



# 企业离职员工管理状况调研报告

## CHINA EMPLOYEE EXIT MANAGEMENT SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。（顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序）



**蔡和波**  
中国区人力资源总监  
莱尔德



**可为驹**  
招聘主任  
深圳市华星光电技术有限公司



**李辉**  
摩托罗拉同仁会联合发起人



**李俊邑**  
携程技术中心雇主品牌经理  
携程旅行网



**汤磊**  
人才甄选顾问  
博世（中国）投资有限公司



**谢曼**  
人力资源业务伙伴  
科大讯飞



**张晓华**  
人力资源及行政副总监  
安利（中国）



**郑芸**  
大中华区资深精英拓展总监  
洲际酒店集团

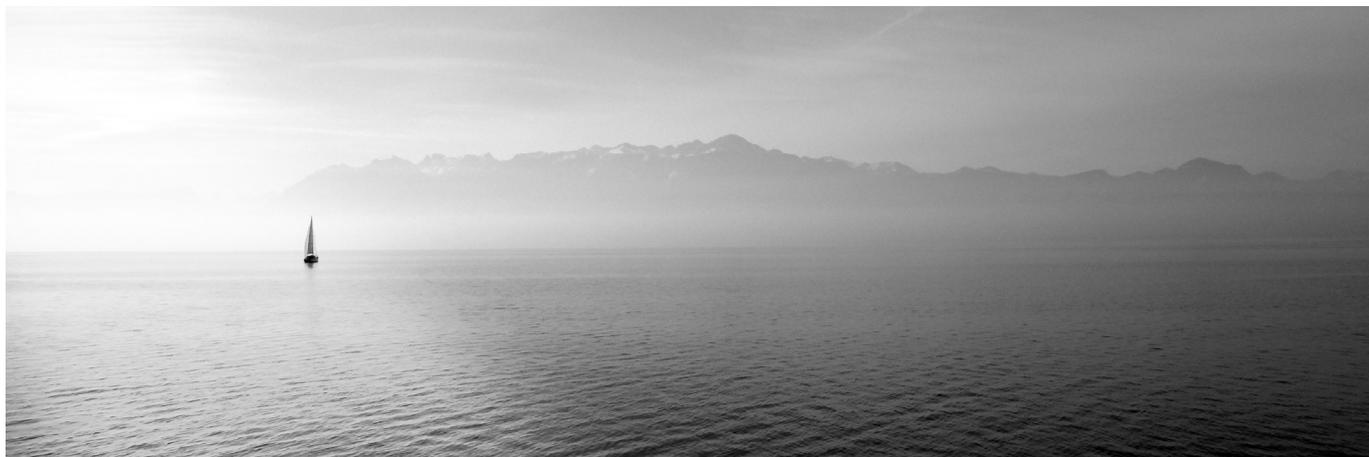
**张国栋**  
员工关系高级专员  
深圳市华星光电技术有限公司

## 前言

人才流动是现今企业面临的常态，但对企业来讲，离职员工是否意味着“与企业再无瓜葛”？智享会对此进行了调研和分析，发现部分企业非常重视离职员工群体，对旧雇员始终保持开放与包容的态度。这些企业的管理者通过一系列方式倾听离职员工的心声，与其保持长期的联系。这样的实践不但有利于企业更好的管理员工，更有利于建立和优化雇主品牌以及人才吸引。

## 目录

- 第1部分 | 主要发现
- 第2部分 | 关于本次调研
- 第3部分 | 数据分析
  - + 离职调查与分析
    - 案例 科大讯飞 / 莱尔德 / 安利（中国） / 华星光电
  - + 企业与离职员工的长期关系维护
    - 案例 华星光电 / 洲际酒店集团 / 摩托罗拉同仁会
  - + 离职员工返聘
- 第4部分 | 我们的建议



## 第1部分 | 主要发现

- ⊕ **95.4% 的参调企业在进行离职员工管理时集中在“离职时”阶段**,仅 22% 的参调企业还进行“离职后”的跟踪管理。前者以关注离职调查与分析为主,后者则更注重与旧雇员保持长期联系,两者都有利于改善企业管理方式、建设雇主品牌和招募优秀人才。
- ⊕ 企业的离职调查方式主要**以离职访谈为主、部分企业辅以调查问卷**。其中,51.7% 的企业会安排**直线上司与人力资源管理者一同参与离职访谈**。但就所获得的离职原因及信息而言,近六成(59.4%)的参调企业认为其可信度一般。
- ⊕ 65.7% 的参调企业在完成离职信息调查后,会进行相应的信息分析与改善措施。但我们与受访者访谈时发现,企业在此过程中一定程度上会出现**“分析重于改善”**的情况。
- ⊕ 在 22% 会进行长期离职管理的参调企业中,我们了解到其**与离职员工的维护方式较为单一**。其中 18.5% 的企业倾向于通过邮件和电话等线上联系方式进行关系维护,仅 3.5% 的企业建立了官方“老友会”等线下离职员工组织。但是,超过七成的企业表示对此满意度并不高,并且在长期的关系维护中会面临诸多挑战,例如:“离职员工意愿度不高”,“人力资源部门工作量大”和“活动组织较难”等。
- ⊕ 75.2% 的参调企业有返聘情况,但通过进一步调研访谈得知企业**通常只有零散的返聘个例**,主要通过业务领导(或其他同事)私下联系并推荐旧雇员再入职,**真正有正规返聘制度或针对性流程渠道的情况较少**。



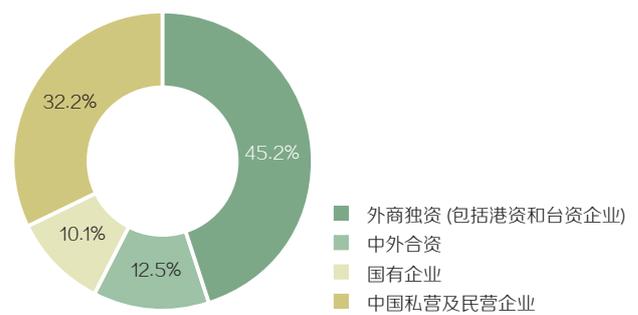
## 第2部分 | 关于本次调研

人力资源智享会近期开展关于企业离职员工管理状况的调研工作，通过在线问卷和现场调研渠道，共收集到 367 份有效问卷。本次调研报告将对有离职管理措施的企业数据进行重点分析与阐述。特别要说明的是，我们将参调企业所在行业、规模与各调研板块的内容进行关联，并未发现明显区别，故本报告不会专门针对参调行业和规模进行分类讨论。

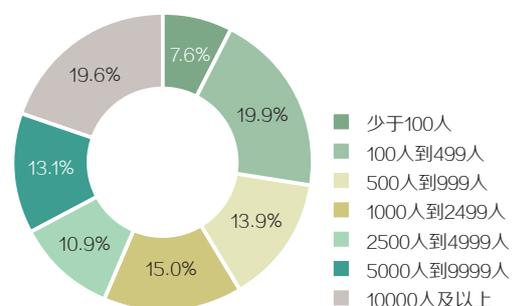
图表 1 参调企业所处的行业 (N=367)

参调企业所在行业	参与数	百分比
汽车及零部件	41	11.2%
信息技术	40	10.9%
机械制造	38	10.4%
金融服务	32	8.7%
生命科学	29	7.9%
消费品	27	7.4%
零售业	24	6.5%
专业性服务	24	6.5%
互联网与游戏业	21	5.7%
化工与石化	15	4.1%
电子电气	15	4.1%
能源动力	13	3.5%
房地产	13	3.5%
运输及物流	10	2.7%
建筑建材	9	2.5%
多样化生产	5	1.4%
环境科学	2	0.5%
其他	9	2.5%

图表 2 参调企业的所有权性质 (N=367)



图表 3 参调企业在中国大陆的员工数量 (N=367)



## 第3部分 | 数据分析

企业在进行离职员工管理时，主要集中在“离职时”与“离职后”两个阶段。前者主要关注离职调查与分析，后者则更为注重与旧雇员保持长期联系，两者都有利于改善企业管理方式、建设雇主品牌和招募优秀人才。从图表 4a 和图表 10a (P13) 可以看到，95.4% 的参调企业会进行“离职时”的调查、追踪与管理，只有 22% 的参调企业会对“离职后”的阶段继续投入管理资源。对此，我们会在下文中进行详细分析。

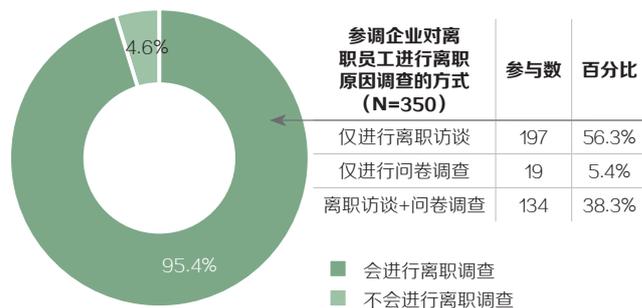
### 离职调查与分析

➤ **离职调查方式**：图表 4a 显示，在所有进行离职调查的参调企业中，企业的离职调查方式主要以离职访谈为主、部分企业辅以调查问卷。我们通过对参调者的电话访谈，相比单一的调查问卷方式，其纷纷表示**离职访谈的方式更具针对性与落地，也能更有效的了解员工真实的离职原因。**

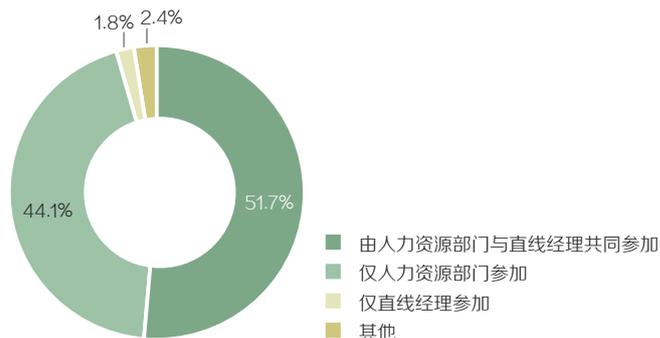
➤ **离职访谈参与者**：离职访谈作为主要的调查方式，其访谈参与者的专业度以及在访谈时的投入度直接影响到所获信息的真实性与准确性。从图表 4b 中可以发现，除了人力资源部以外，半数以上的参调企业会安排离职员工的直属上司参与离职访谈。并且我们通过调研采访了解到：**部分企业的人力资源管理者与离职员工的直属上司在访谈中有明确分工。**例如：人力资源部门侧重于公司层面立场，主要了解企业管理架构、工作大环境等宏观因素；而离职员工的直属上司或业务管理者则更多地关注与其所在部门相关的离职原因，如：部门氛围、团队关系、工作内容等。同时，企业也逐步开始建立相应的**信息共享机制**，以确保人力资源管理者与直属上司都能够得到完整、对称的离职信息。

