

我国现阶段小微企业人才流失问题及其对策^{*}

顾 杰, 姚流盛

(武汉科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430081)

摘要: 随着改革开放的深化和经济的持续发展, 蓬勃发展的小微企业成为了国民经济的重要层面、深化改革的重要推动力量以及缓解就业压力与保持社会稳定的基础。然而小微企业受自身特点限制和外部经济环境影响, 其生存发展正面临巨大挑战, 特别是人才问题、资金问题及管理问题成为制约我国小微企业发展的“三大短板”。据相关资料显示, 50%的小微企业遇到过员工不稳定的情况, 人才流失问题成为摆在广大小微企业和政府面前的一道刻不容缓的现实课题。在阐述小微企业人才流失特点和风险的基础上, 从企业内部、外部两方面, 对小微企业人才流失的原因进行分析, 并提出了相关对策与建议。

关键词: 小微企业; 人才流失; 问题; 对策

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3963/j.issn.1671-6477.2014.01.008

随着改革开放和市场经济的发展, 非公有制经济地位的提升, 以及创业环境的不断优化, 我国小微企业蓬勃发展。然而, 小微企业尚难以摆脱“企小式微”的局面, 特别是2008年金融危机以来, 其生产经营一直处于不景气状态, 同时面临着招人难、留人更难的尴尬局面, 人才短板成为继资金、管理短板后, 影响小微企业生存发展的第三大短板。破解小微企业人才瓶颈, 促进小微企业健康发展, 必须首先解决人才流失这个刻不容缓的现实课题。

一、小微企业人才流失的主要表现及其风险

人才流动是市场经济的必然现象, 不必谈“流失”而色变。但如果人才流失超过合理范围, 特别是核心人才离职时, 就应该引起充分重视, 并及时反思和采取必要措施。就我国现阶段而言, 小微企业人才流失率已普遍过高, 如果长期处于过度流失的“红线”之上, 必将严重制约我国小微企业的健康发展。

(一) 小微企业人才流失的主要特点

从影响范围和程度来看, 小微企业人才流失具有普遍性和流失率高的特点。据相关资料显示^[1], 有50%的小微企业遇到过员工不稳定的情况, 小微企业人才流失率大多超过25%。特别是在沿海地区, 人力资源更为活跃, 用工难问题更为突出。

其一, 从企业类型来看, 民营企业流失率更高。与国有小微企业相比, 民营企业的吸引力和稳定性更弱, 人才流动的机会成本较低。一项调查显示^[2], 我国民营小微企业员工流失率达到70%。但其中家族经营的小微企业, 其家族成员对企业的忠诚度往往更高, 具有较低的离职率。

其二, 从年龄结构和工龄来看, 人才流失呈现年轻化。员工年轻化是小微企业的一个重要特点, 年轻员工缺乏经验和能力, 很难一次性找到理想的工作, 他们通过小微企业积累经验、锻炼能力, 为跳槽或创业作好准备。同时, 工作年限越短流失率越高, 而老员工的离职几率相对要小。

其三, 与大中型企业相比, 小微企业人才流失对企业造成的影响更大。小微企业人力资源具有更强的流动性, 且单个员工在组织中作出贡献的

收稿日期: 2013-11-12

作者简介: 顾 杰(1955—), 女, 湖北省仙桃市人, 武汉科技大学文法学院、管理学院教授, 博士生导师, 主要从事现代行政管理、企业战略管理、领导科学等研究;

姚流盛(1981—), 男, 湖北省武汉市人, 武汉科技大学管理学院工商管理(MBA)硕士生, 主要从事工商管理研究。

^{*} 基金项目: 湖北省软科学研究专项计划项目(2011DEA038)

比重要高于大中型企业,因而其人才流失对企业造成的影响也更大。

其四,从人才类别来看,核心人才流失影响更大。在小微企业中,核心人才流失率相对较低,但其影响更为严重和深远,哪怕只是一两个关键岗位的人员离职,对小微企业都可能是致命的打击。

(二)小微企业人才流失产生的风险

人才流失对小微企业带来的影响主要体现在以下五个方面:

