

分类号 F203.9/952

密级 公开

UDC _____

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 洋浦控股公司留人策略研究

研究生姓名:	<u>潘煜坤</u>
指导教师姓名、职称:	<u>林艳 教授</u>
学科专业名称:	<u>工商管理</u>
研究方向:	<u>人力资源管理</u>

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： 潘煜峰 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 潘煜峰 签字日期： 2022年6月16日

导师签名： 林艳 签字日期： 2022年6月16日

Research on Strategies to Retain Talent of Yangpu Holding Company

Candidate :Pan Yukun

Supervisor:Lin Yan

摘 要

要成为一流企业，就需要重视企业发展的核心资源人才。优秀的人才是企业实现战略目标和不断发展的推动力。企业既要以科学的管理方法、有效的激励制度、公平的竞争平台、宽阔的发展空间来吸引人才，又要努力提高员工的满意度、认同感、归属感，增强企业的凝聚力，使人才在适当的位置上得到充分的发挥，从而留住人才。

本文以洋浦控股公司（以下简称“洋浦控股”）在职和离职员工为研究对象，通过对国内外关于留人策略的文献整理，探讨适合洋浦控股的最佳留人策略。本文采用问卷调查方法，从内部满意度和外部满意度两个方面对员工的工作满意度进行了问卷调查。其次，通过对问卷的研究分析，对一些不满意的题目进行了访谈，在对访谈内容进行梳理后分析得出：洋浦控股人才流失问题主要表现在以下四个方面，一是员工对薪酬和绩效考核方面满意度低，其原因包括：员工薪酬激励水平较低、绩效考核的公平性较低；二是员工对企业文化方面满意度低，其原因包括：企业文化建设不够重视，企业文化建设不成体系，企业文化建设不到位；三是员工培训方面满意度低，其原因包括：员工培训缺乏针对性、员工培训制度不健全；四是个人发展前景方面满意度低，其原因包括：员工晋升渠道受限、员工聘用方式单一。在此基础上，运用需求层次理论、双因素理论、公平理论，以及洋浦控股的人才发展战略及实际状况，给出了留人策略。

希望本文的研究能够帮助洋浦控股优化人力资源管理制度，提高员工工作满意度，从而留住优质人才，推动洋浦控股更好地发展。同时为其他国有企业留人提供借鉴。

关键词：5P 模式 员工满意度 留人策略

Abstract

To become a first-class enterprise, we need to pay attention to one of the core resources of enterprise development - talents. Excellent talents are the driving force for enterprises to achieve strategic objectives and continuous development. Enterprises should not only attract talents with scientific management methods, effective incentive system, fair competition platform, and broad career development space, but also strive to improve employees' satisfaction, sense of identity and belonging, enhance the cohesion of enterprises, give full play to talents in appropriate positions, to retain talents.

Taking the on-the-job and resigned employees of Yangpu holding company (hereinafter referred to as "Yangpu holding") as the research object, this paper discusses the best retention strategy suitable for Yangpu holding by sorting out the literature on retention strategy at home and abroad. This paper uses the questionnaire survey method to investigate the job satisfaction of employees from two aspects: internal satisfaction and external satisfaction. Secondly, through the research and analysis of the questionnaire, some dissatisfied topics were interviewed. After combing the contents of the interview, it was concluded that the brain drain problem of Yangpu holding was mainly manifested in the following four aspects: first, employees' satisfaction with salary and performance appraisal was low, which was mostly due to the low incentive level of

employees' loan salary and the common fairness of performance appraisal; Second, employees' satisfaction with corporate culture is intense. The main reasons are: they ignore the structure of corporate culture, the construction of corporate culture is not systematic, and the construction of corporate culture is not implemented; Third, the satisfaction of staff training is low. The main reasons are: lack of targeted staff training and imperfect staff training system; Fourth, the satisfaction with personal development prospects is quiet, mainly due to the limited promotion channels of employees and the single employment mode of employees. On this basis, using the demand hierarchy theory, two-factor theory, equity theory, and the talent development strategy and actual situation of Yangpu holdings, this paper gives the retention strategy.

I hope this research can help Yangpu holdings optimize its human resource management system and improve employees' job satisfaction, to retain high-quality talents and promote the better development of Yangpu holdings. At the same time, it provides references for other state-owned enterprises to retain personnel.

Keywords: 5P Model; Employee satisfaction; Strategies to Retain Talent

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 国内研究现状	3
1.3.2 国外研究现状	5
1.3.3 国内外研究述评	7
1.4 研究内容及思路	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究思路	8
1.5 研究方法	9
2 相关概念及理论概述	10
2.1 相关概念	10
2.1.1 人力资源管理 5P 模式	10
2.1.2 留人	10
2.2 相关理论	11
2.2.1 需求层次理论	11
2.2.2 双因素理论	12
2.2.3 公平理论	12
3 洋浦控股公司人才流失现状调查及分析	13
3.1 洋浦控股公司人才流失现状	13
3.1.1 洋浦控股公司组织架构	13
3.1.2 洋浦控股公司在职员工情况	14
3.1.3 洋浦控股公司近三年人才流失现状	14
3.2 调查问卷设计与发放	15

3.2.1 调查问卷设计	15
3.2.2 调查问卷发放	16
3.3 调查问卷整理与分析	18
3.3.1 调查问卷的信度和效度分析	18
3.3.2 调查问卷的描述性统计和相关性分析	25
3.4 访谈提纲设计与访谈结果整理	30
3.4.1 访谈提纲与访谈样本	30
3.4.2 实地访谈	31
3.4.3 访谈结果整理	31
3.5 造成人才流失问题的原因分析	34
3.5.1 薪酬和绩效考核方面	34
3.5.2 企业文化方面	34
3.5.3 员工培训方面	35
3.5.4 个人发展前景方面	35
4 洋浦控股公司留人策略建议	37
4.1 洋浦控股公司留人策略的基本原则与思路	37
4.1.1 留人策略的构建思路	37
4.1.2 留人策略的构建原则	37
4.2 健全薪酬管理制度及绩效考评体系，实现待遇留人	38
4.2.1 开展薪酬制度及绩效考评体系的调研工作	38
4.2.2 建立有竞争力的薪酬管理制度	38
4.2.3 建立科学的绩效考评体系	39
4.3 营造良好的企业文化，实现情感留人	40
4.3.1 健全企业人文关怀，激发员工工作活力	40
4.3.2 发掘国企优势，提升企业核心竞争力	40
4.3.3 优化工会活动，活跃工作氛围	40
4.4 定制培训及完善职业发展阶梯，实现事业留人	41
4.4.1 为不同员工分类制定培训方案	41
4.4.2 培养员工树立正确的职业目标	41

4.5 创建长期激励体系，实现发展留人	41
4.5.1 为新员工制定职业发展规划	42
4.5.2 建立储备干部制度	42
4.5.3 引入股权激励制度	43
5 研究结论与研究展望	44
5.1 研究结论	44
5.2 研究展望	44
参考文献	45
附录一	50
附录二	52
后记	53

1 引言

本文首先分析在当今激烈的市场环境中,人才是决定公司发展的关键因素的前提与背景,提出本文研究的目的和意义。其次,在对国内外专家学者关于留人策略的相关研究成果进行分析梳理的基础上,寻找关于留人策略研究的不足,进而提出本文研究的价值。

1.1 研究背景

在当今社会经济日益激烈的环境中,人才是制约公司发展的关键,不仅是各大企业竞争的关键,也是公司成长的基础。如何留住优秀人才,是现代企业必须重视和面对的主要研究内容。下面从宏观层面、行业层面和个人层面来分析本文研究的背景。

宏观层面,海南省委省政府对洋浦的发展给予了高度重视,洋浦是海南自贸试验区和自贸港建设的重要平台,是全省高质量发展能否顺利进行的基础,因此各级政府为促进洋浦的发展出台了强有力的利好政策。洋浦控股公司是洋浦建设的“排头兵”,以洋浦四大发展战略为核心,坚持和践行“服务洋浦、发展洋浦、振兴洋浦”的使命,充分利用土地资源,进行资本运营、投资运作、产权运营,力争早日建成国内园区一流企业。

微观层面,要成为一流企业,就需要重视企业发展的核心竞争力人才,优秀的员工是企业可持续发展的关键。在管理方法、激励机制、竞争平台、事业发展等方面,都应加强员工的满意度、认同感和归属感,只有加强企业的凝聚力,让每个员工都能在岗位上充分展示自己的才干,为公司的发展带来源源不断的力量。

个人层面,员工是企业的细胞,良好的企业运行机制和广阔的事业平台,为员工施展才能创造了条件,通过员工和企业的共同努力,企业得到发展,员工获得成长和更高的利益,企业上下同心,为其高质量发展打下夯实的基础。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

（1）梳理洋浦控股公司员工离职情况，发现公司存在人才流失的问题

洋浦控股公司在政策、资金和人才方面得到开发区的大力支持，但根据对近三年的数据分析发现，即便洋浦控股坐拥优势资源，仍然存在人才流失的问题，并且离职人员中高学历高职称人数较高，这对于公司稳定发展极为不利，所以必须针对人才流失的现实情况，分析员工离职率高的原因。

（2）采用访谈及问卷调查的方式，分析洋浦控股员工离职率高的原因

通过初步访谈发现了四个方面的问题，一是洋浦控股缺乏有竞争力的薪酬管理制度；二是洋浦控股激励机制缺乏吸引力，不能满足不同岗位不同层级员工的需求层次；三是洋浦控股培训制度形式单一，效果不佳；四是洋浦控股缺少凝心聚力的企业文化，对员工的身心健康缺乏关注。

（3）针对上述原因，帮助洋浦控股制定留人策略

论文通过剖析洋浦控股公司人才大量流失的问题及其成因,并根据洋浦控股公司的实际状况,以需求层次理论、双因素理论以及公平理论中的有关理论为研究基点,对洋浦控股公司制定留人策略,使其得到更加长期稳定的发展。

（4）充分运用留人策略，推动企业稳步发展

在当今的市场经济条件下，由于转型缓慢、欠账多，国企在人才竞争中处于劣势，必须加强对人力资源开发的系统研究与创新。洋浦控股应充分认识到人力资源的价值，利用留人策略留住人才，建立一支知识、能力水平较高的员工队伍，从而支持公司的发展。只有如此，洋浦控股公司才能可持续的高品质发展。

1.2.2 研究意义

（1）探索留人策略在实践中的应用

随着市场经济的发展，人才的流动率逐渐升高，留住他们比重新招聘容易。如果现有工作与新的工作机会的条件相当，大部分人都会倾向留在原公司。本文通过分析洋浦控股人才流失现状，结合“需求层次理论、双因素理论和公平理论”等基础理论，探索洋浦控股留人策略在实践中的应用。

（2）优化公司人才管理体系

在当前市场经济环境下，洋浦控股要保持和发展核心竞争力，就要充分认识人才管理的价值。本文通过深度发掘人才流失和企业制度内在的逻辑关系，优化

洋浦控股人才管理体系，解决人才流失问题。

(3) 为其他国有企业解决相似问题提供参考

当前，中国人力资源管理制度已初步形成，企业把重点放在了如何吸引优秀人才和实现自身价值上，这就是急需人才管理制度的构建。本文研究的问题具有一定的行业相似性，通过找出员工离职的原因，制定留人策略，进而为相类似的企业的人力资源管理提供可参考依据。

1.3 国内外研究现状

为使本研究问题更好地掌握本领域的国内外研究状况及发展动向，在导师的带领下，参考了大量的相关书籍，并在中国知网、万方、谷歌等专门的网站上查找了关于留人策略的相关文献，从中获得了一些关于留人策略的信息。

1.3.1 国内研究现状

(1) 关于人才流失成因的研究

关于人才流失的成因研究，大部分学者认为原因为社会影响方面、企业自身方面和员工个人方面。李明（2017）认为，企业人才流失的原因为：①社会环境影响：社会大环境使人才的流动性增强，对企业人才流失起到催化和促进的作用，现代社会环境加剧了人才流失的速度。②企业自身的影响：企业的发展状况对人才流动有一定的吸力，一般来说效益较好企业的人才较为稳定。③员工个人方面的影响：不甘现状，追求高福利。拓展前景，追求高层次。相同比较，优化本岗位。丁洋洋（2020）指出，商业银行基层员工离职率原因有：①工作强度较大，员工幸福感不高。②职业需求多样，企业文化认同感不高。③职业发展受限，工作成就感不高。胡小英（2021）认为国有控股合资企业人才流失的成因为：①企业定位模糊。合资公司的上游管理层不重视人才，难以形成自上而下的驱动力。②奖励机制低效。分配制度受到落后思想的影响较大，采取平均分配方式使有能力的员工工作热情降低。③人事管理不力。不重视内部培训。考核和晋升过程中，裙带关系严重；④能力发挥不足。因为个人能力不受重视，大量人才被闲置、浪费。

