

北京師範大學

专业学位研究生
学位论文

论文题目： XA 公司卡车司机离职问题分析与应对策略研究

学位类别： 工商管理硕士

作者：

导师：

系别： 经济与工商管理学院

学号：

学科领域： 工商管理硕士

完成日期： 2013 年 5 月

北京师范大学学位论文原创性声明

本人郑重声明： 所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期： 年 月 日

关于论文使用授权的说明（小四号宋体）

学位论文作者完全了解北京师范大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京师范大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

保密论文注释：本学位论文属于保密在_____年解密后适用本授权书。

非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

学位论文全文电子版同意提交后：一年 二年在校园网上发布，供校内师生浏览。

本人签名：_____ 日期：_____

导师签名：_____ 日期：_____

XA 公司卡车司机离职问题分析与应对策略研究

摘 要

改革开放以来，中国的公路运输业蓬勃发展。据交通部门统计 2010 年全国道路货运量、货物周转量分别完成 244.8 亿吨、43389.7 亿吨公里，同比增长 15.0% 和 16.7% 年。公路运输业的蓬勃发展离不开宏观经济发展，辅助交通工具、交通道路设施的完善，同时更离不开公路运输业的直接参与者——卡车司机。然而近年卡车司机高流动性、高离职率凸显，从而出现用工荒。以天然气危险品公路运输业为例，卡车司机离职率水平高出 40%，卡车司机的高流动性给社会、企业、个人都带来了较大的负面影响。

本文选取了危险品公路运输行业中的 XA 公司作为研究对象，设计离职调查问卷，对 XA 公司卡车司机进行访谈分析，以期得到卡车司机离职的关键影响因素，并制定应对策略，有效解决企业面临的实际困难。

本文章共分为五个章节：

第一章，引言部分，主要阐述本文研究的背景和意义，提出研究 XA 公司卡车司机离职问题对于企业以及相关者的实践意义所在；并同时介绍文章研究思路及在研究过程中应用的具体研究方法。

第二章，理论综述部分，主要介绍本文研究所应用到的几个典型理论基础，是支撑研究的灵魂思想部分；同时对于国内外就卡车司机离职研究的相关成果进行了收集整理，总结评述取得的成果；并推断总结卡车司机离职的基本原因及路径。

第三章，XA 企业现状及问题部分，首先引入行业、企业的基本背景情况，其次对于 XA 公司卡车司机历史离职数据进行统计分析，初步分析 XA 企业在人力资源管理上可能存在的问题。

第四章，XA 企业员工离职分析部分，遵循卡车司机离职框架，借鉴国内外研究成果以及 XA 企业可能存在的问题，设计有针对性的调研问卷，应用统计相关知识进行相关数据的收集及统计分析，得出卡车司机离职影响因素分析结果；并同时总结分析本文形成的成果与国外已有成果的异同。

第五章，XA 企业卡车司机离职的应对策略部分，应用人力资源管理相关理论基础框架，结合 XA 企业实际情况，制定有针对性解决策略；同时为同行业以及政府管理部门提出建议性意见。

关键词： XA 公司 司机离职 问题分析 应对策略

Research of the Problems of XA Enterprise

Driver Turnover and the Solution

ABSTRACT

Since the reform and opening up, China's road transport industry is booming. National road freight, cargo turnover of the transport sector, according to statistics in 2010 were completed 24.48 billion tons, 4338.97 billion tons*km, an increase of 15.0% and 16.7%. The vigorous development of the road transport industry is inseparable from macroeconomic development, auxiliary transport, transport facilities perfect, at the same time cannot do without direct participants in the road transport industry - truck driver. However, the high mobility of truck drivers in recent years, the high turnover rate of prominent labor shortage. Dangerous goods road transport natural gas, for example, the truck driver turnover rate 40% higher than the level, the high mobility of truck drivers to society, businesses, and individuals have brought a greater negative impact.

The paper selects dangerous goods road transport industry XA company as an object of study, design departure survey questionnaire, analysis of interviews of XA company truck driver, in order to get the truck driver to leave the key impact factors, and develop coping strategies, effectively solve the enterprises are facing the practical difficulties.

The article is divided into five chapters:

The first chapter, the introductory part, mainly on the background and significance of this study, the proposed research the XA company truck driver leaving the problem where practical significance for enterprises and stakeholders; introduce the article research ideas and specific research methods applied in the course of the study .

Chapter II , Theory of part introduces this article Institute applied to several typical theoretical foundation, soul thinking part of the supporting research; simultaneously at home and abroad on the truck driver to leave the relevant results of the study were collected, summarizes comments made results; inferred summary truck driver leaving the basic causes and paths.

Chapter III, XA enterprise status and part of the problem, the first introduction of the industry, the basic background, followed by statistical analysis of historical departure data for the the XA company truck driver, and a preliminary analysis of possible problems in human

resources management, enterprise XA.

Chapter IV, XA employees leaving the analysis section, follow the truck driver leaving framework, drawing on research at home and abroad as well as enterprise XA possible problems, design focused research questionnaire, the knowledge of the application of statistical data collection and statistical analysis draw truck driver left the influencing factors analysis results; analyzed the similarities and differences of this article formed achievements abroad achievements.

Chapter V, XA enterprise truck driver leaving part of the coping strategies, the application of the theoretical basis of the framework of human resources management, combined with the actual situation of the XA enterprise to develop targeted solving strategies; simultaneously for the same industry, and government management of the advisory opinion.

KEY WORDS: XA Enterprise Driver turnover Research Solution

目 录

1 导论	1
1.1 选题背景和意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 选题意义	3
1.2 国内外研究现状	4
1.2.1 国外卡车司机离职的研究	4
1.2.2 国内卡车司机离职的研究	5
1.3 研究思路	6
1.3.1 分析思路	6
1.3.2 研究方法	7
1.4 论文结构及框架	8
2 理论综述	9
2.1 基本理论	9
2.1.1 员工离职	9
2.1.2 离职模型	9
2.1.3 双因素论	12
2.1.4 效率工资	13
2.1.5 生命周期	13
2.2 文献研究结论	14
2.2.1 员工离职研究结论	14
2.2.2 员工稳定研究结论	16
3 XA 企业现状及问题	19
3.1 基本情况	19
3.1.1 企业介绍	19
3.1.2 离职现象	19
3.2 XA 员工历史离职说明	21
3.2.1 历史离职统计	21
3.2.2 反映问题分析	23

3.3 卡车司机离职的可能原因	23
4 XA 公司卡车司机离职调查	25
4.1 员工离职调查	25
4.1.1 离职调研问卷设计	25
4.1.2 调研问卷发放与收集统计	27
4.2 离职原因分析	28
4.2.1 数据统计分析	29
4.2.2 离职原因分析	34
4.3 研究成果对比	44
4.3.1 研究相同之处	44
4.3.2 研究不同之处	45
5 针对 XA 公司卡车司机离职的应对策略	46
5.1 卡车司机生命周期管理策略	46
5.1.1 求入：卡车司机需求旺盛，加强人力资源储备	46
5.1.2 求同：改善主副职位设置，持续强化企业文化建设	48
5.1.3 求异：持续开展卡车司机职业生涯管理	49
5.1.4 求出：优化薪酬结构，体现效率优先和稳定员工主题	50
5.1.5 求联：创新资产私有管理，选择性激励稳定员工	52
5.2 对于国家及行业管理的建议	53
5.2.1 对国家行政管理的建议	53
5.2.2 对行业内卡车司机管理的建议	53
参考文献	55
致 谢	58

图目录

图 1 论文研究思路简图	7
图 2 离职三层次模型图	10
图 3 Price-Mueller (2000) 模型图	11
图 4 卡车司机离职框架	16
图 5 卡车司机生命周期管理框架	18
图 6 分年龄段/分年份离职人数统计图	21
图 7 分工龄段/分年份离职人数统计图	22
图 8 分驾驶角色离职结构统计图	22
图 9 XA 公司区域运营地图	27
图 10 XA 公司行业高关联公司月平均工资柱状图	38
图 11 XA 公司卡车司机工资构成图	40
图 12 卡车司机工作特点调查统计 (西北区域)	43
图 13 西北区域卡车司机统计 (按籍贯)	43
图 14 招聘担保返利模拟模型	47
图 15 XA 公司卡车司机薪酬优化前后效率工资对比模拟图	51

表目录

表 1 2010 年全国道路货物运输经营业户构成表.....	1
表 2 Price-Mueller (2000) 模型变量含义注释表.....	11
表 3 张春江雇员生命周期五种心智能量释义表.....	14
表 4 XA 公司典型员工考核调薪对比表.....	20
表 5 XA 公司卡车司机 2010-2012 年离职数据统计表.....	21
表 6 XA 公司卡车司机离职调研问卷设计思路表.....	25
表 7 XA 公司卡车司机离职调研问卷表.....	26
表 8 XA 公司业务分布特征表.....	28
表 9 XA 公司卡车司机离职调研问卷发放统计表.....	28
表 10 XA 公司卡车司机年龄结构统计表.....	29
表 11 XA 公司卡车司机工龄结构统计表.....	29
表 12 XA 公司卡车司机角色统计表.....	30
表 13 XA 公司卡车司机调研问卷结果统计表.....	31
表 14 XA 公司卡车司机离职调研问卷关键问题定量统计结果.....	33
表 15 XA 公司卡车司机离职调研问卷关键问题定量结果排序表.....	34
表 16 XA 公司 2012 年车辆利用情况统计表.....	35
表 17 部分省份道路危险品禁行政策摘录表.....	36
表 18 XA 公司高关联企业薪酬调研结果统计表.....	39
表 19 XA 公司卡车司机薪酬标准表.....	41
表 20 XA 公司卡车司机离职原因与国外离职原因排序对比表.....	44
表 21 XA 公司卡车司机离职改善关键策略表.....	46
表 22 XA 公司薪酬结构调整前后对比表.....	52

1 导论

1.1 选题背景和意义

1.1.1 选题背景

改革开放以来，作为经济发展的重要组成部分——公路运输业，蓬勃发展。近五年，国民经济的持续快速增长，不仅加速了全社会人员的流动，也刺激了货物运输量的迅猛增长。2010 年全国道路货运量、货物周转量分别完成 244.8 亿吨、43389.7 亿吨公里，同比增长 15.0% 和 16.7%。2010 年从事道路货物运输的经营业户为 686.6 万户，比上一年增加 10.4%，比 2005 年增加了 211 万户。其中企业 70.7 万户，个体运输 615.9 万户，相比 2006 年分别增加了 16.3 万户和 202 万户。根据道路运输经营许可证所界定的经营范围划分，截止 2010 年年底共有普通货运运输经营业户 585.9 万户，货物专业运输经营业户 4.1 万户（其中集装箱运输经营业户 9896 户），大型物件运输经营业户 4913 户，危险货物运输经营业户 9271 户。其中货物专业运输和集装箱运输个体运输户所占比重分别比 2006 年下降了 3.5 和 15.4 个百分点¹。2010 年全国道路货物运输经营业户构成见表 1。

表 1 2010 年全国道路货物运输经营业户构成表

地区	经营业户类型	东部		中部		西部	
		2006	2010	2006	2010	2006	2010
	道路货物运输经营业户数（万户）	226.4	304.0	125.3	207.3	116.7	175.3
其中	普通货物运输（万户）	216.2	262.9	90.5	163.0	93.2	160.0
	货物专用运输（户）	12524	30470	4184	6941	5143	4291
	集装箱运输（户）	4729	9070	906	542	164	284
	大型物件运输（户）	1125	3360	351	869	391	684
	危险货物运输（户）	4101	5050	1646	2091	1639	2130

就从事道路货物运输经营业户拥有车辆数情况看，大中型道路货物运输经营企业所占比重仍然不高，以危险货物运输企业来说，拥有车辆数在 100 辆以上经营业户占危险货物运输企业总数比重仅为 5.54%。本文研究的 XA 企业即为专业从事公路天然气运输的危险货物运输企业。

¹ 中华人民共和国交通运输部. 中国道路运输发展报告 2010[R]. 北京: 人民交通出版社, 2011.

我国化学工业经过几十年的发展，已经形成了相对完善的化学工业体系，从生产和销售额来看逐年递增，主要集中在东部沿海地区²。近几年国家鼓励天然气行业的发展，越来越多的社会资金进入天然气开采、生产、加工、流通、仓储、城市开发、车辆利用等环节，天然气利用行业发展迅猛。从事非管输天然气流通环节——公路运输（目前中国禁止天然气的铁路运输，因此公路天然气运输发展繁荣）的参与者也日益增加。据不完全统计，从事公路天然气运输的车辆从 2009 年年底的 900 多辆增加到现在 2500 辆，增幅接近 300%，吸引大量的卡车司机进入此行业，行业内按照车辆与卡车司机配比 1: 2.24 的比例，直接增加卡车司机岗位 3600 余人。

卡车司机³是公路运输的关键人力资源，社会对此类工种的需求日益加大，一定程度上造成市场供给的不足，从而出现了用工荒，此类司机薪酬普遍高于行业内其他类别司机，而且人员的高流动性上更是十分凸显，据天然气物流运输行业统计的数据，司机平均离职率高达 40% 以上。通常情况下，认为员工离职率在 10% 水平就比较高了，而 XA 企业员工离职率远远超出正常水平，而且主动离职比例持续上升。

驾驶员（司机）的定义为（专指道路运输驾驶员），是指在道路运输行业从事汽车驾驶工作，并以此赚取报酬的职业人员。包括道路旅客运输驾驶员、道路货物运输驾驶员和道路危险货物运输驾驶员。各个类型的驾驶员根据不同的运输和车型又分为若干个类型。如出租车驾驶员、长途客运驾驶员、大客车驾驶员、轿车驾驶员等⁴。

对于本文所提到的卡车司机，尚无明确的定义。本文从各用人企业单位的招聘简章中，筛选出了关键的共性基本条件，通过这些条件来认识和理解卡车司机。

- 年龄 38 周岁以下，男性
- 连续从事半挂车驾驶经验不少于 3 年
- 驾驶证等级类别为 A2（老版 B）
- 从事危险货物运输，需要同时具备道路危险货物运输从业资格证、道路危险货物运输装卸管理人员和押运人员从业资格证、压力容器操作人员操作证、特种作业操作证等必备证件
- 无犯罪前科（需当地派出所开具无犯罪证明）
- 体检合格（不允许条件：近视、色盲、色弱、高血压、心脏病，以及影响驾驶的身体残疾）
- 有长途公路货运驾驶经验
- 熟悉全国主要公路路网情况，有冰雪、山地驾驶经验
- 具备熟练的倒挂车能力（需要通过实践操作考核）
- 能够适应长期在外地工作
- 熟悉车辆性能，具备简单车辆故障排除能力

² 钱大琳, 罗江浩, 姜秀山, 杨露萍等. 国内外危险货物运输安全管理[M]. 北京: 人民交通出版社, 2011.

³ 卡车司机即本论文中提到的研究对象，均指 XA 公司所处行业的道路危险货物运输驾驶员，除特殊说明外，不再复述

⁴ 百度百科. 驾驶员[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/759418.htm>, 2013.

1.1.2 选题意义

员工的高流失率不但给企业造成巨大的损失，而且也给员工个人和社会都带来一定的不良影响，具体体现在如下几个方面：

从社会角度看，公路交通运输业作为国家的基础支柱产业，对于促进流通，加快资源优化配置起到至关重要的作用。由于司机的短缺给国家新兴物流振兴发展带来了较大的影响。使流通环节成本增加，导致终端物价的提高，一定程度上对CPI的提高起到了推动作用。同时大量卡车司机的短缺，也造成了社会供应链不正常，严重致使流通效率降低、供应短缺，同时使社会资产闲置，甚至拖累国家经济发展。

从安全角度看，卡车司机的短缺一定程度上意味着在保障供应链正常运作的前提下，有限的卡车司机承担更大的工作量，那么卡车司机出现疲劳驾驶的可能性也在加大，对于道路交通事故发生的可能性也起到了负面的推动作用，将影响了社会公共交通安全秩序。

从企业角度看，随着国家经济发展以及对于相关产业的鼓励发展，社会对此类工种的需求加大，造成市场供给的不足，从而出现了一定程度的用工荒，为了留住卡车司机，或者招聘到优秀的卡车司机，用人单位纷纷提高薪酬待遇⁵，一定程度上加快了卡车司机在各用人单位间的流动。对于企业来说，增加了企业的运作成本，一定程度上降低了企业的竞争能力。

从员工个人看，卡车司机的高流失，对于以驾驶为核心收入的家庭来说，影响了家庭的稳定，对于卡车司机个人来说，经常性的轮换工作，不但损失了找工作期间的收入，增加了成本，同时对于个人的职业发展也都会带来一定的负面影响。

本文将对XA企业卡车司机离职问题进行分析，寻找离职的关键影响因素，从而在人力资源管理工作中有针对性地采取一些措施，稳定员工，为企业解决实际困难。同时借助卡车司机这一特点鲜明的职业，从人力资源管理对离职热点问题的研究视角寻求突破和创新。在行业处于快速发展阶段，希望给行业内相关企业提供一定的借鉴经验。

⁵ 王博. 货运老板：司机难找，没高薪没人干[J]. 商用汽车新闻, 2012,(29).

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外卡车司机离职的研究

国外对于卡车司机离职问题的研究比较成系统，本文追溯到 1989 年至今的部分学者的研究资料成果，他们从不同的视角进行了调研分析及研究。

R. Neil Southern, James P. Rakowski 和 Lynn R. Godwin 从企业主的角度进行了研究，司机选择公司关注的 10 项因素，分别有薪酬、驾驶环境（车辆环境）、非驾驶时间、公司信誉、健康津贴、休假、自由监督、病假、发展机会、额外的培训工作。调研的数据结果显示，企业中的人事经理认为最重要的是薪酬，再者为非驾驶时间、驾驶环境和健康补贴，而休假时间、病假、发展机会和额外的培训工作对于司机来说没有什么必要性⁶。

Hokey Min 和 Thomas Lambert 创新性地从司机的角度进行了研究，在对美国卡车司机的离职研究中，发现了影响驾驶员求职意愿以及留守意愿的主要因素，其中有竞争力的薪酬、驾驶环境（车辆环境）、公司信誉、非驾驶时间、附加津贴（如医疗）等因素影响重要程度靠前，而对于较少的交货等待时间、工作安全性、充足的休息时间、较少的装卸货要求工作中的监督自由、职业发展机会和免费培训等关注程度并不高。同时从年龄、驾驶经验、薪酬情况、公司规模四个细节维度研究了与员工预期忠诚度的相关关系，公司规模与员工预期忠诚度负向相关、薪酬和工作经验与员工预期忠诚度正向相关，年龄在黄金时期更倾向于不稳定（25-35 之间）⁷。

除了上述研究之外，还有许多学者从基于调查问卷，对于企业雇主和司机进行访谈，旨在了解受访者的态度，对于司机高离职流失给出结论。如 Suzuki, Crum 和 Pautsch 对于运输业务本身（即类型的货物，距离旅行，休息时间，等待时间，周末班，行驶里程率）特点对卡车司机离职率高高低的影响进行的研究分析。

Pierre-Sébastien Fournier, Sophie Lamontagne 和 Julie Gagnon 运用定性的方法，基于 17 次独立访谈，以及对调度、司机和劳资代表的 3 组讨论，研究司机高离职流失率情况下，调度与司机之间沟通的重要性。研究结果揭示了影响每天运营业务运作驱动力的四个关键特征：1) 在高效高质量业务运作中，调度与司机互动沟通的重要性 2) 在交流互动中，优先关注满足客户 3) 调度与司机之间互动沟通的这一相依赖的特性 4) 倾听和相互尊重的作用。这些发现从全新的视角理解这种关系，揭示对于稳定司机的忠诚度的重要性⁸。

Max Heine 脱离企业主与员工之间的两者互动关系方面研究，从宏观经济、行业环境、

⁶ R. Neil Southern & James P. Rakowski & Lynn R. Godwin. Motor carrier road driver recruitment in a time of shortage[J].Transportation journal, 1989, 28(4).

