

无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作：



中国人事科学研究网  
Chinese Academy of Personnel Science

www.rky.org.cn

| 首页 | 机构概况 | 研究课题 | 获奖总汇 | 信息平台 | 科研动态 | 学术跟踪 | 学术刊物 | 院刊投稿 | 交流合作 | 咨询项目 | 服务平台 | 联系我们

## 研究人员风采

▶ 首页 >> 吴德贵 >> 文章总汇

### 文章总汇

吴德贵

- ▶ 个人简介
- ▶ 文章总汇
- ▶ 科研项目及成果
- ▶ 图片信息
- ▶ 联系信息

## 吴德贵- 企业人才保持新思维：标本兼治

2010-02-10 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

国家的富强主要看经济，经济的繁荣主要靠企业，企业的发展关键靠人才。企业不仅要能有效地吸纳人才，更重要的是能很好地保持人才，做到引得来、用得好、留得住、提得高。本文就企业人才保持问题谈点个人见解。

### 怎样看待人才流动

人才流动国际化趋势日益明显。在当今社会里，人才流动是绝对的，稳定是相对的。任何一个企业都无法做到只进不出、铁板一块。任何一个领导人都无权做出禁止流动的决定。

人才流动有利于实现人才价值，优化队伍结构，改变人力资源配置不科学不合理的现象。人才流动率同经济发达程度呈正相关。越是发达的国家或发达的地区，人才流动的频率越高；反之亦然。有资料显示，美国的人才流动率已超过20%，美国人平均一生要搬七次家，而我国现阶段人才流动率大约在10%左右，这和我国的经济不够发达有着内在的联系。

但人才流动率过低或过高都是有害的。过低，一潭死水，没有竞争，队伍就没有活力；过高，大进大出，极度不稳，工作连续性中断，事业就难以维系。

### 控制人才流失常规做法分析

控制人才流失是一个世界性的问题。各类企业对此尤为关注。纵观众多企业的留人举措，大致可归并为两种常规的做法。现简要分析如下。

第一种是“拼待遇”。“拼待遇留人才”，这是众多人的惯性思维。其根据是：人为财死，鸟为食亡。试问：完全靠待遇留人，中国何时能拼得过美国？西部地区何时能拼得过东部地区？大量的中国企业何时能拼得过外国企业？按照这种思维永远解决不了中国的人才流失问题，只能是束手就擒、坐地待毙、任人宰割。

第二种是“五招并举”。对跳槽的人，不一概而论，而是具体人具体分析。找准原因后，因人而异，对症下药，有的人可能需要综合治理。

第一招：事业留人。对一个真正的人才来说，人生的最高追求是个人价值的实现，最大的苦恼是无事可做、虚度年华。任何一个单位，要想成功地吸纳人才和有效地保持人才，其前提是事业必须火起来。

第二招：环境留人。环境是竞争力，环境是生产力，环境是凝聚力。环境好，人才聚，事业兴；环境劣，人才散，事业衰。

第三招：制度留人。一个国家，一个地区，一个单位，能不能大量地集聚人才？能不能有效地保持人才？关键取决于人才制度先进与否，特别是用人制度和分配制度。用庸人必然排斥能人，用奴才肯定气跑了人才。科学合理的分配制度，有利于人才集聚和保持。

第四招：待遇留人。中国的人才价格与价值严重背离。中国分配领域两个并存的问题仍然没有得到很好解

决：制度内平均主义和制度外收入差距过大并存；廉价的企业家和昂贵的企业制度并存。

第五招：感情留人。东西方文化有着明显的差异性。中国人普遍看重六个字：人情、关系、面子。票子、位子和面子都具有激励作用。票子作用有限，位子越来越少，面子可以无限放大。

就上述两种做法比较而言，“五招并举”的做法效果要好得多。但是，仍有局限性，还是不能从根本上解决人才流失问题，需要寻找出更好的留人良策。请看下面的分析。

#### 人才保持新思维：标本兼治

解决企业人才流失问题，不能就流失谈流失，不能只治标不治本，一定要标本兼治。本人提出如下人才保持新思维：

一是选好人才才能留住人。选人是留人的前提。企业在接收新人的时候，不能仅仅看学历、专业、年龄、业绩等外显素质，更要看动机、兴趣、爱好、胸怀、气质等内潜素质。有些人才流失，从源头上讲，是因为没有选好，或者讲此人根本就不该进。

