

留住人才有何妙招? PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/268/2021\\_2022\\_\\_E7\\_95\\_99\\_E4\\_BD\\_8F\\_E4\\_BA\\_BA\\_E6\\_c67\\_268699.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E7_95_99_E4_BD_8F_E4_BA_BA_E6_c67_268699.htm) 面对企业员工的流失，老板和HR们有时显得很无奈留住人才有何妙招？“跳蚤满天飞”。中国的劳动力市场异常活跃，有HR评价说：“跳槽远比欧美市场厉害，更不用说日本了。”HR面对员工离职是不是已经有点麻木了？反正找工作的人多的是，没有谁真的不可替代。其实，过高的员工离职率不但加大了企业的招聘成本，还带来很大的隐性损失，任何一个HR都不愿意看见这种结果。员工流失，企业多支出150%“外面的人才招不到，里面的人才却跳槽，干部能力不达标，一不留神又要跑……”

一首打油诗淋漓尽致地写出了人才高流动率下老板和HR经理们的无奈。人才不够是每个高速发展企业最害怕的局面。一方面是行业的超速扩张，一方面是人才培养的滞后。如果不能拥有足够的人才，就丧失了竞争的先机。很多企业为了获得激烈竞争中的优势，花费了大量的精力和财力去培养人才。结果却没有跟上配套的其他留人政策，造成人才流失，反倒成了别人的培训基地，空为人作嫁衣裳。对于还在成长中的中国企业，又有几个是真正有实力像GE那样可以成为“黄埔军校”，而不害怕高级人才流失？过高的流动率不可避免地还带来招聘成本的提高。据统计，因为员工流动导致对新员工的成本支出将是原支出的150%。努力营造群体凝聚力“八分人才，九分使用，十分待遇。”这是力帆集团董事长尹明善概括的留人之道。不难理解，留住人才的方法很多，减少员工流失率的办法也涉及方方面面。“九分使用”说的

就是发展，把人安排在合适的岗位上，为员工职业生涯发展做好规划。“十分待遇”说的不就是公平的薪酬和良好的福利待遇？而领导的关心和激励、良好的企业文化等等都能吸引人才，有助于留人。但是很多时候，老板往往会忽略一个不用花钱的留人手段（也是HR应该努力的方向）营造良好的工作氛围，用凝聚力留人。所谓的群体凝聚力其实就是指群体对成员的吸引力和群体成员之间的相互吸引力。影响群体凝聚力的因素很多，如人际因素、群体活动、群体目标、群体满足成员需求的状况。假如企业的发展目标和个人的奋斗目标方向一致，或说企业目标的实现有助于员工个人目标，如实现自我价值，提升能力等，那么群体吸引力就大。同事相处其乐融融，公司集体给员工“家”的感觉，那么当员工离开的时候，他就会有舍不得的情绪。舍不得这么好的团队，舍不得离开这些亲如家人的同事。同时他也会对未来团队产生顾虑，担心新的环境气氛是否融洽，能否与新团队成员建立亲密的关系。做生不如做熟，良好的群体凝聚力能帮助他最大化地利用资源，更顺利地完成任务。领导拿捏要到位而满足群体成员的需求在实际工作中显得很复杂。例如，领导对员工的态度很大程度上决定了群体对员工需求的满足是否到位。而员工在这方面有两种冲突的态度：其一是“你不能管我”，领导需要放手让员工做事，不要总是指手画脚，他们有实现自我的需要；其二是“你不能不理我”，领导要时刻关注员工的工作，否则他会觉得自己被群体忽略了。员工要摆脱管制又不愿意完全脱离，使得领导很难办。“我管他，他说我不信任他，不给他放手锻炼的机会；我少问几句工程进展，他又背地里说我不重视他。”但是，领导的艺术

恰恰体现在“平衡”两个字上。既要适当放手让员工独立做事，又要适时关心员工是否遇到困难，需要什么样的支持。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](http://www.100test.com)