# 人才流失分析及对策研究

来源：网络 作者：浅唱梦痕 更新时间：2024-08-07

*第一篇：人才流失分析及对策研究人才流失分析及对策研究熊 海 滨越来越多国有企业人才流向知名民营企业，笔者近几年从事企业人力资源管理研究，经过对所在企业流失的部分人才进行调查研究和梳理总结，体会到一些在人力资源管理工作中的浅显认识并提出部分...*

**第一篇：人才流失分析及对策研究**

人才流失分析及对策研究

熊 海 滨

越来越多国有企业人才流向知名民营企业，笔者近几年从事企业人力资源管理研究，经过对所在企业流失的部分人才进行调查研究和梳理总结，体会到一些在人力资源管理工作中的浅显认识并提出部分建议对策。

一、国企在竞争中的优劣势分析

国有企业在人才争夺中既存在一定优势，也存在明显的劣势。目前优势在于压力小、劳动保障各方面福利到位、工作相对稳定等低层次的优势，而人才本来就不惧怕压力，甚至愿意主动承担更大更多的重任，因而这些优势对人才吸引力较小；外资企业优势在于较高的薪酬和良好的工作环境，当薪酬和环境足够好引起了人才地位身份变化，使人才得到较高层次的满足，对人才产生较大吸引力；民营企业往往能满足人自我价值的实现，根据对笔者所在单位流失人才的调查，基本上都存在追求价值实现和高层次需求满足这样一种强烈心理。当国有企业人才认为现有工作平台很难满足其被尊重和价值实现需求时，则会对企业产生失望预期，而对企业外部环境预期较佳时，流失的动机便产生了。随着我国社会保障体系的建立和完善，民营企业、合资企业和外资企业提供了与国有企业同样健全的社会保障，甚至有的外资企业提供的软硬件环境和福利保障还更优越，而国有企业原有福-1-

利如房住、公费医疗改革后，使得优势不复存在。国有企业最大的弊端就是企业缺乏对未来的生存发展意识，受任期制等多方面体制所限，可能没有人为企业的未来负责，大多数都是只看眼前发展程度和业绩，很少会去实行真正严格的管理。而私有企业的经营者都会把企业看成自己的财产，去耐心、用心的经营，要发展自然会格外注重人才资源的培养和争夺。

二、人才流失因素分析

1、报酬低是人才离职的最大因素。当前国企最大阻碍就是体制的约束，尤其是薪资福利制度受制于行政部门而无自主权，即便效益好的企业也无法随时自主提供优厚待遇稳定人才。大量数据显示，人才流向实力更强规模更大的知名民营企业，很大一部分原因在于民营企业能提供国有企业无法比拟的薪资和完善福利保障，甚至有的给出报价是国企的十余倍，且薪资福利随个人才华展现和对企业的效用可以随时动态增减，对人才具有挑战性，也能激发人才竭尽发挥学识技能的动力。极具诱惑力的薪资福利是导致国企人才流失的重要原因。待遇留人方面国企是处于明显劣势的。

2、原企业不能提供发展平台或发展平台，人才看不到职业生涯规划能在原单位实现。发展前景让人才感觉有吸引力、才会觉得值得留下来，并为之努力奋斗。事业的发展需要人才去推动，人才的稳定需要事业来吸引，越是高层次的人才越看重事业、成就和发展前景。越来越多人才会对自己职业生涯作出大致规划，如果组织不能提供人才发展舞台，让人才展示才能机会不多或看不到在企业的未来发展位臵，往往容易导致人才流向平台更大机会更多更具规模的组织如一些知名民营企业。知名民营企业在事业留人上基本上做足了文章，这一点是比较成功的。

3、岗位职务的不规范设臵与晋升不合理，是诱发人才离职的较大因素。在一个组织中，员工的公平感与工作满意度、工作绩效、离职率等都有密切关系。企业管理层和人力资源部门责任人应公正处事摒弃个人偏见，努力营造公正公平、和谐竞争的组织氛围。尤其在人事任免工作上应该慎而又慎重，如果组织中职务晋升缺乏制度规范而不能选贤举能，既为其他职员树立不良典型，又容易挫伤职员整体工作积极性，最终导致人才产生另觅发展之地的念头。因而在职务设臵上应该形成能上能下的动态机制，尽可能为企业选拔出优秀的典型，树立工作正气，也能体现组织在事业发展上是规范科学的，在事业留人方面做好文章。

4、仅仅提高福利待遇并非是留住人才的保障，报酬的失衡可能是很多企业管理层和人力资源部门责任人容易忽略的人才离职重要内因之一。经过对一些离职人才的调查，对组织报酬的不满意并非在于报酬的多寡，而在于失衡，既有分配层面的失衡也有心理层面的失衡。如果一个组织不能

区分职员勤奋与懒惰、能干与平庸从而动态分配薪资，即便组织提供了较优厚的待遇也会让人才产生离职的念头。因为优厚的待遇是针对所有职员，而不能体现人才与平庸者、表现较差者的价值区分，人才会在组织中感受不到被尊重感。因而越来越多企业根据每个职员不同表现推行绩效考核，实行差异化的薪资是可行而且是非常必要的。

5、管理层容易忽略与职员的感情沟通，在感情留人工作上欠缺火候。有的企业即便待遇一般但人才离职率较低，很大原因在于职员对企业有亲切认同感。领导层有的会通过各类活动与职员增进了解拉近距离，通常职员在企业时间不长且对领导层没什么深刻印象，很难想象人才会因为感情因素留在一个企业。

三、防止人才频繁流失的对策建议：

在大多数关于人力资源研究专述中，提高薪资福利待遇成为一剂普遍开出的良药，但通过对企业实际案例分析和经过对流动人才调查发现这并非万能良药。

1、人才流失过程中，很大部分原因并非仅薪资福利待遇偏低造成，而在于一个企业薪资福利待遇的公正、公平感偏低。“不患寡而患不均”的心理特征明显，即便有的企业给出待遇不菲仍留不住人，有的在于待遇不公正，有的待遇不公开，员工间猜忌多，比如外资企业通常采取这一做法。当职员发现学历能力背景相当而待遇悬殊时容易产生因受

不公正对待而离职念头。有的企业晋升不科学不合理，甚至出现能者没有比平庸者享受更高薪资待遇，而导致职员产生价值被贬低感从而产生离职念头。因而，一刀切式普遍提高待遇并非是稳定人才队伍良方，建立科学合理用人、晋升机制，形成勤学上进、公正用人良性竞争局面，适度根据业绩能力拉开待遇差距是较好解决公正感缺失现象的办法。

