

IQIYERENLIZIYUANGUANLICONGSHU



现代企业人力资源管理丛书 主编 吴国存 谢晋宇

企业 雇员流失

—— 原因、后果与控制

谢晋宇 王 英 张再生 编著



经济管理出版社

现代企业人力资源管理丛书

主编 吴国存 谢晋宇

企业雇员流失

——原因、后果与控制

谢晋宇 王 英 张再生 编著

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
版式设计 徐乃雅
责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

企业雇员流失：原因、后果与控制/谢晋宇等编著. —北京：
经济管理出版社，1999.4

(现代企业人力资源管理丛书/吴国存，谢晋宇主编)

ISBN 7-80118-794-6

I. 企… II. 谢… III. 企业管理：人事管理 IV.
F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 07746 号

企业雇员流失

——原因、后果与控制

谢晋宇 王 英 张再生 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9 印张 223 千字
1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN7-80118-794-6/F·754

定价：14.50 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836)

序

在过去的几十年间，我们已经看到了人力资源在企业管理中功能的显著加强。尤其是 20 世纪六七十年代以来，企业中传统的人事管理逐渐被人力资源管理所替代，进入了以人力资源为核心的现代企业管理新时代，这可以说是企业人力资源管理在企业管理中获得战略性地位的里程碑。~~这以来的~~每一个十年都能够显著地看到人力资源管理职能的扩大，~~在企业管理的决策层中重要性增加。~~而处在世纪之交及知识经济时代已经到来的时候，人力资源作为发展所依赖的战略性资源，~~作为企业~~作为企业顶级重要的资产和一种最珍贵的资本，其功能和作用愈益显著。可以肯定地说，在未来的企业管理中，人力资源管理将会也应该会比现在扮演更重要的角色。

进入 90 年代以来，西方学术界和企业界着手进行企业和企业管理理论与实践的适时变革，对组织的调整、流程改造、企业文化创新、以人为本的管理以及无国界经营等等展开研究和操作。这都对人力资源管理提出了挑战，同时也使人力资源管理面临新的机会。

在这种背景下，西方发达国家的人力资源管理已经在广泛讨论所谓“战略性人力资源管理”问题。相比之下，我国的企业人力资源管理，无论是在理论上还是在实践上都还处在十分落后的境地，差距甚大。

近年来，在理论上我们已经进行了许多工作，企业人力资源管理实际上一直是学术界、企业界的热门选题。在实践方面，我国的企业已经在呼喊“尊重人”，但这似乎只是为了讨好雇员而设计的口号。自新中国成立以来，我们就一直在强调工人是企业的主人，在理论原则方面我们的设计也可以说是完美无缺的。如在企业人才的招聘和选拔方面的任人唯贤原则、知人善任原则、扬长避短原则、德才兼备原则、因事择人原则、适才适所原则、专任久任原则等。从表面来看，似乎比西方企业的招聘要强多了。因为西方的人力资源管理在讲到招聘时，根本就没有提出什么像样子的原则，他们重点讲的是应该怎么样行动。而我们却恰恰没有恰当的措施来实现理想的原则。

我国也有一些企业在人力资源管理方面做得很好，但是应该说我们大多数企业还停留在只关心利润、关心物质财富的管理阶段。产生这种局面的原因是多方面的，有体制上的问题，也有社会环境上的问题。我国人口众多、劳动力资源丰富，这使得我国的劳动力供给长期处于过剩状态，因此，在大部分企业管理者心目中，人力资源是不“值钱”的，抱着“三条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人遍地都是”的观念的企业领导者不在少数。另一方面，人力资源管理理论的研究和现代管理知识的普及甚为缺乏，相当多的企业管理者尚未真正充分认识到人力资源及其开发管理的重要性，即便有所认识，但是却苦于不知道怎么样办的管理者也很多。

