

如何量化员工离职成本

一般来说，每年的三四月份是传统的招聘旺季，而实际上对于很多企业的HR来说，招聘的淡旺季似乎并不分明，几乎每天都处在忙忙碌碌的招聘之中，陷入“员工流动不止，企业招聘不已”的恶性循环怪圈。很多人对这种状态习以为常，甚至有的还会认为“谁不想干就走人，三条腿的蛤蟆难找，两条腿的人有的是”。其实，大家往往忽略了员工离职带来的损失有多少。那么，企业该如何量化离职成本，并尽快走出这种费力不讨好的恶性循环呢？

条分缕析，量化离职成本

员工因离职而产生的成本主要分为四大类：招聘成本（Recruit Cost）、培训成本（Training Cost）、机会成本（Opportunity Cost）和解约成本（Separation Cost）。可用以下公式表述：
离职成本=R（招聘）+T（培训）+O（机会）+S（解约）

为便于理解和计算，本文中的员工指有工作经验的老员工，因此企业招聘的范围也是面向有相关工作经验的社会人士，不包括校园招聘。以上四类成本的具体情况如下：

1. 招聘成本

所谓招聘成本，主要包括人力资源部负责招聘工作人员的薪酬、招聘广告费、猎头费、招聘甄选费用和相关行政费用，对于高级人员还有差旅成本和背景调查等费用。这些费用平均下来大约在招聘职位年薪的10%-40%之间。

2. 培训成本

培训成本主要包括新员工的入职培训成本和因老员工离职而损失的培训成本。新员工入职一般需要1-3个月的学习试用期，需要相关人员花费时间和精力为其做至少1周的培训，所以，这部分成本合计约为该职位年薪的10%-30%。至于因老员工离职而损失的培训成本，则主要看公司的培训定位。根据笔者掌握的信息，如果是

一个重视培训的公司，那么一位5年以上工龄的老员工离职所损失的培训成本至少会达到此职位年薪的50%，即使培训做得很少的公司，老员工离职所损失的成本也会在此职位年薪的10%左右。所以，综合来看，员工离职所带来的培训损失应在该职位年薪的20%-80%之间。

3.机会成本

所谓机会成本，也叫替代性成本，原意是指为了得到某种东西而所要放弃另一些东西的最大价值。在本文中的定义是：新员工代替老员工工作，因不能达到老员工之前的工作绩效所造成的损失，也包括老员工离职带来竞争难度的增加所带来的损失。为便于理解与说明，本文将因工作绩效造成的机会成本称为“内部机会成本”，将因增加竞争难度而带来的机会成本称为“外部机会成本”。机会成本主要发生在绩优员工的主动离职上。比如，一个优秀管理者的离职，可能带来整个团队的士气降低，并且有可能带来人员流动率的提升，是内部机会成本。一个资深销售的离职，可能使客户流向竞争对手，影响当期业绩；一个核心技术人员的离职，可能带来技术的外泄，使企业竞争优势降低，这是外部机会成本的范畴。

4.解约成本

解约成本是指用人单位主动解除劳动合同，或在劳动合同日期终止不再续签所发生的成本，包括补偿金或赔偿金。解约成本只发生在被动离职的员工身上，主动离职员工一般不发生解约成本。

	绩优员工离职	绩差员工离职
主动离职(机会成本)	绩优员工主动离职。如果继续有绩优员工担任该职位，则外部机会成本增加。如果有绩差员工担任，则内、外部机会成本都将大幅增加，估计其影响程度是其职位年薪的3倍	绩差员工主动离职，给企业带来的机会成本不确定。如果由绩优新员工代替，则机会成本为负，估计可以达到-50%；如果还由绩效相同员工代替，则机会成本为零
被动离职(解约成本)	概率为“零”或内部管理体制严重恶化，在此不作假设	支付(n+1)个月补偿金或2倍赔偿金，通过正略钧策薪酬调研数据显示：绝大多数企业支付年薪60%的补偿金或赔偿金为理赔上限。