一是泄露商业秘密。有调查显示,小微企业流失人员中,有较大比例是管理人员和专业技术人员,由于他们往往掌握了企业的核心技术、商业秘密或技术秘密,可能造成商业秘密的泄露。如果这些人跳槽到与公司有竞争关系的企业中,或者另起炉灶,还会使企业面临不公平竞争。

二是导致资源流失。小微企业在缺乏核心竞争力、企业声誉和品牌的情况下,人才价值更加凸显,核心团队成员或市场销售人员成为企业与市场连接的主要纽带,这些员工一旦跳槽,可以轻易将其建立的客户关系和市场份额带走,给企业造成巨大的市场损失。

三是形成岗位空缺。小微企业由于人少事杂,很难像大型企业一样实行AB岗制度,一旦员工流失,其岗位空缺的影响往往更大。如果流失的员工是掌握某种专业技能的核心人才,还会导致企业关键岗位空缺,在短期内可能难以寻找到替代者。

四是增加重置成本。企业对每一名员工都有若干有形和无形的资本投入,员工不断流失,企业就需要频繁招聘,从而导致招聘、培训等人力成本不断增加。据美国管理学学会报告^[3],替换一名员工的成本至少相当于其全年收入的30%,技能紧缺的岗位,替换成本相当于其全年收入的1.5倍。

五是影响团队稳定。对小微企业来说,人员规模较小,员工间相互影响作用明显,周围员工频繁离职,会影响在职员工的士气和团队稳定,降低工作效率。还可能形成“示范”效应,引起大规模离职潮,导致集体流失。个别核心领导团队成员的离职,甚至会带走一批跟随者,对企业造成不可估量的损失。

二、小微企业人才流失的主要原因

小微企业人才流失是一个综合性的社会问题。从宏观层面看,市场经济发展和人力资源流

动是其产生的根本原因,阶段性的人才供需矛盾、企业竞争、扶持政策不到位,人才培养与市场需求不一致,人力资源市场不健全等外部环境为人才的不合理流动提供了条件。作为企业来讲,小微企业先天存在的规模劣势、发展劣势、文化劣势以及在内部管理特别是人力资源管理方面存在的问题,是导致人才流失的直接原因。

(一)内部原因

1. 规模劣势。一是平台小、声誉弱,难以吸引优秀人才。小微企业多数处在创业初期,难以依靠企业自身平台和声誉吸引人才。有的企业夸大宣传,许诺不切实际的报酬或职业发展愿景,使员工进入企业后产生较大的心理落差。二是人员少、事情多,工作强度普遍较大。小微企业岗位职责设定往往不明确,导致一岗多职、一人多责,员工处于超负荷工作状态,身心受到伤害。三是选择多、门槛低,人才流动机会较大。多数小微企业技术含量低、对求职者要求不高,加上同业竞争严重,员工很容易寻找到跳槽机会。而为减少跳槽成本,他们通常在入职初期就选择离职,这加速了小微企业人才的频繁流动。

2. 发展劣势。一是经营收入少,员工待遇偏低或不稳定。小微企业要获得持续稳定的高增长、高盈利是极其困难的。一份调查显示^[3],小微企业工资福利待遇普遍偏低或不稳定,是小微企业人员离职的首要原因。二是市场竞争力弱,人才价值难以实现。多数小微企业产品单一,没有形成核心竞争力,市场竞争能力不强,很容易在不稳定的经济环境和市场竞争中落败,影响员工士气,使员工感到职业前景不明朗,希望寻找新的实现自我价值的平台。

3. 文化劣势。老板文化是小微企业文化的一个鲜明特点,老板的人格魅力和经营理念是主导小微企业发展的关键。老板文化代替了企业制度,削弱了团队合作,降低了员工积极性,容易导致员工与老板之间的人格矛盾和摩擦。同时,小微企业大都具有相当的家族文化性。在家族文化氛围下,家族内部成员公私矛盾突出,家族以外的成员容易受到不公正待遇,难以建立企业认同感和归属感。另外,还有的小微企业没有自己的企业文化,他们更愿意用物质来激励个体,而不是用文化来凝聚团队。

