

人力资源经验分享：如何管理“公司神牛” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_286311.htm 核心员工对公司的发展具有极大的影响，并且在某些方面是不可替代的，一旦离职，将对公司造成重大影响。常常，他们又被称为“公司神牛”。在印度，人们常常把公司里难以轻易替代、不能轻易放弃，甚至千方百计要激发、调动他们积极性的员工，称为“公司神牛”即核心员工。核心员工是企业的稀缺资源，是企业核心能力的根本来源。对一个企业家来说，要培育和增长核心能力，首要的事就是重视对核心员工的人力资源管理。

激励核心员工 美国经济学家舒尔茨曾估算物力投资增加4.5倍，利润相应增加3.5倍；而人力投资增加3.5倍，利润将增加17.5倍。当今公司内员工的构成日趋多样化，这种多样化表现在年龄、性别、学历、性格等方面。对核心员工进行激励时要考虑他们的个性和心理预期，针对不同的情况，采取不同的激励办法，只有这样才能激发他们的主动性和创造性，从而产生更大的生产力。激励核心员工，通常有以下几种方法：

- 1.股票期权。这已成为当今跨国大公司和网络公司激励人才的最重要手段之一。股票期权在实施中一般向核心员工倾斜。例如华为技术有限公司股本结构为：30%的优秀员工持股；40%的骨干员工有比例持股，10%~20%的低级员工适当持股。
- 2.工作内容激励。如何让一位才华出众的核心员工保持旺盛的创造力呢？第一，轮岗。实行轮岗，既有利于个人发掘潜能，找到自己最适合的岗位，亦有利于工作的创造性发挥。第二，在工作中加入新的内容，让核心员工对

工作感兴趣，从而激发他们固有的聪明才智去解决问题。第三，培训激励。培训不仅能帮助核心员工改进技能，提高效率，而且也是提高他们对企业的认同感并最终降低流失率的重要手段。

3.有竞争力的薪酬。核心员工是同业竞争对手争夺的对象，企业应当不拘一格，为核心员工提供丰厚的薪酬。这种高薪不仅表现为比本企业的普通员工薪水高，而且应不低于人才市场上该岗位的平均水平，否则难以留住他们。

制衡核心员工 核心员工一般熟悉企业的主营业务，了解企业的客户资源，甚至洞察企业的商业机密。如果在激励措施之外不加以约束和制衡，他们就会跳槽到同行业其他公司或离开公司，自己出来创业。由于他们知己知彼，可能变成公司最大的竞争对手，对公司很不利。适度的制衡机制可以培养核心员工的企业精神和合作意识，避免他们因受到企业的重视而产生骄傲自满的情绪，避免使企业为雇佣他们而支付过大的人力成本，也可避免核心员工因个人愿望过于膨胀而做出有损于企业利益的行为。这些约束和制衡措施包括：

1.招聘把关。越来越多的公司认识到如果对重要岗位的人员选聘不当，会给企业带来巨大损失，因此科学招聘乃是管理核心员工的第一步。招聘时不仅要考察他们的工作技能，更要注意考察他们的奉献精神 and 团队合作意识。

2.适当分权。不能让某一个核心员工在较长时间内拥有或控制企业的关键技术和重要权利。例如：在技术研发中，应该严格管理资料，采用技术小组或团队的形式，注意各技术开发人员的相互协调。高层经理人员中，董事会应避免授给总经理过大的权利，应通过对副总经理的任命来形成分工合作、牵制和竞争的机制。

3.培养内部人才市场。形成企业内部的人才培养和选拔

制度，给核心人员形成压力和动力，例如对分公司经理的绩效考核指标中可包括一项对优秀下属的发现、培养和选拔，如果分公司经理达不到这项考核要求，他自己就得不到提拔。

4.注重知识产权及相关法律问题。对员工职务发明和其他技术成果所有权的归属，应制定出符合法律的企业内部规章。在人员聘用合同的条款中，明确阐述双方的责任、权利和义务，做到有备无患，避免在万一陷入法律诉讼时的被动地位。

建立核心员工的动态管理模式 企业间的竞争归根结底是人才的竞争，更准确地说是核心员工的竞争。一旦核心员工流失，就意味着企业核心能力的流失，进而导致企业利润的流失，更严重的还会使企业陷入困境。

1.合理规划。管理核心员工，首先要明确哪些是实现战略目标不可或缺的、最重要的核心人员；接下来要对员工队伍的现实任职素质进行大盘点，比如企业现有人员是否已满足业务战略对关键员工的需求，缺口有哪些或有多大等；同时要分析外部人力市场的变化趋势及内部员工流失率情况，预测核心员工队伍未来的发展变化与业务发展的匹配情况。综合上述所有因素，则可以对核心员工进行整体、系统的战略性规划，从而为关键员工的有效管理奠定良好的基础。

2.加强沟通。同核心员工进行对话、座谈、交流，了解他们的需求和期望，以发现和分析哪些因素能促进留住人才，哪些因素会丧失人才。通过开放式沟通，公司可以随时发现问题并及时处理，避免核心员工突然辞职的情况出现。

3.适当激励。对核心员工的薪酬管理重点要考虑中长期薪酬方案。核心员工队伍的开发重点在于素质开发，高素质是高绩效的基本前提。核心员工是企业价值的主要创造者，如何有效激发关键员工的斗志、激励他

们保持最佳绩效，是关系到企业能否实现战略目标的关键所在。现在很多公司实施员工持股计划和期权计划正是基于这种考虑。

4.定期评估。每隔一个季度或一年，对公司核心员工管理的现状进行评估，评估指标可以包括：核心员工的出勤率、流失率是否突然变大，公司能否吸引到外部的优秀员工加入本公司，同业其他公司在核心员工管理上有什么新动向，市场平均薪酬是否上涨，本公司是否采取了对策等。然后根据评估情况，不断完善各项管理工作。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com