

分类号 F203.9/1096
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学 位 论 文

论文题目 甘肃前进牧业员工流失问题研究

研究生姓名: 梁丹妮

指导教师姓名、职称: 林艳 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: 2024年5月31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： 梁丹妮 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 林艳 签字日期： 2024.5.31

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： 梁丹妮 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 林艳 签字日期： 2024.5.31

Research on the staff turnover of Gansu Qianjin Animal Husbandry

Candidate :Liangdanni

Supervisor:Linyan Professor

摘 要

近年来,随着我国人口老龄化的加剧和劳动力市场的变化,畜牧型企业正面临着愈发严重的“用工荒”问题。这种持续的招聘困境不仅影响了畜牧业的水平,还制约了行业的整体进步。与此同时,随着我国经济的快速发展,传统畜牧业对新生代职业者的吸引力逐渐减弱,导致畜牧型企业面临着日益严重的员工流失问题。

本文在梳理大量国内外相关研究文献的基础上,依据马斯洛需求层次理论、双因素理论和公平理论,对甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题进行了研究。文章在介绍前进牧业公司概况和员工流失现状的基础上,分析了员工流失对该公司的影响,然后运用问卷调查法和访谈法调查离职员工离职原因,通过对调查结果进行整理分析,总结了前进牧业公司员工流失的原因,最后结合马斯洛需求层次理论、双因素理论和公平理论提出了针对性的对策建议,并为之实施提供了有力保障。

希望本文的研究能够帮助前进牧业公司解决员工流失问题,通过本文所提出的对策建议的有效实施降低该公司员工流失率,为公司的持续发展奠定坚实基础。

关键词: 员工流失 工作满意度 职业生涯规划

Abstract

In recent years, with the aggravation of China's population aging and the change of the labor market, animal husbandry enterprises are facing an increasingly serious "labor shortage" problem. This continuous recruitment dilemma not only affects the level of animal husbandry, but also restricts the overall progress of the industry. At the same time, with the rapid development of China's economy, the attraction of traditional animal husbandry to the new generation of professionals gradually weakens, leading to the animal husbandry enterprises are facing the increasingly serious problem of employee loss.

Based on the review of a large number of relevant research literature at home and abroad, this paper studies the loss of employees in Gansu Qianjin Animal Husbandry Technology Co., Ltd. based on the theory of demand level, two-factor theory and fairness theory. Article in the introduction of animal husbandry company situation and staff turnover situation on the basis of the analysis of the influence of the company, and then use the questionnaire survey and interview method survey employees leave reason, by analyzing the results, summarizes the causes of the animal husbandry company staff loss, finally combining maslow demand level theory, double-factor theory and equity theory put forward targeted countermeasures and implementation of security.

It is hoped that the research in this article can help Qianjin Animal Husbandry Company to improve the problem of employee loss, reduce the employee loss rate of this company through the effective implementation of the countermeasures and suggestions put forward in

this paper, and lay a solid foundation for the sustainable development of the company.

Keywords: Staff turnover; Job satisfaction; Career planning

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的和意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	3
1.3 国内外研究现状及发展趋势	4
1.3.1 国外研究现状	4
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 发展趋势	9
1.3.4 研究述评	10
1.4 研究内容和思路	11
1.4.1 研究内容	11
1.4.2 研究思路	12
1.5 研究方法	13
2 相关概念及理论概述	15
2.1 相关概念	15
2.1.1 员工流失	15
2.1.2 工作满意度	15
2.2 相关理论	16
2.2.1 马斯洛需求层次理论	16
2.2.2 双因素理论	17
2.2.3 公平理论	18
3 甘肃前进牧业员工流失现状与影响分析	19
3.1 公司概况	19
3.1.1 公司简介	19
3.1.2 公司组织结构	19

3.2 甘肃前进牧业人力资源现状与员工流失现状	21
3.2.1 甘肃前进牧业人力资源现状	21
3.2.2 甘肃前进牧业员工流失现状	23
3.2.3 甘肃前进牧业员工流失特征	25
3.3 员工流失对前进牧业的影响	27
4 甘肃前进牧业员工流失原因调查与分析	30
4.1 甘肃前进牧业员工问卷调查	30
4.1.1 调查问卷的设计与发放	30
4.1.2 信效度分析	31
4.1.3 调查问卷的整理	33
4.1.4 调查问卷的分析	34
4.2 甘肃前进牧业员工流失访谈调查	35
4.2.1 访谈提纲的设计	35
4.2.2 访谈对象的确定	36
4.2.3 访谈方案的实施	37
4.2.4 访谈结果的整理	37
4.3 甘肃前进牧业员工流失原因分析	41
4.3.1 薪酬待遇缺乏竞争力	41
4.3.2 职业发展生涯受限	42
4.3.3 缺乏有效的培训	42
4.3.4 工作环境过于严苛	43
5 甘肃前进牧业员工流失对策建议及实施保障	45
5.1 甘肃前进牧业员工流失对策建议	45
5.1.1 提高员工薪资待遇	45
5.1.2 打造员工多元化福利	46
5.1.3 强化员工个人职业发展规划	46
5.1.4 增加员工有效培训	48
5.1.5 改善员工工作环境	48
5.2 实施保障	49

5.2.1 组织保障	49
5.2.2 制度保障	50
6 研究结论、不足与研究展望	52
6.1 研究结论与不足	52
6.2 研究展望	53
参考文献	54
附录 1	58
附录 2	61
后 记	62

1 绪论

本部分系统梳理了研究的背景、目的和意义、国内外研究现状，为引出本文的核心研究问题提供坚实基础。同时，对本文的研究内容与研究思路进行明确阐述，以确保后续研究工作的有序进行。

1.1 研究背景

我国企业员工离职率较高，员工流失严重。亚太人力资源协会曾针对企业员工离职率做过一项统计分析，分析显示企业年度员工离职率应不高于18%，处于10%~15%是属于正常范围，而据前程无忧发布的《2021企业离职与调薪调研报告》，2021年我国企业员工平均离职率高达18.8%，整体流动性较2020年有所上升，这表明员工的离职依然是我国企业必须关注并有待解决的问题。过高的员工离职率会造成企业员工流失，进而给企业带来时间成本和金钱成本的消耗，影响企业长期发展。因此对员工流失的影响因素进行研究，保持企业员工的离职率在一个合理的水平，对于企业的当前和长远发展都至关重要。

畜牧型企业陷入“用工荒”的困境。畜牧业是我国传统的产业之一，在国民经济中占有重要地位，然而，随着我国人口老龄化的加剧和劳动力市场的变化，畜牧型企业面临着日益严重的“用工荒”问题。我国人口老龄化导致劳动力市场供不应求，畜牧型企业尤其是规模较大、劳动力需求较高的企业面临着招聘难、用工成本上升等问题。此外，畜牧型企业的特殊性质也导致了用工荒现象的加剧。畜牧型企业需要员工具备较高的专业技能和责任心，如养殖技术、动物疫病防治等，而具备这些技能的劳动力相对稀缺；同时畜牧型企业的工作环境相对较差，工作强度大，也使得一些潜在劳动力望而却步。这种持续的招聘困境直接影响了我国畜牧业水平，制约行业发展。

“用工荒”发生之后，畜牧型企业文化建设薄弱，人力资源管理体系不健全，企业忽视人文关怀等问题暴露无遗，雪上加霜的是，随着经济的高速发展，传统畜牧业对新生代职业者的吸引力逐渐减弱，粗放的管理模式、枯

燥的工作内容、限制个性的工作环境使得他们频繁的跳槽更换工作，进而导致了畜牧型企业的员工流失问题日益严重。

1.2 研究目的和意义

为明确本研究的研究方向并获取有一定价值的研究成果，本节对进行甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题研究的目的和意义进行了梳理。

1.2.1 研究目的

甘肃前进牧业科技有限责任公司成立于2008年，经过16年的发展，昔日的村办小企业已发展成为集乳制品加工、牧草种植、饲料加工、奶牛养殖、冷链物流配送、有机肥生产为一体的全产业链公司，是甘肃省最大的奶牛养殖企业、国家级农业产业化重点龙头企业。由于企业的快速发展和新冠疫情的影响，甘肃前进牧业员工流失问题更为凸显，人力资源逐渐稀缺，因此该公司为了在竞争日益激烈的市场上更容易的生存与发展，如何能够行之有效的管理员工、留住员工则变得尤为重要。

（一）梳理甘肃前进牧业员工流失问题，提高其对员工流失影响的认识

甘肃前进牧业科技有限责任公司虽然发展迅速，但是通过对该公司组织架构、人力资源的组成等资料整理分析，发现该公司管理意识薄弱，多采用的是粗放式管理，所以经常会出现管理制度制定不严谨的情况，同时在考核制度及晋升机制上人为因素较多，这种不公平的管理方式带来的是员工的加速流失。员工的加速流失增加了该公司人工成本的支出，降低了团队效率、削弱了团队的凝聚力，任由其不断恶化最后必然会危害到公司的经营与成长。本文通过对甘肃前进牧业员工流失问题进行梳理总结，以期提高其对员工流失影响的认识，为解决员工流失问题打下基础。

（二）研究甘肃前进牧业员工流失现象，分析其员工流失原因

随着互联网的出现和我国人口红利的逐渐消失，市场竞争变得愈来愈激烈，特别是人力资源方面的竞争，致使我国某些企业员工流失问题愈发严重，企业因员工流失所付出的显性成本和隐性成本占整个企业成本的比例也越来越高。与此同时，随着甘肃前进牧业的快速发展，特别是其业务范围的逐渐

扩大，其对劳动力的需求逐渐增加，该公司人力资源队伍的快速壮大，使公司出现了严重的员工流失现象，此种现象将严重阻碍该公司长远的发展。针对以上问题，该公司想守住自己在市场上的地位，进一步提高盈利的增长点，必须积极的找到员工流失的原因。本文针对甘肃前进牧业员工流失现象，通过对该公司员工进行问卷调查和访谈调查，分析其员工流失原因。

（三）探索甘肃前进牧业预防员工流失的对策建议，解决其员工流失问题

如何合理有效的将企业管理、人力资源管理与风险管理相结合，建立员工流失风险防范阶段的预警机制，进而帮助企业有效管理员工，留住员工，是企业实现稳定长远发展的重要问题。本文通过对甘肃前进牧业员工流失现状进行系统研究，分析该公司员工流失的原因，从不同角度提出意见建议，探索甘肃前进牧业预防员工流失的对策建议，从而解决该公司的员工流失问题。

1.2.2 研究意义

本文针对甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题进行研究，其研究意义主要包括以下两个方面。

（一）为解决前进牧业员工流失问题提供参考

随着甘肃前进牧业员工离职问题愈演愈烈，这给公司带来了巨大的经济以及资源损失，已成为困扰甘肃前进牧业发展的重要问题，本文通过对该公司进行实证研究以及调查，分析其员工离职的原因，并提出防范员工离职的策略，为甘肃前进牧业管理者提供可行的人力资源管理建议，减少员工流失率进而解决公司困扰。

（二）为其他企业解决员工流失问题提供借鉴

经过多年的发展，国内外关于员工流失问题所展开的研究很多且建立了相对系统完善的理论框架，本文通过分析研究甘肃前进牧业员工流失现状，结合“马斯洛需求层次理论、双因素理论”等基础理论，探究有中国特色的影响变量，且本文中甘肃前进牧业员工流失问题有一部分是外部环境等客观

成因所致，具有一定行业特点，因此对同行业其他企业甚或不同行业的企业可以提供参考，具有现实意义。

1.3 国内外研究现状及发展趋势

为了更好地借鉴和使用员工流失相关的案例、理论和方法，本节对员工流失的国内外研究现状进行了介绍，进而总结了员工流失问题研究的发展趋势，并针对研究现状做了简单的研究述评。

1.3.1 国外研究现状

20世纪初，西方先进国家因工业化经济先行，经济学家们便对员工流失问题产生了浓厚的兴趣。随着时间的演进，至20世纪后期，多个学科均纷纷涉足此领域，并从多元视角对员工流失现象进行了深入的探讨，积累了丰富的研究成果。这些研究主要聚焦于以下几个方面：

（一）关于员工流失的影响研究

Deems（1999）利用人力资源更替成本的测量模型得出：员工离职会导致该岗位成本增加^[04]；Tilden（2012）在对养老院员工流失造成的影响分析中指出，员工的流失除了会导致招聘费、面试费、培训费、福利和保险转移等高成本费用之外，还会影响员工士气^[19]；Boyle（2015）利用流动模块得出：一个岗位员工的流失会给该岗位额外增加30%的成本^[02]；Bell, Lee（2017）认为员工流失过多会对企业资源造成大量损失，影响未来发展。关键岗位员工流失，短期内难以找到合适替代者，导致企业面临一定损失^[01]；David Airey（2018）在研究美国企业员工流失现象中指出，员工流失会给企业带来较大的负面影响，企业招新需增加经营成本^[03]。

经过广泛而深入的研究，国外学术界与实务界对员工流失对企业所产生的影响已形成了深刻的认识。丰富的文献资料 and 实际案例分析表明，员工流失会给企业的多个层面带来不利影响。这些影响不仅体现在直接的经济损失上，还涉及企业文化、团队协作以及客户满意度等多个关键领域。

（二）关于员工流失影响因素的研究

目前,国外对员工流失影响因素的研究已经相当深入和全面,涵盖了心理学、社会学、经济学和管理学等多个学科领域。这些研究从多个维度对员工流失的成因及其影响因素进行了深入剖析,为企业提供了宝贵的参考和启示。国外关于员工流失影响因素的研究如表1.1所示:

表1.1 国外员工流失影响因素的相关研究汇总表

提出者	时间	主要观点
Moshe Krausz	1998	影响员工流失的因素与企业外部因素和员工个人内部因素有关 ^[12] 。
Griffith	2013	通过研究员工工作满意度、员工流失以及工作绩效之间的内在联系时,我们发现企业内部因素是导致员工流失的主要原因 ^[07] 。
Iveta	2014	员工离职的决策基于其薪酬待遇与同岗位同事的比较,以及个人时间轴上的发展比较。若比较结果未能满足期望,便可能产生离职倾向。影响因素包括个人因素、职业规划及外部环境等 ^[08] 。
Evangelia	2015	与工作紧密相关的外部环境是员工产生离职意向的关键因素 ^[06] 。
Trembay	2016	指出员工离职的决策主要基于他们对工作的满意度。建立健全的员工流失预警体系揭示,员工在工作中缺乏认同感是一个重要的离职原因。同时,薪酬福利不足,无法满足员工需求也是离职的重要原因之一 ^[20] 。
Soojin Kimd	2017	员工关系融洽的企业和价值认同感高的企业,员工流失率偏低 ^[17] 。
Sumedha Dutta Puja Khatri	2017	服务型领导以及其积极的组织行为能降低员工流失率 ^[05] 。

(三) 关于预防员工流失的举措研究

国外在预防员工流失方面已积累丰富的举措与经验。这些策略大多涉及提升员工满意度、加强员工归属感,并进一步优化薪酬福利制度及提供职业发展机会等多元方面。这些实践经验与成果无疑为企业提供了宝贵的借鉴与参考,有助于更好地管理员工、保持团队的稳定性,进而促进企业的长期发展。国外关于预防员工流失的举措研究如表1.2所示:

