**预防人员大量离职及请长假的预警机制和防范措施**

各部门：

随着人员流动的不断加速，在公司的行政人事管理中，要完全避免员工流失是不可能的。尽管如此，公司各部门在人员管理上仍然应该努力降低员工的离职及请长假率，对将要发生或已经发生的员工离职及请长假，要及时并提前采取恰当的防范与处理措施。 根据以往的现象显示，每年临近年底时期，将会出现人员离职及请长假的高峰期，一般在元旦之后较为严重 。

为了保障公司各项工作的顺利进行，针对当前的形式，需要整合全公司各方面的力量和资源，集中力量预防员工大量离职及请长假这项工作（下文简称“预防工作”）上，坚持生产经营和栓心留人两手抓，为此提出如下要求：

一、“预防工作”的责任主体界定

“预防工作”以公司及行政办作为责任主体，各部门负责人作为本部门的主体责任人，不仅负责按照公司要求执行关于“预防工作”的各项指示，而且积极主动的做好本部门的“预防工作”。并对该项工作开展情况及最终结果负主要领导责任，工作开展的好与坏将与个人考核挂钩。

二、各部门“预防工作”指标任务

截止到12月4日，公司总编制人数共计216人，目前在职人数196人，占总编制的90.74%。根据公司发展情况，要求各部门要做好员工离职及请长假控制（特别是金工车间、安装车间、嵌线车间），到放假的最后一天全公司员工离职及请长假控制率需在12.76%以内，各部门人员需达到规定的需求量。 具体指标详见下表：

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 部门/车间 | 总人数(人) | 目前在岗情况 | 各部门人员需求量 | 离职及请长假控制率(人数) | 离职及请长假控制率(比例) | 可离职及请长假人数 | 可离职及请长假比例 |
| 总经办 | 2 | 2 | 100% | 2 | 100% | 0 | 0 |
| 行政办 | 27 | 27 | 100% | 23 | 85.19% | 4 | 14.81% |
| 技术部 | 6 | 6 | 100% | 3 | 50% | 3 | 50% |
| 品质部 | 9 | 7 | 77.78% | 6 | 85.71% | 1 | 14.29% |
| 物料课 | 21 | 21 | 100% | 16 | 76.19% | 5 | 23.81% |
| 金工车间 | 64 | 59 | 92.20% | 54 | 91.53% | 5 | 8.47% |
| 安装车间 | 39 | 33 | 84.47% | 33 | 100% | 0 | 0 |
| 嵌线车间 | 48 | 41 | 75% | 34 | 82.93% | 7 | 17.07% |
| 合计 | 216 | 196 | 90.74% | 171 | 87.24% | 25 | 12.76% |

离职及请长假率计算=离职及请长假人数÷目前在职人数×100%

三、员工离职及请长假预警机制

1 ．人员摸底工作，各部门就员工家庭情况、个人情况、思想动向、情绪变化、工作状况进行摸底。一有情况，并以部门/车间为单位，及时上报行政办，行政办根据实际需要报至总经办；

2 ．由行政办或总经办根据情况，配合各部门采取各项留人措施，在员工提出离职申请及请长假前进行展开挽留工作，引导员工正确考虑企业的积极因素，第一时间了解员工离职及请长假原因并介入；

3 ．在完成挽留工作的同时，倾听员工对公司的意见，尤其是关于员工离职及请长假的原因，通过对这些信息的收集和了解，找到员工的心理突破点。

四、工作开展的具体措施和办法

根据人员离职的原因，要有针对性的采取措施。基本政策是“威逼利诱”，既要给出甜头和相关福利，又要附着强硬措施和态度，即所谓的土匪政策和规章制度，做到软硬兼施，这样可能达到预期效果。其实年底要挽留住员工晚归，在给予员工利益上要占很大比例，现公司提出几项措施来降低人员离职及请长假率：

