# 山区贫困县人才流失原因分析[模版]

来源：网络 作者：紫竹清香 更新时间：2024-07-28

*第一篇：山区贫困县人才流失原因分析[模版]在现实中，为了吸引和留住优秀人才，不少单位作了相当大的努力，取得了一定的成效。但有的单位还是不同程度地出现人才引不进、留不住的情况，这将成为目前亟待解决的问题。人才流失原因何在？经济落后，发展速度...*

**第一篇：山区贫困县人才流失原因分析[模版]**

在现实中，为了吸引和留住优秀人才，不少单位作了相当大的努力，取得了一定的成效。但有的单位还是不同程度地出现人才引不进、留不住的情况，这将成为目前亟待解决的问题。

人才流失原因何在？经济落后，发展速度缓慢，是人才流失的原因之一。由于我县属山区贫困县，经济发展滞后，缺乏育才、引才的实力和舞台，缺乏对人才的吸引力，致使人才的工资水平和福利待遇偏低，满足不了人才的需要，因而外地的人才引不进，就是本地的人才也纷纷跳槽到待遇好的地方。

当然，以待遇引才聚才固然重要，但有的人才并不单单看重待遇，薪酬的高低并不能完全决定人才的去留。有的单位花了大钱招来人才，给予人才较为优越的待遇，但对人才所需要的工作环境、条件却相对投入不足；有的单位把招来的人才当“花瓶”、当摆设，而不是真正重视他们的劳动，真正发挥他们的作用，真正把他们用在需要用的地方，以致他们感到没有施展自己才华的舞台。于是，“引来的凤凰又飞走了”。

忽视发挥本地现有人才的作用，往往也会造成人才的流失。为适应经济社会发展需要，从外部引进人才是必要的。但在引进人才的同时，切切不可忽视本地本单位现有人才，要立足对本地本单位人才的开发，善于发现和用好本地本单位人才。现实中，“外来和尚会念经”的传统偏见在某些人的潜意识中还十分强烈的存在着，他们眼睛只向外看、向远看，看不见、瞧不起身边的人才，对他们弃而不用，甚至进行压制。其结果往往是“请来了外地和尚气走了本地佛”，“找来了女婿气走了儿”，甚至“和尚”和“女婿”也不愿上门。因为他们对本单位人才的态度一旦传出去，足可以致使外面的人才寒心。

在用人导向上，有的单位还是搞论资排辈、求全责备、迁就照顾那一套。他们不是创造一个让人才公平竞争、使人才脱颖而出的氛围，不是按“能力”、按“业绩”论英雄，而是搞论资排辈，致使人才只能等着、熬着、靠着，而等不及、熬不来、靠不上的人才只能“另攀高枝”；他们选人用人往往凭印象、凭关系，把一些真正有业绩、有才能、有本事的人排挤在外，使一些技术和管理人员的积极性受到严重挫伤，因而只得“另找门户”；他们不尊重人才的个性，把人才的个性当缺点，把人才不唯上不唯书的求异思维说成是标新立异或“不尊重领导”，把人才敢于发表不同见解看成是“骄傲自满”或“不能团结人”，没有容才的环境，人才也只能“出走他乡”。

人才流失的原因是多方面的，对此，务必要要采取切实有效的措施加以解决。留人在于留心。深信，只要能够坚持按全国人才工作会议提出的要求，努力做到事业造就人才、环境凝聚人才、机制激励人才、法制保障人才，就能真正防止人才流失，就能真正留住人才。

**第二篇：浅谈山区贫困县人才流失原因**

浅谈山区贫困县人才流失原因

浅谈山区贫困县人才流失原因

在现实中，为了吸引和留住优秀人才，不少单位作了相当大的努力，取得了一定的成效。但有的单位还是不同程度地出现人才引不进、留不住的情况，这将成为目前亟待解决的问题。

人才流失原因何在？经济落后，发展速度缓慢，是人才流失的原因之一。由于我县

属山区贫困县，经济发展滞后，缺乏育才、引才的实力和舞台，缺乏对人才的吸引力，致使人才的工资水平和福利待遇偏低，满足不了人才的需要，因而外地的人才引不进，就是本地的人才也纷纷跳槽到待遇好的地方。

当然，以待遇引才聚才固然重要，但有的人才并不单单看重待遇，薪酬的高低并不能完全决定人才的去留。有的单位花了大钱招来人才，给予人才较为优越的待遇，但对人才所需要的工作环境、条件却相对投入不足；有的单位把招来的人才当“花瓶”、当摆设，而不是真正重视他们的劳动，真正发挥他们的作用，真正把他们用在需要用的地方，以致他们感到没有施展自己才华的舞台。于是，“引来的凤凰又飞走了”。

忽视发挥本地现有人才的作用，往往也会造成人才的流失。为适应经济社会发展需要，从外部引进人才是必要的。但在引进人才的同时，切切不可忽视本地本单位现有人才，要立足对本地本单位人才的开发，善于发现和用好本地本单位人才。现实中，“外来和尚会念经”的传统偏见在某些人的潜意识中还十分强烈的存在着，他们眼睛只向外看、向远看，看不见、瞧不起身边的人才，对他们弃而不用，甚至进行压制。其结果往往是“请来了外地和尚气走了本地佛”，“找来了女婿气走了儿”，甚至“和尚”和“女婿”也不愿上门。因为他们对本单位人才的态度一旦传出去，足可以致使外面的人才寒心。

