# 我国企业人才流失的原因及对策探究

来源：网络 作者：花开彼岸 更新时间：2025-06-06

*第一篇：我国企业人才流失的原因及对策探究我国企业人才流失的原因及对策探究摘要：在当今知识经济的时代，各企业之间的竞争归根结底是人才之间的竞争。然而，随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，人才流失现象在我国各企业中呈现出愈演愈烈的趋势。在...*

**第一篇：我国企业人才流失的原因及对策探究**

我国企业人才流失的原因及对策探究

摘要：在当今知识经济的时代，各企业之间的竞争归根结底是人才之间的竞争。然而，随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，人才流失现象在我国各企业中呈现出愈演愈烈的趋势。在当今金融风暴席卷全球、全球经济开始衰退的背景下，如何有效地减少人才流失已变得尤为重要。本文通过对人才流失的内外部主要原因分析，提出了企业在人才引进到人才流出过程中预防和应对措施。

关键词：人才流失；人力资源；原因； 对策

Causes and Countermeasures of Brain Drain of Chinese enterprises

(Harbin Engineering University, Harbin 150001 China)

Abstract: In today\'s era of knowledge economy, Competition among enterprises is the ultimate competition for talents.However, with in-depth development of the market economy and China\'s reform and opening up, the phenomenon of brain drain in our various enterprises shows a growing trend.At present, financial crisis sweeps the world and the global economy began to decline, how to effectively reduce the brain drain has become particularly important.In this paper, through analyzing internal and external reasons of brain drain, it puts forward the measures of prevention and response in the process of recruitment and outflow of talents.Key words:Brain Drain;Human Resources;Reasons;Countermeasures

在二十一世纪知识经济的时代，人才是企业最宝贵的资源，是无法复制的竞争优势，也是企业之间核心的竞争优势。然而，随着我国改革开放的深入和市场经济的发展，人才流失现象在我国各企业中呈现出愈演愈烈的趋势。人才流失不仅会给企业带来有形的或无形的损失，而且会使竞争对手更强大，许多企业已为此付出了巨大代价。当前，在金融风暴席卷全球、全球经济开始衰退的背景下，如何有效地使用好人才，充分发挥人才的作用，尽可能的减少人才流失已成为企业亟待解决的重要课题。

一、企业人才流失的主要原因分析

我国许多企业都不同程度地存在着人才流失现象，究其原因有外部环境因素和内部环境因素两方面的影响。

（一）企业外部环境的影响

全球经济一体化，导致人才全球化，或者说在我国某地的人才不再独属这个区域，企业竞争加剧，人才流动也自然频繁[1]。另外，某一时期特定行业具有的高盈利性也是造成人才流动的一个因素。如前一时期的IT和房地产行业，引发许多追求短期效益的公司进入本行业。他们为了节省培训成本和机会成本，花出高几倍的薪水通过中介或猎头公司挖其他企业的核心人才，从而导致了企业的人才流失。

（二）企业内部环境的作用

1、招聘缺乏诚信及忽视企业文化

许多企业在招聘时为了维护和保持企业的对外形象，不向应聘者提供企业的消极消息。尤其是在企业急于用人之际，HR为了吸引优秀的人才入职、完成招聘任务，企业就会夸大企业的业绩和发展前景，并给予应聘者过高的承诺而事后不能兑现[2]。此外，招聘负责人不 关注企业文化，他们忽视了应聘人员的价值观是否与本公司的企业价值理念相一致。这就造成了人才进入企业后无法融入企业而最终选择离开。

2、缺乏合理有效的绩效考评制度

许多企业的绩效考核和评估标准比较单一，管理者不能对不同类型的人才采用不同的考核及奖惩办法，有些企业的管理者在考核过程中存在以个人的好恶和个人感情为依据进行考核，造成“说你行你就行，不行也行；说你不行就不行，行也不行”的恶劣风气；再加上没有有效地运用考核结果，挫伤了员工的积极性、主动性和创造性，导致了人力资源的浪费甚至人才的流失。

3、不合理的薪酬制度

薪酬作为企业向所招聘人才支付的购买其人力资源的“价格”，不仅是人才赖以生存和发展的经济基础，更是代表了企业对人才价值的评价[3]。但是许多企业在薪酬制度中存在着问题，主要表现为：（1）薪酬水平与外部同行业相比较不具有竞争力，从而导致企业在薪资方面的吸引力降低。（2）待遇的内部公正性、公平性存在问题，人才付出与得到不平衡。（3）企业薪酬形式单一，不能满足人才的多元化需求。薪酬形式仅局限于工资、奖金形式，不能针对人才的个性需求采取灵活的薪酬形式。

4、企业培训和开发体系的缺乏或不合理

许多企业在人才开发上仍然坚持着“外来的和尚好念经”的陈旧观念，不重视员工的培训。企业不能满足人才提高技能、增强个人素质、适应知识更新的要求，人才看不到自己的前景何在，职业发展空间受到了限制而只好选择离开。同时，培训的忽视也导致了人才流失后缺乏后备人才、不能及时有效的填补职位空缺的后果。

5、企业内人际关系的问题

人才对上司的满意程度以及人才之间的关系与人才流动存在着很强的相关度, 当员工对其上司不满时,其流动倾向就会增加[4]。其中一些比较常见的表现为:（1）管理者能力不足或品德欠佳, 就会难以令人才信服, 则人才大多不愿久留。（2）管理者不讲究工作方法, 却只在其犯错误的时候加以指责或者批评, 批评员工不是就事论事, 而涉及到员工的性格及其他问题,就会引起员工的反感情绪, 当压力过大, 将工作当作一种负担时, 则会考虑离开企业。此外，人才的意见、建议得不到领导的重视，怨言的无处发泄也可能导致人才的流失。

二、企业人才流失的对策研究

企业要实现21世纪新的发展目标，就必须把人才工作提上重要战略地位，统筹规划，把握重点，扎实推进，通过对人力资源的各个环节采取行之有效的措施和手段，进一步稳定人才队伍，为企业的发展提供人才保证和智力支持。

（一）人才招聘阶段：诚信招聘，重视企业文化

留住人才要从招聘员工开始。企业在招聘时，应向应聘者提供真实的企业信息，包括工作的内容、环境、政策及管理者风格等[5]。提出企业真实的期望，做出真实可以实现的承诺，从而避免人才对企业抱有太过于不切实际的期望。另外，为了增强人才对企业文化和企业价值的适应程度，企业在招聘时要根据其价值观与企业价值理念的匹配程度来决定人才的录用。

（二）人才使用阶段：完善企业各方面的人才使用制度

1、建立科学有效的绩效考评制度

利用卓有成效的绩效管理，做到贫者下、庸者让、能者上；甚至是绩效提升速度跟不上企业发展速度的，也要根据强制排序，末位淘汰的原则予以淘汰。考核标准要具有科学性、具体性、可度量性以及可变性。考核过程要公开、公正、公平。坚持定量评价与定性评价相结合，结果评价与行为评价相结合，个人评价与上级评价相结合，强化结果导向，注重行为控制，让绩效考核真正发挥激励作用。

2、建立公平合理的薪酬制度

企业在薪酬上应坚持对外具有竞争性，对内具有公平性原则，充分发挥薪酬的保障性、竞争性和激励性的作用。薪酬标准的制定依据四项基本原则：以岗位为核心，以资质为基础，以市场为导向，以绩效为依据。同时，在坚持同工同酬的前提下，保持一定的灵活性。根据人才需求的多元化特点，在薪酬形式上增加诸如健康计划、无息贷款、学习机会以及有薪假期等个性福利内容。

