

学校编码: 10384  
学 号: 200314044

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 核心员工流失的原因及对策研究

Study on Cause and Countermeasures of the Key  
Employee Turnover

郑奇枫

指导教师姓名: 廖 泉 文 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_  
评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 5 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

在市场竞争日益加剧的 21 世纪，企业的成功越来越依赖于核心竞争力。企业的核心竞争力主要表现为知识和技能，而核心员工是企业关键知识和技能的拥有者，也是企业价值的主要创造者。核心员工掌握着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，核心员工往往成为竞争对手觊觎的对象。其他企业会以更高的职位、更优厚的待遇来诱使你的核心员工加盟。

核心人才的流失已成为当今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，影响员工的士气和企业的生产率，是企业利润的无形杀手。因此，分析核心员工流失对企业的影响，找出核心员工流失的原因，并针对企业可控的影响因素提出有效的对策，具有一定的实践意义。

本文以企业的核心员工为研究对象，从核心员工的内涵及特征入手，对核心员工流失对企业的影响以及核心员工流失的原因进行分析，并希望通过改善人力资源的获取、保留、发展和协调等功能来留住企业的核心员工。这些管理对策对企业管理者和人力资源工作者预防和减少核心员工的流失有一定的帮助和借鉴作用。

此外，本文还从核心员工的挽留、工作交接和离职员工的关系管理等方面提出对流失的核心员工进行后续管理。离职的员工并非只是“泼出去的水”，他们仍然可以为企业带来财富，因此企业可以通过开发离职员工的价值，以减少由于员工流失给企业带来的损失。

**关键词：**核心员工；员工流失

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

In the 21st century, the competition among the enterprises becomes more and more fierce. A success corporation depends more on the core competence than ever before, which is supported by knowledge and technology. However, it's the key employees who grasp the important knowledge and technology; they also create the main profit of the company. So the key employees play the key roles to the development of a company. Just because of this, the key employees become the targets of the other enterprises, which will provide higher pay or higher position to attract your key employees to join them.

The turnover of key employee becomes a serious problem to a company, which will weaken the competence of the company, break down the moral of other employees, and cut down the profit of the company. Therefore, to analyze how the turnover of the key employee affects the enterprise, why the key employee decides to quit, and how to retain the key employee is very important to the managers.

The thesis aims at key employee, bases on the cognition of the research before, analyses the characteristics and consequence of the key employee, the author finds the intrinsic motivation of the key employee turnover, construes the cause of the key employee turnover, and contrives to find the effective countermeasures to lessen the turnover of the key employees. The countermeasures mainly include improving the functions of human resource management, such as human resource obtaining, retaining, developing, and harmonizing. These measures will help the managers to avoid or reduce the turnover of the key employee.

Besides, the thesis points out that enterprise should carry out the continuous management of employee turnover by detaining the key employees who want to quit, dealing with the job handover and keeping a good relationship with the key employees who have quitted. The exit employees can also benefit the enterprise, and the manager can reduce the expense of the key employee turnover by carrying out the exit employee relationship management.

**Key Words:** key employee; employee turnover

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
一、研究的目的和意义 .....	1
二、相关研究综述 .....	2
三、研究内容和思路 .....	14
<b>第二章 核心员工的内涵及特征分析</b> .....	<b>16</b>
一、核心员工的内涵 .....	16
二、核心员工的特征分析 .....	18
三、核心员工与知识型员工的比较分析 .....	20
<b>第三章 核心员工流失对企业的影响分析</b> .....	<b>21</b>
一、对企业成本的影响 .....	21
二、对企业运营的影响 .....	22
三、对企业竞争实力的影响 .....	24
四、对企业形象的影响 .....	25
<b>第四章 核心员工流失的原因分析</b> .....	<b>26</b>
一、企业外部因素 .....	26
二、企业内部因素 .....	27
三、员工个人因素 .....	32
<b>第五章 核心员工流失的对策建议</b> .....	<b>34</b>
一、获取层面的核心员工流失对策 .....	34
二、保留层面的核心员工流失对策 .....	36
三、发展层面的核心员工流失对策 .....	40
四、协调层面的核心员工流失对策 .....	44
<b>第六章 核心员工流失的后续管理</b> .....	<b>48</b>
一、挽留递交辞呈的核心员工 .....	48
二、做好离职员工的工作交接 .....	50

