# 基层医院人才流失现象的分析、思考及对策浅谈

来源：网络 作者：无殇蝶舞 更新时间：2024-06-26

*第一篇：基层医院人才流失现象的分析、思考及对策浅谈“科学人才观大家谈”征文基层中医院人才流失现象的分析、思考及对策人才是最重要的战略资源,是医院一切内在要素中的重要因素,也是医院可持续发展的动力之源。随着社会主义市场经济体系的不断完善和医...*

**第一篇：基层医院人才流失现象的分析、思考及对策浅谈**

“科学人才观大家谈”征文

基层中医院人才流失现象的分析、思考及对策

人才是最重要的战略资源,是医院一切内在要素中的重要因素,也是医院可持续发展的动力之源。随着社会主义市场经济体系的不断完善和医疗卫生体制改革的深化。基层中医院由于长期受内外部环境制约,人才流失现象严重,仅2024年笔者所在单位专业技术人员流失近十名，加之这几年在人才引进和培养方面遇到的新情况、新问题、新困难,人才问题面临严峻考验。

对于人才流动,从社会的角度看是人力必然趋势。市场经济需要人才流动。只有人才的合理流动,才能最大限度地发挥人才的经济和社会效益。但是,作为一个正在发展中的行业,作为一个市场竞争的主体,其本身的人才老化,人才流失,将直接危及企业的生存和发展。

1、原因分析

基层中医院医院人才流失,是特定历史与社会发展和转型时期的一种复杂的社会现象。虽然近几年中医药事业在党和政府关心关怀下,基层中医院迎来了前所未有的发展机遇 ,但由于主客观因素,基层中医院发展在发展过程中存在的问题依然很多,尤其是在人才的问题上十分紧缺,人才流 1

失已经成为一个危及其可持续发展的不容回避的重大问题,究其原因:

一是经济利益的驱动,追求高工资高福利待遇,导致人才流失。由于基层中医院普遍处于发展起步阶段，在同地区、同行业中处于弱势地位，加上民营医院人才挖掘，上级医院扩张后优厚的待遇福利吸引，造成各类人才“孔雀东南飞”的现象十分严重。

二是事业心的驱动,由于上级医院具有较大的发展空间，能提升自身综合素质和实现个人自身价值与潜力发挥,导致相当一部分年轻人另避蹊径。

三是环境条件的驱动,追求优越的工作、生活环境及人文环境,导致人才流失。

四是现行人事体制导致人才流失。近年来，虽然进行了事业单位人事制度改革，实行了全员聘用制，但许多选人用人陋习依然存在,导致思维敏捷、见解独到者,心志自然失衡,只好另谋高就。

五是尊重知识,尊重人才,注重人才的氛围不浓, 社会对医务工作者所作付出认知度不高，导致个别医务人员转行流失。、人才流失的影响及危害

流失的人才基本上都是医院的中青年技术、管理或业务骨干,他们多年在诊疗活动和医院管理中积累了许多大量而

丰富的实践经验,由于人才流失,导致许多业务项目不能有效开展，服务能力明显减弱。同时，在员工中造成了多米诺骨牌效应,人心涣散,人心思走,更为严重的是影响了医院在患者心目中的公众形象。人才流失这种社会现象产生的影响和危害,将随着时间的推移、逐步显现出来。

3、基层中医院人才流失的基本对策

人才问题,是关系基层中医院能否可持续发展的大问题。解决人才流失问题,决非一个单位所能奏效,它必须靠全社会的力量,依靠国家宏观调控,依靠国家政策,依靠单位激励机制的确立和良性运转。

一是在宏观上尽快建立和完善人才的市场化配置机制。应当根据医院可持续发展、发展规模、发展规划、公益性质、诊疗特色等,在政策扶持方面予以适当倾斜。同时，人事、卫生部门要制定符合基层中医院人才科学发展的选拔用人机制，使引进的人才靠得住、用得上。

二是在微观上对医院内部人才资源管理体制进行大胆的创新。彻底抛弃传统的、僵化的、不合时宜的人才管理模式,建立一套符合人才发展规律，能广泛调动人才积极性的新的用人格局和机制。要大力推行公开、公平、公正的选人用人机制。破除论资排辈的现象,使新人脱颖而出，这就需要人事部门尊重规律,充分利用市场机制分析和解决问题,推行竞争上岗，优胜劣汰的用人制度,不断改进提高和完善

聘任制、试用制，试行任期制和合同化管理，双向选择、能进能出的岗位动态管理。改革人事制度，对各级各类人员实行任期考核制，制定出一套科学合理人才评价指标体系，因岗而异，对应考核细则、评价指标，将员工工作业绩、奖惩、表现和量化考核记录在案，作为阶段或年度考核、评先、评优、岗位转换、提升的重要参数。强化荐才、用人之责，实现用人失察、失误追究制，完善人才选拔和竟聘上岗制度，为更多优秀人才提供发挥才干、体现价值的机会和舞台,使各类人才有创业、有机会、干事有舞台，发展有空间,形成一个人才脱颖而出的选人、用人机制,创造一个人才辈出的生动局面。

三是建立健全实现人力资源可持续发展的人才培养机制。随着当代社会生产力水平的提高和科技进步，人力资源已上升为最重要的战略资源，也是经济增长的动力之源。人力资源的开发已成为经济社会发展的重要力量。人力资源的开发和利用水平,直接关系、制约其他资源的开发和利用程度。人的状况不同,工作效率就不同，经济效益和社会效益也不同。我们要清醒地认识到人力资源的重要性，牢固树立人力资源是第一资源的观念，自觉按照促进人的全面发展的要求,建立健全人才培养机制。通过加大人才培训力度,全面提高人才的综合素质,把人力优势转化为人才优势,提高基层中医院的经济效益和社会效益。要根据各类人才的不同特

点,结合岗位工作实际,制订科学合理的人才培养规划,建立以提高能力,完善任职知识结构为内容的各类人才资源培训和开发体系，形成以人为本，围绕工作中心有的放矢，按需施教，促进管理层、执行层人才培养工作科学化、规范化,以实现人才资源持续发展的要求。

四是牢固树立以人为本的观念,建立健全体现人才资源的激励机制。人才工作首先是人的工作,要做好人的工作关键是坚持以人为本，建立健全有利于最大限度地促进和实现人的全面发展,充分激发人才积极性、主动性和创造性的激励机制,在人才激励方面,要正确处理好精神鼓励与物质鼓励的关系,要积极引导人才将追求事业上的发展和实现自身价值有效地结合起来,要帮助指导人才设计的职业生涯规划,使其能够朝着即定的目标、沿着最佳的路径去拼搏、奋斗,最终实现医院发展和个人目标发展的双赢。在分配制度方面,要更新分配观念,通过采取一系列政策和措施,使政策向那些贡献大、业绩突出的人才倾斜,真正体现知识价值,体现出人才作为第一资源的价值,使人才的贡献得到相应的回报,以更好地吸引人才、留住人才、凝聚人才。

