

核心员工 决定成败

世界上有大成就的企业家、大商人及历代成功帝王，他们成功的共同秘诀就是拥有一套留住人才的钻石法则。但如何留人，如何防范离职，特别是留住核心人才，是现代企业成败的关键。

李平◎主编



留住员工
钻石法则

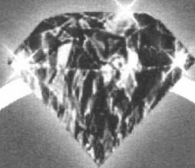
**HEXIN
YUANGONG
JUEDING
CHENGBAI**

北京工业大学出版社

核心员工 决定成败

世界上有大成就的企业家、大商人及历代成功帝王，他们成功的共同秘诀就是拥有一套留住人才的钻石法则。但如何留人，如何防范离职，特别是留住核心人才，是现代企业成败的关键。

李平◎主编



留住员工
钻石法则

北京工业大学出版社

HEXIN
YUANGONG
JUEDING
CHENGBAI

图书在版编目 (CIP) 数据

核心员工决定成败 / 李平主编. —北京: 北京工业大学出版社, 2005. 9

ISBN 7-5639-1558-3

I. 核... II. 李... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 080433 号

核心员工决定成败

李平 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010) 67392308

各地新华书店经销

北京普瑞德印刷厂印刷

*

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 16 开本 16 印张 165 千字

ISBN 7-5639-1558-3 / F·195

定价: 25.80 元

序

人才是投资回报率最高的资源,是企业的核心竞争力。所以,留住人才,用好人才是企业成功的关键。许多企业主、公司在抱怨人才难求的同时,他们会发现企业内部的人才流失却很严重。这会直接导致企业的低效能,直至失去生存与竞争能力。

当然,留住优秀的、核心的员工,是需要企业付出一定代价的。这种代价并不仅仅局限于提高员工的薪水,让优秀员工的价值得到认可,让他们找到事业的归宿,以及完善企业的各种人事制度都是吸引并留住人才的有效途径。从这个意义上说,留住人才并不困难。正如汤姆·彼德斯所说:“留住优秀人才并不是一件很困难的事情,只要经常在生活与工作中营造公平与融洽的环境,使他们能在你的领导下有一种实现自我价值的成就感,人们才会忠心地在他的领导下勤奋地工作,回报于你。”

但是,并不是每一个企业都具备这些留住人才的条件,也并不是每一个企业管理者都善于审时度势,懂得如何去挽留

对自己最有价值的员工。所以对这些企业来说，一些核心员工的不断离开也是在所难免的事情。但是，这并不等于说事情已经坏到了无法挽回的地步。有远见的管理者，与狭隘的管理者往往不能以同一种态度对待离职员工——前者更强调理性，而后者只注重制度。

一个优秀员工的离职，会出于许多原因，但可以肯定地说，80%的原因来自企业，或是管理者。理性的管理者在这时往往会不断反省自己，并客观分析员工离职的种种原因，进而与员工平和地分手。但是，狭隘的管理者做不到这一点，他们只知道“市场上的人才一捞一大把，何愁找不到人才”，所以，对离职员工，他们不予以更多的思考，对他们的态度也是不冷不热。

如果说一个职员一旦离开，他对公司的贡献，或是对公司的价值就等于零的话，那是绝对错误的。不论他走到哪里，他会时刻关心自己曾经工作过的地方，也会在同一个行业中不断宣传以前公司的形象，以及公司的一些理念。

所以，如何留住，或放行企业的核心员工，不只是一种制度上的规范，它还是一种领导艺术，只有从经济人与社会人的角度同时去审视企业的员工，并使其为企业创造的价值，以及自身得到的各种回报最大化，才会让企业与员工获得双赢。

目 录

第一章 核心员工离职带来风险

- ◇ 破坏公司内部稳定.....1
- ◇ 带走公司项目.....4
- ◇ 带走公司技术与管理.....6
- ◇ 泄露公司商业秘密.....8
- ◇ 增加公司用人成本.....10
- ◇ 增强竞争对手的人才优势.....13
- ◇ 影响公司外在形象.....15