三、离职员工关系管理 .....	51
结束语.....	54
参考文献.....	55
致 谢.....	59

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter One</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Section One	Research value .....	1
Section Two	Related literature summary .....	2
Section Three	Research contents.....	14
<b>Chapter Two</b>	<b>Analysis the Connotation and Characteristic of the Key Employees .....</b>	<b>16</b>
Section One	The connotation of key employee.....	16
Section Two	Analyses the characteristic of the key employee .....	18
Section Three	Contrast the key employee with the knowledge worker .....	20
<b>Chapter Three</b>	<b>The Influence of Key Employee Turnover .....</b>	<b>21</b>
Section One	The influence on the enterprise's cost .....	21
Section Two	The influence on the enterprise's running.....	22
Section Three	The influence on the enterprise's competence.....	24
Section Four	The influence on the enterprise's visualization .....	25
<b>Chapter Four</b>	<b>The Cause of the Key Employee Turnover .....</b>	<b>26</b>
Section One	The external factors of enterprise.....	26
Section Two	The internal factors of enterprise .....	27
Section Three	The employee's personal factors .....	32
<b>Chapter Five</b>	<b>The Countermeasures of the Key Employee Turnover .....</b>	<b>34</b>
Section One	The obtaining measures .....	34
Section Two	The retaining measures .....	36
Section Three	The developing measures.....	40
Section Four	The harmonizing measures .....	44
<b>Chapter Six</b>	<b>The Continuous Management of the Key Employee Turnover .....</b>	<b>48</b>
Section One	Retaining the key employees who want to quit.....	48
Section Two	The job handover .....	50

Section Three The exit employee relationship management.....	51
<b>Conclusion</b> .....	<b>54</b>
<b>Reference</b> .....	<b>55</b>
<b>Acknowledgement</b> .....	<b>59</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

知识经济的发展，使人的智能化地位得到了空前提高，人力资本已经超越了物质资本和货币资本，成为最主要的生产要素和社会财富的重要组成部分。世界银行的一份调查报告指出，当前世界财富的 64%是由人力资本构成的。美国著名的经济学家、诺贝尔经济学奖得主贝克尔教授则更深刻地指出，发达国家资本的 75%以上不是实物资本，而是人力资本，人力资本成了人类财富增长、经济进步的源泉。<sup>[1]</sup>而对于企业来说，核心员工是最重要的人力资本，他们对企业的生存和发展起着决定性的作用，因此，如何留住企业的核心员工，并使他们更好地为企业服务是摆在企业管理者面前的最大难题。

### 一、研究的目的是和意义

在市场竞争日益加剧的 21 世纪，企业的成功越来越依赖于核心竞争力。企业的核心竞争力与该企业的核心员工是密切相关的，企业的核心竞争力主要表现为知识和技能，而核心员工是企业关键知识和技能的拥有者，因此，核心员工是企业核心竞争力的载体，是企业价值增长的来源，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，核心员工往往成为竞争对手觊觎的对象，其他企业会以更高的职位、更优厚的待遇来诱使你的核心员工加盟。

核心员工的流失不仅会增加企业的成本，还极大地影响企业员工的士气，降低企业的整体绩效水平；而且很多核心员工还掌握着企业的核心技术和重要的客户资源，他们的离职将带走企业的这些重要资源；此外，某些影响力大的核心员工离职还可能引起整个核心团队的集体离职，从而给企业造成巨大的风险和损失。如 2000 年 11 月，在 4 年内一手将创维的销售业绩从 7 亿元做到 43 亿元的原创维的中国区域销售总部总经理陆强华，带领创维的 150 多位员工集体跳槽至高路华，其中包括 11 位原创维的片区经理、20 多位管理层的核心干部，以及他们亲信的核心员工等，这给创维公司业务的正常开展和日常经营都带来了巨大的困难。2004 年夏天，正当饮料行业的厂商们为销售旺季的来临而忙的热火朝天的时候，健力宝却传出了销售公司的总经理蒋兴洲离职的消息，而更令人吃惊的

