

企业留人：根据不同年龄定激励措施

■ 黄仁仁 / 文

现在企业竞争越来越激烈，内外部环境对于我们做企业的来说的确是一种考验。而对于企业来讲，人员流失的严重性当属第一。

作者经历了从基层管理到集团总裁，再到自己创业。不管是在企业中，还是自己的咨询培训客户，企业都非常重视如何留人的问题。

因为留人是一套系统，不是短短几句话就说明白的。所以这里把留人系统总结一下，供各位朋友参考。欢迎参与讨论和互相交流。

留人第一点，需要根据不同的年龄层次，定激励措施。

我把企业内部员工大致分为三类：青年、中年、老年。

“青年”员工年龄阶段：这个年龄段的员工大部分是刚毕业或者毕业五年之内的。这个阶段的员工，工作的价值认可和成长空间是他们最关注的。除了部分不知天高地厚一开始就要高薪的以外。大部分员工还是清楚自身的优劣势，懂得根据自己情况寻求发展。所以这个阶段的人更多的是给予工作机会和认可。给他们充足的能力提升培训。

我在集团任职业经理的时候，就对集团30岁以下的营销和管理储备岗位员工实行

阶段性、系统性培训。中途有两个分公司的营销岗位员工因为竞争对手给高出30%的薪水挖走。但是两个月后就又回来。后来我去分公司时，专门问过原因。他们的回答和我预想的差不多。因为个别公司虽然多给点钱，但是他们还年轻，在那里学不到什么东西。所以权衡下，就回来了。

很多企业盲目把薪资当成企业留人的唯一手段，用高薪挖人，用高薪留人。黄仁仁建议，针对成长期的年轻人，在给予薪水保障的时候，一定多给与他们能力提升的机会。而且，在这个阶段的人，他对企业的文化认同感相对较强。也是企业文化渗透和忠诚度提升的最好时段。

“中年”员工年龄阶段：这个年龄段的员工会有几个特别的标志。比如已婚，有孩子等等。这个阶段的员工他们最关注的是薪资和升职空间。

在这个阶段的员工，大部分已经成长为公司的中坚力量。他们有能力，但是也有压力。在这个阶段的员工，他们对物质的需求会很大。因为养父母、养孩子、房、车、朋友交往等等，都需要有足够的物质基础。所以在这个阶段的员工，企业家如何因人而异地制定与之能力相配的薪资收入，是非常重要的。

我的一个咨询客户，创业16年，一个高

层，近四十。但高层制定这样的薪资时。这位企业家说，感觉他能力不是很到位，而且时间久了，感觉他工作积极性不强。黄仁仁首先建议企业家从自身找原因。再次就是建议调整这位高管薪资。因为他正处于“中年”阶段，小孩子上学需要钱，养父母需要钱。在制定出薪资调整政策后，这位企业家给我打电话，说是感觉这个高层好像是换了一个人，工作干劲十足。而且薪资调整一年后，凭着他自己的能力，年底时候，固定收入加绩效工资，已经达到30万，而对于企业来讲，付出的成本几乎不变，因为他多赚的都是自己多干出来的。

再就是“中年”员工，他们在企业有一定的年岁，需要的是一种价值认可。这种价值更多体现在职位上。一个在岗位上矜矜业业但是十年未变的员工，他一定会选择离职，除非他是你家亲戚。所以，制定合理的晋升制度，给予这类员工极具挑战的薪资和有诱惑力的升值空间。是企业家需要关注的。

“老年”员工年龄阶段：老年员工指在企业或者行业中有一定时间沉淀，具备一定的行业影响力和组织影响力。针对这种员工，要留住。要更注重他与企业的“生死相关”。这类人在企业中工作时间较长，具备一定的影响力。他们的收入应该都过得去，但是更高的收入也是他们的目标。如何实现呢。那就是进行

股权和分红激励。一旦他们根据自身努力获得了企业的股权和分红权利，他们的主人翁地位就加强，企业的认同感和归属感就强。

这个阶段的员工有个特点。就是在企业待得久。自身的惰性和自大心里较强。指望他们创新进取，很难。难是难，但是不代表不行。所以定期的高管培训是很有必要的。让他们定期接受新想法的洗礼和灌输。并且把这类人的学习计划当成考核标准。