⁷ Hokey Min & Thomas Lambert. Truck driver shortage revisited[J].Transportation Journal, 2002, 42(2).

⁸ Pierre-Sébastien Fournier, Sophie Lamontagne and Julie Gagnon. Interactions between Dispatchers and Truck Drivers in a High Turnover Context[J]. Relations Industrielles / Industrial Relations 2012, 2012, 67 (2).

政策环境等维度进行了独特的理解。比如卡车司机的老龄化以及新进人员的补充不及时问题，造成一种员工离职与难招的“假象”；行业发展景气度高，市场需求加大而供应不足，造成司机向高价值体现的需求流动，造成卡车司机离职流动高；国家对于司机准入政策的加紧，需要无犯罪记录、驾龄更长、身体健康标准、驾驶时间约束等限制政策。同时也从司机角度总结了关注的重点因素，按照重要程度排序为：薪酬、强迫性调度、经常回家、公司信誉、作业区域范围⁹。

1.2.2 国内卡车司机离职的研究

目前，国内对于卡车司机这一特殊职种的离职专项研究尚不成熟，没有形成专项的学术研究成果。近几年影响力较大就是《中国卡车司机生存状况蓝皮书》，是2007年4月23日，由陕西重型汽车有限公司及新华信国际信息咨询有限公司联合发布的，通过在全国范围进行了万余次的专项调查，总结出了卡车司机的基本生活和工作特点。

此研究一定程度上反映了卡车司机对于职业的看法以及关注的重点。主要体现在月收入净结余不高、职业带来的生活习惯不良（饮食不规律、条件差、住宿环境差等）、单车驾驶时间长、非驾驶时间短（缺乏必要的休闲娱乐时间、休闲方式单一、与家人团聚时间短等）、健康得不到保障（职业病）、工作环境差（包括政策环境）等方面。

卡车司机确实存在着一定的独特性，从其职业本身的特点上以及不同人对于该职种的态度认识上，可以简单总结如下特点，正是这些原因，造成卡车司机的离职流动与短缺。

- **劳动强度大。**这是司机职业普遍特点，尤其是长途运输的卡车司机，一般每台车上配备2-3名司机，交替驾驶，开车的时间有可能在白天，也可能在夜间，在不同时段，而且不分春夏秋冬。加上堵车影响，难以有正常的餐饮保障，吃饭都不能正常进行。休息也基本在车上，而且休息时间不能得到保障。
- **工作风险大。**普通货运司机本身也属于高风险行业，加之危险货物运输司机运输危险品，更加大了职业的风险性。另外据国家权威部门的统计数据看，2011年，全国共接报涉及人员伤亡的道路交通事故210812起，共造成62387人死亡，其中营运客货车辆肇事50296起，占23.9%，造成20648人死亡，占33.1%。全国共发生一次死亡10人以上的特大交通事故27起，造成451人死亡，其中营运客货车肇事的事故23起，造成390人死亡，分别占85.1%和86.5%。
- **工作环境恶劣。**车辆运行在各类环境中，尤其是长途运输。中国地域辽阔，领土南北跨越纬度近50度，大部分处于北温带，小部分位于热带，东西跨越经度60多度，两端时差5个时区，呈现西高东低的特征，平均海拔落差4000多米，气候特征差异明显。央视曾连续播出“聚焦中国物流顽症”系列报道，其中也不乏重点提到卡车司机工作环境（包括政策环境，途中违规违法检查、罚款、乱收费等）的复杂与恶劣。
- **专业技术要求高。**尤其是特种车辆驾驶员，需要各类准入证件多达6-7种，而且掌握各类实践操作技能。因此，特种运输驾驶员专业技能要求综合性较高。具备“高学历”、“核心技术”和“关键员工”的某些共性特点。

⁹ MaxHeine. Fleets'famine[N]. Overdrive, 2008-12-12.

- **工作地位低，不受尊重。**当今人们对驾驶员的看法完全不同于建国初期，建国初期国家工业化程度相对较低，社会车辆较少，能够担当驾驶员人员受到社会的普遍关注，为各类行业中认同度较高的职业。而随着中国工业化程度的进步，社会车辆普遍保有程度高，驾驶证普及率相当高，当今社会普遍认为驾驶员素质低下，工作价值低。
- **流动性大。**驾驶员职业市场自身就存在着高流动性的特点，这种高流动性与国家各地区的经济发展水平也有关，驾驶员的流动当然随着工作范围的流动（工作地点是流动的，如长途运输所接触的信息和对行业市场了解将跨越多个省市），以及市场的需求，劳动力向高价值利用的地区转移。同样天然气公路运输驾驶员也具有普通驾驶员的共性特点。
- **职业病严重。**生活无规律，长时间的车辆驾驶，使得耳朵听力不好，并常伴有前列腺病，腰腿疼，以及颈椎等疾病。
- **生活习惯不规律。**由于长期工作环境的影响，司机大多数都抽烟、喝酒或者赌博，一方面是为了缓解工作的压力，另一方面将时间消磨在等待装货、卸货的时间。
- **家庭危机严重。**由于长途卡车司机常年在外，一年下来高达 80% 以上的时间在外工作。无暇对子女进行更好的教育影响，同时夫妻婚姻关系也无法有效稳定，最终造成家庭破裂。

陕西重型汽车有限公司及新华信国际信息咨询有限公司的联合调研在国内对于卡车司机的研究开历史之先河，此次调研地理范围广、样本选取量大，但是在样本选取上也存在着一定的局限性，比如调研的对象仅集中在驾驶陕重汽生产的卡车司机，调研对象没有区分是个体经营者、企业主还是职业卡车司机。

1.3 研究思路

1.3.1 分析思路

本论文以 XA 企业作为研究对象，以相关人力资源管理知识为理论基础，同时借鉴国内外相关研究成果，结合 XA 企业面临的实际情况，设计针对性调研问卷，通过对 XA 企业卡车司机的现场访谈以及问卷调研分析，进行离职原因的研究，对 XA 企业中人力资源管理问题提出改进的建议。具体研究路线如图 1 所示。

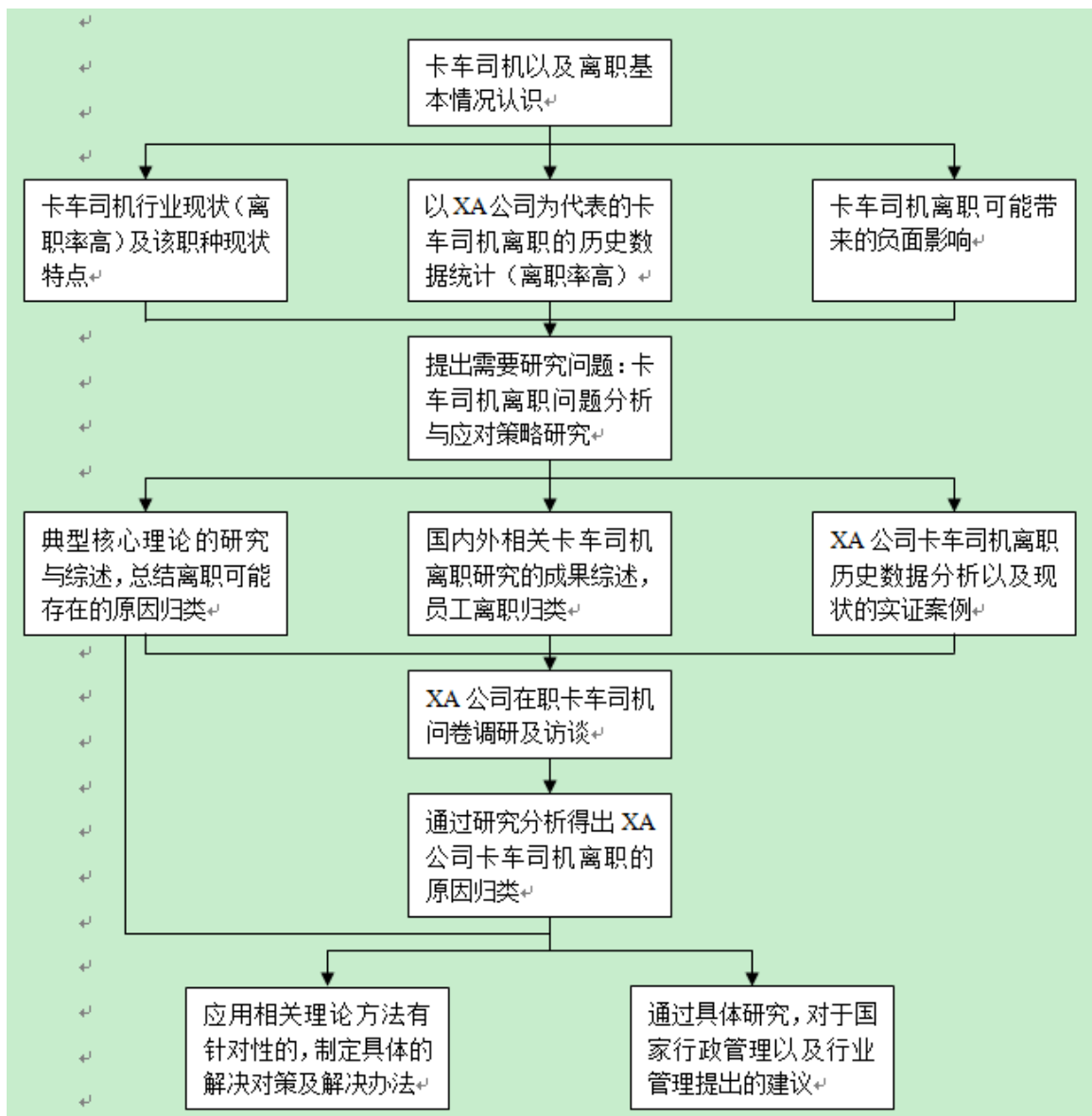


图 1 论文研究思路简图

1.3.2 研究方法

本文采取理论与实践相结合的方法，借助现有人力资源管理相关理论成果和国内外研究文献，通过对 XA 公司卡车司机的现场访谈以及相关问卷数据研究，来评分析 XA 公司卡车司机离职关键问题，并得出应对策略和方法。本文研究采用了如下具体方法。

➤ 文献及法律法规研究

收集了国外从 1989 年至今对于卡车司机离职流失的专项研究成果，以及国内相关研究资料。同时，对于中国卡车司机行业管理的相关法律法规文件进行分析，总结重点影响相关条款内容。寻找可能造成卡车司机离职的关键原因。

➤ 统计分析与研究

通过分析 XA 公司卡车司机 2009 年至今离职数据情况，运用一定的统计分析整理出相

关的图表，来反应 XA 公司卡车司机离职问题。

➤ 问卷调查和访谈

设计有针对性的调研问卷，通过典型卡车司机的面谈以及专项调研问卷的数据收集整理，从不同纬度寻找造成 XA 公司卡车司机离职的关键影响因素，对于问题的研究提供数据有利支撑。

1.4 论文结构及框架

本文章共分为五个章节：

第一章，引言部分，主要阐述本文研究的背景和意义，提出研究 XA 公司卡车司机离职问题对于企业以及相关者的实践意义所在；并同时介绍文章研究思路及在研究过程中应用的具体研究方法。

第二章，理论综述部分，主要介绍本文研究所应用到的几个典型理论基础，是支撑研究的灵魂思想部分；同时对国内外就卡车司机离职研究的相关成果进行了收集整理，总结评述取得的成果；并推断总结卡车司机离职的基本原因及路径。

第三章，XA 企业现状及问题部分，首先引入行业、企业的基本背景情况，其次对于 XA 公司卡车司机历史离职数据进行统计分析，初步分析 XA 企业在人力资源管理上可能存在的问题。

第四章，XA 企业员工离职分析部分，遵循卡车司机离职框架，借鉴国内外研究成果以及 XA 企业可能存在的问题，设计有针对性的调研问卷，应用统计相关知识进行相关数据的收集及统计分析，得出卡车司机离职影响因素分析结果；并同时总结分析本文形成的成果与国外已有成果的异同。

第五章，XA 企业卡车司机离职的应对策略部分，应用人力资源管理相关理论基础框架，结合 XA 企业实际情况，制定有针对性解决策略；同时为同行业以及政府管理部门提出建议性意见。

2 理论综述

2.1 基本理论

2.1.1 员工离职

员工离职，一般而言，员工离职是雇员和雇主之间结束雇佣关系，员工离开原公司的行为。员工离职是员工流动的一种重要方式，合理的员工流动性可以促进企业人力资源的有效合理配置，通过员工流动可以淘汰不符合企业需求的低效能员工，激发在职员工工作积极性，同时新员工的引入可以为企业带来新鲜的管理和技术思想，促进企业创新工作的开展，但过高的员工离职率会影响企业的持续发展。员工离职在性质上可以分为雇员主动离职和非主动离职¹⁰。

- 主动离职是指员工主动做出决策，是指员工在没有外界压力的情况下自愿离开企业组织，主要指辞职。
- 非主动离职包括被动离职和自然离职，被动离职是指企业做出的决策，是指员工在企业的要求下不得不离开组织，包括解雇、开除和结构性裁员等；自然离职包括退休、伤残、死亡等。

对于企业来说被动离职一般是确定的、可控的，然而对于员工主动离职的预测确比较困难，因为其影响因素诸多。通过这些研究，目的是为了减少或者避免主动离职的产生。本文主要研究XA企业员工的主动离职问题。

员工离职的度量，最简单的办法就是统计固定周期内的离职人数，但是这种方法忽略了随着企业发展员工基数规模的变化，缺乏进行比较的口径与基础，因此在人力资源管理实践中，通常用离职率来度量员工的离职。员工离职率的度量方法较多，本文采用的员工离职率为：员工离职率=离职人数/平均在职人数=离职人数/[（期初人数+期末人数）/2]。

2.1.2 离职模型

国内外学者对于员工离职问题进行了系统而深入的研究。本文重点对Price-Muller员工离职模型和马淑婕三层次模型进行了研究。这两项研究一个代表国内，一个代表国外，他们的共同点是，都对历史研究成果进行了深入细致的研究和分析，理论基础丰富而且全面系统，对员工离职研究极具代表性。

¹⁰ 于富荣. 员工离职处理与防范[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005.

2.1.2.1 离职三层次模型

员工离职是企业需关注的重要问题之一，因为它可带来一系列的连锁反应。但影响员工离职的原因比较复杂，有时只是某一个关键因素就足以导致员工离职，而更多情形下则是多个因素的复合作用引致员工离职的最终结果。为了更便于组织系统性的了解员工离职原因，北京大学心理学马淑婕等，对于国内外历史上员工离职研究的理论成果进行了系统性的归类总结，以及系统性的分析，给出了结构性的框架，形成了员工离职的三层次模型。员工离职倾向和行为受个人层次、组织层次、社会层次三个水平因素的影响（图2）。组织应从这三层次模型入手，对员工离职的原因有系统地了解和把握，从而有效地控制和降低离职率¹¹。

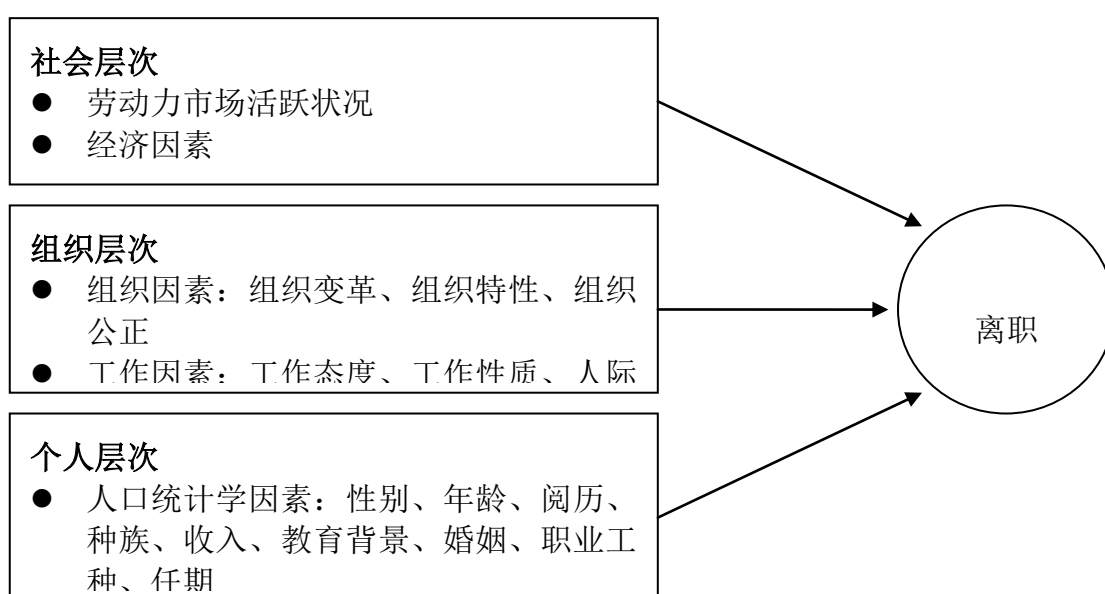


图2 离职三层次模型图

2.1.2.2 Price-Muller（2000）员工离职模型

1977年Price发布了第一版的Price-Mueller模型，这个模型是在对几个学科领域（社会学、心理学和经济学）已有离职研究成果深入分析的基础上建立的。这以后Price-Mueller模型发生了多次重要的修订，每一次的修订都以前一个模型作为基础，引入实证研究发现的、新的离职决定变量，最新的Price-Mueller模型如图3所示。

Price-Mueller模型主要建立在一个整体离职理论之上，这个理论的核心是由一系列的假设构成的。首先，假设雇员是带着一定的期望进入组织的。如果这些期望能够得到满足的话，雇员会感到满意并对组织有强的依附感，所以会保持组织成员的身份。这个假设主要来自Porter和他的同事们的工作。其次，假设雇员和组织之间存在收益交换，组织对雇

¹¹ 马淑婕, 陈景秋, 王垒. 员工离职原因的研究[J]. 中国人力资源开发, 2003,(09): 18-20.

