

论文题目**KY家电公司生成线员工流失现状**

**与应对措施研究**

（中文）

论文题目 **Research on Current Situation and**

（外文） **Countermeasures of Employee Turnover in Production Line of KY Household Appliances Company**

姓 名 **\*\*\***

准考证号 **010\*\*\*\*\*\*\*\*\***

专 业 **工商管理**

完成时间 **202\* 年 \* 月 \* 日**

**广东外语外贸大学**

**毕业论文（设计）学术诚信声明**

本人郑重声明：所呈交的毕业论文（设计），是本人在导师的指导下，独立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，本论文（设计）不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

作者签名：

日期：202\* 年 \* 月 \* 日

**广东外语外贸大学**

**毕业/学位论文（设计）版权使用授权书**

本毕业/学位论文（设计）作者同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文（设计）的复印件和电子版，允许论文（设计）被查阅和借阅。本人授权广东外语外贸大学可以将本毕业/学位论文（设计）的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本毕业/学位论文（设计）。

本论文（设计）属于**保 密**□，在 年解密后适用本授权书。

**不保密**□。（请在以上方框内打“**√**”）

毕业/学位论文（设计）作者签名：

日期：202\* 年 \* 月 \* 日

**KY家电公司生产线员工流失现状与应对措施研究**

姓名 专业

**摘　要：**中小企业人力资源管理工作中，员工过度流失是困扰中小企业发展的重要因素。本文通过文献梳理、案例分析和数据对比的研究方法，对KY公司生产线员工流失原因进行剖析，研究发现KY公司生产线员工流失有四个主要原因：第一，薪酬分待遇低；第二，培训制度不完善；第三，缺乏员工的晋升制度；第四，员工承受压力能力不足。针对以上问题，本文提出完善KY公司人力资源的若干管理措施，中小企业可以通过重新设计员工的薪酬结构、建立针对生产线员工的培训体系、指导员工的职业生涯规划和设计晋升机制、重视员工的人文关怀等措施，以减少员工流失，促进企业的可持续发展。

**关键词：**生产线员工；员工流失；人力资源管理

Research on the Current Situation and Countermeasures of Employee Turnover Production Line of KY Household Appliances Company

XING MING

**Abstract:** In the human resource management of small and medium-sized enterprises, excessive staff turnover is an important factor that puzzles the development of small and medium-sized enterprises. Through literature review, case analysis and data comparison, this paper analyzes the reasons for the loss of production line employees in KY Company. It is found that there are four main reasons for the loss of production line employees in KY Company: first, the salary is low; Second, the training system is not perfect; Third, the lack of employee promotion system; Fourth, employees' ability to withstand pressure is insufficient. In view of the above problems, this paper puts forward some management measures to improve the human resources of KY Company. Small and medium-sized enterprises can reduce employee turnover and promote the sustainable development of enterprises by redesigning the salary structure of employees, establishing a training system for production line employees, guiding employees' career planning and designing promotion mechanisms, and attaching importance to employees' humanistic care.

**Key words:** Production line staff; Staff turnover; Human resource management

**目　　录**

[一、绪论 1](#_Toc130127284)

[（一）研究背景与意义 1](#_Toc130127285)

[（二）国内外研究现状 2](#_Toc130127286)

[（三）研究内容与方法 3](#_Toc130127287)

[二、员工流失的相关概述与相关理论 4](#_Toc130127288)

[（一）员工流失的相关概述 4](#_Toc130127289)

[（二）相关理论 5](#_Toc130127290)

[三、KY家电公司生产线员工流失现状 7](#_Toc130127291)

[（一）公司基本情况 7](#_Toc130127292)

[（二）KY公司生产线员工流失现状 8](#_Toc130127293)

[四、KY公司生产线员工流失原因分析 9](#_Toc130127294)

[（一）薪酬待遇低 9](#_Toc130127295)

[（二）培训制度不完善 10](#_Toc130127296)

[（三）缺乏员工的晋升制度 11](#_Toc130127297)

[（四）员工承受压力能力不足 12](#_Toc130127298)

[五、减少KY公司生产线员工流失的应对措施 12](#_Toc130127299)

[（一）优化生产线员工的薪酬结构 12](#_Toc130127300)

[（二）建立有针对性的培训措施 13](#_Toc130127301)

[（三）建立多渠道的晋升制度 14](#_Toc130127302)

[（四）企业给予更多的人文关怀 15](#_Toc130127303)

[六、结语 16](#_Toc130127304)

[参考文献 18](#_Toc130127305)

[附　　录 19](#_Toc130127306)

[致 谢 21](#_Toc130127307)

一、绪论

（一）研究背景与意义

1.研究背景

伴随着中国经济的快速发展，加上互联网时代的到来，人工智能化的作业已渗透到各工业，尤其是制造型行业，为了节约人工成本，企业不断的引进智能化设备代替人工作业，这也意味着对制造型企业生产线员工的技能要求更高。无论智能化的技术有多成熟，最终还得需要“人”去完成各种工作，所以“人”是推动企业生产的整个过程。因此，在此背景下，企业人力资源管理在企业中就体现非常重要的地位。作为制造型企业而言，在整个组织结构中，生产一线员工是企业组织中最为庞大的基数。但要做好生产线员工的管理是具有一定的困难，尤其是一些中小制造企业在人力资源管理上不够完善，导致生产线员工流失严重，中国2019年-2021年制造行业流失率依次为20.7%、17.8%以及20.3%**[[1]](#footnote-1)**，如图1所示：

