

如何吸引和留住核心人才 ——论高科技民营企业人力资源管理

How to Attract the Key Talents and Keep Them Stay

张文贤

(复旦大学管理学院,教授、博士生导师 上海 200433)

一、从现代企业的人才观出发 探索如何吸引和留住人才

哈佛商学院的迈克尔·比尔指出:“环境越是具有动态性(市场和技术迅速的变化),公司越是必须考虑管理人力流入、流出和在组织内的流动。增长要求通过招聘、发展和提升有能力的经理和技术专家来不断扩大公司的人力库存。成熟产业中增加的竞争可能要求更少的雇员——他们是不同的天赋的结合,能对不同的环境需要做出反应。一个组织应如何对其环境作出反应的战略决策,必须与一个组织应如何管理其雇员流动的同样的战略决策相匹配。”^[1]

网易首席运营官陈素贞说:“高科技产业是一个国际化的产业,而高级的人才数量是有限的,所以出现流动是必然的,他们都将能够推动高科技产业在全世界同步发展,因此如何留住员工将比在传统产业更具挑战性。”^[2]

企业离不开人才,更离不开核心人才。企业的核心人才是指那些拥有专门技术、掌握核心机密、控制关键资源、产生深远影响的人才。他们足智多谋、举足轻重,是人才市场主要的争夺对象。他们“跳槽”的机会最多、可能性最大。他们一旦“跳槽”,对企业造成的损失往往难以估量。

而“跳槽”的潜在面是很大的。51job.com 不久前进行了为期 15 天的“工作满意度”网上调查。调查表明,在收到的 3 874 份有效问卷中,9 成以上的人明确表示有换份工作的念头,70%的人有过跳槽的经历,超过一半的人在两家或多家企业任过职务。被调查者认为,目前困扰工作的因素为“收入偏低”和“不能发挥才能”的比例远远高于“压力大”、“人际关系差”和“工作不稳定”。其中,认为收入偏低的占 72%,认为不能发挥才能的占 65%,认为压力大的占 19%,认为人际关系差的占 17%,认为工作不稳定的占 17%。^[3]

对于高科技民营企业来说,其核心人才也许是一起创业的“元老”,是同甘苦、共患难的至交,也可能是后来加盟的“知音”,或者是“三顾茅庐”请来的“诸葛亮”。随着时间的推移,由于情况不断变化,利益不断调整,意见出现分歧,道路艰难曲折,或见异思迁、或分道扬镳,出现“倒炒鱿鱼”的现象。

高科技民营企业的优势在于:机制比较灵活,产品的科技含量比较高,市场反应比较快,船小好调头。但是,其劣势在于基础比较薄弱,尤其处于创业初期,市场没有打开,信誉没有建立,技术没有过关。因此,困难重重是常有的事情。在这种情况下,一般地要求“事业留人、感情留人、待遇留人”显得过于空泛,有必要探索新的对策。

二、以“金手铐”、“金台阶”、 “金降落伞”为特色的制度创新

在目前条件下,人们在选择工作岗位时,看中“待遇好”的比例明显地高于“合自己兴趣”。这对于高科技民营企业显然是个挑战。因为人才竞争十分激烈,待遇好的企业有的是,如外资企业、外资银行、证券公司、保险公司、咨询公司,具有很大的吸引力。高科技民营企业处于竞争的不利地位。这里有两种选择:一是硬着头皮发高工资,即使举债贷款也在所不惜。其结果虽然能满足眼前的要求,但是,企业和个人都得承受莫名其妙的风险和压力,无助于企业和个人发展。另外一种选择是把企业 and 个人的命运捆在一起,有钱出钱、有力出力,进行创业投资。也就是借用国外的成功经验,以股票期权作为长期激励的办法。

