

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著

用



实
战
派
用
人
之
道

用人不简单！用人难！人才流失怎么办？

一本教会你如何用人的书籍

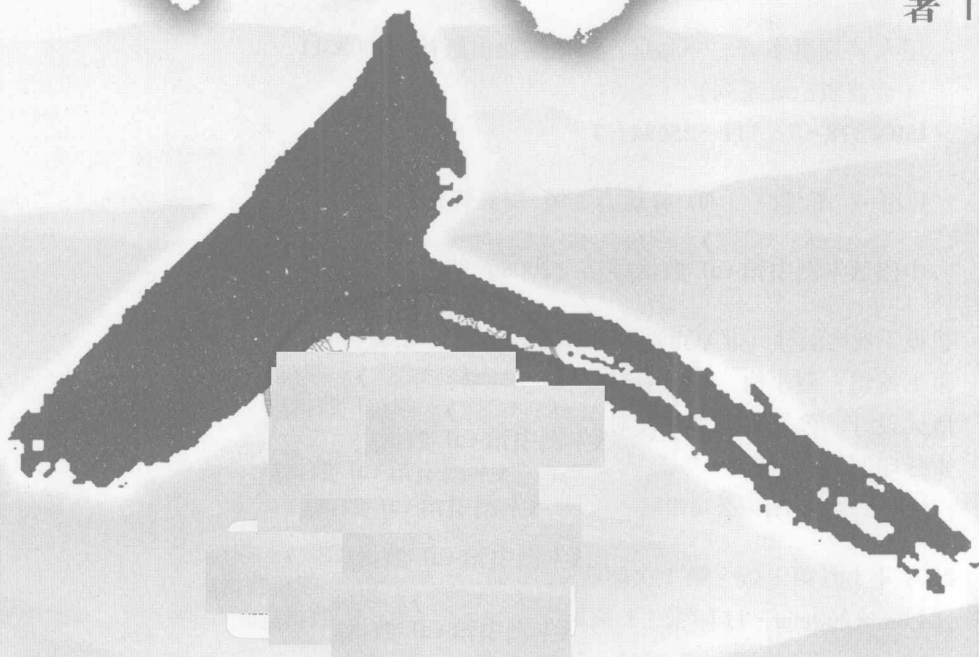


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



中国本土咨询实战专家 谢继东◎著

实
战
派
用
人
之
道



用人不简单！用人难！人才流失怎么办？
一本教会你如何用人的书籍



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

如何打赢人才争夺战已经成为当今企业面临的严峻挑战。随着人才竞争的加剧,人才流失已成为一种常态。本书围绕加强企业人才管理,减少人才流失这一人力资源管理的核心问题,给出了作者对人才流失的全方位认识,阐明了与人才流失相关的一系列概念,分析了国内企业人才流失的真实原因,提出了实用性很强的对策。

本书视角独特,认识深入,符合我国企业经营管理的实际,具有很强的实用性、可操作性。

本书是各类企业,尤其是广大中小企业中高层管理者和人力资源管理的必读书,对人力资源管理研究者也具有一定的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

用人 / 谢继东著. —北京:机械工业出版社, 2008. 11

(金蓝盟论坛系列)

ISBN 978-7-111-25684-7

I. 用… II. 谢… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 187779 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:谢小梅 责任编辑:徐立政

版式设计:张文贵 责任校对:侯灵

责任印制:杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

184mm×260mm·11 印张·1 插页·175 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-25684-7

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页,倒页,脱页,由本社发行部调换

销售服务热线:(010) 68326294

购书热线:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010) 88379293

封面防伪标均为盗版

前言

目前有很多企业陷入了引人、用人、留人的困惑，与人才之间呈现出剪不断理还乱的乱象，好人招不来，能人留不住。如何打赢人才争夺战？如何引进、培育并留用认同企业核心价值观和具有卓越才能的人才？这些问题已经成为当今企业面临的严峻挑战。随着竞争的加剧，人才流失已成为一种常态。越来越多的企业家已经认识到，人才流失严重制约了企业发展的速度，影响了企业发展的后劲。因此，加强人才管理，减少人才流失，成为企业高层和人力资源管理者亟待解决的问题。

