课题名：降低骨干人员流失率

部门名	人事行政部
课题组长	刘 红
活动周期	2016.03-05

目 录

1 课题确定

2 小组组织架构图

3 活动推进计划

4 现状调查

5 目标设定

6 原因分析

7 对策树立

8 对策实施

9 效果确认

10 标准化

一、课题计划书

课题名	降低骨干人员流失率
编号	
主导部门	人事部
课题组长	刘红
课题成员	曾振文、蒋仕友、王滨、梁晓蒙、刘月英、梁忠莲、彭晓英、任波涌
活动周期	2016年3-5月
活动原则	每周三；16：00~17:00；场所：会议室

详细推进内容	推进日程
1、D：对于核心骨干人员进行定义和分类界定。	3.14~3.23
2、M：对公司目前的核心骨干人员进行现状调查和做出流失原因分析。	3.25~4.10
3、A :对策树立，进行体系制度重建和确定改善实施计划。	4.11~4.22
4、I： 计划执行过程中遇到的问题进行修正并执行	4.26~5.9
5、C：维持并执行新的改善体系。	5.10~5.31

现状问题点（选定背景）

背景： 一个稳定的团队是企业取得不断前进的重要保障，但是如果员工尤其骨干员工的大量流失，不仅可能造成客户资源流失，人心浮动，而且还可能造成企业核心机密的流失，给企业带来惨重损失，因此来讲，除了需要淘汰的员工外，企业要确保员工的相对稳定，采取一定措施来降低企业骨干员工的流失。

问题点：人才流动是不可避免、客观存在的事实，如何雇到最优秀的人才，又如何培养员工的忠诚度将他们留住，不被无处不在的竞争对手或“猎头”公司挖走，一直以来是企业管理者面临的一个棘手的问题。企业只有通过科学的管理方法和完善的规章制度，找到并保证自己需要的人才不会流失。

活动目标

指标名：骨干人员流失率

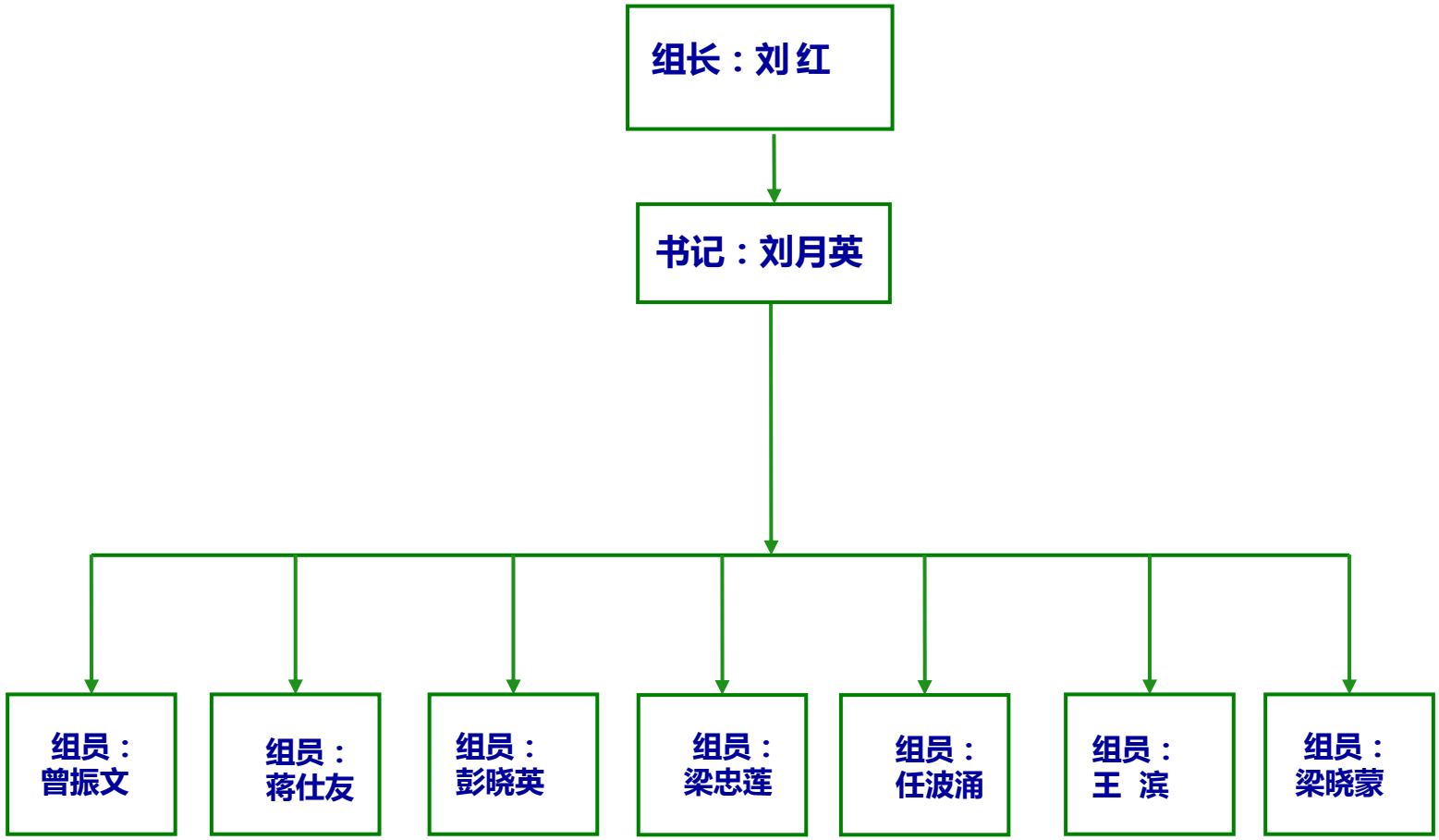
- 基线值： 无
- 目标值： 1%

预估效果

效果为背景里描述内容带来的量化效果

- 财务效果：（改善前-改善后）×单价
- 非财务效果：解决公司人才流失所导致的危机问题，企业有必要思考如何在自己的公司里建立一套人才危机管理系统，并形成一种机制和文化，使人才效益得到最大发挥，最终将促进企业对人才管理的战略性投入与开发，保证企业和员工的生存和发展，最终达成双赢的局面。

二、小组组织架构图



三、小组活动推进计划

进行阶段	16年03月第1周	16年03月 第2周	16年03月 第3周	16年03月 第4周	16年03月 第5周	16年04月 第1周	16年04月 第2周	16年04月第3周	16年04月 第4周	16年05月 第1周	16年05月 第2周	16年05月 第3周	16年05月 第4周	担　当
活动开始														
现状调查														
目标设定														
原因分析														
对策树立														
对策实施														
效果														
标准化														



四、现状调查（1）

骨干员工的重要性

企业的骨干员工是在人力资本市场中稀缺的,具有高度价值性的,掌握核心技术,从事核心业务,或者处于关键岗位,拥有丰富的行业经验,具有高超的专业技术和管理技能的员工,对企业发展能够带来特殊贡献的人,只占企业员工总数5%-15%的员工才是企业的核心骨干员工。

