

【国企员工跳槽调查之对话】

中国人民大学组织与人力资源研究所教授、博导刘昕：

央企人才流失跟自身体制有关

■ 本报记者 王敏

《中国企业报》：高校毕业生、高级人才进入央企的期望与实际情况如何？

刘昕：近些年来，央企成为就业的热门，不仅大量的高校毕业生对于能进入央企工作的同学羡慕不已，甚至一些在外企或者国外工作的人才也通过公开招聘等方式进入央企工作。

央企之所以受到追捧，主要应该归结于两个方面的原因，一是外部环境因素。近些年来，经济形势不佳，我国民营企业包括外企的经营都遇到很多困难，在这种情况下，央企的优势就很快凸显出来。二是央企自身的特点。央企在规模、业务多元化程度以及资金和其他实力方面具有明显的优势，与此同时，央企工作的稳定性程度更是超过一般的企业。

然而，在进入央企工作的问题上，其实同样存在一种围城现象。在没有进入央企之前，大部分人可能看到的都是央企的优点以及周围人的羡慕，因为毕竟央企有那么明显的优势。然而，一旦进入央企工作之后，在得到优厚的薪酬福利以及工作的保障性之后，一个人可能更多地开始考虑其他方面的一些需求，其中最主要的是个人的工作成就感、成长和发展的机会以及良好的组织文化氛围等因素。大部分央企往往更强调“做人”，而不像完全市场化的企业那样专注于企业经营和市场竞争，以做事为中心。而且越是规模大、级别高的央企，往往与政府之间的关联度越高，在晋升等人事决策方面受到人际关系左右的情况越严重，能干的人和业绩好的人未必就能够得到提拔重用，能力和业绩一般的人未必就晋升的慢。这些方面的因素往往会导致很多人在进入央企之后感到极其不适应或者没有发展前途。



刘昕

《中国企业报》：央企员工、高管离职，是跳槽者自身的问题，还是央企体制机制自身存在的问题？这又会产生哪些问题呢？

刘昕：一方面是很多人热切盼望进入央企，另一方面又有很多人毅然决然地离开央企，不仅有很多年轻人通过出国留学、自主创业以及另谋他就等方式离开央企，甚至一些央企的高管人员也开始陆陆续续离开央企，去民营企业担任要职或者是创办自己的事业。

央企员工和高管的离职既有离职者自己的因素，也有央企自身在运营机制等方面存在的各种问题。由于央企比一般的企业更不倾向于解雇员工，因此，可以做出

的一个基本判断是，这些主动离开央企的人其实都是自愿离职者，他们都是因为有了更好的选择或者是确实厌倦了在央企的工作才选择离开的，否则他们没有必要离开央企，毕竟央企能够提供足够多的薪酬福利，而且不会轻易解雇员工。

从央企自身的问题来看，央企的优势和劣势几乎是一个硬币的两个方面，这是央企的力量来源，但同时也是央企的问题所在。尽管央企到目前为止还能够凭借自身的条件吸引和留住一部分人才，但危机却一直潜伏着的，将来国家必然会在经济政策方面不断做出调整，在越来越多原来属于央企垄断或相对垄断的领域，会进入更多的民营资本，一旦竞争的态势形成，央企当前的管理机制存在的弊端就会凸显出来，如果央企不能提前调整好状态，遏制人才流失的趋势，在未来的竞争中很难说不再重新面临国企下岗分流的悲剧。

《中国企业报》：企业员工的归属感与责任感如何统一，企业自身该如何做，员工该如何做？

刘昕：在企业和员工的关系问题上，应当倡导规范化的企业和职业化的员工。在当前的社会环境下，企业不可能承诺为员工提供终身雇佣，而员工也不大可能承诺在一家企业终身就业。在雇佣关系方面的一个基本要求就是，企业和员工之间的关系可能会成为一种适度的长期雇佣关系，企业为员工提供公平合理的报酬以及不断提升工作能力，尽可能营造好的文化氛围，而员工则恪守对企业的承诺，尽力圆满完成本职工作。在

