

老板 第一防线

防止核心员工流失的策略

周锡冰／著

首次全面披露世界顶尖企业
管理核心员工的秘密

LAOBAN
DIYI
FANGXIAN

北京工业大学出版社

老板 第一防线

防止核心员工流失的策略

周锡冰\著

LAOBAN DIYI
FANGXIAN

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

老板第一防线：防止核心员工流失的策略/周锡冰
著.—北京：北京工业大学出版社，2009.4

ISBN 978-7-5639-2081-5

I.老… II.周… III.企业管理—劳动力资源—
资源管理 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第 033248 号

老板第一防线——防止核心员工流失的策略

编 著 者：周锡冰

责任编辑：初旭新

封面设计：久品轩工作室

出版发行：北京工业大学出版社

地 址：北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码：100124

电 话：010-67391106 010-67392308(传真)

电子信箱：bgdchsfxb@163.net

承印单位：北京中印联印务有限公司

经销单位：全国各地新华书店

开 本：787 mm×1 092 mm 1/16

印 张：12.5

字 数：198千字

版 次：2009 年 5 月 第 1 版

印 次：2009 年 5 月 第 1 次 印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2081-5

定 价：22.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误，请寄回本社调换

前言

“21世纪什么最贵?人才。”这句电影《天下无贼》中黎叔的“经典”台词道出了中国企业管理者们的心声与无奈,因此这句台词也得到了社会广泛的认可并迅速在社会上传播开来。事实上,在当今竞争日益激烈的知识经济时代,由于科学技术的飞速发展,技术就成为决定一个国家或企业是否具有竞争力的一个重要因素,而技术创新与进步是由核心的人才完成的。因此,技术的较量归根到底就是核心员工的较量。掌握科学技术知识的核心员工,日益成为各企业争夺的对象。核心员工的供需缺口,以及全球化和信息化的不断深入,为核心员工的流动创造了需求并提供了可能,核心员工日益频繁的流动,已经成为当今企业员工流动的一大特点。尤其在我国加入WTO之后,中国企业不可避免地与其实力雄厚的跨国企业争夺核心员工。在如此激烈的竞争情况下,如何留住本企业的核心员工,降低流失风险,已经成为中国企业管理者所必须面对的一大课题。

留住自己的核心员工已经成为中国企业与世界500强企业较量的开始。对此,预防和规避核心员工流失的第一道防线就尤为重要,一旦第一道防线失守,后果就不堪设想。北京华夏圣文管理咨询公司对中国1500家企业的核心员工调查后,得出的结论更让中国企业担忧。调查报告指出,核心员工的流失不仅带走关乎企业的商业机密、核心技术、合作客户,更为严重的是核心员工除了自己另谋他就,还往往会带走其他的核心力量。

在激励理论方面,管理专家强调用福利激励因素来留住核心员工,即通过为核心员工提供健康保险、子女就学、住房、退休等福利政策来保障核心员工的生活质量。由于国家在法律中已经明确规定了企业必须提供的福利内容,同时在住房福利逐渐取消的情况下,福利激励在留人方面所发挥的作

用并不明显。

留住核心员工是一个系统的工程,不仅需要较高的薪酬、福利,还需要用精神激励来巩固。精神激励主要表现为创建一种参与、平等、沟通的工作氛围,建立起公司内部融洽、友好的人际关系。据北京一份企业核心员工调查报告,薪水不高只是核心员工流失的第三位原因,而企业人际关系复杂这类软环境原因则排在第一位。

国内外的经验表明,完善的人力资源管理的两大目标是:第一,有效地降低管理层、员工和人力资源部员工用于人力资本管理上的时间消耗;第二,促使人力资源部和管理层更加关注“增值活动”,从而吸引、培养和留住优秀人才。对此,企业的战略与核心员工的发展结合起来,成为战略型人才资源管理的重要内容。IBM公司前营销副总裁在《IBM道路——国际商用机器公司成功秘诀》一书中总结说:“在知识和情感两方面,把人力资源与公司的战略联系起来是非常重要的。”

所谓战略留才就是企业有效地、持续地向核心员工灌输企业的战略优势、发展方向,使核心员工明确认识未来的发展前景,从而把企业的发展与个人的成长紧密联系在一起。战略留才是为有效满足核心员工的最高需求——自我发展的需要而应用的留人手段,因而这种方式是核心员工竞争中最难以模仿的武器,也是一种成熟的留人策略。