表1.2 国外预防员工流失举措的相关研究汇总表

提出者	时 间	主要观点
Owence	2014	完善晋升制度、改善员工工作环境可以有效地预防员工流失 ^[14] 。
Mohsin	2015	加强对员工的培训、对员工工作的价值进行认可，以此提高员工对企业的安全感 ^[11] 。
Nada Krypa	2017	企业借助需求层次理论，制定适当的奖励和激励策略来激励员工，从而有效地实现对员工的承诺，提高公司的绩效水平和社会责任感 ^[13] 。
Vatwani	2018	企业要降低员工离职率，需要从改善工作环境、改进招聘策略、加强沟通和团建以及采用弹性工作制等多方面进行改进 ^[21] 。
Jaun	2018	应从企业雇佣关系、薪资和福利、奖励和授权以及人才储备等方面进行改善企业员工流失 ^[09] 。
Sophie	2019	企业决策者和管理人员要关注基层员工的诉求，依据企业发展实际情况，尽量满足员工诉求。积极构建良好的外部环境，助力员工发展。建立健全绩效考核体系，保障薪酬公平与晋升公平 ^[18] 。

1.3.2 国内研究现状

国内工业经济的发展相对滞后，早期主要依赖国外理论的指导。但随着我国经济持续快速增长，人口红利逐渐减弱，企业员工流失问题愈发严重。为应对这一挑战，越来越多的学者和企业家开始对此进行深入研究。通过查阅文献，分类梳理国内近年对员工流失的研究主要表现在以下几方面：

（一）关于员工流失的影响研究

李军凯（2018）将员工流失对企业带来的成本进行了详细分类，明确指出其包括显性成本和隐性成本两大类。在显性成本方面，主要包括员工离职所需支付的相关费用，以及为补充流失员工而需承担的新员工招聘和培训等成本。而隐性成本则主要体现在员工流失对企业内部员工凝聚力的负面影响，以及可能引发的企业敏感信息泄露等风险^[29]；张孟斌（2019）指出员工流失会增加企业经营成本、损害企业形象、减少企业市场份额、降低企业员工的

凝聚力^[40]；杨学英（2021）强调员工流失会加大企业的用人成本，对企业的战略发展造成影响，损害企业的社会形象，削弱企业的市场竞争力^[37]。

潘磊（2021）提出员工流失，尤其是人才的流失不仅带走了商业、知识和技术秘密，也带走了客户、市场和行业壁垒，使企业蒙受巨大经济损失和经营风险。同时过高的人才流失率，会增加企业人力资源重置成本，影响工作连续性和工作效率，也影响在职员工的稳定性和忠诚度^[31]；薛文科（2022）指出员工流失会影响企业人才梯队的建设，增加了企业实际运营的成本，还会导致企业核心机密泄露以及对外名誉受损^[36]；张欣（2022）认为员工流失会降低企业知识资本价值、增加企业成本、降低员工士气，进而影响企业声誉^[42]。

经过国内学者们的深入研究和实证分析，员工流失对企业所产生的影响已经得到了较为全面的揭示。通过严谨的案例分析和数据支撑，学者们普遍认为，员工流失不仅会增加企业的运营成本，还会对企业的整体绩效、创新能力和客户满意度等多个方面产生负面影响。

（二）关于员工流失影响因素的研究

国内研究文献普遍认为员工流失受到众多因素的影响。这些因素包括薪资待遇、职业发展机会、工作环境、企业文化等。一些研究进一步指出，员工流失与组织内部的沟通不畅、领导风格以及员工对工作的满意度等因素密切相关。国内关于员工流失影响因素的研究如表1.3所示：

表1.3 国内员工流失影响因素的相关研究汇总表

提出者	时间	主要观点
马熠	2014	企业管理制度问题是员工流失的关键因素 ^[30] 。
郭扬真	2015	员工流失与企业激励机制的不完善密切相关 ^[25] 。
余香	2016	通过员工离职预警体系得出其研究对象离职的原因。第一，企业人才选拔缺乏明确标准；第二，企业即便有管理制度，但有些时候个人权利依然凌驾于制度之上；第三，企业提供的薪酬待遇无法满足员工需求；第四，企业激励体系不够完善；第五，企业文化建设程度不够；第六，忽略了员工的长期发展 ^[39] 。
张思思 胡益龙	2019	影响员工流失的原因主要有：薪酬水平竞争性弱、员工个人需求无法满足、工作氛围不和谐、培训机制不完善、员工个人的职业规划不合理、职业发展方向不明确等 ^[41] 。

续表1.3 国内员工流失影响因素的相关研究汇总表

提出者	时间	主要观点
白玉	2019	影响员工离职的因素较多, 诸如薪酬待遇是否符合员工期望, 晋升是否客观、公平以及绩效考核体系是否公正等。不同于其他人的研究, 白玉还提出了对工作的倦怠, 也会激发员工产生离职念头, 最终化为离职的行动 ^[22] 。
应斌斌	2019	员工流失的原因可从外部环境因素、企业内部制度原因、员工自身原因三方面分析 ^[38] 。
王冠鹏	2022	通过MV与LASSO两种变量选择方法, 针对影响员工离职的因素, 结合员工的年龄在18-33岁以及单身员工的离职率较高; 职级较低且工作投入程度较低的员工离职可能性较大; 员工的粘性与薪资福利水平呈正相关; 员工工作环境满意度低会造成高的离职率 ^[33] 。

(三) 关于预防员工流失的举措研究

国内针对员工流失的预防措施也受到了广泛关注。许多研究指出, 通过制定有效的招聘策略、加强员工培训、建立激励机制以及关注员工心理健康等方式, 可以有效降低员工流失率。这些预防措施不仅有助于企业留住人才, 还能提升员工的工作积极性和效率。国内关于预防员工流失的举措研究如表1.4所示:

表1.4 国内预防员工流失举措的相关研究汇总表

提出者	时间	主要观点
剧苗苗	2017	企业可通过以下措施改善员工流失: 制定合理的薪资福利标准, 提高企业培训质量, 改善管理制度, 提高工作环境舒适度 ^[28] 。
陈诗佳	2017	生产企业降低员工流失率应该采取三大对策: 一是让员工充分参与改善管理与生产; 二是加强流水线的能动设计; 三是建立完善细致的激励机制 ^[23] 。
田力	2017	企业从如下三个方面着手降低员工离职率: 第一, 结合企业管理现状出发, 实现完善的员工管理机制构建; 第二, 结合员工需求进行长远发展计划的制定, 在过程中, 要实现员工个体和企业整体发展目标的契合; 第三, 为员工普及市场信息以及岗位发展信息, 保持员工对学习高度自觉性, 同时为员工的发展积极拓宽对应路径 ^[32] 。
邢易愷	2020	在研究我国人力资源公司面对高达50%流失率的现象时, 提出以下解决对策: 一是对工作流程进行细分的同时增强企业的薪酬竞争力; 二是不断进行培训创新, 满足员工的自我需求; 三是营造一个较为和谐积极向上的工作氛围; 四是合理配置人才, 促进员工制定合理的职业规划 ^[34] 。

续表1.4 国内预防员工流失的举措研究

提出者	时 间	主要观点
陈振	2020	企业可从以下几方面预防员工流失：构建合理的薪酬制度、完善员工福利体系、创造适宜的工作环境、实施科学的管理方式、建设具有人文关怀与凝聚力的企业文化、制定有针对性的员工职业生涯规划、健全员工培训制度 ^[24] 。
黄天惠	2020	从完善员工管理制度、改善薪酬制度和招聘制度三个方面提出对策改善员工流失问题 ^[26] 。
姜晓奇	2020	企业从优化薪酬福利体系，明确岗位职责，拓宽人才职业发展空间以及完善组织文化四个角度提出员工流失对策建议 ^[27] 。

1.3.3 发展趋势

随着企业管理、人力资源管理、风险管理等联系密切的学科的发展，以及受到经济发展、社会变革等的影响，员工流失问题主要呈现出以下三个方面的发展趋势。

（一）随着相关理论与实证研究的丰富，员工流失模型更加完善

国外对员工流失的研究从20世纪50年代就开始了，较早且影响较大的模型是1958年March和Simon在合著的《企业论》中提出的“参与者决定”模型，是在充分考虑员工主动决策成立的条件下建立的模型，在模型中提到了工作满意度及对流出的估计^[10]。1977年，美国企业员工流失问题研究专家Price在综合了众多学科领域关于员工流失问题成果分析得来最初的price（1977）模型^[16]。此后，该模型经过6次的不断发展充实，演变为现在最具代表性的Price-Mueller（2000）模型，它表明了各变量之间的假设关系。Price-Mueller（2000）模型对员工流失的各影响因素进行了归纳总结，能够清晰容易的与实践分析联系起来^[15]。国内学者对员工流失的研究起步较晚，且大部分都是理论探讨和理念推广，实证研究不多，陈宝杰于2004年调查了165名民营科技企业员工，以Price-Mueller（2000）模型和Abelson模型为基础提出了陈宝杰流失模型。

（二）随着对不同类型企业的研究，影响员工流失的原因更加多样化

关于影响员工流失的因素，许多学者从不同的角度进行了研究，著述很多。Bevan认为对于员工流动，公司内部因素的作用比起外部的吸引来说更能

影响员工的流动，且员工作出离开企业的决定是基于离开的愿望和流动容易程度。

Trancey则认为员工离职首先是企业对其缺乏信任，工作缺乏自主权；其次是工作条件差，而工作要求又很高；最后是报酬低。在我国，学者一般都是先从宏观因素、企业内部因素、个体因素三个层次来研究员工流失的因素，然后针对不同类型的企业，再具体分析员工流失的特殊原因。

（三）随着员工流失原因变得多样化，员工流失应对措施不断完善

由于引起员工流失的原因多种多样，企业应对员工流失的措施也不断完善。Griffith（2013）提出完善企业内部晋升制度、增加企业薪酬竞争力可以有效地预防员工流失^[07]。Sophie（2019）则认为企业管理者要从以下几方面预防员工流失：依据企业发展实际，关注员工的诉求并尽量满足。积极构建良好的外部环境，助力员工发展同时建立健全绩效考核体系，保障企业各项制度的公平性^[18]。在未来的发展中，企业需要继续关注员工需求和市场变化，不断调整和优化员工流失应对措施，以应对日益激烈的市场竞争和人才争夺。

1.3.4 研究述评

国外对于企业员工流失的问题研究起步较早，学者们从不同层面、不同角度对员工流失进行了众多研究，形成了诸多相对成熟的研究成果。首次研究这一领域的是经济学家，他们主要从员工工资、培训、劳动力市场结构、失业率等宏观因素研究员工流失的影响，其研究员工流失问题的侧重于员工流失给企业带来的经济损失。美国著名心理学家勒温从环境推动角度出发，阐述了个人能力、条件与其所处的环境会直接影响个人的工作绩效，从而导致企业员工的流失。贝文将员工离职的愿望和流动容易程度视为影响员工离职的两大因素，同时企业内部因素更容易影响员工流失。目前，国外对员工流失问题有了很深的研究，并在相关领域形成了较为成熟的理论与模型，这些研究成果对于现今员工流失问题的研究仍有非常重要的参考依据。

相比于国外员工流失的研究，我国相关研究相对较为离散，且起步的时间较短，这与我国特殊的历史原因有关，我国在1980年以前实行的是计划经

济体制，降低了人们就业自主权，因此所以改革开放前国内基本没有员工流动问题的研究。改革开放以后，中国的社会经济发展趋势变得多样化，同时改变了人们的就业观念，从对工作的稳定性和适应性的传统追求变成了对公司的忠诚及对行业的忠诚的现代化追求。同时，随着中国就业制度的不断改革，国家社会保障制度不断完备，员工自由流动的风险大大减少，企业员工流失率日益增高。基于此，我国学者将国外不同视角的人员流失研究与国内实际相结合，对不同行业、不同领域的员工流失现象进行了深入的研究。

经过多年的发展，国内外学者对于企业员工流失问题做了大量的研究，但仍存在一些研究空白和不足。一是大多数企业对预防员工流失的措施还停留在强制和物质激励员工发展的行为科学阶段，没有上升到“人本管理”，甚至是“人心管理”的高度。二是尽管国内外对员工流失原因的研究很多，但大部分都集中在组织和工作因素，个人因素和社会因素对员工流失的影响研究仍有不足。三是学者将员工流失分为主动流失和被动流失，与主动流失相比，国内对企业如何有效管理员工被动流失的研究相对匮乏。

本文通过对甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题进行研究，引起企业的重视，从不同角度、不同层次有针对性的提出优化措施，建立相应的机制和机构保障，从而达到降低该公司员工流失率的目的。

1.4 研究内容和思路

为了明确本文的研究框架，使本研究能够按照既定的研究思路顺利进行并获得相应的研究成果，本节对文章的研究内容和研究思路进行了梳理。

1.4.1 研究内容

本文以甘肃前进牧业科技有限责任公司为研究主体，对其员工流失问题进行研究，全文包括以下六个方面。

第一章：绪论。本章介绍了本文的研究背景、目的和意义，员工流失的国内外研究现状，梳理了本文的研究内容和思路，旨在引出本文所要研究的具体问题。

第二章：相关概念及理论概述。本章基于选题内容，通过查阅中国知网、万方数据库等线上数据库和线下图书馆、书籍等相关资料，对员工流失以及工作满意度的概念进行了界定，同时整理综述了三个基本理论：马斯洛需求层次理论双因素理论公平理论，为本文研究员工流失问题提供理论支持。

第三章：甘肃前进牧业员工流失现状与影响分析。本章介绍了甘肃前进牧业科技有限责任公司公司概况及员工流失现状，并阐述了员工流失问题对企业的各种影响，解释了尽早解决员工流失的问题的必要性和紧迫性，为后续深入研究员工流失的原因奠定基础。

第四章：甘肃前进牧业员工流失原因调查与分析。本章运用问卷调查手段，对在职员工流失的影响因素进行了系统调研，并通过访谈方式，对离职员工进行了深入的离职原因调研，进而从不同的角度和层面出发，全面剖析了甘肃前进牧业员工流失的主要原因，为后续解决员工流失问题的策略制定提供了坚实的支撑和参考。

第五章：甘肃前进牧业员工流失对策建议及实施保障。本章基于对前面四章的具体分析，提出了一系列的对策建议和保障措施，以待能够解决甘肃前进牧业科技有限责任公司的员工流失问题。

第六章：研究结论与展望。本章对甘肃前进牧业员工流失问题研究的研究过程、结论进行了总结，并对研究成果进行了展望，以期为相关领域的学术研究和实践应用提供有价值的参考。

1.4.2 研究思路

本文按照“提出问题、分析问题、解决问题”的思路进行安排。提出问题部分，介绍了我国企业员工流失的相关背景，以及甘肃前进牧业科技有限责任公司对于解决公司员工流失问题的迫切需求，结合员工流失的相关理论研究引出了本文的研究课题。分析问题部分，基于甘肃前进牧业科技有限责任公司对解决公司员工流失问题的迫切需求，对公司目前员工流失的现状进行了概述，并结合问卷调查法和访谈法分析梳理了公司员工流失问题的主要原因。解决问题部分，结合公司员工流失问题的现状及原因，利用员工流失相关理论及方法提出甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题优化方案。