➤ **离职原因分析**：如图表 5 显示，我们对参调企业的员工离职原因按照不同的职级进行分类调查，并统计出各职级前五项的主要离职

图表 4a 参调企业对离职员工进行离职原因的调查情况 (N=367)



图表 4b 参调企业对离职员工进行离职访谈时的参与者 (N=331)

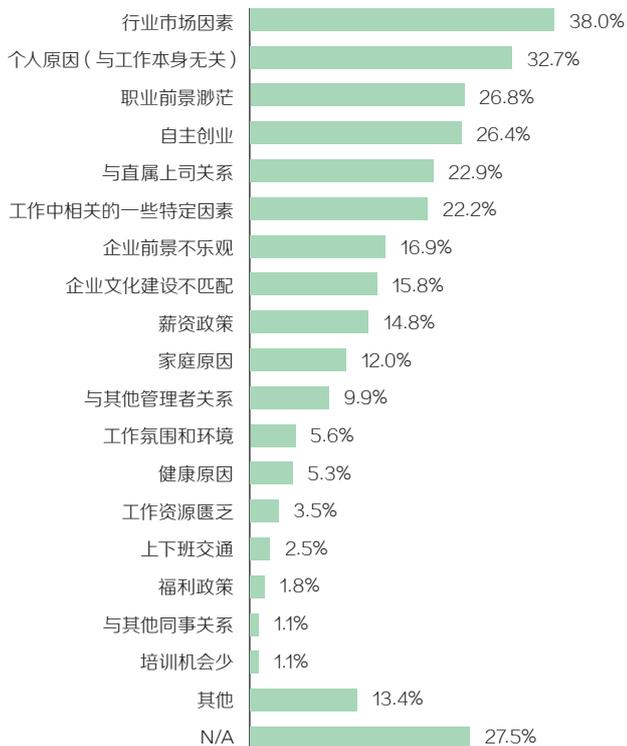


原因。其中，“行业市场因素”、“职业前景渺茫”、“薪资政策”、“个人原因”、“与直属上司关系”等因素都在调查结果中有所呈现。并且我们从中发现，职级越高的离职员工相对而言会越重视“职业前景”和“行业市场因素”；而职级相对较低的个人贡献者则偏重于“薪资政策”这一原因。（更多关于不同层级员工的离职原因统计，具体数据请参考附表 1~ 附表 6）

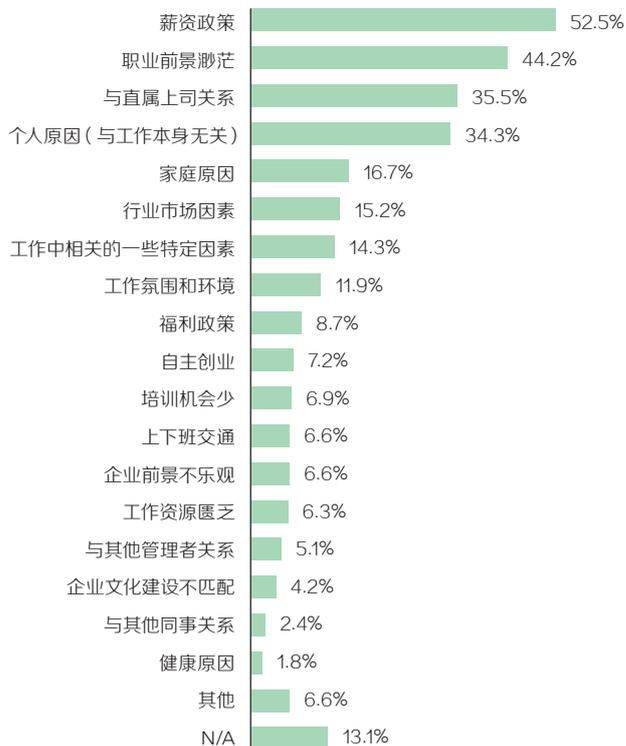
图表 5 参调企业不同职级主要的五项离职原因

职级	离职原因1	离职原因2	离职原因3	离职原因4	离职原因5
高层管理人员 (N=284)	行业市场因素	个人原因 (与工作本身无关)	职业前景渺茫	自主创业	与直属上司关系
中层管理人员 (N=327)	职业前景渺茫	与直属上司关系	薪资政策	个人原因 (与工作本身无关)	行业市场因素
基层管理人员 (N=335)	薪资政策	职业前景渺茫	与直属上司关系	个人原因 (与工作本身无关)	家庭原因
专业技术人员 (N=332)	薪资政策	职业前景渺茫	个人原因 (与工作本身无关)	与直属上司关系	家庭原因
一般员工 (N=327)	薪资政策	职业前景渺茫	个人原因 (与工作本身无关)	与直属上司关系	福利政策
蓝领员工 (N=228)	薪资政策	个人原因 (与工作本身无关)	福利政策	家庭原因	职业前景渺茫

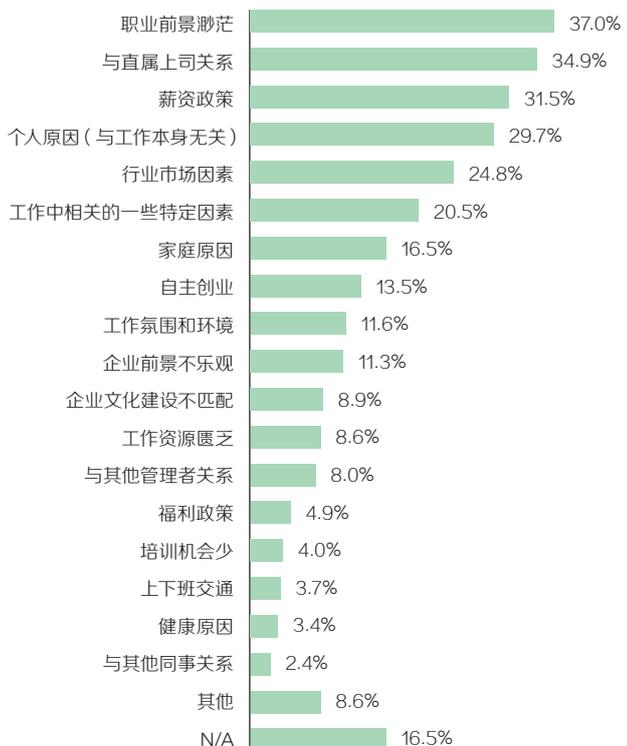
**附表 1** 参调企业高层管理人员(指总经理、事业部负责人等)的离职原因(N=284)



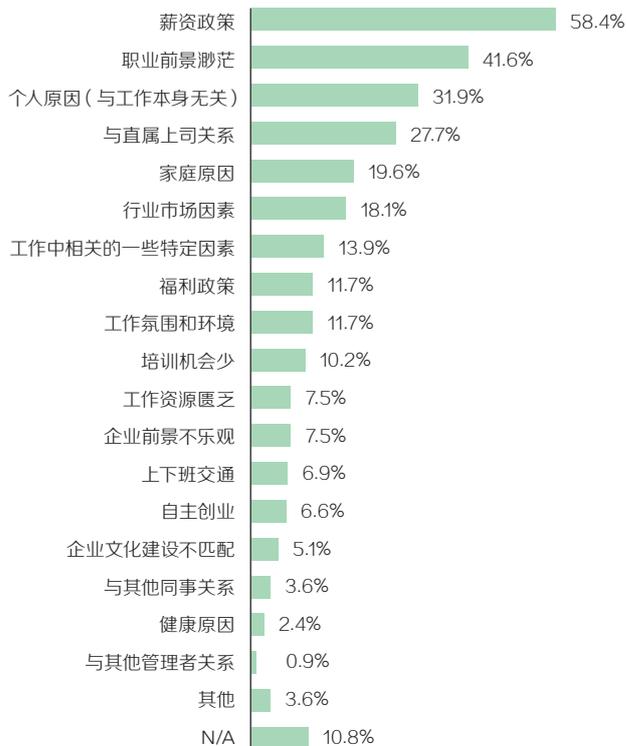
**附表 3** 参调企业基层管理人员(指一线管理人员,经理和高级经理等)的离职原因(N=335)



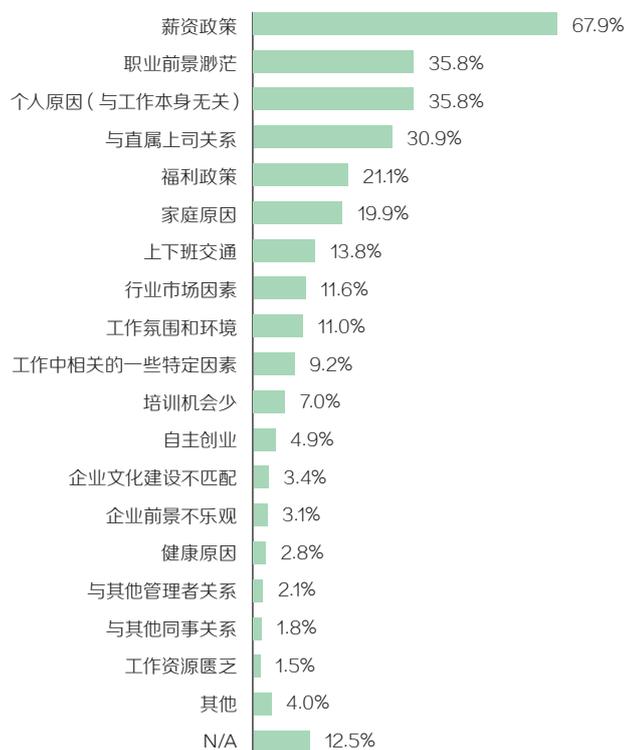
**附表 2** 参调企业中层管理人员(指部门主管、职能部门总监等)的离职原因(N=327)



