

节后治理员工流失的绝招



制图/胡运梅

员工大量的流失，对企业来说是最头痛的事，如何减少员工的流失，就显得特别重要，作为帝王资深职业顾问结合自己的管理实践谈一些体会，下面的一些方法可以帮助你有效的减少员工的流失。

招聘严格把关 重视人才培养

如果公司招到的是不够忠诚、缺乏职业道德的员工，便很难通过后期的培养和共事让他对企业忠诚。如果招进来的员工有频繁离职的经历，企业就有理由认为他不能在工作岗位上踏踏实实地做下去，类似这样的人即使能力非常出色也不能长久地服务于企业，他常常把企业当成自身成长的跳板，一有机会就会弃企业而去。所以，一定要抓好招聘关，设立职业道德规范标准，并实施相应的心理测评及背景调查，从人员选用阶段就把控制住员工的基本素质。

当员工看到自己在企业里再无发展的余地，呆下去只是耗时间的时候，有能力、想成长的员工就会萌生去意。所以，正确地

引导员工，科学设计员工职业发展通道是人才培养特别需要关注的问题。在条件允许的情况下，企业可以逐步建立人才梯队，对于关键岗位员工要建立起后备干部制度，逐步培养人才，清晰地看到自己的上升空间，从而安心工作。

不少企业对外部人才求贤若渴，不惜重金，但忽略了内部人才的培养、选拔和激励，结果导致员工的不公平感，进而降低对企业的忠诚度，当外部有更好的条件时，必然会选择跳槽。员工在企业工作所追求的不外乎三点：物质、精神和价值实现。薪酬福利是物质基础，良好的人际关系、工作氛围、工作情绪以及个人发展前景等则是员工精神需求和价值实现的需要。当然，不同的人可能需求不完全相同，侧重点也不同。对于企业而言，尤其是领导层和人力资源管理部门，一定要留意员工的需求及其变化，有针对性地为员工提供激励。

企业都希望员工对企业忠诚，但忠诚是相互的，一味地要求员工忠诚而忽略了企业对员工的忠诚，最终必将失去员工的

信任。所以，要建立透明的制度，公平地对待每一位员工，不搞暗箱操作；对员工的承诺一定要兑现，不能说一套做一套。

让员工认同企业文化

企业可以结合本企业商业秘密的特点制定专门的保密制度，明确企业中各岗位核心秘密的范围和内容，具体工作内容和核心机密的保密期限，在一个合理的期

限内要求员工保密义务，并以劳动合同形式确定下来；也可与骨干员工签订竞业禁止协议，限制其离职后若干年内不得加盟与本企业直接竞争的企业或自己利用从本企业获取的独特资源和技术从事与本企业直接竞争的行业和领域。

当然，企业应对员工因签订竞业禁止协议而受损的利益适当给予补偿。企业根据岗位工作特点决定是否签保密协议、商业秘密保证书等，能以书面形式表示的尽

量以书面形式表示，并且由当事人签字认可。

企业各项工作的开展无疑离不开员工个人的操作，但是企业千万不要把自己弄到某项工作离开某个员工就无法运转的地步。企业应该通过优化业务流程，科学设计岗位，加强知识管理，来降低对个别出色员工对企业资源的控制，避免出现因核心员工流失给企业造成无可挽回的损失。

许多企业疑惑，为什么给了足够高的薪水，可还留不住人，关键的就是忽略了企业文化在工作中的重要性。企业应注意以企业文化引导员工，使其逐步认同企业的工作氛围，并通过各种文化推广活动强化企业的文化特色，统一思想，建立充满人情味的“感激”文化。“感激”文化，即企业真诚感谢员工为企业发展做出的付出，同样地，员工也会感谢企业给予的发展机会，如此建立坦诚沟通的渠道，以情感和“感激”文化联系企业和员工，从而减少核心员工的流失。

(来源：天下商机)

管理不是“卖切糕”

