

于长湖◎编著

离职管理

Service Management

能聚人者以一当十 能留人者以一当百

千方百计到处招人、挖人，而招来的人最终也难以留住，还是把眼光放长远些，多做些实实在在的工作，把现有的人才培养好，利用好。

如何塑造企业的
凝聚力和向心力？

如何才能敏锐地发现员工离职前的蛛丝马迹并防患于未然……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

离职管理

Service Management

能聚人者以一当十 能留人者以一当百

于长湖◎编著



如何塑造企业的
凝聚力和向心力?

如何才能敏锐地发现员工离职前的蛛丝马迹并防患于未然……



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

离职管理/于长湖 编著. - 北京: 中国经济出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8720 - 3

I. 离… II. 于… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 112454 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 焦晓云 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 720mm × 1000mm

印张: 14.5 字数: 184 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

印次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8720 - 3/F · 7693

定价: 28.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

在员工离职现象成为职场季节性气候的今天，在人才竞争异常激烈和加速流动的今天，在人力资源已经成为宝贵资本的今天，离职管理已经成为人力资源管理体系的重要组成部分。

调查发现，许多企业尤其是高成长性、中小型高科技企业共同面临着很典型的一个问题，就是离职员工管理逐渐成为人力资源工作的热点和难点问题。人才是企业里最宝贵的资源，对员工离职的防范就是对企业资源流失的防范，所以，离职管理在整个人力资源管理中占据着重要的地位。

但是，在人才流动日益加快的大趋势面前，很多企业千方百计想出来的防范措施却形同虚设。那种落后的人才管理观念带给企业的不是稳定的人才队伍，反而是人才的加速“逃亡”。

那么，面对市场竞争的严峻挑战和瞬息万变的商业环境，当员工去意已决时，企业的管理者只能表示深深的无奈吗？不是的。在长期的管理实践中，众多的企业和管理者总结了大量的经验，并将其引申为工作中必须遵循的法则。如何才能保持优秀员工队伍的稳定？如何塑造企业的凝聚力和向心力？如何才能敏锐地发现员工离职前的蛛丝马迹并防患于未然……员工管理需要新的理念，如何管理员工离职的速度与方向，因势利导，就是我们编写此书的目的。

《离职管理》一书在人力资源管理者已有的成功方法的基础上，主要以企业员工为对象，深入探讨了员工离职前的征兆、影响员工产生离职意向的因素、员工离职存在的风险及防范、处理员工离职应把握的原则，并在实证研究的基础上提出了有针对性的留人策略。

本书详细地介绍了先进的员工离职管理理念和策略，汇集了中西方企业界管理实践的最优秀的经验，有效地运用管理者离职管理的技巧，对提升企业综合管理水平和塑造企业核心竞争力发挥着重要的作用。

此外，值得一提的是，本书特别注重内容的实用性和方法的指导性，既有理论分析，又有实际操作技巧。熟读本书，掌握实用的管理技巧，领悟其中蕴含的管理思想和真谛，将使企业获得更强的竞争力，而你的职业生涯也将由此进入新的境界。

所以，不论你是阅历丰富的企业家，还是初出茅庐的人力资源管理者，本书中所阐述的方法和技巧都将对你有所启发。

在本书编写过程中，得到吴二利、张立生、孙文学、王雪锋、郑一群、李文杰等同志的大力帮助，侯凤军、张瑜二位同志提供了较翔实的资料，在此一并感谢。

目 录

第一章 认清员工离职前的征兆 /1

工作表现消极 /3

行为举动异常 /6

从员工心理看离职征兆 /9

关注离职的黄金时间段 /12

案例解读 /15

本章结语 /17

第二章 分析员工离职的原因 /19

个人因素 /21

企业内部因素 /25

企业外部因素 /31

案例解读 /35

本章结语 /38

第三章 解读员工离职现象 /39

- 认识离职员工的类型 /41
- 正确看待员工离职现象 /45
- 员工离职未必是坏事 /48
- 善待离职员工 /52
- 案例解读 /56
- 本章结语 /60

第四章 员工离职存在的风险 /61

- 企业内部管理陷入混乱 /63
- 人才的流失也是企业资产的流失 /72
- 经济效益滑坡 /77
- 企业形象倒塌 /83
- 整体竞争力受到重创 /87
- 案例解读 /92
- 本章结语 /96

第五章 防范员工离职的风险 /97

- 运用劳动合同严密规范 /99
- 加强商业保密措施 /102
- 巧妙规避培训风险 /106
- 注重流程管理 /110
- 员工离职的商业秘密管理 /113
- 注重培养接班人 /117

