

核心員工 幫你 賺大錢

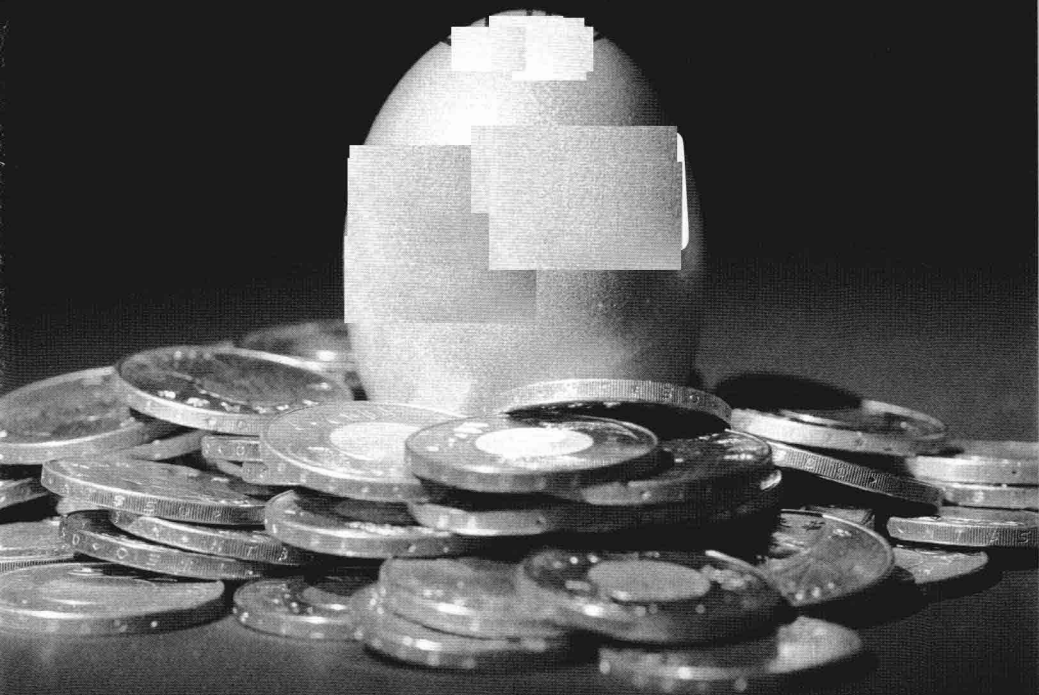
核心員工是企業最珍貴的資源，也是獲利的關鍵。
本書剖析如何識別、引進、運用、激勵、留住核心員工，
以及如何有效建立及培訓核心員工團隊，
並做好核心員工個性化、動態化、人性化管理，
以維繫企業之高盈收與高競爭力。

「企業只有一項真正的資源——人。」——彼得·杜拉克
「如果挖走我的幾十名核心員工，微軟就垮了。」——比爾·蓋茲
「奇異公司（GE）成功最重的因素是『用人』。」——傑克·威爾許



核心員工 幫你 賺大錢

張立瓊◎著



本書原名為《核心員工》，現易名為《核心員工幫你賺大錢》。

前言

核心員工不簡單

現代管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾經說過：「企業只有一項真正的資源——人。」傑克·威爾許（Jack Welch）也說過：「奇異公司（GE）成功的最重要原因是『用人』。」我們已步入知識經濟時代，這是一個人本經濟或者說是人才主權的時代，二十一世紀最昂貴的資產，的確是人才。

雖然從某個角度來說，公司裡的所有員工都是人才，每個人都是企業大廈的重要螺絲釘，但其中核心員工的作用卻舉足輕重。比爾·蓋茲（Bill Gates）曾戲言，如果挖走他的幾十名核心員工，那麼微軟就垮了。美國某著名企業家說：「如果一場大火把我企業的所有廠房，包括所有的硬體全燒毀了，都沒關係；只要我的重要員工安然無恙，過不了多久，我又可以建立一家強大的企業。」

愈來愈多的企業開始關注核心員工，為了吸引、管理、留住核心員工而不惜任何代價。因為企業已經體認到，人力資源的耗費不再是企業主要的成本要素，而是企業主要的資本要素。投資愈大，回報才愈多。現代企業核心競爭力的形成，更是要仰仗核心員工的功勞。然而，企業在將經營管理模式從產品導向轉入人才導向的過程中，對核心員工的管理卻存在著諸多問題，導致核心員工進不來，管不好，留不住。這些問題成為制約企業提高效益、長遠發展，以及實現目標的瓶頸，更會

使企業在激烈的競爭中難以立足。

本書作者從建立核心員工隊伍，管理核心員工，留住並激勵核心員工，到對其進行個性化管理等幾方面入手，旨在建構對核心員工的動態化管理體系，讓核心員工的才能在企業這個大舞台上盡情展現，只要管好你的核心員工，企業的發展必會如虎添翼。

前言	核心員工不簡單	003
----	---------	-----

第 1 章 核心員工的動態化管理體系

認識核心員工	010
肯定核心員工	012
規劃核心員工隊伍	014
規劃核心員工隊伍的注意事項	016
規劃核心員工隊伍的內容	018
建立核心員工隊伍	022
核心員工的識別與培訓	024
留住核心員工	026
激勵核心員工	029
培養核心員工忠誠度	030

第 2 章 建立核心員工隊伍

建立核心員工隊伍的規劃	035
吸引核心員工	036
引進核心員工	041
識別核心員工	044
核心員工的界定	045
慧眼識英雄	048
惜取眼前人	052

開發與培養核心員工	056
開發「準核心員工」	058
培養核心員工	061
培養核心員工的執行步驟實例	064

第 3 章 留住核心員工

流失核心員工對企業造成的損失	068
核心員工流失原因面面觀	074
留住核心員工的基本原則	085
留住核心員工的具體方法	090
處理核心員工的辭職	103
如何讓離職員工成為你的寶藏	112

第 4 章 激勵核心員工

認識激勵策略	119
激勵策略能發揮什麼作用？	121
激勵實施要點	125
內容型激勵理論	126
過程型激勵理論	131
十大激勵原則	135
激勵的性質與形式	142
激勵實施步驟	145

評估員工績效	145
了解員工需求	148
確定激勵方法	149
常用有效的激勵方法	154
情感型激勵	155
事業型激勵	161
待遇型激勵	165
避免無效激勵	169

第 5 章 培養員工忠誠度

忠誠度對企業的作用	174
缺乏忠誠度的負面影響	176
影響忠誠度的因素	178
培養忠誠度的方法	184
培養忠誠度的關鍵	188
待遇與忠誠度的關係	191
提拔與忠誠度的關係	193
最高境界——員工的自我管理	194

第 6 章 核心員工的個性化管理

重視核心員工的文化管理	199
個性化的管理方案	206

第 1 章

核心員工的動態化 管理體系

認識核心員工

核心員工是指這些員工的位置難以替代或不可複製，是公司的稀有資源。他們掌握企業的核心技術，從事企業核心業務，控制企業關鍵資源，是保證公司經營策略成功的關鍵人物。他們的工作職位需要經過較長時間的教育和培訓，必須有較高的專業技術和技能，或者要有本行業內豐富的從業經驗及經營管理才能。他們是技術專家，是擁有祕訣或有價值知識的人，是有經驗的員工，能為公司帶來客戶和收入。

按照員工們在公司的表現及作用，可以將其劃分為四類：鑽石級員工、白金級員工、白銀級員工，以及青銅級員工。

鑽石級員工。大約占公司員工的百分之五到百分之十，他們是企業的明星，是能夠獨當一面、挑大樑的人物。面對挑戰和複雜的局面會奮力而為，對於交辦的任務總能交出出色的成績，甚至帶來驚喜，因為他們會用較少的時間與資源實現成功。他們遠遠超出你的期望，能夠完成公司的目標，是企業最寶貴的財富，在他們之中將會出現公司的領導者。

白金級員工。大約占員工總數的百分之二十到百分之三十，是企業的關鍵員工，如果分配的工作適合發揮他們的才能，就有升級為鑽石級員工的可能，可以稱他們為公司成功運行的中流砥柱。他們懂得自我激勵，並能鼓舞其他員工，是值得聘用的人，因而容易被獵人頭公司相中，被你的競爭對手競相挖角，所以，他們是你在人力資源管理中特別值得關注的一部分。

白銀級員工。屬於公司絕大多數的員工，大約占百分之五

十左右，雖然他們的績效不如前兩者耀眼，無法擔任主管級職位，但他們對公司忠心耿耿，公司工作的正常進行離不開他們的兢兢業業，他們通常是公司的基層員工，是領導者們忠實可靠的追隨者。他們與世無爭，喜歡按規則做事，害怕失去工作，易受外界影響，因而需要領導者的激勵。

青銅級員工。是公司員工中的落後分子，大約占百分之十左右，他們的表現不佳，對企業缺乏認同感與歸屬感，在公司「混日子」，得過且過，總是抱怨公司的發展方向，對主管的指揮心存抗拒，甚至故意破壞人際關係和改革成果，可說只是為了養家餬口而不得不工作。

顯而易見，我們所說的核心員工，應該是指鑽石級和白金級員工的全部或一部分，他們是公司成功運轉的先鋒部隊，能為公司創造價值，是公司不斷獲利的動力，是塑造公司核心競爭力的泉源。一般而言，核心員工擁有較高的學歷，較長的工作經歷，也許是術有專攻的專家、客戶人脈廣泛的業務精英或是經驗豐富的高級管理人才，在業內有較深的資歷，為大家所認可和尊重。更重要的是，他們認同公司的企業文化，推崇企業的價值觀，具有奉獻精神，對公司有較強的滿意度與歸屬感。他們不僅僅是為了金錢而工作，更渴望透過對公司的貢獻來實現自我價值，獲得成就感。一般說來，他們是公司的CEO、CFO，是生產、行銷、人力資源等重要部門的經理，是高級研發人員以及其他有潛力的高素質員工等等。

由於他們的核心地位和優秀表現，會成為你的競爭對手爭相挖角的對象，因為現代企業的競爭早已轉化為人才的競爭，誰擁有人才，誰就占有領先的戰略地位。那麼，某企業為了留

住要跳槽的核心員工而收購對手公司，如此不惜成本就不足為奇了。難怪美國思科公司總裁說：「與其說我們在併購企業，不如說我們在併購人才。」

由此可見，核心員工的價值不容小覷。如果一家公司仍無法界定自己的核心員工，無法識別核心員工，管不好核心員工，留不住核心員工，那麼，這些自尊心極強的核心員工感到自己不受重視，不能在公司大展身手，就必將離你而去。在企業運作中，這些核心員工往往職位特殊，容易積聚企業大量的關鍵資源，如核心技術、商業機密、顧客關係等，一旦他們離開企業，短時間內又找不到合適的補位者，常會發生技術斷層、業務停滯、管理失控等狀況，導致企業運轉面臨癱瘓的可怕局面。

肯定核心員工

人力資源早已成為現代企業發展的第一資源，在知識經濟時代，作為知識的載體，人力資本不僅是知識的生產者和使用者，也是知識產業化的先決條件。在這個瞬息萬變的世界裡，企業面臨種種挑戰，如引進先進技術、全球化管理模式的變化、改善服務、改進產品品質等，因應這些挑戰需要員工的聰明才智，因而人力資源的管理水準直接制約著企業戰略的有效實施。

人才是企業制度創新與技術創新的泉源，是企業在激烈的競爭下求得生存與發展的法寶。正如花旗銀行總裁沃爾特·瑞斯頓（Walter Wriston，花旗銀行一九六七至一九八四年的領導

人，帶領花旗銀行坐上全球金融競技場的冠軍寶座。他所領導的金融創新運動，改寫了美國銀行業的競爭格局，也重塑了美國的金融體制）所說：「發現人才、培養人才以及運用人才，是我們實現目標的唯一途徑。如果一個機構能夠像我們銀行一樣擁有一大批傑出的人才，它就一定能夠以百分之一百五十的效率運作，而這種效率正是我們實現目標的必要前提。」

西方學者曾提出成功企業的三个關鍵要素或推動力：企業家人才和一流的管理團隊、機遇，以及資源。其中的核心和關鍵是一流的企業家和管理團隊。按照義大利經濟學家巴萊多（Wilfredo Pareto）的「二八定律」（又稱為 80/20 法則），核心員工集中了公司百分之八十的技術，創造了公司百分之八十的財富，人數卻只占了百分之二十，可謂公司的骨幹和精英，他們的去留甚至關乎公司的生死存亡。

核心員工對公司的貢獻主要展現在：

促進企業的創新與發展。企業生產效率的提高，企業產品的更新換代，離不開核心員工的技術突破與創新，他們直接影響到企業財富和利潤的提高。企業經營水準提升，銷售業績提高，企業管理制度的日趨完善，企業制度的創新，都需要有較強行銷才能以及較高管理能力的核心員工。

領導企業的團隊建設。一個充滿活力的企業團隊是企業創造價值的不竭動力，而核心員工必然在其中具有核心凝聚的作用。核心員工會啟動團隊成員以及整個企業團隊的創造力，進而創造企業的最大價值。

防範企業風險。當今社會經濟條件瞬息萬變，企業時刻面臨一系列風險，如決策風險、經營風險、技術進步風險、市場

風險等，如果對這些風險缺乏防範能力，必將給企業帶來不可估量的損害。而核心員工一般對風險具有敏銳的洞察力，以及較強的規避風險能力，會為企業營運效能的「一帆風順」發揮重要作用。

