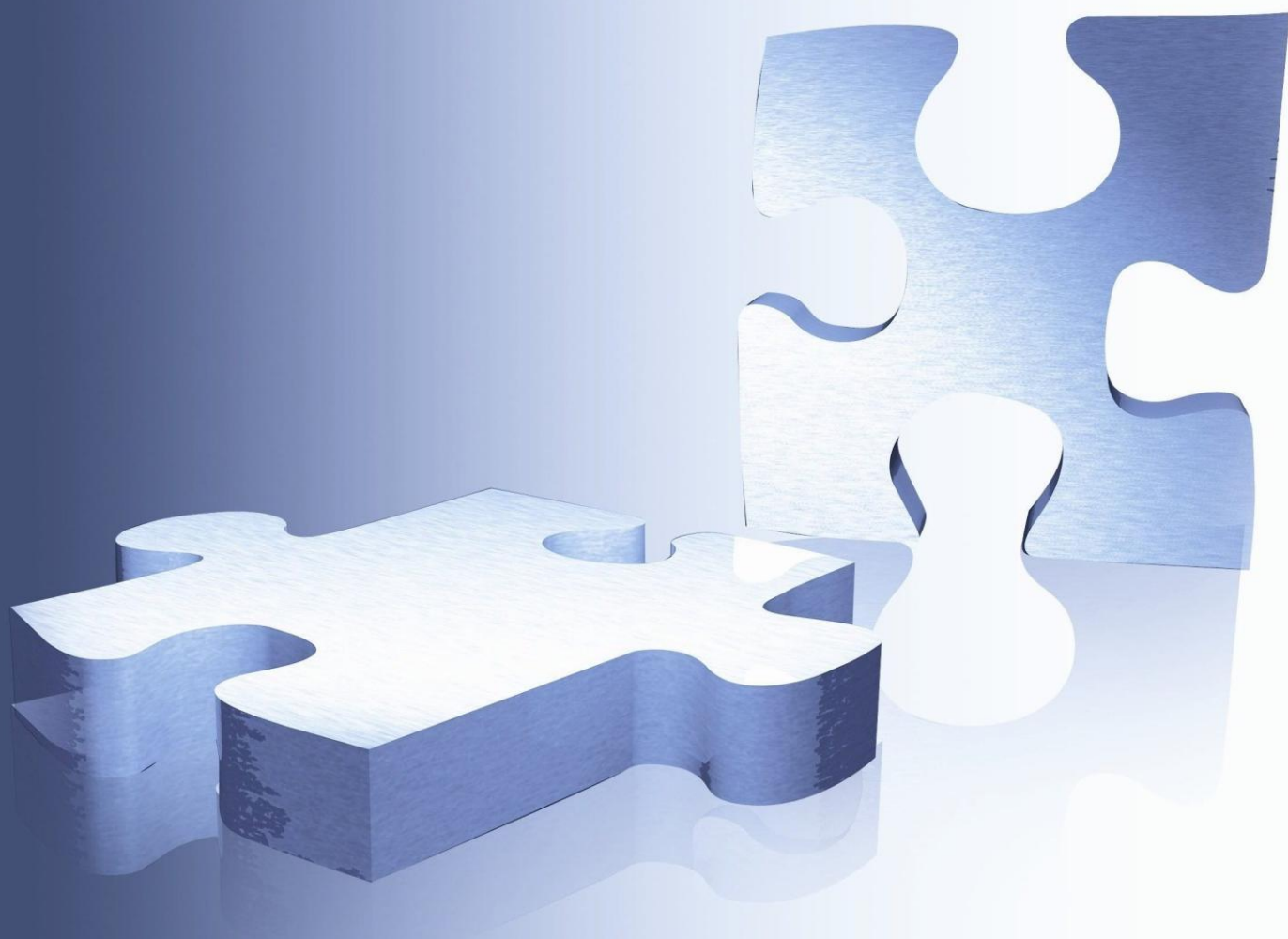


月度热点调研

2010员工主动离职行为调研报告



人力资源调研中心
2010年10月

法律声明

本报告的著作权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，仅作为公司内部人事决策的参考依据，未得到前锦网络信息技术（上海）有限公司书面许可，任何组织或个人不得将报告及报告中的任何内容以任何形式向第三方提供或透露，也不得将报告信息用于任何商业用途。

