

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 X 保险公司核心员工职业高原问题的成因及对策
研究

研究生姓名: 杨凯博

指导教师姓名、职称: 廉志端教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 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：杨凯博 签字日期：2024.5.31

导师签名：康志端 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內容。

学位论文作者签名：杨凯博 签字日期：2024.5.31

导师签名：康志端 签字日期：2024.5.31

**A Study on the Causes and
Countermeasures of Occupational Plateau
Problems among Core Employees of X
Insurance Company**

Candidate : Yang Kaibo

Supervisor:Lian Zhiduan

摘 要

该研究聚焦于X保险公司，采用深度访谈和问卷调查的方法，探究其关键员工面临的职业高原现状及其成因。基于职业高原理论，并结合职业生涯发展理论和心理契约理论，文章旨在提出有效策略和建议以缓解核心员工的职业高原感。

经调查分析后，我们得出了：（1）X保险公司的核心员工当前存在职业高原，从职业高原的维度来看，层级高原最为显著，其次为内容高原，再次是中心化高原。（2）核心员工与一般员工相比，核心员工的职业高原感受显著高于一般员工。

根据数据分析（1）总体职业高原中性别、年龄、工作年限、工作层级、岗位性质、本岗位工作年限的影响有显著性；孩子数量、婚姻状况无差异；具体维度细分后，层级高原方面性别、年龄、工作年限、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性，孩子数量、婚姻状况、岗位性质无差异；内容高原方面年龄、岗位性质、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性，孩子数量、婚姻状况、工作年限、性别无差异；中心化高原方面性别、工作层级的影响有显著性，孩子数量、本岗位工作年限、婚姻状况、岗位性质、工作年限、年龄无差异。在个人特质和环境因素的影响下，尤其是对于关键员工的职业选择，他们的职业高原现象以及其各个层面均与核心员工个人职业选择呈显著正相关；个人能力方面X保险公司核心员工的个人能力与员工职业高原总体及各维度显著正相关；家庭经济方面核心员工在中心化高原于内容高原方面与家庭经济呈现显著负相关；组织因素方面核心员工职业高原总体以及其各个方面的表现都明显地与组织因素呈现负面的相关性。

根据以上分析，为X保险公司及核心员工从个人方面和组织方面提供了对策和建议，（1）个人方面，建议核心员工主动学习，增强职场竞争力、自我评估、保持积极心态、灵活调整职业策略、拓展人脉与资源。（2）组织方面，提议建立健全的职业发展和晋升路径，强化公司的培训机制以提升员工的工作能力，改进薪酬激励制度，实行差异化岗位管理，加大对基层关键员工的组织支持力度，特别关注并关怀女性核心员工，同时启动员工职业生涯咨询服务。这些举措旨在为X保险公司的 HR 管理提升和核心员工的职业发展提供有效的指导。

于此同时，通过本次研究，可以得出核心员工是当前社会与企业不可或缺的资源，企业的核心员工是其实现价值增长的关键驱动力，企业若想实现持续发展和保持竞争优势，就必须依靠核心员工。然而，受到年龄、工作岗位年限、性别、个人选择、组织因素等多方面原因，导致核心员工许多企业或组织中都出现了职业瓶颈问题，表现为关键员工的工作进展陷入停滞，这无疑对员工的个人价值体现和组织效率的提高产生了负面影响。

关键词:职业高原 核心员工 实证研究 影响因素 对策建议

Abstract

The study focused on Insurance Company X, using in-depth interviews and questionnaires to explore the current situation and causes of burnout faced by its key employees. Based on the occupational plateau theory, combined with the career development theory and the psychological contract theory, this paper aims to put forward effective strategies and suggestions to alleviate the burnout of core employees.

After investigation and analysis, we conclude that: (1) the core employees of insurance company X currently have an occupational plateau, and from the perspective of occupational plateau, the hierarchical plateau is the most significant, followed by the content plateau, and then the centralized plateau. (2) Compared with general employees, the career plateau feeling of core employees is significantly higher than that of general employees.

According to the data analysis, (1) the influence of gender, age, working years, work level, job nature, and working years in the overall occupational plateau was significant; there was no difference in the number of children and marital status; after the specific dimensions were subdivided, the influence of gender, age, working years, work level, and working years in the post was significant in the level plateau, and there was no difference in the number of children, marital status, and job nature; the

influence of age, job nature, work level, and working years in the post was significant in the content plateau, and the number of children, There was no difference in marital status, working years, and gender, and there was no difference in the number of children, working years, marital status, job nature, working years, and age. Under the influence of personal characteristics and environmental factors, especially for the career choice of key employees, their occupational plateau phenomenon and all aspects are significantly positively correlated with the personal career choice of core employees, in terms of personal ability, the personal ability of core employees of X insurance company is significantly positively correlated with the overall and various dimensions of employee occupational plateau, in terms of family economy, the core employees in the centralized plateau and the content plateau are significantly negatively correlated with the family economy, and in terms of organizational factors, the overall career plateau of core employees and their performance in all aspects are obviously negatively correlated with organizational factors。

Based on the above analysis, it provides countermeasures and suggestions for insurance company X and core employees from the individual and organizational aspects: (1) On the personal side, it is recommended that core employees take the initiative to learn, enhance their workplace competitiveness, self-evaluation, maintain a positive attitude, flexibly adjust their career strategies, and expand their contacts and

resources. (2) In terms of organization, it is proposed to establish a sound career development and promotion path, strengthen the company's training mechanism to improve the work ability of employees, improve the salary incentive system, implement differentiated post management, increase organizational support for key employees at the grassroots level, pay special attention to and care for female core employees, and start employee career consulting services. These initiatives are designed to provide effective guidance for the improvement of HR management and the career development of key employees of Insurance Company.

Core employees are the indispensable resources of the current society and enterprises, and the core employees of the enterprise are the key driving force for its value growth. However, due to many reasons such as age, working years, gender, personal choice, organizational factors, etc., there are career bottlenecks in many enterprises or organizations for core employees, which is manifested in the stagnation of the work progress of key employees, which undoubtedly has a negative impact on the personal value of employees and the improvement of organizational efficiency.

Keywords: career plateau; core employees; empirical research; influencing factors; policy recommendations

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的及意义	2
1.2 基本思路、研究内容	4
1.2.1 研究内容和思路	4
1.2.2 研究所要解决的主要问题	5
1.2.3 相关文献综述	6
1.3 论文评述及技术路线	15
1.3.1 研究评述	15
1.3.2 技术路线	16
2 理论基础及文献综述	17
2.1 相关概念	17
2.1.1 职业高原的定义	17
2.1.2 核心人员的界定	19
2.2 相关理论基础	21
2.2.1 职业生涯发展阶段理论	21
2.2.2 职业生涯流动	22
2.2.3 心理契约理论	23
2.2.4 期望理论	23
2.3 相关分析工具	24
2.3.1 文献资料法	24
2.3.2 问卷调查法	24
2.3.3 结构化访谈法	24
3 X 保险公司概况与核心员工职业高原现状调查	26
3.1 X 保险公司基本情况	26
3.1.1 总体概况	26

3.1.2 组织结构.....	27
3.1.3 人员结构.....	28
3.2 X 保险公司核心员工界定.....	29
3.2.1 分公司、中支高级管理人员.....	29
3.2.2 四级机构中级管理人员.....	29
3.2.3 关键技术员工.....	29
3.3 X 保险公司核心员工职业高原现状访谈.....	30
3.3.1 人员访谈对象及内容.....	30
3.3.2 人员访谈结果.....	31
3.3.3 人员访谈结果分析.....	33
3.4 X 保险公司核心员工职业高原问卷设计.....	33
3.4.1 问卷设计思路.....	33
3.4.2 发放情况及样本数据.....	36
3.4.3 信度分析.....	41
3.4.4 效度分析.....	44
4 X 保险公司核心员工职业高原现状及影响因素分析.....	48
4.1 X 保险公司核心员工职业高原整体情况.....	48
4.2 基本变量对 X 保险公司核心员工职业高原影响因素分析.....	48
4.2.1 性别对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	49
4.2.2 年龄对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	50
4.2.3 工作年限对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	51
4.2.4 岗位性质对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	52
4.2.5 工作层级对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	53
4.2.6 婚姻状况对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	54
4.2.7 本岗位工作年限对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	55
4.2.8 孩子数量对 X 保险公司核心员工职业高原的影响.....	56
4.3 相关回归性分析.....	57
4.3.1 个人因素与核心员工职业高原的相关性分析.....	57
4.3.2 组织、家庭因素与核心员工职业高原的相关性分析.....	58

4.3.3 回归性分析.....	59
4.4 核心员工、非核心员工差异分析.....	62
4.4.1 核心员工、非核心员工职业高原总体情况差异.....	62
4.4.2 核心员工、非核心员工职业高原影响因素分析.....	63
4.5 研究结果及原因分析.....	66
4.5.1 X 保险公司核心员工职业高原总体情况及原因分析.....	66
4.5.2 基础数据对核心员工职业高原的影响原因分析.....	67
4.5.3 个人、家庭、组织因素的影响原因分析.....	71
5 破解 X 保险公司核心员工职业高原问题的对策与保障措施	74
5.1 个人方面对策.....	74
5.1.1 主动学习, 增强职场竞争力.....	74
5.1.2 自我评估、保持积极心态、灵活调整职业策略.....	74
5.1.3 拓展人脉与资源.....	75
5.2 组织方面对策.....	75
5.2.1 完善职业发展及晋升通道.....	76
5.2.2 完善公司培训体系, 提高员工工作技能.....	79
5.2.3 优化薪酬奖励模式.....	80
5.2.4 注重不同岗位间差别化管理.....	81
5.2.5 给予基层核心员工更多组织支持.....	82
5.2.6 加强女性核心员工个人关爱.....	82
5.2.7 开展员工职业生涯管理咨询.....	83
5.3 保障措施.....	84
5.3.1 管理制度保障.....	84
5.3.2 组织文化保障.....	84
5.3.3 资金保障.....	84
6 结论与展望	85
6.1 研究的结论.....	85
6.2 研究的不足.....	86
6.3 研究展望.....	86

参考文献	87
X 保险公司员工职业高原问卷	91
致谢	95

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

进入二十一世纪以来，我国经济进入高速发展的快车道。人民生活水平不断提高，人均收入已从2000年0.37万上升至2022年的3.69万元。随着生活条件日益改善、消费层次不断升级，我国居民对保险产品的需求也与日俱增，保险行业迎来了快速发展得到黄金机遇。截至2022年，我国保费收入总额已高达4.7万亿元，成为全球仅次于美国的第二大保险市场。但尽管如此，较全球平均水平而言，我国保险深度和保险密度仍有40%至50%以上的上升空间，行业前景广阔。

另一方面，近两年来外部经济环境变化多端，疫情等黑天鹅事件频出，政策监管环境趋严，保险行业也遇到了自己的发展困境，各家保险公司逐步推行“专业化转型、精兵简政”战略，意图降低人力成本，缩减职场面积降低固定支出，杜绝“大水漫灌”铺张浪费现象。这些调整在一定程度上制约了员工职业生涯的垂直发展，尤其是关键核心员工的纵向职业进步。当他们的职业发展到达某个阶段时，将进入到一个个人发展的“高原期”，员工在职业生涯中遇到的无法晋升等停滞的情况，导致他们感到困惑、不满意，甚至失去工作动力。作为高度依赖员工专业服务能力的保险公司，要想在当前环境下探索创新、谋求发展，就需要每一个员工发挥最大的价值，特别是具有高素质、高绩效、高贡献的核心员工。所以关于保险行业核心员工“职业高原”问题的应对就显得尤为重要。

X保险公司是全国性Y保险公司下属的一家省级二级机构，成立于2002年3月4日的Y保险公司，其总部目前坐落在深圳。该公司的股权构成中包含了知名的企业，如深圳市富德金融投资控股有限公司和深圳市国民投资发展有限公司。目前，公司已拥有117.52亿元的注册资本，总资产逾5100亿元，是全国资本实力极为雄厚的寿险公司之一。秉持“诚实内敛，信守承诺”的经营原则和“惠及民众，品德至上”的核心价值观，该公司始终紧贴市场动态，持续追求创新、变革和发展。

X 保险公司于 2010 年 8 月 8 日在甘肃成立，是甘肃最后一家进驻的保险主体公司，所在地区位于我国西部地区，主要为甘肃地区的所有 X 保险公司客户提供保险相关服务，X 保险公司深刻落实“保险姓保、回归本源”的发展方向，全面从粗放式的业务发展模式进入专业化的精耕细作，积极推动地区保险保障提升，深刻落实总公司“三年扭负为盈，六年培养上市主体，九年成为世界 500 强”战略，X 保险公司分公司设在甘肃兰州，下设 9 家地市级中心支公司，24 家县域机构，全省内勤员工 302 人，外勤代理制架构人力 2516 人，截至 2023 年全条线收入规模保费 10.3 亿。当前市场规模排在国寿、平安之后位列第三位。

X 保险公司作为一家典型的股份制保险公司，具有外勤流动大，内勤流动相对稳定的人力资源现状。在公司持续精简人力，降低成本的前提下，所有员工已经开始出现危机感，每个人除了关注薪资报酬以外，对个人发展和未来前景的重视度提高。这就使得 X 保险公司出现了组织结构变得精简，但员工的晋升和发展需求却日益多样化，这造成了职业发展的高原现象。对于 X 保险公司的员工而言，企业本身是三角形晋升结构，管理人员势必会随着职级的增长而人数下降，这就导致很多重要岗位的管理人员、技术人员，在一个岗位从事 5-10 年的时间，无法得到提拔和晋升，员工职业进入高原期，工作激情下降，企业绩效受到影响，同时引起降本增效→晋升渠道收缩→员工职业高原的恶性循环。

本文以 X 保险公司核心人员为研究对象，通过问卷调查、访谈等研究方式，对公司核心人员的职业高原现象进行了描述，通过数据揭示出当前 X 保险公司存在的员工工作积极性不强、选择“躺平”、个人晋升渠道缩小、核心人员流失等问题。通过深度分析，总结出职业发展路径不清晰、技能和知识不足、缺乏挑战和机会、绩效不佳、固有的激励模式缺乏创新等深层次原因。

在此基础上，结合 X 保险公司发展战略，按照职业生涯发展阶段理论、职业锚理论、工作家庭冲突理论的基本观点，提出针对于 X 保险公司核心人员职业高原的解决对策和，以及相关保障措施步骤，对现行的人力政策进行针对性优化，帮助组织管理者制定有效的人力资源管理策略，提高核心员工的职业发展和满意度，减少人才流失风险，促进组织的可持续发展。

1.1.2 研究目的及意义

(1). 研究目的

X 保险公司作为大型保险公司，坚持充分发挥保险公司社会“稳定器”作用，服务实体经济发展，肩负区域经济发展社会责任。追求公司自身高质量发展，可持续经营，与此同时为更好的在地域保险主体中脱颖而出，保持核心员工活力尤为重要。实际上，核心员工职业高原问题不仅局限于 X 保险公司，对于任何行业的公司来说，核心员工的职业高原问题和激励策略都是关键的管理议题。“X 保险公司核心员工职业高原问题与激励策略研究”这一课题的主要研究目的是深入了解核心员工的职业高原问题，通过调查研究，了解 X 保险公司核心员工在职业生涯中面临的职业高原问题的具体表现、程度和影响。分析这些问题产生的原因，以及与公司管理、组织结构、个人因素等方面的关系。

设计有针对性的激励策略：基于对核心员工职业高原问题的了解和分析，结合相关激励理论和实践经验，为 X 保险公司制定一套有针对性的激励策略。这些策略应能够激发核心员工的工作热情，提高他们的工作满意度和绩效，同时有助于解决他们的职业高原问题。

验证激励策略的有效性：将设计的激励策略应用到实际管理中，并通过收集数据、进行统计分析等方式，验证这些策略的有效性。根据实施效果进行调整和优化，确保策略能够真正解决核心员工的职业高原问题，并为公司的长期发展做出贡献。

(2). 研究意义

本文对 X 保险公司核心人员职业高原问题进行研究，运用职业生涯发展阶段理论、职业锚理论、心理契约理论、激励理论，对 X 保险公司的现行激励策略进行深度分析，揭示其中存在的实际问题，追溯问题的根本原因，并针对这些问题提出改进策略。这样的研究不仅在理论上具有重要价值，也在实践中具有显著意义。

①理论意义

深化对职业高原问题的理解：通过对 X 保险公司核心员工的职业高原问题进行深入研究，可以进一步揭示职业高原现象的本质、表现形式和影响因素。这有助于深化对职业高原问题的理解，为未来的研究提供新的思路 and 方向。

通过文献搜集，当前各界学者对于职业高原方面的研究而言，涉及保险公司的文献较少，同时鲜有关注保险公司核心员工职业高原现象的研究，本文通过对于X保险公司核心员工职业高原现象的研究有助于未来更多的学者关注到这一人群。

②实践意义

提高X保险公司核心员工的工作满意度和绩效：通过对核心员工职业高原问题的研究，可以帮助X保险公司了解核心员工的职业发展需求，制定更有效的激励策略。这有助于提高核心员工的工作满意度和绩效，增强公司的竞争力。

留住关键人才：了解职业高原问题可以帮助X保险公司更好地预测哪些员工可能会离职，并采取相应的激励措施来留住他们。这有助于公司保持稳定的核心员工队伍，为公司的持续发展奠定基础。

促进公司的长期发展：有效的激励策略不仅可以提高员工的工作积极性，还可以促进公司的长期发展。通过解决核心员工的职业高原问题，可以确保他们在公司中继续发挥积极作用，为公司的持续发展做出贡献。

1.2 基本思路、研究内容

1.2.1 研究内容和思路

在对过往企业对于核心员工职业高原的进行研究的基础上，本文探讨和研究X保险公司核心员工职业高原问题的成因、对策以及优化建议。结合国内外已有相关职业高原的研究成果，进行系统性文献分析，并通过问卷调查法和结构化访谈两种研究方法，分析核心员工职业高原问题成因、不同主体的具体内容、主要特征以及组织与个人的解决途径等问题。

本文根据发现问题、分析问题、解决问题的基本逻辑，构建出六个部分的研究框架：

第一章绪论，阐述本研究的背景与意义。明确文章的核心议题、研究方法、构架及主要内容。此外，我们会对全球及国内关于职业高原和关键员工的现有文献进行综合评析，以期提供全面的视角。

第二章相关概念和理论基础。本章将在文献和研究成果总结和分析的基础上,对核心员工涉及的相关概念进行界定详细说明了本文中核心员工的界定,同时具体说明了职业高原的相关概念,本意在于建立一个综合的理论分析结构,这涉及对基本概念的清晰梳理和相关理论的系统整合。此框架旨在为后续章节中探讨的X保险公司核心员工的职业高原问题提供坚实的理论支持。

第三章X保险公司概况及研究设计。选取x保险公司核心员工作为研究案例,阐述X保险公司当前现状,并进行全面分析。我们采用问卷调查来探索职业高原的三个方面:一是层级高原,指的是在现有组织结构内几乎没有进一步提升的空间;二是内容高原,意味着当前工作无法提供新的知识和技能的学习机会;三是中心化高原,即在现有的职位级别上,向组织的核心部门转移的机会微乎其微。从而形成职业高原测量问卷、职业高原影响因素问卷两类问卷,最后进行问卷可信度分析,确保问卷数据可靠。

第四章X保险公司核心员工职业高原现状与形成原因根据问卷调查反馈进行分析,结合相关人员的专访,运用spss数据分析的方式,从缺乏明确的职业规划和目标、缺乏必要的技能和知识、缺乏挑战和机会、绩效不佳、缺乏社会支持、个人因素的影响六个方面进行相关分析。研究X保险公司核心员工职业高原问题,并分析其成因。

第五章X保险公司核心员工职业高原的对策建议。针对X保险公司核心员工职业高原现状现状和导致问题出现的原因,从个人应对策略到组织应对策略制定针对性的激励对策,确保有效的缓解X保险公司核心员工职业高原问题。

为了确保所制定的X保险公司核心员工职业高原问题的对策能够顺利实施,从制度、文化、资金等方面制定了相应的保障措施。通过X保险公司核心员工职业高原问题的对策实际应用情况分析,探讨了X保险公司核心员工职业高原问题的对策的具体效果。

第六章结论与展望。总结根本性的结论,反思研究的限制,预示未来研究的关键点和趋势,以提出更务实且科学的管理策略,来指导企业未来的运营。

1.2.2 研究所要解决的主要问题

- (1) 准确定位现状,找出存在问题、优化设计方案

国内外的研究学者对于教育、医疗行业职业高原的研究较多，但聚焦到民营保险公司核心员工的研究较少。本文选择金融行业民营保险公司省级分公司作为背景，选取其中核心人员这一群体为切入点，深入挖掘中国民营保险公司职业高原问题这一研究主题。在相关职业高生涯、激励理论指导下，准确定位X保险公司核心员工职业高原现状与存在的问题，并进行相关对策建议。

(2) 实现降低职业高原与企业管理水平提高正向发展

基于设计依据、目标和原则，制定出切实可行的X保险公司核心员工职业高原问题的对策建议，从个人应对策略和组织应对策略多维度基于建议，全面系统助力X保险公司核心员工职业高原问题的下降与企业管理水平的提升。

结合相关职业高原、核心员工理论和公司实际情况，通过文献资料法、问卷调查法、结构化访谈法，设计提出更加科学合理且符合公司实际情况的X保险公司核心员工职业高原问题优化方案。使核心员工职业高原现状问题得到有效缓解，激发核心员工工作积极性与主动性，通过执行相关应对措施，力求真正实现局面转变，提升核心员工工作的创造性，强化核心员工的责任感、归属感和使命感，进而实现X保险公司业务发展水平的整体提升，企业整体经营发展态势持续向好。

1.2.3 相关文献综述

(1) 职业高原的维度与测量

随着时代的发展，国外诸多学者开始对于职业高原的维度界定与测量方法有了从粗略到细致的进步，从关注单一个体的主观感受到多维度分立体分析测量职业高原问题。

因为国内的研究起步较晚，对于职业高原研究较为广泛的应用来自于谢宝国等人的三分类观点，随后也有四分类等一些观点的研究，测量方面主要延续借鉴谢宝国等人的测试问题。

①职业高原的维度的国外研究

国外对于职业高原的维度界定主要经历了从单一维度到多维度、从主观感受到客观指标与主观感受相结合的发展过程。各种界定方法各有优势和限制，选择时应依据具体的研究目标和实际的学术环境，以确保最适合的方法被应用。