第二章 离职员工防范

- ◇ 员工为什么要离职.....19
- ◇ 员工离职前的种种迹象.....25
- ◇ 谨慎对待一年中的跳槽高峰期.....27
- ◇ 重视核心员工的异常表现.....29
- ◇ 规范自身行为,树立良好形象.....32
- ◇ 重视企业内部的人才流动率.....35

- ◇ 警惕竞争对手的人才引进策略·····37
- ◇ 客观评价员工的职业忠诚度·····40

第三章 感情留人

- ◇ 留人,先留人心····· 45
- ◇ 给员工以主人翁地位·····48
- ◇ 及时消除员工的不满情绪·····51
- ◇ 多关心、理解有困难的员工····· 54
- ◇ 多给犯了错的员工一些信任·····58
- ◇ 解除员工工作中的后顾之忧·····61
- ◇ 主动与员工交流,消除隔阂····· 64
- ◇ 认真对待每一个反对者的意见·····68
- ◇ 提升员工的工作满意度·····71
- ◇ 通情达理,富有人情味····· 76
- ◇ 与员工建立新型同事关系·····79
- ◇ 平衡员工的生活与工作·····82
- ◇ 感情留人误区·····87

第四章 “福利”留人

- ◇ 对优秀员工进行薪水与福利倾斜·····93
- ◇ 让核心员工参与公司的管理与决策·····97
- ◇ 给优秀员工额外的培训·····100
- ◇ 适当向优秀员工授权·····104
- ◇ 欣赏员工的每一次进步·····108

目录

- ◇ 多奖励,少惩罚·····111
- ◇ 不论资排辈,多给优秀人才机会·····116
- ◇ 扶失败的员工“走一程”·····120
- ◇ 允许优秀员工实行自主管理·····123
- ◇ 实现与员工的双赢·····127

第五章 事业留人

- ◇ 让每一位员工都感到自己重要·····131
- ◇ 明确企业用人理念·····135
- ◇ 帮助员工进行价值定位·····139
- ◇ 帮助员工进行职业规划·····142
- ◇ 对员工实行愿景领导·····145
- ◇ 允许优秀员工持有公司股份·····149
- ◇ 给予员工职业发展的机会·····152
- ◇ 把合适的人放在合适的位置上·····156
- ◇ 靠特殊任务留人·····158
- ◇ 赋予优秀员工具有挑战性的职位·····162
- ◇ 教会员工最佳的工作方法·····165
- ◇ 与优秀的员工一道成长·····168

第六章 制度留人

- ◇ 健全、规范公司的各种制度·····171
- ◇ 营造优秀的企业人文环境·····175
- ◇ 公开、透明内部分配制度·····178

- ◇ 建立公平的竞争机制·····182
- ◇ 给每个员工平等的晋升机会·····185
- ◇ 明确绩效考核制度·····188
- ◇ 对优秀的员工实行弹性工作制·····194
- ◇ 建立和谐的劳资关系·····197
- ◇ 对核心员工实行终身雇佣制·····200
- ◇ 改变家族式经营,进行科学管理·····203
- ◇ 为重要的职位配备“候补”·····207
- ◇ 为个别员工预制离职挽留方案·····211

第七章 完善公司职员离职制度

- ◇ 完善员工离职程序·····215
- ◇ 以书面申请取代口头申请·····217
- ◇ 重视员工离职面试·····220
- ◇ 按时完成工作、公司财物交接·····224
- ◇ 签署离职协议·····227
- ◇ 进行必要的经济补偿·····229

