



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

跳槽与反跳槽

全面剖析跳槽原因和防范对策
值得跳槽者和管理者仔细阅读

汪洪明 / 编著



中国言实出版社

责任编辑：黄清华
责任校对：张章辉
封面设计：思维设计室



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

跳槽与反跳槽

全面剖析跳槽原因和防范对策
值得跳槽者和管理者仔细研读

ISBN 7-80128-236-1



9 787801 282361 >

ISBN 7-80128-236-1

F·63 定价：29.80元



北京

图书在版编目 (CIP) 数据

跳槽与反跳槽/江洪明 编著

—北京：中国言实出版社，2000.4

ISBN7-80128-236-1

I. 跳…

II. 江…

III. ①职业选择—研究 ②劳动力流动—研究

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 19281 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码 100017)

电话：63099063 66126185

网址：<http://www.zgyscbs.com>

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 17.5 印张 300 千字

2000 年 4 月第一版 2000 年 4 月第一次印刷

印数 1—5000

定价：29.80 元

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋！

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至！

目 录

引子：老板，准备好了吗？

☐ 从段永平说起	1
☐ 知识经济·人才短缺·跳槽	3
☐ 跳动的时代，跳动的人	7
☐ 老板，准备好了吗？	12

第一章 聚焦跳槽

小引：城堡内外	18
一、老板的心病和人事经理的困惑	21
☐ 老板时刻准备着	21
☐ 人事经理的困惑	23
二、关于跳槽的调查	28
☐ 中青报的调查	28
☐ 八城市的调查	33
☐ 跳槽趋势的调查	37
三、多维时代：兼职	41
☐ 兼职的调查	41
☐ 兼职探秘	42

□ 透视兼职	46
四、集体跳槽：一道独特的风景线	47
□ 实达：差点儿过不去这道槛	48
□ 现代城风波	50
五、个案：来自广告业的报道	57
□ 与总统媲美的行业	57
□ 谁在做广告人？	59
□ 外籍军团与本土公司拼火	60
□ 构筑人才平台	64

第二章 无可奈何花落去：瀛海威的故事

小引：“瀛海威”15干将集体请辞	68
一、风云乍起	69
二、幕后新闻	80
三、事后纷纭	86
□ 梁冶萍女士有话要说	86
□ 跳槽发端于业务分歧	90
□ 剖析资本结构	92
□ 悬念：谁来提供舞台？	95
四、尘埃落定	97
□ 哗变团队：找到下家	97
□ 润迅：原瀛海威的骨干班子我全要	98
□ 张树新：我把交接棒交出去了	100

☐ 瀛海威：我们要继续推进	101
--	-----

第三章 跳槽故事的主角们

小引：故事与故事的背后	106
☐ 精彩的跳跃	106
☐ 往北而去	108
一、敢先吃螃蟹的人	110
☐ 旧闻重读	110
☐ 旧事重提	111
二、“洋总裁”跳槽中国企业	114
☐ 网景副总裁跳槽四通	114
☐ 林肯国民副总裁跳槽平安	119
三、杜家滨出走微软	121
☐ 告别微软	121
☐ 找种新感觉	123
四、“打工女皇”出走微软	127
☐ 逆风飞飏	127
☐ “我在 TCL 比在微软得到的多”	136
☐ TCL 会成为吴士宏的天梯吗？	140

第四章 解读跳槽一：透视和反思

一、透视跳槽	144
☐ “我寂寞得想逃跑”	144
☐ “尊严无价”	147

□ 跳槽心态面面观	148
□ 集体跳槽是与非	155
□ 众说纷纭	158
□ “红娘”说“跳槽”	166
□ 案例：为目标而奋斗	170
二、国企：沉重的反差	173
□ 人太多，还是人太少	173
□ 案例：60万难买自由身？	176
三、科教长城：人才断流的呼声	186
□ 人才断流	186
□ 一位博士的工资单	199
□ 怎一个“钱”字了得	205

第五章 解读跳槽二：时代和潮流

一、信息时代与 IT 白领	210
□ 小引：BYTE 的召唤	210
□ 中小企业，今天你去哪儿	211
□ 中关村人来人往	214
□ 白领跳槽	216
□ 程序员告急	219
□ 计算机人才流动外的话题	226
□ 千里马找伯乐	229
二、中介猎头猎旗舞	231
□ 人才中介业方兴未艾	231

