

分类号 F203.9/1168

U D C

密级

公开

编号

10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 QH 国有企业人才流失规避策略研究

研究生姓名: 杨婧涛

指导教师姓名、职称: 郝金磊 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 05 月 20 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： 杨增涛 签字日期： 2024.06.01.

导师签名： 杨增涛 签字日期： 2024.06.01.

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： 杨增涛 签字日期： 2024.06.01.

导师签名： 杨增涛 签字日期： 2024.06.01.

Research on Talent Retention Strategies in QH State-Owned Enterprises

Candidate : Yangjingtao

Supervisor: Haojinlei

摘 要

随着社会的不断发展和企业间竞争的日益激烈，人才成为企业核心竞争力，导致各行业人才资源均日益紧张。在煤电行业，由于内外部环境的重大转变，人才管理工作变得更加复杂。尽管国家已经采取了一系列宏观经济调控措施，并实施了煤电保供政策，但煤矿企业仍然面临着严峻的人才管理问题。特别是近年来，人才流失问题更加突出，并呈现出年轻化的趋势。这一问题的严重性不容忽视，因为人才的流失不仅会对企业的运营产生负面影响，还会对整个行业的可持续发展造成威胁。

论文在阐释勒温的场论、人才流失影响因素的分析模型以及公平理论等理论的基础上，报告了 QH 企业目前的人才流失现状，对已流失人才进行了影响离职意图强烈程度的调查，分析了 QH 企业人才流失的主要影响因素，针对技术性人才的流失提出了加强重视程度、投资力度以及完善其培训机制等一系列措施。同时，建议强化领导人员能力建设、优化企业的人员结构，强化企业的岗位管理，为提升企业管理效率搭建坚实基础。最后，设立健全的绩效考核机制，完善薪酬分配和激励制度，并采取灵活的人才引进措施，打造建设学习型企业氛围，从多个维度为国有煤炭类企业规避人才流失提出了应对策略。

论文通过对 QH 国有企业人才流失问题的研究，找准了导致企业人才流失的主要因素，制定了切实可行的应对策略，为企业降低人才流失率、保留关键人才提供支持，也为企业将来的人才管理优化提供了借鉴。因此，论文通过对 QH 国有企业人才流失问题的研究，能为同行业中其他面临类似困境的企业，在遏制人才流失方面提供一定的参考价值。

关键词：人才流失 影响因素 规避对策 保障机制

Abstract

With the continuous development of society and the increasingly fierce competition among enterprises, talent has become the core competitive advantage of businesses, leading to a growing scarcity of talent resources across industries. In the coal and power industry, due to significant changes in internal and external environments, talent management has become more complex. Despite the implementation of a series of macroeconomic control measures by the government and the enforcement of policies to ensure coal and power supply, coal mining enterprises still face severe talent management challenges. Particularly in recent years, the issue of talent loss has become more prominent and shows a trend towards younger generations. The seriousness of this issue cannot be overlooked, as talent loss not only negatively impacts the operations of enterprises but also poses a threat to the sustainable development of the entire industry.

Building on the theories of Lewin's field theory, the analysis model of factors influencing talent loss, and equity theory, the paper reports on the current talent loss situation in QH enterprise. It conducts a survey on the intensity of the impact of talent loss intentions for those who have already left, analyzes the main influencing factors of talent loss in QH enterprise, and proposes a series of measures to address the loss of technical talents, such as enhancing attention, investment, and improving

training mechanisms. Additionally, it suggests strengthening leadership capacity building, optimizing the company's personnel structure, enhancing job management, establishing a solid foundation for improving management efficiency, setting up a sound performance evaluation mechanism, refining salary distribution and incentive systems, and adopting flexible talent acquisition measures to create a learning-oriented corporate culture. The paper offers strategies from multiple dimensions for state-owned coal enterprises to mitigate talent loss.

By studying the talent loss issue in QH state-owned enterprises, the paper identifies the key factors leading to talent outflow, formulates practical strategies to reduce talent loss rate, retain key talents, and provides support for future talent management optimization in enterprises. Therefore, through the research on talent loss in QH state-owned enterprises, the paper offers valuable insights for other enterprises facing similar challenges in the industry, providing reference value in curbing talent loss.

Keywords: talent loss; influencing factors; mitigation strategies; safeguard mechanisms

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 煤电行业发展受限	1
1.1.2 煤电企业人才流失规避的必要性	1
1.2 研究的目的及意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 人才流失的原因研究	2
1.3.2 人才流失的影响研究	3
1.3.3 人才流失规避对策研究	4
1.3.4 国内外研究述评	5
1.4 论文研究内容及方法	6
1.4.1 论文研究内容	6
1.4.2 论文研究方法	8
2 概念界定及理论基础研究	9
2.1 人才流失的相关概念	9
2.1.1 人才内涵的界定	9
2.1.2 人才流动的概念	9
2.1.3 人才离职的概念	10
2.1.4 人才流失的概念	10
2.2 相关理论基础研究	11
2.2.1 勒温的场论	11
2.2.2 人才流失影响因素的分析模型	11
2.2.3 公平理论	13

3 QH 国有企业人才流失现状与影响分析	14
3.1 企业简介	14
3.2 QH 企业在城市经济发展中的重要地位	14
3.3 QH 企业人才现状与人才流失现状	15
3.3.1 QH 企业人才现状	15
3.3.2 QH 企业人才流失情况	17
3.3.3 QH 企业人才流失的特点	19
3.4 QH 企业人才流失带来的影响	20
3.4.1 对企业经营效率的影响	20
3.4.2 对企业团队建设的影响	21
3.4.3 对企业经营成本的影响	22
4 QH 企业人才流失影响因素分析	23
4.1 QH 企业人才流失影响因素访谈	23
4.1.1 访谈对象	23
4.1.2 访谈内容	23
4.1.3 访谈结论	29
4.2 QH 企业人才流失影响因素的问卷调查	29
4.2.1 调查对象	29
4.2.2 调查问卷设计	30
4.2.3 问卷调查回收情况	30
4.2.4 问卷调查结果统计	30
4.3 QH 企业人才流失影响因素剖析	34
5 规避 QH 企业人才流失对策	36
5.1 规避思路与原则	36
5.1.1 规避思路	36
5.1.2 规避原则	36
5.2 具体规避措施	37
5.2.1 优化人才招聘和选拔流程	37

5.2.2 采取灵活的人才引进措施	38
5.2.3 完善人才培养机制	38
5.2.4 健全绩效考核机制	39
5.2.5 完善薪酬分配和激励制度	40
5.2.6 建立员工发展通道	41
5.2.7 打造建设学习型企业	42
5.3 实施的保障措施	42
5.3.1 人员保障	43
5.3.2 制度保障	43
5.3.3 机制保障	43
5.3.4 资金保障	44
6 结论与展望	45
6.1 研究结论	45
6.2 研究不足与展望	45
参考文献	46
附 录	51
后 记	55

1 绪论

1.1 研究背景

近年来，山西省的煤电企业面临着人才流失的严重问题。随着市场经济的发展和科技进步，国内外优秀科研公司和机构的进驻，以及新兴行业的快速发展，煤电企业人才面临更广阔的选择空间。然而，煤电企业的管理制度、工作环境、薪酬福利等方面与新兴行业相比存在一定差距，导致了人才流失现象的加剧。此外，山西省煤电企业人才流失还受到人才市场竞争激烈、人才培养机制不完善等因素的影响。因此，有必要对山西省煤电企业人才流失问题进行深入研究，探索解决之道，促进煤电企业的可持续发展。

1.1.1 煤电行业发展受限

煤电行业在近年来面临多方面因素的制约，导致其发展受限。首先，环保压力。煤电行业是重要的碳排放来源，随着全球对气候变化的关注增加，环保压力也随之增大。政府加强了对煤电行业的环保要求，限制其排放标准，这对煤电企业的生产和发展造成了影响；其次，能源转型。随着清洁能源的发展和技术进步，人们对可再生能源的需求逐渐增加。政府出台了一系列支持可再生能源发展的政策，导致煤电行业在能源结构调整中受到限制；第三，过剩产能。煤电行业存在过剩产能问题，导致市场竞争激烈，价格下跌，企业利润受到挤压。这也限制了煤电行业的发展空间；此外，技术更新。煤电行业技术相对滞后，面临着需要进行技术更新和升级的挑战。然而，技术更新需要巨大的投入，并且可能对企业的盈利能力产生负面影响；最后，人才流失。如前所述，煤电行业面临着人才流失问题，这影响了企业的创新能力和竞争力，进而限制了行业的发展潜力。综合以上因素，煤电行业在当前环境下遇到了多方面的困难和挑战，需要政府、企业和社会各方共同努力，寻找可持续发展的道路。

1.1.2 煤电企业人才流失规避的必要性

首先，维护核心竞争力。人才是企业的核心竞争力之一。煤电企业拥有丰富的资源和市场份额，但如果人才流失过多，将直接影响企业的运营和发展。通过加强人才流失规避，煤电企业可以保持核心团队的稳定，确保企业的竞争力和持续发展；其次，提高组织稳定性和连续性。人才流失可能导致组织的不稳定性和连续性问题。煤电企业通常具有庞大的组织架构和复杂的管理体系，如果核心人才频繁离职，将给组织带来不必要的变动和不确定性。通过规避人才流失，煤电企业可以维持组织的稳定性和连续性，更

好地实现长期发展目标；最后，降低人才流失成本。人才流失不仅会导致组织知识和经验的流失，还需要耗费时间和资源来重新招聘和培养新的人才。这将增加企业的人力成本和培训投入。通过加强人才流失规避，煤电企业可以降低人才流失的成本，并更有效地利用人力资源。综上所述，煤电企业加强人才流失规避具有重要的必要性，可以保护企业的核心竞争力，提高组织的稳定性和连续性，并降低人才流失的成本。这将有助于煤电企业实现长期发展和可持续竞争优势。

1.2 研究的目的及意义

1.2.1 研究目的

本文从分析现阶段我国山西省国有企业内人才流失现状出发，在梳理相关文献并界定相关概念的基础上，运用实证分析方法，探讨人才流失对国有企业的影响以及造成国有企业人才流失的主要因素，提出规避人才流失的具体对策。

1.2.2 研究意义

（1）理论意义

基于勒温的场论、人才流失影响因素分析模型以及公平理论等相关理论，本文对 QH 企业当前的人才流失状况进行了分析。结合人力资源管理理论，提出了相应的问题规避对策，为企业解决人才流失问题提供了理论依据。这些研究成果可为企业决策者、人力资源管理者 and 学术界提供有益参考，以迎接人才流失带来的挑战。

（2）实践意义

本文通过访谈法与问卷调查法，找出了导致 QH 企业人才流失的主要影响因素，提出了相应的规避对策，本研究为降低国有企业人才流失率、提高企业核心竞争力提供了提供实际指导和解决方案，帮助该类企业应对人才流失的挑战，具有较强的现实意义。

1.3 国内外研究现状

国内外学者就企业内外人才流失现象进行了深入研究和分析，探讨角度和层次各异。其中，西方国家的研究理论更为成熟，取得了许多重要研究成果。

1.3.1 人才流失的原因研究

Brusentsova（2020）研究后认为：工作承诺以及工作满意度是影响人才流失的关键因素。员工工作满意度降低时，可能会逐步产生抗拒情绪，对工作效率带来不利影响，进而减弱工作承诺，导致产生离职意愿。Shahabadi（2020）研究后认为：竞争力指数

对人才外流有显著的负面影响。此外，福利差距指数与人才外流呈正相关关系，具有显著性，而实际工资差距指数与人才外流的相关性为正，但不显著。同时，失业率与人才外流之间也存在显著的正相关关系。Bharddwaj (2020) 研究后认为：由于组织内部管理模式僵化，基层员工无法根据实际绩效自主调整薪酬福利。通常情况下，选人用人机制均由上级部门规划，员工参与度不高，导致基层员工的能力、岗位需求以及岗位特征等方面难以匹配。进而引发大规模人才流失。这种情况下，人力资源匹配度不足，人力资源应用效率受到严重影响。Priyanka (2021) 研究后认为：个体相关因素主要对工作满意度产生影响，而外部环境对其影响程度较小。Peter (2021) 研究后认为：人才流失现象主要由员工积极性相对不足、企业未能有效整合员工发展与企业发展、软环境和企业文化关注不足以及晋升途径的封闭等因素造成。Liucong (2022) 研究后认为：工作压力大，收入与员工的期望不相匹配等是员工考虑离职的重要原因。

王虹、程剑辉等 (2001) 研究后认为：企业员工流失主要受个人特征、组织环境、工作内容的影响，首先年龄是影响员工流动的最重要的原因；其次员工对工作内容的感觉和评价也是预测流动率的重要变量；最后员工对自己所属企业的组织环境的满意程度也是决定了流动的重要因素。刘益男 (2019) 研究后认为：工作体制机制缺乏创新、成长空间和发展机会较少导致了人才的流失。杜旭辉 (2023) 研究后认为：造成国有企业人力资源流失的原因主要包括产业类型缺乏吸引力、薪酬缺乏竞争力、职业晋升空间不足以及企业文化和管理模式问题等。刁春立 (2022) 研究后认为：国有企业对新入职职工的薪酬和福利待遇相对保守。目前国有企业的人力资源管理偏向传统化，其中一些管理模式被新生代人才认为是不公平、不科学和不合理的。杨超 (2021) 研究后认为：在国有企业中，导致人才流失的因素主要涵盖人才管理机制的不健全、薪资分配制度的不公平、职业规划的不完善，以及国有企业的运行发展缺乏科学性。李超 (2021) 研究后认为：国有企业长期以来过于追求经济利益，企业领导将所有精力聚焦于经济发展，忽视了人事管理工作，使得企业的人力资源管理长期处于无序状态，存在岗位设置和人员管理方面的不足，从而导致人才的浪费，无法充分发挥其作用。

1.3.2 人才流失的影响研究

Munir 等 (2018) 研究后认为：员工离开企业不仅会导致人才培养成本上升，甚至可能会引发商业机密泄露。Habib 等 (2018) 研究后认为：员工离开企业会对生产率造成负面影响，员工的离职可能会妨碍组织整体生产效率。Christopher 等 (2020) 研究后认为：一定数量的员工离开企业会导致企业的绩效下降，进而严重影响公司的盈利能

力。Porter 和 Rigby(2021) 研究后认为：员工离开企业会引发直接和间接的生产力损失，增加成本。同时，这种离职现象还存在一定的“传染性”。其他同事可能会观察到离职员工的退缩行为，受其影响，模仿其态度和行为，进而影响工作效率，导致企业业绩下降，服务品质降低，提高了离职的风险。

苗聪(2019) 研究后认为：企业面临人才的非正常流失时，不仅需要承担高昂的替代成本，还可能导致企业重要的商业机密和技术等无形资产流失，从而给企业带来更为严重的损失。叶晓凡(2021) 研究后认为：人才的流失会增加部门人才重置的资本，造成人才团队结构失衡，还会存在部门内部机密扩散或是核心技术泄露的风险，同时会影响组织凝聚力，降低部门整体的工作效率。杨学英(2021) 研究后认为：核心员工的流失不仅会增加企业人力资源成本，还影响企业市场竞争力，对企业战略发展造成不利影响，会损害企业的社会形象。张宏伟(2019) 研究后认为：员工流失不仅会直接造成企业经济损失，还会对企业在职员工的稳定性和工作积极性产生不利影响，同时也会损害企业的声誉。于馥郡(2019) 研究后认为：员工流失带来的影响除了经济上的损失、对士气的危害之外，这种流失不仅仅意味着失去了一个或是一些职员，而是在竞争优势上，也造成了严重的缺失。

