# 浅谈中小企业人才流失的原因及对策

来源：网络 作者：独坐青楼 更新时间：2024-07-23

*第一篇：浅谈中小企业人才流失的原因及对策国家职业资格全国统一鉴定 企业人力资源管理师论文（国家职业资格二级）论文题目：浅谈中小企业人才流失的原因及对策姓名：鲁嘉身份证号：\*\*\*54X准考证号：\*\*\*0103 所在省市：浙江省绍兴市 所在单...*

**第一篇：浅谈中小企业人才流失的原因及对策**

国家职业资格全国统一鉴定 企业人力资源管理师论文

（国家职业资格二级）

论文题目：浅谈中小企业人才流失的原因及对策

姓名：鲁嘉

身份证号：\*\*\*54X

准考证号：\*\*\*0103 所在省市：浙江省绍兴市 所在单位：菲达集团有限公司

浅谈中小企业人才流失的原因及对策

鲁嘉

菲达集团有限公司

摘要：

近年来随着市场经济的发展，企业人才流失严重。尤其是中小企业的发展，如何控制住人才的流失，留住核心人才已经成为企业的焦点。人才的流失，直接导致企业人才数量不足,有技术、高层次、复合型的人才缺乏，出现了人才年龄结构断层，人才层次结构断层，人才专业结构断层的情况，严重削弱了企业竞争力。如何扭转人才流失的不利局面，是企业急待解决的一个重大问题。

一、人才流失的主要原因：

人才主要有四种需求：创造需求是人才的最大需求，追求发展和实现自我是人才的最高需求，实现人才资本的投资效益是人才的现实需求，追求尊重是人才的突出需求。此外还有竞争的需求、生存环境的需求和职务晋升的需求等。依据人才需求特点，审视企业人才管理的现状，人

才流失的原因主要有以下几点：

1、分配机制不合理、待遇低。企业在长期计划经济的影响下，分配机制不合理，“大锅饭”现象普遍存在，缺乏人才价值观，官本位倾向严重，特别是我们国有企业，这种缺乏一视同仁、公平赋值的分配，使得大多数人才难以体现价值，待遇较低。当人才感到自身价值难以体现时，就会寻求其他可能满足的机会。这是造成人才流失的主要原因。

2、用人机制不合理、不健全。不少企业的用人机制存在严重的论资排辈现象，人才“出头”机会较少，造成人力资源的浪费。同时，企业没有把人才资源开发作为企业长期的重要发展战略，不重视人才的继续教育，只注重人才对企业的贡献而忽视了人才的自身需求，使人才感到在企业发展受到阻碍，跳槽谋求新的发展。

3、缺乏亲和力，人才的精神生活不满足。部分企业由于只注重效益的发展或者效益不景气而且忽视了员工的精神文化需求，没有形成员工普遍认同的价值观和行为规范，难以对人才产生凝聚力。

4、个人的发展设计和企业的发展规划存在差距。许多流失的人才都是近些年毕业的大学生，当他们风华正茂、踌躇满志走出大学校门的时候，对自己的将来都有一番憧憬，经过几年的工作后，他们发现理想和现实相距太远，或者企业的发展前景不容乐观，自己的理想和抱负在企业难以实现而萌发了去意。

二、吸引人才和留住人才的对策

“以人为本”是现代企业管理的核心理念，人才工作是企业在市场经济条件下必须坚持的长期战略。对企业而言，当前最重要的人才工作就是要吸引和留住人才。这是一项系统性的工作，留人的关键是要留心，要留住人的心则必须通过努力使人才对企业产生认同感、成就感、知遇感和归宿感，要将事业留人、感情留人、待遇留人的措施落到实处。

