# 国有施工企业人才流失的现状与对策研究[精选5篇]

来源：网络 作者：岁月静好 更新时间：2024-06-27

*第一篇：国有施工企业人才流失的现状与对策研究国有施工企业人才流失的现状与对策研究 摘要：近年来，国有企业人才流失已成普遍现象，特别是国有施工企业人才流失特别严重。有的国有施工企业人才队伍出现了“三个缺乏”和“三个断层”，即：有学历、有技术...*

**第一篇：国有施工企业人才流失的现状与对策研究**

国有施工企业人才流失的现状与对策研究 摘要：近年来，国有企业人才流失已成普遍现象，特别是国有施工企业人才流失特别严重。有的国有施工企业人才队伍出现了“三个缺乏”和“三个断层”，即：有学历、有技术的人才缺乏，高层次、高能力的人才缺乏，经营型、复合型的人才缺乏。人才年龄结构断层，有一定工作经验、年龄较轻的人才留不住；人才层次结构断层，一般性的人才较多，拔尖型人才留不住；人才专业结构断层，热门专业及紧俏专业人才留不住。这种情况的出现，严重削弱了企业竞争力。如何扭转人才流失的不利局面，是事关国有施工企业生死存亡的一个重大问题。关键词：国有施工企业;人才流失;薪酬待遇;职业规划;对策研究

一、国有施工企业人才流失现状

本人所在的企业是一家具有60多年历史的大型国有施工企业，现有员工10000余人，各类专业技术人员2430人，占职工总人数的22.5%，其中高级专业技术人员500余人，中级专业技术人员1300余人。近几年来，由于种种原因造成企业人才大量流失：2024年仅在笔者所在的分公司就有43人提出辞职，2024年52人离开了公司，2024年又有57人相继提出辞职，到2024年辞职人数达到了65人，今年以来仅一个施工项目就多达5人提出辞职。公司辞职人数呈逐年上升趋势。辞职人员中具有专科以上学历人数占63%多。

人才流失严重，大批优秀人才流向非国有企业，据北京市对工业系统150户大中型企业调查，国有企业1982年以后分到的本科以上人员流失率高达64%，研究生、博士生流失率分别是36%、59%，主要流向三资企业；据统计，近几年国有施工企业技术工人流失及转行的超过35%，人才问题已成为影响国有企业竞争力和可持续发展的主要因素。

国有企业人才存量不足，危机凸显。从局部看，我国在企业从事研究的工程技术人员不足总量的40%，而发达国家已达到了80%；四川800万职工中，高级技工仅1064人；施工企业高级技工更是缺乏，笔者所在的企业，2024年在册高级技师仅169人，占职工总人数的1.56%，因此，人才资源危机，特别是中高级管理、技能人才流失所造成的危机是困扰国有施工企业的主要危机，据零点研究集团调查，59.8%的国企面临人才资源危机，35.1%的国企认为人才危机对其企业产生了严重影响。

二、人才流失的影响

人才的流失给企业正常的生产、经营带来的影响是不言而喻的。一是重置成本增加。为补充人才流失所造成的空缺，企业需要重复支出大量的培训、熟悉工作的费用；二是技术型人才将会带走关键技术，销售人才将会带走市场，而且很快他们就会成为企业的市场竞争对手，这些都是难以估量的无形资产损失；三是优秀骨干人才的流失，自然会在职工中引起强烈的心理冲击，从而削弱和影响企业的凝聚力而导致企业生产效率的下降。

在知识经济社会里，人才是生产力储要素中最重要的战略性资源。国与国的竞争主要体现在经济上的竞争，经济上的竞争实际上就是企业间的竞争，企业竞争根本上是人才的竞争。由于体制和机制的原因，国有企业从人才的黄埔军校变成了非国有企业免费的人才培育基地，人才问题已成为影响国有企业竞争力和可持续发展的主要因素。

