

M 公司核心员工保留策略与措施

经过一个多小时的面谈，M公司的人力资源部经理刘燕目送着又一名应聘者离开，这已是招聘一名高级结构工程师的第四个应聘者了。对刚刚离开的这位应聘者，虽然在其他电子企业也有一定结构设计工作经验，但还是比较欠缺的，没有办法胜任M公司目前紧迫的设计开发工作。刘经理觉得还需要猎头公司继续推荐，随手拿起电话：“喂，李经理在吗，……。”

M公司是一家汽车电子企业，成立于2000年前，开始时主要从事家用电子产品，后转向汽车电子的开发、制造和销售工作，产品主要面向中国及亚太市场，目前正式员工有800多人。2010年随着金融危机缓解，企业用工需求上升，公司上半年的流失率又开始反弹至20%。公司的销售部、市场部、设计开发部的经理人员和技术工程师的主动流失率最高，而这些部门的人员流失是M公司不愿看到的；其次是其他中层管理人员也不是太稳定，平均入职时间不超过3年，有的甚至入职不到半年就主动离开了。让刘燕比较烦心的是这两类人在人才市场非常缺乏，很难找到比较合适的。有时候，刘燕想通过降低招聘标准来满足用人需要，但这会招致分管人力资源工作的副总经理批评，也得不到相关部门的认可。由于关键部门和岗位的流失率高，M公司被其他的竞争对手形象地比喻为“黄埔军校”，给别人培养人才了。如何制定有效的策略和措施来保留核心员工已经成为企业亟待解决的问题。

一、明确界定核心员工

什么人企业的核心员工？什么人离开会对企业造成损失？哪些人员是人力资源部重点关注和保留的？这里我们需要明确界定核心员工的标准，以便于有针对性地采取保留策略。

（一）战略标准

根据钱德勒的组织理论：组织的战略决定组织的结构，组织的结构由若干职位构成。战略性投入比较大的组织需设定相应的战略性职位，居于战略性职位的员工对企业的未来发展起到了非常关键的作用。10年前，M企业认识到中国汽车行业将有一轮

较为长期的发展，所以果断从家用电子行业转向汽车电子行业。企业通过并购国内部分汽车电子企业，迅速拥有了一批汽车电子设计开发人员，这些人在企业战略转型时就是战略性核心人员，他们对企业的发展起到关键性作用。事实也证明，M企业顺利完成产业转型得益于他们的贡献。

（二）绩效标准

在企业建立完善的绩效考核体系，追求业绩不断提高的背景下，绩效是判断员工价值的重要标准，那些具有高绩效的员工成为企业所重视的核心员工。以KPI（关键绩效指标）为核心的考核体系，要求绩效考核指标从企业整体层面向组织内部、直至员工层面分解，形成压力向下传递的金字塔结构。个体绩效与组织绩效形成内在的因果链，管理层认识到企业整体绩效必须建立在更低层组织和职位的绩效实现基础之上。绩效突出的员工自然成为企业所重视的核心员工，因为他们的业绩成果对所属单元的绩效具有重要意义。

（三）替代性标准

战略标准与绩效标准是从企业内部层面评价员工是否是核心员工，替代性标准则从外部市场角度对员工进行衡量。按照经济学标准，稀缺的、替代性差的商品难以获取，其价格就会上涨。具有难以替代特点的员工，虽然从战略和绩效方面评价，难以成为重要员工，但是，一方面，他们对企业而言仍是必须的；另一方面，这类人从外部人才市场难以招聘到。而且培养出这类员工要花费很长的时间。比如：今年M公司制定了跨越式发展目标，为达成企业研发目标，需要较多的一般、是具有行业经验的开发人员，但这类人才在市场上还是非常有限的，半年来只招到了所需人员的一半，缺口依然很大。

二、核心员工流失的原因调查

核心员工保留难、流失率高是企业普遍面对的难题。从人力资本角度看，核心员工一般处于企业的关键岗位，更能为企业创造额外价值，能力素质作为自身不可分割的部分，具有了资本的价值，比较容易从外部人力市场获得收益。那么核心员工容易流失的原因究竟是什么呢？M公司的刘经理在太和顾问的帮助下，按照战略、绩效和替代性标准选取核心员工，对他们进行工作满意度和辞职想法调查，最后的调查结论对其他企业也是很有借鉴意义的。

问卷调查采取按部门分层抽样的方法，发放调查问卷50份，回收48份，有效回收率94%。问卷主要包括三个部分：（1）基本信息；（2）工作满意度；（3）流失意图与辞职想法及原因。

