

<<老板第一防线>>

图书基本信息

书名：<<老板第一防线>>

13位ISBN编号：9787563920815

10位ISBN编号：7563920811

出版时间：2009-5

出版时间：北京工业大学出版社

作者：周锡冰

页数：189

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<老板第一防线>>

前言

“21世纪什么最贵？

人才。

”这句电影《天下无贼》中黎叔的“经典”台词道出了中国企业管理者们的心声与无奈。

因此这句台词也得到了社会广泛的认可并迅速在社会上传播开来。

事实上，在当今竞争日益激烈的知识经济时代。

由于科学技术的飞速发展，技术就成为决定一个国家或企业是否具有竞争力的一个重要因素。

而技术创新与进步是由核心的人才完成的。

因此，技术的较量归根到底就是核心员工的较量。

掌握科学技术知识的核心员工，日益成为各企业争夺的对象。

核心员工的供需缺口，以及全球化和信息化的不断深入，为核心员工的流动创造了需求并提供了可能。

核心员工日益频繁的流动，已经成为当今企业员工流动的一大特点。

尤其在我国加入WTO之后，中国企业不可避免地与其实力雄厚的跨国企业争夺核心员工。

在如此激烈的竞争情况下，如何留住本企业的核心员工，降低流失风险，已经成为中国企业管理者所必须面对的一大课题。

留住自己的核心员工已经成为中国企业与世界500强企业较量的开始。

对此，预防和规避核心员工流失的第一道防线就尤为重要，一旦第一道防线失守，后果就不堪设想。

北京华夏圣文管理咨询公司对中国1500家企业的核心员工调查后。

得出的结论更让中国企业担忧。

调查报告指出，核心员工的流失不仅带走关乎企业的商业机密、核心技术、合作客户，更为严重的是核心员工除了自己另谋他就，还往往会带走其他的核心力量。

在激励理论方面，管理专家强调用福利激励因素来留住核心员工，即通过为核心员工提供健康保险、子女就学、住房、退休等福利政策来保障核心员工的生活质量。

<<老板第一防线>>

内容概要

留住自己的核心员工已经成为中国企业与世界500强企业较量的开始，对此，预防和规避核心员工流失的第一道防线就尤为重要，一旦第一道防线失守，后果就不堪设想。北京华夏圣文管理咨询公司对中国1500家企业的核心员工调查后，得出的结论更让中国企业担忧。调查报告指出，核心员工的流失不仅带走关乎企业的商业机密、核心技术、合作客户，更为严重的是核心员工除了自己另谋他就，还往往会带走其他的核心力量。留住核心员工是一个系统的工程，不仅需要较高的薪酬、福利，还需要用精神激励来巩固。精神激励主要表现为创建一种参与、平等、沟通的工作氛围。建立起公司内部融洽、友好的人际关系。

任何一家想成功的企业，都必须充分认识到留住核心员工的必要性和不可估量的巨大作用，只有这样，企业才能基业常青。

<<老板第一防线>>

作者简介

周锡冰：中国企业管理协会培训中心资深管理专家，中国本土化管理资深管理专家，区域经济研究青年学者，浙商研究专家，北京华夏圣文管理咨询有限公司首席咨询师，中国总裁培训网首席培训师，重庆天地源企业管理咨询高级管理顾问，《培训》杂志特约记者，签约财经作家，发表财经作品数百万字，常年研究联想、海尔、青岛啤酒、国美、娃哈哈等大型企业。

著有《青啤百年攻略》、《国美攻略》、《领导潜规则》、《家企之路》、《从发现到解决：基于问题管理的四大学问》、《激情决定成败》、《宝洁品牌攻略》、《可口可乐不规则营销》、《沃尔玛连锁经营》等财经管理著作。

