

物流公司员工流失问题探究

冶亮

青海民族大学

[摘要]在全球化趋势的引领下,电子商务飞速发展,为我国物流行业带来了新的发展契机,与此同时,物流企业数量快速增加,行业内部竞争随之加大,员工流失频率提高,员工的流失会对物流企业的生产经营活动产生直接影响,关键岗位员工的流失可能直接弱化物流企业竞争力,甚至影响公司的正常运转。本文将以前青海省一家中型物流公司A物流公司为研究对象,对该公司员工频繁流失的现象进行了原因分析,并提出相应的解决建议。

[关键词]物流企业; 员工流失; 人力资源管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.389

一、A物流公司员工流失现状

A物流公司位于西宁市城西区,公司成立于2009年,以公路货物运输为主要业务,主要业务范围涉及青海、西藏、陕西等地。A公司现有员工120余人,其中物流操作部门员工最多,超过了65人。整个公司男员工约占三分之二,女员工只有三分之一。

A物流公司每年会招聘一些新的员工,与此同时,也会有一些员工离职,经过对该公司近5年的离职人数的统计分析,发现该公司每年的员工流失率在16%-22%之间,高于物流行业的平均水平。

表1 A物流公司最近5年的员工离职统计表 单位:人

| 年度 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------|-------|-------|------|-------|-------|
| 员工总数 | 53 | 62 | 60 | 54 | 54 |
| 离职人数 | 10 | 12 | 12 | 12 | 9 |
| 流失率 | 18.9% | 19.4% | 20% | 22.2% | 16.7% |

二、A物流公司员工流失的原因分析

(一) 薪酬水平偏低且对员工的价值不够重视

从薪酬待遇的情况看,当前,A物流公司普通员工的薪酬为4500元/月,由于物流行业近年来发展十分快速,业务量不断扩展,公司经济效益水涨船高;但公司发展取得的经济成果未能在员工的待遇上得到直观体现,因此很多员工觉得得到薪酬待遇偏低,进而产生了离职意愿。

物流行业的快速发展,造成了员工缺口的不断扩大,因此对于员工而言有更多的就业选择性,对薪酬的要求也随之增高;然而在公司内,部分物流操作部门人员的薪资还不及本公司一线销售人员平均薪资,也不及同行业该岗位的平均水平,工资待遇缺乏竞争力,导致有些员工对于公司的薪酬待遇满意度降低。

(二) 激励方式以物质激励为主且不注重人文关怀

A物流公司是在我国物流业刚刚起步的时机下成立的,成立之后就在市场上发现了大量机遇,因此,公司将发展的重心放在了业务范围的拓展方面,不注重内部管理,不注重员工诉求,公司内部充满了浓厚的业务竞争气息,公司管理层和员工间、员工和员工间沟通少,缺乏人情味。

跟很多企业一样,A物流一直用升职加薪的传统方式来激

励员工,对员工精神层面的激励不够,过于重视物质层面,对员工的人文关怀也不够,久而久之使得公司在员工心中的形象物质化,进而会降低员工对公司的忠诚度^[7]。这种缺乏人文关怀的手段单一的激励方式使得员工流动性较大,留不住公司员工;在进行调查的过程中,公司员工表示,他经常在一个枯燥无味的人际关系环境下工作,缺乏生活应有的乐趣,因此工作的激情没之前那么高了,目前也有离职换公司的打算。

(三) 晋升机制不透明且竞争环境不公正

A物流公司当前的管理层里,有两位在岗一年之久,并未拿出让人信服的工作绩效,却拿着比很多能干强素质高的员工更高的薪水;还有个别员工,从业务员一路提拔到公司销售部门的地区经理,但销售业绩并不优秀,公司内部对此有各种传言与不满,由此可见该公司的内部晋升机制不透明。

根据美国心理学家提出的公平理论的相关观点,如果员工主观上认为公司内部是一个不公平的竞争环境,则往往会用行为表现出不满,工作效率显著下降。总经理的亲戚从销售部的普通员工一路扶摇而上,最后进入了公司管理层。A公司一些人才在目睹这个过程之后,难免产生很强的不公平感,认为公司晋升机制不透明不够公平公开。不公平的环境,很难让他们得到用武之地,由此产生离职的意愿就在所难免。

三、改善A物流公司员工流失的对策及建议

(一) 改革薪酬体系并提高员工的薪酬待遇

前文分析了A物流公司在薪酬激励方面存在的问题,结合该公司的实际情况,提出以下几个方面的完善方案,以希望此降低A物流公司的员工流失率。

1、优化员工薪酬制度

根据马斯洛需要理论的相关观点,人们需要通过工作获得报酬,才能满足各类需要的实现。因此,A物流公司应根据本公司的运营和财务情况,提升各类员工尤其是底层部门领导员工、女性员工以及30岁以下年轻员工的薪资待遇,让这几类群体员工的薪酬待遇高于当地其他物流公司的平均水平,增强员工创新创造和积极工作的动力。

其次,A物流公司需结合本公司各类员工的工作特点,丰富薪酬奖励制度,根据员工岗位和职务的不同实施不同的薪资

制度和激励方法；例如，物流操作技术类的员工，改变之前传统薪资制度，采用基本工资加绩效奖金的形式；对管理层员工采用年薪制的薪酬制度，将公司发展的大目标与他们自身的小目标相统一结合，从根本上增加员工的工作积极性和前进的动力。