国有施工企业的人才是国家的财富，也是一笔巨大的国有资产。人才流失，是最大的财务损失，是最强竞争力的丧失。流失的不仅是人才资源，重要的是造成自身竞争力减弱，增强竞争对手的实力；流失的无形资产包括管理经验、专利技术、技术情报和企业形象的受损；人才流失的“多米诺骨牌” 效应更会使企业人心涣散。我们分公司去年有多名项目总工辞职，要么去往业主单位，要么去往民资施工企业，企业多年的培养付诸东流，与企业多年的情感烟消云散，给我们留下的只有沉甸甸的思考。人才流失的“示范”效应使企业凝聚力下降，待遇和环境的提升使得往往引起企业人心思动，加剧了企业流失，同时，有些辞职人员也回到企业挖人，笔者所在单位一名员工辞职后自己创业成立一家民资施工企业，回到单位带走一大批技能人才。

三、国有施工企人才流失的原因

（一）分配制度缺陷造成利益失衡

长期以来，国有施工企业收入分配都被打上“平均主义”和“大锅饭”的烙印，“不患寡而患不均” 的思想在职工心中根深蒂固。在计划经济时代，国有施工企业收入分配套用行政级别，按资历和官职决定收入多少，职工收入与企业效益和给企业的贡献没有或关系不大；进入市场经济，国有施工企业机制不活、思想僵化、政企不分的弊端

暴露无遗，适应缓慢、效益和效率低下造成企业经营困难，职工收入偏低，根本无法与其它企业竞争。国有施工企业普遍存在着重要岗位与一般岗位薪酬差距太小的问题，人才收入水平在内不公平，在外没有竞争力，人就会往高处走。在一个还没有进入小康生活的时代，人才不能只靠精神和信仰生活，他们去追求一种更高物质生活水平的环境也是在情理之中。

（二）旧的体制下对人才认知错位

在国企中，“官本位” 思想严重，只有当官的才是人才，只要认为是人才的就任命到党务或行政领导岗位上取得一官半职，这样也就有较高地位和较高收入，不管他愿不愿意、适不适合。结果是大家为了体现和实现个人价值，拼命往当官这条独木桥上挤，也就有了任人唯亲、买官卖官的现象发生，使部分人掉到桥下被水所淹。重要的是这种行为和这些现象挫伤了广大人才学技术钻业务的积极性，迫使人才违心地把主要精力用在了经营关系上而不是用于本职工作中，即使这样也只有少数人能够心想事成，企业里有相当部分人真正的人才就有失落和怀才不遇之感。自然一旦时机成熟这部分人就会到能够施展才华实现报负的地方去。另外，对人才标准认知上的错误，也是人才流失的主要原因。过去我们习惯上将人才定义为“好人”，即听话、稳重、老实、肯干、能吃苦，政治第一，这就被部分富有城府而缺乏开拓创新思维，有组织观念却不能独立特行，能苦干不会巧干，会说空话不干实事不敢承担风险的人钻空子得了势，最后只能成为政治家却成不了企业家。而部分有技术、有能力、有创新思维、有开拓意识和冒险精神的人则受到冷落，这就是国有企业重在表现而非国有企业重在能力的结果。实际上民资施工企业快速发展的原因之一是很好地运用了小平同志的“猫论”，抢夺了大量国有施工企业使用和未用的人才。

（三）对党管干部认识偏差造成企业用人权错位

强调党管干部是对党对国家对人民对干部本身负责的体现。但企业是经济组织，企业的基本任务是实现国有资产的保殖增殖，依法经营、照章纳税，促进就业，推动经济发展。但现在国有施工企业中党委行政两套班子，两套人马，能行成合力的少，两张皮现象多。你说要以党委为核心，我说要以经济建设（行政）为中心，怎么能和谐？党委管了人事权，经理层如何来实现经营目标？党委说思想政治工作重要，行政

要以实现最大利润为目标，表现在你用你的人，我用我的人，该用的用了，不该用的也用了，长官意志多，个人好恶决定了人才的去留升降；党政人员工作责任、工作量大小、工作复杂性、工作对实现企业目标的影响都不一样，收入却一样，员工心态失衡，人为造成企业两张皮，增加内部不和谐因素；真正的人才就会此处不留人自找留人处。

（四）论资排辈的用人机制压抑了人才的成长欲望

企业用人、评职称、薪酬分配，包括福利大都是重资历轻贡献、重学历轻能力，使部分有能力、有突出贡献的年轻人和能工巧匠无用武之地，挫伤了他们的积极性和创造热情。干部能上能下基本上是一句空话，绩效考核不健全甚至走过场，形同虚设，除非犯了错误一般都是平级调动。关系网、人情关破不了，年轻人要上只有等上级的自然减员（死亡、退休、调离），很多人看不到希望只好失望而去。