2、企业管理层在经营过程中应加强人文关怀，最简单直接方法可以通过各类企业文化宣传和内部活动，与员工进行感情交流沟通，真正在感情留人上做好文章，提高员工对企业的忠诚度。人都是讲感情的，通过对部分企业案例分析，尤其是口碑较好的外资企业和国内民营企业，领导层与员工互动机制都建立较好，即便在同行业给出不错待遇挖人，但优秀的企业同样能较成功地稳定住人才，使流失率保持较低水平。

3、企业管理层应着力改善公司办公和休息活动环境，在经济允许前提下尽力改善办公条件和活动休息空间，把企业打造成员工之家，在硬环境留人上要下点功夫。此外要真正切实改善职员生活条件待遇，通过各种形式帮扶解决职员困难，留住员工的心，在软环境留人上应下重力。

4、应把企业发展规划与人才职业发展规划结合，企业要发展，人才也有自身职业生涯发展愿望和需求。当人才在一个企业看不到未来发展蓝图时，极易产生寻求更好发展平

台念头。因而仅仅依靠提高福利待遇从这个层面看也未必是唯一良方，人才要发展，企业应提供更多平台和机制。福利不仅可以是金钱形式，同样可以出台激励制度不断培训员工技能，改善学习环境，让企业发展同时使人才自身能力也得到进一步提升发展，人才增值同时也是为企业更好更高效服务。很多企业容易忽略对人才队伍的再次开发培训工作，其实对职业生涯规划明晰的人才而言，学习培训更是无形的宝贵福利。

二0一二年二月

**第二篇：国企的人才流失分析与对策研究（本站推荐）**

国企的人才流失分析与对策研究

性格差异与员工压力管理

公司招聘体系/培训体系/薪酬体系研究

国有大型企业薪酬设计及管理

企业人力资源动态战略规划研究

如何提高知识型员工的忠诚度

企业战略与人力资源战略的关系－一家企业的调研报告 国有企业绩效考评问题研究

新进员工企业内部社会化模式研究

职业生涯管理分析（可以某公司为例）

浅析目前我国国有企业（或其他类型企业）薪酬的特点及存在问题 国有企业经营者年薪制的思考

员工培训、开发理论与实践研究（可以某公司为例）

企业文化

**第三篇：人才流失原因及对策分析**

人才流失的原因、影响及预防措施

一、人才流失的原因

纵观现代企业的人才流失，其原因不外乎以下几类： １、个人原因

因个人原因离职的员工，其大多是将企业当作自己职业生涯发展的跳板，在企业工作对他们而言就是为了获得工作经验或是学习相关技术，一旦目的达到，他们就会选择待遇更高、发展空间更大的企业服务。这种情况常见于企业招聘的新人或是大学生。

同时，因职业、职位疲劳而离职的人，也不在少数。在某一行业干时间长了，人会产生疲劳感，或认为自己不合适从事这项职业，这样的人选择改行的机率很大。对自己所处职位不满的人则可能会选择跳槽，即使跳不了槽，他也不大可能安心本职。再者，事业心很重的人，对于认为不可能为自己实现事业提供充分条件的公司，他会选择离开，所谓“良禽择木而栖”、“人往高处走，水往低处流”。这种情况常见于从业三年以上、已积累较多经验人员。

最后，最直接和最普通的原因，就是报酬问题。报酬与劳动者心理价格相差大，大锅饭，同工不同酬等问题，都是引起的人才流失的重要原因。

２、组织原因

从组织方面讲，导致企业优秀员工离职的根本原因在于企业管理问题。其中管理者素质不高、员工激励机制不健全、未能建立有效的评估体系、缺乏合理的薪酬结构、未能建立针对核心员工的长期职业发展规划和企业文化氛围是存在的主要问题。正是这些原因导致企业核心员工尤其是高管人员频频跳槽。

３、竞争对手猎头 一般来讲，各公司流失的优秀人才并没有转做他行，其中绝大部分直接加盟了自己的竞争对手，因为这些公司与各自竞争对手之间人员和技术具有非常高的替代性，其中职位结构与要求也极其相似。正因为如此，公司培养的优秀员工，如技术骨干或是部门经理等极易得到竞争对手的青睐，后者为吸引这些优秀人才加盟，往往开出优厚的条件加以猎取，这也是公司优秀员工离职的一个重要原因。

二、人才流失对企业的影响

对企业而言，一个优秀员工离职所带来的影响是方方面面的，既有有形的，也有无形的。正视优秀员工离职所造成的损失是开展企业人才危机管理的前提。泛泛地讲，一个优秀员工离职以后，企业要被迫支付以下成本：

首先，良好的团队因某些核心员工的离职而遭到破坏，执行中的任务因此被迫中断，企业经营效率大大降低；

其次，优秀员工离职所留下的职位空缺迫使企业重新花费一大笔成本培养或是寻找接替者，其间所耗费的时间成本还给了竞争对手有利的追赶机会；

另外，某些核心员工的离职不仅可能带走商业技术秘密和客户等资源，同时还影响在职员工的情绪，极大挫伤团队的整体士气。更为严重的是，企业高管或其他核心员工离职直接改变了企业与竞争对手的实力对比，若是集体式的跳槽，对企业来说则很有可能是致命性的打击，如著名的小霸王。人才流失对企业而言之所以成其为危机，原因也就在这里。

三、人才流失的表现方式

根据人员自愿流失表现方式的不同，可将其分为隐性流失和显性流失两种。隐性流失表现为员工对待工作态度懒散、工作努力下降、表现变差、经常缺勤或请病假事假、迟到、抱怨等；显性流失多表现为离职。

通常，员工有以下表现时，可以断定其具有隐性流失的趋势：请假增多（前往面试），要求公司增加工资（也许另外一家公司已经承诺给他较高的工资，等待他的答复），或者，近期将自己的休假等积攒的福利全部兑现等，我们称之为“行为改变”；这时候，员工的心思已经没在工作上了，这种现象叫做“心理上的工作撤出”。

遇到这种情况后，如果公司没有采取有效的挽留措施，员工的辞职就不可避免，到此，员工也就完成了“行为改变”、“心理上的工作撤出”、“身体上的工作撤出”三步曲，也即实现了从隐性流失到显性流失的质变。企业要留住人才，就要做一个有心人，留心观察员工的日常表现，发现异常情况马上采取措施，这样在一定程度上可以减少人才流失。

