

摘要

随着安吉物流宁波分公司的飞速发展，人才市场的竞争越来越激烈。人力资源作为安吉物流运营的第一资本，安吉物流对于人才的培养、人才的应用能力及其留住人才的能力将决定着公司的核心竞争力。人力资源是企业长期稳定发展的动力源泉，决定着企业良好发展的关键因素。因此，安吉物流只有拥有足够的人才，才能得到良好的发展。从社会发展的角度上来看，企业之间人才的流动是必然的，市场的经济发展需要人才的流动。但是从安吉物流有限公司的角度上来看，公司内部必须要注意人才流失的问题，因为这有很大的可能会使员工的稳定及其实现公司的目标产生不利影响。所以，对于如何去减少公司的人才流失是安吉物流公司关注的焦点。

本文主要分为六部分。第一部分是绪论。详细的介绍了本文研究的背景、研究的目的及意义、国内外一些著名学者的研究情况以及本文的主要研究的内容和主要使用的一些方法。第二部分本文需要的一些人才流失理论及这些理论的来源。第三部分主要研究了人才流失的现状及其对公司的影响。通过对安吉物流概况和人才流失现状的研究，了解安吉物流公司人才流失的现状，并对安吉物流人才流失问题的数据进行分析。本文的第四部分是进行论文的实证研究。通过使用网络调查问卷的方法，研究影响安吉物流公司人才流失的主要因素是哪些。第五部分是针对第四部分中的影响因素提出了具体的对策建议。第六部分是对全文的总结。通过对安吉物流公司人才流失的研究，发现安吉物流公司在人力资源管理方面存在的一些问题，并提出了一些改进方法。

【关键词】人才流失；企业；对策与建议

第一章绪论

1.1 研究的背景

根据年底安吉物流的总结，安吉物流的人才流失率已达到较高水平，流失的人才大多流入外企或合资企业。其中，占比最大的是一线人员和中下层专业技术人员。他们在处理公司事务方面有一定的专业知识和经验，是安吉物流公司的骨干。一些技术工人和一些经验丰富的老员工流失之后会使安吉物流公司受到直接的经济损失，公司招到新员工之后新员工也要适应一段时间影响了公司经营的连续性和质量。如果不能做到有效的控制公司会逐渐走向衰落。

人才的流失，特别是优秀人才的流失，对安吉物流来说是无法估量的。安吉物流数据显示，主要体现在以下两个方面：1、公司招聘优秀人才比较困难 2、公司招到新员工之后新员工也要适应一段时间。所以说公司的主要人才不能流失，影响较大。

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究的目的

本论文着重讨论安吉物流人力资源人才流失产生的原因、对策分析。以此分析安吉物流人才流失比较严重的原因，为实现安吉物流公司良好的发展及其提高员工的工作积极性提出相应的对策，为安吉物流在今后的发展过程中避免再次发生此类人才流失情况提出有效的意见和建议，从而对安吉物流的人力资源管理有所帮助。本文从安吉物流人才流失现状及原因分析入手，探索出留住人才的相应对策。

1.2.2 研究的意义

根据《中国青年报》的问卷调查结果显示，企业的人才流失问题已经成为了我国中小企业发展的一大阻碍。所以，对安吉物流公司人才流失的现状和影响分析，并有针对性地提出对策对如今的安吉物流有着重要意义。经过对这些疑问的探讨，使安吉物流在留住人才，有效操控人才丢失方面构成一个可以实行的计划，以降低人才丢失率，优化安吉物流的人力资本构造，这便是这篇文章的终究意图。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国内研究综述

我国的人才流失问题自改革开放之后才开始重视起来，改革开放之后国内一些学者逐渐意识到人才对企业的重要性并开始研究中国企业的人才流失问题，针对问题提出了一些相应的观点及其理论。

张春红教授以一家制造业公司为调查研究的对象，主要通过调查和访谈的方式，深入探讨了造成员工流失的根本原因问卷调查在她的调查中，员工流动主要呈现出“二高一低”的趋势，即低年龄、低学历、高学历、高水平的一高。T公司员工流失的主要原因是：薪酬福利低于预期、公司管理方式不适应、认同度不高、公司的管理人员没有做好带头作用、员工对公司的企业文化不认同。

