

Research on the Causes and Countermeasures of Grassroots Employee Turnover in DL Company

Jing Feng

State Power Investment Group Guangxi Electric Power Co., Ltd., Nanning, Guangxi, 530000, China

Abstract

As the core force for power companies to carry out operation and maintenance, fault repair, customer service, and production operation, grassroots employees are the cornerstone ensuring the safe and stable operation of power companies and serving economic and social development. Taking grassroots employees of DL companies as the research object, it systematically sorts out the current situation, characteristics and negative impacts of grassroots employee turnover in power companies, and deeply analyzes the deep-seated causes from five dimensions: salary and welfare system, career development channel, work and living environment, enterprise management mode, and impact of industry transformation. Combined with the state-owned enterprise attribute of power companies and the actual situation of grassroots work, it puts forward systematic and implementable countermeasures.

Keywords

power company; grassroots employee; employee turnover; human resource management

DL 公司基层员工流失原因及对策研究

冯静

国家电投集团广西电力有限公司, 中国·广西南宁 530000

摘要

基层员工作为电力公司运行维护、故障抢修、客户服务、生产运行的核心力量,是保障电力公司安全稳定运营、服务经济社会发展的基石。本文以DL公司基层员工为研究对象,系统梳理电力公司基层员工流失的现状与负面影响,从薪酬福利体系、职业发展通道、工作生活环境、企业管理模式、行业转型冲击五个维度,深入剖析基层员工流失的深层原因,并结合电力企业国有企业属性与基层工作实际,提出系统化、可落地的应对对策。

关键词

电力公司; 基层员工; 员工流失; 人力资源管理

1 相关概念界定与理论基础

1.1 相关概念界定

1.1.1 电力公司基层员工

本文所指电力公司基层员工,是指在运维班组、抢修班组、变电站、生产一线等岗位工作,直接从事现场作业、设备运维、电力保障的非管理岗位员工,主要包括巡检员、故障抢修员、电站值班员等。该群体具有工作地点分散、作业环境复杂、劳动强度大、安全责任重、直接面向现场等特征。

1.1.2 员工流失

员工流失是指员工与企业解除或终止劳动关系、离开企业的行为,分为主动流失与被动流失。本文研究的基层员工流失,特指员工因个人发展、薪酬待遇、工作环境、

管理模式等原因,主动提出离职的行为,不包含企业辞退、退休、裁员等被动流失情形。“基层员工流失”不仅指员工主动提出离职,也反映了其对自身职业发展、薪酬回报、工作和社会机遇等方面的综合评价结果。

1.1.3 员工流失率

员工流失率是衡量企业人才队伍稳定性的核心指标,通常以一定周期内主动流失员工人数占企业同期员工总人数的比例计算。本文中基层员工流失率 = (统计周期内基层主动离职人数 ÷ 基层员工总人数) × 100%。

1.2 理论基础

1.2.1 马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论将人类的需求由低到高划分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五个层级。该理论认为,个体的行为动力源于未被满足的需求,而当某一层次的需求得到基本满足后,更高层次的需求便会成为主导动机。基层员工离职,本质是多层次需求未得到有

【作者简介】冯静(1984-),女,中国山东菏泽人,硕士,从事人力资源管理、纪检、巡察管理、党建等研究。

效满足：薪酬待遇对应生理需求，作业安全与职业稳定对应安全需求，团队氛围对应社交需求，公平对待与职业认可对应尊重需求，职业成长对应自我实现需求。只有全方位满足员工需求，才能降低流失意愿。

1.2.2 双因素理论

双因素理论，又称“激励—保健理论”，由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出。该理论将影响员工工作态度和行为的因素明确区分为保健因素和激励因素两大类。保健因素通常与工作环境和条件密切相关，如果这些因素得不到满足，员工往往会感到不满。然而，即使这些因素得到充分满足，也通常只能避免员工的不满情绪，而难以激发其积极工作的内在动力。激励因素则与工作内容本身相关，涉及成就感、认可、工作的内在意义和挑战、责任感以及晋升和发展机会等，这些因素能够直接激发员工的积极性和创造性，提高工作绩效。为了有效提升员工的满意度和绩效表现，管理者需要在管理实践中兼顾保健因素与激励因素的双重作用。

1.2.3 公平理论

公平理论由亚当斯提出，核心是员工对投入与回报的公平感知直接影响工作满意度与离职倾向。公平分为内部公平（基层与机关、岗位间分配公平）、外部公平（企业薪酬与行业对比公平）、自我公平（付出与回报匹配）。电力基层员工若感受到薪酬、晋升、考核中的不公平，极易产生不满情绪并选择离职。