最后简要概括研究结论并提供了后续研究的方向建议。具体研究思路见图 1.1:

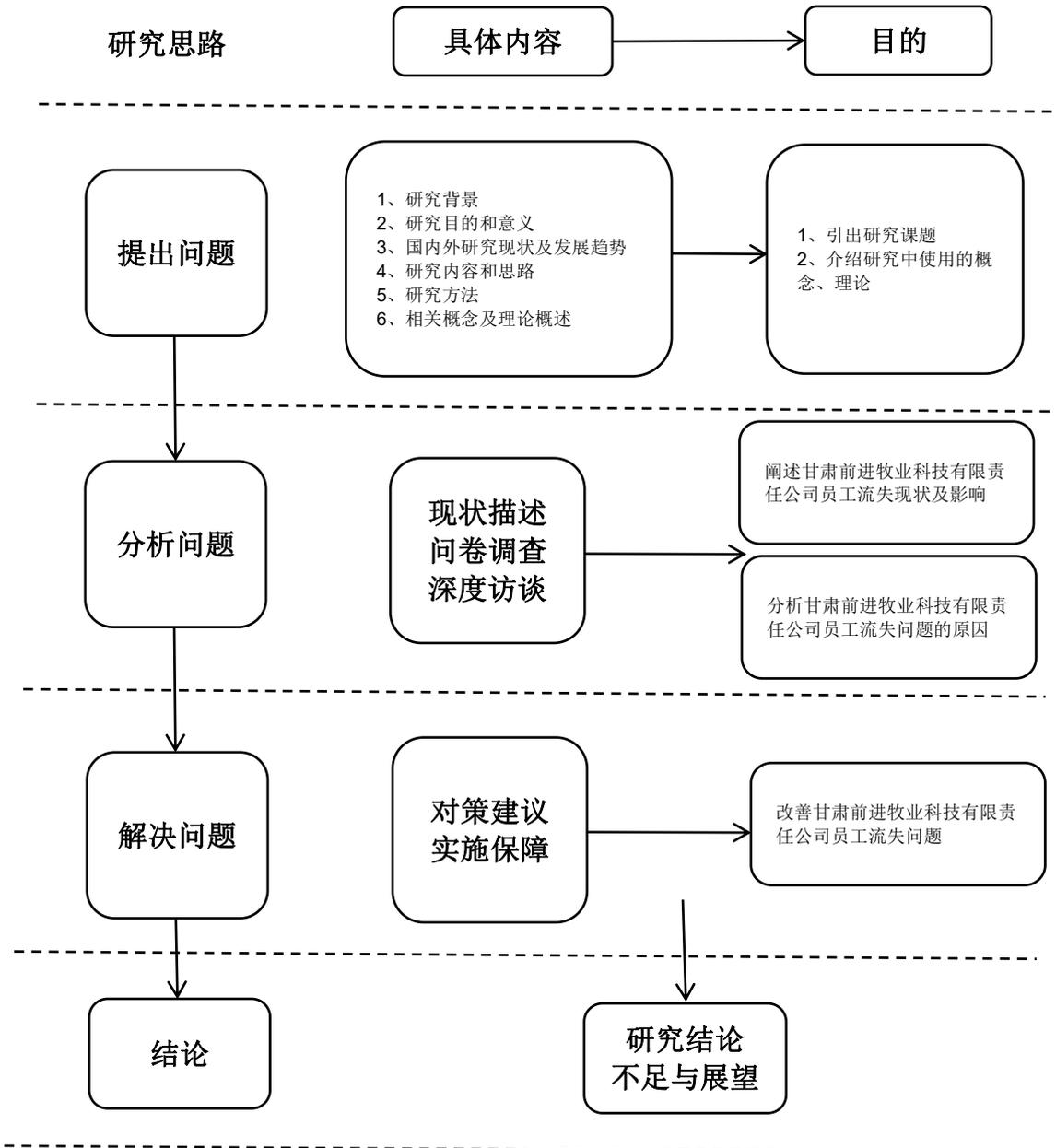


图1.1 研究思路图

1.5 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

(1) 文献研究法。通过查阅图书室和数据库资料, 针对研究问题参考马斯洛需求层次理论、双因素理论等相关著作文献, 并对这些资料进行梳理分析和归纳总结, 构建全文研究理论框架。

(2) 问卷调查法。本文以甘肃前进牧业科技有限责任公司为例, 通过参考了权威的员工工作满意度调查问卷, 并结合甘肃前进牧业的实际情况后, 设计了针对甘肃前进牧业在职员工的工作满意度调查问卷, 向在职员工发放并回收, 根据收集到的数据进行统计分析, 为接下来的研究提供坚实的基础。

(3) 访谈法。在研究实施阶段进行调查数据的收集, 在数据来源方面本文采用访谈法, 通过与已离职员工进行一对一访谈, 完整记录其离职看法, 然后根据反馈情况进行统计剖析。在访谈设计上, 问题涵盖离职的基本信息、入职原因、离职原因、对公司的建议等几方面, 为下一步梳理公司员工流失问题并制定准确的解决方案提供依据。

2 相关概念及理论概述

本章基于选题内容，对员工流失以及工作满意度的概念进行了界定，同时整理综述了三个基本理论：马斯洛需求层次理论、双因素理论和公平理论，为本文研究员工流失问题提供理论支持。

2.1 相关概念

本研究的整个过程中均聚焦于员工流失问题，为确保研究内容的明晰性与准确性，本节对文章中涉及的员工流失和工作满意度的概念进行详细界定和阐述。

2.1.1 员工流失

员工流失是指组织并未情愿而员工却自愿流出的过程。关于这一概念的提出，起源于Price（1977）的论述，他将员工流失理解为个体作为组织成员状态的转变，而这一定义较为宽泛，涵盖了员工流入、流出、组织内晋升、降级以及平行流转等多种情况^[35]。1979年，Mobley在对前人研究的基础上，对员工流失的概念进行了细分和总结，剔除了员工流入及员工在组织内部各类流转，从而缩小了员工流失的定义范围。在《Employee Turnover: Causes, Consequences and Control》一书中，他将员工流失定义为：“个体不再从组织中获得各类收益，并终止与其他组织成员的关系”。

随着时代变迁和认知不断发展，员工流失的概念和内涵也发生着不同维度的变化，逐步变得更加清晰明确。

2.1.2 工作满意度

工作满意度，这个概念最早起源于20世纪20年代的霍桑实验。这个实验揭示了员工的情绪状态和工作行为之间存在着紧密的联系，这也是影响员工工作满意度和生产能力的关键因素。在员工的心理需求得到满足的情况下，他们的工作效率和满意度都会得到提升。

1935年, Hoppock在其著作《工作满意度》中首次正式提出了这个概念。他指出, 工作满意度是员工对整个工作环境的主观感受, 包括对工作条件和工作本身的身心满足程度。自此, 工作满意度成为心理学、管理学、社会学等多个领域的重要研究课题。

然而, 由于研究对象的差异、研究者自身背景以及工作满意度本身的复杂性, 至今仍没有一个统一的定义。为了更好地理解和研究工作满意度, 通过查阅众多专家和学者的文献, 并结合本研究的目标, 将工作满意度定义为员工对工作的总体看法。这种看法会受到内部和外部环境因素的影响, 包括工作环境、薪酬待遇、晋升机会、工作压力等多个方面。

2.2 相关理论

为了便于本文运用相关理论分析前进牧业公司员工流失原因并制定相应解决策略, 本节将对所涉及的关键理论——马斯洛需求层次理论、双因素理论及公平理论进行简要阐述。

2.2.1 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论, 作为心理学中的激励理论, 由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在《人类激励理论》一书中首次提出。该理论将人类需求按照层次从低至高阶梯式划分, 包括五种类型: 生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求以及自我实现需求, 具体见图2.1。

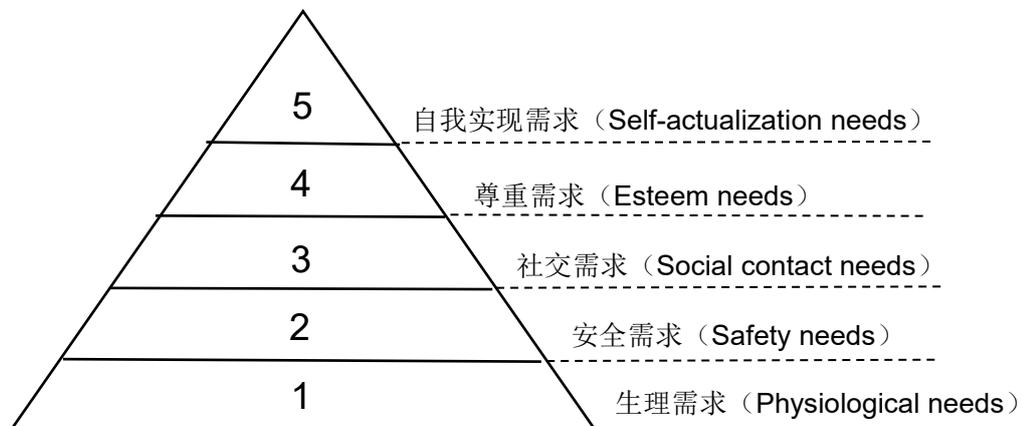


图2.1 马斯洛需求层次

在需求金字塔中，生理需求位于底层，构成了最基本的需求层次，旨在维持个体生存。在此基础上，安全需求应运而生，旨在保障个体在生存过程中的安全，从而实现更加稳固的生存状态。随着生存需求和安全需求的满足，社会需求逐渐显现，体现在个体对爱与归属的渴望，以便在人际关系中更好地生存和发展。当生存、安全和社交需求得到满足，个体进而追求他人的尊重与认可，从而产生尊重需求。金字塔的顶端则是自我实现需求，意味着个体需充分发挥自身潜能，为社会创造更高价值。

马斯洛主张，人类的需求具有阶级性和层次顺序，这些需求呈持续增长态势。只有当较低层次的需求得到满足后，个体才会寻求更高层次的需求满足，而一旦某一需求得以满足，其激励作用将随之消失。

在员工流失问题研究中，员工的工作需求满足程度与其对公司忠诚度之间存在直接关联。此外，不同员工的需求各不相同。因此，马斯洛需求层次理论可用于预测员工流失和解释其流失原因，公司管理人员需灵活运用该理论，全面了解员工需求，从而更有效地制定管理激励策略。

2.2.2 双因素理论

双因素理论，亦称“激励保健理论”，为激励理论的重要分支，由美国心理学家赫茨伯格于1959年首次提出。该理论关注员工激励与满意度之间的内在联系，旨在揭示何种因素能够促使员工感到满意并保持与组织的良好合作关系。赫茨伯格将影响员工满意度的因素划分为两类：激励因素与保健因素。激励因素包括那些能够激发员工积极性、提升工作满意度的因素，如成就感、责任感以及工作本身等。而保健因素则是指旨在消除员工不满、维持基本满意的因素，如薪酬、工作环境、公司政策等。

在深入研究员工流失问题的过程中，若要提升员工满意度，组织需关注激励因素，激发员工的工作积极性，同时重视保健因素，为员工营造一个良好的工作环境，通过运用双因素理论优化人力资源管理，有助于提高员工工作满意度，减少人员流失，从而提升企业核心竞争力。

2.2.3 公平理论

公平理论，作为一种重要的激励理论，其核心观念在于员工的激励程度深受其对自己与参照对象在报酬与投入比例上的主观比较感受所影响。该理论亦被称为社会比较理论，它深入剖析了员工对于薪酬的心理认知过程。

公平理论认为，员工在通过劳动获取报酬后，其关注的焦点不仅在于所获报酬的绝对数值，更在于通过与外部他人、社会标准、内部同事、历史记录以及过去自我等多个维度的比较，来评判自身薪酬的公平性。这种比较过程将直接影响员工对未来工作的积极性和薪酬的激励效果。

当员工认为自身薪酬相对公平时，将产生积极的心理效应和显著的激励作用，有助于提升员工的工作满意度和积极性，进而促使其在未来工作中更加努力。然而，一旦员工感知到薪酬存在不公平现象，将可能引发焦虑、烦躁和抱怨等负面情绪，严重削弱其工作热情，甚至可能产生抵触心理，导致消极怠工现象的发生。因此，确保薪酬体系的公平性和透明度对于激发员工积极性、提升组织绩效具有至关重要的意义。

3 甘肃前进牧业员工流失现状与影响分析

本章通过概述甘肃前进牧业公司概况，剖析该公司员工流失现状，探究员工流失对其的多重影响，强调解决该公司员工流失问题的必要性和紧迫性，为后续研究奠定基础。

3.1 公司概况

为了帮助研究顺利开展，本节对研究中案例公司的基本情况进行了梳理。

3.1.1 公司简介

甘肃前进牧业科技有限责任公司，成立于2008年6月，源于甘州区前进奶牛专业合作社。公司以良种奶牛养殖、繁育为核心，同时涵盖鲜奶生产、销售，饲草种植、销售，以及养殖技术信息咨询服务等多个领域，是一家综合性企业。总部位于我国甘肃省张掖市甘州区长安乡前进村，这里自然条件优越，适宜畜牧业发展。截至2022年底，公司已拥有正式在册员工1180人，资产总额达到26亿元，展现出强大的实力底蕴。在饲草基地方面，公司拥有10万亩，为保障奶牛饲料供应提供了有力支撑。此外，公司还拥有20个标准化养殖场，每日可生产高品质鲜奶800吨。

在运输环节，公司配备了东风旗舰冷链运输车100余辆，日运输能力达600吨，确保了鲜奶从产地到市场的顺畅流通。同时，公司还拥有一座年产50万吨的有机肥厂，实现了资源的高效利用。作为全省养殖规模最大的奶牛养殖基地，甘肃前进牧业科技有限责任公司凭借卓越的品质和实力，荣获了甘肃省产业化龙头企业、部级奶牛标准化示范场、中国“A+”奶源基地等荣誉称号。这些荣誉充分肯定了公司在甘肃省奶牛养殖行业的领先地位和对地方经济的积极推动作用。

3.1.2 公司组织结构

甘肃前进牧业科技有限责任公司采用了直线职能制的组织结构模式，这种结构模式以其明确的职责划分和高效的决策执行而闻名。在甘肃前进牧业

科技有限责任公司，董事会担任最高决策机构的角色，负责制定公司的发展战略和重大决策。董事长作为董事会的高层领导，拥有最高决策权，对公司的发展方向起着决定性的作用。总经理则负责公司的日常经营管理，确保公司各项业务顺利进行。这种权责明确的分工，使公司在决策和执行层面都能保持高效运转。

公司旗下设有10个职能部门，这些部门致力于为公司的20个标准化养殖场提供全方位的服务。职能部门包括人力资源部、财务部、市场部、养殖技术部等，它们各司其职，确保养殖场的正常运营。各个养殖场作为公司的基本单位，负责自身的养殖业务和管理事务，同时直接向公司领导层汇报，保持信息的畅通和决策的及时性。

