**离职面谈怎么谈**

企业可以在有效的离职面谈中获得对自身有用的信息，以便对工作环境、企业文化、流程和系统、管理方式和发展模式等各个方面进行评估和改进。许多雇主之所以忽视离职面谈这一大好机会，主要是因为这几点：由于担心离职面谈结果的潜在主观性，公司过去没有进行这方面的尝试，现在要开始这样做就比较困难；认为离职面谈要花费不少时间；出于尽量让公司避免受到指责的考虑。  
  
　　然而，离职面谈是发现和分析离职人员意见的绝好机会。因为通常离职人员比在职人员更加坦率、客观，他们的意见也更富有建设性。离职人员没有顾虑，因此，在面对一般的员工态度调查时，他们能比在职人员提供更多客观的反馈。  
  
　　诚然，企业的不安和防范意识仍然是阻碍有效离职面谈的一大因素。因此，如果企业很难将离职面谈作为一项基本制度确定下来，经理人仍然可以在自己的下属离职时执行这一流程。  
  
　　离职面谈的目的  
  
　　从员工决定离职到真正离开公司的这段时间（数天、数周，甚至是数月），是企业从他那里获取重要信息和知识的关键时期。当离职人员积聚了大量的知识和客户资源时，例如当他的职务是销售、采购人员或业务部门的管理人员时，离职面谈变得尤为重要。离职人员掌握的知识非常有价值，但企业往往等到他已经离开或抱着装有自有物品的纸箱正要匆忙离开时，才会意识到这种价值。  
  
　　无论是哪个员工递交辞呈或企业决定辞退哪个员工，问问自己：我们是否应该花些时间来思考如何进行知识转移这件事情？换言之，如果我们重视离职人员拥有的知识，难道不值得考虑将它转移给公司中合适的人员吗？  
  
　　然而更为常见的情况是，如果有关键员工离开公司，面对因此而产生的种种令人头疼的问题，高层管理者往往以一句“没有人是不可替代的”，来让自己觉得这种在信息或者关键人脉上的损失并不可怕。这话显然是不可取的。  
  
　　实际上，大多数离职人员的确拥有非常有价值的（往往也是至关重要的）知识和经验。况且，只要公司能够友好地对待他们的离职（离职面谈就有助于做到这点），并善意地提出邀请，大多数离职人员都很乐意分享他们的知识，或为接任者提供帮助，或为管理团队提供建议。这也是企业之所以需要好好思考离职程序，以及合理组织离职面谈流程的一大原因。  
  
　　所有这些都取决于离职时的气氛。通常，尤其是当销售人员离职时，企业和离职人员会互相猜疑，视对方为威胁。这大大影响了工作交接的有效性。这种猜疑对双方都没有任何好处，应努力消除。最理想的状况就是，应当鼓励（甚至是奖励）离职人员参加简短的离职会议，感兴趣的各方（如果可能，当然包括接任者）都应该参加以获得他们想要的知识。

离职访谈最好以面对面的形式进行，这有利于双方的沟通和理解，也有利于更好地发现和从根本上消除敏感及抵触的情绪。然而，如果无法进行面对面的离职访谈，也可以通过邮寄离职调查问卷纸件或者电子件进行。  
  
　　在离职面谈的过程中，代表企业与离职者进行面谈的人员应多听少说。应给予离职人员合适的空间和足够的时间。适当的时候，应对离职人员进行善意引导或打消他的疑虑，而不是施加压力。对有些事情，你应进行必要的解释，并思考和理解离职人员说的话（可以只是理解他的观点，但不一定要同意）。保持冷静，要抵制自卫或反驳的情绪。要记住，你的目的是探出离职人员的想法、意见和对一些问题的答案，而不是进行说教或训诫。  
  
　　多问一些类似“什么”、“如何”和“为什么”等开放式的问题，而不是用“是”或“否”就可以回答的封闭式的问题，除非你需要对某个观点加以确认。 当你用“何时”和“何地”来询问大背景下的一些事件，而不是仅询问具体的时间或地理位置时，它们也可以是较为具体的问题。“谁”这类问题应该谨慎使用，以免有破坏名誉之嫌。许多离职人员在被要求指名道姓或指责某人时，都会觉得不舒服。离职面谈不是为“谴责”某个人而设的。除非是针对一些非常严重的抱怨或指控，指名道姓地进行攻击是毫无建设性的，应尽量避免。  
  
