

# 离职风险预测预警机制落地调研研究

Early Warning of Turnover Risk of Employees

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)

---



**MorikawaTakao**

预测分析总监 (Predictive analytics director)  
霍尼韦尔



**张新琼**

国内市场人力资源部经理  
浪潮集团有限公司



**侯佳倩**

中国区人力资源副总裁  
博泽汽车技术企业管理(中国)有限公司



**张媛**

业务人力资源负责人  
强生(中国)投资有限公司



**刘宁**

人力资源伙伴  
IBM



**周玲**

员工关系高级经理  
微软(中国)

---

## 关于作者



**金景** [Mark.Jin@hrecchina.org](mailto:Mark.Jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



**董伟** [Karen.dong@hrecchina.org](mailto:Karen.dong@hrecchina.org)

董伟现任人力资源智享会(HREC)高级咨询顾问, 调研和研究一职。主要负责的调研报告有: 第二届中国高潜力员工发展项目、第二届中国企业弹性福利、HRBP 角色定位与能力要求提升、高管福利、社交媒体与人才招聘、企业绩效管理改善与优化、实习生项目管理、VUCA 时代下组织领导力的转型与管理、People Analytics 发展与应用。

董伟毕业于上海海洋大学, 获得经济学本科学位。

01		目录
02		前言
03		主要发现
04		现状分析：事前干预还是事后管理？
05		研究切入点解读
06		意识层面：引起、提升和维持重视度
		+ 重视度的产生：重视度源于“了解问题所在”
		+ 重视度的提升：“软硬兼施”，落实于决策之中
		+ 重视度的维持：探索价值，达成共鸣
10		实施层面：客观和主观缺一不可
		+ 客观预测
		• 预测基础
		• 提升准确度
		+ 主观预测
		• Who：预测分析对象
		• When：固定及时的预测时间
		• What：预测分析内容
22		结果层面：原因诊断与风险干预
		+ 潜在离职原因诊断
		+ 合理规避离职风险
		• 积极干预
		• 应对流失
26		内容萃取

---

# 目录

# 前言

据美国管理学会报告提出：员工离职后的招聘成本至少相当于该岗位全年工资收入的30%，对于技能紧缺岗位，招聘成本甚至是其全年工资的1.5倍。这并不包括由于空岗带来的损失（如客户和关键技术流失、运营效率受到影响）、新员工培训成本等。

也正因为人才流失（尤其是关键人才的流失）给企业带来的大量的成本投入，所以“如何有效保留有离职倾向的人才？”这一话题一直都在HR的关注和讨论范围之内。

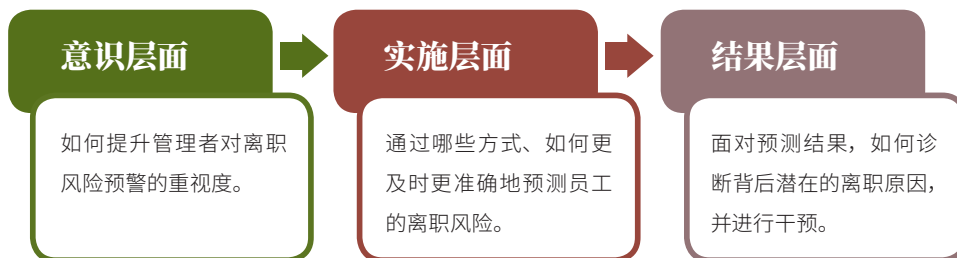
而且，随着新兴行业和行业跨界的现象越来越多，人才的竞争也愈发地不可预见。在这种情况下，针对人才保留，企业所关注的内容不再止于“如何保留”，“何时保留”也开始受到企业的关注。那么，企业该何时着手离职员工的保留和管理呢？是等到员工去意已决递交辞职通知书的那天吗，还是在员工提出离职前，当存在一定的离职倾向时就及时干预呢？

显然，企业会选择后者。因为当员工明确提出其离职意向时，HR会发现保留措施发挥的作用微乎其微。但是在提出离职前，员工从不会表露他们的离职意向，毋庸置疑的是，“HR或是管理者能否及时识别员工的离职风险并进行预警”则显得至关重要。



但HR和管理者又如何能及时判断员工的离职风险并进行预测预警呢？这正是本次调研所讨论的问题。在调研前期，我们与HR进行了交流，谈及离职风险预测管理，他们通常的反应是对员工后带来的风险进行管理。的确，企业对员工离职风险预测的关注和实践仍然有限，就市场认知而言，“员工离职风险管理”更多是指离职员工为企业带来的风险，如法律风险、劳务纠纷的规避和管理等等。

**面临这一现状，本次调研研究主要关注的仍是“离职风险预测预警机制如何在企业中落地”这一问题**——因此针对市场现状和挑战，报告将结合受访企业实践，从“意识层面”、“实施层面”和“结果层面”三个角度展开对离职风险预测预警机制落地过程中的挑战和实践的分析。



# 主要发现

## 离职风险管理 概况

1. 企业对员工离职风险的管理不再仅仅聚焦于“事后管理”或“离职后谈话”，而是**开始前移**——在员工提出离职前，尽可能更早地预测员工的离职倾向和风险。
2. 离职风险的预测工作开始融入在一些企业人力资源管理工作或管理者的工作职责之中。
3. 在离职风险预警机制落地的最初阶段，企业往往会以离职率较高的团队或业务单元为切入点，**以点带面，提升管理者的重视度**。
4. 在多数企业，员工离职风险的识别**主要依赖的仍是 HRBP 和管理者的主观预测**。但有少量企业也已**开始运用大数据分析**进行预测预警（**客观预测**）。

## 离职风险预测工作 落地

5. 就客观预测（**大数据预测分析**）而言，HR 或管理者在其中的**参与度虽然有限**，但是在各个阶段，HR 和管理者都是利益相关者，是预测模型更新的**主要推动者**。
6. **主观离职风险预测开始趋于客观**，HR 和管理者观察员工在观察员工动态时，不仅关注**员工的行为表现**，而且会留意相关**动态数据**（如考勤、休假、会议、客户拜访、差旅记录）、**常规数据**（如敬业度结果），以及**市场动态**（外部环境变化），以更加全面客观的分析员工的离职风险。
7. **无论是客观预测还是主观预测**，预测的准确度和及时性都备受企业关注，这既是企业面临的**关键挑战**，也是“离职风险预测预警”价值的**根本所在**。
8. 潜在**离职原因诊断**的过程中，HR 既会“**点面结合**”，也会“**内外结合**”地进行分析。所谓“点面结合”即对员工个人与对组织自身的分析相结合；“内外结合”即对组织内部的分析与对组织外部，即市场的分析相结合。

# 现状分析：事前干预还是事后管理？

关于“员工离职风险管理”这一话题，对 HR 和管理者而言，尽管并不陌生，但通过本次与企业的访谈后，我们发现：大多数 HR 对“员工离职风险管理”的认识仍是聚焦于员工提出离职后的离职访谈和其他干预。换言之，在多数企业中，“离职风险管理”更多是在员工提出离职后的一些管理工作。

但同时，HR 也会发现：当员工明确提出其离职意向时，保留措施的作用几乎微乎其微，而且企业也并不希望在此阶段去满足员工的要求和期望，所以更多工作只能是做好继任者规划和人才招聘计划。

也正因如此，在一些企业中，HR 对员工离职的管理已经不仅仅聚焦于“事后管理”或是“离职后谈话”，而是开始前移——开始有意识地或是体系化地开展离职风险预警工作，以在员工提出离职前，尽可能更早地预测员工的离职倾向。



- 离职风险诊断的工作开始融入在一些企业人力资源管理工作之中。
- 少数企业已开始运用大数据对员工离职风险进行预测预警。



- ◆ 一方面，离职风险诊断的工作开始融入在一些企业人力资源管理工作之中。企业会综合运用一些相对主观的方式进行判断，所利用的方式常是“常规数据分析”、“观察和判断员工行为动态”。总体而言，相对依赖于 HR 和管理者的主观判断。
- ◆ 另一方面，少数企业已开始运用大数据对离职风险进行预测预警，而非仅仅依赖于人的判断。在我们《People Analytics 的发展与应用》调研研究的过程中，我们已经发现：针对在 People Analytics 方面有所实践的企业，企业的实践场景之一即是“通过大数据对员工离职风险的预测”（参考《People Analytics 的发展与应用》研究结果）。

但毋庸置疑的是，企业关注与否，都有其自己的考虑——不关注离职风险预测的企业，背后有相应的原因；对正在落地过程中的企业而言，在落地过程中，也并非一帆风顺，会存在一些挑战。进一步，针对未开展“员工离职风险预测预警”工作的企业，以及正在落地、开展过程中的企业，我们都进行了进一步交流。

就 HR 的反馈而言，我们不难发现，无论是想要对员工离职风险进行预测的企业，还是正在落地过程中的企业，他们共同面临的挑战主要集中于以下两点。

- 员工 离职原因复杂，离职风险很难被准确识别；
- 风险预测的及时性不够，员工离职倾向很难在早期 / 及时进行识别。

图表1

原因诊断 (未进行离职风险预测)	挑战分析 (进行离职风险预测)
<ul style="list-style-type: none"><li>• 企业人才流动率较低，人员较为稳定；</li><li>• 员工流失是管理者的责任，但管理者也不重视，HR 观察的及时性也不够；</li><li>• 员工离职原因过于复杂，员工个人以及内外部原因都很多，很难准确识别；</li><li>• 现阶段员工受外部环境干扰和诱惑更大，内部进行预测和干预效果不大；</li><li>• .....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 员工离职的原因复杂，HR 和管理者能观测的因素有限；</li><li>• 管理者不够重视，不能及时进行预测；</li><li>• 外部环境多变，很难及时进行预测；</li><li>• 员工离职变数多，进而很难准确预测；</li><li>• 管理者所识别的原因往往并非员工最终离职的主要原因，预测价值不大；</li><li>• .....</li></ul>

# 研究切入点解读

正如在前言中的分析,在了解市场现状(包括“员工离职风险预测”落地面临的主要挑战及其背后的原因)、疑问和挑战的基础之上,综合受访企业的实践和受访者的经验,报告将从“意识层面”、“实施层面”和“结果层面”三个角度展开对离职风险预测预警机制落地过程中的挑战和实践的分析(参考下图)。

## ◆ 意识层面：如何引起、提升和维持管理者对“离职风险预测”的重视度。

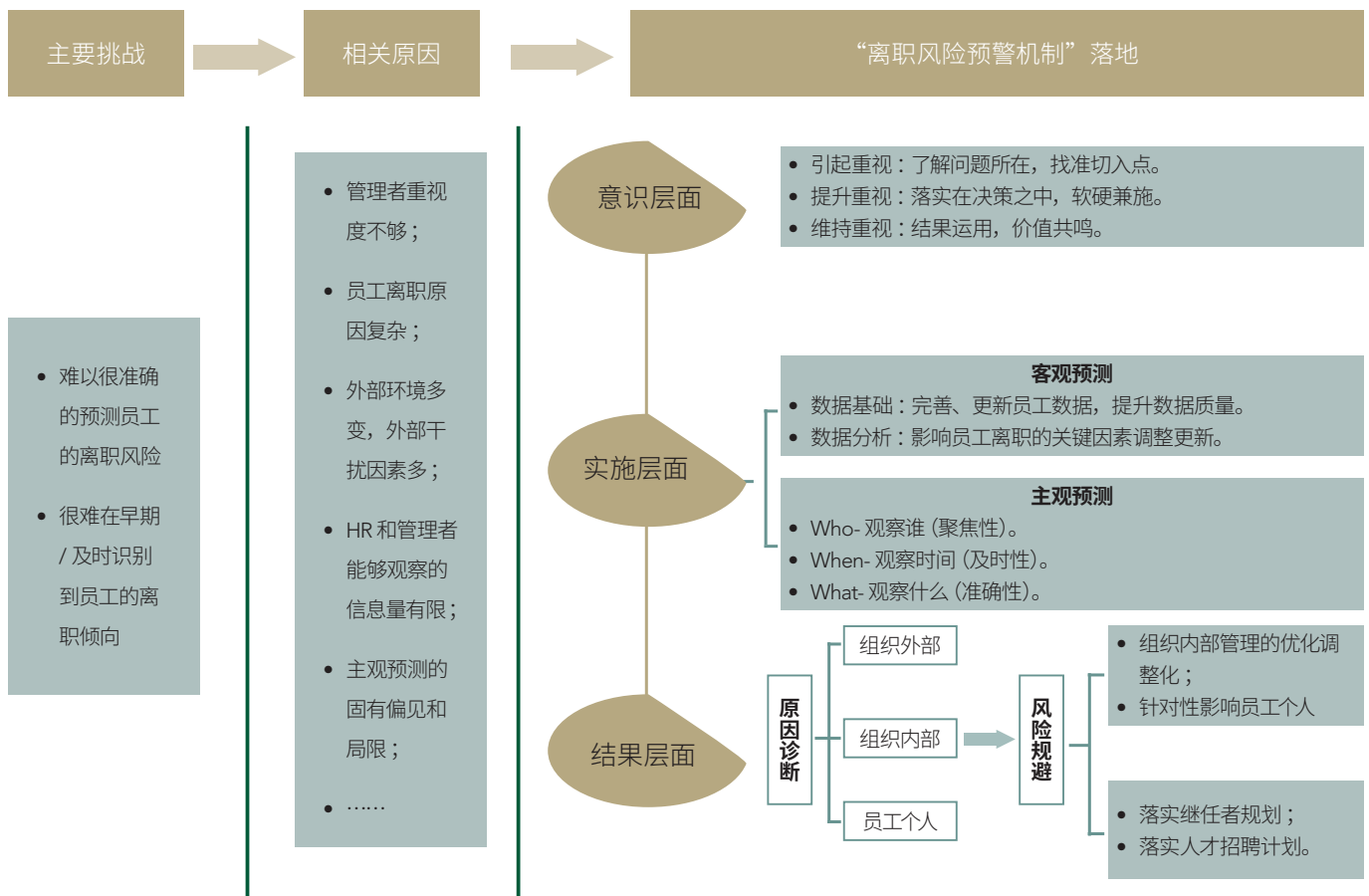
就解决方案而言,我们发现会与具体的实施过程和预测结果存在很大关系,但是在不同阶段,需要关注的实践会有所不同,详见下文分析。

