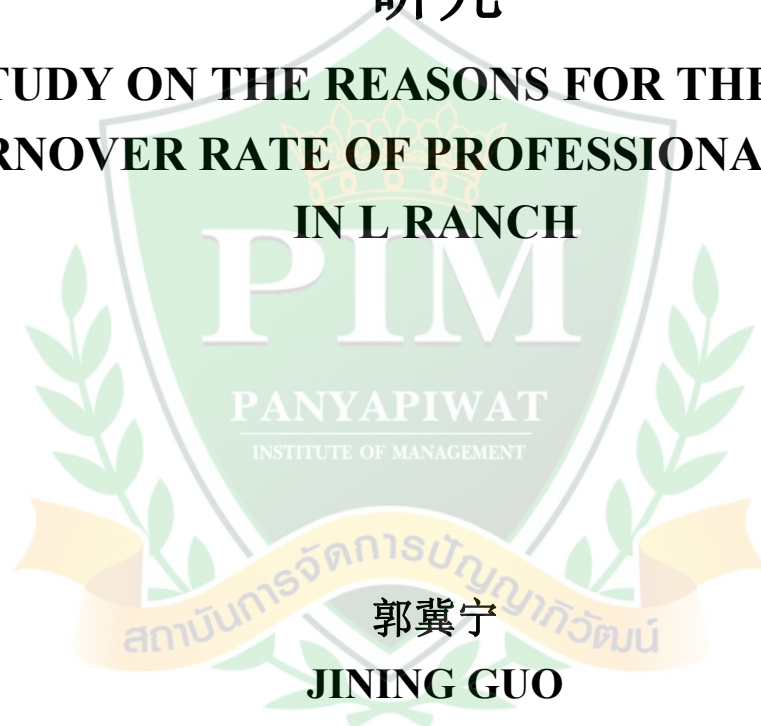




L 牧场专业技术人员高离职率原因 研究

**STUDY ON THE REASONS FOR THE HIGH
TURNOVER RATE OF PROFESSIONAL STAFF
IN L RANCH**



郭冀宁

JINING GUO

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一九年七月

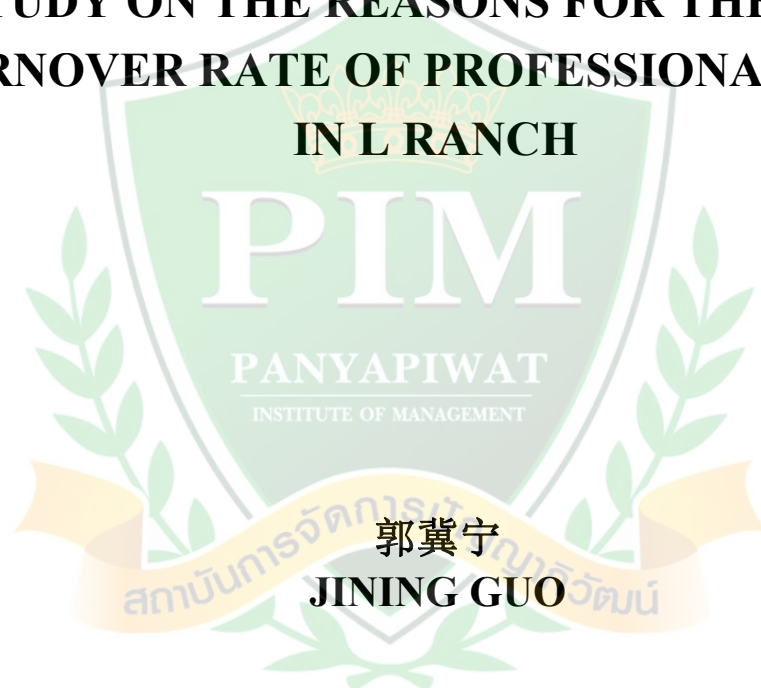
组织职业生涯管理对离职倾向的影响研究——基于员工满意度的中介作用 代天丽 2019





L 牧场专业技术人员高离职率原因 研究

**STUDY ON THE REASONS FOR THE HIGH
TURNOVER RATE OF PROFESSIONAL STAFF
IN L RANCH**



郭冀宁
JINING GUO

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇一九年七月
版权归正大管理学院所有

摘要

独立研究报告题目： L 牧场专业技术人员高离职率原因研究
作者： 郭冀宁
导师： 尚鸿雁教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇一九年

员工离职在性质上可以分为员工的自愿离职和员工非自愿离职。自愿离职包括员工辞职和退休；而员工非自愿离职包括企业正常的解雇员工以及由于企业重大事件导致的集体性裁员。此次研究的对象主要关注的是员工主动辞职。而其他三种情况（退休，解雇以及集体性的裁员），企业通常可以通过人力资源规划等技术性手段来控制其带来的影。过高的员工主动离职率会严重影响企业的管理成本和利润，特别是牧场的核心管理人员、关键岗位的专业技术人员离职，往往会给企业正常营运带来很大的负面影响以及成本的升高。因此企业的管理层和人力资源工作人员就需要对离职问题进行深入研究，从而来了解企业管理过程当中存在的问题。目前，国内的畜牧业企业的离职率相对较高，而且不少牧场都存在“没有能力的员工在牧场赖着不走，而自身有能力的反而离职”、“有能力有抱负的人总是难以留住”之类的情况，同时牧场企业的人力资源管理部门却对此现象束手无策。

本文采用文献综述法以及问卷调查法对 L 牧场的各个岗位的员工针对自身在工作的离职原因的影响因素情况开展调查分析。基于已有研究的基础上，采用基于问卷调查的基础信息，对 L 牧场人员离职原因开展深入分析。并针对问卷调查的结果分析 L 牧场目前在人员激励以及待遇上存在的问题，并针对提出的问题提出相对应的对策建议，从而推进该牧场在人员激励福利待遇等方面进一步完善同时更进一步的推进牧场的完善，以降低员工离职率，促进企业可持续发展也为该地区周边的牧场起到辐射领导带动作用为其他牧场的参考打下基础。

论文共为五章。第一章阐述了研究的背景和研究思路以及创新和不足。第二章介绍了离职的相关理论，为后续的调查分析做准备。第三章阐述了研究方法以及研究框架。第四章着重对 L 牧场专业技术型员工离职的人力资源管理因素进行系统分析，分别从需求层次理论、公平因素理论和双因素理论等方面，具体分析 L 牧场专业技术型员工离职问题的主要原因。第五章，提出了解决 L 牧场专业技术型员工离

职率过高问题的系统对策建议，包括：优化人力资源规划与配置、加强员工培训和沟通、构建有效激励制度等。

关键词： 员工离职率 离职原因 改进对策



ABSTRACT

Title: Study on the Reasons for the High Turnover Rate of Professional Staff in L Ranch
Author: Guo Jining
Advisor: Prof. Shang Hongyan
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2019

The nature of employee turnover can be divided into voluntary turnover and involuntary turnover. Voluntary turnover includes resignation and retirement of employees, while involuntary turnover includes normal dismissal of employees and collective layoffs due to major events in enterprises. The main focus of this study is the voluntary resignation of employees. In the other three cases (retirement, dismissal and collective layoffs), enterprises can usually control their impact through technical means such as human resource planning. Excessive employee turnover will seriously affect the management cost and profit of the enterprise, especially the core managers of pasture and professional and technical personnel of key positions, which will often bring great negative impact on the normal operation of the enterprise and increase the cost. Therefore, the management and human resources staff of enterprises need to conduct in-depth research on the issue of resignation, so as to understand the problems in the process of enterprise management. At present, the turnover rate of domestic animal husbandry enterprises is relatively high, and many pastures have such situations as "incompetent employees are relying on the pasture, but they have the ability to leave the pasture on the contrary", "capable and ambitious people are always difficult to retain". At the same time, human resources management departments of pasture enterprises have this phenomenon. Be at a loss what to do.

In this paper, the literature review method and questionnaire survey method were used to investigate and analyze the influencing factors of the reasons for employees leaving their jobs in L Ranch. Based on the existing research and the basic information based on the questionnaire survey, the reasons for the turnover of L ranch staff were analyzed in depth. According to the results of the questionnaire survey, this paper analyzed the problems existing in the staff incentive and treatment of L Ranch, and put forward corresponding

countermeasures and suggestions in view of the proposed problems, so as to promote the further improvement of the Ranch in the aspects of staff incentive and welfare treatment, and further promote the improvement of the Ranch, so as to reduce the turnover rate of employees. Promoting the sustainable development of enterprises also plays a leading role in radiation of pastures around the region, laying a foundation for reference of other pastures.

The thesis consists of five chapters. The first chapter describes the research background, research ideas, innovation and shortcomings. The second chapter introduces the theory of resignation, in order to prepare for the follow-up investigation and analysis. Chapter three elaborates the research methods and framework. Chapter IV focuses on the analysis of human resource management factors of the turnover of L ranch professional and technical staff. It specifically analyses the main reasons of the turnover of L ranch professional and technical staff from the aspects of demand level theory, equity factor theory and two-factor theory. In the fifth chapter, the author puts forward some systematic countermeasures and suggestions to solve the problem of high turnover rate of L ranch professional and technical staff, including optimizing human resource planning and allocation, strengthening staff training and communication, and building an effective incentive system.

