

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于心理契约视角的 Y 教育人才流失问题研究

研究生姓名: 李金芝

指导教师姓名、职称: 赵玉田 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 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： 李金芝 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 王玉田 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，_____（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李金芝 签字日期： 2022.6.16

导师签名： 王玉田 签字日期： 2022.6.16

Research on the brain drain of Y Education from the perspective of psychological contract

Candidate : Li Jinzhi

Supervisor: Zhao Yutian

摘 要

在当今的知识经济时代，企业的竞争，是科学技术的竞争，是资金的竞争，更是人才的竞争。企业的发展离不开人才，拥有了人才，就掌握了发展的生机。当企业牢牢掌握了核心人力资源，就意味着企业掌握了经营发展的主动权，从而在发展中占有一定的优势。如何吸引人才、培养人才、用好人才、留住人才，不仅是人力资源管理中的重要课题，也是企业发展的首要任务。因此，对人才流失问题的研究就具有十分重要的意义。

本文以心理契约相关理论为研究基础，以 Y 教育为主要研究对象，以问卷调查和分析为主要研究方法，以解决 Y 教育人才流失问题为主要目的和初衷。本文通过文献研究法、问卷调查法、访谈以及调取查阅往期离职人员面谈记录表的方式，结合 Y 教育的整体情况以及人力资源现状，对 Y 教育五个维度的满意度以及六个维度的离职倾向进行分析，并从心理契约的交易维度、关系维度和工作维度总结了造成 Y 教育人才流失的原因，最终从心理契约的交易、关系和工作维度，针对性地提出解决 Y 教育人才流失问题的建议和对策：如制定开放的政策，用政策留人；建立多样性和个性化的薪酬福利体系，加强企业文化和培训机制等。希望通过本文的研究，对 Y 教育及其他同行业的人力资源管理提供一定的参考和借鉴意义。

关键词：心理契约 人才流失 满意度 离职倾向 对策研究

Abstract

In today's era of Knowledge Economy, the competition of enterprises is the competition of science and technology, the competition of capital and the competition of talents. The development of enterprises can not be separated from talent, with talent, to master the vitality of development. When the Enterprise has a firm grasp of the core human resources, it means that the Enterprise has mastered the initiative of Business Development, and thus has a certain advantage in development. How to attract, cultivate, use and retain talents is not only an important subject in human resource management, but also the primary task of enterprise development. Therefore, the study of brain drain is of great significance.

By means of literature study, questionnaire, interview and interview, this paper combines the whole situation of Y Education and the current situation of human resources, this paper analyzes the five dimensions of Y Education satisfaction and six dimensions of turnover intention, and summarizes the reasons of Y Education brain drain from the transaction dimension, relationship dimension and work dimension of psychological contract, finally, from the transaction, relationship and work dimension of psychological contract, the author puts forward some suggestions and countermeasures to solve the problem of Y Education brain drain, such as making open policy, retaining talents with policy, establishing diversified

and individualized salary and welfare system, strengthen the corporate culture and training mechanisms. I hope this study can provide some reference and reference for Y Education and other human resource management in the same industry.

Key words: Psychological contract; Brain drain; Satisfaction; Turnover intention; Countermeasure research

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究方法和思路	6
1.3.1 研究方法	6
1.3.2 研究思路	7
2 相关概念与理论基础	9
2.1 相关概念	9
2.1.1 人才	9
2.1.2 人才流失	9
2.2 理论基础	10
2.2.1 心理契约理论	10
2.2.2 心理契约违背理论	13
3 Y 教育人才现状及问题分析	14
3.1 Y 教育概述	14
3.2 Y 教育人才现状	16
3.3 Y 教育人才管理存在的问题	18
3.3.1 人才结构不合理	18
3.3.2 人才流失严重	18
3.3.3 培训力度不足	19
3.3.4 分配机制不健全	19
4 基于心理契约的 Y 教育人才流失原因分析	20

4.1 问卷调查与访谈	20
4.1.1 问卷及访谈设计	20
4.1.2 问卷及访谈分析	21
4.2 不同维度下 Y 教育人才流失原因分析	30
4.2.1 交易维度原因分析	30
4.2.2 关系维度原因分析	32
4.2.3 工作维度原因分析	35
5 基于心理契约的 Y 教育人才流失控制对策	36
5.1 交易维度对策	36
5.1.1 良好的待遇留人	36
5.1.2 开放的政策留人	37
5.2 关系维度对策	39
5.2.1 深入的文化留人	39
5.2.2 长久的感情留人	40
5.3 工作维度对策	41
5.3.1 健全的机制留人	41
5.3.2 良好的事业留人	44
6 结论	46
6.1 主要结论	46
6.2 本文的主要贡献	47
6.3 不足之处	48
参考文献	49
附录:	52
Y 教育人才满意度及离职倾向调查问卷	52
后记	56

1 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

对于企业发展而言，人才是企业的根本，人才是企业发展的核心动力，人才优势是企业发展的最关键的因素。随着社会的发展和国家文化建设的需求，家庭教育得到越来越多的关注和重视。据数据显示，西方发达国家对于家庭教育指导师的重视度是非常高的，平均每 300 人就会有 1 名家庭教育指导师进行辅导，全美国就拥有近 80 万家庭教育指导师。家庭教育越来越重要，目前，北京、上海、南京、广州等地对家庭教育指导师的培训也发展的火热，具权威机构预测，根据我国的人口总数，未来我国至少需要 50 万名家庭教育相关的专业指导人员，家庭教育行业未来必定会成为一个热门行业。

2021 年 7 月，《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》公开发布，同时 2022 年 1 月 1 日，《家庭教育促进法》草案正式实施，这两项政策使得家庭教育受到越来越高的重视，同时也提升了家庭教育在整个国民教育中的关键地位。从《家庭教育促进法》的具体内容来看，充分体现了公安机关、人民检察院、人民法院与家庭教育相关政策息息相关不可剥离的关系。草案中明确指出，家庭教育的根本目的就是立德树人，同时家庭教育不仅是一个家庭的内部事务，也关乎公共关系。父母或者监护人作为实施家庭教育责任的主体，在进行家庭教育的过程中，不得对未成年人有任何歧视，不得以任何形式实施家庭暴力。同时，在草案中也明确指出，公安机关、人民检察院、人民法院可制定相应的措施来对家庭教育进行相应的监督和干预。这就意味着，未来家庭教育不再是单纯的家事，而是会逐渐变为国事，同时也凸显了国家对家庭教育的重视程度。

由此可见，家庭教育未来必然会成为一个热门且重要的行业，对于行业中相应人才的需求的越来越明显，同样对于家庭教育企业来说，如何吸引人才，留住人才就变得极为重要。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

人才流失一直是人力资源管理中的一个难题,而心理契约又是影响人才流失一个不可忽视的问题。本文通过对心理契约定义、特征、结构维度以及影响因素进行研究,不仅对现在已有的心理契约理论进行了验证,同时对于我国企业经营管理中的人力资源管理具有重要意义。本研究在学者们普遍认同的心理契约二维结构理论基础上,结合我们中国文化的特色和因素,论证了更加全面的心理契约三维结构模型,即关系维度,交易维度和工作维度。相信这些论证对于国内企业更好的掌握和把控员工心理,组建企业和员工之间的有效心理契约,以达成长久、稳定的共赢式发展具有一定的指导意义。

(2) 现实意义

Y 教育作为一个家庭教育企业,在将近 15 年的发展中,已经具备了一定的优势和竞争力,也有了一定的规模,但是人才流失问题日益严重,也越来越变成一种普遍现象,这是企业发展过程中非常严峻的问题。根据公司数据显示,自 2020 年开始至今,人员离职率达最高到了 45%,这对于企业以及行业的发展带来了很大的制约。家庭教育作为一个轻资产行业,知识产权和知识内容是核心中的核心,但同样也是极其容易复制的,因此每一个人才的流失,其背后都代表着核心资源的流失,甚至极有可能是未来发展的隐患。因此,本文将通过对 Y 教育人才流失问题的研究和分析,旨在挖掘心理契约对企业人才流失的影响,从心理契约的不同维度,分析引起人才流失的关键因素,从而找到保持核心人才的对策,以提高 Y 教育的整体核心竞争力,为 Y 教育持续健康发展提供可行性意见。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 对心理契约概念和维度的研究

心理契约这一概念最早是由 Argyis (1960) 提出的,在他 1960 年发表的《理解组织行为》一书中,用心理契约来描述企业中管理者和员工之间的关系,但并不

未有效将其概念内容具体落实下来。

首次正式提出心理契约的人是 Levinson (1962)，他提出心理契约是指“在雇佣关系中，组织与员工之间内隐的、未公开说明的对双方所怀期望的总和”。但 Robinson (1997) 等人在他们的研究中发现，心理契约是组织成员对双方交换关系的主观认识，即我们所说的狭义的心理契约。

美国管理学家 Schein (1980) 将心理契约的定义与期望进行了关联，他认为，心理契约是员工与企业之间存在的一种期望，虽然这些期望没有被明文规定，但却是双方彼此默认的，同时他也强调了，要研究心理契约，必要要从个体和企业两个方面来进行，从而经过了不断的深入研究，其定义内容相比之前的研究也越来越清晰。

Jonathan Steffen (2002) 指出，心理契约是个人在工作过程中对组织所有心理期望的合集，是个人付出劳动，而组织给与一定的报酬和激励，因此心理契约就是个人和组织在付出和回报的过程中寻求一个平衡点的过程。他对于心理契约概念的拓展对于企业的激励措施给了一个新的视角，提供了一个新的思路。

在对心理契约定义的特点进行研究的过程中，很多学者对心理契约的结构也进行了研究，MacNeil (1985) 提出心理契约包括两种类型，即交易型和关系型。Rousseau 和 Robinson (1996) 证明了 MacNeil (1985) 的观点，认为心理契约包过交易维度和关系维度，这两个维度也是很多学者们认同的维度。

在二维结构的基础上，Rousseau 和 Tijorimala (1996) 提出了心理契约包括三个维度，即交易维度、关系维度、团队成员维度。交易维度指组织和员工合作的基础是交易，即员工付出劳动，企业提供报酬；关系维度更加注重双方长久稳定的关系，认为主要由关系来促进双方发展；团队成员维度则强调了人际关系和支持的重要性，这也是首次在二维结构的理论基础有了新的研究结果和观点。

1999 年，Lee 和 Tinsley 在对不同的团队进行研究后，认为影响员工心理契约的三个因素是关系因素、交易因素和团队成员因素，进一步证实了 Rousseau 和 Tijorimala (1996) 的三个维度的理论。

Coyle-Shapiro 和 Kessler (2000) 在对英国职员进行分析的过程中，也提出了心理契约的三个维度：交易维度、培训维度和关系维度，他认为培训维度对于员工心理契约的保持也具有关键的影响。

Hui, Lee 和 Rousseau (2004) 通过两个样本测试的研究, 认为更加符合中国文化的心理契约有三种类型, 即交易型、关系型和平衡型。

(2) 对人才流失因素的研究

对于人才流失的影响因素, 也有越来越多的学者进行了研究。MacNeil (1985) 认为, 员工流失方面, 和企业外部的各种因素相比, 企业内部因素的影响更加明显, 而且员工最终决定离开企业, 是基于离开的欲望越发强烈, 并且从流动的难易程度上来说变得更加容易。Tracey (2000) 认为, 员工之所以选择离开, 首先是他们在企业中没有感受到被需要和被认可, 对自身的工作而言他们相对是比较被动的; 其次是整体的工作环境和氛围不好, 但是企业对工作的要求却比较高; 最后就是工资待遇低。Ham 和 Griffeth (1995) 研究后发现了几个与人才流失密切相关的因素, 主要包括: 性别、年龄、学历、员工对工作的期望程度、满意度、企业的激励措施、物质补偿形式、发展机会、工作负责程度、家庭稳定性等。

1.2.2 国内研究现状

(1) 对心理契约概念和维度的研究

我国对心理契约的研究是从 20 世纪 90 年代开始的, 最开始主要是翻译西方心理契约相关理论和研究结果, 并在翻译的过程中结合中国企业的特征研究总结适合国内情况的心理契约概念。张明山和钱刚毅 (2003) 就心理契约的重构等内容发表文章, 文章中指出, 心理契约的构建是员工和企业保持长久关系的关键, 同时在心理契约重构的过程中, 企业和员工同时扮演着双重关系。

陈加洲 (2003) 以二维结构模式为基础, 对心理契约进行了实证研究, 并提出了测试心理契约的具体指标, 他针对我国的企业员工的 1000 位员工进行了心理契约相关的问卷设计, 通过问卷调查对心理契约的结构维度进行了研究, 研究结果表明, 我国企业心理契约主要由两个维度组成, 即现实责任和发展责任。但由于中西文化水平、经济水平等差异, 这两个维度所包含的内容也是有所变化的。

李原 (2002) 结合我国文化的特征, 提出了心理契约的三个维度的理论, 他认为心理契约主要的维度有规范性责任、人际型责任和发展性责任, 并且他认为对我国企业来说, 三维结构比二维结构更加合理。

朱晓妹, 王重鸣 (2005) 以知识型人才为主要研究对象, 对心理契约在员工

责任和组织责任这两个角度的影响因素进行了研究,将心理契约划分为物质激励、环境支持、发展机会三个维度。

于珊,陈晓红(2008)在进行国内外不同文化背景下心理契约维度的研究中,证实在两种文化背景下的员工心理契约的结构均包含了交易、关系、工作维度。

结合国内外对心理契约不同维度的研究我们可以发现,交易维度和关系维度是大部分学者普遍认同的两个维度,而在这两个维度的基础上,结合国内企业的一些特征和属性,本论文在研究的过程中,运用了更加适合国内企业发展的三维结构,即交易维度、关系维度、工作维度。

(2) 对人才流失因素的研究

在很多学者对心理契约的理论进行深入研究的过程中,有一些学者开始注重心理契约在实际应用中的研究,即将理论与实际相结合,开始关注心理契约对企业管理的影响。刘三林(2003)指出,在企业管理中,为了减少员工流失,激发员工的积极性和创造力,来增加企业综合竞争力,企业要加强对心理契约的重视。陈萍(2004)同样从心理契约的角度,分析了降低员工对企业的认同感和忠诚度的原因以及风险,呼吁企业要积极关注并且建立企业和员工之间良好的心理契约,提高员工的忠诚度和对企业的信任。

肖缓(2003)在研究知识型员工行为的过程中,提出了基于心理契约的知识型员工激励模型,通过这些模型提高知识型员工对公司的整体满意度,从而实现有效激励。

随着社会经济的高速发展,尤其自 2019 年新型冠状病毒大面积爆发的社会背景下,企业破产、重组或者合并、裁员等现象变得越来越普遍,这些现象无疑打破了员工和企业之间的心理契约,造成了心理契约违背或者破裂的现象,从而造成员工对企业的不满,这些问题也是吸引学者的一个关键点,针对这个现象,学者们也开始寻求一些好的解决办法,这些办法同样随着不断的深入和完善,为企业提供了更多的参考价值。

李均(2003)在研究中指出,在员工流失方面,企业可以在心理契约的建立、维护和优化等方面加强管理,以寻找解决员工流失的方法。

李博为(2007)认为,未来对员工流失的研究会更加侧重于员工的心理层面,即心理契约在员工流失的研究中具有深远的影响,同时,在心理契约和忠诚度这

两个变量下对员工流失的研究，也将是我们要深入探讨的领域之一。

王影（2014）在研究心理契约对新员工流失率影响的研究中表明，如果员工认为自己的期望没有得到满足，就会认为企业违背了心理契约，从而重新思考他们和企业之间的关系，并且会通过不同的行为来进行反抗，如消极怠工，对企业失望并且产生离职等打算。

