



**RESEARCH ON INFLUENCING FACTORS AND MANAGEMENT  
COUNTERMEASURES OF EMPLOYEES' TURNOVER  
INTENTION IN Z PRIVATE  
ENTERPRISES**

**BY  
MENGKE XUE**



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

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2023**



## Z 民营企业员工离职倾向影响因素研究及管理对策



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 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON INFLUENCING FACTORS AND MANAGEMENT  
COUNTERMEASURES OF EMPLOYEES' TURNOVER  
INTENTION IN Z PRIVATE  
ENTERPRISES**

by  
MENGKE XUE

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

Rangsit University  
Academic Year 2023

---

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.  
Member

---

Gu Fan, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)  
Dean of Graduate School  
September 29, 2023

## 致谢

在这两年的认真学习下，我顺利完成了毕业答辩，在这条路上有很多地方都特别感谢老师和同学的解答和帮助，让我完成论文写作。

在此我要特别感谢我的导师顾凡教授，顾教授虽然工作任务繁忙，但是还是抽空给我给我解答许多写论文中问题，并给我指明研究方向，让我受益匪浅，使我能够成功完成毕业答辩，在此向顾教授致以最崇高的敬意！

同时也特别感谢曾经帮助过我的同学和家人们，正是他们的支持才能使我顺利毕业，在未来的道路上我不会忘记他们对我的帮助。

薛孟科  
研究生



6407623 : Mengke Xue  
 Thesis Title : Research on Influencing Factors and Management  
 Countermeasures of Employees' Turnover Intention in Z  
 Private Enterprises  
 Program : Master of Business Administration  
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

### Abstract

As a private feed enterprise, through more than 20 years of development and growth, Z Private Enterprise has now become a mature feed company and has cultivated a large number of employees with rich industry experience, so it often becomes the target of other competitors. From 2018 to 2022, there has been a frequent outflow of employees in Enterprise Z, and the phenomenon of collective job-hopping has also occurred from time to time, with an average employee turnover rate of about 24% in the past three years.

This study centers around Z Private Feed Company as its subject of investigation. It assesses the factors influencing employee turnover, conducts an in-depth analysis of the deficiencies in the current management and operational system of the company, explores the factors behind employees' inclination to depart, and presents solutions for the main reasons contributing to the current challenges faced by Z enterprises.

(Total 61 pages)

Keywords: Propensity to Leave, Separation Factors, Compensation and Benefits,  
 Private Enterprises

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6407623 : 薛孟科  
论文题目 : Z 民营企业员工离职倾向影响因素研究及管理对策  
专业 : 工商管理硕士  
论文导师 : 顾凡博士

## 摘要

Z民营企业作为一家民营饲料企业，通过二十多年的发展与壮大，现在已经成为成熟的饲料公司，并培养了一大批具有丰富行业经验的员工，因此经常成为其他竞争对手挖角的目标。从2018年到2022年期间，Z企业一直存在着员工频繁流出的问题，集体跳槽现象也是时有发生，近三年的员工流失率平均在24%左右。

本文以Z民营饲料公司为研究对象，通过分析在职员工离职因素，深入分析公司目前管理和制度中的不足之处，探索导致导致员工产生离职倾向因素，并针对Z企业目前存在的主要原因提出解决对策。

(共 61 页)

关键词：离职倾向、离职因素、薪酬福利、民营企业

学生签字.....指导老师签字.....

# 目录

|               | 页    |
|---------------|------|
| 致谢            | i    |
| 英文摘要          | ii   |
| 中文摘要          | iii  |
| 目录            | iv   |
| 表目录           | vi   |
| 图目录           | viii |
| <br>          |      |
| 第 1 章         |      |
| 绪论            | 1    |
| 1.1 研究背景      | 1    |
| 1.2 研究目的      | 2    |
| 1.3 研究意义      | 3    |
| 1.4 研究内容      | 3    |
| 1.5 研究方法      | 4    |
| 1.6 技术路线      | 5    |
| <br>          |      |
| 第 2 章         |      |
| 文献综述          | 6    |
| 2.1 基础理论      | 6    |
| 2.2 离职倾向的文献整理 | 7    |
| 2.3 离职倾向的影响因素 | 9    |
| 2.4 文献综述总结    | 12   |
| <br>          |      |
| 第 3 章         |      |
| 研究方法          | 14   |
| 3.1 企业基本情况    | 14   |

## 目录（续）

|                                   | 页         |
|-----------------------------------|-----------|
| 3.2 组织结构                          | 14        |
| 3.3 Z 民营企业广西分公司员工流动情况             | 15        |
| 3.4 Z 民营企业广西分公司员工离职情况             | 16        |
| 3.5 员工离职倾向对 Z 民营企业的负面作用           | 17        |
| <b>第 4 章 问卷设计和数据分析</b>            | <b>19</b> |
| 4.1 量表的设计                         | 19        |
| 4.2 数据的检测方法                       | 21        |
| 4.3 问卷信度分析                        | 21        |
| 4.4 变量问卷的效度分析                     | 24        |
| 4.5 人口统计变量下的情况分析                  | 26        |
| 4.6 相关性分析                         | 29        |
| 4.7 回归分析                          | 31        |
| <b>第 5 章 降低 Z 企业员工产生离职倾向几率的对策</b> | <b>36</b> |
| 5.1 薪酬福利                          | 36        |
| 5.2 情绪调节                          | 38        |
| 5.3 职业规划                          | 40        |
| 5.4 组织公平                          | 41        |
| 5.3 工作满意度                         | 43        |
| 5.4 组织文化                          | 44        |
| <b>第 6 章 不足与展望</b>                | <b>45</b> |
| 6.1 本次研究存在的不足                     | 45        |

## 目录 (续)

|            |    |
|------------|----|
| 6.2 对未来的展望 | 47 |
| 参考文献       | 48 |
| 附录         | 52 |
| 个人简历       | 61 |



## 表目录

| 表                       | 页  |
|-------------------------|----|
| 表 3.1 民营企业广西分公司员工离职情况   | 16 |
| 表 3.2 民营企业广西分公司离职员工学历分布 | 16 |
| 表 4.1 个体因素量表            | 19 |
| 表 4.2 组织因素量表            | 20 |
| 表 4.3 离职倾向量表            | 20 |
| 表 4.4 个体因素信度分析          | 22 |
| 表 4.5 组织因素信度分析          | 22 |
| 表 4.6 离职倾向的信度分析         | 23 |
| 表 4.7 个体因素的分析           | 24 |
| 表 4.8 组织因素的分析           | 26 |
| 表 4.9 相关性分析             | 30 |
| 表 4.10 两大因素的回归分析        | 31 |
| 表 4.11 离职因素模型回归分析       | 32 |
| 表 4.12 个体层面的回归分析        | 33 |
| 表 4.13 组织层面的回归分析        | 34 |

## 图目录

| 图            | 页  |
|--------------|----|
| 图 1.1 技术路线   | 5  |
| 图 3.1 企业组织结构 | 15 |
| 图 4.1 结构效度模型 | 24 |
| 图 4.2 组织因素   | 25 |
| 图 4.3 性别饼状图  | 27 |
| 图 4.4 年龄饼状图  | 27 |
| 图 4.5 学历饼状图  | 28 |
| 图 4.6 部门饼状图  | 29 |



# 第 1 章

## 绪论

### 1.1 研究背景

2020 年，新冠肺炎疫情的突然暴发严重冲击了世界经济，世界经济衰退的严重程度甚至明显超过了 2008 年全球金融危机。世界银行 2020 年发布的《全球经济前景报告》指出，新冠肺炎疫情已经造成了自 1870 年以来最严重的全球经济大衰退。虽然新冠肺炎疫情蔓延至整个世界，但是在疫情的应对和经济所受到的影响上，不同国家和地区之间有很大差异。有些国家和地区的经济受的影响小得多，恢复也很快，有些不仅受的影响大，而且从疫情冲击中恢复的速度也慢。从就业上看，新冠疫情虽然较早在中国暴发，但我国的就业形势总体保持稳定，城镇调查失业率从 2020 年 1 月份的 5.3% 升至 2 月份的 6.2%，上升 0.9 个百分点，2 月份之后就开始平稳下降，7 月降至 5.7%，10 月份已降至疫情暴发前的失业率水平。

Z 企业作为一家民营饲料企业，通过二十多年的发展与壮大，现在已经成为成熟的饲料公司，并培养了一大批具有丰富行业经验的员工，因此经常成为其他竞争对手挖角的目标。从 2018 年到 2022 年期间，Z 企业一直存在着员工频繁流出的问题，集体跳槽现象也是时有发生，近三年的员工流失率平均在 24% 左右。公司业务的开展由于员工频繁流动的问题受到影响，并且有愈发严重的态势。因此 Z 企业员工流失的问题急需解决。本文对 Z 企业目前在职员工的工作满意度进行分析，探索 Z 企业管理中存在的问题并提出相应的对策，以改善公司目前员工流失现状，促进公司健康发展。

## 1.2 研究目的

本文以 Z 民营饲料公司为研究对象，通过分析在职员工离职因素，深入分析公司目前管理和制度中的不足之处，探索导致导致员工产生离职倾向因素，并针对 Z 企业目前存在的主要原因提出解决对策。

## 1.3 研究意义

### 1.3.1 实际意义

目前民营饲料行业日益突出的离职倾向产生导致员工流失情况已经对企业的运营产生了负面影响。特别是那些参与饲料研发和生产线中层管理员工的离职，对企业的影响更是难以估量，因此解决 Z 企业离职倾向产生的问题已刻不容缓。本文通过对 Z 企业在职员工满意度进行分析的基础上，结合现有的相关研究，对 Z 企业目前管理中的不足进行分析，找出员工离职倾向的主要影响因素，并提出解决对策。

### 1.3.2 理论意义

员工流失问题一直是中外学者研究的重点，随着我国经济的发展，人民生活水平的提高，员工对公司的要求无形中也一直在提高。虽然现有的理论中不乏对于离职倾向如何改善这种情况的研究，但是以民营饲料企业为对象的研究一直相对较少。本文以 Z 企业为研究对象，结合目前公司管理和制度上的不足提出一些建议，丰富了民营饲料行业员工产生离职倾向问题的研究，也为其他民营饲料企业提供了理论参考。

### 1.3.3 创新点

本文基于 Z 民营饲料公司可持续经营发展的需要，对公司内部员工流失问题

进行研究。由于近些年员工离职的问题越来越严重，管理层意识到需要采取一些制度上的改革来提高员工的满意度，以达到留住员工的目的。但是目前关于员工离职倾向问题的研究因为行业特点，企业规模等的差异导致所选取的角度各不相同。本文则以 Z 民营饲料公司为研究对象，丰富这一方面的研究成果。同时针对 Z 民营饲料公司的现状，针对目前员工产生离职倾向的问题提出切实可行的解决对策。

## 1.4 研究内容

第一章：绪论。本章节包含四个内容，第一个内容为论文选题背景和研究意义。其中包含饲料产业当前市场环境和研究对象 Z 企业的简介。第二个部分是学术界关于员工离职倾向相关研究的介绍。第三个部分包含本文的整体结构和下文所用的研究方法。最后一部分则是本文的创新之处。

第二章：相关概念与理论基础。第一个部分阐述离职倾向相关概念。第二个部分主要介绍本文所用到的相关理论。

第三章：Z 企业概况及人力资源现状。本章节包含三个部分，第一个部分为 Z 企业的情况以及公司目前的人力构成特点。第二个部分为 Z 企业近三年的人力资源流失情况。第三个部分为员工流失对 Z 企业的影响。

第四章：Z 企业离职倾向的主要影响因素。本章节主要包含两个部分，第一个部分设计调查问卷对目前 Z 企业在职员工的满意度进行调查，并对结果进行分类统计。第二个部分则是根据问卷调查结果，从个体层面和组织层面进行分析导致离职倾向的主要影响因素。

