

老板!

核心员工是这么来的

韩大勇◎著

招人难，留人难，没有核心员工最难!

企业没有核心员工培养制度，做强不易，做大更难!

“如果把最优秀的20名员工拿走，我可以说微软就是‘不足轻重的公司’”
——(美)比尔·盖茨



辽宁科学技术出版社

LIAONING SCIENCE AND TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

老板！ 核心员工**是** 这么来的

韩大勇◎著

辽宁科学技术出版社
·沈 阳·

图书在版编目(CIP)数据

老板! 核心员工是这么来的 / 韩大勇著. —沈阳:
辽宁科学技术出版社, 2012.6
ISBN 978-7-5381-7481-6

I. ①老… II. ①韩… III. ①企业管理—人事管理—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 092104 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市奇兴彩色广告印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 145mm × 210mm

印 张: 7

字 数: 160 千字

出版时间: 2012 年 6 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑: 王 实

封面设计: 所 娜

版式设计: 于 浪

责任校对: 李淑敏

书 号: ISBN 978-7-5381-7481-6

定 价: 25.00 元

邮购热线: 024-23284502

E-mail: ganluhai@163.com

<http://www.lnkj.com.cn>

前 言 FOREWORD

核心员工不简单

现代管理之父彼德·德鲁克（Peter F. Drucker）曾经说过，“企业只有一项真正的资源：人”。杰克·韦尔奇也说过，“通用电气公司成功的最重要原因是用人”。我们已步入知识经济时代，这是一个人本经济或者说是人才主权的时代，21世纪最贵的，的确是人才。虽然从一定意义上说，公司里的所有员工人人都是人才，每个人都是企业大厦的一块砖一片瓦，但其中的核心员工的作用却举足轻重。比尔·盖茨曾戏言，如果挖走他的几十名核心员工，那么微软就垮了。

美国某著名的企业家说：“如果一场大火把我的企业的所有厂房，包括所有的硬件全烧毁了，都不要紧。只要我的重要员工安然无恙，过不了多久，我又可以建立一家强大的企业”。越来越多的企业开始关注核心员工，为了吸引、管好、留住核心员工而不惜任何代价。因为企业已经认识到人力资源的耗费不再是企业主要的成本要素，而是企业主要的资本要素。投资越大，回报才越多。

现代企业核心竞争力的形成更是仰仗核心员工的功劳。然而，企业在将经营管理模式从产品导向转入人才导向的过程中，对核心员工的管理却存在着这样或那样的问题，导致核心员工进不来，管不好，留不住。这些成为制约企业效益提高、长远发展

以及目标实现的瓶颈，更会使企业在激烈的竞争中难以立足。

本书从建立核心员工队伍、管理核心员工、留住并激励核心员工到对其进行个性化管理等几方面入手，旨在帮助企业建构对核心员工的动态化管理体系，让核心员工的才干在企业这个大舞台上尽情展现。总之，只要管好了你的核心员工，那么企业的发展必会如虎添翼。

韩大勇 谨识

目 录

CONTENTS

第一章

核心员工的动态化管理体系

- 一、认识核心员工 002
 - 1. 钻石级员工 002
 - 2. 铂金级员工 002
 - 3. 白银级员工 003
 - 4. 青铜级员工 003
- 二、肯定核心员工 004
- 三、管理核心员工 006
- 四、规划核心员工队伍 006
 - 1. 核心员工队伍的规划要点 007
 - 2. 核心员工队伍规划时的注意事项 008

第二章

建立核心员工队伍

- 一、吸引、引进核心员工 016
 - 1. 吸引核心员工 016
 - 2. 引进核心员工 020
- 二、识别核心员工 022
 - 1. 伯乐速成法 023

2. 慧眼识英雄	025
3. 惜取眼前人	029
三、培育核心员工	033
1. 开发准核心员工	035
2. 培养核心员工	038

第三章

反思员工流失

一、流失之痛	053
1. 直接损失	053
2. 间接损失	054
二、流失之因	058
三、这样留住核心员工	069
1. 留人的基本原则	069
2. 留人的方法	073
四、应对核心员工的辞职	087

第四章

激励员工的策略

一、认识激励策略	101
二、激励实施要点	108
三、激励实施步骤	125
1. 评估员工绩效	125
2. 了解员工的需求	130
3. 确定激励方法	134
四、常用激励方法	138
1. 信任激励法	138
2. 情绪激励法	139
3. 情感激励法	140