Ference等学者（1977年）将“职业高原”分为组织层面的职业高原和个人层面的职业高原。企业有时无法为员工提供晋升或职务转换的机会，这导致了所谓的“组织高原”，它阻碍了员工的职业发展。另一方面，“个人高原”源于员工自身的能力限制、缺乏晋升意愿等因素。Milliman（1992年）的研究中提出了两种类型的职业高原：一种是层级高原，意指员工在企业内部提升的空间极其有限；另一种是工作内容高原，这种情况发生于员工已经完全熟练掌握工作技能，但工作本身缺乏足够的挑战性和复杂性。后来，Godshalk和Fende（2015年）对此进行了细化，将职业高原分为结构高原和内容高原。结构高原特指员工尽管在当前岗位表现出色，但仍难以看到明显的晋升机会。内容高原则是指员工因不具备晋升条件或个人无晋升意愿，即使在目前岗位上达到高水平，也形成了一种职业停滞的状态。在职业高原的划分中也有认为三个方面的维度划分，Near（1980年）将职业高原分为三类别：组织高原、文化高原和个体高原。其中，组织高原特指由于企业架构和经济状况所造成的员工职业发展受阻的现象；文化高原则是由企业的文化环境，包括管理方式和社会习俗，引起的员工职业瓶颈；而个体高原是由于个人能力和职业期望等因素造成的。Bardwick在1986年的研究中也提出了类似的分类，将职业高原分为结构高原、内容高原和个体高原。结构高原源于外部的组织因素，内容高原源于个人的技能或素质不足，而个人高原则由个体的生活困扰，如压力过大或生活挫折，所引发。MishelandSchieder（2017年）通过研究表明，职业高原现象与薪酬激励和收入有关。

表2.3 职业高原的维度

序号	作者	年份	著作名称
1	Ference	1977年	ManagingtheCareerPlateau
2	Milliman	1992年	ConsequencesandmodaratorsofcareerPlateauing:A nempricalinvestigation
3	Godshalk&Fende r	2015年	ExternalandInternalReasonsforCareerPlateauing
4	Near	1980年	Thecareerplateau:Causesandeffects

5	Bardwick	1986 年	The plateauing trap: How to avoid it in your career and your life
6	Mishel and Schieder	2017 年	CEO pay remains high relative to the pay of typical workers and high-wage earners

②职业高原的维度的国内研究

在国内关于职业高原的研究视角中，谢宝国提出的职业高原概念包括三个主要方面：层级高原、内容高原和中心化高原，也有些不同的观点观点更为细化。根据谢宝国等人的研究（2008年），职业高原可分为三层：层级高原、内容高原和中心化高原。层级高原意指员工在组织内部晋升的空间极其有限，内容高原则表示员工无法从当前工作中获取新知识或技能。中心化高原指的是员工几乎没有机会转移到公司的核心部门。白光林等（2015年）提出了一个四分类的视角，包括需求满足高原、职位发展高原、工作心态高原和技能信心高原。其中，需求满足高原和职位发展高原分别对应西方理论中的组织高原和内容高原，工作心态高原描述的是员工对职业进步和个人工作状态的心理感受，而技能信心高原则反映了员工对未来技能提升的自信心不足。杨学军等（2016年）进一步拓展了这一概念，引入了动机高原，指出有些员工在职业生涯早期过于投入工作而忽视家庭，当他们在职位和薪资上达到一定水平时，可能会感到对家庭有所亏欠。这种情况下，家庭因素会对他们的工作表现产生显著影响，强烈的家庭责任感可能会加剧他们的职业高原现象。

表2.4 职业高原的维度

序号	作者	年份	著作名称
1	谢宝国等	2008 年	职业生涯高原对员工工作满意度、组织承诺、离职意愿的影响
2	白光林等	2015 年	企业管理者职业高原对工作满意度与离职倾向的影响
3	杨学军等	2016 年	知识型员工职业高原对知识寻租行为的影响

③职业高原的测量国外研究

一开始西方学者以简单的年龄和工作年限进行划分，认为40岁以上或者单一岗位从事5-7年开始进入职业高原。随着职业高原理论不断发展，年龄和工作

年限等客观指标不再被视作确定职业停滞阶段的关键因素。现在，西方学者倾向于依据员工的个人感知来判断他们是否正经历职业高原期，并据此创建了一系列的评估问卷。

Near（1980年）提出以40岁作为划分高原与非高原的标准。随着更加深入的研究，职业高原的划分更加客观，Tremblay（1993年）的观点是，当一个人在同一职位上服务超过5年，我们可以更客观地认定他们已进入职业生涯的稳定期，即所谓的“职业高原”。而Veiga（1981年）当员工在同一职位上服务超过7年，他们可能会感受到职业高原期。Chao（1990年）提倡以员工的感知为出发点来定义和评估职业高原现象。进一步的研究让西方学者们更加关注员工的主管感受，Milliman（1992年）设计了一种基于职业高原二分类法的职业高原的测量问卷，该研究问卷包含12个问题，其中6个问题针对层次高原，另6个针对内容高原。此研究问卷已证实具有良好的可靠性和结构效度。

表2.5 职业高原的测量

序号	作者	年份	著作名称
1	Near	1980年	Thecareerplateau:Causesandeffects
2	Tremblay	1993年	Individual,Familial,andOrganizationalDeterminants ofCareerPlateau
3	Veiga	1981年	PlateauedversusNonplateauedManagers:CareerPattern s,Attitudes,andPathPotential
4	Chao	1990年	Explorationoftheconceptualizationandmeasurementof careerplateau:Acomparativeanalysis
5	Milliman	1992年	ConsequencesandmodaratorsofcareerPlateauing:Anemp iricalinvestigation

④职业高原的测量国内研究

职业测量方面，谢宝国等制作的职业高原测量量表一枝被广泛使用。根据谢宝国等人的研究（2008年），职业高原可分为三层：层级高原、内容高原和中心

化高原，也编制了一个职业高原测量量表，包含6个问题针对岗位层级，6个问题针对工作内容，以及4个问题聚焦于核心职责，总计16个问题。王璨（2020年）延续使用了谢宝国2008年提出的层级高原、内容高原、中心化高原的16道题内容。姜茂敏等（2020年）在上海市医院的研究中使用了谢宝国等人的测量表内容。

表2.6 职业高原的测量

序号	作者	年份	著作名称
1	谢宝国等	2008年	职业高原问卷的编制及信效度研究
2	王璨	2020年	职业高原对工作投入的影响研究
3	姜茂敏等	2020年	上海市各级医院医生职业高原现状及影响因素调查

（2）导致职业高原的影响因素

①国外研究

国外学者在职业高原影响因素的研究方面主要分为两个类别，六因素学说和三因素学说，六因素学说包括压力、个体的能力和技术、个体的需要、价值观、外部奖励、内部动力、组织成长。三因素学说个人因素、家庭因素与组织因素，随着时代的进步三因素学说被广为认可。

六因素学说由Feldman&Weitz（1988年）提出，主要有六因素说、三因素说。Feldman和Weitz提出了关于职业高原的理论，主要包括六个关键要素：压力、个人的能力与技能、个人的需求和价值观、外部激励、内在动机以及组织发展。

Tremblay（1993年）提出了一个三因素理论，总结了阻碍员工职业发展高峰的关键因素：个体因素、家庭因素和组织因素。个人特质与环境因素对此有重大影响。这包括个人的年龄、教育背景、性格特点、晋升动机、工作承诺、前任工作者的影响、上级的业绩评价以及过往的工作成绩等。家庭环境也是一个重要因素，比如家庭成员的数量、家庭幸福感、个人的家庭职责，以及配偶的职业状况。此外，组织的架构模式，如矩阵式、层级式、直线型或扁平化结构，也对员工的职业发展道路产生显著影响。

表2.7 导致职业高原的影响因素

序号	作者	年份	著作名称
----	----	----	------

1	Feldman&Weitz	1988 年	CareerPlateausintheSalesForce
2	Tremblay	1993 年	Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau

②国内研究

相对于国外学者的研究而言，国内研究多数从实际出发，针对具体案例或现实情况进行分析研究导致职业高原的影响因素。曾垂凯(2011年)在研究中指出，考虑到中国独特的企业文化背景，领导者的个人行为模式能影响员工的职业高原感。他发现，德行领导和仁慈领导倾向于减少员工的职业高原，而威权领导则可能增强这种状态，也就是说，威权式的领导风格，如对员工的压制行为，可能会导致或加重员工的职业高原。另一方面，张一楠(2017年)在针对教师的研究中提出，教师群体出现职业高原的主要因素涉及的是过度依赖单一的外部评价标准，社会对职业的期待与实际报酬的不匹配，以及个人内在的发展驱动力和专业技能的不足。翟金芝(2019年)认为中层管理员工社会、组织、家庭、个人因素是主要导致职业高原的因素，除以上所述原因之外，中层管理者的学历层次、职务等级、居住城市等因素也显著影响着他们的职业高原状况，这一现象的成因是多元且复杂的，可以看作是各种因素相互交织的结果。祝红梅等人在2020年的研究中，针对北京市6家顶级医疗机构的护士群体进行研究，发现在职护士的年龄、就业性质、工作部门、专业职称、管理层级，以及是否拥有专科护士资质和生活满足感等因素，均会对职业高原感产生显著影响。

表2.8 导致职业高原的影响因素

序号	作者	年份	著作名称
1	曾垂凯	2011 年	家长式领导与部属生涯高原:领导-成员关系的中介作用
2	张一楠	2017 年	教师职业“高原现象”的表现、成因和应对策略
3	翟金芝	2019 年	酒店中层管理者职业高原现象探讨
4	祝红梅等	2020 年	北京市 6 所三级医院高年资护士职业高原现状及影响因素分析

(3) 职业高原的影响及应对措施

①职业高原的影响国外研究

普遍国外研究学者认为,在企业的发展过程中,职业高原就组织与个人而言,当出现职业高原现象时,势必会对企业与个人本身出现消极的、负面的影响。

LeeMiJung (2016年)认为员工对工作内容和结构感到乏味和停滞不前的情况,往往与他们打算离职的意愿呈正面关联,既员工离职意向越高,代表企业内员工感知到的职业高原问题越严重。Tzu-WeiSu (2017年)认为员工遭遇的结构性和内容性职业高原现象可能导致职业发展受阻并加剧工作压力。HuChangya (2022年)认为职业高原现象与职业满足感、超越职责的绩效、职责内的工作效率、工作热情、指导获得的支持、对组织的承诺以及工作投入度存在负面关系。

表2.9 职业高原的影响

序号	作者	年份	著作名称
1	LeeMiJung	2016年	InfluenceoftheCareerPlateauofFoodServiceIndustryEmployeesonTheirTurnoverIntention:TheModeratingEffectofOrganizationalSupport
2	Tzu-WeiSu	2017年	EffectofStructural/ContentCareerPlateausonJobInvolvement:DoInstitutional/OccupationalIntentionsMatter?
3	HuChangya	2022年	Ameta-analyticstudyofsubjectivecareerplateaus

②国内研究

职业高原可能会对个体和组织产生一些负面影响。对于个体来说,职业高原可能带来以下负面影响:职业高原、工作满意度下降、心理健康问题、生理健康问题;对于组织来说,职业高原也可能带来以下负面影响:人才浪费、生产力下降、组织稳定性下降。根据高婧等人的研究(2015年),职业高原现象对工作满意度有直接影响,并且它还通过影响员工对其自身技能多样性的理解,产生负面的间接影响。蒋晓荣等(2019年)在研究新一代员工时发现,无论是职位晋升的停滞(层级高原)还是工作任务的重复性(内容高原),都加剧了他们的职业疲

惫感和离职意愿。此外,他们还发现集中化的高原状态与职业高原程度呈正相关。王璨(2020年)的研究表明,职业高原与员工的工作投入程度呈负相关。陈晓曦等人(2020年)从资源保存理论出发,认为职业高原可能会导致员工工作倦怠,增强他们保护资源的意识,进而引发更多的反生产行为。曾莉(2021年)发现职业生涯高原对工作绩效有显著的负向影响。

表2.10 职业高原的影响

序号	作者	年份	著作名称
1	高婧等	2015 年	职业高原对工作满意度的影响机制研究:一个有调节的中介模型
2	蒋晓荣等	2019 年	新生代员工职业高原、职业高原与离职意愿的关系研究
3	王璨	2020 年	职业高原对工作投入的影响研究
4	陈晓曦等	2020 年	基于资源保存理论视角的职业高原与员工反生产行为关系研究
5	曾莉	2021 年	职业生涯高原对公务员工作绩效的影响研究——基于公共服务动机的调节效应

③职业高原的应对措施国外研究

国外学者认为在职业生涯过程中,无论组织还是个人,都无法避免职业高原的发生,只有早起的通过一些人力资源手段可以实现降低职业高原的感受,激发员工工作激情。

BhumiMaheshTrivedi&Bi juVarkkey(2020年)等学者认为职业高原是不可避免的,但可以通过早期人力资源管理的干预、规划和调整进行应对:丰富员工的工作和扩大其责任;给员工创造更多横向流通机会;在企业内部树立优秀典型,使无法晋升的员工获得荣誉称谓。Shabeer(2021年)认为职业职业适应性、提升工作生活平衡感知可以降低职业高原感受。

表 2.11 职业高原的应对措施

序号	作者	年份	著作名称
1	BhumiMaheshTrivedi&BijuVarkkey	2020 年	Managingcareerplateau:caseofAsterRetail, UAE
2	Shabeer	2021 年	Movingupwithoutmovingforward!ManagingcareerplateauinCOVID-19:adualserialmediations

④国内研究

职业高原对个人和组织的负面影响不容忽视。组织可以通过提供培训、晋升机会和激励措施等手段来帮助员工缓解职业高原的影响，而个人也可以通过调整心态、学习新技能和寻求职业转型等方式来应对职业高原所带来的挑战。

张一楠（2017年）在教师的职业高原问题中认为通过建立多元化的教师评估体系，提升教师的教学研究能力，优化教师的认知框架，可以有效地消除教师的职业高原。姜茂敏（2020年）针对上海市医院医生的职业高原现象，建议通过提升医生的职业自主意识，加强社会对医疗职业的认同和支持，改进职业晋升途径，以及建立健全激励制度，以缓解医生的工作疲态并激发其职业活力。王璨（2020年）认为通过构建和优化员工培训机制，以及设立多元化的职务晋升途径，我们可以有效地消除员工的职业停滞感。翟金芝（2015年）对酒店中层管理者进行研究后认为调整公司战略和个人工作内容，建立职业沟通平台、调整认知降低中层管理者的职业高原。

表2.12 职业高原的应对措施

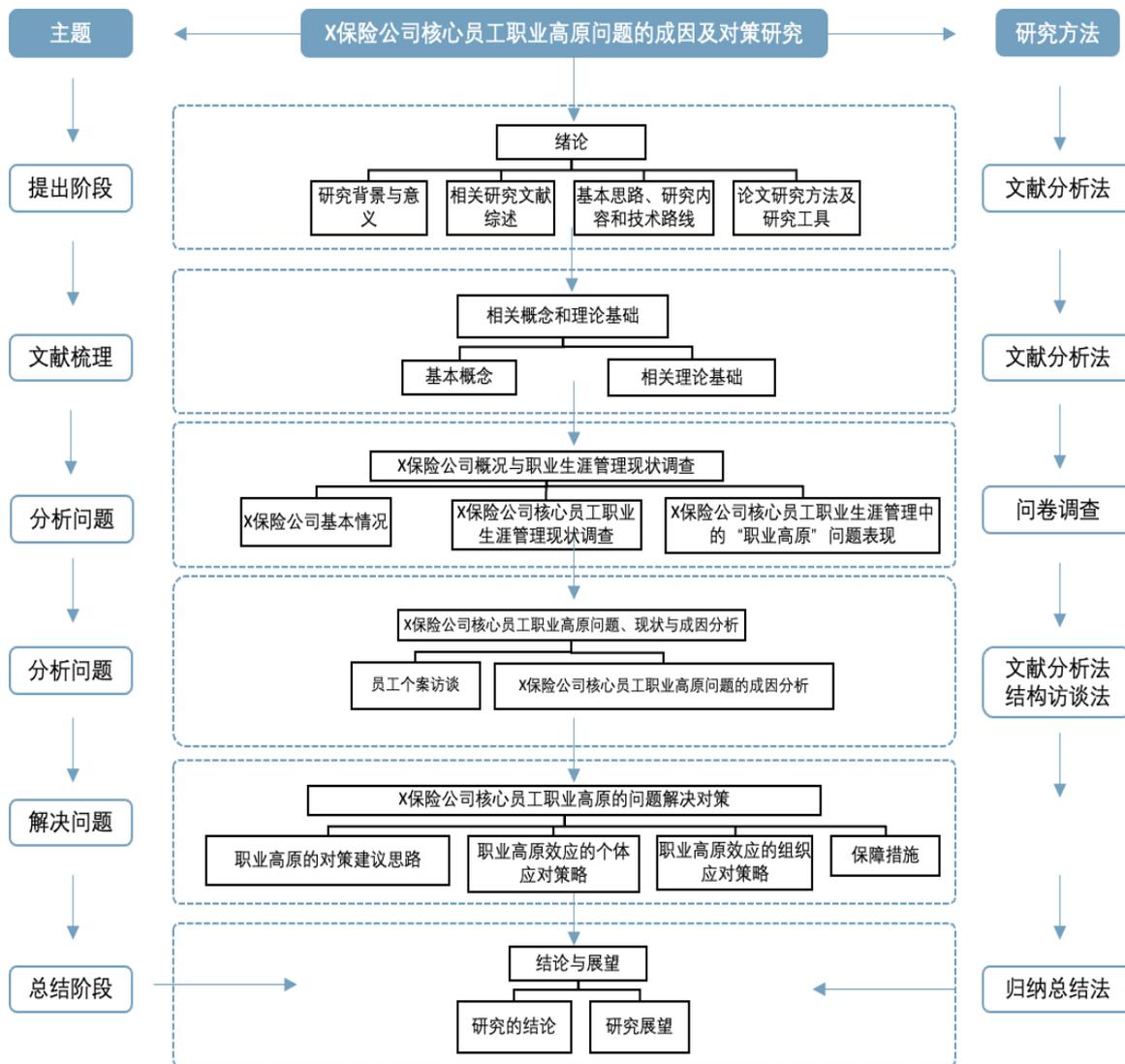
序号	作者	年份	著作名称
1	张一楠	2017 年	教师职业“高原现象”的表现、成因和应对策略
2	姜茂敏	2020 年	上海市各级医院医生职业高原现状及影响因素调查
3	王璨	2020 年	. 职业高原对工作投入的影响研究
4	翟金芝	2015 年	酒店中层管理者职业高原现象探讨

1.3 论文评述及技术路线

1.3.1 研究评述

通过对国内的中国期刊网、中国知网及中国优秀硕博学位论文全文数据库的分析,发现对于核心员工职业高原现象的研究,国内的理论与实证探讨显得较为匮乏,相比之下,西方国家在此领域的研究不仅起步早,而且经验丰富。尽管国内在核心员工职业高原方面的研究与实践取得了一定的进展,但仍存在一些不足之处。例如,国内研究多集中于理论层面,实证研究相对较少。另外,在实践方面,针对保险行业专题的研究较少,对于核心员工职业高原问题的关注度仍需进一步提升。因此,保险行业核心员工职业高原问题的解决应基于企业自身的实际情况,持续探索,透彻、全面、公正且精确地剖析当前我国企业管理所面临的挑战,吸取过往研究的成功经验并汲取其失败的教训,以此积极推动企业的长期发展。立足于此,本文以X保险公司核心员工为研究对象,针对当前企业发展中核心员工的职业高原问题进行研究,并为此问题提供解决思路及方案

1.3.2 技术路线



2 理论基础及文献综述

2.1 相关概念

2.1.1 职业高原的定义

(1) 国外研究

国外对于职业高原的定义主要从以下三个角度进行概念化操作：晋升（promotion）、流动（mobility）和责任（responsibility）。

美国的职业心理学家FERENCE等（1977年）首次从晋升的视角定义了职业高原，他们将其解释为个人职业生涯中的一个时期，此时员工几乎不可能获得进一步的提升，这个概念可分为个人层面的高原和组织层面的高原。职业高原被视为个人职业生涯的顶峰，意味着在工作职责和挑战上的上升趋势相对停滞，可视为职业生涯的一种“静止状态”。通常，如果一个人在同一职位上工作了5到6年，就可以评估他是否进入了职业高原阶段。随着时代的变迁人们对于职业高原问题有了更加深入的认知，Veiga（1981年）提出了一种扩展的职业高原理论，他指出这一概念不仅涵盖了向上晋升的机会微乎其微，而且还涉及到横向岗位变动的困境。他定义职业高原为一种长期固定在同一职位的状态，这大大限制了个人的职业发展可能性。Feldman&Weitz将职业高原定义为一种情况，其中工作人员几乎没有机会承担更多的职责或面临更大的工作挑战。Chao（1990年）主张从个人感受层面来定义职业高原，即它是个体对于自身职业停滞不前的感觉，而并非实际的客观状况。Allen（2011年）指出，身陷职业高原的员工往往感到晋升通道狭窄，工作缺乏挑战性。Yang（2019年）研究认为职业高原回直接影响员工幸福感、工作满意度、工作绩效，以及员工离职率。

表2.1 职业高原的定义

序号	作者	年份	著作名称
1	FERENCE	1977年	ManagingtheCareerPlateau

2	Veiga	1981 年	Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and Path Potential
3	Feldman & Weitz	1988 年	Career Plateaus in the Sales Force
4	Chao	1990 年	Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis
5	Allen	2011 年	Attitudes of managers who are more or less career plateaued
6	Yang	2019 年	Career plateau: A review of 40 years of research

(2) 国内研究

我国职业高原研究较国外研究相比，研究时间较短，自21世纪以来才开始逐步研究职业高原现象，在国内，职业高原被定义为个人在其职业历程中经历的一个相对缺乏变动的阶段，这与个人的工作晋升和岗位转换有密切联系。这个阶段通常被认为是个体职业生涯的顶峰，是在职业“上升期”中，工作内容、职责、挑战和压力趋于稳定或停止的时期，被视为职业生涯的一种“停滞状态”。然而，并非所有人的职业道路上都会出现这样的阶段。

马远等（2003年）首次在我国发表关于职业高原的学术论文，将其定义为个人职业道路上的一个停滞阶段。认为，职业高原是指在不断晋升的过程中，个人的职务责任提升变得迟缓，这标志着职业生涯的巅峰，其实是一个发展停滞的阶段，但并不意味着每个职场人士都会经历这一阶段。刘丽丹和王忠军（2015年）的观点是，职业高原指的是个体在当前组织中遇到职业发展的停滞阶段，特征是晋升空间变窄、工作调动机会减少、职责扩展受限以及学习新知识和技能的可能性明显降低。祝红梅等人（2020年）的研究，以医院为背景，将职业高原描述为职业生涯中，个体面临有限的晋升空间、较少的重任承担机会，以及获取新知识和技能

表2.2 职业高原的定义

序号	作者	年份	著作名称
1	马远等	2003 年	《心理科学》杂志上发表的“职业高原现象研究进展”
2	陈剑	2006 年	西方职业高原现象研究进展
3	刘丽丹和王忠军	2015 年	职业高原对基层公务员在职行为的影响——基于公平与归因的视角
4	祝红梅等人	2020 年	北京市 6 所三级医院高年资护士职业高原现状及影响因素分析