3、健全完善企业的培训和开发体系

企业应该坚持以人为本，尊重人才，注重人才培养和发展。根据个人的技术特点和工作的实际需要，有计划地给予人才培养和继续深造的机会[7]。以此来满足人才增强个人素质、适应知识更新的要求，同时也为企业各类职位提供人才储备保障和企业的长期发展奠定坚实的基础。在企业的人才开发上应坚持“内部选拔为主，外部招聘为辅”的原则。此外，企业应为人才制定的职业发展规划，将员工的发展与企业发展目标有机统一起来，为人才的发展描绘美好的发展前景。

4、建立畅通无阻的沟通制度

企业应了解人才对工作、公司以及领导和同事的看法，即明确人才心中的真实想法的是尤为重要的。企业应努力改善管理方式和行为，通过正式沟通和非正式沟通两种沟通机制努力为人才建立良好的工作环境与氛围。

（1）对于正式沟通方面，企业不仅要在平时工作中加强管理者协调沟通的能力，去谨慎的协调好人才之间的关系，还可以通过建立内部媒体、领导层与人才直接对话机制以及员工建议制度等来为人才与人才之间，人才与企业之间进行沟通提供便利条件。

（2）在非正式沟通方面，企业可以通过扩展性训练、联谊会、旅游等集体活动来增加人才之间的相互交流。此外，企业还可以通过建立企业内部匿名BBS论坛来为人才提供发泄不满情绪的平台。

（三）完善企业的人才制约机制

企业应从多方面建立规章制度来限制人才的流失，主要是通过调整人才离职的成本和弱

[8]化市场吸引力两方面来实现。

1、调整人才离职成本

对于离职人才来说，离职成本可分为硬成本和软成本两种。

（1）在硬成本方面，人才在与企业签订合同期内离职后须向企业支付一定的违约金、培训补偿金等费用。对于掌握企业核心技术的专业人才要通过签订竟业禁止协议，缩小其跳槽后的就业范围。

（2）在软成本方面，公司通过对人才采取经常性培训、关键岗位津贴、贷款购车购房、补充商业保险等政策来增加人才离职的机会成本。

如果离职成本大于或等于跳槽后的收效，人才就不得不三思而后行。因此，在具体操作时要注意软、硬成本的有机结合，通过软成本方面的巧妙设置，减少硬成本的制约给人才带来的不良感受。

2、弱化市场吸引力

企业可以通过加大人才获得工作机会的难度，来弱化人才跳槽的意识。首先，企业可以通过加强企业与竞争对手的比较优势以减弱市场机会对人才的吸引力。其次，企业通过降低岗位的市场通用性，如在进行岗位体系设计时保持一定的与行业内的相同职位之间的差异性；或在培训时，侧重对有差异性的企业技术性等问题进行培训。

（四）人才离职阶段：建立完善离职面谈及回流激励制度

无论企业的人才管理制度有多么合理，难免有做的不到位的地方，也不能完全制止人才的流失。因此，企业应建立完善的离职面谈和回流激励制度。以此来尽可能将人才流失的影响降到最低限度。

首先，企业应建立和完善离职面谈制度。企业应对离职人才进行诚恳面谈，了解真实[6]的离职原因并表明挽留的态度。这时最好采用多听少说的柔性沟通方法，让其感觉企业的重视和温情，使其愿倾诉内心的感受。同时，根据人才离职的原因及时采取补救措施以防止“多米诺骨牌效应”的产生。通过面谈能传达出企业重视员工的意见的信息。企业重视人才、尊重人才的精神通过离职人才带到别的企业，树立以人为本的形象。此举对于增强企业的人才吸引力大有益处。

其次，保持良好关系，建立回流激励制度。在人才流失后，企业应与人才保持良好的关系。企业与人才保持良好关系能为企业带来长远的利益，而且能传达正面的信息给在职员工，即使将来到别处发展，企业还会重视他们的贡献。这势必能增强员工的忠诚度和归属感。除要与之保持良好的关系外，企业更要建立离职人才尤其是核心人才重返企业的激励机制，经常传递欢迎“回家”信息，并传达“如在新公司不如意，本企业大门随时敞开”的信息，表明“人虽已走，茶并未凉”。当然也要避免不道德的“挖墙脚”之嫌，而主要表达一种爱才惜才的理智和宽容。

对于人才流失，企业要有开放的胸怀和足够的气魄；要建立了一套清晰的管理机制，树立了良好的用人理念；为人才提供一个光明的发展前景，并且提前做好人才流离职的管理应对工作，这样企业就会在人才流失问题上变被动为主动，为组织的腾飞提供保质保量的人力资源。[10][9]

参考文献：

[1]李梅.企业人才流失原因及对策[J].江汉石油职工大学学报,2024,9(5):36～37

[2J.LesliMcKeon.Retaining Top Employees[M].McGraw-Hill Trade,2024

[3]王卫国.试论企业人才流失的原因及应对[J].消费导刊,2024.(15):114～115

[4]李艳,吕安宁.企业人才流失的原因及应对[J].现代企业,2024.(4):20～21

[5]罗长海,陈小明,肖春燕等.企业文化建设个案评析[M].清华大学出版社,2024

[6]扬威.离职管理从留人做起 [J].人力资源•HR经理人,2024,11(2):31～34

[7]张丽耘.浅析企业人才流失的原因和对策[J].现代商业 2024,(15):141

[8]陈晓倩.五维防御网，帮你留人才[J].人力资源开发与管理,2024,2:6～9

[9]姜博.从“管理离职员工”到“员工离职管理”[J].人力资源•HR经理人,2024,11(2):29～30

[10] 黄渊明.让离职员工留下完美的“尾流”[J].人力资源开发与管理 2024,2:61～64

**第二篇：我国企业人才流失原因及对策分析**

我国企业人才流失原因及对策分析

一、引言

知识经济的依托是人才，经济全球化带来了人才竞争的全球化。未来的竞争将是人才的竞争，一场激烈的人才“世界大战”正在全球展开。不能吸引和留住人才的组织将是21世纪的失败者。

企业人才流失在西方发达国家一直是企业人力资源管理者关注的主要问题之一。我国曾长期处于计划经济的体制下，也造就了求稳拒变的就业观。资料显示：80年代我国企业职工平均流动率仅为2.8%，90年代也只是上升到3.3%.但是这些年来，尤其是加入WTO以来，随着市场经济的迅速发展，我国企业人才流失问题已变得越来越严重。人才流失问题正越来越成为制约我国企业生存和发展的重要问题之一，而如何处理该问题也成为大家关注的一个焦点。

二、企业人才流失问题的原因分析

（一）对现有薪酬不满

根据Work China的调查，薪酬被列为中国员工辞职的首要原因。对薪酬的细项要素进行分析，调查有了更多的发现。中国员工对获得奖金的机会最为不满：仅有33%的员工对现在获得奖金的机会满意或非常满意。此外，当问及与其他企业相同职位的员工相比，他们是否感到公平时，只有36%的人做出了肯定的回答[①].而且对数据的进一步分析可以发现不同类别之间的有趣差别。在薪酬发面，管理层员工要比非管理层员工更满意一些。而且，年长的员工比年轻员工对薪酬更为满意。

（二）寻求更佳的工作机会

对北京、上海、深圳人才市场的最新调查表明，个人发展机遇已经成为导致人才流失的重要原因。当员工对组织提供的工作职位感到“比较没劲”、“不想干”、“干好干坏一个样”、“丝毫没有提拔重用的可能”，且这些情况长期得不到重视和改变时，他们已经开始在组织外寻找新的发展机会了。这是容易解释的，个人发展是个体的低层次需要得到满足后，产生的高层次的需求，当个体在组织内得不到发展时，他首先会有受压抑的情绪，进而对所从事的工作产生不满，这种不满和压抑积累到一定程度，就会产生离职行为。

