

分类号_____

密级_____

UDC_____

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 甘肃六建技术人才流失问题与对策研究

研究生姓名: 马莉

指导教师姓名、职称: 王春国 副教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年03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： 马莉 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王春田 签字日期： 2022.6.16

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. 学校有权将本文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： 马莉 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 王春田 签字日期： 2022.6.16

**Research on the problem and
countermeasures of the loss of technical and
technical talents in the Sixth Construction
of Gansu**

Candidate : Ma Li

Supervisor: Wang Chunguo

摘 要

现阶段,传统建筑行业的发展逐渐的进入到了瓶颈期,建筑业作为第二产业,目前仍然存在劳动力素质普遍偏低、生产效率低、建设成本大等多项问题,随着建筑行业正在不断向着规范化发展,建筑行业越来越提倡绿色施工、智能化管理、装配式建筑、新型材料等要求,高质量人才对于建筑企业的发展而言,已经越来越不可替代,人才的重要性十分明显。但是,建筑业属于传统行业,其在管理方面依旧无法快速的摆脱落后、陈旧、不发达等问题,这也造成了每年有大量的人才流失。所以,研究建筑施工企业技术人才流失问题,寻求解决策略,帮助建筑企业挽留优秀人才,具有十分重要的作用和意义。

本文以甘肃六建技术人才流失为研究对象,以人力资源相关理论为基础,通过提炼相关文献观点,归纳了企业技术人才流失的常见原因,并结合甘肃六建实际情况设计了调查问卷,采用以问卷调查为主、访谈为辅的方式对甘肃六建技术人才流失的原因进行了探究。通过处理问卷调查结果,得出结论:引发员工离职的主要原因包括技术人员个人原因、企业自身的原因、社会环境因素这三个方面,并针对上述原因,提出了打造幸福六建、筑造品质六建、树立品牌六建等多个方面的改善对策。

关键词: 技术人才 人才流失 建筑企业 离职意向

Abstract

At this stage, the development of the traditional construction industry has gradually entered a bottleneck period. As a secondary industry, the construction industry still has many problems such as generally low labor quality, low production efficiency, and high construction costs. With standardized development, the construction industry is increasingly advocating requirements for green construction, intelligent management, prefabricated buildings, and new materials. High-quality talents are increasingly irreplaceable for the development of construction companies, and the importance of talents is very obvious. However, the construction industry is a traditional industry, and its management is still unable to quickly get rid of backward, outdated, underdeveloped and other problems, which also causes a large number of brain drains every year. Therefore, it is of great significance and significance to study the problem of the loss of technical talents in construction enterprises, to seek solutions, and to help construction enterprises retain outstanding talents.

This paper takes the technology brain drain of Gansu No.6 construction company as the research object, takes the human resources related theories as the basis, summarizes the common causes of the technology brain drain of enterprises by refining the relevant literature views, designs a questionnaire in combination with the actual situation of

Gansu No.6 construction company, and explores the causes of the technology brain drain of Gansu No.6 construction company by means of questionnaire survey and interview. By handling the questionnaire survey results, it is concluded that the main reasons for employee turnover include the personal reasons of technical personnel, the reasons of the enterprise itself, and social environmental factors. In view of the above reasons, it is proposed to build No.6 construction happiness building, No.6 construction quality building, No.6 construction building and other improvement countermeasures

Keywords: Technical talents; Brain drain; Construction enterprise ;
Intention to leave

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景、目的和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的和意义	2
1.2 国内外研究现状	4
1.2.1 国外研究现状	4
1.2.2 国内研究现状	5
1.2.3 研究述评	9
1.3 研究内容和方法	9
1.3.1 研究内容	9
1.3.2 研究方法	10
1.4 研究思路与技术路线	10
1.4.1 研究思路	10
1.4.2 技术路线	11
2 相关概念与理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 人才的概念	12
2.1.2 技术人才的概念	12
2.1.3 人才流失的概念	13
2.2 人才激励相关理论	14
2.2.1 内容型激励理论	14
2.2.2 过程型激励理论	17
2.3 人才流失的基础理论	19
2.3.1 动力场论	19
2.3.2 推拉理论	20
2.3.3 库克曲线理论	22

3 甘肃六建技术人才流失现状分析	23
3.1 甘肃六建人力资源现状分析	23
3.1.1 甘肃六建企业简介	23
3.1.2 甘肃六建人员构成	24
3.2 甘肃六建技术人才流失的具体表现形式	25
3.2.1 高学历技术人才流失情况日益严重	25
3.2.2 人才比例严重失衡	26
3.2.3 青年员工离职率增高	27
3.2.4 人才离职去向明确	29
3.3 甘肃六建技术人才流失统计分析	30
3.4 技术人才流失对企业的负面影响	32
3.4.1 人力资源成本的增加	32
3.4.2 工作绩效的干扰	32
3.4.3 无形资产的流失	33
3.4.4 凝聚力的下降	33
4 甘肃六建技术人才流失影响因素的调查和分析	34
4.1 调查问卷设计和收集	34
4.1.1 调查的目的	34
4.1.2 调查问卷设计	34
4.1.3 调查问卷的实施	35
4.1.4 结果与讨论	35
4.1.5 问卷信度效度检验	41
4.2 甘肃六建技术人才流失原因分析	42
4.2.1 技术人员个人原因	43
4.2.2 企业自身的原因	43
4.2.3 社会环境因素	45
5 改善甘肃六建技术人才流失的对策	46
5.1 以人为本，打造幸福六建	46

5.1.1 提高技术人员的福利待遇	46
5.1.2 制定人性化的职业规划	47
5.1.3 关注技术人员家庭幸福	47
5.1.4 优化建筑行业的工作环境	48
5.2 制度创新，筑造品质六建	49
5.2.1 制定有竞争力的薪酬体系	49
5.2.2 设置多方位的晋升渠道	50
5.2.3 重视培训教育工作	50
5.2.4 建立合理的淘汰机制	52
5.3 增强综合实力，树立品牌六建	52
5.3.1 发挥国有建筑企业自身竞争力	52
5.3.2 加强企业文化建设	53
6 总结与展望	53
6.1 总结	53
6.2 展望	54
参考文献	55
附录	57
致谢	60

1 绪 论

1.1 研究背景、目的和意义

1.1.1 研究背景

随着我国经济的迅猛发展，企业之间的竞争不再局限于市场，而且企业的发展正面临着各种各样的问题。其中，人才的竞争和管理是至关重要的问题之一，改革开放以来，我国建筑行业施工建造业务主体由过去的“工程局”改制为企业单位，并逐步逐级向民间资本开放准入资格，一时间，民营企业如雨后春笋般涌现，纷纷布局建筑市场，产生了大量对人才的需求。另一方面，随着我国加入世界贸易组织，依约向国际资本开放国内建筑市场，由于外国公司能提供更高的收入、更完善的福利、更宽松的工作氛围，在这场人才争夺战中对传统国营企业和新兴民营企业形成了不小的战术优势，国内企业出现了明显的人才短缺。随着经济和教育的不断发展，我国人才的择业观也在不断变化，相较于老一辈建筑行业人才的“铁道兵精神”，现在的年轻人显然有点“吃不了苦”，他们更愿意从事体面的、能发挥个人特长的工作。而建筑行业工作环境恶劣、工作地点频繁变动、工作现场人员混杂等特点越来越失去对年轻人的吸引力。由于上述这些原因，我国建筑企业员工频繁跳槽，“提桶跑路”一度成为网络热门用语，其起源为建筑企业新进人才由于无法忍受企业高强度工作，入职不久便把个人物品装在公司配发的塑料红桶中辞职走人。部分企业为了降低技术人才流失带来的危害，不惜违反《劳动法》与员工签署各项限制离职的协议。可以说，技术人才流失不仅限制了建筑企业的发展，也在一定程度上制约了行业的进步，是否具有优秀的技术人才是企业长远发展的关键因素。

对于建筑施工企业而言，其技术人才流失给企业带来的不良影响远远的超过其它企业。众所周知，建筑施工属于危险性较大的活动，其安全管理和质量把控向来是工程项目管理的最重要环节，故我国一直对建筑行业设置较高的准入门槛。中华人民共和国住房和城乡建设部于 2014 年 11 月 6 日通过的《建筑业企业资质标准》(建市[2014]159 号)明确规定了企业申请各资质等级所需配备的专业人员数

量，对于中小型企业而言，具备相应执业资格的人员离职就意味着企业必须在限定时间内重新进行社会招聘补足人员缺口，否则将面临停业整顿，项目停工所产生的人员窝工费、机械设备租赁费、材料保管费等经济损失对于任何一家企业都是毁灭性打击。可以说，技术人才流失对建筑企业造成的危害远超任何行业。

1.1.2 研究目的和意义

(1) 研究目的

现阶段，传统建筑行业的发展逐渐的进入到了瓶颈期，建筑业作为第二产业，目前仍然存在劳动力素质普遍偏低、生产效率低、建设成本大等多项问题，随着建筑行业正在不断向着规范化发展，同时，建筑行业越来越提倡绿色施工、智能化管理、装配式建筑、新型材料等要求，高质量人才对于建筑企业的发展而言，已经越来越不可替代，人才的重要性十分明显。但是，建筑业属于传统行业，其在管理方面依旧无法快速的摆脱落后、陈旧、不发达等问题，这也造成了每年有大量的技术人才流失。根据 2020 年行业周转率统计数据，建筑行业已成为我国各个行业当中跳槽率最高的一个行业。本文以甘肃第六建设集团股份有限公司（下文简称甘肃六建）为研究对象，以人才激励相关理论、人才流失的基础理论为依据，根据建筑企业的具体情况，对建筑企业技术人才流失问题进行深入透彻的研究，通过调查研究，进一步分析并寻求相应的解决策略，帮助建筑企业挽留优秀人才，具有重大意义。

(2) 研究意义

1) 理论意义

在国外，开始研究企业人才流失问题最早是在上个世纪初，彼时的研究还相对单一，主要聚焦于员工与企业的利益关系层面，比如员工的工资待遇、职业发展等。随着时间的推移和研究的深入，研究者们逐渐认识到了人才对于企业发展重要性，人们不再只关注人才流失问题的经济性因素，而是同时关注经济性因素和非经济性因素耦合作用对人才流失产生的影响，比如，基于马斯洛需求层次理论或是人的激励理论研究人才流失问题。到目前为止，人才流失的相关理论已经相对成熟，相对完善，并逐渐形成了一套自己的方法论，本研究以这些理论成果为基础，进一步延伸和发展。

因为我国经济与西方发达国家尚存在一定差距、发展市场经济较晚等客观原因，造成了国内开始展开技术人才流失问题的研究相对较迟，导致国内的现有研究成果数量不多，且没有形成系统性、全面性的理论体系，而且在已有的资料中，关于建筑企业技术人才流失问题的研究，数量更是稀少。随着近些年来建筑工程领域新技术、新材料、新工艺的不断出现，绿色工地、环保工程、智慧建造等概念的提出，建筑企业人才的专业性比以往任何时候都重要，一旦出现技术人才流失，寻找替代人才比往往十分困难且代价高昂，而企业自主培养一个合格的人才也不是短期就可以实现的，且不论工作能力、技术水平、工程经验等因素，单论相关执业资格考试的报名条件就需要四年或五年的工作时间。我国基础建设的迅猛发展，离不开建筑企业发展壮大，人才的稳定性越来越重要，特别是有知识、懂理论、能管理、会经济、知法律、识规范的人才，他们是建筑企业的宝贵资源。但是，目前关于建筑企业技术人才流失的研究较少。因此，本文可以在一定程度上充实和完善该领域的研究，并为企业管理者提供可参考的对策。

2) 现实意义

“十四五”规划指出，建筑行业的发展将由过去只注重量的增长转变为注重质的提升，不能再走过去粗放型发展的路子，国内企业正处于转型期，对高质量人才的需求旺盛，再加上人才储备不足，在这样的背景下，技术人才流失率的不断上升将给企业带来负面影响。尤其是技术—管理、技术—经营或管理—经营复合型人才逐渐流失，将会给企业带来不可预估的重大损失。这类人才培养难度极高，一旦流失短期内往往难以找到可替代性人才，并在公司内产生恐慌氛围，严重时甚至会影响项目的进度或质量，并可能造成企业的核心生产技术或成本控制技术外传等多项问题。毫无疑问，这会严重影响企业的核心竞争力。本文通过对甘肃六建的调研，归纳分析技术人才流失的主要原因，并据此提出相应的对策，帮助企业人力资源部门、项目管理部改进完善相应的规章制度，从组织层面或管理层面做到防患于未然，减缓技术人才流失现象，实现企业与人才的双赢。本研究力求对建筑企业的控制技术人才流失起到借鉴意义和纳言献策的作用，另一方面，也希望能对类似企业如水利企业、路桥企业有所启发。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外专家学者对于人才流失相关的研究时期较早,国外专家学者从人才流失原因和人才流失对策角度进行分析,通过不断的研究最终得出成熟的结论。

(1) 从人才流失原因角度出发的研究

目前学术界对人才流失的原因看法各不同,Adel Alferaih (2017)在对工作满意度、工作绩效、组织绩效和移交意愿之间的关系进行研究后发现,人才流失与员工工作的满意度,工作绩效和组织绩效呈正相关。而且,工作满意度、情感组织承诺和转归因素对人才流失有着很大的影响。研究表明,在人才管理文献中,意向被认为是最重要的^[1]。

在针对具体行业的专门研究方面,Moris D 等(2017)对希腊医学人才的流失进行了研究,研究数据显示,越来越多的人想在实习期间辞职。最重要的原因是住院期间工作与生活的不平衡,未来的失业和生活质量差。此外,许多居民认为他们“已经投入太多,不能跟随他们的居留领域退出”。金融危机、失业恐惧和缺乏标准化培训应被认为是造成医学人才流失的关键因素^[2]。

不同于之前学者的研究,Posey 等(2019)通过研究显示,工作冲击导致了不同工作之间的员工离职率高。并且通过研究探讨了呼叫中心代表工作的震撼经历,解释了员工离职和自愿辞职的决定,研究结果表明,促使员工备受打击和伤害的事件会影响员工的离职率^[3]。

通过采用定性的数据收集方法,探究人才离开希腊出国的原因,以深入了解希腊人才流失的实际原因,Panagiotakopoulos A (2020)发现,由于希腊公民、政府决策者和雇主的普遍文化心态,绝大多数受访者决定离开自己的祖国。65%的人认为希腊的社会价值严重危机和政治腐败严重,因此决定在国外生活和工作^[4]。

在随后的一年,J Khan (2021)提出了欧洲学术人才流失根本原因的新视角。在仔细检查定性文献后,发现五个因素是造成人力资本外流的原因。其中包括:欧洲以外有吸引力的薪水;早期职业研究人员的短期固定合同;招聘程序不公平;有吸引力的移民政策;国际化政策在鼓励永久流动方面发挥的间接作用^[5]。

(2) 从技术人才流失对策角度出发的研究

在技术人才流失对策的研究过程中, Ahlback (2015) 主要针对建筑业企业员工流失的主要因素进行了分析, 并提出了相应的对策, 即通过建立企业技术人才流失的管理体系, 以建筑企业现实状况为基础, 通过实证计算, 建立合理的技术人才流失管理体系, 对企业人才招聘、人才保留等方面进行优化^[6]。

对于如何改善技术人才流失这一问题, Altaf (2015) 通过研究企业技术人才流失现状和相关文献, 得出应该建立降低企业技术人才流失的模型, 并且通过对员工现实需求和意见的研究, 了解员工真正的想法, 建立合理的薪酬、合理的岗位、合理的晋升等来改善技术人才流失的现状^[7]。

通过研究企业文化对人才择业方面的影响, Aldhuwaihi 等 (2015) 对离职员工进行了调查分析, 认为当前的企业文化无法满足员工工作需求, 需要通过改善企业文化达到留住人才的目的, 其次通过提高员工离职成本和对员工进行专业技术培训等方式, 降低企业的员工流失率^[8]。

为深入探究人力资源专业人员对降低员工流失率降低的积极意义, Kim 等 (2018) 在对技术人才流失问题进行研究的过程中, 提出人力资源专业人员与管理者之间建立积极、信任和合作关系的重要性已得到充分证明, 但对于组织如何系统地培育这种关系的了解却很少。研究结果表明, 人力资源管理实践可以与管理者建立人力资源经理的社交网络, 并促进他们之间共享语言的形成, 从而导致员工流失率降低^[9]。

MC Komguel (2021) 运用广义方法矩(GMM)评估 1990 年至 2010 年期间就业政策和技术人才流失对失业的直接和联合影响, 对 17 个撒哈拉以南(SSA)国家的样本进行评估。结果表明, 就业政策和大脑分别对降低失业率有显着贡献, 效果更显着^[10]。

1.2.2 国内研究现状

很早以前, 国外一些专家学者就开始研究人才流失问题, 但我国对人才流失问题的研究是从 1980 年之后才陆续开始的, 可以看出, 与其他国家相比, 我国对人才流失问题的研究起步相对较晚。但即使是这样, 到目前为止, 我国学术界在该方面已经取得了令人瞩目的成就和众多的研究成果。我国学者对西方的研究

成果进行重新解读和借鉴，然后结合我国国情和企业现状，从理论和实践的角度探讨和研究人才流失的原因、影响和对策。

（1）从技术人才流失原因角度出发的研究

在技术人才流失原因研究过程中，对于员工离职原因的分析，李斌，孟凌（2012）提出在企业发展中之所以会出现严重技术人才流失的现象，具体原因大致如下：企业环境、公司文化、人才的受重视程度、竞争环境以及薪酬管理机制等^[11]。

张春红（2014）主要通过访谈法和问卷法对制造业进行了研究。研究结果表明，员工离职的原因多种多样，主要表现为薪酬低、无法适应企业管理方式、与管理者意见相悖等^[12]。

在经济新发展模式下，潘小峰（2020）提出现阶段导致企业员工流失的主要原因可以归纳为员工方面原因、企业内部原因和企业外部原因。其中员工方面原因包括员工个人利益因素与无法体现个人价值；企业内部原因包括薪酬制度不科学、人力资源管理不合理、企业经营管理不够完善以及企业忽略文化氛围建设；企业外部原因包括外部就业机会增加、就业方式逐渐丰富与建筑企业薪资待遇较低^[13]。