(2) 关于人才流失对企业影响的研究

关于人才流失对企业的影响,大部分学者认为:李明(2017)指出人才流失对企业的影响①流失将迫使公司增加人工成本。如招聘费用、培训费用、薪酬发放和工作质量和成效等②流失将导致隐形资产外流。③大量的人才流失会给在职员工造成很大的心理压力,尤其是关键岗位的人才流失会极大的降低员工的工作积极性,形成连锁反应,导致更多的人才流失。④流失对公司形象和声誉的影响。李晓谦(2019)认为,国有企业大量的人才流失主要影响包括:①企业的市场竞争力下降。随着市场竞争的加剧,企业想要占据优势的最重要的因素的就是人力资源,而国有企业的人才的竞争力下降会导致企业的竞争力下降,形成一系列连锁反应。②造成了公司无形资产的巨大损失,从国企中流失的人员,很大比例都是公司的技术、管理、经营骨干。随着人员的不断流失。③产生强烈的心理冲击,人才流失会使企业在职员工的心理压力增加,员工的工作积极性降低,各项工作的推进减慢,进而形成连锁反应。④降低企业的信誉度。企业大量的人才流失会使社会产生企业管理混乱、经营不善等音响,长此以往将直接影响企业在公众中的信誉度。王红籍(2021)认为,员工流失会给企业带来的巨大损失,包括:①使企业的人力资源成本增加,例如新员工的招聘、培训成本,因内部人员、外聘员工的填补空缺成本,新员工适应期造成的产品质量下降产生的成本,以及薪酬、福利待遇等其他隐形成本。②员工流失导致公司核心秘密泄漏;③人员流失造成企业后备力量不足;④人员流失造成企业名誉受损的成本,损害企业的形象。

(3) 关于留人策略的研究

关于留人策略方面的研究,南京晶(2019)认为市场经济背景下,薪酬待遇是企业吸引人才、留住人才的重要因素,因此企业必须积极优化相应机制,尽可能实现薪酬待遇机制在企业利益及员工需求双方的平衡与和谐,充分满足员工需求。对大部分员工来说,优秀的企业文化和良好的工作氛围往往是影响其工作满意度的关键因素,同时也是企业内部凝聚力的基本体现。周丽(2020)认为薪酬是员工劳动能力的最终体现,合理的薪酬体系不仅是对员工工作的肯定,更能激发员工的工作积极性、主动性,进而提高员工的创新能力。成军岭(2020)认为,要重视大学生职业生涯管理,实现事业留人。企业人力资源部门要及时帮助入职大学生进行职业生涯规划,充分考虑大学生的个性特点,利用职业测评工具了解新入职大学生的性格、能力及特质,因人制宜地采取适合个人特质的职业培训与

发展计划，为大学生提供实现个人价值的有利机会和条件，从而提高大学生对企业的忠诚度，降低大学生流失率。王彩云（2020）认为，①要做到人尽其才，注重用事业留人。②要知人善任，用得其所。全面了解人才的学习工作能力、特长和特征，将人才用到合适的岗位；③要注重人才的培养，使其不断适应工作和事业发展的新要求；④要注重在实践中不断锻炼人才，为其提供展现自我才能的舞台，使其实现自我价值，让他们有盼头、有干头，想干事能干事；⑤要设立奖励基金，鼓励和表彰在工作上有突出表现的人才，激励其不断进步。张嫣然（2021）认为良好的企业文化，不但会对该企业的领导人员的作风、组织结构及关系、领导人员的领导形式等产生影响，使企业全体员工的意愿和思想统一起来，为完成组织目标更加努力工作。国有企业应建立更具有竞争力的，具有公平、合乎情理、符合实际等特点的薪酬管理体系。张海丽（2021）认为只有当员工真正融入企业这个大集体中，才能提高他们的个人价值，提升工作能力的同时也为国有企业发展创造动力。

1.3.2 国外研究现状

（1）关于企业人才流失影响因素的研究

Anders Dysvik&Bard Kuvaas（2010）认为，大量来自心理学、社会学和经济学的研究结果为人才流失的问题提供了有价值的见解，这些问题包括人口统计学因素、员工与组织关系的质量、工作满意度和工作压力源。然而，尽管有大量的研究可用，大多数前因的影响大小及其影响方向在不同情况和人群中有很大差异，这反映了定义和衡量员工离职预测因素的复杂性。这种可变性意味着需要进一步的研究来揭示员工离职的其他原因。

Loretta Pang&Deniz Kucukusta（2015）经过分析发现，员工离职主要受到五方面因素的影响，分别是对公司的满意度、培训机会、跳槽、就业保障以及晋升机会。上述五方面的因素中只有“跳槽”不受企业自身控制，其他四项因素均可控制，因此企业可以就其中四项进行调整，为员工提供更多的培训、就业和晋升机会，以使员工对企业的满意度提高，进而减少员工的流失率。

Aranganathan Posarajan（2018）认为，大多数国家已经开始意识到保护环境的重要性。人力资源部门在将组织转变为绿色组织方面发挥着巨大的作用，各组

织之间存在着强大的竞争，以实现绿色化，从而提高其招聘杠杆率，以吸引和留住最有才华、更具环保意识的创新型员工。很明显，越来越多的求职者对企业的环境保护问题的关注度增加。员工对企业的感知是他们是否愿意留在公司的重要原因之一，所以只有员工真心地认为在公司工作会增加他们的价值时，他们才会愿意在公司工作。招聘人员必须将公司的绿色计划作为一个关键因素，以树立自己的品牌，吸引潜在的求职者。

（2）关于企业人才流失原因的研究

Asad Mohsin&Jorge Lengler（2015）建立了人才流失模型对影响企业人才流失的各项因素进行分析，结果显示，影响人才流失的主要因素包括培训、认同感、忠诚度以及安全感。因此，管理者应从以上几个方面进行完善，如提供更多的培训机会、提高员工对工作的认同感和忠诚度，使员工在工作中有安全感等。

Eun Kyoung Chung 等人（2017）指出，员工的主观感知会影响员工的工作，当员工的工作压力较大时，他们就会产生焦虑、逃避的情绪，长期积累就会使员工产生离职的冲动。

Manoela Ziebell de Oliveira 等人（2019）经过研究发现，组织因素极大地影响了人才的流失，组织因素包括：行业未来发展状况、员工发展空间、工作压力等，这些组织因素会使员工产生主观情绪，进而产生离职的心理。

（3）关于留人策略的研究

Asad Mohsin&Jorge Lengler（2015）认为减少员工流失，快餐业的管理层应该①对门店员工进行培训并鼓励，同时重视员工的个人发展规划，使员工产生信任感。②提供职位晋升机会，使员工产生职业安全感。

Eun Kyoung Chung 等人（2017）认为，面对员工流失的问题，管理层应该改变（或改进现有）招聘、选拔、入职、培训、工作设计和工资支付的方案。管理层还应该让员工参与处理影响他们离职的问题，这样管理层就可以在他们辞职之前注意到他们的不满。

Manoela Ziebell de Oliveira 等人（2019）认为企业管理者应对员工的目标和价值观有敏锐地洞察，同时为他们提出职业规划、评估标准并得到有针对性的反馈，这是一种在组织中留住员工的简单而有潜力的措施。

Beatriz Monteiro 等人（2020）认为制定适合组织的雇主品牌战略，可以降低

企业的员工流失率，并吸引所需的人才。

1.3.3 国内外研究述评

（1）国内留人策略研究述评

为了解决企业缺乏科学合理的用人与留人策略问题，企业应从薪酬、用人机制、激励机制、企业文化等几个层面进行调整，努力提升员工对企业的认同。企业通过制定留人制度保持和发展核心竞争力，提高公司的凝聚力，使员工在适当的位置上，能尽可能大地利用他们的能力。

（2）国外留人策略研究述评

企业都面临不同程度的人才流失问题，纵观国外企业采用的留人策略，大致可以分为三类：①树立独特的企业文化吸引和留住员工。②在进行工资调研时，设计具有竞争性、公平性和激励性的员工报酬制度，以保证员工对薪酬制度的满意程度。③制定合理的人员发展规划，以提高公司及员工的发展水平，使员工减少离职倾向。

（3）研究的不足

留人策略经过多年的发展，国内外学者做了大量的研究，但仍存在一些研究不足。一是留人策略的制定缺乏针对性，虽然国有企业性质相同，但是人口（如年龄、教育水平、性别、就业水平）、员工与组织关系的质量（如情感承诺、组织支持感和公平感）等因素各不相同，影响了留人策略的落实效果。二是多数学者对人才流失的原因分析大多是定性分析，没有实证研究，造成了相应的对策分析不够深入。

1.4 研究内容及思路

1.4.1 研究内容

本文旨在基于国内外留人策略研究现状、相关理论基础的支持下，通过分析洋浦控股公司人才流失的相关问题，分析人才流失的成因，为洋浦控股的人才管理提供参考依据，也为具有相似情况的企业的人才培训、管理提供借鉴。

1.4.2 研究思路

本文以先问卷调查后访谈调查的研究方法,研究思路为发现问题、分析问题、解决问题、然后提出留人策略,具体研究框架如图 1.1 所示。

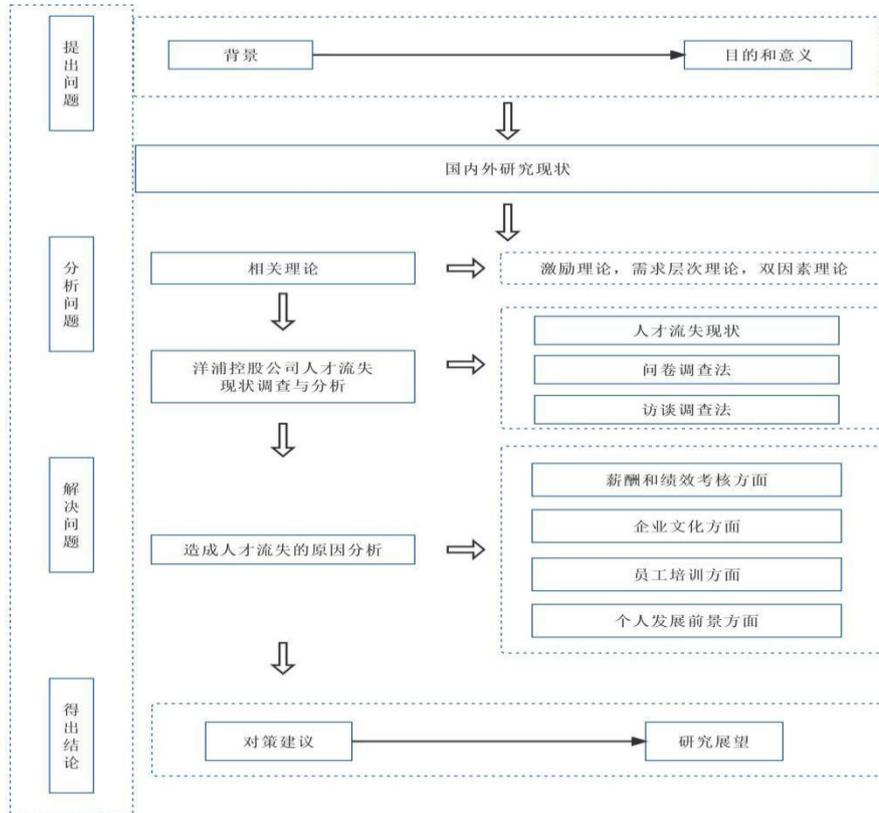


图 1.1 研究思路框架图

1.5 研究方法

为更好的结合实践从理论角度给出留人策略建议,通过对洋浦控股公司基本情况的调查分析,所采用方法主要有以下三种。

(1) 文献研究法

通过查阅留人策略方面的文献资料,对留人策略研究的现状有较深刻地了解,梳理总结了以前学者对企业人才流失问题的研究成果,通过整理、分析,提炼出其中与该公司情况相适宜的内容,对该公司情况进行分析。

(2) 问卷调查法

围绕人才流失问题的各个方面和个人信息、设计问卷,进行数据收集。

(3) 访谈调查法

采取一对一的访谈形式，在访谈的内容上，通过合理设计访谈问题，尽可能避免个人主观偏见，力求访谈结果客观公正，在访谈的范围上，与高、中、低各层员工都进行访谈，尽可能做到了全面深入。