此外,基层中医院要留住人才,还有许多的工作要做。比如加强思想政治工作,教育员工树立正确的人生观、世界观、价值观和职业道德观,从而更加爱岗敬业，创造良好的工作环境,解除生活上的后顾之忧，加强企业文化建设,以此来凝

聚人心。只有这样,才能凝聚吸引大量的优秀专业人才,才能使基层中医院可持续发展更加充满活力和生机。

作者：帅昌德

工作单位：正安县中医院

职务：医师

联系电话：\*\*\*

通讯地址：正安县中医院

邮编：563499

**第二篇：人力资源-企业核心人才流失现象分析及对策**

企业核心人才流失现象分析及对策

铁打的营盘流水的兵，虽然采取防范核心人才的流失措施，但也有事与愿违之事。当企业核心人才送来辞职报告时，做为人力资源管理者，我们不仅要第一时间给出反应，采取挽留措施。另一方面我们要提前建立核心人才继任机制，选择和培养继任人，建立稳定的核心人才梯队，激励核心人才的进步与竞争，培育企业继续发展和应对市场竞争的核心能力，真正实现智力资本的掌控。当核心人才流失时，迅速的填补空缺，避免工作脱节，将核心人才流失的破坏性降到最低。

在市场竞争日趋剧烈的今天，企业在市场中的立身之本关键在于企业的核心竞争能力，而核心人才作为企业核心竞争能力的主要载体，已成为各企业相互争夺的对象，伴随着许多企业的核心人才出现了较为严重的流失现象，给企业的管理者带来了管理困惑，也给企业的发展造成了很大的障碍。那么，应如何化解企业核心人才流失的危机呢？概括来说，可分三步走：一是界定企业的核心人才，明确核心人才流失给企业造成的影响；二是分析企业核心人才流失的影响因素；三是建立预防企业核心人才流失的关键对策。

企业核心人才是指在企业中那些拥有专门技术、掌握关键业务、控制核心资源（内部资源和外部资源）并且在某一方面来说是“不可替代”的人才，核心人才能够创造出良好的绩效，对公司的发展通常会产生较为明显的影响。根据“二八原则”，在一个企业中，核心人才一般只占20%左右。

从企业任职岗位的识别来看，核心人才所占据的岗位包括关键管理岗位和关键专业岗位。其中关键管理岗位任职者包括高层管理人员和生产、销售、技术、财务、人力资源等中层管理人员；关键专业岗位任职者包括技师、生产计划、技术研发、市场营销、财务、质量管理、采购等专业性人才。他们在各自的管理和业务领域对企业的经营发展产生着各种各样的影响，其离职或流失会对企业产生非常重大的影响，甚至可能会直接导致企业的倒闭。

一、如何避免核心人才流失给企业造成影响

随着市场经济的不断深化，面对全球市场的资源配置，以及劳动者就业方式的灵活性和多样性，人才流动的频率加大已经是不可避免。同时，国家也从劳动法律法规方面为劳动者的流动提供了更多的保障，例如《劳动合同法》第三十七条规定：“劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同”。由此可以看出，劳动者对于就业和流动具有较大的自主权，而企业限

制人员流动的法律手段越来越少。面对这样的情况，我们应该如何避免核心人才的流失给企业造成过大的影响呢?

1、制订“企业梯队人才培养计划”、加大企业人才培养和储备迫在眉睫。由于我们说用法律手段限制人才的流动可能性越来越小，因此，营造良好的留人、用人和育人的环境是避免企业人才流失的基础。但是，我们说企业人才流动的频率加大已经是大势所趋，无论怎么好的企业，人才流动都是不可避免的。唯一可行的办法就是企业要有人才梯队的培养，及早做好准备，任何一个人员的流动，我们企业都有可补充的人员，这对于企业来说是非常重要的。既可以防止人才意外流失给企业造成影响，还可以有效避免人才绑架企业的发生。

2、建立企业知识存储体系。既然人才的流失有时是我们不可避免的，那我们企业可以做的就是：“人可以走，知识要留下”。因此，我们企业就要想办法建立企业的知识存储体系，尽量把企业所需要的知识存储下来，这对企业来说也是很重要的。例如，对于企业的核心管理人才和技术人才，我们都要规定其有培养下属或新员工的义务，并制订相应的检查和考核办法。也可以规定他们有内部授课的任务，并把他们的技术资料、课件、授课视频等存档，这样，如果有一天这些人才流失了，但他们的知识就存储下来了，这就可以极大的减少人才流失给企业造成的影响。

3、利用劳动法规减少人才流失给企业造成的影响。虽然我们说劳动的法律法规更多的保障了劳动者自由择业的权利，但也有相应的规定，避免劳动者的流动给企业造成损害。《劳动合同法》第二十二条规定：“用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。”

二、企业核心人才流失原因分析

企业核心人才流失的影响因素是多方面的，但总的来说，可以分为三方面：一是核心人才本身的影响因素；二是企业自身的影响因素；三是市场竞争的影响因素。

（一）核心人才本身的影响因素

核心人才本身的影响因素主要是基于核心人才的主观需求。根据马斯洛的需求层次理论分析，个体在不同的职业发展阶段，其关注的需求是不一样的，但是也有一定的规律。总的来说，核心人才本身的影响因素主要可归结于薪酬待遇、职业发展机会、工作挑战性等方面。当核心人才在企业中无法满足个人的需求时，将会离职。因此，对于核心人才的保留、激励除了提供相对公平的薪酬福利待遇外，更重要的是通过提供有挑战性的工作机会，给予足够的人力与物力资源支持，创造良好的职业发展空间等方面，来满足核心人才的发展需求。

（二）企业自身的影响因素

企业自身的影响因素一个突出体现是企业没有建立与核心人才需求相匹配的机制：

1.薪酬分配制度不合理，缺乏公平性和竞争性。在一个企业中，薪酬待遇在人才的吸引、保留与激励中一直占据着重要的位置，薪酬分配不公平、与绩效考评脱钩、无法体现核心人才价值、对外无竞争性等等问题，都会引起核心人才的不满，从而在一定程度上导致了企业核心人才的流失。

2.晋升机制不完善，缺乏科学的员工职业发展规划。晋升是对企业核心人才工作能力、工作态度和工作业绩的肯定和奖励，是人才价值的体现，也是一个人职业生涯成功的标志。如果企业的晋升机制没有科学的人才考核与评价标准作为支撑，没有与人才的职业生涯发展有效结合，就会使核心人才产生发展前途受限、发展前景不乐观的悲观心理，使核心人才的积极性受到严重打击，导致核心人才的流失。

3.人事配置不合理，缺乏有效的“人岗匹配”机制。核心人才只有在适合的岗位才能称其为核心人才，一旦离开该岗位后，其自身价值需重新评估，许多企业有一些专业人才，但一旦提拔到管理岗位后，其本身的价值就直线下降，因而，对于核心人才，应建立有效的“人岗匹配”机制，让其在适合的岗位充分发挥其价值。同时，岗位工作应适当，不可过重而疲于应付，也不可过轻而缺乏挑战性，4.培训体系不健全，缺乏针对性的培训。培训是企业给予人才的发展福利，对核心人才进一步开发与培养，会使核心人才感受到企业的重视和发展前景的豁然。相反，企业培训体系的不健全，缺乏有效的培训需求分析，培训设计缺乏差异化和针对性，将会引起核心人才的不满。

