



## 饲料企业人才流失原因及对策

作者:韩鹏飞

期号:2006年第1期

会员登录

用户名:

密码:

验证码:  9700

- 相关文章
- 灰色多层次综合评价模型在饲...
  - 试析饲料企业战略中的专业化...
  - 谈饲料企业的技术服务
  - 对饲料行业企业发展的一点思...
  - 饲料企业如何建立和完善质量...
  - 选准赢利模式打造饲料企业核...
  - 民营饲料企业内部控制制度存...
  - 饲料企业如何培育核心竞争力...
  - 论民营企业与民营饲料企业...
  - 饲料企业的环境分析

合作伙伴

### 1 外部原因

1.1 随着经济全球化的加剧,企业之间的竞争归根到底是人才竞争。这导致不少饲料企业的优秀人才被猎头公司或竞争对手挖走,因为大多数饲料企业相对于其它行业的企业来说,仍处于劣势。同时,不少大型企业运用一切力量和手段向弱小饲料企业的优秀人才下手,从而也造成了饲料企业的人才流失。

1.2 经济的快速发展促使信息的交流频率加快,同时也促使人们的思想和观念发生变化,人们不再单单局限于一份固定的工作;另外,新时代的人才适应能力强,喜欢追求新鲜感,尤其是年轻人更具有很强的挑战精神,“跳槽”成为一种人生体验和磨练方式,用来丰富人生阅历和积累社会经验;再者,不少人非常注重自我实现和个人发展,希望能够实现自己心中的理想目标,于是就不停地寻找大公司和大企业,这对弱小的饲料企业留住人才来说,将是一种严峻的挑战。

1.3 当前,与饲料企业和饲料行业相关的法律、法规不健全和不完善,一定程度上不能保证对待人才的公平、公正性;另外,政府对饲料行业的支持力度不够大。一些地方政府只注重那些纳税较多的行业,如汽车、电信、钢铁、房地产等利润丰厚的行业,给予的支持和优惠政策也较多。而对饲料行业这一纳税“小户”来说,支持和优惠的政策相对较少。因而,造成人们职业发展前景的模糊性和不稳定性,这也是我国饲料企业人才流失的原因之一。

### 2 内部原因

#### 2.1 薪酬较低

饲料企业给人才提供的薪水和福利待遇普遍较低,对人才生活、工作上的困难关心较少。不少饲料企业主千方百计想用尽可能低的报酬来获取人才的知识、技术和经验,人才在物质上得不到满足感。

#### 2.2 不尊重和重视人才

当前,我国大部分饲料企业是中小型民营或私营企业。企业主一手遮天、独断专行,搞“一言堂”,不能听取下属的建议和进行适当的授权,对人才熟视无睹,不重视人才,认为“别人为了钱而工作,付给报酬就能够留住人才”。同时,部分管理人员管理行为粗暴,领导风格低下,经常与所属人员之间产生思想分歧和利益矛盾,因而对人才进行排斥、挤压,甚至打击报复。

#### 2.3 没有优秀的企业文化和职业拓展空间

大多数饲料企业由于是私有制企业,企业主目光短浅,只注重当前利润的提高,而不注重企业长期的发展,从而也忽视了企业的组织文化建设,没有意识到优秀的企业文化对留住人才的重要意义。同时,在员工的职业发展需求上,没有了解员工的个人需求和职业发展意愿。因此,给员工的培训机会和转岗机会也就可想而知了,更不用提为员工进行职业生涯规划了。

#### 2.4 激励措施不完善、不科学

我国相当一部分饲料企业是完全没有激励措施的,其薪酬结构和支付方式依然是传统的。还有一部分饲料企业虽然有激励措施,但不是很科学和很完善,这些激励措施不是建立在科学合理的绩效评估与考核上,而是饲料企业主主观上认为谁努力工作了,就多发奖金、提升职位;谁没有努力工作,就少发奖金或不发奖金、不提升职位,甚至开除。这种仅凭主观判断和个人喜好而没有一线工作的参与调查和以业绩为基础的评估与考核,是很容易挫伤员工的积极性和创造性的。长此以往,员工只好选择辞职,令谋高就了。

#### 2.5 缺乏有效的沟通

企业和员工之间存在信息不对称的问题,企业的方针、政策有时员工难以理解;而员工的想法和意见,饲料企业管理者又难以知道。在现实生活中,企业和员工之间因为缺乏良好的沟通而存在很多误会和矛盾,从而导致员工的流失。另外,企业和员工之间即使有沟通,也是单向性的沟通,这种沟通方式通常表现为上级对下级命令式的管理,员工没有反映意见的渠道和机会,日子久了,则容易使员工产生抗拒性心理,降低士气。

### 3 对策

#### 3.1 建立科学合理的绩效评估系统和薪酬结构

科学合理的绩效评价系统,可以公平、公正地对每一个员工的绩效进行实事求是的评价,既可以解决薪酬结构的问题,又可以解决激励措施带来的负面影响。因此,对人才的稳定有着十分重要的作用。

