



人才的悸动

2007年中国留才调研

安·霍华德博士

刘伟师

理查德·威林斯博士

史蒂夫·威廉姆斯博士

著

中国的人才流动速度不断攀升，这对企业的生产力造成了严重影响。“2007年中国留才状况调研”浅析了员工去留的原因，以及企业如何缓解人才加速外流的局面。不同于众多其它机构对中国留才问题的调查，此次调研重点研究最近换过工作的员工，其采用的采访方法和调查方法也很独特。

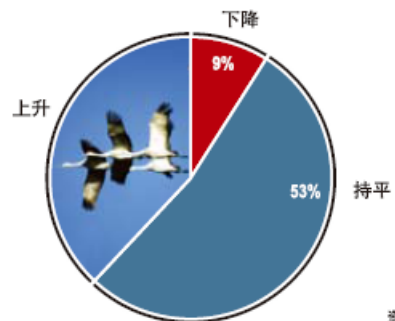
“2007年中国留才状况调研”由DDI和美国人力资源管理学会（SHRM）联合开展。《商学院》和中华英才网这两家机构参与了此次调研的募集工作。在线问卷调查的参与者包括来自中国各类企业的215名HR代表和862名员工。发送了填写在线调查问卷的邀请。此外，我们还对100名受访者进行了一对一的电话采访，籍以了解调查对象的感受和观点。在参与调研的企业中，4/5（81%）为跨国公司；也就是说，除了本国以外，这些公司还在其它国家设有并经营分公司。参与调研企业的平均年收为11-50亿元人民币（1.42-6.47亿美元），平均员工人数为1,001-5,000人。近半数（48%）参与调研的企业为上市公司。

略多于1/3的员工类受访对象是领导者，其中一半为基层领导，另一半为中层领导或高管。受访对象中另外1/3（36%）为专业人士（工程师、顾问等）；其余的（28%）为个体贡献者（行政、支持、技术工人等）。接受调查的员工比较年轻，多数都在21-30岁之间。多数受访人（62%）加入公司时间不满1年。将新受聘员工作为研究重点是本次调研的特色之一：为获得最新的人才流动数据，我们特别要求HR提供新聘任员工的数据。

人才飞走了

近2/5（38%）的HR人士指出，企业的人员流动率在过去12-18个月中呈现上升趋势；仅有9%的HR人士表示人员流动率有所下降（参见图表1）。尽管大多中国企业将继续面临与以前大致相同的高流动率，但人才的大量流失使形势愈发严峻。

1 过去12-18个月的人员流动率



相对于其它国家和地区的企业，中国企业员工的留任时间更短

人才飞走了，飞得太快！对比此次研究和《DDI 2006-2007年选才展望》¹的研究结果，中国HR人士对于新员工留任时间的期望值普遍低于其它国家和地区。例如，在中国，个体贡献者的预期留任时间只略多于两年。

从几项针对员工的调研结果中，我们可以找到中国HR人士对于员工留任时间持较低期望的依据。尽管年龄偏低，但是近3/4（73%）的员工是跳槽来到当前公司的，近1/4（24%）的员工已经换了3份以上的工作。此外，22%的员工表示他们可能在下一年中离职。显然，对中国员工而言，跳槽已经成为普遍认同的行为。

高层领导流动频繁

与其它国家一样，中国的HR对高层领导留任的期望值较其他员工高了近6年。然而事与愿违，高层领导自己表示，他们在下一年中离开公司的可能性最大，而不是最小。尽管这些领导早于其他员工加入公司，但是他们的平均留任时间也只有1-2年。

鉴于高级管理人才在中国的紧缺程度，其它企业开出优厚条件挖人的情况并不罕见。实际上，此次调查发现，相对于基层员工，中层领导和高管因为更好的工作机会而离开原公司的情况更加普遍。