（三）人才发展空间不够，人才惧怕人力资本缩水

人才流出不仅因为外在薪酬，比如工资、职务和年假，更看重内在薪酬，如个人的成就感和满足感，丰富的工作内容和乐趣，个人成长的机遇和挑战，能力的提升等等。而在我们企业中，许多岗位工作知识需求不高，工作缺乏挑战性，个人能力不断退化而非进化。当人才看到几年后可能会与周围的外界朋友相比在知识、能力、见识等方面差距越来越大而对自己职业发展担忧时，自然会让人才产生流出的意愿或行动。

目前，我国许多企业人力资源管理的理论与实践都与市场经济的发展有一定的差距，不能为人才提供一个充分的发展空间，从而留不住人才。

一是对人才的培训不够。在社会经济发展日新月异的今天，各类技术与管理知识更新较快，这就需要当前的人才们也要相应更新自己的知识和技能，否则就会落伍。比如，有专家称：当前高科技产业（如IT业）基本上是3年一次技术大升级，传统工业最多不超过5年。然而，很多大学生进入单位后，却发现企业很少有系统的知识培训，职业生涯设计也是一句空话，绩效管理更谈不上。而在其它一些优秀企业，特别是三资企业工作，培训机会很多，又有较好的人力资源职业生涯规划，其能力可与时俱进，不断成长提高。员工与其他企业员工进行沟通、交流，相互比较后，很多人才就会心理不平衡，从而出走。

二是实践锻炼不够。单位内部人浮于事，特别是管理处室更加严重，且按资排辈，很多人才，特别是年轻人才的工作任务不多，实践较少，从而得不到很好的实践中锻炼的机会。然而，从人才的发展看，在实践中学习锻炼与系统的理论知识培训一样重要，是人才成长的重要途径。因此，单位内很多人才，虽然待遇还可以，但因实践锻炼机会缺乏，害怕几年过后变成庸才，也只好另找他处。

（四）缺乏企业文化，企业没有凝聚力

在单位内，领导与职工少有真正的沟通，特别是年轻人，职工在领导面前很少说出真心话，表面上看对领导很客气，其实内心可能存有很多异议，相互之间隔绝，领导不了解员工们的情况及想法，而人才则觉得受到冷落、不受重视，“满腹辛酸无人说”，没有一个良好的发挥作用的环境。这样就造成了领导与人才的对立，这些郁郁寡欢的人才也就另寻他处。对此，南方一些企业却做得很好，比如，一些企业的老板，他们养成了给每一位职工家属寄生日卡片或给员工发生日红包的习惯。试问，我们国有单位的领导提出要感情留人，又是怎样感情留人的呢？

另外，我国企业的人际关系复杂，人缘、地缘、亲缘、血缘等各种关系混杂。当有好事时，这些关系便万箭齐发、能量强大，纷纷占有晋升、调薪、培训、调岗等机会，而不是圈子里的人，即使有很强的才能、较好的业绩，也别想得到。在这样的环境下，很多人才就会心态失衡，觉得前途无望，只有换换环境了。

（五）人才寻找更好的福利

福利是薪酬的重要补充，是组织吸引员工的一种手段，也是组织与员工加深感情的重要方法。根据马斯洛的需求层次体系理论，员工较低层次的需要得到满足后，他会寻求更高层次需要的满足。福利，尤其是非物质的福利，可以满足员工高层次的需要，是企业留住人才的重要条件。由于企业福利问题造成的人才流失，已占我国企业人才流失总量的一个很大比重。

（六）新企业获得成功的前景更广

企业作为个人事业的舞台，其大小在很大程度上限制了个人成就的大小。企业的成功不但可以为员工带来更高的薪酬，而且随着企业规模的不断扩大，企业提供的职位也将会越来越多，这就为员工获得提升或改变岗位提供了更大的空间。反之，员工若感到本企业前景黯淡，无法为其事业成功提供更广阔的舞台，就很有可能选择离职。

三、企业留住人才的对策和思路

（一）支付有竞争力的薪资和福利

生理需求是人的第一需求，人们都追求更体面、更舒适、更宽裕的生活。这种生活方式的基础是经济收入，人们需要从工作中得到应得到的工作回报，是理所当然的。全球咨询公司沃森。怀亚特的调查报告指出，36%的高级职员认为，薪金的多少对于使他们全身心的投入工作和激发他们的积极性来说至关重要。顶尖人才如此，各类其他人才概莫能外。《财富》评价百家善待人才的公司，选出让员工心仪的10家公司，研究其留住员工的绝招，主要是善待员工，满足他们的福利要求。当然，对人才的工资、奖金、福利，不一定要付出最高的，要根据效率优先，兼顾公平的原则，使人才得到的收入报酬和享受的福利待遇与其经历、能力、业绩挂钩，做到恰如其分，公平合理，并且随着劳动生产力的提高而提高，这有待于企业设计和实施能有效激励人才的薪资报酬制度。

（二）制定完整的职业生涯发展计划

责任的清楚划分、合理的系统培训和对员工潜力的挖掘对员工发展都相当重要。突出表现是企业知道员工的职业生涯设计并与员工共同努力，促进其职业生涯计划的实现。今天的企业员工希望开发以商业技巧或行为能力培养为中心的职业生涯，所以企业必须跳出传统培训和职业阶梯的范围，为员工提供学习新知识、新技能的机会。诸如部门轮换、灵活的工作任务和拜师学习等方式。根据全球咨询公司沃森。怀亚特的一份调查报告说：“尽管薪金上的竞争非常重要，但是高级职员认为这家公司的经历有助于他们的成长和自我推销，他们会加入这一公司并留下来。”

松下幸之助有一句名言：松下生产人，同时生产电器。由此可见，人才的培养甚至比产品的生产更重要。培养人才一方面提高了员工的知识和技能、改善员工的工作态度，更重要的是培养员工的工作能力，建立企业特有的文化，弘扬企业精神。企业应当有一个完善的培训机制，不断的提高员工的素质，同时也使公司不断的完善、发展，如果没有一个好的培训机制，一些有上进心的、要求进步的员工肯定会选择离开，如此恶性循环下去，最后企业内也只剩下一些庸才。

通过培训，企业不仅提高了员工素质，还使他们感受到了企业对自己的重视和企业的发展，从而产生对企业的归属感。近年来，越来越多的年青人，在选择招聘单位时，首要条件就是看招聘单位能否提供在职攻读学位的机会。人才感到不经过培训不可能升迁，企业也明白不加大培训投入不可能提高员工素质。只有留得住员工，培训对企业才有意义，也只有重视培训投入，才能留得住核心员工。

（三）建立公平的业绩评估体系

激励强化理论告诉我们：行为的结果得到肯定，行为主体就会巩固和保持原有的行为；反之，行为的结果受到否定，行为主体就会修正，或者放弃原来的行为。所以对实现目标的行为进行实事求是的评价，对人才的稳定会起到十分重要的作用。只有这样，才能让企业的人才在不断面临挑战的同时，又能感觉到机遇时时伴在左右；才能营造出“能者上，平者让，庸者下，劣者撤”的公平竞争环境。因此，我们要关注、肯定优秀员工的业绩。公司在分配给员工工作任务后，一方面要信任他们，让他们放手去做；另一方面，也不能对他们的工作不闻不问。那样容易使员工感到受了冷落，在公司不受重视，特别是当自己辛苦做出来的业绩得不到公司的评价和肯定时，很多人会一下子觉得工作失去了价值和意义。他们要么没有了热情和动力，要么会离开公司。因此公司要关心员工的工作进展情况，并把业绩评价及时反馈到员工手中。对表现优秀的员工，一定要公开的肯定和嘉奖。