第五章：提出相对应的 Z 企业措施。本章节主要结合上一章离职倾向的主要影响因素，针对性的提出提高公司员工的满意度的措施，为 Z 企业的管理提出相关建议。

第六章：结论和展望。对本文的研究内容和研究结论进行总结和概述，指出本次研究的局限性，并提出未来的研究方向。

## 1.5 研究方法

### 1.5.1 文献分析法

在进行论文创作和实证调查时，始终保持对文献的参考和分析。通过潜心学习，对各类文献进行完成归纳汇总，明确员工离职倾向、员工离职倾向的影响因素等相关概念，以目前可查阅的文献作为参考依据，根据研究文献的研究成果，总结归纳有关员工离职倾向的理论基础。

### 1.5.2 问卷调查分析法

通过发放在职满意度调查问卷分析企业目前不足的地方，对不同类型的员工调研分析造成离职倾向产生的因素。

## 1.6 技术路线

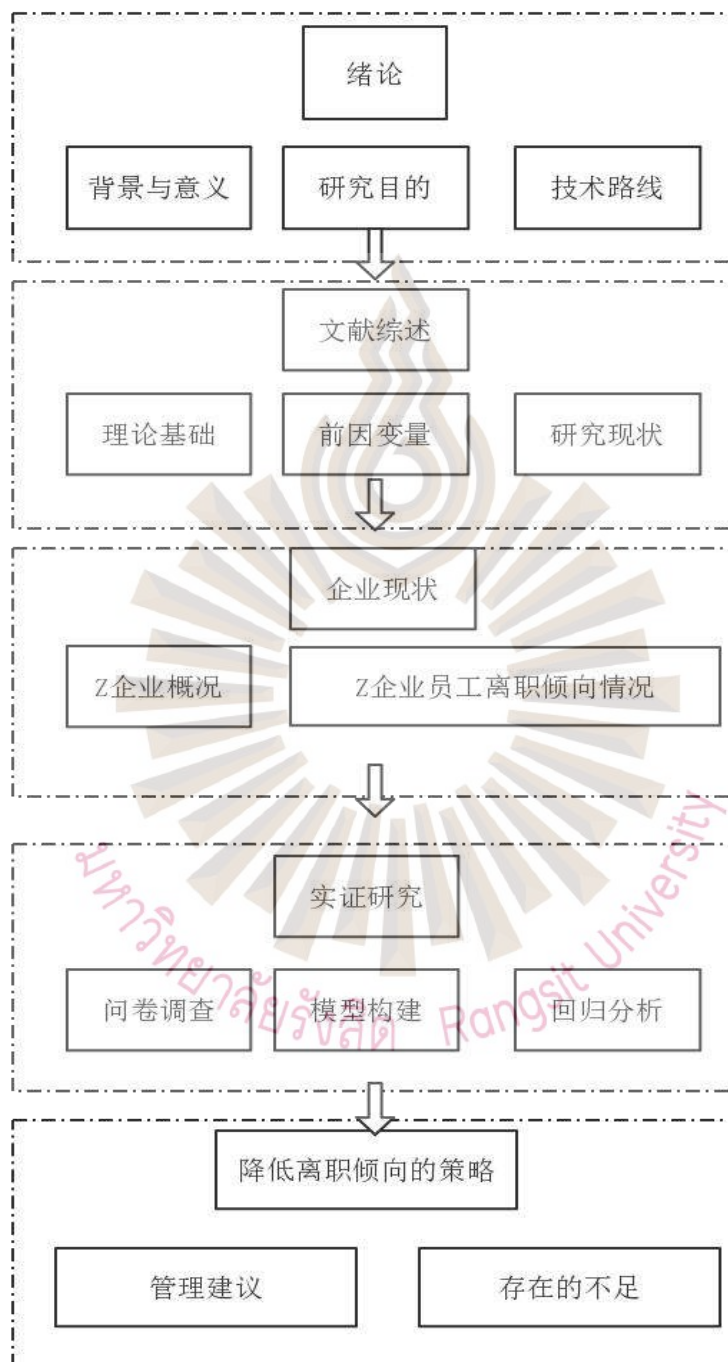


图 1.1 技术路线

## 第 2 章

### 文献综述

#### 2.1 基础理论

##### 2.1.1 公平理论

亚当斯在 1965 出版书籍《社会交换中的不公平》，在该书中，亚当斯第一次提出公平理论。该理论指出员工工作的热情直接受公平报酬感的影响，而员工在这方面的判断和认定又取决于社会比较和历史比较的过程。

社会比较是指员工会将自己的薪酬与其他员工做出对比，历史比较是指员工会将现在的薪资报酬和过往的薪酬福利相比较。当员工付出的劳动力与其他员工一致但是收获的酬劳不一样时，他们会认为自己受到了组织不公平的待遇，员工会消极怠工，甚至出现离职情绪。

公平理论强调员工的一切行为都与组织公平度密切相关，员工状态的好坏直接影响企业运行效率。企业应该重视组织公平的运用并融入到日常的管理当中，关注员工的状态，正确引导员工，努力创造一个公平公正的组织氛围，增加员工的满意度，降低员工的离职倾向。

##### 2.1.2 需求层次理论

马斯洛的需求层次理论将人的需求划分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次，这些需求既包括物质需求也包括精神需求。马斯洛认为人们在满足当前层次的需求后，会主动追求更高层次的满足感，比如解决了温饱问题的人会想着追求更好的生活环境和更优越的福利条件。

马斯洛的需求层次理论应用在组织管理应用中可以激励员工和降低员工离职倾向。当员工的基本需求都不能满足，员工会对组织产生不良情绪，当员工的不良情绪积累到一定程度，员工会产生离开组织重新寻找工作的想法。因此，组织可以通过满足不同员工不同层次的需求，使员工感受到组织对他们的重视和帮助，提升员工的满意度，降低员工离职率。

### 2.1.3 双因素理论

双因素理论将影响员工绩效的因素划分为满意因素和不满因素，满意因素是可以调动员工积极情绪和满足的因素，不满因素是会引起员工的不满情绪和消极心态。

不满因素是员工在组织中存在的底线，当组织满足员工的这些因素，可以减少员工的不满和负面情绪，但是不会起到激励的作用，员工的工作激情不会被激活。满意因素就是激励手段，满足这些因素员工会产生高昂的工作热情，组织不能提供员工的满意因素，员工也不会产生负面情绪。

企业的管理者应该在日常的管理中关注员工的满意因素和不满因素是否得到满足，在满足不满因素的同时尽可能多提供满意因素给员工，为员工改善工作环境和及时帮助，降低员工的离职率和离职倾向。

## 2.2 离职倾向的文献整理

### 2.2.1 离职倾向的定义

离职倾向是指员工遭遇不公平不公正或不能满足需求后产生的一种主观上的离开工作岗位的想法。新生代员工对组织承诺比较敏感，当组织承诺的条件或者奖励没有兑现时，员工会出现负面情绪，从而对组织产生抵抗情绪，在工作中表现为消极怠工和对抗管理，当员工的绩效下降到组织要求的底线，员工就会产

生离职倾向（龚靖愉，2022）。

员工在岗位工作一段时间后，因为不同的因素影响会产生离开组织重新寻找工作的心理活动。工作压力、工作场所氛围等因素都会促使员工产生离职倾向，当员工长期处于高压的工作环境，员工会产生不良的负面情绪，虽然员工在岗位上工作，但是员工的工作热情却没有激发出来甚至因为长期处于负面情绪的心理环境，会影响员工的工作效率甚至产生离开组织的心理（李朋波，2023）。

离职倾向是指员工主动离开工作岗位，更换新组织和新工作的可能性，是一种个人的主观意识，也成为变动意向。员工对现在的工作产生不满意的想法，在比较其他工作和现在工作的差距后，会产生离职的观念（孙绪光，2022）。

综上所述，本文将离职倾向定义为员工在遭遇不公平不公正、组织不能满足工作需求或人际关系出现问题时，员工产生离开原本的工作岗位，重新寻找新工作的主观想法。

### 2.2.2 离职倾向的研究现状

从心理契约视角出发，探究员工离职倾向产生的因素，当员工的情绪不稳定，会导致员工的心理契约出现破裂，怀疑自己的付出是否得到应有的回报，在心理契约持续破裂的情况下，员工的负面情绪将使员工产生离开公司重新寻找工作的念头。当员工表达失落的情绪而组织视而不见回避解决员工的问题时，组织的不信任会加速员工心理契约的破裂，加速员工产生离职倾向并可能促使员工将离职倾向转变为离职行为（吴昊，2023）。

企业文化的公司定位、发展目标和发展愿景以及未来的拓展方向都会对员工的离职倾向产生影响，当企业文化令员工感觉到不适，员工就会抗拒在这种组织文化下的工作环境，员工抵抗心理会导致员工出现负面情绪，创新思维和自主参

与度都会随时时间的推移慢慢降低，最终导致员工出现职业倦怠，从而产生离职倾向（黄朝龙，2022）。

薪酬福利、社交满足和职业晋升是影响员工工作满意度的重要因素，薪酬福利代表着员工最底层的需求，只有足够的薪酬才能使员工满足生存需求，在达到生存需求后员工会追求精神上的满足，即社交满足。员工的工作满意度是多因素影响的，包括员工的个人习惯和所处的生存环境工作环境等，甚至员工的心理状态也会对员工工作满意度产生影响，当员工的底层需求都不能得到满足，员工的工作满意度就会持续下降，员工会倾向于寻找一份新的工作，以此来满足自己的需求（于振冰，2022）。

绩效考核是评判一个员工是否合格的重要参数，绩效考核的结果将会影响管理者对员工的评价，员工的晋升和薪资报酬都与绩效考核密切相关，员工都希望企业的绩效考核制度能做到公平公正。当员工感受到组织在绩效考核制度上存在不公平现象时，员工会产生反工作行为，员工认为努力完成绩效也不能得到应有的成绩和奖励，员工就会抵抗绩效考核，产生工作厌倦，对现有的工作和公司产生不满意，进一步催生离职倾向，企图寻找一个收获与付出成正比的工作（董淑月，2022）。

现有的研究中，针对员工离职倾向的研究集中在薪酬福利、工作满意度和工作环境等方面，从心理和生理上分析员工离职倾向的产生，心理层面的因素对离职倾向的影响较大，外部刺激转变为心理上的冲击，导致员工产生离职倾向。

## 2.3 离职倾向的影响因素

影响员工产生离职倾向的因素有很多，根据现有的文献和实证分析，本文讲离职倾向划分为个体层面的因素和组织层面的因素。

### 1) 个体因素

基于 ERG 模型分析员工产生离职倾向的原因，其底层逻辑是分析员工的基本需求有没有能得到满足，当企业提供的薪酬福利和晋升机会能够满足员工的基本需求，员工不会产生不满意，当企业能够提供额外的精神奖励，将使员工产生满足的想法，正向影响了员工的工作满意度，员工会对企业和岗位产生依赖，依赖企业和岗位带来的福利，抑制了员工离职倾向的产生（于振冰，2022）。

绩效考核是保障企业正常运行的重要工具，绩效考核对每一个员工都是相同的，但是每个员工的情况却不尽相同，企业间的竞争压力加大，反映在员工身上就体现为员工的业务量增大，绩效考核越来越严重，心理素质较差的员工会因为太大的工作量而产生职业倦怠，情绪调节不及时和自我定位不明确也会加大员工的职业倦怠感，职业倦怠感最终会发展使员工产生离职的念头（李春平，2022）。