此次调研得到的一些数据能够说明，无论职务级别如何，领导层员工均有可能离职。相对于专业人士和个体贡献者，领导层员工忠诚度更低，基本不愿意在未来5年中继续留任。他们不太容易认为自己的上级不错，公司人际关系融洽或者拥有创新且有趣的企业文化。而西方的情况恰恰相反，员工满意度和敬业度与职务级别成正比。中国的企业如果希望挽留住领导人才，就需要尽快解决这一问题。

急需：更出色的人才守护者

多数HR人士负责追踪流动率（81%）和员工工作满意度（67%），然而，监控流动率并不等于能够避免人员流动。企业想要留住重要人才，就必须了解哪些工作特点让员工不愿久留，哪些工作条件吸引员工留下来。

员工为何离职

HR和员工一致列出的两大离职原因（可能性最大的原因）是缺乏成长和发展的空间，而别处能够提供发展机会。两类受访者均认可的第三大流动原因是薪酬低。HR表示，竞争对手开出了更高工资挖人，同时也提到了沿海和内陆地区之间的工资差异对留才产成的影响。

员工给出的离职理由与实际离职原因不一致

对于各个离职原因的重要性，HR和员工的意见不统一。上述分歧表明，HR低估了工作乏味的影响，他们在18个离职理由中将其排在第14位，而员工将这个理由排在第4位。很明显，HR更偏重于工作性质。当受访员工被问及离开前一个工作的原因时，他们表示因为工作繁重乏味。另一方面，将与主管关系不善当作离职理由的员工非常少（6%），却有39%的HR人士列出了这条理由。在中国文化中，公开批评自己的主管会触犯众怒，这可能就是产生上述差别的原因。

将外部因素（如进修或配偶调动）选作离职理由的HR的人数是员工的两倍（36%和17%）。显然，员工在提供离职理由时，经常将“外部因素”作为搪塞，不愿透露他们真正的离职原因。

员工和HR的不同答案表明，员工给出的离职理由并不能完全反映其实际离职原因。离职的员工所看重的是新雇主开出的条件，如职业发展机会和/或薪酬等看得见的实惠。员工不愿提及像与主管关系差这样的敏感问题，尽管HR经常会从管理人员或其它渠道获悉此类问题。要想更好地了解主动离职的原因，一个方法就是进行更加深入的离职面谈，中立的第三方做这项工作也许更合适。

员工为何留任

员工对于工作要素的高满意度能够非常有效地留住他们。此次调研发现，部分工作特点尤其能够吸引员工留下来。

表1按照重要性从高到低的顺序，列出了各种留任因素。重要性排在前50%的留任因素被归入主要因素；其余的则被归入次要因素。表左侧对工作特点进行了分类（物质类、文化类等）。

卓越领导力对于赢得员工的忠诚至关重要。

在四大留任因素中，有三项与领导力有关：员工更愿意留在上司或老板优秀、个人贡献能够得到认可、领导力卓越的企业。取得成就的机会也是员工留任的四大原因之一。

薪酬在留才方面的重要性被高估了。

HR始终过高估计了薪酬和福利等物质因素在留才方面的重要性。尽管员工将薪酬视为其离开最近岗位的主要原因之一，但薪酬满意度并不是挽留员工最有效的手段。调查结果表明，企业需要提供有竞争力的薪酬，但仅有薪酬优势仍然无法留住优秀人才。

