



聪明的对待离职员工

案例编号：TJVI-HR-021

案例名称：聪明的对待离职员工

发生部门：人力资源部

案例描述：

湖北某五星级酒店由人力资源管理部从国外引进了一套独特的员工保持策略，其中最突出的是对于离职员工，采取“人走茶不凉”的态度，与员工保持“终生交往”，使离职员工“流而不失”。为了和离职员工保持密切的联系，确保其“流而不失”，该酒店的人力资源管理从员工决定离职的那一刻开始。（1）完善离职管理。在该酒店，不管是公司工作多年的老员工，还是那些发现不适应提出要走的新员工，在他们提出要离开时，人力资源部都会对其挽留，但是同时也会尊重他们的选择。在每个员工离职前，人力资源部都会同员工做一次面谈，了解员工对公司的看法和离职的原因，对于离职员工所提的意见，特别是管理方面的意见，人力资源部都会充分重视并努力去改善。同时，酒店还十分关心他们今后的发展方向，如果有需要的化，会主动帮助他们寻找一些更合适的单位；（2）在人力资源部设置了一个新的职位叫“旧雇员关系主管”。规定这个主管的工作就是管理特殊的人事档案，跟踪离职员工的职业生涯变化情况，甚至包括结婚生子之类的细节。一旦发生变化，公司会在24小时内对档案做出更改；（3）摒弃“终生员工”的概念，不竭力阻止优秀人才走出酒店的大门，实行鼓励人才流动机制；（4）定期对所有曾在公司效力的旧雇员发送内部通讯，并邀约其前来参加酒店的聚会活动，并且在酒店消费上，规定旧雇员同样享受员工待遇；（5）摒弃“好马不吃回头草”的陈腐观念，欢迎曾经离职的优秀人才重返公司效力。

案例分析：

对于备受人才流失困扰的企业来说，人力资源部往往殚精竭虑甚至不择手段以求留住优秀的员工。而该五星级酒店面对日益激烈市场份额争夺战，引入新的人才保持战略，将“终生员工”的战略转变为“终生交往”战略，以崭新的态度来看待人才去留问题。将离职员工仍然看作公司的人力资源，并对这部分特殊的人力资源实施高效管理。这种管理制度的作用在于：（1）离职员工向酒店传递了具有时效的市场信息，介绍了目前工作机构的经验教训，这样能帮助酒店改进管理、提升服务；（2）离职员工在新岗位上的出色表现，也可以折射出酒店在人才培养方面的成功；（3）考虑到离职员工中，有许多非常优秀、有能力的人，和这

企业案例

制作单位：天津职业大学



些员工保持交往，会给酒店带来新的资源，如推荐有效人才来酒店工作，提供与酒店的合作机会。

后续跟进：

在这样的人力管理制度实行后，酒店的收获主要可以分为以下几点：（1）对旧雇员的关怀让现有员工得到了尊重，感受到温暖和信任；（2）在酒店进行新员工招聘时，许多优秀人才就是由这些走出去的旧雇员推荐过来的；（3）通过与旧雇员的经验沟通，酒店扬长避短，提高了服务的质量，间接给酒店带来了收益；（4）人才流动的机制非但没有造成大量人才流失，相反，公司人才越留越多，并且走出去的员工还以各种方式报效公司，如成为酒店与新公司取得合作的牵线人；（5）聘用“回头好马”降低了公司成本，而且“回头好马”通常具有较高的员工忠诚度。

案例反思：

人才流失是困扰每一个企业的问题，通常对于大多数公司来说，人力资源部门往往会殚精竭虑甚至不择手段以求留住优秀的员工。但是，却缺乏对离职员工的后续跟进，以至于人才真的流失了。同离职人员失去联系，意味着人力资源的再一次流失，使酒店间接损失掉一笔收益。员工离职后照样是酒店工作的一员，因为其在一定条件下隐性的成为了是酒店外派的市场监测员、经验交流员、业务拓展员等等。

案例启示：

1. 人力资源部门不能墨守陈规，应该创新人才管理办法；
2. 离职员工是酒店宝贵的人力资源，将长期给酒店带来收益，有利于酒店的发展；
3. 以人为本是人力资源管理的核心；
4. “终生交往”让人才流而不失。