2.1.2 核心人员的界定

(1) 国外研究

因为在企业高速发展过程中，西方学者逐步关注到核心员工的重要性，但是也对于核心的员工的分类有所争论。Atchison. T. (1991年) 提出核心人员指在公司的主要和关键领域工作的人。也有学者以技能作为区分依据，Lepak. D. R&Snell. S. A (1999年) 提出提出核心人员在组织中，有一类高价值且不可替代的员工，他们具备独特的企业特有技能，这些技能在普通劳动力市场中难觅其踪。他们的存在，给企业带来的战略优势远远超过了企业在招聘、培养和管理他们上的投入。Dess. Gregury G和Jason D. Shaw在2001年定义的核心人员，是指在价值创造过程中扮演关键角色的群体，他们位于网络的中心位置，其行为具有显著的增值效应和连锁影响力。他们的能力和知识、经验是无比宝贵的。Charles Handy (2002年) 提出未来的组织结构模型为三叶草模型，它包含三个主要部分：核心员工、合同工和弹性员工。核心员工群体主要包括企业的关键专业人才、技术专家和管理层，他们对个人价值实现和公司运营有独特的期待，并掌控着企业的主要资源流动与分配。他们是构建组织基础的中坚力量。Branham L. (2004年) 提出核心人员是指企业高度依赖、难以寻觅、至关重要的角色，他们是确保公司战略执行成功、不可替代的关键人才。Schlosser (2015年) 提出企业的竞争优势在很大程度上取决于其核心员工的素质，这包括他们的经历、教育背景等因素。优秀的员工基础能使他们有能力与企业共担风险和责任。Budnick

(2020年)提出核心员工指的是那些对公司实现战略目标具有不可替代贡献的人员,他们是公司持续运营和高效运营的至关重要保障。

表2.13 核心人员的界定

序号	作者	年份	著作名称
1	Atchison. T.	1991 年	Theemploymentrelationship:un-tiedorre-tied
2	Lepak. D. R&Snel I. S. A	1999 年	Thehumanresourcearchitecture: Towardatheoryofhumancapitalallocationandde velopment
3	Dess. GregoryG& JasonD. shaw	2001 年	Voluntaryturnover, socialcapital, and, organizationalperformance
4	CharlesHandy	2002 年	汉迪管理思想全书
5	BranhamL.	2004 年	留住核心员工
6	Schlosser	2015 年	Hearingvoiceandsilenceduringstressfulecono mictimes
7	Budnick	2020 年	Thefearofmissingoutatwork:Examiningcostsan dbenefitstoemployeehealthandmotivation

(2) 国内研究

企业的核心员工是其实现价值的关键因素,若想实现持续增长并获取持久的竞争优势就必须依靠核心员工。随着时代的变迁,企业间竞争的加剧,我国越来越多的企业意识到核心员工在企业中的作用,目前,对核心员工的探讨已获得学术界广泛关注。然而,对于“核心员工”的确切含义,人们的理解存在分歧。有人力资源专家认为,这包括企业的高层管理者及拥有专业技能的员工。相反,有学者提出,核心员工应特指那些能为公司带来显著效益的关键人物。

据杨波(2016年)的见解,企业的重要决策常常得益于核心员工的宝贵建议,这直接强化了企业的市场优势,推动其不断发展。这些关键员工的存在也提高了公司抵御风险的能力,并在构建公司文化方面发挥积极作用。尽管罗大川(2017)认为培养国有企业中的核心员工更具难度,但他们的价值创造效果明显,只是流动率相对较高。何叶(2018年)将核心员工定义为公司实现目标、增强核心能力和推动进步的关键因素。王国猛和刘迎春(2020年)强调,核心员工作为公司高

质量发展的人力资本，是极其宝贵的资源，他们掌握着公司的核心业务和知识，对公司的长期成长及核心竞争力有着深远影响。薛文科（2022年）进一步阐述，除了寻求经济和精神的回报，核心员工更重视自我价值的实现，他们期望公司提供更多的发展机会，并希望通过自身努力为社会创造更大的价值。

表2.14 核心人员的界定

序号	作者	年份	著作名称
1	杨波	2016 年	浅析企业核心员工管理
2	罗大川	2017 年	国有企业核心员工流失的原因与对策分析
3	何叶	2018 年	国有企业核心员工流失现状及原因分析
4	王国猛，刘迎春	2020 年	个性化契约对核心员工建设性偏差行为的影响机制研究
5	薛文科	2022 年	企业核心员工流失原因与管理对策

2.2 相关理论基础

2.2.1 职业生涯发展阶段理论

个人的职业倾向和选择过程是纵向职业指导理论的核心焦点，这种理论主要探讨的是人在职业生涯各个阶段的发展变化。这一理论主张，个体在各自的职业历程中，对职业的需求及发展目标和途径会显著变化。理解并尊重职业生涯各个阶段的独特性和规律，是明智职业规划的关键。

依照萨柏的职业生涯发展理论，人的职业生涯可以被划分为五个独特的阶段：
 成长阶段（0-14岁）：这个阶段的个体逐步认识自我并探索职业，建立初步的职业理想。

探索阶段（15-24岁）：主要通过校园教育来认识自我、确定身份和探索职业路径，此阶段包括了择业和初次就业。也可分为3个时期。

建立阶段（25-44岁）：主要目标是找到符合个人兴趣和能力的职业领域，并在此基础上寻求成长和进步。这是大多数人的职业生涯重心，致力于找到适合的工作领域并寻求进步。重点是寻求职业及生活上的稳定。可分为两个时期。

维持阶段（45-64岁）：个人已在职场取得一定的成就，主要任务是保持现有状态，提升社会地位。可分为两个时期。

衰退阶段（60岁以后）：个体开始逐渐退出职场，结束长期的全职生涯，转而探索新的社会身份。这一时期，他们需要逐渐适应退休生活。可分为两个时期。

在职业生涯的不同阶段，个体的职业需求和目标也有所不同。因此，了解职业生涯发展阶段理论可以帮助个人更好地规划自己的职业发展，做出更明智的职业选择。同时，企业和组织也可以根据不同阶段员工的特点和需求，制定更有针对性的员工管理和培养策略。

2.2.2 职业生涯流动

美国心理学家E·H·施恩（EdgarH·Schein）提出的职业流动理论是一个深入探讨个人职业生涯发展和组织管理的理论框架。该理论以流动性和职业发展为核心，强调了职业流动在个人和组织中的重要性。

在施恩提出职业流动理论之前，职业发展领域的研究主要集中在职业选择、职业适应和职业发展等方面。然而，这些研究往往忽视了职业流动在个人职业生涯发展中的作用。施恩认为，职业流动是个人职业生涯发展的重要组成部分，它不仅有助于个人实现职业目标和发展，也有助于组织实现其战略目标。因此，他提出了职业流动理论，以更全面地理解职业生涯发展和管理的复杂性。

施恩认为，职业流动可以分为三种类型：垂流动、水平流动和斜向流动。垂流动是指个人在同一组织内部晋升或降级到不同职位的流动；水平流动是指个人在同一组织内部不同职位或部门之间的流动；斜向流动是指个人在不同组织之间跨越职位或部门的流动。这三种流动形式共同构成了个人职业生涯发展的复杂性和多样性。

职业流动的原因主要有两个方面：一是个人因素，包括个人的职业目标、能力和兴趣等；二是组织因素，包括组织的发展战略、工作环境和激励机制等。个人因素和组织因素相互作用，共同影响职业流动的发生和发展。

职业流动的过程包括三个阶段：准备阶段、行动阶段和适应阶段。在准备阶段，个人开始考虑自己的职业目标和发展方向；在行动阶段，个人采取行动来实现自己的职业目标；在适应阶段，个人适应新的工作环境和角色，并逐渐融入组织。这三个阶段相互联系、相互影响，共同构成了职业流动的过程。

职业流动对个人和组织都有重要影响。对于个人来说，职业流动有助于实现自己的职业目标和发展方向，提高自己的能力和技能水平；对于组织来说，职业流动有助于实现其战略目标和发展方向，提高组织的竞争力和创新能力。同时，职业流动也可能带来一些挑战和风险，如适应新环境、建立新关系等。

2.2.3 心理契约理论

心理契约的概念可以追溯到20世纪20年代梅约(Mayo)的霍桑实验。“心理契约”是指雇佣双方在心中形成的、对各自在工作关系中应尽的义务和应得的权益的非正式理解。这一约定的核心是双方默许的、未明文规定的相互责任。尽管对于这个概念的确切定义，目前还存在分歧。在此文中，我们关注的“心理契约”侧重于员工的视角，即从员工个人的角度审视组织和他们自身的责任，其主体是员工在企业环境中的内在心理感知。

2.2.4 期望理论

这一理论的核心观点为：动力(F)等于价值(V)与期望(E)的乘积。动力(F)代表着动机的程度，即唤醒个人积极性和挖掘其内在潜能的程度。效价(V)是指满足个人需要所能得相关联的成果的评估，即个人相关的工作成果能够满足个人需要的程度以及相应的价值高低。期值(E)则是指个人在追求目标的过程中，期望成功的概率。这个理论的核心是，如果个体对某项任务的成功有一种强烈的期望，那么这个期望就能激发他去努力完成这项任务。

这个理论对于管理实践有重要的启示，它告诉管理者，要有效地激励员工，不仅要注意员工的工作成果，还要关注员工对成功的期望和他们对工作结果的评估。如果员工对成功有强烈的期望，并且认为他们的工作成果能够满足他们的需要，那么他们就会更加努力地工作。

2.3 相关分析工具

2.3.1 文献资料法

文献研究法是一种以收集、分析和整理文献为基础的科学认知方法，它旨在深入探究文献背后的历史、文化和社会现象，从而获得客观、准确的结论。本研究依托于中国知网（CNKI）、万方数据库和维普数据库等平台，广泛搜集了丰富的参考资料，特别是对核心员工与职业高原现象的相关文献进行了深入的筛选和整合。掌握核心员工和职业高原问题的理论基础，并且结合实际情况选取适宜的研究方法，确保在后续分析和研究X保险公司核心员工职业高原问题具备充分的理论依据。

2.3.2 问卷调查法

通过调查问卷法，研究者可以以设问的形式提出问题，并根据所要研究的内容，制定出一份有效的问卷，然后采取多种方式，如邮寄、个别派发或团体派发等，将问卷中的答案传达给受访者，研究者可以根据收到的有效问卷进行判断分析，从而获得可靠的数据，这种方式已经在国内外社会调查中得到了广泛的应用。本文此方法主要运用于论文的第三和第四章。为了深入了解X保险公司核心员工职业高原现状，避免出现以偏概全和主观臆测，对X保险公司管理人员、X保险公司技术人员是必不可少的。依据既有研究关于职业高原的影响因素，我们着眼于企业的实际运营状况，计划实施问卷调查的方法，设计契合实际情况的调查问卷，通过发放调查问卷，对X保险公司核心员工进行调查，然后收集问卷反馈的结果，进行统计归纳和整理，找出目前从核心员工视角下X保险公司职业高原的诱因，为后续缓解职业高原对策提供真实有力的支撑，为第五章X保险公司核心员工职业高原问题的对策和后期实施保障措施提供准确指导。

2.3.3 结构化访谈法

结构化访谈法是心理学研究中的一种可靠手段，它通过面对面的交谈，有助于更全面地洞察受访者的内心感受和行为习惯。这种方法旨在获取真实、公正的

第一手资料，以口头形式准确反映整体情况的本质。本文为全面系统了解现有职业高原在核心员工中的现状，围绕职业高原为核心员工的关键因素提前设计访谈大纲，对X保险公司核心员工、非核心员工进行面对面交流，聆听各主体责任者对职业高原的看法，汇总职业高原相关已有的问题，匹配企业发展方向和各级员工对自身职业发展的结果的期许，对X保险公司核心员工职业高原问题的对策开展研究。

3 X 保险公司概况与核心员工职业高原现状调查

3.1 X 保险公司基本情况

3.1.1 总体概况

成立于2002年的X保险公司，作为一家专注于寿险业务的全国性公司，该公司总部扎根于深圳，拥有117.52亿元的注册资金，总资产已超过5100亿元。目前，它在全国范围内设有35家分公司和超过1000个服务网点。保费规模持续站稳千亿平台，市场排名稳定在行业前十。公司致力于为广泛的客户群体提供全方位的风险管理服务，包括人寿保险、年金保险、意外伤害保险和健康保险等多样化的选择，旨在满足各种不同需求的客户，为他们提供坚实的保障，十二度入选“亚洲品牌500强”，2021年入选“深圳500强企业”，位居保险行业前三。公司坚持走高质量发展之路，不断深入推进价值转型，致力发展成为业务结构合理、经营管理规范的寿险公司典范，持续为客户、为员工、为股东、为社会创造价值。

本文中的研究对象X保险公司，作为X保险保险股份有限公司35家分公司中的一家，位于甘肃省内，负责甘肃市场的开发与拓展，截至2023年12月，拥有甘肃分公司省份9家，区、县支公司24家，根据行业协会相关数据，截止2023年11月30日，X保险公司2023年市场排名第三位，累计收入保费33.5亿元，市场份额占比9.7%，新单规模21.4亿元，新单市场份额占比18%，新单市场排名第二，紧随市场霸主之后，2024年有望超越实现新单市场占比第一。

表3.1 X 保险公司当地市场2023年业务数据

序号	公司	甘肃省同业年累计业务达成情况--业务口径 (2023年11月)																				单位:万元									
		总计(全渠道)							个险							团代						团险									
		总保费	份数	排名	新单保费	份数	排名	同比	新单保费	份数	排名	同比	趸交保费	份数	排名	同比	新单保费	份数	排名	同比	趸交保费	份数	排名	同比	趸交保费	份数	排名	同比			
合计	3444253			1184916			8.6%	461232			11.4%	342202			19.7%	660299			7.8%	290787			32.1%	373249			-4.8%	57923			-1.5%
1	中国人寿	869724	25.3%	1	225009	19.0%	1	-10.8%	145307	31.5%	1	-24.3%	131971	38.6%	1	5.2%	46983	7.1%	6	44.3%	33895	11.7%	5	60.1%	17731	7	55.5%	27257	1	11.8%	
2	x安人寿	675431	19.6%	2	132043	11.1%	4	72.1%	121749	26.4%	2	74.3%	73920	21.6%	2	38.4%	10295	1.6%	9	51.6%	9174	3.2%	9	37.0%	1091	9	1046.7%	0	9	-	
3	X保险公司	334351	9.7%	3	213853	18.0%	2	43.5%	33552	7.3%	5	5.6%	29637	8.7%	4	49.8%	179120	27.1%	1	54.4%	50044	17.2%	2	89.4%	129075	1	44.1%	1182	6	-6.5%	
4	x民人寿	311238	9.0%	6	130246	11.0%	5	-19.1%	18069	3.9%	6	24.7%	8266	2.4%	8	-8.5%	109908	16.6%	3	-23.9%	66356	22.8%	1	2.1%	43553	4	-45.2%	2268	4	8.9%	
5	x平洋人寿	321995	9.3%	5	100421	8.5%	7	30.2%	39674	8.6%	4	30.6%	34564	10.1%	3	46.1%	36299	5.5%	7	126.2%	13800	4.7%	7	699.7%	21622	5	50.9%	24449	3	-11.3%	
6	新x人寿	128122	3.7%	9	46932	4.0%	9	-2.9%	9916	2.1%	8	-22.7%	9916	2.9%	7	-22.7%	35397	5.4%	8	7.5%	15793	5.4%	6	53.6%	19603	6	-13.4%	1619	3	-36.8%	
7	x康人寿	328515	9.5%	4	139476	11.8%	3	30.6%	66820	14.5%	3	60.4%	27783	8.1%	5	32.3%	72291	10.9%	4	11.5%	13069	4.5%	8	60.2%	59222	3	4.5%	364	4	6.5%	
8	x平人寿	109432	3.2%	10	23600	2.0%	10	16.3%	17017	3.7%	7	23.1%	17017	5.0%	6	23.1%	6583	1.0%	10	1.9%	6581	2.3%	10	1.9%	1	10	112.5%	0	5	-	
9	泰x人寿	148010	4.3%	8	55077	4.6%	8	-18.9%	3202	0.7%	10	10.4%	3202	0.9%	10	10.4%	51142	7.7%	5	-20.6%	38398	13.2%	4	-9.7%	12744	8	-41.8%	734	3	26.0%	
10	x光人寿	217437	6.3%	7	118259	10.0%	6	-10.3%	5926	1.3%	9	45.3%	5926	1.7%	9	47.2%	112282	17.0%	2	-12.1%	43676	15.0%	3	37.7%	68606	2	-28.5%	50	3	-11.6%	

对于X保险公司的核心人员，他们是其最珍贵的资产，也是推动公司前进的关键力量。随着行业竞争日益激烈，其他保险公司在实力和规模上的扩张无疑将对X保险公司带来挑战。尽管今年X保险公司数据表现强于同期书评，但难以掩盖其核心员工离职、转而选择待遇更好的同业公司等现象，X保险公司核心员工导致重点客户流失和出勤率下降对核心团队构成了前所未有的压力。

本文对核心员工进行了调查，发现了目前核心员工普遍存在层级高原、内容高原、中心化高原等核心问题，就当前核心人员的这些问题进行进一步论证与讨论，找出核心员工所面临的问题，并对其进行了深入而全面的分析。针对这些问题，我们为X保险公司设计了一种更为适应的激励策略。此策略旨在以科学且高效的方式，对核心员工的问题提供切实可行的解决方案。我们计划通过各种机制来提升员工的工作积极性，增强他们对X保险公司的归属感，进而实现X保险公司与核心员工的双赢局面。

3.1.2 组织结构

X保险公司在甘肃市场主营保险业务，当前作为二级分公司，分公司本级下设三级部门14个，分别是总经理室、人事部、财务部、办公室、个险营销部、个险培训部、银保管理部、银保培训部、团险部、续期保费部、两核部、客服部、法律合规部、企划部，部门之间相互配合，其中公司主营作业条线位，个、银、团、续四大条线，其余部门位主营条线的后援支持条线。

X保险公司在甘肃市场下设作业机构共9家三级机构、24家四级机构（实际作业23家，一家无经营人力）。三级机构方面，三级机构具有独立的财务人事权，是地市级的作业单位枢纽。龙头机构武威、张掖中支，占总业绩61%。其中张掖中支位居全国系统三级机构第7位；武威中支全国系统三级机构第9位。主力机构酒泉、兰州、金昌中支，占总业绩29%。其中酒泉中支位居全国系统三级机构第32位。潜力机构白银、天水、平凉、庆阳中支，占总业绩10%。各中支分别设有营销、培训、银保、运营、法律合规、续期保费等对应部门。

四级机构方面，四级机构是最基本的作业单位，兰州下设4家四级机构，武威下设5家四级机构，张掖下设4家四级机构，酒泉下设3家四级机构，金昌、白银、天水分别下设2家四级机构，平凉、庆阳别下设1家四级机构。

3.1.3 人员结构

截止2023年12月末，X保险公司共有员工1163人(仅含在岗外勤员工)，内外勤比例为29%，71%，其中外勤员工、业务内勤、管理与服务类内勤分别占比71%、17%、13%，研究生及以上员工占比1%，本科员工占比37%。男女性员工，男女比例31:69，受服务业类型限制，外勤中女性更容易与客户进行交流，外勤员工男女比例2:8，内勤员工为4:5。其次根据所属工作岗位层级分公司、三级机构、四级机构分别占比8%、14%、79%。

表3.2 X保险公司人员结构情况表

分类	内容	人数	占比
性别	男	355	31%
	女	808	69%
学历	大专及以下	732	64%
	本科	421	37%
	研究生及以上	10	1%
所属层级	分公司	94	8%
	三级机构	161	14%
	四级机构	908	79%
所属类型	管理与服务类内勤	155	13%
	业务类内勤	196	17%
	外勤员工	812	71%
	分公司、中支高级管理人员	26	2%
所属类型	四级机构中级管理人员	156	13%
	关键技术员工	42	4%
	一般内勤	127	11%
	外勤员工	812	0.7

3.2 X 保险公司核心员工界定

一般认为，核心员工是指那些在公司运营中执行关键战略任务的人员。他们不仅是企业核心竞争力的关键塑造者，而且常常拥有公司的核心技术知识，参与主要业务，或占据重要决策位置，他们的影响力和决策力重大，并且他们积极体现和实践公司的核心价值观。据统计，大约20%的最核心员工贡献了企业超过80%的价值和利润。对于企业来说，这些核心员工是其价值的主要源泉，企业若想实现持续增长和保持竞争优势，离不开他们的支持。

X保险公司作为一家服务行业的寿险金融企业，其核心员工大致可分为三种类型，分公司、中支管理人员、四级机构管理人员、关键技术员工。

3.2.1 分公司、中支高级管理人员

分公司、中支高级管理人员指在X保险公司的分公司中，高级管理人员是指那些身居要职，负责三级机构运营与管理，并持有关键信息的人员。这些高级职位涵盖总经理，副总经理，财务经理，个险营销经理，银保营销经理等，三级机构的高级管理人员包括三级机构总经理、副总经理。工作主要包括：根据实际情况对于全省发展方向或地市机构发展方向负责制定及实施关键的运营和管理策略，以及重大的行业发展计划和运营指标。

3.2.2 四级机构中级管理人员

中级管理者是指各四级机构负责人、中支部门经理、分公司科室主任，中级管理层是一个位于高级经理和普通员工之间的层次，这个层级的主要职责是执行高层管理者的关键决策，并负责指导、协调、管理和领导下级部门，以直接推动四级组织的运营目标实现。在实际操作中，这一角色通常对应公司的部门负责人或区域主管等职务。，有所区别，四级机构负责人主要负责机构业务达成等多项指标，中支部门经理及科室主任工作较为具象，不承担具体业务指标。

3.2.3 关键技术员工

关键技术员工主要指的是组训和讲师，他们往往拥有丰富的实践经验，甚至有些人还具备直接应用的专业技能，是通过时间岁月锤炼出来的。组训主要指四级机构负责人下属员工，主要负责机构的组织训练以及相关培训，而讲师是培训部下属的专业技术人员，主要负责各机构的各类型培训。他们这是一群在组织内享有高度声望的个体，他们不仅能指导和协助同事，还能有效地传达自己的工作任务。由于他们与团队成员每日紧密合作，更深入理解他人的思维方式，因此他们能迅速向上级反映工作中遇到的各种问题，并进行有效的沟通和解决。作为一个寿险公司不可获取的关机技术岗位。

从以上这些核心人员的等级来看，从四级机构负责人到分公司总经理，职位越高，拥有的资源越多，获取的信息也越充分，在公司中话语权越大。在任何层级中，核心员工都是寿险公司最宝贵的资产和推动发展的中坚力量。唯有有效地激励和保留这些人才，公司才能真正把握其发展方向。各个级别的核心人员都展现出独特的特点，工作职责不同，从而需求不同，只有充分的理解他们的诉求，才能够让他们提高工作绩效，发挥个人潜能，从而实现企业效能提升。

3.3 X 保险公司核心员工职业高原现状访谈

3.3.1 人员访谈对象及内容

访谈作为一种有效的沟通工具，在调查、情况摸排中扮演着举足轻重的角色。其核心目的在于初步掌握员工情况，从而为接下来的问卷调查提供设计思路。通过访谈，可以更加深入地了解员工的背景、经历、技能和心态，为后续的调查和摸排提供更为准确的信息。

本文中对于和核心员工的划分为，分公司中支高级管理人员、四级机构中级管理人员、关键技术员工，所以根据不同类型及分别选取2人进行访谈，人员情况如下：

表3.3 访谈对象情况

序号	年龄	工作岗位	工作层级	工作职位	婚姻状况
1	32	四级机构中级管理人员	县支公司	四级机构负责人	已婚

续表3.3 访谈对象情况

序号	年龄	工作岗位	工作层级	工作职位	婚姻状况
2	33	四级机构中级管理人员	本级机构	四级机构负责人	未婚
3	27	关键技术员工	县支公司	讲师	未婚
4	25	关键技术员工	本级机构	组训	未婚
5	43	分公司中支高级管理人员	中心支公司	中支总	已婚
6	37	分公司中支高级管理人员	分公司	部门经理	已婚

基于对于相关文献的参考,发现我国普遍对于职业高原定义及问题设计方面选择会采用宝国提出的职业高原三维度,既层级高原、内容高原、中心化高原,所以根据实际情况构思了三个问题进行员工访谈。

问题1. 你认为当前环境下是否有感觉自己的职业进步陷入了僵局? 你觉得还有提升职位的空间吗? 对于目前的职业发展道路,有哪些方面让你感到不满?