## ◆ 实施层面：在预测过程中，如何进行预测，并提升预测的准确度和及时性。

客观预测(大数据分析)和主观预测(HR和管理者主观的观察分析)都必不可少,HR和管理者在其中扮演的角色也会有所不同。这一阶段也是提升管理者重视的重要阶段。

## ◆ 结果层面：如何运用预测结果，将预测分析的价值显性化。

企业如何能够有效地运用与企业的关键人才保留之中,进行风险干预和应对,这是企业进行离职风险预测的最终目的和价值的体现。这也是维持管理者重视的关键阶段。





## 意识层面：引起、提升和维持重视度

在以往各项研究中，关于一些人力资源项目的落地，我们都会发现“管理者的重视度不够”是 HR 面临的一项重要挑战，“离职风险预测预警”也不例外。本次与 HR 交流的过程中，就受访者的反馈而言，管理者的重视和支持同样是离职风险预测工作落地的重要因素。



在访谈中，谈及离职风险预警实践过程中 HR 扮演的角色时，受访者第一反应均是：管理者或直线经理应是员工的离职管理首要责任人，而 HR 主要是顾问，提供支持。

就实践而言，管理者对离职风险预警的重视度是其能够落地的重要前提，这是受访企业能够顺利落地或是在落地过程中遇到阻碍的重要影响因素。



在上文的分析中，我们也会发现：“管理者重视度不高”是企业无法预测或是很难及时预测员工离职风险的重要原因。通过下文实施过程的讨论，我们会进一步感受到：作为重要的利益相关者，管理者在员工离职风险预测和预警的过程中扮演着重要角色。

因此，“如何提升管理者对离职风险预测预警的重视度”这一问题，也是本次调研访谈中我们与 HR 探讨的重要内容。谈及此问题，一些 HR 面露难色，不知从何谈起，而另一些 HR 却未发现其中的挑战，在他们看来：管理者重视度的提升本就不是一触而就的，需要循序渐进——在不断沟通和共同参与的过程中，逐渐产生、提升和维持重视度。

进一步，针对“离职风险预警机制落地前如何达成共识，提高管理层的重视度”这一问题，下文我们将从**重视度的产生**出发谈起，再到**重视度的提升**和**重视度的维持**，基于这三个角度循序渐进地对企业的实践经验展开分析，详见下文（参考图表 2）。

- ◆ **重视度的产生**：通过“了解、分析和揭露问题”引起管理者的重视。
- ◆ **重视度的提升**：通过具体的管理项目、制度或流程的调整，进而加强管理者的参与或是弱化管理者的决策权，进而提升其重视度。
- ◆ **重视度的维持**：通过对实践结果的分析、讨论，对价值进行探索，达成共鸣，以维持管理者的重视。

图表2



### 重视度的产生：重视度源于“了解问题所在”

#### Tips：关键点提炼

- 找到存在严重离职管理问题的团队，找准切入点，进行试点。
- 向管理者揭露问题——离职率、流动率及其对业务带来的影响和损失。
- 与业务一同分析离职背后的原因，以及哪些可以通过早期干预避免流失。

无论是 HR 主动还是业务主动意识到需要进行离职风险的预警，这都意味着员工离职产生的问题和影响受到了关注。

同理，当离职风险预警机制不被管理者重视时，在落地的过程中往往会遭受阻碍。在访谈中 HR 也表示：无论是大数据预测还是主观



预测，都意味着企业需要投入大量成本和精力，但是收益或是效果显性化确实漫长的过程，能够引起管理者重视和关注也是一个漫长的过程。

针对于此，通过对企业实践的分析，我们发现：在最开始落地离职风险预警机制时，企业往往会以离职率较高某一团队或业务单元为试点或切入点。受访者表示：离职风险预警的一系列工作都是服务于业务需求，当业务不存在流动率的问题时，任何行为都是没有价值的。

当管理者未意识到其中的问题时，则需要 HR 来加速问题发现和暴露的过程。就具体实践而言，HR 的经验往往是：利用数据说话，披露问题，引起管理者重视——将“离职率或流动率、背后的原因、离职对业务带来的损失，以及哪些员工如果通过早期干预可以避免流失”等分析结果呈现于管理者，或是直接让管理者一同参与分析的过程，引起其重视。

## 案例启示：

通过辉瑞离职风险预警项目规划前期，HR 会与业务团队和数据分析团队充分沟通，识别当前业务离职率高的痛点，判断分析问题是否能够通过前期预测和预警能够解决，并一同分析影响离职的关键的维度。

与此同时，在与 SAP 交流的过程中，受访者也表示，预测和预警不应是孤立存在的，管理者的重视源于能够帮助他解决问题，也正因此，SAP 离职风险预测的工作落地时，HR 和 Analytics council 都是针对业务中需要解决的具体问题，以此为切入点影响管理者，鼓励其关注员工离职前的行为。

通过访谈我们发现，微软近几年对员工的离职风险管理给予了很大关注和投入，究其背后原因，主要源于业务未来发展需要的人才在市场上争夺异常激烈，一些关键人才面临流失的风险，针对业务发展所需和面临的问题，企业从各个角度开始了离职风险预测预警，以更早的发现关键人才潜在的离职风险，不仅建立了大数据预测模型、而且落实到管理者各项人才管理工作之中。

## 重视度的提升：“软硬兼施”，落实于决策之中

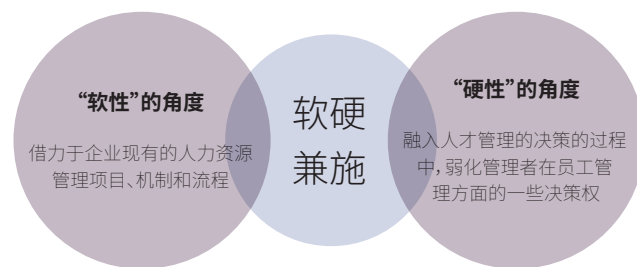
### Tips：关键点提炼

- 将离职风险预测预警融入到原有的人力资源项目、机制和流程，提升管理者参与度。
- 将预测结果运用于人才管理的决策，弱化管理者在员工管理方面的一些决策权。

在与 HR 交流的过程中，我们注意到另外一个现象——当组织或是团队内部，存在严重的离职问题严重或是员工流动率较高的情况下，管理者会对离职风险管理问题极为关注，但是随着问题的解决之后（如继任者上任或是招聘满足了需求），管理者对员工离职风险的重视度或是紧张度又回到了原点。

这也是为什么 HR 会反馈这样的问题——“管理者虽然意识到问题，但是在后续具体落实过程中参与或重视仍有限”。

那么，如何持续提升管理者对离职风险预测的重视度呢？就受访企业实践而言，在重视度不高的情况下，“持续地让管理者参与预测过程”或是“将预测融入其决策过程”尤为重要。正所谓，在具体实施过程中或是决策中，软硬兼施，提升管理者重视度。



- ◆ **从“软性”的角度来看**，企业会借力于企业现有的人力资源管理项目、机制和流程，将离职风险预警工作落实到管理者的工作之中，例如薪酬管理、绩效管理、人才盘点，以保证管理者持续稳定的参与。
- ◆ **从“硬性”的角度来看**，一些企业会直截了当地将离职风险预测融入人才管理的决策的过程中，弱化管理者在员工管理方面的一些决策权。当管理者对决策权被弱化感到“不满”时，无形之中也会提升其对离职管理本身的关注，以使自己的主观决策更有据可依。

无论是“软性”方面还是“硬性”方面，我们可以通过 IBM、强生、微软以及强生的案例来了解上述实践在企业中如何展开的。

## 案例启示：

- ✓ **首先，就 IBM 而言，大数据的运用已经体现在企业人力资源管理的方方面面。**在 IBM，在员工管理方面，决策人主要在业务管理者而不是 HR，无论是通过数据预测结果还是主观预测结果的诊断最终都主要由管理者决定，而 HRBP 的价值主要在于：结合自己的观察和基础数据的分析提出自己建议，影响管理者，保证其思考方向是正确的，并符合法律法规和公司政策。例如 IBM 众多做法之一就是建立大数据分析模型推断重点需要保留的人才。

首先，就数据预测结果的诊断而言，主要由管理者进行判断——通过数据，企业会识别出企业高潜力且高离职风险的人群，然后和外部薪酬进行对标，决定需要加薪的名单和调薪比例。然后针对这些名单，管理者根据自己的判断，有 Say No or Yes 的权力，但没有权力决定名单外的人可以调薪以及调整幅度。

另外，针对数据预测范围之外的员工，就单个员工的离职倾向和原因判断，仍主要尊重业务管理者的判断。HRBP 主要是结合一些基础数据，以及敬业度和把脉调研结果分析，然后与管理者进行探讨团队共性的问题，例如团队文化、管理问题等；或是从员工个人行为的角度进行分析，包括在会议上的是否积极参与和表达、表达是否清晰、与其他成员的互动等。

- ✓ **同样，对于霍尼韦尔，企业在最初尝试开展离职风险预测项目时，预测的准确度都曾受到管理者的质疑，在最初，企业会选取离职管理存在较大问题的业务单元进行试点，将数据预测的结果融入到管理之中，在弱化管理者权力的过程中，管理者本身也提升了对员工离职前迹象的关注度，并向数据分析团队反馈原因。正是这种相互磨合和反馈沟通之中，数据预测的准确度在不断提升，管理者的重视度和对离职风险预测管理机制的重视度也在不断提升。**
- ✓ **而对于中兴财务、吉利汽车以及浪潮等企业虽然没有成熟的大数据预测模型，但是企业均将离职风险预测预警的工作提上日程，为了提升管理者的关注度，企业会让 HRBP 和管理者一同定期对员工的离职风险值进行判断，并说明判断依据和影响离职的原因，同时需要结合员工离职可能对企业带来的影响，将员工放置红灯区（离职风险高）、**

黄灯区（离职风险一般）、绿灯区（离职风险较小）。其中也会在人才盘点，或是在关键人才校准会议以及晋升、调薪等工作开展的过程中，将离职风险的预测和诊断结果融入其中进行讨论分析，以提升管理者对该项工作的重视度。

## 重视度的维持：探索价值，达成共鸣

### Tips：关键点提炼

- 预测准确度的提升是价值提升的根本所在，高准确度才能获得管理者认可。
- 与管理者一同探索和认识离职风险预警机制对管理工作本身和业务产生的价值。
- 对典型的案例进行重点分析分享，以点带面，产生共鸣。

通过上文分析，我们不难发现：管理者的重视度和意识主要依赖的是 HR 主动影响或是通过一些较为直接强制的管理方式，都能达到提升管理者重视度的目的。

但进一步对企业实践进行分析以及与 HR 进行交流之后，不难感受到：若让管理者的重视度和认可意识可持续，上述的方式仅仅是“敲门砖”，若从根本上持续地让管理者保持重视度，毋庸置疑的是，需要管理者认识到事情本身的价值——离职风险预测对人员管理、对业务产生的价值。正如受访者表示：如果仅仅通过 HR“绞尽脑汁”的办法让管理者重视，说明这件事情本身对管理者没有价值。

如何体现预测的价值呢？就企业的实践经验而言，主要还是在运用的过程中，HR 和管理者逐渐将预测结果运用于管理实践中。

运用中提升  
预测准确度

用数据说话，  
验证价值

“以点带面”，  
产生共鸣

### ◆ 首先，在运用中提升预测准确度

准确度仍是预警价值的根本所在，但在访谈中我们发现准确度的验证也是企业面临的挑战——因为验证过程需要周期，而在往往大数据预测之后，针对一些关键人才企业会及时进行干预，而不是等待员工离职，干预则意味着会改变员工的离职倾向。

在这种情况下，一些企业的经验是选取不需要进行保留的员工为样本，在不进行干预的情况下观察预测的结果和最终离职情况，当准确度较低时，重新调整分析的维度和方式，逐渐提升准确度。另外一些的做法则是直接将数据预测结果和主观经验判断的结果进行比对，通过匹配度来验证价值，互相校正，提升准确度。

### ◆ 然后，用数据说话，验证价值

将离职风险预警产生的价值量化为人员管理成本的节约、管理效率的提升以及业务发展的具体数字，并通过沟通，进而让预警的价值在管理者面前显性化。

### ◆ 最后，“以点带面”，产生共鸣

正如上文所言，离职风险预警机制在最初落实时，HR 可选择离职管理问题较为严重的业务单元或团队进行试点。那么在试点完成后 HR 应如何呢？

通过企业实践我们不难发现：试点完成后，进一步需要快速“以点带面”，即选取业务单元内的典型案例——预测成功率，以及通过干预成功保留的员工。在管理者之间进行分享交流，提升管理者价值的共鸣。

