



王馨 著

高新技术企业 知识型员工流失 风险管理



大连海事大学出版社

GAOXIN JISHU QIYE ZHISHIXING YUANGONG
LIUSHI FENGXIAN GUANLI

ISBN 978-7-5632-2994-9



9 787563 229949 >

定价: 25.00元

高新技术企业知识型 员工流失风险管理

王 馨 著

大连海事大学出版社

© 王 馨 2014

图书在版编目(CIP)数据

高新技术企业知识型员工流失风险管理 / 王馨著. —大连: 大连海事大学出版社, 2014. 3

ISBN 978-7-5632-2994-9

I. ①高… II. ①王… III. ①高技术企业—企业管理—人事管理—研究 IV. ①F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 056052 号

大连海事大学出版社出版

地址:大连市凌海路 1 号 邮编:116026 电话:0411-84728394 传真:0411-84727996

<http://www.dmupress.com> E-mail: cbs@dmupress.com

大连住友彩色印刷有限公司印装 大连海事大学出版社发行

2014 年 4 月第 1 版 2014 年 4 月第 1 次印刷

幅面尺寸:170 mm × 230 mm 印张:9.75

字数:180 千 印数:1 ~ 500 册

出版人:徐华东

责任编辑:张 慧 责任校对:张宏声

封面设计:王 艳 版式设计:雪 景

ISBN 978-7-5632-2994-9 定价:25.00 元

内容提要

人类社会进入 21 世纪的知识经济时代,企业之间的竞争归根结底是人力资源的竞争。人员流失,特别是知识型员工的流失,对企业的竞争力将产生重大影响,对高新技术企业更是如此。本书将风险管理理论引入人力资源管理领域,同时结合实证研究,对高新技术企业知识型员工流失风险管理的相关理论方法进行研究。

第一,相关概念和理论模型的界定。针对中国市场经济环境下的高新技术企业及知识型员工的特点,对高新技术企业的概念、知识型员工的概念、员工流失的概念以及员工流失风险的概念进行界定研究。以上相关概念模型的界定是高新技术企业知识型员工流失风险管理研究的基础。

第二,员工流失风险识别的研究。提出了员工流失风险识别的四要素模型,并对每一要素进行分析,在此基础上提出了员工流失风险识别的集成模型;对员工流失风险识别方法进行了研究,提出了员工流失风险识别过程模型,将分析工具及 CBR 方法应用于员工流失风险识别过程,并对具体应用方法进行了研究;采用实证研究的方法,对高新技术企业知识型员工的流失风险因素进行识别分析,得出高新技术企业知识型员工流失的风险因素及其作用机制的路径模型。

第三,员工流失风险评估的研究。综合分析了高新技术企业知识型员工流失风险的影响因素,构建了员工流失风险因素的体系模型;对员工流失风险评估方法进行了研究,将模糊综合评价方法应用于员工流失风险评估过程,采用群组综合评估方法确定风险因素基础指标的综合评估结果,并通过具体应用实例验证了方法的有效性。

第四,员工流失风险管理的研究。首先提出了员工流失风险管理的概念模型,将员工流失风险管理划分为两个范围、四个层次。在此基础上分别对员工流失风险管理的策略、风险管理的制度、风险管理的措施进行论述,并建立了员工流失风险管理系统的模型,为高新技术企业知识型员工的流失风险管理提供了理论及方法上的指导。

第五,应用研究。选择某高新技术企业作为应用研究企业,应用本研究得出的员工流失风险评估模型,采用模糊综合评价和群组综合评估法,评估知识型员工的流失风险,进而采取相应的管理措施,验证了本研究的理论方法。

名词术语表

原文	缩写	中文
Case-Based Reasoning	CBR	基于实例的推理
Confirmatory Factor Analysis	CFA	验证性因子分析
Fuzzy Comprehensive Evaluation	FCE	模糊综合评估方法
Group Comprehensive Evaluation	GCE	群组综合评估法
Human Resource Management Information System	HR MIS	人力资源管理信息系统
Information Technology	IT	信息技术
Knowledge Discovery	KDD	知识发现
Knowledge Management	KM	知识管理
Missing at Random	MAR	随机缺失
Quality Function Deployment	QFD	质量功能配置
Risk Management	RM	风险管理
Risk Identification	RI	风险识别
Risk Evaluation	RE	风险评估
Risk Control	RC	风险控制
Structural Equation Modeling	SEM	结构方程模型

