

A 物业公司员工流失影响因素及对策研究

古济韶 陶建宏 陕西科技大学经济与管理学院

摘要：物业公司属于劳动密集型产业，物业公司所有的服务项目均需要通过基层员工进行执行并输出至服务对象，基层员工及团队的稳定性直接关系到服务对象获取服务的质量和水平。物业行业由于员工结构、岗位特征、社会评价等因素，普遍存在严重的员工流失现象。该研究基于 Price-Mueller 模型、层次分析法、模糊综合评价法对 A 物业公司员工流失情况及影响因素进行研究，提出应从薪酬、分配公平性、亲属责任三方面着手，降低员工流失率。

关键词：员工流失；物业公司；层次分析法；模糊综合评价法

【DOI】10.12229/j.issn.1672-5719.2023.50.021

引言

基层员工流失严重成为物业公司的普遍现象，导致物业公司不得不在招聘、培训等方面投入大量计划外的人力资源成本，增加企业经营负担。同时，员工频繁流动也不利于服务素养的累积，物业服务品质无法得到有效保障，服务品质处于不稳定状态中。当前关于物业公司员工流失的研究多局限于定性研究，基于工作经验、主观认识等对员工流失原因进行分析，其结论往往难以转化为具有针对性、可行性、有效性的对策建议。故本研究聚焦物业公司员工流失问题，以 Price-Mueller 模型为指导构建指标体系，通过 AHP-模糊综合评价法对 A 物业公司员工流失原因进行定量分析，试图得到更具针对性和有效性的对策建议^[1]。

一、物业公司员工流失影响因素指标体系构建

(一) Price-Mueller 模型介绍

Price-Mueller 模型由美国学者 Price 和 Mueller 共同提出的经典模型，是关于员工流失研究的重要分析理论和工具，具有较广泛的应用性和较强的解释力。Price-Mueller 模型认为员工流失影响因素表现为三个变量和一个中介变量的共同作用，每类变量下各自包含若干具体因素，各因素通过对中介变量的不同影响机制最终产生员工离职的结果。各变量及所包含因素如表 1 所示。

表 1 Price-Mueller 模型变量及因素

变量	具体因素
环境变量	机会、亲属责任
个体变量	培训、工作参与度、积极 / 消极情绪
结构变量	工作自主度、分配公平性、工作压力、薪酬、晋升机会、工作单调性、社会支持
中介变量	工作满意度、工作寻找行为、离职意图

(二) 物业公司员工流失影响因素识别

Price-Mueller 模型虽然得到了较为广泛的应用，但其变量及指标均来源于西方国家，应用于国内企业员工流失问题研究必然会出现“水土不服”的情况，故国内学者在应用 Price-Mueller 模型时，均会根据研究对象的具体特征，对模型进行适应性调整，删减、增加部分指标，以强化模型的适应性和解释力。

该研究以 A 物业公司为研究对象，聚焦其员工流失问题，在员工流失影响因素识别上一方面以 Price-Mueller 模型为指导，进行基本的变量设置。另一方面，充分考察物业行业岗位特征和员工流失现状，结合 A 物业公司实际情况进行具体的指标设置。基于此，按照层次分析法的指标体系设置要求，形成环境、个体、结构 3 个准则层变量，包括 10 项指标层具体影响因素^[2]。

同时，不同的指标对物业公司员工流失影响程度存在差异，这要求对指标权重进行确定。层次分析法是社会科学中确定指标权重的常用方法，基于专家、学者、行业从业者等主体按照自身认识，依据层次分析法要求，对指标重要性进行两两比较，形成判断矩阵，并

作者简介：古济韶（1993-7），男，汉族，广东梅州，硕士研究生，中级经济师，研究方向：经济与管理；陶建宏（1980-7），男，汉族，甘肃天水，博士研究生，副教授，研究方向：组织管理。

通过矩阵向量计算,得到各指标的权重。该研究以所构建的指标体系为内容,按照层次分析法重要性比较的规定制定问卷,邀请5位专家、8位物业行业管理者、10位物业基层员工进行填写,获得了各指标的权重。由此形成物业公司人员流失指标体系,如表2所示。

表2 A 物业公司员工流失影响因素指标体系

目标层 (A)	准则层 (B)	指标层 (C)
员工离职	环境变量 B ₁ (0.331)	机会 C ₁ (0.323)
		亲属责任 C ₂ (0.677)
	个体变量 B ₂ (0.145)	培训 C ₃ (0.399)
		心理素质 C ₄ (0.601)
	结构变量 B ₃ (0.524)	分配公平性 C ₅ (0.224)
		薪酬 C ₆ (0.295)
		工作单调性 C ₇ (0.076)
		领导风格 C ₈ (0.186)
		项目氛围 C ₉ (0.123)
		管理制度 C ₁₀ (0.096)

