

# 管理核心员工的艺术

THE ART OF MANAGEMENT FOR KEY STAFF

管理企业的核心员工，  
就是管理企业的核心竞争力！

管理新视野文库

教授 博士  
中国海洋大学经济学院院长

孙健 / 著

企业管理出版社

*The Art  
of  
Management  
for  
Key Staff*

华瑞管理新视野文库·人力资源卷 01

管理核心员工的  
艺术

孙 健 [著]

企业管理出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

管理核心员工的艺术 / 孙健著. —北京: 企业管理出版社, 2003.4

ISBN 7 - 80147 - 871 - 1

I. 管... II. 孙... III. 企业管理: 人事管理  
IV. F292.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024593 号

---

书 名: 管理核心员工的艺术

作 者: 孙健 著

责任编辑: 刘秋生

技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7 - 80147 - 871 - 1/F·869

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 河北保定西城胶印厂

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 9 印张 180 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

定 价: 25.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”另一位管理大师帕金森也告诫我们：“千万不要认为人与人之间的关系只是管理学著作中的一个章节，完全不是这样。一部管理学著作论述的全部问题就是人与人之间的关系。”“以人为本”的用人理念造就了一个又一个成功的企业典范，而在知识经济时代中，人才更是成为决定一个企业成功与否的重要因素。

在知识经济时代，企业的核心竞争力只能是知识与技能，而知识与技能的创造者和惟一的载体就是企业的员工。企业在生产运营、财务管理和营销等方面的能力都很容易被竞争对手所模仿甚至超越，但是在人力资源管理方面的能力和创新却具有对手难以模仿的优势，因为，建立在本企业员工基础之上的知识与技能显然很难

转移到其他企业。因此，做好企业的人力资源的管理也就保证了知识的创新之源。

改革开放以来，我国的经济获得了长足的发展，我国的企业也在逐步地发展壮大之中。但是应当看到的是，这些发展主要是依靠物质资源的大规模投入所取得的，而在企业发展到一定规模后这种单纯依靠资源投放的粗放型增长显然不能持久，更不能适应知识经济时代的要求。美国经济学家舒尔茨曾经估算，物力投资增加4.5倍，利润增加3.5倍；而人力投资增加3.5倍，利润将增加17.5倍。因此，注重人力资源的开发与管理才是实现一个企业可持续发展的关键。

与此同时，知识经济时代的到来对新时期的人力资源管理提出了许多新的要求。在这种情况下，一些新的问题随之出现，一些尚未解决的问题更加突出：

如何留住人才特别是核心人才，是企业在竞争中能否立于不败之地的关键，同时也是长时间来困扰企业家的一个问题。而留住核心员工仅仅靠物质刺激是远远不够的，必须针对核心员工的具体特点采取相应的措施；而在企业内部员工之间竞争越来越激烈的情况下，企业如何客观、全面地评价员工的工作业绩，选择并制定公开、公正、公平的绩效评估体系，在企业内部建立良好的竞争氛围同样也是企业面临的一大难题；在目前人才流动日益频繁的条件下，员工对企业的忠诚问题显得越发突出；自从彼得·圣吉的《第五项修炼》出版以来，学习型组织的概念风靡全球，然而，从根本上来说构建学习型组织的关键在于员工能否成为具有自我学习、自我超越能力的学习型员工。因此，如何将自己的员工培育成为学习型员工也已经成为许多企业管理者亟待解决的问题。

为了解决这些问题，我们出版了本套丛书，共有四本：《管理核心员工的艺术》、《360度绩效考评》、《员工忠诚度的培养》、《学习型员工的培育》。在丛书的写作过程中，作者不但力求将理论与企业管理的实际需要有机结合，而且把自己在多年教学 and 实际研究过程中积累的案例奉献给大家。这些案例不但涉及到生产性质的企业，更有大量长期以来被忽视的有关金融企业的内容，希望它们能给广大读者以启发。

## 如何善用本书

《管理核心员工的艺术》是本丛书其中的一本，主要论述如何管理好企业中的核心员工的问题。所谓核心员工是指企业的精英与骨干，他们是企业中的稀缺资源，对企业的目标和经济效益影响很大，一旦离开企业在短期内很难找到合适的人选来代替。从这个角度来看，核心员工包括拥有杰出才能的管理者、创新能力的技术人员、丰富销售经验和广阔客户网络的销售经理等等，当然对于不同性质的企业，其核心员工的内涵还有所区别。