1.2.4 职业发展理论

职业发展理论认为，员工在职业生涯中追求能力提升、岗位晋升、价值实现，清晰的成长通道是留住人才的核心动力。若企业缺乏职业规划、培训体系与晋升路径，员工会产生职业倦怠、发展迷茫，最终选择离职。对于电力基层员工，技术成长、岗位上升、技能提升是长期留存的关键因素。

2 DL 公司基层员工流失现状及负面影响

2.1 DL 公司概况

DL 公司是国有企业，于 2015 年 2 月在广西桂林市注册成立，主要经营风电、光伏和综合智慧能源项目开发、建设和运营。公司清洁能源占比 100%，项目涉及桂林、河池、来宾等区域。DL 公司下设 10 个职能部门，共有员工 297 人。其中，基层员工约占总员工数的 41%。

2.2 DL 公司基层员工流失的负面影响

通过对基层员工流失现状分析，可发现 DL 公司基层员工流失现象明显，给公司带来了多个层面的不利影响。

2.2.1 大幅增加企业人力资源运营成本

基层员工持续流失，已成为电力公司人力资源管理最突出的痛点之一。员工流失直接带来高额重置成本：一是招聘成本，包括广告、面试、体检、背调等费用；二是培训成本，企业投入的岗前培训、技能培训、安全培训随员工流失化为

沉没成本；三是岗位空缺成本，工作延误、效率下降带来间接损失；四是新员工适应成本，新手操作失误、上手缓慢增加管理成本。据统计，一名基层员工流失后，企业重新招聘培养的综合成本超过其三个月薪资总和^[1]。

2.2.2 造成人才结构失衡与技术经验断层

持续流失导致基层队伍出现年龄断层、技术断层、人才断层：老员工临近退休、体力下降，青年员工留不住、成长慢，形成“青黄不接”局面；核心技术骨干流失，现场经验、操作技能无法有效传承，新员工缺乏指导，整体业务能力持续下滑；人员频繁流动破坏队伍稳定性，归属感与凝聚力大幅降低。

2.2.3 降低供电服务质量与安全生产水平

基层员工直接负责抢修、巡检、倒班运维，人员流失与更替会导致故障响应延迟、巡检质量下降等，直接影响供电可靠性与客户满意度。同时，新员工安全意识薄弱、操作不熟练，会显著提升现场作业安全风险，易引发人身安全与电厂安全事故，威胁企业生产底线。

2.2.4 削弱团队凝聚力与企业品牌形象

核心员工离职会产生连锁效应，带动周边员工产生离职想法，拉低团队整体士气；基层队伍不稳定，直接影响对外服务质量，降低政府、客户与社会对企业的信任度；长期“留不住人”会形成负面口碑，进一步加剧招聘困难，陷入“流失—难招—更流失”的恶性循环^[2]。

2.2.5 阻碍企业数字化与新能源转型

当前电力公司正加快推进智慧电站、智能巡检、数字化运维、新能源接入转型，基层员工是转型落地的最后一环。人员频繁流失导致新设备、新技术、新系统推广缓慢，执行效率低下；核心人才流失削弱企业技术创新与适应能力，直接制约企业长期战略目标实现。

3 DL 公司基层员工流失原因分析

3.1 薪酬福利体系不合理，激励效能严重不足

DL 公司当前正面临基层员工高流失率的严峻挑战。薪酬是影响员工流失最直接、最基础的因素，DL 公司员工薪酬福利存在五大突出问题。第一，内部分配不公平，薪酬向机关、管理岗倾斜，基层员工收入远低于机关同级别人员，形成了基层员工付出更多却获得报酬较低的局面，严重挫伤积极性。第二，DL 公司基层员工的基本工资占比过高，而补贴和奖金的比例相对较小。艰苦岗位补贴不足，偏远、高空、抢修、倒班岗位津贴标准低、发放不规范，未能体现岗位价值。第三，绩效分配平均主义，“大锅饭”现象普遍，干多干少、干好干坏差距小，多劳多得无法体现。第四，外部竞争力薄弱，相较于新能源、民营电力企业，基层员工薪资涨幅慢、天花板低，同岗位差距较大，缺乏市场吸引力。第五，福利保障脱离实际，基层员工关注的食宿、通勤、健康、休假等福利落实到位，福利体系与基层需求脱节^[3]。

