

文章编号:1002-980X(2007)07-0049-03

# 员工离职成本测评模型——Cascio模型的修正

张言彩<sup>1,2</sup>, 韩玉启<sup>1</sup>

(1. 南京理工大学 经济与管理学院, 南京 210094; 2. 淮阴师范学院 经济管理系, 江苏 淮安 223001)

**摘要:**在严酷的竞争环境下,人力资源管理愈来愈受到学者们和管理者的关注,但是却少有人研究从成本/收益角度研究人力资源活动和员工的组织行为。Cascio建立的员工离职成本模型奠定了当代学者开展此方面研究的基础。在综合考虑了员工离职对企业的不利影响后,文章对Cascio模型进行了修正,建立了更为系统全面的员工离职成本模型。

**关键词:**员工;不利离职;Cascio模型;修正

**中图分类号:**F272.92 **文献标志码:**A

## 1 引言

在全球化经济背景下,企业面临着比以往更为严峻的市场竞争,为了在恶劣的环境中生存下来,他们不得不提升经营效益。企业提升经营效益一般来说可以从两个方面做起:降低成本和增加现金流。这两种战略已经在生产型企业和服务型企业广为应用,为了达到降低成本和增加现金流目的,他们必须投入额外的物质资源和人力资本,成本/收益分析通常被用于分析这些投入的效果。然而,人们往往对人力资源的行为和活动的成本/收益分析关注较少。特别是近年来员工离职频率越来越高,使得众多学者和企业管理者将视线集中于此。许多学者研究了员工离职的决定因素,但是却少有人关注运用数学模型测评员工离职对企业的影响,Cascio首次建立了员工离职成本模型,但是他的模型中存在着若干缺陷,正是基于以上考虑,本文将对Cascio模型进行修正,使得修正之后的模型能更准确地量化测评员工离职对企业产生的不利影响。

## 2 Cascio模型回顾及评析

### 2.1 Cascio模型回顾

Cascio在他的模型中,认为员工离职可能给企业造成的成本增加主要体现在以下方面<sup>[1]</sup>:

1) 解约成本: 离职访谈成本:企业访谈者对将

要离职的员工进行访谈活动耗费的时间价值; 管理成本:从工资表和其他名册中删除离职员工姓名以及收回离职员工所用办公设备等活动中耗费的成本; 契约解除补偿:额外补偿给离职员工的费用。

2) 新员工替换成本:在各种媒体上发布的招聘替代员工的广告费用;对应征者材料的处理费;面试费;评价应征者能力与所空职位需求的匹配;召开最后决策会议费;新招纳员工体检费和导入费。

3) 培训成本:向替代新员工传达相关培训信息成本;展开正式的培训计划成本;参加在岗培训活动成本。

4) 新员工在达到原先离职员工相同业绩水平之前产生的效率损失。

Cascio把以上的四项企业成本进行数学加总得到员工离职对企业产生的不利影响模型,即员工离职成本模型。

### 2.2 Cascio模型的缺陷

尽管Cascio模型在当时弥补了员工离职研究中的一空白,但是它依然存在一些缺陷:

1) Cascio没有区分员工离职对企业的有利影响和不利影响。他认为离职对企业来说是不利的,然而企业中工作能力欠佳的员工离职恰恰可以为优秀员工的招聘腾出了位置,优秀员工卓越的工作能力为企业带来的丰厚利益将超过解雇平庸员工付出的成本。这对企业来说是一种积极的效应。相反,优

收稿日期:2007-02-09

**作者简介:**张言彩(1972-),女,安徽凤阳人,讲师,硕士,南京理工大学博士研究生,主要从事市场营销、管理学等教学和研究。韩玉启(1948-),男,江苏新沂人,教授,博士生导师,南京理工大学现代管理科学研究所所长,主要从事企业管理理论与方法、计算机集成制造系统研究。