员的种种回报，用于交换雇员的服务。这一假设源于 Gouldner 对组织和雇员关系的观点。第三，假设雇员追求净收益的最大化。假如多个收益和成本存在，雇员会权衡成本和收益以获得最大的净收益。这种假定基于 Homan 对个体行为的观点¹²。

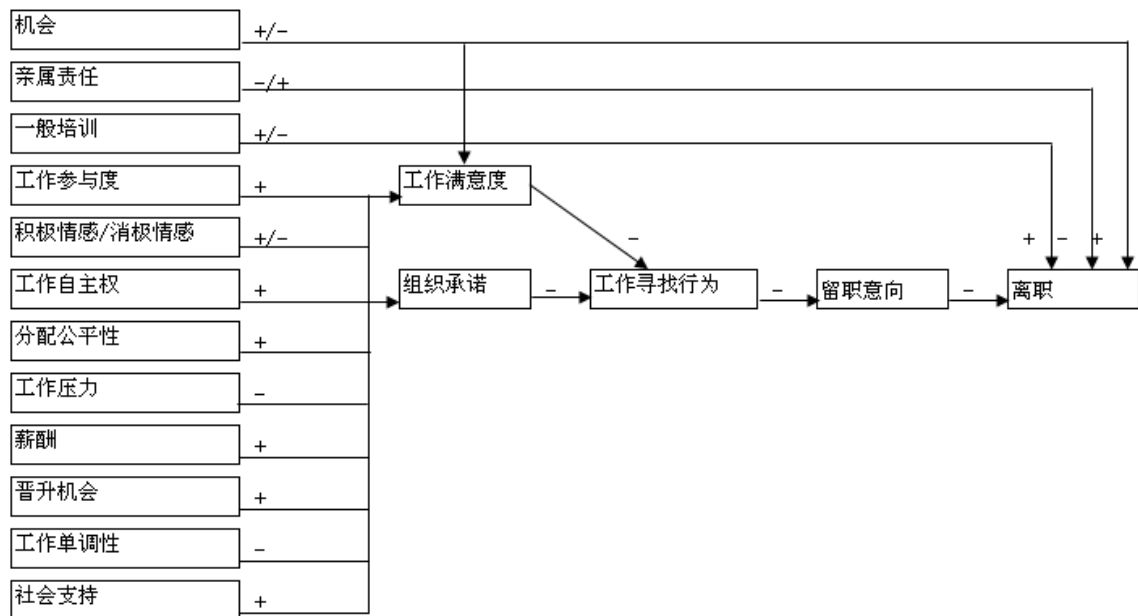


图 3 Price-Mueller (2000) 模型图

资料来源：Price J L. Reflections on the determinants of voluntary turnover. Journal of International Manpower (Forthcoming),2001.

Price-Mueller (2000) 模型中存在 4 类和离职相关的变量：环境变量、个体变量、结构变量和过程变量，这些变量是从过去大量的实证研究中被辨识出来的。各个变量的含义如表 2 所示。

表 2 Price-Mueller (2000) 模型变量含义注释表

变量分类	变量名称	基本含义	编号
环境变量	机会	找到可替代工作的容易程度	A01
	亲属责任	对生活在同一社区中亲属的义务	A02
个体变量	一般培训	员工的技能和知识可以被其他企业使用的程度	B01
	工作参与度	员工愿意为工作付出努力的程度	B02
	积极情感/消极情感	体验快乐/不快乐情绪状态的个性倾向	B03
结构化变量	工作自主权	员工可以运用相关工作权利的程度	C01
	分配公平性	组织对员工的奖罚在多大程度上与工作绩效挂钩	C02

¹² 张勉, 李树苗. 雇员主动离职心理动因模型评述[J]. 心理科学进展, 2002,(03): 330-341.

	工作压力	工作职责不能被实现的程度	C03
	薪酬	由于为企业工作而得到的金钱和其他等价物	C04
	晋升机会	在企业内部潜在的向上垂直职业流动	C05
	工作单调性	个体的工作被重复的程度	C06
	社会支持	对员工工作相关问题的支持	C07
	工作满意度	员工对其工作的喜好程度	D01
	组织承诺	员工对某个社会单元的忠诚程度	D02
	工作寻找机会	员工寻找另外一份工作的积极程度	D03
中介变量	机会	找到可替代工作的容易程度	A01
	亲属责任	对生活在同一社区中亲属的义务	A02
	一般培训	员工的技能和知识可以被其他企业使用的程度	B01

资料来源：张勉，企业雇员离职意向模型的研究与应用，清华大学出版社，2006年7月

Price-Mueller（2000）模型的主要贡献在于它吸收了多个学术领域（经济学、社会学和心理学）对离职的研究成果，在解释雇员离职的心理变化过程方面表现出了很好的预测能力。每个领域都在不断的发展和更新，该模型也必须不断的引入新的变量，不断的予以修正。但是，在离职意图和工作寻找行为的因果顺序上学术界仍旧存在分歧，有待进一步验证；某些变量单纯的表示为正相关或负相关，过于绝对化，缺乏权变性。

2.1.3 双因素论

双因素理论也称“激励——保健”因素理论，是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格（Fredrick Herzberg）提出来的。

- 保健因素，赫茨伯格在企业调查中发现，职工感到不满意的因素大多与工作环境或工作关系有关。这些因素的改善可以预防或消除职工的不满，但不能直接起到激励的作用，故称为保健因素。属于保健因素的有公司政策与管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、工作安定等。
- 激励因素，使职工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这些因素的改善可以使职工获得满足感，产生强大而持久的激励作用，所以称为激励因素。这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。

保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导

致积极的态度，这就形成了某种既不是满意、又不是不满意的中性状态¹³。

只有“激励因素”具备了，才能对人们产生更大的激励。从这个意义出发，赫茨伯格认为传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等，都不会产生更大的激励；它们能消除不满意，防止产生问题，但这些传统的“激励因素”即使达到最佳程度，也不会产生积极的激励。按照赫茨伯格的意见，管理当局应该认识到保健因素是必需的，不过它一旦使不满意中和以后，就不能产生更积极的效果。只有“激励因素”才能使人们有更好的工作成绩。

2.1.4 效率工资

效率工资理论所需要探究的是工资率水平跟生产效率之间的关系，效率工资理论是一种有关失业的劳动理论，其核心概念是员工的生产力与其所获得的报酬（主要是指薪资报酬但亦能轻易地推广到非金钱报酬）呈正向关系¹⁴。

效率工资理论认为员工工作效率与员工工资相关性高，高工资会促使员工发挥更高的工作效率。其主要有以下说明：

- 工资影响营养。多支付员工工资，员工有支付能力购买营养丰富的食品，而健康的员工生产效率更高。
- 高工资减少了员工流动性。企业向员工支付工资越高，对员工留在企业的激励性越大。企业通过支付高工资减少了员工离职的频率。
- 员工的平均素质取决于向员工所支付的工资。如果企业降低工资，最好的员工就会转移到其他企业，而没有其他机会的低素质员工都留在可企业里。
- 高工资提高了员工的努力程度。员工是否努力工作是由自身决定的，企业不可能完全监督员工是否努力工作，员工可以选择努力工作，也可以选择偷懒，并有被抓解雇的风险。企业可以通过高工资减少员工的道德风险，提高员工的努力程度，进而提高员工的工作效率。

总之，由于企业向员工支付高工资就能更有效的运行，所以企业发现使工资高于供求均衡的水平是有利的。

2.1.5 生命周期

生命周期 (Life Cycle)的概念应用很广泛，特别是在政治、经济、环境、技术、社会等诸多领域经常出现，其基本涵义可以通俗地理解为“从摇篮到坟墓”(Cradle-to-Grave)的整个过程¹⁵。

王周卫认为，一个企业有创立、成长、鼎盛和衰亡的生命周期，同样，员工加入企业也有一个从适应到成长，再到成熟，最后离职的生命周期理论。针对员工在企业中所处的

¹³ 卿涛. 人力资源管理概论[M]. 北京：清华大学出版社，2006.

¹⁴ 百度百科. 效率工资理论[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/626808.htm>, 2013

¹⁵ 百度百科. 生命周期理论[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/982669.htm>, 2013

不同生命周期阶段，应赋予员工不同的激励机制，以期达到最好的激励效果¹⁶。

奇正商务咨询公司资讯专家张春江提出了雇员生命周期的基础模型，以企业组织的本体为关照立场，描述了一个雇员的心智能量，从进入到离开，所可能经历的五个阶段，在逻辑上会依此经历“求入”、“求同”、“求异”、“求出”和“求联”。由于个人状况、进入起点、职业生涯追求、组织生态互动等等的因素对雇员的影响不尽相同，每个阶段的实际时间长度，对每个雇员来说，并不会在绝对值上相同。但是，每一个雇员的心智能量，都存在这五种性质的阶段，或者说，都存在着进入这五种性质阶段的可能¹⁷。

雇员所处的每个阶段都有自己的关注重点，同时表现出一定的外在行为现象，总结如表 3 所示。

表 3 张春江雇员生命周期五种心智能量释义表

阶段	关注焦点	行为表现
求入	情况关注 ，侧重于对公司客观性的整体评价。诸如公司的业务性质、作息形态、薪酬水平之类。	在行为方式中表现出严重的“自我装饰”倾向，其行为的动机一定是按自己想象和理解的最优方式美化并呈现自己。
求同	任务关注 ，侧重于对公司日常运作中具体事务的观察。诸如公司的部门分工、关联岗位职责、上级高关注事务之类。	在行为方式中表现出严重的“追求接纳”的倾向。获得同事的接纳、认同与配合是主要的行为动机。
求异	能力关注 ，侧重于对工作能力的观察。诸如公司的谁完成了什么任务、谁没有完成什么任务、上级高关注的能力类型之类。	在行为方式中表现出严重的追求“脱颖而出”的倾向。征服困难、建立功勋、赢得服从与钦佩、引起高层注意是主要的行为动机。
求出	待遇关注 ，侧重于对工作待遇的观察。诸如公司的谁获得了什么、谁怎样地获得了什么、什么公平什么不公平之类。	怀才不遇成为高频体验的情绪，在行为方式中表现出严重的追求“狡兔三窟”的倾向。表白自己、说服上级或高层、赢得同情与理解、寻找出路或退路是主要的行为动机。
求联	价值关注 ，侧重于对长期价值的观察。诸如还能从公司获得什么、还能与公司怎么样、与公司彼此还能互相有什么价值之类。	这一时期，追求“柳暗花明”成为高频体验的内心冲动，在行为方式中隐含着追求“脱胎换骨”的倾向。重新装饰自己、说服上级或高层、赢得同情与理解、论证“关系重构”与公司利益的关联成为主要的行为动机。

2.2 文献研究结论

2.2.1 员工离职研究结论

员工离职本身就是一个极其复杂的过程，在这一过程中员工离职受到多重变量因素的

¹⁶ 王周卫. 基于生命周期的民营企业知识型员工激励机制研究[J]. 商场现代化, 2010,(12): 93-94.

¹⁷ 张春江. 雇员生命周期[J]. 销售与市场, 2004,(05): 49-50.

影响，如 Price-Mueller（2000）员工离职模型中的自变量为问题的研究提供了多角度，为本文的调研问卷的设置提供了设置维度。员工的离职有时只是某一个关键因素就足以导致员工离职，而更多情形下则是多个因素的复合作用引致员工离职的最终结果，Price-Mueller（2000）员工离职模型同时也显露出一定问题，就是由于自变量较多，从自变量角度一一分析显的主次层次不分明，而且各变量之间的横向联系不明显。

从国外学者对卡车司机的离职研究不难发现，专项研究的层次相对明确突出，研究中既有宏观环境、行业环境和政策环境的分析入手的，如 Max Heine 的研究；也有从卡车司机具体离职影响因素影响程度研究分析的，如 R. Neil Southern, James P. Rakowski 和 Lynn R. Godwin 的研究、Hokey Min 和 Thomas Lambert 的研究，他们的研究有各自的研究重点，而没有构建系统的研究框架，但是都为构建卡车司机离职流动系统分析框架提供了有利的理论与实践支撑。

马淑婕离职三层次模型的思想比较系统，可将国外学者对卡车司机离职主要影响因素从宏观和微观进行系统归类整理，同时又结合卡车司机职业特点，可将研究层次划分为如下四个层次，主要分为社会环境、组织氛围、工作特点和个人原因。其中社会环境分析的是宏观经济因素的影响，以及劳动力就业市场等；组织氛围工作人际环境、企业责任及信誉、绩效薪酬等；工作特点则是从工作自身属性出发，找到影响员工满意的原因；个人原因主要分析家庭影响以及个人其他原因等。

因此，结合以上研究成果总结出卡车司机离职的关键影响因素为卡车司机的离职和流失框架，如图 4 卡车司机离职框架（图中“+”为积极影响，“-”为消极影响）。离职框架主要从卡车司机所处的社会环境、组织氛围、工作特点和家庭影响四个环境因素对卡车司机离职的影响，进行了因素的罗列，另外从组织氛围、工作特点和家庭影响三个因素之间相互作用力对卡车司机离职的影响进行描述。

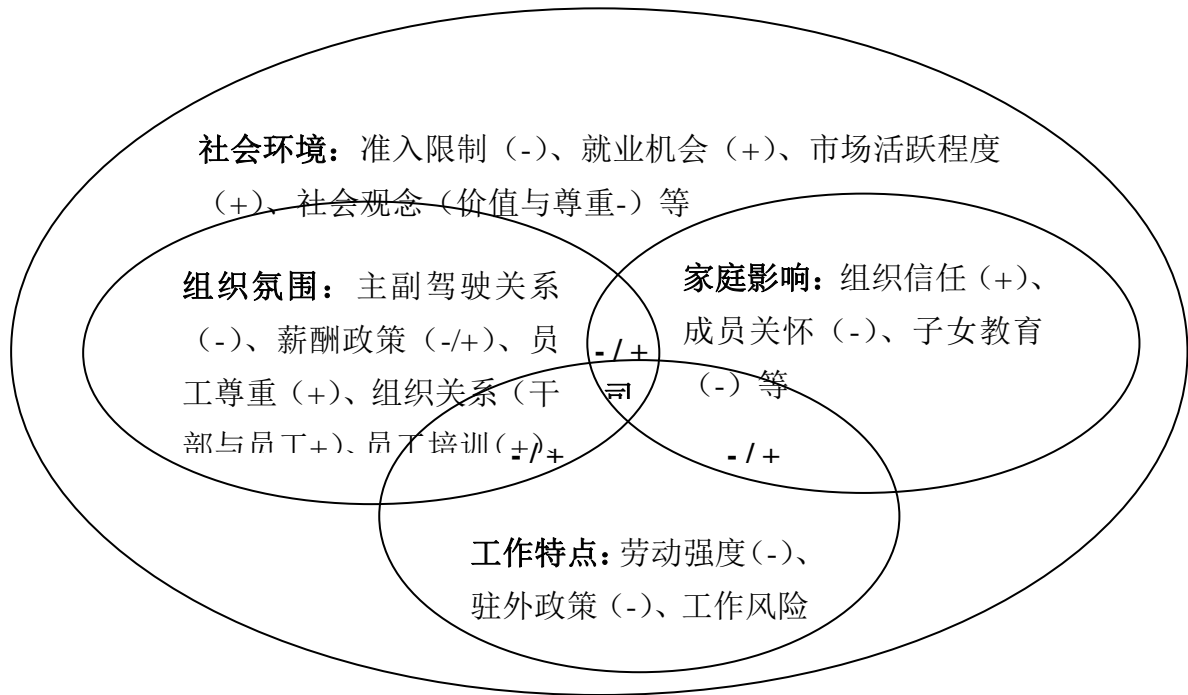


图 4 卡车司机离职框架

本文结合国内外研究成果，根据卡车司机离职框架进行调研问卷的设置，进行卡车司机离职流动影响因素的研究考察，总结出 XA 公司卡车司机离职的关键影响因素，对比相关研究成果差异。

2.2.2 员工稳定研究结论

对于员工稳定策略设计，王周卫给出了基于员工生命周期的激励机制研究框架，强调在员工处于生命周期的不同时期阶段具有不同的需求特点，企业要针对员工不同时期的特点进行研究，应用不同的激励策略激发员工的价值，同时以有效稳定企业员工。

其实对于对员工的激励，赫茨伯格的双因素理论给出了很好的理解和建议方向，员工的稳定要以激励为主，在适当的阶段辅以保健因素。保健因素只能消除员工的不满，而不能激发员工的更大价值。王周卫引用了激励强化理论的核心思想，通过奖励与惩罚，对员工的劳动行为实施有效的激励，但是具体各阶段的设计仍然不能脱离双因素理论框架，在不同阶段将保健因素与激励因素共同设定，达到稳定激励员工的完美效果。

张春江给出了雇员生命周期的基础模型，模型中描述的五种心智能量周期在逻辑顺序上基本遵循员工生命周期的发展历程，只是在员工生命周期的整个历程上进行了新的归类阶段划分标准。基于张春江的模型，我们其实还可以推断，准备选择一家新公司入职的员工，其自身的基本情况（年龄、学历、技能、经历等）都基本决定了其在新公司“求入”、“求同”、“求异”、“求出”和“求联”这五个阶段的长度。也就是说，对于求职者来说，

自己已经有了基本预期，或者说会“对号入座”在新公司的哪个阶段。因此，准备入职的员工实际上也可以等同于企业内部员工看待，只要将其背景了解清楚，基本可以将其纳入到相应的阶段进行对待考虑，因此该模型策略同样适用于招聘新员工使用，满足各类需求的求职者设计。

张春江的研究与王周卫的研究有以下异同。

- 两者都以员工在企业中发展的客观规律为主线，进行了生命周期的描述，只是对所处阶段的定义划分有所不同，张春江突出对员工进入以及在企业中的过程描述深入，而对“员工离开”阶段的描述相对较少。
- 张春江的研究突出企业员工内在需求心态和外在行为表现的研究，为制定稳定员工策略提供了丰富的理论和实践研究基础，但是对于具体的稳定策略研究相对较少，在这方面王周卫结合激励强化原理，对于处于生命周期不同阶段的员工给与了激励策略的详细设定。

本文借鉴他们的理论基础，将卡车司机的稳定研究放入员工全生命周期的框架下进行研究，不是简单看待单一的离职原因因素，系统性的设计卡车设计稳定体系。根据他们的理论框架模型，设计卡车司机生命周期管理体系（如图 5。卡车司机生命周期管理体系框架以关注员工的长期稳定和价值共享为目标，针对处于不同时期（阶段）的员工需求，运用人力资源管理策略进行过程影响因素控制，达到稳定员工的目的。

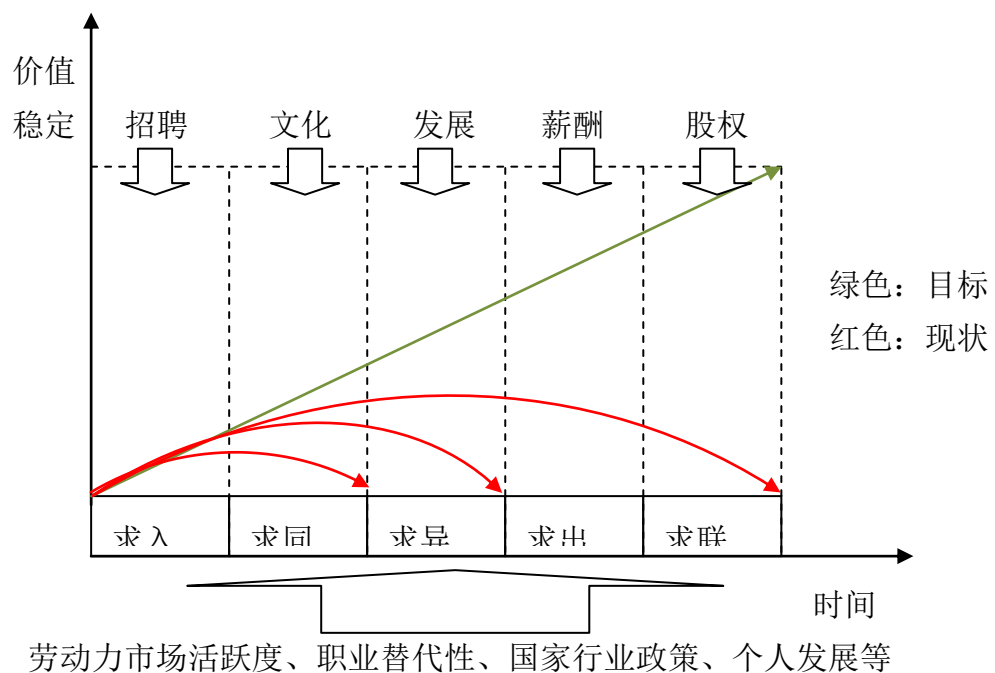


图 5 卡车司机生命周期管理框架

3 XA 企业现状及问题

3.1 基本情况

3.1.1 企业介绍

XA 公司是一家主营液化天然气和压缩天然气公路运输的物流公司，注册资金 1240 万美元，成立于 1999 年。目前在公路天然气运输行业中，运输规模排名第 3 位，在公路天然气运输行业中独树一帜，积累 15 年公路天然气配送经验，打造了一支社会高度认可的运输团队。公司拥有各类从业人员 600 余人，其中直接从事公路运输的驾驶员 400 余人，运输牵引车 200 余辆，半挂车 300 余辆，运输网络覆盖 30 个省、自治区和直辖市，年运输里程达 2000 万公里，年运量 10 亿方，年营业额 26 亿元人民币。在物流行业标准流程和体系管理上，从安全、运营、人员、财务、车辆设备等方面建立多部操作规范。建立集 GPS 安全监控、ERP 管理系统于一体的国内领先信息平台，通过全国调度中心，实现对车辆的 24 小时安全管控以及业务的信息化处理。2007 年作为石油天然气行业中，首家通过中国石油 HSE 安全认证的道路运输企业。连续多年被评为市级、省级安全管理单位。