同时，我们不得不承认，对于人才的流失，企业自身的不足在很大程度上起到了一种推动作用。比如，企业效益差，使员工对企业丧失信心；激励机制不完备，不能科学安置使用人员，导致人才的能级不对应，员工感到不能发挥自己的特长；或工作单调，或在晋升、培训、提拔、考核等方面存在着某些不足等。

四、人才危机管理的策略

针对人才流失危机形成及其发展特点，人才危机管理可分为三个阶段：危机预防、危机处理和危机事后管理。危机预防是人才危机管理的关键，因为它能以最小的代价避免最大的损失，危机管理要求企业在人才流失危机爆发前事先建立危机处理组织，制定相应危机处理计划，实施危机预警分析和调控，努力将危机消灭在萌芽状态。一旦人才流失危机爆发，企业则要迅速进入危机处理阶段，启动危机处理程序，实施各种危机控制方案。人才流失危机平息后，危机管理并没有随之结束，企业还必需对人才流失危机进行评估和总结，进行危机事后管理。三个阶段相互联系，缺一不可。

（一）危机预防

１、人才危机意识的培养

企业要想进行卓有成效的人才危机管理，最重要的就是企业管理者要有强烈的人才安全意识。无论何时，高素质的人才永远是稀缺的，永远是各个企业竞相争夺的对象。对一个企业而言，能否留住人才在某种意义上决定了其经营的成败，企业管理者必需从战略的高度认识到这一点。企业管理者的人才危机意识表现在日常工作中就是要开展以人为本的“人本管理”，营造以“人本主义”为核心的企业文化，承认人才不但是企业最重要的资源和企业核心竞争力的源泉，而且还是企业管理的服务对象。企业应制定合理的薪酬体系，实施有效激励，积极开展员工培训，帮助员工发展个人职业生涯，使员工个人发展和企业发展相协调。

２、人才危机管理计划的制定与培训

人才危机管理计划的作用在于一旦发生人才流失危机，企业能迅速根据事先拟定好的程序和计划对此做出反应。该计划应包括以下内容：（１）危机管理小组的构成；（２）危机处理的基本原则；（３）危机处理方案；（４）危机管理程序等。人才危机管理计划应在工作分析的基础上因岗制订，依据各岗位的重要程度、可替代性强弱以及对任职者要求的高低进行权衡选择。为了使人才危机管理计划不留于形式、富有效率并具备可操作性，该计划只能针对企业内的核心技术岗位和重要管理岗位，目的在于确保企业核心员工安全。计划制定后，还应针对该计划进行培训和模拟演练，如某一部门核心员工离职后，危机管理小组如何实施沟通管理，如何启动人才储备寻找继任者，如何控制损失和影响等。由于涉及到核心员工的模拟替代，企业在培训过程应取得他们的理解和支持，让他们明白这些计划的制定和实施只是企业的一项管理制度，而不是怀疑某人即将离职。

３、建立人才危机预警管理系统

人才危机预警管理系统是对企业人才安全状况进行识别、分析、判断，并做出警示和调控的管理活动，它是企业人才危机管理系统的一个子系统。建立人才流失危机预警管理系统，关键是在认真分析员工离职原因的基础上确定相应的预警指标，如工作满意度、工作压力感、员工对公司认同感等。预警系统建立后，实施对这些指标的日常监控，一旦它们偏离正常安全范围，系统立即发出预警信号，随后危机管理小组马上展开分析调查，弄清问题出现的原因并评估其影响程度，然后在此基础上做出相应的管理决策，是改善组织管理以化解危机还是正式启动危机管理程序。危机预警管理系统的目的在于及时发现企业日常人才安全方面的问题，从而为改进组织管理职能或实施人才流失危机管理赢得时间和主动。

（二）危机处理

１、危机沟通管理

危机沟通在危机处理过程中占有举足轻重的地位，实施的好坏往往直接决定了危机影响能否得到有效控制。根据对象的不同，危机沟通可以分为针对离职员工的沟通、针对其他在职员工的沟通和针对媒体及社会的沟通。在收到员工的离职信后，企业应真诚地同其交流，了解他们离职背后的真实原因，是因为薪酬待遇还是公司制度管理有问题，看看有没有挽回的可能。如果员工去意已决，公司应予以体谅，并真诚感谢他们曾为公司做过的努力。这种富有人情味的做法能最大程度从道义上避免员工离职时携带商业或技术秘密背叛公司。同时，员工（尤其是核心员工）离职后，企业应即时披露相关信息，公布事实真相，并表明公司的态度和立场，避免其他在职员工的恐慌和社会媒体的猜疑，将信息发布权牢牢掌握在自己手中，从而有效维护公司内部稳定和外部形象。

２、空缺职位的填补

人才流失危机发生后，危机管理小组应马上启动人才储备，迅速物色合适人选以接替离职人员，从而保证组织的正常运作。企业人才储备由两个部分组成，一个是企业内部在职员工，另一个是外部劳动力市场。人才储备必须建立在工作分析的基础上，根据各岗位所需技能的高低和替代性的强弱来设定。对于那些技能要求不高或替代性强的岗位，可建立外部劳动力市场储备，在需要时企业可随时招聘。对于技能要求较高或替代性较弱的岗位，则重在加强企业内部在职员工的培养和储备。在企业日常工作中，可通过岗位轮换，使员工在熟悉自己岗位的同时也熟悉其他岗位，打破部门及岗位间的横向隔阂和界限，一来使员工具备一专多能，二来使工作丰富化。同时，针对特殊关键岗位要有意识地培养后备力量，一来防范人才流失危机，二来发展了员工职业生涯。通过这些措施，有效避免核心员工离职后关键岗位无人接替。

３、危机损失的控制

人才流失对企业而言损失是多方面的，其中最主要的是员工离职后带走了公司的资源，如商业或技术秘密、客户资源、业务网络、优秀的管理经验和方法等。对企业而言，这些资源极其宝贵，因此，人才危机管理的重要步骤便是企业在员工离职前后采取相关措施，防止这些资源的流失。首先，要加强学习型组织的培育，积极开展培训，促进员工之间的相互学习和交流，使优秀的管理经验、企业文化等无形资产固定在组织内，不因个别员工的离职而流失；其次，运用法律手段保护企业的合法利益，如与核心员工签订竞业禁止协议或其他保密协议，防止离职员工带走自己在职期间的职务发明、创造或是泄露公司商业秘密以及其他重要信息资源；另外，建立专门的信息数据库，将客户资源、供应商网络、业务计划、生产技术流程及其他企业重要信息备份在案，确保员工离职后这些资源牢牢掌握在企业手中。做好以上工作后，即使员工离职，只要企业还牢牢控制这些资源，人才流失所带来的损失就能控制在最低限度内。