另外这类人最担心的就是企业“鸟尽弓藏，兔死狗烹”。因为在企业待的久，打天下的时候已经努力过，而现在老了，最担心是被抛弃。所以黄仁仁建议企业家本人对他们的日常沟通和价值认可，也是非常重要的。

留人第二点，一定不要寄希望于高薪养人。

我培训过很多企业，原先有高薪养人高薪挖人的习惯。而忽视了员工的情感沟通和成长关怀。

所以他们的员工流失率很大。很多企业家不明白，问我，怎么给了钱，还走人。真是憋屈的慌。

这里举个例子。男女关系同样适用企业与员工关系。如果你是男性，你给你妻子物质是应该的，因为你要养。但是如果只给物质，或者物质给的很高，但是却不给情感的时

候。你会发现，你们夫妻关系不会太好。即使好，也是表面。说不定哪天就离开你而去。

因为你能够给的只有钱，我不要钱还要什么？

所以说，领导者对于员工的情感关怀也是非常重要的。

一个学员就是这样的案例，当年跟他一起创业的一个工程部的部长。跟了他十几年，虽然一年收入只有二十多万，但是在别人高出二倍的薪水挖他的时候，他却不走。我好奇问为什么？这位部长答道。周总对我恩重如山，我小学没毕业，我能做到今天，都是周总信任。后来我了解到，这位是外地人，但是孩子在杭州却是上的最好的学校，原来都是这位周总托人安排，而且包了部分学费。你会发现，这部分学费你给了员工，他会觉得不多。但是你为他孩子解决学费，这里面就是感情了。

以上两点仅供各位企业家朋友参考。

选人育人留人是系统工程。不是一蹴而就。当你做好你该做的，而员工硬是要离职的时候。你也不必太过伤心。

毕竟铁打的硬盘流水的兵。不可能所有员工都跟你一辈子。

当员工离职时，保持一颗好的心态。祝福他，也是一种大度的表现。

对症下药，预防员工离职传染病

某公司的人力资源负责人近来发现，公司离职率呈上升趋势，离职人员包括高层、中层乃至普通员工，并且很多离职者此前并无任何离职征兆。公司虽然采取了相关挽留措施，比如给予职位提升或增加薪水等，但离职率仍居高不下，甚至某些员工在离职后还会出现一些不利于公司的行为和言论，使公司在工作中产生了一定程度的被动。

问诊员工“离职潮”

让我们将事物一分为二地分析，人力资源在不同企业间流动是一种正常现象，合理的人力资源配置有利于促进企业间的技术交流和发展，也有利于员工的职业生涯发展。但是，当企业出现离职高峰，出现不良情绪离职苗头时，企业就要引起足够警惕，并采取相关干预措施，否则这种情绪就如同传染病一样，加速爆发大规模“离职潮”，其破坏力不言而喻。

病理学意义上的传染病在人群中流行，必须同时具备三个基本环节：传染源、传播途径、易感人群。同理，在职场中，当离职率上升至乃至达到峰值时，我们也能探寻到相同的演变轨迹。

当公司有员工离职时，会对其他员工造成内心波动。比如当员工A得知同样职位的员工B离职后，员工A自然会考虑自己是否也应该另谋高就，尤其是在受到职业发展瓶颈等综合因素影响时，更容易产生离职动机甚至离职行为。

从心理学角度分析，当一名员工离职后，由于其离职行为产生的“蝴蝶效应”往往会带动其他在职员工的情绪波动，如果员工是带有不良情绪的离职，其“污染程度”会更为严重，释放的负能量也会涣散其他员工的工作积极性，从而增加公司的人力资源成本，尤其是当公司面临重要发展机遇时，如果出现了中高层的频繁更换或者缺失断层的现象，不

仅不利于“军心”稳定，也很容易延误“战机”。

控制离职“传染源”

