

石油企业人才流失的原因分析及对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E7_9F_B3_E6_B2_B9_E4_BC_81_E4_c67_265341.htm 众所周知，石油企业近年来人才流失现象加剧，流失率逐年增高。虽然企业人员有合理的流动是正常的现象，也是必要的，但当前企业员工流动存在不合理性。一是流失率过高，如有的企业已高达25%；二是流失人员中有较大比例是中基层管理人员和专业技术人员，这些人有专长，有管理经验，是企业的中坚力量。因此员工高比例流失，不仅带走了商业、技术秘密，带走了客户，使企业蒙受直接经济损失，而且，增加企业人力重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。如不加以控制，最终将影响企业持续发展的潜力和竞争力。过去，我们说某个单位的人才流失是否严重，看其跳槽出去的人占总人数的比例就可判断，对人才流动相对少的单位便认为其员工的忠诚度高。实际上，这种看法是片面的。人才流失是否严重，不单是看那些将关系迁出或与单位解除了聘用合同的人有多少，还应当看有多少留下来但不出力或出力不够的人。如果一个单位有很多人有才而没有使用，或受到某些制约不能让其尽展才华，那就意味着这个单位存在另一种人才流失，即内部流失。笔者试图就这些问题产生的原因及其管理对策作些探讨。

一、人才流失原因分析

根据调查分析，近年来企业人才流失的原因主要有以下几点：（1）员工对个人的职业发展满意度低 据对石油企业员工所作的职业发展的满意度调查中，表示满意的所占比重仅为58%；表示不满意的却占到17%，而持一般态度即说不上

满意和不满意的占到了25%，两项共占42%，这表明了不少员工对于职业的平淡和中庸态度，对职业发展不满意程度还比较高。（2）员工对薪酬满意度低 从对员工薪酬满意度调查看，大部分被调查员工都在抱怨薪酬低。认为采油企业经济效益较好，而薪酬、福利待遇等比较低，与付出的努力不相称。另外，在员工绩效过程中，由于员工间的岗位关联度低，而岗位分工比较细，考核依据很大程度上取决于领导与员工之间的融洽关系的好坏，致使考核过程中不可避免地带有诸多的人为因素和感情因素，造成员工的薪酬公平感比较低。（3）员工对企业培训方式及效果满意度低 从对员工培训措施及效果满意度调查看，很多员工认为：第一，我们的培训存在重形式、走过场的问题，缺乏明显的效果。培训的内容脱离实际，培训形式过于简单，导致学员厌恶培训。第二，培训不规范。培训计划实施不能一以贯之，培训的时间安排随意性很大，没有专门的培训管理制度，缺乏相应的培训规范和培训指导教材，一旦遇到其它活动时，首先让路的就是培训。培训项目和内容不是依据企业的实际需要和员工的需要，而是凭感觉、照搬其它企业的培训；对培训的授课内容也缺乏必要的检查。第三，培训方法单一。企业培训还是采用最简单的课堂式教学，单纯的理论灌输。（4）没有真正建立以人为本的企业文化，企业文化转化为员工精神财富的满意度低。从对员工工作环境和企业文化建设的满意度调查看，一是企业文化的认同感低。企业文化并非只是高层的一己之见，而是整个企业的价值观和行为方式，只有得到大家认同的企业文化，才是有价值的企业文化。二是对人的尊重体现不够，是企业文化的核心诉求，要为每一个个体的成

长搭建了良好的平台。三是没有真正形成“双赢”的文化氛围。企业应将企业文化、核心价值观对员工进行灌输，通过个体的考核指标来达到诠释核心价值观的目的。

二、人才流失管理对策

根据对企业及工流失的原由分析可知，要想留住人才，必须立足于企业内部的科学管理，应重新审视企业的管理理念和管理制度，营造有吸引力的企业环境，才能从根本上解决问题。

1、确立“以人为本”的管理理念

人本主义管理思想，在西方早已提出并付过实践。它强调尊重员工需求，关心员工成长和发展，重视员工的主体性和参与性，反对把人仅仅看作生产的“工具”，强调人是有多重需求的“社会人”。从前面的分析可以看出，不重视人本身，是造成人才流失的根本原因。企业把员工当成“物”来管理，认为只要在物质上满足了员工需要，其它问题就不再重要。“如许多企业的管理者在留住人才的对策上，首先想到的是给予更高的报酬。当然物质激励是必要的，是基础性的东西，但不是唯一的。我们看到许多企业的薪酬福利还比同类企业高，但却仍有较高的人才流失率，主要原因在于管理者仍然把员工树为“经济人”，认为你劳动，我付酬，公平合理，除此之外，都与我无关。有的企业员工工作场所食堂宿舍三点一线，企业没有文娱活动，员工生活单调枯燥，倍感疲惫。同时，这种简单的工作关系使员工没有工作主动性和责任感，只要遇有不顺意的事，就想离开。管理者树立“以人为本”思想的意义在于，一个企业有了合格的员工，才会有好的产品 and 好的市场，才能创造更多的效益，员工应是第一位的。这种人本理念应贯彻在管理各环节，从员工招聘、培训、工作设计、薪酬福利制度、职业生涯管理到激励体系，都应考