早在 1952 年,美国的菲泽尔公司为了避免公司主管的现金薪水被高额的所得税“吃”掉,在雇员中推出了世界上第一个股票期权计划。这种分配制度显示的巨大效应,直到 20 世纪 90 年代才被人们接受并逐渐成为世界潮流。根据美国《商业周刊》统计,美国大型上市公司执行总裁(CEO)的平均收入

在 1998 年达到 1 060 万美元,比 1977 年增长了 36%,比 1990 年的平均 200 万美元增长了 4 倍。1997 年美国收入最高的 10 名首席执行官的收入构成中,长期服务补偿(主要是股票期权收入)占总收入的比重基本上都在 96%以上。IBM 公司总裁因使公司起死回生,1993~1995 年从股票期权中得到 6 000 万美元。1988 年,微软公司总裁比尔·盖茨为了吸引一流的软件开发人才,决定让雇员拥有公司股票,因而故意把薪水压得比同类企业的竞争对手还低,使得雇员的主要经济来源并非来自薪水,而是来自股票的升值。于是,1989 年加盟微软公司的软件开发员中至少有 2 200 名在短短的两年内就变成了百万富翁。据统计,在《财富》排名前 1 000 家的美国公司中,已有 90%以上推行了股票期权制度。由于这种制度比较好地体现了激励与约束并重的特点,在西方被形容为职业经理人的“金手铐”。

“金手铐”的好处在于,在企业现金流短缺的情况下,通过长期激励的股票期权这种形式,可以使企业的核心人才有看得见的物质利益,而且随着企业绩效的增长而“水涨船高”,其实是一种“双赢”的具体表现。

《中国企业家》记者牛文文和李岷在“元老问题”一文中写道:“很多中国企业,不管国有还是民营,其实往往都说得清树是谁种的(操作者),却说不清树是为谁种的(所有者)”;“这样,一旦企业要做大,需要创业元老让位或退出,领头种树的老总顿时会发现自己能给元老的或者说让元老顺利退出的台阶,其实非常有限。元老们突然觉得一旦离开这棵大树自己将一无所有。”联想借产权改革为元老们搭起了退出的金台阶。柳传志说,联想最初在启用年轻人的时候也犯过急躁冒进的错误,有的年轻人被提到领导层,心怀不正,想捞一把就走,使重用年轻人的方针受到严重挑战。他认为,要在新老员工之间形成感情交流,特别是新人要尊重老人,要维护老同志的名誉。小天鹅股份公司高级管理层新提拔的全是清一色的留洋背景:4 名留美 MBA、2 名留法博士,年龄基本在 35 岁左右。而原来的 5 位创业者,几乎是同一年龄,使公司的未来潜伏着很大的风险。一向看重“末日管理”、“危机管理”的“大老板”朱德坤向 4 位老伙计摆明了出路:副总职务仍保留,大家可以到海外机构去,让年轻人放手干。小天鹅的副总徐源按照原来的安排要去马来西亚,后来他主动要求去了长春罗兰公司当总经理。他说:“我要圆个梦:各种洗衣机全干过的梦。”他认为长春这一摊,是个新天地。

给有功之臣留个体面的出路,是管理的艺术,也是人性的复归。这种精心的安置其实就是人们羡慕的“金台阶”。

除了“金手铐”和“金台阶”以外还有一种“金降

落伞”(Golden Parachutes)。就是指按照合同规定,当公司被并购或恶意接管时,如果高级管理人员被动失去或主动离开现有职位,可以获得一笔离职金。一方面,“金降落伞”保证了离职的高级管理人员的福利;另一方面,在有些情况下,并购或接管有利于股东权益,“金降落伞”有助于减少并购或接管的阻力。

有了这“三金”,企业的核心人才如果中途离职,无疑是半途而废,为此他们不得不三思而行。

三、为核心人才提供施展才华的大舞台

美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇说:“我们能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此,我的全部工作便是选择适当的人。”选择适当的人,而不是选择最顶尖的人,这很重要。企业没有必要拿人才来装门面,没有必要搞人才“高消费”。英特尔公司中国区总裁简杰认为,从过去的经验看,那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了拿钱的人能干得更好,所以我们招收的人都精力充沛、聪明,聪明人能吸引聪明人。他们把公司当作自己的公司,所以他们能把自己的想法说出来,公司也鼓励他们这样做。

