

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

姜秀丽 石岩·编著

员工流动管理



- 正常的人才流动是市场经济的体现
- 过高的员工流动率和过低的员工流动率都对企业产生消极影响
- 造成企业员工流失的因素有多方面的
- 管理与控制员工流失的员工流失的方式、方法与策略

xiandai renli ziyuan guanli congshu

山东人民出版社

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

姜秀丽 石岩·编著

员工流动管理



xiandai renli ziyuan guanli congshu

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工流动管理/姜秀丽,石岩编著. — 济南:山东人民出版社,2004.6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03464-1

I. 员... II. ①姜... ②石... III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 043386 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 10.25 印张 2 插页 220 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1--4000 定价:17.00 元

21 世纪的竞争是人才竞争

(总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90 年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20 世纪 90 年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内企业在管理人力资源的过程中,并不缺乏先进的人力资源管理思想,但是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢?我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者,近几年在繁忙的教学科研之余,对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设,这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后,充分调动了员工的积极性与主动性,取得了明显的经济效益和社会效益,企业整个面貌有了质的飞跃和变化,这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索,我们认为,现代企业人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,一个方法和操作体系。因此,我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有:一是制定合理、规范的人力资源战略规划(人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等);二是以经济利益为驱动,建立合理的薪酬分配制度;三是全面引入竞争机制,提高国有企业的总体实力(包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等);四是建立激励约束机制和绩效考核制度,增强竞争力;五是形成规范化、市场化的人才流动机制;六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局;七是建立适应竞争发展的培训机制(充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径,加大在岗培训力度,全面提高员工业务素质,加强中青年干部和基层干部的选拔和培养);八是营造“以人为本”的企业文化,构筑事业有成的职业环境(树立正确的企业文化观念,倡导“以人为本”的企业文化,构建有中国特色的企业文化)。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出实务性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、

人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003 年 12 月 30 日

前 言

随着社会经济的迅速发展,人们的就业、择业观念发生了很大的变化,因而对人力资源的有效管理已成为企业关注的焦点。与此同时,企业所面临的竞争环境越来越具有动态性,作为人力资源管理中一个重要组成部分的员工流动管理也愈来愈凸现出了其重要性。

企业发展离不开员工,而人力资源的能动性特性使得人力资源管理在方法、原则等方面都有别于传统的人事管理。员工流动是社会大趋势之一,作为人力资源的管理者,应充分利用这种流动所带来的益处。目前令人头痛的是,不合理的员工流动和关键员工流失往往给企业带来巨大的损失,所以人们对员工流动持矛盾的态度。一方面,企业希望员工保持一定的稳定性,另一方面企业又希望通过员工的流动而改变既有的人力资源结构。从员工个体来看,有序正常的流动能发挥自己的优势,开发自身的潜质,达到人尽其才。从现实情况看,往往是企业需要的人才难求也难留,留下来的却不一定是企业想要的,企业和员工双方都不满意。

如果不对员工流动原因进行分析,则人力资源管理就显得没有实际价值。但是,影响员工流动的因素多种多样,即使是同一个因素,在不同时间、不同企业、不同员工身上所起的作用也

不尽相同,甚至相同的原因在同一个员工身上由于其他因素的相互作用所发生的影响也难以相同。所以,追求纯正的员工流动的有序、合理是比较困难的,能够令人满意的状态是:总体的有序,相对的合理。

本书作为《现代人力资源管理》丛书中的一本,共分 10 章,主要对员工流动管理进行研究,并着重探讨了四种不同性质的企业,分析他们在员工流动管理中存在的问题、原因及对策,以求对企业的人力资源管理有所帮助。本书写作具体分工如下:姜秀丽负责第 1 章,第 2 章第 2 节,第 6、7、8 章;石岩负责第 2 章第 1 节,第 3、4、5、10 章;徐庆文负责第 9 章。

姜秀丽 石岩

2003 年 12 月于山东大学

目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序)	盖勇(1)
前言	(1)
第1章 绪 论	(1)
§1 员工流动的内涵	(3)
§2 员工流动的种类	(5)
§3 员工流动趋向分析	(7)
§4 正确处理人才流动与人才流失的关系	(12)
第2章 影响员工流动的因素	(20)
§1 员工流动的理论分析	(22)
§2 影响员工流动的因素	(34)
第3章 员工流动过程管理	(54)
§1 员工流入管理	(56)
§2 员工内部流动管理	(79)
§3 员工流出管理	(85)
第4章 员工流动的结果与调控	(101)
§1 员工流动的结果	(104)
§2 员工流动的调控	(115)
§3 工作内容的丰富化及挑战性	(117)
§4 薪酬福利管理	(120)
§5 职业生涯规划与开发	(126)

第5章 高新技术企业员工流动分析	(141)
§1 高新技术企业员工流动的现状与问题	(143)
§2 高新技术企业员工流动的原因	(148)
§3 高新技术企业员工流动的影响及对策	(152)
第6章 国有企业员工流动分析	(164)
§1 国有企业员工流动的现状特点	(166)
§2 国有企业员工流动的原因	(168)
§3 国有企业人才流失的对策	(171)
第7章 外资企业员工流动分析	(192)
§1 著名外企的用人法则	(194)
§2 外企的薪酬待遇	(199)
§3 外企人才“回归”的现状	(203)
§4 外企人才“回归”的原因	(205)
第8章 民营企业员工流动分析	(213)
§1 民营企业的特点	(218)
§2 民营企业员工流动率高的原因	(221)
§3 民营企业员工流失管理对策	(226)
第9章 国际人力资源流动与配置	(241)
§1 国际人力资源流动分析	(243)
§2 国际人力资源配置分析	(260)
§3 国际人力资源流动与发展分析	(267)
第10章 控制员工流失的方法与技巧	(281)
§1 确立“以人为本”的管理哲学	(285)
§2 管理与控制员工流失的方法与原则	(291)
§3 挽留核心员工的技巧	(296)
主要参考文献	(317)

