

现代企业人才流动研究

文/董建忠

人才社会化和国际化流动的趋势给我们的企业吸引和留住人才带来了巨大的挑战，在日益激烈的人才争夺中，如何加强对人才流动进行科学的研究和管理，是我们现代企业面临的一项十分重要和紧迫的任务。

一、人才流动的因素

第一，社会原因。一是经济形势。经济飞速发展时期，就业机会多，人才流动就频繁，经济萎缩萧条时期，失业率高，人才流动就会减少。二是社会认同度。社会态度如果认同和鼓励人才流动，人们都以跳槽为时尚，就会促使人才加快流动。三是企业用人机制。企业用人机制的自由程度与人才流动率成正比。

第二，组织原因。首先是薪酬制度。薪酬水平体现人才的个人价值。如果本人感觉自己的付出与所得不合理，那么他就会选择离开，这是人才流动的最直接原因。其二是文化氛围。企业文化氛围如果与本人文化趋向、价值观念不相融，也会引起人才的流动，尤其是对高级知识型人才而言更明显。其三是激励机制。如果员工的工作得不到企业正确的评价和激励，时间长了也会削弱其积极性，引起人才流动。其四是企业状况。包括社会对企业的认同，企业在同行业中的地位、声誉，以及企业事业发展前景等，都会从不同方面不同程度地影响人才的稳定性。

第三，个人原因。一是自我实现的需求程度。二是年龄，年轻员工精力旺盛，信息灵通，而且没有家庭责任，流动起来没有什么顾虑。三是个人实力，人才本人的学历、阅历和能力也是决定其流动的直接原因之一。另外，人才的配偶、子女以及父母的生活实际状况，也会在一定程度上影响人才的去留。

二、人才流动对企业的影响

人才流动对企业的影响是双方面的。首先，科学技术发展本身要求思想的流动和交流，科技人才的流动是科技发展的内在属性。从长远的角度理性看待人才流失和回归，尊重人才流动的客观规律，实现科学合理的人才流动，对企业产生的正面影响是可以避免企业闭关自守，近亲繁殖，改善学缘结构，促进人才在多种环境中经受锻炼，快速成长。通过正常的人才流动，可以促进企业职工队伍吐故纳新，增加活力，从而推动企业人员和知识更新与进步，促进企业经济增长。另外，从不利的方面看，对企业的影响也是显而易见的。一是人才流动提高了企业人力资源管理成本，尤其是损失了人才培训的投资。同时，加大了引进和培训新人的经费。二是由于频繁的人才流动影响企业正常秩序，尤其是关键岗位人才流失会影响在岗人员的士气。三是技术拔尖人才的流动可能造成企业技术和商业秘密的泄露，甚至影响企业的经济效益。

三、企业人才流动管理探索

科学合理的人才流动，其原则是优胜劣汰，其实质是合理流动，其核心是留住人才。在实践中可以采取下列措施：

第一，树立大人才观。我们要尊重人才流动规律，从全社会乃至全球战略角度考虑问题，把人才看成是整个社会的共同财富，通过人才正常合理的流动，使企业共享人才社会化成果。

第二，建立以薪酬体系为主的激励机制。现代企业不仅要重视外在薪金报酬形式，还应关注内在的薪酬项目，如各项社会保险、培训学习、外出考察、体检休假等。另外，员工持股也可以唤起员工对企业的关心和爱护，构建利益共同体，激发工作积极性，也是吸引人才的亮点。

第三，构建和谐的企业文化。企业应设立一个共同远景并融入企业文化之中，营造一个开放、多元、宽松的人文环境。企业管理者应该特别注重发扬学术民主，宽容个性，对人才不能求全责备，努力营造一个最适宜人才生存的工作氛围。

第四，事业留人是最有效的手段。现代企业应该把主要精力投放到事业发展上，加强管理，科技创新，开拓市场，努力塑造一个高速发展和具有美好前景的现代形象，兴旺的事业是留住人才的最有效武器，只有这样，才能使人才与岗位相匹配，才能与事业共发展。

第五，实施情感管理。企业管理者要学会情感管理，首先要尊重人才，爱惜人才，强调人才的主体性，关心人才的自我实现，视人才为兄弟姐妹，帮助他们解决诸如子女、住房、婚姻等一系列生活和情感方面的问题。有效沟通是情感管理的基础，现代企业应形成一个迅速有效的信息传递系统，使人才有参与感和被信任感，达到生理和心理上的满足。

第六，妥善处理好几个关系。一是处理好引进人才与现有人才的关系，既要有海纳百川的胸怀和天下人才为我所用的气魄，又要对身边现有人才一视同仁，克服灯下黑现象。二是处理好吸引

人才与更新换代的关系，防止只流进不流出的现象，吸引和淘汰并举，保证人才流动渠道畅通，让人才在流动中保持相对稳定，在稳定中逐步提高。三是处理好拔尖人才与团队的关系，既要关心和爱护少数拔尖人才和领导人物，又要照顾大多数职工团队整体建设，使其互相团结协作，融为一体。四是处理好使用与培养的关系，对人才不但要放手大胆使用，更要注意培养提高，为其不断充电，使其不断更新，永不落伍。五是处理好人才的数量与质量的关系，根据企业发展制定人才需求计划，避免出现盲目追求数量和过分追求高学历的现象。科学合理、实事求是地搞好人才管理，为企业发展提供可靠的人才保证（作者董建忠系河北省水利水电第二勘测设计研究院党办主任，高级政工师）

相关链接

[加强规范化管理，提高创造性人才培养质量](#)
[塑造创造型人才是知识经济时代的必然](#)
[培训是旅游业人才培养的重要途径](#)
[农业高职人才供求分析](#)
[现代企业人才流动研究](#)
[基于前景理论的薪酬激励](#)
[浅谈人才资源的开发与利用](#)
[家族企业人力资源管理模式再造](#)
[和谐管理理论在人力资源管理中的应用](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心