Keywords: Employee turnover rate reasons for leaving improvement measures

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	III
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 宁夏畜牧业发展现状.....	1
1.1.2 宁夏地区畜牧行业专业技术人员岗位满意度现状.....	2
1.1.3 L 牧业企业简介.....	2
1.2 研究思路.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 论文的创新点.....	5
1.2.3 论文的不足.....	5
第二章 文献综述.....	6
2.1 文献综述及理论基础.....	6
2.1.1 离职的概念和分类.....	6
2.1.2 技术型员工的理论综述.....	6
2.1.3 需求层次理论文献综述.....	7
2.1.4 公平因素理论文献综述.....	9
2.1.5 双因素理论文献综述.....	10
第三章 研究方法及框架.....	13
3.1 研究方法.....	13
3.1.1 文献搜集法.....	13

目录 (续)

3.1.2 调查问卷.....	13
3.1.3 测量方法.....	13
3.2 研究内容和研究框架.....	14
3.3 预期研究成果.....	16
第四章 数据收集及分析.....	18
4.1 人口变量描述性分析.....	18
4.2 信度分析.....	18
4.2.1 效度分析.....	19
4.3 描述性分析.....	20
4.5 保健因素、激励因素和公平因素理论均值比较.....	21
第五章 总结与对策.....	23
5.1 研究总结.....	23
5.2 多因素下影响牧场高离职率的原因分析.....	23
5.3 研究对策及建议.....	24
参考文献.....	27
附录 A.....	30
致谢.....	33
声明.....	34
个人简历.....	35

表格目录

表 4.1 人口变量描述.....	18
表 4.2 变量的信度检验表.....	19
表 4.3 KMO 和 BARTLETT 的检验.....	20
表 4.4 均值和标准差描述.....	20
表 4.5 均值描述统计量表.....	21
表 5.1 描述统计.....	23



图片目录

图 3.1 李克特量表分析.....	14
图 3.2 结构图.....	16



第一章 引言

本章主要介绍 L 牧业公司所在行业的特点和公司的背景，具体介绍 L 牧业的在职员工现状和员工离职情况，导出诊断 L 牧业公司员工离职问题的必要性和迫切性，为后续的研究奠定基础。

1.1 研究背景

随着中国人民生活水平的日益提升，人民的饮食习惯和消费习惯也发生了巨大的改变，开始从注重谷物类的食物转变为蛋白质食物的摄入，从原有的吃饱转向至现在的吃好。牛肉的消费需求此时正处在急速的上升阶段，于此同时肉用牛的饲养生产又十分的缺乏造成了供给不足的巨大缺口。中国目前是世界上第三大牛肉生产国，生产以自给自足为主，进出口数量极少而在消费上，主要以户外消费和家庭消费为主，其中又以各大城镇居民消费居多。

很多牧场与此同时响应政府的号召纷纷开始在养殖行业投入了巨大的资金以弥补市场的空缺。与此同时政府部门、各类相关配套机构也划拨专项资金，通过财政拨款税收减免以及扶贫补助的等形式促使有能力的牧场快速发展以拉动当地经济增长和提供更多的就业岗位，即弥补了产能的空缺也带来了较高的经济效益和就业岗位做到一箭双雕。

1.1.1 宁夏畜牧业发展现状

宁夏地区的牧场产业正处于畜牧业稳步发展从发育期向成长期的过渡时期，无论是的饲养量，还是畜牧业产品产量都呈现明显的上升趋势，特别是随着强农惠农政策的实施，当地政府部门通过培育产业化龙头企业、合作组织、养殖大户、家庭牧场等各类经营类主体，探索并推广了以县为单位整体推进的“涇源模式”、以合作社为带动的“石羊模式”和以龙头企业带动的“夏华模式”，但是牧场行业依然存在着众多的挑战。尤其是在牧场养殖生产的环节中，存在种种弊端，由于行业的特殊性所致养殖主要集中在农村或者远离城市的郊区地带，由于此类地区远离城市，缺少相关完善的配套设施便导致很多福利待遇的不足，从而无法吸引员工在此工作导致产业劳动力资源的缺乏以及在岗工作人员的工作稳定性受到了较大的挑战。

1.1.2 宁夏地区畜牧行业专业技术人员岗位满意度现状

员工在牧场的满意度是指员工对牧场的待遇的满意程度，待遇又包括了牧场给予员工的工资福利待遇、居住福利待遇、培训进修待遇等一系列配套的待遇，这些待遇的为题都会影响到员工对牧场的心里预期，但是在目前的社会背景下，畜牧业的地位长期被低估以及削弱，具有较高管理能力和先进管理理念的管理者不愿意进入畜牧行业，从而导致畜牧行业的员工人员管理还处在极为落后的管理模式下，于此同时，由于畜牧行业一味追求高回报此时又将工作人员的待遇所忽略，相关管理人员在生产领域的管理具有很高的成效，但是在人员的管理当中十分匮乏，这就导致了根本的矛盾愈演愈烈。畜牧牧场的员工普遍认为长时间的工作与自己的生活收入水平严重不相符，自我存在感严重缺失以及自我的价值难以实现从而导致对牧场的不满，这也是直接导致了离职率居高不下的主要原因，当前已有部分大型的畜牧牧场认识到了人力资源是开发和保持的重要性，但是还距离健康的人力资源管理模式具有较大的差别。但是当前仍有许多中小畜牧牧场还并未真正意识到牧场员工的员工激励满意度对于牧场的发展以及牧场人力资源的开发与利用的重要性，从而造成了大量的牧场重要岗位的技术性员工从中离职，间接的导致了牧场的运营成本攀升。

而在如此激烈的竞争环境中，L 牧业要想更好的生存下来，并且得到迅速的发展，优化牧业公司的管理质量，提升员工的满意度，降低技术岗位员工的离职率，对于提升牧场的核心竞争力十分关键。基于上面的研背景，本文就通过对 L 牧业通过问卷调查、文献宗综述法、等的方式对员工的离职原因开展调查分析，寻找 L 牧业牧场在员工多方面满意度方面存在的不足与欠缺，并结合牧场实际，有针对性的提出相对应的建议对策，希望对降低 L 牧业技术型员工离职率能够有帮助，从而进一步提升牧场在人力资源的管理与利用上进一步优化，以起到提高满意度加强员工忠诚度同时降低运营成本的目的。

1.1.3 L 牧业企业简介

人民的饮食习惯和消费习惯开始从注重谷物类的食物转变为蛋白质食物牛肉的消费需求正处在急速的上升阶段，乳用牛的饲养生产又十分的缺乏造成了供给不足的巨大缺口。很多牧场与此同时响应中央政府及地方政府的号召纷纷开始在养殖行业投入了巨大的资金以弥补市场的空缺。对此在各个牧场相关专业技术人员成为了现如今牧场缺乏的重要人力资源。L 牧业有限公司是中国宁夏回族自治区的一家奶牛养殖公司，成立于 2003 年 9 月，注册资本为 500 万元，公司及多个养殖基地集中位于宁夏回族自治区银川市永宁县闽宁镇占地共计 1000 余亩。其下属 4 个饲养场共计牛 2.3 万头，工作人员 230 余人。是集安格斯，西门塔尔，荷斯坦等牛良种繁

育，乳用牛饲养，饲料加工，鲜乳生产为一体的现代化龙头企业。是农业产业化市级重点龙头企业、自治区级扶贫基地，是宁夏地区重点扶持的农业产业化公司。

(1) 存在着很多人畜共同感染的疾病，动物疾病容易传染给从业者，从业者在针对自身的保护比较缺乏。

(2) 长期接触药品，自身也将会产生耐药性，造成自身机体免疫力的下降。

(3) 长期接触麻醉气体和放射性射线照射。

(4) 长期和大型动物在一起会由于工作环境对自身的保护性较差造成被牛踩伤冲撞受伤。

(5) 由于操作不当被饲料制作机械伤害。

可以说，畜牧业从业人员是一个长期与危险并存的职业，时刻与风险并驾齐驱的职业，但是相对自己的收入来说又具有着很大的差距。养殖牧场作为一种重资产高劳动的密集型行业，不仅在资产投入方面成本巨大，在劳动力雇佣也投入相当大的占比，因此可以说专业技术人员是新型现代化牧场的核心资源也是优势资源，是一个牧场的无形宝贵的资产。同时，由于高水平的专业技术人才不仅是影响一个牧场的生存和发展的重要因素，而且还是一个牧场最宝贵的人力资产和专业技术资产，因此牧场通常对专业技术人员的个人能力和专业素质有着很高的要求。例如在牧场的日常运营过程中，相关不同的专业技术岗位的工作人员需要运用自己专业的兽医专业技术，同时兽医的要求又是有这专业的需要，其他岗位的工作人员虽然工作相互配合但是又相互没有交流和沟通，当一个岗位缺少相关人员以后其他岗位的工作人员由于专业技术高度专一性的限制很难对其岗位进行补充。同时如果专业技术人员在生产管理 etc 专业技术很高的情况下还可以进行技术交流心输出，从而为牧场获得非生产性的经济收入。