我们早在四年前就出版了《公司人力资源开发与管理》一书，但是在我们的教学和科研中，我们深深感到要适应人力资源管理教学和实践的需要，一本薄薄的总论式的人力资源管理著作是远远不够的。人力资源管理在功能和重要性上已经今非昔比，编写一套丛书，从人力资源管理的各个不同侧面全面、系统、深入地介绍和研究人力资源开发与管理已经变得很紧迫。所以，我

们组织编写了这套《现代企业人力资源管理丛书》。应该特别指出的是，尽管这套丛书是针对企业人力资源管理而编撰的，但对于其他类型的组织也都有实用价值。

《现代企业人力资源管理丛书》共9册，它们分别是：《企业人力资源开发与管理创新》、《企业人力资源的形成——招聘、筛选与录用》、《企业职业管理与雇员发展》、《企业雇员薪酬福利》、《企业人力资本投资》、《企业雇员流失——原因、后果与控制》、《企业劳动关系》、《企业人力资源的心理与行为管理》和《企业雇员的安全与健康》。这些选题基本上涵盖了企业人力资源开发与管理的主要内容和环节。

在丛书的编写过程中，我们力求①反映当今企业人力资源开发和管理最新动态和创新；②为处于市场经济环境中的我国企业提供人力资源开发与管理运作的新思路和新方法；③尽可能地把西方发达国家的人力资源管理经验中国化、本土化；④使全套丛书具有知识性、理论性、先进性、操作性合一的鲜明特征。通过这套丛书，如果能够推动我国企业人力资源开发与管理研究向纵深发展，提高我国企业的人力资源管理水平，对加速缩短我国企业人力资源管理实践与发达国家的差距有所裨益，我们将感到无比欣慰。

本丛书由谢晋宇提出动议，由吴国存、谢晋宇任主编。参加编写工作的有南开大学人力资源管理系、人口与发展研究所和学生工作部就业指导中心等单位的教师和研究生。在此，我们向该丛书的作者表示感谢。我们还要特别感谢经济管理出版社的卢小生先生，他对本丛书的编写和出版给予了各种支持和帮助，没有这些可贵的支持和帮助这套丛书是难以顺利出版。

吴国存 谢晋宇

1999年1月21日于南开大学北村

目 录

1	第一章 导 论	
1	第一节	问题的提出
8	第二节	关于本书的研究视角
12	第三节	雇员流失的内涵、种类及本书的结构
17	第四节	对待雇员流失的管理理念

21	第二章 影响企业雇员流失的宏观因素	
21	第一节	对雇员流失影响因素研究的几点说明
26	第二节	宏观经济发展水平及劳动力市场状况对雇员流 失的影响
31	第三节	经济结构变动与雇员流动
44	第四节	收入分配和职业声望对雇员流失的影响
48	第五节	社会保障制度对雇员流失的影响
52	第六节	用工制度对雇员流失的影响

64	第三章 影响雇员流失的微观因素	
65	第一节	影响雇员流失的企业因素
76	第二节	个体变量对雇员流失的影响
93	第三节	雇员流失的多变量分析

98	第四章 企业雇员流失的影响分析	
----	------------------------	--

- 99 第一节 企业雇员流失对社会产生的积极及消极影响
102 第二节 雇员流失对企业的积极及消极影响
111 第三节 企业雇员流动对个人的影响
-

116 第五章 企业雇员流失分析的理论模型

- 117 第一节 雇员流失的理论模型
132 第二节 对雇员就业稳定性的分析模型
134 第三节 对雇员流动必要性的理论分析
-

141 第六章 雇员流失分析方法与技术

- 141 第一节 雇员流失率的计算方法及技术
146 第二节 企业内对雇员流失率的分析
149 第三节 对雇员感觉、态度及期望的估计
153 第四节 对企业雇员流失进行分析的其他方法和技术
-