3.1.2 离职现象

随着所属集团公司天然气市场经营规模的快速扩大和发展，对公路天然气配送需求日益强烈，并通过 XA 公司向社会锁定第三方物流 400 余辆。2005 年，在 XA 公司快速扩张时期，公司危险品驾驶员稳定，离职员工几乎为被动离职，但是从 2009 年开始，员工主动离职现象开始成为主流，年员工离职率一直保持在 30% 以上。公司从招聘、培训、文化关怀、薪酬激励、考核等多方面入手加强管理，虽然优于行业平均水平，但是在 XA 公司看来管理成效并不显著，而员工离职的矛盾的焦点一直聚焦在驾驶员的主动性积极性不高、薪酬设计不合理、员工关系不良等方面。

在与部分典型卡车司机交流过程中，发现以下现象和问题：

- 案例一：驾驶员 ZZH 师傅，2001 年 10 月入职 XA 公司，并开始从事天然气公路运输驾驶员工作。2011 年 10 月 15 日来到公司办理离职手续。ZZH 师傅表示：“在公司工作时间比较长了，还是有深厚的感情的，说实话，不愿意离开企业，但是有些事情确实让我这位老员工觉得不舒服，现在刚刚入职的新驾驶员基本工资 1500 元，我刚入职的时候 900 元，现在才 1600 元，这让太难以理解！我在公司平平安安驾驶 10 多年了，参与过多次项目保障工作，还不如刚来公司的驾驶员，得不到公司的认可。”其实有这种想法的也不只 ZZH 师傅一人，这与公司的薪点

薪级设定规则，以及年度考核激励调薪政策有关。

表 4 XA 公司典型员工考核调薪对比表

姓名	入职时间	入职薪点	调整额度			2011 年薪点
			年度考核 A	年度考核 B	年度考核 C	
ZZH	2001	900	80	40	0	1600
WJJ	2010	1500	80	40	0	1500

- 案例二：驾驶员 ZJM 师傅，来到公司人力资源部门，心情激动不已，并表示要离开企业，并投诉与他一同驾驶车辆的驾驶员 XKX 师傅。他激动的说：“我相信，这绝对不是公司的行为，我本是跟公司打工，不成想还要给 XKX 打工！”。在 XA 公司（在行业内也是如此）一辆车上同时配备两名驾驶员，其中一名作为主驾驶员，对车辆运行承担相应的管理责任，并享受相应的补贴政策，但是作为主驾驶员利用自身权利之便，对副驾驶员造成心理以及利益上的侵害的行为存在，比如在日常工作的分配上，能有节约奖励的分配上等。
- 案例三：“干多干少一个样，但是出了安全事故还要承担相应责任与罚款。”，在一次工会座谈会上，驾驶员 LWJ 表示：“现在的薪酬计算方式觉得有问题，自从实施保底薪酬后，极大打消了我们的积极性，针对特殊的业务多干是保底，少干也是保底。”在 2008 年经济危机时期，一方面为了稳定员工，另一方面由于业务结构的复杂性原因，公司设定了“保底工资”模式，因此带来了今天的后遗症。
- 案例四：公司招聘的驾驶员籍贯主要集中在河北、天津、山东、山西、内蒙、广西等省份，驾驶员工作长期在外，公司制定了 3 个月一次 8 天的带薪休假。但是驾驶员仍然抱怨声不断。驻外的时间太长了，家里的事务都不能有效的处理。WG 说：“有时候家里遇到了长时间的需要处理的事物，都不得不先办理离职手续了，或者多请几天假，离家在外什么事情都照顾不到。有时候赶上农收，家里都要雇工，哎，自己挣得工资还不够雇工的钱呢！”
- 案例五：LGX：“张师傅，您的调休假已经到期了，您还没有按时返回，需要办理请假手续。顺便问一句您有什么特殊的事情吗？公司现在业务比较紧张”。ZZH：“是的，最近家里盖房，离不开呀”。其实，每次驾驶员调休回家，都会以各种理由延长休假时间，因为延长一天所扣缺勤工资大概 50 元，对驾驶员并没有产生实质性影响，而公司车辆停驶一天带来的损失上千元。

从长远看，如何激励关键员工，控制关键员工的离职，稳定员工成为 XA 公司当前的一个迫在眉睫的问题。通过危险品驾驶员这一关键从业人员的研究，为危险品运输行业构建一种稳定员工的“员工生命周期”管理机制，从时间维度上针对不同心理诉求意愿的员工，从招聘管理、文化管理、职业通道、薪酬改革等方面多管齐下，建立稳健的绩效薪酬激励体系，实现员工的低离职率和员工的高价值创造。

3.2 XA 员工历史离职说明

3.2.1 历史离职统计

本文收集了 XA 公司卡车司机 2010 年至今的离职数据。并就可搜集到的信息点，分不同纬度进行了统计分析。统计分析结果如下：

3.2.1.1 离职率统计

表 5 XA 公司卡车司机 2010-2012 年离职数据统计表

序号	统计年份	离职人数	离职率	离职分类	比率（主动离职：被动离职）	
1	2010 年	182	41.55%	其中：主动离职	154	5.5:1
				被动离职	28	
2	2011 年	133	29.89%	其中：主动离职	118	7.9:1
				被动离职	15	
3	2012 年	157	36.68%	其中：主动离职	125	3.9:1
				被动离职	32	
	合计	472	—	—	472	—

从统计结果看，离职率较高，平均离职率保持在 35% 以上。从主被动离职角度看，主动离职比率较高。

3.2.1.2 年龄及工龄结构统计

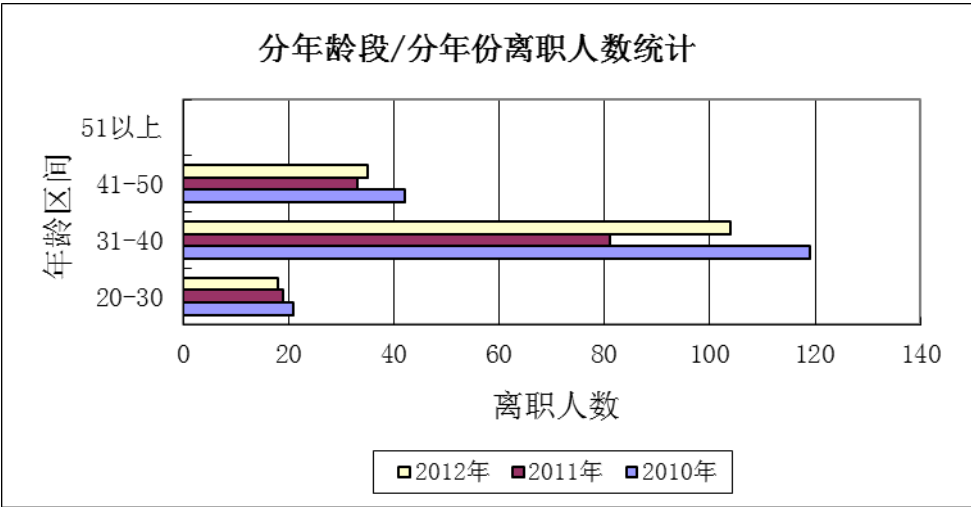


图 6 分年龄段/分年份离职人数统计图

从离职员工的年龄段来看，离职较为集中的员工集中在 31-40 岁之间，恰逢行业上相对“黄金”的年龄阶段。

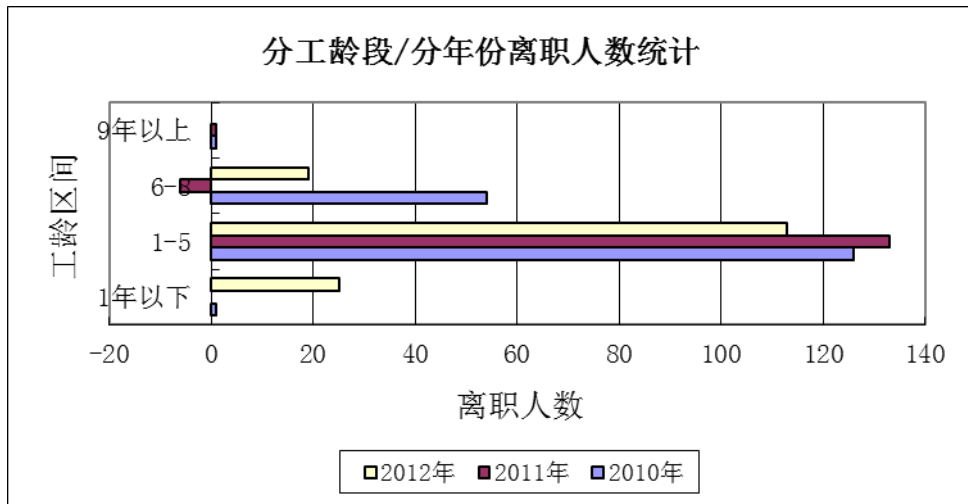


图 7 分工龄段/分年份离职人数统计图

从离职员工的工龄段来看，离职较为集中的员工集中在 1-5 年之间，恰逢行业上相对“黄金”的年龄阶段，对于离职员工在 1-5 年之间的进行细分分析，发现离职员工集中在 1-3 年，尤其以 3 年最多，达到该区间段比例的 35.34%。

3.2.1.3 驾驶角色结构统计

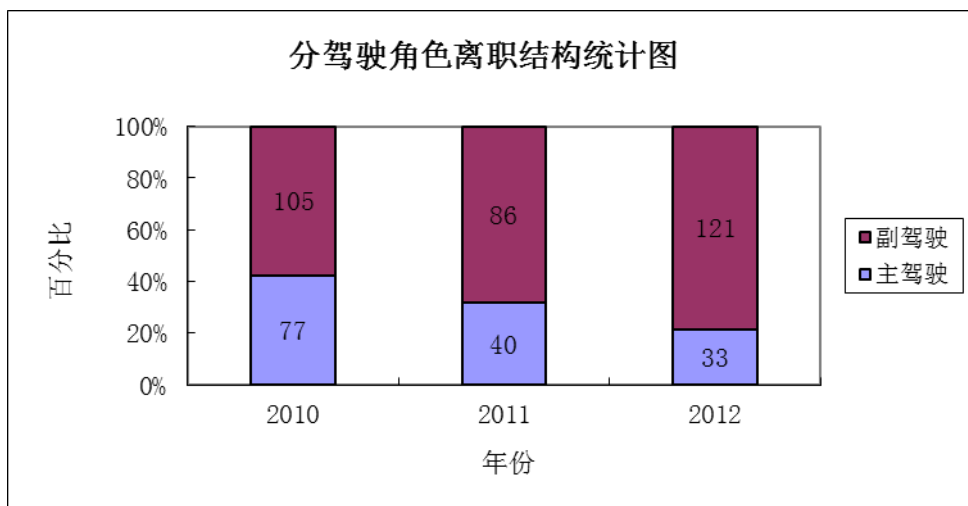


图 8 分驾驶角色离职结构统计图

从离职员工的角色来看，从 2010 年开始副驾驶员离职的比率逐年递增，而且离职的副驾驶与主驾驶的比例均高于 1.36:1。

3.2.2 反映问题分析

3.2.2.1 统计数据反映出的问题

从历史数据的分析来看，离职的员工大多处在该工种的黄金年龄阶段，而且为入职时间相对较短（1-3 年）的不稳定期间。而这些员工正是企业稳定和发展壮大的核心员工。另外，副驾驶的离职率远远高于主驾驶，从一定程度上印证了在对典型驾驶员访谈时得到的初步判断（3.1.2 部分案例二）。

3.2.2.2 离职原因记录反映的问题

XA 公司对于员工离职的管理环节相对不完善，对于员工离职原因的描述没有统一规范（比如填写表格，或者分类统计），从记录的文字描述来看，员工离职主要有以下几个原因（只对主动离职原因进行统计说明）。

首先，占主要原因的是工作特性（长期驻外工作），而且相关性比较紧密的原因就是家庭原因（父母、妻子需要照顾等）。

其次，比较突出的就是薪酬，认为薪酬在行业中相对较低，或者与长期驻外付出相比，离职时的薪酬水平不能满足需求。

第三，就是工作氛围原因，主要体现在主副驾驶员之间的关系，以及认为工作分工不公平等方面。

3.3 卡车司机离职的可能原因

XA 公司卡车司机离职的原因很多，归纳起来主要受薪酬、工作特点和工作氛围的影响，然而在离职访谈与记录中，发现没有对于影响因素进行明显的区分界定，只是简单原因文字罗列，而且交叉关联因素较多，比如描述中经常出现“薪酬水平与驻外工作特点不对应”、“家庭成员意见与驻外工作特点不对应”、“身体原因与驻外工作特点不对应”、“薪酬水平与自主经营的不对应”等关联性描述。

结合如上调研结果，以及图 5 卡车司机离职框架，同时总结出来 XA 公司卡车司机可能离职流失的原因如下：

➤ 社会环境

XA 公司所处行业处于快速发展期，卡车司机阶段性需求旺盛，本身公路运输就是基础支柱产业，经济的发展离不开物流，人才需求是持续不断的，而市场上的供应不足。

国家对于行业政策干预，如取得各类证件、安全驾驶经历等限制，致使卡车司机培养周期变长，人为的将人力需求缺口拉大，一定程度上致使有限的卡车司机资源在企业之间流动，造成卡车司机流动性大。

改革开放以来，国家鼓励交通运输的私有化经营，搞活经济的同时，从事货运的个体

户迅猛发展。由于卡车司机亲身实践后对行业理解颇深，有了一定的原始积累后，纷纷选择从职业驾驶员向独立经营的私人车主转变。

➤ 组织氛围

卡车司机作为社会从业中的一种人力资源，同样也存在企业管理的一些问题，如企业薪酬、绩效考核、企业文化、人际关系、员工关怀及激励措施等。

在 XA 公司中较为典型的是薪酬在同行业中的竞争程度不高，薪酬设计结构上存在问题，如薪酬与工龄不挂钩、保底薪酬打消工作积极性等。

在人际关系上，主副驾驶关系恶化，令入职不久的副驾驶被动离职现象较为严重。

➤ 家庭原因

卡车司机从事的长时间外出作业，此类工作使得在外时间过长，卡车司机与亲人之间的关系逐渐生疏，同时对于家庭的照顾少之甚少，给家庭带来严重危机，虽然没有数据统计，但是 XA 公司中也经常存在夫妻离异的案例。

另外，从事卡车驾驶的司机年龄所处人生特殊阶段，需要照顾老人及孩子，使得孩子的教育以及老人的照料带来问题。因此，一般经历一段时期的工作后，卡车司机都会选择离家近，或者经常能回家的工作。

➤ 工作特性

对于工作自身特征的分析，如驻外工作、连续驾驶工作时间、驾驶条件（车辆设备环境）、运营范围（车辆行驶路线）、装卸货附加工作、休假或者休息时间等也是造成卡车司机离职的原因。

XA 公司属于全国范围干线网络化运输，长期驻外工作，一般 3 个月能回家一次，这一政策往往成为招聘难的关键因素之一，同时也是 XA 公司卡车司机离职的原因。

公路运输业本身也属危险行业，同时 XA 公司所处行业为危险品运输，加重了工作的危险系数。

➤ 司机个人

从 XA 公司离职历史数据看，离职员工集中在“黄金”年龄阶段，年龄一般集中在 30-40 岁之间，同时又是入职 3 年左右的员工。从此可以看出，招聘员工的年龄选择也是员工不稳定的原因。另外，对于新入职员工的成功转型稳定也是突出的问题。

4 XA 公司卡车司机离职调查

4.1 员工离职调查

4.1.1 离职调研问卷设计

根据国内外研究成果中典型离职因素维度，如薪酬、驾驶环境（车辆环境）、非驾驶时间、公司信誉、健康津贴、休假、自由监督、病假、发展机会和额外的培训，XA 公司可能存在的典型问题，在第 3 部分基本得出了卡车司机可能离职的原因，基于上述分析有针对性地设计如下典型问卷，了解 XA 公司卡车司机离职情况。

表 6 XA 公司卡车司机离职调研问卷设计思路表

序号	考察目的	涉及问题 题号	考察层次		price-mueller 变 量对应
1	卡车司机年龄、工龄、工作角色结构，分析 XA 企业员工结构风险	1-3	司机个人		
2	薪酬绩效对离职（稳定性）的潜在影响分析	14-17	组织氛围	薪酬绩效	C02、C04
3	工作时间（量）、驻外管理、车辆设备环境对离职（稳定性）的影响分析	9-10、13	工作特点	工作特点	C03、C06、B02、B03
4	家庭影响对离职（稳定性）的影响分析	6、19-20	家庭原因	家庭影响	A02
5	员工关系、上下级关系、公司文化氛围对离职（稳定性）的影响分析评价	5、7-8、 11-12、21、 23	组织氛围	工作氛围	
6	员工职业发展、员工关注与关怀的体会对离职（稳定性）的影响分析评价	4、18、22	组织氛围	企业责任及信誉	D01、C01、C05、C07、D02
7	其他原因	24	其他原因		
8	社会就业压力、技能通用性、工作	-		宏观环境	A01、B01、D03

	积极性				
--	-----	--	--	--	--

表 7 XA 公司卡车司机离职调研问卷表

序号			
1	个人基本信息	1、您的年龄	A.20—30 岁 B.31—40 岁 C.41—50 岁 D.51 岁以上
2		2、您入职 XA 公司的年限	A.1 年以内 B.2-5 年 C.6-8 年 D.9 年以上
3		3、您的岗位	A.主驾驶员 B.副驾驶员 C.不固定主驾驶员或副驾驶员
4	企业文化氛围	1、请您评价一下自己的幸福指数?	A.非常幸福 B.比较幸福 C.不太幸福 D.不幸福
5		2、您在工作中良好的人际关系包含哪些? (可多选)	A.志同道合的朋友 B.顺畅的领导关系 C.和谐的搭档关系
6		3、您在经营家庭方面有哪些自豪的方面? (可多选)	A.孝敬父母 B.孩子教育 C.夫妇和谐 D.家庭和睦
7		4、员工培训、技能提升方式,您更适合于?	A.组织培训 B.文化产品(书、光盘) C.组织读书会 D.组织感悟分享会
8		5、您认为公司领导干部在以身示范企业文化方面做的如何?	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意
9	工作环境满意度	1、在现有运营模式下,您对自己整体工作量是否适应?	A.适应 B.比较适应 C.不太适应 D.不适应
10		2、您对现有驻外管理规定的适应程度?	A.适应 B.比较适应 C.不太适应 D.不适应
11		3、请您对自己的主副驾关系进行一个评价?	A.很愉快 B.愉快 C.不太愉快 D.不愉快
12		4、您所关注的问题是否能得到及时有效的解决?	A.领导重视,解决迅速 B.领导重视,流程 繁琐 C.领导不太重视,关注一般 D.领导不重视
13		5、您对车辆配备及设备状况及后勤物资配备是否感到满意?	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意
14	薪酬满意度	1、您认为我们的薪资水平在同行业中处于	A.高水平 B.中上水平 C.中等水平 D.低下水平
15		2、您对绩效考核的公平性是否满意?	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意
16		3、XA 公司的薪酬体系吸引您的是(可多选)	A.薪酬水平较高 B.社会保险齐全 C.工资发放及时 D.有保底工资 E.其他
17		4、您对驾驶员行业职业生涯关注的是	A.以经济收入为主 B.有转岗的机会 C. 老有所养
18	员工关怀满	1、您在工作中是否能够受到尊重与关怀?	A.很好 B.较好 C.一般 D.没有
19		2、家属支持您在新奥的原因是?(可多选)	A.对薪酬的满意 B.对企业愿景的看好 C.对企业文化的认同 D.安全的工作环境

