密级：

硕士学位论文

**中小家族企业人才流失实证分析及对策研究——以 S 企业为例**

硕士研究Th：范新院指导教师： 靳秉强学科专业：企业管理

授予学位单位：石家庄经济学院

**石家庄经济学院**

2014 年 6 月 3 日

密级：

石家庄经济学院硕士学位论文

**中小家族企业人才流失实证分析及对策研究**

**——以 S 企业为例**

论 文 作 者： 范新院 学 生 类 别： 全日制

一 级 学 科： 工商管理 学 科 专 业： 企业管理

指 导 教 师： 靳秉强 职 称： 教授

Secrecy Rate**：**

Dissertation Submitted to Shijiazhuang University of Economics for

The Master Degree of Bussiness Management

**Empirical Analysis and Countermeasures of the brain drain for the Small and medium sized family enterprises-taking S enterprises as the example**

by

Fan Xinyuan Supervisor: Prof. Jin Bingqiang

June, 2014

**原创性声明**

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师指导下，进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本学位论文不包含任何他人或集体已经发表的作品内容，也不包含本人为获得其他学位而使用过的材料。对本论文所涉及的研究工作做出贡献的其他个人或集体，均已在文中以明确方式标明。本学位论文原创性声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者签名： 日期：

**关于学位论文版权使用授权的说明**

本人完全了解石家庄经济学院关于收集、保存、使用学位论文的以下规定：学校有权采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供本学位论文全文或者部分内容的阅览服务；学校有权将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索、交流；学校有权向国家有关部门或者机构送交论文的复印件和电子版。

（保密的学位论文在解密后适用本授权说明）

学位论文作者签名： 日期：

导 师 签 名： 日期：

摘 要

经济全球化和国际经济的迅速发展促进了我国市场经济不断深入发展，特别是私营企业得到了迅猛发展，私营经济成为社会主义市场经济中最具活力的组成部分。据调查显示，全世界80%以上的企业是家族企业，世界五百强企业中家族企业占到30%以上。我国家族制企业的比例高达90%，在数量上处于绝对优势，而且不少家族制企业已经具备相当的规模。然而根据有关权威人士统计，美国企业的平均寿命是40年，

我国企业为5年，家族企业平均寿命更短，经营比较好的也大都“富不过三代”。为何家族企业生命周期这么短，一直是经济学家和企业主共同关心的问题。

中小家族企业在创业初期有其固有的优越性，在资金、管理成本、社会关系、企业凝聚力等方面优势明显，尤其是在企业成长期，集权式的领导风格更能适应外部环境，及时作出正确的决策；但人才流失问题成为了家族企业不得不面对的发展瓶颈，招人难，留人更难。过高的人才流失率是家族企业所普遍存在的现象。

本文首先分析了家族企业人才流失的背景和意义，在借鉴前人研究的相关人才流失的理论基础上对中小家族企业进行了实证研究。通过发放问卷，搜集了沧州临港化工园区中小家族企业S企业的相关资料，根据问卷所涉及的影响员工满意度的环境变量、个体变量和结构变量等要素以及座谈，运用定性分析的方法对调查结果进行汇总分析。

最后，结合分析结果，提出了中小家族企业预防人才流失可以着手优化的内部因素，包括选人时的注意事项，建立合理完善的薪酬福利制度，为员工提供良好的晋升机会和发展空间、加强职业的培训和制定切实可行的职业生涯规划，建立行之的效的激励机制，创造良好的工作环境；以及相对企业而言的一些外部因素：充分了解员工的个性特点安排适当岗位、善待离职人员等一系列措施，希望以此来改善中小家族企业的人才流失现象。

关键字：中小家族企业；人才流动；人才流失

**Abstract**

The rapid development of economic globalization and international economic promoted the deepening of China's market economy development, especially in the private sector, has been the rapid development of the socialist market economy, the private economy has become the most dynamic component. According to the survey, more than 80% companies around the world are family enterprises, more than 30% of the world's Fortune 500 companies are also family businesses. Proportion of family enterprise up to 90% in the absolute superiority in numbers, and many family enterprise already has a considerable scale. However, according to the relevant authorities, the average life of U. S. companies is 40 years,, Chinese is 5 year. And the average life of family enterprise is more shorter than others. Althouth some of them are operatted mostly good, they always goes the way" rich, but three generations." Why such a short life cycle of the family enterprises has been a problem which economists and business owners are common concern.

Small and medium sized family enterprises has its inherent advantages in capital, management costs, social relations, cohesion and other obvious advantages in the early days, especially in the corporate growth. Centralized leadership style can adapt to the external environment in a timely manner to make the right decision-making; but the problem of brain drain has become a bottleneck in the development of family enterprises which they have to face to. The difficulty in recruiting and keeping people become harder and harder. The high rate of brain drain is a common phenomenon in the family enterprises. This paper analyzes the background and significance of the brain drain of the family enterprises, drawing on the theoretical basis of previous studies related to brain drain to make empirical research on the Small and medium sized family enterprises. Through questionnaires, collected Cangzhou Chemical Industry Park S small family enterprise's information, based on the impact of employee satisfaction survey involved an environment variable, variables and structural variables such as individual elements as well as seminars,

Using qualitative analysis method for investigation summarize the results of the analysis.

Finally, according to the analysis results, the Small and medium sized family

Enterprises can proceed to optimize the prevention of brain drain internal factors, including considerations when recruiting, to establish a sound and reasonable remuneration system, to provide good opportunities for promotion and development space for employees, to strengthen vocational training and career development of practical planning, the establishment of the line of effective incentive mechanism to create a good working environment; as well as some external factors relative enterprises: the personality characteristics of employees fully understand the arrangement of appropriate jobs, leaving personnel treat a series of measures, hoping to improve the brain drain phenomenon of Small and medium sized family enterprises.

Key Words: Small a: smallandmediumsizedfamilyenterprises; theflowoftalent; Brain drain

目 录

[摘 要](#_Toc686131974) 3

**[Abstract](#_Toc686131975)** 4

[第一章 绪论](#_Toc686131976) 5

[1.1 研究背景与意义](#_Toc686131977) 5

**[1.1.1](#_Toc686131978)** [本文的研究背景](#_Toc686131978) 5

**[1.1.2](#_Toc686131979)** [本文的研究意义](#_Toc686131979) 5

[1.2 研究内容和方法](#_Toc686131980) 6

**[1.2.1](#_Toc686131981)** [本文的研究内容](#_Toc686131981) 6

**[1.2.2](#_Toc686131982)** [本文的研究方法](#_Toc686131982) 6

[第二章 文献综述](#_Toc686131983) 6

[2.1 与家族企业及人才流失相关的观点的评述](#_Toc686131984) 6

**[2.1.1](#_Toc686131985)** [关于家族企业的观点](#_Toc686131985) 6

**[2.1.2](#_Toc686131986)** [关于人才流失的观点](#_Toc686131986) 7

[2.2 研究中小家族企业人才流失的相关理论依据](#_Toc686131987) 7

**[2.2.1](#_Toc686131988)** [人才流动的相关理论](#_Toc686131988) 7

**[2.2.2](#_Toc686131989)** [人才流失的相关理论](#_Toc686131989) 8

[2.3 研究过程中分析问题时所需的相关因素](#_Toc686131990) 10

**[2.3.1](#_Toc686131991)** [企业管理制度](#_Toc686131991) 10

**[2.3.2](#_Toc686131992)** [领导管理作风](#_Toc686131992) 10

**[2.3.3](#_Toc686131993)** [薪酬福利](#_Toc686131993) 10

**[2.3.4](#_Toc686131994)** [企业环境条件](#_Toc686131994) 10

**[2.3.5](#_Toc686131995)** [人力资源规划](#_Toc686131995) 10

**[2.3.6](#_Toc686131996)** [激励机制](#_Toc686131996) 11

[第三章 沧州临港化工园区S企业人才流失的实证研究](#_Toc686131997) 11

[3.1 沧州临港S企业人才流失的现状](#_Toc686131998) 11

**[3.1.1](#_Toc686131999)** [沧州临港](#_Toc686131999)**[S](#_Toc686131999)**[企业概况](#_Toc686131999) 11

**[3.1.2](#_Toc686132000)** [样本的确定](#_Toc686132000) 11

**[3.1.3](#_Toc686132001)** [问卷的设计](#_Toc686132001) 11

**[3.1.4](#_Toc686132002)** [问卷的回收](#_Toc686132002) 11

[3.2 问卷统计与分析](#_Toc686132003) 11

**[3.2.1](#_Toc686132004)** [员工满意度分析](#_Toc686132004) 11

**[3.2.2](#_Toc686132005)** [企业员工离职意愿的描述性统计](#_Toc686132005) 16

**[3.2.3](#_Toc686132006)** [激励因素对人才的流动性统计](#_Toc686132006) 19

**[3.2.4](#_Toc686132007)** [与员工的座谈情况分析](#_Toc686132007) 20

[3.4 S企业人才流失模型的构建](#_Toc686132008) 21

[3.5 中小家族企业人才流失的原因](#_Toc686132009) 21

**[3.5.1](#_Toc686132010)** [中小家族企业人才流失的内部原因](#_Toc686132010) 21

**[3.5.2](#_Toc686132011)** [中小家族企业人才流失的外部原因](#_Toc686132011) 22

[第四章 中小家族企业人才流失的应对策略](#_Toc686132012) 22

[4.1 完善企业内部人力资源管理的各个环节](#_Toc686132013) 22

**[4.1.1](#_Toc686132014)** [设置专门的人力资源部门，并将其作用充分发挥](#_Toc686132014) 22

**[4.1.2](#_Toc686132015)** [制定科学合理的选拔企业所需人才的机制](#_Toc686132015) 22

**[4.1.3](#_Toc686132016)** [改进薪酬福利体系，完善绩效考核制度](#_Toc686132016) 23

**[4.1.4](#_Toc686132017)** [为员工提供良好的晋升机会，协助人才制定职业生涯规划](#_Toc686132017) 23

**[4.1.5](#_Toc686132018)** [将培训提升到战略高度，建立合理的培训机制](#_Toc686132018) 23

**[4.1.6](#_Toc686132019)** [不断的改进激励方式，完善激励机制](#_Toc686132019) 23

**[4.1.7](#_Toc686132020)** [努力为员工营造一个良好的工作环境](#_Toc686132020) 23

**[4.1.8](#_Toc686132021)** [企业要努力提供一个良好的沟通环境](#_Toc686132021) 24

[4.2 着力应对造成企业人才流失的外部不利因素](#_Toc686132022) 24

**[4.2.1](#_Toc686132023)** [充分了解每个员工的自身特点](#_Toc686132023) 24

**[4.2.2](#_Toc686132024)** [及时发现员工流失意图，善待离职的员工](#_Toc686132024) 24

[第五章 结论与展望](#_Toc686132025) 24

[5.1 本文的主要结论](#_Toc686132026) 24

[5.2 本文的不足及展望](#_Toc686132027) 24

[参考文献:](#_Toc686132028) 25

[附录：](#_Toc686132029) 26

[作者简介：](#_Toc686132030) 28

[攻读硕士学位期间发表的论文和科研成果：](#_Toc686132031) 28

石家庄经济学院硕士学位论文

# 第一章 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### **1.1.1** 本文的研究背景

纵观世界经济的发展以及人类经济的发展史，不管是目前经济高度发达的西方资本主义国家，还是发展步伐比这些西方国家晚的亚洲国家以及经济相对比较落后的非洲等国家，其最古老的经济组织无一例外都是家族经济形式。而当今的大多数现代企业也是在家族企业的萌芽里生长起来的。在我国，家族企业的迅速发展是在改革开放以后。根据中科院社会学研究所和全国工商联研究室的调查数据可知，在我国的企业中有80%是民营企业，而民营企业的90%以上是家族企业。民营企业的发展，对构建我国市场经济体制的基本框架，促进市场的发育和完善，加快经济结构的调整，推动政府职能的转换，为我国经济和社会发展、为政治、经济体制的改革做出了积极的贡献。

我国是一个有着几千年封建社会文明古国，家文化传统悠久而深厚，以血缘远近亲疏来确定身份的尊卑观念根深蒂固。我国的家族企业就深深地扎根于这种传统文化之上。企业创立初期的职工一般都是有血缘关系的家庭成员，只有少数的“外人”。而家族企业在用人方面比较随意，往往只有家族成员才会被重用，外人却遭到排斥。然而，随着知识经济的到来和家族企业规模的壮大，需要吸纳更多的外族员工，对企业管理的要求不断提高，人力资源作为企业的第一资源的重要性越加明显。西方学者德鲁克就提到过“人是企业唯一真正的资源”的观点。然而人才流失是目前困扰家族企业的一个最为普遍的问题，其中一个重要的原因就是家族企业一直困在“首先考虑该怎么安置家族成员，而不考虑其安置是不是合理，是不是有利于企业的发展”这样的情形之下。另外，一些与人力资源管理有关的因素的变化也对人力资源管理的效率的着直接的影响。这些因素诸如企业文化、治理结构等。家族企业在选人、用人、育人、留人方面的所做的努力对企业的发展起着至关重要的作用。

当今，各个领域都对家族企业的人才流失问题都非常的关注，这也使得对家族企业人才流失的研究成为了社会重要的课题之一，尤其是中小型的家族企业在有关人力资源管理方面的工作更是亟待改进。