在用人导向上，有的单位还是搞论资排辈、求全责备、迁就照顾那一套。他们不是创造一个让人才公平竞争、使人才脱颖而出的氛围，不是按“能力”、按“业绩”论英雄，而是搞论资排辈，致使人才只能等着、熬着、靠着，而等不及、熬不来、靠不上的人才只能“另攀高枝”；他们选人用人往往凭印象、凭关系，把一些真正有业绩、有才能、有本事的人排挤在外，使一些技术和管理人员的积极性受到严重挫伤，因而只得“另找门户”；他们不尊重人才的个性，把人才的个性当缺点，把人才不唯上不唯书的求异思维说成是标新立异或“不尊重领导”，把人才敢于发表不同见解看成是“骄傲自满”或“不能团结人”，没有容才的环境，人才也只能“出走他乡”。

人才流失的原因是多方面的，对此，务必要要采取切实有效的措施加以解决。留人在于留心。深信，只要能够坚持按全国人才工作会议提出的要求，努力做到事业造就人才、环境凝聚人才、机制激励人才、法制保障人才，就能真正防止人才流失，就能真正留住人才。

**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：企业人才流失问题及原因分析**

企业人才流失问题及原因分析

企业人才流失问题及原因分析

\*\*\*\*\*

【摘要】:人才优势是现代企业竞争优势的重要源泉，人才竞争是企业间竞争中最为本质的内容。日趋激烈的国际化竞争使人才流失成为制约企业持久发展的重要问题。现代经济市场化程度的提高，知识经济的凸现，人才流动壁垒的逐渐消除，促使人才流动日益普遍。所以如何防止人才流失，如何构建企业人才环境竞争力，留住和吸引人才，成为每个企业必须解决的现实问题。

【关键词】：企业人才流失对策

绪论

市场经济是竞争经济，竞争的是什么，竞争之间依靠什么进行竞争？尽管其中的因素颇多，但人才无疑是一个非常主要的因素。人才优势是现代企业竞争优势的重要源泉，人才竞争是企业间竞争中最为本质的内容。日趋激烈的国际化竞争使人才流失成为制约企业持久发展的重要问题。现代经济市场化程度的提高，知识经济的凸现，人才流动壁垒的逐渐消除，促使人才流动日益普遍。所以如何防止人才流失，如何构建企业人才环境竞争力，留住和吸引人才，成为每个企业必须解决的现实问题。

一、企业人才流失的现象及其危机

（一）、企业人才流失的现象

调查数据反映企业人才流失情况严重:（1)零点调查公司于2024年8月针对京、沪两市478家资产规模在500万元以上的企业的中层管理人员进行的随机抽样电话调查表明，30.5%的国有企业经历过或者正在经历着员工离职率高所造成的危机;而经历过或者正在经历着中高层管理人才意外离职所导致的危机的国有企业比例高达42%;有同样遭遇的外企和私营企业的比例分别为25.3%和32.9％。（2）中国社会调查事务所调查显示，在过去的5年里，被调查的国有企业共引入各类科技人才7831人，而流出的各类科技人才达5521人，引入和流出的比例为1∶0.71。其中，北京、广州、上海三市，国有企业人才流失现象更为严重，引入和流出比例为1∶0.89。

（二）、企业人才流失的危机

人才流失,尤其是拥有专门技术,掌握企业商业机密，控制企业关键资源,为企业价值创造做出较大贡献，并对企业产生深远影响的核心人才的流失，会给企业带来重大损失。在缺乏防范的情况下,核心人才流失甚至会给企业造成危机:（1)会动摇军心。（2)造成成本损失。（3)影响企业的运作。（4)造成企业无形资产流失

二、企业人才流失问题的原因分析

（一）、待遇与成本、业绩不匹配

企业如同其他社会组织一样，都有其内在的运作原则。企业对员工来说，其“正义”原则主要是分配的正义，即按劳分配与按贡献大小分配两者的平衡。如果分配原则出现问题，仅仅“能者多劳”却“多劳不多得”或者只是按照级别高低分配工资而不顾及业绩、表现，就会既打击工作积极性，抑制创造力，又难免在工作中产生“消极服从”与“抵制”。那么，待遇与成本、业绩不匹配表现在哪里？一般认为，分配方案存在一个等式：将员工在企业工作所要付出的成本与贡献度相加，应当等于员工享受到的待遇与福利。员工所要付出的成本包括：在企业工作必须付出的劳动量、精力损耗、健康损耗、上下班成本；个人发展所需的继续培训费用、家庭的生活消费等；因选择某企业而丧失其他机遇的成本。员

