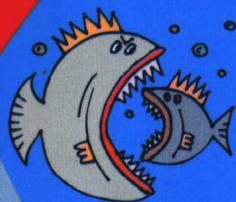


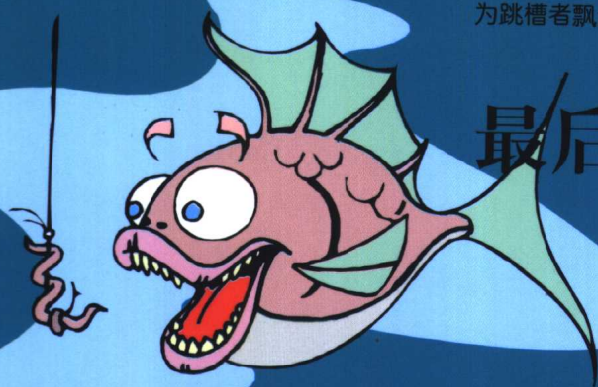
品味商机系列 邵岩/主编



人才流失也是财富

你的心胸有多大，你的生意就有多大
像管理一条河那样管理你的人才
为跳槽者飘起黄手绢

挖掘
最后一桶金
胡丽芳/编著



中国经济出版社
www.economyph.com

人才流失也是财富

——挖掘最后一桶金

胡丽芳 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人才流失也是财富: 挖掘最后一桶金/胡丽芳编著. —北京:
中国经济出版社, 2004.1

ISBN 7-5017-6156-6

I. 人… II. 胡… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097053 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 后东升 (电话: 68319286)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京银祥福利印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印张: 9 字数: 202 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6156-6/F·4952 定 价: 19.80 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68308640 68359420
68309176

中国经济书店: 66162744

地 址: 西四北大街 233 号

《人才流失也是财富》

编 委 会

主编 邵 岩

编著 胡丽芳

编委会成员

樊丽丽	甘长江	刘昊昌	范普森	魏 伟
杨艺明	舒文娟	樊伟伟	李 路	张道深
熊婉芬	程日芳	傅珠军	赵望海	斯廉松
谭美凤	乔世荣	龙梅林	袁良喜	金耀华
沈宏昌	徐怀明	钱丹舟	林 静	马世泰
王露晓	鲁耘耕	方木黎	田良中	花永芳
汤玉升	黄宏深	孔会伯	姜本立	范宏喜
孙方圆	高克敏	沈冉由	华特欣	卫辉球
夏南星	韩得谊	尹尚连	曹立芳	郑洛宁
蒙正久	肖亚敏	牛 准	于干天	宋方士
胡今声	由晓强	熊午书	戴松衾	周亚芳
贾凤喜	林慧洲	冯伯如	罗斯点	石成军



前 言

国外许多公司的人力资源部现在有这样的一个新岗位——旧雇员关系主管。它设立的理论基础就是：以前的雇员也是公司重要的财富。也就是说这些公司坚信流失的人才仍有开发价值，仍能给企业带来财富。而实践也证明，这些流失的人才的确能给企业带来意想不到的财富：人才流失引发的企业管理改革，离职员工组成的庞大的社会关系网络，旧员工提供的宝贵的行业和市场信息，离开企业的前任员工推荐的合适人才……这些坚定着企业的信心，使他们宽容地对待一切离开企业的人才，并不断地从这些离开的人才身上挖着金子。

与这些公司形成鲜明对比的是国内的企业。国内的许多企业根本没有意识到流失的人才的潜在价值，仍把人才流失看作企业痛心的灾难，于是千方百计地防止人才的流失。扣住房、扣档案、设置种种违约惩罚条款……流出企业的人才对于他们来说就像是泼出去的水，而且是令人头痛的脏水。但人才加速流动的大环境已经形成，人才流动无法阻止。在人才日益频繁的流动的趋势面前，企业千方百计想出来的阻止措施好像形同虚设。所以试图阻止人才流动是不可能的，这种落后的人才管理观念带给企业的也许不是稳定的人才队伍，反而是人才的加速大逃亡。

在人才竞争异常激烈的今天，在人力已经成为资本的今天，人才管理需要新的理念。企业再也无法像水库般将人才储存起来了，当人才愈来愈像河流自由流动的时候，企业人才管理的重点，已经不在于要不要人才流动，而是如何管理人才流动的速度



