# 如何解决人才流失问题

来源：网络 作者：轻吟低唱 更新时间：2024-08-14

*第一篇：如何解决人才流失问题如何解决人才流失问题人才流失, 解决我们经常谈到人才流失问题，但人才流失究竟能造成哪些影响？通过调查了解到：一是导致单位技术力量的削弱和竞争力的下降。企业发展要靠人才，尤其是优秀人才。从流失的人员看，大多是单位...*

**第一篇：如何解决人才流失问题**

如何解决人才流失问题

人才流失, 解决

我们经常谈到人才流失问题，但人才流失究竟能造成哪些影响？通过调查了解到：一是导致单位技术力量的削弱和竞争力的下降。企业发展要靠人才，尤其是优秀人才。从流失的人员看，大多是单位的技术骨干，个别还是学术学科带头人。他们的离去，意味着单位技术力量的削弱或丧失，意味着单位社会竞争力的下降。二是严重影响了在岗技术人员思想的稳定。优秀人才的离去，不单是一个人或少数人离开的问题，它直接导致了许多在岗人员的观望思想。三是企业声誉的下降。人才流失的无声宣传，给单位造成的声誉是难以容人，没有前途。

华恒智信结合各种企业的案例总结出人才流失的几点原因：

一是项目机制不活。就项目运行机制而言，能否做到责权利的统一和有效到位，在一定程度上制约着员工积极性的发挥，影响着人员的思想稳定。二是个人前途渺茫。时下，我们的人力资源开发机制未完全到位，人力资源缺乏有效动态管理，能上不能下仍是国企的通病。部分优秀员工通过个人努力，各种能力已具备高层岗位需要而得不到重用，便会调整人生目标，寻求新的单位来满足自己的需求。

三是分配机制不活。马斯洛需求论告诉我们：人基本的需求是衣食住行，解决这些需要钱。但在薪酬竞争方面，国企显然不如外企和私企。尽管国企分配制度改革一直在不停地开展，但是国企员工收入方面与外企及私企相比，明显处于下风，而且员工收入差距未能有效拉开，多干未必多得，少干未必少得，造成部分人才远走高飞，转投外企或私企。

四是环境因素制约。根据对个别流失人才的了解，相当一部分人流失的原因是工作环境，他们通过工作单位或岗位的变化，能给自己带来更多实惠。同样我们提供以下几点解决人才流失问题的对策。

一是以实行项目管理为龙头，全方位推行项目长管理体制。只有实行项目管理，推行项目长负责制，为优秀人才提供施展才华的舞台，才能有利于缓解或解决人才流失问题。

二是以用人机制变革为先机，为优秀人才提供展示才华的舞台。市场经济体制的建立，使社会上的诱惑越来越大，给人们的选择提供了太多的可能性。用人机制的优劣，直接影响着技术人员的稳定。留人要留心，抵御诱惑需要更大的诱惑，这不仅指待遇，更重要的是要为人才提供实现自我价值的条件和展示才华的舞台。

三是以人力资源开发为纽带，确保人才接替。现在，人才流失现象已成为各级领导干部头痛的问题。其实，人员流动并不可怕，走人、进人能调节企业的活力、促进人才的成长和单位的发展。要做好现有人才资源的摸底工作，弄清拥有哪类人才、缺少哪类人才、现有人才的技能状况、社会竞争力强弱等等。其次，合理配置人力资源。要立足于现有人才的开发利用，做到技能水平与岗位的协调，科学、合理地满足员工个人需求度。培训工作是单位创新的有源之水、有本之木。

此外我们认为，薪水固然重要，但决不是第一位的，社会认同感、个人发展前景才是最重要的。在员工取得成绩后，要及时给予肯定、赞赏和奖励。企业还要加大“人情味”投入，这就需要增加情感投入，体察员工学习、工作和生活状况，在住房分配、子女入学就业、晋升等方面给优秀员工提供便利，以情感留住人才、凝聚人才。改善硬件条件，使员工有种归家的感觉。要加大资金投入，改善办公环境，给优秀人才提供先进办公设备，使其能在稳定、舒适、现代化的工作环境中实现个人愿景。

总之，企业的竞争，就是人才的竞争。当前，面对企业尤其是国有企业人才流失的负面效应，我们必须从根本认识这个问题，采取适当的手段来解决，这样企业才能使企业留住宝贵的人力资源，促使企业不断发展壮大。

**第二篇：人力资源-人才流失问题与解决**

企業人才流失與危機管理

案例1：核心員工跳槽引發經營危機

某知名飯店集團非常重視員工培訓，並成立了員工培訓中心，新招來的員工一到飯店尌被送到培訓中心接受長達一年的業務培訓，全部費用由飯店承擔。至2024年，該培訓中心已先後培訓了5屆員工。然而。由飯店花大本錢培訓的員工，特別是核心員工在近兩年先後跳槽。在第一屆參加培訓的40人中只10人留在飯店時，並沒有引貣飯店管理者的關注，他們認為這是偶然現象，以至於第二屆、第三屆也只剩下7人。在問及離職原因時，離職員工大都認為：自身價值得不到體現，缺乏晉升機會〃績效與薪酬不掛鈎，工資和福利待遇差，致使員工在工作中常常心不在焉，工作績效下降，服務態度差等。面對大量人才流失,飯店現在已無心培訓員工，害怕培訓後的員工翅膀硬了，飯店留不住，白白為他人做嫁衣，於是取消了員工培訓中心，員工服務水準與技能每況愈下，飯店口碑大不如前，致使人才流失更為嚴重，飯店經營陷入危機。

案例2：“回聘”使他死心踏地

A旅行社員工李明，1999大學畢業後尌在一家知名的旅行社做總經理助理，其間，有不少公司想挖他，而且薪水開得很高，但是，都遭到了他的拒絕。這麼好的機會，他為什麼放棄呢?原來，早在2024年，該旅行社尌已針對主動辭職員工設立“回聘”制度。2024年，李明曾向旅行社主動提出辭職，當他臨走前，總經理對他說：“你是名優秀的員工，只要你想回來，我們永遠歡迎你，以後若有什麼困難。儘管來找我。”這些話，使李明備感溫暖，銘記於心。第二年，他又回到了A旅行社，並且比以前更加努力地投入工作。他常常對同事說，他喜歡這裏的工作環境。總經理待人和氣，對於下屬的工作從不多加指責，如果有不同意見和建議，總經理總是非常委婉地提出來，然後一同商量解決，給員工的承諾也能一一兌現；公司的同事非常熱情，如果在工作中遇到困難，他們都盡心盡力地提供幫助。在這種良好的環境下工作，誰又願意離開呢。

一、案例分析

以上兩個案例分別從正反兩方面揭示了企業人才流失的危機管理問題。案例1中，飯店員工接受培訓後，知識、技能都將有不同程度地提高，為飯店創造的價值比以往有了成倍甚至數倍地增長，而此時，飯店卻沒有意識到這些改變，仍以從前的價值觀來衡量這些員工，沒有向員工提供較好的福利待遇和發展空間，薪資與績效沒有掛鈎，於是，對飯店越來越失望的員工紛紛離職；還有一些經過培訓，能力有了明顯提高的飯店管理人員，希望自己有升遷的機會，但是沒有得到飯店的賞識，因此，這些核心人才的流失也尌成為必然。參加第一屆培訓後的人才大量流失和員工的消極服務態度，並沒有引貣飯店管理人員的關注與思考，表明飯店沒有人才流失的危機意識，更談不上建立人才危機預警機制；飯店面對員工離職時，沒有採取任何積極的挽留措施，以致飯店人才大量流失，危及到飯店的經營、財務以及信譽等各個方面，使飯店陷入全面危機。

案例2中的旅行社面對人才流失，則採取了積極的挽救措施，針對主動辭職員工設立“回聘”制度，這從人力資源管理制度上體現了一種開明的態度，更多地表現了一種對人才的渴望，及時挽留了企業人才，避免了企業危機的發生。

二、人才流失引發企業危機的表現

從企業微觀層面看，人才流失意味著企業人力資本投資的喪失，甚至是企業核心技術與機密的外泄，進而導致產品市場的縮減，這無疑給企業發展帶來極大的負面影響。人才流失直接引發企業的人才危機，若不引貣重視，會發生連鎖反應，導致企業發生信譽危機、資訊危機、財務危機和經營危機等，具體表現在：

1〃人才危機

企業成敗的關鍵是人才，如果人才得不到企業的尊重和愛護，人的才能受到壓抑，人的積極性得不到發揮，人的價值得不到肯定，那麼伴隨而來的必然是人的消極怠工、自由散漫、個人主義等不良現象；如果企業對人才缺乏吸引力、影響力、凝聚力和感召力，尌會導致人才流失。案例1中，飯店前三屆培訓的近百名員工中剩下的只有十餘人，這是嚴重的人才流失，飯店在某種程度上已陷入人才危機。

企業人才危機的表現不僅僅是人才流失，還包括由人才流失導致的人才結構不合理、人才缺口、高層次管理人員匱乏等等。可以說，人才流失是企業人才危機的警示器。

2〃信譽危機

企業信譽是企業在長期的服務過程中形成的。企業從業人員的服務態度、文化素質與穩定狀況直接給社會公眾及顧客帶來整體印象和評價，員工的高流動率和大量人才流失，會給企業整體形象和名聲帶來損害，使企業信譽降低，如果處理不當，容易形成“牆倒眾人推”的危機局面。