骨干员工流失对企业的影响

1.造成企业的技术和经验流失

2.增加企业的经营成本

3.使得顾客的满意程度及忠诚度下降

4.影响在职员工的稳定性

5.影响人员管理和培训的质量

6.影响了工作的连续性

7.会使竞争对手的竞争力提高

四、现状调查（2）

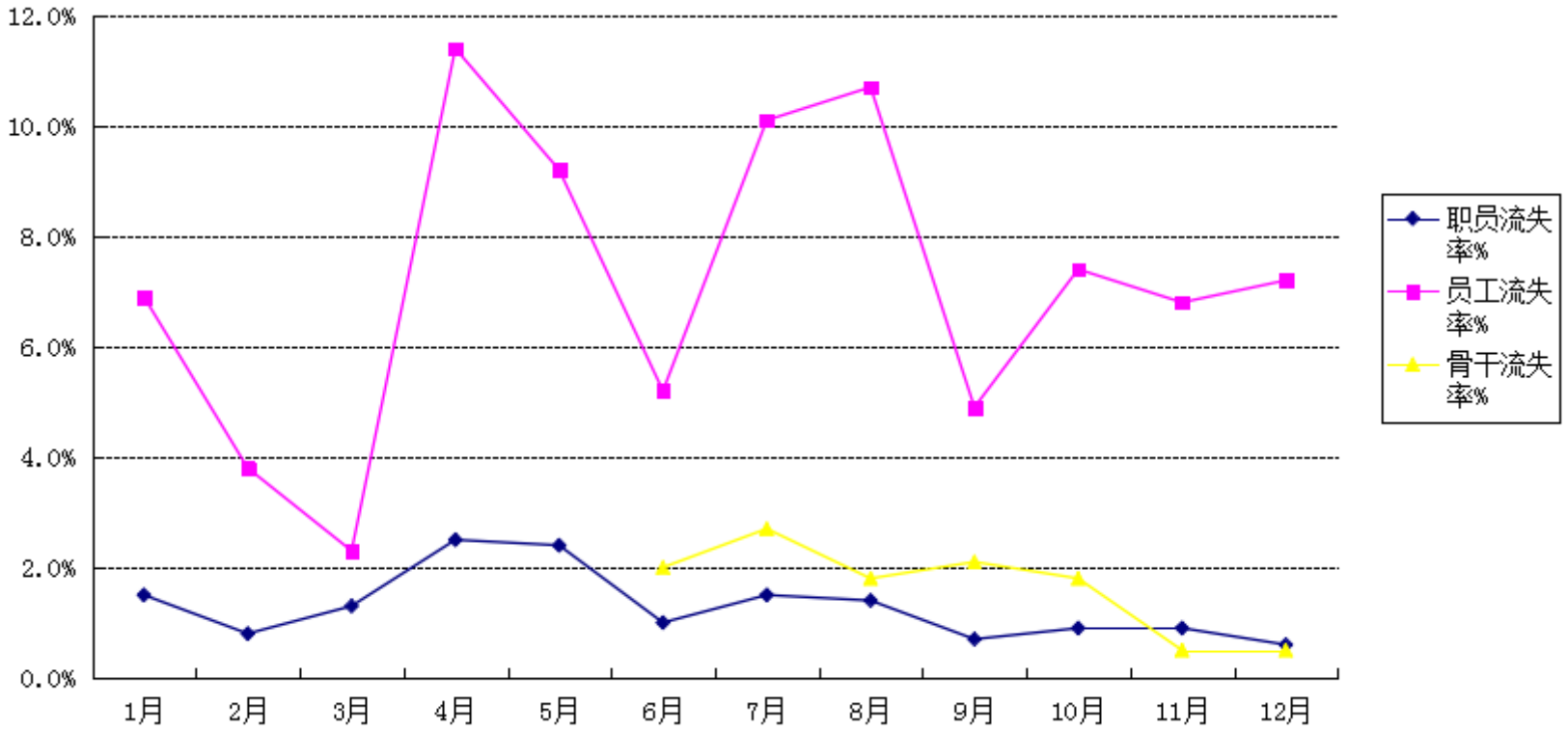
骨干员工和一般员工对比

员工类别 / 物点指标	骨干员工	一般员工
量上:占员工人数的比例	占员工的少数,约占5%-15%	占员工的多数数,约占15-85%
质上:综合素质	较高	一般
可替代性	弱	强
价值取向	追求高级层次的需求	较低层次的需求,一般尚未满足
职务与社会地位	较高	一般处于中低层次
流动率	较高	较低
实现企业战略目标重要性	高	低

四、现状调查（4）

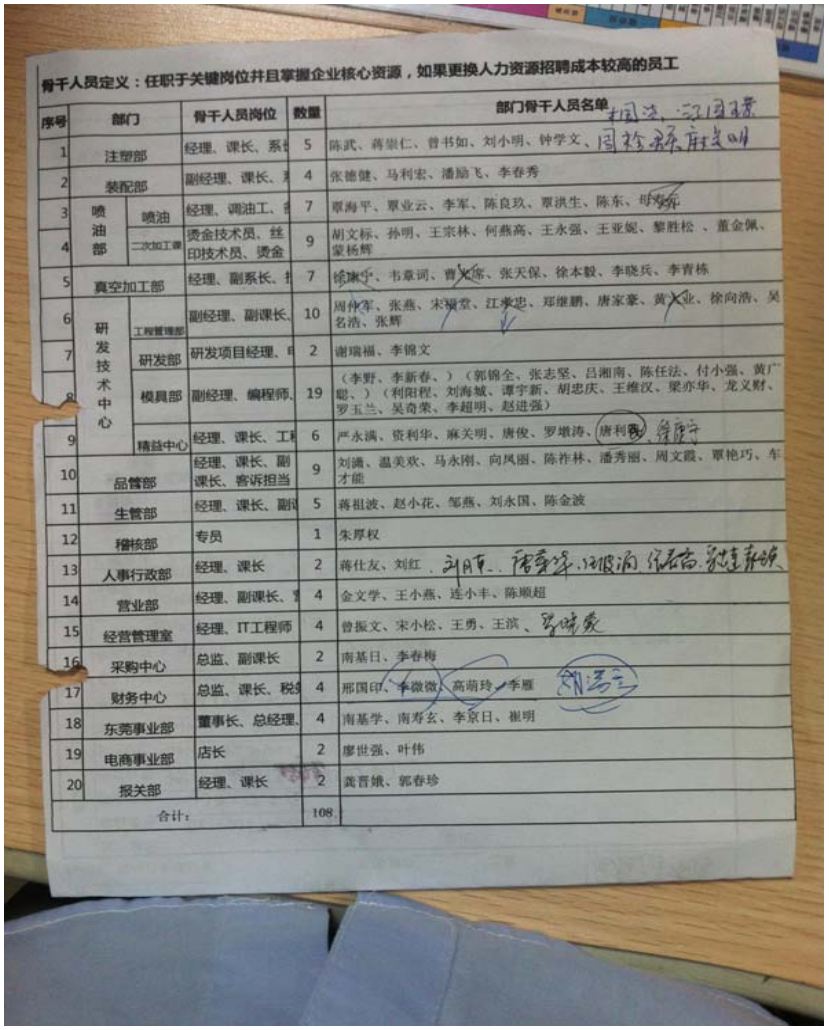
2015年度人员离职率趋势图

分类	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计	平均值
职员流失率%	1.5%	0.8%	1.3%	2.5%	2.4%	1.0%	1.5%	1.4%	0.7%	0.9%	0.9%	0.6%	15.50%	1.29%
员工流失率%	6.9%	3.8%	2.3%	11.4%	9.2%	5.2%	10.1%	10.7%	4.9%	7.4%	6.8%	7.2%	85.90%	7.16%
骨干流失率%						2.0%	2.7%	1.8%	2.1%	1.8%	0.5%	0.5%	11.40%	1.63%



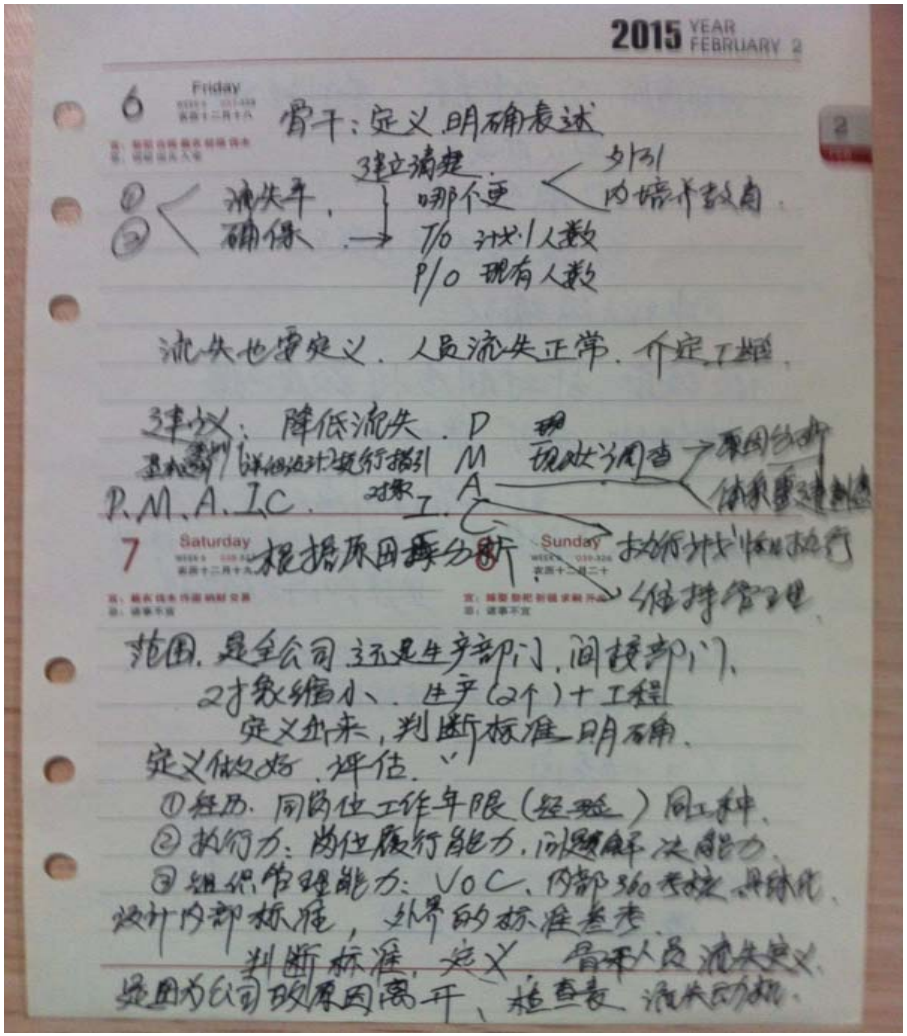
五、目标设定(1)