在本书写作过程中,笔者参阅了相关资料,包括电视、图书、网络、报纸、杂志等资料,由于篇幅所限,不能在参考文献中一一罗列,谨向这些文献的作者致谢。针对读者的阅读习惯,对引用部分做了部分增删,适当微调了部分章节,还盼谅解。本书在出版过程中得到了一些相关专业教授、人力资源管理专家、业内人士等的大力支持和热心帮助,在此表示衷心的感谢。由于时间仓促,书中纰漏难免,欢迎读者批评指正。(E-mail:zhouyusi@sina.com.cn)

目 录

第一章 第一防线决定成败

——核心员工之争就是优势之争

商场如战场,得士则胜,失士则败	3
1.全球化经济下中国企业如何打好核心员工这张牌	3
2.核心员工之争就是优势之争	6
3.楚汉之争对留住核心员工的重要启示	8
核心员工流失原因分析	10
1.引发核心员工辞职的10种因素	11
2.核心员工对企业的认同是核心员工管理的关键	12
3.核心员工流失深层次的原因是人岗不匹配	14
4.忽视心理契约造成核心员工对企业的不信任而离职	15
核心员工的流失是企业的重大损失	18
1.核心员工流失后人力成本会增加	19
2.核心员工流动成本的计算方法	20
3.如何降低核心员工流动率	24

第二章 第一防线规避流失风险

——核心员工流失的风险管理与规避

建立核心员工流失危机预警管理系统	31
1.核心员工流失的理论模型	31

2.核心员工流失危机管理的重要战略意义	35
3.核心员工流失危机的预测、预警管理	38
4.如何建立核心员工流失危机预警管理系统	41
核心员工流失管理与风险规避	44
1.核心员工流失危机管理应该成为企业的必修课	45
2.核心员工流失危机的管理对策	48
3.核心员工流失危机紧急处理	50
核心员工流失的风险控制	52
1.核心员工流失的风险	53
2.核心员工流失风险防范	56
3.控制核心员工流失风险须未雨绸缪	58
4.核心员工流失的风险控制	60

第三章 第一防线拒绝廉价试验

——留住核心员工的策略

给核心员工合理的薪酬待遇	65
1.建立企业对外富有竞争力的薪酬体系	65
2.两大因素影响核心员工的薪酬体系	72
3.加强企业对内公平的薪酬体系	77
用职业生涯管理帮助核心员工实现梦想	81
1.核心员工与职业生涯发展	81
2.实施职业发展规划是核心员工与企业的互动	85
3.职业生涯规划创新	88
用利润分享制绑定核心员工	91
1.多元化利润分享	92

2.员工持股	93
3.股票期权	98
优先从内部选拔核心员工	101
1.正确使用内部晋升留住核心员工	101
2.建立内部晋升的程序	106
3.正确认识内部晋升制度的缺陷	107
真诚地赞赏核心员工	111
1.赞赏要发自内心,不打折扣	111
2.把握好赞赏的原则	113
以培训做最好的福利	116
1.以培训作为留住核心员工的关键措施	117
2.全员培训	118
3.入职培训与核心员工再培训	120
4.不拘一格、多种多样的培训方式	124
核心员工流动要合理	129
1.什么样的核心员工容易流失	129
2.核心员工可以流动,但不可以损失	132
3.核心员工流失中的骨牌效应	135
做好核心员工离职流程管理	137
1.强化核心员工的离职流程管理	137
2.加强核心员工离职的商业秘密管理	139
3.有效地管理核心员工的离职行为	140
4.处理核心员工离职必须人性化、系统化	141

第四章 第一防线管控员工边界

——构建一套完善的核心员工管理体系

构建完善、科学的核心员工动态管理模型	145
1. 动态管理模型必须系统化、动态化	145
2. 动态管理模型必须强化企业的预警机制	149
3. 动态管理模型设计中必须强调核心员工流动反馈评估机制	152
建立高效的人力资源管理系统	154
1. 建立高效的人力资源管理系统	154
2. 避开对人力资源管理的认识误区	158
3. 搭建起全新的人力资源管理系统管理模式	161
建立完善的核心员工退出机制	163
1. 建立核心员工退出机制是为了更好地适应企业战略的发展	164
2. 建立完善的核心员工退出机制需要注意的问题	164
3. 人力资源退出机制应注重人性化、理性和柔性化	166
建立完善的淘汰机制	168
1. 正确理解完善的淘汰机制	168
2. 如何建立完善的淘汰机制	170
3. 采取合适的淘汰处理方式	174
建立核心员工储备机制	177
1. 给核心员工“备份”	177
2. 如何做好核心员工“备份”	180
3. 以核心员工“备份”应对未来的竞争	183
参考文献	187