图1 2019年-2021年制造行业流失率

因此，为了应对人员过度流失，企业的管理层及人力资源部要做好各项管理措施，制定一套适合本企业的激励方案、晋升机制、人才规划等措施，进而为企业强生健体，促进企业的发展。

2.研究意义

（1）理论意义

通过大量阅读相关学者对企业员工流失的文献，并进行综述。首先，借鉴学者和专家对员工流失具有一定价值的方式和方法；其次，现有针对企业生产线员工流失问题的研究还不够深入，本文将弥补现有文献的不足，充实关于制造型企业生产线员工流失问题的解决措施。因此，本文结合人力资源学科的相关知识和理论，提出减少员工流失的相关措施，研究一套具有规划性、科学性人才储备体系，解决当前员工流失问题，从而使企业能够有序的生产，为企业带来经营效益、稳定人们的生活、提高企业人力资源管理水平具有理论价值。

（2）现实意义

制造型企业要想更好的发展，企业与员工之间必须有共同目标，时刻与组织战略方向一致性。通过对KY公司提出优化生产线员工的薪酬福利制度，完善对员工的培养机制以及晋升等制度，进一步提高KY公司的劳动效益、提高员工的积极性，进而减少KY公司员工流失率具有现实意义。

（二）国内外研究现状

本文对KY家电公司生产线员工流失的研究，梳理了国内外学者最前沿研究文献，主要整理和归纳了关于员工流失的原因和如何减少员工流失的文献，具体如下：

1.影响员工流失的原因

国外学者Le Linh H等人（2023）在总结大量研究数据的基础之上提出晋升、薪资水平、个人工作成就、工作环境是满足员工内在需求最重要的四方面内容，也是对离职概率影响最大的四个因素。Gaan and Shin（2022）认为员工离职主要受到员工与工作的匹配程度的影响，此外物质方面的激励以及非物质激励也会对员工个人离职意愿产生很大影响，员工离职的影响因素非常复杂多样，但是可以将其分为三类，即与个人有关的因素、与角色或者工作有关的因素以及与组织有关的因素。中国由于经济、文化、历史等原因，对于员工流失问题的研究开始较晚，中国学者明朝（2019）认为，造成人才流失的原因是招聘需求定位缺失、薪酬体系不够合理、员工提升重视不足、缺乏人才管理制度、激励机制不完善以及企业文化过于空泛，导致员工流失。因此，企业想要留住人才，必须实现人员与岗位相互匹配的用人制度、建立合理有效的薪酬考核机制、制定分层次有内容的培训制度、建设有内涵的企业文化、制定更有竞争力和吸引力的薪酬制度。范钦（2021）认为员工流失要从职工薪酬福利制度、日常工作环境、个人未来发展、工作认同感这四个方面分析了影响人员流失的问题，并针对性提出改善工作环境、重视员工职业生涯规划、实行不同职位有所区别的薪酬战略、培养优秀的企业文化等一系列建议。

2.降低员工流失的方法

国外学者Wasnaar Mokoena（2022）认为，要满足企业中生产线员工的内在需求可以留住技术丰富的员工，同时还能提高员工工作积极性，发挥应有价值，减少员工流失率。Zaheera Soomar（2020）提出，组织的信任是从绩效和文化角度来评估和衡量企业行为的一个概念，成为组织竞争优势的来源，拥有高信任度的组织可以提高员工士气和工作效率，进而降低员工流失率。中国学者王鹏涛（2022）提出，完善先进的薪酬体系可以帮助企业吸引人才、留住人才并激励员工更好的为企业工作，从而提高工作效率和归属感、责任感，也是企业提高自身竞争力的一个关键所在。秦凯云,房路生（2022）指出，认为满足员工的各种层次需求。例如，员工的基本工资、福利制度、晋升需求等都是员工成长的基本需求，完善这些体系有利于挽留员工，减少员工的流失率。

通过对国内外的文献整理，发现企业一线基层员工的管理问题是各企业面临的共同性困难，学者提到要运用各种激励措施和完善的人力资源管理来挽留员工。但基于现有的研究而言不够丰富和深入，研究范围还不够全面。因此，本文针对KY公司生产线员工的流失问题进行深入分析好研讨，进一步减少员工流失率，制造型企业要制定适合挽留措施、激励措施以及如何吸纳人才的具体方法。结合到本文的研究，KY公司要结合企业自身情况，如何做好生产线员工的激励措施是挽留员工的有效手段，这是员工最为需求的内容，所以KY公司完善生产线员工的薪酬制度、培训制度以及要建立公平公正的绩效考核措施，重新构筑新的人力资源管理体系，做好生产线员工的职业生涯规划，通过以上措施来解决目前人员流失的问题，促进企业可持续发展。

（三）研究内容与方法

1.研究内容

本文针对KY公司生产线员工流失原因分析与对策研究分为六个部分，具体如下：第一部分，绪论。主要阐明研究的背景、意义；整理了国内外学者的研究现状，并对采用的方法以及内容进行说明。第二部分，员工流失的相关概述与理论。首先，对员工流失的相关概念进行说明；然后梳理国内专家对员工流失的理论进行阐述，同时对影响员工的激励理论进行归纳，将在此观点和理论下完成本研究，进一步深入分析和思考。第三部分，案例分析——KY公司生产线员工的流失现状分析。该部分通过简要介绍了基本情况、人力资源结构，整理出KY公司目前的流失现状。第四部分，KY公司流失的原因分析。针对现状情况采用问卷调查，收集相关数据进行分析和统计，客观的指出KY公司生产线员工流失的主要因素。第五部分，讨论减少KY公司生产线员工流失对策建议。

