



研究人员风采

朱国成

- 个人简介
- 文章总汇
- 图片信息
- 科研项目及成果
- 相关视频
- 联系信息

文章总汇

朱国成：劳动力廉价时代的疲态：低端行业的基层员工流失

2011-01-05 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

2010-9-13

文, 朱国成

人才流失是所有企业都头痛的问题，而大多数行业所面对的员工流失主要是高层次人才流失问题，比如高端研发人才、管理人才等等，对这些行业而言，基层员工流失问题不突出，即使基层员工发生流失，岗位空缺的及时填补也相对容易；但这里所说的这类行业所面对的员工流失却主要来自基层员工，而且流失比例较高，这种高比例的人员流失对企业的正常运营带来不利影响，增加了招聘、培训的成本，更给企业人力资源部带来了不小的压力。

一、行业特征

一般来说，这类企业多集中于低端服务业，比如餐饮、物业管理、电话销售等行业，这些行业大多属于服务业，尤其是这些行业中的低端企业，问题更为突出。可以概括其特征如下：

- 1、劳动密集型。这些行业主要是劳动密集型行业。
- 2、利润率较低。物业管理等低端服务业利润率一般不高。
- 3、竞争激烈。由于进入门槛较低，企业数量较多，而且普遍经营水平不高，导致竞争惨烈。
- 4、员工薪酬不高。由于利润率低的限制，企业竞争的主要方式为不断压低成本，而对于劳动密集型企业而言，严格控制人员薪酬是再直接不过的。
- 5、对员工素质要求不高。
- 6、员工年龄结构较为年轻。

以上特征基本上描绘出这类行业的大致轮廓，我国服务业行业大多数企业都属于以上类型。比如餐饮企业，不久前接触过一家餐饮企业，虽然该企业已然是一家上市公司，但也同样面临着严重基层员工流失问题。

二、员工流失的原因分析

对于一般员工流失的分析，如果从微观角度而言，基本上是薪酬、个人发展、个人与组织文化及企业环境的匹配等几个方面。从企业实际角度来看，大多数基层员工流动的主要原因是薪酬。通过以上对行业特征的描述，作为这些行业、企业的基层员工，其薪酬水平一般不会太高；而且从长期来看，除极少数员工能够实现职位提升外，大多数员工仍然必然会停留在基层岗位，保持较低的薪酬水平。在某种程度上，薪酬和发展实际上是一个问题的两个表现形式。

而基层员工薪酬水平较低的原因是企业盈利能力、利润率较低。比如此前接触到某专业保洁企业，专门为铁路动车组提供保洁业务，虽然其占有总的市场份额很高，但利润率非常低。而对于这类劳动密集型企业

而言，人工成本占了总成本的主要部分，企业对人工成本提高异常敏感；而且这类行业进入门槛很低，无论是资本、还是技术门槛，往往容易造成恶性竞争、利润率不断走低。

与以上现象同时出现的是，我国初级劳动力价格不断提高。各方面因素包括：作为初级劳动力主要来源的广大农村的收入水平提高，缩小了到大城市务工收入和当地就业收入的差距，减弱了进城务工的动力，这是一个值得相当重视的原因；此外，包括城市生活成本在CPI指数的推动下不断走高，劳动合同法从制度层面加大了企业成本——在某种程度上劳动合同对企业基层岗位劳动成本的提高幅度要大大高于高层岗位；另外不容忽视的是，作为新一代初级劳动力，相比二十年前的父辈一代，拥有更强烈的追求动机。

基层员工薪酬较低是表面原因，而企业盈利能力较低、而且不断减弱才是本质问题，更不容忽视的这些问题发生、发展的整体环境。

三、如何解决基层员工流失问题

从微观角度而言，要解决基层员工流失问题，可以从以下方面进行努力：

1、提升薪酬。这是一个必须的途径，必须根据市场工资率合理确定企业薪酬水平。但是，同时应当对基层岗位进行分析，根据岗位对企业运营的影响程度，对于影响力较大的岗位，要采用更具有竞争力的薪酬水平。

事实上，目前这类企业面对的却是一个比较尴尬的问题，即利润较低的服务行业的一般员工的大量离职，如果少量的一般员工离职对于企业的影响不大，但较高的离职率却增加了大量的招聘和培训成本，还对企业的运营产生了不良影响。因而适当提高工资也是必须的，当然这要与高离职率为企业带来的成本之间进行平衡。

