

中小企业人力资源风险管理

■ 张 活 邱嘉晟

摘要:随着国家政策大力扶植,自主创业的有力推进,中小企业作为一股新兴力量在当今社会不断发展壮大,为社会提供了诸多工作岗位。然而,随着它们的不断发展,人才流失已成为制约其发展的瓶颈。中小企业如何留住优秀人才、控制人力资源流失的风险成为企业在当前最重要的课题之一。文章通过综合探讨中小企业的人力资源管理风险,深入分析人力资源流失风险的运行机制,并提出相应的风险控制措施。

关键词:中小企业;人力资源流失风险;博弈论;风险管理

一、背景

改革开放以来,民营经济对中国经济的贡献率已超过60%,然而,在整个社会人才不断流动的大背景下,中小企业目前面临的突出问题就是员工不断跳槽。据统计,民营企业普通员工有20%~50%的年度流动率,中高级管理人员、技术人员每年也有20%在流动。民营企业员工的不稳定已给民营企业发展带来严重的负面影响,不仅流失人才,而且涉及商业秘密泄露造成的损失。20世纪70年代至今,博弈论在所有研究领域都得到重大突破,人力资源管理中应用博弈论的方法越来越被国内学者所接受,围绕这一问题,国内也已经有了一些研究,为我们进一步深入对民营企业的人力资本投资风险的研究提供了一定的基础。

本文从投资博弈的双方角度就忠诚与人力资本投资的相互关系进行探究,并从小企业的实际情况出发针对流失风险的根源提出切实可行的建议。

二、中小企业人力资源管理现状

中小企业规模小、人员少、组织结构简单导致人力资源管理不受重视的现状。企业内部的人力资源管理仍停留在较为初级的阶段,其管理理念落后、管理内容单一、管理形式传统同时管理策略较为短视,严重影响了企业发展。

第一,管理理念落后。中小企业的人力

资源管理理念较为滞后。多数企业老板将人力付出视为成本,将人事部门划定为非生产和非效益部门,从而最大程度缩减此方面投入,甚至将人力资源部门的职责拆到其他部门之下,未建立起人力资本的投资体系,根本上制约了中心企业人才竞争力。

第二,管理内容单一。在管理内容上,中小企业仍采取传统的人事管理方式,以事为中心。企业缺乏对岗位职责的明确界定。企业内部的岗位职责往往不清晰、明确,从而导致整体工作缺乏计划性,员工工作内容重叠,降低了公司的运转效率。

第三,管理形式传统。在管理形式上,采用传统的静态人事管理,主要仅负责对进入公司的员工进行必要的培训并分配其岗位,就任由员工被动工作,自然发展。中小企业又缺乏相应的激励机制和对员合理的职业生涯规划,导致员工在为发展谋划时以个人利益为重,“跳槽”现象频出。

第四,管理策略短视。在管理策略上,传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远,属于战术性管理。中心企业在人力资本投资上缺乏长期规划致使企业员工陷入了短期相互博弈,使得人员流动性大,最终影响了企业正常的生产经营。

三、人力资源流失风险定义及原因分析

中小企业滞后的人力资源管理模式引发了人力资源风险,使人员流动率大幅上升,严重影响企业的生存发展。

第一,人力资源管理风险及人力资源流失定义。人力资源管理风险是指企业在人力资源管理的各项活动中,由于没有很好地处理人力资源管理中的各项活动以及各项活动的关系,而给企业经营带来的意想不到的收益或损失及其可能性。人才流失风险是人力资源管理风险的一种,是指在一单位内,对其经营发展具有重要作用,甚至是关键性作用的人才非单位意愿的流走的风险,或失去其积极作用的现象。

当前中小企业主要面临的问题就是对

人才管理不善,没有给人才提供合理的发展渠道、设计合适的职业生涯,而留不住导致高质量人才流失。人力资源流失是当今中小企业发展普遍面临的重大问题之一。

第二,人力资源流失风险的运行机制。中小企业人力资源流失的风险来自人力资源本身支配权与收益权的分离性及因此产生的信息不对称性,在前两者作用下中小企业人力资本投资的决策存在着特定的运行机制。