核心员工创造了80%以上的企业利润，掌握着企业的核心竞争能力，对企业的经营和发展具有举足轻重的地位。但正是由于他们的重要性，核心员工往往会成为竞争对手觊觎的对象。其他企业会以更优厚的待遇，更高的职位来诱使你的核心员工离职。据不完全统计，像中关村每年核心员工的离职率就高达10%以上，最常见的现象是核心员工带着企业的核心技术一起离开，企业也很快因此而倒闭。在其他行业中，核心员工离职的影响可能虽然没有IT业这么大，但对公司经营的打击同样是非常沉重的。如何

提高核心员工的忠诚度，留住企业的这些精英是摆在每一个管理者面前的难题。

从核心员工的特点上来看，对他们的管理也应当体现出一定的特殊性。这是因为，核心员工往往具有较强的自我控制、自我认知的能力，他们内心渴望得到更大的成就和挑战，并且具有自我完善与学习的意识。这些特征就决定了如果在对核心员工的管理中采用对普通员工管理的生硬规定是行不通的，必须要讲究一些必要的技巧和艺术。同时，一些核心员工身处高位，对企业有较强的影响力；一些技术类核心员工掌握着企业的核心技术或开发能力。异乎寻常的重要地位使他们在企业日常管理中有时可能会有恃无恐，而消除许多技术人员心里“外行领导内行”的观念同样也是许多管理者面对的难题。

同时，核心员工本身由于薪酬福利待遇都达到了一定的水平，因此在需要的种类和层次上与一般员工也有很大的不同。如果不能充分的考虑这方面的差异，照搬对普通员工的激励措施，不但不能有效的激发核心员工工作的积极性和主动性，反而有可能促使他们离职。

因此，必须找到完整的一套针对核心员工的管理措施和方法，只有这样才能使企业真正的找到、留住并用好这些核心员工。本书从核心员工的特征出发，在核心员工的招聘、培养、绩效评估、激励以及跨文化管理等各方面都提出了具有针对性的策略。

# 目 录

## 前 言 如何善用本书

### **第一章** 核心员工管理的迫切性和重要性

- 1.1 核心员工的内涵 / 3
- 1.2 核心员工与知识员工 / 6
- 1.3 核心员工管理在人力资源管理中的地位 / 8

### **第二章** 核心员工的规划与招聘

- 2.1 核心员工的规划与分析 / 13
- 2.2 核心员工招聘的技巧 / 16
- 2.3 内部招聘与外部招聘 / 20



案例 1 宏基电脑公司“空降兵”的失败	/25
2.4 校园招聘	/27
案例 2 住友海上保险公司的招聘启事	/30
案例 3 联合利华：抓住未来领袖	/31
2.5 员工推荐制度	/34
2.6 猎头公司的作用	/37
附录 1 猎头公司的发展	/41
2.7 网络招聘的兴起	/43
案例 4 世界著名金融企业的招聘之道	/46
案例 5 思科公司的人才收购战略	/49
附录 2 评估中心的应用	/50

## 第三章 核心员工的绩效管理

3.1 核心员工考评的特殊性	/65
3.2 核心员工的考评技术	/68
3.3 从 90 度到 360 度	/74
3.4 考评结果的反馈	/77
案例 6 西门子的 EFA 谈话	/83
3.5 末位淘汰制有效吗	/85
案例 7 国内某商业银行中高级管理人员的 绩效考评表	/91

## 第四章 核心员工的薪酬体系

4.1 薪酬体系的构成	/95
4.2 核心员工薪酬激励的艺术	/98
4.3 闪亮的金手铐	/102
案例 8 上海贝岭公司的虚拟股票计划	/106
4.4 技术入股	/108
4.5 金色降落伞	/115
4.6 福利计划的实施技巧	/118
案例 9 美国著名公司的股票期权制度	/123
案例 10 海尔集团技术人员的“负债工作法”	/127

## 第五章 核心员工的精神激励

5.1 金钱不是万能的	/133
5.2 信任无价	/136
5.3 无缝沟通	/141
案例 11 来岛集团的软性组织	/145
案例 12 北电网络：最大限度消除级别	/147
5.4 翁格玛利效应	/149
案例 13 西武集团的求才用人之道	/153
5.5 多途径的晋升渠道	/155

案例 14 微软公司的双重职业晋升途径	/158
5.6 效率与公平	/161
5.7 表扬核心员工的技巧	/165
5.8 容忍缺点	/169
5.9 榜样的力量	/172
5.10 团队的力量	/175
案例 15 美林兼并集团的专家“蛛网”	/178

