

企业核心人才流失与HR的危机管理

程君凤 牛芳明

(四川大学工商管理学院, 成都 610064)

摘要:企业的核心人才是掌握企业重要资源、核心技术,并拥有绝对权利的核心员工。他们的稳定性直接决定着企业的生存和发展。本文围绕企业的核心人才,在分析企业核心员工流失的现状和原因的基础上,基于诺曼·R·奥古斯丁的危机管理理论,指出了应对企业核心人才流失的策略——企业HR危机管理。通过对人才危机的多角度防范、危机的准备、危机的确认到危机的控制、危机的解决、最终化危为机分步骤探讨,建立一套针对企业核心人才流失的预警机制和危机处理机制,以减缓企业核心人才流失为企业带来的负面影响。

关键词:核心人才;人才流失;HR危机管理

中图分类号:C962 **文献标识码:**D **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.01.013

人力资源是现代企业最为重要的资源,是企业经营和发展不可或缺的,正常的人才流动对于企业优化人才结构,转变企业经营观念都是有益的。但是,如果人才的流动过于频繁,流动面过大,影响到企业的经营稳定性和连续性时,特别是在企业负有一定职责、掌握企业的核心技术及核心机密的管理骨干、营销骨干或技术骨干(即核心人才)频繁离职时,企业就不能再仅仅停留在对人才流动个案的分析和处理上面,而是要认真的检讨企业的制度和战略,研究人才流失的原因,制定一套制止企业人才流失的危机管理制度

一、核心人才含义及其流失现状

随着市场经济体制的不断完善和改革开放的逐步深入,企业人才队伍建设中出现了一些新情况、新特点和新问题,严重制约着企业的生存与发展,其中最为突出的问题之一就是人才流失。

(一) 核心人才的定义

核心人才是掌握企业重要资源、核心技术,

并拥有绝对权利的核心员工。作为企业员工中的重要群体,他们在企业的经营管理、技术研发、生产制造工艺和技术改革及开辟市场等领域均发挥着不可替代的作用。我们把这四类高级人才概括为高级管理人才,高级研发人才,高级营销人才及高等技术工人。

帕累托的80/20原理认为:在一个企业中,80%的利润是由企业中的20%的员工创造的。在这里,这20%的员工就是企业的核心员工,即“四高人才”。他们已成为企业不可复制的稀缺资源,是企业核心竞争力的主要来源。

(二) 核心人才流失现状

2005年,原微软副总裁李开复闪电加盟Google,被评为是近几年IT行业“最令人震惊的事情”,在这里,行业内人才争夺的激烈程度可见一斑。企业核心人才的变动同样也频现于其他国内外巨头,摩根士丹利8位高管集体跳槽、雅虎周鸿炜辞职、甲骨文中国高层地震、原微软中国总裁唐骏出任盛大总裁而最近又以10亿的身价跳槽新华都等事

第一作者简介:程君凤(1983-),女,河南平顶山人,四川大学企业管理硕士;研究方向:战略管理。

收稿日期:2008年11月12日

件均吸引了众多眼球,国内TCL、和君创业、平安人寿等也均出现核心人才变动。据一项国内调查(见下表)显示,目前我国核心员工流动率仍居高不下。

表 我国企业核心员工流动率统计表

企业类型	国有企业	外资企业	民营私企
核心员工流动率	>15%	60%~70%	50%~65%

企业核心人才流失已成为企业人力资源危机的重要表现形式。企业核心人才由于熟悉本企业的运作模式、对员工有一定的影响力、拥有较为固定的客户群,其离职往往会给企业的正常运营带来较大的冲击。更为严重的是,离职的中高层人员很少更换行业,无论投奔到与原企业有竞争关系的企业还是另开门户,都增加了原企业所面临的竞争程度。

〔三〕核心人才流失的原因分析

从以上分析可以看出,核心人才流失对企业发展带来了较大的冲击,企业必须对人才流失的原因加以全面分析,本文主要从下列几点进行阐述:

1. 个人原因

较之于普通员工,核心员工热衷于有挑战性和创新性的工作,更关注工作成就感、认可和赏识的满足,更倾向于心理需求的或精神方面的满足和追求。薪酬作为企业向所招聘人才支付的购买其人力资源的“对价”,代表了企业对人才价值的评价。当员工感觉到企业支付的薪酬不能很好的代表其人力资源的价值时,就会选择到能支付更有竞争力的薪酬的企业中去。