1.2 研究思路

1.2.1 研究目的

本文选题目的在于调查分析牧业公司的专业技术型员工在牧场工作的期间存在较高的离职率，通过对牧场的激励模式、福利待遇的满足、职位发展的空间、收入情况、个人成就感等方面出发，分析其在公司人力资源中如何进行劳资成本的控制和人力资源的调配，从而达到稳定的生产秩序，降低牧场劳动力成本减少,人员流动降低,减少因人员流动造成的隐形成本增加，同时达到示范作用，为本地区周围牧业牧场制定专业技术人员福利待遇等政策以及如何降低离职率的方面提供有效的参考，解决相关牧场目前普遍面临的问题。研究通过对 L 牧场的专业技术型员工进行跟踪调查，通过发放问卷了解其基本技术人员信息、工作岗位、工作岗位满意度等

详细信息；针对员工的流动对牧场经济效益的实际影响分析，析员工做为牧场不可缺少的人力资源的重要性，发现目前牧场在针对员工的管理过程中突出的明显的问题。针对牧场在对专业技术型员工的管理中存在的管理缺失，探究专业技术型员工离职的原因，通过发放问卷了解员工的理解倾向，同时了解员工如果离职是因为牧场的那些方面无法满足员工的需求，导致专业技术型员工的离职率高居不下。通过调查的结果给牧场一个较为客观反应的现实，牧场可以从中借鉴，以及联系中外相关研究人员针对在人力资源激励管理中运用的相关先进理论以及具体操作在今后的牧场管理中心平衡牧场利润和员工需求，降低员工离职率提高生产效率降低生产成本。

虽然中国有着悠久的畜牧业养殖历史，但是目前中国的现代化畜牧养殖业起步较晚，规模化水平却很高，加之政府出台各类环保政策、劳动力保障政策致使从事养殖业的各类成本不断的提高。由于行业的特殊性长期以来畜牧养殖业不受到社会的重视，从而导致从业人员相对受教育水平不高，管理人员没有受到系统的管理方面的教育，进一步导致缺乏先进的管理思想和理念致使管理的手段相对落后于其他行业，从业技术人员岗位变动频繁，尤其是在员工流动性上存在着很高的流动性，平均一名员工在同一家牧场工作时间很少有超过两年的现象，在同一家牧场工作一段时间后都会因为福利待遇的缺少或不足等原因而离职受雇与其他牧场牧场，之后新雇牧场和原有牧场都面临着新的人员计划以及培养投入，在此期间牧场势必会带来利润的下降，与此同时在新入职员工培训时又会提升相关成本，牧场在一段时间内无法有效高效的进行原有岗位工作，从而推高了资金的浪费以及生产效率的下降，同时原有牧场的员工又感到自己的工作无法得到有效的认可以及收到符合自身劳动资本的薪酬待遇，造成了自身生产效率的下降不能高效的运转完成岗位工作，此时即使单纯的大量投入资金用于发放员工福利也依然难以稳定员工的不满情绪，最终造成大量的技术型员工离岗，推高了生产成本以及造成了较低的经济效益以及不断增高的隐形成本。本文就以 L 牧业公司为例，对客户满意度开展深入的分析与研究，希望通过研究对完善我国的小型畜牧养殖牧场在人员待遇问题将如何去满足技术型员工最终做到降低员工离职率为牧场带来较高的牧场人员的稳定性能够有所帮助。

本调查研究主要针对 L 牧业员工对牧场给予的待遇的满意度进行数据采集，从不同角度进行剖析，有针对性地找出员工离职的原因，以 L 牧业牧场员工待遇提升满意度，降低牧场技术型员工的离职率增强牧场的技术竞争优势，为相关牧场该如何降低成本，提高效率，降低人员流动率提供有效依据和借鉴参考。合格的人力资源以及优秀的管理方式历来是一个牧场，一个核心竞争力的关键所在，也是获得在同行业中竞争优势的关键所在。科学高效的管理人员应该要契合牧场当下的实际情况以

及未来的发展需要，能够稳定降低员工的离职率，同时通过不同的以及多样化的手段来激发员工的自主创新等潜能，以及提高自身的素质水平，才能优化工作效率。实施具有成效的激励机制这才是现代牧场管理中有效实现牧场战略目标的关键因素。通过针对 L 牧业专业技术型员工的高离职率现状进行分析，调查研究员工的离职原因，通过调查研究可以发现专业技术员工的离职原因，通过掌握了解的理智的原因有助于今后牧场一线管理者可以有效高效的进行牧场的人力资源管理，稳定员工的流动，降低员工的离职率，提升员工在牧场的幸福感和归属感增强团队的凝聚力，这将有助于解决 L 牧业员工的不稳定性为今后牧场更好更快的健康发展打下牢固的理论基础。另一方面，也改变该牧场牧场的管理者的管理思维定式，打破原有的管理模式，提升人力资源的利用率以及给予员工归属感降低离职率更加好的培养员工的忠诚度，做到员工高效的工作。同时也为也为当地周围的相关牧场做出了管理策略的借鉴和启示，从而带动周围的相关产业快速发展，力争使当地形成一个新的产业集群做出具有优势特色的产业带。

1.2.2 论文的创新点

研究角度的创新：大多数研究仅对大型企业或者工商企业进行了研究，缺乏对牧场等农业牧场相关实证研究，因此本文从 L 牧场人力资源管理中降低专业技术型员工离职率方案制定的需要角度出发，不仅对所收集数据进行了统计描述，并针对相关因素进行实证研究，填补了涉农企业通等常被学者忽略的但又与生活息息相关的相关研究，通过此次研究力求可以做到改善该牧场的人力资源激励方案，通过改善从而提高牧场经济收益同时降低技术人员流动性，以此起到模范作用，将可行的方案进行推过从而带动整个地区相关产业的蓬勃发展，此处具有一定的创新性。

1.2.3 论文的不足

本论文实证分析中对样本的采集量存在样本较少的现实问题，样本量只能反映 L 牧业牧场的问题，无法整体的评估大多数牧业牧场遇到的问题，这为今后其他牧业牧场在参考时不具有完全的可参照性，论文通过数据描述分析结合实证分析得出研究结论，但是缺乏对各个变量之间内在关系的分析。

第二章 文献综述

2.1 文献综述及理论基础

2.1.1 离职的概念和分类

员工离职(Employee Turnover)的概念发展也经历很长一段时间, Price 在 1997 年首先提出: 离职是个体作为组织成员的状态发生了改变。根据此定义, 员工的入职、内部职位调动、晋升和离职都涵盖在内, 这与我们通常理解的离职并不完全符合。后来 Mobley (1982) 提出, 离职是指从组织获取物质利益的个体终止其组织成员关系的过程。这个定义把离职动态化, 且明确指出员工与组织关系终止的特点, 而且还将员工定性为从组织中获取物质利益的人, 排除了实习生、外派人员等。我国学者张勉(2002)在此基础上进一步将离职定义为从组织中获得物质利益的个体终止其与组织劳动合同的过程, 进一步明确了员工和组织的关系是建立在劳动合同的基础之上的。

离职的分类有很多, 从离职的范围来看, 离职可分为广义离职和狭义离职, 广义的方面, Price 曾于 1977 年给出了一个定义: “个体作为组织成员的状态的改变。简而言之, 就是组织内的员工, 不论是加入组织, 还是退出组织, 包括组织内的职位变动, 都是应该被纳入离职的范围的。狭义的方面, Mobley 曾于 1982 年给出了一个定义: “一个从企业领取货币性报酬的人中断其企业成员关系的过程。”从这一定义理解, 组织员工的离职是指员工与组织的雇佣关系中断并停止为组织劳动, 也停止从组织获取工资报酬。这一定义就不包含组织员工的职位变动。

关于离职, 在国内外学界并无一个统一的定义, 因为不同学者对于离职的界定范围是不一样的, 其定义也就不尽相同, 因此, 其研究成果的应用价值也是不同的。从国内外众多学者给出的定义看, 离职的定义可以分为广义定义和狭义定义。

2.1.2 技术型员工的理论综述

本文研究的对象是 L 牧业专业技术型员工。对于技术型员工的概念界定, 国内外学者给出了自己的观点。专业技术型员工是指具备从事专业技术型工作或专业管理工作相关的技能资质, 并且从事相关领域工作的员工。技术型员工是指具有一定专业理论知识和专业技能, 能推动企业的技术进行革新和发展应用的人才, 其将技术型人才定义为能胜任专业技术岗位以及专业技术管理岗位的员工, 通过学习掌握了某些专业知识与专业技能, 并在组织中表现突出的人, 他们富有创新精神, 并在组织内从事技术研发或应用等工作的员工。相较于其他员工, 技术型员工在工作上

更具有主动性，对相关专业知识的求知欲。同时他们承担着企业技术创新责任的人才，其还指出技术型员工是决定企业未来经营发展成败的关键因素。

通过对有关技术型员工研究文献的梳理及总结，再结合 L 牧业的实际情况，本文界定的技术型员工的范围是：牧业公司中从事专业技术岗位的人员（大专及以上学历），拥有某种专业技能或特长并从事该领域岗位的人才，其他未经专业技术培训不能快速上岗的人员。本文研究的专业技术型员工主要指在 L 牧业从事技术应用的员工，如兽医、育种繁育人员、营养饲喂人员、设备维护保养团队人员等。