2.研究方法

本文主要采用以下方法开展研究。一是案例分析法。以KY公司生产线员工流失问题为案例展开分析，对流失现状和成因深入调查，最终提出相应的解决措施。二是文献法研究法。通过查阅国内外学者对员工流失的研究成果，总结学者们对员工流失都提出哪些改进对策，将值得借鉴的方法加以运用，并对文献进行综述。三是数据分析法。查阅KY公司生产线员工离职原因，将人力资源提供的相关资料加以整理，进一步分析流失的主要原因。

二、员工流失的相关概述与相关理论

（一）员工流失的相关概述

1.生产线员工的界定

KY公司生产线员工是指从事于制造部门的生产线员工，工作岗位主要在车间为主，工作内容以设备操作、维修、产品转移、搬运等工作，工作环境比较恶劣，也是最为基层的一线员工，无需要管理人，只要完成本岗位的工作，履行自身职责即可，无需要承担管理上的压力，但是体力劳动较强。因此，生产线员工在制造型企业中，具有流失频繁的特征。

2.员工流失的含义

关于员工流失有着不同的定义，从广义的角度看，认为员工流失是指在组织成员上出现了成员的变动，新员工入职、企业内职务的晋升、调动及员工离开企业等情况都属于其认为的定义范围。狭义角度认为员工流失是指那些从组织上获取物质报酬的人终断其与组织成员关系的过程。根据其意思，又将员工离开企业的行为与新入职的员工、企业内职务的调动区分开来，并且在其中强调了从组织上获取到物质报酬的人。

（二）相关理论

1.影响员工流失的理论

（1）勒温的场论

美国的心理学家勒温提出了勒温的场论，这个理论是研究出员工为什么要离职，其把物理学的场强函数关系运用到了员工流失的研究范畴，勒温认为一位员工的工作绩效与其所处的外部环境存在类似的函数关系。因此，在函数关系中决定了一位员工的工作绩效高低，这个素质的高低是与员工的能力和素质相关，同时也决定员工当时所处的外部环境有关。因此，当员工对自身有利的环境中工作才能发挥更好的潜能，从而取得成就。反之，员工个人处在不利的工作环境中，感到无法改变现有环境，那么改变工作环境唯一的方法就是离开现在的工作单位，于是员工就会去寻找一个更加合适自身发展和工作的环境，这也是员工流失的主要因素。

（2）库克曲线（Kuck Curve）

美国的学者库克（Kuck）提出了这一理论，其对研究生参加工作后创造力发挥情况进行分析，勾画出了库克曲线图**[[2]](#footnote-2)**。从下图2可以看出曲线中O-A属于研究生的导入期，员工刚进入新环境会受到新鲜感，创造力加速增长。因此，员工在1.5至2年的时间可以为企业或者组织作出最大贡献阶段，随后也就进入了初步的衰退期，直至衰退期保持在一定水平，同时组织成员的创造力也就逐渐下降。这个阶段要想提高员工的创新水平，唯有改变工作内容与工作环境才能激发和提高员工的创造力。