1.3.3 人才流失规避对策研究

Zaheer(2019) 研究后认为：企业应该分别从管理、个人和薪酬三个不同的维度入手，来降低人才流失率。首先，从个人维度上出发，需要采取多种措施提高员工的满意度；其次，在薪酬维度上，应制定合理完善的激励机制，增强激励效果；最后，从管理维度来看，应强化员工的认同感，建立健全的员工培训和发展体系。Kashif(2020) 研究后认为：合理的薪酬水平、充盈的发展机会和更加优越的生活方式是防止人才流出企业的关键因素。Muhammad(2020) 研究后认为：职业适应性与员工离职倾向呈负相关关系。也就是说，工作适应性良好的员工不太容易想要离职，同时工作幸福感也会增强员工留下的意愿。Koroleva(2020) 研究后认为：为了增强对核心员工的吸引力，应设计科学的薪酬和待遇规定，提高工作满意度。另外，在企业文化方面更好地关怀员工，以避免员工流失。Sourabh(2021) 研究后认为：员工通常更感兴趣于提供职业发展和成长机会的公司。Amadi 等(2021) 研究后认为：晋升机会和薪酬待遇作为奖励制度与员工留职意愿之间存在正相关关系。只有优化完善奖励制度，特别是在薪酬待遇和晋升机会等方面，才能留住最优秀的员工。

张新明（2021）研究后认为：应分别从创新人力资源管理理念、探索人力资源用人机制、完善薪酬体系与激励机制、建立健全人才管理与培训制度等方面，研究人力资源管理的改进措施，为日后提高企业人力资源管理水平提供建议。汪军彦（2023）研究后认为：国企要想在激烈的市场竞争中得以生存与发展，就必须要做到与时俱进，突出自我发展优势，加快人力资源管理激励机制进一步完善与优化的步伐，除了要激励的全面性、公平性、有效性以外，还要给予员工培训高度重视，指导员工做好自我职业规划，只有这样才能保证人力资源管理质量的大幅度提高，企业有了人才的支持，才能逐渐向着现代化、规范化发展方向前进。王旭强（2021）研究后认为：国企应该为员工提供培训的机会，通过培训，国企员工可以不断提高自身素质，同时也能增强国企人力资源的综合素质，为国企建立更强的创新能力和合作能力，也能够让国企员工感受到自我价值的实现，与国企建立深厚的感情，对国企产生出更多的安全感、归属感和认同意识，从而减少人才资源的流失。黄磊（2020）研究后认为：应当持续强调企业文化的重要性，以促进企业与员工共同目标的凝聚。引导员工树立“主人翁”的意识，激发他们对企业和工作的热情，进而增强他们对企业的归属感和认同感，从而有效减少人员流失。陈晨（2020）研究后认为：应加强企业文化建设，提高员工的企业认同感。通过不定期、形式多样的忠诚度培训提高员工对组织的责任意识与认同感，让个人追求与组织目标的实现合为一体，提高员工在企业中的工作满意度与工作动力，增强员工迎难而上的韧劲，从而降低员工离职率，实现企业战略。张博（2020）研究后认为：针对一个企业而言，企业文化是支撑企业发展的精神支柱，并且也是推动企业员工形成认同感以及归属感的关键所在。为此，国企务必关注自身的企业文化建设，结合先进的企业文化提高员工的向心力、凝聚力，实现企业人才之间协作和关系的综合强化，从而减少人才的流失，促进企业自身的稳定与健康发展。

1.3.4 国内外研究述评

综上所述，国内外专家们对影响人才流出企业的因素、人才流失对企业的影响以及规避人才流失的对策进行了广泛的研究和论证，取得了显著成果。这些研究和论证为本论文提供了极具价值的参考。通过以上汇总可以发现，目前国内外学者大多聚焦于笼统的企业人才流失问题，针对于研究某一特定类型企业人才流失问题的研究还较少。本论文将在遵循以上学者研究思路的同时，聚焦于传统的国有煤电企业，结合所调查的QH公司人才流失的实际问题，把理论和现实情况相结合，为该类公司规避人才流失提出针对性的可行方案。

1.4 论文研究内容及方法

1.4.1 论文研究内容

本文重点研究 QH 企业人才流失的影响因素，并提出相应的规避对策。本文主要分为以下部分：

第一章：绪论，主要探讨本研究的背景和意义，研究内容以及研究方法。

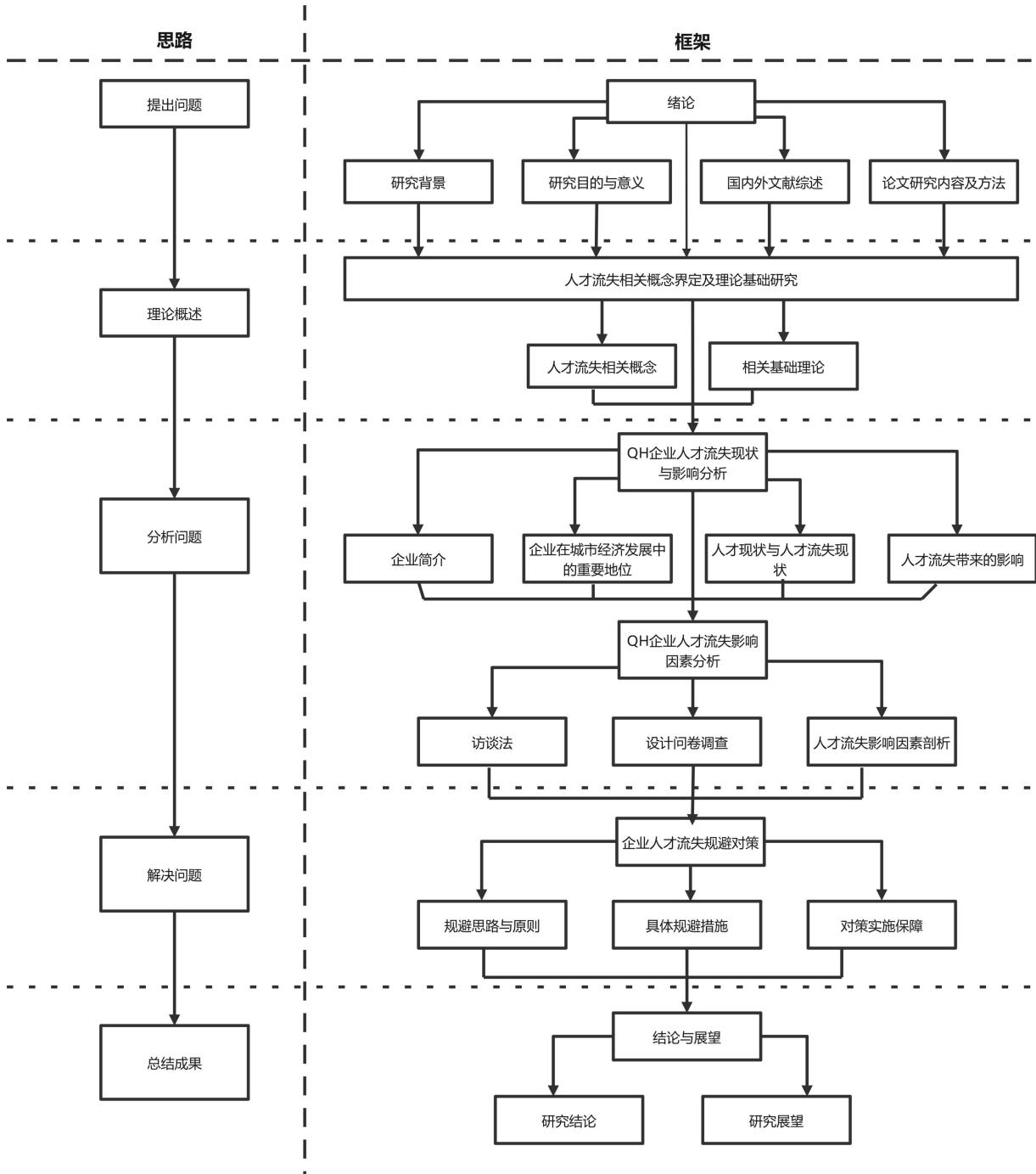
第二章：相关概念的界定以及理论基础。勒温的场论、人才流失影响因素的分析模型以及公平理论，为后面分析 QH 企业人才流失的影响因素提供理论基础。

第三章：QH 企业人才流失现状与影响分析。从企业内部的人才现状与人才流失现状入手，分析 QH 企业人才流失的特点，为后续企业的人才流失影响因素分析提供现实依据。

第四章：QH 企业人才流失影响因素分析。设计访谈提纲，运用访谈法，对 QH 企业已流失人才进行访谈，初步了解影响人才流出企业的因素的分布范围。结合访谈结果，设计问卷调查，对一定数量的已流失人才发放问卷，统计问卷结果，分析归纳导致人才流失的主要影响因素，为后续人才流失规避思路提供指导方向。

第五章：设定人才流失规避的思路与原则，分别从组织和个体层面入手，为 QH 企业人才流失问题提出具体的规避对策，并在人员、制度、资金方面制定相应的对策实施保障机制。

第六章：总结研究成果并指出本论文的不足之处，同时展望未来研究方向。



1.4.2 论文研究方法

(1) 文献研究法：结合相关理论基础，查阅网络图书及相关文献，收集资料和案例，总结、分析人才流失和人力资源管理方面的文献，整理并归纳，为研究提供理论依据。

(2) 访谈法：在轻松环境下与被采访者进行一对一的访谈，确保访谈内容保密，全面了解离职原因，为设计问卷调查提供真实可靠依据。

(3) 问卷调查法：以 QH 企业人才流失为例，设计问卷并发放给已流失人才，对调查结果进行统计分析，为制定规避策略提供实证依据。

2 概念界定及理论基础研究

2.1 人才流失的相关概念

2.1.1 人才内涵的界定

人才是在特定领域或岗位上具备出色能力和专业知识的人，能通过知识、技能、创造力、领导才能或潜力对组织、行业或社会产生积极影响。界定人才的角度包括知识技能、绩效成就、潜力发展、适应学习能力以及价值观文化匹配。不同组织会根据需求强调其中某些角度，人才的定义也会随时间和环境变化而调整。根据 QH 企业的行业特性和员工的职责分工，可将人才划分为管理型和技能型两类。管理型人才是指负责领导单位或部门的人员，具备管理才能，善于理解员工行为特征并有效沟通。他们拥有丰富管理经验，擅长运用科学管理方法。核心管理人才主要侧重战略视角，并具备领导、决策和组织能力。首先，他们具备长远的眼光，为公司制定总体的战略和战术计划，确保公司的长期发展。其次，他们能通过有效的沟通和激励，引导和协调各部门的工作，促进团队协作。第三，他们擅长处理复杂问题，能够通过优化流程和资源配置，提高公司的运营效率，降低风险，增加利润。而技能型人才则是指具备特定专业技能的员工，例如高级工程师、一级建造师等。技能型人才主要侧重解决问题，他们有着专业的技术、创新的思维以及丰富的实操经验。他们是产品研发、技术支持和创新的核​​心驱动力，专注于解决具体的技术难题，通常富有创造力，能够提出新的解决方案，引领行业发展趋势，并负责实施和维护公司的技术设施，保证业务的顺利运行。本文认为的人才是对公司的发展至关重要的、拥有丰富的知识和技能、能够为公司带来经济效益的员工。

2.1.2 人才流动的概念

人才流动是指人才在不同组织、地区或行业之间的流动和迁移。这种流动可以是指人才从一个组织转移到另一个组织，或者从一个地区移居到另一个地区，甚至是从一个行业转向另一个行业。人才流动对个人和组织都有一定的影响。个人通过人才流动可以获得更广阔的职业发展机会，提高薪酬待遇和福利，扩展专业知识和技能，以及积累新的工作经验。此外，人才流动还能让个人接触不同的组织和文化，扩大人际网络，提高竞争力和适应能力。

对组织而言，人才流动也具有积极的影响。首先，人才流动带来新鲜的思维和创新的想法，推动组织的发展和进步。其次，人才流动可以使组织保持活力，避免僵化和内

部腐败的发生。此外，吸引外部人才的流动可以为组织获取更多的人才资源，提高整体绩效和竞争力。

2.1.3 人才离职的概念

离职概念指的是员工自愿或被迫结束在某个组织或公司工作的状态。员工可能选择离开工作岗位出于各种原因，如个人发展需要、工作不满意、薪酬待遇、工作环境、家庭原因等。离职可以是正常的职业发展阶段，也可能是因为不满或其他原因而主动或被动离开工作。

总的来说，离职是员工结束在某个组织工作的状态，而人才流失则是组织中关键人才的离职情况。离职可能包括各种员工，而人才流失更侧重于对组织发展至关重要的员工。在人才管理方面，组织需要关注并区分这两种情况，以制定相应的留才策略和人才发展计划。

2.1.4 人才流失的概念

(1) 人才流失的内涵

人才流失是指组织内部人才离职或离开组织的现象。企业需要采取措施来避免失去具有重要价值和潜力的人才，因为员工流失对企业来说是一种损失。为了防止这种被动现象发生，企业应该努力控制和留住员工，使员工流失不成为常态。

人才流动和人才流失是两个相关但不同的概念。人才流动强调的是人才在不同组织、地区或行业之间的流动，而人才流失则强调的是组织内部失去人才的情况。人才流动可以包括人才进入组织的流动，而人才流失则是人才离开组织的流动。

人才流动对个人和组织都有积极的影响，可以促进个人的职业发展和组织的发展。然而，人才流失对组织来说可能是负面的，因为失去重要的人才可能会影响组织的绩效和竞争力。因此，组织应该关注和管理人才流动，以吸引和留住有价值的人才，同时提供良好的发展机会和工作环境，以减少人才流失的风险。

本文研究 QH 企业人才流失问题，人才流失变量主要参考 Price-Mueller 模型，用人才流失意图强度来体现。

(2) 员工流失的种类

在员工流失的种类方面，可以将其分为以下几类：

首先是主动和被动流失。员工主动流失是指员工主动辞职或退休，而企业辞退员工则属于被动流失。被动流失有助于企业管理，可优化人员结构，但员工主动流失对企业

不利，造成较大危害。本文关注的是员工主动流失的问题。

其次是有利流失和不利流失。根据企业对员工流失的评估，可将其划分为有利和不利流失，主要根据员工的工作能力、替代难度和职位重要性来判断。本文研究员工不利流失对企业的影响。

最后是可控流失和控制性流失。根据员工流失的可控性，可将其分为不可控和可控流失。有时员工流失是企业无法左右的，这种不可控流失对企业有较大影响。本文旨在探讨如何在可控范围内管理员工流失，特别是核心员工，以确保团队稳定和业务有序发展。

2.2 相关理论基础研究

2.2.1 勒温的场论

勒温的场论指出，一个人所能创造的绩效不仅与他的能力和素质有关，而且与其所处的环境（也就是他的“场”）有密切的关系。这一理论旨在探究个体行为动机，认为关键在于“生活空间”这一观念。生活空间包括个体和其心理环境，涵盖了决定个体在特定时间内行为的所有事件。他强调心理环境对个体行为的重要性，指出个体的行为受到心理环境的影响，而心理环境并不仅仅是物质世界，还包括个体感知到的影响因素。这种理解强调了个体对于自身心理环境的感知和认知，即使某些因素并非客观存在，但只要个体认为它们存在并对其产生影响，那么这些因素就成为了心理环境的一部分。这种观点有助于我们更好地理解个体行为背后的心理动机和因素。

勒温的观点也提醒我们，个体的行为可能受到他们没有意识到的因素的影响，这进一步复杂化了心理环境的概念。通过关注个体的行动和反应，我们或许能更好地了解他们的心理环境，即使个体自己可能并不完全意识到这些因素。总的来说，勒温的场论可以帮助我们更深入地理解个体行为背后的心理机制和影响因素。