这种直线职能制的组织架构，使得公司在保持垂直管理体系的同时，充分发挥了各职能部门的专长。它既保证了决策的高效执行，又确保了各个养殖场的自主运营，使公司在激烈的市场竞争中始终保持领先地位。公司组织结构图如图3.1所示，图中清晰地展示了公司从董事会到职能部门，再到养殖场的层级关系和职责划分。

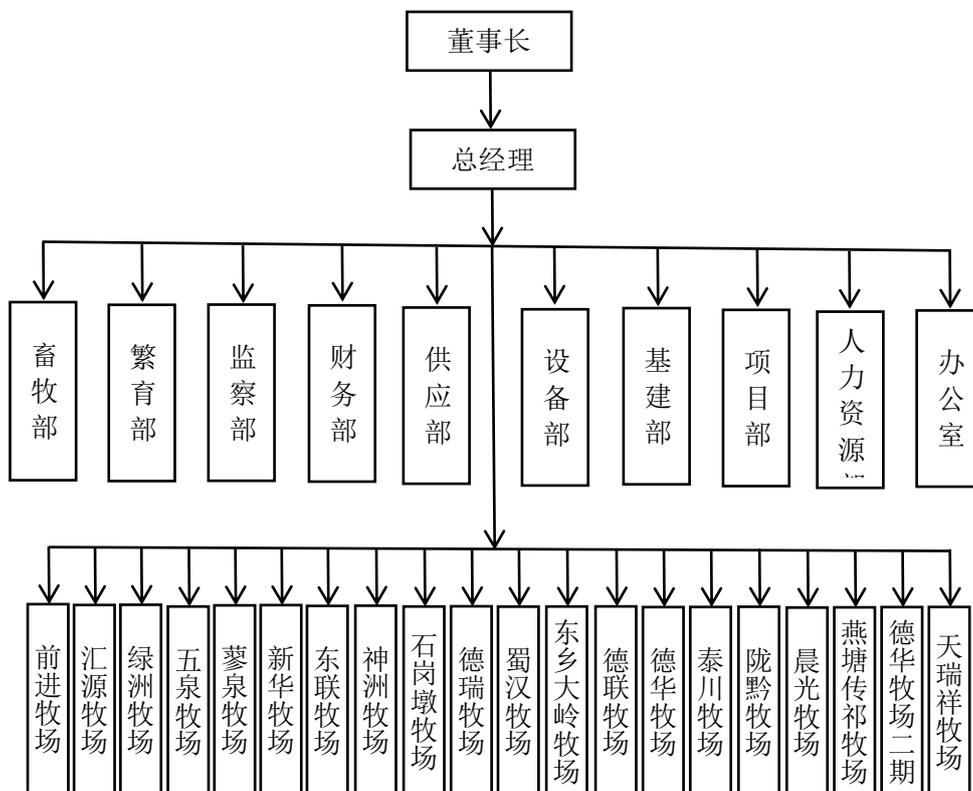


图3.1 甘肃前进牧业科技有限责任公司组织结构图

3.2 甘肃前进牧业人力资源现状与员工流失现状

3.2.1 甘肃前进牧业人力资源现状

本部分将围绕甘肃前进牧业员工岗位类别、年龄结构及学历层次三个方面，对该公司的人力资源现状进行全面阐述。

(1) 公司员工的岗位类别

关于甘肃前进牧业岗位类别情况，可从以下几个方面分析：该公司员工可分为两大主要类别：管理层与普通员工层。管理层又进一步细分为三个层次：高层管理者、中层管理者以及基层管理者。具体的岗位类别分布情况如图3.2所示。

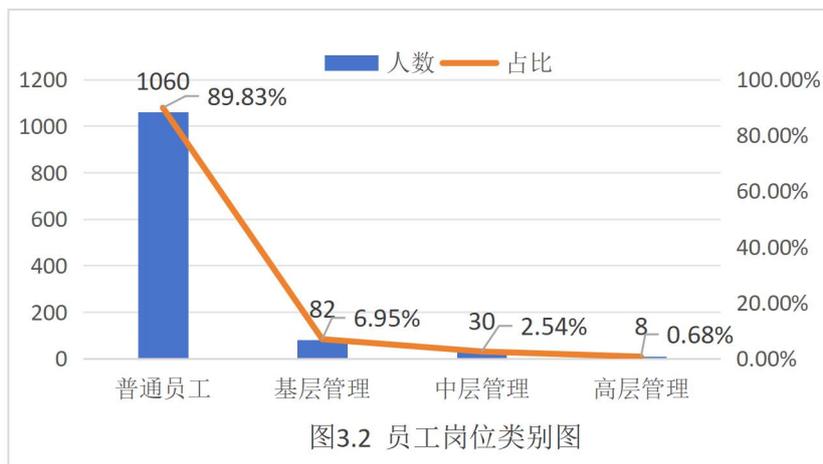


图3.2 员工岗位类别图

资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

高层管理人员占总人数的0.68%，具体人数为8名。高层管理人员是公司的决策者，主要担任董事长、董事成员等岗位，同时主要对公司的战略规划、经营管理和发展方向进行全局性的把控，他们具备丰富的管理经验和高度的领导能力，为公司的发展壮大起到了至关重要的作用。

中层管理人员占总人数的2.54%，具体人数为30人。中层管理人员是公司管理团队的中坚力量，主要包括各职能部门的负责人、各牧场经理等。他们承担着公司各部门、各牧场的管理工作，负责协调、沟通、监督和决策等任务。他们在公司中的地位举足轻重，对公司的战略发展和日常运营起着关键作用。

基层管理人员占总人数的6.95%，具体人数为82人。作为公司的重要组成部分，基层管理人员主要包括各牧场、各职能部门负责各项工作的主管及组长。他们身处中层管理人员与普通员工之间，与普通员工保持直接的工作联系。其主要职责在于强化下属员工的工作分配与实施，并对普通员工实施有效的监督及配置。

公司普通员工占总人数的89.83%，具体人数达到1060人。这一部分员工是公司运营的基础力量，他们在各个部门发挥着重要作用，确保公司各项工作的正常进行。普通员工的岗位分布广泛，涵盖了生产、销售、财务、人事等多个领域。

（2）公司员工的年龄结构

关于甘肃前进牧业员工的年龄分布状况，现阶段20-29岁年龄段的员工占总人数的45%，具体人数为531人；30-39岁年龄段的员工占总人数的30.08%，具体人数为355人；40-49岁年龄段的员工占总人数的15.93%，具体人数为188人；50岁以上的员工占总人数的8.98%，具体人数为106人。年龄结构如图3.3所示：

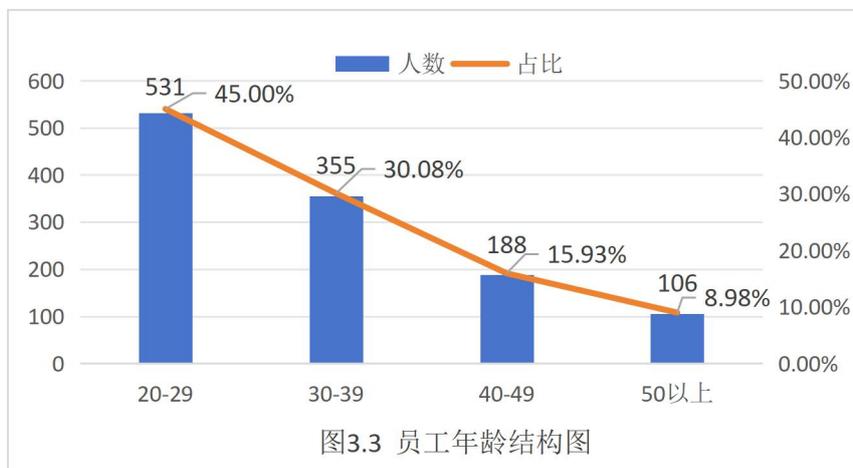
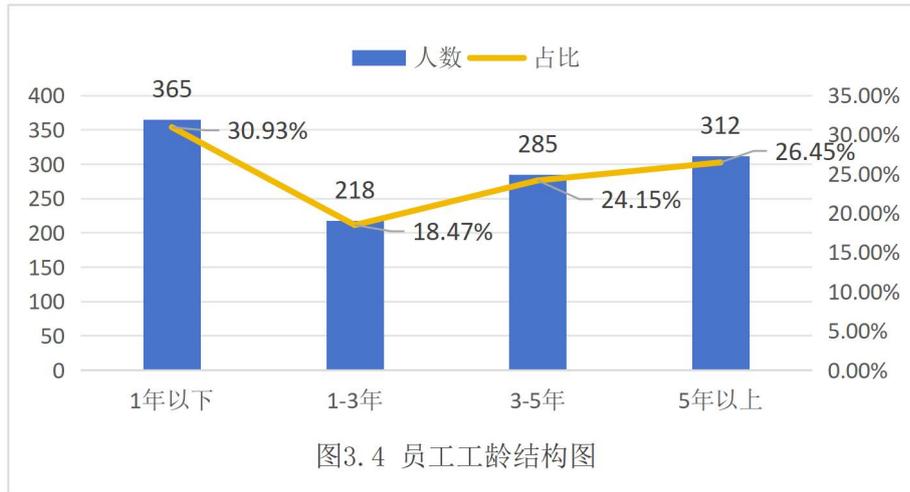


图3.3 员工年龄结构图

资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

（3）公司员工的工龄结构

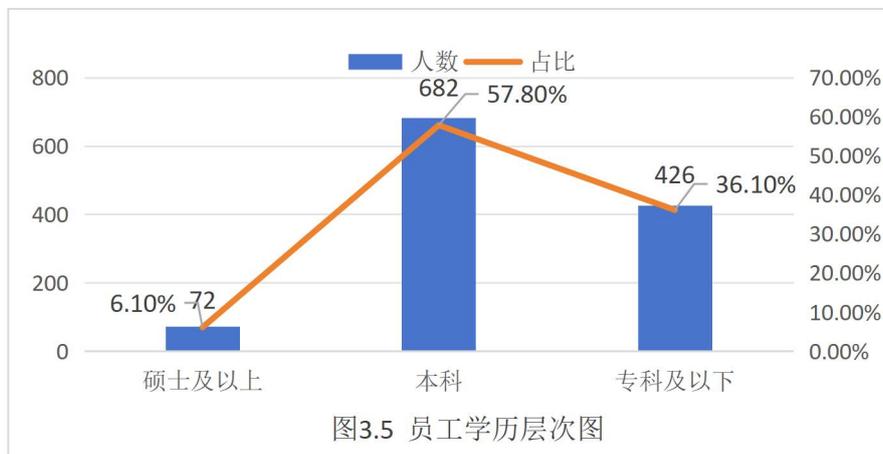
关于甘肃前进牧业员工的工龄分布状况，现阶段工龄小于1年的员工占总人数的30.93%，具体人数为365人；1-3年工龄段的员工占总人数的18.47%，具体人数为218人；3-5年工龄段的员工占总人数的24.15%，具体人数为285人；5年以上工龄的员工占总人数的26.45%，具体人数为312人。工龄结构如图3.4所示：



资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

(4) 公司员工的学历层次

关于甘肃前进牧业员工的学历状况，目前硕士及以上学历者共有72人，占总人数的6.10%；本科学历者共计682人，占比最高，占总人数的57.80%；专科及以下学历者有426人，占比为36.10%。各学历层次的具体分布如图3.5所示。



资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

3.2.2 甘肃前进牧业员工流失现状

随着全省经济结构的进一步调整和公司规模的不断扩大，甘肃前进牧业意识到企业专业化人才的引进与培养已成为企业发展的重要支柱。为了适应新的市场环境，提升企业竞争力，甘肃前进牧业开始重视人才队伍建设，尤

其是对专业技能和综合素质的要求。在这个背景下，该公司加大了招聘力度，吸引了大量优秀人才加入。随着员工人数逐渐增加，企业队伍不断壮大，公司内部管理也面临着新的挑战。其中，人员流失问题变得越来越突出。

自2019年以来，甘肃前进牧业的员工流失率始终保持在较高水平。即便在新冠疫情严重时期，市场上人才流动减缓，该公司员工流失率仍在20%左右。为深入了解前进牧业公司员工流失现状，本节从岗位、年龄、工龄及学历四个方面对已流失人员进行了详尽的分析。具体分析结果详见表3.1和表3.2。

表3.1 甘肃前进牧业近五年员工流失情况表

年份	流失人数	流失率
2019年	239	21.88%
2020年	217	18.53%
2021年	196	17.12%
2022年	261	21.73%
2023年1~6月	105	8.90%

资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

表3.2 甘肃前进牧业近五年员工流失情况统计表

年龄	20-29		30-39		40-49		50以上	
2019年	138	57.74%	51	21.34%	29	12.13%	21	8.79%
2020年	108	49.77%	48	22.12%	34	15.67%	27	12.44%
2021年	104	53.06%	42	21.43%	18	9.18%	32	16.33%
2022年	117	44.83%	79	30.27%	28	10.73%	37	14.18%
2023年1~6月	48	45.71%	36	34.29%	9	8.57%	12	11.43%
工龄	小于1年		1-3年		3-5年		5年以上	
2019年	119	49.79%	71	29.71%	31	12.97%	18	7.53%
2020年	93	42.86%	65	29.95%	37	17.05%	22	10.14%
2021年	89	45.41%	66	33.67%	25	12.76%	16	8.16%
2022年	142	54.41%	67	25.67%	28	10.73%	24	9.20%
2023年1~6月	52	49.52%	34	32.38%	13	12.38%	6	5.71%
岗位	普通员工		基层管理		中层管理		高层管理	
2019年	222	92.89%	17	7.11%	0	0	0	0
2020年	195	89.86%	21	9.68%	1	0.46%	0	0
2021年	187	95.41%	9	4.59%	0	0	0	0
2022年	246	94.25%	12	4.60%	3	1.15%	0	0
2023年1~6月	102	97.14%	3	2.86%	0	0	0	0

续表3.2 甘肃前进牧业近五年员工流失情况统计表

学历	专科及以下		本科		硕士及以上	
2019年	86	35.98%	134	56.07%	19	7.95%
2020年	97	44.70%	95	43.78%	25	11.52%
2021年	65	33.16%	115	58.67%	16	8.16%
2022年	104	39.85%	144	55.17%	13	4.98%
2023年1~6月	34	32.38%	63	60.00%	8	7.62%

资料来源：甘肃前进牧业人力资源部

3.2.3 甘肃前进牧业员工流失特征

通过对甘肃前进牧业公司近五年的员工流失数据进行整理分析，我们可以清晰地看出甘肃前进牧业流失员工主要集中在某些特定的群体上。这些数据为我们揭示了员工流失的一些关键特征和趋势，有助于我们深层次的分析该公司员工流失的原因，从而寻找解决员工流失问题的应对策略。甘肃前进牧业公司的员工流失具有以下特征：