个人的生存需求在得到满足后，往往会追求更高层次的满足。当员工在生产情景中发现自己与同事的关系恶化，融入不到圈子里，或员工与组织中大多数成员的关系不太友好，员工的社交需求得不到满足，员工会产生孤独感，孤独感是一种负面情绪，会影响员工对组织和同事的依附感，当员工对组织的依附感和归属感下降到员工心理契约的最低限度，员工就会产生离开当前工作岗位的想法（阮荣彬，2022）。

随着企业间的竞争加剧，员工面临的压力也随之上升。企业要求员工面对客户需要展示自己友好乐观的状态，但是员工压力过大会使员工产生负面的内在情感，当员工的内在情感与展现情感存在明显差异时，员工就会产生情绪失调，情绪失调是员工离职倾向的重要影响因素，情绪失调的员工在特定环境下无法保持自己的情绪稳定和工作稳定性，员工会因为压力和情绪问题产生寻求新的工作岗位的想法（吴昊，2023）。

## 2) 组织因素

离职倾向是员工选择留在现有企业或者离开现有企业的心理决策阶段，离职意愿受组织公平度的影响，当员工感受到组织公平时，员工的工作满意度会上升，会加强员工的心理契约，降低离职意愿产生的概率（董淑月，2022）。

每个员工都是一个不同的个体，个体间存在不同的需求，对工作环境的适应能力也有所不同，企业文化作为软实力的一部分，会影响员工在组织情景时的工作心态，良好的企业文化可以是员工产生愉悦甚至崇拜的主观体验，但是企业文化一旦被员工抵制，员工就会产生负面情绪，抵触在这种组织情景中继续工作，进而产生离开工作岗位的念头（黄朝龙，2022）。

个体追求更高层次的满足是天性，员工在工作中表现优异的主要意图就是升职加薪，企业设置的职业成长路径需要满足员工对更高职位的追求，当员工通过自身努力脱颖而出获得晋升，会使员工对组织的认同感和忠诚度更高，员工会投入更多的精力到工作中，努力提高绩效冲击下一个目标，对岗位的依赖性就会增强，降低了员工离职意向产生的概率（刘中艳，2022）。

领导是组织具体政策的实施者，领导员工关系是组织工作中最常见的关系，当领导在工作情景与员工互相信任、给予尊重、保障工作必须条件都可以改善领导与员工之间的人际关系，令员工产生对组织的情感依恋。不同的领导风格可以起到不同的影响，不同员工喜欢的领导风格也存在差异，企业管理员工需要根据大多数员工的情况来制定领导风格，改善领导员工关系，激励员工在工作情境中保持较好的工作状态，良好的组织成员间关系，有利于提升员工的工作满意度和降低员工离职倾向（付春野，2022）。

基于社会交换理论，员工在工作情景中为组织提供服务和展示出忠诚，交换得到组织的薪资报酬、物质奖励、晋升机会和组织支持等，当员工在工作场景中

感受到组织给予的支持和重视后，会增强员工对企业的忠诚度，高忠诚的员工会调整自己的状态紧跟企业的步伐，会对目前的工作产生好感和依赖性，会降低员工产生离职想法的概率（赵勇，2022）。

职业倦怠感是员工产生离职想法的重要影响因素，员工在同一个工作岗位工作的时间，工作职责没有发生太大的变化，会使员工对工作岗位产生厌倦的情绪，负面情绪得不到有效处理员工会产生离职倾向并付诸行动。当员工自己的内心情绪调节功能不足以消化负面情绪时，需要组织及时介入，借助外部的刺激去帮助员工解决内心的负面情绪，组织营造良好的组织氛围可以帮助员工保持良好的工作心情，在工作情景中增加乐趣感，降低员工在工作岗位的倦怠感，防止员工产生逃避的想法（孙瑜谦，2022）。

## 2.4 文献综述总结

离职倾向的产生是源于员工对工作或工作环境产生的不良情绪，当不良情绪得不到有效调节时，员工会产生离职倾向，关于离职倾向的产生因素，学术界的研究可以划分为两个层次，个人因素和组织因素，组织因素是研究的重点方向，因为改变组织因素可以适配大多数员工，员工的个体特征不尽相同，而且改变员工的个人因素相对困难，员工的特征是从小开始养成的固定习惯，如果强行更改员工的特征，会导致员工产生抵抗心理。改变组织因素使组织能够兼容大多数员工才是企业管理者追求的解决方法。

在研究对象上，现有的研究大多数针对的是金融业、互联网、公务员、医院和教职工等群体，对民营企业的研究存在不足，针对民营饲料企业的研究更是少之又少。

本次研究以民营饲料企业离职倾向为研究方向，通过对文献综述的大量整理，深入分析个人因素和组织因素对离职倾向的影响，从而丰富这一研究领域，并期

望对民营饲料企业的人员流失做到改善。



## 第 3 章

### Z 民营企业员工离职现状分析

为了更全面有效的进行研究，需要介绍 Z 民营企业的业务发展、组织框架等情况。

#### 3.1 企业基本情况

Z 民营企业饲料产业规模居全国前五位；养殖产业不仅在种猪繁殖、育种方面领先于国内同行，而且拥有江西最大的、科技含量最高的商品猪养殖基地；动物保健产业拥有四个大型的 GMP 生产基地，水针剂生产线规模居全国第一；农化产业涉足农药制剂和原药生产，其中农药制剂生产规模进入全国三强，原药生产拥有全国领先的万吨级三唑磷生产基地。Z 民营企业为农业产业化国家重点龙头企业，下属农牧、种植、金融投资三大产业。Z 民营企业现有 40000 多名员工，全国拥有 480 家分（子）公司。

Z 民营企业广西分公司现有员工总数约为 405 人左右（截至 2022 年 12 月），其中设置分公司总经理 1 名，销售总监 2 名，技术总监 1 名，运营总监 1 名，各小部门主管约 22 名，普通员工约 378 人。

#### 3.2 组织结构

企业的组织结构最核心是集团总部，总部会根据区域业务的发展情况设置区域分公司机构，每个分公司都有独立完善的业务部门和职能部门。以本次研究对象广西分公司为例，广西分公司拥有自主生产和销售的能力，营销部门拥有两支销售路线，共计十个团队，生产部设三条生产线，拥有三支生产团队和一支技术团队。各个部门能够发挥自己的职能，保障分公司的日常经营。

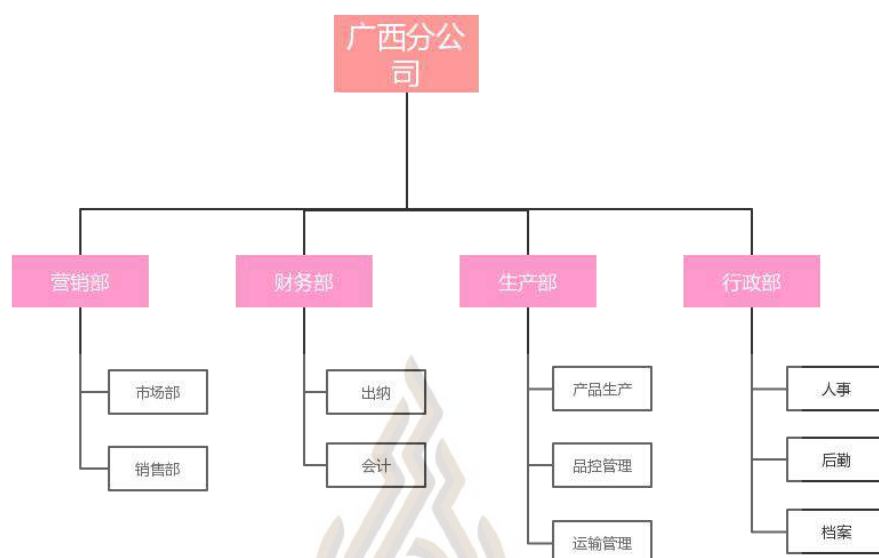


图 3.1 企业组织结构

### 3.3 Z 民营企业广西分公司员工流动情况

Z 民营企业广西分公司招聘流程为面试制,面向大学生和社会应聘人事开放,符合公司对人才要求的应聘者可以进入面试环节,面试环节将由人事专员和对应岗位的部门主管进行面试,面试主要是了解应聘者的背景和考察岗位专业知识,面试过程中双方都达成共识后,最后进入录用环节,正式录用后签订劳动合同,Z 民营企业广西分公司劳动合同签订期限为首次签 3 年,之后签 5 年,5 年满后签订 10 年,最后签订长期劳动合同。

根据近五年的实际情况来看,Z 民营企业广西分公司共招聘新员工 116 人,2018 年招聘 22 人,2019 招聘 15 人,2020 年招聘 26 人,2021 招 30 人,2022 年招聘 23 人。从招聘的学历来看,招聘的 116 人中,大专学历 22 人,本科及以上学历 94 人,整体来看 Z 民营企业广西分公司招聘员工更偏重于本科学历人才。

### 3.4 Z 民营企业广西分公司员工离职情况

Z 民营企业广西分公司近五年一共有 102 名员工离职，35 岁以上 15 人，35 岁以下 87 人。

表 3.1 民营企业广西分公司员工离职情况

| 年龄      | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 35 岁以上  | 4    | 6    | 2    | 1    | 3    |
| 30-35 岁 | 7    | 5    | 1    | 1    | 5    |
| 30-25 岁 | 5    | 2    | 1    | 1    | 5    |
| 25 岁以下  | 11   | 7    | 1    | 1    | 8    |
| 合计      | 27   | 20   | 5    | 4    | 21   |

由 Z 民营企业广西分公司员工离职情况表可以看出，除了 2020 年和 2021 年因为疫情的影响导致整体经济环境下行，员工为了拥有一份稳定的工作，这两年的离职人数相对较小，但是在 2018 年、2019 年和 2022 年这三个年份，离职人数均在 20 人以上，离职人数的比例在公司总人数的 5% 以上，处于一个较高水平。

30 岁以下的员工离职率高是因为年轻员工所处的家庭环境相对较优渥，并且没有房贷车贷的压力，面对有更好的选择或者产生职业倦怠感时，更换工作的成本也就相对更低，年轻的员工还会选择参加公务员考试或研究生考试等，通过考试更换赛道，以追求更好的薪资报酬和社会地位，侧面反映出 Z 民营企业广西分公司的薪资报酬体系存在的问题。

表 3.2 民营企业广西分公司离职员工学历分布

| 学历  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----|------|------|------|------|------|
| 研究生 | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |

表 3.2 民营企业广西分公司离职员工学历分布（续）

|    |    |    |   |   |    |
|----|----|----|---|---|----|
| 本科 | 15 | 11 | 2 | 3 | 12 |
| 大专 | 12 | 9  | 3 | 1 | 8  |
| 合计 | 27 | 20 | 5 | 4 | 21 |

从数据表来看，本科及以上学历的员工离职人数比大专学历的要多，本科学历的员工在社会上寻找一份新的工作岗位相对来说较为简单，当现有的企业无法满足员工的需求，员工产生付出与回报不成正比或拥有更好选择的时候，员工就会离开现有的企业，跳槽到其他行业，年轻高学历员工是一个企业的中流砥柱，如果一个企业持续出现高学历技术人才的流失，会对企业的管理体系造成不利影响。

### 3.5 员工产生离职倾向对 Z 民营企业广西分公司的负面作用

#### 3.5.1 工作效率低下

当员工因为工作情景、组织氛围、薪资报酬和人际关系等因素产生负面情绪的时候，低热情的工作状态会导致员工在工作岗位上出工不出力，工作效率相较于平时会有所下降，企业支付了薪酬却没有换来员工足够的绩效，一方面会降低团队绩效，一方面加大了企业的隐性成本。