2、强化内部员工培养与晋升。通过内部员工培养与晋升，给企业中一般员工以成长机会，通过员工成长实现个人职位和薪酬增长。比如对于餐饮企业而言，很多店长都是从基层员工中成长起来的，因为这类行业的管理者最重要的是对本行业、本企业的了解程度，不需要特别高的学历，因此企业应当特别注重这一点。

如果一般员工也具有充分的发展机会，具有一定的示范意义，更有利于一般员工的保留。但是，也不应当夸大其作用，因为能够获得提升机会的员工毕竟总是相对的少数，如果过分强调一般员工的提升，而相对于较小的人员提升比例，反而可能产生反面效果。

3、加强对员工的精神关怀。对于一般员工，企业往往会忽视其心理需要的满足。在这一点上，这是机械地理解马斯洛需求层次理论的结果，必须要看到，任何人在任何层次上，都只是以该层次需求为主，而非完全没有更高或更低层次的需求。一般员工也绝非仅仅具有生理的安全的需要，对于大量80后员工而言，他们的诉求多元化，因而企业不能再老眼光区看待、对待一般员工，而要顾及多层次的需求，这其中当然包括对员工的精神需求的满足。比如，在节日期间不仅是提供若干节日用品作为福利，而是举办更具人文关怀的节日晚会；再如可以在企业内开展各种形式的兴趣组织；等等。

4、批量培养一般员工。或许以上办法，企业都已经使用过，而且效果一般。那么企业批量培养一般员工的能力就是非常重要的。高效地批量化地培养一般员工，首先需要企业建立高度标准化的流程体系，然后建立标准化的模拟企业具体业务操作的培训体系，从而保证培训成本降低，并保证员工接受培训后能够迅速胜任岗位工作。

比如，某大型机械制造企业也面临着一般生产人员高流失率的问题，该企业一方面采取做种措施降低流失率，另一方面加大培训力度，在东北老工业基地建立了培训学校。按照投产计划招收员工、提前培训，基本能够保证一个具有一般基础的员工，在接受3个月培训后，就能够胜任岗位工作。

5、提高工作标准化和自动化程度。与上一个建议相似地，工作的标准化和自动化程度的提高，将降低企业对员工能力的依赖。比如，上文提到的那家餐饮企业，在试图进行菜品的标准化，首先是对各个菜品的配菜标准化，一个鱼香肉丝到底需要多少肉丝、多少胡萝卜丝、多少青椒丝、多少辣椒，等等，这些标准化程度提高后就降低了一般操作工的依赖，可以更快地培养一个配菜工。另一方面是自动化程度，比如麦当劳的炸薯条工作，就是高度自动化的，对油温、炸制时间的控制不是依赖人，而是靠机器，这样也就降低了对员工能力的依赖。可以相信，这些洋快餐的工艺流程也不是一下子发展到现在这个样子的，而是一个长期的不断改进的过程。在某种程度上，我国的大多数企业必须重复这一过程，但是我们可以充分借鉴西方企业的经验。

6、雇佣次级劳动力。我们的餐馆里都是年轻力壮的青年人和花季少女，我们的很多行业都是这样。但是，一个必然的现实是，我国企业必然将面临一个逐步转向雇佣次级劳动力的漫长过程。比如，我国航空公司的空乘人员被称作空姐，都是年轻漂亮的、具有一定学历的女性，空姐也是我国倍受羡慕的一个职业；但是在欧美日发达国家航空公司的航班上，都是空嫂或空妈。其实在西方五六十年代也存在一个空姐时代，只

不过是从空姐过度到空妈的。这显然是一个从一级劳动力向次级劳动力转化的过程。一级劳动力要在更高工资的领域内工作，而次级劳动力则可以介绍这些服务行业。

四、劳动力廉价时代的疲态

有学者预计，未来若干年后我国人口红利将透支殆尽。在今天，这些利润较低行业大量一般人员的流失在某种程度上是人口红利耗尽先兆，这些行业过去单纯依赖廉价劳动力即可赚取剩余价值的时代即将结束。比如在80时代中后期，农村小保姆是农村青年进入城市的第一个职业选择；但是，目前有多少农村女青年在进入城市的时候还会选择这一职业呢？到北京各家家政服务公司，你几乎不会见到30以下的女青年，而主要是45岁左右的中年妇女。这些细节告诉我们，劳动力脸颊时代已露出了疲态。而如果联系到2010年初的民工荒，这种感觉应当不会太错。

来源:价值中国网

[>>返回](#)

相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29
- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28
- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28
- 专业技术人才队伍建设中长期规划 2011-06-27