人力资源的支配权掌握在员工手中,而企业进行人力资本投资而带来的收益是企业 and 员工共同分享的,支配权和收益权的分离致使人力资本投资产生了不确定性,企业如果进行了人力资本投资,而员工不选择支配自身人力资本为企业服务,则毋庸置疑企业的人力资本将会流失。

假定市场上有 n 名忠诚的员工, m 名不忠诚的员工,在信息完备的情况下,企业可以只针对 n 名忠诚员工进行人力资本投资。可是在实际情况中,企业难以从总数 $m+n$ 名的员工当中区分出 n 名忠诚的员工,一种可能的情况是企业减少投资份额,以总量 $n/m+n$ 的比例投资,或者减少人力资本投资的频率,无论是那种情况,都致使人力资本量下降,让不忠诚者也得到投资,而忠诚者接收到的净投资减少。

在上述条件作用下,人力资本投资决策的结果取决于企业与员工之间选择行为的相互作用。为分析企业人力资本投资的决策机制以便探究人力资本流失的成因。

我们建立了一个简单的博弈模型,该模型的基本假设为:

一是企业和员工都从自身利益最大化的角度出发。

二是博弈过程存在信息不对称性,即员工在与企业签订契约时不知道企业是否投资,而企业不知道员工是否忠诚。

三是员工不忠诚指代员工因有更好的工作机会选择离职,建立模型,如表1所示。

表 1
企业
投资 不投资

员工	忠诚	$Z-W+T-A-X, W+X$	$Z-W, W$
	不忠诚	$-A, W+P$	$0, B(B \leq W)$

在表 1 中, Z 代表未进行人力资本投资员工忠诚工作产生的未来收益的现值, T 代表人力资本投资后为公司创造的额外价值(以货币形式计量), A 代表人力资本投资成本, X 代表人力资本投资后公司对员工工资的提额, P 代表不忠诚员工利用企业人力资本投资产生的额外收益, W 代表员工不进行人力资本投资时企业支付给员工的工资。B 代表企业未对员工进行人力资本投资时员工离职所能获得的最大收益。

由于假设前提中员工是追求利益最大化的, 未进行人力资本投资时其之所以选择在目前的企业工作必定是因为该工作所能提供的报酬在劳动力市场上是最高的, 所以必有 $W \geq B$ 。而企业在进行人力资本投资时也是理性的, 所以投资带来的收益 T 必然大于总成本 A+X, 即 $T > A+X$ 。

当 $X > P$ 时, 员工的最优选择是忠诚, 员工忠诚的基础上企业的最优选择是投资。这种情况下企业对员工的培训是很有效的, 同时也乐于培训, 因为企业对员工培训后给员工带来的工资提升大于市场工资价格, 从而抑制住了员工流失的动机。许多外企或大型企业员工流失现象较少就是形成了投资——忠诚的良性循环。但是使 $X > P$, 必须是有条件的, 由于 $X > P$ 且 $T > A+X$, 因此 $T > A+P$, 表明人力资本投资的收益必须大于人力资本投资的成本与外部劳动力市场的人力资本溢价之和。

当 $X < P$, 该博弈模型不存在纳什均衡, 只存在混合均衡。对许多民营企业来说, $X < P$ 的主要原因: 一是人力资本投资的效果不足, 即投资收益无法覆盖投资成本与外部市场溢价之和 ($T < W+P$ 致使 $X < P$); 二是投资后没有留出足够的预算提升员工的收益, 无法控制人才流失。在这种情况下, 则员工以概率 $r=A/(T-X)$ 选择忠诚, 企业以概率 $p=(W-B)/(W+P-X-B)$ 选择投资是均衡状态。从忠诚度角度来说, 人力资本投资收益越高, 投资后员工收益提高越少, 员工选择流失的概率越大 (T 越大 X 越小则忠诚概率 $r=A/$

(T-X) 越小), 有的企业甚至“只培训, 不加薪”(X=0), 使得员工流失的可能性大大提高。这也是很多民营企业常常在抱怨的“越培训, 员工跑得越快”的原因。从人力资本投资角度来看, P-X 越大, 企业投资的概