2 相关概念及理论概述

这一部分从基本概念的界定、基本理论的阐释入手，为后面的写作打下理论基础。

2.1 相关概念

2.1.1 人力资源管理 5P 模式

现代人力资源的 5P 管理模式最早是郑晓明教授提出的，他在自己的《现代企业人力资源管理导论》中指出，5P 主要包括：Perception—识人、Pick—选才、Placement—用人、Professional—育才、Preservation—留人，对公司形成一套科学的人力资源管理体系提供了非常有实用价值的参考意义。为了一个公司的正常运行，就必须所有企业都遵循由相应的机制与过程组成的管理体系或模式，因此，企业管理归根到底，是企业选择人才、组合人才和使用人才的过程。在现如今的知识经济社会，人才作为一种重要的资源对企业发展的作用越来越大，人才资源也日益受到人们关注，每一个公司的成长都离不开良好的人力资本管理与对人力资源的合理分配。怎样为公司找到更适合的人、更具发展潜能的人、能为公司创造更大价值的人，是企业维持长久生命力和强大竞争力的基础，以及怎样建立有效的人才管理制度都是一项重大的战略性任务。

2.1.2 留人

郑晓明教授在《现代企业人力资源管理导论》一书中指出管理的 5P 模式中，留人(Preservation)是目的，留人要解答“留多少人，怎么留人”提问，需要根据“继续鼓励人”这一个核心内容，构建科学合理的绩效与激励机制。当然公司需要留住的是人员，而人员又可能分成“实际的人员”和“潜力的人员”两种。针对前者，我们要予以嘉奖与提拔，鼓励员工继续为公司工作；针对后者，我们要予以培养与发展，让他们迅速变成实际的人员。绩效考核和工资系统应当根据如何吸引公司所需要的人员进行。

2.2 相关理论

2.2.1 需求层次理论

美国著名的社会心理学家 Abraham Harold Maslow 在 1954 年提出了一种需求理论，即著名的马斯洛需求理论。马斯洛将人的需求由低级到高级分为五个层次，各层次的内容为：

(1) 生理需要。生理需要使人生存和发展的最基本也是最底层的需要，包括吃、住、行等，只有在满足这一最基本的需要之后，才有可能产生其他的需要。因此，可以说生理需要使人们产生动力的基础，是推动人们前进的基石。在马斯洛看来，人只有满足了基本生理需要之后，另外四种需要才有可能激励人发展，当生理需要被满足后，这方面的需要就不在具有激励作用了。(2) 安全需要。安全需要是第二层次的需要，包括人身安全保障需要、避免财产损失、防止职业病威海以及其他安全方面的需要。在马斯洛看来，人类的各种器官、感官本身就是在不断追求安全，人的这些感受是人类追求更加安全的环境的工作。此外，人类建立人生观和价值观也是寻求安全的一部分。和生理需要一样，安全需要一旦得到满足，便不具有激励作用。(3) 情感需要。情感需要是第三层次的需要，包括两方面：第一，友爱。友爱包括友情和爱情，人人都希望有良好的朋友关系，有融洽的同事关系，即友情；每个人都希望能够得到爱情，包括爱人和备爱。第二，归属感。人类作为群体动物希望能够在群体中互帮互助、相互依靠，成为群体的一员，被群体所接纳。和生理需要相比，人类的情感需要更加细腻，每个人的情感需要都不同，这个人的生长环境、教育经历、宗教信仰等有一定的关系。(4) 尊重的需要。尊重需要指的是人们对自己能力体现和社会认可的需要，尊重包括内部的和外部的，内部的尊重指的是人们对自身能力、信心的认可度，即人对自己的尊重，即自尊；外部的尊重指的是人们希望获得外界和社会的认可，即获得地位、威望或高度评价等等。马斯洛指出，当人们满足了尊重的需要之后，人的自尊心、自信心、价值感都会增强，对社会的热情也会提升。(5) 自我实现的需要。马斯洛认为，自我实现使人类最高层次的需要，包括个人理想的实现、个人能力的高效发挥等。根据自我实现的需要，人只有在从事自己理想的、能力范围内的工作才能够实现更大的价值。但人的自我实现的需要与人的所处环境、

受教育情况等相匹配的，与人的个体差异相关。

2.2.2 双因素理论

双因素理论(two factor theory)也称为"刺激—健康学说"。由美籍心理学家赫茨贝格于一九五九年创立的。他将公司中相关原因分为了二类,即满足原因和不满足原因。满足原因是指能够使人获得满足和鼓舞的原因。而不满足原因则是指易于引起意见和负面行为的原因,如健康问题等。并指出这二类原因都是影响公司业绩的最重要原因。而保健因素的内涵则涉及企业的政策与制度、内部监督、薪资、雇员人际关系,乃至各项条件等。由于上述原因都是公司事业以外的主要原因,因此如果解决了上述原因,能减少人不满情绪,从而保持了企业的整体绩效,却又无法激发人更主动的行动。激励因素主要与员工自身能力及岗位价值相关,包含了成绩、赏识、对员工自身岗位的重要意义以及挑战性、责任心、升迁、个人发展等。而上述原因一旦获得了满足,就能够让人产生极大的鼓舞,但如果没有满足,就不能象保健因素一样产生不满情绪。

2.2.3 公平理论

公平理论是一种分析如何通过实现薪酬分配公平提升员工工作积极性的理论。由美籍心理学家亚当斯在一九六五年创立。该学说指出:工人对总收入的满足程度可以直接影响工人上班的主观积极性,而工人对总收入的满足程度则取决于一种社会比较过程,人们不但关心自身的绝对收入的多寡,也同时关心自身相对收入的多寡。每个人都会把自己现在付出的劳动和得到的报酬与别人过去付出的劳动和得到的劳动报酬进行社会对比,也都会把自己现在付出的劳动和得到劳动报酬与自己过去所做出的劳动和得到的劳动报酬进行历史对比,所以职工个人都必须保持一个分配上的平等感,只要当他发觉自己的收支比率与别人的收支比率相当,或现在的收支比率与过去的收支比率相当时,他就会觉得比较平等、合理,从而心理舒适,尽力上班,但一旦当他发觉自己的收支比率与别人的收支比率不平等,或现在的收支比率与过去的收支比率不平等时,就会产生不平等感,从而心里不满,工作积极性也相应下降。

3 洋浦控股公司人才流失现状调查及分析

3.1 洋浦控股公司人才流失现状

洋浦控股公司是海南省政府同意成立的省级国有企业，是洋浦开发区 121 平方公里的开发与建设的重要“孵化器”与“推进器”，承担着洋浦新一轮发展与建设的重要任务。企业已成为洋浦区内唯一的开发建设主体、资产经营载体和投融资平台,并拥有的政府、资本市场和人力资源等优势,享有多项优惠政策。

1988 年海南经济特区建立，为庆祝海南经济特区建立三十周年，习近平总书记宣布了的中共中央决定，要在海南全岛建立自贸区，逐步探索和稳步推进中国的自贸区，逐步建立具有中国特点的自贸区。国家对洋浦发展给予了非常重要的关注，洋浦控股公司是洋浦建设的“排头兵”，以洋浦四大发展战略为核心，坚持和践行“服务洋浦、发展洋浦、振兴洋浦”的使命，力争早日建成国内园区一流企业。

3.1.1 洋浦控股公司组织架构

洋浦控股公司总部内设 10 个职能部门，组织架构图如图 3.1 所示。

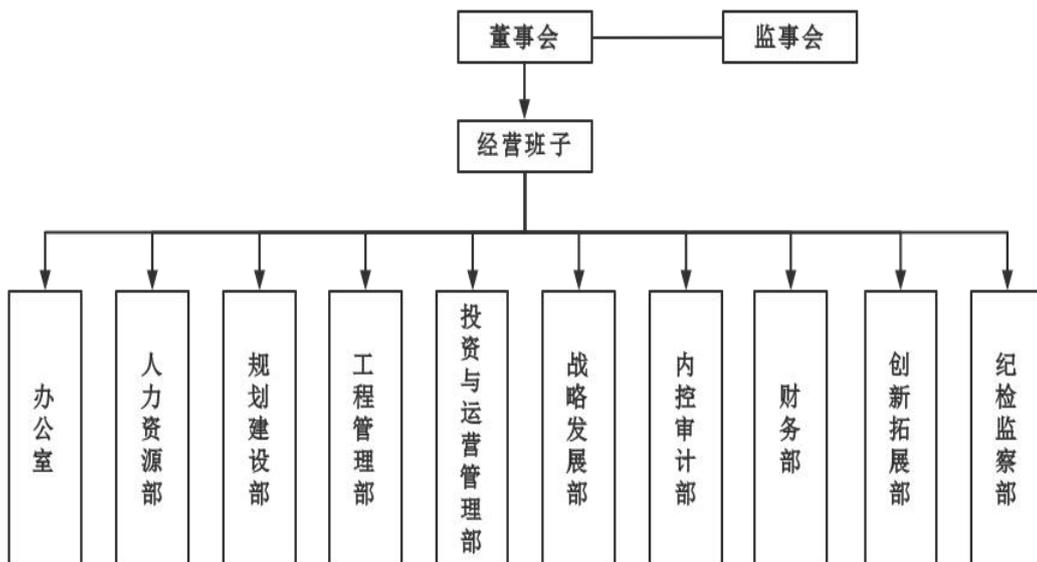


图 3.1 洋浦控股公司组织架构图

3.1.2 洋浦控股公司在职员工情况

如表 3.1 所示，目前公司总部人员 87 人中，男性员工为 64 人，女性员工为 23 人。25 岁以下的员工为 2 人，26-30 岁员工为 12 人，31 至 40 岁员工为 38 人，41 岁至 50 岁的员工为 25 人，51-60 岁员工为 10 人。研究生以上学历 16 人，本科学历 52 人，大专及以下学历 19 人。高层管理者 6 人，中层管理者 26 人，基层员工 55 人。

表 3.1 在职人员情况汇总表

项目	变量	人数	比例
性别	男	64	74%
	女	23	26%
年龄段	25 岁以下	2	2%
	26-30 岁	12	14%
	31-40 岁	38	44%
	41-50 岁	25	29%
	51-60 岁	10	11%
学历	硕士及以上	16	18%
	本科	52	60%
	专科及以下	19	22%
职务	高层管理者	6	7%
	中层管理者	26	30%
	基层员工	55	63%

3.1.3 洋浦控股公司近三年人才流失现状

如表 3.2 所示，2018 年至 2021 年，洋浦控股公司离职人数为 17 人，其中男员工 6 人，女员工 11 人。31 至 40 岁为 13 人，41 岁至 50 岁为 4 人。研究生以上学历 2 人，本科学历 15 人。高层管理者 1 人，中层管理者 4 人，基层员工 12 人。

表 3.2 2018-2021 年离职人员情况汇总表

项目	变量	人数	比例
性别	男	6	35%
	女	11	65%
年龄段	25 岁以下	0	0%
	26-30 岁	0	0%
	31-40 岁	13	76%
	41-50 岁	4	24%
	51-60 岁	0	0%
学历	硕士及以上	2	12%
	本科	15	88%
	专科及以下	0	0%
职务	高层管理者	1	6%
	中层管理者	4	23%
	基层员工	12	71%

3.2 调查问卷设计与发放

为更好的帮助洋浦控股公司制定留人策略，通过设计发放调查问卷方式，收集员工对公司现行制度的满意度结果，运用定量定性相结合的分析方法，寻找现行制度方面存在的不足。

3.2.1 调查问卷设计

本文参考明尼苏达满意度短式量表，即 20 个问题可以直接填写每项的满意等级，一般满意度可以通过加权 20 项全部得分而获得。短式量表包括内在满意度、外在满意度 2 个分量表。短式量表中 1-4、7-11、15-16 和 20 题构成内部满意度分量表；5-6、12-14 和 17-19 题构成外部满意度分量表。

结合洋浦控股公司的实际情况，问卷主要由两部分组成，分别为员工的个人信息和表 3.3 中的 20 个问题。问卷中员工的个人信息从类别尺度设计选项，20 个问题从 Likert5 点量表测量尺度设计选项。具体的问卷结构详见附录一。

表 3.3 调查问卷的设计变量

维度	题目
内部满意度	1、能够做一些不违背我良心的事情
	2、我的工作的稳定性
	3、能够充分发挥我能力的机会
	4、我能够从工作中获得的成就感
	5、能够一直保持忙碌的状态
	7、能够为其他人做些事情的机会
	9、告诉他人该做些什么的机会
	10、自主决定如何完成工作的机会
	12、独立工作的机会
	14、在团体中成为重要角色的机会
外部满意度	16、能自己作出判断的自由
	20、时不时地能有做一些不同事情的机会
	6、工作条件
	8、同事之间相处的方式
	11、我的上司做决策的能力
	13、我的老板对待他/她的下属的方式
	15、工作表现出色时，所获得的奖励
	17、公司政策实施的方式
	18、我的收入与我的工作量
19、职位晋升的机会	