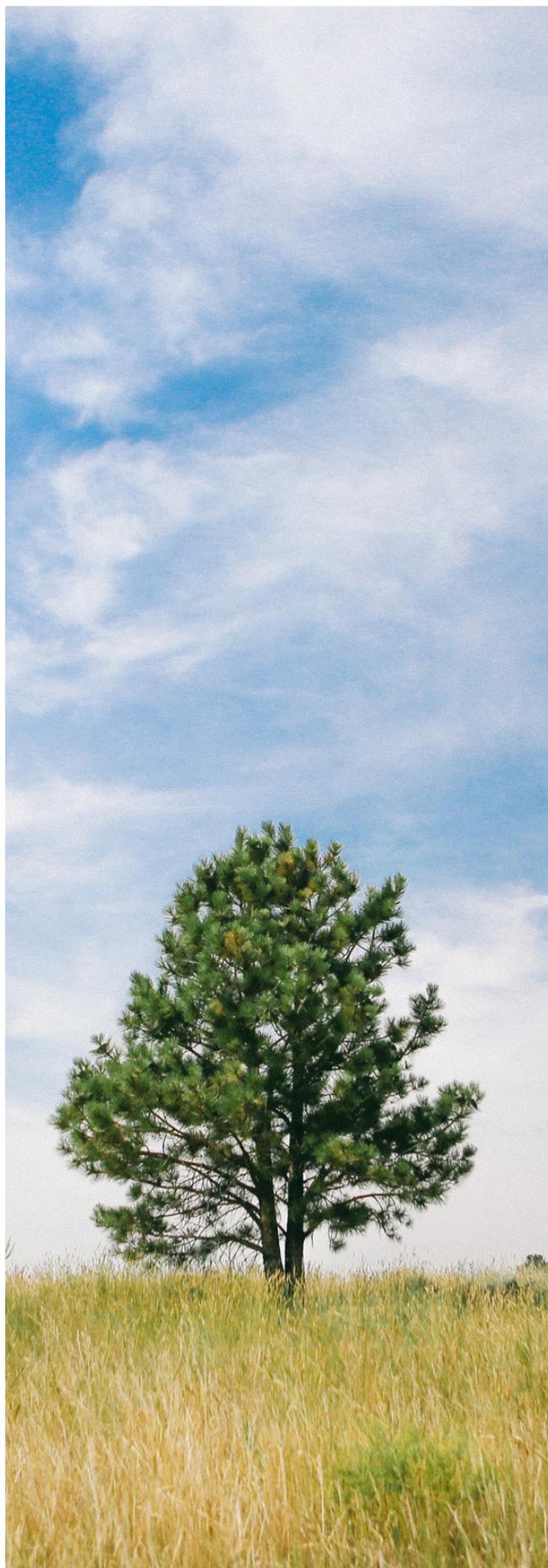
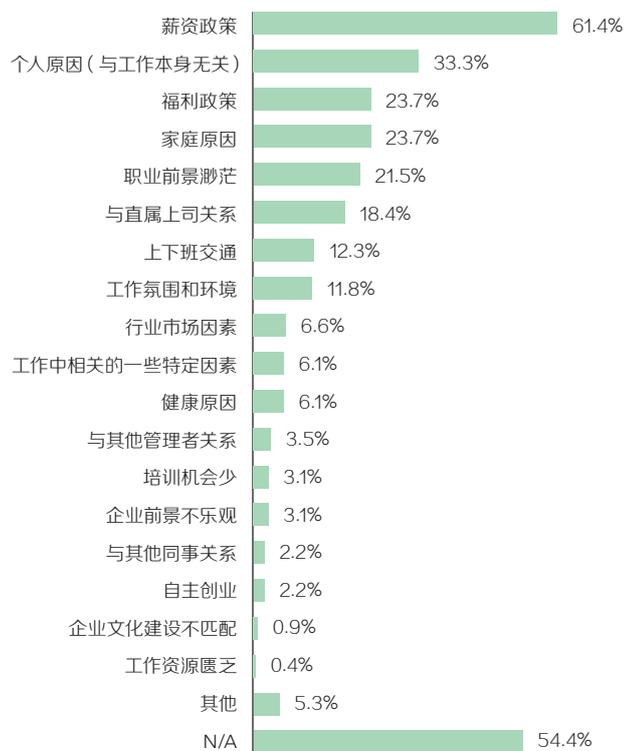
**附表 4** 参调企业专业技术人员(指专家、工程师、研发人才、销售等)的离职原因(N=332)



附表5 参调企业一般员工的离职原因(N=327)



附表6 参调企业蓝领员工的离职原因(N=228)



➤ **离职原因真实性**：在调研采访中，受访者向我们表示尽管企业可以通过离职访谈等调查方式获得员工离职信息，但**部分企业却对所获信息的真实性不完全认可**，这一点可以从图表6中得到证实。例如，多数受访者表示“个人原因”（见上文图表5）通常不是真实的离职原因，需要进一步挖掘信息。

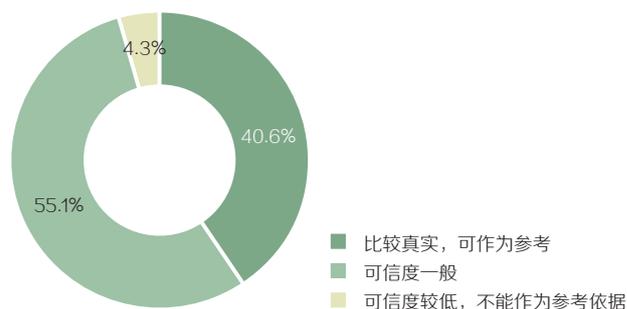
通过进一步访谈，我们了解到企业主要依据访谈参与者的主观经验和想法来判断员工离职原因的真实与否。但受访者也表示，企业可以通过**把控离职访谈形式来提高所获信息的真实性**。例如，除了对离职员工本人进行访谈以外，根据该员工的重要程度以及人力成本投入，企业不妨**与该员工的直属上司和其他同事进行沟通**以获取更加全面的离职信息。另外，根据上文关于“离职访谈参与者”的分析得知，部分企业会安排直属上司与人力资源管理者一同对离职员工进行访谈。此时，企业需要在离职访谈前**判别该直属上司本人是否是导致员工离职的原因之一**，再决定是否安排直属上司参与离职访谈。这样有利于提高离职访谈的真实性和有效性。

➤ **离职回访**：图表7显示，不到三成的参调企业会对离职员工进行回访。从图表8中，我们可以总结出企业回访离职员工的主要目的为**了解旧雇员近况**和**验证离职原因**；除此之外，从调研采访中也可了解到“询问返聘意愿”是离职回访较为关键的内容。

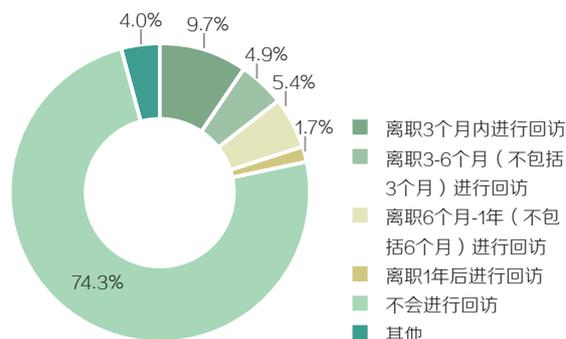
我们对无离职回访的企业进行调研采访，得知其不回访的原因主要是部分企业视人员流动为常态，认为无离职回访的需求；另外，也有企业考虑到回访工作量较大，认为投入大于产出。结合图表21（P18），我们可以看到大部分参调企业有返聘做法，但我们通过调研采访了解企业具有正规的返聘流程或制度的情况并不多见。因此我们也可以得出结论，即企业在无正规返聘流程的情况下，一般不会通过回访的方式实现返聘目的。

➤ **离职分析与改善措施**：图表9显示，65.7%的参调企业在完成离职信息调查后，会进行相应的信息分析与改善措施。但受访者也表示，企业在此过程中可能出现“分析重于改善”的情况。为了更形象的呈现这部分内容，我们对若干家企业进行了采访，希望通过分享企业的实践经验帮助读者更具体的思考离职调查、分析与改善的过程。

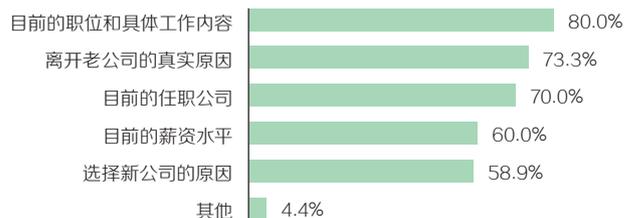
图表6 参调企业对于离职原因调查结果真实性的评价情况 (N=350)



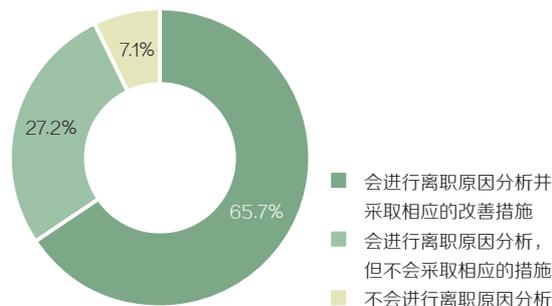
图表7 参调企业在员工离职后对离职员工的回访情况 (N=350)



图表8 参调企业进行离职员工回访时的主要访谈内容 (N=90)



图表9 参调企业进行离职原因分析并采取改善措施的情况 (N=350)