穆胜/文

11月的微博，又爆出了一件让人围观的事件。

一位咨询公司的女老总抱怨：“刚面试了个人，简历很漂亮，北大毕业，MBA。我约在咖啡店，结果俺买单，他丝毫不客气都没有，饮料都是我端的，大男人家家的，这般不懂人情世故。注重细节，成就自己。”

与此同时，面试者也吐槽：“今儿我被通知面试。很奇怪没有在他们公司，而是选择了一家环境优雅的咖啡厅，后来发现面试官是一女的。我以为就是聊聊所以叫了杯柠檬水，没想到那女的点了一大杯拿铁。聊完了，那女的暗示我买单，还说一个男人应该大气些云云。我拒绝了，对她说：我是找工作，不是来相亲的……”

围观的群众分成了两派：一派支持女老总，或是认为和求职企业的见面，有必要事先投入以示真诚，或是认为男女之间的见面，男方应该保持绅士风度，没有必要计较得这么清楚；另一派则支持面试官，道理很简单，认为企业应该支付面试费用。

毫无疑问，我支持后一类观点，毕竟商业就是商业，否则，难道企业租下酒店的会议室搞招聘，还要应聘者支付租金？从今天的会上说，简单的事情被扭曲得复杂，本不值得一评，但是，该事件却折射出某些管理者的畸形逻辑，倒是可以评说评说。

商业的逻辑： 小马不能拖大车

我们首先从商业关系的角度对这一事件进行考量。

商业关系有两层含义：其一，商业关系中出现交换的原因是双方认为交换具有必要性，即经济学原理认为的，交换使双方变得更好。其二，商业关系中的交换讲究等价，或者说强调支付对价。第一层含义比较清晰，但是对于第二层含义中的“等价”，大家却有不同理解。

在假设的完全竞争市场中，市场上每种商品的价格对供需方都一致，且因为供需方的市场力量有限，都被假设为“小原子”，商品价格不依赖于双方的决策，而是真实反映成本。这种市场中，大家都是现货交易，对于价格也没有争议，自然不存在冲突。

但是，完全竞争市场在现实中是根本不存在的，供需双方在市场上的稀缺性不同，市场力量不同，供需双方造成价格偏离成本。举例来说，某种商品如果非常稀缺，假如“共和国长子——两桶油”提供一个免费 offer，其大可以要求竞价者提供更高的对价（例如，更高的学历、更好的工作经历、更好的关系人引荐），甚至可以要求竞价者为争取一次面试机会先行支付额外的成本（如在应聘成功前为面试官买一杯咖啡）。

偏离成本的溢价往往被看作是剥削，有的学者据此认为即使这种交易达成了合意，仍然是“不公平”的。正如哈佛大学桑德尔教授在探讨公正时，就举出了2004年哈利飓风横扫佛罗里达州时有商家乘机涨价（偏离成本）的例子，认为这

种涨价虽然提高了商品交换的效率，但却有违社会公认的正义标尺。我一向不是市场原教旨主义者，所有，某种程度上，我认同这种观点，价格信号的浮动应该被限定在社会的正义标尺内。

但是，平心而论，一杯咖啡的成本真的没有什么了不起，也绝对达不到突破社会正义标尺的地步，为何我仍然坚持不主张应聘者支付呢？其实，不是我主张他支付，而是女老总提供的工作 offer 还没有那么大的吸引力，他不切实际支付，这就是市场力量角逐的结果，这就是商业的逻辑！

企业选人，人也选企业，本来就是平等关系，扭曲这种平等关系的只是一方过于强势的地位。但是，如果自己不是两桶油之类的强势企业，也没有呼风唤雨的能量，就应该放下姿态和人家谈交易，而不是端着架子提些不切实际的要求。否则，结果就是一拍两散，浪费了自己招人的时间和成本，何必呢？开着奇瑞在路上装英菲尼迪和奔驰宝马那么，实在是无聊，也很危险！