裴春秀将企业的人才流失的过程主要分成四个阶段：员工开始会出现抱怨吐槽、然后感觉到劳累不想在该公司工作、紧接着就会对公司很抗拒、最后没办法走或者其他原因就会对公司顺从。通过分析这四个过程然后做出针对各个过程措施，才能有效的防止和减少企业人才流失问题。

1.3.2 国外研究综述

西方国家对人才流失问题研究较早于我国，已经形成了比较成熟的理论。西方国家研究主要体现在理论模型上面，以下的比较有代表性的模型： a、马奇西蒙模型

马奇西蒙模式最具影响力的人才流失模式之一，第一次出现在由西蒙和马奇共同撰写的《企业》一书中。马奇和西蒙的模型也被称为“参与者决策”模型。其模型包括二个模型，一个是分析企业外流的合理性，另一个是分析企业外流的难度。两个最重要的决定因素是员工满意度和企业人才流动。马奇和西蒙模型对人才流失研究的主要贡献是在于将劳动力市场和行为变量引入到员工流失过程的研究中，为未来的人才流失研究奠定了坚实的理论基础。

b、价格模型

普赖斯是美国人才流失方面的专家。建立了员工流失影响因素和干预变量的一个模型。它提出的价格模型中定义了员工流失的主要原因是工资水平。工资越高员工流失率越低 c、莫布里中介链模型

在莫布里研究中指出人才流出企业的过程是这样的，员工对工作的不满之后 就会会产生离开公司的想法，然后衡量离开前后的差别，如果合适最终就会离开公司。



图 1-1 莫布里中介链模型

1.4 研究内容

本论文着重讨论安吉物流人力资源人才流失产生的原因、对策分析。以此分析安吉物流人才流失比较严重的原因，为实现安吉物流公司良好的发展及其提高员工的工作积极性提出相应的对策，为安吉物流在今后的发展过程中避免再次发生此类人才流失情况提出有效的意见和建议，从而对安吉物流的人力资源管理有所帮助。本文通过对安吉物流人才流失现状及原因分析入手，探讨留住人才的对策。

1.5 研究方法

- a、调查法：对安吉汽车零部件物流有限公司人才流失问题现状进行调查和 资料收集。
- b、归纳法和演绎法:归纳法就是在调查结果出来之后对调查结果进行概况； 演绎法则是从个别到一般原理、概念引出个别结论。
- c、文献研究方法：查阅相关资料，整理出相关理论。

第二章人才流失的相关理论基础

2.1 人才流失的相关概念

2.1.1 人才

在企业中我们所说的人才，是指具有一定的专业知识或专门技能，能够胜任 岗位能力要求，进行创造性劳动并对企业发展做出贡献的人，是人力资源中能力 和素质较高的员工。

2.1.2 人才流动

企业之间的人才流动是员工根据自身需求追求更好的工作产生的企业之间 人才的流动。中国人事制度改革的过程中，将集中计划分配改为计划分配与人才 相结合的分配制度信息技术不仅指专业人员的流动技术人员改变其从属关系，也 指不改变其从属关系的智力流动，如借款、兼职、讲座、技术研究、承包工程、 咨询服务等，等等有利于活跃就业体系，合理使用人才热情、才能流动是社会生 产力发展的客观要求。

