

# 论企业人才流失的原因与应对策略

吕 静

徐州市恒达路桥工程有限公司 江苏省徐州市 221011

**摘 要:** 企业人才流失主要以管理、技术和销售型人才为主,他们掌握着企业的商业机密、关键客户、重要技术,这些人才的流失会对企业造成不可估量的影响,直接会影响着企业的市场竞争实力。通过对企业调研发现,优秀员工在离开企业之后,该员工负责的项目中其他员工在工作效率上会出现明显下降,离职人员甚至会对企业造成“羊群效应”,造成企业人才断层。基于此,笔者针对企业人才流失的原因与相关对策进行简要分析论述,希望对企业人力资源管理工作有所帮助。

**关键词:** 人才流失; 原因分析; 应对策略

## On the causes and countermeasures of brain drain in enterprises

Lv Jing

Xuzhou Hengda Road and Bridge Engineering Co., LTD., Xuzhou 221011, China

**Abstract:** The brain drain of enterprises is mainly management, technology and sales talents, they master the business secrets of enterprises, key customers, important technology, the loss of these talents will cause immeasurable impact on enterprises, will directly affect the market competition strength of enterprises. Through the investigation of the enterprise, it is found that after the excellent employee leaves the enterprise, the work efficiency of other employees in the project in charge of the employee will be significantly decreased, and the dimission staff will even cause the “herding effect” to the enterprise, resulting in the talent gap. Based on this, the author briefly analyzes and discusses the causes and related countermeasures of the brain drain of enterprises, hoping to be helpful to the human resources management of enterprises.

**Keywords:** Brain drain; Cause analysis

### 引言:

企业人才流失的原因是多样性的,通常与人力资源的管理计划有着直接关系,使得人才诉求与企业需求之间产生较大的矛盾冲突。企业人力资源计划是根据企业现阶段人才发展需求展开的人才培养和人才引进计划,对企业的人力资源管理发挥着指导性作用,能够结合企业现有的岗位情况有计划的招聘优秀人才加入企业。然而人力资源部门在相关工作过程中并未考虑到所招收人才与实际岗位之间的匹配度,最终导致人才流失情况的出现;另一方面企业的薪酬绩效制度设计不合理,使原有员工在工作过程中难以获得成就感和满足感,许多岗位薪资设计并未从岗位实际情况出发,导致工资的构成、工资等级、工资发放,并未发挥出本身的激励性质,使员工在工作过程中缺乏安全感。此外,人力资源管理对

于引进人才的培养以及职业生涯规划缺乏专业的培训,会导致员工对企业期望值下降,在逐步工作过程中会丧失对未来的信心。

### 1 企业人才流失原因分析

#### 1.1 员工自身因素

①在企业中高层、关键技术岗位人才、销售精英等具有较强能力的工作,员工在企业中看不到自身的发展空间和前景,会觉得自身成长受限,这些员工会从自身角度出发,选择另一家企业来实现自我的价值。②当前人们物质生活水平的提升,人们更侧重于企业所能提供的薪资待遇,在面临高福利高薪资的工作岗位时,员工会追求更高的薪资福利。③在当前信息技术快速发展的时代背景下,技术更新换代较快,在岗位上员工如果不具备自我学习,自我提高的能力,也会被企业被时代所

淘汰。对于一些专业型技术人才,企业如果无法为员工提供技术提升的机会,也会导致企业人才流失。④部分员工在企业工作期间会积累大量的客户资源、技术资源,这些员工往往是企业发展的中坚力量,此类人才的流失往往会脱离企业进行创业,直接影响企业的未来。⑤部分工作人员考虑到工作环境、人际关系、交通便利等情况也会选择更换企业,也是企业人才流失的原因。

### 1.2 社会环境因素

社会环境因素主要是指当前人们对人才跳槽以及功利性等相关因素的影响,随着社会的发展,人才在就业过程中的难度下降,人才流动性也进一步增强,频繁的跳槽并不会引起人们的心理负担,导致企业人才流失问题较为严重。并且,随着猎头公司的出现,此类公司活跃于企业与人才之间,为了利益挖掘企业人才导致恶性竞争,使得企业出现人才流失情况。

### 1.3 企业方面因素

第一,企业自身人才观念较为落后,对于企业员工的管理缺乏人性化的理念,始终将人才作为企业盈利的机器,不断剥削压榨人才,将人才作为一种可再生资源,在员工处于高负荷的工作状态,必然会超出其承受能力,出现员工反弹导致企业人才流失问题。第二,企业管理人员能力不够。对于企业中层管理人员必须具备较强的组织、协调、交际能力,企业中层管理人员在工作过程中德不配位、能力不佳,会出现难以服众的现象,导致员工不服从管理,甚至是产生员工反感,激发严重的内部矛盾,极易导致企业人才流失问题的出现。第三,企业在人才培养过程中注重于短期效益,而忽视长期培养,认为对人才培养投入了大量成本,员工离职会对企业造成影响,而从市场招聘的方式是一种降低风险减少企业投资成本的有效手段。但由于员工缺少了晋升途径以及自身能力提升的渠道,会在工作过程中失去信心,在获得晋升或自我能力提高的途径时,必然会放弃原有的工作岗位。第四,部分企业自身薪资待遇较差,在薪资标准制定过程中,未考虑到岗位的实际需求,导致部分岗位人才流失严重。在面临更好的薪资待遇时,员工会追寻更高的待遇。第五,企业自身文化问题。企业在内部文化建设过程中存在偏差,注重表现在能够在领导面前显露的员工能够得到晋升,得到企业资源的倾斜;反之员工难以得到重视。在企业内部并未形成积极向上的工作氛围,以及良好的企业文化,会使得员工难以融入企业文化氛围,导致部分优秀人才的流失。

## 2 企业人才流失对企业的影响

企业人才流失对企业的影响主要表现在:第一,离

职人员所造成的人才流失成本。企业岗位人才流失,新的岗位人员需要得到一段时间的培养,难以在最短时间内胜任自身岗位需求,人才流失需要能够寻找到新的替代者,在流失率较高的企业寻找替代者的费用是相当大的开支。例如,广告宣传成本、招募成本、培训成本,以及未寻找到合适代替者,对企业自身经营发展带来的损失。对于企业而言,在人才筛选方面是相当严密的,需要经过多人面试才能够为企业寻求一个合适的代替者,其成本是相当高的。对于新进员工需要对其进行后期培训,以确保其能够更好地顺着本职岗位,在此期间需要为员工垫付工资,而新员工的工作效率难以发挥原有人才的工作效率。人才流失造成的培训费用损失、物质费用损失、以及其他管理费用损失是难以通过金钱的方式进行具体衡量。第二,企业人才流失造成的技术和经验损失。企业人才流失以技术型、管理型和销售型人才为主,这些人才的流失对企业所造成的损失影响是难以通过金钱数字进行衡量的。例如企业核心技术人才的流失必然会导致技术团队的溃散,影响企业技术研发工作的开展;销售骨干的流失或对企业的市场占有率带来影响,相关人员会带走重要的客户使企业的销售量大幅降低;高层管理人员的流失会使得企业战略规划的实现受到制约,影响到企业的战略发展,甚至导致企业一蹶不振<sup>[1]</sup>。

## 3 企业解决人才流失问题的应对策略

### 3.1 为员工提供清晰的职业生涯规划

企业员工的职业规划是立足于企业需求和员工发展之间的,员工职业生涯规划能够将员工的个人利益与企业利益之间进行衔接,形成一种特殊的激励方式,对企业以人为本价值观念的形成有着积极的促进作用,便于企业员工增强对企业的认同感,提升员工主人翁的意识,从而形成一批有能力有素质,对企业绝对忠诚的人才队伍。员工职业生涯规划的本质是员工为企业创造价值,企业保障员工顺利发展和个人目标的实现,为确保员工职业生涯规划能够实现:首先,企业应对员工进行综合评定,包含员工的职业素质、工作技能、团队协作能力、发展潜力等,员工需要进行自我评价,对自身的技能企业与经验、对未来职业发展规划、性格、爱好、能力、志向等有着较为清晰的认识。企业人力资源部门在结合企业发展规划和员工个人意愿的基础上,为员工制定短期、中期、长期的职业发展目标。其次,企业为员工设计职业路径。企业能够为员工设计一份关于员工自我认识和发展目标、晋升空间的管理方案,为员工提供一个有明确企业发展方向的机会,帮助企业员工能够顺利晋升工作岗位,以此来激发员工的工作热情和潜力,为企

业吸引留住最优秀的人才。其三,完善相关的培训措施,构建员工培训体系。在不同阶段,员工的职业诉求是不同的,企业需要构建完善的培训体系,结合企业人力资源发展的需求,有针对性地为员工制定职业培训计划,并落实相关培训措施,以满足企业内部发展的需求和员工个人成长的需要,减少企业人才的流失。