3.2.2 调查问卷发放

本次调查问卷面向两部分人群发放，一部分为已离职的洋浦控股公司人员，另一部分为洋浦控股公司总部人员。为确保问卷内容的保密，并尽量保证回收信息的有效性，其中离职人员以前公司中层管理者、拥有中级及以上职称的骨干员工为对象；在职人员主要包括在职的中层管理者、拥有中级或中级以上职称的人员，同时充分考虑调查对象在各部门和各层次的比例，以获得更加全面、有效的

信息，为本文的研究奠定良好的基础。

(1) 在职人员样本基本情况

洋浦控股公司目前共有员工 87 人，选取总人数的三分之一发放调查问卷，为了防止无效问卷，本次调查问卷数量为所有员工的 40%，共计 35 人。本次问卷调查回收问卷数量 32 份，回收率约为 91.4%。在回收的 32 份问卷中，有效问卷 30 份，占比约 93.8%，占洋浦控股公司总部员工的 34.48%，超过洋浦控股公司总人数的 33.33%。

表 3.4 在职人员样本描述性统计表

项目	变量	人数	比例
性别	男	21	70%
	女	9	30%
年龄段	25 岁以下	0	0%
	26-30 岁	4	13.33%
	31-40 岁	22	73.33%
	41-50 岁	4	13.33%
	51-60 岁	0	0%
学历	硕士及以上	5	16.67%
	本科	25	83.33%
	专科及以下	0	0%
职务	高层管理者	1	3.33%
	中层管理者	7	23.33%
	基层员工	22	73.33%

数据来源：调查问卷数据统计

根据表 3.4 的测算结果，在职人员样本的性别比例、年龄段比例、学历比例、职务比例与表 3.1 的在职人员数据总体相符。

(2) 离职人员样本基本情况

2018 年至 2021 年，洋浦控股公司离职人数为 17 人，选取总人数的三分之一发放调查问卷，为了防止无效问卷，本次调查问卷数量为离职员工的 40%，共

计 8 人。本次问卷调查回收问卷数量 8 份，回收率 100%。在回收的 8 份问卷中，有效问卷 6 份，占比为 75%，占洋浦控股公司离职总人数的 35.29%，超过洋浦控股公司离职总人数的 33.33%。

表 3.5 离职人员样本描述性统计表

项目	变量	人数	比例
性别	男	2	33.33%
	女	4	66.67%
年龄段	25 岁以下	0	0%
	26-30 岁	0	0%
	31-40 岁	5	83.33%
	41-50 岁	1	16.67%
	51-60 岁	0	0%
学历	硕士及以上	2	33.33%
	本科	4	66.67%
	专科及以下	0	0%
职务	高层管理者	1	16.67%
	中层管理者	0	0%
	基层员工	5	83.33%

数据来源：调查问卷数据统计

根据表 3.5 的测算结果，离职人员样本的性别比例、年龄段比例、学历比例、职务比例与表 3.2 的离职人员数据总体相符。

3.3 调查问卷整理与分析

3.3.1 调查问卷的信度和效度分析

(1) 信度分析

信度分析是对定量数据的可信度、准确度的分析，在信度分析中最重要的是 α 系数，如果该系数的值大于 0.8，则说明该数据具有较高的信度；如果该系数在

0.7 至 0.8 和 0.6 至 0.7 之间，这说明该数据信度较好和可以接受；如果该系数小于 0.6，则说明该数据的信度较低，数据的可靠性较差。此外，信度分析中还有 CITC 值的大小，如果该内容的 CITC 值小于 0.3，说明该内容信度较差，建议删除。

下表 3.6 为在职人员的信度分析结果，从表中可以看到， α 系数的值大于 0.8，说明该问卷具有较高的信度；且 CITC 的值均大于 0.3，说明，各项内容之间的关联度较强，符合要求。综上所述，在职人员调查问卷的内容信度结果和相关性结果均较好，该问卷质量较高，可以用做分析使用。

表 3.6 在职人员调查问卷 Cronbach 信度分析

名称	题项	样本量	校正项总计相关性(CITC)	Cronbach α 系数
一般满意度	20	30	0.998	
内部满意度	12	30	0.893	0.960
外部满意度	8	30	0.857	

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

下表 3.7 为离职人员的信度分析结果，从表中可以看到， α 系数的值在 0.7 至 0.8 之间，说明该问卷具有较好的信度；且 CITC 的值均大于 0.3，说明，各项内容之间的关联度较强，符合要求。综上所述，离职人员调查问卷的内容信度结果和相关性结果均较好，该问卷质量较高，可以用做分析使用。

表 3.7 离职人员调查问卷 Cronbach 信度分析

名称	题项	样本量	校正项总计相关性(CITC)	Cronbach α 系数
一般满意度	20	6	0.992	
内部满意度	12	6	0.724	0.771
外部满意度	8	6	0.314	

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

(2) 效度分析

①KMO 和 Bartlett 的检验

如果是仅仅使用本研究选择使用 KMO 和 Bartlett 检验方法对问卷的效度进

行分析。对于 KMO 检验来说, 如果 KMO 值高于 0.8, 则说明非常适合信息提取(从一个侧面说明效度好); 如果此值介于 0.7-0.8 之间, 则说明比较适合信息提取(从一个侧面说明效度较好); 如果此值介于 0.6-0.7, 则说明可以进行信息提取, 但效度一般; 如果该数值低于 0.6, 则说明该信息的效度较低, 很难进行提取。此外, 在 KMO 检验的基础上还需要进行 Bartlett 检验, 如果检验结果低于 0.05 这说明效度较好。

使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证, 从表 3.8 可知, KMO 值为 0.667, 介于 0.6-0.7 之间, 研究数据比较适合提取信息。

表 3.8 在职人员调查问卷 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值		0.667
Bartlett 球形度检验	近似卡方	474.462
	df	190
	p 值	0.000

数据来源: SPSSAU 在线分析软件

使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证, 从表 3.9 可知, KMO 值为 0.536, 大于 0.5, 但是小于 0.6, 满足因子分析 KMO 值大于 0.5 的基本要求。

表 3.9 离职人员调查问卷 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 值		0.536
Bartlett 球形度检验	近似卡方	79.816
	df	15
	p 值	0.000

数据来源: SPSSAU 在线分析软件

②主成分提取

描述总共提取的因子个数, 分析每个因子旋转后的方差解释率和累积总共方差解释率。

从下表 3.10 中可以看到, 本研究一共提取了 6 个因子, 每个因子的特征根都大于 1, 且这 6 个因子旋转后的方差解释率为 20.041%、16.504%、13.314%、

13.156%、10.574%、8.938%，累计为 82.526%。

表 3.10 在职人员调查问卷方差解释率表格

因子 编号	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率	累积	特征根	方差解释率	累积	特征根	方差解释率	累积
1	7.927	39.634	39.634	7.927	39.634	39.634	4.008	20.041	20.041
2	3.000	14.998	54.632	3.000	14.998	54.632	3.301	16.504	36.544
3	1.732	8.659	63.291	1.732	8.659	63.291	2.663	13.314	49.858
4	1.574	7.871	71.162	1.574	7.871	71.162	2.631	13.156	63.014
5	1.158	5.792	76.954	1.158	5.792	76.954	2.115	10.574	73.588
6	1.114	5.572	82.526	1.114	5.572	82.526	1.788	8.938	82.526
7	0.698	3.489	86.015	-	-	-	-	-	-
8	0.678	3.388	89.403	-	-	-	-	-	-
9	0.488	2.441	91.844	-	-	-	-	-	-
10	0.366	1.830	93.675	-	-	-	-	-	-
11	0.318	1.589	95.263	-	-	-	-	-	-
12	0.236	1.181	96.445	-	-	-	-	-	-
13	0.218	1.091	97.535	-	-	-	-	-	-
14	0.136	0.681	98.217	-	-	-	-	-	-
15	0.111	0.555	98.772	-	-	-	-	-	-
16	0.083	0.415	99.186	-	-	-	-	-	-
17	0.070	0.351	99.537	-	-	-	-	-	-
18	0.042	0.211	99.748	-	-	-	-	-	-
19	0.030	0.152	99.901	-	-	-	-	-	-
20	0.020	0.099	100.000	-	-	-	-	-	-

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

从下表 3.11 中可以看到，本研究一共提取了 5 个因子，每个因子的特征根都大于 1，且这 5 个因子旋转后的方差解释率为 28.818%、25.735%、18.812%、18.579%、8.056%，累计为 10.000%。

表 3.11 离职人员调查问卷方差解释率表格

因子 编号	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率	累积	特征根	方差解释率	累积	特征根	方差解释率	累积
1	7.962	39.812	39.812	7.962	39.812	39.812	5.764	28.818	28.818
2	3.867	24.156	63.968	3.867	24.156	63.968	5.147	25.735	54.553
3	3.647	19.335	83.303	3.647	19.335	83.303	3.762	18.812	73.365
4	2.933	18.234	101.537	2.933	18.234	101.537	3.716	18.579	91.944
5	1.591	14.665	116.203	1.591	14.665	116.203	1.611	8.056	100.000
6	0.000	7.954	124.156	-	-	-	-	-	-
7	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
8	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
9	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
10	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
11	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
12	0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
13	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
14	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
15	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
16	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
17	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
18	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
19	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-
20	-0.000	null	null	-	-	-	-	-	-

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

③ 旋转后因子载荷系数

本文通过最大方差旋转法对数据进行分析，以了解这些因子与其研究项目之间的关联。下表 3.12 为在职员工问卷调查的的旋转后因子荷载系数表，从表中可以看到，共有 20 个因子，这些因子和研究项的共同度数值均在 0.4 以上，说明这些因子和研究项之间的关联性均较强，能够很好的提取信息。在确定可以从

因子中提取与研究项相关的信息后，就需要对二者的关系进行分析，从下表中可以看到，因子荷载系数的绝对值均在 0.4 以上，说明均存在对应关系。

表 3.12 在职人员调查问卷旋转后因子荷载系数表格

名称	因子荷载系数						共同度(公因子方差)
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	
7、能够为其他人做些事情的机会	0.901						0.871
8、同事之间相处的方式	0.595						0.724
9、告诉他人该做些什么的机会	0.844						0.899
10、自主决定如何完成工作的机会	0.772						0.918
11、我的上司做决策的能力	0.819						0.887
17、公司政策实施的方式	0.541						0.847
12、独立工作的机会		0.799					0.885
13、我的老板对待他/她的下属的方式		0.676					0.773
14、在团体中成为重要角色的机会		0.753					0.871
16、能自己作出判断的自由		0.716					0.869
1、能够做一些不违背我良心的事情			0.800				0.804
3、能够充分发挥我能力的机会			0.847				0.886
4、我能够从工作中获得的成就感			0.688				0.684
5、能够一直保持忙碌的状态				0.648			0.635
15、工作表现出色时，所获得的奖励				0.731			0.719
18、我的收入与我的工作量				0.920			0.854
19、职位晋升的机会					0.837		0.783
20、时不时地能有做一些不同事情的机会					0.807		0.820
2、我的工作的稳定性						0.853	0.883
6、工作条件						0.862	0.894

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

下表 3.13 为离职员工问卷调查的的旋转后因子荷载系数表，从表中可以看到，共有 6 个因子，这些因子和研究项的共同度数值均在 0.4 以上，说明这些因

子和研究项之间的关联性均较强，能够很好的提取信息。在确定可以从因子中提取与研究项相关的信息后，就需要对二者的关系进行分析，从下表中可以看到，因子荷载系数的绝对值均在 0.4 以上，说明均存在对应关系。

