7 项基础措施可以在 Z 公司有效落地，作者再提出 4 项保障措施来确保成效。

### 5.2.1 组织制度保障

Z 公司应当充分发挥民主集中制，针对企业人力资源管理问题建立专门工作领导小组。其中由总经理作为组长，副总经理作为副组长，各机构负责人作为工作组组员。

工作领导小组负责协调全公司资源配置、审议人力资源相关工作推进方案、解决部门间争议、督导人才培养工作的日常推进落实。人力资源部是专项工作领导小组工作的日常落实部门，按照“流程最短、效率最高”的深度融合策略，负责落实好专项工作领导小组的各项要求并监督各部门推进相关制度落地。

### 5.2.2 文化环境保障

要在 Z 公司内部逐步构建“我为员工办实事”的良好氛围。将以往单方面对员工的理念灌输转变为“纵向一横向一环向”360 度全覆盖沟通。除了用好“金点子、座谈会、留言板”各类沟通渠道外，还要进一步发挥国企特色让“党业融合在网格，优势转化到一线”。通过多方式增加生产部门与后台支撑部门的联系，进一步提高公司全体员工的凝聚力。用行动落实好“一家人、一条心、一起干”文化理念。

### 5.2.3 激励体系保障

Z 公司要打造出科学和特色兼顾的激励机制举措，科学合理地均衡好物力激励机制和精力激励机制相互之间的均衡，把“正面激励”与“反面鼓励”有机地融合起来，全方面充分调动各层级公司员工的积极性，化荣誉为力量、化压力为动力。通过“全年积分计划”奖励优秀员工，发掘身边先进，弘扬身边榜样。让广大员工将个人发展与公司发展相连接，实现公司与员工的同成长共发展。

### 5.2.4 民主参与保障

充分发挥民主参与、民主监督的作用。发挥好纪委的大监督作用。一方面，

用好线下的意见收集信箱、线上的纪检邮箱,充分保障员工对 Z 公司的监督权力。另一方面,纪委派人对于关键领域、关键环节,关键事件进行全流程监督,保障各项工作不打折扣,落到实处。

总而言之,只有真正站在员工的角度为员工思考才可能拉近与其的距离,从而真正地让员工有企业归属感,不断增加员工稳定性改善员工流失现象。

## 6 结论

### 6.1 结论

员工对于企业的期待不仅仅是要满足其生理，物质，安全方面等较低层次的需要，如合理的工资水平，完善的公司制度。她们还会更加注重更高层次的需求，如精神方面的满足，家庭的责任，公司对自己的晋升制度和职业发展的规划等。员工流失问题已越来越被更多企业所重视。在如今这样一个竞争的社会，对于 Z 公司来说，员工选择离开，归根结底还是因为一些需求未得到满足才选择离开，或者是因为工作压力，或者是因为对企业理念不认同，或者是自己的发展道路和企业的发展不匹配。可以说，员工的流失一定程度上会弱化 Z 公司的竞争优势，增加一定时期的企业成本，丧失一定的企业活力，为其带来众多不利影响。

随着经济的发展，客服行业在我国未来发展前景还十分广阔，本文以 Z 公司为案例，用近一年的员工流失案例分析 Z 公司在人力资源管理中遇到的实际问题。得出以下结论：

第一，企业对于不同阶段的员工在管理方式方法上要有所不同。对青年员工要有更多的耐心以帮助她们迅速成长。对中老年员工要关注其工作与家庭之间的平衡。对工作成绩稳定的员工要积极开辟其职业发展途径，提供更多地发展机遇，给员工更多的工作挑战以维持其对本职工作的新鲜感。对暂时绩效落后的员工则要加强关注和了解，恩威并施，指导和支持其前进。

第二，人员的稳定性提升是一个系统工程，和人力资源管理各个方面都密切相关，因此离职管理也应该前置。所以公司在人员招募和培养工作的开始就必须重视培养其所要从事岗位工作的忠诚与敬业精神，并突出展示个人所能够在工作中所得到的历练和成长，不能简单地给其介绍工作的环境和内容。要以培育员工为目标，不能简单地教授工作的基本技巧。还要注意拓展员工的职业发展途径、探索科学的工作考评制度，重视员工心理健康辅导，提升管理工作的规范性和精细化水平，从而全面提高员工满意度。

