

分类号 _____

学校代码 10488 _____

学号 _____

密级 _____

武镁科技大学

硕士学位论文

全日制专业学位

FH 公司人才流失原因及其对策研究

学位申请人：_____

学科专业：_____

指导教师：_____

企业导师：_____

答辩日期：_____

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Professional Degree of Master in Business**

Administration

**Reasons and Countermeasures of brain
drain in FH company**

Master Candidate: _____

Major: _____

Supervisor : _____

Wuhan University of Science and Technology

Wuhan,Hubei 430081,P.R.China

December,2016

武汉科技大学

研究生学位论文创新性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立进行研究所取得的成果。除了文中已经注明引用的内容或属合作研究共同完成的工作外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

论文作者签名： _____ 日期： _____

研究生学位论文版权使用授权声明

本论文的研究成果归武汉科技大学所有，其研究内容不得以其它单位的名义发表。本人完全了解武汉科技大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向有关部门(按照《武汉科技大学关于研究生学位论文收录工作的规定》执行)送交论文的复印件和电子版本，允许论文被查阅和借阅，同意学校将本论文的全部或部分内容编入学校认可的国家相关数据库进行检索和对外服务。

论文作者签名： _____

指导教师签名： _____

日

期

摘要

在当今的知识经济时代，企业的竞争是科学技术的竞争、资金的竞争，更是人才的竞争。人才是具有高素质的核心人力资源，是企业发展的决定性因素。如果公司人才流动过于频繁，将会影响到公司发展的稳定性和可持续性，特别是在公司负有一定职责、掌握公司的核心技术及核心机密的管理骨干或技术骨干频繁离职时，公司的生存和发展将会面临巨大危机。企业应该采取怎样的措施去吸纳人才、激励人才、留住人才，赢得人才的满意和忠诚，从而促进公司未来进一步的发展，已经成为这些企业目前急需解决的一个重要问题。只有那些能够吸引、留住、开发、激励一流人才的企业才能在市场竞争者胜出。如何留住人才，如何充分用好人才，不仅是人力资源管理学科的重要研究课题之一，也是企业人力资源管理者的首要任务。所以研究人才的流失问题对于一个现代公司长期的战略发展有着极其重要的意义。

本文以 FH 公司为研究背景，以其人才流失状况为研究对象，通过对员工流失情况的学习和探索，对公司人力资源的基本情况及人才流失现状进行系统分析，研究公司的人才流失问题。通过分析人才流失的原因，发现公司在人力资源管理工作存在的问题以及可能对公司造成的影响，并有针对性地提出解决方案。希望本文能为 FH 公司的人力资源管理工作提供一定的参考和借鉴作用。

关键词： FH 公司；人才流失；原因；研究

Abstract

In today's knowledge economy era,enterprise's competition is the competition, capital competition of science and technology,but also the competition of talents.Talent is the core of high quality human resources,is a decisive factor in the development of enterprises.If the company talent flow too frequently,will affect the stability and sustainability of the company development,especially in the company have certain responsibilities,master the core technology and core confidential management backbone or technical backbone frequent turnover,the company's survival and development will face a huge crisis.What measures should be taken to attract talents, motivating talents,retain staff,won the people's satisfaction and loyalty,so as to promote further development of the company's future,have already become the enterprise urgently needed to solve an important problem at present.Only those who are able to attract,retain,development of first-class talents,encouraging enterprises to win in market competition.How to retain talent,how to make full use of good talent,not only is one of the important research topic of human resource management,also is the first task of enterprise human resources managers.So the talent drain problem for a modern company's long-term strategic development has very important significance.

In this paper,FH company as the research background,with its brain drain situation as the research object,through the study of the loss of employees and explore the basic situation of human resources and brain drain situation analysis of the company's brain drain problem.Through the analysis of the reasons for brain drain, found the company in human resources management problems and possible impact on the company,and targeted solutions.We hope this paper can provide some reference and reference for FH company's human resources management.

Keywords: FH company;The brain drain;The reason;research

目 录	第1章 绪论	错误!未定义书签。
1.1	选题背景和意义	错误!未定义书签。
1.1.1	研究背景	错误!未定义书签。
1.1.2	研究意义	错误!未定义书签。
1.2	国内外研究现状	错误!未定义书签。
1.2.1	国外研究现状	错误!未定义书签。
1.2.2	国内研究现状	错误!未定义书签。
1.3	研究框架和研究内容	错误!未定义书签。
1.4	研究方法与技术路线	错误!未定义书签。
1.5	拟解决关键问题及创新点	错误!未定义书签。
第 2 章	相关概念及理论基础	错误!未定义书签。
2.1	基本概念界定	错误!未定义书签。
2.1.1	人才流动的概念	错误!未定义书签。
2.1.2	人才流失概念及其影响	错误!未定义书签。
2.1.3	人才流动与人才流失的区别	错误!未定义书签。
2.2	理论基础	错误!未定义书签。
2.2.1	人才流动理论	错误!未定义书签。
2.2.2	人才流失理论模型	错误!未定义书签。
第 3 章	FH 公司人才流失的现状	错误!未定义书签。
3.1	FH公司概况	错误!未定义书签。
3.1.1	FH公司简介	错误!未定义书签。
3.1.3	公司组织框架	错误!未定义书签。
3.2	FH公司人力资源管理现状	错误!未定义书签。
3.2.1	人员结构	错误!未定义书签。
3.2.2	现有人员学历结构	错误!未定义书签。

3.2.3	现有人员年龄结构.....	错误!未定义书签。
3.2.4	现有员职称结构.....	错误!未定义书签。

3.2.5	人力资源管理制度策略.....	错误!未定义书签。
3.3	FH公司人才流失的情况.....	错误!未定义书签。
3.3.1	FH公司人才流失的现状.....	错误!未定义书签。
3.3.2	FH公司人才流失的特点.....	错误!未定义书签。
3.3.3	人才流失对FH 公司公司的影响.....	错误!未定义书签。
第 4 章	FH 公司人才流失的原因.....	错误!未定义书签。
4.1	员工满意度调查.....	错误!未定义书签。
4.1.1	公司管理和氛围满意情况	错误!未定义书签。
4.1.2	与外部人员薪酬相比满意情况	错误!未定义书签。
4.1.3	与同事相比的公平性满意度.....	错误!未定义书签。
4.1.4	员工对福利待遇满意情况	错误!未定义书签。
4.1.5	对公司培训满意情况.....	错误!未定义书签。
4.1.5	对公司绩效考核满意情况.....	错误!未定义书签。
4.1.6	对公司人才选拔使用机制满意情况.....	错误!未定义书签。
4.2	人才流失的外在因素.....	错误!未定义书签。
4.1.1	不同地区经济发展差异的作用.....	错误!未定义书签。
4.2.2	同行业对于人才的挖掘.....	错误!未定义书签。
4.2.3	员工自身原因.....	错误!未定义书签。
4.3	人才流失的内在因素.....	错误!未定义书签。
4.3.1	企业文化不够完善.....	错误!未定义书签。
4.3.2	薪酬福利体系有待改善.....	错误!未定义书签。
4.3.3	工作环境有待提高.....	错误!未定义书签。
4.3.4	人才使用和竞争机制有待完善.....	错误!未定义书签。
4.3.5	人才培养的力度不够大.....	错误!未定义书签。
4.3.6	企业人力资源管理不太合理.....	错误!未定义书签。
第 5 章	FH 公司人才流失的对策.....	31
5.1	完善薪酬体系，薪酬股权化.....	31

5.1.1	完善薪酬体系	31
5.1.2	实行薪酬股权化.....	32
5.2	实行科学化的绩效考核	33
5.3	职业发展多元化.....	34
5.3.1	加强对员工的培训	34
5.3.2	开展员工职业生涯规划	35
5.4	建立人才流失预警机制	35
第 6 章	结论与展望	错误!未定义书签。
6.1	结论	错误!未定义书签。
6.2	研究展望.....	错误!未定义书签。
参考文献		错误!未定义书签。

第1章 绪论

1.1 选题背景和意义

1.1.1 研究背景

随着科学技术的发展，大容量的信息、应对时代的知识范畴和创新的思维能力，成为越来越多的企业争相抢夺的资源元素。然而人才甚至人力作为这些重要元素的载体，自然而然的成为企业大量需求和关注的对象。对于一个企业来讲，人力资源在所有能够完成工作任务的资源中至关重要，是不可缺少的一部分资源，可称其为最具有价值和可动性的资源。即使其他的资源不足，只要在人的努力下也是可以将其弥补。因为这一过程的不可逆性，阻挡了企业在以后的发展，也使得人力资源成为各大企业需求的对象。

我国的经济在最近几年，进行了革命性的变革，由最初的高增长高效率逐渐过渡到了平稳发展阶段，当然无论怎样变革，创新能力也逐渐排在了首位。企业是社会经济的一个重要载体，在如今市场上对于人才的争夺更是越演越烈。一个企业即是一个以人力资源为核心，物力、财力为左膀右臂的组织。然而对于人才来说，由于生活条件、学习能力的不同，使其具有不同的特点，专业涉及的领域范畴也就各种各样。人才在社会经济的发展中有着重要的促进作用，在当代企业发展的状况来看，假设没有人才的努力和支持，一个企业最终的结果无外乎于消失于众多林木之中。同时企业能够利用自身实际情况，结合公司人力资源的能力，做大做强那必定不是梦。从2015年开始，中国经济发展速度放缓，企业作为市场经济的载体，各种各样的危机也就难以逃脱，在这时人才的流失对于企业而言无疑是巨大的打击。人才的流失，一方面必然会造成企业内部人心惶惶，工作能力也会逐渐降低，内部出现混乱。另一方面也会影响到企业之间的竞争以及运行利润。