以企业形象吸引人,就是要求企业有民主开放的气氛,主管领导具有人格魅力、宽容大度、真诚坦白、肝胆相照、光明磊落。人们都愿意相互尊重、相互合作、相互学习、相互帮助。聪明人能吸引聪明人,其吸引力在于这里没有“内耗”,没有勾心斗角、尔虞我诈,人们可以心情舒畅、意气风发地工作,并在工作找到乐趣,享受人生。

企业要把核心人才留住,首先必须使企业的目标与员工的目标结合起来、统一起来,使员工感到如鱼得水、如虎添翼。现在有些企业把员工当作“打工仔”,就很难做到“心往一处想,劲往一处使”。现代人力资源管理十分强调职业发展,要求企业为员工进行职业生涯设计。实际上,就是企业要帮助员工实现人生的梦想。马斯洛认为,人的最高需求是价值的自我实现。人们总是说,梦寐以求;或曰,梦想成真喜欲狂。这才是人生最大的动力!

企业的职业发展是整个发展战略的一个组成部分。促使员工尤其是核心人才的职业潜能达到最大化,是促进企业整体成功的一种有效方法。因此,企业要把职业发展规划进行广泛的宣传,通过各种方式公布企业的目标和员工的发展机会。要给每一个管理者一本清楚说明基本工作种类、职业晋升机会和相关要求的手册,以便充分挖掘每一个员工尤其是核心人才的潜能。海尔总裁张瑞敏说:“你能翻多大的跟头,我就给你搭多大的舞台。”企业家应该有这样的气魄和胸怀。企业是员工的人生大舞台,

千万不能把企业的目标与员工的个人发展对立起来,而应该把为员工进行职业生涯设计作为企业人力资源开发与管理的的重要组成部分。

为了留住人才,必须用好人才。为了用好人才,必须认真规划培训制度,建立晋升机制,铺平成长通道,创造有利于人才健康成长的环境。有些企业为了吸引更多优秀的经理人才,往往采取特殊的人才政策,甚至可以“因人设岗”,如果遇到一位十分优秀的人才而一时没有合适的岗位时,就专门为他设置一个岗位,供他发挥聪明才智。也可以进行“柔性流动”,不转关系、不报户口,完全靠项目吸引人。

由约瑟·斯坎伦(Joseph Scanlon)于1937年创立的斯坎伦计划,是一种把员工和公司业绩紧密连在一起的利益分享计划,是集体奖励的成功方法,在小企业中尤其有效。这一计划的基本原则是:(1)说明(identity)为强调员工参与,公司的任务或目的必须加以明确说明;(2)能力(competence)要求达到最高的工作标准和连续的出色表现;(3)参与(participation)提供一种利用有识员工的想法,并将其转化为推动生产效率提高的机制;(4)平等(equity)3种主要持股人——员工、顾客和投资者在分享由这一计划导致生产效率提高而带来的收益时,实现了平等。^[4]美国的沃尔玛初建时就采取细分到每个员工的利润分红和员工储蓄帐户体系,把一家小企业发展成全球最大的超市连锁集团。