问题2. 作为核心员工的你与非核心员工职业发展上有差别吗?

问题3. 在当前的职业发展场景中,你能否识别出一些挑战或问题? 这些可能源于个人因素,例如技能瓶颈,也可能根植于企业环境,比如职位晋升的局限性。

其中,问题1旨在探索核心员工是否遭遇了职业发展的停滞阶段,问题2旨在对比核心员工与非核心员工之间是否存在明显的差异,而问题3则旨在深入剖析导致职业发展困境,尤其是核心员工面临的“职业高原”现象的原因。

3.3.2 人员访谈结果

1、2、5号访谈对象在回答问题一时,认为自身在职业发展中,“很难”、“不太可能”再获得进一步的职位晋升,其中2号员工表示“虽然自己所处机构不错,而且自己在当前干部梯队中比较年轻,但自己再一步晋升确实比较困难,首先比自己优秀的机构负责人在前面,而且年龄资历更好的机构负责人也有,即便是自己能够晋升,也要可能面对更大困难。”,访谈中3号认为还能继续晋升,4号员工认为“晋升希望不大,需要进一步提升自己才有可能晋升”,6号表示不确定。

关于对职业生涯有哪些不满意的地方，1号、2号作为四级机构负责人，都认为业务压力巨大是当前最大的问题，晋升机会有限小型四级机构与大型四级机构业务压类似但是晋升机会少很多，干起来有些没动力。3号员工表示“从大学毕业开始就在公司从事组训工作，对于工作内容不具备统筹观念，自己和同批次进入公司的分公司、中支本级的新员工对比，自己不受领导重视，感觉正在边缘化”4号员工表示“当虽然工作会接触到很多新产品，时常伴随新的挑战，但是自己的工作过于琐碎，创新度不够，工作较为枯燥”。5号、6号员工表示“个人技能在成为部门总/中支总后，没有更大的提升，多数都是在用以前的工作经验，但是面对的市场环境却纷繁复杂，新险种层出不穷，00后员工不好管理，老员工懈怠拖沓，外加晋升存在很多不可控因素，晋升困难”。

针对问题“作为核心员工的你与非核心员工职业发展上有差别吗”，1、3、5、6号访谈对象给出了正向回答，认为核心员工与非核心员工职业发展上存在一定差异，核心员工有更多的机会和更多的可能，同事核心员工的技能也领先于其他员工；2号表示表示不确定；4号认为没有差别。

针对“当前的职业发展中有哪些问题”，1号员工表示“对于四级机构负责人，每天工作强度大，陪访、早会、规划等工作复杂，家庭负担肯定是会对自己职业发展造成影响的，他当前与家里人异地，仍然感到家庭的压力，教育照顾孩子、照顾老人、陪伴妻子样样都很难做，由于自己是核心岗位，绩效贡献放在那里，如果要晋升就不能陪伴家人，家庭的客观负担对公司核心员工的选拔和晋升带来了压力。同时，公司的内部晋升体系也存在一定的不足。，只有管理岗位的晋升，没有技术岗位的提升，很多年轻干部常年无法晋升，在过了年龄坎后，他们的工作热情受到了影响”。2号员工提到“多种因素交织在一起。对于个人能力比较自信，但是自己性格比较不争抢，很多机会都从手中滑过，再加上自己不太会与领导沟通，感觉自己逐渐被埋没”。3号员工表示“我觉得我在分公司、中支会有更多的发展，当前情况，由于四级机构多在县支，自己接触到的事物较少，工作周而复始，很难的道提升。”。4号员工表示“是否有孩子也会影响个人发展。由于自己家庭是双职工，自己是讲师，爱人是四级机构负责人，都在重要岗位上，有了孩子以后，很大经历要照顾孩子，没孩子的时候个人经常能够加班到深夜，现在下班就要往家赶，原本对个人职业生涯抱有很高的期望。然而，

目前我的孩子还未满两周岁，健康状况不佳，时常需要看病，这不可避免地导致我频繁请假。如今，我甚至感到有些难以启齿向领导再次提出请假申请”。5号员工表示“我在工作里其实挺努力的，我的家庭条件一般，持续的在奋斗中前进，一路打拼才有了当前的位置，但是很多时候也会抱怨晋升机制的不公平，早几年晋升的话未来还有希望，现在基本晋升没有希望了，机构小干好了去大机构，干坏了就下课，大机构干更好才有机会再往上走。”。6号员工表示“当前自己也很迷茫，作为部门负责人，再上一个层级需要有机构实战经验，但是自己当前去了机构也很可能回不来，所以晋升的最佳途径是去上级总公司发展，上调总公司也是难上加难。”

3.3.3 人员访谈结果分析

根据访谈数据，X保险公司的关键员工表现出一定的职业停滞现象。在受访的六位员工中，有三位坦诚目前他们的职业生涯正面临困境，感到升迁受阻，这可视为职业高原的体现。具体来说，他们觉得自己的晋升路径困难重重，遭遇了层级高原。同时他们也认为当前自己的主要工作乏味、周而复始没有创新，同时自己技能无法与当前情况匹配，导致当前自己的个人职业生涯没有取得进步，有一定内容高原表现；有的员工表示在由于岗位属性或者个人性格等多方面因素，自己无法进入核心圈层，无法参与到企业组织的核心工作中去，或者无法承担更大的责任，明显能感受到中央集权式的高原效应。对于核心员工和非核心员工的职业发展差异，4位受访者明确认为，对比双方有明确的差异，核心员工的工作重要性、个人技能等多方面元素导致他们的晋升的机会要比非核心员工高很多。在职业发展存在的问题中包括：个人职业发展收到了家庭因素的干扰；组织晋升机制方面存在一定的缺陷；职业发展也会收到个人性格和个人工作经历的影响等。

3.4 X 保险公司核心员工职业高原问卷设计

3.4.1 问卷设计思路

(1) 职业高原测量问卷

基于面谈结果和企业实际的情况,结合谢宝国等人对于职业高原的研究结果,设计了职业高原测量问卷,当前我国普遍对于职业高原定义及问卷设计选择会采用谢宝国提出的三个维度的职业高原概念,即层次高原、内容高原和中心化高原,当前对于面谈情况总结以文本形式呈现的职业高原现象主要体现在三个方面:晋升机会有限、在组织中感受到的忽视以及工作单调、知识更新不足。这与谢宝国提出的三维职业高原理论相吻合,他的职业高原评估量表在中国学术界被广泛应用,并已证实具有良好的可靠性和有效性,本文参照谢宝国的三维度说,将职业高原的定义为:

层级高原: X保险公司的核心员工在当前的工作环境下,个人职业发展处于停滞状态,且短期内无法改变现状。

内容高原: 当前工作中无法通过工作岗位或的个人提升,无法学到新的知识与技能,工作内容单一。

中心化高原: 在当前层级水平中,无法向获得核心领导的认可,向组织中心转移的可能性非常小。

根据以三个职业高原问题设计量表对于X保险公司核心员工的职业高原情况进行测量。参考了谢宝国在2008年创建的职业高原评估量表,我们构建的这份量表包含了16个问题,其中层次高原部分涵盖前三问,内容高原部分涉及问题4至8,而中心化高原部分则体现在问题9到14之间。为提高数据的有效性,第二和第三题被设定为逆向评分项,已在后续的数据分析中进行了相应的调整。具体的量表内容请参阅表3.4。

表3.4 职业高原测量量表各题项及其定义

职业高原分类	问题描述	对应项目及编号
层级高原	个人职业发展 处于停滞状态	CJ-1 在本公司,我还能得到上级的提拔在本公司
		CJ-2 我不可能获得一个更高的职位
		CJ-3 在本公司我继续升迁的可能性不大
内容高原	无法学到新的 知识与技能	NR-1 目前这份工作可以开拓我的视野
		NR-2 目前这份工作要求我不断学习新的知识
		NR-3 我常常能接触到许多与工作有关的新鲜事物

续表3.4 职业高原测量量表各题项及其定义

职业高原分类	问题描述	对应项目及编号
		NR-4 我能从目前这份工作中学到新东西
		NR-5 目前这份工作能进一步丰富我的工作技能
中心化高原	向组织中心转	ZXH-1 我对公司工作的开展拥有更多的发言权
	移的可能性非	ZXH-2 在公司我能获得最多的组织资源
	常小	ZXH-3 在公司我常能承担更大责任的任务
中心化高原	向组织中心转	ZXH-4 上级常让我负责一些重要的事务
	移的可能性非	ZXH-5 我有机会参与公司的决策制定
	常小	ZXH-6 上级还能赋予我更多的权利

本量表采用了李克特六点计分法来进行统计，确保数据的严禁与准确性，A-F的6个选项依次表示“非常同意”、“比较同意”、“有点同意”、“有点不同意”、“比较不同意”和“非常不同意”，它们的分值从1分到6分不等，分数越高，表明个体所体验的职业高原现象越显著。

(2) 职业高原影响因素问卷

为了更好的了解核心人员职业高原问题的影响因素，对于对应因素进行设计考量。查阅国内外关于职业高原影响因素的理论，本文选取多数学者对于职业高原影响因素的测量标准，即Tremblay(1993)提出的三因素学理论，(职业高原主要受到个人因素、家庭因素与组织因素的影响)。参考Tremblay基于三因素理论，并参考访谈数据，可以将职业高原现象的影响因素归纳为三大类：个人因素、家庭因素和组织因素。在个人因素中，不仅包括基本的个体属性如年龄和性别，还涵盖了个人的职业倾向、成就欲望、个人能力、家庭因素方面，主要尝试以家庭生活压力来构成对于职业高原情况进行解释。组织因素方面包括组织结构、组织支持。量表计算方式与第一部分问卷《职业高原测量问卷》相同，运用了李克特六级量表，评分从1至6，依次表示“非常不同意”、“比较不同意”、“有点不同意”、“有点同意”、“比较同意”、“非常同意”。分数越高，表示对选项的认同度越强。值得注意的是，GR6项目采用的是逆向评分方式，在后续的计算中已做了相应的调整。

表3.5 职业高原影响因素测量量表各维度及其题项

职业高原分类	影响因素		对应项目及编号
个人因素	职业选择倾向	GR-1	我喜欢工作中的挑战
		GR-2	在事业和家庭中我更看重事业
	成就动机	GR-3	我渴望得到职务的晋升
个人因素	成就动机	GR-4	我渴望在工作中承担更多的责任
		GR-5	我积极主动争取升职机会
	个人能力	GR-6	我完成目前的工作较为吃力
		GR-7	我的工作成果得到较多认可
家庭因素	家庭经济情况	JT-1	我的家庭负担不是很重
		JT-2	我的工作收入能完全负担我的家庭生活
组织因素	组织结构	ZZ-1	公司的晋升通道完善
		ZZ-2	公司的管理岗位充足
	组织支持	ZZ-3	单位关心我的个人发展
		ZZ-4	公司为我提供了足够的培训或相关支持

3.4.2 发放情况及样本数据

根据预设题目对于X保险公司员工进行问卷调查。调查问卷合计37道题目，分为了三个部分组成，分别是个人信息，职业高原测量问卷，职业高原影响因素测量问卷。

第一部分个人信息收集问卷，包含10道题目，主要收集个人的基本信息，第二部分为职业高原测量问卷，包含14道题目，主要目的是为了测量收集职业高原的程度。第三部分为职业高原影响因素测量问卷，包含13道题目，目的是通过问卷透析影响职业高原的因素。

根据Hair等人(2009)对于建议问卷回答数量应为最大构造因素问题数的5到20倍。此问卷的最大构造因素问题数为第二部分职业高原测量问卷的14道题，由于研究对象为核心员工，所以将非核心员工作为整体数据的参照组，因此核心员工的样本数量应该在70-280个之间，而总样本量应在140-280个样本之间。问卷

采用问卷星的方式不记名的向X保险公司员工随机发放，问卷发放时间为2023年12月1日-12月25日，总共发放215份，剔除部分存在明显问题的问卷后，实际收到有效问卷200份，其中核心职员124份，符合70-280个之间的样本数量要求。

根据相关数据收集结果，截止2023年12月末，X保险公司共有员工1163人(仅含在岗外勤员工)，内外勤比例为29%，71%，其中外勤员工、业务内勤、管理与服务类内勤分别占比71%、17%、13%，研究生及以上员工占比1%，本科员工占比37%。男女性员工，男女比例31：69，受服务业类型限制，外勤中女性更容易与客户进行交流，外勤员工男女比例2：8，内勤员工为4：5。其次根据所属工作岗位层级分公司、三级机构、四级机构分别占比8%、14%、79%，核心员工和非核心员工比例为19：81，其中核心员工中分公司中支高级管理人员、四级机构中级管理人员、关键技术员工的比例为2：13：4。

根据收集到的问卷样本，总体样本数据中，男性90人，女性110人，男性总样本占比45%，女性总样本占比55%；学历方面本科以下53人，本科142人，研究生及以上5人，本科以下总样本占比71%，本科总样本占比52.5%，研究生及以上总样本占比2.5%；岗位性质方面管理与服务类内勤129人，业务类内勤36人，外勤员工35人，管理与服务类内勤总样本占比64.5%，业务类内勤总样本占比18%，外勤员工总样本占比17.5%；工作层级方面分公司35人，中心支公司61人，县支公司64人，本级机构40人，分公司总样本占比17.5%，中心支公司总样本占比30.5%，县支公司总样本占比32%，本级机构总样本占比20%；年龄层次方面20-25岁58人，25-35岁68人，35-45岁48人，45岁以上26人，5年以下65人，20-25岁总样本占比29%，25-35岁总样本占比34%，35-45岁总样本占比24%，45以上总样本占比13%；工作年限方面5-10年17人，10-15年67人，15年以上51人，5年以下总样本占比32.5%，5-10年总样本占比8.5%，10-15年总样本占比33.5%，15年以上总样本占比25.5%；本岗位工作工作年限3年以内73人，5年以内44人，10年以内54人，10年以上29人，3年以内总样本占比36.5%，5年以内总样本占比22%，10年以内总样本占比27%，10年以上总样本占比14.5%；婚配方面已婚115人，未婚71人，离异8人，丧偶6人，已婚总样本占比57.5%，未婚总样本占比35.5%，离异总样本占比4%，丧偶总样本占比3%；家庭孩子方面0个孩子76人，1个孩子71人，2个孩子33人，2个孩子以上20人，0个孩子总样本占比38%，1个孩子总样本占比35.5%，2个

孩子总样本占比16.5%，2个孩子以上总样本占比10%，问卷中针对于核心员工的判断在于工作职位方面的区分，分公司、中支高级管理人员17人，四级机构中级管理人员90人，关键技术员工17人，一般内勤&外勤员工76人，分公司、中支高级管理人员总样本占比8.5%，四级机构中级管理人员总样本占比45%，关键技术员工总样本占比8.5%，一般内勤&外勤员工总样本占比38%；其中分公司、中支高级管理人员、四级机构中级管理人员、关键技术员工为核心员工占比62%，一般内勤&外勤员工为非核心员工占比38%。样本充分体现了X保险公司的工作职务分布、职位架构以及教育背景构成等关键方面。详细的全局样本概况可参见表20，而核心员工的详细信息则列于表3.6。

表3.6 总体样本情况表

名称	选项	频数	百分比(%)
性别	男	90	45
	女	110	55
学历	本科以下	53	71
	本科	142	52.5
	研究生及以上	5	2.5
岗位性质	管理与服务类内勤	129	64.5
	业务类内勤	36	18
	外勤员工	35	17.5
工作层级	分公司	35	17.5
	中心支公司	61	30.5
	县支公司	64	32
	本级机构	40	20
工作职位	分公司、中支高级管理人员	17	8.5
	四级机构中级管理人员	90	45
	关键技术员工	17	8.5
	一般内勤&外勤员工	76	38

续表3.6 总体样本情况表

名称	选项	频数	百分比(%)
年龄	20-25	58	29
	25-35	68	34
	35-45	48	24
	45 以上	26	13
工作年限	5 年以下	65	32.5
	5-10 年	17	8.5
	10-15 年	67	33.5
	15 年以上	51	25.5
本职位任职年限	3 年以内	73	36.5
	5 年以内	44	22
	10 年以内	54	27
	10 年以上	29	14.5
您的婚姻状况	已婚	115	57.5
	未婚	71	35.5
	离异	8	4
	丧偶	6	3
您目前有几个孩子	0 个	76	38
	1 个	71	35.5
	2 个	33	16.5
	2 个以上	20	10
	合计	200	100

表3.7 核心员工样本情况表

问题	选项	人数	百分比 (%)
性别	男	54	27
	女	70	35
学历	本科以下	31	15.5
	本科	67	33.5
	研究生及以上	26	13
岗位性质	管理与服务类内勤	89	44.5
	业务类内勤	18	9
	外勤员工	17	8.5
工作层级	分公司	8	4
	中心支公司	39	19.5
	县支公司	45	22.5
	本级机构	32	16
工作职位	分公司中支高级管理人员	17	8.5
	四级机构中级管理人员	90	45
	关键技术员工	17	8.5
年龄	20-25	32	16
	25-35	45	22.5
	35-45	30	15
	45 以上	17	8.5
工作年限	5 年以下	47	23.5
	5-10 年	10	5
	10-15 年	42	21
	15 年以上	25	12.5
本职位任职年限	3 年以内	36	18
	5 年以内	29	14.5
	10 年以内	37	18.5
	10 年以上	22	11

续表3.7 核心员工样本情况表

问题	选项	人数	百分比 (%)
婚姻状况	已婚	71	35.5
	未婚	45	22.5
	离异	5	2.5
	丧偶	3	1.5
几个孩子	0 个	45	22.5
	1 个	51	25.5
	2 个	16	8
	2 个以上	12	6
合计		124	62

3.4.3 信度分析

(1) 职业高原测量问卷

克朗巴赫系数 (Cronbach alpha) 是检验问卷信度的指标, 广泛应用于实证数据的分析。通常情况下, 若一个问卷的 Cronbach alpha 系数小于 0.7, 这表明其包含的各个变量之间的一致性不高, 可能需要对问卷进行重新设计。而当这个系数超过 0.7, 我们可以认为该问卷所构建的各个变量之间具有一致性良好的表现。

Cronbach's α 系数在职业高原量表的各个维度中分别达到 0.7、0.851 和 0.853, 均超过 0.7 的阈值, 这证实了该量表具有良好的可靠性。此外, 所有维度内的项目总相关性表现出较高水平, 且同一维度间的各项题目相关性也满足预设标准。

表3.8 职业高原测量问卷Cronbach信度分析

分类	编号	题目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	<u>Cronbach</u> α 系数
层级高原	CJ-1	1. 在本公司,我还能得到上级的提拔	0.524	0.599	0.7
	CJ-2	2. 在本公司,我不可能获得一个更高的职位	0.46	0.678	
	CJ-3	3. 在本公司,我继续升迁的可能性不大	0.567	0.542	
内容高原	NR-1	4. 目前这份工作可以开阔我的视野	0.61	0.834	0.851
	NR-2	5. 目前这份工作要求我不断学习新的知识	0.613	0.833	
	NR-3	6. 我常常能接触到许多与工作有关的新鲜事物	0.676	0.817	
	NR-4	7. 我能从目前这份工作中学到新东西	0.688	0.814	
	NR-5	8. 目前这份工作能进一步丰富我的工作技能	0.725	0.804	
	ZXH-1	9. 我对公司工作的开展拥有更多的发言权	0.641	0.828	
中心化高原	ZXH-2	10. 在本公司,我能获得更多的组织资源	0.652	0.826	0.853
	ZXH-3	11. 在本公司,我常能承担更大责任的任务	0.648	0.827	
	ZXH-4	12. 上级常让我负责一些重要的事务	0.588	0.838	
	ZXH-5	13. 我有机会参与公司的决策制定	0.717	0.813	
	ZXH-6	14. 上级还能赋予我更多的权利	0.586	0.839	

(2) 职业高原影响因素问卷

按照设计思路对于影响因素进行分类,针对X保险公司的员工,我们从个体能力、职业选择、家庭经济状况和组织因素四个方面深入剖析其职业高原现象。各个维度的Cronbach's α 系数显示为0.824、0.805、0.782和0.853,均超过0.7的阈值,这证实了该评估量表具有良好的可靠性。此外,量表中各维度内的题目之间总相关系数较高,且在同一维度内的各个题目之间也显示出适宜的相关性。

表3.9 职业高原影响因素问卷信度分析

分类	编号	题目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
个人 工作 能力	GR-1	1. 我喜欢工作中的挑战	0.623	0.79	0.824
	GR-2	2. 在事业和家庭中我更看重事业	0.591	0.804	
	GR-3	3. 我渴望得到职务的晋升	0.666	0.77	
个人 职业 选择	GR-4	4. 我渴望在工作中承担更多的责任	0.718	0.744	0.805
	GR-5	5. 我完成目前的工作较为吃力	0.677	-	
	GR-6	6. 我的工作成果得到较多认可	0.677	-	
家庭 因素	GR-7	7. 我的家庭负担不是很重	0.644	-	0.782
	JT-1	8. 我的工作收入能完全负担我的家庭生活	0.644	-	
	JT-2	9. 单位的晋升通道完善	0.565	0.849	

