



“互联网+”背景下我国企业的留才策略研究

尹剑峰¹, 龙梅兰²

(1. 贵州民族大学 商学院, 贵州 贵阳 550025; 2. 贵州民族大学 传媒学院, 贵州 贵阳 550025)

摘要:在“互联网+”背景下,由于网络招聘的广泛应用,人才的跳槽变得非常便捷和频繁。企业应该留住哪些人才以及如何去留住人才,这是许多企业广泛关注和亟待解决的问题。在构建出一套企业人才评价机制的基础上,对企业人才进行有效地识别和分类,以便企业采用富有针对性的留才策略,去留住企业优秀的人才。

关键词:互联网+; 绩效考评; 人力资源; 留才策略

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2016) 05-0038-05

在“互联网+”背景下,企业的招聘方式,已由传统的现场招聘过渡到了网络招聘;目前,绝大多数企业都是通过一些大型专业人才招聘网站,如智联招聘、中国人才热线等招聘人才。从效率上讲,网络招聘的确比传统招聘要快捷得多,基本上可以满足企业各色人才的招聘需求。然而,网络招聘的广泛应用,也给企业的人才管理工作带来了巨大的挑战:一方面,由于大量的企业都在大型招聘网站上发布招聘广告,而且为了吸引人才,纷纷附上企业的待遇信息,从而让企业间的薪资待遇水平高度透明;另一方面,大量的企业在网站上发布招聘广告,给企业人才带来了极大的跳槽便捷性,导致人才的稳定性越来越低,许多人才都是采用“骑驴找马”的策略,边工作边想着跳槽,一旦在招聘网站上找到更好的发展机会,就会快速跳槽;由此导致企业间的人才争夺战愈演愈烈。

如何去应对人才的流失问题?这已成为许多企业广泛关注的焦点,不少企业已经患上了人才焦虑症,对人才的跳槽问题变得很敏感,甚至对企业人才的忠诚度丧失了信任。其实,在网络招聘的盛行下,

人才的高流动性是一种正常现象,企业需要一分为二地看待;企业需要关注的是:到底流失的是哪类人才?如果是普通员工,适当的流失率还有利于提升企业的换血功能,但如果是优秀人才的流失,则真正成为了企业的重大损失,也就成了企业真正亟待解决的问题。

为此,本文针对企业的留才问题展开研究,旨在研究出一套全方位人才评价机制,以便企业能有效评价和区隔人才,针对不同类型的人才,采用不同的留才策略,从而有效解决企业的留才问题。因此,本文的研究,较好地迎合了企业的现实需要。

一、文献回顾

知识经济时代,企业的技术竞争、管理竞争都可归结为人才的竞争。^[1]人才已经成为每一个企业都全力争夺的稀缺资源。^[2]能否拥有一支高素质的人才队伍,将是企业兴衰存亡的首要因素。^[3]然而,目前国内许多企业的人才现状却不容乐观,固有优秀人才不断流失,引进的高层次人才保留困难。^[4]流失人才就意味着要付出巨大的补偿费用,意味着资产的损失,

收稿日期:2016-09-16

基金项目:广东省高等学校高层次人才项目“母国环境约束下的民营企业国际化战略”(项目编号:N914022a)。

作者简介:尹剑峰(1980-),男,江西永新人,博士,贵州民族大学商学院讲师,高级人力资源管理师,研究方向:人力资源管理、企业国际化战略;龙梅兰(1983-),女,江西永新人,贵州民族大学传媒学院硕士生,研究方向:传媒社会应用。

许多中小企业已为此付出了巨大代价。^[5]但人才问题的关键并不是人才市场缺乏合适的人才,招聘不到人才,而是企业不能合理、有效地留住人才。^[6]