（五）缺乏人性管理也是人才流失的主要原因

企业是国家所有，员工往往只有奉献和服从的义务。企业里政治气氛太浓，一般知识分子血气方刚，刚直不阿，很难适应这种氛围。项目经理的管理方式粗放简单，往往是“老子天下第一”，要你干就干，要你服从你就要服从。否则就会穿小鞋，甚至永不翻身只好一走了之。在国有施工企业，实行年休假的不多见，更别说双休日，加班却没有加班工资，领导与人才谈心交心的时间也不多，关心人才个人冷暖和家庭的更是很少。相反，在私营、民营和“三资” 企业这些工作却做的更好。中国人素有“士为知己者死”的传统，但很多管理者却做不了“知己”。

国有施工企业人才流失是一个全局性问题，根本上说是管理体制的弊端造成的，项目经理只对任命者负责，不能全心全意对员工和企业负责，更不会尽心尽力对资产负责，他们考虑的相对多的是个人利益和短期利益，淡化了企业经营管理者的风险和责任意识，易造成经营的短期行为。要改变这种局面，必须真正建立现代企业制度，彻底引入市场机制。

四、国有施工企业人才资源的开发利用

（一）根据市场价位确定人才价值

合理的薪酬是对人才最客观的评价和关注人才基本需要。市场经济要求对经济活

动中的一切资源投入进行经济计量和货币反映，人才的薪酬水平就是对劳动力的赋值论价，因此应体现市场交易的公平原则。要对人才的综合能力与实际贡献按质定价，确保收入水平与市场平均水平基本一致，与人才实际贡献匹配。充分运用薪酬的市场调剂功能，主动引导人才资源流向，占领人才争夺制高点。

（二）按照现代企业制度和市场规则要求配置使用人才资源

企业应从“三个有利于” 出发，真正以经济而不是以政治为中心，根据生产经营需要配置使用人才资源，不要按政府需要对口设置部门和配备人才；企业党委及其它群团组织以参加地方相应组织的活动为主，人员以兼职为主，这并不是削弱或不要党的领导，相反是把加强党的领导监督落在了实处；要充分有效利用企业人才资源，发挥好人力资源部门实现企业战略目标伙伴作用，让企业董事会、监事会、股东及经理层依法独立行使权利，营造企业宽松和谐的生产经营环境和人才工作、成长环境；企业应建立起科学的人才招聘、选拔、录用、晋升、淘汰机制，做到量才施用、人尽其才、才尽其用，让优秀人才脱颖而出。

（三）建立科学的人力资源管理系统

人力资源管理部门要彻底转变观念、转换职能，从过去人事管理事务性工作转变到培养、使用好人才资源，努力将人才资源转变为人才资本，当好伯乐。首先，应做好人才职业生涯设计，帮助指导人才健康成长；其次要为企业提供足量优秀人才，满足企业生产和发展需要；要使用好人才，把每个人都用到最能发挥其才能的岗位，为人才提供广阔的发展空间和施展才华的舞台，营造成就事业的优良环境；要建立长效的人才培养机制，抓好人才队伍梯队建设，防止人才断层&出现，建立起人才危机预防和应急机制；加强与人才的双向沟通、信息反溃、情感交流等基础工作，把情感留人工作做细做实。

（四）建立人才激励长效机制

要真正吸引和留住人才，短期激励有局限性，长期激励才是企业人才战略的重点。要把员工福利作为长效激励的主要内容，使人才感到企业不仅关心员工工作，更关心员工生活，增强员工的归属感，这是企业拴心留人的重要手段。企业应制定人才补充养老和补充医疗计划，建立住房公积金制度，解除人才后顾之忧；对特殊人才实行企

业年金奖励，即按人才层次每在企业工作一年给予一定的奖金，由企业专户管理，人才为企业服务期满，企业一次性支付给员工，员工提前终止合同，企业给予的年金不予支付，给人才带上“金手镯”；为人才购房购车提供贷款或贷款担保支持，满足人才追求高品质生活的需要，同时也为人才努力服务企业提供动力。