2.1.3 需求层次理论文献综述

著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年提出的需求层次理论：一个正常的人需求是由低到高分五个层次的，分别是生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要以及自我实现的需要；这五个层次需求并不是一成不变的，而是根据不同环境不同因素而相应的发生变化。这五个层次细化为生理的衣食住行，安全的人身财产各项保障的需要，社交的友情、亲情、爱情的需要，尊重的自我尊重以及被其他人尊重的需要和最高的自我实现中个人对自身价值的实现被他人认可的需要。在这些需求层次中，只有一个低层次的需要得到确实的满足以后才会产生更高层次的需求。同时后面的需要就会产生对自身一定的激励作用。根据马斯洛提出的需求层次理论，这个理论能够很好的帮助人力资源处理好人才在公司不同时期、不同阶段的需求。高效在人事管理的过程中，应该了解牧场员工的真实需要，根据不同的需要采取相应不同的激励措施，于此同时，建立长期有效的员工激励机制和员工管理策略，促使员工的积极性、主动性、创造性激发人才的工作热情，提高工作效率，实现员工效能的最大化。

马斯洛将其记录在《人的激励理论》一书中予以出版，1954 年，他对需要层次理论进行了更为具体的论述，记录在其《激励与个性》文章中。现在“需要层次理论”已成为解释需要规律的黄金理论。在他的理论中，他将每一个人在社会生活中的需要分成了五种，即生理需要、尊重需要、社交需要、安全需要、自我实现需要。研究人的需要，通过需要探索激励方法，马斯洛认为所有人天生在自己的潜意识里就有五种需要，在社会环境中，人处于某种需求而去做某些事情，以满足其需要。通过这个角度分析人在进行某种活动的动机，这些需要和行为动机是有层级的，是按层次逐级递升的。通常情况下，人的低层级需要得到满足后，人会向往着更高层级的需要，这时就有了高层级需要的行为动机，驱动人们进行某种行为活动，以满足高层级的需要，驱动人开展某种行为的动机就是驱动力，虽然此时低层级的需要也有驱动力，但是由于得到了一定的满足，高层级的驱动力占据了主导地位，低层级需要不会因为得到满足而消失，只是对人的驱动力变小了，高层级的需

要是驱动开展某种行为和活动的主要激励力量。人的行为积极性的起点和原动力，正确满足人的需要是激励人的积极性首先要解决的问题。

员工的生理需要和安全需要是对一个牧场最低一级层次的要求。在实际人才资源管理中，可以通过以下两个方面来解决：一、是完善的工资和货币奖励制度。劳动报酬所得是员工价值最直接的体现方式。对于各个部门的员工来说，应当获得与其劳动付出相对匹配的劳动报酬，以满足其生存的基本要求。对于牧场来说，要给予员工更高的劳动薪酬，则员工流动性就会降低。二、是建立员工的安全保障制度。由于牧场员工工作的特殊性员工的最低还要表现为个人生活环境的安全和稳定，牧场可以通过员工医疗保险、意外伤害险、失业保险、退休福利等社保手段满足员工需要。这两类福利待遇是牧场必须满足员工的，是避免人才流失最基本的措施。满足员工的社会与尊重需要是防止人才流失极为重要的措施可以通过以下方面来解决：一是构建温馨和谐的人与人之间的关系。对于牧场来说，能否满足员工这点需要的关键在于工作环境是否和谐，能否提供给员工社会交往的机会。牧场可以采取一些管理的措施来促进员工协作精神，创造自身牧场员工社会交往的条件。二是精神奖励。员工被尊重的需要既包括员工对自身价值的感觉，也包括其他人对员工的认可和尊重。这种需求的满足需要通过他人对其自身的评价才能有充分的认识到，牧场员工在其工作才能得到团队成员的认可和敬重时，他的内心由于对自己价值的实现而充满自信。牧场可以通过公开表彰、颁发奖章等精神激励提高员工的自豪感，使身边的人认可他的成绩满足人才的尊重需要，从而避免牧场人才。

李天月在 2016 年指出从 90 后成长的时代背景看，大多数属于家庭中唯一的孩子，普遍以自我为中心，生活环境普遍比较优越，并不急于找到一份工作来解决自身的温饱问题，缺乏吃苦耐劳、任劳任怨的精神，在工资方面比如薪酬期望值的要求往往比较高；同时更需要在工作中有施展自己才华的空间能尽快获得同事、上司的认可，因此在需求层次上，归属和爱、尊重以及自我实现等精神层面的需要更为强烈。

王健康在 2016 年指出基于对需求层次理论在员工激励方面分析，结合员工需求特点及企业青年组织的优势，可以通过以下一些具体措施来予以实施与应用：1.开展关爱工作给每一名员工有家的归属感。2.立足个性需求发挥每个人的个性特点展示自我。3.开展传帮带工作使职工快速适应岗位工作同时可以从中学习提升自己的专业技能。4.搭建工作平台给每一名员工使每一名员工都有上升的。

万舒淇在 2019 年指出，中小企业激励员工 1、建立良好的企业文化氛围。2、针对员工的不同需求发展多样化的激励策略。3、要充分了解员工的激励类型。4、员工完成的任务和应获得的评估有所关联。5、员工获得的奖励应与员工的期望相关。

赵继新 2018 年指出将马斯洛的需要层次理论应用到企业外包员工流失管理中，

企业管理者如果能够分析出外包员工的不同层级的需要，通过设置需要的满足条件，让员工经过适当的努力工作满足他自身的需要，就可以调动外包员工的工作积极性，于此同时在降低人员流失方面也有重要的作用，了解员工的真正需要是使用层次理论的重要前提，有了充分了解员工需要才能对其进行有效的激励。需要层次理论也同时还可以帮助企业经理人更好地分析了解员工流失的原因，掌握员工不同层次的根本需要，结合员工的实际需要特点，例如当前的工作环境，生活环境情况等，分辨出员工的主导需要，不同层次的员工因为其综合的情况不同，主导需要也会有相应的差别。主导需要明确后，根据公司的管理制度和环境条件等因素，设置相应的可以满足需要的工作环境或条件，有针对性地对员工进行有效激励，来满足员工不同层次的需要，从而牢牢抓住员工的心，以此引导员工的正向行为，激发员工的工作积极性，最大限度实现组织目标。

2.1.4 公平因素理论文献综述

在二十世纪六十年到中期，美国著名的心理学家亚当斯就提出了关于公平因素理论。该理论提到，员工对于自己付出劳动后是否得到了公平的报酬和对待十分看重和敏感，他们不但衡量自己付出劳动的程度以及实际获得的报酬的数量，也会将这些同他人进行比较，看是否能够相对公平，并以此来比较出结果做出自己的评估，其结果将关系到他们工作的积极性。

公平因素理论主要是为了能够强调员工能够得到一定的鼓励并对其组织的贡献相匹配达到公平的状态。如果员工得到的激励和他的贡献不匹配，那这种激励将产生不利的效果和作用，而当员工在遭受到一定的不公平的待遇时，也会产生一些不积极的状态或是行为，其中包含：会调整自己当前的收入以及产出、改变对自身以及他人的看法，并且在变更参照物或是离开当前的工作场所。而最为常见的现象就是会减少对于自己工作场所的投入，以消除内心的不平衡和不公平感。

影响公平因素理论的研究成果的差异是内心公平感的独特和各个维度，对于公平感的内在结构的研究中，包含单个因素论、双因素论以及三因素论和四因素论。其中所谓的双因素论就是公平感存在分配公平和程序公平两个维度。而三因素论就是分配公平、程序公平以及互动公平所组成的公平。

因素论就是把公平的维度拓展为分配公平、程序公平以及人际公平和信心公平等方面，分配的公平主要影响的更具体一些，会把个人当作多个参照的效果变量；而程序的公平是影响和组织有关的效果变量；互动的公平是主要影响和上司相关的一个效果变量。

Leventhal(1976)一项关于报酬分配的研究结果表明，分配者在给其他人分配报

酬。

Greenberg 在 1993 年表示，为了消除员工对薪酬分配结果的不满，牧场可以提高交往公平性的方式来解决。信息公平是指牧场可以为员工提供薪酬分配的合理依据，并且能够证明这一分配依据不是管理者随意捏造的，也不是凭空产生的，且可以让员工信服。这样员工的不公平感知便会逐渐地弱化，甚至被消除。

Colquitt 在 2006 年通过进行相关研究表示，互动公平原则是解决程序公平问题的重要方式，当员工感受到较为明显的互动公平性时，程序公平性对员工的影响就会显著降低，一次可以说两种因素是相互作用的，并且能够共同对员工的心理和行为产生影响。

Bies 和 Moag (1986) 指出，当员工们认为自己在薪酬方面遭受到了不平等待遇之时，其势必会想找管理者协商，这种沟通就意味着互动的开始。此时管理者的态度就决定了员工对薪酬管理互动公平性的感觉。这和公司是否存在着过错无关，因此从心理契约的角度上讲，因为公司方没有为员工提供公平的薪酬这就已经违背了员工之间的心理契约。

廖飞等学者在 2012 年对程序公平性和互动公平性对委员会决策公平性的影响进行了研究，他认为员工对自己与委员会成员沟通时所受待遇质量的判断能够用其互动公平来表示，除此之外，互动公平还会对员工对委员会决策的支持度产生影响。因此互动公平性会对员工绩效产生不容忽视的影响。