158 第七章 我国国有企业和外商投资企业的雇员流失实证分析

- 158 第一节 我国国有企业的职工流失
179 第二节 外商投资企业的雇员流失的原因
-

186 第八章 雇员流失的管理与调控

- 187 第一节 人本主义管理哲学的确立
190 第二节 企业人力资源形成环节
195 第三节 职位内容
198 第四节 薪酬福利管理环节
204 第五节 领导和监督方式
206 第六节 职业生涯规划 and 开发
211 第七节 其他人力资源管理环节

217 第八节 管理与控制雇员流失的方式和原则

225 第九章 雇员流失的人力资源会计核算

226 第一节 人力资源会计的产生和发展

229 第二节 对人力资本的测度

237 第三节 人力资源会计对雇员流失相关成本的测量

244 第十章 从雇员的角度看流失

244 第一节 雇员流动的动机

250 第二节 职业生命周期与流动

255 第三节 雇员职业流动中的问题

264 第四节 主动辞职与被企业解雇

270 主要参考文献

275 后记

第一章

导 论

第一节 问题的提出

企业雇员的流动是社会和企业人力资源配置的重要形式之一。通过雇员的流动，企业可以调整人员构成比例，优化群体结构，保持企业活力。雇员向企业外的流动是一种重要的雇员流动形式，对企业发展的影响已经越来越大。

长期以来，中国人的传统性格中已经被注入了“求稳拒变”的因子，加上改革开放前几十年的计划体制下的就业制度的熏陶，劳动者不愿也不能流动曾经是困扰我国劳动力有效配置的主要障碍。但是，在今天的中国社会上，“五天工人”、“跳槽”等词汇已经在媒体中漫天飞，在有些劳动者嘴上也快成口头禅了。在15年前，对于习惯了一次就业定终身的人，这还是不可想象的事。而现在新成长起来的劳动力，已经把这看成自然而然的事了。尽管从总体来说我国雇员流失率还不高，但是在一些企业，这种不高的流失率已经引起了许多问题。在企业雇员中已经形成了一批让雇主不能信任的人。80年代国有企业职工年平均流动率为2.8%，90年代已经上升为3.3%（戴园晨、陈东琪，1996年）。

在我国，每年在大学毕业生毕业前的半年，也就是毕业前一

年的 11 月左右，全国的各种各样的企业就已经开始了招聘大战，企业为此花费了许多人力、物力和财力。但是，许多企业却似乎没有认识到留住人才的重要性，或者说花费了很大的力气招聘进来的人却不花力气来留住他们。能否招聘到最好的人才固然是人力资源管理的重要方面，在人才被招聘进来后，能否把他们留住，则是更艰巨的工作。正如前人所说：“留下金钱是下策，留下事业是中策，留下人才才是上策。”现代企业的人力资源管理者不仅要学会如何从社会上把人才招聘进来，还要学会如何把人才留住；企业的人力资源管理经理还必须学会如何撰写雇员流失报告并进行相关的调查来分析雇员流失的原因；还应该能够拟定减少雇员流失的实施方案报告。在当今的企业人力资源管理中，对雇员流失的分析、管理和控制已经成为人力资源管理的重要环节之一。

本书从企业人力资源开发与管理的角度对当今困扰企业管理者的雇员高流失率问题进行研究。雇员的高流失问题是发达国家人力资源管理、组织行为学、人事心理学长期以来十分关注的题目之一，也是专业的人力资源管理者和其他管理人员普遍关心的问题。在我国，雇员流失虽然已经成为企业管理者十分关注的现象之一，但人力资源管理的研究却没有对这一现象予以足够的重视。本书希望能够对此做出一些贡献，引起理论界对此问题的重视。

一、企业雇员高流失的背景

改革开放标志着我国进入了由传统社会向现代社会全面转型的时期。转型期的社会特征之一就是大量的社会资源再分配及社会资源分配体系的重组。这种社会资源的占有、分配及再分配的变动，引发了一系列社会结构的变迁。职业流动就是这种变化的重要形式之一。同时，我国经济已经经过了 20 年的高速发展，我国的产业结构也在经历剧