5.企业文化建设不完善，缺乏凝聚力。良好的企业文化对核心人才具有巨大的凝聚、激励和导向作用。企业核心人才一般具有较高层次的精神需求，良好的企业文化和和谐的人际关系是保留和激励核心人才的有效手段。如果企业文化建设流于形式，不能从关心全体员工的角度出发、没有良好的发展愿景等，都会导致核心人才的流失。

同时，核心人才往往具有相对独立的个人意见，对于核心人才提出企业发展意见应适当予以重视、及时反馈，若对核心人才意见不能合理采纳，那么就会导致核心人才对企业发展前景和个人发展前途丧失信心，最终离去。

（三）市场竞争的影响因素

随着社会经济的发展，企业所处的行业的竞争对手的人力资源战略都影响企业核心人才的流动。市场经济的客观规律造就了人才流动的相对宽松的社会环境，核心人才作为人才中一个特殊群体，其本身具备的重要价值常常成为竞争对手垂青的对象。同时，核心人才也是具有极其鲜明的个性特点，他们对事业成就的追求是有着极强的欲望的，他们拥有着相对独立的价值观，与原企业相比，若向其伸出橄榄枝的企业在薪酬待遇、晋升、培训发展、文化建设等方面更具优势，他们往往会被吸引走，从而导致原企业核心人才的流失。

三、预防核心人才流失的对策

人力资源部门作为企业中核心人才管理的归口部门，应在分析市场上各类企业核心人才流失的影响因素的基础上，借鉴市场上各类企业关于核心人才管理的有效措施，并结合本企业特色，建立本企业适合而有效的核心人才的管理制度。针对核心人才流失问题，应建立从核心人才“流入、保留、流出”三位一体的管理机制。

（一）核心人才流入企业的选择

1.招聘最适合的潜力员工。核心人才流失与企业最初的招聘是密切相关的，如果初始招聘过来的就不是与企业真正相匹配的人员，那么，人才的流失率也就难以降低了。从人员的招聘来看，有三点是需要重点把握的：一是重视员工的品性，选择品性良好的员工；二是重视员工所遵从的文化，选择文化相通的员工；三是重视员工的动机，撇弃以金钱为第一位的员工。

2.招聘合同约束。在核心人才进入本企业之前，企业应采用合同形式规定核心人才对企业的义务，约束其行为。如与核心人才签订竞争避让合同、服务协议等，确保企业的商业秘密不外泄，同时对核心人才的流失能够产生一定的正效应。

（二）核心人才在企业中的保留

1.建立科学合理的薪酬激励机制。薪酬待遇是留住核心人才最有效的方式，合理的薪酬激励机制，应兼顾内部公平、外部竞争和重视贡献三方面。薪酬的内部公平指的是薪酬与绩效考核相结合，在企业内部的分配应能反映核心人才的工作价值，同时能获得企业绝大多数员工的认可；薪酬的外部公平指的是核心人才的薪酬应在市场上应具有较高的竞争性，相较于同类型企业，核心人才的薪酬水平应处于中上水平；薪酬的重视贡献指的是针对核心人才的特殊贡献应给予特殊奖励，可将其薪酬与企业的利润或业绩直接挂钩，如建立股权激励制度等。

2.建立流畅有效的绩效管理制度。绩效管理制度是人才工作表现得到反映的窗口，只有人才的绩效表现能够适时得到反映，才能不断激励着人才更好地去从事本职工作，及时肯定和嘉奖优秀人才。同时，在人才的绩效反馈过程中，不能仅有结果反馈，直接上级应在人才工作过程中适时地对其绩效进行跟踪与沟通。

3.建立科学的晋升机制，做好核心人才的职业生涯规划。从员工职业的发展，并结合人才的兴趣、能力、经历等特点做好员工职业生涯规划，同时提供有效的职业指导。科学的岗位不仅仅是在管理岗位上的晋升，也应该表现为专业技术人才的发展晋升，因而企业应建立行政管理和专业发展双通道，为专业人才晋升提供岗位基础。

4.合理设置岗位，动态配置人才。通过工作岗位的科学设计和分工，使各专业岗位工作量适当、工作具有挑战性，为核心人才虚位以待。同时，对人才的使用，坚持做到“人岗匹配”，以人才的能力、绩效表现作为任用的依据，做到能力水平与绩效表现与岗位的要求相匹配。

5.建立培训体系，关注人才的个人发展。核心人才接受培训的需求往往较高，他们渴望培训来增强个人的竞争力，因而企业的培训应充分考虑的企业和员工发展的需要，切入契合点，将培训需求转化为切实可行的培训实践，同时，在培训的过程中，应做好培训效果的及时分析、反馈，培训流程的有效评估和培训方式的改进等，避免培训工作流于形式。

6.构建优秀的企业文化，增强企业的凝聚力。企业文化是企业在长期经营实践中逐步形成的员工一致认同的文化观念，犹如企业的灵魂，是企业成员共同的价值观、行为准则和道德规范的总和。要在企业中建立“以人为本”、“改革创新”、“终身学习”、“团队合作”、“参与决策”等优秀文化，来有效增强核心人才的凝聚力、激发核心人才的创造力、提升核心人才的团队协作性。

（三）核心人才流出企业的反馈

1.与核心人才进行离职面谈，分析离职原因。面谈开始时，应对核心人才的离职表现出足够的关注，极力挽留与劝阻；在面谈过程中要注意倾听离职人才对企业发展的建议、意见甚至是抱怨和批评，了解其离职的真正原因。同时，在面谈过程中，应充分肯定离职人才对企业的贡献和感谢其有益的意见和建议。通过与核心人才的离职面谈，找出核心人才流失的真正原因。

2.与离职人才持续交往。与离职人才持续交往指的是要求企业尊重核心人才的选择，并为其发展创造良好的条件，用宽容的态度对待流失的核心人才，并把他们变为企业的拥护者和合作伙伴，通过建立离职访谈机制等，使离职人才可以实时了解到企业发展的最新信息，为企业的发展提出建议和意见，同时为有朝一日迎接流失人才归来做好准备。

总之，对企业来说，核心人才对企业的贡献巨大，在企业发展过程不可或缺，切不可吹毛求疵、任其流失，而是应该努力探索兼容不同类型人才、消化不同类型人才的有效的人力资源管理机制，完善企业留住核心人才的管理体系，建立共同的“以人为本，追求卓越”的企业文化，营造一种和谐宽容、积极进取的氛围。无论采用什么方式，都应注意“留人先留心”，只有真心尊重关心员工，探查其需求，帮助他们成长进步，给他们营造发挥自己才能的环境，企业才能留住人才，才能在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。

参考文献：

1.赵光辉.核心人才流失的主要原因与关键对策[J].科技管理研究,2024(10).2.王林丽.企业核心人才流失的原因及对策研究[J].现代企业教育,2024(23).3.刘艳丽.探析国有企业核心人才流失的原因及对策[J].企业家天地(理论版),20011(4).4.田祖荣.企业核心员工的流失问题及对策[J].中国商界(下半月),2024(4).5.严长远.对企业核心人才流失的理性认识[J].企业导报,2024(1).