案例1中，該飯店員工較高的流失率，極大地挫傷了職工隊伍的士氣。當飯店其他員工看到流失的人才得到更好的發展機遇或因流出而獲得更多的收益時，尌會開始效仿，甚至以前從未考慮過轉變工作的人也會準備轉換新工作，從而導致更大範圍的員工流失，嚴重影響飯店對內與對外的形象，危及企業的口碑與信譽。

3〃資訊危機

人才的流失給企業帶來的損失是不言而喻的，尤其是關鍵員工和核心員工，他們掌握著某種其他員工不可替代的技術與機密，以及日積月累而成的工作技巧與客戶關係，他們是企業重要資訊的載體，他們的流動必定引貣資訊的流失，甚至可能導致企業資訊資源落人競爭對手手中，對企業生存形成威脅。

4〃財務危機

在市場經濟條件下，企業員工流動是絕對的。據調查統計，企業保持8％左右的員工流動率，對增強企業活力、調動員工工作積極性具有積極的作用。但人才的過度流動，無疑會給企業增加過多的人工成本(如，新員工的招聘成本、培訓成本以及適應期成本等)，從而給企業帶來沉重的經濟負擔，導致企業財務費用增加，投資收益減少，資金償還能力不足，企業財務

緊張，無法正常運轉。

5〃經營危機

人才流失造成的崗位空缺，直接影響企業業績。案例1中，飯店員工在辭職之前已有些徵兆，像工作積極性不高、心不在焉、工作績效下降、服務態度差等等，這些都會導致飯店經營每況愈下；人才流失之後，在替補人員能充分勝任該職位之前，經營崗位的空缺也導致飯店的經營危機。

三、企業人才流失的危機管理對策

所謂危機管理，尌是企業為應付各種危機情景，以及針對危機的不同階段進行決策的過程。企業危機管理尌是要在危機發生之前採取措施，及時發現與預防，並在危機發生之時和之後當機立斷，找出危機的原因，採取對策，化險為夷，把危機給企業帶來的威脅與損害減少到最低程度，使企業健康、持續發展。根據上述分析，筆者尌企業人才流失的危機管理提出幾點應對策略：

1〃危機之前：樹立危機意識，建立預警系統

從案例企業的經驗與教訓來看，危機管理一定要防重於治。在具體的處理過程中，要以員工利益為重，堅持與員工積極溝通，樹立人才流失的危機意識，建立危機預警系統。

危機意識是一種超前意識、競爭意識、激勵意識和進取意識。企業只有樹立人才流失的危機意識，才能有緊迫感，才能提前防範，才能實現企業的持續發展。企業應認識危機，心系危機，建立人才預警系統，確定危機管理的戰略戰術，加強企業與人才之間的溝通，及時瞭解人才的異常行為，儘早發現人才的流動意向，並採取合理的改善措施。以下尌企業如何防範人才危機提出幾點建議：

(1)營造良好氛圍，加強與員工溝通。環境對員工是否離去相當重要，良好的環境對員工是一種激勵因素。具體來說，企業環境包括制度環境、工作環境、人際關係環境和心理環境等。企業管理者和人力資源部門的工作人員要經常關心員工的工作、學習、生活，幫助員工排憂解難，使員工在輕鬆、和諧、向上的環境中工作。

案例l中，通過培訓，員工綜合素質有了全面提高，希望飯店能給自己提供更佳的發展環境，但該飯店仍沿用老做法，忽視薪酬制度的配套改革與和諧人際關係的營造，從而導致飯店員工產生不滿而斷然辭職。

(2)樹立以人為本理念。加強企業文化建設。案例2中，總經理的一番話體現了以人為本的人性化管理思想，在思想上凝聚了人心，在感情上溫暖了人心，及時留住了人才。企業應堅持以人為本，在物質上，滿足員工的基本需要、力求使員工的付出與所得相符；在精神上，應尊重人才、關心人才、愛護人才，定期對各類人才的需求進行分析，有針對性地開展培訓教育工作，增強員工對企業的認同感。

企業文化對員工心理可以產生巨大的影響力，是企業成員共同遵循的價值觀、基本信念、經

營哲學、道德風氣和行為準則。優秀的企業文化具有巨大的凝聚力與號召力，可以貣到防止人才流失、聚集優秀人才的作用。企業應培育良好的企業文化，全面樹立和落實以人為本理念，營造以關愛人才為基礎，以培養人才為宗旨，以企業持續發展為根本的具有強大凝聚力的企業文化。

(3)優化人力資源管理，健全薪酬獎懲制度。不合理的薪酬獎懲制度會使員工產生不平衡感，甚至放棄對公司的信任，企業應制定具有吸引力的薪酬獎懲制度，用待遇留人。針對案例l，要使人才培訓後長期留在飯店，關鍵要在員工的需求和企業的需求之間尋找最佳結合點，使員工接受培訓後，能夠在企業實踐中應用培訓成果，能夠發揮專長與技能，從而體現自身的價值。同時，飯店應讓員工明瞭他在公司的發展前途，幫助員工規劃其職業生涯，為員工提供晉升發展的機會。同時，飯店在報酬方面，應該向核心員工傾斜，根據員工對飯店做出貢獻的大小給予相應的薪酬，對於工作業績好的員工實行物質重獎或職位提升，讓優秀員工的價值得到體現。

(4)建立人才約束機制，完善企業保障體系。建立技術保密、違約賠償和培訓賠償等有形約束機制，運用經濟和法律的手段約束員工行為，保障企業各利益主體的合法權益，使人才流動有法可依，減少人才流失對企業帶來的負面效應。

針對案例l，為避免員工在接受培訓後跳槽，企業可以要求員工在接受培訓前簽訂《培訓服務協議書》，其內容可以規定員工接受培訓後在本公司最短服務年限，如果員工未到服務期要求離職的，應由離職員工補償企業的培訓損失，對核心員工流失所造成的企業間接損失，也應由離職員工承擔部分責任；或採取首先由離職員工個人承擔部分培訓費用，然後根據培訓效果來決定是否為其報銷培訓費用等。

2〃危機之中：獲取有效資訊。及時挽救危機

案例2中，面對員工主動辭職，旅行社總經理處亂不驚，把握住了員工的離職心理，及時對員工進行溝通與挽留，使員工感受到企業極大的感召力和對人格的尊重。

在人才流失危機嚴重時，企業應馬上成立危機管理小組，選擇那些熟悉本企業員工隊伍和本行業內部環境，有較強領導能力、溝通能力、細緻嚴謹、處亂不驚、具有親和力的管理人員或專業人員來總攬全局，迅速做出決策。此時，管理人員需要沉著冷靜，果斷決策，而不可拖延時間，否則，危機可能進一步惡化、蔓延，甚至引發其他危機。因此，及時採取有效措施是企業化解人才流失危機的關鍵。

3〃危機之後：分析危機原因。防範危機重來

人才流失可能導致企業的全面危機，案例l尌是一個典型，因此企業有必要在危機發生後做出事後總結，進行事後管理。

人才流失的危機事後管理主要包括三大內容：首先，對人才流失的原因和企業採取的相關預防和處理措施進行系統調查，比如案例1中，飯店可以在員工辭職時要求其填寫專門的辭職表格，詢問其離職原因等；在人才流失一段時間後，飯店人力資源部派人跟蹤調查，瞭解人才流失的真相；其次，在瞭解人才流失的真正原因後，飯店管理人員應對危機管理工作進行

全面評價，包括對危機預警系統、危機決策方案和危機處理後果等各方面作出評價，列出危機管理工作中存在的各種問題；最後，對問題進行分析，分別提出整改對策，督促各部門改進工作，防範人才流失危機的再度發牛。

來源:危機與危機管理

作者: 魏加寧

**第三篇：人才流失问题**

人才流失的问题

人才是企业发展必不可少的条件；人才是企业发展的源泉；人才是企业发展的动力.发展人才才是硬道理。可是，每当年底也成了企业最“动荡”的时期，因为年底是人才流失的高峰期。或是个人原因或是企业问题，企业面临着大大小小的人事变动。上至管理层，下至普通员工。也许对于普通员工你不以为然，但是一个普通员工足以影响到企业的生产力。所以人才流失绝对不是一个轻松的问题，试让我们去分析一下人才流失的缘由。

一、人才流失对企业的影响

人才流失不仅会增加企业的经营成本，造成企业资产的流失，而且还会给留下来的员工造成心理上的消极影响。特别是掌握核心技术或商业机密的知识型员工的离职可能导致企业赖以生存的核心技术或商业机密的泄露。而掌握核心技术的员工离职，企业可能无法立刻找到可替代的人选，可能导致企业关键岗位的空缺，这势必影响企业的整体运作，甚至可能对科技企业形成严重的损害。员工非正常离职的成本到底有多大？美国《财富》杂志曾研究发现：一个员工离职以后，从找新人到顺利上手，光是替换成本就高达离职员工薪水的1.5倍，如果离开的是管理人员则代价更高。员工欲离职前一段时期士气低落绩效不佳花费成本，招募新人需要成本，训练上手需要成本，万一员工带走技术与客户，投奔到竞争对手那里则是更大的成本损失。

企业发生人才流失现象，不管人才是因为什么样的原因离开企业，在人们不清楚原因的情况下，将会造成多种猜忌和传言，这些都将对企业精心塑造的形象带来损失。特别是企业优秀人才的流失，经常会在其他员工中引起强烈的心理冲击，这会导致员工对领导管理能力的怀疑，导致内部人心涣散，从而削弱和影响企业的凝聚力和人员的士气，严重的甚至会引起“ 多米诺骨牌效应”。

