

# 浅谈新形势下中小企业人才流失问题与对策

## Discussion on the Problem and Countermeasures of the Brain Drain of Small and Medium-sized Enterprises under the New Situation

王行健

Xingjian Wang

沈阳工学院 中国·辽宁 沈阳 113122

Shenyang Institute of Technology, Shenyang, Liaoning, 113122, China

**摘要:** 员工高流转率是几乎所有中国民营企业面临的问题。这一问题对于中小企业,特别是位于三四线城市的中小企业来说尤为严重。面对企业人才流失的局面,中国管理学界给出了较为统一的对策方向,主要包括薪资体系、晋升体系、绩效体系、培训机制、企业文化等几大方面。论文按照这些对策方向探索中小企业应如何在不过多地增加额外成本负担的条件下应对人员流失难题。

**Abstract:** High turn-over rate is a common problem faced by almost all private Chinese enterprises. This problem is particularly serious for small and medium-sized enterprises, especially those located in third and fourth tier cities. Facing the situation of brain drain in enterprises, Chinese management circles have given a relatively unified countermeasure direction, mainly including salary system, promotion system, performance system, training mechanism, corporate culture and so on. According to these countermeasures, this paper explores how small and medium-sized enterprises should deal with the problem of personnel turnover under the condition of not increasing additional cost burden.

**关键词:** 中小企业; 人才流失; 人力资源管理; 绩效; 晋升机制

**Keywords:** small and medium-sized enterprises; brain drain; human resource management; performance; promotion mechanism

**DOI:** 10.12346/emr.v4i1.5316

### 1 现状

从全球经济体范围来看,中国企业特别是中小企业面临的人才流失问题几乎是独特的中国现象。早在2016年,中小企业在中国对GDP的贡献率已超过65%,出口份额超过了68%,但是人才流失率高达60%~70%,其中不乏中高层管理人员和核心技术人员;而从发达国家经验来看,优秀企业的人才流失率一般不超过15%<sup>[1]</sup>。笔者所在的东北地区,人才流失问题要更为严重,已经成为全区域性的难题:人才总量流失大,改革开放期间以来流失数量在百万级别,其中高层次人才流失比例较大,且在近年呈现“组团式流失”的新问题<sup>[2]</sup>。即使在人才外流目的地的广东地区,中小企业人才流失问题仍然明显,流失比例达到了40%<sup>[3]</sup>。

改革开放特别是入世以来,在中国经济增速独步全球主

要经济体、GDP以两位数增长的数十年间,高离职率、高人才流转率从侧面体现了中国经济不断释放的活力和潜能,是社会主义市场经济蓬勃发展的一个结果。但是在供给侧改革、中国制造2025等政策和愿景的引导下,中国经济换挡前行,增速下降,谋求质量上升。面对“双循环”的国家发展导向,很多企业面临失速风险:国际市场层面,订单量上升,订单价格下降,同质竞争加剧,在疫情的冲击下又面临着原材料、国际物流成本上涨、物流网络阻塞的多重压力;国内市场层面,尽管有“国潮风”和本土优势、距离优势、扩大内需的政策等利好,但头部效应显著,产生了对创新能力较弱、管理体制落后的中小企业进一步成长和发展的挤压。三、四线城市中小企业向一线城市、大型企业和事业单位的单向人才流动,将进一步扼制中小企业的创新能力和发展前景。

【作者简介】王行健(1992-),男,中国辽宁沈阳人,硕士,讲师,从事企业管理、区域经济研究。

面对这样的问题,近年来国内学界提出的对策体现出了高度一致性。众多作者一致认为,解决中小企业人才流失问题应从以下几方面入手:合理的薪酬体系和有竞争力的薪酬水平、科学有效的晋升机制、充足的培训机会、完善的绩效考核体系、先进的引进和招聘理念、人才流失预警体系和梯队搭建,以及重中之重的健康企业文化构筑和氛围营造<sup>[4,5]</sup>。

笔者对上述建议充分认同,但目前文献并未充分结合中小企业生产实践对上述对策给出具象性意见。本文将从企业文化构筑角度,结合上述有关建议,尝试在有限成本条件下用具体方式着手应对中小企业面临的人才流失问题。

