

人力资源经验分享：企业怎样应对“金九银十”跳槽热？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/466/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_466505.htm

HR经理头疼：“金九银十”跳槽热进入9月，一年一度的才市“金九银十”就在眼前。对于职场中广大的“跳蚤”们来说，8月份是他们对于去留进行“艰苦抉择”的煎熬时刻。许多大小企业管理者也在磨刀霍霍，为这个人才流动的高峰期做好一切应对准备。有调查显示，面对“金九银十”，民营、私营企业职工中有近一半的人准备“转岗”，而“转岗”的首选方式是跳槽。“跳蚤”们“蠢蠢欲动”，HR经理们也跟着头疼，中华英才网有数据显示，超过85%的HR因“金九银十”的到来而感受到不同程度的管理困扰，其中应对“跳槽”工作是关键。跳槽现象是指社会人才在企业及社会组织之间的一种流动形式。从整个社会来看，跳槽现象在一定幅度和比例上存在是合理的和完全必要的。但是，如上所述，企业有如此高比例的职员有跳槽的意向，并出现“跳槽热”，则对个人、企业和社会都不是一件好事。尤其对于企业来说，面对即将到来的跳槽热，如何未雨绸缪，积极应对，以尽量减少跳槽给企业带来的损失是一个值得企业管理者，特别是企业人力资源管理者迫切需要解决的问题。

问题界定及原因剖析：表面上看，跳槽现象仅仅是企业职员的个体行为，实质上产生跳槽现象的原因却是多种多样的。在社会原因方面，一是随着社会主义市场经济体系的建立，作为社会人力资源市场化配置的人力资源市场也不断繁荣和发展，极大地促进了全国人力资源的流动和融合；二是随着经济的发展，企业组织之间人才竞争的进

一步加剧，促进了人才的流动；三是社会人才就业竞争压力的加大，导致更多的跳槽现象；四是企业经营业绩的不稳定和社会劳动者的职业化程度普遍不高等原因也增加了人才流动和跳槽现象的发生。从企业方的原因来看，跳槽现象的产生，往往和企业人力资源管理的水平和发展阶段密切相关：企业管理者是否具有现代人力资源管理理念？企业人力资源管理的机构设置、人员的专业化程度、人力资源管理的各大体系和招人、用人、育人、留人机制是否已经建立？企业在人事管理、培训、晋升、员工职业规划等员工发展体系方面是否规范和完善，并发挥了留人的作用？另外，企业是否已经建立了让员工愿意和企业一起成长的企业文化？回答和解决好这些问题，有助于很好地解决企业的人才流失和过多人员的跳槽问题。而从员工的角度来说，工作现状与个人需求之间的矛盾，是员工跳槽最主要的原因。企业提供的薪酬福利待遇不高、对企业人际关系的不满意、对企业目标的不认同、企业环境无法满足个人职业规划的要求都可能导致员工产生跳槽的意向并离职；当然，员工的离职有时也会和员工无法胜任工作的需要有关；另外，员工的兴趣、家庭、婚姻、健康、学习等个人原因，往往也可能成为跳槽的因素。正是因为员工跳槽现象的复杂性与多样性，企业必须高度重视，并采取相应措施来应对。近期对策：面对即将到来的跳槽“旺季”，企业人力资源部门必须快速有效地进行应对，以减少跳槽的发生。作为紧急对策，主要应做好以下三个方面：一、找出问题，制定计划跳槽行为的控制，最有效的阶段是在员工正式提出辞职申请之前。在员工跳槽的“旺季”来临之前，企业人力资源应采取多种措施，对有可能发生的跳槽

行为进行预测。比如说可以采取问卷或座谈会的形式对员工进行有针对性的员工满意度调查、或者对相关员工进行人员发展面谈、对合同即将到期的员工提前进行续约面谈等等，一方面通过各种方式的调查获知，哪些员工有可能提出辞职，以及他们辞职的动机和原因；另一方面，通过调查摸底，人力资源部可以制定有针对性的工作计划，解决企业管理中导致员工不满的普遍性问题，比如修订某些日常管理、人事管理、考核、薪酬等方面的制度。还可以帮助解决某些员工的个性化问题：比如家庭、婚姻、健康、交通、住房、户口等方面的问题，从而消除员工跳槽的直接动因和隐患。

二、加强沟通，快速行动 企业确定了近期应对员工跳槽行为的工作计划后，最重要的是要快速行动，在员工正式提出跳槽之前按照预定的计划实施相关工作。由于导致员工辞职的原因复杂多样，在实施紧急应对措施时，尤其要注意加强与员工之间的对话和沟通，只有深入地了解了员工的真正需求和真实想法，才能确保所采取的措施是“对症下药”，才能起到“药到病除”的作用。甚至，导致员工辞职原因很多时候仅仅是因为沟通不到位引起的：比如对公司战略和人事、行政等管理制度的不理解、对上司的某些做法不认同等等。有时一个很小的人际关系矛盾，如果不能及时有效地进行沟通，也可能给员工造成了很大的误会和心理负担，从而诱发员工产生跳槽的意愿。