确定企业的骨干员工



骨干人员定义：任职于关键岗位并且掌握企业核心资源，如果更换人力资源招聘成本较高的员工

序号	部门		骨干人员岗位	数量	部门骨干人员名单
1	注塑部		经理、课长、系	5	陈武、蒋崇仁、曾书如、刘小明、钟学文、
2	装配部		副经理、课长、	4	张德健、马利宏、潘励飞、李春秀
3	喷油部	喷油	经理、调油工、	7	覃海平、覃业云、李军、陈良玖、覃洪生、陈东、
4		二次加工部	烫金技术员、丝印技术员、烫金	9	胡文标、孙明、王宗林、何燕高、王永强、王亚妮、黎胜松 、董金佩、蒙杨辉
5	真空加工部		经理、副系长、	7	徐琳宁、韦章词、曾文彦、张天保、徐本毅、李晓兵、李青栋
6	研发技术中心	工程管理部	副经理、副课长、	10	周仲军、张燕、宋福堂、江承忠、郑继鹏、唐家豪、黄[illegible]业、徐向浩、吴名浩、张辉
7		研发部	研发项目经理、	2	谢瑞福、李锦文
8		模具部	副经理、编程师、	19	（李野、李新春、）（郭锦全、张志坚、吕湘南、陈任法、付小强、黄广聪、）（利阳程、刘海城、谭宇新、胡忠庆、王雅汉、梁亦华、龙义财、罗玉兰、吴奇荣、李超明、赵进强）
9		精益中心	经理、课长、工	6	严永满、资利华、麻关明、唐俊、罗墩涛、唐利[illegible]
10	品管部		经理、课长、副课长、客诉担当	9	刘涌、温美欢、马永刚、向凤丽、陈祚林、潘秀丽、周文霞、覃艳巧、车才能
11	生管部		经理、课长、副	5	蒋祖波、赵小花、邹燕、刘永国、陈金波
12	稽核部		专员	1	朱厚权
13	人事行政部		经理、课长	2	蒋仕友、刘红
14	营业部		经理、副课长、	4	金文学、王小燕、连小丰、陈顺超
15	经营管理室		经理、IT工程师	4	曾振文、宋小松、王勇、王滨、
16	采购中心		总监、副课长	2	南基日、李春梅
17	财务中心		总监、课长、税	4	邢国印、李微微、高萌玲、李雁
18	东莞事业部		董事长、总经理、	4	南基学、南寿玄、李京日、崔明
19	电商事业部		店长	2	廖世强、叶伟
20	报关部		经理、课长	2	龚晋娘、郭春珍
合计：				108	



2015 YEAR FEBRUARY

6 Friday

骨干：定义明确表述

建立清楚 → 列入内培计划

流失率 → 哪个更 → T/O 计划人数

确保 → P/O 现有人数

流失也要定义，人员流失正常，个定工龄

建立：降低流失 P M A I C

P.M.A.I.C.

7 Saturday 8 Sunday

根据原因再分析

范围：是全公司？还是生产部门，间接部门，

2才数缩小，生产（2个）+工程

定义出来，判断标准明确

定义做好，评估

① 经历：同岗位工作年限（经验）同工种

② 执行力：岗位履行能力，问题解决能力

③ 组织管理能力：VOC、内部360考核、具体化

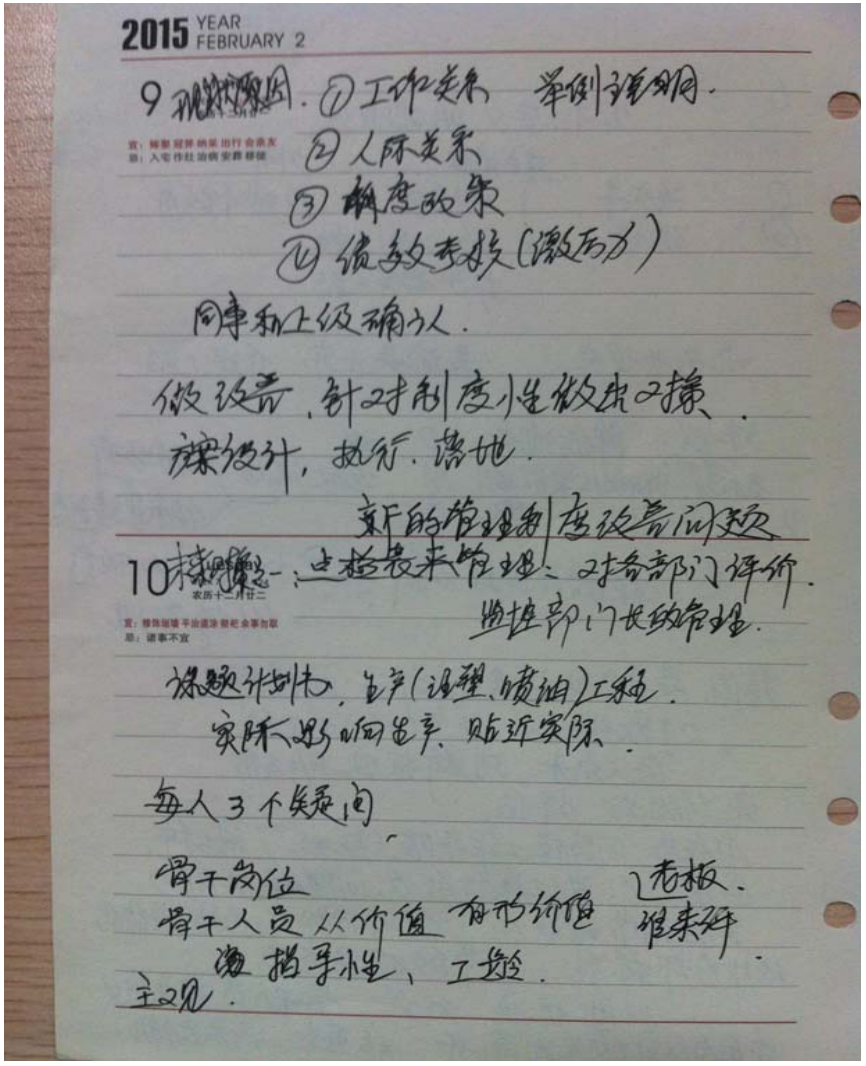
设计内部标准，外界的标准参考

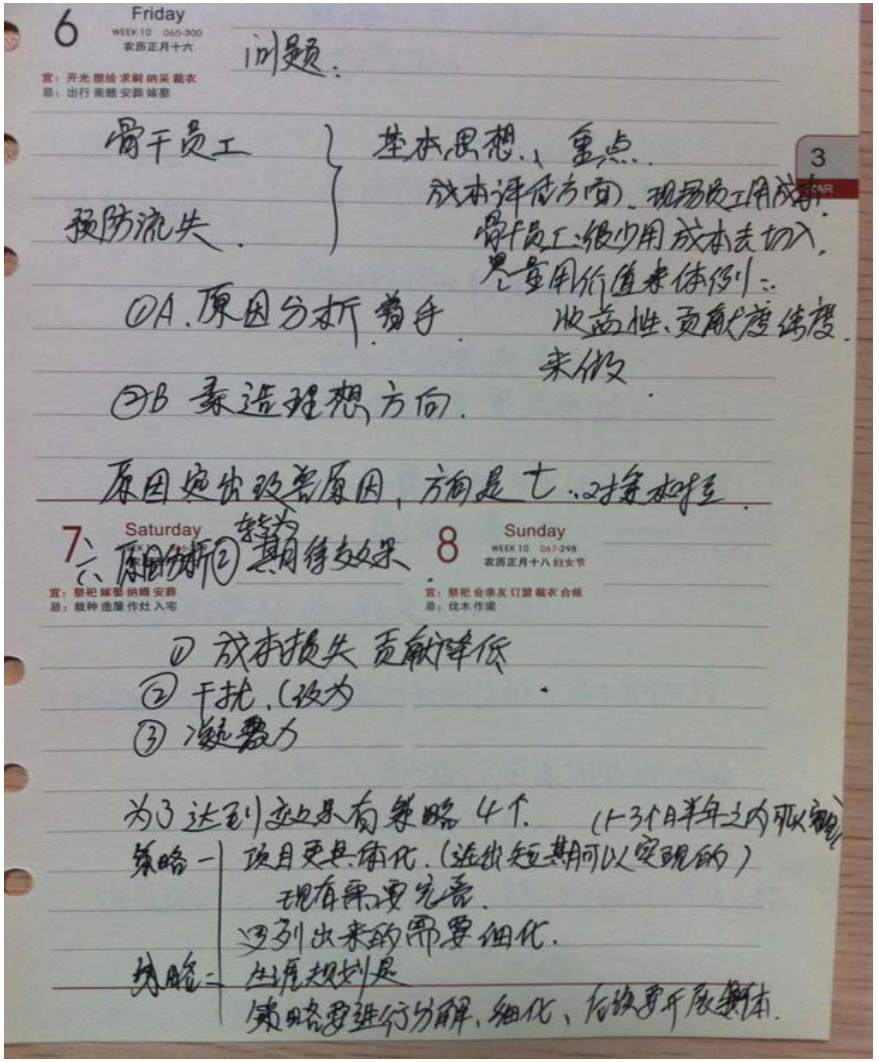
判断标准，定义 骨干人员流失定义

是因为公司原因离开，检查表 流失原因

五、目标设定(2)