（四）建立良好的企业文化氛围并形成较强的企业凝聚力

首先，要建立良好的企业文化氛围。企业文化是企业长期形成的共同理想、价值观念和行为准则。健康向上的企业文化是公司成功与否的基石，是企业能否留住人才的关键。第二，企业还要与员工互相沟通，理解彼此的价值观和道德标准。美国著名的管理咨询师郝尔曼在他的《留住员工心》一书中提到：“无论是现在还是未来，成功的公司都必须基于坚实的道德准则，公司的价值观将被视为积聚人才和留住人才的生命线。”这一观点表明，企业的核心价值观不但已成为企业吸引人才的重要砝码，而且也已逐渐成为企业聚留优秀人才的向心力。IBM公司就是凭借其“尊重个人，给予顾客最好的服务和追求优异工作表现”的原则和信念，构成公司特有的企业文化，积聚了大批优秀的人才。

（五）因人设岗

对高层管理者和核心技术员工等稀缺人才，设立量身订做的岗位。这有利于激励人才，留住人才。根据马斯洛的需求层次理论，每个人都有获得尊重和自我实现的需要。每一个人才都有希望获得成就感，通过干大事创大业，展示自己的才能，为企业做出贡献，从而赢得社会的尊重。“怀才不遇”是人才最大的痛苦，也是人才离职，另谋高就的重要原因，岗位是人才施展才华的平台，人才得到了恰如其分的岗位，使英雄有了用武之地，就没有人会再舍近求远，另谋高就了。

（六）“沉淀福利”制度留人

该制度将从企业员工的年薪中扣除一定比例，在劳动合同期满时，再将这一部分扣除的薪金返还给员工。例如，山东海信集团就实行年薪沉淀制度，海信集团的经理年薪从15万到50万元不等。经理的年薪分成四块，当年只能拿走40%的现金，其余60%沉淀下来，五年之后兑付。如果有人提前离开，他的沉淀工资是不能全部拿走的。海信公司的这一做法，大大降低了其员工离职率。

（七）股权激励，用配股制度留人

股权报酬不仅承认经营者经营管理活动的人力资本价值，更重要的是对其在价值增值过程中所起的作用的一种肯定回报。给优秀的骨干员工适当配有企业的股份，让员工同企业“捆绑式”发展，有利于提高企业的凝聚力，让企业优秀人才永不流失。

（八）“超弹性工作时间”制度留人

据报道，美国不少高科技企业为了留住人才，想出了“超弹性工作时间”的新招。在美国硅谷的一家网络终端公司，有位年轻人乔治，5年前他在斯坦福大学毕业前夕想得到一份既能赚钱，又不耽误自己白天打高尔夫的工作。该网络终端公司了解了他的这一个就业愿望之后，当即满足了他的要求。乔治到该公司就职后，每天早晨10点左右起床，11点跑步，午饭后稍事休息，即去打球，直到深夜他才开始工作，但工作效率和质量极高。古语云“他山之石，可以攻玉”，美国公司的这一做法，对我国企业留住人才是一种很好的启示。

（九）增强本企业的竞争力、不断发展壮大企业规模、提高企业地位和绩效

组织的规模越大，员工的安全感就越强，员工以能够进入大规模的组织而感到骄傲和自豪，一般不愿轻易离开组织；组织内的每一个员工都有充当组织内某一符合其身份的角色的愿望，规模越大，内部的机会就越多，能够充当的角色就越多，较好的内部流动性可以提高员工的工作满意度，减少离职行为。

组织在行业所处的地位越高，即组织在本行业市场中所占有的份额越大，员工的安全感就越强，离职就越不容易发生。另外，组织地位越高，个人也越有发展前途，越能赢得社会上其他人的尊重，从而自动减小了员工的离职率。

组织的绩效越好，即组织的经济效率越高，越能为组织内的个体带来更多的实惠和好处，增加他们的收入和福利，从而减少了离职行为的发生率。

四、减少人才流失对企业冲击和影响的方法

（一）进行合理的人才储备

企业不怕人才走，也不怕优秀的人才走，怕的是出现人才断层，怕的是没有一个适合人才成长与发展的土壤。现代人力资源管理理论要求企业必须建立人才储备体系，这样一旦出现人才流失现象，企业可以找到合适的替代者，从而减少了人才流失对企业的影响。

（二）与员工签订保密协议和竞业禁止协议

在招聘结束后，签订劳动合同时，加入商业保密保护条款。包括与员工签订保密协议和竞业禁止协议。

1、保密协议

《劳动法》第22条规定：“劳动合同当事人可以在劳动合同中约定保守用人单位商业秘密的有关事项”。在国家科委《关于加强科技人员流动中技术秘密管理的若干意见》，第六条还明文规定：“拒不签定保密协议的，单位有权不调人或者不予聘用。” 这些为单位与职工签订保密协议提供了依据。

2、竞业禁止协议

竞业禁止，是指从事竞争性行为，即规定掌握单位商业秘密的职工，在任职期间或离职后的一定时期内，不得到生产同类产品或经营同类业务的其他用人单位任职，也不得自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务[②].对此，在1996年的《劳动部关于企业职工流动问题的通知》和1997年国家科委的《若干意见》中均作了相应的规定。

（三）与离职员工“终生交往”

既然人才的流失是无法完全避免的，“终生员工”无论是对企业还是对个人来讲都不太可能，所以我们应坚持“终生交往”。因为对企业来说，离职员工仍然具有很大的价值。他们可以促进企业改进管理，发现企业存在却被忽视的问题；他们不仅可能成为公司产品和服务的潜在购买者，而且还可能为企业提供有价值的信息；他们是未来公司再招聘的最合适人选；他们在树立企业的形象、宣传企业理念、以及对外界采取行动上，也能发挥积极作用；并且企业可以共享依附于他们的某些资源。

五、结束语

员工的离职与跳槽虽然看上去是个人行为，实际上更多时候却是企业问题行为的折射。如同环境的恶化会造成水土流失一样，企业人才环境的恶化就会造成人才的流失。当企业发生人才流失时，管理者要做的不仅是对某个人的挽留，更要反省的是“是否企业的人才环境恶化”，反省之余，还要对人才流失的深层次原因进行深入细致的分析研究，以便采取富有成效的对策。

人才流失最终都会归结为一个关键问题，即雇用和保留你最宝贵的人才，该问题的解决涉及企业经营管理活动的各个方面，我们只有从企业整体出发、综合运用人力资源管理的各项职能，才能处理好企业人才流失问题。

**第三篇：企业人才流失的原因及对策**

企业人才流失的原因及对策

摘要：随着经济全球化和信息化时代的到来，企业在发展过程中屡屡碰到人才短缺、人才流失等问题，现代企业管理已经逐步变成了以人为中心的管理。人才是企业最重要的资源，企业竞争回根结底就是人才的竞争。一个企业要兴旺、要发展、要在激烈的市场竞争中立于不败之地,留住人才是关键。为避免人才流失,防止人才过于频繁流动给企业带来的不利影响,就要通过研究分析人才流失的现状,研究、探索新形势下人才管理的措施,防止人才流失,留住人才。因此，如何留住人才，激励他们积极发挥自身的资源的比较优势，必然也成了众多企业在管理过程中努力探讨的问题。关键词：人才流失 原因 对策