丁瑞（2014）的研究表明，在研究员工离职倾向的过程中，必须要重视心理契约对其的影响，所以对于企业来说，要更好的履行心理契约，以降低员工离职率。

上述研究结果表明，心理契约的建立和维护对于企业中员工是否可以长久的创造价值是具有关键影响的，因此在研究契约员工离职因素时，就一定要重视心理契约对其的影响，以确保研究的全面性。

1.3 研究方法和思路

1.3.1 研究方法

本文在国内外相关研究的基础上，采用实证研究的方法，通过访谈，问卷调查和文献查阅的方式收集数据。具体来说，就是通过对 Y 教育人才流失数据的收集并结合企业实际情况进行问卷制作，发放及回收，同时进行数据统计分析和验证，最后提出有效措施。

（1）文献研究法

基于心理契约的相关理论，本研究分析了 Y 教育人才流失的实际情况，为解决 Y 教育人才流失问题奠定了一定的基础。本文分析了心理契约，调查了其员工满意度和离职倾向，并利用文献研究方法对国内外心理契约的相关理论进行了相应的分析。

（2）问卷调查法

采用问卷制作及发放、线上线下调查等问卷调查方式搜集基础资料，对 Y 教育人才流失现状进行深入调查和分析。调研对象主要是在家庭教育行业里面具有一定规模和影响力的企业，因此我们以人为个体单位，代表性地选择了 Y 教育在职的 168 人进行问卷调查。

(3) 访谈法

为了确保本研究的准确性和公平性,本文的研究通过对部分员工访谈的方法,对 Y 教育人才流失原因和现状进行分析,同时查阅了 Y 教育人力资源部门对往期离职人员面谈记录表,来为本论文的研究增加一定的现实意义和说服力。

1.3.2 研究思路

本论文一共由六章组成。

第一章是绪论,主要是从研究的背景和意义,国内外研究现状以及研究的方法和思路着手,从而阐述本论文的研究内容和目的。

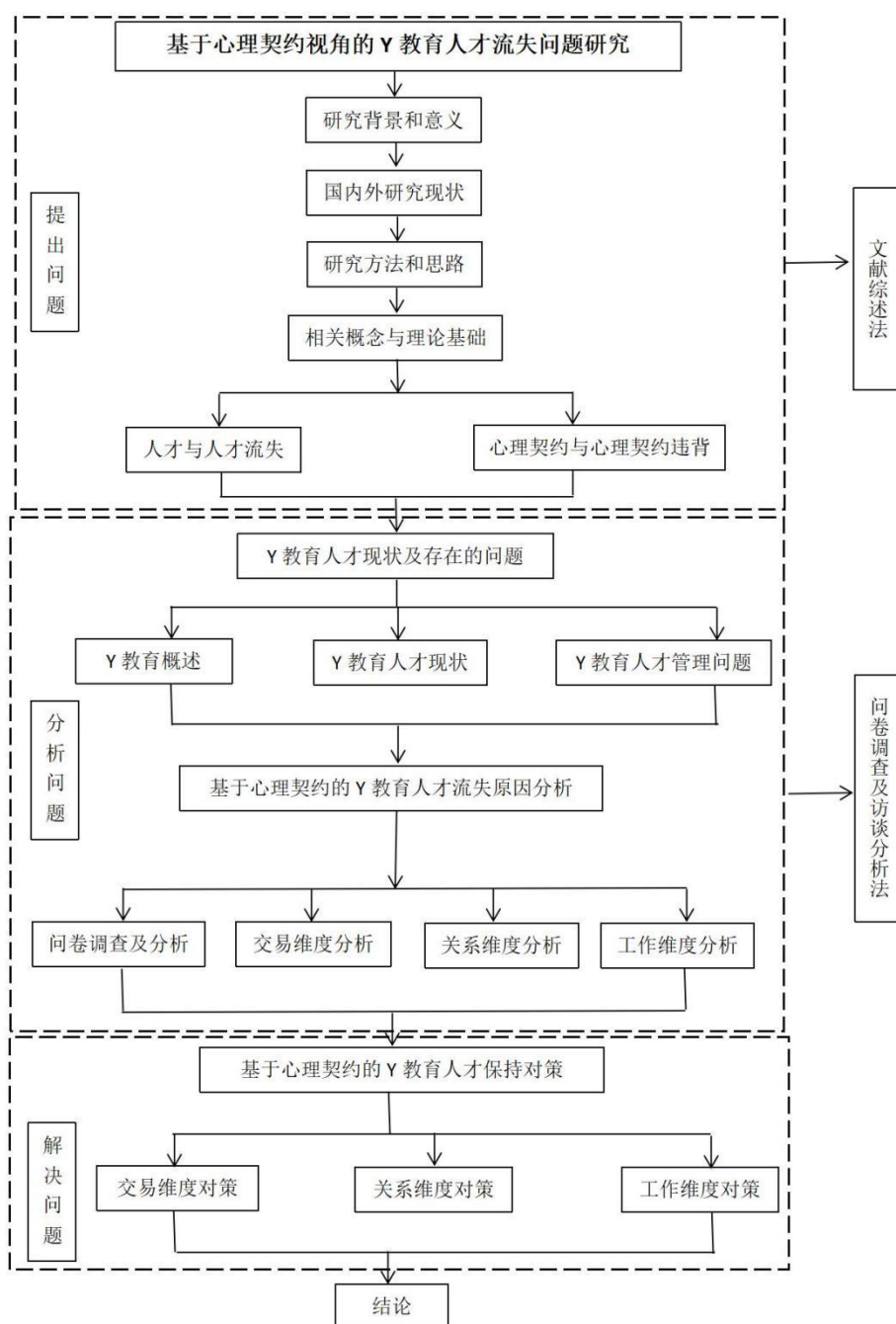
第二章是相关概念与理论基础,即针对本论文要研究的内容为基础,对涉及到的人才及人才流失的概念,心理契约和心理契约违背的理论进行阐述和说明,为后续的研究结果奠定基础。

第三章是 Y 教育人才现状及问题分析,即以 Y 教育为研究对象,通过对 Y 教育基本情况介绍,发展规模和前景分析,同时调取 Y 教育人力资源部门过去三年的人力资源数据,分析 Y 教育现阶段的人才现状及存在的问题,为本论文的研究提供基础支撑。

第四章是基于心理契约的 Y 教育人才流失原因分析,即结合第二章的理论基础以及第三章的 Y 教育人才现状分析,通过问卷调查和分析的方式,对 Y 教育的人才流失问题进行研究分析,分别从交易维度,关系维度和工作维度找出引发 Y 教育人才流失的原因。

第五章是基于心理契约的 Y 教育人才保持对策,针对造成人才流失的原因,结合企业自身的实际情况,分别从交易维度、关系维度和工作维度设计并形成 Y 教育人才保持的对策。

第六章是结论,即对本论文的研究进行概括和总结。下附其技术路线图:



2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 人才

《辞海》中把人才定义为有才智或有高尚品德的人。国家人事部自 1982 年起把具有中专以上学历或初级以上专业技术职称者，作为人才的统计口径。还有人认为，在市场经济条件下，人才的标准应该由市场来决定，认为市场化的人才具有将知识转化为财富的特征。

从宏观意义上讲，人才是指某一领域或某几个领域具有一定的知识和技能，并有能力通过创造性劳动而为该领域或企业作出贡献的一类人，他们通过自己的创造性劳动为企业或组织创造出价值。本文所指的人才是从微观角度考虑的，是指具有一定经验和技能，在自己的任职岗位上能够为企业、组织节约成本或创造价值的人员。

2.1.2 人才流失

人才流失是指在一单位内，对其经营发展具有重要作用，甚至是关键性作用的人才非单位意愿的流走，或失去其积极作用的现象。人才流失存在显性流失与隐性流失之分，前者是指单位的人才因某种原因离开该单位另谋他就，给单位的人力资源管理造成困难，从而影响其经营发展。隐性人才流失则是指单位内的人才因激励不够或其他原因影响而失去工作积极性，其才能没有发挥出来，从而影响单位的经营发展。

本文中所讲到的人才流失是指企业中发生人才调整、人才更新中的流出部分，即企业人才的失去。人才流失分为自愿流出和非自愿流出，自愿流出是指员工根据自身意愿作出的流失的选择，对员工来说是主动行为，如我们通常所说的辞职等；非自愿流失是指员工被迫接受流出的指令的非自愿的决定，是被动无奈的行为，这种指令的发出者是企业，如我们通常所说的解雇等。本文所研究的人才流失是以人才个人意志为前提，即本文所指的人才流失是指人才通过自我意愿做出

离开的决策，自愿流出企业而转向其他符合自己心意的企业，同时对企业造成一定损失的过程。

2.2 理论基础

2.2.1 心理契约理论

心理契约是由著名管理心理学家施恩 (E. H. Schein) 正是提出的一个概念。在他的理论中，心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间，以及组织将针对个人期望收获而提供的一种配合。”

虽然这不是以一种正式的契约形式而存在，但是却发挥着和正式契约一样的作用和效果。在管理上，它是企业和员工之间一种貌似约定俗成的机制或者标准，作为企业，要清楚地了解企业中每一个员工的需求和目标，并且尽可能的满足他们；而对于员工来说，在获取报酬的同时，也要努力付出，给企业创造和他所得相匹配的价值。简单的来描述：企业的发展 and 员工的成长虽然没有以正式合约的形式呈现，但是企业和员工各自都心知肚明，知道在这种“心理契约”的约束下，各自要完成或者实现的目标或者任务，也就是说它是一种隐性的契约，其核心就是员工满意度。

心理契约的主体是员工在企业中的心理满足程度和状态，而工作满意度、工作参与度和工作回报率这三个基本概念就可以很好的衡量员工的心理状态。而在这三个基本概念中，员工满意度占据着关键的位置。所以进行心理契约管理的目标，就是通过一系列的管理举措和规划，来提升员工的满意度，进而提升员工的归属感、认同感和价值感。

总之，“心理契约”是一种存在于彼此心里的无形约定，虽然没有以正式的形式呈现，但却在一定程度上影响着企业和员工之间的关系，促使员工成为企业的主体和主人，将个人发展和企业发展融为一体。所以，只有充分理解心理契约的意义，并且在企业经营中用好心理契约，参与到员工 EAR 循环的所有过程，企业才能真正实现永葆活力的目标。

关于心理契约的研究，不同领域的学者根据不同的研究角度及研究对象进行了不同的研究。有一些学者主要是对心理契约的内容维度进行了研究，也有一些

学者对心理契约的结构维度进行了研究。本文通过对国内外经典的心理契约相关理论的学习和研究,着重从心理契约的几种不同结构进行研究,即二维结构理论、三维结构理论以及多维结构理论。

(1) 二维结构理论

关于心理契约的结构,最早的观点是由 MacNeil (1985) 提出的,他提出了心理契约的二维结构理论,即交易型契约和关系型契约。交易型契约有详细的任务和目标,一方提供劳动,一方提供报酬,双方的需求和目标都非常明确;关系型契约中任务分工不明确,但是雇主依然提供报酬,也就是说,在这种契约关系中,除了金钱、报酬等经济因素以外,还会涉及到情感等因素,相对来说增加了其主观性。

为了进一步论证心理契约的二维结构理论,Rousseau (1990) 对一批毕业生进行了关于心理契约的调查,通过对组织责任和员工责任的界定,同时设定了两组不同的群体变量:第一组在基本的工作任务以外,以加班、完成超额工作为代价,获取额外的报酬和奖励,是以利益交换为主的契约关系,也就是交易型契约;第二组是以长久稳定发展,服务安排,具有较高的忠诚度为代价,在企业中获得稳定牢固的工作关系和保障,是以情感交换为主的契约关系,即关系型契约。

Rousseau 和 Parks (1993) 认为交易型契约更加注重于报酬或者经济的满足感,员工的目标性非常强,对于付出和回报的界定也非常清晰,而关系型契约则更加注重情感的满足感,更多的情况下,员工的责任界限有不够清晰。

Tsui (1997) 在对雇佣关系进行研究的过程中,发现雇主的责任可以分为两种类型,一种是物质类的,包括比如薪酬、福利待遇等,另一种类型是精神成分,比如认同、信任、尊重等,这从某一个层面上也说明心理契约的交易维度和关系维度。

Shore 和 Barksdale (1998) 在研究的过程中,更多的关注点是处理心理契约内容存在的问题,因此他们用员工组织义务平衡和义务水平量这两种维度来研究心理契约。

Kickul 和 Lester (2001) 在研究的过程中又提出了一个新的概念和理论,即内在契约和外在契约。内在契约突出工作过程中的一些内在因素,如员工的主动权、决策权、控制权、发展机会等。而外在契约则更加强调工作中的一些外在

因素，比如工作环境、工作时间、工作收入回报等。

中国大陆学者陈加洲等（2001、2003）在对我国企业进行研究的过程中，也提出了影响企业和员工关系的心理契约的两个因素，即现实责任和发展责任。

（2）三维结构理论

纵观各位学者的研究和相应理论，我们可以明显的看到比较多的学者比较支持二维结构理论，但是也有一些学者支持三维结构理论。

Rousseau 和 Tijorimala（1996）在研究美国注册护士的过程中，提出了心理契约的三维结构理论，即交易维度、关系维度和团队成长维度。交易维度指员工提供劳动，组织提供报酬；关系维度指员工和组织以长久稳定的发展为主要关注点；而团队成员维度则指彼此更加注重良好的人际关系和支持。

Lee 和 Tinsley（1999）在对我国香港特区和美国工作团队进行研究后，进一步证实了 Rousseau 提出的三种维度的观点，同时通过对两种不同的文化背景下群体的研究结果表明，我们不难发现香港工作团队更加注重团队成员维度，即他们更加关注人际交往与社会关系，而美国团队则更加关注交易维度，也就是说他们更关注付出和所得的匹配度。

Coyle-Shapiro 和 Kessler（2000）通过采用因子分析法对英国企业中的管理者和员工进行调查分析，最后得出结论，心理契约由三个维度组成：交易维度、培训维度和关系维度。在他们的研究中，对于培训维度进行了专门的研究和分析，认为在员工的心理契约范围内，对于新知识、新技能等能够提升员工成长的培训是非常有必要的部分，当然一部分学者对于这个观点仍然存在一定的分歧。

在我国学者李原（2002）的研究中，结合了我国文化的特点，提出了更加符合我国企业的心理契约的三个维度：规范性责任、人际型责任和发展型责任。规范性责任表现为员工付出相应的劳动，完成一定的工作任务，并且遵守公司的各项规章制度，企业提供相应的劳动报酬；人际型责任主要指企业为员工打造一个良好的工作氛围和人际交往环境，同样员工也要和企业保护这个良好的环境；发展型责任则指企业为员工的发展创造更多的机会和成长空间，让员工在工作的过程中得到满足和认可，而员工在这个过程中则更加努力，努力让员工和企业能够达到双赢。

朱晓妹，王重鸣（2005）以知识型人才为主要研究对象，对心理契约在员工

责任和组织责任这两个角度的影响因素进行了研究,将心理契约划分为物质激励、环境支持、发展机会三个维度。

于珊,陈晓红(2008)在进行国内外不同文化背景下心理契约维度的研究中,证实在两种文化背景下的员工心理契约的结构均包含了交易、关系、工作维度。

本文采用于珊,陈晓红(2008)的三维结构说主要有以下原因:

第一、在中国的整体制度和文化背景下,三维结构所包含的内容更加全面,更加具有可行性和切合性。

第二、于珊,陈晓红的三维结构理论是大多数学者赞同的二维结构补充和延续,既保留了二维结构理论中最常提到的交易维度和关系维度,又在此基础上结合国内实际情况,增加了工作维度,相对理论依据更强一点。