2、适时推行股权激励

当今时代是一个信息化的时代，在企业中员工的身份也在逐步发生着转变，从最初的通过工作来获得相应报酬的脑力劳动者，到现在的拥有知识产权和资本收益分配的关键型员工。A物流公司考虑实行员工持股的激励制度，对市场部门、物流操作部门以及客户管理部门的员工可给予公司的部分股权，他们可通过购买或奖励的形式持有公司的部分股票，股权达到一定份额时可以作为股东代表的身份参加公司的运营决策，并获得公司的年底盈利分红。

（二）完善企业文化并健全人文关怀制度

企业文化是指所有员工都认可并严格遵守的价值观、行为准则信念。企业文化建设的目标就是培养全体员工行为准则的共同价值取向，使企业员工在不同的时空条件下表现出趋向一致的行为。A物流公司需要结合企业自身的发展现状和发展目标，不断完善现有的企业文化，同时对人文关怀制度进行完善，增加员工的归属感，激发员工的战斗力。

1、加强物质文化建设

物质文化层指的是企业的物质基础：比如工作环境、休闲设施等。对A物流公司来说，从物质层面打造企业文化就是为员工创造良好的工作环境，如窗明几净的办公室以及配套的休闲设施；物流行业在订单管理、客户管理等岗位上需要长时间面对电脑，有增加职业病风险，利用休闲设施可以使员工放松心情，活动身体，从而使工作更有效率。

2、加强对员工的人文关怀

比如增加基础设施，提供休闲社，为员工营造一个温暖舒适的工作环境，让员工在紧张的工作之余，身心能够得到放松，然后以更好的姿态投入工作，也在客观上提高了整个公司的生产效率。在行为文化建设方面，要注重营造一个充满友爱和关爱气氛的大环境。A公司利用周末或者其他节日多开展一些活动，促进员工之间的交流，让员工能够摆脱工作，以自然人的身份与其他员工友好的交流和相处。

（三）满足员工高级需求且完善竞争机制

1、加强内部管理并完善竞争机制

A物流公司当前正处于快速发展状态，如只以不断发展新业务为主要方向，不注重内部管理，在竞争机制的完善上，都是照搬其他企业的模式，缺乏新意，与本公司员工的成长需求脱节。

比如，相对于同等职位和付出相同劳动的管理员工来说，

物流操作部门员工的工资薪酬和受重视程度远远低于前者，因此操作员工也热衷于向管理员工转变；公司管理人员只占公司工作人员的一小部分，当操作技术员工得不到应有的待遇时，他们便对公司失去信心，进而主动提出离职。

A物流公司可借鉴职业通道模式，让员工结合自身意愿，自主选择向符合自己需要的发展方向。想在管理岗位上实现晋升，员工应当凭借自身的技术和经验实现自我晋升和发展，多重职业通道的开通，能够帮助员工准确定位自身职业发展前景，为他们提供发展的机会。

2、注重员工成长需求并提供科学的职业生涯规划

通过调查问卷的结果来看，A物流公司的员工不仅仅关注工作的薪酬待遇，还重视个人的发展和工作前景；公司规划和管理各类员工职业生涯的过程也是一个协调公司发展和员工个人发展的过程，如果公司的规划和管理机制不能充分地员工的成长考虑，会导致员工的工作积极性下降，对公司的认可度降低，出于未来发展的考虑会离职。

当员工认可公司的规划和管理制度，才能为自己的发展前景而努力，发挥自己的价值，也会为公司的发展而积极工作；为科学合理地为员工制定发展规划，A物流公司应尽可能保证员工的职业发展道路越走越宽，降低失业风险；为员工提供平行转岗的机会，完善岗位和职级、待遇、权利等多方面的匹配，在不同岗位上的资源分配也应可能公平；此外，公司应基于员工个人特点和意愿，帮助员工制定科学合理的发展规划，为A物流公司的长远发展奠定扎实基础。

四、结论

随着近年来我国经济的快速发展，尤其是电子商务的异军突起，促进物流行业的产生和快速发展，物流企业的数量也与日俱增；民营企业中的物流行业仍属于新兴产业，因此，相关的企业管理理论和实践经验尚不充分，物流企业在人力资源管理等方面，还普遍存在相应问题，导致员工流失率高；本课题以A物流为例，对该公司员工流失的原因进行深度分析，并结合相关理论，提出了相应的改善方案。

参考文献

- [1] 陈帅. 基于层次分析法的企业员工流失预警模型构建[J]. 中国商贸, 2012(35): 43-44.
- [2] 苗雨君, 盛秋生. 民营企业员工流失及其防范策略[J]. 企业改革与管理, 2012(01): 60-61.
- [3] 李志梅. 浅谈如何稳定企业员工队伍[J]. 东方企业文化, 2012(02): 147.
- [4] 王铁滨. 稳定石化企业海外员工队伍浅谈[J]. 当代石油石化, 2009, 17(05): 29-31.
- [5] 刘文贤. 浅谈企业如何稳定员工队伍[J]. 全国商情, 2016(27): 35-37.