

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



基于企业人才流失的危机管理

卢瑞甫 刘俊丽（西安工业学院 中南财经政法大学）

[摘要] 企业的竞争首先是人才的竞争,但人才流失问题日益围绕着企业管理者,如何减少人才流失成为人力资源管理中的重要课题。人才流失对企业来说是一种危机,对于人才流失的管理应该是一种危机管理。本文从防范人才流失危机、处理人才流失危机和人才流失危机的总结三方面探讨企业人才流失的危机管理。

[作者简介] 卢瑞甫(1980--),男,湖北人,西安工业学院企业管理专业硕士研究生,研究方向:人力资源管理。刘俊丽(1980--),女,湖北人,中南财经政法大学经济学院研究生。研究方向:生态经济学。

[关键词] 人才流失 危机管理

人才资源是企业的第一资源,企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。因此,对于一个企业来说,能否吸引人才、防止人才流失,将直接影响到企业的生存和发展。人才流失对企业会产生消极的影响:

第一,人才的流失造成企业人才资源成本的损失。所谓人才资源成本,是指企业为获取人才,而对人才进行招募、选拔、录用、安置、定向以及培训等一系列过程中所支出费用的总和。

第二,人才的流失会降低岗位的工作绩效。其一是人才在流失之前,由于对工作已心不在焉而造成效率的低下;其二是人才流失之后,在替补人员能充分胜任该职位之前所造成的空缺损失。

第三,人才的流失会挫伤企业职工队伍的士气。人才的流失往往可能刺激更大范围的人才流失,而且向其他人才提示还有其他的选择机会存在,特别是当人们看到流失的人才得到更好的发展机遇或因流出而获得更多的收益时,留在岗位上的人才就会人心思动,甚至以前从未考虑过寻找新工作的人才也会准备寻找新工作。第四,人才流失带走了企业包括商业及技术机密在内的无形资产,对企业产生巨大的杀伤力。同时客户也极有可能因员工离职或对新员工信任度不高而丧失。

危机管理是针对那些事先无法预想何时发生,然而一旦发生却对企业经营造成极端危害的各种事件的事前事后的管理,它包括对从天灾到人祸等各种突发事件的应对处理(1)。企业为了避免或减轻人才流失,降低因人才资源流失而造成的损失,必须采取一定的管理措施和应付策略。我们把针对可能发生的人才流失危机情景所作的管理措施和和应付策略称之为“企业人才流失危机管理”。危机管理一般分为三个过程:防范危机、处理危机和危机总

结(2)。本问拟从危机管理三个过程来探讨人才流失的危机管理。

一. 防范人才流失危机

危机管理的重点应放在危机前的预防,而非危机发生后的处理。面对人才流失的危机,企业应采取积极措施,把人才流失的危机消灭在萌芽状态。

第一,企业管理者首先要有强烈的人才危机意识。企业要想进行卓有成效的人才流失危机管理,最重要的是企业管理者要有强烈的人才危机意识。企业管理者要居安思危,时时怀有一种人才危机意识,要注重营造以“人”为中心的企业环境,要承认人才不但是企业最重要的资源和核心竞争力的源泉,而且是企业活动的服务对象,要把员工看作是顾客。

第二,加强对人才的职业管理,实现人才个人目标与企业组织目标的协同发展。所谓职业管理是指组织提供的用于帮助组织内正从事某类职业的人才的过程。实际上,加强人才的职业管理,是实现人才个人目标与组织目标相一致,从而达到组织最终目标的有效管理手段。只有个人目标与企业目标的协调发展,才能使员工安心的为企业工作,减少人才的流失。

第三,建立健全激励机制,营造留住人才的良好环境。企业发展留人。企业在制定发展战略目标时,应集思广益,听取和吸纳关键人才的意见和建议,让他们参与标的制定与实施,激励其努力工作、不断推进企业的改革。合理的待遇留人。突出表现在两方面:一方面,对企业外部而言,要努力使人才的价值与市场价值相一致,与同行业同类人才价值水平相一致,使人才的贡献与所得的收入符合市场配置。另一方面,对企业内部而言,要建立健全各种规章制度,摒弃对人才论资排辈,求全责备的思想,努力促进能者上、平者让、庸者下的公平竞争,并拉大收入差距,使优秀人才脱颖而出。

第四,加大违约赔偿力度感应人才。企业要与人才签订明确的合同,增强法律效应。如在对人才的教育和培训方面,就要完善教育培训资金的出资方式、服务年限、赔偿方法和金额等,增强人才的自身压力 and 责任感。对于掌握企业秘密、企业为之付出较多费用的跳槽人员,可以通过法律程序来进行赔偿。

二. 处理人才流失危机

危机发生后,做为管理者应当冷静下来,镇静处理。采取有效的措施,隔离危机,不让事态继续蔓延,并迅速找出危机发生的原因,进行化解处理。以最快的速度启动危机应变计划。找出危机后处理危机应刻不容缓,果断行动,力求在危机损害扩大之前控制住危机。如果初期反应滞后,将会造成危机的蔓延和扩大。

人才流失情况一旦出现,形势严峻时,企业应马上组成危机管理小组,其成员应选择那些熟悉企业和本行业内部环境,有较高职位的管理人员及专业人员,他们应具有勇于创新、善于沟通、严谨细致、处乱不惊,具有亲和力等特质,以便于总揽全局,迅速作出决策。比如对于可能泄露的商业及技术机密、可能丧失的客户进行及时挽救,包括运用法律、行政等手段使损失降低到最小,还有如何尽快稳定在职员工军心,避免企业内部发生混乱等。如果在社会上造成恶劣影响甚至使企业形象严重受损时,则应尽快向媒体和

社会公布危机真相，以避免情势恶化。要建立有效的信息传播系统，做好危机发生后的传播沟通工作争取外部媒介和内部的理解与合作，这是妥善处理人才流失危机的关键。

三. 人才流失危机总结

人才流失危机总结是整个危机管理的最后环节，危机所造成的巨大损失会给企业带来必要的教训，所以，对危机管理进行认真而系统的总结不可忽视。

所谓人才流失危机的事后管理主要就是全面分析人才流失的原因，做法是对离职员工及所在部门进行详细调查了解。例如摩托罗拉公司对员工辞职也要进行面试，并专门有辞职面试表格，填写他们的辞职档案，其中就有询问其离职原因等相关内容，但有些员工在辞职时并不愿如实填写，所以摩托罗拉人力资源部会等到他们离开后一段时间进行跟踪调查工作，了解员工的离职真相。人才流失危机总结一般可分为三个步骤：一是调查，对人才流失危机发生的原因和相关预防和处理的全部措施进行系统的调查，二是评价，对人才流失危机应变计划、危机决策和处理等方面进行评价，要详尽的列出人才流失危机管理工作中存在的各种问题。三是整改，企业管理者在分析整理出人才流失的真正原因后，就应对现有政策、制度做出重新评估和反思，改进工作，防范类似事件再度发生。

总之，人才是未来市场角逐成败的关键，企业要在未来市场竞争中处于不败之地，必须要有人才危机的意识，作好人才流失的危机管理，采取积极的措施留住人才，避免或降低人才流失。

参考文献：

- [1] 周亚. 未雨绸缪:危机管理(J).企业经济.. 2002(6):76-77
- [2] 李杰. 危机管理——现代企业管理的新课题(J).. 商业研究(J). 2002(10):55-57
- [3] 张向农. 人才流失动因、影响与对策(J).中国石化 2003(6):31-32

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊

- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)