

留住人才的八个锦囊人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/506/2021_2022__E7_95_99_E4_BD_8F_E4_BA_BA_E6_c37_506035.htm 从招聘入手，把住源头关 留才从招聘开始，这绝非是言过其实。据某研究机构调查显示，如果采用不正确的招聘方法，将会导致近乎50%的新员工会在进入企业后的6个月内选择跳槽，而跳槽的主要原因就在于人职不匹配，也就是我们经常说的好马没有配好鞍或好鞍配的不是好马。但是企业若是能够运用规范化的招聘方法，尽可能全面地获取应聘者的信息，并将其与岗位的需求，企业文化相对比后作出录用决策将会将离职率降低至10%以下。可见招聘是否规范直接从源头上关系到留才能否成功。因此，企业在招聘工作中一定要坚持人职匹配，人事相宜，做好应聘者的测评工作，既不进行人才低消费，也不实践人才高消费，只有这样才能保证所招募的人员是合乎企业需要的合适人才，企业后续的留才策略才能对其行之有效，否则若是求职者仅将企业当跳板，充当的只是一名匆匆过客的角色，那无论有多少留才妙招都只能是对牛弹琴，毫无价值。譬如有些求职者比较注重现实的薪水，而企业现正处于成长期，薪资方面与同类企业相比处于劣势，优势在于能为人才的成长提供良好的发展平台，那么这类求职者对企业来说就不是合适的岗位需求者。清除南郭先生，找出千里马 若是一个企业内部存在南郭先生式的人才，那么这家企业就别想留住人才。因为南郭先生式的人才存在不仅仅是浪费了企业所提供的资源，更为严重的是将整个企业的公平、公正的氛围予以毁坏。而若是企业缺乏一种公平、公正的氛围，企

业中真正的人才价值得不到公正认可和体现，这就必然会促成人才外流。因此，清除组织内部的南郭先生对于留才来说就显得颇为必要。当然，在清理南郭先生出局的同时也不能忘记了搜寻企业内部的千里马。如每年春天，通用电气公司都会举行一个C会议，公司高层将会花约160小时来仔细审阅公司内部人员的简历，看看是否有适合于通用电气未来发展的高级管理人才。正式这种内部寻找千里马的方式既为通用的人才提供了良好的发展平台，也有效地保证了通用电气公司的人才流失率一直都只是维持在8%以下。具体到我们的人力资源管理中，也要学会在企业内部寻找千里马，千万别犯打着灯笼在外招才而让企业内部的千里马骈死于槽枥之间的低级错误。提供具有竞争力的薪酬对于留才来讲，具有竞争力的薪酬是一个无法回避的问题，其就如同高楼大厦的根基。若是缺失这个根基的稳固性，那其他的诸多留才策略只能是空中楼阁，可望而不可及。翰威特咨询公司曾对中国不同行业做了一份调查，研究表明，薪金仍然是留住人才的第一要素。给人才具有竞争力的薪酬，从某种意义上讲，既是人才满足基本物质需求的需要，同时也是对人才价值在物质层面的认可，无形之中将会增强人才的荣誉感和组织归属感。至于什么样的薪酬才能称之为具有竞争力的薪酬，企业可从两个方向来解释竞争力：第一就是与企业同行同类岗位的横向比拟，审视企业的薪酬所处的层次；第二是就是在组织内部进行纵向薪酬比较，审视企业关键人才的薪酬是否在企业内部同样处于关键位置。正所谓好马配好鞍喂好草才能跑得快，对于关键性人才给予关键性薪酬不仅是一种显性的价值回报，更是对其隐性的一种鞭策。多赞赏和鼓励员工 管理学

教授格雷厄姆（GeraldGraham）就工作场所潜在的激励因素做了一项研究。结果发现，员工最重视的五个激励因素中，有三个是与赞赏、鼓励有关，即出色完成工作任务后，上司亲自致谢，上司书面致谢以及个人得到公开表扬。在现实的管理中，的确也是如此。试想一下，无论员工取得了多么大的成就，其上司总是一言不发，好像事不关己一样，这会带来什么样的问题？结果只有一个恶性循环，员工将会认为这个上司是非常苛刻、冷漠、没人情味，长期以来，员工的自尊被摧毁，自信被打击，智慧被扼杀，上下级的关系步入井水与河水之处的境地，员工的工作绩效，工作热情自然也是每况愈下。但若是经常赞赏和鼓励员工，不仅会让员工树立自信心，充满成就感，还会唤起员工的工作激情，激发他们的创意。同时这种经常赞赏和鼓励也对建立融洽的上下级关系起到推波助澜的作用。所以说，在管理中，企业的管理者不要吝啬赞赏和鼓励的语言，正如管理大师坎特