（三）危机事后管理

任何危机都具有双重性，即带来危害的同时，也包含了机遇，人才流失危机也不例外。

美国著名危机管理专家诺曼·Ｒ·奥古斯丁指出，危机管理的最后一个阶段就是从危机中获利。因此，人才流失危机事后管理所要做的工作就是发现并利用危机中包含的有利因素。

１、改善组织管理

人才流失危机控制后，整个危机管理活动并没有随之结束。企业必须重新审视整个危机过程，对组织结构和人力资源管理活动进行诊断。对公司而言，危机也是一次难得的学习机会，借此契机，公司可以进行大刀阔斧的改革，如调整组织结构、强化员工激励机制、改善薪酬福利、实施员工职业生涯管理、提拔一批新人到关键岗位任职等，通过这些措施，一来使组织结构更加合理，人力资源管理职能更加健全；二来使其他在职员工的个人职业生涯得到发展，使其对公司充满信心。另外，要对危机处理的得失进行评估，在此基础上总结经验教训，使企业人才流失危机管理机制更加完善。２、离职员工管理

员工离职之后，企业还必需跟踪管理，尤其是对于那些核心员工。财富５００强公司中很多企业相当重视离职员工的管理，因为这些“跑了”的人还可以成为资源，如有些员工离职后不久就可能购买老东家的商品或服务，而且一旦时机或条件成熟，他们很有可能重新回到公司的麾下，因为离职员工当中有相当一部分人是因为个人职业生涯发展与企业发展冲突而离开的。分析表明，雇佣离职员工所花费的成本往往只是招聘一名新人所需费用的一半，而且离职员工因对业务较熟，其工作效率通常比新人高出４０％左右。在这方面做得比较优秀的是麦肯锡公司，它不惜花巨资培育广泛的离职员工关系网，当这些以前在公司担任咨询顾问的员工个人事业得到一定发展时，他们往往会成为麦肯锡公司咨询业务的大买家。实施离职员工管理重在理解和沟通，企业要认真了解员工离职的原因、将来的职业发展计划等，通过建立离职员工关系网络保持双方的联系和交流，适时提供相关职位和条件鼓励优秀离职员工回归，或者使其成为公司的商业伙伴，从而继续为公司做贡献。

**第四篇：我国人才流失现状及对策分析**

我国人才流失现状及对策分析(2024-12-14 21:27:22)

经过充分准备，我组就“我国人才流失现状及对策分析”这一话题进行了深入讨论，具体分析了中国人才流失的现象、原因、影响以及解决这一问题的建议。

首先，在流失人才的界定方面，经过讨论，我们将其定为科学人才、非科学领域的各行业中的高级专业技术人才以及拥有高学历的人才。而人才流失通常有两种途径：留学国外、移民。因此，我们重点讨论了留学生人才的流失现象，也提到了科学人才、高技术人才的流失等。下面我将从现状、影响、原因以及建议这四个方面阐述我组成员的观点。

我国人才流失的现状介绍：据了解，全世界科技移民的百分之四十被吸引到了美国，在全美从事科学和工程项目工作的人员中有百分之七十二出生在发展中国家，目前，仅在硅谷地区供职的中国科技人才就超过了十万人。我国人才流失最主要的渠道是以学生和科研人员为主的出国留学、进修。2024年2月16日教育部公布的2024留学人员情况统计结果指出：从1978——2024年，各类出国留学人员总数达70.02万人，留学回国人员总数达17.28万人。以留学生身份出国目前在外的留学生人员有52.74万人。回国人员只占24.7%，超过75%的留学生尚未回国。教学科研领域人才流失也相当严重。2024——2024年，人才外流率为18.6%，回国率为14.4%，人才净流失率为4.5%。1993——2024年间，我国软件人才流失率为10%左右。研究数据表明，发展中国家在经济起飞阶段，出国留学人员回国率保持在2：3是比较合理和有利的。若以此为标准，中国仍处于严重的“智力流失”状态。

鉴于中国严重的人才流失现状，我们讨论了其影响。部分同学认为人才流失并非坏事，首先从个人的角度来讲，流失的人才可以在国外优越的环境下更好的发展自己，得到自我价值的实现。其次，流失的人才在国外得到发展后有更多的资金来投资国内，带动国内经济的发展。并且，科技人员留在国外，他们同样可以同回国人员一样为国家建设和发展作出自己的贡献。在信息时代，科技人员并非一定要本人回国才能为国效力。他们可以利用其优越的条件，在信息交流、人才培养等方面起到回国后所起不到的作用。然而我们也考虑到了其坏的影响。

首先，从国家的角度讲，人才流失的后果十分严重，国家前期人才培养投入将得不到回报。从企业的角度讲，人才流失后的置换成本相当高。据美国一项研究，一个人的离职可能会使公司损失5万到10万美元。人才流失成本包括：（1）人才交替成本由重新招聘、考察和培训周期内的生产力下降导致的损失。（2）“专用资产”的流失：员工在某个企业通过学习获得的技术和人文知识，客户关系信息、配合默契构成的生产力，就是蓄积在员工身上的该企业的专用资产；（3）人才风险成本的增加：企业在培训、使用不熟悉的职工过程中要冒一定的风险；（4）企业为自身信誉降低所支付的成本。被解雇的员工常常会散布不利于企业的言论，解雇的员工多所付出的代价越大。（5）文化蜕变成本。人才流失常常发生在具有创新意识，与传统文化不太相容的人才群体，结果是导致企业文化朝表面去同方向蜕变，这是十分危险的倾向。

其次，人才流失将拉大我国与发达国家的差距。我国在科技知识创新及转化上与发达国家存在着较大的差距，而这种差距归根到底是人才的数量与质量上的差距。入世后人才的流失将比市场份额的丢失更为危险。中国企业能否成功地实施包括人才吸引、培养、使用和激励在内的人才战略，对人才回流将起到举足轻重的作用。