2. 旺盛的市场需求

旺盛的市场需求直接推动流动率的迅速攀升。拥有卓越管理经验的核心人才一直是各企业所争夺的对象,而近年来民营企业的迅速发展及跨国公司的抢滩登陆更加剧了对核心人才的渴求。

3. 组织制度因素

企业制度的不完善也是引起企业核心员工流失的重要原因。我国许多企业缺乏专业有效的外部治理环境,且内部治理结构也不完善,缺乏相应的激励机制和约束机制,或激励机制和约束机制不健全,评估体系不合理等,都会影响到企业

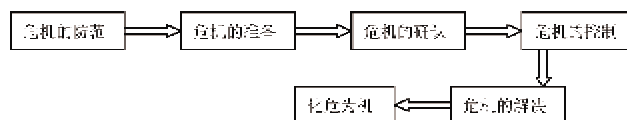
中核心人才的稳定性。

4. 企业文化因素

流失的发生还可能由于企业文化方面的原因。企业家和高层管理人员的管理水平较低;企业家及高层管理人员和人才在经营风格、经营理念、价值观等方面的冲突,也是导致人才流失的因素。

二、核心人才流失的危机管理

根据诺曼·R·奥古斯丁的危机管理理论,危机管理应由危机的防范、危机的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决及从危机中获利这六个阶段来组成,在此也按照这六个阶段,逐一分析企业应如何科学有效的应对核心人才的流失问题。整个分析流程可用下图所示:



(一) 危机的防范

1. 设立规则, 约束行为

(1) 签订非竞争条款及其他保密协议, 预防企业重要信息流失。

正如微软在聘任李开复之初就与其签订“竞业禁止协议”一样, 国内企业也应在这方面做好准备。但目前, 国内企业设防的意识远远不够。这一方面是由于相关的条款制定的并不详细, 限制竞业的范围、年限、相关补偿等不甚清晰; 另一方面, 落实该协议的行动也相当表面, 这使得不少员工跳槽并没有受到事实约束。因此, 亟待加强对这一问题的重视。

(2) 设立期权计划、福利沉淀计划等制度, 既让核心员工能分享企业成果, 又能有效约束其擅自离职的行为。

借助股票期权使核心人才成为企业所有者。钱颖一教授认为, 不持股票或缺乏把其努力程度与企业净产值联系在一起期权制度是我国企业低效的原因之一。在员工报酬中加入一些股票和股票期权, 可以使他们的短期目标和长期目标相结合。

一方面使员工享有更多的收益,另一方面也增大了员工流动的风险,从而增强了员工的稳定性。

2. 加强沟通,了解需求

较之普通员工,核心人才更为关注自我实现的需求是否满足,因此,企业应注重与核心员工的沟通,了解其需求,并有针对性地采取激励措施。对核心员工激励的秘诀,即在满足其成就感、给予认可、工作本身、责任、进步成长等激励因素方面下功夫,这是留住核心员工身与心的必由之路。

要做到这些,首先依据个人潜能和兴趣,将其放在最适当的位置上,然后再努力弥补其后天不足。其次,在物质报酬适当拉开距离时,要确保核心员工的公平和公正感。精神层面上,要学会倾听、关注、赞美核心员工,鼓励其参与并委以重任,对于其成绩上司要及时给以认可和赏识。

此外,上司对于核心人才的成长要给以指导和帮助。

3. 加强对核心人才的愿景及价值观管理

在企业管理中要减少高级人才的逆向选择与道德风险问题给股东带来的损失,就要对核心人才加强愿景及价值观管理。根据马斯洛的需求层次论,企业核心人才一般对低层次的需求不是很敏感,他们向往的是自我实现和组织的认同,能够得到他人的尊重是他们的不变追求。鉴于此,从更深层次上,要加强企业的愿景价值观管理,以建立承诺性组织。通过这种途径能够整合不同主体的利益需求而达成联盟,使得企业中的相关者尤其是重要利益相关者,受到高度激发,并协同前进。