☐ 互联网上的招聘	233
☐ 猎头在中国	234
☐ 看猎头如何行动	236
☐ 为猎头说话	238
三、人才高消费与跳槽	240
☐ 人才高消费一瞥	240
☐ 经得起“人才高消费”吗?	244
☐ 一剂药方	250
四、跳槽新潮：告别外企	254
☐ 外企：梦想之后	254
☐ “潘传忠现象”?	255
☐ 找回我们的自信和力量	257

第六章 对簿公堂为跳槽

一、跳槽风波起	260
☐ 官司缘起职工跳槽	260
☐ 员工跳槽引起的商战泄密	264
☐ 你敢轻易收留跳槽人吗	275
二、认识洛佩兹跳槽案	278
☐ 名案始末	278
☐ 洛佩兹跳槽案的背后	279
三、中国企业需要“竞业避让”	283
☐ 老板心中永远的痛	283
☐ 关于“竞业避让”	285

☐ 谁支持，谁反对	288
☐ 呼唤行业公约	289
☐ 双刃剑：权利和义务同在	291

第七章 和人力资源经理聊天

一、员工忠诚管理	296
☐ 员工不再忠诚?	296
☐ 员工忠诚，价值几何	298
☐ 公司真的关照员工吗?	299
☐ 赢取员工忠诚的秘诀	301
☐ 警惕 JOBHOPER	302
二、人力资源经理笔记.....	305
☐ 跳槽前的信号	305
☐ 为何走，为何留	306
☐ 谁会走，谁会留	307
☐ 小公司需要“顶梁柱”吗?	310
☐ 让多余的人跳槽	313
三、与经理论道.....	320
☐ 升迁的难题	320
☐ 加薪的风波	324
☐ 员工的牢骚	331
☐ 给跳槽找找优点	339

第八章 迎战跳槽：防范与对策

一、经营内部顾客	346
□ 想起人本管理	346
□ 经营内部顾客	353
□ 案例：员工持股与企业凝聚力	359
二、关于利益分配	368
□ 分配机制的转换	368
□ 工资福利：突出竞争力	376
□ 薪酬调查	377
□ 谁能拿高薪？	382
三、不让人才开溜	384
□ 读懂员工	384
□ 管理咨询专家的 5 条建议	390
□ 留住核心员工	393
□ 营造可发展环境	394
□ 跳槽是管理的信号	396
□ 外企的政策	399
□ 从招聘开始	400
□ 让员工觉得有价值	402
□ 竞争式报酬制度	404
□ 防止跳槽的通用策略	405
□ 额外福利的作用	406
□ 让员工觉得有价值	406

☐ 留住新员工	410
☐ 当优秀员工离去	415
☐ 员工跳槽后的应急措施	417
☐ 销售人员为何多跳槽	421
☐ 防止销售人员跳槽	424
四、民营企业如何留人	426
☐ 民企为何难留人	427
☐ 民企的对策	430
☐ 附：民企老板需要高素质	432
五、名人名企的秘诀	434
☐ 摩托罗拉的意见箱和家庭日	434
☐ 麦肯锡也有跳槽	438
☐ 惠普：握手话别跳槽的员工	442
☐ 香港顺发：公司是一支分根的兰花	443

第九章 忠告跳槽

一、悠着点，朋友	446
☐ 跳槽谋职不贸然	446
☐ 跳槽的失败与成功	449
☐ 三思而后行	454
☐ 跳槽之后	456
☐ 一位知青眼里的跳槽	458
二、跳槽，选择的艰难	461
☐ 跳槽四忌	461

☐ 不到最后关头别轻易言跳槽	462
☐ 跳槽的时机选择	465
☐ 跳槽与选槽	467
☐ 人才,要在跳槽中实现增值	474
☐ 拥抱新的生活	477
☐ 渴望成功	481
三、跳槽的陷阱	483
☐ 有关劳动调解	483
☐ 透视频繁跳槽	487
☐ 不能信马由缰	492
四、如何开发“跳槽”	498
☐ 骑马找马,往好处想	498
☐ 面对公司裁员	500
☐ 你知道自己要被辞退了吗?	502
☐ 视解雇为转折	505
☐ 保证原单位放行	513
☐ 树挪死,人挪活	523
☐ 跳槽的学问	526