(3) 多维结构理论

Rousseau(1995)提出了心理契约的四维结构理论,即心理契约的四种类型:交易型(transactional)、平衡型(balanced)、关系型(relational)和过渡型(transitional)。

Rousseau(2000)构想出了涵盖七个维度的心理契约模型,即稳定、忠诚、短期交易、有限责任、动态绩效、内部发展和外部发展。

2.2.2 心理契约违背理论

在对心理契约进行研究的过程中,不得不提心理契约破裂和心理契约违背。心理契约破裂和心理契约违背的概念相近却有着不同之处,在之前很多学者的研究中,经常被拿来互换。直到1997年莫里森(Morrison)和罗宾逊(Robinson)对这两个概念进行了深入的研究和区分。心理契约破裂是员工对于组织没有完成心理契约内容的一种认知评价,而心理契约违背则是员工在这种认知评价基础上产生的一种情绪,其最关键的点认为是组织背信弃义或者自己受到了不公正的对待而产生了一种愤怒和怨恨的情绪。

通过上述区分可以看出,心理契约破裂和心理契约违背描述的是不同的概念和性质。一个是基本认知,而另一个是一种情绪呈现,从而也可以看出,心理契约破裂发生在心理契约违背之前,同时心理契约破裂不一定会造成心理契约违背。通过对心理契约违背的深入研究可以发现,心理契约违背的形成主要有四个

阶段：建立契约、契约未履行或者未完全履行、契约破裂、契约违背。在这四个阶段中，对心理契约违背影响最大的就是第二个阶段，即契约未履行或者未完全履行。

心理契约的建立和履行对员工和企业的良好关系维护有着深远的影响，同样心理契约履行的过程中，但凡一方没有很好的履行应该履行的责任，就可能会造成心理契约波动的现象，而这种波动在很大程度上影响着员工的稳定性，即当员工感觉到心理契约平衡的时候，就会为企业努力创造更多价值，一旦员工觉得心理契约失衡，就会出现消极懈怠，严重的时候会造成人才的流失。其影响主要表现在两个方面：

(1) 打击员工的积极性，降低员工对企业的认同感和忠诚度，使员工消极怠工甚至可能导致离职；

(2) 促使员工对企业产生敌对等负面情绪和行为，甚至可能影响团队中其他成员对企业的评价和判断。

3 Y 教育人才现状及问题分析

3.1 Y 教育概述

Y 教育成立于 2007 年 10 月 08 日，由著名亲子教育专家创立，以家庭教育传播和推广为主要发展方式，为孩子、父母以及家庭提供了各类专业的家庭教育课程。

Y 教育致力于建立家庭教育生态平台，传播正确的家庭教育理念，创始人带领所有员工从《做最好的家长》全国公益巡讲开始，到针对孩子、家长和师资的系统培训课程，到家庭教育书籍、音像、光盘作品，再到与线上线下相结合，研发专业家庭教育顾问平台“大于众学”APP，Y 教育不断完善教育系统，截止目前，开展《做最好的家长》公益巡讲已经超 1.2 万场，普惠学子、家长数百万人；举办各类线下大型培训课程近 600 期，受益学员达 20 万人。授牌艺善享书院读书会近 600 家，授牌 Y 教育翻转课堂承办方 400 余家。汇集家庭教育专家导师，认证亲子导师 400 余位。Y 教育和众多拥有教育情怀和教育实力的人士一起，引领青少年成长，成才，帮助家长建设幸福家庭。

公益一直是 Y 教育多年发展中的一个核心理念，Y 教育自成立之初就一直活跃在公益事业的舞台上，从最开始的公益演讲，到汶川大地震、雅安地震、玉树地震中的抗震救灾，再到 2020 年开始的新型冠状病毒疫情，Y 教育始终跑在第一位。地震期间，Y 教育先后捐款、捐物共计 500 万元。2020 年抗击新冠肺炎疫情期间，Y 教育为全国数十省份的医院、社区捐赠价值超 150 万元的抗疫物资，同时为武汉人民送去价值 7000 万的线上公益课程，将爱心与温暖送入灾区。同时，Y 教育也一直在积极推进家庭教育公益事业的发展，通过“传爱专项基金”及“艺善享”读书会的形式，将家庭教育普及到千家万户中去。

Y 教育涵盖的课程范围有青少年系列、父母系列以及师资系列，是一家线上线下相结合的互联网式家庭教育创新企业，致力于“让家庭教育普惠亿万国人”。经过 15 年深耕专业、严谨治学，连续推出 100 余部书籍、影像制品，培训学子 60000 余名，家长 50000 余名，专业讲师 1000 余位，开设各类训练营近千场，公益演讲数万场，惠及家庭数百万，现如今 Y 教育创始人在全国担任 300 多所中小学校名誉校长。Y 教育拥有分院 400 余家，爱心大使近 2000 位，汇集国内外家庭教育专家、认证亲子导师 300 余位，翻转课堂承办方 400 余家，读书会 1000 余家。Y 教育始终致力于将 15 年沉淀的经验和课程以公益的方式传播到更多的学校、社区、企事业单位、偏远山区，帮助更多家长掌握正确的家庭教育理念和方法。

经过 15 年的发展历程，Y 教育在不断培养专业人才、健全内控体系、优化产品服务、升级互联网技术，只为能把更专业、更优质的家庭教育服务提供给家长和孩子。随着企业发展的经营需要，Y 教育已购置多处大型办公场地及车位，其中在兰州名城广场共有 16 套房产，10 个停车位，兰州鼓楼巷拥有 2 套房产，兰州万达茂共拥有 72 套房产，同时在上海闵行区新龙路购置了 3 套大型办公场地，目前市场估值已近两亿余元。

截至目前，Y 教育也已规划出未来五年发展战略，旗下已拥有独立的财务公司、培训学校、持股平台等，并将在全国业务筹划设立九大子公司，用来更好的发展业务，更全面的普及家庭教育。

从目前国家和社会对家庭教育的重视度，以及学校、社会、家庭对家庭教育辅导的需求度，家庭教育行业在现阶段具有广阔的发展前景和机遇。

3.2 Y 教育人才现状

本论文在开展研究之前，通过调取 Y 教育人力资源部门的过去三年的人力资源数据，发现 Y 教育在企业经营和管理的过程中，人力资源管理中存在着最严重的问题就是人才流失问题。Y 教育员工整体比较年轻，大部分员工在 Y 教育的任职时间是 1-2 年，入职五年以上的员工占比非常低，同时，Y 教育近三年的平均离职率达到了 30%左右，这已经严重制约着 Y 教育的发展和战略规划。

通过 Y 教育人力资源部门提供的数据，我们可以看出如图 3.1 所示，Y 教育 2019 年离职 11 人，2020 年离职 20 人，2021 年离职人数高达 54 人，相比较 2020 年离职人数增加了 34 人。

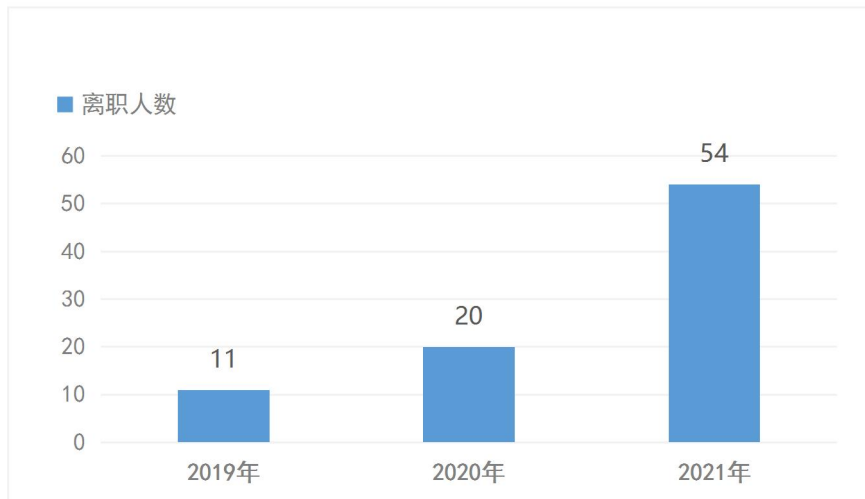


图 3.1 Y 教育 2019-2021 年离职人数

通过图 3.2 我们可以看出，Y 教育 2019 年离职率为 16%，2021 年离职率为 31%，2021 年离职率增加到了 45%，由此可见截止 2021 年，Y 教育人才流失问题已经非常严重。

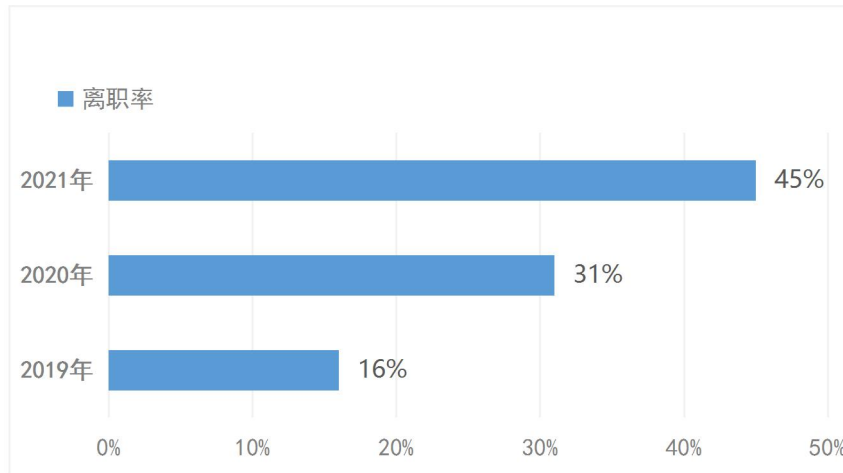


图 3.2 Y 教育 2019-2021 年离职率

通过图 3.3 我们可以看出，从近三年 Y 教育离职人员学历分布上来看，大专以下人员离职情况相对比较低，而离职人员的学历主要集中在本科这个级别，说明 Y 教育本科学历的员工稳定性相对较差。

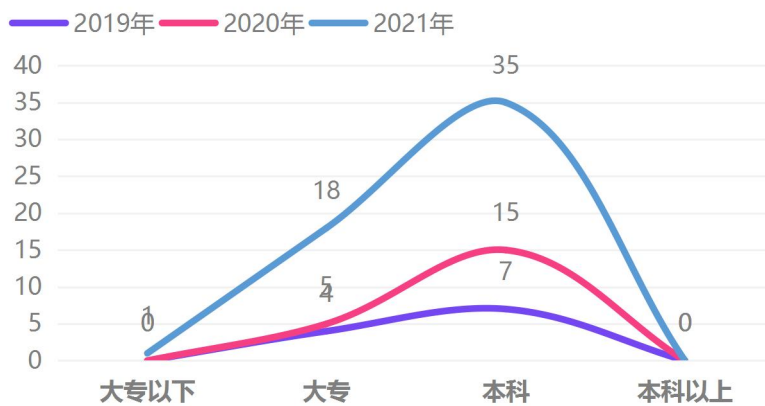


图 3.3 Y 教育 2019-2021 年离职人员学历分析

通过查阅 Y 教育 2019 年至 2021 年离职人员的离职面谈表及图 3.4 的分析可以看出，这些员工普遍认为造成他们离职的主要原因是薪资待遇以及个人发展规划的不满，同时也可以看出，员工在工作的过程中对团队和工作氛围也有一定的要求。在这些人员在给公司未来发展的意见建议中纷纷提到，公司要建立健全的规章制度，要及时了解员工在工作中的压力并给与适当的疏导，另外，这些人员也提到，对于管理者的任命公司也要做全方位考虑，以免影响团队的稳定性。

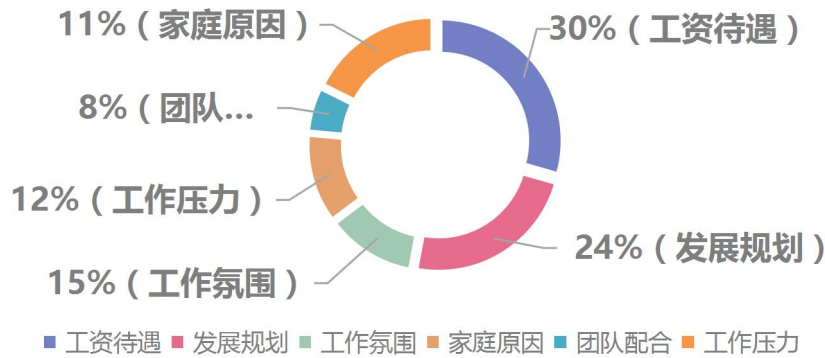


图 3.4 Y 教育 2019-2021 年离职原因分析

3.3 Y 教育人才管理存在的问题

3.3.1 人才结构不合理

对于 Y 教育来说，人才结构上存在着严重的失衡现象。首先，从员工能力和层次上来说，两极分化是比较严重的，优秀的人员迅速被提拔和晋升，整体的工作能力和企业忠诚度都非常高，但是对于普通员工而言，对企业的认知、价值观相对不够统一，导致在很多时候，管理层整体的压力和工作节奏是非常强的，但是对于员工来说，还是处于被动工作的状态中。其次，从性别上来说，Y 教育目前女性员工占了三分之二，整体男性员工数量较少，同时男性员工整体能力比较弱，公司整体处于女性都是领导，由女性带领和管理其他人员的现象。再次，从员工年龄上来说，25 岁以下年龄段员工占公司总人数的 63%，35 岁以上年龄段员工占公司总人数不足 1%，人才队伍区域年轻化，而一些经验丰富的人员在总体人员中所占比例较小。最后，从管理层级上看，职位层级较多，尤其表现在主管级（正副主管）和经理级别（正副经理），这种情况下很容易造成工作程序繁琐，多重领导下信息传达不通常等现象。

3.3.2 人才流失严重

对于 Y 教育来说，人员的流失率居高不下一直是影响并且制约公司发展的一

个现象。以 Y 教育 2021 年整体的离职情况来看，2021 年 Y 教育共入职 62 人，离职人员共计 52 人，离职率达到了 45%，其中员工主动离职率为 30%，这些主动离职对于企业来说就是严重的人才损耗，尤其对于 Y 教育之前的组织架构及人员配置来说，大部分岗位是一个萝卜一个坑的状态，再加上 Y 教育之前对人才培养的重视度不高，没有培养足够的后备力量，所以员工的突然离职，就意味着某项工作会处于一个瘫痪的状态，企业经常会处于被动补窟窿的状态，同时还要花很大的时间经历和成本来做内部的调整和补充。

3.3.3 培训力度不足

Y 教育在以前的发展中，一直是更加注重业务发展，更多的精力都在很多事情的实操上，除了对员工有一个简单的新员工入职培训以外，几乎很少安排和组织其他形式的培训。所以很多员工往往都是在还没有完全理解或者了解企业的文化和理念的基础上就投入了工作。但是这样的工作在很多时候并不是非常高效的，大多数时候，管理者需要花费很大的功夫去解释和安排，员工才能理解领导的意思，甚至有时候，员工未必能准确的接收到管理者要表达的核心。这对于企业来说，沟通成本是非常高的，往往也是公司整体看似非常忙，但是工作效率不高的原因。

3.3.4 分配机制不健全

Y 教育一直以来都存在的一个现象是没有健全的分配机制，对于员工的能力以及贡献度的评判，很多时候都是靠管理者单方面或者片面的认知来决定的。所以在这样的企业大环境下，往往那些巧言善辩，能说会道的人能够快速凸显出来被公司高层看见，而有一些能力比较强，但是属于脚踏实地，不善于溜须拍马的人往往被淹没在企业中。尤其是对于公司薪资调整，奖金的发放等等，大部分时间都是由管理者一个人来拍板决定的，这在很多时候，让员工出现了不公平的感觉，久而久之，当优秀的人才不被发现，也会大大挫伤人才的积极性，让他们对企业丧失信心。