在21世纪，对科学技术和知识要求越来越严格的时代，互联网与通信产业无可厚非的成为了热门产业。超大的市场需求量，使这一产业在国内外得到快速发展，其发展速度与影响难以预料，瞬间成为了这个时代的宠儿。与此同时，国内互联网和通信产业也成为了高新技术产业不可缺失的一部分，不仅促进了国内经

济的稳定和满足了企业发展的需求，而且对于智能化、高科技相关的新一代创新下的产品诸如云计算、大数据更是产生了潜移默化的影响。在这些众多企业中 FH 公司是一家通信类企业，在认识到人才资源的重要之后尽管采取了相应的应对措施，但是企业人才流失问题也一直困扰着 FH 公司。应该怎样合理有效地解决人才流失的问题，使人才利用率有所提高，成为 FH 公司迟迟难以解决却又必须解决的难题。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

从目前国内外理论研究的文献来看，国外学术研究者主要集中在构建和验证人才流动模型和基本原理，具体的实际案例研究较少，由于国情不同，面临的实际情况差异，在我国直接应用条件不具备。国内学术研究集中在人才个体和企业组织层面，普遍关注的是人才流动产生的原因和后果，对人才流动综合研究很少。本选题在广泛研究国内外许多学者观点和学术成果的基础上，通过研究 FH 公司人才过度流失现象，力求探索 FH 公司人才流失问题的共性和深层次的原因。并针对 FH 公司人才流失的原因做出客观评价，最后就 FH 公司的人力资源管理制度及危机管理机制提出一些合理的建议和措施，在对民营企业人才流失个案研究方法上具有一定的创新意义。

(2) 现实意义

FH 公司目前存在一定的人才流失问题。尤其是每年从高等院校招聘大批高学历人才并对其进行系统的培训之后出现的人才离职现象给公司发展带来的有关不稳定性和一定的经济损失。因此，如何挖掘 FH 公司人才流失的深层次原因，建立有效的人才保留机制，防止公司人才危机的出现成为 FH 公司必须加以重视的问题。该问题的解决首先要掌握人才流失的内在规律，深入挖掘影响员工离职的关键因素，从而才能提出有针对性的，并且是行之有效的举措。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

国外对于人才流失的研究起步较早，也研究较深。 Price 是美国对人才流失研究卓有成就的专家，自从1977年 Price 发布了第一版的 Price-Mueller 模型至今，

Price 系列模型已有前后6个版本，他的模型当中因变量是留职意图，自变量包括五类变量：环境变量、个体变量、结构变量、中间变量和控制变量。模型中各变量之间代表变量之间的相关性，例如：薪酬工作满意度和组织承诺度，表示收入与工作满意度和组织承诺度成正相关，增加收入能提高工作满意度和组织承诺度。[1]

美国著名的心理学家勒温的著名的场理论中指出，个人能力、条件、外部环境都会对自身的工作绩效产生直接影响。个人的绩效与能力、条件、外部环境有着与物理学中的场强类似的函数关系，用公式可表达为： $B=f(p,e)$ 。B 表示绩效，P 表示能力、条件，e 表示外部环境。这个函数表明，个人的绩效除了与个人能力有关外，还离不开个体所处的外部环境。如果个人处在自身感觉很糟糕的外部环境中，则会很难取得高绩效。同样，个人的能力也非常有限，那么个人对环境产生的影响作用也非常有限，只有离开环境才能改变，转换到更适合个人的环境。那么，这就产生了人才流动。假如人才流动不是因为企业意愿，并且流动的主体是企业的关键人才时，这就是我们所不期望的人才流失。美国普莱斯有关雇员流出的决定因素和干扰变量模型在雇员流失方面研究成果得到当今世界的广泛认可和推广。普莱斯提出，雇员流失和决定雇员流失因素两者的中间变量为工作满足度以及变换工作的机会。工作满足度能够将企业内部雇员对企业的好感程度得到完全反映，变换工作的机会指的是基于外部环境进行角色转换的可能性。[1]假如因为工资、交流、融合性、集权化等的影响致使工作满意度大大降低，而变换工作的机会得到提升时，那么雇员流失的几率则会极大地提高。美国学者马克和西蒙构建了基于员工流失的基本模型：马克和西蒙模型，即“参与者决定模型”。它包含两个模型，将劳动力市场和个体行为结合起来考察员工流失，其中一个模型对感觉到的从企业中流出的合理性展开分析，另一个模型对感觉到的从企业中流出的容易程度进行分析。[2]

马奇和西蒙合著的《企业论》中，他们的人才流失模型实际上由两个子模型共同构成。其中，一个子模型分析的是感觉到的从企业流出的合理性，另一个模型分析的是感觉到的从企业流出的容易性。马奇和西蒙模型强调了人才流失还受人才所能够看到的企业的数量，他们能够胜任职位的可获得性以及他们愿意接受这些职位的程度等因素的影响。马奇和西蒙模型对人才流失行为影响因素层次分明，逻辑清晰的分析，为之后来的人才流失研究奠定了坚实的理论基础，指出了明确的方向。

莫布雷在马奇和西蒙模型的研究基础上进一步提出莫布雷中介链模型，该模

型主要从工作满意度角度描述员工发生离职行为的过程。莫布雷认为，员工工作满足与实际流出之间产生的行为、认知应当着重研究，而不应该只是将工作满足程度与流出关系做简单的概况。 [3]该模型反映出，员工产生离职的想法很大程度是由于对自身工作的不认同，随后逐步去寻找这种认同感，在这过程中，对不同的机会和环境进行认知、衡量，于是离职的思想慢慢的产生，最后导致员工流失。该模型就是重点描述的就是一个过程， 一个逐步选择的过程，而对流出与工作满足之间的直接关联提出了质疑。14)

Griffith 和 Hom 分析研究结果表明，工作满意感对实际离职行为的方差变异解释只有3.6%，而传统上被认为是离职行为直接前因变量的离职意向也只能解释12%。他们提出的模型认为：工作态度变量引起退出认知，进而导致不同的退出行为(如怠工、旷工和离职)。 Lee 和 Mithell 在1994年发表的关于员工离职多路径展开模型突破了传统的研究视角。 [5]展开模型提出了关键的两个概念：震撼(shock)和匹配框 C script。通过对这两个概念的组合，模型指出员工离职有的路径和传统模型一致，有一些则是非传统的。 Price 和 Mueller 提出的 Price-Mueller(2000) 因果模型融合了多学科(心理学、社会学、经济学)的研究成果，在实证研究方面得到了广泛支持。该模型是在员工能够对各种决定因素的后果进行充分权衡的基础之上建立的，试图将企业变量和个人变量结合起来研究员工离职动因。[6]

从以上对于国外有关员工离职问题的研究总结上可以看出：重点在于对员工离职动因一一多变量的找寻、鉴别、确定和解释上；随着研究的深入，模型中包含的变量更具体，更全面，深入地描述了环境、个体、结构和过程对员工离职行为的影响，使得模型结构更健全；对于离职过程中组织因素与雇员的相互作用研究甚少。

1.2.2 国内研究现状

由于我国体制的原因，人才流失实践问题的产生及相应的理论研究直到二十世纪八十年代末才受到企业界和理论界的关注。在国外有关人才流失理论的研究基础上，国内的一些学者也开始研究我国企业人才流失问题，并提出了一些观点和理论。

复旦大学张春红(2008)基于国有制造业T 公司，采用访谈及问卷的方式了解员工流失的根本原因。调查发现，员工流失表现出两高两低的变化趋势，也就是高学历、高级别，低年龄、低年限，在T 公司中，员工流失的关键原因有：缺乏认同

感、薪酬福利低于期望、管理方式不适应、管理者风格和能力存在严重问题、企业文化不融洽。卢琳和叶永正基于个人、企业、社会环境，深入剖析公司专业技术人员发生流失的根本原因。他们提出，专业技术人员一般都有较高层次的成就动机以及自我实现需要。他们更看中未来发展机会以及日常学习途径，追求未来终身就业能力而不是短期稳定就业。

裴春秀(2000)把人才流失的过程分为抱怨、倦怠、抗拒、离职四个阶段，通过分析人才流失过程的每一阶段，把握在每个阶段的人才特点，以此来判断导致人才在每个阶段流失的原因，通过一系列控制措施的实施，来有效的预防和减少企业的人才流失。对国内人才流失的具体实证研究主要是从企业的内部环境和外部环境来分析，但是研究的重点放在了企业的内部环境即组织和个人因素。人才流失的研究都是基于企业内部机制进行的分析与研究。

天津大学祁蕾蕾(2006)对人才流失的预警管理进行了先期性的探索，追寻企业人才流失形成的主要原因，从宏观、微观(包括企业和个人)角度分析了人才流失的原因，得出了影响企业人才流失的主要原因在于薪酬、职业生涯、培训、工作压力、人际关系，其中薪酬、职业生涯、工作压力是三大主要原因。

