

B 公司研发中心人员流失问题的研究

成煊霁

北京外国语大学

DOI:10.12238/cj.v1i1.5372

[摘要] 基于B公司研发中心人员高流失率的现象,通过建立SWOT模型,对这种现象产生的内部因素与外部因素进行态势分析,将企业现存的优势、劣势、机会、威胁进行有机组合,从企业的发展,人员的培养,增加高端人员的引进率与降低人员流失率等多个维度,制定了B公司基于人力资源方面,相应的发展战略、计划以及对策。

[关键词] 人员流失; SWOT分析; 战略组合

中图分类号: C931.3 **文献标识码:** A

Research on Employee Resignation in R & D Center of Company B

Yangpei Cheng

Beijing Foreign Studies University

[Abstract] Based on the phenomenon of high resignation rate of employees in the R & D center of company B, through the establishment of SWOT model, to analyze the internal and external factors of this phenomenon, and organically combines the existing advantages, disadvantages, opportunities and threats of the enterprise from the different dimensions of enterprise development, employee training, increasing the introduction rate of high-end employee and reducing the resignation rate, and formulate the corresponding development strategy, plan and countermeasures of company B based on human resources.

[Key words] employee resignation; SWOT analysis; strategic combination

1 公司简介

B公司成立于2000年,经营范围主要是水性建筑涂料用丙烯酸乳液的制造与销售,在华南、华东、华北、西南设有子公司,拥有6大制造基地,约2000名员工,根据官方发布,2017年B的水性建筑涂料用丙烯酸乳液在中国市场的占有率达到31%,在涂料细分领域,B公司属于该细分行业的龙头。

自己从2013年毕业至今,一直在B公司研发中心的研发部工作,从事相关水性丙烯酸乳液的开发工作。B公司的研发人员有150人左右,因为公司的乳液研发需要一定的保密性,因此B公司只在佛山设立了研发中心。

近几年由于公司人员的大量流失,因此行业内调侃B公司为乳液界的黄埔军校。

2 问题简要描述

通常情况下,员工辞职只跟领导说是个人原因(想家了、不想离父母太远等)或是家庭原因(父母催婚、回去继承家业等原因),但同事之间私下里交流,通常大家都清楚同事离职的根本原因是领导原因或是公司原因而并非家庭原因。因此,本文以B公司的研发中心为例,就公司人员流失的问题,做相关的研究。

3 相关数据描述

由于公司发展需要,从2013年开始,公司在全国范围内大规模校招应届本科生,投入研发工作,增加公司的研发实力。研发中心人力资源部经理从2013年开始,对研发人员的离职情况进行了长期的连续统计。

表1 B公司研发中心研发人员入职1年内与入职3年内的离职率统计

本科生	招聘总人数/人	入职1年内离职率	入职3年内离职率
2013届	33	45.45%	51.52%
2014届	30	36.67%	50.00%
2015届	46	28.26%	60.87%
2016届	72	30.56%	43.06%
2017届	82	42.46%	/

备注:2016届入职3年内离职人数只统计到2018年8月为止
根据上表可以看出,研发中心从2013年开始,到2017年结束,入职1年内离职的应届本科生人数呈现出开口向上的抛物线趋势,即从2013年至2015年,应届生1年内离职的人数逐渐下降,从2015年至2017年,应届生1年内离职的人数则逐渐上升。而入职3年内离职的应届本科生人数则持续超过50%。

4 识别人力资源管理问题

针对研发中心高人员流失率的现状,通过SWOT分析^[1-3],来帮助研发中心内部外部所处的情况进行全面、系统、准确的研究,从而帮助B公司制定相应的发展战略、计划及对策。