2.2.2 人才流失影响因素的分析模型

Price 和 Mueller 在 1993 年提出了 Price-Mueller 模型，该模型主要关注员工离职的动机和行为，认为员工离职是一个复杂的决策过程，这个过程中员工综合考量个人特征、工作满意度、组织因素和外部机会并作出决策，受到多种因素的影响，为研究员工离职行为提供了重要的理论框架。在当今竞争激烈的人才市场中，了解这些影响因素对于组织留住人才至关重要。通过应用 Price-Mueller 模型，可以更好地预测员工离职行为，从而采取相应措施来提高员工留存率，维护组织的稳定性和发展。这种理论模型的

研究对于人才管理和组织发展具有重要意义。

Price-Mueller 模型提供了一个框架，帮助研究人员理解和预测员工离职行为，Price-Mueller 员工离职模型见下图 2.1。

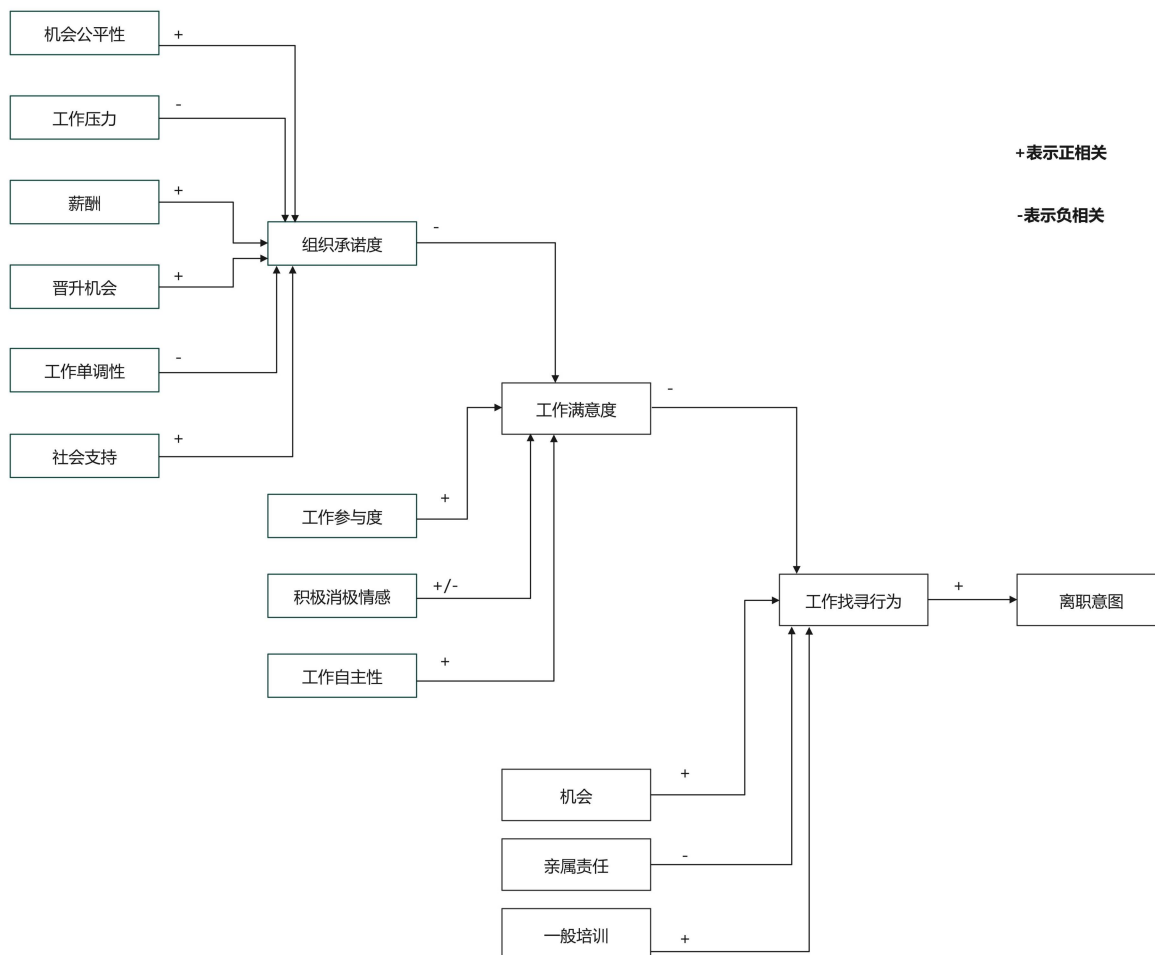


图 2.1 Price-Mueller 人才流失影响因素模型图

Price-Mueller 模型中有四种不同类型的变量，即：

环境变量，环境变量包括外部的机会、亲属责任和一般培训，环境变量直接作用于工作寻找行为和离职意图；

个体变量，个体变量包括个体特征、个人的情感与价值观，包括员工拥有的知识对组织的贡献，个体变量通过工作满意度和组织承诺对离职意图起作用；

结构变量，结构变量是模型因素的主体，包括工作自主性、工作压力、薪酬和晋升机会等，结构变量通过工作满意度和组织承诺对离职意图起作用；

中介变量，中介变量中工作满意度和组织承诺没有直接的相互关系，中介变量路径中工作寻找行为发展到离职意图体现了因果关系。

2.2.3 公平理论

公平理论最初由亚当斯提出，专注于研究人类行为动机与主观感受之间的联系。他认为，个体在取得成绩和报酬后，不仅在乎所得报酬的绝对量，还在意相对量。因此，个体会进行各种比较，以判断所得报酬是否公平，这些比较直接影响着未来的工作积极性。首先，个体会将当前投入与收获与过去的投入与收获进行对比。比较结果如下：一种情况是，如果当前收获或投入少于过去的，个体会感到极不公平，导致工作满意度下降，减少工作积极性；另一种情况是，如果当前收获或投入与过去相等，个体会感到相对公平，从而提高当前工作满意度，减少流失倾向。目前，许多企业在国内外根据这一理论制定相关方案，例如实施员工间不透明的工资和奖金制度等措施，以维持员工的公平感，同时激发员工积极性。

3 QH 国有企业人才流失现状与影响分析

3.1 企业简介

QH 企业创建于 1958 年，注册资本 440173.02 万元。拥有总面积约为 1008.8km² 的矿权井田，储量达 93.20 亿吨，可采储量 44.82 亿吨。公司设有 16 座生产矿井、2 座基建矿井、2 座核准矿井、6 座整合停缓建矿井、3 座规划矿井、8 座洗煤厂、2 座电力产业参控股电厂。主要产品包括肥煤、1/3 焦煤、焦煤、贫瘦煤等多种高端优质煤种，畅销于国内 20 多个省市。公司实行的管理模式是“区域公司+专业化”，旗下有 6 个区域公司和非煤生产、专业化服务公司。区域公司聚焦于煤炭主营业务，非煤单位负责生产煤机装备、矿用材料配件等，其他专业化服务公司提供跟进服务，使公司成为以煤炭为主导，电力、建筑、建材、机械制修等多业并举的大型煤电集团。公司下辖 37 个二级子公司、17 个分公司，拥有 24 座生产矿井、5 座基建矿井，员工总数 46690 人，公告产能 3630 万吨。洗煤厂 8 座、电力产业参控股电厂 2 座，主导产品为肥煤、1/3 焦煤、焦煤、贫瘦煤等多种高端优质煤种，销售网络覆盖国内 20 多个省市。截至 2022 年 12 月底，资产总额 831.45 亿元，固定资产净值 200.18 亿元。2022 年营业收入 295.76 亿元，利润总额 13 亿元。QH 企业积极倡导循环经济发展，延伸“煤——电——材”、“煤——焦——化”两大产业链，兴建循环经济产业园区。矿井生产能力已达 540 万吨，洗煤加工超过 300 万吨，主要经营领域包括矿产资源开采、煤炭开采、洗煤加工、煤炭销售、机械设备维护等。

3.2 QH 企业在城市经济发展中的重要地位

城市在经济发展的道路上，QH 企业在经济、安全、环保、创新和公共责任方面均承担重要职责。首先，在经济责任方面，QH 企业的营业收入为 295.76 亿元，利润总额为 13 亿元，煤炭板块收入为 284.34 亿元，非煤板块收入为 11.42 亿元。通过创造经济利润、提供就业机会、增加税收收入、刺激商业生态系统和推动技术创新等方式，为城市经济的繁荣做出贡献；其次，在安全责任方面，QH 企业采取了多项措施来夯实安全基础管理，包括健全安全管理制度、推进标准化动态达标、提升员工素质、强化责任清单管控以及进行应急演练工作。通过确保员工安全、提升工作效率、降低环境风险，为城市经济发展提供稳定的支持与保障；第三，在环保责任方面，QH 企业坚持生态优先、节约、绿色低碳发展，推进环境保护精益管理和精准管控。注重生态改善，打好污染防治攻坚战，同时推进双碳双控，提升绿色高质量发展内涵，加速绿色科技创新，转化绿色成果，

严守环保底线红线，努力办理环保证照手续，夯实生态环境保护政治责任。通过推动城市可持续发展等方式，提高企业形象和竞争力，为城市经济的繁荣和可持续发展做出积极贡献；第四，在创新责任方面，QH 企业承担了大量研究开发项目，包括重点研发项目和自主研发项目。取得了多项科技成果鉴定和省部级以上科学技术奖，申报了专利和制定了企业标准。通过技术创新和升级、资源利用效率的提高为城市经济的繁荣和可持续发展做出贡献；最后，在公共责任方面，QH 企业积极参与疫情防控工作，坚持“外防输入、内防反弹”策略，保障职工群众的生命健康安全。改善民生条件，提高职工满意度。通过保障员工的安全和健康、提高工作积极性和生产效率、增强社会稳定和信心，以及改善民生条件和社会形象，企业可以为城市经济的发展做出积极贡献。QH 企业在城市经济发展中发挥着多重重要职责，为城市经济的繁荣和可持续发展做出积极贡献。

3.3 QH 企业人才现状与人才流失现状

3.3.1 QH 企业人才现状

煤炭行业作为劳动密集型产业，总体上人员素质相对较低，专业技术人员比例较少。人员分布现状呈现以下特点：

（1）专业技术人员比例较低

初步分析显示，在全体煤矿采掘一线工人中，本科以上学历人员仅占 3.04%，专科及以上人员比例为 14.17%，持有高级技师、技师等级证书的工人比例为 2.62%。在一线管理人员中，专业技术人员占比达到 53.22%，而高级技术职务人员比例仅为 14.7%。

（2）职工老龄化问题凸显

根据年龄结构分析，在全体煤矿一线的管理人员中，年龄超过 41 岁的人员占比为 46.72%。一线采掘工人中，年龄超过 51 岁的人员占比 14.77%，年龄超过 41 岁的人员占比 55.6%。老矿区、老企业职工老龄化问题明显。例如，L 煤 51 岁以上采掘工人占比为 47.52%，年龄超过 41 岁的采掘工人占比达 86.95%。C 煤 51 岁以上采掘工人比例为 22.59%，年龄超过 41 岁的采掘工人占比达 86.76%。其中，人员年龄结构失衡较为严重。如表 3.1、3.2 所示：

表 3.1 QH 企业核心职能部门管理人员年龄分布

年龄段	人数	占比
23—28 岁	0	0%
29—34 岁	178	4.83%
35—40 岁	1258	34.10%
41—46 岁	1164	31.55%
47 岁以上	1089	29.52%
合计	3689	1

数据来源：企业年鉴

表 3.2 QH 企业某下属矿区一线采掘人员年龄分布

年龄段	人数	占比
23—28 岁	0	0%
29—34 岁	58	5.18%
35—40 岁	121	10.80%
41—46 岁	446	39.82%
47 岁以上	495	44.20%
合计	1120	100%

数据来源：企业年鉴

目前，QH 企业职能部门设置相对高效和灵活，采用按业务需要设置的扁平化架构，主要围绕董事会下设经理层及相关职能机构，共同协调管理直属公司及区域公司等。其核心职能部门组织架构见下图 3.1。

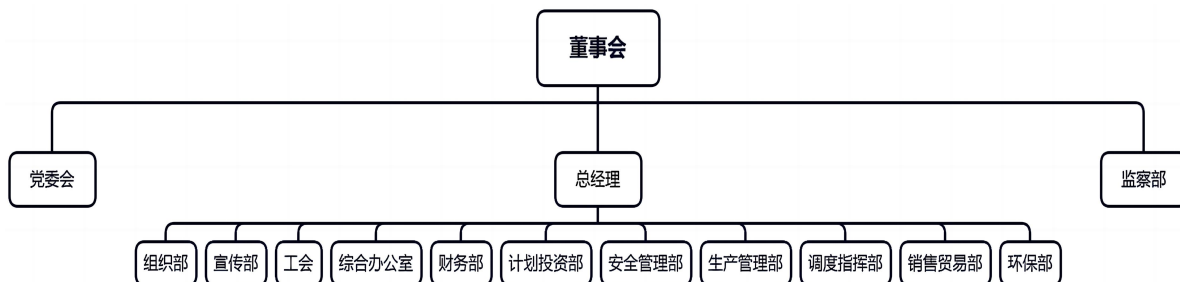


图 3.1 QH 公司核心职能部门组织架构

QH 企业 2022 年底的在职人员中，公司核心管理人才 3689（包含直属公司及区域公司等），按照同行业总体水平来看，管理人员占比=（管理人员人数/公司总人数）×100%，这个指标体现了公司的管理人员效率。从管理学角度看，人才比率占比在 10%-20% 相对合理。QH 企业核心管理人才数量约占员工总体总数的 7.9%，这个比例相对较低。相较

于 5 年前 10.2% 的人才占比水平也明显降低。这也印证了 QH 企业的人才流失问题日益加剧。

3.3. 2QH 企业人才流失情况

(1) 近三年的离职人数

通过对 QH 企业某下属矿区为例进行统计分析，从 2020 年至 2022 年，该矿区的技术人才流失以及管理人才流失分别占据该类人才数量的 13.28%、22.08%。以上数据进一步证实截止至 2022 年年末，该企业人才流失现象日益严重，将对该企业未来的发展构成一定威胁。2020-2022 年 QH 企业某下属矿区人才流失情况见下图 3.2、3.3、3.4。

