

对民营外贸企业人才流失问题的探讨

安徽技术师范学院 汪 上 绍兴文理学院 杨文兵

[摘要] 本文结合民营外贸企业的特点,从人才流失的原因、去向出发对民营外贸企业的人才流失状况进行了分析,并从建立现代化的企业制度、营造良好的企业工作环境、支持业务员的实际工作、建立积极有效的激励机制方面提出了民营外贸企业如何减少人才流失的策略。

[关键词] 民营外贸企业 人才流失 骨干业务员

前些年国有外贸企业由于民营外贸企业的不断发展壮大,遭遇了外贸专业人才大量流失的苦痛。但近年来,民营外贸企业,同样面对着人才的过度流失问题。由于外贸企业不同于其他企业的最大特征是几乎无固定资产,企业的资产主要是以商标、客户、人才等无形资产形式存在。同时外贸企业人员对生产资料的弱依附性特点,决定了人力资本在外贸企业中的关键性作用。如何留住优秀的外贸人才,如何充分地挖掘他们的潜力为企业所用,是目前所有民营外贸企业需要高度重视和需要解决的问题。

一、民营外贸企业的人才流失的现状与问题

(一) 民营外贸企业发展迅猛。中国根据对“入世”的承诺,规定自2004年起对于获得对外贸易经营权的企业最低注册资本额降至100万元人民币,并对西部地区给予优惠降低至50万元人民币。最近颁布的《对外贸易法》中规定,自2004年6月1日起,只要符合规定条件的企业法人或自然人,均可以获得贸易权。民营外贸企业作为一股新生的力量,成为外贸企业的重要组成部分。据宁波外经贸委提供的材料,到2004年4月为止,宁波市具有外贸经营权的企业共计3381家,其中民营外贸企业674家,2004年头4个月总出口额达

好会计从业资格证书,切实坚持会计人员持证上岗制度,对职业道德差和违规财会人员,坚决吊销其从业资格证书。要大力表彰先进会计人员及会计管理工作。

(五) 培育成熟的会计信息使用群体。市场最需要高质量的会计信息,但严重造假的上市公司,其股票往往被炒作、受到追捧,这说明会计信息使用群体还不成熟,缺乏成熟的证券分析师、财务分析师、机构投资者。经济犯罪就很容易现形。

为此,还需增强会计人员自律,模范自觉地遵守《会计法》、《注册会计师法》及相关法律法规规定,不断提高自身的会计技能及会计职业道德水平,提高会计的社会公信力。

思考六:给企业家一个较妥概念。“企业家”这个概念现在已被泛泛用了。究竟什么是企业家?企业家不是一个实体概念,而是一个职能概念;不是一个持久不变的职业状态,而是一个处在不断变动之中的职业选择。因而,不论是熊彼特,还是其他经济学家,都是从职能上来定义企业家的。与此相适应,人们也很难给出一个可操作的企业家定义,只能从描述中加以把握。在现有的经济理论和企业理论中,有很多企业家的定义,如认为企业家是企业的经营管理者,企业家是承担企业经营风险的人,企业家是掌握企业控制权的人,企业家是企业剩余的索取者等。这些定义虽然都有可取的成分,但都有些不贴切。比较而言,熊彼特关于企业家是从事“创造性破坏”的创新者的观点,较准确地抓住了企业家概念的核心和要害,凸显了企业家精神的实质和特征。尽管这一概念存在着这样那样的不足和局限,但是离开了这一点,我们根本无法对企业家做出描述和分析。比如,企业家必须经营企业,但不是所有的经营者都能成为企业家;同样,企业家要承担企业风险,但经营者和投资者都要承担企业风险,只是承担不承担或者直接不直接承担创新的风险罢了。把企业家定义为掌握企业控制权的人,使其无法与经营者区分开来;而把企业家看做是企业的剩余索取者,则无法与企业出资人划清界限。