与方向，因势利导，形成企业健康的人才流动文化。就像一位人力资源专家所言：“像管理一条河一样管理你的人才”。

旧雇员关系主管、终生交往、鼓励人才离开等等新观念、新做法就是适应人才管理趋势的有效实践。这些新的人才管理方式已经开始凸现竞争优势。其实人才流失是灾难还是财富，关键还是看企业自己的选择，正如罗格·赫曼在《留住人才》一书中所叙述的：“你对员工离开时所做的反应将筑成你跟他们永远的关系。”用新的眼光看待离开企业的人才，积极投资和开发他们，你会发现人才流失也是财富。

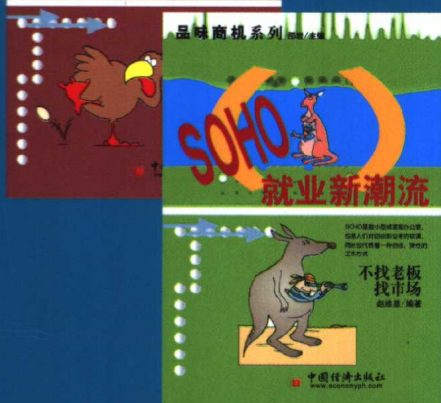
本书正是介绍了这些先进的人才理念和策略，希望能在人力资本取胜的今天，带给你希望和财富。

编者

2003年岁末

品味商机系列

邵岩/主编





目 录

第一章 企业人才流失的困扰 (1)

“对不起，这是我的辞职信”，这是某公司总经理今年第五次收到下属的辞职信了。旧人要走，新人要来，员工流动对任何一家公司来说都是正常的，这样才能不断有新鲜血液注入，从而保持活力和创造力。但对于不少企业来说，如今这样的“流动”却让他们有切肤之痛：因为频频“出走”的多是业务骨干、公司栋梁之才。这些人才的流失不仅导致企业熟练员工匮乏、生产能力降低，大量人才培养费用付之东流，而且容易滋生不稳定因素，造成人才流失的连锁反应，其负面影响可想而知。古人云“得贤者昌，失贤者亡”，一个企业也是这样。尤其是在今天，知识经济的到来和入世的挑战都使许多公司开始感到面临的最大的威胁和困扰就是人才的流失。

第一节 人才流失——企业的切肤之痛 (1)

一、人才流失导致顾客流失 (2)

二、人才官司 (4)

三、连锁反应，士气低落 (9)

四、人才断层，培养费用付之东流 (12)

第二节 剖析人才流失的真正含义 (16)

一、什么是人才和人才流失 (16)

二、什么样的人才流失对企业伤害最大 (18)



第二章 你的心胸有多大，你的生意就有多大 (20)

人才流动在今天已有形成文化之势。面对这样的境况，企业只有把心胸敞开，改变以往的人才雇佣观念，充分发挥企业的主动性，利导这种流动文化，使其促成企业人才流动的良性循环。所以企业即使饱受切肤之痛，还是要从现实出发，善待离职员工，积极对待人才的流失，这才是最明智的选择。

第一节 人力资本取胜时代 (20)

一、知识经济凸现人力资本竞争优势 (20)

二、愈演愈烈的人才大战 (24)

第二节 积极应对人才流失 (34)

一、人才跳槽的利与弊 (34)

二、看待人才流失的新眼光 (36)

三、像管理一条河一样管理你的人才 (40)

第三章 人才为什么要选择离开 (43)

从人力资源管理方面考虑，对流失人才的管理是企业对人才“招—养—育—留”的最后一环，也是最重要的一环，留才的成功与否直接决定着前三个环节是否有效。因而，流失人才管理在整个离职人员管理中处于主要位置。分析人才流失的原因则是离职人员管理的重要环节和切入口，在人力资源管理中具有非常重要的地位，是使公司高层管理者能够对企业中高离职率的原因做出准确的判断和界定，针对人才流失的原因实现优化管理，达到标本兼治的关键。

第一节 怎样知道人才离开的原因 (44)

一、离职心理分析 (44)

二、离职面谈制度 (45)



二、离职分析	(56)
第二节 人才流失的常见原因	(72)
一、外部因素	(72)
二、企业内部因素	(83)
三、个人因素	(103)
第四章 从“流失”到“留士”的转变	(106)