目 录

第一章 绪论	1
第一节 高新技术企业知识型员工的流失状况	1
一、知识型员工是高新技术企业的核心竞争力	1
二、高新技术企业知识型员工流失状况及影响	2
第二节 员工流失的相关研究	6
一、员工流失原因及影响的相关研究	7
二、员工流失风险管理的相关研究	11
第三节 本书的主要内容及结构	13
一、主要内容	13
二、研究方法及技术路线	14
三、本书结构	14
第二章 相关概念和理论模型的界定	17
第一节 高新技术企业知识型员工流失的相关概念	17
一、高新技术企业的概念和特征	17
二、知识型员工的概念和特征	18
三、员工流失的相关概念	19
四、员工流失的相关概念模型的界定	21
第二节 风险管理的相关概念和理论	22
一、风险的定义与特征	23
二、风险管理的含义与内容	25
三、员工流失风险的相关概念	26
第三节 本章小结	27
第三章 高新技术企业知识型员工流失风险的识别	29
第一节 员工流失风险的识别	29
一、员工流失风险的风险源分析	29
二、员工流失的风险因素分析	31
三、员工流失的风险事故分析	35
四、员工流失的风险损失分析	37

第二节 员工流失风险的识别方法	39
一、员工流失风险识别的过程	39
二、员工流失风险识别相关要素体系模型的构建方法	41
第三节 基于实例推理技术在员工流失风险识别中的应用	47
一、基于实例的推理(CBR)原理	47
二、CBR 技术在员工流失风险识别中的应用	48
第四节 员工流失风险因素的实证研究	53
一、研究变量的选取	53
二、数据和方法	56
三、数据的分析与处理	58
四、员工流失风险影响因素的结构方程模型	70
第五节 本章小结	80
第四章 高新技术企业知识型员工流失风险的评估	82
第一节 员工流失风险影响因素的综合分析	82
一、环境因素关系分析	82
二、工作动机理论分析	83
三、影响因素综合分析	84
第二节 员工流失风险因素体系结构模型	85
一、体系结构模型的建立	85
二、模型的层次关系分析	86
第三节 员工流失风险因素体系结构的验证性因子分析	87
一、风险评估维度的确定	88
二、相关系数的计算结果	89
第四节 员工流失风险评估的方法	90
一、模糊层次综合评估法	91
二、群组综合评估方法	95
三、模糊层次综合评估法的应用实例	98
第五节 本章小结	101
第五章 高新技术企业知识型员工流失风险的管理	102
第一节 员工流失风险管理的概念模型	102
第二节 员工流失风险管理策略及风险管理制度	103
一、员工流失风险管理策略	103
二、员工流失风险管理制度	105
第三节 员工流失风险管理措施	107

一、风险防范与控制措施	107
二、以市场为导向的员工保留措施	111
三、进行知识管理,建立学习型组织	112
第四节 员工流失风险管理系统	113
一、企业员工流失风险管理系统的模型	113
二、员工流失风险管理系统的建设	115
第五节 本章小结	116
第六章 某高新技术企业知识型员工流失风险管理实证研究	117
第一节 员工情况概述	117
一、人员结构	118
二、存在问题	118
第二节 员工流失状况及原因分析	120
一、员工流失状况	120
二、企业知识型员工流失原因分析	122
三、企业知识型员工流失影响	125
第三节 员工流失风险分析	126
一、企业知识型员工流失风险识别	126
二、企业知识型员工流失风险评估	126
第四节 员工流失风险管理	127
一、现有风险防范措施	127
二、需要采取的措施	128
三、风险管理的效果	131
第五节 本章小结	131
第七章 结论与展望	132
参考文献	135

第一章 绪 论

21 世纪的经济竞争,归根到底是人力资源及其潜能的竞争,物质资源形成的优势正在丧失,人力资源形成的优势正在凸显。一个不争的事实是人是保持竞争优势中最大、最为关键的资源。得人者得天下,留人者昌天下。随着经济全球化的到来,一场新的全球范围内的国家与国家、企业与企业之间的人才争霸战已达到白热化程度。