兰州大学贺驰(2010)对F 台资公司的人才流失原因进行了实证调查，研究分析影响员工离职因素，发现薪酬激励考核制度、选聘机制、员工职业生涯规划、企业文化是影响员工离职的主要因素。

复旦大学夏晓莹(2008)以160多家企业，5万多名员工的薪酬数据为样本，在相关性分析、偏相关分析以及回归分析等实证研究的基础上，主要探讨了可变薪酬与职工流失率之间的关系，全面薪酬体系中的基本工资和可变薪酬的绝对数额同企业的员工流失率显著相关。

湖南大学林长华(2009)以企业员工职业高原为研究对象，以理论分析为指导，综合运用文献分析、实证研究和数理统计方法，构建了企业员工职业高原、工作绩效及离职倾向关系的结构方程模型。得出了职业高原包括层级高原、内容高原和动机高原，针对企业员工离职倾向而言，当层级高原、内容高原和动机高原共同作用时，动机高原对企业员工的影响力最强，以至相比之下其他变量的作用变得不再显著。

内蒙古大学王胜(2010)对组织社会化对新员工离职的影响以及他们之间的关系作了实证分析分析,得出结论组织社会化内容、组织社会化策略、组织社会化程度均与中介变量成正相关关系。而中介变量工作满意度,组织承诺与离职倾向

成负相关关系既而得到组织社会化内容、组织社会化策略、组织社会化程度与离职倾向之间是负相关关系。最后，组织社会化内容、组织社会化策略、组织社会化程度在新员工身上的成效越高新员工的离职就越低。学者对于员工离职的研究主要是以单一或多个因素为切入点，进而探究因素与企业人才流失的关系，对于人才流失的系统性研究有待进一步深入。同时，对于民营石油类企业人才流失的研究更是稀少，因此，站在民营石油类企业的视角系统全面的探究其人才流失的原因具有很强的理论意义。

关于科技人才流动研究，我国一些学者从局部的角度作了相关论证，他们的研究都颇具特色和深度，其中具有代表性是：姚蓉2003年发表《我国科技人才流动的现状、原因及发展趋势》；石英研究《科技人才流动的“马太效应”探析》；郝志从研究的《科技人才流动机制探析》等，他们或阐述人才流动的特点、趋势，分析人才流动的各种原因，或对某一区域的人才流动进行实证研究，也有一些学者对流动机制进行了一定程度的探讨。

从上述国内外人员流失的研究与应用来看。人才流失问题的确是所有企业在发展过程中无法避免的问题。

1.3 研究框架和研究内容

本文从 FH 公司在人力资源管理方面的模式特点出发，结合 FH 公司出现人才流失的情况，来分析 FH 公司出现人才流失问题的原因以及这种问题的出现对 FH 所带来的影响，从而得出合理的解决方案。 本文由五个部分构成，各部分的主要内容分别如下：

第一章：绪论。主要是阐明本文的选题背景、选题意义、所运用的研究方法和本文的研究思路与框架等内容。

第二章：相关理论及文献综述。主要阐述了人才、人才流失的相关概念、员工流失的相关理论模型，为进一步研究问题、分析问题和解决问题提供理论依据。

第三章： FH 公司人才流失现状及原因分析。主要介绍 FH 公司基本情况、人力资源管理现状、人才构成、所处的行业背景及发展环境分析、业务特征等方面的情况，结合 FH 公司的实际情况，用问卷调查法，对 FH 公司科技人才构成情况与流失现状进行研究，找出存在的问题。

第四章：根据问卷调查中出现的问题分析其原因。

第五章：根据调查的分析结果，针对 FH 公司存在问题和产生问题的原因，结合实际情况，提出改善 FH 公司人才流失现状的对策和建议。

第六章：本文的总结与展望。

1.4研究方法与技术路线

本研究将根据科学研究范式，先通过对相关文献的阅读整理，了解此领域研究的最新动态和研究结果发现存在的问题，接着对该公司人力资源的基本情况与人才流失现状进行系统分析，并分析其原因，然后通过问卷调查等方法得到实证数据资源管理实务运用定性分析借助统计工具进行分析，最终对提出问题进行详细考证。与此同时，结合人力在此过程中将同时采用理论与实践相结合的方法，使研究结论更具有说服力。本研究拟采用的研究方法如下所述：

(1) 文献研究法

文献研究是本文采用的重要方法，通过查阅相关的国内外文献，了解此领域研究的最新动态和研究结果，从中吸收和借鉴学者们的研究精髓。

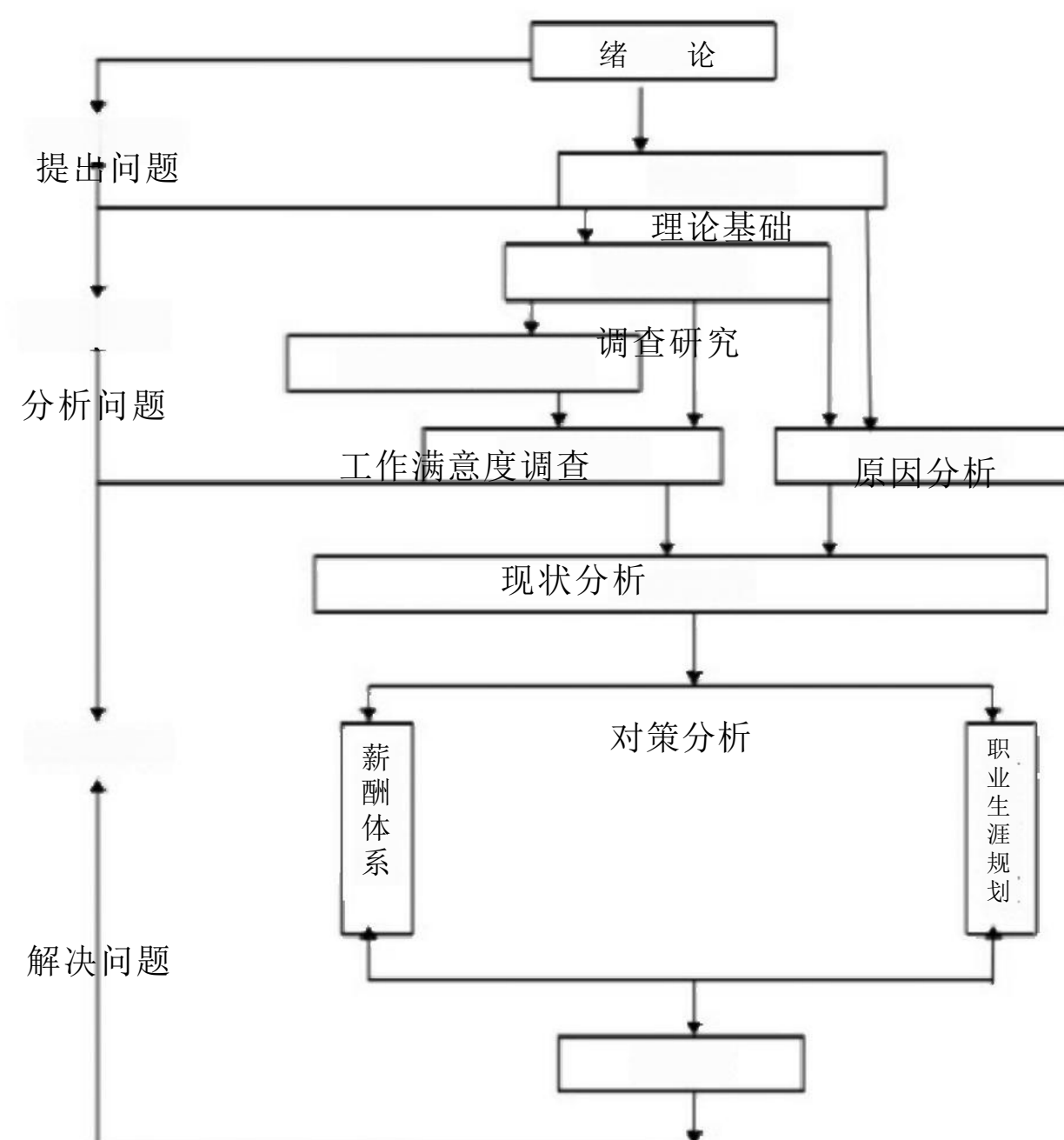
(2) 问卷调查法

问卷调查是本研究的重点内容。根据文献研究总结得到的信息，编制调查问卷，通过问卷调查对所研究的问题和假设进行分析和验证。

(3) 资料分析方法

本研究对调查数据的处理主要采用 SPSS 和 Excel 统计分析软件，具体的统计分析方法主要包括：描述性统计分析、独立样本t 检验和单因素方差分析等。

本文从 FH 公司人才流失原因及对策分析的需要出发，通过对人员流失理论的学习和研究，对 FH 公司的基本情况及人才流失现状进行系统分析，找出目前在 FH 公司人力资源管理中存在的问题，运用员工流失理论的相关模型分析问题产生的原因及对 FH 公司产生的影响，并有针对性地提出 FH 公司实际解决公司人才流失的对策。



