

人力资源综合辅导:后人才时代的理“才”策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472092.htm 当越来越多的外国公司涌入中国，进一步扩张其业务时，各类企业间为雇用并留住优秀员工展开了激烈的竞争。人才流失是制约企业发展的关键因素之一，留住人才已经成为企业面临的重要课题。适才所用才能留住人才用合适的人，是留住人才的前提。从招聘选才时就应考虑留才的问题，把住“进口关”是非常重要的。譬如，有些求职者喜欢集团军作战，喜欢管理很多人，那么在规模较小的公司工作一段时间之后，可能会另谋发展；有些人希望工作环境宽松，压力不大，但所应聘的公司正处在市场拓展阶段，只有抗压能力强的人才能适应公司的环境；有些人期望薪水较高，而一些公司在薪资方面比不上同类企业，更注重给员工一种稳定感、职业的安全感，那么他可能也不“适合”。只有人才本身与企业文化相融合，又愿意和企业一起成长，有合作精神，这种人才有用好和留住的可能。其次，把人用好，让人才得以充分发挥，并给予相应的回报。这就需要薪酬体系、激励机制等一整套相关机制的建立。组织气氛和个人感受是留住人才、用好人才的关键所在，让真正有能力的人来担当重任，使其个人才能得到最大限度的发挥。有竞争力的薪酬设计在人才争夺战中，薪酬是最强有力的杀手锏之一。对规模小的企业中的多数员工，和对较大企业中的核心员工，用感情留人的方法还是很有用的。但感情留人不是长久之计，合理的薪酬体系才能体现对人才的尊重和认可。收入是一个人劳动价值的具体表现，当一

个人的收入不能体现其应有的社会价值时，人才的流失就成为必然。正因为价值规律的存在，所以薪酬缺乏竞争力成为导致人才流失的主要原因，而且越是中心地区、中心城市，薪酬竞争就越是激烈。薪酬设计的基础是工作分析和工作评价，通过周密的调查，确定每个岗位在组织中的价值和社会中的价值，做到对内公平和对外公平。“对内公平”要解决管理层和普通员工、骨干与非骨干之间的心理平衡问题；而“对外公平”要参照具体岗位在社会上的平均价值，跟社会均价大致相当，最好是略高一筹，以保持竞争力。为防止主要技术人员或中高层管理者跳槽，可以借鉴股份制企业为核心人员提供的“黄金降落伞”方式，即事先签订一个“黄金降落伞”计划，承诺当企业被收购或兼并、而收购兼并方有意更换核心人员时，企业会对其用股份、现金、住房等进行补偿，这样可解决其后顾之忧。“黄金降落伞”对职业经理人很有吸引力。

提供人才的发展空间 当薪酬到了一定的程度，钱对一个人才的吸引就起不了太大的作用。这时候，个人价值的体现才是留住人才的关键 日本丰田公司一个在岗位上干了20多年的部门主管说：“我在这里工作这么长时间的主要原因并不是丰厚的薪酬，而是在这些年里，我已经建立了自己的威信，确实不想再到别的公司去从头做起了。我感觉我已经在很多情况下对公司产生了影响，并且我也得到了认可。对我来说，这些事情比金钱更重要。”据“亚洲地区最佳雇主”调查显示，中国雇员一致将培训和职业发展列为雇主应该提供的两种最重要的东西，甚至超过了薪水和福利。在中国，企业任何成功的留才方案都必须包括提供培训机会和定期的薪资评估，企业参考员工的职业发展规划，不断为

员工提供学习新知识、新技能的机会，极有可能打消员工另谋高就的念头。营造良好的工作氛围 某工商学院对外企的中国高级经理人做过一份调查，36名受访者中有1/3表示，外企的外方经理人常常怀疑中国经理人是否了解西方的商业实践。这些外方经理人似乎不愿理会中国经理人的想法，往往对他们提出的替代方案断然否决。随心所欲、任人为唯亲、独断专行的上司令员工心生不满，使工作气氛压抑紧张，极易使下属萌生去意。因此，关注工作中的人际关系质量，在企业中建立通畅的反馈沟通渠道，也是挽留人才的关键。

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