综上所述，员工的离职成本量化如下：

序号	成本类别	大致为职位年薪的比例
一、	招聘成本(Recruit Cost)	10%—40%
二、	培训成本(Training Cost)	20%—80%
三、	机会成本(Opportunity Cost)	-50%—300%
四、	解约成本(Separate Cost)	10%—60%
合计	主动离职成本(一、二、三项合计)	30%—420%
	被动离职成本(一、二、四项合计)	40%—180%

从以上分析可见，越重要的岗位离职成本越高，越优秀的员工离职成本越高，工作时间越久的员工离职成本越高。

为了更准确地计算离职成本，我们假设员工绩效得分呈标准正态分布，员工离职也为正态分布，即绩优绩差员工离职比例相同，那么员工离职成本的平均数、中位数、众数为同一数值。按照主动、被动离职进行分类，每名员工主动离职成本为其年薪的200%，被动离职成本为其年薪的110%。

根据正略钧策商业数据中心的调研统计，2009年中国企业平均主动离职率在8.6%，平均被动离职率为7.7%，那么按照上面的计算结果，企业损失的成本为职工全年薪酬的25.7%（ $8.6\% \times 200\% + 7.7\% \times 110\%$ ），即企业要拿出年度所有员工薪酬总额的25.7%用于支付员工因离职而发生的招聘费用、培训费用、机会成本及解约费用。这对企业来说无疑是一笔很大的开支，但这项开支并不能给企业带来效益，相反，这项开支越大，说明企业的经营越不稳健。

事实证明，高速发展和绩效卓越的企业都需要忠诚而优秀的员工推动。笔者在2008年为蒙牛液奶事业部做咨询项目时，全部高管中只有一人司龄不满3年，其他全部在6年以上，可见稳定的高管团队是蒙牛乳业火箭般的高速发展的基石。

主动出击，改变工作方向

人力资源管理者不能被动地工作，通过量化管理员工离职成本，深入分析员工离职原因，用法律、制度和企业文化保护公司的权益和竞争优势，才是发展之道。具体来讲需做到以下几点：

第一，争取为企业核心人员和绩优人员加薪，以体现薪酬的市场竞争力，使其继续长期为企业服务，毕竟现阶段员工离职的主要原因还是薪酬。

第二，完善合同管理，对于重要培训签订服务期限协议以减少培训成本，员工离职签订竞业禁止协议以降低机会成本。

第三，减少招聘失误，建立重要职位的能力素质模型，并加强测评技术的应用，以便准确、高效地识别人才。

第四，针对员工不同阶段的学习需要，制定科学的标准化培训内容，形成音像资料 and 标准课件，以尽量降低培训成本。

第五，加强企业文化建设，建立内部沟通机制，了解员工需求，并做好员工职业生涯规划，在文化层面上让员工对企业产生归属感。

总之，人力资源量化管理是人力资源工作者未来发展的方向，量化管理有利于建立HR数据的纵向对比，用数据和事实说话，直观感受历史发展趋势，让企业经营者更清晰理解、判断相关制度方案，最终提升企业的核心竞争力。

如何降低员工离职成本

企业员工离职主要有两种情形，一是员工辞职，二是辞退员工。其具体表现形式就是解除和终止劳动合同。因此，我想从法律的角度就员工辞职与辞退员工，解除合同与终止合同，以及保护商业秘密等，谈谈企业如何降低员工离职成本。

一、掌握规律，努力降低员工辞职比率，保持相对稳定的员工队伍

企业中人员流动较大，似是带普遍性的问题。这表明，人员流动是社会主义市场经济的客观要求，而人员流动过大是加大员工离职成本的原因之一。企业经营者和管理者，一方面要尽快转变观念，敢于面对人员流动大的现状，既要看到其不利与不合理的一面，又要看到其有利与合理的一面；另一方面要努力摸索经验、掌握规律，力争作到留人先留心，保持员工队伍的相对稳定，以降低员工离职的成本。

企业要想降低员工辞职率（即员工提出解除和终止合同的比率），保持相对稳定的员工队伍，需注意总结三方面的经验：一是如何靠良好的经济效益和管理机制增强凝聚力，提高员工对企业的满意度；二是如何招用与实际需要相当的劳动者，避免盲目追求高素质劳动者，使员工能人尽其才、才尽其用，不能英雄无用武之地；三是如何有效地运用经济与法律手段加强人力资源管理，例如：签好《就业协议书》和《劳动合同书》。

