

浅谈国有企业人才流失的成因及对策

作者：西安西电避雷器有限责任公司 王卫红

【摘要】在人才市场的竞争中，国有企业始终处在被动的、人才净流失的状态之中。因此，对国有企业人才流失的成因进行分析，探讨国有企业吸纳和稳定人才的对策；1、用企业文化凝聚人才；2、薪酬待遇吸引人才；3、激励强化培养人才；4、制度优化保留人才；5、加强培训开发人才。

【关键词】国有企业；人力资源管理；原因；对策

一、引言

在近年来，在人才市场的竞争中，国有企业始终处在被动的、人才净流失的状态之中。而各类人才的不断流失，导致国有企业普遍存在人才断层，这种现象既有来自于人才市场竞争的因素，也有来自于国企自身的一些深层次的矛盾。它既给企业带来巨大的直接和间接成本，也导致商业泄密现象和劳动争议增多，还直接影响了企业生产经营的连续性和稳定性，大大制约了企业产品的开发和企业自身的发展。因此，对国有企业人才流失的成因进行分析，探讨国有企业吸纳和稳定人才的对策，破解人才短缺与企业发展之间的难题，是国有企业的当务之急，具有迫切的现实意义。

二、国有企业人才流失的成因分析

国有企业人才流失的主要原因在于工资待遇不高、激励机制低效、人事管理不力、能力发挥不足、发展前景不佳等方面。

1、工资待遇不高

国有企业工资待遇不高，是造成人才流失的首要原因。生存需要是人生需要的基础，当其生存需要在企业中得到相对满足后，人们才会进一步追求关系和发展需要的满足；而当高层次需求得不到满足而受挫时，人们又会回归到追求生存需要的满足。人们之所以看重工资待遇，一方面是由于物质生活水平不高。另一方面是因为在国企中难以满足发展需要而造成挫折现象。工资待遇不仅能满足生存需要，而且反映了其工作价值和经济地位，因而工资待遇低成为导致国企人才净流失的最主要因素。

2、激励机制低效

国企缺乏有效的激励机制，是留不住人才的关键因素。在人员激励方面，用人机制不活，双向竞争尚未形成，分配上平均主义严重，企业内部没有人才优胜劣汰机制，缺乏科学的评价手段和方法。在工资激励方面，分配机制僵化，人才难以体现出其价值属性。影响员工工作积极性的发挥。激励制度缺乏力度，奖惩不够公平合理，对员工的精神激励不够。这与激励制度不合理、考核方式不健全、领导工作作风不正等因素有关。当员工将自己对工作的投入与获得的报酬与他人进行比较而感到不公平时，他就要寻求心理平衡，要么设法多获奖酬，要么降低工作投入。而当他在国企中增加奖酬无望时，就会跳槽另谋高就。因此，物质激励和精神激励双管齐下，应是现阶段调动员工积极性的有效激励方式。

3、人事管理不力

在人事管理方面，国企普遍存在的问题首先是绩效考核工作不力。绩效考核是人力资源开发与管理的反馈控制系统，这一重要环节是合理选拔配置人才的依据。绩效考核不到位，就不能有效地激发人才的创造性和积极性。此外，用人机制僵化也是造成人才流失的重要原因。

4、职位工作内容单调，个人专长和能力难以发挥

取得成就是每个人实现自身价值的一种表现形式，它对于调动人的积极性具有更稳定、更持久的作用，在自我价值实现的过程中，具有无穷的乐趣。但目前国有企业缺乏人性化的职业生涯设计，工作内容比较单一，因而使得相当一部分专业技术人员专业能力和潜力发挥不够。相当多的专业人才工作饱满度不够，专业能力和潜力发挥不足。在人力资源开发与管理中，任何人员都是有用的，关键是为之创造发挥作用的条件。