贺伟、龙立荣(2011)提出，中国最基本的分配原则一直都是按劳分配，然而可以按照按劳分配原则进行制定薪酬标准的牧场并不多。在中国牧场的中小牧场之中，根据年龄以及岗位来制定薪酬标准是最通常的两种现象。在一个牧场中，管理岗与基层岗之间的薪酬水平肯定存在着差距，而且这种差距不会随着基层岗员工更多付出而有所改变。

凌云(2011)认为，中国牧场普遍存在按资排辈这么一个现象，这种现象于薪酬分配中存在，同时也存在于岗位的调整之中。因此新员工的薪酬水平永远低于老员工，这和新员工为牧场贡献了多少价值无关。

2.1.5 双因素理论文献综述

双因素理论(Two-Factor Theory)也被称作为激励保健理论，是 1959 年最初是由著名学者、心理学家赫茨伯格(Herzberg)所提出的。

在以往的研究中，通常会认为员工对激励的反馈只有两种，即满意与不满意这两种，而且满意和不满意之间还是相互对立的。但是赫茨伯格却认为没有满意才能够成为满意的对立面，而不满意的对立面也应该是不满意。并且经过赫茨伯格所进

行的实证研究，将对人类的行为动机所构成的各个影响因素分成了两大类，其中指保健因素和激励因素。保健因素和激励因素对个体行为动机影响机制和影响方式也是不同的，并且两者之前还存在相对独立性。

依赫茨伯格的研究对于双因素激励中激励因素和保健因素之间的相互关系，其中双因素理论的观点则认为，激励因素可以推动员工产生积极的工作态度，对于员工能够产生一定的正面激励作用，就算是员工不是非常的满意，也不会产生不满意度；保健因素却不会带来满意感，并且对于员工没有正面的激励作用，只能够一定程度上消除员工的日常的不满状态。

著名美国心理学家赫兹伯格提出被广大学者认同并学习的非常经典的双因素理论。赫兹伯格经过长期大量的调查研究认为保健因素和激励因素影响员工对待工作的态度是否热情，其中保健因素是指工作的过程中能让员工感到不满的因素有哪些，这些通常由外部条件导致，此时牧场管理者可以通过直接改善工作环境或者条件等外部因素直接满足以此防治员工的不满情绪，但是存在的问题是不能对其面对的问题有正面的激励作用。而双因素理论的核心是：“保健因素只能消减员工情绪的不满，但没有办法产生满意感，只有激励因素才会使员工产生满意感”由此这一理论对于不同的员工需要精准的区分保健因素和激励因素；若要激发员工的积极性，只能在其工作本身的多样性丰富性特色性等角度改革，从而提高员工工作的效率。因此要区分保健因素和激励因素这两个因素的界线并且将其灵活的运用到员工的岗位设置以及激励方案才是管理者的工作关键所在。但是双因素理论没有针对满意度进行测量，在程序方法上具有局限性，员工通常将成就归于自己的工作努力的结果，而将错误和失败归于外部因素。

双因素激励理论也被称作激励因素与保健因素理论，是美国行为学专家弗雷德里克·赫茨伯格教授（Frederick Herzberg）在 1959 年提出来的。在他的著作《员工的激励因素》中提到双因素激励理论分别为保健因素和激励因素两个部分，激励因素理论是对内部性与满意度有关系，而保健因素理论是对外部性与不满意度有关系，值得注意的是满意与不满意不是或此或彼、二选一的关系。双因素激励与工作积极性的关系主要在体现在三个方面：第一方面，员工工作的积极性会被较多不确定因素的影响同时不一定会需求被满足后就会提高，虽然受到不确定因素影响但是激励因素确实提高工作积极性；第二方面，员工工作的积极性不一定随着保健因素而提高，但是如果如果没有保健因素员工一定会不满，因此保健因素对员工工作的积极性上不可缺少；第三方面，激励因素与保健因素相比较而言，激励因素是工作的核心，确保工作中都有激励因素参与。

激励因素就是使员工能够满意的因素。激励因素与满意的关系是建立在内部性的基础上，如果企业能够使员工的工作挑战性、成长和发展的机会等因素得以实

现，并且这种改善能使员工满意，那么这种积极和满意的因素就是激励因素。比如，提高员工的成就、认可、给予更多的机会等都会使员工满意；相反。如果只提高薪酬、工作条件、公司政策等不会更多的提高员工的激励只能消除员工的不满，因此企业应该注意到激励因素的必要性。

与激励因素相比，保健因素是难以使员工感到满意的因素。保健因素与不满意是建立在外部性的基础上，如果企业给予的报酬、工作条件、人际关系、公司的各项政策等因素变化使员工无法接受，那么员工就会不满意，可是一旦企业改变这些因素使员工感到满意后便会消除之前工作的不满，但这种状态的改变不会使员工对工作带来积极性。



第三章 研究方法及框架

L 牧业面临着员工离职率较高的问题，接下来将先通过开放性问题，通过对 L 牧业在职专业技术员工进行关于离职倾向及其影响因素的问卷调查，采用 SPSS 统计软件，对样本数据进行处理，通过频数分析、描述分析，分析调研样本的背景概况，通过相关分析最终得出影响 L 牧业专业技术型员工离职倾向的关键因素。

3.1 研究方法

3.1.1 文献搜集法

文献检索法。为研究需要通过网络资源，在万方、维普等网站，查阅与本研究有关的文献资料，学习相关学者的研究成果、以及相关理论。界定如何控制以及降低高居不下的离职率，找出如何应对专业技术型员工较高的办法，通过学习了解专业技术型员工因为什么原因而造成离职的意愿与倾向。通过学习相关理论了解专业技术型员工的需求，以及了解其他类似牧场通过什么样的手段以及方法来降低专业技术型员工的离职率。最后针对相关理论研究通过对相关文献主要观点的整理和评述，从总体上把握有关专业技术型员工高离职率以及高离职倾向的原因，从而使本研究的研究方向、研究范围得到较好的控制。

3.1.2 调查问卷

问卷调查法。本文的问卷调查内容包含基本信息、工作岗位状况、近期是否有离职的倾向、员工现阶段对牧场待遇的满意度、期望福利待遇等部分。获取了 L 牧业现今专业技术人员在职工以及具有离职倾向员工对牧业公司的不满早就具有离职倾向原因的相关信息的第一手资料。通过对数据的整理分析，揭示目前 L 牧场在专业技术人员离职原因存在的主要问题分布在哪些方面。揭露出牧场面临的现实问题及员工针对牧场未来改善的预期。

在发放问卷时通过使用问卷星根据场内专业技术人员档案人数核对后通过专业技术人员微信群定向发送问卷连接进行统计，通过无记名的方式对数据进行统计，此次抽样在个人自愿的条件下进行收集。

3.1.3 测量方法

(1) 李克特量表分析

李克特的方法是测量态度的常用方法，本文将以此为工具调查 L 牧场专业技术

型员工离职原因的影响因素。根据按照基层员工对绩效影响度指标，从“非常不同意、不太同意、一般、比较同意、非常同意”5个维度，分值从1—5，分值越高表示评价或影响程度越高。

分值	1	2	3	4	5
影响度	非常不同意	不太同意	一般	比较同意	非常同意

图 3.1 李克特量表分析

(2) 信度分析

信度也可以说是可靠性，本文采用信度分析的主要目的是为了在同一变量下使用一种方法进行重复测量所得的结果一致性的程度，分析方法主要有以下几种：重测信度法、复本信度法、折半信度法、 α 信度系数法。本文选择 α 信度系数法。

(3) 效度分析

效度也可被理解为测量结果的有效程度，本文通过效度分析来测验结果的准确性和检验结果是否有用。

(4) 描述性分析

描述性统计分析主要用于分析问卷中大部分数据，主要使用百分比统计方式来描述数据分布情况。描述性分析主要针对专业技术型员工基本信息的统计，如：性别、学历职业、入职时间、岗位情况进行分析，主要以表格统计方式进行描述。

3.2 研究内容和研究框架

本论文主要内容是在结合此牧业牧场的现实情况和行业所特有的特点以及调研数据了解牧场员工高离职率的原因，了解专业技术型员工的离职动向以及心态。通过问卷调查法客观的了解 L 牧业在职职工的离职原因动向，通过问卷中的问题来反映描述 L 牧业的人力资源管理与员工实际需求不相符合的现状，总结归纳 L 牧业在人力资源管理上存在的问题，并在员工福利和牧场战略基础的引导下，提出针对目前出现的高离职率问题相应的改进措施，然后针对 L 牧业的员工激励计划存在的问题提出改进机制，最后进行全面的总结，并提出相应的建议，为 L 牧业的员工福利计划以及员工激励计划的优化改进提供参考和借鉴。

首先通过前期的访谈收集遇到的大致问题，在根据获得的问题进行分类汇总，结合牧场现状以及实际情况制定调查问卷，分发调查问卷统计牧场员工面临的实际问题，分析该牧场目前现状所面临的实际问题，分析问题所造成的影响，并提出政

