

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2011156184

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

永煤集团知识员工离职问题研究

Research on Knowledge Employee's Turnover of YM Group

陈万宇

指导教师姓名: 成瑾 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年9月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2014年9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

在知识和信息经济时代，“人才”越来越成为企业竞争的关键决定性因素。好员工意味着高效率，高效率意味着高效益。因此，对人才的渴求是每个企业都存在的。但是，伴随着人才争夺战的展开，人才流失的问题也逐渐显现。

21 世纪头十年，经济环境发生变化导致劳动力市场随之变化，员工在工业企业中频繁流动。我国煤炭政策环境的变革使煤炭市场转暖，煤炭企业出现爆炸式发展的劲头，十年中，煤炭价格上涨，大量非煤矿企业投资人纷纷进入煤炭投资行业，使煤炭企业发展急需大量专业技术人才。永煤集团是河南省大型煤炭企业之一，得益于煤炭大环境的变化经历了过去十年的黄金发展期，集团规模不断扩大，员工队伍逐年增加。但是另一方面，受经济的发展和外部劳动力市场的影响，员工的就业机会逐渐增多，因此知识员工面临更多诱惑，此外，煤炭行业由于其特殊性，企业大多位于经济欠发达的偏远地区，对人才的吸引力自然不强，因此，企业近年有相当一部分知识员工都跳到其他行业或者机会更多的大城市发展，给企业造成很大的损失。企业要高质量发展，必须引进优秀人才，更要保留住这些优秀人才，所以，本文认为虽然员工离职是一个老问题，但是在新的背景新的环境之下，仍然具有研究意义。

### 本文分六章：

第一章 提出问题，明确本文所要研究的核心问题和研究目标，界定研究对象、概念和范围；

第二章 国内外有关员工离职问题的理论研究，梳理关于员工离职研究领域的文献，弄清该问题的研究历史成果及研究现状；

第三章 永煤知识员工的离职现状，包括对永煤集团的介绍、企业人力资源现状以及离职现状等问题的介绍；

第四章 本章为实际调查部分，通过半结构化访谈法和问卷调查法对永煤集团知识员工的离职动机进行调查研究，并分析原因；

第五章 永煤集团的员工保留策略研究。该章针对前面问卷调查的结果提出适宜本企业的员工保持策略，以期为企业人力资源工作者提供建议，缓解经济不

景气时期员工流失严重的现象。

第六章 总结章节，回顾全文研究内容，对本文的创新点和结论进行总结，并对未来研究方向进行展望。

**关键词：**永煤集团；知识员工；离职

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

In knowledge and information economic era, “the talents” is becoming more and more important decisive factor in enterprise competition. So, the attraction to the talents existed in every firm. However, with the Figureht for the talents, problems about employee turnover appeared, too.

First decade of 21st century, the economic environment changes a lot what lead to much changes in labour markets and employees frequently flow in industrial enterprises. Changes in the coal policy warn the coal market. An explosive growth happened in coal industry. In ten years, the coal price raised a lot so as many investors out of coal industry come on in it, which make urgent need to massive specialized technology talents. The YM group is one of most large-scale coal enterprises in Henan Province, which took advantage of the past golden ten years, the group scale expands unceasingly. In the other hand, opportunities for jobs was more and more because of the influence of the economic and the external labor market., as a result, knowledge employees faced with more enticements. In addition, the coal industry, because of its uniqueness, enterprises are mainly located in economically less-developed remote areas, the attraction is not naturally strong to the talented person, therefore, in recent years, many knowledge staffs jump to other professions or the urban which has more opportunities to develop. It’s a loss for us. To develop high-quality, enterprises need more talents and remain them. Therefore, I think that the employee turnover is an old question, but under the new background new environment, it still had the research significance.

There is a total of seven chapters in this paper:

In the first chapter, I come up with the problem, clearing the core problem to study and the research objectives, defining the research object, concept and scope;

The second chapter is the theoretical research on employee turnover issues at home and abroad. I comb the research literature in the field of employee turnover, clearing the history and status about that;

In the third chapter, I described the current status on employee turnover for

knowledge employees, including the introduction of Yongmei group, the current status of human resource issues and the employees' turnover;

In the fourth chapter, I got exploratory study on motivation for leaving in YM Group through semi-structured interviews and questionnaire survey, presented general factors for knowledge employee turnover;

The fifth chapter is the tactics of remaining staff. The chapter presented the appropriate policies to maintain employees based on the previous survey, hoping to provide advices to corporate human resources workers, easing the employee turnover during economic downturn period.