4. 荣誉激励法	142
5. 宽容激励法	144
6. 目标激励法	146
7. 危机激励法	147
8. 榜样激励法	149
9. 领导行为激励法	150
10. 成就激励法	151
11. 知识激励法	151
12. 职务激励法	152
13. 奖罚激励法	155
14. 考评激励法	156
15. 福利激励法	159
五、避免无效激励	161
1. 激励方式上“一刀切”，给员工 吃了其不想吃的“药”	161
2. 激励偏重于物质激励，忽视精神 激励	163
3. 激励过程中沟通不顺畅	165

第五章

培养忠诚的员工

一、全新认识	172
二、影响因素	176
三、培养方法	183
1. 强化企业文化建设	183
2. 建立公平竞争机制	186
3. 建立平等对待机制	187
四、培养关键点	189

五、待遇与忠诚度的关系	191
六、提拔与忠诚度的关系	193
七、最高（理想）境界 ——员工的自我管理	194

第六章

核心员工的个性化管理

一、重视核心员工的文化管理	198
1. 对企业文化的界定	198
2. 企业文化的特点	199
3. 对核心员工施行文化管理的重 要性	202
4. 如何对核心员工施行文化管理	204
5. 对核心员工施行文化管理时的 注意事项	205
二、核心员工的个性化管理方案	206
三、建立自助式薪酬体系	210

1

第一章

核心员工的动态化 管理体系

与其想尽各种招数招聘人才，
不如在留住人才上做文章。

——沃伦·巴菲特 伯克希尔·哈撒韦公
司董事长

一、认识核心员工

核心员工是指这样的员工，他们的位置难以替代或不可复制，是公司的稀缺资源。他们掌握企业的核心技术，从事企业核心业务，控制企业关键资源，是保证公司经营策略成功的关键人物。他们的工作岗位要求经过较长时间的教育和培训，必须有较高的专业技术和技能，或者要有本行业内丰富的从业经验及经营管理才能。他们是技术专家，是拥有秘诀或有价值知识的人，是有经验的员工，是能为公司带来客户和收入的人。

按照员工在公司的表现及作用的不同，可以分为 4 类：钻石级员工、铂金级员工、白银级员工以及青铜级员工。

1. 钻石级员工

他们占公司员工总数的 5% ~ 10%，他们是企业这个大舞台的明星，是能够独当一面、挑大梁的人物。面对挑战和复杂的局面他们会奋力而为，交给他们的任务总会得到出色地完成，甚至带来惊喜，因为他们会用较少的时间与较少的资源实现成功。他们远远超出你的期望，能够完成公司的目标，他们是企业最宝贵的财富，他们中会诞生公司的领导者。

2. 铂金级员工

他们占员工总数的 20% ~ 30%，他们是企业的关键员工，如果所分配的工作适合发挥他们的才能，就有升级为钻石级员工的可能，可以称他们为公司成功运行的中流砥柱，他们懂得自我激励，并能动员其他员工，他们是值得聘用的人，因而容易被猎头公司相中，容易被你的竞争对手挖走，所以，他们是你在人力资源管理中特别值得关注的一部分。

3. 白银级员工

他们是占公司绝大多数的员工，占到员工总数的 50% 左右，虽然他们的成绩不如前两者那么耀眼，无法充当领军人物，但他们对公司忠心耿耿，公司工作的正常进行离不开他们的兢兢业业，他们通常是公司的基层员工，是领导者们忠实可靠的追随者。他们与世无争，喜欢按规则办事，害怕失去工作，易受外界影响，因而需要领导的激励。

4. 青铜级员工

这是公司员工中的落后分子，占到员工总数的 10% 左右，他们表现不佳，对企业缺乏认同感与归属感，在公司“混日子”，得过且过，总是抱怨公司的发展方向，对公司领导的指挥总是存在抵触心理，甚至故意破坏人际关系和工作成果，他们只是为了养家糊口而不得不工作。

显而易见，我们所说的核心员工应该指钻石级员工以及铂金级员工的全部或一部分，他们是公司成功运转的领头羊，能为公司创造价值，是公司不断盈利的动力，是塑造公司核心竞争力的源泉。

通常情况下，核心员工拥有较高的学历，较长的工作经历，要么是技术有专攻的专家，要么是客户源广泛的业务骨干，要么是经验丰富的高级管理人才，他们在业内有较深的资历，为大家所承认并尊重。更为重要的是，他们认同公司的企业文化，推崇企业的价值观，具有奉献精神，对公司有较强的满意度与归属感。

他们不仅仅是为了金钱而工作，而是渴望通过对公司的贡献来实现自我价值，获得成就感。一般来说，他们是公司的 CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官）一级，是生产、营销、人力资源等重要部门的经理，是高级研发人员以及其他有潜力的高素质