借鉴医学中预防传染病的基本方法，在人力资源管理中，采取相关预防和干预措施，能够有效降低员工由于不良情绪而离职的发生概率。

员工提交离职信后，公司要在第一时间作出回应，做到“早诊断、早治疗、早隔离”，立即跟员工进行诚心的离职面谈，这是防止不良离职情绪蔓延的第一步。

一个供参考的可行做法是——控制离职信息传播范围，如将离职信息传播范围控制在离职员工、人力资源负责人和主要领导内。因为，部分离职者在经过离职面谈后是可以被留下的，如果让更多人了解该员工的离职事宜，有可能造成让该员工进退两难的尴尬局面。比如，在经过离职面谈后，打算辞职的员工决定继续在公司留任，如果其他同事在事先已经知道该员工的离职消息，无论出于什么原因，可能都会关心地问一下，“什么时候给你钱行啊？”“你什么时候办理离职啊？”“你不是递交完辞职信了吗，怎么还在这里”等类似语言。上述情况一旦发生，在自尊心的驱使下，该员工很可能又会动摇，选择离职。

当员工离开公司时，必然会有不良情绪，或者没有达到“归属或爱的需要”，或者没有达到“自我实现的需要”，公司若处理不当，可能会滋生传染不良情绪的“职场细菌”，因此，消灭传播不良情绪的媒介是切断不良情绪传播途径的有效方法。公司首先要提供“离职负面情绪”释放空间，然后进行“情绪消毒”，则可在一定程度上使“病原体”丧失感染其他人的机会，从而有效缓冲离职负面情绪的杀伤力。

在这个环节中，真诚的离职面谈是非常有必要的，这里强调的真诚是指真正充满人



情味的离职面谈，而不仅仅是流于形式的例行公事。离职面谈不外乎两个目的：挽留员工和了解员工离职动机。以心换心，如果人力资源工作者能开诚布公，形成一种愉悦无障碍的沟通氛围，让员工明白公司是需他、重视他的，员工同样也会愿意倾诉自己内心的感受，甚至对公司觉得不满意的地方也会说出来，毕竟这是公司内的“家事”，采用大禹治水的疏导方式，公司管理层也能够从中得到有益的信息反馈，有则改之无则加勉，不但切断了不良情绪的传播途径，公司管理方式也能得到改善。

对于不能成功挽留的员工，尤其是关键性岗位人才，也要抱着“聚散皆是缘”、“再见亦是朋友”的心态，而不是给其贴上市公司“背叛者”的标签。如果条件允许，抛开传统办公室或者会议室离职面谈的方式，换个地点、换个思维方式，或许效果会更好。

在办理离职手续时，人力资源工作者不以各种理由克扣员工绩效工资、竞业限制保密费等，或许会有意想不到的收获。如果离职

者觉得自己受到了尊重，他们非但不会传播不利于公司的言论，反而会从内心感谢公司的人文关怀，提供丰富公司人力资源库建设的新方法。三国时期，徐庶离开刘备之时，为其举荐了诸葛亮，这就是一个生动案例。当然，这样的离职处理方式，需要公司高层具有宽广的胸怀、气魄和智慧。

保护在职“易感者”

关注离职者，更要注意保护在职者，做一个“防护罩”保护“易感者”。企业应该倍加珍惜现有的人力资源，积极采取有效措施，稳定“军心”。这需要企业和在职者都付出相应的努力，即使是离职者也有一定的责任。

1.做好员工心理层面的“预防接种”。针对不同群体，注射不同“疫苗”，提高“易感人群”的抵抗力。可采用员工信箱形式，设立专人定期梳理数据资料，归纳经常出现的问题，呈送公司领导，然后对症下药。比如，某项目组近来工作进展缓慢，两名小组成员提出离职。公

司领导觉察到此变化，以公司信箱为工具，由人力资源部牵头，以“当前公司组织建设中出现的问题”为主题组织问卷调查活动。经后期数据反馈，考核小组了解到，该项目小组大部分成员对于公司绩效考核体系公平性持有意见，考核小组迅速做出反应，适时调整了相关考核比例，加大了奖惩力度，维护了团队内部的和谐，团队重新得到了整合。这一剂“绩效考核疫苗”，快速、有效地切断了离职情绪传染，保护了在职员工，提高了员工的“免疫力”。