## 2 薪酬政策

在薪酬层面,我们必须明确一个概念,那就是老板与企业家的区别。任何人都可以成为老板,这是社会主义市场经济提供给合法公民的自由。但只有将生意做得足够长远、做成一定规模的人,才会被视为企业家。笔者认为,老板与企业家的最显著区别,在于格局和目光的长远性。这其中最主要的体现,是對待员工和员工薪资的态度。让员工多挣一块钱就觉得自己损失一块钱的人,成为不了企业家。能够以伙伴心态号召并带领员工共创共赢、视薪资为投资的人,才更有可能在核心员工团队的协作下带领企业做大做强。这是中小企业创业者和管理者为企业长久发展考量而必须具有的意识。同时需要注意的是,在设计薪酬体系的时候,需要考虑:本企业的薪酬体系,究竟在营造怎样的企业文化和工作氛围?企业薪酬体系与企业的愿景和需要的企业文化是否相匹配?最理想的薪酬体系,当然是能者多劳、多劳多得,对员工有激励作用,且能够让员工不因有后顾之忧而影响工作和留存,也不因无后顾之忧而自满、放弃进步。

在三四线城市开办的中小企业,在员工待遇问题上,面临着两种人:以逐利为第一需求的人,和逐利非现阶段个人发展最核心、最显性、最迫切的需求的人。面对逐利第一性的员工,只要其贡献或不可或缺性、低可替代性、高招募难度的程度大于用人成本,那就要在待遇上给员工充分的倾斜。这其中的经济账,是不言而喻的,否则迟早会面临流失的问题。即使有员工认为这样的倾斜不公平,也不会质疑其合理性。与此同时,也要注意培养和提升这种高价值、高薪员工的团队意识。这种员工很可能有一定的高傲性格,因此,在从员工和团队的长久贡献度的考虑下,管理者要避免刻意地硬性改造其人格,而要尽力营造团队氛围,烘托团队协作气氛,用以身作则和真情关爱的方式促进高价值、高薪人员在小团队和部门团队乃至公司体系内的融合度,从而实现人才梯队搭建、团队建设、员工留存度和满意度的多向收获。

而三、四线城市中小企业的大多数员工,应该是逐利并非最显性本质追求的员工。这从他们甘愿在此时留在此地的中小企业工作就可以窥得一斑。即使他们认为在此工作只是

权宜之计,是日后去大城市、大企业的跳板,他们在本企业的这段时光仍然是为公司作出贡献和创造价值的一段时光,也是企业可以结合本文所述其他相关对策来努力争取这些员工对本企业继续效力的一段时光。

需要指出的是,如果企业因财力原因,无法给出有一定竞争力的薪资,也无法结合有关缓解和应对人才流失的对策进行管理改革,那么这些企业所面临的成长瓶颈将是长远的。除非这些企业能够破旧立新,找到新的突破口和增长点,否则将长期受限于企业规模和盈利能力。此时的关键,已不是人才流失,而在于缺乏站稳市场的核心竞争力;只有思变创新,企业才有可能长期发展、产生新的增长。

## 3 科学有效的人才晋升机制

究竟怎样的人才晋升机制是科学有效的?笔者认为,只有公平、合理的晋升机制,才能让人才产生对机制的认可,才能让最有能力的员工想要留下,才能在安全感和激励性之间找到契合点。

笔者建议中小企业要从员工资历、业务能力、凝聚力和努力程度四个方面综合考验、评判候选人和梯队接班人的重要原因。

### 3.1 企业资历

如果公司在选人用人的问题上完全不重视企业资历,这是对员工忠诚度的忽视,对老员工、新员工都是错误信号:老员工会觉得心灰意冷,新员工会认为公司功利至上,而二者都不能帮助构建良好企业风气和企业文化,会加剧人才流失。

### 3.2 业务能力

毋庸置疑,员工的业务能力,自然而然的是晋升的黄金标准,但却不应是唯一标准。任何一个企业,无论规模大小,都不能也不应仅仅依靠寥寥数个业务精英来维持企业的长久竞争力。这对于企业是一个非常危险的情况。取而代之的应该是老带新、先进指导落后,以“传帮带”的方式传承非企业机密级别的业务诀窍,完成人才梯队的搭建。这也是国家“现代学徒制度”倡议在本企业的落实。针对业务能手的考核,除了看重其个人的业务能力,也要在不对其本职工作造成过多过分的影晌的情形下,看中其业务知识、技能、水平对公司同部门其他人员的扩散能力,增强企业抵抗人才流失问题的应对力。

### 3.3 凝聚力

现实是,业务能力超于常人的员工往往不是企业的大多数人员。业务能力重要,传帮带的能力更重要。而同等重要的,是一个业务能手的凝聚力和组织力。很难想象一个无法与同事团结友善相处的人会在公司长久任职;即使可以,也会促使他人离职。而对于一个处于团队人际交往核心、能够提升团队整体工作和谐程度和愉快程度的人,即使业务能力并非最为出众,也同样是公司紧缺人才,甚至是有领导潜力的人才。出于发掘、利用此类人才、倡导人际交往方面能力

