

分类号 F203.9/1218

密级 公开

U D C _____

编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 山西 YH 传媒有限公司员工离职问题
及对策研究

研究生姓名: 张磊

指导教师姓名、职称: 荆炜 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 12 月 2 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：张磊 签字日期：2024.12.2

导师签名：荆炜 签字日期：2024.12.2

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：张磊 签字日期：2024.12.2

导师签名：荆炜 签字日期：2024.12.2

Reasons and Countermeasures for Employee Turnover in Shanxi YH Media

Candidate : Zhang lei

Supervisor: Jing wei

摘要

近年来,受宏观经济和行业发展的影响,传媒行业竞争愈演愈烈,传统传媒企业先后暴露出各类经营管理问题。其中,大多数企业面临人员离职之困,成为较突出的问题。适当的员工流动,可以填补新人,有效更新血液,提升运营效率,对企业经营起到积极作用;但当员工离职率过高,人员成本不断上升,则会对企业的健康运营产生严重影响。山西 YH 传媒有限公司作为山西省内行业领军企业,在业务扩展及品牌影响力塑造方面取得了显著成果。自 2019 年起,传媒行业大洗牌,市场环境快速变化,山西 YH 传媒有限公司遭遇了较为严重的员工离职问题,提高了企业人力资源重置成本,动摇了团队稳固性,影响了既有业务的连贯性,对公司可持续发展构成威胁。

研究聚焦山西 YH 传媒有限公司员工离职问题,采用文献分析法、问卷调查法、半结构化访谈法等多种研究方法,对该公司员工离职现状进行全面剖析,深入分析其原因并提出解决对策。研究发现,员工离职问题受到工资水平、融合度、正规交流途径、交流媒介与手段、企业集权化和外部工作机会等多重因素影响,共同削弱了员工对企业的认同感与忠诚度,产生离职意愿。为有效应对山西 YH 传媒有限公司的员工离职问题,研究提出了一系列针对性强、操作性强的解决措施,包括优化薪酬福利体系、加强团队融合建设、拓展正规交流途径、畅通内部工作沟通机制、调整企业集权管理结构,以及应对外部工作机会挑战。

研究为山西 YH 传媒有限公司提供了解决员工离职问题的理论支撑与实践指南,还通过系统性分析与策略制定,助力其构建高效、稳定的人才管理机制,进而提升企业的综合竞争力与可持续发展能力。同时,本研究成果对同类企业应对该问题时,亦具有参考价值。

关键词: 员工离职 管理升级 激励 传媒企业

Abstract

In recent years, influenced by the development of macro economy and industry, the competition in the media industry has become more and more fierce, and the traditional media enterprises have exposed various management problems. Among them, most enterprises are facing the difficulty of employee turnover, which has become a more prominent problem. Proper employee turnover can improve operational efficiency, and play a positive role in the operation of the enterprise; However, when the employee turnover rate is too high and the personnel cost keeps rising, it will have a serious impact on the healthy operation of the enterprise. Shanxi YH Media Co., Ltd., has made remarkable achievements in business expansion and brand influence shaping. Since 2019, the media industry has been greatly reshuffling and the market environment has changed rapidly. Shanxi YH Media Co., Ltd. has encountered serious employee turnover problems, which has increased the replacement cost of human resources replacement, shaken the stability of the team, affected the continuity of the existing business, and posed a threat to the sustainable development of the company.

The research focuses on the turnover of Shanxi YH Media Co., LTD., and adopts literature analysis, questionnaire survey, semi-structured interview to comprehensively analyze the current turnover of the company, deeply analyze the reasons and put forward solutions. The

study shows that the turnover of employees is affected by multiple factors such as salary level, integration degree, formal communication channels, communication media and means, enterprise centralization and external job opportunities, which jointly weakens the identity and loyalty of employees to the enterprise and produces the willingness to leave. To effectively deal with Shanxi YH media co., LTD., put forward a series of pertinence, operational solutions, including optimizing compensation and welfare system, strengthening the construction of team integration, expand the formal communication channels, open internal communication mechanism, adjust the enterprise centralized management structure, and should challenge to external job opportunities.

The research provides Shanxi YH Media Co., Ltd. with theoretical support and practical guidelines to solve the problem of employee turnover. It also, through systematic analysis and strategy formulation, it helps them to build an efficient and stable talent management mechanism, so as to improve the comprehensive competitiveness and sustainable development ability of the enterprise. At the same time, the research results are also of reference value for similar enterprises to deal with this problem.

Key words: Employee turnover; Management upgrade; Encourage; Media enterprises

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	3
1.3.1 员工离职原因研究	3
1.3.2 员工离职理论模型研究	4
1.3.3 员工离职管理策略研究	5
1.3.4 文献评述	7
1.4 研究内容、方法及思路	8
1.4.1 研究内容	8
1.4.2 研究方法	8
1.4.3 研究思路	9
2 相关概念及理论基础	12
2.1 员工离职	12
2.1.1 员工离职的概念	12
2.1.2 员工离职的分类	12
2.2 普莱斯模型	14
2.3 需求层次理论和双因素理论	15
2.4 公平理论	16
3 山西 YH 传媒有限公司员工离职现状及影响	19
3.1 山西 YH 传媒有限公司企业概况	19
3.1.1 公司简介	19
3.1.2 组织架构	19
3.1.3 经营现状	20
3.1.4 公司人力资源管理制度	21

3.2 山西 YH 传媒有限公司员工构成及离职状况	22
3.2.1 公司员工构成	22
3.2.2 人才持续快速离职情况	25
3.2.3 公司员工离职的特点	26
3.3 员工离职对山西 YH 传媒有限公司的影响	29
3.3.1 对企业工作绩效的影响	29
3.3.2 对整体团队建设的影响	30
3.3.3 对企业经营成本的影响	30
4 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因分析	31
4.1 山西 YH 传媒有限公司员工离职问卷调查	31
4.1.1 问卷的设计与实施	31
4.1.2 问卷调查对象确定、发放与回收	31
4.1.3 问卷调查结果分析	31
4.1.4 问卷信度和效度检验	34
4.2 山西 YH 传媒有限公司离职人员访谈	34
4.2.1 访谈目的与对象	35
4.2.2 访谈提纲设计	36
4.2.3 访谈内容整理	37
4.3 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因分析	38
4.3.1 薪酬福利体系尚待完善	39
4.3.2 团队融合程度有待提升	42
4.3.3 正规交流途径缺失明显	45
4.3.4 内部工作交流机制不畅	47
4.3.5 企业管理集权化程度高	49
4.3.6 外部工作机会有吸引力	51
5 山西 YH 传媒有限公司员工离职问题的解决措施	54
5.1 优化薪酬福利体系策略	54
5.1.1 调整企业薪酬分配比	54
5.1.2 多样化福利发放项目	55

5.1.3 建立中长期激励机制	56
5.2 加强团队融合建设方案	57
5.2.1 强化新员工入企培训	57
5.2.2 定期组织员工团建活动	58
5.2.3 改善并优化工作环境	59
5.3 拓展正规交流途径措施	59
5.3.1 设立正式会议制度	60
5.3.2 保持信息高透明度	60
5.3.3 科学优化考核体系	61
5.4 畅通内部工作沟通机制	62
5.4.1 优化上下级反馈机制	63
5.4.2 完善部门间协同机制	64
5.4.3 构建部门内合作机制	65
5.5 调整企业集权管理模式	65
5.5.1 标准化决策与管理流程	66
5.5.2 扩大职业经理人权限范围	67
5.5.3 赋予员工适当自主决策权	68
5.6 应对外部工作机会挑战	69
5.6.1 畅通员工晋升通道	69
5.6.2 打造魅力企业文化	69
5.6.3 支持员工内部创业	70
6 保障措施	72
6.1 组织保障	72
6.1.1 完善人才储备后备库	72
6.1.2 财务、物质双重保障	72
6.1.3 明确各部门职责分工	73
6.2 应急保障	74
6.2.1 建立员工离职预警与原因分析机制	74
6.2.2 建立岗位快速补位机制	75

6.2.3 建立外部合作伙伴网络	76
6.3 效果评估	76
6.3.1 建立员工离职率评估指标体系	76
6.3.2 制定员工离职率评估方法流程	77
6.3.3 持续改进优化评估结果与反馈	78
7 结论与展望	79
7.1 研究结论	79
7.2 研究展望	79
参考文献	81
附录 A: 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因调查问卷	81
附录 B: 山西 YH 传媒有限公司员工离职访谈提纲	90
后 记	92

1 绪论

1.1 研究背景

在传媒行业领域内，报刊、电视、广播及互联网是主要媒体渠道，各地区民营传媒广告公司掌握了大量的媒体资源，担任着地方电视、广播、报纸、杂志、互联网及移动媒体等多种主流媒体的广告代理角色。传媒广告公司通过资源优化整合，为广告主提供多样化的广告传播路径，实现广告信息广泛覆盖与精准投放。

近年来，我国政府实施的文化产业扶持政策，为传媒行业发展提供了良好的外部环境，但互联网技术的快速发展和消费者需求不断变化，使得该行业面临着诸多挑战。在此背景下，传媒企业员工流动成为普遍现象，很多公司都面临着企业员工离职困扰，不同程度的人力资源管理问题，已影响到企业的稳定发展和业务运营。因此，针对企业人力资源管理的研究变得尤为重要。

山西 YH 传媒有限公司自 2009 年成立以来，专注于广播、电视、网络等广告业务，主要代理省内房产广告及电销业务。然而该公司正面临员工持续离职问题，在信息密集和技术快速迭代的传媒行业中，这一问题对企业人才储备和业务稳定性构成影响。山西 YH 传媒有限公司的整体运营效率和价值创造能力下降，与员工离职问题紧密相关。尽管公司致力于留住人才，但员工离职仍持续发生，影响了业务连续性和企业文化凝聚力。鉴于此，该公司亟需综合分析员工离职原因并制定相应对策，减轻员工离职带来的影响，稳定市场竞争地位，并促进员工的自我提升和企业的可持续发展。

本文以山西 YH 传媒有限公司为研究对象，梳理了企业员工离职现状。在综合员工流动基本理论、激励理论的基础上，运用文献分析、问卷调查、半结构化访谈等研究方法，对员工离职状况进行了详尽分析，发现问题并解决问题。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本研究以山西 YH 传媒有限公司作为例，运用人力资源管理相关理论基础，

就该公司当前员工离职的突出问题予以剖析,从而希望能够达到以下几方面的目的:挖掘出山西 YH 传媒有限公司员工离职这一突出问题的现状以及存在的问题,并剖析原因;构建出山西 YH 传媒有限公司降低员工离职的对策,帮助企业回归运营正轨;制定出山西 YH 传媒有限公司员工离职对策的保障措施。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

首先,研究针对具体课题,深入挖掘和分析员工离职的深层次原因和影响机制,有助于进一步完善员工离职的理论体系。通过系统梳理和分析相关理论,为员工离职问题提供更为全面和深入的理论解释,丰富人力资源管理领域的学术研究。

其次,研究结合具体案例,将理论与实践相结合,有助于验证和拓展员工离职理论的适用性和有效性,拓展该理论在传媒行业的研究边界,为后续研究提供理论支撑。

第三,研究通过对比分析不同情境下的员工离职情况,有助于归纳整理员工离职的普遍规律和特殊现象,为学术界提供新的研究思路 and 方向。

(2) 实践意义

首先,研究有助于企业重新审视其人才管理策略,稳定员工队伍,降低人才离职率,提高整体运营水平。

其次,通过解决员工离职问题,山西 YH 传媒有限公司能够创造更多价值,确保企业业务连续性和高效性,增强企业竞争力和可持续发展能力。

第三,为员工提供更好的发展机会和平台,有助于实现企业与员工的共同发展,形成良性互动关系。

第四,研究不仅针对山西 YH 传媒有限公司的员工离职问题,还探讨了员工离职问题的普遍性和规律性。因此,其研究成果不仅适用于山西 YH 传媒有限公司,也可为同类企业乃至其他领域的企业提供员工离职管理的借鉴和参考,推动全行业健康发展。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 员工离职原因研究

国外学者对员工离职的研究已久，员工离职原因及影响因素的相关研究广泛而深入，涵盖了多个方面。20 世纪 70 年代后半期，美国学者 March&Simon 在《Organizations》^[1]中提出员工离职“流出去”和“留下来”模型，这个模型从员工对工作的满意度、企业的认同感、到最终决定是否要离开企业进行分析，探讨了员工离职的整个过程。Kim（2021）^[2]认为，总体经济中，工作空缺的增加导致了从业人员自愿性员工流动的增加，当就业机会充足时，从业人员离职可能性增大。Kumar *et al*（2024）^[3]研究表明，员工的 WL、角色模糊和成长机会期望会导致员工产生压力，产生离职倾向。为了在竞争环境中获得成功，管理者可以通过改善服务氛围和制定政策来加强情绪调节，从而解决压力源。Ma（2023）^[4]研究发现，管理者的管理风格、组织的薪酬福利制度、组织文化、组织嵌入性以及员工的工作满意度和期望，是组织内影响员工离职的主要因素。员工的个人特征、社会经济状况和行业竞争，是组织外影响员工离职的主要因素。Gebreyohannes（2020）^[5]研究发现，薪酬福利水平低、工作环境不适宜、缺乏认同感、与上级关系不好等，是导致员工离职的原因。高度专业化的劳动力离职、高昂的招聘和培训成本是员工离职对企业的主要影响。Fleming（2023）^[6]研究认为，积极的同伴指导能减少员工流动，提高员工满意度，提高自我效能，降低员工离职率。Wright（2021）^[7]特别关注了组织文化对留住员工的作用，并利用经验和信息来评估员工流动与组织文化的关系。

国内学者主要关注员工离职的原因和影响因素，从个体、组织和社会等多个层面出发，分析导致员工离职的各种因素，并探讨这些因素如何相互作用，最终影响员工的离职。赵洋和卫勇（2023）^[8]从心理契约理论视角出发，研究企业和员工双向心理期待关系，分析影响中小企业员工频繁流动的原因。张萌（2021）^[9]从企业员工离职角度出发，探讨了外部企业人力资源竞争，以及企业自身在招聘制度、经营成本、薪酬水平、晋升通道等方面存在的问题，据此提出企业人才引进、培养与发展的对策。彭娟等人（2016）^[10]以人力资源实践捆绑而形成的协同和互补效应为焦点，引入模糊集定性比较分析方法，重点探讨哪些人力资源实

践捆绑能带来较低员工离职率。王鉴忠等人(2020)^[11]研究认为, 辱虐管理对消极情绪、离职倾向具有显著正向影响; 消极情绪中介了辱虐管理和离职倾向的关系; 乐观解释风格调节了辱虐管理通过消极情绪影响离职倾向的作用, 即员工乐观解释风格越高, 消极情绪所带来的影响越弱, 离职倾向也会因此降低。

企业自身的管理制度方面的因素, 包括薪酬福利、绩效考核、员工晋升等, 比较著名的书籍著作有于富荣(2005)^[12]编著的《员工离职处理与防范》及汪建民(2011)^[13]编著的《留住金牌员工的十大秘诀》。张玉华(2024)^[14]采用企业真实案例分析和专题管理论述的方式, 就企业发展环境、管理组织、人力资源管理、市场营销管理、企业财务管理与投资、信息化管理、国际化经营、商业伦理与社会责任等专题内容进行系统分析, 充分强调激励管理与绩效评价在企业价值创造中的重要作用。于晓宇等人(2020)^[15]认为, 创始成员的知识 and 经验等高度嵌入创业企业的初始战略, 塑造了创业企业的初始流程和组织模式, 因此, 创始成员离职会导致这些关键组织资源的损耗, 不利于创业企业成长。魏春燕(2019)^[16]认为, 高管离职率高、员工离职率高的劳动密集型公司, 倾向于采用股权激励解决离职问题。

员工个人因素主要包括性别、年龄、婚姻状况、工作时间的长短、员工受教育程度与人员离职的相关性等。孟秀兰等人(2020)^[17]认为, 工作价值观是员工离职倾向强前置预测因素, 舒适与安全和能力与成长型工作价值观对离职倾向具有负向作用, 工作价值观对离职倾向的预测作用在“70后”中效应最强, 在“90后”中最弱, 组织公平部分调节了工作价值观对离职倾向的预测效应。刘立华(2023)^[18]等人认为, 离职创业的“扎堆”现象说明离职创业在同事间存在“传染”效应, 留任员工通常更关注具有表层相似性特征同事的离职创业事件并受其影响, 进而可能改变创业认知及离职创业意愿。

1.3.2 员工离职理论模型研究

员工离职理论模型与框架构建的相关研究, 旨在深入解释员工离职的原因和过程, 为企业制定有效的员工离职管理策略提供理论支持。

Repaso *et al* (2022)^[19]的研究提出了一个模型, 可以在组织中预测员工离职可能性, 并指导雇主及人力资源团队, 通过应用数据挖掘技术直接确定员工离职

类型。Zimmerman *et al* (2019)^[20]建立的员工离职综合内容模型研究中,工作环境、工具性依恋、责任感与求职及离职均呈显著负相关,其中工作环境与工具性依恋的影响最大,组织外关系只与求职显著负相关。Tarig (2021)^[21]开发了一个新的模型,基于机器学习算法帮助决策者对员工离职问题进行分类。基于实施结果,神经网络算法被选为最佳算法,准确率为 84%,得出结论,时间、工作级别、月收入这三个原因与员工离职关系密切。Kumar *et al* 等人 (2022)^[22]认为,目前离职模型大多以态度理论、动机理论和决策理论为主,几乎所有传统的核心离职模型都是以态度为中心的,而现代离职模型则更加复杂和全面。

国内学者研究整合已有理论观点和研究成果,并根据国内企业特点,陆续改进了现有理论模型或框架,用以解释员工离职的机制和过程。王冠鹏等人 (2022)^[23]在研究中,选择了支持向量机、随机森林、XGBoost 以及 Logistic 模型两种机器学习模型,对员工离职情况进行预测,分析得出:年龄在 18-33 岁以及单身员工、工作年限在 0-3 年、月收入在 4000 以下、加班且经常出差的员工的离职率高。章凯和杨娜 (2022)^[24]在自组织目标系统理论的基础上,构建了心理目标系统驱动的员工离职理论,从心理目标的自驱动原理、心理目标的资源获取原理、离职的目标驱动机制、离职条件的创造、离职行为的启动与后评价等五个方面对员工离职行为进行了分析和解释。杨春江等人 (2010)^[25]认为,工作嵌入作为源于映像理论和离职“展开”模型的一个新构想,为员工留职提供了更广阔的解释空间,并展示了预测离职的新视角。

1.3.3 员工离职管理策略研究

学者们对于员工离职管理策略的研究一直未停止,员工离职对企业运营、绩效和竞争力有多重影响,因此,学者们纷纷分析员工离职带来的成本、人力资源重配问题、组织稳定性等,并探讨如何有效应对员工离职,减少其对企业的不良影响。

O'Callaghan (2024)^[26]研究了程序公正、工作特征和有意义的工作,如何影响员工离职意愿,这一问题在以前从未被探索过。Chun (2024)^[27]研究了主观排斥对员工离职意向的影响,减轻不良后果,减轻员工离职意向。Samašonok (2024)^[28]认为,在员工离职管理中,应适当确保个人和专业发展,完善激励制

度,并提供选择灵活工作量和工作时间表,降低员工离职意愿。Roohi *et al* (2022)^[29]探讨了管理和公平做法的作用和影响,上级管理层可有效避免离职后果的产生。Uma&Murali (2016)^[30]认为,员工从一个组织跳槽到另一个组织已成为当今严重问题,要降低员工离职率,必须有良好的人力资源管理实践。Kristin *et al* (2018)^[31]研究认为,如果企业投资于管理培训,那么员工流动率就会降低;如果管理者接受了更多的培训,员工会更好看待他们的管理者,感觉更接近他们的管理者,产生不想离开组织的意愿。Nie *et al* (2018)^[32]专门针对女性员工离职意愿做了研究,促进平等职业机会和工作与家庭融合的 SR-HRM 实践,在降低女性离职意愿方面发挥着重要作用。Olawale&Olanrewaju (2016)^[33]研究表明,管理层应将员工的薪酬满意度作为重要考量,以降低员工的离职倾向。Mosadeghrad (2013)^[34]研究表明,管理者可采取适当措施提高员工的生活质量,从而减少员工流动率。Sandhya&Sulphay (2019)^[35]在研究中探讨了心理契约和心理授权对员工敬业度的影响,进而对离职倾向的影响。Kaymaz *et al* (2014)^[36]认为,工作中的孤独感会降低组织承诺,削弱社会关系,从而对员工的生产力水平产生不利影响,工作中的孤独感会增强离职意愿,导致实际的离职行为。

近几年国内学者提出一系列的管理策略、措施和建议。陈诗佳 (2017)^[37]认为,企业降低员工离职率应该采取三大对策,一是让员工充分参与改善管理与生产,二是加强流水线的能动设计,三是建立完善细致的激励机制。周文良等人 (2016)^[38]要解决员工离职问题,需要促进内部劳动力市场向新员工开放,促进员工融入、创新人才内部竞争、增强人岗匹配度、增强外部人才引进、强化鲑鱼效应、完善薪酬激励等。朱飞等人 (2021)^[39]研究认为,组织职业生涯管理与人力资源管理强度一致性,正向影响员工职业满意度,进而降低员工离职倾向,在此影响过程中,雇主品牌功能性因素发挥负向调节作用,人力资源管理强度是关键解释变量。李正东和郭森森 (2021)^[40]认为,当员工面临工作压力时,企业提供的社会支持有助于增强员工的自我效能感,减少工作压力能降低员工的离职意愿。胡兰 (2023)^[41]认为,有效利用工作不安全感,在经营管理中打造良性组织氛围和文化,并引入相应的竞争机制、考评机制、培训机制、奖励机制及淘汰机制,在恰当时机给予员工人性化的指导帮助,促使其“化危为机”,充分调动员工的工作积极性并激发其活力,推动个体主动开展有益于组织发展的内创业行为。

徐茜等人 (2023) [42] 认为, 针对科技人才这一特殊的人才形态进行区域人才离职风险分析, 从区域工资收入体系、区域科技要素体系、区域科技服务体系和区域外部保障体系四个层面, 建立起离职风险预警指标体系, 体现了科技人才离职不同于一般人才离职的“技术追逐性”特征。胡美娟 (2008) [43] 在综合归纳了这些员工离职模型的影响因子的基础上, 指出了我国今后员工离职管理研究的方向。赵曙明 (2005) [44] 认为, 人力资源管理理论和实践不断发展, 把理论运用到实践中才能真正实现“好人”的价值, 加速社会的进步。

1.3.4 文献评述

通过利用中国期刊网、中国知网、中国优秀硕博学位论文全文数据库、中国学术期刊网络数据库, 以关键词的形式输入“离职”, 文献时间跨度设置 1990 年到 2024 年, 文献查询最终结果一共有 26749 篇相关文献, 学术期刊 13600 篇, 硕博论文 11000 篇。以关键词的形式输入“员工离职”, 文献时间跨度设置为 1990 至 2024 年, 文献查询结果一共有 5619 篇相关文献, 学术期刊 2562 篇、硕博论文占 2911 篇。以关键词的形式输入“离职 对策”, 文献时间设置为 1990 年到 2024 年, 文献查询结果为, 一共有 5624 篇相关文献, 学术期刊 1278 篇、硕博论文占 4274 篇。文献检索情况如图 1.1、图 1.2。