表 1. 关于员工留任因素的观点

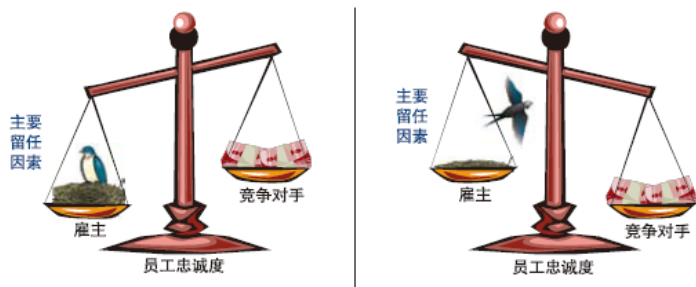
物质因素	企业文化	工作性质	发展机会	领导能力	工作特点	员工对留任因素的评价	HR对留任因素的评价
				X	一个好上司/老板	首要	首要
		X			取得成就的机会	首要	次要
				X	对于个人贡献的认可	首要	首要
				X	卓越的公司领导力	首要	首要
	X				充满创意或乐趣的工作氛围	首要	首要
	X				融洽的团队	首要	首要
			X		学习和成长的机会	首要	首要
	X				一个您引以为荣的企业机会	首要	首要
		X			有趣的工作	首要	次要
			X		晋升的机会	首要	首要
X					福利	次要	首要
		X			员工自主权（可自由安排工作）	次要	次要
	X				工作和个人生活的平衡	次要	次要
X					薪酬	次要	首要
	X				对稳定/工作保障的承诺	次要	次要
X					适合员工的生活方式	次要	次要
			X		工作的多样性	次要	次要
	X				灵活的工作条件	次要	次要
				X	海外工作的机会	次要	次要
X					假期/年假天数	次要	次要

这个结论并不意味着薪酬因素可以被忽视。中国的劳动力成本正在飙升，² 所以企业应该经常进行薪酬评估，确保薪酬与市场水平吻合。然而，这次调研和其它研究³都表明，与其它工作特点相反，对薪酬不满意与员工对企业忠诚度无关。事实上，是员工对工作中诸多无形因素的不满降低了员工的忠诚度，也削弱了他们对外部诱惑的抵抗力。

图2说明了留任因素与薪酬及人员流动之间的关系。在决定去留的过程中，员工会权衡留在原公司（天平的左侧）和选择新公司（天平的右侧）的利弊。

如果雇主在天平左侧增加足够的留才砝码，如杰出的领导能力、广阔的发展机会以及和谐的企业文化和同事关系，那么竞争对手即使以再高的物质奖励引诱，也难以打动员工（左图所示）。但是，如果雇主未在天平左侧增加足够的留才砝码，员工就会感到失望，忠诚度也随之降低。其结果就是天平倒向了对手的物质激励策略，并最终导致人才流失（右图所示）。


2 留任原因和员工忠诚度模型



换言之，对主管、取得成就的机会、个人贡献的认可、公司的领导能力以及其它主要留任因素表示满意的员工，比那些不太满意的员工离开公司的可能性小。而对这些因素不满意的员工则可能开始寻找跳槽机会，并随时可能被公司的竞争对手以高薪为诱饵挖走。这种情况下，薪酬就成了员工离职的表面的主要因素。

留住优秀人才

目前，中国员工的高度流动性已经成为一个迫切需要解决的问题，同时中国企业也在想方设法留住人才。开展继任管理项目并提供培训和发展机会是最有价值 and 最多被使用的留才方法。而缺少发展机会是员工离开一家企业的主要原因，所以应该给与足够的重视。将工资与绩效挂钩以及提高薪酬也是经常使用的留才方法，虽然这得到了许多HR的认可，但单纯的物质激励收效甚微。

 专门的留才计划未得到充分利用；团队建设活动泛滥。

某些时候，留才方法的使用度与其价值相背离。价值高而使用度低的留才方法包括职业生涯规划服务、将留住员工作为公司目标以及特殊留才计划。在制定留才战略时，企业应特别关注这些特殊服务。