　　准备好面谈的问题和主题，尤其是你认为离职人员拥有良好的工作经验、鉴赏能力和理解能力时。记录面谈的内容，且根据离职面谈问卷发问。  
  
　　很显然，离职面谈的风格取决于员工离职的原因（公司要求、退休、人员过剩、公司解雇）和气氛（猜疑、公司是否加以挽留）。然而，对每位离职人员都应给予面谈的机会，企业也可以从中获益。有时，离职面谈也是改变离职人员想法的最后机会，虽然这不是离职面谈的主要目的。  
  
　　面谈结束后，要对离职人员表示感谢，并表达良好祝愿。如果需要完成一些特别的检查事项或后续工作，确保完成它，并进行报告。  
  
　　离职面谈结束后，客观地思考离职人员给出的答案，找出其中明确和隐含的意思。  
  
　　根据你对离职面谈结果的分析，采取必要的行动。如果问题迫切，或者离职人员想继续留在公司且公司也非常想留住他们，立即采取行动，否则机会就会丧失。  
  
　　离职人员有权自行决定是否参加离职面谈，公司不要强迫他们参加。如果有人拒绝参加离职面谈，可以提供离职调查问卷，但对方同样有权自行决定是否接受。  
  
　　除了雇主可以正当要求离职人员归还的文件和材料之外，你不能强迫他转移自己掌握的知识。不管在何种情况下，一个积极、富有建设性且成熟的方法是确保最佳效果的“定海神针”，它可以使离职人员高高兴兴地转移出对公司有用的知识和客户联络名单。  
  
　　如果你听到公司里的管理者唠叨“没有人是不可替代的”，以此作为不向离职人员讨教重要知识的借口，这表明企业还要去发掘一切可以实现工作顺利交接的机会。因此，应鼓励组织成员去发掘这些机会，或亲自去发掘这些机会。  
  
　　理想状况下，企业应有成文的政策来阐述离职面谈的方式、时机和组织者。一些企业将这个责任交给人力资源部经验丰富的人员。其实，也可由直线经理甚至主管组织离职面谈。代表企业与离职者面谈的人员需要接受过一般的工作面谈培训。任何面谈都具有其敏感和情绪性的一面，这就要求代表公司的一方能够成熟地管理面谈，尤其是当被约谈者容易焦虑或激动时。  
  
　　在大型企业，人力资源部应该负责设计面谈流程、提供面谈指南和文档、收集面谈结果数据，并且分析和报告发现的问题、趋势、机会和建议，尤其是当这些发现涉及到与健康、安全，或雇佣法和责任有关的问题时。  
  
　　如果你设计了离职调查问卷或离职面谈表格，作为用于分析的文档时，尽量将问题转化成“可计分的”或多项选择的格式。比起一大堆的书面观点，这将大大简化针对面谈结果的分析。  
  
　　根据离职面谈反馈分析的结果采取行动是至关重要的。将离职面谈反馈转化为行动，是验证和维护流程的重要性及实施效果的重要因素。通常，人力资源主管有责任将这些问题提交给公司董事会或CEO。  
  
　　无论是大公司还是小公司，都可以采取两种行动：一是补救和预防行动（比如改善员工健康和工作环境的安全系数等），二是战略性改进（比如更加以员工为导向、进行管理培训、给员工授权或开展团队建设活动、改进流程、改善客户服务等）。

离职面谈的样题:  
  
　　下面的问题可用于进行离职面谈，也可用于编写离职调查问卷或电子反馈表格。  
  
　　在面对面的谈话中，可以用“为什么”来提问以获取进一步的信息，尤其是当已获得的答案含糊不清或者过于肤浅时。以“什么”和“如何”开头的问题更有助于让对方思考和发表真实见解。虽然其中一些样题更适用于针对管理层离职员工进行的面谈，但是公司应尽量给予所有离职员工发表评论的机会，而不论他们是什么级别。这样，你将会发现他们是多么见识广博和富有洞察力。  
  
