



稻 香 编著

管好你的

GUANHAONIDEXIN YUANGONG

核心 员工

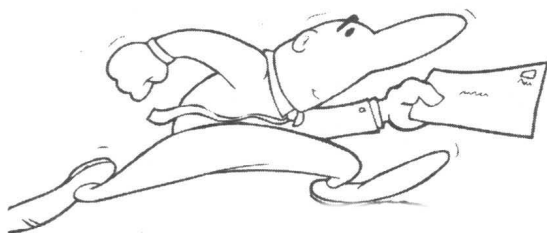


 中国纺织出版社

GHND HXYG

管好你的核心员工

◎稻香 编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

在企业里,核心员工是不可替代的,企业的运转和发展都依赖他们。全方位地管理好核心员工,企业就会发展壮大。

本书从企业管理者需要出发,为其提供核心员工的全套管理流程和方案。书中阐述了从企业招聘开始发现和引进核心员工,在工作过程中发掘和恰当定位核心员工,以及进一步培养和发展核心员工队伍的根本方法和思路;结合真实、生动的案例,将理论联系实际,用透彻、通俗的语言告诉读者核心员工管理的无限奥妙。

图书在版编目(CIP)数据

管好你的核心员工/稻香编著. —北京:中国纺织出版社, 2006. 1

ISBN 7-5064-3667-1

I. 管… II. 稻… 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 150668 号

策划编辑:姜 冰 责任编辑:陈 芳
责任设计:何 建 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http://www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:8.125

字数:176千字 印数:1—6000 定价:19.80元

ISBN 7-5064-3667-1/F·0643

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言



现代管理大师彼得·德鲁克(P. Druker)曾经说过:“企业只有一项真正的资源:人。”韦尔奇也说过:“通用电气公司成功的最重要原因是用人。”我们已步入知识经济时代,这是一个以人为本经济或者说是人才主权的时代,二十一世纪最珍贵的,的确是人才。虽然从一定意义上说,公司里的所有员工人人都是人才,每个人都是企业大厦的一块砖一片瓦,但其中的核心员工的作用尤为重要。比尔·盖茨曾戏言,如果挖走他的几十名核心员工,那么微软就垮了。美国著名的钢铁大王卡内基说过:“如果一场大火把我的企业的所有厂房全烧毁了,都不要紧。只要我的重要员工安然无恙,过不了多久,我又可以建立起一家强大的企业。”因此越来越多的企业开始关注核心员工,为了吸引、管好、留住核心员工而不惜任何代价。因为企业已经认识到人力资源的耗费不再是企业主要的成本要素,而是企业主要的资本要素,投资越大,回报才越多。现代企业核心竞争力的形成更是仰仗核心员工的功劳。然而,不少企业在将经营管理模式从产品导向转入人才导向的过程中,对核心员工的管理却存在着这样或那样的问题,导致核心员工进不来,管不好,留不住。这些成为制约企业效益提高、长远发展以及目标实现的瓶颈,更会使企业在激烈的竞争中难以立足。

本书作者从建立核心员工队伍,管理核心员工,留住并激励核心员工到对其进行个性化管理等几方面入手,旨在建构对核心员工的动态化管理体系,让核心员工的才干在企业这个大舞台上尽情展现。只要管好了你的核心员工,那么企业的发展必会如虎添翼。

作者

目录

Contents

第一章 核心员工的动态化管理体系

001

- 第一节 认识核心员工 (1)
- 第二节 肯定核心员工 (4)
- 第三节 管理核心员工 (6)

第二章 建立核心员工队伍

032

- 第一节 吸引、引进核心员工 (34)
- 第二节 识别核心员工 (42)
- 第三节 培育核心员工 (54)

第三章 留住并激励核心员工

068

- 第一节 流失之痛 (75)
- 第二节 流失之因 (83)
- 第三节 留人战略 (94)
- 第四节 激励策略 (127)
- 第五节 培养员工忠诚度 (202)

第四章 核心员工的个性化管理

234

- 第一节 重视核心员工的“文化管理” (235)
- 第二节 个性化的管理方案 (246)

参考文献

251

第一章 核心员工的 动态化 管理体系

第一节 认识核心员工

核心员工是指这样的员工，他们的位置难以替代或不可复制，是公司的稀缺资源。他们掌握企业的核心技术，从事企业核心业务，控制企业关键资源，是保证公司经营策略成功的关键人物。他们的工作岗位要求经过较