（1）年龄特征

经过对甘肃前进牧业近5年流失员工与在职员工比例的深入剖析，从年龄分布层面观察，发现20至29岁年龄段的员工流失状况最为显著，其次则是50岁以上的员工群体。相比之下，30至39岁以及40至49岁的员工则展现出相对稳定的态势。这表明，该公司员工流失问题主要聚焦于20至29岁这一年轻的员工群体。此年龄段的员工通常初涉职场，正处于职业生涯的探索与构建阶段，他们充满活力，思维敏捷，对未知领域充满好奇与探索精神，因此在工作选择上呈现出较高的流动性。这种流动性既可能源于对个人职业道路的重重新规划，也可能源自对公司文化、工作环境或薪酬福利等方面的不满。

（2）工龄特征

经过分析甘肃前进牧业近五年的员工流失与在职员工比例，从工龄维度来看，我们发现，工龄未满一年的新员工流失情况最为突出，其次是工龄在一至三年之间的员工。相对而言，工龄为三至五年及五年以上的员工流失率则表现得较为平稳。这一数据表明，该公司新入职员工的流失率相对较高。对于新员工而言，他们在加入公司初期，需要一定的时间来熟悉和适应公司

的文化、规章制度以及工作环境。若在这一阶段感到不适或无法有效融入，他们更有可能选择离职。

（3）岗位特征

从岗位类别的维度分析，该公司普通员工的离职率呈现出偏高的状态。这可能与普通员工在公司中的层级地位、享有的薪酬福利以及职业晋升的机遇有关。普通员工是公司运营的基础力量，其稳定性与忠诚度对于公司的长远发展具有举足轻重的地位。

（4）学历特征

从学历结构的维度来分析，甘肃前进牧业在2019至2023年间的员工流失情况呈现如下特征：本科员工的流失率相对较高，专科及以下学历员工次之，而硕士及以上学历员工的流失率相对较低。然而，若综合考虑公司内各学历层次员工的实际分布情况，我们发现硕士及以上学历的员工流失比例实际上是最高的。

这一现象可能源于硕士及以上学历员工对于职业发展的较高期望。这类员工普遍具备较高的文化素养和专业技能，他们对个人职业规划和长远发展有着更为清晰和明确的目标定位。因此，一旦公司无法充分满足他们的职业发展需求或提供足够的晋升空间，他们可能会倾向于选择离开，以寻求更符合自身职业规划的发展机会，进而导致流失率的上升。

综上所述，甘肃前进牧业员工流失问题主要集中在年轻、工龄短、学历高的普通员工群体上。

当前，甘肃前进牧业人力资源部门已针对员工离职制定了《前进牧业主要员工离职管理制度》。该制度旨在规范员工离职流程，提升员工离职后的管理水平，确保企业人力资源的合理配置。具体内容包括：员工离职前的挽留措施以及员工离职后的管理措施。

在员工离职前的挽留工作中，我们采取以下措施：（1）发掘并肯定其优点，提升其能力，给其提供锻炼机会以激励员工；（2）充分了解员工的需求并满足，同时让员工明确，业绩和忠诚度始终是衡量员工表现的重要标准；

（3）通过观察、访谈等多种形式，定期沟通，深入解决问题；（4）帮助员

工认识自身现状，明确个人优劣势，同时对于确需离职的员工，公司需尊重其决定并不予惩罚。

在员工离职后的管理方面，我们采取以下措施：首先，人力资源部门需迅速为离职员工办理相应手续，确保离职流程的顺畅进行。其次，保持与离职员工的沟通，关注其职业发展动态，同时若离职人员需接受背景调查，企业将秉持客观公正的原则对其进行评价。最后，对于离职后有意重新加入企业的员工，企业会进行全面评估并给予其机会。

3.3 员工流失对前进牧业的影响

近年来，甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题已对公司的发展产生了诸多负面影响，主要表现在以下三个方面：

（一）企业额外运行成本增加

员工流失会导致甘肃前进牧业额外运行成本的增加。员工流失意味着企业需要不断招聘新员工以弥补人员空缺，从而产生一系列额外的人力资源和培训成本，具体表现如下：

招聘成本的上升。当员工离职后，甘肃前进牧业需要重新招聘新员工以维持正常运营。招聘过程中，企业需要承担招聘广告费、招聘人员工资、面试成本及其他相关费用，这些费用将直接导致企业额外运行成本的增加。

培训成本的增加。新员工入职后，甘肃前进牧业需要投入时间和资源对其进行培训，使其熟悉企业文化、业务流程和工作职责。培训过程需要耗费人力、物力和时间，这意味着企业需要承担更高的培训成本。此外，新员工在培训期间的工作效率可能较低，可能导致企业整体运营效率下降，进一步增加运行成本。

影响企业形象及品牌价值。员工流失率过高可能对甘肃前进牧业在市场上的形象和品牌价值产生负面影响。客户和合作伙伴可能会对企业稳定性产生疑虑，进而导致业务减少、合作关系破裂等问题。为挽回形象和品牌价值，企业需投入更多资源进行宣传和公关，这无疑会增加企业的额外运行成本。

综上所述，员工流失会导致甘肃前进牧业额外运行成本的增加，对企业的可持续发展产生不利影响。

（二）企业核心竞争力流失

核心竞争力是企业激烈的市场竞争中脱颖而出、实现可持续发展的重要支柱，而员工的素质和能力则是构成企业核心竞争力的关键要素。员工流失对于甘肃前进牧业而言，不仅仅意味着人力资源的减少，更严重的是会导致公司的核心竞争力流失，具体表现如下：

员工流失使得甘肃前进牧业有必要进行重新招聘新员工，在新员工入职后，他们需要接受岗前培训，以适应新的工作岗位。在面对全新的工作环境和企业文化时，新员工需要一段时间的磨合，以便充分发挥个人潜能，实现高效工作的目标。然而，在这之前，新员工可能呈现出的低效率和低效益，在一定程度上制约了整个团队经营效益的提升。

员工流失会导致甘肃前进牧业关键技术和和管理经验的流失。核心员工通常拥有丰富的实践经验和专业知识，他们的离职可能会导致企业丧失在这些领域的竞争优势。尤其是对于技术密集型企业 and 创新型企业来说，员工的技能和创新能力至关重要，员工流失可能会削弱企业的研发能力和市场竞争力。

员工流失会影响甘肃前进牧业的稳定性。过高的人员流失率会导致外界对企业产生疑虑，进而削弱企业声誉。值得注意的是，员工离职，尤其是具备较强领导力和影响力的员工，他们可能带走一批优秀下属和同事，从而导致部门运营效益和效率急剧下滑，甚至引发整个部门瘫痪，这对组织而言是灾难性的。此外，这些影响力员工的离职还会挫伤剩余员工的积极性，影响他们的产出效益，导致无法达成预定的经营效益目标。

（三）员工流失会降低内部凝聚力

员工流失还会对甘肃前进牧业内部凝聚力造成负面影响。在一个团队中，成员的流失意味着团队的整体实力和稳定性受到挑战，这无疑会给剩余的员工带来不安和担忧。这种情绪的蔓延会使得员工对企业的忠诚度和信任度下降，进而导致内部凝聚力的降低，具体表现如下：

员工流失意味着甘肃前进牧业需要花费更多的时间和精力来招聘新员工，以弥补空缺。在这个过程中，剩余员工需要承担更多的工作负担，这可能导致工作压力增加，员工疲惫不堪。长期下去，这种过度劳累的状态会对员工的心理和生理健康产生不良影响，进一步影响团队的凝聚力和工作效率。

新员工的加入可能会导致团队文化和氛围的改变。在团队中，成员之间的默契和信任是经过长时间相处积累而来的。新员工的加入可能会打破这种平衡，使得团队氛围变得紧张和不安。在这种情况下，员工之间的信任和默契可能会逐渐减弱，从而影响到团队的凝聚力和战斗力。

员工流失还可能引发甘肃前进牧业人才流失的连锁反应。当一名员工离职后，其同事可能会对企业的管理制度和人才培养政策产生质疑，从而导致更多的人才选择离开。这种情况下，企业的内部凝聚力将受到严重损害，甚至可能影响到企业的长远发展。

4 甘肃前进牧业员工流失原因调查与分析

本章运用问卷调查和访谈手段，通过整合在职员工的问卷调查数据与离职员工的访谈记录，借助马斯洛需求层次理论、双因素理论以及公平理论这三个重要理论工具，全面剖析了甘肃前进牧业公司员工流失的主要原因，为后续提出针对性的员工流失问题解决策略提供坚实的支撑和参考。

4.1 甘肃前进牧业员工问卷调查

离职倾向是导致员工产生离职行为事实的重要影响因素，与离职行为呈现高度的正相关关系；工作满意度又与离职倾向呈负相关关系。因此，提高员工工作满意度，对降低员工离职倾向、减少员工流失有重要意义。为了解甘肃前进牧业公司员工流失的根本原因，摸清可能导致员工产生离职倾向的影响因素，本节设计调查问卷对在职员工进行可能影响流失的因素分析，进而探寻员工流失问题的成因。本节内容包括调查问卷的设计与发放、信效度分析、调查问卷的整理与分析四部分。

4.1.1 调查问卷的设计与发放

(1) 调查问卷的设计。本次调查问卷分为两部分：第一部分主要收集被调查人的基本信息，包括性别、年龄、工龄、岗位级别和学历5个问题。第二部分借鉴了国际上广泛应用的明尼苏达满意量表，并结合公司的实际情况进行了增减，最终从五个维度（即工作与环境、企业文化、职业发展、角色认同以及工作回报）设计了20道题目，调查题目备选答案依据李克特五级量表理论设计，其中A代表非常不满意，B表示不满意，C为一般，D表示满意，E为非常满意，相应分值为1至5分。调查问卷具体内容见附录1甘肃前进牧业科技有限责任公司员工工作满意度调查问卷。

(2) 调查问卷的发放。本次调研主要针对总部以及前进、石岗墩两个牧场的中层管理干部及以下级别的员工。调查问卷以电子版的形式进行发放，总计发放调查问卷384份，有效回收问卷371份，问卷回收率达到了96.61%。结合甘肃前进牧业公司人力资源现状分析，基本可以体现该企业目前员工流

失影响因素的基本情况。关于被调查者的基本信息，包括性别、年龄、学历、工作年限以及岗位级别，详细数据见4.1问卷调查对象基本信息统计表。

表 4.1 问卷调查对象基本信息统计表

项 目	类 别	人 数	占 比
性 别	男	194	52.29%
	女	177	47.71%
年 龄	20-29岁	198	53.37%
	30-39岁	85	22.91%
	40-49岁	54	14.56%
	50岁及以上	34	9.16%
学 历	研究生及以上	39	10.51%
	本科	207	55.80%
	专科及以下	125	33.69%
工作年限	1年以下	162	43.67%
	1-3年	71	19.14%
	3-5年	43	11.59%
	5年及以上	95	25.60%
岗位级别	中层管理	12	3.23%
	基层管理	21	5.66%
	普通员工	338	91.11%

数据来源：甘肃前进牧业在职员工工作满意度调差问卷数据统计

4.1.2 信效度分析

在科学研究和实证分析中，信度和效度是两个至关重要的概念。它们是衡量研究结果可靠性和有效性的核心指标，对于评估研究质量至关重要。信度（Reliability），即研究的可靠性，强调在多变的环境与条件下，不同研究者运用相同方法所得结论的一致性与稳定性。而效度（Validity），即研究的有效性，着重评估研究成果是否精准地捕捉并反映了研究对象的本质特征。

本文采用克隆巴赫信度系数来评价量表的信度。根据常规标准， α 系数的取值范围通常在0至1之间。若 α 值达到0.9以上，则表明该测验或量表的信度甚佳；当 α 值介于0.8至0.9之间时，表示其信度良好；若 α 值在0.7至0.8之间，则该测验或量表的信度属于可接受范围；当 α 值在0.6至0.7之间时，信度表现一般；若 α 值介于0.5至0.6之间，则表明信度不太理想；而当 α 值

低于0.5时，则必须重新考虑问卷的编排以提高信度。通过SPSS分析，形成本文的信度检验结果，如表4.2所示：

表4.2 样本信度统计表

Cronbach's α 系数	项数	样本数
0.938	20	371

根据分析结果显示，本文的克隆巴赫信度系数为0.938，说明本文所采用的问卷是可信的，能够为后续的研究与分析提供坚实的数据基础。

本文采用KOM值和Bartlett球形度检验、对问卷的效度进行了评估。对于KOM检验，若值大于0.9，则非常适合进行因子分析；若值在0.8至0.9之间，则较为适合；值在0.7至0.8之间，仍适合进行因子分析；值在0.6至0.7之间，则尚可接受；若值在0.5至0.6之间，则表示效度较差；若值低于0.5，则不建议进行因子分析。对于Bartlett的检验，若显著性水平小于0.05，则拒绝原假设，认为数据适合进行因子分析；若未拒绝原假设，则说明这些变量可能各自独立提供信息，不适合进行因子分析。通过SPSS分析，形成本文的效度检验结果，如表4.3所示：

表4.3 KMO和Bartlett检验表

KMO值		0.779
	近似卡方	3075.501
Bartlett球形度检验	自由度	919
	显著性	0.000

由上表可知本文研究样本KMO的值为0.779，同时，Bartlett球形检验的结果显示，显著性P值为 $0.000 < 0.001$ ，具有较好的相关性。

4.1.3 调查问卷的整理

调查问卷对在职工可能影响员工流失的因素进行调查，共包含20道选择题，每个问题设有5个备选答案并赋予分值，分别非常不满意、不满意、一般、满意和非常满意，相应分值为1至5分，根据加权平均数公式，计算出每个问题的平均分，用以衡量员工对该因素的满意程度，平均分越低，说明对该问题评价越不满意，通过对该调查问卷的整理，具体得分情况见表4.4在职工工作满意度调查得分情况表。

表 4.4 在职工工作满意度调查得分情况表

题项类型	题项内容	选项人数					平均得分
		A	B	C	D	E	
工作 与环境	您对公司给予的工作环境满意吗？	89	93	68	60	61	2.76
	您对自己所在岗位工作量满意吗？	67	66	87	86	65	3.04
	您对公司的管理制度满意吗？	31	31	76	93	140	3.75
	您对公司内部组织关系满意吗？	75	62	90	67	77	3.02
	您对公司的考勤制度、休假制度满意吗？	41	36	89	101	104	3.51
	您对公司目前的发展状态满意吗？	17	42	32	126	154	3.96
企业文化	您对公司的企业文化建设满意吗？	28	35	96	103	109	3.62
	您对公司关怀员工的程度满意吗？	9	33	28	132	169	4.13
	您在公司的归属感满意吗？	23	31	83	88	146	3.82
职业发展	您公司的晋升制度满意吗？	91	107	63	53	57	2.67
	您公司提供的培训机会满意吗？	84	78	108	49	52	2.75
	您公司激励机制满意吗？	62	76	102	32	99	3.08
	您公司绩效考核机制满意吗？	67	74	58	62	110	3.20
	您公司提供的职业生涯规划指导与发展路径满意吗？	86	82	45	74	84	2.97
角色认同	您在工作岗位中获得的成就感程度满意吗？	59	53	47	93	119	3.43
	您是否满意领导对您的认可与您个人期望值相比？	43	47	58	99	124	3.58
工作回报	您公司给予的薪资待遇满意吗？	148	64	58	52	49	2.43
	您公司的社会保障及员工福利满意吗？	97	81	78	53	62	2.74
	您公司各项制度体系的公平性满意吗？	65	73	59	93	81	3.14
	您公司对待员工权益的重视与保障程度满意吗？	33	51	49	95	143	3.71