3.2 职业发展通道狭窄，员工成长空间受限

DL公司基层职业发展体系存在明显短板，职业发展方面的不足是导致基层员工流失的重要原因之一。第一，晋升通道单一，长期以管理岗为唯一上升路径，基层员工晋升管理岗机会少，一线员工看不到希望。尤其是青年员工渴望快速成长和晋升，追求多元化的职业发展路径，DL公司单一的晋升体系，与他们的职业期望差距较大，使得他们更容易因职业发展受限而选择离职。第二，轮岗交流机制缺失，员工长期固定一个岗位、一个站点，缺乏流动机会，视野狭窄、成长缓慢。第三，培训体系滞后，培训以传统技能、安全规范为主，与数字化、智慧场站、新能源转型脱节，员工技能无法更新，职业竞争力持续下降^[4]。第四，论资排辈现象严重，晋升竞聘过度看重工龄、资历，年轻优秀员工难以脱颖而出。入职1年内因适应困难、心理落差离职，入职1-3年因发展无望、待遇偏低、工作压力大集中离职，成为基层队伍不稳定的主要源头^[5]。

3.3 工作环境艰苦，工作强度与心理压力超负荷

基层岗位特性是流失的重要客观原因。第一，工作强度极大，迎峰度夏、迎峰度冬、故障抢修、政治保电任务繁重，加班加点、节假日值守常态化，工作与生活严重失衡。工作负荷、时间压力和心理负担等对基层员工造成了影响。第二，安全责任与考核压力巨大，基层作业直接关系电力与人身安全，问责严格、处罚严厉，员工长期处于高度紧张状态。第三，作业环境恶劣，长期户外、高空、带电、倒班作业，面临高温、严寒、暴雨、触电、噪音等风险，偏远地区交通不便、条件简陋。第四，生活保障不足，基层站所食宿条件差、文化生活匮乏，异地员工难以照顾家庭，情感需求无法满足。

3.4 管理模式刚性化，人文关怀与归属感缺失

管理与文化是影响归属感的关键因素，DL公司基层管理普遍存在刚性化、粗放化问题。第一，管理方式缺乏灵活性与人性化，以考核、问责、处罚为主要手段，缺乏沟通、激励与尊重，员工缺乏自主决策权和参与权，工作体验欠佳。第二，员工诉求响应低效，工作生活困难、家庭问题、合理建议缺乏有效反馈渠道，问题长期得不到解决，满意度持续走低。第三，团队文化建设薄弱，重生产、轻人文，活动少、情感联结弱，员工缺乏归属感与认同感。第四，民主参与度低，员工较少参与班组管理、制度制定、考核评价，感受不到被重视。

3.5 行业转型冲击，职业焦虑与外部诱惑加剧

行业变革带来新的流失诱因。第一，传统岗位被替代，智能巡检、远程运维、自动抄表普及，基层传统岗位需求减少，员工产生被淘汰的职业恐慌。第二，转型培训供给不足，企业对数字化、新能源新技能培训投入少，员工缺乏学习提升机会，无法适应转型要求。第三，外部诱惑持续加大，新能源、新兴行业提供更高薪资、更好环境、更大空间，对比之下基层员工离职意愿明显提升。第四，职业认同感偏低，

社会对基层电力岗位认知存在偏差，员工职业荣誉感不足，进一步降低留存意愿。

4 DL公司基层员工流失对策

4.1 优化薪酬激励体系，夯实留人基础保障

针对薪酬倒挂、艰苦岗位补贴不足等问题，提出以下五方面对策：第一，建立基层薪酬倾斜机制，提高基层岗位基本工资系数，确保基层员工收入不低于机关同级别人员，从制度上杜绝分配倒挂。第二，精准落地艰苦岗位差异化补贴，制定《艰苦岗位补贴标准表》，极艰苦岗位补贴标准为普通岗位的1.5-2倍；补贴随月度工资发放，每季度复核站点分类，动态调整补贴标准。第三，让薪酬具备公平性，需要加强公司绩效考核工作。科学合理的绩效考核体系，能够为基层员工创造良好的工作氛围，提高员工个人和组织绩效。完善可落地的绩效考核与薪酬联动机制，按部门拆解年度工作目标，制定《基层岗位绩效考核表》，明确量化指标；考核结果与绩效奖金、晋升资格直接挂钩。第四，建立行业薪酬动态调整机制，定期对标区域与新能源企业，保证基层薪资具备外部竞争力。第五，打造基层专属福利包，改善站所食宿、通勤条件，落实带薪休假、健康体检、心理疏导、防暑防寒、子女关怀等福利，解决员工后顾之忧。