四、文化熏陶:从培养归属感开始

首先要培养企业人才的归属感。所有员工都是大家庭的成员,同舟共济、情同手足。让员工感觉到企业就是自己的家。“良禽择木而栖”,要使员工感到梧桐树吸引了金凤凰,大有如鱼得水、如虎添翼的痛快感觉。因此,要让员工参与重大事情的决策。目前,有些民营企业的经营决策权通常由家族成员把持,不能积极地接纳所谓“局外人”。这种行为无疑于作茧自缚,最终将限制企业的成长和发展。归属感是与参与感联系在一起的,只有当员工有机会参与各种重大问题的讨论,得到信任、受到重用,员工才感到自己是企业的主人,才能激起更大的热情、干劲倍增。还应该赋予员工相当的责任。既然是受到重用的核心人才,就应该授于一定的权利,明确相关的责任。有些企业的主要领导尤其是民营企业的领导,习惯于事必躬亲,不太注意授权;或者喜欢发号施令,一个人说了算,结果挫伤了核心人才的积极性。其实,越是给核心人才压担子,越是能激发核心人才的责任感。许多员工是从自己的工作中得到满足的。因此,要十分注意培养员工尤其是核心人才的成就感。他们的工作成绩要

及时给以充分的肯定。企业领导人应该学习《一分钟经理》,学会“一分钟表扬”,不惜诚恳的赞美,使员工有一种精神上的满足,这种精神上的满足被称为“精神薪资”。“精神薪资”能弥补物质上的不足,使企业能留住最杰出的人才。现在有一种简单的测试方法,可以测试出企业主管是否已给予部属以合理的“精神薪资”。^[5]此外,企业还应该给人一种安全感。既然员工把企业看成是自己的家,企业就应该把员工看成是自己的成员。所以,世界上有些成功的企业实行“终身雇佣制”。例如,摩托罗拉公司自成立之日起,就把尊重人这一理念作为指导企业发展的最高准则。他们有一套成熟的雇佣制度,所有正式员工均与公司签订无限期合同,这就意味着除非员工犯有重大错误,公司在正常经营情况下将对其进行实际上的终身雇佣。^[6]现在有些企业频频向外招聘人才,同时又频频解雇人才,好像是在促进人才流动,搞“优选法”,结果却弄得人心惶惶,大有“朝不保夕”的恐惧感。也有的企业“喜新厌旧”、“朝三暮四”,放着现成的人才不用,以为“外来的和尚好念经”,结果,往往“招来了女婿气走了儿子”,甚至由于饥不择食而“引狼入室”,落得个鸡犬不宁。此类教训值得汲取。

五、自由度 + 透明度 + 满意度 = 忠诚度

员工的满意度决定员工的忠诚度。员工的满意度受到许多因素的影响。由于员工的不满可能导致离职、旷工或者不愿尽力,各个组织都应重视提高员工满意度以保持或提高组织的有效性。研究表明,员工的满意度不仅与报酬相联系,而且与其他许多因素有关,例如,对其他人所获得的报酬的错觉是导致不满的主要原因。经理们往往不愿意公布有关员工工资与绩效考核的信息。因为这种信息可能暴露出报酬制度中的不公之处。有些企业主管喜欢用“红包”,或者叫“保密工资”,以为这样做可以调动员工的积极性,其实可能恰恰相反,由于缺乏必要的透明度,只会影响员工的满意度。

员工的满意度与自由度也有密切关系。员工对灵活的工作地点和弹性工作时间都很感兴趣,此外,合理的政策、称职的管理、志趣相投的合作者以及恰当的地位标志和舒适的工作条件等等,都是影响员工满意度的重要因素。

实达集团于2001年初公布了2000年度员工满意度调查结果。这次调查发放调查问卷1980份,实际收回有效问卷1143份,调查内容涉及工作岗位、薪资福利、培训教育、激励与发展、沟通与协作、基础工作、绩效管理、公司认同感、公司运作模式、品牌建设、企业文化建设、总部职能、管理水平等13个方面95个问题。^[7]相信这样的调查有助于企业决策

科技税收政策的国际比较研究

A Study on International Comparison of Scientific and Technical Tax Policy

朱承斌

(中国税务出版社,副编审 北京 100053)

一、正确认识我国的科技实力

根据瑞士洛桑国际管理开发研究院 1999 年度的《国际竞争力的报告》，我国的科技竞争力在 46 个国家和地区中，排名第 25 位。^[1]这一排位基本反映了我国科技竞争力的现状，在一定程度上反映了我国的科技实力。影响我国科技实力的主要因素包括以下几方面。