**第三篇：人才流失分析及对策研究**

人才流失分析及对策研究

熊 海 滨

越来越多国有企业人才流向知名民营企业，笔者近几年从事企业人力资源管理研究，经过对所在企业流失的部分人才进行调查研究和梳理总结，体会到一些在人力资源管理工作中的浅显认识并提出部分建议对策。

一、国企在竞争中的优劣势分析

国有企业在人才争夺中既存在一定优势，也存在明显的劣势。目前优势在于压力小、劳动保障各方面福利到位、工作相对稳定等低层次的优势，而人才本来就不惧怕压力，甚至愿意主动承担更大更多的重任，因而这些优势对人才吸引力较小；外资企业优势在于较高的薪酬和良好的工作环境，当薪酬和环境足够好引起了人才地位身份变化，使人才得到较高层次的满足，对人才产生较大吸引力；民营企业往往能满足人自我价值的实现，根据对笔者所在单位流失人才的调查，基本上都存在追求价值实现和高层次需求满足这样一种强烈心理。当国有企业人才认为现有工作平台很难满足其被尊重和价值实现需求时，则会对企业产生失望预期，而对企业外部环境预期较佳时，流失的动机便产生了。随着我国社会保障体系的建立和完善，民营企业、合资企业和外资企业提供了与国有企业同样健全的社会保障，甚至有的外资企业提供的软硬件环境和福利保障还更优越，而国有企业原有福-1-

利如房住、公费医疗改革后，使得优势不复存在。国有企业最大的弊端就是企业缺乏对未来的生存发展意识，受任期制等多方面体制所限，可能没有人为企业的未来负责，大多数都是只看眼前发展程度和业绩，很少会去实行真正严格的管理。而私有企业的经营者都会把企业看成自己的财产，去耐心、用心的经营，要发展自然会格外注重人才资源的培养和争夺。

二、人才流失因素分析

1、报酬低是人才离职的最大因素。当前国企最大阻碍就是体制的约束，尤其是薪资福利制度受制于行政部门而无自主权，即便效益好的企业也无法随时自主提供优厚待遇稳定人才。大量数据显示，人才流向实力更强规模更大的知名民营企业，很大一部分原因在于民营企业能提供国有企业无法比拟的薪资和完善福利保障，甚至有的给出报价是国企的十余倍，且薪资福利随个人才华展现和对企业的效用可以随时动态增减，对人才具有挑战性，也能激发人才竭尽发挥学识技能的动力。极具诱惑力的薪资福利是导致国企人才流失的重要原因。待遇留人方面国企是处于明显劣势的。

2、原企业不能提供发展平台或发展平台，人才看不到职业生涯规划能在原单位实现。发展前景让人才感觉有吸引力、才会觉得值得留下来，并为之努力奋斗。事业的发展需要人才去推动，人才的稳定需要事业来吸引，越是高层次的人才越看重事业、成就和发展前景。越来越多人才会对自己职业生涯作出大致规划，如果组织不能提供人才发展舞台，让人才展示才能机会不多或看不到在企业的未来发展位臵，往往容易导致人才流向平台更大机会更多更具规模的组织如一些知名民营企业。知名民营企业在事业留人上基本上做足了文章，这一点是比较成功的。

3、岗位职务的不规范设臵与晋升不合理，是诱发人才离职的较大因素。在一个组织中，员工的公平感与工作满意度、工作绩效、离职率等都有密切关系。企业管理层和人力资源部门责任人应公正处事摒弃个人偏见，努力营造公正公平、和谐竞争的组织氛围。尤其在人事任免工作上应该慎而又慎重，如果组织中职务晋升缺乏制度规范而不能选贤举能，既为其他职员树立不良典型，又容易挫伤职员整体工作积极性，最终导致人才产生另觅发展之地的念头。因而在职务设臵上应该形成能上能下的动态机制，尽可能为企业选拔出优秀的典型，树立工作正气，也能体现组织在事业发展上是规范科学的，在事业留人方面做好文章。

4、仅仅提高福利待遇并非是留住人才的保障，报酬的失衡可能是很多企业管理层和人力资源部门责任人容易忽略的人才离职重要内因之一。经过对一些离职人才的调查，对组织报酬的不满意并非在于报酬的多寡，而在于失衡，既有分配层面的失衡也有心理层面的失衡。如果一个组织不能

区分职员勤奋与懒惰、能干与平庸从而动态分配薪资，即便组织提供了较优厚的待遇也会让人才产生离职的念头。因为优厚的待遇是针对所有职员，而不能体现人才与平庸者、表现较差者的价值区分，人才会在组织中感受不到被尊重感。因而越来越多企业根据每个职员不同表现推行绩效考核，实行差异化的薪资是可行而且是非常必要的。

5、管理层容易忽略与职员的感情沟通，在感情留人工作上欠缺火候。有的企业即便待遇一般但人才离职率较低，很大原因在于职员对企业有亲切认同感。领导层有的会通过各类活动与职员增进了解拉近距离，通常职员在企业时间不长且对领导层没什么深刻印象，很难想象人才会因为感情因素留在一个企业。

三、防止人才频繁流失的对策建议：

在大多数关于人力资源研究专述中，提高薪资福利待遇成为一剂普遍开出的良药，但通过对企业实际案例分析和经过对流动人才调查发现这并非万能良药。

1、人才流失过程中，很大部分原因并非仅薪资福利待遇偏低造成，而在于一个企业薪资福利待遇的公正、公平感偏低。“不患寡而患不均”的心理特征明显，即便有的企业给出待遇不菲仍留不住人，有的在于待遇不公正，有的待遇不公开，员工间猜忌多，比如外资企业通常采取这一做法。当职员发现学历能力背景相当而待遇悬殊时容易产生因受

不公正对待而离职念头。有的企业晋升不科学不合理，甚至出现能者没有比平庸者享受更高薪资待遇，而导致职员产生价值被贬低感从而产生离职念头。因而，一刀切式普遍提高待遇并非是稳定人才队伍良方，建立科学合理用人、晋升机制，形成勤学上进、公正用人良性竞争局面，适度根据业绩能力拉开待遇差距是较好解决公正感缺失现象的办法。

2、企业管理层在经营过程中应加强人文关怀，最简单直接方法可以通过各类企业文化宣传和内部活动，与员工进行感情交流沟通，真正在感情留人上做好文章，提高员工对企业的忠诚度。人都是讲感情的，通过对部分企业案例分析，尤其是口碑较好的外资企业和国内民营企业，领导层与员工互动机制都建立较好，即便在同行业给出不错待遇挖人，但优秀的企业同样能较成功地稳定住人才，使流失率保持较低水平。

3、企业管理层应着力改善公司办公和休息活动环境，在经济允许前提下尽力改善办公条件和活动休息空间，把企业打造成员工之家，在硬环境留人上要下点功夫。此外要真正切实改善职员生活条件待遇，通过各种形式帮扶解决职员困难，留住员工的心，在软环境留人上应下重力。