当人才流失的时候，也就是公司自我检查、提高竞争能力的时候。知道了人才流失的原因，然后就要针对这些原因，对公司的内部管理、企业文化、公司战略以及其他管理问题进行改进，最终完成企业从人才流失到吸引人才的转变，使人才流失由灾难转变成财富。

第一节 建立完善的留才体系	(106)
一、人才流失应对原则	(109)
二、基于人才价值的工作分析	(115)
三、从招才开始留才	(127)
四、让人才感受到他成长的速度	(151)
五、绩效考核——公正的回力板	(173)
六、薪酬——什么时候也不晚	(181)
七、最好的猎头是企业形象	(206)
第二节 人才流失预警管理	(223)
一、千万别最后一个知道人才离开了	(223)
二、人力资源安全规划	(228)
三、竞业限制——防止员工泄密的紧箍咒	(237)
第五章 流失的人才仍是企业的财富	(248)

在许多国内企业仍把“人才流失”看作不可避免的



灾难的时候，众多“财富高科技 100 强”企业已经具备了投资前员工的人才理念，原因就是他们看到了人才流失不但能促进企业的管理改善，给企业带来间接效益，而且对这些流失的人才开发得好，利用得好，还能直接给公司带来财富。本章就介绍流失的人才为什么也是财富，以及怎样挖掘这不容忽视的最后一桶金。

第一节	“毕业生”新角色	(248)
一、	潜在的客户和合作伙伴	(249)
二、	宝贵的信息资源提供者	(251)
三、	仍是企业的人力资源	(252)
第二节	积累和挖掘这个特殊的财富	(256)
一、	树立终生交往的人才观	(256)
二、	实施毕业生计划	(258)
三、	为跳槽者飘动黄手绢	(260)
四、	“好马也吃回头草”和“回炉的烧饼照样香”	(262)
五、	人才共享	(266)



第一章 企业人才流失的困扰

“对不起，这是我的辞职信”，这是某公司总经理今年第五次收到下属的辞职信了。旧人要走，新人要来，员工流动对任何一家公司来说都是正常的，这样才能不断有新鲜血液注入，从而保持活力和创造力。但对于不少企业来说，如今这样的“流动”却让他们有切肤之痛：因为频频“出走”的多是业务骨干、公司栋梁之才。这些人才的流失不仅导致企业熟练员工匮乏、生产能力降低，大量人才培养费用付之东流，而且容易滋生不稳定因素，造成人才流失的连锁反应，其负面影响可想而知。古人云“得贤者昌，失贤者亡”，一个企业也是这样。尤其是在今天，知识经济的到来和入世的挑战都使许多公司开始感到面临的最大的威胁和困扰就是人才的流失。

第一节 人才流失——企业的切肤之痛

有家医疗器械企业正在申报一项填补国内空白的发明专利，可他们刚把申报材料送出去，专利局的人就告诉他们，该项技术专利已有人审批通过，申请人便是从这家企业刚刚辞职不久的前任工程师……这家企业苦心策划多年的项目就这样泡汤了，不但投资打了水漂，时间白白浪费了，而且机遇也失去了，怎不叫人伤心。但这样的事正越来越多地出现在各个企业之中，企业为此越来越多地饱受着各种疼痛。



一、人才流失导致顾客流失

丽源是一家生产女性保健品的小公司，原公司业务部经理张先生深受公司总裁的器重，总裁多次在公开场合称赞张先生为公司做出了巨大的贡献。张先生也的确通过自己出色的工作能力为公司开拓业务、拉客户、疏通各方面的关系，使公司的业务蒸蒸日上。同时丽源公司也没有亏待他，他很快由一个基层的小干部升至公司中层经理，在各平级部门中也因为受到总裁的器重而颇有地位。然而，突然有一天，总裁在办公桌上发现了张先生的辞职信，信上说：“我万分感激丽源公司的栽培，但是，我更希望自己的事业有进一步的发展……”就这样，因为丽源公司是一个小公司，晋升空间的有限性使张先生觉得自己不可能再有什么发展，于是决定离开丽源公司。