二、A 物业公司员工流失影响因素分析

A 物业公司是一家中小型公司,其业务聚焦于住宅类物业,共拥有5个物业服务项目,服务对象超过5万人。该部分在上述指标体系的基础上,通过模糊综合评价法,以A物业公司为对象,对其员工流失主要影响因素进行挖掘和分析。模糊综合评价法是一种以模糊数学隶属度为基础理论的分析方法,其特征是能够有效将定性问题转化为定量研究,规避了研究对象的模糊性,通过客观的数据分析来揭示原本模糊的问题和现象^[3]。该部分具体过程如下:

(一) 构建判断矩阵

构建判断矩阵是进行模糊综合评价的基础环节,判断矩阵即相关主体对各指标所做出的程度判断所形成的向量矩阵。该研究采用李克特五级量表方法,对物业公司员工流失影响因素指标体系进行评价等级设置,包括“严重影响、较强影响、一般影响、较低影响、极低影响”五个等级,用矩阵形式表述为 S=[S₁,S₂,S₃,S₄,S₅]=[严重影响、较强影响、一般影响、较低影响、极低影响]。按照该评级等级将指标体系制作成问卷,并进行问卷发放。该研究面向A物业公司员工进行问卷调查,共发放问卷109份,收回105份,剔除无效问卷3份,共得到有效问卷102份,问卷有效率为93.6%,问卷发放效果较好。通过对问卷数据的处理和整理,可构建A物业公

司员工流失影响因素隶属矩阵 C。

$$C = \begin{bmatrix} c_{11} & c_{12} & c_{13} & c_{14} & c_{15} \\ c_{21} & c_{22} & c_{23} & c_{24} & c_{25} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ c_{91} & c_{92} & c_{93} & c_{94} & c_{95} \\ c_{101} & c_{102} & c_{103} & c_{104} & c_{105} \end{bmatrix}$$

(二) 一级评价

上述矩阵 C 实际上包含了三个变量下 10 个指标的隶属度,将各准则层指标隶属矩阵与其权重矩阵进行相乘,可得到准则层的评级向量,具体如下:

$$\begin{aligned} \text{环境变量 } B_1 &= (0.323 \quad 0.677) \begin{bmatrix} 0.1 & 0.3 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0.1 & 0.1 \end{bmatrix} \\ &= (0.1677 \quad 0.3677 \quad 0.2323 \quad 0.1323 \quad 0.1000) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{个体变量 } B_2 &= (0.399 \quad 0.601) \begin{bmatrix} 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.2 & 0.1 \\ 0.2 & 0.3 & 0.1 & 0.2 & 0.2 \end{bmatrix} \\ &= (0.1601 \quad 0.2601 \quad 0.2197 \quad 0.2000 \quad 0.1601) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{结构变量 } B_3 &= (0.224 \quad 0.295 \quad 0.076 \quad 0.186 \quad 0.123 \quad 0.096) \begin{bmatrix} 0.4 & 0.2 & 0.2 & 0.1 & 0.1 \\ 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.1 & 0.1 \\ 0.1 & 0.1 & 0.2 & 0.4 & 0.2 \\ 0.2 & 0.3 & 0.2 & 0.2 & 0.1 \\ 0.1 & 0.3 & 0.3 & 0.2 & 0.1 \\ 0.1 & 0.3 & 0.4 & 0.1 & 0.1 \end{bmatrix} \\ &= (0.2448 \quad 0.2919 \quad 0.2020 \quad 0.1537 \quad 0.1076) \end{aligned}$$

(三) 二级评价

通过以上矩阵计算,可得到 A 物业公司员工流失影响因素指标体系准则层评价矩阵

$$B = \begin{bmatrix} 0.1677 & 0.3677 & 0.2323 & 0.1323 & 0.1000 \\ 0.1601 & 0.2601 & 0.2197 & 0.2000 & 0.1601 \\ 0.2448 & 0.2919 & 0.2020 & 0.1537 & 0.1076 \end{bmatrix}$$

将准则层三个因素的权重与其评价矩阵相乘,可得到准则层各因素的隶属度。

$$\begin{aligned} \text{A 物业公司员工流失影响因素指标体系准则层隶属度} &= (0.331 \quad 0.145 \quad 0.524) \begin{bmatrix} 0.1677 & 0.3677 & 0.2323 & 0.1323 & 0.1000 \\ 0.1601 & 0.2601 & 0.2197 & 0.2000 & 0.1601 \\ 0.2448 & 0.2919 & 0.2020 & 0.1537 & 0.1076 \end{bmatrix} \\ &= (0.2070 \quad 0.3124 \quad 0.2146 \quad 0.1533 \quad 0.1127) \end{aligned}$$

(四) A 物业公司员工流失风险及因素评价

根据模糊综合评价方法的要求,令矩阵 S=[严重影响、较强影响、一般影响、较低影响、极低影响]=[90,80,70,60,50],按照上述矩阵计算所得到的准则层及指标层隶属度,计算 A 物业公司员工流失风险等级

$$\begin{aligned} &= 90 \times 0.2070 + 80 \times 0.3124 + 70 \times 0.2146 \\ &\quad + 60 \times 0.1533 + 50 \times 0.1127 = 73.477 \end{aligned}$$

