



**STUDY ON THE MANAGEMENT OF NEW GENERATION
EMPLOYEE SEPARATION IN STATE-OWNED
COMMERCIAL BANKS: TAKE X
BANK AS AN EXAMPLE**

**BY
HUANGRONGSHANG CHEN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2021**



国有商业银行新生代员工离职管理研究

——以 X 银行为例



此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2021 学年

Thesis entitled

**STUDY ON THE MANAGEMENT OF NEW GENERATION
EMPLOYEE SEPARATION IN STATE-OWNED
COMMERCIAL BANKS: TAKE X BANK
AS AN EXAMPLE**

by

HUANGRONGSHANG CHEN

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2021

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.

Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

July 16, 2021

致谢

在研究生的学习生涯马上就要结束了，我对在求学期间对我解疑答惑的老师们和与我同窗学习两年的同学们表达诚挚的感谢和衷心的祝福，因为你们，我的学习生活变得非常充实有意义。这篇论文能够顺利的完成，也离不开老师的指导、同学的帮助、家人的支持。

在分析研究此篇论文的要点时，我学到了许多的知识道理，都使我终身受益。完成论文的过程中遇到的困难在解决后，会带给我极大的满足感，也使我感受到了学术研究的不易，使我对老师们的敬佩之情油然而生。

我要特别感谢杨书成指导老师的关怀和教导。杨老师在我毕业论文的撰写过程中，给我提供了极大的帮助和指导。从开始选题到修正，再到最终定稿，给我提供了许多宝贵建议和耐心的指导，在此，请我道一声：“杨老师，您辛苦了！”

陈黄荣上
研究生



6205004 : Huangrongshang Chen

Thesis Title : Study on the Management of New Generation Employee Separation in State-Owned Commercial Banks: Take X Bank as an Example

Program : Master of Business Administration

Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

After China's financial industry had entered into rapid development with China's accession to the WTO as the foundation of the country's financial system, the new generation of employees has become the core force of today's corporate development. The issue of the new generation of employees leaving in state-owned commercial banks has not always been taken seriously.

The business scope of state-owned commercial banks covers a significantly large proportion of the economic field, and the loss of core development capabilities will greatly affect the stable operating capabilities of state-owned commercial banks and is not conducive to the sustainable development of state-owned commercial banks.

This dissertation puts a focus on Bank X as a case study to conduct a comprehensive resignation management study on the definition and characteristics of the new generation of employees, the current development of Bank X, and the negative effects and reasons for the resignation of the new generation of employees of the bank. On this basis, the measures were taken to reduce the turnover rate of the new generation of Bank X employees, hoping to provide a reasonable turnover management plan so that Bank X can continue its own reality and strengthen its management.

(Total 85 pages)

Keywords: State-owned Commercial Banks, The New Generation of Employees, Leave Management

Student's SignatureThesis Advisor's Signature

6205004 : 陈黄荣上

论文题目 : 国有商业银行新生代员工离职管理研究——以 X 银行为例

专业 : 工商管理硕士

论文导师 : 杨书成副教授

摘要

中国金融业随着中国加入 WTO 而进入飞速发展后，作为国家金融体系的基础，新生代的员工这一群体已经是如今企业发展的核心力量，国有商业银行中的新生代员工离职问题，却一直未受到重视。

国有商业银行的业务范围所概括的的经济领域占比非常大，核心发展能力丧失的现象将极大地影响国有商业银行的稳定经营能力，不利于国有商业的持续发展。

本论文将着重以 X 银行为例，对新生代员工的定义、特点、X 银行如今发展的情况以及该行该行新生代员工离职后带来的负面影响和离职原因进行全面的离职管理研究，在此基础上，将采取措施以降低 X 银行新生代员工的离职率，希望提供合理的离职管理计划，以使 X 银行能够继续其自身的现实，加强其管理。

(共 85 页)

关键词：国有商业银行、新生代员工、离职管理

学生签字指导老师签字

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表目录	v
图目录	vii
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	3
1.3 研究内容	3
1.4 研究方法	4
第 2 章 文献综述	5
2.1 研究现状	5
2.2 基本概念	9
2.3 离职的相关理论研究	12
第 3 章 X 银行新生代员工结构及离职影响情况调查	24
3.1 X 银行人员结构分析	24
3.2 新生代员工离职对 X 银行的影响	27
第 4 章 X 银行新生代员工离职动因及征兆分析	30
4.1 X 银行员工离职意愿调查问卷	30
4.2 X 银行离职员工访谈设计	32

目录 (续)

	页
4.3 X 银行新生代员工离职动因分析	34
4.4 X 银行新生代员工离职前征兆分析	39
第 5 章 X 银行新生代员工离职意向影响因素建设	42
5.1 了解新生代员工离职意向的必要性	42
5.2 预防的指导原则及运作流程	43
5.3 新生代员工离职意向指标体系的建立	46
5.4 X 银行新生代员工离职预防的具体方案	50
第 6 章 X 银行新生代员工留存策略研究	54
6.1 建立健全的薪酬绩效考核体系	54
6.2 强化团队凝聚力培养	57
6.3 加强学习与职业发展规划	59
6.4 加强组织支持能力	63
第 7 章 X 银行新生代员工留存的保障措施	65
7.1 提升对新生代员工离职问题的思想认识	65
7.2 增强新生代员工离职管理工作的保障	65
第 8 章 结论	68
参考文献	69
附录	76
个人简历	85

表目录

表		页
表 3.1	X银行员工学历结构	24
表 3.2	X银行新生代员工学历结构	26
表 4.1	问卷调查的描述性分析汇总表	31
表 4.2	访谈对象基本情况表	32
表 4.3	离职的影响因素	33
表 4.4	薪酬福利待遇不满意条线分布表	36
表 5.1	离职因变量回归模型	47
表 5.2	新生代员工离职意向指标	49
表 5.3	预防等级表	49



图目录

图		页
图 2.1	新生代员工离职的影响因素	17
图 2.2	员工流出合理性模型	18
图 2.3	员工流出的容易程度模型	19
图 2.4	扩展后的Mobley模型, 1978	20
图 2.5	Price-Mueller模型, 2000	22
图 3.1	X银行员工前后台分布情况	25
图 3.2	X银行新生代员工占比结构	26
图 3.3	X银行新生代职务结构	27
图 4.1	在职员工离职主要动机	34
图 5.1	X银行新生代预防管理工作流程	45



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着时代的变迁和社会结构的不断变化，新生代人群已成为对社会发展负有重大责任的主要群体。新生代人群是中国社会经济注入的新生力量；由此可以看出，新生代人群的成长速度和企业发展速度同步。这群人已经进入社会，他们是各个机构或团队的重要支柱，肩负着现代化社会建设的重要任务。和前世代员工相比，新生代员工这一群体，是在新时代的社会背景下诞生的，经历过“文化大革命”和“扩大高校招生”的政策，并且受到各种不同文化或亚文化的持续影响和融合，这些促使该群体成为一个与历史上任何时代都不一样的群体特征。因此，这个群体更加特殊，更加追求自我价值实现和自我意识。

从意识形态的角度来看，新生代员工不仅担心最基本的温饱问题或是性命的安全问题而是更高层次的自我实现的需求，从成长经验的角度来看，新生代员工仍然对经济落后和国家权力困扰有一些记忆。但是，这也是在和平时代，它们继续和经济发展相适应。随着时代的发展，数字化信息时代到来，站在创新的角度上来看，新生代员工的教育水平不断提高，转变教育方式能走进新生代员工的内心，充满信心并高度接受新兴技术，但工作的价值更为重要。为了组织的独立性和身份认同，工作和流动的意愿与此密切相关，这与上一代的工作价值观不同。

从工作理念上看，进入社会以后，新生代员工是新时代背景下的主要劳动力，他们能为企业创造价值，并成为公司的骨干力量，从而促进了公司的发展。一方

面，新生代员工与旧世代员工相比，在行为方面，他们的习惯和人格特质上往往存在强烈的冲突；旧世代员工倾向于具有单一的价值取向和追求目标。随着新生代员工的发展趋于稳定，相反，他们的价值观趋于多样化，并且以工作价值取向为中心，因此存在更多的缺陷。但是另一方面，由于群体特质的影响，传统管理方法如等级制度和刻板印象的驱逐却被排斥，其承受能力较差，心理落差较大。如果在工作中遇到挫折和失败，则会遇到负面的心理状况和人格障碍，例如情绪低落，责任感低下，工作专业性不足等，企业忠诚度低下以及团队合作精神被忽视。另外，当前组织最多的管理是老一辈，工作价值观和新生代员工之间的价值观冲突是不言而喻的，同时还伴随着压力可能会降低幸福感、工作满意度和组织接纳度，更糟糕的是给企业自身带来隐患问题。

比如，某国有银行 2013 年-2017 年间，新生代员工共离职 351 人，与此同时，新生代员工留职率和同行业相比较低；根据内部组织调查研究发现，其中 50% 以上的新生代员工对企业的内部管理制度表示不满，致使有离职想法的员工占一大半；该行在 2016 年中旬曾提出新生代员工管理制度，用来管理新生代员工，提高员工忠诚度，然而仅靠一纸公文，是无法控制员工思想的，因此并没有取得良好的效果。

由此可见，员工跳槽、管理体制的不足以及员工职业规划不清晰等问题都有可能使新生代员工产生离职想法，这对企业和团队的发展有很大的冲击力。因此，对新生代员工离职意向展开调查，是各企业当前刻不容缓的任务，而怎样稳定新生代员工，减少员工的离职率成为了企业必须面对的难题。为了更好地管理新生代员工，首先管理者要抛开对员工的偏见，用心对待员工，了解他们内心的真实想法，分析他们的性格特征。

1.2 研究意义

X 银行是国内四大国有商业银行之一，虽然从不缺少新生代员工力量，可是随着其他银行的不断发展，以及贷款压力的增加，包括一些互联网金融新势力，例如电商等崛起这样的现象的出现都会影响新生代员工择业的想法。希望通过本次研究，能达到帮助 X 银行中新生代员工的管理工作，通过对 X 银行新生代员工离职问题进行调查研究，发现银行在管理新生代员工的过程中存在着问题，并提出相应的对策。

本论文的课题研究既存在着理论意义，同时也存在着实践意义。另外，希望通过此次课题研究，能给银行新生代员工离职问题的调查提供理论依据。目前很少有针对国有商业银行新生代员工离职问题调查研究结果。可以看出，当前的学术界对国有商业银行新一代员工离职问题的重要性和必要性缺乏系统的、清晰的认识和水平，这也导致了新的社会现状。从国有商业银行中选拔出来的员工，它无法完全专注于其价值和影响。通过分析研究新生代员工的现状和对策，以 X 银行为例，为解决 X 银行新生代员工离职问题提供了确定的基础，在一定程度上具有重要的理论指导意义。

1.3 研究内容

在本主题中，我将以 X 银行为例，分析 X 银行新生代员工的当前和现有新生代员工离职问题，并从中找出 X 银行新生代员工离职的主要原因，根据新生代员工离职原因提出解决方法。希望通过研究结果，可以使 X 银行更好地解决新生代员工的离职问题，并给出实质性的帮助。

本文研究内容主要分为八个部分，第一部分主要是对研究目标、研究意义的阐述，通过对新生代员工的定义和特点，以及银行自身发展的现状和发展现状，

介绍国有商业银行新一代员工的发展状况。在 X 银行的新一代员工中，第二部分介绍了本文，并阐述了理论等内容。第三部分是对 X 银行的新生代员工结构以及第四部分分析了新生代员工离职的影响，第四部分分析了影响新一代 X 银行离职的因素。X 银行的新一代员工，第六个是 X 银行的新生代员工保留策略，第七个是 X 银行的新一代员工的防范措施，第八个部分是结论。

在对该主题展开研究时，首要解决的问题是本论文的第五部分，它在减少 X 银行新生代员工的离职问题方面发挥了非常有效的作用。这部分研究提供了对 X 银行新生代员工的辞职原因进行了调查和分析，能够更加了解 X 银行当前的状况及其自身的问题。因此，应采取正确的措施来解决新生代员工的辞职问题。

1.4 研究方法

本论文主要采用的研究方法分为下列三种：

第一种是文献分析法，通过对文献资料的整理和分类总结，一些前期的整理整合以及归纳，我收集了各样有关的文献资料，然后将这些文献资料研读然后仔细分析，让我对当代国有商业银行新生代员工离职的问题的相关信息有了更加深刻的认识以及比较系统的了解。

第二种是问卷调查法，将研究相关需了解的信息通过问卷的形式获得相关资料对被调查者具体相关情况进行了解。

第三种是访谈法，通过与被研究对象进行口头交流谈论的方式以此来获取必要的信息和相关资料并了解有关于被研究对象的心理特征或是被研究对象行为的数据资料。

第 2 章

文献综述

2.1 研究现状

2.1.1 国内外新生代员工离职倾向研究综述

2.1.1.1 国外新生代员工离职管理研究综述

在对国外研究人员对年轻劳动力流动管理的理论和文献分析的基础上，发现国外研究人员对年轻劳动力流动管理的研究着重于两方面：新生代员工的定义和新生代员工的离职率。

1) 新生代员工定义的研究

Piktialis D 对新生代员工进行了研究，研究主要针对对新生代员工的定义、特征等方面，按照出生年代对新生代员工进行划分的区间段，目前得到大多数的学者认同，他们认为，新生代员工的主要群体是在 1980 以后出生的八零后，网络技术在他们那个年代得到了充足的发展，因此他们的生活很喜欢使用网络技术进行沟通，这是从社会学和管理学角度出发的，Hansford D 从社会学和管理学的视角对美国 20 世纪四代人口的出生年代、数量、占人口比例、优缺点和可激励因素等方面进行了总结和对比。

2) 新生代员工离职因素的研究

影响新生代员工离职因素大致可以分为两部分：第一部分为个人因素，Nouri 和 Parker (2013) 对个人因素方面进行了研究，他们从社会交流理论的角度出发，研究了职业发展与轮岗管理之间的关系，发现对于那些在工作中拥有上进心，学历较好的员工来说，组织中的职业发展机会更多，因为他们对工作以及机会表现地更为敏感。组织的内部开发区域直接传递给组织，从而影响组织离职的管理。基于云的分析方法，Zimmerman 和 Ryan (2008) 对不同人格特质对离职管理和轮岗行为之间的联系进行了研究，这一研究通过将五种人格理论模型与员工离职部署模型相结合的方式。Brown (2015) 针对美国 107 位在酒店行业就职和 39 位已经离职的新生代员工展开调查，研究表明，新生代员工离职问题和家庭上的不平衡有关，他们认为工作的过程之中如果带入了家庭原因，工作会受到很大的影响，工作效率的表现将会不尽如人意，这也是造成员工离职行为的原因。另一部分为组织因素，Galit (2013) 组织因素方面进行了研究，他们认为组织公平对员工的离职管理具有负面影响，因为组织公平会和员工的组织承诺与员工满意度是直接相关的，而且前者对后者造成的影响是负面的。Dawley (2010) 认为组织支持有两种方式，也就是上级支持与员工已接受的组织支持两个方面，但是这两者，皆对员工的离职管理有很强烈的负向影响。

2.1.2 国内外银行企业新生代员工离职管理研究综述

2.1.2.1 国内新生代员工离职管理研究综述

国内对新生代员工离职管理的研究在于两方面：新生代员工特点和新生代员工离职因素。

1) 新生代员工特点的研究

廖晓明和陈珊 (2017) 对新生代员工特点进行了研究, 他们认为“90后”新生代员工的主要有四个特点: 第一方面为自主性强, 成就意识强烈。他们自小就受到了父母密切的关心和爱护, 大多数都是家中的独生子女, 是家庭的核心, 接受教育水平高。受网络环境的影响, 让他们形成了不善于忍让的特征, 强调自我个性的彰显, 对自身有着很大的期望, 对成就渴望。第二方面为独立性强, 团队意识薄弱。在生活 and 工作中一旦感觉到自己受到了不公平待遇, 会直接表达出自己内心的不满, 甚至选择离职。缺乏集体观念和团队意识, 习惯独立思考, 责任意识淡薄, 不会处理人际交往关系。第三方面为流动性强。他们追求自由平等, 思想观念开放, 喜欢挑战, 敢于在不同的环境之中拼搏奋斗, 流动性和适应性强, 对组织并不是那么的忠诚。第四方面为知识面广, 缺乏专业技能。新生代员工从小就接受良好的教育, 他们获取知识的范围很广, 渠道多样化, 这也就导致新生代员工更容易获得新知识, 文化水平普遍较高, 喜欢思考、学习, 加之国家对教育的大力宣传, 人们思想观念的转变, 家长将子女的教育看得尤为重要, 在教育上投入了大量的资金和精力。但他们缺乏专业技能和实践能力。

2) 新生代员工离职因素的研究

影响新生代员工离职因素的研究有四个部分:

第一部分为环境因素, 林丽萍 (2012) 环境因素方面进行的理论的研究表明, 劳动力市场是辞职的中介机构, 是新生代员工离职的主要原因。另外, 通过国外学者的调查研究结果发现, 员工离职率和失业率是呈负相关的关系, 同时是新生代员工在轮岗时需要考虑的一个因素 (2013), 通过理论分析指出, 新生代员工的需求 (即新生代员工的心理承诺), 即更喜欢宽松的工作环境, 不喜欢限制的条件, 并需要灵活的工作系统, 若是被公司满足了, 这样就减少了辞职管理。