1. R & D 经费投入不足 根据国家统计局、科技部、财政部发布的《1999 年全国科技经费投入统计公报》，1999 年，我国科技活动经费支出总额为 1 284.9 亿元；R & D 经费支出额为 678.9 亿元，占 GDP 的比重为历史最高水平的 0.83 %。^[2]同其他国家相比，这些数字与比例是很低的。20 世纪 80 年代以来，西方国家 R & D 经费投入基本上呈上升趋势。据统计，1997 年，西方七国的 R & D 经费占 GDP 的比重分别为：英国 1.8 %、德国 2.39 %、法国 2.26 %、意大利 1.05 %、日本 3.12 %、加拿大

层知民心、得民心，从而不断提高员工的满意度，增强员工的忠诚度。

六、人力资源资本化

人力资源资本化，就是要将劳动关系契约化、人才流动市场化。

传统的观点在讨论资本结构时，往往局限于所有制结构。其实，真正意义的资本结构，应该重点讨论资本构成的物质内容，即货币资本、实物资本和人力资本。人力资源资本化，就是要确立人力资本投资的概念。迄今为止的教育投资缺乏成本核算，好像只讲投入，不讲产出、不计成本、不讲效率。按照人力资源会计的原理，人力资源的投资应该资本化，而不应该费用化。谁投资，谁得益。现实生活中有一个很矛盾的问题，就是企业往往不敢培训员工，因为越培训，员工越有可能“跳槽”。但实际上，问题在于缺乏契约的约束。另外，在人才流动中也

1.64 %、美国 2.64 %，远远高于我国。^[3]

2. 科技成果产业化程度低 据统计，我国每年取得近 3 万项科技成果，仅有两成左右的成果转化，形成产业规模的大约只有 5 %。^[4]

3. 高新技术产业化程度低 高新技术企业数量少、规模小，总体上还处在起步阶段。

4. 企业还没有真正成为推动技术进步的主要力量 1999 年，作为技术创新主体的大中型工业企业，全年技术开发经费支出 567.2 亿元，其中用于新产品开发支出 304.6 亿元。^[5]与发达国家相比，差距是很大的。企业在全国 R & D 经费和从事研究开发的人员中所占比例，美国分别为 71.1 %和 79.40 % (1995 年)，日本分别为 66.1 %和 61.6 % (1994 年)，韩国分别为 72.8 %和 50.4 % (1994 年)，我国 1995 年的比例仅为 31.9 %和 39.09 %。^[6]我国工业从整体水平看基本属于低技术产业。^[7]

在面临知识经济的挑战和加入 WTO 的背景下，借鉴国际经验，制定和完善科技税收政策，提高我国的科技实力，就显得极为必要和迫切。

没有经济核算的意识。如果人才流动按照市场规律，即价值规律，实行等价交换，要支付交易费用，就像现在足球俱乐部的运动员转会一样需要支付费用，那么人才流动也就没有“免费的午餐”。一旦按照市场规则运作，还应该考虑其他相关的费用，包括赔偿损失，以及知识产权的保护等等，都是必不可少的。

主要参考文献

- [1] [美] 迈克尔·比尔等著：管理人力资本——开创哈佛商学院 HRM 新课程，华夏出版社，1998，82
- [2] 企业家信息，2000，12
- [3] 新民晚报，2001-4-23，32 版
- [4] [美] R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃：人力资源管理，经济科学出版社，1998，373
- [5] 谈宁：精神薪资，中国人力资源开发，1998(3)
- [6] 周晓明：摩托罗拉的人本管理，经济管理者，2000(9)
- [7] 实达集团人力资源处：实达 2000 年度员工满意度调查结果分析，实达，2001(1)

(责任编辑 肖庆山)