

学号：2019443202

郑州商学院本科毕业论文（设计）

杭州顶全便利店员工流失问题分析

院部名称：学院

专业名称：

学生姓名：

指导教师：

2023 年 5 月

摘 要

零售行业普遍存在着员工流动率频繁的问题，现在随着互联网经济不断发展，不仅让购物变得更方便，还形成了新零售的营运模式。在这种背景下，零售行业的员工流失现象比以往更突出。员工流失不仅影响企业经济效益，还对企业内部结构稳定和人才供给产生影响。从企业方面看，缺少合理的薪酬制度、员工培训体系、工作强度大等，从员工角度看，都想找一份薪水高、福利好、可以长远发展的工作。所以企业要想留住人才就要优化管理，需要提高员工满意度和组织归属感。本文以杭州顶全便利店为例，目前杭州顶全便利店的员工不能满足公司日常生产运营的需要，通过问卷调查法,对员工流失的现状进行分析，探讨流失的原因，提出相应策略来应对杭州顶全便利店员工流失难题，降低员工离职率，促进杭州顶全便利店的稳定、持续发展。

关键词：员工流失；原因或问题；对策

Abstract

There is a widespread problem of frequent employee turnover rate in the retail industry. Now, with the continuous development of the Internet economy, it not only makes shopping more convenient, but also forms a new retail business model. In this context, employee turnover in the retail industry is more prominent than ever. Employee loss not only affects the economic benefits of the enterprise, but also affects the stability of the internal structure and talent supply of the enterprise. From the perspective of enterprises, there is a lack of reasonable salary system, employee training system, high work intensity, etc. From the perspective of employees, they all want to find a job with high salary, good welfare and long-term development. Therefore, if enterprises want to retain talents, they need to optimize management and improve employee satisfaction and organizational sense of belonging. This paper in Hangzhou top convenience store, for example, the Hangzhou top all convenience store employees can not meet the needs of the company's daily production operation, through the questionnaire survey, analyzes the present situation of employee turnover, discusses the cause of the loss, put forward the corresponding strategy to deal with the staff of Hangzhou top convenience store turnover problem, reduce employee turnover rate, promote the stability of Hangzhou top all convenience store, sustainable development.

Key words: employee loss; cause or problem; countermeasures

目 录

一、绪 论	1
(一) 研究背景及意义	1
1. 研究背景	1
2. 研究意义	1
(二) 文献综述	1
1. 国外文献综述	1
2. 国内文献综述	2
(三) 研究内容及研究方法	3
1. 研究内容	3
2. 研究方法	3
二、理论基础	5
(一) 员工流失相关理论	5
1. 员工	5
2. 员工流失 (Employee Turnover)	5
3. 员工流失相关理论	5
(二) 激励理论	6
三、杭州顶全便利店现状分析	7
(一) 杭州顶全便利店发展状况	7
(二) 员工基本情况	7
(三) 员工流失的现状分析	8
(四) 员工流失给企业造成的影响	8
四、问卷调查发现的问题及分析	9
(一) 问卷的设计	9
(二) 问卷的发放和回收	9
(三) 员工满意度调查结果	9
1. 薪资收入	9
2. 培训体系建设	10

3. 岗位工作强度.....	10
4. 职业生涯规划.....	11
5. 晋升通道.....	11
6. 企业福利.....	11
7. 企业文化建设.....	12
（四）员工流失原因分析.....	12
五、提高便利店员工满意度的对策与建议	14
（一）制定合理的薪酬制度.....	14
（二）完善员工培训体系.....	14
（三）优化工作流程.....	15
（四）建立企业文化提升员工凝聚力.....	15
结 论	17
参考文献	18
致 谢	20

