

## 员工忠诚度下降的原因及对策

文/郑建村

忠诚度是指一个人对其所属社会团体的目标、象征和宗旨等方面的坚信不疑的品质。员工忠诚是指员工对企业的认同和竭尽全力的态度和行为，具体表现为在思想意识上与企业价值观和政策等保持一致；在行动上尽其所能为企业作贡献，时刻维护企业集体的利益。员工对企业的忠诚度是企业管理好坏的重要指标，也是关系到企业能否长足发展的大事。目前我国很多企业员工的忠诚度却存在下降的趋势，主要表现为跳槽现象频繁发生、在外兼职、主动性下降、责任心不够、出卖商业秘密等，这种状况不仅对员工个人发展不利，还严重影响了企业的发展。

### 一、员工忠诚度下降的原因

1、企业文化的影响。企业文化是企业对待市场、顾客以及企业所有内外环境逐渐形成的潜移默化的态度和理念，是增强企业向心力的要素。但许多企业根本不重视企业文化的建设，忽视企业文化的精神激励和导向作用；有的企业虽然建立了自己的企业文化，但表达出来的价值观却与员工所持有的价值观相冲突，造成员工对企业文化的怀疑，反而降低员工对企业的忠诚度。

2、薪酬福利的影响。薪酬是影响员工对企业忠诚度的重要因素之一。如果一个员工为企业的发展作出了贡献而没有得到相应的报酬，就会使士气低下，导致他们对企业的忠诚度下降。

3、发展机会的影响。根据马斯洛的需求层次理论，当人的较低层次需求得到满足以后，必然会追求较高层次的满足。良好的发展条件、如培训和晋升，能够实现自我，几乎是所在员工所关心和追求的目标。在我国很多企业没有把这些看作是促进员工发展和提高劳动生产率的一种必要的人力资本投资，而仅仅把它看作一种成本，并且尽量压缩这种成本来提高利润，使员工感到在这个组织中难以实现自我，企业也就难以赢得员工的忠诚。

4、工作环境的影响。工作环境包括硬环境和软环境。有的企业为了降低成本，不能提供一个保证员工身心健康和工作顺利的舒适、卫生、安全的基础性硬环境；软环境也不尽人意，员工间勾心斗角、互相排挤，上下级之间缺少交流、沟通和理解，从而造成员工对工作环境的厌恶感，大大削弱员工对企业的忠诚度。

5、就业安全性缺乏的影响。中国的社会保障体系还不健全，失去工作对大多数员工来说是一件非常恐怖的事情。但目前许多企业并没有对员工的长期就业保障作出承诺，它们可以根据自己的需要随时解雇员工，使得员工长期处于一种惶惶不安的状态，从而对组织失去信任，最终导致忠诚度的下降。

### 二、提高员工忠诚度的对策

1、树立以人为本的思想，塑造企业文化。一个企业要想得到长久的发展，必须塑造一个融洽和谐的企业文化氛围，确立“人高于一切”的价值观，把员工的个人愿望与企业的前景结合起来，使员工确立共同的价值观念和行为规范，增强员工的归属感和满意度，在企业内部形成强大的凝聚力和向心力。

2、制定公平合理的薪酬制度、科学严谨的绩效考核制度。公平合理的薪酬制度在提高员工忠诚度方面有积极作用。要建立一个公正合理的薪酬体系，使员工的所得无论相对于组织内部的同事还是其他同行业的人员以及员工对组织的投入都是公平的。同时还要制定科学严谨的绩效考核制度。企业应将定量指标与定性指标结合起来，健全奖惩制度，调动员工的积极性和主动性，提高他们对企业的忠诚度。

3、把员工个人发展与企业发展相结合，帮助员工自我实现。员工选择一个企业往往是以追求良好的职业发展为目标的，如果得不到发展，就会另谋高就，在当今市场经济社会中尤其如此。企业只有不断健全内部培训和教育机制，使员工能够成长和进步，并为他们提供富有挑战性的岗位，才能帮助他们实现自我，从而提高员工的满意度和归属感。

4、保护员工的就业安全。员工缺乏就业安全感时，忠诚度就会降低。虽然裁员有时难以避免，但为了维护员工的忠诚度，应该采用各种方法，尽量保护员工的就业安全。当一个企业真正对自己的员工的就业安全担起责任时，员工的忠诚度就会大大提高。

5、改善工作环境，建立有效的沟通。企业应该为员工提供优越的工作环境和条件，如灵活的弹性工作制度，良好的交通、通讯及办公设备等；企业还应重视工作软环境的改善，通过加强企业与员工的沟通、上下级之间的沟通、员工之间的沟通创造出一种民主和谐的环境机制，使员工的工

作具有强大的物质和精神后盾，满足员工的心理需求。

员工的命运和企业的命运是息息相关的，只有真正提高员工对企业的忠诚度，才能促进员工自身的发展和企业的可持续发展，达到双赢的目的。（作者单位：河北经贸大学）

#### 相关链接

浅谈员工成长中的危机规避问题  
虚假广告违法责任归责分析  
赊销风险的控制研究  
员工忠诚度下降的原因及对策  
市场经济条件下的企业诚信分析  
目前我国经济情报流失与防范措施

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心