一个企业的品牌有了知名度、美誉度，就可以吸引和留用更多的优秀人才。由于企业性质不同、投资规模不同、经营效果不同，人才流失的原因呈现出多样性的特点，有应聘者的问题，也有用人单位的问题，需要进行具体分析，然后在此基础上寻求防范人才流失的对策。

近三年来，金蓝盟集团每年都以 300% 左右的速度在发展。在这个过程中，我也加深了对于人才以及用人重要性的理解。同时，在我辅导企业的过程当中，至少有 90% 的企业领导者跟我谈到这样的一个观点——在企业里有一个好的战略是容易的，有很好的经营管理也不难，最难的就是人才流失和用人这两个问题。近一年来，我安排公司的几个项目组，包括公司的咨询技术委员会，详细调研了企业人才流失的现象，分析了不同企业发生的问题。

如何合理地使用人才，让企业的人才团队更有积极性、创造性和凝聚力，是防范人才流失，也是企业管理中的核心问题之一。本书将围绕这一核心问题，系统地阐述人才流失的对策，具体包括以下几个部分：

第一，人才流失的特征和原因

本篇主要揭示人才流失的主要特征，明确人才流失是普遍现象，理清员工让渡价值与人才就职的关系，全面分析员工留任和流失的原因。人才流失已经是企业必须面临的常态，是绕不过也躲不开的一个问题，但是加强人才管理，企业就能做到在出现员工流失时把企业损失降到最低。

第二，掌控源头：人才引进

如何更好地解决人才流失的问题，更好地使用公司的人才，打造出优秀的人才

团队？“源头不理，水难清”。要防范人才流失，就要从源头开始掌控，也就是在人才引进时就要注意四点：第一，要清楚哪些人稳定性比较差；第二，要清楚企业究竟需要什么样的人，要把“能干、肯干加可靠”作为招聘人才的标准；第三，要对招聘环节进行反思，看到底有哪些问题；第四，要清楚如何引进人才和加强人才管理。

第三，人力资源的投资对策

本篇主要谈薪酬的问题，“谈钱很俗气但却很实际”。薪酬对于企业用人十分重要，正如老百姓所说的“金钱虽然不是万能的，但是没钱是万万不能的。”要认识薪酬问题的表现形式及原因，科学地区分用人成本和用人投资，建立共同的“心酬”愿景。

第四，留人用人的心智模式

要解决人才流失的问题，首先就要弄清楚员工为什么要在这里工作和为什么会离开的问题，然后再去分析怎样留住员工的心。要设计好激励模式、成长模式、感情模式和价值观模式，使留下的人能够积极努力地工作。

第五，防范人才流失的策略

虽然企业都会不可避免地出现人才流失现象，但是解决人才流失给企业带来的消极影响却有不同策略。对待人才流失应有两个心态：第一，不激励跳槽者；第二，企业不怕走人。对待人才流失，要注重人才的梯队建设，构筑人才的合理结构，加强团队的整合；要建立人才流失的危机管理机制，树立科学的人才观，稳定人才队伍，保证人才储备。

第六，主动淘汰机制

企业对人才的管理要采取避险措施，建立主动淘汰机制。企业对人才的管理与使用要保留自主权，对不合适人员的淘汰更应该具有自主权。主动淘汰比弃我而去更安全、更有利。要运用淘汰机制激发企业活力，更好地铸就企业的和谐品牌。

谢继东

2008年9月

目 录

前 言

第一篇 人才流失的特征和原因

第一章 人才流失的主要特征	3
第一节 人才流失是普遍现象	3
第二节 员工让渡价值及其构成	6
第二章 员工留任与流失的原因	12
第一节 员工留任的原因	12
第二节 员工跳槽的资本是工作机会	14
第三节 员工流失的原因	16
第四节 流失是最要命的损失	19

第二篇 掌控源头：人才引进

第三章 招聘人才的标准	25
第一节 稳定性差的几类员工	25
第二节 人才标准的最新定位	30
第四章 对招聘环节的深入反思	35
第一节 对应聘者及用人单位的深入反思	35
第二节 人才引进的三大铁律	40
第五章 操守和心理的文化融合	45
第一节 职业操守源于职业道德	45
第二节 企业和员工的心理期望	49