1、建立体现人才劳动价值的酬薪制度。在市场经济条件下，薪酬水平是引导人才流向、控制人才流量最有力的杠杆。与其他企业相比能保持优势的薪酬水平是吸引人才和留住人才最有效的办法。员工离职因素可以归纳为二种：一种是以外部市场对他的吸引，一种是他对企业内部环境的不满。从内部来说，人才的薪酬一定要比较客观准确地反映出其从事工作在企业中的价值，比例：人才的薪酬必定要比普通员工高得多，薪酬差距与岗位相对差异一致，否则就会引发“沉淀效应”：越有价值的员工越容易流失，价值越低的员工在企业沉积得越多，长此以往，企业的竞争力就会日益降低，难以吸引与保留优质的人力资源。从外部来看，与普通员工相比，人才在劳动力市场上往往具有较高的稀缺性和可流动性，受市场供求规律影响，会向更能反映其人力资本价值的方向流动。因此，企业应时刻关注多方的薪酬调查结果，如专业薪酬调查公司的报告，猎头公司和应聘者提供的薪酬信息等，特别是同行业同地区同规模同类型企业的薪酬政策及其相同或相似岗位人才的薪酬水平。香港著名实业家李嘉诚先生统领的长江实业集团公司在过去的二十年内，人员变动是所有香港大公司中最小的，高层管理人员流失率更是低于1%，这是为什么呢？李嘉诚先生自我“揭秘”：“第一给他好的待遇，第二给他好的前途。”李嘉诚先生把待遇放在第一位，可见待遇对留住人才的重要。虽然李嘉诚所讲的待遇并不完全指薪资收入问题，但薪资收入却是待遇问题的核心。在同样的工作内容、工作条件、同样的内部管理控制下，较高的薪酬待遇是稳定人才的重要措施。企业要留住人才，必须改革原有的“大锅饭”酬薪制度，建立以业绩和效益为基础的分配机制，向关键岗位和特殊人才倾斜，真实、客观地反映人才的价值，保证各类人才得到与他们的劳动和贡献相适应的报酬，在酬薪制度的内容上，可以结合企业实际，多样化操作。比如实行多元报酬结构的年薪制、风险抵押、人才持股、期股激励等多种形式分配形式，做到人才报酬与企业的资产增值相联系，与企业的发展和企业的利益相联系，使人才体会到企业对其工作业绩的认可，并在待遇上得到有效的体现。

2、建立适应市场规律的用人机制。如何优化人才生存环境，建立健全人才管理和使用机制，创造适宜人才发展的空间，营造良好的人才环境已越来越被企业所重视。优良的用人机制不仅能有效地留住人才，而且也能起到很好的激励员工的作用。人总是希望在一个既透明又公平竞争的环境里工作，好的用人机制，除了可以提高生产力外，员工也会有被尊重的感觉。公司的责权利与目标清晰，制度流程规范，办公条件与工作资源的不断改进与完善，领导的认可，良好的内部沟通与人文环境等，都会对人才产生很大的吸引力。一个有良好用人机制的企业，会像一个巨大的磁石,时刻吸引着员工,使员工找到精神的家园，使他们在思

维及行为模式上获得质的改变，获得企业的归属感与认同感，可以与企业同成长共命运，能够最大限度地减少管理成本，同时也有助于企业获得良好的经营业绩。因此企业必须改革原有的“论资排辈”用人机制，建立真心实意为人尽其才创造条件、为个人发展提供可能、符合市场经济规律的新型用人机制。依据具体人才的实际情况做相应的能力分析和评估，以决定人才的发展方向和发展计划。在摩托罗拉，员工可以通过“总经理座谈会”、“业绩报告会”、“畅所欲言”或“我建议”、“公司互联”网等形式反映个人问题，进行投诉或提出合理化建议，与管理层进行直接沟通。管理层也可以根据存在问题及时处理员工事务，不断地促进员工关系，创造良好的工作氛围。