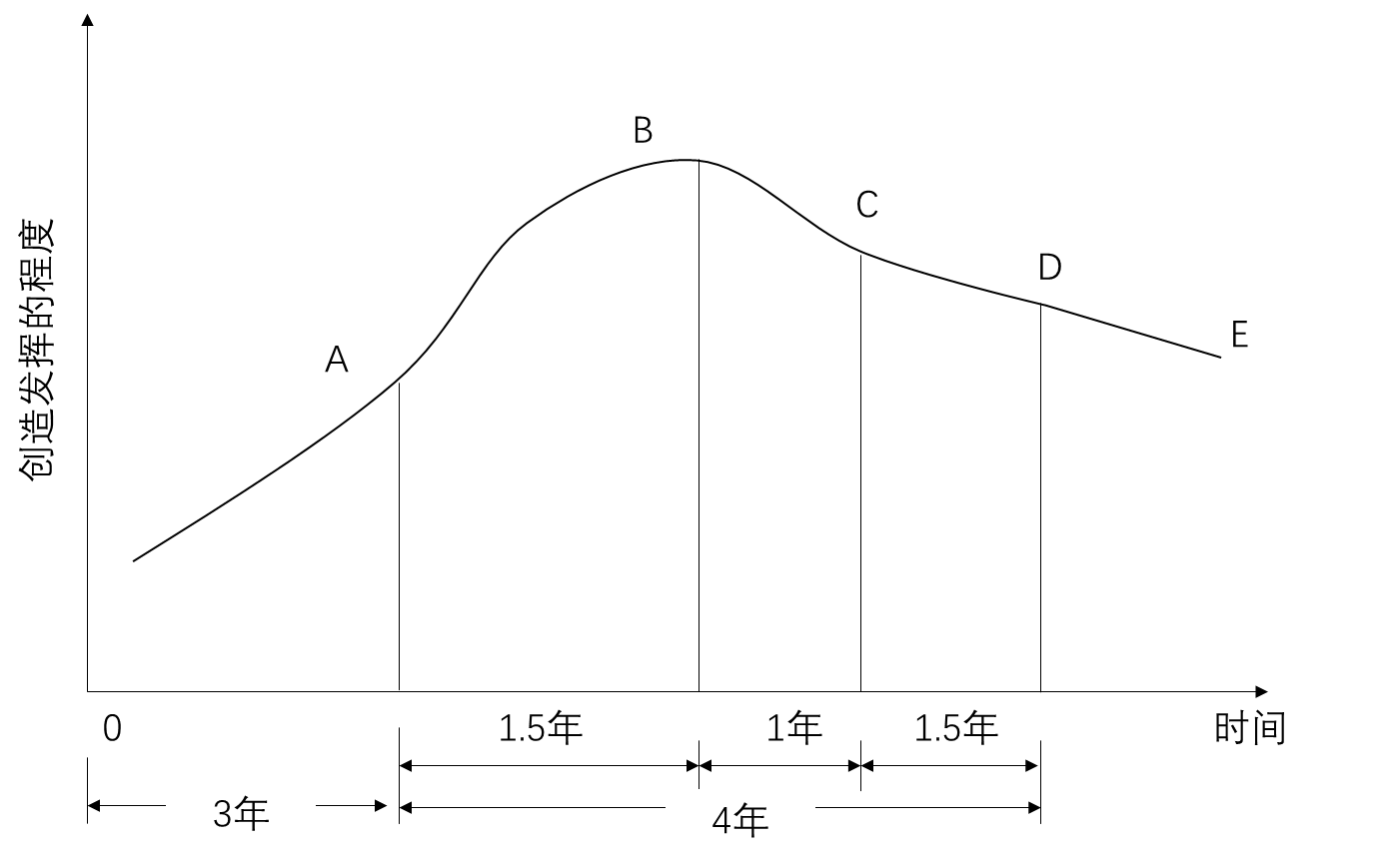


图2 库克曲线

2.与员工流失相关的激励理论

企业员工流失会受到企业因素、员工个人因素、社会因素等原因离职，本文主要针对是企业因素进行分析。因此，员工的流失与企业的各项激励有直接关系。例如，薪酬发放以及绩效考核是否公平、公正；培训制度是否科学合理等，这些都是直接影响员工流失。关于影响员工的离职的激励理论有甚多。其中具有代表性的有亚当斯的公平理论、马斯洛的需求层次理论等激励理论。

（1）公平理论

美国心理学家亚当·斯密（1965）提出了公平理论，该理论认为员工个人经过努力获得的报酬和他人的报酬进行比较，并且同时其他员工之间也进行对比，员工对于公平与否的一种判断方式。亚当·斯密的公平理论对企业管理和发展也有较大的借鉴价值。作为员工心理需要的公平感，它体现在很多方面，例如在工资待遇比较以及奖金、受认可、态度、奖励、发展、培训等方面。所以作为企业管理者，一方面要采取措施想办法改变员工心理不公平感的现实。因此，作为KY公司而言，要正确引导员工尽力客观公正地进行比较，以减少员工内心的不公平感受，同时企业要尽量做到公平公正对待每一位员工。

（2）需求层次理论

美国行为学家马斯洛（1943）提出了需求层次理论，该理论的主要观点是将人类的需求由低至高分为生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次。针对本文而言，KY公司生产线员工首先是追求最基本的生活需求，也就是满足日常生活开展，所指的即是薪酬福利待遇，如果企业员工的这一层次需求满足以后，向更高层次的需求追求，进而减少员工的流失，增强团队的稳定性具有重要作用。因此，KY公司要根据员工在不同时期、不同阶段针对性的制定适合企业和员工发展的激励措施，满足员工的各种合理性的需求，做好挽留员工的措施。

三、KY家电公司生产线员工流失现状

## （一）公司基本情况

KY公司成立于1993年，是一家合资企业，主要生产家电产品。公司的组织采用直线职能制，有人力资源部、生产制造部、销售部、技术部、财务部、采购部等部门构成，如图2所示：

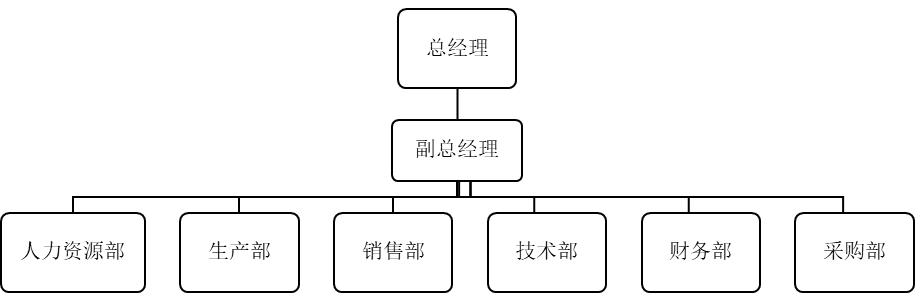


图3 KY公司组织图

截至2022年12月，公司一共有689人，公司内部职位有高层管理人员、中层管理人员、办公室文员、技术员、生产线员工五类人员构成，其中生产线员工本文泛指制造部的一线员工，从事与设备操作等工作，其占比情况见表1所示：

表1 KY职位占比情况

|  |  |
| --- | --- |
| 职位 | 占比 |
| 高层管理人员 | 2.7% |
| 中层、基层管理人员 | 7.8% |
| 文员 | 12.7% |
| 技术员 | 15.7% |
| 生产线员工 | 61.1% |
| 合计 | 100.00% |

数据来源：KY公司人力资源部2023年2月10日统计数据。

（二）KY公司生产线员工流失现状

1.生产线员工流失率

从下图3调查数据可以看出，KY公司从2018年至2022年生产线员工流失持续走高，2018年-2019年期间流失率保持在15%以下，而2020年至2022年生产线员工的流失率持续向上趋势。合理范围的员工流失是可以企业人力资源增添活力，但过度流失就会影响到企业的经营业绩和公正效率。