2.人才流失预警机制的建立。通过员工离职率数据分析，从低到高，分成蓝色、黄色、红色级别，一旦出现不同信号，除了采取积极措施挽留离职者，更要重视易受感染者，对有离职倾向的人员，建立易受感染者心理档案并进行追踪，在这期间，管理层更要主动关注员工情绪变化的规律，定期进行人文关怀类型的聊天、“拓展训练”等团队活动，运用积极方式传递正能量，适时给员工情绪解压，做到防患于未然。

3.对于在职者而言，学会自我选择适当的心理调适方式，避免不良辞职行为为的“精神污染”，不要“意气辞职”和“潮流辞职”。当别人辞职时，或自己有可能也有辞职的冲动时，不妨找出本子可能也有辞职的SWOT态势分析/审视自我：优势、劣势、机会和威胁，这样会对自己有一个更加理性的认识，权衡一下，到底哪个方式更适合自己。

4.对离职者而言，离职品行也是检验个人职业素养的试验期。有些离职者把自认为的委屈、不满在公司内外大肆传播，甚至诋毁公司声誉，试图引起他人“共鸣”，此类离职者已道德失范，不继续留用也罢。所谓“雁过留声，人过留名”，即使不在公司工作了，难保不会在这个圈子里继续“混”，为他人、为自己都要本着“青山常在，绿水长流”的原则，好聚好散。

(来源：慧眼网)

基于集团战略的集团管控

■ 和君咨询合伙人 王胤凯 / 文

2011年，中国500强企业的整体规模进一步扩大，营业收入总额和利润总额分别达到3631亿元和208亿元，较上年增长了31.6%和38.6%；入选500强的门槛再度提高，从去年最低的1108亿元上升到141.99亿元，10年门槛抬高7倍。

中国企业“千亿俱乐部”成员扩容至80家。其中，2011中国企业500强中规模最大的企业中国石油化工集团公司的营业收入达到了1969.042亿元，已经接近2万亿元大关；中国石油天然气集团公司和国家电网公司的营业收入也都超过了15万亿元。

龙年开启海外并购30时代——2012年一季度跨国并购交易数量39起，披露金额的28起并购案例交易总额为122.40亿美元。柳工并购东欧最大的波兰工程机械企业HSW的工程机械事业部，山东重工获得全球豪华游艇巨头意大利法拉帝集团75%的控股权，国家电网、长江三峡集团入股葡萄牙电力……

综上所述我们可以看出，随着经济全球化的深入，集团化企业成为中国现代企业发展的主要趋势，未来中国的跨产业、跨区域、跨层级的大中型集团公司必将越来越多，这一趋势必是势不可挡的！

集团化运作的本质是依靠整体的战略统筹和高效管控，来构筑放大各种集团化优势和效应，集团管控也是近年来很流行的一个说法。但人们在说集团管控的时候，往往是背

后隐含着不同的认知与概念。由于认知与概念不一致，所以很难在相关的问题上完成有效的沟通。

那么何谓集团管控？

管理：直接的、插手的、干预的。

治理：法理上基于三权分立设计形成的保护出资人利益的一套制度。

控制：通过制度和权力的设计来间接影响对象的过程；通过体系、结构设计，掌握规则制定权。

管控：管控是基于控制的管理，对于控制进行补偿和修正的宏观管理。

笔者认为，集团管控是集团高层或母公司以集团战略为先导，以促进母合效应和内部协同效应发挥为目标，通过整体战略统筹、内部资源整合、母子治理规范、内部控制强化、组织制度安排以及管控机制、管控环境建设等策略和方式，实现对“子公司管理”有效影响和管理控制的一个动态系统。

