

## 民营企业员工流失的分析及对策研究

文/吴晟 王毅成 宋充

### 1、当前民营企业员工流失的现状

戴尔·卡耐基曾经说过，“假如我的企业被烧了，但把人留住，我20年后还是钢铁大王”。可见，人对于一个企业来说是多么重要，因为人是知识、信息、技术等资源的载体，特别是知识经济时代的今天，人力资源更是企业中最宝贵的资源，企业间的竞争归根到底就是人力资源的竞争。

对于民营企业来说，适度的人员流动有利于民营企业内部人力资源的更新和优化，给民营企业带来新的管理理念与新鲜血液，可如今，民营企业的人员流动不再是适度的人员流动，而是转变为一种超常规的人员流动，而这种超常规的人员流动已经超出了合理的范围，也就是说它已经转变为真正意义上的人员流失，而人员流失是民营企业资源的一种浪费，是对其发展原动力的一种废弃，它直接影响民营企业的经营效益，给民营企业带来了许多负面的影响，如再不对这个问题引起注意，提出解决的办法，那必然会威胁到民营企业的进一步发展，甚至威胁到民营企业的生存。

民营企业员工流失的现状主要表现为两个方面，一个方面是民营企业员工流失率比较高，在无形中给民营企业以直接的经济损失，而且还大大增加了人力的重置成本，影响员工工作的连续性和工作质量，更加影响了在职员工的稳定性和忠诚度；另外一个方面是在流失人员中有较大部分是中、基层管理人员和专业技术人员，而这些人员有一定的管理经验和管理能力，他们不仅掌握了民营企业的商业秘密和技术资料，还拥有一定的客户群关系，对于这种员工的流失，对于民营企业而言往往是致命的，如不加以控制，最终必将影响民营企业可持续发展的潜力和竞争力，后果不堪设想。

### 2、民营企业员工流失的分析

由于中国市场这个大环境还不是很成熟，除了外部不可抗拒的因素之外，民营企业自身内部也存在着一些明显的缺陷：

#### 2.1 缺少先进的企业文化

由于一些民营企业缺少先进的企业文化，它们受家族管理模式限制，在人员的任用和提拔等方面，往往以血缘为标准的选择，而不是按个人才能和实力去定职位和报酬，从而导致了不公平的竞争；在管理方式上，企业主往往对基层员工不够信任，往往不给予重任；在员工的上下沟通上，由于民营企业家族制裙带关系的原因，没有开放、透明顺畅的内部沟通渠道，导致员工与企业之间、员工与员工之间的沟通出现代沟，不能形成统一的目标或价值观，使得企业与员工之间、员工与员工之间缺少一种凝聚力，企业内部死气沉沉，没有活力与激情，最终导致员工离职。

由于缺少先进的企业文化，致使有相当数量的民营企业缺乏长远的目标，企业前景不明确，一些民营企业的老板都有小富即安的想法，不思进取，没有将企业进一步做大做强打算，导致企业没有清晰明确的战略目标和长远的发展规划，经营目标的短期性使员工看不到企业的未来，从而缺乏小环境的安全感，让员工觉得继续留在这样的企业是没有前途、没有希望的，从而产生离去的念头。

#### 2.2 管理制度混乱，缺乏有效的绩效考评和薪酬制度

首先是辞退员工的随意性大，当员工犯了一些错误的时候，不是积极的鼓励他、帮助他、安慰他，而是动不动就“炒鱿鱼”，让员工心理的压力好大，有些员工就是因为受不了这种压力而离开了企业。

第二是内部管理比较混乱，在有些民营企业中，缺乏基本的管理制度，工作标准很不明确，导致员工不知道怎样做才能符合企业的基本要求，而且在管理上存在着随意性，老板经常临时动议，又朝令夕改，或者当员工之间发生矛盾时难以做到公正公平，从而失去人心。

第三是劳动强度大，经常加班加点，有的民营企业甚至连员工的节假日都不放过，在民营企业中存在的一个相当普遍现象就是员工劳动强度过大，薪酬未能完全体现出员工的劳动价值，多数民营企业存在超时或超强度的劳动问题，而老板只是象征性地发一些加班工资，有的干脆不发加班工资，长此下去，员工身体上和精神上都受到不同程度的折磨和煎熬，最后员工必将选择离开企业为最终的结局。

#### 2.3 部分民营企业主的传统观念根深蒂固

多数民营企业的老总，最初都是靠自己的艰苦奋斗，才在市场上占有一席之地，然而许多民

民营企业并未接受过专门的企业管理的训练，尽管他们实践经验比较丰富，可是理论水平却比较缺乏。随着企业的进一步发展，他们并没有自觉的去提高自身素质，去学习新的理论知识，有的连这种意识都没有，凭着自己的多年来的实战经验和“资格老”的身份，进行独裁管理，殊不知“绝对的权利使人绝对的腐化”，时间进一步加深了他们的这种习惯和独裁思想，从而主观武断、趾高气扬、对员工往往不够尊重，甚至粗言秽语，对员工进行人格侮辱，这样必然导致人际关系紧张，久而久之，再忠诚的员工也会离开。

#### 2.4 忽视离职管理，对离职员工不够引起重视

绝大部分民营企业主往往认为离职员工就是泼出去的水，已经再也不是企业的资源了，或者认为已经没有什么利用价值了，往往对那些要离职的员工态度十分冷淡，有时还故意以各种借口阻拦员工顺利离职，而不是尽量用真诚去挽留，去争取，原本那些想要离职的员工还是有机会留下来的，可是就是因为忽视了离职管理，从而使得想要离职的员工更加坚定离职的决定，而不想离职的员工也逐渐产生了离职的想法，可见，忽视离职管理，对离职员工不够重视，会在其他员工周围发生不好的连锁反应，后果相当严重。

### 3、民营企业控制员工流失问题的对策

员工流失对民营企业造成了许多负面的影响，如不加以重视，势必会危及到民营企业的生存和发展，因此，找寻切实、有效的对策是十分必要和迫切的，通过对民营企业员工流失因素的分析与解剖，提出解决民营企业员工流失这一问题的一些对策和措施如下：

#### 3.1 塑造优秀企业文化，从而建立共同的目标和价值观，创建舒适健康的工作环境

中国著名企业家张瑞敏说过，“海尔的竞争力，就是海尔的文化，海尔的什么东西别人都可以复制，惟独海尔文化是无法复制的。”他的意思是说企业文化最能体现出一个企业的精华，它深入于员工的内心世界和灵魂，使得员工对自己本身的工作已经远远超出了在经济意义上的谋生范畴。

企业文化是在企业长期迎接各种挑战中形成的，通过共同的目标、共同的信仰和道德规范、共同的行为准则和工作作风等表现出来的一种群体意识。优秀的企业文化对员工有一种内在的号召力，是企业的一种灵魂所在，使员工对企业有一种归属感、责任感和认同感，凝聚员工的心，使民营企业与员工有一个共同的价值取向和行为准则，不断地激励每个员工为实现个人价值和企业的目标而努力，对于民营企业员工稳定性这方面也有莫大的帮助。

#### 3.2 建立健全的人力资源管理制度，完善企业内部管理

民营企业应建立健全的人力资源管理制度，完善内部的各项规章制度，使民营企业有章可循，给员工以安全感，然后根据企业的自身发展战略和实际要求，制定员工的招聘、培训、考核以及晋升等一些具体计划等等，具体分以下几点：