第一章

第一防线决定成败

——核心员工之争就是优势之争

与其他公司相比,海尔没有高薪,也没有最好的福利,海尔唯一的秘诀就是能够重视并防止核心员工流失,这是我们海尔集团战胜竞争对手的第一道防线。

——海尔集团 CEO 张瑞敏

商场如战场,得士则胜,失士则败

微软公司创始人比尔·盖茨曾在接受美国《华尔街日报》采访时开玩笑地说,如果谁挖走了微软最重要的几十名核心人才,微软可能就完了。实际上,比尔·盖茨透露了企业界的一个公开的秘密:企业是否能有效地留住核心人才,将是一个企业能否持续发展和基业长青的重要因素,因为核心人才是一个企业最重要的战略资源,是企业价值的主要创造者。特别在经济全球化和跨国公司核心人才本土化策略实施的同时,我国企业将面临越来越激烈的核心人才竞争。然而,尽管企业领导者在日常的管理中都非常注重核心人力资源在企业中的作用,都意识到核心人才的重要性,也都想研究出一套核心人才的管理方法,但是在留住核心人才的管理流程中还存在着诸多问题。因此,怎样留住核心人才,已成为企业董事长、总经理、人力资源部经理十分关注的问题之一。

1.全球化经济下中国企业如何打好核心员工这张牌

核心员工是近年来企业在探索人才管理中出现的一个新概念,很多国内外企业的董事长、总经理和人力资源部经理都认同核心员工的价值。然而,究竟什么是核心员工呢?所谓核心员工就是指创造绩效对企业发展最有影响作用并在某些方面“不可代替”的员工。这一概念有两个层次的含义:创造绩效对企业发展最有影响作用,这是核心员工的内容。但从广义的角度上讲,一个组织系统的成员都是对组织有贡献的,而评判哪些员工是对组织发展“最有贡献”的人,却因判断标准和时间不同而不同,那么,核心员工的关键就在第二个层次:不可代替性。为此,面对激烈的核心员工竞争,中国企业如何打好核心员工这张牌就显得尤为重要。

“微软公司什么最贵?”“核心人才!”比尔·盖茨在接受美国《商业周刊》记者采访时谈出了微软成功的奥秘。比尔·盖茨所说的核心人才具体指的就是核心员工,说到底,就是智慧,就是点子,因为一个好点子能够点石成金,

为企业带来丰厚的利润和强大的竞争优势。

21世纪是信息化时代,伴随着知识经济和全球化的不断发展,核心员工问题对于企业来说将变得越来越重要。谁真正地拥有了核心员工,谁最终就会在这场看不见硝烟的经济战争中占据主动。既然核心员工对于企业如此重要,那么企业到底拿什么来留住核心员工呢?为此有的企业家绞尽脑汁,采取种种方法,一方面以高额的工资待遇、股票、房子等作为交换筹码,全力挽留核心员工,与此同时又制定了种种相对应的措施,例如要求核心员工必须与企业签订长期合同,并且给他们套上巨额违约金的枷锁,同时许诺一些空头支票,企图用一手硬、一手软的方式拉拢与诱惑核心员工。企业这样做的结果到头来都常常事与愿违。

核心员工为什么会选择离开呢?其实他们离去也不是没有理由。一般情况下,核心员工经历了企业的某个阶段,当企业发展与个人发展出现冲突,或是失去了个人成长发展的空间,枯燥乏味的工作使核心员工丧失了工作激情,对于企业未来发展前景也没有了信心,对于企业的文化缺少了当初的认同,于是就产生了一种迷茫的感觉,失去了奋斗的原动力。此时,他们便认为这个企业再也没有什么可以让他们留下来的理由,就义无反顾地远走高飞了。面对许多核心员工的离去,很多企业领导者从内心深处发出无可奈何的感叹:“我心本是向明月,奈何明月照沟渠。”

企业到底拿什么才能留住自己的核心员工?难道真的就没有解决办法了吗?其实,要从根本上解决这个问题,就必须知道如何留住核心员工的心。而要想留住核心员工的心,就必须了解核心员工的需求。这种需求可以用马斯洛理论来分析、归纳。根据马斯洛的需求理论,人的需求分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类,依次由较低层次到较高层次,如图1-1所示。