The sixth chapter is the summary, in which review the content, innovation of whole text, and the future research directions.

**Key words:** YM Group; Knowledge employee turnover



# 目 录

<b>第一章 绪 论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景和问题的提出</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 研究意义</b> .....	<b>2</b>
一、理论意义.....	2
二、现实意义.....	2
<b>第三节 研究方法、技术路线和结构安排</b> .....	<b>3</b>
一、研究方法.....	3
二、研究思路及技术路线.....	4
<b>第二章 理论研究综述</b> .....	<b>6</b>
<b>第一节 知识员工概述</b> .....	<b>6</b>
一、知识员工的定义.....	6
二、知识员工的特征.....	6
<b>第二节 员工离职研究综述</b> .....	<b>8</b>
一、员工离职的定义.....	8
二、国外员工离职模型研究综述.....	9
三、国内员工离职问题研究综述.....	14
<b>第三章 永煤集团知识员工离职现状</b> .....	<b>18</b>
<b>第一节 永煤集团简介</b> .....	<b>18</b>
<b>第二节 永煤集团人力资源现状分析</b> .....	<b>18</b>
一、永煤集团人力资源现状.....	18
二、永煤集团知识员工离职现状.....	22
<b>第四章 永煤集团知识员工离职原因调查及分析</b> .....	<b>23</b>
<b>第一节 离职访谈及问卷调查</b> .....	<b>23</b>
一、研究方法介绍.....	23
二、访谈调查.....	23
三、问卷调查.....	25

<b>第二节 离职原因分析</b> .....	26
一、外部环境因素 .....	27
二、组织环境因素 .....	27
三、员工个人因素 .....	31
<b>第五章 永煤集团员工保留策略研究</b> .....	37
<b>第一节 建立完善员工职业发展通道</b> .....	37
<b>第二节 改革薪酬福利及绩效评估制度</b> .....	38
一、薪酬福利制度的变革 .....	38
二、绩效评估制度的改革 .....	39
<b>第三节 建立和谐的人企关系</b> .....	40
<b>第四节 把好进人关</b> .....	42
<b>第六章 结 论</b> .....	44
<b>第一节 主要研究工作及结果回顾</b> .....	44
<b>第二节 本研究的主要创新点和研究的局限性</b> .....	44
一、主要创新点 .....	44
二、存在的局限性 .....	44
<b>参考文献</b> .....	46
<b>附录 1 永煤公司知识员工流失影响因素访谈问卷</b> .....	48
<b>附录 2 永煤集团员工职业生活质量调查问卷</b> .....	49
<b>致 谢</b> .....	51

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景和问题的提出

在知识和信息经济时代，“人才”越来越成为企业竞争的关键决定性因素。好员工意味着高效率，高效率意味着高效益。因此，对人才的渴求是每个企业都存在的。但是，伴随着人才争夺战的展开，人才流失的问题也逐渐显现。

经济环境发生变化导致劳动力市场随之变化，员工在工业企业中频繁流动。我国煤炭政策环境的变革使煤炭市场转暖，煤炭企业出现爆炸式发展的劲头，十年中，煤炭价格上涨，大量非煤矿企业投资人纷纷进入煤炭投资行业，使煤炭企业发展急需大量专业技术人才。永煤集团是河南省大型煤炭企业之一，得益于煤炭大环境的变化经历了过去十年的黄金发展期，集团规模不断扩大，员工队伍逐年增加。但是另一方面，受经济的发展和外部劳动力市场的影响，员工的就业机会逐渐增多，因此知识员工面临更多诱惑，此外，煤炭行业由于其特殊性，企业大多位于经济欠发达的偏远地区，对人才的吸引力自然不强，因此，企业近年有相当一部分知识员工都跳到其他行业或者机会更多的大城市发展，这是我们企业的一大损失。企业要高质量发展，必须引进优秀人才，更要保留住这些优秀人才，所以，我认为虽然员工离职是一个老问题，但是在新的背景新的环境之下，仍然具有研究意义。