20	3、家庭成员对从该行业的支持程度？	A.非常支持 B.比较支持 C.不太支持 D.不支持
21	4、在工作中，遇到问题时最有效的解决途径？	A.文件上报 B.思想沟通 C.提案 D.投诉
22	5、在公司的员工关怀方面，您最看重的是（可多选）	A.生日礼物 B.家属慰问 C.三必访 D.一线探亲 E.节日慰问 F.子女上学 G.拓展活动 H.主题座谈
23	6、您希望公司用什么方式来鼓励您出色的工作？	A.定期交流 B.转岗 C.表彰 D.尊重的氛围
24	您对公司还有什么期望或合理化建议？	

4.1.2 调研问卷发放与收集统计

XA 公司业务运营主要涉及三大区域，业务运营存在一定差异，根据业务差异，调研问卷的发放与收集也分区域开展。

4.1.2.1 各区域特点

XA 公司三大业务运营区域运营特征及驾驶员来源概述如下(图 2 XA 公司区域运营地图、表五.XA 公司三运营区域特点描述)：

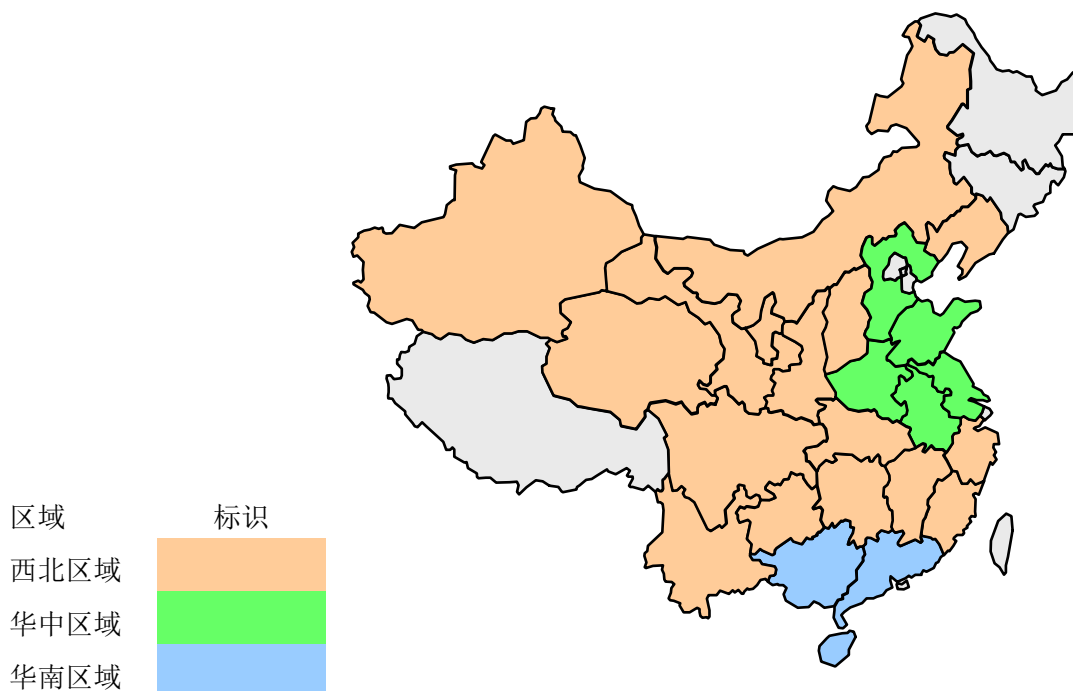


图 9 XA 公司区域运营地图

表 8 XA 公司业务分布特征表

序号	区域名称	业务特点	卡车司机来源
1	西北区域	以中长途干线公路运输业务为主，地理区域跨度大、运行距离长、网络化范围广（同时业务范围延伸至广东、山东境内）	卡车司机来自于河北、天津、山西等地，
2	华中区域	以短途公路配送运输业务为主，业务在沿海两广地区为主，距离适中、周期短	卡车司机来自于河北、山东、天津、江苏等地
3	华南区域	以中短途公路运输业务为主，业务集中在两广区域为主，距离短、周期短、范围小	卡车司机来源于广西

4.1.2.2 问卷发放情况

此次调研以问卷发放和现场访谈的方式进行，XA 公司三个运营区域问卷发放及现场访谈情况统计如表 9：

表 9 XA 公司卡车司机离职调研问卷发放统计表

序号	区域名称	发放问卷	问卷发放占比（占区域总人数）	访谈人数
1	西北区域	52	26.4%	29
2	华中区域	86	38.8%	29
3	华南区域	89	55.5%	40
	合计	227	39.2%（占公司总人数）	98

4.2 离职原因分析

离职原因分析建立在 XA 公司卡车司机离职框架假设基础上，从一般入手，对员工的基本结构，从年龄、工龄和角色进行统计，并与历史离职数据进行对比，预测控制的基本风险。然后依据 XA 公司卡车司机假设离职框架，从社会环境、组织氛围、工作特点和家庭原因分层次进行分析总结，同时从四个层次中比较重要而且细节的影响因素，如绩效薪酬、工作特点、组织氛围（工作氛围与企业责任及信誉合并考虑）和家庭原因等方面进行满意程度定量模拟测度，找出离职框架中重点影响因素。

4.2.1 数据统计分析

4.2.1.1 员工年龄结构

参加调研问卷填写的卡车司机共计 227 人，年龄结构分布比例统计如表 10：

表 10 XA 公司卡车司机年龄结构统计表

运营业务区域	年龄阶段划分				区域合计
	20—30 岁	31—40 岁	41—50 岁	51 岁以上	
西北区域	3	32	17	0	52
华中区域	5	61	20	0	86
华南区域	12	59	16	2	89
年龄阶段合计	20	152	53	2	227
占比	8.81%	66.96%	23.35%	0.88%	100.00%

从统计结果可以看出，8.81%的员工集中在 20-30 岁之间，66.96%的员工集中在 31-40 岁之间，23.35%的员工集中在 41-50 岁之间，可见 XA 公司卡车司机基本集中在黄金驾驶年龄阶段。

通过本文 3.2 部分 XA 公司历史离职数据分析来看，历史离职员工也集中在 31-40 岁之间，因此公司未来仍将面临高离职率的风险。

4.2.1.2 员工工龄结构

参加调研问卷填写的卡车司机共计 227 人，工龄结构分布比例统计如表 11：

表 11 XA 公司卡车司机工龄结构统计表

运营业务区域	工龄阶段划分				区域合计
	1 年以内	2-5 年	5-8 年	8 年以上	
西北区域	17	24	9	2	52
华中区域	30	31	15	10	86
华南区域	40	37	12	0	89
工龄阶段合计	87	92	36	12	227
占比	38.33%	40.53%	15.86%	5.29%	100.00%

从统计结果可以看出，38.33%的员工工龄在 1 年以内，40.53%的员工工龄在 2-5 年期间，15.65%的员工工龄在 5-8 年以上，5.29%的员工工龄在 8 年以上。XA 公司自 2005 年 6 月卡车司机规模开始扩展，规模达到 260 多人，2005 年至今已达 8 年，从抽样调查结果看，员工长期稳定性并不乐观，5 年以上工龄的员工仅为 20%。

通过本文 3.2 部分 XA 公司历史离职数据分析来看，历史离职员工也集中在 5 年以下，

因此公司未来仍将面临高离职率的风险。

4.2.1.3 驾驶角色结构

参加调研问卷填写的卡车司机共计 227 人，卡车司机角色结构状况分布比例统计如表 12:

表 12 XA 公司卡车司机角色统计表

运营业务区域	卡车司机角色划分			区域合计
	主驾驶员	副驾驶员	不固定主/副驾驶员	
西北区域	29	21	2	52
华中区域	35	26	25	86
华南区域	45	35	9	89
卡车司机角色类型合计	109	82	36	227
占比	48.02%	36.12%	15.86%	100.00%

从统计结果可以看出，48.02%的员工为主驾驶员，36.12%的员工为副驾驶员，15.86%的员工根据业务需求情况而定是否承担主驾驶员角色，换句话说是在介于副驾驶员与主驾驶员之间的过渡员工。XA 公司主副驾驶员接近 1:1 比例。

4.2.1.4 其他各项统计结果

其他问题按照绩效薪酬、工作特点、工作氛围、企业责任及信誉和家庭原因进行归类统计，统计结果如下表所示。

表 13 XA 公司卡车司机调研问卷结果统计表

分类	问题	选项	A	B	C	D	E	F	G	H
绩效薪酬	您认为我们的薪资水平在同行业中处于	A.高水平 B.中上水平 C.中等水平	3.98%	28.51%	57.94%	9.58%				
		D.低下水平	4	3	2	1				
	您对考核的公平性是否满意？	A.满意 B.比较满意 C.不太满意	36.87%	44.36%	16.41%	2.35%				
		D.不满意	4	3	2	1				
新奥的薪酬体系吸引您的是	A.薪酬水平较高 B.社会保险齐全 C.工资发放及时 D.有保底工资 E.其他	6.05%	33.20%	76.06%	12.38%	2.06%	0	0	0	
您对驾驶员行业职业生涯关注的是	A.以经济收入为主 B.有转岗的机会 C.老有所养	76.95%	12.73%	10.32%	0					
工作特点	在现有运营模式下，您对自己整体工作量是否适应？	A.适应 B.比较适应 C.不太适应	46.88%	48.39%	4.73%	0.00%				
		D.不适应	4	3	2	1				
	您对现有驻外管理规定的适应程度？	A.适应 B.比较适应 C.不太适应 D.不适应	37.59%	43.32%	16.43%	2.67%				
您对设备状况及后勤物资配备是否感到满意？	A.满意 B.比较满意 C.不太满意	43.68%	41.98%	13.90%	0.44%					
	D.不满意	4	3	2	1					
工作氛围	您在工作中良好的人际关系包含哪些？	A.志同道合的朋友 B.顺畅的领导关系 C.和谐的搭档关系	59.19%	53.18%	82.03%	0	0	0	0	0
	员工培训、技能提升方式，您更适合于？	A.组织培训 B.文化产品（书、光盘） C.组织读书会 D.组织感悟分享会	45.02%	35.19%	2.67%	17.12%	0	0	0	0
	您认为公司领导干部在以身示范	A.满意 B.比较满意 C.不太满意	52.11%	41.25%	6.65%	0				

	企业文化方面做的如何?	D.不满意	4	3	2	1				
	请您对自己的主副驾关系进行一个评价?	A.很愉快 B.愉快 C.不太愉快 D.不愉快	30.27%	33.24%	31.47%	5.02%				
	您所关注的问题是否能得到及时有效的解决?	A.领导重视, 解决迅速 B.领导重视, 流程繁琐 C.领导不太重视, 关注一般 D.领导不重视	52.08%	42.17%	5.31%	0.44%				
	在工作中, 遇到问题时最有效的解决途径?	A.文件上报 B.思想沟通 C.提案 D.投诉	8.43%	90.24%	0.88%	0.44%				
	您希望公司用什么方式来鼓励您出色的工作?	A.定期交流 B.转岗 C.表彰 D. 尊重的氛围	15.51%	2.50%	38.62%	43.37%				
企业责任及信誉	请您评价一下自己的幸福指数?	A.非常幸福 B.比较幸福 C.不太幸福 D.不幸福	14.15%	70.65%	13.14%	2.06%				
	您在工作中是否能够受到尊重与关怀?	A.很好 B.较好 C.一般 D.没有	41.50%	39.31%	19.19%	0.00%				
	在公司的员工关怀方面, 您最看重的是	A.生日礼物 B. 家属慰问 C. 三必访 D.一线探亲 E.节日慰问 F.子女上学 G.拓展活动 H.主题座谈	34.89%	47.11%	16.84%	28.67%	38.70%	16.11%	5.46%	11.35%
家庭原因	您在经营家庭方面有哪些自豪的方面? (可多选)	A.孝敬父母 B.孩子教育 C.夫妇和谐 D.家庭和睦	70.62%	65.73%	69.44%	71.92%				
	家庭成员对从该行业的支持程度?	A.非常支持 B.比较支持 C.不太支持 D.不支持	9.50%	28.24%	36.14%	26.12%				
	家属支持您在新奥的原因是? (可多选)	A.对薪酬的满意 B. 对企业愿景的看好 C. 对企业文化的认同 D.安全的工作环境	31.47%	60.74%	29.42%	33.95%				

4.2.1.5 定量指标分析

应用国内外已经形成的研究成果，将影响驾驶员离职和流动排名靠前的几类关键影响因素进行数据测定分析，观察 XA 公司在几类重大影响因素上的面临的问题严重程度。

从绩效薪酬、工作特点、组织氛围（工作氛围、企业责任及信誉合并考虑）和家庭原因 5 个方面抽取可定量赋值问题进行定量测度，分析员工离职与几个关键方向的相关程度。统计数据及赋值如下表所示。

表 14 XA 公司卡车司机离职调研问卷关键问题定量统计结果

项目	问题	选项	A	B	C	D	均值	方差
			4	3	2	1		
绩效薪酬	您认为我们的薪资水平在同行业中处于	A.高水平 B.中上水平 C.中等水平 D.低下水平	3.98%	28.51%	57.94%	9.58%		
			4	3	2	1	2.27	0.4679
绩效薪酬	您对考核的公平性是否满意？	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意	36.87%	44.36%	16.41%	2.35%		
			4	3	2	1	3.16	0.5946
工作特点	在现有运营模式下，您对自己整体工作量是否适应？	A.适应 B.比较适应 C.不太适应 D.不适应	46.88%	48.39%	4.73%	0.00%		
			4	3	2	1	3.42	0.3403
	您对现有驻外管理规定的适应程度？	A.适应 B.比较适应 C.不太适应 D.不适应	37.59%	43.32%	16.43%	2.67%		
			4	3	2	1	3.16	0.6206
工作特点	您对设备状况及后勤物资配备是否感到满意？	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意	43.68%	41.98%	13.90%	0.44%		
			4	3	2	1	3.29	0.5127
工作氛围	您认为公司领导干部在以身示范企业文化方面做的如何？	A.满意 B.比较满意 C.不太满意 D.不满意	52.11%	41.25%	6.65%	0		
			4	3	2	1	3.45	0.3800
	请您对自己的主副驾关系进行一个评价？	A.很愉快 B.愉快 C.不太愉快 D.不愉快	30.27%	33.24%	31.47%	5.02%		
			4	3	2	1	2.89	0.8029
工作氛围	您所关注的问题是否能得到及时有效的解决？	A.领导重视，解决迅速 B.领导重视，流程繁琐 C.领导不太重视，关注一般 D.领导不重视	52.08%	42.17%	5.31%	0.44%		
			4	3	2	1	3.46	0.3804
责任及	请您评价一下自己的幸福指数？	A.非常幸福 B.比较幸福 C.不太幸福 D.不幸福	14.15%	70.65%	13.14%	2.06%		
			4	3	2	1	2.97	0.3600

	您在工作中是否能够受到尊重与关怀?	A.很好 B.较好 C.一般 D.没有	41.50%	39.31%	19.19%	0.00%		
			4	3	2	1	3.22	0.5594
家庭原	家庭成员对从该行业的支持程度?	A.非常支持 B.比较支持 C.不太支持 D.不支持	9.50%	28.24%	36.14%	26.12%		
			4	3	2	1	2.21	0.8829

对数据进行统计分析处理如表 15 所示:

表 15 XA 公司卡车司机离职调研问卷关键问题定量结果排序表

序号	问题	平均值	方差	备注
1	您所关注的问题是否能得到及时有效的解决?	3.4589	0.380407	
2	您认为公司领导干部在以身示范企业文化方面做的如何?	3.4549	0.380019	
3	在现有运营模式下,您对自己整体工作量是否适应?	3.4215	0.340274	
4	您对设备状况及后勤物资配备是否感到满意?	3.289	0.512721	
5	您在工作中是否能够受到尊重与关怀?	3.2231	0.559413	
6	您对现有驻外管理规定的适应程度?	3.1585	0.620644	
7	您对考核的公平性是否满意?	3.1573	0.594578	
8	请您评价一下自己的幸福指数?	2.9689	0.359991	*
9	请您对自己的主副驾关系进行一个评价?	2.8876	0.802882	
10	您认为我们的薪资水平在同行业中处于	2.2691	0.467894	
11	家庭成员对从该行业的支持程度?	2.2112	0.88292	

通过统计结果不难发现,平均值较低的项目为“有竞争力的薪酬、主副驾驶关系和家庭成员的支持、驻外管理规定和考核公平性”五个项目,后文进行细致研究。

4.2.2 离职原因分析

4.2.2.1 社会环境

在对 XA 公司 2012 年运行卡车的使用利用情况进行了数据的摸底统计,发现由于卡车司机招聘难造成 XA 公司卡车停驶的现象还是存在的,尤其是从 2012 年下半年开始,卡车司机招聘难的形势不断恶化,且情况一直持续至今,具体统计结果详见表 16。同时,与 XA 同行页关键关联公司进行走访的过程中发现,类似缺乏卡车司机造成车辆停驶的现象普遍存在,而且更为严重,各公司管理者纷纷抱怨卡车司机流动率太高,合格的卡车司机一时之间很难招聘补充,一般停驶车辆刚刚补充完卡车司机,就又出现其他的卡车司机离

职现象，又有新的车辆停驶发生。

表 16 XA 公司 2012 年车辆利用情况统计表

状态\月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
闲置	33	27	21	21	20	32	16	16	8	13	26	19
缺人闲置	0	0	0	0	0	1	0	2	7	9	6	3
待加气	4	3	8	4	6	1	3	4	8	13	3	3
待卸气	9	8	7	5	6	7	5	4	4	5	5	5
维修	5	4	4	7	5	7	11	9	9	8	10	6
运行	112	115	117	122	125	131	129	124	123	115	110	126

XA 公司因为卡车司机招聘难造成卡车停驶，从 XA 公司所处行业的宏观环境看，主要存在以下外部环境原因。

➤ 宏观经济繁荣，就业形势良好

政策鼓励天然气行业发展，促进卡车司机需求旺盛。如开篇提到近五年来公路运输业迅猛发展，而且公路天然气运输业处于上行发展周期，从事非管输天然气流通环节——公路运输（目前中国禁止天然气的铁路运输，因此公路天然气运输发展繁荣）的参与者也日益增加。据不完全统计，从事公路天然气运输的车辆从 2009 年年底的 900 多辆增加到现在 2500 辆，增幅接近 300%，吸引大量的卡车司机进入此行业，行业内按照车辆与卡车司机配比 1: 2.24 的比例，直接增加卡车司机岗位 3600 余人。

全国各地供应商、市场逐渐繁荣增多，促进了运输业的快速发展，一方面使得卡车司机就业选择的机会增多，运输企业之间的竞争为卡车司机提供了更多的选择机会，使得人力资源向高附加值的企业转移，另外一方面也使得卡车司机在当地就能选择当相对合适的就业机会的可能性增大，因此一些全国范围的网络化运输公司招聘卡车司机相对困难。

➤ 安全形势严峻，准入限制趋严

恶性交通事故多发，国家对卡车司机管理日趋严格。据国家权威部门的统计数据看，2011 年，全国共接报涉及人员伤亡的道路交通事故 210812 起，共造成 62387 人死亡，交通事故中与司机有关的占 90%¹⁸，从风险控制的关键来看，应该是司机本身，因为司机是直接事故参与者，也是事故发生的主观控制者，对于司机的管理尤为重要¹⁹，尤其要注意司机的情绪对安全驾驶的影响²⁰。国家各相关部委从安全控制人的角度做了严格的准入约束，2012 年 7 月 22 日国务院颁布《关于加强道路交通安全工作的意见》，从事危险货物运输的司机要取得各类从业证件多达 5-6 种，而取得各类证件又分别有不同的条件约束。要想从事公路危险品运输，可见取证之难和时间之长。

¹⁸ 巩建强, 肖媛, 商建伟. 公路交通事故驾驶员事故前操作行为模式研究[J]. 武汉理工大学学报, 2012,(03): 69-74.