（五）建立科学的绩效考评体系

如果没有科学的绩效考评机制，就不能充分体现人才个体差异。绩效评估是对人才奖励使用的基本依据，公平、公正地评价才会有公平的激励，才会达到激励目标。绩效考评指标不宜太多，多了让人无所适从，只要几个可量化的关键性指标，充分反映人才能力与实际贡献。

（六）加强企业文化建设

企业文化建设是人力资源管理的重要内容，是增强企业凝聚力的重要手段。要不断对员工进行爱岗敬业无私奉献和团结协作精神教育，营造员工和&企业的利益共同体。要努力建设和谐团队，整合企业人才资源，使企业文化成为人才资源向人才资本转化的加速器。

总之，人才是企业最核心和最具竞争力资源，坚持以人为本的科学发展观，重要的是对企业实行人性化管理，少点命令与服从，少点空洞的说教与空话，少点教条与框框，多些关爱，多办实事，多些创新，让人才个人价值伴随着企业的成功得到实现和提升，使每个人才心甘情愿、尽心尽责、心情舒畅为企业工作，我们的管理就算达到了最高目标。

**第二篇：针对国有大型企业人才流失现状**

针对国有大型企业人才流失现状，工会应有所作为

——大雁矿业集团公司技术工人队伍现状调研

“人才是第一资源”。在当今知识经济时代，知识创新，科技创新，产业创新不断推进，越来越显示出人才资源的重要性。无论是国家还是企业的发展，只有拥有人才优势，才能拥有竞争优势。随着国家对国有大型企业改革的深化，大雁矿业集团公司这个有着40多年历史，有着丰富猴戏开采资源的老国企，因为负担重、腹地经济欠发达、机制欠活力等因素，发展缓慢。职工福利待遇、生活水平横向比较与其他同规模煤矿有着明显差距。众多因素造成集团公司人才流失情况严重。特别是高技术、经验丰富的专业人才流失颇为严重。以集团公司下属的二级单位雁南矿为例，2024年就有大量的技术业务骨干出于自身的发展环境及生活质量的提高，选择了离开。对于其他一些设备老化、机制欠活力的单位来说，近几年人才流失情况更为严重。同时，对于各高等院校毕业生的招聘工作而言，“招不来，养不住，留不下”更是成为了集团公司的一份尴尬。

探究国企人才流失的原因主要有三，一是对企业未来前景信心缺乏；二是对企业工作环境失望，个人成就感差，感到升职加薪机会不大；三是经济收入水平低。专业技术人才较注重实现个人价值，横向比较产生创造价值与相应得到报酬的不平衡；四是个人居住环境、生活质量不能在短时间内改善。面对企业人才流失，特别是专业技术人才资源流失问题，工会组织应该有何作为，应担负什么样的角色，来增强技术人才对企业的向心力及凝聚效应，努力成为专业技术人才的“蓄水池”，这是集团公司工会如何适应新形势新要求，坚持科学的发展观，以“三个代表”重要思想为指导，立足实际，借助优势，在进一步加强专业技术人才工作中创新工作思路、工作方法所应思考的问题。服务专业技术工人是工会贯彻落实“三个代表”重要思想的必然要求，是一切工作的出发点和落脚步点的原则，在留住人才方面，笔者认为，工会组织应扮好以下四个角色。

一、思想政治工作者的角色。要以正面教育为主，以发展的观点强化专业技术人才对企业未来前景的正确认识。采用科学方法，进行正确引导。面对专业技术人才这一特殊群体，工会组织可充分发挥其地位和优势，参与思想政治工作，针对人才流失其中一个较为主要的原因是青年人才对企业将来的发展缺乏信心，就要帮助解决团员青年的思想问题和认识问题。这就需要充分利用思想政治工作的科学方法，采用讨论、说服教育、摆事实、讲道理，以理服人的方法，运用心理学原理，根据不同个体的个性，以“一把钥匙开一把锁”来进行教育。以抓典型带动一类群体，做思想政治工作特别要注意以真实取胜。仔细观察，多作交流，把握他们的人格特点，发现并发挥他们的作用，以他们作带动，影响其他群体。通过真实的说教，来以情感人。大雁矿业集团公司有过辉煌的历史，也经历过生产低迷时期。在新的历史机遇前，领导决策层更注重以科学发展观进行战略研究，建设以人为本的企业文化，实施“机械化、大型化”等一系列策略，提升矿山综合竞争力。这几年大雁矿业集团公司一步步经历着脱困、走出低谷，加快发展的路程。发展的道路是艰难的，但方向明确，清晰。要教育专业技术人才树立与企业同命运，与企业同成长的思想，增强责