一、绪 论

（一）研究背景及意义

1. 研究背景

员工是企业的基础，任何一个企业的发展都离不开每一位员工；员工也是企业发展的需要，员工的素质与活力则成为企业发展的根本动力。企业的发展需要有一支训练有素、具有较强执行力的员工队伍的支持，同时，在企业发展过程中，要不断发展、提高员工素质，调动员工的积极性、主动性，只有这样企业才能在竞争中发展壮大；企业的发展更离不开员工，企业的生产、销售依赖于基层员工的付出，尤其是在服务业，在很大程度上依附于员工的工作，虽然他们远离企业的核心，但是他们是企业各项落地活动的实施者，是企业形象的存在。自 2016 年开始，马云提出的新零售模式，让很多便利店老板纷纷转型推出无人便利店，他们以最快的速度转型，跟上潮流的发展。那作为传统便利行业的企业，要如何留住我们原有的客流呢？如何为我们的顾客带来更好的服务呢？这些员工是最清楚的，他们是离顾客最近距离的人，得到的市场反馈也是最直接的。所以员工的稳定性和工作积极性直接影响公司的未来发展。

2. 研究意义

杭州顶全便利店员工共 34 名。由于员工流失是零售企业中非常普遍的现象，但是目前国内对于零售企业员工流失问题的文章不是很多，因此论文通过对杭州顶全便利店的研究，能够为零售业其他的企业提供员工流失问题和解决问题的指导参考意义。本文将以杭州顶全便利店员工为研究对象，通过问卷调查法找出杭州顶全便利店员工流失的原因，并对流失原因提出针对性的对策。因此，本文具有一定的理论参考意义。

（二）文献综述

1. 国外文献综述

针对员工流失问题，国外学者的研究起步较早，也分别从不同的方面进行研究并提出了很多不同的研究成果。

March J.G(2018)指出外部的各种环境因素是影响员工流失的重要因素,例如:社会经济发展水平、劳动就业制度、就业机会、企业性质、交通条件、住房、教育医疗等^[1]。Antony, Jaishu (2021) 对 200 名员工进行问卷调查,其中男女员工各选取一半的人数,通过问卷结果研究性别对员工流失的影响。调研结果显示:男性和女性员工在工作的满意度和离职冲动方面存在明显的不同,女性员工对工作岗位更易满足,稳定性也更高^[2]。Jungsun (Sunny) Kim (2011)提出薪酬公平是指员工对组织薪酬分配是否公平的一种看法,薪酬的公平与否对员工的流失发挥着重要作用,如果员工个人认为组织在薪酬的分配和执行方面存在不公平,他们可能会选择离开组织,造成组织内员工的流失^[3]。Price J L .(1977) 通过研究分析,得出以下几方面是对员工工作满意度、离职倾向的主要影响因素,包括薪资福利水平、员工绩效考核制度、员工晋升渠道以及组织管理机制的灵活性等^[4]。Laskowski-Jones Linda(2019) 在研究组织基层员工流失的问题中,建议应该通过建立公平公正的绩效考核体系和完善透明的管理机制来激发基层员工的工作积极性,降低基层员工的离职倾向,避免基层员工的流失^[5]。

2. 国内文献综述

我国对员工流失相关研究起步较晚,在 20 世纪 90 年代及以前,我国主要对国外员工流失的研究成功进行编译、借鉴和吸收。随着我国经济快速发展,人员流动的加剧,我国学者也对流失问题结合国情,进行探索研究和补充。

任媛媛(2019)以一线员工为研究对象,用问卷调查法研究出一线员工的流失原因是因为薪酬水准与市场及同行相差较大、劳动时间过长、员工沟通不顺畅、缺乏员工职业生涯规划、培训体系不健全、考核激励机制流于形式、企业文化建设乏力。提出构建合理有竞争力的薪酬体系、创建良好的工作环境、建立与员工沟通的渠道、帮助员工做好职业生涯规划、健全员工培训体系、加大考核激励机制建设、营造良好的企业文化氛围^[6]。李芋洁(2021)以一线员工为研究对象,运用文献分析法、问卷调查法和访谈法,深入了解员工流失的主要影响因素,从员工个人、企业管理和社会环境三个方面入手分析员工流失的原因。从设计招聘方案、建立公平的绩效考核制度、打造良好的工作环境、推行积极向上的企业文化和开展丰富发多样的培训活动等五个方面,为企业管员工提出相应的对策,作为企业用人留人的有效手段^[7]。蒋惠惠(2017)以一线员工为研究对象,通过问卷调