员工的大规模流动给企业带来严重的损失，对于其给企业带来的损失突出表现在企业的成本增加上，员工流失成本包括实际成本和隐性成本，实际成本主要是获得该名员工时的成本，如招聘费用、雇佣成本，此外还有获得之后对该名员工的培训成本；而员工离职还存在隐性成本，如对其他人员的情绪和工作态度产生消极影响，这种影响具有较强的传染作用，导致员工人心涣散，群体工作效率低下，更有甚者，会导致更多的员工流失，最终影响团队凝聚力。在西方国家，有的人力资源工作者和研究者曾做过大致估计：根据离职员工的技能和职位等级不同，离职的总成本在离职者年薪的 93%到 200%（Cascio, 2000）<sup>[3]</sup>。

永煤集团人力资源工作者目前被频繁的员工流动所困扰，员工流动频繁不仅

增加管理难度，也增加管理成本，因此他们非常渴望找到有效方法保留核心的关键性员工。建立员工保留机制基础首先需要弄清本单位员工离职的关键原因。引起员工产生离职想法的原因是多种多样的，那么人力资源工作者如何能把握精髓，抓住关键性的影响因素，并根据这些原因提出有针对性的员工保留措施，这也是本文想要找的答案。

因此本文研究的核心内容是：永煤集团的知识员工为何会产生离职意向？有哪些措施可以针对本企业有效控制员工离职呢？

## 第二节 研究意义

### 一、理论意义

随着现代企业管理理论的发展，员工离职问题得到越来越多的关注。学术界对此进行了大量的研究，主要集中在对员工离职理论模型的研究上，研究范围具有广泛性，对某些特殊行业或者企业的某类员工的离职问题的研究鲜有涉及，在此背景下，本文主要以国有煤炭企业——永煤集团员工为研究对象，采用访谈、问卷调查等方法，对该企业的离职问题进行针对性的调查研究，并以 Price-Mueller 模型为理论研究基础，分析永煤集团知识员工离职的主要影响因素，以期为相关企业的人力资源工作提供指导和建议。

### 二、现实意义

#### 1、对煤炭行业的意义

我国煤炭业在 21 世纪初期开始进入发展的春天，得益于大环境的变化，永煤集团也开始了它奇迹般的发展历程。但是，增长的背后也伴随一系列问题，专业人才匮乏就是其中之一。煤炭行业本身的复杂性及其环境特征决定了该行业对员工的吸引力度不高，对已经加入煤炭行业的员工也有不少因为忍受不了艰苦环境而跳槽，特别是一些具有大中专学历的专业人才和技术工人纷纷跳出煤炭行业，转到其他行业发展。此外，由于煤炭行业的特殊性，煤炭企业大多数位于经济欠发达的偏远地区，如贵州、新疆、内蒙古等地区，对人才的吸引力自然不强。因此，要想使煤炭企业高质量发展，需要引进优秀人才，最重要的是保留住这些优秀人才，也为地区的经济发展做出贡献，所以，研究煤炭企业员工流失及其保

留策略是值得我们关注的。

## 2、对永煤集团的意义

作为地方性国有企业，永煤集团也具有煤炭行业的一般性特征，条件艰苦、劳动强度大。此外，新入职的员工都有一年“见习期”，这一年新员工基本不予安排定岗，因此薪资也非常低，员工在头一年因为薪水太低而辞职的不在少数。员工在入职头几年的高离职率给永煤集团带来很大的损失，此外，企业的迅速发展急需的专业人才来源匮乏，部分人才知识结构老化，创新能力不强，企业发展面临人才断层的危机，因此针对集团内部知识员工离职问题的研究是有必要和有意义的。

此外，中国目前的劳动力市场属于供大于求，特别是 2012 年以来，大学生存在普遍难就业的现象，但是对于选择性较强的煤炭行业还存在结构性失业问题。此外，我国加入 WTO 以后，大量外企涌入我国，给煤炭这些传统型企业造成了很大的人才冲击。所以，我认为，关注煤炭企业员工流失、挖掘永煤集团员工离职因素对我们制定相应的员工保留策略具有很大的现实意义。