（一）薪酬因素

同刘燕平时了解到的情况相一致，核心员工离职的首要因素是薪酬，但还有更深层的原因。这些核心员工普遍工作满意度较低，而有辞职想法的比例很高，表现在薪酬方面的原因是：（1）薪酬缺乏地区与行业竞争力。有42%的员工认为企业薪酬在当地不具有竞争力，65%的员工认为企业薪酬在行业内不具有竞争力。（2）收入分配不公平。有59%的员工认为自己的收入与个人绩效没有紧密联系，没有体现出对个人贡献的回报。（3）薪酬调整不及时。在企业内往往会发现一个非常突出的现象，新进员工的薪酬一般会比从事同类工作的老员工薪酬更高。经过深入分析，太和顾问认为，企业在对员工薪酬进行调整时，对老员工的薪酬倾向于与内部进行比较，较少参照外部市场，即主要是与个人收入增幅和其他同事收入相比较；对新员工的薪酬则倾向于与外部市场比较。因此，一旦企业薪酬整体增幅低于外部市场薪酬增幅，必然出现新进员工的薪酬高于内部老员工。M企业有48%的员工认为薪酬调整不及时，其中绝大多数为司龄5年以上的老员工。

（二）职业发展

核心员工处于企业的关键岗位，能力突出，有着较强的职业发展需求，希望在企业中有更多的机会，担负更重要的任务。这种心理需求既是他们成为核心员工的结果，也是他们成为更重要员工的原因，正是这种难能可贵的进取心，始终使他们保持着高于他人的业绩水平，同样也会使他们对任何阻碍职业发展的因素更加敏感。M公司在对核心员工的调查中发现，与普通员工相比，他们对职业发展有较高的期望，对企业目前所提供的机会有较低的评价，有39%的员工认为公司没有明确的晋升机会，17%的员工表示不清楚。根据弗洛姆期望理论 $M=V \times E$ ，M是激发能量，一个人的积极性；V是效价，目标对个人的价值；E是期望值，达到目标的概率。员工的工作积极性，内在要有诉求，外在要有机会。M公司的核心员工有着强烈的职业发展愿望，但公司所能提供的机会不多，员工可以实现自己职业理想的概率不高，那么员工的积极性必然会受挫。员工的挫折感短期内可以承受，但长期在企业没有出口，他离职的可能性将会增大。

（三）成就感

成就感是一个人成功完成某件事情，所感受到的愉快或成功感觉。核心员工对自己的要求比较高，希望所从事的工作可以达到自己所期望的目标，有较高的成就动机。成就感是他们在职业生涯发展过程，通过一个个成功所积累起来的感受，是他们能够优于他人的原因，所以，挫败感或平庸感对这类员工而言都是难以接受的。M公司的调查显示，有67%的员工明确表示可以接受难度更大、责任更重和压力更大的工作。同时也希望企业可以提供更多的培训机会，以增强个人专业技术能力。

三、核心员工的保留策略

(一) 持续完善人力资源管理系统

核心员工的保留是一个系统性的问题，系统性的问题要系统解决。而像“头痛医头，脚痛医脚”的策略是只能暂时解决眼前问题的“症状解”，不能消除根本问题；解决系统问题还需要“根本解”。完善的人力资源管理系统包括了人力资源战略、组织、招聘、薪酬、绩效和员工开发等一系列子系统。简单地认为核心员工保留就是加薪，虽然可以使员工保持一定的稳定性，但薪酬较强的短期激励特性对核心员工的长期激励作用有限；另外，同其他员工相比，如果核心员工的薪酬水平高，则易引发内部不公平，从而导致企业效率损失。应当采取的整体策略：

1. 人力资源规划：核心员工的类别、需求量、获取渠道；
2. 薪酬：根据外部市场薪酬水平调整企业薪酬水平、合理薪酬结构、动态薪酬调整机制、基于绩效导向的薪酬发放、管理层或员工持股计划；
3. 职位与晋升：设计管理与专业技术的双通道职业发展、工作轮换、更多的内部招聘；
4. 绩效：科学规范的绩效指标设计、目标值设定、积极有效地绩效反馈；
5. 沟通：提倡高级管理层“走动式管理”，保持与员工的直接交流；定期的团队活动；开放而坦诚的企业文化；
6. 员工开发：提供有针对性的内外部培训，导师制，对下属能力发展的评价与培养。

(二) 稳定的双向心理契约，满足核心员工深层需求

与明显的书面劳动合同不同，很多企业忽视了其实在心理层面还有心理契约，意味着代表企业的所有者或管理者与核心员工之间的承诺，具有权利义务特点。美国著名管理心理学家施恩认为心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间，以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合。”企业与员工之间存在着利益的交换，这种交换体现了企业要满足员工的需求与发展愿望，员工也要对按照企业的要求进行体力与智力的贡献，双方都确信互相提供的利益可以得到回报。员工的心理契约正是建立在这样一种基础之上，企业信用是关键，员工的满意度是核心。心理契约变动内在所遵循的原则是投入与回报的对等原则，即员工为企业的付出应能及时得到企业的回应，否则就意味着契约被打破，当员工心理上不再愿意与企业建立某种心理契约的时候，则双方的合作就走向终止。