表2 B公司研发中心人员流失现状的SWOT列表

	内部优势(S)	内部劣势(W)	外部机会(O)	外部威胁(T)
1	员工具备细分行业内相对较强的专业知识;	薪酬绩效流于形式,设计不科学,管理者缺乏有效的绩效管理能力;	公司与供应商、客户、高校、机构等合作范围广;	行业人才竞争激烈,管理和研发技术流向竞争对手的风险增加;
2	内部工作环境宜人,有较为完备的仪器设备,支持实验由理论到实践的过程;	内部岗位职责不明确,且管理层领导能力差;	公司的社会声誉好,能够比行业内的中、小企业更快的掌握行业资讯;	社会的进步发展,大部分应届本科生希望继续深造;
3	所研究的项目大部分是行业前沿项目;	培训工作处于基础阶段,缺乏对公司战略发展的有效支持;	公司的发展与愿景能够很好的获取海内外高端人才;	市场竞争激烈,公司利润下滑,人力资本投入受限;

根据公司的内部优势与外部机会,本应该能够有足够的人共同为公司的发展持续地创造价值,但是由于公司内部劣势的存在,导致外部威胁的发生,大量人员流出,甚至涌入竞争对手公司,促进了竞争对手的发展。

所以如何降低研发中心内部较高的人员流失率,首要问题是需要解决研发中心内部的劣势问题。

首先我们对内部劣势问题进行逐一描述:

W1: 薪酬绩效流于形式,设计不科学,管理者缺乏有效的绩效管理能力。

现象描述: 根据我们普遍的认知,能力相同的应届本科生,入职两年的应该普遍要比新入职的工资要高,但是公司从2016年开始,应届本科毕业生工资要普遍比工作两年的本科生的工资要高很多,由于当时有大量的有工作经验的员工离职,公司层面才逐渐重视这个问题,迫于压力,给老员工提高了工资,但是2017年,2018年,2019年,同样的问题又重复的发生。因为公司规定,员工之间禁止讨论工资问题,领导层觉得员工都应该遵守公司规章制度,但实际上,人是复杂因素,人们都会想方设法去了解自己工资与周边同事工资的差距,因此才有这种情况的发生。

同样的,对于绩效体系,没有严格的评定标准,由于产品开发周期长(短则数月,长则数年),整个周期的绩效均是产品开发初期的模板,因为产品开发各阶段的偏重不同,因此这份模板没有科学合理性。所以在月度绩效评分时,员工跟领导关系好的,绩效通常会高。而一般全身心投入工作、经常加班至深夜或是周末加班,很少有时间去与领导处理私人关系的员工,他们的绩效并不出众。

W2: 内部岗位职责不明确,且管理层领导能力差;

现象描述: 研发中心内部主要分为产品部、技术研究部、应用部、仪器检测部等,上述部门均是我们根据岗位职责的描述,自愿去的部门。由于领导层经常发生变化,内部领导发生变化后,新领导们以自己的利益为中心,肆意改变某些岗位职责,但是在

岗人员未发生相应的变动。以产品部与技术研究部为例,产品部最开始的岗位职责是老产品的维护,没有什么技术含量,主要是监控产品的稳定性,所以追求安稳的同事会进那个部门,领导调整职责后,产品部的岗位职责发生了变化,由原来维护老产品,变成了开发新产品,新产品的开发压力较大,心理承受能力不强的同事很难胜任那类工作。与之相反的是,技术研究部最开始的岗位职责是通过了解市场、了解客户,对未来3-5年的产品或技术做提前研究,所以一些希望追求更高技术技能发展的同事都选择去了这个部门,领导调整职责后,技术研究部的岗位职责发生变化,一方面领导强制技术研究部的同事闭门造车,以防止机密外泄为由,禁止该部门员工参与行业间的技术交流,另一方面该部门的员工只做对领导层绩效有直接利益的工作,而禁止做对企业长远发展有正相关的工作。