查法得到的数据进行深入分析,发现 X 公司一线人员流失率高的原因是由于不满意薪酬分配问题、员工问题和职业发展问题。对这些问题具有针对性的改善建议,分别为进行薪酬分配设计、建立企业文化来提升员工的凝聚力、提升基层管理者的胜任力、建立合理的一线员工的培训体系和建立一线员工职业发展通道,从而提出了《提高一线人员满意度模型》,用以改善 X 上海公司一线人员流失率高的情况^[8]。高洪灿(2020)以 MH 家具零售公司为研究对象,通过问卷调查法和访谈法,梳理汇总后分析得出 MH 公司一线员工离职的主要因素包括公司对人事管理不重视、薪酬福利方面问题、培训晋升方面问题、企业文化方面问题、影响女性员工离职的特殊因素等方面,提出了完善人事管理机制、改善薪酬福利制度、建立合理的职业生涯规划、加强企业文化建设、提出解决女性员工流失问题的针对性措施等对策,从而降低 MH 公司一线零售员工流失率^[9]。

从以上研究结果来看,国内外学者已对人员流失问题研究比较全面,同时也反映出员工流失给企业持续健康发展带来的严重影响。从国内外学者的研究成果来看,针对企业人员流失,国内外学者都有多维的分析和研究,对我选择该课题提供了非常宝贵的参考和借鉴。但此类研究针对便利店的较少,而且结合便利店员工流失现状的研究则更少。员工的高流失率是困扰我国大多数企业的难题,但不同行业和企业的特点各不相同,员工流失的原因也多种多样,在应对人员流失的对策上也会存在差异。所以本文主要针对便利店员工的流失情况进行分析,找出员工流失较多的原因并提出可行的解决对策,在一定程度上对该领域的研究有所丰富。

（三）研究内容及研究方法

1. 研究内容

本文基于杭州顶全便利店员工流失的实际情况,以普莱斯员工离职模型为理论基础,通过对杭州顶全便利店员工流失的现状进行分析,总结杭州顶全便利店员工流失方面的问题,分析问题产生的原因,找准流失的问题点,帮助企业管理者相出行之有效的应对方法。

2. 研究方法

（1）文献研究法

写作初期，通过认真收集、归纳、整理与分析国内外有关文献，仔细学习研读人力资源管理招聘、培训、评估、激励等方面的知识，有效理解和把握员工流失问题涉及的相关知识，并收集整理与写作本文相关的材料，为构思、撰写论文提供了丰富的研究资料。

（2）问卷调查法

采用问卷调查法，对杭州顶全便利店员工进行调查、将调查收集到的数据进行归纳分析，深入探讨内在、外在的原因、造成的影响，提出改进对策，以期解决便利店问题。

二、理论基础

（一）员工流失相关理论

1. 员工

员工是指单位中直接从事生产任务或业务的人员，也是直接产生效益的部门下的员工，在制造业中是直接从事来料加工的工人。在零售行业员工主要包括门店员工和仓库理货员岗位的在职职工^[10]。

2. 员工流失(Employee Turnover)

员工流失也称员工离职、雇员流动等，有广义和狭义之分。从广义角度Price(1977)给出了解释：“个体作为组织成员状态的转变”。这个定义的解释包括来员工进入组织、晋升、调岗、离职等整个过程的组织形式的改变。从狭义角度Mobley(1979)认为，员工流失行为是指在组织的某一职务上提供劳动并获取物质收益的员工，在工作了一段时间之后，经过考虑，自愿对其现有职务加以否定的决策，决策行为结果导致员工不仅失去现有职务以及职务所赋予的权力和利益，而且与原组织脱离关系。由于用工形式多样，例如派遣员工就是和派遣公司签订《劳动合同》，因此本文中的员工流失应该定义为“从组织获取物质受益的个体终止与其组织劳动合同的过程”^[11]。这个定义提出物质收益，包含了货币性报酬及其他形式的物质收益，同时强调了劳动合同的终止，与现今企业与员工雇佣关系的世纪情况相符合。

