

学校编码: 10384
学号: 15520051301444

分类号____密级____
UDC____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

晋江中小服装企业人才流失原因及对策的研究

A Study of Reasons and Countermeasure of Brain Drain in
Jinjiang Apparel SMEs

容朝阳

指导教师姓名: 赵 蓓 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2012 年 4 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日起: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（）课题（组）的研究成果，获得（）课题（组）经费或实验室的资助，在（）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

21 世纪市场竞争日益剧烈，能否持续保持企业的竞争力决定了企业能否在这个市场生存和发展。企业的竞争力来源于其拥有的知识和技能，而拥有企业关键知识和技能的人才，也是企业价值的主要创造者。企业人才承载了企业的核心竞争能力，对企业的经营和发展具有不可替代的重要作用。也正因为这样，人才往往成为竞争对手觊觎的对象。其他企业会以更高的职位、更优厚的待遇来诱导你的员工加盟。

晋江中小服装企业的人才流失已成为企业管理中的一个黑洞，它正不断吞噬着企业的利润，削弱企业的竞争能力，降低企业的生产效率并影响员工的士气。因此，分析人才流失对企业的影响，找出人才流失的真正原因，为晋江的中小服装企业提出有效的对策，具有很强的实践意义。

本文以 KY 服饰公司为调研对象。采用问卷调查、个体访谈和资料研究等方法，从员工自身的特性、企业内部因素和外部就业环境三大方面出发，对 KY 服饰公司人才流失的原因进行分析，发现一线员工流失的主要原因是薪酬水平低、工作环境差和工作压力大；而缺少职业发展机会和培训机会是管理与设计人员的主要离职原因。结合晋江中小服装企业的实际情况，本文建议从企业战略、企业内部人力资源管理和企业文化建设三个方面去解决晋江中小服装企业的人才流失问题。

关键词：人才流失；中小服装企业；KY 服饰公司

Abstract

In the 21st century, market competition becomes more and more fierce. The survival and development of enterprises depends on their persistent competence, which is based on the knowledge and skills. Talents who have key knowledge and skills are also the main creators of enterprise's value. Since core employees possess key knowledge and skills and create most of enterprise's profit, they can't be replaced. However, competitors always appeal the core employees with superior position and more salary to make them play job-hopping.

The brain drain problem of apparel SMES in Jinjiang, has become a black hole in the business management, which constantly swallows the enterprise's profit, weakens its competence, reduces its productivity and affects employee's morale. Therefore, analyzing the influence of brain drain to the enterprises, finding the real reason and finally proposing effective countermeasure have practical significance.

This paper takes KY apparel as research object. In the paper, the author uses method of questionnaire research, individual interview and data research to analyze KY apparel's brain drain problem from three aspects, which finds that low salary, bad work environment and heavy work pressure are the major reasons of the brain drain. what's more, the absence of career development opportunity and training are the main reasons of the resigning of supervisor and designers. Combined with the actual situations of Jinjiang apparel SMES, this article suggests that Jinjiang apparel SMES can solve the brain drain problem from three aspects, which are enterprise strategy, internal human resource management and the enterprise culture construction.

Keywords: Brain Drain; Apparel SMES; KY Apparel Company

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的目的和意义	2
第三节 研究设计	3
第二章 文献回顾	5
第一节 人才流失概念界定	5
第二节 人才流失影响因素	7
第三节 人才流失的管理和控制	9
第三章 晋江中小服装企业人才流失现状及原因	14
第一节 晋江中小服装企业人才特征	14
第二节 晋江中小服装企业人才流失的现状	17
第三节 晋江中小服装企业人才流失原因	19
第四节 晋江中小服装企业人才流失对企业的影响	24
第五节 晋江中小服装企业人才流失影响因素的分析	27
第四章 晋江中小服装企业人才流失的对策研究	37
第一节 企业改革	38
第二节 人力资源管理体系提升	38
第三节 文化建设	42
第五章 KY 服饰调研分析	45
第一节 KY 服饰公司介绍	45
第二节 调研和问卷设计	46
第三节 KY 服饰公司人才流失现状	49
第四节 KY 服饰公司的调研结果	50
第五节 KY 服饰人才流失原因	57
第六节 KY 服饰公司人才流失的对策建议	60

第六章 结论.....	63
第一节 观点及建议.....	63
第二节 收获及展望.....	64
参考文献.....	66
附件一：《在职离职员工访谈表》.....	68
附件二：《员工职业满意度调查表》.....	69
致 谢.....	72