数据来源：甘肃前进牧业在职工工作满意度调查问卷数据统计

4.1.4 调查问卷的分析

依据表4.4所示的在职员工工作满意度调查得分情况表,本文针对以下五个方面的满意度调查展开了分析。

(1) 工作与环境满意度分析

本次调查问卷针对工作与环境满意度调查设计了6道问卷题目,根据表4.4可以看出第1题得分2.76分,小于3分;第3、5、6题的得分分别为3.75分、3.51分和3.96分,分值均大于3.5分;第2题、第4题得分分别为3.04分和3.02分,趋近于平均分3分,即在职员工对甘肃前进牧业工作环境满意度较低,同时,有部分员工认为自身岗位的工作量偏大,对此表示不满。此外,员工对于企业内部的组织关系满意度也相对较低。

具体而言,在第2题的问卷结果中,有89人表示非常不满意,93人表示不满意,68人表示一般,60人表示满意,61人表示非常满意。据此,员工中有49.06%的人对公司的工作环境表示不满意,18.33%的人表示一般满意,而32.61%的人表示满意。这一结果反映出公司员工普遍对公司工作环境满意度较低。

(2) 企业文化满意度分析

本次调查问卷针对前进牧业企业文化的满意度共设计了3道题目。根据表4.4显示,第7、8、9题的平均得分分别为3.62分、4.13分和3.82分,高于平均分3分。这意味着在职员工对甘肃前进牧业企业文化建设的满意度整体较高。

(3) 职业发展满意度分析

本次调查问卷针对职业发展满意度调查设计了5道题目,根据表4.4可知第10题、第11题、第14题平均得分分别为2.67分、2.75分、2.97分,均低于3分;而第12题、第13题的得分为3.08分、3.20分,接近3分。这表明在职员工对甘肃前进牧业的职业发展满意度相对较低,主要体现在公司晋升制度、培训、学习机会以及职业生涯规划指导与发展路径等方面。

(4) 角色认同满意度分析

在本次调查问卷中,为揭示员工对自身角色认同的满意程度,我们针对角色认同满意度进行了研究,共设计了2道关键性问题。根据表4.4的数据分

析，我们可以看出，这两道题的得分分别为3.43分和3.58分。综合两道题目的得分，我们可以得出在职员工的角色认同满意度总体较高。

（5）工作回报满意度分析

本次调查问卷针对在职员工工作回报满意度调查设计了4道题目，通过对这四道题目的深入分析和比较，我们可以更全面地了解员工对工作回报的满意程度，以及公司对员工权益的重视和保障情况。

首先，根据表4.4的数据，我们可以看出第17题和18题的平均得分分别为2.43分和2.74分，这两个题目的平均得分低于3分。这说明在职员工对工作回报的满意度相对较低，主要表现在薪资待遇，社会保障及员工福利方面。其次，第19题的平均得分为3.14分，接近3分。这表明员工对公司在各项制度体系的公平性方面的满意度一般，仍有继续提升的空间。令人意外的是，第20题的得分高达3.71分。这说明员工对公司对待员工权益的重视与保障程度满意度极高。

综上所述，本次调查问卷的结果显示，在职员工对工作回报的整体满意度仍有待提高，特别是在待遇和福利方面。然而，员工对公司对待员工权益的重视与保障程度给予了高度评价。为此，公司应在继续加强员工权益保障的同时，加大对待遇和福利的投入，以提高员工的满意度，进一步提升公司的人力资源管理水平。

4.2 甘肃前进牧业员工流失访谈调查

本节旨在通过深入访谈离职员工，探讨公司员工流失的根本原因。本次访谈调查包含访谈提纲设计、访谈人员确定、访谈方案的实施及访谈结果的整理四部分内容。

4.2.1 访谈提纲的设计

访谈是一种直接、便捷且高效的调研手段，能在短时间内获取大量信息。通过与目标对象的直接沟通，了解他们对企业运营管理的各种主观见解，进而整理出企业管理体系中存在的问题。然而，访谈并非随意交谈，而是需要根据访谈主体和调研目的准备访谈提纲。

本次访谈提纲的设计，是在深入剖析问卷调查结果的基础上进行的进一步拓展。根据受访者的回答，我们将进行有针对性的追问，旨在深入挖掘影响员工流失的关键因素，并对问卷调查的结果进行有益的补充。具体内容主要包括两个方面：一是全面了解受访者的基本资料，涉及性别、年龄、学历等核心信息；二是通过一系列开放式问题，对受访者进行深入的访谈提问，以揭示其背后的具体情况。这种提问方式旨在避免对受访者产生诱导性影响，确保获取真实、客观的数据。具体的访谈提纲已详细列于附录2中，即甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失访谈调查提纲。

4.2.2 访谈对象的确定

为深入剖析前进牧业公司在员工流失问题的成因，本次访谈在选取访谈对象时，主要选择甘肃前进牧业2021-2023年6月期间的离职员工，根据此期间甘肃前进牧业离职员工的离职申请表，已成功联系到74名受访者，其中包括2021年16人，2022年25人，2023年33人。同时为保证访谈的真实有效性，在进行访谈提问前，向受访者明确了访谈内容将予以保密，不会对其正常生活产生影响。现将受访者的信息整理汇总为表4.5。

表4.5 访谈调查对象基本信息统计表

项目类别	人数	占比
男	41	55.41%
女	33	44.59%
硕士及以上	4	5.41%
本科	52	70.27%
专科及以下	18	24.32%
20-29	34	45.95%
30-39	24	32.43%
40-49	12	16.22%
50以上	4	5.41%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

本次访谈的受访者中，男性与女性分别为41人和33人，占比分别为55.41%

和44.59%，性别比例相对均衡。在受访群体中，本科学历人员占据绝大多数，达到52人，占总人数的70.27%；专科及以下学历者共有18人，占比24.32%；硕士及以上学历者仅有4人，占比5.41%。结合表3.2所展示的甘肃前进牧业近五年的员工流失统计数据，本次访谈所选取的人员特征能够充分反映该企业当前流失员工的典型特征，能够为我们后续的研究或分析工作提供有力的依据和支撑。

4.2.3 访谈方案的实施

访谈过程严格按照预先设计的访谈提纲进行，针对2021-2023年间离职的74名员工进行深度访谈，以了解其真实的离职原因。每位受访者的访谈时间为10-15分钟。鉴于部分受访者不便面对面访谈，研究采用电话访谈并录音的方式进行。

4.2.4 访谈结果的整理

根据设计的访谈提纲对受访者进行提问，并对访谈内容进行整理和统计，统计结果如下。

表4.6 员工流失访谈提纲问题2结果整理

2、您当时加入甘肃前进牧业的原因有哪些？

访谈结果	人数	占比
应届生校招进入	25	33.78%
离家近比较便利	24	32.43%
工作岗位与专业对口	8	10.81%
公司发展前景较好	3	4.05%
薪资待遇优厚	14	18.92%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

根据表4.6的数据，我们可以得知，受访者当时加入甘肃前进牧业的原因多种多样。其中，33.78%的受访者以应届毕业生身份通过校园招聘加入该公司，32.43%的受访者考虑到离家近的便利性而选择加入，其余受访者则受到

以下三个因素的影响：工作岗位与专业对口、公司发展前景良好以及薪资待遇优越。

表4.7 员工流失访谈提纲问题3结果整理

3、您在甘肃前进牧业工作期间最满意公司的哪些方面？

访谈结果	人数	占比
工作较为稳定	25	33.78%
公司注重对员工的人文关怀	27	36.49%
薪资待遇与福利	5	6.76%
公司的管理制度	14	18.92%
工作环境相比其他行业或公司来说比较满意	3	4.05%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

关于受访者在甘肃前进牧业工作期间最满意因素调查，根据表4.7所示，在受访者中，33.78%的人认为在前进牧业工作较为稳定；36.49%的受访者重视公司对员工的人文关怀；6.76%的受访者对公司的薪资待遇与福利表示满意；18.92%的受访者认可公司的管理制度；另有4.05%的受访者认为工作环境相较于其他行业或公司更为满意。

表4.8 员工流失访谈提纲问题4结果整理

4、您离职的主要原因是什么？

访谈结果	人数	占比
薪酬待遇不满意	26	35.13%
公司晋升困难	17	22.97%
有其他更好的工作可以选择	2	2.70%
工作环境压抑	3	4.05%
培训机会较少	4	5.41%
因结婚、生育、考公等个人因素改变职业规划	13	17.57%
工作压力大，时间长，无法平衡工作与生活	9	12.16%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

在关于受访者离职原因的访谈中，他们指出，导致离职的主要因素如下：35.13%的受访者对薪酬待遇不满意，22.97%的受访者表示公司晋升渠道有限，2.70%的受访者因为有更优越的工作机会而离职，4.05%的受访者认为工作环境压抑，5.41%的受访者表示缺乏培训机会，17.57%的受访者因结婚、生育、

考公等个人原因改变职业规划，最后12.16%的受访者由于工作压力大、工作时间长，无法平衡工作与生活而离职。

表4.9 员工流失访谈提纲问题5结果整理

5、您离职后是否继续从事相同岗位或相关行业？		
访谈结果	人 数	占 比
是	42	56.76%
否	32	43.24%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

经与受访者深度交谈，了解到56.76%的离职者在离开原岗位后，仍选择从事相同或相近行业，而其余离职者则未选择此类路径。

表4.10 员工流失访谈提纲问题6结果整理

6、您认为甘肃前进牧业要留住员工、稳定队伍，应从哪些方面加以改善？		
访谈结果	人 数	占 比
提升薪酬福利	31	41.89%
改善绩效考核体系	3	4.05%
为员工提供更广泛且公平的晋升渠道	19	25.68%
为员工提供更多、更有效的培训机会	12	16.22%
对员工工作内容进行合理规划，减缓员工压力	7	9.46%
加强企业文化建设	2	2.70%

数据来源：甘肃前进牧业离职员工访谈调差结果统计

在谈及如何促使甘肃前进牧业保留员工、保持队伍稳定时，受访者提出了以下几点建议：25.68%的受访者主张公司应为员工提供更为广泛且公平的晋升渠道；16.22%的受访者认为公司应为员工提供更多、更有效的培训机会；9.46%的受访者表示公司需对员工的工作内容进行合理规划，以缓解员工压力；4.05%的受访者提议改善绩效考核体系；2.70%的受访者主张加强企业文化建设；其余近一半的受访者则建议提升薪酬福利。

根据访谈结果分析，员工选择离职的主要原因多源于内心不满情绪的逐渐累积或个人需求未得到有效满足。经过对离职原因的梳理与总结，主要可归纳为以下几点：

一是对薪酬福利水平不满。26名离职员工普遍存在对甘肃前进牧业薪酬水平的不满情绪。其中超过半数员工在离职前曾多次表达过对工资水平偏低的担忧，并指出长期以来工资未能实现合理增长。此外，有5名年轻员工对公司社会保障的缴纳和员工福利情况尤为关注，而甘肃前进牧业在对待工龄较短的员工时，未能充分重视社会保障的缴纳和员工福利的完善，这导致了部分员工选择离开，寻求在社会保障和员工福利方面更为健全的企业。

二是晋升机制存在显著不公。经过对离职员工的深入访谈，我们获悉，企业内部的晋升通道极为有限，使得员工难以触及核心领导岗位。其中有6名离职员工明确提及，这种不公平的晋升制度是促使他们做出离职选择的关键因素。

三是企业培训形式主义严重。部分离职员工抱怨公司培训内容的统一化程度过高，缺乏针对性和差异性，导致培训形式显得单一乏味，难以真正满足员工在各自岗位上的实际需求。据调查，有4名员工明确指出，这种形式主义浓厚的培训方式不仅加剧了他们对企业的不满情绪，更是成为他们考虑离职的重要因素之一。

四是员工面临沉重的工作压力。据部分离职员工反映，其工作任务逐渐增多，甚至不得不占用个人的休息时间来完成工作，这引发了他们的强烈不满。尽管他们尝试与领导进行沟通以寻求解决方案，但问题并未得到有效解决，最终导致了他们的离职选择。

五是个人因素。在离职员工中，有7名员工明确表示，他们离职的原因主要源于结婚、生育等家庭方面的考量，而非对工作本身存在不满情绪。另有6名员工则是因为考公或学习等因素，导致他们对自己的职业规划进行了调整，从而选择离开。

经过综合分析在职员工的满意度调查数据与离职员工的访谈记录，我们得出以下结论：甘肃前进牧业员工在薪酬福利、职业发展规划、培训机会以及工作环境等方面的满意度普遍偏低，这在一定程度上导致了员工流失率的上升。

4.3 甘肃前进牧业员工流失原因分析

本节分析基于在职员工工作满意度问卷调查以及离职员工的访谈调研，结合公司实际情况，运用马斯洛需求层次理论和双因素理论对甘肃前进牧业员工流失问题的成因进行了详尽的剖析。发现影响甘肃前进牧业员工流失的主要原因分别有以下几方面：薪酬待遇缺乏竞争力、职业发展生涯受限、缺乏有效的培训、工作环境过于严苛。

4.3.1 薪酬待遇缺乏竞争力

依据马斯洛需求层次理论中的基础层次需求——生理需求，企业需确保员工获得具有竞争力的薪酬待遇，为员工提供一定的劳动保障。当前，甘肃前进牧业的薪酬主要包括薪资、福利以及社会性保障待遇三个方面的内容。薪资部分涵盖了基本工资、绩效奖金等；福利部分主要包括住房补贴、交通补贴、郊区补贴、节日福利以及加班补贴等；社会性保障待遇则表现为公司为员工购买的社会保险及公积金。

根据表4.4所示，在职员工对薪资待遇、社会保障及员工福利等方面的满意度相对较低。首先，薪资待遇方面，满意度较低表明员工对公司给予的薪酬水平有所质疑，他们在对比市场上其他企业的薪资待遇后，认为自己的收入与付出不成正比，从而影响到他们的工作满意度和忠诚度。其次，社会保障方面，员工对公司的福利保障表现出较低的满意度，这意味着公司在员工心目中可能没有建立起充分的信任感，员工担忧在面临疾病、养老等问题时，公司不能给予足够的保障。最后，在员工福利方面，满意度较低可能意味着公司过于关注业绩和利润，在提高员工生活质量方面存在不足，忽视了员工的福祉，从而导致员工在工作过程中感受到压力和不满。与此同时，在表4.8离职员工关于其离职原因的访谈中，有35.13%的离职员工明确提出对于公司给予的薪酬不满意。这一数据进一步印证了薪酬待遇问题是影响员工满意度和员工流失率的关键因素。

综上所述，公司在薪资待遇、社会保障及员工福利等方面缺乏竞争力，导致员工的基本需求得不到满足，进而影响员工的工作满意度和忠诚度，引发员工大量流失。因此，公司应当重视员工的需求，合理调整薪资待遇，完

