# 关于我国中小企业人才流失的调查报告

来源：网络 作者：枫叶飘零 更新时间：2024-08-23

*第一篇：关于我国中小企业人才流失的调查报告关于我国中小企业人才流失的调查报告班级：学号：社会调查式管理实践计划表（工商）社会调查式实践记录2024年初，《中国青年报》的问卷调查就显示，人才流失已取代融资困难、配套服务跟不上等问题而成为制约...*

**第一篇：关于我国中小企业人才流失的调查报告**

关于我国中小企业人才流

失的调查报告

班级：

学号：

社会调查式管理实践计划表（工商）

社会调查式实践记录

2024年初，《中国青年报》的问卷调查就显示，人才流失已取代融资困难、配套服务跟不上等问题而成为制约我国中小企业发展的瓶颈。人才流失不仅给企业带来了巨大的成本，企业必须为此付出高额的招聘及培训费用，同时也降低了企业产品和服务的质量，给企业带来不可估量的损失。

一、公司概况

贵阳致诚物流信息咨询有限公司是2024年成立的一个小型货运代理信息咨询有限公司,拥有数十次对小型货车运输咨询的经验。具有三十人的中型团队，在工作中能接受各种业务，是贵州许多物流配送中心的长期合作伙伴，主要经营范围是：贵州各县区小型货物配送以及货车出租等信息咨询业务。价格合理服务周到以安全、快捷、可靠为原则,赢得广大新老客户的好评。

二、调查发现的问题

从贵阳致诚物流信息咨询有限公司的2024年的人才流失情况中发现了以下问题：

1.中基层员工待遇较市场低：在贵阳致诚物流信息咨询有限公司中

基层员工的工资为900-1200与同行业相比普遍工资为1000-1500。相对同行业普遍待遇低。

2.员工发展无规划：贵阳致诚物流信息咨询有限公司对新员工有简

单的入职培训，但对老员工没有后期的培训，对员工的长期发展没有职业规划。

3.公司文化建设差，凝聚力低：因贵阳致诚物流信息咨询有限公司

成立时间较晚，公司对业绩较为重视，对公司文化的建设没有重视，公司文化较差。平时没有对员工传输团体意识，凝聚力较低。

三、调查后提出的建议

1、人才的招募上：首先要根据企业的实际需要，按质按量分等进行招聘。不要一谓的将眼光放在本科以上的大学生、硕士生身上，其实我们很多岗位大专生、中专生也能胜任，而且他们由于就业相对较难，在工作中反而会更安心、更踏实。他们虽然学历较低，但工作对他们更具有挑战性，会刺激他们的上进心，如果给予他们适当的激励和培训，我想他们一样会成为企业的栋梁之才。当然，企业要适应发展必须拥有高层次的人才，对招聘来的高等级人才要给予适当的位置，让他们有发挥的空间和余地，不要只作为企业的门面。

2、在制度的建立上：建立一套完备的现代企业人力资源制度，是企业留住人才的根本所在。企业的管理制度混乱是客观存在的，所以企业迫切需要建立一套责权明确，管理有序的制度，让人才在一种公开、公平、竞争的环境中发展。

3、增强人才的主人翁意识:通过情感交流和心理沟通来留住人才，在价值理念上爱护人才，工作上支持人才，生活上关心人才，人格上尊重人才，心理上满足人才，善于用感情纽带把各类人才的心连接在一起，让他们充分感受到组织的温馨，这样人才就不会轻易离去。

4、加大违约赔偿力度以感应人才:违约赔偿是对目前人才随意跳槽的一种有效约束。企业应与人才签订明确的合同，以增强法律效应，防止人才的随意流失。

以上只是针对贵阳致诚物流信息咨询有限公司整体提出了一些对策和建议。希望企业的人事部门要加强与企业的员工沟通，了解他们的想法及反馈意见，及时调整企业的人力资源政策，这两者的结合就是人力资源的最佳配置，只有这样才能建立起一个稳定而高效的团队。

**第二篇：我国中小企业人才流失现状调查**

我国中小企业人才流失现状调查

随着经济的发展和我国政府发布的相关政策使现在的中小型企业已经到了一个蓬勃发展的阶段，据调查显示我国现在的中小企业已经超过4500万家，占据我国企业总数的90%，已在我国经济发展中占有重要的地位，发挥着大企业所不能代替的作用。现在我国已加入世界贸易组织，成为经济共同体的一员，相应的中小企业也成为组织中重要的组成部分。有了好的前景也同时会相应的产生一系列问题。中小型企业的人才流失率已成为这些问题的首要。

