

人力资源综合辅导：HR新战略留下你的知识 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/293/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_293359.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293359.htm) 中国经济繁荣，但是人才短缺，这意味着那些具备热门职位所需技能的人会不停地调换他们的工作，对于人力资源部门来说这是个相当头疼的问题，他们会失去一部分他们培训出来的员工。今天的年轻一代，不同于他们的父辈，他们不会与公司连结得那么紧密，而且他们总是在寻找下一个工作机会。因此，在中国很多公司非常努力地保留他们的人才，而成效各不相同。许多公司，不论是外资公司还是本土的公司，依然还处在理解如何处理中国员工这种高度的短期行为的过程中，有时候甚至人力资源部门的员工就属于最爱跳槽的那群人。很少有公司能完全保留住他们的核心员工。因此如果公司能辨别出哪些员工掌握着重要知识，留住他们或者至少在他们决定离开之前能将他们的知识传授给公司的其他员工，那么公司就可以从中获得竞争优势。为了获得这种竞争优势，公司需要保证他们不仅积极地思考了有关即将离开的员工问题，也考虑了相关知识的流失问题。知识中最具有价值的部分通常是与商业相连和在工作中学会的解决问题的能力。这些知识往往不会以书面形式出现在培训手册中，或者常常以错误的形式出现，也不会正式的保留体系中体现出来。Mr.Right 为了保留这些信息，公司必须识别出重要知识持有者和那些被同事们认为有影响力、有技能并且有能够帮助他们提高生产率的专业知识的员工。总的来说，有四种雇员的突然离开会给公司带来预料不到的困难：重要知识持有者。他们拥有公

司绝大部分工作所依赖的专业知识和信息。这些员工可能有专门的技巧或流程知识，但也可能有重要的供应商或顾客关系。重要知识持有者不一定是个人，也可能是小组或团队。并不是所有的重要知识持有者创造的价值都是相等的，大约有10%的关键知识持有者的离开将会使公司的业务遭受严重的停顿。公司需要创造流程以便至少获取这些人员的部分知识。尤其是在中国，公司需要创造非常严格的规则和合同安排，以减少特定知识流向竞争对手的风险。

**问题解决者。**他们帮助其他员工解决障碍或者提供有力的支持和想法。他们之所以有价值是因为他们会帮助其他员工排除困难从而使工作得以继续进行，通常他们对于如何"运作系统"以完成任务或取得商业目标尤其擅长。

**导师。**公司内的导师往往同时拥有指导能力、政治头脑和沟通技巧。正由于他们对其他员工具有影响力，所以他们应该作为优秀的个人被纳入人员变更计划中。

**中间人。**这些人可以把本来没有关系的两个人联系起来。他们可能仅仅是出色的网络工作者或者在两个相关但是通常不合作的两个部门之间建立起有效的联系（例如销售部和工程部）。中间人也可以是那些理解文化的灵敏性和工作前提的人。这些员工分布在公司的各个角落不仅仅出现在高层、高技能职位，或者是那些被认为是表现很好或很具有潜力的员工中。领先的公司已经创造出相关的机制，来保证有关雇员所掌握的知识和技能类型的系统式透明。问题是，如何实现系统式的透明呢？管理者总是把给他们留下良好印象的那些雇员当作是重要知识的拥有者，而雇员则通常会指出一群完全不同的人，是他们日常工作所依赖的对象。因此需要将"自上而下"的分析把管理者的视野与广泛分布和特别

设计的调查结合起来，这样的调查可以引出“自下而上”的观点。调查可以帮助标记出几项重要的因素和关系：谁知道什么；谁有权做决定；谁是被认为可以信赖的；谁是有效的。关于知识网络部分的分析，被证明是非常有效和有启发意义的。公司可以询问员工他们在需要不同的知识和支持时会去找哪些人、寻找的频率如何，然后让他们评价这种互动的价值。透过结果，公司可以更好地理解知识流和知识的主要来源渠道。同时这项分析还被用于识别建立和加强现有和将来知识网络的机会。知识鉴别力重要知识拥有者的分析可以成为有效的人力资源战略中一个关键因素知识转移项目。除了识别出掌握关键知识的人员之外，还有一些步骤值得注意：。对于哪些地方的知识需要保留，而哪些地方的知识可以忽略，以及哪些地方需要减少知识的流失，要能分出不同的优先级。。通过记录、培训、指导、跟踪或再设计过程来确定和实施切实的方法以保留知识或减少其流失。。管理和评价知识保留和培训计划，确保不断地更新必须的信息和流程。。根据重要知识的流失来发展和设计招聘及保留战略，职业生涯和职位设计，以及培训和发展计划。当人力资源部门的角色变得更具战略意义，他们必须预期到内部和外部的压力，并且他们还要主动地为那些由突发事件引起的知识流失问题做准备，尤其是在中国。将这种分析与人力资源生命周期结合起来可以帮助解决这些问题。通过利用重要知识持有者、问题解决者、导师和中间人，公司可以更成功的策划和掌控变化，并且更好的管理和发展人才。中国的公司应该继续发展人力资源政策以减少人员的流动率，不可避免的人员流失将使直接的有关如何保留员工与公司相关知识的计划变得

不可或缺。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](http://www.100test.com)