第二部分为结构因素，王汉斌、杨晓璐 (2011) 和林丽萍 (2012) 对结构因素方面的研究表明，新生代员工对晋升非常的看重，因为这是对他们能力的一种肯定，若新生代员工感觉晋升无望或者更糟糕的时候，他们选择离职的几率将会增加。储成祥和张龙祥 (2014) 在研究中指出，工资对年轻劳动力流动的管理有重大影响。新一代是面对生活压力的群体。但是追求生活质量，他们不仅但是只寻求经济回报但是它们也关注非经济回报，因此薪资较高的公司通常更能留住员工，并且高薪与营业额管理之间存在显著的负相关关系。

第三部分为个人因素，王汉彬和杨晓璐 (2011) 对个人因素方面的研究表明，一般培训对增加员工与企业的归属感大有裨益，增加其他行业员工的知识，这类增加会造成员工离职。他们认为一般培训和辞职是相关的。针对员工培训和新生代员工离职率之间的关系，林丽萍 (2012) 展开了调查。这二位学者的研究表明，一般技能培训适用于各大行业，能提高员工的技能水平，增加了员工离职、专业技能培训的管理。与少数公司或公司有关联的员工中，减少对员工离职的管理。

第四部分为过程因素，兰玉杰和张晨露 (2013) 对过程工作满意度与新生代员工离职管理之间的关系进行了研究，研究中采用了问卷调查的方式结论表明，工作满意度与新生代员工离职管理的确存在着一定关系，员工离职管理需要工作满意度，后者对前者有推进作用。戴亦兰和曹曦 (2015) 对组织义务之间的关系进行了理论研究。(其中包括情感承诺、经济承诺、目标承诺等) 和循环管理。调查结果表明，经济承诺会对循环管理产生重大的负面影响，也就是说，新生代员工认为离开公司将对自己的经济产生重大影响。

2.2 基本概念

2.2.1 新生代员工的界定

在当今社会中，有新生代员工，新一代员工，他们对国内外这个群体的理解尚未达成共识。教育机构按出生时间或工作时间来划分其工作人员，他们将其称为“Y代”，“千年代”和“互联网代”。

在国际研究中，相关研究基于年龄划分，汉斯福德 (Hansford (2002) 在相关作品中对“Y世代”的描述是指 1980 年至 2000 年之间出生的人，Twenge (2010) 进行了划分。劳动分为三类：“婴儿”繁荣一代 (1946-1964)”，“彝族一代 (1065-1981)”和“Y一代”分为四个结构。“Y一代”对于 1982 年至 1999 年之间出生且在国内相关研究中为期 17 年的人，詹姗姗 (2011) 称 1980 年代后出生的人是随着知识经济和 20 岁之间的信息时代而成长的。岁和新一代的代表周文彬 (2013) 指出了新生代员工的两个标准，其中一个是在 1980 年以后出生的，另一个是在工作中的主要力量本研究中的新一代员工是由工人的出生时间决定的，通常是指 35 岁以下的新生代员工，即 20 世纪 85 年代和 90 年代以后出生的工人。建立新一代的象牙塔，正在进行专业探索。

2.2.2 新生代员工群体的特点

新一代是改革开放后诞生的，独特的成长环境与传统舞台上的诞生环境大不相同，例如通过“独生子女”政策，大学扩张政策的新生代员工。市场经济的飞速发展，“经济全球化”等，也结合了中国国内文化和外国文化的传承，见证了中国的改革开放，成为领导者。它是由信息和知识经济时代构成的一个人口群体，同时，具有广泛互联网和交流经验的学习者才是与中国社会经济发展保持同步的学习者。因此，新一代对价值观念和人生观有着不同的意识形态概念。通过与传统流程中形成的团队特征的比较，可以得出结论，新一代员工的特征主要基于个

性和工作绩效。

2.2.2.1 个性方面

1) 价值观倾向于“经济化”。

在价值设定方面，新生代员工难以控制，整体表现参差不齐。随着一般经济一体化的飞速发展，人们趋向于追求个性化和信息的飞速发展，受西方价值观的影响，从而产生了倾向于拯救它们的价值观，鼓励人们应根据现实情况对其进行衡量。经济标准。在寻求快乐和兴趣的同时，强调人的自由和解放。

2) 强烈的自我意识，追求公平，正义，自由和民主。

大多数新生代员工都是孩子，每个孩子在父母和整个家庭的照料下长大，在他们的照顾下，甚至对整个家庭的破坏中，他们更愿意问而不愿付出。结果，新一代喜欢展现自己的个性并寻求真正的自我价值，而收入不再是他们工作的主要因素。而是一种被社会接受的愿望。他们具有自我意识，专注于自己的思想，追求爱好和个人发展，并按照自己的方式做。

与传统阶段出生的人相比，新生代员工更加专注于认识自己的利益和价值观，他们更加公正和民主。他们的思想是开放和自由的，支持所有民主平等，不愿意受到制度的限制，并且敢于提出自己的意见。

3) 较强的学习能力和创造意识。

新生代员工不断成长，并且受互联网多元文化和开放性影响的信息，产生敏捷的思维，展现出卓越的学习能力，同时，在中国的九年义务教育体制下，良好的家庭环境中，从小就接受教育，而且大多数人都具有较高的受教育经验，总体受教育水平也很高，并且他们中的一些人有出国留学的经验。综合的个人素质和

能力很高。

2.2.2.2 工作方面

1) 新生代员工有多样化的职业理想和强大的工作创新能力。

新生代员工工作的目的是在保证生存和养育家庭以创造收入之后寻求真正的自我完善。中国社会的进步和经济发展将导致他们面临各种各样的职业选择。他们更有可能选择有趣的工作，并考虑公司的利益和待遇条件。他们的职业选择理念突破了传统界限，希望体验更多不同的职位和职业。

随着信息的迅速发展，新一代员工在一个轻松多变的社会中成长，他们知识渊博，工作能力强，有自己的想法。在信息瞬息万变的时代，新生代员工具有灵活的思考能力，敢于打破陈规定型观念和创新，有自己的工作思路，并且不愿像旧世代员工那样生活和工作，他们拥有更多的想法和能力，如果对他们的兴趣和工作着迷，甚至还会有大胆创新。

2) 专注于职业发展和创造工作与生活的平衡。

从职业角度来看，新生代员工与传统时代不一致，他们认为薪水不是唯一的，而且从事正确工作的愿望充满了新鲜感，同时也看到了挑战 and 兴趣。新生代员工不会忽略诸如改善空间，工作环境，个人兴趣和爱好之类的因素，例如拥有灵活多样的工作环境和环境的意愿。同时，新生代员工在选择工作时会重视社会地位，以及稳定，安全，压力和舒适的环境。在假期价值方面，也会重点关注例如弹性福利、个人自由；在外部价值方面，重点是关注个人工作机会，并有助于决策和再利用。

3) 抵抗压力的能力较弱。

随着新生代员工生活在一个更加舒适的环境中，他们从小就受到独生子女政策的影响，特殊的家庭结构家人长辈的关爱，会让新生代员工更加注重自己的个人价值实现上。同时，通货膨胀使新生代员工在经济收入方面面临巨大挑战。

4) 缺乏归属感和低工作满意度。

许多员工没有归属感，他们相信自己的未来与公司的发展无关，他们只是为了工作而工作。当新生代员工无法得到反复晋升或找不到适合自己的工作时，他们通常会辞职或更换工作。

2.3 离职的相关理论研究

2.3.1 离职的概念

辞职一般分为广义辞职和狭义辞职，黄英忠 (1997) 将辞职定义为员工的大规模流动或转移，可能是跨部门，跨行业或地区间的。Mobley (1982)，从最狭义的意义讲，将流通定义为通过组织获得经济收入，与组织分离并解放的个人。

宗洋洋 (2017) 新生代员工离职的解释如下：由于各种因素（包括公司本身），新生代员工离开其服务的组织或团体而加入另一个组织或团体，这通常表明他们失去了积极的态度。

2.3.2 离职的分类

在学术研究中，请假的一般分类分为以下三类：

1) 主动辞职和被动辞职。这是对请假进行分类的最常用方法。自愿休假是员工自己决定离开的决定，而不是企业的意图。相反，这是员工离职的主动权，所以这样的辞职将给企业组织带来更多的影响和损失。这是所涉及的问题之一。研究的内容和方向被动休假的主动性是指根据实际情况或法律法规解雇组织的雇员。这种辞职是由组织本身导致的，包括新生代员工离职架构 (Liu Jinnuo, 2007)。

2) 功能性离职与非功能性离职。所谓的功能性离职，指的是基于自身意识而从企业组织离开，而对企业组织本身来说该员工的离职对企业组织不会造成重要的影响和损失，甚至有可能还会起到积极的良性效果。所以此类离职是企业组织愿意期望得到的。对立面的非功能性离职是指员工有意向离职但是企业组织因为各种缘由希望员工留下继续工作，缘由则是该员工对企业组织有着重要的不可替代性，一旦发生离职问题将会对企业组织产生不良后果，这种类型离职的员工在企业组织中往往发挥着举足轻重的作用，其个人也是有着正面的评价 (施雯君, 2017)。

3) 显性离职和隐性离职。前者指的是员工从本质上已经解除了与企业的关系。而隐形离职是指员工所从事的事物与岗位无关，且有明显的离职意向，但劳动关系依然存在。该类型的离职仅存在于我国，很少在其他国家现到 (袁野, 2012)。

依照研究目的，是着重于探索主动离职的形成，考虑到隐性离职相当广泛，且辨识度较低，本文对于新生代员工的离职研究，选择从主动离职着手。

2.3.3 离职的影响因素

员工离职是指一段时间后离开特定职位的员工的行为。(Mobley, WH, 1979) 根据以往有关员工离职文档的研究, 员工离职的原因可大致分为个人, 内部和外部环境因素, 如图 2.1 所示。

1) 个人因素主要内容是人口统计变量的特征。(特别是年龄, 性别, 学历, 婚姻状况等) 以及个人特征, 价值观和工作态度。

对新生代员工的研究表明, “90 后” 员工的离职率显著高于 “60 后”, “70 后” 和 “80 后” 的员工。多样化的职业选择和不断变化的职业观念新生代员工的文化程度越高, 离职率越低。新生代员工入职后六个月内的离职率相对较高 (Fu Duanxiang et al, 2017)。

性别是劳动力市场运作过程的决定性因素 (Weisberg, 1993), 基于对 15 家独立工厂中 506 名纺织工人的抽样调查, 研究结果表明, 妇女的劳动参与率是劳动力中的一个因素低矮而女性化真正的替代受家庭因素的影响, 这一比例高于男性, 而且大多数男性受到工作和职业的影响。

个人教育水平越高, 对责任感和工作兴趣的期望就越高, 并且会引起员工的不满 (Battu et al, 2000)。Lee (2016) 以 2006 年的大学毕业生调查数据显示, 受教育程度和工作匹配对某些营利性组织的员工离职有影响, 人们可以提高工资以弥补不匹配的情况。由于工作满意度低而退休的趋势, 以及在政府和非营利部门中, 工资的增长无法弥补这一现象。

新生代员工不喜欢无聊和单打独斗的工作, 这降低了工作满意度, 这导致了一种有成就感的新生代员工离职和找工作的想法 (Guo Chen et al, 2016)。员工会预测自己的辞职意愿, 辞职通常是在上任后的几周, 三个月或两年内辞职, 这与

高昂的心情，专注于个人发展有关。新生代员工水平年龄，婚姻状况和单位工作年限会影响机会合同同时，工作岗位的增加也会对新一代员工追求人格自由产生影响 (江涛, 2013)。

在在婚姻与未婚的因素中，婚姻是犯罪的。雇员承担的家庭责任越多，请假的意愿就越小。随着员工的年龄增长，离职承诺的影响会更大 (Wang Fang, 2006)。高等教育和对工作人员的匹配以及工作能力的重视将是有价值和富有成效的。如果您对自己的工作比对自己的工作更自在，就适合自己，您的离职意愿会比非单身孩子要低，并且您的工作会更加活跃 (王雪丽, 2014)。

2) 组织内部因素其中大多数包括工作环境，人力资源管理系统。(工资和福利，工作晋升，发展机会，培训机制) 和领导风格。

工资对新生代员工离职的意愿产生巨大影响。当同工同酬的现象出现，工资增长缓慢和分配不公时，员工的积极性就会下降并且缺乏动力，他们有离职的想法出现。如果员工不满意企业文化，将会降低他们的归属感，并在新生代员工认为自己无法晋升且公司无法提供适当的培训机制时提示员工离开公司，他们将寻找更好的发展机会从而导致他们辞职 (储成祥, 2014)。

公司惨淡的发展机会，繁重的工作量，糟糕的工作环境，缺乏公司培训，不合理的评估系统和不合理的薪资系统将降低公司的工作热情。缓刑人员及其对公司的期望将使员工更容易离职 (林波, 2019)。

工作环境的质量与员工的辞职有关，工作环境和氛围越好，员工离职的意愿越低 (Mcfadden, 1994)，与员工离职率相关。重复工作，员工离职率越高 (Bluedorn, 1980)。

当工作压力和生活压力大于新一代员工拥有无法忍受的身心时，他们将有一

个如何避免工作的想法，然后有离开的意愿。当公司的领导风格不违反新生代员工的人格特质和思维方式时，它会提高新生代员工对公司的满意度和组织承诺，并降低他们离职的意愿。(杨小路，2012)。

领导风格对员工满意度有一些影响，其中许多表现出对员工的尊重和支持。如果对员工不能提供基本的尊重，他们的满意度和信心就会降低，他们会逐渐失去对工作的热情。每个领导者都有自己独特的风格和管理风格，这将影响员工的热情和企业目标的实现 (邓秀英，2020)。

3) 组织的外部环境因素这包括经济发展水平,劳动力市场的就业机会和失业率。

其他影响营业额的因素通常也会对营业额意图产生不同的影响，因为间接的经济水平影响，个人和与工作有关的因素都会影响营业额意图。劳动力市场的影响是主动辞职的影响，而被动休假的影响还不太清楚 (Woodward, 2010)。导致员工离职意图的相关影响因素是微观和宏观层面，可大致归纳为五类。不同类型的组织对离职意图的影响很大，包括外资，私营和国有企业、私有企业。Muchinsky (1980) 认为，劳动力市场中的就业机会较少。

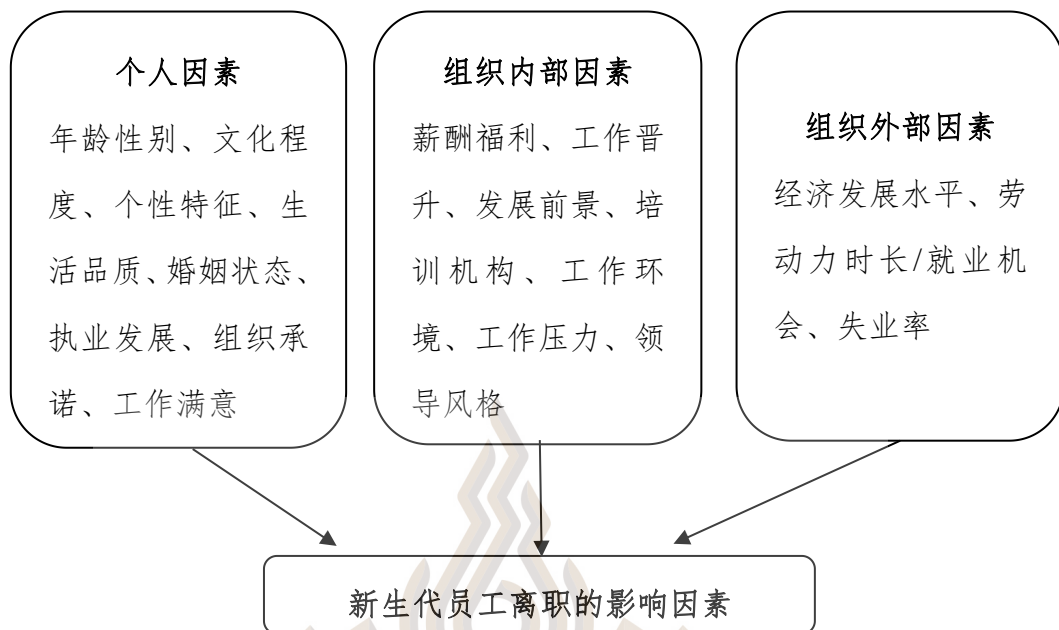


图 2.1 新生代员工离职的影响因素
图片来源：作者整理

2.3.4 离职的相关模型研究

自 1950 年代以来，关于员工离职的微观研究不断发展。由于研究视角和中间变量的差异，不同形式的研究重点也有所不同。对于不同的模型研究的着重点会各有不同。在此基于对国外离职模型的分析，确定了为研究带来启迪的模型进行分析，并据此作为员工离职的心理过程模型，使得全文的研究更具有科学性和系统性。

1) March-Simon (1958) 模型

关于员工离职的研究历史悠久更早且更具影响力的是 Simon 与 March 共同撰写的《企业论》中。March-Simon 被称为“参与者的决定”模型，主要围绕员工离开企业的合理性以及容易程度进行展开分析的。此模型是由两个模型共同组建而成。以员工和企业两个角度分析，一个感觉到的从企业中流出的合理性（如图 2.2），另一个是感觉到从企业中流出容易性（如图 2.3）。