中国流失的顶尖人才数量在世界居于首位。

据《人民日报》海外版此前一篇报道称，自1978年改革开放至2024年底，中国已有超过58万人出国留学(不包括公私出国经商和旅游的中国人)，其中公派留学生为6万多人，目前共有15万多人回国工作(其中公派生为5万多人)，另外16万多人毕业后在国外就业，约27万人正在海外就读。那么，就这个数字来说，我国留学人员流失比例达到了近50%。“这几年留学人数激增，今年有可能突破30万人。截至2024年，中国已经派出接近140万留学生，居世界之最。目前，我估计留学生累积总数达到了150万人。”王辉耀不无担心，“去年的数据显示，归国留学人员却只有39万，滞留在海外的留学生已经超过百万，无论数量还是比例都是世界罕见。”

王辉耀在《人才战争》中直接传达了一种迫在眉睫的危机感：“在这场不见硝烟的世界大战中，中国和印度并不是人才流失比例最高、受害最深的国家，但绝对是目前世界上数量最大、损失最多的人才流失国。”

王辉耀说，人才流失是以削弱自己的方式增强了对手。

2024年，被美国高校研究生院录取的中国留学生人数居世界各国留学生之首。中国逐渐成为美国最大的高科技人才供应国。2024年《中国统计年鉴》称，当时中国出生而移居美国的博士约62500人。截至2024年，中国公立研究机构博士总数才不过18493人

“吸引中国留学生，实在是一本万利的生意。”广州留学服务中心出国部项目主管张国华[0.06 1.67%]感慨地说。

英国高等教育政策研究所2024年一份报告显示，每个非欧盟国家留学生平均每年带来的效益是2.44万英镑。

“一旦留学生不回国，此前在学生身上的教育投入就无法收回，以每人为外国每年贡献2万美金计算，中国仅留学一项就为国外贡献100亿美金外汇。”王辉耀不无担心。

然而，各国还在争抢，并且手段变幻多样。中国人才研究会副会长王通讯曾总结了人才大战的10种武器，比如在华设立研究机构、合作办学设奖等隐形手段。据了解，2024年左右，清华大学近百种奖学金里，外企公司占了一半，北京大学总额400多万奖学金中，外企占了300万。而商务部公布的2024年统计表明，外国公司在华投资设立的研究中心将超过800个，而6年前这些研究中心仅为100个。本报此前报道的不断涌入国内的“洋高考”也恰恰是很好的注脚。

“国外一方面能提供更好的教育条件，另一方面加大了对中国人才的吸引力度，在移民政策方面制定了很多优惠措施。国外在„拉‟(Pull)，而国内教育、用人、移民制度改革缓慢，等于是在„推‟(Push)，在„推拉因素‟双重作用下，留学人数这几年激增。”

不缺硬件缺软件

尽管连日来都在接待源源不断的学生家长，并且赞同学生出国开阔眼界、学有所成，张国华仍难掩心中焦虑：“我们到了真正思考为什么这么多学生想出去、为什么留不住青年一代精英的时候了，到了全民讨论下一步该怎么做的时候了。”

王通讯感慨：“21世JI是人才战争的较量，而人才战争的成败，将改变整个世界格局。现在，我们已经到了要强调人才回归、从海外取出人才储蓄的阶段，改变„被动挨打‟的局面。” 有些地方招聘了大量人才，甚至给他们不菲的待遇，但是这些人才除了当“花瓶”外，平时根本没有多少事情做，更谈不上专业研究。

**第五篇：浙江中小企业人才流失原因及对策研究**

浙江中小企业人才流失原因及对策研究

摘 要“人才是企业最重要的资本”，人才流失就意味着要付出巨大的补偿费用，意味着资产的损失。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。人才是企业发展不可或缺的因素。，如何减少人才流失，有效的解决人才流失问题以增强企业市场竞争力已经成为严峻紧迫又有现实意义的课题，本文就浙江中小企业人才近几年来流失状况来分析浙江中小企业人才流失的几个原因，同时提出一系列措施来减少人才的流失，从来使企业更强大，更有竞争力。

关键词：中小企业 人才流失 原因 对策 目 录

前言„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„4 一：人才流失对企业的造成的影响„„„„„„„„„„„„„„„„4

（一）人才流失会造成企业的技术和经验流失„„„„„„„„„„„„„4

（二）人才流失会增加企业的经营成本„„„„„„„„„„„„„„„„4

（三）较高的人才流失率会影响在职员工的稳定性„„„„„„„„„„„4

（四）大量的人才流失影响了工作的连续性„„„„„„„„„„„„„„4

（五）人才流失会使竞争对手的竞争力提高„„„„„„„„„„„„„„4 二：近几年浙江中小企业人才流失现状及其独特性„„„„„„„5

（一）生活成本增长与工资增长不成比例„„„„„„„„„„„„„„„5

（二）户籍制度问题„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„5

（三）孩子教育问题„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„5

（四）家族式企业管理弊端„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„6 三：中小企业人才流失的普遍性原因„„„„„„„„„„„„„„„6

（一）企业文化建设不到位„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„6

（二）不重视薪酬福利„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„7

（三）工作环境差„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„7

（四）不重视人才的开发与培养„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„7 四：中小企业如何控制人才流失„„„„„„„„„„„„„„„8

（一）根据浙江人才流失特性提出的相对应措施„„„„„„„„8（1）按生活成本核算薪资适当提薪„„„„„„„„„„„„„„„„8（2）解决落户难问题解决孩子教育问题„„„„„„„„„„„„„„8

（3）优化家族企业管理„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„9

（二）根据人才流失的普遍性原因提出相应的措施„„„„„„„„„„„„9..（1）塑造良好的企业文化„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„9（2）完善员工薪酬福利激励制度„„„„„„„„„„„„„„„„„„„10（3）营造积极向上的用人环境„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„11（4）加大违约赔偿力度以感应人才„„„„„„„„„„„„„„„„„„11 五：结束语„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„12 参考文献„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„13 致谢„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„13 前言：随着社会的不断发展，人才的不断健全，中小企业在吸引和利用人才方面有了更多的选择，但人才流失同时也成为了中小企业的严峻问题。人才流失对企业来说是致命的，不仅会削弱企业的力量，同时也可以增强竞争对手的力量。因此，中小企业要深入的了解人才流失的原因，根据不同的原因提出相对应的措施。一：人才流失对企业的造成的影响

具体说来，人才流失对我国中小企业的影响主要有以下几个方面：

（一）人才流失会造成企业的技术和经验流失。人才高比例的流失，会带走企业的商业与技术秘密，而这些都是企业经过投资，耗费大量人力、物力、财力后才拥有的，甚至是一个企业在竞争中处于优势地位的保证。