第一节 高新技术企业知识型员工的流失状况

管理大师彼得·德鲁克曾经说过:“企业只有一种真正的资源,那就是人。”今天的企业与传统的企业相比,正在发生深刻的变化:其优势已不是土地、资金、技术、设备、原材料等物质资源,而是有知识、有技能、有经验的企业员工。人是其他经营要素都日渐趋同的现实中唯一重要的变数,这个变数决定了为企业工作的人的质量、效率和热情,同时也决定了企业的竞争优势。

在知识经济时代,企业员工的素质、技能、智力正在成为经济运行中的第一要素。对处于当代技术发展前沿的高新技术企业,人的重要性表现得尤为突出。围绕人的重要性而开展的选人、用人、育人、留人已成为高新技术企业管理运作的核心内容。古人云“得贤者昌,失贤者亡”,处于激烈竞争环境的高新技术企业更是如此。实际上,员工的流失问题已经成为影响高新技术企业稳定性和持续发展的一个重要因素。因此,对高新技术企业人员流失及其相关问题进行研究具有重要的理论意义和现实价值。

一、知识型员工是高新技术企业的核心竞争力

人类社会的发展,经济是基础,科技是龙头。科学技术是第一生产力,是推动社会发展的重要力量,这在 21 世纪知识经济时代表现得更加突出。西方经济学认为人类至今发现了三个重要的利润源泉,分别为物资资源、人力资源、现代物流。世界银行一项研究表明,世界 64% 的财富依赖于人力资源;美国 80% 的工作岗位本质上都是脑力劳动。

在我国,高新技术企业为适应科技和社会发展的客观要求应运而生,成为国民经济中最为活跃的因素,成为带动国民经济高速发展的一支重要力量。从1988年国家设立全国第一个高新区起,高新技术企业在信息技术、生物工程技术、先进制造技术、新材料技术、航空航天技术、新能源技术、海洋技术等领域得到较快发展,成为国民经济发展中新经济增长点。

2003年我国高新技术产业产值达到2.75万亿元人民币,同比增长30.8%,增速高于工业增速5个百分点,对整个工业总产值增长的贡献率达到24.6%,高新技术产业产值占工业总产值的比重已提高到21.4%。

高新技术企业的发展集中体现在技术水平上,而人才特别是知识型员工,作为技术水平的载体在高新技术企业的发展中占据举足轻重的位置,因为高新技术企业核心竞争力取决于科学技术及知识的应用与创新,而知识和科学技术是靠人来掌握、运用和创新的。知识的创造、利用与增值,资源的合理配置,最终要靠知识的载体——知识型员工(Knowledge Worker)来实现,高新技术企业激烈的竞争的实质是对知识型员工的争夺。

知识型员工对企业,尤其是高新技术企业的生存和发展起着至关重要的作用,是其保持和提高竞争力的源泉。从人力资本价值的角度分析,知识型员工大多拥有知识、经验、技能、创造性、敬业精神等,其作为人力资本主体具有价值性、稀缺性、难替代性、难模仿性的特征。高新技术企业的核心竞争力突出体现在自主创新能力上,知识型员工表现出具有创新能力、创造性贡献的人力资本价值,因而成为高新技术企业持续竞争优势的基础和源泉。

知识型员工呈现的贡献突出、有利于企业成长和运营、能圆满完成任务的人才特征,促使企业将留才、养才作为其工作的重中之重。在企业愈加重视人的同时,人才流动也不断成为当今社会经济发展的趋势。越是经济发达的国家和地区,其人才流动率越高。日本人才流动率为10.2%,美国则高达20%。中国的人才流动率从总体来看不高,只有2%~3%。但在一些高新技术企业集中的城市和地区,“跳槽”率却是处于世界领先水平,平均达10%以上。

在人才争夺愈演愈烈,人才流失风险也日益加剧的今天,高新技术企业能否获得所需人才,人力资源是否得到充分、有效的利用,直接关系到高新技术企业的发展水平和发展速度;如何吸引、留住和激励知识型员工,有效控制企业知识型员工的流失风险,是高新技术企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键。

二、高新技术企业知识型员工流失状况及影响

“流水不腐,户枢不蠹”,企业保持活力的条件之一就是不断改善人员结构和人员素质。在市场经济条件下,人才流动是优化人力资源配置,开发人才资源的必

然要求,合理的人员流动不但有助于个人发展,而且有利于组织创造力的提升。但是知识型员工在一些企业特别是高新技术企业流动过于频繁,流失严重,会使企业面临人才流失的风险,给企业发展造成巨大的影响。

