

# 基于价值转化的中小企业人才流动机制的管理研究

黄雪梅, 严 登

安徽融康文化传媒有限公司, 安徽 合肥  
Email: 996039165@qq.com, 723388949@qq.com

收稿日期: 2020年9月27日; 录用日期: 2020年10月12日; 发布日期: 2020年10月19日

---

## 摘 要

人才流动是企业发展的必然结果, 企业必须通过人才选择、职位配置, 实现企业盈利。由于现实的客观因素, 人才会产生跨区域、跨省市、跨企业流动行为, 从而实现价值的提升和职业认同, 企业人才双向选择, 既有各自的利益诉求, 又可互惠共生。本文以中小企业的人才流动机制为例, 研究中小企业的利益诉求, 以价值转化为企业目标, 分析人才流动管理机制模型, 从而提出完善人才流动机制管理的对策。

## 关键词

人才流动, 价值转化, 人才管理, 人才招聘

---

# Research on the Management of Talent Flow Mechanism in Small and Medium-Sized Enterprises Based on Value Transformation

Xuemei Huang, Deng Yan

Anhui Rongkang Culture Media Co., LTD., Hefei Anhui  
Email: 996039165@qq.com, 723388949@qq.com

Received: Sep. 27<sup>th</sup>, 2020; accepted: Oct. 12<sup>th</sup>, 2020; published: Oct. 19<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

The flow of talents is the inevitable result of the development of enterprises. Enterprises must make profits through the selection of talents and the allocation of positions. Because of the objec-

tive factors in reality, talents will flow across regions, provinces and cities, and enterprises to realize the promotion of value and professional identity. This paper takes the talent flow mechanism of the small and medium-sized enterprises as an example, studies the benefit demand of the small and medium-sized enterprises, takes the value transformation as the enterprise goal, analyzes the talent flow management mechanism model, and puts forward the countermeasures to perfect the talent flow mechanism management.

## Keywords

Talent Flow, Value Transformation, Talent Management, Talent Recruitment

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

中国市场经济已趋向于全球化, 高速的经济发展, 需要合理配置人才与职位, 让人才流动有序性、合理性, 从而实现企业价值的效益最大化。如果人才流动背逆了客观的经济市场需求, 则会出现一部分人才资源浪费, 另一部分人才资源匮乏, 同时还伴有人才适配度不高、人才产生经济效能不足等现实问题。尤其是中小企业, 平台资源和发展前景都不足以吸引优秀的人才, 对于有限的人才资源, 更需合理利用, 人才资源管理机制是中小企业立足于长远的战略发展必须完善的内容。

促进人才流动是企业经济发展的源动力, 我国出台了相关的人才流动政策, 各省市对于人才引进都出具了相关条例。从中小企业角度出发, 中小企业为吸引人才, 提供更有前景的职位晋升空间, 提供优渥舒适的住宿及工作环境, 提升对比同行业更有竞争力的薪酬。虽然中小企业为人才流动提出了相关的解决措施, 但从执行的结果上看, 大多数中小企业人才流动性大, 难以增长企业实力, 甚至会削弱自身竞争力[1]。笔者认为该现象的产生, 是中小企业只注重引进人才, 并未用适当的方式留住人才而导致的必然结果。科学管理人才流动机制, 有效控制人才流动率, 合理引进适岗人才, 完成企业产品生产、销售、服务专业流程一体化, 能够有效提升中小企业净增值和人才价值转化率, 能够加固中小企业内部构架, 提升中小企业员工凝聚力, 本文以中小企业为例, 广泛探讨在业务量复杂、工作量交叉的中小企业中, 如何完善人才流动机制。

## 2. 人才流动的基础内涵

### 2.1. 人才流动的内涵

本文的人才特指自身具备一定文科、理科、工科等专业的技能或者知识, 规律性、周期性为企业做出特定贡献, 提供劳动力价值的人。各企业对人才的岗位需求具有重复性, 本文研究的人才特指中专或者高中以上学历人员, 具有一定学历基础, 价值转化潜力更高。