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

### **1.1.2** 本文的研究意义

通过实证分析的方法，找出对中小家族企业人才流失有重要影响的因素，能够使企业的管理者未雨绸缪，通过对这些影响因素的监控和改进来做好企业对人才流失问题的预警机制和应对策略，以期使企业可以拥有比较稳定且长久的人才队伍，帮助企业节省人力成本，改善中小家族企业原有的用人观念，使企业能获得更加长远的发展。

同时，对于中小家族企业人才流失问题的研究可以在一定程度上提高这个企业的市场竞争力。对于一个企业，尤其是中小家族企业来说，频繁的人才流失给企业带来的缺失是难以估量的。这些缺失不仅包括对流失的人才所投入的培养成本的流失，还包括空缺岗位新的人才的引进所付出的成本。这不仅会大大降低企业的利润，还有可能会把企业带入万劫不复的深渊。

再者，放眼宏观的大环境，中小家族企业的发展对国民经济的运行也有很大的影响。为数众多的中小家族企业如若能够良好且长远的发展，会给全社会提供非常多的就业机会，给政府创收，既有利于社会的和谐与稳定，也人利于经济的健康发展。

因而，笔者认为，通过实证分析的方法来研究影响人才流失的因素，同时有针对性的构建适合中小家族企业发展的用人机制以促进企业的优质可持续发展具有非常重要的实践意义。

## 1.2 研究内容和方法

### **1.2.1** 本文的研究内容

从企业的管理者的视角来看，企业员工的离职可以分成主动离职和被动离职两种情况，其中员工的被动离职指的是由企业的雇佣者决定要中止雇佣关系，而所谓的主动离职说的则是指被雇佣者自愿离开企业从而中止雇佣关系。一般说来，主动离职的企业员工大都是这些企业不想变动的核心人才，他们的离职会在一定程度上给企业带来损失和负面影响。即便如此，企业却很难预见且预防这些核心员工的流失，同时也很难找到有效的措施来掌控这种现象。

本文以中小家族企业中主动离职的人才为主要的研究对象，来研究他们主动离职的行为所带来的企业人才流失问题。以国内外有关人才流动的理论及人才流失模型为理论基础，结合我国中小家族企业自身的内涵和特点，以沧州临港化工园区的S企业为例，对该企业人才流失的现状进行考察分析，得出S企业人才流失的主要原因，从而提出一系列措施并试图构建适合中小家族企业应对人才流失问题的有效措施。

### **1.2.2** 本文的研究方法

石家庄经济学院硕士学位论文

本文的研究方法主要如下：

（1）文献资料法

在论文的写作过程中，利用中国期刊网、大量书籍、杂志、网络，查阅国内外有关中小家族企业人才流失方面的文献材料，在此基础上，对相关概念进行界定，以归纳理论研究方法为主，将目前的人才流失问题进行归纳和总结。

（2）问卷调查法

在参考和借鉴国内外有关研究成果的基础上，针对S企业编制出具有较高信度和效度的调查问卷，对S企业人员结构进行调查。通过问卷调查后进行系统汇总分析，找出S企业人才流失的主要影响因素。

（3）实证分析法

本文选取的实证分析对象是沧州临港化工园区S企业，之所以选择这个企业是因为它既符合一般中小家族企业的特点，同时又有一些外部环境方面的独特性，可以做为一个具有代表性的典型中小家族企业。通过对沧州临港S企业进行的问卷调查的信息的整理和汇总，在找出该企业人才流失的主要影响因素后，通过对这些因素的分析

而有针对性的提出相应的解决策略。

人才流失的现状

、原因和影响

理论基础

联系相关因素

实证分析人才流失的

各影响因素

问卷设计

问卷回收

通过家族企业概念、人才流失理论确定本文研究的主题

通过对问卷设计、发放

通过对典型中小家族企业的调查，确定实证研究对象内容

依据调查数据对引起人才流失的相关因素进行分析，找出关键影响因素

提出合理且实用的应对中小家族企业人才流失的对策

本文研究的技术路线图如图1.1所示：

图**1.1** 技术路线图

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

# 第二章 文献综述

## 2.1 与家族企业及人才流失相关的观点的评述

### **2.1.1** 关于家族企业的观点

虽然目前国内外对于家族企业的概念的界定有很多，但是还没有一个完全统一的定义。不过，由所有权和经营权作为着眼点来界定却被多数学者所接受，且学者们通常认为所有权和经营权完全被家族成员所拥有的这种封闭式的组织形式也并非是家族企业唯一的存在方式。

（一）国外学者的观点

（1）钱德勒（1987）[1]最早给家族企业做出了较为完整的界定。他的论述表现为：

“一方面，不管是传统的个人企业，还是那些合伙企业，只要是少数的几个人或家庭占有着企业的资本的这种两权合一形式的企业就可以归属为家族企业；另一方面，在那些两权分离的企业里，如果企业的创始人或者合伙人的家族和企业的经理人之间保有亲密的私人关系，能够较为长久地掌握着大部分的股权和高层管理的主要决策权，并且他们还掌握着企业的财务和资源等关键性的因素的决策权，这样的企业也属于家族企业。”

（2）盖尔西克（1998）[2]等人认为：“用家庭来命名亦或是有多位家族亲属在企业的中上层机构里，都不能作为企业是家族企业的判定依据；要想做出明确的判断，就要看企业所有权是否被某个家族所拥有，如果创办企业的家庭成员掌握了企业所有权，那么这一企业就归属为家族企业，也就是说判定家族企业和非家族企业的唯一分水岭就是企业所有权。”

（二）国内学者的观点

我国的著名学者也提出了如下具有代表性的对于家族企业的界定的观点：

（1）潘必胜（1998）[3]认为：“家族或几个紧密联系的家族拥有企业的全部或者部分的所有权，且直接或者间接控制企业经营权的时候，企业就可以归属为家族企业；可以根据家庭关系渗透进家族企业的程度和关系把家族企业的各种形态进行一个比较全面地总结，可以分为以下三个类型：①由一个家族完全控制着企业的所有权和企业经营权；②一个家族控制着企业的主要经营权而不是完全的所有权；③家族虽然不控

石家庄经济学院硕士学位论文

制企业的经营权但是掌控着企业部分的所有权。“

（2）台湾著名学者叶银华（2006）[4]提出用临界持股比率来界定家族企业：“通常一个企业满足了以下三个条件就可以被界定为家族企业：①家族的持股比率超过了临界持股比率；②出任董事长或总经理职务的是家族成员或者直系二代亲属；③家族的成员或直系三代亲属担任企业董事席位的数量大于全部董事席位的一半。”

（3）郑振宇等人（2011）[5]提出观点：“家族企业的主要特征是企业的绝大多数的剩余收益权与控制权被单个的企业主控制着同时承担企业的经营风险。”

本文在综合国内外学者观点的基础上对家族企业进行了如下定义：一个家族的成员或是少数几个联系紧密的家族拥有着企业全部或者大部分的所有权，对企业的主要经营活动可以进行一定程度的控制，最有显著的是拥有企业所有权的核心领导者的后代子女等可以通过合法的形式对其所拥有的所有权进行继承，这样的企业可以被认为是家族企业。结合本文所要研究的对象为中小家族企业这一点，我们将家族企业中的人员规模、资产规模和经营规模都相对较小的那部分组织定义为中小家族企业。

### **2.1.2** 关于人才流失的观点

（一）国外学者的观点

关于人才流失问题，国内外学者也有许多研究成果，各个学者也各有其不同有视角和侧重点。

（1）美国管理学家斯坦尼尔（Steiner）[6]和贝雷尔森（Berelson）[7]认为：“人类活动的一种内心状态，如内心要追求的条件、希望、愿望、动力等都构成了人的激励；企业的激励机制可以分为约束激励、工作丰富化激励和授权激励。”赫茨伯格[8]认为：

“想增加企业员工的工作热情，减少工作的单调性，使工作本身成为激励因素的愿景可以通过更重视员工的工作和生活、对员工更负责以及为员工提供更多的发展和晋升机会来实现。”美国学者洛克[9]认为：“对员工可以通过目标激励，即为员工设置目标来引导工作，目标激励有明确度和难度两个因素决定，员工为了实现目标就会努力工作，以此来达到提高员工的积极性的目的。”以上学者主要是给激励这一个可能造成人才流失现象发生的前提做出了解析，还并直接提到人才流失这一概念。

（2）马奇[10]和西蒙[11]的著作《企业论》最早提出了人才流失的马奇——西蒙模型，该模型认为：“并不是所有的人才流失都是由于企业自身人才管理的不善所造成的，基于人才自身成长的需要和将来发展的理念，人才也会在对目前企业工作感到满意和有足够的晋升机会和发展空间的情形下主动离开企业。”[9]因此，流失意图被大量的关于人才流失的研究认为是流失行为的直接前因变量。

（3）学者普莱斯（1977）[12]在关于人才流失的研究方面有其独到的见解。他认为，每当员工对他当前的工作感到不满意时，他就会在所有可能的组织中搜寻对于他

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

而言更好的机会，一旦这个机会被他找到时，他就会果断的选择辞职；如果此时没有找到令他更这满意的机遇，他也会在内心产生离职的念头。另外他的研究还阐述了员工流失的主要决定因素是企业的薪酬福利水平、员工间的基础交流和正规交流、员工的企业的融合性以及企业的集权化程度。除企业的集权化程度与员工流失情况呈负相关外，其他几个因素都与员工流失情况呈正相关关系。

（4）莫布雷[13]在马奇和西蒙模型研究的基础上，提出了自己所构建的员工流出选择的理论模型——莫布雷中介链模型。为了能够尽可能全面的分析到影响员工流出的多重变量，他在这一模型中加入了一些较可能的中间变量。他认为工作相关因素、经济机会因素和个人因素是人才流失的三个影响因素。他提出以上三个方面分别从组织、劳动力市场规律和个人背景三个方面对人才流失现象产生影响。

（5）Verson(1999)[14]提出人才流失影响因素可以分成四个变量：个体变量、与工作相关的变量、外部环境变量和员工定向变量。其中，个体变量又包括员工性别、工作性质（全职或兼职）、员工的工作动机和家族关系等；而与工作相关的变量又可以细化为来自企业主管的支持、所从事工作的危险性、所担任的角色模糊和冲突和分配公平程度等；外部环境变量主要是指员工所能接触到的外部工作机会；员工定向变量则主要涉及员工的工作满意度、组织给予员工的承诺和员工自身的离职意向几个方面。

（6）Lambert[15]，Hogan[16]和Barton[17]（2001）认为可以把影响人才流失的因素归为人口统计学变量，包括涉及角色冲突、财政奖赏、任务多样性、合作者关系和参与这几个方面的工作环境因素；员工在企业的工作满意度；企业外部可供选择的工作机会。

（二）国内学者的观点

（1）李淑红（2001）[18]《论西部地区人才流失与解决对策》中分析了西部地区人才流失的原因：经济因素、思想观念落后是造成人才流失的关键因素；她提出了解决对策应做好以下几点：转变旧观念，树立新思想；创制优惠政策、加大优秀人才吸引力度；注重事业留人；重视教育开发与培训在人力资源方面的地位。

（2）张建琦（2004）[19]等对家族经营企业职业经理人的流失倾向进行了实证研究，他认为企业的工资福利水平、员工自身的发展空间和企业的发展前景、收入的分配与职位晋升的公平性、员工所就职的职业发展机会、企业主对现有职业经理人的信任程度是影响家族中职业经理人流失的几个重要因素。

（3）张勉（2004）[20]研究了人口变量和工作满意度对人才流失的影响，并且考虑到了性别、婚姻状况和教育水平这些个人因素对员工的工作满意度的影响和对人才流失的调节作用，得出以下结论：人口变量和工作满意度这两个因素可以对人才流失现象产生显著影响，同时性别因素在员工的工作满意度和流失意图方面能够发挥调节作用。

石家庄经济学院硕士学位论文

（4）陈虎[21]，江景丽[22]（2004）和王凌洪[23]（2005）认为传统的家族式的管理理念形成的人治思想、企业所设计的工作职责不合理造成的员工负担过重、处罚严重、工作压力大；薪酬管理随意性较大；内部沟通不足等是家族企业人才流失较为普遍的原因。

（5）陈舒楠（2010）[24]侧重研究人才流失在人力资源管理方面的原因，认为企业管理杂乱无章、员工的职业生涯发展道路不畅以及企业设计的薪酬体系内部有失公平等是主要的影响因素。

（6）旷开源（2011）[25]认为，家族企业人才流失率高的原因主要有两个方面：首先是任人唯亲的用人模式导致的崇尚人治的管理方式、工作任务分配的不合理导致繁重的负担使人难以承受；其次对员工的惩罚过于严重，企业主缺乏诚信品质，薪酬的制定有很大的随意性，用人制度不规范，和员工也缺乏有效地沟通。

从以上国内外学者的观点可以看出，国外学者在研究人才流失这个问题的时候，考虑的因素比较全面，角度较独特，更具理论性；而国内学者的观点则更侧重企业中的具体因素，更具有实践性。在借鉴两者优点的基础上，本文对人才流失的相关信息做了如下界定：所谓的人才流失主要是指能够对一个企业的经营发展起到重要作用甚至是关键性作用的人离开企业，而这种离开是用人单位所不愿意看到的情形。人才的离职可以分为主动离职和被动离职两个方面，其中的被动离职一般不会给企业带来损失，通常还是企业的意愿所至，因而这种情形不作为本文的研究对象。本文主要以中小企业中人才的主动离职为研究对象，试图查找可能引起这种行为的主要影响因素，来寻求解决办法。

