

# 无忧信息快报

2010年11月刊

Web: <http://research.51job.com>

## 应对人才流失

### 关注接班人计划

薪酬  
调查

行业  
研究

热点  
关注

年终  
盘点

通胀来袭，许多员工承受生活压力过大，可能为了寻求更好的薪资福利待遇或生活方式，选择离职。另一方面，企业间人才竞争加剧，个人拥有比以往更多的择业选择，企业为避免一些关键岗位后继无人，应做到提前储备人才。

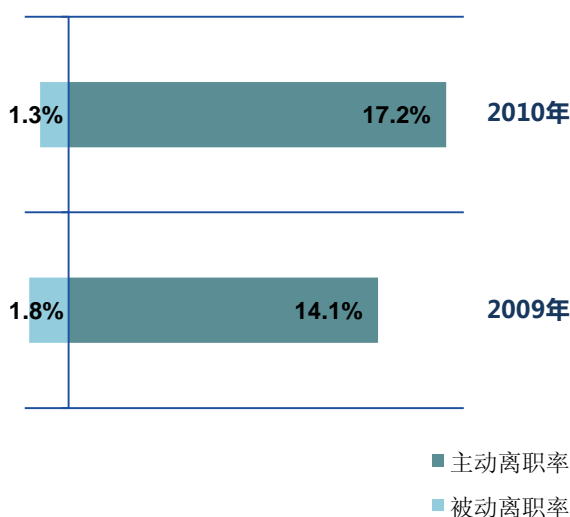
#### 背景：1、外部经济环境下，员工生活压力增大

在2010年中国外部经济环境影响下，员工的生活成本正节节攀升。10月的CPI已经再创新高，达到4.4%，其中食品类总体消费价格指数同比上涨10.1%，粮食类同比上涨12.3%，蔬菜类则为31.0%。于此同时房屋销售价格指数也始终居高不下。

时间	CPI同比增长	城镇房屋销售价格指数同比增长
2010年10月	4.4%	8.6%
2010年9月	3.6%	9.1%
2010年8月	3.5%	9.3%
2010年7月	3.3%	10.3%
2010年6月	2.9%	11.4%
2010年5月	3.1%	12.4%
2010年4月	2.8%	12.8%
2010年3月	2.4%	11.7%
2010年2月	2.7%	10.7%
2010年1月	1.5%	9.5%

#### 2、2010年企业主动离职率走高

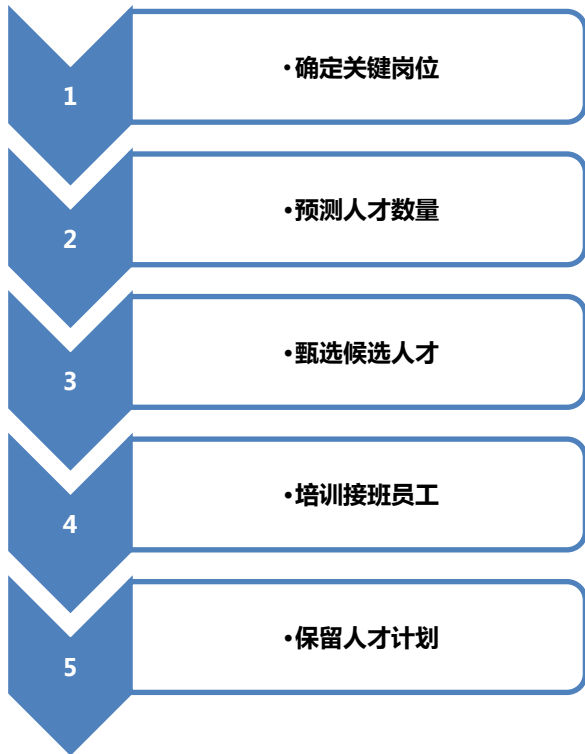
中国的人才市场正逐步走向国际化，企业对人才的竞争愈演愈烈，因此可能使企业关键人才短缺程度逐渐加剧，企业人才主动离职率走高。据前程无忧人力资源调研中心最新发布的《2011离职与调薪调研报告》相关数据显示，2010年企业员工主动离职率较2009年同比增长22.0%。



#### 未雨绸缪，关注接班人计划

企业接班人计划（succession planning），指企业对关键岗位的高潜能人才进行确认、跟踪与开发，最终使之能够胜任企业高层管理的职位。大多数企业将接班人计划用于企业关键岗位的人才储备，避免关键岗位员工离职后无人替代，从而可能出现企业人才断层现象，导致企业经营效率降低的情况发生。因此，出于企业长期发展考虑，应将接班人计划纳入企业人力资源管理体系。

## 接班人计划流程图



### ➤ 确定关键岗位

制定接班人计划的第一步，是确定企业关键岗位。关键岗位是指在企业运营过程中，对企业生产管理、开发销售、技术研发等方面起到重要作用的职位。关键岗位的确定需要考虑到企业战略目标规划、内部组织结构与承担企业主要利润来源的职能部门等要素。

确定关键岗位应关注企业长期发展，主要根据企业的战略规划来决定岗位的基本类型。

### ➤ 预测人才数量

在企业关键岗位得到确定后，需要预测关键岗位人才需求量。常用的预测方法主要有：比率分析与趋势分析。比率分析预测是指基于一些因素（如销售额）和所需要的人才数量（如销售管理人才数量）之间的比率进行预测。趋势分析预测则是指对企业以往一段时间内所需人才数量趋势进行分析，然后据此预测企业未来的人才需求量。

预测企业所需储备人才的数量需要进行科学合理的计算，储备过少，易造成企业人才紧缺；储备过多则造成企业资源的浪费。

### ➤ 甄选候选人才

储备企业关键岗位候选人才的重点在于如何甄选与评价高潜能员工。通常候选人的来源分为企业内部选拔与企业外部招募，实现有效的企业内部提升需要利用职位布告、绩效记录以及员工技能评价等多种手段，而有效的企业外部招募则需要通过广告、媒体或相关服务机构来协助完成。

不同类型岗位所需要的人才类型不同，企业应该根据具体岗位的特征甄选最为合适的储备人才。

### ➤ 培训接班员工

培育高潜能员工是接班人计划中的一个难点，如何使候选员工尽可能完全匹配企业职位需求。这不仅仅需要员工自身具备的知识与技能，更需要企业向他们提供获取所需经验的机会，有针对性地对其设计与实施长期培育计划，如跨职能部门培训、轮岗培训和外部培训等。

培育企业关键岗位的储备人才应当考虑是否具有长期效应，对人才进行提高忠诚度、工作态度、知识与技能提升程度与经验累积程度等各个方面的综合培训。

### ➤ 保留人才计划

中国企业对关键人才需求量的增加，使保留人才计划的关注度正日益提高。保留人才计划主要可以通过合适的激励方式实施，一般有“职业规划激励”与“薪酬福利激励”这两种手段。企业在完成以上的候选人才预测、甄选、评价与培训等步骤之后，若因制定的保留人才计划不完善而导致候选人才流失，可能会对企业造成巨大损失。

企业应该对关键岗位储备人才实施“职业规划激励”措施，及时与其沟通他的个人职业发展方向以提高人才保留率。

### 关于我们：

前程无忧人力资源调研中心为企业提供涵盖人才管理、薪酬管理、企业管理等各方面的专业指导建议，提供切实可行的人力资源管理方案，帮助企业规划人员架构，建立适合其发展的管理机制。

本刊物由前程无忧人力资源调研中心编写，只对感兴趣的话题给予一般的指导，不提供专业建议，也不保证文中信息的完全准确性。