社会经济系统是一个巨大的耗散系统,人才流动是其重要的组成部分。人才有序流动的形成过程,实际上就是耗散结构的形成过程。人才流动,从表象上看虽然是跨企业的人才流迁现象,但实际上反映了在市场机制和计划配置双重规范下的生产要素动态配置过程,即人才从边际劳动生产率和边际收益低的企业和地区,流向边际劳动生产率和边际收益高的企业和地区的过程。

耗散结构理论认为,耗散结构的产生、存在和发展,需要不断地吐故纳新,不断地和外界发生物质和能量的交换,不断地耗散物质和能量,才能维持其有序状态。企业发展需要不断输入负熵流,在可获得的负熵流中,员工是最重要的。员工的合理流动,能够促使企业形成有序的耗散结构,形成一种“活”的、稳定的、具有一定规律的、处于良性循环的企业人员结构,实现企业进步;相反,若员工流动不合理,则不利于企业形成有序的耗散结构,企业人员结构不稳定、流动没有规律,进而有碍企业的发展进步。员工流动的耗散结构理论解释如图 1-1 所示。

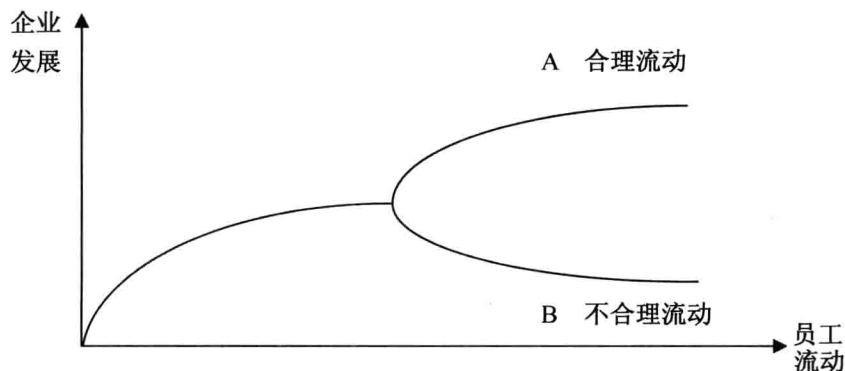


图 1-1 员工流动的耗散结构理论解释

（一）高新技术企业知识型员工流失状况

随着改革开放的不断深入和知识经济时代的到来,知识型员工作为经济社会发展的稀缺资源,越来越成为人才市场争夺的主要对象,一些猎头公司把触角伸到企业内部挖掘重要人力资源。“三总师(总设计师、总工程师、总会计师)共同出走”、“副总一去带走半壁江山”、“关键人才炒老板鱿鱼”等现象频频发生,令许多中国企业老总们哭笑不得,处境尴尬。

据统计,1995 年全国有 1 192.6 万名职工主动离职,占职工总数的 8%。在 20 世纪的 80 年代和 90 年代,中国相继出现过两次大规模的人才外流,基本上是流向

国外。美国 Watson Wyatt 咨询公司 2000 年在我国几个大城市的一项调查表明:从行业上看,一些高新技术企业、服务业的人员流动很频繁;从地域上看,北京、上海、沿海地区的人员流动很频繁。加入 WTO 后,中国正经历新一轮由国内的中资机构流失到国内的外资机构的第三次人才争夺战。

大量事实表明,知识型员工的地区流向依次表现为贫困地区→发达地区→中小城市→大中城市→核心城市→国际都会,不发达地区的人才流失现象会进一步加快,呈现梯形分层次流动。(见图 1-2)