## 2.2 研究中小家族企业人才流失的相关理论依据

### **2.2.1** 人才流动的相关理论

#### 2.2.1.1 卡兹的组织寿命学说

美国学者卡兹[26]（Katz）经过对科研组织的寿命所做的大量研究，由大量的调查总结出了一条组织寿命曲线，即卡兹曲线，如图2.1所示：

组织内的信息交流水平

**0** 1 **2** **3** 4 **5**（年）

组织成立年限

组织的最佳年龄区

图**2.1** 卡兹曲线

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

卡兹的组织寿命学说以组织活力为出发点，谁了人才流动存在其必要性。通过卡兹曲线可以得知，组织和人一样有成长期、成熟期和衰退期。他指出人员的流动不应该过快，流动间隔在大于2年的情况下才能适应组织环境的发展或是完成一个项目。

通常来说，一个人合理的流动次数约为7-8次，过多的话就会降低效益。

#### 2.2.1.2 库克曲线

美国学者库克（Kuck）[27]从怎样可以更充分地发挥一个人的创造力的视角出发进行研究，提出了论证了人才流动的必要性的库克曲线，如图2.2所示：

**B C**

**A**

**D**

**E**

创造力发挥程度

**0** **1.5**年**1**年**1.5**年

**3**年**4**年

时间

（年）

图**2.2** 库克曲线

库克曲线主要是针对研究生参加工作后的创造力发挥情况所做的统计从而绘出的曲线，它指出人的创造力发挥较好的时期是4年，这在一定程度上说明人的一生是在实践中不断的激发和提升自己的创造力的，通常是走完了一个S曲线，接着会再走下一个S曲线。

#### 2.2.1.3 中松义郎的目标一致理论

日本学者中松义郎[28]的“目标一致理论”是在他的《人际关系方程式》一书中提出的，如图2.3所示：

个人方向

Fmax

θ

**F**

组织方向

个人潜在能力的发挥同个人

方向与群体方向夹角的关系

图**2.3** 目标一致理论

石家庄经济学院硕士学位论文

通过上图所表现的个人方向、组织方向和个人潜在能力的发挥同个人方向与群体

方向来夹角的关系这三个因素之间的关系为，即，当个人的目标和组织的目标存在某种程度的不一致时，个人的潜在能力就会受到抵制，随之而来可能就会发生人员流动现象。

#### 2.2.1.4 勒温的场论

美国著名心理学家勒温[29]（K. Lewin）提出了场论，主要是说明单个人与环境的关系，可以通过公式B=（p, e）来说明，其中B指个人的绩效，p指个人的能力和条件，e所处的环境。该理论指出：个人的绩效和个人能力、自身条件和所处的环境之间存在某种函数关系，这种关系类似于物理学中的场强，也就是说一个人所能创造的绩效，除和自身能力和素质相关外还和其所处的环境有着十分密切的关系，这个环境就是他的“场”。该函数说明了个人因素和环境因素会影响个人的绩效水平，通常也会形成人才流动。

以上四个理论分别是以人才成长和创造力激发为出发点进行研究来论证了人才流动的必要性和必然性。产业结构的发展变化对人力资源能否合理配置提出了要求，而人才流动是社会化大生产的必然产物，通过合理的人才流动可以起到优化资源配置的作用。

### **2.2.2** 人才流失的相关理论

现代管理学家法约尔[30]在《一般工业管理》一书最早从微观的着眼点来探究企业的人才流失的问题，他在书中提出的14条管理原则中的第12条所说的任用期稳定就体现了这一点。西方学者提出了马奇和西蒙模型、普莱斯模型、莫布雷中介链模型和扩展的莫布雷模型等来分析企业的人才流失情况。

#### 2.2.2.1 马奇和西蒙模型

马奇[31]和西蒙[32]通过大量的研究，将感到的从企业流出的合理性模型和感到从企业流出的容易性模型这两个模型一起组成了“参与者决定”模型，也就是通常所说的马奇和西蒙模型这个模型，其关键的决定因素如图2.4和图2.5所示：

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

对工作关系的预知和把握

工作与其他角

色的和谐

个人视野

雇主可以看到的

企业数量

自我感觉到的

工作满足度

雇主有探索的倾向与嗜好

流出的合理

对企业流动可能

性的预测

雇员感到的流出企业

的容易程度

图**2.4** 决定雇员感到流出的合理性模型图**2.5** 决定雇员感到流出企业的容易程度模型

企业商业活动的

层次

个人认知的外界可供选择的企业数量

参与者的个人

性格

员工的工作满足度

企业的规模

#### 2.2.2.2 普莱斯模型

美国学者普莱斯[33]进一步把企业变量和个体变量二者结合起来探讨人才流出问题，提出了关于员工流出的决定因素和干扰变量的模型，即普莱斯模型。该模型指出，员工在工作时所感到的满足程度和其所获得的更换工作的机会是人才流失行为和其决定因素之间的中介变量，如图2.6所示：

工资 **+**

融合性 **+**

正规交流 **+**

基础交流 **+**

集权化 **-**

**+**

**-**

流出

选择机会

感到满意

图**2.6** 普莱斯关于雇员流出决定的因素及中介变量模型

#### 2.2.2.3 莫布雷中介链模型

莫布雷[34]在马奇和西蒙模型研究的基础上作了过一步的提升，对发生在员工的工作满足和实际流出之间的行为和认知过程进行了更加深入的研究，从而建立起了自己的关于雇员流出选择的理论模型如图2.7所示：

石家庄经济学院硕士学位论文

对现有职位的评估

对职位的体验

其他形式的退出，如缺勤、怠工等

考虑辞职

估计辞职的预期收益和总成本

产生寻找其他职位的意图

其他非工作因素

寻找新职位

对已经找到的职位的评估

如果有多个职位可供选择机会，会刺激评估，如果仅有一个新职位可供选择，会导致退出劳动力市场

辞职或留下来的意图

辞职或留下

采取行动

图**2.7** 莫布雷中介链模型

比较新找到的职位和新职位

#### 2.2.2.4 扩展的莫布雷模型

扩展的莫布雷模型[35]想要更加全面地找出能够影响雇员流出的各类因素，因而将前面所提出的模型的主要内容进行了结合。该模型将可能影响雇员流出的多重变量

（如企业的、环境的及个体的）结合起来，采用图表法的形式，建立起了较为全面和完整的理论模型。该模型的设计者们指出，主要由四个基本因素决定了雇员打算辞职并且从企业真正流出。这一模型的意义在于将雇员流出行为过程通过图形起先较为全面和直观地描述，如图2.8所示：

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

对现有工作的态度

工作满意度

吸引力：对现有 吸引力：对改变

工作净收益的预 工作净收益的预期 期

个体

对现有工作的预期

对改变工作的预期

对劳动力市场的态度

个人价值观

非工作价值观

是立刻还是延迟改变

工作

|  |  |
| --- | --- |
| 企业 | |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 经济及劳动力市场 | |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| 寻找新工作的意图 | |
|  |  |

流出行为

图**2.8** 扩展的莫布雷中介链模型

总结以上关于员工流失因素的模型，每个理论模型中都用多个变量来解释和说明员工流失这一现象，这些变量因素对于研究员工流失有十分重要的意义。具体到我国的企业，特别是中小家族企业中影响人才流失因素的构成及强度等，十分有必要进行认真的研究。

## 2.3 研究过程中分析问题时所需的相关因素

通过对上述国内外学者的观点的整理和归纳，可以得出在研究中小家族企业人才流失的过程中我们需要考虑到以下因素：

### **2.3.1** 企业管理制度

企业管理制度是指在生产管理和实践活动中所指定的各种义务并且能够保障企业实现一定权利的各项规定或条例。这些义务和条例通常是带有强制性的，目的是实现企业的最大利益和效益。主要由企业的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等一切规章制度组成。作为实现企业目标的强有力措施和手段的企业管理制度同时也是作为员工行为规范的模式。只有企业管理制度制定的合理，员工活动才可能合理进行，

石家庄经济学院硕士学位论文

也就是说，它也是维护员工共同利益的强制手段。所以，企业的各项管理制度是企业能够进行正常经营管理的有力保证，是必需的。[36]

企业管理制度大致由规章制度和责任组成。规章制度以工作内容、范围、工作程序和方式为侧重点而责任制度则是以规范责任、职权和利益界限及其关系为侧重点。想要保证企业的正常运转，维护职工的合法利益，使员工更好的为企业服务，就需要建立起一套科学合理的企业管理制度。

### **2.3.2** 领导管理作风

影响力是领导力的核心，内有能影响他人，才能领导他人。评价一个管理者的本领如何，并不注重他能亲自做多少事，而注重他能发动和鼓舞其他做多少事。如果企业愿意在领导者的培养上进行投资，采取有效的方式促使其智商和情商得以提高，那么我国的一大部分中小企业就可以生存下来且有进一步的发展。通过对资料的研究表明，情商会在一个领导者的管理风格方面发挥很大的作用，并且还会进一步影响到组织的氛围甚至会成为企业利润的一项影响因素。有资料显示，企业领导者的管理风格会对组织氛围的70%产生影响，而组织的氛围又转而影响组织绩效的30%，从而可以认为一个企业最后利润会由领导者的管理风格对其产生20%的影响[37]。换言之，我们可以认为即使是不增加任何的固定资产投入，也可以通过对管理者情商的投入，使之提高，就可以让企业提高差不多两成的利润。

### **2.3.3** 薪酬福利

薪酬福利是企业的每个员工都非常关心的问题，是提高人才对工作满意度的一个最为直接、最为重要的一个因素。它主要是企业选择在节假日或公司取得重大发展的时候，作为给员工的报酬以及补助等形式。公平性和竞争性是维护员工对薪酬满意度的两个原则[38]。公平性可以通过公司的组织、职位系统以及评价系统很容易的来完成。但对于竞争性而言，由于涉及到外部同行业企业，想要使自己企业的薪酬水平在市场中居于优势地位且符合本企业的实际情况，就要求企业必须获取外部相关的信息情况来得到有效的信息。企业可以通过熟人问讯、收集候选人的薪资信息或个别职位非正规调研等的方式来进行。鉴于信息在传递过程中会出现失真的可能性，所以不得不承认这些信息并不完全具备完整性和系统性这一事实。

### **2.3.4** 企业环境条件

每一个企业都有自己赖以生存和发展的外部环境。而这些外部环境通常又被划分成生微观和宏观两部分[39]。其中的微观环境主要包含那些能够对企业产生直接影响的

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

行动者、供应商以及各种市场中间商、顾客、竞争对手等。而宏观环境则是以微观环境中所提到的所有行动者为前提，能够对这些行动者产生影响的那些社会因素或力量被归于宏观环境之中，主要有人口、经济、政治、技术、法律和社会文化这几个方面的因素及力量。

### **2.3.5** 人力资源规划

所谓人力资源规划也叫人力资源计划，是指根据企业的发展规划和发展战略，通过对企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计，对人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节进行职能性策划，以确保组织在需要的时间和需要的岗位上，获得各种必需的人力资源的规划。它的实质是促进企业实现其目标，因而它具有战略性、前瞻性和目标性，体现组织的发展要求。其最显著的特点是把员工看作是资源，这与传统的只涉及员工的招聘与解雇问题的人事计划完全不同。

### **2.3.6** 激励机制

作为当今企业的核心性和战略性资源的人力资源，是企业发展的最关键的因素，而与之密切联系的激励是人力资源的重要内容。激励是心理学的名词，它所指的是一个激发人的潜在能力的心理过程[40]。激励主要用于激发员工心理行动和工作的动机，换言之就是企业要采取怎样的行动来调动和激发企业员工的积极性和创造性，从而使员工能够最大限度地发挥其主观能动性，并积极地投身组织的目标和任务中，为早日实现企业的目标而奋斗。

石家庄经济学院硕士学位论文

# 第三章 沧州临港化工园区S企业人才流失的实证研究

## 3.1 沧州临港S企业人才流失的现状

### **3.1.1** 沧州临港**S**企业概况

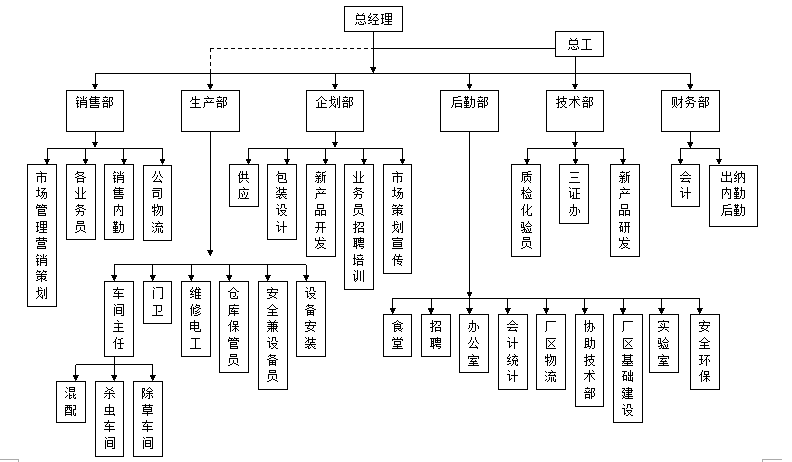
S企业始建于2006年，是天津HY企业的子公司。坐落于国家级经济技术开发区

——沧州临港经济技术开发区精细化工区，现有职工100多人，注册资本为1000万元，占地100余亩，主要从事农药制剂的生产。2010年为响应国家农药整合政策，兼并了河北省保定市某农药厂，并将其迁到沧州临港经济技术开发区。同时收购了天津市某农药有限公司，与该公司进行资源的优化组合。