任感和使命感，以身为矿山生产的一支生力军，为见证和参与这一发展历程而自豪。开展“专业技术人才与港口未来愿景”讨论，形势教育主题报告等活动，强化前景教育效果。引导专业技术人才对港口发展和个人的成长作深入讨论和思索，从而树立对企业发展前景的信心，昂扬斗志。

二、“伯乐”的角色。要理解专业技术人才实现个人价值的迫切需要，帮助专业技术人才树立工作成就感。以业绩为依据，以品德、能力等为要素，不断改进挖掘、选拔人才方式，拓宽选拔途径，完善专业技术人才举荐和表彰体系。在广泛推荐专业技术人才的同时，利用专业技术人才表彰活动，举办主题论坛活动，发现人才，表彰人才，为专业技术人才的脱颖而出创造机会，提供才智展示的舞台。集团工会还与人力资源部门建立人才开发的联动机制，建立专业技术人才库，而且继续完善人才库的建设，利用网络信息化管理，及时准确地跟踪掌握专业技术人才的变动流向和人才需求变化。

三、播种人的角色。要注重在培养专业技术人才特别是企业急需专业人才中发挥作用。全国总工会人才工作会议都强调了注重人才培养工作，在全国交通系统广泛开展学习新时期产业工人许振超事迹活动中，集团工会先行一步，开展了“树标、看标、学标、评标”四标活动。根据企业对专业技术人才需求存在缺口较大的现象，通过学习先进典型，激励和引导广大青年自觉实践“三个代表”重要思想，树立正确的世界观、人生观、价值观，在学习中实践，在实践中学习，在学习中成才，成为适应时代发展的有用之才，在全面动员，引导青

工立足岗位，学技成才的基础上，集团公司各级工会组织共同选定生产骨干进行重点跟踪培养，发挥工会组织育人功能，培养我公司“许振超式”先进典型，在全公司兴起争当学习型职工，人人创先，人人皆可成才的氛围。

四、贴心人的角色。要努力帮助专业技术人才解决后顾之忧。要留住专业技术人才，除了帮助他们在事业发展上取得成就，还要关心他们的生活，了解他们的需求，尽可能帮助其解决实际困难。增强他们对企业的归属感。据我们了解，大学生分配来企业，如果是有配偶一起来的，调离本地区、本单位的可能性较无配偶的要小。这说明，一个安稳的家可以留人。为此，集团公司各级工会组织积极为青年专业技术人才建立婚姻家庭牵线搭桥，举办各种活动为单身青年提供更多交友、娱乐机会。如开展与外单位联欢，中秋团聚，成立健身活动小组，为青年人才，特别是为家在外地的青年营造真情家园。同时注重深入基层、深入青年，倾听了解他们的呼声和需要，把住房等问题的建议及时向集团党委反映。我们感到只有党委、工会和团委多头结合，共同为青年人才提供归属感，才能留住人才，才能以服务打动人，以感情留人、以事业留人。

总之，人才是国家和社会发展最重要的战略资源，为实现集团公司跨越式发展，必须紧紧抓住企业发展面临的战略机遇期，以企业发展吸引和凝聚人才，以人才保障和支持企业发展，遵循各类人才成长的规律，建立竞争择优的人才选拔机制,为优秀人才脱颖而出开辟“快车道”，从而把企业的人才优势真正变为企业的市场竞争优势。企业

共青团组织更要把为企业培育人才，凝聚人才作为首要的工作任务，努力抓紧抓好，落到实处，为港口实施科技兴企、人才强企战略作出应有的贡献。

**第三篇：高新技术企业人才流失的关键因素与对策研究**

高新技术企业人才流失的关键因素与对策研究

研究方向：雇员的流出

研究内容：以高新技术企业人才作为研究对象，并以企业为案例来进行分析，针对人员流失率的问题，从各个方面进行分析研究，并提出相应的留住人才的措施。第一章是绪论，分析了高新技术企业人才流失的背景，阐述了留住人才对高新技术企业的重要性，以及人才流失对高新技术企业所带来的负面影响，阐明了研究人才流失的重要意义。