案例解读 /120

本章结语 /123

第六章 处理员工离职应把握的原则 /125

完善离职管理的规章制度 /127

离职员工的档案管理 /130

离职员工的薪金和补偿金处理 /134

交接工作时的注意事项 /137

与离职员工的信息沟通 /140

案例解读 /143

本章结语 /145

第七章 处理员工离职应避免的问题 /147

不可忽视离职员工 /149

切莫强制留人 /152

处理员工离职要人性化 /155

管理者应避免的错误做法 /157

避免引发纠纷 /163

案例解读 /166

本章结语 /168

第八章 离职管理从留人开始 /169

留住人才从尊重开始 /171

高待遇是留人的有效手段 /175

把企业文化渗透到时时处处 /182

笼络员工的心，增强凝聚力 /189

创造关爱员工的氛围 /194

给员工一个成长的空间 /198

案例解读 /203

本章结语 /206

附 录 /207

编者后记 /221

参考书目 /222

051X 薪酬制度

121X 薪酬体系

151X 薪酬制度与绩效管理

001 薪酬制度与绩效管理

11X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度与绩效管理

041X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度

121X 薪酬体系

151X 薪酬制度与绩效管理

041X 薪酬制度与绩效管理

121X 薪酬体系

151X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度

151X 薪酬制度

151X 薪酬体系

151X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度与绩效管理

151X 薪酬制度与绩效管理

第一章 认清员工离职前的征兆



工作表现消极

行为举动异常

从员工心理看离职征兆

关注离职的黄金时间段

工作表现消极

在现代企业，许多人力资源管理者总是抱怨员工工作态度不积极，他们认为：“我的企业不错啊，给他的薪水也不低，为什么他却坚决地要走呢？”而且，在很多时候，大多数员工都是在管理者一点都没有察觉的情况下，突然间就向企业递出了辞呈。

所以，作为一名人力资源管理者，一定要善于观察员工平日的行动。其实，只要仔细观察，管理者一定能发现员工消极状态的蛛丝马迹。

员工的消极工作态度是指：员工在工作中，通过经验积累而形成对工作所持有稳定的消极的评价与行为倾向。员工在工作方面的消极表现，是许多管理者在企业管理过程中经常遇到的问题。事实上，员工的消极工作状态也是员工离职之前的主要表现之一，各部门的管理人员以及企业人力资源管理者一定要在平时注意员工的态度差异，多关心员工，以此来达到有效控制员工离职的目的。

在这里，我们所指的工作表现消极是与该名员工过去的工作表现相比较而言的。一般情况下，这种消极表现包括以下几个方面：

1. 工作的积极性和主动性下降

一个一贯积极主动的员工，突然变得消极被动，对什么事情都无所谓，这是非常危险的前兆。当一个员工决定离开企业的时候，已经是“人在曹营心在汉”，只是出于职业道德的约束，他会继续做好已经启动的工作，但不会做任何需要长期承诺的事情。

2. 对公司的态度发生变化

原来对公司牢骚满腹、意见多多的员工，却突然间变得沉默寡言，别人议论公司他也不再参与。当一个员工对公司有抱怨有意见的时候，他暂时不会离开，因为他还对公司抱有希望，希望有所改善。但是当他已经决定离开了，他对公司的改善也就不抱希望，或者是觉得无所谓了。

3. 表现比过去低调

在各种场合，表现得比过去低调：讨论不讲话、开会不发言、有任务不主动请缨、有矛盾不卷入。为了淡出企业，他不会再主动请缨担当任何新的项目，也不会启动长期的工作项目。

4. 工作纪律散漫

工作纪律散漫，并非所有的员工都会这样。但在低级岗位的员工中，一个一贯遵守工作纪律的员工，突然出现一些迟到、早退、上班聊天、上网等小毛病，管理者就要注意了。这样的员工通常会觉得：既然要走了，在这个公司的表现就不那么重要了。但是，职业化的经理人通常能做到善始善终，其一是由于职业素养的原因；其二是对于经理人而言，可能会有背景调查，会影响他能否拿到下一家企业的聘书。

5. 工作态度明显改变

该员工的情绪发生了巨大的转变。该员工向来与管理阶层有较为密切的沟通，敢于公开表白自己的意见，但近来他却三缄其口，保持低调。或者平日通常不喜欢与人交往的员工突然间变得活跃起来，变得喜欢和大家交往，愿意参与公司的活动。这些多半是该员工情绪的突然变化所致，或许也是离职的前兆。

对于任何一个企业来说，员工都是最重要的资本。没有员工的努力工作，就没有企业的兴旺发达。员工的消极表现是企业发展的最大敌

人。所以，一个企业不管其规模大小，要想长期生存、发展下去，管理者就必须时刻关注员工的表现，并彻底改变员工工作上的懈怠情绪与纪律上的松散状况。

常具征兆

员工在离职前通常会表现出一些征兆，管理者如果及时发现并采取措施，可以有效避免员工的流失。常见的征兆包括：工作积极性下降、迟到早退、工作效率降低、对工作内容失去兴趣、与同事关系紧张等。

此外，员工在离职前还可能表现出一些行为上的变化，如频繁请假、无故旷工、对工作安排表现出抵触情绪等。这些征兆往往是员工内心不满或寻求改变的信号，管理者应予以重视。

为了识别员工的离职征兆，管理者需要建立有效的沟通机制，及时了解员工的工作状态和心理需求。通过定期的面谈、问卷调查等方式，可以发现员工的潜在问题，并采取相应的措施进行干预。

