

策划词 | CEHUACI

很多企业老板,从内心非常希望人力资源可以成为他们的战略伙伴。但一个人力资源工作者从初入企业到深入了解业务及文化,并能真正深入到公司战略及业务中,至少需要3年的时间。所以以要谈及如何管理员工离职,HR自身首先要能管理好自己的职业生涯。如果连HR自己都hold不住,凭什么让其他员工hold住?



HR,年初离职潮你hold住了吗?

□ 稿件撰写 李海燕

案例:

时值年初,大家都为一件事困惑着、忙碌着、思考着,这件事就是“跳槽”。先来看两个案例:

案例一:一位企业中的HR,每1-2年跳槽一次,每次跳槽的涨薪平均在30%以上,明显高于企业中正常的薪酬增长,以及行业年度薪酬增长。时至今日,该同仁已35岁有余,却一直在经理的职位上徘徊,甚至于近一两年跳槽涨薪似乎也不那么容易了,究其原因是什么?

案例二:一位研究生毕业后进入互联网前三门户网站,在第一家企业工作的三年中,备受重视,逐渐从员工晋升到了经理。后来其听说自己会被晋升为副总监,但事实上副总监是从外面招聘而来,其被打击感油然而生。此时,团购网站向其招手,以高于目前两倍的薪水挖他去工作。但不幸的是,此网站在他去了差不多半年时就倒闭了,他变成了失业人员。而由于已位居的高薪及高职,使得其他公司均对其望而却步,而他本人也很难回归原状。

类似的案例比比皆是,尤其是第一个案例,作为一个人力资源工作者,竟然在一个企业的工作年限不超过两年,如果连我们自己都hold不住,凭什么让其他员工hold住?下面让我们来看看到底如何管理员工去留吧。

你知道80后为何离职吗?

如果不知其然,则更不知其所以然,也更谈不上理解、预防及解



决。员工离职的原因,不能拍脑袋,而需要真正地了解,而了解的方法有很多,需要人力资源从业者掌握调研方法。以往我们在调研员工离职原因时,结果多为与上级领导的关系、发展空间、薪酬待遇等。经过最近几年的调研,我们发现这些原因主要出现在70后员工中,而针对于80后员工,离职原因更多是不受尊重、不被授权、薪酬待遇等。这只是个通用调查,每个企业的现状不同,发展阶段、自身优势、企业文化不同,离职的原因也是不尽相同。因此,需要企业HR每年做员工离职原因调查、士气调查、敬业度调查、管理者领导力调查……做这些调查的目的,是真正找出导致员工离职及审视公司环境的重要因素,以便对症下药。

如何“提前”留住核心员工

了解了员工离职的原因之后,

就能帮助员工分析自身优劣势,解决导致员工离职的前3个问题中的某一个或者两个。

另外,一定要把员工离职的思潮扼杀在摇篮里,一旦员工提出离职以后,90%以上的员工是无法留住的。

留住方法分几步走:一是找出公司的关键人才及核心人才,这些人在年终时需要更多的关注,因为这些人是企业真正的财富,要充分理解他们的状态及诉求,对症下药。二是通过一些现象判断员工是否有离职的倾向,比如突然提出休假半天或者请事假、比如关心社保及公积金的转移办法、比如工作状态与以往比有所懈怠、比如最近有些沉默、比如和公司中比较熟悉的人谈论其他公司的优劣等,这些信号都需警惕,提早预防。而且在沟通的时候,沟通对象也非常重要,比如找一些员工尊敬的人、关系亲近的人,再加上主管领导及人力资源的沟通,其效果会更好。

留住员工就要有求必应吗

很多时候,员工提出离职后,也同时提出了一些条件,如果这些条件可以满足,员工可以暂时不离职。请注意,笔者在这里强调了两个字“暂时”,事实上如果员工有了这样的想法,随时都有可能离开。是否一定要答应他所提的条件,在于这个员工是否一定要保留,以及这个员工保留对于其他员工是激励,还是打击。

比如:有些员工提出离职时,常说的话是:“新公司将给我双倍的薪水”,言下之意:如果公司可以给我这样的薪水,从感情的角度我肯定会留在现公司。但如果达不到,我有家庭及生活的压力,不得不离开企业……这个时候你要考虑,这个员工离开对企业来讲是致命的吗?如果是,尽量策略地答应,但一定要快速找接替人;如果不是致命的,企业只是因为这个员工的岗位重要度高而妥协,则会进而造成更多员工对加薪的要求,甚至影响更多员工的离职——在同一个企业中,员工不患寡而患不均,这时你还会答应加薪的要求吗?