#### 3.5.2 负面情绪影响组织氛围

当员工产生离职倾向时，员工的表现情绪会逐渐向内在情绪靠拢，员工表达出来的负面情绪会产生连带效应，有离职意愿的员工会消极怠工，负面情绪会辐射到周围的其他员工，当其他员工也产生负面情绪后，生产情境的整体工作氛围就会由积极向上的氛围转变为消极氛围，团队凝聚力下降，会导致更多的员工产生离职的想法。

### 3.5.3 增加其他员工的压力

员工在团队中的任务量是固定的，当一个员工完不成任务量，但是团队总的任务量必须达标，这就导致其他员工需要额外承担一部分压力，其他员工在承担更多压力的同时，薪资报酬却没有得到增加，此时员工的心理契约就会产生破裂的风险，心理契约是维持员工与组织关系的重要纽带，如果组织不能及时处理有离职倾向的员工并安抚其他员工，其他承受额外压力的员工心理契约破裂并产生离职想法的概率将会上升。



第 4 章

问卷设计和数据分析

由于人口统计量对员工离职倾向有一定影响，故本次问卷中也设计了关于员工的性别、年龄、受教育程度等基本情况，通过选择题的方式邀请被访者进行填写。

4.1 量表的设计

由于本文为实证研究，需要真实有效的数据支撑才能完成有效的分析，所以问卷所采用的量表都是成熟量表，再根据调查问卷的使用情景加以润色，使题项的描述更加符合目标群体。

本文的调查问卷采用量化分析的方法进行设计，问卷采用李克特五分化积分法计分，答案数字 1、2、3、4、5 分别代表“非常不赞同”、“不赞同”、“一般”、“赞同”和“非常赞同”，得分越高代表员工感知到的变量水平越高。

4.1.1 个体因素的量表设计

表 4.1 个体因素量表

| 变量   | 编号  | 题项           | 因素   | 量表来源            |
|------|-----|--------------|------|-----------------|
| 个体因素 | XC1 | 我对目前的薪酬感到满意  | 薪酬福利 | 吴昊,2023 李月,2023 |
|      | XC2 | 我的付出得到了应有报酬  |      |                 |
|      | XC3 | 公司的福利待遇很好    |      |                 |
|      | QX1 | 我在工作没有心理负担   | 情绪调节 |                 |
|      | QX2 | 我会处理好工作中遇到的负 |      |                 |
|      |     | 面情绪          |      |                 |

表 4.1 个体因素量表（续）

|      |     |               |                 |      |
|------|-----|---------------|-----------------|------|
| 个体因素 | QX3 | 在工作时我能保持高昂的情绪 | 吴昊,2023 李月,2023 |      |
|      | GH1 | 我想往更高的岗位走     |                 |      |
|      | GH2 | 企业为我提供晋升通道    |                 | 职业规划 |
|      | GH3 | 有更好工作我会考虑跳槽   |                 |      |
|      |     |               |                 |      |

4.1.2 组织因素的量表设计

表 4.2 组织因素量表

| 变量   | 编号  | 题项             | 因素    | 量表来源             |
|------|-----|----------------|-------|------------------|
| 组织因素 | GP1 | 公司能够公平对待我      | 组织公平  | 刘亚,2003 李月星,2023 |
|      | GP2 | 公司公平分配工作资源     |       |                  |
|      | GP3 | 公司能够公平处理冲突     |       |                  |
|      | GZ1 | 我对现在的工作很满意     | 工作满意度 |                  |
|      | GZ2 | 我对现在的团队很满意     |       |                  |
|      | GZ3 | 我对现在的公司很满意     |       |                  |
|      | WH1 | 我很认同公司的目标      | 组织文化  |                  |
|      | WH2 | 公司的整体方向我很满意    |       |                  |
|      | WH3 | 我的价值观与公司的价值观相同 |       |                  |
|      |     |                |       |                  |

4.1.3 离职倾向的量表设计

表 4.3 离职倾向量表

| 变量 | 编号  | 题项          | 量表来源 |
|----|-----|-------------|------|
|    | LZ2 | 我没有想辞去工作的念头 |      |

表 4.3 离职倾向量表（续）

|     |                     |
|-----|---------------------|
| LZ3 | 我不会辞去工作并转投其他行业      |
| LZ4 | 我继续在公司工作下去，我的未来会很乐观 |

## 4.2 数据检测方法

1) 描述性统计分析：在描述性统计分析部分，本研究主要是将问卷受众按照消费者个人因素做一个频次计算，不存在没有代表性和不合理的情况出现。

2) 信度分析：信度分析主要适用于测量个体因素测量表和组织因素测量表于离职倾向测量表是否具有一致性。主要采用 Cronbach's  $\alpha$  系数来检测，如果经过检测 Cronbach's  $\alpha$  系数值大于 0.7 则问卷一致性可以用于下一步研究，反之则不能进行下一步研究。

3) 效度分析：效度分析主要用于测量问卷的有效性，其中 KMO 值代表问卷的效度高低，只有 KMO 值在 0.5 以上时，量表的数据才能认为有效，反之则算无效数据

4) 回归分析。通过回归分析对个体因素、组织因素对离职倾向的回归系数，并进行显著性检验。

5) 相关性分析。检验本文所设的影响因素是否与员工离职倾向存在相关性。

## 4.3 问卷信度分析

在进行数据分析之前，需要对调查问卷的信效度进行分析，只有调查问卷的信效度和效度达标以后，调查问卷的数据才具有可用性

表 4.4 个体因素信度分析

|            | 题目数量 | Cronbach's alpha |
|------------|------|------------------|
| 个体因素       | 9    | 0.930            |
| 删除题项后的个体因素 |      |                  |
| 1          | 8    | 0.907            |
| 2          | 8    | 0.926            |
| 3          | 8    | 0.924            |
| 4          | 8    | 0.924            |
| 5          | 8    | 0.921            |
| 6          | 8    | 0.921            |
| 7          | 8    | 0.923            |
| 8          | 8    | 0.926            |
| 9          | 8    | 0.923            |

由表 5.1 可知，完整的个体因素测量表的 Cronbach's alpha 数值是 0.930，在删除题项后，最高的 Cronbach's alpha 数值是 0.926，在数据计算中，没有比完整测量表要高的组合，所以可以证明，本研究设计的个体因素量表的信度是较为优秀的。

表 4.5 组织因素信度分析

|            | 题目数量 | Cronbach's alpha |
|------------|------|------------------|
| 组织因素       | 9    | 0.920            |
| 删除题项后的个体因素 |      |                  |
| 1          | 8    | 0.912            |
| 2          | 8    | 0.911            |
| 3          | 8    | 0.911            |

表 4.5 组织因素信度分析（续）

|   |   |       |
|---|---|-------|
| 4 | 8 | 0.911 |
| 5 | 8 | 0.912 |
| 6 | 8 | 0.911 |
| 7 | 8 | 0.912 |
| 8 | 8 | 0.909 |
| 9 | 8 | 0.909 |

由表 4.5 可知，完整的组织因素测量表的 Cronbach's alpha 数值是 0.930，在删除题项后，最高的 Cronbach's alpha 数值是 0.912，没有比完整测量表要高的组合，所以证明本研究设计的组织因素量表的信度较为优秀。

表 4.6 离职倾向的信度分析

|            | 题目数量 | Cronbach's alpha |
|------------|------|------------------|
| 离职倾向       | 4    | 0.841            |
| 删除题项后的个体因素 |      |                  |
| 1          | 3    | 0.803            |
| 2          | 3    | 0.801            |
| 3          | 3    | 0.787            |
| 4          | 3    | 0.807            |

由表 4.6 可知，完整的离职倾向测量表的 Cronbach's alpha 数值是 0.841，在删除题项后，最高的 Cronbach's alpha 数值是 0.807，没有比完整测量表要高的组合，所以证明本研究设计的离职倾向量表的信度不存在问题，数据可以进入下一步分析。

#### 4.4 变量问卷的效度分析

调查问卷除了需要检验信度，还需要对效度的分析进行验证。由于本文设计的调查问卷是使用成熟的量表，所以本文主要展开结构效度的检验。

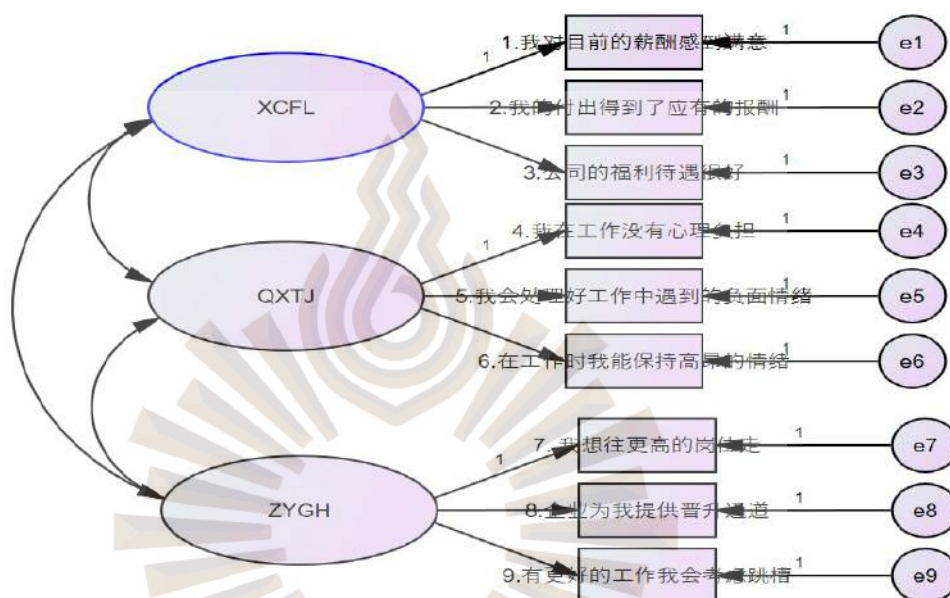


图 4.1 结构效度模型

表 4.7 个体因素的分析

| 过程     | S.E.  | 标准 ES 值 | P   | 组合信度   | 平均变异数  |
|--------|-------|---------|-----|--------|--------|
| 薪酬福利-1 |       | 1.011   | *** | 0.8611 | 0.6795 |
| 薪酬福利-2 | 0.035 | 0.709   | *** |        |        |
| 薪酬福利-3 | 0.035 | 0.732   | *** |        |        |
| 情绪调节-1 |       | 0.743   | *** |        |        |
| 情绪调节-2 | 0.083 | 0.790   | *** | 0.8191 | 0.6017 |
| 情绪调节-3 | 0.088 | 0.793   | *** |        |        |

表 4.7 个体因素的分析（续）

|          |       |       |       |        |        |
|----------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 职业规划-1   |       | 0.748 | ***   |        |        |
| 职业规划-2   | 0.076 | 0.708 | ***   | 0.7778 | 0.5386 |
| 职业规划-3   | 0.081 | 0.745 | ***   |        |        |
| $X^2/df$ |       |       | 0.637 |        |        |
| RMSEA    |       |       | 0.000 |        |        |
| GIF      |       |       | 0.987 |        |        |
| IFI      |       |       | 1.000 |        |        |

由表 4.7 的数据可以知道个体因素的三个维度的组合信度都在 0.7 以上，是属于良好区间的范围，平均变异数都在 0.5 以上，属于合格范围内，证明本文设计的个体因素量表的数据真实有效。