二是用好人才能留住人。用人是留人的关键。企业用人必须坚持四项原则：一要用人之长、避人之短。世界上只有没有用好之人，没有绝对无用之人。二要用人不疑、疑人不用。放心放手放权，换来的是尽心尽职尽责。三要用当其才、适才适位。把合适的人放在合适的岗位上让他做合适的事。四要用当其时、注重时效。把教授的职称给予一个30岁的人和给予一个60岁的人，其效应大相径庭。

三是育好人才能留住人。育人是留人的基础。新接收的大学生只是人才毛坯，能不能健康成长，能不能久留此地，需要培养教育，需要塑造雕刻。对年轻人的培养，仅仅给他们知识和能力是不够的，更重要的是教会他们怎样做人。

#### 人才保持十二要

根据以上人才保持新思维，本人提出从十二个方面系统关注人才问题，综合治理人才流失，以期达到有效人才保持的目的。

一要建立共同的发展愿景。有了共同的发展愿景，企业的凝聚力就能大大增强。这种共同愿景集中体现在企业的总体发展战略中。要让每一个员工都能看到希望，看到光明，对未来充满信心。

二要制定人力资源发展规划。实践证明，没有规划指导的人力资源工作，任何时候都是盲目的、不自觉的、不清醒的，是上不了台阶上不了层次的。

三要努力招录忠诚度高的人。有的人眼高手低，好高骛远，这山看着那山高，频频跳槽。对于这样的人要慎之又慎，不要轻易录用，谨防他把你的企业又当成新的跳板。

四要指导员工搞好职业生涯规划。有职业生涯设计的人未必都能成功，但成功者人人都有职业生涯设计。在指导员工进行职业生涯规划的时候，要努力促使个人的发展目标与企业的发展目标相衔接、相统一，实现个人与企业同步成长。

五要尽量让员工做自己喜欢做的事。中科院院士支志明先生说得好：做自己喜欢做的事，保持平常心，有助于一个人走向成功。计划经济条件下的用人理念是“干一行爱一行”，市场经济条件下的用人理念则是“爱一行干一行”。

六要培育独特的企业文化。以文治企，是企业管理的最高境界。松下幸之助说得好：领导一百人的企业靠人治，领导一千人的企业靠法治，领导一万人的企业靠文治。

七要建立起民主的沟通交流机制。企业的领导人应该定期与员工进行沟通交流，形式多种多样、不拘一格。如聚会、聚餐、谈话、联谊等。

八要尊重员工的首创精神。日本有个企业，每年员工要提交上万条合理化建议，凡是被采纳的都给予重奖，员工心理上得到了极大的满足。尽力满足员工的心理需求，拴住心才能留住人。

九要给员工提供更多的学习机会。培训是最有营养的丰盛大餐，应该奖给最有潜力最有前途最值得培养的人。

十要注意发挥整体薪酬的作用。包括货币工资和非货币工资两个方面。货币工资包括基本工资、绩效工资、短期奖励、长期激励、福利工资和保障工资。非货币工资包括晋升机会、职业发展、心理收入、工作挑战、社会地位、学习培训。

十一要坚持正确的用人导向。用人导向至关重要。一个单位，用什么样的人，自然就会形成什么样的风气。

十二要给员工提供更多施展才能的机会。企业领导人必须学会授权，为员工的发展搭建更多的平台，提供更多的机会，让每一个人都能尽情地施展自己的聪明才智。（作者系中国人事科学研究院副院长、研究员 吴德贵）

来源：《中国人事报》2010年02月08日

[>>返回](#)

#### 相关新闻

- 吴德贵副院长一行到无锡新区开展调研 2010-02-10
- 调整最低工资，时机和力度至关重要 2010-02-10

- 充分就业、经济增长与政府作用 2010-02-10
- 加强就业援助 上海承诺毕业生不挑不拣都能就业 2010-02-10
- 报告显示：全国人才市场劳动力供给大于需求 2010-02-10
- 2010年辽宁省将完成实名制就业100万人 2010-02-10
- 江苏省连云港开发区去年新增就业3540人 2010-02-10
- 海南省海口市2009年就业再就业工作目标基本实现 2010-02-10

---

Copyright © 2006 中国人事科学研究院 版权所有  
地址：北京市朝阳区育慧里5号 邮编：100101 院办电话：010-84635652  
科研管理处：010-84635686、84622949  
京ICP备05036988号