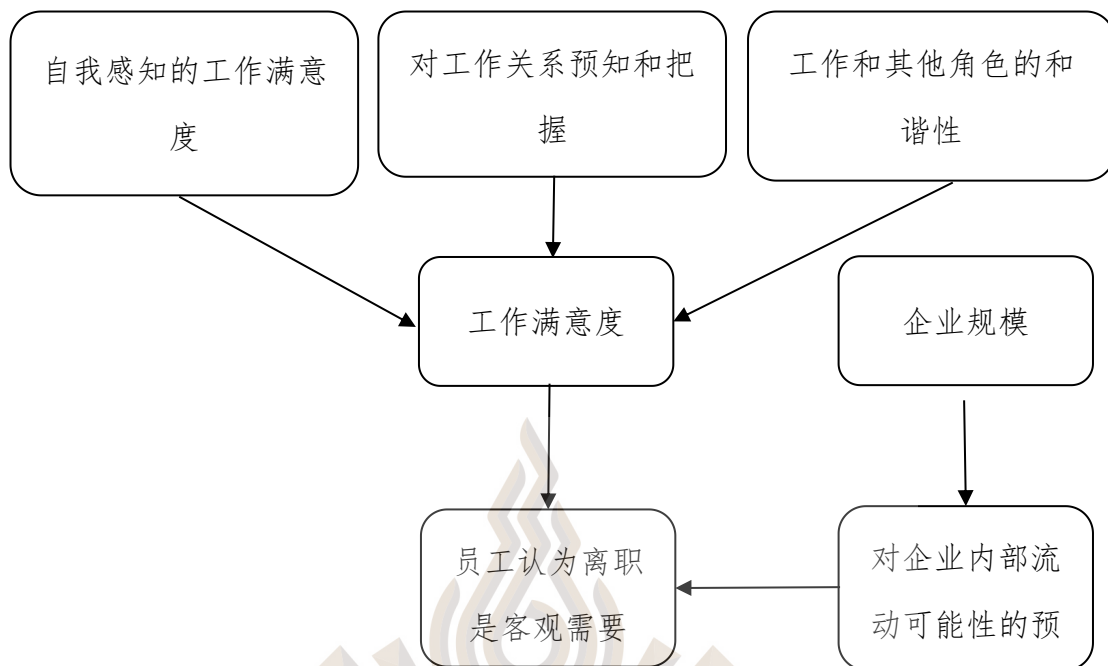


图 2.2 员工流出合理性模型

图片来源：作者整理

员工的工作满意度和公司间流动的可能性是一个关键因素。工作满意度，工作能力与工作关系控制之间存在关系。薪酬水平，领导风格，工作满意度和仅剩机会决定了员工是否具有自我意识。

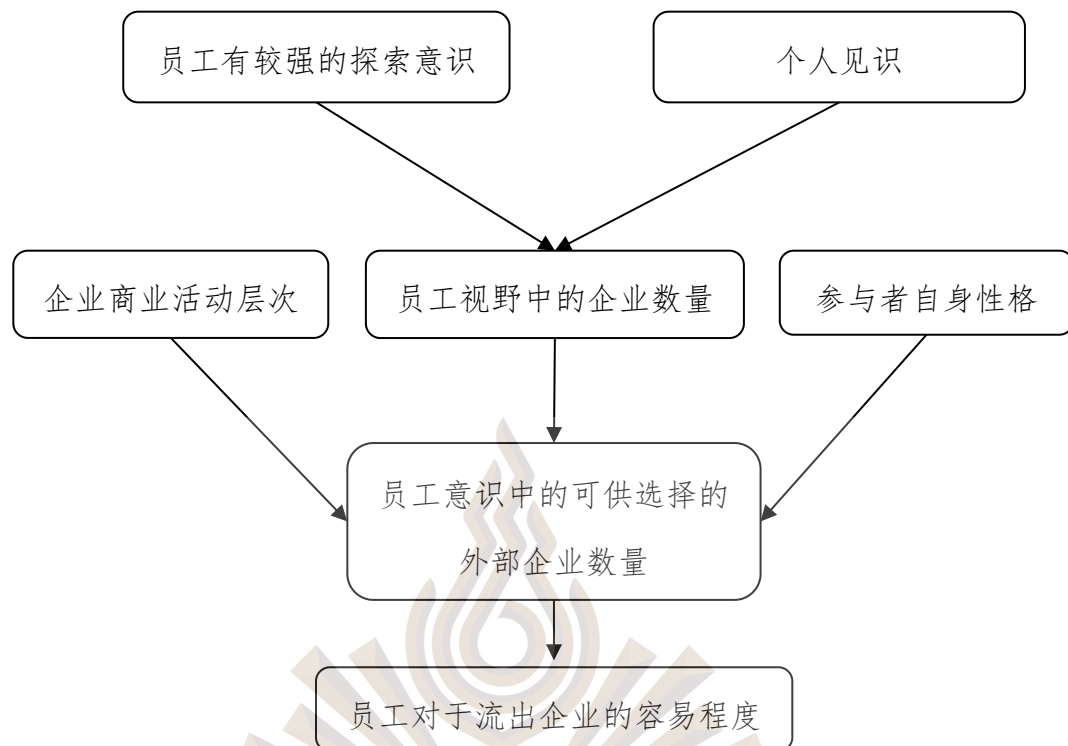


图 2.3 员工流出的容易程度模型
图片来源：作者整理

从员工的角度来看，流程流动性的决定因素包括可供选择的外部企业的数量，员工的个性，胜任职位的易得性以及担任职位的满意程度，将工作满意度以及就业机会作为重要考察因素。

2) Mobley (1977) 模型

Mobley (1977) 创建了 March-Simon 模型并从与不同类型劳动力相对应的不同劳动力市场角度对其进行了改进，他为员工离职选择创造了理论上的建模。再次引入了扩展的 Mobley 模型。扩展的 Mobley 模型器使用图表方法组合了多个变量，试图捕获尽可能多的影响员工离职的因素。该模型考察了四个因素，从出现离职意图到实际离职的过程中，一个是内部职位的预期薪酬，另一个是工作满意度，第三个是外部企业薪酬。第四，员工非工作价值观念和非工作角色，为中介链模型，如图 2.4 所示。

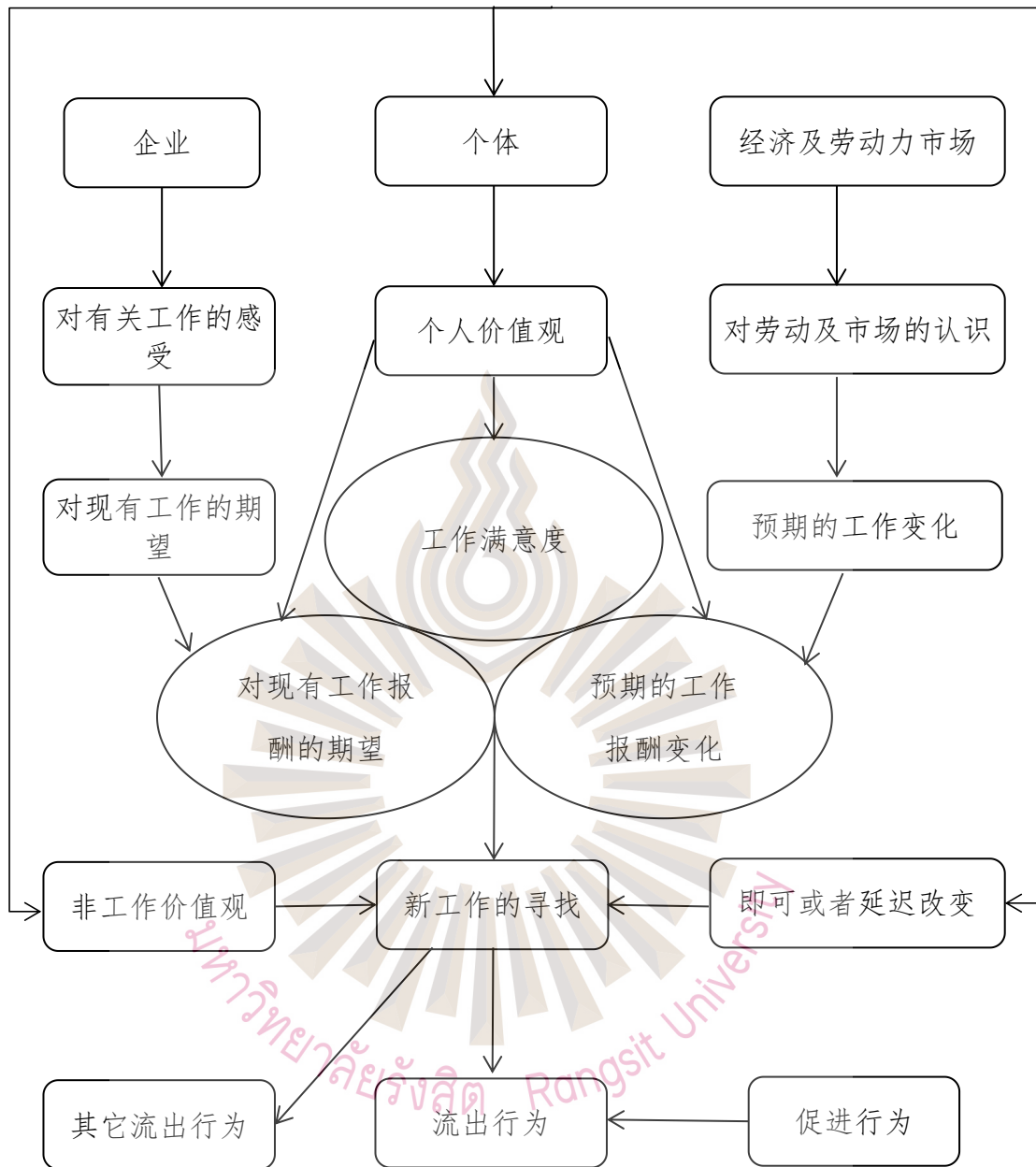


图 2.4 扩展后的 Mobley 模型，1978

图片来源：作者整理

此模型明确指出员工有打算离职这一想法出现，才是出现一个可能性是导致员工离职的变量，本文在研究新生代员工是否离职与 X 银行分析抉择时，将员工的个人决定视为一种诱导因素，在将心理的意愿与离职的行为不断对比的过程，剖析从诱因到离职之间的一系列关联环节。

3) Price-Mueller (2000) 模型

Price 是美国离职问题研究这一领域的专家, Price-Mueller (2000) 模型是基于该模型的改进模型。Price-Mueller (1997) 基于对许多学科关键问题的研究发现 (图 2.5), 其理论中心建立在一组假设的基础上。包括期望进入公司的员工在内, 员工与公司之间存在交换关系, Price-Mueller 模型 (2000) 由与营业额相关的四个变量组成, 一个是环境变量。(相对和机会) 另一个变量是每个变量。(培训机制, 工作参与和工作的个人情绪, 第三个是结构化变量 (工作中的单调, 社会支持, 工作压力, 分配的公平性, 独立性, 晋升机会)。第四个是过程的变量。(求职行为, 工作满意度, 组织承诺和离职倾向)。



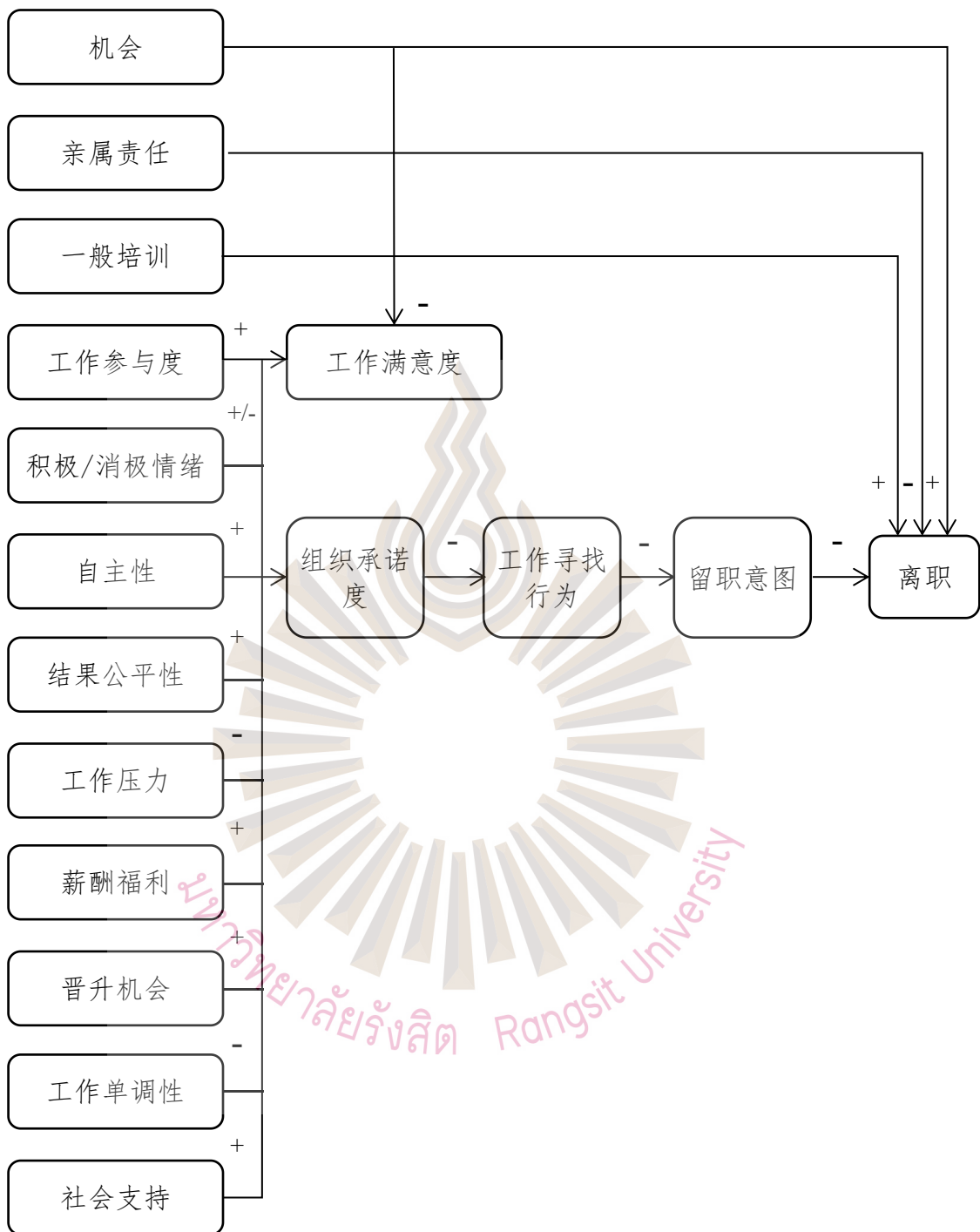


图 2.5 Price-Mueller, 2000 模型

图片来源：作者整理

在分析员工离职模式的心理过程中。Price-Mueller (2000) 显示出良好的可预测性。分析的程度涉及多个变量与旋转意图之间的关系，这对于警报建模非常重

要新生代员工及其执法。

4) 主要基本模型总结

本文主要以这三个著名专家学者所创设的员工离职模型为立足点，根据其主要内容和方式对 X 银行新生代员工离职管理机制的建立寻找思维方式存在的共同之处进行剖析探索。March-Simon (1958) 模型是首次尝试将个人行为与劳动力市场相结合并分析员工离职的模型。Mobley 中介链模型 (1977) 认为的是辞职作为员工个人选择的某一种活动，它可以分析循环，激励和新生代员工离职行为之间的关系链，以及比较和评估他们的选择。Mueller 模型 (2000) 主要研究基于满意度的员工离职率，进一步分析 X 银行的新生代员工离职率，并创建了 X 银行员工离职率调查指标体系设定目标的主要理论工具。只有辞职原因才创建了辞职管理机制。



第 3 章

X 银行新生代员工结构及离职影响情况调查

3.1 X 银行人员结构分析

3.1.1 X 银行人员结构分析

截止 2020 年 6 月底，X 全行共有正式员工 263 人。

由于银行业的快速发展和对人才的需求，X 银行提高了其录取标准，并提出了相应的招聘人员学历要求。校园招聘必须具有学士学位或更高学历，并且现在也可以满足研究生水平，而社会招聘工作将适当地追求员工的工作经验。但是仍然需要大学以上学历，行业中的一些员工也正在利用这一优势。为争取更高的学历，为未来的职业发展创造更好的条件，截至 2020 年 6 月，大学专科毕业生 8 人占总数的 3.04%，本科学历总共 231 名，占总数的 87.83%，24 名研究生毕业生，占总数的 9.13%，这是不一样的。如表 3.1 所示，可以看到 X 银行对员工资格的要求会逐渐提高。

表 3.1 X 银行员工学历结构

学历	大专	本科	研究生
人数	8	231	24
占比	3.04%	87.83%	9.13%

数据来源：调查问卷

考虑到当前的组织结构和人员分布，X 银行的职责分工不如同级别的其他分

支机构，分工不规范且不够清晰。近年来，银行业在效率，绩效分配和前台费用分配方面面临着越来越激烈的竞争环境，因此中央和后台部门的员工人数有所增加，只有 91 名员工在中央办公室中，后者占 34.60%；由于电子渠道不完整，人员通常集中在业务职位上，主要是线人和营销职位，主要是政府和私人客户经理，共有 172 名前台人员占 65.40%，如下图 3.1 所示。从人员分配的比例来看，目前 X 银行的基本理念是忽略管理，管理，后端支持和业务发展。