一、我国企业人才流失的现状及影响

改革开放以来，随着我国企业的发展和竞争的不断激烈，企业人才流失现象屡见不鲜，情况越来越严重，而过高的人才流失必将给企业带来相当大的负面影响，最终可能影响到企业持续发展的潜力和竞争力，甚至可以使企业最终走向衰亡。

企业管理者都深知人才的重要性，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，同时，企业要重新招聘、培训新的员工，所以企业人力资源的原始成本和重置成本也必然上升；另外，在企业中，流动最频繁的往往是技术人员、管理人员、销售人员等对企业发展比较重要而社会需求量也比较大的人员，这些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，人才流失会影响企业职员士气，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，特别是当看到流失的人才得到了更好的发展机遇或者得到了更多收益时，留在岗位上的人员就会心动，工作积极性受到影响；还有，人才流失会使竞争对手的竞争力提高，人才流失大多会在本行业内发生，他们或是自己创业、自立门户，或是流向竞争对手企业。无论何种情况都有

[1] 可能增强本企业竞争对手的实力，使得强敌弱我，形成更大的竞争力反差。

二、造成企业人才流失的主要原因

人才流失的原因是多方面的，在市场经济条件下，传统观念与人本观念产生了冲突，人才结构不公道，经济发展需要人才的更有效配置。具体分析起来，人才流失主要有以下几方面的原因：待遇问题、发展空间问题、人际关系问题、企业前途问题、内部文化问题等等。

1、企业不遵守诚实守信原则。在社会主义市场经济条件下,诚实守信原则是每一个企业得以在市场竞争中立足的基本条件。没有良好的信誉,就没有良好的企业形象;而没有良好的企业形象,企业就不能生存和发展。但是在实际工作中，一些企业往往对员工的承诺没有兑现，不遵守诚实守信原则，甚至拖欠工资奖金，导致员工缺乏动力，士气下降，长此以往，必然造成人才的流失。

2、缺乏企业文化。大多数企业不注重企业文化的建设，官僚主义盛行,领导与职工沟通少,相互之间隔绝, 领导不了解员工们的情况及内心真实想法,而人才则觉得受到不受重视,没有一个良好的发展作用的环境，员工缺乏共同的价值观念，对企业的认同感不强，往往造成个人的价值观念与企业理念的错位，这是企业难以吸引与留住人才的一个重要原因。

3、激励机制缺乏。物质利益是人们生存的基本条件和工作的基本动力，对大多数人来说，薪酬高是最有效的激励手段。每一位员工在为企业做出贡献时，同时也希望自己的劳动可以得到企业的承认，给予适当的升工资、发奖金或提升等激励措施，他们不仅关心收入的

绝对值，还关心收入的相对值。如果企业不建立相应的激励机制，必然导致挫伤员工的积极性，甚至离开企业。

4、缺乏有效的人才开发和培养机制。培训被视为21世纪企业最主要的竞争武器，虽然企业能够在招聘时获得符合要求的人才，但在这个信息化不断变化的时代，要与时俱进，必须要有计划、有组织地对员工进行培训，为员工提供有发展潜力的空间，要把培训看成是得不到回报的投入，使员工能够随着企业的发展而快速提升自己的能力。如果缺乏有效地人才开发和培养机制，只让员工努力工作，而忽略对员工的培养，导致企业缺乏向心力和凝聚力，员工缺乏主人翁意识，也会导致人才流失。

5、员工个人因素分析。随着知识经济时代的到来和社会生活水平的提高，员工的需求开始从低层次的物质需求转化为高层次的精神需求。根据马斯洛的需求理论，作为人才早已超越了生理、安全的需要，而对在社交、尊重、自我实现的需要更加强烈，他们更看重工作满意度和成就感，关注自己在企业中的发展机会和前途。如果人才的作用不能得到充分的发挥，英雄无用武之地，在企业缺乏这样的机会和满足感，他们就会不安心工作，可能就会选择离开，寻找更适合自己发展的企业。

6、忽视了身边的人才。身边的人才一般以两种状态存在。一是使用不当而被埋没的人才;二是潜在的人才,即有发展前途,只要注意培养和大胆使用便可以成为人才的人。而如果企业不去发掘这些已有的人才，而盲目地引进外来的人才，不仅导致人才成本增加，企业原有员工的积极性不高，内部凝聚力不强, 还将造成人才流失。

综上所述，人才流失问题反映了许多企业在人力资源管理方面存在着许多有待改善的地方，企业管理的现代化，其内涵就是最大的限度地发挥每个员工的积极性和创造性，采取现代化的管理手段，借助于必要的设施、设备，通过全体员工的努力，为顾客提供最优质的产品，以此达到企业目标，每个管理者把对个人的重视和尊重作为自己工作的出发点，真正把

[2]员工当成企业的主人翁。才能保证企业人才队伍的稳定。

三、企业留住和吸引人才的对策

随着人类社会进入２１世纪，人类的经济技术形态也正由工业经济向知识经济过渡。在知识经济时代，人才已经成为知识经济的核心资源，谁拥有并且利用好最优秀的人才，谁就能成为企业的核心竞争力，在市场竞争中立于不败之地。企业要从企业的战略高度，充分认识到人才在企业核心竞争力培育中的地位和作用，采取一些有效的措施来吸引、留住优秀人[3]才。建立一个有效的吸引人才的机制，具体可以从以下几方面着手：

1、加强企业文化建设。企业文化是企业在长期生产经营活动中所形成的全体员工共同认可的价值规范，对企业员工具有重要的导向作用、凝聚作用、激励作用和约束作用。企业要留住人才,必须要建立一个良好的文化氛围,舒心的工作场所。一要尊重员工的个人要求，树立以员工为中心的管理思想，形成理解人、尊重人的气氛。二要了解组织中的个人需求，尽可能的加以满足。三要杜绝各种歧视、刁难和报复员工的现象，建立一种团结、合作精神，塑造良好的诚信形象，形成积极进取、崇尚竞争的企业文化。

2、建立有效激励机制。留住人才,很重要的一项工作是建立有效的激励机制,这是带有长期性、战略性、全局性和稳定性的一件大事。只有体制机制活,人才工作才能满盘皆活。在建立有效机制时，一要根据心理学家马斯洛的需要层次理论，认识、分析和预测员工的需要，不断完善激励制度，建立企业激励基金，对有突出贡献的企业员工实行奖励。二要在企业发展的同时，不断提高员工的收入水平，个人技术水平等方面。三要企业积极参与社会福利制度的改革和建设，按照法律规定，根据自身条件，努力建立较为完善的福利保障制度，保证各类人才的福利待遇随着企业效益的提高而不断提高。

3、为员工提供更多的学习培训机会，建立一整套面向未来的培养计划。员工追求对知识的探索，追求提升自身的能力、素质以及高层次的自我超越和自我完善，因此，企业应建立合理有效地培养机制，为员工提供受教育和提升自身技能的学习机会，以留住企业人才。

4、帮助员工进行职业生涯规划。企业如果想长久留住优秀人才，那么给予这些人足够的信任和个人事业发展空间是绝对必要的。企业通过与员工交流，让员工对自我有明确的定位，并根据不同员工的兴趣、能力和价值观的不同，帮助他们设立具体的职业目标。开展职业生涯管理，可以使知识型员工清楚地看到自己在组织中的发展道路，而不至于为自己目前所处的地位和未来的发展感到迷茫，从而有助于降低知识型员工的流失率。