4、应把企业发展规划与人才职业发展规划结合，企业要发展，人才也有自身职业生涯发展愿望和需求。当人才在一个企业看不到未来发展蓝图时，极易产生寻求更好发展平

台念头。因而仅仅依靠提高福利待遇从这个层面看也未必是唯一良方，人才要发展，企业应提供更多平台和机制。福利不仅可以是金钱形式，同样可以出台激励制度不断培训员工技能，改善学习环境，让企业发展同时使人才自身能力也得到进一步提升发展，人才增值同时也是为企业更好更高效服务。很多企业容易忽略对人才队伍的再次开发培训工作，其实对职业生涯规划明晰的人才而言，学习培训更是无形的宝贵福利。

二0一二年二月

**第四篇：人才流失原因及对策分析**

人才流失的原因、影响及预防措施

一、人才流失的原因

纵观现代企业的人才流失，其原因不外乎以下几类： １、个人原因

因个人原因离职的员工，其大多是将企业当作自己职业生涯发展的跳板，在企业工作对他们而言就是为了获得工作经验或是学习相关技术，一旦目的达到，他们就会选择待遇更高、发展空间更大的企业服务。这种情况常见于企业招聘的新人或是大学生。

同时，因职业、职位疲劳而离职的人，也不在少数。在某一行业干时间长了，人会产生疲劳感，或认为自己不合适从事这项职业，这样的人选择改行的机率很大。对自己所处职位不满的人则可能会选择跳槽，即使跳不了槽，他也不大可能安心本职。再者，事业心很重的人，对于认为不可能为自己实现事业提供充分条件的公司，他会选择离开，所谓“良禽择木而栖”、“人往高处走，水往低处流”。这种情况常见于从业三年以上、已积累较多经验人员。

最后，最直接和最普通的原因，就是报酬问题。报酬与劳动者心理价格相差大，大锅饭，同工不同酬等问题，都是引起的人才流失的重要原因。

２、组织原因

从组织方面讲，导致企业优秀员工离职的根本原因在于企业管理问题。其中管理者素质不高、员工激励机制不健全、未能建立有效的评估体系、缺乏合理的薪酬结构、未能建立针对核心员工的长期职业发展规划和企业文化氛围是存在的主要问题。正是这些原因导致企业核心员工尤其是高管人员频频跳槽。

３、竞争对手猎头 一般来讲，各公司流失的优秀人才并没有转做他行，其中绝大部分直接加盟了自己的竞争对手，因为这些公司与各自竞争对手之间人员和技术具有非常高的替代性，其中职位结构与要求也极其相似。正因为如此，公司培养的优秀员工，如技术骨干或是部门经理等极易得到竞争对手的青睐，后者为吸引这些优秀人才加盟，往往开出优厚的条件加以猎取，这也是公司优秀员工离职的一个重要原因。

二、人才流失对企业的影响

对企业而言，一个优秀员工离职所带来的影响是方方面面的，既有有形的，也有无形的。正视优秀员工离职所造成的损失是开展企业人才危机管理的前提。泛泛地讲，一个优秀员工离职以后，企业要被迫支付以下成本：

首先，良好的团队因某些核心员工的离职而遭到破坏，执行中的任务因此被迫中断，企业经营效率大大降低；

其次，优秀员工离职所留下的职位空缺迫使企业重新花费一大笔成本培养或是寻找接替者，其间所耗费的时间成本还给了竞争对手有利的追赶机会；

另外，某些核心员工的离职不仅可能带走商业技术秘密和客户等资源，同时还影响在职员工的情绪，极大挫伤团队的整体士气。更为严重的是，企业高管或其他核心员工离职直接改变了企业与竞争对手的实力对比，若是集体式的跳槽，对企业来说则很有可能是致命性的打击，如著名的小霸王。人才流失对企业而言之所以成其为危机，原因也就在这里。

三、人才流失的表现方式

根据人员自愿流失表现方式的不同，可将其分为隐性流失和显性流失两种。隐性流失表现为员工对待工作态度懒散、工作努力下降、表现变差、经常缺勤或请病假事假、迟到、抱怨等；显性流失多表现为离职。

通常，员工有以下表现时，可以断定其具有隐性流失的趋势：请假增多（前往面试），要求公司增加工资（也许另外一家公司已经承诺给他较高的工资，等待他的答复），或者，近期将自己的休假等积攒的福利全部兑现等，我们称之为“行为改变”；这时候，员工的心思已经没在工作上了，这种现象叫做“心理上的工作撤出”。

遇到这种情况后，如果公司没有采取有效的挽留措施，员工的辞职就不可避免，到此，员工也就完成了“行为改变”、“心理上的工作撤出”、“身体上的工作撤出”三步曲，也即实现了从隐性流失到显性流失的质变。企业要留住人才，就要做一个有心人，留心观察员工的日常表现，发现异常情况马上采取措施，这样在一定程度上可以减少人才流失。

同时，我们不得不承认，对于人才的流失，企业自身的不足在很大程度上起到了一种推动作用。比如，企业效益差，使员工对企业丧失信心；激励机制不完备，不能科学安置使用人员，导致人才的能级不对应，员工感到不能发挥自己的特长；或工作单调，或在晋升、培训、提拔、考核等方面存在着某些不足等。

四、人才危机管理的策略

针对人才流失危机形成及其发展特点，人才危机管理可分为三个阶段：危机预防、危机处理和危机事后管理。危机预防是人才危机管理的关键，因为它能以最小的代价避免最大的损失，危机管理要求企业在人才流失危机爆发前事先建立危机处理组织，制定相应危机处理计划，实施危机预警分析和调控，努力将危机消灭在萌芽状态。一旦人才流失危机爆发，企业则要迅速进入危机处理阶段，启动危机处理程序，实施各种危机控制方案。人才流失危机平息后，危机管理并没有随之结束，企业还必需对人才流失危机进行评估和总结，进行危机事后管理。三个阶段相互联系，缺一不可。

（一）危机预防

１、人才危机意识的培养

企业要想进行卓有成效的人才危机管理，最重要的就是企业管理者要有强烈的人才安全意识。无论何时，高素质的人才永远是稀缺的，永远是各个企业竞相争夺的对象。对一个企业而言，能否留住人才在某种意义上决定了其经营的成败，企业管理者必需从战略的高度认识到这一点。企业管理者的人才危机意识表现在日常工作中就是要开展以人为本的“人本管理”，营造以“人本主义”为核心的企业文化，承认人才不但是企业最重要的资源和企业核心竞争力的源泉，而且还是企业管理的服务对象。企业应制定合理的薪酬体系，实施有效激励，积极开展员工培训，帮助员工发展个人职业生涯，使员工个人发展和企业发展相协调。