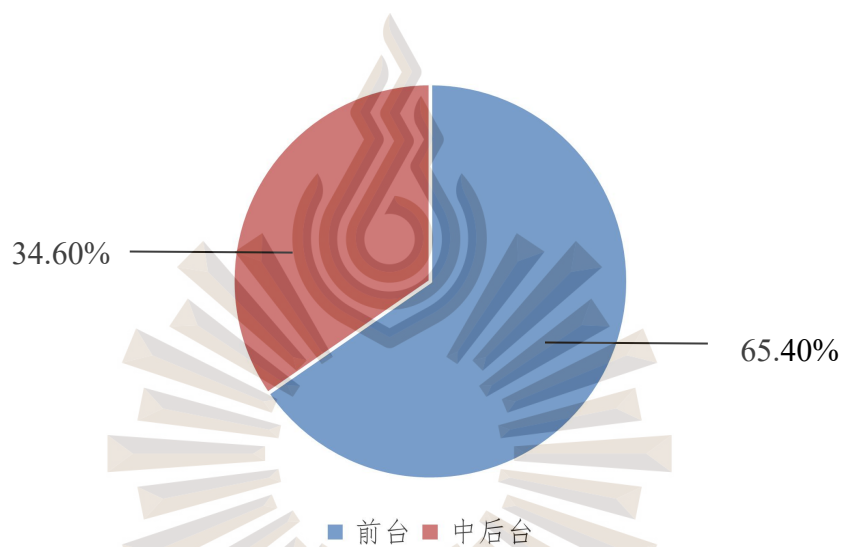


图 3.1 X 银行员工前后台分布情况
数据来源：调查问卷

3.1.2 X 银行新生代员工结构分析

X 银行的绝大多数员工都是大学应届毕业生，因此新一代员工所占的比例相对较大。截至 2020 年 6 月，新生代员工总数为 234 人，占总数的 88.97%。如图 3.2 所示。

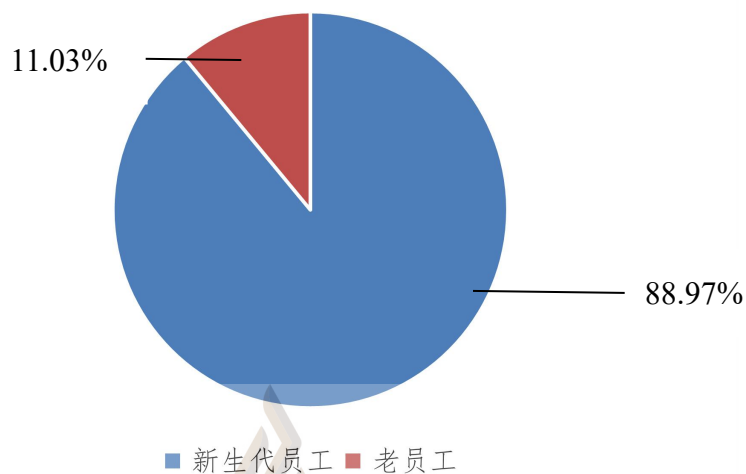


图 3.2 X 银行新生代员工占比结构

数据来源：调查问卷

在在学历方面，大专以上学历的两名新生代员工，占新职工总数的 0.85%，本科学历的有 210 人，占新生代员工总数的 89.74%。研究生教育者有 22 人，占新生代员工总数的 9.41%，因为新生代员工自童年以来就拥有稳定的学习环境和良好的学习环境，而且大多数受过良好的教育。由于上述结果，新生代员工通常具有较高的文化和学习能力，如表 3.2 所示。

表 3.2 X 银行新生代员工学历结构

学历	大专	本科	硕士
人数	2	210	22
占比	0.85%	89.74%	9.41%

数据来源：调查问卷

从 X 银行新生代员工的职业发展来看，目前有 65 名新生代员工担任过部分员工，如助理经理，总务部经理，分行经理等，占 27.78%，新生代员工总数 169 人。由于种种原因，其余仍为雇员，例如，中产阶级雇员数量有限，占新一代的 72.22%，如图 3.3 所示。

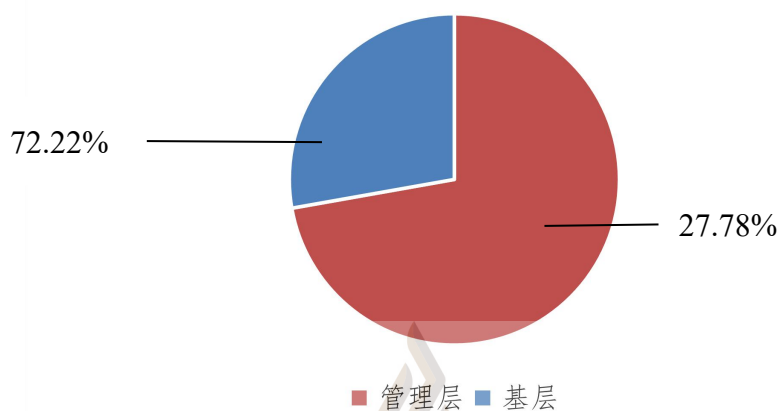


图 3.3 X 银行新生代职务结构
数据来源：调查问卷

3.2 新生代员工离职对 X 银行的影响

3.2.1 货币成本增加

1) 招募人员的费用指雇用符合期望的每个成功员工的成本。经过几年的分支机构扩张，X 银行显著增加了分支机构的规模并改善了员工离职，从而导致职位空缺。员工价值和招聘成本、员工能力有关。从企业劳动力来看，招聘成本是信息传播的成本，互联网招聘，广告成本等以及专业人才在校园交易会上的公共关系成本，这些都需要依靠技术来实施。通过猎头公司等渠道来筛选人才，会导致产生的成本更高。

2) 培训费用指为雇用员工进行必要的岗前培训所产生的费用。特别是在诸如开始培训工作前，培训工作进行中和培训完成后的评估等方面。为了增加大学生录取率，并增加其对工作的了解度，X 银行在半封闭状态下提供特殊的职前培训，包括教师，宿舍和自助餐厅。负责主持培训的部分人员是 X 银行经验丰富且高素质的人员，其中一部分是外部专家指导。完成培训后，X 银行将安排新生代员工接受最终评估。在这组链接中，需要大量的人力和物力投资。

3) 行政费用指新入职员工产生的管理费用。例如 X 银行的统一着装、办公用品的购买等，这些都属于行政费用。

4) 降低工作效率经过研究发现，企业员工的退休决定均由以下四个步骤组成：“投诉，倦怠，抵制和请假”，这是决定个人开支与整体福利之间的平衡。在工作期间内，离职员工工作效率低，缺乏工作积极性，严重者甚至还会出现罢工的情况。假设被驱逐的员工辞职，企业则需要快速找到更适合的补替人员。而假设担任技术岗位的员工离职后，X 银行则需要花费大量时间和人力来招牌和培训新员工，并希望他们能快速适应新的岗位。与此同时，同一岗位的员工需要帮助跟踪失败者造成的工作，这可能会大大加重同一工作线的员工的工作压力。通常，这种成本效应将一直持续到新聘雇员有资格担任该职位为止。

3.2.2 无形资产离职

无形资产主要有客户群和商誉。

1) 损害商誉。绝大多数新生代员工具有较高的资历，具备一定的专业知识和技术水平。优秀人才是这个社会的稀缺资源，如果被其他银行打败，该银行将无法忍受优秀人才带来的不良影响。假如新生代员工的损失持续存在，外部雇主将以不明原因进行不当行为，这可能对公司的良好形象产生重大影响。

2) 客户群体的离职。金融产品在社会中很流行，给银行增加了竞争优势，员工离职会给银行带来一定的损失，造成金融行业发展的懈怠，这些损失会导致客户和市场无法建立起核心竞争力，该银行产生的金融产品更容易被外界同行模仿，相似度高。其中高质量的客户和他们的专业技术能力密切相关。一旦一些关键人才停止去银行间同业拆借，高质量的客户就会被同时撤离。这将使 X 银行的原有客户流向竞争对手，会对 X 银行造成直接损失。

3) 减少员工合作。任何团体都需要进行内部沟通，而不是个人。如果新生代员工离职，后果将是等级制的。辞职的负面情绪容易迅速传播，使银行的其他员工对分支机构或代理机构的未来发展失去了信心。员工在辞职前，会大大降低其工作效率，并降低对银行的忠诚度。假设员工在离职后能找到合适的工作，那么他的幸福指数会大大提升，前任同事会对其进行比较，甚至有离职的想法。这时，员工凝聚力会有所降低，协作的可能性将会增加。这将导致短期操作或部门故障。



第 4 章

X 银行新生代员工离职动因及征兆分析

4.1 X 银行员工离职意愿调查问卷

4.1.1 调查问卷设计

为了更准确地研究新一代 X 银行的激励机制并调查新生代员工的离职情况，本文重点对价格的 Mueller (2000) 展开调查，问卷中的“员工请假意向调查表”为：(1) 对工作的态度；(2) 对公司文化的看法；(3) 对公司薪酬和福利待遇的概念；第四，对工作的看法。

本文作者共发放了 150 份问卷，回收了 106 份问卷，这些问卷都在下面附录中。在制定调查分析表时，一共设计了 21 个封闭式问题和 7 个开放式问题和 28 个调查表，目的是借助调查表目标分析来了解受访者的具体情况，以对它们的相关性进行归类 and 总结。和规则主题设计科学地涵盖了变量的所有范围。

4.1.2 调查样本情况分析

该调查分析表旨在对员工离职原因进行分析，并就员工满意度展开调查。调查的员工都是 X 银行服务人员，对调查员工进行了分析总结，其中包括性别、职位描述和教育背景。过去五年中没有此处的预期寿命统计数据。详细的统计数据如表 4.1 所示。

参与调查表的女性人数是男性的 2 倍，而 X 银行的女性员工人数占多半。年

龄普遍在 26-30 岁之间，最高为 62.26%，年龄在 35 岁以上的只有 9 人，X 银行的整体员工还相对年轻。在职位分配中，柜台，客户经理和管理职位的数量是相同的。在 X 银行工作的现有员工大部分是正规工作，他们的学历主要集中在 80% 以上的本科生中。

表 4.1 问卷调查的描述性分析汇总表

项目	内容	样本数	百分比
性别	男	34	32.08%
	女	72	67.92%
年龄	25 岁以下	11	10.38%
	26-30 岁	66	62.26%
	31-35 岁	20	1.87%
	36 岁以上	9	8.49%
岗位	柜面人员	39	36.79%
	营销人员	24	22.64%
	中后台行政管理	32	30.19%
	中层管理或部门经理	10	9.43%
	中层管理之上	1	0.94%
工作性质	试用工	6	5.66%
	劳务派遣工	7	6.60%
	正式合同工	93	87.74%
学历	大专	1	0.94%
	本科	95	89.62%
	研究生	9	8.49%
	研究生以上	1	0.94%

数据来源：调查问卷

4.2 X 银行离职员工访谈设计

为了在分析 X 银行员工离职的主要原因时，能得到更加准确和全面的信息，本次研究主要针对员工年龄、职位等方面进行了电话、面对面和社交平台等方式进行访谈调查，并根据访谈结果记录访谈，总结影响辞职的因素。访谈在三个方面进行：个人，组织内部因素和组织外部因素。本次访谈的目的是为了找出 X 银行新生代员工离职的原因和主要影响因素。

4.2.1 访谈对象

为了增加访谈结果的完整性和准确性，此次面试的主题是针对新生代员工的四类业务线，包括交易，市场营销，个人客户，公司客户经理，管理中心和招聘线，辞去面试的 45 名员工由于大多数试用期和被派遣的员工是学生，毕业生或其他行业的员工，由于公司的客户经理，中央办公室和后面的管理职位需要正式员工，因此他们被分配到柜台工作以熟悉银行业务流程，因此，没有对任何试用期工人和下岗员工进行面试。如表 4.2 所示。

表 4.2 访谈对象基本情况表

工作岗位	正式工	试用工	派遣	总人数
柜员条线	7	5	13	25
个人客户营销条线	6	1	7	14
公司客户经理条线	4	0	0	4
中后台行政管理条线	2	0	0	2

数据来源：调查问卷

4.2.2 访谈问题

综合考虑前次辞职原因的影响，可以得出以下结论，在本次研究中许多新生代员工离职原因是受自身原因影响，如工作压力、个人未来规划等。表 4.3 显示了外部社会招聘，具有统计更替因素的访谈。

表 4.3 离职的影响因素

离职因素	影响离职人员数量	访谈总人数	约占比
解决婚姻原因	4	45	1.76%
家庭矛盾冲突大	9	45	3.96%
身体状况不佳	4	45	1.76%
薪酬福利未达预期	35	45	15.42%
考核指标高转正困难	24	45	10.57%
晋升发展前景无望	29	45	12.78%
工作内容枯燥单调	16	45	7.05%
工作单位离家较远	19	45	37%
任务重，压力大	22	45	9.69%
团队工作氛围不佳	11	45	4.85%
岗位不合适，成就感低	15	45	6.61%
有银行同业入驻 X 银行	22	45	9.69%
考上行政事业单位	15	45	6.61%
想继续读书深造	2	45	0.88%

数据来源：调查问卷

4.3 X 银行新生代员工离职动因分析

根据调查，图 4.1 显示了 Bank X 对现有员工的主要动机调查表。分析表明，X 银行当前员工离职的主要原因是银行薪水和福利较低、企业发展前景差、工作环境差，以及对公司机会的担忧造成的组织低迷。

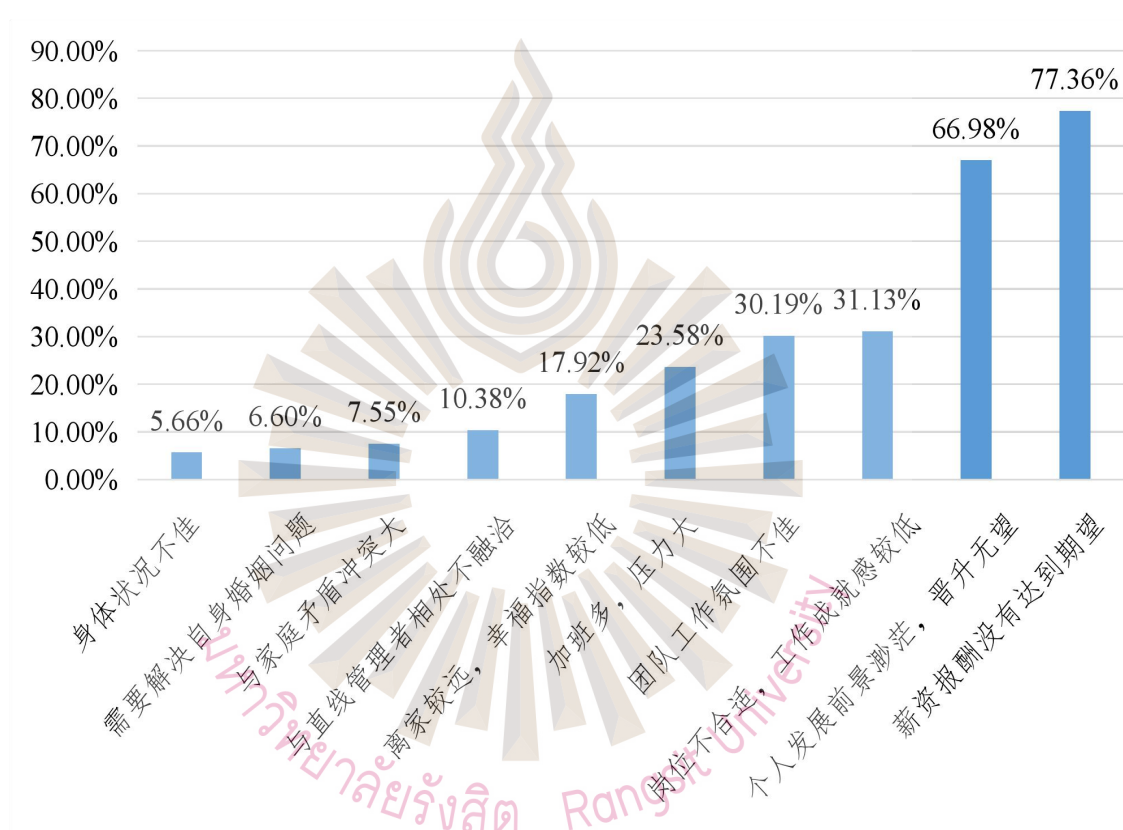


图 4.1 在职员工离职主要动机

数据来源：调查问卷

4.3.1 影响新生代员工离职的员工个体因素

马斯洛的需求理论曾对人类需求进行了划分，将其分为 5 个层次，第一层是生理需求，第二层是安全需求，第三层是尊重需求，第四层是社会需求，第五层是自身价值的实现。企业员工各自环境不同并具有不同的自我理想，是否离开决定通常取决于他们自身需求，并和公司的未来发展相结合，做出最终决定。个

体原因对离职有很大的影响。

1) 薪酬未达到员工的预期。

银行的薪水普遍很低，满足不了新生代员工的期望，因此雇员必须选择离开或转职以赚取收入。部分原因是薪水和福利太低，无法支付生活费用，并且在某种程度上收入与工作量不成比例，并且尚未获得应有的报酬，这导致了休假的想法。