质员工等。

由于他们的核心地位和优秀表现，会成为你的竞争对手争相“挖墙脚”的对象，因为现代企业的竞争早已转为人才的竞争，谁占有了人才，谁就占有了领先的战略高地。

那么，有的企业为了吸引对手公司中要跳槽的核心员工而收购了对手公司，如此的不惜成本就不足为奇了。难怪美国思科（CISCO）公司总裁所言：“与其说我们在并购企业，不如说我们在并购人才。”

由此可见，核心员工的价值不容小觑，如果一家公司无法界定自己的核心员工，无法识别核心员工，管不好核心员工，留不住核心员工，那么，这些自尊心极强的核心员工感到自己不受重视，不能在公司里面大施拳脚，就必将离你而去。而在实践中，他们往往位置特殊，容易积聚企业大量的关键资源，如核心技术、商业机密、顾客关系等，一旦他们离开企业，企业短时间内又找不到合适的替代者，常会发生技术断层、业务停滞、管理失控等状况，就会发生企业运转瘫痪的可怕局面。

二、肯定核心员工

人力资源早已成为现代企业发展的第一资源，在知识经济时代，作为知识的载体，人力资源不仅是知识的生产者和使用者，也是知识产业化的先决条件。

企业在这个瞬息万变的世界里，面临着种种挑战，如引进高新技术，全球化管理模式的变化，改善服务，改进产品质量等，应对这些挑战需要员工的聪明才智，因而人力资源的管理水平直接制约着企业战略的有效实施。人才是企业制度创新与技术创新的源泉，是企业在激烈的竞争下求得生存与发展的法宝。

正如花旗银行总裁沃尔特·瑞斯顿所说，“发现人才，培养人才以及使用人才，是我们实现目标的唯一途径。如果一个机构

能够像我们银行一样拥有一大批杰出的人才，那么它就一定能够以 150% 的效率运作，而这种效率正是我们实现目标的必要前提。”西方学者曾提出成功企业的三个关键要素或推动力：企业家人才和一流的管理班子、机遇、资源。其中，核心和关键是一流的企业家和管理班子。

所以，一些现代化公司提出，宁要一个能跳 7 米的人才，而不要 7 个跳 1 米的人。这个能跳 7 米的人才就是核心员工。按照意大利经济学家巴莱多的“二八定律”，核心员工集中了公司 80% 的技术，创造了公司 80% 的财富，人数只占了 20%，他们是公司的骨干和精英，他们的去留甚至关乎公司的生死存亡。他们对公司的贡献主要体现在：

(1) 促进企业的创新与发展。企业生产力的提高，企业产品的更新换代，离不开核心员工的技术攻关与技术创新。他们直接导致了企业财富和利润的增加。企业经营水平上升，经营业绩提高，企业管理制度的日趋完善，企业制度的创新，都需要有较强营销才能以及较高管理水平核心员工。

(2) 领导企业的团队建设。一个充满活力的企业团队是企业创造价值的不竭动力，而核心员工必然在其中起着核心凝聚力的作用，核心员工会激活团队成员以及整个企业团队的创造力，进而创造企业的最大价值。

(3) 防范企业风险。当今时代，社会经济条件瞬息万变，企业时刻面临一系列的风险，如决策风险、经营风险、技术进步风险、市场风险等，如果对这些风险缺乏防范能力，必将给企业带来不可估量的损害。而核心员工通常对风险有敏锐的洞察力以及较强的规避风险能力，他们会为企业运营的“一帆风顺”起到重要作用。

(4) 塑造企业文化。企业文化给企业带来经济与社会的双重效益，它是一种管理方法，也是一种象征企业灵魂的价值导向，它是被广大员工认同并遵守的企业哲学、企业理想与企业价值

观，倡导精益求精的工作态度与献身事业的生活态度。核心员工是企业的灵魂人物，从一定意义上说，他们的价值观就是企业的价值观，他们的品质、创新精神与责任感会塑造并发展企业文化。先有了卓越的核心员工，才会有卓越的企业文化。

三、管理核心员工

核心员工是如此特殊而又举足轻重的群体，对他们的管理也应是动态、系统而又灵活的。对核心员工的动态管理体系首先要从规划核心员工队伍入手，因为核心员工队伍规划是联系企业战略目标与核心员工管理之间的纽带。

核心员工规划是制订获得并利用核心员工的决策的过程，它把核心员工作为企业的一种重要资源，分析企业目标并规划实现目标的核心员工资源，从实现企业目标的过程中核心员工应该发挥什么作用的角度来审视企业目标和资源获取过程。