企业和员工之间的关系问题上，企业显然处于一种更为有利的地位，因此，要想赢得员工的忠诚，使员工产生归属感，企业需要关注的最重要的问题是如何选择正确的员工，设法了解员工的个人职业发展愿望以及在组织中希望能够得到满足的需求，然后再通过帮助员工实现个人的目标来换取他们对企业经营目标的贡献以及对企业的长期承诺。如果企业仅仅关心自己的目标和利益，把员工简单地视为帮助自己实现目标的一种工具或生产要素，而不是有着独特的工作和生活需求的人，不在乎员工的感受，这样的企业是很难让员工产生归属感的，也很难保证员工的敬业度。

从员工的角度来说，则在入职之前就应当认真评估自己和企业之间的匹配性，不能仅仅因为企业的名声或薪酬福利待遇等少量因素就选择一家企业。换言之，员工应当首先认真评估自己最重要的需求到底有哪些，而这些需求在哪些类型的企业中有可能得到实现。此外，员工还需要不断地对自己的能力等进行自我评估，既不高估也不低估自己的能力，不仅知道自己应该做什么以及实际做得怎么样，只有这样，才能成为一位职业化的员工。最后，需要指出的是，作为一位员工，无论为任何一个组织工作，都要遵守最基本的职业伦理与职业道德，无论是对工作，还是对企业都能做到认真负责，问心无愧。这样的员工不仅会受到更多企业的青睐，而且个人的职业发展也会更加顺畅，成就也会更大。

【国企员工跳槽调查之对策】

国企人才建设
要与市场接轨

■ 本报记者 陈青松

员工跳槽，这本是市场经济环境下自然的现象。

作为国企，在解决好“培养人”的同时，一定要解决好“留住人”。否则人才发展仍将面临问题。

国企很无奈

随着民营企业生存环境的变好以及有利的薪酬激励体制等，民企对人才的吸引力逐渐增大，国企员工跳槽数量呈增加现象。

对于员工的跳槽，国企很无奈。

“有的人进入国企工作一段时间后，发现国企的环境并不适合自己的性格或发展规划，因此自然会跳槽。而作为国企，在付出大量的人力、物力、财力辛辛苦苦培养出一个人才后，这个人才却提出辞职，自然对国企是很大的损失。从更高的层面来讲，对国企的人才规划也造成冲击。”曾在国企做过人力资源工作的刘女士对《中国企业报》记者说。

“高端人才培养困难，培养之后又很难留住。”刘女士对记者说，“国企在人才培养和管理上确实存在尴尬。”

“应该说，国企引进的员工大多数综合素质都是相当过硬的。比如从高校招录的毕业生，大多数都是学业优秀者，缺乏的只是实践工作经验。”刘女士说，“待国企将他们招录来进行精心培养后，这些‘翅膀’硬起来的员工常常容易‘飞’走。这对国企影响不小。”

2013年8月末，国内多家航空公司的近400名飞行员集体向民航局发出公开信呼吁废止与现行法律冲突、限制飞行员离职的行业“规则”时，曾在业内引起轰动。

彼时，就有国有航空的管理层向媒体诉苦称，中国民航市场高速发展，成熟的飞行员供不应求。民营航空成立后有钱买飞机但培养飞行员无法“速成”，只能通过高薪从国有航空公司挖角。“培养一名飞行员需要耗费大量的人力、物力和时间，如果轻易离职，公司的损失巨大。”

员工跳槽背后

高达45%的国企员工想跳槽，连续发生国企高管“脱离国企”……人们将矛头对准“薪资”这一问题。

记者在采访中了解到，国企员工跳槽到外企或民企后，工资待遇会成倍增长。如上述山东黄金集团有限公司董事长、党委书记王建华跳槽到紫金矿业任总裁职务，由一位国企掌门人转身成为一名年薪500多万元的职业经理人。联通下属公司联通时科CEO翟一兵担任神州泰岳CEO后年薪高达300万元。

