Modern Management 现代管理, 2026, 16(11), 139-145
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/mm
https://doi.org/10.12677/mm.2026.1611262

Hans汉斯

国有企业校招青年人才留存困境与培养机制优化研究

蒋凌芳[1]，罗丁丁[2]，李爱华[2]，余　洪[3]，吴　波[3*]

[1]中国邮政储蓄银行股份有限公司广西壮族自治区分行，广西　南宁
[2]中国铁路南宁局集团有限公司，广西　南宁
[3]广西南宁海盛船舶技术有限公司，广西　南宁

收稿日期：2026年10月13日；录用日期：2026年10月26日；发布日期：2026年11月18日

摘　要

国有企业校招青年人才入职后的岗位适应与稳定留存，是企业青年人才队伍建设中需要回应的现实问题。本文聚焦国企校招青年人才群体，梳理总结其留存工作中存在的典型困境，从招聘预期偏差、培养体系适配不足、职业发展通道不畅、组织管理模式不适配、隐性流失问题突出五个维度，分析现有培养机制存在的短板，并针对性提出完善招聘预期管理、健全导师指导机制、畅通职业发展通道、优化薪酬激励体系、建立动态岗位匹配机制五大优化路径，为国企提升青年人才留存率提供实践参考。

关键词

校园招聘，青年人才，人才留存，培养机制

Optimization of Training Mechanisms for Young Talents Recruited through Campus Recruitment in State-Owned Enterprises

Lingfang Jiang[1], Dingding Luo[2], Aihua Li[2], Hong Yu[3], Bo Wu[3*]

[1]Guangxi Zhuang Autonomous Region Branch, Postal Savings Bank of China Co., Ltd., Nanning Guangxi
[2]China Railway Nanning Group Co., Ltd., Nanning Guangxi
[3]Guangxi Nanning Haisheng Ship Technical Co., Ltd., Nanning Guangxi

Received: October 13, 2026; accepted: October 26, 2026; published: November 18, 2026

*通讯作者。

文章引用: 蒋凌芳, 罗丁丁, 李爱华, 余洪, 吴波. 国有企业校招青年人才留存困境与培养机制优化研究[J]. 现代管理, 2026, 16(11): 139-145. DOI: 10.12677/mm.2026.1611262

Abstract

The workplace adaptation and long-term retention of young talents recruited through campus recruitment represent pressing challenges in the development of young talent teams in state-owned enterprises (SOEs). Focusing on young employees recruited through campus recruitment in SOEs, this study systematically examines the typical challenges associated with talent retention and analyzes the shortcomings of existing talent development mechanisms from five perspectives: discrepancies between recruitment expectations and workplace realities, inadequate alignment of training systems with employee needs, limited career development pathways, mismatches between organizational management practices and the needs of young employees, and the prevalence of hidden talent attrition. To address these challenges, five targeted optimization strategies are proposed: strengthening recruitment expectation management, improving mentorship and guidance mechanisms, expanding career development pathways, optimizing compensation and incentive systems, and establishing dynamic job-matching mechanisms. This study aims to provide practical insights and recommendations for SOEs seeking to improve the retention of young talents.

Keywords

Campus Recruitment, Young Talents, Talent Retention, Talent Development Mechanisms

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

就业是民生之本，国有企业作为我国国民经济的重要支柱，是吸纳高校毕业生就业、承载青年人才成长发展的核心阵地。在稳就业大局中，国有企业因其公有属性与特殊定位，被赋予了超出一般市场主体的就业吸纳责任。例如，以“国聘行动”为代表的国资央企招聘平台持续扩岗，2025 年第六季联动上万家用人单位开展招聘活动逾 3600 场，提供就业岗位超过 120 万个 [1]。国有企业已成为稳定高校毕业生就业的“蓄水池”。从毕业生就业需求端分析，数据显示，47.7%的毕业生希望进入国有企业工作，占比居各类用人单位之首，且该比例已连续五年上升 [2]。由此，近些年选择进入国有企业已成为相当大多数毕业生的求职选择，供需两端持续升温的校招市场，为国有企业充实了新鲜血液，也拓宽了青年人才的职业发展道路。