通过对中小型饲料企业人力资源管理模式的研究，发现由于其自身规模小，资金有限等发展特点，在人力资源管理方面重视程度不够，存在技术人才流失严重的现象。张俊华（2020）究其原因中小型饲料企业人才引进与管理缺乏科学化与规范化，缺乏人才培养与激励制度，企业缺少文化建设，团队精神建设等^[14]。

周静（2020）从社区卫生服务中心技术人才流失的原因展开分析，并以此为依据，提出合理分配薪酬福利，保障员工基本权益；完善教育培训体系，提高员工综合水平制定目标任务，激发员工责任感；促进员工内部情感交流，完善资金补偿机制；促进人事体制改革，落实薪酬管理制度等几个方面的措施^[15]。

为探明个人自我价值实现对人才稳定的影响，周文琴（2020）用问卷调查的方式对某县级公立医院近 5 年流失医生人才情况分析；研究发现医院发展前景不乐观，个人自我价值实现受阻是临床医生技术人才流失的主要原因，重视县级人民医院的发展，为医生提供的良好的平台是稳定人才的主要措施^[16]。

（2）从技术人才流失影响角度出发的研究

现阶段人才流动已成为屡见不鲜的现象，能够起到推动市场经济发展的作用。而从企业发展角度看，文亚莉（2013）提出企业的发展实质上也是人才的发展，唯有拥有了稳固的人才队伍才能提高自身竞争力，在市场竞争中才能占据领先地位，频繁的技术人才流失必将损害企业人才队伍建设，影响企业发展^[17]。

在对我国建筑企业技术人才流失的研究过程中，王炎良（2018）认为，我国路桥施工企业在发展中遇到的最大的问题就是技术人才流失严重。这个问题严重影响了路桥施工企业的发展，从而影响了我国经济的发展。怎样解决这一问题，已经成为我国路桥企业发展中的主要问题^[18]。

为探明影响技术人才流失各因素的重要性，何海燕等（2019）发现，科研能力和收入报酬对军工企业技术人才流失的影响较大，而企业文化的影响相对较小。具体来看，我国军工企业科技技术人才流失影响因素前四位分别是基本工资，绩效工资，物质支持和精神支持；科研能力与其它指标关系最为紧密，在对其它因素产生显著影响的同时，也容易受其它因素影响^[19]。

陈立中等人（2020）运用 2009 年至 2018 年 289 个地级及以上城市的面板数据，实证分析了人力资本，住房价格和城市发展间的多种关系。实证发现，人力资本对住房三级市场价格均存在显著的正向影响；住房价格对人力资本流动的影响呈一种负向的二次关系^[20]。

企业之间的竞争主要是对于专业人才的竞争，致使有些公司出现了技术人才流失的问题，在极大程度上妨碍了公司的健康发展，张吉梅（2020）指出这一问题是由多个因素造成且需要企业进行细致的分析并提出科学合理的措施^[21]。

在针对青岛市技术人才流失问题的研究中，马骏腾，李莉莉（2021）基于人社局数据，采用 logit 模型，研究了近十几年青岛市技术人才流失的影响因素。研究结果表明：从个人信息看，男性的流失比例大于女性；从教育背景看，本科生流失的最多；从单位性质看，就职于企业的人才更多地选择离开青岛。因此，为了抑制技术人才流失，青岛市政府必须建立健全人才引进机制，大力推进薪酬福利制度改革^[22]。

从产业结构，政策环境，劳动力薪酬，人力资本与“人情”社会文化五个角度，郭子宸（2021）以推力-拉力理论为基础，讨论了东北地区技术人才流失现状，并分析了技术人才流失的原因，最后针对此问题提出了优化体制机制，产业结构

和区域形像等对策建议^[23]。

(3) 从技术人才流失对策角度出发的研究

对于绿色食品产业处于优势地位的欠发达地区而言,技术人才流失的问题同样存在。李龙,王巍(2017)认为,创新人才是产业发展过程中最重要的因素,然而在欠发达地区优势产业人才也存在严重的技术人才流失现象。建立“绿食谷”战略,“人才生活区”的设立是欠发达地区优势产业处于成长期吸引创新人才、留住创新人才的最佳选择^[24]。

为梳理技术人才流失对企业造成的损失,王志民(2020)指出高校技术人才流失既包括显性的绝对流失,也包括隐性的相对流失,两者构成了技术人才流失的主要渠道。这一问题的解决,有赖于人才政策的改变,高等院校人才机制,成果评价机制的深入改革,以及大力发展高科技产业,扩大下游产业覆盖面,增加产业链的长度与广度^[25]。

在对东北高校高层次人才的流失现状,成因,对策的研究中,杨敏等人(2020)通过数据检索和案例分析发现:东北高校高层次技术人才流失的成因包括人际关系,领导管理,薪酬体系,绩效体系和竞争压力等五个方面,主要的防范措施可从人才政策,薪酬制度,预警体系,优化环境等方面提出^[26]。

结合当前企业在人才管理中存在的问题,王悦(2020)通过对企业技术人才流失现状进行详细阐述,对企业技术人才流失的原因进行深入探讨,提出科学有效的技术人才流失问题解决措施,通过对管理过程的优化和企业文化的科学建设^[27]。

马英爽(2020)研究发现经济发展缓慢,产业结构不合理,区域发展不均衡等是导致黑龙江省技术人才流失的主要原因,应积极改善营商环境,进行产业转型,创造良好的经济发展环境吸引人才,积极改善人才政策,提高福利待遇,努力留住人才,应不断提高高校质量和办学水平,使其成为人才蓄水池,为黑龙江输送更多更好的建设人才^[28]。

通过分析 M 公司的人员结构,流失现状和流失成因,伍静(2020)提出了树立人才资源理念,健全人才激励制度,建立人才储备体系等对策^[29]。

1.2.3 研究述评

第一，国内外专家学者对技术人才流失问题的研究起步较早，所以该领域的理论成果丰硕，可借鉴资料较多，但是着重分析技术人才流失原因的研究相对较少。现存已有的关于技术人才流失原因分析的研究多从社会、经济因素等角度入手，而对具体企业的研究和分析则相对较少。第二，国内外专家学者对于人员流动理论的研究已经非常充分，但大多着眼于区域经济发展，对于某一特定行业的研究则较少，而关于建筑企业人员流动的问题更是凤毛麟角。基于此，通过提炼相关文献观点，归纳了企业技术人才流失的常见原因，并结合甘肃六建实际情况设计了调查问卷，利用问卷调查的形式获取最新数据，得出当前造成甘肃六建技术人才流失的具体，通过对原有的分析，进一步得出解决甘肃六建技术人才流失的对策，以此降低甘肃六建技术人才流失率。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

虽然甘肃六建属于国有大型建筑企业，可是其仍旧无法逃避激烈的市场竞争。从甘肃六建创办几十年以来，技术人才流失对企业发展产生的阻碍从未停止。所以，应该对甘肃六建的技术人才流失进行深入的研究。具体研究内容如下：

第一章绪论，该部分主要对文章的研究背景、目的和意义进行阐述，同时分析了国内外研究现状，介绍本文的研究内容、方法以及研究思路和技术路线。

第二章是相关概念与理论基础。第一步，主要对相关人才、技术人才流失的概念进行界定，第二步，介绍了相关理论，主要有人才激励相关理论、技术人才流失的基础理论。

第三章是对甘肃六建技术人才流失现状进行分析。该部分主要对甘肃六建人力资源现状分析、甘肃六建技术人才流失的具体表现形式，同时介绍了技术人才流失对企业的负面影响。

第四章是甘肃六建技术人才流失原因的调查和分析。主要通过设计调查问卷、收集数据等，对影响甘肃六建技术人才流失的主要因素进行分析和讨论。

第五章是甘肃六建改善技术人才流失的对策。在分析技术人才流失原因的基础上,从打造幸福六建、筑造品质六建、树立品牌六建三个方面提出了解决对策。

第六章是总结与展望。该部分主要总结了全文的研究内容,并对论文的后续研究内容进行展望。

1.3.2 研究方法

本文针对甘肃六建的技术人才流失的现状进行研究,并且根据发现的不足提出了减少技术人才流失的对策。本文重点介绍了以下两种开展研究活动的方法。

(1) 问卷调查法。针对甘肃六建已流失人才进行离职原因问卷调查、对在职人才进行满意度问卷调查,从而深入的研究甘肃六建技术人才流失率高的主要原因。此外结合在职人才的思想动态等信息,对目前所有的相关资料和数据进行整合,为后续的研究提供基础依据。

(2) 访谈法。通过与在职人才及已流失人才面谈或电话访谈的形式,提出一些开放性问题,已弥补问卷调查法封闭性强的缺点,进一步探究技术人才流失率高的原因,并将访谈中被频繁提及的原因纳入调查问卷,以提高调查问卷的全面性和客观性。

1.4 研究思路与技术路线

1.4.1 研究思路

选才、育才、用才是企业在市场发展的重要条件,亦是企业人力资源管理的重要任务。本文以此为突破口,选取甘肃六建为具体的实践案例,运用人才激励和技术人才流失等理论,通过问卷调查法、访谈法,对甘肃六建技术人才流失现状进行了深入的研究,以探究甘肃六建技术人才流失的主要原因,并提出有针对性的对策,以期对甘肃六建控制技术人才流失起到借鉴意义,同时也为其它类似企业提供参考。

1.4.2 技术路线

如图 1.1 所示，为本文进行研究的的技术路线。

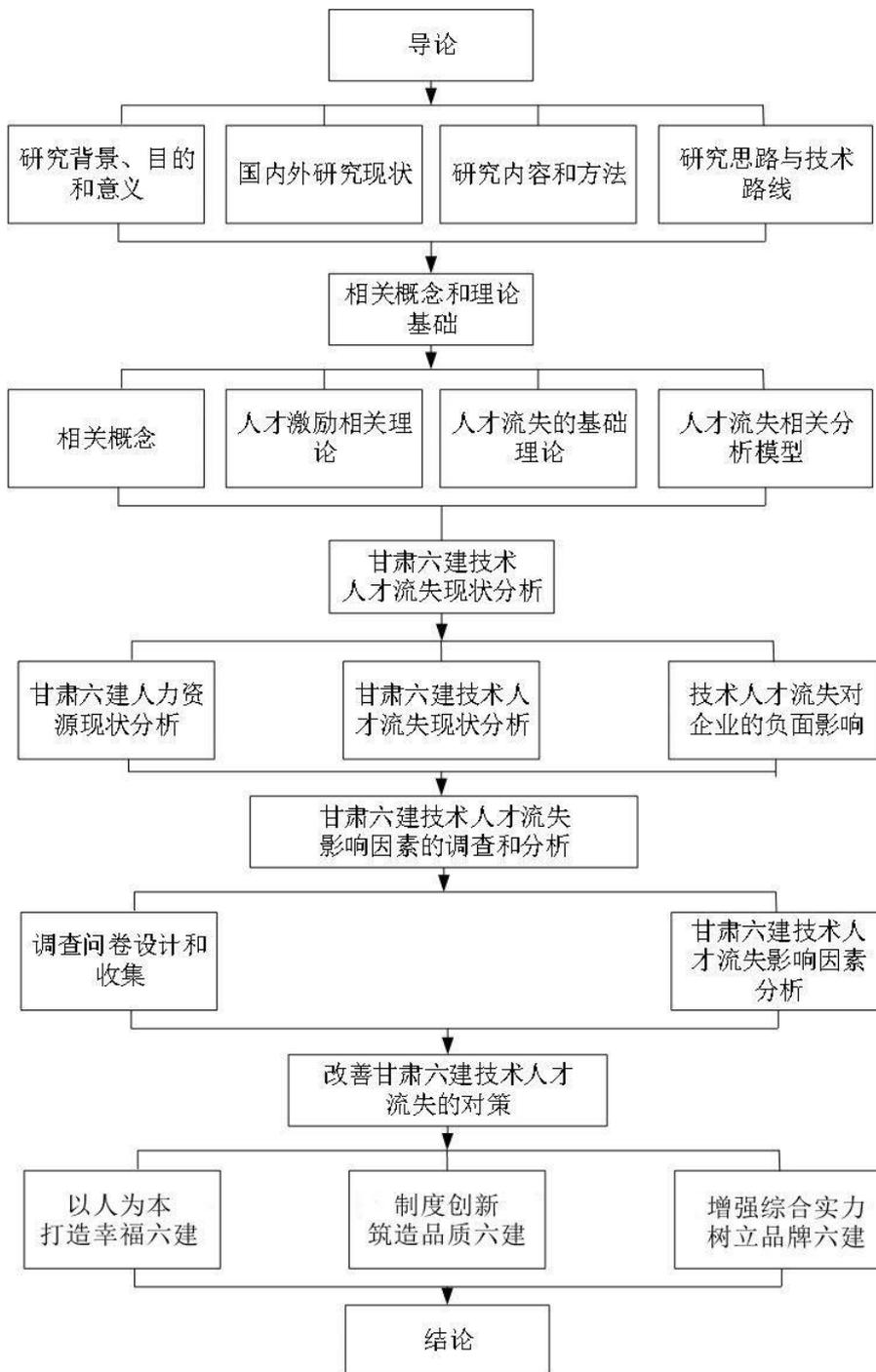


图1.1 技术路线图

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 人才的概念

学术界对于人才的定义一共经历了三个不同的时期。20 世纪后期，学者们第一次对人才进行定义，具体为：受过高等教育，而且已获得较高学历或学位的人。但从社会实践层面而言，该定义较为武断片面。一方面，随着高等教育的普及，获得较高学历的人未必能称其为“人才”；另一方面，为社会做出重大贡献的“人才”，亦并非都受过高等教育，可见评判人才不能唯学历论，不能唯高等教育是为举。20 世纪 90 年代学者第二次对人才进行定义，具体为：能为社会发展提供劳动力和创造力的人，或者对某一行业具有显著性贡献的人，均属于人才。这一定义得到了较为广泛赞同和认可，但仍稍显“一家之言”。争论结束于 2010 年，国务院颁布了《国家中长期人才发展纲要》，“人才”终于形成了权威解释与标准定义，《纲要》提出：“人才是对具备专业知识技能且能从事创造型工作劳动，并对社会发展起到部分促进作用的人的统称”，这一解释成为了现代汉语中“人才”的特指。

2.1.2 技术人才的概念

专业技术人才，指的是在某一专业领域中，具备较高的专业能力和素养，有着较为系统的专业知识体系学习经历，熟悉与专业技术相关的规定、规范和操作流程，具备较强的实际问题解决能力的人才。专业技术人才在不同的专业领域内，有着较为细致的分类，大致可以分为：卫生医疗技术人员、科学研究技术人员、工程技术专业人员、船舶设计技术人员等等。与专业技术人才不同的是，专业技能人才仅需语言和行动，就能体现出其专业技能，而专业技术人才在实际工作中，会根据实际需求的不同，使用特定的专业工具来完成工作内容和解决实际问题，能较好的利用和使用外界载体来完成工作任务。

在本文中，技术人才指具有较高的职业技能水平和职业素养，在其所属的专

业领域中，具有一定的专业技能水平和研究的人，针对专业技术人才具有以下特征：第一，应变和自我提升发展能力。现代社会环境不断变化，企业也随之不断发展，对其人才的业务能力和综合素质的要求也不断提高和变化。企业人才应具备较强的应变能力，以适应环境的变化，具备较强的业务素质和较强的学习能力，以实现自我提升。

第二，实际问题解决能力。企业人才在其岗位上，会不断地遇到困难和问题。业务能力较强的人才具有钻研精神，可以熟练地使用专业知识解决较复杂的实际问题。在解决问题的过程中，个人的业务能力也随之得到提升。

第三，具有创新精神。企业的发展，要求其产品和技术不断革新。企业人才可以利用自身的专业优势，实现产品和技术创新，使得企业的竞争力不断提升，为企业的可持续性发展提供坚实的基础。

2.1.3 人才流失的概念

人才流失是指在一单位内，对其经营发展具有积极作用的人才非单位意愿的流走的现象。人才的流失在很大程度上会给企业带来巨大的危害，而且有可能产生不可挽回的后果^[43]。劳资关系往往是双向选择的结果，企业对于堪用的人才通常会提出限定条件，同样的，人才对于企业提供的劳动报酬、发展前景等要素也抱有一定预期。当人才认为所在企业未能提供合理的劳动报酬，或自身才华无法在当前企业充分发挥，往往会选择结束劳动关系另谋出路，以期获得更高的报酬或职位。人才流失是市场经济环境下劳资关系对立统一的表现，其出现符合市场经济发展的规律，但对于企业而言，人才流失则是一个亟待解决的问题。企业的经济活动归根结底是由人才实施的，如果把企业的固定资产、流动资金、生产能力等要素比作建筑的承重结构，那么企业的人才就可以比作是建筑的内部装修，决定一个建筑是否宜居的要素往往不在于其所能承担的荷载，而在于其是否具有舒适温馨的室内环境。企业通过人才的知识、技术、经验所能获得的利润是无比丰厚的，这也就解释了为什么许多企业不惜花费重金吸引人才。

2.2 人才激励相关理论

2.2.1 内容型激励理论

内容型激励理论一般通过对内在的激励因素的研究,寻求其真正的需求,再结合具体需求实施激励,这样做的优点在于能够充分激发被激励对象的积极性,增强激励效率和效果,起到事半功倍的效果。目前,内容型激励的理论非常多,主要理论如下。

(1) 马斯洛需要层次理论

生理需求: 生理需求是人生存的最基本需求。比如食物、衣服、住所等等。

安全需求: 由于需求种类存在差异,能够将其分为二类,即:人身安全和职业安全。从生理和情感方面,能够可分为当前安全需求和未来安全需求二类。安全需求主要表现为在满足了基本的生理需求之后的更深一层的需求。

社交情感需求: 人是社会动物,许多活动需要在社会群体中实现,尤其是在平日的工作和学习当中,需要以社会不同群体为基础去完成,具有较强的社会性。每个人都不想被社会群体孤立,孤独的个体无法获得正常的情感需求,如爱、感情和友谊等。

