

阿里巴巴公司人才流失的成因分析与对策研究

摘要

随着社会经济的不断发展，企业人员的管理也渐渐的从人事劳资管理转化成为对人才的重视和培养，以及以人为本的资源管理阶段，从而表现出战略性的人才管理阶段的发展态势。随着信息技术的飞速发展，我国的互联网企业也大量出现，互联网企业的快速发展使得企业加大了对人才的需求。但是因为互联网企业人力资源管理的落后，使得人力资源出现大量流失的情况。

本文通过定量调查、定性分析等方式对阿里巴巴公司的人员招聘、培训、绩效考核、薪酬管理、激励措施等人力资源管理问题进行调研分析，认为阿里巴巴公司在人力资源管理方面处于传统人事管理阶段，人力资源管理的目标不清，各种管理手段效果不佳，尤其是绩效和薪酬管理上的不完善，使得人才流失现象日趋严重，要解决这一问题，不仅要提高认识，而且要不断完善人力资源管理体系，在员工激励以及企业文化建设等方面做出相应改善。

本文首先给出了论题的国内外的研究现状和论文本身的意义，以及相关的理论概述。并讨论了关于阿里巴巴公司的管理制度以及公司文化，从而了解阿里巴巴公司人力管理的运行模式，从中找出问题并提出解决性方案。论文的研究在一定程度上推进了人力资源管理和企业管理的结合，探索了二者结合的有效模式。

关键词：互联网；人才流失；绩效管理；薪酬管理

Causes and Countermeasures based Alibaba Brain Drain

Abstract

With the continuous development of social economy, enterprise management personnel has gradually transformed from a labor management personnel become importance of talent and training, as well as people-oriented resource management phase, which shows the development trend of strategic talent management phase. With the rapid development of information technology, China's Internet companies have appeared in large numbers, the rapid development of Internet business allows companies to increase the demand for talent. But because the Internet behind human resource management, human resources make the situation appear huge loss.

Through quantitative surveys, qualitative analysis and other methods of Alibaba's staff recruitment, training, performance appraisal, compensation management, incentives and other human resource management issues for research analysis, that Alibaba is in the traditional personnel management stage in human resource management the goal of human resource management is unclear, a variety of management tools to poor effect, making the brain drain phenomenon is growing, to solve this problem, not only to raise awareness, but also to continue to improve human resource management system, employee motivation and corporate culture aspects of construction and other improvements to make the appropriate.

This paper gives the topic of domestic and foreign research status and significance of the paper itself, as well as an overview of relevant theories. And discussed about Alibaba's management system and corporate culture, to understand Alibaba workforce management mode of operation, which identify problems and propose solutions programs. Research papers to some extent, to promote the combination of human resources management and business management, and explore an effective combination of both modes.

Keywords: Internet; brain drain; performance management; salary managemen

目 录

摘 要	I
Abstract	II
1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.2.1 研究的目的	1
1.2.2 研究的意义	1
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 国外研究现状	2
1.3.2 国内研究现状	2
2 人才流失理论概述	4
2.1 人才概述	4
2.2 人才特点	4
2.3 人才的重要性和在企业管理中的重要地位	4
2.4 人才流失概述	5
2.5 人才流失的主要原因	5
2.6 现代企业人才流失的基本特征及危害性	6
2.7 人才流失的激励理论	7
2.7.1 早期的激励理论	7
2.7.2 当代的激励理论	8
3 阿里巴巴人才流失与管理现状	9
3.1 公司简介	9
3.2 人力资源现状	9
3.2.1 人才的招聘	9
3.2.2 人才的薪酬与福利	9
3.2.3 人才的考核与激励	10
3.3 人才流失原因分析	10

3.3.1 人才本身的因素	10
3.3.2 企业的因素	11
3.3.3 企业人才的社会需求大于社会供给	12
4 针对阿里巴巴人才流失的相应对策	13
4.1 绩效管理与薪酬福利的革新	13
4.2 人力资源战略的创新改变	13
4.3 人力资源培训与开发战略	14
4.4 人力管理制度的革新	14
结论	16
致 谢	17
参考文献	18

阿里巴巴公司人才流失的成因分析与对策研究

1. 绪论

1.1. 研究背景

人才优势是现代企业竞争优势的重要源泉。企业要发展，首先要有科学合理的发展战略、有效的组织架构及持续获得资源的能力，形成一个高素质的人才团队，但多数民营企业都面临着人才流失问题，高流失率和人才匮乏成为持续快速发展的瓶颈^[1]。