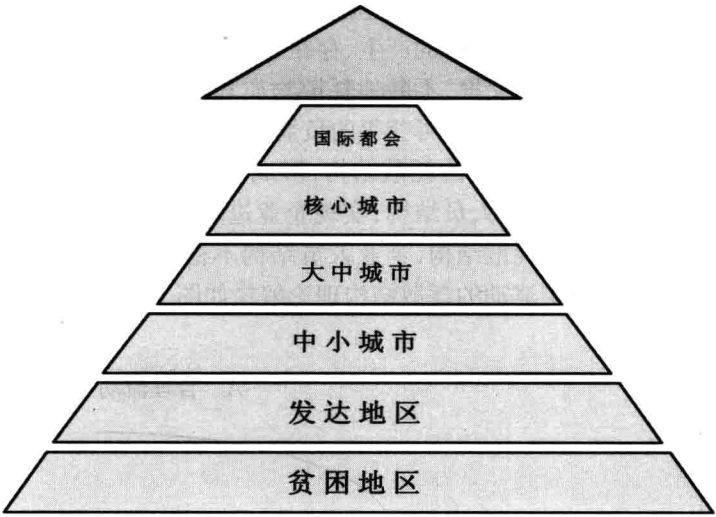


图 1-2 知识型员工的地区流向

知识型员工在不同类型企业间的流向依次为国有企事业单位→民营企业→外商合资企业→本土外商独资企业→新入外商独资企业,最终成为国际通用性的人才。(见图 1-3)

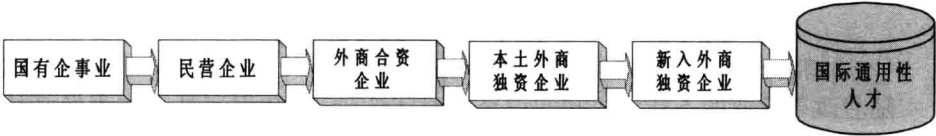


图 1-3 知识型员工的企业流向

高新技术企业具有知识流动速度快的特点,这一特点也使其员工跳槽的比例比较高,1996 年以来,信息产业(IT 业)人员流动率每年高达 15% ~ 20%,其中包括像 IBM 这样的跨国知名大公司。电脑行业中流动率最低的微软公司,在 1999 年短短的几个月中也陆续失去了十几个精英。北京中关村 IT 行业的人才流动率

为 20%,而广州市高新技术企业中人员的平均流动率更是高达 39.8%。如此高的流动率不可避免地给企业带来损失。

20 世纪 90 年代以后,高新技术企业高层次人才加速流动,对企业的核心竞争力产生了更为重大的影响。联想集团有 6 000 多人,平均年龄 29 岁,大学生占 50%,近几年流动率虽然只有 10% 左右,但流动的基本上具有高学历的骨干人才,一线生产人员流动率很小。

知识型员工的流失会给企业带来严重的经济损失。如何减少知识型员工流失,降低流失风险,已成为所有高新技术企业管理者关注的一大课题。

(二) 高新技术企业知识型员工流失的影响

员工的正常流动是必要的,也是合理的。它可以加速组织成员的新陈代谢,促进企业人才配置更为合理,提高工作效率,增添企业活力。但如果员工的流动率超过了组织的最大限度,则可能会给企业带来负面影响,这时的员工流动不是正常流动,而是流失。

人员流失酿成企业的人力资源风险。任何一个员工非正常流出企业,必然都会造成一定程度的人力成本损失。人力资源的离职成本指员工离职后给企业带来的一系列成本和代价,包括支付给离职人员的工资和离职补偿金、离职管理费、离职前的效率损失和空职成本等。据美国相关权威调查机构所做的调查分析,一个熟练的机械师的离职成本是 102 796 美元,一个汽车公司的人力资源经理的离职成本是 133 803 美元,而一个快餐连锁经营店的经理的离职成本是 21 931 美元。若再加上由于智力资本流失、士气降低、员工压力增加和负面声誉造成的隐性损失,这些因素对公司利润的影响是重大的。一家大型技术公司的执行官最近的一项估算表明,其公司总体人均离职费用损失合计为 50 000 ~ 1 000 000 美元,其中隐含的间接损失要占一大部分。

关键人才的流失,不但是人力成本的损失,而且会直接影响企业的发展战略,使企业战略被迫调整。例如,原来著名的 IT 网络企业“瀛海威”公司总经理张树新辞职直接导致了“瀛海威”发展战略的调整。同时,重要人才的流出,还会使企业关键技术、销售市场、商誉等无形资产遭受风险,出现“一次次发明不翼而飞,一个个项目半途而废,一张张生意网络全窝端走,一场场人才官司对簿公堂”的尴尬处境。另外,员工流出还会对身边的人员造成心理刺激,导致人心思动,工作效率降低,造成企业内人气损伤,间接给企业造成损失。而且,员工的流出也会影响团队凝聚力的建设和企业组织架构的稳定性。