1. 福利待遇

对于员工来讲，待遇是一种很现实的东西，不过也不能为挽留住员工晚 归，而向员工支付高于行业待遇太多的待遇。关于待遇方面我个人认为可以采取以下方案。

第一 按公司规定的放假日期回家的，其最后一个星期的薪酬，按其平日工资的1.5倍计算或给予相应补贴（具体补贴款额待定）。请长假及将要离职的员工不享受此福利；

第二 按公司规定的放假日期回或归的，报销往返全程车票。请长假及将要离职的员工不享受此福利；

第三 为解决员工买票难及耗时等后顾之忧，对于按公司规定的放假日期回家的，公司可以帮忙订票/买票（至于票款是公司暂付还是由员工自己垫付有待商讨）。请长假及将要离职的员工不享受此福利；

第四 按公司规定的放假日期回家的，享受公司提供的聚餐。请长假及将要离职的员工不享受此福利；

第五 公司将拿出25万元作为员工的年终奖，根据员工在本年度对公司所作出的“贡献与价值度”，分别给予500-30000元不等的奖金。请长假及将要离职的员工不享受此福利。

2. 制度方面

国有国法，家有家规，企业有企业的规章制度。根据我过法律法规及《公司法》规定“为了规范企业的组织和行为，保护企业的合法权益，维护企业的生存和发展，企业职工应遵守企业的规章制度，服从企业的管理”。我公司对员工的离职及请长假作出了明文规定。

第一 根据我公司《员工离职管理规定》第二条第二点第四款规定“每年11月底至放春节前，公司不再受理员工的辞职申请”，则按自动离职办理，拖延或不给予结算工资；

第二 根据我公司《员工手册》第十一章第二款第七八条规定“请假在7天以上的，应提前10天写申请，并经各自所属逐级部门的领导同意后报总经理批准”，则按公司相关制度执行。

3. 感情方面

员工作为人，而人都是感情的动物，应对员工进行感情投资，老板或副总/各部门经理主动亲自找员工谈心，并且问寒问暖，这样员工可能会心存感激或有被重视的感觉，实际上公司并没有多付出什么，而收获的往往是员工的心和忠诚。

4. 加强管理。

各部门经理应带好头，起示范作用，树起榜样，不得宣传消极言论，以免在人群中扩散，同时要稳住本部门人员。有些不涉及生产经营直接创造利益的部门，工作是比较清闲的，这些部门一定要加强管理，塑造一种紧张工作氛围和风气，以、以免影响其他部门人员。

5. 企业文化建设

年底挽留员工晚归，其实企业文化建设也是一个重要方面，可以通过举办各种活动来消除和“干扰”员工思家或早归的情绪。另一方面也可以减少很多负面舆论。对此，我个人认为可以采取以下方法。

第一 周日放假时可以组织一些活动，来丰富员工业余生活（据我了解，很大一部分员工早归，为的就是聚在一起玩耍），把几个有着共同爱好的人员组织起来，比如说弄个篮球赛、羽毛球赛、兵兵球赛、台球赛、辩论赛、外出游玩等等，让他们有着和在家一样的感觉和快乐；

第二 放电影。每晚可以以公司的名义在二楼会议室放电影，并且免费对员工开放。据我调查发现，傍晚时分很多员工很孤独、无聊，不知道干些什么，也有部分员工经常去他人宿舍聊天或借电脑玩（看电影），久而久之却招来别人的厌烦，如果每晚放一两场电影，把那些孤单并且无聊的人聚在一起看看电影会有意外的效果；

第三 建议娱乐室。公司有现成的音响、功放、话筒、耳麦、投影仪、银幕、电脑、电视、网络、飞镖、象棋、军旗等等，可以腾出一间房屋作为员工的娱乐室，充分利用公司资源，形成 “ktv”模式或其他形式的娱乐场所，每到晚上定时对员工免费开放。

6. 其他方面

除了以上一些相关措施外，还应在某一时期明确公布放假日期，让员工心中有底，并做好回家日程或其他事宜安排。第二，对于相关岗位也可以实行“分批”回家制，那些生产经营或本岗位工作不忙而自愿提前走的可以先行，那些生产经营工作忙的岗位或本地人、管理人员最后走（进行扫尾工作）

备注：此文件一经总经理审批同意，各部门/车间必须严格执行，不得借故任何理由避之；凡敷衍了事，讲条件者，取消12月份全部考核；凡拖延执行或不执行者取消12月和1月份两月的全部考核，并作为年终奖的参数 。

编制： 审核： 批准： 行政办公室