总而言之，无论是哪一种实践，我们都不难发现：价值共鸣是在 HR 与管理者持续的交流中以及管理者对项目本身参与中逐渐产生的。从 IBM、辉瑞和霍尼韦尔还有微软的实践中，我们将会发现上述这些关键行为的延伸。

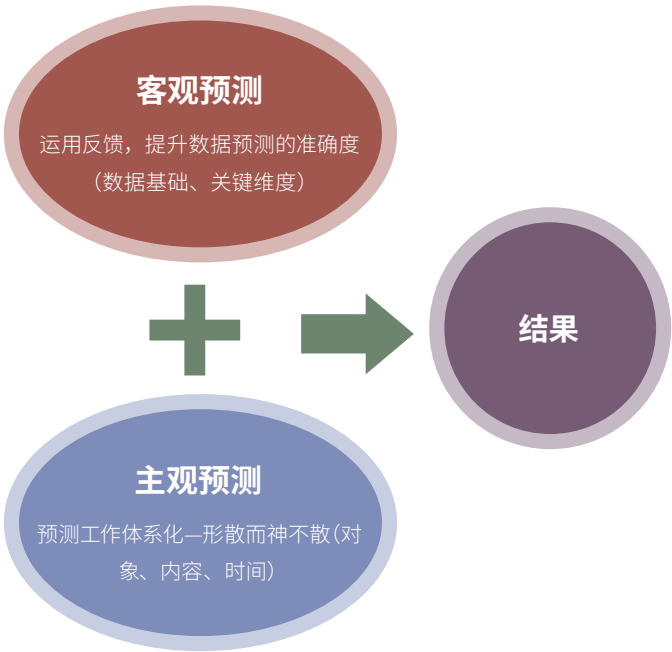
如上文阐述，在 IBM，离职风险预警的结果也遭遇过非议，但随着用户（管理者）的不断反馈，预测结果和管理者的经验判断结果之间不断比对和校正，数据预测的精准度不断提升和精准度，逐渐取得管理人员的认可，至今在 IBM 已被广泛接受和运用。辉瑞和霍尼韦尔等企业也是如此。

## 案例启示：

对辉瑞而言，预测模型中用到的关键数据维度并不是一成不变的，离职的因素往往和企业政策、环境等因素相关，因此，预测模型需要不断的验证及校对，才能够跟随企业变化，做到员工离职倾向的精准预测。辉瑞的离职风险预测项目在最初落地时，当其运用于管理者的决策过程之中时，数据分析也会将 AI 预测的半年内离职可能较高的员工与半年后实际离职的人员进行比较，如果两者的匹配程度较低，就要对数据计算模型、数据的分析维度、分析预测的流程进行不断的优化的改进，提高预测模型的精准程度。同时，也会与企业 HRBP 和管理者的经验分析结果进行对比分析，从而提升与管理者和 HRBP 的参与感，提升其对该项目的价值认同感。

同样，在霍尼韦尔，数据分析团队最初将离职风险预测结果运用于管理者的决策时，企业选择了试点的业务单元，并将最终预测结果与管理者自身预测的结果不断进行匹配，进行改善调整。而针对一些干预之后有效保留的员工，企业会进一步将价值显性化，与业务单元内离职率变动情况、管理成本、业务结果进行关联分析，以强化业务管理者对离职风险预测预警工作的价值认同。

# 实施层面：客观和主观缺一不可



在上文对企业实践现状的分析中，就“进行离职风险预测”的企业而言，在具体实施过程中，企业运用的方式会有所不同。大多数企业仍主要依赖于 HR 和管理者的**主观预测**（对常规的数据分析或是日常的观察进行预测），少数企业开始运用大数据进行分析预测（**客观预测**）——大数据预测是完全基于客观科学的数据结果，常规的数据分析和经验判断均是在客观的基础上形成的主观分析。

由于各企业的客观条件有所不同，因此主观和客观分析在企业运用程度、发挥的作用都会有所不同，但从最终的风险干预或保留方案形成的角度来看，企业都会对主客观预测的结果进行综合分析。**但通过 HR 的反馈以及企业实践分析，我们会发现：无论是哪种方式，目前而言，预测的“准确性”和“及时性”都有待提升，也是面临的挑战，因此备受企业和 HR 关注。**

因此，在本次调研中，就客观预测和主观预测具体落实和实施过程而言，报告将主要围绕上述企业面临的挑战——**预测的准确性和及时性**，进一步对受访企业的实践展开分析。

## 客观预测

### 预测基础

在本章节，我们首先会对企业开展大数据预测的基本条件进行分析，然后会针对准确度的提升进行讨论。正如上文分析，就目前市场的现状而言，大多数企业仍主要依赖于 HR 和管理者的**主观预测**（对

常规的数据分析或是日常的观察进行预测），只有少数企业开始运用大数据进行分析预测，而且基本上处于起步或尝试阶段。

在前期的访谈中，我们根据受访者的反馈会发现：对未利用大数据分析预测的企业而言，主要是因为受到一些现实条件的阻碍，以至于企业无法进行大数据预测。而对于利用大数据的企业而言，尤其是刚刚尝试的企业，在开展过程中遭受很多挑战。

因此，在 People Analytics 调研研究和本次调研的基础上，根据受访者的洞见和对企业实践的分析，我们对“搭建预测模型”需要具备的关键因素进行了归纳整理（参考图表 3）。

**值得注意的是，对于模型的搭建而言，虽然各方面不需要准备的充分充分，但是企业不能存在明显的短板。**

**总而言之，如企业有足够充分的样本量和结构化的数据，且对大数据分析有需求的情况之下，不妨对其他方面的准备度进行评估，尽早开始完善、准备或是寻求外部支持。**

图表 3 “搭建预测模型”需要具备的关键因素

维度		解释	是否存在明显短板？
数据	样本量	足够样本量，支持大数据分析	
	结构化	数据间存在因果关系、相关关系等，确保模型的形成	
	标准一致	数据标准统一，包括统一的描述、单位等	
	数据准确	在标准统一的基础之上，确保数据准确无误	
	安全	保证数据不侵犯员工隐私，流向安全，不被泄露或利用不当	
平台	系统	唯一的准确的数据来源，即管理和收集数据，且集中的数据系统	
	渠道	多样化全面的数据收集渠道	
	技术	效率和效能更高的数据收集技术	
团队	数据维护	维护和监督的责任人。持续维护数据质量，保证“Inputs”的准确性，不被篡改，进而保证“Outputs”的准确性	
	专业技术人员	专业技术人员，主要负责开发相关技术工具、解决数据分析背后的技术问题	
	分析和模型搭建	负责数据分析研究和模型搭建。与组织和业务需求一致	

## 提升准确度

客观预测（大数据分析）的优势无需多言，正如上文我们的分析，相对于主观分析，它代表着科学性和客观性，能够很好的识别被管理者忽略的一些影响员工离职的因素，也能很好地规避管理者个人经验和偏见带来的主观性，也能更及时地抓取员工的一些最新动态，以及所体现出的一些规律特征，及时更新预测结果。

但通过对企业实践历程访谈了解和分析，我们不难发现：数据模型的预测结果并非一开始就非常精准，这也是客观预测在企业中落地实施中会遭遇阻碍的重要原因。而且在最开始，数据预测结果也很难被管理者所认同。总而言之，数据模型预测准确度的提升至关重要。

但就企业数据分析团队负责人的反馈而言，针对模型预测准确度的提升，其仍需要管理者和 HR 的支持——在他们对预测结果的关注和运用的过程中，判断预测的精准度并反馈原因，然后逐渐在反馈中对模型进行修正，进而提升准确度。



通过 HR 的反馈中，我们能够感受到：针对大数据预测模型搭建的几个阶段——1. 数据采集 / 整合 2. 建立模型 3. 运用和测试 4. 模型调整，**HR 或管理者在其中的参与度虽然有限，但是在各个阶段，HR 和管理者都是利益相关者，是模型更新迭代的主要推动者。**

下文我们将从 HR 和管理者在模型更新迭代上的两个主要切入点出发对企业的实践进行分析，即**数据基础的完善和模型涉及的关键维度的更新。**

## 从“数据基础”出发推动预测模型的迭代

在“People Analytics 发展与运用”调研研究中，我们会发现：People Analytics 在企业中运用的时候，企业的**数据基础并非都能做好充分准备。而是需要在运用过程中逐渐进行扩充和完善，作为 People Analytics 运用的突出实践，离职风险预测模型也不例外。**

在本次访谈过程中，我们也会发现各企业的离职风险预测模型都是在 HR 的反馈中和管理者的质疑中逐渐完善的。就反馈或质疑而言，主要包括预测的准确度，或是对数据的质疑。

**因此，就如何“改善质疑”这一现状而言，企业首先需要改善的是数据基础，然后逐渐提升模型的迭代，而对于此，HR 的价值主要体现在两个方面——数据量的积累和数据质量的提升。**

### 保证数据量

对于 AI 平台而言，由于其不受数据规模的限制，尽量全渠道的采集数据，汇总各个维度的数据，数据越广就越有可能挖掘各类数据与员工离职之间潜在的相关性。但是值得注意的是，虽然大数据分析对数据量有一定要求，但是大数据的样本量并非只体现于多。

在受访者看来，如果把场景化地应用比作是企业大数据开出的“花朵”，那么“花朵”背后的“土壤”就是数据。一般数据越全面越有价值，但同时数据梳理工作也越繁重。数据梳理直接影响应用质量，更影响场景化应用的敏捷程度。

在采访过程中，我们发现一些企业在尝试搭建模型最初，数据量非常庞大，但是仍然没有办法搭建模型，主要原因在于数据的结构化程度不够——数据间是否存在因果关系、相关关系、以及外部数据对标等，这些都是搭建模型的基础。

同时，对企业而言，并非所有的数据在过去都能被有效的积累，进而导致 AI 平台也会遗漏一些影响员工离职的关键因素。而这些被遗漏的相关因素，需要 HR 和管理的分析和反馈，尤其是针对员工个人动态因素的识别很大程度上需要 HR 和管理者分析的支持——离职因素本身、因素背后的数据逻辑，以及进一步需要具体采集和积累哪些数据。

就企业需要采集的数据而言，我们结合企业具体实践和受访者的观点（[参考下文企业实践](#)），对企业在搭建离职风险预测模型过程中会采集的数据维度进行了整理，主要包括员工个人、组织本身和组织外部三个方面（[参考图表 4 和下文企业实践部分](#)）。

**而且，需要注意的是，由于动态数据如不及时抓取，往往无法“补救”，因此，如企业决心将人力资源管理迈向数字化，数据治理工作越早开始越有利。**





大数据是离职风险预测模型搭建的基础。其不仅意味着足够多的样本量，同样意味着数据的结构化程度，数据间的因果关系、相关关系、对标关系等等。

企业在数据治理的过程中，不仅要数据本身进行清洗和梳理，更需要建立“元数据”管理机制。所谓“元数据”，即描述性数据。有了元数据，企业才有可能让没有业务背景的数据挖掘工程师快速理解业务，找到数据、应用数据。



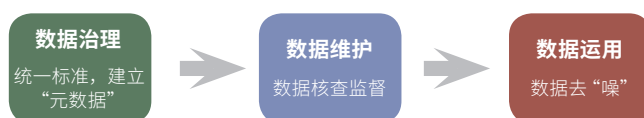
图表 4 离职风险预测模型的数据基础

员工个人		组织自身	组织外部
基础信息 (静态)	行为信息 (动态)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>性别</li> <li>年龄</li> <li>薪资</li> <li>福利信息</li> <li>股票</li> <li>个人价值观及性格</li> <li>工作城市</li> <li>籍贯</li> <li>岗位及变动信息（入职时间、当前岗位时间）</li> <li>家庭信息</li> <li>职位等级</li> <li>晋升速度</li> <li>其他 HR 系统内部数据（如敬业度 / 把脉调研、领导力 360 反馈、人才测评结果等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考勤记录 / 上下班时间</li> <li>休假信息</li> <li>报销情况</li> <li>差旅记录</li> <li>客户拜访记录</li> <li>内招岗位浏览记录</li> <li>会议情况（内外部会议记录）</li> <li>工作指标完成情况（绩效）</li> <li>奖金</li> <li>加班时间记录</li> <li>学习或培训记录</li> <li>工作失误率</li> <li>敬业度分数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企业文化</li> <li>企业发展</li> <li>管理体系</li> <li>发展平台</li> <li>工作或岗位因素</li> <li>组织变革</li> <li>管理者变更</li> <li>业务转型</li> <li>业务发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>城市人口</li> <li>人才市场</li> <li>失业率</li> <li>市场薪酬</li> <li>行业市场销售动态</li> <li>产品销售状况</li> <li>竞争对手业务发展趋势（扩张趋势）</li> </ul>

## 保证数据质量

数据治理有期限可言，但数据维护却是长期的工作。正如受访者所言：数据质量不仅仅需要保证过去数据的质量，而且需要保证未来进入数据的质量。

但在搭建模型最初以及后期模型更新迭代过程中，并非所有的数据都能进入数据库或是数据库里的数据都是可利用的。因此，HR 需要扮演的另一个角色，即是“数据守护者”。从员工数据最开始的治理到后期的维护和运用阶段，都需要 HR 和管理者依据其主观经验进行干预。关于数据治理的一些经验可参考下文企业实践。