四、规划核心员工队伍

既然核心员工对企业非同小可，企业就应制订相应的核心员工管理战略和计划，并使之有效实施。规划核心员工队伍是人力资源规划中人才规划的重要组成部分。规划核心员工队伍就是要在与企业战略目标保持一致的情况下，分析企业在环境变化中的人才需求状况，确保核心员工在各个岗位上的数量与质量，同时注重员工自身需求的满足与目标的实现。核心员工队伍规划的内容包括发现、寻找、吸引、培养、保留并激励核心员工等。

规划核心员工队伍的必要性体现在：社会经济条件变化迅速，竞争者层出不穷，产品服务与产品质量需求不断变化，企业为最大限度地规避风险，必须保证核心员工队伍规划与之配合。如果缺乏规划，会出现对核心员工引进不足、开发不够，从而导

致重要岗位的空缺，或者核心员工过剩造成资源浪费，或者核心员工大量离职，企业匆忙招聘导致成本提高以及企业运转失控。

1. 核心员工队伍的规划要点

首先，规划核心员工队伍是以企业的总体战略目标及人力资源管理战略目标为前提的，即核心员工队伍规划是实现企业战略目标的计划，随企业战略的发展变化而变化，不能与之发生冲突。

其次，核心员工队伍规划受环境因素制约，大环境如外部的政治、经济、法律、文化等发生变化，小环境如企业内部的战略调整与目标的变化，核心员工队伍规划都必须随之变化，处于不断分析和预测的调整之中。

再次，核心员工队伍规划必须具有可行性。即招聘计划、培养计划、激励计划等都必须切实可行。这表现在不能与企业其他部门政策相抵触，只有与企业总体计划及各部门计划协调一致，才能保证规划的有效实施。

最后，核心员工队伍规划要关注核心员工自身目标的实现。企业对核心员工的调动、晋升、培养是否符合其自身的职业生涯规划，是否实现了核心员工的发展目标，企业必须与核心员工“同呼吸，共命运”，那种只为满足企业发展而不顾核心员工需求的规划必会受到核心员工的排斥，这样的规划也必会变成执行不了的一纸空文。

核心员工队伍规划的总体目标是企业绩效的提高，核心员工素质的进一步提高，核心员工数量的变化保持合理幅度且核心员工满意度提高。

具体说来，在对核心员工的引进方面，要使核心员工的类型与岗位匹配，核心员工队伍的结构改善，从而带动企业业绩水平的提高；在对核心员工的培养方面，一是通过培训不断提高核心员工的素质，二是注意储备人才的保有量，使之与核心员工的数

量比例恰当，素质能够衔接，防止断层现象的发生；在对核心员工的激励方面，充分考虑核心员工的价值优越感与更高的心理期望值，制订有别于普通员工的激励措施，挖掘核心员工的最大潜能，从而凝聚企业的核心竞争力。核心员工队伍规划的目标必须是明确的，并与企业的目标交相呼应。

2. 核心员工队伍规划时的注意事项

(1) 核心员工队伍规划的建立与实施要有一个合适的领导者

这个领导者必须对企业的整体战略目标有一个清晰的认识，认同企业的各个战略步骤尤其支持核心员工队伍规划。

对于许多跨国公司而言，找到这样一个本土化领导者对于规划的实现至关重要。华纳公司在泰国已经有三十多年的历史，处于绝对的领导者地位，人才储备也丰富。但来到中国后，由于熟悉西方现代管理的人才还不是很多，只能聘用外籍或港台人士。而外籍人才往往能够完成业务目标等硬性目标，对于一些软性目标，如规划组织、培养人才、建设管理梯队等就心有余而力不足了。

于是，华纳公司在中国加快了培养本地管理人才的步伐。亚洲区域一体化的战略方向也要求中国的管理人才加入到区域组织中来，华纳已经清楚了公司的战略要求和组织人才现状的差距。于是，新的亚洲区运作总监来到广州的第一件事就是明确地提出亚洲区域一体化的问题，他的这个愿景很重要，并且他认同把人才规划体系作为实现这一目标的核心工具和途径。

(2) 核心员工队伍的规划领域可宽可窄

在做核心员工队伍规划时，可以根据企业的自身情况，如企业性质、规模大小、组织形式等来确定核心员工队伍规划的宽度。可以选择只涉及一两个领域的较窄的规划，如只制订招聘和甄选计划；或者选择中等宽度的规划重点，如招聘、甄选与培训发展计划；再者也可选择宽度较大的计划，如涉及招聘、甄选、