长时间的教育和培训，必须具有较高的专业技能和技能，或者要有本行业内丰富的从业经验及经营管理才能。他们是技术专家，是拥有秘诀或有价值知识的人；是有经验的员工，是能为公司带来客户和收入的人。

按照员工们在公司的表现及作用，不妨将其划分为四类：钻石级员工、铂金级员工、白银级员工以及青铜级员工。

按照员工们在公司的表现及作用，不妨将其划分为四类：钻石级员工、铂金级员工、白银级员工以及青铜级员工。

1. 钻石级员工

钻石级员工，他们大约占公司员工的5%~10%，他们是企业这个大舞台的明星，是能够独挡一面、挑大梁的人物。面对挑战和复杂的局面他们会奋力而为，交给他们的任务总会得到出色的完成，甚至带来惊喜，因为他们会用较少的时间与较少的资源实现成功。他们远远超出你的期望，能够完成公司的目标；他们是企业最宝贵的财富，他们中会诞生公司的领导者。

2. 铂金级员工

铂金级员工，他们大约占员工总数的20%~30%，他们是企业的关键员工，如果所分配的工作适合发挥他们的才能，就有升级为钻石级员工的可能，可以称他们为公司成功运行的中流砥柱。他们懂得自我激励，并能动员其他员工；他们是值得聘用的人，因而容易被猎头公司相中，容易被竞争对手挖走，所以，他们是人力资源管理中特别值得关注的一部分。

3. 白银级员工

白银级员工，他们是占公司绝大多数的员工，大约占到50%。虽然他们的成绩不如前两者那么耀眼，无法充当领军人物，但他们对公司忠心耿耿，公司工作的正常进行离不开他们的兢兢业业，他们通常是公司的基层员工，是领导者们忠实可靠的追随者。他们与世无争，喜欢按规则办事，害怕失去工作，易受外界影响，因而需要领导的激励。

4. 青铜级员工

青铜级员工，这是公司员工中的落后分子，大约占到10%。他们表现不佳，对企业缺乏认同感与归属感，在公司“混日子”，得过且过，总是抱怨公司的发展方向，对公司领导的指挥总是存在抵触心理，甚至故意破坏人际关系和改革成果，他们只是为了养家糊口而不得不工作。

显而易见，我们所说的核心员工应该指钻石级员工以及铂金级员工的全部或一部分，他们是公司成功运转的领头羊，能为公司创造价值，是公司不断赢利的动力，是塑造公司核心竞争力的源泉。通常情况下，核心员工拥有较高的学历，较长的工作经历，要么是技术有专攻的专家，要么是客户源广泛的业务骨干，要么是经验丰富的高级管理人才。他们在业内有较深的资历，为大家所

承认并尊重。更为重要的是，他们认同公司的企业文化，推崇企业的价值观，具有奉献精神，对公司有较强的满意度与归属感。他们不仅仅是为了金钱而工作，而是渴望通过对公司的贡献来实现自我价值，获得成就感。一般说来，他们是公司的CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官），是生产、营销、人力资源等重要部门的经理，是高级研发人员以及其他有潜力的高素质员工等。

他们的核心地位和优秀表现，会成为企业的竞争对手争相“挖墙角”的对象，因为现代企业的竞争早已转化为人才的竞争，谁占有了人才，谁就占有了领先的战略高地。那么，某企业为了留住要跳槽的核心员工而收购了对手公司，如此

我们所说的核心员工应该指钻石级员工以及铂金级员工的全部或一部分，他们是公司成功运转的领头羊，能为公司创造价值，是公司不断赢利的动力，是塑造公司核心竞争力的源泉。

的不惜成本就不足为奇了。难怪美国思科（CISCO）公司总裁所言：“与其说我们在并购企业，不如说我们在并购人才。”由此可见，核心员工的价值不容小窥，如果一家公司仍无法界定自己的核心员工，无法识别核心员工，管不好核心员工，留不住核心员工，那么，这些自尊心极强的核心员工感到自己不受重视，不能在本公司大展鸿图，就必将离你而去；而在实践中，他们往往位置特殊，容易积聚企业大量的关键资源，如核心技术、商业机密、顾客关系等，一旦他们离开企业，企业短时间内又找不到合适的替代者，常会发生技术断层、业务停滞、管理失控等状况，企业因此而出现运转瘫痪的可怕局面。