提升的考虑，将“聚合力”作为晋升机制的考核维度之一，对企业将大有裨益。

### 3.4 努力程度

同样地，对于业务能力处于爬坡或瓶颈状态、不善社交但脚踏实地认真对待每日工作的员工，公司的晋升制度也应该在一定程度上对他们表示认可。这既是对仔细认真、踏实肯干的工作作风的激励，也是对提升员工对公司认可程度、增强职业安全感的具体举措。在晋升机制、培训机制和企业文化健康、健全条件下，此种举措对推动、带动、鼓励占企业大多数的此类员工提升业务能力和技能水平将起到积极的作用。这同样是企业应对人才流失问题的可行方案。

上述四个维度，企业可以在针对不同岗位的晋升条件上加上不同的权重，有侧重地综合考量晋升本人选，在服众的同时，有效激励这四类人才和四维度综合人才，创造体制机制，让他们的成功晋升带动更多人在自己的工作岗位上为公司创造价值的同时，实现个人的人生价值和追求。

## 4 培训机制

员工的持续性培训，是保持职场竞争力的一项有力保证，也是企业对人力资本（human capital）的投资。很多企业通过各种形式组织或者要求员工定期参加以提高技能、增加对行业的理解和提升相关知识为目的的培训。然而，这种培训是需要企业付出培训费用和工时等经济成本的。如何衡量培训的有效性，使培训不流于形式，让培训成本没有白白浪费，是此类人才培养活动面临的问题。在对培训有效性的验证上，我们需要把培训分为两类：一类是知识性普及，另一类是专业技能提升。两种培训的目的不同，短期效果也不一样。但衡量有效性的核心因素，是新能力的获取。这样的新能力，或应用于开拓新业务，从而在未来提升企业效益以及个人收入；或应用于现有业务，提升生产效率或产品质量。同时需要注意到，企业培训很可能在短期和中期无法直观地让员工感受到经济回报，因此企业需要将目光放长远，在能负担得起的范围内对员工业务能力和行业知识的增长提升进行持续性投资，其效应是需要时间和积淀来显现的。即使只从缓解人员流失的角度来说，持续性培训既可以增加员工对职业和职位的安全感，又可以增加大多数员工对公司和管理者的认可度，增加获得感。

在参加培训的层面，有一点可能比考核培训有效性更重要，那就是如何增加参加培训员工主观要求自我能力提升的自发性、主动性，同时减少负担感。很多公司用来考核培训效果的方式是受培训人员的分享汇报，认为这样既能考核培训效果和质量，又能通过知识的扩散、裂变让更多的员工有所收获。这种做法本身没有问题，但一定要注意员工的负担性。这种负担性来自于两个层面：本职工作与培训时间、分享时间的冲突问题能否得到管理者的协助解决，以及对分享汇报本身的要求是否过高，如分享汇报 PPT 的制作要求。

就分享会来讲，PPT 等视觉辅助是可以做的，但也可以因工作时间问题不可协调而少做、简做甚至不做。这种内部培训分享的视觉辅助，第一要是功能性，其次才是观赏性，管理者和分享者应注意此方面的权衡。同时，管理者应鼓励员工创造性地发挥其分享形式，甚至内容上也应允许一定的发挥，只要这种发挥能够引发其他员工有针对性的讨论和思考。

提升参加培训主动性、积极性的另一个关键层面，就是努力倡导、创造从管理者到员工全员自主学习的时间、空间和文化氛围。可行的方式之一，是鼓励员工以自主结伴组队的方式参加公司许可的培训，形成培训社交，引导自主学习的群体性风气，同时倡导在让员工感受到关爱、关心和尊重的同时营造良性竞争氛围。

## 5 绩效考核体系

绩效核定工资（performance-based pay）的支持者众多，相当多的公司也都设立了绩效考核体系，用于激励产出。但是针对绩效考核体制的批判性声音也不时涌现，比如绩效的测量有效性、轻“质”而重“量”、影响团队协作、重“外在激励”轻“内在激励”等<sup>[6]</sup>。

笔者认为，绩效考核体系的设立，不应脱离激励高度贡献者、发掘高潜力人才、发现低效问题的三大初衷。因此，对于中小企业来说，绩效考核体系的设立必须公平而灵活、科学且合理。绩效考核合理性的核心衡量点，在于其为公司带来多大的具体收益，以及所获收益给创造收益者带来的损耗和负担。换言之，绩效考核体系不应是单纯的奖惩工具，而应是运转良好的、用于察觉问题的仪表盘。