- ◆ **首先，在最初的数据治理阶段**，准确度仍是预警价值的根本所在，但在访谈中我们发现准确度的验证也是企业面临的挑战——因为验证过程需要周期，而在往往大数据预测之后，针对一些关键人才企业会及时进行干预，而不是等待员工离职，干预则意味着会改变员工的离职倾向。
- ◆ **然后，在后期数据维护阶段**，HR 也需要保证好的数据源头，在数据输入和管理的过程中，保证正确的数据进入系统。例如，明确数据管理和录入系统的负责人、设置录入条件和权限、设置数据审核和监督机制。
- ◆ **最后，在数据运用的过程中**，数据去“噪”，极端值的识别（因一些特殊情况下的数据导致某个时间段的分析结果），这些都需要依赖于 HR 和管理者的判断。

## 从关键维度出发推动预测模型迭代

在访谈中我们会发现：针对离职风险预测模型中所涉及的关键维度及其权重，其不仅会因为数据本身的问题而进行调整，而且随着一些动态的变化，模型随时都可能发生变化。因为离职的因素往往随着企业政策、组织架构、外部环境的变化也会产生变化，进而使得预测模型中所涉及的关键维度以及权重值都会受到影响。

而同时，从企业实践的分析中，我们也会发现：在提升模型预测结果准确性的过程中，数据分析团队、HR 和管理者都扮演着重要角色。

一方面，数据分析团队会定期对各项维度与员工离职的相关性进行重新校正，更新模型；另一方面，对 HR 和管理者自身而言，则需要对业务和人力资源领域相关的机制变化、业务 / 行业发展趋势、员工个人的动态保持敏锐度，及时识别偏离预测模型之外的一些异常情况，将信息反馈至数据分析团队。就如何识别而言，在下一章“主观预测”部分，我们将进行详细讨论。

## 企业实践 1： 数据全面抓取

### 辉瑞：全渠道数据收集

一般情况下，人力资源用于战略数据分析的核心数据，采集维度可划分为 2～3 个层级，而用于支持 AI 平台作全面数据分析的数据，是不受上述规模限制。因此辉瑞在数据采集过程中，利用 AI 技术进行全渠道数据采集，汇总各个维度的数据。除了人员相关的数据以外，还尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据（具体可参见下图）。数据采集范围越广就越有可能通过人工智能充分的发掘各类数据与员工离职之间可能的相关性，越能提高预测精准性。

图表 5

<b>HR 系统数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>组织架构（汇报线）</li><li>岗位信息（入职日、当前岗位时间）</li><li>职位等级</li><li>福利信息（加保、体检）</li><li>敬业度调查数据</li><li>个人信息（性别、年龄、学历、住址）</li><li>家属信息</li><li>休假信息(请假及加班情况)</li><li>工作城市</li></ul>	<b>财务数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>报销数据</li><li>薪资数据</li><li>奖金数据</li><li>股票数据</li><li>差旅情况</li></ul>	<b>市场数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>CPI/GDP/ 城市人口</li><li>失业率</li><li>外部市场薪资数据</li><li>外部市场销售动态</li><li>产品销售情况</li></ul>
<b>会议数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>医院药店拜访记录</li><li>业务会议情况</li></ul>	<b>销售数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>负责产品</li><li>业务指标</li><li>业绩达成率</li></ul>	<b>供应链数据</b> <ul style="list-style-type: none"><li>样品申请频率及数量</li></ul>

虽然在日常的数据管理中已有较好的质量基础，企业对于数据的检查及清理仍不能放松。HR 在数据应用中发现的异常数据，观察其经历的步骤和路径，寻找导致数据错误的原因，以此改进数据收集的流程，或者教育及培训相关的负责人。大数据分析中抽取到的原始数据中存在数据缺失、坏数据，因此必须通过数据清理提取出有效数据。

### X 企业：全面预测员工离职风险

在 X 企业，数据被视为企业资产的一部分，也是员工不得触碰的红线，破坏、泄露或篡改数据将被视为损害企业资产，将会被追责。在强大的数据意识之下，企业也非常注重员工各种行为数据的记录和采集。例如，通过“员工工作牌内的芯片”，企业可以追踪员工行为数据，日常工作行为也尽可能会被系统采集（考勤、会议、在某处的停留时间、外出拜访记录等等）。

但需要注意的是，企业如此“疯狂”地、“地毯式”地采集员工数据这一行为是为员工所知的，与此同时员工也知道企业的初衷——帮助员工改善工作、改善组织管理，而且数据被很好地保护，不会出现不当利用。企业认为，企业和员工双方信任的建立是一点一滴的，而损坏确实瞬间的，因此，针对数据安全和保密，企业尤为重视。

另外，由于外部创业型企业地猛增，对 X 企业研发人员的留用带来了巨大挑战，企业意识到在关键核心人才有离职意向时主动出击挽留将大大降低公司运营损失和重新招聘的成本。因此在供应商地帮助下搭建了企业的离职风险预测模型。

除上述动态数据的抓取，企业也关注一些结构化数据，就数据类型而言，主要包括影响员工离职因素的一些数据样本，如下。在分析之下，模型选取了影响员工离职的几个关键因素，如绩效分数、薪酬在市场上的竞争力、在职时间、上一次晋升时间等，不同指标的权重会有所不同。

图表 6

<b>员工自身</b> <ul style="list-style-type: none"><li>家庭原因：包括父母赡养；子女教育、就业问题；配偶工作。</li><li>个人原因：创业机会；健康原因；个人能力；城市生活压力承受能力。</li></ul>
<b>企业原因</b> <ul style="list-style-type: none"><li>薪酬福利：付出 / 收入满意度；公司内部公平性满意度；行业内薪酬竞争力满意度。</li><li>职业发展：培训机会与效果；晋升机会。</li><li>员工关系：与上级关系、与同事关系、企业归属感。</li><li>工作环境：工作设备、工作环境及危险性、工作时间、工作地距离。</li><li>自我实现：企业前景、个性与工作符合度、工作成就感。</li></ul>
<b>员工结构</b> <ul style="list-style-type: none"><li>离职人员年龄分布；</li><li>离职人员学历分布；</li><li>离职人员在职时间分布；</li><li>离职人员上班交通时间；</li><li>离职人员岗位分布；</li><li>离职人员绩效成绩分布。</li></ul>



## 🔑 S 企业：关键人才离职风险识别

在 S 企业，企业专门建立了关键人才池，进入人才池的内的人，企业会加强对其离职风险的关注，并针对性进行干预。就企业多年经验分析而言，影响关键人才离职的原因主要包括是职业、报酬、领导、事业，企业在预测过程中，对员工离职原因的分析也是从这四个关键点出发，具体观察的内容如下：

- ✓ **业务战略**：公司产品和服务调整，企业形象，企业竞争中所处的位置，人力资源策略和重点优先工作，公司组织架构调整，公司管理人员风格和所处的链条环节；
- ✓ **工作本身**：工作性质和约束，工作的丰富程度（灵活性、自主性、压力、影响力）；
- ✓ **员工自身**：家庭信息变动、个人信息情况，如年龄、在职时间、晋升速度；
- ✓ **组织沟通**：工作信息获取的难易程度，工作绩效沟通反馈，公司目标与计划的沟通反馈；
- ✓ **文化与环境**：工作环境、工作与生活的平衡；
- ✓ **社交关系**：组织、团队和岗位的关系，文化的传达和传播，同事的融入程度；
- ✓ **文化与环境**：工作环境、工作与生活的平衡；
- ✓ **职业发展**：培训发展、技能和能力增长、员工晋升发展，人岗匹配；
- ✓ **薪酬福利**：薪酬结构，福利，薪酬与绩效的链接，奖励的兑现时间，内外部公平；
- ✓ **领导力**：领导风格，公司远景，授权，工作的支持程度和质量；

## 企业实践 2： 数据治理

### 🔑 辉瑞

在数据治理上，辉瑞会主要围绕以下几方面展开：

#### ✓ 全渠道采集数据，汇总各个维度的数据

除了 HR 相关的人员数据以外，企业尽可能的与其他部门合作，采集外部市场数据、销售员工财务行为、销售行为等相关数据。

#### ✓ 明确数据管理和录入系统的负责人

辉瑞把各个部门可能产生的数据都落实到负责人，由这些成员对于数据进行日常的检查和维护。例如，人事录用产生的数据，由招聘团队负责审核和录入。人员流动的数据，由 HRBP 负责审核和记录。员工基础信息（身份证、学历）由运营团队负责采集和记录。

#### ✓ 进行有效的变革管理

在系统的使用和规则上制作便捷的效率手册方便经理和员工在使用系统时可以有方便的指导手册而不是依赖于系统上线时的全体培训。

#### ✓ 设置录入条件和权限

系统建立时，充分分析需求在系统中尽量设置录入条件和权限控制数据源的有效性，同时在流程上确保经理与 HR 的审批流程，确保数据录入的准确性。

#### ✓ 新技术应用

采用 RPA 机器人流程自动化技术来进行自动化的日常数据核查，审查错误数据源。例如 HR 将员工的身份证号信息和生日和性别做核查匹配；工资和薪资等级进行匹配；在发现错误后还会依据错误异常较高的区域，分析根本原因并进行相应改善措施。

### 🔑 海航

经历了多次“挫折”后，在 2016 年海航打破以往“修修补补”、“东拼西凑”的系统改善方式，采用以下方式打通全流程，为数据分析的全面应用“铺路”：

- ✓ 深入推进数据治理，从底层数据抓起，提升数据准确度，确保员工手上的数据与系统数据保持一致；
- ✓ 制定配套制度，无论向哪一层级汇报，数据都必须从系统导出。
- ✓ HR 部门负责统一数据输出的来源、标准，对整体的数据负责，各员工对自身能掌握的个别数据负责；
- ✓ 在转型的背景之下，海航内部也出现了大量的数字化职位，包括：数字挖掘师、数字治理师等；
- ✓ 为推动企业数字化氛围营造，企业在各会议上对数字化转型进行宣贯，上传下达。

#### 企业具体的数据治理步骤如下：

1. 对内部各项数据的表述和定义进行清理，了解每项数据有多少种表述；
2. 哪些数据可以进行合并，哪些数据不合规范需要修正或删除；
3. 与 SSC、BP、COE、e-HR 等共同探讨决定各项数据的标准；
4. 将标准提交至高管审批，由高管最终决定；
5. 将标准在全公司内公示，并且要求各部门人员根据新的标准限时。

#### 联想

企业认为数据收集是利用科学方法来研究分析人力资源问题的第一步，就预测模型的本质而言，其定是基于大量员工个人数据的基础之上，因此企业必须重视员工个人数据的采集与整合，由个人数据画像推演至团队画像再到企业整体的数据画像。就联想而言，其主要会关注员工的哪些数据信息呢？

- ✓ 静态数据：与员工相关的相对固定相对静态的信息，例如性别、层级、学历、工资、岗位流动、司龄、工作经验、所掌握的技能等相对固定静态的信息。可补缺和纠正。
- ✓ 动态数据：与员工行为相关，具有动态性，需要及时跟踪记录。在联想，企业会利用线上线下结合的方式去记录员工行为，通过相关技术记录员工日常的工作轨迹，同时反应员工行为的线下活动也会被及时记录，向员工本人和与其有交集的人采集信息，然后转化为数据录入系统。

## 主观预测

尽管客观科学的数据预测在各个领域盛行，但是正如上文分析，在我们 People Analytics 发展与运用的调研研究中，我们会发现绝大多数企业的 People Analytics 的发展阶段仍处于起步或观望阶段。

就本次受访企业而言，并非所有企业都有意识建立离职风险进行预测预警机制，能够进一步地将数据预测运用于其中的企业更是少数。大多数企业员工的离职风险的识别主要依赖的仍是 HRBP 和管理者的主观预测，即使运用数据预测，但就结果运用而言，主观预测仍发挥着主导作用，而且，离职风险预测数据模型的更新迭代也依赖于 HR 和管理者的主观判断。

**总而言之，针对离职风险预测预警，我们会发现：“主观预测”是不可缺少的一部分，而且就目前市场现状，在企业中仍扮演着重要角色。**

但无论是哪种类型的企业，正如上文所言，就主观预测而言，相对于 AI 平台（大数据），由于人的精力有限，所能关注的人群和信息都有限。

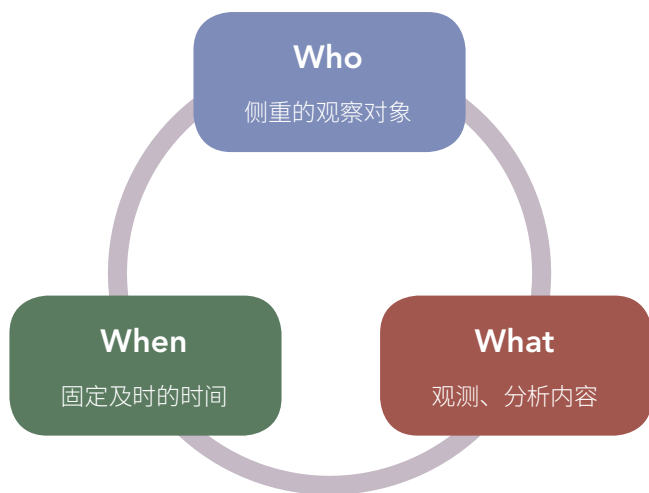


针对“HR（主要是 HRBP 的职责）和管理者如何识别员工的离职倾向”这一问题，在本次访谈中，我们与受访者进行了具体交流。针对主观预测部分，首先我们会发现受访企业的实践可分为两种类型：