员工离职就要割袍断义吗

笔者经过多年的人力资源实践,认为员工的离职管理是非常重要的。有时,即使HR做了很多工作,仍然避免不了核心员工的离职,但HR一定不要和员工之间形成对立。我见过有些业务部门领导,因为不能容忍部门优秀的员工离职,员工走时恨不得成为了仇家,其实这是非常没有必要的。

有些员工离职只是因为身在此山中,而不识庐山真面目,所以让他们去看看外面的世界也是有价值的。凡是优秀的员工,即便离职了,人力资源部也应该做定期的回访,并做思想渗透。

在一些重要日子里,如:生日、结婚纪念日、节日时随时发短信询问情况并送去祝福。并告诉他们,公司的门随时为他们敞开着,如果在外累了就回来。

其实很多员工离开一个企业后再回到这个企业时,其忠诚度及工作热情会更高。就像案例二中提到的那个员工,真诚地建议其第一家企业可以在这个时候向他伸出温暖之手。我想这个企业即会得到一个优秀的员工,而这个员工也会找到自己更合适的位置。

年初,希望大家聚会时不仅是攀比、炫富,更多的是谈一些人生的感悟及成功与失败的经验,这些会让你走得更远。

无论到哪一个企业,都需要我们的适应、沉淀、投入、认可。只有能够充分沉淀自己,才能够在浮沉中找到自己的定位及价值,才使我们的职业生涯更有意义。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

王珠林离职西南证券现人事迷局

但西南证券事后公告称,季敏波案属个人行为。

据知情人士分析,“王长期担任西南证券重要领导职务,在公司内部威望极高,担任副董事长并帮助余维佳开展工作,貌似对西南证券稳定过渡有利,但也会在一定程度上加大方方面面关系协调处理的难度。或许基于关系处理困难的忧虑,加之公司党委书记王华刚有意担任副董事长,此种情形让王珠林难以做出兼任副董事长的抉择。”

余维佳接棒之谜

2011年9月22日,招商证券公告称,余维佳因工作原因辞去公司董事、首席运营官职务,并称其“担任公司董事及高级管理人员期间,勤勉尽责、勤奋工作,为公司治理及各项业务快速发展做出了重要贡献”。

余王任职经历有共同之处,两人都是原来服务的公司元老级人物,均有丰富的投行业务管理领导工作经验。不同的是,余自1999年3月起担任招商证券副总裁,离职前为常务副总裁。

尽管余维佳离职没有在公司内引发轰动,但同样有不少人对其离职感到震惊和突然,并纷纷猜测其离职后的去向。

近日,记者从招商证券人士了解到,余离开招商证券可能与去年被媒体纷纷报道的私募基金海恒投资频频突击入股事件有关。

在余递交辞职申请后,许多人曾对其去向做出各种猜测,但没人想到他会到西南证券担任总裁,因为王珠林在西南证券具有很强的权威地位。

西南证券微妙变局

王珠林离任之前,记者从接近西南证券高层人士了解到,公司引进一批高端人才的计划已开始实施。

据说,公司投行管理总部的内核成员增加数个从其他券商引进来的投行高端人才,对内公开宣称的理由是提高公司投行项目内核质量。

这表明,前总裁王珠林原来设定的内部格局已悄然生变。

据业内人士透露,西南证券董事会之所以聘请余维佳为总裁,是因为余转投西南证券后会带来一个团队,规模约有50人。作为一线券商招商证券的团队精英自然很有市场魅力。

不过,据招商证券人士透露,截至目前,公司投行队伍稳定,还没有人公开表示去职意向。

券商之间人才自由流动非常正常,但招商证券与西南证券间的人才流动规模之大、涉及层面之高,还是让业内人士担忧会给予两家上市公司带来不小的人事动荡。

也有人为余维佳接棒王珠林总裁职务表示忧虑。认为西南证券深受王的领导风格、经营管理策略影响,公司内部文化业已不可避免地深深打上王氏烙印,余过去后,能在不起引起大的动荡阵痛前提下,把两家公司不同的经营管理文化有机整合到一起吗?