（RosabethMossKanter）所说：薪酬是权利；认可是礼物。在工作中多给一点开口即成的礼物，让员工快乐的同时让自己也快乐，何乐而不为呢！向员工画好企业的大饼 虽然画饼不能冲饥，但这只是从实实在在的物质感受来讲，从心理层面来说，画饼不仅能适度缓解饥饿，更是能激发内在的潜能。如曹操运用望梅止渴的一招将早已疲惫不堪的军队驱赶得快速前进就是一个很好的例子。在企业管理中，向企业内部的成员描绘企业未来的发展战略，这不仅会给他们带来不可想象的前进动力，更是为他们后续的工作指明了奋斗的方向。大量的事实表明，当企业的愿景契合了人才内心真正的愿望时，将会产生出一种强大的驱动力，能使人才极具敬业精神

，自觉投入，乐于奉献，因为在他们看来此时的工作不仅是谋生手段，更是一种组织责任，无形地推动着他们为了这个责任的完成而努力奋斗。因此，在描绘公司未来的发展前景时，不妨也多向员工阐述一下一旦企业的目标实现会为其带来何种共享利益，从而达到将企业的愿景与员工的发展紧密相连的境界。

让离职人才敢吃回头草

中国有句俗话叫好马不吃回头草，但在今天看来，作为企业的一方不仅需要摒弃这种思想，更是要营造一种欢迎好马吃回头草的氛围和机制。在人才竞争激烈的今天，得人才者得天下，让离职人才再次回到企业重操旧业不仅可以给企业的人才竞争力增色不少，更是可以带来诸多益处：其一，可以大大节省人力成本，美国《财富》杂志研究发现：一个员工离职后，企业从寻找新员工到顺利接受所花费的人力成本高达原供职员工薪水的1.5 - 2.5倍，而关键人才的替换成本更是不可想象。其二，可以在员工心目中树立企业以人为本，宽容大度的形象。其三，此举将会增强企业的向心力和凝聚力，尤其是对那些吃回头草的人来说，他们将会更加珍惜现有的工作就会，为企业的发展鞠躬尽瘁。除此之外，对内部人才也可以起到一个很好的警示作用，告诫他们，外面的世界很精彩，外面的世界也很无赖。

打造个性化的培训

企业的发展离不开培训，人才的成长当然更是离不开培训。对于企业的人才来说，其不仅关注眼前的现实利益，自己能否在企业得到进步和成长，企业能否为其提供学习的机会也是他们十分关注的。正如一位业内人士所说：如果一个人具备有市场价值的工作技能，就意味着可以在市场上获得更高的薪酬。然而，如果你重视帮助员工学习与成长，那么他们更可能愿意留在公司，因为他们

知道你真心关注他们的最大利益。同时培训也是企业塑造人才，提高竞争优势的重要手段之一。对人才开展培训，既可以增强企业的核心竞争力，促进企业战略目标的达成，也有利于将员工个体目标与企业战略目标进行整合和统一，满足员工个体的自我发展的需求，提高员工的组织归属感，增强企业凝聚力和向心力。当然在为人才提供培训的机会时，一定要遵循个性化和实用性的原则，力争将员工的培训要求与企业的发展战略进行二合为一。守住最后一道关卡做好离职面谈 有些企业认为申请离职的员工，就是对企业的忠诚，是即将要泼出去水，对其在进行社什么面谈简直就是浪费时间。殊不知，在离职面谈中也大有留才文章可做。如三国时期的刘备，听闻徐庶即将被迫身赴曹营救母，顿时大哭，在饯行时亲自为徐庶牵马，送了一程又一程，不忍分别，不就迎来了更胜一筹的诸葛亮吗？与离职员工开展面谈不仅可以得到企业在管理方面存在问题的真实反馈，从而为企业后期的改进提供依据，而且更是将企业重视人才，尊重人才的精神传递给离职员工，树立企业以人为本的形象，此举对于增强企业的人才吸引力也是大有益处。而若是企业对离职员工冷漠，百般刁难，其不仅对挽留人才于事无补，更是会将企业多年苦心经营的良好形象毁于一旦。百考试题人力资源站收集整理"#F8F8F8" 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