尊重需求: 人寻求社会对自身尊重的需求是人在生理、安全和社交等基本需求得到实现之后,出现的比较高级的一种需求,人往往不单会追求来自外界社会对自身的评价和尊重,同时也会重视群体内部对自身获得的成绩的认同和肯定,基于此,尊重可以通过内部和外部两方面得到体现。

自我实现需求: 自我实现需求主要体现在工作责任心强的员工身上。他们在工作中的出色表现和卓越成就使他们感到极大的满足感和成就感。这种感觉通常与工作报酬没有直接关系。

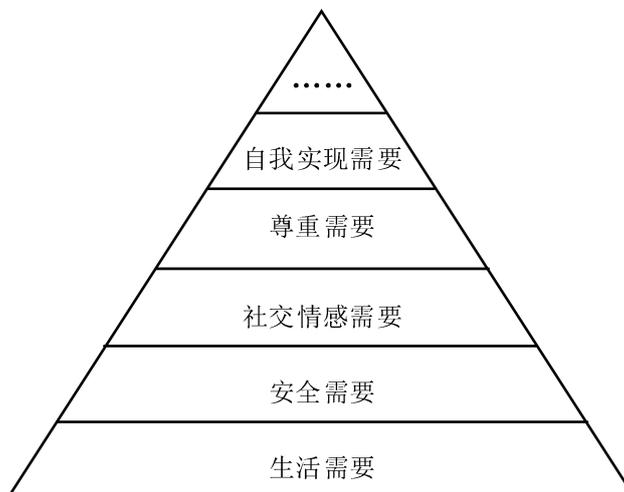


图2.1 需求的五个层次

结合关于对马斯洛需求层次的认知和了解，我们可以对人在不同时期的具体需求有所了解，人的需求通常是有层次性的。

需求实现的过程是从较低层次到较高层次逐步实现的过程。无论何时，只要实现了一个需求水平，需求实现的满意度和成就感就会随着时间的推移而逐渐降低。此时，已实现需求对个体的刺激效应也将降低，激励效应将由下一个待实现需求产生。动机也有一个从低级到高级的转变，有一个从外部到内部的变化过程。企业管理者应做好员工在工作中的实际分析，充分利用马斯洛的需求层次理论，找出每个员工不同层次的需求，根据具体需求制定相应的激励措施，从而达到目标，提高员工的工作积极性和创造性，为了最大限度地提高员工的工作满意度，在提高企业绩效的同时，员工还可以获得职业发展^[44]。可是现阶段，大量的企业管理者并没有利用马斯洛需求理论指导实践，也无意愿利用该理论满足员工除生活需求和安全需求以外的其它高层次需求，制定规章往往凭借经验主义和行业惯例，而不是科学理论。员工的高层次需求得不到满足，工作满意度自然会随之下降。

结合上述内容不难发现，马斯洛的层次需求理论对员工管理工作有非常重要的指导意义，管理人员需要不断的学习理论知识学习，加强自身管理能力，用科学的管理学理论指导工作实践，用先进的管理工具完善规章制度，使企业的管理模式成为更科学的系统性工程，而非离散零碎的会议纪要。

（2）奥尔德弗的 ERG 理论

ERG 理论的提出者是著名的奥尔德弗教授，该理论的提出，是以马斯洛层次需求理论为基础，经过发展得到的。从管理学角度而言，可以将 ERG 理论理

解为是马斯洛层次需求理论的深层研究。这一理论的核心内容是包括：Existence 生存、Relation 关系和 Growth 成长^[45]。

生存需求：这是人们最基本或最低的需求，主要是为了保证和满足人们的生存需求，如食物、衣着、住房和交通，以及人们的安全生活需求等。

关系需求：是人类中层次基本需求的体现，主要包含了马斯洛的社交和受人尊重的中层次需求。

成长需求：主要反映人在成长过程中的高层次需求，也是马斯洛自我价值实现需求的主要体现，属于一种较高层次的人类需求。成长需求，在个人的工作和生活当中，属于高层次的需求，而且也是一种较难实现的需求。

从上面的文本中可以清楚地看到，ERG 理论是对马斯洛理论的更深入的解释。有些理论与马斯洛的需要层次理论一致，但有些理论与马斯洛的需要层次理论不同。两者之间的差异见表 2.1 所示。

表2.1 需要层次理论和ERG理论的差异

	需要层次理论	ERG 理论
需要的存在方式	只存在一个层级的需要	多种需要可同时存在
需要的满足顺序	“满足-前进”理论	“挫折-后退”理论

结合表 2.1 中的内容不难发现，ERG 理论认为需求在某一段时间中，是可以同时存在的。在现实生活中，管理者必须要关注的是，不同的人往往有不同的需求，因此，激励效果存在很大的差异。一般情况下，每个人的需求并不是简单地从低层次到高层次的实现和满足，如果高层次的需求未能得到满足，需求就会从自动降级。例如，在工作中，人才可能会因为更好的发展前景而自动降低对收入的期望。然而，人才若是发现预计的发展前景与实际情况不符，则他们会恢复对的高期望，同时，对实现工作绩效的满足感将有所降低。

(3) 麦克利兰的成就需求理论

成就需要理论主要包括成就需要、权力需要和归属感三个方面，最早由美国学者麦克利兰教授提出。成就的需要主要是指人们通过自身不懈的努力，在社会群体中得到了赞同和认可。权力需求主要是指通过权力，在相应的环境和范围内形成一定的影响力。归属感需求是指通过一定范围的社会交流得到所有人的认可

和关注^[46]。上述的三种需要在实际工作中互相影响、互为因果。企业管理者宜根据实际情况，有针对性的激励人才，这样才能够使激励措施更有效、更充分地发挥其应有的作用。同时也可以充分的调动员工的积极性。换句话说，如果个人有较高的成就感要求，他们往往会更加关注工作表现，并倾向于忽略工作中的其他问题，例如，同事之间的合作完成一个工作目标，往往需要企业管理者合理分配对工作权限和企业内部资源。管理人员需要结合员工工作的实际情况，适当进行放权分权，使他们内在的优势和能力可以尽情的展现和发挥出来，从而取得更好的成果。

2.2.2 过程型激励理论

过程型激励理论主要研究内容是探究对个体行为产生重要影响的关键因素，其核心内容是通过分析这些影响因素的关系，进而预测并控制人的行为。对于企业人才的激励来说，企业管理者应重视该理论的应用。

(1) 期望理论

期望理论由美国心理学家弗鲁曼（Vroom）在其著作《工作与激励》提出，该理论指出，人们对行动结果的价值评价和预期达成该结果可能性的估计决定了激励效果的程度高低。即是说，若个体可以提前预测到一项行动的最终结果是良性的，则该行动会对个体产生极强的吸引力，且个体对预测的准确性越确定，其吸引力就越强。该理论也可用公示展示为：

$$M=V * E$$

此公示中，M 即 Motivation，表示进行一项工作的动力，是指人才对工作的积极性，通常被定义为“激励力”；V 即 Value，表示完成一项工作所得到的奖励，可以是物质奖励、精神奖励，也可以是他人对自己的评价或是人才的自我评价，通常被定义为“效价”；E 即 Expect，表示个体对预测结果的确程度，可理解为成功的概率，通常被定义为“期望值”。

表2.2 激励力、效价与期望值的关系

期望值	效价	激励力
高	高	最高

高	中	较高
高	低	中
中	中	中
中	低	较低
低	低	最低

通过分析表 2.2 中的信息不难得出，当期望值与效价均处于高范围时，激励效果最好；期望值与效价有一项处于高范围时，激励效果尚可；如果期望值与效价有一项处于较低范围时，则激励效果将大打折扣，甚至不会产生激励效果。在生产实践中表现为：个体对工作不承担责任，不履行义务，对交办的工作推诿扯皮，敷衍了事。

该理论重点揭示了，人才努力实现工作目标与获得奖励的逻辑关系，企业管理者若想最大限度激励人才，首先应设置工作目标，并于人才实现工作目标后给予奖励，而奖励的优良程度是与绩效直接相关的，人才只需要努力工作，就可以提高绩效，具体展示如图 2.2:



图2.2 期望理论的三种联系

这其中，企业管理者应合理设置目标，并正确引导人才期望值，同时还要处理好努力与绩效的联系、绩效与奖励的联系、奖励与目标的联系。若处理得当，则可使人才保持较高的工作热情。

(2) 公平理论

公平理论是由美国心理学家约翰亚当斯于 1965 年提出。该理论指出，个人在付出努力后，会先计算自己所获报酬与所付出努力的匹配程度，再计算他人在同一工作或同一时期所获报酬与所付出努力的匹配程度，最后将两者进行比较，若个人的付出/回报比低于他人，则个人会产生强烈的不公平感，即使个人的实质回报比较高，激励效果也会大打折扣，即所谓的“不患寡而患不均”。该理论

揭示了影响个人激励效果的因素不仅与个人的回报/付出比有关，也和他人的回报/付出比有关。

这一理论能够表示为：

$$O_P/I_P=O_K/I_K$$

其中：

O_P 为个体所认为自己的回报；

I_P 为个体所认为自己的付出；

O_K 为个体所认为他人的回报；

I_K 为个体所认为他人的付出。

若 $O_P/I_P < O_K/I_K$ ，则个体会产生强烈的不公平感，通常会要求企业增加自己的收入，或在今后的工作中减小自己的付出程度，消极应对工作。

若 $O_P/I_P > O_K/I_K$ ，则个体会强烈的满足感，并在今后的工作中增加自己的付出程度，积极主动工作，但在一段时间后逐渐提高对自己付出的评估。

若 $O_P/I_P = O_K/I_K$ ，则个体依然会有公平感，但往往不觉得自己应该增加或减少对工作的付出程度。

从以上内容可知，公平分配劳动报酬对于企业管理者至关重要。

2.3 人才流失的基础理论

2.3.1 动力场论

场是一个物理学概念，后来被移植到社会科学领域中。其中，美国心理学家库尔特勒温以格式塔心理学为基础，将行为视作研究对象，并采用场的理论提出了勒温场论，或称动力场论，该理论主张任何一种行为都产生于各种相互依存的事实整体，并利用一个函数解释关系总结该理论：

$$B=F(P, E)=F(LS)$$

此函数关系中， B 表示个体行为，也包含个体心理； P 表示个人，即行为主体； E 表示环境； LS 表示生活空间，包括了人与人所处的环境。

该函数关系可概括为三层含义：

1.若将个人行为视作应变变量，则个人主观因素与其生活环境为自变量，个人行为是个人主观因素或外部环境发生变化所产生的结果。

2.个人与环境相互作用产生生活空间，此两者共同构成了影响个体行为的全部事实。

3.个人行为发生在生活空间之中，它是生活空间的函数，且生活空间的变化必然会引起行为的变化。

动力场论阐述了个体行为事实或心理、个体主观因素、个体所处环境之间相互作用的结果，并强调人的主观因素对其行为起决定性作用。对于企业管理者的启示在于：企业举措对于人才而言是否构成激励或激励效果如何，很大程度上取决于人才对企业的满意程度，若人才对企业不满，则无论企业给付多么丰厚的报酬，人才依然有可能选择离开企业，尽管新企业的待遇可能会更低。这一观点也符合马克思哲学的内外因关系原理，提示企业管理者应注重建设企业文化，加强人文关怀等软实力的提升。

2.3.2 推拉理论

推拉理论的“推一拉”动力作用机制源于运动学的概念，最早被用于农村和城市人口迁移，该理论认为，人口流动因两种不同方向的力相互作用而产生，一种是促成人口流动的力量，一种是阻碍人口流动的力量。

推拉理论可以总不同层面分析企业技术人才流失的影响因素，包括社会层面的因素、个人层面的因素及企业层面的因素。社会层面的因素主要包括行业内其它企业对本企业人才的吸引、新兴行业对传统行业人才的吸引等等经济因素，也包括国家政策、社会舆论等政治、文化因素；企业层面的因素主要包括企业的管理水平、人才机制、薪酬体系、培训体系等；个人层面的因素主要指人才对工作的满意程度。

影响结构如下图 2.3 所示：

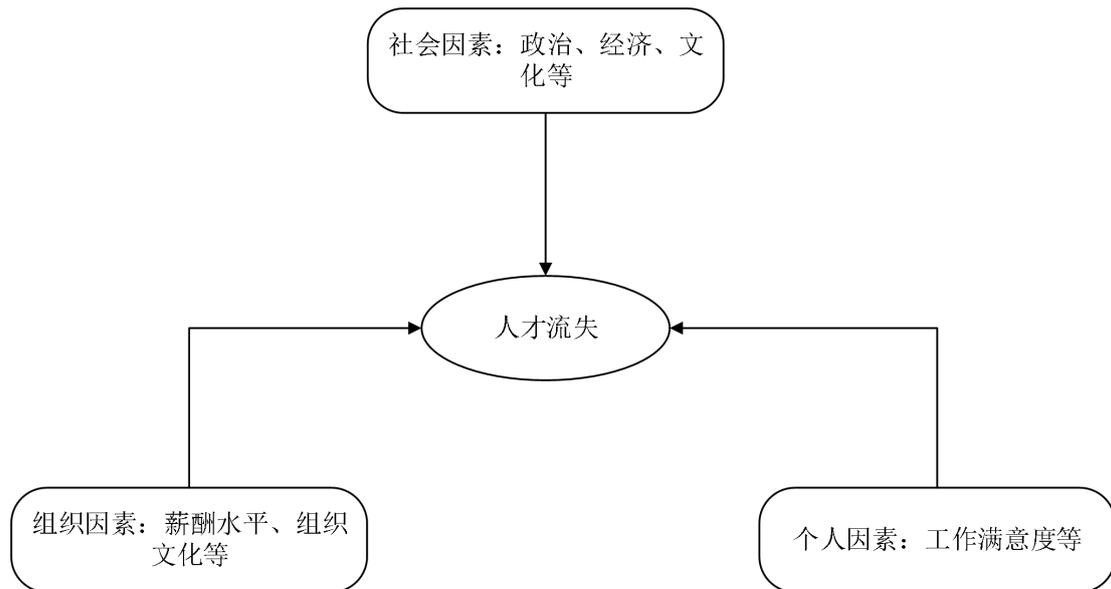


图2.3 人才流失因素影响图

市场经济的发展，越来越多的民营建筑公司和外资建筑事务所不断涌现，纷纷布局建筑市场，这些企业往往靠着更高的收入和更宽松的工作氛围，对人才产生了较大的吸引力，形成了推拉理论中的外部拉力。我国由于经济体制的特殊性，很多建筑企业由过去的“工程局”改制而来，依然遗留了过去的行政体制，缺乏成熟的人力资源管理体系，形成了推拉理论中的内部推力。

若国内经济形势整体向好，则外部拉力更大，人才会更加倾向于离职，但近几年受新冠疫情影响，中小型企业举步维艰，技术人才流失更加倾向于留在现企业继续观望。具体如图 2.5 所示：

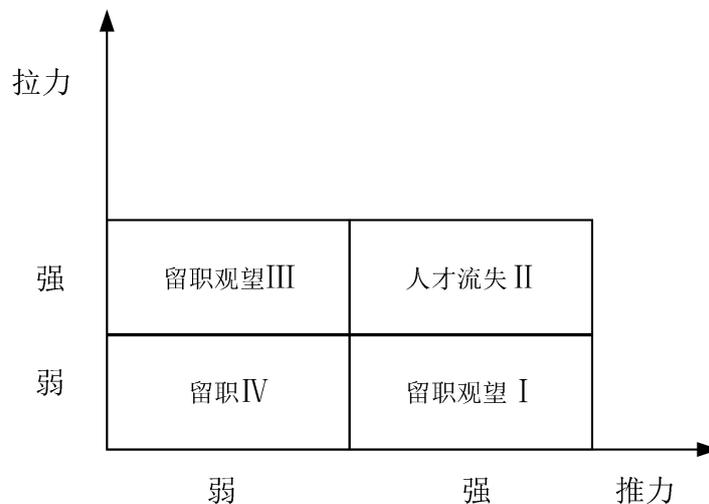


图2.4 人才流失推拉理论图

2.3.3 库克曲线理论

与前述理论的有所不同,美国学者库克认为一定程度内员工流动是积极有利的,他主要从如何更好地发挥人的创造力的角度,提出了知名的创造力曲线理论,也称库克曲线理论。该理论是库克对研究生参加工作后的创造力发挥情况进行统计,从而绘制的(具体如图 2.6 所示)。从统计学的角度来看,大多数人才在参加工作后(图 2.6 所示 O 点)需要熟悉岗位、学习实践技能,这期间创造力不断上升(图 2.6 所示 OE 段),并随着经验的增长和知识的巩固于第 4.5—5.5 年达到峰值(图 2.6 所示 DC 段),之后人才会逐渐对工作感到厌倦,其创造力也开始缓慢下降(图 2.6 所示 CB 段),此后人才由于自身工作风格的成熟、对新知识的渴求下降、对工作丧失兴趣等原因,创造力会稳定在一定范围内小幅度波动(图 2.6 所示 AB 段)。

库克曲线理论对企业管理者的启发在于:对新入职人才应进行有效的培训,在其对工作兴趣较浓厚,求知欲较旺盛的时期尽快熟悉工作,并任其发挥想象力与创造力,企业应为其提供试错的土壤,并在人才入职后第四年左右判定其是否适合现岗位、是否值得提拔。若其工作表现不佳,亦不应武断地进行清退,而是优先考虑其进行调岗,或许变更工作岗位后一些原本平庸的人才可以发挥出超乎预料的创造力。故企业应建立合理的人才流动机制,允许人才根据自身特长、兴趣等因素相对自由的申请更换岗位,企业也应争取做到在不违反人才主观意愿的情况下动态变更人才工作岗位。