本报告信息仅为前锦网络信息技术（上海）有限公司通过调研和分析第三方所提供信息所得的结果，但不保证数据的完全准确性。本公司将不承担任何由于使用本报告所造成的任何经济损失或法律责任。

序言

员工的流失对企业不仅是资源上的损失，还会给企业带来沉重的成本负担，员工为什么会主动选择离开企业？究竟有哪些因素促使他们非要离开？这些选择主动离职的人员在构成上有哪些特点，在他们主动离职前又会有什么样的行为特征？

如果 HR 们能够深入的了解到员工主动离职背后的真实想法和动机，并有效地根据这些相关因素制定出相关的对策，降低员工的流失率，对于企业和个人而言，都是双赢的结果。

2010 年 10 月，前程无忧人力资源调研中心针对“企业员工主动离职行为”这个话题，进行了一次专项调查，此次调查共回收 1712 份有效问卷。



目 录

一、报告说明	5
1. 调查概述	5
2. 调查流程	5
3. 调查时间及有效样本	5
4. 版本说明	5
二、样本分布	6
1. 企业性质样本分布	6
2. 样本年龄分布	6
3. 样本性别分布情况	7
三、名词解释	8
四、正文解析	9
1. 三大原因更易导致员工主动离职	9
2. 员工主动离职的三大发现	9
2.1 25-30 岁人群是主动离职高危群体	9
2.1.1 25-30 岁人群中，过半人因缺乏职业机会离职	9
2.1.2 25-30 岁人群易因“对上司的管理能力/方法不认同”离职	10
2.2 近半数男性因缺乏职业机会和空间而离职	11
2.3 民企及 30-40 岁群体对薪酬最为敏感	12
2.3.1 民企员工因薪酬离职比例最高	12
2.3.2 30-40 岁人群多因薪酬/福利离职	12
3. 员工主动离职的突出行为特征	13
3.1 过半员工会在 1 个月内离职	13
3.2 一个月内离职员工近半为 25-30 岁人群	13



3.3 员工离职前的三大突出行为特点	14
4. 建议	15
五、参与各类专题调查.....	16
1. 参与调查方式.....	16
2. 积分换礼活动.....	16



图表目录

图表 1 企业性质样本分布	6
图表 2 样本年龄分布	6
图表 3 样本性别分布	7
图表 4 缺乏职业机会离职人群年龄分布图	10
图表 5 因对上司的管理能力/方法不认同而离职的员工年龄分布图	10
图表 6 男女性主动离职因素对比图	11
图表 7 因薪酬/福利因素离职员工的企业类型分布图	12
图表 8 因薪酬/福利因素离职员工的年龄分布图	13
图表 9 员工离职实施时间情况图	13
图表 10 1 个月以内离职群体的年龄分布图	14
图表 11 员工主动离职行为特征图	14
图表 12 员工离职前突出行为特点表	15