《就业协议书》一般是在大专院校毕业生分配、派遣期间，由用人单位与大专院校和毕业生三方签订的协议。其中应约定三方的权利和义务，例如：学校应负责管理学生，如实向用人单位介绍学生的情况，转移学生的档案和户口，督促学生按时去用人单位报到；学生应服从学校管理，配合学校办理相关手续，如实向用人单位提交相关证明和材料，按时到用人单位报到；用人单位应负责接收学生及其档案和户口，自学生报到之日与之建立劳动关系并订立劳动合同，按约定向学校支付培养费用。此外，还应约定两项内容，一是协议期限，一般应自签订之日起始，至学生报到之日终止；二是违约责任，一般须约定一定数额的违约金。这类协议属民事合同范畴，发生纠纷可向法院提起诉讼。《劳动合同书》应依据《劳动法》第19条规定签订。在必备条款中，应注

意将违约责任约好，即违约损失的赔偿和违约金的数额。在约定条款或专项协议中，应注意将建立劳动关系后，劳动者如何根据自愿原则交付风险共担金（或曰发展基金）的条款约好，特别注意对依法辞职与违法擅自辞职的违约责任应有所区别，加大对不辞而别违法行为的惩罚力度。对相关人员应订好《培训协议》、《保密协议》等。如果企业在上述三个方面掌握了一些带规律性的经验，对减少员工辞职，稳定员工队伍，降低员工离职成本会起到一定的作用。

二、增强法制观念，依法辞退员工、解除与终止劳动合同

企业在尽力降低员工辞职率的同时，还应降低辞退员工比率，并努力熟悉劳动法，做到依法辞退员工。企业辞退员工一般有五种方式，即协商解除劳动合同、违纪解除劳动合同、正常解除劳动合同、裁员解除劳动合同和终止合同。现就依法操作问题分述如下：

（一）协商解除劳动合同

这里是指由企业提出解除劳动合同的要求与员工协商的情形。一般是在法定辞退的条件不很成熟而又希望辞退员工，或者法定辞退的条件虽然成熟，但希望友好分手时，企业所采取的一种辞退员工的方式。这种方式比较灵活，双方当事人通过协商可以坚持、也可以放弃自己的权利，自由度较大，往往可以收到不伤和气、圆满结束劳动关系的效果，不失为一种良好的辞退方式，建议企业多予采用。采用这种辞退员工的方式，须着重注意的是，在双方达成一致意见后，把《辞退协议书》签好并付诸履行，双方当事人一定要讲诚信。否则，容易引发劳动争议，增加离职成本。

（二）违纪解除劳动合同

《劳动法》对这种辞退方式限制性规定比较严格，但又比较原则。企业操作起来自由度较小，而且需要企业依法制定内部规章制度加以具体化，方能增强可操作性。违纪辞退员工的程序大体有五个：1、弄清违纪事实，掌握相关证据；2、准确适用法律；3、具体适用企业规章、劳动合同和集体合同；4、就事实和依据起草解除劳动合同通知书；5、可依约要求员工承担违约责任。其中，重点是掌握员工违纪的凭证和企业规章公示过的凭证，以做好面对劳动争议的准备。由于违纪解除劳动合同发生劳动争议的概率较大，所以运用这种辞退员工的方式，企业尤其要慎重。

（三）正常解除劳动合同

《劳动法》对企业正常辞退员工的规定与对员工正常辞职的规定相比，限制性较大。因此，企业稍不注意，也容易引发劳动争议。正常辞退员工的程序也有五个：1、依法确认员工是否符合被辞退的条件；2、具体

适用企业规章、劳动合同及集体合同；3、着重认定是否履行了相关程序；4、就事实和依据起草解除合同通知书；5、须依法、依约向员工承担违约责任。其中，重点是须有完善的内部规章制度和注意履行正常解除合同的法定程序，如：是否提前30日通知员工；对医疗期满不能从事原工作和另行安排工作的员工，是否进行了劳动能力鉴定；对不胜任本职工作的员工，是否进行过调岗或培训等。