工业绩主要包括：为企业带来的项目利润；工作表现优异，节省企业开支；为企业稳定与发展提供保障与机遇。当企业给予员工的待遇与员工付出的成本、取得的业绩之和存在差距时，员工便容易存在不满并寻找机遇来实现该等式。这是最为常见的人才流失的直接原因，也是人事管理部门绩效评估失败导致的直接结果。

在近几年的人力资源管理中，还出现了一种新情况：员工的健康管理问题。这一命题出现的背景是：在企业竞争、人才竞争的环境中，员工都面对着较高的工作压力，而目前在中国的现状是，虽然国家已经实施社保，并提供医疗保障，但是现有医疗保障只能满足员工最基本的医疗需求，只有当员工生病之后才能使用，当员工处于“亚健康”状态以及“高危”状况下，社会保障不能提供任何解决方案。近年偶有企业员工因工作压力而患病、猝死的现象发生，对于企业形象、员工心理都造成了强大的震撼和####，同时也给企业带来了高额成本。因此，在考虑待遇与员工成本的平衡时，企业应纳入健康成本及管理这一新因素。

（二）、能力与发展空间相冲突

员工能力有余，发展空间不足。企业拥有优秀的人才，却没有合适人才的用武之地，使员工的才能长期得不到有效发挥。这种情况的出现常常是公司对员工能力评估不足所造成，既可能是人为评估与工作安排的失效，也可能是由于企业机制问题，如职位流动性不足、晋升机制呆滞等原因所造成。

员工能力有限，发展空间足够。企业为员工的晋升、发展提供了足够的空间，只是员工能力有限，不能胜任该岗位，但记录显示该员工在某岗位曾经表现出相当优异的绩效。这便是晋升管理当中一种常见的“彼得梯子定律”现象，即员工总是从一个胜任的岗位晋升到一个不能胜任的岗位上。这种冲突情况的发生，说明了企业未能为员工给予合适的晋升评估，以致做出了不合适的工作安排与岗位设计。

（三）、员工与直接主管相冲突

在排除了以上两个方面的因素后，即待遇与员工的成本匹配，员工能力与发展空间相适应的情况下，人才流失的原因就不得不到企业的人文环境中去寻找了。企业文化建设的重要性无需过多强调，但它自身是一个系统性的东西，能否充分发挥作用，要看它能否与企业的运作机制相匹配。在层级管理制度之下，员工与其直接主管发生的联系最为密切，联系越多，发生冲突的可能性越高。各种由于员工与主管冲突而导致的人才流失，究其原因，都是由于支配关系的存在而产生，并非由于领导关系、指导关系的存在。

以上3个导致人才流失的原因，最后可以归结为两方面：第一，企业人力资源管理机制不完善，缺乏科学、系统的管理理念。第二，企业管理机制与企业文化存在冲突，未能使企业文化与企业管理制度相融和，有企业文化之名，无企业文化之实。

三、防止人才流失的对策

（一）、完善薪酬制度提高人才满意度

首先要建立全面的薪酬体系。全面薪酬体系包括显性的基本工资、绩效工资、激励性薪酬、福利等物质酬劳，以及隐性的基于工作本身不能直接获得的赞扬、地位、学习机会、雇佣安全、挑战性等非物质酬劳。我国企业还没有建立起与市场经济体制相适应的激励制度，需要尽快完善。在显性酬劳中，我国企业重视基本工资、奖金、福利等物质激励，缺乏激励性薪酬；在隐性酬劳中，我国企业重视评先进、树标兵这种荣誉与地位的激励，欠缺支持、信任、学习机会、工作挑战性等精神激励。根据激励——保健理论，物质激励报酬低，会导致人才的不满，因而国内企业应逐步建立并完善欠缺的激励性薪酬，主要是长期激励制度——股权激励方案，以调动企业核心人才长期为企业作贡献的积极性；而非物质的激励，能满足人才的精神需要，会显著提高人才满意度。在激励上既要注重效率，又要注意公平。亚当斯指出，报酬分配的不公平会挫伤员工的工作积极性。物质薪酬既是激励的因素，运用不当时又是使士气低落的主要祸首。美国管理学家皮特指出:重赏会带来副作用，因为高额的奖金会使大家彼此封锁消息，影响工作的正常开展。企业必须把物质激励和精神激励结合起来，既提供较好的保健因素——与上级的关系、工作环境条件、薪金、与同级的关系、地位、工作安全性等，来防止牢骚，消除不满；又提供激励因素——工作富于成就感、工作成绩得到认可、工作富于挑战性、有职务、负有一定的责任、有发展前景、有提升机会等，来激励人才。其次，综合考虑岗位价值、绩效、能力确定员工报酬，使员工收入与其业绩、能力、职位相称，实现薪酬分配的公平性。

（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）、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。

（四）、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。

（五）建立良好的企业文化氛围并形成较强的企业凝聚力

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。

【参考文献】

［1］曹静江:如何解决企业人才流失的危机[J]

［2］ 李晓羽:人才激励与薪酬管理[J].辽宁经济,2024，（4）

［3］焦玉蕾权锡鉴:国有企业人才危机及对策探析[J].商场现代化,2024，（11）（下旬刊）

**第五篇：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。

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