另有一些留才方法显然是被滥用了。虽然大部分企业采用非物质和团队建设方式挽留人才，但是仅有百分之四的被调查人员认为这些方法有较高的价值。

 多数留才方法需要大幅度改进

尽管企业实施了各种雄心勃勃的留才战略，但79%的受访HR人士认为这些战略并未取得实际效果。几乎所有的企业（99%）都认为其留才方法亟待改进。

尽管本次调查所显示的趋势是一个良好的开端，但是围绕企业独特的环境及其员工的特点，实施相应的战略才是最佳留才之道。企业应该进行一次全面细致的调查，以确切了解员工离职的原因、不满的原因以及导致离职的满意度临界点。然后，他们可利用特定信息，制定最有效的留才战略。

建议

以下策略和实践或许能帮助解决中国的人员流动问题。

1. 筛选合适的人。

确保招募到的人才适合特定工作岗位、符合企业要求，领导者尽量减少员工入职后产生不满的可能性。除了评估候选人的技能、经验和知识，企业应想办法了解候选人的期望值，并确保企业能满足其需要。

2. 提高管理人员的领导技能。

通过本次调研，我们发现领导技能对于员工的去留较其它任何工作因素具有更高的相关性。对于许多新上任的（即便是有经验的）管理人员而言，绩效或冲突处理应该成为其高效履行领导职责的必要技能。

3. 密切监控流动因素。

将离职谈话外包给中立的第三方有助于了解员工档案未记录或管理人员未意识到的某些不满情绪。运用调查、面谈和日常讨论等方式对在职工工进行跟踪，有助于加强企业与员工的联系，便于企业采取措施满足员工的要求，做到防患于未然。

4. 留住高级管理人员是人才战略的重中之重。

重要管理人员的流失会给企业造成巨大损失，而且可能会产生破坏性后果。不幸的是，在中国，高层领导者比其他员工的忠诚度更低，因而更易被竞争对手挖走。设法了解和满足这些高级人才的需要应该成为企业人才战略的核心。

5. 使用最有效而非最流行的留才方法。

企业正尝试各种留才方法，但是其使用度与价值并不存在正比。企业应更多使用有针对性的留才目标和留才计划（包括职业生涯规划服务）；另一方面，则应重新评估其在一些价值较低的方法上的投入，例如团队建设和非物质奖励。

6. 薪酬并非决定员工去留的首要因素。尽管企业必须保证薪酬跟上中国快速增长的薪资水平，但与某些无形因素（如取得成就的机会、个人贡献得到认可以及有一个好领导）相比，薪酬满意度高低与人才去留的相关性就显得不那么大了。企业应将最多的资源投入到那些最主要的留才因素上，包括发展和成长的机会。

7. 寻找最适合自身情况的留才战略。

要有效应对人员流动问题，企业必须准确了解员工的期望和问题，以及个人最关注的问题。与企业环境及员工情况最切合的才是正确的留才战略。

在中国，现代人才供需失衡已为发现和留住人才带来前所未有的压力。要想在竞争中获胜，企业不但要制定和执行目标明确的留才战略，而且还要密切关注实施效果。“2007年中国员工留才状况调研”的研究成果可为企业制定相关战略、避免人才流失提供有价值的指导。

关于作者

安·霍华德博士是DDI首席研发师。作为DDI应用行为研究中心（CABER）的主管，她负责评估DDI各个项目的有效性与影响，揭示全球趋势和人才管理问题。作为一名工业与组织心理学家，霍华德博士在评鉴中心和管理职业方面拥有30多年的经验，是该领域声名卓著的作者、研究人员和演说家。此外，她曾在多个专业机构担任领导职务，并且还是美国工业与组织心理学学会的前会长。

刘伟师先生现任DDI大中华区董事总经理，负责上海、香港、北京和台北等地业务的管理和拓展任务，主要为客户提供绩效管理、战略合作、选才、高管评估和发展等方面的咨询建议和服务。7-11便利连锁店、李宁、太平洋人寿、明基、纽约人寿、辉瑞制药、蔚华科技、华邦电子、台湾半导体制造公司、欧姆龙和丰田、日产汽车、都是他的客户。加盟DDI前，刘伟师是ING安泰的培训经理。此前，他曾担任SMI Group中国工厂的生产经理，在任期间打造了一支精干而多样化的管理团队，并利用系统化、综合性管理系统提高了工作效率。刘伟师先生拥有台湾大学的MBA学位。