表 3.13 离职人员调查问卷旋转后因子荷载系数表格

名称	因子荷载系数					共同度(公因子方差)
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	
9、告诉他人该做些什么的机会	0.929	0.335	0.127	-0.081	-0.044	1.000
11、我的上司做决策的能力	0.904	-0.318	-0.009	0.279	0.058	1.000
19、职位晋升的机会	0.929	0.335	0.127	-0.081	-0.044	1.000
20、时不时地能有做一些不同事情的机会	0.890	0.237	-0.388	-0.023	0.022	1.000
5、能够一直保持忙碌的状态	0.338	0.683	-0.557	-0.330	-0.031	1.000
10、自主决定如何完成工作的机会	0.305	0.925	0.169	0.095	-0.114	1.000
12、独立工作的机会	0.377	0.790	-0.010	-0.384	0.292	1.000
14、在团体中成为重要角色的机会	0.616	0.691	0.181	-0.314	-0.103	1.000
15、工作表现出色时，所获得的奖励	-0.338	-0.683	0.557	0.330	0.031	1.000
17、公司政策实施的方式	-0.176	0.762	-0.579	0.231	-0.019	1.000
18、我的收入与我的工作量	0.188	-0.863	-0.393	0.051	-0.251	1.000
1、能够做一些不违背我良心的事情	0.237	0.103	0.945	-0.037	0.199	1.000
2、我的工作的稳定性	-0.466	-0.013	0.878	-0.059	-0.095	1.000
6、工作条件	0.528	0.307	0.774	-0.121	-0.113	1.000
3、能够充分发挥我能力的机会	0.511	0.583	0.089	0.624	-0.043	1.000
4、我能够从工作中获得的成就感	0.547	0.209	0.325	-0.550	-0.499	1.000
7、能够为其他人做些事情的机会	0.434	-0.211	-0.066	0.870	0.072	1.000
13、我的老板对待他/她的下属的方式	-0.063	-0.059	-0.085	0.991	0.057	1.000
16、能自己作出判断的自由	0.462	-0.006	-0.103	-0.802	0.365	1.000
8、同事之间相处的方式	-0.011	0.111	0.101	-0.042	0.988	1.000

数据来源：SPSSAU 在线分析软件

3.3.2 调查问卷的描述性统计和相关性分析

(1) 调查问卷的描述性统计

对所有调查问卷的总体及各个维度进行数理统计之后,可以得到如下表 3.14 和 3.15 中的数据,从表中可以看到,满意度得分均在 1 到 5 之间,在职员工和离职员工的满意度得分均不超过 3,且满意度从高到低排列分别是内部满意度、一般满意度和外部满意度。

表 3.14 在职员工满意度得分统计表

维度	Xmin-Xmax	维度得分
内部满意度	1-5	2.80
外部满意度	1-5	2.78
一般满意度	1-5	2.79

数据来源:调查问卷数据统计

表 3.15 离职员工满意度得分统计表

维度	Xmin-Xmax	维度得分
内部满意度	1-5	2.74
外部满意度	1-5	2.63
一般满意度	1-5	2.69

数据来源:调查问卷数据统计

①内部满意度的调查梳理

内部工作满意度维度内总共包括 12 个题目,如表 3.16 的结果显示,在该维度内,所有条目的最大值均为 5 分,最小值均为 1 分,在职员工内部工作满意度维度的得分为 2.80 分。在职员工相对满意的是工作稳定性,得分为 3.23 分,相对不满意的是时不时地能有做一些不同事情的机会,得分为 2 分。其中选项能够一直保持忙碌的状态、独立工作的机会、在团体中成为重要角色的机会和能自己作出判断的自由这四个题目得分均低于维度得分 2.8 分,满意度相对较低。

表 3.16 在职员工内部满意度得分统计表

题目	题目得分	维度得分
1、能够做一些不违背我良心的事情	3.17	2.80
2、我的工作的稳定性	3.23	2.80
3、能够充分发挥我能力的机会	2.9	2.80
4、我能够从工作中获得的成就感	2.83	2.80
5、能够一直保持忙碌的状态	2.57	2.80
7、能够为其他人做些事情的机会	3.07	2.80
9、告诉他人该做些什么的机会	2.9	2.80
10、自主决定如何完成工作的机会	2.8	2.80
12、独立工作的机会	2.77	2.80
14、在团体中成为重要角色的机会	2.63	2.80
16、能自己作出判断的自由	2.73	2.80
20、时不时地能有做一些不同事情的机会	2	2.80

数据来源：调查问卷数据统计

内部工作满意度维度内总共包括 12 个题目，分别为：能够做一些不违背我良心的事情、我的工作的稳定性、能够充分发挥我能力的机会、我能够从工作中获得的成就感、能够一直保持忙碌的状态、能够为其他人做些事情的机会、告诉他人该做些什么的机会、自主决定如何完成工作的机会、独立工作的机会、在团体中成为重要角色的机会、能自己作出判断的自由和时不时地能有做一些不同事情的机会如表 3.17 的结果显示，在该维度内，所有条目的最大值均为 5 分，最小值均为 1 分，离职员工内部工作满意度维度的得分为 2.74 分。离职员工相对满意的是工作稳定性，得分为 3.83 分，相对最不满意的是时不时地能有做一些不同事情的机会，得分为 1.83 分。其中我能够从工作中获得的成就感、能够一直保持忙碌的状态、能够为其他人做些事情的机会、告诉他人该做些什么的机会、独立工作的机会和能自己作出判断的自由这六个题目得分均低于维度得分 2.74 分，满意度相对较低。

表 3.17 离职员工内部满意度得分统计表

题目	题目得分	维度得分
1、能够做一些不违背我良心的事情	3.5	2.74
2、我的工作的稳定性	3.83	2.74
3、能够充分发挥我能力的机会	2.83	2.74
4、我能够从工作中获得的成就感	2.17	2.74
5、能够一直保持忙碌的状态	2.33	2.74
7、能够为其他人做些事情的机会	2.67	2.74
9、告诉他人该做些什么的机会	2.67	2.74
10、自主决定如何完成工作的机会	3	2.74
12、独立工作的机会	2.67	2.74
14、在团体中成为重要角色的机会	2.83	2.74
16、能自己作出判断的自由	2.5	2.74
20、时不时地能有做一些不同事情的机会	1.83	2.74

数据来源：调查问卷数据统计

通过在职员工和离职员工的内部满意度统计对比，满意度较低的题目基本一致，一致的题目分别为时不时地能有做一些不同事情的机会、能够一直保持忙碌的状态、独立工作的机会和能自己作出判断的自由，说明在职员工和离职员工均对工作本身满意度较低，工作积极性不高。

②外部满意度的调查梳理

外部工作满意度维度内总共包括 8 个题目，如表 3.18 的结果显示，在该维度内，所有条目的最大值均为 5 分，最小值均为 1 分，在职员工外部工作满意度维度的得分为 2.78 分。在职员工相对满意的是同事之间相处的方式，得分为 3.27 分，相对最不满意的是职位晋升的机会，得分为 2.17 分。其中我的上司做决策的能力、公司政策实施的方式、我的收入与我的工作量这三个题目得分均低于维度得分 2.78 分，满意度相对较低。

表 3.18 在职员工外部满意度得分统计表

题目	题目得分	维度得分
6、工作条件	3.07	2.78
8、同事之间相处的方式	3.27	2.78
11、我的上司做决策的能力	2.77	2.78
13、我的老板对待他/她的下属的方式	3.03	2.78
15、工作表现出色时，所获得的奖励	2.87	2.78
17、公司政策实施的方式	2.6	2.78
18、我的收入与我的工作量	2.43	2.78
19、职位晋升的机会	2.17	2.78

数据来源：调查问卷数据统计

外部工作满意度维度内总共包括 8 个题目，如表 3.19 的结果显示，在该维度内，所有条目的最大值均为 5 分，最小值均为 1 分，离职员工外部工作满意度维度的得分为 2.63 分。离职员工相对满意的是工作条件，得分为 3.5 分，相对最不满意的是职位晋升的机会，得分为 1.67 分。其中我的上司做决策的能力、公司政策实施的方式、我的收入与我的工作量这三个题目得分均低于维度得分 2.63 分，满意度相对较低。

表 3.19 离职员工外部满意度得分统计表

题目	题目得分	维度得分
6、工作条件	3.5	2.63
8、同事之间相处的方式	3	2.63
11、我的上司做决策的能力	2.5	2.63
13、我的老板对待他/她的下属的方式	2.83	2.63
15、工作表现出色时，所获得的奖励	2.67	2.63
17、公司政策实施的方式	2.5	2.63
18、我的收入与我的工作量	2.33	2.63
19、职位晋升的机会	1.67	2.63

数据来源：调查问卷数据统计

通过在职员工和离职员工的外部满意度统计对比,满意度较低的题目完全一致,分别为职位晋升的机会、我的上司做决策的能力、公司政策实施的方式和我的收入与我的工作量,说明在职员工和离职员工均对公司各项制度满意度较低,容易产生离职的想法。

(2) 调查问卷的相关性分析

相关性分析顾名思义是对数据的相关性进行的分析,如确定几组数据之间是否有关系、正向或负向关系以及关系的紧密度等等。首先,要确定数据之间是否存在关系,第二,确定该关系为正向关系还是负向关系;第三,通过相关系数大小确定数据的紧密程度;第四,总结分析结果。

本文利用 Pearson 系数对数据的相关性进行分析,共选择六方面的数据,包括内部满意度、外部满意度、性别、年龄段、学历和职务,具体结果如下表 3.20 所示。从表 3.20 中可以看到,内部满意度、外部满意度之间具有显著的相关性,相关系数为 0.786,说明二者之间为正向相关关系, $p<0.01$ 说明存在 0.01 的显著性。从下表可以看到,内部满意度和职务的相关性系数为-0.376,这说明二者存在负向相关关系,且 $p<0.05$,说明存在 0.05 水平的显著性。此外,内部满意度与性别、年龄段、学历共 3 项之间的相关关系数值并不会呈现出显著性($p>0.05$),意味着内部满意度与与性别、年龄段、学历共 3 项之间并没有相关关系。

表 3.20 在职员工 Pearson 相关分析

	平均值	标准差	内部满意度	外部满意度	性别	年龄段	学历	职务
内部满意度	2.800	0.458	1					
外部满意度	2.775	0.448	0.786**	1				
性别	1.300	0.466	-0.019	0.231	1			
年龄段	3.000	0.525	0.036	0.000	0.141	1		
学历	1.833	0.379	-0.232	-0.228	0.098	0.173	1	
职务	2.767	0.430	-0.376*	-0.326	0.017	-0.153	0.176	1

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

数据来源: 调查问卷数据统计

从表 3.21 中可以看到,内部满意度与外部满意度、性别、年龄段、学历、职务共 5 项之间的相关关系,相关系数值分别是 0.196, 0.212, 0.620, -0.344, -0.318,

全部均接近于 0，并且 p 值全部均大于 0.05，意味着内部满意度与外部满意度、性别、年龄段、学历、职务共 5 项之间均没有相关关系。

表 3.21 离职员工 Pearson 相关分析

	平均值	标准差	内部满意度	外部满意度	性别	年龄段	学历	职务
内部满意度	2.736	0.406	1					
外部满意度	2.625	0.209	0.196	1				
性别	1.667	0.516	0.212	-0.463	1			
年龄段	3.167	0.408	0.620	-0.586	0.316	1		
学历	1.667	0.516	-0.344	-0.694	0.250	0.316	1	
职务	2.667	0.816	-0.318	-0.586	0.632	0.200	0.632	1

* p<0.05 ** p<0.01

数据来源：调查问卷数据统计

3.4 访谈提纲设计与访谈结果整理

为了深入挖掘洋浦控股公司员工满意度的影响因素，本文在调查问卷和分析研究的基础上进行访谈并制定了访谈提纲，根据提纲内容对员工进行访谈，提纲内容可参见附录二。

3.4.1 访谈提纲与访谈样本

通过在职员工和离职员工的内部满意度统计结果对比，满意度较低的题目分别为时不时地能有做一些不同事情的机会、能够一直保持忙碌的状态、独立工作的机会和能自己作出判断的自由，说明在职员工和离职员工均对工作本身满意度较低，工作积极性不高。通过在职员工和离职员工的外部满意度统计结果对比，满意度较低的题目分别为职位晋升的机会、我的上司做决策的能力、公司政策实施的方式和我的收入与我的工作量，说明在职员工和离职员工均对公司各项制度满意度较低，容易产生离职的想法。为了进一步分析员工产生离职倾向的原因，访谈将从企业文化、领导能力、薪酬和绩效制度、晋升制度等方面进行访谈。

在正式访谈之前要确定访谈样本，即访谈对象，本文在选择时综合考虑了员工的部门、职位、年龄、学历等因素。因为本访谈涉及保密性，因此本文不直接

记名，而采用代称。为了降低访谈量，本次访谈对象均从与经营密切相关的部门中选取，即规划建设部、工程管理部、投资与运营管理部、内控审计部、财务部和人力资源部进行了访谈。为保证样本的随机性，本次访谈从洋浦控股公司离职人员中选择 3 名、在职人员中选择了 6 名人员，共计 9 名员工进行访谈，这些人员既包括中层管理人员，也涵盖了基层工作人员，访谈对象的年龄在 27 到 37 岁之间，学历均为本科及以上。由于选择的访谈对象覆盖了各个层次的员工，访谈结果能够较好地体现当前公司中整体员工满意度的真实情况。