结 语

☐ 告别“螺丝钉”时代:面向新时代的职业生涯 设计思维	530
☐ 赢取员工忠诚:面向新时代的人力资源管理 理念	534

跳槽可以说是中国乃至世界企业都不能避免的一种现象：对于刚刚起步的中国高科技企业，跳槽更让他们无可奈何。跳槽的原因何在？跳槽者的心态如何？猎头公司在跳槽现象中扮演着什么角色？如何防范跳槽？如何最大限度地避免跳槽者带来的损失？如何洞悉跳槽信号？如何培养员工忠诚？这些一定是你迫切想了解的。本书即以大量国内曾经喧赫一时的跳槽案例为背景，站在公正客观的角度，深入剖析跳槽者及其原公司的各自立场，从而为解答跳槽与反跳槽的相关问题及难点提供了一系列可资借鉴的方法与模式。



星维设计工作室

星 维 设 计 工 作 室

Tel: 02923373 339174/5048

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

跳槽与反跳槽

全面剖析跳槽原因和防范对策
值得跳槽者和管理者仔细研读

王亚明 / 编著



中国言实出版社

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

薪酬支付的艺术

全面介绍成功企业薪酬支付的经典案例
解答薪酬支付的实用技巧和操作难点

邵天奇 / 王健 / 编著



中国言实出版社

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力资源管理 实务必备手册

本书内容切合企业实际需要，值得所有管理人员阅读

李 强 / 编著



中国言实出版社

引子：老板，准备好了吗？

□从段永平说起

中国商界曾经有过一件轰动一时的个案：1995 年 9 月，巅峰时期的“小霸王”主帅突然出走，弃苦心经营至辉煌状态的事业而去。几年以后，一个新崛起的品牌“步步高”击退了许多老大哥，竞投中央电视台 1997 年电视广告“标王”成功，此后它一路高歌，一步步迈入了中国电器行业排头兵之列。而同时，“小霸王”效益低靡，市场份额不断流失，悄然滑入了被人们遗忘的角落。

今天的“步步高”掌门即当年“小霸王”出走之主帅段永平。

这件离奇的事件曾经引起过各种猜测和评判，为“步步高”解气者有之，褒“小霸王”风度者有之，但大家似乎都没有对这个问题作更多的关注：在这两个都拥有过成功的企业中，段永平的角色到底是什么？

段永平初来中山市怡华集团下属的日华电子厂任厂长时，该厂还只是一个不起眼的亏损 200 万元的小企业。瞄准国内市场的空白，开发学习机，开展凌厉的广告攻势和创意十足的营销策略，直至抢占了行业市场份额的 80%，

品牌评估值 5 个亿，段永平对“小霸王”可谓功不可没。

他解释自己出走的理由是“发展受限制，观点有分歧”。媒体这样描述他的出走：“他带走了开发部的四大天王和总经理助理、外销部长、内销部长、工程部长、计调部长、生产部长、计财部长、后勤部长、供应部长、仓储部长——几乎抽空了中层，其后的几个月里，又有 40 多人离开了‘小霸王’。”而这些随同出走的旧部人员，都在段永平新组建的“步步高”里担任了相似的职位。

在今天，我们完全可以说，没有段永平，就没有“小霸王”，同样也就没有“步步高”。如果集团公司能够理智地权衡利弊，给段永平更多的发展空间；如果上级主管部门能为企业本身多作考虑，给予适当的政策宽松，或许就可以避免一分为二的大企业在市场上残酷的火拼，或许一个辛辛苦苦营造起来的知名品牌就不至于可悲地流失。换言之，我们的人才在企业中所享受的，依然是“不能承受之轻”。而几年前，在大洋彼岸却发生了一件几被我们疑为童话的真实事例：1989 年，荷兰飞利浦公司欲以 200 万美元高薪挖走美国一位研制 1204K 超大规模集成电路的专家，该专家不为所动，各种办法使尽未果，最后，为了得到这名专家，飞利浦公司干脆出资 3000 万美元，索性将这位专家和他所在的公司一起买下！