1.5拟解决关键问题及创新点

目前国内外学者对于人才流失问题的研究很多，但是这些研究主要是针对一般性的行业和企业进行，专门针对某个特定的企业所进行的人才流失问题的研究不多。本文选取 FH 公司为研究对象，深入公司内部，通过开展问卷调查及与核心人才访谈，分析 FH 公司员工离职的主要原因，提出改善人才流失问题的对策和建议，解决 FH 公司人力资源管理方面的难题，提升企业各方面的管理水平。同时也为其他的同类企业提供可借鉴的依据。

第2章相关概念及理论基础

2.1 基本概念界定

2.1.1 人才流动的概念

关于人才流动，有广义和狭义两个层面的界定，从狭义上看，人才流动指的是人才在各个组织之间发生的流动，即“跳槽”，从广义上看，人才流动指的是工作状态的转变，不仅包含在企业内部发生的流动，还包含发生在不同企业之间或者不同行业之间的流动，并且，知识引进、外派学习均能称之为人才流动。人才流动是人才调节的一种基本形式，是调整人才社会结构，充分发挥人才潜能必不可少的重要环节。人力资源作为社会生产中的一种重要资源，必须进行有序的流动。只有人才流动起来，才能实现人力资源的合理配置，才能提高人力资源的使用率。在经济理论的研究中可以按照主体的主观意愿将人才的流动分为自愿流动和非自愿流动两种类型。人才流动的原则是通过流动使人才自身能找到合适的位置，使企业能找到适合的人才。这样才能实现人才价值和企业效益的双重最大化。企业的人才流动，就是为了吸引和留住合适的人才，淘汰不符合企业需要的平庸之辈。

2.1.2 人才流失概念及其影响

人才流失是指人才自愿流出企业的部分，员工的自愿流出是员工个人动机或行为的集体表现，这种流出方式对于企业来讲是被动的，往往给企业带来特殊的损失，因而又称之为人才流失。人才流失不仅体现在数量方面，更体现在质量方面。相对于人才数量方面的显性流失，人才质量上的流失被称为人才隐性流失。显然，人才隐性流失作为一种软损伤，其对企业的危害更大。人才流失具有常态化、频率过快、集体意识这三个特点。人才的流失会受到收入水平、福利待遇、就业机会等经济因素的利益诱导，会对个人、企业甚至整个社会带来不良影响。

对员工个人来说，如果频繁跳槽，企业就有可能对其忠诚度、责任心和工作能力有所怀疑，这对于个人的职业生涯和职业规划都有一定程度的影响。对企业而言，人才流失会带来人力资本的流失、培训费用的增加，甚至核心技术和重要机密的泄漏。根据有关部门统计，一个员工离职，企业招聘新人并顺利上岗，其间

产生的成本达到了离职人员薪酬的1.5-2.5倍，如果是优秀人才，产生的成本将会更高。而且，频繁的离职会给企业其他员工造成动荡，影响企业的团队建设和凝聚力。过于频繁的人才流失，可能还会引发社会的不安和对社会信用机制的呼唤。

2.1.3 人才流动与人才流失的区别

人才流动与人才流失的相同之处都是组织内成员向组织外部转移，但是人才流动是顺向的、合理的、正常的，而人才流失是逆向的、不合理的、非正常的。如果个人流动到和贴合自身目标的组织内时，便能够最大化地发挥个人的创造性和积极能动性，容易得出成果，且容易得到认同和肯定，实现个人和组织两者之间相得益彰的良性循环。正常的人才流动对组织及个人都带来益处，而人才流失往往使组织陷入困境，工作、生产不能连续，造成直接或间接的、有形和无形的损失。企业一定要关注人才流动，以免流动率过高，转变成人才流失，这样就会造成人力资源的不足或浪费，影响企业持续、稳定、健康的发展。

2.2 理论基础

2.2.1 人才流动理论

通过学习人才流动的相关理论，了解和掌握人才流动的规律和特点，对促进人才的合理流动，有着积极的意义。以下是几种比较经典的人才流动理论：

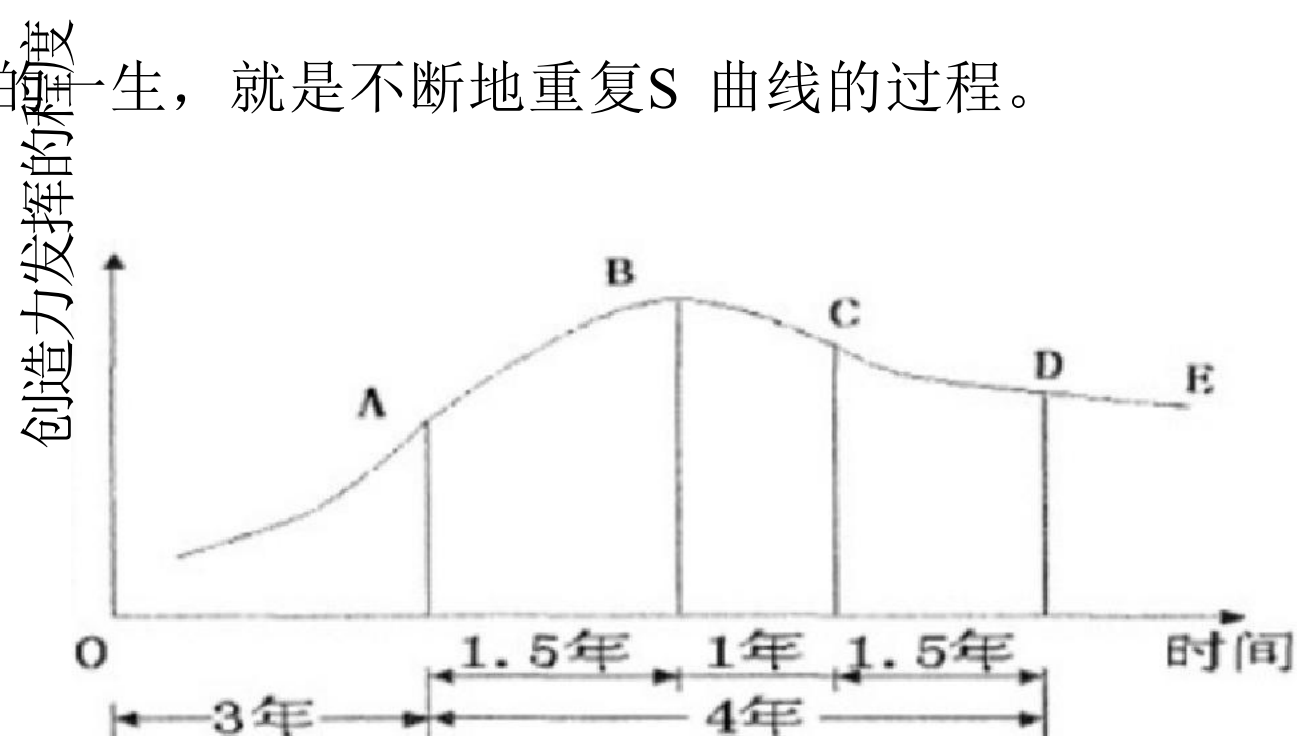
(1) 勒温的场论

美国著名心理学家勒温(L. Levin)认为，个人绩效、个人能力和条件与工作环境之间存在着类似于物理学中的场的函数关系，据此提出了三者之间关系的公式： $B=F(p, e)$ 其中， B 为个人绩效； p 为个人能力和条件； e 为所处的工作环境。由该公式可以看出，个人绩效不仅与个人能力和条件有关，还于其所处的工作环境有关[5]。环境就像物理学中的磁场，对场内的对象有着重要的作用，最终对个人绩效的发挥产生至关重要的影响。如果一个人处于不利的工作环境中，如人际关系不和谐、工作环境恶劣、待遇不公、领导专断独行等等，即使他个人能力和条件再好，也难以在不利的工作环境中发挥出来，或者能够发挥的能力有效，直接影响到个人的绩效。个人往往不能对抗环境，只有选择更换环境，因此就会流出企业，造成人才的流失。 [0

(2) 库克曲线

美国学者库克从如何更好地发挥人的创造力的角度提出了著名的库克曲线，

即创造力发挥曲线，来解释人才流动的原因。库克曲线是根据研究生参加工作创造力发挥状况的统计而做出的曲线。在图中，x轴代表时间，Y轴代表创造力发挥程度。OA段代表研究生3年的学习期间，在这期间，创造力的发挥在较快地增长；AB段表示研究生刚参加工作后的1.5年，在这期间，由于刚参加工作，对环境的新鲜感和对工作任务的挑战，研究生的创造力得以快速增长；BC段代表了创造力发挥的峰值阶段，这段时间大约维持一年，这段时间是创造力得以发挥出最大成果的时期，是个人事业的黄金时期；CD段代表初衰期，在这段时期，创造力的增长开始出现衰退，大约持续1.5年的时间；DE段代表衰减稳定期，在这段时间，创造力继续下降，并且会稳定到一个固定的水平上。如果不及时更换工作部门或工作内容，创造力将长期在低水平上徘徊。因此，在适当的时机及时更换工作部门或者工作内容，将有效激发研究人员的创造力。[7]如果长期使研究人员处于DE段，随之而来的可能是研究人员主动更换工作环境，也就是说可能会出现员工的“跳槽”。库克曲线认为，人的一生就是不断开辟新的工作领域发挥自己创造力和才智的一生，就是不断地重复S曲线的过程。