然而，在大规模校招引才的背后，国有企业却普遍面临着青年人才留存难的问题。一方面，校招青年主动离职率持续攀升，人才流出带来了招聘与培养资源的空耗，《2025~2026 年度人力资本调研趋势报告》[3]显示，2024 年国有企业整体离职率为 8.7%，即平均每 100 个央国企员工中就有约 9 个人主动辞职。另一方面，部分青年虽未选择离职，但职业积极性不足，形成了隐性人才流失，制约了企业人才队伍活力的释放。在此背景下，厘清当前国有企业校招青年人才留存面临的具体困境，深挖背后的形成原因，探索可行的培养机制优化路径，不仅能够帮助国有企业稳定青年人才队伍，夯实自身高质量发展的人才基础，也能更好发挥国有企业稳就业的示范作用，助力宏观就业大局保持稳定。

[1] https://www.sdic.com.cn/cn/rmtzx/xwzx/jtdt/webinfo/2026/02/1769463977101834.htm
[2] https://news.qq.com/rain/a/20240507A0800D00
[3] https://www.ciicmc.com.cn/resource-report/234.html

2. 文献综述

本文以心理契约、组织社会化与职业锚三项理论搭建分析框架，分别对应青年人才在入职期望、角色适应与职业定位三个阶段所面临的留存压力。

心理契约是雇员个体对雇佣关系中相互义务所持有的主观认知与信念集合，反映的是组织与个体之间未经正式书面约定的互惠交换预期[1]。当组织实际履行的义务与雇员感知到的承诺之间出现落差，即产生心理契约违背，并经由态度层面的负面评价传导至员工的留任意向与离职决策[2]。后续的研究发现，心理契约违背会与离职倾向显著正相关[3] [4]。上述研究有助于重新理解国有企业人才预期落差导致离职的归因。曾勍(2021) [5]从员工需求的角度切入，分析国有企业人才流失的原因，主要包括待遇低、缺少良好的内部环境、人才对个人发展前途不乐观。该研究指出，国有企业应精准匹配优秀人才的需求，才能从根本上提升企业的核心竞争力。进一步地，更多的学者从薪酬落差进行分析，赵曼(2017) [6]认为部分国有企业因薪资待遇较低、激励不足及上升空间狭窄等缺陷，导致优秀人才流失严重，进而推高运营成本并影响长远发展，因此主张通过增加薪资激励和完善企业制度来有效解决这一问题。邓萍萍(2024) [7]深入探讨了薪酬福利体系对招聘与留存的影响，强调应遵循公平与激励原则，提出制定差异化薪酬、提供职业发展机会及加强员工参与的实践建议，以增强对高素质人才的吸引力。刘清乐(2026) [8]以地方小型国有企业为例，进一步细化了激励策略，提出实施差异化薪酬策略是强化核心员工激励与留存的重要路径之一。

组织社会化是员工从外部成员逐步融入组织并成为组织内部核心成员的过程，涉及价值观内化、角色认知、技能提升及人际网络构建等多重维度[9]。组织社会化包含制度化与个体化两种取向。制度化社会化以组织为行动主体，通过入职培训、导师制和标准化流程等方式，推动新员工对组织产生认同感；个体化社会化则以员工为中心，重视其个体差异与能动性发挥，通过赋权、容错和个性表达支持等策略，实现组织适应与个体独特性的兼容[10]。就国有企业而言，聂妮(2020) [11]指出，人才流失问题的成因不仅在于内部管理的不足，国有企业所面临的外部竞争也是重要成因，合理的薪酬制度、高质量的人力资源管理可以降低企业人才流失概率。胡金根(2014) [12]提出建立健全规章制度以充分保障企业员工权利、建立起合理的绩效考核和薪酬分配制度、用愿景凝聚员工，强化员工职业生涯规划管理、加强企业文化建设，完善企业内部沟通机制的对策。