2) 家庭，通勤和住宿环境的影响。

参照 X 银行的员工满意度分析，家庭条件、住宿环境等都是影响员工离职率的重要因素。由于工作量大，没有足够的时间照顾家人，一些已婚雇员通常不得不加班工作；有些雇员由于工作地点离家很远，因此很难回家探亲。由于他们的代理商无家可归，他们面临财务压力，并希望继续退出 X 银行以进行进一步研究和其他原因。

3) 对企业文化认同不高。

自从 X 银行成立以来，一些新生代员工长期失业，导致员工很难接受 X 银行的企业文化，缺乏企业安全感。银行领导者与管理机构之间缺乏沟通的机会，导致沟通困难。新生代员工想要实现自身价值，取得令人满意的成绩，同时拥有满意的收入和较低的工作量。

4.3.2 影响新生代员工离职的银行内部因素

尽管金融业人才流动的频率每天都在增加，但是如果员工感到有足够的改进空间和良好的工作环境，他们可以实现控制损失率的目标。因此，X 银行寻找问题也是解决新生代员工离职问题的关键组成部分。该研究还通过问卷设计了和银

行内部管理相关的问题，并和实际情况相结合，总结分析造成 X 银行新一代员工离职的主要原因。

1) 员工薪酬福利制定不够妥善。

从 X 银行的工资分配上可以看出，其很大程度上参照 X 银行制定的薪酬制度来进行的。重点是用人制度，工资分配制度，外包交付制度和正式合同制度是不合理的。外包系统的薪水没有固定的薪水和职等，并且其薪水低于正式签约员工的平均水平，如下表 4.4 所示。

表 4.4 薪酬福利待遇不满意条线分布表

内容	样本数	选中人数	条线占比
柜面人员	39	14	35.90%
营销人员	24	6	25.00%
中后台行政管理	32	13	40.63%
中层管理或部门经理	11	3	27.27%

数据来源：调查问卷

如上表所示，其主要不满意之处是中层和后勤职位以及柜台人员，他们不满意的原因在于他们认为员工整体工资偏低，能够得到的加薪范也很有限。在员工调查中发现，离职员工中有高达 77.78% 的人，都认为自身的薪资水平不高。

在员工满意度调查中发现，对自身工资的满意度较高一般是中层管理人员，但是柜台员工得满意度却是最低。员工的平均年薪共分为 21 个级别。最终评估基于银行的年龄作为测试原则，柜员等级，姓名证书以及业务量和等级。之后，它将每月发布一次。大多数市场营销人员的薪资是通过存款数额和绩效量等方面来综合评估的。但是，营销人员普遍存在着二次分配问题，总部将通过不同的方式进行绩效评估，并且本月的绩效将通过分支机构进行平均评分。一些商店的较

好表现将受到总体评级的影响，并且该表现将不那么相关。

2) 招聘制度并不完善。

在校园招聘时，X 银行工作人员必须持有经济学和管理学学士学位，并至少具有学士学位。大量招聘的职位是柜台业务员，大部分是客户经理和招聘人员。柜台人员的工作没有任何技术含量，只是纯操作性工作，主要是要求一线工人保持友好和客户友好的态度，并要认真细致地工作。和绩效考核一样，银行对员工的要求其实并不高，如果应聘的员工对于职业上个人的发展很看重，并且自身资历本来就很高的情况，会引起银行其他员工的不乐见。而客户经理这一岗位，需要其拥有更强的人际关系能力。对于新入职的一代，工作评估更加困难，从而导致更大的工作后压力和州与州之间的差距。这导致新生代员工辞职。

3) 管理体制不够健全。

X 银行的选择和晋升并不完全公平，它更多地取决于领导者的个人意愿，因此有理想抱负的员工会感到自己的知识没有得到发挥以及不符合自身价值观。当没有晋升的空间和机会时，员工就会想到要离开的地方。在这样的环境下长时间工作时，也会降低公司的热情和归属感。

X 银行为规范服务水平，增强员工的文明服务意识，该行建立了文明服务管理奖惩机制。在离职调查中，辞职者认为 X 银行的控制措施过于严格，特别是对于需要标准化服务和严格员工评估的接待员。银行对大堂经理的服务有着相当严格的要求。大堂经理必须穿着高跟鞋，全天不停地站立，导致脚掌变形等非人性化制度。

4.3.3 影响新生代员工离职的外部环境因素

工作机会的问题，是造成大部分新生代员工离职的主要外部原因，社会和文化氛围，相对责任和机会调查问卷中的就业发展趋势和就业体系，以及当中提到的问题。

1) 劳动力市场的快速发展

总结来说，人员流动最终将回到劳动力的供求关系。企业之间日益激烈的竞争趋势和劳动力市场的快速发展。为了促进人才需求，政府大力提倡企业举办招聘活动，并建立了推动企业和员工共同发展的平台。

在辞职中，有 13.08% 的雇员选择了继续在企业工作，在面试中，有一名雇员选择了上班。

我去了律师事务所工作，共有 5 名员工，获得了会计证书，并表示未来想从事会计行业。

2) 金融行业的就业机会不断增加。

人才流动大部分来自供应，劳动力和需求之间的关系。银行业竞争趋势日益明显，再加上公开透明的竞价标准，导致银行竞争取决于服务态度，这一要素是基于人才的素质，因此熟练工人，高级雇员将理所应当成为金融行业内互相争夺的目标。职称老人会更加受到职场的欢迎，甚至大量从各高校金融专业培养出来的人才，竞争力都不如他们，因为职场老人拥有更加丰富的职业经验和历练。

3) 认真对待亲属。

在新时代工人的意识中，家庭和工作两者之间的平衡通常处于关键位置。加上思想上的影响这个工人的“以人为本”的意识越来越强烈。人力资源管理支持和强调与生活质量和工作质量之间的相关性，X 银行以前资助的“工作至上”的概念并没有被新生代员工明显接受。在一代人中，如果相对的责任在受到影响时受到工作的影响，显然不可能培养“专注于工作”的概念，而这种影响会诱使他们离开。

关于不断升级的家庭冲突，发现有 73.96% 的员工发生冲突，甚至有 7.55% 的员工存在严重的家庭冲突，其中有 74.54% 的女性是在与一些员工进行面谈时遇到的。一些员工在新成立的领域中含有大量的甲醛，并且自身工作压力很大。

4.4 X 银行新生代员工离职前征兆分析

4.4.1 情绪波动明显

1) 不公平感加强。

薪酬和福利、绩效考核机制是造成新生代员工觉得不公平的主要原因，管理层如何处理奖惩，效率低下等方面。这些是新生代员工离职的主要原因。通过调查表分析发现，新生代员工在不满情绪高涨和影响下感到不公平。

2) 情绪常常不稳定。

不稳定的工作情绪是造成辞职的主要原因。不稳定，急躁的工作情绪会降低生产率。随着新生代员工变得更加独立，当他们感到更加不公正和工作满意度降低时，他们将在挫折，失望，失望和其他躁动的条件下工作，辞职的意愿以及在辞职过程中容易给自身带来负面影响。

4.4.2 行为表现突变

1) 工作效率大幅度降低。

影响生产力和辞职意愿的因素很多，而有辞职意愿的新生代员工则受挫折和工作阻力的影响很大。从最开始到退出再到决定退出，都会出现消极情绪，例如精力不足和长期焦虑。这些因素对绩效有不同的影响，例如，如果由于绩效不佳而应在特定时间内完成工作任务，否则会给团队合作带来一定的影响。

2) 人际关系冲突增加。

新生代员工继续希望获得晋升和努力工作的主要原因是，他们可以实现自我价值并在工作的组织中找到自己的身份。负面的情绪和不作为会导致员工对管理者不满，并加深员工之间的误会。在 X 银行辞职的状态下，人际关系冲突是辞职意愿的重要标志。

3) 员工缺勤率不断增加。

负面情绪对员工有着明显的影响，需要花费时间才能找到新工作，以及其他原因，辞职的新生代员工似乎在离开工作之前就不在了，因此由于长期缺勤而导致缺勤的人数增加。员工也是重要的指标因素。

4.4.3 增加的操作错误

1) 该操作中存在更多错误。

离职的新生代员工很可能会在离职前不断增加其日常工作中的错误率，因为对工作的不专心和不专心会增加错误发生的频率。经过管理层和人力资源专家的调查，在排除了员工自身和其他客观原因后，这是一个明显的信号，其昭示

着新生代员工将要辞职。

2) 客户投诉的增加。

如果在一定时期内客户投诉很多，并且会在那里考虑投诉，那么与客户打交道时，他会变得不耐烦和不负责任。同时，管理者和相关负责人与员工沟通之后，排除了人为因素，这可能使新生代员工具有鲜明的个性。直接导致客户投诉增加。



第 5 章

X 银行新生代员工离职意向影响因素建设

新生代员工离职往往会较大程度的影响企业，银行的领导以及管理人员需要具备居安思危的思想意识并且准备，这就要求 X 银行在员工离职形成实施之前，做好新生代员工离职意向管理，也就是要时刻关注新生代员工的离职情况，对造成员工离职的原因进行有效诊断，寻求最妥善的处理方法。

5.1 了解新生代员工离职意向的必要性

新生代员工离职的问题是当前银行必须要重点关注的问题。X 银行从 2016 年到 2018 年辞职被视为新一代员工。现在，一些学者提出了防止银行雇员离职的行政措施。但是，这些措施大多数是在一些关键人才或银行雇员辞职后采取的措施，并且尚未对泰国银行的预防性管理进行专门研究。新生代员工辞职在 X 银行员工的分配中，新生代员工占 X 银行人口的大部分，因此，当新生代员工辞职时，给银行造成的损失是巨大的。

在了解了年轻人不愿辞职的情况和原因之后，本研究认为新生代员工的辞职不仅是单方面的因素。但是，由于多种因素的共同作用，辞职过程造成的时间延迟导致该公司遇到许多问题，因为它的周转率突然上升。预防管理可以更好地衡量偏离防线的程度，并在调查和确定事故原因并认识到控制和预防辞职事件的基础上发出警告，这是一种直通式控制方法。更好的效率和独创性，过程控制和反馈控制。积极主动，高效因此，X 银行必须解决新生代员工的离职意图，验证，确定，并将其反馈给新生代员工，通过调查研究新生代员工的主要离职原因。在

实际生活中，可以采用针对性强的管理方式，尝试主动让新生代员工认真工作。

5.2 预防的指导原则及运作流程

5.2.1 预防管理的指导原则

X 银行新生代员工的离职意向应遵循以下四个方面的原则：

1) 指导原则。

由于理论和时间的结合，X 银行新生代员工离职意图的管理与 X 银行未来的重点和人力资源管理方向有关。但是它仅提供实时人员流动报告。而且还提供了前瞻性的分析报告

2) 系统原理

为了管理特定的防御，X 银行必须客观地分析和总结影响新生代员工离职的主要原因，并思考各个管理环节产生的连贯性和相互作用。还必须有一个科学的替代系统来最大化效率。

3) 相关原则

其研究的目标群体是新生代员工，所以银行需要有目的性地进行管理。为了检查新 X 银行的辞职状况，分析在管理新生代员工方面遇到的困难，并在重复的手动回复的基础上进行总结和总结，以便新生代员工的管理层能够改进并能够有效保留新生代员工，这表明了员工中的杰出人才。因此，在选择保护指标时必须要选择新生代员工的特征。

4) 高效原则

新生代员工的辞职将直接影响到 X 银行未来的劳动力分配计划，也将影响某些管理部门的正常运作，新生代员工的辞职效率很高。新生代员工离职前的迹象，并采取相关措施。这样，管理新生代员工离职的结果就非常重要，并且可以确保 X 银行人力资源工作和运营的顺利发展。

5.2.2 预防管理工作流程

X 银行非常重视新生代员工辞职的严重性，并认识到已经采取了相关的挽救措施，但是等到新生代员工正式提交离职请求之后，主管才会开始理解和探索试图说服并留住他人的原因，显然是这种事后的操纵，显然是这种操纵所遗漏的。

在新生代员工正式提交离职请求后，他们当中有很多人早已找到了合适的工作。离开公司的意图在这里稳定而牢固，采取相应的措施留住员工的可能性为零。这是因为当前的银行管理系统普遍落后于 X 银行，针对这一情况，必须制定新的管理计划来进行改善。第一步，需要针对新生代员工的离职意图成立分析小组，并定期针对离职信息进行分析，然后将其整理成文件汇总并组织到数据库中，以存储和安排特殊人员。负责日常检查，识别和确认如果存在异常情况，例如判断级别触及保护边界，则必须立即报告实时状态，并在判断级别达到严重状态时同时设置策略。必须实施危机管理并迅速调整控制计划并实时向主管报告，将应用由高层管理人员发布的危机管理计划和应对指令，消除危机，并全力以赴。在整理出应对危机的具体步骤和措施后，将其输入到策略数据库中，并逐案进行记录，如图 5.1 所示。

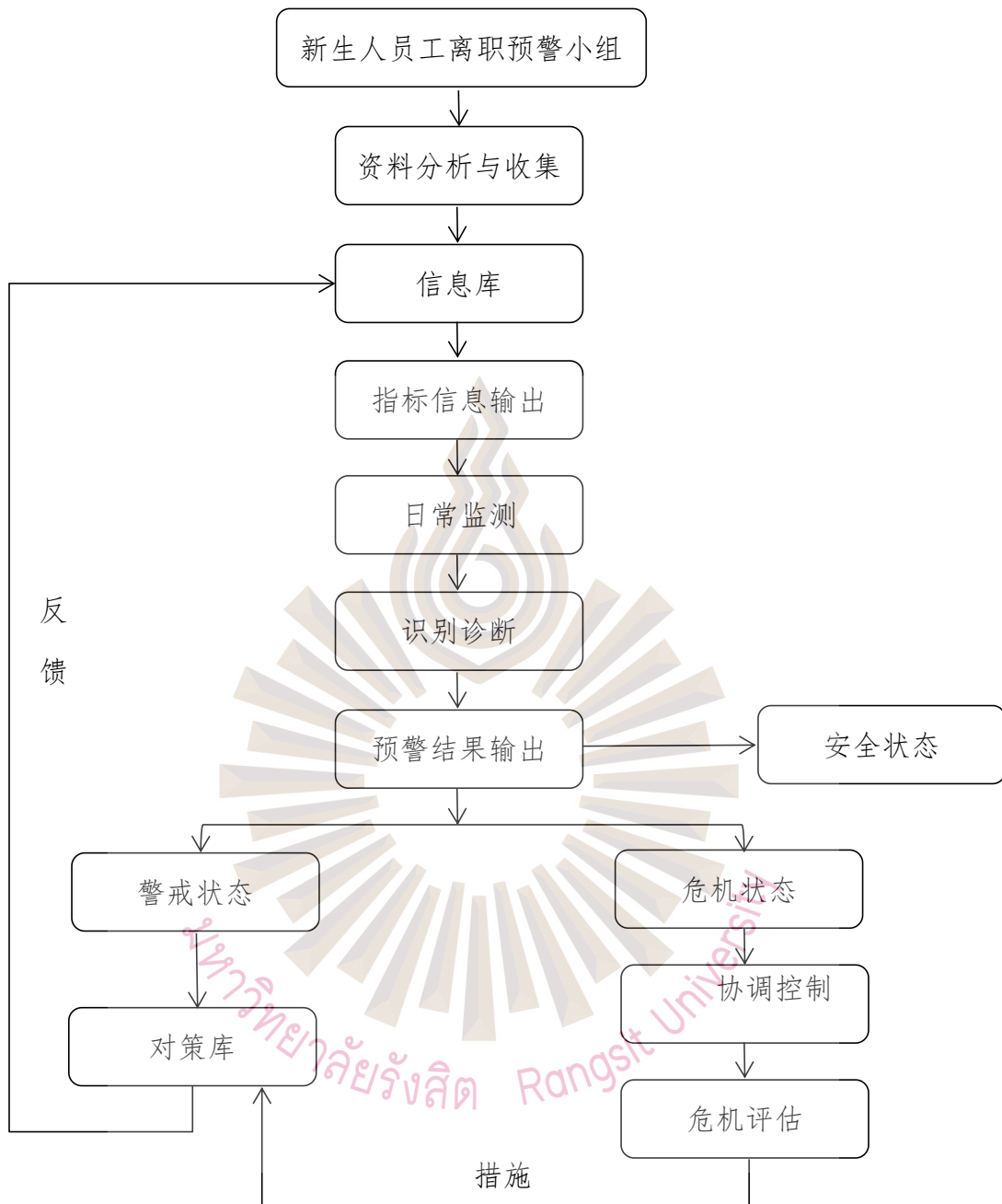


图 5.1 X 银行新生代预防管理工作流程

图片来源：作者整理

5.3 新生代员工离职意向指标体系的建立

该离职意向体系能够为 X 银行管理人才提供信息依据，同时也是 X 银行用来评估人力资源管理和响应操作有效性的工具，这是流通管理中必不可少的环节。离职意图和检查是判定银行管理方法的依据之一。