中小企业之间的人才流动, 包含了人才自主选择其他企业职位发展、中小企业人才交换、人才猎头公司招聘、校招及中小企业自行通过招聘平台招聘。人才流动不仅仅是工作岗位的轮换, 而且是不同价值信息、人才技能信息的交换。人才流动对于中小企业的影响是一把双刃剑, 对于擅长管理人才的中小企业而言, 人才流动可以促进中小企业的发展, 对于忽视人才管理的中小企业而言, 人才流动让人才流失更快, 人才储备少, 导致业务中断, 拖延业务进度, 发展止步不前[2]。人才流动的根本目标是完成人

才自身知识储备的价值转化, 中小企业合理的控制人才流动, 完成人才与职位的匹配, 有助于优秀人才在合适的岗位发挥出最高价值。对于业务链中价值不高的职位进行精简, 优化职业倦怠性人才, 从人才市场中, 选拔更符合中小企业价值观、更匹配公司职位需求的人才, 有助于建设优秀的人才队伍, 实现中小企业良性发展。

## 2.2. 人才流动的特性

### 2.2.1. 人才流动具有忠诚性特征

对企业忠诚守信敬业, 是现今社会推崇的高尚品德, 如果企业给予人才充足的归属感, 从尊敬平等的地位以及权益为切入口, 加深人才与企业之间的感情纽带, 会逐大缩减人才的流动率。

### 2.2.2. 人才流动具有区域聚集性特征

在经济发达的区域、沿海城市、教育底蕴深厚的区域、商贸发达等地, 人才流量更多。例如北京、上海等地区, 其平均人才流动率远超于其他城市。商业经济的聚集性, 导致区域内中小企业工资薪酬、福利、发展前景等超前于其他城市, 令人才趋之若鹜。

### 2.2.3. 人才流动具有两极分化的特征

对于背景实力雄厚的大企业、世界 500 强, 人才涌入多, 企业选择性大, 大企业优先选择高质量人才, 中小企业可选人才少, 其竞争力和大企业逐步拉开, 大企业业务越做越强, 中小企业发展举步维艰, 由于中小企业人才储备少, 因此人才管理难度更高[3]。

## 3. 人才流动管理机制模型

人才流动管理机制的模型, 不仅仅是人才的流入和流出, 还应当在人才培养选拔上, 加强人才管理。因此本文提出“严进严出, 培管选拔”的人才流动管理机制模型, 模型各个环节主要以图 1 所示[4]。