当前许多学者在研究企业留才问题时,往往都是把企业人才看成一个整体,然后研究出一些“通用型”的策略去留住企业人才。其实,并不是企业的每个员工都是人才,人才之间是有差异的,企业也不可能采用“阳光普照”的方式,通过大幅提升企业的待遇水平来留住所有的人才。企业真正需要做的,就是把对企业人才进行有效评价,以便把人才有效区隔开来,然后针对不同类型的人才采用不同的留才策略,才能以较低的成本,有效留住企业内的优秀人才。为此,本文从人才差异化管理的角度出发,在现有绩效考评理论与方法的基础上,通过整合与创新,研究出了一种较为全面的人才评价机制,以便于企业客观、有效地将人才区隔开来,并针对不同类型的人才,提出了较有针对性的留才策略,以作为企业参考之用。

二、企业人才评价机制的设计与人才的区隔研究

企业人才运营管理的前提,就是要设计出一套有效的人才评价机制,在识别出员工间差异性的基础上,将人才进行有效区隔,然后才能进行人才的差异化管理。所谓人才评价机制,是指为实现人才评价功能、推进人才战略、发挥人才价值的各评价要素及其持续联动的运行系统。^[7]在传统的企业里,之所以很难把人才准确地评价出来,是因为企业在考评员工绩效时,往往采用的是单一纬度。企业针对员工的绩效考评方法主要有两种:一种是以员工综合素质为主的定性评价,即公司设计出一套考评员工综合素质和能力的评分表,主要采用的评价指标为:员工的品德、专业技能、工作态度、工作效率、沟通能力、团队精神、潜能大小等等;然后再通过360度评价法对员工进行多源评价(即让员工的上、同事、下属、客户,以及本人分别进行评价),以便能客观、准确地评价出员工综合素质的高低。但这种综合素质的评价,只能让企业了解到员工的综合素质,却并不能有效追踪到员工的真实工作业绩,因此,只能作为员工晋升时的一种辅助参考作用,而缺乏实际应用价值,这也是我国许多企业推行绩效管理失败的原因所在。

另一种就是针对员工的具体工作而进行的量化业绩评价,企业主要采用的是结果导向型绩效评价法。结果导向型考评方法非常多,企业应用面比较广,且比较有效的方法主要有:目标管理法、直接指标法、量化评分法等等。各种考评方法形式多样,但原理相同:都是以员工的具体工作结果作为考核依据,采用的具体方法都是KPI(Key Performance Indicators,关键绩效指标)绩效评价法,即针对每个

员工的岗位工作,根据其工作的具体内容,设计出一些关键性评价指标,并对每个关键性评价指标都设定一个具体的达标标准,然后再将员工的工作结果与对应指标的标准相对比,进行量化评价,从而能有效地评价出员工业绩的真实情况。KPI绩效评价法由于能追踪到员工的工作结果,因此,企业常常将员工的绩效评价结果与其薪酬待遇关联起来,推行绩效工资制。但KPI绩效评价法也有很大的不足之处,就是只能体现员工的工作业绩,而不能反映出员工的综合素质;如果仅仅以业绩来评价员工,往往会产生误判,最典型的就是:如果一个员工工作业绩很出色,但他的品德、素质、潜能不行,也不是企业理想的人才。

为此,本文从全方位绩效考评的视角,主张从员工的综合素质以及工作绩效两个纬度出发,对员工进行全面评价,并根据员工综合素质和工作绩效各自的评价结果,以员工的综合素质评价结果为横坐标,以员工业绩的评价结果作为纵坐标,设计出一套全方位人才评价机制,每个纬度按照低、中、高三个等级进行划分,如此以来,就能有效地把企业员工划分成九类,如图1和表1所示。由此,企业就能非常便捷地把员工按照不同的类别归类起来,就可以对员工进行有效区隔,并针对不同类型的员工,采用不同的管理策略。