<<老板第一防线>>

书籍目录

第一章 第一防线决定成败——核心员工之争就是优势之争商场如战场，得士则胜，失士则败1.全球化经济下中国企业如何打好核心员工这张牌2.核心员工之争就是优势之争3.楚汉之争对留住核心员工的重要启示核心员工流失原因分析1.引发核心员工辞职的10种因素2.核心员工对企业的认同是核心员工管理的关键3.核心员工流失深层次的原因是人岗不匹配4.忽视心理契约造成核心员工对企业的不信任而离职核心员工的流失是企业的重大损失1.核心员工流失后人力成本会增加2.核心员工流动成本的计算方法3.如何降低核心员工流动率第二章 第一防线规避流失风险——核心员工流失的风险管理与规避建立核心员工流失危机预警管理系统1.核心员工流失的理论模型2.核心员工流失危机管理的重要战略意义3.核心员工流失危机的预测、预警管理4.如何建立核心员工流失危机预警管理系统核心员工流失管理与风险规避1.核心员工流失危机管理应该成为企业的必修课2.核心员工流失危机的管理对策3.核心员工流失危机紧急处理核心员工流失的风险控制1.核心员工流失的风险2.核心员工流失风险防范3.控制核心员工流失风险须未雨绸缪4.核心员工流失的风险控制第三章 第一防线拒绝廉价试验——留住核心员工的策略给核心员工合理的薪酬待遇1.建立企业对外富有竞争力的薪酬体系2.两大因素影响核心员工的薪酬体系3.加强企业对内公平的薪酬体系用职业生涯管理帮助核心员工实现梦想1.核心员工与职业生涯发展2.实施职业发展规划是核心员工与企业的互动3.职业生涯规划创新用利润分享制绑定核心员工1.多元化利润分享2.员工持股3.股票期权优先从内部选拔核心员工1.正确使用内部晋升留住核心员工2.建立内部晋升的程序3.正确认识内部晋升制度的缺陷真诚地赞赏核心员工1.赞赏要发自内心，不打折扣2.把握好赞赏的原则以培训做最好的福利1.以培训作为留住核心员工的关键措施2.全员培训3.入职培训与核心员工再培训4.不拘一格、多种多样的培训方式核心员工流动要合理1.什么样的核心员工容易流失2.核心员工可以流动，但不可以损失3.核心员工流失中的骨牌效应做好核心员工离职流程管理1.强化核心员工的离职流程管理2.加强核心员工离职的商业秘密管理3.有效地管理核心员工的离职行为4.处理核心员工离职必须人性化、系统化第四章 第一防线管控员工边界——构建一套完善的核心员工管理体系构建完善、科学的核心员工动态管理模型1.动态管理模型必须系统化、动态化2.动态管理模型必须强化企业的预警机制3.动态管理模型设计中必须强调核心员工流动反馈评估机制建立高效的人力资源管理系统1.建立高效的人力资源管理系统2.避开对人力资源管理的认识误区3.搭建起全新的人力资源管理系统管理模式建立完善的核心员工退出机制1.建立核心员工退出机制是为了更好地适应企业战略的发展2.建立完善的核心员工退出机制需要注意的问题3.人力资源退出机制应注重人性化、理性和柔性化建立完善的淘汰机制1.正确理解完善的淘汰机制2.如何建立完善的淘汰机制3.采取合适的淘汰处理方式建立核心员工储备机制1.给核心员工“备份”2.如何做好核心员工“备份”3.以核心员工“备份”应对未来的竞争参考文献

<<老板第一防线>>

章节摘录

第一章 第一防线决定成败——核心员工之争就是优势之争 商场如战场，得士则胜，失士则败 微软公司创始人比尔·盖茨曾在接受美国《华尔街日报》采访时开玩笑地说，如果谁挖走了微软最重要的几十名核心人才，微软可能就完了。

实际上，比尔·盖茨透露了企业界的一个公开的秘密：企业是否能有效地留住核心人才，将是一个企业能否持续发展和基业长青的重要因素，因为核心人才是一个企业最重要的战略资源。

是企业价值的主要创造者。

特别在经济全球化和跨国公司核心人才本土化策略实施的同时，我国企业将面临越来越激烈的核心人才竞争。

然而，尽管企业领导者在日常的管理中都非常注重核心人力资源在企业中的作用，都意识到核心人才的重要性，也都想研究出一套核心人才的管理方法，但是在留住核心人才的管理流程中还存在着诸多问题。

因此，怎样留住核心人才，已成为企业董事长、总经理、人力资源部经理十分关注的问题之一。

1.全球化经济下中国企业如何打好核心员工这张牌 核心员工是近年来企业在探索人才管理中出现的一个新概念。

很多国内外企业的董事长、总经理和人力资源部经理都认同核心员工的价值。

然而，究竟什么是核心员工呢？

所谓核心员工就是指创造绩效对企业发展最有、影响作用并在某些方面“不可代替”的员工。

这一概念有两个层次的含义：创造绩效对企业发展最有影响作用，这是核心员工的内容。

但从广义的角度上讲，一个组织系统的成员都是对组织有贡献的，而评判哪些员工是对组织发展“最有贡献”的人，却因判断标准和时间不同而不同，那么，核心员工的关键就在第二个层次：不可代替性。