据知情的人说，张先生已经注册了自己的公司，利用自己在丽源公司建立的客户和社会关系网络，经营与丽源公司相似的业务，自己当老板了……

张先生的离去让“丽源”的总裁感到无比的恼怒，然而，既然公司已经不能再为张先生提供更大的事业发展机会，张先生的离去也无可厚非。但让丽源公司总裁更恼怒的是，由于张先生在丽源公司已经是“独当一面”的关键人物了，许多客户和重要信息都由其一手掌握，张先生离开后，丽源公司的其他人既不熟悉这些宝贵的信息，又暂时无法担当其业务经理的职位，找一位替换人才还需要相当时间的培养，更糟糕的是，由于丽源公司许多重要的客户已经与张先生建立起了互相的信任，在得知张先生自己开公司后，也纷纷转向与张先生的新公司进行合作。丽源公司面临的悲惨境况可想而知！

其实在任何公司中都会有少数业务精英，他们有很大的能



量，是公司的灵魂。但谁也无法保证这些业务精英或者说“顶梁柱”永远对公司忠诚，虽然他们建立的社会关系网络、他们在业务上取得的成绩都是公司给与机会的结果，也正是因为他们是公司，他们才可能获得像上面张先生那样的“收获”。面对自己一手培养起来的精英或者主干的离开，公司当然感到痛心，尤其是在公司一点防备都没有的情况下。想想看，某一产品的开发经理跳槽了，整条产品的生产线都可能被迫停下来，找人替补至少要费时数月甚至数季，产品市场也只能是拱手让人。企业当然是苦不堪言。

如果一家公司碰到上面丽源公司的情况已经很糟了，但还有更糟糕的情况，那就是在大一点的公司，不但客户流失，跳槽者自己走时还带走一批人，到另一家公司（通常是与原公司竞争的公司）或者另立门户，很快就会成为原公司的市场竞争对手。就像一位人力资源专家说过的一句话：“如果公司流失的是一员‘大将’的话，损失大概无法估计”。然而这样的糟糕事情好象在人才流失日益严重的今天越来越具有普遍性。

前不久，南京的一家不小的管理软件开发商和服务提供商，因为集体离职事件几乎导致公司陷入倒闭危机。这家公司1997年成立至今，凭借着深厚的技术优势，不断拓展业务范围，不但企业管理信息系统的理论研究、管理咨询、软件开发、技术服务与培训等业务做得很出色，2002年又逐渐涉足于物流、人力资源、办公自动化等相关领域，已取得了很大的进展。

但由于内部管理层之间因为资本运营问题的矛盾激化，致使公司原研发部、技术服务部和销售部的几位负责人，以及他们的一部分下属集体离职，离职人数几乎占原公司总人数的一半左右。这些业务、技术骨干人员集体出走后，立即共同组建了和原来公司经营业务几乎相同的一家科技公司。而为了避免媒体的大



肆宣扬，这家软件信息技术公司随即封锁了这次集体离职事件的消息。但纸包不住火，消息从公司总经理给新老客户一封电子邮件中传出，在这封电子邮件中，公司总经理口气含蓄解释了这次事件：由于公司的部分人员有职位变动，客户服务或技术人员可能有点变化。而客户在得到一点风声后，开始胡乱猜测，竟然有很多人传言因为资本运作不良，公司马上要倒闭，致使这家公司的所有业务几乎停滞。公司因为这起集体离职事件，经营与管理已经混乱不堪，这些客户的传言更是雪上加霜。

如果这家公司没有良好的运作基础和高层出色的危机管理能力，倒闭是肯定的。可见人才是企业资产中最重要也是最难控制的资产，在这里体现得可谓淋漓尽致。因此人才集体离职对于企业而言，也许是最严重的损失或者说是致命的打击。加拿大科技界把这种整批跳槽现象称作“磁铁式招聘”，大铁块吸走一批小铁块，过去难得一见，如今却已经成为人才流失的一个显著特点。

二、人才官司

当中国选择并走进商业时代后，因人才“跳槽”而引发的人才官司便在神州大地此起彼伏，风波迭起。俗话讲“祸不单行”，这在企业遭遇人才流失的时候好象更为灵验。没有了客户，没有了市场，企业已经痛心疾首了。但人才出走后，特别是那些掌握核心技术或者有优秀管理能力的人才出走后，紧跟着就是更让企业闹心、难以处理的人才官司，因为人才“跳槽”，表面上是企业损失了一个人才，失去了市场，但“跳槽”背后所牵涉的最棘手的问题，便是人才的出走往往伴随着商业机密的泄露。