阿里巴巴是全球企业间（ B2B ）电子商务的著名品牌，是全球国际贸易领域内最大、最活跃的网上交易市场和商人社区，目前已融合了 B2B、C2C、搜索引擎和门户。长期以来，阿里巴巴集团通过专业、周到、领先的电子商务服务实现快速发展，为用户提供方便快捷的电子商务服务是其长期坚持的经营理念。阿里巴巴集团通过互联网面向世界为 240 多个国家和地区的客户提供服务，成为范围覆盖大中华地区、日本、美国等地，员工总数超过 25000 人的大型集团企业。但是由于队伍的日益壮大，却面临一个越来越棘手的问题，就是过高的人才流失率^[2]。随着阿里巴巴的发展速度加快，人才流失问题日益凸显，这也成为了这个时代中人员流动的一个趋势。

1.2. 研究目的及意义

1.2.1. 研究的目的

针对阿里巴巴人才流失案例分析从而了解中国企业人才管理的运作，在多模式下的人才管理中，为改善人才流失现象而提出相应解决方案。

1.2.2. 研究的意义

解决企业中人才流失现象，增强人力资源管理概念，从企业角度思考人力资源管理的运行模式。

1.3. 国内外研究现状

随着时代的变更和世界的发展变化，新崛起的公司日益增多，而各公司同时对高技术人才的需要更加激烈，这使得公司员工对于自己的个人发展有了不定期的变动，致使许多公司人才流失也日益加剧^[3]。

1.3.1. 国外研究现状

关于影响员工流失的因素，许多学者从不同的角度进行了研究：英国著名的政治家贝文 (bevan) 认为，公司内部因素的作用比起外部的吸引来说更能影响员工流失，而且员工做出离开企业的决定是基于离开的愿望和流动的容易程度。员工之所以跳槽，首先是企业对他们不信任，他们对自己做的工作没有自主权；其次是工作条件差，而工作要求又很高；最后是报酬低。汉姆 (Ham) 和格雷卡斯 (Griffeth) 研究后发现了几个与流失率密切相关的因素，包括性别、年龄、家庭负担、) 对工作的满意程度、对工作的期望、物质补偿、业绩和提升机会、工作的复杂程度、企业的激励措施等。美国第 35 任总统肯尼迪 (John Fitzgerald Kennedy) 总统认为，影响员工流动的因素包括明显因素和不明显因素，其中明显因素包括年龄、收入、工作性质、个人发展事业的决心、预期未来的发展前途、员工调动工作的态度等。而不明显因素包括性别、种族、婚姻状况、家庭人数、教育背景、工作任期、以前调动工作的经验等。迪瑞 (Margaret A. Deery) 发现：影响员工流失的因素除了报酬、工作预期等因素外，管理人员与员工之间缺乏交流以及员工流动文化（企业内关于员工流动的合法性和可接受程度的信念和价值观）也是影响员工流失的重要原因。

在如何减少人才流失问题上，阿洛兹 (Claudio Femadez Araoz) 认为，招聘适合企业的员工是关键。从招聘开始就应该注意尽量挑选那些优秀的、愿意长久呆在企业的员工是防止员工流失的最好办法。迪瑞 (Deery) 也承认招聘的重要性，并认为，要留住员工，必须改善招聘甄选的过程，包括个性测试等，找出更适合本企业的员工。

1.3.2. 国内研究现状

国内，由于各种历史原因，对人才流失问题的研究起步较晚，而且开始时，主要是翻译介绍国外的人才流失研究。后来，直到 20 世纪 90 年代初，理论界才开始研究人才流失问题。

国内关于人才流失最早研究的是南开大学的谢晋宇教授，他在国内人才流失还不是很严重的情况下，首次提出了要对人才流动进行有效的管理。西安交通大学的张勉博士在Price Mueller(2000)模型的基础上构建了中国IT企业雇员流失动因模型。南京大学的赵曙明教授对知识型员工的流动予以了关注。国内一些非学术性的书籍、期刊和人力资源管理咨询网站也开始把企业员工的流失作为热点问题来讨论。

应该说，这些研究成果无论是在理论上还是在实践上都取得了一定的成绩，但是国内关于这方面的研究基本上还停留在翻译和改造西方理论的水平上，所见的相关论述十分零散，虽然注重进行多因素的分析，但没法判断这些因素的相对影响程度：研究表面现象的多，研究深层次原因的少，对人才流失所采取的策略缺乏系统性。另外，定性研究的多，定量研究的很少，缺乏系统性。总的来说这一领域的研究在中国还很不够，尤其是针对中小企业人才流失的实证研究。

2. 人才流失理论概述

2.1. 人才概述

关于人才的定义，理论界尚未统一，每人都有自己对于人才的理解。通常讲，人才是指“有才干的人”，“具备干事能力的人”。从人力资源管理理论方面理解，人才包含着三种内涵：首先，它是一个相对的概念，人才是相对于一般人力而言的；其次，它是一个阶段性的概念，不同时期、不同阶段有不同的人才标准；再则，它是一个层次的概念，从类别上可以分为科技人才、管理人才等，从能级上可分为高级人才、中级人才等。