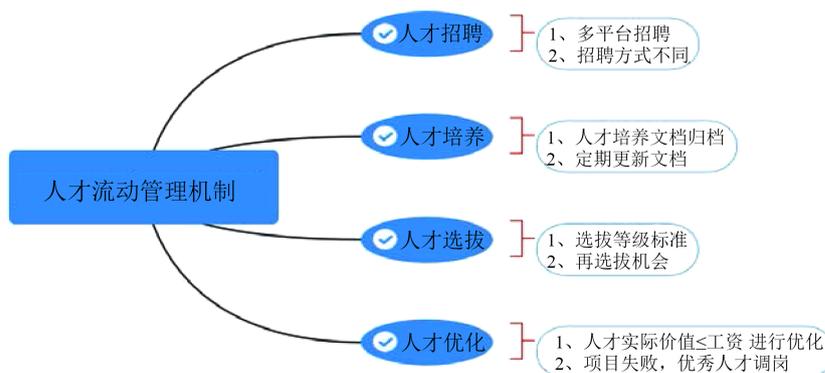


Figure 1. Model of talent flow management mechanism

图 1. 人才流动管理机制模型

### 3.1. 人才招聘

人才招聘要求应当与职位要求高度重合, 目前招聘市场中, 各类招聘平台注册用户层次不齐, 求职者有不同人群画像。招聘技术类人才应当选择技术人才集中的平台, 招聘销售人才, 应当选择放宽学历、踏实吃苦肯干的人才。选择不同种类的人才, 需要选择不同平台进行招聘。招聘方式也应有所区分, 对于技术性人才, 斟酌话术, 清晰表达本企业的技术需求标准, 筛选技术人员简历, 以提升用人率。对于销售性人才, 应高频更新招聘信息, 提升招聘信息曝光率, 越是容易被替代的人才, 人才的企业忠诚率

会越低, 流动性越大。

### 3.2. 人才培养

不同人才自身会具备不同特性和工作技能, 中小企业对于人才的管理, 发挥人才本身特性的基础上, 还应辅有完善的职业技能培训体系, 以减少人才流动对公司的影响。中小企业各部门人才培养文件应当集中管理, 早日备份, 按月完善, 随时调取。人才培养文件, 包含而限于各个岗位入职技能基础操作、职业技能提升操作、职业发展方向、岗位思维扩展以及企业的规章制度。此外, 就日常工作中频繁出现的问题, 集中给予解决方案, 形成培训文档。中小企业员工较少, 部分企业不足 20 人, 常采取徒弟制模式, 虽然简易方便, 但不利于人才引进时, 对新人的培养。无论中小企业大小事务, 都应设立培训文档, 可让人才能够快速适应新环境, 早日为中小企业产生正比效益[5]。

### 3.3. 人才选拔

人才选拔流程不仅存于人才招聘环节, 也存在于日常的人才管理工作中。人才招聘只是人才的初级筛选, 人才的能力提升至关重要, 在通过企业培训和岗位实践后, 人才能力值会因环境因素、工作进取心、公司归属感、学习能力、执行力等因素, 造成天差地别的效能结果。在同等时间, 相对同等的工作范围内, 人才能力值高者, 更具有人才潜力发展空间, 相应的, 更可能为公司提升更大的价值产出。中小企业应当设立人才选拔的等级标准, 若公司业务为轻资产, 员工人数不足 20 人, 也应当提出不同的等级标准, 任何新进人才都可参与选拔。

### 3.4. 人才优化

中小企业如果有可选择的人才范围, 并且常年持续招聘, 则应对中小企业在职人才进行优化, 优秀人才予以职位或者薪水的提升, 不优秀的人才应当及早劝退, 或者在拥有新的人才储备时进行人才优化。人才必须为中小企业提供价值, 当其价值产出小于或者等于其工资, 必须进行优化。特别值得注意的是, 当中小企业项目失败, 应立即预估项目损失以及未来发展前景, 如若该项目或者其发展前景不能再让中小企业创造利润, 则应当及时优化人才, 放弃中等及以下人才, 对优秀人才进行调岗。如果出现新项目组建, 也应从各个部门调用人才尝试项目搭建, 项目如果成功, 在广招人才。

以上是人才流动管理机制模型的全部要素, 良性的人才流动管理机制应该是一个循环机制, 当人才招聘大于人才优化时, 企业竞争力提升, 且利润点提升。当人才招聘等于人才优化时, 企业处于稳定发展状态中, 如果人才招聘低于人才优化, 说明企业经营状况不佳。人才培养和人才选拔又形成一个小的闭环, 不仅一次性要培养出优秀的人才, 还应当给予更多有潜力的人才继续培养的机会, 理论上而言, 优秀的人才, 在三个月的培训之中会有明显提升, 如果 6 个月的培训难以让人才达到公司的需求标准, 则应当裁减该人才。