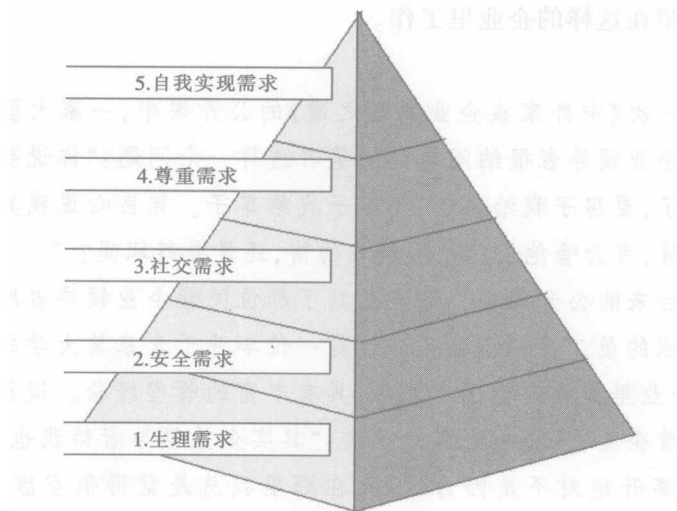


图1-1 马斯洛的需求层次

为此,根据马斯洛需求理论,按照职场生涯中核心员工的不同层次,以及他们不同的需要,可以把核心员工做如下划分:“灰领”、“蓝领”、“粉领”、“白领”和“金领”。确实,在企业里,“灰领”和“蓝领”是企业最底层的劳动者,他们最需要满足生理和安全需求,也需求社交、尊重、自我价值实现,但不是最迫切的。企业的“粉领”和“白领”主要的需求则是社交和尊重,他们已经有了生理和安全的基本保障,所以对于“粉领”和“白领”来说,更高层次的满足才能激发工作积极性。位于企业高层的“金领”非常需要自我价值的实现,其他几个层次的需求他们已经得到了,也不再成为其人生追求的目标。

因此,可以按照上面所谈到不同层次的核心员工需求问题,判断他们应该属于哪类层次,及其在企业中所起到的作用和应该享受的待遇,对于“白领”和“金领”阶层,这些员工是企业中的精英,留住他们必须要有诚意,不能用挽留“灰领”和“蓝领”的方法。仅仅依靠加薪的办法来留住“白领”和“金领”,肯定是不能从根本上解决问题的。对于“白领”和“金领”,应更多地给予尊重和自我价值实现的满足,更多偏重于精神上的满足,即给予他们充分的施展空间,同时还要给他们一个心中追求的愿景。当然,这就要求企业管理者必须清晰了解企业的愿景,明确其企业使命,最终确立其价值观。如果企业的目的就为了一时的小利,企业的前景就可想而知,而绝大多数的核心人

才绝对不希望在这样的企业里工作。

在一次《中外家族企业成功之道》的公开课中,一家大型民营企业的企业领导者很纳闷地询问笔者这样一个问题:“你说要票子我给票子,要房子我给房子,要车子我给车子。凭良心说我真的待他们不薄,可为啥他们就是不领我的情,还是要辞职呢?”

在后来的公开课中,笔者见到了那位民营企业领导者所说的那个辞职的员工——王先生,这是一位毕业于北京某大学的高才生,在企业里摸爬滚打了十几年,具有丰富的管理经验。谈及离开那个民营企业,王先生深深地叹道:“其实企业领导者待我也不错,但是我离开绝对不是因为这些,在那里我总是觉得很空虚、很压抑……”

笔者将那个民营企业领导者的话转达给他之后,王先生说出了自己的心里话:“我总不能一辈子为他打工!他只是一个穷得只剩下钱的暴发户罢了。其实现在金钱对于我来说没有绝对的诱惑力,我只想干出一番业绩,证实我的能力,而在那里我总是不能全力施展自我的才能,我离开是因为在那里是对我的价值最大否定!”