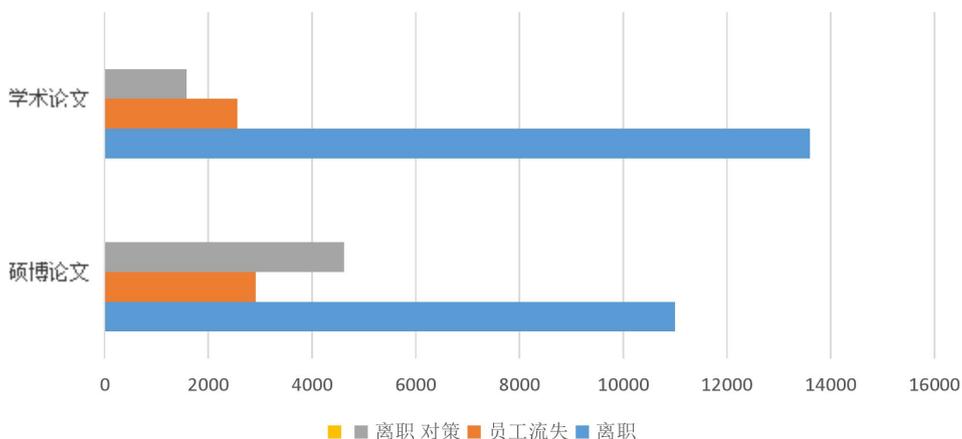


图 1.1 相关文献检索数量结果统计图

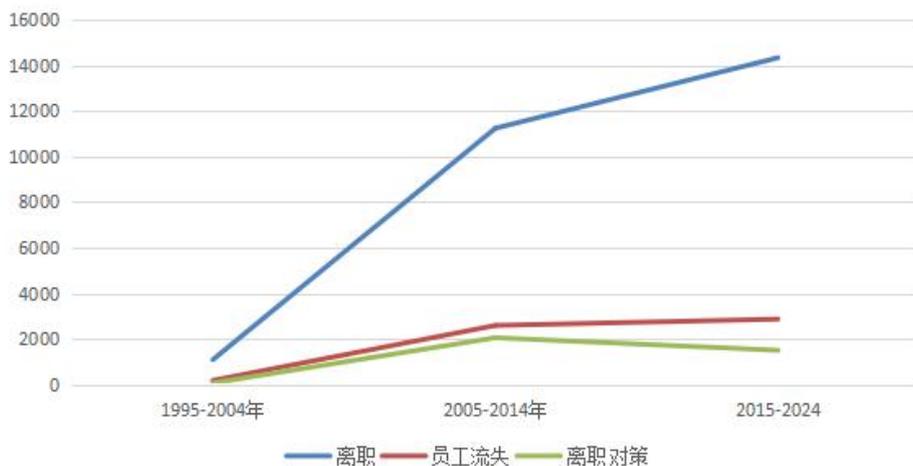


图 1.2 相关文献检索时间分布图

结合已知国内外综述现状，可以看出国内对于员工离职、离职对策分析的相关管理理论与实践研究相较于西方国家起步较晚。西方国家在人员离职分析及对策研究方面的经验较为丰富。2000 年开始，我国企业对离职的问题分析才开始迅速发展，相关的理论与实践研究还需继续创新与提高。在此阶段，我国企业的深化改革以及政府的政策还在不断地修改完善中。因此员工离职还需要从企业自身实际出发，不断摸索，深入、全面、客观、准确地分析当前我国企业员工管理存在的问题，汲取已有研究的经验与教训，不断促进企业长远发展。

1.4 研究内容、方法及思路

1.4.1 研究内容

研究基于过往对民营和中小企业员工离职问题的探讨，聚焦山西 YH 传媒有限公司的案例，通过剖析离职成因、影响及对策，为企业人才管理策略提供理论与实践支持。文章综合员工流动与激励理论，运用文献分析、问卷调查及半结构化访谈等方法，对该公司员工离职现象进行研究，并提出了针对性的策略方案，同时概述实施步骤与效果评估。

1.4.2 研究方法

(1) 文献分析法

文献分析法是一种基于文献搜集、分析与整理的科学方法，旨在揭示文献中的历史、文化和社会现象，以得出客观结论。在本研究中，主要通过中国知网（CNKI）、万方数据库、维普数据库、谷歌学术等平台检索相关文献，关于员工离职和离职倾向的研究。本研究综合分析了员工流动与激励理论，依据实际状况选择了适宜的研究方法，为深入研究山西 YH 传媒有限公司员工离职问题提供了理论基础。

（2）问卷调查法

问卷调查法通过设计具有针对性的问题，编制有效的问卷，并通过邮寄、个别派发或团体派发等方式收集受访者的回答，以此获取可靠的数据进行分析。该方法在社会调查领域内得到了广泛应用。在研究中，问卷调查法主要用于论文的第三章和第四章，探究山西 YH 传媒有限公司员工离职的现状，避免偏颇和主观臆断。通过对离职员工的问卷调查收集并分析反馈数据，识别出公司存在的问题与不足，为后续管理策略的优化提供了实证依据，并为第五章和第六章的分析提供依据。

（3）半结构化访谈法

半结构化访谈法是一种结合了结构化访谈与开放式访谈优势的研究方法，它在保持访谈一致性与方向性的同时，允许根据被访者的回应灵活调整问题，以深入探究特定议题。在研究山西 YH 传媒有限公司员工离职问题时，通过面对面的交流，研究深入了解了被访者的真实想法和感受，能收集到较为真实、客观、多维度的信息，反映出研究主体的实际情况。

1.4.3 研究思路

根据发现问题、分析问题、解决问题的基本逻辑，构建出研究框架：

第一章，绪论。阐述研究的背景与意义。提出研究主题、研究思路、研究框架、研究方法以及主要研究内容，同时对国内外关于员工离职研究成果进行文献综述。

第二章，相关概念与理论基础。本章在对文献总结和分析的基础上，对员工离职问题涉及的相关概念进行界定，相关理论进行归纳整理，提出综合理论分析框架，为后续章节提供理论依据。

第三章，山西 YH 传媒有限公司员工离职现状及影响。本章节首先介绍公司的基本概况，包括组织架构、经营现状以及人力资源管理制度。详细分析公司员工构成及离职状况，包括员工离职的具体特点和离职对企业的具体影响。

第四章，山西 YH 传媒有限公司员工离职原因调查研究。本章通过设计并实施问卷调查，以及进行人员访谈，深入研究员工离职的多方面原因，分析涵盖了薪酬福利体系的不足、团队融合程度不高、正规交流途径的缺失、内部工作交流机制的不畅、企业集权管理程度偏高以及外部工作机会的吸引力等因素。

第五章，山西 YH 传媒有限公司员工离职问题解决措施。本章针对第四章指出的原因，提出具体的解决措施。包括优化薪酬福利体系、加强团队融合建设、拓展正规交流途径、畅通内部工作沟通机制、调整企业集权管理结构以及应对外部工作机会挑战的策略。

第六章，保障措施。本章提出了确保解决措施有效实施的保障措施，包括组织保障、应急保障和效果评估。组织保障涉及完善人才储备、明确职责分工；应急保障包括建立员工离职预警机制和快速补位机制；效果评估则通过建立评估指标体系和评估方法流程，确保策略的持续改进。

第七章，结论与展望。本章节总结了研究的主要发现和结论，指出了研究的局限性和不足，并对未来研究在员工离职问题上的深入探索提出了展望，以期为进一步的研究和实践提供参考。形成研究技术路线图如 1.3 所示：

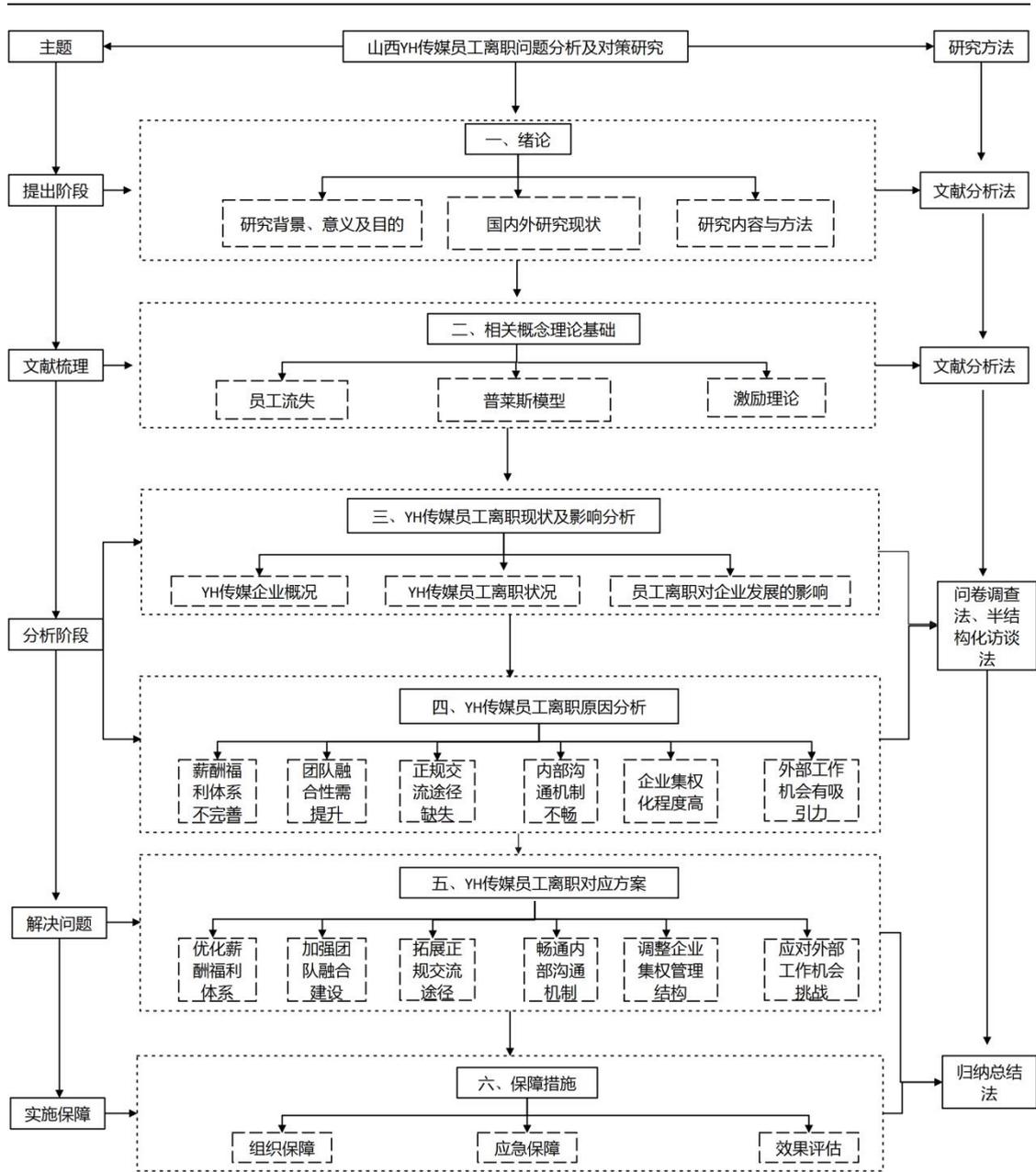


图 1.3 研究技术路线图

2 相关概念及理论基础

2.1 员工离职

2.1.1 员工离职的概念

在讨论员工离职概念时，国外多位学者给出不同视角的定义。Price（1977）^[45]提出，广义的员工离职概念是：“个体作为组织正式成员关系的中断”。这一视角下，员工离职涵盖了员工流入、晋升、降级、组织内部转岗以及流出等，员工与组织关系产生变化的情形，无论是员工主动选择还是被动接受，均属于员工离职涵盖范围。

Mobley（1982）^[46]提出更狭义的定义：“从组织中获取物质收益的个体终止其组织成员关系的过程”。相较于 Price 的广义定义，这一狭义定义涵盖的范畴更窄，它主要聚焦于员工与组织建立的正式关系终止，并未考虑员工的流入、组织内部流动以及非物质利益相关的雇佣关系，如志愿者、实习生、见习生等。基于学术界的共识，Mobley 对员工离职的定义可被进一步阐释为：“员工个体通过与组织的劳动合同解除，从而终止其从该组织获取物质报酬的过程。”此定义明确了组织成员与组织之间的关系为劳动合同关系，从而使得员工离职的概念更为明确和具有操作性。

在研究中采纳的员工离职概念为：员工与企业完全解除契约关系，以及虽未正式解除契约但已实际脱离企业运作的情形。采用此定义有助于全面揭示员工离职的多维度现象，为后续的研究提供了坚实的理论基础。

2.1.2 员工离职的分类

国内学者谢晋宇（1999）^[47]基于员工与企业之间的薪资及契约关系，提出了员工离职的两种分类模式。第一种分类是：员工与企业彻底终止薪资关系，或员工与企业完全断开任何法律认可的契约关系的过程。此类离职表征为员工丧失了企业所提供的薪酬及福利待遇，并且免除了对企业职责的承担。第二种分类是：尽管员工尚未与企业正式解除契约，但在实际操作中已表现出脱离企业的行为过

程。这种离职现象在我国国有企业中尤为显著，如员工下岗、停薪留职等情形。在这些情况下，尽管员工与企业之间的法律契约关系仍然存在，但员工实际上已不再参与企业的日常经营活动。陈德球和胡晴（2022）^[48]深入分析新时代下公司治理研究的新机制和新路径，从内部公司治理结构和外部公司治理机制等方面，提供切实可行的视角拓展和思路启发。

在深入分析员工流动现象时，有多个维度对其进行分类。根据钱晋（2021）^[49]中的阐述，员工流动可以分为三个层次：第一个层次是指在企业内部流动，即员工在不同职位间流动；第二个层次是指在企业之间流动，即在不同企业间流动；第三个层次是指在企业外流动，即在不同地域间流动。根据流动的范围可分为企业内部流动和企业外部流动；根据流动走向可分为专业流动、层级流动和地区流动。孔梅英（2010）^[50]在员工离职的分类上，按照决定主体的不同将员工离职分为主动离职和被动离职：主动离职指的是离职的决策主要由雇员做出，包括所有雇员主动辞职的形式；被动离职指的是离职的决策主要由组织做出，包括员工被组织解雇、裁员、由于经济下滑的停薪留职、开除、退休、终身残疾或死亡。由于主动离职由于决策主体是员工，企业往往比较难以预测和控制。员工突然流出企业，特别是知识型员工的离职，对企业造成较大的负面影响。于海云（2013）^[51]认为，员工流动有多种方式，其中最主要的是员工跳槽和企业衍生，研究中分别针对员工跳槽和企业衍生导致知识转移的过程、影响因素及机理进行进一步深入研究。闫泓序（2024）^[52]提出，人力资源离职具有外显性的标志行为特征，即个体与组织之间“解除劳动合同”与“工资收益关系”，不包含个体并未与组织解除劳动合同与工资收益关系，但不安心组织工作的“内隐性离职”。姜秀丽在《员工流动管理》^[53]中指出，从员工流动的显性程度来看，可以将其分为实际离职和潜在离职。实际离职，员工明确表示离职并已离开工作岗位，是企业直接可见的离职现象。潜在离职，员工虽然仍在工作岗位上，但可能因工作不满或缺乏动力而表现出消极态度，影响工作效率和团队合作。这种离职虽然不易察觉，但同样会对企业造成负面影响。

本文将重点关注员工的自主性、具有负面效应的以及实际发生的离职现象，以更深入地理解员工流动的原因和影响，为企业制定有效的管理策略提供参考。

2.2 普莱斯模型

普莱斯 (Price) 模型是 1977 年由美国学者普莱斯等人构建的员工流动理论框架。该模型在马奇和西蒙模型的基础上进行了拓展, 在探讨员工离职问题时, 将焦点放在了“员工满意度”这一核心变量上, 将企业变量和个人变量结合起来, 综合分析了员工离职的关键因素。

普莱斯模型针对“员工满意度”这一关键中介干扰因素, 提出了 5 个与之紧密相关的影响因素。(1) 员工的薪酬水平直接影响其对工作的满意度和离职意愿。当员工认为自己的薪酬低于市场平均水平或同行业内其他公司时, 容易产生离职的念头。(2) 融合性即员工在企业中的融入程度和归属感, 也对员工满意度产生积极影响, 当员工感到自己与企业文化、团队氛围相融合时, 其满意度往往更高, 融合性低会导致员工缺乏归属感, 增加离职的可能性。(3) 正规交流途径, 公司正式的沟通渠道和制度, 如会议、报告等。正规交流的缺失会使员工感到被忽视, 降低其对公司的忠诚度和满意度。(4) 交流媒介及手段, 有效的沟通渠道和沟通方式能够增进员工与企业之间的了解和信任, 从而提升员工的满意度, 相反, 如果企业存在沟通不畅或沟通方式不当的问题, 可能会导致员工满意度下降。(5) 普莱斯模型还指出, 企业的集权化管理程度与员工满意度呈负相关性。过度的集权化管理可能会限制员工的自主性和创新能力, 使员工感到被束缚和压抑, 从而降低其满意度。如图 2.1 所示:

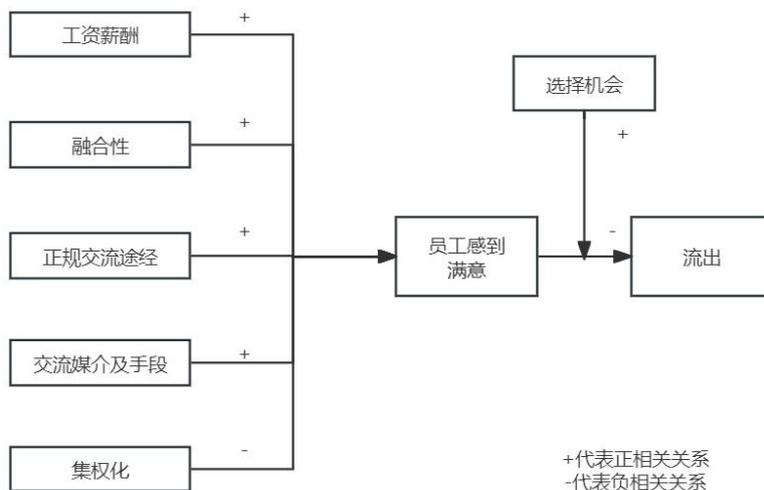


图 2.1 普莱斯模型

普莱斯模型指出，工作满意度和调换工作的机会是员工离职和其决定因素之间的中介变量。工作满意度反映员工对企业持有好感的程度，是员工是否选择离职的重要考量因素。外部工作选择的机会越多，离职的可能性越大。

这一模型为分析员工离职现象开辟了新的思路，它不仅关注员工个人的心理状态和动机，也深入探讨了企业组织结构和文化对员工心态的影响，从而为更全面、深入地理解员工离职的原因提供了有力的工具。

2.3 需求层次理论和双因素理论

国外各位学者对于马斯洛需求层次理论的研究，不仅专注于理论层面，而且注重研究该理论在实际生活中的应用成效，其分别从不同的角度对马斯洛需求层次理论进行阐述。晋铭铭和罗迅（2019）^[54]认为，马斯洛认为人的需要如同一个结构化的整体，把这些需要分成五层：生理、安全、爱和归属、尊重、自我实现，这五类需求依次由较低层次向较高层级排列，每一个环节都起着重要作用，构成了一个“金字塔”需求结构。随着社会越来越人性化，对人本思想的研究也越来越多，国内各位学者也纷纷从不同的角度提出了自己的看法。这些不同层次的需求反映了个体的需求的不同层次，不同等级的需求之间相互联系共同作用，并形成了个体不同行为的诱发因素。程新生（2024）^[55]提出，激励因素主要与工作内容本身有关系，主要包括工作取得的成就和荣誉、工作本身具有的挑战性以及职业发展等等，满足激励因素，可以极大地激发员工的工作热情和工作动力，同时也能降低员工的离职率。

在对企业的研究中，赫茨伯格提出了双因素理论，在该理论模型下，企业内部存在着满意和不满意两种对立的因素，这些因素的存在构成了对组织内部个体的激励，不满意的因素主要包括单位或者组织的政策与管理、监督制度、薪酬福利、办公条件等工作之外的因素，这些因素又被称为保健因素，产生的负向激励对员工产生消极的影响，并在员工需求长期得不到满足的情况下，其积极性会逐渐消失，并逐渐产生出对工作环境的不满，诱发其离职决策。满意因素能够充分满足和激励员工，因此又被称作激励因素。如表 2.1 所示：

表 2.1 双因素理论内容

保健因素（环境）	激励因素（工作内容本身）
金钱	工作本身
监督	赏识
地位	进步
安全	成长的可能性
工作环境	责任
政策和行动	成就
人际关系	

来源：《赫茨伯格的双因素理论（修订版）》，中国人民大学出版社

双因素理论与需求层次理论存在着对应关系，如图 2.2 所示：

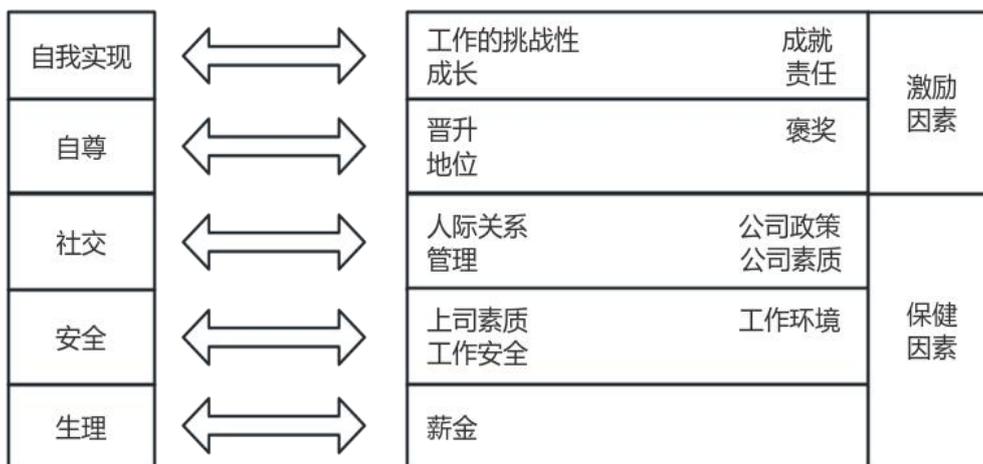


图 2.2 双因素理论与需要层次理论的关系

赫兹伯格的双因素理论和马斯洛的层次需要论的不同之处在于，马斯洛的理论是针对需要和动机而言的，而双因素理论是针对满足这些需要的目标和诱因而言的。

2.4 公平理论

齐宝鑫（2018）^[56]认为，学者们分别从经济学激励理论与心理学激励理论两个层面，展开对激励理论的研究。与经济学激励理论相关的研究多与现代企业理论密切相关，其基本假定是将人视为理性人，追求利益最大化目标；而心理学激

励理论考虑个体差异,将人视为真实人,强调个体主动性。在心理学激励理论中,较为流行的认知激励理论涵盖了内容型激励理论,如需求层次理论、双因素理论、成就需求理论等,和过程型激励理论,如期望理论、公平理论、归因理论等。其中,顾建平和陶应虎(2013)^[57]研究认为,过程型激励理论主要就是研究一个人被打动的过程,即研究行为是如何产生、发展、改变和结束的过程。公平理论认为人们认为薪酬分配是否公平取决于主观判断,程序公平感也会影响组织的绩效。

本研究聚焦于公平理论。这是由美国心理学家亚当斯在 1965 年提出的另一个重要的激励理论。郝辽钢和刘健西(2003)^[58]提到,亚当斯在《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》(1962)、《工资不公平对工作质量的影响》(1964)、《社会交换中的不公平》(1965)等著作中提出了公平理论。赵曙明(2001)^[59]在著作中提到,公平理论主要探讨了个体对于自身所得报酬与他人所得报酬之间公平性的感知,以及这种感知如何影响他们的工作动机和满意度。

亚当斯的公平理论认为,个体不仅关心自己报酬的绝对量,更关心自己报酬的相对量。他们会在自己的投入(如努力、能力、时间等)与所得报酬之间,以及自己的报酬与他人的投入—报酬比例之间进行比较。谭春平等人(2019)^[60]认为,如果个体认为自己的投入、报酬比例与他人相当,即感到公平,那么会保持现有的工作动机和满意度;反之,如果感到不公平,工作动机和满意度就会受到负面影响。

