**员工离职面谈技巧及问题**

离职谈话，与即将离职的员工进行坦诚的交流，可以消释彼此的误解，了解企业存在的问题，明了管理的得失。

一、离职面谈的好处

1．谈话留人：对一些骨干员工的离职，企业坦诚相处，花时间和员工沟通，可了解他们心里的真实想法。有些离职决定做得比较草率的员工，或是对离职本身就犹疑不决的员工，谈话可以让其改变主意。某企业员工小刘，因为不服从公司调动，提出辞职，在离职谈话时，谈着谈着，感受到公司对自己的关注，觉得还是留在公司好，最终又决定留下来，后来成为公司开拓海外市场的功臣。

2．发现制度问题：企业的某些制度，在公司内部看或许没有什么问题，但如果放在竞争环境下，可能已经为市场所淘汰，不利于企业发展。某通信产品企业，在一段时间里，员工流失率居高不下，经营者百思不明其因。在引入离职谈话工作方式后，企业才发现，原来竞争对手的薪酬制度在行业里面有很强的竞争力与激励作用，从而促使该企业修改薪酬制度，留住员工。

3．改善企业管理：如果员工的离职，是因为上司管理技能的缺乏，或企业管理的盲点所致，不加以改善，员工流失将得不到控制，企业本身的问题也得不到解决。某公司客户服务部门员工离职谈话时表示，自己部门气氛沉闷，工作不开心。后来访谈该部门员工，发现部门主管管理刻板，对下属过于严厉。沉闷的组织氛围，不利于企业的客户服务工作。经过调整，该公司客户服务部门的工作业绩也有了很大起色。

4．调整招聘行为：通过与离职员工谈话，企业可以仔细分析离职群体，尤其是分析企业主动辞退人员以及以不适应理由辞职的员工，比如：这些人员的特点是什么，群体特征是什么等等。这样，企业就会发现这个群体的问题所在，发现他们与企业不相融的原因，在以后的招聘过程中，就能较快剔除不适合公司工作的求职者。

5．消除敌意和误会：有些员工离职，是带着一肚子怨气做出决定。这个时候，一个公正和不带偏见的离职谈话，可以让员工将不满意发泄出来，同时做一些适当的抚慰工作，必会取得员工的理解。

6．给公司带来长远利益：离职面谈，可以向员工表明，他或许不适合公司，。公司或许不适合他，但有缘经历了人生中的一段时光，彼此就是朋友。这种友善的信息是积极和必要的，能为公司带来长远的利益，在公司有患难的时候，离职人员也会伸出友谊之手。华为和思科打过一场官司，当时就有很多华为的离职员工在网上维护华为的利益，特别令人感动。

二、离职面谈的障碍

离职谈话不简单，尽管越来越多的企业都在尝试离职谈话，但要做好这项工作也不容易，在实施过程中会遇到一些问题和障碍：

表现一：离职员工有所顾虑，不愿多谈。某企业的年终奖金，一般都在第二年的6月左右发，员工离职时，顾虑自己的谈话或许会影响奖金的发放，于是闪烁其词，不愿多说。

表现二：离职员工事不关己，高高挂起。反正人走都走了，还说那么多干什么?中国人典型的“多一事不如少一事”心态；影响着员工离职面谈的深度交流。

表现三：离职员工去向已定，声东击西。一些离职员工，因跳槽到竞争对手那里，离职谈话时，找些离职借口进行掩饰，对有关问题避重就轻，蜻蜓点水，谈不出所以然。

表现四：离职员工宁为玉碎，不为瓦全。某员工因对其主管管理方式不满，存在误解和偏见，在离职面谈时，添油加醋地编些故事，让企业花了很多功夫，才弄清其中的是非曲直。

表现五：离职访谈缺乏技巧，敷衍了事。与国际大公司聘用顾问公司进行离职面谈或聘请有关专业人员进行离职面谈不同，国内企业大多由人力资源部门的有关人员“兼任”一下，谈话缺乏技巧，内容敷衍了事。对于离职谈话中常见的这些障碍和问题，企业需要真正重视并通过离职谈话的专业化来解决。

三、离职谈话怎么谈

要想离职谈话真正起到消除误会、留住人才、暴露问题等作用，必须讲究技巧性，做到专业化。

1．明确谈话目的离职谈话和一般的谈话不同，具有明确的谈话目的。针对不同离职人员，谈话的目的和重点会有所不同：对骨干员工离职，谈话目的可能在怎样留住他；如果留不住，要弄清原因何在；了解他下一步的打算和如何保持与他的联系。对辞退员工的谈话，谈话的目的可能在于解释和安抚工作，回应他的抱怨，结合他的特点，给出建议。对经济不景气时候的裁员谈话，目的侧重于让员工理解政策，并在公司政策框架下，解释公司提供的帮助和补偿工作。如果对被裁员工谈话时，用留人的那一套思路来谈，员工只能是越谈越生气，所以，离职谈话需要注意对象的不同，确立自己的谈话目的。

2．了解离职人员的背景信息离职谈话需要知己知彼；要达到好的效果，一定要对离职人员的基本信息有事先的了解。可以通过人事档案，对其年龄、工龄、工作经历、家庭情况以及工作表现等有一个基本的了解；也可以向上司或有关人员，了解他的工作表现、个人兴趣、有关的评价资料等。这个工作做扎实了，在离职谈话时，就能把握谈话的主动权。

3．熟悉有关法律法规和公司有关制度。有关法律法规，是国家和社会界定员工与企业之间利益关系的文本文件，越来越多的员工法律意识和维权意识在提高，在离职的时候，可能会提到譬如《劳动法》上有关的条款要求，对此要能从容应对。公司政策和制度，与员工的切身利益相关，如果离职谈话人对公司的政策和制度不了解，员工在提及有关问题时，谈话人不能作为公司的代言人，那谈话是没有任何意义和价值的。譬如，与公司裁员的离职人员谈话，需要了解公司的裁员政策、补偿方案甚至于业界形势、市场表现等信息。

4．拟定谈话提纲。谈话提纲不一定要写在纸上，但一定要有一个谈话的要点和先后顺序。离职员工一般都是有工作经验的，要考虑到他们的顾虑、性格、反应，设计有关的谈话问题。谈话者要将谈话提纲与上面的谈话目的、员工的背景信息结合起来，以确保谈话不偏离自己的目的。谈话提纲要考虑到谈话时间的控制，如何在有限的时间内达到自己的谈话目的，是需要认真准备的。

5．谈话现场的控制。如果说，前面4项工作都认真准备了，谈话现场控制应该没有什么问题。清楚了自己要问什么，也准备了离职员工会提什么问题，交流就不会浮在表面上。

但离职谈话的现场控制还有一些小技巧需要掌握：如谈话地点尽量选择有一定隐私性的地方，避免被打断和干扰，也较容易与员工深度交流。谈话的过程中，不要机械照搬事先准备的问题，要注意倾听，理解离职员工所说的意思和内容，必要时进一步询问。利用员工思考和沉默的时间，回顾自己的谈话提纲，调整自己的谈话思路。

因此，离职谈话过程中，开放型的问题应多问，探讨和征询的语气应当多些，因为你必须让员工感受到你是真诚的，而且你必须记住，你是代表公司的。谈话结束时，对员工提出的问题，自己不能立即答复的，要明确告诉员工，过后给予相应的答复。

6．离职谈话总结。谈话总结，也是必要的一个环节。不要以为谈完了，就没有事情了，对每个离职员工的谈话，应当做好谈话记录，并整理好归档。企业可以定期对员工的离职谈话进行总结，对反馈的问题、离职的原因、提出的建议进行整理，提交给相应的决策人和责任人。

通常来讲，离职面谈会有两轮，一轮是由离职员工所在的部门主管负责，对其离职原因进行了解，并做好书面记录存档。而第二轮面谈则由员工关系管理专员负责，时机选择在员工离职前最后一天，因为员工关系管理专员与其并无职务上的隶属关系，离职员工这时顾虑也会较少，其更容易站在第三者的立场上对所熟知的情况发表评论。

在面谈的内容上，员工关系管理专员不仅要深入了解员工离职的真实原因，还要和员工探讨企业管理模式、工作环境和职位评价之类的问题，以便公司改进管理。这轮面谈内容也同样要用规范化的文件表格保存下来，并与上一轮面谈记录相比较，找出其中差异化的地方。这些差异的内容，往往是员工离职的真实原因或者企业管理真正的问题所在。通过这二轮面谈，企业不仅可以更好地改进管理，也为重新招聘离职员工提供了非常有力的依据。

离职面谈可能问到的问题：

一、对公司的整体感觉

1、你对公司总的感觉如何？

2、你的工作是否有足够的机会发挥你的专业所长并有所长进？

3、你认为公司的工作环境为你的工作创造了良好的条件吗？

4、你认为公司的报酬体系怎样？

5、你认为公司的福利计划如何?还需要什么改进？

二、部门工作氛围

1、你得到有关你的工作表现的反馈了吗？

2、有关你的工作表现的评价是否可观公正？

3、你对你的主管感觉如何？他是否具备一定的管理技巧？

4、你向你的主管反映你的问题和不满了吗?他是否令你满意地解决了这些问题？

5、在工作中你与同事合作的怎样？

三、培训与技能提升

1、你得到了足够的培训吗?

2、公司本可以怎样使你更好地发挥才能和潜力呢？

3、你觉得自己还缺少哪些方面的培训？这造成了怎样的影响？

4、你觉得公司对你的培训和发展需求的评估妥当吗？这些需求是否得到了满足？

5、你对怎样的培训和发展计划最感兴趣？

四、企业文化建设

1、你对公司的企业文化有何感想？有更好的建议吗？

2、你觉得公司该如何改进工作条件、工时、换班制度、便利设施等？

3、你觉得公司该如何缓解员工的压力？

4、你觉得公司各部门之间的沟通和关系如何？应该如何改进？

五、具体离职原因

1、当你加入本公司时，你一定觉得你能实现自己的职业目标，是什么导致你改变主意的呢？

2、你作出离职决定的主要原因是什么？

3、你决定离职还有其他哪些方面的原因？

4、公司本来可以采取什么措施可以让你打消离职的年头？

5、你本希望问题如何得到解决？

6、你是否愿意谈谈你的去向（如果你去意已定）？

7、是什么吸引你加入他们公司？

六、其他

1、你离职后是否愿意继续和公司保持联系？

2、你是否介意公司经常告知你公司的发展状况，打听你的发展状况，要请你回来参加公司活动？

3、当你在其他公司见识到更好的管理办法或经过对照想得到对公司更好的建议时，是否愿意主动与公司分享？

4、如果有机会，你是否还愿意重新加入公司？