目前，S企业已经发展到集研究、开发、生产、经营为一体的综合性农药生产企业。公司机构设置为六部（销售部、生产部、企划部、后勤部、财务部、技术部）；一办（办公室）、一基地（生产基地）。生产基地内合理分配为：车间、库区及生活区。

该公司的组织机构图如下：

它的母公司——天津HY公司是1989年成立起来的企业老总是白手起家的典型的家族企业。而S企业虽然成立年头不长，但其管理模式却受到HY公司典型的家族制管理模式的影响。目前，企业六部的所有负责人均为老总的家人或是旁系血亲。加之



中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

S企业的人员不到100人，资产和经营的规模也比较少，它符合中小家族企业的一般定义。同时，S企业的“一办”和“一基地”是分开设置的，总的办公室原设在天津，后因与生产基地的办公联系不方便迁至离基地不远处办公区域，主要包括销售部、企划部和技术部；生产基地则设在沧州临港经济技术开发区精细化工园区，主要包括生产部、后勤部和财务部。由于处在园区内，交通相对不太便利，加之化工园区特有的外部环境，二者给这个企业带来了一定的独特性。综上可以得知，S企业是一个可以作为一般中小家族企业的缩影同时又兼具自身独特性的企业，因而选取S企业为例是符合本文的研究要求的。

目前，企业的部门负责人多是在HY企业工作过多年，有着丰富的农药行业经验的家族成员，且文化水平普遍不高，同时为了发展的需要在国内高校先后招聘了几十名与公司所提供位对口的优秀毕业生。从企业的部门设置来看，S企业没有设置专门的人力资源部门，招聘工作由后勤部门负责人负责。从公司后勤部门了解到，自公司成立的9年以来，人才的流失率平均为35%。其流失率的计算公式=（一年内主动离职的员工数）/[（年初人数+年末人数）/2] \*100%。流失的人才多为在高校招聘的优秀毕业生。每流失一名人才，都会给企业带来一定程度的损失。

### **3.1.2** 样本的确定

本次的调研活动主要针对S企业的员工进行，因而需要在企业内部进行数据的采集。本文选定了S企业的85名员工，主要涉及流失率较高的非家族成员。采集数据的方式为向选取的样本对象发放调查问卷的形式。

### **3.1.3** 问卷的设计

本文的调查问卷由四个部分组成，一是员工的基本信息，它又被划分为以下方面：性别、年龄、学历、婚姻状况、工龄、职位。这一部分采用客观选择题的方式，目的是统计员工个人的真实情况；二是关于员工对所在企业内部各管理因素的评价；三是考查员工工作满意度；最后一部分是考查员工流失原因及其倾向。问卷所涉及的工作要素有：工资、福利、晋升机会、公司管理水平、上司、工作认同感、同事工作压力、公司内部沟通和公司的发展前景。对各工作要素度量项目采用了李克特（Likert）五级量表来度量，即设定1-5分分别对应“非常不满意”、“不满意”、“无所谓”、“满意”、

“非常满意”。另外，仍采用了五级量表对流失意图进行度量，其项目为“我经常有辞职念头”。回答，1-5记分，分值越高说明其流失意图越强烈。人口变量中，把年龄划分成4个阶段：26岁以下；26岁-39岁；40-49岁；50岁以上。把在本企业的工龄划分为6个阶段：1年以下；1年-2年；2年-3年；3年-4年；4年-5年；5年以上。把学历水平划分为：高中及高中以下；大专及同等学历；本科；硕士及硕士以上。性

石家庄经济学院硕士学位论文

别为男性和女性，婚姻状态分为已婚和未婚。将职业变量划分为职位类别和月均收入两个方面，其中职位分为普通员工；中基层管理人员；高层管理人员。将月均收人划分为：1000元以下；1000-3000元；3000-5000元；5000元以上。

### **3.1.4** 问卷的回收

本次调查开始于2013年8月份，截止到2013年10月底，总计发放问卷85份，

回收85份，经过筛选剔除一些回答不完全和选项基本一致的问卷外，共收集了有效

问卷83份，有效回收率较高。因为前期的工作做得较好，且本次调查采取的是匿名问卷的形式，所以回收的问卷质量均比较高，在一定程度上保证了问卷回答的真实性、客观性和有效性。

## 3.2 问卷统计与分析

对有效回收的问卷数据采取了归类统计和比较分析的方法来进行筛选和整理，并对员工满意度问卷结果采用平均值方法来分析，把得到的平均值最低的一组作为优先解决的环节。为了达到数据处理、统计分析的严密性和精确性的结果，这些单位数据被量化处理。

### **3.2.1** 员工满意度分析

员工满意度是与员工的流失率有点密切联系的一个因素，它是指企业员工对于企业的真实感受与其期望值比较的程度，可以用公式表示为：满意度=员工真实感受/期望值。通常，员工的满意度越高，人才流失率就越低。同时，企业人才的流失率可以使企业意识到自己在这方面的问题，能够促使企业通过改进现状来留住人才。见表3.1.

表3.1 员工满意度调查

| 序号 | 调查内容 | 分数 | 对应维度 |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 公司的薪酬福利不能令我感到十分满意 | 0.32 | A |
| 2 | 工资福利分配缺乏公平性、公开性 | 0.83 | A |
| 3 | 工资福利与同行业相比没有竞争力 | 1.30 | A |
| 4 | 我不认同公司的企业精神和价值观 | 2.07 | B |
| 5 | 团队的合作意识淡薄，缺少有效的沟通 | 2.39 | B |
| 6 | 我的同事不能充分的和我交流各种信息 | 1.45 | B |
| 7 | 上司的处事方式我非常不能接受 | 1.88 | B |

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 8 | 资历被认为是一个很重要的因素，影响新员工的工作热情 | 1.64 | B |
| 9 | 企业效益差，我对公司发展前景不看好 | 1.75 | C |
| 10 | 我认为公司现在所处的行业发展前景黯淡 | 2.20 | C |
| 11 | 一旦有好的机会我会选择另谋高就 | 2.08 | C |
| 12 | 工作氛围太压抑，影响工作时的心情 | 1.54 | D |
| 13 | 工作时常感到无奈，经常觉得无所适从，没有方向感 | 1.23 | D |
| 14 | 经常会产生辞职的念头 | 1.96 | D |
| 15 | 我和同事间的关系不太融洽，有点紧张 | 1.61 | D |
| 16 | 在公司里没有关系亲密的朋友 | 1.66 | D |
| 17 | 个人能力的发挥空间很少 | 2.01 | D |
| 18 | 公司经常有承诺不兑现现象 | 2.10 | D |
| 19 | 晋升机会少 | 1.08 | E |
| 20 | 企业没有明确的职业生涯发展规划 | 1.38 | E |
| 21 | 培训的机会很少 | 2.31 | E |
| 22 | 我在公司没有任何发展前途 | 2.61 | E |
| 23 | 工作内容重复单调枯燥 | 2.79 | F |
| 24 | 目前工作缺乏挑战 | 2.22 | F |
| 25 | 我的能力和工作业绩得不到公司的认可 | 2.79 | F |
| 26 | 大部分时间我对目前的工作无法充满热情、激情 | 2.46 | F |
| 27 | 公司管理水平不高，对员工要求苛刻 | 0.23 | G |
| 28 | 不能适应领导的管理风格和处事方式 | 2.58 | G |
| 29 | 很少有机会参与管理和目标制定 | 2.90 | G |
| 30 | 公司工作环境、条件较差，伙食较差 | 1.23 | H |
| 31 | 经常需要加班或倒班 | 2.65 | H |
| 32 | 工作地点离家太远，且交通不便 | 0.65 | H |
| 33 | 所处的工作环境对自己的身体健康影响很大 | 0.27 | H |
|  | 总分 | 53.98 |  |

A薪酬福利；B企业文化与团队精神；C企业效益与行业前景；D人际关系；E晋升与培训；F职业胜任能力；G领导与管理；H工作环境

一般来说，当企业存在比较严重的管理问题时分数一般会低于60分，此时企业管理者必须引起重视，应当进行一些行之有效的改进。60-85分之间的情况则可以被认为是企业中还存在较多的敏感群体，管理者依旧需要采取措施来一步改善管理。当分数高于85分时，则说明企业员工的凝聚力和向心力都比较好，企业员工也多具有良好的

石家庄经济学院硕士学位论文

心态和工作热情。从上表可以知人才对工作的满意度所得的分数是53.98分，这个相当低的水平的分数在一定程度反映出企业的人力资源管理上是存在相当问题的，管理者必须要提起高度重视，且我们可以认为这个分数是比较客观的。

表3.2 员工满意度的维度指标排序

| 维度指标 | 平均值 | 顺序 |
| --- | --- | --- |
| A薪酬福利 | 0.81 | 1 |
| H 工作环境 | 1.20 | 2 |
| D人际关系 | 1.73 | 3 |
| E晋升与培训 | 1.85 | 4 |
| B企业文化与团队精神 | 1.89 | 5 |
| G领导与管理 | 1.90 | 6 |
| C企业效益与行业前景 | 2.01 | 7 |
| F职业胜任能力 | 2.56 | 8 |



图3.1 满意度维度指标排列情况

从表3.2和图3.1的图表信息可知这几个维度的平均值大体上存在一定的差异，说明这几个因素对人才流失的影响程度是不同的。尤其是薪酬福利、工作环境、人际关系和晋升与培训这几项的影响相对重要，需要指出的是，经了解，上面图表中的工作环境一项之所以对人才的流失影响程度较高，主要是因为化工园区的特定条件所造成的，属于S企业这类处于园区的企业有别于其他中小家族企业的一个独特性。在下面的研究分析中，应着重分析以上提到的四项内容。

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

### **3.2.2** 企业员工离职意愿的描述性统计

##### 1、 所选取的样本人口的年龄统计：调查中该变量的样本有效数据一共有83个，占被调查对象的97.65%.

表3.3 样本的年龄情况统计

|  | | 频数 | 百分比 | 有效的百分比  （%） | 有效百分比累计  数（%） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 有效 | 25 岁以下 | 4 | 4.71 | 4.82 | 4.82 |
|  | 25-30 | 33 | 38.82 | 39.76 | 44.58 |
|  | 31-35 | 19 | 22.35 | 22.89 | 67.47 |
|  | 36-40 | 18 | 21.18 | 21.69 | 89.16 |
|  | 41-45 | 6 | 7.06 | 7.23 | 96.39 |
|  | 45 岁以上 | 3 | 3.53 | 3.61 | 100 |
|  | 小计 | 83 | 97.65 | 100 |  |
| 无效 | 未答 | 2 | 2.35 |  |  |
| 合计 |  | 85 | 100 | 100 | 100 |

通过表3.3，我们可以看出，S企业的员工的年龄主要集中在25岁到40岁之间。通过主管招聘工作的后勤部门了解到，25岁到30岁之间的人群主要是大学毕业生，大多数为非家族成员，很少一部分是家族成员；而31岁到40年龄段的人群主要是从事该行业多年，多数是拥有一定行业经验或掌握行业重要销售市场的企业核心人物，且这部分员工由家族成员和非家族成员几乎等比例分布。这两部分人群占据对企业发展起关键作用的人数的绝大部分，对分析结论有很好的佐证作用。

##### 2、 教育程度统计

石家庄经济学院硕士学位论文

表3.4 教育程度统计

|  | | 频次 | 百分比(%) | 有效百分比  （%） | 百分比累计  （%） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 有效 | 高中/中专 | 37 | 43.53 | 46.25 | 46.25 |
|  | 大专 | 23 | 27.06 | 28.75 | 75.00 |
|  | 本科 | 19 | 22.35 | 23.75 | 98.75 |
|  | 研究生 | 1 | 1.18 | 1.25 | 100 |
|  | 小计 | 80 | 94.12 | 100 |  |
| 未答 | 无效 | 5 | 5.88 |  |  |
| 合计 |  | 85 | 100 | 100 | 100 |

学历分析的有效样本数为80个，占被调查对象的94.12%。由表3.4的数据可以得知，所有参与调查并且答题的人的文化程度都在高中或以上，但是从后勤部门了解到公司也有一部分高中以下学历的员工，出现这种现象的原因可能有以下两点：一是在参与调查时，这部分员工由于学历较低，存在一定的自卑感，在填写时虚增了自己的学历或者就干脆没有填写；二是这部分文化层次较低的员工可能主要集中在没有进行采样的车间生产人员当中。虽然这些样本数据不能够非常全面的反映这些企业中员工的文化程度，但是由于本研究是调查那些对企业发展能够起到关键和核心作用的人才的流失情况，完全不会对论文结果的客观性造成不利影响。

### **3.2.3** 激励因素对人才的流动性统计

表3.5 激励调查百分比

| 对现行的激励政策非常满意 | 10% |
| --- | --- |
| 对激励政策不太满意 | 25% |
| 基本满意 | 30% |
| 不太清楚 | 10% |
| 不愿做答 | 8% |
| 对现行激励不满，提出合理化建议 | 17% |