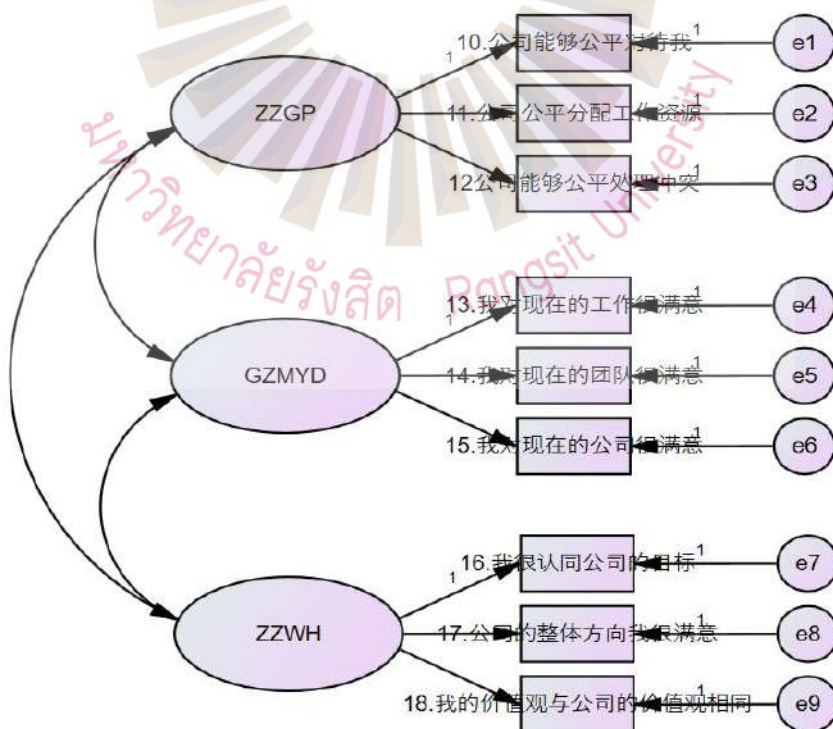


图 4.2 组织因素

表 4.8 组织因素的分析

| 过程                 | S.E.  | 标准 ES 值 | P     | 組合信度   | 平均变异数  |
|--------------------|-------|---------|-------|--------|--------|
| 组织公平-1             |       | 0.734   | ***   |        |        |
| 组织公平-2             | 0.095 | 0.749   | ***   | 0.7901 | 0.5566 |
| 组织公平-3             | 0.091 | 0.755   | ***   |        |        |
| 工作满意度-1            |       | 0.753   | ***   |        |        |
| 工作满意度-2            | 0.083 | 0.733   | ***   | 0.7895 | 0.5566 |
| 工作满意度-3            | 0.082 | 0.750   | ***   |        |        |
| 组织文化-1             |       | 0.719   | ***   |        |        |
| 组织文化-2             | 0.096 | 0.770   | ***   | 0.7943 | 0.5630 |
| 组织文化-3             | 0.093 | 0.761   | ***   |        |        |
| X <sup>2</sup> /df |       |         | 1.025 |        |        |
| RMSEA              |       |         | 0.010 |        |        |
| GIF                |       |         | 0.978 |        |        |
| IFI                |       |         | 1.000 |        |        |

由表 4.8 的数据显示，组织因素的三个维度的组合信度都在 0.7 以上，且平均变异数都超过了 0.5 水平，证明达到了可使用的标准。

综上所述，本文设计的离职倾向调查问卷的信效度均能达到研究要求，所收集到的 Z 企业员工离职倾向相关的数据真实有效，可以进入数据分析阶段。

#### 4.5 人口统计变量下的情况分析

在正式数据分析之前，本研究首先对本次受访者的统计变量进行分析，了解产生离职倾向的员工中的人口统计变量的情况。

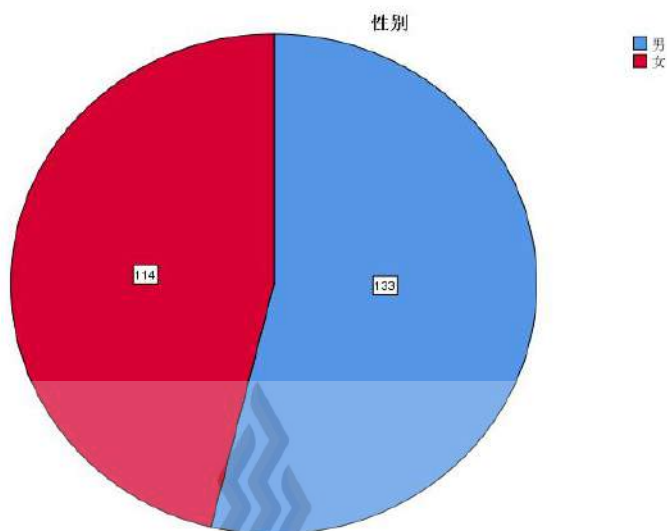


图 4.3 性别饼状图

从上图可以看出，Z企业中男性员工产生离职倾向的人数比女性员工要高，比例高出女性员工 7.6%，意味着 Z 企业的男性员工更容易产生离职倾向。

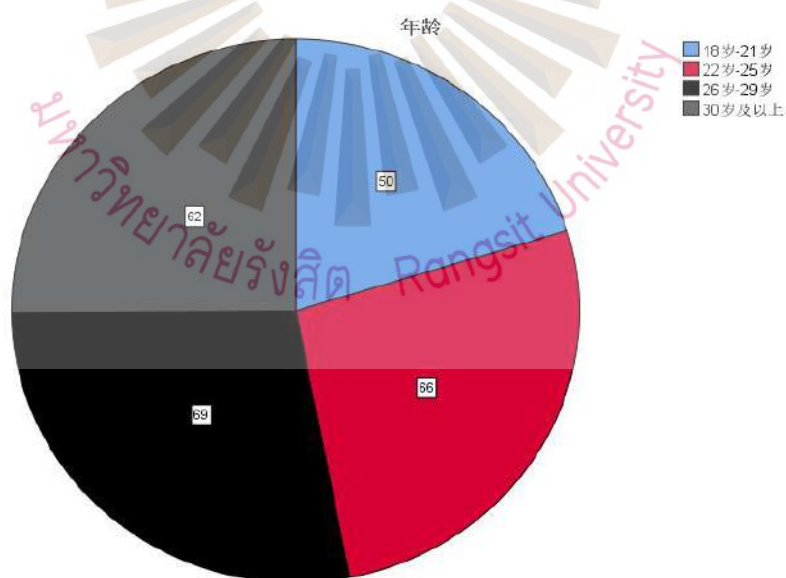


图 4.4 年龄饼状图

从图 4.4 的年龄饼状图可以看出，26 岁到 29 岁这个区间内的员工产生离职倾向的较多。在四个年龄段中，18 岁至 21 岁区间的人数最低，是由于年纪较小

的 Z 企业员大多数是刚刚走出校园开始接触社会的大学生群体，他们当前最迫切的需求就是获得一份工作并且在工作中积累工作经验。26 岁以上的员工由于在 Z 企业工作了一段时间，积累了较多的工作经验和人际关系，对这个行业的操作流程和职业道德都已较为熟悉，如果工作中的因素使其产生负面情绪，就会产生离职的想法。

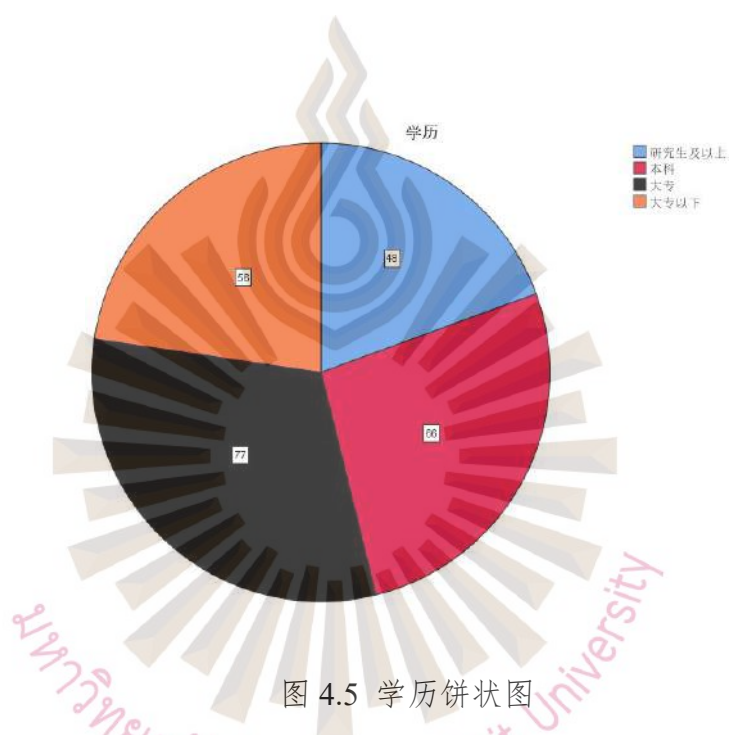


图 4.5 学历饼状图

由图 4.5 可知，学历为大专文化的员工出现离职倾向的人数最多。大专文化的员工主要工作在一线，Z 企业作为生产型企业，一线员工的工作量相对较大，可能会引发一线员工的不满；也有可能是在一线工作中积累了足够的经验，考虑获得更高的报酬或其他因素的影响，被其他企业吸引过去了。

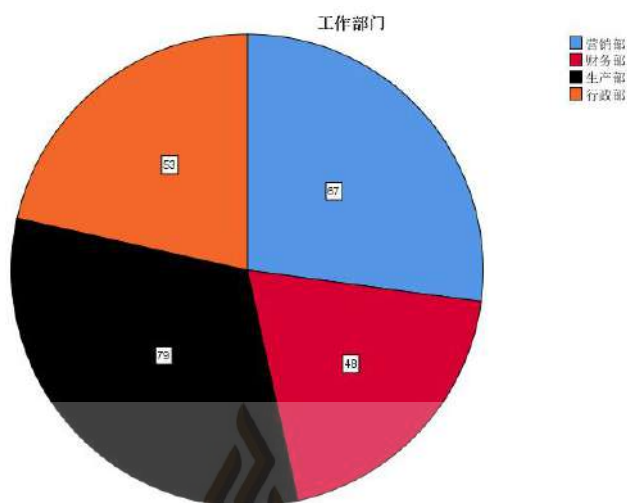


图 4.6 部门饼状图

由图 4.6 可知，生产部门的员工产生离职倾向的人数最多，结合大专文化离职倾向的人数占比和男性员工离职倾向人数的占比，可以推测出生产部门一线员工会因为工作压力问题产生离职倾向。

由于疫情的影响，各行各业的经济增速都大不如前，Z 企业作为生产销售一体化的企业，肯定会有较大的销售压力，销售人员在无法完成的销售任务重压下也会产生离职倾向。

#### 4.6 相关性分析

相关性分析主要是探究薪酬福利、情绪调节、职业规划、组织公平、工作满意度、组织文化和离职倾向是否对员工的离职倾向产生影响，并根据数据分析各个维度的刺激强弱。

表 4.9 相关性分析

|           | 离职倾<br>向 | 薪酬福<br>利 | 情绪调<br>节 | 职业规<br>划 | 组织公<br>平 | 工作满<br>意度 | 组织文<br>化 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| 离职倾<br>向  | 1        |          |          |          |          |           |          |
| 薪酬福<br>利  | 0.868**  | 1        |          |          |          |           |          |
| 情绪调<br>节  | 0.821**  | 0.829**  | 1        |          |          |           |          |
| 职业规<br>划  | 0.816**  | 0.824**  | 0.793**  | 1        |          |           |          |
| 组织公<br>平  | 0.814**  | 0.828**  | 0.771**  | 0.767**  | 1        |           |          |
| 工作满<br>意度 | 0.817**  | 0.851**  | 0.785**  | 0.790**  | 0.779**  | 1         |          |
| 组织文<br>化  | 0.853**  | 0.853**  | 0.808**  | 0.807**  | 0.815**  | 0.799**   | 1        |

由表 4.9 可知，Z 民营企业员工认为薪酬福利制度对他们产生离职倾向的影响最大，薪酬福利是每个员工最关心的问题，当员工认为目前收获的薪资不能匹配自己身劳动付出时，员工就会有产生离职倾向的可能。组织文化是企业制定规章制度和构建管理体系的指导方针，当组织文化让员工感到不适或者组织文化与员工个人发展方向不匹配时，员工也会选择离开现有岗位，追求与自身发展相符的新工作。