职业锚理论则把关注点引向青年人才职业发展初期的自我定位与长期去向。该理论指出，个体在职业选择中无论如何都不会放弃的核心价值、动机或能力，是职业决策中最稳定的内在因素。它由个人的能力、动机与价值观整合而成，并在早期工作经验中逐渐形成[13]。李丽和张力(2010) [14]基于职业锚理论对现阶段国有企业员工职业生涯规划的现状及其存在的问题进行分析，并提出针对不同职业锚人员设计多重职业生涯通道，这有助于提升企业员工的忠诚度。李艾雯(2012) [15]以国有企业知识型女性为分析对象，研究该群体中职业锚类型的分布特点，并提出制定基于职业锚理论的多重职业生涯规划、完善男女平等的人才培养机制、提供人性化的福利支持、营造和谐奋进的组织氛围。

综合上述理论和文献分析，现有研究成果或面向国有企业全员或聚焦“核心人才”，而对经校园招聘入职、处于职业发展起步期的校招青年人才这一特定群体关注不足，未能充分揭示其在角色转换、期望管理与发展通道等方面的特殊困扰，缺乏对国有企业青年人才的留存困境分析和优化机制的探讨。本文以国有企业校园招聘青年人才为特定研究对象，聚焦其职业发展初期的留存困境，并提出青年人才留存与培养的优化机制，弥补了既有研究对校招青年群体关注不足的空白，具有较强的针对性与现实意义。

3. 国企校招青年人才留存的主要困境

(一) 招聘承诺与岗位现实之间存在偏差

校园招聘是其补充青年人才的重要渠道，但参与校招的应届毕业生对具体工作地点、岗位内容、基层经历、工作强度和晋升节奏等信息掌握程度相对有限，毕业生在信息不充分的情况下作出就业选择，容易出现预期与实际的明显偏差。从招聘环节来看，部分国有企业为吸引优质毕业生应聘，往往在招聘宣传中侧重展示企业的平台优势、发展前景与政策红利，对岗位实际工作内容、工作地点以及必须经历的基层锻炼周期等信息披露不充分，甚至部分岗位会作出超出实际政策范围的模糊承诺，这些信号构成新员工对组织未加言明的隐性期望，在心理契约理论看来，组织未能兑现招聘环节作出的承诺，即形成心理契约破裂[2]。当毕业生正式入职后，发现实际工作场景与招聘阶段建立的预期存在落差，尤其是部分青年员工可能被安排到远离城市的项目现场、基层一线或与所学专业关联较弱的岗位，这种落差会快速消解毕业生入职初期的工作热情，进而萌生离职想法。

(二) 培养安排与青年员工成长需求之间存在偏差

校招青年入职后往往具有较强的学习意愿，渴望快速提升专业能力、积累工作经验，对系统化、针对性的培养训练有着较高需求。但部分国有企业现有培养体系未能适配青年成长的实际需要，例如沿用传统的“师傅带徒弟”模式或统一化的岗前培训模式。师徒制与岗前培训本质上是组织促成新员工社会化的制度化机制，其成效取决于培训内容是否贴近岗位、导师是否具备系统指导能力。部分单位的岗前培训仅围绕企业规章制度、安全规范等通用性内容展开，培训内容与具体岗位任务联系紧密度不够，难以帮助青年快速适应岗位要求。在后续跟岗培养阶段，部分导师自身工作任务繁重，难以抽出固定时间对青年员工进行系统指导，指导内容多停留在日常工作安排层面，缺乏对青年职业能力提升的系统性规划；部分导师自身业务能力扎实但缺乏教学指导经验，无法将自身经验有效转化为青年可吸收的知识技能，导致培养效果大打折扣。因此，校招青年人才在入职后的培养需求与培养供给相错配，导致组织社会化功能弱化，不仅无法满足青年成长成才的需求，也为后续青年人才流失埋下了隐患。