通过调研访谈和数据显示，相比长期的关系维护，多数企业更加重视短期内的离职访谈以及离职数据分析和改善。为了更形象的呈现这部分内容，我们对科大讯飞、莱尔德、安利以及华星光电四家企业进行了案例采访。受访企业分别在离职调查阶段、离职监控、数据处理、离职回访等方面有着丰富的实践经验，并分别通过一系列的离职管理措施在管理方式改善、员工保留等方面效果显著。

## 📍 科大讯飞“离职员工管理”案例介绍

科大讯飞十分重视对离职员工的管理，并设立了明确的目的、系统的管理及深入的优化方式。

### 🎯 目的

- ① **优化企业管理**：了解员工离职的真实想法，从中发现与企业管理相关的问题，推动管理优化与改进。
- ② **促进正面沟通**：倾听员工的心声以促进企业与员工更好地了解彼此，避免因误会产生负面影响。
- ③ **保持友好关系**：与离职员工建立长期友好联系，利于人才返聘以及人才推荐。
- ④ **丰富调研渠道**：丰富企业内部的调研渠道，侧面了解基层管理者状况、团队管理问题及业务发展问题的实际情况。

### 🎯 方式

- ① **离职表格**：内容包括离职原因，对公司的看法、评价、发展建议等。
- ② **离职面谈**：人力资源与业务部门会分别对离职员工进行面谈。其中，人力资源部门的面谈内容主要包括：
  - ✓ **离职原因**：比如“何时产生离职的想法”“为什么因此而决定离职”等。
  - ✓ **工作情况**：比如“对所在岗位的贡献点、困难点、发展点等方面的看法”、“对团队及领导的看法”等。
  - ✓ **在职感受**：比如“最满意的方面”、“最不满意的方面”、“最希望改变的方面”等。
  - ✓ **意见收集**：比如对于上述“最希望改变的方面”的改进建议是什么。
  - ✓ **能力挖掘**：比如针对绩效优异的员工所取得的优秀业绩，了解工作思路与方法，对人才甄选与绩效改进提供参考。
  - ✓ **化解矛盾**：对于离职员工的不满情绪予以化解。
  - ✓ **其他**：员工表达的自主想法；若员工入职其他公司，则了解新公司的吸引点。

### 🎯 分析与改善

公司人力资源部门会对收集到的离职原因进行分析，并实施相关措施改善现有员工的保留情况。主要有如下三个步骤：

- ① **信息甄别**：对于离职访谈收集的信息进行有效甄别，双向印证。

**例如**：若离职员工对某事件提出负面意见，人力资源管理者会就此事件对该员工的上司以及同事了解相关信息。最后对多方信息进行综合判断，以此来确定该反馈信息是否需要进一步跟进改善措施。

- ② **信息分析**：对于离职访谈收集的信息进行整合分析，提炼有利于企业发展的内容。

**例如**：主要通过两种方式进行分析：①将零散原因进行整合，提炼共性问题予以关注 ②就某一离职原因进行深入探究，了解相关影响因素。

- ③ **问题改进**：对于企业确实存在的问题与不足进行改进与优化。

**例如**：根据离职访谈信息进行诊断与分析，并与业务部门或人力资源部门一同讨论得出结论，最后确定改进方案。

### 🎯 举例 | 企业文化建设

- ① **背景**：在成立时间较短的分公司中进行离职调查时，发现离职员工普遍提到跨部门同事间较为疏离、文化融入感较弱，引起员工对于企业的归属感不足。

- ② **分析**：文化建设投入不足、文化融合感较弱容易导致员工在职体验受到影响，不利于跨部门交流。

- ③ **措施**：设计文化建设解决方案，从体验感、参与度、交融度等方面进行提升。比如：跨部门拓展活动，节日主题活动，环境创意竞赛、文化墙、内部通讯等。

- ④ **效果**：通过半年的实践后，离职员工在进行离职面谈时反馈企业文化氛围变化很大、新入职员工也普遍表示企业有着温馨、愉快的氛围，同事彼此友好、工作愉快。

## 📍 莱尔德公司“离职员工管理”案例介绍

莱尔德公司十分注重对员工的离职管理。除了进行离职问卷调查与访谈以外，公司会对离职员工进行回访，并且会将获得的离职信息进行深入分析与反馈。

### 🎯 问卷调查

莱尔德公司要求员工在离职时填写离职调查问卷，以获取离职原因等信息。其中，蓝领员工与办公室人员的离职问卷内容各有侧重，比如：

#### ① 办公室人员

形式：填写线上问卷。

内容：侧重于个人职业发展（如：工作的兴趣度、工作压力等），公司文化，环境满意度和工作条件等方面。

#### ② 蓝领员工

形式：填写纸质问卷。

内容：侧重于个人与上司及同事的关系，企业文化，工作环境，基本福利等方面。

### 🎯 离职访谈

离职访谈需要企业投入一定的人力成本和时间成本。因此，为合理安排此类成本投入、以及取得高效的回报，莱尔德在进行离职访谈时会根据如下若干因素对访谈形式进行调整。

#### ① 离职数量

若一定时期内的离职人数较少，则所有离职员工需接受离职访谈；相反，若离职人数较多，则主要挑选离职问卷填写情况与预期不符的人员进行深入访谈以了解情况。总体上，公司会对每一位离职员工当面了解原因，但在面谈时长上有所区别。

#### ② 工作量

一般情况下，一位员工的离职访谈需要半小时左右。因此，莱尔德公司会根据人力资源部门的实际工作量来安排离职访谈数量。同时，对于因特殊原因离职时未能及时进行访谈的离职员工，公司会留下其联系方式，并在争取同意后另约时间进行访谈。

#### ③ 核心员工

#### ④ 异常离职情况

比如，若某业务模块在某时期内的离职率出现异常，则所有相关的离职员工需要进行面谈。值得一提的是，在出现异常离职情况时，莱尔德公司不仅要求对离职员工进行全面访谈，并且会对部门主管以及该部门在职员工进行调查。通过多角度的了解可以帮助公司获取更加真实的离职信息，并采取预防措施。

### 🎯 离职员工回访

莱尔德公司在员工离职后的一个季度内会对其进行电话回访。

① **目的**：主要为了解更全面及真实的离职原因，同时也观察是否可以返聘旧雇员。

② **回访对象**：考虑到回访效果，莱尔德公司主要针对职级相对较低但绩效较好的员工进行回访。其中包括两类人员，第一类是离职面谈时的沟通不够深入细致的员工，第二类是未能进行离职面谈但标记需要跟进的员工。

③ **回访内容**：主要了解其新公司的工作情况、询问其是否有意愿回原公司及其原因等。同时，公司会将有意愿回聘的员工记录下来，而明确表示不会再回聘的人员则只记录回访内容、但不记录名字。

### 🎯 数据处理

① **电子报告**：综合问卷与访谈的结果。

② **数据分拆**：莱尔德公司将离职原因进行分类，并且会将最清晰具体的原因定期反馈给业务部门。数据分拆思路如下：

✓ **第一类别**：员工原因和公司原因。由于员工原因（如：生育、生病等）一般不可改变，莱尔德只针对公司原因进行分拆。

✓ **第二类别**：公司原因会被分拆成“管理原因、工作环境、人际关系、工作满意度”等。

✓ **第三类别**：公司将第二类别再进行拆分。例如，“工作环境”可以细分至“与工作有直接关系的环境因素（如：噪音、温度、光线……）”、“与工作福利有关的因素（如：员工餐厅、宿舍条件）”等具体内容。

## 改善的效果 1：员工主动流失率的改善

	生产员工	办公室员工
深圳厂	-25.40%	-19.00%
上海 1 厂	3.10%	-24.40%
上海 2 厂	-29.30%	-21.90%
昆山厂	7.30%	-35.50%

上图显示了莱尔德公司 4 家员工数量最多的工厂 2014 年度相比 2013 年度的员工流失情况。（注：“-”表示流失率下降）

### 数据分析：

✓ **员工总体流失率下降明显。**其中，“上海 1 厂”虽流失率上升，但其年度流失率远低于同类工厂和兄弟工厂的水平；“昆山厂”员工流失率上升的主要原因为薪资问题，属于企业历史遗留问题，暂属于企业历史遗留问题，暂无法在短期内完全调整到位。

### 流失率得到改善的根本原因：

✓ **管理层支持：**从事业部管理层到 HR 领导，各级管理层均非常重视并积极参与、支持，充分沟通合作。

✓ **数据精确：**收集到的数据基本能够反映真正存在的问题和员工的想法、喜好。

✓ **数据层次清晰：**数据呈现时细分层级清晰，并具有针对性。既能满足集团、事业部管理层从总体上对情况的了解、判断；也能通过细化、分类、合并以及提取，便于向基层管理者和 HRBP 提供具体的方向、准确把握问题所在以及改善的主要着力点。

✓ **及时性：**数据收集、分析和反馈及时。既有周期性的数据处理，也有根据不同时期、不同情况、针对特定问题或需要而进行的特殊处理。

✓ **改善计划准确有效：**由于采取多维度对数据进行收集、分析，确保前 3 项关键影响因素的高度准确性，从而保证由此而提出的改善计划的可行性。这样的改善计划能最大程度解决问题，更易于被管理层接受。基本上，所有的改善计划可以做到 100% 获得管理层认可。

✓ **差异性：**根据对流失影响的大小，对部门、班组采取差异性的管理资源配置。

✓ **与绩效挂钩：**将流失率控制目标分解，作为各级管理者的年度绩效目标，与个人的发展和薪酬挂钩。

### 举例说明 1：“深圳厂”案例

#### 数据分析：

① 数据分析结果显示，主要流失人员来自电镀线和二次加工部门。

② 确认了关键问题所在后，把离职人群的特征、工龄、离职时间、对应的直接上司、岗位特点，结合离职面谈数据从不同角度的分析、对照。

③ 人力资源部与部门在职人员进行面谈，进一步了解反映岗位。

④ 确定需要改善的 3 个问题，并计划改善措施。

#### 改善措施：

问题 ①：直线上司不重视人员流失情况；

改善措施：明确员工流失率目标并与直线上司的绩效、待遇挂钩。

问题 ②：新员工在 3 个月内离职率约占 70%。其主要原因是不适应环境、遇到工作困难无法处理；

改善措施：由部门在每月 15 日和月底开新员工座谈会，需要人力资源部出席。座谈会上需要人力资源部了解新员工的问题，并监督、落实、解决新员工提出的问题。

问题 ③：岗位有异味、温度高、体力消耗较大；

改善措施：协调 EHS、自动化以及维修部门，改善环境和工作条件；同时人力资源部与 EHS 一起对岗位进行重新评估，调整岗位津贴。

### 举例说明 2：“上海 2 厂”案例

#### 数据分析：

分析得知，主要的问题在于员工的工作餐质量、及夜班津贴无竞争力。

#### 改善过程：

工厂的人力资源部与工厂管理层多次沟通，但未得到彻底改善解决，主要困难在于资金投入比较大。人力资源部把此问题作为中国区的重点之一，并得到亚太区人力资源副总裁的全力帮助。随后，人力资源部重新把整个方案的数据进行整理、分析，做市场对比、兄弟公司比照，并对投入与回报进行详细的分析，让必要性和重要性更加有说服力。