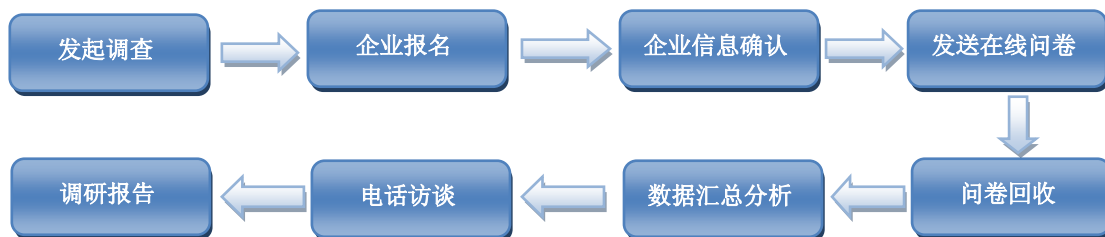
一、报告说明

1. 调查概述

前程无忧人力资源调研中心一直持续关注当前 HR 热点话题，并会针对时下 HR 热点话题组织相关“HR 热点调查”。通过汇总分析 HR 管理中的热点与难点，并给出专业建议。其客观真实的数据信息已经成功帮助不少企业 HR 进行了人力资源规划与管理，深受 HR 们的青睐。目前，已有数千家企业成为“HR 热点调查”的长期参与方，这些企业的 HR 们也在不断积累中逐渐成长为人力资源领域的优秀人才。

人力资源调研中心制定了周密的调查方案，凭借切实可行的调查方法以及丰富的调查经验，并依托丰富的数据来源、庞大的使用客户以及专业的顾问团队，致力于为用户提供高价值的人力资源深度研究报告。

2. 调查流程



3. 调查时间及有效样本

调查时间： 2010 年 10 月

有效样本： 1712 份问卷

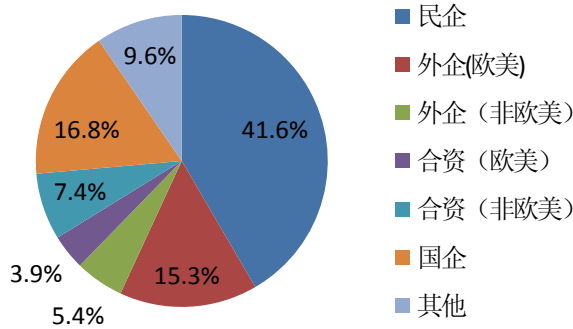
4. 版本说明

本调查报告的所有权归前锦网络信息技术（上海）有限公司所有，未经同意不得翻印，如需引用请标明出处。



二、样本分布

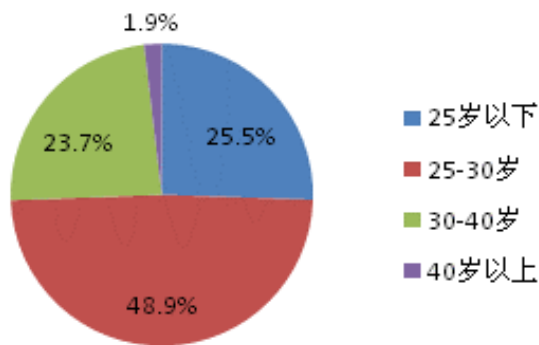
1. 企业性质样本分布



图表 1 企业性质样本分布

根据调研发现参与调查的样本中以民营企业居多，占到整体样本比例的 41.6%；其次为外资企业，占样本比例为 20.7%；国企为 16.8%，合资 11.3%，其他性质企业为 9.6%。

2. 样本年龄分布

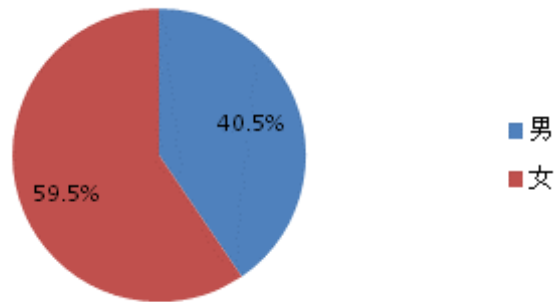


图表 2 样本年龄分布

通过分析受访对象数据，得到如左图所示的受访对象年龄样本分布。参与本次调查的样本中，受访对象年龄分布在 25-30 岁年龄段相对居多；25 岁以下年龄段占总体比例的 25.5%；30-40 岁占总比例的 23.7%；40 岁以上较少，只占总比例的 1.9%