对组织公平感,国内外的学者对公平理论进行了不同程度的拓展研究。孙伟(2004)^[61]研究认为,企业的人力资源管理者要为员工营造一个公平的环境,让员工觉得自己在一个公平的环境下工作,在公平的氛围下激励员工工作的积极性,从而提升员工工作的绩效,最终实现组织目标。对组织的公平感的研究主要集中在两个方面:一是组织公平感的结构,即组织公平感的主要构成及其相互之间的关系;二是组织公平感的效果,即组织公平感与员工行为之间的关系。张玉华等人(2023)认为,根据公平理论^[62],个体工作积极性不仅跟报酬多少有关,而且与个体对报酬分配是否感到公平密切相关。还有研究表明,分配程序公平调节分配结果公平对个体心理和行为的影响,薪酬分配可以通过分配制度设计实现效率导向与感情导向的双赢。

在公平理论的实践中,企业需要注意以下几点:

(1)确保薪酬体系的公平性：韦志林（2016）^[63]认为，薪酬心理折扣对工作绩效产生显著的负向影响；薪酬公平感在薪酬心理折扣和工作绩效之间起到部分中介作用。

(2)提供公平的晋升机会：王庆娟等人（2023）^[64]研究认为，晋升公平不仅包括晋升结果公平、晋升程序公平和晋升互动公平，还包括晋升机会公平；晋升公平会引发员工的情绪变化（积极情绪、消极情绪和情绪耗竭）和认知变化（基于组织的自尊、感知的义务、组织信任和自我反思），进而改变员工—组织关系（组织认同和组织承诺）、工作态度（工作满意度和投入度）及工作动机（未来晋升动机），最终影响员工在一般管理情境和中国管理情境中的接近和回避行为（如离职/转岗、沉默行为、拉关系行为和合作行为等）。

(3)建立公平的绩效评估机制：刘金波等人（2013）^[65]研究认为，绩效评估关注考评的结果，员工将自己的付出与回报做对比，计算投入和输出的比率。如果员工认为最终的考评结果反映的是自己的真实的绩效水平，就会认为评估的结果是公平的。

表 2.2 公平理论

比率比较	感觉
$O_a/I_a < O_b/I_b$	职员 a 因为酬劳过低产生不公平
$O_a/I_a = O_b/I_b$	公平
$O_a/I_a > O_b/I_b$	职员 a 因为酬劳过高产生不公平

来源：《管理学》，（美）斯蒂芬.P.罗宾斯出版社

3 山西 YH 传媒有限公司员工离职现状及影响

3.1 山西 YH 传媒有限公司企业概况

3.1.1 公司简介

山西 YH 传媒有限公司成立于 2009 年，坐落于山西省太原市，公司注册资本为 1000 万元，实缴资本 110 万元。业务涵盖电视、报纸、网络广告设计制作，以及展示牌、灯箱、条幅、印刷品、LED 显示屏广告的设计、制作与发布。YH 传媒在行业中表现突出，代理多项传统媒体房产广告业务，包括凤凰房产网山西频道、太原综合广播 90.4、山西晚报等，并负责保利、华润、碧桂园、山西建投等企业在山西的地产电销业务。公司在户外广告和电销领域位居同业前列，承揽并分销山西省内高速公路户外及太原市内围挡、灯箱广告。

天眼查数据显示，山西省传媒企业中，存续在业者共 18084 家，其中成立 5 年—10 年的 63 家，10 年以上的 16 家。注册资本分布方面，100 万—200 万元的有 93 家，200 万—500 万元的有 43 家，500 万—1000 万元的有 51 家，1000 万元以上的 31 家。由此看来，YH 传媒在此背景下具有一定的市场竞争力。

3.1.2 组织架构

山西 YH 传媒有限公司共有员工 134 人（参保人数、不含外聘人员），公司内部设立 9 个职能中心，分别是：内容调度中心、经营管理中心、行业运营中心、地市拓展中心、电商新零售运营中心、视觉中心、品牌拓展中心、办公室和技术中心。其中经营管理中心、行业运营中心、地市拓展中心、电商新零售运营中心、视觉中心等下设了分支部门或站点，具体组织机构划分如图 3.1 所示。

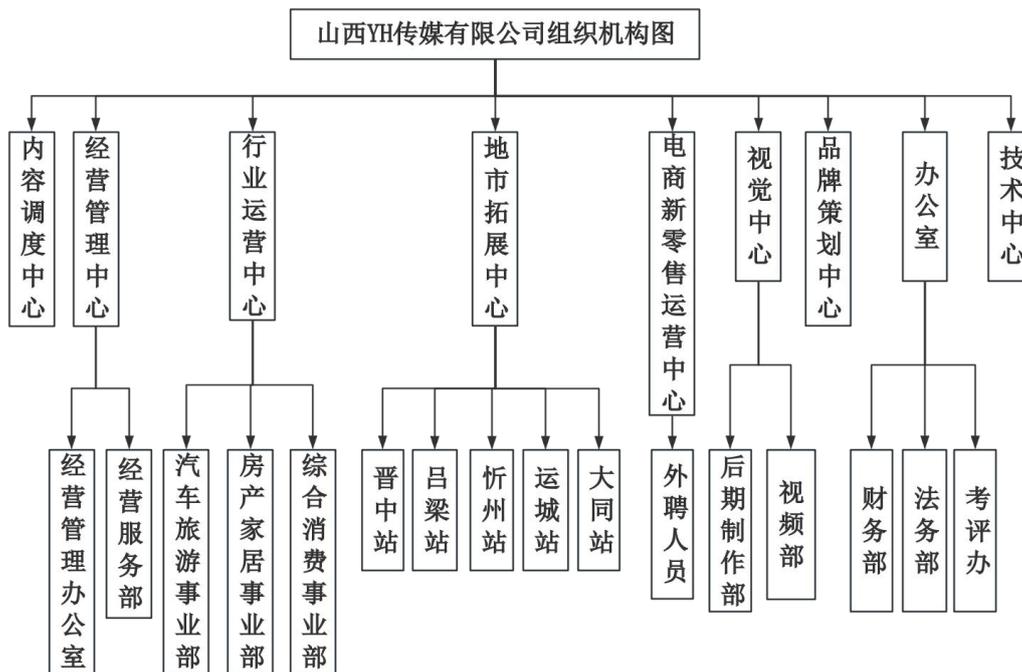


图 3.1 山西 YH 传媒有限公司组织机构图

3.1.3 经营现状

通过多年积累，山西 YH 传媒有限公司已形成一定的市场影响力和客户资源。互联网及移动互联网广泛普及，传媒行业经历了转型，传统媒体遭遇新媒体及自媒体的激烈竞争，市场份额逐步缩水。此外，消费者对内容质量和个性化的需求日益提升，为公司带来前所未有的挑战。

YH 传媒的核心业务包括传统媒体报刊出版、广告代理、户外广告、内容制作与活动策划，其中尤以广告代理、户外广告和内容制作为公司收入的主要来源，占比达 92%。近年来，公司的广告代理和户外广告业务量下滑，而内容制作业务保持相对稳定的市场份额。活动策划作为新兴业务，展现出较大的市场潜力。

公司客户群体可分为三类，具体情况如下：一是品牌推广需求较高的企业，主要为深耕山西市场的知名大型开发商，数量由 25—35 家缩减至约 10 家，其中华润、保利、中海、星河湾、中铁建等五家企业占据了 YH 传媒地产广告业务的 90% 以上；二是本土主流家居卖场，包括居然之家、红星美凯龙和黎氏阁家居卖场等三家；三是在特定领域具有影响力的客户，如国家电网山西公司、山西广誉远国药有限公司及各省市商会等。这些客户对广告投放和品牌推广有较高的需求，

与 YH 传媒保持着稳定的业务合作关系，是公司收入的重要来源。

财务状况方面，截至 2023 年末，YH 传媒资产总额为 1356.94 万元，较年初减少 153.74 万元，降幅为 10.18%；负债总额为 714.39 万元，较年初增加 111.01 万元，增幅为 18.40%；利润总额为-264.74 万元，较上年亏损有所减少，增幅为 29.85%。

3.1.4 公司人力资源管理制度

山西 YH 传媒有限公司拥有一支高素质的员工队伍，员工总数为 134 人。其中，管理人员 22 人，专业技术人员 67 人，营销人员 30 人，其他人员 15 人。

在人力资源管理方面，公司出台的相关制度较为有限，主要包括 2023 年修订的绩效考核和考勤类制度，具体为《山西 YH 传媒有限公司员工考核奖励分配办法》《山西 YH 传媒有限公司运营人员考核评价办法》以及《山西 YH 传媒有限公司员工休假与考勤管理办法》等。其他配套制度，公司并未单独制定具体的实施细则。值得注意的是，《山西 YH 传媒有限公司员工休假与考勤管理办法》自 2013 年修订后一直沿用至今，而《山西 YH 传媒有限公司员工考核奖励分配办法》和《山西 YH 传媒有限公司运营人员考核评价办法》则于 2023 年年中进行修订。

公司有明确的招聘流程和标准，涵盖职位发布、简历筛选、笔试及面试评估等环节，确保人才选拔与岗位需求的匹配。鉴于传媒行业的特性，公司实施了严格的保密制度以保护商业机密和知识产权，规范了离职管理，包括离职手续和工作交接，以保障公司运营的连续性。

公司在人员晋级、双向交流等方面缺乏具体办法，且未建立员工关系管理制度，导致员工与管理层之间缺乏有效的沟通和反馈机制，不利于问题的解决和良好员工关系的维护。此外，公司尚未制定职业健康与安全制度，对员工的身心健康和工作环境安全关注不足，缺乏必要的健康保障措施。

综上所述，现有的人力资源管理制度未能充分适应山西 YH 传媒有限公司人力资源发展的需求。

3.2 山西 YH 传媒有限公司员工构成及离职状况

3.2.1 公司员工构成

截至 2023 年末，山西 YH 传媒有限公司共有 134 名正式员工，本文按照性别、年龄、学历和岗位分布等人口统计学特征进行分析，以期为后续研究提供基础数据和参考。

表 3.1 山西 YH 传媒有限公司员工结构分析

	分类	人数	占比
按年龄分	50 岁以上	7	5.22%
	40—49 岁	81	60.45%
	30—39 岁	36	26.87%
	29 岁以下	10	7.46%
按学历分	硕士及以上	8	4.90%
	本科	121	84.62%
	大专及以下	15	10.49%
按性别分	男性	54	40.30%
	女性	80	59.70%
按岗位分	高层管理者	7	5.22%
	中层管理人员	15	11.19%
	普通员工	112	83.58%
	初级	15	11.19%
按职称分	中级	64	47.76%
	副高	55	41.04%

数据来源：山西 YH 传媒有限公司技术中心人力资源系统

表 3.1 反映出山西 YH 传媒有限公司面临的一个显著问题，即人员结构呈现出明显的年龄分布不均，尤其是 29 岁以下员工的占比极低，仅为 7.46%，这表明公司在吸引和留住年轻人才方面可能存在问题。此外，40—49 岁的员工占据

了主导地位，占总人数的 60.45%。在传媒企业中，该特定年龄段员工的高占比现象，导致公司在技术迭代与创新思维方面不及年轻员工活跃，这一年龄段的员工较多在一定程度上限制了业务的快速扩张，从而在动态变化的劳动力市场中呈现出相对较弱的市场竞争力。如图 3.2 所示：

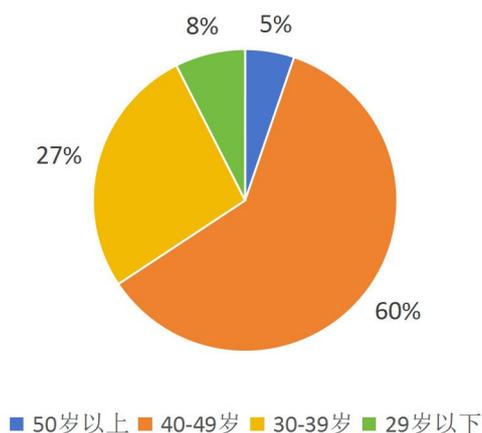


图 3.2 山西 YH 传媒有限公司员工年龄结构分布占比图

经调查，该公司管理层的年龄普遍偏高，高级管理者及中层管理人员共计 22 人，其中 50 岁以上的占比达 32%，占比较大。如图 3.3 所示：

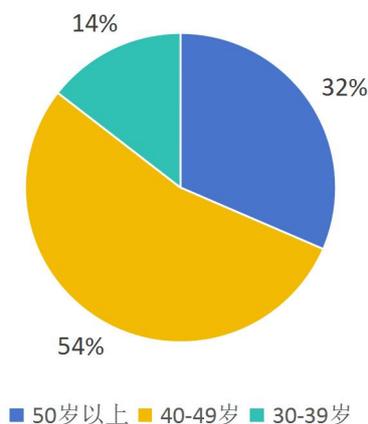


图 3.3 山西 YH 传媒有限公司中层以上管理人员年龄结构占比图

在各企业中，老员工问题是普遍存在的管理挑战。如何在岗位配置中发挥老员工的优势，已成为一个需要深入探讨的议题。该公司的高级及中层管理人员多

由内部晋升的老员工担任，其管理风格倾向于传统，对新事物的接纳速度相对缓慢。企业员工学历结构和思想观念的转变下，这种管理方法逐渐显现出其不适应性，难以有效调动员工，尤其是青年员工的职业热情与积极性。

企业应当充分挖掘老员工的潜在价值，使其在工作中发挥出经验丰富的优势。在特定岗位上，老员工能够转化为宝贵的组织资源。例如在运营领域，企业可利用老员工的细致，委派其负责档案整理、物料管理等事务性任务，以此确保工作的精确性，同时缓解因年龄增长可能导致的效率降低问题。此种配置亦为年轻员工创造了更多发展空间，使年轻员工能承担更具挑战性的职责，激发其工作热情和创新潜力。另一方面，企业亦不应忽视新员工的引入，持续招聘新员工，为企业注入新鲜血液，是维持企业持续发展的关键动力。新员工的加入不仅为企业带来新颖的视角和理念，同时也为老员工施加了一定的竞争压力，激励其维持工作的活力和进取心。

从山西 YH 传媒有限公司的员工学历结构来看，本科及以上学历的员工占比 84% 以上，其员工学历平均水平基本能够支撑企业当前业务发展的需求。如图 3.4 所示：

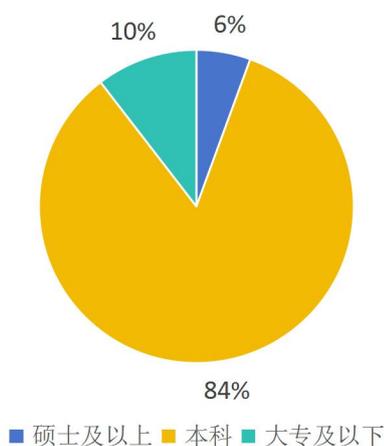


图 3.4 山西 YH 传媒有限公司员工学历占比图

在员工内部晋升、离职等事件引发特定职位空缺的情况下，公司会从现有员工中选拔人才，或实施岗位轮换等措施，以保障工作流程的连续性和效率。作为在山西地区规模较大、成立较早的传媒企业，山西 YH 传媒有限公司的员工团队不仅在综合素质上表现出色，在工作作风上也体现出稳健与扎实的特点，这一特质构成了关键竞争优势。

在企业内部，持有硕士及以上学历的 8 位员工，均为在职学习提升了其学历水平，这一现象与招聘市场对求职者学历要求的不不断提高密切相关。2006 年起，传媒企业应聘者的学历标准普遍倾向于本科及以上，以下学历的招聘企业相对较少。这一标准不仅提升了传媒公司员工的整体素质，同时也激发了在职员工提升学历的意愿。学历提升后，部分员工有了加入行业头部企业、中央级传媒机构的就业机会，由此产生的员工高流动性，成为企业人力资源管理中的一个显著现象。

在调查该企业岗位性别分布特征时，发现高级管理者呈现出显著的性别失衡，其中男性员工的占比高于女性。在职能中心员工的构成中，女性员工的数量则超过了男性。在业务岗位上，女性员工通常凭借其特有的认真、耐心等性别特质，在文字创作、图文设计等方面展现出特有的优势。针对山西 YH 传媒有限公司的具体情况，女性员工占据了总员工数的 59.7%，如图 3.5 所示：

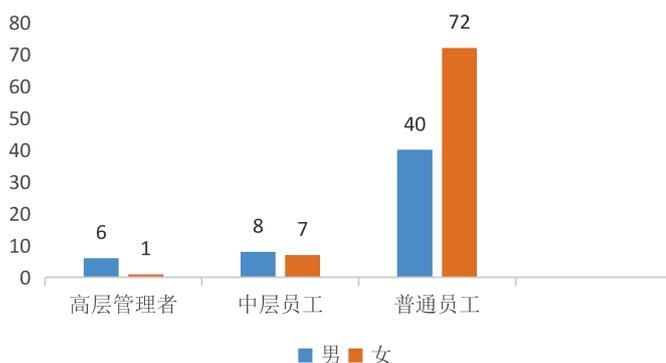


图 3.5 山西 YH 传媒有限公司员工各岗位性别分布占比图

3.2.2 人才持续快速离职情况

近年来，传媒企业数量快速增长，不仅加剧行业内竞争，同时也对员工队伍稳定性产生显著影响。优质员工不断被提供更优厚薪资福利的同业企业挖角，员工离职的现象愈发严重，这一趋势进一步凸显了企业间人才竞争的激烈。

据调查数据显示，2019 年 12 月，山西 YH 传媒有限公司的员工为 186 人。至 2024 年 7 月，原 186 名员工中，保持在职状态者下降至 134 名，共有 52 名员工已离职。仅在过去的近 5 年间，平均离职率达到 27.96%，形势极为严峻。如表 3.2 所示：

表 3.2 山西 YH 传媒有限公司人员离职情况

年份	2020	2021	2022	2023	2024	总计
离职人数	3	2	22	12	13	52
比例 (%)	5.77%	3.85%	42.31%	23.08%	25.00%	100%

从近 5 年山西 YH 传媒有限公司员工离职数据来看，可划分为两个阶段：

第一阶段（2020 年—2021 年）：山西 YH 传媒有限公司经历了自成立以来的首次业绩衰退。该公司广告收入的 80% 依赖于本地房地产企业，受房地产行业政策调控的影响，该行业陷入了低迷，进而直接引发山西 YH 传媒有限公司广告业务急剧下降。在此背景下，与房地产广告业务密切相关的部门员工开始出现连续离职现象。离职员工多数转投其他传媒企业，寻求更为稳定的就业机会和更佳的职业发展路径。此阶段员工离职的主要动因与公司的业绩下滑及个人收入减少直接相关。广告业务的衰退导致员工面临前所未有的职业压力，不少员工对公司的未来持悲观预期，进而选择离职。此外，部分员工因对公司管理机制、工作环境等的不满，亦选择了离开公司。

第二阶段（2022 年—2024 年）：传媒行业普遍持续低迷，市场环境的变迁与竞争的激烈使得公司的经营状况进一步恶化，导致各职能部门员工相继离职。首先，公司业务的衰退直接影响了全体员工的收入水平，成为驱动员工离职的显性因素。其次，部分追求职业晋升的员工无法实现个人职业发展目标，从而选择离职。第三，中央媒体广告代理公司陆续进入山西市场，这些企业向山西 YH 传媒有限公司的员工提供了更具吸引力的管理岗位和职业发展机遇，成为员工离职的重要诱因。此阶段，员工离职后的去向表现出多样化特征，除了转投其他传媒企业外，部分员工选择了自主创业或转行等不同的职业路径。这些员工的离职不仅带走了公司的经验和资源，且对公司团队士气及持续发展造成了负面影响。

3.2.3 公司员工离职的特点

（1）员工离职速度加快且呈现持续性

研究表明，在 2020 年至 2024 年间，山西 YH 传媒有限公司累计失去了 52 名员工，年均员工离职率约为 10 人。具体来看，2020 年员工离职 3 人，2021

年 2 人，2022 年激增至 22 人，2023 年 12 人，2024 年 13 人。数据分析显示，2022 年的员工离职人数达到峰值，占总离职人数的 42.31%。调研发现，这一现象与传媒行业广告业务收入的整体下滑相关，山西省内传媒企业普遍出现了员工流动的情况。在此背景下，部分企业核心员工借机跳槽至待遇更优、知名度更高的企业；知名度较高的企业则进行内部人员淘汰与调整。自 2022 年起，山西 YH 传媒有限公司员工队伍经历了显著波动，员工离职速度加快，并持续至 2024 年。观察到同事成功转投更优越的职业平台，产生了“示范效应”，激励其他员工寻求更理想的职业发展机会。山西 YH 传媒有限公司内部员工的离职，不仅意味着公司失去了宝贵的人力资源，且加重了剩余员工的工作负担。离职员工遗留的工作职责需重新分配，提升了剩余员工的工作压力。在持续的工作压力和不断增强的示范效应作用下，公司员工开始考虑离职。员工离职现象已成为山西 YH 传媒有限公司近年来面临的重要挑战，不仅干扰了公司的日常运营，且对公司的长期发展造成了深远的影响。鉴于此，公司必须严肃对待这一问题，深入探究其具体成因，并寻求有效的对策，以确保在激烈的市场竞争中能维持稳定的发展态势。

（2）年富力强员工离职率高

在职业生涯的发展过程中，员工的行为模式和心理状态随年龄增长而呈现不同的特征。相较于年轻员工，年长员工在职业路径上更倾向于追求稳定性和保守性。这种倾向表现在职业选择上更谨慎，更倾向于在某一职位上长期稳定工作，以寻求稳定的职业环境和薪酬。处于年富力强阶段的员工更倾向于通过尝试不同工作或岗位来丰富职业经历，期望通过经验多样化来实现职业认同和自我价值。因此，30 至 49 岁年龄段的员工，通常已积累了丰富的工作经验和技能，因此对晋升机会的渴望更为强烈。当面临晋升机会匮乏时，这部分员工会感到显著心理落差，削弱其工作热情和动力，引发心理波动，最终导致离职。

（3）离职员工学历较高

由于历史原因，进入公司的第一批员工大多来自社会招聘，一部分人学历在大专及以下。进入 2011 年以后，公司招聘机制不断完善，招聘员工第一学历为本科及以上。还有一部分工作人员在入司工作后参加了进修和培训，提高了自己的学历。

在 2020 年至 2024 年间，员工离职的 52 人中，学历在大专及以下的为 10

人，本科 37 人，硕士及以上 5 人。员工离职呈现出明显的高学历化趋势，进一步削弱了公司员工队伍的专业能力和素质。如图 3.6 所示：

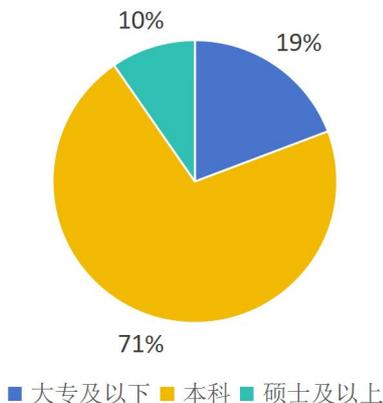


图 3.6 山西 YH 传媒有限公司离职员工学历结构

(4) 离职员工性别失衡

从性别方面来看，山西 YH 传媒有限公司离职的 52 个员工中，男女人数存在差距，男性为 22 人，女性为 30 人。如表 3.3 所示：

表 3.3 山西 YH 传媒有限公司离职员工性别情况

性别	合计	占比
男	22	42.31%
女	30	57.69%
总计	52	100%

数据来源：山西 YH 传媒有限公司

在职业发展方面，男性员工倾向于通过职业转换获得更高级别的职位和更优越的薪酬待遇。男性员工会因薪酬福利水平低、无法满足家庭的经济需求而选择离职。女性员工更加重视工作的稳定性和家庭与工作的平衡，因此在职业规划上倾向选择在现有企业内部进行发展，但会由于传媒行业工作环境复杂多变，无法应对各种突发状况和压力而选择离开。