我国有学者指出了三条关于企业家的要求,很有现实意义。其一,商务独立,是企业家生成的基础。企业家生存和成长的基础和前提是商业领域和企业活动的独立存在和发展,而且主要是摆脱政治的参与和政府的干预。其二,商业信用,是企业家安身立命之本。当前,我们不仅缺乏信用基础,而且缺乏债信文化。企业家既是促进信用制度建立和债信文化形成的中坚力量,反过来,信用制度的建立和债信文化的发展也是企业家成长的土壤。其三,竞争秩序,是企业成长的根本途径。竞争是一个发现的过程,它可以减少无知,扩散知识,抑制错误,激励争胜。要找到在发现前发现者对其征兆一无所知的知识,必须有做出惊人发现的能力和准备。企业家精神就是要永远准备感受惊奇,永远准备借助这样的惊奇采取必要的步骤,谋取利润。而准备(承受风险)的程度和竞争的强度,既取决于市场参与者投入交易成本的倾向,也取决于保护竞争的制度,即取决于竞争秩序的建立和完善。

[参考文献]

- [1]《中国为什么缺乏像样的企业家》张曙光《中国工商报》2004年第8期;
- [2]《“深水区”绝非“浑水区”——我国国企职务犯罪造成国资流失现象透视》陈芳、丁建刚、丛峰《经济日报》2004年12月21日;
- [3]《民营企业落马折射的社会失范》黄卫平《经济日报》2005年1月14日。

到了211238万美元,占总出口额的64.41%,比去年同期增加了28.56%。

(二) 民营外贸企业人才流失现象严重。据笔者对宁波地区的数十家民营外贸企业的员工进行的抽样调查显示:工作经历两年以上的被访者40%以上曾在2个以上的外贸企业工作过;三年以上工作经历的比重达到58.2%,五年以上工作经历的在2家以上外贸企业工作经历的比重高达94.8%。其中流动人员中的87%是自己主动更换工作。以所调查的一家民营外贸企业为例,公司成立不过三年,而在跟单这一岗位上,仅在2003年就先后有12个人员流入和10个人员的主动流出。而且,流出人员中大部分是优秀的骨干业务员和中下层管理人员。

(三) 人才流失去向分析。经调查发现,民营外贸企业的员工离职后的主要去向有以下三种:一是在各外贸企业间流动。二是自己创业从事相关领域的工作。三是建立自己的生产厂家,进行自营进出口业务。四是成为外方代理。

(四) 人才流失对民营外贸企业发展的影响。一般情况下,民营外贸企业都没有自己的生产基地,公司利润的实现主要是通过收购国内厂家的货物,再转卖给境外商人所获得中间的差价。因此,外贸企业必须通过业务员找到适销的进口商和物美价廉的生产厂家来完成企业的流通任务,而且,外贸业务员的工作具有相对独立性,再加上民营外贸企业业务管理和客户管理水平不高等原因,导致业务员在很大程度上控制了客户资源,一旦企业出现优秀业务员的流失就意味着相关客户的流失和相关市场的失去。同时,企业培养一个优秀的业务员需要花费很大的成本。人才流失导致企业经营成本上升,效益受损。此外,骨干业务员的流失往往会引起企业的凝聚力下降、职工队伍的不稳定,引发企业人才流失的恶性循环。

二、民营外贸企业人才流失的原因分析

(一) 人才流失原因的理论分析

1、人才流失的模型。西方学者研究并提出了几种员工流失的模型。较为著名的是马奇和西蒙模型、普莱斯模型、莫布雷中介链模型、扩展的莫布雷模型。扩展的莫布雷模型结合了前面几种模型的内容,试图尽可能全面地捕捉影响员工流出的各类复杂因素。尽管任何单一的研究不可能包容和解决这一综合性问题,但扩展的莫布雷模型的设计者们采用图表法将员工流出的多重变量(如企业的、环境的及个体的)结合起来,构造出了较为全面和完整的关于员工流出的理论模型。

2、人才流失的“马太效应”。著名“马太效应”出自《圣经·马太福音》中“凡有的,还要加给他,叫他有余;没有的,连他所有的也要夺过来”。此种效应表明:穷者愈穷,富者愈富。人才流动也一样,在流向和流量上的特点也可以用“马太效应”来概括:人才愈多的地区愈容易吸引人才,人才愈少的地区愈容易流失人才。在外贸企业中制度越活,效益越好的企业就越能吸引人才,优秀的人才越多,企业就越有发展壮大机会。而效益不好的企业由于缺少对人才的吸引力,会由于招收不到优秀的人才而显得愈加无助。”

