

The Study of Tech-Based SMEs Brain Drain under the Theory Perspective of Per Capita Efficiency

Xujun Zhang¹, Nan Zhang¹, Tong Zhang²

¹School of Economic and Management, Tianjin University of Technology and Education, Tianjin

²College of Management and Economic, Tianjin University, Tianjin

Email: zhangxujun0453@163.com

Received: Dec. 27th, 2017; accepted: Jan. 9th, 2018; published: Jan. 16th, 2018

Abstract

In China, labour, especially the generation after 80s and 90s, job-stability is low, and short-term labor relation is a common phenomenon in the labour market. After 80s and 90s as an important part of tech-based SMEs employment, controlling the brain drain has important significance. This article, according to the theory of per capita efficiency to study the brain drain of tech-based SMEs, puts forward a integrated design from the pay, training, job analysis, the implementation of the "golden rule" etc., and the conception to improve staff loyalty.

Keywords

Tech-Based SMEs, Theory of Per Capita Efficiency, Brain Drain, Countermeasure, Golden Rule

人效理论视阈下的科技型中小企业 人才流失研究

张旭军¹, 张楠¹, 张彤²

¹天津职业技术师范大学, 经济与管理学院, 天津

²天津大学, 管理与经济学部, 天津

Email: zhangxujun0453@163.com

收稿日期: 2017年12月27日; 录用日期: 2018年1月9日; 发布日期: 2018年1月16日

摘要

在我国,劳动者尤其是80、90后就业稳定性低,就业短期化现象突出是劳动力市场的常见现象。80、90后员工作为科技型中小企业的用工重要组成部分,控制其流失率具有重要意义。本文以人效理论思想为指导,研究了科技型中小企业的人才流失问题,提出了从薪酬、培训、工作分析、落实“黄金法则”等方面综合设计方案,提高员工忠诚度的构想。

关键词

科技型中小企业,人效理论,人才流失,对策,黄金法则

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

北方人才市场调查发现,科技型中小企业知识型员工流出率超过70% [1],人才流失问题已成为困扰科技型中小企业发展的根本性问题和瓶颈。随着素质的提升,工作心理感受和生活质量越来越受到人才的重视,对“以人为本,高满意度”的人才管理机制提出了更高要求。这是获得员工认同感,提高人效水平,为企业创造更大价值的保障[2]。人效,即人均效能,用人均销售额来表示。人效与工作满意度、员工忠诚度、工作积极性密切相关,人效水平代表着企业管理水平。在管理中强调“柔性管理”,尊重个人,提高员工的满意度,具有重要的理论和现实意义。

2. 科技型中小企业人才流失分析

2012年以来,我国经济潜在增速下滑,拉动经济增长的主导力量逐渐式微。生产者价格下跌,利润收缩,实体经济面临严峻挑战。劳动者报酬得不到提高成为人才流失的一个外部诱因,人才流失使科技型中小企业人力资本不足,人均效能下降。

2.1. 外部环境因素对科技型中小企业人才流失的影响

受国家政策、政治法律、行业发展前景、经济、文化、社会、风俗习惯、科学技术等因素的影响以及科技型中小企业自身实力限制,人才保留的难度越来越大。

国家层面,户籍制度改革使落户政策更加灵活宽松,人才流动限制减少,从低效率部门流向高效率部门更加便利。更多的人才能够摆脱对原有系统的依赖而倾向于外部流动,从而大大提高了人力资源配置效率。人才流动使不同组织优秀人才和劣势人才滚动积累,两极分化日趋严重,形成强者愈强、弱者愈弱的人才“马太效应”。

行业竞争状况对企业人才流失率有重要影响。竞争越激烈,人才流动越频繁。首先,行业竞争越激烈,企业承受的压力越大。迫于压力,科技型中小企业迫切需要全面了解竞争对手[3]。但随着了解的深入,获得对手信息越来越多,在本企业流传越来越广,本企业人才选择机会也越来越多。其次,“人往高处走”,竞争对手提供的待遇高于自己且达到员工的心理预期,就会产生人才流失风险。第三,竞争使企业渴望得到优秀人才。