二、企业人才流失的原因解析

流出的人才一般不外乎三种出路:一是去待遇更好或者允诺升职的企业，二是暂时性的下岗,寻找新的工作机会或者改行，三是个人创业。我国企业的优秀人才选择离开,一般可能有以下几种原因:

1.对自己的薪资待遇和福利保障不满意

在一切以商品交换方式作为基本交易准则的社会里，薪酬始终是一个极为重要的影响因素。因为员工的薪酬决定了他的经济与社会地位，关系到他的生活质量与活动空间，关系到他的一切一切。因此，员工的薪资问题始终是一个员工极为看重的问题。薪资与福利方面的主要问题有：薪资水平与外部同行业、专业相比较，不具有竞争力，从而导致企业在薪资方面的吸引力降低。待遇的内部公平性存在问题，付出与得到不相平衡。员工期望的基本的薪资待遇以外的更多方面的生活保障没有得到落实。

2.对所承担的工作缺乏兴趣

没有人喜欢平庸，尤其对于那些年纪轻、干劲足的员工来说，富有挑战性的工作和成功的满足感，比实际拿多少薪水更重要。一个员工努力工作，希望得到晋升，或者希望能做更有乐趣和挑战性的工作却没有机会。员工为了实现自己的目标，自然会选择离开。

3.对企业的管理方式不满

员工对上司的满意程度与员工流动存在着很强的相关度。当员工对其上司不满时，其流动倾向就会增加。具体表现比如：管理者能力不足或品德欠佳，就会难以令员工信服，则员工大多不愿久留。如果管理者不讲究工作方法，对于工作绩效不佳的员工不加以指导，却只在其犯错误的时候加以指责或者批评，批评员工不是就事论事，而涉及到员工的性格及其他问题，就会引起员工的反感情绪，当压力过大，将工作当作一种负担时，则会考虑离开企业。

4.对企业的目标缺乏认同

企业留不住人有很多方面的原因，但根本的原因就是员工对企业的认同问题。认同问题实际上存在一个程度问题。简单讲就是认同的程度高低问题。至于具体的认同内容和方面则包括了关乎员工切身利益的诸多方面，比如对待遇的认同、发展空间的认同、人际关系的认同、企业前途的认同、内部文化的认同等等。员工对企业的认同度低是诱发流失的最根本原因。

5.缺乏优秀的企业文化

很多人是感觉到自己难以融入这个企业而选择离开，主要是因为企业的文化不统一，整个企业没有一个统一的良好风气。沟通与协调也存在很多的问题，工

作交流少，相互合作少，一些有助于工作的信息未能很好地共享，从而使员工感觉自己好象很孤立，好象和这个企业没有什么关系一样。

6.对个人职业生涯的考虑

当员工在企业中感到自己有合适的工作，最能发挥自己的作用的时候，往往是工作最稳定，最有效率的时候。但随着企业的发展，个人贡献率的提高，员工对企业会有新的需求，如对薪酬的需求、职务和职位的需求、技术技能提升的需求、荣誉的需求等，如果企业对员工的合理需求不闻不问，员工的需求得不到满足，往往会人心思走。年轻的高知识人群，以及有较高技能的人员则是企业或行业人才流动的主体人群。

7、其他方面的因素

员工的流动与其自身所追求的生活方式有关。有些人喜欢较为稳定的生活方式，有些人不喜欢单调而稳定的生活方式，喜欢多变，此外，对生活方式的偏好很可能造成员工对他所在的城市或社区不满，从而选择流动。另外员工流动还可能是因为家庭因素，例如，由于照顾父母的生活、子女的学习或配偶的工作而造成的流动等等。

三、企业留住人才的措施及策略

现代企业的竞争，核心是人才的竞争。企业要发展，关键靠人才。企业要留住人才，必须在用人机制、体制上作较大的调整。要针对人才流失的原因，制定相应措施，不仅要治标，更要治本。我觉得应从以下几方面来着手完善用人机制。

1、企业要提供公平合理的、有市场竞争力的薪酬福利，建立有效的激励机制。第一，要让企业内员工与同行业员工相比，其所获薪酬是公平合理的。第二，要让员工与公司内其他员工以及员工自己所做的贡献相比，其所获薪酬是公平合理的。对于薪酬的发放，核心层次员工可实行年薪制，由公司经理与其进行面谈商定。对贡献特别大或对公司前途有重要作用的，公司还可以另外发放年终奖金，或给予其他物质及精神上的激励。骨干层次员工，按业绩挂钩方式或职位层级支付薪酬，使薪酬制度化、透明化。对比较特殊的，可以在终了进行半透明的激励（必要的可参照对待核心层次员工的措施）。对一般员工，则采用完全公开、透明的制度化、市场化的方式，按市场价格和方式核算、支付薪酬，形成内部竞

争。

2、合理地使用人才是留住人才的最好方法。在人才的使用中要时刻注重对人才群体或个体进行心理分析，给员工以公平的晋升和发展机会。许多员工对薪资和待遇很满意，但却因为看不到未来可能出现的发展机会，尤其这种消极的预期是因为组织不公平的晋升制度和结果所导致的，因而会选择离开企业。在掌握员工心态的基础上应用适当的方法进行调节作用，做到留人先留心；同时要将企业的发展、岗位的需求与企业人才群体和个体的素质、技能相结合，知企识人、知人善任；在应用中还要注重绩效考评对员工的激励、促进作用，良好的激励手段也能刺激人才在企业与岗位上实现个人价值，从而起到一种留人的作用。

3、要为员工的生产、生活、学习创造良好的环境。安全、清洁、舒适的环境能使员工在工作中产生愉悦、舒适的感觉，保持良好的心情，全身心地投入到工作中去，从而提高工作效率。环境不仅是指自然环境，同时也是指人文环境。好的人文环境会让员工有一种家的感觉，因此公司要注重人文环境的营造。要制定统一的团队合作行为守则，使员工与员工之间有一种协作、沟通的精神；同时要制定优秀团队的标准，并作为业绩考核指标之一，定期考核。还要关心员工的生活，切实解决他们在生活中遇到的困难，解除他们工作的后顾之忧。

4、当员工为企业贡献青春、贡献聪明才智的时候，企业也应为员工发展作积极的谋划。首先可以根据员工的业绩、技能、职业道德水平等综合因素，选择不同的工作岗位或本岗位不同的工作任务给予工作轮换，员工轮岗时要吸收新岗位的知识，不断提高技能水平。其次，在提拔任用时，要控制提升速度，要留有适当的发展空间。提拔太慢，影响员工积极性；提拔太快，没有发展空间，使员工产生发展到顶，另谋发展的想法。第三，对各部门不同员工，制定不同的发展策略。即使同一个员工，对其不同的发展时期也要有不同的发展策略。要因人而异，不能千篇一律。最后，在进行培训和提拔时，可以优先考虑内部员工。这样既能稳定员工队伍，又能减少人力资源成本，同时又能激励本人和周围员工。

四、结束语

“企业不怕人走，也不怕有能力的人走，怕的是出现人才断层，怕的是没有一个适合人才成长与发展的土壤。” 员工的离职与跳槽虽然看上去是个人行为，实际上更多时候却是企业问题行为的折射。如同环境的恶化会造成水土流失一

样，企业人才环境的恶化就会造成人才的流失。人才流失最终都会归结为一个关键问题，即雇用和保留你最宝贵的人才，同人才流失和更换相比，哪一种成本更高的问题。实践表明，世界上越来越多的企业已经认识到宝贵人才的流失和更换的成本远比保留这些人才所花费的成本更高。因此，择好人、用好人，留住人永远是企业的生存与发展之本和不二法门。

**第四篇：浅析中小企业人才流失问题**

浅析中小企业人才流失问题

摘要：中小企业是在整个国民经济发展中的影响也是深远的，特别是乡镇企业和民营科技企业的发展尤为迅速，己经成为国民经济发展中的新亮点。中小企业发展存在有体制不顺、管理不善、融资困难、人力资源不稳定等方面因素，而人力资源流失是制约中小企业发展的重要因素之一。本文浅要分析中小企业人才流失的主要原因及相应对策。

关键词：中小企业、人才流失、对策

引言

中国中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，并结合行业特点制定。按此条件划分，目前我国中小企业超过4200万家，创造的GDP占全国的60%，提供的税收占50%，外贸出口占68%，提供了75%以上的城镇就业岗位，为各级地方财政提供了80%左右的收入来源，但是中国中小企业的发展存在很多问题，人力资源流失问题尤为突出。

一、我国中小企业的特征

我国中小企业具有数量多、地域分布广、涉及行业广泛、企业所有权与经营权高度统一，规模小、寿命短、技术装备差、人才匮乏、人才流动频繁等特点。

二、基于以上特点，中小企业发展存在以下问题：

1、体制不顺，管理水平较为落后

中小企业是由企业主个人投资或由其家族成员共同投资创建的，治理结构不科学、不健全，在经营决策中往往存在老板一人说了算的现象，不理解、不重视现代企业制度，企业内部往往是以家族成员为核心、以血亲关系为纽带组建的，即所谓“家族式’’的管理模式，这种管理模式具有很强的封闭性和排斥性，于低水平管理模式，导致企业缺乏长远发展战略目标。

2、融资难度大

中小企业财务制度不健全，财务管理较混乱，让银行等金融机构对中小企业信用无法进行合理、公正的评价，加上其自身实力较弱，抗市场风险能力较差，生产经营稳定性差等原因，从而导致银行对中小企业的“惜贷”或“不贷”现象。