(二) 员工方面的原因分析

在民营外贸企业人才流失中,员工主动流动占主导地位,其原因主要表现为:

1、工为了追求更多的物质利益。利益驱动是民营外贸企业人才流动性大的根本原因。如果企业为员工提供的薪酬和福利不能满足他们的要求,大多数的员工就会形成“跳槽”的意向。此外,随着外贸经营主体的多元化和经营权的进一步扩大,高素质的外贸人才成为了企业竞相争夺的对象。而企业的员工,特别是对企业有突出贡献的优秀员工,很容易将本企业的待遇与同行的其他企业进行比较,当发现有可以获得更高的报酬和更好的福利待遇时,就会选择“跳槽”。

2、员工为了寻找更大的发展空间。民营外贸企业的员工大多都属于知识型的员工,思想开放,观念先进,市场经济意识较强。他们对自身的职业生涯的发展看重更胜于对短期经济利益的追求。他们希望能不断拓展自己的业务领域,发展自身的业务规模,希望组织能够为他们提供更大的发展空间。一旦发现可以自主发展,或感到企业的前景黯淡,缺乏更加广阔的发展空间时,很多员工就会自寻发展,一走了之。

(三) 企业方面的原因分析

民营外贸企业的制度缺失,管理不规范,缺少必要的文化氛围,也是企业人才流失的重要原因。

1、企业制度落后,不易产生亲和力。大多数的民营外贸企业属于中小型的家族企业,规模不大,还没有建立起先进完善的现代企业制度。在人事制度管理方面,民营外贸企业大多数采用聘用制,很多民营外贸企业并没有和员工签订劳动合同,即使签订,也不规范,约束性不强,员工往往说走就走。同时民营外贸企业的家族化管理制度很难使企业的员工长期适应和认同。

2、企业对人才的认识不足,缺乏重视。民营外贸企业的所有者很大一部分就是公司的经营者。在他们的眼里,公司只是为其谋求利益的工具。这种观念在很大程度上影响了公司的凝聚力。企业发展壮大的愿望与经营者的独裁倾向和控制欲望之间的矛盾表现在人才问题上就是一方面渴求人才,另一方面却难以吸引人才和留住人才。他们虽然也意识到人才的重要性,但对人才缺乏足够的投入,往往把员工作为公司的成本而非资产来进行管理,没有从思想意识上真正重视人才。

3、企业内部管理混乱,缺少文化建设。很多民营外贸企业内部的管理混乱,人治盛行,缺乏科学性,凝聚力差。在有些民营外贸企业中,很多事情都是老板一个人说了算,公司内部缺乏基本的管理制度,即使有,也

是粗放型的,并没有认真执行。同时企业提供的工作条件、工作环境不能令员工满意。企业在发展过程中,忽视了对企业文化的建设,缺少文化氛围;此外,民营外贸企业内部缺少与企业长期发展战略相匹配的人力资源规划。上些企业吸引人才的法宝就是提供较高的薪水,根本没有考虑员工的职业生涯。

(四)外向型经济的发展对外贸人才需求的日益膨胀。随着我国对外经贸的发展和不断深化改革,外贸经营主体显得越来越多样化,所以对高素质的优秀外贸人才的争夺也显得日益的激烈。三资企业和原来的国有外贸企业对外贸人才的需求量没有丝毫的减弱,反而有不断上升的趋势。民营外贸企业不断设立,更是对优秀外贸人才有着大量的需求。据专家预测,如果每个具有外贸经营权的企业需要5名国际经贸人才,那么我国目前至少需要15万名外贸人才。此外,据调查,我国的外贸人才需求大于供给,国际贸易的人才的需求量呈现日益膨胀的势头,不仅需求总量大幅度上升,而且人才结构层次亦重心上移,显示出中高层次人才严重紧缺和需求的日益迫切。在如此供小于求的情况下,优秀的外贸专业人才必然成为了各企业互相争夺的对象,进一步推动了民营外贸企业人才的流失。