- 一种是缺乏流程，未融入到企业人才管理之中，完全依赖于 HRBP 或是管理者自身的主观能动性。
- 而对另一些企业而言，离职风险预测预警的工作已经成为企业人才管理工作的一部分，融入到 HR 或管理者的工作职责之中——有明确的分析对象和分析内容以及分析方式。



因此，在谈及离职风险预测时，HR 首先关注的都是需要预测的**人群（Who）**。与此同时，同客观预测相同，预测的**及时性**（与预测分析时间的固定及时性紧密相关，即“**When**”）、**准确性**（与分析关注的内容紧密相关，即“**What**”）一样备受关注。



因此，这在本章节，报告将结合受访企业的实践和受访者的经验，从“3W——Who（预测分析对象）When（预测分析的时间）What（预测分析内容）”三个角度出发对企业离职风险预警机制实施阶段中另一主要方式——**主观预测进行讨论**。

## Who: 预测分析对象

正如上文所言，就大数据预测而言，由于借力于AI平台，其不受数据规模的限制，能够汇总各个维度相关的人员数据。而就主观预测而言，由于依赖于人的分析，无论是HR和管理者还是管理者能够采集和分析的信息都会受限，因此针对员工的离职风险预测，他们所关注的对象也有限，不是组织内的所有员工，往往是关键人才。



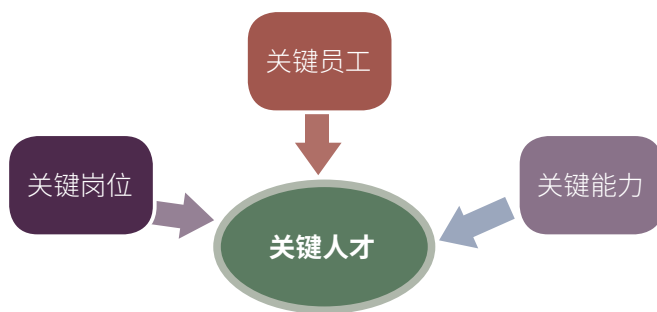
针对离职风险预测预警，从主观预测的角度，明确预测分析的对象（关键人才）是至关重要的一步。正如在本次访谈中HR的反馈——当提及离职风险预测的相关实践时，HR提及的首先是“明确我们不想lose谁”，毋庸置疑的是企业的关键人才。



而关键人才具体指的是哪些人呢？在与HR进一步交流中，我们不难感受到的是：在不同企业，由于业务战略和组织模式都会有所不同，因此对人才的需求方向也会不同，进而关键人才的定义会存在千差万别。但就定义的方向而言，我们会发现两个关键词——关键岗位、关键员工。

大多数企业都会从岗位和人员两个角度综合来分析，但是不同企业的侧重点却有所不同——一些企业更关注岗位，而一些企业更偏向员工本人。通过对受访企业的实践经验分析，**我们会发现：依赖于流程驱动和执行的企业更侧重于看岗位；而靠创新驱动和知识治理驱动的企业更加侧重于人的因素。**

值得一提的是，通过受访企业的关键人才定义，**我们会发现：除了从“关键岗位”、“关键员工”的角度定义关键人才，另外企业会关注的是“关键能力”，即员工的所具备的关键能力是否与企业未来的战略相一致，是否是未来公司竞争力所需要的。**而这部分人才也是企业需要关注和保留的，如果仅仅通过“看岗位”和“看人员”极可能被忽略。**另外，为了适应业务的变化，企业的关键岗位清单和关键人员的清单都会定期更新。**



正如上文所言，关键岗位、关键员工和关键能力具体的含义，不同企业会有不同，根据受访企业和受访者洞见，我们进行了归纳，仅供读者参考（可参考下文企业实践部分）：

- ◆ **看岗位：**岗位的战略价值、岗位的决策影响度、岗位所处的价值链位置，岗位的可替代性（培训周期、专业知识技能的独特性）……
- ◆ **看员工：**潜力和绩效，可替代性、市场稀缺性、获取难度（招聘周期）……
- ◆ **看能力：**员工的所具备的关键能力是否与企业战略相一致，是否是未来竞争力所需要的……



## 案例启示： 关键人才定义

### ✕ 零售业

1. 有特殊的专业才能和经验，而且短时间内在市场上很难找到的人才。他们也许职位不高，上升的空间也不大，但对公司而言却非常关键；

2. 在继任计划中，那些有能力担任两个甚至两个以上职位的候选人；
3. 所有在任管理人员和继任者中有两级甚至更多级别上升空间的员工。

## ✎ X 高科技企业

1. 分为研发、管理和市场三个部分，其中研发人员为二级主任工程师以上管理人员；
2. 部长以上级别以及部分重要的市场营销人员。

## ✎ X 制造企业

1. 高级别——决策影响范围、所拥有技能的专业程度分析
2. 高潜力——继任者规划的所在位置、拥有与业务战略相关的能力
3. 高绩效——绩效表现、对业务贡献价值

## ✎ X 互联网企业

1. 外部的高流动性，内部是高稀缺性。市场上缺，内部也缺的人才；
2. 内部 20% 左右，主要是具有领导力的管理人才和核心技术人才；
3. 对于关键人才的选拔主要看其业绩表现和能力的提升；
4. 能力是否是未来公司竞争力所需要的，是否与公司战略相一致。

## ✎ X 制造企业

1. 关键岗位的持有人（其中关键岗位的定义包括：岗位对企业战略的重要性、对业务的贡献、岗位离职引起的风险等六项，若满足两项则被定义为关键岗位，并且针对关键岗位的识别，企业跟随业务的变化每年都会进行复盘）；
2. 高绩效高潜力员工；
3. 关键能力持有人（企业未来战略的相关性较大的一些个人能力）。

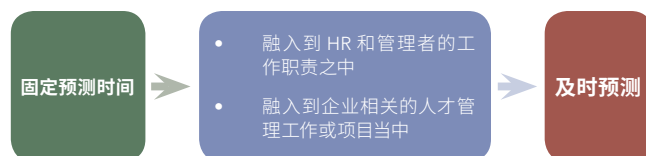
## Who: 预测分析对象

从离职风险预测的目的出发，即企业为什么会进行离职风险的提前预测？在前期市场诊断的过程中，听到 HR 的回答多是这样的：“提前干预，避免离职的发生”、“预警能让 HR 不在被动的应对员工离职，做一些亡羊补牢的工作”、“更好的应对员工的离职后给企业带来的风险”……

从 HR 的这些回答中我们不难发现：提前知道或是越早知道员工的离职倾向，这意味着 HR 和管理者有更多的时间应对，同样这也是企业进行预测的主要原因。

但主观预测能及时地识别员工离职的倾向吗？一些 HR 表示能观察到员工的离职时，则距离员工提出离职的时间也不再远了，这也是为什么一些企业运用大数据去进行预测，因为主观的观察存在许多的不可控因素——能够监测到的维度、投入的精力、重视度、个人能力等等。

为了更好地控制这些不可控的因素，更及时地预测到员工的离职倾向，保证“观察分析的频率”尤为重要。那么如何保证预测的频率，以更加及时的预测员工的离职倾向呢？就企业的实践而言，我们会发现企业往往通过以下两种方式来落实（详情见下文企业实践）：



### ◆ 将离职风险预测预警项目化，融入到 HR 和管理者的工作职责之中。

例如吉利汽车、中兴财务和浪潮而言，具体而言，企业会成立专门的离职风险预警（或是员工重大事项预警），通过项目要求 HRBP 定期汇报关键人才的离职风险值高低状态——“高、中、低”或是“红灯、黄灯、绿灯”，以及具体分析过程、内容和影响的关键因素。

### ◆ 将离职风险预测预警融入到企业相关的人才管理工作或项目当中。

例如微软、强生、上海汽车、IBM、博泽等企业，离职风险预测的工作已融入企业的绩效管理、人才盘点、薪酬调整、人才测评等这些人才管理流程中，员工的离职风险值成为重要的评估指标，进而会对关键人才的离职风险进行判断、盘点和校准。

另外，值得注意的是，为了保证预警的及时性，就 HR 的反馈而言，目前主要依赖的仍是管理者自身对员工的关注度和对员工情绪、行为的敏锐度。针对于此，在 IBM 和强生的实践中（详见下文企业实践），我们都会发现企业非常重视对管理者意识和技能的管理，而且针对管理者重视度的提升，我们在上文中也进行了详细讨论，详见第一章（意识层面）。

## 企业实践：

### 中兴财务 & 吉利

随着外部环境的不断变化，竞争也愈发激烈，对于优秀人才的需求越来越高。就中兴财务内部而言，人才梯队也趋于年轻化，对于新生代员工，敬业度、忠诚度的提升面临巨大的挑战。为了保留员工，从企业用工成本角度考虑，不能一味依靠提升薪酬福利。基于以上原因，建立一个完善的保留机制与体系，显得至关重要。

而保留机制的重要阶段即是及时识别员工的离职风险，当员工的离职倾向仍处于萌芽阶段，主要采取较为积极的举措，如和员工沟通了解其需求和想法，及时与直线经理沟通了解员工动态并给予建议，在管理活动中进行观察和记录等。若员工已经得到其他 Offer，则更多采取防御性措施，如：签订保密协议，分析离职潜在原因并做出内部相应调整等。就离职预警机制而言，中兴财务会对员工的离职风险值进行评估，风险值主要分为三种类型：

- ✓ 绿灯：流失风险较小。
- ✓ 黄灯：需要重点关注。
- ✓ 红灯：流失风险非常大，需要部门对该员工采取针对性措施。

在这种机制之下，各部门管理者需要定期汇报所在部门的员工的离职风险值，尤其是在一些重大时刻（例如业务转型、变革、外部环境变化、求职高峰期等）根据风险值所在区间亮灯，每一区间均会有较为具体的描述说明判断依据以及影响离职的关键因素。进一步，企业会分析某员工流失可能对组织产生的影响后，结合员工目前所处阶段会给予相应措施。

与中兴通讯类型，吉利也开展了“人员稳定性风险预警”的项目——将人员分别划分为“绿色”、“黄色”、“红色”几种类型。绿色意味着稳定性较高、红色则意味着离职倾向较高。如何判定员工的离职倾向？不仅需要业务管理者和 HRBP 对人的了解和观察，不仅是工作情况甚至是生活状况、家庭动态等等。

### 浪潮

在浪潮，为了更及时的预测员工的离职风险，企业针对 HRBP 的工作，启动了“重大事项报告”制度，所谓重大事项报告制度即是针对核心员工的行为动态进行观察和判断，在每周的会议中进行汇报，观察的维度包括员工的工作、与周边的关系、员工个人的生活和身体状况等等，当发生一些变化的时候，都需要进行记录。进一步，通过

与员工进一步的交互中确认是否存在离职风险，并观察是否员工离职因素之间的共性。通过该制度，企业能够尽早识别员工的离职风险，提前进行干预，避免很多因可干预因素导致的员工规模化离职。

### 博泽

在每年人才盘点的过程中，HRBP 会要求主管级别以上的管理者填写每位员工的离职风险数据（高、中、低），以及可能导致离职的原因。另外，针对关键人才，HR 每年会与其进行一次关于“企业发展”的谈话，在谈话的过程中，主要涉及员工对企业发展的看法和观点，他对企业未来的一些期望，以及对自己未来的期望，如何进行规划。在过程中，HR 也会帮助员工一同进行规划，通过这样的谈话，HR 会了解员工的激情、敬业度和激励因素，进一步诊断员工的离职风险。

### 微软

#### ◆ 及时预测预警

微软在员工离职风险的预测方式，主要包括数据预测和主观预测两部分。数据预测主要依赖于企业的后台支持——数据分析团队建立了一系列数据分析工具 Power BI，其中一项重要的功能就是关于员工离职风险的预测。目前数据预测的准确度可达到 80% 左右。研发团队定期对预测结果进行更新，HR 可随时调取所负责业务领域最新的分析报告。

✓ 但受访者认为，无论数据报告有多高的准确度，人本身是复杂的，一些突发的因素和变动仍需要人来识别。因此，在数据报告之外，仍然需要 HR 和管理者的分析。管理者的角度主要聚焦于员工个体，而 HR 则主要聚焦于市场的一些环境变化和竞争对手的状况。为了更加及时地进行分析 and 观察，企业将分析落实到人才管理的各个阶段，加强与员工沟通的紧密性：

✓ 要求管理者一年至少两次对员工进行评估。在日常中如发现一些突出变化或是需要记录对员工的反馈，都可以在绩效管理工具——Connect 上进行说明，以确保 HR 能够及时获取员工的信息。

✓ 除了通过标准的敬业度调研了解员工的满意度，当发现外部变化较大时，针对所在团队，公司可以随时并多次设计小型的调查（脉搏调查），通过匿名的方式及时了解员工的真实反馈。

✓ 另外，对微软而言，企业提倡 One Microsoft 的理念。在这种理念之下，企业会强调员工之间的合作和互帮互助——过去一年是如何运用他人的帮助获得成功？以及如何帮助他人获得成功。因此，每位员工需要与同事和其他部门人员建立连结。而在员工之间连接增多的过程中，有助于 HR 获得关于员工更加全面客观的反馈，观察员工的动态，识别离职风险。