¹⁹ 段志国. 驾驶员心理与安全作业分析[J]. 中国农机监理, 2002,(06): 36-37.

²⁰ 王复玉. 稳定情绪 安全行车[J]. 汽车运用, 2006,(01): 36.

► 运输政策变化，司机需求加大

国家对特种货物运输的政策倾向性，使得卡车司机资源紧张。2012年8月26日凌晨，陕西延安境内的包茂高速公路化子坪服务区南出口73米处发生特大交通事故，一辆车牌号为蒙AK1475的双层卧铺客车和一辆车牌号为豫RHD6962的罐车（装有甲醇）追尾，造成36人死亡，3人受伤。国家相关部委加强了对交通运输安全工作的管理力度（之前也很严格），对于长途客车、从事危险品运输的货车严禁在夜间18:00至次日6:00之间（各地不太相同，但趋势一样）在高速公路上通行（除高速公路之外的其他国道、省道干线，由于通行城市、乡镇，限行政策有过之而无不及），从陕西省开始，逐渐向全国性铺开。人为导致运输周期加长，完成同样的货物周转，需要更多的车辆投入和卡车司机投入。造成卡车司机资源紧张。通过电话方式与部分省市交警、运管、运政和高速等部门沟通了解道路禁行信息，权威网站发布的道路禁行信息，统计具体信息如表17（部分）。

表 17 部分省份道路危险品禁行政策摘录表

序	省份	限行时段	限行区域	具体内容
1	辽宁	18时至次日6时	辽宁省内高速公路	危险品运输车禁行
2	内蒙	22点至次日6点	内蒙境内高速	内蒙境内高速夜间22点至早6点危险品车禁行
3	内蒙	单双号限行	京藏高速	G6（京藏）高速公路白彦花至蒙冀界、G65（包头到广东茂名）高速公路黄河大桥至蒙陕界段，开始对5轴以上含5轴货运机动车实行单、双号限行。
4	河北	19时至次日7时	滦平境内公路	高速滦平大队：危化品车辆19时至次日7时禁行 备注：通行时需要办理备案手续
5	河北	19时至次日7时	河北省内高速	河北境内高速夜间19点至次日早7点危险品车禁行
6	河北	6月21日至8月31日 暑期及旅游禁行	京秦、唐津高速	从2012年6月21日00:00至8月31日24:00，在京哈高速河北段、唐津高速公路实施交通管理措施，24小时禁止危险化学品车辆、超限运输车辆以及五轴(含)以上货运车辆通行。
7	河北	禁行	石太高速（河北段）	石太高速公路公路全天24小时禁止通行危险化学品车辆
8	山西	18点至次日6点	山西境内高速	山西省境内高速18:00至次日6:00危货限行
9	山西	6点至20点	阳城县城	阳城县城6点-20点禁行危险品车
10	山西	禁行	二广高速雁门关隧道	危险品运输车禁行

11	山西	禁行	G307 柳林县城	危险品运输车禁行
12	山西	禁行	G309 壶口段	危险品运输车禁行
13	山西	禁行	忻州至保定高速，五台山段	忻州至保定高速中，五台山至阜平危险品运输车禁行
14	陕西	21 点至次日 5 点	陕西境内高速公路	陕西省境内高速 21:00 至次日 5:00 危货限行；沪陕高速西峡至咸阳段凌晨 24 点至次日早 6 点危险品车禁行
15	陕西	禁行	西汉、西康	危险品运输车禁行
16	陕西	禁行	太白水库	危险品运输车禁行
17	青海	禁行	G227 国道	G227 国道因西宁附近水库危险品禁行，需要绕行
18	山东	禁行	东明黄河桥	黄河桥限高，货车无法通行
19	河南	禁行	河南境内高速	河南境内高速危险品运输车禁行
20	湖北	禁行	沪渝高速湖北段	沪渝高速湖北段危险品禁行，违规可能出现大额罚款
21	湖南	禁行	怀化洞口县雪峰山	湖南怀化洞口县雪峰山危险品禁行
22	江西	0 点至 6 点	江西境内高速公路	交管部门进一步优化全省高速公路长途客车及危险化学品运输车辆管控措施，将禁止危险化学品运输车辆 0 时至 6 时进入高速公路
23	江苏	除去上午 9:00 至 11:00，下午 14:00 至 16:00，其他时间禁行	苏通大桥、江阴大桥	该桥危险品限制时间通行，上午 9:00 至 11:00，下午 14:00 至 16:00 可通行，进入桥区限速 80，如遇雾天，高速可能封锁不让通行
24	浙江	禁行	甬台温高速公路、上三高速公路、金丽温高速公路部分路段	浙江省公安厅发布的《关于确认全省国道干线公路危险品运输常规、备用及禁止通行线路的通知》明确，包括甬台温高速公路、上三高速公路、金丽温高速公路部分路段在内的多条高速公路，都被列入危化品运输车辆的禁行路线
25	浙江	0 点至 6 点	杭州湾跨海大桥	杭州湾跨海大桥开通后，规定每日零时至 6 时，沈海高速杭州湾跨海大桥段禁止危险化学品运输车辆通行
26	浙江	办理通行证	杭州绕城及市区	杭州绕城需要通行证，进入绕城内必须办理危险品通行证
27	广东	禁行	二环内	二环内禁止危险品运输车行驶
28	陕西	办理通行证	绕城高速办理通行证	运输危险化学品的机动车进入绕城高速（含绕城高速）以内行驶的，应当到公安交通管理部门办理通行证，并按照指定的时间、线路行驶

4.2.2.2 组织氛围

关于组织氛围的考察，在定量测定中发现，涉及到的“有竞争力的薪酬”、“主副驾

驶关系”和“考核公平性”评分较低，此处着重分析。

1. 绩效薪酬

以考察绩效薪酬为主要目的的问卷设计在 14-17 题，从统计结果看，卡车司机还是将短期薪酬收入放在首位，对于长期在公司类似于转岗等职业发展并不关注。另外，对于目前的绩效考核方式比较认同，但是普遍认为薪酬的竞争性水平并不高，在薪酬相关方面，司机非常关注薪酬发放的及时性。另外从 XA 公司内部看，卡车司机对于内部薪酬结构的设置意见也比较大，比如工资结构复杂、保底工资打消积极性等。

(1) 行业中对比问题分析

通过在行业中的调研与了解，行业中不规范性公司较多，通常难以及时兑现薪酬的事件时有发生，同时也有在用工政策上违法的行为，如司机工资出现被苛扣现象，或者变相违反国家规定收取入职风险抵押金，在驾驶员离职时变相苛扣。

XA 公司卡车司机同样认为薪酬水平在同行业中的竞争性并不高，主要体现在一些关联性影响因素，在典型访谈中发现长期驻外的付出与收入不成比例，因为长期驻外卡车司机失去的更多，如不能跟家人在一起，带来的子女教育、亲情关系等的维系。另外，卡车司机普遍认为除了驾驶车辆，还要承担诸如修车、保养、销售、直接面对客户等工作，同时面对在途独自克服困难和应付天灾人祸突发事件，牺牲太大。

对于同行业中的几家公司进行薪酬方面的摸底，具体数据如表所示（说明：出于保密需求，对同行业中的物流公司的名称进行了处理，分别用字母代码表示）。通过此次同行业调查发现以下几个问题。

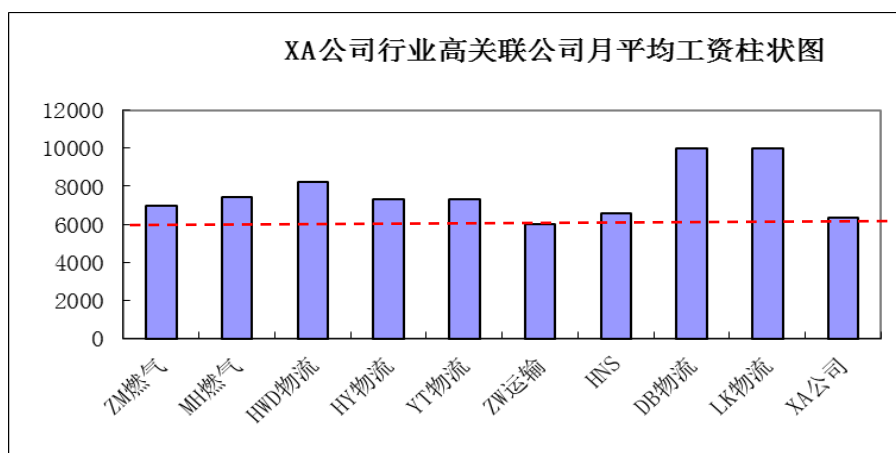


图 10 XA 公司行业高关联公司月平均工资柱状图

首先，XA 月平均薪酬水平不突出，通过对同行业中竞争力较大的公司及 XA 公司离职卡车司机主要去向公司进行薪酬调查，行业内平均月度薪酬在 7000 元，且被调查公司为对 XA 公司竞争较大的公司。

其次，XA 公司差异化优势在削弱，现在行业内初具规模，车辆在 10 台左右的公司，均开始缴纳相关保险（以前为 XA 与其他公司的差异化优势），2008 年开始后进入行业内

公司都开始引进国外进口卡车提高驾驶环境（XA 公司在 2005 年大批量采购进口卡车，目前车辆已经开始老化），XA 公司的竞争优势正在逐步削弱。

最后，XA 公司业务模式劣势明显，行业内公路运输公司基本采取区域范围内中短途点对点运输，运输线路单一，运输周期短，而 XA 公司为全国范围内网络化中长途运输，运输周期长。这样导致卡车司机在途时间长、工作强度大、工作风险高、驻外时间长、与家人团聚时间少等问题。而其他小型运输公司（车辆数量少）如：SL、XS、ZHY 等公司，运作模式与 XA 公司相似，但是薪酬水平高，薪资水平基本保持在 10000 元左右，在这类公司工作虽然存在较大的安全风险（如安全防护差、存在疲劳驾驶、存在违法操作等），但竞争较为激烈。

表 18 XA 公司高关联企业薪酬调研结果统计表

公司	薪酬/月	年度合计	保险缴纳	运行路线	休假政策
ZM 燃气	7000	98000	养老、医疗、意外	廊坊→霸州→胜芳→廊坊	三个人一辆车，轮休
MH 燃气	7450	89400	养老、医疗、意外	廊坊→廊坊燃气三站→三河→廊坊	三个人一辆车，轮休
HWD 物流	8200	98400	养老、医疗、意外	廊坊文安左各庄→鄂尔多斯→山东→江苏→鄂尔多斯	两个人一辆车，每月固定两天假，超出扣工资
HY 物流	7300	87600	不详	工作地点在深圳和莆田，运输距离约 1000 公里以内	不详
YT 物流	7300	87600	不详	工作地点以福建广东为主，每天一趟，每趟 800 公里	不详
ZW 运输	6000	115920	无	天津-大港（LPG） 天津-内蒙（LNG）	没有调休，调休一天扣 200 元
HNS	6600	79200	不详	宁夏银川→中东沿海省市，运行半径 2000 公里	不详
DB 物流	10000	120000	养老、医疗、意外	公司各运作之间的专线线路，全程高速公路	月休息 6 天（具体休息时间由经理进行排班轮休）
LK 物流	10000	120000	养老、医疗、意外、 住房公积金	工作地点以山东省境内为主的中短途运输，临时发生省外的长途运输（比例很小）	不详

说明：出于保密需求，对同行业中的物流公司的名称进行了处理，分别用字母代码表示。

(2) XA 公司薪酬结构问题分析

目前 XA 公司的薪酬设置有如下问题：

首先，工资构成结构复杂，月度工资 = 基本工资 + 公里补贴 + 餐补 + 安全奖励 + 月度奖金 + 加班工资 + 节油奖 + 主驾驶电话补贴 + 保底工资 + 双节奖金 + 年终奖。

薪酬构成共计分为 11 个子项，核算规则众多，薪酬构成的各部分所占比例如图 11 所示。

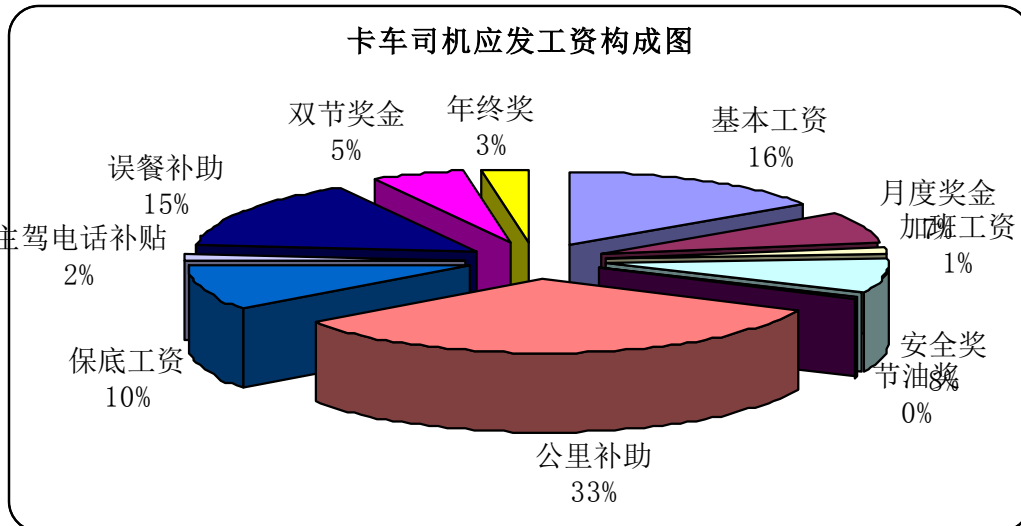


图 11 XA 公司卡车司机工资构成图

- 基本工资每年调整不大（典型案例一），设计的基本原则是参照当地最低工资标准和行业水平；
- 餐补是卡车司机在途中就餐的补贴，根据各地消费水平不同，按照城市等级差异进行设置，每天补贴标准差异不大；
- 安全奖励，每月固定 500 元，没有责任交通事故即可拿到；
- 节油奖，卡车司机驾驶车辆所耗油料与公司设定标准，节约的部分可以按照市场价格的一半补贴给卡车司机。此项激励作用并不明显，月度节油奖金几乎为零，卡车司机多数以“灰色收入”的形式据为己有；
- 加班工资，公司参照法律法规给卡车司机的加班工资；
- 主驾驶电话补贴，主驾驶享受的通讯补贴，考虑日常需要经常进行业务联系与沟通；
- 月度奖金，即绩效工资，按照考核等级评定，考核等级分为 A/BC（A=1.2，B=1.0，C=0.8）三个等级，涉及的项目有安全行车、工作量、运行费用、调休出勤、客户服务和制度遵守，这些项目由对应管理归口岗位分别打分，之后按照比例进行加权汇总，按照分数高低排名，最后根据公司设定的 A/B/C 强制比例进行计算，浮动工资=浮动工资基数*考核系数（即 ABC 对应分数）。目前卡车司机考核体现不明显，考核等级高低对员工影响很小，而且司机群体很难区分月度表现，同时司机的安全、违纪行为等有制度罚款和扣款；
- 双节奖金，在春节和元宵节期间为了鼓励卡车司机坚守岗位工作，而给予的特殊津贴；
- 年终奖金，按照公司统一奖励政策，根据公司当年的经营业绩给予的月度双薪标准的奖励；

➤ 公里补贴结构复杂，具体核算如表 19 所示：

表 19 XA 公司卡车司机薪酬标准表

运行里程	小于 10km	10-100km	100-200km	200-300km	大于 300km	备注
工资标准	10 元/趟	35 元/趟	50 元/趟	55 元/趟	0.14 元/km	
其他补贴					16 元/趟	1000 公里以内
					120 元/趟	1000 公里以上

根据运行里程段，分为按照运行趟次和运营里程两种不同的核算方式。需要耗费大量人力记录运行数据信息，并根据不同核算规则进行核算，因为标准比较多，不同档次的核算界定标准理论依据不强，卡车司机认可度不高。

其次，特殊工资政策不合理，如保底工资，设置最低工资基础标准，公里补助不足基本公里补助额的，按照基本公里补助额发放。这种制度的设置初衷是因为 2008 年开始公司运输业务不稳定又需要稳定卡车司机资源而采取的策略，但是随着运输业务的恢复以及业务结构的变化，此政策助涨了卡车司机消极怠工的行为。

最后，薪酬设置项目和激励原则冲突，如安全奖用于考核安全，但是月度奖金中仍然体现安全考核。薪酬项目众多，多而全，没有重点，激励效果不明显。

2. 主副驾驶关系

主副驾驶是公路运输行业中特殊的概念，通常状况下一辆卡车配备 2-3 名卡车司机，为了明确对资产的管理责任，通常状况下雇主会指定其中一名为负责人，也就是所谓的主驾驶，主驾驶享有一定的薪酬补贴，而且在车辆运行过程中，对于其他同车卡车司机行使管理权。

在相关问题设置中不难发现，卡车司机对于“和谐的搭档关系”重视程度最高，这就是行业中所说的主副驾驶关系。这种关系被卡车司机看得如此之重要，对于员工的稳定性影响很高。XA 公司卡车司机历史离职数据统计中可以看出 2010-2012 年离职人数中主副驾驶比例依次为（副驾驶：主驾驶）1.36、2.15 和 3.67，副驾驶离职所占离职人数比例依次为 57.7%、68.25% 和 78.57%，所占比例逐年递增。

XA 公司问卷调查中，定量测度时“主副驾驶关系”平均分相对较低，说明主副驾驶关系并不乐观。通过典型驾驶员访谈发现“主副驾驶关系”矛盾突出的原因主要有以下几个方面。

➤ 利益分配不均衡

由于行业中存在“灰色收入”的现象，主驾驶掌握着这部分收入的分配支配权力，一般情况下副驾驶很难或者很小部分得到此部分的利益。在访谈中，副驾驶的问答往往是“一趟任务执行下来，能管吃饭就不错了”。

➤ 工作分配不均衡

在 XA 公司中，主驾驶通常决定着车辆运行过程中的所有事项，如路线选择、就餐选择、休息及补给选择、维修选择以及车辆清洁等，主副驾驶关系不和谐时，通常副驾驶都是对主驾驶的指令被动接受，而且要承担更多的工作量。劳动付出大而分配少，造成副驾驶心理的极度不满。