为了了解是什么原因使现在各企业的人才流失率比例增加，我今年暑假在光谷世界城里的一个中西餐厅做服务员，了解到服务行业的人才流失率是非常严重的。加上通过寻找一些其他行业流失率的数据资料发现：怎么减少人才流失率已经成为了各级管理人员应该加以重视的社会性问题了。例如，人才流失率的正常范围应该为4%—5%，但是物流行业的人才流失率竟然达到30%，这让我们不得不惊讶于这么大差距的存在。人才流失率反映出一个企业内部的发展情形和稳定状况，一个连稳定性都没有的企业何谈有固定的客源和忠实的下属，这样所得到的经济利益也只是暂时的，犹如昙花一现很快就会偃旗息鼓。中小企业的平均寿命只有2—9年，很多情况都可以归咎为经济结构的不稳定性。所以关注人才流失率原因是企业发展不可缺少的考虑。

一．就服务行业而言，造成人员流失的原因是比较多的，从员工自身的情况看大致上有这样几点：

1.每天的工作量太大，而且所处理的事情太多而琐碎，付出的精力和所得到的回报不能达到自己所预期之中的公平。

2.每个人都希望是平等的，不会受到他人的歧视和谩骂，但在服务行业中所代表的宗旨就会与人的思想上有所差异，不能都承受那种不平等。

3.人的需要有五个层次，其中有一个是自我价值的实现需要，这个需要时最高层次的，同时也是最重要的，当我们想要发展时，服务行业俨然不能满足这种需要，而我们想到的就是其他途径的实现。

4.管理层和员工之间的沟通问题，导致分工之间的不公平让员工产生不满的心理情绪

二．以上这几点都是我们所能知道的，也是我们的主观能动性所决定的，还有其他的原因就是一些自然因素和人为的个人因素所导致流失率提高的部分比例。另一方面，从企业的角度来看有以下几个原因也能导致人才的流失率增高。