3. 样本性别分布情况



图表 3 样本性别分布

从本次调查样本中，样本性别比例如上图所示，女性比例较高，占总样本数的 59.5%，男性比例为 40.5%。



三、名词解释

主动离职：本文中简称离职。是指离职决策由员工主动做出，包括辞职的形式；该行为往往不能够被企业预先知道或控制。

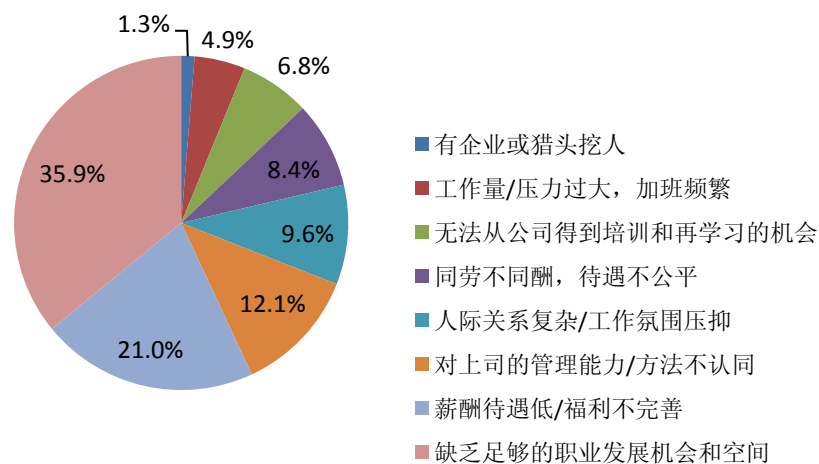
人力资源从业者：简称 HR。是指接受专业知识技能培训，取得从业资格，从事人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬福利管理、激励、培训与开发、劳动关系协调等工作的专业管理人员。



四、正文解析

1. 三大原因更易导致员工主动离职

通过本次调研，发现“缺乏职业发展机会”和“薪酬待遇低/福利不完善”、“对上司的管理能力/方法不认同”是导致员工主动离职的排行前三位的因素，其具体的比例为 35.9%、21.0% 和 12.1%（如下图）；值得注意的是工作压力/强度并不再是导致员工离职的主要因素，调研中只有 4.9% 的员工会因“工作量/压力过大，加班频繁”而选择离职。



图表 4 员工主动离职因素情况图

35.9% 的员工因为缺乏职业发展机会而离职非常符合当前职场人更注重个人职业发展的大趋势。如今职场人尤其是 80 后纷纷认识到职业发展机会和空间将决定个人职业生涯的高度，因此对于职业发展机会和空间会最为看重，因此也宁愿在短期内放弃薪酬等现实利益。

2. 员工主动离职的三大发现

2.1 25-30 岁人群是主动离职高危群体

本次调研发现，25-30 岁人群是主动离职的高危群体，也是本次调研重要发现之一。在导致离职的因素中，25-30 岁群体在多项数据上都占据了头名的位置。

2.1.1 25-30 岁人群中，过半人因缺乏职业机会离职

在因缺乏职业机会离职的人群中，处于 25-30 岁年龄段的人数最多，占到了总体人数的 50.9%。究其原因，在度过了职场新人阶段后，处于 25-30 岁这个阶段的职场人大都具