➤ 公司文化导向问题

公司建立主副驾驶制度，长期以来主驾驶在公司制度框架的保护伞下，歪曲执行主副驾驶管理制度，这种所谓的“管理与被管理”的矛盾是公司制度之外的个人行为，存在着极大的随意性和不公平性。而公司在主副驾驶管理制度的设置以及调整上，没有采取积极有效的措施，久而久之导致副驾驶对公司的不信任。

或许行业中这种主副驾驶的设置本身就存在问题，一定程度上虽然明确了对于卡车的管理责任，但是权利的不平等同时也滋生了对利益的侵占或者员工地位的不平等。承受更多压力的是副驾驶员，从历史离职数据中也不难发现，离职较高的群体为副驾驶员。

4.2.2.3 工作特点

1. 设备因素

Transportation Technical Institute 和 Southern etal 在 1997 年、1998 年做过研究表明，影响卡车司机流动或者离职的第二大影响因素就是工作环境问题。这里的工作环境仅局限于狭义的车辆设备条件。其实 XA 公司在 2005-2006 年经历过类似的事件。XA 公司当时进口引入 Volvo 和 Scania 高端卡车，短时间招聘司机 200 余人，而当时的淘汰比例高达 5:1，在此次问卷调查和典型员工访谈中，也发现了同样的问题，员工对于工作条件的满意度仍然比较高，而且也表示设备条件对于工作满意度的影响程度。

2. 驻外因素

以考察工作特点为主要目的的问卷设计在 9-10,13 题，从统计结果看，对于工作特点的认同程度回答满意程度相对较高，而与 4.2 部分进行调查存在一定的偏差，员工离职的主要原因除了薪酬，影响其次的就是驻外管理规定。对于样本的抽取上，华南、华中所占比例相对较高，结合 4.1.2 部分业务特点来看，员工本地化程度较高，同时为中短途运输。那么要单从西北区域来看，统计结果如下所示：

对于驻外管理的满意程度集中在“比较满意/比较适应”的比例明显偏高，卡车司机反映比较适应西北区域的业务特点。

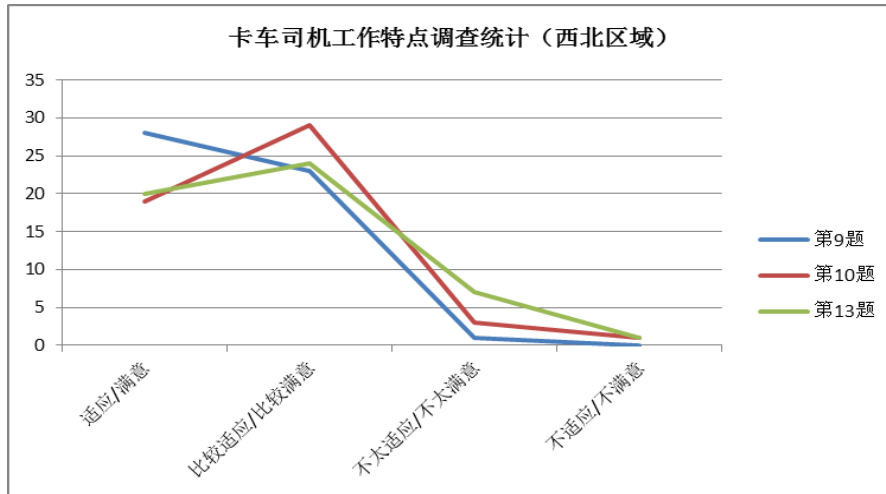


图 12 卡车司机工作特点调查统计（西北区域）

继续深入挖掘西北区域卡车司机的构成比例及西北区域当前业务结构变化，发现目前西北区域的业务分布以及卡车司机来源地的构成有如下特点。

➤ 运输业务结构变化

当前西北区域的运输业务主要集中在以下几大供应商，山西中南部、陕蒙交界，运输车辆资源配置比例为 1:2。2011 年以前，山西中南部供应商的外运工作 90% 以上承包给外部承运商车辆，而 2011 年下半年开始 XA 公司采购了新型节能燃料车型，结合山西中南部供应商与客户的特点，将此地区的外部承运商车辆全部进行内部置换。

➤ 卡车司机结构变化

随着 2011 年西北区域业务结构的变化，西北区域在卡车司机的招聘也进行了当地化的大胆尝试，对于配置在山西中南部供应商运输的车辆配备山西当地卡车司机。卡车司机当地化政策的实施，极大的削弱的驻外业务比例，对卡车司机的稳定性起到了积极促进作用。截止 2012 年年底，西北区域当地化员工比例达到 32.5%。西北区域卡车司机分籍贯地统计柱状图如图 13。

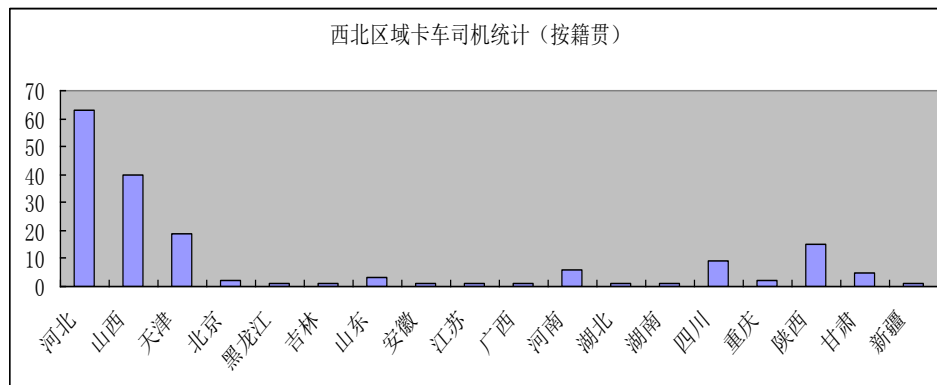


图 13 西北区域卡车司机统计（按籍贯）

因此，可以看出在驻外因素的影响上，影响的主要是非当地化员工，对于当地化员工的影响并不严重。但是，在实际业务运行过程中不难发现一个问题，由于 XA 公司的运输业务是全国范围的网络化调度，在日常的车辆调度过程中对当地化员工调往异地的难度比较大，而且一旦时间较长卡车司机就会产生抱怨情绪，给管理工作带来困难。

4.2.2.4 家庭原因

家庭成员的支持对于员工职业的选择性尤为重要。在关于家庭成员影响的问题设置和回答中，不难发现家庭成员更多的是不支持卡车司机的这种职业工作。从定量评分上也可以看出，给出的平均分最低。

针对此问题，对于个别典型家庭进行了访谈，家庭成员不支持从事卡车驾驶职业的原因是相对复杂的，包括多重因素影响，而这些因素又与其他问题相关联，在访谈中家庭成员不支持家属从事此类工作的主要原因是安全无保障、不能经常回家以及对老人照顾和孩子教育的影响。

虽然家庭成员对于此类职业不认同与不支持支持，但是在相关的问题回答中，发现家庭成员还是支持卡车司机在 XA 公司工作，卡车司机家庭成员普遍看好 XA 公司的发展，可见企业的稳定发展对于员工的稳定以及家属的支持至关重要。

4.3 研究成果对比

通过 XA 公司卡车司机离职研究，发现卡车司机的离职与流动与国外学者研究成果有如下异同。同时对影响卡车司机离职和流动的关键影响因素进行了排序（前 5 名）。

表 20 XA 公司卡车司机离职原因与国外离职原因排序对比表

影响因素排名	XA 公司	国外研究	备注
第 1 位	有竞争力的薪酬	有竞争力的薪酬	
第 2 位	主副驾驶关系	非强迫性调度	
第 3 位	家庭成员支持	经常回家	对应国内“驻外管理规定”
第 4 位	驻外管理规定	公司信誉	
第 5 位	考核公平性	作业区域范围	

备注：国外研究影响因素排名来源于 R . Neil Southern, James P . Rakowski 和 Lynn R .Godwin、Hokey Min 和 Thomas Lambert、Max Heine 等人的综合研究成果。

4.3.1 研究相同之处

外部宏观环境对于卡车司机的离职和流动的影响十分突出。从国内 XA 公司所处的行业发展周期看，行业发展旺盛，对于卡车司机的需求巨大，同时国家相关部门出于安全管

理的需要，对于卡车司机的准入进行了严格的限制，并对于运行路线和时间进行了硬性规定，一定程度上造成了卡车司机的需求放大。这与 Max Heine 的研究成果有相同之处。

在对卡车司机关键离职和流动影响因素的研究中发现，“有竞争力的薪资”以及“经常回家（驻外管理规定）”仍然是卡车司机共同关注的焦点。

4.3.2 研究不同之处

在国外研究中“非强迫性调度”、“公司信誉”和“作业区域范围”在 XA 公司中表现并不突出。在“非强迫性调度”问题上，我们可以应用霍夫斯泰德的文化维度理论找到答案，美国的文化更加崇尚自由，而中国文化偏向被动指令接受，而对于被管理的承受能力要明显强于美国，因此在此问题上表现的并不十分突出²¹。

在“公司信誉”方面，XA 公司的调研访谈评分较好，说明广大卡车司机及家属对 XA 公司的长期发展前景看好，对于公司目前的信誉比较信任，是 XA 公司应该继续巩固和加强的管理部分。在“作业区域范围”问题上，XA 公司根据实际业务特点，有选择性的划分了三个管理区域，进行了卡车司机与实际业务的匹配，也发挥了一定的作用，尤其在华南区域和华中区域的业务管理中，卡车司机的稳定程度较好。

与国外学者研究成果不同的是，XA 公司卡车司机对“主副驾驶关系”、“家庭成员支持”和“考核公平性”三个方面表现出了较敏感的关注。

²¹ 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京：清华大学出版社, 2009.

5 针对 XA 公司卡车司机离职的应对策略

对于 XA 公司卡车司机的离职应对策略的考虑，不能只是“头痛医头、脚痛医脚”，通过上述的分析理解，我们认为应该建立一套稳定的体系框架，用于长期应对卡车司机的离职问题，同时对当前严重影响司机离职的重点因素，实施有针对性的管理，解决当前企业面临的难题，达到短期治标、长期治本的目的。

5.1 卡车司机生命周期管理策略

通过以上的分析发现，卡车司机更加关注短期即得利益，而忽略长期利益，因此对于所谓的职业发展以及长期从事此类工作并不感兴趣。因此在 XA 公司卡车司机稳定框架下“求异”与“求联”部分不做重点阐述，而是将卡车司机关注的重点“求入”、“求同”和“求出”进行重点改善策略设计，五个阶段的基本策略与关注程度如下表 21。

表 21 XA 公司卡车司机离职改善关键策略表

阶段	关注程度	关键策略（过程因素控制）	备注
求入	高	招聘管理：招聘战略、招聘渠道、甄选标准、稳定策略.....	其他辅助支持
求同	高	文化关怀：员工培训、亲属关怀、福利政策、员工关系.....	
求异	低	职业发展：发展通道、激励机制.....	
求出	高	薪酬设计：薪酬方案、考核方案.....	
求联	低	长期稳定：稳定策略、股权激励.....	

5.1.1 求入：卡车司机需求旺盛，加强人力资源储备

从 XA 公司外部环境看，所处行业发展繁荣，运力资源不断充实，对于卡车司机的需求仍然持续增加；国家交通安全管理形势压力大，卡车司机准入政策和运输车辆运行政策要求，加大卡车司机需求量。因此，基于此形势，XA 公司在求入阶段应重点做好卡车司机的招聘管理。其实 XA 公司近 2 两年已经在卡车司机的招聘上凸显出一定的困难，公司阶段性的出现部分运行卡车无司机配备的现象，在招聘补充卡车司机方面捉襟见肘，如何保障卡车司机资源的充足供应是首要考虑的重点问题。

根据公司对卡车司机需求实际情况，制定灵活的招聘管理策略，针对不同类型需求求职者制定不同灵活的方案，积累稳定潜在入职者数量，提高司机供应比例。

首先，从招聘渠道上，积极合理应用报纸、杂志、广播、电视以及停靠站公告栏等方式，扩大 XA 公司招聘员工的信息受众范围。当然，通过对 XA 公司招聘经理以及典型卡车司机访谈得知，在日常的招聘司机之间的口口相传是常用有效的方式，这与 Gallup Organization（1997）和 Dobie etal（1998）得到研究成果相近。因此在招聘上可以进行创新性的尝试，依托在职卡车司机进行招聘，辅以相应的责任与利益。在劳动法框架内，此处可以借鉴“担保人”制度，给予在职驾驶员招聘驾驶员的现金奖励，同时承担稳定新入职司机在企业的服役年限。间接上也稳定了在职卡车司机。理想效果如图 14 所示，根据企业实际情况可以采用不同的奖励方式，图中展示了根据时间平均兑现奖励①和延迟兑现奖励②的两种方式，延迟兑现奖励的方式将奖金承兑集中在到期临近日，更有利于激发保荐人长期稳定被推荐人在企业中工作的年限。

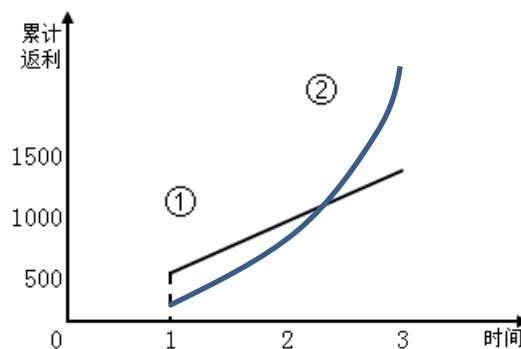


图 14 招聘担保返利模拟模型

其次，在招聘条件上，打破传统的招聘条件框架，比如在招聘年龄约束上、从业经验上，都可以考虑可以适当做出调整，其实 XA 公司为自己的招聘设置了众多的障碍条件。通过上文的分析，不难发现应该减少不稳定员工、以及离职率高倾向性员工，有限招聘老员工（例如 45 岁以上）和有工作经验的员工（至少工作 3 年），一定程度上扩大了可招聘司机的数量。通过改变招聘条件，同时对于改善 XA 公司员工的年龄结构、工龄结构有着积极的作用，一定程度上可以弱化未来 XA 公司卡车司机离职风险。

第三，从招聘战略高度上，要将“卡车司机与企业的关系”看成是“客户与目标市场”的关系，在招聘广告宣传以及配套辅助支持上都要下工夫，挖掘影响卡车司机离职或者流动的高影响因素，或者说是吸引卡车司机留住的高影响因素。另外，根据公司对人员需求的依赖程度，推出针对不同需求的员工制定差异化策略，确保保持潜在入职员工比例，在公司人员需求特殊时期，适时启动特殊政策以满足人员保障需求，如美国康为卡车货运公司在 2011 年为了抢占货运卡车司机市场制高点，在招聘时表示“凡是愿意签署聘用合同的合格驾车人才，当场奉上 10000 美元奖金，干满两年后自动离职者不用归还”，办法见效，一下子招到 70 名年富力强、技术高超的货运卡车司机。

第四，将卡车司机招聘作为持久性开展的工作，无论是卡车司机市场供需状况如何。即便是在市场供应充足或者企业需求淡化期间，持久开展卡车司机招聘与面试考核工作，及时储备至人力资源库中，在有人员需求时可以提出免试入职的优惠策略，不但缩短了招聘周期，同时也为人员紧缺时提供保障，对于卡车司机个人来讲也是一种吸引策略。而且在此期间，可以积极开展内部员工队伍的优化工作，淘汰部分效率低下员工。

最后，从二次入职的管理上（离职后再入职），由于卡车司机的流动性大，经常出现卡车司机离职后又要求返回公司继续工作的情况。一方面要在卡车司机离职时做好离职管理，理清离职的原因，同时明确给员工离职后二次入职的附加条件（条件的设置应该鼓励员工留职），另一方面在卡车司机再次入职时，给予优惠政策，比如免除培训管理、实习期管理、以及上岗考核管理等，让员工快速进入工作状态。

5.1.2 求同：改善主副职位设置，持续强化企业文化建设

在求同阶段，XA 公司重点需要做好两个方面的工作，其一是工作环境的管理，另外就是企业文化的改善。

5.1.2.1 工作环境改善

本文此处探讨的工作环境包括两个部分，其一为组织工作氛围，另外为卡车司机直接接触的设备条件。对于设备条件，XA 公司卡车司机满意度相对较高。但是近两年，随着行业的崛起，运输公司纷纷加大了运输设备更新替代的投资，彼此之间设备的差异性并不明显，XA 公司在此处的竞争优势已经不在，随着设备的老化，后期也需要考虑在适当的时点进行设备的更新替代。

在软环境，也就是工作氛围上，XA 公司需要重点关注的就是“主副驾驶关系”，在离职原因分析中，发现 XA 公司卡车司机对于员工培训、福利政策、亲属关怀都是比较认同的，争议比较大的就是员工之间的关系。XA 公司中主驾驶的产生有着相对完善的考核机制，但是主驾驶与副驾驶的搭配多为公司行为，通常彼此是被动接受的。此处建议 XA 公司尝试打破行业内“主副驾驶”设定规则，而且同时考虑卡车司机的彼此搭配进行自由选择的方式，主要有以下优势。

首先，取消主副驾驶设置，同时取消了主驾驶员的权利，取消了主驾驶对副驾驶实质上的控制以及主副驾驶之间的不平等，这样员工彼此关系建立在同一个平等的平台上。XA 公司从这样的文化导向上进行纠正，使得员工在心理上能达到基本的平衡。这种方式的实施，使得主驾驶狐假虎威变相欺凌副驾驶的行为得到遏制，主驾驶不能再通过变通公司主驾驶政策的保护伞来谋求个人利益，避免了主驾驶对于公司政策的滥用与弯曲执行走样。

其次，自由搭配的设置，使得一辆车上的卡车司机进行相互的双向选择。这就好比男女恋爱，最主要的就是价值观的认同，所谓的“物以类聚、人以群分”就是这个道理。因

为彼此有一致的价值取向，这是建立良好关系的基本前提，在日后的工作中，工作关系更加和谐融洽，同时也在一定程度上减少了 XA 公司日常解决员工矛盾关系的事件发生。

最后，采取这种方式，有效的打击了在职主驾驶的不正之风，纠正 XA 公司底层非正式群体文化。通过这种自由选择的方式，使得那些在以往日常中起到负面影响较大的主驾驶被迫接受无法匹配的结果，或者是他们彼此之间被迫接受组合，这样也为公司淘汰不符合条件员工提供了很好的方式。

5.1.2.2 企业文化改善

重点做好卡车司机的家庭关怀。从调研中不难发现，虽然卡车司机的家庭成员对于卡车司机所从事的工作职种不认可，但是对于 XA 公司的企业文化以及公司的发展还是比较看好，比较支持在 XA 公司从事卡车驾驶工作，也就是如果只能从事卡车驾驶工作，还是优先选择 XA 公司。目前 XA 公司对于卡车司机家庭关怀方面的工作形式多样丰富，归纳起来由以下几种：

- **家庭关怀**，如员工家庭的“三必访”关怀（生育、婚丧、生病）、家庭矛盾协调、子女转学问题的解决等。
- **社会优惠**，通过 XA 公司在当地的社会影响力，争取集中采购优势，在餐饮、住宿、物资采购、旅游等社会服务项目上为员工及家庭争取低折扣点。
- **评优评先**，每年组织优秀员工及优秀员工家属的评选，设定企业特有的节日，对优秀员工家属进行奖励。
- **联谊活动**，每年定期的区域性员工家属联谊活动，一方面宣传公司发展情况和业绩，另一方面加深公司与员工家属的感情。
- **家属专线**，设置员工家属热线电话，倾听员工家属遇到的实际困难和问题，尽量问员工驾驶排忧解难。

在以上方面，XA 公司应该继续加强工作开展力度以及工作的创新性，让卡车司机的家庭感受到公司的稳定和长期发展，让员工家属支持卡车司机的工作，起到卡车司机的长期稳定作用。