近年来,随着我国经济发展方式的转变,产业间格局发生了巨大变化,煤炭、光伏、钢铁等行业都出现了产能过剩。由于历史的原因,我国产业间发展不平衡问题突出,比如纺织、机械制造等行业是公认的“夕阳产业”,人才从产能过剩产业或“夕阳产业”向朝阳产业、产能不足行业流动成为一个必然趋势。

人才流失不仅给科技型中小企业带来了损失,人才本身的频繁流动也不利于其职业生涯发展,造成“双输”的结局。人才流失严重的一个重要原因是,企业和员工都没有按劳动相关法律法规办事。为了阻止员工离职,企业会找出各种各样的理由和措施,其中不乏违法行为,比如扣押员工档案、扣发工资等。相对弱勢的劳动者往往忍气吞声,但在离开企业后就会散布原雇主的各种“恶行”、“丑事”,或出于报复选择到原雇主的竞争对手公司就职,最大限度地损害原雇主的声誉及经济利益。

2.2. 内部环境因素对科技型中小企业人才流失的影响

内部管理是人才流失最重要的影响因素。内部不利因素导致人才对公司前景看淡,员工收入偏低,自我实现的机会少,甚至压力大、令人不愉快的工作环境都会造成关键人才流失。

薪酬的市场竞争力是人才流失的最重要影响因素之一。当工作流动产生的净收益超出内部流动净收益时,就会产生外流动力[4]。

自身原因也是人才流失的一个不可忽视的因素[5]。员工主动流失的影响因素主要包括员工的能力水平、工作满意度、教育程度、性别、家庭状况、个性特征与工作爱好等。

2.2.1. 员工的能力水平

能力是掌握和运用知识技能的条件并决定活动效率的个性特征,能力的强弱直接影响到人们的工作效率。当个人能力得不到有效发挥时,就可能产生人才流失。

在人岗匹配方面,主要存在两个问题:第一,大多数科技型中小企业没有做过细致的工作分析,不能确定特定岗位所需人才类型和规格,人岗匹配困难。第二,多数科技型中小企业的晋升制度不规范。晋升应该以科学的绩效管理为基础,而企业员工的晋升却是凭主管的印象和一些表面数据,容易犯“彼得原理”错误,将“低能”员工提拔到不合适的高位,并压制了真正的人才。

2.2.2. 工作满意度

满意度是由个人得到的东西所提供的价值与其期望的差异程度所决定的,这个定义包括个人对所得价值的满足感差异和个人的工作感受。当人才感觉不满意时,就可能退出。因此,工作满意度和人才流动率呈负相关关系。依据赫茨伯格的“双因素”理论,本文把员工的工作满意度细分为工作内容满意度、晋升满意度和收入满意度。

工作内容满意度越高,员工流动的可能性越小。通常情况下,当工作更具挑战性时,员工的积极性会更高,而流动可能性则较低。工作难度越低,胜任工作的人就越多,相应的劳动力供给就充裕,岗位价值也低,员工的流动率上升。

晋升满意度。如果缺少晋升机会,会导致员工不满进而产生流动的欲望。流动可以发生在公司内部,在内部寻找晋升机会;流动也可能跨组织发生,即产生流失。

工资满意度。通常情况下,人才流失率与员工的工资满意度呈负相关,但是,仅考虑工资满意度有时 would 得出截然相反的结论,因此,将工资满意度与其他因素结合起来考虑,将对控制人才流失具有积极的意义。

工作满意度与离职率的关系有一个前提:员工必须拥有较高的职业抱负和期望。缺少职业抱负,工作满意度就不会对流失率构成影响。如果员工特别看重晋升机会,并对职业生涯有较高的期望,则晋升

满意度对其流动关系重大。

2.2.3. 人才的受教育程度

人才的受教育程度对人才流失有一定的影响。文化水平较高的员工具有更高的社会适应性，有能力抓住更多更好的工作机会。受过良好教育的员工对职位的要求较高，期望就业岗位能够发挥其专长。同时，其期望值也比普通人高，当科技型中小企业提供的工作环境、工作内容、待遇水平低于其期望值时，就可能产生“跳槽”的现象。相比而言，受教育程度高的员工流动性较高。