三、我国企业的留才策略研究

企业采用全方位绩效评价法,在将人才区分成九类的基础上,为了便于管理,我们再根据人才的优先级顺序,将这八类人才(或员工)划分成ABCD四类。具体划分方法为:以综合素质(包括上述评价中的基本素质和潜能)为横坐标,其中:员工的基本素质和潜能中,只要有一项比较低,我们就认定员工的综合素质偏低;以员工的工作业绩为纵坐标,形成一个四象限的坐标体系,然后再将企业八类人才(或员工)划分到四象限中,进行人才的优先级分类,如图2所示。在将企业人才(或员工)划分成ABCD四大层级之后,企业就可以针对不同层次的员工,采用不同的留才策略,以便对人才进行有效地管理。

(一)A级员工留才策略

A级员工主要包括关键人才,这类人才综合素质和工作业绩都比较高,具有非常好的发展前景,是



图1 人才九宫图

表 1 企业员工分类

人才类型	人才特征	具体描述	管理策略
关键人才	综合素质高、工作业绩高	具有较好的教育背景、丰富的工作技能,工作业绩出色,能创造较大的价值,职业发展空间比较大。	重点任用和激励
潜在人才	综合素质高、工作业绩一般	具有较好的教育背景,具有较好的专业技能,但可能因为没有安排在合适的岗位上,或者对待遇不满意,导致没有全力工作,业绩表现一般。	重点跟踪、访谈,以便将他培养、转化成关键人才
储备人才	综合素质高、工作业绩低	具有较好的教育背景,有较好的专业知识,但由于刚参加工作,实践经验缺乏,导致业绩不理想,主要是一些刚毕业不久的大学生。	加强职业技能培训,逐步将他们培养成后备关键人才。
骨干员工	综合素质一般,但工作业绩高	这类员工往往学历一般,或许只有中专、大专学历,但在公司工作期间很长,并处在中高层位置上,拥有比较丰富的工作技能,对公司也比较忠诚,对工作很投入,业绩很不错。	这类员工可以继续留用,但进一步培养、提升的空间比较有限。
老黄牛	综合素质比较低,但工作业绩比较好	这类员工往往学历比较低,通常只有初高中学历,缺乏系统、正规的专业知识,处在一些基层岗位上,但由于工作时间比较长,有比较丰富的基层岗位工作经验,对工作也比较投入,工作业绩比较不错。	这类员工可以继续留用,但不太具备培养价值。
普通员工	综合素质一般,工作业绩一般	这类员工往往学历一般,处在基层岗位上,对待工作也不会全力以赴,工作表现比较一般。	这类员工可有可无,一旦流失,很容易找到替代者,也不太具备培养、重用的价值。
问题员工	综合素质一般,工作业绩比较差	这类员工往往学历一般,处在基层岗位上,有一定的基层工作技能,但对工作不太投入,业绩不理想。往往是公司中的一些“老油条”。	这类员工应加强监管,如果工作没什么改善,应尽快淘汰。
慢车	综合素质比较低,工作业绩一般。	这类员工往往学历很低,工作技能比较一般,但对公司相对比较忠诚,对工作也比较努力,但由于能力有限,工作业绩表现一般。	这类员工虽然对公司比较忠诚,但不具备培养价值,可安排在一些基层岗位上,或者进行逐步淘汰。
劣马	综合素质底,工作业绩差	这类员工往往学历很低,处在基层岗位上,对工作也不投入,工作表现比较差。	这类员工必须尽快淘汰。

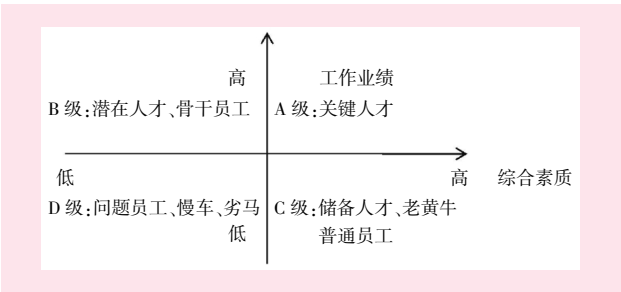


图 2 企业人才分级

企业最核心的人才资源,也是企业间激烈争夺的对象,一旦流失,将会给企业造成重大的损失;因此企业必须进行重点管理和激励。因此,针对这类人才,企业可以采用以下留才策略。