考虑员工的需要和收益。管理过程中尽量少使用处罚性措施，多采用表扬性激励，使员工有受尊重的感觉。其结果必然是关心培养了员工，也发展了企业，真正实现个人与企业的“双赢”。

2、开展员工职工生涯规划设计

职业生涯规划的实施是职业生涯规划的重要组成部分。为促进人才发展，要在员工职业生涯规划实施制度建设上进行积极尝试。

- 一是基层轮岗锻炼制度。有计划地安排员工不同岗位进行锻炼，采取老带新、师带徒的方式，使他们尽快熟悉本专业的生产过程，积累经验，塑造坚韧不拔的品质，为以后的发展打下坚实基础。
- 二是积极促进人才流动，适才适用。主要采用直接聘任、公开竞聘、招聘、选任和委任等多种方式给大家创造选择岗位的机会。同时，有计划地对优秀员工进行轮岗培训。通过轮岗，提高工作技能，丰富工作经历。
- 三是将员工的知识更新和继续教育贯穿员工职业生涯的全过程，使他们树立终身学习的观念。培训以本岗位专业知识培训为主，其他相关专业知识、管理知识、基本技能培训为辅。培训采取脱产与自学相结合的方式，力争形成培训提高再培训再提高的良性循环。还应积极创造条件，安排员工参加本专业或相关专业的学术交流、技术考察等活动，及时掌握国内外先进科学技术发展动态，拓宽视野。
- 四是完善奖励制度，增强员工不断进步的动力。当员工取得重大成果或显著成绩时，对其成绩进行评估、鉴定，并按照有关规定申报、评审有关奖项，享受相应荣誉与物质奖励。
- 五是加强绩效考核，使优秀员工沿着职业生涯通道优先晋升。实行以绩效考核为核心、量化考核为手段、关键业绩考核指标为主要依据的考核制度，对管理人员和专业技术人员的考核办法，定期对员工进行

考核，考核结果作为职业生涯阶梯晋升的依据，让优秀员工优先晋升。为了使职业生涯规划真正发挥培育人才的作用，将逐步完善对它的管理，在企业内部建立职业生涯指导委员会，形成职业生涯发展评估制度，加强信息沟通，进行定期评估，并及时举办经验交流活动。通过定期对员工职业规划进行评估，适时地调控，及时地建议，有目的地培养，为员工成才铺路搭桥，调动员工学习的自觉性，激发员工的创造力，帮助他们找到最合适的位置，让他们更好地工作，顺利地成才。企业的发展既需要一流的管理人员、一流的工程师，同时也需要一流的操作工。为此，明确了各个层次员工的需求目标和发展空间，进行系统设计，使员工学有方向、干有劲头。在操作人员队伍中进行全能操作员岗位技能培训，达到一人多岗、一专多能的目标；在管理和技术人员队伍中，重点强化高层次专家和紧缺人才的培训，着力培养高级复合型人才和管理人员。在培训工作中，采取短期培训、系统讲座、外派委托培训的方式，既有人员走出去，包括到高等学校深造、学习和考察，也有内部组织的一系列培训。培训内容分理论与实际技能培训两大方面，注重岗位技术规程、基本操作、设备运行规程、事故预案等。还鼓励员工根据自身的条件和发展需要，选择优秀员工参加与其业务相关的学习和培训，鼓励员工参加自学考试，并在工作安排和经济上予以充分支持和帮助。为避免在管理人员选拔中可能出现的不合理现象，应制定科学的管理人员选拔任用程序，力求整个过程“阳光操作”，公平、公正。在民主评议时采取无记名投票的方式，经过初选、终选两道程序推荐岗位竞选人选；在竞岗答辩时根据理论及业务考核，优中选优；在上岗试

用前实行任前公示制，确保群众监督；实行上岗试用制度和实行轮岗交流制，增强管理人员的综合技术能力及协调能力。整个过程透明、严谨、有序，实施后员工的抱怨普遍减少，聘任的管理人员素质明显提高，群众反映良好。对于擅长技术的研究骨干，为提高其职位发展的满意度，避免升迁为管理人员后不影响其技术特长的发挥，较好的解决技术人员职务升迁的满意度，避免技术资源的流失。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