备了一定的工作经验和能力，也正处于职业生涯的快速晋升阶段，对个人职业生涯发展的渴望度较其他年龄阶段高，当企业缺乏必要的机会和空间，必然会选择离职。

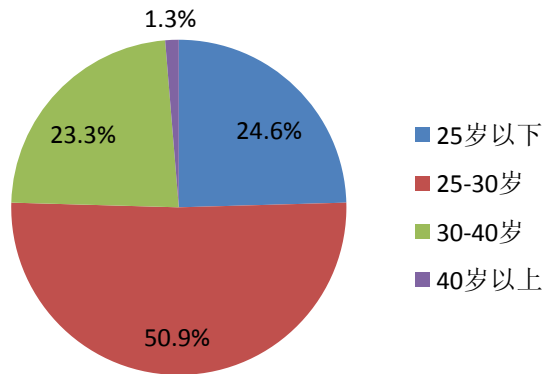


图 4 缺乏职业机会离职人群年龄分布图

对于降低该年龄段群体因职业机会导致离职的比例，前程无忧专家认为：

第一、与高层进行沟通，利用各种机会，安排公司高管出面针对该年龄段员工，向他们详实清晰地讲解公司发展战略。

第二、HR 针对该年龄段员工的特点帮助他们做好职业生涯规划，清晰地为员工规划出在企业内的职业发展路径。

第三、让员工切实的体会到个人在企业中的职业发展路径具有现实性和可行性，并指出具体的实现方式、方法。

2.1.2 25-30 岁人群易因“对上司的管理能力/方法不认同”离职

除“缺乏职业发展机会”和“薪酬待遇低/福利不完善”两大原因之外，本次调研还发现“对上司的管理能力/方法不认同”，也已成为影响员工离职的重要原因之一，在员工主动离职原因排行中以 12.1% 的比例名列第三（参见图 4）。值得注意的是，对上司不满离职，多数集中在 25-30 年龄段。

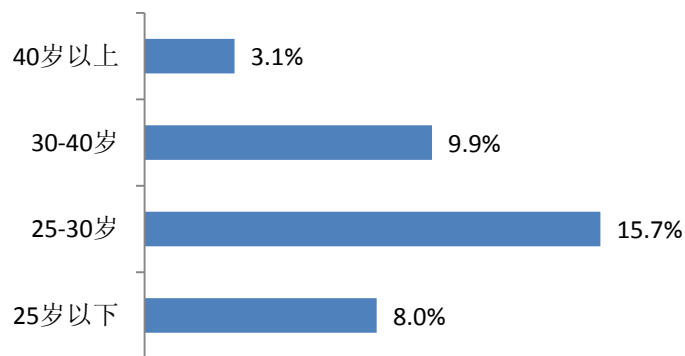


图 5 因对上司的管理能力/方法不认同而离职的员工年龄分布图



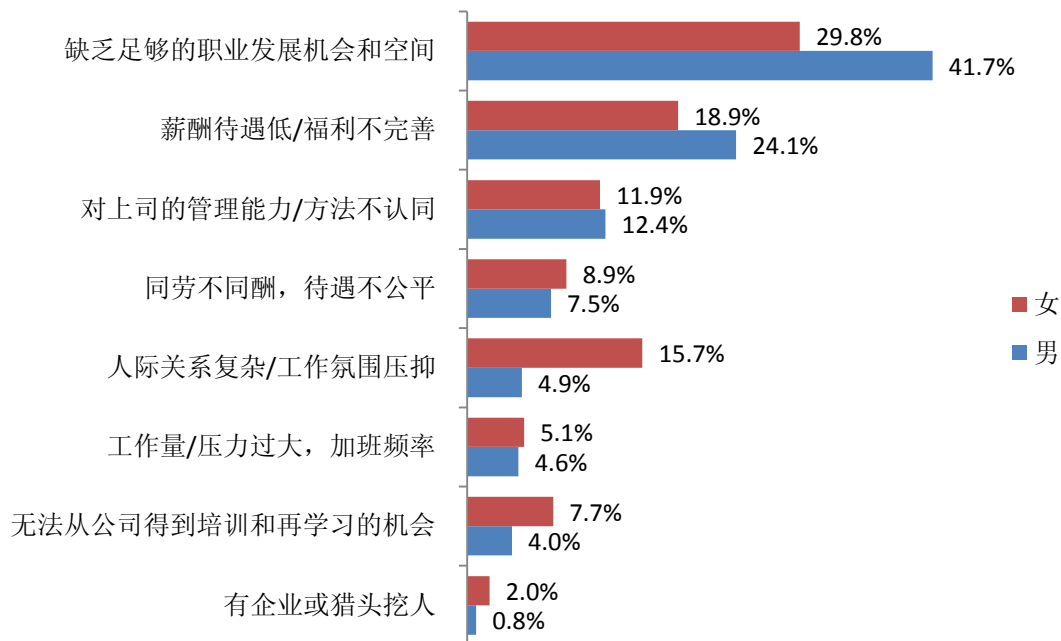
关于“对上司的管理能力/方法不认同”导致主动离职的动机，前程无忧专家认为这也是如今职场及个人职业生涯发展趋势的真实反映。25-30 岁人群大多具有 3 年以上的工作经历，无论经验、能力都有了初步的积累，对职业发展渴望度较高；加之这部分人群为 80 后，个性相对比较独立，如对上司产生不满情绪，又不能有效解决，必然会选择离职。相比 30-40 岁人群，由于职业经历较为丰富，容忍力及包容性也较强，加上家庭、收入等多方面原因，对离职比较谨慎，因此“对上司的管理能力/方法不认同”的比例相对较低。