由表3.5可以看出，对自己所在的企业的激励因素基本满意的达到了30%，而不满意的比例达到25%，非常满意的仅为10%，不太清楚的比例也达到了10%，不愿作答的比例有8%，提出其他方法的占到了17%。这也说明企业在激励方面是存在一定问题的。

### **3.2.4** 与员工的座谈情况分析

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

表3.6 座谈情况

| 座谈对象 | 座谈后提出的相关问题 |
| --- | --- |
| 中高层人员 | 工作的内容很难实现自身的价值和抱负 |
| 重复性工作太多，缺乏挑战工作，没有统一规划和部署。 |
| 分工不明确，使得处理问题时决策难度加大，严重降低了工作的效率 |
| 企业的事务决策权相对集中，较少有机会参与其中 |
| 企业的沟通渠道不通畅，重要信息传递困难，容易失真 |
| 部门之间缺乏配合或有许多障碍严重影响决策的有效执行 |
| 竞争对手“挖墙脚”，以更加优厚的条件挖走了优秀的人才 |
| 基层人员 | 奖金分配机制不合理，仅考虑职位级别而忽视贡献大小，使工作积极性下降 |
| 发展空间太小，看不到晋升的希望 |
| 工作环境不太理想，业余时间活动安排较少，容易感觉枯燥 |
| 很少得到公司领导的支持与帮助，缺乏激励性 |
| 流失员工对现有员工影响较大，容易给公司带来负面影响 |

由表3.6可以看出，自我价值的体现以及对领导和管理方面的需求加之沟通方面是受访的中高层管理者所普遍重视的问题；企业的薪酬福利、晋升机会与发展空间、培训、激励机制和力度、工作环境以及外部信息和机会的获得和更好的待遇则是基层人员更加关注的焦点。这些问题也就反映出了在中小家族企业中影响企业人才流失的部分关键因素。这些因素所涉及的深层次问题如果不能及时的调整，必然会使人才的发展受到制约。这不仅给企业管理者把出了一定的方向，也对本文人才流失模型的构建和原因的查找及对策的提出提供了很好的方向。

## 3.4 S企业人才流失模型的构建

通过上述问卷的调查和分析，结合S企业自身的特点并由此推及中小家族企业，其人才流失的相关因素是错综复杂的。本文在借鉴前人关于人才流失的模型研究的基础上，主要借鉴扩展的莫布雷模型中以员工的工作满意度为中心，再联系S企业的独特性，以S企业为蓝本，构建适合中小企业人才流失的模型。

根据对 S 企业的调查了解，构建人才流失的模型如图 3.2 所示：

石家庄经济学院硕士学位论文

企业为员工所提供的工作环境

员工目前的工作满意度

人才的选拔

企业的薪酬福利的合理度

企业为员工提供的晋升机会

企业的培训机制

企业的激励机制

个体特征

观望

流出意向

流出行为给员工带来的净收益

流出

图**3.2** 中小家族企业人才流失模型

员工所面临的外部机会

以上的模型是将员工目前的工作满意度作为关键因素，从企业方面来说，自选人开始，再考虑到企业的薪酬福利、晋升机会、培训、激励这几个企业可掌控的因素对工作满意度的影响，加之企业为员工提供的工作环境这个既可掌控又不可掌控的因素可能对员工满意度的影响。再考虑针对企业外部的因素：员工的个体特征和其所面临的外部机会两个方面对流出行为的影响。这样，该模型从企业内部和外部两个方面将人才流失行为进行了全面的分析：当企业将人才选拔进企业后，如果企业内部的各项因素使得员工的工作满意度降低后，人才就会产生出流出的意向。但流失意向的产生并不代表着流失行为一定发生，还要受到员工自身特点和其所面临的外部机会的影响。此时，如果该员工性格刚强、充满自信，他就会很快对环境做出判断并积极实施流失行为：倘若此时，员工未能找到更好的外部机会，他就对以观望的态度等待；而此时若正逢合适的外部机遇，他便会选择流出企业。

## 3.5 中小家族企业人才流失的原因

通过对S企业的问卷调查，结合所构建的人才流失的模型，可以将中小家族企业人才流失的原因归结为两个方面：由企业掌控的内部原因和不能被企业掌控的外部原因。

### **3.5.1** 中小家族企业人才流失的内部原因

通过针对S企业的调查并结合学者的成果所构建的人才流失的模型来看，薪酬福利、晋升机会、培训以及激励机制等都是企业内部对人才流失产生影响的因素。有很

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

多企业都类似于S企业这样没有设置专门人力资源部，其应有的职能被其他部门或人员简单的替代，这都会对人才流失造成一定程度的影响。人力资源管理的各个环节表现为：

##### 1、 专门部门的设置空缺或是职能发挥不到位

由于受到传统的家族式管理模式的影响以及企业考虑到要节省成本，多数的中小企业就将人力资源部给省掉了，认为企业规模小，员工少，完全可以由其他部门替代该部门完成其相关职责[41]。这在企业发展的前期确实是给企业带来了一定程度的效益。然而这样做无疑是阻碍企业长远发展的。另外多数中小家族企业虽然设立了人力资源部，但这个部门仅仅是负责企业的招聘以及员工工资的核算，没有将该部门真正的效用发挥出来。这虽然没对人才的流失产生直接影响，但却直接影响着人力资源管理的各个环节，在根上为人才流失埋下了隐患。

##### 2、 招聘时人才选择不合理

专业的人才对企业的发展起着至关重要的作用。但是中小家族企业受落后的家族式管理模型影响很深，管理者认为，只有家族内的成员才是可以信任的，因而在企业招人时，他们并不过多的考虑岗位的需求，只是一味的“任人唯亲”；另外，中小家族企业的老总一般都是白手起家，也不免会产生一定的自负心理，对他人缺乏信任，严重影响了非家族人才的工作积极性，从而也会使他们的工作满意度降低，从而产生流出的意向；还有一些企业的老总意识到了外来新鲜血液对企业发展的重要性，但他们付出经常性的陷入“现用现招”的盲目招聘中，且招聘方式较简单，考核也不够全面，会使人才的选拔又走向了另一个极端[42]。这些将血缘、学缘和地缘与人才的选拔紧密结合的形式都是日后人才流失的萌芽。

##### 3、 企业的薪酬福利制度不合理，缺乏健全的绩效考核机制

薪酬福利是对员工的工作满意度有着最为直接影响的因素。他虽然不是对一个人的能力的完全体现，但是却直接影响着员工生活水平和生活质量，甚至影响到员工生活的各个方面。所以，薪酬是人才最为重视的问题。然而，中小家族企业的薪酬福利没有一个合理的体系，制定和发放的随意性很强。可以说这样的薪酬福利是不具有市场竞争力的。除了绝对的薪酬福利外，员工还非常在意相对薪酬[43]。这个相对性体现在两个方面：一是员工所付出的劳动与回报是不是相抵；二是员工与身边从事工作相当的同事相比，薪酬福利是否相当。S企业中存在这样的现象：员工的收入由每月的工资和到年底的奖金两部分组成。员工每月的工资收入普遍较低，且分档次划分。大学毕业生的工资处于最底层，而一些年龄较大，但学历较低的员工的收入标准明显高出毕业生一截。这些员工一般都是老总的亲戚朋友，他们并不具备操作电脑或其他办公设备的能力，经常要由毕业生来帮他们完成一定量的工作，这就使得两个群体无讼是在绝对薪酬还是在相对薪酬方面都存在这严重的不公平性，打击了毕业生的工作积

石家庄经济学院硕士学位论文

极性。对于年底奖金这一方面，更是由老总随性发放，没有标准可言，正是这样，让多数的员工对于奖金的发放都有怨言。这会使很多员工内心将企业作为一个跳板，等到外部机遇出现时毫不犹豫的选择离职。

中小家族企业的绩效考核多以管理者的个人感情为基础，这样往往会让那些真正为企业做出了贡献，然而与企业管理者关系较浅的非家族成员得不到应得的肯定和奖励，在一定程度上使这些员工的工作积极性下降，在企业中看不到发展的希望，便会产生离职的意向。

##### 4、 企业不能给员工提供良好的晋升机会

基于中小家族企业中的家族成员所拥有的特殊地位，许多的晋升机会都被家族成员所占有，对于非家族的企业人才来讲，一个良好的晋升机会和发展空间非常难得。考虑到中小家族企业的发展过程，家族成员确实是企业发展初期无可厚非的功臣，但随着经济的发展以及企业的不断成熟和完善，外来的人才对企业的贡献越来越突显，重要性越来越明显。此时，他们需要一个良好的晋升机会才证明自己，同时也可以在更好的岗位和工作环境里更多的施展自己的才华。然而事实上，如S企业这样的多数的中小家族企业并没有为这些所谓的“外人”规划好这样的晋升机会，使得他们总是在原有的状态下止步，久而久之，就会有越来越多的人才因发展空间的狭小而流失。与晋升机会和发展空间密不可分的则是员工的职业生涯规划[44]。它是将个人与组

织结合起来，使个人取得成功的重要基础。中小家族企业中的人才希望通过自己的努力并在职业生涯规划的指导下，将自己的潜能充分挖掘出来，不断提升自己的实力，增加自己成功的机会，使自己在社会中具有强有力的竞争优势。然而，中小家族企业和管理者并未认识到职业生涯规划的重要性，更不可能想到要帮助人才来设计合适的职业生涯规划。这一切使得人才感觉在企业的发展严重受阻，难以体现出真实的价值，便会选择离开企业，以谋求更好的发展。

##### 5、 管理者忽视了培训对于企业发展的重要性

一般而言，中小企业的管理者将培训看成了一项单纯的成本花费，以节约成本提高效益为着眼点的管理者不愿意将企业的人、财、物倾斜到培训上去。他们采取的一般措施就是所谓的“以老带新”来让刚入职的人才熟悉适应工作环境，而在企业的不断发展过程中遇到该行业的新技术、新知识时也不是通过培训的方式传递给员工，而是采用现用现学的办法[45]。这充分表明，企业的管理者没有认识到培训的重要性，没有从本质上理解培训的意义。还有一些企业虽然有培训行为，但也只是简单的解说，并没有一个合理的培训流程，更没有培训过后的有效的回馈机制，使得培训的效用是否达到不得而知。这些都在一定程度上影响到了员工的工作满意度，也成为了人才流失的一个重要原因。

##### 6、 企业缺乏行之有效的激励机制

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

建全合理的激励机制在激发企业人才的工作积极性方面起着至关重要的作用，它能使员工在工作中无限大的发挥自身的潜能，极大的提高工作效率。然而，在中小家族企业中，激励机制非常缺失。在S企业中，几乎没有可被发现的激励机制，同样，在多数的中小家族企业中都缺乏一个行之有效的激励机制：它们的激励过于单一化，更多的是以及负激励为主，员工稍微一有不合企业所制定的制度的行为便会遭到罚款。在精神方面的激励更是远远少于已有的简单的物质激励，且在激励的群体方面，非家族成员更是远远落后于家族成员。这一系列的不合理的激励机制的危害必然会在长期的发展中显现的越来越明显[46]。当员工的工作满意度因激励不到位而不断下降时，人才的流失便会发生。

##### 7、 企业未能给员工提供一个良好的工作环境

这里所提到的工作环境包括两个方面[47]，一个是企业可以掌控的“微观环境”，即企业为员工提供的办公条件。中小家族企业的办公环境普遍较简陋，另外有一些必要的硬件设备的配套不够到位。这些都会让员工在心理上产生一定的反感，从而影响工作心情。另一个工作环境是指企业所处不能被企业掌控的“宏观环境”，即企业所座落的地理位置。中小家族企业一般都是在一些交通不是很便利的郊区慢慢发展自己的业务，这便给员工的日常生活带来一定的不便利。就S企业而言，鉴于其所从事的农药行业，按照国家的规定，其不得不迁入国家规划的化工园区。而园区的交通极其不便利，且企业周边没有一些配套的生活设施，外出办事只能依靠企业的车辆。另外一个非常重要的因素就是园区的环境质量相当差，整天都被难闻的化工企业所排放的废气围绕，对身体健康造成极大威胁。

##### 8、 企业缺少一个人性化的沟通氛围

沟通对于企业发展意义重大。在中小家族企业中，存在两方面的沟通难题[48]。一方面是领导与员工不能有效的沟通，企业的老总往往比较自负，不愿意与下层的员工进行沟通，认为自己的决策就是最正确的，只需将自己的指令下达，其他人就必须无条件的服从。由于领导与员工之间没能有一个有效的交流机会，很容易在二者之间产生矛盾，慢慢就会造成双方的互相不信任，使员工逐渐失去为企业奉献的热情，也不会以主人翁的姿态去为企业考虑，不但会形成人才流失，还可能会给企业带来巨大的经济损失。另一方面中员工与员工之间不能有效的沟通。这里所指的员工是把那些与企业老总有着不一般的关系的家族成员。他们要么是该行业的从业经验丰富，要么就是掌握着企业的主要销售渠道，总之，他们都是企业发展的核心人物。正是如此，他们都有一种自侍过高的心态，不愿去理会对方的观点的看法，使得企业的正常经营也会出现矛盾。如若一方的观点得不到有利的支持，会使他们感到更大程度上的挫败感，一旦触及他们的底线，他们也同样会选择离开企业。他们的离开，很有可能会使企业的核心技术和商业机密外泄，给企业带来更加沉重的打击。