(5) 流出员工在职岗位对比

根据表 3.1 数据分析，按岗位划分，离职的员工中，普通员工占比较大，共

42 人；其次是中层管理人员 10 人。如图 3.7 所示：

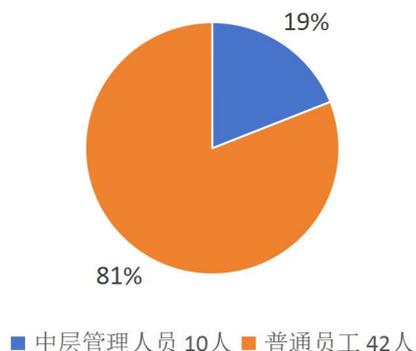


图 3.7 山西 YH 传媒有限公司离职员工岗位结构情况

在研究样本中，创业型员工占总离职人数的 5.77%，共计 3 人。这些员工成立了独立的文化公司或投身于新媒体领域的创业项目，实现了从传统工作模式向创新业态的转变。值得注意的是，其中亦包括若干女性员工，离职后选择了自主创业。

离职的普通员工倾向于被新媒体或互联网公司所吸引，这些企业通常提供更优越的薪酬待遇、更灵活的工作时间、更广阔的职业发展空间。这些员工借助在传统媒体领域积累的专业知识和技能，为新媒体或互联网公司贡献价值。在离职的女性员工中，大多数选择加入了新媒体或互联网公司，偏好能够提供灵活工作时间和优厚福利待遇的企业。

此外，有一部分员工在离职后彻底脱离了传媒行业，转而投身于其他具有更佳发展潜力的行业。这些个体根据自身的兴趣、能力以及市场需求，重新定位其职业规划。另有少数员工在离职后选择了继续教育或专业深造，旨在提升自身的专业能力和市场竞争力。他们通过攻读高等学位或参与各类专业培训和认证课程来实现这一目标。

3.3 员工离职对山西 YH 传媒有限公司的影响

3.3.1 对企业工作绩效的影响

员工离职对山西 YH 传媒有限公司的工作绩效产生了显著负面影响，主要体现在业务连续性的中断。特别是关键岗位员工的离职，造成了部门岗位空缺，这

些员工所拥有的专业技能、知识和经验难以立即替代，从而导致相关工作流程的延误和效率降低，进而影响部门整体的工作进度和绩效。

对于项目团队而言，核心成员的离职直接导致项目进展受阻，团队不得不投入新成本进行新成员的招募、培训和交接，不仅增加成本，还导致项目延期，削弱公司的业务运营和市场竞争力。

现有员工在承担额外工作负担的同时，面临工作压力增大，不可避免地影响了其工作效率和质量。新员工的融入过程伴随着工作效率降低，进一步加剧了对整体工作绩效的影响。

3.3.2 对整体团队建设的影响

员工离职削弱了团队的稳定性和凝聚力，剩余员工可能因同事的离职而产生职业不安，进而影响其工作积极性和投入度。新员工的融入过程可能伴随着团队内部的摩擦和冲突，延缓了团队效能的恢复。

员工离职还向外界传递了关于公司管理不善、工作环境不佳或发展前景不明的负面信号，损害了公司的品牌形象和声誉，降低了市场竞争力。同时，合作伙伴和客户的信任度可能因员工离职而降低，影响了合作关系的稳定性。公司招聘新员工的难度增加，优秀人才可能因公司声誉受损而犹豫加入。

3.3.3 对企业经营成本的影响

员工离职导致招聘成本显著上升，成为公司面临的主要直接经济损失之一。以员工任职半年后离职为例，根据太原市情况的保守估算，公司承担的招聘成本超过 3000 元。这一成本随员工离职率的提高而加剧，涵盖了招聘广告发布、简历筛选的时间与费用；面试阶段产生的开支，如面试场地租赁、面试官的薪酬及时间投入；录用前的准备工作，包括背景调查、体检、合同准备等费用；以及入职手续和社保公积金办理的相关费用。

公司还需承担培训期间的薪酬支出和培训资源投入，包括培训材料准备、场地租赁、教材和软件购置费用，以及培训师和参训员工薪酬。若员工短期内离职，则此培训成本转化为沉没成本。

4 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因分析

为全面且深入地剖析山西 YH 传媒有限公司员工离职的现状及其背后的真实动因，研究设计并实施了一份详尽的调查问卷，并对离职员工、在职员工以及人力资源部门的关键人员进行了访谈。

通过收集和分析问卷调查数据，归纳山西 YH 传媒有限公司员工离职的关键因素，并通过与离职员工代表的访谈，揭示准确原因，为制定有效对策提供支持。

4.1 山西 YH 传媒有限公司员工离职问卷调查

4.1.1 问卷的设计与实施

调查问卷分为两个部分，第一部分为“离职员工个人基本情况”，设置了 5 道题目，分别包括离职员工的性别、年龄、婚姻状况、学历水平和在山西 YH 传媒有限公司的工作年限。第二部分为“离职问卷调查”，根据普莱斯模型六个影响离职的因素，设置了 24 道题目，分别从工资与福利水平、融合性、交流媒介与手段、正规交流途径、企业集权化、外部工作选择机会等维度，调查员工离职的原因。在选项的设计上，采用 Likert 5 分量表法，从“非常不同意”到“非常同意”分别给予 1—5 分。详细的调查问卷表见附件 A。

4.1.2 问卷调查对象确定、发放与回收

近 5 年间，山西 YH 传媒有限公司员工离职人员共 52 人，因此本次问卷发放对象进行了样本全覆盖。从 2024 年 3 月 5 日至 5 月 5 日期间，以电子版方式向这些员工发放，电子版主要使用问卷星作为载体，通过微信和电子邮件的方式发送问卷的二维码或链接。本次调查共发放问卷 52 份，回收 52 份，其中有效问卷 52 份，问卷回收率 100%，问卷有效率 100%。

4.1.3 问卷调查结果分析

对被调查者的基本信息，包括性别、年龄、婚姻状况、文化程度、工作年限等 5 个方面进行了统计，统计结果如下：

表 4.1 描述性统计分析

人口变量		频率	比例
性别	男	22	42.31%
	女	30	57.69%
年龄	29 岁以下	5	9.62%
	30—39 岁	21	40.48%
	40—49 岁	16	30.77%
	50 岁以上	10	19.23%
学历程度	大专及以下	10	19.23%
	本科	37	71.15%
	硕士及以上	5	9.62%
婚否	已婚	44	84.62%
	单身	8	15.38%
工龄	0—3 年	9	17.31%
	3—10 年	24	46.15%
	10 年以上	19	36.54%

来源：山西 YH 传媒有限公司人力资源系统

研究通过调查问卷对离职员工的离职原因进行了系统调查,涵盖了工资与福利水平、组织融合性、交流媒介与手段、正式沟通渠道、企业集权程度以及外部工作机会等六个维度。问卷包含 24 个具体问题,计划详尽地收集数据进行分析。以下将对所收集的统计数据进行分析,见表 4.2:

表 4.2 山西 YH 传媒有限公司离职员工离职原因调查问卷结果统计表

问题描述	完全不同意	不同意	结果
工资与福利水平			
我认为我的工作付出和工作回报是相匹配的	38.46%	42.31%	80.77%
我认为公司在薪酬、奖励制度方面很公平	23.08%	38.46%	61.54%
我认为公司福利很全面	44.23%	55.77%	100.00%

续表 4.2 山西 YH 传媒有限公司离职员工离职原因调查问卷结果统计表

问题描述	完全不同意	不同意	结果
公司给予员工足够的长效激励机制缺失	32.69%	44.23%	76.92%
融合性			
离职前的岗位、工作内容适合我	25.40%	25.80%	51.20%
我所在部门经常搞团建活动	41.50%	47.30%	88.80%
我认为公司工作环境很舒适	11.50%	40.38%	51.88%
我认为公司针对本职岗位的培训机会比较多	34.62%	42.31%	76.93%
正规交流途径			
我认为公司会议制度很完善	15.40%	38.80%	54.20%
对公司运营情况，每位员工都知晓真实数据	48.08%	38.46%	86.54%
我认为公司的绩效考核制度非常合理	38.46%	44.23%	82.69%
交流媒介与手段			
我的直接上级对我工作上的建议反馈很及时	32.69%	57.69%	90.38%
我认为公司内部沟通和交流比较顺畅	25.00%	44.23%	69.23%
我认为公司对于团队建设很重视	28.85%	48.08%	76.93%
我认为跨部门合作交流较为顺畅	28.85%	34.62%	63.47%
企业集权化			
您在工作中是否有足够的自主权来做出决策？	33.50%	23.10%	56.60%
公司的重要决策需要层层审批？	38.2%	32.6%	70.8%
您认为公司的组织结构是否过于集中，导致决策效率低下？	23.50%	26.90%	50.40%
我对公司管理者的管理能力与水平比较认可	36.54%	36.54%	73.08%
外部工作选择机会			
行业发展前景对我来说影响很大	42.31%	15.38%	57.69%
疫情后经济下行，对企业影响很大	40.38%	30.77%	71.15%
我认为这个行业的工作机会比较多	28.85%	42.31%	71.16%
我觉得以我的能力能够轻松找到更好的工作	7.69%	9.62%	17.31%
我从没想过愿意离职创业	20.5%	30.1%	50.6%

4.1.4 问卷信度和效度检验

在调查问卷完成后,对本次调查问卷的数据进行可信度检验。利用 Cronbach Alpha 系数(即克隆巴赫 α 系数)对调查问卷数据进行信度检验,信度反映的是测量结果的一致性和稳定性。Cronbach's Alpha 系数值越大,问卷的可靠性越高。系数如果在 0.9 以上,表明信度较高;系数值在 0.7—0.8 之间,表明具有相当的信度;系数值在 0.6—0.7,表明可接受;系数在 0.6 以下,需要考虑重新编排问卷。

对调查问卷结果使用软件 spss 24 进行信度分析,信度系数值为 0.957,大于 0.9,因而说明研究数据信度质量很高,具体如表 4.3 所示:

表 4.3 调查问卷信度分析

Cronbach 信度分析—简化格式		
项数	样本量	Cronbach α 系数
24	52	0.957

使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证, KMO 值为 0.843, KMO 值大于 0.8, 研究数据非常适合提取信息(从侧面反映出效度很好)。如表 4.4 所示:

表 4.4 调查问卷效度分析

KMO 和 Bartlett 的检验		
	KMO 值	0.843
	近似卡方	1886.732
Bartlett 球形度检验	<i>df</i>	435
	<i>p</i> 值	0.000

4.2 山西 YH 传媒有限公司离职人员访谈

为更加深入研究山西 YH 传媒有限公司员工离职的具体原因,在调查问卷的基础上,基于普莱斯模型的六个维度,对公司内部管理层以及已离职的员工进行了深度访谈。

4.2.1 访谈目的与对象

对于管理层的界定范围，国外研究一般将管理层的范围界定在以 CEO 为核心的高层管理团队中。国内研究一般对管理层的界定有以下三种方式：将管理层定义为董事长与总经理^[67]；将管理层定义为董事会之外的高层管理者即总经理、副总经理、财务总监，但包含董事会秘书^[68]；将管理层定义为董事会及监事会成员，以及其他高级管理人员^[69]。本文界定管理层时包含企业法人，以及总经理、副总经理、财务总监等高层管理人员。

在访谈中，针对企业管理层的访谈对象是一位自 2009 年起加入公司并逐步晋升至总经理职位的关键员工——谢总。在 16 年间，谢总历任骨干员工、部门主任、中心主任、副总经理等要职，对公司的运营流程、企业文化、员工心理状态等方面具有全面认识。谢总的职业发展路径亦体现了企业内部晋升体系、员工满意度及职业发展规划的实际状况。谢总的视角为研究提供了高层管理者对员工离职问题的看法，这对于剖析员工离职的深层次原因具有意义。在企业内部，不同高层管理者间可能存在意见分歧，谢总的观点，在很大程度上能够概括管理层的普遍看法。选择单一高管进行深入访谈，有助于避免因信息过量或矛盾而引起的分析复杂性。

访谈的 6 名离职人员中，涵盖了从入职仅 1 年到工作长达 11 年的员工，能够反映出员工在不同职业生涯阶段离职的动机和原因，增强了研究的全面性；涵盖了不同岗位层级的员工，包括普通员工和中层员工，有助于理解不同职位层次员工离职的差异性；不同离职去向的员工，有的选择创业，有的跳槽至国有企业或民营公司，这种多样性能够揭示不同离职路径背后的动机和影响因素。这 6 名员工基本情况为：

表 4.5 访谈 6 名离职员工基本信息表

编号	年龄	性别	学历	在职年限	离职前岗位	离职去向
1	35	女	本科	6	普通员工	创业，从事婚礼策划
2	42	女	硕士	4	中层员工	创业，从事企业咨询、品牌策划
3	32	男	本科	3	普通员工	跳槽至本地传媒行业国有企业

续表 4.5 访谈 6 名离职员工基本信息表

编号	年龄	性别	学历	在职年限	离职前岗位	离职去向
4	33	女	本科	1.5	普通员工	跳槽至其他民营传媒公司
5	43	男	硕士	9	中层员工	跳槽至本地某国企
6	40	女	本科	11	中层员工	跳槽至其他民营传媒公司

访谈的 6 名员工目前均在太原市重新就业。员工 1 和员工 2 离职后选择了创业，这一选择反映了企业内部创业机会的缺乏，或企业无法满足员工对个人职业发展的追求，这有助于研究员工离职的动机。员工 3 至员工 4 跳槽至其他企业，这一离职原因与职业发展、薪酬福利、工作环境等因素有关，有助于分析企业内部存在的问题。员工 5 和员工 6 在职年限较长，这一离职反映了企业文化和员工长期职业规划的契合度问题。

对上述 6 名离职员工，采用了一对一的访谈方式，围绕访谈提纲开展提问，每次时长 30—60 分钟。从不同层面和维度与访谈对象进行面对面交流，保证人员访谈的科学合理性和可信性，使访谈更具理论意义和实际意义。

访谈时，首先向每位受访者详细解释访谈的目的和意义，强调访谈内容会匿名处理，访谈结果仅用于学术研究，不会对其当前或未来的工作、生活造成任何不良影响。这一透明化的沟通方式有效增强了受访者的信任感，为访谈的顺利进行奠定了良好基础。与上述管理层谢总相比，离职员工没有顾虑，在原因回答方面更为坦率，给出的建议也更加客观公正。

最终，对访谈结果进行深入分析，提炼出有价值的结论与建议。

4.2.2 访谈提纲设计

基于普莱斯模型，访谈提纲的构建围绕六个核心维度进行深入探讨：分别是工资与福利水平、组织融合性、沟通媒介与方式、正式沟通渠道、企业的集权程度以及外部就业机会。对 6 名离职员工的访谈提纲，如表 4.6 所示：

表 4.6 山西 YH 传媒有限公司离职员工访谈提纲

问题分类	问题描述
工资与福利水平	1.您对公司的工资与福利水平满意吗？如果不是，请具体说明原因。
交流媒介与手段	2.有没有因为沟通不畅而导致的工作问题或不满？
企业集权化	3.您如何看待公司的决策过程和管理风格？
外部工作选择机会	4.您在离职前是否考虑过外部的就业机会？

以下为针对谢总访谈提纲的具体内容，详见表 4.7：

表 4.7 山西 YH 传媒有限公司高层管理人员访谈提纲

问题分类	问题描述
工资与福利水平	1.您如何评价公司当前的工资与福利水平在行业内的竞争力？
交流媒介与手段	2.您认为还有哪些可以改进的地方来提升沟通效率？
企业集权化	3.您认为公司的决策过程是集权化还是分权化？这对员工的工作积极性和满意度有何影响？
外部工作选择机会	4.您如何看待当前市场上员工面临的外部工作选择机会？

该提纲的核心目的在于直接从公司高管处获取员工离职的具体数据，以及这些离职对公司运营的具体影响，精确评估问题的严重性和紧迫性。同时，通过探讨公司目前采取和未来规划的应对员工离职的措施，评价这些措施的有效性和可行性。通过询问留人策略，调查公司在人才吸引和保留方面的实际效果及改进潜力。企业文化与工作环境是影响员工满意度和忠诚度的关键因素，访谈将通过了解谢总的观点和员工反馈来评估其对员工离职的影响，并探讨企业文化优化的方向。

4.2.3 访谈内容整理

在分析离职员工访谈时发现，每位员工提出若干离职原因，其中个别因素与个人情况相关，而大多数则为员工普遍感知的不满因素，这些普遍因素在不同员工的访谈中被多次提及。据此，研究将离职原因归纳为六大类别：工资与福利水

平、组织融合性、沟通媒介与手段、正式沟通渠道、企业集权程度，以及外部就业机会。统计过程中，以各因素被提及的人次作为计量标准。详细内容见表 4.8。

表 4.8 山西 YH 传媒有限公司离职人员的离职原因详细分析

离职影响因素	离职原因细分	人次
工资与福利水平	与薪资水平有关	6
	与培训制度有关	4
融合性	与团建活动有关	3
	与工作环境有关	2
	与会议制度、请示汇报流程有关	4
正规交流途径	与员工信息闭塞有关	3
	与考核制度有关	3
交流媒介与手段	与员工之间、上下级之间沟通有关	4
企业集权化	与公司管理制度有关	5
	与个人职业规划有关	6
外部工作选择机会	外部给出更具吸引力的薪资	6
	外部有更具发展前景的工作平台	4

以上统计结果显示，工资与福利水平是离职的首要原因，共有 6 名员工将其作为离职原因。在组织融合性方面有 4 人提及。正规交流途径的缺失有 4 人提及。交流媒介与手段的不足有 4 人提及。企业集权化的问题影响了 5 名员工的离职决策。外部工作机会的吸引力是一个重要因素，有 6 人选其作为离职原因。

4.3 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因分析

普莱斯模型认为，员工离职是由一系列因素共同作用的结果，包括工资与福利水平、融合性、正规交流途径、交流媒介与手段、企业集权化和外部工作选择机会。前四种决定因素与雇员流出呈正相关性；第五个因素，即企业的集权化与雇员流出呈负相关性。这五个因素通过影响员工的工作满意度，以及外部工作选择机会这两个中介变量，最终导致员工离职。根据普莱斯模型，基于问卷调查和

访谈结果，对员工离职原因进行分析。

4.3.1 薪酬福利体系尚待完善

山西 YH 传媒有限公司较高的薪酬福利待遇曾是吸引和留住员工的关键因素。但在近 5 年间，山西 YH 传媒有限公司实际运营情况恶化，各级部门员工薪酬逐步降低，达不到大多数员工的期望。访谈中，员工普遍认为相比 2019 年之前，其收入降幅从 10%—50%不等。

根据被调查者的年龄和对薪酬是否满意这两个变量进行交叉分析，如图 4.1:

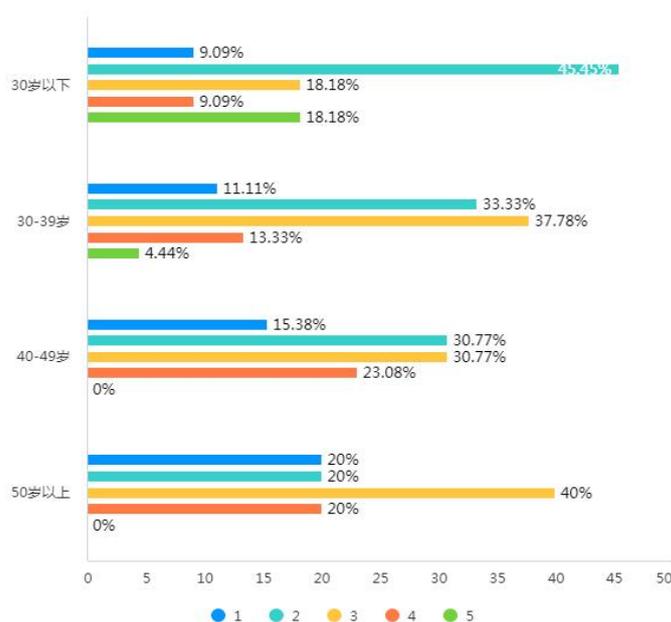


图 4.1 被调查者年龄与工资水平满意度交叉分析情况

由图 4.1 可知，不同年龄阶段员工对工资水平满意度有不同看法。30 岁以下员工满意度较低；30—39 岁员工样本具有代表性，55%的受访者对工资水平不满意；40—49 岁员工样本数量适中，有 30.77%的受访者认为满意度一般，46%的受访者认为不满意；50 岁以上员工样本少，认为不满意的比例相对较高为 40%，另有 40%认为一般，20%认为不满意。

根据被调查者的性别和对薪酬是否满意这两个变量进行交叉分析，如图 4.2:

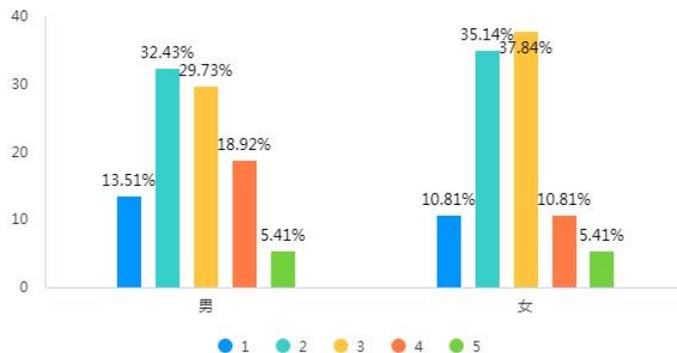


图 4.2 被调查者性别与工资水平满意度交叉分析情况

不论男性和女性员工，都认为工作付出与工作回报不相匹配，因为选择“不满意”（包括非常不满意和不满意）的人数最多。认为工作付出与工作回报相匹配的人较少，只有少数人选择了“满意”或“非常满意”。选择“一般”的比例也较高，表明有一部分人对这个问题持中立态度。

根据被调查者的学历和对薪酬是否满意这两个变量进行交叉分析，如图 4.3:

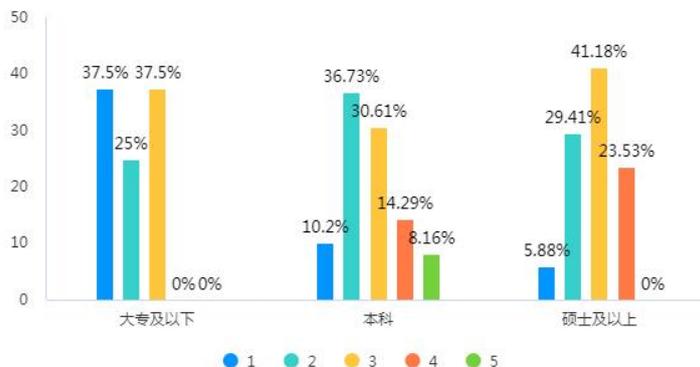


图 4.3 被调查者学历与工资水平满意度交叉分析情况

从图 4.3 可以看出，随着学历提高，员工认为工作付出和回报相匹配的比例逐渐升高，而认为不完全匹配或不匹配的比例则逐渐降低。这表明，相对低学历员工，高学历员工对工资水平满意度较高。

经过访谈，具体分析如下：

(1) 薪酬分配比不合理

问卷调查和个人访谈的结果显示，一个很显著且普遍提及的问题聚焦于员工

的薪酬满意度上。根据赫兹伯格的双因素理论，薪酬作为员工劳动的直接回报，属于保健因素。当薪酬未能满足员工的基本期望或不符合市场标准时，即成为引发员工不满意情绪的主要因素。

访谈中，离职员工表示，该公司在薪酬结构设定上未能充分平衡岗位价值和个人贡献，导致核心岗位及高绩效员工未能获得与其工作量及成果相称的薪酬，而某些行政、后勤岗位或绩效一般的员工却享受差不多甚至更高的待遇，这种薪酬“倒挂”现象严重削弱了优秀员工的工作积极性和忠诚度，成为员工不满情绪的关键诱因。