3. 人才流失对策研究

3.1. 构建科学的薪酬体系

薪酬激励是激励管理的重要组成部分，对提高科技型中小企业竞争力具有重要作用。为防止人才流失，企业必须构建有竞争力的薪酬体系。薪酬不仅是员工的劳动所得，一定程度上也代表着员工的社会价值、个人能力、品行、发展前景。科学的薪酬不仅仅是金钱激励，更隐含了成就、地位等诸多因素，能够从不同的角度激发员工的积极性，是提高人均效能的重要手段。

薪酬可分为直接薪酬和间接薪酬两部分。直接薪酬包括基本工资、绩效工资、激励性薪酬等；间接薪酬是指为人才提供的与工作绩效关系不大的收入，包括常规福利、保险、津贴等福利性收入。此外，长期薪酬激励计划和员工参与薪酬设计能提高人才的主人翁感，提高其忠诚度。

3.1.1. 股票期权

股票期权制是被广为采用的长期激励机制，可以形成与工资、福利、津贴等短期报酬共同构成长短结合的综合报酬方案。为了达到留住人才的目的，许多科技型中小企业对股票期权的使用期限都附加了限制条件，随着时间推移，逐步行使。一旦人才在合同期内离开公司就会丧失剩余的期权，从而达到控制人才流失的目的。

3.1.2. 人才持股计划

人才持股计划是一种特殊的报酬计划，是指为了吸引、保留和激励员工，通过员工持股，使员工共享企业发展利益的分享机制以及经营决策的参与机制。拥有一定的所有权，能够激发人才的主人翁意识，体现员工与企业利益一致性，提升人均效能。人才持股计划本质上是一种福利计划，其最终目的是要调动员工的积极性，实现企业和人才的双赢。

3.1.3. 员工参与薪酬设计

员工参与决策较易取得他们对政策的支持，减少改革的阻力。在薪酬设计的过程中，人事部门或管理层需要了解员工对薪酬的期望和要求，开发符合员工意愿的薪酬方案。通过与高层管理人员面谈，问卷调查，座谈会等方式征询意见，了解员工对福利待遇、工作条件、工作兴趣等方面的意见，据此设计合理的薪酬方案。

3.2. 重视对员工的培训

3.2.1. 培训规划与实施

1) 做好培训需求分析。培训需求分析是整个培训工作的基础，是提高培训针对性、取得良好培训效果的保障。对于培训的需求分析工作，目前绝大多数企业的重视程度不够，甚至有科技型中小企业不做分析，“为了培训而培训”。

培训需求分析可以从不同的角度进行：企业的人力资源发展规划、工作分析结果、统一价值观的需

要、企业整合、新员工岗前培训、业务发展需要、在职人员提升需求、岗位调整需求等等。根据不同的需求，设置相应的培训目标，以目标为导向开发培训课程，采取有效的验收手段，保证培训效果。

2) 建立培训制度。当今世界正处于知识经济时代，知识和技能对于取得和保持竞争优势至关重要。但在全球化背景下，知识更新速度加快，迫使科技型中小企业不断更新组织知识结构，增加知识含量。因此企业培训应常态化，加强培训制度建设，保证培训有效实施。包括：资源投入保障制度、培训考核制度、培训绩效评估制度、培训激励制度、师资认证制度和专业技术人员继续教育制度等，形成结构完整、保障有力的培训制度体系。

3) 制定全面可行的计划，保证科技型中小企业有条不紊地开展培训。根据企业总体发展战略规划和人力资源规划，结合企业的培训需求，确定培训总体目标和规划。将规划分解为中短期计划并将总目标分解为子目标，在不影响正常生产经营的前提下，实现培训目标，为企业发展提供质量合格、数量足够的人力资源。

4) 培训课程开发。根据实际需求，组织合格的师资力量开发独具特色的科技型中小企业培训课程。同时，采取外包方式或购买市场上已有产品，分层次组织培训材料，形成特有的培训系列课程。常规化的培训如新员工入职培训、业务培训等，其课程相对固化，可编制比较固定的课程，形成教材体系。非常规化的培训可考虑外包，或采取一事一议的方式灵活组织培训材料。总之，用心做好培训课程开发，可以使绝大多数的培训做到有章可循，保障效果。