综上所述,企业要想留住人才,必须用事业留人,多给人才发展的机会和空间;重视对人才的投入和培养,为人才施展才华创造良好的条件;建立起有效的激励机制,用丰厚的待遇留

[4]人,为各类人才确定合适的报酬,让人才分享企业发展的好处。同时,努力克服选人、用人观念上的偏差,做到知人善任,取长舍短,充分调动各类人才的积极性和创造性。

参考文献：

1.王立阳．人才流失成因分析．人力开发，2024，（6）．

2.孙 刚 周顺香:人才流失事出有因.经营管理者,2024（1）

3.严雄．进世后如何解决企业人才流失题目．中国人力资源开发，2024，（6）． 4.陈 红 王景波主编:如何留住人才.北京大学出版社,2024年

08人力资源（1）班 刘丽华200842101125

**第四篇：浅论企业人才流失的原因及对策**

浅论企业人才流失的原因及对策

摘要：人才流失已成为当代企业管理中一个亟待解决的热点问题。本文试图从企业内部机制和外部环境两方面着手，找出高素质人才选择工作时主要注重的因素（如个体成长、工作环境、业务成就、金钱财富等），分析造成企业人才外流的原因，并在此基础上，着重探讨了企业留住人才和吸引人才的对策。

关键词：人才流失；原因；对策

知识经济时代的来临，知识成为当代社会的主要推动力量。人才，特别是高素质人才，已成为关乎企业成败的关键。然而，近年来，越来越多的企业因人才外流而叫苦不迭，很多企业培训人才的投资付诸东流，甚至损失了客户，泄露了商业机密。可以说，人才流失问题已成为企业管理中一个亟待解决的热点问题。

1、人才流失的因素-----“推力”和“拉力”

一般地说，导致企业人才流失的因素分为“推力”和“拉力”两类。

1.1、“推力”因素，是指人才流失是因企业内部问题而引起的。

1.1.1、工资待遇不公平。

从企业内部看，多劳者没有多得。员工所创造的效益与所得的回报不成比例。从企业外部看，某些企业由于经营不善，致使职工工资水平低于同行企业市场工资率，这类企业在人才争夺战中就没有战斗力。

1.1.2、人力资源管理制度不健全。

企业没有建立起合理的激励机制和竞争机制，不能作到赏罚分明和正常晋升，职工感到升迁无望，看不到发展前途。如1999年《光明日报》曾对河北省21家国企就技工人才流失现象作出调查，在被调查的企业中，由于“评高级技师要求过高，审查过严”，“轻视对工人的基本技术素质教育，不肯花钱培养工人技师”等原因而另谋高就

1的技工人才占很大比例。

1.1.3、用非所学，埋没人才。

昔日在计划经济条件下，由于“统一分配”和“一次分配定终身”，造成了人才短缺与人才用非所学、积压浪费并存的局面。今日在市场经济条件下，人才市场中又吹起了一阵人才“高消费”之风，有些企业争相打出“研究生多多益善，本科生考虑考虑，专科生一个不要”的旗帜，结果再度出现了专业不对口，大材小用等埋没人才的问题，使企业吞食了人才流失严重的苦果。日本学者中权义郎的目标一致理论曾精辟地论证了专业不对口导致人才流动的必然性。他提出了个人实际发挥的能力与潜在能力之间关系的公式 ：F = F max \* COSθ（0°≤θ≤90°）（其中F 代表一个人实际发挥的能力；Fmax代表一个人潜在的最大能力；θ为个人目标和组织目标之间的夹角）。该公式表示，个人目标与组织目标之间的夹角越小，即个人的发展方向与组织方向越一致，个人潜在能力发挥得越好，相反就越差。只有个人发展方向与组织方向完全一致，即夹角为0°是，个人的能力才可能得到充分发挥，组织才能具有良好的整体功能。否则，个人在发展道路上将得不到组织的认可和激励。个人在缺乏条件或心情抑郁的情况下工作，很难施展自己全部的才华。而人才，更具有高层次需求，即对自身条件和在工作中充分发挥自己才能，实现自己的社会价值的追求。因此，专业不对口迟早会使他们“跳槽”。

1.1.4、人际关系失调。

一个职业者，其大部分时间都是在职业群体中对过的。由于人们都有友爱和归属的需要，希望与他人建立一定的关系和友情，并得到所在组织的接纳和认可。因此，如果在职业群体中，有相互支持、体谅的同时，又有能理解、同情、关心自己、为自己发展创造条件的领导者，那么，这种良好的人际关系会形成亲密融洽的群体心理气氛，会使人对群体产生强烈的归属感，从而形成强大的群体内聚力。相反，如果一个群体中“山头林立”，矛盾重重，充满人际冲突，群体的凝聚力必然很低，人民心理失衡，各自为政，于是一有机遇，便依然“跳槽”。

1.2、“拉力”因素，主要指人才流失是受企业外部的吸引力

作用而引起的。

1.2.1、其他企业提供的优厚条件。

调查显示，人才流失最主要的原因是待遇过低，这一因素占人才流失所有因素的63.9%。因此，较高的工资待遇，福利保障，以及较好的个人发展机会都易吸引人才。近年来，三资企业，民营企业和乡镇企业运用这一方面吸引了不少人才。

1.2.2、人才市场的需求量大，社会提供的工作机会多。

据资料表明，我国由于人口多，劳动力过剩。但同时我国的教育水平也相对落后，指使供给过剩的仅是低素质的劳动力，而高素质的劳动力仍然短缺。可见，人才市场上供不应求，就业容易人才流动率自然就会提高。

2、让优秀人才眷恋企业的对策。

就总体而言，知识经济的运行，使得人的个性和创造性得到了充分发挥，人在经济活动中的主体地位得到了空前的强化。企业要想留住人才，必须遵循“留人先留心“的原则。

2.1、高工资、高奖金、高标准住房等高待遇留人。

企业高薪留人掌握的水准是，在企业外部，员工的薪资高于或大致相当于同行业平均水平；在企业内部，适当拉开薪资分配的差距。据了解，深圳华为集团通过高薪留住了不少通讯行业的优秀人才，所需人才一旦被聘用，就会享受优于外资企业在华招聘提供的薪资待遇。深圳三九集团在内部分配中亦较好地体现了优质优价的用才原则，同一职务系列最低工资与最高工资的比差为1：18。

另外，还有不少企业用高额奖金留住人才。以长虹集团为例，长虹集团除在严格考核的基础上对有突出贡献的人才实行年终重奖，给予高额奖金外，还先后制定了发明创造、技术革新、合理建议奖励等一系列办法，并对有突出贡献人员积极向上级主管机关和政府部门推荐，申请奖励。

近年来，越来越多的企业集团采用高标准住房待遇吸引优秀人才。据了解，上海三枪集团采取高标准住房留人的制度对留住优秀人才起到了很好的激励效果。早在1995年，公司就对一位做出突出贡献的工程师奖励了一套三室一厅的住房，使这位工程师的住房条件比

当时公司总裁的住房条件还好。

2.2、企业凝聚力留人。

俗话说“留人先留心”，现代企业管理的一个核心哩念是以人为本。需要在企业内营造一种尊重知识，尊重人才，关心人、信任人的氛围，营造一种良好的人际关系和紧密融洽的群体心理气氛。正如南京中北公司的总经理所说，“企业竞争说到底是经营人性”。作为领导，尊重信任员工的智慧和判断比有形的激励和约束有时显得更为重要。