(三) 职业发展路径与青年员工成长预期之间存在偏差

通过激烈校招竞争入职国企的青年员工，通常对自身有着清晰的职业规划，对进入企业后的成长速度、岗位晋升有着明确且较高的预期。但部分国有企业受管理体制、人员结构等因素影响，尚未建立清晰畅通的青年职业发展通道，岗位晋升多论资排辈，青年成长的通道较窄、晋升门槛过高，即便青年能力素质达到了岗位要求，也往往需要等待较长时间才能获得晋升机会。部分国有企业虽设置了管理、技术等多序列发展通道，但不同发展通道的衔接转换机制不健全，配套保障措施不到位，青年无法根据自身能力特点灵活选择发展方向，职业发展的自主性不足。职业锚理论指出，个体的职业方向由才能、动机与价值观共同界定[13]，并需通过组织提供的职业发展通道加以实现。当管理、技术等多序列通道之间难以横向转换，青年便难以依据自身特点确立契合其职业锚的发展方向。这种职业发展路径的不畅，与青年员工对快速成长晋升的预期形成了明显落差，使其职业锚与组织发展通道之间难以形成有效匹配，容易让青年对未来发展丧失信心，最终选择离开企业寻求更好的发展机会。

(四) 组织管理方式与青年员工价值诉求之间存在不适配

新一代青年员工成长于互联网快速发展的时代，更加注重个人价值实现与自我权益维护，追求平等尊重的职场氛围与灵活自主的工作模式。国有企业具有较强的组织稳定性和制度规范性，管理模式偏于层级化、刚性化，上下级之间等级分明，基层青年员工的话语权有限，合理诉求难以得到及时回应与解决，参与企业管理的渠道不够畅通。心理契约理论将员工对雇佣关系中相互义务的理解视为组织与个体联结的基础[1]，层级化、刚性化管理对青年人才自主空间与表达渠道的压缩，即构成关系型心理契约的违背。此外，国有企业的管理决策仍主要由领导层和资深员工主导，青年员工提出的创新想法、工作建议往往得不到足够重视，长此以往便会消磨青年主动思考、干事创业的积极性。在工作安排上，不少国有企业加班文化仍根深蒂固，尤其是银行等金融机构，基层员工的真实体验是疲于应付各种“隐性加班”，

周中时间很少准点下班，大量工作被流于形式的培训和会议，导致下班时间和周末很难拥有完整可自由支配的私人休闲时间，而青年员工恰逢人生发展的黄金阶段，对个人成长、社交生活与家庭生活均有诸多现实需求，长期被工作挤占私人空间，很容易引发青年员工对工作的抵触情绪，持续拉低青年员工对企业的归属感与认同感，最终成为青年选择离开企业的重要诱因。

(五) 青年人才流失呈现显性离职与隐性流失并存的特征

目前国有企业校招青年人才流失问题中，显性离职，即青年主动与企业解除劳动关系的情况依然突出，不少青年在入职几年内就选择离职，部分热门岗位甚至连续多年出现“招入一批，走掉一批”的循环，这不仅拉高了企业招聘和培训成本，也不利于业务工作的稳定开展。而除了显性离职之外，更值得关注的是隐性流失问题，这类青年并未主动提出离职，但其对工作缺乏热情，不再主动钻研业务、提出创新思路，对企业分配的工作任务敷衍了事。还有部分青年因自身诉求长期得不到回应，对企业缺乏归属感，仅将工作视作获取薪酬的谋生手段，完全丧失了与企业共同发展的动力。隐性流失虽不会立刻造成岗位空缺，却会慢慢拉低团队整体的工作效率，破坏团队干事创业的氛围，长期积累同样会对国有企业的人才队伍建设和长远发展产生负面影响。