人才流动能让企业在发展的过程中不断总结经验，积累经验，同时，适当的人才流动，能为企业注入新鲜血液，避免企业中过多老员工而导致的官僚主义、

躺在功劳簿上睡大觉的情况，所以适当的人才流动是必要的。但是大面积的人才流动并不是一个健康的企业发展现象，会给企业带来很多不利的影响，同时，也会增加企业的经营成本和管理成本。

不管是什么类型的企业，人才的大面积流失其实在某种程度上大大降低了企业的综合竞争力。对于 Y 教育这样的知识型企业来说，人才的流失无疑意味着核心资源的流失，因为对于家庭教育企业来说，最重要的资源就是讲师以及讲师所讲授的课程，这些课程不管从专业度还是实用度上来说，都是家庭教育企业的核心机密。所以，每一个员工流失的背后，都可能意味着企业的知识体系、课程体系的流失，最重要的是这些员工背后的客户数据。因此，人才作为企业发展中的无形资产，对于企业的战略布局和战略发展来说至关重要，对于企业的可持续发展和稳定发展具有关键意义。

4 基于心理契约的 Y 教育人才流失原因分析

4.1 问卷调查与访谈

4.1.1 问卷及访谈设计

(1) 问卷设计

本问卷调查的主要目的是通过对 Y 教育员工的满意度和离职倾向调查，来分析造成员工的离职倾向或者心理契约违背的关键原因。本问卷调查主要包含三部分，第一部分为基本信息，第二部分为员工满意度调查，第三部分为员工离职倾向调查。在员工满意度调查中涉及到的维度有：工作背景、薪酬福利、工作群体、公司管理和公司经营，一共设置了 40 个问题，每一个问题的答案分值分为五个维度，其中非常同意为 5 分，同意为 4 分，一般为 3 分，不同意为 2 分，非常不同意为 1 分。在员工离职倾向调查中涉及到的维度有：工资待遇因素、发展规划因素、工作氛围因素、工作压力因素、团队配合因素、家庭原因因素，一共设置了 30 个问题，每一个问题的答案分值有五个维度，其中非常同意为 5 分，同意为 4 分，一般为 3 分，不同意为 2 分，非常不同意为 1 分。

本问卷主要针对的群体是 Y 教育的员工，本次问卷以匿名的方式，对 Y 教育

目前在职的 168 名员工进行了满意度和离职倾向的调查。本次问卷调查主要由 Y 教育人力资源部分组织和收集，共发放问卷 168 份，收回 168 份问卷，问卷回收率为 100%。

(2) 访谈设计

2021 年 12 月份，本研究者分别对 Y 教育 15 名员工进行了访谈，其中 5 位为中层管理者，10 位为普通员工，通过对影响心理契约的几个维度的具体内容进行提问和了解，结合 15 位受访者的回答以及心理契约的基本理论，来研究影响企业员工稳定性的关键因素。

同时，本研究者通过调取 Y 教育人力资源部门对于往期离职人员的面谈记录表，来获取影响员工心理契约违背的原因和因素，对于本研究的实践也具有一定的指导意义。

4.1.2 问卷及访谈分析

(1) 问卷信效度分析

内容效度是指测验、量表内容或题项的适当性与代表性，即测验内容能否达到测量所要测验的目的或行为。本问卷内容主要依据国内外学者的研究成果及相关文献资料汇总形成，因此在内容上具有一定的效度。

本次调查的满意度和离职倾向中的各维度在信度方面是采用了克隆巴赫的一致性系数进行测量的。Hair, Anderson, Tachan, et al 指出内部一致性系数大于 0.7 表明量表的可靠性较高。在本次问卷调查中，各维度的一致性系数都在 0.7 以上，表明本问卷调查是可靠可信的。

表 4.1 满意度调查各维度信度指标 (N=168)

维度	项数	一致性系数
工作背景	7	0.721
薪酬福利	8	0.705
工作群体	8	0.82
公司管理	9	0.733
公司经营	8	0.715

表 4.2 离职倾向调查各维度信度指标 (N=168)

维度	项数	一致性系数
工资待遇因素	5	0.715
发展规划因素	5	0.723
工作氛围因素	5	0.732
工作压力因素	5	0.801
团队配合因素	5	0.72
家庭原因因素	5	0.813

(2) 满意度调查结果分析

本调查问卷主要通过调查 Y 教育现有员工对公司的满意度以及个人离职倾向,来研究和分析 Y 教育员工真正关注的内容,以及员工的真实需求,同时,通过问卷的分析, Y 教育也可以从中总结和优化已有的管理措施,来寻求一个合理的并且能够维持公司和员工心理契约的平衡点,通过问卷结果分析我们可以发现:

提交了问卷调查的这 168 人中,其中女员工有,111 人,男员工有 57 人。通过年龄分布可以发现,其中 21-25 岁有 24 人,26-31 岁有 93 人,31-35 岁有 33 人,36-40 岁有 15 人,40 岁以上有 3 人。从学历的角度看,大专以下学历 6 人,大专学历 48 人,本科学历 108 人,本科以上学历 6 人。其人员性别分布如图 4.1:

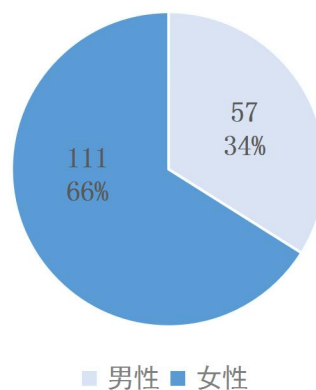


图 4.1 人员性别分布图

问卷调查人员年龄分布如图 4.2 所示:

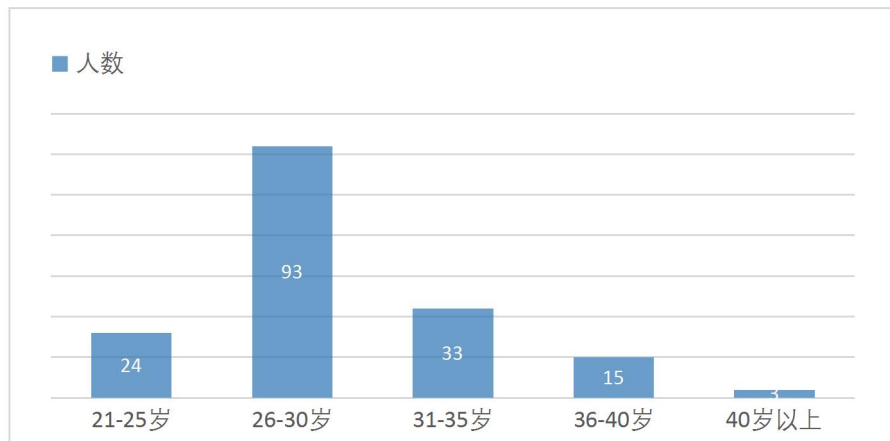


图 4.2 人员年龄分布图

问卷调查人员学历分布如图 4.3 所示：

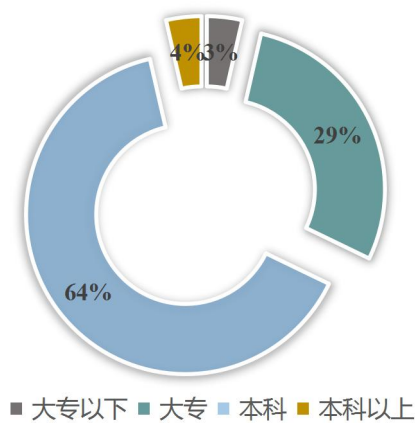


图 4.3 人员学历分布图

通过收集回来的这 168 份有效问卷的分值情况我们可以看到，Y 教育人才的总体满意度中等偏下，平均值为 2.94，其中满意度比较高的体现在工作群体和工作背景上，表明员工对公司整体的工作氛围、团队配合是相对比较满意的，或者说员工认为是符合他们的心理预期的，同时员工对于工作中的团队配合和彼此协作满意度也比较高，说明 Y 教育在企业文化以及人际关系的氛围打造让员工比较满意的。而员工相对满意度比较低的是薪酬福利和 Company 管理，由此可见，在公司内部管理以及和员工发展息息相关的比如晋升通道、培训成长等方面，员工相

对是不太满意的，这也是 Y 教育需要去优化和提升的地方。

表 4.3 员工满意度各维度统计表

维度	N	满意度平均值
工作背景	168	3.02
薪酬福利	168	2.64
工作群体	168	3.65
公司管理	168	2.66
公司经营	168	2.74

工作背景满意度分析：

如图 4.4 所示，在工作背景满意度方面，员工的整体满意度中等偏上，同时通过工作背景维度员工的满意度结果可以看出，在这个维度员工相对满意度比较低的主要集中在对公司培训的满意度和在公司的发展前景的满意度上，而相对满意度比较高的是工作环境和氛围。

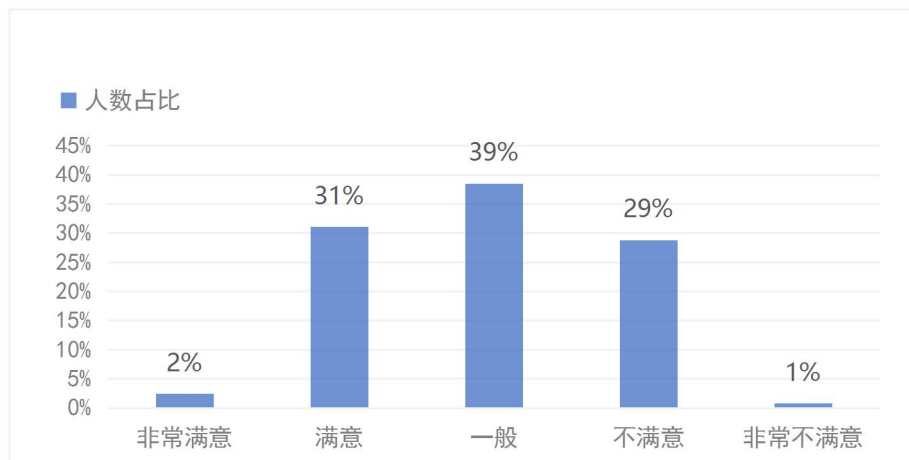


图 4.4 Y 教育员工工作背景满意度分析

薪酬福利满意度分析：

如图 4.5 所示，在薪酬福利满意度方面，员工的整体满意度比较低，员工尤其对薪资的公平性和除薪资待遇外的精神回报满意度比较低，从问卷结果可以看出，个别员工对薪资的公平性评价出现了非常不满意的现现象，从而也说明 Y 教育在薪酬结构中存在着极大的问题。

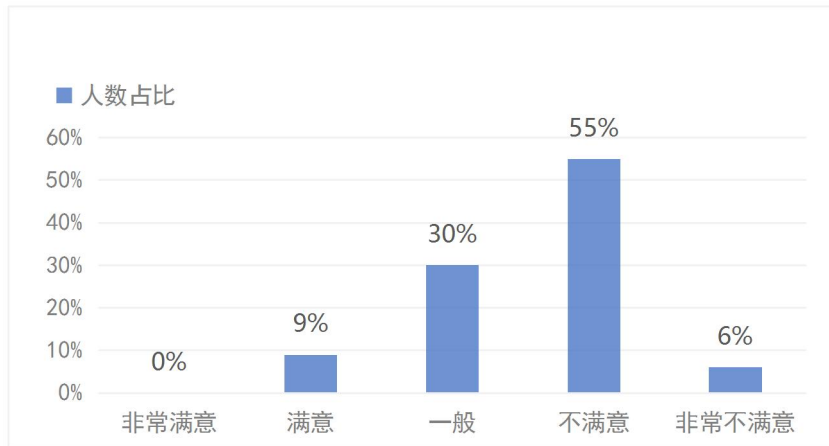


图 4.5 Y 教育员工薪酬福利满意度分析

工作群体满意度分析：

在工作群体方面，如图 4.6 所示：总体情况表现为整体满意度较高，近 72% 的人对于工作群体是比较满意的，同时不存在员工认为不满意的情况。这说明 Y 教育在员工整体的素质上，以及工作过程中的协同和配合是做的比较好的，是值得继续发扬和保持的。

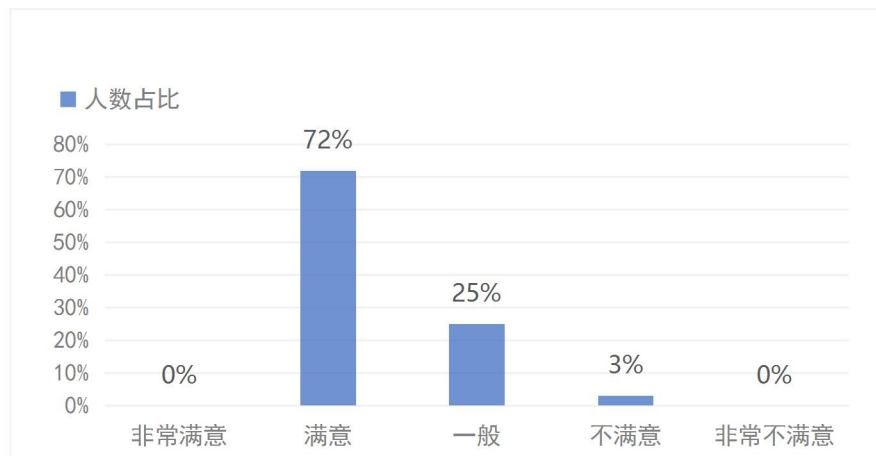


图 4.6 Y 教育员工工作群体满意度分析

公司管理满意度分析：

如图 4.7 所示，在公司管理方面，员工的满意度也比较低，员工整体不满意的比例达到了 52%，同时在这个维度的各个问题中，公司的管理机制以及上级领导的管理能力和沟通方式，是员工普遍不满意的地方。

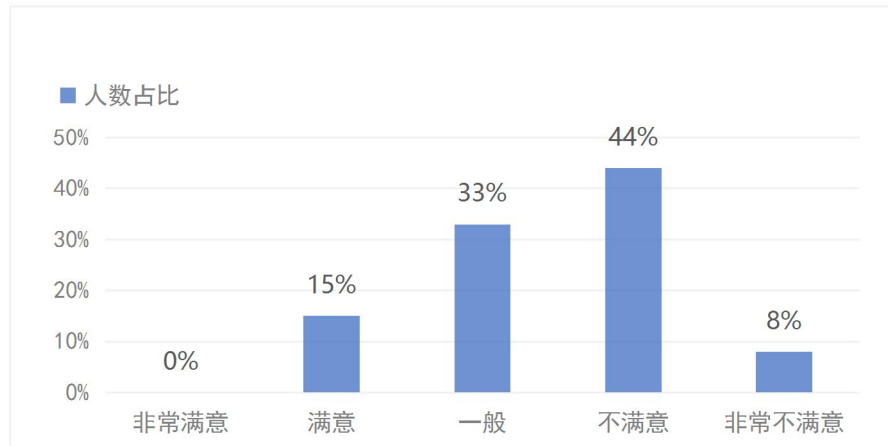


图 4.7 Y 教育公司管理满意度分析

公司经营满意度分析：

如图 4.8 所示，在公司管理方面，大部分人认为一般，一方面表现为员工对于公司经营一起企业文化的态度，另一方面也体现了员工整体对公司的认同感或者忠诚度是比较弱的，从而反映出员工对于这部分一个相对比较弱化的态度。