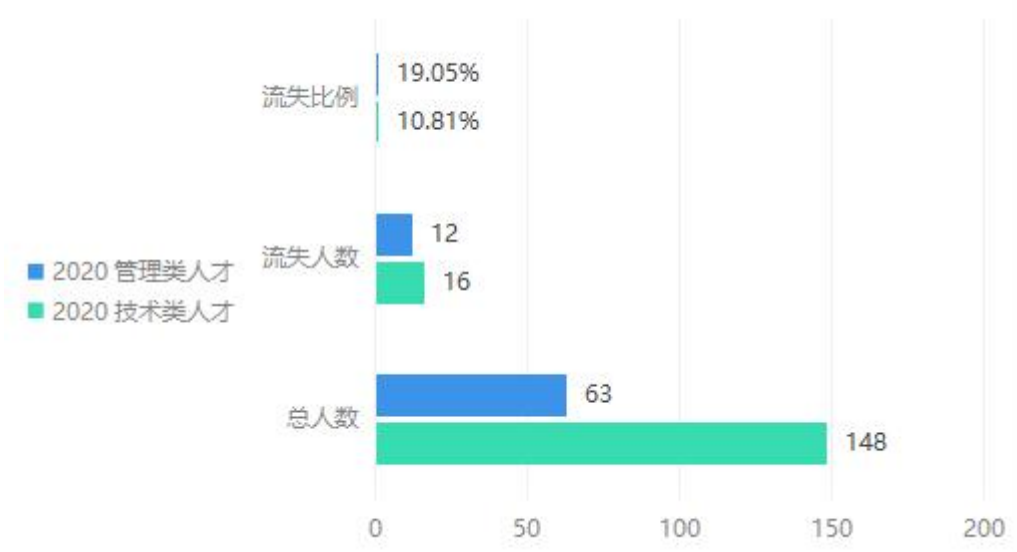


图3.2 2020年QH企业某下属矿区人才流失情况统计图

数据来源：企业年鉴

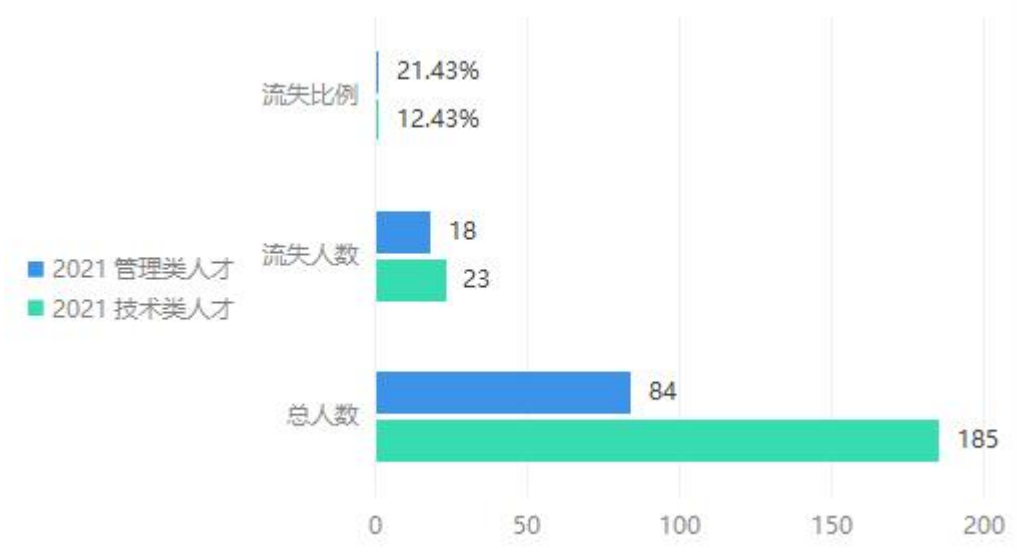


图3.3 2021年QH企业某下属矿区人才流失情况统计图

数据来源：企业年鉴

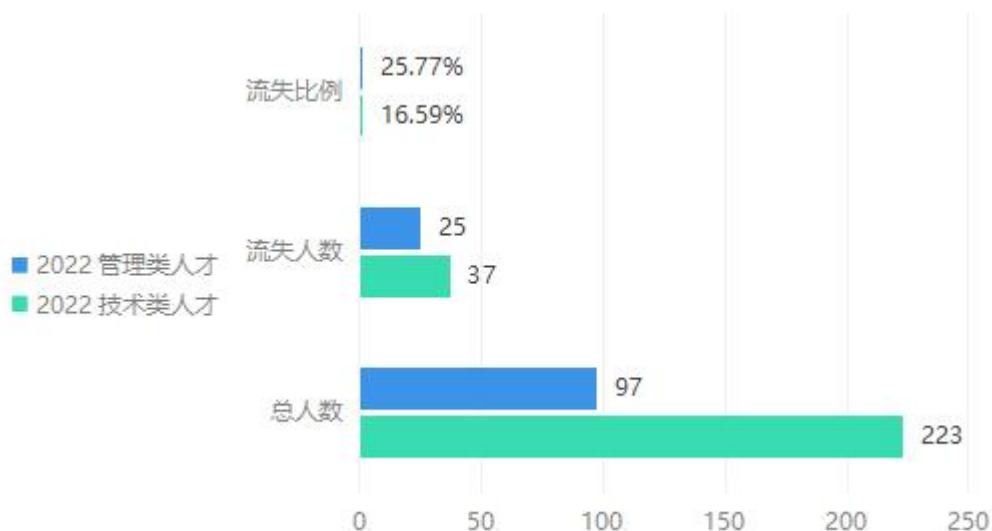


图3.4 2022年QH企业某下属矿区人才流失情况统计图

数据来源：企业年鉴

(2) 人员流失结构

QH 企业 2022 年某下属矿区技术类、管理类人员流失情况见下图 3.5、3.6。



图 3.5 2022 年某下属矿区技术类人员流失情况结构统计图

数据来源：企业年鉴



图 3.6 2022 年某下属矿区管理类人员流失情况结构统计图

数据来源：企业年鉴

3.3. 3QH 企业人才流失的特点

近三年，QH 企业人才流失率呈逐年上升趋势。

(1) 从年龄上看，人才的流失主要发生在 25-40 岁的年龄阶段。这个年龄段的工人已经在工作中积累了一定的经验和知识，并对目前的工作有了更深入的认识和定位。他们逐渐意识到自己的职业发展需要与个人目标相匹配，开始思考自己的职业规划，考虑如何在职业生涯中取得更大的成就和发展。此外，这个年龄段的工人们通常处于家庭和事业的双重责任之中。他们可能已经组建了自己的家庭，需要承担家庭的经济支持和责任。因此，他们会更加关注工作的稳定性和收入水平，以确保能够满足家庭的需求。如果他们发现其他行业或公司能够提供更好的职业发展机会和福利待遇，他们可能会考虑进行职业流动。他们会根据个人的职业期望和发展需求，充分发挥年轻、积极、充满活力以及富有干劲的特点，因此职业流动是必然的结果。

(2) 从学历上看，人才的流失主要发生在高学历员工中。这主要是因为高学历员工通常具有更深厚的专业知识和技能，他们在相关领域的研究和实践经验使他们成为公司中不可或缺的资源，往往在公司内部扮演着重要的角色，对企业的发展和创新能力起着关键作用。此外，高学历员工往往对自己的职业发展有着更高的期望和追求。他们渴望在专业领域取得更大的成就，并获得更高的职位和地位。如果公司无法提供相应的晋升机会或发展计划，这些员工可能会感到受限和不满，从而选择离开。综上所述，高学历的员工往往更容易受到其他机构或竞争对手的吸引，从而导致流失的情况更为突出。这

一现象可能与高学历员工在知识和专业技能方面的优势有关。

(3) 从性别上看,企业人才的流失主要发生在男性员工群体中。造成这种情况的原因大致有以下几点:首先,单身男青年难以解决个人问题。该企业中女性员工的数量远远少于男性员工,以公司的薪酬和客观环境难以满足单身员工婚姻和购房等问题的需求。其次,职业发展的机会和前景也是男性员工流失的原因之一。如果员工感觉自己的职业发展受限,无法获得晋升和提升的机会,他们可能会选择离开企业寻找更有发展潜力的岗位。

(4) 从司龄上看,司龄处在每个阶段的员工均有不同程度的流失,这可能暗示着更深层次的问题存在。可能是个人发展需求得不到满足、公司文化和价值观不匹配、工作环境和团队关系、薪资和福利问题、公司管理和沟通问题等等。这些因素均可能导致员工离职,但具体情况还需要进一步调查和分析。

3.4 QH 企业人才流失带来的影响

3.4.1 对企业经营效率的影响

(1) 技能类人才流失会降低企业的生产效率

首先,技术能力下降。QH 企业掌握了当前国内领先的煤炭开采和洗选工艺技术,流失的员工往往是处于核心的岗位或者掌握关键技能的人才,他们的流失带走了企业在相关领域的专业知识和技能,导致企业的技术能力下降,使企业短时间内无法应对复杂的技术问题或采用最新的技术手段,进而影响生产效率和创新能力,导致企业当下的生产减缓。其次,生产延误和故障增加。技术类人才的离职可能导致企业在解决技术问题方面的能力下降,缺乏及时有效的支持。如果新员工或其他员工无法填补空缺,可能会导致生产延误和故障增加,影响生产计划的执行和产品交付的准时性,进而影响工作绩效。此外,培训成本增加。为了填补技术类人才的空缺,企业需要招聘新员工或进行内部培训,这将增加培训成本和时间。新员工需要适应新角色并掌握相关技能,这也会对企业的工作绩效产生暂时性的负面影响。更重要的是这一类人才的流失会导致 QH 企业面临更多的核心技术泄露风险。

(2) 管理类人才流失会使企业丧失核心竞争力

由于 QH 企业独特的生产经营特点,位于偏远地区,同时受到专业等多种因素的影响,招聘过程本身就具有挑战性。管理人才一旦流失,其影响会长时间持续,短期内难以完全恢复,这将对企业长期发展构成障碍。首先,领导力和决策能力的减弱可能导致

企业在制定战略、规划和决策方面遇到困难，影响整体运营。其次，组织效率的下降可能导致工作流程受阻，任务无法顺利完成，影响企业的生产效率和执行力。第三，沟通和协调困难可能影响工作的顺利推进和跨部门合作，阻碍企业整体协同效应。最后，人才流失的连锁效应可能导致更多人才的流失，进一步削弱企业的核心职能和绩效表现。这些因素共同作用，对企业的发展和竞争力构成挑战。

3.4.2 对企业团队建设的影响

(1) 技能类人才流失会导致企业团内部的技术能力下降

QH 企业具有劳动密集型和技能岗位分散型相结合的特点，能否留住适应新时期企业发展需求的技能人才，成为制约企业高质量发展的关键因素。首先，技术类人才流失后，团队可能会面临技术能力的下降。这可能导致团队在解决技术难题、创新和应对挑战时遇到困难。其次，技术类人才离职后，企业可能面临经验传承的困难。新员工可能需要较长时间来适应新的工作要求，继而影响团队的整体效率和能力。第三，技术类人才的离职可能破坏团队的稳定性。其他团队成员可能会感到不安和不确定，特别是如果离职的人才在团队中扮演重要的角色。这可能导致团队的士气下降，员工流失率增加，进而影响团队的整体稳定性和凝聚力。最后，创新能力减弱。技术类人才通常在团队中推动创新和技术进步。他们通过提出新的想法、解决问题和引入新技术来推动企业的发展。如果这些人才离职，企业的创新能力可能会受到影响，团队可能会面临创新停滞的问题。

(2) 管理类人才流失会导致企业内部组织协调能力下降

现阶段 QH 企业的人才管理工作缺乏对大数据的有效运行，外加企业的不断发展和扩大，导致管理工作的信息化程度也在不断地降低。首先，管理类人才离职后，团队可能会面临领导力和管理能力的减弱。这可能导致团队在目标设定、决策制定和组织协调等方面遇到困难，影响团队的整体效能。其次，团队合作和协调能力下降。管理类人才通常在团队中负责协调和促进团队合作。他们在团队中发挥着推动力量，促进团队成员之间的协作和协调。如果这些人才离职，团队合作和协调能力可能会下降，导致团队内部的沟通障碍和工作协作的困难。第三，管理类人才的离职可能破坏团队的稳定性。他们通常承担着组织内部的重要职责，如人员管理、绩效评估和决策制定等。当这些人才离职时，可能会导致团队的组织结构和工作流程出现混乱，影响团队的整体稳定性和运作效率。最后，管理类人才的离职可能对团队成员的士气和归属感造成负面影响。团队成员可能会感到不安和不确定，对组织的忠诚度和工作积极性可能会下降。这可能导致员工流失率增加，进一步影响团队的整体团结和凝聚力。

3.4.3 对企业经营成本的影响

(1) 技术类人才流失会导致企业经营成本增加

QH 企业开采涉及煤矿自动化、信息化、智能化建设和应用，应用系统编程、设备操作、故障诊断与维修等对技能人才提出了新的更高的要求。技术类人才通常具备专业的技术知识和技能，他们在企业中扮演着关键的角色。如果这些人才离职，企业可能需要花费额外的成本来寻找、招聘和培训新的技术人才。招聘和培训的费用以及新员工适应新工作所需的时间和资源都会增加企业的经营成本。此外，技术类人才的流失可能导致生产效率下降，例如生产线停滞、技术问题无法解决等，这也会导致生产延误、产品质量下降以及额外的修复和返工成本。

(2) 管理类人才流失会导致企业管理成本增加

QH 企业因其庞大的组织架构和员工体量对管理人才提出了新的更高的要求。管理类人才通常在企业中负责组织、协调和决策等重要职责。如果这些人才离职，企业可能需要通过招聘或提升内部员工来填补空缺，或者雇佣外部专业咨询来弥补管理能力的缺失。这些费用包括招聘费用、培训费用和外部咨询费用，都会增加企业的经营成本。此外，管理类人才的流失可能导致组织效率下降，例如决策延迟、工作流程混乱等，这也会导致项目延期、资源浪费以及额外的修正和调整成本。

4 QH 企业人才流失影响因素分析

本文将采用访谈和问卷调查相结合的方法，调查和分析 QH 企业的人才流失问题。

首先，选择部分已流失人才进行访谈，以充分了解导致他们选择离开企业的原因。通过这些访谈，可以初步了解他们在离职决策中的主要动因，如缺乏晋升机会、薪酬待遇不合理、工作压力过大、缺乏发展空间等。这些访谈将为我们提供宝贵的定性数据，帮助我们更好地理解企业人才流失的根本原因。

其次，根据访谈总结出影响人才流失因素的分布范围，形成一份问卷调查。这份问卷将用于对更多数量的已流失人才进行流失影响因素的匿名调查。通过这种方式，我们可以获得更广泛的数据，进一步了解已流失人才对于离开企业的态度和倾向。问卷调查将包括一系列问题，涵盖薪酬福利、职业发展等方面，以了解企业人才流失的影响因素。

最终，通过对数据进行实证分析，得出一些关键结论，揭示影响企业人才流失的主要因素。这些结论将为企业提供有价值的见解，帮助企业制定针对性的人才留存策略。通过了解人才流失的主要影响因素，企业可以采取相应措施，如提供更好的晋升机会、改善薪酬福利待遇、优化培训体系等，以留住优秀的员工。

综上所述，通过采用访谈法和问卷调查法，深入调查和剖析 QH 企业人才流失的影响因素。这种方法不仅可以提供定性和定量数据，还能够为企业提供有针对性的解决方案，以减少人才流失并提高员工的满意度和忠诚度。

4.1 QH 企业人才流失影响因素访谈

4.1.1 访谈对象

本次访谈的对象选定为已流出企业的部分管理及技能型人才。通过访谈收集影响企业人才流失的因素。本次随机选取 20 名已离职人员进行访谈。

4.1.2 访谈内容

访谈内容梳理主要包括四大部分，具体访谈问题见附录 A《附录 A：关于 QH 企业已流失人才访谈提纲》。

访谈内容第一部分为员工基本信息。见下表 4.1。

表 4.1 访谈基础内容-员工基本信息

项目	细分	人数
性别	女	5
	男	15
年龄	26 岁以下	5
	26-30 岁	8
	30 岁以上	7
婚姻状况	未婚	13
	已婚	7
	离异	0
学历	本科	15
	大专	5
	大专以下	0
岗位	工人岗	5
	科员及以上管理岗	4
	初级及以上技能岗	11
司龄	1 年以下	5
	2-4 年	9
	5 年以上	6

访谈内容第二部分为员工离职影响因素统计。主要从环境因素、个体因素、组织因素等三个方面提出问题，以了解导致人才离职的主要原因。

(1) 探究环境因素对人才流出企业的影响。

环境因素在员工离职决策中扮演着重要角色。根据勒温的场论，个人的绩效不仅与其能力和素质相关，同时也受其所处环境的影响密切。人才流失的相关模型将环境因素与组织因素和个体因素相互作用考虑在内，共同影响员工的离职决策。在环境因素方面，关于环境层面对企业人才流失的影响因素（包含外部环境因素及内部环境因素）主要有：就业市场情况、经济因素、行业竞争、工作压力、工作安排的合理性、与同事和上级之间的关系等。

(2) 探究个体因素对人才流出企业影响。

个体因素在员工离职决策中起着重要作用。根据公平理论，人们对公平的感知会影响他们的行为和动机。当现在的收入少于过去的收入时，人们就会感到不公平，进而导致工作满意度降低，减少工作的积极性，增加离职的可能性。人才流失的相关模型将个体因素与环境因素和组织因素相互作用考虑在内，共同影响员工的离职决策。在个体因素方