知识型员工是高新技术企业获取和保持竞争优势的重要资源,知识型员工的流失必然会给其带来人力成本、无形资产的严重损失,同时会削弱企业的凝聚力和员工士气。主要表现在如下几个方面:

(1)增加企业的经营成本。知识型员工的流失将使企业的经营成本上升,这些成本主要包括替换人员招聘、培训、工作衔接的成本等。有研究指出,一个高绩效员工跳槽带来的各种成本总和(指替换成本)平均在其年薪的1~2倍之间。

(2)破坏企业的凝聚力和向心力。知识型员工的频繁流动会影响其所在部门或团队的工作气氛,造成部门或团队的不完整和不稳定。员工的流失还具有连锁效应,会对其他员工的情绪和工作态度产生消极影响,破坏企业的凝聚力和向心力。

(3)影响企业创造价值的能力。知识型员工的流失会造成工作停滞,影响企业运作,尤其是从事开发工作的技术型员工的流失,可能造成企业运作的瘫痪,导致重大商机的丧失。而销售人员的流失,会在服务上给客户带来影响,或者在货款回收上产生不必要的麻烦。

(4)削弱企业竞争优势。知识型员工的流失将导致企业创新能力的下降,使企业在产品、技术、管理、服务等各方面的优势受到损失,进而削弱企业的市场竞争优势。

基于以上论述,我们得知高新技术企业对国民经济和社会的发展具有重要的推动作用,知识型员工是高新技术企业的核心竞争力的重要体现。知识型员工的流失给高新技术企业带来了经营管理的风险,对企业竞争力造成了极大的影响。开展高新技术企业知识型员工流失风险管理相关理论方法及应用实践的研究,对提高高新技术企业的竞争力,进而推进整个国民经济的快速健康发展具有重要的理论价值和现实意义。

近年来高新技术企业知识型员工的流失问题,得到了企业界和人力资源管理学术界的极大关注。导致员工流失的各种原因实质上反映了企业经营管理过程中存在的种种问题,因此研究高新技术企业知识型员工流失的风险管理有利于企业查找自身问题,提高管理水平,增强竞争能力,是一个十分有意义的课题。

基于这一出发点,本书从研究高新技术企业特征和知识型员工特点入手,深入分析知识型员工流失的原因,探讨其流失风险的识别、评估方法,建立知识型员工流失风险评估的综合指标体系模型,并从企业人力资源管理学的角度,提出高新技术企业知识型员工流失风险的防控措施。

第二节 员工流失的相关研究

由于员工流失风险管理对企业至关重要,对其进行的相关研究越来越受到广泛关注,国内外的一些大学和研究机构对此进行了大量的研究。20世纪50年代,国外学者开始从心理学、社会学、组织行为学等角度展开对员工离职问题的研究。进入20世纪80年代,随着全球高新技术企业的大量涌现,高新技术企业知识型员

工的流失现象也日趋严重,对此进行的相关研究也逐步深入。本书主要从员工流失的原因及影响,员工流失风险的识别方法,员工流失风险的评估方法以及员工流失风险的预防措施等员工流失风险管理的研究现状进行总结。

一、员工流失原因及影响的相关研究

(一) 员工流失原因的研究

企业中的人员流动对企业本身的影响见仁见智,但人员流失特别是关键岗位要员的辞职,对企业造成的损失却是不争的事实。关于人员流出的因素,不同学者持有不同的观点,归纳起来主要有以下几种。

(1)南开大学谢晋宇在《企业雇员流失:原因、后果与控制》一书中认为主要因素有四个方面:社会环境因素、企业因素、个人因素、非个人因素。企业因素和个人因素起主要作用。企业因素主要包括工资水平、企业管理模式以及企业的规模等。个人因素主要包括对工作的满足感、工作态度及能力、对在企业内或企业外改变现状的预期和非工作因素等,所有个人因素取决于个人的价值观。