通过相关性系数的分析，个人因素的相关性系数平均值比组织因素要大，由此可以发现，Z 民营企业的员工产生离职倾向的原因较大概率是自身因素引起的，

这就需要 Z 民营企业在员工个人因素上下功夫。

## 4.7 回归分析

通过回归分析，验证本文提出的维度是否能够有效解释 Z 企业员工离职倾向。并且通过回归分析的数据结合相关性分析的数据尝试判断 Z 企业员工产生离职倾向的主要原因。

表 4.10 两大因素的回归分析

|                    | 非标准 B  | 标准 B   | T       | 显著性 (P) | 共线性 (VIF) |
|--------------------|--------|--------|---------|---------|-----------|
| 常量                 | 0.108  |        | 0.726   | 0.468   |           |
| 性别                 | -0.010 | -0.005 | -0.196  | 0.845   | 1.016     |
| 年龄                 | 0.027  | 0.032  | 1.186   | 0.237   | 1.018     |
| 学历                 | -0.030 | -0.034 | -1.263  | 0.208   | 1.013     |
| 工作部门               | 0.021  | 0.026  | 0.948   | 0.344   | 1.017     |
| 个体因素               | 0.488  | 0.494  | 6.795   | 0.000   | 7.329     |
| 组织因素               | 0.457  | 0.434  | 5.988   | 0.000   | 7.309     |
| 调整后 R <sup>2</sup> |        |        | 0.823   |         |           |
| F                  |        |        | 191.582 |         |           |
| 显著性                |        |        | 0.000B  |         |           |

因变量：离职倾向

由表 4.10 可知，以个体因素和组织因素为自变量的模型中，调整后 R<sup>2</sup>数值为 0.823，且显著性在 0.000 水平显著，证明该模型可以解释 Z 企业员工离职倾向的 82.3%变化。由表 4.10 可知，个体因素对离职倾向的影响比组织因素要大，但是两者之间的数据相差较小。员工在产生离职倾向时，员工的个人因素对员工的影响占比较大，Z 企业在制定管理策略时可以从员工的个人因素层面出发，降

低员工个人因素对员工离职倾向的刺激。

表 4.11 离职因素模型回归分析

|                    | 非标准 B | 标准 B   | T       | 显著性 (P) | 共线性 (VIF) |
|--------------------|-------|--------|---------|---------|-----------|
| 常量                 | 0.154 |        | 1.010   | 0.314   |           |
| 性别                 | -.012 | -0.007 | -0.249  | 0.804   | 1.030     |
| 年龄                 | 0.026 | 0.031  | 1.140   | 0.256   | 1.021     |
| 学历                 | -0.34 | 0.024  | -1.421  | 0.157   | 1.027     |
| 工作部门               | 0.021 | 0.025  | 0.025   | 0.929   | 1.026     |
| 薪酬福利               | 0.217 | 0.253  | 3.725   | 0.000   | 6.402     |
| 情绪调节               | 0.143 | 0.152  | 2.812   | 0.005   | 4.063     |
| 职业规划               | 0.130 | 0.120  | 2.242   | 0.016   | 4.020     |
| 组织公平               | 0.120 | 0.120  | 2.272   | 0.026   | 3.983     |
| 工作满意度              | 0.094 | 0.097  | 1.729   | 0.085   | 4.337     |
| 组织文化               | 0.229 | 0.237  | 3.965   | 0.000   | 4.957     |
| 调整后 R <sup>2</sup> |       |        | 0.823   |         |           |
| F                  |       |        | 115.214 |         |           |
| 显著性                |       |        | 0.000B  |         |           |

因变量：离职倾向

本文设计的回归方程中，将 Z 企业的受访者性别、年龄、学历和工作部门作为控制变量，薪酬福利、情绪调节、职业规划、组织公平、工作满意度和组织文化作为自变量，研究它们对 Z 企业员工离职倾向的影响程度。由表 4.11 可知，模型计算后的调整 R<sup>2</sup> 数值为 0.823，说明本文设计的回归模型能够解释 Z 企业员工离职倾向的 82.3%，且在 0.000 水平上显著。由表 4.11 的数据可知，对员工产生离职意向前三位因素是薪资报酬、组织文化和情绪调节，员工投入到生产活动中，其目的就是获得薪资报酬，当员工认为自己的工资和待遇与付出的劳动不成等比

的时候,员工就会产生离职倾向当员工在工作岗位产生了负面情绪而没有得到及时释放时,员工就会对这个岗位产生厌倦感,长期以往就会令员工产生离开这个岗位的想法。

表 4.12 个体层面的回归分析

|                    | 非标准 B  | 标准 B   | T       | 显著性 (P) | 共线性 (VIF) |
|--------------------|--------|--------|---------|---------|-----------|
| 常量                 | 0.221  |        | 1.370   | 0.172   |           |
| 性别                 | 0.006  | 0.003  | 0.116   | 0.908   | 1.014     |
| 年龄                 | 0.034  | 0.039  | 1.368   | 0.173   | 1.018     |
| 学历                 | -0.027 | -0.030 | -1.060  | 0.290   | 1.014     |
| 工作部门               | 0.030  | 0.036  | 1.261   | 0.209   | 1.015     |
| 薪酬福利               | 0.402  | 0.469  | 7.989   | 0.000   | 4.238     |
| 情绪调节               | 0.237  | 0.251  | 4.599   | 0.000   | 3.659     |
| 职业规划               | 0.233  | 0.234  | 4.350   | 0.000   | 3.563     |
| 调整后 R <sup>2</sup> |        |        | 0.800   |         |           |
| F                  |        |        | 141.136 |         |           |
| 显著性                |        |        | 0.000B  |         |           |

因变量：离职倾向

由表 4.12 可知,由个体层面三个因素构建的回归模型调整后 R<sup>2</sup>数值为 0.800,且在 0.000 水平上显著,证明本文构建的模型能够解释离职倾向 80%的变动情况。个人层面的三个因素中,薪酬福利对 Z 企业员工产生离职倾向的影响最大,在综合六个因素的模型中薪酬福利对 Z 企业员工的影响也是最大的,证明 Z 企业提供的薪酬不能满足员工的需求是员工产生离职倾向的主要因素;从描述性报告部分可知,Z 企业产生离职倾向的员工年龄大多集中在三十岁以下,属于新生代员工,当 Z 企业的管理方式或领导方式与新生代员工存在冲突时,Z 企业的新生代员工就会产生反叛情绪,对工作岗位或 Z 企业存在偏见,甚至产生离开 Z 企业的想法;

职业规划因素在综合分析和单独分析中占比较低，但还是有部分员工因为晋升的问题产生了离职倾向。

表 4.13 组织层面的回归分析

|                    | 非标准 B  | 标准 B   | T       | 显著性 (P) | 共线性<br>(VIF) |
|--------------------|--------|--------|---------|---------|--------------|
| 常量                 | 0.269  |        | 1.685   | 0.093   |              |
| 性别                 | -0.035 | -0.019 | -0.637  | 0.524   | 1.025        |
| 年龄                 | 0.018  | 0.021  | 0.727   | 0.468   | 1.014        |
| 学历                 | -0.035 | -0.040 | -1.339  | 0.182   | 1.026        |
| 工作部门               | 0.006  | 0.007  | 0.253   | 0.800   | 1.010        |
| 组织公平               | 0.243  | 0.243  | 4.457   | 0.000   | 3.511        |
| 工作满意度              | 0.276  | 0.283  | 5.405   | 0.000   | 3.237        |
| 组织文化               | 0.417  | 0.432  | 7.605   | 0.000   | 3.796        |
| 调整后 R <sup>2</sup> |        |        | 0.791   |         |              |
| F                  |        |        | 134.272 |         |              |
| 显著性                |        |        | 0.000B  |         |              |

因变量：离职倾向

由表 4.13 可知，以组织层面因素构建的回归模型中，调整后 R<sup>2</sup>数值为 0.791，意味着该模型能够解释离职倾向的 79.1%的变化，且在 0.000 水平上显著，证明该模型可用。通过表 4.13 与表 4.9 的数据可知，在组织层面因素中，组织文化对 Z 企业员工离职倾向的影响最严重，企业文化是企业制定规章制度时的重要参考，也是组织氛围的基调，Z 企业的企业文化是锐意进取，那么 Z 企业的管理方式也会偏向严格要求，企业内的工作氛围也会相对严肃，这就会导致员工产生压力感，当员工因为各方面的压力感累计到一定程度后，逃避压力最直接的办法就是离职；

工作满意度和组织公平在综合分析和单独分析中,在 0.000 水平上都存在显著性,即证明工作满意度和组织公平也会影响员工产生离职倾向。



## 第 5 章

### 降低 Z 企业员工产生离职倾向几率的对策

经过上一章的实证分析，可以知道薪酬福利、情绪调节、职业规划、组织公平、工作满意度和组织文化可以对 Z 企业员工离职倾向产生影响，所以本文提出的对策也将从这几个方面提出。

#### 5.1 薪酬福利

数据分析的结果表明，薪酬福利对 Z 企业员工产生离职倾向的影响最严重，即 Z 企业的薪酬福利体系存在隐患。薪酬福利是员工最关心的内容，因为员工在付出劳动后，最基本的需求是获得相应的回报，当员工目前所享受到的薪酬福利不符合员工的心理预期，员工就会因为基本的需求不能得到满足从而对企业产生负面情绪，员工对企业产生的负面情绪经过累积后会产生离职倾向，所以建立一套完善的薪酬福利制度是保障 Z 民营企业员工稳定的重要措施，只有满足员工的最基本需求，可以有效降低员工产生离职倾向的。

Z 民营企业的员工组成主要是以生产线的工人为主，生产线工人的主要职责是管理生产线的流水线正常运作，并将出产的产品码放整齐等待下一步的装运，所以生产线工人从事的是体力型劳动，企业管理者可以考虑增加该类型员工的绩效奖励。

##### 5.1.1 完善员工考核制度

Z 企业的员工薪酬与员工的绩效考核成绩相挂钩，如果员工的绩效考核不达标，就会被企业扣除相应的罚款。由于疫情对市场经济的影响，很多养殖户都选择缩小养殖规模，这就会导致市场的需求端减弱，Z 企业作为行业的龙头企业，首当

其冲遭到降低养殖规模的影响，这就势必会对销售部员工的业绩产生影响，销售业绩即使考核业绩，市场的不景气可以在销售业务员的薪酬上得到印证，Z企业可以适当降低业绩要求，帮助销售业务员解决业绩问题。

Z民营企业还有大部分的一线生产员工，这部分员工主要是负责日常生产活动的稳定，属于体力型劳动，生产一线的员工在付出巨大的体力劳动后，往往获得的薪酬不会太高，这也会导致员工产生离职倾向，针对这个情况，企业管理者可以在绩效考核上下功夫，针对生产一线的员工制定考核要求，例如每完成多少吨的生产任务可以获得绩效奖励，每月生产安全事故低于三起可以获得绩效奖励，打卡全勤也可以获得相应的奖励，将工作中的任务指标和安全管理事件融合到绩效考核中，这样可以让学生在遵守规章制度的同时拿到一点绩效奖励，也能降低生产一线员工的安全事故发生概率，属于用最少的代价换取最高的收益，对员工和企业来说都是双赢的局面。