## 改善的效果 2：员工回聘情况

① **办公室员工：**总体上比例不太高。主要原因为：① 每年的离职人数不多；② 公司的招聘需求与旧雇员的求职时间无法完全对应。但据统计，若两者时间点吻合的情况下，旧雇员 100% 愿意再入职。

② **生产线员工：**每年中国区 7 家工厂返聘回来的员工数量约在 800-1000 人之间。

## 📍 安利“离职员工管理”案例介绍

安利公司针对离职员工建立了体系化的管理流程。通过深入了解离职原因以及长期的离职监控等方式，公司能够及时了解员工的离职情况并采取相应的应对措施。

### 🎯 目的

- ① 企业管理自检：将离职管理作为企业寻求员工意见反馈的途径之一，并进行企业管理方式的自我检查与反思。从而优化管理体系和管理方式。
- ② 了解员工的收获：安利公司十分注重员工在职期间在公司的收获、成长与贡献情况。因此，可以通过离职管理这一途径来了解相关信息，并进行总结归纳，为日后的员工管理与培养提供借鉴。

### 🎯 管理方式

#### 1 问卷与访谈

##### ✓ 填写离职问卷：

- 填写对象：所有离职员工。
- 问卷形式：选择题与开放式问题结合。但为确保信息的填写质量，主要以选择题为主。
- 问卷内容：问卷主要分为四个部分，分别是“离职原因”，“调岗机会”，“公司管理现状评价”以及“对公司的建议”。每个部分都设置细分问题，具体内容可参考图表 1：安利离职调查问卷：

图表 1：安利离职调查问卷

	细分问题举例
离职原因	<p>➡ <b>企业管理原因：</b>            如：与直线主管的日常合作是否顺利？            * 进一步细分：与主管是否缺乏沟通？/ 主管的专业指引是否充分？/ 工作分配是否得当？/ 对其管理风格是否认可等？            如：在个人工作内容上是否遇到困难？            如：对工作环境 / 工作氛围是否满意？</p> <p>➡ <b>个人原因：</b>            如：健康问题 / 继续教育 / 出国 / 家庭原因 / 交通原因等</p>
调岗机会	<p>➡ <b>内部调岗意愿：</b>            如：在离职前是否愿意考虑公司其他的职位机会？</p> <p>➡ <b>新公司情况：</b>            如：若已确定新公司，则选择该公司的原因是什么？</p>
公司管理现状评价	<p>➡ <b>个人因素：</b>            如：工作成就感 / 满意度，工作压力，培训辅导，职业发展等</p> <p>➡ <b>个人与团队因素：</b>            如：工作目标，团队合作与沟通，部门氛围，内部透明度等</p> <p>➡ <b>个人与企业因素：</b>            如：企业文化等</p>
对公司的建议	<p>➡ <b>开放式问题</b></p>

### ✓ 离职访谈：

- 访谈对象：所有离职员工。
- 访谈者：一般情况下，访谈由人力资源部门进行。若是高绩效员工离职，则人力资源部门先对其进行访谈，再根据访谈情况决定是否需要将部门主管纳入，以便让其了解员工的真实意见和反馈。

### ② 离职监控

安利公司通过信息系统进行长期的离职监控。

### ✓ 负责人：人力资源规划团队（Human Capital Planning Team）。

### ✓ 监控流程：

- 定期报告：负责团队根据监控内容，制作离职情况的月度报告和季度报告，并定期抽检报告。

### • 异常情况处理：

集中性离职情况：若出现该类情况，负责团队将与相关员工（包括不在规定的访谈对象范围内的员工）进行访谈。同时，并将信息反馈给相关主管，便于其及时对此类问题进行关注并采取措施。

人才库流失情况：人才库中若出现人员流失，负责团队可以马上监测到，并及时采取行动。比如，对其进行挽留或者调整新岗位，以减少关键人才的流失率。

### ③ 季度专项分析介绍

- ✓ 人力资源内部会议：安利公司将全国分为三个大区。人力资源部

门会在各大区的季度会议上进行工作分享，其中包括离职管理内容。若有异常离职情况，相关人力资源负责人需在会议上提出问题并给出解决方案。各区的会议内容实行信息共享。

### ④ 员工意见调查

✓ 员工意见调查项目：该项目属于安利公司的全球项目。每两年通过第三方在线平台进行，所有信息为匿名填写，最后生成报告。报告分为“分公司报告”和“25人及以上团队的子报告”。报告内容包括“员工敬业度”，“满意度”，“投入度”等信息汇总。

### ✓ 分析与优化：

- 报告对标：安利将各分公司的报告进行对标，对标对象来自三方面：①公司评价水平，②各分公司往年水平，③业内高敬业度公司。

- 分析与改善：若某分公司的对标结果显示低于对比标准，则会对其进行详细分析，并且制定行动计划。

- 项目循环与评估：从下一期项目的调查中可以评估上一期的改善情况。项目是每两年进行一次，可以实现持续的循环改善，从而减少员工的流失。

### ⑤ 再入职制度

安利公司鼓励离职员工再入职，不仅体现在企业的文化氛围方面，也体现在制度支持方面。如：公司考虑到部分福利与工龄有关，为鼓励员工回来，出台了“工龄延续”的政策，即员工若离开公司不超过半年，再入职时可以延续工龄。

## 📍 华星光电“离职员工管理”案例介绍

华星光电十分重视员工流动情况，并建立了完整的流程以便监控和管理员工的流动情况。

### 🎯 离职访谈

- ✓ **访谈对象**：全部离职员工
- ✓ **访谈者**：HR，部门主管
- ✓ **访谈方式**：HR 与部门主管分别进行访谈，并互相保持沟通。访谈所得的离职信息会记录在电子流程中，HR 和部门主管都可自行查阅。另外，若 HR 发现部门主管在访谈时出现问题，例如：当员工质疑公司既定政策时，部门主管未予以正当解释；或者部门主管存在阻挠或隐瞒员工反馈的情况时，HR 会予以辅导和纠正。
- ✓ **访谈结果处理**：公司将离职原因与离职率等数据整合成报告进行分析。并且，HR 会将离职分析报告向公司管理层汇报、同时，每个月向各中心进行反馈。

### 🎯 离职监控

#### 👉 背景：

公司每年年初根据去年的人员流动情况设定本年度的离职率指标，并将年度指标分解成月度指标。在此基础上，公司对全员的离职情况进行监控。若发现离职率超出指标上限，则需要进行分析和采取改善措施，并且将离职情况制作成报告。

#### 👉 离职监控：

- ✓ **监控内容**：公司每个月对离职率和离职原因进行监控，具体内容为：
  - 整体流动趋势、各群体、各中心、在职年限、招聘来源等分析因素
  - 月度、累计、历年数据对比
  - 离职原因分析对比，及改进措施
  - 离职情况异常点：主要指某一类的监控指标（离职率或离职人数）突然上升。在此情况下，公司会对相关离职员工进行更为深入的访谈。

#### ✓ 监控对象：

公司按照中心、部门、重点监控对象（如：技术人才）等维度将员工划分为不同的监控群体。

- ✓ **监控结果**：公司每个月根据监控内容制作报告。若监控到离职率超过设定指标，则需要说明原因并给出解决方案。值得注意的是，监

控报告分为 3 种类型，分别是：

- 月度报告：主要呈现每个月的离职问题，并在公司管理会议上提出。其中，若问题只出现在个别中心，则由该单位自行改善；但若属于全公司范围内面临的问题，则需要针对此问题出专项报告。
- 年度报告：主要是汇报总结。主要内容如下：
  - 1 群体和离职率整体情况（即，结论部分）
  - 2 各下属单位和各群体的当月离职情况、过往 12 个月的趋势情况
  - 3 将重点单位、骨干人员按照入职时间 / 层级等因素划分并呈现相应情况
  - 4 将离职原因进行划分、分析并制定改进对策
- 专项报告：针对专项或阶段性的离职问题进行呈现和解决。

### 🎯 举例

华星光电的离职监控数据最初以整体数据呈现，故并未发现异常的离职数据。但由于公司特别对技术人才等重点关注对象会进行监控，由此发现技术人才流失超出监控指标，整体数据中却未能呈现出这一点。

为解决这个问题，公司对相关人群进行更为深入的访谈。将访谈结果按照层级、年龄、离职原因、去向等细分因素进行总结，从而找出根源加以改善、并对未来进行预估。最终实现技术人才的离职率明显下降。

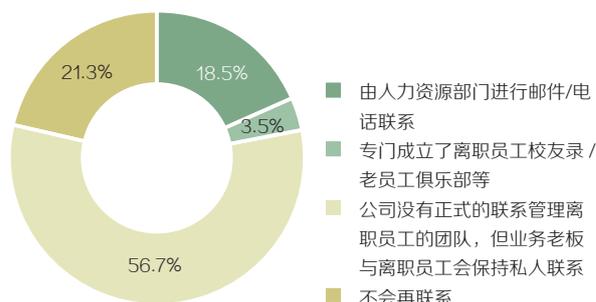
除了完善的离职调查程序，还需要特别说明的一个关键因素是：离职情况的分析、尤其是后续的改善措施不只是 HR 的责任，更是公司层面的职责。因为改善措施很可能需要动用企业的资源进行投入。只有当企业整体重视并参与到离职管理中时，才能使改善效果更加明显。