是和蒋兴洲一起离开的还有二十多个销售经理,受此影响,还有更多的员工也打算辞职,而外界的各种猜测和评论也对这次事件起到了推波助澜的作用,这给健力宝带来不可估量的损失。

核心员工的流失已成为当今企业管理中的一个黑洞,它正在不断吞噬着企业的利润,削弱企业的竞争能力,影响员工的士气和企业的生产率,是企业利润的无形杀手。因此,分析核心员工流失对企业的影响,找出核心员工流失的原因,并针对企业可控的影响因素提出有效的对策,具有一定的实践意义。

## 二、相关研究综述

### 1. 国外学者对员工流失的相关研究

员工流失是指从组织中获取物质收益的主体终止其作为组织成员关系的过程。这一定义现在为国内外的大多数学者所采用。从20世纪50年代开始,国外的学者们就开始对企业的员工流失问题从不同的角度进行研究。经过半个世纪的研究,学者们创立了很多优秀的理论和模型,其中包括企业员工流动的必要性理论和员工流失的理论模型等。

#### (1) 员工流动的必要性理论<sup>[2]</sup>

##### ① 场论学说

美国著名的心理学家勒温(Lewin)认为,个人能力和条件与其所处的环境直接影响个人的工作绩效,个人绩效与个人能力、条件、环境之间存在着一种类似物理学中的场强函数关系。由此他提出了如下的个人与环境关系的公式:

$$B = f(p, e)$$

其中,B为个人的绩效;p为个人的能力和条件;e为所处的环境。

该函数表示,一个人所能创造的绩效,不仅与其能力素质有关,而且与其所处的环境也密切相关。如果员工处于不利的环境之中(如专业不对口,人际关系恶劣,心情不舒畅,工资待遇不公平,领导作风专断,不尊重知识和人才等),则很难发挥其聪明才智,也很难取得应有的成绩。一般而言,个人对环境往往无能为力,改变的方法只有离开这个环境,到一个更适宜的环境工作,也就是员工流动。

## ②卡兹的组织寿命学说

美国学者卡兹 (Katz) 从保持企业活力的角度提出了企业组织寿命学说。他在对科研组织的寿命进行了研究时,发现组织寿命的长短与组织内信息沟通情况有关,与获得成果的情况有关。他提出,在一起工作的员工,在一年半至五年的这个期间内,信息沟通水平最高,获得成果也最多;而在不到一年半或超过五年的时间段,成员沟通信息水平不高,获得成果也不多。卡兹曲线告诉我们,一个科研组织也和人一样,有成长、成熟、衰退的过程,组织的最佳年龄区为 1.5 年至 5 年。超过三年,就会出现沟通减少、反应迟钝,即组织老化,解决的办法是对组织进行改组。卡兹的组织寿命学说从组织活力角度证明了人才流动的必要性,同时也指出人员流动也不宜过快。流动间隔应大于 2 年,这是适应组织环境和完成一个项目所需的最少时间。一般而言,人的一生流动 7-8 次是可以的,流动次数过多反而会降低效益。

## ③库克曲线

美国学者库克 (Kuck) 从如何发挥人的创造力的角度论证了人才流动的必要性。他认为适度的流动有利于激发人的创造力。通过实验研究,他发现人的创造力不是持续增长的,随着时间的推移,人才在某一领域或某一项工作中的创造力是会下降的并稳定在一个固定值,如不改变环境和工作内容,创造力将在低水平上徘徊不前,因此,为激发人才的创造力,应进行合理的人才流动。