3.4.2 实地访谈

访谈采用预约制，提前与访谈对象沟通确定时间并按时进行。为了确保访谈结果的公正性，本次访谈时间一般在节假日或下班后，访谈地点依据情况选择就近的咖啡馆等安静的地方。而且，为了降低访谈对象的戒备心理，在开始之前明确了访谈的目的以及保密性说明，防止员工因疑虑而提供不公正的信息，影响分析结果。在访谈中时刻谨记访谈的目的，所有问题均围绕主题进行，同时通过循序渐进的方式逐渐深入访问，使访问者逐步降低排斥心理，更加真实、客观地回答问题。此外，访谈者语气要诚恳、态度和善，注意观察被访谈者的状态，对于被访谈者不愿意回答或较敏感的问题，访谈者可以合理运用访谈技巧，通过假设提问法降低被访谈者的戒备心理，以获得更多的信息。每位被访谈者的访谈时间控制在 60 分钟左右，访谈过程中尽可能地记录被访谈者的原话，以及被访谈者的态度、行为等标志性反应，防止对对方意思的误读。

3.4.3 访谈结果整理

通过分别与九名访谈者座谈，了解到以下几方面的问题：

(1) 对企业文化的满意度方面

根据表 3.22 访谈情况总结发现，员工在企业文化方面的不满意表现为在工作中并不能充分发挥自己的能力，且不能从工作中获得成就感。这与内部满意度维度的 3、4 题得分偏低的调查结果一致。

表 3.22 企业文化方面访谈内容摘录

访谈内容摘录	主要观点
我并不太了解公司的企业文化，也不知道具体是什么。 目前的工作状态缺乏积极性，也不太能从工作中获得成就感。	对企业文化重视程度不高 企业文化建设没有落实

(2) 对领导能力的满意度方面

根据表 3.23 访谈情况总结发现，表现在领导布置任务过分注重结果，却不能在过程中帮助员工进行部门间的协调。员工并不能自主决定如何完成工作，独立工作的机会比较少，一般都是领导怎么说员工就怎么做，不太能采纳员工的意见。这与内部满意度维度的 10、12 和 16 题和外部满意度的 11 题得分偏低的调查结果一致。

表 3.23 领导能力方面访谈内容摘录

访谈内容摘录	主要观点
有需要协调的事情，领导更倾向于让我们自己协调，但就我们的职位，根本没有谈判的资格。	领导风格不认同
工期测算不准确，每次都要求提早完工，开工之后又会变更。	领导决策能力欠佳

(3) 对公司制度的满意度方面

根据表 3.24 访谈情况总结发现，表现在绩效考核制度、培训制度的实施方面。在绩效考核领导打分环节，制度中未详细作出量化标准，偶有不公正的现象。在培训制度方面，对于不同年龄、学历及职务的员工培训缺乏针对性，影响员工培训的积极性及培训的满意度。这与外部满意度维度的 17 题得分偏低的调查结果一致。

表 3.24 公司制度方面访谈内容摘录

访谈内容摘录	主要观点
我认为领导对我们的考核评分有失公平，而且也不太确定打分的标准是什么。	绩效考核标准不明确
培训大多针对工程类，且实际运用到的很少。	培训没有统筹规划
想要继续教育，但取得职称后，公司也不一定聘用。	培训支持力度小

(4) 对薪酬福利的满意度方面

根据表 3.25 访谈情况总结发现,表现在骨干员工的工作量与收入不匹配方面,且在表现出色的同时,并没有获得额外奖励的机会,使员工产生疲沓心理;在岗位配置上,公司过分注重学历而轻视经验,往往招聘的新员工资历浅却薪资高,使老员工工作态度消极。这与内部满意度维度的 5 题和外部满意度维度的 15、18 题得分偏低的调查结果一致。

表 3.25 薪酬福利方面访谈内容摘录

访谈内容摘录	主要观点
项目多的时候经常加班,一个人干很多个人的工作,但是很少有加班补助。	缺乏额外奖励
新来的员工因为学历高,直接就可以被公司评高职称,薪酬会比老员工高很多。	薪酬缺乏激励效果
有的时候办公室忙的忙死,闲的闲死。	岗位配置不科学

(5) 对职位晋升的满意度方面

根据表 3.26 访谈情况总结发现,表现在公司对员工的职业生涯规划不清晰,员工在一个岗位工作时间很长,却没有晋升或转岗等其他安排。这与外部满意度维度的 19 题得分偏低的调查结果一致。

表 3.26 职位晋升方面访谈内容摘录

访谈内容摘录	主要观点
来公司十多年了,辛辛苦苦干活也取得一些成果,但一直不能晋升。	晋升渠道不畅
我的领导都一直在这个岗位上,我们就更没有什么升职的可能了。	晋升机会渺茫

针对问卷设计中数据的整理和分析,结合员工访谈结果,从薪酬和绩效、企业文化、员工培训、个人发展四个方面,通过各项影响因素的分析,发现:薪酬和绩效考核制度存在不足,导致激励作用较小;企业文化建设不足,导致员工凝聚力不强;员工培方式单一,培训后成果转化低;员工职业生涯规划不清晰,职位晋升机会低。

3.5 造成人才流失问题的原因分析

3.5.1 薪酬和绩效考核方面

(1) 薪酬激励性相对较低

员工对个人的薪资和福利待遇存在较大程度的不满足。员工在强度高、负荷高的工作下，更加倾向于拿到更高的工资，但从表 3.25 的访谈结果可以看出，员工并没有拿到更高的工资，而且员工将自己的工资和同行业其他人的工资进行对比后认为，自己并没有从工作中得到应有的薪资。导致员工在工作中缺乏积极性，情况严重者甚至产生离职倾向。

(2) 绩效考核公平性较低

公司的领导能力也在影响员工的工作积极性，员工对公司的满意度不高也受到公司领导的影响，包括决策的参与度，领导对员工是否重视以及是否存在不公平现象等。从表 3.23 的访谈结果可以看出，公司的考核机制存在很大的问题，公司将业绩作为领导考核的最重要的指标，因此领导只能将业绩作为评价员工工作好坏的依据，对于员工的团队意识、付出、参与度等的考核降低。所以，在这样的考核制度下，领导难免会向员工施加更多的业绩压力，也更容易出现将业绩据为己有的情况，员工的工作价值和归属感降低。

3.5.2 企业文化方面

从表 3.22 的访谈结果可以看出：

(1) 企业文化建设不够重视

企业内部出现了对公司文化建设理解不深入、不全面的现象。观点决定行动，在企业文化建设中，只强调形象、不注重实效。但认识不深刻、不全面、对企业的调研少、落实行动少，造成了管理思想和管理观念上的不够革新，从而导致了公司文化建设迟迟不能有效推动。

(2) 企业文化建设不成体系

公司没有按照其现实情况来构建自己的企业文化系统。公司的企业文化体系不完善、不全面，缺乏深刻的理论体系的引导，在实践摸索过程中，尽管总结出

了一些公司的精神和价值观，但缺乏系统性和整体性，缺乏最基本的核心，没有整体、完整的制定方案，缺乏行为准则和可视化系统。

（3）企业文化建设不到位

公司缺少营造企业文化的热情，它是贯穿于公司的全时空、全方位和全过程的，它需要全体员工的共同努力。但由于公司对大多数职工了解还不深入，投入的积极性还不高，既不能切实将公司文化建设贯彻到各个工作上去，也没有将企业文化组织起来，只是走走过场，并没有将其真正的价值体现出来。

3.5.3 员工培训方面

从表 3.24 的访谈结果可以看出：

（1）员工培训缺乏针对性

虽然公司每年都会组织员工参加很多的培训，但培训的针对性不强，没有根据员工的工作内容、年龄、级别等进行培训。从员工的培训意愿上来说，年龄较低的员工更愿意参加培训，而本科学历的员工比硕士和专科员工更加愿意参加培训，对自身能力提升的需求更高。此外，普通员工对培训的需求差别较大。综上所述，公司没有考虑到不同级别、年龄、学历的员工的培训意愿，“大锅饭”似的让他们参加相同的培训不仅会降低培训意愿高的员工的积极性，而且培训效果并不好。

（2）员工培训制度不健全

根据公司管理制度，新员工上岗后会进行专业能力的培训，但从调查结果来看，大部分员工对专业技能培训仍有需求。因为公司的业务范围在不断扩大，对员工的技术、能力、知识的要求也更高，很多老员工还是希望通过培训不断提升资金的专业能力。公司没有满足老员工在专业技能方面的培训需求，使得员工的工作积极性降低，而且，有部分中高级职称的员工因看不到未来的发展前提而选择离职，给公司带来了很大的损失。

3.5.4 个人发展前景方面

从表 3.26 的访谈结果可以看出：

（1）员工晋升渠道受限

在公司，员工的晋升方向一般是管理岗位和专业技术岗位，但从公司的实际情况来看，公司员工的晋升速度很慢，管理岗位和专业技术岗位人员名额已经有很多年没有增加了。而且，公司对员工的晋升要求工作经历和学历，晋升难度较高，很多员工在晋升到一定的层级之后便很难再向上发展了，因此这些员工的工作积极性反而降低，而且挤压了下层员工的晋升空间，使公司的晋升难度越来越高。

（2） 员工聘用方式单一

公司对于高级管理人才和技术人才的薪资仍按照固定薪资的方式，这种方式在当前竞争环境中已经十分不适用，既无法满足公司的招聘用人需求，还会加剧公司的高级人才的流失。此外，虽然公司为普通员工制定了职业发展规划路径，但还有很大一部分员工没有感受到规划带来的好处。例如，由于公司没有建立岗位轮换制度，大部分员工只能在较为固定的岗位上工作，晋升空间小、广度低。因此，员工很容易对公司产生不满，长此以往，员工的流失率必然会加大。

4 洋浦控股公司留人策略建议

本文第三部分通过对洋浦控股公司员工满意度调查结果的梳理和归纳,结合与企业员工的深度访谈结果,发现在薪酬和绩效、企业文化、培训和个人发展前景等四个方面存在的问题,综合运用专家学者的研究成果,提出企业留人策略,为企业留住优秀人才提供指导。

4.1 洋浦控股公司留人策略的基本原则与思路

4.1.1 留人策略的构建思路

洋浦公司应将“做好产业新城的建设者、产业发展的推动者”作为公司发展愿景,从降低员工流失率的角度出发,不断提高企业的生产效率,坚持以构建更加积极向上的企业文化氛围为基础,不断提升员工薪资待遇,为员工创造更广阔的晋升空间,同时将更有针对性的培训作为补充,在公司内营造公平、公正的竞争氛围,坚持以人为本,构建更加科学、全面的洋浦控股留人策略。公司应通过完善薪酬体系、扩大员工晋升空间、加快企业文化氛围营造等方式,有针对性的解决目前人员流失严重的问题,增强员工对公司的归属感和认同度,为公司的长远健康发展奠定坚实的根基。

4.1.2 留人策略的构建原则

公司留人策略的构建原则包括以下四个方面:

(1) 以人为本

企业要想留住员工,就要坚持“以人为本”的原则,因为员工才是企业永葆生命力的基础,员工的需要和需求得到满足,才能更好的为企业发展服务。因此,应为员工创造更将和谐的竞争氛围,让员工在企业中找到归属感。

(2) 问题导向

从问题的角度出发,深入剖析问题发生的背后所代表的管理方面的问题,找到根本原因,才能有针对性的对问题进行解决。

（3）目标指引

应以目标为导向，建立降低人员流失的目标，在制度建立、流程梳理、业务开展过程中始终以目标为核心，为员工创造更加适合的工作环境，更好地保障员工的利益。

（4）多管齐下

用人策略要多管齐下，从薪资待遇、情感、发展空间、事业四个方面进行，有针对性的采取措施并提供物质保障，使这四个方面可以相互促进、互为补充，形成多种方式同时开展的格局，更好的留住人才。

4.2 健全薪酬管理制度及绩效考评体系，实现待遇留人

根据马斯洛的需求理论，人的生理需求是最低层次的需求，也是人生存的最基本的保障，而薪酬作为生理需求的保障对员工来说至关重要。企业可以将薪酬作为激励方式激励员工。

公司要落实薪酬管理制度，在成本可控的前提下加强薪酬激励。同时，定期审视绩效考评体系，要把短期和中长期激励有机地联系起来，探索创新方式，持续优化薪酬体系。打通“管理”和“技能”双通道职业发展路径，为员工未来的晋升与调薪待遇的优化提供更大的空间，对员工的专业技术水平和职业技能等级进行充分认可与薪酬激励，真正实现待遇留人。

4.2.1 开展薪酬制度及绩效考评体系的调研工作

为了提升员工的满意度，公司应充分了解员工对薪酬的需求，通过科学的分析方法对其进行分析，从而制定出更加有效的激励制度。例如，不同员工对薪酬的重视程度不同，有的员工十分重视薪酬，而有的员工则对晋升、职业发展的重视程度更高，还有的员工对权力、岗位的关注度更高。所以，公司应针对不同员工的需求制定不同的激励政策，尽可能的兼顾所有员工的需求，使他们的需求得到满足，进而对公司的忠诚度增加。