第二节 肯定核心员工

人力资源已成为现代企业发展的第一资源，在知识经济时代，作为知识的载体，人力资本不仅是知识的生产者和使用者，也是知识产业化的先决条件。企业在这个瞬息万变的世界里，面临着种种挑战，如引进高新技术，全球化管理模式的变化，改善服务，改进产品质量等，应对这些挑战需要员工的聪明才智，因而人力资源的管理水平直接制约着企业战略的有效实施。人才是企业制度创新与技术创新的源泉，是企业激烈的竞争下求得生存与发展的法宝。正如花旗银行总裁沃尔特·瑞斯顿所说：“发现人才，培养人才以及使用人才，是我们实现目标的唯一途径。如果一个机构能够像我们银行一样拥有一大批杰出的人才，那么它就一定能够以150%的效率运作，而这种效率正是我们实现目标的必要前提。”西方学者曾提出成功企业的三个关键要素或推动力：企

业家人才和一流的管理班子，机遇，资源。其中，核心和关键是一流的企业家和管理班子。所以，一些现代公司提出，宁要一个能跳7米的人才，而不要7个跳1米的人。这个能跳7米的人才就是核心员工。按照意大利经济学家巴莱多的“二八定律”，核心员工集中了公司80%的技术，创造了公司80%的财富，人数只占了20%，他们是公司的骨干和精英，他们的去留甚至关乎公司的生死存亡。他们对公司的贡献主要体现在以下几个方面。

1. 促进企业的创新与发展

企业生产率的提高，企业产品的更新换代，离不开核心员工的技术攻关与技术创新。他们直接导致了企业财富和利润的提高。企业经营水平上升，经营业绩提高，企业管理制度的日趋完善，企业制度的创新，都需要有较强营销才能以及较高管理水平

按照意大利经济学家巴莱多的“二八定律”，核心员工集中了公司80%的技术，创造了公司80%的财富，人数只占了20%，他们是公司的骨干和精英，他们的去留甚至关乎公司的生死存亡。

2. 领导企业的团队建设

一个充满活力的企业团队是企业创造价值的不懈动力，而核心员工必然在其中起着核心凝聚的作用，核心员工会激活团队成员以及整个企业团队的创造力，进而创造企业的最大价值。

3. 防范企业风险

当今时代社会经济条件瞬息万变，企业时刻面临一系列风险，如决策风险，经营风险，技术进步风险，市场风险等，

如对这些风险缺乏防范能力，必将给企业带来不可估量的损害。而核心员工一般对风险有敏锐的洞察力以及较强的规避风险能力，他们会为企业“一帆风顺”的运营起到重要作用。

核心员工是企业的灵魂 4. 塑造企业文化

人物，从一定意义上说，他们的价值观就是企业的价值观，他们的品质、创新精神与责任感会塑造并发展企业文化，有了卓越的核心员工，才有卓越的企业文化。

企业文化给企业带来经济与社会的双重效益，它是一种管理方法，也是一种象征企业灵魂的价值导向，它是被广大员工认同并遵守的企业哲学、企业理想与企业价值观，可倡导精益求精的工作态度与献身事业的生活态度。核心员工是企业的灵魂人物，从一定意义上说，他们的价值观就是企业的价值观，他们的品质、创新精

神与责任感会塑造并发展企业文化，有了卓越的核心员工，才有卓越的企业文化。

第三节 管理核心员工

核心员工是如此特殊而又举足轻重的群体，对他们的管理也应是动态、系统而又灵活的。对核心员工的动态管理体系首先要从规划核心员工队伍入手，因为核心员工队伍规划是联系企业战略目标与核心员工管理之间的纽带。核心员工规划就是制定、获得并利用核心员工决策的过程，它把核心员工作为企业的一种重要资源，分析企业目标并规划实现目标的核心员工资源，从实现企业目标的过程中，核心员工应该发挥什么作用的角度来审视企业目标和资源获取过程。

一、规划核心员工队伍

既然核心员工对企业的意义非同小可，企业就应制定相应的核心员工管理战略和计划，并使之有效实施，规划核心员工队伍是人力资源规划中人才规划的重要组成部分。规划核心员工队伍就是要在与企业战略目标保持一致的情况下，分析企业在环境变化中的人才需求状况，确保核心员工在各个岗位上的数量与质量，同时注重员工自身需求的满足与目标的实现。核心员工队伍规划的内容包括发现、寻找、吸引、培养、保留并激励核心员工的计划。

1. 规划核心员工队伍的必要性

社会经济条件变化迅速，竞争者层出不穷，产品服务与产品质量需求不断变化，企业为最大限度地规避风险，必须保证核心员工队伍规划与之配合。如果缺乏规划，会出现对核心员工引进不足，开发不够从而导致重要岗位的空缺，或者核心员工过剩造成资源浪费，或者核心员工大量离职，企业匆忙招聘导致成本提高以及企业运转失控。