## ④中松义郎的目标一致理论

日本学者中松义郎提出,处于群体中的个人,只有在个体方向与群体方向一致时,个人的才能才会得到充分的发挥,群体的整体功能水平也才会最大化。如果个体在缺乏展现才华的外界条件或者心情压抑的状态下,就很难在工作中充分发挥自己的才能。个体的发展途径也不会得到群体的认可和激励,特别是在个人方向和群体方向不一致的时候,整体工作效率必然要蒙受损失,群体功能水平势必会下降。个人潜能的发挥与个人与群体方向是否一致之间存在着一种可以量化的函数关系,据此,他提出了“目标一致理论”。中山义郎认为解决个人目标与群体不一致有两种途径:其一,个人目标主动向组织目标靠拢,或者组织向个人目标方向靠近。个人要从实际出发,引导自己的志向和兴趣向组织和群体方向转移,并努力趋于一致。但由于价值观上的差异、人际关系的复杂以及专业兴趣的

长期性等原因，个人难以在短期内将个人目标与组织目标达到一致，并长久地保持下去，因此，此途径在现实中不太可行。其二，进行人才流动，流到与个人目标比较一致的新单位去。当个人能够流动到一个个人的努力方向与组织的期望比较一致的时候，个人的积极性和创造性都可以得到充分的发挥，个人的行为更容易得到组织的认同和肯定，形成良性循环。

以上四位学者分别从不同的角度论证了员工流动的必要性，他们主要是从员工成长和创造力的激发的角度对员工流动进行研究的。

## (2) 员工流失的理论模型<sup>[3][4]</sup>

### ① 马奇和西蒙模型

马奇和西蒙的模型可以被称为“参与者决定”模型。他们的模型实际上是由两个模型共同构成的。一个模型分析的是感觉到的从企业中流出的合理性，另一个模型分析的是感觉到的从企业中流出的容易性。

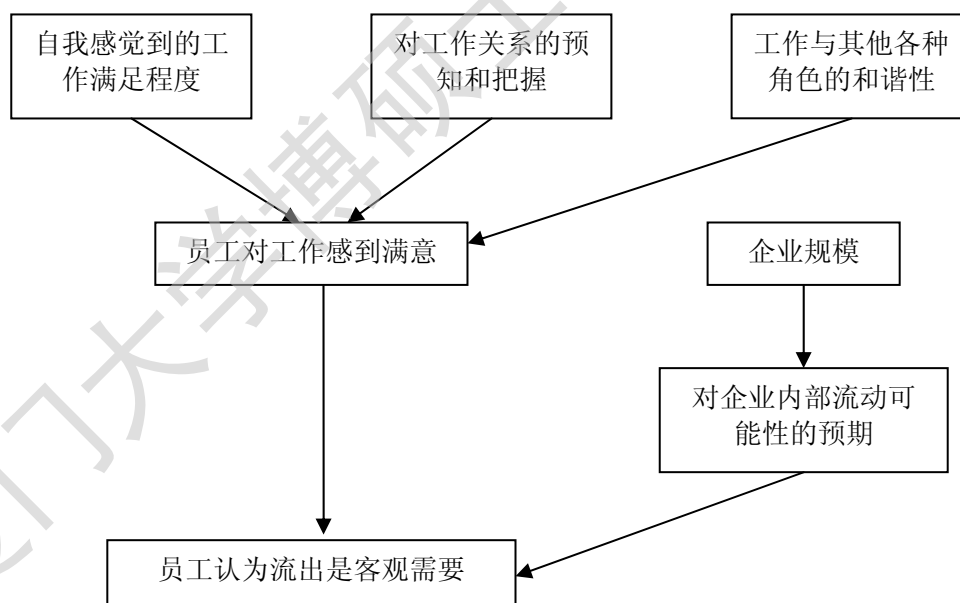


图1-1：决定员工感觉到的流出的合理性的因素

资料来源：谢晋宇. 雇员流动管理[M]. 天津：南开大学出版社，2001

图1-1列出了员工感觉到从企业中流出的合理性的决定因素。雇员对工作的满足程度及其对企业间流动的可能性的估计是这里的两个最重要的决定因素。工作满足度是与雇员在工作中自我价值的实现、对工作中各种关系的把握及对工作



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.

厦门大学博硕士论文摘要库