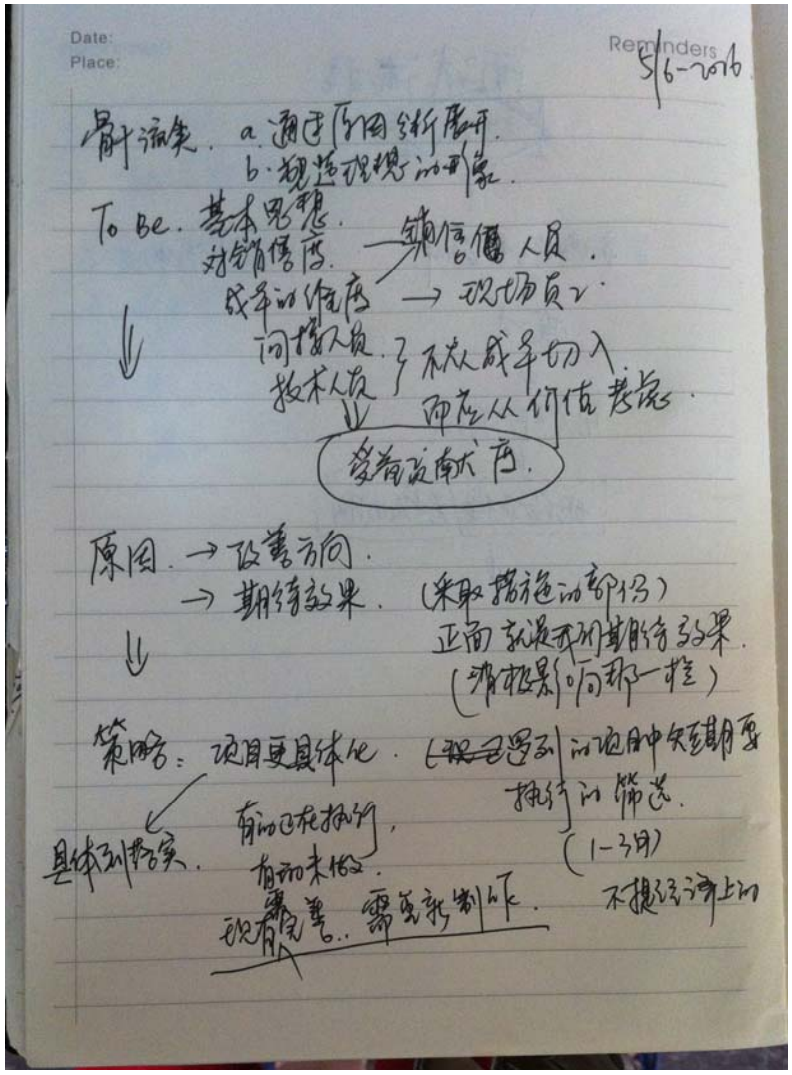
确定企业的骨干员工

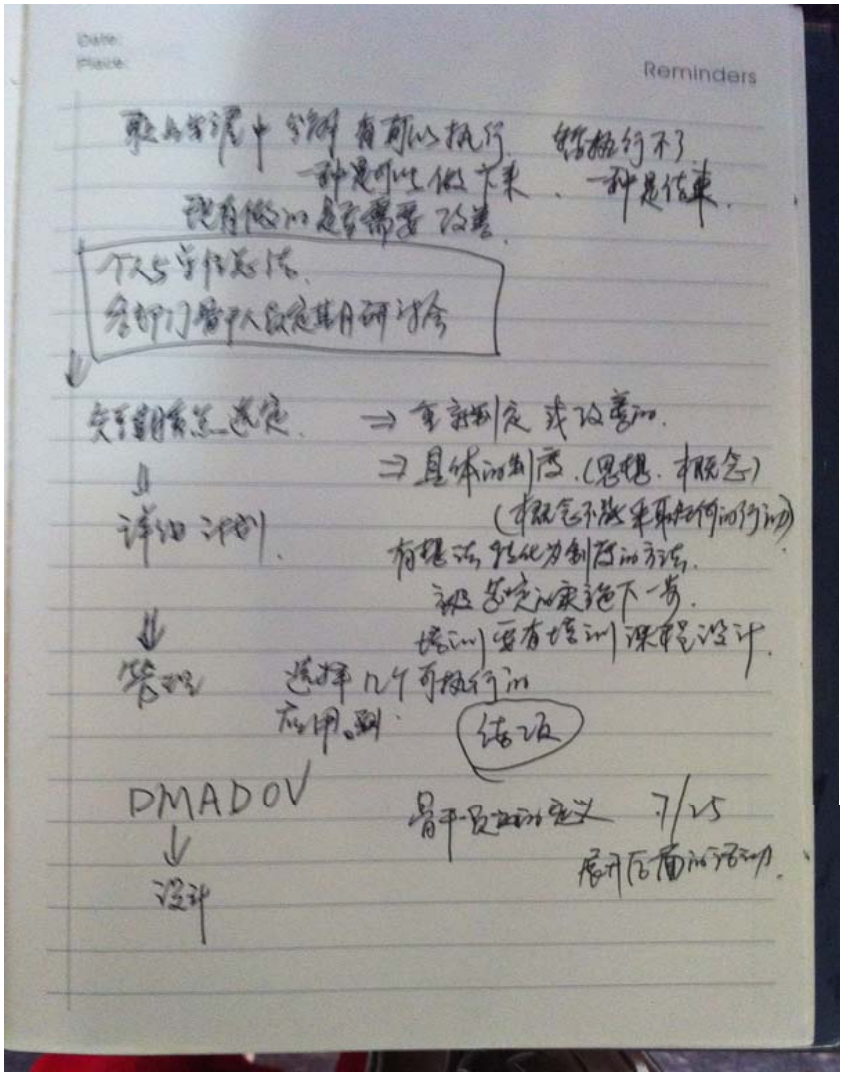




五、目标设定(3)