图4 KY公司生产线员工流失率情况

数据来源：KY公司人力资源部2023年2月10日统计数据。

2.流失员工的结构特点

以2022年为例，KY公司生产线员工一共有420人（即689人\*61.1%=420人），其中流失人数为72人（即420人\*17.2%=72人）。针对这流失的72人进行统计分析，从年龄结构、学历结构以及工作年限结构三个特征进行分析。

表2 KY公司2022年生产线员工流失结构特征

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 流失特点 | 具体类别 | 流失率占比（%） |
| 年龄 | 21-25岁 | 35.7% |
| 26-30岁 | 24.5% |
| 31-35岁 | 19.4% |
| 36岁以上 | 20.4% |
| 学历 | 大专 | 41.5% |
| 中专 | 36.3% |
| 高中及以下 | 22.2% |
| 工作年限 | 1-3年以下 | 38.9% |
| 3-5年 | 26.4% |
| 6-10年 | 22.4% |
| 10年以上 | 12.3% |

数据来源：KY公司人力资源部2023年2月10日统计数据。

从上表3的分析中得出结论，年龄方面，21-25岁流失率“高”，占比35.7%；其次在学历方面，大专学历的流失率“高”，占比为41.5%；最后工作年限方面，1-3年以下的流失“高”，占比为38.9%。

3.员工流失对企业的影响

第一，增加公司的经营成本。员工过度离职，对公司的经营成本有一定的影响。主要从招聘成本、培训成本以及劳保用品的发放都需要成本，而几方面是可以核算的基本成本；另外，企业人才流失造成间接成本的损失，例如，新招聘的员工在一段时间技能不足、品质问题等。

第二，降低团队凝聚力。企业内部成员过度流失，会引起“蝴蝶效应”，影响到在职的员工，使整个团队凝聚力下降，而且离职的员工大部分会带一些负面情绪离开公司的。例如，薪酬结构不合理、培训机制缺乏、晋升过于狭窄等，对企业造成一定的影响，对后续招聘、人才规划等都面临困难。根本原因在于企业自身没有做好人才规划和各项激励措施，如果没有重新审视自身的问题，流失问题就会随之加剧，员工对公司的企业文化满意度也持续下降。

四、KY公司生产线员工流失原因分析

（一）薪酬待遇低

1.层级之间薪酬差异小

生产线员工是按照能力来确定其基本工资，员工能力分为三个等级，分别是A1、A2、A3。A1是指初级工，入职以后三个月的员工；A2是指中级工，公司入职1-2年后可胜任3-5个工作岗位的员工；A3是指高级工，可以胜任制造部门所有生产线岗位的员工，生产线员工的能力工资分配见表3所示：

表3 生产线员工能力工资一览

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 能力等级 | 能力工资（元/月） | 差异（元/月） |
| A1 | 2350 | - |
| A2 | 2400 | 50 |
| A3 | 2550 | 150 |

数据来源：KY公司最新薪酬制度一览。

2.绩效奖金分配不公平

生产线员工采用了目标考核法进行考核，三种不同能力的员工是一起参与评价，现场的管理干部每月对员工进行业绩评价，分值由高至低绩效评价，考核结果分为三个等级，分别是优秀、一般、差的等级，考核等级、分值以及奖金见表4所示：

表4 生产线员工绩效奖金分配

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分值 | 65-78分 | 78-89分 | 90分以上 |
| 考核等级 | 差 | 一般 | 优秀 |
| 奖金（元/月） | 800 | 850 | 900 |

数据来源：KY公司最新薪酬制度一览。

对KY公司生产线员工的基本工资以及绩效奖金分配现状分析，得出以下结论：首先，生产线员工各等级的能力工资分配不合理，公司虽然制定相关的能力等级来分配工资，只是凭管理人员的观察来确定其能力工资，主要还是以年限来确定，这种评价方式缺乏岗位工作分析、职责分析，具有不准确性；其次，绩效奖金分配具有不公平性，三种考核等级之间的金额差异只有50元差异，“差”与“一般”之间50元差异可以理解，但“一般”与“优秀”之间也只差50元激励性不足，对于评价获得“优秀”考核等级的员工具有不公平。

因此，针对上述分析的原因，查阅2022年公司72位员工的离职记录，从下图4可以看出，生产员工对基本工资不满意占65.4%，对绩效奖金不满意的占86.2%。所以员工离职的原因与基本工资和绩效奖金的分配不合理有强相关，其中离职的员工当中，大部分员工处于21-30岁之间，该部门员工认为在企业持续工作下去，没有发展空间，因此而选择离职。

（二）培训制度不完善

完善的培训机制可以提高员工技能，使得员工在岗位操作更加熟练，团队的工作也就更加轻松。如果没有做好培训工作，新入职的员工缺乏技能，导致工作量会倾向老员工，老员工做的越多，但也不会增加薪酬等一些物质和精神方面激励。目前，KY公司针对生产员工培训主要有两种类型的员工。一是新入职的员工，为了使新员工快速上岗，入职后主要经过安全教育、企业制度培训、最后是岗前培训三个项目，其培训的项目及时间见表5所示：

表5 新员工培训内容及时长

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 培训内容 | 安全培训 | 公司制度培训 | 岗前培训 | 合计 |
| 培训地点 | 休息区 | | 车间 | - |
| 培训时长 | 6小时 | 6小时 | 9小时 | 21小时 |

资料来源：KY公司最新员工培训制度一览。

KY公司的制造现场有设备操作、维修、产品加工等岗位，都是一些具有专业性的岗位，而针对新入职的员工培训总时长为21小时，经过培训以后就安排单独上岗操作，前面第一周会有老员工指导，过后就需要单独解决。因此，目前的培训制度相对欠缺，员工无法快速胜任岗位。

