

外资企业人才离职原因及影响分析与对策探讨

揭建江

(东芝水电设备(杭州)有限公司, 浙江 杭州, 311504)

一、引言

本文分别从外资企业所处的外部环境、企业文化、管理模式、管理方法、经营状况,以及员工思维、职业规划、异文化的冲突等方面入手分析了人才流失的原因和对企业的影响。然后,在多年企业管理和HR实践经验的基础上,笔者针对某外资公司离职率较高的实际情况,针对性地提出了一些应对措施。

二、外资企业离职原因分析

(一) 离职现状及趋势描述

据某外资企业对本企业在华投资的26家企业的调查来看,近10年内这些企业的人才平均流动比率超过10%,且有加速流动的趋势。另外,据不完全统计,该外资企业在东北(辽宁)、华北(北京)、华东(上海、浙江、江苏)以及华南(广东)等地区,每年春节前后是员工离职行为发生的高峰期。

某外资企业是一家世界500强的外资企业,近年来由于受到外部环境、宏观经济、市场环境及内部管理等因素的影响,企业效益大幅下滑,员工工资待遇停滞不前,离职人员逐年增多,离职层级也逐渐升高,这直接影响到了团队的稳定性和企业的生产能力。该外资企业近几年离职情况见下表1:

表1 某外资企业近几年离职统计表

年份	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
在册人数	908	831	788	783	659	599	543	365
辞职人数	62	70	65	67	61	59	54	39
离职率	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	11%

(二) 离职主要原因分析

受外部环境的影响,公司订单量少,财务业绩差,员工对公司的前景十分担忧。该外资企业是中国加入WTO后,于外资对华投资热潮中建立起来的公司。当初我国政府之所以批准这家公司成立,就是看中其拥有行业内一流的技术,而外部投资想要进入中国,则是看中了中国广阔的市场前景。不过,市场是瞬息万变的,受外部政治、经济环境的

影响,加上外资企业本身的经营模式、经营手段不足等问题,它在中国市场出现了“水土不服”的表现,近10年内一直拿不到好的订单。

该家外资企业所在的行业是典型的以销定产的企业,没有订单就没有销售收入,企业的财务业绩就会逐渐恶化,员工的收入、待遇也会受到直接影响。所以,公司订单量少、财务业绩差,直接导致了员工对公司前景的担忧,技术、管理人才出现大量流失。

受企业文化的影响,加上异文化的冲突,导致企业凝聚力不够。由于中外文化和思维的差别,在华的外资企业不可避免地会碰到异文化的问题,从国外派遣来的公司高层,基本上沿用了外方“家长式”的经营理念 and 思维,权力高度集中,加上对于中国本土干部和员工的不信任,双方在思维方式、经营理念上存在着天然的差别和冲突,这极大地影响了企业的凝聚力,对员工产生了较大的负面影响。

受企业管理模式的影响,企业发展与个人职业规划不匹配,职务晋升太慢,个人发展机会少。该家外资企业人才成长和收入分配机制的典型特点是论资排辈,企业发展与个人职业规划不匹配,员工职务晋升缓慢,个人发展机会少。同时,因为收入待遇直接与职务挂钩,收入增长机制又缺乏市场竞争力,所以,有能力跳槽的人才纷纷选择离职,去寻找更好的发展机会。

受企业管理方法的影响,该外资企业的业务流程复杂、工作繁琐、效率低下,由此使员工对工作的积极性减弱。该外资企业的管理特点是按部就班、循规蹈矩,凡事都要找规定、找依据,这就导致企业制订了大量的规程、规定,而这些“过度规定”正成为了部门相互扯皮的理由。因为流程过于复杂、工作过于繁琐,直接影响了工作效率,员工在工作时容易产生厌烦情绪,这也是导致员工离职的一个主要因素。

受企业经营状况的影响,人员频繁被裁,其他员工工作压力增大,工资奖金、福利待遇又得不到相应的保障,所以许多员工主动选择离职。企业的经营状况逐渐恶化,企业为了存续经营,不得不大幅裁减人员,降低固定成本,这样就导致其他员工的工作量剧增,工作压力加大,加上工资奖金和福