一个抱定了“千金易得，一将难求”的宗旨，一个笃信“少了臭鸡蛋，照样做蛋糕”。谁更明智？飞利浦已如日中天，而“小霸王”只是昙花一现。

根据最新的消息，1999 年岁末 11 月 8 日，被定时在上午 8 时 18 分开盘的中央电视台 2000 年黄金时段的广告竞拍再次定锤，段永平率领“步步高”再次以 1.215 亿元人民币的标价拔得头筹。段老板说本来没想要投最为昂贵的新闻联播后 5 秒标板，“但没想到这么便宜”，所以一不小心高中魁元。这样的一个数字也许无法与几年前的 2.1 亿元的标王相比，但是，值得注意的是，此时商家对广告投标已经从浮躁期渐渐进入了理性期，而且，2000 年大拍卖的宏观背景是连续数年的中国经济不景气。当大部分商家捉襟见肘、艰难度日之时，“步步高”的信心、人气和财气不能不令人刮目相看。而这时，“小霸王”对于绝大多数人来说，似乎已经成了久远的历史。

□ 知识经济·人才短缺·跳槽

如今有一个公论：从短缺经济到过剩经济，从卖方市场到买方市场，我们好像什么都不缺了，什么都过剩了。一夜之间，我们应有尽有。但在这个低膨胀时代，有一种资源却仍然是短缺的，那就是人才资源。

人才到底有多重要？这个问题很难回答，或许我们可以借用一个广为人知的例子：1950 年，中国火箭之父钱学森用尽办法辗转回国，美国海军部长闻知后暴跳如雷：“为什么放他走？他一个人顶 8 个师！”

自从 1997 年美国总统一克林顿采用了“知识经济”的

提法后，忽如一夜，知识经济的话题遍地开花。当我们第一次高频率地把经济与科技结合在一起的时候，当我们越来越多地提到信息技术的时候，必须意识到，如果不能对知识人才给予更多的关注，知识经济时代将永远不会真正到来。毋庸置疑，知识经济时代是以人为中心的时代。

党的十五大和九届人大以前所未有的果敢将“科教兴国”战略切实变成了“本届政府的最大任务”朱镕基总理郑重承诺：“我们有决心进一步把‘科教兴国’的方针贯彻到底”。朱总理坦言，要解决“科教兴国”这个重大课题，需要确立的观念之一就是要重视对人力资源的开发，因为当今的经济发展，已使人力资源开发所占的地位愈加重要，而我国改革开放以来的经济建设相对于物质资料的投入，人力资源的开发受到忽视。科学技术部副部长、中科院院长徐冠华在“两会”上也曾强调“当代国际上的竞争，实际上是创造能力的竞争。人才是一切学科发展的基础”。

经济发展需要教育和科技带来的动力，显而易见的是，为了使“科教兴国”的战略地位真正落到实处，新一届政府已把人力资源开发调整到了首要位置。加快人才培养、改善人才环境、缓解人才断层和避免人才流失已成为政府部门宏观战略的一个组成部分。

应把人才当事业来经营。“日本模式”是以人才制胜的典范。二战后，沦为一片废墟的日本既缺乏工业、农业资源，又缺乏资本，连商品都奇缺，但是，他们却保留了

几千万素质极高的人才，在缺乏物质资源、资金的情况下，努力发挥人才优势，适时跟上了世界产业调整与工业产业知识化、人才化的新趋势，依靠人才优势，日本迅速恢复崛起。

1992 年美国《财富杂志》500 家最大工业企业排名中，美国惠普公司排名第 42 位，它的微型计算机产量位居美国第二。惠普公司的成功，在许多人看来，很重要的一个因素在于它重视人才的宗旨。

这种“以人为本”的管理宗旨的具体体现是把员工当作人来真正地关怀。惠普公司的领导者首先做的是同下属真诚地打成一片，关心员工，鼓励员工，使员工感到自己的工作成绩得到了承认，自己受到了重视，领导者的亲和力使公司的团队精神自然地得以形成。

公司给予员工以充分的信任，他们相信每一个员工都想有所创造，都是有事业心的人，因此，他们对被聘用者严格考核，但一经聘用后，决不轻言辞退，以免有损员工的就业安定性。在这样的氛围中，员工都把公司作为发挥才干的最佳场所，惠普公司自己造就了最忠诚的雇员。

此外，惠普公司重视职工福利，提倡职工创新，不惜工本鼓励员工提高知识水平和技术能力——总之，惠普管理的实质即处处以人为中心，这已成了一种精神，一种理念。《财富杂志》的另一项调查表明，就财务状况健全性、管理工作质量、工作创新精神等 8 项指标评分，惠普公司与 IBM 公司并驾齐驱，名列前茅。

值得欣慰的是，国内一些知名大企业也把人文主义的关怀引入到了人才制度上。

平安保险公司创业伊始，就提出了“以人为本，人才队伍是公司第一宝贵资源”的管理思想，并致力于营造一种优秀的企业文化来吸引人才，增加凝聚力；

“小公司做事，大公司做人”是联想集团总裁柳传志的宗旨，他制定了联想集团独有的创业基金制度，对有抱负、有才能的年轻人大胆使用，委以重任，形成了一支年轻干部占 80% 的中层骨干队伍；

长虹有着有功必奖的激励机制，在长虹，岗位靠竞争、收入凭贡献已成为员工行动的共识；

在深圳万科集团有限公司的发展历程中，人文追求则成了一件实实在在的事情，他们十分重视员工选择权的营造和把握，对员工的隐私权非常看重。董事长王石认为，尊重员工还体现在给员工一个公平竞争的机会。

不容置疑，在先进的企业经营管理中，人是一个很重要的因素，而善于选人用人，则是一个优秀企业的必备条件。在当今社会，人才竞争已成为最有效的软竞争之一。得人才者得天下、失人才者失天下，这决不是危言耸听。

欲执市场竞争之牛耳，必须合理地识才、求才、育才、用才，真正地把人才当事业来经营。“水能载舟，亦能覆舟”，这是经营者务必牢记的一点。

□ 跳动的时代，跳动的人

我们现在所处的时代，正处于一场“革命”之中。

这一变革的原动力，即是近二十年来计算机技术突飞猛进的高速发展，以及随之而来的全球性信息爆炸。不管我们现在所处的是“后工业”时代，还是“知识经济”时代；是“直接经济”时代还是“无重量经济”时代，我们可以不去具体探求这些命名背后所蕴含的深刻意义，也可以不去苛求其概念上的准确性。总之，我们正面临着一次革命，而这种革命的发展态势正在日趋加快，这是不容置疑的。

哈佛大学教授米歇尔·波特有一个著名的论断：“竞争实际上不是在国家之间，而是在公司之间进行”。国家与国家之间在经济领域内的竞争将会逐渐被企业与企业之间的竞争所取代。国与国之间的经济竞争将会因为网络化、全球化及信息化的发展而相对淡化。

在全球范围内，企业之间的竞争将会日趋激烈，企业也会因为在全球市场范围内，打击或超越竞争对手，而获取极大的利润。IBM、HP、Microsoft、Intel 等国际化 IT 巨头目前的各种发展可以说也是和这一变革趋势相吻合。那么，企业与企业之间的竞争，最终取胜的决定因素将会是什么呢？是资本、设备、技术，还是现在所拥有的市场——“天下”都不是，答案只有一个——“人才”！

巨额资本没有高素质专业人才运作，只能是冒险加危机；优良的设备没有专业人才的操作将只能是一堆废铁；千辛万苦拼下的市场没有人才来维持与发展也只能最终走向没落。如果我们刨根问底，企业之间的竞争，最终的决定因素其实就是企业“人才”之间的竞争。关于人才的话题已不是一个很新鲜的话题，作者仅以被喻为中国朝阳产业的 IT 业为例。

IT 业由于其本身的行业特征，正是我们现在所处经济变革时代的原动力及推动力，在“知识经济”中，其“知识”的含量极高。而知识的掌握者正是“人”，所以如何拥有人才、利用好人才、留住人才已是有远见的公司企业老总们所考虑的重点之重点。从总的发展过程来看，中国 IT 业所走过和正在走的道路是迅速而稳定的，没有出现过什么大的“乱子”。按照原有的基础来看，能走到今天的这个程度已是相当不易，不管是 R&D（研究与开发）还是市场运作，已足可让走在前面的傲慢的老外们刮目相看。但是，由于技术的发展太过迅速，知识的更新极快，并且我国计算机人才的教育与培养还存在很多的问题，中国 IT 业高素质专业人才的缺乏正是并仍将是困扰所有企业的一个重大问题。