面，关于个人层面对企业人才流失的影响因素主要有：职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性、工作与生活的平衡、个人成长等。

(3) 探究组织因素对人才流出企业的影响。

组织因素在员工离职决策中扮演重要角色。根据人才流失的模型可知，员工的离职是一个复杂的决策过程，在这个过程中，员工会综合考量个人特征、工作满意度、组织因素和外部机会并作出决策，受到多种因素的影响。组织因素如文化、薪酬、领导能力等与个体因素和外部环境交织，影响员工离职决策。在组织因素方面，关于组织层面对企业人才流失的影响因素主要有：组织文化、薪酬制度、领导能力与风格、职业发展通道、人岗匹配、培训体系、管理政策和机会公平性等。

通过对环境因素、个体因素和组织因素的深入分析，能够有针对性的设计访谈问题，使得我们能够更全面地理解影响人才流出企业的原因，方便日后为企业人才管理提供改进和优化的建议。这将有助于企业在人才管理和员工留任方面取得更好的成果。见下表 4.2、4.3。

表 4.2 访谈数据获取与整理情况（节选）

序号	访谈过程记录（部分）	数据获取	关键词提取
1	... 没有刚进公司的热情和冲劲了，没有成就感...	缺乏成就感	个体因素
2	... 无法适应领导的做事风格...	领导风格	组织因素
3	... 福利等连年不如，看不到未来...	职业发展	组织因素
4	... 是因为专业和现在从事的工作不匹配...	人岗匹配	组织因素
5	... 工作单一，没有晋升的可能...	工作挑战性	个体因素
6	... 考了一级建造师，离开找新发展...	个人成长、职业目标	个体因素
7	... 岗位没有发展前景，没发挥自己的地方...	个人成长	个体因素
8	... 看不到升职希望...	职业发展	个体因素
9	... 工作没有成就感，没有什么自主性...	个人成长	个体因素
10	... 没有针对员工的职业规划，没有通道...	职业发展	个体因素
11	... 培训与学习比较流于形式，没有实际的作用...	培训体系	组织因素
12	... 做的事情太杂、零碎，没有前景...	职业发展、个人成长	个体因素
13	... 年龄增长，不能满足个人需求，负担重...	个人需求	个体因素
14	... 枯燥乏味，内容单一...	工作挑战性	个体因素

表 4.3 人才流失影响因素访谈结果统计表

类别	序号	导致离职的因素	非常认同	难以判断	非常不认同
环境因素	1	就业市场情况	5	3	12
	2	经济因素	2	2	16
	3	行业竞争	3	3	14
	4	工作压力	3	5	12
	5	工作安排的合理性	2	4	14
	6	与同事和上级之间的关系	5	5	10
个体因素	7	职业目标	11	5	4
	8	个人需求	13	2	5
	9	职业发展机会	13	5	2
	10	工作挑战性	6	7	7
	11	工作与生活的平衡	2	1	17
	12	个人成长	13	5	2
组织因素	13	组织文化	10	6	4
	14	薪酬制度	15	3	2
	15	领导能力与风格	6	7	7
	16	职业发展通道	8	5	7
	17	人岗匹配	15	3	2
	18	培训体系	7	6	7
	19	管理政策	14	3	3
	20	机会公平性	15	3	2

从数据上看,在就业市场不稳定的情况下,许多人更倾向于选择稳定的工作,而不愿冒险尝试其他行业或职位。因此,大部分人都认为环境因素并不直接导致员工离职,而个体因素和组织因素都对员工流出企业带来一定程度的影响。

个体因素对员工满意度和发展机会的影响非常重要。员工的满意度与他们在企业工作期间的离职倾向密切相关。如果员工在工作中得不到满足的保健因素,比如工作环境、工作条件、工作压力等,可能会引发负面情绪,并可能考虑离开该企业。同样,如果激励因素不到位,如薪酬、晋升机会、奖励制度等,员工可能会失去对企业的信任,影响他们的长期发展意愿。此外,缺乏发展机会也可能导致高级人才的流失。员工渴望在工作中获得成长和发展,如果企业无法提供适当的培训、晋升和职业发展机会,他们可能会感到受限和不满,并寻找其他更具发展机会的机会。

组织因素对员工对组织的信任和依赖程度有着密切的关系。薪酬制度、员工职业发

展通道、人岗匹配机制、培训体系、企业文化和领导能力等因素，都会对员工的工作满意度和发展意愿产生重要影响。如果这些方面存在问题，可能会引发员工的离职风险。这可能意味着组织在薪酬制度上存在不公平或不合理的问题，职业发展通道不清晰或缺乏晋升机会，人岗匹配机制不合理导致员工无法充分发挥自己的能力，培训体系不完善，企业文化不健康或与员工价值观不符，以及领导能力不足等。

经过梳理访谈结果发现，目前该公司影响员工离职的主要因素均围绕在个人层面和组织层面，这需要引起高度重视。

第三部分为人才流失强影响因素归纳，见下图 4.1。

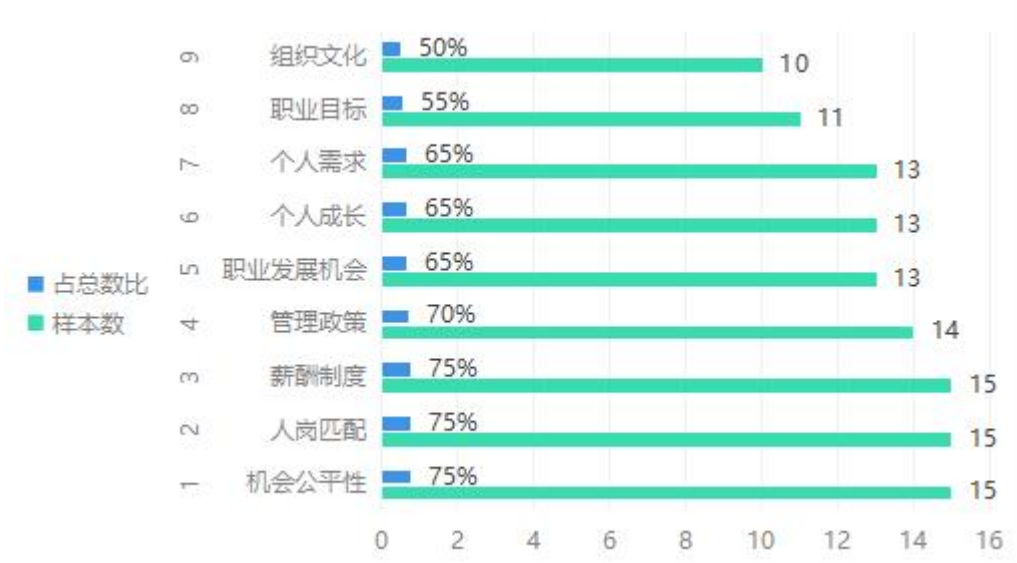


图 4.1 人才流失强影响因素归纳图

根据访谈记录，可以看出已流失人才对于影响其离职的关键因素有着明确的看法。其中，75%的参与访谈的离职员工认为机会公平性、人岗匹配以及薪酬制度是影响他们离职的关键因素。这表明在这个企业中，员工对于公平的机会分配、岗位与个人能力的匹配以及薪酬制度的公正性有着较高的期望。

此外，70%的离职员工认为管理政策也对他们的离职产生了较大的影响。这意味着离职员工对于企业的管理方式、决策流程以及领导风格等方面存在一定的不满或不适应，进而影响了他们对于留在该企业的意愿。

另外，65%的离职员工认为个体因素，如职业发展机会、个人成长以及个人需求等，也对他们的离职产生了较大的影响。这表明在这个企业中，员工对于个人发展和实现个人目标的重视程度较高，如果企业无法提供满足他们个人需求的机会，他们更有可能选择离职。

同时，还有超过 50 的离职员工认为职业目标与组织文化对离职产生了较大的影响。

这意味着员工对于企业的文化价值观、组织氛围以及企业的发展方向等方面存在一定的认同度或不认同度，进而影响了他们对于留在企业的决策。

综上所述，个体因素与组织因素是造成该企业员工离职的主要因素。在这个企业中，员工对于机会公平性、人岗匹配、薪酬制度、管理政策、个人发展机会、组织文化等方面有着较高的期望和要求。

第四部分为员工离职弱影响因素归纳，见下图 4.2。

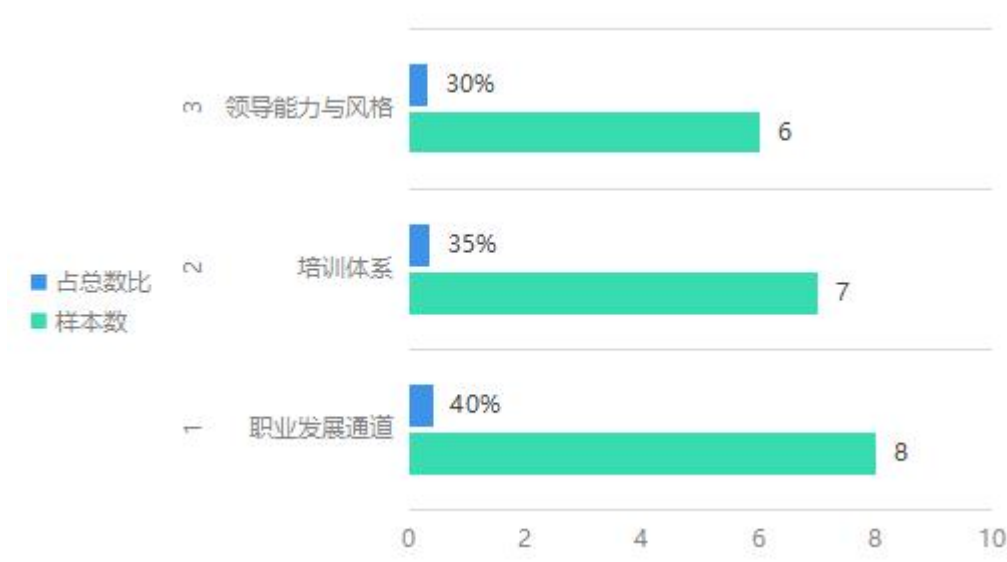


图 4.2 员工离职弱影响因素归纳图

根据访谈记录，40%参与访谈的离职员工认为职业发展通道是影响其离职的关键因素。这些员工普遍表示，他们在当前公司的职位上感到发展受限，缺乏晋升机会和长期职业规划，因此决定寻求其他机会。他们希望能够在更具挑战性和发展空间更大的环境中实现自己的职业目标。

另外，35%的离职员工认为培训体系对离职影响也较大。这些员工表示，他们在公司中没有得到足够的培训和发展机会，无法提升自己的技能水平和专业能力。他们认为公司对员工的培训投入不够，导致他们感到无法满足自身的成长需求，因此选择了离职。

此外，还有 30%的离职员工认为领导能力与风格对离职影响也较大。这些员工指出，他们离职的原因之一是与上级领导之间的沟通和合作存在问题。他们认为领导者的管理风格不合适，缺乏有效的沟通和指导，无法提供足够的支持和激励，因而选择了离职。

综上所述，根据访谈记录，导致员工离职的次要因素主要包括职业发展通道、培训体系和领导能力与风格。这些因素都对员工的离职决策产生了一定的影响。

4.1.3 访谈结论

根据对选定的 20 名已流失人才进行访谈，得出初步结论：环境因素并非主导因素，而组织因素和个人因素对人才流出企业有着重要影响。在环境因素中，就业市场情况、经济因素、行业竞争、工作压力、工作安排、人际关系等不是员工选择离职的主要影响因素。而在组织因素中，薪酬制度、人岗匹配、机会公平性等对员工离职有较大影响。访谈结果显示，员工普遍认为薪酬制度不合理或不具竞争力，降低了他们对组织的忠诚度，促使他们离职。另外，人岗匹配问题也是员工离职的重要因素，如果员工感到自身能力与职责不匹配，可能会寻求其他机会。个人需求、职业发展机会和个人成长也对员工离职产生重要影响。员工的个人需求、职业发展和个人成长机会是他们离职决策的重要考虑因素。

前文通过访谈少量已流失人才，初步了解到组织因素和个人因素对人才流出企业有着重要影响，因访谈样本的选择具有局限性，这个访谈结论将作为宝贵的定性数据，帮助我们深入理解人才流出企业的根本原因。接下来，将针对组织因素和个人因素进行深入细分，形成一份问卷调查，通过匿名问卷调查人才流失的影响因素，进一步了解导致人才流出企业的具体原因。问卷调查将涵盖薪酬福利、职业发展等方面的问题，全面了解人才流失意愿。最终，通过整体数据分析，揭示主要原因，为企业提供有价值的见解，制定针对性的人才留存策略。

4.2 QH 企业人才流失影响因素的问卷调查

本论文通过对已离职人员进行访谈，收集 QH 企业人才流失的影响因素。我们对 20 名已离职员工进行了访谈，并根据访谈结果进行了分析和总结。通过这些分析，我们确定了导致 QH 企业人才流失影响因素的大致范围。为了更全面地了解该企业人才流失的原因，我们设计了一份问卷调查，用于进一步明确影响人才流出企业的具体因素。通过这样的调查，我们能够更好地收集到该企业人才流失的原因，为进一步的研究提供了基础。

4.2.1 调查对象

为了确保本次问卷调查结果分析的科学性，本次问卷调查选择了 QH 企业内目前已离职的 100 名管理及技能型员工作为调查对象，并采用匿名形式完成问卷。

4.2.2 调查问卷设计

本次问卷调查结合员工实际情况，设计了包含 14 个影响因素的调查问卷，从个人层面和组织层面出发：

个人因素包括职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性、工作与生活平衡、个人成长等；组织因素包括组织文化、薪酬制度、领导能力与风格、职业发展通道、人岗匹配、培训体系、管理政策和机会公平性等。

基于以上影响因素，制定了《附录 B：关于 QH 企业人才流失影响因素的问卷调查》，问卷分为两部分：员工基本信息和离职动因评测。离职动因评测包含 27 个问题，涵盖个人和组织层面，采用计分法，员工需为每个因素进行评分。

4.2.3 问卷调查回收情况

在这次调查中，总共发放了 100 份问卷，其中有 94 份被认为是有效的，有效调查问卷的回收率达到了 94%。

4.2.4 问卷调查结果统计

(1) 描述性分析

表 4.4 人口统计学变量分析

变量	选项	频率	百分比 (%)
性别	男	75	79.8
	女	19	20.2
年龄	26 岁-30 岁	13	13.8
	31 岁-35 岁	9	9.6
	36 岁-40 岁	29	30.9
	40 岁以上	43	45.7
学历	大专及以下	35	37.2
	本科	29	30.9
	硕士及以上	30	31.9
工作内容	生产活动	37	39.4
	经营管理	28	29.8
	后勤保障	29	30.9
专业是否对口	是	44	46.8
	否	50	53.2
工龄	1 年以内	7	7.4
	1 年-5 年	4	4.3

续表 4.4 人口统计学变量分析

变量	选项	频率	百分比 (%)
工龄	5 年-10 年	9	9.6
	10 年-15 年	7	7.4
	15 年以上	67	71.3
婚姻状况	已婚	81	86.2
	未婚	13	13.8
是否有子女	是	79	84
	否	15	16

通过表 4.4 中的分析结果可以观察到人口学变量的数值特征, 这些特征反映了本次调查对象的分布情况。进一步分析各个变量的频率可以发现, 调查结果的分布基本满足抽样调查的要求。根据调查结果显示, 男性比例占总调查人数的 79.8%, 而女性比例为 20.2%。这一数值表明本次调查的结果偏向表达男性的意愿, 具体调查结果见下表 4.5。