(2)西北工业大学杨乃定、张亚莉的研究指出,造成知识型员工流动的因素有社会环境因素、企业内部因素和个人因素等。

①企业内部因素。据美国 Gartner Group 公司对信息产业的一项调查表明,一定比例(比如 2%~5%)的人员会因企业本身无法控制的各种原因而离去。离去的主要原因包括个人价值得不到认可、工资待遇上的不公平、看不出长远的目标和前景、在专业和事业上发展机会不足、现实和承诺之间有差距等。可见,引起员工流失的风险因素除了企业的现状以外,还有员工对企业今后发展的期望。如果员工对企业的长远发展缺乏信心的话,那么即使对当前状况比较满意,也会存在流出意向。另外,随着雇用关系的变化,组织承诺不能兑现也是一个重要的风险因素。

②社会环境因素。指影响员工流动容易程度的因素,主要是行业从业人员供需情况的变化。当人才供给小于需求时,外部可供选择的就业机会就多,人员流出就容易。特别是在新兴行业,人才往往供不应求,以信息产业为例,据国际数据公司介绍,2000 年全世界有 60 万个职位保持空缺。在这种情况下,一个出色的人才通常被几家公司争夺,人才的稀缺程度越高,人员流出的拉力就越大;相反,当人才供给大于需求时,外部可供选择的就业机会减少,人员会相对保持稳定。

③个人因素。导致员工流失的还有一些非工作价值取向的个人因素,即与工作无关的因素,包括生活方式、地理位置、兴趣爱好等。据哈佛企业管理顾问公司的一次离职原因调查显示,“想尝试新工作以培养其他方面特长”被列于众多原因之首;另外,对家庭的考虑也是影响员工流出的重要因素。

(3)上海交通大学石金涛教授的研究表明,高新技术企业人才流失的原因主

要是追求自身价值的体现,追求工资待遇,分配不公,工作氛围、人际关系不理想等。

此外,通过计算企业组织内各组人员的离职率可以看出谁会在雇用的哪个阶段离职。研究表明,经验上和离职强烈相关的变量包括年龄、服务期、工作内容和满意度。技能水平、职业类型和教育程度等其他因素也表明了和离职的不同相关度。研究者已经证明年龄是与离职相关的最重要特征之一,高的离职率经常发生在被雇用的前几个月内,这种情况的发生往往是由于管理较差导致的,新员工一进入企业就对其进行正确的引导和同化是至关重要的。

人力资源管理研究会《雇员离职:对雇员流出组织的分析》一文的作者也指出:“雇员的重要特征(通过考察雇员年龄的分布、被雇用的次数、工资水平和招募来源所获得的)能够用来描述6个月内离开组织的员工与12个月内、24个月内离开的员工的不同。”而离职率也会因行业、组织、地理位置和雇员性格的不同而不同。

(二) 员工流失影响的研究

1. 美国劳工部的估计

补充一个空缺职位要花费一个新雇员工资的1/3。这一估计用于每小时7美元工资水平的公司,则重置一个离职员工要花费超过4300美元。劳工部还估计替换一个经理、总监或技术员工的成本可达到该职位年工资的50%~300%,包括广告费用、猎头费用、管理的时间和决策费用成本,人力资源管理者用于招聘、甄选和培训的时间成本,其他员工为承担空缺加班费用,生产率降低成本,销售损失成本,员工士气降低损失,股票下跌损失和客户不满意损失等直接和间接损失。

美国公司每年要花费数十亿美元用于员工流失的直接替代成本和因生产率降低而导致的隐性成本。高的离职率会降低公司生产率和利润率。Steve Racz指出与流失员工相关的雇员流失的直接成本只占全部损失的15%~30%,其他如生产率降低和机会损失所占的70%~85%的损失是隐含的间接成本。

2. 美国Kepner-Tregoe咨询公司的研究

该公司从成本损失的角度研究表明,高的员工流失率会降低企业的运行效率和生产率,使企业的目标难以实现,还会导致直接的成本损失。该咨询公司1999年估计了IT企业雇员流失成本,雇员流失带来的直接经济损失至少是流失雇员年薪的25%,如果考虑隐性成本,损失会更大。

按员工流失前后阶段划分,员工的流失对企业产生很多不利影响,人员的不稳定或者说企业的人才流失将直接吞噬企业的利润。流失前,公司的工作效率就会受到明显的影响;流失后,企业的其他员工也会或多或少受到影响。而且企业还可能要支付如下成本: