

企业人才流失的现状及对策分析

文/仇静莉

二十一世纪的企业竞争是人才的竞争，人是企业的原动力，没有人的企业是不能运转的，没有人才的企业是根本不存在的。人才是企业的第一资源，谁在竞争中拥有尖端人才，谁就能在竞争中处于主动地位，谁就能赢取市场，赚得最大利润。

企业管理者都深知人才的重要性，然而人才流失现象却仍屡见不鲜。人才的流失对企业的生产和发展造成了严重的不利影响，特别对于生产型企业而言，人才的流失导致熟练员工匮乏，生产能力降低，大量人才培养费随之东流，提高人力资源成本，并使原来的生产和科研开发不能按计划实施；另外，企业由于人才的流失导致的技术流失和商业机密的泄漏都会给企业带来损失，严重者可使企业处于生存危机边缘；而且，人才的流失容易使企业产生不稳定因素，严重影响企业培养人才的积极性，造成人才流失的连锁反应，特别是当企业内部人员看到离职人员现在的工作环境很好时，心中也会产生离职的想法。那么，造成人才流失的现状简单归纳为以下几点。

一、人才流失的现状

1、待遇偏低

在一切以商品交换方式作为基本交易准则的社会里，首先，薪酬始终是一个极为重要的影响因素，因为员工的薪酬决定了他的经济与社会地位，关系到他的生活质量与活动空间，关系到他的一切。其次，待遇的内部公平性存在问题，付出与得到不成正比。再有，员工期望的基本薪资待遇以外的更多方面的生活保障没有得到落实。因此，薪资待遇问题始终是一个员工极为看中的问题。

薪资待遇偏低是企业人才流失的一个重要原因，居然达到63.9%的比例。据有关方面统计，中国IT企业人才年平均流动率为60%。也就是说，一年之中，每10个人里就可能有6个人更换其工作。这样的流动比率肯定对企业的稳定发展和知识积累带来非常不利的影响。有关部门对中央直属40家大型企业所做的调查显示：企业高级管理人员的工资水平也较低；另据沿海比较发达的城市统计，三资企业员工平均收入是民营企业职工平均收入的3-5倍，这就使不少素质高，能力强、追求高报酬的民营企业人才迅速向三资企业流动。

2、领导无方

当直线管理者缺少领导魅力，处事不公正，失信于团队，或者在管理方式上粗暴简单一味施压，引起员工不满，产生离职的想法。而大老板则高高在上，内部又缺少沟通渠道，员工特别是优秀人才看不到讨个公道的途径，长期积怨没有宣泄的出口，不得已只有干脆离开。领导者与人才之间缺少沟通，也是导致人才流失的一大原因。管理上出现的所有问题都可以归结为沟通不畅所导致的，这也是突现出管理沟通在企业中的重要性。正所谓企业经营中没有问题就是最大的问题，能否在第一时间察觉到员工特别是优秀人才的情绪与工作绩效的波动，并及时的进行沟通是有解决人才危机最有效的一招。但管理沟通不到位会表现出人才抱怨、消极怠工、人际关系失调，严重者会导致人才与管理者成为对立者，激化内部矛盾。

3、企业文化匮乏

企业文化是企业的一种精神动力和文化资源，是社会主义先进文化的主要组成部分。建立企业文化，不是建立“机械”的、形而上学的文化，而是建立以人为本，以和谐理念为核心的企业文化。一个企业没有团结、和谐、统一的团队，势必会造成人才流失。

物质待遇固然非常重要，但要想成为员工心目中的最佳就职企业，企业需要为员工提供更多的东西。很多人离开一个企业，并非因为对待遇不满意，而是感觉自己难以融入这个企业。这主要是因为企业的文化不统一，整个企业没有一个统一的良好风气，没有和谐的氛围。沟通与协调也存在很多的问题，工作交流少，相互合作少，一些有助于工作的信息不能很好地共享，从而使员工感觉自己好像很孤立，好像和这个企业没有什么关系一样。

4、企业前景朦胧

公司内部的诚信机制和承诺是否兑现，客观的说，劳资双方从利益上是对立的，而人才又处在相对的弱势，一方面需要凭借工作表现体现自身价值，另一方面需要在组织中找到安全感，最害怕的就是公司经营战略变幻无常，年初的计划没过第一季度就做调整，年中的奖惩没待兑现就已作废，长此以往，人才则会认为这样的管理者没有必要再为他服务，只有选择黯然离去，诚信是企业的根本，不仅对客户是如此，对企业的人才员工也样，工作压力与人员分工是否合理，人力资源管理的目标就是要维护内部的公平与公正，如果出现目标设定不当、目标管理失效、工作与人员不匹配等现象，必然会种下人才危机的隐患。

企业应该有一个清晰明确的发展目标。经营的短期性会使员工看不到企业的未来，从而缺乏安全感。即使企业有清晰的远景，如果不能使员工明白自己与企业的远景关系，自己在企业实现远景中将起到的作用，也无法给员工以满足感，最终导致人才流失。

二、人才流失的对策

当今企业之间竞争最终还是归于人才的竞争，实践表明，世界上越来越多的企业已经认识到宝贵人才的流失与更换的成本远比保留这些人才所花费的成本要高。因此，择好人、用好人、留住人永远是企业生存与发展之本和不二法门。我认为要留住人才，减少人才流失，应从以下几个方面着手：

1、建立有效机制

好的机制是吸引人才、留住人才的关键。

首先，从薪资、福利入手，调动人才的积极性。不合理的薪酬奖惩制度会使员工产生不平衡感，甚至放弃对公司的信任，企业应根据自身的实力和实际条件制定一套有自己特色和吸引力的薪酬奖惩制度，广泛吸引人才，用待遇留人。一是要适度提高人才的工资福利待遇，从工资福利待遇中体现人才的价值和贡献的大小。二是改革分配制度，强化分配的激励作用。三是要改善住房条件，改善工作、生活环境，适当给予应有的待遇，为专业人才激发灵感提供良好的环境。四是采取各种激励措施，使人才的价值得到承认，有成就感。这样既可以满足人才日常生活的基本需要，使他们可以安心专注于本职工作，也可以提供充分调动人才积极性所必需的物质激励。这样既可增加企业对人才的吸引力，也符合企业的能力和条件。

其次，企业要建立和完善人才的选拔、考核、晋升、奖惩等机制。特别是在人才的选拔、职称的晋升上，要引入竞争机制，做到“公开、公平、公正”；在业绩成果的考评方面，要建立科学的评价体系，尽可能做到量化、细化；在激励方面，要奖惩分明。根据贡献和成果的大小，采取不同的激励方式，将长期激励和短期激励有机结合起来，将物质激励和精神激励有机结合起来；在职称的评聘上，完善评聘分开制度，实施“宽评严聘”制度，使具备晋升条件的人员通过评审给予其资格，在聘任中根据岗位定员和工作需要等情况竞争择优聘任，促使人才脱颖而出；在住、购房方面，要出台一些新的能调动专业人才特别是新毕业的专业人才的优惠政策，如单位担保个人贷款、分批付款和住房补贴等政策，解决新毕业的专业人才组建家庭的最基本问题。

再有，建立人才约束机制，完善企业保障体系。建立技术保密、违约赔偿和培训赔偿等有形约束机制，运用经济和法律的手段约束员工行为，保障企业各利益主体的合法权益，使人才流动有法可依，减少人才流失给企业带来的负面效应。我们必须采取防范措施，防止因人才流失带来的极大损失。运用法律和制度手段，对未履行契约的人，不仅要求其做出经济性补偿，而且应以法律形式要求其做出在一定时期内保守企业机密，或为企业完成某种工作任务的保证，以保护企业的合法权益。

2、创建良好环境

环境对员工是否离去相当重要，良好的工作环境对员工是一种激励因素。在激烈的人才竞争中，企业能否游刃有余地积聚人才，起决定作用的往往不是物质条件，而是人才环境的综合竞争力。综合竞争力是企业对人才的拉力。具体来说，企业环境包括制度环境、工作环境、人际关系环境和心理环境等。企业管理者和人力资源部门的工作人员要经常关心员工的工作、学习、生活，经常与他沟通思想，交流感情，帮助员工排忧解难，在生活上要给予更多的关心，在工作上给予更多的支持，在学习上给予更多的机会，在成长过程中，给予更多的关注。使员工在轻松、和谐、向上的环境中工作。使企业真正具有家庭的温暖和吸引力，真正成为聚集人才的大家庭。

3、构建企业文化

从企业文化入手，吸引人才的积极性。一些企业长期以来缺乏对企业文化建设重要性的认识。其实成功的企业文化对企业员工潜移默化的作用有时比物质激励更为有效。所以企业要树立企业的品牌意识，塑造企业精神、企业文化，增强企业的凝聚力、向心力。一个人有了好的精神，才能全身心投入工作中，干好本职工作，才能不断进步；同样，一个企业也要塑造应有的企业精神和企业文化，树立共同的理念，才能增强企业的向心力和凝聚力，才能不断兴旺发达。所谓企业精神，就是指企业员工的共同理念，它像一根有力的杠杆，推动着企业向前发展。

企业文化对员工心理可以产生巨大的影响力，是企业成员共同遵循的价值观、基本信念、经营哲学、道德风气和行为准则。优秀的企业文化具有巨大的凝聚力与号召力，可以起到防止人才流失、聚集优秀人才的作用。企业应培育良好的企业文化，全面树立和落实以人为本的理念，营造以关爱人才为基础，以培养人才为宗旨，以企业持续发展为根本的具有强大凝聚力的企业文化（作者单位：河北经贸大学）

相关链接

基于资源开发型的国有企业人力资源管理研究
新市场经济条件下对统计人员培训的要求

浅析高技能人才的培养
企业人才流失的现状对策分析
我国企业人力资本收益管理的现实问题探讨
论公共部门与私人部门人力资源管理的区别
工业工程复合型创新人才培养模式研究与改革实践

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