4. 培养机制优化路径

(一) 完善招聘预期管理

招聘阶段的信息沟通有助于校招青年人才了解岗位要求并形成合理预期。国有企业可结合岗位实际，完善招聘信息说明和沟通机制，清晰介绍企业业务与发展情况、岗位职责、工作地点及条件、薪酬福利、培养安排和职业发展通道。对于岗位涉及的基层锻炼、轮岗或其他培养安排，可在招聘过程中说明适用对象、实施期限、考核要求及后续安排；尚未确定的事项，应说明现阶段能够明确的内容及后续沟通方式。招聘环节还可由招聘部门会同用人部门介绍岗位情况，并邀请青年员工分享入职体验，帮助毕业生了解实际工作内容和岗位适应要求。毕业生签约至入职期间，企业可根据实际需要保持必要沟通，及时说明入职时间、材料准备和岗位安排等已确定事项，并回应相关疑问。上述措施有助于改善招聘信息沟通和岗位预期匹配，其对签约履约及入职后留任的影响，还需结合企业实际加以评估。

(二) 健全导师指导机制

针对校招青年入职初期在岗位适应、业务熟悉和团队融入方面的需要，国有企业可结合岗位特点和培养资源，建立相应的导师指导机制。导师可由熟悉岗位要求、具有相关工作经验的员工担任，围绕岗位技能、业务流程、工作规范和职业发展提供指导；必要时，可由人力资源部门提供入职适应、企业制度和组织文化方面的支持。企业可明确导师职责、指导周期、沟通频次和阶段性培养要求，并通过定期反馈了解青年员工和导师双方的意见，适时调整指导安排。导师指导工作的认定与激励，可结合企业现行制度和岗位管理要求统筹安排。通过持续、适配的指导，帮助校招青年逐步熟悉岗位、融入团队，为其在企业内的后续发展提供支持。

(三) 完善职业发展通道

国有企业可结合岗位类别、现有职级体系和青年员工的发展需求，逐步完善职业发展通道。对于管理、专业技术、技能等岗位，可在符合企业岗位管理制度的基础上，明确相应的发展方向、任职条件、能力要求和评价标准，为员工提供与岗位特点相适应的成长路径。企业在组建相关项目或推进专项任务时，可考虑安排校招青年参与具体环节，使其接触本岗位以外的业务，也便于用人部门观察其能力表现。青年由此获得的项目经历，若仅停留在工作记录层面，对职业发展的影响仍然有限。企业可结合岗位管理制度，对完成阶段性任务、能力表现较为突出的青年，在正式职级晋升之外，研究给予牵头小型任务、协助带教或承担部分协调工作的安排，并在岗位认定或待遇上作相应体现，此类安排可视为职级晋升的

补充。此外，国有企业还可通过培训记录、绩效反馈和阶段性沟通，了解校招青年在岗位适应和能力发展方面的情况，并据此提供针对性的培养支持。对于岗位职责和管理制度允许的情形，可进一步完善内部岗位信息发布与竞聘机制，为青年员工了解和申请适合自身发展的岗位提供渠道。相关制度安排应保持规则清晰、程序规范，并与企业实际及现行人事制度相衔接，从而为校招青年的职业发展提供较稳定的预期。

(四) 优化薪酬激励机制

首先，国有企业可结合经营效益、岗位价值、业绩要求及区域薪酬水平，完善薪酬分配与调整机制，并依照企业薪酬制度和相关规定，合理确定校招青年薪酬待遇。薪酬分配可综合考虑岗位职责、工作业绩、能力表现等因素，增强薪酬与岗位贡献之间的关联；对于承担重要任务或作出突出贡献的员工，可在制度允许范围内通过绩效奖励、专项激励、荣誉表彰等方式予以体现。此外，国有企业可为校招青年建立管理与专业并行的职业发展通道，将岗位聘任、职务职级晋升、科研项目申报、评优评奖、教育培训等机会纳入青年评价与激励安排，使青年在薪酬水平之外获得明确的成长预期。

其次，校招青年入职初期处于职业报酬周期的低点，而其人力资本投资的回报释放周期较长，中长期激励可按激励方式分类推进。例如，符合条件的国有科技型企业可将青年核心技术人员纳入限制性股票、股票期权或岗位分红的激励范围；参照“双百企业”“科改示范行动”企业超额利润分享机制的操作指引，从超额利润中按固定比例提取分享池，并在分配中向青年骨干倾斜。