## 4. 基于价值转化的人才市场的博弈分析

### 4.1. 人才流动价值取向

#### 4.1.1. 追求薪水涨幅

在中小企业内, 通过内部晋升系统提升薪水, 年薪涨幅额度一般在 5%~10%之间, 少数企业可以达到 10%以上。由于中小企业面试时, 对人才通过多方面认定, 已对人才进行能力估值, 其估值不仅包含了当下人才价值转换, 还包含了中小企业未来一年至两年对人才的预期标准。大多数中小企业在用人过程中, 不愿为人才涨薪, 或者涨薪幅度过高[6]。在人才市场中, 人才通过与自己互不了解的企业, 重新

达成共识, 签订劳务合同, 涨薪幅度可达 10%~40% 之间。尤其是对中小企业忠诚度较高, 工作年限超过三年以上的, 在人才市场炙手可热, 当人才挖掘了自身价值提升自我素养后, 可以以跳槽的形式获得更高的薪水。

#### 4.1.2. 多元化知识学习

不同企业的管理模式、工作环境、工作内容、公司发展规划皆不相同, 在不同工作岗位就职均可积累不同的职能能力, 可以开阔人才的视野, 能够随时把握职业市场的动态。越是高层次人才, 越看重自身的职业发展规划。他们通过就职不同的工作岗位, 积累丰富的实战经验, 通过流通提升自己的核心竞争力, 在中小企业中, 人才作为中坚力量, 重心高于资本, 为企业创造的价值不可估量。尤其是中小企业, 员工基数少, 优秀人才的流失, 可能会流失企业 50% 以上的竞争力, 企业为留住优秀的人才, 更愿意给予远超于人才本身能力的待遇和补贴, 因此人才流通有益于人才的身价溢出。

#### 4.1.3. 追求职业认同感

人才层次越高, 对职业认同要求越高, 除薪资以外, 追求足够的人格尊重。人才在同一岗位上感觉发展受限, 或者工作并未换取到理想回馈的报酬及态度, 或者工作环境的人事变动关系造成新的工作氛围, 或者压抑、非和谐环境, 都会影响人才的工作, 和对本岗位的认同。

#### 4.1.4. 企业发展影响

中小企业业务烦杂, 工作内容交叉, 发展前景不稳、不明朗。多数人才会受到中小企业的发展所影响, 一荣俱荣, 一损俱损, 中小企业发展良好, 则人才流动性会减小, 中小企业的发展出现问题, 陷入发展困境, 人才陷入失望会产生流动行为, 从而寻找更适合发展的职位。公司的发展等同员工的薪水, 亦等同员工的职位提升, 人才的终极目标是追求自我实现, 这是中小企业经济发展的客观事实。

### 4.2. 人才流动的企业用人取向

#### 4.2.1. 动态价值化

企业和人才的关系, 为共同促进、相互需求、双向选择和协调发展。企业选择人才会对人才进行一个最初的判定, 给予相应的劳动报酬, 提供相应的工作环境, 尊重人才, 尊重知识。人才的价值并非一成不变, 客观而言, 人才的价值为流动性价值, 人才的工作技能会根据时间的推移有所上升或下降, 人才的态度会决定对工作的负责程度, 人才的综合效率和人才的心态、身体健康密不可分。企业更倾向于心态良好, 业务能力稳步提升, 工作效率稳定的人才。企业对人才的评定为动态价值分层, 上升一个动态价值分层, 选择加薪酬, 下降一个动态价值分层, 人才将面临解约的风险。

#### 4.2.2. 人才流动性

市场中的人才, 在轮岗的过程中, 会发挥自己的优势, 体现自身价值能力。任何人才都有其优势所在。合适的人才分配于合适的职位才能发挥最大的效用。中小企业保持一定比例的人才流动率, 可以为企业输送更多新鲜的血液, 与外界市场进行人才交流, 更适合中小企业发展。现今社会经济体系发展过快, 要满足中小企业日益增长的发展需求, 以及业务项目的更迭速度, 需要迅速针对市场作出反应, 匹配对应的人才。例如北京中关村的企业, 平均只有 3.9 年的企业组织寿命。企业寿命缩短, 会降低人才的对公司的忠诚度。只有人才的快速流动, 才能够让中小企业和人才双向提升, 各取所需。