策性的建议建立一套切实有效的、符合牧场现阶段发展的员工激励管理方案以优化现有的技术人员激励方案。各章主要内容如下：

第一章首先针对研究背景、目的、意义进行了介绍，明确清晰的开展了此次研究的价值。

第二章则对于此次研究的理论研究进行的总结，了解中国现阶段在牧场管理角度的员工福利待遇和员工激励机制的相关研究，通过对五大需求层次理论、公平因素理论、双因素理论的相关文献进行查阅、理解、整理及总结，梳理前人对于需求层次理论、公平因素理论、双因素理论的概念的理论基础及文献综述。对需求层次理论、公平因素理论、双因素理论之间的关系作了进一步研究，需求层次理论、公平因素理论、双因素理论可以影响员工离职率以及离职动向的重要因素。

第三章则对研究方法和研究框架进行了概述，运用定量分析的研究方法进行研究，通过文献的总结及实际经验，双因素理论对员工的积极性和满意度有明显的促进作用，众多学者也通过各种方式验证了这一情况。但是在绩效研究理论中，学者们很少对双因素理论具体的行为进行分类研究。本文基于双因素理论，双因素理论中保健因素和激励因素结合评估机构的行业背景分为不同的影响条件，结合实际的管理工作经验及激励关系理论，可以预测保健因素与激励因素能对员工离职率产生显著的影响。因此，确定调查方向以缺乏保健因素对员工离职率正向影响有显著性和缺乏激励因素对员工离职率正向影响有显著性。

同时结合实际的人力资源管理工作经验及公平因素理论与员工离职率的关系理论，当一个组织对员工进行工作能力评估的时候，最重要的一点就是依据劳动所得是否获得了相对应的收入。以及自己的付出是否获得了行业内平均的回报，没有获得即表示不公平的存在，相等即获得了正常的收入，超过则可以带来满意感的提升和认可度的提升。因此确定调查方向为缺乏公平因素对员工离职率正向影响有显著性。

第四章对 L 牧业高离职率现状进行调查针对数据进行分析汇总。需求层次理论、公平因素理论、双因素理论之间的关系作了进一步研究，发现双因素理论及公平因素理论可以影响员工离职原因以及离职心理动向的因素，通过激励、保健和公平三大因素进行分析，建立基本的分析数据框架，再对数据框架进行假设检验，总结出之间的关联。

第五章针对需求层次理论、公平因素理论和双因素理论三大理论进行分析，建立基本的分析数据框架，再对数据框架进行假设检验，总结出自变量与因变量的关联。进一步总结影响员工离职的因素。在总结的基础上对如何促使员工更好的留在企业工作如何满足员工的要求给予员工归属感提出相应的对策。

结构图如下所示：



图 3.1 结构图

3.3 预期研究成果

通过对 L 牧业的人力资源员工激励计划的研究和设计，提出对 L 牧业员工待遇等问题的改善以降低员工离职率，在分析如今市场激烈的竞争下、居高不下的生

产成本以及要求更高的消费人群下这样都给牧场的养殖带来了更高的要求。例如该如何的进一步通过低成本的投入换来较高收益效率的成果。加强的效果同时满足具有极高员工诉求的方法来提升员工对牧场的满意度，正确的得到员工期望的满意度，加强员工与牧场的粘结度，得到员工的认可最终提高员工在牧场工作的忠诚度以及稳定的工作心态，防止较高离职率的发生。通过对该牧场的深入研究，也发现了中国牧场发展的一些共性，对国内牧场发展具有较强的现实指导意义，能够更好地推动中国牧场行业发展。



第四章 数据收集及分析

4.1 人口变量描述性分析

表 4.1 人口变量描述

		频率	百分比	有效百分比	累积百分比
您的性别	男	113	71.5	71.5	71.5
	女	45	28.5	28.5	100
您的学历	中专	35	22.2	22.2	22.2
	大专	100	63.3	63.3	85.4
	本科	16	10.1	10.1	95.6
	硕士	7	4.4	4.4	100
您在该公司的工作时间	1年以内	75	47.5	47.5	47.5
	1-2年	38	24.1	24.1	71.5
	2-3年	23	14.6	14.6	86.1
	3年以上	22	13.9	13.9	100
您的年龄	20岁以下	36	22.8	22.8	22.8
	20-22岁	82	51.9	51.9	74.7
	22-25岁	15	9.5	9.5	84.2
	25岁以上	25	15.8	15.8	100

由上表可知本次研究样本性别主要集中在男性，男性有 113 人，而女性只有 45 人；学历主要集中在大专，大专的人数有 100 人，其次是中专 3 人，本科和硕士的人数最少分别只有 16 和 7 人；工作年限在 1 年以内的占大多数有 75 人，占总人数的 47.5%，其次是 1-2 年的有 38 人，2-3 年和 3 年以上的人数分别只有 23 和 22 人；20-22 岁的人数最多有 82 人，占总人数的 51.9%，其次是 20 岁以下的人数有 36 人，最少的是 25 岁以上和 22-25 岁分别只有 25 和 15 人。

4.2 信度分析

信度 (Reliability) 即可靠性，它是指采用同样的方法对同一对象重复测量时所得结果的一致性程度。信度指标多以相关系数表示，Cronbach α 信度系数是目前

最常用的信度系数。

美国统计学家海尔（Joseph F.Hair. Jr）、安德森、泰森（Ronald L.Tathan）和布莱特（William C.black）指出：总量表的信度系数最好在 0.8 以上，如果信度系数达到 0.9 以上，说明该量表的信度很好；在 0.7-0.9 之间可以接受；分量表的信度系数最好在 0.7 以上，0.6-0.7 还可以接受。Cronbach's alpha 系数如果在 0.6 以下就要考虑重新编问卷。

利用 spss 软件，对问卷内容进行内在一致性信度分析，计算得到系数如下表所示。

表 4.2 变量的信度检验表

可靠性统计量		
Cronbach's Alpha	项数	变量名
.930	6	保健因素
.942	6	激励因素
.953	6	公平因素理论

从研究变量的信度检验表可以看出，各变量的 cronbach's 值均大于 0.8。由此可知，研究变量的测量指标具有较高的内在一致性信度。

4.2.1 效度分析

效度即有效性，是衡量测量工具或手段所测量出来结果的有效性程度，测量结果与考察内容的吻合程度。一般来说，测量结果与考察内容符合程度越高，则有越高的效度。评价有效性的方法主要包括以下两个方面：内容效度和结构效度。其中，内容效度指的是测量题目与测量目标的匹配程度，确定所测量行为领域是否具有代表性；结构效度指通过测量工具来测量理论概念及命题内部的结构程度，并将理论假设与测量结果进行比较评价。

数据样本采用 KMO 和 Bartlett 样本测度检验数据是否适合做因子分析，检验数据的效度。KMO 越接近 1 表明数据越适合做因子分析，经验表明，KMO 大于 0.9 表明极适合，KMO 大于 0.8 小于 0.9 表明适合，KMO 大于 0.7 小于 0.8 表明尚可做因子分析，在 0.5 以下则不宜做因子分析。

运用 SPSS 对研究数据进行 KMO 和 Bartlett 球形显著性检验，结果如下：表效度检验表。

表 4.3 KMO 和 Bartlett 的检验

KMO 和 Bartlett 的检验		
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量。		.931
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	3404.918
	df	153
	Sig.	.000

由效度检验结果可知，对数据进行效度检验，得 KMO 值为 0.931 大于 0.9；巴特利特球体检验的统计值的显著性为 0.000，小于 0.01，达显著性水平；说明使用数据的效度较好，适合做因子分析。

4.3 描述性分析

表 4.4 均值和标准差描述

	描述统计量				
	N	极小值	极大值	均值	标准差
专业技术人员离职原因的影响因素：专业技术人员离职原因的影响因素：—公司无法提供完善薪酬政策是否会影响您离职	158	1	5	3.70	1.274
专业技术人员离职原因的影响因素：现今的工资福利是否会影响您离职	158	1	5	2.81	1.242
专业技术人员离职原因的影响因素：企业为您提供了完善的社会保险是否会影响您离职	158	1	5	2.47	1.353
专业技术人员离职原因的影响因素：牧场目前提供的工作生活环境设施会影响您离职	158	1	5	2.76	1.299
专业技术人员离职原因的影响因素：当前的生活性福利是否会影响您离职	158	1	5	2.62	1.270
专业技术人员离职原因的影响因素：您目前享有的休息时间是会影响您离职	158	1	5	2.73	1.337
专业技术人员离职原因的影响因素：牧场对您的专业技术培养计划是否会影响您离职	158	1	5	3.22	1.411
专业技术人员离职原因的影响因素：牧场的晋升机制是否会影响您离职	158	1	5	2.71	1.384

续表 4.4 均值和标准差描述

专业技术人员离职原因的影响因素：牧场现今提供专业技能培训量是否会影响您离职	158	1	5	2.57	1.313
专业技术人员离职原因的影响因素：现有的绩效考核制度是否会影响您离职	158	1	5	2.59	1.263
专业技术人员离职原因的影响因素：目前的考勤制度完善度是否会影响您离职	158	1	5	2.52	1.225
专业技术人员离职原因的影响因素：目前的休假制度是否会影响您离职	158	1	5	2.71	1.323
专业技术人员离职原因的影响因素：收入分配制度的公平度是否会影响您离职	158	1	5	2.73	1.361
专业技术人员离职原因的影响因素：人员管理制度的完善性是否会影响您离职	158	1	5	2.69	1.396
专业技术人员离职原因的影响因素：您受到领导赏识的程度是否会影响您离职	158	1	5	2.75	1.320
专业技术人员离职原因的影响因素：牧场对您工作成绩评定的客观性是否会影响您离职	158	1	5	2.78	1.298
专业技术人员离职原因的影响因素：您在牧场受到的差别化待遇会影响您离职	158	1	5	3.33	1.370
专业技术人员离职原因的影响因素：您的收入不能合理反映您的岗位工作特性是否会影响您离职	158	1	5	3.47	1.358
有效的 N（列表状态）	158				