烈的变动。交通运输和通讯业的发展使人们的流动变得更便利和频繁，更为 20 年来我国进入一个职业高流动时期奠定了基础。进入 90 年代我国也和世界其他国家一样，在经济全球化和信息化的影响中向 21 世纪迈进。这预示着进入下个世纪的我国企业可能必须面对更高的雇员流失率。

我国当前的雇员流失问题，既有改革开放这一历史大背景变化的作用，也有产业结构变动的影响，更有经济全球化、信息化的促进。当今我国的劳动供给和需求都已经发生了很大的变化，在这样的背景下，企业雇员高流失率的出现应该说是正常的。而从微观上讲，新一代劳动者就业观念的变化，后现代主义文化的影响，就业行为的快餐化和时装化等是雇员高流失率的微观原因。在这种宏观、微观背景下，个体的职业流动行为显得比任何时候都更为活跃。与过去的一代人相比，今天的劳动者追求经济利益的意识在新的时代背景下，已经被刺激到了几乎无以复加的地步，而他们的劳动道德和就业的稳定性却不如上一代，他们对职业的观念就像对时装一样，求新求变已经成为一种时髦，因此，高流失率已经成为人力资源管理者们头疼的一件事情。而企业人力资源管理的任务或目的，恰恰是要寻找具备最适合的技能，具有劳动的愿望，而且能够在企业相对稳定地工作的雇员。这无疑加重了企业人力资源的管理的难度和任务。企业人力资源管理在这里面临着一种两难境地，一方面，在当今的宏观微观背景下，高雇员流动已经越来越有其合理性；另一方面，企业还必须保证有稳定的人力资源队伍。

今天的世界经济，已经处于一种更大的波动之中。国际化和全球化的经济，使世界上任何一个地方的变化都很快就被传递到世界各地。市场所受到的冲击比以前任何时候都更大。而这种市场的大波动，必然带来企业雇佣的不稳定性。雇员的自愿流动和被迫流动都呈现上升趋势。

当今世界，通讯和信息交流越来越便利，有关同一行业的其他企业和其他行业的相同或不相同的职位的信息，通过报纸、广播、电子信箱和各种各样的招聘广告垂手可得。雇员对和自己干同样的工作的人的收入、工作条件、职业生涯机会的认识更容易了。因此，也就有了更多的比较。比较的结果就可能产生对现实的不满，而不满的后果就可能是决定离开所服务的企业。

现在，我国企业普遍面临高流失率的另一个原因是劳动者对职业的追求和选择已经多样化了。有的雇员看重收入，有的雇员看重工作的挑战性，有的雇员看重工作的稳定性，有的从长远计议，有的从短期着眼。在这种目标多元化的背景下，流动率必然会上升。我们认为，应该充分肯定我国劳动力市场发生的劳动力流动率上升的现象。这说明我国劳动力的配置正在发生质的变化，市场所发挥的作用正在变得越来越大。但是，我们也应该看到问题的另一面，即由于我们缺乏发展市场经济的经验和管理能力，越来越高的雇员流失已经在损害着一些企业的正常发展。

在当今世界，管理已经到了不能忽视企业所产生的对社会经济大环境的影响的时代。从人力资源管理角度看，也是一样的，企业的人力资源管理也已经到了不能忽视由于企业管理行为对社会人力资源产生的影响的时代。从这个角度看，国家越来越需要对企业的管理行为，包括企业的人力资源管理行为进行更多的干预。同样，对雇员的行为也需要更多的约束，当然，这都必须以法律的形式来完成。

二、雇员流动的意义 和必要性

随着新型的用工制度的建立，越来越多的企业职工和技术人员开始流动了。但是，由于一系列的配套措施尚未建立，影响了劳动用工制度的全面改革。尤其是造成了目前我国国有大中型企业的人才大量流失，给国有企业发展造成了很大的困难。当然，正