### 3.2 设计合理的薪酬福利体系

#### 3.2.1 坚持薪酬福利体系的内部公平性

薪酬体现内部公平性也是企业薪酬体系内部的一致性,是企业员工对薪资福利待遇公平的一种体现。企业薪酬结构公平性,需要薪资体系的构建能够立足于工作岗位的需求,对所有员工保持公平,企业薪资公平性一般是从两个方向对比,首先是横向性,在同一岗位有较多员工存在的情况下,如若企业员工明显感觉存在收入差异,这会产生强烈的不满;其次是纵向性的对比,主要是员工在工作过程中,相比自己以前的劳动付出而获得了较少的收入回报,会使得员工感受到不公平。薪资福利待遇设计,要确保薪资待遇整个流程的公平性,使员工能够认可这个结果。

#### 3.2.2 坚持薪酬福利体系的外部竞争性

薪资福利外部竞争性是指两个不同企业之间的薪资福利水平,若企业薪资福利缺少,竞争形势难以留住优秀人才,也很难在人才招聘竞争过程中获得更大的优势。企业在外竞争招聘时,要始终关注两个冲突性的指标:一是,企业控制劳动成本与吸引留住人才。企业想在市场中获得先机,必须要控制自身的运营成本,而劳动成本在企业成本构成中占有较大的部分,特别是我国许多行业属于劳动密集型产业,企业薪资福利水平决定着企业的竞争实力,若企业为了实现目标而控制成本,必然会导致员工薪资福利水平受到限制。二是,企业吸引并留住人才与薪酬福利体系之间的冲突。企业招聘人才最关键的目的是留住人才,对于基层人才而言,目前国内人才市场保障相应充足,但优秀员工相对难找,而企业薪酬福利体系不具备竞争优势,必然会导致此类核心人才的流失。因此,需要企业构建完善的薪酬福利体系,能够对企业员工产生一定的激励性质,并能够吸引保留人才<sup>[2]</sup>。

#### 3.2.3 坚持薪酬福利体系的激励性

企业薪酬福利待遇的激励性质包含着差异性和长期性的激励。对于企业高层管理人员可实现年薪制,个人工资绩效与企业的销售相挂钩,得到高层管理人员的认

可;对于销售人员则需要实现基本薪资与销售总额、销售利润、负债回收率相挂钩的薪资激励方式;对于技术类员工,则需要考虑员工的产品研发以及团队项目完成率,并能够根据产品的销售利润进行薪酬组合;对于基层员工则需要按照生产时效或计件工资的方式,同时注重质量检测来激励员工,对于长期性激励是指在员工薪资待遇制定过程中,要从企业长远角度发展,不仅要注重企业员工的短期绩效,也需要给予员工更多的股权激励,使更多优秀员工能够在企业留住。

### 3.3 建立科学的考核制度

企业绩效考核是一项复杂的工作,但也是企业管理的重要制度。在企业绩效考核过程中,要遵循企业发展的客观规律,同时要根据不同岗位的需求以及企业的实际情况来制定绩效考评的方法,不同企业在考核体系过程中侧重点不同,但最主要的目的是能够激发员工工作积极性,将一切可以量化的指标进行量化考评。首先员工绩效指标应依据企业总目标和部门目标、员工岗位目标进行确定,能够邀请企业员工、企业管理人员和相关专家共同参与,依据岗位职责明确绩效指标;对于管理人员与部门领导的绩效则需要根据岗位工作要领,能够将相关任务指标量化到关键绩效指标上,当然指标在制定过程中可落实分级法、清单考核法、量表考核法、关键事件法、企业尺度考核法等方式方法,确保绩效考核的指标能够合情合理,避免过大或过细,对员工积极性造成影响<sup>[3]</sup>。企业绩效指标的制定始终要注重激发员工工作的积极性,帮助企业内部形成良好的竞争氛围,不能够以罚代管片面追求考核而忽视了人性化管理理念,反而导致人才流失。

## 4 结语

总体而言,人才是企业生产与发展的第一生产力,人才的保留已成为企业在市场竞争中保证竞争优势的根本。因此,企业管理人员要善于分析企业人才流失的原因,并针对性地采取防范措施,为人才保留奠定好的制度基础,从而促进企业的长远发展。

### 参考文献:

- [1]刘彭娟.池州市民营企业大学生人才流失分析[J].管理观察,2019,(23):33-34+41.
- [2]明朝.企业人才流失的原因及对策分析[J].经济师,2019,(10):245-247.
- [3]王晓红.高新技术企业技术人才流失的原因分析及对策研究[J].科技经济导刊,2019,27(27):213-214.