5.3.1 预防指标选取原则

离职意向指标体系的建立中，最重要的就是指标的选择，指标需要满足以下几类原则。一个是准确性原则，另一个是敏感原则，第三个是有效性原则，第四是独立性原则。

1) 准确性原则

要在保证真实性的前提下收集样本，同时保证计算方法正确，以避免值出现偏差，从而导致所有辞职意图管理失败。

2) 敏感原理

一个示例指标需要精神上的回应，以确保对所有可能促使新生代员工辞职，表现出最真实的辞职身份并成为员工的可能因素做出及时的回应。最佳的人力资源状态是“晴雨表”。

3) 有效性原则

是指同时满足经济能力和技术水平要求的保护指标。技术可行性代表着很难获得该指标。(可以说很容易获得。) 指标的科学性可以有效地反映人力资源状况，经济可行性是指在此过程中产生的经济。成本是指标的有效性和成本确定。

4) 承保原则系统的设计和构建需要基于整体情况

全面了解分析系统的原理和方法，选择适当的指标以确保涵盖不同方面和方面，以便全面以及一个可以准确描述和应对状态的整体科学结构，有关商业银行能力损失的所有背景信息。

5) 独立性原则。

在选择指标时会有不同的状况出现，比如有些情况下同一项指标可以对不同的对象进行评估，而在一些特殊情况下该指标只能对单一对象开展评估。而且这些指标在评估对象时，如果产生了相互影响的状况，那么所得的结果将会影响整个体系的科学性。所以我们在建立指标体系时，应该时刻注意各个指标的独立性。

5.3.2 X 银行预防员工离职体系的成立。

在对银行新入职员工的离职意图进行了调查分析后，此篇文章列举了许多组成部分，并提取了新的组成部分。它是通过提取和筛选主要的预防指标而获得的。

通过问卷调查对员工离职意图回归进行了分析。承担工作压力，自我完善，家庭责任，工作满意度，上级沟通，企业文化意识，薪资评估公平性，薪资评估正义，就业系统满意度，业务趋势和工会活动是独立变量，其意图是扭转表 5.1 显示了根据回归建模得出的变量。

表 5.1 离职因变量回归模型

模型	未标准化系数		标准化系数 Beta	共线性统计	
	B	标准错误		容差	VIF
(常量)	0.5188	0.623			
用人制度满意度	0.224	0.946	0.158	0.707	3.246
企业文化认可度	-0.84	0.645	-0.165	0.639	2.528
企业前景	-0.649	0.064	-0.115	0.286	1.647

表 5.1 离职因变量回归模型 (续)

模型	未标准化系数		标准化系数	共线性统计	
	B	标准错误	Beta	容差	VIF
个人发展	0.319	0.315	0.613	0.474	2.773
工作压力	0.543	0.131	0.315	0.538	1.134
公会活动	0.815	0.206	0.056	0.463	1.698
薪酬考核合理程度	0.619	0.085	0.786	0.852	1.367
薪酬考核公平程度	-0.05	0.072	-0.166	0.741	2.468
工作满意度	0.412	0.216	0.433	0.963	4.138
亲属责任	0.228	0.093	0.167	0.159	2.435
与领导沟通	-0.135	0.09	-0.037	0.357	2.683

资料来源：SPSS 数据分析整理

调整 $R^2=0.176$, $p<0.01$, $F=20.201$, $R^2=0.185$

因变量：离职意向

由上述模型可以看出，有多个变量存在于模型内。即，由于说明变量彼此高度相关或具有精确的关系，所以模型的准确性受到影响，因此会发生变形或偏差。通过分析 SPSS，我们知道最大方差膨胀因子的 VIF 值为 4.138，符合 0-10 标准，不存在共线性问题。

从系数表中发现，工作满意度，自我发展，知觉，组织文化和组织目标受众的回归系数通过了显著性检验，与零显著不同 ($\text{Sig}<0.05$)，表明个人发展。以及意识，企业文化和商机的程度，这几项能够明显预测出员工的离职意图。

综上所述，影响员工离职意图的回归方程为： 0.376^* 个人发展+ 0.237^* 工作满意度+ 0.157^* 感知力企业文化+ 0.221^* 企业目标群体

在了解了影响员工离职的因素后，如表 5.2 创建一个新的 Bank X 离职意向指

标系统。

表 5.2 新生代员工离职意向指标

指标	权重
个人发展	0.701
企业前景	0.643
企业环境满意度	0.426
工作满意度	0.387

资料来源：SPSS 数据分析整理

5.3.3 确立 X 银行预防等级

表 5.3 中详细说明了预防登记的设置标准，分为风险低、风险高、风险正常、风险较高、风险很高五个等级，该设置标准是根据往年银行中离职员工的数据进行统计的结果。

表 5.3 预防等级表

等级设置	对应分值
风险低	yW2
风险高	1yW2
风险正常	2VyW1
风险较高	3VyW3
风险很高	4VyW5

资料来源：SPSS 数据分析整理

如果细分为 5 级，则 y 级表示当员工的请假意图得分大于 1 时，该员工愿意辞职，因此应将其视为员工。

不一样的国防工作和职位等级也代表着国防能力和水平的差距。

5.4 X 银行新生代员工离职预防的具体方案

5.4.1 组织工作人员的人员规划

做好银行新生代员工离职预防，首先要组织好员工的人员规划，这能为后续工作打下基础。

1) X 银行必须为新生代员工的离职意图组建一支特殊的防御团队。新生代员工的辞职影响到 X 银行人力资源管理的各个方面，每个人力资源职位都负责相关事务，例如外国政府工作、文明服务管理、招聘、物流服务培训和等待管理人员的薪水。为了广泛的收纳员工的离职意向，成立专门的离职意向小组是必须的。

2) 要选择防御小组的人员。

在为防御小组选择人员时，要在考察成员分析决策能力的同时，挑选更具专业知识的人员共同组建防御小组。建立防御小组的主要目的就是了解员工离职的各类因素，并有效减少离职情况的发生。随着这个防御团队的建立，X 银行的领导人，人力资源，合规和科学技术负责人以及部门的业务骨干都应该被筛选出来，并选择人力资源。该部门负责对工作进行全面保护。

3) 防御小组的工作职责。

X 银行辞职意向小组必须处理的日常工作包括收集和分类员工离职数据，分析和分类鼓励新生代员工离职的诱因，从 X 银行开始，设计目标预防指标，并阐明保护水平；整理，监控和分析请假状态报告，提出预防计划并提出提高的方法。

4) 建立 X 银行新一代员工的数据库。

预防性治理原则的实现需要基于员工信息的收集，安排和控制，而这种信息

的分类需要预防性组织花费大量时间。(1) 收集 X 银行人力资源信息系统中的相关信息，比如面试日志，员工辞职记录等等，同时整理出相关的实用信息留档备用；(2) 借助观察，访谈，问卷调查和其他渠道，对员工思想行为、家庭变化或者认知的变化进行及时的跟踪；(3) 对于行业内的最新消息，例如新政策、某项新研究、或者人才变化等等都需要及时掌握。以上几类信息都需要根据不同的类别分类入库。如果条件允许，还可以尝试开发自己的数据系统，方便信息的录入与后期的整理与查找。

5.4.2 日常监测和管理

X 银行防御团队的日常审计任务是定期或不定期将防御指标反馈的保护级别与实际情况进行比较。

1) 让我们检查主要内容。

X 银行的新生代员工离职意向小组主要负责科学和技术与人力资源部门的日常审查和管理。

2) 检查对象国防小组的日常审计在建议发布意图的监督指标的建议下涵盖了所有现象和问题。

3) 检查方法

根据 X 银行防御团队收集的内部和外部数据，结合从 X 银行新生代员工离职研究获得的分析结论，然后比较 X 银行的保护水平并解释 X 的结果。分析，例如，如果指示器显示故障，请立即采取预防措施。

5.4.3 识别分析

从数据经济学的应用，组织行为学，战略理论，系统理论等方面，结合由 X 银行反映的新生代员工离职率指标，对新一代进行深入分析。新 X 银行员工离职识别和总结离职的主要原因，归纳和总结各种因素和绩效的规律和相似之处，并找出年轻的银行员工离职的根本原因。同时，根据定义的风险级别，将确定 X 银行新生代员工的当前风险状态，并根据情况确定警报。

5.4.4 预防发出

完成诊断和识别后，请参考 X 银行的新一代员工进行全面分析，并通过信号传递方法显示相关的结果。红色、黄色、绿色反应的结果各不相同，绿色表示新一代 Bank X 员工处于安全范围内。黄色表示当前新一代 X 银行雇员的辞职已达到警告线，并且相应的保护级别为“风险”。“高风险，高风险”红色是指当前 X 世代员工已达到相对危险的辞职水平，这与保护程度相对应。应该注意的是，预防性管理不是一个稳定的状态。但是它们一直在变化，红色，黄色和绿色状态也交替出现。

5.4.5 预防对策

1) 建立预防措施库。

尽管预防性监督是一个持续的过程，但实际上，数据收集有时会受到时间限制，因此有时进入保护状态后，新生代员工会立即离开，因此必须采取及时有效的对策。在做出响应之前，应对响应数据库中的当前状况进行独立调查和制定。有效性评估并将其组织成案例报告存储在数据库中，这种做法能够及时发现未来员工离职意图并且进行有效干预，同时还能更加丰富现有数据库中的内容。

2) 危机管理

当员工的离职意图转为红色信号时，就意味着该员工进入了危险状态，此时应该及时判断该员工的离职原因，同时查询处理对策。预防显示则应进行危机管理。能否迅速有效地解决新生代员工的退休危机，通常取决于银行的紧急情况和沟通手段。X银行的领导成员或X银行的人力资源人员必须给予他们极大的照顾，同时要冷静地致力于管理。

危机管理必须首先从X银行内部组建管理团队。一些熟悉内部环境的专家和领导人具有谈判技巧，能够共同判断以组建危机管理团队，适当地协调和控制大脑。在与新一代离职员工进行沟通并找到离职原因后，排干重复性事件和必需的事件，他们确定并实施了不合适的目标和保留计划。其次，在危急情况下，有必要尽可能集中所有员工的情绪稳定性，以凝结和提高银行的士气。银行新生代员工的集体情绪会受到这部分集中性提出离职申请的员工的影响，这股负面情绪在一定程度上会影响到在职员工的积极性。领导团队应该专注于此事。部门需要比新生代员工更多地进行交流和沟通，表现出安慰，关怀和鼓励，以确保新生代员工保持稳定的情绪，然后建立归属感和归属感。

5.4.6 反馈修正

当新生代员工辞职时，辩护团队将在准备行动时全面审查该行动。它还跟踪并响应建议纠正的行动和活动的结果，即反馈的纠正。具体任务如下：(1) 根据预防系统的结果跟进反馈，找到解决方案并解决报告中概述的问题，反馈跟踪是必须采取的行动。(2) 实施查询到的解决方案，反馈将通过实践得到反映。如果不能有效实施，则将无法获得反馈修订。(3) 对于与目标不一致的结果，必须进行连续校正，直到消除保护状态为止。(4) 总结新问题带来的经验。反馈和修正的目的就是为了总结离职员工的防御经验，建立一套可实行的行动措施，为以后预防的工作奠定基础。

第 6 章

X 银行新生代员工留存策略研究

6.1 建立健全的薪酬绩效考核体系

6.1.1 完善绩效考核体系

新生代员工群体特性之一是强调职业发展，职业发展与工资和绩效有非常明显的相关性，更加公平合理的绩效考核制度也能够加强员工对银行的信赖，同时也能帮助银行增强员工的工作积极性。

1) 优化绩效考核体系能够对员工的工资分配模式的多元化起到促进作用，在考核体系的建立过程中应该突出员工在银行工作时的付出，根据员工的贡献以及所担负的责任大小来对薪资进行考核。其次则是工作能力、工作岗位以及工作业绩等常规模块的薪酬设计。其中还有一些特殊情况需要强调，例如在工作中专业水平高或者是属于稀缺人才的应该另外设计薪酬比例。

2) 除此之外，在工作中某些员工对银行的工作具有突出贡献，这一部分员工可以在基本薪酬的基础上，根据薪酬体系的规则额外进行相应的奖励。

6.1.2 建立可持续的薪酬设计和薪酬管理

本文所选取的 X 银行，其薪酬设计的标准是由总行统一设定的。便于管理统筹，以及各方面特殊情况都能考虑全面，是这种总行统一设定薪酬非常重要的优势。但是这种方式的也有一个很大的缺陷就是太过于宏观，可能并不适用于所以

支行。在薪酬设计的过程中，管理者除了借鉴较为成熟的体系之外，还要根据本银行的特点以及员工的诉求进行不断的调整，这样才能更凸显银行的人性化。而新生代员工的价值观又倾向于“经济化”，以建立可持续的薪酬设计来激发新生代员工的工作动力最好不过。综上，本文中 X 银行建立薪酬体系的原则如下：

1) 在建立薪酬体系时，应该有特点、有针对性、考虑多种维度共同考察，这就要求管理人员对不同工作岗位、不同工作性质的员工分门别类进行考察。例如，对于银行中后台的工作人员，薪酬考核应该着重考核员工的业绩、本职工作的完成度、与前台的配合程度等等；而针对前台的员工，则应该更注意员工的服务能力、专业水平能力、业绩以及客户积累量等等。在此基础上，还要根据不同的情况依照银行自身的特点不断调整考核体系，以达到更全面更合理的要求。

2) 建立薪酬修订小组。薪酬体系的设计应该更着重于员工的诉求，员工是最了解银行基础工作的人员，只有与他们多交流才能更清晰的了解到现有体系中存在的问题。同时新生代员工具有追求自我民主的特性，所以更应该广泛采纳各个层级员工的意见。可以组建薪酬机制修订小组，薪酬修订小组的主要作用就是辅助管理者更好的了解员工诉求，使制定出的薪酬体系能够更好的显示出该体系的公平性，从而更好的为银行的员工服务。

3) 建立更加透明公平的薪酬体系。管理者想要凸显薪酬体系的公平性，就需要向员工公开透明的公布薪酬考核的相关结果。将薪酬考核中不涉及企业核心机密的部分结果定期公开公示，并将每一项考核内容的判定标准为员工详细说明。

4) 薪酬体系制定完成后，还需要了解银行员工对该制度的满意程度。获取民意的方法有抽样调查和问卷调查。定期开展薪酬制度满意度调查也能帮助管理者优化现有的薪酬体系。

6.1.3 适当提高薪酬水平的外部竞争力

在制定薪酬体系时，应该通过奖罚一体的方式来对员工的薪资进行考核，这样能够有效的刺激员工的竞争力，提高工作积极性。比如说对于银行内部某些已经能够独立承担相对重要的工作或肩负较大责任的新生代员工，薪酬水平中应该有相应的准则，对他们进行奖励，例如采取提高工资等一系列措施来鼓励此类员工。而对于业绩不合格、业务能力较差或出现失职的员工也需要采取相应减薪的惩罚措施。这样就能很好促进员工在工作上的良性循环。

6.1.4 设计合理的福利方案

新生代员工普遍归属感不高，工作满意度低，此时除了对其薪酬的保障之外，还需要有一定的福利方案。银行的福利除了基本的奖金和绩效以外，还可以通过多种途径实现，比如一些实物、优惠券等对员工有鼓励作用的物品。

1) 在福利方案的设计过程中，一定要重视行业内同水平企业对于员工福利的策略，同时也会有企业依照区位条件来设置员工福利。所以在构建自己的福利体系前可以对市面上其他企业的员工福利进行调查，这样才能更好的了解到福利方式的平均水平。

2) 对于银行中已婚的工作人员，他们更加注重对家庭的收益，所以在建立福利体系的时候可以考虑这类员工的特点，专门为其设立相关的福利待遇，比如解决员工子女的上学问题等等。

3) 而对于未婚的工作人员，银行也应该针对他们的特点以及目前所遇到的普遍困境来考虑福利措施。比如当下对于年轻来说比较难解决的就是住房问题，银行可以根据这一点提供员工宿舍，或者为员工提供住房贷款的补贴等等。

6.2 强化团队凝聚力培养

6.2.1 加强企业文化建设

一个企业能够区别于其他企业而站立在市场中，依靠的就是独特的品牌形象和优秀的企业文化。X 银行的新生代员工有一些共同的特质，他们个性鲜明自我意识强，在这种条件下如何能够调节众多不同的个性与意识，就是一个很重要的问题。如果一个企业能够塑造非常成功的企业形象和企业文化，同时培养自己的员工去积极认同自己的企业文化，那么就能够在一定程度上将这些个性鲜明的个体统一起来。让员工拥有同样的信念和共同的追求是企业文化所必备的要求，如此一来更加深入人心的企业文化就更能促进员工们对企业的凝聚力，可以有效的降低员工的离职率。我们可以通过以下几个方面来促进企业文化的建设：

1) 精神文化方面。加强企业文化的普及。结合上文，企业文化对于一个企业的重要性以及不言而喻了，因此加强企业文化的第一步就是向员工普及企业文化。开展各类活动与课堂，让企业文化在潜移默化中深深影响每一个员工，这是普及企业文化最好的方式。

2) 行为文化方面。企业可以规定与企业文化相关的行为制度，这些与企业文化相关的行为制度能够在一定程度上对员工起到约束和规训的作用，同时也能有效的提升员工素质，对企业文化的培养有很大的帮助。

3) 物质文化方面。新生代员工特性是追求享受并且注重自我想法，企业可以针对新生代员工的这一特征来创造更加人性化的企业形象。首先，可以尽可能的为员工创造更好的环境，这样可以提高员工对企业的口碑，并且在良好的环境中工作员工也会更有动力。其次，可以从细节入手，关心关企业员工，员工感受到企业的细心与关怀后，能够在一定程度上加强对企业的凝聚力。同时，还可以通过增加下午茶，零食角、休息室等休闲区域，让员工在工作之余能够排解压力，