感情的逻辑： 一种关系一种角色

有人从礼仪的角度来审视这个事件，认为应聘者作为男人有失风度，那么，我们就再从情感的逻辑来分析分析。

情感的逻辑让人进入一种情感关系中预设的角色，并在这个角色中享受权力或承担义务。诚如这一个事件中，如果应聘者进入了“男人”的角色，他在当前的社会习俗下就理所当然地应该为“女人”买单。但是，我们再想想，他有没有必要进入这样一种角色呢？他究竟是来做什么的？毫无疑问，人家是来求职的，人家没有意愿进入那种男女交往关系（不一定是有关感情的）中为他预设的角色。

强盗逻辑是，有人会问：“你还是不是个‘男人’？”这显然是个偷换概念的伎俩，人家肯定愿意当“男人”，但在你面前就仅仅是个“求职者”，你不能因为人家选择当“求职者”，就认为“求职者”不是“男人”，他在自己心仪的女人面前，说不定比“男人”还“男人”。所以，一个情境说一个情境的事情，两性关系的法则不能被泛滥，不能因为个人身上的性别属性，就对人家乱施加义务。正如，你在足球场上竞技时没有必要告诉别人你会打篮球，但人家绝对不会因为你没有投篮就认为你打不了球。

进一步看，我倒认为并非女老总秉持这种态度，非因为她逻辑不清，而只是一种“泛道德”习惯。其目的正是将自己和别人带入有利自己的某种关系，并利用社会习俗形成的压力行利己主义之实。还别说，有人还真吃这套，换个人觉得面子挂不住了，说不定就把单买了。但这一事件中的求职者显然无比清醒，时刻谨记自己是来求职的，于是，他并没有履行那些别人施加给他的义务。

其实，现实中利用“泛道德”行利己主义之实的人又何止本次事件中的女老总。

比如，管理者在管理下属时，往往喜欢让员工无条件地付出，却不喜欢给予回报的承诺，还美其名曰——年轻人要单纯，要踏实，不要急功

近利，坚持付出，自然有回报。但事实上，作为理性人，谁的付出不是为了回报呢？挂出个永远碰不到的“胡萝卜”，谁有心思一辈子为你跑呢？难道不跑就是“不单纯”、“不踏实”和“急功近利”？哪种“泛道德”的标准预设了这样“不求回报”的角色呢？

再如，企业在员工离职另起炉灶成为竞争对手时，往往埋怨其不讲情义，但事实上，自己却不愿向员工支付一定时期内不再从事该行业的“竞业禁止费”作为补偿。商业上不支付对价，却希望用情感上为人家预设的角色去进行道德施压，这也是典型的“泛道德”。企业认为自己培养了员工，没有企业的平台就没有员工的今天，但换个角度，员工也在就职期间为企业全情付出，带来了收益，否则他就不可能成长到今天。这种关系中，不存在谁对谁有恩，你付钱，人家干事，就是商业上支付对价的逻辑。

商业世界的感情： 管理不是卖切糕

其实，商业世界中并非没有感情，“士为知己者死”的美谈也有不少。但是，你永远不能用感情的预设角色去要求别人，你要人家对你讲感情，你们首先要有感情。感情要的是你情我愿，是最难捉摸的事情，如强大的张小娴女士所言，是无根的、抓不住的，但无论如何，却只有真诚的付出才能收获回报。

付出首先是物质的，物质很大程度上是感情的基础和表征。一来，没有物质的基础，没人有心思和你谈感情；二来，如果连支付对价都不愿意，人家又怎么会相信你和他的感情，又怎么会对你有感情？永远不要低估别人的智商，下属、员工、甚至应聘者永远会从每次和你的接触中来预判你的“道德约束”，进而决定对你进行的投入，如果发现你不讲信用，回报无望，自然会拒绝付出，更谈不上和你建立感情。

付出其次是情感的，交心的感觉是由对方去体会的，这点上，再高明的演员也很难装出来。我认识的一位管理者，在离开原来的管理团队后仍然关心老下属的工作、生活，甚至会不计时间地为遭遇感情挫折的他们进行辅导，而且总是能在他们最需要的时候提供帮助，但却从不要求他们回报。这样的付出，他的下属又怎么会不对他心悦诚服？