专家认为，导致国企员工换工作意愿增加的主要因素包括企业制度约束、领导方式以及职业成长度受限等。除了薪资问题，国企员工跳槽原因有多方面。有相当多的员工选择跳槽，与国企的激励和约束制度不如外企和民企，与工作本身无关的因素浪费了员工的许多精力等等有关。

以中国联通中高层密集的跳槽事件为例，一方面与电信产业向民企逐步开放的大背景有关系，另一方面也可能与联通公司的管理体制和分配机制相关。

此外，虽然现在部分国企薪资在逐步提上来，也开始与市场接轨，但仍然缺乏公平性。另外，部分国企仍然存在“大企业病”的现象，机构重叠、部门林立、人际关系复杂，争权夺利，有的基层员工因为心灰意冷而变得不思进取。在这种情况下，部分员工开始跳出国企，寻找更好的发展。

中国劳动学会副会长兼薪酬专业委员会会长苏海南研究员认为，虽然不排除部分高管跳槽确实是因为民企能够提供比国企翻倍的薪酬和优厚的待遇，但现有国有企业的管理运作机制、对高管的权限划分、更强的内部掣肘等，也都会使某些真正具备职业经理人能力的高管觉得，在体制内不能施展自己的才华，所以做出离职的决定。

在上述国内多家航空公司的近400名飞行员集体向民航局发出的公开信中，有多位机长表示，提出辞职的飞行员，并不全都是因为薪水问题，对公司的管理、考核、文化方面的不满也占据了很大因素。公开信上还建议，企业要转变家长式的传统管理思维模式，更多思考法制化、人性化的因素，更多考虑怎样才能留住“人心”。

人才建设要与市场接轨

国有企业人才流失是一个现实的问题。

北大纵横管理咨询集团战略咨询中心高级合伙人孙连才认为，最核心的问题是要改革国有企业的管理体制和运行机制，特别是分配体制、绩效评价体制、用人机制等。

2014年初，随着工信部颁发虚拟运营商牌照，获牌的民企纷纷掀起一场挖三大运营商高管的热潮。中国企业研究院首席研究员李锦认为，从完全的市场主体角度来看，央企的经营按市场化运作，那么央企高管薪酬管理也应当走市场化、国际化的道路。与国际比较，现实是很多优秀企业的高管被挖走，薪酬是较为主要的原因。

中国劳动学会副会长兼薪酬专业委员会会长苏海南则认为，未来只有进一步深化国有企业自身改革，在决策、监督、运行、考核、人才选拔机制等各方面都与市场上通行的做法相接轨，在此基础上再合理提高高管的薪酬水平，国有企业才能真正留住人才。

2月26日，国内一家大型车辆制造企业人力资源负责人在接受《中国企业报》记者采访时表示，一直以来，国有企业对人才都是非常重视的。“作为现代企业制度建设的一环，人才发展战略一直是我们企业的重点战略。”

据其介绍，以前，该企业人才流失率较高，大学毕业生进厂后没过几年就先后离开。为此，近年来公司本着“以人为本”的用人理念，改革企业人力资源管理机制，为员工提供事业平台和公平竞争的平台，为员工提高与市场接轨的待遇、营造先进的文化氛围等，一系列的举措取得了很好的成果，人才流失率明显下降。

“作为一家国有重点制造企业，技术人才的培养和留住被提高到重要的位置。我们公司各项优惠政策都偏向技术型人才，这对稳定技术型人才队伍起到了很好的作用。”这位人力资源负责人介绍，“除此之外，我们不只是单方面留住人才，还采取引进来的方式，从社会上挖各类高端人才，参与人才竞争。这在很大程度上保障了我们国企的技术领先、人才领先。”

从入职到跳槽
国企人才遭遇围城三部曲

(上接G01版)