5.1.3 求异：持续开展卡车司机职业生涯管理

在求异环节主要考虑和关注有实际能力，又看中个人职业发展的典型员工。可以考虑建立该工种的典型职业生涯通道设计，使得有发展需求的卡车司机能够满足自身的需求，同时也为 XA 公司储备必要的人才建立良好的平台。

XA 公司早在 2003 年就与和君创业管理咨询有限公司合作对 XA 公司整体人力资源体系进行设计，通过多年的逐步优化与完善，目前 XA 公司已经建立起来了相对稳定和全面的人力资源管理体系，尤其是在员工职业生涯设计方面，为各类型职中的员工设计了专业技术、企业管理的职业生涯通道，并建立内部人力资源管理平台，提供跨行业 and 专业的竞聘上岗转岗通道。XA 公司卡车司机可在现有人力资源管理体系下找到自己的发展需求。

5.1.4 求出：优化薪酬结构，体现效率优先和稳定员工主题

从赫茨伯格的双因素论来看，虽然薪酬不能作为长期激励因素，但是从企业实际操作情况来看，对于激励和稳定员工仍然具有一定的实际意义。XA 公司卡车司机的薪酬确实存在一定的问题，主要表现在两个大的方面。

第一，在行业中对比（4.2.2.1 绩效薪酬部分），XA 公司薪酬水平不高，处于中等水平；业务结构模式劣势突出，且历史优势逐渐削弱。

第二，在自身薪酬体系设计上，存在结构复杂、没有考虑到与工龄挂钩（不能体现对稳定员工的作用）、保底薪酬抑制员工积极性、激励作用不明显等。

结合以上问题，薪酬体系的设计建议从以下几个方面考虑进行一定的优化：

第一，效率工资优先，根据卡车司机对薪酬水平关注的重要程度，结合效率工资理论，薪酬结构的设置应该体现效率原则，达到员工稳定的目的。对于公路运输业来说两大效率即货物运输量和重载行驶里程，因此薪酬设计必须体现卡车司机在此两方面的贡献，实现卡车司机与企业的共赢。同时解决了 XA 公司因区域业务结构不同，带来的卡车司机工作消极。因此在薪酬结构的设计中，考虑了重载行驶里程、货物运输量。在公路运输业中，忽略其他因素影响，随着运输距离的加长，周转货物量会降低，因此结合 XA 复杂的业务结构，考虑到长短途卡车司机的贡献价值点不同，打破历史复杂核算的依据，充分体现短途周转货物量带来的价值。建立薪酬核算模型。

➤ **假设前提：**

（1）在业务饱和前提下，忽略车辆非完好对运输量完成的影响，即假设车辆完好属于卡车司机可控因素。

（2）在业务饱和前提下，假设运输周期具有一致性，即在模型中运输周期由里程除以统一效率水平得出。

（3）运营效率水平：平均运营速度采用历史统计数据中前 5% 水平；薪酬控制水平为历史统计数据前 5% 水平。

（4）各供应商车辆装载水平采用历史统计数据中前 5% 水平。

➤ **逻辑假设：**

（1）Y 饱和——饱和运输状态下卡车司机的效益工资（货物运输量、重车行驶里程）

（2）X——单趟里程

（3）T——吨位

（4）假设卡车司机效益工资可以按吨位乘以某个系数（暂且定义为“吨价”）计算，且能达到模型目标，即 $Y=K*T$ 。而系数 K 与单趟里程相关，并且存在正相关线性关系，即 $K=aX+b$ ，其中 a,b 为常量系数。

➤ **计算过程：**

（1）运用各业务线路历史 5% 水平数据，求解出 a 和 b 的值

(2) 对于 a 和 b 的值受到 Y 饱和运输状态下卡车司机的效益工资水平影响（这个值，XA 公司可根据理想水平进行调整）

(3) 进行线性回归的检测

效率工资=吨数*吨价

=吨数*(a*公里数+b)

➤ 测算结果:

根据 XA 公司典型业务数据测算，得出如下测算结果（考虑到业务保密性的影响，数据及测算过程略）:

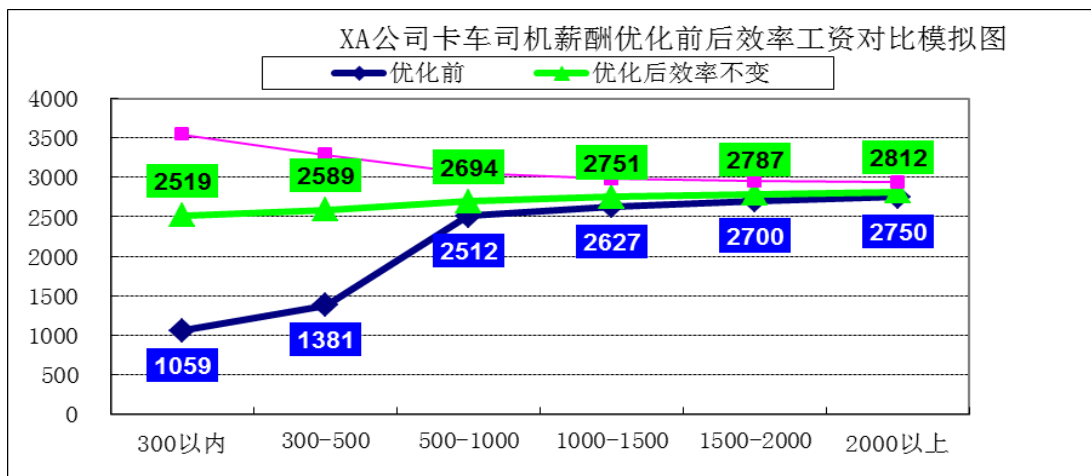


图 15 XA 公司卡车司机薪酬优化前后效率工资对比模拟图

得到的目标值起到了平衡长短途业务的作用，短途运输的卡车司机可以通过努力提升运行趟次增加货物运输量，长途运输的卡车司机可以通过提升运行效率增加运行里程来获取更高利益的目的。从测算结果看，长途与短途运输达到了平衡，同时也达到取消保底薪酬影响卡车司机工作消极的目的。

第二，考虑驻外付出所得，结合 XA 公司业务特点，在薪酬体系设计上考虑差异性，尽量平衡驻外付出与所得的平衡，支持 XA 公司外部业务的拓展。由于 XA 公司的业务模式为全国网络化运行，因此大部分卡车司机处于长期游动状态，应充分考虑在外工作的劳动付出，可以参照行业水平设置外出工作补贴的方式。同时在业务稳定的区域有计划的开展员工当地化招聘，实施本地化与外出差异化薪酬方式。这样缩小了与行业上同类运输公司之间的劣势差异。

第三，设置工龄工资，薪酬设计应该考虑员工工龄，使卡车司机的工作与工龄相挂钩，在一定程度上稳定员工在公司中的工作年限。

最后，优化薪酬构成结构，综合以上考虑因素，XA 公司卡车司机薪酬构成结构应设计为，月度薪酬 = 基本工资 + 效率工资 + 驻外补贴 + 工龄工资 + 安全奖励 + 加班工资。XA 公司卡车司机薪酬结构优化前后变化如表 22 所示。

表 22 XA 公司薪酬结构调整前后对比表

改革前项目	改革后项目	改革策略		备注
基本工资	基本工资	保留	——	
	工龄工资	新增	将原按照年度考核进行薪酬等级调整方式，改为按照工龄进行调整，并加大调整的额度	
公里补贴	效率工资	改革	鼓励充分发挥资产和人员效率，稳定员工，平衡业务结构后，消除保底工资	
餐补	驻外补贴	改革	继续扩大员工本地化规模，外出采用驻外补贴方式给予卡车司机	
安全奖励	安全奖励	保留	激励效果明显，但是与月度奖金考核重复	
月度奖金	——	取消	与“效率工资”和“驻外补贴”项进行合并，同时与节油奖和安全奖励重复	
加班工资	加班工资	保留	——	
节油奖	——	取消	激励效果不明显，同时与月度奖金考核方式重复	
主驾驶电话补贴	——	取消	以报销电话费的方式，平均分摊给卡车司机	
保底工资	——	取消	与“效率工资”共同优化	
双节奖金	——	取消	分摊到日常薪酬中，增大效率工资比例	
年终奖	年终奖	保留		

5.1.5 求联：创新资产私有管理，选择性激励稳定员工

从卡车司机的职业特征来说，卡车司机的工作年龄有规律可循，存在生命周期（行业中一般在 26-48 岁），卡车司机年龄小驾驶经验不足，各类准入操作证件许可也达不到行业基本要求；卡车司机年龄太大，体力及家庭压力不适应行业中的工作强度。

卡车司机在企业内长期从事卡车驾驶工作不现实，尤其是中长途的车辆驾驶，而且就卡车司机的本职工作来讲，其对企业的贡献值也随着年龄的增长不成正比，因此可以考虑卡车司机的稳定是在一定时间段内的稳定问题，如 5.2.1 部分提到的招聘策略，因此卡车司机的长期稳定不是行业关注的重点。

行业中有通过“挂靠”方式稳定车辆及卡车司机资源的情况（危险品运输车辆挂靠是国家政策所限制的）。从“私有化”的角度进行设计和考虑，XA 公司可以在国家政策框架下，设计股权的方式进行嫁接。在 XA 设定利润前提下，将单车残值平均分成等额股份，由卡车司机出资购买（由于单车价值高，个人全部购买不现实，通过股份的方式，满足多名卡车司机共同出资购买的需求），XA 公司给予充足的运输业务量，以此达到激励卡车司

机发挥设备最大生产效能，同时稳定卡车司机的在公司的工作年限的目的。

5.2 对于国家及行业管理的建议

5.2.1 对国家行政管理的建议

➤ 管理机构相互协调

公路危险品的运输管理机构众多，在国家管理体系中基本涉及到国务院安全生产委员会、国家安全生产监督管理总局、公安部、环境保护部、交通运输部、质检总局、商务部等管理机构。对车辆设备、驾驶人员、运输路线、环境保护等等都作了严格苛刻的规定。在具体实施环节，部门职责交叉覆盖，同时又存在执行标准不统一的现象，给企业在实际运作过程当中手足无措²²。

➤ 法规制定与实际结合

出于对安全的考虑，法律法规对驾驶人员的资格准入、车辆的准入条件以及运行道路的限行做了相关规定，比如，司机准入周期加长一定程度上人为造成卡车司机的短缺、道路限行放大市场对卡车和卡车司机的需求等，但是法律法规的制定应结合社会的实际需要。如节假日期间个别省份对于境内运输路线的限时禁行政策，影响了正常的民生物资需求的运输，拿 XA 公司所从事的天然气运输来说，85%以上的运输业务用于城市居民天然气供应。

➤ 政策建设因势利导

为了规范和提升行业管理，不能搞“一刀切”。建议相关部门进行充分的市场调研，为了避免行业内的恶性竞争，而且提升管理水平，在制定和出台具体法律法规时，对于重点大型企业应该给予政策支持，重点整治违规违纪的小型零散个体，鼓励必要的公司购并及整合行为。

5.2.2 对行业内卡车司机管理的建议

卡车司机的高流动率除了资源稀缺因素外，也来源于行业内企业之间对稀缺资源的高竞争性，一定程度上也带动了卡车司机在不同企业之间的流动。这种恶性竞争的行为不利于行业内企业的协调发展，同时提高了企业经营成本，带动了下游产品的价格上涨。不利于企业、也不利于行业发展。

➤ 创新业务模式

建议有条件和需求的企业根据实际经营特点，有计划的实施共同配送管理²³，进行必要的业务联盟经营，在跨区域业务经营上进行长途干线运输与区域短途配送相结合的优势

²² 严虎. 危险品公路运输安全管理现状及探究[J]. 北华航天工业学院学报, 2011,(04): 17-19.

²³ 黄云碧. 物流与供应链管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2010.

联盟，发挥各自特长，一方面稳定企业市场规模，充分利用车辆资源与当地社会资源；另一方面减少了卡车司机跨区域运输作业的机会，有效稳定各自卡车司机团队。

➤ **成立行业联盟**

同行业内经营业务相同或者相关的企业，可以按照国家民政部门的相关规定，积极发起行业协会的民间组织的建立。一方面作为行业中的标杆，带头履行和推动国家行业政策的落实与实施，引导行业内经营业户的积极健康发展，避免恶性竞争行为；另一方面积极向国家相关行政管理部门建言献策，反映实际经营过程中的问题和难点，为相关部门的政策法规制定及调整积累实践素材。同时，协会成员可以加强深入合作，共同抵御经营风险。经常性的交流，可以及时对行业面临的共同问题进行研讨，需找解决措施。

➤ **建立行业规则**

对于卡车司机这种关键稀缺资源的高流动问题，行业内企业间可以加强交流，建立行业内互相约束规则——“君子”协定，避免在特殊时期的“互挖墙脚”行为发生。这种对彼此间的行为约束，一定程度上可以减少卡车司机在各企业间的游离流动，对于稳定卡车司机，稳定运输成本都有积极的正向作用。

参考文献

- [1] (美) 布拉纳姆著, 范海滨译. 留住好员工: 揭开员工流失的 7 大隐秘[M]. 北京: 经济科学出版社, 2011.
- [2] (美) 卡西欧 (Cascio, Wayne), 阿吉尼斯 (Aguinis, Herman) 著, 吕厚超等译. 人力资源管理中的应用心理学[M]. 北京: 北京大学出版社, 2007.
- [3] (美) 伊万切维奇, 赵曙明, 程德俊著. 人力资源管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [4] 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [5] 邓汝春. 运输管理实战手册[M]. 广州: 广东经济出版社, 2007:173-176.
- [6] 段志国. 驾驶员心理与安全作业分析[J]. 中国农机监理, 2002,(06): 36-37.
- [7] 巩建强, 肖媛, 商建伟. 公路交通事故驾驶员事故前操作行为模式研究[J]. 武汉理工大学学报, 2012,(03): 69-74.
- [8] 郭咸纲, 王文熙等. 人力资源动力模式[M]. 北京: 清华大学出版社, 2005.
- [9] 黄铁鹰. 海底捞你学不会[M]. 北京: 中信出版社, 2012.
- [10] 黄云碧. 物流与供应链管理[M]. 北京: 电子工业出版社, 2010.
- [11] 卡车司机生存现状的调查简述[J]. 驾驶园, 2007,(06): 20.
- [12] 李晓菲. 卡车司机收入水涨船高[N]. 商用汽车新闻, 2012.
- [13] 李鑫颜. “三超”入刑后的司机荒猜想[N]. 商用汽车新闻, 2012.
- [14] 李忠奎. 公路货运业的市场与制度分析[M]. 北京: 经济科学出版社, 2009.
- [15] 刘银花. 薪酬管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2011.
- [16] 马建会, 代端. 关于主动离职问题研究的文献综述[J]. 企业活力, 2012,(02): 85-90.
- [17] 马淑婕, 陈景秋, 王垒. 员工离职原因的研究[J]. 中国人力资源开发, 2003,(09): 18-20.
- [18] 钱大琳, 罗江浩, 姜秀山, 杨露萍等. 国内外危险货物运输安全管理[M]. 北京: 人民交通出版社, 2011.
- [19] 乔丽艳. A 企业员工离职问题研究[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2010.
- [20] 卿涛. 人力资源管理概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [21] 王博. 货运老板: 司机难找, 没高薪没人干[J]. 商用汽车新闻, 2012,(29).
- [22] 王复玉. 稳定情绪 安全行车[J]. 汽车运用, 2006,(01): 36.
- [23] 王小好. 离人文关怀还有多远[J]. 工程机械与维修, 2007,(06): 57.
- [24] 王周卫. 基于生命周期的民营企业知识型员工激励机制研究[J]. 商场现代化, 2010,(12): 93-94.

- [25]肖恩·凯利, 剑科. 把司机算到油钱里[J]. 运输经理世界, 2005,(Z1): 115-117.
- [26]徐玲, 董岩译. 留住最好的员工[M]. 北京: 商务印书馆, 2008.
- [27]严虎. 危险品公路运输安全管理现状及探究[J]. 北华航天工业学院学报, 2011,(04): 17-19.
- [28]于富荣. 员工离职处理与防范[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005.
- [29]张春江. 雇员生命周期[J]. 销售与市场, 2004,(05): 49-50.
- [30]张德. 人力资源开发与管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [31]张景涛, 黄滨, 南兴军等. 运输过程透明管理[M]. 香港: 中国香港新闻出版社, 2012.
- [32]张勉, 李树茁. 雇员主动离职心理动因模型评述[J]. 心理科学进展, 2002,(03): 330-341.
- [33]张勉. 企业雇员离职意向模型的研究与应用[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [34]张荣忠. 美国卡车司机薪酬发放制度[J]. 物流技术与应用(货运车辆), 2011,(07): 64-66.
- [35]中华人民共和国交通运输部. 中国道路运输发展报告 2010[R]. 北京: 人民交通出版社, 2011.
- [36]庄严. 关爱卡车驾驶员,构建和谐社会——《中国卡车司机生存现状蓝皮书》在沪面世[J]. 商用汽车, 2007,(05): 72-73
- [37]百度百科. 驾驶员[EB/OL]. <http://baike.baidu.com/view/759418.htm>, 2013-01-10.
- [38]百度百科. 生命周期理论[EB/OL].<http://baike.baidu.com/view/982669.htm>, 2013-01-10.
- [39]百度百科. 效率工资理论[EB/OL].<http://baike.baidu.com/view/626808.htm>, 2013-01-10.
- [40]拖拉机的冬天, 在中国有一个庞大但不被认知的群体——他们就是卡车司机[EB/OL]. <http://bbs.360che.com/thread-341618-1-1.html>, 2012-10-25.
- [41]中国 3000 万货车司机的生存悲歌 . [EB/OL]. http://www.360doc.com/content/11/0714/15/75009_133520136.shtml, 2011-07-14.
- [42]Betty Beard. Truck-driver shortage affecting industry[R]. The Arizona Republic, 2011.
- [43]Del Lisk. Retain Better Drivers[J]. Professional safety, 2008, 53(8).
- [44]Hokey Min & Thomas Lambert. Truck driver shortage revisited[J].Transportation Journal, 2002, 42(2).
- [45]MaxHeine. Fleets' famine[N]. Overdrive, 2008-12-12.
- [46]Pierre-Sébastien Fournier, Sophie Lamontagne and Julie Gagnon. Interactions between Dispatchers and Truck Drivers in a High Turnover Context[J]. Relations Industrielles / Industrial Relations2012, 2012, 67(2).
- [47]Price J L. Reflections on the determinants of voluntary turnover[J]. International Journal of Manpower, 2001, 22(7).
- [48]R. Neil Southern & James P. Rakowski & Lynn R. Godwin.Motor carrier road driver recruitment in a time of shortage[J].Transportation journal, 1989, 28(4).
- [49]Stephen A.Lemay, G.Stephen Taylor, Truck Driver Recruitment: Some Workable

Strategies[J]. Transportation Journal, 1988.

致 谢

回想在北京师范大学经管学院三年的匆匆时光，就像是发生在昨日。感谢在这两年里始终支持和关爱我的老师、朋友和同学，伴我度过了这一段充实的学习时光。

特别要感谢我的导师，从论文最初的选题、开题到论文的阶段审阅，都得到了老师的细心指导，老师的仔细、认真和严谨给了我深刻的印象，在老师指导期间，我的学习意识和时间意识都得到很大的提高。

同时，还要感谢我的家人，在我低迷的时候，在我彷徨的时候，家，永远是我停靠休息的港湾。

最后，各位专家在百忙之中抽出宝贵时间来审阅我的论文，真诚感谢！

2013年5月