3. 员工流失相关理论

普莱斯员工离职模型：该模型指出，工作满意度和调换工作的机会是员工流失和其决定因素之间的中介变量。工作满意度可以用来反映企业内员工对企业持有好感的程度，决定因素包含工资水平、融合性、基础交流、正规交流、集权化、专业化、工作单调性、晋升机会和分配公平性等九个子因素，其中前五个因素起主要的决定作用，在所有因素中占据主导地位^[12]。此模型是时间和事实紧密联系的结果，综合了各种领域的成功，是现在研究员工流失最全面的模型，从根本上说明了多个变量和员工离职之间的相关关系，很好的解释了员工离职的动态因素。如图 2-1 所示：

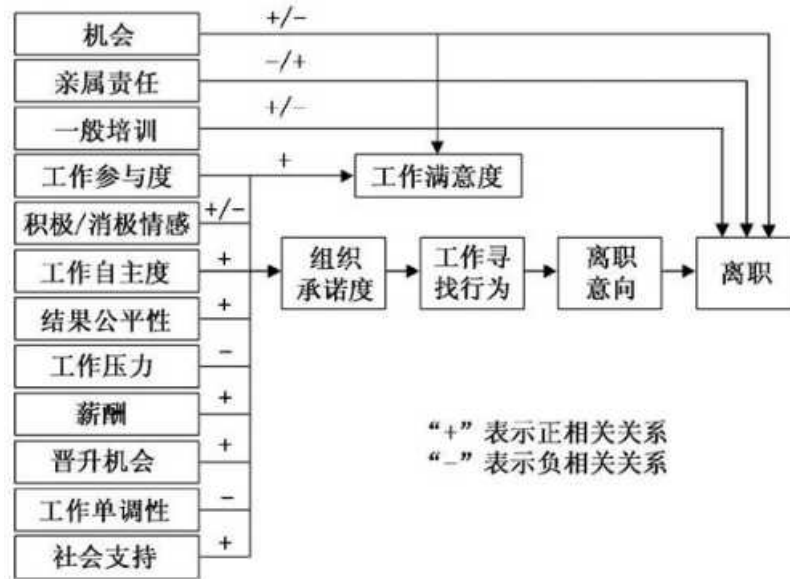


图 2-1 Price-Mueller 员工离职模型 2000

（二）激励理论

激励理论即研究如何调动人的积极性的理论。主要分为内容激励理论、过程激励理论、行为后果理论和综合激励理论^[13]。

1. 内容激励理论：是指对激励的原因和起激励作用的因素的内容进行研究的理论。最具代表性的马斯洛需要层次论就提出人类的需要是有等级层次的，从最低级的需要逐级向最高级的需要发展。需要按其重要性依次排列为：生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重需要和自我实现需要。员工只有在企业中满足了低层次的需要后，才会激发他对高层次需求的渴望。

2. 过程激励理论：研究重点是从动机的产生到采取行动的心理过程。例如亚当斯的公平理论、洛克的目标激励理论和豪斯的激励力量理论等。这一理论包括归因理论和归因理论。

3. 激励综合理论：是 1968 年美国心理学家和管理学家波特和劳勒提出的，因为该理论吸收了需要理论，公平理论和期望理论的成功，变得更为全面和完善。

三、杭州顶全便利店现状分析

（一）杭州顶全便利店发展状况

杭州顶全便利店成立于 2017 年 6 月 14 日，以“零售+快餐”的全新模式，提供更新鲜、更有品质及更有特色的商品选择和服务，打造更精致的空间，为消费者提供独特的便利店购物体验。杭州顶全便利店设有 11 个部门，既产品部、采购部、销售部、人事行政部、营运部、市场部、信息技术部、工程设备部、法务部、财务部和总经办。现有人员共计 64 人，其中营运部占比 58%，是公司重要的人力支持。公司的组织构架图如图 3-1 所示：



图 3-1 杭州顶全便利店组织架构图

（二）员工基本情况

杭州顶全便利店员工共计 34 人，其中 A 店 3 人，B 店 3 人，C 店 5 人，D 店 3 人，E 店 4 人，F 店 4 人，G 店 4 人，H 店 5 人，I 店 3 人，各店占比员工数量如下图 3-2 所示：



图 3-2 杭州顶全便利店各门店员工数量占比图

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/48621111231010154>