第二章阐述了人才、人才流动和人才流失等相关概念的界定，以及人才流失相关研究综述，为本论文奠定理论基础知识。

第三章对高新技术企业人才进行详细分析。分析高新技术企业人才特有的特征，分析影响高新技术企业人才流失的因素，以及人才流失对企业的消极影响。第四章确定高新技术企业人才流失的关键因素。首先确定关键因素的原则，其次构建高新技术企业人才流失因素的模型，最后用因子分析方法确定出高新技术企业人才流失的关键因素。

第五章是在前面分析的基础上提出一些控制决策措施，帮助高新技术企业留住人才、减少人才流失，把人才流失转为人才流动。

第六章是以高新技术企业为例，对该企业人才流失现状进行分析，提出一些相应措施。

第七章是对本次研究做个总结，并对这次的研究提出展望。

A高新企业的概况：

地处安徽合肥的高新技术企业成立于年月，于年在上海证券交易所挂牌上市。它的业务领域主要是雷达产业、公共安全、微波通信、高频板和卫星导航。其中雷达产业中的气象雷达和行管雷达处于国家内领先水平公共安全产业中，应急通讯与指挥系统成为产业内中坚力量微波通信产业在力争进入国内主流竞争圈高频板产业力争成为技术领先的特种基板研发制造商，在卫星导航产业领域中，公司努力建成基于北斗卫星的国家级研发与产业化基地。

企业的人员情况：企业的流失率低于高新技术企业的平均流失率。但是从单方面看企业在人才流失方面还存在不合理的地方。如果把企业的外包工以及临时工在其中的话，那么流失率是很高的。以全体员工为单位，年底来流失人数为，流失率达到约为，这样看来企业的流失率就高了。但我们研究的是高新技术企业的人才，所以本文主要研究的是企业的司聘员工和所派工，不考虑外包员工。人才流失现状的分析：

从整体上来看，企业的流失率低于高新技术企业的平均流失率。但是 从单方面看企业在人才流失方面还存在不合理的地方。如果把企业的外包工以 及临时工算在其中的话，那么流失率是很高的。以全体员工为单位，年底 来流失人数为246，流失率达到约为28%，这样看来A企业的流失率就高了。但我们研究的是高新技术企业的人才，所以本文主要研究的是企业的司聘员工和所 派工，不考虑外包员工。制企业人才流失的对策：

1．建立和完善高新技术企业人才流失的防范机制（1）把好招聘关

（2）建立完善的人才流失防范机制（3）了解离职人员的离职原因 2.构建丰富的企业文化

（1）建设适合自己企业文化的对策（2）形成“以人为本”的企业文化理念。（3）建立共同的目标（4）营造融洽的沟通氛围。（5）构建创新的企业文化（6）建立品牌的企业文化（7）增强企业文化的执行力度 3.薪酬管理

（1）完善公司的薪酬体系

（2）在薪酬管理中要做好与员工之间的沟通

（3）建立一个在外具有竞争力在内具有公平性的薪酬。（4）重视内在报酬 4.职业规划管理

在不同的阶段采取不同的措施对员工的职业生涯进行规划调整。

研究方法：文献法

研究结论：主要针对高新技术企业面临的人才流失率现状，企业内部人才流失的恶性循环问题，系统阐述了人才流失的相关理论，以及国外关于人才流失模型，总结了高新技术企业以及其特点和人才的特点，建立了高新技术企业人才流失模型，找出影响人才流失的关键要素。从这个角度出发，提出了减少高新技术企业人才流失的对策，提高员工对企业的满意度。目的就是使高新技术企业更好的引进人才，留住人才，合理地用好人才，降低人才流失率。借鉴意义及启发：

（1）针对高新技术企业的特点以及高新技术企业人才的特点，设计一个适合高新技术企业人才流失的模型。在此模型上，通过软件，运用因子分析方法，找出影响高新技术企业人才流失的关键因素。针对关键因素，结合国内外关于人才流失的对策研究，本文提出了一些减少人才流失的对策。