如国内一些学者指出的，这种流失也反映出某种必然性和合理性（赵曙明等，1995年）。

1. 从全社会角度来看，人才流动是优化人才资源配置，开发人力资源的必然要求。国民经济是一个动态系统，各行业、各地区、各企业的发展是不平衡的，对人力资源需求必然也是不平衡的。为了使人力资源得到最充分的利用，提高人力资源的边际贡献率，必然要求人力资源从相对富裕的行业、地区及企业流入相对稀缺的行业、地区及企业。过去，我国的第三产业相对薄弱，相当一部分人才从国有企业居主导地位的制造业流向内贸、外贸、金融、房地产等行业有其必然性；许多新兴高技术产业在我国从无到有，从小到大（如生物技术、航空工业、新材料工业、微电子技术等），除了从大学直接吸收毕业生，也必然要求从现有企业吸收有经验的工程技术人员及经营管理人员；我国沿海地区的经济特区建设和大批经济技术开发区的崛起，需要大批人才，也必然要求现有企业支援人才；“三资”企业、乡镇企业要想在竞争中立足和发展，当然也要吸引人才。我国人才布局不平衡状况很严重，乡镇企业人才奇缺，而国有大中型企业人才相对集中，人才从国有企业流向乡镇企业是由经济规律决定的。

2. 从人才管理角度看，企业人力资源开发与管理应当有利于人才社会价值与个人价值实现，目前出现的人才流动正反映了这种价值实现定势，它有利于人才的再生产。人们现在经常说的人本管理就是以人人为本，把人作为管理的出发点、支撑点及重点的管理。其实质就是一方面应最大限度地发挥每个人的作用，以实现其社会价值；另一方面，要最大限度地满足员工物质及精神方面的需求，以实现其个人价值，这正是企业家所应该考虑之处。人才流动方向由价值实现定势所规定，即人才总是力图流向那些更能发挥自身作用、物质和精神待遇更高，因而更能体现自身价值的行业、地区、企业及部门。目前，我国人才流向表现出

明显的由国有企事业单位向“三资”企业、城市民办企业及乡镇企业等非国有企业倾斜的趋势，正反映了人才价值在非国有企业能得到更好地实现。从人才的社会价值看，由于非国有企业大都处于初创阶段，发展迅速，急需人才。

三、雇员流失问题的重要性 and 普遍性

对企业、个人和社会来说，雇员流失都是一个很重要的问题。从企业的角度来看，雇员流失意味着在雇员身上进行的人力资本投资的丧失，这包括招聘费用、培训费用、社会化投资和雇员更替等费用以及一系列的间接成本。雇员流失可能给企业的发展战略造成影响，因此，不少企业已经认识到了，在制定企业战略发展计划的时候，不能忽略了可能出现的雇员流失。现在，我国许多企业对这种由流失带来的成本还没有意识到。当然，雇员流失也会给企业带来一些收益。从个人的角度看，流失也同样隐含着许多正面和负面的影响。如流失也许是伴随雇员的个人职业生涯的发展的，这时流失是有利于个人的，但却未必有利于企业。而且流失对继续留在企业的雇员也有不好的影响。从社会的角度看，雇员的流失常常是伴随整个经济结构的变化而发生的，有利于新兴产业的发展和孕育。但流失也可能危害经济的有序增长和生产率的提高。

一般说来，现代企业使用劳动力的过程可以分解为四个方面：招收、承诺、推进和维持。招收就是挑选、雇佣分配人们去工作。承诺意味着使工人永久或者长久地隶属于企业，以此作为谋生手段。推进是培养技能、工作习惯和对生产就业行为进行刺激的过程。维持包括保障在职和离职工人的各种各样措施——社会保障，医疗保护，失业保险、老年退休金。由此可见，稳定企业人力资源是人力资源管理的一项重要工作。而且，在当今社会，这一工作的重要性已经越来越突出。