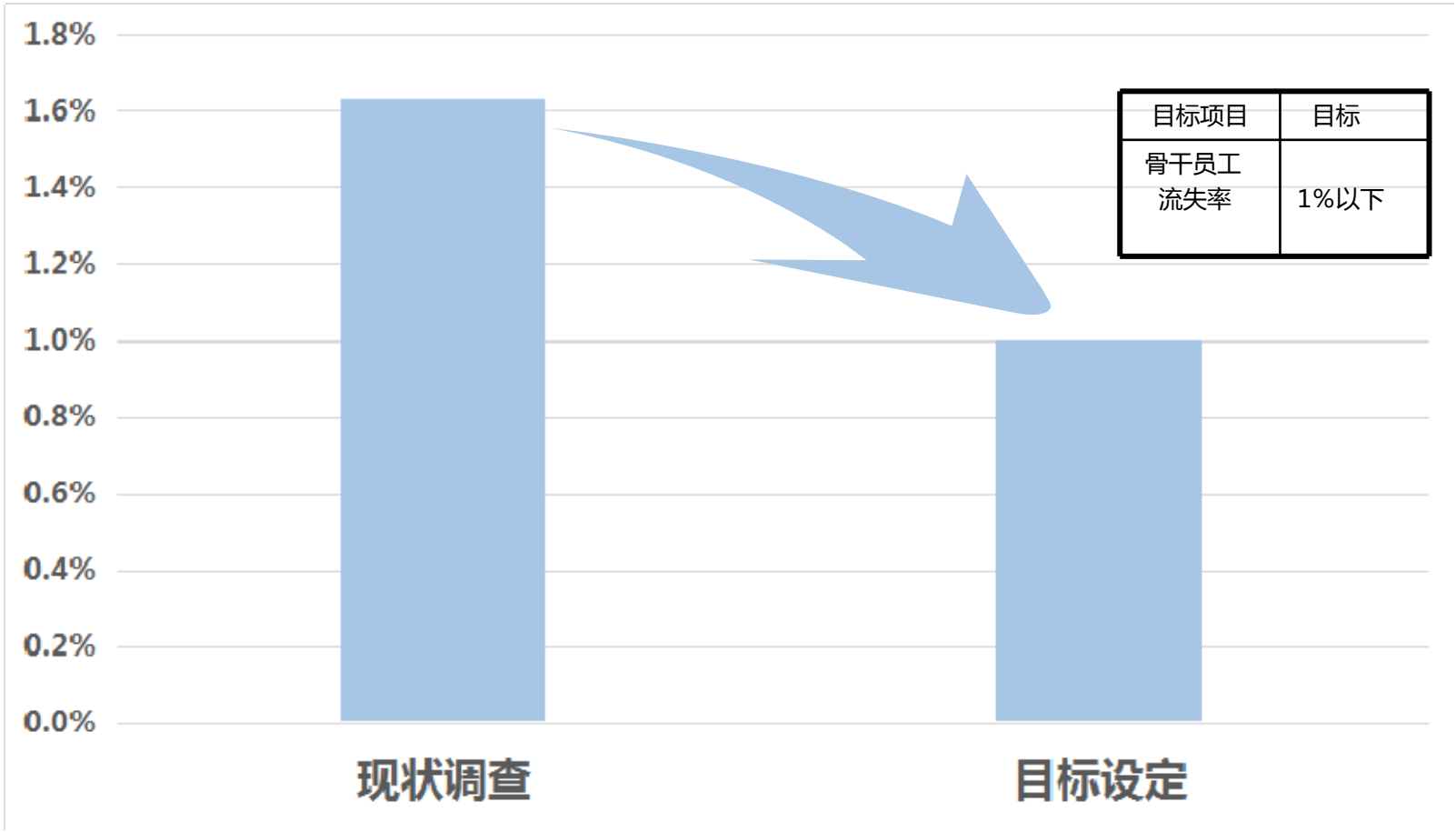
确定企业的骨干员工





五、目标设定(4)

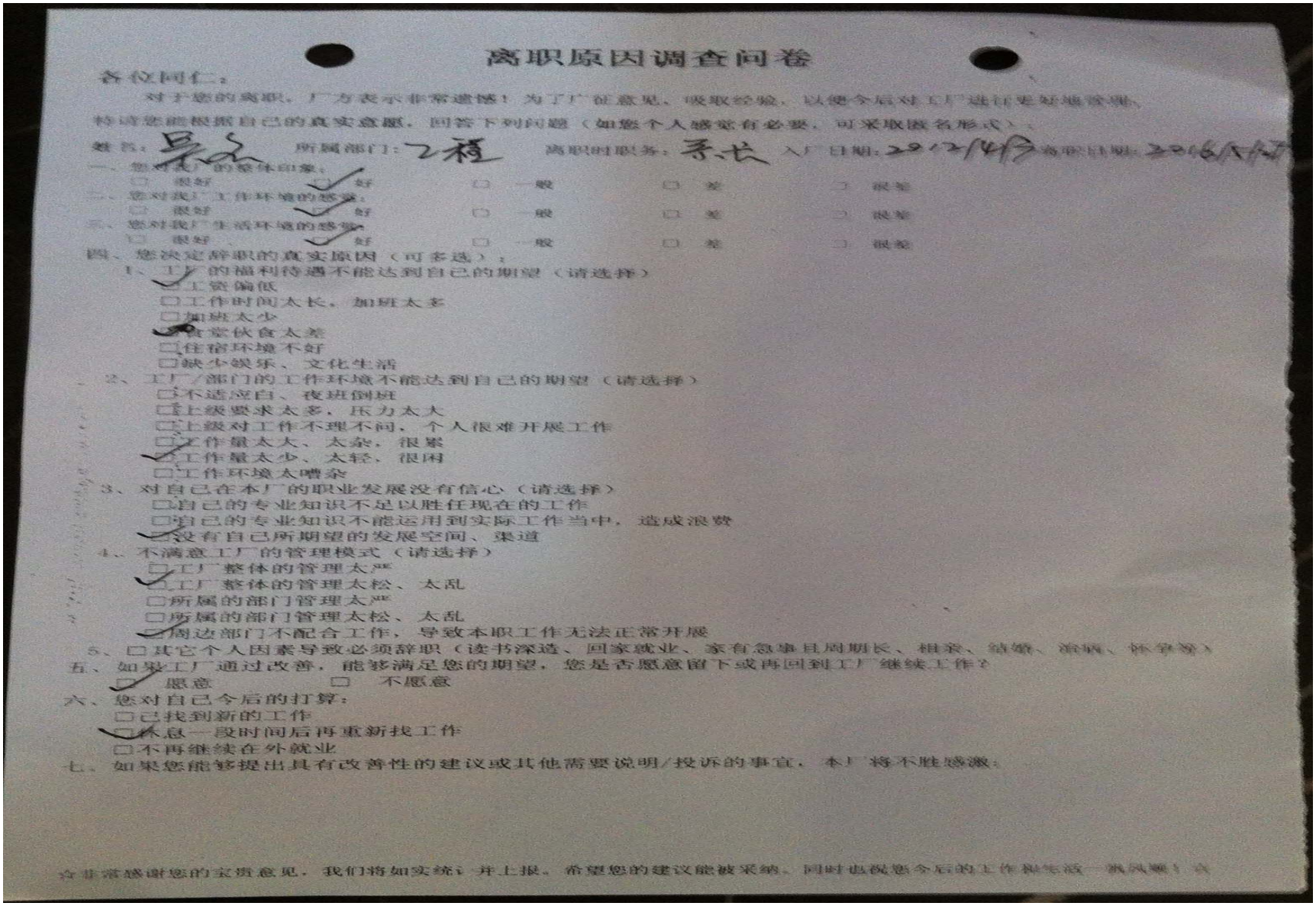
2016年骨干员工流失率降低到1%



目标项目	目标
骨干员工流失率	1%以下

六、原因分析（1）

骨干员工离职调查表



离职原因调查问卷

各位同仁：

对于您的离职，厂方表示非常遗憾！为了广征意见、吸取经验，以便今后对工厂进行更好地管理，特请您能根据自己的真实意愿，回答下列问题（如您个人感觉有必要，可采取匿名形式）。

姓名：吴x　所属部门：2楼　离职时职务：系长　入厂日期：2012/4/3　离职日期：2016/1/7

一、您对我厂的整体印象：
□很好　☑好　□一般　□差　□很差

二、您对我厂工作环境的感觉：
□很好　☑好　□一般　□差　□很差

三、您对我厂生活环境的感觉：
□很好　☑好　□一般　□差　□很差

四、您决定辞职的真实原因（可多选）：

1、工厂的福利待遇不能达到自己的期望（请选择）
☑工资偏低
□工作时间太长，加班太多
□加班太少
□食堂伙食太差
□住宿环境不好
□缺少娱乐、文化生活

2、工厂/部门的工作环境不能达到自己的期望（请选择）
□不适应白、夜班倒班
□上级要求太多，压力太大
□上级对工作不理不问，个人很难开展工作
☑工作量太大、太杂，很累
□工作量太少、太轻，很闲
□工作环境太嘈杂

3、对自己在本厂的职业发展没有信心（请选择）
□自己的专业知识不足以胜任现在的工作
□自己的专业知识不能运用到实际工作当中，造成浪费
☑没有自己所期望的发展空间、渠道

4、不满意工厂的管理模式（请选择）
□工厂整体的管理太严
☑工厂整体的管理太松、太乱
□所属的部门管理太严
□所属的部门管理太松、太乱
☑周边部门不配合工作，导致本职工作无法正常开展