约翰·斯塔希·亚当斯提出的公平理论指出，员工在获得成绩和报酬后，不仅关注报酬的绝对量，还关注报酬的相对量。访谈中，多位离职员工反映，公司内部同级员工之间的薪酬差异小，管理层在薪酬分配上过度追求平等，忽视了员工贡献差异。这种薪酬制度未能体现骨干员工的能力、贡献和工作量，导致其感受到不公平，进而影响工作积极性和对组织的忠诚度，最终产生离职意向。

即便山西 YH 传媒有限公司在财务分析中显示其薪酬水平不低于行业平均水平或地区标准，员工普遍感知的“薪酬水平低”现象实则映射出公司在工资福利水平方面存在缺陷。

（2）福利发放项目缺失

根据离职员工的访谈资料，山西 YH 传媒有限公司在福利制度方面存在显著缺失，特别是在非货币性福利方面。受访者指出，公司未能提供带薪年假、体检福利以及缴纳住房公积金等关键福利。一位具有 9 年工龄的离职员工表示，由于公司未缴纳住房公积金，其在购房时不得不依赖商业贷款，从而承受较大的还款压力。此外，带薪年假的实施不力导致大多数员工未能享受该项福利，而年度体检福利的缺失使得员工感受到健康保障不足。

福利项目应作为企业对员工贡献的回馈，有助于构建和谐雇佣关系。非货币性福利的不足，不仅直接影响了员工的生活质量，在更深层次上削弱了员工对企业的归属感和忠诚度。因此，福利制度的缺失成为影响员工满意度和留存率的重要因素。

（3）长期激励机制缺失

与现金激励相比，股权激励^[66]能够更有效地将员工的个人利益与企业的长期

发展目标相结合。但山西 YH 传媒有限公司在股权激励方面的实践几乎空白，未能利用这一工具来留住关键人才。

离职员工反映，山西 YH 传媒有限公司的员工收入结构中，除了基本工资外，主要依赖于项目收益分红。尽管这种以现金为基础的激励方式具有直接性和操作简便性，但过于侧重短期业绩，忽视了对员工长期贡献的认可与补偿。多位离职员工表达了相似的观点，即项目应收款到账才能获得分红，而缺乏项目或有应收款则连年终奖都无从谈起，这种模式类似于内部创业，但员工还需向公司缴纳“份子钱”，员工感到不如自己创业。

在访谈中，山西 YH 传媒有限公司的管理层普遍未能充分认识到长效激励机制对于激发员工积极性、保障企业稳定及推动长期发展的重要性。这导致在制度设计和实施阶段，长效激励机制未得到适当的关注和资源分配。长效激励机制的设计应综合考量企业的实际状况、员工需求以及市场环境等多方面因素，山西 YH 传媒有限公司在制度设计时未能全面把握这些关键变量，以致激励机制缺乏必要的针对性和有效性。

4.3.2 团队融合程度有待提升

在普莱斯模型中，融合性涉及员工在组织内部的适应程度、归属感以及与其他成员或环境的互动关系。具体调查分析如下：

(1) 员工基本无规范培训

为短期成本效益考量，山西 YH 传媒有限公司在员工培训上的投入不足。如图 4.4 所示：

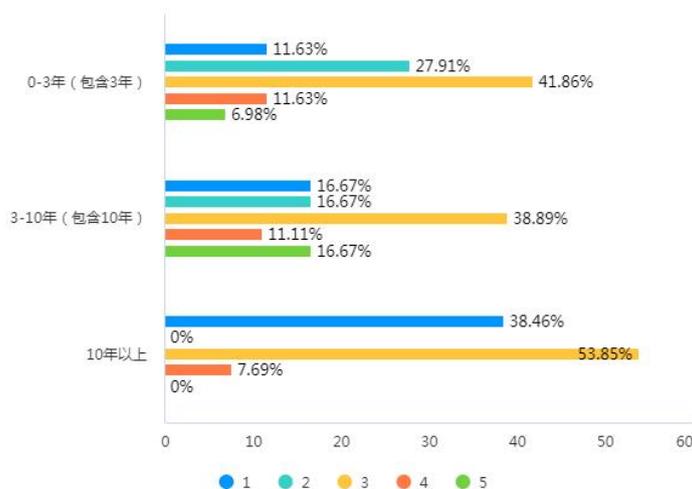


图 4.4 不同在职年限员工对培训的满意度分析

图 4.4 显示了不同工作年限的员工对公司提供岗位培训机会的看法。工作年限在 0—3 年的员工认为，公司针对本职岗位培训机会少的比例为 39.54%，相对较低，大部分人认为培训机会一般，占比 41.86%。工作年限在 3—10 年的员工，认为培训机会少的比例为 33.34%，还有 38.89% 的受访者认为一般。工作年限 10 年以上的员工认为培训机会少的比例是 38.46%，认为一般的人数占比 53.85%。综合来看，公司在员工培训方面需要进一步优化。

在访谈中，入职一年半便离职的员工认为，新员工入职培训中未能深入传达公司的核心价值观、历史沿革及未来蓝图，阻碍了员工对公司文化的深层认同。新员工缺乏系统性的职业技能培训，难以全面掌握公司的业务流程、工作规范，影响了工作效率，产生了能力不足的挫败感，难以融入工作团队。

还有离职人员提到，在过去的 5 年中，公司仅有一次邀请外部专家进行内部培训，这对于一个需要不断适应市场变化并提升专业能力的传媒企业来说远远不够。同时，培训课程的设计也未充分考虑员工的实际需求。在 2024 年的培训中，尽管涉及了“雨燕智宣 AI 视频生成平台”的内容，但这一培训与公司多数员工的日常工作内容不匹配，未能有效提升员工在其本职岗位上的技能。这种“一刀切”的培训策略忽视了不同岗位、不同层级员工的专业发展需求，降低了培训的有效性。

(2) 团队几乎无团建活动

山西 YH 传媒有限公司内部，团建活动缺失，使得员工之间的情感联系变得淡薄，难以形成紧密的工作伙伴关系。多数员工各自为战，缺乏共同的目标感和协作精神。这种孤立的工作氛围不仅影响了工作效率，更在无形中削弱了员工的归属感和团队凝聚力。如 4.5 图所示：

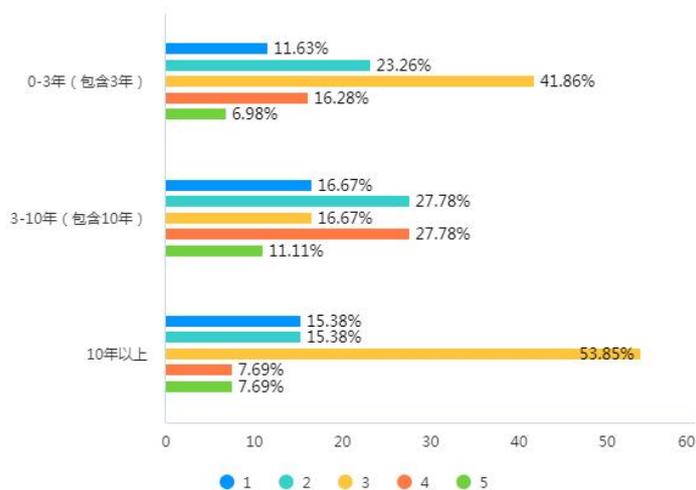


图 4.5 不同在职年限员工对团建的满意度分析

图 4.5 呈现了不同在职年限的员工对公司团队建设重视程度的看法。工作年限在 0—3 年的员工认为公司重视团队建设的比例相对较低，仅为 23.26%。工作年限在 3—10 年的员工认为公司不重视团队建设的比例为 44.45%。工作年限 10 年以上的员工认为公司不重视团队建设的比例为 30.76%，53.85% 的人认为一般重视。综合来看，公司在团队建设方面需要进一步加强，团队间缺乏团建活动是导致员工满意度降低的表现。

访谈中，谢总指出，管理层认为其仅为形式上的聚集，不直接产生经济效益，因此不愿对此有所投入。在有限的团建活动实践中，活动形式单一，主要以聚餐为主，缺乏创新性和多样性，导致员工感到枯燥乏味，进而降低了参与积极性。

缺乏有效的组织策划是团队建设活动缺失的另一个关键因素。在公司的年度庆典活动——司庆日（12 月 1 日）的组织实施方面，也存在显著问题。虽然企业认识到举办司庆活动的重要性，但缺乏专业团队进行策划和组织，使得活动难以达到预期效果。

(3) 工作环境差引起员工不适

在员工关怀领域，公司表现不尽如人意。首先，组织未能为员工提供专门的休息区或休息室，导致员工在有限的工位上，或会议室等地午休，降低了休息质量，加剧了办公环境的无序状态。其次，公司缺乏基本的便利设施，如咖啡机和微波炉，员工在享受日常饮品或加热自带餐食方面有所不便。再次，办公室的通风系统存在缺陷，常伴有潮湿感和二手烟味，这对员工的身心健康，尤其是女性员工，造成了显著的负面影响。一位已离职的女性夜班编辑表示，其在狭小的工位上午休后感到身体不适，精神状态不佳。办公室男同事吸烟进一步加剧了女员工的不适，长期处于这样的工作环境下，导致其身体状况和工作效率均有所下降。综上所述，公司未能充分满足员工的基本需求，导致员工感受到忽视，从而影响了其整体的工作体验和满意度。

4.3.3 正规交流途径缺失明显

在普莱斯模型中，正规交流途径是指通过正式办公渠道自上而下的信息等级传递，是一个组织得以正常活动的基本方式。经过调查，山西 YH 传媒有限公司在正规沟通渠道、信息公开、绩效考核等方面的问题较为突出。

(1) 正式会议制度缺失

在调查问卷中，不同在职年限员工对正式会议制度的满意度分析如图 4.6 所示：

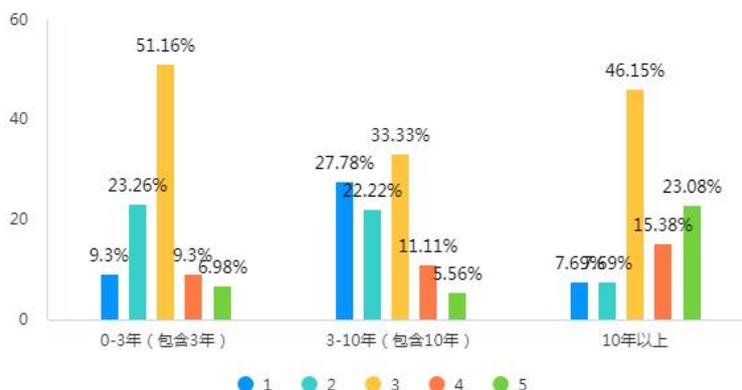


图 4.6 不同在职年限员工对正式会议制度的满意度分析

随着在职年限的不同，员工满意度有上升趋势。在职年限 10 年以上的员工

满意度相对较高，0—3 年和 3—10 年的员工满意度相对较低，但整体认为满意度一般。缺乏正式会议制度，阻碍了公司内部信息的有效流通。

2024 年初，公司策划与平安保险合作的“最美保险人”广告宣传项目时，高层管理者的信息传递仅限于高层管理会议，缺乏通过正式邮件、内部公告或跨部门会议等渠道，与全体员工进行详细沟通。项目启动一个月后，内容调度部门直接与高层管理者对接，对媒体发布内容进行频繁调整，导致技术部门在线上投票系统的研发上进行了多次大幅度修改，营销部门无法确定最终的推广内容，进而推迟了整体项目进度。这种沟通不足还引发了部门间的误解和冲突，严重削弱了团队凝聚力和工作效率。

自 2013 年以来，随着公司业务规模的快速扩张，原有的正式沟通机制如周会、月度报告未能适时适应变化，导致组织内部信息传递不畅，形成信息孤岛。

（2）组织内部信息不透明

该公司内部，关键决策和项目进度不透明，让员工对公司的运营状况缺乏必要的认知，引发猜疑和不满情绪，这些情绪影响了员工的工作积极性和团队凝聚力。

员工对于公司的关键决策缺乏足够了解，这种被排除在决策过程之外的感觉让员工感到被忽视，并质疑决策的公正性和合理性。不信任感逐渐侵蚀了员工对公司的忠诚度和归属感，导致原本积极工作的员工开始寻找其他职业机会，以规避潜在的风险。

项目进度的不透明性同样加剧了员工的负面情绪。以 2023 年 5 月公司与当地政府合作的大型文旅项目推广活动“寻访山西文旅新名片”为例，当年 6—8 月，公司员工被分为 5 个小组，在全省范围内进行走访、拍摄、直播等高强度工作。尽管员工在炎热、恶劣的工作条件下坚持完成任务，但由于缺乏对项目全局的了解，他们难以评估自己的工作成果对公司的影响，感到自身价值被低估，从而产生了抱怨情绪，挫伤了员工的工作积极性。

（3）考核体系不完善

在山西 YH 传媒有限公司的管理实践中，考核方法不科学的问题日益凸显。不同在职年限员工对考核制度的满意度分析如图 4.7 所示：



图 4.7 不同在职年限员工对考核制度的满意度分析

从图 4.7 可以看出，在职 0—3 年的员工中，有 41.86% 的人认为考核制度满意度一般，将近 39% 的人认为不满意。10 年以上的员工，认为满意度一般的占比 38.46%，另外有 30% 的人认为不满意，30% 的人认为整体满意。总体而言，各被调查员工对考核制度的评价产生分歧。

在访谈中发现，山西 YH 传媒有限公司在绩效考核过程中，虽然选定了适当的量化指标，但权重分配的不合理性导致了考核结果的偏差。离职员工对考核方法的质疑主要集中在过分强调短期、易于实现的指标，而忽略了长期价值创造和团队合作等难以直接量化的部分，使考核体系失衡。例如，与广告客户合作的推广项目可能持续数月至半年，而公司的绩效考核仅在该项目完成后一个月内进行，导致员工在项目期间的工作量较低，引发了普遍不满。

山西 YH 传媒有限公司的企业文化中，仍蕴含着重视人际关系和避免直接冲突的传统思维。这种文化虽然有助于维护团队和谐，但也对考核体系的公正性和透明度产生了不利影响。在考核实践中，考核者因与被考核者的私人关系而给出不符合实际的评分，或因对被考核者的主观印象而产生评分偏差。

考核结果的传递存在透明度不足的问题，通常只有高层管理者掌握考核结果，而被考核员工对自己的绩效评价不知情。

4.3.4 内部工作交流机制不畅

交流媒介与手段因素在人际沟通和信息传播中起重要作用。这些因素不仅影响着信息传递的效率和准确性，还关系到交流双方的理解和感受。关于不同性

别员工对企业内部沟通满意度的交叉分析，如图 4.8 所示：

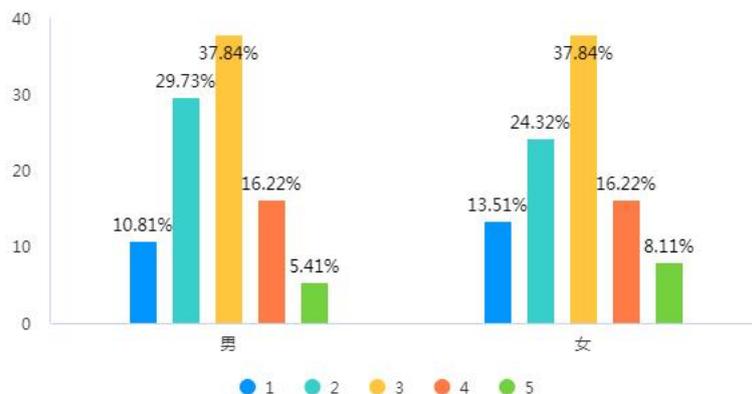


图 4.8 男女员工对企业内部沟通的满意度分析

从图 4.8 可以看出，在对公司内部沟通和交流顺畅程度的评价中，男性和女性员工的看法存在一定相似性。男性员工中，认为不顺畅的占比为 40.54%，还有 37.84% 的人认为一般；女性员工中认为不顺畅的比例是 37.83%，37.84% 的人认为一般。整体来看，无论是男性还是女性员工，对公司内部沟通和交流的顺畅程度评价较低。

(1) 员工意见无法得到领导反馈

下属与领导之间的沟通障碍不仅阻碍了信息的有效流通，而且对团队凝聚力和工作效率产生了负面影响。

一位离职员工发现了公司内网采编平台软件的严重缺陷，该缺陷会不定期影响采编活动的顺利进行。尽管这名员工通过内部系统多次提交问题报告，并与相关负责人进行了口头沟通，但上级领导以工作繁忙为由未能给予重视，导致其建议未能得到采纳。多位离职员工表示，自己进行市场调研并制定的市场分析报告和营销策划方案，总是在提交策划案后杳无音信，这种现象反复出现严重影响工作体验和心理状态。

(2) 部门间协作受阻

根据访谈，一位离职员工讲述了一个广告合作项目操作失败的经历。该员工表示，业务部门向公司提交了合作合同后，遭遇了内部审批流程的阻碍。审批人员的“谨慎”态度导致对合同细节过度审查，并提出对非关键条款的过多修改建

议，这种行为并非完全出于对工作质量的坚持，而是出于对未来合作中责任规避的考虑，导致负面情绪的累积显著降低了工作满意度。

(3) 部门内部沟通效率低

在该公司内部，部门文化氛围和沟通习惯对沟通效率产生着深远的影响。部门内部缺乏开放、包容的沟通氛围，员工在表达想法时有顾虑，担心自己的言论会产生负面效果，被误解、被打压。这种心理压力会抑制员工的沟通意愿。部门内部存在“一言堂”等不健康的沟通习惯，严重阻碍员工之间的有效沟通。

员工个人的沟通能力和意愿同样是影响部门内部沟通效率的重要因素。由于性格内向、沟通技巧不足或缺乏沟通意识，部分员工难以在团队中有效地传达自己的观点。这种沟通障碍让员工感到孤立，产生对工作的不满和抵触情绪。部门领导忽视员工的沟通需求和意愿，未能提供必要的支持，不断加剧沟通效率低下的程度。

4.3.5 企业管理集权化程度高

企业集权化因素分析涉及多个方面，包括决策过程是否规范、职业经理人是否具有足够决策权、普通员工是否有自主决策权等。根据调查问卷结果，针对不同学历员工对企业集权化的交叉分析，如图 4.9 所示：

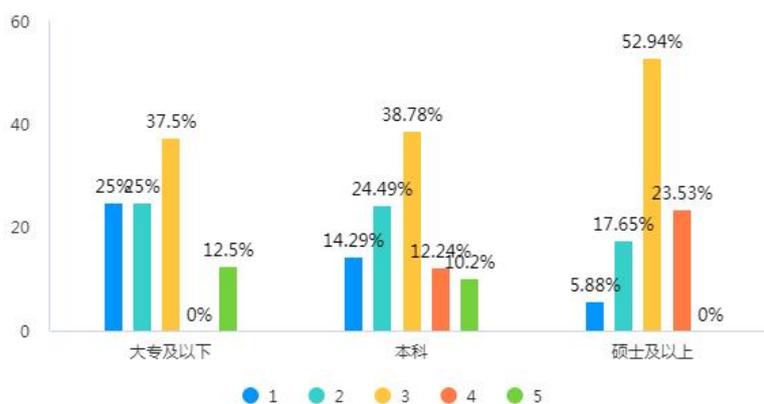


图 4.9 不同学历员工对企业集权化满意度分析

从图 4.9 可以看出，不同学历的员工在工作中提出的建议被领导采纳的情况

较低。大专及以上学历的员工中，认为建议经常被采纳的比例较低。本科学历员工总人数相对较多，但整体来看建议经常被采纳的比例也不高。硕士及以上学历的员工，情况同样不理想。这反映出企业集权化程度较高，员工缺乏决策权，难以在工作中发挥主动性和创造性。

(1) 领导风格与管理方式不当

在企业管理中，领导风格与管理方式不当成为制约其发展的一个重要瓶颈。具体而言，这种不当主要体现在决策的随意性大以及执行过程中的混乱无序。

根据离职员工的访谈资料，2020年，广告客户星河湾地产为应对房地产市场的低迷，期望山西 YH 传媒有限公司开展一系列市场推广策划活动。这一过程本应包含市场调研、用户需求分析、竞品分析、成本效益预测等复杂环节。然而，公司高层管理者在一次非正式聚餐中，基于个人对市场趋势的直观判断和对竞争对手的初步了解，便决定了策划活动的内容。这种基于直觉的决策模式忽视了数据支持和团队智慧，导致策划的活动市场转化率较低，企业名誉受损。

该公司决策过程缺乏系统性和规范性，重要决策往往由少数高层管理者凭个人经验做出，缺少必要的市场调研、数据分析和团队讨论。决策执行过程具有过大的灵活性，计划频繁变更，员工难以适应。

(2) 高层管理者职位垄断

山西 YH 传媒有限公司高层管理团队主要由创始成员及早期核心成员构成。随着时间的演进，这些资深成员逐渐将管理权移交至家族成员或亲近信赖的个体，形成内部裙带关系网络。

根据离职员工的访谈资料显示，该企业的晋升流程呈一种逆向操作，即先确定候选人，再进行素质测评、业绩评估和民主调研等考核环节。一旦候选人获得高层领导的认可，后续的评估流程便失去了其本应具有的正性。人力资源部门只能附和高层管理者的内定人选，选拔流程形式化。在山西 YH 传媒有限公司，管理层晋升候选人的任命信息没有公示期，即便选拔出的候选人存在问题，也难以在任命前得到有效审查。

在高层管理团队中，实际控制人的家族成员和长期追随者的“亲信”占据了要职，这些内部关系网成员在晋升上享有优先权，即便其能力和业绩并非最优。这一现象导致企业内部基层员工对晋升机会感到渺茫。

(3) 员工毫无自主决策权

在普莱斯模型中，工作环境、人际关系等因素与员工的自主决策权存在密切联系。良好的工作环境和和谐的人际关系可以为员工争取和行使自主决策权提供支持，而缺乏这些条件则可能导致员工毫无自主决策权。

该公司实行的集中式管理模式限制了员工的决策参与。严格且缺乏灵活性的工作流程设计，未能为员工在特定情境下提供自主决策的余地。例如，繁琐的审批流程限制了员工在紧急或特殊情况下采取行动的能力。

在人际关系方面，上级领导的专制型领导风格，倾向于单方面发布指令，忽视了员工的反馈和自主决策，抑制了员工的积极性和创新性，阻碍员工提出决策建议。公司内部缺乏信任文化，领导对员工的不信任导致决策权未能下放。

4.3.6 外部工作机会吸引力

在普莱斯模型中，外部工作选择机会因素的分析通常涵盖多个方面，包括外部企业薪酬待遇更好、企业文化更吸引人才、员工容易选择创业等。

对于不同年龄层的员工有不同的选择，如图 4.10 所示：

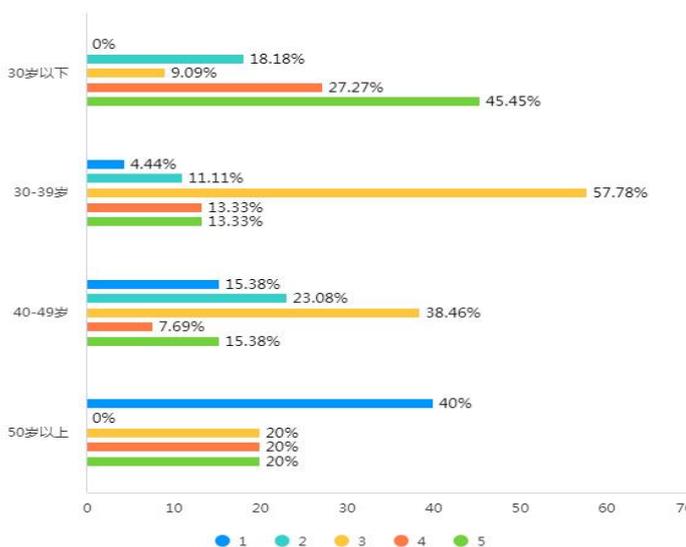


图 4.10 不同年龄员工对重新择业的看法

从图 4.10 可以看出，30 岁以下的员工中，有高达 45.45% 的人认为以自己的能力能够轻松找到更好的工作。50 岁以上的员工中，有 40% 的人认为能轻松找到更好工作。