1.将激励政策重点向关键人才倾斜,采用差异化的薪酬政策,给付关键人才所期望的薪资。关键人才往往是企业间青睐和争夺的对象,由于各方面条件都很出色,因此职业发展空间比较大。许多企业关键人才之所以频繁流失,往往是因为企业的薪酬政策没有差异化,企业关键人才获得的薪酬待遇与普通员工差别性不大。如此一来,普通员工拿到了他们所期望的薪酬,而关键人才的实际薪酬比他们期望的要低很多,于是他们会通过招聘网站,去寻找更好

的发展平台,另谋高就。

2.采用一系列的激励政策组合,从多方面来综合提升关键人才的满意度。在薪酬激励方面,企业通过宽带薪酬,给付关键人才所处薪酬层级中的高等级工资;并通过高额年薪制、高额年终奖,将关键人才的薪酬待遇给到位;在晋升和成长激励方面,企业可以将关键人才列为上级管理人员的“继承人”,通过构建企业人才梯队的方式,将关键人才列入企业的人才池(即企业人才库)中,进行重点培养和提拔,一旦有重要管理岗位空缺,就可以优先将关键人才提拔上去,从而满足他们的成长和晋升的需要,给关键人才一个宽阔的职业生涯发展空间。

3.采用长期激励政策,牢牢地吸引关键人才。宽带薪酬、高额年薪制、高额年终奖等虽能起到一定的激励作用,但这些激励政策属于短期激励,因为一旦人才找到更高的薪酬待遇机会,他们会很容易地选择跳槽;因此,企业要能长久地吸引住关键人才,还必须采用一些长期激励政策,最有效的方式就是股权激励。股权激励是一种实现企业价值与员工价值相统一的有效方法,一旦给予人才一定的内部股权,就能让人才获得两大好处,一是改变了人才的员工身份,成为了公司的股东之一,从而把工作转变成了

尹剑峰,龙梅兰:『互联网+』背景下我国企业的留才策略研究

事业;二是人才拥有内部股权后,便可以享受高额的年底分红。因此,一旦给予关键人才一部分内部股权后,就可以让人才与企业融为一体;人才也很难再选择跳槽,因为他们的“跳槽成本”会非常的大。

(二)B级员工留才策略

B级员工主要包括潜在人才和骨干员工,其中骨干往往属于在公司工作时间比较长,对公司比较忠诚的员工,而且这类员工由于学历或年龄等限制,导致潜能受限,因此他们往往不太会选择跳槽。而潜在人才往往具有较好的学历及专业背景,但由于工作时间不长,技能还不够丰富,导致工作业绩一般。针对B级员工,企业可以采用以下留才策略。

1.采用宽带薪酬和绩效工资制,给付员工到位的薪酬待遇。由于这两类员工各有优势,潜在人才综合素质比较高,而骨干员工工作业绩非常好。因此,公司一旦采用宽带薪酬,就能获得比较高的薪酬等级;此外,公司通过推行绩效工资制,就能将员工的薪酬与其绩效关联起来,就能让他们拿到与其业绩相称的薪酬。

2.骨干员工由于学历或年龄等方面丧失优势,导致进一步培养、开发的空间受限,而且他们也很难跳槽,因此,公司没有必要对他们进行重点培养和提拔,但公司可以对他们加强精神激励,如把他们评选为公司模范,安排他们外出旅游,让他们获得一种尊重感和荣誉感,往往能有效留住这类员工。

