

站内公告

会员登录

名称

密码

验证码 2049

超级搜索引擎

栏目

类别

关键词

广告服务

热门文章TOP10

- ▶ 面试基本方法
- ▶ 解放HR的七把金钥匙
- ▶ 某公司新员工职业生涯规划探索
- ▶ 年终奖金如何发，最起作用？
- ▶ **第一章 人力资源概述(E)**
- ▶ 员工关系管理的最高境界
- ▶ 一名HR在两家西门子的面试经历
- ▶ 观察：电力企业绩效建设重在数据管理
- ▶ 惠普：文化魔力
- ▶ 论人力资源部在企业中的地位

版权及免责声明

本站资料文章其版权归作者本人所有。

如果有任何侵犯您的版权的地方，请尽快与本站联系！

您现在的位置：经典教程>>正文

查看：[大字 中字 小字] [双击滚屏] 查看权限：普通文章

国企如何面对核心员工流失

作者：王吉鹏 来源：中国管理传播网 阅读次数：146 发表日期：2007-9-20 14:35:10

一边是海水，一边是火焰。

虽然现在大学生就业越来越难了，但是对于那些掌握核心技术、具有丰富实践经验的经营管理人才来说，则是供不应求，极为抢手。曾经遇到不少国营企业的老总感叹：“我们辛辛苦苦培养出来的技术人才，被竞争对手高薪挖走，我们一点办法都没有。”有人说，国营企业就好像一个大的“培训学校”，不少外资和私营企业里的高级人才，都是从国营企业里挖来或者跳槽过来的。

一方面是国营企业急需各种高级技术人才和经营管理人才，另一方面又是国营企业落后的观念和机制，导致人才大量流失。面对激烈的市场竞争，国营企业究竟应该如何应对这样的被动局面？

问题的根源在哪里？

其实说到问题的根源，所有国营企业的管理者们恐怕都心知肚明，国企的问题说到底还是机制的问题，包括产权机制、分配机制和用人机制等等。这对于国营企业来说，要等待国家的经济改革政策，自己无法做主，所以往往很无奈。

其次是观念的问题，我们先不说企业进行“变革”或者“再造”这样的大手术，那么“改革”或者“改良”可以吗？我们是否可以认真学习现代企业的管理思想和方法，正确认识知识、技能、信息、资源这些要素对企业的贡献？既然是有贡献的，那么企业在分配机制上就应该向那些拥有企业核心技术、知识、信息和资源的核心员工倾斜，给予他们相对较高的福利待遇，给予他们更多的工作支持和生活帮助。

最后才是方法的问题，方法其实是由机制和观念决定的，比如在薪酬制度上，如果没有改变观念，没有认识到薪酬水平应该是由一个员工为企业创造多少价值来决定的，那么就无法导入现代的人力资源管理方法，包括岗位分析、岗位评价、薪酬体系设计等。对于核心员工来说，如果没有较好的薪资福利和工作氛围，留住他们基本是不可能的。

虽然面对这么多问题，但国营企业还是国家经济的支柱，还需要生存和发展，而且在市场竞争日益激烈的情况下，更需要大量的技术和管理人才，那如何解决核心员工流失的问题呢？

如何解决核心员工流失。

一、情理法的综合运用

1. 动之以情。

中国人很讲人情，所以有“义结金兰”之说，只要感觉对了，情投意合，就可以为朋友“两肋插刀”。企业与员工也是这样，如果觉得是雇主与雇员的关系，那很难形成发自内心的感情。欧美的企业这些年一直在倡导企业文化，其实也是意识到他们以前的管理对人的关注太少，而现代企业之间的竞争本质是人才的竞争，是文化的竞争，企业管理的最高境界是“文化管理”，所以优秀的企业无一不对企业文化推崇有加。企业文化的实质是凝聚人心，把企业与员工紧密的结合起来，实