4. 管理劣势。一是缺乏专业的人力资源部门和人才。主要是人力资源部门功能定位不清,停留于传统的人事管理,没有专业人员。二是缺

乏科学的人才招聘。据相关调查显示^[1],80%左右的员工流失与招聘失误有关。由于没有科学的招聘计划、人才评价标准和方法,招聘的随意性大,主观色彩浓厚。三是缺乏必要的人力资本投入。存在只使用不培养的短期行为,宁肯直接招聘也不愿花钱自行培养。四是缺乏良好的用人环境。主要表现为岗位权责不明、员工工作压力大、缺少平等发展的机会、工作生活条件较差、缺乏有效的激励机制等。

(二)外部原因

1. 劳动力供需矛盾凸显。现阶段,我国劳动力供需矛盾凸显。一方面是劳动力就业难,大学生就业形势严峻,另一方面是企业招不到人,农民工等普工紧缺,高新技术人才难求,人才的供不应求和结构性矛盾突出,人口红利下降。人才成为紧俏资源,他们自主选择的机会和权利得到释放,小微企业首当其冲成为“骑驴找马”的过渡之选,成为人才加速流动下的牺牲品。

2. 竞争导致“挖墙脚”。企业竞争必然引发企业间对人才的争夺。大中型企业、知名企业和外来企业的掠夺式揽才、同业竞争的加剧和同类型企业“挖墙脚”的行为,成为小微企业难以招聘优秀人才和人才流失的重要原因。而随着信息化的迅猛发展,人才择业和企业揽才渠道的不断扩展,加速了人才竞争。

3. 政策扶持不够。一是用人导向和用人观念亟待转变,对大企业、知名企业和外企,对热门行业和职位都存在盲目崇拜和短视眼光。二是小微企业人才落户、子女入学等问题得不到解决,人才引进方面难以得到支持。三是高校人才培养不能满足企业需求,小微企业与职业院校合作的政策支持不够。四是人力资源市场服务不健全,人才服务机构不能满足小微企业个性化需求,外包服务不够成熟和专业,服务价格偏高,小微企业难以接受。

三、化解小微企业人才流失问题的对策

小微企业要获得长足发展,必须有一个核心、稳定、可靠的团队,化解小微企业人才流失问题,是破解小微企业发展瓶颈的关键。

(一)变企业劣势为人才优势

尽管小微企业规模劣势、发展劣势和文化劣势带有浓厚的天然特征,但是矛盾论的思想告诉

我们,任何事物都存在矛盾的两面性,当条件具备时,矛盾的主次方面是可以相互转化的。因此,通过相关的工作改进和条件变化,小微企业的规模劣势也是可以向人才优势转化的。由此,我们构建了小微企业的规模劣势、发展劣势及文化劣势转化模型,分别如图1、图2、图3所示。

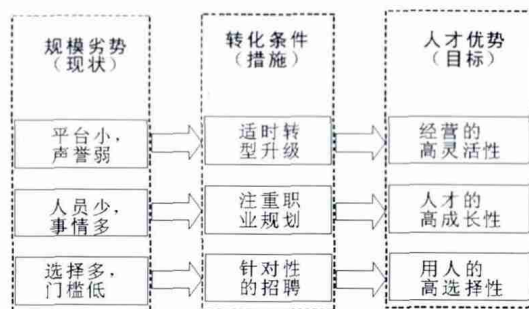


图1 小微企业规模劣势转化模型

1. 变规模劣势为人才优势。企业规模并不是影响企业对人才吸引力的最关键因素,一个充满活力、良性发展的小微企业同样有着独特魅力。小微企业由于规模不大,面对多变的市场环境,可以做到“船小好调头”,具有高灵活性,其转型升级的成本更小、速度更快。其次,小微企业虽然人少事多,容易引起员工抱怨,但如果进行积极引导,对人才进行职业规划,使人才步入可预期的职业通道,就能把工作压力转变为人才锻炼的机会和奋斗的动力,使人才具有高成长性。第三,应该意识到选择是双向的,在人才更容易挑工作的同时,企业对人才也具备了同样的高选择性,小微企业如果能正视企业发展需要,放宽人才甄选条件,就可以吸引更多的求职者,获得更多的选才机会。