近日，武汉市人才服务中心对武汉地区7所省属高校、9所省属高校的3000名2014届毕业生调查后发现，由于国企薪资连续“领跑”，77%的受访者表示期望在国企、事业单位和政府机关就职，选择到非公单位就业的只有23%。

在数以百万计的就业大军中，机构制造专业毕业、成绩优异的湖北人张伟择业的故事具有很强的代表性。

张伟告诉《中国企业报》记者，2012年末，还有半年毕业的他便和同学们一起出去找工作。“当时我的想法是进外企，或者是待遇很好的民企，先挣点钱，打下一定的经济基础。但我父母希望我进国企，因为他们觉得国企最稳定。”

“最后，我抱着试试看的心里，先在人才市场上找一找。”张伟说。

然而，在参加了多场招聘会、网上投递简历后，张伟发现了各种不同所有制企业的区别：外企工资高，但要求很高，对他这样虽然成绩优异但缺少工作经验的员工要求近乎苛刻。民企要求虽然没有外企高，但同样是“有工作经历优先”，而且还存在经营不稳定、变化大等不利因素。比较起来，国企对员工经验要求并不高，而且有的大型国企待遇并不比外企和民企低。

经过深思熟虑，张伟决定像许多同学一样：进国企。在参加了几场国企专场招聘会后，他最后进入武钢集团的一家子公司就业。

45%国企员工
有跳槽意愿

调查发现，在每年高校应届毕业生择业市场，外企通常会以丰厚的薪酬和各种福利吸引毕业生，而国企则以“户口”吸引毕业生。

比张伟早几年毕业的郑欣一(化名)之所以进国企，一个重要的原因，是这家国企能够为她解决北京户口。

几年前，学外语专业的郑欣一进入北京一家大型国企。

“虽然待遇一般，比北京市平均工资略高一点，但这些企业能够为我解决户口，而且还免费提供宿舍。”回忆起当时的就业情况时，郑欣一对《中国企业报》记者说，“我有些同学进了外企，工资差不多是我的两三倍，但外企不给解决户口，工作压力非常大。”

经过一番权衡，郑欣一选择了这家待遇一般但能给她解决北京户口的国企。

然而，几年下来之后，郑欣一心里慢慢起了波澜。

“说实话，看着和我一起进来的大学生先后选择离开我们这家国企，我不可能没有想法。”郑欣一向记者解释，“我这些同事进入国企后，利用国企提供的平台：先进的机器设备、工人师傅手把手地教授实际经验，甚至出国交流的机会，打下了深厚的实践基础，只要一走入人才市场，立马被知名的外企、民企高薪挖走。”

近日，人力资源咨询机构罗迈国际公布的调查显示，2013年我国

人才市场最大的变化是国企员工的人才流动率和有意向换工作的人数大幅提高，高达45%的国企员工想跳槽。

报告还发现，延迟退休政策让46岁以上想换工作的人数增加。

罗迈国际发布的《中国人才流动调查报告TFS2》显示，在过去的12个月中，国有企业的人才流动率达到30.61%，相比去年上升了5个百分点。

要在民营企业立足
亦很难

除了一般员工，目前国企高管频繁跳槽也成为社会关注的热点。

2014年1月6日，中国联通副总经理李刚传出离职消息，将出任华翔联信董事长。与此同时，联通市场营销部副总经理江大君也传出离职消息。此前，中国联通市场营销部总经理周友盟也已在上个月离职。

时光往前追溯，2013年，山东黄金集团有限公司董事长、党委书记王建华跳槽到紫金矿业担任总裁职务；厦门国企海投房产原总经理王万生离职后转投民企泉舜集团出任副总裁。

北大纵横管理咨询集团战略咨询中心高级合伙人孙连才分析称，近两年估计有500人以上的国企高管进入民营企业，且有扩大趋势。

而反过来讲，从国企跳到外企、民企或其他性质的企业，员工会有哪些收获或感想？

罗林原是北方汽车公司的一名优秀技术员，2003年跳槽后进入一家民企车辆制造企业，收入是原来的四五倍。