5、□其它个人因素导致必须辞职（读书深造、回家就业、家有急事且周期长、相亲、结婚、添丁、怀孕等）

五、如果工厂通过改善，能够满足您的期望，您是否愿意留下或再回到工厂继续工作？
☑愿意　□不愿意

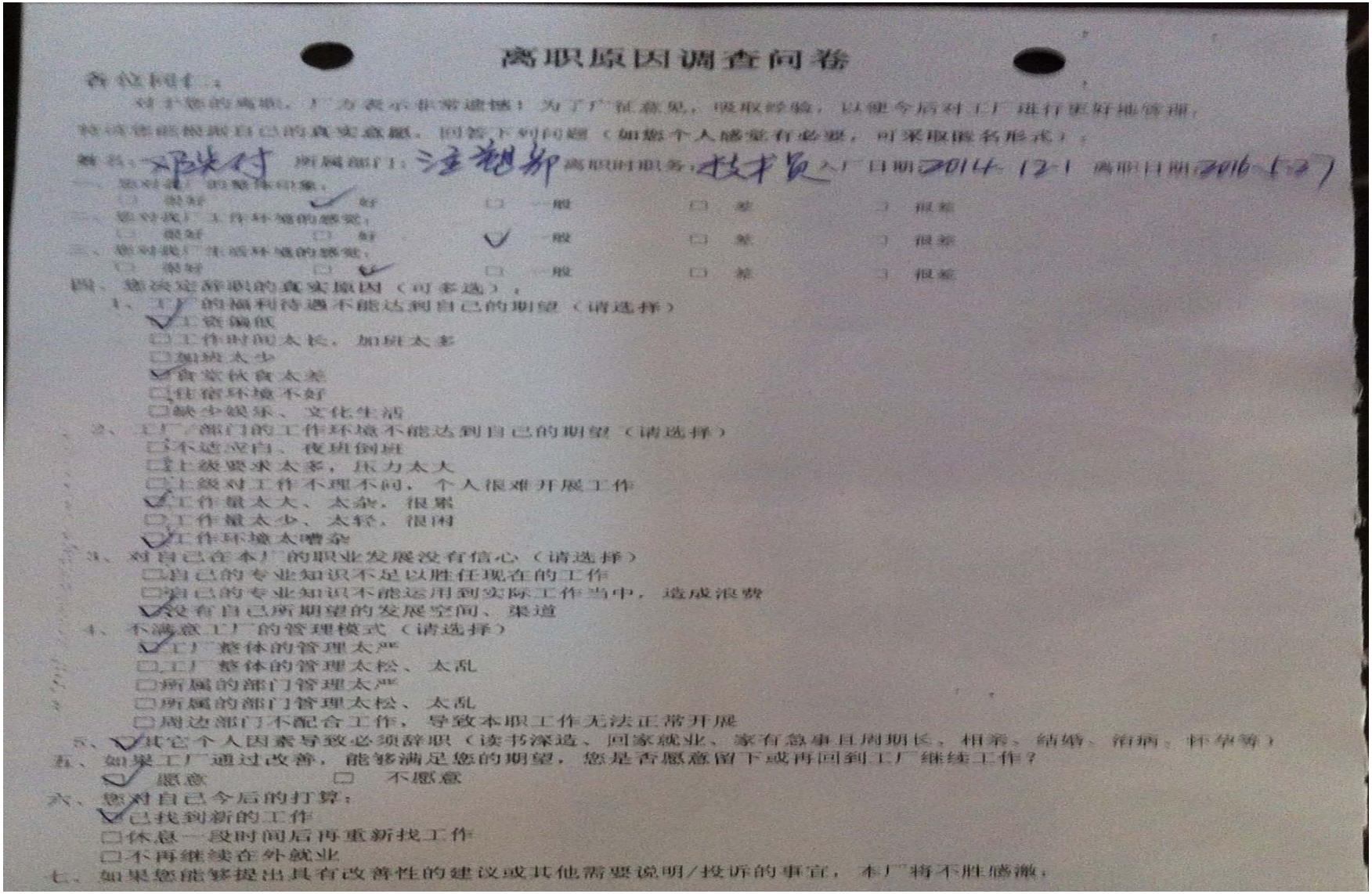
六、您对自己今后的打算：
□已找到新的工作
☑休息一段时间后再重新找工作
□不再继续在外就业

七、如果您能够提出具有改善性的建议或其他需要说明/投诉的事宜，本厂将不胜感激：

☆非常感谢您的宝贵意见，我们将如实统计并上报，希望您的建议能被采纳，同时也祝您今后的工作和生活一帆风顺！☆

六、原因分析（2）

骨干员工离职调查表



离职原因调查问卷

各位同仁：

对于您的离职，厂方表示非常遗憾！为了广征意见，吸取经验，以便今后对工厂进行更好地管理，特请您根据自己的真实意愿，回答下列问题（如您个人感觉有必要，可采取匿名形式）：