第八章 稳妥地进行离职处理

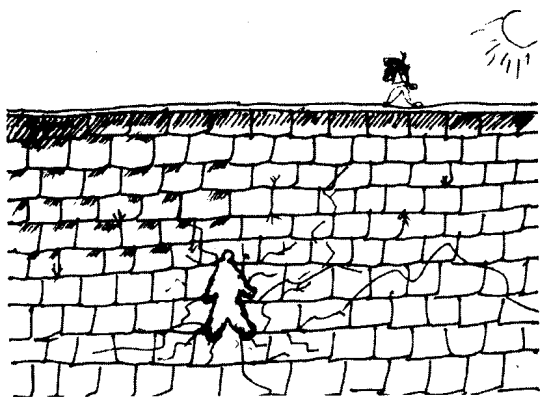
- ◇ 挽留该挽留的人·····233
- ◇ 离职员工挽留程序·····236
- ◇ 与员工平和地分手·····240
- ◇ 理智填补职位空缺·····243
- ◇ 进行员工离职风险评估与成本核算·····246

第一章

核心员工离职带来风险

——破坏公司内部稳定——

一个成功的企业在人才结构上必须要维持一种动态的平衡,即需要不断地输入新鲜的“血液”,增强企业活力,同时也需要剔除一些对企业发展没有价值的冗员,以减轻企业的负



担。这种过程在一定程度上势必破坏企业的内部稳定,短时间内对企业的正常运转会带来一定的影响。这是企业在激烈的



竞争环境中必须要付出的代价,但是从长远来看,这更有利于企业在竞争中取胜。

所以,一些人会将人力资源管理工作比作是在为维护一个已经建好的蓄水池。人力资源管理者就是在管理一条河流,目标不是要阻止水的流动,而是引导它的流向以及流动速度,否则只会形成一滩死水。

但是,不当的人才流失对一个企业的组织结构、人才结构的破坏很可能是致命的。股票分析师的流失一直是令华尔街许多企业头疼的一个问题,因为一个优秀分析师的离去,给公司带来的损失是无法估计的,更可怕的是,人才的流向将会对在职人员产生一种潜在的导向作用。所以,当一个优秀分析师离开一家公司之后,许多公司的老板并不是很关心他下一步会走向哪里,从事什么样的工作,而更多地是在密切注视着在职人员的动向——他们会不会因此也动摇自己的念头。一旦公司发现某位职员有要走人的迹象,会勒令其在规定的时间内走人。这样一来,他们便可以有计划地填补一些职位空缺,以平衡组织结构,让企业能够正常运转。所以,一些企业经常会制定一些看似不合情理的公司人事制度。如,有的公司规定:“初级分析师工作满3年,公司就会让他离开,3年之后可以再回来。”还有些公司之间达成交换员工的协议:“在一定时期内,有计划地让员工都有一个更换工作环境的机会。”

在这些企业看来,如果人才一定要流失,企业也要让其进行有计划地流失,这样才能保证一个企业内部人才结构的动态平衡,才能使企业的各种经营活动有序进行。

第一章

核心员工 离职带来风险

尤其是企业核心员工的贸然离去，会让企业处于两难的尴尬境地：一时间已难以找到最合适的人选代替离职者，同时，会向其他员工传达一些错误的信号：“优秀员工都离开了，公司靠什么发展？”所以，对于优秀的员工，特别是企业的一些核心员工，他们不仅可以为企业实现最大的价值，同样也是企业吸引优秀人才，留住优秀人才的重要因素。这也是为什么越是留不住人的企业，越难招聘到优秀的员工的原因。有些企业老板整天抱怨：“有活没人干，有人不干活。”其实，这往往还是因为企业没有形成一支稳定的核心、骨干力量。优秀员工的不断离开，会让企业的人才队伍变得越来越不稳定。其主要表现在以下几方面：

- ①使其他员工对公司产生新的看法，影响其职业忠诚度。
- ②他们有可能带走公司中其他员工。
- ③新进员工，与老员工工作缺少默契，或者相处不和谐。
- ④职位空缺有可能引起在职员工间的明争暗斗。
- ⑤在人手紧缺时，一些优秀员工会趁机钻空子——提出加薪要求。

因此，有些企业主在吃了许多哑巴亏之后不得不相信：“一个优秀的员工可以抵得上五十个平庸的员工。”道理很简单，当你能够始终保留住属于自己的核心人才力量，在人事管理中你便不会处于被动地位。