在本调查中，25-30 岁在离职行为上也相对较迅速，从产生离职想法后，一个月内就付诸实施的人群中，近一半为该人群。（具体可参考本报告 2.2）

因此前程无忧专家建议，在员工保留上，HR 需要对 25-30 岁人群做重点关注，注重与该群体日常的互动交流，了解他们的想法，并针对该群体的离职特点制定相应对策；同时，加强人才库建设，避免出现快速离职后，岗位人员空缺的现象。

2.2 近半数男性因缺乏职业机会和空间而离职

在接受本次调研的男性群体中，因“缺乏职业发展机会和空间”而选择离职的比例高达 41.7%，在该项数据上，明显高于女性 29.8% 的比例。（如下图）



图表 6 男女性主动离职因素对比图

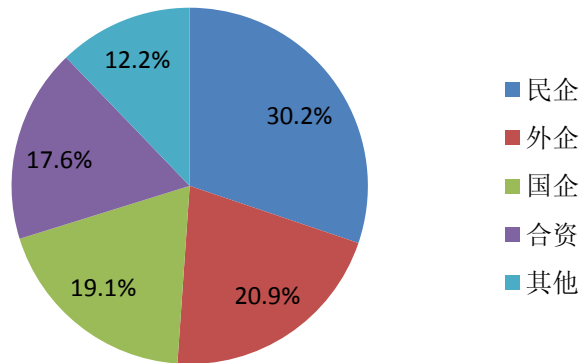
男性因“缺乏职业发展机会和空间”因素离职的比例之所以大大高出女性比例，主要源自男性对个人职业发展高度的渴望度较女性强。



2.3 民企及 30-40 岁群体对薪酬最为敏感

2.3.1 民企员工因薪酬离职比例最高

众所周知，民企工资福利水平相对较低，因此民企员工对薪酬的敏感程度明显高于其他类型企业，所以在因薪酬/福利原因离职的人群中，有 30.2%的人来自民企，而外企和国企的比例分别是 20.9%和 19.1%。



图表 7 因薪酬/福利因素离职员工的企业类型分布图

对于因薪酬/福利原因离职的人群，前程无忧专家认为 HR 可以在以下方面有所作为：

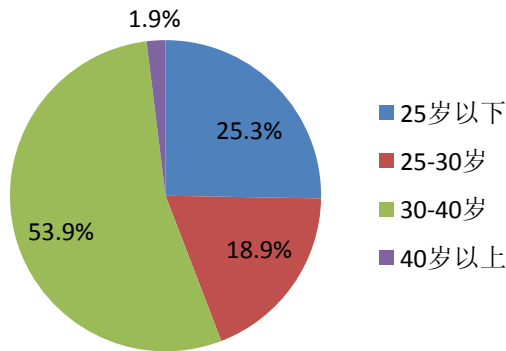
第一、购买行业薪酬报告，做好自身行业薪酬的对标工作，及时合理地调整自身企业的薪酬福利水平；

第二、增加企业福利制度的弹性，根据员工需求及时调整福利项目或给予福利的方式，使员工能切实享受到福利的益处。

2.3.2 30-40 岁人群多因薪酬/福利离职

在本次调研中，在选择“薪酬待遇低/福利不完善”的被访对象中，53.9%的人群处于 30-40 岁这一年龄阶段（如下图）。之所以会出现这样结果，主要是因为：相比较其他年龄阶段，30-40 岁人群来自社会、家庭等多方面的经济压力较大——例如房贷、车贷、养育子女等，对薪酬水平更为敏感。