（二）人才流失会增加企业的经营成本。人才流失造成的损失最终都会反映到企业的经营成本上，造成经营成本的上升，如老员工离职后的生产损失成本及新员工的失误和浪费带来的成本等。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。

（三）较高的人才流失率会影响在职员工的稳定性。如果一个企业的人才流失率过高，会使得企业员工队伍过于不稳定，从而使一些员工认为企业没有能力吸引并留住人才，并感到本企业没有发展前途，因而更加重了人才流失。

（四）大量的人才流失影响了工作的连续性。企业的各项工作都是一个相互关联的整体中的一部分，因而当大量的员工流出企业时，企业的各项工作的衔接性必然受到极大的影响。同时，同一工作由于人员的更替，新任员工对工作必然要有一段适应的过程，从而也会影响到同一工作的连续性。

（五）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：近几年浙江中小企业人才流失现状及其独特性

近几年来，浙江乃至全国各地中小企业在发展过程中屡屡碰到人才短缺、人才流失等问题，特别是面对不断上升的人才流失率，如何获得长期生存与持续发展的人力资源，是中小企业在竞争中面临的严峻课题

据调查，在过去的5年中，被调查的浙江中小企业共引入各类科技人才1246人，而流出的各类科技人才达987人，引入和流出的比例为1∶0.79。根据有关资料显示,目前国内一些中小企业中高级人才的流失率高达30%，而过高的人才流失率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。浙江中小企业人才流失的独特性

（一）生活成本增长与工资增长不成比例

首先浙江的房价不断的攀升，已经严重脱离了大多数老百姓的购买力，很多工薪阶层根本买不起房，使得人才在浙江没有归属感，再者因为今年的楼市调控政策使得浙江楼市逐渐转冷，很多购房者处于观望状态，从而导致租房需求量大增，使得租金上涨，企业外来人才在浙江的生活成本大大的提高，但工资人仍旧处在原来的水平没有提高，同时受到物价的上涨影响，很多人才因为入不敷出，压力太大，而选择逃离浙江到一般二线三线等欠发达地区去发展。

（二）户籍制度问题

虽然通过多年的户籍管理制度改革，浙江在县（市）及以下城镇地区的户口迁移、落户限制已基本取消，中大城市的户籍政策除杭州对投靠户口迁移还有一些限制外总体上已非常宽松；但仍然没有解决城乡分割的户籍管理二元结构的根本性问题。附加在户籍上的不合理经济利益分配功能也仍然没有被完全剥离和取消。计划经济时期遗留下来的、以户籍管理为实现形式的、城乡分割的社会保障、教育、退伍安置、土地承包等制度的改革，仍没有到位。一些部门在制定政策时，仍继续沿用计划经济时期的管理方法，按“农业户口”、“非农业户”

（三）孩子教育问题

很多外来人才因为户口限制，以及房子的制约，将来孩子想要在当地学习比较困难。有很多浙江省里县市会有户口房子的要求，需要买了房落了户才能让孩子在当地学习，这就让很多买不起房子，不够条件落户的人才望而却步，辗转到其他地区去发展。

（四）家族式企业管理弊端

浙江中小企业中家族式企业占有很大的比例，据调查家族式企业占浙江中企业的60%-80^%之间，而在家族企业中，家族成员垄断企业中的高层管理职位，并控制着很大一部分中等阶层人才，更重要的是，企业的权力配置大幅度向家族成员倾斜，有关企业的产量、交货和人员雇佣等决策基本上控制在企业主和家族成员手中，非家族的成员事实上还很难独立地做出决策。升职空间狭小，英雄无用武之地，从而导致人才的流失。

三：中小企业人才流失的普遍性原因

（一）企业文化建设不到位

企业文化，是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。是指企业全体员工在长期的发展过程中所培育形成的并被全体员工共同遵守的最高目标、价值体系、基本信念及行为规范的总和。企业文化的建设，可以加强一个企业的凝聚力。归属感和荣誉感是企业凝聚力的核心要素。中小企业文化建设，可以帮助和引导企业管理者和员工树立归属感和荣誉感。有归属感的员工会对企业不离不弃、共渡难关。一旦员工对企业产生了“依恋心”、“归属感”，就会撂不下手中的工作，离不开合作的团队，舍不得未完的事业，就会从各个方面把所有成员聚合起来，从而产生一种巨大的向心力和凝聚力，使每个员工的思想感情和命运与企业的安危紧密相连，把企业当成自己的家，与企业同甘苦共命运。如果员工对企业不信任、欠缺对团队的归属感，他们就不可能会以在团队中工作为傲，工作的热情和实力都不会被完全激发，只是为“工作”而工作，只会“做完”工作而不是“完成”工作，而目前的中小企业还处在创始和发展阶段，企业管理者本身的素质普遍较低，管理能力，经营理念方面都是有限的，他们都是以获取利益为最主要的目的，从而忽视了企业文化的建设，丧失了一个企业，一个团队的凝聚力，使得员工呈现一盘散沙的状态，是人才流动性增大。另外有一些中小企业已经有了企业文化建设的意识，但却比较盲目的追求形式，忽略了企业文化的内涵，这也是会对人才流动起到一定的影响的。

（二）不重视薪酬福利

从马斯洛的需求层次理论中可以知道，生存的需求不是人的最高需求层次，但生存需要确实人的根本需求，没有生存就没有发展，薪酬体系在很大程度上对员工的工作积极性和创造性产生影响。

很多中小企业没有科学完善的薪酬标准和薪酬体系。员工的薪酬通常是由管理者根据当时情况和凭经验与应聘人员谈判来确定,随意性较大,很难保持前后的一致性,结果往往会导致企业内部员工的薪酬水平较为混乱.另一方面,部分中小企业忽视薪酬评定程序的公平性。在他们看来,只要使员工得到的薪酬与其对企业的贡献相当。这种暗箱操作的做法使员工难以相信自己所得薪酬的相对公平性,从而使薪酬制度起不到原有的激励效果，这都是会对留住人才起到负面影响的。

同时很多中小企业忽视内在薪酬，广义的薪酬分为内在薪酬与外在薪酬两个部分。内在薪酬包括参与决策、挑战性工作、员工个人价值的实现、自由安排工作时间等。外在薪酬与组织的货币、实物等方面的支出直接相关。前者是员工从工作本身得到的满足。后者是企业支付给员工的工资、奖金、福利等实物性东西。有些中小企业的薪酬待遇虽然不低,但员工呆久了之后普遍产生工作没有精力、缺乏激情的现象,久而久之，员工会对企业的未来企业的发展失去信心，会造成人才的频繁跳槽。

