

## “核心员工”的激励管理研究

日期: 2005-10-11 作者: 李志 何小师 阅读: 1044

**摘要:** 本文采用内容分析法, 通过对我国学者专家关于“核心员工”的44篇研究论文进行分析, 揭示了我国学者关于核心员工的研究趋势, 关于核心员工涵义的界定及其管理措施。在此基础上提出了关于加强核心员工管理研究的建议。

**关键词:** 核心员工 内容分析法 激励

意大利经济学家帕累托提出80/20原理: 在任何组织中, 重要因子只占少数, 而不大重要的因子占大多数。根据这一原理, 多数管理学家认为, 企业的效益在很大程度上取决于这20%起重要作用的员工的能力与努力。

由于核心员工对企业的发展有着非常重要的意义, 因而不少专家学者都撰文探讨核心员工的内涵特征, 以及对其进行有效的管理方式方法。由于不同专家学者知识经验、以及思考问题视角的差异, 因而表现出“仁者见仁, 智者见智”的学术争论。为此, 本文以中国学术期刊(光盘版)电子杂志社与清华同方光盘股份有限公司出版的中国期刊全文数据库(web)为文献来源, 查阅到自1994年-2003年收录到CNKI数据库的论文44篇, 以此为基准, 对当前核心员工内涵的界定、专家学者提出的激励管理核心员工的措施进行了系统分析, 并在此基础上提出系列管理核心员工的对策建议。

### 一、核心员工的研究日益受到关注

随着科技的不断进步, 经济的不断发展, 核心员工发挥的巨大作用也越来越突出, 这一点从世界上许多著名公司的发展史得以很好的诠释。钢铁大王卡耐基曾说过: “拿走我的厂房, 拿走我的铁路, 拿走我的船, 拿走我的金钱, 甚至剥夺我的一切, 但只要留下我的核心人员, 我将在二三年内重新拥有失去的一切。” 同样, 比尔·盖茨也说过, 如果把微软最重要的二十个人拿走, 微软将变得无关紧要。核心员工的作用越来越受到企业界与理论界的重视。

从核心员工的研究趋势可以看出对核心员工的重视, 2001年之前, 关于核心员工的论文, 只有1997年在《工厂管理》杂志上发表了一篇有关核心员工研究的论文, 可以说在2001年之前核心员工的研究几乎是一片空白。自2001年开始, 核心员工的研究受到了广泛的重视, 研究论文成倍增长。这主要出于知识经济发展, 知识与技术在一个企业里的作用愈来愈重要, 掌握先进技术和管理知识的员工在企业中发挥着越来越重要的作用, 核心员工的价值越来越明显。企业对核心员工越来越重要, 从而在这方面的研究成果也逐步增加。

### 二、核心员工内涵的争论与统一

对于什么是核心员工? 不同专家学者的观点存在着一定的差异。在查阅到44篇关于核心员工研究的论文中有16篇论文对核心员工的含义进行了界定, 13条定义存在着差异。这些定义主要是从核心员工所应具备的能力和素质进行分析或者从核心员工所具有的特征进行阐述的。我们将这些定义分解成子要素进行频率统计发现(表1): 尽管对核心的内涵还难以取得一致性的意见, 但是多数人认为核心员工是在企业掌握核心技术、从事核心业务的人。由于这部分人是企业核心竞争力的主体, 没有他们企业将缺乏核心技术与核心业务, 因而多数学者赞同将具备这两种特征的人称为核心员工。

从表1还可以发现, 涉及到核心员工内涵的还包括担任关键职务、拥有广泛的客户关系、掌握关键资源等内涵。这部分员工尽管可能自身能力素质不一定高, 但是由于他们的特殊身份或者特殊关系, 因而使他们能够在企业做出特殊贡献, 因而部分学者也认为应该属于核心员工的范畴。

由此, 我们可以将核心员工界定为: 掌握核心技术、从事核心业务, 或者处于关键岗位, 对企业发展能够带来特殊贡献的人。

### 三、专家学者提出的核心员工管理措施的分析

通过对核心员工定义的分析, 我们可以看出核心员工所具备的这些因素对企业的发展有着生死攸关的意义, 正是基于此, 对核心员工的管理受到研究者的广泛重视, 44篇关于核心员工的研究论文中有39篇涉及到核心员工的管理措施。我们通过内容分析法将这些措施主要可以分为激励与制衡两个方面的措施。

#### (一) 激励措施

表2表明, 当前专家学者所提到的核心员工的激励措施具有几个特点:

(1) 激励方式丰富多样。由于核心员工在企业中的价值越来越突出, 对核心员工的管理也就越来越受到专家学者的重视, 专家学者积极探索和总结关于核心员工的激励措施, 并已取得了相当大的成果, 在这44篇论文中, 提到的激励措施一共有12项之多, 这12项激励措施在实际运用中, 又可以因各企业的实际情况不同而有不同的实施方式。例如工作激励这一项, 专家学者就提出可以通过提高工作的挑战性, 增加工作的创新性, 轮换工种, 变换工作时间等等途径来满足核心员工的不同要求。