为此，面对激烈的核心员工竞争，中国企业如何打好核心员工这张牌就显得尤为重要。

“微软公司什么最贵？

”“核心人才！

”比尔·盖茨在接受美国《商业周刊》记者采访时谈出了微软成功的奥秘。

比尔·盖茨所说的核心人才具体指的就是核心员工，说到底，就是智慧，就是点子，因为一个好点子能够点石成金，老板第一防线为企业带来丰厚的利润和强大的竞争优势。

21世纪是信息化时代，伴随着知识经济和全球化的不断发展，核心员工问题对于企业来说将变得越来越重要。

谁真正地拥有了核心员工，谁最终就会在这场看不见硝烟的经济战争中占据主动。

既然核心员工对于企业如此重要。

那么企业到底拿什么来留住核心员工呢？

为此有的企业家绞尽脑汁，采取种种方法，一方面以高额的工资待遇、股票、房子等作为交换筹码，全力挽留核心员工，与此同时又制定了种种相对应的措施，例如要求核心员工必须与企业签订长期合同，并且给他们套上巨额违约金的枷锁，同时许诺一些空头支票，企图用一手硬、一手软的方式拉拢与诱惑核心员工。

企业这样做的结果到头来都常常事与愿违。

核心员工为什么会选择离开呢？

其实他们离去也不是没有理由。

一般情况下，核心员工经历了企业的某个阶段，当企业发展与个人发展出现冲突，或是失去了个人成长发展的空间，枯燥乏味的工作使核心员工丧失了工作激情，对于企业未来发展前景也没有了信心，对于企业的文化缺少了当初的认同，于是就产生了一种迷茫的感觉，失去了奋斗的原动力。

此时，他们便认为这个企业再也没有什么可以让他们留下来的理由，就义无反顾地远走高飞了。

面对许多核心员工的离去，很多企业领导者从内心深处发出无可奈何的感叹：“我心本是向明月，奈何明月照沟渠。

<<老板第一防线>>

” 企业到底拿什么才能留住自己的核心员工？

难道真的就没有解决办法了吗？

其实，要从根本上解决这个问题，就必须知道如何留住核心员工的心。

而要想留住核心员工的心，就必须了解核心员工的需求。

这种需求可以用马斯洛理论来分析、归纳。

根据马斯洛的需求理论，人的需求分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类，依次由较低层次到较高层次，如图1—1所示。

为此，根据马斯洛需求理论。

按照职场生涯中核心员工的不同层次，以及他们不同的需要。

可以把核心员工做如下划分：“灰领”、“蓝领”、“粉领”、“白领”和“金领”。

确实，在企业里，“灰领”和“蓝领”是企业最底层的劳动者，他们最需要满足生理和安全需求，也需求社交、尊重、自我价值实现，但不是最迫切的。

企业的“粉领”和“白领”主要的需求则是社交和尊重，他们已经有了生理和安全的基本保障，所以对于“粉领”和“白领”来说，更高层次的满足才能激发工作积极性。

位于企业高层的“金领”非常需要自我价值的实现，其他几个层次的需求他们已经得到了，也不再成为其人生追求的目标。

因此，可以按照上面所谈到不同层次的核心员工需求问题，判断他们应该属于哪类层次，及其在企业中所起到的作用和应该享受的待遇，对于“白领”和“金领”阶层，这些员工是企业中的精英，留住他们必须要有诚意，不能用挽留“灰领”和“蓝领”的方法。