大多自以为高明的管理者，总以为自己扮演的“圣人”角色天衣无缝，并且还喜欢利用“圣人”的身份将下属拉入自己预设的角色，并利用其道德压力，榨取人家的付出。殊不知，下属早已将你看透，人家也在出工不出力地陪你演戏，你已经问鼎金鸡、金熊、金球，说不定人家早就将奥斯卡小金人收入囊中。就算你骗得了别人一次，难道还骗得了别人一辈子，骗得了一个人一辈子，难道还骗得了所有人一辈子？如果真的如此，如果所有人都愿意为了你的“表演”而死心塌地上刀山、下火海、当雷锋、做赖宁，那还真的是如“唐博士”所言，骗得了所有人也是成功了！

你没有感情的情况下提要求，这是耍嘴，人家没有感情的情况下你提要求，这是霸王硬上弓，卖切糕呢！

宋作坤/文

为使鱼类在运输途中不死，中国人和挪威人都有相似的妙招。中国人在黄鳝群里放几条泥鳅，泥鳅生性好动，在黄鳝群里钻来钻去，造成紧张氛围，迫使黄鳝也随之而动，二三十个小时旅程，黄鳝一条也没有死，这为泥鳅效果。挪威人为使沙丁鱼不在途中死亡，就在船舱里放几条鲑鱼，鲑鱼四处乱窜，沙丁鱼十分紧张，加速游动，避免窒息而死，保证沙丁鱼到港后个个鲜活，人们称之为鲑鱼效应。

当一个组织的工作达到较稳定的状态时，常常意味着员工工作积极性的降低，“一团和气”的集体不一定是一个高效率的集体，这时候“泥鳅效应”将起到很好的“医疗”作用。一个组织中，如果始终有一位“泥鳅式”的人物，无疑会激活员工队伍，提高工作业绩。

“泥鳅效应”是企业领导层激发员工活力的有效措施之一。它表现在两方面：

一是企业要不断补充新鲜血液，把那些富有朝气、思维敏捷的年轻生力军引入职工队伍中甚至管理层，给那些固步自封、因循守旧的懒惰员工和官僚带来竞争压力，才能唤起“黄鳝”们的生存意识和竞争求生之心。

二是要不断地引进新技术、新工艺、新设备、新管理观念，这样才能使企业在市场大潮中搏击风浪，增强生存能力和适应能力。

香港弘和集团有限公司初期是一个家族式企业，管理层全是一个家族，就是“一团和气”，也不见得是个高效率的团队，在慢慢发展中，这种“和气”已经不能满足企业发展的需要。这就需要应用“泥鳅效应”来去操作管理。

在考察学习欧美企业的时候，发现许多企业的人员基本上由三种类型组成：一是不可缺少的干才，约占二成；二是以公司东游西荡，拖企业后腿的蠢才，占二成。而我自己的公司，却都是以公司为家的勤劳人才。

感觉自己的公司和许多欧美企业还是差距很大，回来之后决定企业改革，正如我在《人才是企业发展的核心》一文中提到的“运用股权”招聘人才，香港弘和集团有限公司招聘了一些有能力的管理人员，组成了一个“诚信、勤奋、进取”的管理团队。使得我公司的业绩明显提高，正是这几条“泥鳅”，活跃了我公司的气氛，使每个管理层人员感到危机的存在，只有感觉到危机的存在，会有不断的激励自己去学习去充实自己。

许多例子大家都是目共睹的，比如“本田公司”。在一个企业的发展过程中，“泥鳅效应”起到了很大的作用，如果没有这么几条“泥鳅”来带动正个公司的活跃，那么，这个企业终究是平庸庸庸，太多的安逸，太多的和气，不能有大的进步，只有不断的被刺激才能有创新，有发展。

中国经商人——胡雪岩，也是在危机中才有了机会，不是老板给他炒鱿鱼，他也不会那么大的企业集团。

无论是领导还是员工，时刻想到“泥鳅效应”，时候感觉到危机，才会有发展。

泥鳅效应在企业管理中的应用