

构架国企员工退出机制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E6_9E_84_E6_9E_B6_E5_9B_BD_E4_c67_255335.htm

国有企业员工退出机制缺失的问题，就是没有把员工退出管理纳入正常的人力资源管理系统，导致员工能进不能出，管理人员能上不能下，员工队伍缺乏危机意识和竞争意识，各项管理制度难以发挥应有的功效，出现很多弊病，如考核流于形式，考核结果与职位调整、薪资调整不挂钩，职责与报酬不对等，员工士气低落，人才流失等问题。国有企业要实现可持续发展，就必须对企业人员队伍进行整体优化。国企人员退出的主要途径

当前，国有企业人员退出主要有以下几种途径：

- 协议解除劳动合同（或称买断工龄）。根据协商自愿的原则，职工退出工作岗位，解除与企业的劳动关系，企业根据员工工作年限支付一定的补偿金。
- 主辅分离、改制分流。企业将非主业资产、闲置资产和关、停或破产企业的有效资产改制为面向市场、独立核算、自负盈亏的法人经济实体，员工与企业解除劳动合同，取得部分改制资产作为补偿，成为新企业的股东。
- 提前退休计划。员工取得一定的经济补偿，提前退出工作岗位，享受退休待遇。
- 改革劳动用工关系。企业将宾馆、饭店等服务行业的员工转变为社会化劳务用工，通过支付一定的经济补偿解除与员工的劳务关系。
- 分离企业转办社会职能。企业将所承担的社会职能，如学校、医院、社区，资产和人员全部移交给地方政府，实现员工的身份转变。
- 人员退出。企业利用劳动合同管理手段，对违规违纪的员工作出相应的处罚。性质和情节严重者依法解除劳动合同

，予以退出。建立退出机制要点 企业人员退出机制的建立须从企业发展战略的高度来开展工作，确立企业人才退出标准、强化理念的整合和疏导、开展有效的绩效考核、制定严密规范的实施程序、开辟宽阔的职业通道、营造良性的企业文化，这些工作都与人员退出机制的建立密切相关。 确立企业人才退出标准和程序，并在招聘时向新员工介绍这些政策。这一环节的主要目的是为企业以后执行人才退出政策疏通渠道。因为企业招聘到的都是接受这一政策的人员，这样就避免了将来在实施退出政策时，遇到员工方面的阻挠和劳资纠纷。 强化理念的整合和疏导。企业的人员只有流动起来，才能像江河湖溪一样焕发勃勃生机，使企业保持活力，增强创新能力。 公平、公开的绩效考核，并根据员工的考核结果做好人才退出的缓冲工作。这一环节如果做得好，就可以从退出机制中获益，如果做得不好，不但不会起到应有的作用，而且还会影响员工士气和忠诚感。 制定严密规范的实施程序。人员退出无论是对企业还是对员工，都是很敏感的一件事情，因此，许多企业为了避免这种尴尬的局面，把人员退出这一环节做得很隐蔽，有时候一个员工从被告知到离开企业只有3~4个小时；有些企业甚至在员工离开之际扣发工资奖金。据调查，一个被退出的员工可能会把这种负面信息传递给至少25个以上的人，而每一个被传递的人又会继续传播。这样管理给企业造成的形象损失是无法估量的。因此，人性化和柔性化的人员退出操作是一个企业管理成熟的标志。 开辟宽泛的职业通道，以宽泛的职业发展道路留住需要的人才。如果企业中的员工只能进不能出、能升不能降，那么员工的职业通道将十分狭窄。没有人才退出机制，一些

能力、绩效低下的员工始终占据某些职位，而能力较高的员工却没有机会接触这些职位，不能发挥他们的优势，这势必造成企业效率低下、人力资源浪费。建设优秀的企业文化，在企业内部营造竞争气氛，提高员工的工作士气。人员退出机制使员工处于流动状态，如果绩效不佳，就面临着降职、降薪、调岗甚至人员退出的危机，这就使员工不断地为实现高绩效而努力，并保持较高的工作士气。退出机制的支持系统建设 人员退出机制作为人力资源管理系统的一个环节，与人力资源管理其他活动密切相关，所以需要考虑退出机制的各种相关支持机制的建设，这些相关支持机制包括：

人才流入机制建设。员工流入环节是企业人力资源形成环节，是由招聘、筛选、录用以及员工的早期社会化过程所组成的。有效的人力资源需求预测既能为公司找到真正需要的人才，同时又能有效抑制员工流动和退出带来的成本损耗。

绩效考核机制和激励约束机制建设。无论是奖惩、激活沉淀层、岗位调动、降职，还是人员退出，绩效考核结果都是最重要的标准，所以设计和建设科学的人员退出机制对绩效考核结果的公平、合理和有效性提出了很高的要求。目前，许多公司都使用员工末位淘汰制，基本上是以绩效考核机制为标准的。绩效考核总是和激励机制整合利用、激励与约束机制一起引导员工朝着企业成功的方向行进，形成良性循环系统。同时，两者良好的整合设计还可以有效地控制员工的自愿退出“跳槽”，因为很大一部分员工离开公司都是因为公司缺乏有效的激励机制。

人才培养机制和储备计划。通过分析累积考核结果记录，发现员工群体或个体与组织要求的差距，分析问题原因并采取相应的人力资源措施。对于能力

不足的，可通过组织有针对性的培训，开发员工潜力，提高其工作能力。通过严格的考核，仍不能适应工作的员工，才被置换到外部劳动力市场，即人员退出。所以，企业的培训机制是保证退出机制有效运行的基础。同时，为了避免关键岗位人才退出后，企业找不到胜任者而遭受损失，企业须有持久发展的人才战略眼光，设计企业的继任计划。加强内部人才市场建设、实施多元化的职业发展规划与管理、规范关键岗位继任人才培育流程建设等，留住人才、培育人才。

企业文化建设。从联想集团人员退出引起的风波我们发现，文化的冲突是最尖锐的。退出机制的设立必须以文化先行，首先让员工转变观念，在思想上认同退出机制，从而为退出机制建设铺平道路。人员退出的途径有很多条，国有企业要根据自身的状况选择或组合适合自己的途径，同时还要综合国家政策、法律法规和企业内部实际情况，以免走入误区。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com