4.2.2 建立有竞争力的薪酬管理制度

洋浦控股公司应建立更加科学、有效的薪酬管理制度，使制度具有较强的灵活性。只有具有较强创新能力的企业，才能始终占据竞争优势。公司制度的灵活性指的是员工的薪酬应随着工作内容、工作环境等的变化不断进行调整，以始终符合员工的需要和需求。洋浦控股公司应根据行业和公司状况建立灵活的薪酬体系，不断调整固定工资。此外，公司还应根据员工年龄、职务等建立差异化的福利制度，以达到激励员工的目的。按照“各尽所能、按劳分配”的原则，科学优化岗位工资，甚至是一岗一薪，充分体现能者多得、多劳多得的公平竞争理念。同时施行适当比重的工龄工资制度，让忠诚于企业的老员工看到未来。所谓的灵活薪酬制度指的是制度的调整既要保留精华的部分，还要根据情况增加新的内容，使其与现实情况更加符合。例如，一般男性对薪资的要求比女性更高，因此企业可根据不同员工的需求提供可选择的福利内容。对于重要岗位和紧缺岗位的员工，公司应有针对性的提高薪酬待遇，才能更好的留住人才。此外，企业应确保自身的薪酬制度在行业中具有一定的优势，才能更好的留住人才，因此对同行业其他企业的薪酬情况和薪酬制度等要时刻关注，确保自身的薪酬制度始终具有优势。

4.2.3 建立科学的绩效考评体系

建立健全的企业员工的绩效评价制度，是保证企业员工工资和福利制度得以切实实施的重要保证。一是要建立一个公正的评价指标。在业绩考评中，公司有关部门要进行业绩考评的指标设计，将各部门、层级、地区等因素纳入考评范围，并根据具体情况添加一些动态评价指标，从而达到对机动任务和临时性任务的完成程度的评价。此外，每个评价层面都要注意其精确度，并尽可能地将其分解为三个层次，以提高评价的可操作性。二是要建立一套科学的评价方法。由于国企部门、层级、类别不同，其工作内容和重点也会有很大的差别，所以要重视分级评价，并根据有关部门的具体类别和层级，制定有针对性的评价指标体系以及合理的评价方法，以便增强考核评价的客观性。三是健全绩效考核的回馈机制。通过建立评价补偿机制，提高企业内部员工对评价体系的满意度，保证评价流程的正确性。在科学、合理、公平的基础上，逐步实现干部能上能下、员工能进能出的良性竞争平台和积极的用人导向，以绩效为导向，按岗招聘、按能培养、按效选拔，从而锻造一支成熟稳定、能战能胜的员工队伍。

4.3 营造良好的企业文化，实现情感留人

洋浦控股公司应该让企业文化根植于所有员工的内心，使得公司能够得到员工的充分认可。在企业的发展壮大过程中，对公司文化也可以产生非常巨大的影响，如果一家企业可以形成优秀的公司文化，塑造了优秀的企业社会形象，员工的凝聚力提升，那么它必将得到长足的发展。

4.3.1 健全企业人文关怀，激发员工工作活力

在洋浦控股公司的发展过程中，管理人员和人资部门要充分认识到，提升员工满意度是一项长期的、专业的工作，需要和企业发展战略相结合，应贯彻在企业经营管理的各个过程中。为切实提高员工满意度，公司应建立更加积极向上的企业文化，广泛开展文化建设活动，将文化作为支撑，增强员工对公司的认同感。此外，公司应根据实际情况对满意度优化策略不断进行改进和完善，建立既符合员工需求和适应企业发展的文化氛围，使员工对公司的认同感增强，进而产生归属感和责任感。

4.3.2 发掘国企优势，提升企业核心竞争力

企业文化是一种能够激励员工的责任感和持续发展的内在力量。因此，在加强公司的企业文化建设的过程中，必须重视公司的价值取向和员工的价值观。恰当的价值能引导员工明辨是非，舍弃小我，融入大我。

4.3.3 优化工会活动，活跃工作氛围

在构建企业文化体系过程中，人资部门应当以公司的长期发展战略为基本内容，将公司的主要业务作为基础，从各个层面、各个部门、各个流程中落实企业文化，将文化建设贯穿公司管理的方方面面。从长远发展来看，良好的企业文化能够有效降低提高员工满意度的难度，减缓员工的工作压力，确保各项措施的落地。公司在建立企业文化的过程中可以组织员工交流会、工会活动、团建会等娱乐活动，员工在娱乐的过程中建立良好的关系，从而建立起更愉悦的工作氛围，打造良好的企业文化。

4.4 定制培训及完善职业发展阶梯，实现事业留人

彼得·德鲁克认为：“企业的训练与教学是使企业持续发展的力量与根源”，优秀人才的最大特点就是乐于学习和注重知识的积累，所以洋浦控股公司应该从这个意义出发，建立完善的培训机制来激励人才、留住人才。对于人才的培训，公司应该留意最新的知识动态，及时培训员工，使公司在知识发展中保持先进和活力。

4.4.1 为不同员工分类制定培训方案

对企业来说，管理人员起到重要的纽带作用，对公司的发展作用明显，因此提升管理人员的素质和能力对公司发展来说更有意义。因此，公司要从长远角度出发，建立更加科学有效的培训机制，为管理人员的培养和能力提升提供更多的培训机会，定制个性化培训，使员工能从培训中获得自我能力的提升，进而促进公司综合能力的提升。加大培训力度对年轻一代的员工来说是十分重要的，能够有效提升他们对工作的满意度。人资部门应建立动态培训体系，根据市场变化时刻调整培训目标和培训内容。除此之外，人资部门应从战略层面统筹考虑员工培训，发掘高素质人才，填补关键岗位空缺。随着社会的发展，企业对复合型人才的需求越来越多，因此企业应注重员工综合能力的培训，注重理论和实践的结合。

4.4.2 培养员工树立正确的职业目标

一个公司要想长久地吸引这些对公司产生重要影响的雇员，就需要让他们感到自己已经获得了充分的信赖，以及在事业上有很大的发展余地。公司在与员工进行深度交流的基础上，根据其职业趋势和价值观，以及公司的现实状况，制定出一份详尽的职业发展计划，并帮助他们达到自己的发展目的。与此同时，员工培训、员工考核与与晋升相融合，力求给员工创造发展的机会，让员工真正体会到公司的价值，从而增强员工的自豪感和归属感，进而更好的留住优秀的员工。

4.5 创建长期激励体系，实现发展留人

双因素理论认为，满意因素能够提高员工的工作积极性和工作满意度，而不

满意因素则会降低员工的工作积极性和满意度。例如，企业可以建立科学的晋升渠道作为满意因素，提高员工的工作积极性。否则就会产生负面影响，最终导致员工产生离职倾向。

为了避免员工的流失，除了建立合理薪酬体系、满足生存需要、加强员工培训、不断提高员工的专业技术水平和职业技能水平之外，还需要完善社会福利保障制度，这样能够增强员工的安全感，同时进一步提高员工对企业的忠诚度，增强员工归属感，提升员工工作幸福感。

4.5.1 为新员工制定职业发展规划

企业应为新员工制定职业发展规划，通过发展规划为其选择合适的岗位，并让新员工了解自己在企业的发展空间，从而使新员工对工作充满信心，满意度和忠诚度自然较高。所以，公司应根据实际情况调整目前的晋升机制，扩大员工的晋升空间，建立公平公正的考核机制，提高岗位转换的灵活性。此外，对于能力较强的员工应放宽对工作年限和学历的要求，使优秀员工拥有更大的发展空间，进而实现个人价值最大化，员工对企业的认同感增强。

对于员工比较关注的晋升制度，人资部门综合考虑工作能力、合作能力、专业技能等方面的因素，建立起更加科学的晋升制度。此外，企业应针对急缺岗位或特殊技能人才建立绿色通道，为他们提供更加便捷的晋升渠道。为了防止员工晋升之后产生工作懈怠，企业可以针对各个岗位建立考核机制，一方面监督其工作表现，另一方面为员工的晋升和淘汰提供参考。对于关键技术岗位或核心部门，以及为公司发展做出巨大贡献的员工，公司可以建立灵活的奖励机制和晋升机制，提高这些员工对公司的认同感，避免这些人员的流失为公司带来损失。

4.5.2 建立储备干部制度

通常，绝大部分员工都有发展的意愿和想法，为了使员工的发展意愿和公司的需要需求相适应，公司应建立储备干部制度，使员工能切身感受到自己的未来发展方向。例如：设立各层级经营管理负责人助理岗位，将后备干部安排到助理岗位，给他们派任务、压担子，助其快速成长。公司还可以将公司发展中出现职位空缺留给公司的员工，让他们和公司一起发展，提高他们的忠诚，特别是那

些杰出的雇员。

员工的工作职责分配是否恰当,将会影响到企业对内部人员的培养。在一个运行正常的 HR 系统中,培训并不只是由 HR 一个部门负责,而是由各个部门的中层管理者共同承担,并将其培养结果作为衡量其绩效的主要标准。各个部门的中层管理者要针对本部门员工的特点及工作需要,制定相应的工作目标,并定期进行追踪评估,依据评估的效果来进行相应的调整。在企业内部,企业要有目标地进行人力资源的开发,并采取相应的措施,使得企业内部的优秀人员在实践中得到迅速的发展。

4.5.3 引入股权激励制度

企业在制定激励制度过程时应充分考虑自身发展需要和员工发展意愿,在物质薪酬基本确定的情况下,适当提高非物质的福利。对于基层员工,可以给予更多的非物质激励,如口头表扬、主导工作等,使员工的工作信息和积极性提高,进而提升工作满意度。而对于管理人员,可以通过可变薪酬的方式刺激员工的工作积极性,例如现金奖励、股份奖励等,以提高管理人员的工作积极性,更好的留住管理人员,提高员工的满意度。

在目前的发展阶段,许多公司都意识到了建立一个利益协同机制的重要性,并在公司发展过程中建立职业经理人和事业合伙人制度,建立职业经理人和事业合伙人制度,既能促进公司的长远发展,又能有效地激发“合伙人”的工作热情和积极性。我国企业在设立机构合伙人制时,应当将其与企业法人治理结构有机地联系起来,实现利益共享和风险共享。在这一进程中,我国企业应当立足于我国当前的发展状况,充分发挥其在我国的作用,合理地选取合适的激励结构、时机和激励方法,以促进我国的事业伙伴体系建设。

5 研究结论与研究展望

本部分将文章整体内容进行归纳总结，寻找研究中存在的不足，今后将继续关注洋浦控股公司留人策略。

5.1 研究结论

本文以相关公司留人理论为基础，通过发放调查问卷、实地访谈的形式，了解员工对洋浦控股公司管理制度的看法，通过对调查问卷和访谈内容的分析整理，发现洋浦控股公司人才管理方面存在如下问题：员工对薪酬和绩效考核方面满意度低、对企业文化方面满意度低、对培训方面满意度低、对个人发展前景方面满意度低。通过分析以上问题，本文根据留人策略理论与方法，从待遇、情感、发展、事业留人四个方面制定了留人策略。

5.2 研究展望

本文主要研究洋浦控股公司的留人策略。为了全面、准确的了解公司员工的满意度情况，调研方式以调查问卷、访谈调研为主。因个人学识、水平、能力的限制，问卷虽然参考了其他学者的研究成果，但在科学性、有效性上仍然有待考量；本文主要从待遇、情感、发展、事业留人四个方面的改进，对洋浦控股公司子公司员工的情况未进行研究，不能覆盖洋浦控股集团全部员工；最后从待遇、情感、发展、事业留人四个方面提出的模型分析上考虑因素不全面。

以后我将持续关注洋浦控股公司在留人方面的措施，结合最新的人力资源管理方面的成果不断修正本文相关观点，使研究结果能更具说服力；并且持续关注公司员工的需求，探索他们对现有人力资源管理制度的看法，不断进行补充，使研究更加全面、客观；留人策略的制定是一个长期的过程，因此在制度与组织保障下，不断优化公司各项制度，才能提高员工的满意度，实现公司资源的优化配置。