库克曲线

2.2.2人才流失理论模型

关于人才流失理论，国外经典的主要有四种理论模型：

一是马奇&西蒙模型。美国学者马奇，西蒙(1958)在他们合作出版的《企业论》中提出了“参与者决策数学模型”，他们建立提出的人力资源流失模型这一结果被称为是时间最早，在影响上也是值得一提的。这种模型主要包括两个部分，第一部分是员工对于工作的满意程度，这一部分主要与员工对于工作关系的提前感知以及于其他各种角色的相互协调有关。如果员工对于工作的满意程度出现反

向增长，就会导致员工想要脱离企业。[8]同时企业现有模式也会影响到员工对于企业的满意度。员工眼中的可以跳槽的企业个数是有员工的个人爱好以及对于工作

的要求和个人观察甚至企业的活动层面来决定的。当员工发现自己可以跳槽的企

业的数量比较多的时候，那么员工想要离开当下企业的意愿就会更加的明显。

二是普莱斯研究模型。学者普莱斯(1977)曾指出员工之所以流动的原因包括以下几点提出：企业对于员工的工资情况、企业与员工之间的统一程度、各方面的交流和沟通、企业的上层阶级对于管理的模式、企业的集权程度。这四点正向的影响了员工的离职与否，最后一点与员工的流动呈现的负相关关系。总而言之，员工最终会流出企业的元素一般包括员工对现在工作的满意程度和外部企业给员工提供的工作机会。普莱斯研究模型的透出点在于能够将员工的个人原因与企业中存在的影响因素结合起来进行研究分析。¹⁹但是如果将此研究与社会心理学相比对，不难发现其存在的缺陷，没有解释员工个人如何去感受企业以及如何去衡量员工与企业之间的相互统一协调程度。

三是莫步雷中介链模型。莫步雷(1979)根据马奇&西蒙模型进一步对员工的流失于员工对于所在企业的工作满意程度之间的联系进行了分析研究。在莫步雷的眼中人才流失归结于以下几点：员工对于工作甚至企业的满意程度不断下降，直到形成想要离职的想法，最终对于跳槽这一想法是否实现需要进行权衡利弊，再做出万无一失的应对方案。^[10]中介链模型与其他模型最大的不同在于它的新的新的理论即员工对于工作的满意程度与人才流失的想象呈现的是负相关的联系。他提出了人才流失是一个具有可动性的过程，员工对于企业工作的满意程度与其出现离职现象密切相关。但是这一研究模型仍然存在缺陷，它只是提出了人才对于企业的环境的评价和感知的标准依据。^[1]

四是 Price-Mueller(2000) 模型。它是在普莱斯模型的基础上进行深一步的研究分析得来的，是最新的分析模型，他的模型主要是提出与人才流失相关的各种因素和变量。从而论述了四个相关的基本因素：员工对于工作的满意度、突发因素、预期企业内部和外部工作各个关系的转换、非工作价值观四个基本因素，从而决定了员工有离职念头到开始实施。^[12]这种模型主要是从人才个人、公司、财产以及劳动力等多个方面出发来分析人才流失这种现象。

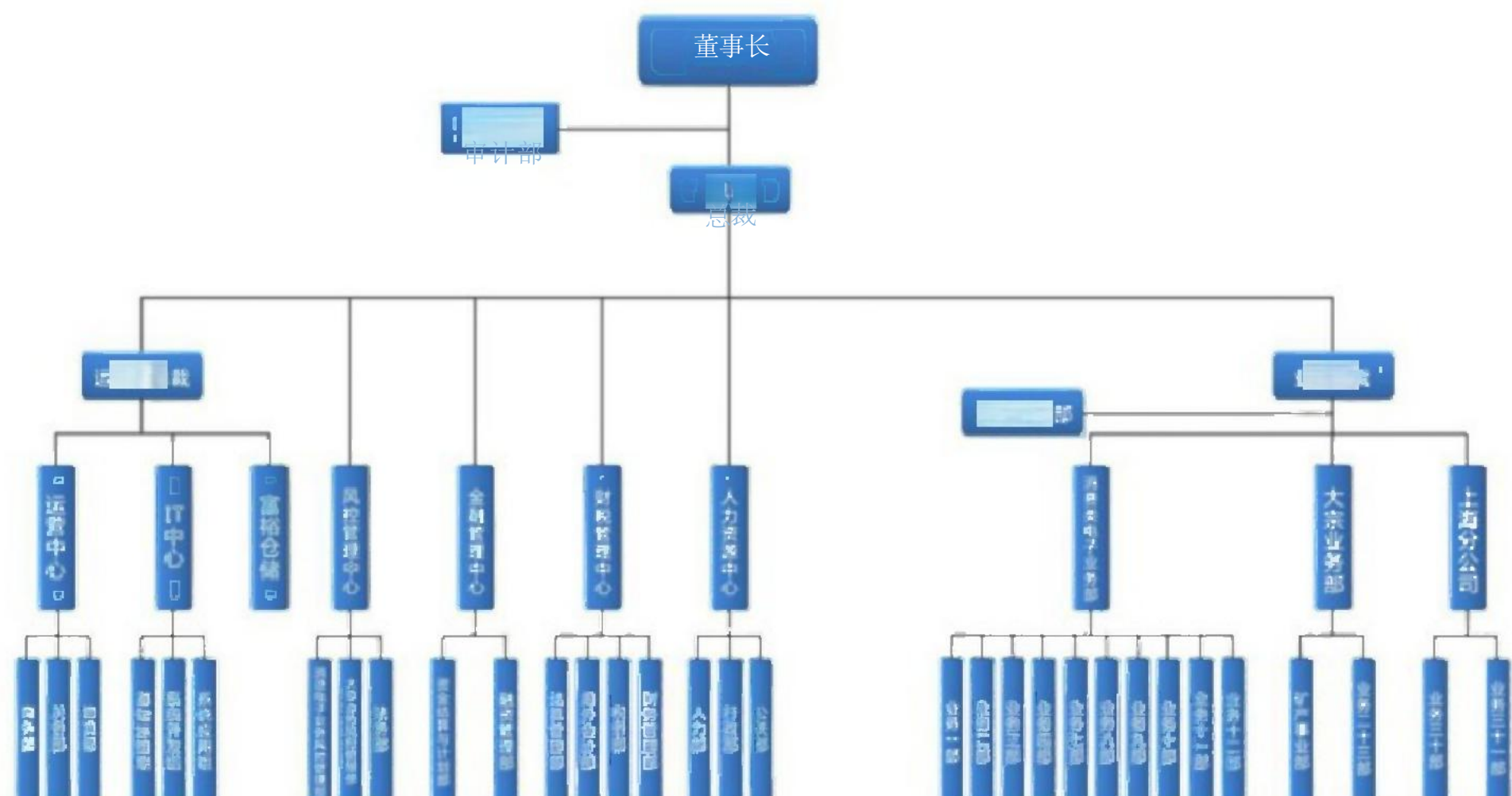
第 3 章 FH 公司人才流失的现状

3. 1 FH公司概况

3. 1. 1 FH公司简介

1999年成立的 FH 公司，在如今业界被称为国内仅有的一家将光通信所涉及的领域三大战略技术集中到一起来进行创新研究的公司。这家公司近几年来荣获“国家光纤通信技术工程研究中心”、“亚太电信联盟培训中心”、“MII 光通信 质量检测中心”、“国家高技术研究发展计划成果产业化基地”等。对于我国高 新技术的研发和发展来说，它具有独特的、至关重要的作用。自成立至今，FH 公 司可谓战果累累，无论是在公司的产品方面还是在解决方案方面在国际上都收到 热捧。这家公司一直注重的是整个社会光通信事业的提升与发展， 一路走来，同 时也见证了一件件具有创新力的产品的诞生，看到了人才的力量。公司主要致力 于光通信方面的研究，从而延伸到人类信息技术这一领域，正因为不懈的努力， 最终在国内外的信息市场都享有声誉，也成为这一相关行业最有竞争能力的公司 之一。FH 公司作为国内 FTTH产业的领头羊，从各个层面上掌握了 FTTH 这一产业 所涵盖的各种技术，成为国内首个开发这个设备、启动这个工程并且制定这个技 术的行业相关标准。 FTTH 产业下的产品从被主导建成以来，它的产品在国内外都 被很多人使用着，它的在网装机上面的容量甚至超过了2000万线，在国内的整个 相关高新技术企业的市场中遥遥领先。

