

于富荣 编著

员工离职 处理与防范

一部关于企业如何处理员工离职的实用读本

Managing
and Defending
of Dismission

中国纺织出版社



员工离职 处理与防范

于富荣
编著

Managing
and Defending
of Dismission

中国纺织出版社



内 容 提 要

我们常常面对这种现象:公司好不容易培养出来的一个技术尖子,刚刚独立完成了一个技术项目,就被直接竞争对手挖走了。我们除了不得不接受这样的现实之外,还要想办法将其损失程度和伴随而来的风险降到最低,并且应该思考如何控制员工离职率。本书正是为企业家和人力资源管理者们提供了一些“未雨绸缪”和“亡羊补牢”的内容——“未雨绸缪”指的是如何防止核心员工的流失,“亡羊补牢”则指当员工决定离职之后,如何处理随之而来的问题和风险。

图书在版编目(CIP)数据

员工离职处理与防范/于富荣编著. —北京:中国纺织出版社, 2005. 8

ISBN 7-5064-3430-X/F·0584

I. 员… 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(2005)第 053730 号

策划编辑:曲小月 特约编辑:杨 婕 冯晓玲
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 印张:12.25

字数:128 千字 印数:1—12000 定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



让管理层头疼的员工离职

你感到十分惊诧，同时又感到虽有雄心壮志却没有回天之力，这都是因为你发现了这样的现实：

你前几天刚招聘的新员工今天已经向你递交了简短的辞职书，辞职书文采飞扬，却只表达了一个意思——去意已决，他们似乎走得轻松自在，但临走时却在你的心头放了一块沉重的铅块。

公司好不容易培养出来的一个技术尖子，刚刚独立完成了一个技术项目就被竞争对手挖走了，如果套用古代的那句“十年寒窗无人问，一朝成名天下知”来形容离职员工此时的心情，那你的心情就应该用“为他人做嫁衣裳”来形容了。

“销售部的一批精英集体跳槽了”，这是你在出差回来时听到的第一个消息，真如晴天霹雳一样，让你在猝不及防的同时又感到心痛不已，因为这些人不仅自己离开了公司，而且还把一大批重要客户带到了竞争对手那里。

过去你一直看重的一位老员工突然告诉你，身体不支需要



辞职休息，你明知道休息是假，辞职是真，但是却无可奈何。因为你深知“强扭的瓜不甜”，不过在对方走了很长时间之后，你仍旧迷惑：“我对他一直不薄，而且打算日后重用他，他为什么要选择离开？”

.....

一批又一批的员工来了又走了，走得恩断义绝，就算有十匹马也不能使他们回头；走得轻松至极，就像徐志摩的诗句：“挥一挥衣袖，作别西天的云彩”。这些员工当中不乏业务精英、技术尖子，更不乏你一手提拔起来的亲信和企业的有功之臣。有价值的员工就这样流走了，如此迅疾，难以控制，而且悄无声息。于是你不得不慨叹：“当太阳升起的时候，企业的员工都成了对手”。

这些员工的离职令企业备受打击，因为企业已经花费了大量的时间和金钱来招募和培训新员工；因为过于频繁的人员离职已经使外界对企业议论纷纷；因为一个关键职位员工辞职后，整个部门都军心不稳、混乱不断产生；因为流向竞争企业的员工掌握了自己企业很多的信息情报，这些情报一旦为对手所用，对企业的打击很可能是致命的……

这些员工的离职令你这个企业管理者感到十分难堪，因为你自始至终都不知道他们到底是因为什么离开企业的，而且他们选择的离开时间通常不是在你最需要他们的时候，就是在你想不到的时候，更可怕的是，你不知道自己应该采取什么样的策略或方式来应付员工离职带来的种种风险，同时你也不知道下一个要离开公司的人又会是谁。

