
重庆高校校办企业职工稳定性因素的实证研究

陈仙歌¹ 杨小东²

(1. 重庆大学贸易与行政学院, 重庆 400030;

2. 四川外语学院科研处, 重庆 400031)

【摘要】: 员工稳定性因素的研究对防止人才流失, 降低人才流失率有着重要的意义。本文采用调查研究方法对重庆高校校办企业有关员工流失的影响因素进行调查研究, 针对性提出稳定校办企业员工的对策。

【关键词】: 校办企业; 员工稳定性; 人才流失

【中图分类号】: C96 **【文献标识码】**: A **【文章编号】**: 1008-5831(2004)03-0140-03

21 世纪国家之间、企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。显然, 人才对于企业的发展至关重要, 而吸引人才、留住人才必然成为企业人力资源管理的关键任务。近年来, 企业员工的大量流失已经成为影响企业正常发展的重要制约因素, 因此, 加强对企业职工稳定性因素的调查研究, 适时调整人力资源管理策略, 对于促进企业的长远发展意义十分重大。高校校办企业既是市场经济的一部分, 也是高校整个运作系统的重要组成部分, 肩负着创造经济效益和促进高校教学科研及人才培养的双重使命。随着市场经济体制的不断完善和发展, 高校校办企业面临着若干矛盾, 尤其是员工不稳定的问题十分突出。为此, 笔者就高校校办企业职工离职因素、留职因素和企业稳定员工措施三个方面进行了调查研究。本调查在查阅有关文献资料的基础上, 采取问卷调查的方法, 对重庆大学、四川外语学院以及重庆工商大学三所大学的 5 家校办企业的员工进行分层随机调查, 发放问卷 150 份, 回收有效问卷 116 份。同时, 本研究还将此次调查数据与 2003 年对有关国有企业和民营企业员工的离职因素研究的调查数据进行了比较。问卷统计分析采用 spssforwindows11.0 进行。

一、员工离职诱因调查分析

(一) 内部诱因调查

内部诱因是导致员工离职的内部刺激因素。对“你在本单位遇到哪些情况时, 会离开本单位?”的调查表明(表 1): 领导不重视自己、单位经济效益不好是校办企业职工离职的主要内部诱因。这说明校办企业职工比较看重自身与上级的良好关系, 同时较注重经济待遇。将校办企业职工与国有和民营企业员工比较发现, 民营企业员工更看重个人能力的发挥和单位的发展空间, 事业因素和自我实现需要对于个人的选择至关重要, 而国有企业员工既看重关系因素, 又注重事业发展。可见, 校办企业与国有和民营企业员工都很重视单位的经济效益和领导的关怀, 但是在重视自身能力发挥方面, 校办企业职工明显低于国有和民营企业员工。

¹收稿日期: 2004-03-12

作者简介: 陈仙歌(1980-), 女, 湖北黄陂人, 重庆大学贸易与行政学院硕士研究生, 主要从事人力资源开发与管理研究

表1 你在本单位遇到哪些情况时,就会离开原单位?(%)

	领导不重视自己	单位经济效益不好	单位的福利待遇不好	个人能力得不到发挥	人际关系紧张	单位无发展前途
校办企业	63.8	62.9	36.2	47.4	35.3	37.1
民营企业	70.5	64.8	60.9	76.7	49.5	74.5
国有企业	55.3	61.5	40.5	55.7	21.3	45.3

(二) 员工离职外因调查分析

外部诱因是导致员工离职的外部因素。当前,企业间人才

竞争激烈,不少企业用各种优裕条件和激励措施挖走其他企业的优秀人才,而目前许多校办企业面临着体制不健全、与高校关系不顺、经济效益低下等诸多问题,这使得校办企业员工更容易为外部企业诱惑而离开工作单位。对“外单位提供什么条件时,你会考虑到该单位?”的调查表明(表2),外单位丰厚的经济待遇(41.4%)和单位的发展前景好(34.5%)是校办企业员工离职的主要因素。当企业不能有效地解决员工的经济待遇,而且单位又没有发展前途的情况下,外单位的高强度刺激将会在很大程度上导致员工离职。