续表 3.9 职业高原影响因素问卷信度分析

分类	编号	题目	校正项总计相关性(CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach α 系数
	ZZ-1	10. 公司的管理岗位充足	0.683	0.818	
组织因素	ZZ-2	11. 单位关心我的个人发展	0.666	0.822	0.853
	ZZ-3	12. 单位为我提供了足够的培训或相关支持	0.727	0.806	
	ZZ-4	13. 单位增加绩效比例是否会激发你的工作状态	0.69	0.816	

3.4.4 效度分析

(1) KMO 和 Bartlett 的检验

通过对问卷进行结构效度检验以确认其效度,采用的分析手段是直接的因子分析,因子分析是一种分析方法,它借助具体的指标来探究并理解隐藏在显在变量背后的抽象因素。因子分析的核心目标是通过少数几个因子来解释多个变量间的相互作用,它转化了观察到的实际变量为可描述的变量,并将难以直接观测的潜在变量转化为可理解的因子。因子分析的基本理念是依据变量之间的相关性来划分群体,将它们从高到低排序。我们把高度相关的变量归入同一组,以确保组内的关联度高,而不同组间的变量关联度则保持较低,每一个组的变量构成一个公共因子。本文运用探索性因子分析来验证问卷的结构效度,此过程中需先执行KMO检验和Bartlett的球形检验,以确定是否适宜进行因子分析。只有通过这两项检验,我们才能继续对原始指标提取共同因子,进而实现指标的精简和重组。根据Bartlett的球形检验,若KMO值超过0.9,表示极其适合进行因子分析;值在0.8至0.9之间,表示适合;在0.7到0.8的范围内,仅表明一般适宜;而当KMO值位于0.6到0.7之间,表示不太适合;如果KMO值低于0.5,则强烈建议不要进行因子分析。

表3.10 KMO 和 Bartlett 的检验

	KMO 值	0.853
	近似卡方	2416.149
Bartlett 球形度检验	df	351
	p 值	0.000

通过表3.10可知量表的kmo值为0.853, 大于0.7, 近似卡方值为2416.149对应p值显著性为0, 说明量表适合做因子分析。

(2) 职业高原测量问卷

通过采用主成分分析法时, 我们首先对原始变量进行标准化处理, 接着计算这些变量之间的相关性矩阵, 进一步找出这个矩阵的特征值和特征向量, 最后将这些特征值按降序排列, 并据此计算出相应的主成分。通过spss软件的分析, 职业高原测量问卷中的每个题项的因子负荷都大于0.4, 表明职业高原量表显示出优秀的结构效度, 其项目之间无交叉负荷, 清晰地呈现了三个独立的维度。

表3.11 职业高原测量问卷效度分析

职业高原分类	编号	因子载荷系数							共同度
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7	
层级高原	CJ-1	-0.045	0.175	0.136	0.139	0.773	0.124	0.117	0.697
	CJ-2	0.267	0.113	0.042	0.023	0.673	0.188	-0.004	0.575
	CJ-3	0.238	0.152	0.143	0.131	0.744	-0.049	0.108	0.685
内容高原	NR-1	0.088	0.09	0.691	0.177	-0.031	0.23	0.101	0.589
	NR-2	0.028	0.204	0.67	0.224	0.085	0.067	0.067	0.558
	NR-3	0.013	0.097	0.735	0.182	0.231	0.008	0.236	0.693
	NR-4	0.158	0.1	0.778	0.129	0.088	0.128	0.074	0.686
	NR-5	0.066	0.201	0.798	0.185	0.057	0.052	0.033	0.724
中心化高原	ZXH-1	0.756	0.048	0.098	0.058	0.086	-0.006	0.127	0.61
	ZXH-2	0.721	0.167	-0.001	0.095	-0.006	0.128	0.19	0.608
	ZXH-3	0.754	0.142	0.01	0.09	0.143	0.007	0.017	0.618

续表 3.11 职业高原测量问卷效度分析

职业高原分类	编号	因子载荷系数							共同度
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7	
中心化高原	ZXH-4	0.714	0.012	0.107	-0.008	0.15	0.034	0.033	0.546
	ZXH-5	0.789	0.192	0.085	0.134	0.021	0.11	0.002	0.697
	ZXH-6	0.604	0.123	0.069	0.216	0.081	0.247	0.092	0.507

(3) 职业高原影响因素问卷

通过spss软件的分析,所有项目在职业高原影响因素问卷中的因子负荷均超过0.4,这证实了该问卷具有优秀的结构效度。同时,由于不存在交叉负荷的问题,使得职业高原影响因素的结构显得尤为分明和清晰。

表 3.12 职业高原影响因素问卷效度分析

分类	编号	因子载荷系数							共同度
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7	
个人因素	GR-1	0.062	0.063	0.181	0.77	0.148	0.205	-0.034	0.698
	GR-2	0.292	-0.025	0.281	0.622	0.035	-0.092	0.186	0.596
	GR-3	0.113	-0.003	0.187	0.799	0.106	-0.054	0.011	0.701
	GR-4	0.104	0.052	0.235	0.813	0.024	0.067	0.14	0.755
	GR-5	0.191	0.179	0.186	0.03	0.181	0.784	0.148	0.773
	GR-6	0.166	0.19	0.214	0.073	0.082	0.834	0.045	0.819
	GR-7	0.156	0.172	0.25	0.101	0.126	0.069	0.814	0.809
家庭因素	JT-1	0.209	0.132	0.15	0.108	0.088	0.119	0.832	0.81
	JT-2	0.176	0.671	0.075	0.019	0.206	-0.087	0.062	0.541
组织因素	ZZ-1	0.11	0.755	0.187	0.01	0.133	0.108	0.08	0.652
	ZZ-2	0.1	0.782	0.083	0.02	0.022	0.082	0.098	0.646
	ZZ-3	0.087	0.809	0.17	0.022	0.027	0.177	0.037	0.726
	ZZ-4	0.131	0.772	0.118	0.045	0.115	0.138	0.06	0.665

4. 解释方差

通过应用主成分法,我们对问卷中的所有问题进行了全面的探索性因子分析。结果显示,我们成功地提炼出了七个关键因子,所有以蓝色标注的载荷系数均超过0.4,这表明各个问题能有效地凝聚到各自的变量中。这七个因子与问卷中的七个变量一一对应。这些因子的累计方差贡献率达到了66.61%,这一比例超过了60%的公认标准,从而证实了问卷的结构效度。

表 3.13 解释方差

内容	因子载荷系数						
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5	因子 6	因子 7
特征根值(旋转前)	7.749	2.727	2.476	1.4	1.362	1.214	1.057
方差解释率% (旋转前)	0.287	0.101	0.0917	0.0519	0.0504	0.045	0.0392
累积方差解释率% (旋转前)	0.287	0.388	0.4797	0.5316	0.582	0.627	0.6661
特征根值(旋转后)	3.647	3.284	3.241	2.599	1.907	1.683	1.625
方差解释率% (旋转后)	0.1351	0.1216	0.1201	0.0963	0.0706	0.0623	0.0602
累积方差解释率% (旋转后)	0.1351	0.2567	0.3767	0.473	0.5436	0.606	0.6661

4 X 保险公司核心员工职业高原现状及影响因素分析

4.1 X 保险公司核心员工职业高原整体情况

本研究运用了李克特6级评分法来评估职业高原现象，整体样本的平均得分为3.5。X保险公司的核心员工在各个维度上的职业高原平均得分详细情况如表4.1所示。

表4.1 核心员工职业高原均值情况

	层级高原	内容高原	中心化高原	职业高原总体
均值	4.317	4.347	4.247	4.298

从职业高原总体情况看，核心员工的职业高原均值为4.298，高于中位数数据3.5，说明当前在X保险公司中已经有了一定程度的职业高原现象，但是职业高原程度较低。

从层级高原维度来看，核心员工的均值为4.317，高于临界值3.5，数据说明核心员工存在一定程度的层级高原，可能由于晋升机制及个人职业选择等方面有关。

从内容高原维度来看，核心员工的均值为4.347，高于临界值3.5，数据说明核心员工存在一定程度的内容高原，需要持续密切关注，此部分可能由于工作岗位长期工作内容趋于同质化，缺少培训训练等原因。

从中心化高原维度来看，核心员工的均值为4.247，高于临界值3.5，数据说明核心员工存在一定程度的中心化高原，中心化高原向较于层级高原和中心化高原数据值较低，可能由于当前分公司和机构层级不同，中心化相关的均值较低。

4.2 基本变量对 X 保险公司核心员工职业高原影响因素分析

大量的全球和本土研究已探索了年龄、服务年数、职位特性、在岗时间等要素与职业停滞现象的关联性，但这些研究的发现并未达成共识。本章节我们

将借助数据收集，尤其是通过问卷调查的方式，来分析X保险公司的核心员工中，这些基本变量如何影响他们职业高原的现象以及其各个层面的表现。

4.2.1 性别对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，核心员工数据中，男性56人，女性68人，男性总样本占比45%，比较性别数据对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。运用单因素方差分析法进行数据解读，旨在对比各种情境下的差异。

表4.2 不同性别对X保险公司的核心员工t检验分析结果

	性别(平均值±标准差)		t	p
	A. 男(n=56)	B. 女(n=68)		
层级高原	3.96±1.15	4.61±1.02	-4.221	0.000**
内容高原	4.31±1.00	4.38±1.28	-0.455	0.65
中心化高原	4.06±1.06	4.40±1.08	-2.285	0.023*

* p<0.05 ** p<0.01

根据表格4.2的数据，我们运用t检验分析了性别对层级高原、内容高原和中心化高原三方面的差异。结果显示，对于内容高原，不同性别的样本之间不存在显著差异($p>0.05$)，这表明无论性别如何，样本在内容高原上的表现具有一致性，无明显差异性。

除此之外性别样本在层级高原、中心化高原这两项中呈现出了显著性($p<0.05$)，表明男性和女性样本在层级高原和中心化高原的表现存在显著差异。进一步分析显示：

就层级高原而言，性别差异具有极高的显著性(t值为-4.221，p值几乎为0.000)。比较平均数，我们可以发现B.女性组(平均值为4.61)的得分明显高于A.男性组(平均值为3.96)。

同样，对于中心化高原，也观察到性别间的显著差异（t值为-2.285，p值为0.023）。在这项指标上，B. 女性组的平均分（4.40）也显著高于A. 男性组的平均分（4.06）。

4.2.2 年龄对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，年龄层次方面核心员工，20-25岁36人，25-35岁42人，35-45岁30人，45岁以上16人，20-25岁总样本占比29%，25-35岁总样本占比34%，35-45岁总样本占比24%，45以上总样本占比13%；比较年龄数据对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析，用于比较不同情况下的差异。

表4.3 不同年龄对X保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果

不同年龄对 X 保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果						
年龄(平均值±标准差)						
	A. 20- 25 (n=36)	B. 25- 35 (n=42)	C. 35- 45 (n=30)	D. 45 以上 (n=16)	F	p
层级高原	4.16±1.11	4.15±1.00	4.33±1.30	5.08±0.83	5.132	0.002**
内容高原	3.77±1.38	4.39±0.96	4.65±0.97	4.96±0.87	9.464	0.000**
中心化高原	4.22±1.05	4.05±1.10	4.40±1.06	4.54±1.14	1.769	0.154

* p<0.05 ** p<0.01

从4.3可知，利用方差分析研究年龄对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异性。

从表格数据可明显观察到：各个年龄段在处理中心化高原时并未显示出统计学上的显著区别（p值大于0.05），这表明所有年龄段对此的反应具有一致性，无明显差异。

然而，在面对层级高原和内容高原时，年龄因素表现出了显著的影响（p值小于0.05），这意味着不同年龄段在这些方面存在明显的差异。具体到层级高原，

其差异在0.01的显著性水平上尤为突出 ($F=5.132, p=0.002$)。在详细的对比分析中,我们发现某些组别之间存在较为显著的差异,它们的平均值分别是“D. 45以上>A. 20-25; D. 45以上>B. 25-35; D. 45以上>C. 35-45”;

经分析,内容高原与年龄之间存在显著的统计关联,其显著性水平为0.01 ($F=9.464, p=0.000$)。在具体的对比差异中,发现有着具明显差异的组别,它们的平均值分别是“B. 25-35>A. 20-25; C. 35-45>A. 20-25; D. 45以上>A. 20-25; D. 45以上>B. 25-35”。

4.2.3 工作年限对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上,工作年限方面核心员工5年以下40人,5-10年11人,10-15年41人,15年以上32人,5年以下总样本占比32.5%,5-10年总样本占比8.5%,10-15年总样本占比33.5%,15年以上总样本占比25.5%;比较工作年限数据对于层级高原,内容高原,中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析,用于比较不同情况下的差异。

表4.4 工作年限对X保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果

工作年限对 X 保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果						
工作年限(平均值±标准差)						
	A. 5 年以下 (n=40)	B. 5-10 年 (n=11)	C. 10-15 年 (n=41)	D. 15 年以 上(n=32)	F	p
层级高原	4.14±1.10	3.94±1.08	4.15±1.17	4.88±0.94	6.401	0.000**
内容高原	4.54±0.89	4.19±1.05	4.40±1.12	4.09±1.48	1.573	0.197
中心化高 原	4.23±1.05	3.93±1.09	4.35±1.02	4.24±1.21	0.675	0.568

从表4.4可知,利用方差分析去研究工作年限对于层级高原,内容高原,中心化高原的差异性。

对于内容高原和中心化高原,不同工作年限的样本并未显示出统计学上的显著差异 ($p>0.05$),这表明这些样本在这些方面具有一致性,无明显区别。

然而，工作年限对层级高原的影响呈现出显著性（ $p < 0.05$ ），这意味着不同工作年限的员工在层级高原上存在差异。

具体来看，工作年限与层级高原的关系在 0.01 的显著性水平上具有统计学意义（ $F = 6.401$, $p = 0.000$ ）。通过详细的对比分析，我们发现某些组别之间存在较为明显的差异，它们的平均值分别是“D. 15 年以上 > A. 5 年以下；D. 15 年以上 > B. 5-10 年；D. 15 年以上 > C. 10-15 年”。

4.2.4 岗位性质对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，核心员工在岗位性质方面管理与服务类内勤 80 人，业务类内勤 22 人，外勤员工 22 人，管理与服务类内勤总样本占比 64%，业务类内勤总样本占比 18%，外勤员工总样本占比 18%；比较岗位性质数据对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析，用于比较不同情况下的差异。

表 4.5 岗位性质对 X 保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果

	岗位性质(平均值±标准差)			F	p
	管理与服务 类内勤 (n=80)	业务类内勤 (n=22)	外勤员工 (n=22)		
层级高原	4.42±1.12	4.15±1.20	4.10±1.06	1.586	0.207
内容高原	4.62±0.96	4.13±1.17	3.57±1.43	13.435	0.000**
中心化高原	4.35±1.08	4.23±0.94	3.89±1.17	2.581	0.078

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

从上表可知，利用方差分析去研究岗位性质对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异性。

不同岗位性质样本对于层级高原，中心化高原不会表现出显著性 ($p>0.05$)，这意味着不论是在层级高原还是中心化高原上，各种岗位类型的样本都显示出一致的特性，无明显差别。

然而，对于内容高原，岗位性质的影响呈现出显著的统计学意义 ($p<0.05$)，表明不同岗位性质的样本在内容高原上有明显的差异。具体来看，岗位性质与内容高原的关联在 0.01 的水平上具有极显著性 ($F=13.435$, $p=0.000$)。在详细的对比分析中，我们发现某些组别之间存在显著的差异，它们的平均值分别是“管理与服务类内勤>业务类内勤；管理与服务类内勤>外勤员工；业务类内勤>外勤员工”。

4.2.5 工作层级对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，工作层级方面核心员工在分公司 22 人，中心支公司 38 人，县支公司 39 人，本级机构 25 人，分公司总样本占比 17.5%，中心支公司总样本占比 30.5%，县支公司总样本占比 32%，本级机构总样本占比 20%；比较工作层级数据对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析，用于比较不同情况下的差异。

表 4.6 工作层级对 X 保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果

工作层级对 X 保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果						
工作层级：(平均值±标准差)						
	A. 分公司 (n=22)	B. 中心支公 司 (n=38)	C. 县支公司 (n=39)	D. 本级机构 (n=25)	F	p
层级高原	3.81±1.31	4.19±1.02	4.78±1.07	4.21±0.95	6.936	0.000**
内容高原	2.88±1.21	4.59±0.79	5.00±0.71	4.21±1.03	43.824	0.000**
中心化高 原	3.83±1.19	4.03±1.06	4.64±0.99	4.33±0.99	5.724	0.001**

从表 4.6 可知，利用方差分析去研究工作层级：对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异性。

不同工作层级：所有的工作层级，无论是层级高原、内容高原还是中心化高原，样本之间都显示出明显的统计学差异（ $p < 0.05$ ），这表明在不同的工作层级中，对这些高原的体验存在显著差异：

工作层级：对于层级高原经检验，各组间存在显著性差异，具有0.01的统计学意义（ $F=6.936, p=0.000$ ）。进一步的对比分析揭示了这些组别间的明显差异，它们的平均值分别是“C. 县支公司>A. 分公司；C. 县支公司>B. 中心支公司；C. 县支公司>D. 本级机构”。

工作层级：对于内容高原经检验，各组间存在显著性差异，具有0.01的统计学意义（ $F=43.824, p=0.000$ ）。进一步的对比分析揭示了这些组别间的明显差异，它们的平均值分别是“B. 中心支公司>A. 分公司；C. 县支公司>A. 分公司；D. 本级机构>A. 分公司；C. 县支公司>B. 中心支公司；B. 中心支公司>D. 本级机构；C. 县支公司>D. 本级机构”。

工作层级：对于中心化高原经检验，各组间存在显著性差异，具有0.01的统计学意义（ $F=5.724, p=0.001$ ）。进一步的对比分析揭示了这些组别间的明显差异，它们的平均值分别是“C. 县支公司>A. 分公司；D. 本级机构>A. 分公司；C. 县支公司>B. 中心支公司”。

4.2.6 婚姻状况对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，核心员工的婚配方面已婚71人，未婚44人，离异5人，丧偶4人，已婚总样本占比57.5%，未婚总样本占比35.5%，离异总样本占比4%，丧偶总样本占比3%；比较婚配方面数据对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析，用于比较不同情况下的差异。

表4.7 婚姻状况对X保险公司核心员工职业高原的影响方差分析结果

	您的婚姻状况(平均值±标准差)				F	p
	A. 已婚 (n=71)	B. 未婚 (n=44)	C. 离异 (n=5)	D. 丧偶 (n=4)		
层级高原	4.23±1.21	4.42±0.99	4.46±1.15	4.61±1.04	0.632	0.595
内容高原	4.35±1.14	4.27±1.21	4.80±0.96	4.57±1.27	0.579	0.629
中心化高原	4.20±1.09	4.29±1.11	4.65±0.98	4.19±1.00	0.485	0.693

* p<0.05 ** p<0.01

从表4.7可知,利用方差分析去研究您的婚姻状况对于层级高原,内容高原,中心化高原的差异性,不同的婚姻状况样本对于层级高原,内容高原,中心化高原均不会表现出显著性($p>0.05$),意味着不同您的婚姻状况样本对于层级高原,内容高原,中心化高原并没有差异性。

4.2.7 本岗位工作年限对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上,核心员工中本岗位工作工作年限3年以内45人,5年以内44人,10年以内34人,10年以上18人,3年以内总样本占比36.5%,5年以内总样本占比22%,10年以内总样本占比27%,10年以上总样本占比14.5%;比较本岗位工作年限数据对于层级高原,内容高原,中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析,用于比较不同情况下的差异。

表4.8 婚姻状况对X保险公司核心员工职业高原的影响

	本职位任职年限(平均值±标准差)				F	p
	A. 3年以内 (n=47)	B. 5年以内 (n=27)	C. 10年以内 (n=34)	D. 10年以上 (n=18)		
层级高原	4.11±1.07	4.17±1.03	4.69±1.06	4.37±1.38	3.207	0.024*
内容高原	3.92±1.35	4.29±0.94	4.78±0.89	4.71±1.02	7.527	0.000*
中心化高原	4.14±1.09	3.97±1.05	4.51±1.02	4.46±1.16	2.641	0.051

* p<0.05 ** p<0.01

从表4.8可知，利用方差分析去研究本职位任职年限对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异性。

对于中心化的高原，不同任职年限的本职位样本并未显示出统计学上的显著差异($p>0.05$)，这表明这些样本在这一点上具有一致性，无明显区别。

然而，对于层级高原和内容高原，任职年限确实产生了显著影响($p<0.05$)。具体来看：

在层级高原方面，我们观察到了0.05显著性水平的差异($F=3.207, p=0.024$)。比较各组的平均值，可以发现“C. 10年以内”高于“A. 3年以内”，同时“C. 10年以内”也高于“B. 5年以内”，这两组间的差异尤为突出。

至于内容高原，差异更为显著，达到了0.01的水平($F=7.527, p=0.000$)。具体的对比结果显示，存在明显差异的组别，其平均值的顺序为“C. 10年以内”最高，然后依次是“A. 3年以内”和“B. 5年以内”。，它们的平均值分别是“C. 10年以内>A. 3年以内；D. 10年以上>A. 3年以内；C. 10年以内>B. 5年以内”。

4.2.8 孩子数量对 X 保险公司核心员工职业高原的影响

基于已经调查得到的数据基础上，家庭孩子方面0个孩子47人，1个孩子44人，2个孩子21人，2个孩子以上12人，0个孩子总样本占比38%，1个孩子总样本占比35.5%，2个孩子总样本占比16.5%，2个孩子以上总样本占比10%，比较本家庭孩子数量对于层级高原，内容高原，中心化高原组织因素的差异。统计分析方法采用方差分析，用于比较不同情况下的差异。

表4.9 家庭孩子数量对X保险公司核心员工职业高原的影响

	您目前有几个孩子(平均值±标准差)				F	p
	A. 0 个 (n=47)	B. 1 个 (n=44)	C. 2 个 (n=21)	D. 2 个以上 (n=12)		
层级高原	4.41±1.00	4.40±1.17	4.05±1.23	4.12±1.23	1.119	0.343
内容高原	4.11±1.32	4.45±1.08	4.55±0.93	4.57±1.03	1.849	0.14
中心化高原	4.28±1.10	4.33±1.05	3.91±1.13	4.38±1.03	1.339	0.263

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

从表4.9可知，利用方差分析去研究您目前有几个孩子对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异性。不同的孩子数量样本对于层级高原，内容高原，中心化高原的差异无统计学意义 ($p>0.05$)，这表明不同孩子数量的样本在层级高原、内容高原和中心化高原上呈现出一致性的结果，并无明显区别。