石家庄经济学院硕士学位论文

### **3.5.2** 中小家族企业人才流失的外部原因

#### 3.5.2.1 企业人才的自身特点

人才的年龄、性别、学历等都会影响到人才流失行为的发生。年龄较小的、高学历的男性通常更容易离职，他们对生活和工作的要求相对较高，在当前的工作满意度有所降低时，他们就会积极的寻求其他机会。企业人才的性格以及处事风格等自身特点也对其流失有着一定程度的影响。那些个性刚强，行事果断的人，比较容易在对现有工作不满的情况下迅速的对自身所处环境做出判断并发生流失行为，他们一般愿意通过挑战来获得满意的工作环境。对于这样的员工，如果企业不给予更多的关注的关心，他们就很容易产生离职的意向和行为。

#### 3.5.2.2 员工所面临的外部机会也会影响到流失行为

随着科技的进步和互联网的发展，人们获取外部信息的方式越来越多且越来越便捷，无论员工是想求职还是离职，都能够非常快速的掌握到有用的信息[49]。同时伴随着电子简历的发展以及一些用人单位所采取的电话面试和视频面试的方式，都给人才的离职带来了便利。

国家改变了政策，大学扩招，使得劳动力市场的人才供给逐年增多，使得毕业生在就业方面的压力变大，不得不选择“先就业后择业”的方式，这就使得他们的工作稳定性大大减少，而人才的流失率也就大大提升[50]。另外，我国变计划分配人才为双向自主选择，同时还放宽户籍的限制，又在一定程度上给人才流失提供的土壤。

企业流失的人才的发展及意图也通常会对企业现有人才的流失行为产生一定影响。原已流失的人才会与企业现有人才联系或是沟通，他们会将离职后所取得的良好发展展现给企业现有人才，使他们不自觉的产生流失的意向。另外，会有一些已离职的人怀有对现有企业的敌意，也会在一定程度上对现有人才进行鼓动，影响其离职行为。

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

# 第四章 中小家族企业人才流失的应对策略

总过针对S企业的问卷调查所总结出的人才流失的因的分析，加之本文主要研究的是企业角度的人才流失情况，可以进一步得出为防范和减少人才流失应当实施一系列措施的必要性。人才流失会对企业带来显性和隐性两方面的不利影响。显性来看，人才流失会使招聘时相关的花费付之流水，而且还会继续产生人才重置的各项费用。隐性方面来看，人才的流失会降低原本家族企业所独有的企业凝聚力，还会带来核心技术和商业机密外泄的风险，还可能会丧失流失人才所掌握的优质的客户资源。同时，企业经常性的人才流失也会使企业的形象受损，慢慢形成企业用人的恶性循环。流失的人才还可能带走一些谈得来的人才而自立门户，使企业出现越来越多的竞争对手。这一系列的不利影响都促使中小家族企业的管理加大对人才流失现象的重视，积极寻找应对策略。

## 4.1 完善企业内部人力资源管理的各个环节

### **4.1.1** 设置专门的人力资源部门，并将其作用充分发挥

随着中小家族企业的不断发展，企业的组织结构也应当有相应的完善，而对人力资源管理部门更应给予足够的重视。企业可以根据自身规模以及工作量，安排合适的人员数目从事该部门的工作。在选择人员时，应最大限度的选择有一定人力资源管理专业知识或是经验的人才来担当相应职位。如若现阶段没有合适的人选，可通过外部有针对性的招聘来寻找所需的人才。或是出于用人放心角度的考虑，企业可以不采用外部招聘的方法，可通过选择目前企业内部拥有一定学习和掌握能力的人才送出去进行专门的培训，使其达到可以胜任该部门工作的状态后投入到工作中去。如果企业的规模非常小，实在不必要抽出专门的人来成立专门部门从事专门工作的话，可以考虑与外部专业的企业管理咨询公司合作，将该项工作外包给他们，用他们专业化的知识为企业提供科学合理的人力资源管理。通过一定程度的投资来换取企业长远的健康发展和更大的利益。

### **4.1.2** 制定科学合理的选拔企业所需人才的机制

家族企业选人一大特点是由家族成员或是熟人推荐来引进员工，这些方法在一定

石家庄经济学院硕士学位论文

程度上会影响人岗的匹配，会大大降低工作效率。中小家族企业为了自身更好的发展，应该尽量淡化和避免采用这种形式，应该实施科学合理的招聘机制。招聘是企业用人的最初始环节，在此环节的工作做到位，会使后续的工作得以顺利的进行，也会无形中减少人才流失率。整个招聘过程都应该遵循科学合理的理论和方法的指导。最早要做且最重要的工作便是企业的人力资源部全面分析所需人才的岗位的特点，分析其对人才的要求，同时摒弃“任人为亲”的观点，做到所招出的人才可以与所需岗位达到人岗匹配的要求，将人才进行科学合理的配置。

在对人才进行选拔时，要着重关注一下应聘人员的价值观[51]，可通过现有的性格测试软件对其进行客观公正的测试，在充分了解应聘人员性格特点以及价值观后，建立专门的人才库，以便后续用人部门可以根据员工的特点来确定用人方式。通过价值观的了解，将那些具有明显不能在企业长久工作的应聘人员及时淘汰，在源头上减少可能造成人才流失的因素。

企业的招聘人员还应高度生意的一个问题是在招聘时就应当给应聘者一个正确现实的工作预期。不应当仅仅为完成企业下达的招聘任务就过分的夸大企业所能给员工提供的各项条件，这样会使员工在进入企业后发现事实与预期不符而感到失望和沮丧，离职将是必然发生的事情。招聘人员不仅应当客观的将企业的发展现状、企业给员工提供的薪酬福利、员工即将面临的工作环境和内容以及员工进入企业后的发展机会等如实告知应聘人员，更应将企业较之同行业来说存在的一些劣势第一时间让应聘者知晓，这样可以在最大程度上招聘到稳定的员工，起到降低人才流失率的作用。

同时，企业也应当完善内部竞聘机制。内部人员相较外部人才有其得天独厚的优势。管理者与内部人员之间相互都有所了解，管理者可以在一定程度上明白员工所适合从事的岗位，而员工对企业也熟悉，在更好的处理企业的人际关系，可以更好的开展工作。这样，既减少了企业外部招聘的成本，也减少了内部阻力成本。

### **4.1.3** 改进薪酬福利体系，完善绩效考核制度

S企业的基本工资加奖金的薪酬福利模式也是多数中小家族企业的模式，并且他们的奖金有很大的灵活性，这种模式亟待改进。作为中小家族企业的管理者应该形成一个认识：人才是企业的最大财富。留住了人，就有了生财的根本。因而，应该提高人才最关心的薪酬的高度，使其不低于同地区同行业相似岗位的薪金水平。企业可以安排专业人员按不同的岗位、不一样的劳动强度、完成工作所需的不同技能制定不同的工资标准，同时结合企业员工每月工作任务的完成情况，设置出更加细化的绩效考核体系，并将工资与绩效结合起来。除了考虑工作完成的硬指标外，还可以加入一些软指标，例如员工工作的积极性、工作态度、团队合作等。尤其在销售人员方面，可以适当加大团队合作精神的权重，以避免出现企业员工之间的恶性竞争。在工资发放

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

时，将工资单上的每个项目尽最大可能的细化，使工资更加透明化。在支付时，可将细化后的工资公布，一方面可以减少同事间的猜疑，加一方面也可以对后进的员工起到一定的激励作用，使所胡的员工都能明白，多劳多得，并能积极地应对自己的工作。

在有竞争优势的基本薪金的基础上在构建一个合理的奖金标准。目前绝大多数的企业都是以年终奖的形式一次性发放奖金，这样长的周期不免会使员工有一定的懈怠心理。企业可以考虑将一次性奖金拆分为半年或是季度考核。根据员工当期的工作情况，及时将奖金发放到员工手里，这可以在很大程度上鼓舞员工士气。

与此同时，企业的福利制度也应当得到完善。中小家族企业的福利项目少且缺乏灵活性是多数员工反映的问题。企业的福利一般都被归为两类：国家强制规定的保险和企业自身的人性化福利项目，如一些过节费、交通补、话补、探亲补贴等。此外，鲜有其他的项目，这也是员工感到不满的一个原因。考虑到中小企业招聘的高校毕业生越来越多，而房子又是毕业生不得不考虑的头等大事，因此一些有条件的中小家族企业应当积极考虑为员工增设住房公积金项目，这可以起到留住一部分员工的作用。此外，可以将员工在本公司的工作年限和对公司贡献的大小来适当调整缴纳保险的额度，以此来激励员工在本企业长时间的发展下去。

给员工提供每年一次的全身体检，安排员工定期的团体旅游，可以在增加员工满意度的同时给员工之前增加交流的机会，也利于营造良好的组织氛围。另外，制定一定期限的带薪年假，每月为当月过生日的员工组织生日会并发放一定数额的生日慰问金等，都可以对员工的满意度有所提升，对人才流失起到一定的缓解作用。

在绩效考核方面，要大胆的摒弃中小家族企业狭隘的感情考核体系，确立科学合理的绩效考核指标体系。在已建立的硬性业绩考核指标的基础上将能力、行为和态度等软指标加入进去。业务指标是比较容易进行考核的一项，可以根据员工工作任务的完成情况来确定，而其他几项软指标在考核时具有一定的难度。鉴于此，可以将这些指标做进一步的细化。能力指标可细化为基础能力和创新能力两个方面：基础能力就是员工对自身所从事的岗位工作能否胜任；创新能力则是员工在工作过程中的自己工作技术的自主研发能力。行为指标在一定程度上是对业绩指标的一个修正，它主要着眼于员工在完成业绩指标的过程中是不是采取了不合公司规定的手段，例如是不是收取了供应商提供的回扣等一系列行为。而态度指标则是重点看一下员工对待工作的积极性和工作热情。这一项指标是对业绩和能力之外的个人对企业的忠诚度的认可，是对勤勤恳恳工作的员工很好的肯定。

软硬指标的整合，使得企业的考核得以全面的进行。若要取得理想的考核结果，考核过程的重要性则不言而喻。从事考核工作的员工应是人力资源部门的具有专业知识的非家族成员，并且还要求他们非常了解考核流程和指标依据。考核的时间应该集中，考核地点要统一。在获得了所需的考核数据后，要注意数据的保密工作，避免与

石家庄经济学院硕士学位论文

考核存在利害关系的员工接触到这些数据。对数据的处理则应借助专门的分析软件，通过电脑将数据导入软件系统当中，减少人为因素的主观影响，从而保证考核结果的公正客观。

在前面的工作完成之后，接下来便是容易被忽视的考核结果的处理环节。人前往往以为之前工作做的认真仔细，对结果的处理就不会存在问题，其实不然，此时需要更加谨慎，否则会造成整个考核工作功亏一篑。一旦考核结果得出，人力资源部门就应该第一时间将考核的结果反馈给员工，以此来帮助参加考核的员工明确自身可能存在的不足之处，看看与企业的发展规划和预期是在哪些方面还有差距。且人力部门的员工要给予有疑问的员工耐心仔细的解答，一方面可以避免不必要的纠纷，一方面还可以根据员工的反应来适时调整和设置考核指标，使考核工作达到应有的预期。

### **4.1.4** 为员工提供良好的晋升机会，协助人才制定职业生涯规划

中小家族企业的外部人才的晋升难题就在于家族成员的压制。企业管理者应当在家族成员和非家族成员之前建立一个统一的晋升标准和体系，做到能者尽其能，给予所有员工一个公平的环境。企业要设立有竞争性的岗位升迁制度，多组织大练兵，对表现突出的员工重点专门的培养，使其成为合适岗位的储备人才。多为员工提供一些行业相关的资料，使他们在此行业保有竞争优势。

国外的家族企业在企业在帮助员工制定和落实职业生涯规划方面给我国提供了很好的借鉴作用。企业应当为员工的职业生涯规划制定完整且详细的管理流程。企业在人员招聘时就应对打算录用的人员进行全面的了解，将其学历和从业经历经行一定的整合，并将自身企业的发展战略和员工的自身发展需求充分结合起来，加之听取员工自身的发展设想，以便在以后的工作中由企业辅助员工来不断的完善和更好更快的落实其规划。

企业在帮助员工设计职业规划时要因人而异，因岗而异，因职能而异。对于从事企业管理岗位的人才，对其规划的主要目标是能够使他们在管理岗位上取得进一步很好的提升，同时为他们提供管理类的相关培训；而对于从事技术岗位的员工，可以给他们设计研究开发型的规划和晋升渠道，使得他们可以得到技术和物质的双重报酬。企业也要根据人才的独特个性为他们设计个性化的规划，尤其是刚步入职场的毕业生，这样可以帮助他们更加明确地看到自己的发展目标和发展方向，让他们少碰壁，少走弯路。在这样的潜移默化中，人才对企业的忠诚度和他们所得到的企业的归属感都会不断提升，他们更愿意长期的为企业积极奉献自己智慧和劳动。

企业积极主动地为人才扩大晋升机会，拓宽发展空间，可以更有效的吸引和留住人才，有效的减少人才流失。

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

### **4.1.5** 将培训提升到战略高度，建立合理的培训机制

企业的管理者要转变对培训的传统的错误认识，要明确培训并非是单纯的费用支出，而是一个提高企业员工的技能和素质的良性过程，它的最终显现方式是员工的业务水平提升，工作效率提高，促使企业的核心竞争力增强，还能使员工因被重视而工作满意度提高，企业归属感增强。不可否认，培训使接受培训的员工获益，但最终受益最大的仍然是企业自身。企业将培训提高到战略高度，明确其重要性，是非常明智的做法。