这样也能有效的改善员工的工作效率和缓解员工的工作压力。

6.2.2 从思想层面增强员工凝聚力

近些年来，我国的市场经济快速发展，在发展的同时，员工的生活方式以及行为习惯也产生了变化，市场经济条件下员工的世界观人生观和价值观也出现了变化，所以对于人力资源管理的工作也需要相对应的进行变化，要求人力资源管理必须实时的掌握和了解员工的思想以及行为，并且该工作是十分重要的。所以 X 银行在进行人力资源管理时需要加强思想建设，加强对员工的团队凝聚力培训力度。

1) 需要和市场经济条件下所产生的新生代员工加强沟通，在团队的日常生活和工作之中，发挥团队优势的重要条件就是和员工进行积极有效的沟通，通过和员工进行沟通了解新生代员工的思想行为，和新生代员工之间的隔阂缩小，避免产生不必要的误会以及工作上的冲突。例如，如果新生代员工的思想发生较大的波动，则人力资源就需要和员工进行积极的沟通，通过沟通了解他们内心的想法，并且利用沟通让员工负面情绪以及对工作的不满得到发泄。

2) 该银行目前处于转型发展的重要时期，所以在发展的过程中需要对新生代员工的优秀事例进行发扬，通过榜样示范法可以激发其他员工的创业积极性和工作积极性，并自觉地承担工作过程中的责任以及工作中的使命。

3) 在工作的过程中需要树立劳逸结合的工作观念，对员工的工作方向进行规范和引导，提高员工的工作效率，合理划分工作的范围和内容，提高工作的质量，并积极的倡导保证员工休息时间等相关工作理念。第四，需要积极的培养员工的工作之外的课余兴趣，在公司内部建立兴趣社团，定期的组织各种业余活动以及团队活动，放松员工的心情，并且通过团队活动提高员工之间的合作性，加强凝聚力，从而能够更好的促进员工之间的交流与合作。

6.2.3 注重新生代员工成就感的满足

目前,新生代员工在工作过程中为事业发展的关键时期,所以大多数的员工在事业上具有很强的上进心里,都希望能够通过个人的努力取得成功,并且获得工作上的认同。根据员工的这种心理,该银行充分发挥新生代员工所具有的优点和缺点,发掘新生代员工的工作潜能,加强对其成就感的注重以及满足程度,在用人和选人的环节上也做出大胆创新,让员工能够在不同的岗位上得到锻炼,从而可以培养其奉献工作的能力以及精神。需要从下面这几个方面进行改变:(1)通过对目前该银行已经拥有的岗位进行综合的评价,并且对新生代员工的工作情况进行详细的评估,利用这种评估机制对表现优秀的员工进行奖励。(2)积极的鼓励新生代员工参与到公司内部的经营管理过程中,加强基层员工和领导管理层之间的联系,加强其沟通,使得基层员工更加信任管理领导层,并且通过这种措施能够提高员工的责任感和内心的使命感。(3)积极的鼓励新生代员工参与到公司内部的各种事务中,通过良好的工作使他们获得了表现自我的机会,并且根据不同员工的特点进行岗位的分配,使工作的岗位更加具有挑战性,使得员工的责任感提高,并且该措施能够提高员工的工作适应程度。

6.3 加强学习与职业发展规划

6.3.1 关注员工职业生涯规划

X 银行员工在工作过程中对职业生涯规划的理念缺乏,所以在银行工作的员工容易对工作产生厌倦心理,或者工作过程中缺乏动力,从而会引发员工辞职等现象。所以该银行在人力资源管理的过程中需要积极的引导员工进行职业生涯规划,并需要从下面几个方面进行改变:

1) 利用问卷调查法,通过对调查所得到的结果进行综合分析评价,可以得知,在新生代员工之中,职业生涯规划是非常重要的因素,员工的职业生涯规划会动

员工的工作走向以及员工的晋升等产生一定的影响，所以在人力资源管理的过程中需要投入更多的时间和精力完善员工的职业生涯规划内容。

2) 把新生代员工的职业生涯规划归入到中层管理人员的岗位职责范围之内。由于大多数的员工在工作之后为职场小白，所以对于职业生涯规划缺乏认识，因此中层的管理人员就需要起到引导和规范作用，通过职业生涯规划，利用工作场合或者非工作场合，让新生代员工根据自己的工作任务和职责，把职业生涯规划应用到工作之中。

3) 利用专业的卡特尔人格因素调查问卷，对于员工和职业岗位的发展程度进行调查。因为员工之间的性格和能力不同，所以需要利用调查问卷或者座谈的方式对员工进行专门的培训和工作分配。并且帮助员工建立职业生涯规划库，作为公司工作的标准。对于公司内部员工的不同类型，也需要为其提供不同的职业类型和岗位，提高员工对岗位的满意程度和认同程度，提高员工的成就感和存在感，从而降低公司的离职率。

4) 在公司内部定期的进行交流研讨会，研讨会以部门为单位，研讨会需要确保每一位新生代员工都参加，在大会上进行批评和奖励，从而能够让员工对自己目前的优势进行准确的认识，了解自己的定位情况。

5) 在具体的应用过程之中，还需要根据实际的情况进行组织形式的调动，制定合理的控制和规范措施，把员工的职业生涯规划 and 岗位联系起，充分发挥员工的工作积极性，充分发挥员工的才能，从而提高企业的凝聚力，提高员工对企业的认同感，降低公司的离职率，确保公司稳步运营。

6.3.2 完善员工职业培训制度

新生代员工学习能力强，完善好员工的培训制度，可以更好的间接促进新生代员工工作能力。在日常工作中，X 银行应组织专门的部门或者专业的工作人员通过对所有员工的基本情况进行了了解，把员工进行基本分类，在对员工进行分类以后，建立起对应的职业培训制度，从而能够保证员工在工作之前可以进行良好的培训，并且能够提高员工的工作效率，让员工更加了解自己的定位以及自己需要发展的方向。需要从下面几个方面改变：

1) 明确培训过程中的要求，利用观察等形式对培训的要求进行明确，并对其进行分类。在确定培训时还需要结合银行的实际运行情况，制定出和银行发展相匹配的培训制度，并且培训的主要任务就是对员工的工作问题进行解决。

2) 在对培训计划进行制定之后，需要对员工进行分类开始培训。公司要求，员工在正式工作以前，都需要进行入职前的工作培训，通过培训掌握该银行的经营理念、发展模式和银行发展历史等，加强员工对工作的认识 and 了解，更加充分了解公司，也可以让员工更快地适应工作的环境。对于已经在工作的员工来说，在工作之后也需要定期开展培训工作，例如为有领导能力，性格开朗的员工开展客户经理的职业培训，对于学习能力较强，拥有管理才能的员工开展晋升管理的职业培训，从而提高员工的领导能力，增加其管理方面的专业知识，从而能够让员工更加的了解自己的定位，了解企业发展的方向，并且能够提高员工对工作的期待程度，同时还需要对部分的员工进行专业的金融知识的培训，增强该员工的业务处理能力。而对于中层员工，需要加强对这部分员工的金融知识，法律知识等培训，提高其系统的掌握能力，并且还需要加强其沟通能力的培训，对于管理能力也需要重视。

3) 创新培训的方式，对于新生代员工来说，创新是基本能力，所以传统的培训方式需要积极地进行改变，可以利用目前的网络技术进行培训，从而可以让新

新生代员工的学习时间更加自由，提高培训的效率和质量。或者开展外派学习，结合员工的需求，近期得到高校内部，专业的培训班或者商业银行进行培训学习。或者由公司出面邀请专家对公司内部进行培训，也可以邀请其他优秀的商业银行的管理人员进行讲座，从而可以让员工学习他人的经验。并且不断地充实自己，增加自己的知识储备量，不断地进步。

4) 为了能够使公司的培训切实起到效果，所以还是要对公司的培训进行定期的评价，或者对员工的学习效果进行检查，确定公司的培训形势是否适合员工的发展，研究员工培训之后是否有相对应的变化，通过这些有效的方法确保培训的作用。公司的评价方法不仅包括对人员的观察和追踪，也包括对员工的考核，对员工进行问卷调查等。

6.3.3 完善人才晋升渠道

在日常的工作之中，公平理论是非常重要的，该理论是每位员工工作的前提，也是员工职业生涯发展的重要因素，员工会和同行的其他工作人员进行比较和对比，例如收入情况，晋升情况，并且该对比结果会直接影响员工的离职倾向，如果员工在比较之后发现自己更具有优势，离职率就会大大降低，反正离职率就会上升。根据调查的问卷的结果可以得出，目前该银行对于新生代员工的晋升渠道过于单一，对员工的全面发展提醒了限制，所以有大部分员工会有离职心理。因此该银行需要改变公司内部的晋升措施，对晋升的渠道进行调整和处理，可以从下面几个方面进行改善：

1) 否定传统的论资排辈的文化氛围，根据公司的实际运行情况和工作的绩效来对员工进行表彰嘉奖，对成绩突出的和对我行有很大的经济贡献等新生代员工进行综合性评价，突破年龄和工龄的限制，对具有特殊贡献以及能力优秀的员工进行破格提拔和培养，通过确定该项政策能够激发员工的工作积极性，提高工作效率。

2) 拓展晋升渠道，不仅需要管理的序列进行改变，还需要建立专业的晋升渠道，并且将不同的渠道划分等级，从而可以保证员工能够在专业等范围内得到自己所拥有的报酬，获得职位晋升，并且能够让员工在工作的过程中认清自己，明确发展的未来方向。

3) 在岗位调动方面，需要对部分的岗位限制进行开放，同时还需要明确员工的专业水平和核心岗位的符合程度，可以让员工自主申请岗位调动，并且利用调查研究明确员工对岗位的需求，达到人力资源过程的最优化。如果员工在入职以后通过对其大学专业的分析，将其分配到文秘岗位，但是如果员工在工作之后发现金融岗位更加适合其发展，就可以通过自主申请，将其调动到金融相关岗位，但是该员工需要具备金融岗位的相关从业资格证书，才可以进行调动。

6.4 加强组织支持能力

6.4.1 制定合理的工作流程

因为 X 银行不同的员工有各自所对应的不同的工作，但是新生代员工受到互联网多元丰富开放的文化影响，形成了敏捷的思维，对于乐于创新的新生代员工来说，很容易被日常的工作淹没，每天被日常的工作局限生活，并且过多的工作会让员工失去工作积极性和热情，让员工没有办法全身心的投入到工作过程中。所以该银行还需要对工作方向以及工作流程进行合理的确定，确定合适的工作流程和方向，能够让员工在工作过程中更加有序，井井有条的处理好所分配的任务，并且也能够让员工对工作的积极性提高，对工作的未来充满希望。

6.4.2 营造良好的工作氛围

在 X 银行，部分的员工在工作过程中容易出现工作过多，工作压力过大等问题，从而容易引发心理压力过大等常见的心理健康问题，并且也会让员工在工作过程中抱有负面情绪，使得员工的工作丧失激情，对工作充满负面感以及挫败感，工作的过程中时刻处于紧张的状态，而新生代员工的本身特性又是强调自身的自由与解放，同时又追求享受、重视利益。因此，X 银行需要根据员工的心理健康问题完善公司的员工帮扶计划，专业领域的老员工需要对新员工进行专业的指导，定期对其心理问题进行咨询，解决新生代员工在工作过程中出现的心理健康问题以及工作上的难题，特别普遍作为独生子女的新生代员工而言，他们的心理压力承受能力不同于旧时代老员工，需要进行适当的心理帮助，以此减轻新生代员工的压力，保障新生代员工的心理健康，从而可以为公司营造良好的工作气氛和工作环境。

6.4.3 提升组织支持能力

在对于 X 银行新生代员工离职影响因素调查过程中，发现组织支持是最主要的诱因之一。在员工的日常工作中，企业组织支持的能力对于挽留新生代员工有着重大的意义。X 银行内的组织支持建设可以不断的增加，这其中不仅涉及到资金技术，工作环境以及学习技术的支持，还应该包括更广阔的范围。第 1 点可以构建起新生代员工工作支持小组，与员工进行面对面的沟通交流，及时掌握新生代员工所需要的工作支持；第 2 点，在交流的过程中构建起员工的个人所需档案；第 3 点，对于调查过程中了解的数据进行归纳整理，管理部门可以进行开会深入研究，并制定一套与之相匹配的组织支持制度，需要注意的是组织支持并不是一次性调研就能决定的，而是在整个工作过程中需要不断的贯彻实施，就所发现的问题，及时的更改制定的计划，使得 X 银行组织能力不断的在提升。

第 7 章

X 银行新生代员工留存的保障措施

7.1 提升对新生代员工离职问题的思想认识

X 银行中人力资源重要的组成部分就是新生代员工，所以说新生代员工的离职，不仅使得本银行离职成本有所增加，同时人才的流失也会对于本银行的效益有所影响。X 银行如果想有更广阔的发展空间，需要加大对人员挽留的思想意识，在各个层次充分认识到人员的重要性，对于每一位员工都需要认真用心对待。

7.2 增强新生代员工离职管理工作的保障

7.2.1 制定制度保障

新生代员工作为企业发展的主力，他们的离职问题是 X 银行人力资源管理最需要解决的问题，所以说 X 银行人力资源管理需要不断的增加，可以构建起明确的制度，坚持以人为本的发展管理模式，对于现阶段的人力资源管理工作不断的进行完善。

7.2.2 增加资金支持

现阶段想要解决 X 银行新生代员工离职的问题并不是一朝一夕就能达到的。虽然本银行内经费并不充足，但是为了防止人员离职，应该在离职管理工作中增加资金的投入，使得人力资源管理能够有效的进行。

7.2.3 保持正常沟通渠道

缺乏沟通是本银行部分新生代员工离职的原因。新生代员工个性鲜明自我意识强，追求民主，在企业快速的发展过程中，都存在着因为沟通不当所出现的各项问题。员工对于企业的反馈没有真正的传达到企业管理人员中，员工与管理阶层之间沟通甚少。所以说为了防止此种原因所出现的新生代员工离职，就需要增加管理人员与员工之间的多层次交流，对于员工的重视度需要不断的增加，能够使新生代员工意识到企业对其关注度并且认真听取他们的建议，两者之间能够做到相互理解，相互信任，相互尊重。

7.2.4 建立预警系统

对于人才离职危机预测的预警管理方所涉及到的内容主要是员所涉及到的内容主要是员工工作业绩的评定，并不是单纯的依靠员工的考勤记录而进行测评，而是应当结合在一段时间内员工工作的积极性与适当的绩效考核综合进行，同时还应当定期的进行换岗，或在与即将离职人员进行沟通再与即将离职人员进行沟通的过程中，能够第一时间掌握相对有效的信息，建立起预警分析系统，构建预警模式，各部门或者是各个支行的大堂经理，对于员工基本情况需要定期的汇报给人力资源部门，此部门根据所汇总的信息结果进行分析，提出有针对性的改善措施，能够在更好的发挥人力资源管理效应。

7.2.5 建立和完善员工管理数据库

X 银行在对于员工管理需要不断的增强，并且建立员工管理数据库。第一点数据库的建立能够包含员工的个人基本数据，并且对于员工的综合数据进行定期或不定期的更新与分析，这样才能保证这个数据库不仅服务于企业，同时也能随时掌握员工的实际情况。第二点就已提出离职员工进行问卷调查。希望能够他了解到他们辞职后所去的企业的薪资待遇等等情况，这样对于企业的自身竞争力有

所提升，第三点对于核心人物的离职需要进行追踪，如果发现此类营员工就职于其他银行，那么需要制定相关的预防措施，避免本行所重要信息或者客户资源的离职。

7.2.6 注重人文关怀

新生代员工普遍作为独生子女，从小成长的环境是来自父母甚至整个家庭的关爱，对于人文关怀的关注度要求也更高，因此，与老一代相比，新生代员工更加专注于承认自己的利益和价值观，并且更加公正和民主。一家优秀的公司必须更加开放和独立于思想，并在寻求满足感的同时在精神层面上重视一个富有同情心的照护环境，一个好的公司必须是一个关怀，关怀和成熟的公司。有了爱心，这也将有利于新生代员工的离职一代。

7.2.7 制定人才挽留方案

如果员工有较强的离职倾向情况下，我们需要充分的了解员工出现此种状态的原因，或者是内心所需，与员工进行深入的沟通，并极力挽留他们。新生代员工有强调职业发展，追求生活与工作的平衡、善于打破常规等特点，那么就应该从他们的这样的特性，针对于他们所存在的问题制定挽留方案，可以使员工能够对带给自己的感受进行重新的审核，这样能够使得员工对于企业更加了解以后的忠诚度将更高。

第 8 章

结论

本文主要研究 X 银行新生代员工的离职倾向，发现要解决 X 银行新生代员工离职问题的根本主要是考虑新生代员工特性来分析解决离职问题。从新生代员工个人角度而言，他们比起旧世代员工们更加“经济化”，重视利益，追求民主并且重视职业发展，因此 X 银行应当在薪酬制度与晋升制度上做出合适地改变。其次，新生代员工的学习能力和创新意识都较强与旧世代员工，加强员工的个人学习培训也可以满足新生代员工重视个人发展的特性，再次，对于新生代员工追求生活和工作间平衡，心理抗压能力差的角度而言，应该适当的灵活调整员工个人福利制度，最后最重要的是建立预警系统，对于新生代员工离职的问题做出根本的防范。在分析新生代员工离职倾向因素过程中，可以将 X 银行人力资源的实际情况进行综合了解，借助于分析，能够找到对于 X 银行的科学有效的解决方式，并提出改进方式，使得新生代员工的工作付出与回报率有所提升；使得企业生涯规划有更加完善，能够解决现阶段内员工所存在的不满；确保企业文化建设的有力开展，使得员工内部价值所存在的冲突有所降低；管理者的能够有效的解决新生代员工在工作中所遇到的不平等问题，使得整个团队的凝聚力有所增强，员工对于企业的归属感就会越强；对于做从事工作了整个流程，进行梳理，能够使员工的工作流程更有思路，效率有所提升。

通过上述研究及结论，希望本文可以在解决 X 银行新生代员工离职的实际问题的提供指导的同时，也能为 X 银行、乃至整个银行业的人力资源管理提出一定参考。

参考文献

- Denzil G & Fiebig. (2007). Microeconometrics: Methods and Applications-by A. Colin Cameron and Pravin K. *Trivedi Economic Record*, 83(260), 112-113.
- Bassett B. (2008). Working with generation Y. *Office Pro*, 68(2), 19-19.
- Brown E A, Thomas N J & Bosselman R H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Hospitality Management*, 46, 130-170.
- Chung R H, Kim B S, & Abreu J M. (2004). Asian American multidimensional acculturation scale: development, factor analysis, reliability, and validity. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 10(1), 66-80.
- Dawley David, Houghton Jeffery D, & Bucklew Neil S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: the mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Eisinga R, TeGrotenhuis M, & Pelzer B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58(4), 637-642.
- Gabriel Dwomoh & Thomas Korankye. (2012). Labour Turnover and its Impact on Performance of Banks in Ghana. *European Journal of Business and Management*, (04), 201-207.
- Galit Meisler. (2013). Empirical Exploration of the Relationship between Emotional Intelligence, Perceived Organizational Justice and Turnover Intentions. *Employee Relations*, 35(4).
- Hansford D. (2002). Insight into managing an age-diverse workforce. *Workspan*, 45(6), 48-54.