（三）工作环境差

中小企业由于本身规模与资金的制约，往往不能提供员工舒适宽敞的工作环境，很多企业还存在无休止地加班，而且经常到深夜；居住条件差，很多人住一个房间；很多企业为节省成本高温天气不开空调，食堂的伙食不好；文化生活匮乏等。都会影响员工的工作情绪，员工对工作环境产生抱怨，不能很好的投入到工作中去，甚至对企业产生厌倦，导致跳槽。

（四）不重视人才的开发与培养

大多数的中小企业贪图眼前之利，认识不到人力资本投资的重要性，对人才往往只重引进不重培养。而且不少中小企业出于对员工忠诚度的怀疑以及考虑到成本问题，对员工没有一个成型的人才培训计划，更谈不上对人才职业生涯规划的设计。

新员工应聘进入企业后，总有一踏入社会就得到各方面重视和重用的想法，然而现实往往与原来的想象相差甚远，从事的工作杂，期望与现实的差距大，对工作产生不满而离开。其次是培训，企业可提供的培训种类少，培训机会小，对培训后的归属问题控制得比较严格，而且很多培训都流于形式，华而不实，与外界相比，容易产生落后感。再者是晋升，在很大程度上，国有企业的论资排辈、“唯亲、唯私、唯权”现象比较严重，晋升缺乏公开、公平、知人善任。

人的素质的提高，一方面，需要在工作中认真钻研和探索，另一方面，也需要有计划、有组织地培训。虽然企业可以通过招聘获得自己需要的人才，但培训仍被视为21世纪企业最主要的竞争武器。在实际的管理中，一些企业只让员工努力工作，而忽略对员工的培养；只希望员工以厂为家，却没有营造出相应的环境和气氛，企业缺乏向心力和凝聚力，员工缺乏主人翁意识，这样也会造成人才流失

四：中小企业如何控制人才流失

（一）根据浙江人才流失特性提出的相对应措施 1.按生活成本核算薪资适当提薪 支付最高工资的企业往往最能吸引并留住人才，尤其是出类拔萃的员工。随着生活成本的不断上涨，薪酬也是需要及时的调整的。如果生活成本增加，薪资不变，会让员工感觉薪资缩水，甚至有很多员工连基本的生存需求都满足不了，因此，适当的加薪在满足了员工生存需求的同时也会是员工对工作充满激情。当然加薪也要适当，加薪不当会给员工带来巨大心理压力的同时也会给企业带来一点的经济压力。2.解决落户难问题解决孩子教育问题

户口的最大作用是“方便孩子上学”和“能提供医疗、社保等方面的切实保障”。附加在户籍上的种种不平等待遇，使得户籍改革的呼声日涨。虽然户籍制度的改革是政府的事情，但企业也可以配合政府解决一些力所能及的问题，比如企业创建自己的员工幼儿园，这样平衡员工在家庭事业之间的关系，减少员工的后顾之忧。企业为员工提供医保社保，给员工一个保障。3.优化家族企业管理

家族企业在浙江中小企业中占有如此高的比例，我们更应该重视家族企业管理的弊端，对家族企业管理进行优化设计，这就要从多方面进行改革，首先：家族企业管理层要设立一个非家族人员来担任。其次：让外聘人员要有“主人翁”意识，要一视同仁，让人才有被信任被尊重的感觉，享有应有的报酬和主权。让人才有“经营自己事业的”的感觉。

（二）根据人才流失的普遍性原因提出相应的措施 1.塑造良好的企业文化

塑造独特的“以人为本”的企业文化精神。企业文化是一种无形的，不是写在纸上的行为规范。对企业而言，对企业文化的投入是一种低成本、高回报的行为，它的激励作用将是非常持久的。优秀的企业文化对员工有很好的激励、约束和凝聚作用，它可以把职工和企业紧紧联系在一起，带动员工树立明确的目标，并在为此目标奋斗的过程中与企业保持一致的步调，使每个员工产生归属感和荣誉感。所以，塑造优秀企业文化是企业留人的重要措施之一。

在企业文化建设中要重视理论，又要不唯理论。这就要求我们坚持从实际出发，走理论和实践相结合的道路。在坚持企业文化建设的一般原理的基础上，具体分析企业的客观现实，走出一条符合企业实际情况的企业文化建设之路。认为只有少数的“企业精英”才能设计企业精神和企业理念的观点，甚至把企业文化庸俗化，认为企业文化就是企业文体活动的观点，都是有百害而无一利的错误思想。企业文化建设需要理论，但不能搞理论至上。

坚持制度建设、企业精神和文娱活动的有机融合，不断提高企业文化建设的趣味性和实效性。制度建设、企业精神和员工文娱活动是企业文化建设的不同侧面。三者互相促进、互相融合、辩证统一。制度建设是基础，企业精神是灵魂，有益的文体活动是载体。只有把三者巧妙地结合起来，在制度建设中融入企业精神，在企业精神中反映企业理念，在有益的文娱活动中强化集体观念，才能保证企业文化建设为广大员工喜闻乐见并身体力行，留住人才

2.完善员工薪酬福利激励制度

薪酬激励是人力资源管理的重要组成部分，它对提高企业的竞争力，留住人才有着不容忽视的作用。薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表了员工个人能力、品行和发展前景。具有激励作用的薪酬机制，可以保证企业在劳动力市场上具有竞争性，能够吸引优秀的、符合企业所需的人才，可以留住员工，提高员工的工作士气，为企业创造更大的价值。如何建立有效的薪酬激励体制我们可以充几方面着手：

（1）.保证薪酬的公平性合理性同时具有竞争力

公平，是实现报酬制度达到满足与激励目的的重要成分之一，对于通过努力来获得报酬的员工来说，必须让他们相信与付出相应的报酬一定会随之而来。才能提高员工对企业的信任度，增强对企业未来发展的信心，能使员工更加的积极主动。同时薪酬也要具有竞争力，要与绩效相挂钩，高薪高回报是可以吸引更多的人才的，但单一的高薪并不能起到激励作用，要紧密的联合个人绩效和团队绩效，使之成为一个完整的薪酬体系，这样才能更好的起到调动员工的积极性，企业的发展也得到较好的稳固，人才的流失也会随之减少。（2）.把握薪酬的透明度