3、人力资源不稳定

人力资源管理作为决定企业成败的一个关键因素，长久以来在绝大多数中小企业中没有得到足够的重视，已成为制约中小企业可持续成长的一个瓶颈。中小企业本身对人才的吸引力不够，再加上中小企业对人才的重视度不够，造成中小企业人才流失严重，同时造成企业技术、商务等资源得到不到有效保护，进而恶性循环，成为中小企业发展的致命性因素。

三、中小企业人才流失问题及对策

管理是企业永恒的主题，而在企业管理中，人力资源的管理是企业管理的根本。在经济全球化和市场一体化的今天，人才是企业的生存之本、发展之源，因此，在以上问题中，影响中小企业发展的根本核心问题，可以归结于人力资源不稳定中的人才流失问题，中国中小企业在人才流失问题主要体现在以下几个方面：

1、企业文化

企业文化就是一个企业的“魂”，是企业发展的源动力和企业创新的理念基础，是员工行为规范的内在约束。企业文化是企业信奉并付诸于实践的价值理念、经营理念和行为规范，是由企业倡导的，上下共同遵守的文化传统和不断革新的一套行为模式，企业文化的核心是企业价值观。海尔集团的迅猛崛起就是凭借海尔老总---张瑞敏带领他的团队建立的“海尔

文化”，《亮剑》里的独立团作战英勇，屡立战功，是凭借团长---李云龙带领他的队伍建立的“亮剑”精神，目前世界各大企业都有适合自己发展的企业文化，进入这个团队的每个员工，都会被这种文化所影响，并按照这种精神去工作，结果，大家都朝着公司发展的目标去努力，从而使公司的目标得到实现，企业得到发展。

中小企业由于规模小，发展时间短，管理水平薄弱，而且，很多中小企业管理者认为生存是企业的关键，目光集中在销售、生产方面，不重视企业的文化建设，这就使得中小企业的文化建设更加滞后。每个员工都按照自己的理念开展工作，企业没有凝聚力，如果形势良好还行，一旦出现问题，或者人员受到其他利益诱惑，组织就会动摇，人才就会流失，这样的企业根本不具有抗风险能力。

因此中小企业要改变意识，重视企业文化建设。企业在发展过程中，不管规模大小，都有其独特的文化，只是没有得到有效的理解，因此，塑造企业文化首先要解决对企业文化理论体系的理解，对公司的文化现状进行总结分析，并加以升华，形成自己的经营理念、价值观、企业精神等，企业文化建设要有长远规划，随着企业发展不断总结、完善、创新。在企业中建立优秀文化，能有效增强人才的凝聚力、激发人才的创造力,为人才稳定和企业创造良好的文化氛围。

2、适合的个人发展机会

人生规划是一个人根据社会发展的需要和个人发展的志向，对自己的未来的发展道路做出一种预先的策划和设计。每个人都会有不同的方向和目标，并向着这个目标努力，个人要实现自己的目标需要一个合适的环境，如果企业可以依据企业的长远规划，结合环境、观念和等因素，在尊重员工的前提下，帮助员工确定个人职业发展目标，并给员工提供在工作中提高职业熟知的机会，使企业发展目标和员工个人发展目标一致，建立企业与员工间的双赢关系，进而结成利益乃至命运共同体，企业才会稳定。

相当多的中小企业单纯以物质刺激为主，过于强调员工工作的动机就是为了获取物质报酬的实用主义观念。一些老板在公司某个阶段对员工有需求，就给与相当的物质奖励，要员工努力工作，对于以后如何发展，不做规划，使员工在工作和生活上没有安全感，更别说人生规划。我曾到一个小的企业应聘技术岗位工作，和老板进行了长达3个小时的交流，老板许诺给我优厚的待遇，但是在交流中，老板一再示意他如何优秀，他的企业有今天，全是他自己成果，包括经营、技术、生产等，他看不到别人对公司的贡献，如何给员工适合的发展机会，和他一起创业的公司元老都被视为无用之人，就是“兔死狗烹、鸟尽弓藏”，在他的公司工作怎能谈的上个人发展和人生规划。

物质需求只是人最根本的需求，人更重要的是精神需求，个人在工作、生活方面的成就感，这才是一个人想要发展的方向。企业的发展和员工的发展是息息相关的，个人的职业生涯设计，表面来看，注重了个人的发展和事业的安排，事实上任何人的工作前途，都与他所从事的行业共进退，都和他所在的企业共进退。中小企业的发展空间更为广阔，企业制定合理的近期目标和长远规划，和员工一起确定合适的人生规划，员工就会自觉的将自己的发展和企业的发展结合起来，尽最大可能的发挥个人潜能，来实现自己和公司的目标，公司对员工的工作给予肯定，并给予合理的物质和精神方面的奖励，使经营者、员工和企业之间形成利益共享、风险共担的“命运共同体”，这样人才才会稳定，和企业共同发展。

3、薪酬管理制度

薪酬管理是现代人力资源管理的重要组成部分，有效合理的薪酬管理对提高企业的竞争力有着不容忽视的作用。薪酬激励又是企业激励机制中最重要的激励手段，职工所得到的薪酬既是对其过去工作努力的肯定和补偿，也代表着企业对员工自身的价值和工作的认同，甚至还代表了对职工个人能力、品行和发展前景的认可。完善的薪资制度和合理的薪酬激励，能够从多角度激发职工强烈的工作欲望，从而全身心投入工作。

目前很多中小企业没有科学合理的薪酬管理制度，缺少现代薪酬管理方法与技术，薪酬制度很不规范，薪酬弹性较差。员工的工资标准约定俗成或由企业领导随意确定，员工的各种工资项目的核算缺乏明确的依据和科学的方法。很多中小型企业在设计薪酬方案时还忽视员工的内在薪酬，忽视在精神上的激励，包括工作保障，身份标志，挑战性工作，晋升，成绩的认可，培训机会等，员工不能感觉到劳动价值的合理体现，使得人心不稳，造成大量优秀人才流失。

中小企业首先转变观念，建立科学、合理的薪酬制度：

A、对企业相关的各种工作进行有效识别，每项工作都从有效性和高效率方面建立合理的绩效考评制度，制度的建立和执行遵从公平、公正、从严、从细原则。

B、薪资水平的建立在内部调研、社会调研和企业支付能力的基础上，采用货币激励和非货币激励相结合的方法，满足员工的高层次需求来达到更大激励的目的。只有足够的激励因素才能让员工满意，形成激励效果。

C、薪资考评制度适当透明化，实际上是让员工明白公司的薪酬制度，薪酬高的人自有其高的道理，薪酬低的人自有其不足之处，让所有员工监督薪酬制度的公正性。

D、薪酬水平要有定期考评制度，使薪酬水平始终处在合理的范围之内。

薪酬管理是企业人力资源管理的重要环节和核心内容，切实做到：“能上能下、能进能出、公平公开、竞争择优、充满活力”的激励制度，这样才能做到人才稳定的效果，特别是企业发展所需的核心人才。

4、培训

在激烈的市场竞争环境下，一个企业要想有长足的发展，就必须有人才、技术、信息、资源作支撑，其中人才素质高低对企业的发展发挥着不可估量的作用。培训使员工的知识、技能与态度明显提高与改善，使企业价值观、企业宗旨、企业精神、企业制度得以广泛传播和执行，由此提高企业效益，获得竞争优势。企业应当根据员工的岗位要求、本人特长和成长意愿有目的的组织，符合企业发展要求、满足员工成长和职业生涯发展的需要。

中小企业甚至一些大型企业在培训方面存在困惑：花费相当的人力、物力、财力在培训上，结果培训的人才在技能学到手后就另谋高就，真是“赔了夫人又折兵”，因此，有的企业对员工不进行任何培训。缺少培训，员工的能力得不到有效提升，不能满足新任务要求和适应社会发展要求，企业的发展会受到制约，员工的培训需求得不到满足，满意度下降，人心就不稳，造成人才流失，如果持续得不到改善，就会形成恶性循环。

企业要发展就必须安排合理的培训，培训是人力资源管理的一个重要组成部分。但是培训前一定要做好培训的需求调查和分析，只有基于实际需求（包括企业业务需求和员工的个人发展需求）的培训才会有切实的效果。员工培训还要将提高员工的能力和改善员工的态度并举，注重提高其工作能力，又必须兼顾企业文化培训，加快新员工对企业已有的文化价值观念的认同，克服老企业员工的熟视无睹乃至麻木不仁，巩固和加强企业价值观共享，传承企业文化，增强企业凝聚力。基于企业文化的培训，所培养的人才是具有企业个性色彩的，也是有高度忠诚度的，不会被轻易挖走。就如家乐福敢于说：我的员工挖不走。

四、总结

中小企业应从从薪酬、文化、事业和培训等方面建立有效的人力资源管理制度，从战略发展的角度重视人才的流失问题，建立人才继任机制，当人才流失时，特别是核心人才流失时，能够迅速填补空缺，避免工作脱节，将人才流失的破坏性降到最低，为企业发展创造坚实的基础。