2. 核心员工队伍规划的要点对

首先，规划核心员工队伍是以企业的总体战略目标及人力资源管理战略目标为前提的，即核心员工队伍规划是实现企业战略目标的计划，其随企业战略的发展变化而变化，不能与之发生冲突。

规划核心员工队伍就是要在与企业战略目标保持一致的情况下，分析企业在环境变化中的人才需求状况，确保核心员工在各个岗位上的数量与质量，同时注重员工自身需求的满足与目标的实现。核心员工队伍规划的内容包括发现、寻找、吸引、培养、保留并激励核心员工的计划。

其次，核心员工队伍规划受环境因素制约，大环境如外部的政治、经济、法律、文化等发生变化，小环境如企业内部战略调整与目标的变化，核心员工队伍规划都必须随之变化，处于不断分析预测的调整之中。

再次，核心员工队伍规划必须具有可行性。即招聘计划、培养计划、激励计划等都必须切实可行。这表现在不能与企业其他部门政策相抵触，只有与企业总体计划及各部门计划协调一致，才能保证规划的有效实施。

最后，核心员工队伍规划要关注核心员工自身目标的实现。企业对核心员工的调动、晋升、培养是否符合其自身的职业生涯规划，是否实现了核心员工的发展目标，企业必须与核心员工“同呼吸，共命运”，那种只为满足企业发展而不顾核心员工需求的规划必会得到核心员工的排斥，这样的规划也必会变成执行不了的一纸空文。

总之，核心员工队伍规划的总体目标是企业绩效的提高，核心员工素质的进一步提高，核心员工数量的变化保持合理幅度且核心员工满意度提高。具体说来，在对核心员工的引进方面，要使核心员工的类型与岗位匹配，通过核心员工的结构改善带动企业业绩水平的提高；在对核心员工的培养方面，一是通过培训不断提高核心员工的素质，二是注意储备人才的保持，使之与核心员工的数量比例恰当，素质能够衔接，防止断层现象的发生；在对核心员工的激励方面，充分考虑核心员工的价值优越感与更高的心理期望值，制定有别于普通员工的激励措施，挖掘核心员工的最大潜能，来凝聚企业的核心竞争力。核心员工队伍规划的目标必须是明确的，并与企业的目标交相呼应。

3. 核心员工队伍规划的注意事项

要想运用好核心员工队伍规划这一有效管理工具，必须注意以下几个事项。

(1) 核心员工规划的建立与实施要有一个合适的领导者。这个领导者必须对企业、对整体战略目标有一个清晰的认识，认同企业的各个战略步骤尤其支持核心员工队伍规划。对于许多跨国公司而言，找到这样一个本土化领导者对于规划的实现至关重要。华纳公司在泰国已经有三十多年的历史，在那里是绝对的领导者地位，人才储备也丰富。但来到中国后，由于熟悉西方现代管理的人才还不是很多，只能聘用外籍或港台人士。而外籍人才往往能够完成业务目标等硬性目标，对于一些软性目标，如规划组织，培养人才，建设管理梯队等就心有余而力不足了。于是，华纳公司在中国加快了培养本地管理人才的步伐。亚洲区域一体化的战略方向也要求中国的管理人才加入到区域组织中来，华纳已经明确了公司的战略要求和组织人才现状的差距。于是，新的亚洲区运作总监来到广州的第一件事就是明确地提出亚洲区域一体化的问题，他有这个愿景很重要，并且他认同把人才规划体系作为实现这一目标的核心工具和途径。

(2) 确定核心员工队伍的规划重点可宽可窄。在做核心员工队伍规划时，可以根据企业的自身情况，如企业性质，规模大

核心员工规划的建立与实施要有一个合适的领导者。这个领导者必须对企业、对整体战略目标有一个清晰的认识，认同企业的各个战略步骤尤其支持核心员工队伍规划。

确定核心员工队伍的规划重点可宽可窄。在做核心员工队伍规划时，可以根据企业的自身情况，如企业性质，规模大小，组织形式等来确定核心员工队伍规划的宽度。

小，组织形式等来确定核心员工队伍规划的宽度。可以选择只涉及一两个领域的较窄的规划，如只制定招聘和甄选计划；或者选择中等宽度的规划重点，如招聘、甄选与培训发展计划；再者也可选择宽度较大的计划，如涉及招聘、甄选、培训与发展、激励、安全与健康等。不管选择何种宽度，必须考虑到其对企业的适用性，不可刻板地照搬别人的经验，以免“水土不服”。