## 企业与离职员工的长期关系维护

❶ **离职员工关系维护及维护情况**：不同于上述的离职回访，企业对离职员工的关系维护是更为长期的管理方式，需要持续投入资源与管理成本。图表 10a 和图表 11 显示，只有 22% 的参调企业对离职员工进行长期联系，而联系频率主要以不定期为主。

❷ **目的与原因**：图表 10b 和图表 10c 显示，企业官方对离职员工进行长期联系的主要目的是为**建设雇主品牌和吸引人才（包括返聘和人才推荐等）**。而不进行联系的企业则较为顾虑长期联系的管理成本问题；同时，多数企业表示目前公司的重点是管理在职员工，而非离职员工。

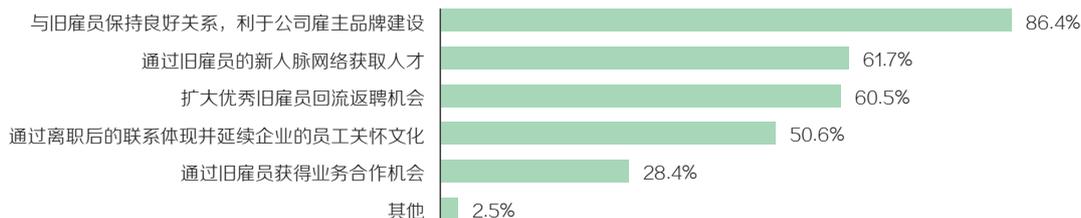
图表 10a 参调企业对离职员工进行联系和关系维护的情况 (N=367)



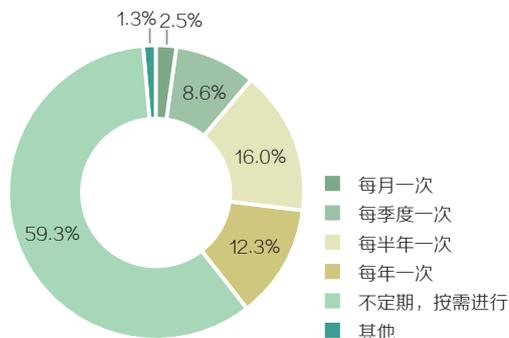
图表 10b 参调企业对离职员工不进行官方的联系和关系维护的原因 (N=286)



图表 10c 参调企业对离职员工进行联系和关系维护的目的 (N=81)



图表 11 参调企业与离职员工的联系频率 (N=81)



### ❸ 企业官方长期联系的方式：

本次调研中，我们主要将企业官方长期联系离职员工的方式分为“由人力资源部门进行线上方式（如：邮件/电话）联系”和“专门成立了线下组织（如：离职员工校友录/老员工俱乐部）”两种类型。下文会对此进行分类讨论。

#### ① 由人力资源部门进行线上方式（如：邮件/电话）联系

图表 12 显示，企业对离职员工进行长期维护时，主要挑选在职时绩效表现和同事评价良好的员工。另外，我们可以从图表 13 中看到，维护内容以了解近况、推送信息（主要是招聘和人才推荐信息）和公司活动邀请为主。

当然，在这个过程中，也面临着各种挑战，如：员工意愿度问题、人力资源部工作量问题、以及系统流程支持问题等。

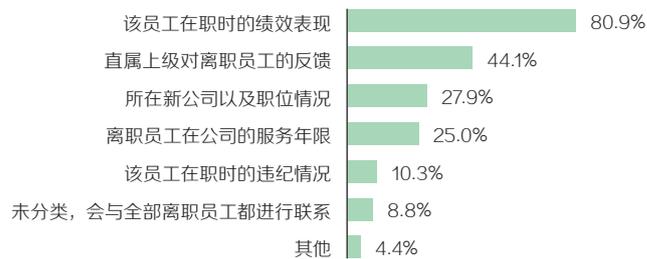
#### ② 专门成立了线下组织（如：离职员工校友录/老员工俱乐部）

图表 10a 显示，参调企业中组织老友会的占比仅为 3.5%。由于本部分内容样本量较少，数据分析不具普适性，故我们不特别对此进

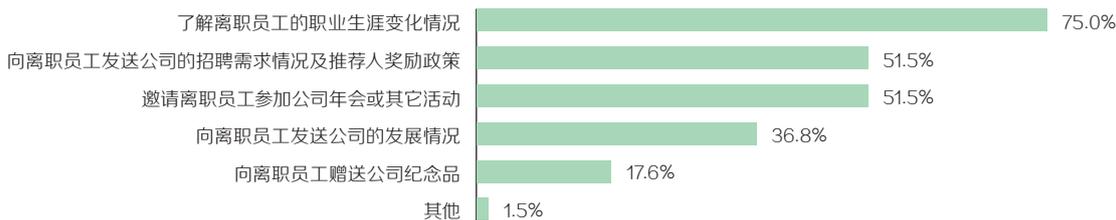
行分析。读者可以参考图表 15~ 图表 19 了解相关数据。

值得一提的是,我们在调研中了解到,虽然企业官方组织并运营“老友会”的情况较少,但离职员工自发成立的老友会却不在少数。也有受访者表示,企业可以**先尝试支持并参与“民间老友会组织”逐步与旧雇员建立长期联系的关系,再考虑是否可以进一步成立企业官方管理和运营的老友会**。这样一方面可以帮助相关负责人了解老友会的效果,并循序渐进的和离职员工维护关系,也能在流程控制及成本控制上产生效益。

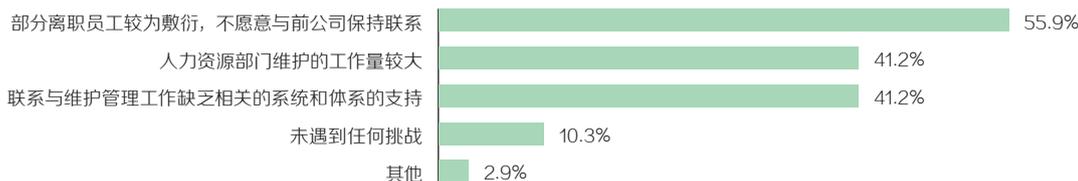
图表 12 参调企业对离职员工是否需要继续联系的判别标准 (N=68)



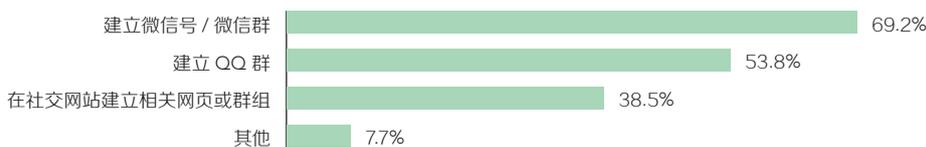
图表 13 参调企业与离职员工的联系内容 (N=68)



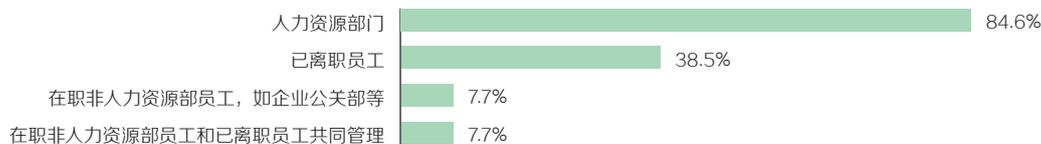
图表 14 参调企业与离职员工进行联系和关系维护时的挑战 (N=68)



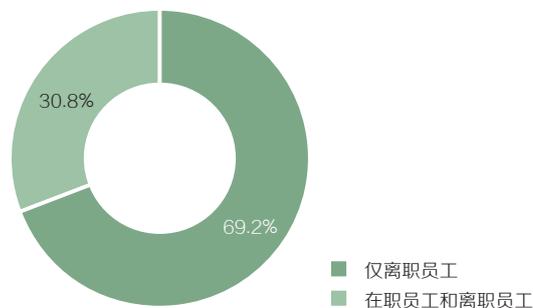
图表 15 参调企业成立离职员工校友录/老员工俱乐部等组织的方式/渠道 (N=13)



图表 16 参调企业的校友录/老员工俱乐部管理者 (N=13)



图表 17 参调企业的校友录/老员工俱乐部等机构的成员 (N=13)



图表 18 参调企业成立离职员工校友录/老员工俱乐部后的具体做法 (N=13)



图表 19 参调企业在建立校友录 / 老员工俱乐部等组织并运营管理时的挑战 (N=13)



### 满意度调查：

图表 20 显示，参调企业对长期维护离职员工关系的两种方式满意度都不高。我们通过调研采访了解到，由于离职员工的长期维护需要投入大量的资源和管理成本，一方面，虽企业能够清晰的明确长期维护的目的，但**真正实行并且进行后期的效果衡量是存在挑战的，很难与当初的目的进行对应**（见图表 10c），这也与长期关系维护的有效性无法单独用短期指标进行判断。另一方面，在实施过程中，员工意愿度、人力资源部工作量、流程和资源支持度、活动组织形式等问题对相关负责人都造成不小的挑战，这一点在图表 14 和图表 19 中可以看出端倪。

图表 20 参调企业对离职员工长期维护方式的满意度调查 (N=81)

维护方式	满意	一般	不满意
由人力资源部门进行邮件/电话联系 (N=68)	10.3%	77.9%	11.8%
专门成立了离职员工校友录 / 老员工俱乐部 (N=13)	23.1%	76.9%	0

由于“企业长期联系旧雇员”这一情况的相关样本量较少、尤其官方组织“老友会”的企业较少，因此我们为了更充分的呈现这部分实践内容，对华星光电进行了采访。希望通过分享企业的经验给读者带来更直观的借鉴和启发。

## 📍 华星光电“华星圈”案例

华星光电以返聘和雇主品牌建设为目标，官方成立了“华星圈”，将离职员工组织起来进行定期联系和组织活动。

### 🎯 项目背景

🔍 **起源：**华星光电结合行业、技术、市场供应以及业务需求等综合背景进行分析，并认为返聘可以有效满足公司的人才需求。在评估了各种人才获取渠道的有效性、成本及可行性后，公司决定建立旨在管理离职员工的“华星圈”。