第1章 绪论

本章主要学习目的

1. 了解员工流动的内涵。
2. 了解员工流失的内涵及与员工流动的关系。
3. 了解员工流动的类型。
4. 正确看待员工流动与人才流失的辩证关系。

引导案例

素有“中国硅谷”之称的中关村,历来是高科技的晴雨表,村里有的是风起云涌的变幻与叱咤风云的人物,在国务院《关于加快建设中关村科技园区有关问题》批复后的短短3年里,中关村风风火火地烧热了北京的半边天,烧热了中国的IT业。

世界500强纷纷抢驻中关村的主要原因除了中关村30万高校毕业生密集的智力资源,以及周边聚集的中科院、清华、北大等院校实验室之外,“中关村三年以来的变化,是最直接的动力”。三年来,中关村在规模上已经扩大数倍,形成了一区五园的规划格局。中关村未来的通信网在全国居于领先地位,可为用户提供基本电话服务、ISDN、DDN、Internet、会议电视、多媒体视频点播、远程医疗等服务。一则外电的评述预测,中关村连续10年的高速发展理所当然地引起经济巨头们的高度关注。

但是令业界人士不解的是,大名鼎鼎的中关村人士的薪酬好像并没有想像中那么高,调查结果显示:12.98%的中关村IT人月薪在1000元以下;1001~2000元月收入的占32.58%;2001~3000元的占24.43%;3001~5000元的占20.43%;5001元以上的占9.59%。调查显示,44.7%的人现在租房住,买了商品房的仅占调查总人数的9.9%,且集中在硕士及硕士以上的教育水平。购房者中76.55%的人在34岁以上,71%的人月收入在5000元以上。租房者在学历上

并不存在显著差异。目前有 62.6% 的“村民”不住在中关村附近,他们通过各种交通工具在上下班的过程中仍需要投入 40~60 分钟的时间。如果高投入的劳动没有获得相应的高回报,那么人才的流动就是在所难免的了。据了解,2001 年上半年,中关村 IT 企业平均调入的人员量是员工总数的 11.2%,调出的也达到 6.84%。人才的流动主要体现在三个方面:流向上海等经济更为发达、政策更为宽松的地区;流向国外;流向不同的企业。

与之成为鲜明对比的是:有报道称美国为吸引技术人才,不惜重金和种种针对个人的优厚条件从全球各地挖掘 IT 人士。

中关村的未来与中关村的人才息息相关,近 7% 的流动率不是个小数字,那么中关村怎样留住人才,并且吸引更多人才,我们将拭目以待。

§ 1 员工流动的内涵

随着经济的日益全球化,市场和技术目前已发生了根本性的变化,企业能面临的竞争环境越来越具有动态性。为了应对这种迅速变化了的环境,企业会增加对人力资源的需求,尤其是增加对人力资源质量的要求,企业可以通过招聘、开发和提升有能力的人才去不断扩大自身的人力资源库存,但是对于一些成熟的产业,越来越激烈的竞争反而可能要求减少雇员的数量。所以,企业将不得不面对的另一个事实是企业的人力资源需求

减少的局面。因此,要求通过解雇、提前退休、裁员等多种手段来管理员工的流出。令人头痛的是费尽心机流入的那些对企业有价值的员工,又需要千方百计地留住他们,即减少他们可能发生的流动。因此,对员工流动的管理不仅变得越来越重要,而且越来越复杂了。

当今,对人力资源的有效管理已成为企业利润增长点的观点已被人接受。作为人力资源管理中的一个重要组成部分的员工流动管理,也应该被当成一种投资来对待。因为企业的发展离不开员工,而员工的流动必须做到和企业的战略决策相匹配。如果员工流动得到正确的管理,那么当企业需要人力资源的时候,就能通过人力资源的流入或人力资源的内部流动来满足需要,从而支持企业的战略决策的实施;而当企业发展不需要富余的人力资源的时候,也能够通过人力资源的有序流出来消除富余,从而降低企业的人力资源成本。

广义的员工流动,是指员工从一种工作状态到另一种工作状态的变化,工作状态可以根据工作的岗位、工作的地点、职业的性质、服务的对象及其性质等因素来确定。

员工在不同用人单位之间或在同一用人单位内部不同岗位之间的主动的流动或转换,应该首先承认的是这是一件好事,它是劳动力市场成熟的标志之一,是社会进步的象征,也是人才主体意识觉醒的表现。员工流动对于提高人们对人力资源重要性的认识、强化竞争意识和人才意识、优化劳动力资源配置、体现劳动者的个人价值等有极大的推动作用。但物极必反,从全球范围来看,集中于某些行业和某些事业的人才流动对某些具体的企业个体则可能带来巨大的风险。诸如很多企业感觉到人才流动得太快,普遍产生抱怨,责怪人才流动者缺乏责任心和忠诚