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
section 1 Research Background	1
section 2 Research purpose and Significance	2
section 3 Research Design	3
Chapter 2 Literature Review	5
section 1 Definition of Brain Drain Concepts.....	5
section 2 Influencing Factors of Brain Drain	7
section 3 Brain Drain Control Theory	9
Chapter 3 Reasons Of Brain Drain Of JinJiang Apparel SMEs ..	14
section 1 Characteristics of Brain Apparel SMEs	14
section 2 The Current Situation Of Brain Drain of JinJiang Apparel SMEs	17
section 3 Reason of Brain drain of JinJiang apparel SMEs	19
section 4 Impact of the brain drain of JinJiang medium and small apparel enterprise	24
Chapter 4 The countermeasure Of Brain Drain of JinJiang apparel SMEs	37
section 1 Enterprise Reform	38
section 2 The System Of Human-resource Managemnt.....	38
section 3 Culture Construction	42
Chapter 5 Case Analysis-KY apparel	45
section 1 KY Apparel Company Introduction	45
section 2 Research and Design of questionnaire	46
section 3 Current situation of Brain drain of KY apparel	49

section 4 Statistical of Survey results of KY apparel	50
section 5 Reason of Brain drain of KY apparel	57
section 6 The countermeasure of Brain drain of KY apparel	60
Chapter 6 Conclusion	63
section 1 Points And Suggestions.....	63
section 2 Harvest And Prospect	64
References	66
Appendix 1:.....	68
Appendix 2:.....	69
Acknowledgement.....	72

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章第一章 绪论

第一节 研究背景

21 世纪是知识经济时代，瞬息万变的市场环境、稍纵即逝的机遇、充满风险的挑战迎面而来。即使在劳动密集型的服装行业里，知识和技能也显得极为重要，领先的设计、创新的营销策略等均可以帮助企业在竞争中脱颖而出。而掌握关键知识和技能的人才成为了各个企业争夺的目标。因此，人才流失逐渐成为了很多服装企业的管理难题。而中小服装企业因为没有完善的激励制度、良好的工作环境等原因，使得人才流失问题尤为明显。而中小企业若真要发展起来，摆脱被动求生存的局面就必须大力的引进和保留住人才。

在我国福建的晋江，服装行业从无到有经历了高速的发展过程。

第一阶段从 80 年代初期到 90 年代初期，晋江的开拓者们依靠小作坊的形式生产“洋国货”带动了这一地区的人民开始创业，形成了“一村一品、一镇一业的格局”。第二阶段为 90 年代初期到 90 年代末期，晋江中小服装企业强大的加工能力，吸引了国际知名纺织服装厂商纷纷来晋江下单订制、贴牌生产，甚至合作、合资。当时，晋江这种贴牌服装企业达到 500 多家，获得了长足的发展，但是单家企业的销售额不大，而且整个行业的利润率也不高。第三阶段从 1998 年开始至今，晋江开始实施“品牌立市”战略，旨在通过产业集群与区域品牌的融合发展，实施区域品牌造势战略，迅速缩短与国际知名品牌差距，占领市场的主导权。从 2000 年至 2006 年，劲霸、七匹狼、利郎、九牧王、柒牌等各种服装品牌，纷纷调整营销策略，聘请了符合自己产品性格的明星做形象代言人，在各类媒体上打广告，特别在央视频道高密度的亮相使自主品牌影响深远。借助央视在中国人心目中的权威性，晋江中小服装业质量、实力等观念深入人心，晋江品牌很快成功进入全国市场，甚至走向国际，其中不少品牌已经成为了国内的一线品牌。但是企业自身的管理水平还达不到一流企业的标准，依靠“明星代言+央视广告+渠道扩张”树立起来的晋江品牌，要想真正赢得市场和客户必须拥有自己的专业化设计队伍、生产运营、营销策划、项目管理等人才。企业不仅开始招收大学生，而且给出了有竞争力的薪酬去吸引其他中小服装企业的人才。

据统计,除了这些一线品牌之外,90%的晋江服装企业是中小服装企业,他们在为成为一线品牌而努力,这部分企业在资金和规模上都比七匹狼、柒牌等企业差很多。他们的发展已经不能单纯的复制“明星代言+央视广告+渠道扩张”的模式,竞争的焦点转移到品牌质量、设计能力、物流库存管理、生产管理等方面。所以这些企业特别的需要引进和保留那些专业化人才,但是由于各种原因,他们所引进的人才和自己培养的人才都在成熟后选择了离开公司,或者被本地企业高薪聘走,偏高的人才流失率已经严重的阻碍了这些企业的进一步发展。