#### 🎯 目的：

✓ **短期目的：**建立人才返聘以及人才推荐渠道，并建立离职员工的交流平台。

✓ **长期目的：**宣传并建立企业雇主品牌。

### 🎯 项目运营

#### 📌 运作方式

✓ **信息推送：**华星圈会通过联系渠道定期推送公司的业务情况、公

司规划等内容。

#### ✓ 活动组织：

- 茶话会：由主持人带领，活动内容以沟通交流为主；
- 户外活动：组织离职员工参与当地知名的徒步路线等活动；
- 室内活动：以促进人际网络为目的的娱乐游戏为主；
- 晚餐会：安排离职员工参加晚餐，并为其准备纪念礼品。

#### 👤 人员选拔

✓ **条件：**该员工在职时的绩效考核需位于中等及以上水平。

✓ **方式：**人力资源部与符合标准的离职员工电话沟通，根据其意愿度确定参加名单。

✓ **挑战：**华星圈通常的活动规模目标为 30-50 人，活动组织时，参与率、活动时间、地点、形式等方面的协调具有一定的难度。

## 📍 洲际酒店集团“洲际集团老友会”案例介绍

“洲际集团老友会”是洲际酒店集团建立并致力于和旧雇员保持长期联系的官方组织，为集团的雇主品牌建设和满足招聘需求等方面都带来了积极的影响。

### 📍 背景

酒店行业的人才流动多为业内流动，人才随着时间的推移可以不断积累行业经验。同时，行业特性使得业内人士乐于社交，通常都愿意与前雇主保持联系。

洲际酒店集团（以下简称“IHG”）较为重要的企业价值观是“以人为本”。集团管理层非常重视离职员工这个群体，并相信离职员工也是潜在的招聘对象。故 IHG 于 2012 年起成立“洲际集团老友会”与旧雇员保持长期联系。

### 📍 “老友会”定位

“洲际集团老友会”定位于酒店经理及以上级别的旧雇员。旨在不断优化雇主品牌的同时，又能招聘优秀的旧雇员再入职。

### 📍 “老友会”内容介绍

IHG 将与旧雇员的联系称为“IHG Reunion”，其中包括了线上的信息推送，以及较具代表性的线下活动，即“Reunion Party”。

#### 📍 线上联系

IHG 在集团数据库里保留所有离职员工的信息，数据库权限向人力资源业务伙伴（HRBP）与招聘团队开放。并且在员工离职时，人力资源部会通过离职访谈来了解员工的返聘意愿，并留下有意愿者的其他联系方式。之后，人力资源部会通过微信、邮件等渠道向离职员工推送集团信息。

#### 📍 线下活动

除了信息推送以外，IHG 每年会根据实际业务情况举办 1~2 次“Reunion Party”，希望通过这种更为直观的线下活动为旧雇员营造“家”的归属感。

✓ **时间**：一般选择周末，每次活动持续约 2 个小时。

✓ **地点**：通常以一个城市为中心、该城市周边需拥有较多已开业（或即将开业）的 IHG 酒店。例如：集团在上海举办一次线下活动，则邀请函会覆盖整个江浙地区的旧雇员。这样选址的目的主要为迎合集团在该地域的招聘需求。另外，活动会放在当地最新的 IHG 酒店举办，旧雇员可以通过新酒店的硬件和软件设施感受到集团的发展和进步。

✓ **规模**：每次活动约为 300 人。在发出邀请时，IHG 会动员地区人力资源部集体力量一同派发邀请函并且与旧雇员进行邮件和电话双重确认，有效确保了活动的出席率。

✓ **内容**：

- 观赏集团更新信息及相关介绍影片。
- 与高层对话：包括集团工作机会、集团价值观的转变以及对旧雇员的关怀等。
- 社交环节：这是较为主要的活动内容。除了旧雇员以外，活动组织者也会邀请当地及周边酒店的人力资源部同事和总经理一同参与。这样便于集团管理层和人力资源部同事直接与旧雇员联系，并产生潜在的返聘机会。

✓ **投入与评估**：

- 成本投入：虽然人力资源部是“老友会”的发起者和组织者，但在投入资金时，人力资源部只承担基本活动费用，其它费用均由集团运营部门承担。运营部在活动过程中担任赞助者的角色，为活动提供饮品等所需物品。
- 评估：人力资源部需对活动进行效果评估，并将结果反馈至运营部。评估纬度主要有如下内容：

1 出席率：通常 IHG 组织一次活动所发的邀请函数量约为 600~700 封，而出席人数稳定在 300 人左右。出席率约为 50% 左右，符合预期效果。

2 信息传递：活动负责人会统计集团信息的接收率（或到达率）。除了在场 300 位参与者以外，IHG 的集团信息包括活动宣传内容也会通过旧雇员的微博或微信等平台进行传播，则信息的接收率（或到达率）会更高。

3 简历数量：负责人会统计现场简历的更新数量，并且，获取简历并非只针对目前的招聘机会，也是为将来的招聘需做积累。这样一方面可以帮助 IHG 收集到更多的旧雇员简历数量，同时从中判断其潜在的返聘机率。

4 招聘数量：旧雇员的招聘需从长期来观察效果。从老友会成立至今的三年中，集团关键岗位的返聘率约占总招聘人数 5%~10% 左右。

## 📍 “摩托罗拉同仁会” 案例介绍

有别于上述企业官方运营的老友会组织，“摩托罗拉同仁会”是由几位曾就职于摩托罗拉的旧雇员自发成立和管理的“民间组织”。同仁会在活动组织和发展等方面积累了丰富的经验。希望通过此类组织形式能为企业的人力资源管理者带来一些启发或借鉴。

### 🎯 背景

摩托罗拉自 1987 年进入中国，前后约有五、六万中国员工曾先后服务于摩托罗拉。至今，相当多的摩托罗拉人依旧活跃在国内的电子制造及 IT 领域，并拥有相当大的影响力。曾同属于一家企业，相同的经历与相通的文化使他们彼此亲近；另外一方面，相互之间的价值认可也包括利益诉求使得同仁会的创始人萌发了使摩托罗拉旧雇员重聚的想法。摩托罗拉同仁会是由三位离职员工于 2008 年自发组织（2009 年才正式命名为“摩托罗拉同仁会”），至今近六年时间里，同仁会的成员已经从当初的少数老友聚会发展到如今五六千人的规模。虽然同仁会创建初期并没有企业作为官方支持，但却有着当时在摩托罗拉不少高管的参与。

### 🎯 同仁会的活动形式

#### 1️⃣ QQ 群和网站论坛

建立初期，同仁会搭建了 QQ 群，并创建了专属网站及论坛。论坛里包括很多当时大多数人可能会感兴趣的汽车，摄影，旅游，羽毛球等板块。从网站点击率等各方面可以看出，成员加入这个组织的起初表现都非常活跃。

#### 2️⃣ 邮件

然而在网站论坛成立半年多以后，成员对于网站的热情逐渐降低，邮件往来反倒成为高效的渠道。新成员一旦认可这个组织便邀请更多的前摩托罗拉员工的加入，通过这种方式成员数量也慢慢的增长起来。邮件往来的很多话题都是老同事们提问，例如在自己的生活，工作，或者是自己创业中有哪些问题，大家就回复并提供帮助。但由于当时资源有限，不可能一直发邮件，另一放面邮件过多反而会会导致负面效果，所以更多的通过举办主题活动来保持粘性。

#### 3️⃣ 举办主题沙龙和论坛

主题沙龙是 09 年在上海第一次办论坛以后被认可。在经济危机时期，在各个领域的中高层同仁都感到了运营企业的艰难，于是同仁会在北京组织了“冬天里的梅花”的论坛活动，寓意抱团取暖。以后论坛一年至少办 1-2 次，在不同的地方举办（北京，上海，深圳等），各种不同活动吸引不同的人。活动上的分享嘉宾除了前摩托罗拉的员工以外，后来同仁会也有意识的扩大圈子，希望能吸引到更多的人，在 2013 年 4 月，第一次邀请了摩托罗拉以外的专业人士做主题分享。

#### 4️⃣ LinkedIn 和微信

通讯方式的与时俱进使得同仁会的人数不断扩大。据统计，通过邮件增加人员数量从 1-1000 人用了 4 年半，LinkedIn 用了 2 年半 -3 年，而微信则只用了 3-4 天。

#### 5️⃣ 同事互助

除了在职业发展上的帮助与互通有无，同仁会为突患疾病的前同事自发组织募捐。在身体康复情况良好后，特意感谢了同仁会。如果没有摩托罗拉同仁会，很多人也许就不会认识和帮助到他。

### 🎯 同仁会成功的关键与挑战

#### 1️⃣ 成功的关键

同仁会之所以可以如此有凝聚力，摩托罗拉的文化是其中很重要的一部分。摩托罗拉进中国的时候，在文化和理念上花了很大时间和精力去培养感染员工。肯定个人尊严，是摩托罗拉文化的核心体现。客户满意，精益求精也是重要的文化元素。同时大家对过往经历的认同，互相之间的帮助让同仁会有持续性。在最早 90 年代初加入摩托罗拉的这批人，如今都是 40-50 岁的人，大家在创业或者找工作的过程中能互相力所能及的给与具体支持和帮忙，对于主要的组织者来说也能有很大的收益，他们在帮助大家穿针引线的过程中可以了解很多细分的领域。同仁会因着它的影响力得到了远在美国的前董事长的认可。因此文化是很重要的，对过往青春的怀念只是起因，更多是加入到这个组织之后，互相之间可以有持续性的帮助，实现更大更多的资源共享。同仁会发展到现在有着很好的口碑，这也得益于组织者坚持的一点：非盈利组织，不收钱不收广告费。凡是产生活动费用，通常也是大家 AA 制。

#### 2️⃣ 挑战与建议

当然，同仁会在从建立到现在也遇到一些挑战。比如在一开始会有时间和精力不足，因为很多活动都是要成员花人力，时间，成本的。其次，同仁会作为一个离职员工自发型组织，架构也较为松散。并且一个组织要长期的运作下去，也会面临持续性的问题。