## 🔑 强生

关键人才对企业的价值创造和在业务发展中保持竞争优势起到了重要的作用。关键人才具有较高的知识技能对企业发展至关重要同时他们也是市场争夺的人才目标。企业一旦流失大量的关键人才就会影响到企业的快速发展的战略目标甚至会造成核心技术及商业信息的流失等。因此离职风险的预测与干预就显得格外重要，它可以被认为是管理行为的前置。

对关键人才的离职风险预警是强生一直以来关注的工作，尤其是研发人才。就具体的预测方式而言，会包括以下三种方式：

- ✓ 关注内部员工数据分析进行离职预防。HRBP 会在日常的工作中对人才离职率、晋升比例、员工在岗时间、薪酬区间等数据利用系统进行每月追踪分析，为业务部门提出以数据为依据的深层次洞察观点及管理建议。在外部形势变化较大的时候，有选择的和外部机构合作搭建“员工离职风险预警的预测模型”，最后形成具体的数据报告，供 HR 和业务管理者参考和分析。
- ✓ 除数据预测之外，更为实时的观测，企业认为是在业务管理者和 HRBP 的日常工作中，以及一些人力资源管理的重要时刻，例如人才盘点、继任者计划、晋升降级评估、绩效评估等工作开展的过程中，HRBP 都会和业务管理者一同分析员工的稳定性和离职风险，并且在判断之后，及时切入绩效沟通的五个阶段，以更加及时的确定潜在的员工离职原因。例如千禧一代俱乐部，通过小组讨论发现影响不同代际员工离职的原因及员工的期待，并将小组信息汇集至高级管理团队，至下而上和至上而下的进行分析找到有效的预防方案。
- ✓ 就 HRBP 如何对员工的离职倾向进行察觉而言，值得一提的是，针对企业员工满意度调查结果，HRBP 和员工满意度改善项目组一起分析各业务单元的报告，然后分析原因，包括对公司的满意度、工作环境、现有职位和薪酬以及对发展资源的期待值等。针对业务单元报告结果，HRBP 会参与各种类型的项目组活动或讨论反馈。

在预测分析过程中以及结果分析出来之后，即离职风险的高低程度（Low、Middle、High），针对中高风险的员工，首先会优先关注高效绩、高潜力员工，企业会进行进一步深层次潜在离职倾向诊断并及时制定保留行动方案包括但不限于员工个人职业发展机会，薪酬福利激励、人员发展课程及领导力发展项目等。

## 🔑 S 企业

在受访者看来，员工离职不是突然发生的，需要经历由内隐形态向外显形态的转化过程。在内隐形态中，员工会通过抱怨、倦怠和抗拒等形式将自己的消极情绪宣泄出来。

如果管理者对员工的抱怨放任不管，或虽然采取了措施但未达到员工的预期，则会导致员工情感上的失望，从而萌生去意，这时就会

进入外显形态。因此，管理者的诚心和信任，仍可能让员工回心转意。而管理者的不当作为则会坚定员工离职的决心，一旦外部条件（如有更适合的企业聘任具备，员工就会向管理者明确表示离职的意愿。

因此如果管理者能够及时识别出员工的离职倾向，则能够提前有意识地进行干预和挽回。为了让管理者更加清晰如何进行识别。HR 将影响员工离职意向产生的重要因素作为员工离职风险监控的参考指标，建立员工离职风险监控指标体系，并设立离职监控警戒区间，进行风险监控。当风险评估指标的得分达到某个区间时，员工将产生离开企业的想法；未达到警戒区间或远离警戒区间时，员工一般不会离开企业。警戒区间的设置可采用历史数据法。我们会将岗位分类，然后根据历史上该类别岗位对已离职员工测试分数的平均值作为警戒区间的参考。

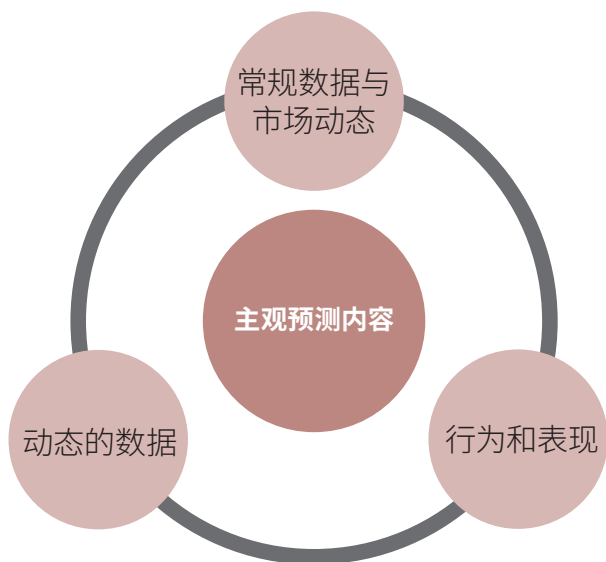
企业并把把这个指标体系设计成问卷调查的形式，由专人负责定期分析和评估，掌握员工离职的意向动态，分析员工流失的潜在危机，预测员工的离职行为。

## What: 预测分析内容

相对于数据预测，人为的分析和预测存在显而易见的弱势——不能全面的分析到所有影响员工离职的维度。但为何客观预测不能完全代替主观预测呢？

就企业实践分析我们也会发现：尽管大数据预测是微软、IBM 等企业离职风险预测预警工作中重要的一部分，运用的非常成熟，然而企业同样会意识到：无论大数据预测多么准确，但还不能数据代替主观的判断，数据更多是辅助性作用。

因此，在离职风险主观观测部分，我们主要探讨的是 HR 和管理者如何通过观察员工的动态来识别一些反常现象，预测其离职倾向。但具体会看什么内容呢？换言之，动态具体指什么呢？透过企业实践（参考下文的企业实践分析），我们会发现 HR（主要是 HRBP）和管理者会关注的信息主要包括以下类型：



- ◆ **动态的数据**：主要是能被企业记录和采集的员工行为动态数据，通过观测员工一段时间内的动态数据，从规律中发现一些反常现象。例如考勤记录 / 上下班时间、休假时间、请假记录、会议记录、客户拜访记录、差旅记录、加班记录（时间分布、时间长短）等等，具体可参考图表 X。



在受访者看来：AI 不能替代人的思考和思维，而恰恰员工在离职前的一些动态（如情绪和行为变化）不能被数据有效监测，这仍需要 HR 和管理者在日常与员工接触的过程中及时识别，以及对一些数据的敏锐，进而通过行为和数据的相互验证监测员工的离职倾向。

总而言之，就 HR 的反馈而言——员工行为和情绪的变化的及时识别仍主要依赖直线经理，他们是否对员工个人动态保持敏锐度。



- ◆ **行为和表现**：主要指不能被企业采集和记录的员工行为或表现，HR 和管理者通过日常与员工交互的过程中发现其一些反常的行为、心态或情绪变化。在访谈中，我们会发现，动态行为的及时识别是离职风险能够及时预测的关键。

在本次调研过程中 HR 和管理者的经验，我们对员工离职前的突出的行为表现进行了归纳，参考下文企业实践以及相关调研数据。

- ◆ **常规数据和市场动态**：另外，通过动态数据或行为识别出员工个人的一些反常现象之后，HR 也会结合反映团队或组织状态的常规数据，以及市场动态进行双向分析，寻找个体间的共性原因。以进一步确认员工的离职倾向和风险值，并探索员工反常动态背后的原因。

例如图表 X 所提及的 HR 其他调研数据（敬业度 / 满意度 / 把脉调查、领导力 360 反馈、人才测评结果等）；组织外部的动态（失业率、市场薪酬水平、行业市场等）

## 企业实践：

### ✎ X 车企

为了让管理者更加清晰如何进行识别，HR 将影响员工离职意向产生的重要因素作为员工离职风险监控的参考指标，建立员工离职风险监控指标体系，并设立离职监控警戒区间，进行风险监控。当风险评估指标的得分达到某个区间时，员工将产生离开企业的想法；未达到警戒区间或远离警戒区间时，员工一般不会离开企业。警戒区间的设置可考虑采用历史数据法。我们可以将岗位分类，然后根据历史上该类别岗位对已离职员工测试分数的平均值作为警戒区间的参考。

企业并把这个指标体系设计成问卷调查的形式（参考图表 5），由专人负责定期分析和评估，掌握员工离职的意向动态，员工流失的潜在危机，预测员工的离职行为。进一步 HRBP 会与部门经理一同分析背后的离职原因（参考图表 6）。



图表 5：部门员工离职预防自检表

问题形态	部门员工离职预防自检问题	是 / 否
内隐形态	他是否认同企业的发展战略、企业文化、管理方式？	
	他是否对公司的发展充满信心？	
	他是否认为他在公司的地位与他对公司的贡献成正比？	
	他是否适合目前的岗位？	
	他晋升的路径是否畅通？	
	他是否感受到公司的制度是公平的？	
	他是否抱怨增多，并提出更多更高的要求？	
	他是否工作态度恶劣，不追求上进？	
外显形态	他是否常利用各种机会批评现有的管理制度、措施？	
	他是否常与上级和同事发生冲突？	
	与他联系的客户是否发生异常？	
	他是否表现越来越嚣张？	
	他是否以各种理由请假的次数增多？	
	他是否与竞争对手接触过于密切？	

图表 6：员工离职风险监控指标评分表

维度	员工离职风险指标维度分解	超过预期	符合预期	低于预期	需要警戒
组织	工作自主性，员工可以运用相关权力的程度				
	工作挑战性，工作是自己必须通过努力才能达到的程度				
	工作单调性，工作本身被重复的程度				
	工作负荷，员工为工作需要付出努力的大小				
	与上司关系，员工与上司关系融洽程度				
	与同事关系，员工与同事关系融洽程度				
	分配公平性，奖励与绩效等客观条件挂钩的程度				
	程序公平性，组织内部决策的公平公开程度				
	员工对所获得薪酬、福利的满意程度				
	职业成长，在组织内部被提拔的可能性或是参加培训进修的机会				
个人	角色压力，包括角色模糊和角色冲突的程度				
	学习成长，员工知识技能可被其他组织使用的程度				
	工作投入度，员工愿意为工作付出的努力的程度				
	尝试新工作的倾向，寻求新工作与新环境的倾向				
	期望匹配度，工作显示与期望一致性程度				
环境	积极 / 消极情感，体验快乐 / 不快乐情绪状态的倾向				
	对市场的心理预期，包括对找到新工作可能性、新工作薪酬的预期				
	亲属责任，对亲属责任义务的大小				

### 🔍 S 企业：员工自愿离职前的 13 项行为表现

数据预测一直在 X 企业的离职风险预警工作中占据重要地位，但企业也意识到，无论大数据预测多么准确，但是及时性远不能和管理者的主观判断和感觉。在员工提出离职前的几个月就会有一些行为变化，这些需要管理者和 HR 对员工行为具有一定的敏锐度。

为了更好地帮助 HR 和管理者进行主观预测，数据分析团队通过分析得出：通过研究得出：员工自愿离职前的主要行为表现，参考图表 7：

图表 7：预示员工有离职前行为或表现

- 工作效率比平时更低
- 成员团队意识降低
- 更频繁地承担最少的工作
- 更少地取悦领导 / 与经理互动
- 更愿意参与长期的大项目
- 展现消极的情绪变化
- 努力程度和工作动力减少
- 减少对与工作相关事情的关注
- 更频繁地表达对现有工作的不满
- 更频繁地向主管表达不满
- 更频繁地早下班
- 对组织的任务失去热情
- 与顾客打交道的兴趣降低

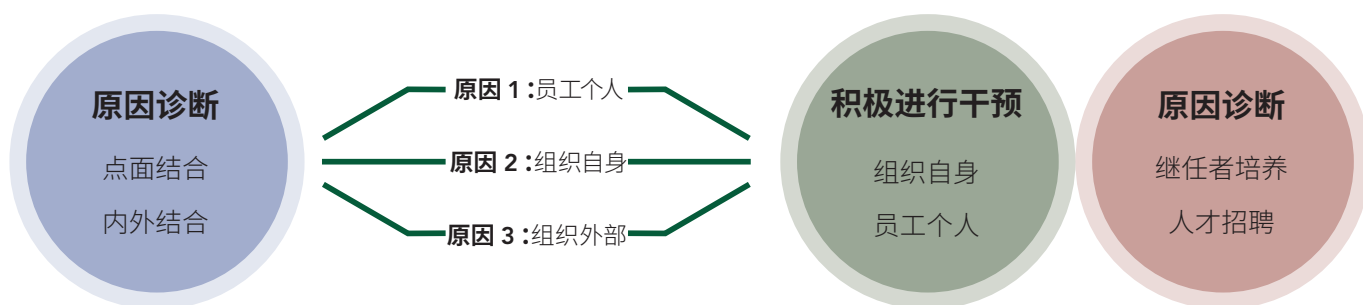
### 🔍 X 零售企业：AI 运用于敬业度评估，预测员工离职倾向

针对敬业度的调查和结果运用，在受访者看来：企业往往为了敬业度而敬业度，调研结果对 HR 而言，往往没有实际的分析价值，因为员工选择的分数往往较为中庸，也不能了解员工的实际心态和分数选择背后的逻辑。

