

如何面对核心员工流失

■ 彭晋杰

虽然现在大学生就业越来越难了，但是对于那些掌握核心技术、具有丰富实践经验的经营管理人才来说，则是供不应求，极为抢手。曾经遇到不少国营企业的老总感叹：“我们辛辛苦苦培养出来的技术人才，被竞争对手高薪挖走，我们一点办法都没有。”有人说，国营企业就好像一个大的“培训学校”，不少外资和私营企业里的高级人才，都是从国营企业里挖来或者跳槽过来的。

一方面是国营企业急需各种高级技术人才和经营管理人才，另一方面又是国营企业落后的观念和机制，导致人才大量流失。面对激烈的市场竞争，国营企业究竟应该如何应对这样的被动局面？

问题的根源在哪里

其实说到问题的根源，所有国营企业的管理者们恐怕都心知肚明，国企的问题说到底还是机制的问题，包括产权机制、分配机制和用人机制等等。这对于国营企业来说，要等待国家的经济改革政策，自己无法做主，所以往往很无奈。

其次是观念的问题，我们先不说企业进行“变革”或者“再造”这样的大手术，那么“改革”或者“改良”可以吗？我们是否可以认真学习现代企业的管理思想和方法，正确认识知识、技能、信息、资源这些要素对企业的贡献？既然是有贡献的，那么企业在分配机制上就应该向那些拥有企业核心技术、知识、信息和资源的核心员工倾斜，给予他们相对较高的福利待遇，给予他们更多的工作支持和生活帮助。

最后才是方法的问题，方法其实是由机制和观念决定的，比如在薪酬制度上，如果没有改变观念，没有认识到薪酬水平应该是由一个员工为企业创造多少价值来决定的，那么就无法导入现代的人力资源管理方法，包括岗位分析、岗位评价、薪酬体系设计等。对于核心员工来说，如果没有较好的薪资福利和工作氛围，留住他们基本是不可能的。

一、情理法的综合运用

1、动之以情

中国人很讲人情，所以有“义结金兰”之说，只要感觉对了，情投意合，就可以为朋友“两肋插刀”。企业与员工也是这样，如果觉得是雇主与雇员的关系，那很难形成发自内心的感情。欧美的企业这些年一直在倡导企业文化，其实也是意识到他们以前的管理对人的关注太少，而现代企业之间的竞争本质是人才的竞争，是文化的竞争，企业管理的最高境界是“文化管理”，所以优秀的企业无一不对企业文化推崇有加。企业文化的实质是凝聚人心，把企业与员工紧密的结合起来，实现员工与企业的双赢。

国营企业尤其应该加强企业文化的建设，在生活和工作上关心员工，企业高层领导要多与核心骨干进行沟通，了解他们的困难，并及时给予解决。另外，领导还要多发挥个人领导魅力，宣扬企业文化，提倡艰苦奋斗和创新精神，让核心骨干感觉到一种使命感和责任感，激发他们的斗志和热情，并形成对企业的强烈归属感。

2、晓之以理

中国人是个讲“理”的民族，我们说“法不容情”，可如果说“法不容理”，那就没人敢同意了，所以中国人说谁“不讲理”是对他人格的侮辱，是很难让人接受的。企业对员工也是这样，要“动之以情”，但也要“晓之以理”，要跟那些要走的员工讲讲道理，比如说“如果你走了，你的工作没人代替，会给企业带来很大的损失”之类。