同时,可以得到准则层各因素对 A 物业公司员工流失影响的重要程度,如表 3 所示。

表3 准则层各因素模糊综合评价分值

	严重影响	较高影响	中等影响	较低影响	低影响	得分
环境变量	15.093	29.416	16.261	7.938	5.000	73.708
个体变量	14.409	20.808	15.379	12.000	8.005	70.601
结构变量	22.032	23.352	14.140	9.222	5.380	74.126

三、结果解释及对策建议

(一) 结果解释

通过层次分析法、模糊综合评价法的应用,该研究对A物业公司员工流失的风险情况、关键影响因素有了全面、客观的认识。从整体来看,A物业公司员工流失模糊综合评价分值为73.477,说明A物业公司员工流失处于较高风险,A物业公司可能面临较为严重的员工流失问题,启示A物业公司管理者应重视员工流失问题及其内在影响因素,及时采取措施优化关键因素,降低员工流失率,规避因员工流失可能造成的物业服务质量下降、竞争力下滑等问题。

从准则层来看,环境变量、个体变量、结构变量模糊综合评价分值均大于70分,说明三个变量对A物业公司员工流失均有较强影响力,说明A物业公司在这三个变量所代表的具体因素上均存在一定的不足。从横向比较来看,结构变量、环境变量分值更为突出,说明结构变量和环境变量构成了A物业公司员工流失的主要矛盾,A物业公司管理者应将更多注意力集中于结构变量和环境变量,优化资源配置解决主要矛盾^[4]。

从指标层来看,在结构变量中,薪酬、分配公平性权重较大,是结构变量中的关键因素。在环境变量中,亲属责任具有更高权重,成为环境变量中的关键因素。这主要源于物业公司员工结构的特殊性,从行业特征来看,物业公司员工一般学历较低、社会地位较低、工作竞争力不强,对于他们来说,对薪资报酬有较强的敏感性,一旦薪资报酬不能保障其履行亲属责任,离职将成为必然选择。同时,物业岗位普遍为基础性工作,无技术门槛限制,因此员工对分配的公平性有较强感知,不公平的分配机制,会导致员工失去对管理者、企业的信任度,进而产生离职的想法和倾向。

(二) 对策建议

根据以上分析结果,借鉴物业行业员工流失现状,结合A物业公司实际情况,该研究从三个方面提出A物业公司应对员工流失的对策建议。

首先,提高薪资报酬水平。一方面,A物业公司应对区域内同级别物业公司中同岗位薪资报酬水平进行充分调查和了解,以高于行业标准的基线确定薪资报酬水平,强化薪资报酬对员工的吸引力,并为A物业公司招聘更优秀员工创造基础条件。另一方面,A物业公司应建立更具激励效应的薪资报酬结构,如“基本工资+绩效工资”“基本工资+绩效工资+奖励工资”等,通过结构调整提高报酬水平,在增强员工吸引力的同时刺激员工积极性。另外,A物业公司应保障员工薪资报酬发放的稳定性,规避报酬核算错误,减少公司与员工可能出现的矛盾,按时发放工资,提高员工对公司的信任度^[5]。

其次,强化分配公平性。一方面,A物业公司应制定明确、易理解、易操作的分配制度,便于员工根据制度对自身报酬进行核算,并有效监督可能存在的分配不公平情况。同时,A公司管理者应在与员工的沟通中传达出重视分配公平性的思想,强化员工对公司的忠诚度。另一方面,分配公平性并非“大锅饭”,强调分配公平性的同时不能抹杀激励机制,A公司要建立合理、可行的激励机制,在竞争中实现分配公平性,提高员工满意度的同时激发员工创造力和能动性。

再次,提高员工亲属责任履行能力。亲属责任的履行不仅表现为报酬提高所带来的物质保障,也体现为精神鼓励。A物业公司应强化与员工家庭的联系,邀请员工携带家庭成员参与公司团建等活动,增强家庭成员对员工工作的认同度和支持度,进而提高员工对企业的忠诚度和满意度。

参考文献:

- [1] 王冠鹏,秦双燕,崔恒建.员工流失的影响因素分析与预测[J].系统科学与数学,2022,42(06):1616-1632.
- [2] 唐雪梅,赖胜强.劳资冲突对员工离职倾向的影响机理——一个有调节的中介模型[J].财经论丛,2022,(07):102-112.
- [3] 吴泽兵,王琼,朱平华.提升医院物业基层员工满意度研究——以某市级医院为例[J].卫生经济研究,2017,(02):57-59.
- [4] 张俊杰.GS物业服务公司人员流失及解决措施研究[D].天津:天津师范大学,2022.
- [5] 郭荣海.员工离职的影响与对策[J].城市开发,2019,(19):89-90.