企业核心员工流失成本计量模型的构建及应用

陈玉和(教授)　张玉娟　白俊红　尚　芳

(山东科技大学经济管理学院　青岛　266510)

【摘要】本文构建了核心员工流失成本计量模型,以促使企业完善经营管理机制,为企业吸引和留住核心员工进而促进企业的长期稳定和发展提供帮助。

【关键词】核心员工　流失成本　人力资源管理

由于核心员工比普通员工更多地掌握着企业的核心技术、商业秘密以及核心业务等,因此核心员工的流失对企业运营的影响范围更大、时间更长。而目前员工流失成本的计算方法和计量模型均只核算普通员工的流失成本，并且这些方法和模型都未对流失成本进行具体的分类与全面的计量。为此，本文拟建立针对核心员工的流失成本计量模型，以全面量化核心员工的流失成本。

一、核心员工流失成本计量模型的建立

1. 显性成本($C_{显性}$)的计量。从不同的角度分析,核心员工流失的显性成本就不同。比如,从历史的角度看,核心员工流失的显性成本指企业为该员工所付出的所有的成本；从重置的角度看,它指企业为重置该员工所发生的成本;从离职的角度看,则指该员工离职时所发生的离职费。这三个角度所定义的成本都不能完全反映核心员工流失的显性成本。笔者认为,由于显性成本易量化,并且数据易取得或估计,因此应按发生的实际成本计量:

核心员工流失的显性成本=重置成本+离职费=(新员工的招募成本+选拔成本+安置成本+开发成本)+(离职补偿费+离职面谈费+行政管理费)

2. 易量化的隐性成本($C_{隐性1}$)的计量。

(1)离职前低效成本(C_1)计算步骤如下:

第一步,确定劳动力投入价值的计量指标。一般而言,科学合理的工资能从质和量两个方面反映劳动者的劳动力投入的价值。因此,工资是反映劳动力投入的货币价值指标。

第二步,确定劳动力产出价值的计量指标。根据低效成本是员工离职前因劳动生产率下降引起的企业经济利益的净流出的实质，产出的货币量显然应该用销售收入或营业收入来衡量。因此,销售收入和营业收入应作为劳动生产率中产出的价值计量指标。

第三步,低效成本的计量。①计算降低前的劳动生产率(K_1)。在正常状态下,核心员工的劳动生产率一般等于企业预先经过合理测算设定的标准劳动生产率。该标准可以用企业该年度的计划工资总额与计划经营收入来计算。②计算降低后的劳动生产率(K_2)。核心员工的劳动生产率降低表现为劳动力投入的减少和产出的减少。劳动力投入减少的量可以利用人力资源常规管理中的业绩考核数据来计量；而产出减少的量则可以依据产品产量、服务时间、数量等产出数量来计算。③计算劳动生产率降低前后的差异:$\Delta K_1=K_1-K_2$。单位离职前低效成本(ΔC_1)=ΔK_1×劳动生产率降低后的劳动投入。则离职前低效成本C_1为:

$$C_1=\Delta C_1\times T=\Delta K_1\times Y_2\times T_1=(K_1-K_2)\times Y_2\times T_1$$

其中:Y_2表示劳动生产率降低后的劳动投入;T_1表示劳动生产率降低的期间;ΔK_1表示劳动生产率降低前后的差异。

(2)空职成本(C_2)。空职成本的实质是劳动生产率由原来的正常水平降低至零从而致使企业发生的经济利益净流出。那么,单位空职成本(ΔC_2)=$(Y_1-0)-(X_1-0)=Y_1-X_1$,则空职成本C_2为:

$$C_2=\Delta C_2\times T_2=(Y_1-X_1)\times T_2$$

其中:Y_1表示正常工作时的劳动产出;T_2表示职位空缺时间;X_1表示正常工作时的劳动投入。

(3)学习曲线成本(C_3)。新员工的学习曲线成本实质上是由于新员工不适应工作岗位所造成的生产效率的低下。设新员工的劳动生产率为K_3，则劳动生产率降低额为:$\Delta K_3=K_1-K_3$,则学习曲线成本C_3为:

$$C_3=\Delta K_3\times Y_3\times T_3=(K_1-K_3)\times Y_3\times T_3$$

其中:Y_3表示新员工的劳动投入;T_3表示新员工的适应期。

3. 不易量化的隐性成本($C_{隐性2}$)的计量。由于不同核心员工的流失对企业各方面的影响程度不同，并且这些影响都具有模糊性,要对这些影响一一量化具有很大的难度。因此,笔者拟用模糊评价的方法对核心员工流失的不易量化的隐性成本进行估计。具体步骤如下:

(1)确定模糊评价因素集。$U=\{u_1,u_2,\cdots,u_6\}$。其中,u_1到u_6分别代表知识技能的流失成本、商业机密的泄漏、对员工士气的影响、对企业形象和声望的影响、客户的流失、竞争力的下降。

(2)确定模糊评价集。$V=\{v_1,v_2,\cdots,v_5\}$。其中,v_1到v_5分别代表“很重要”、“重要”、“比较重要”、“一般”和“不重要”。

(3)对因素集进行因素模糊评价,并建立模糊评价矩阵R。假设专家评审人员有n人,则评价集为:

因素＼评价集	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5
u_1	R_{11}	R_{12}	R_{13}	R_{14}	R_{15}
u_2	R_{21}	R_{22}	R_{23}	R_{24}	R_{25}
u_3	R_{31}	R_{32}	R_{33}	R_{34}	R_{35}
u_4	R_{41}	R_{42}	R_{43}	R_{44}	R_{45}
u_5	R_{51}	R_{52}	R_{53}	R_{54}	R_{55}
u_6	R_{61}	R_{62}	R_{63}	R_{64}	R_{65}

令$r_{ij}=R_{ij}/n$,则$R=(r_{ij})$。其中:$i=1,2,\cdots,6;j=1,2,\cdots,5$。

(4)确定权重分配集。

$A=\{a_1,a_2,\cdots,a_6\},a_1+a_2+\cdots+a_6=1$

不同的核心员工被赋予不同的权重。

(5)建立模糊评价函数,对各因素进行综合评价的矩阵为B。$B'=AR=(b_1',b_2',\cdots,b_5')$。归一化处理后可得:$B=(b_1,b_2,\cdots,b_5)$。

$$b_j=\frac{b_j'}{\sum_{i=1}^{5}b_j'},\ \sum_{i=1}^{5}b_j=1$$

其中:b_j 就是隐性成本的评价集的相应隶属度。

(6)将评价集各个因素进行量化,即可得到不易量化的隐性成本($C_{隐性2}$):

$C_{隐性2}=c_1b_1+c_2b_2+c_3b_3+c_4b_4+c_5b_5$

其中:c_1至c_5分别表示隐性成本“很重要”、“重要”、“比较重要”、“一般”和“不重要”时的估计值。

所以,核心员工流失的总隐性成本($C_{隐性}$)为:

$C_{隐性}=C_{隐性1}+C_{隐性2}=c_1+c_2+c_3+C_{隐性2}$

4.总成本(TC)。核心员工流失的总成本为显性成本和隐性成本之和。即:

$TC=C_{显性}+C_{隐性}=C_{显性}+c_1+c_2+c_3+C_{隐性2}$

改变影响因素及评价集可以计算其他员工流失成本的估计值。

此模型不仅可用于计算核心员工流失的显性成本,而且可以估计隐性成本,使整个流失成本计算体系更加完善。虽然此模型没有脱离对隐性成本的估计因素,但其计算结果可为管理人员提供较好的决策依据。