如果一个核心员工决心要走，企业领导者在动用感情无效的情况下，就要考虑用说理的方式来尽可能的挽回损失和留住他。我曾经接触过一个老总，他曾经成功的留下了一位本已打算离职的技术骨干。当他知道那位骨干要走的时候，就亲自找到那位员工，并在下班后一起吃饭，先是谈心，问他这几年的工作感受，有什么困难等等，然后问他为什么想走，这个经理说自己在干了很多年了，薪水也不高，有个外企挖他，他也想老婆孩子过得好些。这位老总听后，先是“动之以情”，讲了很多企业在发展阶段，有很多困难，可能有些待遇方面无法与外企竞争，但企业的确需要向他这样的人才支撑，如果这个企业没有了他们这些人才，可能就有更多的人要下岗、失业。但是这名员工好像并未所动，去意已定，老总于是就“晓之以理”说：“如果你真的要走，那我们也尊重你的选择。不过目前你的职位短期内无法有人替代，所以希望你能再继续工作三个月，把工作认真的交接一下，培养出一个能够胜任你的人，这样也算是对企业有点回报。另外，如果将来在外面工作的不痛快，还想回来，我们的大门随时向你敞开。”那位员工当时非常感动，于是决定先留下来，最终还是没走，还升任了副总，在企业独当一面。国企的确面临很多的问题，激励机制不完善，但是“人非草木，孰能无情”，每个人都有使命感、责任感，都希望能为企业做出贡献，都希望自己能有所成就。

3、绳之以法

这是不得已而为之的最后一招，如果你的核心员工执意要走，尤其是要跑到竞争对手那里，在“动之以情”和“晓之以理”都不行的情况下，就要“绳之以法”了。“绳之以法”的前提是必须先制定“法”，企业的法其实就是合同和制度，我们建议企业跟核心岗位和员工签订协议，一是在培训方面，对企业出资进行的核心技术培训签订服务合同，即要求该员工在培训期满的若干年内不得辞职；二是



在劳动合同方面，企业与核心岗位员工签订服务年限合同，在合同期内不许跳槽到同行业企业，并请相应的律师进行法律鉴定，使合同具有法律效力。

这种“硬性”的做法我们并不提倡，企业要解决核心员工的流动，从机制和管理上是根本，这种硬性规定，很容易刺伤员工积极性，有可能导致员工不乐意参加培训的问题。所以，这样的关键岗位要准确界定，一定是那些掌握企业核心技术和知识的岗位，而且要进行充分的沟通，说明这样做的原因，不能任意签订这样的合同。

二、知识管理

企业人才的流动是很正常的事情，“流水不腐，户枢不蠹”，人才的正常流动还有利于保持企业的活力。但是如果是核心人才的流失，那就有问题了，核心人才不仅在技术、管理上有自己的专长，更重要的是他们的技术、知识、客户关系和资源在短期内别人无法替代，往往因为他们的离去而使企业元气大伤，因此，要解决这个问题，企业就需要进行知识管理，包括技术、知识、客户信息、资讯和各种文档的分类整理、存放、保管、查阅和交流，建议企业可以由专门的部门（知识管理部或者行政部）负责，并作为企业日常的规范化管理纳入考核。

知识管理并非静态的数据和资料汇总，而是要求大家经常讨论，互相学习，尤其是对一些管理方法、技巧和技术难点。

对于核心技术和资料的掌握，建议也不要由一个人负责，要建立一个互相监督和约束的机制，否则，很容易导致核心员工的离职而给企业带来巨大损失。

三、人才梯队建设

人各有志，很难保证一个员工不流动，在很多跨国公司，人员流动是很正常的事情，甚至他们鼓励流动，比如在很多公司都有的“up”或者“out”的规则，如果在一家公司2年内没有“提升”，那就意味着你应该“离职”了，这并非公司的成文制度，而是一种文化，一种约定俗成的心理契约。有的公司的理念甚至是，如果一个员工在2、3年内没有跳过槽，那说明他太安于现状，缺乏激情，公司是不要这种人的。当然，我们不是要提倡员工流动，只是想说，合理的人才流动是有利的，关键是要做好人才的人才梯队建设。