2.1.3 人才流失

企业的人才流失分为两种，一种是指在企业中发挥比较重要的作用甚至是关 键作用的员工离开企业的一种行为；另外一种优秀员工得不到重用直接影响这 企业的发展。

2.2 理论依据

2.2.1 公平理论（亚当斯）

员工们不仅仅关心自己所领到的报酬，还喜欢和其他同级的员工来做对比， 来进行判断，对待自己是否公平。

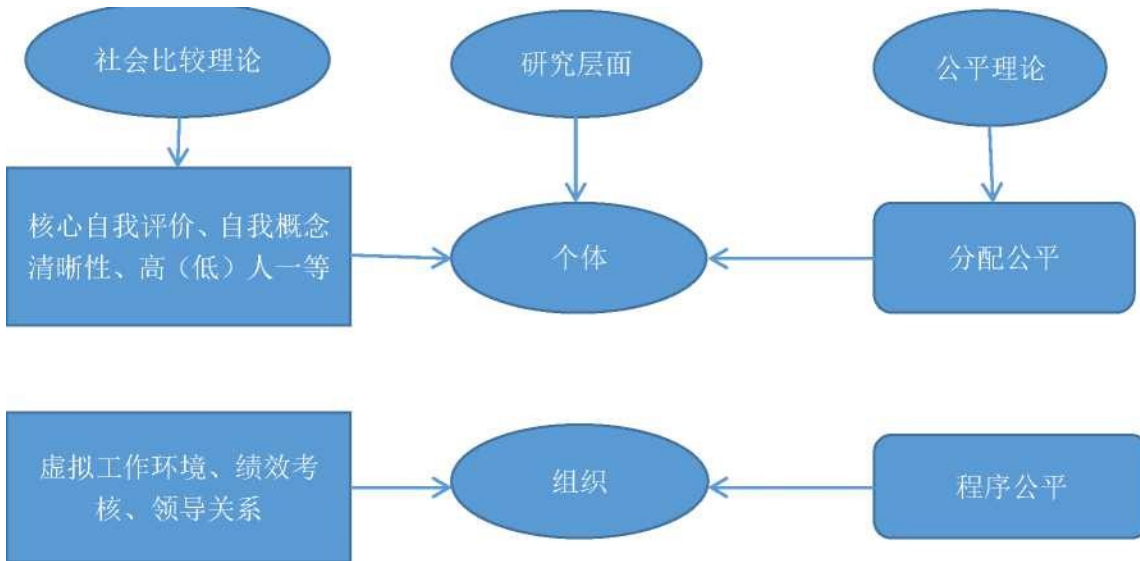


图 2-1

2.2.2 March & Simon 模型（马奇和西蒙模型）

将劳动力市场和个体行为融为一体来考察和研究员工流失。主要分为两个模型来研究，一个模型研究企业内部对劳动力市场人员的吸引力；另一个是外部市场中对企业员工的吸引力。

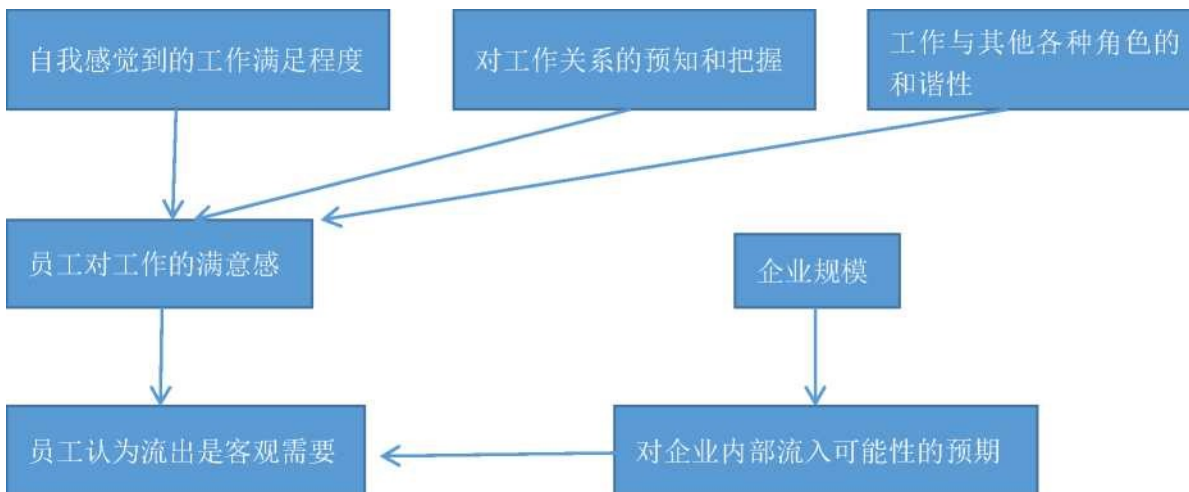
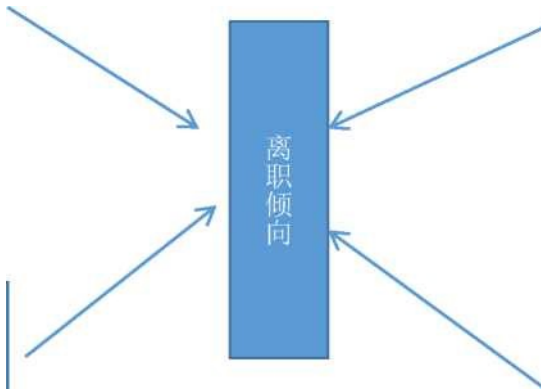