3.2.2. 发挥培训的激励效能

培训是种特殊的福利，跟带薪休假、免费住房等其它特殊福利一起，越来越受到职场人们的重视，成为吸引员工、增强组织向心力的重要因素。

科技型中小企业应持续、长期投资于员工培训，提高员工素质和能力，这是提高人均效能的重要保障措施。一是根据实际情况，建立多层次的投入机制，鼓励员工自我投资，倡导自我提高和改善。二是保障培训和发展投资，开展定期的培训计划，对员工的工作技能和素质分类轮流培训。三是不断变换形式，锻炼员工的技能和发展能力，在实践中发现和解决问题，为企业持续健康发展提供充足且合格的人员。

3.3. 做好工作分析，提高人才配置水平

工作分析是组织一切管理的基础，做好工作分析，可以为招聘、培训、员工关系、职业生涯规划等提供重要的参考依据。然而，绝大多数的科技型中小企业忽视工作分析，组织中的分工不清、推诿扯皮、人岗不匹配、高离职率等都与此相关。工作分析的重要作用集中体现在，它能够为岗位配置合适的人员、发挥人们的聪明才智和专长、做自己喜爱的工作等提供依据。快乐工作从而对组织有高忠诚度的员工，其人均效能自然较高。

3.4. 做好员工职业生涯规划

员工职业生涯规划关乎人才的未来发展，历来为员工所重视，很多企业都会在岗位说明书中标明特定职位的晋升方向，成功的管理层也会将员工在本企业的职业发展计划告知员工，以安其心。员工职业生涯规划越明确，越有利于稳定。但是，如果职业发展目标与人才的职业理想不符，特别是低于理想目标时，明确的职业发展计划也会坚定部分人员离职的信念。

对于绝大多数的人才而言，明确的晋升目标会比缺乏目标更具吸引力，获得员工较高的忠诚度是人力资本持续提升、保持高人均效能的基础。

3.5. 落实“黄金法则”

所谓“黄金法则”，是人效管理理论提出的，它的内涵是希望别人如何待你，你就要如何待人，要求企业设身处地地对待顾客和其他利益相关者。

科技型中小企业希望员工忠诚，首先应真诚对待员工，对员工忠诚，将善待员工作为自己的核心理念。当达到这个标准时，企业就有可能吸引并保留所需的优秀员工，并激励他们成就事业。

3.6. 塑造员工满意的工作环境

伴随着互联网长大的一代人(85后、90后)已经成为职场的“新新人类”。优越的生活条件、多元文化的熏陶，使这代人不仅要求“平等、参与、分享”，而且要求“自主、掌控、意义”，把人生意义、自我实现、个性、快乐看得比其它都重要。城市里的年轻人以及新生代农民工们都迅速地聚集到这个方向，迫使管理者转变思路，塑造吸引员工的工作环境。

优越的人文环境和企业文化，可以激活员工主观能动性，将个人目标统一于组织目标，真心为企业着想，从而保持高度忠诚，增强企业的凝聚力。这是提高企业人效水平的关键，管理者应给予足够的重视。

4. 结论

科技型中小企业是国民经济的重要组成部分，在国民经济体系中扮演着越来越重要的角色，对于我国的就业、经济发展等意义重大。目前，科技型中小企业受其管理制约、能力所限，对员工的培训和再教育重视不足。由于人岗配置度不高，企业规模小，人才流失比较严重。科技型中小企业可以通过完善制度建设、增强对培训的重视程度、设计科学的薪酬体系、重视并做好工作分析、真诚对待员工和塑造令员工满意的工作环境、科学地选配人才等措施提高人才的忠诚度，降低流失率，提高人效。

基金项目

天津职业技术师范大学校级项目：科技型中小企业科技软实力研究(20140241)。

参考文献 (References)

- [1] 陈智芳. 科技型中小企业中知识员工的离职率控制初探[J]. 科技资讯, 2011(31): 167-167.
- [2] 中国人效提升研究中心. 人效评论[Z]. 北京: 中国人效提升研究中心, 2014.
- [3] 车颖. 关于企业留住人才的相关思考[J]. 经济技术协作信息, 2009(30): 97.
- [4] 宋松林. 中小企业知识型员工流失问题分析及对策[J]. 职业圈, 2007(11X): 47-48.
- [5] 邵春玲. 中小企业人才流动的因素分析[J]. 商业研究, 2006(4): 52-55.

知网检索的两种方式：

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2324-7908，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：ssem@hanspub.org