现员工与企业的双赢。

国营企业尤其应该加强企业文化的建设，在生活和工作上关心员工，企业高层领导要多与核心骨干进行沟通，了解他们的困难，并及时给予解决。另外，领导还要多发挥个人领导魅力，宣扬企业文化，提倡艰苦奋斗和创新精神，让核心骨干感觉到一种使命感和责任感，激发他们的斗志和热情，并形成对企业的强烈归属感。

2. 晓之以理。

中国人是个讲“理”的民族，我们说“法不容情”，可如果说“法不容理”，那就没人敢同意了，所以中国人说谁“不讲理”是对他人格的侮辱，是很难让人接受的。企业对员工也是这样，要“动之以情”，但也要“晓之以理”，要跟那些要走的员工讲讲道理，比如说“如果你走了，你的工作没人代替，会给企业带来很大的损失”之类。

如果一个核心员工决心要走，企业领导者在动用感情无效的情况下，就要考虑用说理的方式来尽可能的挽回损失和留住他。我曾经接触过一个老总，他曾经成功的留下了一位本已打算离职的技术骨干。当他知道那位骨干要走的时候，就亲自找到那位员工，并在下班后一起吃饭，先是谈心，问他这几年的工作感受，有什么困难等等，然后问他为什么想走，这个经理说自己在这里干了这么多年了，薪水也不高，有个外企挖他，他也想让老婆孩子过得好些。这位老总听后，先是“动之以情”，讲了很多企业在发展阶段，有很多困难，可能有些待遇方面无法与外企竞争，但企业的确需要向他这样的人才支撑，如果这个企业没有了他们这些人才，可能就有更多的人要下岗、失业。但是这名员工好像并未所动，去意已定，老总于是就“晓之以理”说：“如果你真的要走，那我们也尊重你的选择。不过目前你的职位短期内无法有人替代，所以希望你能再继续工作三个月，把工作认真的交接一下，培养出一个能够胜任你的人，这样也算是对企业有点回报。另外，如果将来在外面工作的不痛快，还想回来，我们的大门随时向你敞开。”那位员工当时非常感动，于是决定先留下来，最终还是没走，还升任了副总，在企业独当一面。国企的确面临很多的问题，激励机制不完善，但是“人非草木，孰能无情”，每个人都有使命感、责任感，都希望能为企业做出贡献，都希望自己能有所成就。

3. 绳之以法：

这是不得已而为之的最后一招，如果你的核心员工执意要走，尤其是要跳到竞争对手那里，在“动之以情”和“晓之以理”都不行的情况下，就要“绳之以法”了。“绳之以法”的前提是必须先制定“法”，企业的法其实就是合同和制度，我们建议企业跟核心岗位和员工签订协议，一是在培训方面，对企业出资进行的核心技术培训签订服务合同，即要求该员工在培训期满的若干年内不得辞职；二是在劳动合同方面，企业与核心岗位员工签订服务年限合同，在合同期内不许跳槽到同行业企业，并请相应的律师进行法律鉴定，使合同具有法律效力。

这种“硬性”的做法我们并不提倡，企业要解决核心员工的流动，从机制和管理上是根本，这种硬性规定，很容易刺伤员工积极性，有可能导致员工不乐意参加培训的问题。所以，这样的关键岗位要准确界定，一定是那些掌握企业核心技术和知识的岗位，而且要进行充分的沟通，说明这样做的原因，不能任意签订这样的合同。

[1] [2] 下一页

[录入：中国管理传播网 责编：王吉鹏]

上一篇：常见企业人力资源经理七种缺失！

下一篇：卓越企业文化建设，关键在于“知行合一”

❖ 【公共评论】 [目前共有 0 条评论] [发表评论]

暂时还没有评论

第0页，共0页，共0条评论

❖ 【相关新闻】

❖ 【相关文章】

❖ 【相关软件】

| [友情链接](#) | [版权声明](#) | [超级搜索](#) | [网站帮助](#)

鄂ICP备06020178号 建站时间：2006-9-13

Copyright © 2006-2007 武汉科技大学人力资源开发研究所。 网站维护：hrm2008@yeah.net