姓名：邓跃付 所属部门：注塑部 离职时职务：技术员 入厂日期：2014.12.1 离职日期：2016.5.27

一、您对我厂的整体印象：

□ 很好 ☑ 好 □ 一般 □ 差 □ 很差

二、您对我厂工作环境的感觉：

□ 很好 □ 好 ☑ 一般 □ 差 □ 很差

三、您对我厂生活环境的感觉：

□ 很好 □ 好 ☑ 一般 □ 差 □ 很差

四、您决定辞职的真实原因（可多选）：

1、工厂的福利待遇不能达到自己的期望（请选择）

☑工资偏低

□工作时间太长，加班太多

□加班太少

☑食堂伙食太差

□住宿环境不好

□缺少娱乐、文化生活

2、工厂/部门的工作环境不能达到自己的期望（请选择）

□不适应白、夜班倒班

□上级要求太多，压力太大

□上级对工作不理不问，个人很难开展工作

☑工作量太大、太杂，很累

□工作量太少、太轻，很闲

☑工作环境太嘈杂

3、对自己在本厂的职业发展没有信心（请选择）

□自己的专业知识不足以胜任现在的工作

□自己的专业知识不能运用到实际工作当中，造成浪费

☑没有自己所期望的发展空间、渠道

4、不满意工厂的管理模式（请选择）

☑工厂整体的管理太严

□工厂整体的管理太松、太乱

□所属的部门管理太严

□所属的部门管理太松、太乱

□周边部门不配合工作，导致本职工作无法正常开展

5、☑其它个人因素导致必须辞职（读书深造、回家就业、家有急事且周期长，相亲、结婚、有病、怀孕等）

五、如果工厂通过改善，能够满足您的期望，您是否愿意留下或再回到工厂继续工作？

☑愿意 □ 不愿意

六、您对自己今后的打算：

☑已找到新的工作

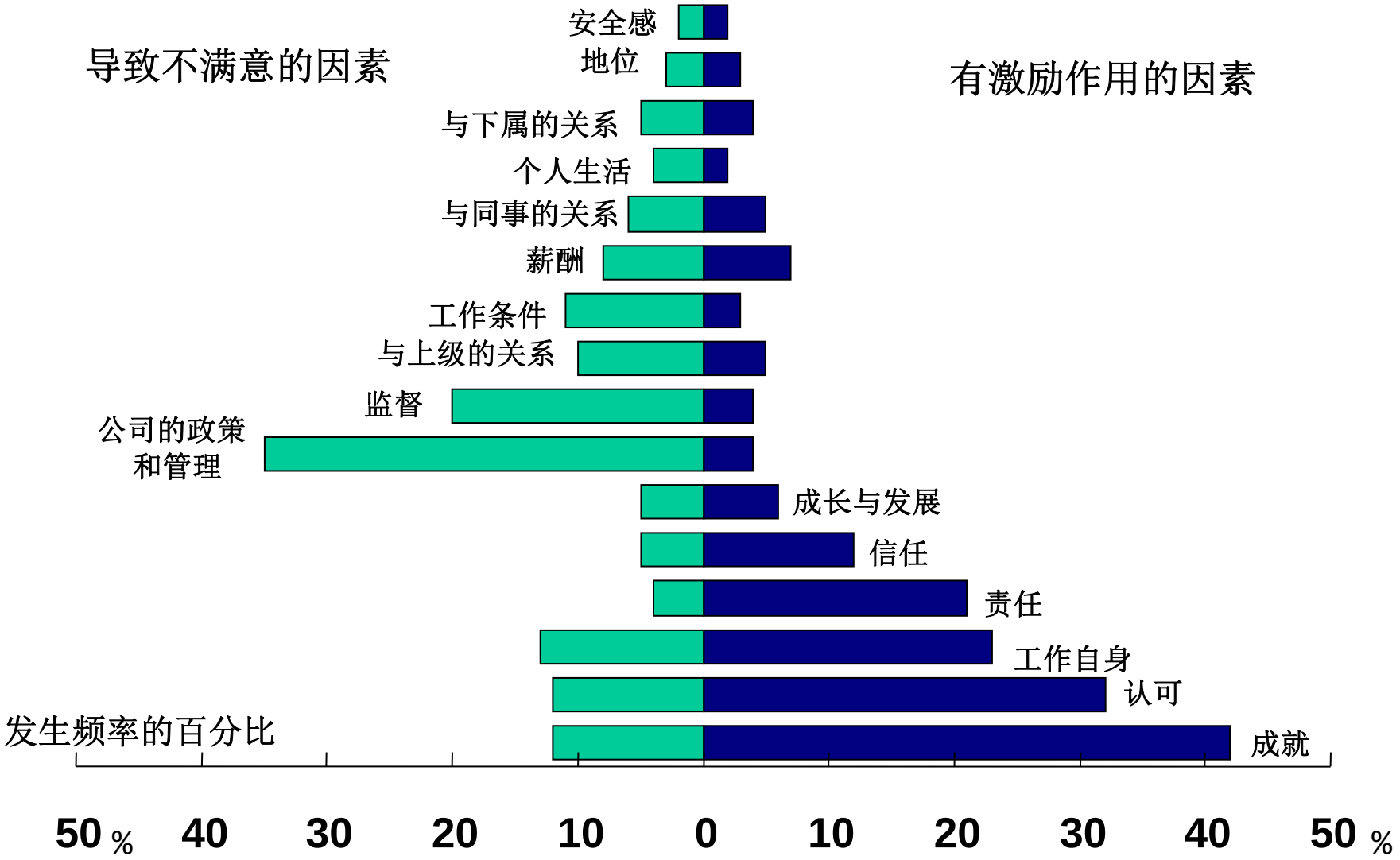
□休息一段时间后再重新找工作

□不再继续在外就业

七、如果您能够提出具有改善性的建议或其他需要说明/投诉的事宜，本厂将不胜感激：

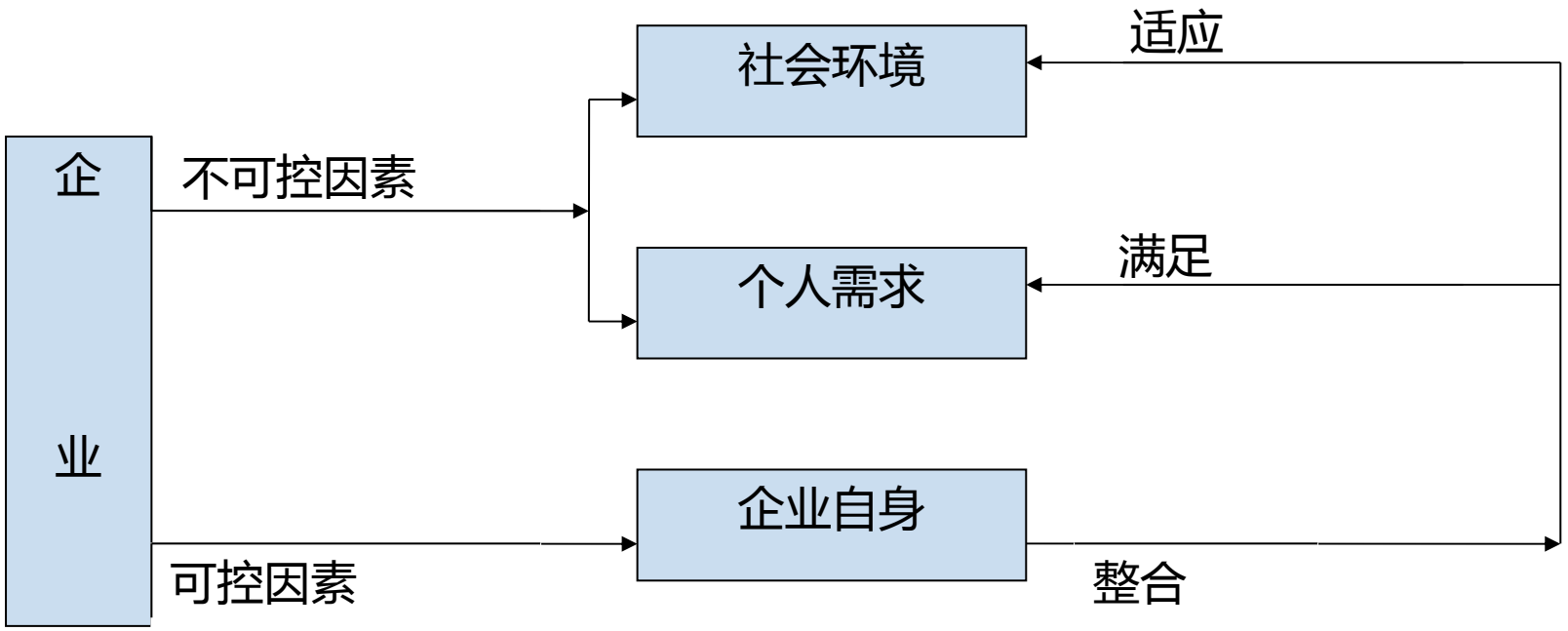
六、原因分析（3）

骨干员工离职因素



七、对策树立（1）

引起企业骨干员工流失的原因包括社会、企业以及核心骨干员工个人等多种因素，企业与社会环境及个人需求关系如图



七、对策树立（2）

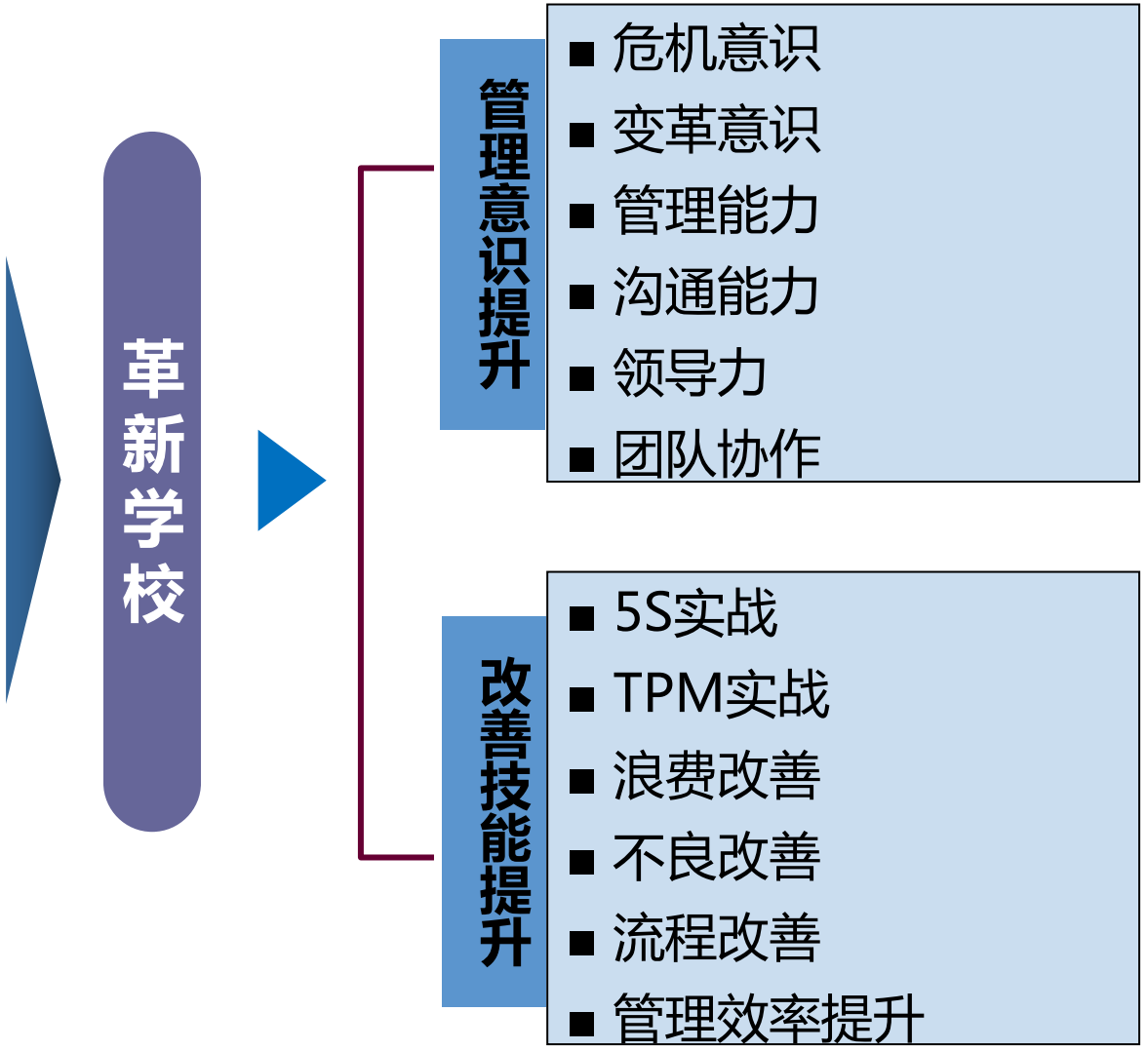
现代人力资源管理相比于传统的人事管理主张的是一种人性化管理，以人为本，其对于骨干员工的流失其最大的作用是防卫，即在骨干员工流失之前尽最大的努力降低骨干员工流失的可能性。因此成长留人就越来越重要。

传统人事管理	现代人力资源管理
战术	战略
静态	动态
被动	主动
滞后，着眼当前	前瞻，着眼未来
劳资对立，从属关系	利益共同体，合作关系

八、对策实施

策略一：培训成长留人

满足骨干员工的发展需要。骨干员工为企业做出更多的贡献，因而会有更强的成就感需要和自我实现需求，因此，企业应为他们提供更多的晋升机会、必要的培训以满足他们的发展需要。



九、效果确认（1）

革新学校第一期：团队协作和士气训练士气口号训练

口令者：立正！敬礼！
全　体：一起改善！
口令者：士气口号准备！
全　体：Yap！
口令者：口号开始！
全　体：今天的工作今天！
　　现在的工作现在！
　　先做 - 再想！
　　行动！行动！行动！
口令者：立正！敬礼！
全　体：一起行动！

口号铿锵有力！



九、效果确认（2）

革新学校第一期：16:30-16:50：小组完成活动看板

1组：浪费改善组

我们的劳动成果完成了哦！







九、效果确认（3）

革新学校第一期：浪费改善组活动成果

序号	类型	数值	单位	备注
1	图片拍摄	390	张	
2	数据测试点数	275	点	
3	不合理件数	26	件	
4	重点改善件数	5	件	
5	OPL	5	件	
6	产品现有订单节约工时（12W）	1108.3	H	