首先我们明确每个员工的生涯路径，为每个员工描绘出他可能的发展路线和空间，并明确每个岗位的职责和权限。

然后我们对于核心岗位的员工，则建立相应的“传、帮、带”制度，也就是必须能够找到一个自己的下属或者同事，把自己掌握的知识和技能，在一定的时间按计划进行教导，这项工作可纳入员工的绩效考核，以保证核心员工知识的“备份”，以免他的突然离职而造成职位空白。

不少外企在培育部属方面都有制度规定，如果你还没有培养出能够代替你的下属，首先你是没有升职的可能，因为既然你做这个位置最合适，那你就不要升迁；其次是每个人都有离职的可能，因此你必须培养出能够代替你的员工，否则就是你工作失职。

人才梯队的建设，不仅要作为一种制度加以制定和完善，更要形成一种知识传递和共享的学习氛围，形成一种学习型的文化。

四、激励机制

解决核心员工流失的根本办法还是激励机制问题，据调查，70%多离职的员工都是因为薪水原因，还有诸如工作氛围、个人发展方面的原因，但是根本还是企业必须建立一套合理的激励办法，如股票期权、员工持股等。

曾经广为流传的一句笑话就是“你可以不为五斗米折腰，但如果是五十斗，五百斗呢？”

激励分为三个方面：物质激励、精神激励和工作激励。

物质激励主要是指薪酬福利、奖金和其他合理收入。国企的物质激励要更倾向于那些核心员工和绩效高的员工，设计合理的薪酬体系和分配制度，使核心员工得到具有市场竞争力的待遇。

精神激励主要是指企业管理者要发挥领导艺术，多鼓励、赞扬和关心员工，多与基层员工进行沟通，解决他们的实际问题，树立自己的威信。

工作激励则主要是说要培养自己的部属，大胆授权，给员工更多的机会，让他们有一种工作的成就感和满足感，这个对于激励员工，也同样重要。

国企改革是一个错综复杂的系统工程，任何一方面的改革都要牵扯到方方面面，如果处理不好，反而会弄巧成拙。我们建议国企在留住核心员工上，一方面要采取“情理法”结合，进行知识管理和建立人才梯队的办法，另一方面，也是根本的解决办法就是大胆改革，建立市场化的激励机制，保证人才得到具有竞争力的薪酬福利。只有这样，国营企业的人才流失问题才能从根本上得以解决，并打造一支能征善战的技术和管理骨干团队。

企业人才战略的精髓

■ 王先琳

人才，是富国强民的基础，更是企业发展的决定性因素。进入全球化时期，人才争夺战从未停息过。企业必须经常思考企业吸引、激励和留住员工的方式。然而，令人吃惊的现实是：在面如何发现、激励和留住员工的挑战时，大多数企业总是回天乏术。

由于信息化加速了人才流动，发现人才可能是企业唯一最重要的管理要务。人才争夺战的日益激化和全球化在未来几年将对企业产生重大影响，甚至没有其他哪个全球趋势会有如此重要。人们普遍认为，为解决这一问题而进行的代价高昂的努力大都以失败告终，这使得许多企业老总更觉灰心丧气。过去几年间，企业为建立人力资源系统和流程进行了大量投入，人才问题已无可争辩地提高了其在董事会议事日程上的位置。尽管这些措施值得称道，且势在必行，但企业还做得远远不够，甚至只是做了些表面文章，以致白白浪费了资源。

然而，很多企业未能对这些问题给予足够的重视，企业高管所面对的障碍，包括短期心态、业务单元间缺乏协作和人才共享、低效的部门管理、对人力资源专业人员的作用认识不清，仍将人才管理视为短期的战术问题，而不是将其视为长期业务战略中一个不可或缺的部分，需要企业高层加以关注，并且投入充沛的资源。

为了成功地管理人才，企业必须认识到：人才战略不能仅仅只关注绩优者；不同性别、年龄和国籍的员工是出于不同的因为某家企业工作（并继续留任）；人力资源职能需要具备更多能力并获得更多鼓励，以制定出有效的解决方案。只有这样的认识，人才管理才可能在业务战略的核心确立起自己的地位。