表 4.5 人才流失的影响因素统计表

	不影响	一般	有点影响	影响	很影响	累计比例
职业目标	23.40%	39.40%	20.20%	12.80%	4.30%	100.00%
个人需求	41.23%	37.75%	12.50%	8.25%	0.28%	100.00%
职业发展机会	24.50%	40.40%	16.00%	19.10%	0.00%	100.00%
工作挑战性	19.10%	33.00%	24.50%	21.30%	2.10%	100.00%
工作与生活的平衡	38.85%	48.40%	9.60%	2.70%	0.55%	100.00%
个人成长	17.00%	42.60%	23.40%	14.90%	2.10%	100.00%
组织文化	11.00%	48.93%	18.43%	21.27%	0.37%	100.00%
薪酬制度	25.00%	42.00%	17.30%	15.70%	0.00%	100.00%
领导能力与风格	18.05%	55.85%	20.20%	3.75%	2.15%	100.00%
职业发展通道	18.10%	57.40%	13.80%	10.60%	0.00%	100.00%
人岗匹配	20.75%	46.25%	28.20%	4.80%	0.00%	100.00%
培训体系	21.30%	38.30%	23.40%	17.00%	0.00%	100.00%
管理政策	13.30%	36.75%	33.50%	15.45%	1.10%	100.00%
机会公平性	25.55%	59.05%	12.25%	3.20%	0.00%	100.00%

(2) 相关性分析

计算相关系数有多种方法, 但 Pearson 相关系数是最常见的一种。在本实验中, 我们使用 Pearson 相关分析法来研究各个影响因素与人才流失之间的相关性。

表 4.6 Pearson 相关系数

QH 企业人才流失的影响因素	人才流失	sig
职业目标	.495**	0.000
个人需求	.484**	0.000
职业发展机会	.275**	0.007
工作挑战性	.405**	0.000
个人成长	.614**	0.000
组织文化	.758**	0.000
薪酬制度	.698**	0.000
领导能力与风格	.667**	0.000
职业发展通道	.506**	0.000
人岗匹配	.635**	0.000
培训体系	.569**	0.000
管理政策	.712**	0.000
机会公平性	.499**	0.000

从表 4.6 中可以看出，除“工作与生活的平衡”外，在其余 13 种影响因素中，组织文化和管理政策与人才流失均呈现出强相关关系；个人成长、薪酬制度、领导能力与风格、职业发展通道、人岗匹配度、培训体系、等因素与人才流失呈现出较强的相关关系；职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性与人才流失呈现出弱相关关系。

(3) 回归分析

结合上文相关性分析的结果，选取 13 种与人才流失显著相关的影响因素。为了进一步解释人才离职意图的强烈程度，将职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性、个人成长、组织文化、薪酬制度、领导能力与风格、职业发展通道、人岗匹配、培训体系、管理政策、机会公平性作为解释变量。通过使用 SPSS26 软件建立回归模型，分析 QH 企业人才流失的影响因素。模型如下：

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + a_5X_5 + a_6X_6 + a_7X_7 + a_8X_8 + a_9X_9 + a_{10}X_{10} + a_{11}X_{11} + a_{12}X_{12} + a_{13}X_{13}$$

其中，Y 表示人才离职意图的强烈程度， a_0 为常数， a_i ($i=1, 2, \dots, 13$) 为回归系数， X_1 表示职业目标， X_2 个人需求， X_3 表示职业发展机会， X_4 表示工作挑战性， X_5 表示个人成长， X_6 表示组织文化， X_7 表示薪酬制度， X_8 表示领导能力与风格， X_9 表示职业发展通道， X_{10} 表示人岗匹配， X_{11} 表示培训体系， X_{12} 表示管理政策， X_{13} 表示机会公平性。

根据模型参数的计算结果，得出 $F=652.967$ ， R 方=0.991，调整后的模型决定系数为 R 方=0.989， $DW=1.831$ 。这表明各个影响因素之间不存在自相关关系，且每个自变量

之间相互独立。综合检验系数 SIG=0.000，小于 0.05，表明回归模型整体性检验结果显著，具体的汇总结果见表 4.7。这些数据参数表明所构建的回归模型较为理想，适用于分析 QH 企业人才流失的影响因素。

表 4.7 模型摘要

回归模型	F	R 方	调整后 R 方	德宾-沃森	显著性
结果	652.967	0.991	0.989	1.831	0.000

回归模型的估计结果如下表 4.8 所示：

表 4.8 模型回归结果

模型变量	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	VIF
	B	标准错误	Beta			
常量	2.757	0.684		4.033	0.000	
职业目标	1.105	0.177	0.104	6.234	0.000	2.401
个人需求	1.030	0.061	0.247	16.796	0.000	1.86
职业发展机会	1.136	0.166	0.102	6.853	0.000	1.884
工作挑战性	1.195	0.155	0.112	7.709	0.000	1.804
个人成长	0.860	0.201	0.074	4.286	0.000	2.575
组织文化	0.933	0.093	0.198	9.994	0.000	3.372
薪酬制度	1.160	0.079	0.271	14.6	0.000	2.949
领导能力与风格	1.174	0.142	0.137	8.282	0.000	2.337
职业发展通道	0.749	0.195	0.055	3.835	0.000	1.73
人岗匹配	0.917	0.154	0.104	5.965	0.000	2.601
培训体系	1.044	0.164	0.090	6.37	0.000	1.698
管理政策	0.876	0.131	0.113	6.704	0.000	2.431
机会公平性	0.896	0.148	0.090	6.066	0.000	1.87

通过观察表 4.8 中的模型回归结果，可以看到方差膨胀因子 VIF 的取值通常在 1 到 10 之间，VIF 数值越大表示模型中的共线性越明显。在当前模型的回归分析中，组织文化的 VIF 最高，为 3.372，而其他自变量的 VIF 在 1 到 3.372 之间，各自变量的 VIF 值各不相同，表明不存在多重共线性问题。因此，我们得到了人才流失影响因素的回归方程：

$$Y = 2.757 + 1.105X_1 + 1.030X_2 + 1.136X_3 + 1.195X_4 + 0.860X_5 + 0.933X_6 + 1.160X_7 + 1.174 + 0.749 + 0.917X_{10} + 1.044X_{11} + 0.876X_{12} + 0.896X_{13}$$

由上述回归方程可知，职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性、个人成

长、组织文化、薪酬制度、领导能力与风格、职业发展通道、人岗匹配、培训体系、管理政策、机会公平性均与人才离职意图的强烈程度呈现正相关关系，但是根据影响程度来说，职业目标、个人需求、职业发展机会、工作挑战性、薪酬制度、领导能力与风格、培训体系是影响 QH 企业人才流失的主要因素，并且影响程度由高到低为工作挑战性、领导能力与风格、薪酬制度、职业发展机会、职业目标、培训体系、个人需求。

4.3 QH 企业人才流失影响因素剖析

通过对回归分析的结果分析可知，导致 QH 企业人才流失的主要原因包括：

工作挑战性不足：缺乏挑战性的工作内容让员工感到缺乏成就感和发展空间。举例来说，企业的生产、机械维护部门的工作内容可能过于单一，员工长期从事重复性工作，缺乏新鲜感和挑战性，会导致员工对工作失去激情。

领导能力与风格问题：领导者的管理能力和风格未能有效激励员工，导致员工满意度下降。例如，一些领导者可能缺乏有效的沟通技巧和团队管理能力，这会导致团队内部合作不畅，使得员工对领导者的信任度下降，影响员工的工作积极性。

薪酬制度不合理：薪酬待遇的不合理性和缺乏竞争力使员工感到被低估，降低了对企业的忠诚度。现阶段企业内部存在着薪酬待遇不透明、晋升机制不清晰等问题。员工一旦感受到自己的努力未得到合理回报，就会考虑寻找其他更具竞争力的薪酬待遇。

职业发展机会受限，职业目标无法得到满足：缺乏多样化的职业发展机会和晋升通道，使员工感到发展受限。管理层层级较多，企业组织结构较为僵化。晋升需要经过多个层级的审核和评定，这种繁多的层级结构增加了晋升的困难度，员工难以找到适合的晋升机会，感到自己的职业发展受到限制时，就会选择离职寻找更有发展空间的机会。

个人需求无法满足：企业的工作制度较为固定，无法满足员工的个性化需求。也未能提供充足的培训和发展机会，导致员工感到个人需求无法得到满足。工作缺乏灵活性、缺乏学习和发展机会以及对良好工作环境的向往，使得员工会找寻更适合自己的职业机会。

培训体系：企业的培训机制过于通用化，缺乏个性化的培训方案。培训内容较为陈旧，未能跟上行业发展和技术进步的步伐。这样的培训内容可能无法提供员工所需的最新知识和技能。企业缺乏长期的培训规划，培训活动可能更多地是临时性的应急措施，而非有计划的长期发展方案。在培训资源方面投入不足，包括资金、人力和时间。导致培训质量下降，影响员工的学习效果。缺乏有效的培训评估和反馈机制，无法及时了解培训效果和员工的学习情况，难以进行有效的改进和调整。更注重短期培训，而忽视了

持续性培训的重要性。持续性培训可以帮助员工不断提升技能和适应行业变化。员工在当前组织难以实现个人职业目标和成长，缺乏相应的培训支持。

综上所述，建议 QH 企业在人才招聘和选拔流程、人才引进措施、人才培养机制、绩效考核机制、薪酬分配和激励制度等方面进行改进，以减少人才流失，提高员工忠诚度和满意度。

5 规避 QH 企业人才流失对策

根据前文内容得出, QH 企业的人才流失问题主要源于个人因素和组织因素相互作用的结果。

经实证分析进一步剖析影响 QH 企业人才流失的具体因素后, 本章将结合企业的发展战略规划, 基于人才流失现象的优化目标和原则, 从组织和个体层面提出针对性的应对策略, 以达到减少 QH 企业人才流失的目的。

5.1 规避思路与原则

5.1.1 规避思路

通过实证分析可知: 工作挑战性、领导能力与风格、薪酬制度、职业发展机会、职业目标、培训体系、个人需求是影响 QH 企业人才流失的主要因素。为了解决上述问题, 针对每个主要影响因素设定具体的规避措施。

针对工作挑战性因素, 主要从健全绩效考核机制, 设计更具竞争力的评价标准, 激发员工的进取心; 优化人才招聘和选拔流程, 使员工得以在适合自己的职位上发挥出最大的价值; 引入灵活的招聘策略, 吸引并留住具备高技能和创新精神的员工, 营造良性的竞争氛围, 全面提升员工对工作挑战性的评价; 从整体上完善人才培养机制, 强化员工能力建设, 用以改善员工对领导能力与风格的评价指标; 在薪酬和激励方面, 实施公平且具有竞争力的薪酬制度, 结合绩效奖金和长期激励, 以提升员工对薪酬制度的评价; 职业发展机会与职业目标的明确主要从建立员工发展通道入手, 给员工创造更多、更明确的发展路径, 在这一过程中, 可进一步为员工明晰自己的岗位职责, 规划未来的发展方向, 能侧面激发员工的主观能动性; 除了完善的薪酬福利制度外, 建设学习型企业文化, 能满足员工的个人精神需求, 营造企业内共同的学习氛围, 培养企业的文化理念, 增加员工的主人翁意识, 增强员工对企业的归属感。

5.1.2 规避原则

人才流失的规避原则是一个关键的话题, 特别是对于企业而言。在改善对策的制定过程中, 主要遵循公平原则、以人为本原则以及一致性原则。通过确保公平公正的待遇, 满足员工的需求, 以及与劳动力市场的发展保持一致, 才可以最大程度地留住人才, 推动企业的持续发展。

(1) 公平原则。在处理人才流失问题时, 公平原则至关重要。员工若感到待遇不公

平，就可能选择离职，因此我们需确保公平公正的赏罚制度、晋升机会和待遇，以避免人才的流失。

(2) 以人为本原则。在制定改善措施时，应以员工为中心，而非简单套用现有规章制度。需要深入分析员工实际不满意的问题，为不同部门和岗位量身定制改善方案，以满足员工需求，提升职业满足感，减少人才外流。

(3) 一致性原则。在人才流动方面，企业管理部门必须根据实际情况，在分析岗位需求和人才培养诉求的基础上，确保企业发展与劳动力市场发展保持一致。这意味着要合理分配岗位，合理分布人才，以最大程度地留住人才，从而实现企业的可持续发展。

5.2 具体规避措施

5.2.1 优化人才招聘和选拔流程

首先，制定清晰的招聘需求和岗位描述。确定招聘需求，明确岗位职责和要求，以便吸引符合条件的人才。确保岗位描述准确反映实际工作内容，避免误导应聘者。其次，制定多元化的招聘渠道。利用多种渠道发布招聘信息，如招聘网站、社交媒体、校园招聘等，吸引更多人才。与专业人才中介机构合作，拓展人才来源。第三，优化简历筛选和初步面试流程。制定明确的简历筛选标准，筛选出符合岗位要求的候选人。设立初步面试流程，通过电话或视频面试初步了解候选人的背景和技能。第四，引入有效的测评工具和测试。使用能力和技能测试工具，评估候选人的专业知识和技能水平。引入性格测评工具，了解候选人的适应性和团队合作能力。第五，实施多轮面试和评估。设立多轮面试流程，包括技术面试、团队面试和领导面试，全面评估候选人的能力和适应性。邀请多个面试官参与面试，获取不同角度的评估意见。第六，提供实习和试用期机会。提供实习和试用期机会，让候选人有机会展示实际工作表现。根据试用期表现评估候选人的适应性和工作表现，决定是否正式录用。最后，持续改进和反馈机制。定期评估人才招聘和选拔流程，收集反馈意见，持续改进流程效率和质量。向参与招聘和选拔的员工征求意见，提高流程的透明度和公平性。

优化招聘和选拔流程可以更好地匹配候选人的技能、经验和价值观与企业需求，降低因工作不匹配而导致的员工流失率。通过优化流程，确保招聘过程的公平、透明和高效，增加员工对企业的信任感和满意度，减少员工因为招聘流程不公平而选择离职。还可以更好地了解员工的职业发展需求和期望，提供个性化的职业发展规划和支持，增强员工对企业的忠诚度，降低员工流失率。通过建立科学、公平、高效的招聘和选拔流程，

煤炭企业可以更好地留住优秀人才，推动企业可持续发展。

5.2.2 采取灵活的人才引进措施

除了上述的优化人才招聘和选拔流程外，采取灵活的人才引进措施也是至关重要的。灵活的人才引进措施可以帮助企业吸引和留住优秀的员工，从而降低人才流失率。同时，这也有助于建立一个更加多样化和具有活力的团队，促进企业的持续发展和创新。

随着煤炭经济形势的演变，企业对专业技术人才的需求逐渐增加。为了引入人才，煤炭企业需采取多项举措。首先，需积极招纳大中专毕业生，主动与院校和政府相关部门加强联系，积极参与供需见面活动，提升对毕业生的吸引力。同时，也可以在企业内部开展供需见面会，让劳资双方实现双向选择，从而使优秀人才的价值最大化，特别是对高水平的人才，赋予其更大的发展空间，使其能够为国有煤炭企业的发展建设贡献出自己的全部力量。其次，需要着重关注企业内部专业技术人才结构以及经济发展下对人才的切实需求。对经济发展至关重要的项目，需提前明确紧缺的人才类别，集中资源投入，重点培养行业内的科技领军者和技术权威。关键在于转变思维，用更灵活的方式取代传统模式来引进人才。煤炭企业在薪酬福利、工作环境、社会地位以及地理条件等方面均与其他行业存在差异，使得这类企业在人才市场中处于劣势地位。因此，企业应更灵活地运用招聘策略。可根据实际需求，采用“借脑法”、“产学研结合”以及“候鸟型”等方式引入人才。最后，企业应当设立合理的内部人才流动机制。这一机制尤为重要，因为它能够让员工有机会找到更适合自己的岗位。特别是对于大部分大学毕业生而言，长时间从事不感兴趣的工作会引发其抵触情绪，就有可能导致该类人才流出企业。在这种情况下，内部人才流动机制的建立能够有效解决这一问题，帮助员工找到真正适合自己的工作，更积极地参与企业的发展建设，避免人才流失，同时也能吸引更多优秀人才加入国有煤炭企业的发展。