1.中小企业规模小，自身实习不足难以将优秀的人才留住，导致一些企业出现停滞的状态，没有什么新的活力使企业的发展扩大。

2.地域限制，有些企业排斥外来人员，使得企业的文化只是局限于一个小的范围内活动。

3.人力资源管理落后，没有一个较全面的规划和政策，使得一些计划难以有

序的进行。例如在工作中一个人在工作中犯了错误，往往因为职责不分明而造成全体人员都受到责备。有好的绩效考核无制度产生的涣散团体。

由于这些各方面的因素导致人才流失率增加已是一个必然的结果，那么一些存在性的问题也相应的呼之即出。

1． 企业的技术和经验流失，企业花费大量精力和时间来培训他们，人才

流失后他们会带走公司的商业机密，导致信息和经验的外流，给公司

带来直接的经济损失。

2． 企业人才流失会造成企业的经营成本增加，在流失期间，企业需要再

花费时间和精神重新招聘合适的人选以及对其进行培训。这其中的隐

性成本会直接在经营成本中反映出来。

3． 较高的人才流失率会使企业内部的员工稳定性遭到破坏，企业的环境

因为人员的更替而让企业氛围变得紧张，人员之间的关系也会比原来的结构关系更冷谈，让人难以适应。

4． 流失率高会使顾客的满意度和忠诚度下降，一个企业不是比较的营业

额的大小，进一步比较的是品牌的忠诚度及受欢迎程度。经常的变化

只会给顾客连反应得时间都没，何谈拥护。

5． 影响工作的连续性，企业项目的进程会因为人员流失而延缓，不能确

保工作持续进行。

由此而知，怎样解决人才流失率的问题已是刻不容缓的，从根本上解决问题的根源应该从这几个方面着手。

1． 给员工一个发展的空间和一个提升的舞台，让他们感觉到自己能够被

信任，自己的能力能够得到肯定，提供较大的发展空间，给员工以希

望及动力，让员工看到企业的前景。建立完善的竞争制度，让员工之

间形成良性的竞争氛围，当公司有空缺的时候首先不是想到的从外部

招聘，而是考虑到自己员工的实力，这样才不会造成外聘带来的打击。

当一个人在一个地方或一个工作岗位时间呆长了，自然就会产生厌倦的情绪，适当的按照他的能力调整不同的岗位，那样提升的空间就会

比较大。最后给员工培训的机会，不要认为培训是在浪费时间，培训

是无处不在的。

2． 在人力资源中，对于薪酬的原则有这样一点，就是对外要有竞争力，这样才能在物质上吸引人，对于骨干人员和核心人员要舍得投入，即

使高出其他岗位较多也无所谓，要拉大岗位水平，这样才能留住他们，对公司来说，他们一旦流失对企业是不可估量的损失。做到赏罚分明，要重罚重赏，对企业有重大贡献的，实施重赏一方面可以提高员工的收入，另一方面可以对其有激励作用，这样我们的付出才会有回报。

3． 同时优秀的企业文化也同样可以吸引人，当一个公司有良好的学习氛

围，和友好的人员关系，有相当的竞争力，那么在公司里工作的人员

每天的心情是愉悦的，工作效率也会高些。但是一种文化的形成不是

一时半刻的，它是经过日积月累的，再从中提炼，这样经营起来的企

业文化才会经得住考验，也才是有价值的，它是一种积极的，向上的，有凝聚力的信念。企业的竞争在很大的程度上也是文化的竞争，需要

管理人员有长远的目标去发展。

从这些方面浅谈了一下怎么样解决人才流失率，但是管理一个公司，这些方面只是其中的一些，还有我们不可预知的因素。能够做的就是在长期的中小企

业发展中得到经验。总结出一个可行的方案，尽量将人才的流失率控制在我们的正常范围之中，这样企业的寿命才不会因此而迅速骤。只有经得住考验的企业才能够在领域中有所突破，得到更长远的发展。企业的寿命也会增加，那么中小企业的发展前景将会以实力占据我们整个经济发展中的重要组成部分，而非以数量来控制。

在这次参与社会实践中，我明白了在企业中我们应该做到细心的留意在身边发生的一切，管理是一种对人的控制，只有我们把握好这个度，那么我们在管理出现的问题都能够一一的去解决而不会是被不知方向的思绪所引导。人力资源中的人尽其用，因人设岗，因岗设人都是对人力的合理利用。由此可见，人力的重要性，人员的流失率太高将会导致企业快速的倒闭，同样的也是企业的一颗毒瘤。凡是都是两面性的，正常的人员流失率对企业是有好处的，它给企业带来了新鲜的活血，让企业中一成不变的样子得到了改善，积极的促进了员工在自己领域所能发挥的潜力。同时也带来了不一样的信念及企业文化，像是鲶鱼效应一样。所以凡是都有个度。把握这个尺寸才能管理好企业。

**第三篇：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

**第四篇：我国中小企业人才流失的成因与对策**

龙源期刊网 http://.cn

我国中小企业人才流失的成因与对策

作者：段雪辉

来源：《沿海企业与科技》2024年第04期

[摘 要]中小企业的发展虽然具有一定优势，但是人才的流失对中小企业的发展有很大的负面影响。文章认真分析了人才流失的原因，借鉴国内外先进经验，寻求中小企业留住人才的方式、途径，已成为一个非常迫切的现实问题。