另外，老员工很少参与一些外部培训和内部培训，管理层认为，这些老员工基本可以胜任自身岗位技能，无需要进行其它内容的培训。因此，员工反映，老员工很少有机会参加一些其它课程的学习，而且公司也没有做好培训需求的分析，员工的实际需求与企业的战略发展存在较大的差异，不利于人才储备，缺乏完善的培训机制，员工的流失问题是得不到解决的，员工在企业长时间工作，能力和知识都得不到提升。

（三）缺乏员工的晋升制度

根据马斯洛需求理论，员工在成长过程中对不同阶段需求会不断变化，其中必须先满足生理需求，才会上升到更高层次的需求。如果员工的基本生存得到满足后，会对自身的职业生涯有明确的目标。目前，KY公司没有规划生产线员工的职业生涯，无法满足员工的需求。

新员工入职后对自身的职业生涯管理较模糊，这个阶段没有做好宣传及引导，未明确员工进入公司的后的职业规划，包括晋升、企业战略等。而对于一些在职的老员工而言，其职位一直停留在原来的位置，生产线员工则会一直处于基层岗位，晋升机会渺茫，阻碍具有远大目标的优秀员工，希望自身能晋升到更高的职位。KY公司生产线员工年龄普遍年轻，对工作热情高的同时也对职位晋升欲望强。因此，通过对离职员工的访谈得知，员工认为晋升可以提高工资，更重要的是还能往更高的方向发展和获得成就感。但KY公司生产线员工职业生涯规划缺乏指导，现有的管理职位有限，晋升渠道狭窄，现有职位无法满足在职生产线员工的需求，打击在职员工的欲望。因此，这一举动让在职员工产生严重的打击，认为公司不会从员工团队中提拨或者晋升至管理职位，在公司的持续工作对自身发展受限，难以获得更高职位也就意味着薪酬是无法提升的，导致员工作积极性下降，导致一些工作年限久和年纪较轻的员工离职。

（四）员工承受压力能力不足

如今，生产一线的员工大部分较年轻，尤其是一些刚毕业的学生，工作经验少且工龄较短，要与公司形成良好的感情需要一定时间。例如，90后、00后的员工大部分是独生子女，成长环境和受教育方式也与过往存在较大差距，并且选择职业、岗位等要求较多，对公司形成归属感和忠诚度需要一段时间的磨合。因此，如果这些员工对公司不满意，得不到公司的员工关怀就会离职，而且还会引起“蝴蝶效应”的情况。在现场访谈也了解到，一些基层管理干部由于自身受教育水平和综合素质的限制，生产线员工一旦发生错误就会受到批评，包括了品质问题和安全问题，员工无法接受这些指责和批评时，生产线员工就会离职。

在对20位90后和00后的员工进行访谈，其中有12位员工认为生产线工作太累，长期工作下去身体适应不了；6位生产线员工曾在工作出现错误，受到公司管理干部的责骂，导致内心产生不满情绪。因此，可以看出现场管理干部以及各层领导不重视员工的人文关怀，也没有与员工做好沟通，员工在公司工作感受到压力，自然就会离职。如今，90后和00后是当前人力资源市场主要群体，这是现代企业需要面对的问题，面对长期而紧张的工作量，这导致员工辞职。

五、减少KY公司生产线员工流失的解决措施

（一）优化生产线员工的薪酬结构

建立良好的薪酬激励机制可以减少员工流失，可以促使员工积极工作，还能提升员工专业技能，科学奖励对激励企业技术创新者具有十分重要的作用，实际上薪酬的有效激励对个体的激励是非常有效，而且可以减少人员流失。因此，公司要重视生产线员工薪酬激励，完善薪酬结构设计，建议做好以下措施：

1.优化固定薪酬结构

员工的薪酬是其工作价值体现的重要部分，满足员工生存需求。随着中国经济的快速发展，人们的消费水平也不断的提高，在物价上涨的同时，KY公司要适度提升生产线员工的薪酬激励，留着优秀员工为企业创造价值。目前，公司生产线员工的薪酬水平较低，且没有根据不同岗位、属性进行公司分析，根据不同的职责要求设计不同的薪酬水平，确保薪酬水平对内的公平性。现有生产线员工的固定薪酬只是分为A1、A2和A3这三个等级，薪酬结构单一。因此，要设计出具有针对生产线员工的薪酬结构，更具有科学性和激励性。所以生产线员工的固定薪酬在原有的基础上增加技术工资，针对不同岗位、职责、责任大小、危险系数制定其技术工资。现有的能力等级保留的基础上，要拉大等级间的薪酬差异，提高员工的积极性。

2.建立公平公正的绩效考核工资

第一，完善绩效考核流程。为了使生产线员工的考核流程更加简单、更加公平，员工的绩效考核流程从以下六个步骤展开：一是先自我考核，明确自己考核的内容，根据标准进行自我评分；二是直接上司考核，检查员工对自我考核的分值是否正确，纠正不足点；三是对考核结果进行监督管理，防止考核不公平等现象；四是人力资源将考核结果进行归档；五是考核结果的公布，考核结果比较差的员工进行面谈，提出改进建议并跟进效果。

第二，细化考核制表。要将KY公司生产线员工考核内容和指标具体化，做到每一个项目细化管理，从定性和定量两个部分进行设计。在定性方面，考核内容可以设计态度、责任心、纪律和沟通能力。定量的考核内容尽量细化，考核内容可以是项目完成情况，数量与质量达标情况等。