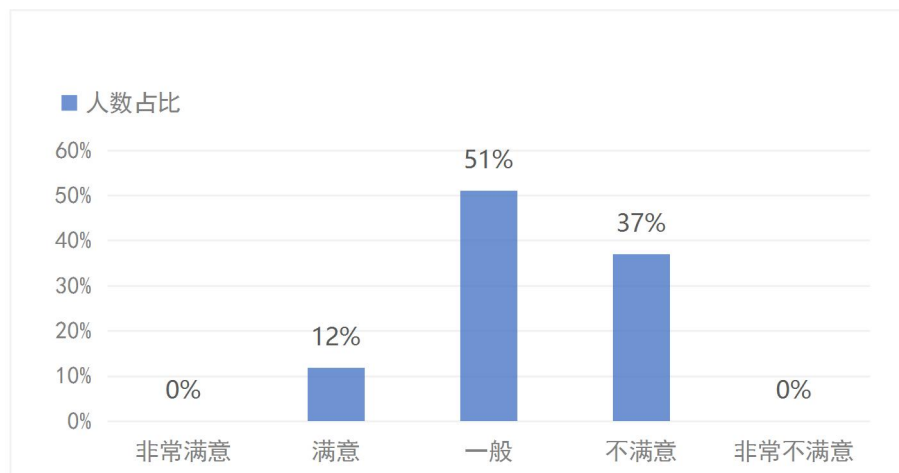


图 4.8 Y 教育公司经营满意度分析

(3) 离职倾向调查结果分析

通过对 Y 教育离职倾向的调查结果分析可以看出，Y 教育现有员工各维度离职倾向的平均值为 3.22，其中会造成他们有离职的倾向的主要因素集中在工资待遇和发展规划上，决定员工是否能够在企业具有忠诚度主要集中在他对工资待

遇和发展规划的满足程度。而对员工离职倾向影响较小的是团队配合因素和家庭因素，也就意味着对员工来说，这两部分对员工离职意向的影响相对比较小。

表 4.4 离职倾向各维度平均值 (N=168)

维度	N	离职倾向平均值
工资待遇因素	168	4.14
发展规划因素	168	3.82
工作氛围因素	168	3.53
工作压力因素	168	2.93
团队配合因素	168	2.54
家庭原因因素	168	2.36

工资待遇因素分析：

如图 4.9 所示，在员工离职倾向调查分析中可以看出，76%的员工认为工资待遇是让他们产生离职想法的关键因素，也就是说当员工认为他们的付出和企业所给的报酬不对等的时候，员工就会有离职或者跳槽的打算。

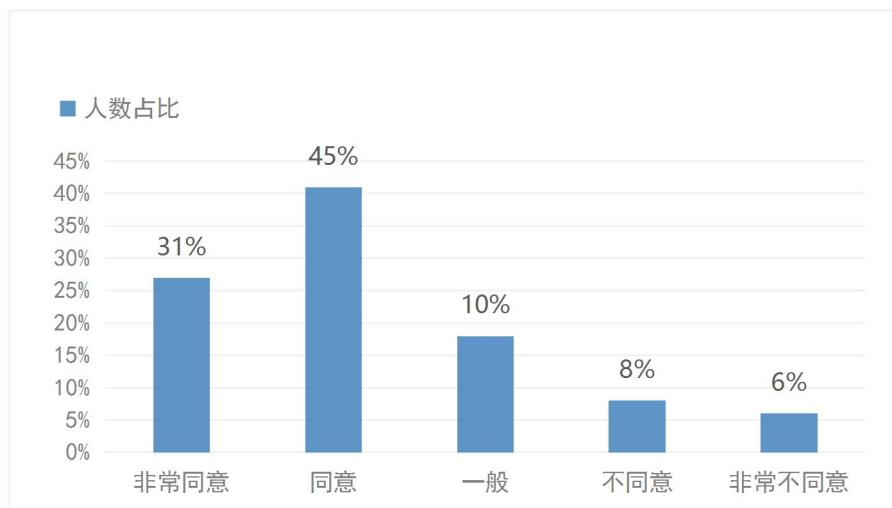


图 4.9 Y 教育员工离职倾向工资待遇因素分析

发展规划因素分析：

如图 4.10 所示，在员工离职倾向调查分析中可以看出，61%的员工认为发展规划也是让他们产生离职想法的另外一个关键因素，也就是说对他们来说，他们除了关注工资待遇以外，有一个良好的发展规划也是他们非常关注的问题。

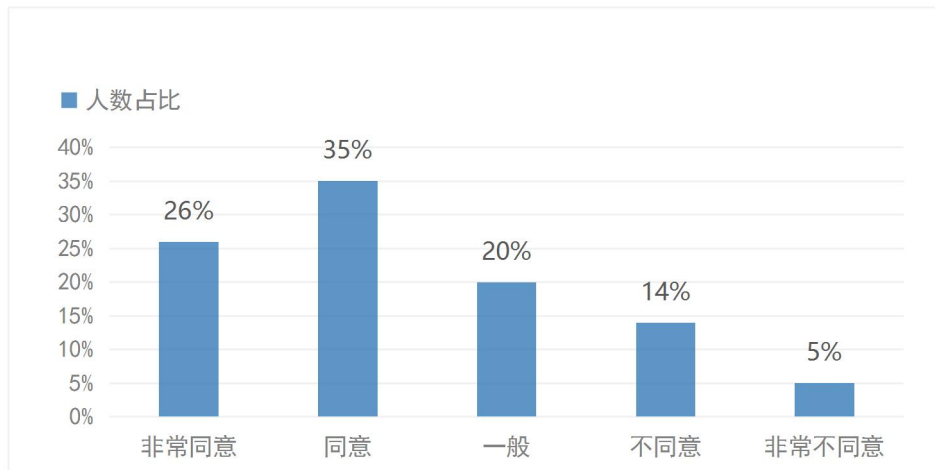


图 4.10 Y 教育员工离职倾向发展规划因素分析

工作氛围因素分析：

如图 4.11 所示，在员工离职倾向调查分析中可以看出，35%的员工认为工作氛围会影响他们是否有离职的打算，34%的人认为工作氛围对他们离职倾向的影响一般，而 31%的认为工作氛围对他们离职倾向没有太大影响，从而可以看出，工作氛围对员工离职倾向的影响处于中等水平。

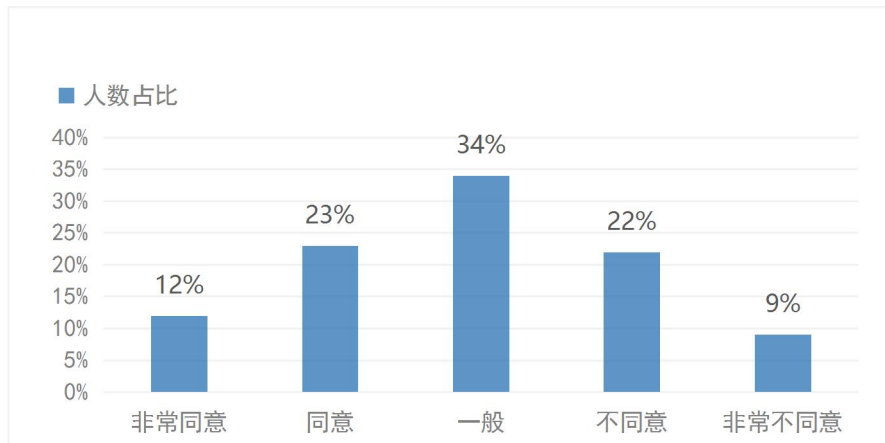


图 4.11 Y 教育员工离职倾向工作氛围因素分析

工作压力因素分析：

如图 4.12 所示，从工作压力维度分析，16%的员工认为工作压力会对他们的离职倾向有一定的影响，49%的人认为工作压力对他们的离职倾向影响一般，35%

的人认为工作压力对他们离职倾向没有影响,由此可见 Y 教育员工抗压能力相对是可以的。

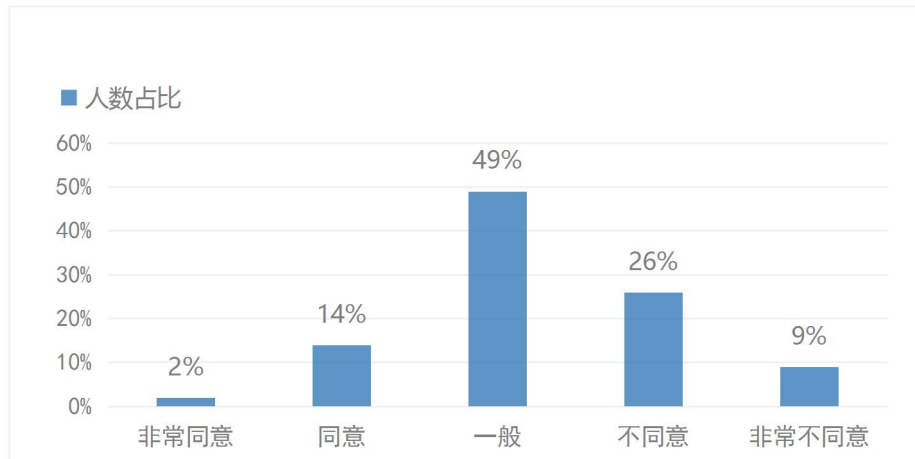


图 4.12 Y 教育员工离职倾向工作压力因素因素

团队配合因素分析:

如图 4.13 所示,从团队配合维度分析,超过一半的员工认为团队配合对他们离职倾向的影响比较小,由此可见对 Y 教育来说,员工相对不会因为团队配合的问题而产生离职的打算或者想法。

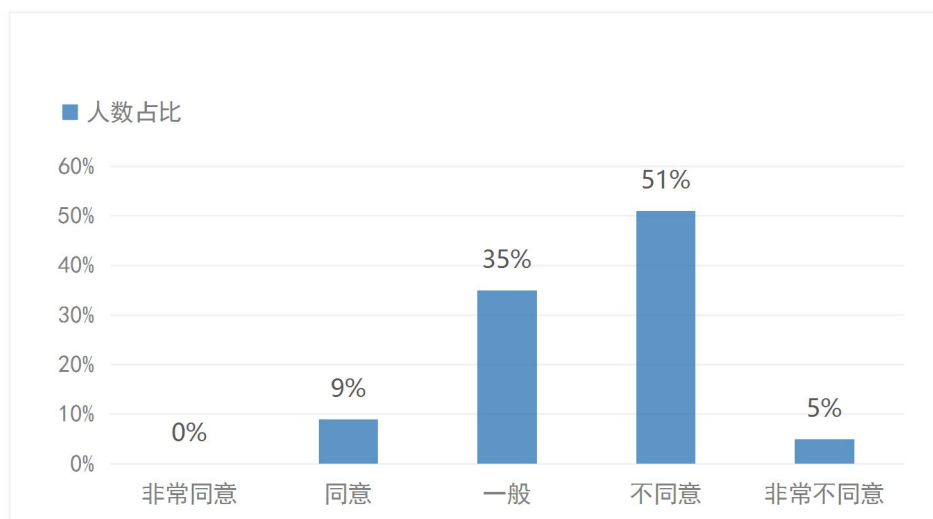


图 4.13 Y 教育员工离职倾向团队配合因素分析

家庭原因因素分析:

如图 4.14 所示，从家庭原因的维度分析，45%的员工认为家庭因素对他们离职倾向影响一般，47%的员工认为家庭因素对他们离职的影响较小，从而也可以看出，家庭因素也不是造成 Y 教育人员流失的主要因素。

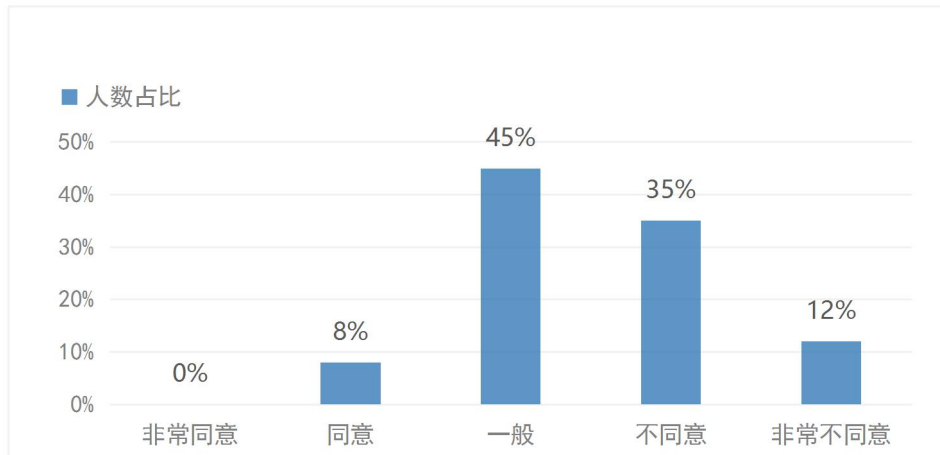


图 4.14 Y 教育员工离职倾向家庭原因因素分析

(4) 访谈结果分析

通过对现有员工的访谈以及已经离职人员的离职面谈表的查阅可以发现，Y 教育在经营管理上还有很大的提升空间。在对 15 名员工访谈的过程中，可以明显的感受到公司的两极分化比较严重，中层管理者相对对公司整体的认同度比较高，但是普通员工对公司的认同感相对较低。同时这 15 名受访者普遍提出的问题有：公司没有健全合理的培训体系和机制，员工在企业中的成长路径不是很清晰，对于自身未来的发展和方向也相对比较迷茫。

4.2 不同维度下 Y 教育人才流失原因分析

4.2.1 交易维度原因分析

(1) 薪酬交易失衡

员工认为薪酬交易失衡，即薪资待遇与其期望值有偏差。心理契约本质是建立在交换基础上的，当员工认为双方权利、义务不对等，特别是物质报酬达不到心理预期，就会导致心理契约失衡。美国行为科学学者亚当斯认为员工所获得的绝对报酬固然重要，但绝对报酬在社会中的相对水平同样重要，即著名的公平理

论。

在现在越来越公开透明的社会大环境下，同类型行业或者同等岗位的薪资已经变成了一个越来越公开的数据，员工在付出劳动的过程中寻求较高的劳动报酬，也是人之常情，尤其核心人才寻求更好的发展机会和更高的劳动报酬，也变成了导致人才流失的一个重要因素。家庭教育是朝阳企业，目前正处在一个风口上，也是很多教培机构希望能够快速获得红利，以弥补其在“双减”政策下损失的一个突破口。为了寻求继续发展，不被淘汰，他们转行进入家庭教育行业，但是从从业属性和教育分类的角度上来说，他们是不具备相关专业的人才的，所以对他们来说，最好的办法就是招募大量的有家庭教育行业从业经验的专业人才，所以他们用高薪引进核心人才，以减轻转型的压力和人才培养的成本，来支持他们自身的发展。这对于很多人来说无疑是极具诱惑力的，尤其在发展节奏如此快的社会现状下，跳槽对很多人来说是一个相对不错的选择。当付出和获得的收入不对等时，部分核心人才心理契约失衡，严重时易导致心理契约破裂和违背，最终离职。

（2）人才管理体制不合理、不健全

Y 教育从成立至今，一直秉承着从爱出发来进行管理，以寻求多年来的发展和飞跃，所以对于 Y 教育来说，没有健全且标准的管理体系，尤其在 2018 年以前，人情管理大于制度管理。这对于跟随公司多年的创业元老来说，大家都彼此适应，彼此习惯了，但是随着越来越多的 90 后涌入公司，这种随性且没有标准的管理办法就让更多年轻且有个性的人觉得不适，尤其是在发展的过程中，对于公司很多没有标准，没有规则的工作方式和模式觉得极度不适，甚至对公司长久发展产生质疑。

在如今的企业发展过程中，年轻人尤其是有能力的年轻人，对自己职业成长和发展是有着清晰的目标的，他们更期待和喜欢的是管理健全，能够清晰的知道自己发展路径的公司。同时，这些年轻人希望自己的努力能够快速被看到，并且达到他想要的目标和结果，但是 Y 教育仍然处于靠人情，靠资历来论资排辈的阶段，这无疑让这些年轻人看不到前景和方向，并且内心容易产生觉得不公的情绪。