(三)C级员工留才策略

C级员工主要包括储备人才、老黄牛、普通员工。其中,储备人才往往是一些刚毕业不久的大学生,具有较好的教育和专业背景,由于工作时间不长,实践经验较少,导致工作技能比较低,业绩不太理想;但这类员工往往具有非常好的可塑性,只要多给予一些锻炼和培养的机会,就能逐步提升他们的工作技能,从而打造成关键人才。因此,针对C级员工,公司可以采用以下留才策略。

1.给予一定的人才津贴和福利补贴。储备人才由于刚工作不久,所处的岗位比较低,因此工资待遇水平往往比较低,而且,企业采用绩效工资制后,由于储备人才的业绩不太理想,自然地绩效工资就较低;此外,这类人才由于刚参加工作不久,需要租房、乘坐交通等,生活开支比较大,如果企业给予的薪酬水平太低,很容易迫使他们跳槽。因此,企业可以给予他们一定的学历补贴,来提高他们的工资水平,例如有的公司给予本科学历员工每月300元、硕士学历员工每月600元的学历补贴;另外,可以给予潜在人才一些福利补贴,例如手机话费补贴、交通补贴、午餐补贴、租房补贴等,来帮助他们分担一定的生活成本开支,以留住潜在人才。

2.给予潜在人才更多的内部培训机会。由于潜在人才工作经验比较欠缺,所以,企业必须加强对他

们进行职业技能培训,主要方式有:①采用导师制,即给潜在人才安排一位工作技能丰富的人才,如部门主管、经理等担任“导师”,对潜在人才进行点对点辅导培训,从而快速提升其工作技能;②企业内训,即企业经常组织一些内部培训,由工作经验丰富的管理人员担任内部讲师,给潜在人才进行实战型技能培训,从而帮助他们提升工作技能;③网络商学院,它是利用现代IT技术,借助互联网和企业局域网帮助个人和企业建立的一个虚拟的E-Training学习的网络培训平台,企业可以通过网络商学院开发的视频课程对潜在人才进行综合技能培训。

3.给予潜在人才更多的工作锻炼机会。其实,最有效的培训是工作培训,给予人才更多的工作锻炼机会,从而锻炼出丰富的实战技能,主要方式有:①小马拉大车:“小马拉大车”是海尔集团的一套用人方法。用一匹小马去拉大车,虽然开始时可能有点困难,而一旦把车拉起来了,小马就变成了一匹大马。所以,企业应该多起用一些小马,给他们一些挑战性任务或岗位,只要把工作做起来了,自然就成了一匹大马,能够堪当重任。②团队制,团队管理就是在传统分工式管理的基础上,再加上协作,从而形成一个紧密、高效的团队。在团队管理中,每个成员都有一个专职岗位,但每个员工都不受岗位职责的束缚,成员间常常相互协作,相互支持,形成一个紧密的整体,这样,潜在人才就能接触到多个岗位的工作,从而能比较全面地提升工作技能。

此外,针对老黄牛和普通员工,由于这类员工条件一般,不具备较大的培养空间,且很容易从人才市场上找到替换对象,而且这类员工也不太主动跳槽,因此针对这类员工,只需采用一般性的人才管理政策就可以了,没有必须进行人才政策的倾斜。

(四)D级员工留才策略

D级员工主要包括问题员工、慢车和劣马。这类员工往往业绩比较差,基本素质也不高,不太具有开发、培养的价值,因此,针对这类员工,企业可以采用以下留才策略。

1.采用“三工转换”的方式来逐步淘汰不称职的员工。“三工转换”是海尔公司采用的一种用人机制,即通过绩效评价的方式,根据员工工作业绩的评价结果,将员工分成“优秀员工”、“合格员工”和“试用期员工”,如果员工业绩考核不理想,就会被列为“试用期员工”,如果员工连续三个月被评为试用期员工,那三个月过后,他们就会被自动淘汰。因此,“三工转换”是一套非常好的人才优化机制,会倒逼员工努力工作,如果员工连续三个月工作业绩很差,就反映出员工不称职,因此就可以自动淘汰。