秀员工的离开可能造成业绩下滑,正常的工作流程被打乱,整个组织的正常职能都受到影响,企业将付出高昂的代价<sup>[2]</sup>。

2)他没有考虑在对新招募新员工导入过程中,监管者要承担更多额外的付出而导致的工作效率下降。Morrison 指出新员工的试用期指导是一个长期的过程,在他进行的一项针对新进会计人员的研究中发现,这些新进会计尽管工作了长达 6 个月之久,他们依然寻找信息调整自己的位置<sup>[3]</sup>。很显然在新员工的试用期企业要花费大量的指导费用,特别是监管者要耗费大量的时间和精力对他们予以指导,这可能导致监管者减少花在自己正常业务上的时间和精力,以至于造成工作效率或效益的降低。这对企业来说是一笔不菲的成本支出。

3)他忽视了其他一些员工离职的不利影响:员工离职可能对现存员工的士气产生消极影响;员工离职还可能造成顾客流失;离职员工离开企业以后,部分内部员工需要加班或临时招募人员接替他们的工作,这需要企业额外支付加班费或者临时工酬金;额外支付给指导新进员工工作的监管者的报酬。

4)他没有把员工离职的未来成本转换为现值,这使得他的成本模型中各要素的简单求和失去了可加性。必须把员工离职的长期成本转换为现值才能更加精确地计算员工离职的当前和未来总成本。

5)他只考虑了员工离职对企业利益的直接影响,即可以用财务计量的部分,忽视了员工离职对企业产生的间接影响,这些间接影响往往是不可见的,难以用数字进行准确地衡量,但是却可能对企业产生致命的作用,例如管理层的集体跳槽。

综上,正是由于 Cascio 模型中这些明显的缺陷,本文将对其进行修正,形成一个更加准确、全面和实用的员工离职成本模型。

### 3 修正的 Cascio 模型概念框架

我们把上文中提到的员工离职成本整合在修正的 Cascio 模型中。构成员工离职总成本的要素大致有三类:直接成本、间接成本和离职员工对现存员工士气影响的财务价值估计。

#### 3.1 直接成本(D)

招聘新员工填补离职员工的职位可能给企业带来以下的直接成本支出包括:

1)离职前后员工的支付成本(C) = 支付给新招募员工的总成本(Rm)与支付给留下来的熟练工总

成本(Ro)之差。可用(1)计算:

$$C = \sum_{z=1}^t \frac{R(m) - R(0)}{(1+i)^z} \quad (1)$$

这里的 C 是离职员工在整个工作期间(t)离职前后企业支付给他的报酬之差的现值;i 是企业的资金成本,因此,C 可能为正,也可能为负。

2)新员工的获得成本(S),包括招聘广告费和应征人员的选择费。

3)新员工培训导入成本(U),包括监管者和老员工对新员工进行指导的时间、精力和物质上的支出。

4)新员工培训成本(T)。

把上面的四项直接成本加总之后得到总直接成本 D:

$$D = C + S + T + U \quad (2)$$

#### 3.2 间接成本(I)

员工离职除了给企业带来直接损失外,还可能招致间接的损失:

1)员工离开后,现有员工需要加班或者外聘替补员工弥补暂时的效率损失,这就需要额外支付加班费用和在外聘费(O)。

2)员工离职可能造成生产率下降或由于不能及时提供产品和服务导致顾客转换到竞争对手带来的效益损失(F),这种损失将持续到替代员工的到来以及达到原先员工的工作效率时为止。

3)员工离职对留存员工的士气影响(M)。优秀员工的离职对企业产生负面效应,它可能促发其他优秀员工也产生离开的想法,因此对处于全球化激烈竞争中的企业来说,必须创设一种积极的文化气氛,培育员工对企业高度的忠诚感和承诺,使得他们即使在企业困难时期也愿意与企业患难与共。

尽管上面列举的间接成本很难得到精确的测量,但是鉴于它们的重要性,应该在员工离职总成本模型中把其计算在内。由以上分析,得到员工离职间接成本 I:

$$I = O + F + M \quad (3)$$

#### 3.3 新员工离职成本乘子(f)

与熟练工相比,平均来说新员工在企业里停留的时间相对较短<sup>[4]</sup>。原因是,新员工只有进入企业并开始工作之后才能更准确地评价该职位是否适合自己,同时,企业往往也是在新员工开始工作的早期对其展开仔细的测试,因此试用期结束后新员工被解雇或主动退出的可能性比平均水平要高,因此,要对员工离职的总成本进行适当的放大。由这种因素