(2) 非物质性激励是核心员工激励的主要措施。在这12项激励措施中, 涉及到物质性的激励措施只有“绩效评估、竞争性薪酬”与“持股激励”这两项, 其它10项皆为非物质性激

标题  搜

#### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

#### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息: 山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询  
山东软科学



励，我们对这10项非物质性的激励措施进行归纳整理，可以将其归纳为发展激励（包括培训激励、职业规划、晋升激励这三项）优秀企业文化激励（包括先进企业文化、团队精神、沟通激励这三项），信任激励（包括参与决策与授权激励这两项），感情激励，工作激励。

## （二）制约措施

由于市场竞争的不断加剧，核心员工的流动越来越频繁。核心员工由于掌握着核心技术，从事着核心业务，他们处于企业的关键岗位，掌握着企业的关键资源，他们在为企业创造巨大效益的同时，也给企业带来巨大的潜在危险，核心员工一旦离开企业将会对企业造成很大的损失。因此，针对核心员工流失问题，研究者们提出了一系列的措施来防止核心员工流失，减少核心员工流失给企业带来的损失。

从表3发现，专家学者提出的对核心员工的制约措施主要分为三种方式（1）入口把关。从核心员工入口着手，通过科学的人事测评，严把招聘关，选拔忠诚度高的员工；（2）过程制衡。核心员工在企业工作期间，采取分权、一岗多人等方式，以减少核心员工因离开企业给企业带来的损失。同时注意培养核心后备人员，使企业在核心员工离开企业后的最短的时间找到替代人员。（3）出口制约。契约限制尽管不是留住核心员工的最好措施，但是它在留住核心员工上还是有一定作用的。另外通过知识产权保护及法律规范来保护公司情报，减少因核心员工离职给公司带来的损失。

## 四、加强核心员工管理的建议


1、以员工绩效水平为基础加强对核心员工的激励。核心员工处于企业发展的关键岗位，但这并不意味着是对企业的贡献，如果以身份为激励依据，就可能导致核心员工不思进取，出现惰工现象。另一方面也可能使普通员工的感觉受到不公平对待，挫伤他们的工作积极性。而建立在绩效水平的激励，不但不会使一般员工有受到不公平对待的感觉，还可以充分调动核心员工与一般员工的工作积极性。

2、重视核心员工精神需求的同时也不忽视核心员工的物质待遇。大量调查表明，核心员工成就需要高于生存需要，他们对名誉、成就、事业发展看得很重，绝大多数人都希望自己在一个企业能最大程度地发挥自己的价值。因此，企业应该尽全力为他们的工作提供良好的条件，让他们的能力与价值得到最大程度的发挥。同时，应该看到，核心员工和一般员工一样，他们也有家庭、父母子女，他们也需要有良好的物质生活。在企业竞争日益加剧的今天，如果企业本身不能提供令他们满意的报酬，企业一旦出现令他们伤心的管理行为，加之外部企业的吸引时，核心员工的流失便在所难免。

3、对核心员工的制约应建立在对核心员工充分信任的基础上。通过对这44篇论文进行分析，我们发现国内的专家学者倾向于激励与制衡并重。应该说企业采取相应的制约措施，以防止核心员工流失给企业造成的影响是无可厚非的。但是，一些企业由于对核心员工缺乏应有的信任，制约多于激励，既要核心员工努力为企业创造效益，又处处限制核心员工发挥最大价值所需要的有关条件，这在很大程度上挫伤了他们的积极性，使部分核心员工被迫离开企业。

4、加强契约管理，明确企业与核心员工之间的权利与义务。核心员工的管理应该纳入规范化轨道，采取相应的法律手段规范核心员工的行为，使核心员工与企业之间的关系建立在法律契约上，而不至于因管理中的有关问题影响核心员工的工作积极性，进而导致核心员工的流失。

### 参考文献：

- [1] 张云鹏. 企业核心员工流失与关键性人力资源的风险管理 [J]. 决策探索2003, (6); 34-35
- [2] Retaining the key people in your business.  
 <http://www.financialinsight.com>
- [3] 李志, 郎福臣, 张光福. 对我国“企业家能力”研究文献的内容分析 [J]. 重庆大学学报, 2003, (3); 116-118
- [4] 李志, 曹跃群. “企业家精神”研究文献的内容分析 [J]. 重庆工商大学学报, 2003, (2), 79-81
- [5] 中国期刊全文数据库 (web) [BB]. 中国学术期刊 (光盘版) 电子杂志社. 清华同方光盘股份有限公司.
- [6] [美] 艾尔·巴比. 社会研究方法 (上、下) [M] 华夏出版社. 2001.  
(作者单位: 重庆大学) (2004.6期)

【目前共有4篇对该新闻的评论】      【发表评论】