

员工流失有失有得 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E5_91_98_E5_B7_A5_E6_B5_81_E5_c67_255330.htm 钱伯斯 (Jeff Chambers) 是赛仕软件 (SAS) 人力资源部的副总裁。他会相当坦率地告诉你，评估员工流失的成本是在浪费时间。在另一个同样语出惊人的场合，他说他不在乎赛仕是否会因为错误地解聘了员工而遭到起诉。但是，他会非常关心绩效管理问题，而且愿意容忍员工流失所带来的成本及诉讼风险，以改善公司的财务状况。按照行业标准，这家拥有近万名员工的软件公司的总体流失率是很低的。但是，如果把这一数字进行分割的话，就会发现这一总体比率掩盖了一个尖锐的事实，即在这里，员工的自愿流失率微乎其微，非自愿流失率却相当地高。2004年，赛仕的员工总流失率为6.34%，而2003年时还是5.06%。然而引人关注的现象是，这其中有三分之二的员工都是非自愿离职的，大约是通常情况的两倍。非自愿比率从2003年的3.28%上升到了2004年的4.15%。钱伯斯说：“员工的非自愿流失率在上升是因为我们现在更严格了。我们排除了制度上的障碍，并使经理人员明白，我们需要的是可用之才。如果员工无法胜任工作，我们就得请他们走人。”钱伯斯认为，公司2004年实现了15%的营收增长，正反映了他针对员工流失情况所采取的绩效驱动方法是正确的。一心降低员工流失率的做法在前些年十分流行，这加深了人们认为员工流失是个烧钱机器这一概念。于是，降低流失率本身便成了一个最终目标，与业务结果毫不相关。然而，在今天的业务环境下，企业需要采取完全不同的策略。就像很多劳动力

发展趋势一样，流失率可以用来追踪就业增长的情况。摆在很多公司面前的一个紧迫的问题，不是员工的自愿流失率是否太高，而是是否太低，从而没有机会重新招贤纳士和调整工资待遇。要使员工流失率达到最理想的程度，你既需要了解流失所产生的资金成本是多少，又要弄清它给企业带来的利益所在，而且还要控制好谁去谁留的问题。虽然很多员工管理人员喜欢简单地将员工流失率降至最低，并按照广泛的行业标准对其进行评估，也有人把它当作令人力资本投资回报率实现最大化的一种手段。促进绩效提高赛仕对员工的严厉态度是在网络泡沫破灭时，大量新鲜血液注入公司后形成的。当时，这600名高素质员工刚被另一家公司裁员下来，赛仕随即将之纳入麾下。这些新人的加入使公司某些方面的绩效标准提高了不少。而非自愿流失率的增长反映了公司对那些不合格的新员工、未能达到更高绩效标准的现有员工采取了解聘的政策。钱伯斯说：“我们考虑过强制排名措施以及其他办法，但还是决定让经理人来决定是否开掉绩效很差的员工。我们的确砸碎了束缚经理人行动的公司制度上的枷锁。最大的枷锁是和预算有关的。一般情况下，到了夏末我们的招聘步伐就会放缓。这时经理人就会担心，一旦他们辞退了某个员工后，就会失去这一职位名额。”人力资源部解决这一问题的办法是，和经理人讲清楚这些职位是会保留的。在被任命为人力资源副总裁前，钱伯斯曾是赛仕的总法律顾问，因此他深黯诉讼风险。他说，当需要解聘员工时，“人力资源部必须坚定不移地做正确的事，并帮助经理人处理好这一问题。我不在乎我们是否会被起诉，但是我关心我们是否能打赢官司。我们为那些存在绩效问题的员工提供改进

、提高的机会，而且我们还要使第三方调查人员或中介机构明白我们的这种做法。”80%的情况是，绩效落后的员工会有所改进，但是对剩下的20%，公司应该采取果断行动。普华永道（PricewaterhouseCoopers）萨拉托加分公司的合伙人哈奇（James Hatch）认为，大多数人力资源高管给经理人解聘低绩效员工的工作制造了太多困难。哈奇说：“高绩效公司每年都要看哪些人是垫底的，并会解聘掉排名最后的2%到5%。但是，大多数公司每年只辞掉1%的员工。解聘有绩效问题的员工是一件棘手的事情，所以它们都得等年景不好时再动手，将落后员工一股脑地裁掉。”这种做法弱化了公司应受绩效驱动的信息。在赛仕，钱伯斯利用员工流失来加强绩效文化。带来资金收益 虽然员工总体流失率低符合赛仕的目标，但是对IndyMac银行来说，总体流失率高将带来最大的资金回报。过去三年来，这家总部设在加州的银行员工总体流失率平均达到了30%。最高的时候，销售以及运营部门的员工的流失率曾突破了40%，专业和管理人员的流失率则比较低，一般是百分之十几。银行的员工总体流失率比行业标准要高出5到10个百分点。IndyMac负责绩效管理的副总裁希金斯（Jeffrey Higgins），知道任一职位的员工流失成本与因此而带来的资金节省相抵消的实际切合点在哪里，而这种节省很少在员工流失分析文档中有什么记录。由于掌握了这一知识，希金斯实行了一种绩效驱动文化，其结果是，绩效优异员工的流失率出奇地低，而绩效低下员工的流失率很高，这给公司带来了出色的资金收益。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com