参考文献 (续)

- Khaled Mahmud & SharminLdrish. (2011). The Impact of Human resource Management Practices on Turnover of Bank Emloyess in Bangladesh. *World Review of Business Research*, (05), 71-80.
- Mobley William H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Newaz M.K. (2007). Employee Perception Regarding Turnover Decision-in Context of Bangladesh Banking Secror. *BRAC University Journal*, (04), 67-74.
- Nouri H & ParkerR.J. (2013). Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentionsin Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- Piktialis D. (2006). The generational divide in talent man-agement. *Workspan*, 49(3), 10-12.
- Sun Dao-de. (2000). Selection of the Linear Regression Model According to the Parameter Estimation. *Wuhan University Journal of Natural Sciences*, 5(4), 400-405.
- Zimmerman, Ryan D. (2008). Understanding the Impact of Personslity Traits on Individuals' TurnoverDecisions: A Meta-analytic Path Model. *Personnel psychology*, 61(2), 309-348.
- 爱德华·劳勒. (2009). 管理人力资本. 北京: 机械工业出版社, 8, 57-87.
- 车筱媛. (2018). 杭州 DC 村镇银行人才离职问题研究 (硕士学位论文, 浙江工业大学).
- 陈力维. (2016). S 银行温州分行新生代员工离职原因分析及对策研究. *中国商论*, (30), 71-73.

参考文献 (续)

- 储成祥 & 张龙翔. (2014). 新生代员工高离职率的影响因素. *通信企业管理*, (03), 32-33.
- 戴亦兰 & 曹曦. (2015). 企业新生代员工组织承诺与离职倾向关系研究. *企业技术开发*, (04), 57-59.
- 丁恒. (2019). 工商人类学视角下农商银行新生代员工离职问题研究 (硕士学位论文, 西南财经大学).
- 丁文静. (2014). 银行员工人格特质、职业倦怠与离职倾向的关系研究 (硕士学位论文, 天津师范大学).
- 高建桐. (2019). G 银行潍坊分行员工薪酬满意度与离职倾向研究 (硕士学位论文, 山东大学).
- 郭绍娟. (2020). H 银行 L 分行员工离职问题及对策研究 (硕士学位论文, 西安理工大学).
- 合杰, 郭旭初, & 赵勇. (2004). 现代商业银行人力资源管理. 北京: 中国金融出版社.
- 胡佳. (2019). 农村商业银行 WH 分行人员离职对策管理研究 (硕士学位论文, 湖北工业大学).
- 胡溢焯. (2016). P 银行青年员工离职倾向因素分析及应对策略研究 (硕士学位论文, 南京大学).
- 纪娜娜. (2016). 中小城市商业银行新生代员工离职动因研究. *现代经济信息*, (4), 45.
- 敬翰. (2020). 城市商业银行员工工作自主性与离职倾向关系研究 (硕士学位论文, 西南科技大学).
- 兰玉杰 & 张晨露. (2013). 新生代员工工作满意度与离职倾向关系研究. *经济管理*, (09), 81-88.

参考文献 (续)

- 李寒. (2019). 县域银行青年员工离职率影响因素研究 (硕士学位论文, 闽江学院).
- 李宛真. (2015). 银行员工离职倾向影响因素的实证分析 (硕士学位论文, 河南大学).
- 李伟. (2020). Z 银行邯郸分行员工忠诚度研究 (硕士学位论文, 河北工程大学).
- 李伟. (2015). 国有企业薪酬制度改革的时间与探索. *山东人力资源与社会保障*, (6), 24-25.
- 李文超 & 冀明飞. (2017). 浅谈如何构建商业银行人才梯队培养机制. *企业技术开发*, 36(09), 126-129.
- 李艳丽. (2010). A 银行员工离职原因分析及对策研究 (硕士学位论文, 兰州大学).
- 李颖婕. (2016). 中国银行 CD 支行员工离职问题研究 (硕士学位论文, 江西财经大学).
- 李永周, 易倩, & 阳静宁. (2016). 积极沟通氛围、组织认同对新生代员工关系绩效的影响研究. *中国人力资源开发*, (23), 23-31.
- 廖晓明 & 陈珊. (2017). “90 后”新生代员工的特点与与管理策略. *领导科学*, (19), 10-11.
- 廖扬辉. (2019). AB 银行厦门分行员工离职管理研究 (硕士学位论文, 厦门大学).
- 林丽萍 & 王宏兵. (2012). 基于 AHP 的新生代员工离职问题研究. *江苏商论*, (03), 132-134.
- 刘书屹. (2012). 员工职业承诺、组织信任与离职倾向的关系研究 (硕士学位论文, 东北财经大学).

参考文献 (续)

- 刘婷. (2014). 苏州 A 银行柜面员工离职分析及研究对策 (硕士学位论文, 苏州大学).
- 栾姝. (2010). 组织承诺与离职倾向的实证研究 (硕士学位论文, 东北财经大学).
- 罗畅. (2019). 国有商业银行人力资源管理强度与离职倾向关系研究 (硕士学位论文, 东北师范大学).
- 罗良针 & 王皓楠. (2015). 组织文化与商业银行员工离职意向的关系. *山西师范大学学报*, (1), 65-69.
- 罗文怡. (2016). 组织职业生涯管理对基层员工离职倾向的影响研究 (硕士学位论文, 西南大学).
- 罗忠福. (2010). 人力资源管理. 上海: 上海世纪集团.
- 罗忠福. (2010). 商业银行的人力资源应实行战略管理. *贵州农村金融*, (05), 25-27.
- 马莉莉. (2015). 现代人力资源绩效考核办法比较研究. *中国经贸*, (3), 61-61.
- 潘梦洁. (2019). S 银行团队断裂带对离职倾向影响研究 (硕士学位论文, 安徽财经大学).
- 彭程 & 郭丽芳. (2015). 新生代员工高绩效人力资源管理实践研究. *经济体制改革*, (06), 124-129.
- 屈媛媛. (2015). C 银行 JN 支行员工工作压力现状研究及压力管理体系构建 (硕士学位论文, 山东大学).
- 史帷玄. (2020). Y 市辖区人民银行员工离职倾向研究 (硕士学位论文, 山西大学).
- 孙轶娟. (2010). 中外资银行员工工作嵌入与离职倾向关系研究 (硕士学位论文, 西南财经大学).

参考文献 (续)

- 谭建伟, 史娇娇, & 孙丽璐. (2018). 情绪劳动策略对新生代员工离职意愿的影响: 工作嵌入中间效应. *重庆理工大学学报(社会科学)*, 32(02), 71-77+136.
- 唐杰. (2020). 中国建设银行 A 分行员工离职倾向影响因素研究 (硕士学位论文, 河北工程大学).
- 王恩玉. (2018). 基于员工离职倾向视角下 JN 农村商业银行员工工作满意度提升方案研究 (硕士学位论文, 陕西师范大学).
- 王汉斌 & 杨晓璐. (2011). 新生代知识型员工离职动因分析及对策. *哈尔滨商业大学学报(社会科学版)*, (05), 53-56+66.
- 王李萍. (2009). 如何走出企业人才显性与隐性离职的困境. *学习月刊*, (9), 33-33.
- 王琪. (2020). 中国银行 HD 分行基层员工离职倾向问题研究 (硕士学位论文, 河北工程大学).
- 王一蒙. (2016). 开发人力资源管理—银行业从人才离职泥潭中走出的必然选择. *现代经济信*, (15), 186-187.
- 威廉 H·格林. (1998). *经济计量分析*. 北京: 中国社会科学出版社.
- 吴丽. (2015). 新经济时代企业人力资源管理创新问题研究. *电子制作*, (13), 285.
- 许学军. (2012). *商业银行绩效考核薪酬—理论与方法*. 上海: 上海财经大学出版社.
- 杨颂. (2018). 中国农业银行 A 支行员工离职原因及对策研究 (硕士学位论文, 山东师范大学).
- 杨昕睿. (2019). C 农商银行员工离职问题研究 (硕士学位论文, 吉林财经大学).
- 余杏容. (1977). *离职相关因素之探讨*. 台北: 思与言.

参考文献 (续)

- 张海鹏. (2018). 工作压力对国有银行员工离职倾向影响机制研究: 组织支持感知的中介作用 (硕士学位论文, 华南农业大学).
- 张厚粲 & 徐建平. (2009). 现代心理与教育统计学. 第3版. 北京: 北京师范大学出版社.
- 张可. (2013). 工作企业与新生代员工心理契约之构建. 学术交流, (05), 41-44.
- 张志新. (2018). P 银行员工离职分析与对策研究 (硕士学位论文, 内蒙古大学).
- 赵祥. (2016). 浅谈未来城市商业银行的人力资源管理. 理论界, (04), 218-219.
- 赵怡畅. (2019). CF 村镇银行员工离职问题研究 (硕士学位论文, 郑州大学).
- 赵忠军 & 刘雅璐. (2018). 新生代员工的研究取向与态势—基于核心期刊的文献计量分析. 内蒙古农业大学学报(社会科学版), 20(01), 5-84.
- 周晨. (2018). 中小城市商业银行员工离职动因及防范对策 (硕士学位论文, 江西财经大学).
- 周俊. (2017). 问卷数据分析-破解 SPSS 的六类分析思路. 北京: 电子工业出版社.
- 周清爽. (2019). BH 银行 C 分行员工离职原因及解决对策研究 (硕士学位论文, 西南财经大学).



亲爱的先生/女士：

很高兴认识您，非常荣幸您能帮忙填写次问卷，该问卷为学术性调查问卷，目的在于了解新生代员工离职的相关原因。

本问卷采取匿名方式填写，各选项并无对错之分，请您站在自身角度，真实表达个人感受。有关信息我们将严格保密并承诺仅用于学术研究之用，请您放心填写。

感谢您对本次调研的支持！

第一部分：个人基本信息

1. 性别：[单选题] *

男

女

2. 年龄：[单选题] *

不超过 25 岁

26-30 岁

31-35 岁

超过 35 岁

3. 您在银行的职位：[单选题] *

柜面人员

营销人员 (客户经理、大堂经理、理财经理等)

中后台行政管理

中层管理或部门经理

中层管理之上

4. 职位类型：[单选题] *

正式合同工

劳务派遣工

试用工

5. 你目前最高的学历是：[单选题] *

- 本科
- 大专及以下
- 研究生以上

二、对自身工作的感受：

6. 对于您现在的工作岗位，您如何评价：[单选题]

- 一般
- 还算满意
- 满意
- 非常不满
- 不太满意

7. 你对你的工作量满意吗：

- 一般
- 还算满意
- 非常满意
- 不太满意
- 非常不满

8. 你觉得你所在银行的加班情况怎么样：[单选题] *

- 加班情况不太严重，可以接受
- 几乎没有加班情况
- 经常加班，全周无休
- 频繁加班，有时没什么事也不能下班
- 加班为常态，周末也需要

9. 您在银行工作的成就感幸福感是否满意：[单选题] *

- 一般
- 不太满意
- 很不满意
- 比较满意
- 非常满意

10. 您了解您的岗位的绩效考核制度吗：[单选题] *

- 非常了解
- 比较了解
- 一般
- 不太了解
- 完全不了解

11. 有没有因为工作原因导致家庭出现问题：[单选题] *

- 从无
- 很少出现
- 偶尔出现
- 有时出现
- 经常出现

12. 您觉得担任这份工作累吗 [单选题] *

- 有能力，可以轻松承担
- 很喜欢这份工作，但是能力不够
- 不是理想工作，但是会认真对待
- 不喜欢，希望能够换一份工作

三、对企业文化的看法：

13. 不管在哪里，都会对我行的标志感到亲切：[单选题] *
- 倍感亲切
 - 有一点亲切感
 - 没有关注
 - 感到厌烦
14. 在工作与生活上您的上级会对您表示关心吗：[单选题] *
- 经常
 - 偶尔
 - 非常少
 - 从不
15. 在生活上您的直属上级有没有对您表示过关心：[单选题] *
- 经常
 - 有时
 - 极少
 - 从不
16. 您在我行的工作中会出现下列问题吗：[多选题] *
- 团队里的配合很好
 - 同事关系不太融洽
 - 安排任务不根据岗位情况而定
 - 服务部门态度不好，各部门之间难以串通
 - 工作上的问题不知道找谁解决
 - 不经本人同意，更换工作岗位，无法快速熟悉更换岗位的工作

四、对银行薪酬、培训制度以及自身发展空间的想法：

17. 您觉得现有的绩效考核制度是否能体现自身的绩效和水平：[单选题] *
- 非常能够
 - 比较能够
 - 基本能够
 - 不太能够
 - 完全不能
18. 现在我行的各个职位的薪资情况是否合理：[单选题] *
- 非常合理
 - 比较合理
 - 基本合理
 - 不太合理
 - 不合理
19. 您期望通过哪种培训实现自身能力的提升和职业生涯的进步：[多选题] 操作技能的强化训练或理论知识的培训
- 部门内部的岗位调整与轮换
 - 定期开展业务条线部门疑难集中解答
 - 开展学历职称进修
20. 您对我行提供的职业生涯规划（岗位轮换、业务职务和行政职务晋升）是否感到满意：[单选题] *
- 非常满意
 - 比较满意
 - 基本满意
 - 不满意
 - 极度不满意

21. 您对我行的发展愿景及未来展望是否有信心：[单选题] *

- 非常有信心
- 比较有信心
- 一般
- 没信心
- 极度缺乏信心

22. 您认为造成职业目标无法达到的客观因素有哪些：[多选题] *

- 学历专业背景受限制
- 缺少良好的培养机制
- 竞争过于激烈
- 缺少人脉关系
- 考核力度过大无法承受

23. 是否满意我行的工会活动：[单选题] *

- 非常满意
- 比较满意
- 一般
- 不满意
- 非常不满

24. 你入职我行工作的原因是什么：[多选题] *

- 薪酬福利较高
- 工作较稳定
- 个人发展前景好
- 相较同业工作压力小
- 想在家乡工作

25. 您认为我行哪个职位的员工最容易离职：[多选题] *

- 柜面人员
- 营销人员 (客户经理、大堂经理、理财经理)
- 中后台行政管理
- 中层管理或部门经理

五、选择跳槽或是预备跳槽的因素：

26. 你当前的工作情况，你愿意继续在我行工作吗： [单选题] *

- 非常愿意
- 愿意
- 基本愿意
- 不太愿意
- 极不愿意

27. 您觉得什么原因会让你选择换一份工作：：

- 工作前景不够好，升值加薪没有希望
- 对目前的薪资情况不太满意
- 团队工作环境不太融洽
- 工作地点距离家里太远，无法顾全家庭
- 所在职位与自身能力之间不太匹配
- 与上属相处不太舒服
- 加班情况严重，没有足够的休息时间
- 身体状况不太好
- 家庭出现了矛盾
- 需要解决自身婚姻问题

28. 如果离开了这份工作，你的下一份工作会选择什么方向：

- 回归家庭
- 继续读书深造
- 非金融行业企业自主创业
- 继续读书教师等行政行业
- 深造银行同业
- 非金融行业企业



个人简历

姓名	陈黄荣上
出生日期	1997 年 12 月 18 日
出生地	中国 四川 程度
教育背景	本科：四川师范大学
	专业：音乐表演，2019 年 06 月
	硕士：泰国兰实大学
联系地址	专业：工商管理，2021 年 06 月
	四川省成都市天府新区
联系邮箱	505874068@qq.com