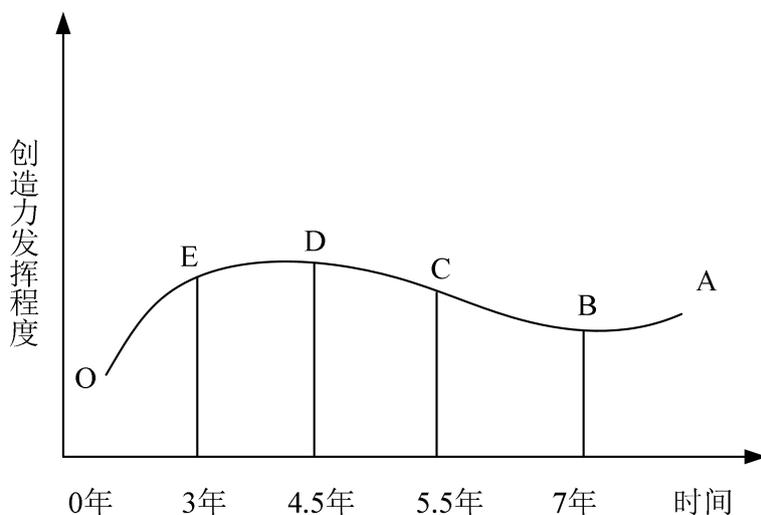


图2.5 库克曲线

3 甘肃六建技术人才流失现状分析

3.1 甘肃六建人力资源现状分析

3.1.1 甘肃六建企业简介

甘肃第六建设集团股份有限公司隶属于甘肃省建设投资(控股)集团总公司,是中国建设系统企业信誉 AAA 单位,中国 500 强企业之一,公司前身为甘肃第六建筑工程股份有限公司,成立于 1953 年,总部位于甘肃省兰州市城关区北滨河路 778 号。现有员工 9000 多人,下辖基层单位 35 家。

甘肃六建集团建司 60 余年来,立足兰州,辐射甘肃各地(州)县,先后转战北京、上海、河北、广东、福建、江苏、山东、四川、海南、青海、内蒙、新疆、宁夏等地,其承建的项目包括兰炼、兰化等工业项目,404 厂、805 厂等核工业基地,兰州大学、中科院兰州分院等科研机构、为甘肃省的经济发展做出了不可磨灭的贡献。

甘肃六建作为中国 500 强企业甘肃建投所属核心公司之一,是全国建筑业先进企业,全国实施用户满意工程标杆企业,多次问鼎中国建设工程最高荣誉鲁班奖,多次荣获国家优质工程奖,先后荣获百余项国家级荣誉,得到行业顶级认可;拥有九项一级资质,先后转战全国 20 多个省市地区,服务于“一带一路”、京津冀协同发展、长三角一体化、粤港澳大湾区建设、黄河流域生态保护和高质量发展等重大国家战略,并携手众多一流企业,实现强强联合,达成长久战略合作伙伴关系。其业务发展板块涉及建安主业、投融资、房地产开发、装配式建筑、装饰装修、公路市政、商砼销售、机械设备租赁、劳务派遣、科技咨询、生态环境治理等诸多领域,先后承建了大批国家、省市重点工程和社会标志性工程项目,为甘肃省乃至国家社会经济发展做出了重要贡献。

面向新时代,在甘肃建投集团坚强带领下,甘肃六建立足新发展阶段、践行新发展理念、构建新发展格局,坚持以高质量党建引领企业高质量发展,在打造稳健可持续高质量发展的“幸福六建”之路上不断迈进,始终致力于发展企业、服务社会、富裕员工,成为拥有自主创新核心竞争力的现代化一流国有企业愿景,

坚持“精品六建、绿色六建、科技六建、创新六建、卓越六建、幸福六建”发展理念，聚焦客户所需，持续为客户创造最大价值。

3.1.2 甘肃六建人员构成

甘肃六建主营业务为建设工程项目施工，公司会根据在建项目的数量、规模、工期、复杂程度等因素调整人员岗位，大多数人员在项目管理部与公司机关部门之间动态流转，以工程造价专业的对口岗位为例来说明，同一人有时担任预算员，有时担任核算员，既可以算作经营人员，也可以算作技术人员，还可以算作商务人员，故要按岗位分工来分析甘肃六建的人员构成可行性较低，加之获取公司人力资源数据存在诸多不便，故本研究在分析人员构成时分四种情况处理：1.按年龄、学历、职称等静态要素分析人员构成时按实际情况统计；2.行政类岗位按实际情况统计；3.对已离职人员进行调查时按其离职时所在岗位进行统计；4.对在岗人员按其所学专业进行大类划分，不区分具体工作内容及工作岗位。

甘肃六建现有正式员工 3075 人，其中，大学本科毕业的员工为 1235 人，专科毕业的员工为 984 人，技校毕业的员工为 476 人，初高中毕业及部队转业为员工为 364 人，人员结构关系如下表 3.1 所示：

表3.1 甘肃六建人员构成表

学历	人数	比例
硕士	16	0.52%
本科	1235	40.16%
专科	984	32%
技校	476	15.47%
其它	364	11.83%

正式员工除公司各级管理干部、技术负责人 822 人，其余基层员工的岗位分别为：施工技术类 614 人，技能操作类 819 人，经营预算类 396 人，财务类 104 人，其余共计 424 人。其中具有中级职称的 532 人、高级职称的 134 人。这些基层员工的年龄跨度分布情况如下表 3.2 所示。

表3.2 甘肃六建技术人员结构表

年龄	人数	比例
21-25	558	25%
26-30	733	33%
31-35	281	13%
36-40	285	13%
41-45	199	9%
46岁及以上	197	7%

从上表中不难发现甘肃六建员工年龄结构还是呈现出年轻化的特点,主要以21-30岁的青年人为主。

3.2 甘肃六建技术人员流失的具体表现形式

3.2.1 高学历技术人员流失情况日益严重

通过对公司人力资源数据分析及实地调查发现,从2015年至2020年10月,每年流失的本科学历及以上人数分别为:111人,148人,107人,125人,157人,223人。

表3.3 近6年技术人员流失统计表

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
本科及以上学历	111	148	107	125	157	223
专科及以下	12	15	19	7	25	19
总计	123	163	126	132	182	242

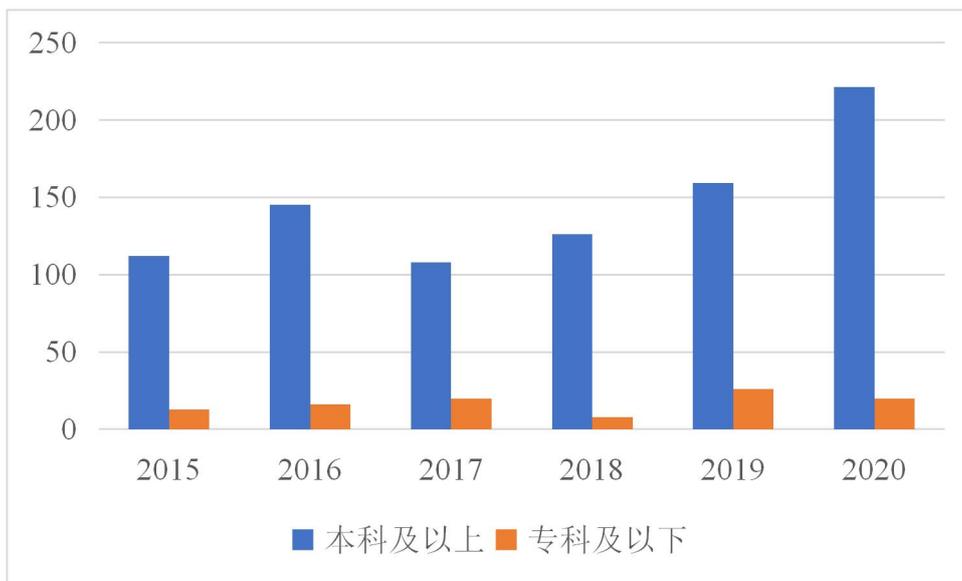


图3.1 技术人才流失结构柱状图

根据近 6 年人才流失数据分析发现，流失人员主要以本科及以上学历，人数的比例分别为 90.2%，90.7%，84.9%，94.6%，86.2%，92.1%，平均为 89.78%，远远高于现有职工中本科及硕士的学历占比 40.68%，人才流失现象之严重应引起企业管理者足够重视。

3.2.2 人才比例严重失衡

对近六年人员流失所从事岗位进行分类统计，相关数据见表 3.4。

表3.4 流失人员岗位类别分析表

岗位类别	2015	2016	2017	2018	2019	2020
施工员	25	20	14	32	27	37
技术员	48	73	62	54	93	102
预算员	39	52	41	39	51	89
安全员	2	4	3	2	2	2
材料员	1	2	0	2	1	3
质检员	0	1	2	2	4	2
技术工人	6	7	4	0	3	2
其它	2	4	0	1	1	5

通过对流失人才所从事岗位进行对比分析，发现在近六年流失人才当中，技术员岗位人才流失数量占总流失梳理的 45%，位列第一；预算员岗位人才流失数

量占总流失数量的 32%，位列第二；施工员岗位人才流失数量占总流失数量的 16%，位列第三；其余岗位累计占比 7%，人才比例严重失衡。详见图 3.2。

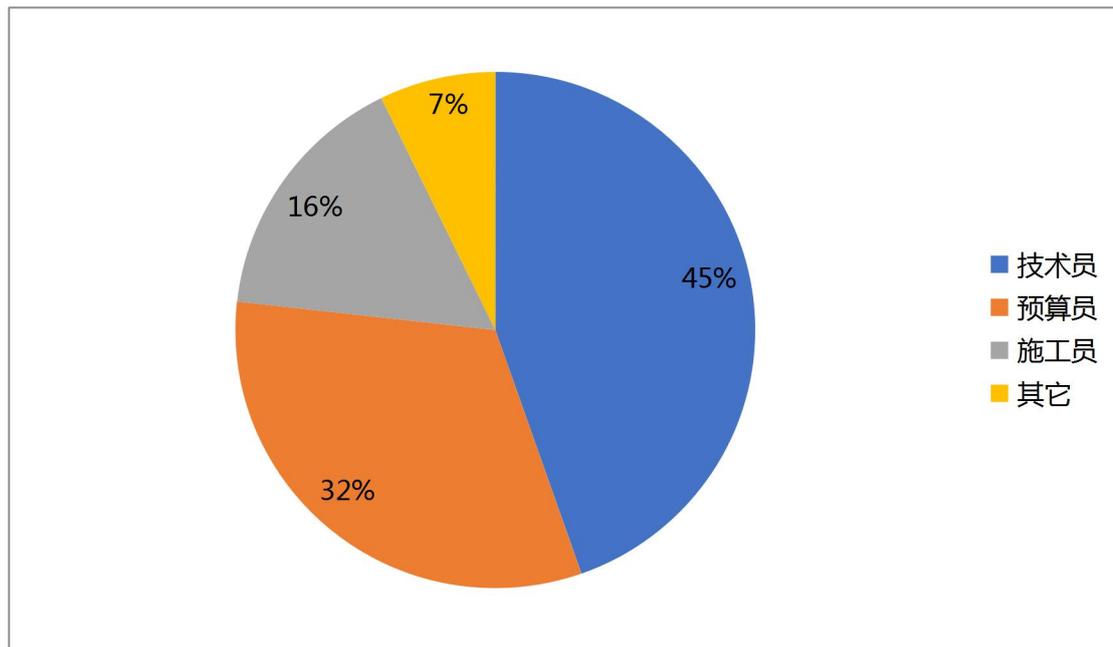


图 3.2 2015-2020 流失人才岗位类别比例

由此可见，各岗位之间流失人才比例差距较大，技术员、预算员、施工员是非常需要经验的岗位，也是衡量一家建筑企业技术实力、成本控制、质量管理的主要指标。技术员的大量流失会导致在建项目施工与设计衔接不顺畅，设计变更滞后于施工步序，竣工图交付滞后甚至出现错误等一系列负面影响；预算员的业务能力影响建筑企业能否顺利承揽工程项目，以及企业考核项目负责人和项目总工工作绩效的准确程度，直接与企业利润挂钩；施工员的统筹能力影响施工过程的工序衔接，间接影响工程质量。

3.2.3 青年员工离职率增高

随着我国经济和教育的不断发展，青年人才的择业观也在不断变化，相较于老一辈建筑行业人才的“铁道兵精神”，现在的年轻人显然有点“吃不了苦”，他们更愿意从事体面的、规律的、能发挥个人特长的工作。而建筑行业工作环境恶劣、项目部缺乏良好的人文关怀、工作地点频繁变动、工作现场人员混杂等特点越来越失去对年轻人的吸引力。我国建筑企业员工频繁跳槽，“提桶跑路”一度成为网络热门用语，其起源为建筑企业新进人才由于无法忍受企业上述缺点，入

职不久便把个人物品装在公司配发的塑料红桶中辞职走人。

以甘肃六建 2015-2020 近六年的员工的工作年限数据为例：

表3.6 近6年员工流失工作年限统计表

工作年限	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3 年以内	35	51	49	36	41	58
3-5 年	61	72	56	70	105	143
5-10 年	27	37	21	26	32	35
10 年以上	0	3	0	0	4	6
总计	123	163	126	132	182	242

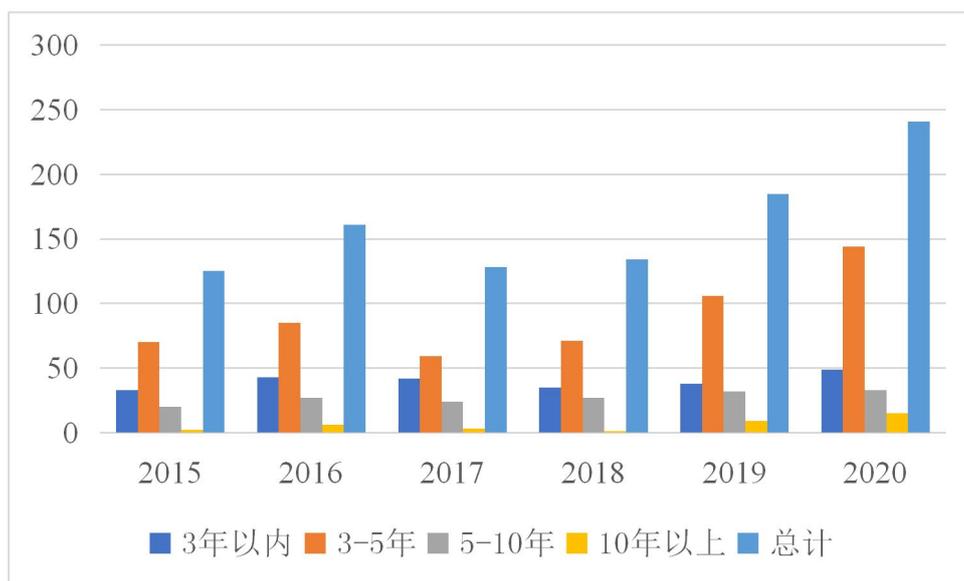


图3.3 员工流失工作年限占比柱状图

由表 3.6 及图 3.3 可知，工作时间为 3-5 年的人才流失最严重，其 2015 年-2020 年的占比分别为：49%、44%、44%、53%、57%、59%，平均为 51%；其次为工作时间为 3 年以内的，其占比分别为：28%、31%、38%、27%、22%、23%，平均为 28%。若将 30 周岁以下的员工视为青年员工，则其平均流失数占总流失人才的 79%，而根据表 3.2 的数据可知，甘肃六建青年员工总占比为 58%，流失占比大于人员构成，可见人才流失数大于人才引进数，人才净减少，同时青年人才的绝对流失数与相对流失率均为最大，长此以往公司人才将青黄不接。

3.2.4 人才离职去向明确

建筑企业按其其在建设工程产业链的不同位置划分,大致可分为建设单位、咨询单位、设计单位、施工单位、监理单位等;其中,施工单位还可细分为工程总承包单位、专业分包单位、劳务分包单位等。不同类别、不同规模的建筑企业对人才有不同的要求,这其中既有技术、经验、能力等方面的“软门槛”——这一点与其他行业别无二致,也有执(职)业资格方面的硬门槛,这是本行业最大的特殊性。因此,手握证书的人才离职后通常利用自身优势继续在本行业发展。在大型施工企业担任过施工员的人才,若是持有一级建造师,往往可以去中小型施工企业担任项目经理;负责过大型项目成本核算的造价员,亦可在持有一级造价师的情况下担任建设单位的工程管理部部门负责人,等等情况不胜枚举。以甘肃六建 2020 年人才离职去向统计数据图为例进行说明:

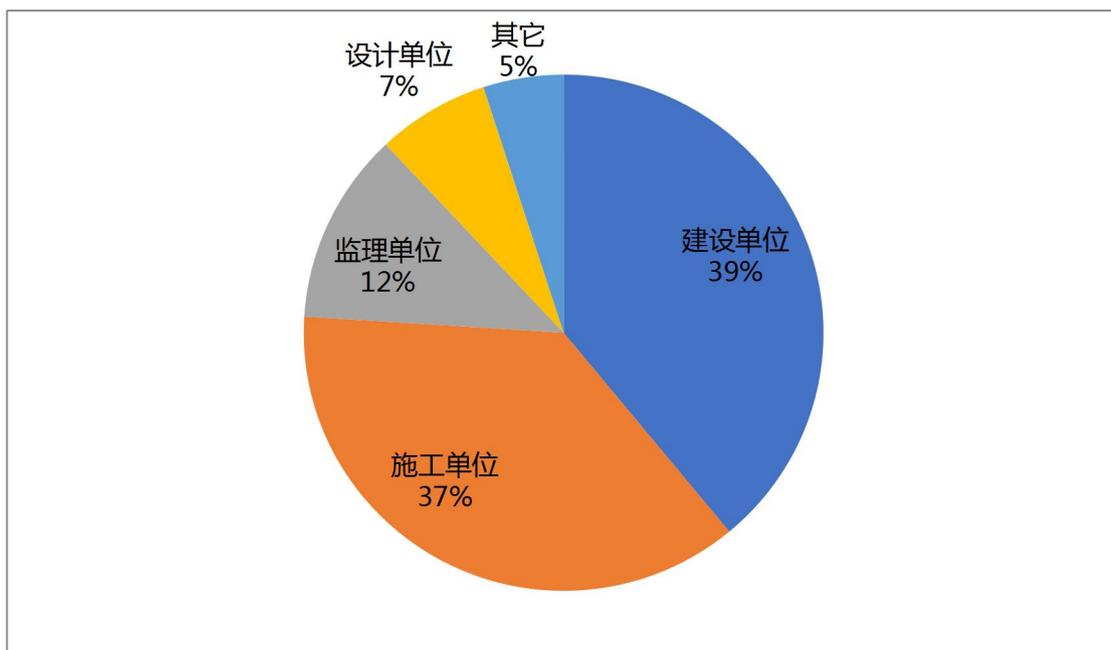


图3.4 2020年离职去向分布图

由图中数据可知,流失人才中有 39%选择了建设单位,此类企业既包括房地产开发商及各类基建投资公司等通常意义上的建筑企业,也包括股份制银行、连锁餐饮、大型卖场等非建筑企业,后者在新建或改扩建营业网点时需要建筑行业人才进行现场管理工作。建设单位的工作强度远低于施工企业,并能在周末、节假日正常休息(劳动法规定施工单位可不在项目开工后实行休假),而且在项目上具有更高的地位和更大的权利,这说明很多人才更倾向于选择工作轻松且社会