不同的企业还需创造一种不同的价值取向，通过企业文化，让真正有才能的人对这种价值有一种认同，形成对企业形象、战略、未来远景的共识，对企业产生一种归属感，这也是所谓的认识管理、合拢管理等现代管理的内核。以教育软件研发见长的科利华公司十分注重管理中的人本思想，创造了一种以量子理论为基础的企业文化，强调公司不仅是在做生意，而且是在做事业，目的不仅是为了赚钱，而且是为提高全民族的素质做出实质性的贡献。公司提倡愉快工作，认为人一生中最宝贵、最美好的时光是在工作，鼓励员工在工作中寻找愉快，让工作变成一件趣事。

物质刺激是必要的，但还需要一种精神，这就是爱国、爱事业、爱企业的精神、奉献的精神。企业领导者应该以身作则，率先垂范，以感召员工的心灵，与企业同呼吸共命运。此外，需要在充分体现以人为本的思想的基础上，建立各种企业管理规章，否则很难想象一个没有将企业精神、价值观念、道德规范、优良传统制度化的企业，能够形成长久的凝聚力。

2.3、企业发展潜力留人

每个人对自己的发展和所在单位的发展总是存在某种预期。所以，企业首先必须要有一个让员工看得清、信得过的远景规划，而这应该建立在科学的、民主的过程之上，只有让员工参与，才能使其真正体会到当家作主的责任和义务，才能对这种远景的设计产生真实感，并愿意自觉地勤奋工作，为目标的实现而努力。同时，企业必须建立一套合理的激励机制和竞争机制，做到赏罚分明，升迁有望，以提高人才的保有率。

据考察，杭州娃哈哈集团在人事管理上对干部实行“甲A联赛”

规则：考核，上级末位淘汰，下级首位晋升；对员工实行“等级评审，小步快跑”的制度：按管理、科研、工程、技术员工、辅助员工分五等，每等再分五级，设立资格评审委员会，建立资格档案，每季一评，升档、下档每年一定；对于员工实行“跨站头式”管理，可以从临时工一步一步地成为正式工，这种能上能下爬楼梯式的管理方式，使每个人在每一阶段都有一种升迁的希望，同时也存在降级的可能，起到了很好的激励作用。公司吸引和留住了许多人才，保证了企业的迅速崛起。

2.4、约束力留人

企业对人才实施感情投资、教育投资、培训投资等都可以形成一种无形的约束力。同时，还需要有形的约束力，比如，目前推行的劳动合同制，就是用契约的形式把员工和企业的劳动关系固定下来，规定各自的权利和义务，有的企业还在人才合同中约定，如果劳动关系终止，需要继续为本企业保守商业秘密、技术秘密等，以及其他补偿事项等。国家的立法执法部门应进一步强化人才流动合法有序性，企业应要十分重视运用已有的《专利法》、《劳动法》、《反不正当竞争法》等法律手段保护企业的合法权益，限制不正常的人才流动。此外，还需探索更积极的约束机制，现在有些企业采用了一种让员工参股，特点是管理股、科技股的方式，使各种人才和企业形成了利益共同体，把着眼点从眼前利益转移到企业的长远发展上，这也不失为一种有效的人才约束机制。

2.5、其他特殊制度留人

据报道，美国不少科技企业为了留住来之不易的优秀人才，甚至打出了“超弹性工作时间”的新招。在美国硅谷的一家网络终端公司，有位绰号“快乐工程师”的年轻人乔治，他于斯坦福大学毕业前夕曾想得到一份既能赚大钱，又不耽误自己白天打高尔夫球的工作。该网络终端公司了解到他的这一就业愿望之后当即满足了他的要求。乔治到该公司就职后，每天早晨10点左右起床，11点跑步，午饭后稍事休息即去打球，直到深夜才开始工作，但工作效率和质量极高。

另外，还有诸如上海三枪、深圳华为等公司建立的人才保健制度，山东海信集团实行的沉淀福利制度等，都为企业成功网罗了大批人

才，推动了企业的发展。

“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，高素质人才要成长、自主和发展，需要企业给予健康和谐的工作环境，自主创新、富于团队精神的文化氛围和公平竞争、赏罚分明的管理制度。企业若想留住和吸引人才，减少人才流失，减轻人才流失给企业带来的损失，就必须从企业本身着手，提高企业自身实力和凝聚力，创新人力资源管理制度，制定好的人才规划，让员工参与企业管理，给予员工多元化的价值分配要素，努力造就学习型的组织和个人。

参考文献：

1、韩淑娟，人才“跳槽”的原因对策分析，中国人才，1999年第4期

2、张荣生，“国企”如何控制人才流失，中国人才，2024年第1期

3、曾毓敏，如何让优秀人才眷念企业，中国人才，1999年第11期

4、蒋春燕，知识型员工流动研究，中国人才，2024年第7期

5、聂振光，人才流动在深圳，人才与管理，1989年第2期

6、胡君辰，郑绍濂，人力资源开发与管理，复旦大学出版社，2024年

**第五篇：企业人才流失的原因及对策**

企业人才流失的原因及对策

随着经济全球化步伐的加快，人才争夺的局面愈演愈烈。很多企业意识到了人才是一个企业最为宝贵的资源，而越来越重视人才的各项需求，不惜成本留住人才。却也有只重眼前利益的企业，一方面认为“离职没什么大不了，只要发一个招聘广告，就可以招到大批的人”，另一方面却抱怨刚招到的人没几个月又走了，却不坐下来想想，这样频繁的人员流动不但影响了工作的连续性，还会增加企业的重置成本和管理成本，也使企业内部人员缺乏安全感、归属感，企业声誉下降。外流的人才离开企业后大多流向同行企业，或者成为自己的竞争对手，他们带给企业的是商业机密的外泄和市场份额的流失。更严重的是核心人才流失将大大影响企业的竞争力，有时会使整个企业陷入危机，为企业的长期发展构成危胁。那么人员流失的原因是什么呢？我们企业面对人才流失又该做些什么呢？这将成为企业管理者们必须思考和解决的问题。

一、企业人才流失的原因分析

就业选择增多为人员流失提供了可能，人往高处走为人员流动提供了动机。总结一下企业流失人员的离职面谈我们不难发现，员工离开企业的原因主要有以下两个方面：

（一）员工个人原因

个人追求物质利益，寻求自我价值的实现和个性特点、能力与专长等都是影响人才流失的因素。现如今，越来越多的人注重自身价值的实现，不愿意因为工作而牺牲自身的追求，当企业不能提供满足自身价值实现的条件时，他将选择离开。员工个人原因而导致辞职也正是优秀员工离职的主导原因。优秀的人才往往个性突出，注重个人兴趣、工作的认同感和成就感，物质因素反而退居其次，对以上任一方面不满，或不认同企业的管理方式他都可能另择高枝。

（二）企业内部原因

企业面对人员流失不解的同时，主要原因要还得在企业自身找。企业内部因素导致人才流失的原因很多，归纳了一下主要有以下四点：

1.薪水和福利不满意依然是大部分员工流失的主要原因。追求一定程度的物质需求是每个人的愿望，有的企业利用这一需求，提高薪酬挖掘人才，这为优秀人才的流动提供了机会。前不久，中国金融对外资全面开放，外资银行就展开了激烈的人才争夺战，为防止被人挖角并留住员工，外资银行员工的平均工资涨幅接近10%，最高的甚至翻倍。然而还是有很多企业在人才使用上持功利态度，不是追求人才使用的绩效最大化，而是片面追求人才成本最小化，过份的在降低人才使用成本上下功夫。把人才视为管理和使用的对象，而没有意识到人才自身的个人价值实现需求、发展需求和受重视受尊重的需求。因此当一个人觉得自己收入不能体现自身价值时，选择高薪企业是自然而然的。