（2）对企业进行了调查研究分析，对其人才流失现状和人力资源管理现状进行分析。针对该企业人才流失问题，提出一些对策措施。

（3）本文为了研究的时效性和真实性，通过设计调查表，得到真实数据，并对数据进行分析，从而增加了文章的实用价值。文章的不足：

（1）在建设人才流失模型的时候，列出了很多因素，但是针对调查对象的有限性和主观性，以及分析方法的有限性，最终所得到的关键因素并不是适合高新技术企业，所以影响因素的不同，那么留住人才的对策就有所不同。

（2）高新技术企业的人才流失涉及个人、公司和社会。但是人才的流失说到底就是个人主观想离开，那么就会产生离职的行为。但是高新技术企业人才都是知识型人才，知识型人才的特点注定人才的想法以及追求的东西跟一般员工不同，所以影响他们的关键因素就很难测量和归纳，我们只能从大多数人中得出一般的结论，但是还存在很多特别的要素。

（3），站在企业角度来看，要想减少人才流失就得换位思考，站在员工个人角度，对人才流失的动机、流失过程和流失原因进行分析和总结是很有意义的。

**第四篇：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

**第五篇：建筑施工企业人才流失的原因及对策**

建筑施工企业人才流失的原因及对策

人才是企业最宝贵的资源，企业的发展离不开人才的支撑。我们建筑施工企业在多年的经营发展中，引进和培养了许许多多的人才，但随着形势的发展，同行业之间的竞争愈演愈烈，年轻技术人才的流失日益严重。

企业要培养出一个人才是很不容易的，比如一个土工工程专业毕业的大学生，已具备一定的理论知识，但要在实践上达到成熟，还要有三五年的锤炼才行。而一旦培养成才也会很快成为建筑人才市场上的抢手货，很容易流失，这已成为建筑施工企业可持续发展的最大障碍之一。这样来说，某一企业为充实技术力量从外单位引进具有中级职称的专业技术人员，同时接收了数名大专及本科毕业生。企业对新进的人员进行继续教育培训，花费了大量资金，让他们参加各种考试、申报职称、领取项目经理证、安全、质量等上岗证书，并安排他们在大小不同的工程项目上锻炼成长，以便从各方面提高个人的专业技术能力和企业的整体素质。结果在他们个人专业技术素质得到提高的同时，却影响到了企业的发展，原因是他们纷纷都“跳槽”了。

多年来，不少企业虽然也集纳了一些人才，但在管理过程中，因缺乏有利于人才成长的环境和脱颖而出的机制，不能充分发挥他们的优势，或者说人不尽其才，不能达到知人而善用的效果。致使人才流失的现象不断产生。特别是国有建筑施工企业，由于工作环境艰苦、效益较差、流动分散的工作性质较为突出。同时市场准入门槛又较低，大量民营建筑施工企业不断涌现，所以人才市场的竞争变得更加激

烈。近20年来，国家一直实行“项目法”施工，每个项目建成后，新上马的项目都要进行人力资源的重新组合，这种灵活的人力资源组合方式，给人才流动创造了更多的活力和空间。如果国有建筑施工企业没有足够的工程储备和长远的人才组合管理方式，很可能就在工程项目断档期形成人才外流。

也有一些国有建筑施工企业没有把人才资源开发作为长期的重要发展战略，不重视人才的继续教育和后备人才的培养和储备，只讲人才对企业的贡献而忽视了人才的自身需求。对人才继续教育、人才培训提升的机会较少，对培训后的归属和费用的问题控制得比较严格，而且很多培训都流于形式，华而不实，与外界相比，容易产生落后感。

国企人才使用的一大弊端在于很大程度上存在论资排辈、唯亲等情况。这样使得很多年轻的、毕业没几年的技术人员虽然业务能力很强，但是因为没人没关系只能埋头苦干的优秀人才看不到升迁的希望，感到在企业发展受阻，没有前途，所以寻求“跳槽”来谋求新的发展。