三、未雨绸缪，有备无患 相信经过积极的努力和紧急的行动之后，很多员工原打算辞职的想法会消除在萌芽状态。但是，不可避免地仍会有一部分员工提出跳槽的要求。为此，我们应未雨绸缪，尽可能早地通过内部选拔和外部招聘两个渠道解决好人员供应的问题。对于某些可能

离职的岗位，还应储备适当数量的人员，以做到“有备无患”。中期对策：招人、用人、育人和留人是企业人力资源管理的根本任务。这四者之间是互相联系、互相影响的关系。要做好企业的留人工作，减少企业跳槽行为的发生，从中期对策来说，必须系统地完成好人力资源管理各个方面的任务，建立比较完善的现代人力资源管理体系。首先，要建立合理规范的人事管理制度。对于员工来说，企业能否在薪酬待遇、保险金、休息时间等基本待遇方面给员工以信赖感和安全感是决定员工是否愿意留在该企业工作的首要条件。因此，企业建立合理规范的人事管理制度，塑造诚信经营和规范管理的企业形象，是企业留人的根本。如果企业员工总是对“下个月能否如期发放工资”，“对于年底的销售提成，老板会不会说话不算数？”诸如此类的问题提心的话，员工是不可能安心在企业工作的。其次，要建立公平合理的用人机制、评价体系、报酬体系。我们经常会听到“待遇留人、事业留人、感情留人”等的观念。对于企业来说，这些观念的真正落实有赖于建立公平合理的用人机制、正确客观的评价体系和公平合理的报酬体系。员工在一个企业工作，他们与企业为了共同的经营目标而奋斗。这个过程一方面是员工用自己劳动所创造的价值为企业带来所期望的绩效的过程，另一方面是员工从企业获得薪酬福利待遇、自我价值实现的平台、社会荣誉和成长的机会等物质和精神利益过程。中国人向来有“不患寡，而患不均”的传统，员工如果不能在企业获得公平的待遇和晋升机会，企业如果不能建立对员工劳动价值的合理评价机制和报酬体系，则必然影响员工对企业的忠诚度。从中华英才网对部分求职者的调职原因调查结果来看，多

达37.8%的人员是因为对上一家企业在薪酬福利、晋升、绩效评价等方面的不公平现象有意见而离职的。再次，企业应建立以人为本的员工发展体系。目前，越来越多的企业对人力资源变得更加重视，明确了人才作为一种战略资源，对于企业目标实现的重要性，这真正体现了“以人为本”的精神。同时，大部分的企业也已经设立了人力资源管理部门，意识到人力资源的管理是一门科学，需要专业化的人员来进行管理。

“以人为本”的人力资源管理要求企业人力资源管理部门按照人性的规律来设计人力资源管理的流程、制度、方法和体系。而在人力资源管理体系中，最集中体现“以人为本”精神的内容是企业员工体系的建设。员工体系主要包括人事管理、招聘体系、晋升体系、能力素质模型和员工职业规划等内容。员工体系的内容和员工的工作及生活息息相关，决定着能否让员工个人成长与企业的进步同步，也决定着企业能否为未来的发展储备足够的人才。最后，企业还需建立畅通开放的沟通体系。人力资源区别于企业其它资源最重要的内容是人具有主观能动性，人的思想、行为、动机、情感是复杂多变的。从管理的角度来看，我们不可能以不变的制度来应对所有不同员工的不同需求和问题。因此，在人力资源管理过程中，需要始终非常重视企业与个人，上司与属、员工之间的相互沟通。只有这样，人力资源部门才能及时地把握员工的需求，有针对性地采取措施，解决问题。要做好企业内部的沟通，必须建立成熟的内部沟通管理体系和机制。比如说，公司层面的各部门负责人的述职会、上司与下属之间定期的绩效面谈、年度的个人发展面谈，不定期的满意度调查及员工座谈会、各种非正式沟通和集体活动等等。远期

对策：跳槽及留人问题的解决，从长远来说是要让每一个员工把个人的职业规划与企业的发展规划相一致，让企业的目标成为员工与企业所有者共同的事业，这一点也可以说是企业人力资源管理的总体目标。这个目标的达成，除了要在制度和体系建设方面不断努力之外，一是要培养各级管理者的现代人力资源管理理念，让人力资源管理的意识深入人心。二是要加强企业文化建设，目前来看，几乎每个企业的“企业文化”口号里面都包括关于人的管理方面的内容，这是一种进步。如何切实地将相关内容落到实处则任重而道远。

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