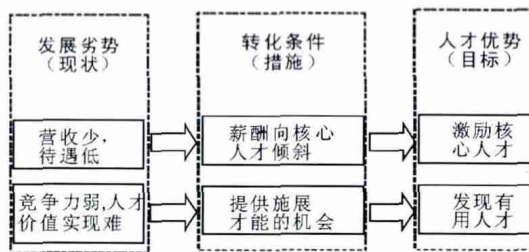


图2 小微企业发展劣势转化模型

2. 变发展劣势为人才优势。小微企业应该将薪酬成本转变为人才投资的资本,优化关键资源的配置。在难以普遍提高员工薪酬待遇的情况下,应将薪酬向核心人才倾斜,优先激励核心人才,留住核心人才,甚至可以对核心人才授予股权,使他们的个人收益与企业价值增长利益保持一致^[2]。同时,给人才提供更多施展才能的机会,让他们独当一面放手去干,不仅可以增强人才自我价值实现的满足感,还可以从中发现有用人才,

为企业所重用。当然,必须谨慎决策,有效预测和控制风险。

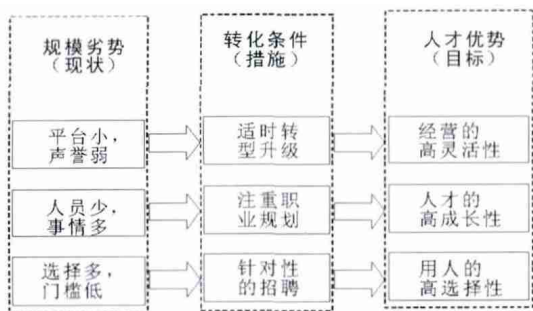


图3 小微企业文化劣势转化模型

3. 变文化劣势为人才优势。一是将老板文化转化为企业魅力文化。老板文化不必一味否定,它增添了企业的个性色彩。要挖掘老板文化优势,前提是必须有一个优秀的领导者,关键在于把个人的、随意的、临时的文化,变为企业的、正式的、固定的制度性文化。二是通过家庭文化加强企业员工的情感凝聚。家庭文化是小微企业内部人际关系最好的联接剂。家庭文化要趋利避害,必须建立共同的价值观和愿景,要有包容精神,给予家庭以外成员足够的公平、信任与关爱。对尚未形成企业文化的小微企业来说,由于没有既有文化的约束,减少了新旧文化之间、员工与企业文化之间的磨合和冲突,具有较高的文化可塑性。小微企业应该充分认识企业文化的重要作用,把握企业文化建立的最佳时机。

(二)改进企业人力资源策略

小微企业对人力资源的策略改进,将直接影响人才队伍的稳定发展,是解决人才流失问题最直接、最有效的手段。

1. 创新人力资本投入。一是“抱团取暖”。可以建立区域内或行业内的人力资源协作组织,以整体打包的方式开展人才培养,与高校和职业院校进行联合培养;可以弱化或取消人才的企业身份,探索建立无障碍用人环境,使人才可以互用、互训、互补,把人才流失的劣势变为人才流动的优势。二是“传带教育”。小微企业难以建立完善的培训体系,领导带部下及师傅带徒弟的这种原始的传、帮、带教育反而更加容易实现。小微企业可以有意识地挖潜传带教育潜能,制定引导政策。三是“数字学习”。通过与互联网培训平台合作,或引导员工通过网络开展数字学习,将员工的学习成果与薪酬、奖励、晋升等挂钩,不仅能节约培养成本,还激发了员工学习的自主性。

2. 满足人才个性需求。满足人才个性需求

以及寻求个人发展与企业发展的最佳契合点,是人力资源管理的核心问题。借鉴美国社会心理学家马斯洛的需求层次理论,可以将人才对企业的基本需求概括为三个层次:一是基本需求,包括薪酬和稳定;二是环境需求,包括管理和文化等企业软、硬环境;三是发展需求,即自我提升和价值实现。由于人才个性差异及所处发展阶段的不同,其需求也不同。究竟是靠优厚待遇留人、情感留人、事业留人,还是靠职业生涯留人,应该具体对象具体分析。小微企业管理者平时要多与员工沟通,了解人才的个性需求,才能采取有针对性的措施,做到事半功倍。