第一，建立合理的薪酬体系和科学的员工绩效评估与激励机制，落实好基本福利制度和劳动保障制度，完善培训机制。首先，要建立适应现代竞争环境的员工队伍，就应该建立科学合理的员工绩效评估与激励机制，把员工对企业的贡献与待遇公平合理地联系起来，这样不仅可以激发员工的工作热情，民营企业只有让员工既看到员工的待遇，又看到员工对企业的贡献，而且两者之间有着公平合理的关系，才能有效减少员工的流失；其次，落实好国家规定的养老、失业、工伤事故、医疗等基本福利制度也是非常重要的，这样可以使他们能安心的工作，愿意长期为企业服务，还要健全劳动保障制度，认真的和员工订好合同，并执行好这些合同，让员工能够得到一种安全感；最后，民营企业还应重视员工的个人发展，为员工创造一个良好的发展空间，充分了解员工的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升道路，不断给员工新的挑战，让员工充满激情和热情。

第二，处理好复杂的人际关系，与员工加强交流沟通。和谐的人际关系，有利于员工心情愉快，而有效的交流沟通，有助于培养团队精神和力量，增强企业的凝聚力。企业应当及时肯定员工的成绩，采纳员工的合理建议，并使他们参与到企业的重大决策中，使他们明确企业的目标与规划，从而增强他们对企业的归属感和忠诚度，同时，企业与员工之间也要保持良好的沟通，及时解决矛盾，使所有员工都很自然的融入到企业当中去。

#### 3.3 民营企业主应重视自身修养，展现自身领导魅力

民营企业主应不断的去学习新的理论知识，跟上时代化的信息，真正树立“以人为本”的观念，把实现人的自我价值作为用人的出发点，通过一套完善的激励机制和合理分配机制，以及建立完善的劳动保障制度把员工的积极性调动起来，员工自然就会真心留下来为企业和老板打拼，而且如果民营企业主能够重视自身修养的提高，不断地去展现自身的个人魅力，这对于留住员工具有很大的促进作用，比如在学习中能够不断的去学习新的理论知识，不断的完善自己、充实自己；在工作中要有开拓进去的精神，努力提高工作能力和领导水平；在生活中能放下架子，注重与员工的情感交流和思想沟通等等。

#### 3.4 做好员工流失的离职管理，尽量做到“人走茶不凉”

罗格·赫曼曾经说过：“你对员工离开时所作的反应将筑成你跟他们永远的关系”。可见，员

工流失的离职管理也是非常重要的，举个例子，比如江苏隆力奇的离职管理，它就真正做到了“人走茶不凉”的程度，他们给那些曾经在隆力奇工作过的如今已经离职的员工，精心设计一份新年贺卡，表达对员工的祝福，并表示公司热情欢迎他们回来看看，如果在外干得不顺心，欢迎随时回来，隆力奇的大门永远为你敞开着，这样的做法，挽留了不少员工，还使得那些昔日工作过的员工对公司心存感激，即使以前受过委屈，也不会做出危害公司的利益，一些成为其他公司骨干的员工，还积极的为新老东家牵线搭桥，成为了促成隆力奇与其他公司合作的桥梁，还有些已经离职的员工现已回到了隆力奇，而且大部分都成了公司的骨干成员。

总之，民营企业只有通过切实有效的对策才能解决当前面临的员工流失问题，从而保证民营企业持续、快速、健康的发展(作者吴晟系江西景德镇陶瓷学院教务处讲师；王毅成系江西景德镇陶瓷学院工商学院副教授；宋充系江西景德镇陶瓷学院教务处助教)

#### 相关链接

民营企业员工流失的分析及对策研究  
中小企业发展现状与对策研究  
我国民营企业职业经理人现状及问题  
推进我国中小企业信息化建设研究  
中小民营企业人才策略初探  
中小型企业网站建设与设计  
吉林省私营经济发展战略问题研究  
完善民营企业内部会计控制的对策研究  
中小企业人力资源管理存在的问题及对策  
发展民营经济与建设新农村互补的新模式  
源信息系统对中小企业信息化影响的研究  
民营企业实施“走出去”战略的难点与对策

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