第三，公平公正的分配考核奖金。在前文的现状分析可知，考核结果有分三个等级以及考核奖金分配，等级之间只有50元的差异，这种制度是完全不能满足员工，有缺公平性和激励性。因此，根据公平理论，KY公司应当加大等级之间的金额，并增加考核等级，这样可以激励更加优秀的员工，提高员工的积极性。

（二）建立有针对性的培训措施

员工培训是通过对员工的各种训练进而提高员工的技能和业务水平，为企业创造更多的价值，同时也能激发员工的工作热情。目前，诸多企业开展外派带薪学习的机会，有利于员工能力提升，最主要的是能激励员工，带动整个团队的工作氛围。

1.增加培训资金投入

要想完善生产线员工的培训体系，领导层要重视对员工的培训工作，除了在精神上的支持，还应当加大培训资金投入，进而提升员工技能。KY公司在培训工作具有不完善的地方，主要在于企业重视程度不够，培训体系不健全。因此企业要转变这种思维意识，转变经营观念，将先进的培训方式运用到自身企业。企业在制定培训计划时，有效的分配培训资金，做好人才规划，减少人员流失。企业要清楚员工的培训不是为了应付能够胜任岗位操作就可以了，是对未来人才储备做准备和培训优秀员工，吸引外部员工加入到队伍中。

2.完善员工的培训体系

充足的资金投入是完善培训体系的前提。因此，管理层加大培训资金投入后，就要建立起生产线员工的培训体系。应当从四个方面着手，一是深入员工培训需求调查，培训需求分析是培训过程的第一步，并以此为基础监控培训管理。二是制定完善的培训计划，根据培训需求反复的进行确认，并制定出满足企业发展和员工技能提升的培训计划；三是培训实施的监督管理。培训实施的要有丰富培训内容，整合线下培训和线上培训措施，加大员工的覆盖面。企业通过与高校合作，购买培训课程，通过网络平台的培训方式，员工可以运用手机、电脑等模式进行网络学习。四是要强化师资团队力量。公司想要培训有更好的发展，一线员工的培训效果是取决于师资力量的专业知识，只有改变以往师资选拔体系才能提升师资力量。最后是员工的培训评估工作。员工参与每次的培训后，人力资源部应当进行各个环节的评估工作，下次培训时进行优化，提高培训的质量。

（三）建立多渠道的晋升制度

根据需求层次理论可知，员工对薪酬获得满足后，会向更高的层次需求，员工的职位晋升在一定程度上可以激励员工发展功能之一，如果员工能够得到满足，起到很好的激励效用，而且企业也能受益。与此相反，如果企业晋升渠道狭窄，员工看不到未来发展空间，很大程度上影响企业优秀人才的过度流失。对KY公司来说，生产线员工属于技术性员工，其是保证公司日常生产的中坚力量，也是企业最为坚实基础，所以企业对员工的日常管理中，更要格外重视这一类型员工的管理，给予员工的更多职位上的发展空间，提供更多选择机会，为员工提供一个公平公正的发展平台。由于职业发展和晋升机会不足是导致KY公司生产线员工流失的主要原因之一，但公司现有的职业受到限制，生产线员工的发展机会有限，所以企业需要通过合理规划有限的资源，帮助更多优秀员工成长与晋升。管理层应及时洞察生产线员工职业发展受阻的迹象，创造晋升机会才能防止员工对待消极思想的蔓延。

因此，建议KY公司可以设计技术职位让员工晋升发展，提出以下建议。员工的职业发展除了运用一般的线性发展模式，还可以运用专家模式，给予更多参加培训的机会、增强专业技能的平台。另外，也可以采用螺旋模式、漫游模式的职业发展通道，给予员工更换岗位的机会，工作的多样化和独立性更容易激发员工的积极性。不同员工的职业发展需求是具有差异性、个性化，有助于确保员工与工作匹配，管理者协助员工确定最合适其的发展机会。KY公司作为一个制造企业，必须依靠技术专家对产品创新才能取得更大的成功，应该创造出更高层次的技术岗位和更高的职务标准，使之技术型员工的薪酬也更丰厚。通过这些方式给具有远大目标的技术人员提供了发展机会。

（四）企业给予更多的人文关怀

企业各层领导做好人文关怀，对员工起到巨大的精神激励效果，人文关怀体现在方方面面，包括企业文化减少、良好的语言沟通、批评方式的改变、鼓励等方面；也可以在特殊节日对特定对象进行物质激励，如三八妇女节可以为女性员工发放补助、休假等等都是人文关怀。因此，下面列举三点进行说明：

1.重视一线员工的阶梯队伍建设

企业要形成良好的企业文化，就要重视一线员工的阶梯队伍建设。因此，减少员工流失可以采取良好的沟通方式，促进企业与员工之间的感情，提高员工的凝聚力和向心力。例如，一些员工是从外乡到本地工作的，根据员工的特征，向员工提供住房和交通补贴等，以减少员工在异乡生活成本，并使员工更加愿意为公司工作；或者可以对已婚已育的员工，如果企业条件允许的情况，女性后期的哺乳假期是否可以灵活运用，哺乳假期是否可以全部合并在一天给予员工，又或者是时间上的调整等都可以根据员工需求来制定，这样员工会更加积极认真，这样做到目标管理能够达成又能激励员工，无需使用“工作时间长短”或“加班”作为绩效评估标准衡量员工，为女性员工提供便利，这仅是其中的一种认为关怀。