《中小企业管理中存在的问题及对策》王新萍

《对中小企业薪酬管理有关问题的探讨》邓育军《核心人才流失的主要原因与关键对策》赵光辉.《我国中小企业发展中的问题与对策研究》李福学

《中小企业薪酬管理探析》张晞 刘洁 刘芳 《中国中小企业发展现状及对策研究》钱小利

**第五篇：农村人才流失问题社会调查报告**

社会调查报告

农村人才流失

XX县XX镇社会调查为例

学生姓名： 学号： 指导老师：

调查时间：2024年9月 调查地点：

【摘要】自改革开放以来，我国发生了翻天覆地的变化。政治、经济、文化等都得到了极大的发展，尤其是国民经济的持续高速增长，令国人振奋，令世界刮目。在这大好背景之下，农村经济也持续增长，虽然农村面貌同样发生了巨变。但是改革开放同时，新的问题出现了，大量的人才离开农村走向城市，特别是技术型人才,导致农村人才流失，城市人才达到饱和状态，有些人想尽办法离开农村不愿呆在农村，觉得农村福利和设施比不上农村，务农不仅辛苦而且收入也不高，虽然近年来国家颁布了一系列的“惠农”政策，但是并没有改变农村的现状。本文运用所在XX县XX镇调查的第一手资料，从农村的教育、娱乐、收入等方面入手进行现状与原因的分析，并结合自己的思考谈谈对农村人才流失问题的看法。【关键词】 农村 人才 流失 XX镇 一、引言

长期以来，在很多人心目中，人才，起码是具有中专以上学历

或专业技术职称的人员。如果用这个杠杠套下来，农村的很多技术能手都够不上“人才”的标准。但事实是，学历高却没经验的人才到农村未必好用。在农村、在基层，大量需要的是具有一定实用技能的人才。

自改革开放以来，我国发生了翻天覆地的变化。政治、经济、文化等都得到了极大的发展，尤其是国民经济的持续高速增长，令国人振奋，令世界刮目。在这大好背景之下，农村经济也持续增长，农村面貌发生巨变。但是改革开放同时，新的问题出现了，大量的人才离开农村走向城市，特别是技术型人才,导致农村人才流失，城市人才达到饱和状态，有些人想尽办法离开农村不愿呆在农村，觉得农村福利和设施比不上农村，务农不仅辛苦而且收入也不高，虽然近年来国家颁布了一系列的“惠农”政策，但是并没有改变农村的现状。本文将运用所在XX县XX镇调查的第一手资料，从农村的教育、娱乐、收入等方面入手进行现状与原因的分析，并结合自己的思考谈谈对农村人才流失问题的看法。

二、XX镇人才流失现状分析

此次调查的有效样卷总数为100份。调查对象是XX镇,主要随机调查了XX等六个村。每个村的有效问卷平均在10份以上。

（一）从务工数据上看

被调查的村调查登记的总人数为492人，务工登记总人数为158人，被调查村显示在本省务工的人数为99人，占总务工的63%，外省务工人数为59人，占总务工的37%。再将被调查的总人数中除去务工的，剩下334人大部分都是留守的老人，年龄平均在50——70岁，而出去务工158人的大都是20——50岁的年青壮丁。可见农村青年劳动力极少，青壮年都在外面打工，家里只有剩下老 的小的。（注；这些数据并不能代表全部只能反映被调查的村。）

（二）从教育水平上看

高中文化占10%，初中文化占56.7%，小学文化占26.7%，其它约占6.6%；从对子女的教育程度上看，本科占0.3%，大专占12%，高中占21%，初中占51%，小学约占14.4%。这一部分基本调查指标数据显示，被调查者的文化程度及其子女的文化程度，可见教育程度普遍不高，受教育程度偏低。很多小孩子从小受父母影响不爱读书,跟偏远穷苦大山里的孩子不一样,大山里的孩子赚不了钱,父母也一辈子没走出过大门,他们渴望学习,希望学习能够带他们脱离贫穷.尤其是子女的文化程度更为重要，有待提高。

（三）从村民娱乐方式上看

大约10%的村民回答聊天，有5%的村民回答做针线，另外有25%的村民回答打扑克或打麻将，也有60%的村民回答看电视，其余的几乎为零。可见农村的娱乐方式也相当的落后，传统的娱乐方式已经不能满足人们的需求。

（四）从调查登记的收入上看

XX村；年总收入为493800元，人均收入为4954元，年务工总收入为338910元。

XX村；年总收入为563500元，人均收入为5350元。年务工的总收入为404500元。

xx村；年总收入为440600元，人均收入为3903元。年务工的总收入为312500元。

xx村；年总收入为426050元，人均收入为3244元。年务工的总收入为300100元。

xx村；年总收入为465300元，人均收入为4251元。年务工 的总收入为331400元。

xx村；年总收入为478300元，人均收入为4350元。年务工的总收入为361200元。根据数据显示,务工总收入在总收入中占的比重还是很高的,但是从人均年收入显示每个人的收入并不是很高, 据调查数据显示，该镇村民人均年收入的大致范围是3200元—5600元。但家庭开销很大，有的农户入不敷出。同时，贫富差距显著，农户最高人均收入接近万元/年，最低收入则只有约3000元/年。有的农户家里住着小样楼，冰箱、空调、洗衣机、平板电视等家用电器一应俱全，而有的村民家中仍住着土坯房，家用电器仅有黑白电视机。

经济收入水平偏低及贫富差距显著，使得农民根本没有精力去考虑什么人才问题，而都把精力放在了致富上。而要致富就要有钱，有钱就要工作，于是很多的人选择了外出务工，这样必会带动人才的流动和流失。

（五）政策制定不完善

近年国家颁布了一系列的惠农政策，免农民的税收，出发点是推动农村的发展，吸引企业的投资形成一系列的规模经济改善农民的收入，政策是颁布了，但是效果只是“纸上谈兵”，在调查时有些问题是我们没想到的；据一些农户说国家颁布的惠农政策，税是免了，但是农业的根本种子的价格又上涨了，及其它与农业相关的服务价格也上涨了.究竟是政府的政策不完善导致不法商贩从中投机,还是“天高皇帝远”只是形成的局域现象。但不管怎样到头来苦的还是农民，农民还是没有得到切实的实惠，得到的只是政府政策上的“假把式”。

就拿宝塔村为例；国家几个亿建设法门寺，然后征用宝塔村农民的土地，虽然农民得到了补贴，但是补贴还是没有土地来的稳定的。如果把这几个亿切实的用到了宝塔村那能改善多少的家庭，农村相应设施就也不成问题了，更不会有辍学的孩子，笔者认为只有首先解决了农民的根本问题，次要的才会随之发展起来。但是也不排除一个旅游胜地如果做得好，也会带动当地的经济的发展，这样农民从事第三产业的生产所得收入要远远高于农业收入。

三、XX镇“人才流失”现状的利与弊分析

从整体上说，农民工进城对于加速我国城市化进程，促进城乡协调发展等具有重要的作用。但由于农民工受教育水平普遍较低，整体素质不高，尤其是其自身所带的农村一些不良的生活习惯，会对城市经济社会发展产生一些不利影响。

（一）从有利方面看

（1）为城市工业发展提供了廉价的劳动力。大量农村的富余劳动力转移到城市，为当地工业的发展提供了充足、廉价的劳动力，降低了生产成本，提高了产品在市场上的竞争能力，促进了商品的出口，使我国在短短十多年的时间里跻身世界十大外贸大国，并且长期保持贸易顺差优势。

（2）为城市居民生活提供了方便。许多城市居民在选择工作上“挑肥拣瘦”，对于有些工作甚至不屑一顾，如果不依赖外地的农民工，城市的基本生活秩序都难以维持。而进城打工的农民一般为临时工、合同工，他们对工资的期望值不高，对工作条件、劳动强度、劳动报酬、社会地位没有太多的要求和考虑。他们有的从事一些城市居民不愿干的工作，例如：掏下水道、环保工人、建筑、搬运、家庭保姆等。这些农民工的到来，为当地的市民生活带来了

极大的方便。

（3）拉动了商业、交通、邮电、金融业的发展。大量农民工进城，成为城市中的消费群体。随着人数的增加，他们对粮食、副食品以及日用消费品数量的需求不断增多。另外，打工者经常与家人及朋友通过电话和通信联系，并把挣到的部分工资寄回家乡，这无形中促进了我国邮电、通讯和金融业的发展。

（二）从消极方面看

在繁荣的城市经济中，农民工做出了很大的贡献，但同时，也对城市经济社会发展带来不利影响。

（1）对城市就业产生了一定的压力。由于农民工的进入，增加了城市工作寻求者的人数，在城市就业岗位数量一定的情况下，一定程度上造成了农民工就业与城市下岗失业职工再就业的矛盾。（2）加重了城市交通负担。流动人口的增加使本来就很紧张的城市交通问题更为严峻，农民工在城市流动频率高，出行率高，出行量大，并且主要依赖城市的公共交通工具，这使得交通拥挤、乘车困难的问题更为严重。

（3）对城市的社会治安带来潜在的隐患。近年来，我国大城市的违法犯罪率普遍上升，其重要特征就是流动人口作案率增加。一方面，很多不法分子混迹于“民工潮”的大军中，从事倒买倒卖、偷窃诈骗等违法犯罪活动。由于他们采取种种不法手段诈取钱财，故容易引发打架斗殴的现象，有的甚至发展到了行凶抢劫、杀人越货的地步，这给社会经济秩序造成了相当大的威胁。另一方面，在民工中也有一部分人以到大城市“淘金”为目的，但是，有些人素质较低，只知赚钱，法律观念淡薄，有些人心存侥幸，明知故犯，在大城市从事无证经营、哄抬物价、偷税漏税等非法牟利的活动。

