

# 浅谈人才流失的3个心理阶段及预警机制

钱广

合肥国轩高科动力能源有限公司

**[摘要]** 祖国医学经典《黄帝内经》曰：“圣人治已病治未病，不治已乱治未乱，此之谓也。”随着国家经济蓬勃发展，《劳动合同法》逐步展开实施，我们越来越多的听到许多关于辞职门、罢工门等诸多劳资纠纷问题。当然诸多劳资纠纷问题一定涉及法律等许多方面，在这里笔者想就人才流失危机及预警机制话题聊以一谈，以达抛砖引玉之效。

**[关键词]** 人才流失；3个心理阶段；预警机制

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.1273

## 1. 人才流动是人才退出机制中非常重要的一环

人才退出机制是以定期的绩效考核为基础，通过定期的绩效考核对员工的近期工作表现进行审核和评价，然后以考核的结果为依据做出相应的人事决策，如降薪、降职、调岗、退休甚至解聘。这样就可以定期检查企业中的适岗程度，并及时进行调整，持续保持企业中人员与岗位、岗位与能力的匹配。人才流失不是指人才流动。人才流动是良性的，人才流失恶性的。人才流失是一种不合理的人才流动，其主要在企业机构臃肿、管理层复杂或管理力度不当的企业中出现，特别是在企业内部中高层人事异动时更容易发生，主要表现在“山头主义”、小团体或者老乡帮等形态。就从人力资源管理角度而言，人才流失主要因为用人机制僵化、招募人才不当、培训不足、薪酬架构不合理、绩效考核缺乏公平公开等因素，深层次而言主要是企业文化感召力不够。

## 2. 优秀员工流失后企业必须面临三个方面的隐性成本

首先是执行中专案或者技术工作被迫中断，部门士气会受到影响；其次是商业技术随之流失而增加竞争对手的竞争力；其三是客户资源可能随之流失，企业营收可能受到一定影响。人才流失逐渐变成常态而不是偶发，并且频率越来越快，甚至还表现出一种集体意识。从人才流失的主体分析，我想可以从三个方面来看：首先是新人或者刚刚毕业的大学毕业生，其入职主要是为了获得工作经验或者是学习专业技术，一旦他们觉得在现有岗位没有办法达到自己目标，极有可能不和公司走辞职流程而直接离职；其次是企业核心人才或者高管人员，他们的流失主要是因为公司管理问题，比如上司素质不高、激励机制不健全、无中长期职业发展规划及部门内耗；其三是技术骨干，他们的流失主要是竞争对手高薪挖角，甚至是竞争对手的恶性挖角以达到此消彼长之功效。技术骨干流失经常出现集体意识，比如产线主管被挖角后就有可能出现整条生产线技术人才流失。可见人才流失形态逐渐

由内隐形态转变成外显形态，这种人才流失危机随着人才流动加速而日益需要加强防范。

## 3. 才流失危机过程的三个阶段

人才流失危机过程从时间或者员工心理角度看主要表现在三个阶段：压抑期、逆反期、流失期。在压抑期员工经常通过某些途径将这种消极情绪宣泄出来，目的是引起管理者注意，并相信管理者能够解决问题。员工使用的途径主要有发牢骚、提意见、赌气、打报不平。部门主管这时应该适当干预，及时沟通，深入了解问题本质，运用同理心原理加以疏导，员工有可能回归正常状态。如果管理者没有介入，员工可能显得更加压抑。这时员工工作消极，行为懒散，出勤初步不正常，工作绩效大打折扣。部门主管此时要单独找员工深谈，激发员工热情，共同分析生涯发展，有可能给员工专案或者某一单独模块业务，用事业留人。在逆反期员工经常不安心本职工作，公开或半公开对部门主管批评，反对部门主管管理理念。员工此时逆反心理严重，对部门主管失去信心。员工使用的途径主要对工作没有热情，工作进度很慢甚至没有进度，会单独找更高一级部门主管面谈或者发邮件给更高一级部门主管反映问题，期望能够解决。部分员工会写信给事业群总经理或者总裁。这时部门可以采用更高层次主管比如部门经理找员工面谈，或者请该员工的亲近同事一起喝咖啡、聚餐等灵活方式深入面谈，尽量缓和矛盾，转变员工敌对态度，尽量避免发生公开冲突。部分逆反期员工甚至伴有一定程度的破坏性行为。这时部门主管要宣导破坏性行为会产生一定的责任，包括经济赔偿和法律责任。如果可以部门主管可以征得员工本人同意，实行部门内部流动或者群内流动，甚至跨群调动；如果员工属于技术骨干，可以考虑提供学习机会暂时让员工脱离现在不开心的工作环境。属于流失期员工，出勤经常不正常，请假逐渐变多。因为一旦员工对部门主管失望，认为自己的事情公司没有办法解决