2.重点淘汰劣马,这类员工往往缺乏较好的学历及专业背景,综合素质比较低,工作业绩又不理想,对企业来说,没有什么价值,可以重点淘汰,将岗

位腾置出来后,去引进优秀人才,通过逐步换血来优化企业的人才水平。

四、结论及展望

在“互联网+”背景下,由于网络招聘的普及使用,企业间人才争夺战已变得非常激烈,人才的流失现象相当严重。由于人才跳槽的便捷性,人员流失率较高,这是一种正常的现象,企业应该理性地看待这一问题。但企业需要关注的是:流失的是那类人才?如果是普通型员工,适度的人才流失反而有利于企业的换血;但如果流失的是优秀人才,这才是企业重大的损失。

企业该如何吸引和留住优秀人才?这就需要对企业人才进行区隔化管理,通过全方位绩效考评法,来综合评价企业人才,将人才区隔分类后,针对不同类别、不同优先等级的人才,采用不同的留才策略,实行企业人才的差异化管理,将人才激励政策重点向优秀人才倾斜,这样才能有效留住人才。我们也相信,在“互联网+”背景下,企业间异常激烈的人才争夺战,将会倒逼企业调整其人才管理政策,由以往的僵化式人

才管理模式过渡到灵活的、差异化的人才管理模式,从而让企业的人才管理体系日趋成熟、完善。

参考文献:

- [1] 杨月坤.知识经济时代的留才策略[J].企业改革与管理, 2013,(04):57-59.
- [2] 张旭.中小企业人才管理问题及对策[J].中国人才,2010,(10):31-32.
- [3] 程东芳.探究企业的留才新策略[J].企业家天地,2007,(12):124-125.
- [4] 徐华.成功企业引才、留才之道[J].人才资源开发,2005,(03):35-36.
- [5] 霍治平,李中斌.论中小企业的留才策略[J].价值工程, 2008,(05):14-116.
- [6] 陈建东.民营企业的留才策略[J].企业改革与管理,2006,(09):60-61.
- [7] 萧鸣政.人才评价机制问题探析[J].北京大学学报(哲学社会科学版),2009,(3):31-36.

[责任编辑:张 磊]

Research on the Strategy of Enterprises' Retention in China within the Background of the Internet plus

YIN Jian-feng¹, LONG Mei-lan²

(1.Business College, Guizhou Minzu University, Guiyang 550025, China;

2.College of Media and Communications, Guizhou Minzu University, Guiyang 550025, China)

Abstract: Under the background of “the Internet plus”, due to the wide application of network recruitment, talent's job hopping has become very convenient and frequent. What kind of talents should enterprises retain? How to retain talents? These are problems that many enterprises pay close attention to and need to solve urgently. Based on the construction of a set of enterprise personnel evaluation mechanism, it will effectively identify and classify enterprise talents, help enterprises to use retention strategy to retain the talents.

Key words: the Internet plus; comprehensive performance evaluation; human resources; retention strategy

(上接第 37 页)

Comparing Study on Feature Extraction Algorithms for Customer Behavior Analysis

ZHAO Heng-jun¹ ZHANG Jing-shao¹ XIAO Jin²

(1.Sichuan Radio & Television University, Chengdu 610073, China;

2.School of Business, Sichuan University, Chengdu 610064, China)

Abstract: Customer feature extraction is an important part of the customer analysis. Because the data obtained from the customer feature extraction has many characteristics such as common features and large noise, so that there is a large error in the customer analysis of customer features extraction. The feature extraction and classification rule extraction experiment were done by using the UCI machine learning database respectively, and the experiments verified that the FC-GMDH algorithm has obvious advantages in feature extraction accuracy and anti-interference.

Key words: customer behavior; feature extraction; noise characteristic; comparative analysis