招商证券人士对余维佳的评价是:余的强项在公司内部控制与管理,但在和监管层、公司重要外部客户沟通上的优势相对不那么突出。

上海某券商投行管理总部负责人对比二人得出结论,余在业内的行业影响力、与方方面面顺畅沟通的人脉资源方面,要比王差那么一块。

上述负责人的言外之意显然,余维佳能否在西南证券做得像王珠林那样权威,并成为公司新的灵魂人物尚需时日观察。

党建活动有个性 文化建设迈大步——洋河股份(苏酒集团)2011年发展回顾(六)

□ 丁颖

党建工作和企业文化建设是企业活力的源泉。苏酒集团成立以来,洋河股份(苏酒集团)在物质文明建设取得辉煌业绩的同时,党建工作、精神文明建设和企业文化建设也取得了长足的进步,群众性文体活动不断开展,极大地提升了企业的凝聚力和影响力。

2011年是中国共产党成立90周年,洋河股份(苏酒集团)以庆祝建党90周年为契机,以创先争优活动为主线,在全公司党组织和党员中开展了一系列活动,不断加强和改进企业党的建设,引导各级党组织和广大党员凝心聚力创先进、携手并肩争优秀,以优异成绩向建党90周年献礼,推动苏酒集团跨越发展。系列活动内容丰富多样,包括重温入党誓词、党的知识竞赛、新党员集体宣誓、“党的光

辉照我心”主题诗歌朗诵会、专题民主(组织)生活会、入党积极分子和预备党员培训班、苏酒集团辉煌成果摄影展等十大项内容。公司团委开展了“管理年”系列主题活动,包括征文比赛、演讲比赛、举办培训班、召开青年交流会等,营造了积极向上、勇于创新、充满活力的企业文化氛围。去年10月19日,苏酒集团首届“十佳歌手”大赛总决赛在双沟酒业举行,参赛选手们以各具特色的演唱形式抒发青春激情,展示艺术才华,为广大员工送上了一台丰富多彩的视听盛宴,展现了苏酒人昂扬向上、积极进取的精神风貌。10月19-21日,洋河股份(苏酒集团)篮球友谊赛成功举行,体现了苏酒大家庭的团结和谐,展现了苏酒人勇于拼搏、团结协作的精神风貌。

员工是企业发展的根本,洋河股份(苏酒集团)始终实行人性化管理,

构建和谐企业。为加强公司职工的健康保障工作,准确掌握职工的健康状况,建立健康档案,洋河股份(苏酒集团)从2011年4月20日开始为职工进行了两年一次的全面健康体检。此次体检惠及公司在编员工以及内退、离退休职工,体现了公司以人为本、关爱职工的理念,让广大员工深切感受到企业的关怀,体会到企业大家庭的温暖。此外,公司还不断增加员工薪酬福利,提高员工生活水平,与员工共享企业发展成果。

作为全国大型白酒骨干企业,洋河股份(苏酒集团)在加快发展的同时,一直十分热心公益事业,积极参与慈善捐助活动,履行企业社会公民责任,深情回馈社会。去年5月26日,公司向湘西贫困地区捐资助学,表达了企业情系贫困群众、奉献爱心的深切情意。8月3日,2011年“梦之蓝·捐资助学在行动”大型慈善晚会

在陕西省铜川市隆重举行。12月9日,“洋河蓝色经典品鉴会暨救助春蕾儿童慈善义卖活动”在春城昆明隆重举行,本次义卖所得的25万元资金全部捐献给昆明市春蕾儿童基金会,用于开办“春蕾高中班”,以救助更多的失学和贫困孩童。此外,公司的跨越发展实现了入库税收的大幅增长,同时带动了地方酒类配套产业和区域经济的快速发展,有力推动了地方经济建设步伐。

骄人的业绩成就了公司发展的奇迹,更是苏酒人前进的动力、发展的航标、继续腾飞的平台。事业凝聚人心,目标催人奋进。进入2012年,洋河股份(苏酒集团)迅速明晰新的工作思路,全力推进“五大体系”建设,追求企业更大突破。号角声声,苏酒人锐意进取,跨步向前,创新开拓,追求卓越,致力再创苏酒发展的新辉煌,谱写苏酒腾飞的新篇章!

西部首选

雄厚资金寻优质项目,免抵押,可风险投资,手续简捷,个人、企业项目不限、地域不限。

电话:028-68000128