学历不同也对重新择业有不同的影响，如图 4.11 所示：

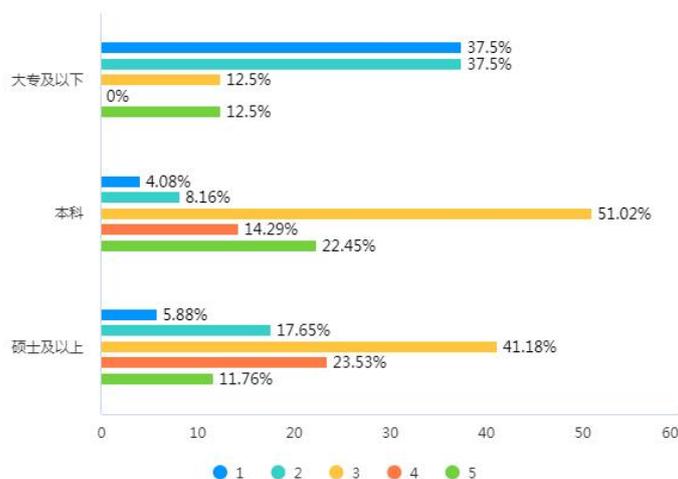


图 4.11 不同学历员工对重新择业的看法

大专及以上学历者中，信心两极分化明显，一部分人非常自信，另一部分人则非常没信心，而中等信心的比例不高。本科学历者中，信心分布相对均匀，但倾向于悲观，选择“一般”的比例较高。硕士及以上学历者中，大多数人处于中等信心水平，表明这部分员工对求职既不过于乐观也不过于悲观，但仍然存在一定比例的悲观情绪。整体来看，学历越高，对找到更好工作的信心水平越趋向于中等，高学历者对就业市场的竞争和自身期望有更清晰的认识。

具体原因分析如下：

(1) 同行业企业吸引力更大

外部企业在员工培训方面投入了更为充足的资源，提供了更为多元化和专业化的培训课程及学习机会。这些资源有助于员工提升专业技能和知识水平，增强其在职场中的竞争力。

外部企业的业务方向和发展战略与员工个人的职业规划更为一致。例如，对热衷于新兴领域或特定业务领域的员工而言，外部企业能提供更多的发展机遇和项目，为员工提供更符合其兴趣和专长的工作岗位。

(2) 外部具有更匹配员工价值观的企业文化

YH 传媒公司在企业文化的传播与实践存在不足，企业文化往往仅限于口号而未能深入日常运营和管理。这种情况下，员工对企业文化产生疑虑和失望。

外部有吸引力的企业具备更富有吸引力的企业文化特质，如创新性、开放性和包容性，这种文化氛围能够有效激发员工的创造力与工作热情，进而提升员工的舒适度和自在感；更贴近员工的价值观，如重视员工关怀、鼓励创新、强调团队合作等，增强员工的工作动力和热情。

外部企业能通过多种途径切实推广和实践企业文化，使员工能够深刻体验到企业文化的吸引力和影响力。

（3）员工选择离职创业

在山西 YH 传媒有限公司，一些具有创新思维和创业精神的员工看到了市场中的新机遇，并选择离职以追求创业理想。特别是负责内容创作的离职员工，在多年的职业生涯中积累了深厚的行业经验和社会网络资源。部分员工洞察到短视频领域的增长潜力，并决定离职创办专注于短视频内容制作与分发的企业。

5 山西 YH 传媒有限公司员工离职问题的解决措施

对山西 YH 传媒有限公司员工离职的问题,经过深入分析后提出了一系列切实可行的解决措施。这些措施将从薪酬福利、融合度等等多个方面进行优化,以降低员工离职率,提升团队稳定性。

5.1 优化薪酬福利体系策略

针对薪酬福利单一的问题,公司应考虑增加薪酬福利的多样性,包括基本工资、绩效奖金、股权激励、员工持股计划等,以满足员工需求。同时,应定期对薪酬福利体系进行市场调查和内部评估,确保其在同业内的吸引力。

5.1.1 调整企业薪酬分配比

针对山西 YH 传媒有限公司在员工薪酬和福利待遇缺失方面的问题,结合双因素理论、需求层次理论,提出以下解决对策。

公司应重新评估并优化薪酬分配机制,确保薪酬与个人贡献、岗位价值紧密挂钩。遵循公平理论,建立科学的薪酬评价体系,确保薪酬分配的公平性和透明度。通过修订绩效考核机制,将员工薪酬与绩效挂钩,使高绩效员工能够获得与其贡献相匹配的薪酬增幅,从而激发工作积极性和创造力。

针对同级员工薪酬差异小的问题,应实施差异化薪酬策略,充分考虑员工的个体差异和贡献差异。通过岗位分析,明确各岗位的复杂性、重要性和技能要求,为不同岗位设定不同的薪酬区间。

建立薪酬晋升通道,为优秀员工提供明确的职业发展规划和薪酬增长制度,确保员工的努力和贡献得到应有回报。既能满足员工的自我实现需求(马斯洛需求理论中的最高层次),又能增强其对组织的忠诚度和归属感。

程延园,王甫希在《员工关系管理》(2021)^[70]中指出,公正在员工关系管理中扮演着重要角色。提高薪酬管理的透明度,是消除员工不公平感的关键。公司应定期向员工公布薪酬政策、评价标准及调整依据,让员工了解薪酬的构成和分配原则。通过组织薪酬沟通会等方式,鼓励员工就薪酬问题提出疑问和建议,及时解答员工疑虑,建立公司与员工之间的信任关系。这种信任的建立有助于减

少员工对薪酬制度的不满情绪，提升整体工作满意度。

为解决岗位分析不足的问题，公司应建立完善的岗位评估体系。通过专业的岗位评估工具和方法，对各岗位进行全面、客观地分析和评估，确定其复杂性、重要性、技能要求等因素对薪酬水平的影响。同时，根据市场薪酬水平和公司财务状况，合理设定各岗位的薪酬区间和增长机制。这样既能确保薪酬水平的外部竞争力，又能实现内部公平性，为公司的长远发展奠定坚实的人才基础。

5.1.2 多样化福利发放项目

针对山西 YH 传媒有限公司福利发放项目缺失的问题，为提升员工满意度、增强企业吸引力与凝聚力，提出以下解决对策。

完善福利体系，满足多元化需求。公司应全面完善现有的福利体系，确保覆盖员工的基本生活需求及职业发展需求。在法定福利的基础上，如社会保险、住房公积金等，应严格遵照国家法律法规执行，确保每位员工都能享受到应有的权益。同时，增设并优化非货币性福利项目，如带薪年假、定期体检、生日礼物、员工家庭关怀计划等，体现公司对员工身心健康的重视和家庭生活的关怀。

针对带薪年假落实不到位的问题，公司应明确带薪年假的具体政策、申请流程及管理细则，并通过内部培训、宣传栏、邮件通知等多种方式，确保每位员工都充分了解并知晓自己的权益。同时，建立监督机制，定期对带薪年假的执行情况进行检查和反馈，确保福利制度得到有效执行。

为了更好地满足不同员工的个性化需求，公司可以引入灵活福利计划（Flexible Benefits Plan）。该计划允许员工在一定预算范围内，根据个人喜好和需求，从一系列福利项目中选择适合自己的福利组合，如医疗补助方案、教育费补助等。这种方式不仅能让员工感受到企业对其个人需求的尊重，还能有效提升员工的满意度和归属感。

如表 5.1 所示，企业可根据未来发展情况进行调整和补充：

表 5.1 多样化福利发放项目一览表

福利项目	内容描述	适用范围	发放方式
健康体检	与和谐体检合作，互换体检资源，为员工提供定期体检服务	全体员工	按年度组织
生日关怀	为员工庆祝生日，发放生日蛋糕	全体员工	按生日发放
带薪年假	员工按照规定享受带薪年假待遇（5 年以内工龄 5 天；5-10 年工龄 10 天；10 年以上工龄 15 天）	全体员工	按规定发放
员工子女教育	提供员工子女教育补助或优惠，关爱员工家庭	有子女员工	按需发放
员工激励旅游	组织员工旅游活动，放松身心，增进团队凝聚力	全体员工	按年度组织

企业可以根据员工需求、行业特点和公司文化，不断调整和完善福利项目，以提高员工满意度和企业凝聚力，增强员工对企业福利制度的认同感和支持度。

5.1.3 建立中长期激励机制

民营企业若想获得长久发展，需要完善长期激励机制。企业员工可以通过特定的激励方式参与企业的经营与管理，以再分配的方式享受企业利润。最早实现该分配方式的是西方的股权激励制度，部分企业迫于工会或社会的压力，逐渐开始在企业内部开启股权激励计划，企业内部人员购买本企业股份可享受打折优惠，且每年可获得一定分红，等同于企业对员工的奖励。

针对山西 YH 传媒有限公司面临的问题，首先需要提高管理层对长效激励机制的认识，组织其参加相关培训课程，理解其在吸引人才、保留核心员工及推动企业长期发展方面的关键作用，并向全体员工宣传长效激励机制的理念和好处。

为长效激励机制设定清晰、量化的目标和标准，确保激励机制的公平性和透明度。结合企业实际情况和员工需求，设计多元化的长效激励方案，包括股权激励、项目跟投、长期绩效奖金、职业发展机会等，确保激励机制的全面性和针对性。根据市场环境和企业发展阶段的变化，适时调整激励目标和标准。

成立企业内部监督机构，负责对长效激励机制的执行情况进行监督和评估，根据员工工作绩效的评估结果给予相应的调整。加强与员工之间的沟通反馈，邀请员工参与长效激励机制的设计和调整过程，听取员工的意见和建议。

5.2 加强团队融合建设方案

为提高团队凝聚力，公司应定期组织团队建设活动，加强员工之间的交流和协作。还可以设立团队奖励机制，鼓励团队合作，提高团队凝聚力。

5.2.1 强化新员工入企培训

山西 YH 传媒有限公司应强化自身企业文化体系，在新员工入职培训中，将企业文化的介绍作为重点，通过生动的故事、真实的案例以及高层的亲自讲述，让新员工深刻理解并认同公司的文化，激发员工归属感。

如表 5.2 所示，是一个新员工入职培训课程表，山西 YH 传媒有限公司可以根据实际情况进行调整和完善：

表 5.2 新员工入企培训课程表

日期	培训主题	培训内容简述	负责部门
第 1 天	公司文化介绍	企业历史、愿景、核心价值观	考评办
	组织结构	公司组织架构、主要业务流程、部门职责介绍	考评办
	岗位职责与工作规范	岗位职责、工作流程	考评办
	员工手册与公司政策	员工手册内容讲解、公司政策解读	考评办
	薪酬福利与劳动保障	薪酬结构、福利待遇、劳动保障政策	考评办
第 2 天	职业发展规划与晋升机制	职业发展路径、晋升标准、个人发展计划	考评办
	实战演练与角色扮演	通过模拟工作场景，提高实际操作能力	考评办
第 3 天	技能培训	根据岗位需求，进行专业技能培训（如方正飞腾软件操作）	内容调度中心
	技能培训	专业技能培训或进行跨部门技能交流（云采编辑软件）	内容调度中心
	安全教育与应急处理	工作场所安全知识、应急事件处理流程	内容调度中心
	培训总结与反馈	培训内容回顾、学员反馈、答疑解惑	内容调度中心

规范培训对于员工的成长与发展至关重要。根据双因素理论，工作条件、薪酬福利等保健因素虽能消除员工的不满，但真正激发员工工作热情的，是那些与工作本身相关的激励因素，如成就感、成长机会等。因此，公司应建立完善的培训体系，确保新员工入职后能够接受到系统、全面培训。培训内容不仅应涵盖岗位所需的技能和知识，还应包括公司业务流程、工作规范、团队合作等方面的内容，以帮助新员工快速适应工作环境，融入团队。同时，培训中应融入职业规划的内容，让员工清晰地看到自己在公司的发展和晋升机会，激发职业热情和忠诚度。

公司还应关注员工的个人成长和职业发展需求。根据马斯洛需求理论，人在满足基本生理和安全需求后，会追求更高层次的社交、尊重和自我实现需求。因此，公司应提供多样化的学习和发展机会，如在线课程、导师制度等，帮助员工不断提升自身能力和素质。

5.2.2 定期组织员工团建活动

山西 YH 传媒有限公司应从转变管理层观念、引入专业团队策划、丰富团建活动形式、注重司庆等重要活动组织，以及加强员工宣传教育等多个方面入手，全面加强团队建设。

管理层需认识到，团队建设并非仅是形式上的聚会，而是企业文化和员工激励的重要组成部分。通过定期组织丰富多样的团建活动，不仅能够增强员工之间的沟通与协作，还能有效缓解工作压力，提升团队凝聚力。

针对团建活动形式单一、缺乏新意的的问题，公司应引入专业团队负责活动的策划与执行。这些团队应具备创新思维和丰富的经验，能够设计出既符合企业文化又贴近员工需求的团建活动。活动形式可以包括户外拓展、主题聚会、技能培训等多种形式，激发员工的参与热情，提升活动效果。同时，公司还可以鼓励员工提出活动建议，让员工参与到团建活动的策划中来，进一步增强归属感和主人翁意识。

在司庆活动等重要场合，公司应注重活动的组织与策划。通过提前规划、周密安排，确保活动流程顺畅、现场秩序井然。公司还可以利用司庆活动作为展示

企业文化、表彰优秀员工的重要平台，通过颁发奖项、分享成功案例等方式，激励员工继续努力工作，为企业的发展贡献更多力量。

要改变员工对团队活动的消极态度，公司应加强对团队活动的宣传和教育。通过内部通讯、会议等多种渠道，向员工传达团队活动的重要性和意义，引导其树立正确的价值观和工作态度。

5.2.3 改善并优化工作环境

针对山西 YH 传媒有限公司因工作环境差引起员工不适的问题，结合双因素理论和需求理论，需从激励因素和保健因素双重维度出发，制定综合性的解决对策，营造一个既满足员工基本需求又激发工作热情的工作环境。

公司应着手改善硬件设施，确保基础工作环境达到行业标准乃至更高水平。这包括增设专门的休息区或休息室，配备舒适的座椅和必要的休息设施，确保每位员工都能享有基本的休息空间。引入咖啡机和微波炉等日常便利设施，满足员工基本的饮食需求，提升工作期间的便利性与舒适度。优化办公室布局，调整工位间距，确保每位员工都能拥有适度的个人空间，减少因空间局促导致的不适感。对于通风系统问题，应立即进行检修和升级，确保室内空气质量良好，减少二手烟等有害物质的侵害，保护员工的身心健康。公司可以借鉴现代办公空间设计理念，打造更加开放、灵活、舒适的办公环境，如引入绿植、自然光等元素，营造轻松愉悦的工作氛围。

公司应建立健全的员工关怀机制，将员工的需求和感受放在首位。管理层深入基层，了解员工的真实需求和困难，及时采取措施予以解决。例如，针对夜班编辑等特殊岗位的员工，可以提供更加贴心的服务，如设置独立的休息室、提供夜宵等，确保员工在高强度工作之余能够得到充分的休息和放松。公司还可以通过开展心理健康讲座、组织团建活动等方式，关注员工的心理健康和团队建设，营造更加和谐、积极的企业文化。

5.3 拓展正规交流途径措施

该公司应建立更加开放和透明的沟通环境，确保员工的意见和建议能够得到有效传达和重视。通过以下具体实施细节，进一步巩固员工与管理层之间的信任

关系。

5.3.1 设立正式会议制度

YH 传媒应重新审视并调整现有的沟通机制，建立健全的正规沟通渠道。通过强化会议制度、加强一对一正式会见等措施的实施，确保信息能够自上而下、自下而上地顺畅流动。

强化会议制度，提升会议效率。在会议前，明确会议的具体目的与期望达成的目标，设计会议议程，确保每个议题都紧密围绕核心主题展开。议程前置让会议更加聚焦具体问题，打提前量让员工有时间思考出更多有价值的观点。

会议中倡导开放而高效的讨论氛围，鼓励参会者积极发言，提出见解与疑问，同时尊重他人的观点，避免无意义的争论与打断。为了确保问题得到及时解决，采用“限时发言”与“问题追踪”机制。发言者在限定时间内阐述观点，随后由考评中心专人记录并追踪问题的解决进度，保证会议高效进行，同时确保问题得到持续关注与解决。

会议纪要在会后及时编制与分发。会议纪要应全面、准确地反映会议讨论的内容、决策结果及后续行动计划。在会后，以正式文件形式将会议纪要发送给所有参会者及相关部门，确保会议精神得到有效传达与执行。定期对会议决策的执行情况进行回顾与评估，确保会议成果真正落地生根。

加强一对一正式会见，增进员工间的信任与合作。在日常工作中，管理层应定期与员工进行一对一的正式会见，了解员工的工作进展、困难与需求。通过面对面的交流，不仅可以加深管理层对员工的了解与信任，还可以及时发现问题并采取措​​施加以解决。同时，这种沟通方式也有助于增强员工的归属感与责任感，激发其工作积极性与创造力。

5.3.2 保持信息高透明度

保持信息高透明度是维护员工满意度、预防不满情绪产生的关键。公司应制定并公布明确的信息透明政策，确保所有员工都能了解信息流通的原则、渠道和范围。这有助于建立员工对公司信息管理的信任，减少猜疑和误解。

采用现有的使用率较低的 ERP 系统，重新建立一个集中化的内部信息平台。

这个平台不仅限于邮件功能，还包括公告栏、新闻动态、项目进展追踪、员工风采展示等多个板块。员工可以随时随地访问平台，获取最新信息，参与讨论，分享见解，从而增强信息的时效性和互动性。

在 YH 传媒内部，应建立规范的邮件通知制度，明确邮件的发送对象、内容格式及回复要求。重要决策与通知应通过邮件形式正式下发，确保每位员工都能及时收到并了解相关信息。同时，鼓励员工使用邮件进行工作交流与汇报，提高沟通效率与质量。

针对员工开展信息透明度相关的培训，提升员工对信息透明重要性的认识，以及如何在日常工作中促进信息流通的技能。培训内容可以包括信息管理的原则、沟通技巧、团队协作等方面，帮助员工建立正确的信息观念，提高信息处理的效率和质量。

5.3.3 科学优化考核体系

基于岗位分析结果，为不同岗位设计差异化的考核指标。其中，内容创作者侧重于内容质量、创意度、内容转发收藏等用户反馈指标；市场营销人员则关注市场覆盖率、品牌知名度、销售转化率等指标；技术支持团队则关注系统稳定性、问题解决效率、技术创新等。随着企业发展和市场环境变化，定期回顾和调整考核指标，确保其始终与企业的战略目标和业务需求保持一致。具体内容如表 5.3 所示：

表 5.3 考核体系优化内容

岗位名称	工作内容	考核指标	质量标准/评价方法
内容创作 人员	负责内容策划与创作	内容质量	内容准确性、创新性、用户吸引力
	分析用户反馈，优化内容	创意度	内容原创性、独特性、用户互动度
	跟踪内容传播效果	转发收藏	转发量、收藏量、阅读量
市场营销 人员	制定市场营销策略	市场覆盖率	市场占有率、品牌曝光度
	执行市场推广活动	品牌知名度	品牌认知度、品牌形象
	跟踪销售数据，优化营销方案	销售转化率	销售额、转化率、客户获取成本

续表 5.3 考核体系优化内容

岗位名称	工作内容	考核指标	质量标准/评价方法
	维护系统稳定运行	系统稳定性	系统正常运行时间、故障率
技术支持团队	提供技术支持与问题解决方案	问题解决效率	平均响应时间、问题解决率
	参与技术创新与研发	技术创新	技术成果、项目完成度、技术难度

在考核体系中增加质量指标的权重，明确工作质量的标准和评价方法。鼓励员工在追求工作量的同时，更加注重工作质量和效果。内容创作员工采用综合评估方法，将原创稿件的数量和质量指标相结合，形成全面的考核评价体系。通过设立合理的权重分配，确保考核结果既能反映员工的工作量，又能体现其工作质量。建立与质量挂钩的激励机制，对在质量方面表现突出的员工给予额外的奖励和认可，以激发员工对质量的重视和追求。

平衡长短期项目的考核。对考核指标进行重新梳理和分类，明确短期可量化的指标，如山西 YH 传媒有限公司常用的月度稿件产量、月度销售额、广告投放量等。对于跨度较长的项目，建立分阶段考核机制。将项目分为若干关键阶段，设定阶段性目标和考核标准，确保员工在整个项目周期内都能得到合理地评价和激励。设立“项目绩效池”，根据项目完成情况和阶段成果给予员工额外的奖励或晋升机会，以激励员工持续关注项目进展并贡献价值。

考核完成后，及时将考核结果传达给员工，并详细说明评价标准和评分依据，避免“人情”问题导致绩效评分偏离客观事实。通过面对面的沟通或书面反馈等方式，确保员工了解自己的表现及存在的问题。为员工提供申诉渠道，对于对考核结果有异议的员工，允许其提出申诉并提供相关证据。对于合理的申诉，及时进行复查和处理，确保考核结果的公正性。

5.4 畅通内部工作沟通机制

有效的沟通是确保工作效率和团队协作的关键，因此应着重改善和优化内部沟通渠道，确保信息流动的无障碍和及时性。

5.4.1 优化上下级反馈机制

工作环境中的一些因素，如良好的人际关系、有效的沟通等，虽非直接激励因素，但一旦缺失，却会成为导致员工不满的“保健因素”。因此，解决下属与领导之间的沟通不畅问题，对于提升员工满意度、激发团队创造力占有重要地位。

具体如表 5.4 所示：

表 5.4 优化上下级反馈机制计划

序号	措施类别	具体措施	目的与效果
1	沟通机制建立	设立定期沟通会	确保员工能直接展示成果和想法，增强归属感
2		开辟 ERP 系统电子化反馈系统(如在线方案管理平台)	实时追踪方案状态，提高反馈效率
3	管理态度	鼓励员工提出不同意见	激发员工创造力，营造开放沟通氛围
4		领导及时、具体反馈员工提案或建议	帮助员工明确优点和不足，促进个人成长
5	响应机制	明确管理层问题处理职责和权限	确保问题得到及时有效的解决
6		建立问题处理时限制度	提高问题解决的时效性，追责未按时处理问题
7		定期召开问题反馈与解决会议	集中讨论和决策，确保问题根本性解决

如上表所示：首先，公司应建立明确的上下级沟通反馈机制，确保员工的每一份努力和创意都能得到及时且具体地回应。这包括设立定期的沟通会，让下属有机会直接向直管领导以及高层管理者展示工作成果和创意思法；同时，在 ERP 系统中开辟电子化反馈系统，如在线方案管理平台，使员工能够实时追踪方案状态，接收领导的反馈或指导。通过这些措施，员工能够感受到自己的声音被听见，创意被重视，从而增强工作动力和归属感。

其次，管理层应树立开放、包容的沟通态度，鼓励员工提出不同意见。领导应主动了解员工的想法和需求，关注其在工作中遇到的困难和挑战，并提供必要的支持和帮助。当员工提交提案或建议时，领导应及时给予反馈，无论是肯定还是建设性的批评，都应具体、明确，让员工明白自己的优点和不足，从而有针对性地改进和提升。这种积极的沟通氛围将激发员工的创造力和工作热情，促进团队的整体进步。