（3）晋升通道狭窄

结合马斯洛需要层次理论，Y 教育的员工基本是 90 后，他们处于追求自我

实现需要的层面，他们自我实现要求明确，有清晰的职业生涯规划 and 事业发展要求，可以充分发挥自身的潜力和优势。但是对于 Y 教育来说，核心岗位上基本都是已经在公司工作至少 5 年以上的老员工，这些人对公司的认知，对文化的理解，以及对企业的感情都是非常深厚的，也就是说在某种层面上来说，这些核心岗位是处于长期稳定的状态，这对于基层员工来说，就意味着短期内很多核心岗位或者重要位置不会有空缺，这也在一定程度上让更多核心人才看不到晋升的希望，与心里预期产生差距。

对于 Y 教育来说，虽然设置了很多的晋升岗位和通道，但是对于晋升标准和要求还不够清晰，所以很多时候中高层的晋升并非是经过公平、公开、公正的评选机制选定的，而是在很大程度上依托于关系或者和公司最高领导层的片面认知，在这样的情况下晋升的人员，未必是真正具备管理能力的，所以当他们晋升成为管理者时，领导不当反而增加了有能力的员工的工作投入和沟通成本。

4.2.2 关系维度原因分析

(1) 领导者管理能力弱

面对人才大量流失的现象，我们必须清楚的知道，落后的人才观念是病根。企业能否留住人才，关键在于企业是否建立了健康的人力资源观念，掌握行之有效的人力资源运作方式。但是在 Y 教育前几年的发展过程中，重业务，轻人力的现象依然十分严重，具体表现在以下几个方面：

第一、靠人情管理，而非靠制度管理。在 Y 教育人才使用的过程中，靠制度、流程管理人才观念还是非常落后的，很多时候工作还处在领导安排的状态，对于员工本身来说，更多的是被动的工作，被安排，被分配，被掌控，并且很多时候是领导一锤定音，员工在工作的过程中没有过多自我发挥和思考的余地，这对自身成长来说绝对不是一种健康的成长方向。

第二、用人靠关系，没有经过公平公开的考核。对于 Y 教育的人才任用上，很大程度上还是以最高领导人意向为主，最高领导人根据自己初步的印象或者判断，或者因为某个事情给最高领导人的感知而留下的某个相对好一点的印象，从而对某个员工给与重用或者快速的岗位提升，但是往往这种认知是不够全面，不够专业的，导致有些真正优秀的人不被看到，得不到重用，进而让这些优秀的人

看不到未来，感受到失落。

第三、管理者自身能力弱，不能知人善用。对于一些能力一般，但是靠关系快速被提拔或者重用的管理者来说，他自身工作能力不强，管理上更是缺乏经验，因此在带团队的过程中，并不能让团队成员更好的信服他或者信任他，反而增加了员工的工作压力和沟通成本，更重要的是，当他不懂管理的时候，就没办法真正评估或挖掘员工身上的潜质和特点，并不能带领员工将他真正的优势发挥出来，导致员工在工作的过程中并不开心，或者久而久之对整个部门或者整项工作失去信心，严重者导致对公司的发展失去信心。

第四、重视引进人才，轻身边的人才。在 Y 教育的领导层，一直有这样一个认知，永远认为外面的人更优秀，外面的人能力更强，因此不断通过各种渠道引进外部所谓的优秀人才，从而传递出一种现有的人不行，现有的人做不到的信息。因此 Y 教育目前聘请了很多的专家顾问，以支持和带领企业的发展，但是实际情况是这些专家顾问根本不了解企业，不了解公司的文化，不了解公司的业务，却以一种很高的姿态对现有人员指手画脚，不但没有对企业发展带来新的提升，反而对原有团队的稳定造成了伤害，这在很大的层面上严重影响和挫伤了在职人员的积极性和心态，久而久之，就产生了分离心，造成人才更大的流失。

第五、重使用，轻培养。Y 教育的员工，普遍反映的一个工作状态就是“忙”，确实在 Y 教育经营发展的过程中，管理者的很多决策将 Y 教育的发展推向了一个又一个高潮。从 2013 年开始，公司整体的节奏是非常快的，所有人都如同一个陀螺一样，整日不停的转动，因此每一个员工从到公司后，就开始不断的处理各种事务。其实从长远发展来看，对于员工不断的培训和提升是实现人才价值的关键举措，但是在企业发展的过程中，公司更看重让员工快速上岗，投身于实际的工作内容当中来，对于员工的培训少之又少，这无形中增加了很多的上岗难度和成本，也很容易让员工就觉得工作时困难重重，对工作丧失信心，从而产生不适合或者想离开的想法。

(2) 工作压力大

Y 教育自 2007 年成立以来，经历了十五年的发展和突破，在 2013 年以前，公司处在缓慢发展的过程中，整体节奏都相对比较慢。自从 2013 年以后，公司进入快速发展的阶段，每一个项目，每一个产品都在市场上得到了较好的推广和

传播，这对于公司发展来说绝对是一件很好的事情，同时对于员工来说，工作压力和工作节奏就发生了翻天覆地的变化。

虽然说工作压力不是造成员工离职的主要因素，但是从 16%的员工问卷中我们也可以发现，对于这部分员工来说，仍然认为目前的工作是有一定的压力的。从目前公司整体的发展节奏来看，Y 教育的员工几乎是没有周末，没有节假日的，所有的周末，节假日或者寒暑假，都投身于出差开办课程或者做助教的过程中，尤其这两年，公司自主研发了自己的 APP，通过线上线下相结合的方式寻求新的发展和突破，同时又将产品的研发和服务放在首位，因此公司整体的节奏是非常快的，员工会经常处于长期加班，没有休息空隙的状态，甚至有些时候，工作节奏重到想请假都要做很大的心理建设，久而久之，员工的整体压力就会累计和积压，当自己找不到合适的释放方式的时候，只能选择离开。

（3）抗压及释压能力弱

从家庭教育这个行业属性来说，很多人投入学习基本都是因为自身需求比较强，或者在家庭成长的过程中已经出现了自己无法处理的问题，才需要寻求外部的力量和帮助。同样，从家庭教育的客户属性来说，参加学习的 70%都是女性，年龄层面基本聚焦在 40 到 55 岁期间，这部分客户群体基本都是带着对配偶的不满，对孩子管理的无奈进入课程学习中，因此在很多时候，当员工对他们进行服务的时候，就要不断接收来自她们的负能量和对以往的不满，这种情绪的渲染和传染很容易影响聆听者的心态和情绪，所以对于家庭教育从业者来说，自身的信息过滤能力和信息处理能力就要足够的强，才能脱离各种负面情绪的影响。

从公司不同年龄层面员工的特性来说，80 后员工抗压能力以及信息过滤能力相对较强，自己本身也有较强的自我判断和自我释放的能力。随着越来越多的 90 后员工进入企业，他们在这方面的能力就相对弱一点，相对来说就比较“玻璃心”，自我判断能力较差，并且自己的情绪和心态很容易受到外界的影响。在他们听取或者了解了太多人对于家庭的抱怨或者负面情绪后，如果不能很好的释放这些情绪，最终只会打击自己的积极性以及对未来的美好向往，甚至影响整体的工作状态，反而产生内耗，最终这些情绪超出自己的承受范围，只能选择离职。

4.2.3 工作维度原因分析

(1) 行业前景好、机会多

随着国家社会对家庭教育的重视越来越高,家庭教育的普及及推广已经成为常态,家庭教育的需求也越来越大,大批创业者涌入了家庭教育的行业,尤其在今年“双减”政策推出以后,很多教培机构犹如抓住了一个救命稻草,纷纷涌入家庭教育行业,这无形中增加了更多的就业机会,凸显了大量的用人需求。这对于很多员工来说,无疑是一个利好的消息和机会,他们开始尝试寻找更好的办公环境,更适合自己的工作,更满意的薪水和福利,有更多的学习机会,成长空间。所以当有合适和公司或者机会的时候,他们毅然决定跳槽也是很正常的现象。

(2) 互联网时代下跳槽成本低

随着社会的快速发展和互联网的广泛传播,跳槽找工作变成了一件越来越容易的事情,对于大多数人来说,跳槽找工作的途径越来越多,跳槽的成本也越来越低。以 Y 教育不同阶段人员的离职率来看,2018 年以前,员工相对来说都比较稳定,员工离职的情况也比较少,但是从 2018 年以后,人员的离职率整体上升。从企业招聘的角度来看,互联网招聘模式已经变成社会招聘的主流,可能以前大部分人要求职,需要参加很多的线下招聘会,或者不断去很多企业参加面试,在没有清晰了解企业情况下的面试,往往有一部分就是浪费时间和精力。但是在互联网高速发展的今天,人员求职前就可以通过很多的途径和渠道清晰的了解求职企业的情况,从而决定是否要继续进行面试。同时,现在很多企业在正式面试前,都会通过互联网进行一个初步的沟通和筛选,也就是说在有了基本的意向之后才会进行后续的复试。

所以对于很多人来说,这就变得非常的便捷,很多人在办理离职手续前就已经安排好了下一家的去处,所以对员工来说,离职基本上没有太多的时间空窗期和成本,从这家公司离职后马上就可以进入下一个企业,进行下一份工作,所以总体来说,离职对他的生活和家庭也不会有太大的影响。

(3) 企业文化培训力度不足

众所周知,一个好的企业文化对一家企业来说,具有非常关键的作用,这在企业的发展中处于核心地位,只有员工和企业有着一致的核心价值观、愿景及目标,才能实现两者之间长期的战略发展。然而很多企业的优秀员工,相对于一

般的员工而言，他们需要更多的发展机会，同时也有着更多的选择性，因此流动性也就越大。如果他们不认同企业的文化，也就不能更好的融入到这个企业环境中去，久而久之他们就会脱离这个组织并且选择离开。

虽然融入一个企业环境，了解一个企业文化需要很长的时间，但是可以通过文化宣讲和不断的培训，让人才适应并融入企业的文化和环境中。但是对于 Y 教育而言，重发展，轻培训的发展现状，导致公司从上而下对培训的关注度不够，所以培训力度也大大不足，对于很多员工来说，没有达成统一的文化和工作背景，就单纯的投入工作中，也是时间一长，员工选择离职的一个主要原因。

5 基于心理契约的 Y 教育人才流失控制对策

5.1 交易维度对策

5.1.1 良好的待遇留人

(1) 薪酬福利多样化

福利待遇是员工选择一家企业的关键因素，也是薪酬体系的重要组成部分。马云曾经说过：员工离职有两大原因，一是钱拿少了，二是心里受委屈了。但是在现实生活中我们观察后会发现，很多员工是这样想的：只要给我的钱足够，受一点委屈也是可以接受的。由此可见，在精神和物质上，大多数人的天平是偏向后者的。

对于福利来说，它是员工的间接报酬，或者说是一种附加报酬。从另一个层面来说，也是企业和员工在长久合作过程中默认的一种心理契约，将从侧面反映出这个公司的薪酬体系、员工关系等。因此福利是吸引员工和留住员工的一个重要工具，对于企业来说，设立形式多样的薪酬福利体系，是管理者必须关注且重视的事项。对于 Y 教育而言，一定要设立多样化的福利政策，具体内容有：

入职礼：欢迎仪式、入职培训；

周年礼：3 周年、5 周年、10 周年答谢礼；

婚假礼：婚假礼金、婚假；

子女礼：生育险、儿童节假期、子女学习通道；

父母礼：重要探望、节日礼品；

健康礼：定期体检、带薪病假、医疗保险、关爱探护；

生日礼：生日祝福、生日礼物、生日假期；

节日礼：节日假期、节日礼包、节日庆典；

学习礼：内部培训、外部学习；

放松礼：年假、团建活动、集体聚餐、茶话会；

离职礼：明出恩送、免费学习权、养老金；

通过多样化的薪酬福利，让员工受人尊重，让员工被人羡慕，让员工活得体面，让员工幸福成长。

（2）薪酬福利个性化

在企业发展的过程中，个性化的薪酬福利政策已经变成了一个越来越普遍的现象，“自助餐式的福利”曾经一度掀起了薪酬改革的浪潮，对于企业来说，也是一种相对比较具有优势的福利调配政策。在这种“自助餐式的福利”政策中，员工拥有了一定的主动性，可以根据自己的需求，来选择和配置专属于自己的福利待遇套餐，以达到争取让每个员工共都满意的结果。

每个企业发展阶段不同，战略规划不同，行业属性也不同，这意味着不同的企业核心员工也不同。因为 Y 教育一定要针对核心员工进行认真的分析和研究，从而制定具有针对性的个性化福利体系，即在现有的福利体系之外，再设计和提供其他不同的福利政策或者针对员工不同的层次，调整整体福利的水准，让员工根据自己的层次自行选择。

5.1.2 开放的政策留人

（1）优才计划

Y 教育要寻求长远且持续的发展，就需要大量的人才，对于公司来说，除了不断进行内部培养，广纳贤才也是非常重要和关键的手段之一。因此 Y 教育需要通过优才计划的实施，吸引大量的优秀人才加入 Y 教育，为 Y 教育的发展增加新鲜的血液。当然，对于优才计划的实施来说，有很多很重要的环节必须要有非常清晰的标准和规则，否则优才计划就会变成形式，并不能真正为企业的发展带来突破和飞跃。

第一、对优才计划要引进的人才有一定的标准和要求，比如这些优秀人才的年龄、学历、品行、基本技能和职业素养等；

第二、要有严格的甄选机制，对于符合基本条件的优秀人才，并不意味着他就是我们需要的人才，知人善用是企业必须要具备和提升的能力，通过规范且严格的甄选机制，让企业真正筛选出适合企业发展，并且在企业中能够创造更多价值的人才；

第三、要有健全的人才奖励机制，企业要留住人才，无非就两个条件，一个是好的企业文化，一个是良好的福利待遇。要留住优秀的人才，企业必须要有健全的福利待遇以及奖励机制，让优秀的人，付出的人得到和他的付出相匹配的报酬，从而达成他心理契约中的预期。

（2）安居计划

家是一个充满了温馨和幸福的字眼，是可以给人力量，容纳和包容的港湾，而房子，则是家的载体。Y 教育一直有这样一个理念，让所有的员工有一个温暖的家，让所有员工在工作中没有后顾之忧，让员工在辛苦了一天的工作之后有一个可以完全放松的家。然而，在房价疯涨的时代，购买房屋并不是一件容易的事情，高昂的房款让很多年轻人“望房兴叹”。Y 教育自 2022 年将开启“安居计划”，为和公司有共同愿景和价值观，愿意和 Y 教育一起走下去的员工提供首套房购房首付款免息借款，用最切实的方式帮助员工解决住房问题，改善生活条件。

这个计划的灵感是来自于腾讯针对员工的安居计划，目的是帮助员工更轻松地买房、安居。因为 Y 教育知道，只有为员工提供更优惠的政策，帮助其快速地安居，才能减轻其生活压力，以更愉悦的状态来面对工作，同时提升对公司的归属感。

同时在此基础上，对于对公司有重要贡献或者关键性的人才，公司也在持续进行购车扶持计划，对这些人员进行购车的奖励，以此来增加核心人员的归属感，减轻离职率。

（3）关爱基金计划

Y 教育一直有这样一个理念，员工在企业中的付出和贡献离不开自己的努力和付出，同时也离不开所有家属的支持和理解，家属作为员工的大后方，只有在

稳定理解的基础上，员工才能有更多的精力投入工作中。因此对于 Y 教育来说，除了要关注员工的身体健康以外，同样也要关注员工家属的健康及生活保障。

因此 Y 教育将设立企业关爱基金，目的是为了帮助有困难、有需要的员工解决生活上的难题。这个关爱基金将由 Y 教育创始人在基金池里面捐赠首批基金，再由 Y 教育其他员工自助发起的个人捐款，有其他社会团队针对 Y 教育发起的捐款，同时也有员工因违反各项规章制度的罚款等，主要的受众群体是公司的所以员工，当员工遇到以下困难可以向公司申请关爱基金的支持：