　　企业的管理者可以根据离职面谈的场合、被约谈者情况及公司情况对这些样题进行删减。  
  
　　·你是如何做出离职决定的？  
  
　　·你决定离职的主要原因是什么？  
  
　　·你决定离职的其他原因是什么？  
  
　　·为什么这点对你非常重要？  
  
　　·在你决定离职的原因中，你最在意的是什么？  
  
　　·公司本可以采取什么措施让你打消离职的念头？  
  
　　·你本希望问题如何得到解决？  
  
　　·你觉得有哪些机会本可以预防出现现在的情况或解决好现在的问题？  
  
　　·你对导致这些问题或导致你决定离职的流程或系统有何看法？  
  
　　·你对公司将来如何处理好这种情形或解决好这些问题，有什么具体的建议？  
  
　　·你对公司有何感想？  
  
　　·你在公司有什么好的或开心的或满意的经历吗？  
  
　　·你在公司有什么沮丧的或困难的经历吗？  
  
　　·如果公司提供机会，你本可以在哪些方面做得更好或更多？  
  
　　·你自己本想承担哪些额外的职责？  
  
　　·公司本可以怎样使你更好地发挥才能和潜力？  
  
　　·你觉得自己还缺少哪些方面的培训？这造成了什么样的影响？  
  
　　·你觉得公司对你的培训和发展需求的评估妥当吗？这些需求得到满足了吗？  
  
　　·你觉得什么样的培训和发展计划对你最有帮助且你最感兴趣？  
  
　　·你觉得公司或部门内的沟通如何？  
  
　　·你觉得应如何改进公司的客户服务？  
  
　　·你对公司的企业文化有何感想？  
  
　　·你觉得公司各部门之间的沟通和关系如何？应该如何改进？  
  
　　你觉得自己的角色发展或定位适当吗？  
  
　　·你觉得公司应如何更好地引导你进入自己的角色？  
  
　　·针对在公司工作不到1年左右的离职人员：你觉得公司招聘你的方式如何？与你进公司时对它的期望相比，现实是如何改变的？公司本应如何改进对你的招聘，本应如何改进对你的入职培训？  
  
　　·你觉得公司本应该如何帮助你更好地了解其他部门或更好地与之合作，以提高公司的运作效率？  
  
　　·你对公司对你展开的绩效评估和给出的绩效反馈有何看法？  
  
　　·你对公司的绩效考核系统有何看法？  
  
　　·你对公司的激励机制有何看法？你认为它本应如何进行改进？  
  
　　·你觉得公司应如何改进工作条件、工时、换班制度、便利设施等？  
  
　　·你觉得公司的哪些设备或机器要更换、升级或没有得到充分及合理的使用？  
  
　　·你觉得公司对你的管理方式如何？  
  
　　·你本来想如何改变公司对你设定的期望、目标？为什么？  
  
　　·你觉得公司存在哪些特别荒谬的政策、制度或指令？  
  
　　·你觉得公司存在哪些荒谬的资源浪费、毫无意义的报告或会议、官僚作风等？你能具体谈谈吗？  
  
　　·你觉得公司应如何缓解员工的压力？  
  
　　·你觉得公司应该如何让你更好地利用自己的时间？  
  
　　·公司或管理层有没有在什么方面给你的工作造成麻烦，或使你沮丧，或降低了你的效率？  
  
　　·你觉得公司如何才能更好地利用员工的见解和经验？  
  
　　·撇开导致你决定离职的原因，是什么使你起初决定与公司长期共同发展事业？  
  
　　·公司怎样才 能留住好的员工（不再失去像你一样优秀的员工）？  
  
　　·当情况好转，你会考虑重新回公司吗？  
  
　　·你是否愿意谈谈你的去向（如果你已经决定了）？  
  
　　·是什么吸引你想加入他们？  
  
　　·他们提供了什么重要的条件正是我们这所缺少的？  
  
　　·如果合适，是否可以谈谈或重新考虑你留在公司的可能性？  
  
　　·你需要我们为你提供一些帮助，以更好地决定下一步应该怎么做吗？（很显然，我们不能给予任何承诺。）  
  
　　·此外，当公司知道员工将要离职时，在他离开公司前或进行离职面谈前，可以考虑使用下面的问题创造知识转移的机会。不要等到离职面谈时才问这些问题。  
  
　　·在你离开公司前，公司可以如何受益于你的知识、经验、客户联络名单等？  
  
　　·你是否愿意在离开公司前与经理或接任者或同事举行简短的会议，以便我们可以从你的知识和经验中受益？  
  
　　·我们怎样才能让你在离开公司前尽量将知识和经验转移给接任者？  
  
　　·你将在什么时候，以何种方式将你的知识转移给接任者？  
  
　　·你即将离开公司，心中不免百感交集，但我们仍真诚希望你可以帮我们理清你手上的一些重要事情。在让你转移知识方面，我们怎样才能达成一致意见呢？  
  
　　·如果你愿意在离职前将xxx（接任者姓名）介绍给你的关键客户，我们将不胜感激，你愿意帮助我们吗？