借鉴于同仁会的经验，组织者也给到一些建议。首先，组织者一定是有号召力的，不管在这个公司还是已经离开公司，即要有热心的组织者和几位具有号召力的员工；其次，要按照不同的地区组织合适的活动。

## 同仁会的未来

一方面，几位摩托罗拉同仁会的发起者有意愿，有能力，也有时间与精力继续维护、运营好这个来之不易的平台；另一方面，随着联

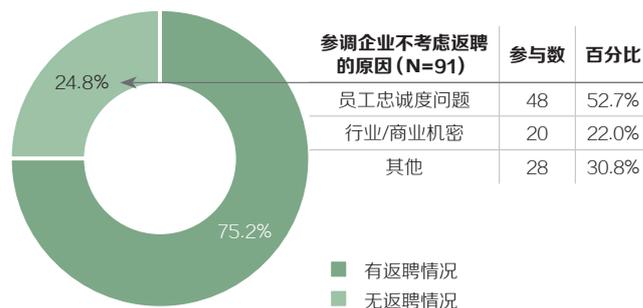
想整合摩托罗拉的一步步深入，同仁会已经开始与联想（包括摩托罗拉）一起在各个城市组织各种类粉丝活动，为摩托罗拉品牌的归来，为摩托罗拉手机的再次出发加油、鼓劲！

## 离职员工返聘

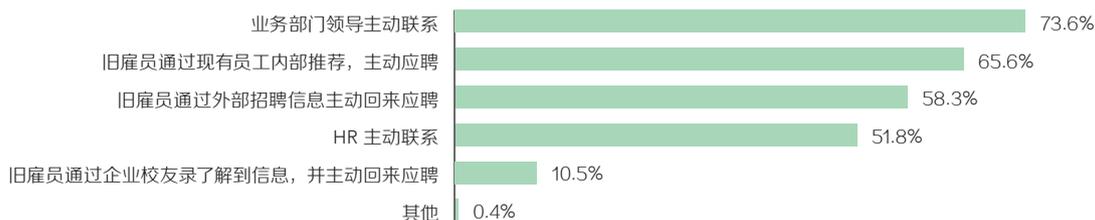
### 返聘情况

图表 21 显示，75.2% 的参调企业有返聘情况。同时，这些企业也纷纷表示旧雇员更加熟悉企业的环境和文化，并且相信若其有意愿再入职，则忠诚度会比原先更高。然而，无返聘情况的参调企业主要是顾虑到员工的忠诚度，也有部分企业考虑到商业机密等问题。特别需要说明的是，尽管超过七成的企业有返聘情况，但大部分受访者表示企业通常仅有返聘个例，而非真正的正规制度或针对性的返聘流程渠道。

图表 21 参调企业的返聘情况 (N=367)



图表 22 参调企业的返聘渠道 (N=276)

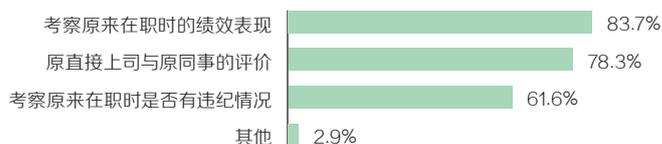


**返聘渠道：**图表 22 显示，参调企业最为常见的返聘渠道是通过“业务部门领导主动联系”，并以私下联系的情况居多。“旧雇员通过现有员工内部推荐而主动应聘”和“旧雇员通过外部招聘信息主动回来应聘”也是较为常见的情况。由此可见，多数参调企业并未专门设立针对旧雇员的返聘渠道。而“人力资源部主动联系”这一较为代表以企业名义为主的返聘方式只占半数。我们进一步对其进行电话访谈并得知：其中也不乏人力资源部私下与旧雇员联系的情况。因此，**现阶段企业返聘渠道开看，具有正规制度和流程的情况比较少见。**

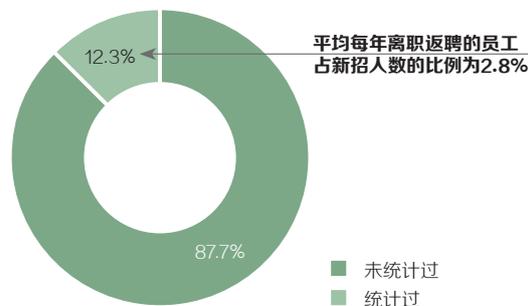
**返聘标准：**图表 23 显示了企业在返聘离职员工时可能额外考虑的录用条件。我们通过调研采访得知，企业主要以岗位本身的要求为主导因素，故旧雇员再入职与新员工入职之间除了相应法律及政策的规定之外并不会有太大的区别。

**返聘比例：**图表 24 显示，在有返聘情况的企业中，只有 12.3% 的企业对返聘人数进行了统计，这也能再次验证我们之前得到的调研结果：虽然大部分参调企业有返聘情况，但大只是个例，并非拥有正规的返聘制度、针对性的流程渠道以及数据跟踪。我们针对有进行返聘人员统计的企业做了进一步分析，发现这些企业的规模分布较为平均，并且各企业间的返聘人员比例并无较大差距或出现极限值，其平均值约为 2.8% (N=34)。

图表 23 参调企业对返聘员工的录用标准 (N=276)



图表 24 参调企业平均每年离职返聘的员工占新招人数的比例 (N=276)





## 第5部分 | 我们的建议

⊕ 由于离职员工管理需要投入较大的人力成本、时间成本和其他资源，企业需根据投入成本的不同程度进行不同形式的离职管理。若成本投入较少，企业可选择**对关键岗位或绩效表现优异的离职员工进行短期管理**，如：深入的离职调查和短期内回访等，这有利于了解真实的离职原因或实现返聘。但若企业能够投入较多成本进行离职管理，也可尝试**建立相关流程机制（或成立“老友会”组织）与旧雇员保持长期联系**，这可帮助企业建设和优化雇主品牌。

⊕ 在员工离职访谈时，企业**不妨安排部门主管加入，并与人力资源部担任不同的访谈者角色**。同时，企业应**设立信息共享机制**，确保人力资源部和部门主管都可以获取完整的员工离职信息。另外，为了提高离职原因的真实性，企业除了针对离职员工本人以外，也可以尝试与其直属上司和其他同事进行沟通，以此获得更为全面的反馈。但需要注意的是，在离职访谈时，企业需事先判别部门主管（或直属上司）是否是导致该员工离职的原因之一，若是则需避免其参与直接访谈。

⊕ 离职回访是企业进一步与离职员工沟通的一种途径，通常以3至6个月内回访为最佳时机。企业可以通过离职回访**询问旧雇员的现状**，特别是企业重点关注的员工，进一步了解新公司对其的吸引之处和行业的相关信息；另外，企业在回访时能够了解到更多关于**旧雇员真正的离职原因**并进行内部改善；最后，在回访过程中，企业也可以了解**旧雇员的返聘意愿**，这有助于企业吸引优秀旧雇员再入职。

⊕ **形成针对性的管理改善方案，让离职原因不流于形式**。企业在了解到离职原因等信息后，人力资源部门可与相关业务部门就离职信息进行沟通 and 甄别，从中提炼出具有共性的离职原因并制定相应的改善方案，从而帮助企业进行管理方式等各方面的优化。

⊕ 有一定资金预算的企业可以通过多种渠道对离职员工进行长期的关系维护，从而有利于建设雇主品牌、增加优秀离职员工返聘的机会以及拓展人才吸引的渠道。可以通过线上联系（如：邮件、电话、交流群等）和线下活动方式推送企业业务及招聘信息、了解员工近况，或进一步组建线下正式的离职员工团体（如：老友会）进行深入联系和组织活动。除了由企业官方直接组建“老友会”的渠道以外，也可以尝试通过支持并参与离职员工自发成立的“民间老友会”循序渐进地与旧雇员保持长期联系和深入沟通。特别需要指出的是，如果企业现有的管理体系和方式有很多不足之处或者敏感方面的话，不利于离职员工的长期关系维护，需要谨慎而行。

⊕ 人力资源部门在进行离职员工管理时需要**以数字说话**。从短期来看，需要明确员工的离职数据及其离职所带来的损失、培养新人与保留现有员工的成本对比等；而从长期来看，可预估离职员工管理的投入产出比等。这些数据可以清晰的帮助管理层了解员工现状并更易于得到管理层对于离职员工管理的投入和支持。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会 (HREC) 是中国最大和最具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2014 年 6 月, 智享会的付费会员企业超过 1,600 家, 汇聚了大量世界 500 强、福布斯 2000 强及本土领先的上市企业。

人力资源智享会 (HREC) 每年举办超过 170 场活动, 每年有超过 2 万名人力资源领域专业人士参与到智享会活动中。其中薪酬与福利最优秀、学习与发展最优秀、招聘与任用最优秀、组织发展年会、人才管理与领导力发展年会、人力资源业务伙伴年会、人力资源共享服务中心年会等活动已成为各自领域中最具规模、层次最高、最受专业人士欢迎的年度盛会。

人力资源智享会 (HREC) 旗下《HR Value》杂志, 是最具价值的人力资源专业刊物, 兼具理论性和实践性, 读者人数超 2 万名。

人力资源智享会 (HREC) 每年出版超过 18 份研究报告, 撰写超过 120 个案例, 覆盖人力资源相关领域: 管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘等等, 提供人力资源行业最佳实践分享和数据分析, 帮助人力资源从业者做出相应科学决策, 为业务贡献更大价值。

人力资源智享会 (HREC) 与以 Saint Joseph's University (圣约瑟夫大学)、Human Capital Management Institute (HCMI) 为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作, 为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会 (HREC) 内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会 (HREC) 每两年举办“中国学习与发展价值大奖”, 这一人力资源业内的“奥斯卡奖项”, 是业界最具影响力、最受瞩目的人力资源豪华盛典。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 旨在为企业寻找“学习与发展”实践标杆, 以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 打造出最权威、最专业、最具公信力的人力资源奖项。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 企业离职员工管理状况调研报告

## CHINA EMPLOYEE EXIT MANAGEMENT SURVEY REPORT

定价：¥2800（非会员） | 智享会会员：免费

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。