２、人才危机管理计划的制定与培训

人才危机管理计划的作用在于一旦发生人才流失危机，企业能迅速根据事先拟定好的程序和计划对此做出反应。该计划应包括以下内容：（１）危机管理小组的构成；（２）危机处理的基本原则；（３）危机处理方案；（４）危机管理程序等。人才危机管理计划应在工作分析的基础上因岗制订，依据各岗位的重要程度、可替代性强弱以及对任职者要求的高低进行权衡选择。为了使人才危机管理计划不留于形式、富有效率并具备可操作性，该计划只能针对企业内的核心技术岗位和重要管理岗位，目的在于确保企业核心员工安全。计划制定后，还应针对该计划进行培训和模拟演练，如某一部门核心员工离职后，危机管理小组如何实施沟通管理，如何启动人才储备寻找继任者，如何控制损失和影响等。由于涉及到核心员工的模拟替代，企业在培训过程应取得他们的理解和支持，让他们明白这些计划的制定和实施只是企业的一项管理制度，而不是怀疑某人即将离职。

３、建立人才危机预警管理系统

人才危机预警管理系统是对企业人才安全状况进行识别、分析、判断，并做出警示和调控的管理活动，它是企业人才危机管理系统的一个子系统。建立人才流失危机预警管理系统，关键是在认真分析员工离职原因的基础上确定相应的预警指标，如工作满意度、工作压力感、员工对公司认同感等。预警系统建立后，实施对这些指标的日常监控，一旦它们偏离正常安全范围，系统立即发出预警信号，随后危机管理小组马上展开分析调查，弄清问题出现的原因并评估其影响程度，然后在此基础上做出相应的管理决策，是改善组织管理以化解危机还是正式启动危机管理程序。危机预警管理系统的目的在于及时发现企业日常人才安全方面的问题，从而为改进组织管理职能或实施人才流失危机管理赢得时间和主动。

（二）危机处理

１、危机沟通管理

危机沟通在危机处理过程中占有举足轻重的地位，实施的好坏往往直接决定了危机影响能否得到有效控制。根据对象的不同，危机沟通可以分为针对离职员工的沟通、针对其他在职员工的沟通和针对媒体及社会的沟通。在收到员工的离职信后，企业应真诚地同其交流，了解他们离职背后的真实原因，是因为薪酬待遇还是公司制度管理有问题，看看有没有挽回的可能。如果员工去意已决，公司应予以体谅，并真诚感谢他们曾为公司做过的努力。这种富有人情味的做法能最大程度从道义上避免员工离职时携带商业或技术秘密背叛公司。同时，员工（尤其是核心员工）离职后，企业应即时披露相关信息，公布事实真相，并表明公司的态度和立场，避免其他在职员工的恐慌和社会媒体的猜疑，将信息发布权牢牢掌握在自己手中，从而有效维护公司内部稳定和外部形象。

２、空缺职位的填补

人才流失危机发生后，危机管理小组应马上启动人才储备，迅速物色合适人选以接替离职人员，从而保证组织的正常运作。企业人才储备由两个部分组成，一个是企业内部在职员工，另一个是外部劳动力市场。人才储备必须建立在工作分析的基础上，根据各岗位所需技能的高低和替代性的强弱来设定。对于那些技能要求不高或替代性强的岗位，可建立外部劳动力市场储备，在需要时企业可随时招聘。对于技能要求较高或替代性较弱的岗位，则重在加强企业内部在职员工的培养和储备。在企业日常工作中，可通过岗位轮换，使员工在熟悉自己岗位的同时也熟悉其他岗位，打破部门及岗位间的横向隔阂和界限，一来使员工具备一专多能，二来使工作丰富化。同时，针对特殊关键岗位要有意识地培养后备力量，一来防范人才流失危机，二来发展了员工职业生涯。通过这些措施，有效避免核心员工离职后关键岗位无人接替。

３、危机损失的控制

人才流失对企业而言损失是多方面的，其中最主要的是员工离职后带走了公司的资源，如商业或技术秘密、客户资源、业务网络、优秀的管理经验和方法等。对企业而言，这些资源极其宝贵，因此，人才危机管理的重要步骤便是企业在员工离职前后采取相关措施，防止这些资源的流失。首先，要加强学习型组织的培育，积极开展培训，促进员工之间的相互学习和交流，使优秀的管理经验、企业文化等无形资产固定在组织内，不因个别员工的离职而流失；其次，运用法律手段保护企业的合法利益，如与核心员工签订竞业禁止协议或其他保密协议，防止离职员工带走自己在职期间的职务发明、创造或是泄露公司商业秘密以及其他重要信息资源；另外，建立专门的信息数据库，将客户资源、供应商网络、业务计划、生产技术流程及其他企业重要信息备份在案，确保员工离职后这些资源牢牢掌握在企业手中。做好以上工作后，即使员工离职，只要企业还牢牢控制这些资源，人才流失所带来的损失就能控制在最低限度内。

（三）危机事后管理

任何危机都具有双重性，即带来危害的同时，也包含了机遇，人才流失危机也不例外。

美国著名危机管理专家诺曼·Ｒ·奥古斯丁指出，危机管理的最后一个阶段就是从危机中获利。因此，人才流失危机事后管理所要做的工作就是发现并利用危机中包含的有利因素。

１、改善组织管理

人才流失危机控制后，整个危机管理活动并没有随之结束。企业必须重新审视整个危机过程，对组织结构和人力资源管理活动进行诊断。对公司而言，危机也是一次难得的学习机会，借此契机，公司可以进行大刀阔斧的改革，如调整组织结构、强化员工激励机制、改善薪酬福利、实施员工职业生涯管理、提拔一批新人到关键岗位任职等，通过这些措施，一来使组织结构更加合理，人力资源管理职能更加健全；二来使其他在职员工的个人职业生涯得到发展，使其对公司充满信心。另外，要对危机处理的得失进行评估，在此基础上总结经验教训，使企业人才流失危机管理机制更加完善。２、离职员工管理

员工离职之后，企业还必需跟踪管理，尤其是对于那些核心员工。财富５００强公司中很多企业相当重视离职员工的管理，因为这些“跑了”的人还可以成为资源，如有些员工离职后不久就可能购买老东家的商品或服务，而且一旦时机或条件成熟，他们很有可能重新回到公司的麾下，因为离职员工当中有相当一部分人是因为个人职业生涯发展与企业发展冲突而离开的。分析表明，雇佣离职员工所花费的成本往往只是招聘一名新人所需费用的一半，而且离职员工因对业务较熟，其工作效率通常比新人高出４０％左右。在这方面做得比较优秀的是麦肯锡公司，它不惜花巨资培育广泛的离职员工关系网，当这些以前在公司担任咨询顾问的员工个人事业得到一定发展时，他们往往会成为麦肯锡公司咨询业务的大买家。实施离职员工管理重在理解和沟通，企业要认真了解员工离职的原因、将来的职业发展计划等，通过建立离职员工关系网络保持双方的联系和交流，适时提供相关职位和条件鼓励优秀离职员工回归，或者使其成为公司的商业伙伴，从而继续为公司做贡献。