其三，员工对公司的归属感是影响员工职位选择的关键原因。而这种归属感的增强不仅依靠于薪资待遇的增加，还更多地受到企业公平公正的影响。客服企

业岗位公平更加明显，故要引进科学的工作考核体系，以客观地反映员工的工作业绩；要引进公开透明的人才录用与晋升制度，以真正达到“能者为上、平者让、庸者下”的良性人才循环。

第四，“95 后、00 后”的年轻一代正逐渐进入中国社会，并成为劳动力市场上的重要生力军。企业管理者要形成良好的代际管理理念，注重代际差异，主动针对企业新生力量采用科学合理的管理方式。要与时俱进，积极寻找适应新时代员工特点的科学管理途径，积极指导和帮助企业青年员工不断地完善和提高自己的能力，实现与企业共同进步。

## 6.2 研究的不足

本文重点围绕 Z 公司员工流失问题及解决对策展开了探讨，关于员工流失原因的分析是作者通过访谈收集及发放问卷调查综合分析得的结论。受问卷样本、作者写作时间以及个人能力限制，本文中还有着很多不足。因此，作者提出的解决对策和保障措施也只是作者根据相关理论的设想，其实用性尚有待考察。下一阶段，作者会把本文提到的对策运用在实际解决员工流失问题的工作中并不断完善改进，恳请各位老师批评指正。

## 参考文献

- [1] Sow Hup Joanne Chan, SXin Mai. The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions[J]. Journal of Vocational Behavior, 2015, 6(89):130-139.
- [2] Covella G, V Mccarthy, Kaifi B, et al. Leadership's Role in Employee Retention[J]. Business Management Dynamics, 2015, 9(09):53-65.
- [3] Ravangard R, Dianat S, Shokrpour N. The Factors Affecting Hospital Employees' Turnover Intentions: A Case of Iran[J]. The health care manager, 2019, 38(2): 1.
- [4] Thompson C. Samuel, Holmgren Jay A, Ford W. Eric. Information system use antecedents of nursing employee turnover in a hospital setting[J]. Health Care Management Review, 2020, Publish Ahead of Print.
- [5] Sahiba Sharma, Kavita Singh, Vikas Arya. Innovation and employee turnover in biotechnology companies: rethinking the role of strategic human resource management[J]. WorldReview of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 2021, 5(17):2-3.
- [6] Francis Donkor, William Ansah Appienti, Ellen Achiaah. The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State -Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment[J]. Public Organization Review, 2021(prepublish).
- [7] Yan Zhen, Mansor Zuraina Dato, Choo Wei Chong, Abdullah Abdul Rashid. How to Reduce Employees' Turnover Intention from the Psychological Perspective: A Mediated Moderation Model.[J]. Psychology research and behavior management, 2021, 7(14):69-73.
- [8] 陆晓强, 黄祥辉. 企业员工培训流失现状及防范对策[J]. 中小企业管理与科技, 2019(11):3-4.
- [9] 刘雪. 中小企业员工流失问题研究[J]. 企业改革与管理, 2020(17):72-73.
- [10] 沈成. 防范企业核心员工流失的对策思考[J]. 河北企业, 2020(10):53-54.