#### 4.2.3. 虚拟价值向实际价值转换

创造利益最大化是中小企业发展的终极目标。企业用人的过程, 实质上是将人才的虚拟价值转换成

实际价值。人才的虚拟价值包含学历、资历。中小企业开拓市场、创新科技、提升服务质量, 需要不同职业能力的人才完成。人才自身的学历和资历是完成工作的前提。中小企业越来越看重人才的业绩转化能力、队伍的管理能力、业务技能的创新能力。只有实际价值的发挥, 才是衡量人才能力的唯一标准。因此各个中小企业更倾向于招聘学历背景更优秀、工作经验更丰富的人才候选人。

## 5. 中小企业人才流动管理现状及问题

### 5.1. 人才职业评估机制不健全

中小企业的人才职业评估机制主要以不同管理层“一言堂”为准则, 没有合理明确的人才评估机制, 对人才的价值认定无书面文件证明和等级划分。造成人才的价值难以界定, 企业的规章制度无法约束人才的工作内容、范围及业绩。人才评估机制倾向于同事、领导之间的关系程度, 倾向于工作交接是否顺利, 沟通有无障碍, 造成人才流动行为的原因多种多样, 各因素权重无明确界定, 例如在 A 企业某人才得到的人才评估等级为中等, 在 B 企业的人才评估结果却为上等。由于中小企业的人才评估机制不健全, 人才在认为工作环境不适合的情况下, 会自发性选择流动到其他中小企业, 获得人才评估更优秀的机会。

### 5.2. 人才招聘环节混乱

许多中小企业员工构架小, 招聘的工作主要是由管理层兼任, 一般不招聘储备人才, 人才空缺总是在人才产生流动后迅速补齐。空缺的岗位急需新人才顶岗, 对招聘进企业的人才要求较低, 对其专业度没有认真考察, 每次招聘进的新人才, 业务能力相差较大, 招聘质量层次不齐。企业对新人才的任用不满意度较高, 从而加大了人才流动的频率。人才招聘“宽进宽出”, 没有对人才的职能进行严格把控, 招聘环节混乱, 让人才失去对公司发展的信心。人才进入小公司的归属感直线降低, 人才流动司空见惯, 中小企业没有稳定长期的储备性人才, 企业难以持续健康发展。

### 5.3. 人才配置不合理

企业的长久发展得益于企业组织架构坚固、合理化。没有无用的人才, 只有不会发挥人才价值的管理层。人才配置的合理化往往是现在中小企业会忽略的问题, 甚至中小企业没有意识到, 错误的人才配置是阻挡企业业绩的核心问题。例如, 一个营销类的中小企业中, 管理营销部门的主管, 是以个人业绩第一而晋升上岗的, 其部门业绩并没有得到显著提升, 这是由于中小企业没有对该人才正确的评估。该人才适合个人营销, 直接面向客户, 但是管理经验匮乏, 他自我的营销能力并不代表培训和管理组员的能力。个人营销业绩和团队业绩往往不能划分等号, 此种人才配置不合理的情况非常常见, 还包括非专业人才的调岗, 人才岗位难以协作等。

## 6. 完善人才流动机制管理的对策

### 6.1. 合理调整人才评估机制

各中小企业的业务量不同, 招聘的人才参差不齐, 工作内容也较为繁杂, 因此不同的中小企业, 应该采取适合自己企业发展的人才评估机制。中小企业不可盲目直接搬用其他中小企业的用人机制。例如 A 企业目前为发展型公司, 工作职务内容交叉, 需更多业绩量加快 A 企业的发展。此时 A 企业应当使用多元化人才, 可处理各个岗位工作甚至调岗, 并招聘以业绩结果为导向的营销人员和营销经理, 人才用人重心应当偏向于营销部。B 企业有稳定的业务量, 受到行业影响, 业务量难以突破, 此时用人应当倾向于招聘有创新能力的人才, 为公司进行职业规划, 提供具体的方向路径, 同时招聘高层管理人才, 分析公司内部体制, 优化业务内容, 精简业务流程, 甄选优秀人才。