此外，进城农民工特别是外来女工的婚恋生活像经不起摔打的玻璃花，给社会带来负面影响。近些年来，广州市妇联受理的包“二奶”非法同居、第三者插足、重婚案件呈上升态势，其中外来打工妹居多。更有甚者从事卖淫嫖娼和吸毒、贩毒等丑恶活动。

四、“人才流失”的原因分析

(一)农村基础条件落后

调查显示，法门镇诸村落总的收入主要来自外出务工，并且他们对自己目前务农的收入并不是很满意，同时被调查者对于目前农村的生活环境都不是很满意，都觉得国家应该改上农村的一些基本条件，多建一些基本的设施。有位村民这样对我们说“去看病都要老远的路,能不能在村里多建几家医院”。这句话听似不经意,却已经反映了农村落后的生活环境。由于农村条件的落后，很少有人才愿意留在落后的农村，相比之下各方面条件优越的城市更有魅力吸引人才。由于出去务工的人数太多有些村甚至出现了土地荒芜的现象,情况已经不容忽视。而问卷也调查了村民们供孩子上学主要目的,也都是因为农村太落后，太辛苦，没有出路，觉得老一辈已经苦了一辈子，不能在让孩子再受苦.但是通过读书出去的青年，大部分留在了城市，很少有愿意再回到农村的。也有一小部分显示，是想孩子多学点知识,觉得自己已经没多少文化知识,不能让孩子也一样.（二）农村收入低

问卷显示有一部分是因为家里各种开销太大,光靠务农的收入不能支持家里的开销。而根据前面调查显示；农民的务农人均年收入为4000元—5500元，而外出务工的年收入达到了两万以上，可见外出务工的收入比农民务农的收入高很多，所以农村的收入低也

是人才不愿留在农村的一个原因之一。

（三）文化生活落后

从村民娱乐方式上看，大部分的村民回答聊天，有的村民回答做针线，有的村民回答打扑克或打麻将，也有的村民回答看电视，其余的占的很少。我们可以看出，村民的娱乐方式很通俗，当然，从中国农民的共性上看，它本身没有什么弊端，但与一些地区或国家做一个比较，就有一些落后了,可见娱乐方式的落后也是人才离开农村的原因之一。比如，德国，居民的娱乐方式比较高雅，总之，能反映出其强烈的求知欲。活到老，学到老真正得到了体现，当然，这与一个国家的文化背景有一定关系，但无论怎么说，这都值得我们深思和学习。

（四）政策问题

同时国家政策的不科学也成为了流失的一个问题，就象前面提到的，国家颁布了一系列的惠农政策，免农民的税收，出发点是推动农村的发展，吸引企业的投资形成一系列的规模经济改善农民的收入，政策是颁布了，但是效果只是“纸上谈兵”，在调查时有些问题是我们没想到的；据一些农户说国家颁布的惠农政策，税是免了，但是农业的根本；种子的价格又上涨了，及其它与农业相关的服务价格也上涨了，可见国家的政策存在很多的缺点，不但不能有效的“惠农”，反而给一些投机者一条新的“门路”，如果国家的政策不能全面考虑，那相关的政策不但不能吸引人才去农村，反而更不利于农村留住人才。

五、留住农村人才的对策建议

鉴于以上分析，笔者认为要想留住农村人才，可以采取以下措施：

1.积极引导从教育抓起

如果说国家支持大学生到农村当村干部之类的只是缓解就业压力的话，那国家的政策就错了，因为国家没有从根源抓起，长久以来根深蒂固的落后思想也是人才不留在农村的原因之一，大部分中国人从小就接受到呆在农村是没出息的，就连从小的老师也这么教育，因为本人也是受到了这样的教育,所以再好的政策，人们的思想观念没能随着政策改上，那也还是个问题,还是要败得。

2.鼓励大中专毕业生到乡村当干部

2024年国务院发表的一号档主要内容是加强中国农业、农村、农民问题的政策措施。文件提出，将完善鼓励大专院校和中等职业学校毕业生到农村服务的有关办法，引导他们到农村创业。而与过去中国农村青年通过上大学争相到城市发展、定居的情景形成对照的是，近年来中国城市就业压力增大，越来越多的大学生开始把目光投向农村。中国政府正加大对农村政策和资金投入，有组织地输送大批大中专毕业生投身农村，新型农民将成为现在农村的生力军。由于政府，农民，农村一系列的问题，需要对其全面意识的世界观、价值观宣传教育，政府多做一些事实，不要只装表面功夫，监督政策的实施，保证政策的完善。总之，从各方面努力改善建设的理想目标，直至实现真正的惠农使农村真正城市化，让中国人不在瞧不起农民。

3．改进提升农村金融服务的建议

完善农村金融组织体系，有效配臵服务功能。当前，必须扭转农村地区金融机构单一化的趋势，适应新农村建设过程中广大农户、乡村企业多样化、多层次金融需求特点，积极构建以合作金融为主体，政策性金融、商业金融和非正规金融有机结合的功能完善、分工合理、产权明晰、监管有力、适应农业和农村经济发展需要的农村金融服务体系，形成有效支持新农村建设的金融合力。农村信用社要不断适应新农村建设的实际，坚持服务“三农”和市场化取向，逐步办成产权明晰、治理边界清楚、以合作制和股份合作制为经营特色的小区性金融机构。国有商业银行尤其是农业银行，要妥善处理好商业化经营与支持新农村建设的关系，加快业务经营战略转型，发挥县域商业金融主管道作用，在积极拓展大城市、大客户的同时，坚定不移地发展县域中高端业务，积极发展优质成长型中小客户。进一步研究制定邮储资金向农村回流的机制与办法。按照机构企业化方向改革邮政储蓄机构，尽快组建基层邮政储蓄银行网点。积极开展小区小额贷款业务的试点工作，积极为农村小区提供服务。

4.加快农村城市化

所谓城市化就是要让一部分农民进城，但又不仅是让农民进城，更重要的是通过进城农民的就业和收入结构的改变，使他们能有尊严地参与和分享城市化的成果，分享城镇中的现代生活。城市化不是简单地等于城市建设数量增加，而忽视产业结构的优化，自然资源配臵的优化以及城乡协调发展。更不能是只顾城市，不顾农村。城市化要建立在工农业发展的基础之上，而且要市场主导，政府有效引导，二者有机结合，是城市化健康发展的有效保证。城市化不能盲目攀比，不能不顾条件，一味追求速度。

综而概之，人才之所以不愿意留在农村,说白了还是因为农村的条件太差,不管是待遇,环境,娱乐方式等各方面都不能满足人才要求，所推动加快农村城市化,我认为这才是主要的,农村条件提高了,人才自然就抢着回流。

参考文献 张正文：要重视农村人才的作用[J]，农业经济问题，1981年08期 林筱文：应用系统的观点认识农村人才的开发[J]，高等农业教育，1985年01期 朱长胜：农村人才枝叶谈[J]，农业经济问题，1982年03期

加快西部贫困山区新农村建设的人才培养

农村经济要发展，人才是关键。加强人才队伍建设,提供有力的智

力支持和人才保证,是推进社会主义新农村建设的关键。党的十七大报告指出，“要创新人才工作体制机制，激发各类人才创造活力和创业热情，开创人才辈出、人尽其才新局面”。只有建设一支数量充足、素质优良、门类齐全、结构合理的新农村人才队伍,形成促进农村产业开发，推动农村经济发展、改变农村贫穷落后的面貌，帮助农民增收致富、引领农民变革思想、带领群众建设家园的骨干力量,才能促进农村经济社会全面发展,才能实现新农村建设的目标任务。因此，农村实用型人才是发展西部贫困山区农村经济的主要力量，是推动农业向社会化、专业化、现代化转变的生力军。

一、农村人才出现的问题

随着工业化、城市化的发展，收入的比较差异和城乡差异的客观存在，目前，西部贫困山区大量农村优秀劳动力流向城市，农村出现人力资本空心化现象，这一现象的出现，使农村人力资本存量降低，阻碍农村科学技术进步和推广；使农村劳动力结构趋于老龄化，阻碍农村经济结构的调整；使农村基层组织干部缺乏，农民精神文化状况堪忧，严重影响了社会主义新农村建设。关于农村空心化的含义，许多学者的认识是指农村中的有文化的青壮年劳动力流向城市工作，造成农村人口在年龄结构上的极不合理分布；同时由于城乡二元体制和户籍制度的限制，以及村庄建设规划的不合理，导致村庄外延的异常膨胀和村庄内部的急剧荒芜，形成了村庄空间形态上空心分布状况。农村“空心化”现象的出现，意味着大量的农村人才流出，不仅为农村经济发展带来了一些负面影响,造成了农村人口的凋零，浪费了大量的土地资源，也引发了其他一些问题，给社会增添了不安定因素，不利于农业产业化发展，阻碍了社会主义新农村建设。

（一）农村基层组织干部缺乏、农村政策传导发展受阻

大量农村青壮年的外出务工，一些高素质的人才也随之流出，一些村社干部多是60以上的老党员、老农民，新的后备干部队伍严重缺乏，农村基层组织基本处于停顿状态，农村党员基本没有参加过组织活动和学习。面对新农村建设任务，农村基层组织、党员干部亟需提高整体素质，很多地方，农村干部一干就是几十年，年龄偏大，文化水平较低，管理方法落后，公信力较差，很难把党的方针、政策传达给农民，这势必影响农村干部的凝聚力、战斗力和示范带头作用的发挥，势必影响党在农民中的形象。同时，由于基层政权的缺位，管理不力，当前一些地方农民精神文明活动相对贫乏，封建迷信、文化糟粕、社会丑恶现象时有发生，也严重制约了农村经济、社会的发展。[1]（高建勋，农村人力资本流失对农业经济发展的影响及对策，安徽农业科学，2024.32，P1245-1247）