表2发现,丰厚的经济待遇(78.7%)、良好的工作环境(72.8%)和单位的发展前景好(75.3%)对导致民营企业员工离职产生重要的影响,三项因素的比例都很高,而且相差不大;丰厚的经济待遇(73.2%)和单位的发展前景好(68.5%)两项对国有企业员工离职也产生重要的影响。可以发现,不同性质企业的员工都将物质需要看得很重;与国有、民营企业比较,校办企业员工离职各项外部因素的选择比例较低,一定程度上表明校办员工存在离职惰性,稳定性更高。

表2 外单位提供什么条件时,你会考虑到该单位?(%)

	丰厚的经济待遇	良好的工作环境	很高的行政职位	合理的安排家人	单位的发展前景好
校办企业	41.4	5.2	17.2	1.7	34.5
民营企业	78.7	72.28	33.7	20.5	75.3
国有企业	73.2	67.5	17.0	33.1	68.5

二、员工留职因素调查分析

当前,有许多人愿意留在校办企业,而不愿意寻找更好的发展机遇。对“对于您而言,留在本单位的原因主要是什么?”的调查发现(表3),校办企业员工突出表现为关系价值取向,他们在乎周围的人际关系和领导者对员工的态度以及良好的工作环境,而对个人的发展空间考虑较少。在校办企业里,融洽的人际关系,亲情味浓厚的工作氛围,对稳定员工起着纽带的作用,也是员工本身能够留在企业的重要因素。这也从一个侧面反映了校办企业员工的构成情况,他们主要是高校职工的亲属,因此,在企业中存在浓厚的亲情味,也反映出校办企业员工的个人成就动机不高。

三、校办企业稳定员工主要措施的调查分析

本调查采取他评的办法,让企业的在职员工对校办企业目前在留住员工主要措施进行评定发现(表4),当前重庆市高校校办企业稳定员工方面主要采取精神上的激励措施,而在物质激励和员工个人发展空间方面存在着明显的薄弱。调查中,“情感关心人”位于第一位,其次为“岗位造就人”,再次为“学习培养人”。这反映当前校办企业在稳定员工防止流失突出表现为精神激励取向。对校办企业来说,更好地增强员工的稳定性,应该多注重事业、待遇、参与方面的稳定员工的措施。

表4 你认为目前单位稳定员工的主要措施是什么？

	事业吸引人	情感关心人	岗位造就人	待遇激励人	文化陶冶人	学习培养人	参与锻炼人	其他
人数	33	80	60	36	14	55	36	1
%	28.4	69.0	51.7	31.0	12.1	47.4	31.0	0.9

四、研究结论与对策

(一) 研究结论

从对校办企业员工稳定性因素的研究中可以发现,影响其稳定性是多方面的,复杂的。第一,领导不重视自己、单位经济效益不好是校办企业员工离职的主要内部诱因;外单位丰厚的经济待遇和单位的发展前景好是导致校办企业员工离职的外部诱因。第二,在员工离职调查分析中,校办企业员工突出表现为关系价值取向,他们在乎周围的人际关系和领导者对员工的态度以及良好的工作环境,而对个人的发展空间考虑较少。第三,在目前校办企业稳定员工主要措施的调查分析中,校办企业稳定员工方面主要采取精神上的激励措施,而在物质激励和员工个人发展空间方面存在着明显的薄弱。第四,校办企业与国有和民营企业相关数据的比较中,可以发现校办企业的特殊性。一是校办企业员工关系因素是其留在企业的主要原因;二是校办企业员工和民营企业、国有企业员工一样注重物质利益,而校办企业存在着物质激励薄弱现象,所以一旦外单位有丰厚的经济待遇和良好发展前景时,员工很可能会选择离开;三是校办企业员工和民营企业、国有企业员工相比存在离职惰性,稳定性较高。