绩效考核体系与人才晋升体系是一脉相承的。前文所述的晋升体系的四个维度，同样可以为绩效体系的设定提供参照和依据。在这里突出强调的是绩效体系的问题导向性。在发现绩效问题后，管理者的第一想法不应是惩戒措施，而是通过沟通、培训、安排优秀员工“结对子”等可行方式扶植、帮助有绩效问题的员工解决工作上的困难；同时，绩效标准的设置，应该维持在踮起脚尖能够得到、跳跃者能够获得更多、原地者能拿到对得起工作量的薪酬、后进者能够在一定期限内获得帮助和机会等合理水平上；过于高出此水平的绩效标准，同样与提升效率和维持员工稳定性的初衷不相匹配，不能支撑良性企业文化的搭建。

## 6 企业文化和氛围

上述四方面所建议的具体举措，有着各自不同的着力点，但目的都是在于通过在各个层面施加有利影响来构建和维护团结互助、人文关怀、精益求精、效率主导的企业文化环境。

企业文化是薪酬之外员工满意度和留存度的重中之重，是应对人员流失问题的长效解决方案。影响企业精神与文化



的两大因素,是管理风格和员工风气,其中后者处于从属地位,受前者支配和影响。

最理想的管理风格,应是张弛有度、公正合理,同时具备人情味,让员工在一定范围内有充分自主,对员工予以充分尊重。对待原则问题,坚决零容忍;对待非原则过失,在把握住事不过三的原则下,给予过失者机会和信任。

员工与员工、团队与团队之间,要存在良性的健康竞争关系:平时是手足,场上是对手,场外一致对外。这方面的工作重点,应是招募和培养有战斗力、有法律纪律意识、遵守道德底线、认真从政策变化和市场变动中寻找主动出击的机会、听从公司管理者号令和指导方向、面对变局不盲从、灵活应对的人。而要产生这样的队伍与企业文化,是不可能单纯依靠高薪招募能者就能实现的。单纯靠高薪,经济成本高,磨合周期长,回报不明确,风险偏高。要想构建一支这样的团队、构筑这样的企业文化,除了本文所述几项具体措施性建议外,管理者的坚持学习、坚持自我革新不可或缺。只有自己跟得上时代的脚步,才能带动更多的人;只有自己以身作则,才能打造出一支爱企业、爱集体、肯付出、技能强、头脑灵活、互帮互助的高业务能力团队,才能有相适应的企业文化氛围凝聚、带动这样的团队。

## 7 其他层面

人才流失的企业对策绝不仅限于上述几个方面,而是需要多层面的努力。创新革新、人才流失预警制度和梯队搭建、人才引进和招聘的流程和体系乃至办公条件和环境,都对人才流失问题有很大的影响,不容小觑。宏观层面的地理和区位优势、当地的引进政策和风气环境,同样影响深刻。限于篇幅,论文将关注的重点放在了如何利用现有条件在不产生额外成本负担的情况下中小企业应如何应对人才流失的管

理层面的问题。其他层面的影响因素,论文不再展开讨论,但其仍然是中小企业应该仔细考虑的重要问题。

## 8 结语

论文从薪酬体系、晋升机制、培训体制、绩效体系、企业文化等角度,为中小型企业有限财力条件下增加员工获得感、满意度和归属感,营造真情关爱、团结一致的健康企业风气和文化的层面上分享了一些见解,力求对员工的情感关怀、晋升渠道、内在和外在的获得感等角度为三、四线城市的中小企业缓解人才流失的问题提出应对策略。只是受制于现实情况约束,以盈利为本质目的的中小型企业很可能没有足够资源能够完全贯彻本文所述的解决方案的全部。在应对员工高流转率的难题上,笔者希望本文所提供的这些思考角度,对于企业特别是中小企业,能够提供一些借鉴和参考。

## 参考文献

- [1] 高原,余仲华.中小微企业人才开发须有长远眼光[N].光明日报,2016-11-08(16).
- [2] 李强.东北地区人才流失的多维解析与应对策略[J].长春市委党校学报,2019(5):5.
- [3] 薛晓明,汪余学.中小企业人才流失及对策分析[J].河北企业,2021(11):3.
- [4] 李贝.民营企业人才流失问题分析及对策探究[J].现代商业,2018(16):2.
- [5] 张干英.民营企业人才流动与流失现状的成因及对策分析[J].企业改革与管理,2019(22):2.
- [6] 万希,刘焯,吴晓芷.员工个人绩效工资计划一定会有激励作用吗?[J].上海市经济管理干部学院学报,2021,19(2):7.