5.2.3 完善人才培养机制

完善人才培养机制旨在为员工提供更好的学习成长环境。首要任务是加强培训。依据国家人才发展战略，公司应选择优秀工程技术人员前往专业高校学习，并安排人才到先进企业学习，以获取新思想、掌握新技术、积累新知识、建立新观念、拓展新思路，从而持续提升员工的整体素质。其中，技术类人才培养主要从加强内部培训、实施定向培训以及加强教育培训基地建设三方面入手。内部培训是员工在职学习提升个人素质的主要途径，也是解决企业人才短缺问题的有效办法。在培训内容方面，应注重针对性和

实用性。在培训方式上,可以利用省内煤炭企业转型发展专题培训班等平台,结合实际工作情况,采用脱产、半脱产和业余函授相结合等培训方式,确保工作和学习两不误。煤炭企业通常采用分层管理模式,管理系统复杂,对专业人才的需求层次各异。因此,在技术类人才培养过程中,应根据部门需求制定合理培训目标和计划,加大人才培养力度。另外,要对公司和基层单位两级教育培训基地加强建设,充分发挥基层单位的夜校作用。加大对教育培训基地的投入,完善教育设施,改善教学环境,优化办学条件,以提升办学质量和服务水平。同时,积极与高校联合办学,邀请专家学者到企业开展讲座,解决企业面临的问题,促进企业发展。管理类人才培养主要遵循“提升人才素质,调整人力结构”的指导方针。结合集中培训和个人自主学习,持续提升领导干部的综合素质,促进企业的良性发展。企业可以定期举办高级管理研讨会或领导力发展课程,邀请专业的讲师或内部经验丰富的领导者分享领导理论、沟通技巧、决策制定、危机管理等主题。例如,可以设置为期数周的领导力训练营,通过小组讨论、案例分析和角色扮演等活动提升领导者的实战能力。还可以利用现代科技,如在线学习平台或领导力评估软件,提供定制化的领导力培训课程,让领导人员可以根据自己的需求和进度进行自我学习和提升。同时,采用“引进外部、培育内部”的策略,邀请科研院所的专家学者授课,让业务管理人员和专业技术人员走进优秀企业,学习最新科技和领导技能,全面提升他们的理论水平和问题解决能力。也可以定期举行项目管理竞赛或危机应对演练。通过模拟真实工作场景或设立管理项目,让领导人员有机会在实践中锻炼决策能力、团队协作和解决问题的能力。另外,应当建立完善的企业领导层内部培训机制,开设以总工程师等专业领导为主讲的培训班。定期向中层管理干部和技术人员传授现场管理技术知识,实施“每月一考”制度,将考试成绩与个人薪酬挂钩,持续提升干部整体素养水平。加强战略性培训教育,全面提升企业员工的整体技术素质。制定长期阶梯式培训计划和体系,将培训学习与实际业务活动结合,确保培训具有实践性。通过加强领导人员能力建设,组织将为员工创造更积极、高效的工作环境。

5.2.4 健全绩效考核机制

工作收入水平、生活福利状况,直接影响员工的积极性和心态稳定性。健全的绩效考核机制可以带来明确目标、激励工作表现、发现个人发展需求、提供发展机会以及建立公平透明的工作环境等多方面的益处,有助于促进员工的个人成长和组织的持续发展。

因此,企业应制定顺应时代发展的薪酬体系和奖励机制,建立科学有效的绩效管理

制度，设立清晰的绩效指标，将个人绩效与部门、企业绩效相结合，确保员工的目标与企业战略一致，建立科学的绩效评估体系，包括定期的评估周期和方法。应当倾向向辛勤工作、危险岗位和技术岗位加重薪酬分配比重，充分发挥绩效评估制度在企业人力资源管理中的作用。因此，建议根据不同对象，实施不同种类的激励和约束机制。评估内容包括量化指标、评议指标和综合指标，评估方式可分为技术岗位评估和管理岗位评估。将管理和专业技术人员的绩效评估结果作为薪酬发放的依据，与实际报酬直接相关。建立绩效奖励制度，提供灵活的福利待遇，满足员工需求，定期评估和调整机制以确保公正性和适应性。此外，需要建立干部考核评价体系，结合年度综合考核和月度动态考核，对煤炭企业管理和技术人员进行多方面评价。考核结果将作为选拔任用、职务变动、奖惩和培训的重要参考依据，有助于提升干部的执行力，同时为干部脱颖而出提供机会。通过评聘和职务提升，组织专业技术人员进行各种技术职务评聘，例如主任、特聘等称号，以及技能职务评聘，如技能专家、技术能手等。评选人员应享受同级行政岗位的薪资待遇，为他们的职业发展拓宽道路，确保他们能力被充分施展，提升工作成就感，从而促进企业技术人才资源的稳定发展。要将绩效与晋升挂钩，设立明确的晋升标准和评估准则。通过定期绩效评估和晋升机会的提供，激励员工积极发展和提升能力，确保晋升透明度和公平性。此外，绩效反馈与沟通也至关重要，定期与员工交流绩效反馈，帮助员工认识自身优势和不足，制定个人发展计划，为企业的长期发展做出贡献，提供公平、公正、透明的工作环境，吸引并留住优秀人才。

5.2.5 完善薪酬分配和激励制度

完善企业的薪酬分配和奖励制度可以激励员工工作表现、增强工作满意度、吸引和留住人才、提高绩效和业绩，同时建立公平透明的企业文化，有助于促进员工的个人成长和组织的长期发展。首先，需要对薪酬体系进行优化。随着新技术和工艺的发展，煤炭行业正面向“智能化、少人化”的方向演变，对高级技能型人才的需求不断攀升。因此，主管部门应将优化薪酬体系置于首要位置。新的薪酬制度应体现“潜力、绩效、薪酬、发展”的理念，为吸引和留住优秀人才，逐步打造稳定的高素质人才队伍，为行业升级提供可靠的人力资源支持。其次，需要构建适应市场经济的薪酬分配机制。进一步深化管理人员的薪酬分配制度，制定专利、发明、技术、管理等要素在收益分配中的比例和方式，以刺激内部分配机制。逐步建立基于实绩、贡献和能力的激励机制，重点奖励优秀人才和关键职位。实行竞争上岗，选拔优秀人才，取消职务终身制。在工资和奖金分配方面，将工作表现、个人贡献与技术水平挂钩，体现知识和技术的重要性。支持

不同形式的分配方式，设立项目成果奖、技术创新奖和激励奖，巩固知识产权地位。另外，还应设立科技效益立项和奖励制度，以激励工程技术人员根据生产经营表现进行科技攻关和技术创新。定期对创新项目进行评选，由专家评审并设立奖励基金。同时，推动职称聘用工作，整合工程技术和其他职称系列，按照编制岗位进行聘用，提升专业技术人员的薪酬水平。最终，应加大人才引进力度，全面贯彻人才发展战略，积极倡导尊重知识、尊重人才的良好氛围。

健全人才激励机制可以激励员工工作表现、促进个人成长、增强工作满意度、提高员工忠诚度，同时促进团队合作，有助于提升员工的工作积极性和团队凝聚力，推动组织的持续发展。首先，需要结合按劳动和按生产要素分配，积极探索知识、技术等因素在分配中的具体应用方式，让专业技术人员感受到企业的兴衰与个人利益息息相关，从而使他们的行为与企业利益密切相连。其次，应认真执行专业技术人员的各项待遇。根据企业实际情况，建立煤炭企业专业技术人才的最低工资保障制度，设置附加岗位津贴和奖金制度。最后，要建立和健全奖励机制，实施项目技术成果奖励，对为企业做出杰出贡献的专业技术人员给予丰厚奖励。

最重要的是，这些机制应与企业文化和价值观相契合，共同激发员工的积极性，结合企业思想政治工作，根据员工的心理特点和思想状况，有针对性地展开沟通和交流，关注他们的成长和生活。创造条件，满足他们积极向上的精神需求，了解他们的思想动向和生活状态，协助解决实际问题。对为企业做出杰出贡献的员工，采取实物奖励和精神激励相结合的激励措施，促进情感联系，吸引和稳定人才。

5.2.6 建立员工发展通道

确定职业发展框架。首先，定义职位等级结构。按照人才类型划分不同级别，如井下生产技术人员可划分为初级工程师、中级工程师、高级工程师等，管理人员可划分为初级主管、中级经理、高级总监等。其次，划分专业领域。技术类人才，例如井下生产技术人员可以根据不同的领域，如采煤、通风、安全等，设定不同的职业发展路径。管理类人才可以根据管理职能的不同领域，划分为人力资源、财务、市场营销等，设定不同的职业发展路径。

设定晋升路径。首先，设立晋升标准。明确每个级别的晋升条件，包括技能要求、项目经验、领导能力、团队管理和业绩表现等要求。其次，制定晋升流程。建立晋升评估机制，包括评估面谈、绩效考核和技能测试等环节。

提供培训和发展机会。首先，内部技术培训。提供针对不同级别的技术、管理的培

训课程，如井下作业流程、设备维护、安全标准、领导力发展、团队建设和冲突解决等。其次，外部专业培训。支持参加行业研讨会、管理培训项目、技术交流会议，拓展专业知识和技能。

职业发展规划。首先，制定个人职业发展计划，包括技能提升、项目经验积累和晋升目标。同时与员工定期沟通，了解他们的职业需求和目标，提供支持和指导。

通过以上步骤，企业可以建立起完善的员工的职业发展通道，激励员工不断学习和成长，提高员工的专业水平和工作满意度，推动企业的技术创新和发展。

5.2.7 打造建设学习型企业

企业的人力资源部门应与管理层合作，共同推动企业文化建设，共同营造学习型企业的氛围，致力于在组织内建立一种鼓励学习和知识分享的文化。这样做将有助于进一步优化人力资源管理，培养企业文化理念，凝聚员工力量，共同解决人力资源管理方面的挑战。首先，明确核心价值观。通过内部渠道传达核心价值观，组织培训和工作坊帮助员工理解和应用核心价值观，领导层以身作则展示核心价值观的重要性，鼓励员工参与核心价值观的制定和传达，并设立奖励制度表彰展示核心价值观的员工。其次，营造积极的工作环境。提供先进的工作设备和技术支持，建立团队合作和沟通平台，为技术人才提供持续的培训和职业发展机会，设立奖励和认可机制，鼓励创新和研发工作。最后，关注员工身心健康。提供健康保障和医疗福利，设立心理健康支持体系，倡导工作与生活平衡，定期组织健康活动和运动促进，建立员工关怀和支持机制，确保职业安全和健康。在这一进程中，需要持续提炼企业的精神内核，塑造一种致力于企业使命的动力和渴望展现个人才能的信念。在灌输这种理念的过程中，巧妙地利用企业文化的力量，看似是对员工日常工作秩序和行为的规范，实则透过传播企业文化的精髓，对员工进行了实质性的培训。通过这些方法，企业可以加强自身的文化建设，创造积极的工作环境，提高员工忠诚度和留任意愿，从而减少人才流失。

5.3 实施的保障措施

前文制定十种措施具体用于以提升员工对于工作挑战性、领导能力与风格、薪酬制度、职业发展机会、职业目标、培训体系、个人需求等因素的评价。除此之外，要想规避对策顺利实施还需要设定相应的保障措施。

设立人员保障措施可以使企业能够更加顺利地为员工建立职业发展通道；针对完善薪酬分配和激励制度、优化人才招聘和选拔流程以及采取灵活的人才引进措施需要建立

制度保障措施，以保证公平公正，增强组织的竞争力；针对完善人才培养机制、健全绩效考核机制等规避措施，需要建立有效的机制保障措施来增强人才的留存意愿；针对打造建设学习型企业和完善薪酬分配和激励制度需要建立有效的资金保障来吸引和留住优秀人才。

5.3.1 人员保障

首先，建立员工发展计划。提供个人发展机会和职业规划，包括明确的职业发展路径和晋升通道，培训和发展机会。其次，提供良好的工作环境。创造积极的工作氛围，提供合理的薪酬和福利，建立良好的沟通渠道和员工关怀机制。第三，实施人才储备计划。发现和培养潜在的高潜力员工，为关键职位的离职做好后备人才的储备工作。此外，提供合理的离职程序。包括离职面谈和离职手续办理，以维护良好的离职关系，并了解离职原因和意见以改进组织管理方式。通过实施这些人员保障措施，组织可以更好地关注员工的发展和需求，减少人才流失的风险，提高员工的忠诚度和留存率。

5.3.2 制度保障

首先，建立公平的绩效评估机制。确保评估过程公正透明，避免因不公平而导致的人才流失。其次，完善薪酬体系。完善的薪酬体系可以吸引和留住优秀人才，使组织的薪酬与市场保持竞争力。第三，引入灵活的工作制度。引入灵活的工作制度可以提高员工的工作满意度和忠诚度。同时，建立职业发展机制。为员工提供晋升通道和发展机会，激励他们在组织内部发展，减少因缺乏晋升机会而导致的人才流失。通过这些制度保障措施的实施，组织可以降低人才流失的风险，提高人才的忠诚度和留存率，增强组织的竞争力。

5.3.3 机制保障

首先，建立人才流失预警机制。通过员工调研和离职面谈等方式，及时了解员工的离职意向和原因，以便组织能够及早发现问题并采取相应措施。其次，实施员工留存计划。制定员工留存计划，包括提供职业发展机会、晋升通道和个性化培训计划等，以激励员工在组织内部发展并增加留存意愿。最后，加强人才交流和合作。与其他企业或机构建立人才交流和合作机制，为员工提供更广阔的发展机会和平台，减少流失风险。通过实施这些机制保障措施，组织可以提前发现问题、留住优秀人才，提供更多发展机会，增加员工的忠诚度和留存意愿，进而提高组织的人才稳定性和竞争力。

5.3.4 资金保障

首先，确保合理的薪酬预算。提供具有竞争力的薪资待遇，确保薪酬预算符合市场需求和组织财务能力。其次，投资培训和发展。为员工提供足够的资金支持培训和发展计划，帮助他们提升技能和能力。另外，建立激励机制。制定激励计划，将薪酬与绩效挂钩，激发员工的工作动力和积极性。最后，管理薪酬福利体系。建立公平透明的薪酬和福利体系，确保薪酬分配公平，并与员工进行有效沟通。通过实施这些资金保障措施，组织可以吸引和留住优秀人才，提高员工满意度和忠诚度，增强组织的人才稳定性和竞争力。

6 结论与展望

6.1 研究结论

在当今 21 世纪的经济发展和激烈竞争中，人才已成为企业最宝贵的财富。然而，人才流失问题已成为企业急需解决的难题之一。本文通过对 QH 国有企业的研究，分析了影响人才流失的原因，并提出了解决方案。研究发现，人才流失会给企业带来重要的危害，包括影响生产经营和长期发展。调查和访谈发现，导致 QH 企业人才流失的主要因素包括工作挑战性、领导能力与风格、薪酬制度、职业发展机会、职业目标、培训体系和个人需求。为了解决人才流失问题，QH 企业需要采取一系列措施，包括加强对技术类人才重视程度、强化领导人员能力建设、优化企业的人员结构、强化企业的岗位管理、设立健全的绩效考核机制、完善薪酬分配和激励制度、采取灵活的人才引进措施、打造建设学习型企业氛围等。通过这些措施，可以降低人才流失率，提升企业的竞争力和发展潜力。