塑造企業文化。企業文化給企業帶來經濟與社會的雙重效益，是一種管理方法，也是一種象徵企業靈魂的價值導向，是被廣大員工認同並遵守的企業哲學、理想與價值觀，倡導精益求精的工作態度與獻身事業的生活態度。核心員工是企業的靈魂人物，也可以說，他們的價值觀就是企業的價值觀，他們的品質、創新精神與責任感會塑造並發展企業文化。擁有卓越的核心員工，才有卓越的企業文化。

規劃核心員工隊伍

核心員工是如此特殊而舉足輕重的群體，對他們的管理也應是動態、系統而又靈活的。對核心員工的動態管理體系，要先從規劃核心員工隊伍入手，因為核心員工隊伍規劃是聯繫企業戰略目標與核心員工管理之間的樞紐。核心員工規劃就是制定獲得並利用核心員工決策的過程，把核心員工視為企業的重要資源，分析企業目標並規劃實現目標的核心員工資源，從實現企業目標的過程中，核心員工應該發揮什麼作用的角度，來審視企業目標和資源獲取過程。

既然核心員工對企業如此重要，企業就應制定相應的核心員工管理戰略和計畫，並有效實施。規劃核心員工隊伍，是人力資源規劃中人才規劃的重要部分。規劃核心員工隊伍就是要

在與企業戰略目標保持一致的情況下，分析企業在環境變化中的人才需求狀況，確保核心員工在各個崗位上的數量與質量，同時注重員工自身需求的滿足與目標的實現。核心員工隊伍規劃的內容包括發現、尋找、吸引、培養、保留，並激勵核心員工的計畫。

規劃核心員工隊伍的必要性展現在：社會經濟條件變化迅速，競爭者層出不窮，產品服務與品質需求不斷變化，企業為儘可能規避風險，必須保證核心員工隊伍規劃與之配合。如果缺乏規劃，會出現對核心員工引進不足、開發不夠，進而導致重要職位的空缺或者核心員工過剩，造成資源浪費或者核心員工大量離職，企業臨時匆忙招聘，導致成本提高以及企業運轉失控。

◎ 核心員工隊伍規劃的要點

首先，規劃核心員工隊伍是以企業的總體戰略目標及人力資源管理戰略目標為前提，即核心員工隊伍規劃是實現企業戰略目標的計畫，隨企業戰略的發展而適時變化，不能與之發生衝突。

其次，核心員工隊伍規劃受環境因素制約，大環境如外部的政治、經濟、法律、文化等發生變化，小環境如企業內部的戰略調整與目標的變化，核心員工隊伍規劃都必須隨之變化，處於不斷分析預測的調整中。

再者，核心員工隊伍規劃必須具有可行性，即招聘計畫、培養計畫、激勵計畫等，都必須切實可行。這表現在不能與企業其他部門政策相牴觸，只有與企業總體計畫及各部門計畫協

調一致，才能保證規劃的有效實施。

最後，核心員工隊伍規劃要關注核心員工自身目標的實現。企業對核心員工的調動、晉升、培養，是否符合其自身的職業生涯計畫，是否實現了核心員工的發展目標。企業必須與核心員工「同生死，共患難」，那種只為滿足企業發展而不顧核心員工需求的規劃，必會引起核心員工的排斥，也必會變成難以執行的一紙空文。

核心員工隊伍規劃的總體目標是企業績效的提高，核心員工素質的進一步提高，核心員工數量的變化保持合理幅度，以及核心員工滿意度提高。具體來說，在對核心員工的引進方面，要使核心員工的類型與職位匹配，核心員工的結構改善進而帶動企業業績表現的提高。在對核心員工的培養方面，一是透過培訓，不斷提高核心員工的素質；二是注意儲備人才的保持，使之與核心員工的數量比例恰當，素質能夠銜接，防止斷層現象的發生。在對核心員工的激勵方面，充分考慮核心員工的價值優越感與更高的心理期望值，制定有別於普通員工的激勵措施，發掘核心員工的最大潛能，以凝聚企業的核心競爭力。核心員工隊伍規劃的目標必須是明確的，並與企業的目標相呼應。

規劃核心員工隊伍的注意事項

要進行核心員工隊伍規劃，必須注意以下事項：

核心員工規劃的建立與實施要有合適的領導者。這個領導者必須對企業和整體戰略目標有清楚的認識，認同企業的每個