**第五篇：旅游酒店人才流失现象透析及解决对策**

旅游酒店人才流失现象透析及解决对策

摘要：酒店业是劳动密集型产业，它提供的是以服务为核心的产品组合，而员工是服务的直接提供者，员工综合素质的高低直接决定着酒店服务质量的好坏．因此，在众多的行业中没有那一个行业发展比酒店业的发展更依赖人才．然而，近年来旅游酒店人才频繁流失问题日益凸显，严重阻碍了酒店业的健康和持续发展，扼住酒店人才流失的洪流势在必行．本文就目前旅游酒店人才流失这一现象，对其产生原因从酒店方面、教育行业人才培养方面、从业人员自身方面及社会因素方面进行细化分析，针对性的提出解决措施，以期引起行内有关人士的重视，使酒店业蓬勃发展．

关键词：旅游酒店；酒店人才；人才流失；原因分析；对策引言

酒店的人才是指服务于酒店，具备丰富的经验并掌握了一定的服务技能和理念的核心员工，他们可以是酒店的技术工人、高级服务员，也可以是领班或主管以上的高学历的管理人员，这些人才是酒店创业和赖以发展的顶梁柱[1]．但是，据“我爱酒店网”2024年的一份调查报告显示，旅游酒店中高达八成的人才都想辞职或跳槽，其中 65﹪的人有过辞职或跳槽经历．阿波罗（福州）大酒店2024年1月人员流动率为13%，餐饮部共有26个主管领班，仅1月就有9人辞职，人才流失率达34.62%．目前我国能担负培养饭店等旅游中高级管理人才主力军的设有旅游院系专业的高等院校已达407所（2024年底的统计），按说饭店人力资源供给数量上不是大问题，但一个不容回避的问题是旅游专业的大学毕业生能在本行业就业的比例越来越少．乐观估计，毕业两年后，还能留在旅游行业的大专毕业生约有50%，本科毕业生不足20%，研究生的比例更低[2]．这就使饭店管理中高级人才的后援乏力．据笔者调查显示：陕西师范大学2024届旅游管理专业毕业生中，到酒店行业就业的学生仅一位，2024届应届毕业生中也仅有6人到酒店行业就业（截止2024年5月就业统计），仅占总人数的15%．而阿波罗（福州）大酒店8个部门经理竟无一人是本科学历．旅游酒店人才流失现状令人担忧．本文就目前旅游酒店人才流失这一现象，对其产生原因从酒店方面、人才培养方面、人才自身方面及社会方面进行细化分析，提出解决措施，以期引起行内有关人士的重视，使酒店业蓬勃发展．旅游酒店人才流失的特点

酒店人才流失是指服务于酒店，具备丰富的经验并掌握了一定的服务技能和经营管理理念的核心员工的大规模流失，他们可以是酒店的技术工人、高级服务员，也可以是领班或主管以上的管理人员等．根据香格里拉酒店集团培训总监王英慧女士多年来的实践研究表明：酒店的劳动力的正常年失率应该保持在8%—16%左右，而人才年失率只能保持在8%左右，2024年中国酒店行业的劳动力的平均流失率为28%，人才平均流失率为24.8%，香格里拉的劳动流失率20％，人才流失率为22%[3].香格里拉作为一个老牌的国际连锁酒店,虽然人才流

失率低于中国酒店行业的平均水平，但仍然高于酒店行业人才流失率的正常值．一般的来说，旅游酒店人才流失呈现出以下的特点：

2.1 时间相对集中性

大多数旅游酒店人才流失具有时间相对集中性的特点.员工为了实现利润最大化，其离职或者跳槽的时间并不分散或随意而为，他们多数会选择在拿到本月工资或者年终奖之后再离职．根据阿波罗（福州）大酒店连续3年的统计数据显示：每月中旬（阿波罗（福州）大酒店每月15号发工资）及每年的年底是酒店人才流失的高峰期，员工经常是拿到本月工资或者是拿到该年的年终奖之后，纷纷辞职跳槽，这种无可厚非（从员工本身来讲）追求自身利益最大化的跳槽行为，给酒店带来极大的不便．

2.2 “三高”倾斜性

所谓旅游酒店人才流失的“三高”倾斜性是指旅游酒店人才流失呈现高星级酒店流动率高于低星级酒店；大专以上高学历员工流动率大大高于低学历的普通员工；高层管理员工流向外企等高薪行业．据中国旅游协会资源开发培训中心的调查统计：1998—2024年，我国四、五星级的平均人才流失率为25.75%,二、三星级酒店人才流失率为20.15%[4]．根据笔者在阿波罗（福州）大酒店、西安唐华宾馆等酒店人力资源部的调查也证明了这一点，酒店大专以上高学历的员工流失率大大高于低学历的普通员工，相比而言，普通员工对酒店的忠诚度更高一些． “三高”倾斜性的第三点就是酒店高层管理人才多流向外企等高薪行业，酒店做为人才历练自身的第一站，等各方面的能力具备了，并有了一定的管理经验，高管人才就会向时而动，跳向更有丰厚回报的外企．

2.3群体性

由于旅游酒店对客服务具有群体性的特点,在工作的过程中,员工与员工之间交往和联系比较紧密，长期的团队协作，容易使员工内部形成以某个领班或主管为主体一个固定的合作群体.因此，在酒店行业往往有时候流失一个领班或者主管等管理人员，使原有的合作团队受到一定的制约和影响，在新的团队合作的磨合过程中,由于以前习惯固定合作伙伴的员工一时找不到自己在以前团队中的位置，从而产生心理落差，相应会结伴离开原工作单位甚至追随其前任领导而去． 3 原因分析

3.1酒店因素分析

酒店业是劳动密集型行业，它提供的是以服务为核心的产品组合，而员工是服务的提供者，员工的服务意识、服务态度和服务技能对顾客感觉中的服务质量以及酒店的声誉和经济效益将产生极大影响．所以，员工特别是优秀员工是酒店最宝贵的财富．然而，目前国内许多酒店人才流失严重，其酒店自身有那些因素呢？

3.1.1 酒店自身的工作属性

酒店是服务性行业，具有工作压力大和职业上不稳定感的特点[5]．由于酒店工作的特殊性，很多部门尤其是餐饮部门的员工劳动强度大，工作时间长，上白班的员工往往从早上 8点一直在酒店呆到晚上10 点多，而酒店又不能提供适当的休息场所．为降低成本，大多数酒店为员工提供的是多人共住的集体宿舍，这样住店员工的休息又会受到一些倒夜班的员工的影响，加之目前部分酒店实行的是每周一天的休息制度，越是节假日工作越忙，长久下来，员工会感到工作压力很大，个人可自由支配的时间太少，心理失衡，特别是酒店的人才，他们对工作期望值高，当酒店的一些岗位缺乏挑战性，没有太多的发展机会，加上休息的不稳定，从而导致生活质量较低时，就会产生跳槽的念头．