双向心理契约的表现是作为企业所有者或管理者有权利要求员工为企业付出，做出贡献，也有义务为员工提供薪酬、发展机会等，在心理上对员工负责，而不是能够进行配置的资产；作为企业员工，有权利要求企业为自己做出的贡献提供回报，也有义务做到努力尽职，对企业的心理认同。中国文化中的家国思想、集体主义观念，其

实在深深地影响着员工，如果能够建立起“企业为家”的观念，对稳定员工队伍有着非常好的作用。观念上虽然树立“企业为家”的思想，但并不意味着员工是企业的私产，可以按照家长作风进行管理，始终要记住员工是社会人，对职业经理尤其如此。

（三）打造雇主品牌，规范的企业管埋

雇佣关系是企业与员工的一种商品交易关系，员工交易的是劳动，企业付出的是薪酬。如同品牌是商品的重要特性之一，企业品牌即雇主品牌则是企业招纳员工的重要因素。良好的雇主品牌自然可以吸引到优秀的人才，也可以让现有的企业员工从心理产生自豪感。这种状况一般会体现在：上市公司比非上市公司有更好的影响，外资企业比国内企业有更好的吸引力。这种品牌效益是企业长期积累起来的。每年通过各种方式评比出的最佳雇主，对企业吸引和保留员工的效应也是不言而喻的。因为具有良好的雇主品牌并不一定在行业内提供最高的薪酬，所以可以为企业节省一定的人力成本。打造雇主品牌需要企业有规范的管理，关注员工的发展，包括职业、技能和心理等方面。

（四）面向未来的长期激励策略

核心员工中有的高层管理者与重要专业技术人员，具有一般人力资源之外的人力资本价值。由于所有权与经营权的分离，现代企业治理结构需要重点解决委托——代理问题。企业中存在两层委托——代理关系，一是股东与经理层的委托——代理关系；二是经理层与员工的委托——代理关系。以薪酬激励为主的激励模式在企业运作过程中始终无法解决经理层的“道德风险”和“逆向选择”问题，其根本原因是企业所有者与经营者的利益取向不同，所有者希望资产可以增值，注重企业长期价值，经营者由于在企业的有限性，更关注短期利益的最大化。解决这种两种利益导向不一致而产生的问题的最根本办法是解决所有权与经营者的统一问题，由此股权激励成为主要的解决方法。股东放弃部分股权给经理层或重要专业技术骨干，让他们部分拥有企业所有权，获得企业剩余索取权，从而使他们与股东利益一致。股权激励主要的方式是期权激励，设置一定的条件，被授予方拥有一定的远期行权权利，使被授予方的个人利益与企业利益紧密相联。

四、降低核心员工流失对策

（一）建立核心员工流失预警机制

不论多么好的企业也无法完全避免员工的流失，甚至一定比例的流失率对保持企业活力有好处。核心员工与普通员工不同的是他们对企业短期或长期都会造成某种重要的影响，因此在采取“堵”的策略时，需要建立早期预警机制，人力资源管理部门可以及时发现潜在的风险。采取的措施可以是与人才市场人士沟通，了解市场上人才

缺口种类；企业核心员工流失的比例、分布和历史状况；各部门绩效达成状况；员工满意度和辞职意向调查等。

（二）处理得当的员工离职管理

当核心员工的离职无法避免的时候，直接管理者和人力资源管理部门要平和而正确面对，不能将这种行为视为对企业的忠诚或背叛，应当认为这是员工的人生选择，甚至认为是某种机会，因为他们有可能成为企业的客户，他们同样可以影响企业的口碑。因此，一定要让这些能够轻松地离开企业，方便办理离职手续，进行离职访谈，倾听他们最后的心声，以便改善企业的管理，同时真心欢迎他们随时可以重返企业。某咨询公司对离职的员工建立数据库，保持长期联系并更新资料，以发现可能合作的机会。

（三）有层次的员工队伍建设

形成合理的人才梯队，一方面可以避免员工的老化，另一方面可以将核心人员离开而造成的损失降到最低。人力资源管理部门要将管理者和专业技术骨干培养下属作为一项考核内容，明确表明那些没有接班人的管理者是不能升职的，形成专业技术骨干有责任担任未成熟员工的导师的制度。对具有管理才能的员工提供机会，提任管理职位；对专业技术更感兴趣的员工，提供专业技术职务通道，建立完善的任职资格管理体系，形成有梯度的能力体系。