——|| 带走公司项目 ||——

任何一个员工,他可以背叛自己的公司,但是却很难背叛自己的社会关系网。对于企业中一些关键的人才,如项目经理,客户代表等,他们往往拥有其他员工不具备的关系网,或是客户关系,并且掌握着公司的一些合作项目。他们离职后,不但形成的职位空缺一时间难以填补,而且更大的威胁在于,他们极有可能会带走公司的一些项目。这将会直接导致公司的低效能,或是破产。

一家企业老总因为一位经理不能如期实现企业的盈利目标,而向他下了“逐客令”,本以为这可以“杀鸡给猴看”,让新上任的经理进一步明确工作职责。但是,这位老总却很失败,他不但没有达到预期的盈利目标,而且不得不再辞去一位经理。问题到底出在哪里呢?当他绞尽脑汁在思考这一问题的时候,做梦也没有意识到,这正是公司前任被免职的经理的“杰作”。

当这位经理被免职后,因为自己手头不但有大量的客户资源,而且也掌握着公司的一些合作项目,所以,他很快就在另一家大型企业找到了自己的位置。短短的几个月,就成功地与先前的客户进行了几次大型项目合作,为公司实现了大量盈利。而当先前那位老总醒悟过来时,自己已经失去了商机,只能后悔莫及。

员工被动离职,会出于某种报复心理而带走公司一些项

第一章

核心员工 离职带来风险

目,但是这并不意味着主动离职的员工就一定是“清白”的了。一些员工,特别是优秀的员工,他们往往不满足公司对他们的价值回报,会离开公司选择一种新的发展机会。这时,你没有办法阻止他们不要带走或利用公司的资源。姑且不论员工的这种行为是否有违商业道德,就其本身的发展来说,即使他自己不想用这些资源都很难!也有些员工会凭借自己的工作经验、已掌握的各种资源,另起炉灶,成为先前公司的竞争对手。所以,一些企业伴随着人才的流失,各种商业资源,企业项目也随之流失。这给企业带来的潜在威胁,远不止一个优秀员工的离开形成的职位空缺产生的影响。

一些理智的管理者在招聘人才时,便会首先考虑到这一问题,因此,他们更喜欢录用德才兼备的人才。在人才的使用上,他们也会合理分配企业资源,避免资源过分集中在一部分员工手中,同时会对他们做好必要的保密工作。当一个对企业来说至关重要的员工提出要离职时,企业往往并不首先考虑如何交接工作,而是会尽一切努力让员工继续留任一段时间,利用这段时间,企业回收员工所掌握的资源,并对一些重要的项目作进一步调整,或作无效化处理。这样,可以尽可能少地让员工从公司带走一些有效资源。

虽然,很少有企业会实行员工终身制就业,但大多数成功的企业,都希望优秀的员工能够长期服务于企业,如企业会给这些员工特别的“照顾”:小到增加工资,大到解决住房。这并不是说,企业缺少这些人才,而是因为企业在长期发展过程中,企业内部、外部许多重要业务对这些员工都透明化了,他



们的流失不仅意味着人才的流失，更意味着关系企业生存与发展的资源有流失的风险。当一个企业不具备一定的人才优势与资源优势时，是很难继续向前发展的。

所以，在一些对商业机密特别敏感的企业看来，员工离职本身是小事，而他们所带走的一些无形的资源才是大事。

——||带走公司技术与管理||——

技术与管理好比是企业的两条腿，在企业的发展过程中，它们缺一不可。所以技术型与管理型人才向来是企业的香饽饽，在人才市场上企业开出天价争抢这类人才的事例并不少见。当然，他们在给企业带来可观利益的同时，也可能给企业带来对等的损失与风险。

在大型企业中，一个管理者，或是技术骨干的离去往往并不会影响到企业的正常运作，但是在一些技术与管理本来就落后的中小企业，一个核心管理人员，或是技术人员的离开，会给企业造成致命的一击。