强化管理层对问题反馈的重视程度，建立快速响应机制。公司应明确各级管理层在问题处理中的职责和权限，确保每个层级都能及时、有效地参与到问题解决中来。对于员工提交的问题，管理层应给予足够的重视，避免以忙碌为由推脱或忽视。建立问题处理时限制度，要求相关部门和人员在规定时间内给予明确回复或解决方案，对于未能按时处理的问题，应追究相关责任人的责任。管理层还应定期召开问题反馈与解决会议，对一段时间内收集到的问题进行集中讨论和决策，确保问题得到根本性解决。

5.4.2 完善部门间协同机制

山西 YH 传媒有限公司应优化其组织结构，在保持专业分工的基础上，强化跨部门协作的灵活性和效率。通过设立跨部门项目组将关键任务和责任明确到具体的协作团队中，减少繁琐的审批流程，确保决策能够迅速响应市场变化。同时，明确界定各部门在协作中的角色和责任，避免责任推诿和重复劳动，让员工在清晰的职责框架下更加高效地工作。

建立并完善跨部门沟通机制和平台，利用钉钉群、在线协作平台等，为部门间提供便捷、高效的沟通渠道。定期组织跨部门会议和研讨会，鼓励部门负责人和普通员工之间的直接交流和互动，增进相互理解和信任。企业可以采取文化融合策略，通过组织团建活动、文化培训等方式，让员工了解并尊重其他部门的工作方式和价值观。同时，鼓励员工之间的交流和互动，促进跨部门的友谊和合作关系的建立。在招聘和选拔过程中，也需要注重候选人的团队协作能力和文化适应性，为跨部门协作打下良好的基础。

企业需要建立明确的激励机制和政策，促进跨部门合作。例如，设立跨部门协作奖励制度，对在协作中表现突出的个人和团队给予物质和精神上的奖励；将

跨部门协作能力纳入员工绩效评价体系中，作为晋升和薪酬调整的重要依据；以及提供跨部门培训和发展机会，帮助员工提升协作能力和职业素养。通过这些措施，让员工感受到公司对跨部门协作的重视和支持，从而更加积极地投入到协作中去。

5.4.3 构建部门内合作机制

管理层应定期参与部门交流群中的讨论，鼓励员工们利用这些平台进行日常沟通。通过定期发布重要通知、分享行业动态和成功案例，以及与员工的日常对话，向员工传递出对每一个团队的重视和支持。

在建立部门内部的信息共享平台时，企业应确保该平台易于操作、信息分类清晰且更新及时。可以设立专门的轮班人员，轮换负责每日平台的日常维护和内容的审核发布。通过引入搜索功能和标签系统，帮助员工快速找到所需信息，减少因信息查找困难而导致的沟通延误。

部门领导在倾听员工声音方面，请员工就部门工作、团队建设等方面的问题提意见和建议。管理层应认真倾听每位员工的发言，并尽可能给予积极地反馈和解决方案。通过组织跨部门交流活动，让员工有机会接触和学习不同部门的沟通方式和思维模式，从而拓宽视野，增进理解。

针对性格内向或沟通技巧不足的员工，部门负责人可制定个性化的辅导计划。例如，为这些员工安排一对一的沟通，克服沟通障碍。如果是市场营销等业务部门，还可以组织沟通技巧培训班，邀请专业讲师为员工们传授有效的沟通技巧和策略。为了激励员工积极参与沟通，企业可通过员工自评、同事互评和领导推荐等方式选出在团队沟通中表现突出的员工，并给予一定的奖励和表彰。

在建立匿名建议箱或在线反馈平台时，通过采用加密技术和匿名化处理措施，保护员工的隐私和权益。对于员工提出的建议和改进意见，企业应给予足够的重视和及时地回应。设立专门的反馈处理，负责收集、整理和分析员工的反馈意见，并根据实际情况制定相应的改进措施和计划。

5.5 调整企业集权管理模式

为降低企业集权化程度高的问题，公司应适当分权，让各部门和员工有更多

的自主权。建立决策机制，让员工参与决策过程，提高员工的参与感和满意度。

5.5.1 标准化决策与管理流程

针对山西 YH 传媒有限公司在企业管理中决策随意性大的问题，解决对策应聚焦于构建系统化的决策流程、强化决策执行的纪律性，并完善决策结果的反馈与评估机制。

公司应建立一套科学严谨的决策流程，确保每项重要决策都经过充分的市场调研、数据分析、团队讨论和风险评估，减少个人主观判断对决策的影响。具体举措，可成立市场调查部，实地探访“跑数据”，了解广告客户面临的真实问题，结合传媒行业的特点，为决策提供科学的数据支持。

在执行决策时，应明确目标、制定详细计划，并保持决策的相对稳定性和连续性，强化决策执行的纪律性，避免频繁更改导致资源浪费和员工士气受挫。为每项决策制定详细的执行计划，并明确各责任人的职责和权限。通过建立责任制，确保决策得到有效执行，并避免推诿扯皮现象的发生。指定专人负责对决策执行情况跟踪和监督。通过定期检查、汇报和评估，确保决策执行过程中的问题得到及时发现和解决。一旦决策通过并开始执行，应尽量避免频繁更改。如需调整，应经过严格的审批程序，并充分说明调整的理由和必要性，减少员工不满情绪。

建立健全决策结果反馈与评估机制，及时收集和分析决策执行过程中的信息，对决策效果进行客观评价。将评估结果作为宝贵的学习资源，组织相关人员对决策过程进行复盘。通过总结经验教训，提炼出可复制的成功模式和需要改进的地方，为未来决策提供有益的参考和借鉴。通过这些措施的实施，山西 YH 传媒有限公司可以逐步降低决策的随意性，提升决策的科学性和有效性，从而增强企业的竞争力和稳定性。具体操作流程，如表 5.5 所示：

表 5.5 标准化决策与管理流程

流程阶段	具体步骤	负责部门/人员
决策制定	提出决策需求	相关需求部门
	市场调研、收集数据	经营管理中心

续表 5.5 标准化决策与管理流程

流程阶段	具体步骤	负责部门/人员
决策执行	数据分析并形成初步报告	经营管理中心
	团队讨论提出建议意见	决策相关团队成员
	风险评估	成立风险评估小组
	综合各方意见做出决策	公司管理层
	明确目标制定详细执行计划	相关需求部门
	明确各责任人职责权限	考评办与管理层共同确定
	执行决策并跟踪监督	指定监督人员
决策反馈与 评估	定期检查、汇报和评估	监督人员与相关管理层
	判断是否需要调整决策并处理	管理层与监督人员
	收集和分析执行信息	经营管理中心
	客观评价决策效果	成立评估小组
	复盘决策过程	决策相关人员
	总结经验教训并提炼要点	相关需求部门与管理层
	为未来决策提供参考	管理层与决策团队

5.5.2 扩大职业经理人权限范围

山西 YH 传媒有限公司持续发展离不开一个健康、开放的人才生态系统。当前公司面临的高层管理者职位垄断问题，不仅阻碍了优秀人才的上升通道，也制约了企业的创新能力和市场竞争力。要打破这一僵局，公司必须从根本上转变人才管理理念，摒弃传统的“家族式”任人唯亲的管理模式，积极引入职业经理人制度，并扩大职业经理人权限范围。

职业经理人以其专业的管理能力和丰富的行业经验，能够为公司带来新的视角和动力，推动企业在激烈的市场竞争中保持领先地位。同时，公司应建立健全职业经理人选拔、培养和激励机制，确保员工能够在公司内部发挥最大效用。在内部选拔方面，公司应优化选拔流程，确保选拔过程的公平、公正和透明。首先，要明确选拔标准和程序，避免个人主观因素对选拔结果的影响。其次，要加强选拔过程中的监督和公示，确保所有参与者都能了解选拔进展和结果。最后，要建

立健全反馈机制，及时收集和及时处理员工对选拔过程的意见和建议，不断改进和完善选拔制度。公司还应激发员工的潜力和创造力，为公司培养出一支具有高素质、高技能的人才队伍。

在合理控制风险的前提下，赋予职业经理人在一定额度内的财务审批权，以便其能够根据市场变化和业务需求灵活调整资金运用和费用支出。业务管理权方面，明确职业经理人在业务管理方面的权限范围，包括产品研发、市场营销、客户服务等方面的决策权和执行权。同时，建立跨部门协作机制，确保职业经理人能够高效协调各部门资源，推动业务快速发展。

5.5.3 赋予员工适当自主决策权

在解决山西 YH 传媒有限公司员工毫无自主决策权的问题上，可以综合运用双因素理论和马斯洛需求理论来制定相应的对策。

从双因素理论来看，自主决策权的缺乏属于保健因素的缺失，会导致员工不满，长期下去可能引发员工离职。同时，给予员工一定的自主决策权也可以成为激励因素，激发员工的工作积极性和创造力。在工作环境方面，公司应改变高度集权的管理模式，逐步向分权管理过渡。可以成立跨部门的决策“专班”，吸纳不同岗位的员工代表参与公司重要决策的讨论和制定过程。这样既能让员工感受到自己的价值，也能为公司决策提供更全面的视角。对于工作流程，应进行优化和调整，明确在紧急情况或特殊情况下员工可以自主决策的范围和程序。例如，对于一些小额费用的支出或紧急项目的调整，给予员工一定的自主决策权，事后再进行汇报和审核。同时，建立完善的信息共享平台，确保员工能够及时了解公司的整体业务和目标，为员工做出合理决策提供充分的信息支持。

从马斯洛需求理论出发，赋予自主决策权可以满足员工更高层次的需求，如尊重需求和自我实现需求。上级领导应转变专制型领导方式，采用民主型领导风格。在制定决策前，广泛听取员工的意见和建议，鼓励员工提出自己的想法和方案。对于员工提出的合理决策想法，要给予积极的反馈和肯定，让员工感受到被尊重，将一些适当的决策权下放给员工。通过培训和团队建设活动，增强员工之间的信任，打破相互猜忌的局面。

5.6 应对外部工作机会挑战

在职业生涯规划和企业发展中，应对外部工作机会的挑战是一个重要的议题。以下是措施的具体内容，帮助个人和组织有效地应对外部工作机会的挑战。

5.6.1 畅通员工晋升通道

公司应构建一套完善的职业发展体系，明确员工的职业晋升路径和成长规划。通过设立多样化的职位层级和清晰的晋升标准，让员工能够清晰地看到自己在公司内部的职业发展空间。同时，提供个性化的职业发展规划服务，帮助员工根据自身兴趣和能力制定切实可行的成长计划，并在关键节点上给予必要的指导和支持。实施了晋升积分制，员工通过日常工作表现和参与培训等方式积累积分，作为晋升的重要依据。

还应设立晋升绿色通道，强化晋升过程中的辅导与支持，确保晋升结果的应用，并持续优化晋升通道，以激发员工潜能，促进员工与企业的共同成长。通过这些举措，打造一个公平、透明、有序的晋升环境。

5.6.2 打造魅力企业文化

在员工离职问题中，外部企业更匹配的工作环境和文化成为重要因素之一。对于山西 YH 传媒有限公司来说，重塑企业文化、提升文化吸引力至关重要。

重新审视和调整企业文化内涵。摒弃过度强调竞争和业绩至上的观念，融入对员工个人发展和情感需求的关注。开展全员参与的企业文化研讨会，收集员工的意见和建议，明确公司未来的文化方向应更注重员工关怀、鼓励创新以及强调团队合作。通过这样的方式，让企业文化真正符合员工的价值观，使员工能够在公司找到归属感。

切实将企业文化落实到日常工作和管理中。制定具体的行为准则和工作规范，将企业的核心价值观贯穿其中。例如，在项目决策中鼓励员工提出创新想法，对敢于创新的员工给予奖励和认可；在团队协作方面，设立团队合作奖项，激励各部门之间的紧密合作。管理层以身作则，践行企业文化，为员工树立榜样。通过实际行动让员工感受到企业文化不是空洞的口号，而是切实影响工作的重要力

量。

加强企业文化的传播和推广。组织丰富多彩的企业文化活动，如文化节、主题演讲比赛、团队建设活动等。利用公司内部的宣传渠道，如宣传栏、内部刊物、微信群等，定期分享企业文化故事和员工践行企业文化的案例。邀请外部专家进行企业文化培训，提升员工对企业文化的理解和认同。通过多种方式让员工深刻感受到企业文化的魅力和力量，增强员工的凝聚力和向心力。

5.6.3 支持员工内部创业

针对山西 YH 传媒有限公司中具有创新思维和创业精神的员工选择离职以追求短视频领域的创业机会，公司可以制定一系列鼓励员工内创业的对策。这些对策旨在保留人才、激发内部创新，并促进公司与员工共创双赢的局面。

这些举措将包括设立专项创业基金，为员工提供资金支持；开放公司资源，如技术平台、市场渠道和客户关系，助力项目孵化；实施灵活的工作制度，让员工在创业初期能够兼顾工作与个人项目；设计合理的股权激励机制，让员工在内部创业项目中获得股权，共享成功果实，以此激发员工的创新热情和创业动力，实现员工个人成长与公司战略目标的协同发展。具体工作可按表 5.6 执行：

表 5.6 山西 YH 传媒有限公司支持员工内部创业工作安排表

工作事项	具体内容	负责人 / 部门	时间节点
创业基金设立	确定基金规模与来源渠道	财务部门	××月××日前
	制定基金申请流程与标准	考评办与财务部	××月××日前
	宣传创业基金相关信息	考评办	持续进行
资源开放规划	梳理可开放的技术平台清单与使用规则	技术中心	××月××日前
	明确市场渠道与客户关系共享机制	行业运营中心	××月××日前
	建立资源对接流程	经营管理中心	××月××日前
工作制度调整	制定灵活工作制度细则	考评办	××月××日前

续表 5.6 山西 YH 传媒有限公司支持员工内部创业工作安排表

工作事项	具体内容	负责人 / 部门	时间节点
股权激励设计	监督灵活工作制度执行情况	考评办	制度实施后持续监督
	与员工沟通灵活工作制度安排	各中心主管与考评办	××月××日前开始持续沟通
	确定股权分配方案与考核标准	管理层	××月××日前
	起草相关法律协议文件	法务部	××月××日前
	向员工解读股权激励机制	考评办与管理层	××月××日前开始持续解读
项目跟进	定期收集员工创业项目进展情况	创业项目管理小组 (临时组建)	每周 / 月汇报 (根据项目阶段定)
	为项目提供必要的指导与支持	各相关中心部门	按需进行
	评估项目成果与效益	评估小组 (包含财务部、市场等人员)	按季度/半年评估

6 保障措施

6.1 组织保障

6.1.1 完善人才储备后备库

通过加强人力资源管理系统建设来提高招聘效率和人员遴选效果,加强内部人员梯队建设。

制定年度招聘计划,人力需求部门明确岗位任职要求,人力资源部门据此精准评估应聘人员,提高招聘效率,满足业务需求。内部组建招聘小组,邀请不同业务条线参与,梳理人员需求,整合类似岗位,制定招聘计划。面试前对相关责任部门面试官进行专业化培训,避免因不专业导致人才评价失准和资源浪费。分析过往招聘问题,找准症结,制定可行方案。

校园招聘能够吸纳大量高素质的优秀年轻人才,这些应届生进入企业后能迅速认同企业文化,经过培养有望快速成长为企业发展的核心力量。鉴于山西 YH 传媒有限公司在当地的影响力,在优化校园招聘方面,与当地大学建立长期稳定的合作关系,通过校园宣讲等形式提前锁定目标人群。在社招宣传方面,精准把握每年的社招黄金时期,即“金三银四”。建立行业优秀个人简历档案库,与业内猎头机构合作,及时根据传媒行业需求招募外部优秀人员。引入内部推荐计划,规定内部推荐人对被推荐人承担担保责任,这种方式能够显著提升新入职员工的岗位匹配度,降低人员使用风险。在招聘过程中,务必选择权威的招聘平台发布信息,充分保障应聘人员的信息安全,同时要确保应聘人员能够便捷获取招聘信息。

6.1.2 财务、物质双重保障

从财务资源保障的角度来看,合理的薪酬与福利是减少员工离职的基础。因此,企业应根据市场标准和组织实际情况,制定具有竞争力的薪酬福利体系,确保员工获得与其贡献相匹配的回报。同时企业也应该注重预算的灵活性,为关键岗位和优秀员工预留了足够的激励空间,通过绩效奖金、股权激励等方式,进一

步激发员工的工作积极性和忠诚度。

在物质资源保障方面，为员工创造舒适、便捷且高效的工作环境，适当更新和维护办公设备，确保员工能够使用到最先进的工具和技术，提高工作效率。对办公场地的布局与设计进行调整，提供充足的会议室、休息区和储物间等设施，让员工在紧张的工作之余能够得到充分地放松和休息。对于需要频繁出差的员工，提供必要的交通工具或交通补贴，减轻出差负担，确保工作的顺利进行。

通过这些财务与物质资源的双重保障，满足了员工的基本需求，更在精神层面给予了员工归属感和成就感。

6.1.3 明确各部门职责分工

明确各部门在员工离职控制工作中的职责，确保各项工作有序进行。在山西 YH 传媒有限公司，人才是企业发展的关键。为了有效控制员工离职率，公司应采取明确的组织保障措施，确保各部门在员工离职控制工作中能够各司其职，共同实现降低员工离职率的目标。

人力资源部门承担着制定员工离职控制方案和年度招聘计划的重要职责。通过深入分析员工离职原因，公司制定切实可行的员工离职控制方案，包括提高薪酬福利、优化工作环境、加强员工培训和发展机会等措施。人力资源部门还应建立员工离职预警机制，定期监测和分析员工离职情况，及时发现潜在问题，并采取相应措施。同时，人力资源部门还负责开展员工满意度调查，了解员工需求和意见，为制定和实施员工激励机制和福利政策提供依据。通过这些措施，人力资源部门在员工离职控制工作中发挥着核心作用。

其次，各部门负责人对本部门员工离职控制工作负有直接责任，确保本部门招聘计划的落实，关注员工工作状态，及时发现和解决员工问题。通过营造积极向上的团队氛围，开展员工绩效管理，帮助员工提升绩效，与人力资源部门合作，落实员工激励机制和福利政策。这些措施有助于提高员工的工作满意度和忠诚度，降低员工离职率。

员工代表在员工离职控制工作中也发挥着重要作用。员工应参与员工离职控制方案的制定和实施，反馈员工意见和建议，协助人力资源部门开展员工满意度调查，参与员工培训和活动，促进员工与管理者之间的沟通。员工代表的参与使

员工离职控制工作更加贴近员工需求,提高员工离职控制措施的针对性和有效性。

通过这些明确的职责分工,山西 YH 传媒有限公司在员工离职控制工作中实现高效的协同合作。人力资源部门、各部门负责人和员工代表共同参与,确保各项工作有序进行,为降低员工离职率奠定了坚实的基础。同时,这些措施也能提升员工的工作满意度和忠诚度,为企业的发展提供人才支持。

6.2 应急保障

6.2.1 建立员工离职预警与原因分析机制

在建立员工离职预警系统的基础上,企业还需把控和精准干预员工动态。建立员工离职数据库不仅是收集数据,还应挖掘数据价值。企业应定期回顾和分析这些数据,通过高级数据分析技术,如机器学习算法,挖掘数据背后的深层规律,识别出潜在的离职模式和高风险群体。

员工行为、绩效、满意度等多维度数据的实时监控应更加细致入微。除了传统的 KPI 和满意度调查外,企业还可以引入员工情绪分析、社交媒体监测等创新手段,从更多元化的角度了解员工心态变化。这些非传统数据源的加入,能够为企业提供更全面、更真实的员工画像,使预警系统更加灵敏和准确。

在预警指标的设置上,企业应保持灵活性和动态性。随着市场环境和企业内部情况的变化,预警指标也应相应调整。例如,在经济不景气时期,员工对薪资和福利的敏感度会增加,因此应加强对这些方面的监控。同时,企业还应关注行业内的动态变化,及时调整预警策略,以应对潜在的外部冲击。

对于离职原因的分析,企业应建立一套系统的流程和方法。除了常规的离职面谈外,还可以通过离职问卷、第三方调查等方式收集更全面的信息。在分析过程中,注重数据的对比分析,确保分析结果的客观准确性。对于内部原因导致的离职,企业应深入分析其根源,如管理不善、沟通不畅、工作环境不佳等,并制定相应的改进措施。对于外部因素和个人因素,企业也应保持关注,以便在必要时采取应对措施。

企业还应建立离职员工跟踪机制。通过定期与离职员工保持联系,了解其在新公司的发展情况和离职后的感受,企业可以获得宝贵的反馈和建议。这些反馈

不仅有助于企业改进管理过程，还能为未来的招聘和留才工作提供重要参考。

6.2.2 建立岗位快速补位机制

为了迅速填补离职员工留下的岗位空缺，确保业务的连续性和高效运行，建立岗位快速补位机制尤为重要。因此，公司应构建高效、灵活的响应机制，以应对员工离职所带来的突发情况。

由于山西 YH 传媒有限公司未设置专门的人力资源部门，现有的考评中心代为管理这一工作。因此，在员工提出离职申请之后及确认离职前，考评中心应立即启动岗位补充流程，从评估岗位需求开始，明确所需技能、经验和资质要求，利用现有的内部人力资源信息系统或外部招聘平台，广泛发布招聘信息，吸引符合条件的人选。发布招聘信息，应注重信息的准确性和吸引力，确保招聘信息能够精准触达目标人群。

进入筛选候选人阶段后，如果是招聘外部的新人，企业应建立科学的筛选机制，通过简历筛选、初步面试等方式，快速选出符合岗位要求的候选人。注重与候选人的沟通与交流，了解其职业规划、期望待遇等关键信息，为后续的面试评估工作打下坚实基础。如果是同企业内跨部门的老员工转岗，则需要充分评估员工综合素质。企业应组织专业的面试团队，对候选人进行全面、深入地评估。通过结构化面试、行为面试、能力测试等多种方式，全面了解候选人的综合素质和岗位匹配度。同时，注重与候选人的互动与反馈，确保面试过程的公正、公平和高效。

确认补位后，企业应迅速安排入职培训或转岗培训，不仅帮助员工快速了解企业文化、规章制度和岗位职责，还能提升其业务能力和团队协作能力。确保新员工能够迅速融入团队，承担起相应的工作职责。

为了应对短期内的岗位空缺或突发情况，企业还可以采用临时员工、外包服务或项目制合作等灵活用工方式。这可有效缓解招聘压力，降低招聘成本和时间成本，还能根据实际需求灵活调整人力资源配置。例如，在业务高峰期或项目紧急情况下，企业可以通过外包服务或临时雇佣员工来补充人手，确保业务的顺利进行。

6.2.3 建立外部合作伙伴网络

面对员工离职时，建立一个稳固且高效的外部合作伙伴网络，对企业迅速补充新鲜血液、保持业务连续性较为重要。山西 YH 传媒有限公司应与猎头公司建立紧密合作，有效获取高端及专业人才。猎头公司凭借其专业的寻才能力和广泛的人才资源库，能够精准匹配企业需求与候选人特质，提高招聘的精准度和效率。通过与多家知名猎头公司建立长期合作关系，企业可以在员工离职的关键时刻，迅速获得一批高质量的候选人名单，从而缩短招聘周期，降低因岗位空缺带来的业务风险。

与猎头公司相比，人才中介的服务范围更广，不仅限于高端人才的招聘，还能为企业提供全方位的人力资源管理解决方案。通过人才中介，企业可以更加灵活地应对不同层次的招聘需求，特别是在紧急情况下，能够快速找到符合要求的候选人，确保业务的平稳运行。

作为行业内的权威组织，行业协会成员涵盖了众多企业和专业人士。通过与行业协会建立良好关系，企业不仅可以获取到最新的行业动态和政策信息，还能在人才招聘方面获得更多资源和支持。行业协会通常会定期举办各类人才交流活动，如招聘会、研讨会等，为企业和候选人提供面对面交流的机会。通过这些活动，企业可以更加直观地了解候选人的能力和素质，从而做出更加明智的招聘决策。