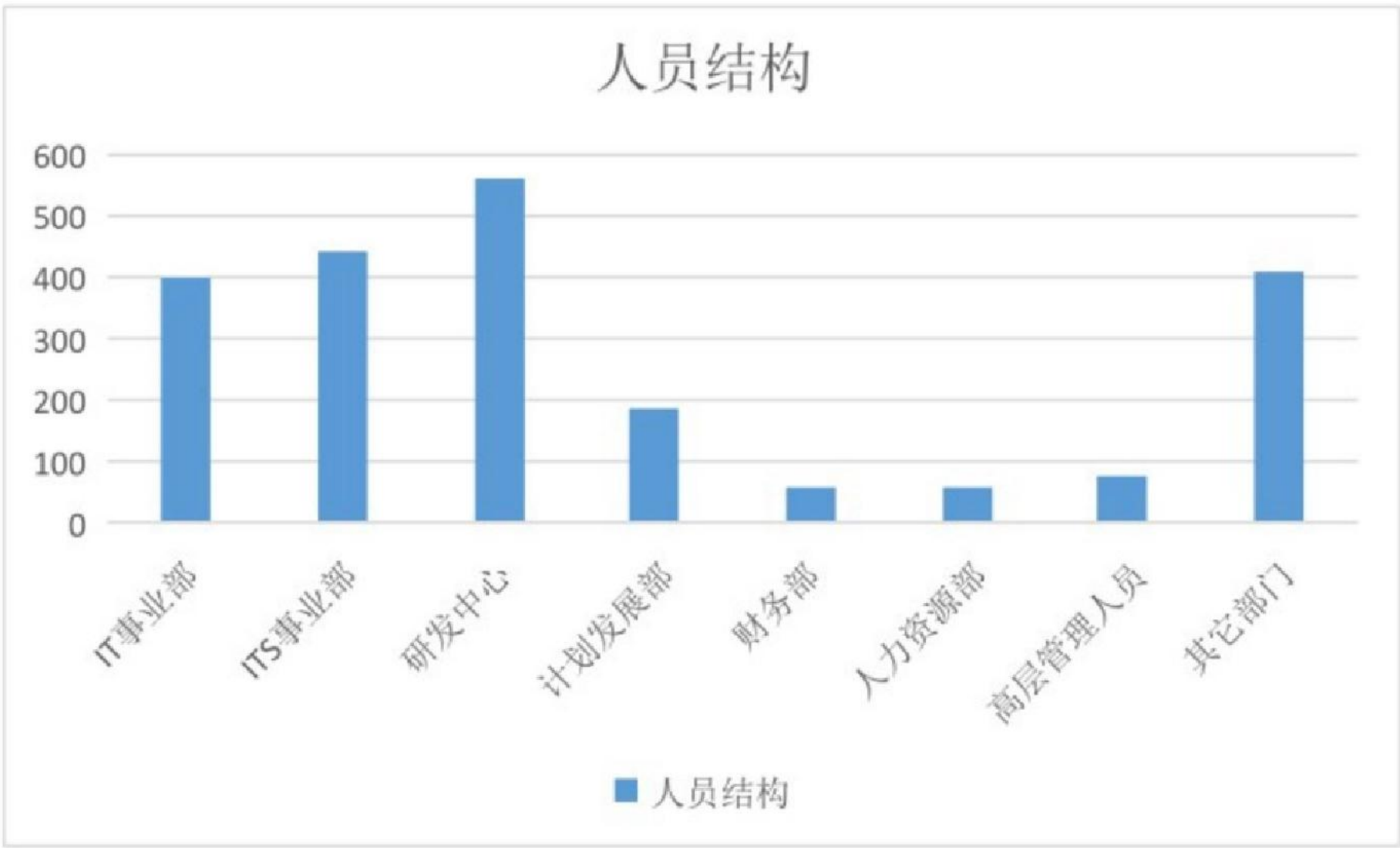
3. 1. 3 公司组织框架



3.2 FH公司人力资源管理现状

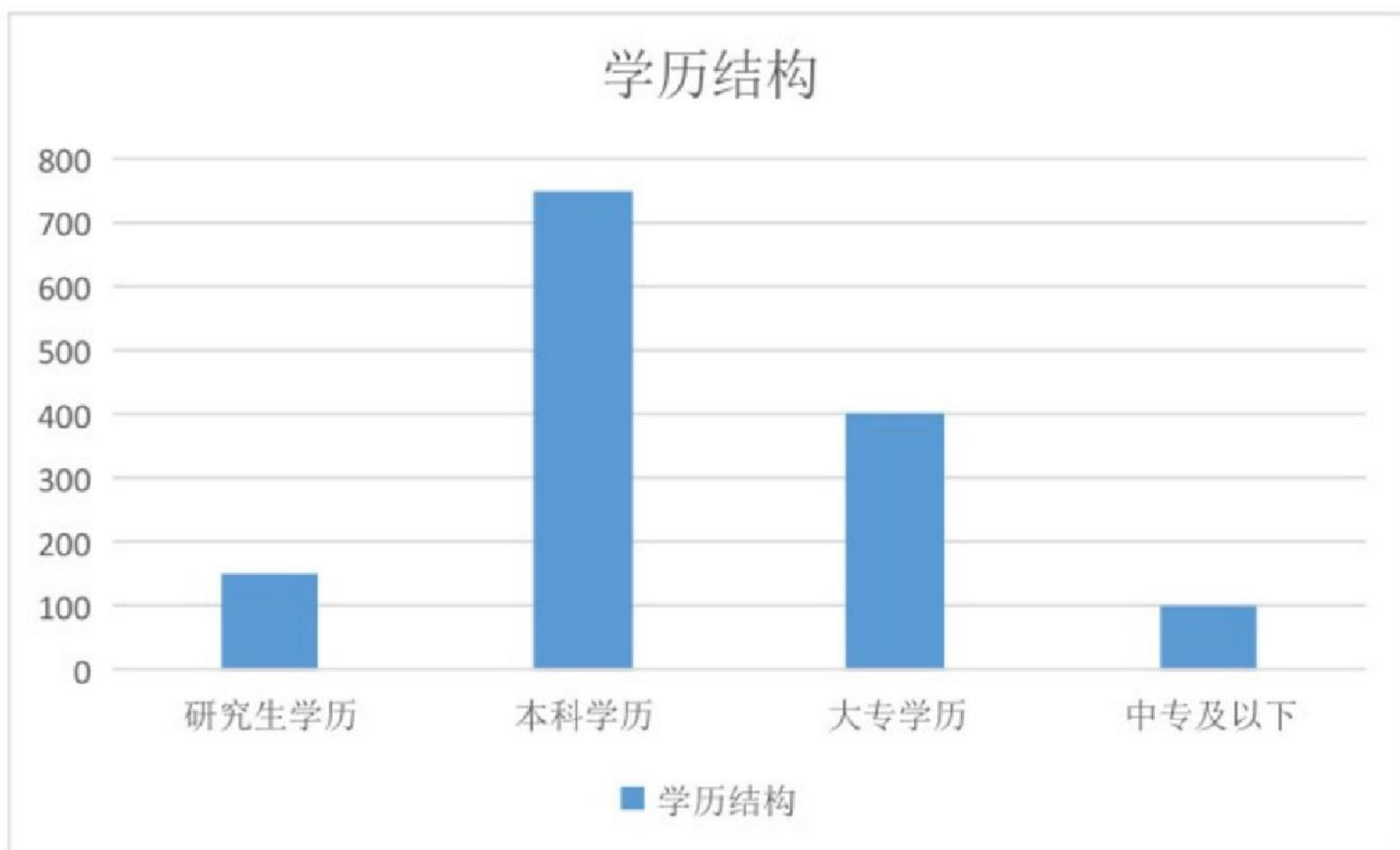
3.2.1 人员结构

FH 公司目前从业人员总数2000人，科技研发人员达1400人，占公司总人数的70%以上，其中IT 事业部400人，占员工总人数20%；ITS 事业部440人，占员工总人数22%；研发中心560人，占员工总人数28%。各职能部门和各事业部、研发中心的人员情况如下表所示：