各影响因素的均值和标准差如上表所述。

4.5 保健因素、激励因素和公平因素理论均值比较

表 4.5 均值描述统计表

描述统计量					
	N	极小值	极大值	均值	标准差
保健因素	158	1.00	5.00	2.8502	.93927
激励因素	158	1.00	5.00	2.7184	1.04396
公平因素理论	158	1.00	5.00	2.9599	1.00660

续表 4.5 均值描述统计表

有效的 N (列表状态)	158				
-----------------	-----	--	--	--	--

由上表知公平因素理论的均值最大为 2.96，说明公平因素理论因素对离职影响最强烈，其次是保健因素均值为 2.85，对离职影响最小的因素是激励因素，均值只有 2.72。



第五章 总结与对策

5.1 研究总结

根据以上数据分析的结论，可以得到对之前所做调查证实情况。

表 5.1 描述统计

描述统计量					
	N	极小值	极大值	均值	标准差
保健因素	158	1.00	5.00	2.8502	.93927
激励因素	158	1.00	5.00	2.7184	1.04396
公平因素理论	158	1.00	5.00	2.9599	1.00660
有效的 N (列表状态)	158				

由上表知公平因素理论的均值最大为 2.96，说明公平因素理论因素对离职影响最强烈，其次是保健因素均值为 2.85，对离职影响最小的因素是激励因素，均值只有 2.72。通过问卷以及分析可以得出在牧场的专业技术型员工的离职心理动向中公平因素占据着不可替代的地位，当员工感到不公平的情况发生即使在收入满意的条件下也会产生很高的离职心理，也是离职率高居不下的主要原因。

5.2 多因素下影响牧场高离职率的原因分析

对于员工来说，公平因素对于专业技术人员的离职心理有着积极的影响作用。具有较高的相关性。公平因素主要在于公司对于员工管理公平性的把握，对劳动的公平分配是否符合自身付出的劳动、劳动分配的制度是否客观绩效考核的公平客观性、差异化待遇、还保证员工之间的人际关系公平。在无法保证员工有一个公平待遇的心理环境下会促使员工主动辞职。

保健因素对员工离职心理动向有显著的正相关的影响作用，保健因素是由多种因素构成的，可以分为绩效薪酬、人际因素和牧场因素，牧场因素有政策、管理制度、员工的工资福利政策以及待遇等，牧场的工做环境、工作的时间以及自身对岗位的适应性组成。当员工感到自己的个人技能培训没有提升，个人技能无法进步的需求无法满足时心中便有了离职的动向，此时即使有较高的薪酬待遇也无法使员工继续在岗位工作。

激励因素对于牧场专业技术人员离职的心理动向有积极的影响作用，有较高的相关性。激励因素不仅仅包括薪金奖励、绩效奖金的制度，自身的晋级机制等等，还包括领导对自身的信任、工作的成就感和认可感、和专业的岗位技能的培训等从而做到自身能力的提升。当员工感到自身的工作付出无法获得心理预期的薪酬待遇时就会直接选择去其他牧场进行工作。

5.3 研究对策及建议

5.3.1 改善分配制度及多角度的提升公平性

员工对于自身是否得到公平的对待非常重视，公平的分配制度对于工作热情以及是否可以一直在牧场工作有着积极正面的影响。牧场要想有与员工产生黏着，必须要注重资源分配的公平，通过管理机制的完善构建科学的分配体系。最初阶段获得更好的劳动报酬是员工工作的动力，合理的薪资待遇是招聘人才的关键同时也是促使员工长时间工作的先决条件。一方面，要根据员工的工作贡献合理的分配薪酬待遇，使员工能够感受到付出和获得方面的公平；合理的薪酬需要牧场深入到各个岗位当中体会到不同岗位之间的差别，制定和岗位相符合的薪酬。员工在工作中获得的薪酬只是工作所得的一部分，员工通过牧场的平台还可以实现自身的价值和事业的发展。牧场可以通过帮助员工制定未来发展的规划，展示牧场发展的空间与方向，让员工了解自身的发展前景，和牧场未来的发展来给自己在牧场中的一个合理的定位，同时努力通入到工作中，并积极的发展自身的综合素质，从而提高员工对牧场的归属感和忠诚度。

提升程序公平。如果想要让员工在工作中承担更多的责任和组织承诺，需要牧场的重视和薪金的提供，组织承诺就是员工对于牧场的积极态度，能够使员工认同牧场、依赖牧场，并表现出对于牧场有益的各种工作行为。为了让员工对牧场的组织承诺可以通过制定高效的管理制度和规范化的管理来保证。牧场内部需要构建一系列的规章制度体系，推动牧场内部的公平竞争，从而实现人才的培养和开发。在公平竞争环境当中，员工在竞争方面具有相同的机会，能够在牧场的发展当中实现自己的理想，从而能够提高员工对于牧场的忠诚度，安心留在牧场当中工作。

另外，牧场还需要建立健全员工的申诉机制。通过申诉，员工能够有效的获得公平感。在完成牧场工作任务或者参与牧场决策制定等的过程当中，员工难免会存在对牧场发展方面的问题。牧场管理人员可以采取设置申诉电话、匿名邮箱等方式了解员工的申诉内容，并指定专人对员工的申诉问题进行处理，从而提高员工对于牧场的组织承诺，提升员工的程序公平感。

提升互动公平。基于中国在传统文化以及组织制度发展等方面的影响，很多组

组织管理人员对于普通成员而言具有较大的优越感，致使组织管理人员同普通成员之间的心理距离不断增大。很多的组织管理人员都较为注重家长式工作作风，成员同管理层之间缺乏有效的沟通和交流，最终在组织内部产生信息的偏差，影响组织决策。因而，组织管理人员应当加强同普通成员之间的双向沟通，要消除成员的疑虑，不断增强成员对组织的信任感、归属感。还需要通过完善申诉制度的方式降低组织成员的忧虑情况，对现行管理体制进行修正和改进。

5.3.2 改善员工生活与工资待遇

在保健因素方面我们因为牧场无法提供完善薪酬政策给员工带来了较大的离职动向的心理，因为畜牧业牧场存在着先天的条件落后的特点，养殖牧场要远离人口密集的乡镇城市，所以造就了养殖牧场的生活娱乐设施等基础设施的不完善。为此从事相关劳动的员工都寄希望于有较高的收入来弥补条件的落后和不足，但是如果遇到牧场有一个模糊的薪酬制度，自己的工作收入无法有效的量化，根据收入制度来反映多少，而是根据管理者的主观判断来进行发放或者员工的薪酬在混乱和无法详细细分的薪酬制度下就会导致员工对自己收入的不满，但又是员工最为看重，严重影响自身离职原因因素的一个方面。所以只有牧场首先建立完善详细的薪酬制度，薪酬结构设计可以以个人价值、岗位价值、贡献价值为导向相对应的，其薪酬可包含基本工资、岗位工资、绩效工资三个部分在牧场员工的日常管理中严格落实薪酬制度才可能使员工有一个良好满足感，认为自己的收入是可以反映出自己的劳动付出符合自己内心的预期。

5.3.3 增加员工继续教育及个人专业技术储备

对绩效考核与晋升机制规范。因为专业技术型员工的特殊重要性，在针对牧场职业发展的管理实践之中，不仅仅是需要把绩效考核和能力评价的结果进行有机结合，同时还要规范内部的晋升制度，必须要保证晋升的透明化、公开化以及公平性。职位的升迁是员工在牧场发展得到肯定的体现，但是在升迁的过程中，牧场在升迁员工时应充分考虑员工的专业技术类型和经验是否符合升迁的需求，和完成状况和劳动产出的能力。员工的专业水平、专业能力和综合素质是否可以胜任次职位。牧场在对员工管理的过程中，还要有计划的对员工进行选拔，为员工营造出更好的工作环境，保证员工由更好的发展空间，为推动员工的工作热情，推行更重鼓励和奖励的政策，提高工作的效率，尤其是对于专业技术型的员工来说，工作的积极性和热情是牧场实现制定目标的重要因素。

此外，牧场还有必要修正和改进现有的绩效考核与晋升机制，通过对专业技术型员工晋升管理的加强，对于专业技术型的员工来说，提高对牧场的认可和肯定，可以促进员工的归属感和责任感，让员工更主动的融入到工作中，促进工作效率的提高。在实现自我价值的同时，还能降低离职率的高居不下。

建立健全继续教育体制。专业技术型员工是专业技术的载体，且拥有某领域特殊技能、先进理念和创新意识，其也是一个牧场把专业技术进行转化成实际生产力的重要资源。员工时牧场运行的基础，而专业技术型员工是牧场创新发展的核心，对于当今的社会来说，专业技术型人才在现代牧场中的重要性不言而喻，牧场怎么样把专业技术型员工所掌握的专业技术技能运用到提高牧场效益的活动中则显得十分重要。同时员工感到光荣和自豪感更加有归属感。