2.2. 人才特点

企业人才一般有相应的专业特长和较高的个人素质。他们往往有较高的学历和其他方面的能力素养，不仅具有专业知识，而且还掌握较多的企业管理知识，能够很快地吸收最新专业技术，并能运用这些新技术，创造财富。在创造财富中，人才的脑力劳动的价值远远大于体力劳动的价值。人才的劳动特点是在劳动过程呈无形状态，不受时空的限制，没有确定的流程和规则，需要团队合作^[6]。劳动成果往往是团队智慧的结晶。

企业人才实现自我价值需求高，成就感强。企业人才的就业不再是以满足财富需求为最终目标，他们对工作需求有明确的方向，具有相对优势，他们到企业工作不仅仅是为了获得高薪，而是为了发挥自己的专长，追求事业的成功，热衷于自我价值的实现，并期望得到社会的认可。美国著名心理学家马斯洛的人类需求层次理论提出，人的需求包括：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求，自我实现需求五个层次，由低层向高层排列。企业才人的需要往往是高层次的，是马斯洛需求层次理论中的尊重和自我实现的需要。这种强烈需求表现为：在工作上并不满足于被动地完成任务，而愿意承担挑战性、创造性、具有成就感的劳动，尽力追求完美的结果，显著的成就，把攻克难关作为一种挑战，一种体现自我价值的方式，同时还期望得到高度评价和社会的、政治的、精神方面的荣誉。

2.3. 人才的重要性和在企业管理中的重要地位

商品经济发展到成熟的市场经济阶段，企业生产和经营日趋规模化和专业化，竞争已经

成为一种常态。企业不再可能非常简单的管理自己的生产和营销，于是专注于企业管理、营销管理和技术研发等某一方面的专业化人才应运而生。人才的重要性直接决定了企业人才管理的重要性。现代企业中，人力资源管理和物流、信息流、资金流的管理一样，是现代企业管理中的一个重要模块。在国外企业，以前最受重视的是财务总监（首席财务官，或CFO），但近几年，职业地位和薪酬提升最快的是人力资源总监（首席人才官，或CHO）。[7]

2.4. 人才流失概述

人才流失，可以理解为企业所需要的人才的流出，是指在企业内，对其经营发展具有重要作用，甚至是关键作用的人才非企业意愿的流走，或失去其积极作用的现象，人才流失存在显性流失和隐性流失之分。显性流失是指企业的人才因某种原因离开该企业另谋高就，给企业的人力资源管理造成困难，从而影响其经营发展。隐性流失则是指企业内的人才因激励不够或其他原因影响而失去工作积极性，其才能没有发挥出来，从而影响企业的经营发展，人才隐性流失作为一种软损伤，其对企业的危害更大。

2.5. 人才流失的主要原因

以陆强华离职创维为例，其实最早在1997年，高路华公司就为其开出了高于创维公司两倍的年薪，陆强华都不为所动，依然选择留在创维，这就充分的说明陆强华不是一个只计较经济利益的人。但是在2002年反而自己选择了愤而离职，并发表了一封措辞强烈的《致创维销售系统全体员工公开信》。在陆强华之前，创维的高层已发生了十起以上出走的个案：胡秋生、褚秀菊、杜健君、任健、陶均、黄学政……这其中原创维生产厂长、中国区域销售总经理、集团副总裁、财务总监、执行董事。人数如此众多而位置不同的高管的陆续离职，可能会有薪酬方面的原因，但这远远不是问题得主要方面，根本的原因在于企业在管理理念方面出了问题，是企业的文化建设没有跟上企业的发展步伐。其实质是陆强华们的职业经理人理念和老板黄宏生的个人经营理念的冲突。陆强华曾经说过，创维的企业文化就是“人整人”，黄老板是个“用人要疑，疑人也要用”的人。所以在创维，管理层人才常常被换，人们印象中最深的莫过于被监视着的感觉，而这也深深地剥夺了职业经理人的归属感。

从以上案例可以看出，企业管理者（包括人力资源管理者）在认知上的差距和管理方式上的不科学性将会直接导致人才流失。很多企业在人才上持功利价值观，不是追求人才使用的绩效最大化，而是片面的追求人才使用的成本最小化，一味的在降低人才使用成本上下功

夫。单纯的将人才看作一种资源，把人才视为管理和使用的对象，没有意识到人才自身的个人价值实现需求、发展需求和受重视受尊重的需求。其次就是企业在和人才的沟通上出了问题，不能真实的了解人才的内心意愿。很多企业看不到企业和人才利益上的一致性，不善于塑造企业和人才的共同愿景，不善于用事业发展远景吸纳人才、激励人才、留住人才。