只有及时发现并解决员工的这些问题，才能有效降低员工的流失率，提升企业的整体竞争力。

员工在离职前常具征兆

员工在离职前通常会表现出一些征兆，管理者如果及时发现并采取措施，可以有效避免员工的流失。常见的征兆包括：工作积极性下降、迟到早退、工作效率降低、对工作内容失去兴趣、与同事关系紧张等。

此外，员工在离职前还可能表现出一些行为上的变化，如频繁请假、无故旷工、对工作安排表现出抵触情绪等。这些征兆往往是员工内心不满或寻求改变的信号，管理者应予以重视。

离职管理是人力资源管理的重要职责。然而，对于管理者而言，如果一个对公司或部门很关键的人把离职报告摆到你的办公桌上时，你才意识到他的重要性，那已经为时已晚了。

行为举动异常

在人才竞争愈演愈烈的今天，离职管理是每个人力资源管理者的职责。然而，对于管理者而言，如果一个对公司或部门很关键的人把离职报告摆到你的办公桌上时，你才意识到他的重要性，那已经为时已晚了。

在通常情况下，一个人作出离职的决定是要经过长时间的深思熟虑、考察和论证的。一旦提交辞呈，也就意味着他已经与另一家公司签了合同，这时一般人不会因为公司的挽留而动心，因为他与另一家公司已经有了契约关系。

然而，一个人在离开公司前的一段时间里，一定会表现出不同以往的言语或行为。作为人力资源管理者，如果你能够仔细观察，一定会发现异常动向，提前采取稳定人才和留住人才的措施。

一般情况下，细心的人力资源管理者往往都能够发现，某些员工行为举动异常的表现包括以下几种情况：

1. 经常离开办公室接打电话

该名员工经常会小心翼翼地接听电话，谈话的重点内容别人往往是听不清楚的。通常他会频繁地或突然减少与外界联系，因为不想在还没有找到新工作前就被公司炒鱿鱼。

当然，在有些情况下，该名员工接听电话也有可能是因为确实有些私人事务要处理，而他又不想让公司的人知道。这时，管理者需要联系其他方面综合判断，以便准确分析，以免判断错误。

2. 询问有关年终奖金和休假的政策

每个公司对于年终奖和带薪假都有不同的规定。比如，有的公司规定，发放奖金时已经离职的人无权获得奖金；遗留未用的带薪假以工资补偿；而还有的公司则规定，凡是工作到上年度12月31日的人，次年2~3月发奖时，仍有资格享受年终奖。这时，要离职的员工或许会找管理者询问年终奖和休假的情况，这也是离职的前兆之一。

3. 作退出的准备

在通常情况下，有职业道德的员工，为了降低自己离职对现雇主的不利影响，会把工作移交给称职的同事，把自己从各种长期课题和项目脱离出来，以便能毫无牵挂地离开。否则，现公司可以以项目未完成为由而拖延他的离职时间。而且，假如离职人员不顾一切地逃脱，给现公司造成损失，也会损害自己在业内的声望与名誉。

4. 频繁地请事假和病假

申请休息一两个星期以上的假期。很多企业由于工作紧张，很少有能力休息10天半个月而工作不受影响的情况。如果一个岗位可以空缺那么长时间，老板就要质问，公司是否需要这个岗位？但是对于即将要离职的人员，一方面为了个人的离职，比如，到外地考察、准备和参加面试等；另外因担心个人的带薪假可能在离开时得不到公司补偿，所以会长时间休息。

因为想要离开企业的员工往往会先在外面找好工作，而找新工作则需要经常到其他公司去应聘，因而这些员工就会把事假、病假作为最好的借口。

此外，还有一些想要离开企业的员工会利用自己的某段长期休假寻找新工作。所以，假如某位员工每年本来是选定某个月份休假的，但他突然改变了这种习惯，要求提前休假或把几个短假合为一个长假，这

时，管理者就应该注意该名员工是否有离职的意向了。

当然，在很多特殊的情况下，员工请事假、病假或者调整假期的安排也可能是员工确实有事需要处理。因此，对于员工此类不同寻常的现象，管理者必须结合实际分析，千万不要把员工必要的休假行为都当成离职前兆来对待。但是，管理者一旦发现员工是在利用假期为自己的跳槽作准备，就应该立即采取有效措施加以应对。

5. 经常暴露出不满的情绪

有的时候，员工很多反常的现象在一定程度上能显露出其不满情绪，而如果引起这些不满情绪的根源或者说实质性问题得不到有效地排除，就很有可能演变成尖锐的矛盾，甚至冲突。所以说，这种不满的言行举止实质上也就是员工离职前的征兆。

不可否认，上述几种离职前的征兆经常发生在我们的周围。身为一名人力资源管理者，在工作中必须时时刻刻提高警觉，注意观察员工平时在言行举止上的反常现象，据此来洞悉其中所潜伏的危机。

总之，作为管理者，必须要学会及时发现这些异常的表现，假如坐视不理的话，让雪球越滚越大，那最后这个烫手的山芋必然还是要留给你自己的。而且，管理者如果可以透过员工平日行为洞察其离职的前兆，就能够及时采取措施或加以挽留或安排接替人员，以保证公司的正常运作。