在这种情况下，企业设想通过开放式题目而非选择题，让员工能够讲述对某项目（企业某项工作）的具体看法以及原因。进一步，为了减少开放式问答给员工带来麻烦，因此，企业敬业度调查中融入了 AI 技术，即员工只需口述回答题目表达看法，甚至举例。AI 通过语音识别抓取关键信息，对每道题目的结果进行评分。

进而，HR 能更客观更透明地分析员工的满意度和敬业度，也能更好的预测员工的离职倾向以及背后的离职原因。

## 结果层面：原因诊断与风险干预



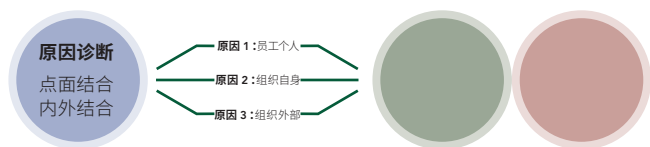
无论是客观预测还是主观预测，最终结果仍要运用于员工保留工作当中。也正如上文所分析，企业进行离职风险的预警便是为了能够更及时的干预和保留员工。这也是“离职风险预测预警”价值的最终体现，同样也是维持管理者重视的重要因素。

但在对企业实践了解分析的过程中，我们发现，从结果到具体的干预方案形成，还有一项必不可少的工作——原因诊断，它会影响企

业干预方案的有效性，如果说“预测结果”是员工离职风险预测工作的上半场，那么“潜在离职原因的诊断”便是离职风险预测工作的“下半场”。

因此，下文我们将结合企业实践，从“潜在的离职原因诊断”的分析谈起，再对“离职风险规避”进行讨论。

### 潜在离职原因诊断



就企业实践而言，无论是客观预测还是主观预测结果，在得出离职风险预测结果之后，结果的验证和背后原因的分析都会回归于主观。正如在交流中 HR 所言：风险预警是为引起人的关注，而关注则主要体现在对结果准确性的关注和结果背后的原因，结果的验证往往融合在原因分析的过程中。

综合各企业 HR 在员工离职风险背后原因诊断的实践，以及潜在的离职因素分析，我们会发现：为了诊断除离职风险存在的根本原因，企业的实践不仅“点面结合”，而且“内外结合”。所谓“点面结合”即对员工个人分析与对组织自身的分析相结合，“内外结合”即对组织内部的分析与对组织外部的分析相结合。就诊断方式而言，结合企业实践，在下文我们进行了归纳总结（参考图表 8）。

为何企业既需要“点面结合”，也需要“内外结合”呢？究其背后原因，仍需要回归于影响员工离职的因素。因为员工离职既可能由“员工个人”导致，也可能是“组织本身”或是“组织外部”的因素导致（参考上文图表 4）。

而且在与 HR 交流的过程中，HR 也会表示：在原因诊断的过程中，员工个人所反馈 / 反应的信息是点状的、片面或表面的，并非一定是根本原因。因此，根本原因的进一步诊断需要 HR 的分析。

### “

针对如何外部环境对企业员工保留带来的干扰？这一问题，我们在与 HR 交流的过程中进行了探讨。

他们认为：虽然无法改变大环境的趋势和变化，但是 HR 如果能提前识别外部的因素，并在员工还未接收到外部环境的讯号时，企业“先入为主”，及时从企业内部进行干预，和员工进行一些谈话或是改变企业的一些管理方式，一定程度上会抵挡外部因素对员工产生的影响。

总而言之，对 HR 而言，对组织和业务外部环境保持敏锐度也非常重要）。

### ”

- ◆ 一方面，HR 需要从总体的信息中抓取共性的信息，观察总体和个体之间的相关性（汇总个人潜在离职原因，或是通过团队、小组或岗位总体的数据所反映的问题与员工个人所反映问题之间的相关性），然后再回到与员工个人的沟通，进行验证是员工个人的问题还是组织内管理存在的问题。
- ◆ 另一方面，员工往往仅仅是站在自己的角度上表达个人的想法和期待，但其个人想法和期待会受到外部环境的干扰，因此需要 HR 对外部环境保持敏锐——当发现员工离职因素具有趋同性时，判断根本原因是来自于组织内部（自身存在的管理问题）还是组织外部（受外部环境变化的干扰）。

图表 8

## 诊断员工的离职风险和潜在离职原因

- **点面结合**：对员工个人分析与对组织的分析相结合
- **内外结合**：对组织内部的分析与对组织外部的分析相结合

## 诊断“个人”

- **测评结果分析**：通过相关测评（动机测评，人才测评）识别员工的动机和激励因素；在此基础上，与员工及其利益相关者进行一对一交流。了解员工的职业发展，对企业和业务发展的期待。
- **利益相关者谈话**：通过与利益相关者的沟通反馈，了解员工的真实状态、工作行为、发表的言论等等。例如在合作过程中的积极性，承担责任的状况，以及员工生活家庭的重大变化的了解。
- **职业发展谈话 / 绩效谈话 / 个人发展计划谈话等**：了解员工对自己的规划以及企业对其实现自身价值带来的价值点。
- **企业发展谈话**：员工对企业发展的看法和观点，对企业未来的一些期望，以及对自己未来的期望，如何进行规划。在过程中，HR 也会帮助员工一同进行规划，通过这样的谈话，HR 会了解员工的激情、敬业度和激励因素。

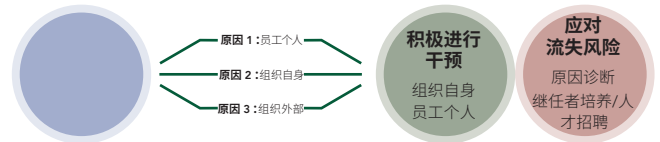
## 诊断“组织”

- **敬业度、把脉调研、360 领导力反馈等**：分析某个组织或是某个岗位或是某个团队总体的员工满意度，了解组织内部的团队氛围、团队信任、员工士气、管理状况等。
- **小组活动和讨论**：了解员工共同关注的问题和因素，以及对组织管理和发展共同的期待。
- **汇总个人潜在离职原因**：对高离职风险员工的潜在离职原因进行单独诊断分析，并汇总，进一步寻找背后的根本原因是否与组织本身或外部环境干扰相关。

## 诊断“外部”

- **通过外部资讯了解**：了解业务的商业模式、商业生态、行业竞争对手、利益相关者关系，尤其是行业竞争对手、关键客户、上下游企业的信息，如新闻、数据。在这些视角之上分析和预测外部动态对企业人才保留带来的干扰。
- **通过行业性会议了解**：与同行业 HR 建立连结，诊断市场实际的情况，如薪酬、发展机会，而不是仅仅关注与管理者和员工本人提供的信息。
- **通过候选人了解**：在招聘面试过程与候选人建立联系，并通过候选人了解外部情形或是竞争对手在同岗位人才状况。
- **通过内部团队了解**：与财务和薪酬同事保持密切联系，了解业务发展变化、薪酬变化及背后原因。

## 潜在离职原因诊断



正如上文分析，企业进行离职风险诊断的最终目的是进行合理干预，改变或消除员工的离职风险。就企业实践而言，在明晰影响员工离职的根本的潜在原因后，企业才会“对症下药”，规避离职风险。

而就如何规避员工的离职风险而言，通过对企业实践进行分析后，我们会发现企业往往会进行两手准备：

- ◆ 一是积极进行干预，尽可能降低或消除员工的离职风险；
- ◆ 二是离职原因再次诊断，做好应对员工离职的准备，提前进行继任规划或是人才招聘。

## 积极干预

首先，在进行干预的情况之下，虽然影响员工离职的原因会来自于“员工个人因素”、“组织自身管理”、“组织外部环境”三个方面，但其中就外部因素而言，企业很大程度上不可控制或影响。

因此，从企业的实践分析，我们会发现：最终无论潜在的离职原因来自于哪里，企业对离职风险干预往往是从“组织自身的管理”和“员工个人的影响”两个角度着手——对企业人才管理方式进行优化调整，或是针对性地影响员工个人的想法 / 观念的改变（或适当满足员工的个性化需求）。

但无论是针对风险干预还是风险应对，本报告都未对企业具体离职风险干预措施展开更为详细的讨论，仅仅就离职原因的诊断过程进行了详细分析。主要是因为企业具体的干预行为往往从具体的离职原因出发，然后融入到企业人力资源管理的各项工作之中，如企业文化、激励体系、薪酬福利、绩效管理、培训发展、岗位职责优化、工作机制（如弹性工作制）、团队信任和管理者管理技能提升、继任者规划、人才招聘等。

## 应对流失

另外，值得一提的是，在进行合理干预之后，针对仍无法保留的员工，就受访企业的实践而言，企业会做的不仅是合理的继任者规划或人才招聘，而且会思考的是：

1. 前期真的了解员工离职的原因了吗？
2. 是否是因为原因诊断不准确导致员工离职呢？
3. 员工离职背后的原因是否是企业无法干预的？这些原因是否会波及到其他员工呢？

对企业而言，在员工提出离职后的离职原因诊断同样重要，其有利于员工离职风险预测和原因诊断方式优化或内容精准度的改善。据访谈，我们了解到：在员工离职之后，**一些企业不仅在离职的当口进行离职访谈，还会在员工离职后的一段时间后进行回访，以确保获取信息的真实性。两者都需要企业合理利用，具体参考下文对企业实践的分析归纳：**

#### ◆ 离职访谈

岗位的战略价值、岗位的决策影响度、岗位所处的价值链位置，岗位的可替代性（培训周期、专业知识技能的独特性）……

✱ **离职数量：**若一定时期内的离职人数较少，则所有离职员工需接受离职访谈；相反，若离职人数较多，则主要挑选离职问卷填写情况与预测不符的人员进行深入访谈以了解情况。总体上，企业可以对每一位离职员工当面了解原因，但在面谈时长上可有所区别。

✱ **核心员工 / 关键人才：**核心员工和关键人才往往对企业的影响力较大，其离职也会为企业带来更大损失，这部分员工的真正离职原因，尤其是在前期预测阶段未被企业识别的原因，需要企业特别关注和了解。更好的预防其他关键人才的流失。

✱ **异常离职情况：**比如，若某业务模块在某时期内的离职率出现异常，则所有相关的离职员工需要进行面谈。值得一提的是，在出现异常离职情况时，企业不仅需要对离职员工进行全面访谈，并且会对部门主管以及该部门在职员工进行调查。通过多角度的了解可以帮助公司获取更加真实的离职信息，进而采取预防措施。

#### ◆ 离职员工回访

为了解更全面及真实的离职原因，离职回访是企业进一步与离职员工沟通的一种途径，通常以 3 至 6 个月内回访为最佳时机。在回访时，企业能够了解到更多关于旧雇员真正的离职原因并进行内部改善，而且了解旧雇员的同时也可观察是否能够重新返聘旧雇员。

✱ **回访对象：**考虑到回访效果，企业主要针对职级相对较低但绩效较好的员工进行回访。其中包括两类人员，第一类是离职面谈时的沟通不够深入细致的员工，第二类是未能进行离职面谈但标记需要跟进的员工。

✱ **回访内容：**主要了解其新公司的工作情况、询问其是否有意愿回原公司及其原因等。同时，公司会将有意愿回聘的员工记录下来，而明确表示不会再回聘的人员则只记录回访内容、但不记录名字。

## 企业实践：

### 🔍 强生

在预测分析过程中以及结果分析出来之后，即离职风险的高低程度 (Low、Middle、High)，针对中高风险的员工，首先会优先关注高效绩、高潜力员工，企业会进行进一步深层次潜在离职倾向诊断并及时制定保留行动方案包括但不限于员工个人职业发展机会，薪酬福利激励、人员发展课程及领导力发展项目等。就潜在离职原因诊断而言，HR 主要利用的方式包括：

✓ HRBP 会配合管理者对中高风险离职关键员工进行针对性的访谈，提高公司绩效管理体系中各个周期的沟通质量，例如每年 5 个阶段的绩效反馈沟通即年初目标设定，年中回顾、职业规划、年终评审、薪酬沟通。HRBP 与员工进行一对一的 Catch-up、对员工进行职业发展的 Coaching 辅导、在企业内定期组织的员工活动中观察员工的行为表现，以及与员工的重要利益相关者之间进行正式及非正式沟通从而有针对性地了解可能会影响员工离职的原因。

✓ 当发现员工的离职风险之后，在各阶段的沟通中由 HRBP 或由 HRBP 辅导业务经理向员工提出一些高质量的问题——主要从积极的角度进行提问和沟通，例如员工对自己职业发展的期待、对组织业务的期待、对工作的满意度、现在的遇到的问题和挑战等。业务经理针对员工的回复提供反馈意见及发展资源。

另外，对于不同职位层级及年龄代际的员工制定不同的激励和发展方案，保证企业给到员工的资源是员工需要并且认可的。

✓ 除了员工个人自身的因素，在企业看来，组织或团队内部存在的一些问题也是影响员工离职的重要因素，因此，在离职风险诊断过程中以及在风险背后原因诊断分析时，HR 除了会与员工进行个人的沟通，同时也分析团队和组织现状——针对企业员工满意度调查结果，组织领导力评估及 360 度反馈结果进行分析。

✓ 最后，在关注了关键人才的离职风险预警及分析了潜在可能造成员工离职的原因后，一份高质量的员工保留计划及发展计划行动方案在企业人才盘点中会放到管理团队中进行讨论，由各位业务管理者共同制定，由业务经理执行，HRBP 定期追踪执行情况 & 员工动态。