善社会保障制度，提升员工福利水平，以提高员工的工作满意度，减少员工流失，促进公司的稳定和发展。

4.3.2 职业发展生涯受限

依据马斯洛需求层次理论和双因素理论可知，人类最高层次的需求是自我实现需求。在甘肃前进牧业，大部分员工，特别是90后一代，对自我价值的实现抱有强烈追求，并制定了明确的个人发展规划。他们渴望通过个人的努力与付出，实现自我价值，成就自我。为此，公司必须紧密结合员工的个人特征与公司的战略目标，为员工量身打造个性化的职业生涯规划。这样不仅能满足员工自我实现的需求，提高员工对公司的满意度，更能激发员工的工作积极性和责任心，最终实现公司与员工的共同发展，达成双赢的局面。然而，根据表4.4在职员工工作满意度调查得分情况表所示，甘肃前进牧业在职员工对公司提供的职业生涯规划指导与发展路径的满意度得分为2.97，低于平均得分3分，即员工对该项满意度相对较低。这表明甘肃前进牧业员工缺乏有效的职业生涯规划引导，公司所提供的职业发展路径相对有限，这种情况会使员工感到困惑和不满，导致他们的职业发展受阻，引发员工流失率的上升。

在员工的职业生涯规划中，晋升不仅是对其阶段工作成果的最佳认可，更是维护员工队伍稳定、激发其工作潜能的关键管理手段。然而，结合表4.4和表4.8，我们注意到甘肃前进牧业的员工对公司晋升制度存在不满，认为公司晋升困难。甘肃前进牧业虽已发展成为一家规模较大的企业，但其前身作为前进奶牛专业合作社，仍在一定程度上保留了合作社式的管理风格。目前，公司内的重要职位主要由村级领导担任，重大决策也主要由村干部和董事会决定。这种情况导致同村人晋升的机会较大，存在较为明显的任人唯亲现象，对其他员工的职业发展造成了不利影响，进而增加了员工流失率。

4.3.3 缺乏有效的培训

通过对表4.4在职员工工作满意度的调查问卷分析以及表4.8离职员工离职原因的访谈调研发现，甘肃前进牧业的员工缺乏有效的培训，同时结合表

4.10, 有16.22%的受访者认为公司应为员工提供更多、更有效的培训机会。该公司现有的培训体系涵盖了岗前培训、企业文化培训以及与岗位紧密相关的业务培训等多个方面,旨在提升员工的工作能力和技术水平。然而,实际情况显示,这些培训体系的实施效果并不理想,员工对于培训的满意度普遍较低。

首先,岗前培训作为员工融入公司、理解岗位职责的初始环节,具有不可或缺的重要性。然而,目前甘肃前进牧业的岗前培训内容显得过于宽泛,缺乏具体针对性和实用性,导致员工在实际工作中难以将所学知识与实际操作相结合。其次,企业文化培训在增强员工归属感和团队凝聚力方面起着关键作用。然而,当前甘肃前进牧业的企业文化培训多停留在表面形式,缺乏对企业文化的深层内涵的解读和具体实践指导,这使得员工难以对企业文化产生真正的理解和认同。此外,与岗位紧密相关的业务培训是提升员工工作能力的核心途径。然而,目前甘肃前进牧业的业务培训存在内容单一、更新不及时等问题,难以满足员工在实际工作中不断变化的业务需求。因此,甘肃前进牧业亟需对其现有的培训体系进行全面的审视和针对性的优化,以确保员工能够获得更加全面、有效的培训,从而进一步提升员工的工作效率和整体满意度。

4.3.4 工作环境过于严苛

经过对表4.4、表4.8和表4.10的综合分析,可以发现员工普遍对甘肃前进牧业的工作环境和条件持负面评价。具体来说,员工普遍认为工作压力大,工作时间长,且工作环境较为压抑。这些因素导致员工难以有效平衡工作和生活,从而影响了工作满意度,进一步加剧了员工流失的问题。

甘肃前进牧业近年来发展迅速,而随着业务的不断扩张和市场竞争的加剧,员工们面临的工作任务也日益繁重。加班文化在公司内部盛行,许多员工不得不牺牲个人的休息和娱乐时间,以完成繁重的工作任务。这种工作状态不仅使员工难以抽出时间处理个人事务,更给那些有家庭的员工带来了巨大的困扰。他们需要在工作和家庭之间做出艰难的平衡,但往往力不从心,导致家庭关系紧张,甚至出现了离职潮。

对于年轻员工而言，他们正处于人生规划的关键时期。然而，由于工作强度过大，他们往往无暇规划个人生活。即便制定了明确的计划，如学习新技能、参加社交活动等，也会因为工作的不稳定性而无法执行。这不仅影响了他们的个人成长和发展，还可能对他们的心理健康造成负面影响。

马斯洛需求层次理论指出，员工在满足基本生存需求后，会追求更高级的安全需求。这包括物质安全、职业安全、健康保障等方面。然而，在甘肃前进牧业现有的工作环境中，员工们并未得到应有的安全保障和劳动保障。他们担心自己的工作稳定性、职业发展和健康状况，这无疑增加了员工流失的风险。因此，甘肃前进牧业需要审视现有的工作文化和管理模式，关注员工的权益和福祉，确保他们在工作中得到应有的安全保障和劳动保障。只有这样，才能维护企业的稳定和发展，实现可持续的竞争优势。

5 甘肃前进牧业员工流失对策建议及实施保障

针对甘肃前进牧业员工流失的核心原因，本章将提出一系列具体对策，并为之有效实施提供保障措施，以期有效解决该公司员工流失问题。

5.1 甘肃前进牧业员工流失对策建议

5.1.1 提高员工薪资待遇

经过深入分析甘肃前进牧业员工流失问题的原因，我们发现薪资待遇问题是导致员工流失的关键因素。当前，该公司的薪资待遇相较于同行业其他公司缺乏竞争力，这在吸引和留住优秀人才方面造成了明显的短板，进一步加剧了员工流失率的上升。

为了提升员工的满意度和忠诚度，降低离职率，甘肃前进牧业必须对现有的薪资待遇进行合理的调整。为此，企业有必要进行市场调研，以获取同行业和同地区的薪资待遇信息。通过系统地收集和分析相关数据，企业能够更清晰地认识到自身在薪资待遇方面的不足，从而为调整薪资水平提供有力的依据。此外，甘肃前进牧业还应定期与员工进行沟通和调查，了解他们对薪资待遇的期望。这有助于企业更准确地把握员工的需求，从而制定出更具针对性的薪资待遇策略。在调整薪资待遇时，甘肃前进牧业需要确保公平公正。根据亚当斯公平理论，员工期望他们的努力和贡献能够得到公平的回报。因此，企业在调整薪资水平时，应根据员工的岗位、能力、贡献等因素进行综合考虑，确保员工的付出与回报相匹配。

总之，提高员工薪资待遇是解决甘肃前进牧业员工流失问题的关键。通过市场调研、员工调查和沟通等方式，企业可以制定更具针对性的薪资待遇策略，确保自身的薪资待遇具有竞争力的同时满足员工的期望，只有这样，甘肃前进牧业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，实现持续稳定的发展。

5.1.2 打造员工多元化福利

根据赫兹伯格双因素理论，福利作为保健因素的组成部分，其目的在于改善员工的工作条件，消除员工的消极情绪，激发员工的积极性和工作动力，同时作为直接货币薪酬的延伸与补充，其存在的主要形式是间接性货币激励。福利不仅体现了企业对员工生活福祉的深切关怀，而且通过提供多样化的激励方式，增强了激励效果。

一般而言，福利激励主要涵盖法定福利和自有福利两个方面。法定福利是依照国家法律法规规定，企业必须为员工提供的福利保障，如五险一金（养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险以及住房公积金）。而自有福利则是指企业在不违反法律法规的前提下，根据自身情况为员工提供的额外福利，如补充养老、带薪休假、疗养旅游等。自有福利的种类繁多，而根据马斯洛需求理论，不同年龄和不同发展阶段的员工其需求也不尽相同，因此甘肃前进牧业可打造员工多元化福利，列举自有福利选项，形成福利菜单，供员工自主选择，然后公司根据员工的选择进行福利的发放。

甘肃前进牧业在人力资源配置过程中，可将员工划分为管理层员工与普通员工两个主要群体。鉴于管理层员工在工作中对精神层面的追求和成就感的需求，公司可酌情考虑提供包括短期疗养、外出旅游、理财产品等在内的多元化福利选择，以满足他们在精神层面的需求，激发他们的工作热情。对于普通员工而言，他们在追求生活稳定的同时，也渴望获得学习与成长的机会。这样的福利不仅能够激发员工的工作积极性，降低流动性，还有助于部门的壮大和公司的整体发展。因此，甘肃前进牧业应针对普通员工提供如外出进修、无息贷款、住房和交通补贴、餐费补助以及节日慰问等福利供其选择，以推动员工的个人成长和公司的整体繁荣。通过这些措施，公司不仅能够满足员工的不同需求，还能提高员工的归属感和忠诚度，为公司的长远发展奠定坚实基础。

5.1.3 强化员工个人职业发展规划

通过对甘肃前进牧业员工流失原因分析，并结合其现行的晋升制度，我们发现该公司员工个人职业发展空间相对狭窄，且员工晋升渠道单一，晋升

考核机制存在不公平现象。这些问题已严重影响员工的满意度，导致员工流失率不断上升。因此，公司亟需强化员工个人职业发展规划，优化员工晋升机制，以促进员工的个人发展，提高员工的满意度，降低流失率，从而推动公司的可持续发展。

甘肃前进牧业应高度关注员工个人发展，强化其职业发展规划。为此，企业应积极与员工进行定期互动，深入掌握他们的兴趣点、专业技能和职业期望，从而为他们量身定制更符合个人发展的职业道路。同时，公司需确立清晰的职业发展通道与激励机制，以拓展员工的发展空间。在构建这一体系的过程中，企业应倡导积极向上的文化氛围，激励员工持续学习、提升自我，强化团队协作精神与知识分享意识，并重视每一位员工的个人成长与进步。最后，企业须定期对员工进行职业进展评估，提供及时反馈，了解他们在职业发展过程中的挑战与需求，并给予他们必要的支持与协助。

优化员工晋升机制对于甘肃前进牧业强化员工个人职业发展规划具有至关重要的作用。一个合理、公正、透明的晋升机制能够有效激发员工的积极性，推动员工的个人成长与职业发展，同时也有助于企业吸引并留住优秀人才，减少员工流失率。为了实现这一目标，我们需要从以下几个方面入手：首先，明确晋升标准是优化晋升机制的基础。这些标准必须清晰、具体、可衡量，以确保晋升决策的公正性和准确性。这些标准应涵盖员工的绩效表现、能力素质、工作态度等多个方面，并充分考虑员工在组织中的贡献和影响力。其次，建立科学的评估体系是优化晋升机制的关键。这一体系应全面、客观、科学，能够真实反映员工的工作表现和潜力。评估过程必须公开透明，确保员工对评估结果的理解和认可。同时，评估结果应与晋升决策紧密结合，为晋升提供有力依据。

综上所述，建立健全的职业生涯规划体系，优化员工的晋升机制，对于现代企业的人力资源管理而言，是至关重要的一环。这种策略的实施，不仅能够最大限度地激发员工的内在潜能和创造力，而且能够促进企业与员工之间的和谐共生，减少企业员工流失，实现双方的共同发展。

5.1.4 增加员工有效培训

在当前社会技术迅猛发展和市场环境不断变化的背景下，甘肃前进牧业为了维持其在行业中的竞争力，对于员工个体和组织整体而言，持续学习已成为刻不容缓的必需。因此，公司必须采取切实有效的措施，增加高质量的培训机会，以支持员工不断提升自身能力，适应不断变化的工作环境。此举对于公司的长远发展和员工的个人成长均具有极其重要的意义。

甘肃前进牧业公司应该鼓励员工参加各种培训课程和交流会，此举旨在让员工了解行业内最新的动态与技术革新，以扩大其视野和知识面。通过与行业内其他专业人士的互动交流，员工能够吸收并借鉴他人的成功经验与做法，进而实现自我提升。其次，公司应为员工提供个性化的培训与学习路径。鉴于每位员工的职业规划与学习需求各异，公司需根据员工的实际情况，量身打造符合其需求的培训与学习计划。此举不仅有助于员工更快地迈向职业目标，还能提升其工作满意度与忠诚度，从而降低员工流失率。最后，公司应该通过建立培训学习奖励机制，并组织培训后的知识分享会，激发员工的自主学习热情，促进知识的交流与共享。

综上所述，甘肃前进牧业应该积极采取措施，为员工提供有效的培训，这样可以增加员工工作满意度，减少公司员工流失，从而确保公司稳健运营，实现可持续发展的目标。

5.1.5 改善员工工作环境

通过对甘肃前进牧业员工离职原因分析，我们了解到甘肃前进牧业的员工普遍面临工作任务繁重、工作强度大以及频繁加班的情况。此外，公司的工作环境过于严苛，员工的基本权益未得到充分保障，这进一步增加了员工流失的风险。面对这些挑战，甘肃前进牧业公司亟需采取切实有效的措施来改善员工的工作环境。

公司需要重新审视其管理策略，并倡导一种更为人性化和健康的工作文化。这包括但不限于优化工作流程，提高工作效率，以减少不必要的加班和过度劳累。同时，公司应该建立合理的激励机制，使员工在完成工作任务的同时，也能感受到工作的乐趣和成就感。其次，公司应关注员工的心理健康，

定期组织心理辅导活动，帮助员工释放压力，提高抗压能力。此外，为了保障员工的物质安全和职业安全，前进牧业公司应提供更为完善的劳动保障措施，这不仅有助于增强员工的归属感和忠诚度，还能提高他们的工作满意度。最后，公司应鼓励员工参与决策和管理过程，让他们感受到自己是公司的重要一员，具有责任感和归属感。这可以通过设立员工代表大会、定期开展员工满意度调查、实施员工建议制度等途径实现。

综上所述，甘肃前进牧业必须全面审视其工作环境和管理模式，以员工为中心，构建一种更为人性化、健康、安全的工作文化。只有这样，公司才能吸引和留住优秀的员工，为公司的持续发展和创新提供有力保障。

5.2 实施保障

为保障提出的员工流失问题优化对策能够顺利落实，本节根据以上优化措施提出了相应的组织保障和制度保障。

5.2.1 组织保障

员工流失问题对于前进牧业公司的持续发展构成了显著挑战。为确保公司的稳定前行，本文针对性地提出了一系列防范员工流失的对策。然而，策略的有效实施才是解决此问题的核心所在，因此，建立一套全面而高效的组织保障机制显得至关重要。接下来，本节将从以下几个维度进行深入探讨。

甘肃前进牧业应成立专门的员工流失应对小组。该小组需由人力资源部门牵头，并邀请其他相关部门积极参与，形成一个跨部门协作的工作机制。这样的团队结构能够确保对策的制定、实施和监督都能够在各部门之间形成有效的协同，从而避免信息孤岛和沟通障碍。其次，甘肃前进牧业公司应制定详尽的实施计划。该计划需明确各项对策的具体执行步骤和时间节点，以保证各项对策按计划有序进行。同时，建立相应的评估机制。通过定期评估对策的执行情况，可以及时发现并解决问题，确保对策的有效执行。此外，公司需加强内部沟通。只有确保员工充分理解和支持对策，才能推动对策的顺利实施。因此，甘肃前进牧业公司应通过定期召开员工大会、部门会议等方式，向员工传达对策的目的和意义，听取他们的意见和建议，形成共识。