九、效果确认（4）

革新学校第一期：浪费改善组活动感言

姓名	活动感言
[illegible]	通过老师讲解[illegible]概念，我学习[illegible]作业等[illegible]不增值的搬运，做业动作的重复，[illegible]有很大的改善空间。
雷海多	通过本次培训，深切感受，对产品作业[illegible]深入学习理解，[illegible]作业[illegible]进行综合评估与改善。
易敏	通过本次加深培训及实在现场活动有深切感受，并回岗位后对培训[illegible]内容进行深入到本部门改善。
李[illegible]	通过本次活动，深感受到了，生产流程[illegible]动线的重要重要性。
李伟健	通过本次的培训对生产现场的再次了解发现改善要从细节做起，越细发现的问题越多，再加上团队的力量与协作改善动力也提升了。

九、效果确认（5）

革新学校第一期：16:30-16:50：小组完成活动看板

2组：不合理改善组

我们的劳动成果完成了哦！







九、效果确认（6）

革新学校第一期：不合理改善组活动成果

主要内容	成果
不合理查找件数	35件
不合理改善件数	28件
发生源改善件数	3件
困难部位改善件数	2件
清扫工具开发件数	1件
设备清扫/点检/注油基准书	完善张贴
设备综合效率	方案建立及统计
十分钟教育件数	5件

九、效果确认（7）

革新学校第一期：不合理改善组活动感言

姓名	活动感言
麻关明	通过这次改善活动让我感受到团队的力量是无穷大的！
刘红	深切感受到TPM活动的重要性和团队的作用！
李野	没有最好，只有更好！力争完美，不断改善！
曾书如	众人划浆开大船！
张万明	通过本次培训理解改善对企业发展的重要性！

九、效果确认（8）

革新学校第一期：全体学员结业



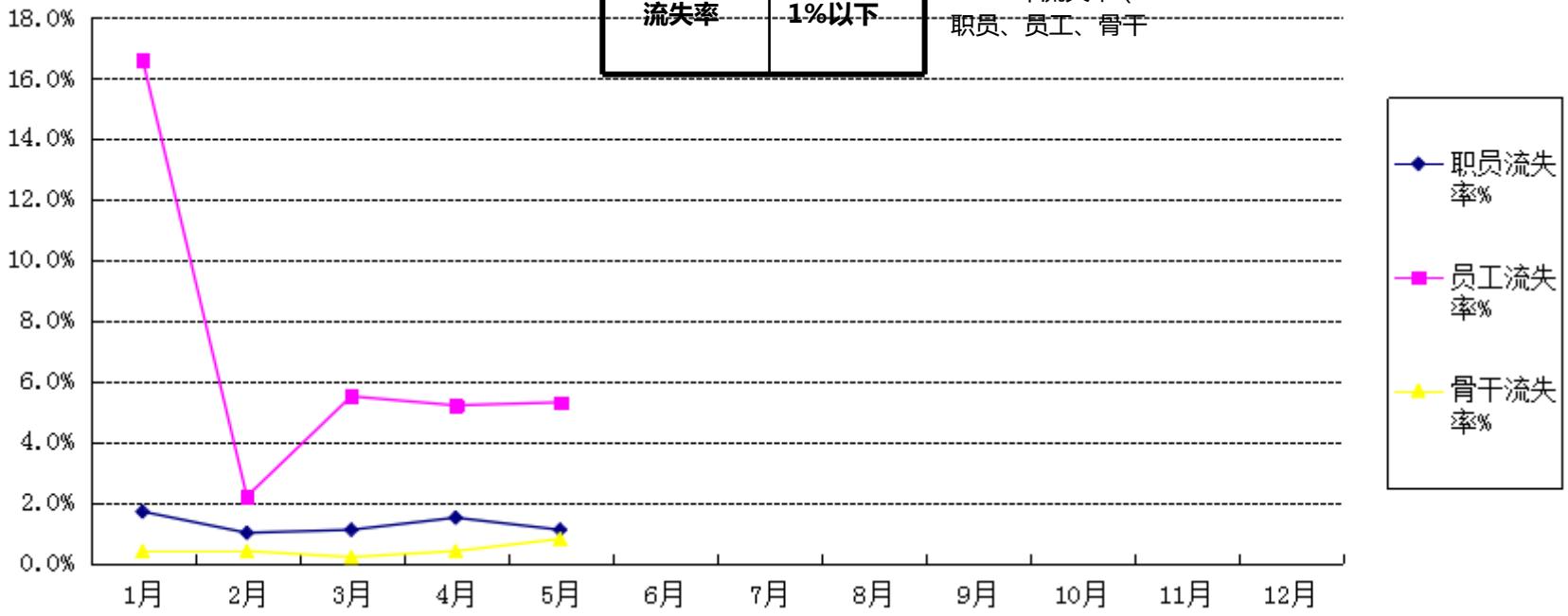
九、效果确认（9）

2016年度人员离职率趋势图

分类	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
职员流失率%	1.7%	1.0%	1.1%	1.5%	1.1%								
员工流失率%	16.6%	2.2%	5.5%	5.2%	5.3%								
骨干流失率%	0.4%	0.4%	0.2%	0.4%	0.8%								

目标项目	目标
骨干员工流失率	1%以下

2016年流失率（职员、员工、骨干



十、标准化（1）

革新学校：课程概要

区分	内容
课程目的	■ 培养高昂的团队士气和激情，打造高绩效团队 ■ 学习管理者必备的角色和革新领导力 ■ 系统性地学习革新方法和工具，提高问题解决能力 ■ 通过现场体验，强化执行力
参加对象	■ 公司骨干人员（共10名左右，对象详见附页）
课程时间	■ 2016年5月开始每月一期（共2天） - 第1天：09:00～20:00 - 第2天：07:00～17:00
课程方法	■ 理论+现场体验+团队展示
课程场地	■ 公司内部集训 ■ 公司内部统一安排住宿

十、标准化（2）

革新学校：课程计划表（1/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第1天 （ 月 日）	革新领导力	■ 管理者的角色和职责 ■ 管理者的五型领导力 ■ 管理者的管理能力模型 ■ 管理者的革新领导力	09:00 - 10:00	理论 视频
	团队士气训练	■ 团队士气的概念和重要性 ■ 确定组名/组长/口号 ■ 各组团队士气训练	10:00 - 10:30	理论 视频 训练
	改善方法学习	■ 现场浪费改善 - 浪费的概念和重要性 - 浪费的识别方法 - 浪费的改善方法 ■ 现场不合理改善 - TPM的概要和重要性 - 不合理查找和改善方法 - 设备清扫/点检/注油基准书	10:30 - 12:00	理论 视频
	现场改善体验	■ 各组改善主题确定 ■ 各组改善方法说明 ■ 各组改善活动开展 ■ 各组改善结果整理 ■ 改善方法现场指导	13:30 - 19:00	实习
	活动中间点检	■ 各组改善过程发表及点评	19:00 - 20:00	点检

十、标准化（3）

革新学校：课程计划表（2/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第2天 （ 月 日）	晨练	■ 06:30起床 ■ 06:50全体准时庭院集合 ■ 确认出席 ■ 轻轻热身，大约20分钟慢跑 - 按组别排队慢跑，过程中喊口号	07:00 - 07:30	户外
	现场改善体验	■ 各组改善活动开展 ■ 各组改善结果整理 ■ 各组改善方法指导	09:00 - 16:10	实习
	改善成果发表会	■ 各组团队士气展示 ■ 各组发表改善成果 ■ 改善成果点评	16:30 - 17:00	发表
	活动总结	■ 后续活动计划	17:00 -	总结

十、标准化（4）

■ 1组（浪费改善组）

现场改善活动板

小组名: **口号:**

小组介绍	浪费现状	浪费改善	瓶颈工序分析	效果确认
区域介绍	浪费改善	浪费改善	瓶颈工序改善（前后比较）	十分钟教育
浪费明细	浪费改善	节拍时间测定	瓶颈工序改善（前后比较）	活动风采
浪费现状	浪费改善	LOB（改善前）	LOB（改善后）	活动感言

注：剩余资料叠放。

十、标准化（5）

■ 2组（不合理改善组）

现场改善活动板

小组名: **口号:**

小组介绍	不合理现状	不合理改善	备清扫/点检/注油 点检表	十分钟教育 （人均一件）
区域介绍	不合理改善 （代表不合理）	不合理改善 （困难部位）	设备综合效率	活动风采
不合理明细 （全部不合理）	不合理改善	不合理改善 （发生源）	设备综合效率	活动感言
不合理现状 （代表不合理）	不合理改善	设备清扫/点检/注油 基准书	活动成果	后续计划

注：剩余资料叠放。

下一步计划

策略二：生日礼物或生日晚会方案



烨嘉生日会方案.doc



生日会策划.ppt

目前没有生日礼物或生日晚会方案，我们计划后续开展本方案，每季度进行。

谢 谢！

课题小组成员

请提出宝贵意见



谢谢各位聆听