二、核心员工流失成本计量模型的应用

1. 显性成本。假设某企业某核心员工流失的显性成本为8 000元,即$C_{显性}$为8 000元。

2. 易量化的隐性成本。假设效率降低前某核心员工的劳动投入为5 000元/月,产出为15 000元/月。

效率降低后该核心员工的劳动投入减少了30%,产出减少了40%。则降低后该员工的劳动投入=5 000×(1−30%)=3 500(元/月),该员工的劳动产出=15 000×(1−40%)=9 000(元/月)。

假设该员工离职前劳动生产率下降的情况持续了一个半月,则低效成本总额应为:$C_1=(K_1-K_2)\times Y_2\times T_1=(15\ 000\div 5\ 000-9\ 000\div 3\ 500)\times 3\ 500\times 1.5=2\ 250$(元)。

假设该职位空缺一个月,则空职总成本为:$C_2=(Y_1-X_1)\times T_2=[(15\ 000-5\ 000)-0]\times 1=10\ 000$(元)。

假设新员工的劳动投入为5 500元/月,产出为12 000元/月,适应期为一个月,则:$C_3=(K_1-K_3)\times Y_3\times T_3=(15\ 000\div 5\ 000-12\ 000\div 5\ 500)\times 5\ 500\times 1=4\ 500$(元)。

3. 不易量化的隐性成本。假设专家评审人员有10人,评价结果如下表:

因素＼评价集	v_1	v_2	v_3	v_4	v_5
u_1	3	5	1	1	0
u_2	5	3	2	0	0
u_3	2	4	1	2	1
u_4	4	3	1	1	1
u_5	1	3	2	2	2
u_6	3	3	2	1	1

令$r_{ij}=R_{ij}/10$,则:

$$r=\begin{bmatrix} 0.3 & 0.5 & 0.1 & 0.1 & 0 \\ 0.5 & 0.3 & 0.2 & 0 & 0 \\ 0.2 & 0.4 & 0.1 & 0.2 & 0.1 \\ 0.4 & 0.3 & 0.1 & 0.1 & 0.1 \\ 0.1 & 0.3 & 0.2 & 0.2 & 0.2 \\ 0.3 & 0.3 & 0.2 & 0.1 & 0.1 \end{bmatrix}$$

根据经验设:A=(0.15,0.23,0.12,0.22,0.08,0.2)。则$B'=AR$=(0.23,0.23,0.2,0.12,0.1)。

根据A将B′归一化得:B=(0.26,0.26,0.23,0.14,0.11)。

则0.26、0.26、0.23、0.14、0.11分别为核心员工流失的隐性成本很重要、重要、比较重要、一般和不重要时的概率。

设核心员工流失很重要、重要、比较重要、一般和不重要时的流失隐性成本分别为30 000元、25 000元、20 000元、8 000元与2 000元,则用模糊评价的该企业核心员工流失不易量化的隐性成本为:

$C_{隐性2}=c_1b_1+c_2b_2+c_3b_3+c_4b_4+c_5b_5=30\ 000\times 0.26+25\ 000\times 0.26+20\ 000\times 0.23+8\ 000\times 0.14+2\ 000\times 0.11=20\ 240$(元)

4. 总成本。核心员工流失的总成本:

$TC=C_{显性}+c_1+c_2+c_3+C_{隐性2}=8\ 000+2\ 250+10\ 000+4\ 500+20\ 240=44\ 990$(元)

若只考虑核心员工流失的显性成本8 000元,此员工的流失对企业来说无关紧要。但若考虑流失的隐性成本,该核心员工的流失给企业造成的损失就增加到44 990元,远大于显性成本。因此,企业应全面考虑核心员工流失的成本,不仅要计算显性成本,更重要的是估计隐性成本,只有这样才能确保管理当局对核心员工的重视,防止核心员工的流失。

主要参考文献

1. 唐棠.试析人力资源离职成本.财会月刊(理论),2006;2

2. 谌新民等.员工解聘成本收益分析.广州:广东经济出版社,2005