(二) 危机的准备

实际上,流失的发生存在一定程度的不可避免性。

既然流失不可避免,对于企业来说,应该做好未雨绸缪,即人力资源危机的准备。缺乏对企业核心人才流失的准备,则在实际流失发生后只能采取应急处理方法。鉴于此,企业应在平时注重人才梯队的培养,实施后备人员的培养计划。在平时就为这些“替补人员”提供熟悉目标岗位的工作职责和流程的机会,确保企业在中高层管

理人员突然离职时,“接班人”能及时接任其工作,减缓由于人事变动对企业正常运作造成过大影响。

(三) 危机的确认

在危机确认阶段考验的是企业决策层危机反应能力和水平。这一阶段的危机管理工作特点是:快捷和准确。

当企业出现核心人才的实际流失后,企业应通过寻找与流失发生的信息,快捷准确地对流失事件做出判断,并应特别留意公众对于此次流失事件的态度,尽量避免不必要的延迟和隐瞒。

(四) 危机的控制

首先,统一发布信息,维护公司形象。公司应指定发言人及时向公司职员、客户、公司其他利益相关者等通报消息,表明公司对于此次流失事件的基本态度,尽量避免这部分公司利益相关者受公众媒体舆论的左右。

其次,积极行动,控制企业因流失事件引致的损失。正如前面所分析的,企业中高层管理人员的流失可能引发企业的经营危机,因此,企业应当积极行动,稳定员工,表明态度,加强与公司利益相关者的沟通联系,尽量争取理解支持。

(五) 危机的解决

在对流失事件进行及时控制以避免事态的蔓延后,在危机解决阶段,有两个特点:一是速度,二是专业化,即成立专门的危机解决小组。

针对企业核心人才流失的解决,首先成立专门的处理小组,及时有针对性地进行处理,并注意将这些处理工作与公司的正常经营活动区分开来;其次应着手空缺职位的填补,促进企业从流失造成的影响中恢复;再次,辅以适当的宣传,促进企业形象的恢复及提升。

(六) 化危为机

普林斯顿大学的诺曼·R·奥古斯丁教授认为,每一次危机本身既包含导致失败的根源,也孕育着成功的种子。发现培育,以便收获危机中的潜在成功机会,就是危机管理的精髓。因此企业有望可以通过适当的处理,变“危机”为“契机”。

危机解决阶段结束后,企业应重新审视在应对流失事件时企业所实际采取的活动,并对与流失发生相关的企业组织结构,制度建设,文化氛

围等因素做进一步地分析, 针对暴露出来的问题在有关方面进行相应地调整和改革, 促进企业的健康发展。■

参考文献:

- [1] 王玉新, 张建韦. 留驻核心员工的身与心 [J]. 中国人力资源开发, 2006 (2) .
- [2] 姜明伦, 王香玲. 让你的激励多元化 [J]. 中国人力资源开发, 2006 (8) .
- [3] 范华, 齐捧虎. 企业中" 四高人才" 流失的后果原因及对策分析 [J]. 中国人力资源开发, 2006 (2) .
- [4] 黄柱坚. 企业核心人才流失的防范对策 [J]. 商场现代化, 2007 (8) .
- [5] 孙占芳. 论企业核心专业人才的激励与管理 [J]. 北方经济, 2006 (8) .
- [6] 尹学辉. 浅析企业核心人才流失原因及对策 [J]. 公会论坛, 2006 (6) .
- [7] 高凌云, 吕崇善. 浅析企业核心员工流失问题 [J]. 经济与管理, 2003 (5) .
- [8] 曹迪. 核心员工流失的原因及对策 [J]. 科技信息 (学术版), 2006 (4) .

Losses of the Core Staffs and the Crisis Management of HR

CHENG Junfeng NIU Fangming

(Business School of Sichuan University, Chengdu 610064)

Abstract: The core staffs in a company are the employees who control the important resources and key technology of enterprises, and possess the absolute rights. Their losses or gains are the important factors to the survival and development of a company. The article analyzes the present situation and the possible reasons of the talent losses. Finally, the article points out that the company should quicken to set up a system of crisis management in order to mitigate the negative influence of the talent losses.

Key words: core staffs; talent losses; management of HR crisis