在这里，我大致说一下四种基本的集团管控：

显性集团管控：集团总部对子孙公司的管控。

隐性集团管控：总部对分公司，办事处等模拟法人的管控。

超边界集团管控：供应链主对成员管控。

泛集团管控：联盟或协约组织对成员管控。

但是，按照这一定义与逻辑去思考将会发现，我们对集团管控体系的认知与理解，可能存在偏差与误区对于对管控理解存在偏

差，很多企业在管控体系构建和运作过程中乱象丛生、错误频出：

- 1、行政主导下整合以及总部控制力不足，导致整合预期迟迟难以实现。
- 2、诸侯强中央弱，各守一方，集而不团、团而不强、母合效应无从谈起。
- 3、先母后子、长子代父、爷俩变哥俩。
- 4、子公司内部人控制，将在外军命有所不授。
- 5、跨行业跨地域无力管控。
- 6、母公司管控无方，一管就死，一放就乱。
- 7、对运作理解僵化、法律问题无力应对。
- 8、屁股决定脑袋，外派人员本级利益最大化。
- 9、总部控股化、服务化、空心化，总部文职化。
- 10、跨层次兼任、母公司综合部门被架空。
- 11、事中控制多，事前事后控制少，子公司怨声载道。
- 12、财务漏洞大，价值损耗多；业绩管理弱，效益提升现瓶颈。
- 13、合资企业、参股企业持股不等于控制权。

……
当前，常有把管控体系简单划分为财务管控、战略管控和操作管控等三种模式的做法。需要注意的是，所谓的“三分法”或“四分法”，实质上只是一个简单的分类原则，而财务管控、战略管控和操作管控这三种模式只是三种母合风格，这三种母合风格大体上指

出是“甩手大掌柜”、“抓大放小”、“一竿子捅到底”等三种集分权的极端的典型状态。

在现实当中，集团公司和旗下分子公司的业务运作与经营管理均是动态的，这种动态决定了母公司的集分权状态是无级变数的。因此，简单的管控模式划分无法回答对分子公司怎么管？怎么控？怎么发挥集团优势等问题，也自然无法代替集团管控体系的设计。

早在上世纪80年代，集团管理的大师级巨匠古尔德在《战略与风格》中就特别研究和强调母公司如何用不同的母合风格(财务型、战略型、操作型)来管理子公司。但必须注意的是，古尔德强调的很清楚，母合风格绝不是模式，它只是基本原则，必须在基本原则基础上进行深入的分析才能指导集团的运作。

那么，是否在模式划分的基础上，结合组织架构改造、分权界面划分，流程整合优化，乃至业绩考核等做法，就可以构筑一个有效的管控体系，来有效解决集团在集团化、规模化发展运作过程中所面临的问题与挑战呢？

答案是否定的！集团管控的根本目的在于解决企业集团跨层级组织运作问题，其重点在于构筑和放大集团优势与母合效应。如果仅用组织架构、管理制度化、制度流程化的职能公司式管理方式来管理集团公司，忽略旗下控股子公司为独立法人单位，法理上享有经营自主权的客观现实；忽略子公司在集团中的战略定位，母公司匹配方式、子公司战略协同问题的整体思考；忽

略投资组合、产业组合、内部交易等问题的整体设计，将无法在集团战略和各个子公司的管理体系之间拉通和贯穿，更无法构筑和放大集团优势和母合效应。更何况，集团经营运作过程中本来就有好多单一职能制公司不会涉及、无法企及的管理难题。

在管理企业集团的路上，针对集团管控之难，集团公司领导者们，正深入思考研究着如何依托管控体系，实施高效整合，放大集团优势，降低试错成本，提升整体效率，支撑安全扩张。那么企业在构建和运作的过程中需要有点注意，我在这里为集团管控体系构建的实施提几条建议，仅供参考：

1.集团管控是高消耗和抹杀子公司个性的，但同时又创造整体效益的，而适合的管控体系是两个方向的综合。

2.管理是需要成本的，管控复杂问题简单化是集团管控体系构建、运作过程中，需要重点思考和关注的问题之一。

3.管控无定式，没有对错之分，只有高下之别，需要在解决方案的可行性与先进性之间寻求平衡。

4.集团管控实际是一次组织变革与母子博弈，一把手的坚定信念与大力推动必不可少。

5.共识才能合力，通过群策群力，为方案的科学性、操作性提供保障，更为管控体系和组织变革奠定思想基础。

综上所述，内容涉及的范围非常繁杂，很多东西也难以展开解剖，如有兴趣，欢迎大家一起进行交流与探讨。