

中小企业人才流失现象及其对策研究

文/朱爱辉 肖华茂

在国民经济发展中,我国的中小企业发挥了重要的作用。它不仅提供了大量的劳动就业岗位,满足了人们日益多样化的需求,而且也是国家税收的重要来源之一。然而,随着各种制度改革的逐步完善,中小企业却遇到了一个严峻的人才流失问题,制约了中小企业的发展、壮大。对该问题加以重视,不仅有利于中小企业的长足发展,而且可以促进整个国民经济的发展,提高人民的生活水平,维持社会的稳定。

一、中小企业人才流失的原因及其危害

在应对中小企业人才流失之前,我们必需了解在中小企业中人才流失的原因及其给企业和社会带来的危害,只有这样,才能对症下药。

(一) 中小企业人才流失的原因

1、收入低

在我国的国有中小企业中,人才流失队伍主要由具有大学本科及以上高学历的人才、中高级专业技术人才和技师、高级技师等特殊人才组成。这些人员流失比例逐年增加。从区域看,这些人才主要流向大中城市和东部、南部等经济发达地区;从企业性质看,他们主要流向三资企业、民营企业。显然,经济因素是导致人才流失的主要原因。

现阶段,在国有中小企业中,高层次人才的工资水平显著偏低,具体体现在以下两方面:

首先,相对于大企业而言,我国中小企业的工资水平显著偏低。由于规模小,资金有限,从而无论在原材料采购还是营销渠道等方面,与大企业相比,中小企业都明显处于劣势地位,作为一种结果,必然是中小企业的经营成本远远高于大企业,企业利润水平低,给员工的薪酬待遇也低。自改革开放以来,人员自由流动的障碍逐渐减少,因此,全国各地的高层次人才在高薪的诱惑下,纷纷跳槽到外资企业、中外合资企业等有实力的大企业,这种“孔雀东南飞”的现象是我国国有中小企业工资水平显著偏低的一个很好的佐证。

其次,在中小企业内部,相对于低层次的人员来说,高层次人才的工资水平偏低。长期以来,在我国国有企业中,形成了“吃大锅饭”的收入分配体系。这种表面上公平的分配体系实际上并不公平,因为它没有考虑员工能力的高低以及为企业所做贡献的大小。在这种收入分配制度下,有能力的员工和能力低的员工在物质收入上差距不明显,因此,相对于能力低、对企业贡献较小的员工来说,能力强的员工的收入显然是偏低的。众所周知,每个人都有一种“不患寡,而患不均”的心理。正如管理学中的公平理论所指出的:人们往往是通过与他人所受待遇的对比来评价自己所受待遇的公平性程度。作为一种结果,必然是那些能力强的员工另谋高就,而能力低的员工留在企业。

2、发展机会少

众所周知,人的追求不外乎两方面:物质的和精神的。物质方面主要体现在收入上,而精神方面,主要体现在自身发展上。相对于有实力的企业来说,在中小企业中,员工的发展机会要少许多。这不仅与企业的经济实力有关,而且与管理者的观念有关。大多数中小企业的高层主管往往认为培养员工花钱太多,加之担心员工会跳槽到竞争企业,不仅无法收回投资成本,而且可能会泄露技术秘密,从而不愿意培养员工。

要使员工全心全意为企业工作,仅有物质激励是不够的。在满足了一定的物质需求之后,精神的需求是十分重要的。根据世界经理人网站的网上调查,71%以上的企业员工希望雇主除了薪酬外,还能提供培训和个人提升的机会。根据管理杂志2004年5月企业求才统计,良好健全的教育训练环境,已成为大部分求职人才考量要点之一,甚至高过对薪资的要求。北京一家报纸的调查也显示,在有效的激励因素中,事业吸引和工作成就感排在第一。这说明,对于优秀人才来说,事业发展空间和个人成长空间,比物质待遇更有吸引力。著名的GE公司每年投资10亿美元用于员工教育培训,就是这个道理。显然,当无法满足自身发展这一需求时,能力强的员工选择离职的可能性就很大。

(二) 中小企业人才流失带来的危害

在知识经济时代,企业要生存和发展,就必须能快速响应市场的需要,及时生产出满足市场需要的产品。要实现这一点,不仅需要物质资源的支持,而且更为重要的是需要技术力量的支持。然而,在现阶段,技术力量薄弱是制约中小企业发展的一大瓶颈,而高层次人才的不断流失更是加剧了这一问题。随着新兴产业的不断兴起,传统产业不断萎缩,中小企业的发展空间将会变得更

小。

具体而言，中小企业人才流失带来的危害主要表现在以下几方面：（1）增加企业人力资源成本。企业花在新员工身上的成本往往比花在老员工身上的成本要高许多，这些成本不仅体现在员工招聘、员工基本技能的培训等直接成本上，而且还体现在员工产出上的差距等间接成本。（2）导致企业无形资产的流失。随着企业关键人才的流动，他们可能会带走企业的项目、技术与管理，甚至泄露企业的商业秘密。（3）高层次人才的流失给其他员工造成严重的心理冲击，使得留在企业的员工“身在曹营，心在汉”，从而破坏企业内部的稳定，影响企业的发展。