(二) 增强校办企业员工稳定性的对策

其一,制定特定的薪酬激励机制。薪酬是指员工因工作而获得的各种形式的支付,企业可以通过薪资报酬调动员工的积极性,提高经济效益,促进企业的发展。在对高校校办企业员工的调查结果中可以看出,员工对薪酬主要是工资水平不高,收入太低。因此,高校校办企业应将薪酬与员工的能力和绩效挂钩,并且使本企业的薪酬有行业竞争力和吸引力,从而更好地留住和使用这些优秀员工。从薪酬管理的角度减少员工的流失,主要有以下几个方面措施:一是确定符合工作特点的。付酬因素,包括技能(学历、资历、技术或管理知识与能力,创新精神与能力)、努力、责任、条件。在薪酬设计时,要注意做到合理分配各付酬要素的权重。二是建立有效的绩效考核机制。在对员工进行考核系统设计的时候,要注意考核的频度;采用多角度评估的方式考核;确定合理的评估标准。三是设计丰富合理的薪酬结构,重点考虑:工资与福利相结合(包括基准薪资、绩效薪资、基本补贴、可供选择的其他福利计划和所有者待遇)、期权激励(通过提供股票期权,让员工成为企业所有者);四是提高企业薪酬的外部竞争力,根据本企业自身的状况和外界同行的情况,确定总的薪酬定位,增强高校校办企业员工对薪酬满意度。

其二,制定有针对性的人员培训与发展机制。高校校办企业应将培训与发展作为一种内在激励措施。定期向员工提供培训与发展一方面可以提高员工的技能,满足员工自我挑战和发展的需要;另一方面可以提高组织绩效,培养员工献身精神,减少离职的可能。高校校办企业应将培训结果与个人考核、升迁紧密地结合,促进他们不断提高自身的能力来更好地留住优秀员工,同时,应注意将培训与其职业生涯发展计划相联系,从而使培训和发展起到激励和减少离职率的目的。

其三,培养有吸引力的组织文化。在“你认为目前单位稳定员工的主要措施是什么?”的调查分析发现,高校校办企业在企业文化方面工作十分薄弱,选择比例仅为12.1%。而高校校办企业员工的成长和自主发展,需要一个健康、和谐的工作环境和自主创新、有团队精神的企业文化氛围,使员工在企业中既能充分自主地、充满活力地工作,又能紧密地围绕着企业的目标、任务,为提高企业的竞争优势努力工作。高校校办企业要想留住其优秀员工,就要为员工提供良好的企业前景和有自己特色的企业文化,使员工愿意留在企业并积极努力工作。其四,发挥“领头雁的魅力”。从调查中可以看出,校办企业员工比较看重领导者的能力,因此,塑造领导者的形象和信誉,增强领导者的魅力对稳定员工起着重要的作用。企业领导者是企业的“领头雁”、“主心骨”,有信誉、有魅力会让员工对领导者充满信任,对企业的发展前景满怀希望,从而愿意在企业呆下去,义无反顾地追随他们。因而企业领

导者要注重自身修养和素质提高,要有言必行、行必果的信誉,以个人的品牌魅力吸引员工。同时,要树立服务意识,改变指挥、控制和利用员工的思维和行为,对所领导的员工尽可能地授权,给予必要地自主性,充分发挥他们的聪明才智。

其五,企业应该注重员工个人发展空间和能力发挥。按照美国社会心理学家马斯洛的需要层次理论,人的最高层次需要是自我实现。自我实现,就是体现自我价值,并且得到社会的承认。赫茨伯格的双因素理论也认为,不是所有的需求得到满足时才能调动员工的积极性,只有被称为激励因素(如工作成就、个人能力的发挥,认可等)的需要得到满足时才能充分调动员工的积极性。现代人的突出特点是具有表现自己的欲望,许多人希望自我创业,获得成功。虽然在本次的调查研究中表面校办企业员工和企业双方都忽视事业激励,但是从长远的角度来看,员工的自我实现需要得到满足,才能从最根本上带动其积极性,才能更好的为企业服务,对企业而言,才能从根本上稳定员工,留住员工。

参考文献:

- [1]向征,李志.重庆市企业青年员工离职因素调查[J].青年研究,2003,(6):12-15.
- [2]李志,杨清明,胡自力.企业科技人员的需要特征与积极性调动研究[J].中国科技论坛,2002,(2):67-71.
- [3]林擎国.企业如何稳定员工[J].管理透视,2002,(11):16-18.
- [4]秦华志.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2001.16-18.
- [5]宋晓青.人才,你留住了吗[J].管理透视,2002,(11):29-33.
- [6]李英庆.企业如何留住核心员工[J].中国人力资源开发,2003,(5):75-76.
- [7]丁玲.留住你的新员工[J].中国人力资源开发,2003,(5):33-34.
- [8]李志,金莹.民营企业员工激励问题与对策[J].重庆大学学报(社会科学版),2004,10(1):123-125. _