地位高的工作；37%的流失人才选择去其它施工单位工作，包括民营企业、外资企业及小规模国营企业，这些人往往技术过硬、经验丰富，并持有至少一个执业资格证书，跳槽后能获得更高的职位；12%的流失人才选择去监理单位，自我国实行建设工程监理制度以来，工程监理作为一个相对年轻的行业就面临着人才缺少的情况，施工单位的流出人才备受监理单位青睐；另有5%的人才选择设计单位（包括勘察单位），这些人大多数是地质类专业出生。设计单位的岩土设计专业及地质勘查专业具有地域性强、专业性强、危险系数大、注重施工经验等特点，从业人员多为施工经验丰富的且学历较高的人才。另有5%的流出人才选择了其它发展路线，包括建筑材料供货商、施工机械租赁公司，或是选择其它行业等，由于数量较少，未进行分别统计。

3.3 甘肃六建技术人才流失统计分析

近三年甘肃六建的专业技术人才流失量逐年递增。针对这一现状，甘肃六建管理者采取了一定的补救措施，但收效甚微。技术人才流失现状主要可以归结为以下几方面：

第一，与年龄相关的流失状况；总体说，专业技术人才的流失量与其年龄成反比关系，即年轻人才的流失量较多，年长人才流失量较少。统计表明：25周岁以下技术人才流失量占总流失量的60.3%；25至35周岁的技术人才流失量点总流失量的31.1%；35至45周岁的技术人才流失量点总流失量的6.9%；45周岁以上的技术人才流失量仅为1.7%。具体数据详见图3.5：

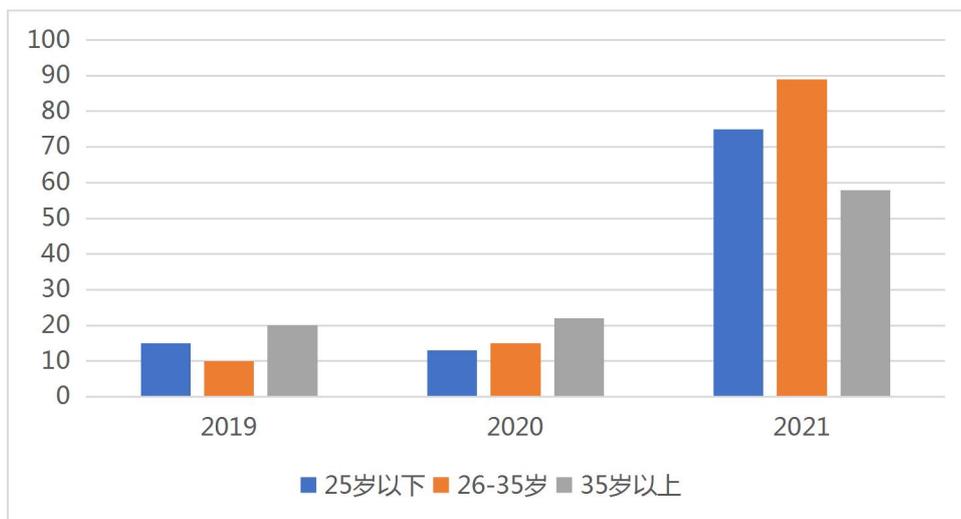


图3.5 按年龄统计的技术人才流失情况

数据表明：人才流失数量较多的技术人才主要集中在 25 周岁左右。从库克曲线中可以得知，处在这一年龄段的技术人才，精力和创造力处于人生的高峰期，其能力较强但也存在一定的不稳定因素。流失状况较容易发生的技术人才年龄多处在 35 周岁及 35 周岁以上年龄段。这部分专业技术人才具有较丰富的管理经验和技能能力，在建筑人才市场上也是众多企业争抢的目标。如果这部分人离职，原企业的生产和运营将会受到严重的影响，使企业蒙受较大的损失。

第二，与文化水平有关的流失状况。从图 3.6 中可以明显看出，教育程度越高，越容易发生人才流失现象。企业中流失的专业技术人才有 62% 具有大专或本科及以上学历。研究生虽然人数较少，但是基本上入职一年左右就会有离职倾向。目前公司管理制度规定，本科生入职满五年者，可以评中级职称。这部分本科学在职称评定之后，较容易离职。目前公司招聘的大专生主要在一线从事作业工作，由于其属于合同工，没有正式编制，收入待遇也较普通，这部分人在入职后几个月内，或一两年内较容易离职。

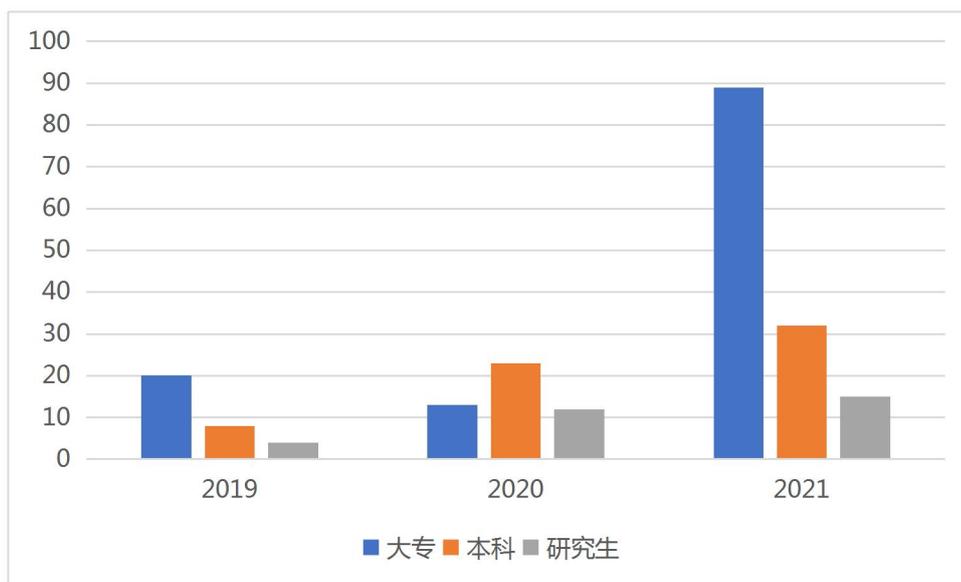


图3.6 按学历统计的技术人才流失情况

第三，与职称评定有关的技术人才流失状况：通过统计得知，具有初级、中级职称的技术人才流失率大于具有高级职称的技术人才。目前甘肃六建关于职称评定的制度规定：具有中级职称的员工满五年或五年以上，具有高级职称评定资格。而实际工作中，技术人才往往由于时限过于长久，对职称评定的想法减退。

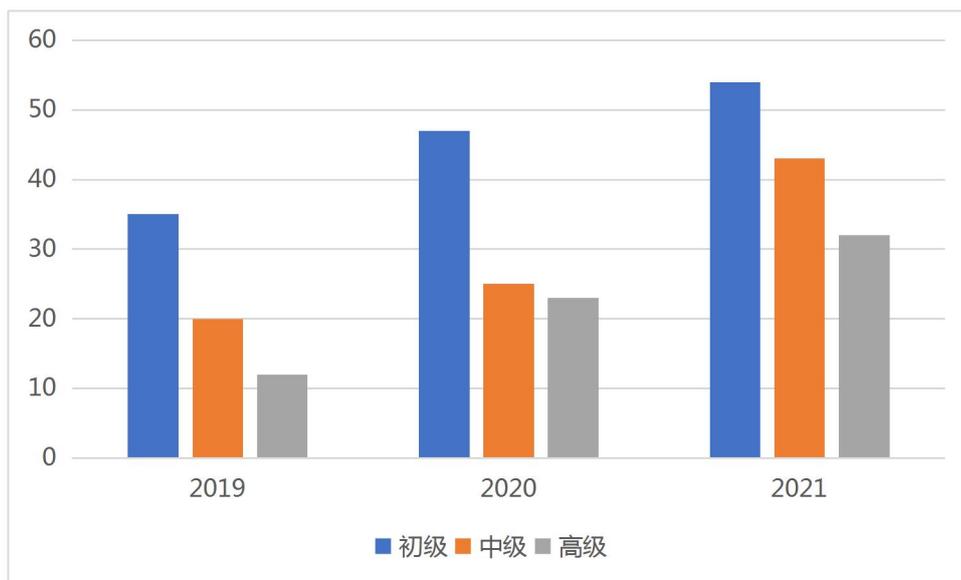


图3.7 按职称统计的技术人才流失情况

通过上述几种状况分析，目前甘肃六建的技术人才流失状况相当严重，尤其是优秀的技术人才流失，使企业的生产和经营受到严重的影响。甘肃六建若想正常生产，长久发展，必须吸引人才、留住人才。如何解决当前的技术人才流失问题，是目前人力管理工作中的重点和难点。

3.4 技术人才流失对企业的负面影响

3.4.1 人力资源成本的增加

目前，甘肃六建采用的人员招聘方式主要有三种：1.每年进行校园招聘补充新鲜血液；2.对急需用人的关键岗位进行内部选拔，选拔对象既包括甘肃六建各公司，也包括甘肃建投旗下的其它建设集团；3.通过社会招聘引进成熟人才填补岗位空缺。这其中，校园招聘的毕业生是公司的重点培养对象，各用人单位花费大量资源和时间悉心培养，这些技术人才的流失浪费了公司大量的资源，包括组织业务培训所花费的时间成本、场地使用费等。社会招聘的成本主要是给付人才略高于行业平均水平的薪资，以及组织实施招聘的费用和时间成本等。

3.4.2 工作绩效的干扰

内部招聘对于甘肃六建而言，会导致其成本主要集中在时间成本方面。当出现空缺的职位，需要选择公司内部人员作为候选人时，甘肃六建现有技术人员会

花费一定的时间和精力来了解职位空缺的具体信息，同时，想要申请该职位的人才，需要花费大量的时间为竞聘工作提前做好准备，这在很大的程度上导致工作人员的工作效率下降。如果候选人成为中标人，则他们原来的职位则会出现空缺，需要招聘其他人来填补空缺，而适应一个岗位又需要花费大量的时间，导致该岗位工作效率下降的同时，还会影响后续工作的进度和效率。

3.4.3 无形资产的流失

技术人才通常具有大量、丰富的工作经验，他们的知识和技能往往处于较高水平，并且在施工过程中，拥有经验优势。如果人才不离开甘肃六建，那么这些浓缩的知识、经验、技能等可以通过某种方式传播和扩散。但是，人才一旦选择离开企业，其浓缩的无形资产就会流失，这些无形资产是甘肃省建筑工程核心竞争力的重要来源之一。

3.4.4 凝聚力的下降

公司的技术人才通常在组织内部属于核心技术骨干，对于整个公司的工作氛围有着巨大的影响。这部分人才的流失，第一很容易散布对企业信誉不利的言论，给其他人员带来消极的影响，第二如果流失的技术人才在其他公司获得了高的收益，对周围的员工造成一定程度的刺激和影响，个别人就会出现人心浮动，不安心工作的情况，影响整个团队的凝聚力。

4 甘肃六建技术人才流失影响因素的调查和分析

4.1 调查问卷设计和收集

4.1.1 调查的目的

随着甘肃六建不断实现“走出去”战略，公司业务的不定向甘肃省外扩张，现公司承揽的项目包括北京、上海、河北、广东、福建、江苏、山东、四川、海南、青海、内蒙、新疆、宁夏等地，公司对人才的需求不断扩大，对提高技术力的提高也迫在眉睫，值此用才之际，大规模的技术人才流失在很大程度上阻碍了公司战略的落地实施。采用社会招聘可以在一定程度上缓解问题，但这种方式不仅比培养自有人才成本更高，还会引发现企业自有人才的不满，解决技术人才流失问题势在必行。本研究通过采用调查问卷的方式，对甘肃六建技术人才流失的原因进行讨论和分析。

4.1.2 调查问卷设计

本研究通过参考阅读大量文献，提炼文献观点，归纳总结了企业技术人才流失的常见原因，结合人力资源相关理论和甘肃六建人力资源管理现状，设计了调查问题，采用调查问卷为主、访谈为辅的方式收集信息，并将收集到的信息进行汇总，形成真实可信的调查报告，进而探究甘肃六建技术人才流失的原因。

本文在设计问卷的过程中，以多个理论知识为基础，其中包括马斯洛需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论和麦克利兰的成就需求理论，从不同的需求出发，为员工设计了不同的问题，从和生存需求相关的薪酬、和社会情感需求相关的同事关系、和自我实现需求相关的个人进修和发展情况等多个方面出发，设置了不同层面的问题。此外，还推拉理论从三个层面设计问卷，分别针对社会层面的因素、个人层面的因素及企业层面的因素设计问题，包括最终问卷结果的分析和对策的提出，也是以该理论为基础开展的。

4.1.3 调查问卷的实施

问卷以电子形式分发给特定群体,本次调查主要针对甘肃六建的部分现有和已离职人才进行,共涉及 124 名现有人才和 100 名已流失人才。共发放了 224 份问卷,后续共收集到 216 份问卷。问卷的回收率为 96.4%。

4.1.4 结果与讨论

参与调查的人员基本情况如下表 4.1 所示。

表4.1 基本情况表

统计变量	类型	人数	百分比
性别	男	177	79%
	女	47	21%
年龄	30 周岁以下	34	15%
	31-40 周岁	81	36%
	41-50 周岁	75	33%
	51 周岁以上	34	15%
学历	大专	126	56%
	本科	91	41%
	硕士、博士及以上	7	3%
工作年限	小于 3 年	67	30%
	3-5 年	56	25%
	5-8 年	46	21%
	8 年以上	55	24%
担任职称和职务	高级工程师	23	10%
	工程师	201	90%
婚姻状况	已婚	62	28%
	未婚	162	72%
是否有离职经历	是	132	59%
	否	92	41%

通过将表 4.1 与表 3.1, 表 3.2 对比可以看出, 参与调查的对象, 各项情况分布与公司总体人群分布情况较为接近, 其调查结果符合实际情况, 具有较强的代表性。根据调查的结果可得知, 甘肃六建人才总体较年轻, 且普遍接受过大专以上高等教育。这些人才普遍对其自身价值的实现渴望度较高, 既注重工作所得薪资待遇, 又很看重工作满意度等非物质因素。通过调查, 将人才可能流失的原因进行统计分析, 具体情况详见图 4.1。

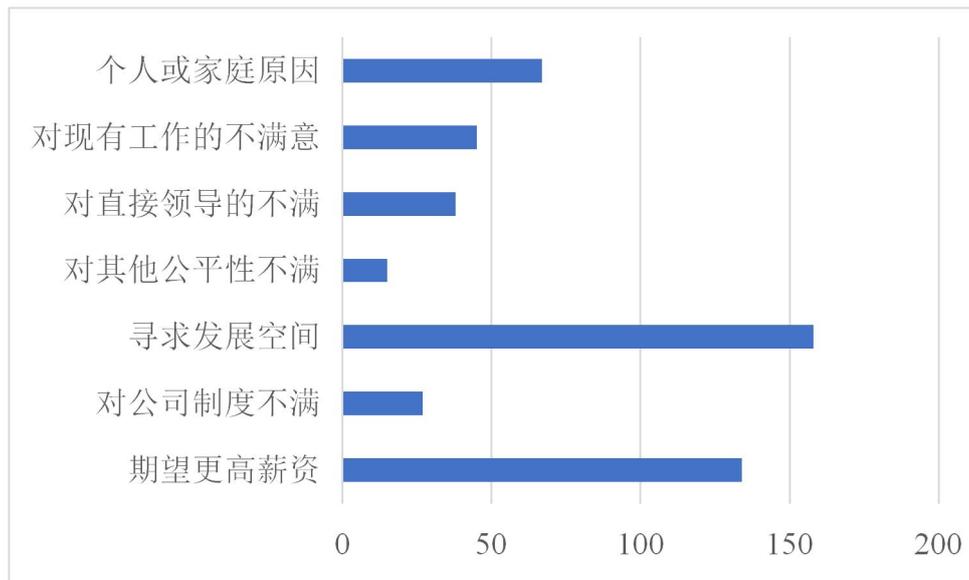


图4.1 导致离职意愿产生的主要动因

从图 4.1 中明显得知, 甘肃六建人才最看重的因素是寻求发展空间, 若个人发展空间受限制, 则绝大多数人将选择离职。排第二位的是期望更高薪资, 这说明仍有绝大多数的受访者表示愿意为其它公司开出的高价而离开现公司。

除上述主要原因外, 还有其他可能成为技术人才流失的原因, 统计情况如下图 4.2 所示:

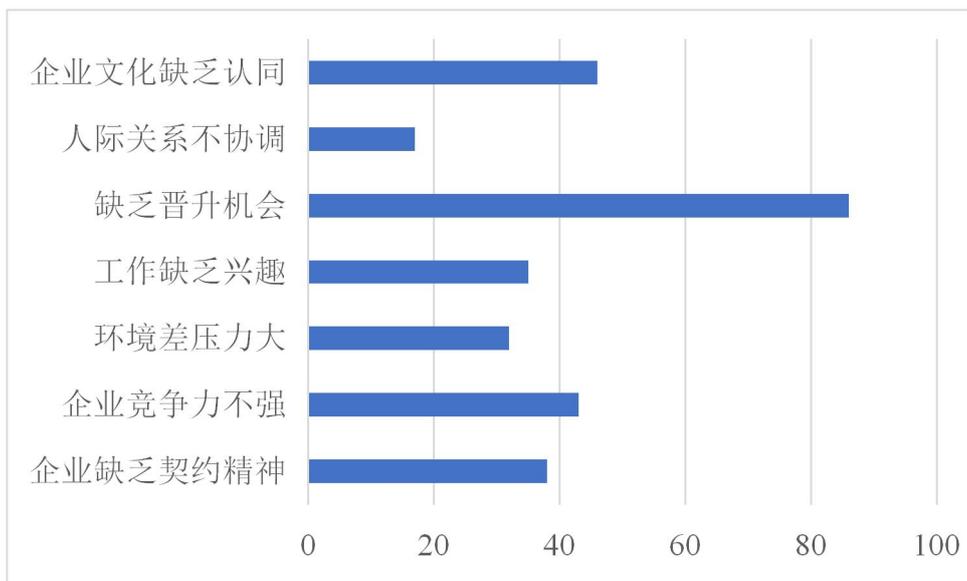


图4.2 导致离职决策的其他原因

从图 4.2 可以，缺乏晋升机会导致的技术人才流失远超其它各原因。

(1) 工作本身方面数据统计

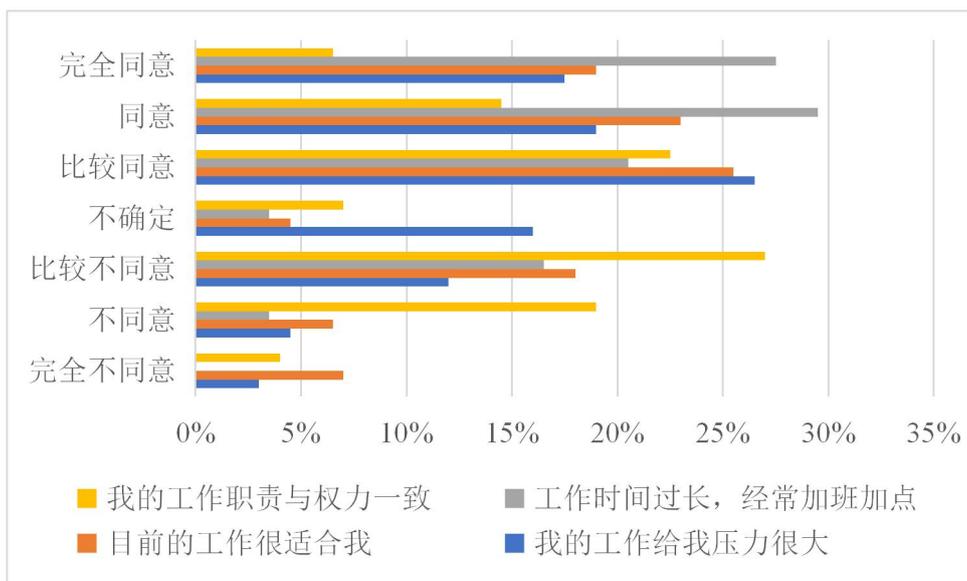


图4.3 工作本身的满意度调查统计

图 4.3 表明，共有约 84%的人员认为工作时间长，加班次数多；约 64%的人员感觉工作压力大；约 51%的人员认为其工作职责与权力不一致，这三点构成影响公司人才对工作本身满意度不高的主要因素。另一方面，共有约 60%的人员认为目前的工作适合自己，并且有约 20%的人感觉工作压力不大。公司员工对自己工作的满意度整体而言并不高。

(2) 工作回报方面分析

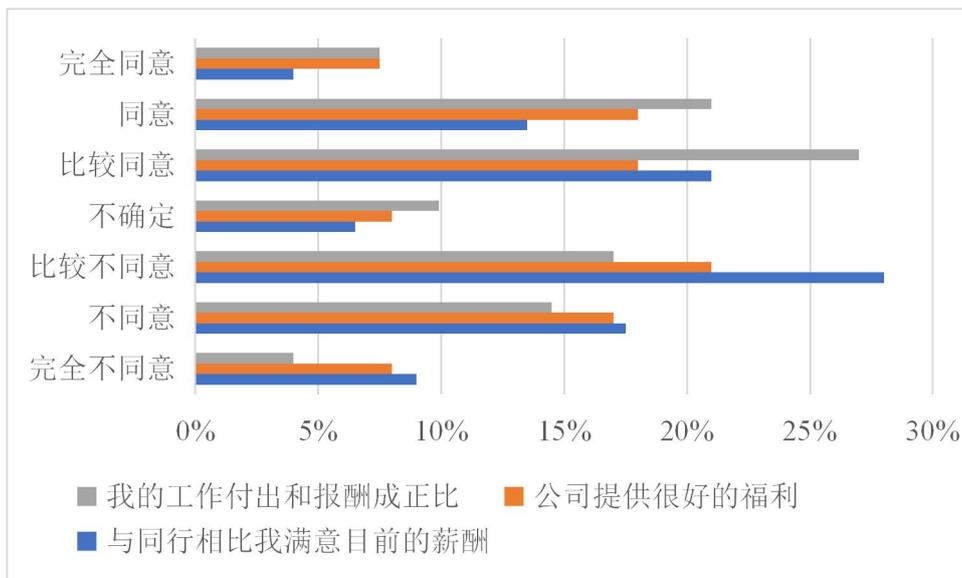


图4.4 工作回报的满意度调查统计

从图 4.4 可以看出，共有约 50% 的人员认为自己的工作付出和报酬成正比，另有 37% 的人员认为自己的工作付出和报酬不成正比；共有约有 58% 的人员对工作报酬感到不满，约 42% 的人员对工作报酬感到满意，总体差距不大；对公司福利感到满意与不满意的人则各占 50%。这说明公司内仍有一半人对薪资待遇与福利方面感到不满。

(3) 员工的培训教育

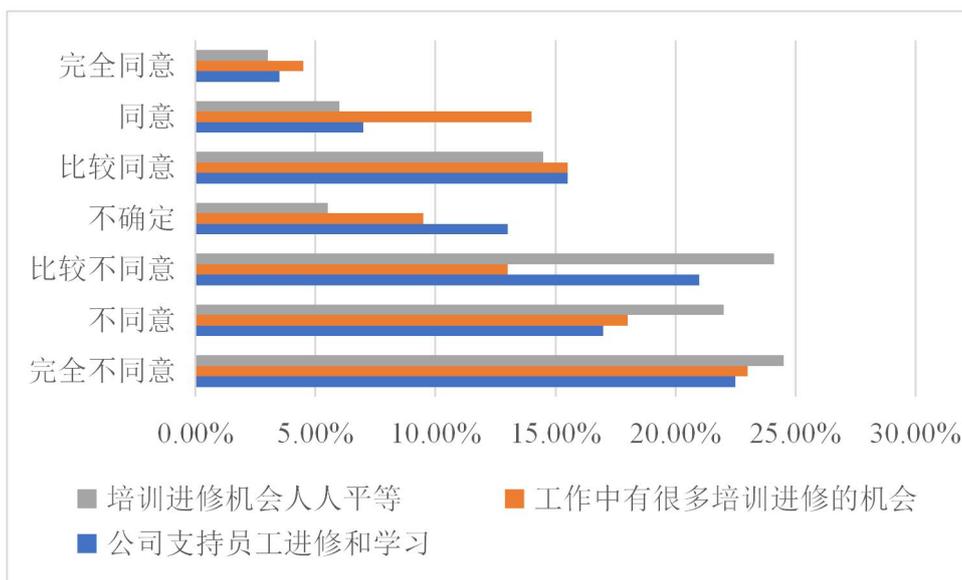


图4.5 培训进修的满意度调查统计

图 4.5 表明，共有约 58% 的人员认为公司对培训进修没有足够的重视度，甚至有 14% 的人员根本不知道公司有培训进修计划；共有约 52% 的人员认为工作中缺乏足够的培训机会。共有约 51% 的人员认为公司提供给员工的培训机会并

不平等。这说明公司在培训方面引起了较多员工的不满。

(4) 自我价值实现

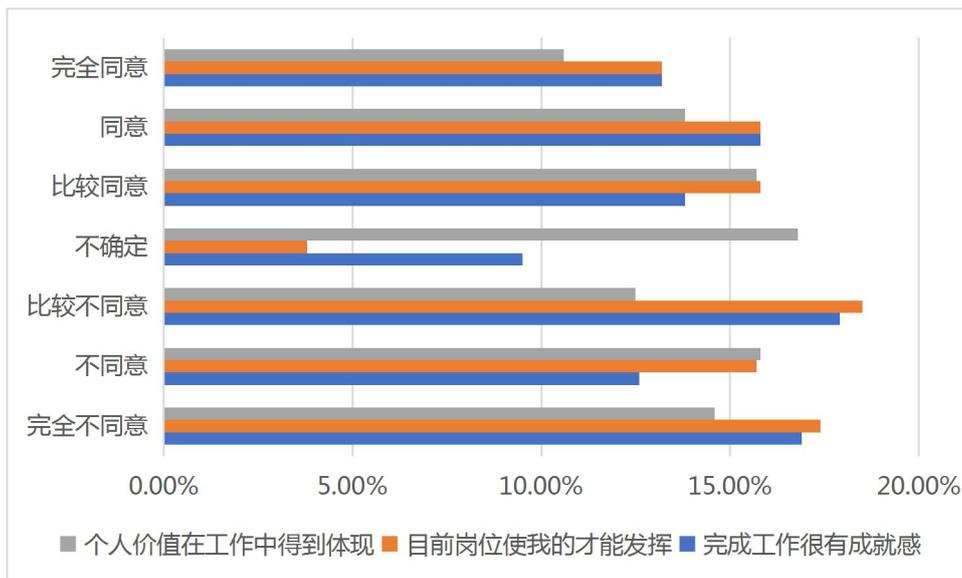


图4.6 自我价值的满意度调查统计

图4.6表明,共有约44%的人员认为个人价值在工作中可以得到体现,约38%的人员认为个人价值在工作中无法得到体现;共有约50%的人员认为自身的才能可以在工作中得到发挥,而45%的人员认为自身的能力和才华无法在工作中得到充挥;共有约47%的人员在完成工作后有成就感,而11%的人员在完成工作后得不到成就感。

(5) 晋升机会

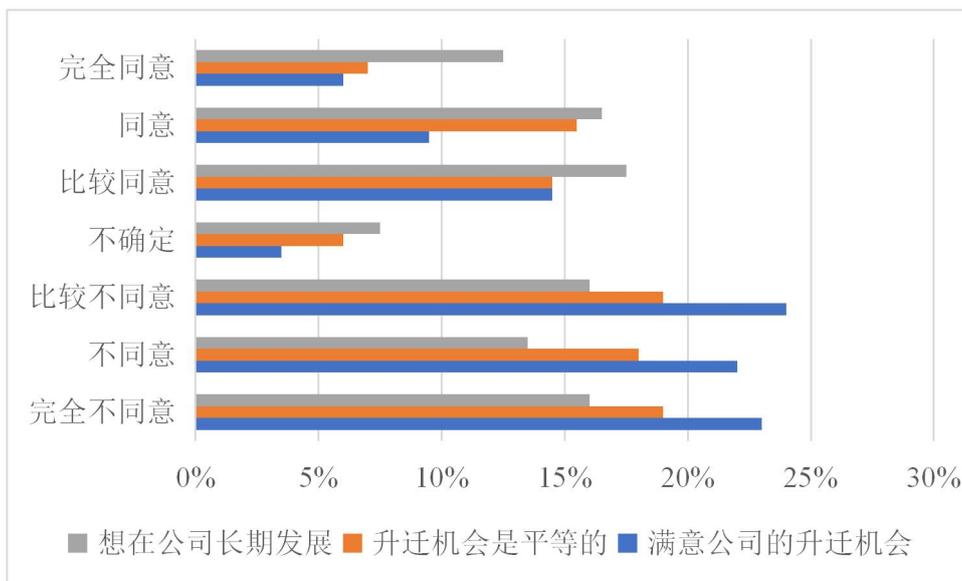


图4.7 晋升机会的满意度调查统计

图4.7表明,共有约52%的人员认为公司升迁的机会不平等,约41%的人员

认为公司认为公司升迁的机会是平等的;共有约 65%的人员不满意公司升迁的机会,约 32%的人公司升迁机会感到满意;共有约 60%的人员想在公司继续发展,而有 40%的不愿意继续工作。

(6) 工作团队方面

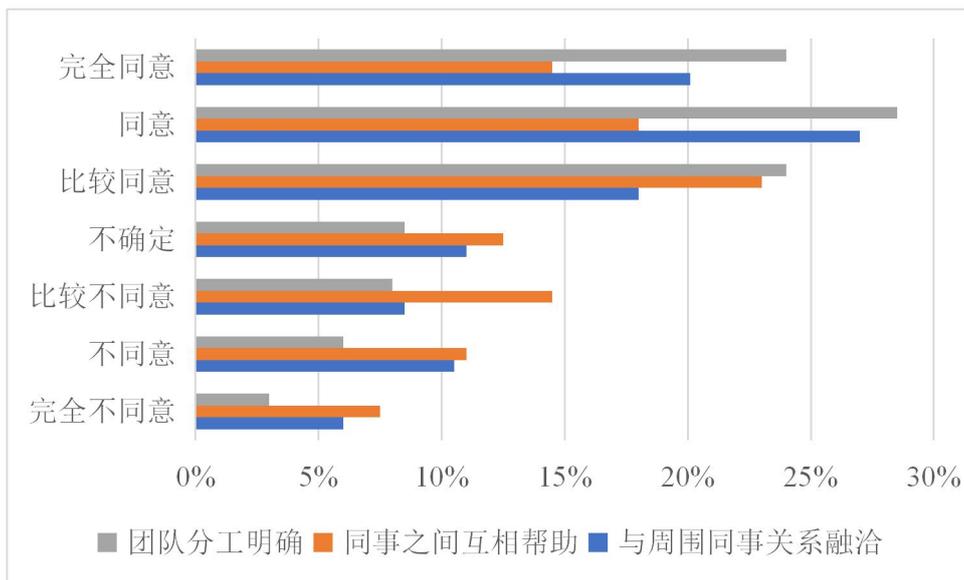


图4.8 工作团队的满意度调查统计

图 4.8 表明,共有约 71%的人员认为公司内部同事关系融洽,约 29%的人员认为公司内部同事关系不融洽;共有约 60%的人员认为同事间应相互帮助,而有约 34%的人不同意此看法;共有约 34%的人员认为团队分工明确,而有约 18%的人员认为团队分工不明确。

(7) 管理者方面

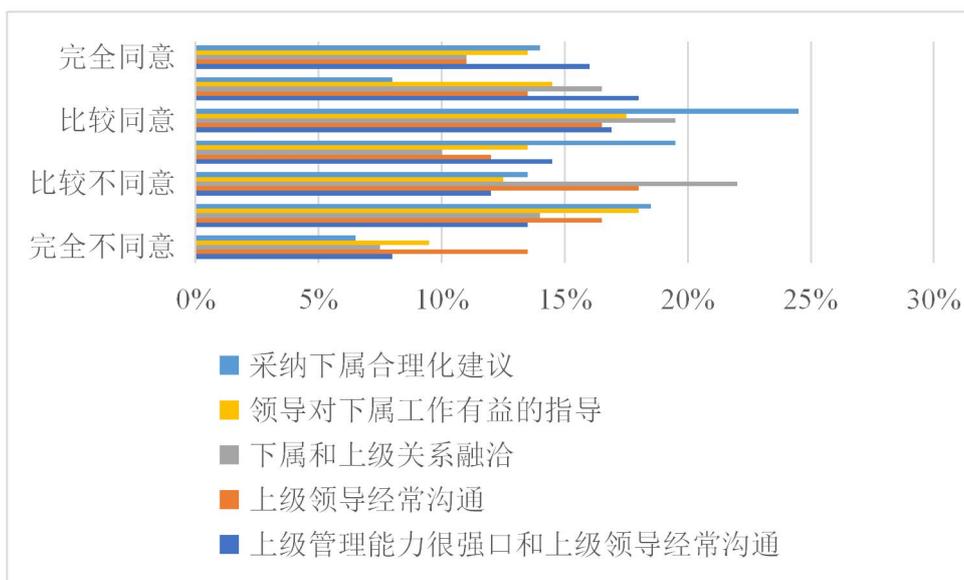


图4.9 管理方面的满意度调查统计

从图 4.9 中可以看出，共有约 58% 的人员认为管理者管理能力较强，而有约 35% 的人员认为管理者管理能力较强其管理能力不高；同时，约有 43% 的人员认为管理者不好沟通方，45% 的人员认为上下级关系不融洽，52% 的人员认为管理者能愿意采纳下属的合理化建议。

(8) 制度建设

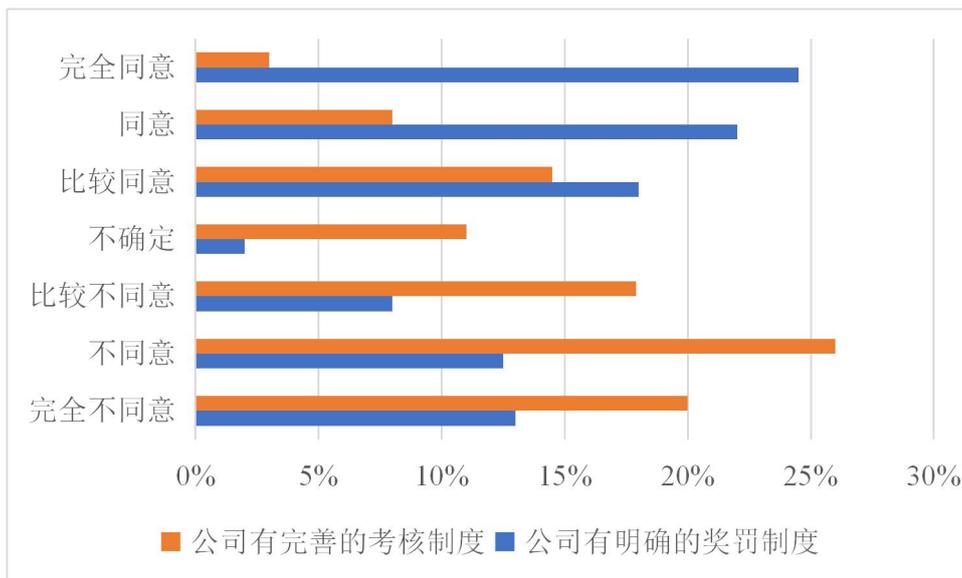


图 4.10 制度建设方面的满意度调查统计

从表中明显看出：共有约 29% 的人员认为目前公司绩效考核制度较合理完善，而有约 50% 的人员认为公司考核制度不完善；共有约 69% 的人员认为公司目前奖罚制度明确，而有 32% 的人员奖罚制度不明确，带有管理者的主观性。