- ✓ 企业在日常运营中还要注意核心知识及项目资源等智力资产的管理和存储，以应对一旦有关键人才流失影响企业快速发展的进程的情况发生。离职的风险预警和干预还需要和企业内部人才梯队建设紧密结合，同时在外对核心岗位进行候选人人才库的储备。这样就形成了企业关键人才离职风险预测与干预的全周期管理。

### 🔑 微软

当 HR 获得数据预测结果之后，首先会判断存在离职高风险的员工中哪些是企业需要保留的人才，同时明确哪些角色哪些岗位需要被重点关注。

- ✓ 确定之后，HR 首先由点及面，从员工个人的离职风险出发，分析某个组织或是每个岗位总体的员工满意度。通常是一组人的信息，而并非是存在离职风险员工个人的信息，以发现同类岗位中或是团队中可能存在的共性问题。
- ✓ 然后，HR 和管理者再聚焦于员工个体，例如其目前薪酬水平在市场中所处的位置，员工个人成长的速度与市场相比存在的差距。如果低于市场水平，则会启动员工个人的快速发展通道，及时主动地进行调整。

另外，针对主观预测结果，企业也同样利用“点面结合”和“内结合”：

- ✓ HR 会了解市场情形和竞争对手在同岗位人才状况等。在受访者看来，虽然外部因素不可控，但是如果能提前识别并对员工进行一些影响，而非等到竞争对手开始挖人，并且明确许诺员工之后再再进行干预，效果则有很大的差异。因此，HR 对组织和业务外部环境保持敏锐度非常重要。
- ✓ 另一方面则会分析组织内部的团队氛围、团队信任、员工的士气等；而管理者也会分析员工个人的潜力、能力与目前岗位匹配度。

### 🔑 浪潮

在浪潮，为了更及时的预测员工的离职风险，企业针对 HRBP 的工作，启动了“重大事项报告”制度，所谓重大事项报告制度即是针对核心员工的行为动态进行观察和判断，在每周的会议中进行汇报。

在进行汇报之后，HR 进一步会对员工个人行为背后原因进行分析，并且会从员工个人延伸至团队或组织。例如 X 员工与总经理发生冲突，了解原因之后，HR 对团队内的骨干员工都进行了调查访谈背后的原因，最后发现是团队内员工都存在一定的离职倾向，就背后的原因则是：X 负责人在员工考勤管理上的方式不合理、管理者自身的胜任力也有待提升。通过“由点及面”的分析，最终找到根本原因，并及时进行了干预，避免了集中性的离职。

### 🔑 IBM

在 IBM，在员工管理方面，决策人主要在业务管理者而不是 HR，无论是通过数据预测结果还是主观预测结果的诊断最终都主要由管理者决定，而 HRBP 的价值主要在于：结合自己的观察和基础数据的分析提出自己建议，影响管理者，保证其思考方向是正确的，并符合法律法规和公司政策。例如 IBM 众多做法之一就是建立大数据分析模型推断重点需要保留的人才。

- ✓ 首先，就数据预测结果的诊断而言，主要由管理者进行判断——通过数据，企业会识别出企业高潜力且高离职风险的人群，然后和外部薪酬进行对标，决定需要加薪的名单和调薪比例。然后针对这些名单，管理者根据自己的判断，有 Say No or Yes 的权力，但没有权力决定名单外的人可以调薪以及调整幅度。
- ✓ 另外，针对数据预测范围之外的员工，就单个员工的离职倾向和原因判断，仍主要尊重业务管理者的判断。HRBP 主要是结合一些基础数据，以及敬业度和把脉调研结果分析，然后与管理者进行探讨团队共性的问题，例如团队文化、管理问题等；或是从员工个人行为的角度进行分析，包括在会议上的是否积极参与和表达、表达是否清晰、与其他成员的互动等。

### 🔑 博泽

在每年人才盘点的过程中，HRBP 会要求主管级别以上的管理者填写每位员工的离职风险数据（高、中、低），以及可能导致离职的原因。另外，针对关键人才，HR 每年会与其进行一次关于“企业发展”的谈话，在谈话的过程中，主要涉及员工对企业发展的看法和观点，他对企业未来的一些期望，以及对自己未来的期望，如何进行规划。在过程中，HR 也会帮助员工一同进行规划，通过这样的谈话，HR 会了解员工的激情、敬业度和激励因素，进一步诊断员工的离职风险。

- ✓ 针对离职风险高的员工，HR 分析员工激励因素（人才测评结果），与经理所判断的离职原因进行对比分析。当发现激励因素和潜在的离职因素不一致时，HR 进一步会考虑外部因素，包括市场经济状况和所在行业因素。
- ✓ 另外，当发现所在部门存在离职风险的人数过多或是离职风险值持续高居不下时，HR 会深入至团队，分析团队合作、领导力反馈、团队效率等，而不仅仅停留于对单个员工进行分析。

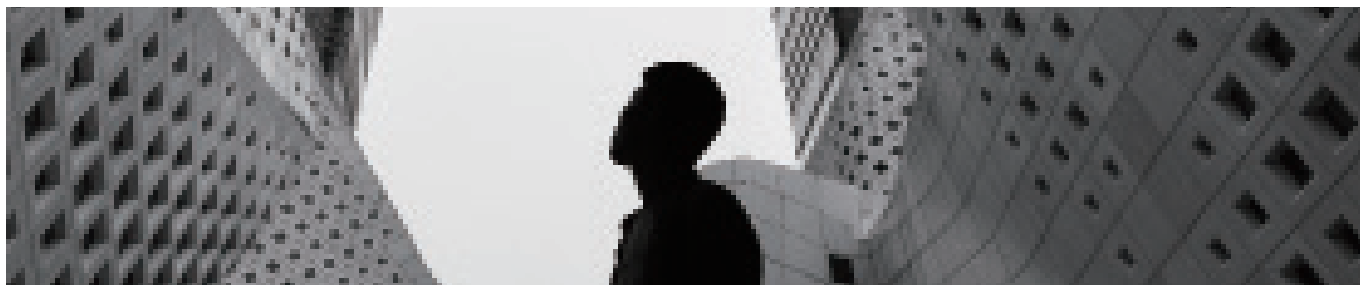


# 内容萃取

针对企业在“员工离职风险预测预警”方面的实践现状、面临的挑战，以及落地过程三个层面（意识层面、实施层面、结果层面）中一些具体实践和关键经验，在本章节，报告进行了归纳整理，详见下表。



企业数据治理实践	离职风险预测预警机制落地	
	意识层面	实施层面
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 并非所有企业都有意识地或是体系化地开展对离职风险预测预警工作，但是可以确定的是：<b>企业对员工离职的管理不再仅仅是聚焦于“事后管理”或是“离职谈话”，而是开始前移——在员工提出离职前，尽可能更早地预测员工的离职倾向。</b></li><li>◆ 企业开始更加综合的方式和维度来评估员工的离职风险，主观预测（人为分析）和客观预测（大数据分析）都为企业所关注。企业开始尝试运用更为客观科学的方式员工离职风险进行预测预警，即大数据预测。</li><li>◆ 无论是想要对员工离职风险进行预测的企业，还是正在落地过程中的企业，他们共同面临的挑战主要集中在<b>“员工离职原因复杂，离职风险很难被准确识别”、“风险预测的及时性不够，员工离职倾向很难在早期 / 及时进行识别”</b>。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>当管理者对离职风险重视度较低的情况下，在最开始落地离职风险预警机制时，企业往往会以离职率较高团队或业务单元为切入点，并用数据说话——将“离职率、背后原因、离职对业务带来的损失，以及哪些员工可通过早期干预避免流失”等结果呈现于管理者，或让其参与分析过程，引起重视。</b></li><li>◆ <b>引起重视并不能保证落地，企业进一步还需要提升重视，通过企业实践，我们会发现：“管理者虽然意识到问题，但是在具体落实过程中参与或重视仍有限”。这种情况下：</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 一些企业会离职风险预警工作融入原有的人力资源管理项目、机制和流程；</li><li>✓ 一些企业则直接将预测结果运用于管理决策中，弱化管理者一部分的决策权，以提升管理者的重视度。</li></ul></li><li>◆ <b>管理者重视度的维持从根本上而言，仍需要认识到“离职风险预测预警”本身的价值——对人员管理、对业务产生的价值，而价值的根本仍在于预测准确度的提升。</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 另外，一些企业也会将离职风险预警产生的价值量化为人员管理成本的节约、管理效率的提升以及业务发展的具体数字，并通过沟通，进而让预警的价值在管理者面前显性化。</li><li>✓ 或是选取业务单元内的典型案例——预测成功率，以及通过干预成功保留员工，并在管理者之间进行分享交流，提升管理者价值的共鸣。</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 就离职风险预测预警的实践现状而言，企业目前使用的预测方式包括两种类型——<b>客观预测（大数据分析模型）、主观预测（常规数据分析、经验判断）</b>。由于各企业的客观条件有所不同，因此主观和客观预测在企业的运用程度、发挥的作用会有所不同。但从最终的风险干预或保留方案形成的角度来看，企业基本会综合分析主客观预测的结果。</li><li>◆ <b>针对大数据预测模型搭建的过程，HR 或管理者在其中的参与度虽然有限，但是在各个阶段，HR 和管理者都是利益相关者，是模型更新的主要推动者，因为准确度的提升仍需要管理者和 HR 的支持——模型的更新迭代仍需要他们主观判断预测的精准度并反馈原因，以持续完善数据基础，调整模型所涉及的关键维度。</b></li><li>◆ 虽然客观预测（大数据分析）对数据量有一定要求，但是大数据的样本量并非只体现于多。一些企业在尝试搭建模型最初，<b>样本量非常庞大，但是仍没有办法搭建模型，主要原因在于数据的结构化程度不够——数据间是否存在因果关系、相关关系、以及外部数据对标等，这些都是搭建模型的基础。</b></li><li>◆ <b>为了更好地控制主观预测的不可控因素（可监测的维度、精力、重视度、个人能力），更及时地预测到员工的离职倾向，企业会将离职风险预测预警项目化，融入到 HR 和管理者的工作职责之中，或将离职风险预测预警融入到企业相关的人才管理工作或项目当中。</b></li></ul>



## 离职风险预测预警机制落地

### 实施层面

- ◆ **就主观预测而言，HR 和管理者主要通过观察员工的动态来识别其一些反常现象，预测其离职倾向。就观察的具体内容而言，主要有包括以下类型：**
  - ✓ **动态数据：**能被企业记录和采集的员工行为动态数据，通过观测员工一段时间内的动态数据，从规律中发现反常现象。例如考勤记录、休假时间、会议记录、客户拜访记录、差旅记录等。
  - ✓ **动态行为：**不能被企业采集和记录的员工行为或表现，HR 和管理者通过日常与员工交互的过程中发现其一些反常的行为、心态或情绪变化。
  - ✓ **常规数据和市场动态：**另外，通过动态数据或行为识别出员工个人的一些反常现象之后，HR 也会结合反映团队或组织状态的常规数据，以及市场动态进行双向分析，寻找个体间的共性原因。以进一步确认员工的离职倾向和风险值，并探索员工反常动态背后的原因。
- ◆ **从主观预测的角度，明确预测分析的对象（关键人才）是至关重要的一步吗，其中就关键人才的定义而言，我们会发现：**
  - ✓ 除了从“关键岗位”、“关键员工”的角度定义关键人才，另外企业会关注的是“关键能力”，即员工的所具备的关键能力是否与企业未来的战略相一致，是否是未来公司竞争力所需要的
  - ✓ 依赖于流程驱动和执行的企业更侧重于看岗位；而靠创新驱动和知识治理驱动的企业更加侧重于人的因素。
  - ✓ 为适应业务的变化，企业的关键岗位和关键人员的清单都会定期更新。
- ◆ **无论是客观预测，还是主观预测，对于员工离职风险的及时判断和潜在离职员工的诊断，“HR 是否对外部环境保持敏锐”都极为重要。就如何了解外部环境而言，不妨从以下方向开始：**
  - ✓ **关注行业资讯：**包括业务的商业模式、商业生态、行业竞争对手、利益相关者关系，尤其是行业竞争对手、关键客户、上下游企业的信息，如新闻、数据。在这些视角之上分析和预测外部动态对企业人才保留带来的干扰。
  - ✓ **参加行业性会议：**与同行业 HR 建立连结，诊断市场实际的情况，如薪酬、发展机会，而不是仅仅关注与管理者和员工本人提供的信息。
  - ✓ **与外部潜在的候选人（企业所需的关键人才）建立长期连接：**在招聘面试过程与候选人建立联系，并通过候选人了解外部情形或是竞争对手在同岗位人才状况。
  - ✓ **与内部同事建立连接：**与财务和薪酬同事保持密切联系，了解业务发展变化、薪酬变化及背后原因。

### 结果层面

- ◆ 为了诊断除离职风险存在的根本原因，**企业的实践不仅是“点面结合”，而且是“内外结合”**，所谓“点面结合”即对员工个人分析与对组织自身的分析相结合；“内外结合”即对组织内部的分析与对组织外部的分析相结合。
- ◆ 最终无论潜在的离职原因来自于哪里，企业对离职风险干预是从“改善组织自身的管理”和“影响员工个人”两个角度着手——**对企业人才管理方式进行优化调整，或针对性地影响员工个人的想法 / 观念的改变（或适当满足员工的个性化需求）。**





## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。

- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众账号:HRECChina



# 离职风险预测预警机制落地调研研究

---

## Early Warning of Turnover Risk of Employees