[关键词]中小企业；人才流失；留住人才

[中图分类号lF272．92

[文献标识码]A

**第五篇：人才流失调查报告样本**

江苏广播电视大学

开放教育工商管理专业专科调查报告

中石化南化公司薪酬管理制度现状的调查

（黑体二号）

作者：

院系：常州电大

专业：工商管理（企管）

年级：2024 年春

学号：

指导教师：

调查单位：

调查时间：2024年2月

目录

一、中石化南化公司简介...........1（一）公司发展历程...............1

（二）公司人力资源现状...........1

二、南化公司薪酬管理制度的现状..........1（一）基本工资............1

（二）公司的基本福利制度................2（三）主要绩效考核制度...........2

三、南化公司薪酬管理制度存在的问题.............2（一）员工薪酬基数较低，无激励作用.............2

（二）薪酬等级差距过小...........2

（三）固定薪酬占的比重过大..............3（四）福利制度跟不上形势要求............3

四、对完善南化公司薪酬管理制度的几点建议..............3（一）应采用适当超前的薪酬管理模式.............3

（二）科学地制定薪酬标准，拉大差距.............3

（三）改变现有薪酬模式结构..............3

（四）设计出符合现代企业发展的菜单式福利制度..........3

中石化南化公司薪酬管理制度现状的调查（黑体三号）

薪酬管理是组织管理者对员工的薪酬形式、薪酬结构、薪酬水平、薪酬等级、薪酬标准等内容进行制定和调整的一系列活动。薪酬管理制度的合理性直接影响到员工的工作积极性和主动性，也直接影响到企业的生产成本。如何建立与现代企业相适应的薪酬管理体系，保证企业发展战略目标实现是每个企业都面临的决策问题。近日，笔者带着这些问题，实地调查了中石化南化公司的薪酬体系以，调查结果如下。

一、中石化南化公司简介（黑体四号）

（一）公司发展历程

中国石化集团南京化学工业有限公司（以下简称南化公司）是中国石化集团公司旗下历史最悠久的企业，公司位于南京市沿江工业开发区葛关路189号。南化公司前身是近代著名爱国实业家范旭东先生始创于1934年的永利化学工业公司铔厂，是中国最早的化工基地之一，诞生了中国第一袋化肥、第一包催化剂、第一台高压容器以及第一套合成氨、硫酸、硝酸装置等，创造了30多项“中国化工之最”。

南化公司按照“精简、效能、统一”的原则，打破了沿袭几十年的三级管理体制，实施扁平化改革，变三级管理为两级管理，精简大量机构，拟定38项管理目标、260项管理制度，在公司实施全员竞聘上岗。除一家托管集体企业以外，对其他所有非主体下属单位实施改制分流。

南化公司经过不断地发展，现拥有煤化工、苯化工、盐化工三大主业，成为生产经营化肥、有机和无机化工原料、精细化工、化学纤维、化工机械等6大类200多个化工产品，并从事催化剂、气体净化等项目的科研、生产的特大型化工企业，也是国内化肥、精细化工、纯碱和化工机械制造的基地之一。公司现下属有12个运行部、2家分公司（连云港碱厂、化工机械厂）、1家子公司（研究院）、1家集体所有制托管单位、1家参股合资公司（DSM公司）。

南化公司将按照中石化地区资源优化的统一部署，继续发展具有优势的三大主业，延长产品加工链，大力发展橡胶助剂系列的精细化工产品、油田化学品以及化工机械产品。目前公司正在实施9万吨每年制氢项目，建成南京地区气体中心，另外新建第三套废酸浓缩装置、锅炉烟气脱硫和环己酮废碱焚烧等环保项目，同时实施化机厂三期技术改造，并在内蒙古鄂尔多斯新建一个化工机械组装厂，将化机厂建成中石化大型非标设备制造基地。到“十二五”末，南化公司将实现销售收入115亿元，形成150亿元的资产规模。

（二）公司人力资源现状

中石化南化公司现有在岗职工14000多人，其中，管理和专业技术人员近2500人，其中具有高级专业技术职务任职资格的有270余人，中级职称1000余人。技能操作人员近7900人，其中高级技师、技师有240余人、高级工有3500多人。公司按照经营管理、专业技术、技能操作三个序列进行人才队伍建设，逐级进行岗位设置，结合“导师制”加以培养，以评选“优秀青年知识分子”、“优秀导师”、“优秀见习生”等加以激励。

二、南化公司薪酬管理制度的现状

（一）基本工资

基本工资是指按照工资等级标准支付且在一定时间内固定不变的工资。中石化南化公司的基本工资实行岗位和技能工资制度。岗位技能工资由岗位工资、技能工资和综合补贴三部分组成。

1．岗位工资

中石化南化公司的岗位工资主要是根据责任、技能、环境及劳动强度对各岗位的情况进行综合评定，分别定不同级别的岗位工资。不同的岗位级别执行对应的岗位工资标准，共分9级。最高岗位2024元，最低岗位1040元。

表1南化公司岗位工资级别表计量单位：元

2．技能工资

中石化南化公司主要根据员工学历和从事技术工作的等级（职称）及从事工作的年限，确定员工技能工资的标准。从事技术工种岗位的人员，按初级技工、中级技工、高级技工、技师等级系列对应相应的技能工资等级标准；从事专业技术的人员按员级、助理、中级、高级的职称划分对应相应级别的技能工资等级标准。