3、提供能够实现人才价值的工作岗位。人才在注重待遇、工作环境同时，还非常看重工作的本身是否具有挑战性、是否能够施展才华带来成就感，能否发挥个人的创造性，实现自身价值。如果企业所提供的工作与其专业、特长并不相符，或者枯燥乏味，缺乏挑战性和创造性，优秀人才当然不会热爱岗位和企业。因此，企业应该不断地给人才以工作压力和挑战，提供各种工作岗位和实际锻炼的机会，不断激发其工作热情，以充满希望和挑战的事业发展来留住人才。通常而言，人才除了希望部门内有良好的机制供他们成长，还对自己在组织中的发展空间有着更高的要求。现代人力资源十分强调职业发展，要求企业为他们进行职业生涯设计。实际上，就是企业要帮助人才实现人生的梦想。人的最高需求主是价值的自我实现，企业要把人留住，首先必须使企业的目标和他们的目标相结合起来，使他们感觉到如鱼得水，才能让人才对自己的未来及对企业的前景充满信心，更加努力地全身心地投入工作。人才同产品一样也有生命周期的，可分成引入、成长、饱和和衰退四个阶段，每个阶段的人才具有一定的特殊性，针对不同阶段的特点，采取相应的培养措施。如：属于引入阶段的人才，应注意使人才适得其用，如果任其发展，很可能从此埋没了人才，或者迫使其“跳槽”；而对于成长期的人才，应给予工作上的肯定，同时适度给予继续 教育 的机会，不断提高专业水平和开发能力。同时，应根据企业发展规划，明确与之相符的人力资源开发战略，一方面要广开用人之路，采取多种形式，主动招贤纳士，改变过去在招聘、应用人员上守株待兔式的单一和被动做法；

另一方面要善于从企业内部发现人才、重用人才，实行竞聘上岗，改“相马”为“赛马”，给人才以脱颖而出的机会。

4、营造良好的文化和学习氛围。凡是优秀人才，大多富有进取精神，非常看重学习和成长的机会，非常重视企业内部的文化和人文环境。因此企业要大力开展企业文化建设，在以强大的价值观凝聚人心的同时，在企业内部营造出良好的文化和学习环境，把人才职业发展前景和专业继续教育作为吸引和留住人才的一项重要措施，采取选送高等学校深造、科研机构学习、参加学历进修等各种方式，为优秀人才提供“充电”的机会，让各类人才在企业中如鱼得水，努力实现企业战略目标和人才成长轨迹的有机结合。想长期有效地激励员工，企业文化要塑造一种氛围，塑造一种凝聚力。对内，能让员工有家一样温馨和睦的感觉，对外，能形成一种魄力，让人们一接触到企业，就想到了企业是怎么样的形象，能吸引人才。

社会价值的变迁，劳动力的自由流动、就业渠道的拓宽，使得企业人才对企业的忠诚度降低，对他们来说，企业只是发挥其专业优势的平台，他们更关心的是个人事业以展以及个人的价值回报，真正想留住人才是不容易的，因此认识到人才的重要性从而重视人才、尊重人才。真正树立“以人为本”的管理理念，并有效地根据内外环境的实际情况，因地制宜地制定相应的留住人才的策略，并在实际管理过程中不断改进、完善，从而使企业实现更高层次的规模经济。

参考文献：

（1）刘文春.《中小企业如何吸引人才和留住人才》.当代经济.2024（5）

（2）赵曙明、成思危.《人力资源管理研究》.中国人民大学出版社.2024

**第二篇：浅谈中小企业人才流失的原因及其对策**

中共中央党校函授学院 党员领导干部在职研究生

课 程 论 文

课程名称：《管理心理学》

题 目：浅谈中小企业人才流失原因及对策 班次/专业：2024级经济学（经济管理）姓 名：关 勇 学 号：14062131023 教师评语（成绩）：

教师签名：

中共中央党校函授学院 2024年12月13日

浅谈中小企业人才流失原因及对策

摘要：中小企业独具的灵活性与创新性，使其无论是在企业数量还是提供就业机会上，都对我国的国民经济做出了重要的贡献，发挥着大企业难以取代的作用，在我国的经济社会发展中占有重要地位。但是目前我国有很大一部分中小企业在管理上的滞后性，导致了企业内部人才的大量流失，从而制约了中小企业的成长与发展。本文通过对中小企业的研究，分析影响其员工离职的主要原因，以便能更好地解释企业员工的流失现象，并依此作为依据，提出改善员工离职率的建议。