2.发展空间受限是人才流失的另一重大原因。任何人都希望在职业上有所发展，无论是薪水也好，职位也好。而薪水是随职位的升迁水涨船高。如果长期在职业上停步不前，企业没有良好的用人机制，不能提供与自身能力对等的职务，长期从事一成不变的工作，任何人都会失去工作的动力和热情。尤其是优秀人才，经济收入已不是他们重点

考虑的因素，个人发展需求和成就感是他们的主导需求。如果企业没有好的发展前景，或者他们意识到个人的发展空间受到了限制，他们就会寻找可以充分施展自己才能的机会。

3.人际关系不和谐也将导致人才流失，主要表现在上下级关系不佳。上司领导能力差，工作中不懂得授权，爱指手划脚强加干涉，对下属的意见和建议不能正确对待，严重挫伤下属的工作积极性；对下属不公正、不尊重，决策反复无常，又不能以身做责勇于承担，好大喜功，居高临下，缺乏与下属的良好沟通，将造成下属的不满；另外上司的性格特点、行为方式、领导风格与下属差异较大，让人难以接受，都将造成人才的流失。据国际权威机构盖洛普公司经过调查，认为75%的人辞职是离开他们的上司而不是离开公司，调查中许多雇员往往以薪酬、个人发展或家庭等理由离开公司，但如果对离开公司3至6个月的雇员进行跟踪离职访谈，会惊人的发现隐藏在薪酬，个人发展等表层原因深处的主导原因，其实是对上司的不满。

4.不认同企业文化，以致另辟蹊径。企业文化在现代管理理念中倍受关注，但却众说纷纭。企业文化不是虚的东西，不是口号和标语，它包含了一个企业的愿景、使命和核心价值观，经历从理念到行动、从抽象到具体、从口头到书面的过程。它不能纸上谈兵，必须得到员工的理解和认同，最终转化整个企业的行为方式。良好的企业文化产生凝聚力和向心力，在整个企业形成导向功能、示范效应，促进企业持续发展。然而许多企业在招聘时忽略了应聘者能否融入本企业的企业文化，以致员工到企业后不能接受公司的企业文化而无法适从，最终选择离开。

总之，除以上四个主要方面外，人才流失的原因还有很多，例如工作环境、工作气氛、自由度、工作业绩是否得到认可等等，及任何令员工不能接受的方面都可能成为其离开企业的原因。而离职面谈时，并不一定能了解到员工离职的真正原因。随着企业及就业大环境的变化，离职的主导原因也是不断的变化的，这些都有待我们做人力资源的管理人员不断进取，提高自身应对能力努力的一个方向。

二、面对人才流失的对策

面对频繁的人才流动，企业要做的是不断的完善内部各个方面的管理。离职的原因各有千秋，但是应对的策略却不是孤立的一个方面，人力资源管理的各个环节，环环相扣，相得益彰。在此将面对人才流失时可实施的对策归纳为以下四个大点：

1.建立人才流失预警机制和危机处理机制，把好招聘关

这里所说的预警机制，就是要求企业建立和人才保持沟通通畅的专门渠道，了解人才的意愿和需求。企业要经常性的对企业员工的工作状态进行调查和分析，了解人才对企业环境的满意程度，能够及时地发现和解决人才使用中的问题。一般而言，以在人力资源部门设置专门的职位，由专人对企业人才状况进行调查研究，建立满足人才意愿和需求变化的策略。

危机处理机制，主要是指人才储备机制和针对核心人才流失的紧急反应机制。企业在平时要加强人才储备，形成人才的梯队性和层次性。在人才离职时，能迅速的找到合适的人才替补，把动荡和损失减到最低。在关键人才离职或人才集体跳槽时，企业要有

快速做出反应的能力，迅速稳定在职人员的心理和情绪，做好对供应商、客户、新闻媒体等方面的解释和公关工作。

严格把好招聘关。所谓“请神容易，送神难”。谨慎对待招聘，分析招聘需求，明确招聘要求，除考查应聘者应具备的知识、技能和能力还不够，还应该考查其是否具备企业组织文化所要求的一些工作风格，能否认同组织的使命，与组织的核心价值观能否保持一致，还应该让应聘者充分了解他可能要从事的工作以及公司的企业文化，在双方充分的互相了解的情况下，才不会出现员工到企业后觉得实际和预期的不一致导致心理落差而离职。

2.建立学习型组织，提供宽松的职业发展空间，用优秀的企业文化留人

首先，建立与组织目标和员工职业发展目标相适应的培训机制，给人才提供学习和接受培训的机会，提升人才的层次和人才质量，增强人才的就业竞争能力，促进人才自身的可持续发展。当然企业同时也要为人才提供发展规划，如果只是能力提高了，却没有与之能力匹配的岗位，那么其结果只能是给对手培训人才。企业不仅是企业家的私有财产，更应该是企业全体员工创业的基地。企业要建立一种全员学习，奖惩分明，和谐合作的良好企业文化氛围。让人才在这种良好的企业文化中能够舒心工作和发展。

同时要十分注意对组织战略同时，保证内部公平竞争，能者上、庸者下的用人机制。组织要给予其新的挑战，刻意培养其能力，让其承担更重要、范围更广、责任更多或职位更高的工作，把握好工作中控制和自由的关系，借此发展人才和激励人才目标进行清晰地审视和定位，创造共同的愿景。因为一个组织的发展空间一定程度上决定了组织成员的发展空间，对一个组织来说，要使员工努力工作并取得高的工作绩效以实现组织目标，在实现组织目标的同时满足员工个人的发展需要，达到企业和员工共赢的目的。如果员工感觉到自己所在的组织没有目标或者说组织的战略目标和愿景无法实现，此时，员工就会认为自己即使努力工作也不会有结果，那么他们不会选择努力工作而会选择离开。

3.建立以绩效考核和薪酬福利为核心的激励机制，保持内部公平

正确的评估人才的价值和能力及对企业的贡献，制定在行业内有竞争力、对人才有激励性的薪酬。避免出现明显的能位和薪酬不对等的现象。拉开薪酬差距，保证薪酬有提升的空间。根据不同人员的需要，采用多种福利形式。如商业保险、补充医疗、股票期权等方式奖励对企业有突出贡献的核心人才。保证人才在企业内有凭借个人能力和贡献而得到提升的空间。在此过程中，注意绩效的及时反馈和沟通，建立绩效评审和申诉系统，避免绩效考核流于形式，不能真正反映员工的实际成绩，而导致内部人员心理失衡。

4.建立岗位轮换机制，为个人职业兴趣发展提供可能

一个人长期做同样的事情会感到枯燥无味，并且人的职业发展和职业定位是在工作中逐步形成的。特别是对于一个刚走上工作岗位的毕业生来说，他所从事的第一份工作，并不一定是最适合他的工作。因此建立岗位轮换制度有利于让员工得到全面锻炼，并找到适合自己的位置。美国安然公司有许许多多不同的业务部门，机会是无限的，据统计

安然核心业务部门85%的雇员在公司内担任过至少两种职务，公司还有一个在线简历数据库，由员工定期更新。这样HR部经理“足不出户”就可以从内部招聘到合适的人才。当然，面对人才流失，人力资源管理者们有很多需要做的工作，只要坚持以人为本，重视人才，关心人才，做好和人才的沟通，才能增强其对企业的认同感和归属感，实现企业人才团队的稳定和企业事业的持续发展。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！