3．津贴

中石化南化公司主要是根据有关政策规定统一发放，除有毒有害、倒班岗位有特殊补贴外，员工之间基本没有差别。

4．年薪

南化公司处级及以上领导采用的是年薪制，划分为副处级、正处级、副总、总经理四个等级。其中，每月发放月度平均的60%，其余纳入绩效考核年终一并发放。

（二）公司的基本福利制度

南化公司近几年员工所享受的福利制度除了法定的“五险一金”：养老保险、失业保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、住房公积金，主要还有职工带薪疗养制度和职工医疗补充保险制度。2024开始，南化公司按照中国石化的统一部署，实行了职工年金制度。

（三）主要绩效考核制度

1．经济责任制考核

从2024年开始，南化公司的绩效考核制度主要是经济责任制考核。实行全员奖金与经济效益挂钩措施，将员工岗位分为七个等级，1类到7类，奖金系数由1.0到1.5之间，将技术管理岗位分为五个等级，奖金系数从1.3到1.9之间，奖金基数从2024年的200元调整到2024年的400元。每月对应于生产产量、消耗、节水、质量、费用完成情况，进行具体考核。公司管理岗位员工考核与生产装置挂钩，按产量完成情况进行月度挂钩考核。

根据各下属单位全年各项考核指标的完成情况，实行年终奖励。全面完成各项考核指标，奖励标准为职工一个月岗位工资、技能工资及工龄工资标准三项之和，另加2024元，未完成的则要相应减发。

2．“HSE”责任制考核

南化公司另一项主要考核是安全责任制考核，采用只扣分不加分方式。每月组织检查，按各单位检查得分情况进行考核，将考核得分与个人奖金挂钩，奖金基数是200元。实行，重大责任事故一票否决制，凡发生重大及以上的生产、安全、环保、设备、质量事故，扣除责任单位当月全部奖金；发生较大生产、安全、环保、设备、质量事故，扣除责任单位30%－50%的当月奖金。公司根据发生重大及以上事故的影响情况，决定是否在责任部门和全公司范围内扣除一定比例的奖金。各单位未完成年终节能减排指标的，否决年终奖励。

三、南化公司薪酬管理制度存在的问题

（一）员工薪酬基数较低，无激励作用

沿江工业开发区原名大厂区，顾名思义，原大厂区主要是由扬子石化、南化公司、南钢集团、华能电厂等大型国有企业或改制企业所组成，还有近几年发展起来的国家级南京化学工业园的100多家化工企业。

目前，南化公司员工的月实际收入，除去各项交费，平均只在2024元左右。一些二线员工，如分析工、发货员，月收入仅为1600元左右。

而在同一地区的南钢集团、华能电厂等大型企业员工月收入都在5000—6000元以上，南京化工园内企业，员工月收入也在3000元以上。同属中石化旗下的扬子石化公司，员工月收入也在4000元以上，而且福利待遇在全区首屈一指。

无论是从横向还是纵向比，南化公司员工的薪酬基数都是比较低的，已无激励作用，这也是每年南化公司大量人才跳槽的根本原因。

（二）薪酬等级差距过小

南化公司没有根据企业现在实际情况和社会发展现状，建立工作分析岗位鉴定制度，还一直在沿用过去

南化公司的薪酬管理方式，薪酬等级差距过小，最小的级差仅为几十元，薪酬设计标准缺乏依据。这一方面体现在劳动差别缺乏定量的依据，即劳动技能、劳动强度、劳动责任、劳动条件等四要素没有进行较规范的评价，致使生产一线、二线、三线工作，以及艰苦、技术含量要求高的岗位与一般岗位的工资差别不能合理地拉开；另一方面体现在劳动者本身所具备的技术、业务能力水平和实际劳动贡献的考核指标较少，使得考核工作流于形式，没有与具体报酬相挂钩，缺乏对实际状况进行分析。

（三）固定薪酬占的比重过大

目前，南化公司员工的主要收入还是来自于每月的工资薪酬，固定工资占员工全部薪酬收入的70%以上，用于绩效考核的“活的”薪酬部分只占到30%左右。也就是说，不管你工作如何，是先进还是落后，贡献是大还是小，你总收入的70%是不会少的。固定薪酬占的比例过大，绩效考核部分太少。变相地鼓励了落后员工，打击了工作积极的员工。