仅仅依靠加薪的办法来留住“白领”和“金领”，肯定是从根本上解决问题的。

对于“白领”和“金领”，应更多地给予尊重和自我价值实现的满足，更多偏重于精神上的满足，即给予他们充分的施展空间，同时还要给他们一个心中追求的愿景。

当然，这就要求企业管理者必须清晰了解企业的愿景，明确其企业使命，最终确立其价值观。

如果企业的目的就为了一时的小利。

企业的前景就可想而知。

而绝大多数的核心人才绝对不希望在这样的企业里工作。

在一次《中外家族企业成功之道》的公开课中，一家大型民营企业的企业领导者很纳闷地询问笔者这样一个问题：“你说要票子我给票子，要房子我给房子，要车子我给车子。

凭良，心说我真的待他们不薄，可为啥他们就是不领我的情，还是要辞职呢？

” 在后来的公开课中。

笔者见到了那位民营企业领导者所说的那个辞职的员工——王先生，这是一位毕业于北京某大学的高才生。

在企业里摸爬滚打了十几年，具有丰富的管理经验。

谈及离开那个民营企业，王先生深深地叹道：“其实企业领导者待我也不错，但是我离开绝对不是因为这些。

在那里我总是觉得很空虚、很压抑……” 笔者将那个民营企业领导者的话转达给他之后，王先生说出了自己的心里话：“我总不能一辈子为他打工！

他只是一个穷得只剩下钱的暴、发户罢了。

其实现金钱对于我来说没有绝对的诱惑力。

我只想干出一番业绩，证实我的能力，而在那里我总是不能全力施展自我的才能，我离开是因为在那里是对我的价值最大否定！

” “道不同不相为谋”这句话说出了企业核心员工流失的关键。

其实企业领导在这个时候，最重要是应该考虑是不是失去了人心，而不是考虑有没有亏待过他们。

留住核心员工的关键在于关住他们那扇“心扉”。

心有多宽，路有多远。

面对核心员工的离去，企业领导扪心自问一下：昨天我们曾经一起走过。

今天我们一起奋斗，而明天我们究竟要往哪里去？

<<老板第一防线>>

如果能够解答出这个问题，并能够得到核心员工的认同，那么也就能够收住核心员工的心。只要使核心员工的“心”能够留住，那么自然而然也就留住了他们的人。

2.核心员工之争就是优势之争 商场如战场，得士则胜，失士则败。激烈的核心员工争夺，其实就是企业间优势之争。

传统的解决方法之所以在一定程度能够解决核心员工竞争的问题，是因为核心员工流动背后是由一些人力资源管理体制方面的问题所致。

但是，传统的解决方法又存在一定的局限性，这是因为核心员工流失并不单纯是人力资源管理问题，尽管采取了相关措施，但是核心员工流失问题仍然没有得到根本解决。

在一次培训中，笔者偶然结识一位叫李大嘴的员工。他曾经在南京一家知名的制造企业工作。

此人憨厚，老实，业绩做得不错，得到企业上下和客户的好评，可是李大嘴很不喜欢目前所从事的工作，理由有二：一是李大嘴认为目前所干的工作十分枯燥乏味；二是李大嘴认为公司虽然口口声声重视家庭的价值，但没完没了的加班让李大嘴根本无法与家人共度节假日。

于是，李大嘴和公司的其他同事在工作时敷衍了事、粗暴对待客户，甚至将公司的培训资料带回家私人收藏。

后来，李大嘴等几个有着大量客户的核心骨干辞职了。

.....

<<老板第一防线>>

媒体关注与评论

与其他公司竞争，海尔没有高薪，也没有最好的福利，海尔唯一的秘诀就是能够重视并防止核心员工流失，这是我们海尔集团战胜竞争对手的第一道防线。

——海尔集团CEO 张瑞敏 无论多么知名的公司，都会遇到核心员工流失的危机。

对公司而言，核心员工流失的危机与公司破产一样是不可避免的。

——哈佛大学商学院教授 杰克·里森 任何一家想成功的企业，都必须充分认识到留住核心员工的必要性和不可估量的巨大作用，只有这样，企业才能基业常青。

——联想创始人 柳传志 规范核心员工管理，需要构建一套完善的核心员工管理体制来保障

。对公司而言，赢得了核心员工就赢得了竞争的胜利，如果留不住核心员工，公司将会破产。

——华为CEO 任正非

编辑推荐

《老板第一防线：防止核心员工流失的策略》首次全面披露世界顶尖企业管理核心员工的秘密。在当今竞争日益激烈的知识经济时代，由于科学技术的飞速发展，技术就成为决定一个国家或企业是否具有竞争力的一个重要因素，而技术创新与进步是由核心的人才完成的。因此，技术的较量归根到底就是核心员工的较量。掌握科学技术知识的核心员工，日益成为各企业争夺的对象。核心员工的供需缺口，以及全球化和信息化的不断深入，为核心员工的流动创造了需求并提供了可能，核心员工日益频繁的全球流动，已经成为当今企业员工流动的一大特点。那么那些企业该如何管理这些核心员工呢？

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>