图 2-2

2.2.3 Price-Mueller 模型（普莱斯-穆勒模型）

普莱斯-穆勒模型主要分析了结构变量（工作自由，同事和睦，上司管理水平，薪资，职业成长机会，晋升机会，工作不单一，工作轻松，分配公平性等等）对员工离职的影响。



个体变量 个人价值观工作回报变量员工培训晋升机会

3

-2

图薪酬第三章安吉物流人才流失现状及问题分析

3.1 安吉物流宁波分公司发展概况

公司简介：上海安吉汽车零部件物流有限公司宁波分公司是上海安吉汽车零部件物流有限公司在宁波地区开办的第一家分公司，宁波分公司位于宁波杭州湾 新区上海大众汽车工业园内，主要的业务范围是上海大众宁波工厂入厂物流业务、 杭湾联合产业园物流配送业务、VMI 仓储、排序业务及江浙地区汽车零部件物流 配送服务。目前宁波分公司有员工 700 人左右。

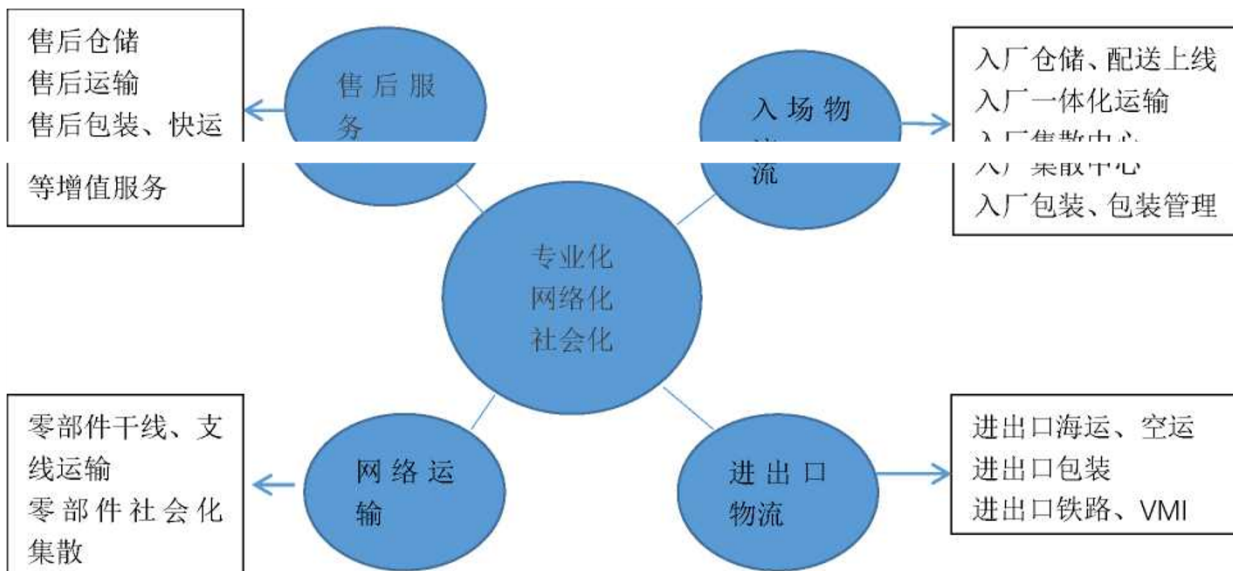


图 3-1

3.2 安吉物流人才流失现状

3.2.1 人才流失与引进比率

这几年来，随着安吉物流宁波分公司的不断发展壮大，人才的需求量也随之越来越大。公司一方面在不停地从人力资源市场招聘新的员工，一方面又面临着越来越多的公司的员工离职。人才流失问题一直困扰着安吉物流宁波分公司的发展。2018年到2020年这三年来，安吉物流宁波分公司的新进员工数量分别为：143