- [11] 吕中舒.某国有企业员工流失现状及原因探析[J].经济师,2017(11):260-261.
- [12] 杨煜琦.企业员工流失后果调查分析[J].商业经济,2018(10):93-94+186.
- [13] 苏屹,樊起铭,李丹.晋升制度模糊化对员工离职倾向的影响研究[J].工业工程与管理,2018,23(06):143-148+172.
- [14] 王旭然,谷洪波.新生代知识型员工离职的影响因素及对策研究[J].中外企业家,2019(32):87-88.
- [15] 梁青青.非物质激励对 80 后员工离职倾向的研究[J].技术经济与管理研究,2019(08):51-56.
- [16] 魏文颖.员工流失理论的文献综述[J].企业研究,2011(08):88-89.
- [17] Price J L . The Study of Turnover[J]. American journal of sociology, 1977.
- [18] Mobley W. H. Employer Turnover [M]. Reading: Addison Wesley, 1982.
- [19] 王文俊.员工流失理论综述[J].现代企业教育, 2010(20):3.
- [20] 马金贵,张长元.另类离职模型:推拉模型[J].南华大学学报(社会科学版) ,2005(05):44-45+73.
- [21] 谢刚. Q 公司一线员工流失影响因素和对策研究[D].广西师范大学,2020.
- [22] 徐佳敏.客服行业:除痛点找拐点[J].人力资源,2021(15):44-46.
- [23] 吴宏. AC 银行苏州呼叫中心员工离职原因分析及应对[D].苏州大学,2013.
- [24] 丁汝桥.中国建设银行 Q 分行“80 后”员工流失问题研究[D].燕山大学,2020.
- [25] 郑桂红.治理知识型员工流失的新视角——提高员工可雇佣性[J].中国市场,2011(01):23-24.
- [26] 郭晓娜.中小型民营企业人才流失现状与对策[J].河北能源职业技术学院学报, 2015,15(04):55-56.
- [27] 贝克尔.《人力资本》[M].北京:北京大学出版社,1986.
- [28] 罗伯特·克瑞尼.《管理学原理(第 11 版)》[M].北京:清华大学出版社,2010.
- [29] 斯蒂芬·P·罗宾斯,蒂莫西·A·贾奇,李原等译,《组织行为学(第 12 版)》[M].北京:中国人民大学出版社,2008.
- [30] 詹国奇.切实加强国有企业党委的政治核心作用[J].探索与争鸣,2010(03):38-40.
- [31] 安义志.浅析国内大型呼叫中心未来发展趋势[J].经贸实战,2016(01):19-21.
- [32] 李莉.论现代呼叫中心(Call Center)的功能演进及发展趋势[J].科学与管理, 2010(04):59-64.

- [33] 爱德华·E·劳勒三世(Edward E.LawlerIII).重塑人员管理[M].北京:机械工业出版社, 2019.
- [34] 德鲁克(Drucker,P.F.).卓有成效的管理者[M]. 北京:机械工业出版社,2009.
- [35] 高旭辰. 建筑企业人员流失博弈分析及风险管理[J]. 中外企业家,2019(02):236.
- [36] 华才.人员概念与人员标准[J].中国人员,2004(2):61-62.
- [37] 王芳,王楠楠.大数据时代员工离职意愿的影响研究[J].中国商论,2020(01):232-234.
- [38] 刘红霞.从激励方式看员工的流失现象[J].经贸实践,2016(20):68-69.
- [39] 江颖.基于 Price-Mueller 模型下的生产型国企员工主动离职问题研究[J].人力资源, 2019(22):2.
- [40] 鞠文佳.论中小企业“90 后”高离职率的原因及对策[J].商讯,2018(16):49-50.
- [41] 王晶,韩平.中小民营公司员工离职原因分析及对策研究-以 A 公司为例[J].商业经济,2014(03):87-89.
- [42] 李梦,陈肖静.激励机制对于降低酒店员工流失率的意义[J].旅游纵览,2019(02):78.
- [43] 王宇.企业员工流失的原因和控制研究[J]. 大众科技,2019(21):87-88.
- [44] 侯晓娜,王巍.现代中小企业人才流失影响[J].现代经济信息,2017(02):83.
- [45] 高若瑜,刘春秀.中小企业人才流失的原因和应对策略[J].科技与创新,2018(22):90-91.
- [46] 陈阳.浅析我国企业人员流失的原因及对策[J].经贸实践,2018(04):39-40.
- [47] 杨煜琦.企业员工流失后果调查分析[J].商业经济.2018(10):93-94.
- [48] 何叶.国有企业核心员工流失现状和原因分析[J],管理观察,2018(03):17-18.
- [49] 马家骊.关于企业员工流失问题国内外研究现状探析[J].现代企业,2020,1(5):79-80.
- [50] 张勉,张德. Price-Mueller 离职模型中价值观变量调节作用的实证研究[J].管理评论,2006(09):46-51+64.
- [51] 唐卫卫,陈家应,曹欣,王瑜,胡丹,刘红,李亚慧,何璇,王梦婷,季欣颖,冯涓景,杨帆.社区精防人员心理契约对工作绩效的影响研究——离职倾向的完全中介效应[J].中国卫生事业管理,2021,38(11):826-830.
- [52] 王秀丽,王瑞程,胡修武.考虑兼职用工的呼叫中心坐席人员排班问题[J].系统工程理论与实践,2022,42(11):198-210.