应该说，人口状况的变化、全球化和知识型雇员的增加，正迫使企业更加重视人才。然而，挑战并不只是来自于外部；企业内部的问题也使得情况恶化。一个特别的人口状况挑战来自80后，他们观点的形成尤其受到英特网、信息过剩和过分热心的父母的影响。与年长的员工相比，这些员工要求更多的灵活性、更有意义的工作、更大的职业自由度、更高的薪酬和更好的工作生活平衡。该人群将其职业生涯视作由一系列二到三年的小篇章组成，随时准备跳槽，因此，一旦他们的期望得不到满足，企业就会面临人员流失率高的风险。80后让人感觉管理他们要比管理他们的前辈困难得多。许多企业一直在热切地注视着这一人才来源，但要驾驭这一新的人口趋势并不简单。

另一个挑战是，企业在实施扩张进入新的国际市场时所面临的全球化的挑战。为了在异国获得成功，企业必须要有高管愿意且能够到海外工作。它们还需要拥有国际观的当地人才，这些人清楚当地做生意的方式，了解当地的客户，特别是正在壮大的中产阶级的需求。

最后一个挑战是来自于知识型就业人员，这是多数企业中增长最为迅速的人才群体，他们有着自己的需求和特性。知识型员工有所不同，因为他们能比其他员工创造出更高的利润，并且，他们的工作只需极少的监督。不过，同一行业中的知识密集型企业的业绩相差甚远，这表明有些企业在努力从这一新扩大的劳动力群体中获取价值。另外，支持其工作的技术已创造出更快和更好的信息共享方式，这进一步推动了对此类员工的需求，并扩大了他们的潜在影响。

企业目前遇到的人才问题在很大程度上应归咎于企业本身。的确，对于短期业绩的偏重在很大程度上应由股东和投资分析师们负责，但管理人员往往是以被动反应的方式对待人才，短期化思维分散了管理者对于人才物色和生涯发展等长期问题的注意力。由于对人才这种无形资产的投资被视为费用而不是资本，管理人员可能会通过削减用于人员

开发上的可支配支出来提高短期收益。这一趋势可能陷入恶性循环：人才短缺阻碍企业发展，带来更大业绩压力，而更大的业绩压力又进一步促使企业将注意力放到短期业绩上。

当企业确实把人才作为战略重点时，它们经常陷入另一个误区，即狭隘地关注人力资源系统和流程，而忽视大多数障碍所在之处，即人们的头脑。因此，可以这样说，思维习惯才是人才管理的真正障碍。重新定义企业的人才问题使一些企业正在成功地应对这些挑战，而其他的企业则急需着手应对这些挑战。用于招募、培养、留住员工的人才系统和流程在任何成功的人才战略中都处于核心位置。然而，经验表明，企业还必须做出更多的努力，以确保能获得充足的人才供应。人口状况、全球化和知识型工作的特点都构成了长期的挑战，即企业应把劳动力规划和人才管理置于业务战略的核心位置，企业应在这些问题上投入更多时间，在认为人才战略可能产生更大影响的三个重要领域扩展对于人才争夺战的思考。

人才争夺战强调招募和留住企业的A类员工（业绩最优的20%左右的管理人员），这些绩优者改善运营效率和提高销售与利润的可能性要比一般人高出一倍。因此，我们主张绩优者的薪酬应比一般人高出40%。如今，顶尖人才对企业业绩的影响并没有减少，但是今天更加明显的一点在于，企业无法承受因忽视其他员工的贡献而付出的代价（相当重要的原因是知识型工作的扩展）。因此，企业不能忽视B类员工作出的宝贵贡献：这些有能力、稳定的员工构成了任何企业的员工队伍的主体。故而，企业应实施管理至关重要的多数人的战略，而不应该忽视大多数员工的风险仅仅去关注业绩最优者。对社会资本的研究也已凸显了包容性的重要性：顶尖人才要在与各类员工的充满活力的内部网络中工作才会更高效。当这样的社会网络缺失或