合理的培训机制是建立在提供有效的培训的基础之上的。所谓有效的培训，就是要使培训这到预期的目标，这就要求企业要根据不同的岗位需求来提供不一样的培训内容。针对于企业中高层管理者尤其是中小家族企业创业初期的老总们的培训应当注重现代管理知识的更新和培训方式的简单易接受。他们最需要的就是摒弃创业之初老化的管理想，积极地跟上企业发展的脚步。通常，可以考虑让他们多参加权威的管理知识讲座，让他们与专业的学者进行交流和沟通，让他们在精神和知识上都得到提升。另外还可以对他们进行商务礼仪和谈判的培训，积极引导他们将管理知识应用到实践中去。对于家族成员的培训应注重全面性，让他们可以胜任自己所从事的岗位工作，减少外来人才的心理不满。尤其是对可能会成为企业接班人的家族成员，给他们制定全面性的培训的同时不断深化宏观的管理知识和技巧，使他们以后可以得心应手的接手企业，不致减慢企业的发展进度。而对于销售人员，则要定期对他们进行产品知识的更新，加强销售技巧的学习和训练，让他们轻松而高效的完成销售任务。

有效的培训得以实现，要做好前期的各项准备工作。首要的是选择好培训的师资队伍。这一方面可以考虑选择企业内部的优秀人才，让他们将自己总结的独有经验与新人或有需要的人才进行传授和沟通；另一方面可以联系专业化高的培训机构以及企业管理咨询公司，让专业的讲师的丰富企业的培训师资。较两者而言，各有其优势。选用前者，可以降低企业的培训成本，且培训的主要侧重点是实践方面。而选用后者，专业的培训师可以更好与接受培训的员工进行交流和沟通与互动，可以更好的提高培训效果。企业可以根据自身需要，以企业效益最大化为原则来选择合适的培训师。

在企业选择受训人员时，要讲求公平的原则，无论是家族成员还是非家族成员，都应享有同等的参与机会。也应结合培训的目的，根据培训的内容，合理制定参与培训的员工数量，避免出现人员数量的不合理而使培训效果打折扣的现象。

在培训过程中，要充分了解不同员工的不同需求并结合目前公司所面临的实际问题，适时调整和更新培训内容，使培训的效用最大限度的发挥。同时也不能够忽视培训内容和时间的连续性和合理性，不要因为企业一时的运转困难就将培训任意的搁浅。只有将合理的培训一直坚持下去，才能以最好的姿态给个企业的发展储备后续力

石家庄经济学院硕士学位论文

量。

培训结束后，要及时对培训的效果进行评估。可以通过卷面考试和实际操作的形式考评培训的直接效果，并结合与参加培训人员的交谈和调查来测评员工对培训的满意度，并积极听取员工的信息反馈和建议，以便使下次培训有章可依，得到科学合理的调整。对于培训效果好的员工可以给予适当的奖励，而对培训效果不理想的员工也要采取其可接受的方式进行提醒。尤为重要的是应该处理好培训与升迁二都之间的关系。如果将培训结果过度的加入今后的晋升与加薪的考量因素中，会使得一些人通过恶性的方式来争取培训名额，更有甚者会促使个别员工采用不当的手段来获取较好的培训结果；如果不能将其加入到晋升和加薪的考量要互中，则会在一定程度上削弱员工参与培训的积极性，培训所带有的激励效果也就不能得以发挥。因而，要通过专业人员的分析，将员工的培训结果以一个合理的权重加入到升迁的考量因素中，增强人们对培训的重视，更好的发挥培训应有的作用。

以上是培训事前、事中、事后各个环节所应重视的问题，关注好过程，培训的结果必然会是水到渠成的事。

### **4.1.6** 不断的改进激励方式，完善激励机制

激励是企业留住人才的一项重要手段。激励机制的完善需要企业结合自身的特点将物质激励和精神激励相结合。一方面，中小家族企业可以在了解和参考同行业的大致薪资水平的前提下，建立起奖罚制度。可以通过末位淘汰的机制使员工存在一种不努力就去失去目前所拥有的稳定工作的一种危机意识，促使员工自己营造一种向上的氛围。另一方面，通过将激励的形式多元化的设计，以此提高精神激励的权重。例如，企业可以设立一些看不见摸不着的奖项，类似于对企业的发展提出合理化建议的奖励，给企业的某个项目所策划的可行性方案奖等一系列措施。一项最省成本又最有效的激励措施莫过于老总或高管定期或不定期的与员工进行交流和沟通，这种感情激励的方式最容易让员工把企业当家而全身心的为企业奉献。

在中小家族企业发展到一定程度达到一定的条件时，也不妨考虑给予骨干员工以期权激励，使员工有与企业同呼吸共命运的意识，必然会增强员工对企业的满意度。另外，为单身的员工安排宿舍，安排营养丰富的免费午餐等，都是简单有效的激励形式。

### **4.1.7** 努力为员工营造一个良好的工作环境

工作环境是最直接的影响员工工作满意度的因素之一。一个良好的工作环境可以使员工心情舒畅，干劲十足，工作效率提高。员工每天所要停留的办公环境企业要尽最大努力装饰的舒适温馨，并将应有的办公所需的硬件配套设施完善。一个不可忽视

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

的环节就是在企业住的员工的业余活动所需的设施也应准备齐全。生活方面的如宿舍的暖气空调、洗衣机等，活动方面的篮球架、球拍等一系列类似的物件也应配备齐全，以丰富员工的业余生活，提高他们的生活质量。对于企业可以掌控的这一系列企业内部的工作环境，企业就应下大力度去完善，去提高其质量。

在工作环境方面还存在着一个企业不可掌控但于企业员工来说却非常重视的环境，即企业所处的地理环境。针对于大多数中小企业是集中的交通相对不太便利的郊区的特点，企业应该定期安排班车接送员工回家或是外出购置所需物品，通过这样的方式来弥补各种不便利给企业带来的心理落差。类似于S企业这种座落于化工园区的企业而言，环境的污染是员工从自身健康方面来讲比较关心的一个焦点，对此，企业可以通过为员工配备质量好的空气净化器来改善局部环境，增加环境补贴和固定假期来提高员工心理满意度。鉴于这样的环境对女员工，尤其是怀孕的女员工的影响更大，可以适当增加女员工的产假，保证其宝宝的健康不受企业周边环境影响，解除员工的后顾之忧。

通过企业短期的投入来改善企业可控和不可控的环境，一定会给企业一定程度的减少人才流失率，使企业获得长期的利益。

### **4.1.8** 企业要努力提供一个良好的沟通环境

企业的高层应当明确人才对于企业发展的重要性，放下自己的所谓身段，多与员工进行沟通和交流，及时了解员工对企业哪个方面存在不满，同时也可以及时获知员工为企业发展所提出的合理化建议，对于避免因老总和员工的互相不信任而为企业发展带来的隐患有非常现实的意义。企业管理者要用实际行动向员工证明，企业并不是把员工仅仅当作是获取利益的工具，而是真正的视他们为宝贵的资源。在管理层与员工进行沟通时，要选用员工可以接受的方式，淡化等级观念，以增强沟通的有效性。对于员工与员工的沟通方面，企业可以采取强化各自工作职责的方面，减少因职

责不明而造成员工间互相沟通无效而引发的矛盾。同时可以为员工组织一定的通过随意分组来完成的户外活动，使得无论哪个部门的员工都可以在这样的环境里增加对彼此的了解，从而改善他们在工作时的沟通环境。通过这种沟通环境的建立，使每一个员工都融入到企业中去，大大减少了因工作中的矛盾而造成工作满意度低发生的人才流失现象。

## 4.2 着力应对造成企业人才流失的外部不利因素

### **4.2.1** 充分了解每个员工的自身特点

石家庄经济学院硕士学位论文

通过在选人期对员工所做的专业化的性格测试来建立人才档案，并因人而异的设定不同的发展计划。对于那些性格刚强、行事雷厉风行的员工要在他们的工作取得成绩时第一时间给予鼓励和认可，从而使他们达到自我满足的需求，同时又要积极的激励他们去取得更好的成绩和更大进步。对于这部分员工应多安排其从事那些挑战性较大，难度较高的工作，让他们感到自己被企业认可，得以重用，获得满足和归属感。而对于性格偏安定，求稳的员工，由多安排其从事需要耐心和细致的工作，使其获得工作的成就感。通过这样因人派岗的做法起到人尽其才的作用，保持企业员工的稳定性。

### **4.2.2** 及时发现员工流失意图，善待离职的员工

并不是所有的人才流失行为都是紧随流失意图发生的，它都有一个过程，并且这个过程也是有先兆的。及早的发现员工的流失意图并采取相应有效的措施比拿到员工的离职申请后再行动挽留更为有意义和价值。企业可以组织专门人员实时监测员工的工作状态。当发现员工对工作出现抱怨或是向企业提出一定要求的时候，都可以察觉到此时的员工满意度降低了，这时也就可能产生的流失意图了。此时，企业可以针对员工产生不满的根源进行安抚和挽留，就可以很有效的减少流失行为的发生。

在对员工进行挽留无效而拿到员工的离职申请时，企业管理者应当用和善的语言与员工进行面谈，以寻找他们离开企业的真正原因。从而在最后关头对员工做最后一次挽留的尝试。如果员工仍然执意选择离开，企业也应用一种大度的胸怀对员工进行欢送，以此给员工心理带来最大限度的抚慰。

对于那些已经离开企业的人才，企业管理者不要给他们打上“叛徒”的标签。“人往高处走，水住低处流”这是很自然的道理。企业应当在自我反思的民时善待离职的人员，可以帮助他们在同行业中或是员工可以胜任的其他行业中寻找更好的工作机会。这样不仅显示出了企业管理者的胸襟，也能够使员工对企业心存感激，不会做出对企业不利的事情，也不会泄露企业的机密，更不会自立门户将企业当成是自己的敌人。

在优秀人才离开企业后，企业的管理者也应积极的与流失的员工保持良性的联系。即便是人才不能为企业所用，企业也不要一味的压制人才以后的发展机会。一些真正精明的企业管理者会适时的将这些人才变成自己的朋友甚至客户而不是敌人，这是明智而且对企业有益无害的做法。

通过后期各个环节的努力，可以在一定程度上对人才的流失行为起到防患于未然的作用，可以有效的减少企业人才的流失。

总之，为了避免人才的流失，中小家族企业的管理者要从自身出发，不断学习和完善自我的管理水平，增强自我的人格魅力，选用拥有专业知识和人才，将人力资源

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

管理这门深奥的管理学问认真的对待，尽最大能力做好人力资源管理的每个环节。把整个的人才管理机制当做一座房子在修建，在打好牢固的地基的基础上，选用上好的材料进行搭建，同时注意建造房屋过程中各个工序的完善配合。在人才管理机制这栋房屋成形之后，精心的进行内部的外部环境的装修。只要企业管理者能够积极行动起来，对于企业的管理机制取其精华，去其糟粕，一定会改善中小家族企业的用人环境，对留住人才，减少人才流失起到积极有效的作用。

石家庄经济学院硕士学位论文

# 第五章 结论与展望

## 5.1 本文的主要结论

伴随着经济时代的到来，人才在企业发展中的地位日益凸显。这就更对中小家族企业的人才建设提出了更好的要求。中小家族企业在迎接经济发展带来的新机遇时，也不得不勇敢面对它带来的挑战。不可否认的是，中小家族企业只有把好人才观，才有可能在这样激烈的竞争中崭露头角。同时，做好这一点也是企业形成核心竞争力，取得长远发展的法宝。从本质上来说，这其实是对中小家族企业的管理者自身管理素质和管理技能的考验，也是促使他们取得进步的激励棒。

本文选择沧州临港化工园区S企业作为调查研究的对象，一方面是考虑到它与其母公司有相同的管理方式，而母公司的规划可以达到中型家族企业的要求，而S企业本身符合小型家族企业的特性，二者的完美结合，可以满足本文所想研究的中小家族企业的特点。另一方面，考虑到S企业除了具备中小家族企业的共同点外，还有着其处于化工园区这个特殊工作地点的特性，可以说它在一定程度上是具有代表性的。最后一方面是因为有在该企业实习的机会，更便于调查数据的获取。在实际操作方面，主要在研究前人理论成果的基础上，参照扩展的莫布雷模型中以及员工的工作满意度为中心要素的思想来设计调查问卷并找出了对中小家族企业人才流失影响最为密切的人才选拔环节、薪酬福利、晋升机会和发展空间、培训、激励以及工作环境这些内部因素和人才的自身特点以及面临的外部机会这些外部因素进行了相应有针对性的设计和改进，以期对中小家族企业为了应对人才流失而有所借鉴意义。

因此，作为中小家族企业的所有者或管理者，要做到对自身企业发展的现状以及所存在的具体问题心中有数，结合自身资源，制定出一套合理并且完善的人才管理体系，并通过自身的榜样作用，督促和激励其他家族成员为了企业的健康长远发展而积极的为企业人力资源管理机制的构建贡献自己的力量。

## 5.2 本文的不足及展望

综观当前所有的有关中小家族企业的人才流失问题的研究，多数是重在理论方面的应用。本文以S企业为例，从调查问卷的结果入手进行影响因素的寻找，解决措施的制定也存在一定的片面性，因为不能确保所有的问卷都是出于被调查者的自愿或是