6.2 研究不足与展望

本研究以 QH 企业为例，对离职人才进行了深入研究，并提出了改善人才管理机制的建议。调查结果显示，离职原因既与整个行业和社会的共性问题有关，也与企业自身特点有关。研究结果具有一定的行业普遍性，但并不适用于所有企业。因此，类似情况的企业应该根据自身情况制定相应的人才管理策略，并重视人才流失对企业发展的影响。通过优化内部管理制度、提高员工满意度，企业可以更好地留住人才，为未来的发展提供有力支持。然而，该研究也存在一些限制，如样本的选择范围有限、样本都集中在同个地域、个体差异的影响以及研究者主观偏差等。未来的研究可以扩大样本范围，深入探讨不同地区、不同企业的人才流失问题，并结合更多的理论框架和实践经验，以提高研究的可靠性和适用性。

参考文献

- [1] 董克用. 人力管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2007.
- [2] 赵纪诚, 余佳, 管步钧. 人力资源管理实战指南: 经营人才, 提高企业核心竞争力[M]. 北京:人民邮电出版社, 2020.
- [3] 张颖丽. 欠发达地区吸纳科技人才机理及保障机制研究[D]. 吉林大学, 2010.
- [4] 汶海. 员工人力资本、劳动力技术异质性与企业创新[D]. 厦门大学, 2021. DOI:10.27424/d.cnki.gxmd.2021.000016.
- [5] 朱新艳. 航空公司飞行员流失预警管理研究[D]. 武汉理工大学, 2010.
- [6] 边婷婷. 高技术企业人才流失预警与控制机制研究[D]. 中国矿业大学(北京), 2013.
- [7] 王森. 知识型员工流动路径模型及其价值评价[D]. 天津大学, 2007.
- [8] 王玉梅. 心理契约对星级饭店知识型员工离职意图影响的实证研究[D]. 西南交通大学, 2008.
- [9] 杜旭辉. 国有企业人力资源流失原因分析及措施[J]. 现代企业, 2023, No. 453(06): 57-59.
- [10] 刁春立. 人才“流失”与“补充”之策[J]. 人力资源, 2022, No. 519(18): 74-75.
- [11] 田红霞. 国企人力资源的开发和管理措施[J]. 现代商业, 2022, No. 650(25): 122-124. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2022.25.042.
- [12] 杨超. 国企人才引进和流失的因素探讨[J]. 现代商业, 2021, No. 606(17): 106-108. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2021.17.033.
- [13] 尹奎, 赵景, 侯楠等. 员工授权期望与领导授权行为一致性的影响效应: 基于关系认同理论[J]. 管理工程学报, 2022, 36(05): 75-85. DOI:10.13587/j.cnki.jieem.2022.05.007.
- [14] 张博. 国企人才引进和流失的因素及防范策略[J]. 企业改革与管理, 2020, No. 377(12): 87-88. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2020.1080.
- [15] 陈晨. 大型国有企业人才流失分析与提升措施建议——以某大型国企为例[J]. 时代经贸, 2020, No. 505(08): 82-83. DOI:10.19463/j.cnki.sdjm.2020.08.037.
- [16] 李超. 国企人力资源管理存在的问题及对策探索[J]. 产业与科技论坛, 2021, 20(14): 218-219.
- [17] 张新明. 国企改革人力资源管理的现存问题及对策[J]. 中国市场, 2021, No. 1080(1

- 7):96-97. DOI:10.13939/j.cnki.zgsc.2021.17.096.
- [18] 黄磊. 企业员工流失原因分析及对策研究——以C公司为例[J]. 产业与科技论坛, 2020, 19(07):106-108.
- [19] 王旭强. 基于知识经济时代背景下国企人力资源管理创新途径的要点分析[J]. 现代商业, 2021, No. 622(33):103-105. DOI:10.14097/j.cnki.5392/2021.33.033.
- [20] 汪军彦. 国企人力资源管理中的激励机制优化路径[J]. 财经界, 2023, No. 654(11):168-170. DOI:10.19887/j.cnki.cn11-4098/f.2023.11.012.
- [21] 刘昕. 薪酬管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2007
- [22] 李建. 员工管理[M]. 北京:企业管理出版社, 2005
- [23] 韩笑笑. X 发电厂青年人才流失问题研究[D]. 北京:北京交通大学, 2021
- [24] 迟静. 基于雇员离职模型的 MX 煤炭企业减少人才流失对策研究[D]. 西安:西北大学, 2015
- [25] 李瑶. 论运用马斯洛需求理论留住人才对策研究[J] 哈尔滨:林区教学, 2013, 10:8-9
- [26] 杨金放. Z 煤化工企业技术人才流失案例研究[D] 大连:大连理工大学, 2021
- [27] 孙浩. 新疆 T 医院人才流失困境及其影响因素分析[D]. 石河子:石河子大学, 2016
- [28] 姜贺. JQ 公司核心员工离职研究[D]. 石家庄:河北地质大学, 2021
- [29] 王虹, 程剑辉, 吴菁. 员工流失分析与研究[J]. 商业经济与管理, 2001(05):36-40.
- [30] 刘益男. 基层农业科研院所人才流失问题分析[J]. 中国人才, 2019(11):36-37.
- [31] 叶晓凡. 如何防范公共部门人才流失[J]. 人力资源, 2021(06):40-41.
- [32] 张宏伟. 企业员工流失的原因分析及应对策略[J]. 企业改革与管理, 2019(16):63-72. DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2019.1985.
- [33] 于馥郡. 浅析酒店人才流失问题及解决方法——以三亚艾迪逊为例[J]. 才智, 2019(05):198-205.
- [34] 苗聪. 企业人才流失问题及对策[J]. 中外企业家, 2019(35):91.
- [35] G., T., LUMPKIN, and, GREGORY, G., & DESS. (2004). E-business strategies and internet business models:: how the internet adds value. *Organizational Dynamics*.
- [36] Wallace Jolivette Glasgow. An empirical analysis of dysfunctional and functional voluntary employee turnover[D], Minnesota: Walden University, 2009

- [37] Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212-228.
- [38] Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*.
- [39] Lien, D. (2006). International accreditation and brain drain: A simple model. *Economics of Education Review*, 25(3), 335-340.
- [40] Drucker Peter (2012). *The Practice of Management* Taylor and Francis,
- [41] Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- [42] Owence, C., Pinagase, T. G., & Mercy, M. M. (2014). Causes and effects of staff turnover in the Academic Development Centre: A case of a historically black university in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(11), 69-69.
- [43] Tsegaye, b. (2016). *Assesment Of Professional Employee Turnover And Its Management: The Case Of National Bank Of Ethiopia* (Doctoral Dissertation, St. Mary'S university).
- [44] Ali, K., Jerreat, M., Zahra, D., & Tredwin, C. (2017). Correlations between final-year dental students* performance on knowledge-based and clinical examinations. *Journal of Dental Education*, 81(12), 1444-1450.
- [45] Priyanka,Sumit Kumar,Akhilesh Tiwari.Managing employee turnover:findings from the AHP model[J].*International Journal of Economics and Business Research*,2021, 22(2-3):219-239.
- [46] Lilia Brusentsova,Anastasia Sheina,Anastasia Mashkova.Managing The Bank'S Staff Turnover Taking Into Account Behavioral Characteristics[J].*Vestnik Bist (Bashkir Institute Of Social Technologies)*,2020,2(01):113-119.
- [47] Liu Cong,Miao Wenqing.The role of employee psychological stress assessment in reducing human resource turnover in enterprises[J].*Frontiers in Psychologh*
- [48] Atishree Bharddwaj,Swati Mishra,Triiok Kumar Jain.An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry[J].*Materials Today:Proceeding*

- s,2020.(21):31-37.
- [49] Peter,Louanna Fiteni,Francis Bugeja,Simon Grima.The Evolution Of Internal Auditing At a Central Bank:The Maltese Experience[J].European Research Studies Journal,2021,2(05):67-75.
- [50] L.L.Koroleva.Prerequisites for Increasing The Turnover of Line Banking Personnel [J].Contemporary Problems of Social Work,2020,7(08):47-55.
- [51] Shahram Zaheer,Liane Ginsburg,Hannah J.Wong,Kelly Thomson,Lorna Bain,Zaev Wulffhart.Turnover intention of hospital staff in Ontario,Canada:exploring the role of frontline supervisors,teamwork,and mindful organizing[J].BioMed Central,2019,17(1):41-47.
- [52] Iqbal Kashif et al.The current wave and determinants of brain-drain migration from China[J].Human Systems Management,2020,39(3):455-468.
- [53] Abolfazl Shahabadi and Marzieh Salehi and Seyed Ehsan Hosseinidoust.The Impact of Competitiveness on Brain Drain,GMM Panel Approach[J].Journal of the Knowledge Economy,2020,11(32):558-573.
- [54] Kumar Sourabh. The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions[J]. Global Business and Organizational Excellence,2021,41(2).
- [55] Ovunda Amadi, Isaac Zeb Obipi, Sorbarikor Lebura, Godwin Poi. Reward System: A Tool for Employee Retention as Observed from the Banking Sector in Port Harcourt[J]. Journal of Human Resource Management,2021,9(2).
- [56] Muhammad I., Fevzi O.,Weng Q., et al. Career adaptability and employee turnover intentions[J]: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. 2020, 44:98-107.
- [57] Munir Y,Ghafoor MM,Raslia.Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff:does organizational cynicism mediate[J].International Journal of Human Rights in Healthcare,2018:16-16.
- [58] Habib A.Hasan,Nabi N.Employee Turnover&It's Impact on Apparel Industry in Bangladesh:A Case Study of Mondol Group.Human Resource Management Research 2018,8(3):63-68.

- [59] Christopher M.Harris James J.Lavelle Gary C.McMahan.The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward client and workgroup members[J].The International Journal of Human Resource Management,2020,31(17).

附 录

附录 A：QH 企业已流失人才访谈提纲

时间： 对象： 性别： 所在部门： 入职时长：

访谈提纲： 以下是一份关于企业人才流失影响因素的访谈提纲，大致围绕三个维度开展访谈：环境因素（1-6 题）个体因素（7-12 题）组织因素（13-20 题），这份提纲可以帮助企业了解人才流失影响因素的分布范围。访谈结果仅供本研究使用。

- 1、就业市场供需状况是否会影响您对离职的考虑？
- 2、经济状况的波动和不确定性是否影响了您的离职意愿？
- 3、您是否受到其他公司在薪资待遇、福利、职业发展机会或工作环境方面的吸引而考虑离职？
- 4、工作的压力是否影响了您的离职意愿？
- 5、工作安排的合理性对您的离职决策有何影响？
- 6、与同事、上级之间的关系是否影响您对工作环境满意度？
- 7、您的职业目标是否得到满足？
- 8、您个人生活方面的需求是否得到满足？
- 9、您是否感到工作缺乏职业发展机会？
- 10、您是否感到工作缺乏挑战性？
- 11、您能否平衡工作与个人生活？
- 12、您是否感到个人成长受限？
- 13、您对组织文化的感受如何？
- 14、您对领导的能力和风格如何评价？
- 15、您是否感到自己在组织中的参与度？
- 16、您对薪酬制度是否满意？
- 17、您是否感到组织提供了良好的职业发展通道？
- 18、您认为自己的岗位与个人能力是否匹配？
- 19、您对组织的培训体系如何评价？
- 20、您对组织的管理政策和机会公平性如何评价？

- 21、除了以上因素，还有哪些其他因素对你的离职决定产生了影响？请谈谈具体原因。

附录 B：关于 QH 企业人才流失影响因素的问卷调查

感谢您抽出宝贵时间参与本次问卷调查。此次调查采用匿名方式，旨在支持论文写作需求，并非盈利性质。问卷中的选项答案并无绝对对错之分，调查结果仅供本研究参考使用。

一、个人信息部分

1. 您的性别？①. 男 ②. 女
2. 您的年龄？①. 18 岁-25 岁 ②. 26 岁-30 岁 ③. 31 岁-35 岁 ④. 36 岁-40 岁 ⑤. 40 岁以上
3. 您的学历？①. 大专及以下 ②. 本科 ③. 硕士及以上
4. 您的工作内容：①. 生产活动 ②. 经营管理 ③. 后勤保障
5. 您的岗位与您所学的专业是否对口？①. 是 ②. 否
6. 您的工龄？①. 1 年以内 ②. 1 年-5 年 ③. 5 年-10 年 ④. 10 年-15 年 ⑤. 15 年以上
7. 您的婚姻状况？①. 已婚 ②. 未婚
8. 您是否有子女？①. 是 ②. 否

二、人才流失影响因素调查部分

（请根据您离开企业时的心理状态评定下列因素，根据这些因素影响您做出离职决策的重要程度，在相应的选项上画“√”）

个人因素层面：

1. 职业目标的满足度是否影响您离开企业？（职业目标）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
2. 对这份工作的兴趣度是否影响您离开企业？（个人需求）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
3. 在公司工作能否获得成就感是否影响您离开企业？（个人需求）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
4. 这份工作的社会地位是否影响您离开企业？（个人需求）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
5. 个人生活的需求能否满足是否影响您离开企业？（个人需求）

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

6. 这份工作的职业发展机会是否影响您离开企业? (职业发展机会)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

7. 这份工作容易胜任度是否影响您离开企业? (工作挑战性)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

8. 这份工作的地理位置和环境条件是否影响您离开企业? (工作与生活的平衡)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

9. 目前生活的城市是否影响您离开企业? (工作与生活的平衡)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

10. 这份工作能否带来个人成长是否影响您离开企业? (个人成长)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

组织因素层面:

1. 公司的企业文化是否影响您离开企业? (组织文化)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

2. 公司的价值观是否影响您离开企业? (组织文化)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

3. 公司的员工关怀制度是否影响您离开企业? (组织文化)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

4. 公司的薪酬水平是否影响您离开企业? (薪酬制度)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

5. 公司的奖金分配制度是否影响您离开企业? (薪酬制度)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

6. 公司的福利水平是否影响您离开企业? (薪酬制度)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

7. 公司薪酬激励制度是否影响您离开企业? (薪酬制度)

①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

8. 领导的能力和风格是否影响您离开企业？（领导能力与风格）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
9. 公司的民主化程度是否影响您离开企业？（领导能力与风格）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
10. 公司的个人发展空间是否影响您离开企业？（职业发展通道）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
11. 岗位与个人能力的匹配度是否影响您离开企业？（人岗匹配）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
12. 公司的用人制度是否影响您离开企业？（人岗匹配）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
13. 公司的员工培训制度是否影响您离开企业？（培训体系）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
14. 公司的工作效率是否影响您离开企业？（管理政策）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
15. 公司的管理体制是否影响您离开企业？（管理政策）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
16. 公司奖惩制度的公平性是否影响您离开企业？（机会公平性）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响
17. 公司晋升制度的公平、公正、合理性是否影响您离开企业？（机会公平性）
①. 非常不影响 ②. 不影响 ③. 一般 ④. 影响 ⑤. 非常影响

后 记

光阴似箭，日月如梭，近 3 年的 MBA 研究生求学生涯即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。

这段时间里，我在这所学府中收获了丰富的知识和宝贵的经验。每一门课程都为我打开了新的视野，让我对工商管理的理论和实践有了更深入的理解，这些都将成为我未来职业发展的基石。

在这里，我结识了一群志同道合的同学和优秀的教师，他们的陪伴和指导使我受益匪浅。我们一起探讨问题、分享经验，互相激发思维的火花。每一次课堂讨论和团队项目都是一次启迪和挑战，让我不断成长和进步。

回顾这段求学旅程，我深感时光荏苒，但我也深知自己在这里度过的每一天都是宝贵的。我将永远怀念这里的学习氛围、师生之间的深厚情谊和同学们一起度过的美好时光。

无论未来的道路如何，我都会牢记母校的教诲，将所学知识与实践相结合，为社会做出自己的贡献。我相信，这段求学经历将成为我人生中最宝贵的财富，让我在职场中展翅高飞，迎接更广阔的挑战和机遇。

愿我母校繁荣昌盛，愿每一位同学都能实现自己的梦想。感谢这段难忘的旅程，感谢母校给予我的一切。我将永远怀念并为之骄傲。

作者：杨婧涛

2024 年 05 月 20 日