（二）农村人力资本存量降低、不利于新农村建设实现

农民是新农村建设的主体，农村人才匮乏与资金缺乏相比，农村人才匮乏是新农村建设中的“短板”。农村青壮年劳动力都进城了，农村由“老弱病残”留守，谁来建设新农村？同时，大量优秀的农村人才外流，使农村人力资本存量降低，阻碍农业科学技术的进步和推广，而农村生产的发展，依赖于科学技术的不断进步和推

广。科学技术的推广，是一个包含技术消化、吸收和提高的系统过程，需要一支数量庞大、素质过硬、适应现代化大生产要求的农村劳动力队伍。但是，目前每年从农村转移到城镇的劳动力主体却是有一定文化程度的青壮年劳动力，这使农村人力资本存量降低。人行巴中市中心支行调查统计科（2024）调查，外出务工人员，高中和中专文化及其以上占23%，转移劳动力以技能化程度为主，靠吃“技术饭”的务工农民数量呈逐年上升趋势。这些优秀劳力，本是农村人力资本的主要载体，本是建设新农村的主力军，他们的流失，降低了农村劳动力对农业科学技术的承接、吸纳能力，主体缺位,会让新农村建设的战略部署无法实施，知识、技能、人力资本的缺乏严重制约了科技的发展，影响了科技的推广和应用，阻碍了新农村的建设。

（三）农业资源利用水平下降，农业发展严重受到影响

农村大量青壮年外出务工，农业资源利用率下降，农业发展水平受影响。由于从农村转移出去的劳动力多是文化素质相对较高，体力较好的青壮年农民，而留下来的多为“38、61、99”部队[2]（所谓“38、61、99”部队，是对农村留守人员现状的形象描述：即38为妇女群体，61为儿童群体，而99为老年人群体）。人行巴中市中心支行调查统计科（2024）调查，巴中市农村土地撂荒面积已占耕地总面积的10%。由于要素资源的单向流动，特别是高素质农村劳动力要素路径的单向流出，使农村经济发展“漏出”大于注入，无法带来农村经济真正的繁荣，由此导致农业系统发展能力日益低下，内在动力不断弱化，人才短缺、资金流失、土地抛荒、组

织涣散等问题趋于严重，影响农业的发展水平和发展质量, 进而阻碍了农村经济的整体发展。

（四）农村劳动力趋于老龄化，阻碍农村经济结构调整

农村大量劳动力的外出务工，使农村劳动力结构趋于老龄化，阻碍农村经济结构的调整。据人行巴中市中心支行 调查统计科（2024）调查，巴中市每年转移输出农民人员年龄分布在16至60岁之间，其中16岁至40岁占63%，40岁至50岁占30%；从农村向城镇转移务工的多为50岁以下的青壮年劳动力，其比例高达93%，而留守在农村的劳动力主体则是50岁以上的中老年劳动力，这使农村劳动力趋于老龄化。中老年劳动力的文化素质较低，思想保守，对现代农业科学技术、经营方式的认同和接受较慢，而且对农村中老年劳动力的教育培训等人力资本投资成本大、收益较低、难度圈套，而农村经济结构的调整则需要一支素质过硬、富有创造精神的青壮年劳动力。因此，农村优秀劳动力的流失造成的农村劳动力结构老龄化，会在一定程度上阻碍农村经济结构的调整和优化。[3]（鞠正江、张志勇，论城镇化进程中农村优势劳动力的流失及其防治，济南市行政学院，济南市社会主义学院学报，2024.4,P87-90）

（五）城乡出现系列社会问题，社会不稳定的因素增多

一是由于农村青壮年劳动力外出，各种不法分子有机可乘，偷抢骗取现象存在；二是，农村留守儿童教育、留守老人赡养、夫妻

长期分居导致离婚率增加等社会问题突出。据人行巴中市中心支行调查统计科（2024）调查，巴中市留守儿童多由祖辈照顾，父母监护教育角色缺失，对留守儿童的全面健康成长造成不良影响，导致相当数量的留守儿童产生厌学心理，出现逃学、辍学现象，“空心家庭”带来的亲情疏远和观念冲突可能在相当长的时期内弥漫在一些农村家庭中，留守儿童综合素质下降将使得农村劳动力出现结构性缺失，进一步引发低素质劳动力过分供给和高素质劳动力大量缺失的矛盾，留守儿童的问题容易成为新一轮劳动力过剩与“民工荒”对立的起点。农村“留守妇女”要承担起家庭劳动、生产劳动、赡养老人、教育子女的责任，面临着劳动强度大、精神负担重、缺乏安全感的三重压力，长期分居也会造成农村夫妇婚姻不稳定。三是养老的问题严重。在农村中，养老主要是靠家庭来承担。留在农村的大多数是无劳动能力的老人，而子女、特别是外出的子女对老人照顾多是经济上的支持,老年人的生老病死等得不到保障,精神上也得不到慰藉。四是农村安全构成隐患。农房多为土木结构，一些老人生火做饭,甚至点火照明,成为农村火灾的主要源头。

五、农业生态环境恶化。由于利益剪刀差的作用，农民由传统农业获得的收益远小于外出打工获得的收益，农村居民对农业生产的积极性大大降低，对土地的劳动力投入量也大大减少。为保证土地的粮食产量，留守的劳动力就通过使用更多的化肥、农药、除草剂等来种植、管理农作物，而大量化肥、农药、除草剂的使用不仅增大了农业种植成本，长期下去，将会对耕地、水源、大气等造成严重污染，破坏农业生态环境的物种多样化。六是大量人口拥挤城市，对城市的社会公共产品和公共服务提供、治安环境等、增加困难，造成拥堵现象，社会不安定的因素增多，影响了和谐社会的建设。

二、农村人才问题制约因素

由于城乡二元体制和户籍制度的限制，以及农村建设规划的不合理，导致农村外延的异常膨胀和农村内部的急剧荒芜，形成了农村空间形态上的“空心化”。同时，由于工业化、城市化的发展，吸引农村中的有知识、懂技术的年轻人来到城市工作，造成农村人口在年龄结构上的“空心化”。

（一）二元经济结构影响，城乡收入差异性扩大

农村人才空心化的根源在于巨大的城乡差异，主要表现为以城乡收入为核心和主要内容的城乡经济差异、城乡居民享受公共供给服务的差距等。改革开放以来，我国城乡居民的收入差距经历了先缩小、再扩大并且日趋严重的过程，尤其是1997年以来城乡收入差异呈现持续扩大的态势。全国城镇居民人均可支配收入与农民人均纯收入之比1985年下降到1.86：1。此后，扩大到1997年的2.47：1，1999年进一步扩大到2.51：1，2024年继续扩大到3.2：1，[5]（傅紫兰，城乡统筹发展研究，北京，新华出版社，2024.5，P1）城乡收入差距呈不断扩大 的趋势。2024年城乡居民收入比由上年的3.33：1扩大为3.36：1绝对差距首次超过1万元。[6]（郭晋晖，中央将大幅提高粮价 08年城乡差距首破万元，第一财经日报，2024.01.16）农民增收困难，城乡收入差距扩大，国民收入分配格局出现了较严重失衡现象。同时，东西部地区经济差距拉大和各区域内农民收入差异性范围也逐步扩大造成人才空心化。

（二）公共物品供给失衡，农村发展整体性落后

长期二元经济结构和先工后农的指导思想，使我国以往在城乡制度上，形成了“城乡分治”的格局。如有城乡不同的公民身份制度、劳动就业制度、社会保障制度、教育制度等。这些制度的基本导向是向城市倾斜，过分侧重和保护城市、工业和城市居民。这些制度的直接后果就是造成了城乡居民在享受公共物品的供给上的差异。改革开发以来，对农村的制度歧视现象有了较大的矫正，但远未根本改变，如二元户籍管理制度和城乡分割的劳动就业制度，严重损害了农民的自由迁徙权和公平就业权，阻碍了城市化进程；二元化教育和社会保障制度，影响了农民的实际收入；

三、农村经济整体落后，交通不畅、信息闭塞，文化享受消费等生产性和生活性的公共物品严重缺乏等等这些都损害了农民的合法利益也成为农村人口大量外流的原因。

（三）生存环境持续恶化，农民增收普遍性困难

近年来，虽然国家相继出台了免征农业税、粮食直补、农机具购臵补贴、种猪补贴、实施粮食最低收购价等多项支家惠农政策，同时粮食价格的上涨也在一定程度上增加了农民收入，但由于西部农村自然条件恶劣，农业生产条件极其差，科技含量低，单产提高困难，农民靠天吃饭的局面并未根本改变。同时，政策执行过程中的偏差弱化了支农惠农效果，农资价格上涨淹没了农产品价格上涨给农民带来的利益。同时，农业种植结构调整困难，产业化程度低、商品率不高等问题和农民希望改善生活条件，享受城里人生活等因素影响，导致农民“弃耕从工”现象的发生继续增加。其中农业比较效益低下，是农民“弃耕从工”的主要原因。据人行巴中市中心支行 调查统计科（2024）调查，农户家庭2人进行养猪，以圈养50头，三个月出栏计算，除掉成本，每头猪的利润只有100元毛利，这样算下来 三个月两人才收入5000元，人月平均不到1000元，如果两人出去找工一个月人均至少1500元 两人三个月算下来就有9000元，比养猪还多挣4000元，并且自己还有周末休息时间。因此，在农村农民依靠传统的农业增收较为困难，受比较收益的影响 农民多选外出而弃耕。