或者说对公司也失望，这样员工会在求职网上更新简历，也会和猎头公司取得联系，频频找主管面谈离职意向，基本上不在对本职工作感兴趣。这时公司因该尽可能挽留，善待人才。最好能建立“公司毕业生网络”，将这些优秀人才的流失当成公司培养并毕业的学生，每逢重大节日不时予以问候，周年庆祝时可以邀请员工一起参加活动回家做客。因为随着公司发展，人力需求加剧，回聘这些曾工作过的员工会给公司带来意想不到的收获。

人才流失管理的各个阶段都应该注意提供员工发泄不满的渠道并及时反馈，以缓和员工紧张的精神状态。同时注意不要形成对立面，要充分考虑员工提出的意见，并以此为契机发现管理漏洞，完善管理流程以提高管理水平。但很多部门往往对员工提的问题是以外交辞令作答，或者问东答西，或者相互推诿避而不答。人才流失管理的有效切入点在管理中非常重要，错误的切入点和错误的切入时间不仅意味着损失更意味着危机，时滞危机更可怕。人才流失危机管理首先需要加强人资职能建立。人力职能价值链分别为人才流入机制（如招募、选拔等），人才开发机制（如培训、激励等）和人才退出机制。人才退出机制在很多企业并没有得到足够重视，这也是很多辞职门等事件发生的根本原因。

#### 4. 才流失的预警机制建立

那人才流失的预警机制该如何建立呢？夫病已成而后药之，乱已成而后治之，譬犹渴而穿井，斗而铸锥，不亦晚乎！故加强人才流失危机管理，需要建立完善的人才退出机制。我们首先需要建立人才预警机制，当然人才流失危机管理的支持机制还包括人才流失责任机制、快速反应机制以及防范机制等。做好人才预警机制工作是确保公司人力资源工作正常良性运作的首要环节。人才预警机制的有效运作的关键在于预警指标的构建和范围界定的动态监控。

人才预警指标的设计以及动态监控范围应遵循SMART原则。S (Specific) 是指明确性，即人才预警指标制定不能笼统，必须是具体的指标，如师级干部比例，技术人员比例等。比如指标设置为人才层级高就显得笼统；M (Measurable) 是指衡量性，即人才预警指标是可量化或行为化的，验证这些指标的数据或者信息是可以获得的。如师级干部比例为10%~13%；A (Attainable) 是指可实现，即监控指标范围要合理，边界条件是可以努力实现，日常工

作中具备可操作性；R (Relevant) 是指实际性，即人才预警指标实实在在，可以证明或观察，监控范围客观，具有可比性；T (Time-based) 是指时限性，即人才预警指标的完成要有一定的期限。

人才预警指标涉及诸多方面，不同企业形态所采用指标体系各不相同。通常使用的指标有四种：学历/职称预警线，年龄预警线，工作态度预警线，工作能力与业绩预警线。学历/职称预警线是指一个企业在某一行业中通常保持的一种各个层次学历配置值，或者是企业长期经营中保持的一种学历配置值。当某一学历层次人力大比例偏离整体人力比例数值时企业管理者就需要引起警觉。如本科学历偏低，可能说明企业本科人力流失过多或者本科人才引进不足等等。年龄预警线是指根据企业特点人力年龄应该控制在一定的年龄段内，若年龄偏大，则警示企业后继乏人；若年龄偏小，则警示企业留住人才能力不足。工作态度预警是指若企业核心人才中一定数量的员工工作态度消极，或者形式主义流行，则警示企业可能部分员工进入退出期或者是核心人才激励机制有待改善。工作能力与业绩预警线是说明企业若一段时间内不能完成公司或部门既定目标或者是没有新产品/新工艺/新提案出现，则警示企业可能核心人力流失严重，或者培养/引进核心人才不力。当然，所有指标体系在不同企业或者是同一企业不同时期具有不同内涵，具体问题还要根据具体情况进行分析。正如同一病症候引起的病因是多样的，医生还要通过望、闻、问、切进行诊断。

#### 结语

制定人才预警指标是让企业管理人员对人力整体配置及流动采用的一种线性/感性的管控方式。当企业人才流动达到某一种程度时能在主管心中自动给出警示，确保企业人才流动保持在一个合理的警界线以上。有序才能高效，创新才能发展。危机表明旧制已有限，暗示创新正萌芽。

#### 参考文献

- [1] 杜西红. 基于心里契约的图书馆人才流失预警控制研究[J]. 情报杂志, 2008, 27(6): 3.
- [2] 潘松华, 张红生, 张智松. 高校图书馆人力资源危机的预警管理研究[J]. 图书情报工作网刊, 2011(12): 19-25.