（四）福利制度跟不上形势要求

南化公司员工的福利制度仍然沿续着多年前的形式，几乎没有改进，主要就是几种国家强制执行的保险，过于单一，与现代大型企业的要求不相适应。优厚的福利待遇是企业留住人才，吸引人才的重要手段，也是优秀企业文化的具体体现，可以增加员工的归属感和自豪感。而南化公司的福利制度已跟不上形势要求，已没有什么吸引力，这也是造成员工频频跳槽的另一个重要原因。

四、对完善南化公司薪酬管理制度的几点建议

（一）应采用适当超前的薪酬管理模式

南化公司是中石化的下属企业，薪酬水平要与企业规模相适应，与中石化企业的地位相适应。而南化公司目前的薪酬水平，已严重影响到中石化的整体形象，也给员工带来了一定的负面消极作用，对于企业今后的发展极为不利。

建议南化公司采用适当超前的薪酬管理模式，提高薪酬基数，尽量与同一地区的大型企业薪酬水平持平，或与同属中石化旗下的扬子公司薪酬水平相当。虽然，薪酬水平是建立在效益水平之上的，这可能对于南化公司目前的效益来说，做到还有些困难，但对于中石化整体来说，是完全可以做到的。而且南化公司近年来的发展是飞速的，只是适当采用超前的薪酬管理模式，这样做，无论是对南化公司本身还是整个中石化都是有益的。

（二）科学地制定薪酬标准，拉大差距

建议南化公司根据岗位实际，重新设计薪酬标准，拉大薪酬之间差距。具体要做的有：进行工作分析，确定完成各项工作所需要的技能，责任和知识，它是薪酬设计的基础；进行职位评价，职位评价是确保薪酬系统达成对内公平性的重要手段；进行薪酬调查，薪酬调查重在解决薪酬的对外竞争力问题，在确定薪酬水平时，需要参考劳动力市场的薪酬水平和周边企业的薪酬水平；薪酬定位，在分析同行业的薪酬数据后，需要做的是根据企业状况确定不同的薪资标准。不仅要参考企业外部同行业的标准，根据企业内部盈利能力，支付能力进行定位，寻求中石化集团公司的帮助。应选择薪资领先策略较好，这样可以吸引人才，留住人才；进行薪酬结构设计，企业在改革薪酬结构时要考虑五个方面的因素：一是其职位等级；二是个人的技能和资历；三是工作时间；四是个人绩效；五是福利待遇。

（三）改变现有薪酬模式结构

南化公司要改变现有薪酬模式结构，加大绩效考核力度。逐步减少固定薪酬部分，增加绩效考核部分，也就是加大“活的”薪酬部分。建议，将“活的”绩效考核部分增加到50%，固定部分总量不变，所占比例减少至50%。这样做符合现代企业要求，可以充分调动广大员工的积极性，留住人才，特别是那些有特殊才能的员工，更可以吸引外部有才能的人才加盟企业。

（四）设计出符合现代企业发展的菜单式福利制度

福利制度一般包括两个方面的内容：一是国家规定的强制性福利。如医疗保险、养老保险、失业保险；二是企业自身设计的福利。现代企业在自身设计的福利制度中，越来越多的选择菜单式的福利制度，这样员工就有更多的自主权，能够选择自己喜好的福利项目。福利项目设计得好，不仅能减少职工个人所得税，更能给职工带来方便实惠。良好的福利系统，一方面可以解决员工的后顾之忧，另一方面也能增加员工的归属感，提高职工对企业的满意度和忠诚度。南化公司要有前瞻观念，设计出符合自身企业发展的菜单式福利制

度，让优秀员工在菜单中自由选择。如带薪旅游，出国培训等都可以列入企业福利之中。

科学的薪酬管理体系，不仅可以吸引和凝聚优秀人才，最大限度发挥员工的聪明才智，而且也为企业可持续发展奠定坚实的基础。相信南化公司在“二十五”企业发展中，不仅企业规模、效益得到不断发展，而且实现薪酬管理制度创新，促进企业人力资本的保质增值，建立健全符合现代企业要求的高效人力资源管理体系，推动企业薪酬管理体系的持续改进。使企业拥有一支懂经营管理的高素质人才队伍，拥有一大批爱岗敬业、熟练掌握本岗位、本专业技能的有文化、有素养的员工队伍，保持企业持续发展的竞争力，从而实现企业发展战略目标。

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！