人才缺乏：缺乏的人才有三种，一是技术人才；二是管理等专业的高质量人才；更重要的是第三种，高素质复合型人才。IT 业的知识、技术发展，可用“一日千里”来形容。由于网络的发展，软件、硬件、信息通讯三大技

术块正逐渐融合为一体，齐头并进向一个没有人可预知的“尽头”快速“冲锋”。

Intel 在一次又一次地证明着其让人是喜又恐、名闻遐迩的“摩尔定律”；被称为“坏孩子”的比尔·盖茨，带领其令人又爱又怕的 Microsoft 成为全球软件行业事实上的垄断者，正是这一“冲锋”的突出体现。中国的大部分技术工程师们，在这种“大跃进”似的疯狂前进步伐中，承受的更多地是学习的压力，而不是自我开发的压力，要想超越，走在前头，更是难上加难。企业的人才来源基本上都是由各大高校每年毕业生的输送，而作为人才培养基地的学校，其教育又存在诸多问题，有的学校所讲授的计算机知识还只限于什么打字，或是 Basic 之类的初级知识。甚至计算机专业的学生，所学知识也总要比现实的技术知识慢半拍。而计算机的特点是向下“兼容”，不会更多的向上“兼容”，这种情况使他们踏上工作岗位进行技术工作时不得不再进行“二次学习”，以期尽快赶上日新月异的技术发展，这和企业迫切的人才需求显然存在极大脱节。

企业缺乏技术、管理等高素质人才，而更缺的还是“高素质复合型人才”，这类人才是企业真正急需需要的“高精尖”。一位资深 ISP 人士在谈到中国 ISP 的现状时，不觉无奈地感叹道：“我们缺的不是政策环境，害怕的不是消费大众的观念障碍，我们缺的正是高素质复合人才！”一个高素质复合型人才特征是真正的“复合”：懂技术、

知财务、善管理，还需能把握市场，制定战略。然而正所谓“千军易得，一将难求”，这一能够脱颖而出、出类拔萃的“将”只能以“凤毛麟角”来形容，少得可怜。

人才培养：面对“人才缺乏”的头痛问题，很多企业不得不“自力更生”，利用自己拥有的资源采取相应的“对策”。其中相当重要的一项即是加强对自有人员的培养。企业能有“培养人才”的政策与行动是相当聪明与实际的，而且，还可说是把人才缺乏的“坏事”变成了“好事”，毕竟企业自己培养人才会更加注重其实用性。对于人才培养的重视，国外的企业已经走在了我们前面，每年公司的财务预算中都有相当大的比例投资于对员工的各种培训上面。近年来，国内具有长远眼光的 IT 企业也已日益注意到对员工的培训，并已提到日程加以重视，每年在这上面也有一定比例的投资，不过投资的比例和国外相比还相当小，并且培训的内容与培训制度的制定和实施还不是很完善，仍处于起步阶段。

从员工的角度来看，毫无疑问，对企业制定高质量完善的培训计划是持欢迎态度的。人总是要生活在某一组织中的，美国麻省理工学院的彼得·圣吉博士曾穷 10 年之研究来探讨什么样的“组织”才是人所期望和梦想之所，最后得出的结论是“学习型组织”。他认为“学习不仅是人的天性，也是生命趣味盎然的源泉”。虽然我国的人才在寻求发展之地或“嫁身”于某一企业时，其选择条件，还有如“工资待遇”、“职位是否满意”等外在因素，但是否

能从企业获得素质的提高或知识的充实，已自觉不自觉地日益成为关键要素。

- 企业文化与自有观点存在“错节”；
- 频繁的劳资纠纷；
- 复杂的人际关系，内部的冲突与摩擦；
- “浅水已容不下蛟龙”，为了自身事业的发展，不得不对企业道“拜拜”；
- 其他不可抗拒的客观因素。