## 6.2. 人才招聘, 严进严出

部分中小企业的 HR 都以完成公司业绩为主要目标, 其考核目标主要为录取人数、每月录取率、人才流失率。并未把核心招聘方向放在人才匹配度上。中小企业的各部门应当明确自己的用人需求, 业绩的人才、管理型人才、进度性人才应有明确区分, 各部门向招聘人员精准表达诉求, 招聘到的人才更适合该企业的发展, 自然能降低人才流失率, 提高中小企业效益。人才招聘不仅仅是招聘员本身的职责, 与各个部门是否有明确的招人要求密切相关。人才招聘流程中, 中小企业必须选择自己对口需要的人才, 同时在优化人才时, 也要充分考虑到重新招聘进的人才, 是否会比现有人才更具有竞争力。做到严进严出, 提升招聘效率, 为招聘工作减负, 合理的降低公司用人成本。

## 6.3. 注重各岗位人才配置和协作

中小企业各部门的管理层, 应对业务量具有清晰的认知, 估算正确的工作量和匹配的人才人数, 即使工作内容复杂, 也需估算出正确的人才数目, 保证让正确的人才配置到正确的岗位上, 工作强度和人才不匹配是人才流失的深层次隐患。人才与人才之间难以沟通协作, 是人才流失的诱因。人才的协作沟通, 需要领导层作为润滑剂, 双向疏通思想, 中小企业应该留下与企业价值观相符的人才, 沟通和谐愉快是提升工作效率的关键。

中小企业的部门体量小, 各部门因有一位直属管理, 多位管理者隶属于同一高级管理者, 结构体系单一, 金字塔型结构更适合管理, 也更加稳固。各部门的协作由最高级管理者依次向各部门发布要求, 各部门独立完成工作内容, 由高级管理者监控各部门的工作进度和跨部门互相协调协作的工作进度, 做好沟通工作, 提升整体业务效率, 是降低人才流动的关键方式。

## 7. 结论

综上所述, 人才的流动在中小企业的发展驱动下, 不可避免。中小企业的核心竞争力归功于良性的人才流动, 人才流动的管理机制模型不仅包含了人才的培养和优化, 还包含了人才的培养及选拔。本文针对人才自身的价值取向以及企业的用人取向, 提出合理调整人才评估的机制标准, 以及如何管控人才, 运用人才和留住人才的对策, 希望对中小企业的发展具有正面借鉴意义, 促进中小企业经济发展、合理规划, 用人才流动构建良性的区域化用人机制。

## 参考文献

- [1] 侯爱军. 区域人才流动的经济适配度和知识溢出效应研究[D]: [博士学位论文]. 北京: 北京理工大学, 2015.
- [2] 徐倪妮, 郭俊华. 科技人才流动的宏观影响因素研究[J]. 科学学研究, 2019, 37(3): 414-421+461.
- [3] 聂晶鑫, 刘合林. 中国人才流动的地域模式及空间分布格局研究[J]. 地理科学, 2018, 38(12): 1979-1987.
- [4] 黄海刚, 曲越, 白华. 中国高端人才的地理流动、空间布局与组织集聚[J]. 科学学研究, 2018, 36(12): 2191-2204.
- [5] 王舜淋, 张向前. 基于复杂系统理论的知识型人才流动与产业集群发展动力机制研究[J]. 科技管理研究, 2017, 37(24): 186-192.
- [6] 詹晖. 吉林省科技人才流动影响因素及作用机制研究[D]: [博士学位论文]. 长春: 东北师范大学, 2017.