二、留住人才的对策

如同留住老客户一样，留住人才对企业也相当重要。那么，在人才流动日趋频繁的情况下，企业如何才能留住人才呢？

（一）提高薪酬待遇

改革开放以来，中小企业面临的挑战不仅直接来源于原材料市场以及产品市场，而且间接地来源于大企业、跨国企业对人才的猎取。人才流向大型企业和跨国公司的一个最重要的原因就是受到高薪的诱惑。因此，中小企业要想留住现有人才，就必须不断地提高物质待遇，逐步缩小与大企业、外资企业在物质待遇上的差距。

长期以来，由于我国国有企业采取的是低工资高福利的政策，员工积蓄少。随着各种项目改革的逐步深化，需要个人承担的部分越来越多，员工难以支付日趋增多的费用，如医疗费、住房费、学费等等。在某种程度上，国有中小企业中的很多员工仍然处在马斯洛需求五层次的最低层，因此，他们对物质的看重是情理之中的事情。对大部分员工来说，薪酬仍然是一种保健因素，如果没有得到应有的满足，对其工作努力程度会产生很大的负面影响[10]。因此，要留住他们，首要的就是满足其物质需求，也只有这样，员工才能安心工作。

提高物质待遇，不仅表现在工资待遇上，而且还表现在福利上。如改善工作环境等外部条件，使员工在紧张的工作之余能够得到放松，以便精力充沛，提高工作效率，挖掘出更大的潜力。

（二）处理好新老员工之间的利益分配问题

任何一个具有生机的组织，内部人员都会处于某种程度的流动状态。对于一个不断成长并想在市场中占有一席之地企业而言，引进新员工是一件顺理成章的事。在知识经济社会里，优秀人才的引进往往是以高薪作为激励手段的。而中小企业原有职工的工资水平普遍较低（尽管近年来有所提高，但也较低），于是，就形成新老员工在工资收入上的差距，老员工可能会认为自己在单位工作了很长时间，为企业的繁荣发展曾经付出了辛劳和汗水，而如今一个新来的员工在还没有为企业做出任何业绩的情况下，待遇却比自己还高，从而导致心理不平衡，产生消极的工作态度。当所有的老员工集中起来，产生共同抵触情绪时，对企业的正常生产是很不利的。一直被理论界以及实践所推崇的企业凝聚力，在这种特殊背景下，同样会发挥其巨大作用，只是与企业所希望的背道而驰。因此，必须努力处理好新、老员工之间的工资分配，不要让老员工产生不满情绪。

人们往往更偏向与周围的人相比，同样，在一个企业里，员工也会与自己的同事相比，不仅在从事的工种上，而且在工资上，更是如此，一个人也许满足自己现在的工资水平，但是却无法接受和自己相差不远的同事的工资比自己高，哪怕只是稍高一点。如果发觉自己的工资相对地显得太低时，就会感到不满意，并进而产生两种行为：第一，要求增加工资，以求公平；第二，减少努力程度，以取得情绪上的平衡[11]。其中，后一种情况，给企业带来的影响更大。因而，对新老员工工资的差距，要慎重地解决。为了减少新老员工在薪酬分配上的矛盾，可以通过发行内部股，同时规定新老员工的购买价格以及数量（如老员工以低价购买，新员工以稍高的价格购买）来实现。这样不仅考虑了新老员工对企业所做的贡献，而且增加了每个员工的责任心，从而达到激励所有员工的目的。

（三）提供培训机会

企业要留住人才，还应该注重对员工的人力资本投入，为知识型员工提供受教育和不断提高自身技能的学习培训机会，从而具备终身就业的能力，提高员工对工作的满意度，使员工个人职业生涯规划与企业总体目标达到统一。员工培训是企业所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。在知识经济时代，知识更新速度非常快，要使企业保持活力，能够快速响应市场的需要，就必须不断地学习。实践表明，那些给员工提供学习机会的企业具有更大的吸引力，而且这样的企业竞争力也强一些。

对员工的培训，不仅包括选送外出脱产学习，而且更重要的是，在内部进行定期和不定期的培训。从而，使员工在学习外界新知识的同时，也能够相互学习，成为学习型组织，这样的组织生命力很强，能够在快速多变的市场环境下，得以生存和发展（作者单位：朱爱辉/湘潭大学商学院 肖华茂/北京工业大学经管学院）

我国中小企业人力资源外包分析
中小企业人才流失现象及其对策研究
把民营企业构建为劳资双方利益共同体
民营企业财务管理价值最大化的策略
论新时期我国中小企业实行绿色管理的重要性
家族企业二次创业引入职业经理人制度的分析与探讨

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