第三篇 人力资源的投资对策

第六章 薪酬是第一位的	57
第一节 薪酬问题的表现形式	57
第二节 科学地区分用人成本和用人投资	63
第七章 薪酬定位与“心酬”效果	68
第一节 应对薪酬上涨是无法回避的课题	68
第二节 应对薪酬上涨的对策	71
第三节 建立共同的“心酬”愿景	74

第四篇 留人用人的心智模式

第八章 激励模式设计	81
第一节 激励的问题与模型	81
第二节 激励模式的设计与实施	85
第九章 成长模式、感情模式和价值观模式设计	92
第一节 成长模式设计	92
第二节 感情模式设计	95
第三节 价值观模式设计	98

第五篇 防范人才流失的策略

第十章 学会应对人才流失	105
第一节 对待人才流失应有的心态	105
第二节 注重人才的梯队建设	108
第三节 构筑人才的合理结构	110
第四节 加强团队的整合	113
第十一章 建立人才流失的危机管理机制	116
第一节 人才流失的预警	116
第二节 留才贵在稳才	120
第三节 树立科学的“人才观”	124
第四节 人才储备必不可少	128

第六篇 主动淘汰机制

第十二章 淘汰机制不可缺少	137
第一节 管理是企业与员工的一场良性心理博弈	137
第二节 淘汰是恶性习惯的撒手铜	139
第三节 淘汰能让留下的人才更优	141
第十三章 淘汰能加快企业发展速度	144
第一节 淘汰促使企业调整发展战略	144
第二节 淘汰能激活工作状态	147
第十四章 铸就企业的和谐品牌	151
第一节 和谐文化势在必行	151
第二节 雇主品牌的打造与提升	154
第三节 企业要赢得社会信任	158
第四节 重塑企业家精神	161



第一篇

人才流失的特征和原因

本篇主要揭示人才流失的主要特征，明确人才流失是普遍现象，理清员工让渡价值与人才就职的关系，全面分析员工留任和流失的原因，以及人才流失造成的严重损失。

第一章

人才流失的主要特征

第一节 人才流失是普遍现象

一、工作机会提供的便利

工作机会是求职者重新选择的机会，是就职者跳槽的资本，是人才流失的诱因。在企业与员工都在面对市场挑战并且频繁调整自身定位的过程中，到底是人才选择企业还是企业选择人才？

1. 人才流失成为常态

在经济全球化和新技术革命的推动下，市场竞争日益激烈。在这场竞争中，人才的竞争是重中之重。大量的跨国公司在扩张过程中实行人才本土化战略，登陆中国的第一步便是挖人，同时本土民营高科技公司迅速崛起，对人才的渴求也非常迫切，这两股力量直接发起了这场人才争夺大战。在未来相当长的一段时间内，人才的稀缺性将使高素质人才在企业之间的流动成为常态。

2. 人才流失频率越来越快

一些拥有丰富的管理经验、掌握市场资源或是技术资源的优秀人才，因其在整个劳动力市场上的高度稀缺性，永远是各个企业争夺的对象；另一方面，他们为追求自身的最大价值也在不断地变换服务对象。这种人才供求关系的失衡，再加上市场竞争导致的各企业实力对比迅速改变，使得优秀人才不断流向一流企业，并且频率越来越快。

3. 人才流失呈现“集体”意识

近年来，企业人才流失的最大特点是核心员工的“集体跳槽”。北大方正总裁助理周险峰率 30 多位 PC 技术骨干集体跳槽加盟海信数码，健力宝销售公司总经理蒋兴洲与 20 多位销售经理集体离职，这些事件均在业界引起轩然大波，而且有着愈演愈烈的苗头。这种现象增多背后的原因值得我们认真思考。

社会上工作机会的急剧增多，为就业者提供了前所未有的便利。十几年前，如果要流动起来去找一个工作，还是极不容易的一件事情。记得当年我们要找工作的时候，首先要办理各种各样的人事调动手续，即使有单位接收你，原单位也未必会放你。因为当年是计划经济，而计划经济的特点就是计划国家下、领导国家派、资金国家拨、物资国家供、产品国家销、工资国家包，总之，一切按计划来办，不允许人才自由流动。