产生的附加费用需要企业的财务部门合理地估计出来。

#### 4 Cascio 模型的修正及实例演示

由此,员工离职总成本应通过离职成本乘子(f)进行放大得到以下税前离职总成本

$$L = (D + I)(1 + f) = (C + S + T + U + O + F + M)(1 + f) \quad (4)$$

为了说明公式(4)的应用,我们通过假设数据计算某个员工离职给企业带来的总成本支出 L。令:

t = 10 年,这是某个将要离职的员工预期工作的总年数;

i = 10%,企业支付的借款利率;

R(o) = 64 800 元,年均支付给离职员工的报酬;

R(m) = 60 380 元,年均支付给新员工的报酬;

S = 3 150 元,新员工的获取成本;

T = 10 000 元,新员工的培训成本;

U = 48 600 元,新员工的导入成本;

O = 1 000 元,现存员工的加班补贴/支付给外聘人员的酬劳;

F = 55 440 元,生产率损失/由于员工离职导致顾客流失损失;

M = 3 000 元,员工离职对企业士气产生消极影响的估计值;

f = 0.1,估计的新员工离职成本乘子;

$$\text{由以上数据,得到 } C = \sum_{z=1}^t \frac{R(m) - R(0)}{(1 + i)^z} = \sum_{z=1}^{10} \frac{60380 - 64800}{(1 + 0.1)^z} = -27159 \text{ 元。}$$

$$L = (-27159 + 3150 + 10000 + 48600 + 1000 + 55440 + 3000)(1 + 0.1) = 103434 \text{ 元。}$$

因此,以上实例显示,该员工离职会给企业带来的不利影响是 10 3434 元。

#### 5 结论

近年来人力资源管理研究已经引起了广大学者和企业管理者的注意,人力资源管理的概念框架(员工招募、职位配备、新员工的引导、培训、业绩评价和职业发展规划)已经建立起来,但是采用数学模型对人力资源管理活动和员工的组织行为进行成本/收益分析却一直未得到足够的重视。Boudreau 和 Cascio 在这方面做出了有益的尝试<sup>[1,5]</sup>,特别是后者建立了员工离职成本测评模型,但该模型存在一些缺陷,本文首先对 Cascio 模型进行了评析,分析了该模型中的不足,在此基础上对该模型进行了改进,最后结合实例计算了某位员工离职的具体情况,演示了改进后的 Cascio 模型应用。

本文的研究将提醒决策者需要从成本/收益角度衡量员工组织行为给企业带来的影响,把员工离职对企业带来的不利影响具体量化,为采取有力的人力资源管理策略提供具体的依据。同时,从文中员工离职总成本各要素的分析,可以看出,间接成本具有无形性特征,它们的具体估计需要采用更为精确的方法,因此,未来的研究可以向间接成本和离职成本乘子的准确估计方向发展。

#### 参考文献

- [1] CASCIO F W. Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life and Profits [M]. New York: McGraw Hill, 1991.
- [2] BEDEIAN A G, ZAMMUTO R F. Organizations: Theory and Design [M]. Hindsdale: Dryden, 1991.
- [3] MORRISON E W. Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes [J]. Academy of Management Journal, 1993, 36: 557 - 589.
- [4] WANOUS J P. Organizational Entry [M]. Menlo Park, CA: Addison - Welsey, 1992.
- [5] BOUDREAU J W. Economic Considerations in Estimating the Utility of Human Resource Productivity Improvement Programs [J]. Personnel Psychology, 1993, 36: 551 - 576.