企业还需要注重与外部合作伙伴的沟通和协作。首先，企业应明确自身的招聘需求和标准，与合作伙伴进行充分的沟通和交流，确保双方对招聘目标有清晰的认识和共识。其次，企业应积极参与合作伙伴组织的各类活动，扩大自身的影响力和知名度，吸引更多优秀人才的关注。最后，企业应定期对合作伙伴的服务质量和效果进行评估和反馈，及时调整和优化合作策略，确保人才供应链的顺畅和高效。

6.3 效果评估

6.3.1 建立员工离职率评估指标体系

员工离职率是衡量企业人才稳定性和健康发展的重要指标之一。为了准确评估并有效管理员工离职问题，需要建立一套科学、全面的员工离职率评估指标体系，帮助企业及时发现人才离职的苗头，还能为制定针对性的改进策略提供有力支持。

在员工基本信息方面，评估体系应关注员工的年龄、性别、教育背景、工作经验等基本情况，以识别不同群体员工的离职特点。工作表现作为员工价值的重要体现，也是评估员工离职风险的关键因素。企业可以通过定期的员工绩效评估，了解员工的工作态度和业绩成果，从而判断其是否存在离职倾向。

评估体系应关注企业的职业发展通道是否畅通、培训资源是否充足、晋升机会是否公平等方面，确保员工能够在企业中获得持续成长和发展的机会。工作环境和企业文化也是影响员工离职的重要因素。一个舒适、和谐的工作环境以及积极向上的企业文化能够激发员工的工作热情和创造力，从而提高员工的留存率。因此，在评估体系中，企业应关注工作环境的改善和企业文化的建设情况，努力营造一个有利于员工成长和发展的良好氛围。

通过这一体系的建设和实施，企业可以更加全面、准确地了解员工离职的成因和趋势，为制定针对性地改进策略提供有力支持。同时，这也有助于企业提升人力资源管理水平，增强企业的核心竞争力和可持续发展能力。

6.3.2 制定员工离职率评估方法流程

科学系统的评估方法流程能分析数据，还能深入企业内部，洞察员工心态。首先，明确评估目的与范围是整个流程的起点。企业需清晰地界定为何要进行员工离职率评估，是为了诊断当前问题、预测未来趋势，还是为了评估特定改进措施的效果。同时，还需明确评估的对象范围，是全体员工、特定部门还是关键岗位员工。明确的目的与范围是确保评估工作有的放矢、高效推进的基础。

数据分析与解读阶段，运用统计学、心理学、组织行为学等多学科的知识和方法，对收集到的数据进行深入挖掘和分析。通过对比历史数据、分析员工离职与各项因素之间的关联性、识别潜在的离职风险等，企业可以更加清晰地了解员工离职的现状、原因和趋势。同时，还需要对数据分析结果进行客观、全面地解读，避免片面和主观地判断。

基于数据分析的结果，企业可以制定相应的干预措施和改进策略，包括优化薪酬福利制度、完善职业发展通道、改善工作环境和企业文化、加强员工沟通与关怀等。在制定措施时，企业应充分考虑实际情况和员工需求，确保措施的有效性和可行性。同时，还需要明确责任人和时间表，确保各项措施能够得到有效执行和跟踪。

6.3.3 持续改进优化评估结果与反馈

评估与反馈是整个流程的闭环环节。企业需要对制定的干预措施和改进策略进行效果评估，了解其对员工离职率的影响和变化。这可以通过定期的员工满意度调查、离职率数据对比等方式进行。建立有效的反馈机制，及时收集员工和管理层的意见和建议，对评估方法和流程进行持续优化和改进。

除了定期的满意度调查和离职率数据对比外，企业还应建立多维度的评估体系，包括员工留存率、招聘成本效益分析、员工绩效变化等，以更全面地衡量干预措施的效果。这些评估结果不仅能揭示员工离职的即时影响，还能为企业未来的战略规划提供宝贵参考。

在反馈机制方面，企业应确保反馈渠道的畅通无阻，鼓励员工和管理层积极提出意见和建议。通过设立匿名反馈箱、开展在线调查、组织座谈会等形式，让员工感受到自己的声音被重视。同时，建立快速响应机制，对收集到的反馈进行及时梳理和分析，明确改进方向和责任部门，确保问题得到有效解决。

为了持续优化评估方法和流程，企业应建立学习文化，鼓励团队不断学习和创新。定期组织培训，提升评估人员的专业素养和数据分析能力；引入外部专家或咨询公司，进行专业指导和评估；鼓励内部团队分享成功案例和失败教训，促进知识共享和经验积累。

企业还应关注行业动态和最佳实践，保持评估方法的先进性和适用性，需要定期审视和更新评估方法，确保其能够准确反映企业的实际情况和需求。

7 结论与展望

7.1 研究结论

研究针对山西 YH 传媒有限公司员工离职问题,进行了现状和原因的调查分析,并探讨了解决这一问题的有效对应措施。通过采用文献分析法、问卷调查法以及半结构化访谈法等进行分析,主要得出以下结论:

结论 1: 山西 YH 传媒有限公司员工离职原因,主要集中在六个方面,分别是薪酬福利体系尚待完善、团队融合程度有待提升、正规交流途径缺失明显、内部工作交流机制不畅、企业集权管理程度偏高、外部工作机会丰富多样等,为下一步制定解决措施提供了思路。

结论 2: 在分析原因后,相应提出了改进措施,主要包括六个方面,分别是优化薪酬福利体系策略、加强团队融合建设方案、拓展正规交流途径的相关措施、畅通内部工作沟通机制、调整企业集权管理模式、应对外部工作机会挑战等。这些举措可帮助企业提高员工工作满意度,以及对公司的认可度,从而为企业留住人才,一定程度上解决了严重的员工离职问题。

结论 3: 在研究中发现,当前传媒行业企业中普遍存在员工离职问题,通过研究现象、原因和影响,发现相关规律,为企业制定对策提供了新的思路。可为企业降低员工离职带来的经营风险,节省招聘成本,从而实现持续且良性的公司运营。

这些结论对山西 YH 传媒有限公司员工离职问题具有一定的意义和贡献,研究结果为该行业内的其他企业也提供了新的见解和解决方案。同时,希望本论文研究结果能够为相关领域的研究提供有益的参考和启示。

7.2 研究展望

从理论研究角度来看,未来对国内传媒行业人员离职的问题研究,可以融合管理学、心理学、社会学、经济学等学科的相关研究成果,以更多维度更深入地进行探析。虽然国内各界学者对人员离职问题的研究多有涉及,但是缺少跨学科融合性研究。

从企业实践角度来看,对传媒行业人员离职问题的研究还需要考虑行业的特点,包括传媒企业的特点,以及传媒行业从业者的人才特点。目前,国内传媒行业正处在低谷期,企业在发展期、成长期、成熟期和衰退期等不同阶段中,对人员离职的影响也不同。在未来对传媒企业的员工离职问题研究中,可针对上述各方面的特点进行研究。

参考文献

- [1] 詹姆斯·马奇,赫伯特·西蒙,哈罗德·格兹考.组织(珍藏版)[M].北京:机械工业出版社,2013
- [2] Kim,Y. The impact of common clients on employee mobility and organizational growth[J]. Journal of Professions and Organization,2021,8(2):109-127
- [3] Kumar,D. G. & Kumar, P. G. Occupational stress for employee turnover intention: mediation effect of service climate and emotion regulation[J]. Asia-Pacific Journal of Business Administration,2024,16(2):233-255
- [4] Ma,Z. Research on the factors inside and outside organization influencing employee turnover[J]. Academic Journal of Business & Management,2023,5(17): 24-30
- [5] Gebreyohannes,M.M.Assessing rationales and impacts of employees' turnover in commercial bank of Ethiopia[J]. International Journal of Management,2020,11(5): 824-837
- [6] Fleming,K.Reducing staff turnover through the implementation of a peer mentoring program[J]. Nursing Management,2023,54(1):32-39
- [7] Wright,E.S.The effects of organizational culture on employee turnover[J]. Performance Improvement Quarterly,2021,34(3):303-319
- [8] 赵洋,卫勇.中小型企业员工离职原因及对策[J].合作经济与科技,2023,(05):105-107
- [9] 张萌.国有企业员工离职的原因和对策分析[J].中小企业管理与科技(中旬刊), 2021,(03):96-98
- [10] 彭娟,张光磊,刘善仕.高绩效人力资源实践活动对员工离职率的协同与互补效应研究[J].管理评论,2016,28(05):175-185
- [11] 王鉴忠,李琦,宋君卿等.积极组织行为学视角下辱虐管理与员工乐观解释风格对离职倾向的影响研究[J].管理学报,2020,17(05):688-696
- [12] 于富荣.员工离职处理与防范[M].北京:中国纺织出版社,2005:43-104
- [13] 汪建民.留住金牌员工的十大秘诀[M].北京:台海出版社,2011
- [14] 张玉华.员工激励管理、绩效考核评价与企业价值创造——评《现代企业管理:

- 激励、绩效与价值创造(第三版)》[J].商业经济研究,2024,(10):2
- [15]于晓宇,张益铭,陈颖颖等.创始成员离职率、高管团队异质性与创业企业成长[J].管理科学,2020,33(02):3-16
- [16]魏春燕.创业板公司股权激励的影响因素研究[J].会计研究,2019,(07):51-58
- [17]孟秀兰,柴攀峰,黄中伟.工作价值观、组织公平与离职倾向及其代际差异[J].科研管理,2020,41(06):219-227
- [18]刘立华,王炳成,张士强.离职创业会传染吗?同事表层相似性对创业意愿的影响——基于家庭支持的调节中介模型[J].管理评论,2023,35(04):118-127
- [19]Repaso,A.A.J.,Capariño,T.E.& Hermogenes,G.G.M,et al.Determining factors resulting to employee attrition using data mining techniques[J]. International Journal of Education and Management Engineering,2022,12(3):22-29
- [20]Zimmerman,D.R.,Swider,W.B.& Boswell,R.W.Synthesizing content models of employee turnover[J]. Human Resource Management,2019,58(1):99-114
- [21]Tarig,A.M.A novel classification model for employees turnover using neural network to enhance job satisfaction in organizations[J]. Journal of Information and Organizational Sciences,2021,45(2):361-374
- [22]Kumar,S.G.,Nitesh,B.& Manju,B.A review of employee turnover models and their role in evolution of turnover literature[J]. The Indian Journal of Labour Economics, 2022,65(1):185-214
- [23]王冠鹏,秦双燕,崔恒建.员工离职的影响因素分析与预测[J].系统科学与数学,2022,42(06):1616-1632
- [24]章凯,杨娜.员工离职的心理目标系统驱动说及其管理蕴涵[J].南开管理评论,2022,25(03):202-214
- [25]杨春江,马钦海,曾先峰.从留职视角预测离职:工作嵌入研究述评[J].南开管理评论,2010,13(02):105-118+131
- [26]O'Callaghan,M.The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators[J]. Organization Management Journal,2024,21(2):75-87
- [27]Chun,C.How supervisor ostracism affects employee turnover intention: the roles of employee cynicism and job embeddedness[J]. Journal of Managerial Psycho-

- logy,2024,39(1):39-51
- [28] Samašonok,K.Employee turnover: causes and retention strategies[J]. Entrepreneurship and Sustainability issues,2024,11(3):134-148
- [29]Roohi,Mumtaz.,Islam,B.&Faisal,A.et al.Investigating managerial and fairness practices on employee turnover intentions through the mediation of affiliation quality between organisation and employee.A comprehensive study of the metropolitan society of Malaysia[J]. International Journal of Management and Decision Making,2022,21(1):1-27
- [30]Y.Uma,D.& V.Murali,K.Impact of human resources management practices on employee turnover-An empirical study with special reference to IT sector[J]. Journal of Strategic Human Resource Management,2016,5(3):50-54
- [31]Kristin,M.,Sheryl,F.K.& Robin,D.The impact of manager training on employee turnover intentions[J]. Journal of Hospitality and Tourism Insights,2018,1(3): 203-219
- [32]Nie,D.,Lämsä,A.M.& Pučetaité,R.Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions[J]. Business ethics: A European Review,2018,27(1):29-41
- [33]Olawale,R.& Olanrewaju,I.Investigating The Influence Of Financial Reward On Lagos State University Staff Turnover Intention[J]. European Scientific Journal, 2016,12(10):161-161
- [34]Mosadeghrad,M.A.Quality of working life:An antecedent to employee turnover intention[J]. International Journal of Health Policy and Management, 2013,1(1): 49-58
- [35]Sandhya,S& Sulphey,M.An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees[J]. Int.Journal of Environment,Workplace and Employment, 2019,5(1):22-31
- [36]Kaymaz,Y.,Eroğlu,Y.& Sayılar,D.Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave[J].The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2014, (1):38-53

- [37]陈诗佳.精益生产模式下降低员工离职率的对策研究[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2017,20(01):84-88
- [38]周文良,应琦,李颖.农业企业员工离职的问题与对策研究:以广州某农业龙头企业为例[J].中国人力资源开发,2016,(14):63-68
- [39]朱飞,岳美琦,章婕璇.组织职业生涯管理与人力资源管理强度一致性对员工离职倾向的影响机制研究——职业满意度的中介作用和雇主品牌的调节作用[J].中央财经大学学报,2021,(12):105-118
- [40]李正东,郭森森.工作压力何以影响员工的离职倾向?——自我效能感的视角[J].华东理工大学学报(社会科学版),2021,36(02):69-85
- [41]荆炜,胡兰.工作不安全感对员工内创业行为的影响机制[J].管理工程师,2023,28(06):36-44
- [42]徐茜,崔霞,罗文卿.区域科技人才离职风险预警机制研究[J].经济与管理评论,2023,39(01):30-41
- [43]胡美娟.国外离职模型影响因子提取路径分析[J].科技管理研究,2008,(05):127-128
- [44]赵曙明.人力资源管理理论研究现状分析[J].外国经济与管理,2005,(01):15-20+26
- [45]Price,J.L.The study of turnover Ams[M]. Iowa:Lowa State University Press,1977:45-60
- [46]Mobley.W.Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover[J]. Journal of applied psychology,1977,62:237-240
- [47]谢晋宇.雇员流动管理[M].天津:南开大学出版社,2001: 173-193
- [48]陈德球,胡晴.数字经济时代下的公司治理研究:范式创新与实践前沿[J].管理世界,2022,38(06):213-240
- [49]钱晋.国有制造型企业核心员工离职问题对策研究[J].中国市场,2021,(32):19-21
- [50]孔梅英.我国知识型员工离职研究综述[J].企业活力,2010,(03):52-55
- [51]于海云,赵增耀.FDI 知识转移的影响因素及机理研究——基于员工流动的视角[J].科学学研究,2013,31(08):1224-1230

- [52] 闫泓序.我国高新技术企业人力资源离职分析与预测模型研究[D].华北电力大学(北京),2024
- [53] 姜秀丽.员工流动管理[M].济南:山东人民出版社,2004
- [54] 晋铭铭,罗迅.马斯洛需求层次理论浅析[J].管理观察,2019,(16):77-79
- [55] 程新生,张时颖.创新激励理论演进与展望[J].山东社会科学,2024,(03):135-144
- [56] 齐宝鑫,武亚军.转型经济中民营企业成长的中长期激励机制研究——华为推行 TUP 的产权制度创新实践与理论启示[J].复旦学报(社会科学版),2018,60(03):156-169
- [57] 顾建平,陶应虎.战略导向视域下高技术企业薪酬激励研究[J].南京社会科学,2013,(10):29-35
- [58] 郝辽钢,刘健西.激励理论研究的新趋势[J].北京工商大学学报(社会科学版),2003,(05):12-17
- [59] 赵曙明.人力资源管理研究[M].北京:中国人民大学出版社:2001
- [60] 谭春平,景颖,安世民.全面薪酬研究述评与展望:要素演变、理论基础与研究视角[J].外国经济与管理,2019,41(05):101-113
- [61] 孙伟,黄培伦.公平理论研究评述[J].科技管理研究,2004,(04):102-104
- [62] 张玉华,王雅静,张威等.非同质化通证确权能否促进科技成果转化——基于利润分享理论的实证研究[J].中国科技论坛,2023,(11):35-45
- [63] 韦志林,芮明杰.薪酬心理折扣、薪酬公平感和工作绩效[J].经济与管理研究,2016,37(04):59-65
- [64] 王庆娟,朱征,张金成等.晋升公平概念及效用机制的探索——一项质性研究[J].南开管理评论,2023,26(05):157-171
- [65] 刘金波,王兰云.绩效评估公平感与员工敬业度的关系研究[J].科技管理研究,2012,32(06):136-138+142
- [66] 赵世芳,江旭,应千伟等.股权激励能抑制高管的急功近利倾向吗——基于企业创新的视角[J].南开管理评论,2020,23(06):76-87
- [67] 杜胜利,翟艳玲.总经理年度报酬决定因素的实证分析——以我国上市公司为例[J].管理世界,2005,(08):114-120
- [68] 吕长江,赵宇恒.国有企业管理者激励效应研究——基于管理者权力的解释[J].

- 管理世界,2008,(11):99-109+188
- [69]姜付秀,伊志宏,苏飞等.管理者背景特征与企业过度投资行为[J].管理世界,2009,(01):130-139
- [70]程延园,王甫希.员工关系管理[M].北京:中国人民大学出版社,2021
- [71]杨可,付春玲,吴莹莹.媒体人离职的若干背景因素[J].重庆社会科学,2016,(04):92-98
- [72]程延园,彭琳,张皓,等.互联网媒体企业员工离职行为影响机制研究——基于扎根理论分析[J].管理现代化,2021,41(01):58-62
- [73]张望军,彭剑锋.中国企业知识型员工激励机制实证分析[J].科研管理,2001,(06):90-96+62
- [74]张宇.新媒体时代传统媒体新闻人职业流动及影响[J].青年记者,2019,(31):12-15
- [75]陈立敏.职业角色的延伸:媒体精英离职后的身份认同建构[J].新闻记者,2022,(03):58-69
- [76]曾娅洁.从“单位人”到“创业者”:离职媒体人的数字化转型与现实隐忧[J].编辑之友,2019,(12):57-61
- [77]唐铮,林子璐,严云依.资本的转换与行动:场域理论视阈下的媒体人离职现象[J].新闻记者,2022,(05):24-35+57

附录 A：山西 YH 传媒有限公司员工离职原因调查问卷

您好，我是一名 MBA 专业学生，本问卷是关于山西 YH 传媒有限公司员工离职原因分析的研究调查。本问卷调查旨在了解您主动离开公司的真实情况，从而帮助公司改进，提高管理及运营水平，对于您没有任何不利影响，一切有关您所反馈的信息都将做好保密工作。感谢您的合作！

一、离职员工信息：

- 1 您的性别：男 女
- 2 您的年龄： <30 岁 30—39 岁 40—49 岁 ≥50 岁
- 3 您的婚姻状况： 已婚 未婚 离异 其他
- 4 您的学历： 硕士研究生 本科 大专及以下
- 5 您的入职年限： 0—3 年 3—10 年 >10 年
- 6 离职的主要原因是： 薪资待遇 公司福利 食堂条件 住宿条件 加班时长 公司制度与流程（如工作效率、满意度等） 部门管理与氛围（如沟通方式、人际关系等）（可多选）

二、离职原因问卷

工资与福利水平

- 1 我认为我的工作付出和工作回报是相匹配的
 非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意
- 2 我认为公司在薪酬、奖励制度方面很公平
 非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意
- 3 我认为公司福利很全面
 非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意
- 4 公司给予员工足够的长效激励机制缺失
 非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

融合性

- 5 离职前的岗位、工作内容适合我

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

6 我所在部门经常搞团建活动

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

7 我认为公司工作环境很舒适

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

8 我认为公司针对本职岗位的培训机会比较多

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

交流媒介与手段

9 我的直接上级对我工作上的建议反馈很及时

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

10 我认为公司内部沟通和交流比较顺畅

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

11 我认为公司对于团队建设很重视

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

12 我认为跨部门合作交流较为顺畅

正规交流途径

13 我认为公司会议制度很完善

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

14 对公司运营情况，每位员工都知晓真实数据

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

15 我认为公司的绩效考核制度非常合理

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

企业集权化

16 您在工作中是否有足够的自主权来做出决策？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

17 公司的重要决策需要层层审批？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

18 您认为公司的组织结构是否过于集中，导致决策效率低下？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

19 我对公司管理者的管理能力与水平比较认可

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

外部工作选择机会

20 行业发展前景对我来说影响很大

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

21 疫情后经济下行，对企业影响很大

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

22 我认为这个行业的工作机会比较多

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

23 我觉得以我的能力能够轻松找到更好的工作

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

24 我从没想过愿意离职创业

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

附录 B：山西 YH 传媒有限公司员工离职访谈提纲

您好，我是一名 MBA 专业的学生，正在进行一项关于《山西 YH 传媒有限公司员工离职问题及对策研究》的论文撰写。本次访谈旨在深入了解公司员工离职的现状、原因及潜在改进方向，希望能为公司的持续发展提供有价值的建议。非常感谢您的参与和支持。

一、针对现任总经理谢总的访谈提纲

1. 您如何评价公司当前的工资与福利水平在行业内的竞争力？公司是否有定期评估和调整工资与福利制度的机制？
2. 公司如何促进新员工的融入和老员工的团队合作？
3. 有没有遇到过因融合性问题导致的员工流失案例？
4. 公司内部使用哪些主要的交流媒介和手段来促进信息流通和沟通？这些交流媒介和手段是否有效满足了员工的沟通需求？
5. 公司是否有明确的正规交流途径，如定期会议、意见箱等？这些途径是否得到了员工的充分利用和信任？
6. 您认为公司的决策过程是集权化还是分权化？这对员工的工作积极性和满意度有何影响？在处理员工意见和反馈时，公司是如何平衡集权与分权的？有没有因为集权化问题导致员工流失的案例？
7. 您如何看待当前市场上员工面临的外部工作选择机会？公司采取了哪些措施来应对外部市场的竞争，以留住关键人才？您认为员工在选择离职时，外部工作机会的影响有多大？

二、针对已离职员工的访谈提纲

1. 您对公司的工资与福利水平满意吗？工资与福利是否是您离职的一个重要原因？
2. 您在公司期间是否感受到了良好的团队氛围和融入感？如果存在融合性问题，您认为主要是什么原因导致的？

3. 您认为公司内部的交流媒介和手段是否足够有效？有没有因为沟通不畅而导致的工作问题或不满？

4. 您是否充分利用了公司提供的正规交流途径来表达自己的意见和反馈？

5. 您如何看待公司的决策过程和管理风格？集权化或分权化是否对您的工作体验和满意度产生了影响？

6. 您在离职前是否考虑过外部的就业机会？外部工作机会在您的离职决定中扮演了什么角色？

非常感谢您抽出宝贵时间接受本次访谈，您的意见对我们非常重要。请问您还有什么其他想分享或补充的吗？

为了后续可能需要进一步核实或补充信息，请问您是否方便留下联系方式？
(视受访者意愿而定)

后 记

时光荏苒，三年硕士研究生生活即将画上句号。回首往昔，学业有成，得益于师长教诲、家人陪伴、同窗相助。

在此，特别感谢我的恩师荆炜教授，导师渊博的专业知识、严谨的治学态度、练达的决策能力令人起敬，不仅是我学业上的良师，更是工作中的前辈和益友。同时，我也要感谢所有工商管理学院的老师们，正是一次次课前的精心准备、课后的耐心答疑，我才可以顺利完成学业。感谢同窗，三年里，我们在同一个课堂学习，也一同经历疫情的不易。三年时光相伴和无私帮助，感恩至极，愿未来的日子里，一路花开。

此外，我还要特别感谢我的家人，在我攻读硕士学位时给予我无私关怀与帮助。同时，也想借此机会纪念逝父，虽已离开，但他的教诲和爱将永远激励我前行。

感激之情，难以言表，唯愿铭记于心，以实际行动回报。这段求学经历让我更加珍惜身边的人和事，感恩遇见。

作者：张磊

2024年12月2日