## 第三节 研究方法、技术路线和结构安排

### 一、研究方法

本文将运用以下几种方法：

(1) 文献研究法。主要通过中国期刊网、维普全文数据库等中文数据库以及 Elsevier、Ebsco 等外文数据库检索员工离职的研究成果，通过阅读大量的文献，掌握了学术界对员工离职问题的研究现状，同时积累前人研究的有关成果、对各种概念的内涵、外延以及相互关系进行明晰和界定，为本研究提供重要的理论基础，在研究方法上也提供了重要的启示。

(2) 访谈法。是通过与所要访谈的对象进行面对面地口头交谈，来了解研究者想要了解的内容，如受访者的心理感受、受访者所在工作单位的基本情况。由于研究问题的目的、性质或对象的不同，访谈法也有不一样的形式。根据访谈过程的标准化程度，我们一般分为结构化访谈和非结构化访谈，前者一般具有定向的标准化程序，会采用访谈问卷或调查表；后者一般没有定向的标准化程序，属于自由交谈。因为访谈法能简单而全面地收集多方面的资料，学者可以及时访

问自己需要的资料，因而也受到广大学者的青睐。本文在探索性研究的访谈中采用半结构化访谈方式进行调查研究。

(3) 问卷调查法，研究者通过设计调查问卷，并将调查问卷向需要的研究对象发放并回收，以获取相关信息的一种研究方法。采用这种方法需要注意对问卷的内容进行缜密的分析和把握，获我所需，在发放问卷时最好能督促被调查者填写问卷，以便及时为其解释问卷中不理解的地方，保证问卷填写的准确性。

(4) 统计分析方法。研究中使用的数据分析处理方法主要有探索性因素分析、描述性统计分析、单因素方差分析、相关分析、多元线性回归分析、分层回归分析等。这些数据处理方法在心理学研究中应用的比较多，也比较成熟。