企业对薪酬实行严格保密政策，会使得员工对自己所得的薪酬待遇存在是否公平的疑心，这利于企业员工之间的稳定。但完全透明的薪酬也未必能使员工对薪酬待遇的公平性做出准确的判断。因此，企业应该尽可能传递一些薪酬所蕴含的信息，表达企业所推崇和鼓励的思想。企业薪酬制度应有先进的评估考核工具，向下看两级的管理制度，诚信公平的企业文化作支撑，并且注重与员工的沟通，保持信息流畅。

（3）.实现薪酬福利激励的多样化

在保证养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等这些强制性福利的前提下，企业可以自行设计的多样化福利项目，旅游、健康检查、活动、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、带薪假期等。员工会通过这些福利来判断该企业的发展前景，会增强员工对企业的忠诚度。3.营造积极向上的用人环境

（1）.应树立人本管理思想。企业中人才思变、思出的一个重要原因，就是工作的积极性、主动性常受到压抑，难以实现自身的价值和抱负。人本管理的思想正是注重通过调动人的积极性和协调人际关系来增强企业的活力和经济效益。通过以人为本的企业管理和竞争性的生产经营活动来锻炼人的意志、智力和体力，使人获得更为全面的自由发展。

（2）.应做到以事就人，人尽其才。人力资源管理是以人为中心，将人看作最重要的资源，尤其是中小企业的人才，其管理模式为“以事就人”，人为主，事为辅，人尽其才，才尽其用，做好岗位职责界定和分工工作，对员工的素质要有全面的把握，使企业的发展与个人能力同步提高，企业目标与个人目标有机统一。海尔集团正是本着这一理念，充分发掘每个员工的优势与潜力，使得所有员工都能在企业中找到合适自己的位置，这是海尔集团留住人才的法宝之一

同时中小企业应该尽可能的营造更好的工作环境，让员工在工作中有个舒适的心情，才能保证员工更好的工作状态。追求适合自己、条件更好的工作无可厚非。美国著名IT企业谷歌（Google）去年被经济杂志《财富》评为“最热门求职企业”。美国有线电视新闻网（CNN）称谷歌的工作环境是“我们可以想象得到的最棒的大学校园”。而谷歌效仿的是总部位于旧金山的生物工程企业“基因泰克”。在这家公司，职员们可以在内部的10家餐厅随意选用法国、意大利、日本菜肴，还可以在公司内的游泳池和网球场锻炼身体。良好的工作环境才能让员工心情舒畅的工作，作为中小企业最起码应该保证员工工作环境的安全与健康。同时还应丰富员工的娱乐活动，劳役相结合才能有高的效率。

4.加大违约赔偿力度以感应人才

违约赔偿是对目前人才随意跳槽的一种有效约束。企业应与人才签订明确的合同，以增强法律效应，防止人才的随意流失。

劳动者违反约定提前解除劳动合同的，应当赔偿因违约给用人单位造成的损失，包括单位支付的培训费和因违约受到的损失等。对此，劳动部1995年《关于贯彻执行〈中华人民共和国劳动法〉若干问题的意见》中规定：用人单位用于劳动者职业技能培训费用的支付和劳动者违约时培训费的赔偿可以在劳动合同中约定，《违反有关劳动合同规定的赔偿办法》第四条明确规定：劳动者违反规定或劳动合同的约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的，劳动者应赔偿用人单位下列损失：(1)用人单位招收录用其所支付的费用；(2)用人单位为其支付的培训费用，双方另有约定的按约定办理；(3)对生产、经营和工作造成的直接经济损失；(4)劳动合同约定的其他赔偿费用。这样具有法律效力的违约赔偿制度对人才的流失会有一定的制约作用的。

同时企业也可以和员工签订公平公正具有法律效益的保密协议，在保证不侵犯劳动者的自由择业的前提下，行使企业的权利，保证商业秘密不被泄露。在劳动者违约的时候企业可以拿起法律武器为自己维权，还有一种就是竞业限制、脱密期保护，一般要求在职职工不得到同类企业兼职；离职后未经同意不得到企业竞争对手任职；不得自行组建同类企业参与竞争；不得唆使原单位的其他员工接受外界聘用；不为企业竞争对手提供咨询、建议等服务等等。如果劳动者有违反以上条例，企业可以像劳动者申请违约赔偿，因此这样的制度的签订，可以对人才跳槽起到一定的抑制作用，特别是高端人才。

五：结束语

中小企业是国民经济重要发展力量之一，而人才优势是企业发展最为关键的因素，在知识经济时代，作为知识载体的人才，已成为企业竞争力的决定因素，已成为企业的第一资源。现代企业的竞争，已演变成对人才的“争夺”，人才的频繁流失对中小企业造成的代价是很大的，中小企业必须在用人理念、制度规范化管理和企业文化的熏陶等多方面采取措施，尽可能减少人才流失，保证中小企业的健康发展。

参考文献

[1] 贾 勇，2024：企业人才流失的原因与对策研究[D]，长安大学出版社。[2] 付艳荣，2024：《民营企业人才流失与人本管理》，人才嘹望,第2期，[3] 周三多，陈传明.《管理学》〔M〕.北京：高等教育出版社，2024 [4] 李一民，2024：中小企业薪酬体系的构建[J]，企业改革与管理。[5] 陈修文，2024：《民营企业人才流失问题探讨》，山东理工大学学报，第3期

[6] 王乃静.《知识经济时代我国中小企业的发展战略与模式选择》〔M〕.山东：山东教育出版社，2024.[7] 张德.人力资源管理［M］.北京：企业管理出版社，2024.[8] 王一如.中小企业吸引人才的有效途径［J］.民营视界,2024，(1)[9] 莎娜.企业如何应对人才流失［J］.中国流通经济，2024，（11）.[10] 王文青.民营中小企业人才流失原因浅析［J］.消费导刊，2024，（12）.致 谢

在此论文撰写过程中，要特别感谢我的导师薛红志的指导与督促，同时感谢他的谅解与包容。没有薛老师的帮助也就没有今天的这篇论文。在南开大学远程学习的这3年来，要感谢各位老师在平台上给我们的讲课以及答疑，感谢我的班主任邹老师，谢谢她在专升本的学习过程中对学员所做的一切，在这学习的过程中我们不仅仅学到了课本上的知识，同时还结识了很多同学朋友。感谢各位曾经帮我耐心解答问题的同学。

本文参考了大量的文献资料，在此，向各学术界的前辈们致敬！

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！