### 5.1.2 增加中低层员工的福利

Z企业的福利体系对高层员工较为重视，却忽视了中低层员工的需求。Z企业作为生产型企业，中低层的员工工作强度较高，但是却享受不到公司提供的福利，高层员工在获得福利后，中低层员工就会出现不平衡的状态，进而导致离职倾向的产生。Z企业可以通过完善中低层员工的休假和发放过节礼品等方面的制度，保障中低层员工的需求得到满足。Z民营企业的员工大多数为中下层的员工，他们都活跃在生产一线和销售一线，同样作为一名Z民营企业的员工，中低层员工理应得到更多的福利，只有生产队伍稳定，Z民营企业的生产流程才能稳定。

由于Z民营企业的员工组成大多数是由从事体力劳动的生产员工，这一类型的员工在Z民营企业中领的工资最低但是却干着最重的活，对身体的消耗是极大的，这个时候如果企业提供一些额外的工作福利，可以增加生产员工的工作满意度，例如在工作休息间提供凉茶或者茶水等饮品供这些员工饮用，帮助生产员工

恢复身体状态，好继续投入到生产活动之中，还可以提供一些辅助类工具给生产员工，让员工利用这些辅助工具减轻自己身上的压力，减少工作过程中对员工身体的损害。针对南方高温湿热的天气，企业还可以在生产车间的配置上入手，安装新风系统为生产车间降温，防止生产工人在生产线上因为太热引发的中暑或者因为体温太高导致自己的工作状态下降。

### 5.1.3 学历补贴政策

从年龄分布和学历分布可知 Z 企业中本科及以上学历文化的员工不在少数，它们是 Z 企业储备的干部人才，如果因为薪酬问题，高文化的年轻员工产生了离职倾向，会推高 Z 企业的人力资源成本。高学历员工在进入 Z 民营企业之前，就存在较高的薪资期望，在进入工作岗位后如果企业提供的薪酬与心理契约的目标存在太大偏差，就会令高学历员工产生离职倾向。Z 企业可以在薪酬计算中增加对高学历员工的奖励政策，如本科每个月补贴若干，研究生每个月补贴若干，以此类推针对不同的等级制定激励策略，满足高学历员工的基本需求。也可以针对高学历员工推出额外的绩效奖励，在完成任务后获得额外的奖励，这样既能够保障任务的顺利进行，也能提高高学历员工的收入。

## 5.2 情绪调节

在工作中积累的负面情绪会导致员工产生离职倾向，所以 Z 企业需要推出相对应的政策来消除员工的负面情绪，帮助员工以积极的心态投入到生产之中。

### 5.2.1 定期展开心理培训

Z 企业可以通过展开员工心理培训讲座的方式，帮助员工掌握提高自身心理素质的方法，增强对负面情绪的对抗调节能力，帮助员工建立正确的情绪观。Z 企业的中高层管理者也应该掌握一定的心理安抚技术，当自己的下属因为工作生活造成的负面情绪开始影响工作时，需要第一时间去安慰和帮助员工，缓解员工

的负面情绪。定期展开心理培训有利于员工在面对负面情绪的侵蚀时，能够找到合适的方法对抗负面情绪，在负面情绪产生副作用之前，让员工有时间、有技巧和有途径去压制负面情绪。

Z 民营企业的员工心理辅导可以按照部门划分，有针对性的召开心理培训课程。针对销售部门的员工，他们面对社会上的企业和人员进行营销时，会面对到各式各样的拒绝言辞，导致员工因为完成业务而被迫接受大量的辱骂或者语言暴力，这就会对销售人员造成一定的心理创伤，企业管理者可以针对这个情况展开对销售人员的心理辅导和心理培训，帮助销售人员掌握一定的心理情绪调剂技能，在遇到心理压力较大的时候先自己对压力进行紧急处理，再通过向领导反馈，通过业务方式的调整避免类似情况的发生或者参加公司的心理辅导舒缓情绪。针对生产线的员工，企业管理者可以针对工作压力较大的团队展开心理培训，从生产线工人高强度体力劳动方面入手，通过心理安抚的手段降低员工离职倾向的产生几率。

### 5.2.2 做好心理辅导工作

Z 企业的年轻员工大多数刚刚从大学校园毕业就进入了 Z 企业上班，企业的工作和社会生活比校园更加复杂，在面对工作压力的同时，还要维持同事间的人际关系，这就会导致员工的情绪产生不稳定，如果员工自身无法调节心理状态，就会导致员工对岗位和企业产生离职的想法。Z 企业应该设置心理辅导室，专门研究 Z 企业内部员工的心理问题，通过提供面对面咨询、线上咨询和团体咨询等方式，解决员工的负面情绪，保障 Z 企业的人才队伍稳定。

中低层领导也需要掌握一定的心理辅导技能，在工作情景中，中低层领导是能够经常接触到员工的，当员工在工作过程中表现出不自然或者情绪存在异常时，作为领导一定要对员工的心理状态进行评估并加以疏导，在工作中遇到的问题在工作中解决。

## 5.3 职业规划

### 5.3.1 完善内部晋升通道

人的天性就有追求更好的欲望，在工作中的体现就是员工渴望获得更高的职位，以此满足员工自己的内心需求和在工作中的努力付出。Z企业应该完善每一个部门每个岗位的晋升渠道，并将员工晋升的门槛公布列为章程，当员工达到门槛条件时，就可以获得一次晋升的机会。清晰明了的晋升渠道有利于员工了解自己在工作中的下一步目标是什么，让员工有一个奋斗努力的方向，在有职位空缺时，尽量考虑从底层员工补充。

针对销售部门的员工，业务量达标多次或者多次超过目标的员工，应该给予一次升职加薪的考核机会，从销售员升级为团队副经理，团队副经理做得好的情况下有机会升任团队经理，自己组建一支销售团队，完全由经理组建和安排日常的营销活动。针对生产部门，表现良好的员工可以给予升职考察的机会，从一线工人晋升到组长班长，负责管理整个班组的日常活动，再往上可以设置一个生产安全管理岗，专门负责监督员工的生产安全，防止员工因为违规操作造成生产事故，造成人员伤亡和经济损失。

### 5.3.2 重视员工升职的公平性和公正性

Z企业在提供员工晋升机会的同时，也需要注意给员工升职过程中的公平性，只有公平公正才能服众，才不会出现负面效果。Z企业在对晋升候选人的考核时，应该要做到公平公正，确保流程正义，平等对待每一个员工，晋升机制的打分过程也应该透明公开，只有保证公平性和公正性，晋升结果才能令员工信服，落选的员工不会出现不满和反抗情绪。

Z民营企业管理者在考核销售人员时，可以重点考察备选人的组织能力和临场应变能力，因为作为销售人员，临场应变的能力是团队领导都应该具备的能力，

众多考察目标中，每一个的销售能力都毋庸置疑，所以只有在其他团队方面的能力展开较量，公平公正的评判每个员工有关于团队方面的能力，选出最好的那个担任团队职位的空缺，能者居之才能让众多员工对公司的规章制度和管理产生信服感。在生产部门方面，可以着重考核员工的细心和观察力，因为班组长作为深入一线的底层领导，有义务发现生产线中的细微问题并向上反馈，对生产部门的考核就应该在这方面下功夫，公平公正的展开考核，在候选人中选择最有能力的员工担任这个职位。

### 5.3.3 晋升过程有错必纠

工作表现良好的员工，应该给予大力支持，提供升职机会，但是面对连续考核不达标和多次违反公司规章的员工，应该给予降职处罚。管理人员在犯错后如果没有被惩罚，其他员工就会纷纷效仿这个行为，因为在员工的心中，犯错是不会被惩罚的，这就会导致组织氛围向着不好的方向发展。

如果晋升考核存在程序失误，也应该中止本次考核，进而给替补员工考察的机会，因为程序正义性是保障组织公信力的基础，如果一个组织连中止错误程序的能力都没有，那么员工在往后的工作中也将不会遵守公司制定的规章制度。

## 5.4 组织公平

不患寡而患不均时每员工都会有的想法，Z企业只有在工作中公平对待每一个员工，才能令员工信服。如果员工在工作过程中感觉自己受到组织不公平对待，就会对组织产生不信任感，进而对组织产生厌恶感，久而久之就会造成员工产生离开这个公司的想法，可见组织公平在防止员工离职和提升员工工作满意度的重要管理方法。

### 5.4.1 公平对待每一个员工

员工在工作中表现优异，组织就应该根据员工的表现提供相应的奖励，如果有的员工因为努力工作而获得奖励，有的员工却没有享受到这个待遇，员工就会对组织的公平性产生质疑，组织的说服力和管理者的权威都会遭受破坏，并且不公平现象的不良影响会随着员工间的沟通而发生传播，所以 Z 公司应该重视公平性，公平对待每一个员工，做到一视同仁，有错必罚，有功必赏。

根据公司的规章制度，生产一线的员工在生产过程中有义务对生产漏洞和危险行为进行上报，如果员工在发现问题后没有上报，因生产漏洞造成损失的，要追究绩效责任，本月的绩效要适度做出惩罚，如果员工在生产过程中发现并上报了漏洞或者危险行为，企业管理者可以根据漏洞的严重性大小给予一定的绩效奖励，这样可以鼓励员工参与到生产安全检查当中，赏罚分明的制度也有利于企业在员工心中树立起正面形象，能够减少员工离职倾向产生的几率。

### 5.4.2 绩效考核的公平性

绩效考核是每个员工都关心的问题，Z 公司在制定相对应的考核制度以后，要根据绩效情况进行嘉奖。如果 Z 公司的绩效考核不公平，就会引发员工的不满，员工会产生一种被歧视的感觉，认为自己付出的努力被管理层无视了，愤怒的员工会产生离职倾向。所以 Z 公司应该保证所有的员工都使用同一套考核方法，并且考核方法对所用层级的员工都适用，不因个人利益或者职位高低而发生偏差。

销售部门的员工绩效考核，需要根据往年团队所负责地区的销售情况制定今年的绩效考核标准，在制定好考核标准的前提下，每一个销售人员的要求都应该是一致的，不能出现个人原因或者领导主观意愿而做出改变，如果一旦不按照公司的要求进行考核，其他受到不平等对待的员工就会对这种现象产生很大的意见，如果这种情况持续发生并无法得到有效解决，员工就会产生离开组织的念头，所

以组织在对待员工绩效考核需要做到公平对待每一个员工。

## 5.5 工作满意度

### 5.5.1 保证工作的基本所需

保障员工的工作所需是每一个企业都应该做的，并且是每个员工顺利完成自己任务的前提。Z企业的主营业务是生产饲料，员工在生产线上就应该获得足够的防护装备，帮助员工在生产过程中保护人身的安全。

Z民营企业的生产车间运行时会产生持续并高频的噪音，这些噪音会对生产工人会造成一定的听力损伤，当长期处于这种高噪音的环境工作，有部分员工会产生工伤，对听力产生永久伤害，为了降低员工因为避免工伤而产生离职倾向，企业最好给车间里面高频高噪音岗位的员工配发降噪耳塞，帮助员工降低因为生产过程造成的伤害。

### 5.5.2 维护和谐的工作氛围

积极向上的工作氛围可以影响员工的工作状态和心理，和谐上进的工作氛围可以帮助员工更好的投入到工作中。由于Z企业作为生产销售一条龙的企业，员工出现较大的绩效压力的情况普遍存在，如果工作氛围不能够令员工感到舒适，就会导致离职倾向的发生。Z企业应该通过规章制度和领导方式的改变，保障一个和谐的工作氛围，避免因为工作氛围的原因造成人才流失。

Z民营企业大多数员工活跃在生产车间，在车间里面工作，同事间的氛围会影响员工的工作效率，企业可以让班组长在生产过程中注意员工之间是否有产生矛盾，如果存在矛盾，班组长需要及时介入并解决，如果不能解决的，需要进一步上报；如果班组之间有负面情绪在传递，班组长需要及时发现并上报管理，防止负面情绪的过度传播，对工作氛围产生影响。