三、民营外贸企业如何留住骨干业务员的对策

(一)树立现代人力资源观念。要实现有效的人力资源管理,避免优秀业务人才的流失,民营外贸企业必须首先树立现代的人力资源管理的观念,这就要求企业在进行管理时,时刻牢记“以人为本”的管理思想,结合民营外贸企业管理层次少,管理成本低,决策快,易于抓住市场机会的特点,充分发挥民营外贸企业的人力资源管理优势。其次,提高人力资源管理部门的地位,转变原来的单一的人事管理职能,加强人力资源管理,使其成为一个能为企业创造出巨大效益的主要机构。

(二)营造良好的企业工作环境。良好的企业环境已经成为使员工高效工作的一个必不可少的因素,良好的企业环境能够使员工把个人的奋斗目标和企业的长远发展规划有机的结合起来。民营外贸企业首先要建立企业正确的道德观和价值观。只有正确的道德观和价值观才会得到企业优秀员工的认同,员工才会愿意留在企业工作。其次要创造良好的企业办公环境,提供灵活弹性的工作时间、方便的办公设备、舒适的办公条件、便捷的通讯工具和交通工具。三要协调员工之间的人际关系,创造团队合作的氛围,及时了解员工的想法和不满并可以解决。四要营造良好的企业文化,建立良好的企业文化,营造温馨的人文环境是当代民营外贸企业的当务之急。

(三)建立有效的业务管理体制。外贸业务活动涉及的工作环节较多,需要各个工种之间的相应配合,而且要求每个环节都不能出现任何差错,否则,损失惨重。为此,民营外贸企业要建立一整套有效的内部管理体制,确保业务员的业务开展。首先,要为业务员提供必要的物质支持,如手提电脑、交通工具等。其次要提供业务员开展业务的资金支持。再次,要为骨干业务员配备助手,一方面可减轻其工作压力,另外也对其工作状况进行监督,形成“软约束”。最后还要替业务员做好报关、商检、储运、收款、外汇核销、退税等辅助工作,使业务员有足够的精力开展新业务,同时,也有利于团队建设。

(四)完善企业的激励机制。外贸业务员开展工作十分艰辛,面临诸多困难和问题,企业要本着“以人为本”的精神,加强激励。针对民营外贸企业的经营特点,企业应注重两个方面的激励。一是感情激励。外贸企业的业务员一般情况下在物质上比较充裕,更多的物质刺激的边际效应必然是逐渐递减的,所以企业的领导应该对员工的兴趣爱好,情感需求予以关心和支持,对业务员的家庭和生活给予关心和照顾。使员工倍受感动,从而心甘情愿地为公司的发展壮大贡献自己的力量。二是薪水酬激励。对民营外贸企业的业务员来说,良好的薪酬在一定程度上是他们选择工作的首要考虑因素。民营外贸企业要想留住人才,必须制定有效、公平的薪酬制度。首先,薪酬设计的体系要合理和透明。此外,员工持股计划是一种非常有效的吸引和留住人才的措施,实施员工持股计划可以让员工分享企业的成功,奖励为企业做出持续贡献的员工,留住优秀的人才,提高企业的凝聚力和核心竞争力。

(五)重视对员工的培训和职业生涯规划。外贸业务员所具有的素质应该是多方面的,企业应该定期以不同的方式给予业务员更新知识、增长技能的机会。对于有些骨干业务员基于自身发展所需而向企业提出的更高学历的进修要求,企业也应该在保证其不影响本职工作的前提下给予支持。如若无故压制员工的学习要求,则会在一定程度上引起员工对公司的不信任甚至反感的情绪。同时,企业要时刻关注员工的职业生涯规划,及时发现优秀员工的工作才干,为其提供更高的发展平台,适时地提升其职位,或让他仍在企业中扮演更加重要的角色。对于成长较慢的员工要帮助改进,提高工作水平。

【参考文献】

- [1]赵曙明著《国际企业:人力资源管理》南京大学出版社 1998年版
 - [2]彼得·德鲁克著 孙康琦译《卓有成效的管理者》上海译文出版社 1999年版
 - [3]彼得·圣吉著 郭进隆译《第五项修炼》上海三联书店 1998年7月版
 - [4]江洪明著《跳槽与反跳槽》中国言实出版社 2000年4月第一版
- 安徽技术师范学院重点学科课题资助项目“我国农村现代零售产业组织体系构建研究”(编号 YZD2004—25)