[53]钱晋.国有制造型企业核心员工流失问题对策研究[J].中国市场,2021(32):19-21.

## 附 录

### 企业员工离职原因调查问卷

您好，感谢您在百忙之中参与支持本次问卷调查。本次调查仅做学术研究使用，我们将严格遵守信息保密，您的答案对我们本次研究有着十分重要的意义，烦请您认真填写。再次感谢您的支撑。

1.您的性别：

A.男

B.女

2.您的年龄：

A.25 岁以下 B.25-30 岁 C.31-35 岁 D.36-40 岁 E.41-50 岁 F.50 岁以上

3.您的家庭状况：

A.已婚

B.未婚

4.您的学历：

A.中专及以下 B.大专 C.本科 D.博士

5.您的月收入：

A.1000 元以下 B.1000-3000 元 C.3000- 5000 元 D.5000-10000 元 D. 10000 元以上

6.您的工作职务：

A.普通员工 B.基层管理者 C.中层管理者 D.高层管理者

请您用“V”勾选与您实际内心想法相符的选项：

1.我喜欢我的工作安排（ ）

A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意

2.我在工作中有很大的自由度决定怎样追求我的目标

A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意

3.我的工作内容重复且单一

A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意

4.现在的工作充分发挥了我的技能和才华

A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意

- 5.我十分喜欢在公司获得的各项培训  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 6.我在工作中很受人尊重  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 7.我可以承受我的工作压力  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 8.这个公司提供的津贴很优越  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 9.在这个公司的发展前景很好，选择继续在这工作对我有利  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 10.我能获得与我的业绩相称的可观报酬  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 11.我很满意选择这家公司  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 12.我很少再关注其他工作机会  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 13.我的身边的家人、朋友都很满意我的工作  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 14.我常常会有离职想法  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 15.我离开现在的公司会有更好的工作机会  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意
- 16.如果我选择离职将会对家庭生活有很大影响  
A.完全同意 B.比较同意 C.中立意见 D.比较不同 E.完全不同意

### 访谈提纲

问题 1：您在 Z 公司工作多久了？

问题 2：您选择离职的原因是什么？

问题 3：您方便的话，可以介绍下离职后选择的新单位是什么行业，什么类型单位吗？

问题 4：您在提出辞职请求后，直属上级有没有对您进行过挽留？

问题 5：您对 Z 公司今后的管理有什么意见建议吗？

## 后 记

当写下致谢两个字的时候，我的研究生阶段学习也即将画上句号，三年的学习时光从记忆的四面八方奔涌相汇，是你我她同学们的一张张笑脸，是各领域老师们一堂堂授课，是学习阶段在兰州度过的一个个周末，是兰州西到西安北的一张张高铁票……

一切是那么生动又亲切。

还记得初来乍到的陌生，是老师们的悉心教导，是同学们的关怀照顾，让我逐渐融入这个可爱的城市里。很庆幸能在二十六岁的时候遇见大家，能够与这么一群人相遇相识相知。

真得有很多感谢想对大家说，感谢我的家人对我的无穷支持和无尽信心；感谢我的同学们让我能在异乡的求学路上不孤单；感谢我的导师 XX 教授在百忙之中依然对我学习生活给予指引和帮助……你们是我一往无前的勇气和奔赴热爱的底气。

再次感谢身边的每一个人。