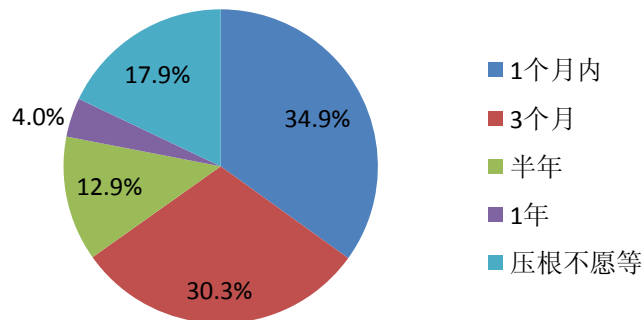


图表 8 因薪酬/福利因素离职员工的年龄分布图

3. 员工主动离职的突出行为特征

3.1 过半员工会在 1 个月内离职

根据本次调研中“在产生离职想法后，你会在多长时间付诸于实施”的问题发现，一旦员工产生离职意愿，有 17.9% 的员工会立即付诸行动，34.9% 的员工会在一个月以内离职，如果从 3 个月为期限来分析数据（包含选择“压根不愿等、1 个月内、3 个月”的人群），离职人数则更是占到 83.1% 这样一个高比例。（如下图）在前程无忧专家看来，这一行为特点并不奇怪，由于职场竞争日益激烈，产生离职想法后，职场人自然不愿意浪费时间在自认为无意义的工作上。

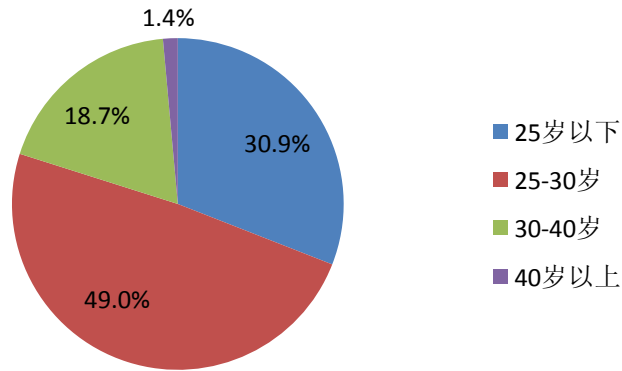


图表 9 员工离职实施时间情况图

3.2 一个月内离职员工近半为 25-30 岁人群

作为本次调研发现的离职高危群体，在选择 1 个月以内离职的人群中，25-30 岁年龄段员工的比例同样最高，占到了总比例的 49.0%（如下图）。前程无忧专家认为其理由与该群体“对上司的管理能力/方法不认同”而离职的原因相似——80 后的个性比较独立，个人想法活跃，离职时的顾虑较小。