“道不同不相为谋”这句话说出了企业核心员工流失的关键。其实企业领导在这个时候,最重要是应该考虑是不是失去了人心,而不是考虑有没有亏待过他们。留住核心员工的关键在于关注他们那扇“心扉”。心有多宽,路有多远。面对核心员工的离去,企业领导扪心自问一下:昨天我们曾经一起走过,今天我们一起奋斗,而明天我们究竟要往哪里去?如果能够解答出这个问题,并能够得到核心员工的认同,那么也就能收住核心员工的心。只要使核心员工的“心”能够留住,那么自然而然也就留住了他们的人。

2. 核心员工之争就是优势之争

商场如战场,得士则胜,失士则败。激烈的核心员工争夺,其实就是企业间优势之争。传统的解决方法之所以在一定程度能够解决核心员工竞争的

问题,是因为核心员工流动背后是由一些人力资源管理体制方面的问题所致。但是,传统的解决方法又存在一定的局限性,这是因为核心员工流失并不单纯是人力资源管理问题,尽管采取了相关措施,但是核心员工流失问题仍然没有得到根本解决。

在一次培训中,笔者偶然结识一位叫李大嘴的员工。他曾经在南京一家知名的制造企业工作。此人憨厚,老实,业绩做得不错,得到企业上下和客户的好评,可是李大嘴很不喜欢目前所从事的工作,理由有二:一是李大嘴认为目前所干的工作十分枯燥乏味;二是李大嘴认为公司虽然口口声声重视家庭的价值,但没完没了的加班让李大嘴根本无法与家人共度节假日。于是,李大嘴和公司的其他同事在工作时敷衍了事、粗暴对待客户,甚至将公司的培训资料带回家私人收藏。后来,李大嘴等几个有着大量客户的核心骨干辞职了。

在这个例子中,面对李大嘴这样代表企业形象、终日与客户打交道的核心员工,如何有效地解决留住他们的问题呢?企业要想吸引和留住核心员工,首先必须知道哪些员工是自己企业需要的员工。一般来说,企业核心员工是指那些拥有专门技术、掌握核心业务、控制关键资源、对企业会产生深远影响的员工。核心员工一般具有以下特征:

- 第一,创造、发展企业的核心技术;
- 第二,建立和推动企业的技术和管理升级;
- 第三,扩大企业的市场占有,提高企业的经济效益;
- 第四,务实、忠诚、积极,有牺牲精神。

对于核心员工,北京华夏圣文管理咨询公司对中国1 500家企业做了一个调查,结果发现,企业核心员工占到企业总人数的20%~30%,他们集中了企业20%~90%的技术和管理,创造了企业80%以上的财富,他们是企业赢得竞争的优势资源,是企业生存和发展的骨干力量。在企业中,核心员工是企业的核心资源,他们“跳槽”的机会最多、可能性也最大,核心员工一旦“跳槽”,对企业造成的损失往往难以估量。因此,企业应明确自己核心员工的名

单,并根据实际情况制订有针对性的培养和留人计划。

既然核心员工的作用如此之大,那么企业如何来确定自己的核心员工呢?一般来说,可以采用“因素评分法”,该方法采用的是对评价因素进行量化打分的办法,主要操作流程如下:

第一,做好职位分析工作,撰写职位说明书,同时对职位进行等级和职务划分。

第二,确定影响职位价值的关键评价因素,譬如该职位对企业的影响程度、职责大小、工作难度(包括解决问题的复杂性、创造性等)、对任职人的资格要求等。

第三,对每个评价因素赋予不同的分数(即权重),分数的高低视该因素在影响职位所有因素中所占的重要性而定。同时,对每一因素进行分级(比如分成5档),给出每级所对应的分数。此外,关键还是要对每个等级给出具体的含义。

第四,确定每个职位在每一因素项上的得分,然后,把各项得分汇总,得出每个职位的总分。

最后,企业根据每个职位所得分数的多少进行排序,然后根据企业实际来确定核心员工的比例,最终拟出企业核心员工的名单。但核心员工名额不是一成不变的,它随着企业的发展和市场的变化不断调整和变动。

根据北京华夏圣文管理咨询公司对中国1 500家企业的调查,企业的核心员工一般都为知识型员工,与普通员工相比,他们具有极其鲜明的个性特点,往往把事业看得很重,追求成就感,自主意识强,拥有相对独立的价值观。因此,吸引和留住核心员工是一个系统工程,仅仅在某一方面做好显然是不够的,还需要进行全方位的监控和管理,同时根据核心员工的不同需求特征制订“量体裁衣”的、有针对性的留人计划。

3. 楚汉之争对留住核心员工的重要启示

减少核心员工的流失,最大限度地降低因核心员工流失而产生的风险,这个棘手的课题已经成为我国企业管理者所必须解决的重大问题。留住核心人才不仅现代人重视,中国古代的君王同样知道核心人才的重要性。