4.2 拓宽职业发展通道，激活员工成长动力

建立健全晋升体系，旨在为基层员工创造多元的发展机会，激发其职业活力与成长潜力。第一，建立个性化职业规划与优先竞聘机制，为每位基层员工建立《职业发展档案》，每年开展1次职业规划面谈，量身定制成长路径（技术/管理方向），明确目标与方向；打通双轨晋升通道，管理岗、技术岗每年拿出不少于20%的名额定向招聘基层员工，拓展员工的职业选择空间；打通技术与管理岗位薪酬对应关系，高级技术岗享受同级别管理岗待遇。第二，推行可参与的轮岗制度和建立技能交流与传承机制。每2年组织1次基层员工跨公司、跨岗位轮岗，轮岗周期为6-12个月；建立“技能导师库”，选拔优秀技术骨干担任导师，每位导师带教2-3名青年员工，签订“师带徒协议”，带教成果纳入导师绩效考核，丰富员工职业经历。第三，构建转型导向的精准培训体系，围绕智慧场站、数字化运维、新能源技术等方向，每月开展1次线下实操培训+线上微课；实施“师带徒”专项激励，提升员工技能水平。第四，选拔思想素质好、技能水平高、创新能力强、工作作风硬的优秀青年员工参与重点项目，让他们在工作中磨练成长。

4.3 改善工作生活条件，实现减负增效安心

以降强度、优环境、保安全、提效率为目标，全面改善基层工作生活条件。第一，优化排班值守制度，保障员工休息休假权利，实现工作生活平衡。严格执行可监督的排班与休息制度，推行弹性排班+强制轮休，每月公示排班表，对超时加班的员工给予补休或加班费。第二，落地可视化的

安全生产与生活保障,每季度开展1次安全设备巡检,配齐劳保用品、应急装备,组织安全培训与应急演练,最大限度保障员工人身安全。第三,升级基层站所“五小”建设,每月检查设施完好度,改善办公、住宿、餐饮、文体、洗浴条件,打造“温馨职工小家”。关注员工身心健康,定期开展心理疏导、健康讲座、文体活动,缓解职业倦怠与高压状态。第四,推进数字化减负工程,推广远程监控、智能巡检、自动化作业系统,减少现场值守时长,降低工作强度与安全风险。

4.4 创新管理服务模式,增强员工归属认同

从“刚性管控”转向人性化、服务型管理,提升员工归属感。第一,转变管理理念,建立平等沟通机制,每月开展1次“班组恳谈会”;建立“领导包片”制度,每位中层干部对接1-2个基层站点,定期走访倾听诉求,建立平等、尊重、包容的班组氛围。第二,建立闭环化的员工诉求与离职管理机制。建立员工诉求快速响应机制,开通意见箱、座谈会、线上反馈渠道,安排专人负责诉求受理,限时办结并闭环反馈。在员工离职前及时进行沟通,形成《离职分析报告》,对离职原因进行分析,复盘改进,为今后完善人才管理工作提供参考。第三,加强文化与工会建设,开展家庭开放日、节日慰问、先进表彰、团建等活动,增强情感联结;加强典型宣传,选树基层技术标兵、劳动模范,提升基层员工职业荣誉感与社会认同感。第四,完善民主管理,建立基层员工参与制度,让基层员工参与制度制定、考核评价、班组管理,提升话语权与参与感。

4.5 应对行业转型冲击,强化稳定性与适应性

顺应新型电力系统建设趋势,帮助员工适应变革、消除焦虑、提升价值。第一,建立职业锚定与信息透明机制,

引入职业锚理论,每年开展1次职业认同测评,帮助员工定位成长方向,缓解行业变革下的职业焦虑;建立员工职业发展咨询机制,为员工提供职业发展指导,增强职业安全感与组织归属感。第二,加大技能升级与岗位晋升投入,免费开展数字化、智能化、新能源专项培训,考核通过后给予技能补贴;推动传统操作岗向智能运维岗、综合服务岗转型,建立岗位升级认证体系;对掌握新技能的员工给予晋升优先、奖金倾斜。第三,推动岗位功能转型,将传统操作岗向智能运维岗、综合服务岗、数据监控岗转型,提升岗位含金量。第四,建立转型激励机制,制定导师辅导计划,让老员工分享行业经验,传递积极信号。

5 结语

本文以DL公司基层员工流失问题为研究核心,运用多种研究方法与经典理论,系统分析流失现状、特征、影响与原因,并提出系统化对策。不仅解决了其内部人才困境,更可为全国范围内类似国企基层人才稳定提供一套可复制、可推广的解决方案,具有示范意义。

参考文献

- [1] 李新建. 企业员工流失问题与激励机制研究[M]. 天津: 南开大学出版社,2016.
- [2] 李育辉,刘德鹏. 新生代员工离职成因与干预策略[J]. 中国软科学,2020(S1):112-119.
- [3] 王重鸣,刘帮成. 组织支持感与员工离职意向关系的实证研究[J]. 管理工程学报,2019,23(02):1-7.
- [4] 张一弛. 人力资源管理教程[M]. 北京: 北京大学出版社,2021.
- [5] 刘畅. 电网企业青年员工离职动因与留存策略研究[D]. 北京: 华北电力大学,2020.