- ① 直系亲属患重病或本人患重病；
- ② 家里出现意外事故：比如水灾、火灾、车祸等，损失惨重；
- ③ 其他经过关爱基金认可的情形。

通过关爱基金计划的实施，解决员工的切实困难，为员工雪中送炭为有困难，来体现公司对员工的关爱，同时达到维持长期合作的目标。

5.2 关系维度对策

5.2.1 深入的文化留人

(1) 定期进行人才工作调研

为进一步掌握 Y 教育各层次人才情况，大力实施“人才强区”战略，推动“引才行动”“育才工程”，持续促进企业精准引才，切实保障人才“引得来、留得住、用得好”。对于 Y 教育来说，每半年要组织进行一次企业人才情况摸排工作，确保公司的各项政策和福利待遇政策落实到位，为企业员工满意度提供有力保障。

企业要自上而下，高度重视每半年一次的人才调研工作，不但要对员工的工作情况、工作心态、工作环境、工作收入等方面进行详细的摸排了解，还要切实了解员工在工作过程中遇到的困难和阻碍，根据摸排结果，快速进行解决和处理，为员工工作排忧解难，从而提升员工的工作激情和效率。

(2) 定期组织工作交流会、座谈会

对于企业发展而言，工作中的阻力很大程度上来自于沟通不畅，很多企业往往因为沟通问题，会严重制约公司的发展，造成时间成本和财力成本的大量浪费，

同时也是人才内耗的关键因素。因此对于 Y 教育来说，每个月至少要组织 2 次工作交流会或者座谈会。对于很多工作而言，工作绝对不是靠某一个人或者某一个团队就可以完成的，尤其像 Y 教育这样的企业，很多时候很多工作是通过各部门，各类型员工高度配合，统筹协作才得以完成的，但是如果在工作的过程中，彼此不互通有无，不进行高频的沟通和链接，各做各的，很容易导致结果偏差或者并非预期结果的现象，这就好比多部门协同造车，如果彼此不多磨合，多沟通，最后可能大家的零件都做的特别好，但是往一起合的时候却合不到一起。所以定期的工作交流会或者座谈会就特别关键和重要，除了让彼此了解工作进度和工作情况，更重要的是增加彼此的配合和理解，这样工作起来就会顺畅很多，工作效率也会大大提高，从而员工的工作成就感也会有所增加。

5.2.2 长久的感情留人

(1) 定期开展业余文化生活活动

纵观社会发展，再看看个人成长，我们不难发现，经营企业重要的是在经营关系，而经营关系其实就是在经营感觉，当感觉好了，所有的一切都好了，当感觉一旦破裂，所有的一切也随之破裂。对于企业来说，要让员工在工作中找到良好的感觉，就要有良好的发展前景和发展环境，即良好的外部环境能使员工感受到充分的发展空间，同时也要有一个温馨的内部环境，因为这能使员工感受到家庭般的温暖。

对于 Y 教育而言，工作不是唯一的目标和目的，工作之余建立一个健康良好的文化环境和轻松的氛围也是我们要重点打造的。所以丰富员工的业余生活，通过各种活动和团建增加公司员工之间的了解，增强大家的团队合作精神和凝聚力，Y 教育要将业余文化生活活动的开展列入重要项目中，以增强员工的归属感，让员工切实感受到公司这个大家庭的温暖。

Y 教育要制定定期举办员工活动的方案和计划，来创造员工福利和财富，打造完美的团队。结合 Y 教育的实际情况，我们将员工业余文化生活活动分为三类：知识型、温馨型、娱乐型。

知识型：社会在发展，时代在进步，过去的知识不能伴随我们走的更远，只有不断的学习和充电才能让自己在激烈的社会竞争中具有优势，Y 教育不光要关

注员工的工作状况，打造一支学习型团队也非常关键。我们要通过各种知识型活动的举办来激发员工充电学习的习惯和热情，具体的活动有专题讲座、辩论赛、有奖问答活动等；

温馨型：文化活动的组织形式多种多样，但是在活动出凸显企业文化才是活动组织的真正目的和意义。Y 教育会关注每个员工的各种细节和动态，通过活动给员工惊喜或者温暖，让员工从内心深处认同和喜欢企业文化和企业氛围；

娱乐型：在发展如此快的现代社会，员工的工作压力和生活压力相对都比较大，作为企业来说，要创造和安排足够的时间和活动，让员工身心能够得到充分的放松，所以 Y 教育会定期组织和工作无关的，单纯的为了放松的文化活动，如集体看电影，聚餐吃饭，爬山锻炼身体，短途或者长途旅游等。

（2）统筹安排员工家事，为员工排忧解难

在 Y 教育，今年提出了这样一句话：“员工的家事就是公司的事”，因为我们清楚的知道，家庭是我们每一个人的坚强后盾，只有家庭这个大后方安宁了，我们才可以在企业这个前线充分发挥自我价值，所以为员工排忧解难，统筹安排员工家事也是 Y 教育在未来企业文化沉淀中重要的举措。

比如 Y 教育将设立的“关爱基金”，当员工家里遇到重大困难的时候，公司会从“关爱基金”中拿出一部分金额对该员工进行支援；逢年过节，Y 教育的高层可以代表公司探望优秀员工的家属，对这些员工的家属表达感谢以及对该员工的肯定；当我们知道员工的家属在兰州当地时，可以安排员工家属，请员工家属吃饭；公司很多家庭教育相关或自我成长的课程，员工的家属可以免费参加，以上等措施都是我们可以在企业发展的过程中应用的，获得员工家属的认可和肯定，也是我们保持优秀员工的重要举措。

5.3 工作维度对策

5.3.1 健全的机制留人

（1）引进机制

当今时代，企业发展的核心竞争就是人才的竞争。在人才红利的趋势下，在兰州这样一个二线城市人才紧缺的现状下，各行各业为了引进人才真的是使出了

浑身解数,但是这依然不能满足很多企业对于人才的需求。因此,很多企业在人才引进的过程中,除了基本的薪酬福利待遇以外,抛出了很多极具诱惑力的政策来吸引人才,比如解决户口问题、解决子女上学问题、给与住房补贴、交通补贴等,这些方式无遗在很多时候对于优秀人才也有一定的诱惑力,因为安居才能乐业,有了住房、户口等硬条件,相继而来就能享受到同城居民一样的医疗、教育等资源,这方面的吸引力不可否认。

引进人才很重要,留住人才更重要。从一个企业的长远发展来看,不仅仅要引得来“金凤凰”,更重要是留得住“金凤凰”。人才引进不是一蹴而就,也不是一杆子买卖,而是要结合实际,达成一个长久且持续的合作机制。对于 Y 教育而言,完善引进机制的前提,首先要在招聘阶段就做好心理契约的管理,对发布的每一条招聘信息都要保足够准确,要充分重视应聘者的心理诉求,尽量和应聘者保持一个良好的心理契约。同时在和应聘者进行实际交流的过程中,招聘人员要保证对公司的各项过程足够的了解,对于要应聘者有一个客观准确的介绍和说明,切不可为了快速吸引人才,就夸夸其谈,过于夸大事实,以避免应聘人员在入职后感受到实际与入职前不符的情况。

其次,要建立完善健全的人才机制,为引进的人才提供基本的保障。因此对于 Y 教育而言,除了有好的人才引进政策,建立良好的用人机制和育人机制,同时完善和优化已有的薪酬体系、福利待遇体系、晋升降级体系、社会保障体系等配套政策,形成一个良好的尊重知识、尊重人才的企业文化和氛围,才能让引进来的人才长久发力。

(2) 培训机制

对于很多公司而言,培训更多的只限于入职需求或者某一项特定的需求,很少有公司会将培训列为一项长久的战略和计划实施下去,比如对于 Y 教育来说,公司为员工提供的培训就仅限于新员工入职时的新员工培训,员工更多的时候还在茫然和适应的阶段就被迫进入事务性琐碎工作的执行阶段,在这个过程中,往往会让员工产生一种工作难做,目标难达成的错觉。

但是在实际工作中,我们不难发现,当我们把培训做到位,反而会大大的提升员工整体的工作效率和工作成果。尤其在企业对人才的需求不断增加的情况下,培训就变得越来越重要。对于 Y 教育来说,必须要将培训作为首要战略,在企业

发展的基础上，制定详尽并且落地的培训计划，并做好执行和实施，以达到和员工统一思想，统一目标，统一行动，统一品牌的目标。

对于 Y 教育来说，培训的形式要多样化，培训的内容要多元化，因此，Y 教育将制定如“雏鹰计划”、“飞鹰计划”、“雄鹰计划”等一系列的培训措施。对于员工，首先要进行基础的知识培训，要对新员工进行本行业或者本公司最基本的知识培训，至少要让员工清楚的知道自己所在的这家公司到底是做什么的，自己的岗位在企业发展过程中的目的和意义在哪里。同时，也要让员工了解企业的发展规模、企业文化、产品体系、运营模式、规章制度等和他工作息息相关的基本知识。

其次，要对员工进行一定的技能培训。在员工正式上岗前，要不断给员工教会他岗位职责中所对应的基本操作指南、基本技能、工作流程和工具等，让员工在正式上手前，能够得心应手的处理日常的工作，并让他再充分掌握这些技能的基础上，能够自由的应用和发挥。

最后，对员工进行心态培训也至关重要。在员工工作的过程中，设立和组织相应的心态培训，如人际关系的培训、团队合作的培训、执行力的培训、心态调整的培训等，以建立公司与员工之间互相信任的机制和通道，以满足员工自我实现的心理需求。

（3）竞争机制

当今社会，在高速发展的时代背景之下，行业和行业之间，企业和企业之间的竞争压力越来越大，而在很多中小型企业中，整体的危机意识不够强，员工几乎没有来自社会和市场的竞争压力，久而久之变成了“温室里的花朵”，对工作，对自身发展缺乏狼性竞争意识，安于现状，满足于当下，从而降低了企业整体的行业竞争力。

对于 Y 教育来说，要建立和增强企业员工的危机意识，同时加强员工自我管理能力的整体提升，最重要的是，要建立一个健全的内部竞争机制，比如通过各个项目小组的成立，促进和激发内部团队良好的竞争氛围和 pk 机制，如目前正在企业推行的“小关擂台赛”等，以通过 PK 的方式来激发和带动员工的整体斗志和激情。

与此同时，适当的引进外部新鲜血液也是刺激内部团队的一个非常好的方式。

对与 Y 教育来说，我们要不断的给员工敲响警钟，尤其是高层管理者，要消除小富即安、不思进取的安逸状态，摆脱“躺在功劳簿上睡大觉”的迂腐思想。

如果我们不居安思危，就随时可能面临着被社会，被行业，被对手打败和淘汰的可能。所以危机意识是企业的每一个员工都要具备的基本素养，也是企业在发展的过程中要给员工传递或者创造的认知。从来没有一成不变的成功，要时刻牢记守业总比创业难，通过竞争意识的培养和提升，以增加员工的整体素养和能力，同时增加企业的社会竞争力。

（4）激励机制

激励是激发员工的创造力、工作热情和工作状态，从而提升工作效果，达到工作目标的一个重要措施。在企业的发展中，落实行之有效的激励机制，让员工在努力工作的过程中实现自我价值，同时为公司创造更多的效益，是一个能让企业和员工达到双赢的有效机制。

一个好的激励机制，取决于是否满足员工的需要。作为企业的管理者，在制定企业的激励措施的时候，首先要了解员工的需求，这种需求不仅仅包括员工对薪酬福利的需求，还包括员工对自我价值的需求、个人发展和成长的需求、安全的需求、归属的需求等。同时，每一个个体具有他独特的特性，公司要根据不同员工的特质，深入挖掘属于他特有的需求，从而在激励上制定精准措施，让员工更有动力，这样才能更好的达到激励的效果。

对于 Y 教育而言，可以通过一套理性化的制度来反映员工与企业互相作用的体现。一是可以运用工作激励，尽可能的挖掘出员工自身的特点和优势，把他放在更适合他的位置上，让优秀的人能够人尽其才，同时，要尽量创造员工可以调岗或者轮岗的机制，以增加员工工作的新奇感和积极性，培养员工对工作的热情；二是可以进行参与激励，通过参与，让员工真正从从业者变成经营者，从经营者变成拥有者，来增加员工对企业的认同感、归属感和价值感，从而满足员工除了物质追求以外的其他追求，激发员工的创造性和积极性。三是管理者要把物质激励与精神激励有效地结合起来。给予优秀员工一定的物质奖励如奖金、奖品、晋级、升职等固然能起到一定作用，但精神激励能使激励效果产生持续、强化的作用。

5.3.2 良好的事业留人

（1）健康管理

员工的健康虽然表面上似乎是员工私人的事情，但是其实和企业的发展也有着强烈的关联关系。对于企业来说，员工是最大的财富，同样员工的健康也是公司持续健康发展的不竭源泉。Y 教育目前进入发展的关键期，关注员工的健康，尽可能保障员工的健康就显的尤为重要。Y 教育一直以来都在关注员工的健康问题，但是在很多细节方面做得还是不够全面，因此还要继续优化，采取一系列的措施来保障员工的健康。如在原有制式的体检项目的基础上，也要结合员工不同的年龄分配和性别分配，同时充分了解员工的健康状况和需求，为员工制定个性化的体检套餐，尽可能的满足员工的健康需求。

对于大部分办公室人员来说，职业病已经变得越来越普遍，如颈椎病、腰椎病等已经变成了常态，为了减少这些伤害，公司有必要提倡员工在工作之余增加锻炼，如推行各种保健操、工作操等，或者在天气好的时候利用早会时间组织员工进行简单的锻炼，在帮助员工锻炼身体的同时，也降低各类职业病的发生几率，更重要的是使员工得到了休息，增加了工作效率。

同时公司要定期组织一系列的健康活动，如爬山、跑步、工作间隙做健康操等，为员工购买和准备健康类的书籍，并且定期组织一些健康研讨会，加强员工对身体健康的重视度，建立良好的生活习惯。

另外，公司要重视员工的心理健康问题。正如前面所提到的，家庭教育行业从业人员接触太多家庭案例，很容易自身情绪受到传染和影响，因此公司要随时关注员工的精神状态，了解员工的心理变化，通过和员工进行聊天、培训及指导等方式，帮助他们消化和处理他们在工作和生活中遇到的各种问题和困难，以建立良好的公司人文环境。

（2）未来规划

在人力资源管理中，很多情况下，企业赢得员工信任和忠诚的关键就在于，能否为自己的员工创造条件，使之有机会获得一份有成就感和价值感的工作和机会。一个好的选用育留用人机制，在企业中至关重要。一方面它可以帮助企业筛选培养一批更合适的优秀员工，并且让这些员工在企业中不断发光发热，实现价值最大化，另一方面也在帮助企业建立一个良好的发展机会和平台，促使员工不断成长和进步，进而蜕变成为更加优秀的人才。

对于员工来说,工作的目的除了得到一份可观的收入以外,有一个清晰的未来规划也相当关键,所以企业要留住员工,一定要为员工设定完善的职业生涯路径和规划。首先,我们要对员工进行准确的职业定位。从某种程度上来讲,职业规划实际上是一个持续不断的探索过程。在进入一家企业之前,每个人都根据自己的自身情况和条件,比如能力、动机、需要、价值观等,对自己有一个相对比较清晰的职业定位。但是在实际工作中,我们往往会结合企业本身的特质以及发展情况,甚至结合企业将可能提供的机会和平台,对自己进行一轮新的评估,通过重新审视自己的能力或者优势,来修订和调整自己的需求的定位,从而找到自己长期稳定的职业规划和定位。