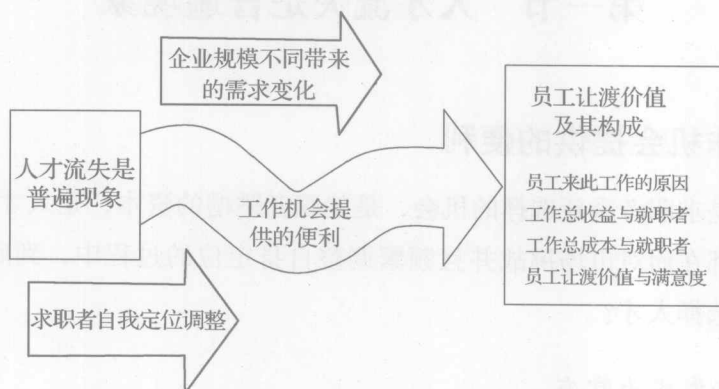


图 1-1 人才流失的主要特征

但是改革开放以来，尤其是近十年以来，人才逐渐开始流动了。大学生也好，硕士生、博士生也好，国家基本上不包分配了，这种情况就加快了人才的流动。尤其是近三年以来，中国经济以 10% 以上的速度高速增长，在这个过程中企业的数量和规模都在变大，所以，招人的企业非常多。以前一个员工离开企业后，需要一个月才能找到工作，现在只需要一个星期，甚至有些员工在没有离开原企业之前就已经找到了接收单位，这就是目前人才流动的真实状况。

二、企业规模不同带来的需求变化

由于规模不断扩大，企业对于人员的需求不断增加，尤其是在人力资本层面的需求。人力资本能给企业创造巨大的价值和财富，可以作为一种资本存在和升值。人力资本层面的需求，涉及三种岗位：

第一种是高级管理岗位。小企业比的是经营，大企业比的是管理。对于一些小企业，“有奶就是娘”，最重要的是能赚钱、能发展，能推动完成原始积累，其他的都没那么重要，包括管理人才。当企业发展到一定的规模，人才就必不可少了。对于大型企业而言，管理就是它的核心竞争能力，高级管理岗位自然也非常重要。

第二种是高级技术岗位。我国企业现在拥有的核心技术相对还比较少，所以我国要大力推动自主创新，发展自有知识产权。因此，对于企业来说，高级技术岗位会越来越重要。

第三种是高级营销策划岗位。这种岗位的员工是市场经济的“弄潮儿”，他们是那些能够把企业产品卖得出去的、有很多办法抓住市场机遇并能够为企业创造赢利的人。

比起小企业来，大企业的优势在于可以提供各种不同的职位来满足员工对新鲜感和阅历的追求。因此，要注意员工是否对追求新鲜感有兴趣。

三、容易被忽视的人才内部流失

用跳槽出去的人占总人数的比例判断一个单位的人才流失是否严重，人才流动少的单位其员工的忠诚度高。实际上，这种看法是片面的。人才流失是否严重，不单是看那些将关系迁出或与单位解除了聘用合同的人有多少，还应当看有多少留下来但不出力或出力不足的人。如果一个单位有很多人有才而没有使用，或受到某些制约不能让其尽展才华，就意味着这个单位存在另一种人才流失的潜在危机，即内部流失。

企业有什么样的人才，就有什么样的收获。正如一位知名企业家所讲：一流的公司用三流的人才做二流的事赚一流的钱，而三流的公司却用一流的人才赚三流的钱。显然，三流的公司中一流的人才出力不够，最终只能赚三流的钱。有些单位的优秀员工之所以没有跳槽，是因为留下来可以享受随工作年限增长的工资和福利，而离开单位除了失去这些待遇，可能还要付出失去住房、牵连配偶等其他代价。这些人虽然留在了单位，但是对待工作的态度却是8小时里混日子，8小时之外图谋个人的发展。这样的人留下来，不但不会主动推动单位的工作，而且还有可能妨碍其他人的发展。