这不仅能够增强员工的归属感和责任感，还能为对策的实施创造更加有利的内部环境。最后，建立员工流失预警机制。通过定期收集和分析员工离职数据、员工满意度调查等信息，可以预测员工流失的风险，并采取相应措施进行干预。这种预警机制有助于甘肃前进牧业及时发现并应对员工流失的苗头，从而避免员工流失给企业带来的损失。

综上所述，构建稳固的组织保障对于确保对策的落地实施至关重要。甘肃前进牧业公司通过成立专门的应对小组、制定详细的实施计划、加强内部沟通和建立预警机制等方式，建立一套完善的组织保障机制，确保对策的顺利推进并取得实效。这不仅有助于提升企业的运营效率和市场竞争力，还能为员工创造一个更加和谐、稳定的工作环境。

5.2.2 制度保障

(1) 建立完善的员工福利待遇制度

建立完善的员工福利待遇制度，这要求企业在诸多层面上为员工提供全面且优质的福利待遇，其中不仅包括具有竞争力的薪酬制度，也涉及了多层面的福利政策。企业应结合员工岗位、能力、绩效等因素，制定合理的薪酬制度。这不仅包括基础工资，还应该包括奖金、津贴、提成等激励措施，确保员工的收入与其贡献紧密相关。其次，企业还需根据自身实际情况和员工需求，制定出合理的福利政策，这些福利可以包括各种形式的补贴，如交通补贴、通讯补贴、餐饮补贴等，也可以包括各种形式的假期，如带薪年假、病假、产假等。最后，企业还应关注员工的身心健康，为员工提供健康保险、定期体检等福利，这些福利不仅可以帮助员工解决生活中的实际问题，提高员工的幸福感和归属感，也能够增强企业的凝聚力和向心力，为企业创造更加稳定和健康发展环境。

在此过程中，企业需持续保持对员工的关注和尊重，积极倾听员工的声音，灵活调整并优化福利政策，以确保员工福利待遇的持续改善和提升。同时，企业还需加强对员工福利制度的宣传和推广工作，使员工更加了解并认同企业的福利政策，从而增强员工的归属感和忠诚度，为企业的长远发展注入更多的活力和动力。

(2) 制定合理的工作时间和弹性工作制度。

制定合理的工作时间和弹性工作制度。首先，企业应该根据员工的工作性质和需求，制定合理的工作时间，让员工有足够的时间休息和放松。其次，企业还可以引入弹性工作制度，如远程办公、弹性工作时间等，让员工能够根据自己的实际情况调整工作时间，更好地平衡工作与生活。最后，提供丰富的员工活动和文化娱乐设施，增强员工之间的凝聚力和团队合作精神，让员工在工作之余享受多样化的娱乐活动，从而减轻工作压力。

通过制定合理的工作时间和弹性工作制度，以及提供丰富的员工活动和文化娱乐设施，企业能够帮助员工在工作和生活中实现平衡和满足。这不仅能够减少员工流失的可能性，还能提高员工的工作积极性和创造力，为企业的可持续发展提供有力保障。

6 研究结论、不足与研究展望

根据前面对甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失现状、原因的分析以及提出的对策建议，本章对研究的主要结论进行了系统总结，并对研究成果进行了展望，以期对相关领域的学术研究和实践应用提供有价值的参考。

6.1 研究结论与不足

随着市场竞争的日益激烈，员工流失问题已成为企业普遍关注的焦点。对于企业而言，员工流失不仅关系到其日常运营稳定，更对企业的长远发展构成潜在威胁。因此，深入探究员工流失问题的根源，寻求有效的解决之道，已成为企业刻不容缓的任务。本文以甘肃前进牧业科技有限责任公司为例，通过对的员工流失现状及原因的分析，结合马斯洛需求层次理论、双因素理论和公平理论，提出了甘肃前进牧业员工流失对策建议，并为其顺利实施提出保障措施。本文通过对甘肃前进牧业员工流失问题进行研究，得出以下结论：

一是基于甘肃前进牧业员工流失现状，通过对在职员工工作满意度问卷调查和离职员工流失访谈调查的结果分析，发现目前导致该公司员工流失问题的主要原因。

二是本文通过分析甘肃前进牧业员工流失的主要原因，提出了解决该公司员工流失问题的具体对策建议，包括提高员工薪资待遇、打造员工多元化福利、强化员工个人职业发展规划、增加员工有效培训、改善员工工作环境，以此来改善甘肃前进牧业的员工流失问题。

三是为保证甘肃前进牧业员工流失问题对策建议的实施，结合公司实际情况提出了实施保障措施，包括成立专门的员工流失应对小组、建立员工流失预警机制、建立完善的员工福利待遇制度、制定合理的工作时间和弹性工作制度等措施，推动对策建议的顺利实施。

另外，由于畜牧型企业员工流失问题研究的复杂性，目前尚有许多有效的理论模型与解决方案未能深入研究。因此，在有限的时间内提出的对策建

议仍存在一些不足之处，为确保其实施效果，有必要在实施过程中进行持续的改进和完善。

6.2 研究展望

关于本文存在的局限性与不足之处，笔者将在后续的实践工作中，持续深化相关知识的学习，致力于拓宽学术视野。笔者将以更加专业、严谨的态度，深入研究该问题，以期取得更为全面、深入的学术成果。同时，笔者期望本文针对甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失问题所提出的对策建议，能为该公司解决员工流失问题提供有益参考，并对同类型企业产生一定的借鉴意义与启示作用。

参考文献

- [01] Bell and Lee,Duffey MRA model for effective implementation of Earned Value Managem-Ent methodology[J].International Journal of Project Management,2017,21(05):375-382.
- [02]Boyle RL. What's the true cost of employee turnover? [J]. Magma Connex,2015:10-11.
- [03]DavidAirey.Probabilistic estimating[J].Journal of the Construction Division,2018(01):65-77.
- [04] Deems R S. Calculating the true cost of employee turnover [J]. Balance,1999,3(3):13.
- [05]Dutta S, Khatri P. Servant leadership and Positive Organizational Behaviour: The Road ahead to Reduce Employees' Turnover Intentions[J]. On the Horizon, 2017.
- [06]Evangelia Katsikea, Marios Theodosiou, Robert E,et al. Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers[J].International Business Review,2015,24(3):367-379.
- [07]Griffith J. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction,staff turnover, and school performance[J]. Journal of Educational Administration, 2013, 42(3):333-356.
- [08]IvetaOzolina-Ozola. The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences,2014:156.
- [09]Jaun Derek Smith. Successful Strategies for Reducing Employee Turnover in the Restaurant Industry[D]. Minneapolis:Walden University, 2018.
- [10]March J G, Simon H A. Organization[M].NewYork: Wiley, 1958: 5-6
- [11]Mohsin,A.,Lengler,J.Exploring the antecedents of staff turnover within the fastfoodin dust-ry:the case of Hamilton,New Zealand[J].Journal of Human Resources in Hospitality & TourismManagement,2015,14(1):1-24.
- [12]Moshe Krausz,Meni Koslowsky,Asher Eiser. Distal and Proximal Influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for a Withdrawal Progression

- Theory[J]. Journal of Vocational Behavior,1998,52(1):
- [13]Nada Krypa. Social Economic Development and the Human Resources Management[J].Academic Journal of Interdisciplinary Studies,2017,6(1).
- [14]Owence,C,Pinagase,TG,Mercy,M M.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.
- [15]Price J L. Reflections on the determinants of voluntary turnover. Journal of International Manpower(Forthcoming), 2001.
- [16]Price J. The Study of Turnover[M]. Iowa. Iowa State University Press. 1977.5-48
- [17]Soojin Kim, Lisa Tam, Jeong-Nam Kim, et al. Determinants of Employee Turnover Intention[J]. Communications: An International Journal, 2017, 22(3): 308-328.
- [18]Sophie De Winne, Elise Marescaux, Luc Sels, Ilke Van Beveren, Stijn Vanormelingen. The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: a flexible non-linear approach[J].The International Journal of Human Resource Management,2019,30(21):3049-3079.
- [19]Tilden VP, Thompson SA, Gajewski BJ, et al. End-of-life care in nursing homes:the high cost of staff turnover.[J]. Nursing Economic,2012,30(3):163.
- [20]Tremblay, Haines Y, Joly. Staff Turnover and Service Quality Within Residential Settings[J].Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance,2016,40(1):22-36.
- [21]Vatwani, Archana, Hill, et al. Examining Factors, Strategies, and Processes to Decrease Physical Therapy Turnover Rates in Acute Care Physical Therapy, 2018,9(1): 11-18.
- [22]白玉. 高慧子. 企业员工流失问题及对策 [J]. 全国流通经济, 2019, (01): 78-79.
- [23]陈诗佳. 精益生产模式下降低员工流失率的对策研究 [J]. 湖南科技大学学报 (社会科学版), 2017, 20(01): 84-88.
- [24]陈振. HTKJ 公司员工流失问题及防范对策研究 [D]. 淄博: 山东理工大

- 学. 2020.
- [25]郭扬真. S 教育培训公司知识型员工激励问题研究[D]. 福州: 福建师范大学. 2015.
- [26]黄天惠. M 英语专业技能培训公司人员流失问题及对策研究[D]. 广州: 华南理工大学. 2020.
- [27]姜晓奇. G 民办高中教师流失案例研究[D]. 大连: 大连理工大学. 2020.
- [28]剧苗苗. 华图培训企业员工流失原因分析与对策研究[D]. 辽宁: 辽宁工程技术大学. 2017
- [29]李军凯. X 印刷公司员工流失原因与对策研究[D]. 西安: 陕西师范大学. 2018.
- [30]马熠. FG 培训机构员工流失问题与对策研究[D]. 湘潭: 湘潭大学. 2014.
- [31]潘磊. IT 企业人才流失问题分析及对策[J]. 社会科学家, 2021, (07):88-91.
- [32]田力. 中小型企业员工流失分析及其对策探究[J]. 人才资源开发, 2017, (16):193-198.
- [33]王冠鹏. 秦双燕. 崔恒建. 员工流失的影响因素分析与预测[J]. 系统科学与数学, 2022, 26(02):1-17.
- [34]邢易愷. A 航空公司深圳维修厂飞机维修人员流失问题研究[D]. 南京: 南京航空航天大学. 2020.
- [35]徐文娜. 基于心理契约的城阳区民营企业人才流失控制研究[D]. 青岛: 中国海洋大学. 2012.
- [36]薛文科. 企业核心员工流失原因与管理对策[J]. 中国商论, 2022, (1):146-148.
- [37]杨学英. 企业核心员工流失的危害及原因分析[J]. 环渤海经济瞭望, 2021, (1): 106-107.
- [38]应斌斌. D 百货员工流失问题研究[D]. 郑州: 郑州大学. 2019.
- [39]余香. 陈增明. 银行客户服务中心员工流失分析——以某商业银行客户服务中心为例[J]. 福建商业高等专科学校学报, 2016, (06):51-55.
- [40]张孟斌. A 旅行社员工流失问题与对策研究[D]. 西安: 西安科技大学. 2019.
- [41]张思思. 胡益龙. 人力资源公司员工流失问题与对策研究[J]. 人力资源开发. 2019, (06):83-84.

- [42] 张欣. BQ 公司员工流失原因及对策分析 [J]. 辽宁广播电视大学学报, 2022, (01): 106-109.

附录 1

甘肃前进牧业科技有限责任公司在职员工工作满意度调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！非常感谢您参与该调查问卷活动，本问卷旨在了解前进牧业员工工作满意度，为研究公司人员流失问题提供数据支持。为确保调查的公正性与客观性，本问卷采用匿名的方式，并郑重承诺对您所提交的个人信息及问卷结果予以严格保密，请您根据实际情况如实填写。再次感谢您的积极配合！

一、基本信息

1、您的性别（）

A. 男 B. 女

2、您的学历水平（）

A. 研究生及以上 B. 本科 C. 专科及以下

3、您的年龄（）

A. 20-29岁 B. 30-39岁 C. 40-49岁 D. 50岁及以上

4、您在本公司的工作年限（）

A. 3年以下 B. 3-5年 C. 5-8年 D. 8年及以上

5、您的岗位级别（）

A. 普通员工 B. 基层管理 C. 中层管理

二、员工工作满意度调查

1、您对公司给予的工作环境满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

2、您对自己所在岗位工作量满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

3、您对公司的管理制度满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

- 4、您对公司内部组织关系满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 5、您对公司的考勤制度、休假制度满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 6、您对公司目前的发展状态满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 7、您对公司的企业文化建设满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 8、您对公司关怀员工的程度满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 9、您在公司的归属感满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 10、您对公司的晋升制度满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 11、您对公司提供的培训机会满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 12、您对公司激励机制满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 13、您对公司绩效考核机制满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 14、您对公司提供的职业生涯规划指导与发展路径满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 15、您在工作岗位中获得的成就感程度满意吗（）？
- A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意
- 16、您是否满意领导对您的认可与您个人期望值相比（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

17、您对公司给予的薪资待遇满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

18、您对公司的社会保障及员工福利满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

19、您对公司各项制度体系的公平性满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

20、您对公司对待员工权益的重视与保障程度满意吗（）？

A. 非常不满意 B. 不满意 C. 一般 D. 满意 E. 非常满意

附录 2

甘肃前进牧业科技有限责任公司员工流失访谈调查提纲

- 1、您的学历、离职时的年龄？
- 2、您当时加入甘肃前进牧业的原因有哪些？
- 3、您在甘肃前进牧业工作期间最满意公司的哪些方面？
- 4、您离职的主要原因是什么？
- 5、您离职后是否继续从事相同岗位或相关行业？
- 6、您认为甘肃前进牧业要留住员工、稳定队伍，应从哪些方面加以改善？

后 记

岁月如梭，三年的MBA学习生涯即将落幕。三年的学习生涯，在多位老师的引领下，得以充实自我，为未来的学习和职业生涯奠定了坚实基础。感谢母校为我提供的学习机会，感谢陪伴我走过三年求知路的老师与同学。

这篇论文的完成，从选题到撰写，再到最终的定稿，整个过程都得到了林艳老师的悉心指导。她在论文写作过程中，为我提供了许多宝贵的建议和帮助，使得我在研究过程中有了更清晰的方向和更深入的理解。对于她的悉心教导，我再次表示由衷的感谢。此外，我还要感谢在整个论文写作过程中，为我提出了许多宝贵意见的各位老师。他们的批评与建议，使我更加清晰地认识到自身不足，并敦促我持续改进。他们的专业指导和支持，使我的论文得以进一步完善。

最后，要感谢各位在论文撰写中给予我帮助的同事和朋友，使我能够克服困难收集到各类数据并按照规定要求，顺利完成毕业论文的起草和撰写，为我的研究生生涯画上圆满句号。

作者：梁丹妮

2024年5月31日