第二节 研究的目的和意义

一、研究目的

随着市场竞争的不断加剧,贴牌生产的利润越来越薄、用工成本的不断上升晋江的中小服装企业的生存和发展空间越来越小。大家有着相似的商业环境,各自的竞争焦点转移到了生产运营、产品质量、品牌建设上面。同时这些企业在不断壮大发展的进程中内部也出现了种种的管理问题,尤其是人才流失问题,已严重阻碍了中小企业的进一步发展。要解决人才流失问题的关键就是从企业自身的实际出发,遵循有效、实用的原则,寻找出适合本企业的人才,发挥各种人才的专长,为人才提供发展空间,采取措施留住人才。

而长期以来,晋江中小服装企业的对人的管理很大程度上还处在“人事管理”阶段,把引进和保留人才当作一项成本,作为一项“静态”支出,没有意识到人才是一项资本,能给企业未来带来远远大于其成本的收益。尽管近年来的员工短缺现象迫使企业主做了些改变,但是他们的人力资源管理仍很难在人才流失防治方面产生作用。

因而,本文将站在企业人力资源规划的角度,从晋江中小服装行业面临的共性问题出发,分析晋江中小服装企业人才流失的现状和原因,寻求解决人才流失问题的良策,促进晋江中小服装企业发展壮大,进而推动晋江地区经济的持续发展,就是本篇论文研究的目的。

二、研究意义

从理论探索的角度看,关于企业人才流失的研究在西方发达国家已经是一

个老问题了，并产生了一些影响较大的研究成果。各种人才流失模型和人才流失治理理论都得到了理论界和实践界的认可。

然而，管理具有很强的情景依赖性，我国具体国情不同于西方发达国家。我国独特的经济、社会、文化背景赋予人才流失这一论题在我国研究的全新意义。

服装产业集群是我国福建晋江的传统产业集群，其中大部分企业属于中小民营企业，这使得其人才流失有其独特的原因。晋江中小服装企业不论是一线的技术工人还是管理人员大部分都是外来人员，这给晋江中小服装企业的人才流失治理增加了新的难点。本文借助西方成熟的人才流失理论工具去探寻晋江中小服装企业人才流失的原因，不仅能够从理论上验证已有的人才流失模型在中国情景下的实用性，而且能够从人才保留和发展上为晋江的服装企业集群的进一步发展提出实践性建议。同时也能为浙江、广东等地的服装产业集群基地提供借鉴。

第三节 研究设计

一、研究方法

案例分析法适用于观察和研究企业发生的系列变革（Pettigrew,1990），而这恰好与本文专注的过程研究相一致。本次论文采用的研究方法主要有：文献研究法、演绎法、案例分析法、定量分析法和定性分析法相结合的方法等。

文献研究是指根据一定的目的，通过搜集和分析文献资料而进行的研究。把前人和当代的成果作为进一步前进的起点，不重复前人已经做过的工作，避免前人已经走过的弯路，把精力放在创造性的研究上。

演绎法是先推论后观察、是从一般到个别，从逻辑或者理论上预期的模式到观察检验预期的模式是否确实存在。

定量分析法是在科学研究中，通过定量分析法可以使人们对研究对象的认识进一步精确化，以便更加科学地揭示规律，把握本质，理清关系，预测事物的发展趋势。

定性分析法是对研究对象进行“质”的方面的分析。具体地说是运用归纳和演绎、分析与综合以及抽象与概括等方法，对获得的各种材料进行思维加工，从而能去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里，来认识事物的本质、揭示事物的内在规律。

二、研究思路

本文选取晋江中小服装企业的人才流失问题作为研究方向。主要综合运用了案例分析法和文献研究法两种方法来揭示晋江中小服装企业人才流失的原因，并在此基础上有针对性去提出改进企业人力资源管理建议。

在案例分析中，本文选取了一家在晋江具有代表性的中小服装企业 KY 服饰作为研究对象。通过对人事部的深度访谈初步确定员工离职的主要原因。然后本文将这些原因作为影响人才流失的假设因素设计出一份针对在职人员的调查问卷。除此之外，还通过电话访谈与 1 位已离职人员交流。综合调查结果，结合相关的文献研究，本文归纳总结出晋江中小服装企业人才流失的主要原因。在确定原因的基础上，结合各种人才流失治理理论和晋江中小服装企业人才特点的设计了相应人才流失解决方案。

三、研究框架

第一章，绪论部分，主要说明了本论文研究的背景、研究目的和意义，并介绍了研究思路、研究方法和研究框架。

第二章，相关理论回顾部分，首先针对人才流失相关概念进行了界定，阐述了人才流失模型；然后，简单阐述了和本文相关的人才流失治理理论，其中包括人性假设理论和建立在人性假设基础上的激励理论。