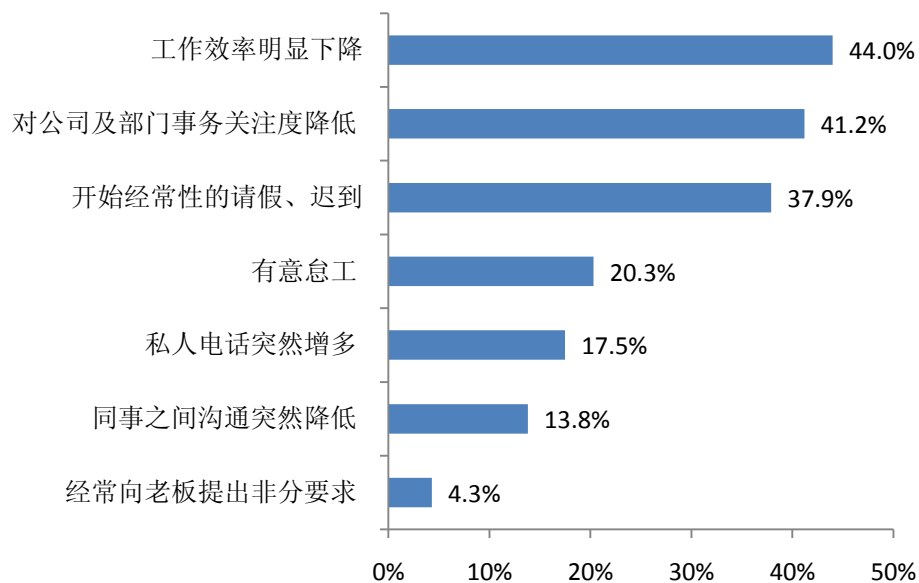




图表 10 1 个月以内离职群体的年龄分布图

3.3 员工离职前的三大突出行为特点

根据“根据自己的经历，以下哪条有可能是离职的前兆特征”的问题，找出了员工有可能离职的三项行为特征——“对公司及部门事务关注度降低”、“工作效率明显下降”、“开始经常性的请假、迟到”。（如下图）



图表 11 员工主动离职行为特征图

因此，前程无忧专家特别提醒企业 HR 及相关主管领导，如“工作效率明显下降”、“对公司及部门事务关注度降低”、“开始经常性的请假、迟到”，三条特征同时出现在某员工身上，可以考虑该员工是否已产生离职意愿。

对数据进行综合分析后，本调研还发现“不同性质企业及不同年龄段员工”离职的行为特点（如下表）：



不同性质企业员工离职前的突出行为特点	
民企	工作效率明显下降
外企	对公司及部门事务关注度降低
国企	开始经常性的请假、迟到

不同年龄段员工离职前的突出行为特点	
25岁以下	有意怠工
25-30岁	工作效率明显下降
30-40岁	对公司及部门事务关注度降低

图表 12 员工离职前突出行为特点表

4. 建议

针对本次调研所发现的相关问题，前程无忧的专家对 HR 的建议是：

1、帮助企业员工切实有效地做好个人职业规划，清晰的指出员工在企业内的职业发展路径和前景，并提出可行性的实现方式；

2、加强对行业相关情况的了解，积极整理收集相关数据，包括购买相关的行业报告，例如前程无忧薪酬报告，加强与行业企业的对比频率，实时掌握行业的变化趋势，做到有效调整薪酬/福利水平。

3、积极创造或充分利用各种场合或机会，提供平台，以部门为单位组织相关的团队活动，推进企业内部尤其是上下级之间的沟通交流；

4、加强与业务部门主管的沟通频率，掌握当前员工的整体工作状态，尤其注重 25-30 岁群体，及时发现主动离职征兆；与此同时建立人才储备制度或人才库，以应对人才主动离职所带来的种种不利因素，将企业损失降至最低。



五、参与各类专题调查

人力资源调研中心的各类调查报告，为人力资源管理提供切实可靠的数据支持，帮助企业解决管理难题。

1、参与调查方式

- **合作企业：**与前程无忧人力资源调研中心合作的企业客户
- **“伙伴专享”会员：**报名加入 HR“伙伴专享”，并经核实确定的会员。仅限企业人力资源管理参加
- **网上广告：**随时关注人力资源调研中心(research.51job.com)网上发布的调查宣传广告并参与调查
- **电话报名：**致电前程无忧人力资源调研中心（电话：021-61601888-8855）进行报名

2、积分换礼活动

参与前程无忧人力资源调研中心开展的各项调查项目，同时能获得相应积分，通过积分累计可兑换《前程无忧薪酬调查报告》及各种精美礼品。

凭借积分换取以下礼品：

- **《前程无忧薪酬调查报告》**
最新版《前程无忧薪酬调查报告》职位报告一份
- **换取精美礼品**
如：办公用品、小型数码产品、常用小家电等
- **享受打折优惠**
购买《前程无忧薪酬调查报告》时享受九折优惠