2.建立团建活动

对长期外派工作员工，可修改休假制度，并提供带薪探亲假，以便非本地员工可以在公司工作。公司在组织团建活动时，应遵循员工本人的意愿为前提，不占用员工休息时间，不在下班时间和节假日进行部门团建活动。另外，要创新活动方式，组织携带家属的团建活动，团建活动可以爬山、文艺表演、讲座、趣味竞技等，这些活动具有趣味性和团队合作警示，提高员工积极性。

3.建立绩效沟通桥梁

员工在工作中出现错误时，领导以及各级干部要注意沟通语气，如何对表现较差的员工提出绩效改进，使得员工接受不足进行改进。如今，社会压力不断增大，尤其是在疫情期间，工作不饱和导致薪酬减少，这是最近三年普遍遇到的现象，很多员工带着抱怨的情绪，这个时候就更加需要企业各层领导要给予一线员工关怀，彼此之间建立一个良好的沟通方式，彼此相互理解，做到既能提高员工积极性，又能实现企业有序经营，都是建立一个良好沟通的基础上才能实现。

六、结语

生产线员工是提高企业生产劳动效率的核心团队，而人力资源在企业管理中又是处于核心地位，而且能创造较高的价值，推动着企业的不断发展，使企业能在经济市场中占有重要地位。因此，本文以KY公司生产线员工流失原因进行研究，得出以下结论：

第一，通过科学的方法找出企业员工流失的主要原因，提出改进建议。企业的管理层要认识员工的流失过大则会影响到企业的正常运营，更加严重会带来亏损，企业要予以重视。

第二，通过本文的分析及对应，总结出了一些相应的对策，而这些对策都应以人为中心进行规划。但不同企业要针对企业自身的实际情况，积极地对寻找解决问题的对策，采取不同的方法，这样才能找到适合本企业的管理模式，留住核心人才，才能健康平稳地发展，实现企业的经济目标。

第三，具有理论和现实价值。本文研究理论结合 KY公司的实际情况，从理论上阐述了关于员工流失的概念，并整理影响员工流失的相关理论。提出解决 KY公司员工流失问题，形成一套系统性的人力资源管理制度，为 KY公司今后发展建立相关的管理制度，具有理论价值。同时，将这些改进措施在企业中运行，可以减少员工流失，提高企业劳动效率及和员工的工作积极性；员工流失减少还可以减轻企业招聘工作，优化公司的经济成本，稳定基层队伍，对促进企业的发展具有现实意义。

最后，本文的研究还存在诸多不足，关于员工流失的原有还有各种原有，本文并未进行逐一分析和研究，也作为今后本文需要补充的地方，为更多制造型企业员工流失提供解决方法。

**参考文献：**

[1]明朝.企业人才流失的原因及对策分析[J].经济师,2019(10):245-247.

[2]范钦.浅析企业员工流失原因及对策[J].现代商业,2021(03):74-76.

[3]王鹏涛.中小企业员工流失的原因与对策分析[J].国际公关. 2022(19):25-27.

[4]秦凯云,房路生.公司新进员工流失状况分析——以XD公司为例[J].中国市场. 2022(22):105-107.

[5]冯彦磊.胜达建筑公司生产线员工离职原因分析及对策研究[D].兰州理工大学，2019.

[6]胡丽萍.企业营销人员流失对策探析——以江苏苏南地区中小装饰企业为例[J].现代商贸工业,2017(15):93-95.

[7]李丹.制造业生产线员工流失问题与对策研究[J].现代营销(学苑版).2021, (12):144-146.

[8]吕庆贤.中小企业销售人员流失问题研究[J].城市建设理论研究,2017:241.

[9]Le Linh H.; Hancer Murat; Chaulagain Suja; Pham Phuong. Reducing hotel employee turnover intention by promoting pride in job and meaning of work: A cross-cultural perspective [J].International Journal of Hospitality Management,2023:109.

[10]Gaan Niharika; Shin Yuhyung. Generation Z software employees turnover intention. [J]. Current Psychology,2022:11-16.

[11]Wasnaar Mokoena; Cecilia M. Schultz; Leigh-Anne Paul Dachapalli. A talent management, organisational commitment and employee turnover intention framework for a government department in South Africa[J].SA Journal of Human Resource Management,2022,20(0)e1-e10.

[12]Zaheera Soomar. A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams[J]. F1000Research,2020, 9(2):20~21

附　　录

离职访谈内容

员工

您好，首先感谢您参加本次访谈调查，本次调查目的是了解您离职的真实情况，从而帮助公司改进制度，提高公司人力资源管理水平。

**第一部分：基本情况**

1.您的性别？

2.您的年龄？

3.您的工龄？

4.您的学历？

5.您的职位？

**第二部分：离职原因**

1.离职是因为找到了更好的工作。

2.离职是因为行业发展前景不明朗。

3.离职是因为公司薪酬体系不完善。

4.您认为公司的薪酬在同行业是否具有竞争力。

5.离职是因为晋升机会不足。

6.离职是因为公司培训制度不完善。

7.离职是因为工作不符合预期。

8.离职是因为工作内容枯燥、没有挑战性。

9.离职是因为付出没有得到相应回报、感到不公平。

10.你是否清楚有培训制度？

11.离职是因为付出没有得到相应回报、感到不公平。

12.除以上原因，是否还有其他原因导致您离开本公司？

1. 数据来源: 2022年前程无忧公布的数据https://www.sohu.com/a/438650959\_123753。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 叶金松,吴存凤.库克曲线与中国人力资源管理[J].经济与管理. 2007(01): 56-58. [↑](#footnote-ref-2)