人才官司最具代表性的，也许就是世界两大汽车制造公司——美国通用汽车公司和德国大众汽车公司关于洛佩斯的争夺



战。

1993~1997年的4年间，美国通用汽车公司和德国大众汽车公司在三大洲打了11场官司，这场争端的核心人物是精明强干的何塞·伊格纳西奥·洛佩斯。洛佩斯曾是通用汽车公司总裁杰克·史密斯的心腹，现在通用汽车公司控告他在1993年背叛它去投靠大众汽车公司时，盗窃成千上万份资料和生意方面的秘密。

何塞·伊格纳西奥·洛佩斯，西班牙人，据说与通用汽车公司青云直上的杰克·史密斯的有亲密关系，在史密斯主管公司欧洲分部时，洛佩斯负责欧洲分部的采购。1992年4月7日，史密斯被任命为总经理的第二天，公司让洛佩斯负责全世界的采购。当时通用汽车公司的情况很糟，1992年亏损可能达到230亿美元，正在千方百计减少成本。洛佩斯在史密斯的全力支持下，一上任就将通用汽车公司每年350亿美元的采购开支砍掉几十亿。这让供货商气恼不已。1992年11月，洛佩斯取得丰硕成果：在杰克·史密斯接替焦头烂额的罗伯特·斯坦普尔任公司总裁后不久，洛佩斯设法把公司1994年底前的零件开支砍掉40亿美元。洛佩斯对通用汽车公司北美和欧洲业务的了解、他的个性以及他同史密斯的密切关系，使他的影响远远超过他负责的采购范围。洛佩斯从一个社会上几乎没有什么人听说过的西班牙人变成了家喻户晓的汽车工业界新星。

通用汽车的竞争对手之一，德国大众汽车也开始盯上这个新星，开始拉拢洛佩斯。通用汽车公司知道有人在拉拢洛佩斯后，在1992年2月提升他为公司副总经理。而大众汽车公司则准备为把洛佩斯挖走作更大努力。3月5日，大众汽车公司的董事长克劳斯·利森向洛斯提出同他签约，让他担任仅次于皮希的第二把手。这使洛佩斯的年薪可达160万美元——是他在通用汽车公司的4倍，甚至比总裁史密斯还高。大众汽车公司还许诺，在西



班牙建洛佩斯一直想建的工厂。1993年3月11日，星期四，通用汽车公司宣布洛佩斯辞职，但是公司的高级经理们仍试图说服洛佩斯留下来，公司提出让他任北美业务部的总经理，这是特地为他新设的一个职位，仅次于史密斯。洛佩斯表示愿意留在通用汽车公司。大众汽车公司的皮希马上从沃尔夫斯堡给洛佩斯打电话。据内情人说，甚至西班牙国王卡洛斯也给他去了电话。国王希望大众汽车公司在西班牙建厂。3月15日，星期一，洛佩斯原定下午参加记者招待会，史密斯要在会上宣布提升他的消息。但是，洛佩斯没有参加。而是给史密斯一封亲笔信，说他投靠大众汽车公司了。

1993年6月，通用汽车提出诉讼，状告洛佩斯搜集了大量通用汽车的材料，很多都是其绝密级商业机密。据说在底特律，洛佩斯曾向采购经理沃伦·图尔斯基要了一本通用汽车公司的《采购指南》。此书有四五百页，其中的信息包括供应商的要价和电话号码，减少开支的办法。它被称为“采购权威”，一共只有50本，每本都编了号。而在洛佩斯宣布离开通用汽车公司前对资料的要求更多。该公司说，在2月底，洛佩斯向在欧洲工作的人员要了关于新V-6发动机的详细资料、用于生产2升柴油发动机的机器清单、欧宝分公司近期花16亿美元采购的货物清单以及对比欧宝分公司生产的车辆与竞争者的车辆的基准测试材料等等。通用汽车公司给大众汽车公司去信，要求归还洛佩斯可能带去的任何材料。大众汽车公司回答，它对这种材料一无所知，但是，那年夏天，德国警察在大众汽车公司的办公室搜到几十箱通用汽车公司的资料。

围绕着洛佩斯事件，两家汽车公司打了11场官司，直到1997年，两大汽车公司才签署了和解文件。洛佩斯一案也许是有史以来最大的工业间谍案了。每一个涉及此案的人都付出了巨大