其次,要清晰职业生涯规划中的角色定位。一个良好健康的职业生涯规划不是靠一个人来完成的,它需要整个团队的共同协作和配合才能共同完成。作为公司的人力资源来说,要协调好各方力量,来充分调动员工、领导层以及公司各方力量的积极性,才能有效的实现职业生涯规划。

再次,规范职业规划中的通道和规则。员工的职业生涯规划,不是简单的晋升或者降级,它是建立在员工长久且健康发展的基础上的,作为公司来说,要建立健全完整的职业生涯规划体系,同时要配套完成的规则和制度,以保证员工职业生涯规划的有效性。

最后,要不断学习提升职业生涯规划的方式和技巧。企业内的职业生涯规划,不是员工个人的事,也不是企业单方的事,更不是某个部门的事。它需要公司管理层的全力支持,同时也需要人力资源部门及用人部门的全力配合。因此,在企业为员工打造一个良好的职业生涯规划的过程中,可以寻求很多有效的方式来促进员工的职业生涯规划,比如多关注员工的工作状态和结果;为员工提供尽可能多的学习和培训机会;建立企业内部轮岗机制;在晋升中优先考虑内部员工;给与员工及时的鼓励和表彰;提供职业生涯辅导和咨询等。

6 结论

6.1 主要结论

本文主要对 Y 教育人才流失问题进行深入的研究,结合国内外学者的研究成

果及人力资源管理理论知识,分析基于心理契约的 Y 教育人才流失问题,在研究的过程中,对 Y 教育的员工进行了满意度和离职倾向的调查,通过对问卷调查结果的分析,再结合 Y 教育以往离职人员给公司的意见和建议,提出了基于心理契约视角的 Y 教育人才保持对策。相比其他行业的员工而言,像 Y 教育这类企业,人才知识性和专业性比较强,这些群体更加注重自主性、个性化、多样化和创新性,他们可能对组织的忠诚度较低,而更多地忠诚于他们的专业和事业发展。出于对自己专业的忠诚和职业发展前景的强烈追求,导致 Y 教育人才的流动频繁。

通过满意度调查结果可以看到, Y 教育人才的总体满意度中等偏下,平均值为 2.94,其中满意度比较高的体现在工作群体和工作背景上,表明员工对公司整体的工作氛围、团队配合是相对比较满意的,或者说员工认为是符合他们的心理预期的,同时员工对于工作中的团队配合和彼此协作满意度也比较高,说明 Y 教育在企业文化以及人际关系的氛围打造让员工比较满意的。而员工相对满意度比较低的是薪酬福利和 Company 管理,由此可见,在公司内部管理以及和员工发展息息相关的比如晋升通道、培训成长等方面,员工相对是不太满意的,这也是 Y 教育需要去优化和提升的地方。

通过离职倾向调查结果可以看到, Y 教育员工认为会造成他们有离职想法的主要因素是工资待遇和发展规划,相对对他们离职倾向影响较小的是团队配合和家庭原因。因此, Y 教育应当从自身的实际情况出发,以人性化管理为指导思想,构建科学的、合理的、具有竞争力和激励性的薪酬体系。在 Y 教育的总体分配框架内,向员工提供幸福生活的稳定物资保障,通过个性化和多样化的薪酬福利体系,打造 Y 教育专属的激励亮点,同时, Y 教育也要注重对员工的精神回报和鼓励,努力让员工的价值实现最大化。另外, Y 教育要在企业发展的过程中,关注员工的自身成长,为员工打造一个良好的职业生涯规划,同时努力为员工创造更多的发展机会和平台,从根本激发员工的积极性、主动性和努力付出的欲望。如果 Y 教育能够给员工提供充分的发展空间,使员工的个人能力和素质随着公司的发展而成长,那么整个公司的团队凝聚力就越强,员工对企业的忠诚度也就越高。

6.2 本文的主要贡献

本文将国内外关于人才流失的理论以及心理契约的相关理论在企业实践中

进行了应用,通过对 Y 教育人才流失问题的研究、满意度及员工离职倾向调查以及分析,挖掘造成 Y 教育人才流失的真正原因,从而提出具有可行性的对策和建议,对于 Y 教育人才流失问题的解决以及人力资源管理具有一定的参考价值。希望本文也能为其他家庭教育行业的人力资源管理者提供一定的参考和借鉴作用。

6.3 不足之处

人才流失是一个错综复杂的问题,它的形成动因和影响因素涉及到企业管理的各个方面。本文的不足之处在于:在研究的过程中,学习了研究了国内外大量的人才流失理论及心理契约理论,但是对于部分文献的理解还不够深入,需要在后续的研究中提升和加强,同时本人的理论知识、实践经验有限,本论文的研究具有一定的局限性,对 Y 教育人才流失问题的研究尚不够全面,本次提出的对策和建议仍需经过工作实践的检验,在以后的工作实践中结合 Y 教育的具体情况作不断改进。

参考文献

- [1] Herriot P, Pemberton C. Contracting Careers[J]. Human Relations, 1996,49(2):350-352.
- [2] Herriot P, Pemberton C. The Content of the Psychological Contract[J]. British Journal of Management, 1997,8(5):151-162.
- [3] Michael D. Collins. The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment[J]. International Journal of Hospitality Management, 2010,29(4):736-742.
- [4] Jackie-Coyle-Shapiro, IanKessler. Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey[J]. Journal of Management Studies, 2000,37(7):903-930.
- [5] 曹威麟. 心理契约概念、主体及构建机制研究[J]. 经济社会体制比较, 2007(2):132-135.
- [6] 陈加洲, 凌文铨. 心理契约的内容、维度和类型[J]. 心理科学进展, 2003, 11(4):437-445.
- [7] 陈伟荣. 企业如何应对核心人才的流失[J]. 人力资源管理, 2013(5):151-152.
- [8] 高俊. 人才生态系统视角下创新型人才离职倾向影响因素的实证研究——基于甘肃省兰州市的问卷调查[J]. 西安石油大学学报, 2017(4):21-45.
- [9] 郭亮. 我国中小型企业人才流失因素分析及对策研究[D]. 中北大学, 2013.
- [10] 古洁. 我国中小企业人才流失原因与对策研究——以 Z 公司为例[D]. 西南交通大学, 2010.
- [11] 李国庆. 浅析企业降低员工流失率的对策及做法[J]. 科技咨询, 2017(25):200-202.
- [12] 李原. 企业员工的心理契约[M]. 上海:复旦大学出版社, 2006.
- [13] 李真. 心理契约在学校绩效管理改革中运用初探[D]. 河南大学社, 2015.
- [14] 刘菁. 基于传统文化的心理契约与人力资源管理研究[D]. 西南林学院, 2009.
- [15] 刘茵. 心理契约的结构维度研究综述[J]. 商场现代化, 2012(9):58-59.

- [16] 马金贵, 张长元. 另类离职模型[D]. 南华大学学报, 2005.
- [17] 苗雨君, 王宇奇. 民营企业员工流失的原因及对策研究[J]. 商场现代化, 2007 (8) : 202-203.
- [18] 尚想平. 员工跳槽的转换成本研究[D]. 兰州理工大学, 2008.
- [19] 沈斌. 中小企业员工心理契约架构调查分析[J]. 沈阳工程学院学报, 2015, 11 (05) : 50-55.
- [20] 沈伊默, 袁登华. 心理契约破坏感对员工工作态度和行为的影响[J]. 心理学报, 2007, 39(1) : 155-162.
- [21] 孙佳. 心理契约破裂与违背对组织承诺的影响研究[D]. 哈尔滨工程大学, 2014.
- [22] 孙建萍. 基于心理契约违背的 90 后生产型员工离职倾向实证研究[D]. 苏州大学, 2013.
- [23] 王怀明, 冯文武. 员工工作满意度研究述评[J]. 商业研究, 2003(9) : 43-45.
- [24] 徐礼平. 企业人才主动离职模型的实证研究[D]. 同济大学, 2005.
- [25] 杨昆南. 浅析企业人员流失的成因与不良影响[J]. 中国管理信息化, 2018(10) : 98-99.
- [26] 杨娜, 吴翠花. 基于心理契约的企业招聘的影响机制分析[J]. 人力资源管理, 2011(11) : 19-20.
- [27] 姚辉. 中国员工职业生涯阶段的心理契约研究[M]. 北京: 中国市场出版社, 2010.
- [28] 张洁. 基于心理契约理论的知识型员工激励策略研究[D]. 东北师范大学, 2016.
- [29] 张勉, 李树茁. 企业员工工作满意度决定因素实证研究[J]. 统计研究, 2011.
- [30] 张昕. 基于心理契约的文献综述[J]. 企业导报, 2011(1) : 278.
- [31] 赵丹阳. A 公司员工组织认同度提升研究[D]. 北京理工大学, 2016.
- [32] 赵西萍. 员工离职倾向因素的多变量分析[J]. 中国科学, 2013(3) : 34-37.
- [33] 郑奇枫. 核心员工流失的原因及对策研究[D]. 厦门大学, 2006.
- [34] 朱海华. 知识型员工的组织认同与忠诚度研究[J]. 现代管理科学, 2006(7) : 20-21.

[35]朱晓妹. 基于心理契约的薪酬模式研究[M]. 北京:知识产权出版社, 2008.

附录：

Y 教育人才满意度及离职倾向调查问卷

尊敬的员工：

您好！本次调查问卷，旨在了解 Y 教育人才的满意度及离职倾向，所取得的资料，纯粹供学术研究之用，并作为改进和提高的参考：仅作综合分析，不涉及个别探讨。请您仔细阅读本问卷各个问题的详细内容，根据要求逐题填写。

非常感谢您的大力支持和配合！

个人资料：根据您的实际情况在相应的口内打

性别：男 女

年龄：20-30 岁 30-40 岁 40 岁以

上

婚姻状况：未婚 已婚

学历：大专 大学本科 研究生

在本公司工作时间：1 年以内

1-3 年

3-5 年

5 年以

上

工作岗位：设计人员

开发人员

测试人员

维护人员

第二部分

满意度情况：以您当前工作来看，您对以下提出的各项因素的满意程度如何，依照您个人的实际想法，在右边相应的空格内打

序号	维度	提问项目	选择回答（只限选一项）				
			非常同意	同意	不一定	不同意	非常不同意
1	领导行为	当你工作出色时上级总是对你表示赞赏。					
2		上级对待你的方式严重影响你的工作积极性。					
3		对于你应该了解的事情，上级几乎总是隐瞒。					
4		你从不相信上级的承诺。					
5		你总是有机会向上级畅谈你的感受与看法。					

6		公司管理人员整体素质很高，管理能力很强。					
7	管 理 措 施	员工对规章制度的遵守程度非常高。					
8		公司的各方面的规章制度制定得非常完备。					
9		公司很不重视员工提供的意见或建议。					
10		当前公司的管理制度十分严格。					
11		公司很不重视安全管理。					
12		员工总是能及时了解公司的动态与新的政策。					
13		公司实施的培训效果很不好。					
14	工 作 回 报	本公司的工作条件在同行业中处于极低水平。					
15		本公司的报酬相对于其它同类公司来说很高。					
16		员工们得到的待遇是公正的。					
17		员工们所得到的业务方面的指导非常少。					
18		在工作过程中感到十分有成就感。					
19		相对于工作职责而言你的报酬非常不公正。					
20		工作中所需要的资源很充足或总能及时供应。					
21		公司的福利措施和社会保障很完备。					
22		工作中经常感受到很大的心理压力。					
23		我认为我的工作很有挑战性。					
24	团 队 合 作	内部同事间的相处矛盾叠出。					
25		同事之间经常进行沟通和交流。					
26		当工作中出现困难时，总能得到同事的帮助。					
27		当前公司员工士气和心态十分低落。					
28		你对公司内部的人际关系状况很满意。					
29		你对周围同事的工作质量感到十分不满意。					
30		公司中大部分同事的道德品质都很高。					
31		在公司工作有很强的团队荣誉感。					
32		由于公司内部协调沟通不够，影响了工作效率。					
33	工	承诺与奉献在公司中深受重视。					

34	作 激 励	公司评比优秀员工的方法十分合理。					
35		公司对你所在岗位的考核办法十分不合理。					
36		从事当前工作没有成就感，也体会不到工作乐趣。					
37		如果努力工作就会有晋升和提薪的机会。					
38		赏罚分明是公司员工努力工作的重要原因。					
39		我认为在公司工作下去会有很好的发展前途。					

第三部分

员工离职倾向因素调查：根据问题结合您的实际情况，请根据您认为会让您产生离职的想法的程度选择对应的答案，请您仔细考虑每道问题后进行答题。

序号	维度	提问项目	选择回答（只限选一项）					
			非常同意	同意	一般	不同意	非常不同意	
1	工 资 待 遇 因 素	工作薪酬						
2		公司福利						
3		离职时薪酬福利损失程度						
4		薪酬调整情况						
5		个人绩效考核情况						
6		发 展 规 划 因 素	晋升机会					
7			个人发展空间					
8			工作任务的多样性					
9		工 作 氛 围	企业的发展前景					
10			对工作接受程度					
11	同事之前的关系							
12	工 作 氛 围	与上级的关系						
13		与下属关系维护						

14	围 因 素	对工作环境接受程度					
15		工作氛围活跃度					
16	工 作 压 力 因 素	工作强度					
17		工作自主能动性受限					
18		工作模式的习惯性					
19		工作的胜任度					
20		个人瓶颈期					
21	团 队 配 合 因 素	团队沟通方式					
22		团队人员更换频繁					
23		团队成员情绪管理问题					
24		工作责任互相推诿					
25		团队成员不作为					
26	家 庭 原 因 因 素	个人居住地点改变					
27		孩子的学习教育					
28		爱人的工作情况					
29		父母身体原因					
30		与父母或亲属关系					

再次感谢您的认真填写，请仔细检查是否有漏答的问题！

后记

本论文是在我的导师指导和帮助下完成的。从论文题目的选定、框架结构的设定、论文的主要思路、研究的方法和工具，到措词的组织、文字的表达上，赵教授都给了我大量的指导。和赵教授的每一次沟通都让我得到了很多的学习和成长，赵教授知识渊博、思路清晰、治学严谨，这些都给了我很大的启发，在此，谨向我的导师，尊敬的赵教授以最诚挚的谢意！

在本论文进行的过程中，Y 教育董事长、人力资源部门以及公司的全体员工也给了我很大的帮助和支持。他们如实提供基础资料，并且协助我进行满意度和离职倾向的问卷调查，这对于我的研究结果有着很大的帮助，在此也对他们表示由衷的感谢！

同时，感谢兰州财经大学工商管理学院的老师们！两年的学习经历对我来说至关重要，从每一位任课老师身上都看到了他们严谨的教学态度、渊博的知识以及熟练的教学技巧，这些都让我对管理的理论有了更加系统的了解，同时在学习的过程中，大量的案例实践也让我积累了更多的宝贵经验。当然，我还要感谢兰州财经大学工商管理学院的各位 MBA 同学，在共同学习的过程中，我们一起研讨，一起进行各种思维的碰撞，同时也让我了解了更多其他行业的新动态和现状，这些都让我受益匪浅，在此也表示诚挚的谢意！

最后感谢我的家人对我这两年学习期间的所有支持和包容，他们是最坚强的后盾，感谢我的家人为我做出的牺牲！

感谢所有关心、帮助和支持我的人！特别感谢论文答辩委员会的诸位老师能在百忙之中审阅我的论文，并出席论文答辩会！