无论企业多么需要员工忠诚地留下来，企业管理者们又是



多么不愿意让他们离开，但是员工离职的现象还是实实在在地摆在了大家面前，而且随着市场竞争的激烈、人才需求的变化以及社会环境的进一步复杂化，这种现象很可能会呈现出愈演愈烈之势。面对这种现象，我们除了不得不接受这样的现实之外，还应该想办法将其损失程度和伴随而来的风险降到最低，应该思考如何控制员工离职率。这本书就为企业家和人力资源管理者们提供了一些“未雨绸缪”和“亡羊补牢”的内容——“未雨绸缪”指的是如何防止核心员工的流失，“亡羊补牢”则指当员工决定离职之后，如何处理随之而来的问题和风险。

目 录



第一章 员工离职风险面面观 / 1

目前，员工辞职几乎已经成了家常便饭，企业经过多轮成本投入招聘到的人才很可能“竹篮打水一场空”。如此一来，企业付出的薪资福利、内部成本以及企业机密流失、业务中断等有形、无形成本加在一起，将是一笔十分可观的数目，如果离职的是企业的核心员工或核心团队，那么，企业所面临的风险将更大。

- 一、加重企业管理成本负担 / 2
- 二、企业内部管理陷入混乱 / 11
- 三、企业资产流失 / 24
- 四、经济效益滑坡 / 31
- 五、企业形象倒塌 / 34
- 六、整体竞争力受到重创 / 36



第二章 规避员工离职的风险 / 43

对于企业来说，要想尽可能地减少员工离职为企业带来的种种恶劣影响，最好的办法就是在员工离职之前，最大限度地防范员工离开公司，尤其是要防范优秀员工离开公司。如果能够做到防患于未然，那么企业不仅可以免遭员工离职带来的种种风险，还可以在全体员工的共同努力下，逐步走上持续发展的道路。

- 一、严格把好招聘关 / 43
- 二、运用劳动合同严密规范 / 55
- 三、加强商业保密措施 / 63
- 四、巧妙规避培训风险 / 78
- 五、注重培养接班人 / 86
- 六、防范核心员工的流失 / 94

第三章 处理员工离职的原则 / 105

俗话说：“良禽择木而栖，贤臣择主而侍”，员工离职本来无可厚非，但是员工离职会给企业造成一定程度的损失，有时甚至会带来巨大的商业风险和法律风险，那么，对于众多风险，企业管理者们应该采取怎样的手段加以处理呢？

- 一、完善员工离职管理规章制度 / 105
- 二、完备离职手续与文件 / 118
- 三、做好离职员工的档案管理 / 121
- 四、离职员工的薪金和补偿金处理 / 125



- 五、交接工作时的注意事项 / 132
- 六、善待离职员工 / 137
- 七、重视与离职员工的信息沟通 / 141
- 八、挽留递交辞呈的优秀员工 / 145

第四章 控制员工离职率 / 149

在一些企业中，居高不下的员工离职率的确为其造成了难以估量的损失，面对这一切，企业管理者们绞尽脑汁，以寻找各种方式减少和避免员工离职带来的风险。其实，从根本上控制员工离职率是企业管理者们的首选，那么，应当如何有效控制或尽可能地降低企业内部居高不下的员工离职率呢？

- 一、分析员工离职的原因 / 149
- 二、认清员工离职的前兆 / 160
- 三、关心员工 / 164
- 四、规划员工的职业生涯 / 168
- 五、有效遏制集体叛逃行为 / 179

参考文献 / 183

第一章

员工离职风险面面观

随着市场经济的发展和工作机会的增多，过去深入人心的铁饭碗观念已经被“良禽择木而栖，贤臣择主而侍”的观念所代替了。在这种情况下，员工辞职跳槽几乎已经成了家常便饭，企业经过高成本投入招聘到的人才很可能最后不签约，或者试用期内另谋他职，有的干脆毁约直奔他程。即使是在公司工作多年的高层管理人员，其流动性也比以前频繁。举个实例，目前国内中层经营管理者月薪为4000~8000元，企业为招聘还要产生3000元左右的内部成本。如果3个月试用期过后该管理人员离去，那么，企业付出的薪资福利、内部成本以及机密流失、业务中断等无形成本加在一起将是一笔十分可观的数目；如果离职的是企业的核心员工或核心团队，那么企业面临的风险将更大。