3.1.2酒店重技能轻素质，对人才使用缺乏全面战略考虑

其他很多行业有人才高消费的用人倾向，而饭店却更多是人才低凑合现象．目前，国内大多数酒店在进行人员招聘时，在专业、学历与实践经验之间，更注重后者．酒店认为饭店工作重在实务能力和经验积累，大学生工作不安心干脆不用或少用．其结果是饭店人力不缺，但像人力资源、市场营销、前厅接待、财务管理等关键部门人才匮乏或中高管理层人选不足，许多饭店陷入管理低效、竞争乏力、缺乏可持续发展动力的困境． 酒店对人才规划缺乏长远观念,对所需大学生员工岗位缺少正确的设计和分析．有些酒店尽管每年通过各种招聘会招进了一些大学生，但对大学生员工没有明确的培养与使用目标，抱着一种“使用了再看”的想法．其结果是，要么因“人才高消费”，进来的大学生员工发挥不出应有的作用．要么因使用不当造成“招进来，留不住”．同时，酒店的其他各部门视人力资源开发为人事部的责任，缺乏全员人才战略思想．许多饭店部门主管只是用人，不能配合人力资源部实施人才培养和开发计划．致使不少可塑的大学生到岗后因缺乏职业素质、心理、意志、社会认知等方面的必要的引导和教育而轻易流失了．

3.1.3机械式管理模式，缺乏“人本管理”理念

“没有忠诚的员工，就没有忠诚的顾客”，而现在大多数酒店里并没有很好理解这句话的含义，而是一味的追求企业的经济效益，漠视“以人为本”的经营理念，凡是与经营无关的事情一概不管，使酒店形成员工的思想问题、福利问题、家庭问题与企业经济效益分开的机械式的管理模式．笔者在某大型酒店任人力资源部见习经理时，酒店副总裁第一堂培训课给学生灌输的管理思想就是“人事部”，你反过来读就“部事人”(不是人)，所以为了控制酒店的成本，你要坏事做尽……要经常到基层走动，看看某某员工又谈恋爱了，某某员工结婚了要生小孩了，某某员工有什么病了，或者家人生什么病了不能安心工作了……等等要尽早开掉……笔者听了第一反应是 “企业怎么可以这样对待员工呢!” 这种缺乏人性化的管理模式，很难培养员工的归属感和忠诚度，迟早会导致人才远走他乡．

3.1.4 酒店薪资相对较低，留不住人才

当前，我国酒店业之间竞争加剧，为了获得竞争优势，都尽量控制各项成本开支，相对于繁重的工作而言，酒店员工的工资待遇普遍不高，这在内资、内地

酒店中尤为明显．许多酒店除对员工提供当班期间的工作餐外，对于住宿一般不予安排或住宿条件差，其他生活福利、劳保等也很难到位，另外，这山望着那山高，追求更高收入也是很多员工离开酒店的重要原因．阿波罗（福州）大酒店，在2024年1、2月份，安全部保安员流动率达到了28%，而经过对离职人员离职原因的调查显示，几乎所有的员工都是因为酒店收入不如人意而另谋高就．阿波罗（福州）大酒店安全员的薪资条件是：试用期两个月，试用工资700/月，转正以后800/月，提供工作餐和集体宿舍，对于工作优秀者，以后工资递增类似于奖励工资50元/年（总经理特批除外）；而相比条件下福州市其他行业（银行、小区等）保安人员工资达到了1000-1300元左右，并且没有试用期，相形之下，该走该留，员工心中自有主张．在“前程无忧网”2024年上海薪酬报告中，上海收入最高行业排名中饭店行业排行第七．上海收入最高的五大行业分别是咨询业、金融业、信息技术和互联网、快速消费品和化工能源，平均年薪都超过6万元．批发零售行业的年薪增浮最大，达到10．17%，其次为化工能源9．03%和饭店餐饮业[6]．我国饭店业在薪酬及福利待遇方面弱于其它行业，饭店业要想吸引大量人才，薪酬是主要因素之一．

3.1.5 酒店苛刻的激励机制，以“罚”为主体

俗话说没有规矩，不成方圆．酒店建立各项管理制度是必要的，但是，在许多酒店的各种规章制度中，多数是带有处罚性的内容，奖励性很少表述出来．为了执行酒店制定的规章制度，有的酒店成立了向总经理负责的质检部．至于为什么要进行质量检查，不少人认为查是为了罚，罚了才能引起重视，重视了才能提高．按这种逻辑，有的酒店提出了向质量检查要效益的口号．某酒店的质检部为了使工作能够有效地进行，制定了200多页的处罚条例,按此条例罚一圈下来，金额竟达2万[7]．这种做法很容易使员工产生一种无形的消极的压力和恐惧心理，他们担心在工作中会出现错误而受到经济处罚，工作积极性和主动性受到压抑．长期在这种环境下工作，很难使人不得不萌生去意．

3.2教育行业人才培养因素分析

3.2.1 高校选拔人才时重分数轻职业意愿

由于中国现行高等学校招生制度仍以分数为基础，学生对大学专业的选择具有较大的盲目性，缺乏对酒店业的正确认识．当大学生对酒店工作有了一定的了解后,产生了专业与意愿的背离，从而导致酒店管理专业大学生的流失．据笔者对陕西师范大学2024级旅游管理班40名同学调查显示：该班只有13名同学是按第一职业意愿录取进旅游管理班，另外的27名都是第二、第三志愿或者服从专业调济调配进这个专业的，甚至到了大学二年级还有个别同学闹专业情绪，要申请转专业．由此可见现行高校招生制度所存在的不合理性也助长了高学历酒店管理专业人才的流失．

3.2.2 高校人才培养模式与市场人才需求脱节

高校人才培养模式与市场人才需求脱节主要表现在以下两方面：

一是高校师资知识结构缺陷，行业因素在教育中的体现严重不足．众所周知，中国高校旅游专业设立时间较短，师资力量构成复杂，资历较深的老师的大多由原有相关专业延伸而来的，虽然近年来对师资力量有明显的补充，但总体上师资力量还显薄弱．比如，某高校旅游管理专业原从地理专业衍生出来的，成立已有20年之久，按说该专业应该算比较老派的专业了，然而截至目前为止，16名专业课程授课教师中还有4名老师的主要研究方向为地理，旅游仅作为副攻方向；还有若干名老师是从地理专业转为主攻旅游；即使是旅游科班出身的老师，也是强于理论，多半没有基层的实践经历．旅游酒店管理作为一门实践性较强的专业，如果老师闭门造车、纸上谈兵，那带出来的学生能很好的与市场接轨那就相对较难．

二是课程教学计划设置与市场人才需求脱节．旅游专业是一门实践性相当强的学科，酒店管理作为旅游专业之下的一门次一级研究方向，或作为旅游专业的一门课程，因其学科本身属性和工作需要，酒店管理专业的实际操作性更强．然而，如今国内大部分开设旅游酒店专业的院校依然沿袭纯理论教育的象牙塔教育模式，这就导致旅游酒店管理专业教学计划设置与市场人才需求脱节，这种模式尤其在是旅游酒店管理本科专业中表现得更为突出．就笔者知道的西安几所老牌院校所开设的旅游管理专业的教学课程设置，酒店管理实习仅第八个学期第4--8周短短的一个月时间，并且在这期间还穿插着学生找工作、这样在基层耗的时间就会加长，延长了学生走上核心管理的时间．

由此而见，现在大部分高等学校普遍存在教学内容的宽泛性与当代酒店业需求的专门化相矛盾，由此而造成酒店管理专门人才的缺乏，即就是有酒店专门人

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！