（四）裁员解除合同

法律对裁员性辞退员工限制性规定更多，因成批辞退员工，稍有不慎就容易引发集体劳动争议，影响社会安定，致使员工离职成本骤增。裁员解除合同的程序大致如下：1、依法确认企业是否符合经济性裁员的条件；2、提前30日向工会或者全体员工说明情况；3、听取工会或员工的意见；4、起草裁员文件，包括裁员的理由、履行的程序、裁员的方案，一并报送有管辖权的劳动保障行政部门；5、稳妥实施裁员解除合同的方案；6、须依法、依约向员工承担违约责任。其中，企业是否符合经济性裁员的条件和稳妥实施裁员方案是这种辞退员工方式的重点。

（五）终止合同

劳动合同期满或者合同所约定的终止条件出现时，劳动关系双方均有权提出终止劳动合同。企业不需要更多的理由即可采用终止合同的方式辞退员工，而且一般来讲，除国有企业需依法支付员工生活补助费外，其他企业可以不支付经济补偿金。因此，这是一种比较平和、经济的辞退员工的方式。终止合同的程序一般有几个：1、注意终止合同的条件何时出现；2、须依法或依约决定是否提前、提前多长时间将终止合同的意向书面通知员工；3、合同期满或终止合同的条件出现，即行办理终止合同手续，包括为员工出具终止合同证明书；4、违法或违约未提前通知员工的，应依法、依约承担相应责任。企业运用这种辞退员工的方式，应特别注意在合同期满前或终止合同条件出现时，向员工书面表达终止合同的意向，万万不可在合同期满后，或终止合同条件已不复存在的情况下提出终止合同的意向。这样容易形成事实劳动关系或引发劳动争议，给辞退员工带来许多麻烦，自然也会增大离职成本。

总之，只要企业做到能不辞退尽量不辞退员工，需要辞退也能依法辞退员工，而且尽量采取简便易行的方式，如协商解除合同、终止合同等，就会降低辞退员工比率，避免或减少劳动争议。即使发生争议，也会立于不败之地。这样一来，将会大大降低员工离职的经济与社会成本、直接与间接成本。

三、完善企业规章与劳动合同，依法保护商业秘密

按照《反不正当竞争法》第10条的规定，商业秘密是指不为公众所知悉；能为权利人带来经济利益、具有实用性；且经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。这里讲了三个条件，而且须同时具备。只有这样的

信息、资料方能称之为商业秘密。其具体内容包括：设计、程序、产品配方、制作工艺、制作方法、管理诀窍、客户名单、货源情况、产销策略、招投标中的标底及标书的内容等信息和资料。如果掌握商业秘密的员工在离职前后，将企业的商业秘密带走或向外泄漏，则会使企业为员工离职付出无法估量的成本。因此，企业应重视高级人才的离职，切实做好保护商业秘密的工作。

首先，企业应制定保密规章制度。这是能证明企业对自己认定为商业秘密的信息和资料采取保密措施的凭据，也是保护商业秘密的重要措施。该规章制度的主要内容包括：确定本单位所拥有的商业秘密的范围、种类、保密级别、保密期限、保密方法、以及泄密责任等等。其次，可在劳动合同中约定商业秘密条款；也可签订保密协议，以专项协议的形式作为劳动合同的附件存在。双方约定的内容，一般有两种。一是竞业限制的内容，即掌握商业秘密的员工离职后在一定期限内（最长不超过3年）不得到生产同类产品或经营同类业务且与原单位有竞争关系的其他企业任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务，同时双方还应约定企业支付离职员工一定数额的经济补偿。对这种经济补偿的数额、支付方式，国家尚无规定，但有的地方有规定，该区域内的企业与员工应执行当地的规定。二是脱密期的内容，即掌握商业秘密的员工在劳动合同终止前或该员工提出解除合同后的一定时间内（最长不超过6个月），企业可将其调整到非商业秘密工作岗位，变更合同相关内容，逐步使其淡忘所知道的一些商业秘密。待此期间届满，员工方可办理离职手续。其三，企业一旦发现自己的商业秘密有被侵害的迹象，或者离职员工有违约、违规行为，一定要千方百计收集证据，依法向劳动争议仲裁委员会申诉，维护自己的合法权益，把员工离职的损失减少到最低限度。