4.1.5 问卷信度效度检验

调查研究后，要检测问卷的可信度及有效度，确定问卷能否真实全面的反映出甘肃六建技术人才离职倾向的详细情况。

(1) 信度的检验

对于信度分析，一般常用克朗巴哈 Alpha 系数来分析，量表内数值越大则表明内部的一致性较强，信度越高。通常如果 Alpha 系数达到 0.7 以上，效果比较好，我们对问卷做信度分析不难发现，量表的 Alpha 系数为 0.791 和 0.734，都远远超过了 0.7，而且总量表 Alpha 系数在 0.5 以上，这说明调查的信度比较高。

表4.2 甘肃六建在职员工离职倾向性调查问卷Alpha系数

量表分类	信度系数	项目数
离职倾向	0.6303	2

离职原因总量表	0.5671	15
工作兴趣	0.3452	2
工作自主	0.6754	1
工作枯燥	0.8569	3
工作负荷	0.8976	3
工作成就感	0.9321	1
工作环境	0.6543	1
工作流动性	0.7865	1
薪酬福利	0.8675	2
政策公平	0.8754	1
职业发展	0.8867	1
培训	0.8775	2
领导风格	0.7655	1
人际关系	0.7651	2
管理水平	0.8764	1
家庭原因	0.8867	3

(2) 效度检验

一项测试能够测到该测试所预测到的某项研究的真实性和准确程度,我们称为效度。效度一般包含内容效度和结构效度两方面。在设计调查问卷时,我们仔细分析了过去关于离职员工的访谈和国内外学者对这一现象的探讨,再结合甘肃六建自身的特点,最后设计出来的问卷既符合实际又更具代表性。而且在最后一个问题的设计上,我们采用的是开放式,期待更多未被反映的因素。这样也同时满足了问卷的内容效度。

4.2 甘肃六建技术人才流失原因分析

在甘肃六建内部进行一定范围的问卷调查,可以在客观事实的基础上,搜集有用的资料信息,具有较强的针对性和可靠性。使用问卷调查法和面谈访谈法相结合的方式,找到当前企业存在的主要问题。通过分析信息数据,笔者发现目前导致甘肃六建企业技术人才流失率过高的因素较为复杂,不是某一个原因或某一项制度决定的。简单来说可归结为以下几点:技术人才不满足当前企业发展的现状、企业文化建设缺失、技术人才的满意度较低、技术人才工作压力大、同行业企业薪资待遇优厚等等。

4.2.1 技术人员个人原因

目前甘肃六建的技术人才队伍中,三十岁及三十岁以下的年青员工占总人数的 58%。分析这部分群体,对甘肃六建技术人才流失问题的研究具有重要的意义和作用。笔者研究发现其具有以下几方面的特点:

第一,利益驱动。当前社会互联网技术的飞速发展,使得人们获取信息的渠道更加多样化,查阅资料也更加容易和简捷。青年技术人才具有较高的计算机操作和使用水平,他们很容易就能够得知同行业其他企业的发展状况,同岗位、同职业的薪资待遇和福利水平等情况。对比之后,若自身的待遇较低时,容易引发不满情绪。从而产生离职想法。尤其是刚入职的青年大学生、研究生,没有家庭负担,在发现自己与其他同学待遇有所差距时,更加容易跳槽另寻他就。

第二,个人职业发展需求。专业技术人员与企业其他员工相比,更加注重工作带来的成就感和个人职业发展空间。大部分专业技术人员对个人能力的提升和施展具有较高的迫切要求。如果企业不能给予其足够的发展空间,或发展平台,这部分优秀的技术人,才将会因此而另寻他路,离开其供职的企业,寻找其他的企业供职。

第三,专业技术人员家庭的原因。由于我国的施工企业具有工作地点流动性大的特点,多数技术人员存在长期不能与家人团聚的问题。这种现状持续时间过长,容易带来较多的家庭矛盾出现,影响技术人员在工作中的心情和情绪。部分技术人员会因家庭与事业的冲突问题,选择离开其供职的企业。

4.2.2 企业自身的原因

企业受我国早期计划经济的影响,其管理制度、经营模式等不能很好的适应当前市场经济竞争的需求。技术人员在工作过程中,与企业的经营理念时有冲突。这种冲突一旦加剧,将促使员工产生离职想法。具体有以下几方面的体现:

第一,建筑行业企业的工作环境。受行业本身的影响和限制,我国的建筑企业多数具有工作条件艰苦,工作时间不固定,工作压力大,工作地点流动性大等特点。建筑企业的专业技术人员经常由于工作需要,常年服务于工作现场,甚至部分人员常年奔波于各个省市之间。这种高劳动强度,高工作压力的状况使得很

多人员感到难以承受，再加上物质条件的不足，精神生活的空虚，也在一定程度上影响着技术人才的工作积极性和主动性。严重时会降低技术人才的工作满意度，使其产生离开供职企业的想法。

第二，薪酬制度缺乏公平、公正性。施工企业由于受我国计划经济体制的影响，“大锅饭”思想严重，一线技术岗位的劳动强度大，但薪酬待遇低是较为普遍的现象。这种薪酬制度使得技术人才满意度大大降低，影响其工作的主动性和创造力。再加上缺乏薪酬增长的空间，使得多数技术人才对未来丧失信心，在这种压力逼迫下，技术人才很容易会产生离开供职企业的想法。

第三，缺乏职业晋升途径。我国的建筑企业，技术岗位的需求量较大，管理岗位需求量较少。多数建筑企业的人员构成多数为技术人员。但是技术人才在经过多年的努力，满足其基本生活需求和安全需求时，会使其产生职业晋升的想法。但企业内部的管理岗位需求量较少，无法满足大量技术人员的需求。继续做技术工作没有理想的升职空间，薪酬也得不到应有的回报，优秀的技术人才便通过离职改变这一现状。

第四，继续教育机会严重缺乏。建筑施工企业管理者往往为了眼前的业绩，投入大量的人力、物力进行业务开拓，而对人才的管理，只重视引进，不重视培养。企业内部没有较为系统的培训管理体系和继续教育计划。技术工作所涉及到的技术是随着时代发展而不断更新的，技术人才缺乏必要的学习机会，也会使其技术能力和业务素质下滑，对待工作不能应付自如。对未来有想法，对自身要求高的技术人才较容易因此而离职，脱离这一困境。

第五，缺乏必要的淘汰制度。目前甘肃六建人员臃肿，由于历史原因安排了过多的“关系户”和职工家属。这些人员既没有专业技术，也缺乏管理能力，在公司不能创造其应有的价值。这是目前企业负担过重的主要原因。过多的冗余人员使得企业管理成本增加，生产效率低下。业绩仅靠部分优秀的管理者和技术人员维持，使其得不到应有的劳动待遇。对此现状，公司管理者应痛下决心，建立科学的淘汰机制，定期考核清理不合格的员工，使得企业机构精减，经营效益提高。

第六，缺乏健康的企业文化。一个健康的企业，可以影响企业的员工工作状况和工作情绪。员工间彼此相处合谐，感情深厚，员工与企业间的联系也更加紧密。但是如果企业文化建设有所缺失，会使得企业员工工作情绪低落，工作积极

性不高，员工间的关系也较为紧张，员工对企业的发展不抱期望，员工也较容易产生离职的想法。长此以往，企业的发展也会受到严重的影响。

4.2.3 社会环境因素

建筑企业的专业技术人才在我国的劳动力市场上，与其他行业相比较，市场需求量较大，特别是具有多年实际操作经验的优秀技术人才，或具有较高行业内资格认证的技术人才，尤为缺乏，如：注册建筑师、一级建造师、一级造价工程师、注册监理工程师、注册设备工程师等等。在建筑行业人才市场上，具有较高工作年限的熟练建筑施工人员和工程管理人员也具有较明显的竞争力，无论是薪酬待遇，还是福利待遇，都有较高的回报，是建筑企业主要争取的人才目标。具有较高业务能力和业务素质的技术人才，常会因对服务企业满意度低，或其他企业待遇丰厚而产生离职想法，这也是造成我国建筑施工企业人员流动性大的主要原因之一。一般说来，我国建筑企业技术人才离职主要因素有以下三方面的内容：

第一，我国在计划经济体制下的国有企业优势，在当前市场经济体制下也逐渐消失。人们对“铁饭碗”的理解和认识也产生了变化。其对工作的定位，也从以往的“在一个地方工作一辈子”向“走到哪里都有饭吃”转变。特别是具有较高业务能力的专业技术人才就业已不再限于国企。

第二，市场竞争决定了具有较高水平的技术人才和具有较高资质的专业技术人才在我国的人才市场上供不应求的局面。这些专业技术人才在建筑人才市场上很容易就能找到与其供职企业，无论是薪酬待遇，还是发展空间，都更具竞争力的企业或职业。

5 改善甘肃六建技术人才流失的对策

5.1 以人为本，打造幸福六建

5.1.1 提高技术人员的福利待遇

(1) 设计灵活多样的福利方案

在正常情况下，为了吸引和留住人才，公司会制定合理有效的薪酬和福利制度。人才相对更渴望工资、奖金和福利。企业吸引人才和激励员工工作的最重要原因也是良好的薪酬和福利待遇。公司将根据员工的能力和 market 功能给予适当的物质奖励。在良好的物质基础上，员工可以更好地在工作中自由发展，保证公司管理部门与员工之间的联系。因此，甘肃六建公司应提高相应的员工福利待遇，优化员工生活条件，在一定程度上解决员工流动问题。

公司应以“助农”的形式对员工进行福利发放，既可以改善贫困地区的经济情况，又可以让员工品尝到天然、无公害的农产品。同时，每年对过生日的员工进行生日祝福，并给与生日蛋糕券或其他形式的生日礼物。

(2) 设置有针对性的津贴补助

根据甘肃六建社会福利调查的具体情况，不难看出公司内整体的社会福利保障机制目前并不健全，还有待后续完善。完善后的福利保障需要满足职工的“精神需求”，可以据此有效的提升职工对企业的满意度以及忠诚度。所以，为了提高人才对公司的忠诚度和满意度，甘肃六建公司必须为人才的生活和工作提供良好的保障。只有不断改善职工的工作环境、生活条件，为职工排忧解难，并且还需要为其提供各种便利条件，才可以使职工更加安心、更加放心的投入工作。

例如，不因教育程度、新老员工等在普遍住房津贴方面出现较大的差别；在交通补贴方面，不仅限于公司高层领导，普通员工还应给予相应的交通补贴，或安排公司往返班车；公司可结合实际情况设置健身房，配备跑步机、台球桌和乒乓球桌，让员工进行适当的体育锻炼；最后，注意员工饮食问题，尽最大的努力提高食品质量。通过多项生活保障措施的落实，促进员工更加踏实的工作。

5.1.2 制定人性化的职业规划

人才的职业规划既可以帮助人才尽快成长,使其能力符合岗位要求,也可使公司根据业务发展需要,定向培养企业所需要的人才,从而实现企业与人才的双赢。但公司目前的职业规划往往存在一刀切现象,企业只考虑岗位的人才缺口不顾及人才的个人想法,造成很多人才没有施展才华的舞台。另一方面,甘肃六建新入职员工多为接受过职业教育或高度教育的人才,但缺乏实践经验,没有将书本中的知识转变为自身的职业技能,公司可为期制定合理的职业规划,使其尽快成长为独当一面的人才。此项工作应由各公司的副总经理、各基层管理干部及各岗位业务骨干协同完成。

建立员工定岗制度。各公司副经理负责全面考察新入职员工,根据公司业务情况为新入职员工制定合理的考察计划,根据新员工的天赋、爱好、所学专业等因素将其分配到合适的岗位,并定期对新入职员工进行约谈,在确保公司业务能够正常开展的情况下,尽量满足新入职员工的个性化需求。

建立职业规划体系。在新入职员工正式定岗后,其所在岗位的基层管理干部应全面负责此人的业务能力提升助其成长,这不仅有利于公司业务的开展,也有利于员工个人的发展。基层管理干部应根据其所学专业,结合本岗位技能、技术、能力要求,为新员工制订出具体到年份和目标的职业规划,并形成书面资料并存档,每年对员工的职业规划进行评价,如果达到目标要求,进行奖励,如果没有达到,则进行适当处罚。

建立传帮带体系。基层管理干部应根据新入职员工的性格为其指定一位导师,导师应为新员工同一岗位的业务骨干或技术专家,由其带领新员工完成工作,传授经验。六建集团应定期组织各公司新入职员工参加技术竞赛、业务考试等活动,既是一个提高新员工工作积极性的机会,也是对员工导师的考核,对成绩优异者及其导师共同进行物质或精神奖励。

5.1.3 关注技术人员家庭幸福

(1) 强化一线员工的人文关怀

由于一线人员长期生活在艰苦、恶劣的环境中,公司应及时提供施工人员日

常生活所必须的物品,美化工地的住宿环境,可考虑采用装配式轻钢结构的建筑做为施工现场项目管理部,取代集装箱式板房。这种建筑这种结构更加美观、干净、保温、隔音,并且便于接通生活用水、用电,使得一线人员能在生产结束后沐浴、休闲。由于建筑可回收并重复利用,实际成本并不高。同时,公司可适当的举行团体运动会、大合唱活动,让员工在轻松愉悦的气氛中,增进友谊和信任。另一方面,家庭是一个人奋斗的最大动力,对于长期工作在外无法回家的员工,家庭无疑是他们心中最大的顾虑,公司领导应对外地员工家属进行慰问和心理疏导,让员工感受到公司无微不至的关心。

(2) 建立完善的休假体系

国务院 1981 年修改并颁布的《国务院关于职工探亲待遇的规定》中明确,在国有企业工作满一年的固定职工,与配偶不住在一起,又不能在公休假日团聚的,可以享受探望配偶的待遇。

建筑行业员工与配偶分居两地的比比皆是,然则,国家虽出台相关休探亲假的法规,但真正落实的国有企业却寥寥数几。若能深入贯彻落实探亲假制度,必将是为员工谋取一项重大福利。由于探亲假假期较长,为保证不影响企业运营,就要从根本上解决休假轮岗问题。

首先,分部门对探亲假轮岗人员之间签署轮值岗位协议,通过指定相互轮值人员,制定相应的约束措施,来保证轮值人员的工作效果;其次,建立岗位相容制度,即对专业知识要求相近的岗位之间可进行临时岗位调整和兼职,以此来补足部门内轮值人员不足问题;第三,将休假与绩效考核同步,绩效考核优秀者,可优先休探亲假。企业应通过鼓励休探亲假,形成高效率的工作氛围,创造积极的企业文化,体现企业人文关怀,解决广大员工迫切要求的家庭因素,提高员工对企业满意度,从而有效减少因家庭原因导致的离职。

5.1.4 优化建筑行业的工作环境

(1) 有效减缓员工的工作压力

识别压力来源并科学评估压力。一方面,甘肃六建必须参与压力管理,特别是那些在项目前线的人才。可邀请心理学家定期或不定期的提供压力管理方面的知识,帮助员工正确识别压力来源并了解压力对其工作和生活的影响以及自我调

节方法。另一方面,公司的人力资源经理或办公室经理必须关注员工的日常表现,并邀请明显具有早期心理问题的员工进行干预。

(2) 创建一个良好的工作环境

目前,公司在建项目 70 多个,分布在全国 20 多个省,市,自治区,员工队伍活跃。由于一线人员长期生活在艰苦、恶劣的环境中,公司应及时提供施工人员日常生活所必须的物品,美化工地的住宿环境,可考虑采用装配式轻钢结构的建筑做为施工现场项目管理部,取代集装箱式板房。这种建筑这种结构更加美观、干净、保温、隔音,并且便于接通生活用水、用电,使得一线人员能在生产结束后沐浴、休闲。由于建筑可回收并重复利用,实际成本并不高。同时,公司可适当的举行团体运动会、大合唱活动,让员工在轻松愉悦的气氛中,增进友谊和信任。另一方面,家庭是一个人奋斗的最大动力,对于长期工作在外无法回家的员工,家庭无疑是他们心中最大的顾虑,公司领导应对外地员工家属进行慰问和心理疏导,让员工感受到公司无微不至的关心。

5.2 制度创新, 筑造品质六建

5.2.1 制定有竞争力的薪酬体系

通过本研究对图 4.4 的分析可知,公司现有约一半人对公司薪酬不满意。要保持薪酬行业的竞争力,不仅要加强外部薪酬调查,获取行业真实的薪酬信息,还要从企业内部制定切实可行的薪酬体系,以适应社会水平的变化。具体来说,可以从以下两个方面实施:

加强企业薪酬调查工作。需要从两个方面入手,即通过内部薪酬调查和外部薪酬调查两方面加强对薪酬调查的次数,在每年年末,应在公司内部进行薪酬满意度调查。外部薪资调查需要在不同的地区开展,尤其是对于竞争对手的薪资调查。结合内部调查和外部调查的最终结果,为员工薪酬调整提供参考,逐步的更新并完善企业的薪酬制度。

建立差别式薪酬制度。由于甘肃六建公司的薪酬级别与职位级别挂钩,目前仍然实行同一级别、同一薪酬制度,因此,员工只能通过职位晋升来增加薪酬,而不能通过技能、职位和贡献的差异来分配薪酬。企业应设计差异化的薪酬体系,

