

离职管理四大迷思 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_A6_BB_E8_81_8C_E7_AE_A1_E7_c123_289385.htm

迷思一：离职面谈可信吗？在2002年美国大选期间，关键竞争中的民意测验数据和实际结果差距巨大被民意测验专家喻为势均力敌的十几场竞争，竟以某一竞选者的完败而告终。这震惊了许多评论人士、政治家和公众，许多在竞选期间为网罗民心投入巨额资金的政党和新组织百思不得其解，不知道他们的“票”到底跑到哪里去了？其实，这些政客们忽略了一个问题：选民在选举前所说的，和他们在选举时所做的，常常有着巨大差别。无独有偶，依赖离职面谈了解员工看重的是什么，以及离职原因的公司常常落入“言行不一”的陷阱。原因很简单：员工所说的，并不一定就是真正的离职原因。现实：离职员工言行不一！例如：离职面谈中员工也许会说跳槽是因为其它公司能够提供更高的薪水，但这足以促成离职吗？许多人之所以这么说，只不过因为这是社会普遍认同的离职原因。更重要的是，该说法不会受到质疑，而且不会让其他人小瞧自己。而实际上，员工跳槽的真正原因也许是他对公司经理的强烈不满，或是工作压力太大，难以负荷。但是，他一定会对此真相三缄其口。有谁会说：“我辞职是因为这里的工作要求太高”呢？他害怕这会破坏和其他人的关系，引起反感，或者自己承认的事实会被别人加以恶意阐释。把涉及到对工作和老板的负面看法的种种复杂原因，都归结到一个方面（例如工资），在离职员工中是普遍现象。再让我们看看市场营销人员是如何处理客户问题的吧。优秀的市场商人

常常从不同角度来了解客户的喜好。没错，他们确实进行了市场调查、小组座谈，还进行各种测试来了解消费者对其产品和服务的态度和意见，以及消费者对价格、质量、产品和服务设计等方面的变化的反映如何，等等。不仅如此，他们还追踪和评估实际购买行为：消费者究竟是如何做的？零售商店的销售时点数据就是一个很好的根据。简言之，聪明的市场商人同时考虑了消费者的言和行。他们很清楚人们常常说一套，做一套，因此他们认识到了在分析中兼顾两者的重要性。他们跟踪消费情况，记录实际购买走势，并以此推断消费者的喜好和预测他们对产品的价格等方面变化的反应。他们利用这些信息来做决策，决定应该生产什么，如何为自己的产品和服务定价。不知何故，商人了解和预测消费者行为的方式很少被人力资源决策者所采纳，而这些决策人对员工喜好的认识，几乎完全建立在员工的一面之词上。

案例：丰田汽车险遭“欺骗” 丰田汽车制造公司不久前差一点就落入了言行不一的陷阱。这一世界知名企业每年都要进行员工调查，并在很大程度上依赖于调查结果来制定人力资源方案。丰田公司认为：工资和升职同员工业绩有着紧密联系。同时，为了提高员工的技术水平，它还提供了大量的培训和就业管理方案，旨在通过职位调动，让有潜质的员工有机会拓宽技术知识面。然而，调查结果却显示：员工根本不重视这些昂贵的培训方案，这让丰田公司不由大吃一惊。从调查中了解到：员工的工资和晋升同业绩水平关联不大，而且员工并不认为他们能从培训和工资调动中受益。由此，丰田公司得出了一个结论：丰田每年在这些人力资源方案中浪费了大量资金。公司管理层在倾听了员工心声之后，准备考虑修改

公司的业绩管理和薪酬体系，并把相关资金转移到其它方案中去。但令人吃惊的是，另有证据显示：员工的反馈和公司的实践其实完全脱节。对已获得高收入和晋升的员工的分析显示：实际上业绩突出的员工得到了奖励。职工薪金名册和人力资源记录提供了这些证据。说明了在运营良好的系统中，工资和升职是同业绩紧密联系的，它们和公司内部调动以及培训同样有着紧密的联系。人力资源部历年来的记录很清楚地表明：在其它条件相等的前提下，完成公司资助培训和接受企业内工作调动的员工，同其他未接受培训和调动的员工相比较，工资要高得多。而这与员工调查结果截然相反。如果公司完全听信员工的话，那么无异于白白浪费大量的时间和金钱，来修改或取消原本合理的人力资源方案。但是，如果公司完全不考虑调查结果，那么它也可能会忽视隐藏的问题，使得员工无法了解公司真正看重的是什么，公司衡量业绩的标准，以及公司是如何奖励某些特殊业绩和工作成果的。这些认识都有赖于对“言”和“行”的调查。丰田公司真正做的，就是改变和员工沟通的方式，成本并不高。公司需要通过交流了解员工有关工作表现、培训、工作调动的事实，以及这些因素和高工资及升职之间的关系。丰田可以根据这些事实，弥合公司管理和员工认识之间存在的差距。避开言行不一陷阱的方法，就是听其言，观其行，积极了解多方情况，认真观察实际情况和公司实践。

迷思二：别人的成功经验可学吗？一些跨国企业为防止高层主管跳槽，会考虑这一策略：鼓励高层主管接受其它企业的招聘面谈。此种举措的主要目的在于，让每一位高层主管了解，他在专业市场中的“身价”有多高；在另一企业的类似工作对比之下，他

所发挥的绩效，到底是偏低还是偏高。企业最高负责人会对每一位高层主管在应聘面谈中所搜集的资讯分析与检讨，然后协同相关高层主管采取若干具体行动，诸如：调整待遇、重新划分工作、改善现有的管理体制等。现实：除了GE，谁都不是“GE”！事实是，管理上一大忌是搬抄他人的经验，做人力资源策略也一样。人力资源策略必须符合企业模式，必须“坚持系统思考”，认真思考自己所处的经营环境、技术、人员等多方面因素，把该做的许多事情综合地考虑。如果他人的东西真的都那么厉害，具有通用性，岂不是大家都可以借鉴，都成了“GE”吗？企业在找“标杆”时当然一般也会锁定“可比”的那些对象，而非盲目地“拷贝”。问题是，你如何知晓别人内部的方方面面？这样讲当然不是说不要学习别人的长处，而是强调，在借鉴他人的经验上，更多的是理念和方法上的，是“系统”的，而非具体实践的。平衡记分卡已为很多公司应用，因为它是一套被证明是可以带来效益的体系，而不仅仅是工具或一套数据，它是可以学习应用的。但你们公司该强调哪些指标，如何去通过一个管理体系去实践，就是自己要动脑筋的了。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