## 二、研究思路及技术路线

本文的研究将遵循以下思路：

(1) 提出问题，明确本文所要研究的核心问题和研究目标，界定研究对象、概念和范围；

(2) 理论研究，梳理关于员工离职研究领域的文献，弄清该问题的研究历史成果及研究现状；

(3) 通过半结构化访谈法对永煤集团知识员工的离职动机进行探索性研究，提出影响永煤知识员工离职的一般影响因素；

(4) 根据探索性研究的结果对比学术研究结论，设计访谈问卷，在永煤集团进行普遍性的调查研究；

(5) 分析调查数据，得出结论和启示，提出对本企业员工保持策略的建议。

本文的技术路线图如图 1 所示：

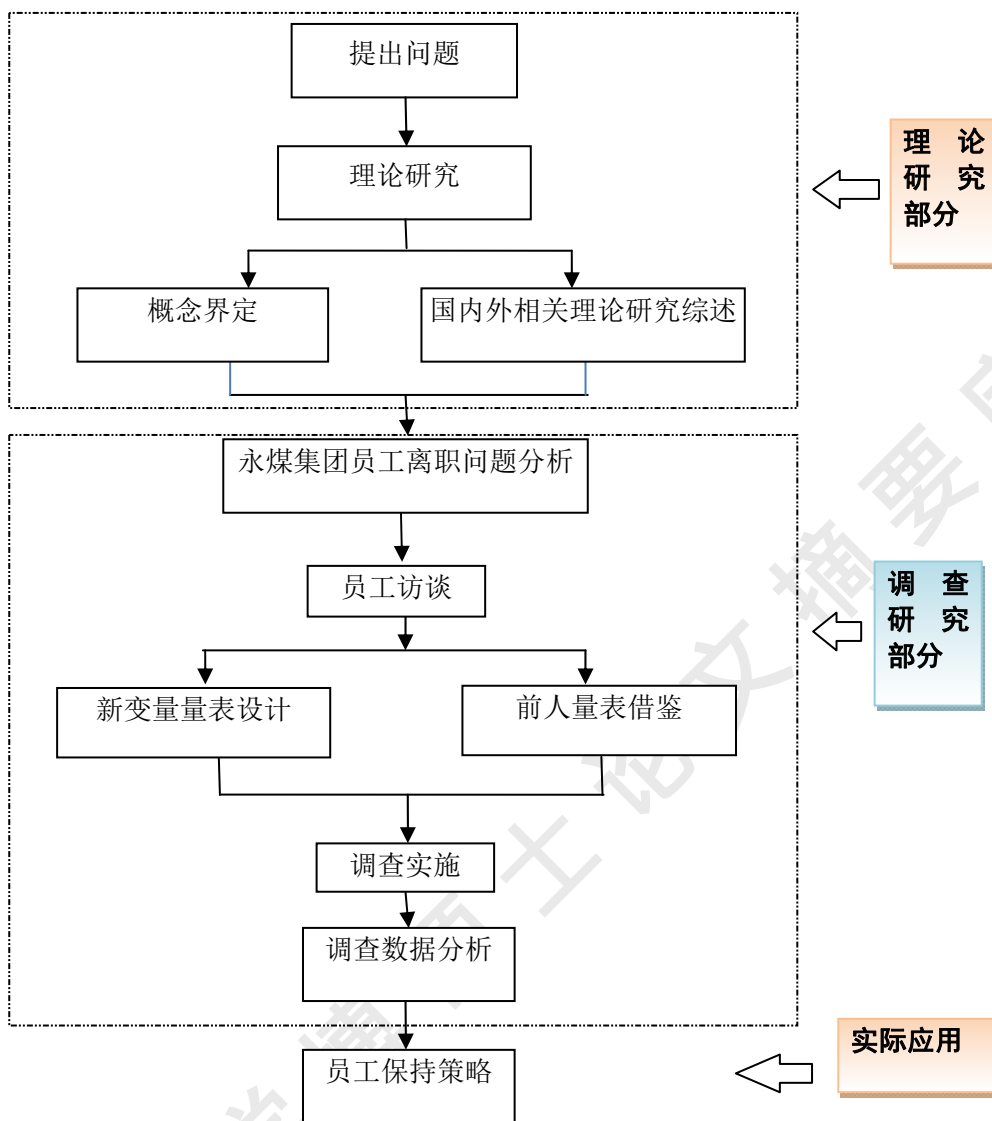


图 1 研究技术路线图

## 第二章 理论研究综述

### 第一节 知识员工概述

#### 一、知识员工的定义

“知识员工”这个概念最早是由著名管理学家彼得·杜拉克提出的，他将“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人”定义为知识员工。应该说这个概念并不十分具体，杜拉克当时所指的主要是经理或执行经理人员。

Daven Port 给知识员工下了一个简单的定义，他认为知识员工就是从事与知识相关的所有工作的人，例如运用知识、创造知识和获取知识等<sup>[4]</sup>。

弗朗西斯·赫瑞认为知识型员工是指那些主要用脑而非手创造财富的人，他们可以用自己的智慧，通过设计、分析、创造等手段为产品增加附加值<sup>[5]</sup>。

我国也有相关领域的专家和学者对知识员工进行了很多研究，例如：

许丽娟认为大多数白领和职业工作者也属于知识型员工的范畴<sup>[6]</sup>。

张望军认为，知识员工主要是指研发人员，因为他们的工作具有较高的技术含量，需要大量的理论和实践知识做支撑，因此，该领域内的员工才能称为知识员工，即我们可以根据员工的工作岗位性质加以判断和界定其是否为知识员工<sup>[7]</sup>。

汪群认为，知识员工是能为企业带来知识资本增值并以此为职业的人<sup>[8]</sup>。

张向前定义知识员工为，在组织中用智慧所创造的价值高于其用手所创造的价值员工<sup>[9]</sup>。

如今，对知识员工的概念并未形成统一，综合上述各位学者的观点，可以说知识员工通过自己的创意、思想、决策、理念等智力活动进行工作，为产品创造价值，本文研究的知识员工简单说来就是以脑力劳动为主来获取劳动报酬的员工。

#### 二、知识员工的特征

作为一个主要是运用知识来创造财富的群体，知识员工在价值追求、个性特征、心理需求及行为工作方式等方面相对于非知识型员工表现出诸多特质性，具



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