人、125人、117人，每年流失人数为119人、108人、103人。从这些数据可以看出，安吉物流宁波公司的人才流失率非常的高。这种不正常的员工离职意味着公司的核心竞争力需要提高。

安吉物流公司 2016-2020 年人才引进与流失对比表 3-1

| | 2016 年 | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 | 2020 年 |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 引进人才数 | 62 | 132 | 143 | 125 | 117 |
| 流失员工数 | 47 | 113 | 119 | 108 | 103 |
| 流失与引进所占比例% | 76% | 85% | 83% | 86% | 88% |

从上表可以看出，安吉物流宁波分公司从 2016 年到 2020 年的这五年时间内，

人才引进与流失的比率一直非常之高，整体成上升趋势。2017 年与之合作的大众汽车厂开设新厂后，引进人才数和员工流失数都大量增加。

3.2.2 安吉物流宁波分公司岗位人才流失数据分析

为了了解安吉物流宁波分公司岗位人才流失的特点，对公司各个岗位流失员工数进行了调查统计。详细分析该公司近五年以来人才流失的所有数据并进行结果统计分析，详细如下：安吉物流宁波分公司近五年人才流失人员岗位分布表 3-2

| 岗位 | 流失数 | 所占比例% |
|-----|-----|-------|
| 财务部 | 1 | 0.2% |
| 人事部 | 2 | 0.4% |
| 后勤部 | 1 | 0.2% |

| | | |
|---------|-----|-------|
| 一线工人拖车工 | 236 | 48.2% |
| 配料工 | 215 | 43.9% |
| 叉车工 | 30 | 6.1% |
| 其它 | 5 | 1.0% |

从上表可以看出安吉物流员工主要流失的是一线工人，高达 97%；其它岗位只有 3%左右，一线技术工人流失严重。

3.2.3 安吉物流宁波分公司人才流失学历数据分析

安吉物流宁波分公司五年人才流失学历数据分布表 3-3

| 学历 | 流失数 | 所占比例% |
|-------|-----|-------|
| 硕士及以上 | 2 | 0.4% |
| 大学本科 | 176 | 35.9% |
| 大学专科 | 280 | 57.1% |
| 专科以下 | 32 | 6.6% |

总计 490100%

从上表来看，近五年流失人员中，大学专科流失人数最多，占了 57%；大学 本科的也比较多，占了 35.9%；专科以下的员工招聘比较少所以流失的也比较少，公司硕士及以上学历员工最少，所以人才流失比重也为最低。根据上表我们可以发现大学本科和大学专科比率非常大分别占了 35.9%和 57.15%，所以说如何留住这两部分人才成为本公司一大重点问题。

3.2.4 安吉物流宁波分公司工作年限人才流失数据分析安吉物流宁波分公司五年流失人员工作年限分布表 3-4

| 工作年限 | 流失数 | 所占比例% |
|------|-----|-------|
| 1年以内 | 359 | 73.2% |
| 1—3年 | 120 | 24.5% |
| 3—5年 | 9 | 1.8% |

从此表来看，近五年来人员流失人数最多的是一年以内的，占比高达 73.2%，探其主要原因是安吉物流与招人中介有所合作，而中介与一部分高校有所合作，招聘学生到安吉物流进行实习，所以说一年内安吉物流员工流动非常大，还有一部分员工感觉工作强度过大而适应不了而离职。一至三年员工也比较大占了 24.5%。三年以上员工比较稳定，比较适应公司发展。