利待遇一时也得不到相应的保障，这也导致了人才的进一步流失。

三、离职率升高对企业的影响

企业人员流动是正常的，而且一定比率的人员流动，对企业人员结构的改善和人才梯队的建设是有利的。但是，如果企业人员的离职率超过一定范围，则反而会对企业的稳定经营和长期发展带来负面影响，具体表现为以下几个方面：

(一)对团队稳定性、凝聚力的影响

人才的大量流失，会直接影响在职的企业人员，特别是业务骨干的稳定性、凝聚力。并且，人才流出后与本企业在岗人员之间的信息交流，很可能会造成现有在职人员的进一步流失。

(二)对留下人员收入提高预期的影响

人才流失后，短时间内很难招聘到合适的人员，所以企业往往首先考虑的是在现有人员进行替代消化，而这就给收入分配机制带来了挑战。如果不给替代人员增加收入，则无法调动替代人员的积极性，但如果冒然给替代人员增加工资待遇，则又会对公司的整体薪酬体系造成冲击。

(三)对招聘、培训压力的影响

在人才流失较为严重的情况下，会出现招聘、培训无法满足需要的情况，从而给人力资源管理造成巨大压力。

(四)对人员结构特别是后备干部及人才梯队建设的影响

人才的大量流失会给人才储备和后备干部培养带来影响，出现“人到用时方恨少”的尴尬局面。

(五)对企业竞争力的影响

企业人才流失的去向决定了企业竞争力的强弱，从普遍意义上讲，大部分的人才流失，多是流向同行业内的竞争对手企业，这也直接造成了两个企业市场竞争力的消长。

四、控制离职率的对策探讨

人即劳动者，是生产力“三要素”中最活跃、最根本的因素，离开了劳动者，生产力就会失去内涵。人力资源管理的核心是人力资源的开发、利用和管理，也就是说，人才的开发、利用和管理是人力资源管理的核心，招聘人才重要，但用好人才、稳定人才更重要。针对企业人才流失的问题，结合上述离职原因的分析，笔者认为应从以下几个方面着手采取应对措施。

(一)入乡随俗，相互信任

外资企业在华经营，关键的一点是要入乡随俗、适应市场，其应该以中国式的思维去适应环境、

开拓市场。同时，对中国本土干部和员工，外资企业应给予充分的信任和授权，积极推进管理模式和管理方法的转型升级，简化业务流程，提高管理效率，并逐步实现公司高管的本地化，以此最大程度地激发本土干部和员工的士气，营造能够让员工安居乐业的良好氛围。

(二)待遇留人，机制留人

站在人的需要层次角度来说，安定幸福的生活是人才稳定的基础，流失的人才中，大部分人才是因为对当下的待遇不满而选择离职。所以，外资企业首先要考虑的是待遇留人，其可以通过健全有竞争力的薪酬福利体系，构建规范化的绩效管理制度，引入股权激励、长期服务金等制度，让人才真正感觉到劳有所得、多劳多得，从而愿意留下来工作。

(三)发展留人，机会留人

随着社会的进步和发展，人们的需要层次变得越来越高，增加收入待遇虽然是一个立竿见影的对策，但从长期来看，发展留人、机会留人，做好人才的职业规划并真正付诸于行动，才是留住人才、用好人才的根本。

(四)情感留人，文化留人，愿景留人

在外资企业中，采取情感留人、文化留人、愿景留人的方式，也是降低人才流失概率的行之有效的对策。人才对企业抱以的情感、对企业文化的认可、对企业前景的期待，是留住人才群体的根本路径。企业应当在企业文化的构建、企业愿景的展现及员工团队活动的开展等方面多下功夫。

(五)法律留人、制度留人

对于绝对核心的人才，特别是掌握核心技术的专业人才，外资企业可以采取与其签定竞业禁止协议、商业秘密保护协议等措施，以此通过法律和制度留人，同时，还能为核心人才流向竞争对手企业设置必要的障碍。

五、结束语

总之，企业人才流动是正常现象，合理的人才流动也是企业发展必经的新陈代谢过程，其有助于实现劳动力的重新配置。但是，针对员工大量离职、人才流失状况，企业需要分析原因，针对问题采取一系列的必要措施，以此将员工的离职率控制在一个合理的、可控的范围内。

【作者简介】揭建江（1964.2—），男，汉族，浙江建德人，本科，高级经济师，东芝水电设备（杭州）有限公司。