隔绝时，业绩也会受损。

总之，企业必须满足组织中各层次人才的需求。未受到赞扬的群体：一线员工、技术专家乃至间接员工（如：为供应商、承包商和合作伙伴工作的员工）对企业的总体成功来说往往与A类员工一样至关重要。经验表明，仅关注绩优者可能打击组织中其他员工的士气，进而损害企业的总体业绩。一个更为包容的方法是把员工队伍视为由多个积极创造或运用知识的人才群体组成的一个集合体。

在人才管理上，曾有人强调制定和传达一个强有力的员工价值主张的重要性，这个价值主张就是高级管理层解释为什么一个聪明、活力十足、雄心勃勃的人愿意为一家企业工作而不愿为另一家企业工作。尽管现在许多企业都还在运用这个价值主张，但多数企业只有一个价值主张，这是一种日渐过时的作法。考虑到人口状况和其他趋势，成功的企业正调整雇主的品牌，以针对拥有不同的价值观、理想抱负和期望的不同细分群体，有时这种群体区分还必须更加细化。

不容置疑跨国公司必须与当地企业激烈争夺人才，它们度身定制员工价值主张，以突出参与真正决策、获得职业发展、享受住房和教育福利及进行学习等的机会。自主性和发展道路不仅在招聘时具有说服力，而且对许多人来说也是继续留在一家公司供职的理由。更有针对性的职业道路还能在新人才的争夺中带来好处。如引进一些被证明有较强激励作用的方法：向被招聘者许以提升、地位和与高级经理相当的薪酬，以及参与制定研究和产品开发工作日程的机会。对这些技术专家的业绩是由高级技术人员而不是部门经理来进行考核。

在人才系统中，人力资源专业人员主要专注于制定和管理标准流程，特别是招聘、培训、薪酬和绩效管理。其实人力资源部门应该维持其对业务战略的影响，为公司老总和各

业务单元的部门经理提供可信和积极的建议和支持。

只有人力资源部门能将业务战略转化为详细的人才战略：企业为了执行其业务战略到底需要多少员工？在哪里需要这些员工？这些员工又应该拥有什么技能？不幸的是，有些企业的人力资源高管的可信度和影响力出现下降，该职能部门也未能建立起许多关键的能力，使人力资源部门缺乏必要的能力去制定符合企业业务目标的人才战略，这才是问题的关键。

企业的人力资源领导人需要将其工作重心从高级管理层向外拓展，更好地满足一线的需求。人力资源部门只是服务最高层！本着同样的精神，人力资源部门需要更好地了解员工细分和内部营销，以创造和定义多种不同的员工价值主张。当然，人力资源总监应该掌握更为深厚的业务知识，以培养人力资源专业人员的业务技能，使人力资源部门对业务单元而言更为可信。

综上所述，企业怎样把人才战略纳入企业的总体战略？业务单元领导人和部门经理必须对人的重要性树立根深蒂固的信念——领导人必须有开发员工的能力，促进员工的职业发展，管理个人和团队的业绩。与此同时，人力资源专业人员需要提高自己把业务需求转化为人才战略的能力。业绩顶尖的企业在公司上下灌输有效管理人才所需的观念和文化。强有力的人文文化确实可以强化企业员工价值主张的一个关键部分。同时企业需要将人才管理视为一项业务重点，企业高管必须投入大量时间制定能吸引、激励和留住人才的战略。如果企业凭借这样一个战略能培养各个层面的人才，制定多种员工价值主张来吸引和留住不同种类的员工，并且强化人力资源部门的作用和能力，那么，人才战略就成功了，员工价值也能得到最大提升！企业也一定有良好的效益和长期健康的发展。