参考文献

- [1] Aranganathan Posarajan. Green Recruitment: A New-Fangled Approach to Attract and Retain Talent[J]. *International Journal of Business Management & Research*, 2018, 8(2):69-76.
- [2] Eun Kyoung Chung, Yeseu Jung & Young Woo Sohn. A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners[J]. *Safety Science*, 2017, 98: 89-97.
- [3] Anders Dysvik & Bard Kuvaas. Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention [J]. *Personnel Review*, 2010, 39(5):622-638.
- [4] Alexis H. Kunza & Dieter Pfaff. Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2002, 27(3): 275-295.
- [5] Asad Mohsin & Jorge Lengler. Exploring the Antecedents of Staff Turnover within the Fast-food Industry: The case of Hamilton, New Zealand[J]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism Management*, 2015, 14(1):1-24.
- [6] Beatriz Monteiro, Vasco Santos & Isabel Reis. et al. Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent[J]. *Information*, 2020, 11(12):574.
- [7] Manoela Ziebell de Oliveira, Alexsandro Luiz de Andrade & Francielle Machado Beria. et al. Models for antecedents of turnover intention and behavior among Brazilian employees[J]. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2019, 19(3):363-389.
- [8] Chabaya Owence, Tshephe Geoffrey Pinagase & Molotsi Matshidiso Mercy. Causes and Effects of Staff Turnover in the Academic Development Center: A Case of a Historically Black University in South Africa[J]. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 2014, 11(5):69-76.
- [9] Premalatha Packirisamy. Managing Power Distance to Retain Talent: Evidence from India[J]. *International Journal of Human Capital and Information*

- Technology Professionals, 2017,8(3):49-67.
- [10]Deepika Pandita& Sampurna Ray. Talent management and employee engagement a meta analysis of their impact on talent retention[J]. Industrial and Commercial Training,2018,50(4):185-199.
- [11]Loretta Pang, Deniz Kucukusta&Xavier Chan. Employee Turnover Intention in Travel Agencies: Analysis of Controllable and Uncontrollable Factors[J]. International Journal of Tourism Research,2015,17(6):577-590.
- [12]包培全.新时代优化城市人才发展环境实践研究——以黑龙江省七台河市为例[J].边疆经济与文化,2020(12):6-9.
- [13]陈福中,蒋国海.新时代国有企业混合所有制改革:特征、困境、路径[J].改革与战略,2021,37(01):44-52.
- [14]陈效东.谁才是企业创新的真正主体:高管人员还是核心员工[J].财贸经济, 2017,38(12):127-144.
- [15]成军岭. 国有企业新入职大学生的离职原因及应对策略[J].人才资源开发, 2020(10):87-88.
- [16]丁晓燕,蒋雪琴和叶辉等.青年医务工作者职业稳定性影响因素[J].解放军医院管理杂志,2020,27(12):1141-1144.
- [17]丁洋洋.商业银行基层员工离职原因及对策分析[J].现代金融,2020(08): 46-47.
- [18]傅博.浅谈如何使人才引得来留得住[J].现代经济信息,2016(21):91.
- [19]侯德山.国企技术人员离职原因分析及留人对策[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(02):38-39.
- [20]胡小英.国有控股合资企业人才流失成因及应对探究[J].经济师,2021(03): 271-273.
- [21]黄翠,朱昌平.工作满意度、组织承诺对应用型高校教师离职倾向的影响研究 [J].黄山学院学报,2020,22(04):104-107.
- [22]黄育苹.基层综合性医院人才流失现状分析与对策——以龙海市第一医院为例[J].商讯,2019(08):173-176.
- [23]贾超.广播电视台人力资源管理中激励机制的有效运用[J].人才资源开发,2020 (24):22-23.

- [24]金明.新时期中小企业留住人才的策略思考[J].现代经济信息,2018(06):82.
- [25]李明.试析石化销售企业人才流失影响与应对[J].南方论刊,2017(9):74-76.
- [26]李宪印,杨博旭和姜丽萍等.职业生涯早期员工的工作满意度、组织承诺与离职倾向关系研究[J].中国软科学,2018(01):163-170.
- [27]李晓谦.浅析国企人才流失及对策[J].劳动保障世界,2019(05):52-53.
- [28]林小艳,凌阳和巩海瑛.国有企业改革背景下的人力资源管理研究[J].中国管理信息化,2021,24(08):159-160.
- [29]刘佩华.借力柔性管理模式加速提升企业核心竞争力[J].中国商论,2019(15):99-100.
- [30]刘勇.浅谈新时期如何加强国有企业人才建设工作[J].中国金属通报,2020(8):129-131.
- [31]罗昆,连燕玲和张璇.“高官”还是“高薪”:何种更易留人?[J].财经研究,2019,45(02):126-138.
- [32]南京晶.论企业人力资源管理的用人与留人策略[J].中国市场,2019(17):180-181.
- [33]倪婧妍,邵茵和张颖.医院骨干人才流失的原因及其对策探讨[J].江苏卫生事业管理,2018,29(06):629-631.
- [34]任晓玲.高新技术企业知识型员工流失问题与对策分析[J].中外企业家,2019(05):80-81.
- [35]深圳国际控股有限公司战略研究部.深国际:“选用育留”构建“八能”人才体系[J].国资报告,2020(12):2-84.
- [36]沈红波,华凌昊和许基集.国有企业实施员工持股计划的经营绩效:激励相容还是激励不足[J].管理世界,2018,34(11):121-133.
- [37]宋昕宸.新经济时代如何留住优秀人才的思考[J].广东经济,2016,22(07):66-69.
- [38]王斌.国企核心技术人才流失问题及对策[J].企业改革与管理,2014(12):50-51.
- [39]王彩云.边疆少数民族地区人才流失问题研究[J].人力资源,2020(22):122-123.
- [40]王红籍.国有企业防止青年人才流失的对策[J].现代商业,2021(06):103-105.
- [41]王娜,廉玉丽.探析解决国有企业人才流失现状[J].石油组织人事,2020(02):93-94.

- [42]王榕.互联网企业知识型员工激励影响因素研究[J].劳动经济,2019(06):264-265.
- [43]王思明.基于企业核心能力的企业员工激励机制研究[J].中国软科学,2021(07):253-259.
- [44]吴士文.企业留人的本质[J].质量与市场,2020(06):92-94.
- [45]武旭召.浅析新形势下国企人才队伍建设举措[J].经营管理者,2021(03):66-67.
- [46]夏凡.完善国有企业收入分配正向激励机制[J].中国党政干部论坛,2020(04):56-59.
- [47]肖宏斌.基于提升企业竞争力的国有企业人才管理研究[J].科技经济导刊,2021,29(17):225-226.
- [48]邢晓红.国有煤炭企业人才流失成因及改进对策[J].中国管理信息化,2021,24(05):123-126.
- [49]严洛罗罗.企业管理中的“留人之道”——基于人力资源管理的视角[J].商讯,2021(06):195-196.
- [50]杨灿.企业管理技术人才流失原因与对策研究[J].技术与市场,2021,28(6):179-180.
- [51]姚胜峰.股权激励在事业合伙人制中的运用对策[J].企业改革与管理,2019(15):8-19.
- [52]于晓宇,张益铭和陈颖颖等.创始成员离职率、高管团队异质性与创业企业成长[J].管理科学,2020,33(02):3-16.
- [53]张海丽.论国有企业人力资源管理中人才的培养与流失研析讨论[J].质量与市场,2021(07):112-113.
- [54]张婧.国有企业知识型员工流失问题分析及对策探讨[J].知识经济,2018(04):88-89.
- [55]张立福.留住和用好人才远比简单“抢人”更重要[J].中国党政干部论坛,2018(06):44-45.
- [56]张文英.浅论中小型企业留住员工的对策[J].经济师,2021(01):257-258.
- [57]张嫣然.国有企业人才流失的原因与对策[J].人力资源,2021(10):146-147.
- [58]张燕红.国企人力资源管理中薪酬福利的激励策略探讨[J].经济师,2021(06):272-276.

[59]周国辉.基于县级局员工职业倦怠与离职倾向分析的留人留心研究[J].全国流通经济,2021(01):87-89.

[60]朱仁宏,周琦.员工创业特质、内外满意度与工作绩效[J].管理科学学报, 2021, 24(04):42-53.

附录一

洋浦控股公司员工满意度调查问卷

尊敬的女士/先生:

您好!首先感谢您对本调查工作的支持和理解。本调查问卷旨在了解您对所在公司的满意度,找出公司发展中的问题,以促进公司工作环境的改善,并优化公司人力资源管理制度,推动公司转型升级。本问卷中的问题不分对错,仅供分析研究使用,请您根据实际情况和个人感受真实填写即可。此外,本次问卷调查严格执行保密制度,我们不会将您的个人信息通过任何方式提供给第三方,请您放心,感谢您的合作!

第一部分 填表人个人信息

1. 您的性别: [单选题] *

男 女

2. 您的年龄段: [单选题] *

25 岁以下 26-30 31-40 41-50 51-60

3. 您的学历为: [单选题] *

硕士及以上 本科 专科及以下

4. 您的职务为: [单选题] *

高层管理者 中层管理者 基层员工 其他

5. 您的工作年限为: [单选题] *

1 年以下 (含 1 年) 1-5 年 (含 5 年) 5-10 年 (含 10 年) 10 年以上

第二部分 以下各选项描述了您所在单位员工满意度方面的一些特征,请根据您的了解及体会,在相应的数字上划“√”。各数字的具体含义如下:

6. 题目[矩阵量表题] *

	非常不 满意	比较不 满意	一般	比较满 意	非常满 意
1、能够做一些不违背我良心的事情	○	○	○	○	○
2、我的工作的稳定性	○	○	○	○	○
3、能够充分发挥我能力的机会	○	○	○	○	○
4、我能够从工作中获得的成就感	○	○	○	○	○
5、能够一直保持忙碌的状态	○	○	○	○	○
6、工作条件	○	○	○	○	○
7、能够为其他人做些事情的机会	○	○	○	○	○
8、同事之间相处的方式	○	○	○	○	○
9、告诉他人该做些什么的机会	○	○	○	○	○
10、自主决定如何完成工作的机会	○	○	○	○	○
11、我的上司做决策的能力	○	○	○	○	○
12、独立工作的机会	○	○	○	○	○
13、我的老板对待他/她的下属的方式	○	○	○	○	○
14、在团体中成为重要角色的机会	○	○	○	○	○
15、工作表现出色时，所获得的奖励	○	○	○	○	○
16、能自己作出判断的自由	○	○	○	○	○
17、公司政策实施的方式	○	○	○	○	○
18、我的收入与我的工作量	○	○	○	○	○
19、职位晋升的机会	○	○	○	○	○
20、时不时地能有做一些不同事情的机会	○	○	○	○	○

附录二

洋浦控股公司员工满意度访谈提纲

本次访谈仅为获知洋浦控股公司的相关制度对员工的作用情况,访谈中的所有问题都是根据公司的实际情况以及研究目的设计的,请您根据公司实际情况和个人感受真实回答。本访谈不录像、不录音、不留存个人信息,统计数据仅作学术研究,不做他用,请您放心。非常感谢您的配合!

Q1: 您能说说洋浦控股公司的企业文化是什么吗? 您对公司企业文化建设方面满意度吗? 引起不满的主要原因是什么? 您认为公司企业文化建设还可以有哪些改进?

Q2: 您对洋浦控股公司领导能力满意吗? 引起您满意度不高的主要原因是什么?

Q3: 您对洋浦控股公司现有的薪酬和绩效制度满意吗? 引起您满意度不高的主要原因是什么? 您认为公司薪酬和绩效方面还可以有哪些改进?

Q4: 您对洋浦控股公司现有的晋升制度满意吗? 引起您满意度不高的主要原因是什么? 您认为公司晋升方面还可以有哪些改进?

Q5: 对于洋浦控股公司的各项制度您认为还有什么想说的? 对于上述提到的各项制度, 哪些项目的不满意会让您产生离职的想法? 并具体谈谈。

后 记

通过这一阶段的努力，我的毕业论文终于完成了，这也意味着我的硕士生涯即将结束了。在这里，我要感谢我的老师、同学，以及我的家人们，感谢你们对我的支持和帮助。

首先我要感谢我的论文指导老师，在本文的习作过程中，老师倾注了大量的心血，从选题到开题报告，再到写作提纲以及文稿写作，老师都严格把关，循循善诱，不厌其烦的对我进行指导，让我受益匪浅，在此我表示由衷的感谢。

其次还要感谢我在兰州财经大学里每一位老师，感谢你们的传道授业，感谢你们在我短暂的硕士生涯中对我的帮助，让我的知识水平和能力都得到了提升；感谢所有的同学们对我学习生活的帮助，让我更加坚定的学习。还要感谢公司的领导和同事，你们为我的论文提供了大量宝贵的材料，是你们对我的支持和帮助才让我能顺利完成这篇论文。

最后，感谢父母和家人的理解与支持，你们的支持是我能够全身心投入学习的基础，感谢你们的默默付出，未来我将更加努力的学习和工作，用更大的成就回报你们。

2022 年 3 月