第三章，晋江中小服装企业人才流失的原因分析，通过综合文献分析的结果和企业实际情况得出晋江中小服装企业的人才流失原因。

第四章，晋江中小服装企业人才流失的对策研究。这部分从晋江人才流失的原因出发，分别从企业改革、企业内部人力资源管理体系提升以及企业文化建设三个方面为晋江中小服装企业提出人才流失的对策建议。

第五章，理论联系实际，通过对 KY 服饰公司人才流失的调研分析，结合系统分析、归纳演绎、定性定量等研究方法，验证本论文对晋江中小服装企业降低人才流失对策的可行性。

第六章，结论部分。对全文研究结论进行总结，并提出下一步的研究方向。

第二章 文献回顾

目前对人力资源的重视已达成共识：“现代社会的竞争，是科学技术的竞争，是资金的竞争，更是人才的竞争”。21世纪的经营理念是：人才是企业的第一资源、第一资本。谁能更有效地获得人才、留住人才、激励人才的作用，谁就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第一节 人才流失概念界定

一、人才的涵义

“人才”一词，在中国古代是指有德行、有才干的人，古人对人才常冠以“贤”、“能”、“士”称呼之。《现代汉语词典》中对“人才”的解释为：德才兼备的人，有某种特长的人。凡是有某种特长或者具有一定的专业知识、在实际工作中有一定的创造能力，做出较大成绩者都是人才。人才，就是指为社会发展和人类进步进行了创造性劳动，在某一领域、某一行业或某一工作上做出较大贡献的人。

中共中央、国务院《关于进一步加强人才工作的决定》指出：只要具有一定的知识或技能，能够进行创造性劳动，为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设，在建设中国特色社会主义伟大事业中做出积极贡献，都是党和国家需要的人才。就企业而言，人才是指“具有一定知识水平，拥有本企业所需的一技之长并以自己的劳动为企业做出贡献的企业员工。”^①

本文中的人才指那些能够正常劳动、为企业创造价值的劳动者。而不单单指那些对企业有突出贡献的劳动者。所以本文的人才既包含企业的骨干技术人员和中基层管理者，又包含那些为企业直接创造财富的一线工人。

二、人才流动与人才流失的界定

赵曙明教授在《人才资源管理研究》中指出：人才流动是指人才从一种工作状态到另一种状态的变化。人才若合理流动，可以使组织获得急需人才，为组织注入新的活力，实现人力资本的有效配置。然而，由于经济、管理、信息等方面

^①余世维：领导智商，第2版，北京大学出版社。

的差距，人才流动往往会出现失衡的现象，从而造成组织无形资产的流失、成本增加、对组织成员产生心理冲击，这必然产生人才流失。在姜秀丽、石岩编著的《员工流动管理》一书中指出，在人才日益流动的大趋势面前，试图阻止人才流动是不可能的，相反正常的人才流动既是市场经济的体现，也是企业发展的需要；但是过高或过低的员工流动率都会对企业产生消极影响，特别是一些关键员工的流失更会给企业带来重大打击，因此企业要积极进行员工流动管理，做到未雨绸缪。

人才流失是人才流动的特殊表现形式。国内研究人才流失的学者也较多，如谢晋宇等，从企业人力资源管理角度分析了影响企业雇员流失的宏观、微观因素，并且分析了企业雇员流失对社会、企业和个人的影响。

我们通常所说的人才流失，实际指的是由于竞争主体的地位、环境、条件、实力相差较大，导致一定时期内，在竞争中处于弱势地位一方的人才单向地向优势一方转移，双方的人才流动呈现出强烈的不均衡和不平等。针对流失类型，可以区分为主动流失和被动流失；针对流失者的意愿，又可以区分为自愿流失和非自愿流失，自愿流失往往发生在企业最不愿意失去的人身上，而且对企业造成的震荡和伤害最大。

企业内人才流动的的总体状况，可以利用总流动率来衡量：

总流动率反映的是在一个特定的时期内(一般为一年)，组织内总的流动人数与员工总数的对比关系，可用以下公式计算：总流动率=（总流动人数/平均员工总数）×100%

作为一个企业的人才流动合理限度，它是一个相对的概念，是与企业所在行业或其他同类企业的平均人才流动水平相比较而言的。一个企业的人才流动如果超过所在行业或其他同类组织的平均水平，超出部分就可视为人才流失，于是，组织内人才流失的总体状况可用以下指标来衡量：

总流失率=企业的人才流动率—行业或其他同类企业平均流动率

在上式中，如果总流失率为正值，则意味着企业中存在着人才流失，数值越大总体流失水平越高；而如果总流失率为负值，则意味着企业中的人才流动水平还可以进一步提高而不造成人才流失，可以提高的幅度即为总流失率的绝对值。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库