综上所述，企业只要能逐步保持一支相对稳定的员工队伍，能够依法处理员工离职问题，具有较完善的保护商业秘密的措施，就一定能够达到降低员工离职成本之目的。

有效控制员工离职成本案例精粹

案例一 两倍工资该不该支付

小张在某公司上班一年多，但没签《劳动合同》，离职时，把公司告到法庭，要求支付两倍工资。法院能不能以《劳动合同法》为依据裁决？

分析：没签合同叫非法劳动关系，但属事实劳动关系，事实劳动关系有三个条件：企业提供了劳动机会；有固定的工作场所；发放了工资。该案中小张的请求成立。



案例二 偷盗是否可以开除

小张偷酒店财产被抓到，本人也承认该事实。酒店当日以偷窃为由书面通知将其开除。小张不服，将该店告到法庭。酒店能胜诉吗？

分析：开除不合适。因为按《劳动合同法》有关规定，开除要通过职工代表大会或工会；除名要经批评教育无效（要有相关记录），15天后才能进行。所以最好的办法是解雇。解雇适用于员工违纪行为，不需上述程序。



案例三 老犯小错怎么办

老张是某酒店财务经理，大错不犯，小错常有，很不称职，酒店想解雇他，但合同未到期，该怎么办？

分析：老张是某酒店财务经理，大错不犯，小错常有，很不称职，酒店想解雇他，但合同未到期，该怎么办？



案例四 是否赔偿其四个月工资

高某是退休干部，应聘到某酒店任销售经理，没签《劳动合同》，年薪10万，每月只支付3000元，剩下部分看业绩发工资。干了两年没干出成绩被解雇。高某以拖欠工资为由要了第二年欠下的工资。办完手续后又告上法庭，要求赔偿其四个月工资，该给吗？

分析：高某属退休干部，是返聘人员，不受《劳动合同法》约束，如没有书面约定，可一分不付。



案例五 该不该支付经济补偿金及额外补偿费

小张被某酒店录用，合同期2年，试用期3个月。试用期内经培训、考试不合格，酒店通知他，延长3个月试用期，但6个月后经考核仍不合格，酒店提出终止试用期，小张要求支付经济补偿金及额外补偿费，酒店该给吗？

分析：必须给。因为新《劳动合同法》规定，试用期劳动合同期限1年以上不满3年的，试用期不得超过2个月；用人单位招同一劳动者，无论岗位是否变更，劳动合同是否续签，或者终止一段时间后再次录用的，都不能再次约定试用期。现小张虽未办理转正手续，但应视为正式工。



案例六 是否要赔偿培训费

小张为某酒店试用员工，被派往乙酒店接受培训，培训费5000元，试用期末满小张提出辞工，酒店要求其赔偿培训费，成立吗？

分析：一般不成立。因为员工试用期内培训费不用赔偿。但如果合同有特别约定除外。如果试用期满以后至合同期内则要赔偿。所以，为控制成本，一般就在合同上附加相关约定，或待其转正后才外派培训。



案例七 是否可以解除劳动合同

小张为某公司正式员工，合同其内他离岗睡觉被发现，部门经理对他进行批评教育，第二天在部门例会上对其点名批评，该员工没有反驳。第三天酒店以此为由解除他的劳动合同。小张不服，告到仲裁委。酒店能解除他的劳动合同吗？

分析：酒店以默认为由解除他的劳动合同不可行。应事先让小张写检讨书，让他承认睡觉的事实，并给予警告，以此为依据。



案例八 是否可以延长办理离职手续

某经理2006年10月31日入职，因业绩原因，酒店已书面通知他2010年10月30日办理离职手续，结算工资。但30日该经理以工作未交接完为由，要求11月1日办理离职手续。酒店能答应吗？

分析：必须在10月30日前办理离职手续。如推到11月1日办理，因跨了年度，该经理有理由要求加多一个月的补偿金。