在国外,很多饲料企业,除了给人才高薪外,还实行给人才一定的股票、期权,实行长效激励,这种高薪加股权的薪酬体系,很大程度上保证了人才引得来、留得住。现在有很多企业在尝试除了薪酬、期权、股权外,还用高福利待遇如补充养老保险、商业保险等手段,提供极具诱惑力和竞争力的薪酬加福利的刺激性方案,吸引和留住更多的人才,为企业全面协调的可持续发展奠定了良好的人才基础。因此,公平合理的绩效评价系统和薪酬制度是人才相对稳定的重要保证,也是激励人才的重要手段。

#### 3.2 提供广阔的职业拓展空间

我国的饲料企业要想留住人才,就必须给予人才以足够的信任和个人事业发展空间。根据马斯洛的需求理论,人们不仅有生活、安全的需要,而且有自我实现和个人发展的需要。所以,饲料企业主只有准确掌握员工特别是关键人才在不同阶段职业拓展上的真实需求,并通过不同的方式满足其合理的部分,才能使其保持对企业和工作的兴趣。首先,为员工进行职业生涯规划。朗讯科技公司为员工制定的“职业阶梯”,详细地规划出一个大学毕业生从进入公司成为一名普通员工开始,一级级向上发展中可供选择的职位能力需求和岗位职责以及任务目标,使员工感到个人职业前景明朗、目标明确,以此来调动每个员工的积极性,帮助他们实现自己的人生价值;其次,做好培训和开发工作。每个员工都希望自己的人力资本能不断地增值,提升自己在职场的可雇佣能力。因此,企业应为每一个员工量身定做培训计划,不断培育和挖掘员工的潜在价值。

#### 3.3 打造饲料企业的优秀文化

优秀的企业文化不仅能留住人,更重要的能留住“心”。只有留住“心”,才是真正意义上的留住人。打造饲料企业的优秀文化包括建立饲料企业员工的共同的价值观和寻找观念的共同点,不断强化员工之间的合作、信心和团结,使员工产生亲近感、信任感和归属感,实现企业文化的整合和认同。只有建立优秀的企业文化,才能使员工看到企业事业蒸蒸日上的希望,所生活和工作的环境是一个团结作战、奋发向上的集体。这样,也就在企业内部无形中产生一种向心力和凝聚力,从而也就隐性地留住了人才的“心”。

#### 3.4 实行以人为本的管理理念

不管任何企业,人才是最宝贵的资源和财富,也是企业活动的中心和主旋律。而对于我国的饲料企业这一特殊行业的企

业来说，人才显得更为重要。因此，饲料企业只有充分重视人才的价值，最大限度地尊重、关心、依靠和培养人才，充分调动人才的积极性，发挥人才的主观能动性，努力提高人才的企业使命感，使其感到肩上所负的重大责任，认识到自己被重视和被关心，是企业中不可或缺的一员，从而驱使优秀的人才忠诚地为实现企业的整体目标而献计献策。

### 3.5 进行有效的双向沟通

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上的人群中传递和交换的过程，从某种意义上说，整个饲料企业的工作都与沟通有关。沟通是协调饲料企业各部门、各要素之间成为一个系统整体的凝聚剂，也是企业留住人才、激励人才的有效手段。作为管理人员，应该要求员工参与更广泛的讨论，或是要求员工在某些状态下更细微和深入地提出建议，并将有意义的建议付诸实施。当员工参与组织的任何层级的活动后，应给予热烈的赞许和鼓励。实践证明，这种沟通方式在饲料企业中对留住人才非常有效。另外，建立有效的沟通渠道。通过各种无阻碍的沟通渠道，减少企业和员工之间的信息不对称问题。例如，有的饲料企业设立“总经理接待日”，引导员工把心里话说出来。这样良好的沟通使员工心中没有解不开的疙瘩。心情舒畅，工作也就顺心了，因而也就不会有朝三暮四的想法了。

### 3.6 正确对待离职人才

当前已经有相当一部分饲料企业能够正确对待离职人才了。当人才离职时，不再是简单地交给人事部门和财务部门办理离职手续，同时还派专人与离职人才进行诚恳的交谈，了解离职的原因以及对公司的建议并留下联系方式，欢迎适当时候能再回来等，此种做法是抓住“好马也吃回头草”的心理。这不仅能够稳定在职人员的“军心”，还可以树立良好的口碑，扩大企业的社会影响力。

(编辑：崔成德，cuicengde@tom.com)

...评论...:

发表  
评论

\*40字以内

提交

重置

[关于我们](#) | [网站导航](#) | [友情连接](#) | [联系我们](#) | [会员须知](#) | [广告服务](#) | [服务条款](#)

版权所有:饲料工业杂志社 Copyright © [Http://www.feedindustry.com.cn](http://www.feedindustry.com.cn) 2004-2005 All Rights 辽ICP备05006846号

饲料工业杂志社地址：沈阳市皇姑区金沙江街16号6门 邮编：110036 投稿：E-mail:tg@feedindustry.com.cn 广告：E-mail:ggb@feedindustry.com.cn

编辑一部：(024) 86391926 (传真) 编辑二部：(024) 86391925 (传真) 网络部、发行部：(024) 86391237 总编室：(024) 86391923 (传真)