人才流失的原因的还有很多，比如人才中介机构的发达，经济的发展及社会就业环境的宽松，同行业企业和竞争对手的挖掘等。这些都不是企业自身的因素，公司内部因素的作用比起外部的吸引来说更能影响员工流失。企业只有做好自身的人才管理，才能抵制上述因素的影响，维持比较稳定的人才团队和良好的经营局面。

2.6. 现代企业人才流失的基本特征及危害性

在现代企业中，流动性最强的是具有一定学历和专业技能的管理人员、营销精英和技术骨干。这部分人才，因为掌握管理知识、掌握企业核心机密、掌握销售渠道或掌握行业内较为先进的技术而有更大的选择范围和发展空间，其就业选择空间更为广泛。衡量企业人才流失总体状况的一个指标是总流失率，即一个特定的时期内(一般为一年)，企业的总人才流动率与行业或其他同类组织平均人才流动率的比较。可以用这个公式计算：总流失率=企业的人才流动率/行业或其他同类企业平均流动率。但是，在上述企业核心成员流失时，总流失率就不能很好的反映出企业的人力资源状况。因为核心成员是形成企业组织竞争力的关键，如果不能保留这一部分员工，总流失率的数值再低，对企业也是没有价值的。

企业人才流失的另外一个特征是，外流人才的去向主要是同行业企业甚至是竞争对手。人才流失的原因多是同行业企业和竞争对手的主动挖掘或者是这些企业能提供更有竞争力的薪酬和更广阔的发展空间。以国内著名的职业经理人的离职为例，陆强华离开创维公司后去了另一彩电生产企业高路华公司。TCL 通讯的总经理、“手机狂人”万明坚离职后做了长虹股份所属的国宏通讯的掌门人，成为长虹进军通讯产品制造业的一面旗帜。诸如此类的例子尚有很多。

企业核心人才的流失多伴随着其下属员工的集体跳槽，这在企业高管人员的离职中表现得尤为突出。这种骨干员工的集体流失，对企业的打击是致命的，即有可能致使企业经营得全面瘫痪。最为典型的是 2002 年创维中国区域销售总部总经理陆强华跳槽案。陆在此次从创维公司的出走中，带走了 150 多名企业精英，其中包括创维 24 个片区经理中的 11 个，更包括 20 多名管理方面的核心成员。

人才流失带给企业的危害，是和其离职前在企业肩负的责任相对应的。管理人员的离职，带给企业的是经营理念的中断、团队不稳甚至是管理层的瘫痪。销售人员的离职，带给企业的是商业机密的外泄和市场份额的流失。技术人员的流失其实就是企业核心技术的流失和在研发项目的中断或夭折。同时，人才流失到同行或竞争对手方面，对企业的危害更是致命性的。核心技术和商业机密尽失，市场被对手所侵占，企业因此在和对手的竞争中失去优势。

[8]

对公司员工的心理和企业整体工作氛围的影响也是不可低估的。人才离职的“示范”作用，会使企业员工心态不稳、士气低落，工作效率下降。这个时候，如果企业的人力资源管理存在缺陷，员工平时情绪积累较严重，就有可能发生员工集体离职潮，祸及企业全面。

企业经济上的损失也是不可避免的。离职人员的招聘成本、培训费用、薪酬维持费用等，以及人才重置成本，是企业必须承受的。国外的研究表明，在人才流失后，重新招聘和培训人员替代，其费用是维持原人才所需薪酬额的 2.8 倍以上。^[9]

2.7. 人才流失的激励理论

2.7.1. 早期的激励理论

(1) 马斯洛需要层次理论

最广为人知的激励理论恐怕要数亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论了。马斯洛认为每个人都有五个层次的需要：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。马斯洛指出，每个需要层次必须得到实际性的满足后，才会激活下一个目标。同时，一旦某个层次的需要得到实际性的满足，他就不再具有激励作用了。按照马斯洛的观点，如果你想激励某人，就必须了解这个人目前处于哪个需要层次上，并重点满足这一层次或这一层次之上的需要。

(2) X 理论与 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈以他提出的有关人性的两类假设而著称：X 理论和 Y 理论。很简单，X 理论主要代表了一种对人的消极观念，他认为工人没有雄心大志，不喜欢工作，只要有可能就逃避责任，为了保证工作效果必须严格控制，Y 理论则提供了一种积极的人性观点，他认为工人可以自我指导，他们接受甚至主动寻找工作责任，他们把工作视为一种自然而然的活动。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/985341012103012002>