4.3 相关回归性分析

4.3.1 个人因素与核心员工职业高原的相关性分析

为了更深入探索个人特质与员工职业高原之间的联系，我们利用Pearson相关系数来评估这些影响因素与关键员工职业高原现象的关联性。相关性结果如表格4.10所示。

个人职业选择方面，根据Pearson相关性分析，我们得知X保险公司关键员工的个人职业选择与职业高原现象及其各个方面的相关系数分别为0.289、0.506、0.329，且p值均为 $0.000<0.01$ ，员工对职业高原的总体体验和各个方面的感受都明显与他们的个人职业选择呈正相关。换句话说，当员工在职业选择上表现出“热爱工作”和“追求晋升”等积极倾向时，他们对于职业高原的感知就越强烈。

个人能力方面，X保险公司核心员工在个人能力方面，与职业高原、内容高原、中心化高原的相关系数分别为0.332、0.398、0.354，均为整数，且对应P值均为小于0.01，说明X保险公司的核心员工所展现的个人能力与他们在职业高原上的总体表现及各个方面的表现有显著的正面关联。即个人能力方面选择越呈现“我可以轻松搞定当前工作”“我的工作受到同事认可”等正向选择，其职业高原感受度越高。

表4.10 个人因素与核心员工职业高原Pearson相关

	个人职业选择	个人能力
平均值	4.231	4.255
标准差	1.212	1.45
层级高原	0.289**	0.332**

续表 4.10 个人因素与核心员工职业高原 Pearson 相关

	个人职业选择	个人能力
内容高原	0.506**	0.398**
中心化高原	0.329**	0.354**

* p<0.05 ** p<0.01

4.3.2 组织、家庭因素与核心员工职业高原的相关性分析

为了深入探究家庭和组织因素对员工职业高原现象的影响，我们运用 Pearson 系数来评估这些因素与关键员工职业高原感的关联性。这些关联性的结果详见表 4.11。

家庭经济方面，从 Pearson 检验结果可以发现 X 保险公司核心员工的家庭经济方面与职业高原及其各维度的相关系数分别为 -0.320、-0.422、-0.365，p 值方面中心化高原于内容高原 p 值 < 0.01，层级高原相关性不显著，说明核心员工在中心化高原于内容高原方面与家庭经济息息相关，而层级高原方面不相关。

组织因素方面，从 Pearson 检验结果可以发现 X 保险公司核心员工的组织因素方面与职业高原及其各维度的相关系数分别为 -0.364、-0.369、-0.336，且 p 值均为 $0.000 < 0.01$ ，说明核心员工的职业高原现象在整体上及各个维度上都明显地与组织因素呈负相关关系。这意味着，当员工在组织中体验到更多的晋升机会、管理岗位的选择以及丰富的培训资源等积极因素时，他们对于职业高原的感知会显著降低。

表 4.11 组织、家庭因素与核心员工职业高原 Pearson 相关

	家庭经济情况	组织因素
平均值	4.237	4.402
标准差	1.338	1.125
层级高原	-0.320	-0.364**
内容高原	-0.422**	-0.369**
中心化高原	-0.365**	-0.336**

* p<0.05 ** p<0.01

4.3.3 回归性分析

分别以X保险公司核心员工的层级高原、内容高原、中心化高原为被解释变量，员工个体能力、职业选择、组织环境和家庭经济状况等因素为影响因子，探究这些因素如何影响X保险公司的核心员工在高原现象中的层次、内容和集中度表现。通过逐步回归分析，我们精简并确定了关键的解释变量，并对全部数据进行了共线性诊断，以保证分析结果的稳定性。

(1) 层级高原

从表4.12可知，将个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，组织因素作为自变量，而将层级高原作为因变量，进行因变量与自变量的线性回归分析，其模型公式为：层级高原=1.585+0.164*个人职业选择+0.124*个人能力+0.117*家庭经济情况+0.230*组织因素，模型R方值为0.232，意味着个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，组织因素可以解释层级高原的23.2%变化原因。对模型进行F检验时发现模型通过F检验 ($F=14.742, p=0.000<0.05$)，也即说明个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，至少一个组织因素会影响层级高原的形成。同时，通过测试，我们发现模型中的所有VIF值均低于5，这表明我们的数据模型没有共线性问题。D-W的值落在接近2的区间，这证明模型不存在自相关性，且与样本数量无关，从而可以确认模型的质量优良。

表4.12 核心员工层级高原线性回归分析结果

核心员工层级高原线性回归分析结果 (n=124)							
	非标准化系数		标准化系数			共线性诊断	
	B	标准误	Beta	t	p	VIF	容忍度
常数	1.585	0.368	-	4.305	0.000**	-	-
个人职业选择	0.164	0.062	0.176	2.646	0.009**	1.125	0.889
个人能力	0.124	0.055	0.16	2.28	0.024*	1.253	0.798
家庭经济情况	0.117	0.059	0.139	1.983	0.049*	1.256	0.796

续表4.12 核心员工层级高原线性回归分析结果

核心员工层级高原线性回归分析结果 (n=124)							
组织因素	0.23	0.07	0.229	3.28	0.001**	1.243	0.804
R ²				0.232			
调整 R ²				0.216			
F				F (4, 195)=14.742, p=0.000			
D-W 值				1.633			
因变量：层级高原							
* p<0.05 ** p<0.01							

(2) 内容高原

表4.13 核心员工内容高原线性回归分析结果

核心员工内容高原线性回归分析结果 (n=124)							
	非标准化系数		标准化系数		p	共线性诊断	
	B	标准误	Beta	t		VIF	容忍度
常数	0.68	0.332	-	2.048	0.042*	-	-
个人职业选择	0.364	0.056	0.38	6.522	0.000**	1.125	0.889
个人能力	0.149	0.049	0.186	3.02	0.003**	1.253	0.798
家庭经济情况	0.162	0.053	0.187	3.04	0.003**	1.256	0.796
组织因素	0.184	0.063	0.178	2.91	0.004**	1.243	0.804
R ²				0.411			
调整 R ²				0.399			
F				F (4, 195)=34.016, p=0.000			
D-W 值				0.823			
因变量：内容高原							
* p<0.05 ** p<0.01							

从表格4.13可知,以职业高原中的内容高原为研究对象,我们将个人职业选择、个人能力、家庭经济状况和组织因素视为影响因素,即自变量,然后进行线性回归分析,此模型公式为:内容高原=0.680+0.364*个人职业选择+0.149*个人能力+0.162*家庭经济情况+0.184*组织因素,模型R方值为0.411,意味着个人职业选择,个人能力,家庭经济情况,组织因素可以解释内容高原的41.1%变化原因。对模型进行F检验时发现模型通过F检验(F=34.016, p=0.000<0.05),也即说明个人职业选择,个人能力,家庭经济情况,组织因素中至少一项会对内容高原产生影响关系。

3. 中心化高原

表4.14 个人因素与核心员工职业高原Pearson相关

核心员工中心化高原线性回归分析结果 (n=124)							
	非标准化系数		标准化系数		共线性诊断		
	B	标准误	Beta	t	p	VIF	容忍度
常数	1.51	0.349	-	4.331	0.000**	-	-
个人职业选择	0.184	0.059	0.206	3.148	0.002**	1.125	0.889
个人能力	0.137	0.052	0.183	2.65	0.009**	1.253	0.798
家庭经济情况	0.151	0.056	0.186	2.689	0.008**	1.256	0.796
组织因素	0.167	0.066	0.173	2.516	0.013*	1.243	0.804
R ²				0.258			
调整 R ²				0.243			
F				F (4, 195)=16.992, p=0.000			
D-W 值				0.336			
因变量: 中心化高原							
* p<0.05 ** p<0.01							

从表4.14可知,将个人职业选择,个人能力,家庭经济情况,组织因素作为自变量,而将中心化高原作为模型的因变量,进行自变量与因变量的线性回归分析,模型公式为:中心化高原=1.510+0.184*个人职业选择+0.137*个人能力+0.151*家庭经济情况+0.167*组织因素,模型R方值为0.258,意味着个人职业选择,个人能力,家庭经济情况,组织因素可以解释中心化高原的25.8%变化原因。对模型进行F检验时发现模型通过F检验(F=16.992, p=0.000<0.05),也即说明个人职业选择,个人能力,家庭经济情况,组织因素中至少一项会对中心化高原产生影响关系。

4.4 核心员工、非核心员工差异分析

4.4.1 核心员工、非核心员工职业高原总体情况差异

利用t检验(全称为独立样本t检验)去研究核心员工与非核心员工职对于层级高原,内容高原,中心化高原的差异性,从表4.15可以看出:核心员工与非核心员工样本对于层级高原,内容高原,中心化高原呈现出显著性(p<0.05),意味着不同的岗位样本对层级高峰、内容高峰和中心化高峰的反应存在显著差异。

分析结果显示,核心员工和非核心员工在层级高原上的差异具有统计学意义(t=2.860, p=0.005),核心员工的平均得分(4.49)明显超过非核心员工(4.03)。同样,在内容高原方面,两者也存在显著差异(t=4.922, p=0.000),其中核心员工的平均值(4.66)显著高于非核心员工的平均值(3.84)。此外,对于中心化高原,核心员工与非核心员工之间的差异也达到0.01的显著性水平(t=2.723, p=0.007),核心员工的平均评分(4.41),会明显高于非核心员工的平均值(3.98)。

表4.15 核心员工非核心员工职业高原总体情况t检验分析结果

	职位(平均值±标准差)		t	p
	核心员工 (n=124)	非核心员工 (n=76)		
层级高原	4.49±1.15	4.03±1.03	2.86	0.005**
内容高原	4.66±1.00	3.84±1.23	4.922	0.000**
中心化高原	4.41±1.04	3.98±1.11	2.723	0.007**

* p<0.05 ** p<0.01

4.4.2 核心员工、非核心员工职业高原影响因素分析

通过上文分析,为何核心员工与非核心员工在职业高原体验上有明显的差别?学者们的主流观点认为,这主要源于核心员工的个人职业选择(即他们的主观意愿和动机)、自我设定的限制以及对未知的恐惧心理。此外,管理层对核心员工的固有认知,以及家庭责任导致的工作与家庭冲突,也是重要因素。这里的“个人职业选择”在本文的研究中等同于职业高原的影响因素之一;“组织因素”则可以映射到组织内的年龄偏见和管理层的刻板印象;而“家庭负担情况”则被用来评估工作与家庭冲突对职业高原的影响。

(1) 个人职业选择

利用t检验去研究核心员工非核心员工对于个人职业选择的一些不同点,从表格4.16中可以看出:核心员工非核心员工对于在事业和家庭中我更看重事业着项中不会表现出显著性($p>0.05$),意味着核心员工非核心员工对于在事业和家庭中我更看重事业全部均表现出一致性,并没有差异性。

另外核心员工非核心员工样本对于我喜欢工作中的挑战、我渴望得到职务的晋升、我渴望在工作中承担更多的责任共3项呈现出显著性($p<0.05$),具体分析可知:

核心员工非核心员工对于1.我喜欢工作中的挑战呈现出0.05水平显著性($t=2.123, p=0.035$),以及具体对比差异可知,核心人员的平均值(4.33),会明显高于一般内勤的平均值(3.91)。

核心员工非核心员工对于3.我渴望得到职务的晋升呈现出0.05水平显著性($t=2.283, p=0.024$),以及具体对比差异可知,核心人员的平均值(4.45),会明显高于一般内勤的平均值(3.93)。

核心员工非核心员工对于4.我渴望在工作中承担更多的责任呈现出0.05水平显著性($t=2.421, p=0.016$),以及具体对比差异可知,核心人员的平均值(4.37),会明显高于一般内勤的平均值(3.83)。

表4.16 核心员工非核心员工个人职业选择t检验分析结果

	职位(平均值±标准差)		t	p
	核心员工(n=124)	非核心员工 (n=76)		
1. 我喜欢工作中的挑战	4.33±1.45	3.91±1.22	2.123	0.035*
2. 在事业和家庭中我更看重事业	4.47±1.44	4.12±1.52	1.629	0.105
3. 我渴望得到职务的晋升	4.45±1.57	3.93±1.53	2.283	0.024*
4. 我渴望在工作中承担更多的责任	4.37±1.51	3.83±1.59	2.421	0.016*

* p<0.05 ** p<0.01

(2) 组织因素

利用t检验去研究核心员工非核心员工对于组织因素的差异性，从表4.17可以看出：核心员工非核心员工对于单位的晋升通道完善、单位高度重视我的个人成长，为此提供了充足的培训和发展机会，给予我必要的支持、单位增加绩效比例是否会激发你的工作状态共4项不会表现出显著性($p>0.05$)，意味着核心员工非核心员工样本对于单位的晋升通道完善、单位重视我的个人成长、单位提供了充足的培训资源和必要的支持、单位增加绩效比例是否会激发你的工作状态全部均表现出一致性，并没有差异性。

另外核心员工非核心员工样本对于公司的管理岗位充足共1项呈现出显著性($p<0.05$)，意味着核心员工非核心员工样本对于公司的管理岗位充足有着差异性。核心员工非核心员工对于公司的管理岗位充足呈现出0.05水平显著性($t=2.089$, $p=0.038$)，以及具体对比差异可知，核心人员的平均值(4.55)，会明显高于一般内勤的平均值(4.13)。

表4.17 核心员工非核心员工组织因素t检验分析结果

核心员工非核心员工组织因素 t 检验分析结果				
职位(平均值±标准差)				
	核心员工 (n=124)	非核心员工 (n=76)	t	p
9. 单位的晋升 通道完善	4.47±1.46	4.41±1.43	0.284	0.777
10. 公司的管理 岗位充足	4.55±1.35	4.13±1.40	2.089	0.038*
11. 单位关心我 的个人发展	4.53±1.41	4.33±1.34	1.008	0.315
12. 单位为我提 供了足够的培 训或相关支持	4.50±1.54	4.33±1.44	0.783	0.435
13. 单位增加绩 效比例是否会 激发你的工作 状态	4.30±1.43	4.26±1.28	0.176	0.861

* p<0.05 ** p<0.01

(3) 工作与家庭冲突

利用t检验去研究核心员工非核心员工对于我的家庭负担不是很重、我的工作收入能完全负担我的家庭生活的差异性,从表4.18可以看出核心员工非核心员工对于我的工作收入能完全负担我的家庭生活不会表现出显著性($p>0.05$)。

另外核心员工非核心员工对于我的家庭负担不是很重共1项呈现出显著性($p<0.05$),核心员工非核心员工对于我的家庭负担不是很重呈现出0.05水平显著性($t=2.354, p=0.020$),具体对比差异可知,核心人员的平均值(4.36),会明显高于一般内勤的平均值(3.84)。

表4.18 核心员工非核心员工家庭经济因素t检验分析结果

核心员工非核心员工家庭经济情况 t 检验分析结果				
	职位 (平均值±标准差)		t	p
	核心员工 (n=124)	非核心员工 (n=76)		
7. 我的家庭负担不是很重	4.36±1.58	3.84±1.41	2.354	0.020*
8. 我的工作收入能完全负担我的家庭生活	4.42±1.40	4.13±1.44	1.399	0.163
* p<0.05 ** p<0.01				

总体来看,核心员工非核心员工在个人职业选择有明显的差异性,在组织支持的感受上核心员工非核心员工除了管理岗位多少外没有显著的差异性,工作与家庭冲突方面核心员工非核心员工双方体验差异性不大。差异性较大的在于个人职业选择这个维度。这可能表明,对于核心员工而言,随着工作中的挑战越多,行业的发展变快,员工管理难度增加,核心员工要承担的学习内容、当领导分配的额外任务增加,可用于专注工作的时刻和能量相应减少,这不仅实际阻碍了个人的专业发展和职位晋升,同时也可能引起组织对其期望值的降低,进一步限制了他们的晋升空间,无论是横向还是纵向。这反过来又会加剧他们的职业停滞感。与之相比非核心员工由于本身工作属性单一,只需要做好当前本职工作即可,可以全身心的投入到工作之中,因此受到的影响较小。

4.5 研究结果及原因分析

4.5.1 X 保险公司核心员工职业高原总体情况及原因分析

从职业高原总体情况看,核心员工的职业高原均值为为4.298,高于中位数数据3.5,说明当前在X保险公司中已经有了一定程度的职业高原现象,但是职业高原程度较低。具体分析数据可知,层级高原维度、内容高原维度、中心化高原维度来看,核心员工的均值为4.317、4.347、4.247,均高于临界值3.5,说明X

保险公司核心员工存在较严重的层级高原、内容高原、中心化高原，需要密切关注。数据说明核心员工存在一定程度的层级高原，可能由于晋升机制及个人职业选择等方面有关；对于内容高原可能由于工作岗位长期工作内容趋于同质化，缺少培训训练等原因；中心化高原说明核心员工存在一定程度的中心化高原，中心化高原向较于层级高原和中心化高原数据值较低，可能由于当前分公司和机构层级不同，中心化相关的均值较低。

4.5.2 基础数据对核心员工职业高原的影响原因分析

使用独立样本T检验和单因素方差分析方法，我们分析了年龄、职务级别和婚姻状态等基本数据对X保险公司核心员工职业高原现象的整体影响及各具体方面的影响。从表4.19的检验结果中，我们可以提炼出影响各个维度的关键因素。这些结果显示，基本数据对职业高原总体影响的差异性并不等同于其对各个具体维度影响的差异性，而且不同维度之间也存在差异性。

表4.19 基础数据对核心员工高原影响情况归纳表

维度	检验结果
职业高原	性别、年龄、工作年限、工作层级、岗位性质、本岗位工作年限的影响有显著性；孩子数量、婚姻状况无差异。
层级高原	性别、年龄、工作年限、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性；孩子数量、婚姻状况、岗位性质无差异。
内容高原	年龄、岗位性质、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性；孩子数量、婚姻状况、工作年限、性别无差异。
中心化高原	性别、工作层级的影响有显著性；孩子数量、本岗位工作年限、婚姻状况、岗位性质、工作年限、年龄无差异。

1. 性别的影响原因分析。不同性别的核心员工层级高原、内容高原上有显著差异，在以上两个方面，女性的平均值明显比男性的平均值。

其原因可能是，首先女性更容易体会到家庭与工作的冲突，女性通常在家庭和子女方面承担更多的责任，这可能导致她们在职业发展上投入的精力和时间相

对较少。相比之下，男性往往更专注于工作本身，能够更全面地投入到职业发展中。这种家庭与工作的冲突可能使得女性在职业生涯中更容易遇到瓶颈；其次社会性别刻板印象，社会往往对男性和女性在职业角色和期望上存在着刻板印象。例如，某些行业或职位可能被视为“男性领域”，这可能导致女性在寻求晋升或承担更重要职责时面临更多障碍。此外，女性还可能受到性别歧视或偏见的影响，使得她们在职业发展上受到一定的限制；同时女性与男性相比自我设限效应，女性可能更容易受到自我设限的影响，即在面对挑战或竞争时，她们可能会低估自己的能力或潜力，从而限制了自己的职业发展。这种自我设限可能源于社会性别刻板印象、缺乏自信或担忧失败等因素。

2. 年龄的影响原因分析。不同年龄的核心员工层级高原、内容高原上有显著差异，层级高原方面，45岁以上人群均值>35-45岁人群均值>20-25岁人群均值>25-35岁人群均值。内容高原方面，45岁以上人群均值>35-45岁人群均值>25-35岁人群均值>20-25岁人群均值。

其原因可能是，首先在职场环境中年龄会对影响技能和知识的局限性：随着年龄的增长，员工可能发现自己在某些技能或知识方面逐渐落后于年轻的同事。这可能是由于新技术的快速发展或行业的变化使得年轻的员工更容易适应新的工作要求和挑战；于此同时高年龄人群晋升机会减少：随着年龄的增长，组织内部可供晋升的职位可能会减少。高层管理职位通常有限，而年轻的员工通常更有竞争力，因为他们可能拥有更新的技能和更高的潜力；更主要的是高年龄人群适应性和灵活性下降：随着年龄的增长，员工可能在适应新的工作环境、任务和团队文化方面遇到更多困难。这种适应性和灵活性的下降可能导致他们在职场中感到更加受限。职业发展路径的固化：随着年龄的增长，员工的职业发展路径可能变得更加固定。他们可能已经在某个领域或职位上工作了很长时间，难以跨越到其他领域或职位。这种固化的职业发展路径可能限制了他们的职业发展和晋升机会；同时年纪大的人会有更多的家庭和个人责任：年龄大的员工通常有更多的家庭和个人责任，这可能分散他们在职业发展上的精力和时间。他们可能需要更多的时间来照顾家庭、处理个人事务，这可能导致他们在职场上的竞争力下降。在这组数据中可以看到，20-25岁的人群均值大于25岁-35岁的均值，这一现象可以

认为初入职场的新人基本上对于职场规则和自我认知不够完善,外加个人技能不够充分,所以职业高原感受更深。

3. 工作年限的影响原因分析。不同工作年限的核心员工层级高原上有显著差异,15年以上人群均值>10-15年人群均值>5年以下人群均值>5-10年人群均值。在研究过程中,工作年限的变量与年龄变量数据结果基本匹配,因此,需要同时考虑年龄和工龄的影响。随着年龄增长和工作年数增加,员工感到职业发展受阻的可能性增大,这直接加剧了他们的层级高原体验。

4. 工作层级的影响原因分析。不同工作层级的核心员工层级高原、内容高原、中心化高原上有显著差异,层级高原、中心化高原方面,县支公司均值>本级机构均值>中心支公司均值>分公司均值。内容高原方面,县支公司均值>中心支公司均值>本级机构均值>分公司均值。

其原因可能是,首先层级之间存在职责和权力的局限性,基层员工通常负责执行具体的任务和工作,他们的职责和权力范围相对较小。这种局限性可能导致他们在职业发展中遇到更多的瓶颈,因为他们的决策和影响力相对较小,难以对组织产生更大的影响;其次晋升机会的有限性,随着组织结构的金字塔式分布,高层职位的数量相对较少。因此,基层员工晋升到中支或分公司层级的机会相对有限。即使他们有能力 and 潜力,也可能因为职位数量的限制而无法获得晋升;再次层级之间存在资源获取的难度,基层员工在获取资源方面可能面临更大的困难。他们可能需要向上级申请资金、时间或人员支持,而这些申请可能会受到限制或拒绝。这种资源获取的难度可能限制了他们的职业发展,使他们更难以突破职业高原;同时层级之间培训和发展机会也有限制,高层员工通常能够获得更多的培训和发展机会,包括参加重要的会议、学习新的技能和知识等。相比之下,基层员工可能只能接受有限的培训和发展机会,这限制了他们的职业成长和突破职业高原的能力;层级之间存在组织文化和沟通障碍,在组织中,可能存在对基层员工的忽视或歧视。这种组织文化可能导致基层员工感到被边缘化,缺乏归属感和认同感。此外,沟通障碍也可能导致基层员工难以了解组织的战略和目标,难以将自己的工作与组织的发展联系起来。