有一家陶瓷厂，厂长并非科班出身，他是靠着自己的勤奋与努力白手起家的。先前，他认为一家生产陶瓷的工厂并不需要高层次的管理与一流的技术，用他的话说就是：“不就是烧瓷吗，还需要什么管理与技术？那不是烧钱吗？”于是，他会用很低的薪水雇用一批工人，工人工作也很卖力，与同等规模的其他工厂相比，这家工厂的生产量遥遥领先，但是企业的利润率却不及其他厂一半。专家诊断的结果是：经营管理不善，生产技艺粗糙。原来，工厂的管理秩序很乱，工人生产时没有

第一章

核心员工 离职带来风险

头绪,造成了严重的资源浪费,同时,技术单一,产品质量低劣。同样的一件产品,在市场上只能卖到别人一半的价钱。于是,厂长听取了专家的建议,花大价钱请来了专门的技术人员与高级管理人才,并培训了一批技术工人,结果只用半年的时间,企业的投资回报率就增长了一倍还多。

与此不同的是,一些懂管理,也深知技术是企业核心资源的管理者却往往做不到这一点。有时候,他们使用人才的时候倒像是先前那家工厂的工人在使用生产原料一样——不懂得珍惜,也不讲究方法,最后只能是人财两空。

赵经理满腹经纶,说话办事也干净利落,但就是有一个缺点:喜欢小看别人。如果有谁对赵经理说:“市场部新来的那个小张,人可真不简单,听说他曾成功地帮助三家企业扭亏为盈。”每每听到有人赞扬某些人的话,赵经理总会话锋一转:“嗯,那有什么了不起,既然这么有本事,为什么不自己当老板?”公司里的所有人都知道赵经理有这个毛病,于是很少有人轻易在他面前说另一个人的好话。平时,虽然赵经理会指点自己的员工怎么去做,但是他从不夸奖优秀的员工,在他的眼中,似乎所有人都很平庸,没有一个人是优秀的。

对赵经理,有人给出一个评价是:懂管理,不会管理;相信技术,不相信员工。所以,先后有许多他认为并不优秀的员工都离开了公司。在公司的一些管理层整天都有人进进出出,内部始终形不成一套自己的管理模式,至于一些技术骨干的离职,赵经理更会轻描淡写地说:“为什么一定要挽留呢?”其实,赵经理起先在招聘新员工的时候,就抱持着这样一种态度:试



图从一些新员工那里得到别的企业的经营模式，与一些核心技术的应用情况。

既然如此，难道就不怕自己的管理与技术被别人窃取了
吗？所以，他在开员工玩笑的同时，也是在开自己的玩笑。尊重
管理，尊重技术，更要尊重人才。一个核心员工的离职，会把企
业一些成熟的管理理念、方法，或者把企业的一些核心技术带
到其他企业，这样的人才流失，带来的不仅仅是一种人才的损
失，而会给企业带来一系列意想不到的风险。尤其是频繁的人
才流失，将会把一个企业完全袒露在同行的面前，这样一来，
企业又有什么优势可言呢？所以，一些有经验的管理者，在任
用一些关键员工的时候，往往会考虑得更远，如，通过各种方
式来尽可能让员工融入到企业中，长期服务于企业。

——|泄露公司商业秘密|——

离职员工为企业带来的另一个潜在威胁在于，这些员工
可能掌握着本企业的某些重要信息并将这些信息透漏给企业
的竞争者。在企业间情报战愈演愈烈的今天，商业情报可以
主宰一个企业的命运。所以，几乎所有企业都在挖空心思获
得竟敌的商业秘密。无疑，一些经常奔走于职场内外的职员
是最佳的信息“载体”。

这些员工既可以给企业带来信息，也可能泄露企业的重要
的商业信息。这就是为什么一些企业从来不敢聘用一些职
场上的“老江湖”的原因。一些急于想得到某个行业，或是相
关企业信息的管理者，往往会打着招聘的“幌子”，专门物色这