无视人才的内部流失还会助长吃里爬外的坏风气。某公司曾开除了一位高级经理，此人天天坐在写字间的电脑前忙个不停，外人都以为他工作尽职尽责，实际上，他早与人合伙办了一家小公司，用大量时间来监控这家小公司的业务。他之所以不辞去原单位的工作，就是因为原单位的职位本身就是一种无形资产，可以利用工作中形成的社会关系为其合伙公司牟利，他经常不露声色地将原单位的客户介绍给自己控股的小公司，直到事情败露被开除。

四、求职者的自我定位失衡

有些人在找工作之前没有对自己作认真仔细的分析,不知道自己适合干什么,应该干什么,对什么有兴趣。因此,他就会不断地流动,不断地去寻找他的位置。最近有一本新书,书名是《十年挖一口井,也不要十年挖十个坑》,讲的就是现在社会中有很多年轻人今天跳槽、明天离职,结果一误再误,最后还是碌碌无为。经常跳槽的人,不但在行业内跳槽,而且还跨行业地跳来跳去。这种现象的根源在于求职者的自我定位失衡。

有些人才过高地要求国内企业一律向国外看齐,这也是一个定位问题。尤其对一些实力不强的民营企业提出一些过高的要求,诸如解决住房、高薪、高提成、占股份等。

用人单位在招聘与用人时,往往对人才价值的认识不到位,总是着眼于当地的欠发达,不能够给人才一个合理的待遇和工作环境,这也会导致人才紧缺和频繁流失。比如在一些招聘会上,当应聘者提到工资待遇时,有的地方的用人单位略带苦笑地回答:“本科生月薪四五百元”。这样的待遇根本体现不了人才的价值。其实越是需要人才的地方,越能发挥人才的作用、体现人才的价值。一味地注重人才的成本,忽视人才创造的收益,使得一些企业无才可用。

国内一个较大的汽车制造企业,有几十年的发展历史,培养了一大批科研、管理、营销人才。可是,很遗憾的是,在董事会一次人事调整之后,一批骨干跳槽到了一个千里之外的合资企业。为什么?因为那里有高薪、高职、高福利的吸引。

第二节 员工让渡价值及其构成

一、员工来此工作的原因

“员工让渡价值”的概念,是从菲利浦·科特勒在营销管理中提出的“顾客让渡价值”的概念借鉴而来的,用来回答员工为什么到企业工作的问题。

员工为什么会在我们的企业里工作?或者,员工为什么不在我们的企业里工作?有人说都是因为钱的原因。因为你给他工资了,所以他就在你这里工作。这个回答并不准确。如果一个月给他300元,他肯定不会来,所以不仅仅是钱的问题。我们从下面的公式当中可以明白员工为什么来我们这里工作,因为他在这里工作所得到

的总收益减去他付出的总成本，最后剩的值是正值。就是说，在你的企业，他要的收益大于他的支出。假设你的企业要他没日没夜地干，一个月给他 600 元，他肯定不会干。

员工让渡价值 = 购买总价值 - 购买总成本。购买总价值 = 产品价值 + 服务价值 + 形象价值 + 人员价值，购买总成本 = 货币成本 + 时间成本 + 体力成本 + 精神成本。其中人员价值主要是指员工与顾客个人关系的价值，精神成本主要是指顾客购物时担忧顾虑的成本。提高购买价值，降低购买成本，实现让渡价值的最大化，是企业增强竞争能力的关键所在。

二、工作总收益与就职者

工作总收益包括就职者的经济收益和社会收益，或者说物质收益和精神收益。其中，精神收益包括在工作中得到他人对自己的认可与尊重，以及成就、名声、地位和晋升。就职者有可能过分关注这种最高层次的需求满足，以至于自觉或不自觉地从放弃满足较低层次的需求。下面，我们具体分析员工在企业里工作能否获得以下收益：

