

人力资源综合辅导:中小企业留不住人的7大症结与对策 PDF

转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/467/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_467790.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_467790.htm)

为什么留不住人有一些企业的老板，在谈到自己企业的人才流失的时候，经常会以“人员太固定了，日子一长，小王会看着小张，小张会缠着小杨，不但思想可能固化，还会养成惰性”之类的言语，来替自己开脱。我并不否认一个企业人员适当流动所可能带来的好处。但是，假如从这些企业所流失出去的小王去一家大企业当大区经理去了，小张到了另外一家企业做了营销总监，小杨则做了技术研发部经理，总之不是升迁就是成为了业务骨干，并且干得都还不错，那么，我们就有理由认为：这些企业的老板都在粉饰自己的过失。可惜的是，在我们的身边有不少这样的企业、这样的老板。如果他们始终难以静下心来，不能细想人才流失背后的企业及当家人过失的话，这些企业仍然难以留住人。我们这里所讲的“过失”，又主要包括些什么内容呢？一、钱散人聚，钱聚人散。这是个古老而朴素的道理。但在现实中总有不少这样的企业：效益好的时候不见加奖金提工资，资金吃紧的时候不是拖，就是30%、50%的发放；为了刺激出成绩，说完成指标奖金、提成有多少，真到了年底的时候，总会想出各种办法克扣；急需某个人的才干的时候，干股、分红挂在嘴边，“公德圆满”的时候，甚至会不给一份钱的将这个人急匆匆的赶出去。任何没有经济基础的、不能兑现的承诺，都是扯淡。这些将人才当作旧社会可以玩弄于股掌的“包身工”的行为，怎么会让员工感受到付出与回报的对称，怎么会感受到诚信？又

怎么会留得住到哪里都有“一片天”的人才？而对于那些具备优秀才干的员工，有些甚至宁愿冒着即使拿不到一分的应得提成、奖金的风险，也要急着“逃”之而后快的离开这些企业。

二、难以信任人，看得很紧，容易让员工缺乏尊重感、成就感。谁不希望得到尊重，觉得有成就？也就是说，即使我们打心眼里不信赖任何一个员工，也要伪装得高明一点，让员工觉得我们是给予了他们充分的信任的，是肯定他们的成绩的，会支持他们放手去干的。可就不少的企业而言，老板刚刚才在自己的办公室将“疑人不用，用人不疑”大讲特讲，转眼就会安排一个亲信到某人身边当“眼线”；刚刚才夸过某个部门经理干得不错，转眼就会当着这个部门经理的面，越级安排他的下属应该做什么。这些行为会让员工舒心的工作吗？

三、家族企业裙带关系严重，作为“外人”的员工总觉得束手束脚。有不少的中小企业都有着浓厚的家族企业背景。其中的亲朋好友不是把持着关键的位置，跨部门的指手画脚，就是在一些重要的岗位上耀武扬威，自觉高人一等。不幸的是，这些企业的老板总难以找到解决家族企业弊端的好办法。在无数双眼睛盯着，不停有人打小报告，有人跨过边境夺自己主权等等这样的情况下，没有一点沾亲带戚关系的员工们能放开手脚施展自己的才华吗？难以施展开拳脚，就只有另觅高枝了。

四、压力大，容易导致心态失衡，难免会对员工做出一些过激的言辞，伤透员工的心。中小企业的生存和发展压力普遍偏大。面对这些压力，有些老板经常会克制不住自己的情绪，喜怒无常的呵斥甚至是辱骂自己的员工，时常会表现得跟一个暴君似的。作为我们的员工，无论份内的事情做好做坏，无论干多干少，回到公司总会

被老板挑不是，说这里不行哪里不行，哪还有心思在这种企业呆下去？五、老板爱玩政治，但手段并不高明，最后“赔了夫人又折兵”，赶跑了员工。我曾经见过这样的一个老板，时不时会当作销售部经理小王的面，说策划部经理小张对我讲你这里做得不好，那里做得不好；换个日子，又会当着小张的面，说小王对我讲你那里不行，这里不行。其实，那些话根本就是老板自己编出来的，小王、小张压根就没讲过。再换个日子又对销售部王经理的部下小马说“公司准备将市场一分为二，王经理负责一块，你负责一块，好好干”，随便一句话就将小马转变成了王经理部门的刺头，搞得本来干得不错的小王就快变得神经衰弱。吃力不讨好，累啊！还是跳槽算了。六、企业文化“有病”。我不赞成许多中小企业文化匮乏的说法。在我看来，每个企业都有属于自己的企业文化，只不过许多企业的文化“有病”而已。而这些“病”，会让员工不堪忍受而离去。比如要员工“以公司为家”竭尽所能的奉献，可是，从来不给员工“家”的温暖，从来不曾履行过家人般的责任；老板刚愎自用做啥事都按自己意志办，把一堆有能力的员工当着一群只会埋头耕田的水牛；再或者是老板帝王思想严重，把任何员工都当着辱杀的臣民来对待。七、企业没有员工的成长快，优秀的员工难以在企业找到实现自己更大价值的位置。中小企业是非常锻炼人的地方，因为在这样的企业里面，我们往往会将员工当着一专多能来使用，相对大企业、外资企业而言，员工们会接触到更多的东西。而对一些有悟性、有能力、肯付出的员工来讲，往往就会在短时间内得到一个比较大的成长。员工成长了，可是部门经理、副总经理的位置，还是被一帮开朝元