5、发展前景不明

发展前景不明也是造成人才流失的一大原因。许多企业缺乏战略管理，急功近利，使员工看不清企业的前途，也看不到自己的出头之日，面对更好的发展空间，跳槽便顺理成章。

6、人际关系不和谐，影响人才效能的发挥。

人际交往是人的基本需要，良好的人际关系能增进彼此的了解，进而心情舒畅，工作绩效就会提高。然而，沟通不畅是许多国有企业普遍存在的问题。

三、国有企业人才流失的对策探讨

以上分析表明，人才流失的原因是多方面的，我们应该针对企业对各类人才的不同要求，遵循市场经济的规律，发掘人才、培养人才、留住人才。方是国有企业人力资源管理的第一要务。

1、用企业文化凝聚人才

加强企业文化建设，营造企业文化氛围，整合企业与员工共享的价值观、信仰和行为准则，包括企业环境、价值观、经营理念、企业精神和道德风尚等，以此要素规范员工行为，增强企业的凝聚力。

第一，大力宣传企业文化，使其化为员工自觉遵守的行为准则。一个有共同价值观的企业，往往具有很强的凝聚力，有利于激发员工的工作主动性、积极性和创造性。企业文化建设有利于解决组织目标与个人目标的矛盾、领导者与被领导者之间的矛盾。是解决人才流失问题的有效途径。

第二，建立相互理解的桥梁。良好的意见沟通，使员工获得参与企业决策或讨论的机会，必然会提高员工工作效能，也会极大地激发员工维护企业形象的责任感和荣誉感。在国有企业，许多人才是因为与上司难以相处，感觉前途无望而自动流失。和谐的人际环境不仅可以提高工作效率，还可以满足人才的心理需要，降低人才的流动率。

2、薪酬待遇吸引人才

薪酬待遇的高低由个人工作责任、工作能力和工作职位与劳动力市场供求状况决定，是价值规律的具体体现。分配不公包括分配制度不公和分配结果不公两种，其中，建立健全公平的分配制度是关键。通过提高人才的工资待遇，合理运用工资、奖励、住房等，解除人才的后顾之忧，吸纳和稳定人才。针对不同的职务，企业应采用配套的工资形式，以合理的薪酬待遇吸引人才。

3、激励强化培养人才

激励可以调动人的主观能动性，强化期望行为，从而显著地提高劳动生产率。激励过程的关键一环是设置目标，它应该符合组织目标的要求，又包含较多的个人需要，为多数员工所看重。同时应建立科学的绩效考评制度。绩效考评的结果作为奖惩、付酬调迁、升降、淘汰的客观依据。为了使员工不仅从工作环境获得满意感，而且从工作本身提高满意感，应注重内在激励，激活人才的潜力。

4、制度优化保留人才

优化人事制度改革，更新人力资源管理人员的传统观念，重构知识体系，应该制定科学客观的人才选拔标准，明确岗位工作标准，使有志成才者获得清晰的目标空间，也为人才选拔提供科学评价的依据。在人力资源的开发与管理中，人与事的不适应是绝对的，从不适应到适应是一个动态的适应过程。建立公平竞岗和淘汰制度，公开公正地选拔入才，通过举贤任

能制度、双向选择制度、绩效管理等制度能有效的吸纳和稳定人才。

5、加强培训开发人才

。将企业的战略规划、人力资源计划和个人的职业生涯发展计划结合起来，注意职业发展阶段的设计和培训，建立有效的人才培训制度。多途径开发人力资源，提高员工素质，改善人才结构。通过培训培养我们急需的经营管理人才、专业技术人才和生产技能人才，形成合理的人才梯队。这是确保企业持续发展的有效手段。

综上所述，保证企业经济效益快速增长、持续经营、持续发展，吸引和留住人才同时预防和减少人才流失是关键。因此，加快建立有利于人才脱颖而出的激励机制和收入分配机制，制定和完善对员工的绩效考核办法，从制度上保证各类人才得到与他们劳动和贡献相适应的报酬，为各类人才的创新和发挥才能创造更为宽松的环境。通过企业文化、薪酬待遇、激励强化、制度优化、人力开发等方式推行以人为本的管理。用高尚的组织目标、企业精神、管理哲学、组织风气、培养人才、塑造人才、凝聚队伍，从而形成吸引人才、聚集人才的有极大发展潜力与发展动力的学习型企业。

【作者简介】

王卫红 女 河北保定人 西安西电避雷器有限责任公司工程师 人力资源管理