率则越小, 当多数民营企业都选择不进行人力资本投资时, 则整体产业劳动力的竞争能力就会大大受到制约, 出现“劣币驱逐良币”现象。

上述模型假定是单次博弈, 像零售、餐饮行业, 员工接受的多是单次培训, 在该类行业中, 员工流失现象尤为严重。而另一些需要多次投资的工作(如有不断培训机会的岗位), 则应视为多次投资, 尽管单次看员工 $W+X < W+P$, 但考虑进投资次数 n, 则多次工资提升 $W+nX$ 会大于现有的市场报酬 $W+P$, 因此若员工和企业对投资的长期性存在预期, 则跳槽和不投资的短视行为将大大下降。综合上述, 人力资本投资的流失风险从决策上来源于劳动力市场的风险以及人力资本投资的短视预期, 而民营企业由于在资源以及管理制度上存在着一定的限制, 人力资本投资的流失风险尤为严重, 直接影响到了企业的人力资本投资决策与员工的忠诚度。

四、中小企业人力资源流失风险防范及应对

劳动力市场信息不对称的机制下, 民营企业与员工在人力资本投资的行为决策由于条件的制约, 存在着逆向选择问题。要防范中小企业人力资源的流失风险, 从根本上来说, 要改变企业进行人力资本投资的决策机制。改变员工的忠诚决策, 一种是提高投资后的员工报酬 X, 另外一种则是设法改变投资后市场愿意为人力资本支付的溢价 P, 就中小企业而言, 前一种方法所需要的成本较大, 下面我们将从风险的规避、控制和分散三个角度探讨该问题的解决措施。

第一, 风险规避。对目前中小企业来说, 因经营上的同质性较强, 致使人力资本投资的通用性远大于本企业的特殊性。根据经营情况的特殊性有差异地进行组织设计和岗位设计, 针对性地安排培训体系是走出同质化的关键。当培训体系地融入组织的战略元素与经营方针, 则培训就会逐渐具备本企业的特殊性, 从而规避相当大一部分的投资风险。

第二, 风险控制。从风险控制的角度

来说, 企业要从根本上解决人力资本投资风险, 必须从员工的忠诚度着手, 让其感觉到企业对其的人力资本是长期投资, 带来的收益 $W+nX$ 是远大于市场目前的最高报酬 $W+P$ 的。企业文化建设, 职业通路设计, 员工辅助计划(EAP)等方案都有助于提高员工的企业忠诚度。就中小企业而言, 不可能在人力资本投资上有过多的预算。在这种情况下, 企业可以进行组织结构调整, 如为员工预留出某些关键岗位, 让员工能够看到晋升和发展的空间, 适当的岗位轮题也是一种有效的措施。它们的共同点是让员工增加人力资本的长期投资的长期预期, 从而有效改善忠诚度问题。

第三, 风险分散。无论再怎么去规避, 控制风险, 由于人力资本的天然属性, 其仍有流失的可能, 因此, 利用投资组合的适度投资仍然是有必要的。关键岗位的人才备份机制是分散风险的有效手段。企业也可以利用 KM(知识管理)系统去管理企业组织的知识系统, 让关键岗位的知识能够独立于某一个人而存在, 充分发挥出人力资本的协同效用, 横向地分散。此外, 对于仅需要短期培训的岗位, 企业可以利用外包等方式来转移风险, 保持基层人员一定的流动率, 同时对优秀者予以关注, 作为企业新鲜血液来源之一。

参考文献:

- 1、祁伟. 企业员工招聘中的博弈分析[J]. 煤炭经济研究, 2003(3).
- 2、龙妙君.“智猪博弈”模型对员工激励机制的启示[J]. 商业时代, 2007(4).
- 3、贾蔚, 王卫华, 林成发. 人力资源管理中企业与雇员行为的博弈模型分析[J]. 经济与管理, 2003(7).
- 4、曾建权. 博弈论在人力资源管理中的应用. 企业经济[J], 2007(5).
- 5、蒲勇健. 公司期权制度与试用期组合机制——一个人力资源信息甄别博弈模型[J]. 重庆大学学报(自然科学版), 2004(2).
- 6、刘加福. 新管理博弈学[M]. 中国纺织出版社, 2006.
- 7、(美)艾里克·拉斯穆森著; 王晖, 白金辉, 吴任昊译. 博弈与信息——博弈论概论(第二版)[M]. 北京大学出版社, 2003.
- 8、Martin J·Osborne. An Introduction to Game Theory[M]. 上海财经大学出版社, 2005.

(作者单位: 厦门大学管理学院)