决定辞职的员工在离开公司时大多都表现得轻松而又从容，因为他们或者找到了令自己感到更开心的工作，或者感到终于摆脱了公司的“压迫”，但是企业的管理者和经营者们却无不感到痛心疾首，因为员工的离职总会给企业造成一定程度的损失，有时甚至会带来巨大的商业风险和法律风险。因此，面对员工的自愿离职，企业管理者和经营者在惆怅和烦恼之余还要认清员工离职带来的种种风险，并在此基础上选择合适的方法，尽可能地降低企业的各种损失。



一、加重企业管理成本负担

1. 招聘成本的增加

据美国一家知名人力资源机构的调查，美国公司的员工离职率一直呈现上升的趋势，而且往往是经济发展越迅速，企业员工的离职率就上升得越快。这家人力资源机构对1995年和2004年员工离职率的调查结果就反映出了这个规律：1995年，美国公司的员工离职率为10%；2004年时这个比例达到了15%。这就表明，1995年时，美国公司在每一个月内，10个职员里才有一个辞职，但到了2004年，每6个职员中就有一人从公司跳槽了。

值得注意的是，这份调查还表明，55%以上的美国雇员经常想到辞职，或计划在一年内辞职。

与美国公司的高离职率相比，我国企业的员工离职率相对要低一些，但从整体上看也呈现出越来越高的趋势。

几乎任何一个企业都遇到过员工突然离职的事情，当原来的员工突然离职之后，企业的人力资源部门就必须想办法马上找人顶替离职员工，这种时候，招聘新员工就成了经常做的工作，于是员工离职后的第一笔损失——招聘成本就产生了。

招聘成本主要包括直接招聘费用、外聘机构费用、人力时间成本三种。



(1) 直接招聘费用

直接招聘费用主要表现为租用招聘会展位的费用、在媒体刊登招聘广告的费用等。租用招聘会展位的费用就是企业在各种人才招聘会上为了获得展位而花费的资金。由于各地区经济条件的不同，人才招聘会展位的租金存在一定差异，如在北京，除了北京人事局主办的大型综合性招聘会外，还有各区县自己组织的专项招聘会。据了解，北京的招聘会每个展位费用在200~600元/天不等。在招聘工作展开之前做好宣传，除了传统的报纸招聘广告还有：户外广告牌、电视广播、铺天盖地的网上旗帜广告。多媒体的辐射固然可以帮助企业吸引更多的优秀人才前来应聘，但随之而来的是成倍的资金投入。不仅如此，企业在应聘人才的面试和笔试中还要花费一定的费用，越是知名的大企业越是如此，如联想、华为等一些企业在面试和笔试的时候要租用大型酒店的会议厅，其花费的招聘成本无疑也比其他企业更高。

(2) 外聘机构费用

通过更专业的人力资源测评机构或猎头公司来完成招聘工作，这是近几年来新兴的招聘方式，这种招聘方式可以使企业更加及时高效地获得迫切需要的优秀专业人才。当然，伴随着这种方式的高效和专业，企业也需要为此付出一笔不小的费用，如上海一家企业管理咨询公司的收费标准是：部门经理以上级别为其年薪的1/3，部门经理以下级别为其年薪的1/4。世界许多知名公司的优秀人才都是通过这种方式获得的，如惠普CEO卡莉·费奥瑞纳、IBM公司前总裁郭士纳等。这种招聘人才的方式固然及时高效，可是企业为此付出的代价也确实高昂，不过，