每一位企业老总的心里都非常清楚“人才流失”所带来的那种焦头烂额和给企业带来的种种损失。如“中文之星”就是因为一个版本走一人，现在的中文平台市场份额正在被后来者四通利方逐步“蚕食”，若非如此，中文平台软件市场将可能是另一番光景。再进一步夸张点儿想象的话，如果微软的工程师们突然在某一天辞职掉一半，微软在华尔街的股票绝对是一泄千里，跌得不可收拾，比尔·盖茨就不会那么潇洒，笑容就不会那么灿烂

毫无疑问，全球化的竞争市场正在逐步形成，国际间的竞争将不会在国家与国家之间进行，而是在企业与企业之间进行，这将是必然的趋势。中国企业想要参与到国际化的大竞争中去，并站稳脚跟，归根结底靠的将是人才。人才将是这一竞争“战场”的决定性因素。“人才”不仅仅是“拥有”就可高枕无忧，更重要的是如何留住应用并人尽其才，我们不能高喊两句“以人为本”的口号就算完事。当然，人力资源管理是一个相当复杂的课题，对于

不同的企业有不同的问题存在，并且不断涌现出新的问题。我们不但要在技术上寻找“Total Solution”，更应在人才问题上寻找自己的“Total Solution”无疑，努力使企业自己成为一个“学习型组织”，将是企业吸引、培养、留住人才的一项重要的手段。另外，加强及完善企业内部的人力资源管理，处理好劳资平衡，打破复杂的传统人际关系，也将能很好地防止人才流失。

☐ 老板，准备好了吗？

中国传统的文化一向告诫我们“木秀于林，风必摧之”、“出头的椽子先烂”，这是教我们主观避免出风头；客观上，习惯于把各种各样、大大小小的成功归结于“集体的力量”，个人英雄主义是令我们极端不齿、人人得而诛之的行为。有谁敢在光天化日之下声称“我是人才，奇货可居，敬请珍惜”？倒是听闻某人在报上作整版的广告以百万年薪自荐，可惜货不真价不实；又有哪家企业有魄力“不惜千金买宝刀”？有人 50 万薪金买了何慕，只是始乱终弃，不过为了一个广告效应。

有人深有感触地说过：外国企业还没有成群结队进驻中国的时候，在人才最多的北京，闲得没事在中关村瞎遛达的人群里十个有九个是大学生。外国企业进中国了，中国的人才有买主了，中国的企业也跟着抢购，中国的人才开始增值了。

人才被企业抢购去了，企业真的开始重视人才了吗？没人愿意回答。招揽人才只为囤积居奇者有之，实行独裁视持异议者为眼中钉者有之，管理混乱任人唯亲者有之。

所以人才们说：我寂寞，我寂寞得想逃跑。

果真如此？

年终休假的前夕，我的几位朋友打电话来辞行，印象最深的一句话是：年关将到，红包拿到，跳！春节一过，很多人的名片已经换了公司名，甚至头衔也飙升看涨。事后，朋友解释：思跳期间，偶尔瞥见不相干的微软广告语“Where do you want to go today?”，都会怦然心动，想入非非。年轻就是本钱，知识就是本钱，此处不留爷，自有留爷处。几乎每家公司都在没完没了地找人，不问户口，不问专业，甚至摒弃资历，随时都有虚位等待。良禽择木而栖，良臣择主而事。跳槽标准，一为钱财：哪儿薪水高就去哪儿。一为人缘：主管先跳，下属追随；或是大腕儿威名，思慕而跳；或是顶尖排档，联袂易主。一为新鲜：久卧生厌，才思枯竭，换个空气，从头再来。一为理想：选个更合身，更容易让自己舒展的槽儿以励精图治，挥洒雄心，有的洋槽跳土槽，师夷长技以制夷；更多的是国内改弦易辙，倒戈反水。

有人称这是一个“没有忠诚”的时代，有人称这是一个真正自由的时代。但是，对企业的老板和受雇于企业老板的人力资源经理来说，企业的的确确需要忠诚的员工。在中国企业的成长中，由于一个经理人或几个员工的跳槽