雇员就业的稳定，是管理者很早以前就关心的一个目标，在现代管理学的鼻祖法约尔 1916 年发表的《一般工业管理》中，他提出了 14 条管理原理，其中第 12 条就是任期稳定（Stability of Tenure）。法约尔发现雇员的不必要流动是管理不善的原因和后果。他指出了雇员流失的危险性和浪费性。

应该充分认识到雇员流失是一些企业中的普遍现象。无论是怎样的企业，不管是在什么产业、不管其规模如何、其所有制如何、不管是在什么地方的企业、不管是在什么时候，雇员流失现象都随时随地与企业共生。在我国，不论是经济发达的东部，还是欠发达的西部；不论是私营企业、国有企业，还是外商投资企业，都在为越来越高的流失率而感到困惑和无计可施。还应该看到的是，企业雇员高流失虽然在我国有特殊重要的意义，因为我国长期以来实行的是计划经济体制，缺乏对雇员流失从市场经济角度进行规范和控制的经验和能力，但是企业雇员高流失率更是一个国际性问题。在当今的社会经济背景下，发达国家的企业也深受其苦。在许多西方发达国家中，人们一生更换工作的频率相当高。发达国家人才年流动率在 15%~20%。在美国，平均每人一生要换 4 个以上的工作，硅谷的科技人员年流动率更高达 30%（刘文普、邵伏先，1994 年）。

在许多发展中国家，企业雇员流失还有其非正常的原因。这在发展经济学的研究中已经被证实。这明显地表现在从乡村流动或迁移到城市的劳动力身上。在不少发展中国家，农业劳动力普遍存在着不适应现代工厂制度要求的问题，因此，工业所需的劳动力，从数量上看虽然并不缺少，但能够保证工业平稳发展所需的劳动力就不一定足够。企业雇员的非正常的流失就是一个重要现象。在劳动力的使用过程中，不少发展中国家的招收和承诺过程脱节。企业家都希望维持一个稳定的工作流程，不愿意每天雇佣临时劳动力，因此，从农村来的劳动力必须承诺依附于城市和

工厂。但许多国家进城农民做不到这一点，印度工人经常返回农场或乡村去进行收获，热带非洲工人的离厂率也特别高（查尔斯·金德尔伯格，1977年）。高调动率和严重旷工干扰了工厂的工作组织，使劳动成本提高。

这种情形在我国一些城市的农民工中也有报道。广东东莞不少企业的农民工快速更替和频繁“跳槽”，尽管企业用种种办法提高民工的流动成本，但各企业平均每月的粗流失率仍在5%以上，66.1%的人进过两个以上的单位。这种谈不到“承诺”的状况，使企业一直处在雇佣—培训—流失—再雇佣—再培训—再流失的循环中，企业损失较大。同时，民工“跳槽”付出的成本也是较高的（北大东莞民工课题组，1995年）。当然，我国的农民工的流失行为与印度这样的发展中国家的农民工的流失行为是有区别的。

在发达国家，对劳动力的流动现象十分重视，这种重视从一点就可以看出。如在美国，美国劳动部的劳动统计局每个月都发布分产业和分地区的劳动力流失率资料，这些资料与失业资料和劳动者收入资料一样重要。

可以毫不夸张地说，一个企业雇员流失率的高低是衡量其人力资源管理水平的最直观的“温度计”。人力资源与物质资源的不同之处就在于，他或她有自己的意志和反应能力，一旦他或她感觉到企业人力资源管理存在的问题，他或她就会产生离意，当然这样说也未必公允，因为并不是所有的流失责任都在企业这一方，但是如果一个企业经历很高的流失率，就应该反省人力资源管理中的问题，而且一般说来也的确是可以诊断出症结的。

第二节 关于本书的研究视角

由于企业的雇员流失既涉及企业，也涉及发生流失和未发生