由于领导层均是由表现好的员工晋升提拔,而公司又忽略对这部分新晋管理层的培训,因此根据彼得原理,这类管理层往往不能胜任自己的岗位,显得尤为不称职。

W3: 培训工作处于基础阶段,缺乏对公司战略发展的有效支持。

现象描述: 公司缺乏对新晋基层与中层管理者的培训,使新晋基层与中层管理者在该岗位上,无法匹配该岗位的岗位职责,根据自己主观意识行动,导致下属员工不满。

公司缺乏基层技术人员的基础培训,认为基层技术人员只需要做好本职工作即可,没有必要对其他技能进行培训。

5 提供的建议及解决方案

通过SWOT列表,重点对研发中心人员流失问题提出一系列的解决方案^[4-7]。

SO战略: 利用优势,增加机会;

(1) 通过内部有较强的专业知识的员工与高校或学术机构的合作,为企业在高校与学术机构树立良好的形象,让高校与学术机构为公司引入高端人才。

(2) 将自己内部较为完善的仪器设备帮助供应商与客户测试产品相关性能,提升公司在客户与供应商之间的专业度,让上下游想要换职位的专业人员,能够第一个考虑到公司。

(3) 公司在现有业务的基础上,扩大对前沿项目研究的投入,吸引大量海内外高端人才的加入。

ST战略: 利用优势,回避威胁。

(1) 培养员工专业技能的能力,让员工强大到可以独当一面;

(2) 提升员工福利制度,对员工好到自己不想离开;

(3) 公司与高校联合培养员工,让员工可以在公司就可以完成在高校才能进行的深造工作;

WO战略: 克服劣势,利用机会。

(1) 推崇多相关方的考核机制,考核的相关项目根据权重的大小进行分配,削弱领导单方面认可某一特定员工的能力;

(2) 培训基层管理人员在管理方面的能力,将单向的升迁机制调整为能者上、平者让、弱者下的双向机制,让基层管理人员

居安思危,更加重视团队发展;

(3)积极培训实验人员,多元化发展实验人员的技能水平,让实验人员觉得自己不是仅仅在做重复劳动,而是觉得自己在用公司教我的技能去为公司创造价值,提高实验人员的自豪感与归属感;

WT战略:减少劣势,回避威胁。

(1)建立离职员工协会,让已经离职的员工加入该协会组织,定期举办一些聚餐、讲座等活动,让离职员工觉得自己就算离职了,也依旧是公司的一份子,离职员工就会在竞争对手公司或是其他公司为自己的老东家做宣传,可以为公司吸引一部分在外面呆腻了想回来的员工,或是竞争对手公司那些想到自己公司发展的员工;

(2)公司可以与本科生导师/研究生导师进行项目合作,因为绝大部分化工专业的本科生即使去读研,也只是在化工领域继续深造,而很少有去跨专业读研的,因此可以通过此方式可以让相关导师为公司输入大量优质相关人才;

(3)因为市场竞争激烈,且接近于饱和(化工行业不存在100%用一家产品的说法,因为化工产品存在不确定性,因此下游客户通常只采购一家公司一定比例的产品去降低风险),因此公司可以通过开拓化工类其他细分领域的市场,或是自制某些化

工原材料,提高公司的利润,增加对人力资本的投入。或是可以通过内部人力资源的改革,提高人力资本的单位能效。

[参考文献]

[1]吴继飞,邓安平.基于互联网时代微博营销的SWOT分析[J].中国集体经济,2011(21):52-53.

[2]王琦.基于SWOT模型的互联网金融发展分析[J].知识经济,2014(17):86+93.

[3]沈安,黄志斌.中国汽车产业循环经济的SWOT定量分析[J].华东经济管理,2007(01):58-60.

[4]赵豫西.酒店基层员工流失问题探析[J].商场现代化,2015(06):123-124.

[5]苗育林.企业人力资源危机管理分析[J].中国科技投资,2013(11):175.

[6]黄攸立,司冬玲.企业人力资源危机及其因子探析[J].科技进步与对策,2004(12):102-103.

[7]周芳.餐饮连锁业顾客体验价值影响因素实证研究[D].湖南大学,2009.

作者简介:

成煊霁,男,江苏南通人,北京外国语大学,在读研究生,管理科学与工程专业。