5. 岗位性质的影响原因分析。不同年龄的核心员工内容高原上有显著差异，内容高原方面，管理与服务类均值>业务类内勤均值>外勤员工均值>25-35岁人群均值。

其原因可能是，首先在工作内容和性质的差异导致了内容高原的突出，内勤工作通常更加侧重于办公室内的行政、管理和支持工作，而外勤工作则更注重外部业务开展和客户关系维护。由于内勤工作的内容相对固定和重复，可能会让员工感到缺乏挑战和成就感，从而更容易感受到内容高原；其次职业晋升空间的限制，内勤职位通常在公司内部结构中处于较低层级，晋升机会相对较少。随着经验的积累，员工可能会发现自己难以晋升到更高的职位，从而感到职业发展受限。相比之下，外勤工作可能提供更多的晋升机会，因为员工可以通过拓展业务、增加客户等方式来提升自己的业绩和地位；最后技能提升和学习的挑战：内勤工作可能需要员工掌握一定的行政、管理和沟通技巧，但这些技能的提升空间相对较小。随着经验的积累，员工可能会感到自己已经掌握了足够的技能，难以进一步提升。而外勤工作则需要员工具备更多的业务知识和市场洞察力，这为员工提供了更多的学习和发展机会。

6. 本岗位工作年限的影响原因分析。不同本岗位工作年限的核心员工在层级高原、内容高原上有显著差异，层级高原方面，本岗位工作10年以内人群>10年以上人群>5年以内人群>3年以内人群，内容高原方面，本岗位工作10年以内人群>10年以上人群>3年以内人群>5年以内人群。

其原因可能是，首先不同本岗位工作年限的差异会导致技能和知识的固化，长时间从事同一岗位工作，员工可能逐渐陷入技能和知识的固化状态。他们可能只熟悉自己岗位上的特定任务和操作，而对其他领域的知识和技能缺乏了解。这种固化的状态可能限制了他们的职业发展，使他们难以适应新的工作要求和挑战，其次不同本岗位工作年限的差异会导致缺乏新的挑战 and 机会，长时间在同一岗位工作，员工可能会逐渐失去新的挑战 and 机会。他们可能已经熟悉并掌握了岗位上的所有任务和工作流程，缺乏新的目标和动力。这种缺乏挑战和机会的状态可能使员工感到职业发展停滞不前，难以突破职业高原；再次不同本岗位工作年限的差异会导致职业晋升空间的限制，在单一岗位上工作时间过长，员工可能面临职业晋升空间的限制。由于岗位本身的层级和职责范围有限，员工可能无法继续晋

升到更高的职位。这种晋升空间的限制可能使员工感到职业发展受阻，难以实现自己的职业目标；最后不同本岗位工作年限的差异会导致工作环境和团队的变化，随着时间的推移，工作环境和团队可能会发生变化。新的领导、同事或工作要求的出现可能使员工感到不适应或无法融入。这种变化可能使员工感到职业发展的不确定性和压力，增加他们感受职业高原的可能性。

4.5.3 个人、家庭、组织因素的影响原因分析

使用Pearson相关系数来分析各影响因素与X保险公司核心员工职业高原现象的关联程度，检验结果如表44。检验结果显示，个人因素方面，个人因素与核心员工职业高原与职业高原呈现正相关，即核心员工“热爱工作”“想要晋升”等正向选择时，其职业高原感受度越高。家庭经济方面，家庭经济与层级高原相关性不显著，同时核心员工家庭经济方面在中心化高原于内容高原方面与家庭经济呈现负相关，组织因素方面，核心员工职业高原总体及其各维度均与员工组织因素方面呈显著负相关，即个人在组织因素方面越呈现出晋升通道越完善、管理岗位越多、培训越多等正向选择，其职业高原感受度越低。

表4.20 个人、家庭、组织因素的影响归纳表

维度	检验结果
职业高原	个人职业选择、个人能力、家庭经济情况、组织因素的影响有显著性；
层级高原	个人职业选择、个人能力、组织因素的影响有显著性；家庭经济情况无差异。
内容高原	个人职业选择、个人能力、家庭经济情况、组织因素的影响有显著性；
中心化高原	个人职业选择、个人能力、家庭经济情况、组织因素的影响有显著性；

1. 分析影响个人职业选择的因素探讨。题目的设计揭示了当前个体对于“职业选择”的倾向，显示出一种明显的“事业导向”，即个人职业选择越积极，样

本越“上进”。个人职业选择方面，分析Pearson相关性检验的结果，我们发现X保险公司关键员工的个人职业抉择与职业高原感及其实质性方面存在显著的正向关联。也就是说，当员工在职业选择上倾向于“热爱工作”和“追求晋升”等积极态度时，他们感受到的职业高原感更强烈。心理契约理论指出，这是一种雇佣双方在心理上的默契，即他们各自认为在雇佣关系中应该付出什么，又应该得到什么，这种约定主要由双方默许的非正式义务构成。所以“事业型”上进的核心员工通常对自己的职业发展有更高的期望和目标。他们渴望在工作中获得成长、挑战和成就。然而，当他们在职业发展中遇到瓶颈或停滞时，他们可能会更加敏感地感知到这种停滞，因为他们的期望和目标更高。与此同时，“事业型”上进的核心员工通常更加努力地工作和投入，他们对自己的职业发展付出更多的努力和时间。然而，当他们发现无论自己如何努力，职业发展似乎都没有明显的进展时，他们可能会感到失望和困惑。此外，“事业型”上进的核心员工通常更注重与组织的心理契约。他们期望与组织建立一种互相信任和支持的关系，共同实现职业发展目标。然而，当组织无法满足他们的期望或违背心理契约时，他们可能会感到失望和沮丧。这种心理契约的破裂可能使他们更容易感受到职业高原。

2. 个人能力的影响原因分析。根据题项设置针对于“个人能力”的变化进行设置，展现样本当前的“工作认可度”情况，即个人能力越强，样本的工作更容易。个人能力方面，X保险公司核心员工与职业高原总体及各维度显著正相关。即个人能力方面选择越呈现“我可以轻松搞定当前工作”“我的工作受到同事认可”等正向选择，其职业高原感受度越高。其原因可能是由于，高工作能力的核心员工存在高期望与现实的落差，工作能力强的员工通常对自己有更高的职业期望。他们希望能够承担更具挑战性和价值的工作，实现个人的职业发展和成长，同时高工作能力的核心员工由于工作能力强的员工通常被赋予更多的工作任务和责任。他们承担着更高的工作压力，需要处理更复杂的问题和挑战。然而，这种高压的工作环境可能使他们感到身心疲惫，缺乏职业发展的动力和激情。长时间处于这种状态下，他们可能会感到自己的职业发展停滞不前，进入职业高原期。

3. 家庭经济情况的影响原因分析。根据题项设置针对于“家庭经济情况”的变化进行设置，展现样本当前的“家庭经济”情况，即家庭经济越好，样本的家庭负担越轻。从Pearson检验结果可以发现X保险公司核心员工的家庭经济方面与

中心化高原、内容高原方面与家庭经济息息相关，家庭经济情况越好，职业高原感受度越低。其原因可能是由于，家庭经济好坏会带来一定程度的经济压力，这种压力可能对员工的职业发展产生负面影响。经济困难的员工可能更需要通过工作来维持家庭的生计，这可能导致他们在工作中投入的时间和精力有限。他们可能更倾向于选择稳定但薪酬较低的工作，而不是追求更具挑战性和高薪的职位。这种选择可能会限制他们的职业发展和晋升机会，从而增加他们感受职业高原的可能性。与此同时，经济压力可能使员工在职业发展上缺乏长远的规划和目标。他们可能更注重眼前的经济利益，而忽视了自己的职业发展和成长。这种短视的行为可能会让他们错过一些重要的职业发展机会，导致职业高原现象的出现。

4. 组织因素的影响原因分析。根据题项设置针对于“组织因素”的变化进行设置，展现样本当前的“样本在组织中感受到的组织支持、与样本对公司架构及制度的满意程度”情况，即样本在组织中感受到的组织支持（培训、关爱）、与样本对公司架构及制度（管理岗位数量设置、内部晋升机制）的满意程度越低，职业高原感受度越高。其原因可能是由于，样本感受到公司存在晋升渠道不明确或缺乏公平性，当组织的晋升机制不明确、透明或存在不公平现象时，员工可能感到自己的努力无法得到应有的回报。这种不确定性可能导致他们对自己的职业发展前景感到困惑和失望，从而更容易感受到职业高原。其次，样本感受到公司存在晋升机会有限：在一些组织中，尤其是规模较小或处于特定行业周期的企业，晋升机会可能相对有限。当员工看到自己的职业前景有限，且难以获得更高的职位或责任时，他们可能会感到自己的职业发展已经到达了一个瓶颈，即职业高原。于此同时样本感受到公司存在组织关怀不足的现象：组织关怀体现在对员工职业发展、工作和生活平衡的关心与支持。当组织在这方面表现不足时，员工可能感到自己在组织中得不到足够的支持和认可。这种孤立和无助感可能使他们对自己的职业前景感到迷茫和失望，从而增加职业高原的感受。再此样本会认为公司缺乏职业发展规划和指导：组织未能为员工提供明确的职业发展规划和指导，可能导致员工对自己的职业发展路径感到困惑。缺乏明确的职业目标和方向，他们可能更容易在职业发展中迷失方向，感受到职业高原。

5 破解 X 保险公司核心员工职业高原问题的对策与保障措施

5.1 个人方面对策

根据4.3.1个人因素与核心员工职业高原的相关性分析结果，职业高原影响因素中个人因素方面，X保险公司的核心员工在个人能力上与职业高原现象及其各个层面显示出明显的正向关联。个人能力越强，其事业导向性越突出，遭遇职业发展瓶颈的可能性越大。

5.1.1 主动学习，增强职场竞争力

根据4.4的关于核心员工非核心员工差异分析的对比发现，核心员工与非核心员工上存在一定程度的差异性，这表明在个人主观职业选择上，核心员工在工作中更加喜欢拥抱挑战、渴望晋升，事业型倾向更加进取，因此，要减轻核心员工的职业高原感受，应当为他们提供更多具有挑战性和发展潜力的工作机会，以满足他们渴望晋升和事业发展的需求。同时可以加强员工培训，提升核心员工专业技能，这样可以确保核心员工持续保持高度的工作积极性和进取心，从而更好地发挥他们的潜力和价值。此外，个人能力与职业高原的感受度密切相关，主动学习不仅有助于提升个人的技能和知识水平，还能够拓宽职业视野，增加对行业和市场的了解。这对于减轻职业高原感受尤为重要，因为通过持续学习，核心员工可以不断挑战自我，突破现有的职业发展瓶颈。主动学习可以帮助核心员工保持对工作的热情和兴趣这种积极的工作态度有助于提升员工的职业满意度和成就感，降低职业高原感受的可能性。

5.1.2 自我评估、保持积极心态、灵活调整职业策略

根据4.4.1核心员工、非核心员工职业高原差异分析结果，发现个人能力与职业高原存在正相关，结合心理契约理论，核心员工越事业进取，职业高原感受越深。所以核心员工应当进行自我评估、保持积极心态，并灵活调整职业策略以降低职业高原感受。

核心员工应当定期进行自我评估，客观分析自己的能力、兴趣、价值观与当前职业发展的匹配程度。通过自我评估，他们可以更好地了解自己的职业优势和局限性，从而制定更加符合自身特点的职业发展规划。同时，保持积极心态对于核心员工应对职业高原至关重要。积极的心态有助于他们看到职业发展中的机会和挑战，而不是仅仅关注困难和挫折。当遇到职业高原时，核心员工应该相信自己的能力和潜力，以乐观的态度面对挑战，并寻找解决问题的方法。此外，核心员工还需要灵活调整职业策略以降低职业高原感受。当发现当前的职业路径无法满足自己的职业期望和发展需求时，他们应该勇于改变，寻找新的职业机会和发展方向。这可能包括转换职位、拓展业务领域、寻求新的挑战 and 机会等。

5.1.3 拓展人脉与资源

作为核心员工应当增强个人交际能力，拓展人脉与资源，增加获取信息与机会，人脉网络是获取职业信息、内部机会和行业动态的重要途径。通过拓宽人脉，核心员工可以更加及时地了解到公司内部岗位变动、新项目启动等信息，从而有更多的机会参与到具有挑战性和发展潜力的工作中。同时人脉网络中的不同个体往往拥有不同的资源和机会。通过拓宽人脉，核心员工可以接触到更多的职业领域和岗位类型，从而为自己的职业发展打开更多的道路和选择。这有助于他们摆脱当前的职业困境，实现职业发展的突破和转型。

5.2 组织方面对策

根据4.3.2中组织、家庭因素与核心员工职业高原的相关性分析，可以得出结论，核心员工对职业高原的感知与组织的健全性成反比。也就是说，如果一个组织拥有完善的晋升体系、充足的管理岗位、丰富的培训机会以及深厚的员工关怀，那么核心员工感到的职业停滞感就会越轻。因此，组织需要着重优化晋升途径、改进员工晋升方法、加强培训机制、增强对员工的关心，并提高薪资待遇，以此来减轻员工的职业高原现象。。

根据4.2关于基础数据对于X保险公司核心员工的职业高原影响分析，其中性别、年龄、工作年限、工作层级、岗位性质、本岗位工作年限具有显著性的影响，女性较男性职业高原感受更强烈，样本年龄与工作年限时间越长职业高原感受更

加突出，工作层级越低越远离分公司职业高原感受更加明显，岗位性质中内勤较外勤职业高原感受更强烈，本岗位工作年限时间越长职业高原感受越强，因此，组织应当更加重视女性员工的需求，协助她们平衡工作与家庭的责任，同时也要关注初级职位的员工，实行差异化的管理策略，以适应不同岗位和工作经验的员工，以此来减少职业停滞感。。

5.2.1 完善职业发展及晋升通道

根据4.3的问卷调查分析，我们发现核心员工对于职业停滞的感觉与他们的晋升可能性有紧密联系。其中，公司的晋升体系和职位设置是影响晋升的关键客观条件。一个更加完备的晋升体系和更多的管理岗位，往往能降低核心员工的职业高原感。然而，令人惊讶的是，有82%的受访核心员工表示不认为X保险公司的职业晋升路径是全面的，同时，81%的受访者认为他们所在的公司缺乏足够的管理职位。所以，X保险公司应当打通晋升通道，晚上晋升制度，提供更多晋升机会，从而降低职业高原感受度。

表5.1 单位晋升通道完善选项统计

单位晋升通道完善选项统计			
题项	频次	百分比	累计百分比
非常同意	8	6%	6%
比较同意	10	8%	15%
有点同意	4	3%	18%
有点不同意	31	25%	43%
比较不同意	40	32%	75%
非常不同意	31	25%	100%
总计	124		

表5.2 公司管理岗位充足选项统计

单位晋升通道完善			
题项	频次	百分比	累计百分比
非常同意	9	7%	7%
比较同意	5	4%	11%
有点同意	9	7%	19%
有点不同意	28	23%	41%
比较不同意	50	40%	81%
非常不同意	23	19%	100%
总计	124		

(1) 向上打通公平晋升渠道，明确员工晋升标准

根据亚当斯（1963年）提出的公平理论，在晋升通道中，公平理论强调了组织在晋升决策中需要确保公平和公正，以避免员工因感到不公平而产生消极情绪和行为。所以X保险公司完善的职业晋升通道从两个方面进行着手，第一对于岗位设置进行优化，让岗位设置更加合理。第二应当对于员工向上的晋升标准进行调整，明确化、具体化为调整方向。由于组织架构的设置，管理岗位本身是有限资源，不可能无限制设置领导岗位，过度的设置领导岗位会导致员工少，领导多，降低企业经营效率。因此，要从员工认同度方向着手，让晋升本身变得标准化、规范化让晋升的结果能够得到员工的认可。所以X保险公司要进一步将员工的晋升标准、晋升流程进行明确和细化，对于不同岗位、不同职级、不同职务要有明确且具体的晋升标准和要求，将晋升的标准细化到具体的要求上，如工作年限、本岗位工作年限、年龄、专业资质以及核心KPI指标等细节上，晋升流程方面，从内部竞聘到如何选拔等环节上进行明确。对于人力资源部门，及时的将晋升的相关通知、标准、竞聘的时间等文件和消息进行公示每季度不低于2次的人力资源文件学习和宣导。这样可以帮助核心员工降低明确个人职业规划，明确自己的晋升方向，与此同时能够合理的降低核心员工的职业高原感受程度，增强核心员工对组织的信任，提升组织公平度的感受，激发核心员工的工作热忱，以减少他们在晋升机会上的困惑，从而降低员工层级高原。

(2) 横向打通部门壁垒，完善岗位轮换制度

施恩(1971)提出,员工若想在工作环境中体验到成就感和职业发展,可采取三种策略:一是垂直运动,即晋升至更高的职位和级别;二是横向运动,涉及跨部门的角色转换;三是向中心运动,指员工原有职位、职级没有垂直运动,同时也没有跨部门的运动,尽管职位停留原地不动,但是受到了决策者的倾斜,当前的组织倾向于赋予员工更多资源和决策影响力,鼓励他们深度参与决策过程。然而,人力资源管理常常过于关注员工的晋升,而忽视了他们在组织内部的横向发展对个人成长的重要性,横向运动打破了部门间的壁垒,将人力资源视为一种整体资源,岗位轮换制度的实施过程中,让员工能够掌握更多的技能,体验不同岗位的要求和内容,提升个人整体工作能力,工作过程中更具备大局观和整体思维,也能够通过轮岗进行全面的自我剖析与认知,让自己完善自己的职业目标与职业规划,激发全面的潜能发展,以减轻核心员工对于职业高原(特别是内容高原)的体验。

在X保险公司现行的人力资源策略里,除了新入职员工会有各部门的轮岗培训外,其余员工并未设立岗位轮换制度,这也进一步加深了员工在本岗位的工作年限,阻碍了员工横向发展的可能,提升了员工的对于内容高原的感受程度。所以X保险公司因该以季度为单位对于员工进行绩效考核,同时进行员工的职业倾向和能力评估,并对他们的职业定位进行深入分析,对于不同的员工进行有比例、有规划的轮岗方式,同时对于部门长进行上下游部门轮岗。一方面可以让员工获得更多的知识与技能,在新岗位中获得满足感,也能够激发员工工作积极性,消除跨部门沟通时的鸡同鸭讲,进而降低职业高原的感受度,提高公司工作效率,促进企业发展。

(3) 完善职业发展双通道,实现管理和专业两个序列晋升

根据表5.2公司管理岗位充足选项统计,有81%的核心员工认为当前设置的管理岗位是不充分的,尽管从组织角度来看,员工的晋升能够有效降低员工的职业高原感受,但是组织本省的管理岗位时根据架构、公司体量等多方指标而设定的,若无法增加更多的管理岗位,应当在公司引入管理序列和专业序列双序列晋升模式。双序列晋升模式的好处在于,它提供了更加灵活和多样化的职业发展路径,满足了不同员工的职业需求和目标。同时,它也促进了组织内部的人才流动和共

享,使得员工可以在不同的岗位和角色之间转换,提高了组织的适应性和创新能力。双序列晋升模式可以有效的缓解因管理岗位不足造成的员工层级高原感受。

当前X保险公司还尚未设置双序列模式,这就导致员工存在排排坐,吃果果的现象。随着集团对于X保险员工的管理干部要求年轻化后,管理岗位的员工年纪更轻,员工晋升等待期较长,职业高原感受度持续加深。X保险公司应该积极尝试使用双序列晋升模式,将“单一通道”打通成为“双通道”,同时将管理序列和专业序列打通,让公司人才物尽其用,为员工创造更多晋升途径和提升空间,以缓解员工的层级高原。

5.2.2 完善公司培训体系,提高员工工作技能

根据4.3.2组织、家庭因素与核心员工职业高原的相关性分析的调查分析结果,组织因素中培训越多的核心员工,他的职业高原感受度越低。所以在组织之中培训因素也是一个非常重要的因素,它与职业高原有显著负相关性。X保险公司应当加强对员工的培训的程度。通过连贯、持续的员工培养,提升员工的职业技能,保持员工的学习状态,通过丰富培训内容,提升员工全面的综合能力,从而降低职业高原感受。与此同时在增强培训支持的过程中,X保险公司应该注重提升培训的质量,不仅仅在培训上要有数量的提升,也需要有“质”有“效”。根据访谈反馈,X保险公司对于员工的培训是具有自己内部的培训体系的,培训的方式包括线上学习的“绚星云平台”,线下针对核心管理干部有对应的外请培训等方式。“量”方面当前符合员工预期和需求,但是整体培训的效果和质量并不及预期。当前X保险公司的线上培训,仅仅考核内容为本月是否有学分或规定课程是否学完,实际其考核的本质是学习时长是否达标,这就导致的很多员工出现了“只挂不学”的现象。对于部分外请而来的培训机构或讲师,往往课程内容不够深入,并且课程吸引里不足,同时课程不能解决实战中的核心问题,这就导致线下培训变成线下聚会,员工训中应付了事,会后把酒言欢。所以X保险公司应当从实际出发,以切实提升员工的知识和技能为重点,需要优化培训体系和课程,更新培训内容及评估方法,以此激发员工的学习热情,实实在在地提高培训效果和质量。

(1) 倾听基层需求,由下至上确定培训内容

X 保险公司当前培训的模式是，由集团牵头，各分公司根据当前需要，制定当前培训计划及培训内容，然后根据各部门、各渠道需求，针对对应课程进行学习，这是一种“由上至下”培训体系。尽管这样的培训，符合管理者、决策者的需求，但是更多的是从宏观的公司发展需要进行培训的，但是在实际工作中却对于各类型员工趋于同质化，不能够满足员工实际的需求。X 保险公司应该在现有的培训内容中，为了推行自下而上的培训方法，我们需要从员工那里收集培训需求，同时密切关注他们在实际工作中遇到的具体问题，聚焦员工的个人成长，满足员工的需求，从而确定培训内容、培训方式。

(2) 将培训支持由岗位技能拓展至职业技能

X 保险公司当前员工的主要培训为两个方面，一方面是集团相关重要讲话及文件学习，另一方面是当前主要以员工的具体岗位技能开展。比如针对产品专员，主要是以培训具体产品，了解产品条款亮点等，针对合规岗位培训大多针对于当前的合规要求玉案例进行。这些技能对于当前岗位员工来时是非常重要的，员工只有掌握了这些岗位技能才能够在职场中得到进一步发展，但是如果希望员工进一步发展，应当从更高层面提升全体员工的技能。X 保险公司应该将岗位培训变成职业培训，鼓励员工参加对应的资质考试，全方面提升隔热能力，将组织培训从任务变成福利，让员工自主、自发的进行学习。让员工从培训中变得更有获得感，降低员工的倦怠情绪，提升技能提升组织效能。