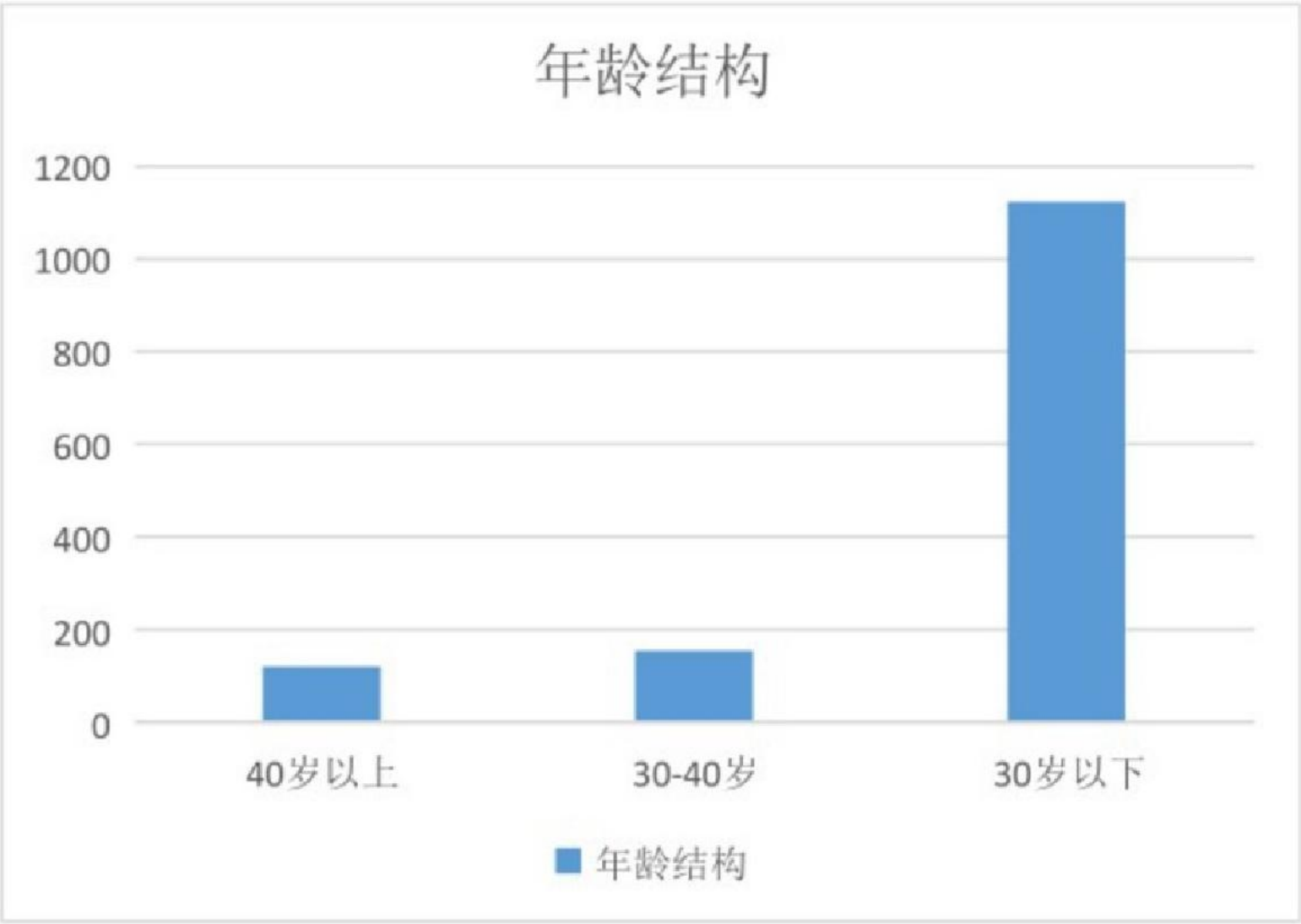
3.2.2 现有人员学历结构

在 IT 事业部、ITS 事业部及研发中心三个部门中，硕士研究生学历150人，本科学历750人，大专学历400人，中专及以下学历100人。其中大专以上学历人数占三个部门总人数的98%，本科以上学历人数占三个部门总人数的97%。



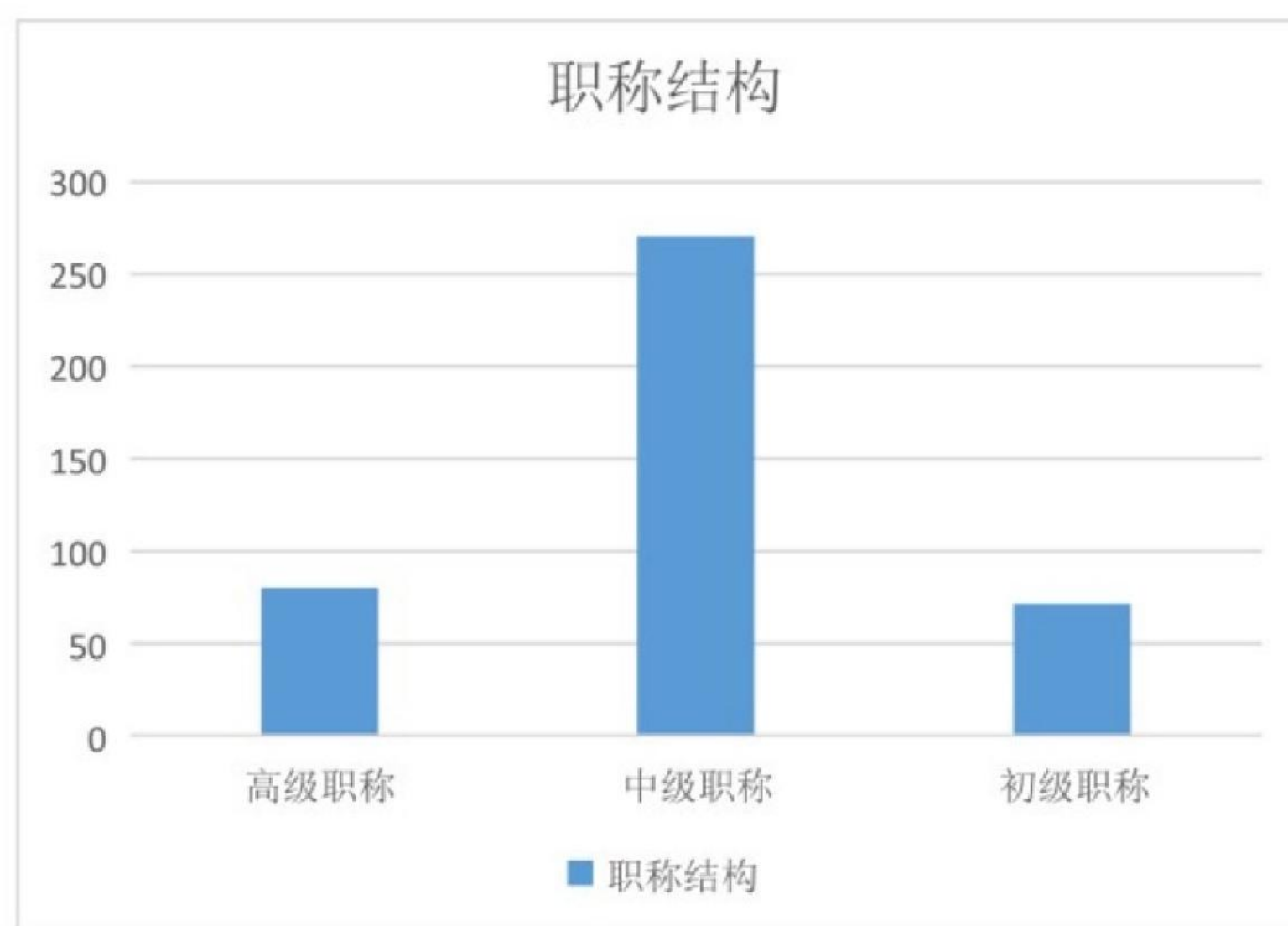
3. 2. 3现有人员年龄结构

IT 事业部、ITS 事业部及研发中心人员平均年龄约29.67岁，99.7%的人员为40岁以下的青年员工。整个公司呈年轻化态势，年龄结构基本合理。其中，30-40岁之间的职工占公司总人数的11%，他们是公司发展的骨干力量，相对于已经有足够的资历的和待遇的中高层管理人员来说，跳槽对他们来说相对慎重一些；还有81%的员工是30岁以下的员工，这部分员工主要是新进入社会的高等院校的80后毕业生，他们是公司持续发展的继承力量，工作精力较为充沛，工作经验和能力呈上升趋势。但是一个较为普遍的特征是对自己的职业生涯规划并不是很明确，这部分人才流失比例的13%以上，也是我们研究的重点。



3.2.4现有员职称结构

IT 事业部、ITS 事业部及研发中心三个部门共有专业职称技术人员421 人，其中：高级职称80人，中级职称270人，初级职称71 人，具备初级以上专业技术职称的人数仅仅占三个部门总人数的31.5%, 由此发现， FH 公司科技人才的职称与其学历不相匹配。



3.2.5人力资源管理制度策略

(1) 招聘策略

该公司主要是通过参加各大高校、人才市场、招聘会、合作办学等方式进行招聘，招聘重点为关键岗位技术人员，去年全年招聘到岗人员300 人左右。其中比较主要的招聘渠道之一为校园招聘，即在全国各大高校进行招聘，学生经过培训实习三个月后被正式录用。

(2) 培训策略

公司采取每年12 月10日-20 日组织培训需求调查，由各部门提交部门需求表，培训专员对各部门的培训需求进行汇总分析，以公司下一年度工作重点与培训目标位知道进行修改，同时各部门兼职培训员依据部门实际情况，拟定本部门

的年度、月度培训计划，经部门负责人确认，人力资源部审核后通过实施。新进 员工需参加新人入职培训方可上岗，对在职人员的培训主要是根据新上项目的需要，内部选拔优秀员工，为新项目的顺利实施提供人力资源补充。

(3) 薪酬策略

公司积极完善薪酬体系改革、岗位晋级升档实施办法和考核办法，贯彻工资向一线倾斜的方针政策，对一线员工，制定2年内工资倍增计划。并对于一线员工实行定编定员，有计划的实行末位淘汰制；持之以恒的加强员工培训，把对员工的培训当成福利，以提高员工的操作技能。实行宽带薪酬管理，所谓“宽带薪酬设计”，就是在组织内用少数跨度较大的工资范围来代替原有数量较多的工资级别的跨度范围，将原来十几甚至二十儿、三十几个薪酬等级压缩成几个级别，取消原来狭窄的工资级别带来的工作间明显的等级差别。但同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程[10]。

(4) 绩效考核

该公司实行企业关键绩效指标(KPI)考核，即通过对企业内部流程关键参数进行设置、取样、计算、分析来衡量流程绩效。把企业战略目标分解为可操作工作目标的工具，是该企业绩效管理的基础。这种考核方法的关键是建立明确切实可行的 KPI 体系，用以衡量工作人员工作绩效表现的亮化指标。