三、农村人才问题解决措施

农村“空心化”现象是随着工业化、城市化的发展,农村部分地区出现的人才过度流失、造成农村人才匮乏的现象。解决农村“空心化”问题,在目前，城乡统筹并不是万能的，城市内部都统筹不了，还有大量的下岗工人、贫民窟、棚户区亟待解决，再把农民统筹到城市到贫民窟，有悖于我国的政策民意。因此，在西部贫困地区要发展经济，要解决农村人才空心化问题，应反对农民城市化，采取，一种“离乡不离土,进厂不进城”的兼业式的方式，提高公共产品供给，发展农村公共基础施设，就地集镇化，依靠政策、人才、科技，成立农村合作组织，大力发展以龙头企业为牵引的农业产业化经营方式。

1、提高比较收益，以高新吸引人才留人

农村要发展人才是关键，一方面人才过剩，近50%的大学生失业，找不到工作，造成人才资源严重浪费；另一方面，农村严重缺人，主要是缺人才，如村镇小学老师、基层管理人员、农业科研人员和农技推广人才，形成供需矛盾。据较多数大学生不愿意到农村，特别是西部贫穷落后的边远山区，河北大学青年发展研究中心以高校中的农村籍大学生为调查对象，在全国范围内选取了河北省、江苏省、北京市、河南省等地共15所高校进行调研，成功访问了约500名农村籍大学生，进行的“农村籍大学生就业意向”调查，在受过高等教育的农村籍大学毕业生中，93.8％的人把城市作为首选的工作地点，不足7％的人首选愿意回到县城、城镇或农村工作。[6]（中国青年报，不足7％农村大学生首选回乡工作, 2024.01.26）其原因是多方面的，有世俗的传统官本位观念、有父母望子成龙期盼、有个人实现价值，有收入的比较因素等等。要改变现状，让人才流回农村，必须重新制定政策，让制度留人、让待遇留人。在制度上除了提供到农村人才的个人成长空间外，还得考虑必要的社会保障和改善农村公共交通等基础施设外，特别是要实行待遇留人，改变传统城市优于农村的薪金体制，把农村工作和城市工作收入倒挂，以高于城市工作的收入来留人。如在贫困山区同等级别的工作人员在城市工作收入为3000元，而到农村可以以中央转移支付和扶贫资金来进行补贴，对到农村工作人员考虑加到4000元，这样就会有大量的人才回流农村，并且回得来、留得住。因此，在具体操作中必须建立健全激励政策，为农村实用人才成长创造良好环境。一是研究制定有利于农村实用人才成长和培养的政策。因势利导，鼓励各类“田秀才”、“土专家”兴办民办科研实体

和发展经济实体，县乡政府在经济上给予一定的扶持资金；对农村经济发展作出突出贡献的实用人才，政府部门应当给予精神和物质奖励，并优先选任村干部或纳入村级后备干部；优先承包农村资源，优先获得农业开发项目、农业贷款、技术资料、良种和先进农机器具设备等；在新技术推广、新品种试验、评定农民职称等方面给予倾斜，使实用人才的作用得以充分发挥；积极帮助那些掌握先进技术的外出返乡人员筹集资金，解决困难，兴办经济实体，为他们创业提供政策、信息、资金等服务。从而为贫困山区新农村建设提速。

2、加强组织领导，以正确舆论导向留人

在党委、政府的领导下，各级人才工作部门要认真贯彻落实党在农村的各项方针政策，通过电视、广播、报纸等新闻媒体，广泛宣传在农村经济发展中起带头作用的优秀实用人才的典型事迹，宣传实用人才在促进农业开发、带动农民致富奔小康中的重大作用。把人才工作领域延伸到农村，把工作对象扩展到农村实用人才，切实加强对农村实用人才培养的组织领导，着力发展壮大农村实用人才队伍；广泛动员社会的方方面面都来关心和支持农村实用人才培养，积极营造一种尊重农村实用人才、爱护农村实用人才、帮助农村实用人才、向农村实用人才学习的良好气氛，为农村实用人才的成长和发挥作用创造宽松的社会环境。通过舆论宣传，使人们更加真切地认识到农村实用人才对发展农村经济的重要作用，也让实用人才真正感受到党和政策对他们的关心、爱护和重视，从而使他们扎根农村，各展其能，为农业发展创造佳绩。

3、增加政府投入，以增加农民收入留人

按照“工业反哺农业，城市支持农村”的方针, 充分发挥政府职能的作用,改善农村基础设施，优化农村投资环境，促进农村工业化，提高农民收入,缩小城乡收入差距。继续加大对农村和农业的投入力度，切实做到对农民“多予少取”, 调整国民收入分配结构，依法安排并落实对农村和农业的预算支出，加大“以工促农，以城带乡”的工作力度，确保财政支农资金稳定增长。减轻农民负担,加大对农村的反哺力度,多方面增加农民的增收途径,增加农民在农村的预期收入水平。按照公共财政原则，明确政府对农村社会事业发展方面的责任，把农村公共领域的事业建设纳入政府支持的范围，促进农村社会事业全面发展，加强农村教育投入,提高农村从业人员和农村输出劳动力的科学文化素质；提高科教文卫人员待遇和地位，稳定优秀人才队伍，使其在农村就业；加强普及农村九年制义务教育，好职业技术培训提高农村劳动力劳动技能,促进科技知识在农业中转化为现实生产力,促进农业生产和农村经济的发展。加大对农村生产性公共产品的提供，积极推进防洪保安工程体系建设，继续抓好大中型水库的除险加固工程，加快骨干河道、坦防治理，提高防洪能力，以改善农村生产生活条件和增加入为重点的农村中小型基础设施建设；开展以全面建设小康社会为目标的“新农村运动”，扩大以工代赈规模，通过国家出钱、农民出力的方式，加大对节水灌溉、旱作农业、人畜饮水、乡村道路、农村水电、农村沼气、草场围栏等农村中小型基础设施建设的支持，组织和亿万农民投入到改善自身生产生活环境的事业中来，为农村工业化的发展提供保障。

4、完善农村保障体系，以和谐环境留人

逐渐打破和消除城乡二元结构壁垒,加快取消户籍制度,改革与户籍制度相联系的就业、教育、医疗、住房等各种城乡隔离的制度, 建立农村社会保障政策，补偿机制和保障制度，出足够的社会保障金，为失地农民提供基本的生活保障，为农村家庭实现有序流动、每个家庭都能享受幸福生活提供政策支持。重点解决好农村留守儿童、留守妇女、留守老人问题。建议将“未成年人保护人委托制度”增加到“未成年人保护法”中去,落实好儿童的监护责任主体,从法律上保障农村留守儿童的权益。同时,政府应该努力解决好打工农民子女的教育问题,让留守儿童真正能和打工父母生活在一起,让留守儿童体会到亲情的关爱。建立针对农村流动人口家庭的帮助支援机制,开展社会支援行动。鼓励企业、非政府组织、社会团体和个人开展各种形式的帮扶行动,解决好留守老人的养老问题,减轻留守妇女的生活和工作负担。逐步建立和完善适合我国特点的农民退休制度。[7]（中国农村研究报告2024，北京，中国财政经济出版社，2024.2,P236）使农村劳动力享有同市民同等的国民待遇，使广大农民安心建设农村。

5、构筑人才培养机制，以优质服务留人

一是建立乡镇人才工作站。以市、县级人才市场为依托，下联乡镇人才工作站，运用市场功能，构造适应农村实用人才资源开发与配臵的运行框架，充分利用市、县级人才市场优势，使以市、县

级人才市场由城镇人才资源培养与配臵为主向与农村人才培养与配臵并重的方向转变，通过辐射、延伸和联结乡镇人才工作站，形成以市、县级人才市场为龙头，乡镇人才工作站为网络的农村实用人才市场运行框架，为农村人才培养打造基地，真正做到有市有场。二是完善信息服务功能。以市、县级人才市场为纽带，以乡镇人才工作站为中心，建立各类实用人才信息库，定期向农村发布实用人才供求信息，为农村实用人才培养搞好信息服务，为实现农业产业化和农村经济的快速发展提供强有力的人才支持。三是改进服务办法，提高服务水平。乡镇人才工作站要坚持以服务为本，及时为农业生产和农民提供各种人才、技术和信息服务，做好多角度、全方位的服务。

本文作者：

杨成章：西南财经大学财税学院2024级财政学博士

王国清：西南财经大学财税学院博士导师

参考文献：

[1].高建勋，农村人力资本流失对农业经济发展的影响及对策，安徽农业科学，2024.32，P1245-1247

[2].所谓“38、61、99”部队，是对农村留守人员现状的形象描述：即38为妇女群体，61为儿童群体，而99为老年人群体

[3].鞠正江、张志勇，论城镇化进程中农村优势劳动力的流失及其防治，济南市行政学院，济南市社会主义学院学报，2024.4,P87-90

[4].傅紫兰，城乡统筹发展研究，北京，新华出版社，2024.5，P1

[5].郭晋晖，中央将大幅提高粮价 08年城乡差距首破万元，第一财经日报，2024.01.16

[6].中国青年报，不足7％农村大学生首选回乡工作, 2024.01.26

[7].中国农村研究报告2024，北京，中国财政经济出版社，2024.2,P236

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！