关键词： 中小企业；人才流失；原因；对策 引言

中小企业是相对于大企业而言的，一般从注册资本、从业人数等指标来划分。据中国劳动统计年鉴数据，2024 年我国工商注册登记的中小企业超过 4200 多万家，占全部注册企业总数的 99%，其产品和服务占比超过55%，提供了75%的城镇就业机会。由此可见，中小企业在保持经济稳定、缓解就业压力、拉动经济增长等方面，都发挥着十分重要的作用，在一定程度上影响地区乃至整个国家经济的繁荣和社会的稳定。

随着中小企业数量的增多，企业间竞争进一步加大。核心人才是企业核心能力的主要创造者和承载者，对高素质人才的争夺已经成为中小企业发展战略中极为关键的一环。近几年来，我国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，人才流失问题已经成为影响我国中小企业发展的首要问题。如何控制人才的流失，特别是怎样留住核心人才已经成为中小企业的严峻考验。

一、中小企业人才流失的现状及影响 1.1中小企业人才流失的现状 中小企业人才流失率普遍较高。在社会主义市场经济的今天，正常的人才流动是必须的，是有益的，一般而言，正常地人才流动率在１５％以内，可以促进知识的交流、人才的合理配置。但是，人才流动需要有一个范围，如果过于频繁，数量过多，那对企业来说将会是非常严重的问题。我国的中小企业由于社会、历史和自身等诸多方面的原因，使得其地位、环境、条件和实力在竞争中均处于弱势，因而，人才流失现象相当严重。

据有关资料显示，近年来我国大多数中小企业的人才，尤其是核心人才的流失情况比较严重。一些中小企业中高级人才的流失率高达 30%，一些生产企业人才流失率竟达 50%，相比于其他类型的企业，中小企业人才流失是比较严重的，而由此导致企业发展后劲不足，整体竞争力不强，企业可持续发展受到很大影响。

1.2中小企业人才流失的特点

1.2.1呈现出从中小企业流向外企或国企等大型企业。外资跟国企等大型企业，由于资金和实力雄厚，企业发展前景明朗，提供的待遇福利高，制度完善等原因，从而对人才形成很大的吸引力，导致人才主动流向外资跟国企等大型企业，或被他们以高薪挖走。

1.2.2高级人才流失比重大。高级人才如在一个中小企业干了较长的一段时间后，仍未获得提升或觉得自己在该企业的发展前景不明朗等，就会选择离开该企业。这是因为高级人才拥有丰富经验或高超的技术等优越的条件，不愁找不到工作。

1.2.3人才集体流失现象日益普遍。由于不少中小企业存在着“人格化”的管理特点，当企业中一个或几个具有影响力的员工选择离开企业时，有时可能会带走与其一起工作的某些人甚至整个团队。这种短时间内大量的人才流失将给企业带来非常大的损失。如蒙牛董事长牛根生当初离开伊利的时候，就从伊利带走了一大批员工，这不仅给伊利造成了重大的人才和经济损失，还为蒙牛日后成为伊利最具竞争力的对手奠定了基础。

1.2.4年轻人才流失比率高。人员流失与年龄呈负相关关系，年轻人才流失多，年龄大的流失少。这是因为年轻人学习能力强，自身适应性强，对企业的依附性小强，家庭负担相对较小，在跳槽时需考虑的机会成本相对较小。

1.3人才流失对中小企业的影响

核心人才的流失已经成为企业的一个黑洞，它正不断吞噬着企业的利润，削弱企业的竞争能力，影响员工的士气和企业的生产率。更重要的可能会使企业的商业机密泄露、关键技术流失和市场客户流失。此外，某些影响力大的核心员工离职还可能引起核心团队的离职，对企业造成巨大的损失和风险。

1.3.1人才流失会造成技术的流失或商业机密的泄露。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，这些人员离开企业后，其所掌握的技术、客户等很可能随之流失，一些商业机密也会被泄露。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。有许多企业发生过这种情况：一位跳槽者带走一批人，到另一家企业去，或者这一批人另立门户，很快就成为原企业的市场竞争对手。

1.3.2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。为填补人才流失所造成的空缺，企业需要引入新的人才，企业要支付一系列的成本来招聘、培训新的员工，所以企业相关的管理成本也必然上升。

1.3.3影响在职员工的稳定性和忠诚度。人才流失会影响企业职员士气，对其他在岗人员的情绪及工作态度产生消极的影响，可能会诱发更大范围的人员流失。

1.3.4损害公司形象。企业人才流失过于严重、过于频繁，是员工对企业不满的直接体现，也说明该企业的管理急待提高。应聘员工了解到这点时会望而却步，客户或合作者了解到这点时会对公司产生不信任感。

二、当前中小企业核心人才流失的原因分析 2.1薪酬制度不合理。

美国行为科学家道格拉斯·麦克雷戈曾在人性假设中的 X 理论中提出“经济人”假设理论。该理论认为，人的行为动机源于经济诱因，追求最大化的经济利益是人们的本性。在我国现阶段，各类人才受聘于中小企业的一个极为重要的目标就是获取较高的报酬。但很多企业薪酬设计并不合理，薪资系统没有与员工工作绩效挂钩，未能体现收入差距与劳动差距之间的对应关系，容易造成员工心里不平衡，易向待遇高的企业流动。按照亚当斯的公平理论，当重要员工认为与“参照者”公平指数不相等时，他会产生不公平感和失落感，其结果是降低努力程度，放弃对公司的信任。员工业绩得不到体现和奖励，就会导致离职。

2.2管理体制较落后。

目前我国的中小企业大多带着家族色彩，这种管理模式的弊端明显。往往具有过分集权、任人唯亲等特点，势必难以引进人才，即使引进人才也难得心应手地施展才能，无法发挥作用；高层近亲的权利过度集中，会严重限制外来人才的发展空间，使员工感到前途暗淡，人才也不可能对企业有很高的忠诚感，频繁跳槽在所难免。

2.3中小企业管理者不了解员工的真正需求。根据奥尔德弗的 ER G 理论，每个人都有关心、尊重和成长突出的需要，它要通过个人潜力和才能的释放才能得到满足。个别企业僵化的人才管理体制和论资排辈的传统观念，使人才感到缺乏受人重视的环境和建功立业的舞台，他们必然会心灰意冷而选择离开企业。根据智联招聘的调查，55%的被调查者跳槽是为了寻求更好的发展机会。

三、解决我国中小企业人才流失问题的对策和建议

薪酬方面薪酬管理是现代企业人力资源管理的核心内容。但除了薪酬因素还很多因素在共同影响着企业员工的稳定性和忠诚度。著名的哈佛企业顾问公司曾对员工离职原因作过一项调查，除“对薪水不满”、“公司福利不佳”外，另外还有8项均与金钱无关。由此可知，薪资待遇虽然是留住核心人才的有效手段，但却不是唯一的手段。

3.1制度留人，建立有效的人力资源管理制度。3.1.1考虑到自身的实力和实际条件，中小企业应制定一套有自己特色的灵活的薪酬制度，一般可以采取“底薪＋奖金”的模式。底薪可以与企业原有的薪酬制度统一，基本上差距不大，而奖金可以根据工作性质和人才层次的不同采取不同的计量标准和评价方式。这种模式可以满足人才日常生活的基本需要，使他们可以安心专注于本职工作，也可以提供充分调动人才积极性所必需的物质激励。

3.1.2借鉴国外股权激励制度，鼓励员工参股。所谓股权激励指的是公司与部分员工或全部员工之间进行某种股权安排。目前，股权激励方式已被广泛应用于国外股份制企业的管理实践中，并已取得了良好效果。据调查，美国 500 强中90%的企业实行员工持股，把员工持股与非员工持股企业进行比较，以持股企业比非员工持股企业劳动生产率提高了30%，利润提高了50%，员工收入提高25%—60%。中小企业管理者应充分利用“放股”所带来的激励优势，充分奖励那些对企业发展有贡献的核心人才，由此带动其他员工共同为企业的发展尽心尽力。

3.2管理留人，营造积极向上的用人环境。

3.2.1完善制度规范。中小企业要建立规范的中小企业管理制度，建立完善的人才管理和岗位管理体系，让员工既能看到通过努力工作而得到的待遇，又能看到自己对中小企业作出的贡献，并且通过有效的奖励制度，使两者之间公平合理，这样人力资源管理才能有立足点，中小企业才能更好地抓住人才、留住人才。

3.2.2做好人才备份工作，注重相人才的培养。应建立一张重点岗位及核心人才分布图，建立内部人才库和外部人才库等。预测可能产生人才流失的岗位，最大可能的降低人才流失所带来的损失，避免企业命运“命悬一线”。

3.3文化留人，建立富有凝聚力的企业文化。

企业文化也称组织文化，是以一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的特有的文化形象。积极向上的企业文化，是一种信念，一种象征，更是一种凝聚力。不但可以激发全体员工的热情，而且是留住和吸引人才的一个有效的手段。对中小企业而言，其影响效果尤为明显。

3.3.1 企业文化是企业在长期经营实践中逐步形成的文化观念。孙子曰：“上下同欲者胜”，要想真正留住核心人才，必须塑造一种信任、沟通的文化氛围，给他们以真正的信任。应定期或不定期的与核心人才进行面谈形成“尊重知识，尊重人才”的观念。海尔集团等众多案例的成功运作说明优秀的企业文化具有无穷的凝聚力。

3.3.2重视对员工特别是对领导干部和关键员工人际关系的改善。企业中人际关系的改善不仅仅有助于企业产值效益的提高，还可以促进企业团结凝聚力的增加，充分展示出企业积极向上、团结进取的精神面貌。

3.3.3中小企业家的素质在很大程度上与企业的成功与否有着巨大的关系。企业家或者老板个人的文化素质和思想境界，其实质上是企业文化的一种体现。当今的中小企业文化深深烙印着企业家朴实的人格思想和经营管理理念。真正的“任人唯贤”的企业家作为企业的缔造者应该积极地加强对自身素质的培养。

四、结语

随着知识经济时代的到来，中小企业必须牢固树立“人力资源是第一资源”的观念，树立核心员工是企业的宝贵财富的观念；随着经济开放程度的提高，中小中小企业面临的竞争也迅速加剧，如何留住人才，不同企业不同情况需要采取不同的方式。同时也应注意人才流失的引导和控制，才能在竞争日益加剧的环境中立于不败之地。参考文献

[1]裴正金.中小企业人才流失的原因及对策研究[J].财会研究，2024，（11）[2]姬振夺.浅议中小企业人才流失的原因与对策 [J].财经界，2024:45-87.[3]侯艳蕾.中小企业人才流失问题刍议 [J].中国商贸，2024:14-23.[4]邵春玲.中小企业人才流动的因素分析[J].商业研究 ,2024，（14）[5]杨兔珍.中小民营企业人才流失现状及对策研究［[J].技术经济与管理研究，2024，(10)[6]王海霞.民营中小企业人才流失问题及对策[J].生产力研究，2024，（4）[7]岳峰.我国人才流失的原因及对策[J].中国人力资源开发，2024，（5）

**第三篇：中小企业人才流失的原因及对策**

一、中小企业人才流失的原因

人才流失，总体来说存在于以下四方面因素：

其一，薪酬体系因素；其二，激励体系因素；其三，企业文化因素；其四，执行模式因素。

1、关键因素，即企业本身与员工个人期望的差异性。

1）薪酬：表现为薪酬比同行业低；收入与绩效不挂钩；收入分配不公平。

2）晋升：晋升机会太少，没有发展的空间；企业的职位有限，没有晋升余地；

3）福利：没有剩余的资金提供员工再教育、再培训以及发展的机会；

4）管理制度：管理制度松散，没有工作激情；管理结构不稳定，工作任务混乱；企业内部缺乏沟通，员工没有归属感；

5）成就感：员工在组织中得不到充分的尊重、信任和认可；不能充分发挥个人力量；工作过于枯燥，没有成就感；技术没长进，原地踏步。

6）中小企业尽管员工数量少，但缺乏规章制度的协调与限制，容易形成小团体，新进个体在企业中无法及早适应。

2、外因，即社会环境的变化对员工的影响

1）台州市的中小企业因缺乏自主开发能力，绝大多数企业挤在传统的、技术含量不高的中低端层面，一种产品，几十家，甚至上百家企业同时生产的比比皆是。由于产品雷同，互挖人才的现象也是屡见不鲜。同时，也增加了员工的自主选择企业的概率。

2）随着《劳动合同法》的实施，劳动者的权益得到了极大的提升，劳动者的维权意识增强。由于没有违约金的约束，劳动者在个人需求得不到满足时，离职成为最佳选择。

二、中小企业员工流失的严重影响

1、导致企业核心技术和商业机密的流失

如果中小企业管理人才流失严重，那将会危机企业的生存与发展，因为当他跳槽到其他企业，特别是竞争对手的企业时，企业的重要信息和高新技术将有外泄的危险，这在一定程度上会降低企业的核心竞争力。

2、影响企业的工作效率

特别是基层管理干部的离职可能导致企业关键岗位的空缺，而此关键岗位又无法在较短时间内找到可替代之人，这势必会影响企业的整体运作。

3、增加了企业的用工成本

根据美国人力资源管理协会的研究显示，选人错误（换人）的代价为：实际产生的总费用相对于一个不需调动岗位人员的平均工资的1.58倍。这些费用包括因新员工不足而导致的费用，同事帮助新员工的费用，职位空缺或找人临时替补的费用等等。

三、中小企业防止人才外流的策略分析

1、开展合理有效招聘，实现所招人员与待聘岗位的有效匹配，合理选人。

企业要做到有效招聘，需要注意以下几个方面：

1）首先要明确企业新职位要求，拟订好新的工作说明书。

2）筛选简历时，要依据工作说明书，成功地完成首次筛选工作。

3）全面考核应聘者，做好选拔工作，注重应聘者的职业观、价值观是否与企业的文化和发展一致。

4）对选取的中高层人员或技术人才候选人，须进行背景调查分析。

这里，笔者想以笔者所在企业的招聘模式为例说明这一问题。

在人员出现空缺时，公司鼓励首先进行内部竞聘，实行内部提升，这种做法为员工提供了升职的机会，使员工看到发展的希望，并激发他们对工作的热情和积极性。另外，公司内部的人员对公司的业务工作比较熟悉，能较快地的适应新的工作，更有利于工作的完成，有利于工作的稳定性。特别是一些技术、业务职位，其招聘过程为：

（1）由人力资源部和用人部门沟通，重新确认新的岗位说明书并公告公司员工；

（2）由总经理室、人力资源部、用人部门联合组成招聘团队对自荐简历进行初步筛选；

（3）对符合岗位要求的人员，由用人部门对其进行专业知识及能力的测量，由人力资源部相关人员对其进行个人素质的测评，从中筛选出候选人N人；

（4）由招聘团队对入选的N名候选人进行分别联合面试，采取群体决策法进行最终决策后发放录取通知书。

（5）人力资源部对其进行了转岗培训并及时调整了薪资。

在内部没有合适人选可以选拔时，才考虑采取外部招聘。公司的外部招聘方式主要包括熟人介绍外部人员、求职者自己主动来应聘、职业介绍机构介绍、合作机构及学校推荐等。主要根据招聘对象不同选择不同的招聘渠道：

一为操作工，一般渠道为在人员聚集地张贴招聘广告、劳动局的人才市场。对有些稀缺岗位的一线操作工，鼓励内部员工推荐，并对推荐人给予一定的物质奖励。实践证明老员工带来的新员工稳定性相较于求职者自己主动来应聘的好得多。

二为普通职员，一般渠道为网络，就近的人才网等，将不同的网络与我们的内部网络连为一体。

三为中高层管理人员，一般渠道有两种，一种为透过猎头公司进行人才的搜寻。另一种即透过HR联盟关系群引荐人才。这样引进的人才不但适应本土化操作模式，而且一般都能和企业原有高层保持良好关系。

2、从完善制度及对员工进行情感管理两方面着手对在职员工进行有效管理，以制度用人。

1）制度完善：

（1）采取多元化的薪酬体系；完善绩效考核体系与奖金制度。属于员工的利益一定要给，企业家多大的胸怀就成就多大的事业。

（2）合理的工作配给；包括岗位要求与个人能力匹配以及工作报酬与个人能力的匹配。只有这样，员工才能充分发挥其主观能动性。

（3）提供更多的内部晋升的机会，推行人才本土化政策；大量吸纳企业内部有潜力的员工进入管理层。

（4）提供再教育的机会，加强员工培训；建立一个可持续操作的培训体系，包括网络课程培训，委外培训、企业内训、员工自学、小组讨论等等形式来拓展员工知识与能力。

（5）重视员工的职业规划设计等等。

2）情感管理：

所谓情感管理，就是管理者以真挚的情感，增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通，满足员工的心理需求，形成和谐融洽的工作氛围的一种管理方式，其核心是激发员工的积极性，消除员工的消极情绪，通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理。

主要方法有：（1）关心生活，温暖心灵；（2）加强沟通，倾听意见；（3）互相理解，将心比心；（4）开诚布公，当断则断。

3、建设良好的企业文化，以文化留人。

1）企业文化的建设包括；企业精神等文化理念、制度文化或行为文化、企业环境、企业形象。

2）建设企业文化的作用。

（1）起到重要的导向作用：把企业职工个人的目标引导到企业所确定的目标上来。企业文化是企业职工的精神支柱，良好的企业文化可以使员工为了实现企业目标而做出个人牺牲。

（2）把企业员工的力量凝聚起来。文化是一种极强的凝聚力量。企业文化是一种粘合剂，把各个方面、各个层次的人都团结在本企业文化的周围，对企业产生一种凝聚力和向心力，使职工个人思想和命运与企业的安危紧密联系起来，使他们感谢到个人的工作、学习、生活等任何事情都离不开企业这个集体，将企业视为自己最神圣的东西，与企业同甘苦、共命运。

（3）约束作用。企业文化是企业对员工的一种无形约束，让员工潜移默化地接受并遵守这样的一种行为规范。良好的企业文化会使员工有所提高，使员工在宏观世界约束的情况下还能找到一种满足感。

中小企业的迅速发展对人力资源的管理提出了新的要求，人作为一种资源的重要性已被越来越多的经营者认识到。企业的发展离不开优秀人才和人力资源的有效配置。

综上所述，只有结合中小企业的实际，采取积极有效的人力资源管理策略，以优秀的人力资源配置为企业发展服务防止人员流失，中小企业才能实现可持续发展，在市场竞争中立于不败之地。

**第四篇：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！

**第五篇：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。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找