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

被调查者认真填写，只能是在有效度上认为其是有一定的合理性和代表性的。由于自身学术水平的局限性以及论文篇幅和调研时间的限制，不可能对中小家族企业人才流失的各各因素考虑的面面俱到，因而只选择了具有代表性的几个关键因素。当然，通过原因的探究所做出的相应对策也只能是企业可采用的一部分，就目前我国中小家族企业的现状及各自特点来说，想要在短时间内设计出对所有企业都适用的制度是不现实的，需要不断的深入研究。希望可以在以后的工作实际中对人才流失的影响因素以及对策制定方面有更加深入的理解和研究，使自己的研究更加完善，以期达到更好的创新。

石家庄经济学院硕士学位论文

参考文献:

[1] 小艾尔弗雷德. D. 钱德勒. 看得见的手——美国企业的管理革命[M]. 商务印书馆, 1987 版

[2] (美)克林▪盖尔西克.《家族企业的繁衍》, 经济日报出版社, 1998（6）

[3] 潘必胜. 乡镇企业中的家族经营问题[J]. 中国农村观察, 1998.1

[4] 叶银华.. 家族控股集团、核心企业与报酬互动之研究[J]. 管理评论(台湾), 2006.5

[5] 郑振宇. 民营企业人才流失原因透析及对策[J]《中国民营科技与经济》2011（8）

[6] Steiner, GiftsFavorsandBanquetsin: TheArtofSocialRelationshipofChina [M], American, Cornell University Press, 2002, pl53-54

[7] Berelson," Keep Global Perks at a Healthy Level," Employee Benefits(February 2008): Specialsection: 13-14

[8] Frederick Herzberg, Moral Hazard in Teams[J]. Bell Journal of Economics, 1982(13): 324-340

[9] Locke, New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contract[J]. Journal of Oranization Behaviour, 1990, (11): 289-400

[10] March T. R, How to Keep Your Best Employees: The development of all effective retentionpolicy[J]. Academy of Management Executive, 2001: 96.118

[11] Simon, Agency Problems and the Theory of Firm[J]. Journal of Political Econo 1980, (2): 88

[12] Price J L. The study of turnover. Ames: Iowa State University Press, 1977, 45-60

[13] W. Mobley. Grifeth, H. Hand and B. Meglino, A Revew and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process[M]. APA: Psychological Bule 1977

[14] Verson, Organizational Justice and Human Resource Management[M]. Sage Publications, Inc, 1999

[15] Lambert, Tsetof a Mediated Performance-Turnover Relationship Highlighting the Moderming Roles of Visibility and Reward Contingency[J]. Journal of Applied Psychology, 2001, (86): 1014-1021

[16] Hogan, Severance Payment and Christmas Bonus Changes Increase Cost ofDoingBusiness, Carbbean Business 2001, (34): 58-76

[17] Barton, An event history analysis of empoloyee turnover: the case of hospital employees[M] Human Resource Management Rwview, 2001, 397-418

[18] 李淑红. 论西部地区人才流失与解决对策[J]. ft西财经大学学报, 2001.12

[19] 张建琦, 黄文峰. 职业经理人进入民营企业影响因素的实证研究——对职业经理人进入意愿的分析检验[J].《中国民营企业》2004（6）30-38

[20] 张勉. 人口变量、工作满意度和流失意图的关系的实证研究. 统计研究, 2004(10): 32-35

[21] 陈虎. 民营企业人才流失的思考[J]. 企业经济, 2004, (03): 148

[22] 江景丽. 民营企业人才流失的思考[J]. 企业经济, 2004, (03): 149

[23] 王凌宏, 吴光华. 关于民营企业人才流失成因及治理[J]《企业经济》2005

[24] 陈舒楠. 由人才流失看企业的人力资源管理[J]. 企业管理. 2010.9

[25] 旷开源. 路径依赖与家族企业人力资源获取的制度安排.《科技进步与对策》2011, 22(5)

[26] Katz, Cultural change in family firms. San Franecisco, Jossey-Bass. 1996

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

[27] Kuck, Management and Mentalthealth[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1962

[28] 中松义郎.《人际关系方程式》[M]. 漓江出版社, 1990.11

[29] K. Lewin, Moral Hazard in Teams[J]. Bell Journal of Economics, 1982(16): 214-234

[30] 法约尔.《一般工业管理》[M]. 机械工业出版社, 2007.5

[31] March T. R, How to Keep Your Best Employees: The development of all effective retention policy[J]. Academy of Management Executive, 2001: 96.118

[32] Simon, Agency Problems and the Theory of Firm[J]. Journal of Political Econo 1980, (2): 88

[33] Price J L. The study of turnover. Ames: Iowa State University Press, 1977, 62-73

[34] W. Mobley. Grifeth, H. Hand and B. Meglino, A Revew and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process[M]. APA: Psychological Bule 1977

[35] Reiehheld, Frederiek F. Loyalty-Management. Harvard Business Review, March-April 1993

[36] 李媛媛. 我国家族企业的人力资源管理问题与研究对策[J]. 中国商界, 2010, (05): 18

[37] 刘艳娟. 河南中小民营企业核心人才流失问题研究[D]. 中国地质大学. 2008.5

[38] 唐杰. 家族企业人才流失与管理因素关系的实证研究[D]. 江南大学. 2008.8

[39] 李国荣. 民营之路[M]. 上海财经大学出版社, 2006.4

[40] 江洪明. 跳槽与反跳槽[M]. 北京: 中国言实出版社, 2000.188-189

[41] 孔欣. 家族企业: 走出人力资源管理的误区[J]. 经济问题探索, 2010, (2): 72

[42] 彭玲. 家族企业发展与人力资源管理[J]. 辽宁税务高等专科学校学报, 2011, (3): 47

[43] 陈乃醒, 傅贤治. 中国中小企业发展报告——中小企业发展与产业集群(2005-2006年)[M]. 中国财政经济出版社, 2006

[44] 叶艳枫. 人才为什么自愿流失[J]. 经营管理者, 2011, (09): 38

[45] 丁向阳. 人才竞争战略[M]. 北京: 蓝天出版社, 2005.179-182

[46] 储小平, 李怀祖. 信任与家族企业的成长[J]. 管理世界, 2012

[47] 姜秀丽, 石岩. 员工流动管理[M]. ft东: ft东人民出版社, 2004

[48] 夏艳玲. 中小民营企业员工离职倾向影响因素分析[J]. 经济与管理, 2012, (01)

[49] 吴春宁. 民营企业人才流失原因及对策研究[J]. 西安电子科技大学学报(社会科学版), 2010. (6): 135-137

[50] 付文阁. 中国家族企业面临的紧要问题[M]. 经济日报出版社, 2004.10

[51] 王端旭. 企业间人才争夺——理论与实践[M]. 北京: 北京大学出版社, 2004

石家庄经济学院硕士学位论文

附录：

**员工的工作满意度调查问卷**

调查说明：

本次问卷调查主要是为了了解您所在的企业员工对目前工作的满意度。调查所得数据将完全用于学术论文的写作，绝无其他商业用途。为保护您的权益并保证问卷回答的客观性和真实性，本次调查采用匿名答卷的方式。请您在问题的备选答案中，找出最符合您真实想法（情况）的答案，并在相应的方框中划“√”。若有其他想法，可以写出来。下面是问卷的内容，请您认真作答：

您的基本信息：

年龄：□26岁以下□26-39岁□40-49岁□50岁以上

本单位的工作时间：□1年以上□1-2年□2-3年□3-4年□4-5年□5年以上受教育情况：□高中及以下□大专及同等学历□本科□硕士及以上

性别：□男□女

婚姻：□已婚□未婚

职位：□基层员工□中基层管理人员□高层管理人员

月收入：□1000元以下□1000-3000元□3000-5000元□5000元以上

工作满意度情况：

1．我对公司提供的薪资满意水平

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

2. 我对公司的福利制度和其他相关制度相当满意

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意3．我很看好公司的发展前景和目标规划

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意4．我认为我获得晋升的机会很大且有很大空间

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

5.我对公司的管理体制相当满意也很认同

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

6.我对现在所从事的工作很有认同感和成就感

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

7.我对我现在所从事的工作感觉压力很大，没有时间放松

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

8.我上司对下属相当公平，且对下属的工作和生活给予了极大的关注和关心

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

9.我与同事相处很好，且非常欣赏他们，他们对我也比较赞赏

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

10.公司内部沟通工作开展的很好，不定期有内部沟通

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

11.我常常有辞去我目前的工作的念头和想法

□非常同意□同意□即不同意也不反对□不同意□非常不同意

12.你对目前的工作环境是否满意

□非常满意□满意□无所谓□不满意□非常不满意

13你对工作中作息时间安排是否满意

□非常满意□满意□无所谓□不满意□非常不满意

14你对工作环境是否满意

□非常满意□满意□无所谓□不满意□非常不满意

**职工工资状况问卷调查表**

说明：为真是了解公司现阶段员工工资收入情况，为下一步合理制定工资政策提供参考，特此开展此次调查活动，请按要求认真配合如实填写。

1、你所在的企业名称（全称）

2、你的性别：A、男B、女

3、你的年龄

4、你的工龄

5、你的学历（ ）

A、硕士B、本科C、大专D、大专及以下

6、你的技术职称（ ）

A、初级专业技术职称B、中级专业技术职称C、副高级专业技术职称

D、正高级专业技术职称E、未评定技术职称

7、你的职业资格等级（ ）

A、初级工B、中级工C、高级工D、技师E、高级技师F、其他

8、你的岗位（工种）

石家庄经济学院硕士学位论文

9、2012年度你的年薪（含加班工资） 元。

10、2012年度你的奖金及福利是多少（除年薪外） 元。

11、2012年，你的月收入平均为 元

12、你觉得你所在的行业受金融危机冲击大吗？（ ）

A、大B、不大C、没有影响D其他

13、2012年度较20011年度，你的收入（ ），变化幅度是 %

A、增加了B、减少了C、没有变化D、其他

14、对你目前的工资结构您满意满？（ ）

A、满意B、不满意C、无所谓D、其他

15、你认为本单位的工资发放及时吗？（ ）

A、及时B不及时C很慢D经常拖延

16、你对人力资源部门的工作满意吗？（ ）

A满意B不满意C无所谓D其他

本问卷到此结束，非常感谢您的支持，请再检查一下全卷，避免漏填，再次感谢您！祝万事如意！

中小家族企业人才流失实证分析及对策研究-以S企业为例

致谢

三年的研究生学习生涯已经接近尾声了，感谢我的导师靳秉强教授这三年来的鼓励和帮助。从本文的选题、立意一直到定稿，整个过程都得到了靳老师的悉心指导。靳老师为人认真负责，治学严谨，对学问一丝不苟。靳老师宽广的知识面和远见的学识给我留下了深刻的印象，使我受益颇多，再次向靳老师表示衷心的感谢。

感谢给的提供实习机会的S企业的老总，正是这次难得的实习机会让我搜集到了相关的素材，同时也感谢S企业的员工对我发放的调查问卷所给予的大力支持。他们在百忙之中抽出时间来配合和协助我完成调查问卷，对此，我表示深深的谢意。

同时也感谢我的室友们，他们在我这次的论文写作过程的各个环节都提供了大量无私的帮助，并且给了我很大的鼓舞。正是她们提出的中肯建议和意见，帮我进一步明确了论文的思路。再次向她们表示真诚的感谢！

石家庄经济学院硕士学位论文

# 作者简介：

范新院，女，生于1988年3月，河北省沧州市人。2007年9月至2011年6月期间就读于廊

坊师范学院财务管理专业，获管理学学士学位。2011年9月至2014年6月期间在石家庄经济学院研究生学院攻读管理学硕士。

攻读硕士期间完成学校要求课程18门，完成学分39分，其中学位课课程学分19分。

# 攻读硕士学位期间发表的论文和科研成果：

**参研课题**

2012年3月——2012年12月，参加石家庄经济学院学生科研科技基金项目：战略视角下河北省中小企业集群发展潜力评价及成长路径研究，项目编号：2012AYS01

**已发表论文**

1.《大学毕业生“跳早”的原因分析及对策研究》，管理学家，2013.5，第一作者，省级期刊。

2.《基于模糊综合评价方法的河北省钢铁产业的生态脆弱性研究》，管理学家，2013.7，第三作者，省级期刊。

[**中小家族企业人才流失实证分析及对策研究——以S企业为例**](http://d.wanfangdata.com.cn/Thesis_D502751.aspx)****

作者：[范新院](http://s.wanfangdata.com.cn/Paper.aspx?q=Creator%3a%22%e8%8c%83%e6%96%b0%e9%99%a2%22%2BDBID%3aWF_XW)

学位授予单位：[石家庄经济学院](http://s.wanfangdata.com.cn/Paper.aspx?q=School%3a%22%e7%9f%b3%e5%ae%b6%e5%ba%84%e7%bb%8f%e6%b5%8e%e5%ad%a6%e9%99%a2%22%2BDBID%3aWF_XW)

引用本文格式：[范新院](http://s.wanfangdata.com.cn/Paper.aspx?q=Creator%3a%22%e8%8c%83%e6%96%b0%e9%99%a2%22%2BDBID%3aWF_XW)[中小家族企业人才流失实证分析及对策研究——以S企业为例](http://d.wanfangdata.com.cn/Thesis_D502751.aspx)[学位论文]硕士2014