在如今这个经济不断高速发展的时代，更新专业技术与技能的活动越来越频繁，专业技术经济发展的要求是对牧场的创新，这就需要牧场主动的去增加员工的培训，建立培训体系，用以适应经济的发展。现代牧场应该建立一个完善的培训体系与继续教育机制，并以此为基础开展多方位的职业培训，牧场对于员工的关心要让员工深刻的感受到，了解牧场对自己的重视，使员工得到更多的肯定，自己的付出得到公司的回馈，提升精神层面的归属感，以更饱满的状态通入到工作中，提高工作的绩效。牧场要对员工的专业技术的付出予以尊重和肯定，营造专业技术发展的氛围，给专业技术性员工提供更广阔的发展平台，让专业技术型员工感到自己在学习中不断地得到了提升。同时更好的培养了员工的归属感，感到回到了牧场就有家的感觉，因为牧场的盈利自己也可以全方面的感受到，于此同时也更进一步的提高了忠诚度。

牧场应该建立专业技术储备与保护体系，把牧场的培训体系和绩效管理体系进行有机的结合，还要及时地把绩效考核结果给员工进行反馈，而且以此为基础和员工共同制定下一阶段的绩效改进计划以及与之相配套的培训计划，真正的从意义上对专业技术型员工各方面的能力进行提升，增进他们的工作满意度，提升他们的工作绩效。牧场采用此项措不仅可以提高专业技术型员工的个人能力和为发展提供平台，同时也给组织绩效考核来提供一个有效地参考。

参考文献

- 蔡晨霞. (2017). 企业文化与青年员工离职倾向的关系研究. (Doctoral dissertation, 西北大学).
- 曹文杰. (2018). SW公司外包员工离职影响因素调查及管理策略研究. (Doctoral dissertation, 北方工业大学).
- 董鹏云. (0). 明星医学公司销售类员工高离职率原因分析与对策研究. (Doctoral dissertation, 兰州大学).
- 段兴民, & 王亚洲. (2005). 知识型员工离职影响因素的实证分析. 中国人力资源开发(5), 18-22.
- 高虹. (2014). 会计师事务所人才流失原因及对策探析. 金融经济(10), 275-277.
- 赫茨伯格 等著, & 张湛. (2009). 赫茨伯格的双因素理论. 中国人民大学出版社.
- 孔燕婷. (0). LG房地产公司员工离职问题诊断与对策研究. (Doctoral dissertation, 华南理工大学).
- 李静. (2014). 知识型员工工作满意度对工作绩效的影响研究. (Doctoral dissertation, 燕山大学).
- 梁云. (2002). 公平因素理论: 理论与应用研究. (Doctoral dissertation, 暨南大学).
- 马斯洛, & 许金声. (1987). 动机与人格. 华夏出版社.
- 倪渊. (2017). 新生代知识型员工离职倾向影响因素——基于互联网创业公司的实证研究. 北京理工大学学报(社会科学版)(1).
- 潘桦. (0). 金川矿山工程公司人才流失原因及对策研究. (Doctoral dissertation, 兰州大学).
- 彭波. (0). CX高校后勤公司员工离职倾向影响因素研究. (Doctoral dissertation, 西南民族大学).

- 彭芙蓉. (2017). 山东方圆有色金属集团企业员工离职原因分析及对策研究. (Doctoral dissertation, 广西师范大学).
- 乔小亲, & 曾旗. (2017). 互联网企业员工忠诚度的影响因素及提升策略研究. 物流工程与管理(06), 176-177+207.
- 邵弯. (2016). 工作满意度对新生代员工离职倾向的影响研究. 西部皮革, 38(6), 147-147.
- 邵瑶. (0). ES公司技术型员工的离职倾向研究. (Doctoral dissertation, 浙江理工大学).
- 孙维. (2014). 家长式领导对员工敬业度的影响及其作用机制研究. (Doctoral dissertation, 山东大学).
- 汤文华. (2010). “双因素”理论在企业管理中的应用. 生产力研究(3), 223-224.
- 唐泳玲. (2008). “80后”企业员工心理契约、工作满意度与离职意向的现状及其关系研究. (Doctoral dissertation, 福建师范大学).
- 陶大元. (2009). 高新技术企业员工离职意向分析及管理对策研究——以沈阳地区为例. (Doctoral dissertation, 东北大学).
- 肖贝. (2018). 证券经纪人的职业目标实现与离职倾向. (Doctoral dissertation, 华中师范大学).
- 杨晓璐. (2012). 新生代知识型员工离职倾向影响因素的实证研究. (Doctoral dissertation, 太原理工大学).
- 叶仁荪. (2005). 国有企业员工离职动因分析. (Doctoral dissertation, 西南交通大学).
- 雍军, & 李文波. (2015). 浅谈宁夏地区畜牧业发展现状及生态畜牧业发展措施. 中兽医学杂志(11).
- 张晶. (2011). 我国寿险代理人离职影响因素研究. (Doctoral dissertation, 西南财经大学).
- 张勉, & 李树茁. (2002). 雇员主动离职心理动因模型评述. 心理科学进展, 10(3), 330-341.
- 张思婷. (2015). 会计师事务所人员流动问题及对策探究——以国际四大会计师事务所为例.

财经界(学术版)(11), 205-205.

赵恺. (0). 施工企业异地派驻员工工作满意度与离职倾向的研究. (Doctoral dissertation, 西南交通大学).

Gannon, R. B. M. J. . (1978). *The study of turnover*.by james l. price. Industrial and Labor Relations Review, 31(4), 552-553.

Vandenberg, R. J. , & Nelson, J. B. . (1999). *Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?*. Human Relations, 52(10), 1313-1336.



附录 A

专业技术人员调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好！为深入了解 L 牧业实际工作环境，员工综合素质，真实反应情况，并分析现今 L 牧场的技术人员离职原因，为今后强化牧场人力资源管理，提升当地牧业整体影响力，为牧场的战略发展打下坚实的基础并找到一条高效低成本的发展道路，我们特此组织本次 L 牧业技术人员调查问卷，请您抽出宝贵时间，填写此问卷。非常感谢您的支持与参与

本研究根据双因素理论及公平因素理论，整理出如下表的 L 牧场专业技术人员对牧场待遇的重要程度以及对领导对自我评价对自身离职心理的影响。请依重要程度予以评分，并于最适当位置打勾。



序号	题目	评分等级 (分值)				
		1 完全不影响	2 比较会影响	3 不确定	4 比较影响	5 完全影响
	保健因素下					
1	公司现今提供的薪酬政策是否会影响您离职					
2	现今的工资福利是否会影响您离职					
3	牧场现在为您提供的社会保险是否会影响您离职					
4	目前提供的工作生活环境设施是否会影响您离职					
5	当前的生活性福利待遇是否会影响您离职					
6	您目前享有的休息时间量是否会影响您离职					
	激励因素下					
1	现今对您的专业技术培养计划是否会影响您离职					
2	牧场现在的晋升机制对您的影响是否会影响您离职					
3	牧场现今提供专业技能培训量是否会影响您离职					
4	现有的绩效考核制度是否会影响您离职					
5	目前的考勤制度是否会影响您离职					
6	目前的休假制度是否会影响您离职					
	公平因素理论下					
1	现今收入分配制度的公平度是否会影响您离职					

2	目前人员管理制度的完善性是否会影响您离职					
3	您目前受到领导赏识的程度是否会影响您离职					
4	牧场对您工作成绩评定的客观性是否会影响您离职					
5	您在牧场受到的差别化待遇会影响您离职					
6	您的收入合理性反映您的岗位工作特性是否会影响您离职					



致谢

在近一年的毕业论文研究与写作过程中，我的指导老师尚鸿雁教授寄予了我耐心、细致、专业的指导，不仅让我顺利、高质量的完成毕业论文的研究与写作工作，在这一年的工作中，也让我看到、学到了尚教授身上的那种专心致志、治学严谨的态度，以及被尚教授的视野宽阔、学识渊博所折服，您是最敬爱的老师，感谢尚教授在这一年中对我的指导，没有您的倾心指导和支持，我将无法完成论文的写作。同时我还要感谢在我论文写作过程中，帮助过我的同学、朋友，在实际行动上给予了我许多的帮助，在心理上鼓励我、开导我，最终顺利将毕业论文完成，再在此由衷的感谢这些曾经帮助过我的老师、同学、朋友。

郭冀宁

二〇一九年八月十四日



声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在独立研究报告中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：L 牧场专业技术人员高离职率原因研究

作者签名：_____ 日期：二〇一九年八月十四日



个人简历

姓名：郭冀宁

学历：

2019 年 工商管理硕士 工商管理方向（中文）
泰国正大管理学院中国研究生院

2013 年 畜牧兽医 本科学历
西北农林科技大学

职业：教师

个人著作：郭冀宁. (2018). 激励机制在企业人力资源管理中的应用探讨. 大众投资指南(24).

郭冀宁. 激励制度在企业管理中的重要性分析[J]. 商
讯, 2018(11): 64-65.

郭冀宁. (2014). 银川市犬弓形虫病流行病学调查. 湖北
畜牧兽医(11), 28-29.

工作地点：宁夏职业技术学院

E-mail: guojiningxx@163.com

专业/特长：潜水