老或者是某些家族成员占着；可是可以供他们施展拳脚的舞台还是没有什么变化。如此这般，就只有“天高凭鸟飞”，飞出去寻找更高、更广更能实现自己职业生涯规划目标的平台了。怎样才能留住人毛主席说过“天要下雨，娘要嫁人”，但那针对的是林彪这样的角色。对我们中小企业而言，实际上，有许许多多的人才都是稍做改变都能留住，并继续为我所用的。症结找到了，自然就能更便于开处方、下药。这里，我主要提这么几点建议。

一、诚信在前，利益在后。要做到这点，首先就要把人才当作自己事业的合作伙伴，而非可以任意驱使的打工仔，而非可以招之即来，挥之即去的仆人。其次，说到就要做到，做不到就要解释到，如果连解释也惟恐做不到，那就宁愿少说多做。以通过行动做“饼”，而非通过口水描“饼”、画“饼”。话说回来，如果时不时能够让员工们感觉到自己“宁愿自己没饭吃，也不能让自己手下的那帮兄弟没饭吃”，谁又不愿意跟着这般实在而诚信的老板打天下呢？

二、维护尊严，彰显成就。佛争一口香，人活一口气。即使是再低层的员工也希望能够工作有成就、人前有尊严。何况是那些在技术、在市场、在经营管理上有专业特长的人才呢？同时，我们也要明白的是自己撑这么大个摊子，招聘这么多人进来，不是让他们来满足自己的过“帝王”瘾的，而是为了赚钱为了梦想。面对帮自己赚钱和实现梦想的一群人，为什么就不能多替对方考虑一点呢？怎样做到这些？最直接的办法就是在员工面前尊重人才的专业特长、尊重他们的建议与份内的决定，不吝啬表扬和肯定。当然，这可能需要我们学会克制情绪，管得住自己越级管理的手脚。而不是在自己给了某个人才一个平台后，又去撤他的

台；而不是给了某个人才一定的权力之后，又去越俎代庖的行使这些权力。我们需要谨记的是：撤人才的台也就是撤自己的台！权力越大，责任就越大。三、通过感情稳心，通过报酬挽身，通过事业留人。其实，中小企业相对其他企业来说，老板与员工之间更易出现打成一片的良好关系。这为我们与有些人才建立一定的感情关系，创造了一定的基础。有了感情，许多事情就好谈了。但是，只谈感情不谈钱也是枉然的。经济的、物质的、精神的报酬，应该按论功行赏的原则和按约定兑现及时跟上。因为你总不能让人才和自己空谈感情、理想，饿着肚子不吃饭或者是吃不好饭。对那些胸怀抱负、有着清晰职业生涯规划的员工来讲，我们也不能在他们有能力在更大的舞台施展自己的才华的时候，仍然将他们按在一个小而不见长进的位置上，要懂得为他们腾出更大的位置。当然就许多中小企业来讲，由于牵涉到创业元老、股东、家族成员等方方面面的关系，这，做起来可能会比较困难。在这种情况下，我们可以剥离出一块业务给某个人才经营；我们可以以出资人或股东身份另外再盘一个摊子，让某个人才施展特长。当然，我们还可以适当稀释自己的股份给某个人才，实现其由给自己打工到与自己共同经营一份事业的身份转变。如果都不现实，那就为了他们好，主动鼓励他们走出去吧。塞翁失马，焉知非福。我们可能就会发觉：我们越叫某个人走，某个人就越想多陪自己再多拼搏一些时日，而且会有更多的人才愿意聚留在自己的左右。四、做朋友要不错，做老板要更好。其实，有许多从中小企业出来的人才，在谈到自己过去的老板的时候，会经常讲到一句话“他做朋友不错，但做老板就差一点了”。这说明了什么呢？也

许我们的为人不错，但这并不一定就能留住人。我们还应该自我充电不停的学习与进步，以提高自己的甄别能力和方向性把控能力。而不是自己既听不进意见，又昏招连连。让人才，让自己及企业都随时处在挫折感中。同时，我们还要提醒自己的是：人才是请来用的，不是请回来摆设的。怎样用？不但要用他们的动手能力、执行能力，更要用他们的思想。也就是说开放心胸，兼听则明。其实，无论留人也罢、用人也好，其中都有一个非常重要的课题，那就是：研究和充分利用人性。对人性的把握提高了，自己的心态哪怕是转变那么一点点，就能让我们在留住人才上获益非浅。不过，大家也许会觉得我前面所提的一些建议可能说起来容易做起来难，但我们要清楚的是：怕的就是只会唉声叹气，没有反省，没有改变。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)