1. 薪酬：工资、福利、奖金

员工在企业里工作，他能获得的第一个收益就是能赚到钱，包括工资、福利和奖金等，这是非常重要的一个因素。

2. 成长：学习、培训、感悟

在企业当中，通过培训和个人的学习，加上本人在岗位上的感悟，员工会得到成长，得到无形资产的积累，这是第二个收益。

3. 人脉：社会关系、同事友谊

第三个收益就是人脉收益。在长期的工作中，员工会得到一些人际关系、社会关系和同事的友谊，从而得到人脉收益。

4. 资源：技术资源、客户资源

第四个收益是资源的收益。比如说在工作中获得了技术资源，从原来的不懂到现在的精通，或者得到了市场客户的资源。有一个销售人员在原企业每年年薪 5 万元，到了竞争对手那里，年薪 40 万。只是因为他在原来的企业里得到了很好的成长吗？不是。这是因为他还有一个价值，就是手里面有客户，这就叫做资源收益。

5. 权力

权力是第五个收益。为什么说权力也是一种人的收益呢？因为权力本身就是这个社会的稀缺资源，所以如果有些人在企业有一定的权力，就是他的收益。权力欲的大小也影响着员工对企业的依赖程度。有人问丘吉尔：“丘吉尔先生，是什么让你保持年轻呢？”丘吉尔说是权力。

6. 情感收益：愉悦、面子、氛围

第六个收益是情感收益。在良好的工作氛围中，员工能够以积极的心态面对工作，也能够与同事融洽相处，心情开朗，精神愉悦，在内心深处得到情感收益。

7. 资历：名气、阅历

曾经有企业的招聘广告提出“海尔公司员工免试”。为什么大家喜欢到名企业去？原因之一就是名企的工作经历可以帮助你找到新的工作。

8. 希望

员工在企业还有希望、要求和憧憬，这是员工内心的一种收益。当他在企业里工作感到有希望、有未来、有明天时，便会把所有精力投入企业，高兴地为企业付出。

三、工作总成本与就职者

员工在公司工作，要付出哪些成本？第一个是时间成本。第二个成本的表现形式是精力。第三个是工作压力。第四个是领导压力。第五个是家庭的压力。第六个是竞争的压力。第七个是人际关系的压力。第八个是连续的工作带给大家的烦恼。第九个是被约束成本。第十个成本叫外界吸引力。

1. 时间

第一个成本就是时间，包括试用时间、工作时限和最终年限。

2. 精力

我们再进一步推进，发现成本的表现形式是什么？是精力，员工在任何企业工作都要付出一定的体力和脑力。

3. 工作压力

员工也会把工作压力计算在内。比如说一份收入又高又有面子的工作，如果感

到压力过大，也会选择离开。

4. 领导压力

我们中国人，需要有“三感”才能把事情做好。第一要有切身感，所以管理落地的就是四个字——奖优罚劣。我最近在研究国际和国内一些成功的企业，最后归纳了七条规律，其中第一条规律就是所有成功企业的管理都能实现奖优罚劣。为什么？因为这让员工有切身感，做得好有钱赚，做得不好就会被罚款。第二要有成功感，第三要有压迫感。领导压力指的就是当领导带给他工作和生活的压迫感。

5. 家庭的压力

家庭的压力是普遍的、现实的，可能会由于工作而对家庭照顾不到，这也是员工要考虑的成本之一。

6. 竞争的压力

竞争的压力还表现在，员工为了获得和保住一份工作，可能要不断地去学习，不断地去竞争。

7. 人际关系的压力

现在的企业都在研究人际关系对企业效率和效益的影响，比如今年我们公司也专门安排了一堂课，是关于人际关系与工作策略的。因为管理学家发现，如果一个企业的人际关系太差，“不是打棒子的，就是下棒子的”，效率必然下降。同时，管理学家又发现第二个有趣的现象，就是一个企业的人际关系太好的话，效率也必然下降。在企业里也会有冲突，但更多的应该是良性冲突，同事之间就像有阶级矛盾一样肯定有问题。生产的人希望销售订单每次数量都很大，而且关心进度提前几个星期。但是搞销售的不去这样想，最好有了订单立即做出来。这种良性冲突造成了员工的一种人际关系的压力。

8. 烦恼

在企业日常经营中，连续的工作可能会带给大家一些烦恼。现在年轻人经常谈到一个词，表示他有无名的烦恼，这个词怎么说？郁闷，就是莫名的烦恼。

9. 被约束

虽然昨天打麻将打到了凌晨4点，但是今天7点钟还是要去上班，因为如果迟到会被罚款，如果不去的话会被除名。这种被约束也是员工的成本。