

## 员工离职率计算方法

离职率是企业用以衡量企业内部人力资源流动状况的一个重要指标，通过对离职率的考察，可以了解企业对员工的吸引和满意情况。离职率过高，一般表明企业的员工情绪较为波动、劳资关系存在较严重的矛盾，企业的凝聚力下降，它可导致人力资源成本增加（含直接成本和间接成本）、组织的效率下降。但并不是说员工的离职率越低越好，在市场竞争中，保持一定的员工流动，可以使企业利用优胜劣汰的人才竞争制度，保持企业的活力和创新意识。按字面理解，离职率应指员工离职的数量占“员工”的比率，也可以理解为每 100 个员工中有多少个员工离职，因此离职率应不超过 100%。在众多的资料中，离职率通常是以某一单位时间的离职人数与正式职工平均人数之比来表示，正式职工平均人数又为单位时间期初人数与期末人数的平均值。但按这样的计算方法，就有可能出现上面的情况，即离职率超出 100%，难道员工全部离职了吗？如果不考虑其他因素，员工真地全部离职，则按这种方法计算出来的离职率为 200%，这与人们通常情况下理解的离职率是矛盾的。那离职率怎样计算才合理呢？

现假设某公司一年的前六个月中每个月的期初人数、期末人数、录用人数、离职人数如下表所示：

该公司在一月份时跳槽员工的较多，故二、三月份开始大量招聘新员工，四、五、六月份员工的变动则较为平稳。我们来讨论用不同的计算方法来求离职率。

	一月份	二月份	三月份	四月份	五月份	六月份	合计
期初人数	50	18	33	47	55	52	-
录用人数	3	35	20	13	0	3	74
离职人数	35	20	6	5	3	1	70
期末人数	18	33	47	55	52	54	-

1.将分母定义为期初数量和期末数量的平均，那么一月份的离职率为：

$$\text{离职率} = 35 / ((50+18)/2) \times 100\% = 103\%$$

用这种方法计算出来的离职率有可能大于或等于 100%；

2.将分母定义为期初数量，那么二月份的离职率为：

$$\text{离职率} = 20/18 \times 100\% = 111\%$$

这个结果可以解释为离职的人数为月初总人数的 1.11 倍，但如果用每 100 人中有 111 个人离职来解释该公司二月份的离职率显得有些牵强。

3.同样的道理，若将分母定义为期末数量，也会出现离职率超过 100%的现象。如一月份的离职率：

$$\text{离职率} = 35/18 \times 100\% = 194\%$$

4.如果将分母定义为本月累计在册人数，所谓的累计在册人数是指本月曾经在册的员工的总数，它等于月初员工数量加上本月新进员工数量，也等于月末员工数量与本月离职人员数量之和。我们以一、二月份的情况计算离职率：

$$\text{a) 一月份离职率} = 35/(50+3) \times 100\% = 35/(35+18) \times 100\% = 66\%$$

$$\text{b) 二月份离职率} = 20/(18+35) \times 100\% = 20/(20+33) \times 100\% = 37\%$$

因为离职率的分母为期末在职员工数量加上本期离职人数之和，它一定大于或等于本期的离职人数，故所计算的离职率总是小于或等于 100%，不可能出现离职率大于 100%的现象。

通过上面的讨论，我们可以发现，在计算离职率时如果能将分子定义为在某一时期内的离职人数，分母定义为该时期的累积在册人数，即该时期内的在职员工最多时的数量（离职率=离职人数 / 累计在册人数×100%），这样求出的离职率将更为科学。一方面应用这样的方法可以使得人们更加容易理解离职率的含义，另一方面，不论员工什么时候辞职，都可以在离职率上反映出来。因为如果有新加入公司的员工当月入职，并当月辞职的情况，在用以上前三种方法计算的辞职率中无法表示出来，而新员工的流动往往对企业分析员工流动原因有重要的作用。

那么如何计算半年或一年的离职率呢？半年或一年的离职率是否等于各个月的离职率的平均呢？我们还是以上述提供的数据来讨论。

方法一，以离职率等于某一时期的离职人数比上该时期的累积在册人数计算，则该公司上半年的离职率为：

$$\text{上半年离职率} = 70 / (50 + 74) \times 100\% = 70 / (54 + 70) \times 100\% = 56\%$$

方法二，以离职率等于各个月的离职率平均来计算，则该公司上半年的离职率为：

$$\text{上半年离职率} = (66\% + 37\% + 11\% + 8\% + 5\% + 2\%) / 6 = 22\%$$

大部分的人事经理可能更喜欢第二种方法，因为它所显示的结果更为“漂亮”，然而这种方法科学吗？我们从两方面来分析：

一、从离职率的含义来看，离职率所代表的是每百名员工中有多少人离职，如果以各月的离职率平均来表示则无法显示离职率所代表的意义。以该公司为例，用各月平均计算出的22%离职率代表该公司上半年的离职率，也即是在半年中每100个员工中只有22个员工离职，而我们知道在该公司上半年其员工的离职人数达70人，是上半年起初50人的1.4倍，因此可以明显感到22%的离职率有失偏颇。

二、若以各月平均值计算离职率将使得离职率的大小受员工离职时间的影响。如以上所示的这家公司，若将该公司一月份的离职人数和二月份的离职人数互换，即一月份为20人，二月份为35人，每月入职的人数不变，按以上方法计算可以得到一月份的离职率为38%，二月份为51%，上半年离职率平均为19%，比22%还低3个百分点。我们知道离职率反映的某一时间企业的人员流动情况，它应该是人员流动的静态的反映，它应和员工是否离职有关，而与离职的时间无关。

所以我认为月平均的方法计算离职率并不科学