## 第六章 核心员工的培训

6.1 新员工的培训	/183
案例 16 麦当劳新员工的成长晋升之路	/188
6.2 活力源自流动	/192
6.3 企业大学的重要性	/195
案例 17 GE 如何培养经理人	/200
案例 18 大通曼哈顿银行的智力投资	/203

## 第七章 如何面对核心员工的离职

7.1 未雨绸缪	/213
案例 19 麦道和洛克希德的联合雇佣	/217
案例 20 华尔街证券分析师的定期离岗	/219
7.2 亡羊补牢未为晚	/220

7.3 重视离职面谈	/225
案例 21 Java 语言的诞生	/227

## **第八章** 跨文化核心员工的管理

8.1 经济全球化下的文化碰撞	/233
8.2 化解文化冲突的技巧	/236
8.3 如何选聘海外经理	/239
案例 22 惠而浦公司在中国投资的失败	/245
案例 23 汇丰银行对跨国高级管理人才的 选拔培训	/251
附录 3 戴姆勒与克莱斯勒合并的跨文化分析	/255
参考文献	/262
后记	/265

第一章

绩效考评概述



如果把我最优秀的 20 名员工拿走，那么微软将会变成一个不起眼的公司。

——比尔·盖茨

## 1.1 核心员工的内涵

对于核心员工的界定，企业界还没有形成统一的认识，不同的人从不同的角度给出了不同的定义与解释，主要有以下几种：

1. 核心员工是从事与企业的生死存亡、休戚相关的核心业务的人。

2. 核心员工是指那些终日与顾客直接面对面的打交道或通过电话与客户进行各种业务交谈，因而可以称之为公司的“形象大使”或者“形象代言人”的一群人。

3. 从其为企业创造价值的来源来看，核心员工可分为四类：

- 具有专业诀窍的核心员工。这类员工从事的技术诀窍往往是企业的关键环节，其工作绩效的优劣影响着企

业经营的正常运转。

- 具有广泛外部关系的核心员工。这类员工是企业与外部组织相联系的纽带，他们直接与客户、供应商接触，企业通过他们来获取所需资源并输出产品。

- 具有人格魅力的核心员工。这部分员工与前两者相比，可能既不拥有专业诀窍，也不掌握客户资源，但他们的行为往往会在很大程度上左右整个企业的员工士气。

- 具有创新精神的核心员工。这类员工所具有的强烈创新精神无论对于企业的有形资产还是无形资产都有极大的潜在价值。

4. 从核心员工在组织结构中所处的职位看，可划分为三类：

- 共同创业者。当一个小企业经历了无数磨难生存下来并逐步壮大后，与最高管理者共同创业的合伙人或高级管理者就属于这类核心员工。

- 优秀的中层管理者。

- 新员工。许多有才能的新员工在进入企业很短的时间内就走上了企业的核心岗位。即使不是这样，对人力资源管理比较规范的大企业而言，对于有能力的新员工一般也有将其培养成核心员工的长期计划。

20世纪初期，由意大利学者维弗烈度·柏端图创立的并为当今管理学界所熟知的“80/20”原理在企业管理上的应用范围极为广泛，如80%的销售额是源自20%的顾客；



80%的利润是由 20%的人创造的等等。我们认为，从某种意义上来说，创造这 80%利润的 20%的人就是企业的核心员工。如企业的中高级管理人才、专业技术人员、优秀营销人员……他们的共同特点是大都经过较长时间的教育和培训，具有较高的专业技术和技能；或有丰富的从业经验及杰出的经营管理才能，他们的人数很少，但是特别重要，一旦离职，将对企业的生产经营造成相当大的负面影响，甚至危及到企业的生存，而且空缺的工作岗位也很难马上找到合适的人选替代，即使找到了，也要支付高额的聘用费用和培训费用。

虽然某些人员对大多数企业而言都是核心员工，如优秀的中高级管理人才。但应当看到，对于不同的企业，其核心员工的内涵还是不同的。对于像微软这样的高科技企业，优秀的程序开发人员是毋庸置疑的核心员工；对于证券公司和银行而言，其核心员工是出色的分析师；而沃顿商学院人力资源中心主任彼特·卡普里教授在调查中发现，美国 UPS 快递公司企业中的司机视为核心员工，原因是 UPS 认为司机是公司业务运转的枢纽，司机具有在速递业务所需要的重要技能，他们了解路线的特征，他们也主导着与客户的关系。所以说，在明确核心员工含义的基础上，结合本企业的具体情况方能真正界定出自己的核心员工。