让员工通过技能渠道、岗位贡献渠道等渠道增加薪酬，让不同技能水平、不同岗位、不同贡献水平的员工有机会通过自身的努力，提高薪酬水平。

5.2.2 设置多方位的晋升渠道

由本研究图 4.7 数据分析可知，大部分流失人才认为本公司没有公平的人才晋升机制及公开透明的制度，为了确保晋升渠道的开放、公平以及公正，此项工作需要人力资源部门、业务专家和纪检委协同进行，成立集团“选人用人”领导小组，全面负责基层管理干部的任命、升职人选考察。组长由集团人力资源部副部长担任，负责此项工作的统筹规划；副组长由各公司人力资源部副部长担任，负责此项工作的具体部署；组员由各分公司技术负责人、总经济师、总工程师担任，负责考察拟晋升人才的业务水平；纪检委负责监督此项的公平性，并受理群众举报。

改进人才晋升机制。各公司应定期进行一次“技术大比武”的比赛，通过笔试加面试的形式，在全公司筛选可堪用的人才。当基层管理岗位出现空缺时，按人才成绩排名顺次提拔为管理干部。

建立技术职务制度。晋升是一种有效鼓励人才的方式，它可以为人才提供更高的职业发展空间。然而，甘肃六建作为一家建筑企业，管理职位并不多，鉴于该公司的大部分流失人才为技术员、施工员和造价员，均可划入技术人员的范畴，公司可选择为技术人员开辟技术职务等级，提高人才待遇。

5.2.3 重视培训教育工作

(1) 加强对技术人员技能的培训

随着社会的飞速发展，技能和知识的更新速度也飞速提升，所以想要使企业竞争力和员工的工作效率进一步提高，培训便是其必要途径。对于员工来说，衡量其工作质量的重要指标便是自身的发展和进步。企业内部的培训机会越多，人才的晋升和发展机会也越多，丰富的培训教育机会可以严重影响人才的流动。由于每个员工的文化水平、专业背景、生活态度、年龄以及个人经历都不尽相同，所以人力资源部门要注意分析掌握每个员工的特点，以员工的发展愿望以及企业人力资源需求为基础，对不同的员工，提供有针对性的、不同的培训形式和内容。

此外，培训应该分层次进行，避免出现项目培训过于分散，培训成本较高而投资回报较低的现象出现。例如，岗位知识技能为主的培训较为适合普通员工，而企业文化、企业发展战略的开展和决策能力以及管理技巧等方面的培训则较为适合中层管理者。

除此之外，专业技术人才供给不足，相关技术人员社会需求量较大也是造成甘肃六建技术人员大量流失的重要原因。所以国家应该加强对紧缺专业技术人员的培养、培训以及支持，鼓励并呼吁更多的人从事相关稀缺专业，这便可以更好的增加企业人才来源。

（2）丰富培训内容与形式

由本研究对图 4.5 数据分析可知，大多数人才对公司培训体系不满或持消极态度，甚至有人从入职到离职都不知道公司建立了所谓的培训体系，故十分有必要重新梳理人才的职业规划。企业对人才的培训往往只注重基础知识和相关工作技能的培训，殊不知这些内容对长期工作在一线的人才来讲并无培训的必要性，而是应当做好平时工作接触不到并且亟待提升的技术，促成企业与人才的共同进步。

甘肃省因为地理位置偏僻等一系列原因，属于我国欠发达地区。甘肃六建是甘肃省建筑行业龙头企业，但与发达地区的建筑企业相比存在客观上的技术差距，例如国家大力推广的装配式施工技术已被各大央企、上海建工等技术先进的企业广泛采用，而甘肃省内建筑企业仍将其视为“新技术”，遑论智能建造、绿色施工、全过程可视化管理等更加复杂的技术。长此以往公司必将与其他企业产生技术代差，更加落后于人，难逃被淘汰的命运。而人才由于长期接触不到新技术，在与其他企业接触交流后难免会产生危机意识与焦虑情绪，故公司应加强对新技术、新工艺、新材料的培训与宣贯，可与其他技术先进的企业合作，采用外聘专家的方式进行针对性培训。

除上述内容外，培训方式也应当合理创新，通过课堂教学、实体参观、户外拓展相结合等形式，提升员工的积极性以及对培训的兴趣，从而更好地发挥出培训效果。通过丰富多彩的培训形式，甘肃六建将员工个人的发展与公司的发展有机的结合到一起，让员工感觉到公司对每位员工的发展都非常的重视，从而有效的提高甘肃六建的组织能力和水平。

5.2.4 建立合理的淘汰机制

由于甘肃六建之间人员招聘的门槛较低，导致现在人员冗杂，许多人员能力并不突出，因此，企业为满足竞争的需要，通过科学的评价手段，对员工进行合理排序，并在一定的范围内，实行奖优罚劣，对排名在后面的员工，以一定的比例予以调岗、降职、降薪或下岗、辞退。其目的是促进在岗者激发工作潜力，为企业获得竞争力。

随着事业越做越大，公司规模壮大，公司一定要建立淘汰机制。通过合理的考核，将不能满足企业要求的人员淘汰，这样公司才能越来越好。公司要提升，就必须不断促进人员的能力提升，要让老员工意识到，有能力的新员工也能把他的那点活给做的很好。他就会有压迫感，必须每天不断的学习进步。把工作能力强的人开除，给所有人带来危机感。只有这样你才能把企业做好，所以很多仁慈的老板，一定要克服自己，必须要做到这些。其次，不断有新员工的进入，还可以给公司带来新的思想。另外，还有一些人跟企业文化、价值观相违背的人和事，例如小偷小摸，欺骗上司等，这些人对公司的发展不利，应该通过合理的方式清除出甘肃六建的队伍。保证企业内的人员，都是可以胜任自身工作的员工。

5.3 增强综合实力，树立品牌六建

5.3.1 发挥国有建筑企业自身竞争力

要想挽留人才，甘肃六建必须从自身做起，不断改变，不断提高。提升自身的吸引力和竞争力，才能立于不败之地，所谓“打铁还需自身硬”。企业竞争力的提升，无疑会使员工对企业的认同感、归属感更强，更愿意为企业贡献自己的汗水和力量。作为国有企业，在时代背景下应寻求新的突破，敢于创新、敢于挑战、敢于突破自我，甘肃六建一定要突出主业、突出实业，进一步明确企业的发展目标和战略定位。”在业务发展上要保持住以建筑安装主业的稳定增长，规范稳健开展投融资业务，将市政、水利等成长类业务实现更大的发展，租赁、商砼、商贸、劳务等支持类业务持续做精做专，持续推进延链补链强链工作。加快企业转型升级，打造更有优势的项目管理保障体系，推进公司管理与信息化应用有效

融合的“数字六建”项目。不断提升核心竞争力和盈利能力，在行业中体现自己的优势，占据有利的地位，从而吸引人才、挽留人才。

5.3.2 加强企业文化建设

通过前人对于核心人才需求方面的研究，相比于薪资水平，核心人才更看重企业文化以及企业发展前景，具备良好发展前景的企业，对于核心人才了较高的吸引力。同时，企业文化的建设，可以将核心人才更好地融入于企业团队中，并且能够将核心人才的专业优势更大的发挥，一方面塑造了企业内部良好的精神面貌，另一方面对于企业的效率提升有巨大的帮助。因此，建设一个尊重知识，尊重人才的企业文化上的，可以有利于核心人才更好地适应企业工作环境满足其对于企业发展方向以及企业文化的要求，提升他们与企业的融合感，建立良好的员工归属感和忠诚度。

首先需要建设企业的整体价值观，从顶层设计层面对于企业的整体文化方向进行把控，建立先进的正当的企业文化价值观，根据企业的行业背景以及爬上理念设计符合其自身价值的企业文化，树立明确的企业价值观、企业发展目标以及企业愿景，并且结合企业的发展历程、企业的优良传统以及企业社会荣誉等内容对员工进行宣传。

其次，应当建立公平公正民主的企业文化，在企业制度设计和企业管理执行方面，应当秉承制度一致，执行标准一致和奖惩分明的企业文化，充分信任和尊重员工，营造良好的企业文化氛围。

6 总结与展望

6.1 总结

本文甘肃六建技术人才流失问题为研究基础，结合人才流失相关理论依据，采用问卷调查为主、访谈为辅的方式对技术人才流失的原因进行分析。通过对技术人才个人、企业自身和社会环境三个方面的原因分析，找出影响技术人才离职的主要影响因素,进而提出建议和对策。主要研究结论如下:

根据问卷调查，确定影响技术人才离职的主要因素利益的驱动，个人职业发

展需求得不到满足,无法平衡家庭与工作;建筑行业企业的工作环境恶劣,薪酬制度缺乏公平、公正性,缺乏职业晋升途径,继续教育机会严重缺乏,缺乏必要的淘汰制度,缺乏健康的企业文化;专业技术人才供不应求,市场诱惑大。以上分析得出的技术人才离职的主要影响因素,结合公司实际情况,提出了以下几点解决对策:

第一、以人为本,打造幸福六建。具体对策为提高技术人员的福利待遇,制定人性化的职业规划,关注技术人员的家庭幸福,优化建筑行业的工作环境。

第二、制度创新,筑造品质六建。具体对策为制定有竞争力的薪酬体系,设置多方位的晋升渠道,重视培训教育工作,建立合理的淘汰机制。

第三、增强综合实力,树立品牌六建。具体对策为发挥国有建筑企业自身竞争力,加强企业文化建设。

6.2 展望

本文的主要研究内容是建筑企业人才的流失问题,旨在分析原因、提出对策,以期帮助企业减少技术人才流失,力求促进行业发展。技术人才流失一直是我国建筑企业面临的头号难题,若本文的研究内容能对建筑企业的管理起到借鉴作用,则深感慰藉。

本文尚存在以下不足之处:(1)本文仅对单一企业进行了调研,其结论是否适用于其它建筑企业,尚有待考证。(2)个人对技术人才流失基础理论理解有限,研究内容浮于表面,缺乏深度。(3)本文提出的对策较为理想化,未结合企业经营成本进行定量研究,实际效果有待验证。

在今后的研究中,本人将不断提高理论水平,继续深化学术素养,争取为建筑企业技术人才流失问题提出更加完善的解决方案。

参考文献

- [1] Alferaih A. Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia[J]. *Organizational Analysis*, 2017, 25(1): 2-23.
- [2] Moris D, Karachaliou G S, Kontos M. Residency training in Greece: job dissatisfaction paves the way to brain drain[J]. *Annals of Translational Medicine*, 2017, 5(5):123-123.
- [3] Posey C N. Job - Shock Influence on Call - Center Turnover[J]. *Performance Improvement*, 2019, 58(5):22-32.
- [4] Panagiotakopoulos A. "Investigating the factors affecting brain drain in Greece: looking beyond the obvious"[J]. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 2020, 16(3):207-218.
- [5] Khan J. European academic brain drain: A meta - synthesis[J]. *European Journal of Education*, 2021, 56(2): 265-278.
- [6] Ahlbäck M. How to avoid brain drain? Knowledge management as a competitive advantage. Case: Finnish SME growth companies[J]. *language*, 2015: 87.
- [7] Altaf M, Kalsoom A, Ali H. Two-fold aspect of brain drain in Pakistan: An empirical investigation[J]. *J. Asian Dev. Stud*, 2015, 4(4): 200-206.
- [8] Aldhuwaihi A, Shee H. Organisational culture and employee turnover in Saudi Arabian banks[J]. *International Journal of Management*, 2015, 4(4): 1-19.
- [9] Kim S, Su Z X, Wright P M. The “HR-line - connecting HRM system” and its effects on employee turnover[J]. *Human Resource Management*, 2018, 57(5): 1219-1231.
- [10] Komguez M C, Nembot L N. Why Do Employment Policies Fail to Reduce Unemployment in Sub-Saharan Africa? Looking towards the brain drain[J]. *Economics Bulletin*, 2021, 41(2): 615-633.
- [11] 李斌, 孟凌. 企业文化与人力资源管理[J]. *现代企业*, 2012, (3):43-44.
- [12] 张春红. 经济发展与就业增长关系分析[J]. *中国社会保障*, 2014, (5) :58-60.

- [13] 潘小峰. 论建筑企业人才流失的原因与应对策略[J]. 就业与保障,2020,(1):98-100.
- [14] 张俊华. 新经济时代中小型饲料企业人才流失的原因及应对策略[J]. 中国饲料,2020,(16):77-78.
- [15] 周静. 论社区卫生服务中心人才流失的原因与应对策略[J]. 知识经济,2020,(1):60-61.
- [16] 周文琴. 临床医生人才流失原因分析及对策[J]. 健康必读,2020,(20):8.
- [17] 文亚莉. 国有企业人才流失问题及解决对策[J]. 经营管理者,2013,(11):117.
- [18] 王炎良. 路桥施工企业人才流失原因及对策分析探讨[J]. 人力资源管理,2018,(2):284.
- [19] 何海燕, 李梦迪, 李宏宽,等. 我国军工企业科技人才流失影响因素研究[J]. 科技进步与对策,2019,(14):115-121.
- [20] 陈立中, 胡奇, 洪建国. 高房价对城市人才流失和高质量发展的影响[J]. 城市发展研究,2020,27(12):102-104.
- [21] 张吉梅. 企业人才流失分析与对策研究[J]. 中外企业家,2020,(2):120.
- [22] 马骏腾, 李莉莉. 青岛市人才流失及其影响因素研究[J]. 青岛大学学报: 自然科学版,2021,34(2):134-135.
- [23] 郭子宸. 人才流失对东北地区经济影响分析及对策建议[J]. 时代经贸, 2021, 18(1):4.
- [24] 李龙, 王巍. 欠发达地区优势产业创新人才流失对策研究[J]. 中国软科学, 2017,(S1):206-208.
- [25] 王志民. 吉林省高等院校人才流失的对策研究[J]. 吉林广播电视大学学报, 2020,(8):52-54.
- [26] 杨敏, 王静娴, 彭洁欣. 东北高校高层次人才流失成因及对策[J]. 中国经贸导刊,2020,(17):47-48.
- [27] 王悦. 新经济时代企业人才流失问题对策探讨[J]. 现代企业文化,2020, (6):156.
- [28] 马英爽. 黑龙江省人才流失问题对策研究[J]. 消费导刊,2020,(34):160-161.
- [29] 伍静. 西南地区 M 公司人才流失成因及对策[J]. 中小企业管理与科技,2020,(22):166.

附录

甘肃六建技术人才流失问卷调查表

您好：

为了提升对甘肃六建的人才管理水平，我们设计本问卷调查，旨在了解甘肃六建人才各方面的信息，对公司目前存在的专业技术人才流失现象提供一定的解决方案设计依据。我们保证对您填的一切资料和信息保密，您所填写的任何信息，将不会对您产生任何影响，希望您能够如实进行填写本问卷。感谢您对我们工作的配合与支持！

第一部分：员工基本信息

姓名		性别		年龄	
婚否		学历		工作年限	
职称		是否有离职经历			
离职方式	合同期满 主动辞职 公司辞退 其他				
离职去向	自主创业 跳槽同行业 深造学习 其他				

第二部分：离职的主要原因：

1、导致离职意愿产生的主要动因？

- A、期望更高的薪资； B、对公司制度不满； C、寻求发展空间；
- D、对现有工作不满； E、对直接领导不满； F、个人家庭和婚姻原因；
- G、对其他公平性不满；

2、导致离职决策的其他原因？

- A、企业文化缺乏认同； B、环境差压力大； C、工作缺乏兴趣；
- D、企业竞争环境不强； E、缺乏晋升机会； F、人际关系不协调；

第三部分：人才工作满意度

工作本身满意度							
调查工作本身的内容本身	完	不	比	不	比	同	完
	全	同	较	确	较	意	全
	不	意	不	定	同		同
	同		同		意		意

	意		意				
当前分配的工作压力较大							
当前工作的各方面都比较适合我							
当前工作时间较长，经常加班加点							
工作职责与权力具有一致性							
工作回报满意度							
与同行相较，我对薪酬满意度较高							
公司能提供较好的福利待遇							
我的付出与工作报酬成正比							
培训教育满意度							
公司对员工的进修和学习支持度高							
公司能够安排较多的培训和进修							
能够提供比较公平的培训进修机会							
晋升机会满意度							
对目前公司的晋升制度满意							
公司提供的晋升机会会有较高公平性							
个人希望在公司有长期发展的可能							
工作团队方面满意度							
同事间的关系比较和谐融洽							
工作中同事间能够互帮互助							
团队合作工作分工较明确							
工作的完成有较强的满足感成就感							
当前岗位可使我的才能得到展现							
能较好地实现自我价值							
管理方面的满意度							
直接主管领导具有较强的管理能力							
与上级主管领导间的沟通较畅通							
公司上下级之间关系比较融洽							
领导对其下作上能提供科学指导							

对下属的合理化建议能够吸收采纳							
对公司制度建设方面的满意度							
公司有明确的赏罚制度							
公司有完善的绩效考核制度							

致谢

时光如梭，转眼间，三年的研究生求学生活即将结束，站在毕业的门槛上，回首往昔，奋斗和辛劳成为丝丝的记忆，甜美与欢笑也都尘埃落定。值此毕业论文完成之际，我谨向所有关心、爱护、帮助我的人们表示最诚挚的感谢与最美好的祝愿。

本论文是在我的导师老师的悉心指导下完成的，老师严谨的治学态度和科学的工作方法给了我极大的指引和帮助，老师在我论文方向的确定及整体思路的安排都给了我很多宝贵意见，使我能够不断完善论文内容。在老师的教导下，我顺利完成了社会实践调研工作，在此衷心感谢两年来老师对我的关心和指导。

在社会调研工作和撰写论文期间，我的校外导师老师给予我很大的支持，我的其他老师、同学和曾经的同事也都给了我热情的帮助，让我得以顺利完成问卷调查的数据收集及整理工作，在此向他们表达我的感激之情。

另外也感谢我的家人，他们的理解和支持使我能够有更多的时间和精力完成我的学业。