此外，由于国有建筑企业冗员过多，社会包袱较重、企业经济效益不佳等又大大地制约了大规模、大幅度提高员工收入行为。虽然通过改革，员工的工资有了一定增长，但是此项措施的效果和影响十分有限，光靠现有的水平要留住人才还是有一定的难度的。因此，单纯依靠提高一点收入去与其他建筑商在人才领域竞争，是不现实的。同时施工企业薪酬待遇偏低、平均主义严重，主要管理和技术岗位的薪

酬与劳动力价值偏离较大，不能充分调动员工的生产积极性与创造性，这已成为施工企业人才流失的最主要原因。

因此，营造良好的用人环境以及制定一个合理合适的收入分配制度是国有建筑施工企业留住人才，实现可持续性发展的重要环节。我们只要从制度和管理上，从事业和感情上，从待遇和文化上，积极探索新的形式和内容，认真细致地做好工作，为企业留住高素质、富有创新精神的人才，这样企业才能日益兴旺发达。所以作为企业管理者，可以从以下几个方面着手：

(1)建立一种以人为本、唯才是用、充分发掘人力潜能的现代人力资源管理模式，把人力资源的管理重心转移到人力资源的战略职能上来。通过制定和实施企业人力资源管理规划，实现企业发展战略与人力、物力、财力资源的合理流动与优化配置，进而促进企业综合实力的不断提高。

(2)人才是企业的宝贵资源,充分发挥专业技术人才的聪明才智,是企业发展壮大的根本。为此，一是要尊重和使用人才。尊重和使用人才就是要尊重他们的知识，尊重他们的技术，尊重他们的劳动成果，实现量才用人，才尽其用。二是要大胆引进人才。对企业一些重要岗位和特殊专业人才，通过实行多种优惠政策等形式，吸引企业急需的人才加盟企业。三是要注意留住人才。完善以“事业留人、待遇留人、感情留人、机制留人”的各项制度，把企业管理目标与员工的个人发展目标有机结合起来，在追求员工与企业的互利发展的同时，最大限度地吸引留住人才。

(3)要把员工培训列入企业重要议事日程，全方位、多层次的员工培训，不仅意味着员工综合能力的提高，而且意味着人才资源再生能力的增强。完善员工培训体系，重点要做好三方面工作：第一要抓好全过程培训，坚持把对员工的教育培训贯穿到员工在企业供职的整个过程，积极鼓励专业技术人员参加执业资格考试，鼓励员工接受继续教育；第二要抓好多样化培训，坚持岗前培训与在职培训相结合、专题培训和相关知识培训相结合、长期培训和短期培训相结合的路子；第三要加大内部培训力度，培训内容以企业文化、规章制度、操作流程和专业技能为主，为企业培养专业技术骨干和管理人员。总之，要通过对员工进行系统的教育培训，充分挖掘企业现有人力潜能，实现员工综合素质和人力资源利用率的同步提升。

(4)搞活分配机制来吸引人才，留住人才，充分发挥人才的积极性。对员工的收入实行“动态管理”，实行在一定基础上的浮动制度并与员工的工作业绩紧密挂钩。在推行岗位工资制的同时，收入分配向施工、经营和关键技术岗位倾斜；对技术含量高、工作风险大的技术岗位实行高于一般工作岗位的工资标准；对重点工程技术开发、技术改造项目负责人设立专项奖金；制定施工技术革新、科研攻关、合理化建议奖励办法，对有突出贡献的专业技术人员实行重奖制度。有条件的单位可加大投入，建立人才开发专项资金，用于奖励有突出贡献的专业技术人员，努力营造尊重知识、尊重人才的良好氛围，以吸引更多的技术人员全身心投入工作。

(5)积极引导人才进行职业生涯设计，培育人才对企业的忠诚

度。对高素质的技术人才、管理人才，提拔晋升的机会毕竟有限，这就需要企业通过不同形式正确引导，合理设置岗位，并适时更新岗位，让人才在不同层面、同一层面的不同岗位施展才华，实现自我的价值。

总之，人力资源管理作为企业管理的关键环节，对提升企业管理水平和企业长远发展具有深远的意义。人才战略是整个企业发展的核心，人才管理是一种长期的、动态的、战略性的管理工作。只有不断探索人力资源管理、人才管理办法并与企业经济效益紧密结合，才能达到企业增值、员工增效的目的。

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！