(3) 设定核心岗位。对核心员工队伍的规划就是要给核心员工每人一个坐标，这样才能体现出每个核心员工独特的、不可替代的价值，而这个坐标就是岗位。针对核心员工的岗位我们可以称之为核心岗位。核心岗位并不都指公司的高级职务岗位，还要考虑外在市场因素。如果某个核心员工是市场紧缺人才，培训成本高，时间长，那么这个核心员工所在的岗位就是公司的核心岗位。当然，市场瞬息万变，今天是核心岗位，明天也许就不再是，所以在设定核心岗位时必须高瞻远瞩，做好后续人才储备与接班工作，让核心员工在核心岗位上留得住也走得久。

(4) 对核心员工队伍规划的前瞻性。如果说对一般员工的规划可以是务实的，那么对核心员工的规划就必须更具前瞻性，要快人一步。因为核心员工队伍是核心竞争力的象征，如果对他们的培训落后一点，就有可能被竞争对手远远地甩在后面。企业应制定出一张表，列出每个核心员工的职责、技能及素质等，为今后的晋升与培训做好准备。一旦时机成熟就马上行

如果说对一般员工的规划可以是务实的，那么对核心员工的规划就必须更具前瞻性，要快人一步。

动，这样就会占得先机，保持行业的领先地位。例如，20 世纪 80 年代，美国某大型汽车批发商决定每个管理人员和办公室人员都应该有一台个人电脑，这个决策需要大量的培训计划，从而确保这些人员具有计算机相关知识。在订购计算机之前，这种培训需求就被预测到了，于是建立培训计划并投入资金，公司一发出计算机的订单，培训计划立即执行。核心员工被派去参加脱产培训，等订购的计算机一到货，他们还可以培训其他员工。

二、核心员工队伍规划的内容

那么，核心员工队伍规划的内容到底包括哪些呢？在综合分析了企业需求，一系列外部因素及内部供给的情况下，就要对核心员工进行定量定性预测，然后制定实施计划，包括建立核心员工队伍，留住并激励核心员工以及对核心员工的个性化管理等。

1. 对建立核心员工队伍的规划

建立核心员工队伍主要包括吸引核心员工、识别内部的核心员工以及培育核心员工三个方面。

首先是吸引核心员工的规划。这主要涉及员工招聘中对核心员工的引进。这方面的规划包括确定企业需要的核心员工类型与数量，招聘方式，企业是否为核心员工提供与其职位相符的报酬与待遇，企业如何吸引最优秀的核心员工，如何降低招聘成本和提高招聘效益等。

其次是对企业内部核心员工识别的规划。如何界定企业员工中的核心员工，确立一系列的标准与参数需要一个完整的计划。规划作得好，才会为企业针对核心员工的晋升、调

动做好准备。比如，企业对自己核心员工的界定就各有不同。日本强调“用人唯才”，不讲出身、学历，重在能力。美国某银行把握三大标准：人际交往能力与数学技能，为客户服务意识，专业能力与可靠性。再如，资历一般也是核心员工的特征，即核心员工从业时间较长，从业经验丰富并有所成就。某投资公司选拔总裁时就要求两大优势条件：具有在本公司各部门都任过职的广泛阅历，在零售经纪人部门当过领导人的经历。

最后是对核心员工的培育计划，开发与培养核心员工是核心员工队伍规划的重要组成部分。对核心员工的培育应与一般员工区别开来，其地位更为重要，应更具先进性，对核心员工的培训规划包括培训内容、培训方法、培训模式的选择以及培训程序的实施等。如某美国公司的培训内容就包括管理、开发技能、技术能力与知识、监督技能、客户关系，执行开发等。

2. 对留住并激励核心员工的规划

核心员工的高价值性决定了它的高期望值以及职位的更多选择性。任何企业都面临着被“挖墙角”的危险。

对核心员工激励的规划不仅涉及一系列激励原则、策略与方法，还涉及了企业建设的大环境，如企业实力的提高，企业文化建设等。可见规划核心员工队伍可谓“牵一发，动全身”，更加验证了核心员工就是企业核心竞争力这一真理。核心员工

的去留与否，核心员工在企业的受激励情况，对企业的满意程度，从一定程度上反映了一个企业的发展前途。

首先是对留住核心员工的规划。核心员工的高价值性决定了它的高期望值以及职位的更多选择性。任何企业都面临