里查德·威林斯博士，DDI高级副总裁，主要负责国际营销、业务开发、研究和基准评测等项管理工作。威林斯博士是全球化管理、员工敬业度和领导力开发等方面的专家。迄今，他已经发表了20多篇文章，出版了6本专著，包括畅销书《团队授权：创建提升质量、工效和工作积极性的自我驱动团队》。他曾多次在全球性专业会议上演讲，并接受了《华尔街日报》、《纽约时报》、《商业周刊》、市场广播电台、《今日美国》以及其它众多国际知名出版机构的采访。

史蒂夫·威廉姆斯博士，担任人力资源管理学会研究总监，负责美国和国际人力资源及职场的研究工作，同时担任媒体发言人。其所在部门负责撰写关于HR专业人士感兴趣的国内和国际问题报告。威廉姆斯博士职业生涯的大部分时间都在为各种协会工作，从事管理、人力资源和工作相关问题的研究。他曾经撰写了多部关于职场问题的专著，并曾举办过许多面向首席执行官、首席财务官、HR人士和其它管理人员的研讨会、专家讨论会以及新闻发布会。

尾注

1. 《2006/2007选才展望：人才争夺战》，作者Ann Howard、Scott Erker和Neal Bruce，2007年宾夕法尼亚州匹兹堡，DDI。
2. “加薪如何改变中国游戏规则，”作者Dexter Roberts，2006年3月27日《商业周刊》（32-35页）。
3. “流动率模型中的工作满意度与组织承诺的结构性决定因素，”作者Stephan Gaertner，1999年发表于《人力资源管理评论》9(4)第479-493页。

THE AMERICAS

WORLD
HEADQUARTERS
PITTSBURGH
412.257.0600

MEXICO CITY
52.55.1253.9000

TORONTO
416.601.5500

Other offices include
Atlanta, Calgary,
Chicago, Dallas, Detroit,
Monterrey, Montreal,
New York, St. Louis,
San Francisco, Santiago,
and Sao Paulo

EUROPE/AFRICA

DUSSELDORF
49.2159.91680

LONDON
44.1.753.616.000

PARIS
33.1.41.96.86.86

Other offices include
Johannesburg,
St. Petersburg,
and Warsaw

ASIA-PACIFIC

SHANGHAI
86.21.6113.2525

SINGAPORE
65.6226.5335

SYDNEY
612.9466.0300

Other offices include
Auckland, Bangkok,
Beijing, Brisbane,
Dubai, Hong Kong,
Jakarta, Kuala Lumpur,
Manila, Melbourne,
Mumbai, Perth, Seoul,
Taipei, and Tokyo

DDI (美国智睿咨询有限公司)是来自美国、全球领先的人力资源咨询公司，在全球 26 个国家的 78 家办事处拥有 1200 多名顾问和执行支持人员。凭借对地方文化和商业运作的精确诠释，DDI 为客户提供全球化解决方案。DDI 两大专长领域包括：设计和实施人才遴选系统；发掘和发展杰出领导人才。自 1970 成立以来，DDI 已经在全世界发掘和发展了超过 2000 万名主管和领导人才。每天，平均有 10,000 人通过 DDI 的选才系统得到聘用或升职。

自1996年，DDI亚洲分公司就开始为国际性客户进行在华咨询服务。目前，DDI已在香港、上海和北京分别成立了分公司，为企业提供契合本土市场发展策略的传承管理和领导团队发展方案

更多资讯请电邮至：

MARKETING.CN@DDIWORLD.COM



HIRING &
PROMOTING
THE BEST



DEVELOPING
EXTRAORDINARY
LEADERS



UNLEASHING
EXECUTIVE
TALENT