最后，项目跟投可使青年技术人员分享项目收益，建立利益共同体。例如，国有企业可结合校招青年的岗位特点优化跟投安排，跟投范围限于商业前景明确、可独立核算的业务领域，方案应事先约定跟投比例、出资方式、锁定期、退出条件与分配顺序，使青年对投入产出形成稳定预期，避免超出其风险承受能力的资金占用；对承担重要任务、考核结果优秀的青年骨干可适当提高跟投比例，不以垫资、担保、借贷等方式提供财务资助，不承诺年度分红回报或设置托底回购条款；跟投与考核和容错机制须相衔接，对因技术路线选择、市场环境变化等非主观原因导致的亏损按尽职免责原则区分责任，消除青年参与顾虑。

(五) 优化岗位匹配机制

国有企业可结合岗位特点、招聘安排和培养需要，完善校招青年人才的岗位匹配与跟踪机制。招聘和入职阶段，可综合考虑岗位要求、专业背景、相关经历及个人发展意愿，做好岗位信息沟通和初步匹配。对于岗位性质适合、业务安排允许的情形，可通过轮岗、岗位体验或跨部门学习等方式，帮助青年熟悉相关业务，并为后续岗位安排提供参考。青年入职后，企业可结合工作表现、能力发展和岗位需求变化，开展阶段性沟通与适配评估；确需调整岗位的，应按照企业岗位管理制度和相关程序，充分沟通后妥善安排。因组织或业务调整出现岗位变化时，也可结合岗位空缺、员工能力和制度规定，研究内部岗位调配等方案。通过持续沟通和规范的岗位安排，提升岗位配置与员工能力、发展需求之间的适配程度，为校招青年在企业内发展提供支持。

参考文献

[1] Rousseau, D.M. (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, **2**, 121-139. https://doi.org/10.1007/bf01384942

[2] Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, **22**, 226-256. https://doi.org/10.2307/259230

[3] 樊耘, 纪晓鹏, 邵芳. 雇佣契约对心理契约破坏影响的实证研究[J]. 管理科学, 2011, 24(6): 57-68.

[4] 陈洋, 刘平青. 国有控股保险公司核心员工心理契约破坏与离职倾向研究[J]. 保险研究, 2018(10): 65-74.

[5] 曾勋. 国有企业吸引和留住人才的策略[J]. 投资与合作, 2021(9): 165-166.

[6] 赵曼. 国有企业人才流失的原因及对策[J]. 中国商论, 2017(36): 188-189.

[7] 邓萍萍. 薪酬福利体系对国有企业招聘与人才留存的影响研究[J]. 中国市场, 2024(15): 83-86.

[8] 刘清乐. 地方小型国有企业核心员工激励与留存路径探索[J]. 中欧商业评论, 2026(3): 7-9.

[9] Schein, E.H. (1988) Organizational Socialization and the Profession of Management. *MIT Sloan Management Review*, **30**, 53.

[10] 郭忠瑞, 陈闯. 组织社会化视域下青年员工成长的“制度——个体”双螺旋驱动机制——基于国网福建电力的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2026, 19(3): 415-428.

[11] 聂妮. 防止国有企业人才流失的策略分析[J]. 人才资源开发, 2020(8): 66-67.

[12] 胡金根. 浅析防范国有企业人才流失的对策[J]. 行政事业资产与财务, 2014(21): 212-213.

[13] Schein, E.H. (1971) The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 401-426. https://doi.org/10.1177/002188637100700401

[14] 李丽, 张力. 我国国有企业员工职业生涯规划探析——基于职业锚理论的多重职业生涯规划[J]. 兰州大学学报(社会科学版), 2010, 38(S1): 86-90.

[15] 李艾雯. 国有企业知识型女性职业锚类型与职业生涯成功关系研究[J]. 时代金融(中旬), 2012(5): 131-135.