当企业难以从招聘会上获得关键职位的合适人才时，也只能忍痛花费这笔不少的成本了。因为如果不这么做的话，企业受到的损失就会更加不可估量。

(3) 人力时间成本

招聘新员工不仅要花费大量的金钱，而且还需要企业耗费一定的人力资源和相应的时间成本。据一位人力资源领域资深研究者介绍，20世纪90年代，他所在企业的人事部门就是一间办公室，不到10个人，而且主要的工作是企业内部人事的处理，招聘工作也就一年一次或两次。参加招聘的人也不太多，十几个人通过一次面试也就可以找到需要的人才，最多用一个月的时间就可以把招聘工作完成。而到了如今这个讲究效率的信息时代，企业在招聘人才的过程中不仅要花费比过去多得更多的人力和物力，而且还要花费更多的时间。在人才招聘市场上，以前是企业找招聘会，现在是招聘会找企业。不仅招聘会开得越来越频繁，前来应聘的人也越来越多，有时候一个职位就会有几十或是上百人应征，因此人才的筛选就比较复杂，面试、笔试都可能不止一次，这里面企业的投入也是很大的。如壳牌石油公司在一次招聘中，由于应聘者太多，他们不得不举行了两次笔试、四次面试，前后花了近两个月的时间。所以当时很多应聘成功的人都笑称自己真正是在“过五关、斩六将”之后才进入该公司的。

随着全国各大院校的不断扩招和国家人才分配方式的变革以及我国市场环境优化后大量“海归派”和外籍人士的充实，现在人才市场上的人力资源明显地越来越充足了。但是，企业招聘并没有因为人才越来越多而更加省心，反之，企业为此付



出的成本却是翻了几番。出现这种结果的根本原因就是企业员工不断地流失，而企业也必须通过各种途径、花费一定的成本不断地招聘新人。

企业内部员工的离职使得企业不得不为招聘新员工付出一定的成本，而随着企业员工流动性的增强，企业的招聘成本仍将不断增加。招聘成本对于企业来说并不是一笔小数目，尤其当这位离职者身居关键岗位且又无人能够替代时更是如此。但是只要存在员工离职的现状，企业就不得不接受这样的现实。

2. 培训成本的增加

当企业花费了一大笔费用招聘到合适的人才之后，并不意味着企业各项管理成本的付出就到此为止了，相反，还有一大笔其他成本等着企业去买单。这当中包括一定的培训成本，因为新进入企业的员工不仅要在专业知识和工作能力方面经历一定的学习、锻炼和磨合，而且还要全面认识公司的文化、制度与处事方式。这就要求企业不仅要对新招聘的员工进行专业知识和工作能力的培训，而且还要对员工进行有关企业文化和制度的培训。如果没有这些必要的培训，员工就不能从心理上和专业技能上迅速进入工作状态，如此一来，企业遭受的损失就更大。所以，企业必须支付相应的员工培训成本。

企业究竟要为员工培训付出多少成本？由于自身条件的不同和企业所处行业竞争形势的不同，企业对员工付出的培训成本是各不相同的，但是通常看来，越是竞争力强的企业，对员工付出的培训成本就越高。

当今名列世界 500 强的绝大部分企业都对员工培训给予了



前所未有的重视。企业为培养人才所花的费用已达到了企业总销售额的 8%，为培训所花费的人力成本也已占到了企业总人力投入的 10%。例如，美国惠普公司规定：公司几万名员工每周至少要有 20 个小时用于学习业务知识。同时，每年惠普公司有 25% 的员工参加各种培训班的学习和深造。为了能及时对公司员工进行培训，惠普、微软、摩托罗拉等跨国集团都在中国为其分公司设立了专门的培训学院。