3. 开展人力资源外包。人力资源外包并不是小微企业发展的“救命稻草”,要客观分析其利弊。一方面,通过外包可以解决小微企业人力资源专业化不足的问题,分散人力资源管理压力,使企业将有限的资源和精力集中在核心业务和优势业务上。但与此同时,外包会额外增加企业的成本负担,在外包服务尚不成熟的条件下,由于小微企业一般不被外包企业视为长期而重要的合作伙伴,合作风险较大,可能会出现外包公司出卖企业信息特别是将企业人才信息提供给猎头公司的情况。因此,小微企业开展人力资源外包要权衡利弊、谨慎抉择,防止因节省成本而选择不具备相关经验、资质和信誉的外包企业。

4. 建立人才流失风险防范机制。在加强人才建设的同时,要对可能出现的人才流失进行预判和未雨绸缪,减少给企业带来的危害。一是实行人才储备制度。关键技术岗位要有多人称职,非技术岗位的某些重要职位,可设立后备人员。二是建立工作分担机制。对项目开发实行团队合作制;对掌握大量客户和业务的职位和部门,建立监督制约机制;对获取客户和业务资源的关键环节由公司统一管理。三是加强合同约束,签订“竞业禁止”条款。四是采取信誉担保,将人才流失风险转移到人才中间机构。五是加强离职管理,做好工作交接,注重离职谈话。

(三)优化人才外部环境

解决人才流失问题是一个需要全社会共同参与的系统工程,除了企业自身的努力和改变外,还需要创造更加良好的用人环境。

1. 建立科学的人才评价体系。要转变人才评价观念,从人才特质和贡献出发评价人才,不再唯文凭论、唯职称论;要转变育人观念,以人为本,因材施教,找到人才特性与社会需求的结合点,培

养有用人才;要转变择业观念,特别是大学毕业生应转变对小微企业、本土企业的偏见;要转变用人观念,用人选人要与小微企业发展和企业文化相匹配,人力资源管理意识需要提升。

2. 改进人才培养模式。学校要不断改进人才培养的导向和方式,适应社会发展需求。要调整高等学校定位和学科设置,改进教学内容和方式;要加快职业教育发展,提高职业教育服务能力,重点支持一批社会有需求、办学有质量、就业有保障的特色优势专业;要创新校企合作模式,拓宽校企合作领域,不仅建立职业院校实习实训基地,还要发挥高校优势,为小微企业提供技术、人才、管理方面的支持。

3. 加大政府政策支持。要拓宽小微企业人力资源市场,为小微企业创造更多的就业岗位;要加强对小微企业人力资源的公共服务,到 2015 年,我国将支持建立和完善 4000 个小微企业公共服务平台^[4],平台建设应统筹考虑对小微企业的人才服务和对个人创业的支撑;要实行小微企业

人力资源补贴政策,如江苏省从 2012 年 5 月至 2014 年底实施的,对符合标准的小微企业新招用高校毕业生给予培训补贴和企业缴纳社保的全额补贴。

[参考文献]

- [1] 王兰芬. 小微企业员工流失与管理对策探究[J]. 保定学院学报, 2012, 25(4): 63-65.
- [2] 许琼娟. 小微企业人力资源管理的对策——留住核心员工[J]. 云南电大学报, 2012, 14(2): 65-68.
- [3] 冉 宁, 汪建文. 从企业视角论减少员工主动流失的途径[J]. 中国商贸, 2012(5): 89-90, 93.
- [4] Chinahrkey. 2012 中国小微企业人力资源管理白皮书[DB/OL]. (2013-02-26) [2013-09-28]. <http://ishare.iask.sina.com.cn/f/35879348.html>.

(责任编辑 文 格)

On the Problems and Countermeasures of Loss of Talents in Small and Micro Enterprises at the Present Stage in China

GU Jie, YAO Liu-sheng

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430081, Hubei, China)

Abstract: With the deepening of reform and opening-up and sustained economic development, SME (Small and Micro Enterprises) flourish, becoming a main element of Chinese economy and the primary driving force to deepen reform. They are the foundation of easing employment pressure and social stability. Confined by their inherent traits and external economic environment, MSE are facing enormous challenge. According to the data, 50% of enterprises have experienced staff instability. The talent loss is an urgent issue are confronting the SME and government. This paper mainly elaborates the feature and the potential risk on talent loss in SME. From the internal and external aspects of the causes of SME to analyze brain drain, put forward suggestions.

Key words: SME; talent loss; problems; solution