3.3 安吉物流宁波分公司人才流失的影响

3.3.1 安吉物流宁波分公司人才流失显性影响

安吉物流宁波分公司人才流失的明显影响主要体现在这两个方面：公司员工流失成本以及流失员工置换培训成本。

安吉物流因公司员工流失造成的职位空缺，需要寻找新的替代者。对于人才流失严重的安吉物流宁波分公司，寻找一个替代品的成本已成为一大开支。新入职人员的招聘成本主要包括网上招聘信息推广成本、新员工培训成本，招聘成本及寻找合适人选的管理成本。雇员严格选拔人才的机构，招聘流程相对严格，通过多轮面试从多个应聘者中选拔合适的替代人选，因此，寻找合适替代者的成本将为可观。新员工入职后需要进行培训，以确保尽快融入岗位，更好地完成工作职责，而新员工适应工作往往需要一段时间。

除了公司员工流失后的重置人员发展成本外，人才流失的成本主要还包括了流失的人才在职期间的培训费用、公司对他的投入成本损失费用、及其他管理费用。总之企业的人才流失越快，成本越高；员工相应职位越高，成本越高。。

3.3.2 安吉物流宁波分公司人才流失隐性影响 a、引起企业技术和经验的流失

安吉物流公司一线工人经过培训和很长时间的的工作，已经具有熟练的操作技术及丰富的工作经验，所以说员工的流失会引起企业技术和经验的流失。特别是技术骨干的流失对安吉物流来说更是毁灭性的打击。

b、影响在职员工的工作效率和工作态度

主要体现在公司人才流失之后，就会对其他公司的在职员工的工作态度和效率产生不利影响。人才的大量流失对在职员工造成了很大的心理冲击，对公司产生怀疑使得公司的在职员工情绪较为低沉，造成工作热情的下降，影响公司的发展。

c、可能造成人才流失的“羊群现象”

在人才流失中“羊群效应”指的是由于其中一个员工的离职导致的其他员工大量跟随的一种非理性的行为。在职员工看到身边同事不断离开就会怀疑公司是否出现问题，一个跟随一个离开，造成员工集体流失情况，对公司造成巨大影响。

第四章安吉物流宁波分公司人才流失的原因分析

4.1 调查问卷设计

造成安吉物流宁波分公司人才流失的影响因素有很多，其中包括社会环境方面的、企业内部原因及企业员工的自身问题，这些因素相互交叉在一起之后共同产生重大影响，导致员工离开。本次问卷调查主要是对安吉物流宁波分公司内部员工进行调查分析。

本次调查问卷一共由三个大的部分组成，其中每一部分又详细的列出各个小点，第一部分主要是对安吉物流公司一定的性别、年龄、学历、薪酬待遇、工作年限、工作职位的个人基本信息统计。具体来说，性别的指标分为了男性和女性；把年龄划分为18-28岁、29-39岁、40-50岁、51岁以上的这4个阶段；又把学历水平划分为专科以下、大学专科、大学本科、硕士及以上；职位分为一线员工、技术员工、中层管理人员、高层管理人员这4类；月收入分为3000元以下、3000-4000元、4001-5000元、5001-6000元、6000以上5类；被调查者工作时间划分成1年以下、1-3年、3-5年、5年以上。我们把这一部分采用单项选择题的方式，目的是统计企业员工个人的真实情况。第二部主要是由七个具体影响因素问题组成，目的是调查出这七个影响因素对企业人才流失的影响情况，这7个问题分别对薪酬、晋升机制、人才培养机制、上司的管理方法、人事管理、福利、公司对员工的重视程度7个要素进行调查，调查这七个因素是否是影响员工离职的原因。

第三部分对人才流失的原因进行调查，薪资低、晋升空间小、自身优势得不到发挥、工作量过大，经常加班、福利不好待遇差、对公司制度不满、对公司管理人员不满、个人原因这些因素是否是员工流失的原因；“羊群效应”（是由个人理性行为导致的一种集体的非理性行为，在职员工看到身边同事不断离开就会怀疑公司是否出现问题，一个跟随一个离开，造成员工集体流失情况，对公司造成巨大影响）是否存在于安吉物流宁波分公司。

4.2 问卷发放与回收

这次问卷问卷调查时通过在微信工作群发放问卷的方式，在员工群进行调查。我们在网络上设计出调查问卷之后，在安吉物流宁波分公司员工微信群里进行问卷的发放。员工根据自己

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/738060076111007003>