### 5.5.3 不要出现过量任务，增加员工额外工作压力

员工在和公司进行签约的时候，也会达成一个心理契约，就是我付出多少努力就应该获得多少收益，如果因为企业施加的工作压力过大，超出员工心理契约承受的上限，就会导致员工产生离开工作岗位的想法。Z企业应该根据现在的市场行情制定销售任务额，可以多次少量的形式缓慢提高绩效要求，但不能一次性大幅度增加。

## 5.6 组织文化

组织文化作为企业总体的指导方针，如果企业文化遭到大部分员工的抵制或者不认同，会导致员工出现负面情绪。

### 5.6.1 重视人文关怀

良好的企业文化可以促进员工之间的人际关系，加强员工对企业的认同感。Z企业应该在人文关怀上下功夫，管理者应该要做到以人为本，可以适当放宽某些情景的规则束缚，做到制定策略以人为本。在团建活动中，增加年轻员工喜欢的环节，例如不再局限于唱歌吃饭，可以增加棋牌和桌游类活动，旨在照顾到年轻员工的想法，可以有效增加员工之间的感情。

## 第 6 章

### 不足与展望

通过对 Z 民营企业的经营情况的梳理,本文通过调查问卷的方式对 Z 民营企业员工离职倾向的情况进行调研,调查问卷通过在线平台的方式进行发放和收集。在原始数据整理完毕后,本文通过 SPSS 和 AMOS 软件对原始数据进行了相关性分析和回归分析,初步掌握了 Z 民营企业员工离职倾向的基本情况。

从数据分析可知,薪酬福利是影响 Z 民营企业员工产生离职倾向最严重的因素,所以在改善薪酬福利方面,作为企业管理者可以从薪酬制度、福利体系和补贴政策等方面入手,通过改善制度来降低 Z 民营企业员工产生离职倾向的概率。

本文作者在撰写论文的过程中,发现自己的研究方法和方式还存在不足的地方,后续的研究可以根据本文的总结进行细微调节,以求达到更好的调研效果和降低误差。

#### 6.1 本次研究存在的不足

##### 6.1.1 调查样本不够丰富

Z 民营企业是一家上市公司,在全国各地都拥有集团的分公司,员工的数量也不仅仅局限于广西分公司,本次研究调查的员工都来自广西分公司,在样本丰富性上有所欠缺,只有样本丰富性较高的数据才能使读者信服。

### 6.1.2 调查的方法不够丰富

本次研究的数据收集方法是通过问卷调查的方式进行的，但是由于本人在国外求学的原因为，没有能亲自前往 Z 民营企业进行实地调研和访谈，在调查方式这一方面存在一些不足。访谈可以让作者更直观的体会到受访者在填写问卷时的反应以及可以根据访谈中遇到的问题对调查问卷的内容进行更改，可以使调查问卷更符合本次的调研对象。

### 6.1.3 研究方法不够多样化

本文的实证分析部分，采用了相关性分析和回归分析对调查数据进行二次处理，得到的数据也能够支撑本文所构想的答案，但是目前使用的分析方法还存在不足，当前的分析中不能直接体现各个因素之间的影响关系，以及每个因素变化对员工离职倾向的影响程度是多少，这些在本次研究中都没有能很好的体现出来。

## 6.2 对未来的展望

### 6.2.1 丰富样本的多样性

只有数据样本的多样性得到保障，才能令数据结果的适用性增加，Z 民营企业的分公司众多，调研群体的范围应该是全国公司的所有员工，只有覆盖所有地区的大部分员工，得到的实验结果和建议才能适用。接下来的研究可以着重在样本多样性方面，展开全国性的调查。

### 6.2.2 增加研究方法

本文所使用的分析方法中，没有能直接体现各个因素之间的变化情况，在后续的研究中，可以增加这种类型的研究方法，从多方面去探讨各个因素之间的关系，并针对某个变动影响最大的因素着重进行分析和讨论。

### 6.2.3 研究对象细分

本次研究的对象是全体员工，后续的研究中可以选择继续细分研究对象，例如研究新生代员工或者知识型员工等细分群体，新生代员工作为新进入公司的员工，在工作中遇到的问题肯定会比老员工多，也是最容易离职的群体之一。后续针对 Z 民营企业的研究可以继续细分研究群体。



## 参考文献

- Arekar, K. (2017). A study to understand which job context factors are responsible for high employee turnover rate in call centers with special reference to Pune City. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9(9), 132-147.
- Dan, G. Grout, C. (2017). Pension Structure and Employee Turnover: Evidence from a Large Public Pension System. *Industrial & Labor Relations Review*, 70(4), 201-211 .
- Ealias, A , & George, J. (2012). Emotional intelligence and Job satisfaction:A correlationgal Study. *research journal of Commerce and Behavioral Science*. (04), 37-42.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing Psychological contract:The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*1, 13(03), 286-294.
- Igbaria, M, & Greenhaus, J. H. (1992). greenhaus. The career advancement prospects of managers and Professionals. *Decision Sciences*, 23(02), 478-499.
- Junhua, W. (2018). Shanghai Silk Pharma Ltd: Employee Turnover. *Asian Journal of Management Cases*, 15(02), 112-117.
- Margaret, A. (2016). All Employees Are Not Greated Equal:An Alternative Method of Assessing Employee Turnover. *Journal of Foodservice Business Research*, 59(21):238-240.
- Timothy, A, & Judge. (1992). *Job satisfaction:How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Leamington Books.
- Zaheera, S. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000Research*, 9(2), 21-21.
- 白玉, & 高慧子. (2019). 企业员工流失问题及对策. *全国流通经济*, (01), 78-79.

## 参考文献（续）

- 边建华.(2016). 企业新员工入职培训方法探析. *经济管理*, (04), 128-129.
- 董淑月.(2022). 绩效考核公平感对新生代员工离职倾向的影响研究. *中国物价*, (11), 122-124.
- 符益群, 凌文铨, & 方俐洛.(2002). 离职的后果及管理方法. *中国人力资源开发*, (02), 27-29.
- 付春野, 张杨, 张雅睿, & 艾娟.(2022). 领导—成员交换对医药代表离职倾向的影响. *心理技术与应用*, (11), 654-662.
- 龚靖愉.(2022). 组织承诺对新生代员工离职倾向的影响研究. *商讯*, (06), 183-186.
- 韩平.(2016). 我国 IT 企业科研人才流失现状及预警模型构建. *科技管理研*, (18), 182-187.
- 黄朝龙.(2022). 企业文化对新生代员工离职倾向的影响研究. *经济研究导刊*, (15), 13-15+63.
- 黄英忠, & 丁明.(2015). 员工满意度与离职倾向因素研究. *经济管理*, (10), 22-25.
- 金明.(2018). 新时期中小企业留住人才的策略思考. *现代经济信息*, (06), 82.
- 兰天.(2019). 基于薪酬管理角度的餐饮业员工流失对策分析. *现代商贸工业*, (08), 68-70.
- 郎晓波.(2018). 知识型员工流失的原因及处理对策分析. *经贸实践*, (15), 244-244.
- 李春平.(2022). 企业一线员工职业倦怠与离职倾向问题研究——以商业银行为例. *企业改革与管理*, (22), 76-78.
- 李朋波.(2023). 心理契约视角下不合规任务对员工离职倾向的影响机制研究. *管理学报*, (05), 705-714.

## 参考文献（续）

- 李晓谦.(2019). 浅析国企人才流失及对策. *劳动保障世界*, (05), 52-53.
- 刘永安, & 王芳.(2006). 影响员工离职意向的因素研究. *企业经济*, (06), 42-44.
- 刘中艳.(2022). 组织视角下员工离职倾向的组态路径探究. *科技创业月刊*, (09),
- 阮荣彬, & 陈莞.(2022). 职场孤独感与员工离职倾向关系的元分析. *中国健康心理学杂志*, (09), 1331-1336.
- 孙瑜谦.(2021). 顾客言语侵犯如何影响服务人员离职倾向及工作倦怠——组织氛围和心理资本的作用. *第二十三届全国心理学学术会议摘要集(下)*, (01), 127.
- 王桂华.(2009). 员工的培训与自我培训. *中国城市金融*, (08), 78-79.
- 王宇.(2019). 企业员工流失的原因、预防和控制研究. *大众科技*, (01), 87-88.
- 翁清雄, 王婷婷, & 吴松等.(2016). 情感型领导:量表开发及与员工离职倾向和建言行为关系. *外国经济与管理*, 38(12), 74-90.
- 吴昊.(2023). 情绪失调与组织不信任对酒店员工离职倾向的影响实证研究——以心理契约破裂为中介效应. *经营与管理*, (05), 125-132.
- 杨苗童.(2019). 论我国中小企业如何吸引和留住人才. *劳动经济*, (08), 64-65.
- 杨清华.(2019). 新生代员工离职原因及对策分析. *经济研究导刊*, (03), 119-120.
- 于振冰.(2022). 员工工作满意度与离职倾向影响因素研究. *现代商业*, (35), 40-45.
- 张爱娜.(2010). 降低大学生新员工流失率的企业招聘及入职管理对策. *管理观察*, (15), 52-57.
- 赵勇.(2022). 新生代员工组织支持感和组织承诺对离职倾向的影响研究. *安徽建筑大学学报*, (02), 90-94+101.
- 赵志红.(2018). 企业核心员工隐性流失及其对策. *人力资源*, (04), 63-65.
- 周容妃.(2018). 基于企业导师制的新员工培训策略研究. *低碳世界*, (03), 360-361.

张平, 阎洪, & 杜若. (2007). 员工离职倾向影响因素研究进展. *商场现代化*, (07),

2.





附录  
调查问卷

## 离职倾向调查研究

1.您的性别 [单选题] \*

☐男

☐女

2.您的年龄 [单选题] \*

☐18 岁-21 岁

☐22 岁-25 岁

☐26 岁-29 岁

☐30 岁及以上

3.您的学历 [单选题] \*

☐研究生及以上

☐本科

☐大专

☐大专以下

4.您的工作部门 [单选题] \*

☐营销部

☐财务部

☐生产部

☐行政部

1.我对目前的薪酬感到满意 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

2.我的付出得到了应有的报酬 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

3.公司的福利待遇很好 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

4.我在工作没有心理负担 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

5.我会处理好工作中遇到的负面情绪 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

6.在工作时我能保持高昂的情绪 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

7.我想往更高的岗位走 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同

- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

8.企业为我提供晋升通道 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

9.有更好的工作我会考虑跳槽 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

10.公司能够公平对待我 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同



11.公司公平分配工作资源 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

12.公司能够公平处理冲突 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

13.我对现在的工作很满意 [单选题]\*

- ☐非常不赞同
- ☐不赞同
- ☐一般
- ☐赞同
- ☐非常赞同

14.我对现在的团队很满意 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

15.我对现在的公司很满意 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

16.我很认同公司的目标 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

17.公司的整体方向我很满意 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同

- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

18.我的价值观与公司的价值观相同 [单选题]\*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

19.我打算长期在本公司工作下去 [单选题]\*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

20 我没有想辞去工作的念头 [单选题]\*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

21.我不会辞去工作并转投其他行业 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同

22.我继续在公司工作下去，我的未来会很乐观 [单选题] \*

- ☐ 非常不赞同
- ☐ 不赞同
- ☐ 一般
- ☐ 赞同
- ☐ 非常赞同



## 个人简历

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| 姓 名   | 薛孟科                                                         |
| 出生日期  | 1997 年 08 月 27 日                                            |
| 出 生 地 | 河南省平顶山市                                                     |
| 教育背景  | 本科：商丘工学院<br>专业：环境设计，2020 学年<br>硕士：泰国兰实大学<br>专业：工商管理，2023 学年 |
| 联系地址  | 中国河南省平顶山市                                                   |
| 联系邮箱  | 17637479364@163.com                                         |