(下转第 23 页)

注: 需要强调的是,公式(4)中列举的每一个要素值对不同的企业和个人来说都可能各不相同,它受具体的岗位、行业、地区、员工的工资、福利、工龄、资历等诸因素的影响;即使是在同一家企业内部,不同的时期和不同的企业发展阶段这些要素值也会大不相同。

- planation of entry mode choice[J]. Journal of Marketing Theory and Practice, Winter 2004, 12: 1 - 18.
- [18] HYMER S H. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment[M]. MA: MIT Press, 1976.
- [19] MAKINO S, BEAMISH P. Performance and survival of joint ventures with non - conventional ownership structures[J]. Journal of International Business Studies, 1998, 29(4): 797 - 819.
- [20] 艾尔弗雷德·D·钱德勒. 战略与结构: 美国工商企业成长的若干篇章[M]. 昆明: 云南人民出版社, 2002.
- [21] BUCKLEY P, CASSON M. Analyzing Foreign market entry strategies: extending the internalization approach [J]. Journal of International Business Studies, 1998, 29(3): 539 - 562.
- [22] TALLMAN S, FLADMOE - LINDQUIST K. Internationalization, globalization, and capability - based strategy[J]. California Management Review, 2002, 45(1): 116 - 135.
- [23] MATUSIK S, HILL C. The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage[J]. Academy of Management Review, 1998, 23: 680 - 697.
- [24] TALLMAN S, JENKINS H, PINCH. Knowledge, clusters, and competitive advantage[J]. Academy of Management Review, 2004.
- [25] PRAHALAD C K, LIEBERTHAL K. The end of corporate imperialism[J]. Harvard Business Review, 1998, 76 (July - August): 69 - 79.
- [25] HITT M R, R HOSKISSON, R IRELAND, J HARRISON. Effects of acquisitions on R & D inputs and outputs [J]. Academy of Management Journal, 1991, 34: 693 - 706.
- [26] VERMEULEN F, BARKEMA H. Learning through acquisitions [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44 (3): 457 - 476.
- [27] SANDERS G, CARPENTER M. Internationalization and firm governance: The roles of CEO. compensation, top team composition, and board structure [J]. Academy of Management Journal, 1998, 41(2): 158 - 179.
- [28] DUNNING J, NARULA R. The R & D Activities of Foreign Firms in the US[J]. International Studies of Management and Organization, Spring/ Summer, 1995: 39 - 74.
- [29] REUER J, SHEN KAR O, RAGOZZINO R. Mitigating risk in international mergers and acquisitions: The role of contingent payouts [J]. Journal of International Business Studies, 2004, 35(1): 19 - 32.
- [30] PORTER M. Clusters and the new economics of competition [J]. Harvard Business Review, 1998, 76 (6): 77 - 90.
- [31] MADHOK A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(1): 39 - 61.

## Knowledge and MNCs Entry Mode Choice

—A different framework from transaction cost

HUANG Yu-chi

(Management College, Zhejiang University, Hangzhou 310015, China)

**Abstract:** Literatures on entry mode chooses transaction cost theory as their analysis base which suggests that protection of knowledge from the threat of opportunism is a primary drive of the choice of mode. However, in these literatures, the knowledge construct itself is oversimplified. Varieties of different types of knowledge held by firms relate to each other and are combined to constitute a source of advantage. This combination mitigates the threat of opportunism to such a degree that it is often unimportant in mode of entry decisions. A new frame that is based on knowledge is constructed. This model integrates the MNEs capabilities with its strategy to determine the structural outcome of the entry. It decomposes the MNEs capabilities into component and architectural capabilities (at the level of the business and of the location), and the knowledge strategies into exploration and exploitation. This paper suggests that both the capabilities and the strategy of the MNE for each deal, through direct and indirect effects, determine the structural form of the entry.

**Key words:** entry mode; knowledge; transaction costs theory; opportunism; component and architectural capabilities; exploration and exploitation

(上接第 51 页)

## Cascio Employee Turnover Cost Model —A Revised Approach

ZHANG Yan-cai<sup>1,2</sup>, HAN Yu-qi<sup>1</sup>

(1. School of Economics and Management, Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China;

2. Economics and Management Department, Huaiyin Teachers College, Huaian Jiangsu 223001, China)

**Abstract:** Human resource management has been focused by researchers and managers in recent decades. Conspicuously less has been achieved to account for the costs and benefits of Human resource management activities and employee organizational behavior. Cascio accounting approach for evaluating turnover costs has served as the point of departure for the current paper. The cost components to be incorporated in revised Cascio model, new model will be more systematical for appraise employee turnover costs.

**Key words:** employee; dysfunctional turnover; cascio model; revised approach