3.3 FH公司人才流失的情况

在如今竞争力激烈的市场中，得到高效的人才对于企业来说是极为重要的，但是在当今激烈的环境下，人才更愿意接受薪资较高，工作环境较为重要的企业，于是这就造成了同类企业对于人才的挖掘，最终导致 FH 公司出现严重的人才流失现象。这一现象的产生制约了企业的发展，让企业的很多项目都无法正常进行。尤其在最近几年，随着科技的迅速发展，高新技术企业对于人才的依赖性也逐渐提高，几乎每个高新技术企业都出现严重的专业人才短缺的问题。

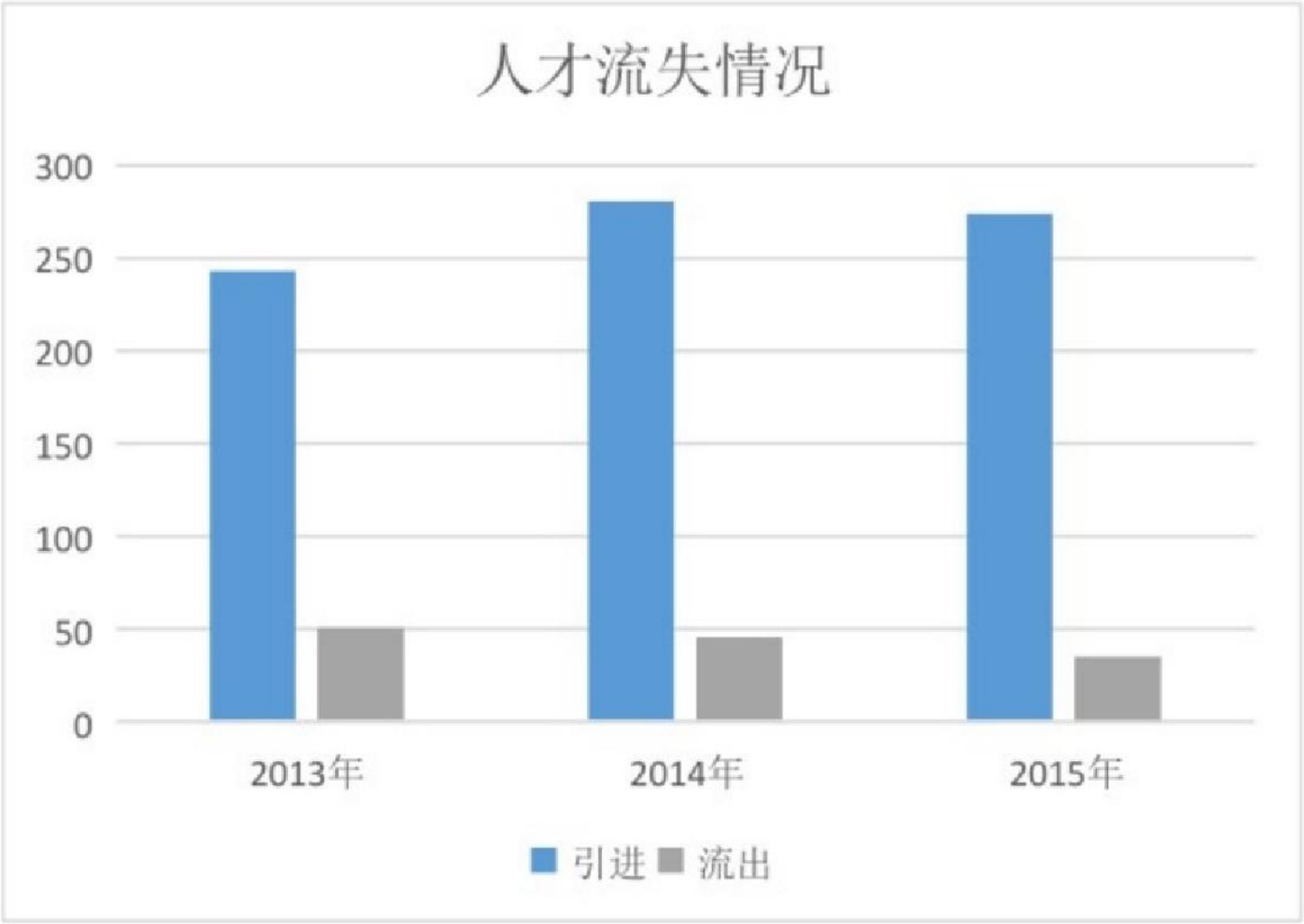
3.3.1 FH公司人才流失的现状

(1) 人才流失比率情况

近年来，随着 FH 公司的不断发展壮大，人才的需求量也越来越大。公司一方面在不停地从外界招聘新的员工，一方面又面临着越来越多的老员工离职。人才

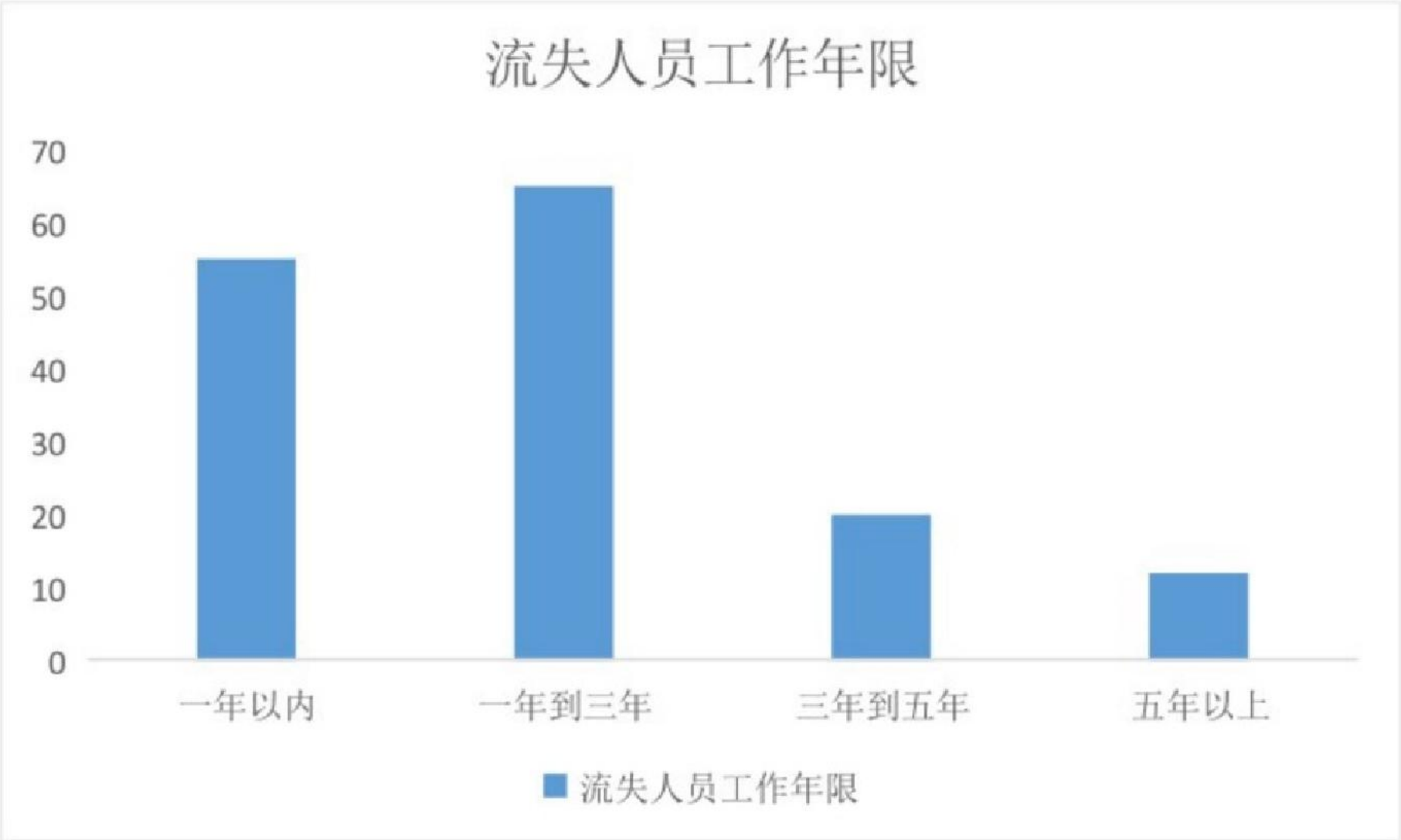
流失问题困扰着公司的发展。2013年到2015年这三年来， FH 公司的新进员工数量分别为：243人、280人、274人，每年流失人数为51人、46人、35人。从这

些数据可以看出， FH 公司的人才流失率情况比较正常。



从此表可以看出，FH 公司从2013年到2015年的这三年时间内，人才引进与流失的比率情况在渐渐改善。

(2) 近三年流失人员工作年限分布如表所示：从此表来看，近三年来人员流失人数最多的是司龄在三年以内的，占比89.74%，特别是工作年限在三年内的员工最不稳定、极容易离职，在所有流失员工中占到74.36%，已经远远超出了全部流失员工的一半。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/077110145021006064>