每一个企业对员工进行培训的费用是多少，我们可以参考下面列出的具体项目来计算：

- 受训人员的工资。
- 受训人员的交通、饮食及其他杂项开支。
- 受训人员因参加培训而减少工作的损失。
- 购买或租用器材、场地、教材及训练设备的费用。
- 负责培训的管理人员和主管的工资和时间。
- 外聘讲师、教师、演讲者、培训机构的酬劳。

根据上面的分析我们可以发现，企业对员工进行培训确实要花费大量成本，当然所有的成本付出都是为了获得更大的利益回报——经过培训之后专业技能和个人潜能得到充分提高的员工会通过日后的努力为企业创造更丰厚的回报。但是一旦员工离职，这些成本对于企业来说就是一笔不小的损失。

下面我们以美国一家高科技企业对新招聘销售人员花费的培训成本（培训三天）来说明这个问题：

直接费用

• 这家公司每位销售人员的年收入大约是 19 万美元，这其中包括员工薪水、保险、股票、税金和其他州级、政府级的费



用，还包括汽车、房屋、其他供应品和必需品、商务旅行以及娱乐等间接费用。如果按美国公司一年工作日 225 天计，则每天一个销售人员的工资约为 844 美元，公司共计支付受训人员工资 2532 美元。

• 每位受训人员培训期间发生的费用约为 1600 美元，其中包括机票费、市内交通费、饮食费、住宿费等。

• 外聘讲师、培训机构的酬劳每人约 3000 美元。

• 场地费、租用器材费、教材费等费用分摊：1000 美元。

共计发生费用 8132 美元。

间接费用

• 受训人员因参加培训而减少的工作损失约为 10128 美元。

• 负责培训的管理人员和主管的工资等约为 2000 美元。

共计发生费用 12128 美元。

这样算起来，上述公司培训一名销售人员的费用总计 18260 美元。与这家美国大型高科技企业相比，我国大多数企业花在培训员工方面的费用要低得多，但是员工离职后带来的培训成本不断提高这一问题仍然时时困扰着企业的经营者。

3. 内部选拔成本的增加

有人认为，当员工离职之后，不见得非要进行耗资巨大的招聘活动，从企业内部也可以选拔出优秀人才以替补离职员工的位置。这样不仅可以省下一大笔招聘成本和对新员工进行培训的成本，而且还可以激励企业内部员工不断挖掘自身潜力，为企业创造更大的价值。从内部选拔员工以填补离职者位置的做法如果进行顺利，确实可以为企业减少某些方面的损失，但



是选拔工作本身同样会为企业带来一定程度的风险。

当身处某一职位的员工突然离职之后，很多企业都会从组织内部选拔合适的人才来补充空缺职位。这种内部选拔方式的优势在于。

(1) 测评的有效性较高

员工测评的有效性是指根据候选员工在过去工作岗位上的表现来对其就任新职位之后的工作表现进行预测成功的程度。与外部招聘的方式相比，内部选拔的测评结果更为客观，因为企业员工过去的业绩评价资料通常很容易获得，管理者对员工的性格、工作动机以及发展潜能等方面也有比较客观、准确的认识，能够做到心中有数。由于测评的结果更加有效和可信，从而也更容易选拔出最适合空缺职位的员工。

(2) 对企业文化的融入程度更高

从企业文化的角度来分析，员工在企业工作过较长一段时间，已融入到组织文化中去，认同组织的价值观，因而对组织的忠诚度较高，离职率相对较低。这一点明显优于外部招聘的员工。

(3) 对企业员工的激励作用更加明显

内部选拔能够给员工提供晋升机会，强化员工为组织工作的动机水平，也会提高员工对组织的承诺。尤其是各级管理层人员的选拔，这种晋升式的选拔往往会带动一批人的晋升，从而能鼓舞员工士气，同时也会在组织内部树立榜样。通过这样的相互影响，可以在组织中形成积极进取、追求成功的气氛。

除了以上列出的几点优势之外，内部选拔的方式还更有利于组织模式的整体运作，因为现有的员工更了解组织及其运作