5.2.3 优化薪酬奖励模式

调查问卷的结果显示，家庭责任的重负与感受到的职业发展停滞呈明显的负相关关系，即家庭负担越重，经济压力越大，职业高原感受越深。与此同时，在实际研究过程中我们发现，当家庭负担越重时，主观上对于职位晋升或收入提升的渴望就与迫切。在客观情况下，与同条件（相同能力、岗位等）的样本进行对比可以发现，家庭负担越重，他的职业发展期待越高，同时他的职业高原感受越强烈。因此，在当企业岗位设置或其他客观原因导致无法为员工带来晋升机会的情况下，需要改进薪酬结构，以更好地满足员工的经济期望，从而减少他们的职业高原感受。

1. 横向方面, 针对各类员工的工作特性, X 保险公司应实施差异化的绩效薪资制度。目前, 该公司的奖金往往直接与业务量相关, 致使绩效奖金主要偏向业务部门, 而服务于内部运营的非业务部门员工的绩效激励相对有限。为实现公平, 公司需针对各个岗位和职级制定相应的考核标准和指标, 确保同等工作的员工获得相当的报酬, 从而提高支持部门员工的满意度。

2. 纵向方面, X 保险公司应当优化员工的薪酬体系, 对于员工进行区分, 以员工的贡献程度作为区分依据, 干的多的, 做的好的, 能够获得更多的收入。杜绝大锅饭制度, 同类型岗位在薪资相近的基础上, 在奖金中拉开差距, 让能力强的, 工作绩效好的员工收入提升, 绩效奖金不设限制, 让突出的员工收入可以高过上级。这将大幅下降员工自身在岗位有限的前提下, 面对日益增强的职业高原感受, 需要激发其更多的工作热情, 从而提高工作效率并创造更多成绩。

5.2.4 注重不同岗位间差别化管理

调查结果显示, 核心员工在各自岗位上对职业高原现象的感受存在显著差异。外勤员工的感受低于业务类内勤更低于管理与服务类内勤, 其中核心原因是当前业务部门和外勤会接触到很多新讯息与知识, 同时公司以业务发展为前提, 更多的机会和资源向业务部门倾斜。所以后援服务人员的职业高原感受更加强烈。为了降低这种强烈的感受, 首先保险公司应当调整原有的“唯业务先”的人力管理理念, 以差异的方式管理协调资源, 为不同性质的员工提供相同的晋升平台和机会, 于此同时可以根据具体的工作职能划分, 对于员工进行区分, 以不同形式的培训、考核提升员工, 并给予后援员工轮岗的机会, 前往业务条线和业务部门进行学习和锻炼, 从而降低职业高原感受。

(1) 将专业序列向后援服务岗员工倾斜

5.2.1 中已述, X 保险公司当前尚未设立专业序列和管理序列双序列的晋升通道模式, 在后期设置双通道模式后, 应当将业务序列与专业序列进行区分, 将专业序列的资源向后援服务部门员工进行倾斜。收到当前企业限制, 后援服务条线最终多数能够晋升至部门长, 而反观业务条线, 可以突破部门和地域限制, 晋升中支副总、中支总经理、分公司总助、分公司副总、分公司总经理等职位, 于此同时, 后援服务员工在当前绩效体系下, 由于不能主动参与作业, 且绩效考核很

大一部分是依据公司业务指标达成情况,就导致业绩好与业绩坏对后援服务员工影响小,幅度低。所以让更多的后援服务员工获得专业序列的晋升,提升收入才能降低职业高原体验。

(2) 提供更多后台及技术服务类培训

后援服务员工由于本职工作和本职岗位长期从事本职岗位的事物工作,大导致样本在问卷中内容高原显著最高。要想降低职业高原的感受度,X保险公司应当改变后援服务人员的培训方式,如前文所述,千人千面,不同人可以选择不同的课程对于自己进行武装培训。同时定期进行常规技能大比武,如打字速度、文案写作、ppt制作、演讲比赛等技能比赛。倒推员工提升个人综合素质能力,获得更多岗位以外的能力与知识,从而降低员工的内容高原感受。

5.2.5 给予基层核心员工更多组织支持

根据4.2针对于问卷调查X保险公司核心员工职业高原影响因素分析,我们可以明显的看到由于工作层级所带来的职业高原显著体验。整体规律现实,里管理者或决策人职级越远、地域越远,职业高原的感受程度就越高,即县支公司>本级机构>中心支公司>分公司。基层核心员工受机构设置的影响,在X保险公司远离分公司决策层,他们受到的压力也无法倾诉宣泄,以酒泉玉门支公司举例,距离酒泉中支100多公里,距离分公司1000多公里,这无疑增加了机构与管理层的沟通成本和决策成本。这部分员工首先应当增强县支机构与管理层的联系,设置更多的轮岗机会,让分公司走下去,让机构走上来。同时设置对应培训,降低员工的内容高原感受。在晋升方面,将有县支机构晋升为优先考量条件,同时将晋升资源适度倾斜,降低层级高原感受。在中心化高原上,要以制度管理,法治大于人治,避免“一言堂”、“独裁管理”,充分的与基础核心员工进行沟通,采纳他们的意见,增强基础核心员工对于决策的参与感和发言权,增强员工的获得感和满足感。

5.2.6 加强女性核心员工个人关爱

根据4.2问卷的分析结果,性别方面,女性核心员工明显比男性核心员工在职业高原的感受度中更显著,其中层级高原和中心化高原较为突出。随着女性在

职场中占比逐渐增加，由于女性本就在工作生活中承担了较多的角色，所以要减轻女性员工的职业高原现状，X 保险公司应当加强对女性核心员工的关怀，降低家庭与工作角色的冲突，从而降低女性的职业高原体验。

1. 鼓励女性休产假假期。X 保险公司当前受工作氛围和文化导向，人人休假不充分，所以女性核心员工工作压力相同的情况下，也无法进行休假，为减轻女性负担，X 保险公司应当主动鼓励女性进行休假，严格落实国家的政策与规定，对育儿假、年休假等进行全面的普及与落实。

2. 建立内部托管机构。近年来国家和多数地区支持企业举办非盈利性的婴幼儿照护服务机构，为员工提供更好的福利。X 保险公司当前情况可以在中支本级或分公司设置对应照护、托管机构，同时 X 保险公司也具备举办照护、托管机构的基本条件。这样女性员工就可以更好的投入到工作与生产之中，降低的家庭角色占比，降低了女性的家庭与工作冲突。

3. 开放员工食堂外带。对于多数核心女员工而言，回家做饭成为了一个非常核心的准时准定下班的原因，职业女性的孩子多数都在上学阶段，早点回家做饭让孩子中午午休一会、早点回家做饭让孩子早早吃完开始学习，这些因素本质上阻碍了女性员工在工作之余进行个人发展，因此，允许员工将食堂食物外带，能显著缓解她们的家庭与工作的矛盾，增强她们的满足感，并直接减少职业高原感受。

5.2.7 开展员工职业生涯管理咨询

根据萨柏的职业生涯发展阶段理论，人的职业生涯可划分为五个阶段：成长阶段（0-14岁）、探索阶段（15-24岁）、建立阶段（25-44岁）、维持阶段（45-64岁）和衰退阶段（60岁以后）。正确合理的自我认知是降低职业高原感受的前提。不同的职业生涯发展期间，对于自我的探索与发展目标是不同的。比如在探索阶段员工，一味的追求进步与纵向提升，却忽略了他自己应该在探索阶段结合自己的兴趣与爱好尝试不同的职业和岗位；亦或者是在衰退期的员工不能够正确看待自己权利和责任的减少，这些都会客观的提升员工的职业高原感受。因此 X 保险公司应该帮助员工建立正确的价值观和阶段规划，通过职业生涯咨询的方式进行帮助。让员工能够正确建立职业生涯的理念，明确自己职业生涯的概念，明

晰自己在不同阶段的发展与方向。这将有助于员工正确理解职业发展规划，同时也能减少由于个人认知误区造成的职业高原感受。

5.3 保障措施

5.3.1 管理制度保障

薪酬绩效调整、员工培训体系调整、岗位晋升制度调整，这些人力资源工作都需要标准的制度来进行持续的规范的运作，同时还需要监督和持续的执行，避免在执行过程中，虎头蛇尾，不了了之。未形成规范的制度保障，在推行过程中，可能会遭遇员工和部门的阻力，导致实际执行困难。因此，X 保险公司需要建立健全当前的人力资源管理制度，以确保相关政策和制度的顺利推行，并切实提高企业效率。

5.3.2 组织文化保障

在实际工作生活过程中，受到年龄、性别等因素的观念影响，核心员工的职业发展不仅依赖于制度的支持，同样也需要人文的呵护。为了减少核心员工的职业高原感，X 保险公司应构建积极健康的企业文化，强调“人人平等”、“性别平等”以及“以贡献奋斗为核心的晋升文化”的企业文化，这样长期通过企业文化的浸润，也会对制度的执行提供有力的支持。

5.3.3 资金保障

为减少核心员工的职业高原感受，X 保险公司应考虑投资于完善员工培训计划、提高福利待遇以及建立儿童看护设施等方面。尽管这会在短期内增加运营成本，短期内可能加重公司负担，但从长远角度出发，优质的培训和优厚的待遇能提振员工工作积极性，减少职业高原感受，这对公司的发展更为有利，能有效防止关键员工流失，避免低效工作和消极态度导致的人力成本上升，也能确保企业顺利实现其规划目标。因此，公司可设立专门基金以保障这些措施的实施。

6 结论与展望

6.1 研究的结论

通过对X保险公司关键员工的职业高原现象及影响要素的实证研究，我们得出以下主要发现：

(1) 在该公司中，关键员工确实面临着职业高原问题，尤其是在职位晋升方面（均值超过关键值），其次是工作内容的单调感（均值接近关键值）。相对而言，他们在组织中的孤立感（均值低于关键值）相对较轻。

(2) 显著的是，X保险公司的核心员工对于职业高原的感知程度明显强于普通员工。

(3) 基本变量对于X保险公司职业高原整体的影响具有差异性，即各维度的影响不同。

(4) 在基础变量中，总体职业高原中性别、年龄、工作年限、工作层级、岗位性质、本岗位工作年限的影响有显著性；孩子数量、婚姻状况无差异；具体维度细分后，层级高原方面性别、年龄、工作年限、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性，孩子数量、婚姻状况、岗位性质无差异；内容高原方面年龄、岗位性质、工作层级、本岗位工作年限的影响有显著性，孩子数量、婚姻状况、工作年限、性别无差异；中心化高原方面性别、工作层级的影响有显著性，孩子数量、本岗位工作年限、婚姻状况、岗位性质、工作年限、年龄无差异。

(5) 个人因素与直至因素方面，个人职业选择方面，核心员工职业高原总体及其各维度均与核心员工个人职业选择呈显著正相关；个人能力方面X保险公司核心员工的个人能力与员工职业高原总体及各维度显著正相关；家庭经济方面核心员工在中心化高原于内容高原方面与家庭经济呈现显著负相关；组织因素方面核心员工职业高原总体及其各维度均与员工组织因素方面呈显著负相关。

(6) 经过逐步的回归分析，以X保险公司核心员工的层级高原、内容高原、中心化高原为被解释变量，员工个人能力、个人职业选择、组织因素、家庭经济为被解释变量建立回归模型，分析以上因素对X保险公司核心员工层级高原、内容高原、中心化高原的影响。个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，组织因

素可以解释层级高原的23.2%变化原因；个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，组织因素可以解释内容高原的41.1%变化原因；个人职业选择，个人能力，家庭经济情况，组织因素可以解释中心化高原的25.8%变化原因。

6.2 研究的不足

1. 本研究专注于探究X保险公司关键员工的职业高原现象及其影响因素，我们观察到这些关键员工与普通员工在职业高原及其各个方面确实存在明显的区别，然而，遗憾的是，我们未能深入探讨产生这些差异的具体原因。

2. 在设计调查问卷时，我们的目标是通过分析比较不同教育背景的关键员工的职业高原差异，但由于规划不足，样本分布不均，其中本科及以上学历的核心员工占据了90%，而研究生仅占1%，大专及以下学历的员工占9%。由于研究生和大专以下学历的样本数量过少，这使得我们无法进行有效的对比分析。

6.3 研究展望

受限于本文的主题范围，未能对核心员工与普通员工的职业高原差异进行深度探究。未来的研究，我们期望能聚焦于此，进行更深层次的探讨，以丰富对核心员工职业高原问题的理解。

此外，本研究在全面深入剖析核心员工职业高原问题上有所不足。由于仅基于部分样本和问卷调查结果进行分析，提出的针对X保险公司核心员工的改进策略可能不够全面和完善。在未来的研究中，应从多角度全面考虑，制定更有效的策略来降低员工的职业高原。

参考文献

- [1] Atchison T J. The employment relationship: un-tied or re-tied[J]. The Executive,1991:52-62.
- [2] Bardwick J M.The plateauing trap: How to avoid it in your career and your life[J].NewYork:American Management Association, 1986, (47): 159-172.
- [3] Bhumi Mahesh Trivedi and Biju Varkkey. Managing career plateau: case of Aster Retail,UAE[J]. Strategic HR Review, 2020, 19(5) : 243-248.
- [4] Branham L.留住核心员工[M].北京: 中国劳动社会保障出版社,2004.
- [5] Chao G T . Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau:Acomparative analysis[J]. Journal of Management,1990,16,181~193.
- [6] Christopher J. Budnick;Arielle P. Rogers;Larissa K. Barber. The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation[J].Computers in Human Behavior.2020-03-03.
- [7] Dess G G, Shaw J D.Voluntary turnover, social capital, and, organizational performance[J].Academy of Management Review, 2001, 26 (3) : 446-456.
- [8] Feldman D C , Weitz B A. Career Plateaus in the Sales Force: Understanding and Removing Blockages to Employee growth[J] . Journal of Personal Selling & Sales Management,1988,8(3): 23-32.
- [9] Ference T P, Stoner J A,Warren E K. Managing the Career Plateau[J]. Academy ofManagement Review, 1977, 2(4): 602-612.
- [10] Francine Schlosser;Roxanne Zolin.Hearing voice and silence during stressful economic times[J].Employee Relations,2012-06-15.
- [11] Godshalk and C. Melissa Fender. External and Internal Reasons for Career Plateauing[J].Group & Organization Management,2015, 40(4) : 529-559.
- [12] Hu Changya et al. A meta-analytic study of subjective career plateaus[J]. Journal of Vocational Behavior, 2022, 132.
- [13] John F. Veiga. Plateaued versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes, and PathPotential[J]. The Academy of Management Journal, 1981, 24(3) : 566-578.

- [14] Lee MiJung and Shim JiHyun. Influence of the Career Plateau of Food Service Industry Employees on Their Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Support[J]. Journal of Service Research and Studies, 2016, 6(2) : 117-131.
- [15] Lepak D P, Snell S A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development[J]. Academy of management review, 1999, 24(1):31-48.
- [16] Michel Tremblay. Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau[J]. Group & Organization Management, 1993, 18(4) : 411-435.
- [17] Milliman J. Consequences and moderators of career Plateauing: An empirical investigation. Presented at the Academy of Management Meetings [J]. Las Vegas, 1992, 8 : 22-35.
- [18] Near Janet P.. The career plateau: Causes and effects[J]. 1980, 23(5) : 53-57.
- [19] Sobia Shabeer et al. Moving up without moving forward! Managing career plateau in COVID-19: a dual serial mediations[J]. Management Research Review, 2021, 45(4) :470-485.
- [20] Tzu-Wei Su, Jyh-Huei Kuo, Yu-Ha Cheung. Effect of Structural/Content Career Plateaus on Job Involvement: Do Institutional/Occupational Intentions Matter?[J]. Universal Journal of Management, 2017, 5(4)
- [21] 白光林. 企业管理者职业高原对工作满意度与离职倾向的影响[J]. 暨南学报(哲学社会科学版), 2015, 37(05):96-103+163.
- [22] 曾垂凯. 家长式领导与部属生涯高原: 领导-成员关系的中介作用[J]. 管理世界, 2011(05):109-119.
- [23] 曾莉. 职业生涯高原对公务员工作绩效的影响研究——基于公共服务动机的调节效应[J]. 长白学刊, 2021(04):72-82.
- [24] 陈剑. 西方职业高原现象研究进展[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2006(03):22-26.
- [25] 陈晓曦, 党艺伟. 基于资源保存理论视角的职业高原与员工反生产行为关系研究[J]. 领导科学, 2020(08):86-89.

- [26] 翟金芝.酒店中层管理者职业高原现象探讨[J].科技视界.2015
- [27] 高婧,吴晶晶.职业高原对工作满意度的影响机制研究:一个有调节的中介模型[J].经济问题探索,2015(08):36-43.
- [28] 汉迪,德高.查尔斯·汉迪管理思想全书[M].哈尔滨:黑龙江人民出版社
- [29] 何叶.国有企业核心员工流失现状及原因分析[J].管理观察,2018(3):3.DOI:CNKI:SUN:GLKW.0.2018-03-005.
- [30] 姜茂敏,高凯,郭佩佩,卢妍言,王德文.上海市各级医院医生职业高原现状及影响因素调查[J].中国卫生事业管理.2020-07-15.
- [31] 蒋晓荣,张莹,梁珊.新生代员工职业高原、职业高原与离职意愿的关系研究[J].生产力研究,2019(09):6-11+161.
- [32] 刘丽丹,王忠军.职业高原对基层公务员在职行为的影响——基于公平与归因的视角[J].中国人力资源开发,2017(09):45-57.
- [33] 罗大川.国有企业核心员工流失的原因与对策分析[J].企业改革与管理,2017,13(No.306):84+102.DOI:CNKI:SUN:QYGG.0.2017-13-059.
- [34] 王璨.职业高原对工作投入的影响研究[D].天津师范大学,2020.
- [35] 王国猛,刘迎春.个性化契约对核心员工建设性偏差行为的影响机制研究[J].管理学报,2020(5):9.DOI:CNKI:SUN:GLXB.0.2020-05-007.
- [36] 谢宝国,龙立荣,赵一君.职业高原问卷的编制及信效度研究[J].中国临床心理学杂志,2008(04):344-347.
- [37] 谢宝国,龙立荣.职业生涯高原对员工工作满意度、组织承诺、离职意愿的影响[J].心理学报,2008(08):927-938.
- [38] 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):3.
- [39] 杨波.浅析企业核心员工管理[J].经贸实践,2016(5X):1.
- [40] 杨学军,洗宇熙,袁佳丽.知识型员工职业高原对知识寻租行为的影响[J].中国科技论坛,2016(11):121-126.
- [41] 张一楠.教师职业“高原现象”的表现、成因和应对策略[J].中国成人教育,2017(11):119-123.
- [42] 祝红梅,江华,卢言慧,张光鹏,李明子.北京市 6 所三级医院高年资护士职业高原现状及影响因素分析[J].中国护理管理,2020,20(08):1204-1210.

[41] 郑文力.经理级人才流失的思考[J].中国人力资源开发, 2002(5):24-26.

X 保险公司员工职业高原问卷

你好！这是一份关于 X 保险公司员工职业高原情况的匿名调查问卷。我们保证，收集的数据仅用于学术研究，绝对不会透露或获取您的个人身份信息，所以请您真诚作答。问卷包含 45 个问题，全部是单选题，希望您能从中挑选出最能反映您观点的选项。感谢您的配合和耐心填写。

一、第一部分（基本情况）

1. 您的性别：A. 男 B. 女
2. 您的学历：A. 本科以下 B. 本科 C. 研究生及以上
3. 您的岗位性质：A. 管理 B. 营销 C. 技术 D. 后台服务
4. 您的工作层级：A. 分公司 B. 中心支公司 C. 县支公司 D. 本级机构
5. 您的工作职位是或相当于是：A. e 类员工 B. C 类经理 C. D 类经理 D. a 类经理
6. 您的年龄：A. 20-25 B. 25-35 C. 35-45 D. 45 以上
7. 您的工作年限：A. 5 年以下 B. 5-10 年 C. 10-15 年 D. 15 年以上
8. 本职位任职年限：A. 3 年以内 B. 5 年以内 C. 10 年以内 D. 10 年以上
9. 您的婚姻状况：A. 已婚 B. 未婚 C. 离异 D. 丧偶
10. 您目前有几个孩子：A. 0 个 B. 1 个 C. 2 个 D. 2 个以上

二、第二部分（职业高原测量问卷）

1. 在本公司，我还能得到上级的提拔
A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意
2. 在本公司，我不可能获得一个更高的职位
A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意
3. 在本公司，我继续升迁的可能性不大
A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意
4. 目前这份工作可以开阔我的视野

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

5. 目前这份工作要求我不断学习新的知识

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

6. 我常常能接触到许多与工作有关的新鲜事物

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

7. 我能从目前这份工作中学到新东西

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

8. 目前这份工作能进一步丰富我的工作技能

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

9. 我对公司工作的开展拥有更多的发言权

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

10. 在本公司，我能获得更多的组织资源

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

11. 在本公司，我常能承担更大责任的任务

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

12. 上级常让我负责一些重要的事务

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

13. 我有机会参与公司的决策制定

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

14. 上级还能赋予我更多的权利

A. 非常同意 B. 比较同意 C. 有点同意 D. 有点不同意 E. 比较不同意 F. 非常不同意

三、第三部分（职业高原影响因素问卷）

1. 我喜欢工作中的挑战

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

2. 在事业和家庭中我更看重事业

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

3. 我渴望得到职务的晋升

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

4. 我渴望在工作中承担更多的责任

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

5. 我完成目前的工作较为吃力

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

6. 我的工作成果得到较多认可

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

7. 我的家庭负担不是很重

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

8. 我的工作收入能完全负担我的家庭生活

A. 完全不符合 B. 不符合 C. 比较不符合 D. 比较符合 E. 符合 F. 完全符合

9. 单位的晋升通道完善

A. 非常不同意 B. 比较不同意 C. 有点不同意 D. 有点同意 E. 比较同意 F. 非常同意

10. 公司的管理岗位充足

A. 非常不同意 B. 比较不同意 C. 有点不同意 D. 有点同意 E. 比较同意 F. 非常同意

11. 单位关心我的个人发展

A. 非常不同意 B. 比较不同意 C. 有点不同意 D. 有点同意 E. 比较同意 F. 非常同意

12. 单位为我提供了足够的培训或相关支持

A. 非常不同意 B. 比较不同意 C. 有点不同意 D. 有点同意 E. 比较同意 F. 非常同意

13. 单位增加绩效比例是否会激发你的工作状态

A. 非常不同意 B. 比较不同意 C. 有点不同意 D. 有点同意 E. 比较同意 F. 非常同意

致谢

感谢廉志端教授对论文的指导和帮助。感谢研究生学业及论文期间各位老师的谆谆教诲。同时感谢公司领导金小波经理对我的帮助和照顾，感谢我的父母杨珠雄先生、史孝琴女士以及岳父岳母张泉先生、杨玉莲女士对我一直以来的培养、支持，还有我的妻子张兴楠女士和杨昕泽小朋友对我的鼓励，最后感谢在成长道路上每一个帮助过我的家人、朋友、师长、领导，感谢你们。