导致企业销声匿迹、元气大伤的案例层出不穷。

- 中国企业尚处于“人治”阶段，制度化的程度较低。许多的客户、信息情报都装在某个员工的脑子里，频繁的跳槽，必然抽空企业的宝贵资源，不仅仅是这个员工本人。

- 中国的法律不健全。对于就业、竞业避让等的法律界定和法律规范还没有建立起来，跳槽处在无序之中，企业缺乏有力武器保护自己的权利不受损害。

- 职业道德问题和时代的变迁纠缠不清。新近，报刊上大字篇眉讨论所谓的中国人的职业道德问题，在进入到 90 年代以后，关于道德的讨论已然成了社会的一个热点。但是，同样有不少的人们在为这个时代的新气象而兴奋。的确，当我们刚从一个没有自由的时代里面艰难地跋涉出来时，人们还没有意识到“自由的代价”。

- 中国企业产权的限制。中国企业的固有的产权不清，导致一系列的问题。纵观许多企业的创业者跳槽的原因，归根到底都与企业的产权相关，没有对于企业的功臣相应的产权肯定，就不可能留住他们，那么结果只有一个，那就是企业的创业者的“双亏”，而不是“双赢”。

- 中国企业的管理水平仍处在“史前”阶段，“以人为本”、“尊重个人的价值”等等理念在中国企业多还是一个花哨的口哨。企业的人力资源管理没有能够赢取员工的忠诚，不仅仅是缘于我们的实力，更可能是源于我们的认识和理念。

对于企业来说，机遇是无尽的，但是摆在中国企业的

老板面前的道路并不平坦，也许用不了多久，我们的老板们就会意识到，真正阻碍企业成长的因素，仍然是“人”。

人们都熟悉管理家托马斯的那句话“企业唯一宝贵的资源是人”，但似乎很少有人明白这句话的反面，那就是“企业唯一真正的危机就潜藏在人里面”。这是一枚硬币的两个方面，我们怎么能够把一枚硬币分开呢？

这，似乎是一个我们不怎么熟悉的时代。

中国企业，在准备好了吗？

老板，你准备好了吗？

第一章 聚焦跳槽

小引：城堡内外

我是个小说迷，非常熟悉钱钟书的《围城》，书中有句名言：婚姻好似城堡，里面的人想冲出去；外面的人想冲进来。此论断对错，我从未仔细思考，不过，在我们的社会生活中，大大小小的有形和无形的城堡随处可见。人们就在许许多多的城堡内外跳来跳去，演绎人生。

计算机专业人员就形成一个无形的城堡。城堡里面的人使用着几乎与外界不同的语言。外面的人说到 bus，那一定是公共汽车，而里面的人说到 bus，那一定是总线；外面的人说起成本、费用可以谈得津津有味，而里面的人却听得目瞪口呆、不知所云。尼葛洛庞帝在《数字化生存》中把现实分为两个世界，一个是物质世界，处理对象是原子；一个是数字世界，处理对象是比特。由此不难看出，城堡内比特多一些，而城堡外原子多一些。对于这个无形的城堡造成的隔阂，世界著名系统分析大师——美国的詹姆斯·马丁博士在他的著作《企业战略数据规划方法学》中进行了深入的分析，并将其比作是建造巴贝尔通天塔。我们知道，建造巴贝尔通天塔是圣经中的故事，讲的是：洪水大劫后，诺亚家族团结一心，要建造直通上天的高塔——巴贝尔通天塔。上帝耶和华为了不让他们成功，

就以神魔搅乱他们的语言，使建造塔的人彼此听不懂对方的语言，遂使造塔工程失败。在建造以计算机为支撑的信息系统时，如果计算机专业人员与管理专业人员不能很好地沟通，那么它也必然如同建造巴贝尔通天塔一样，归于失败。

城堡外面的人，应该勇敢地冲进城堡去，成为行家里手；而城堡里面的人，要勇敢地冲出城堡，博闻强识，成为复合的 T 型人才。

龟兔赛跑的故事老得连幼儿园阿姨也不好意思讲了，而现代版的龟兔赛跑的故事正在城内城外不断上演，这便是跳槽。

跳槽的说法很多，跳槽人称谓自我设计、自我挑战，俗一点叫人往高处走。我们的祖先在编这个故事的时候已经明白这世界上其实就是由两种动物构成的，如果你有幸在人才市场任职，答案明摆着：跳槽的属兔、不跳的属龟。兔子撒开短腿能跑几十公里的时速，因而兔子可以有各种选择：横着跑、绕着跑、变速跑甚至边睡边跑。

这年头嚷着跳槽的多半是那些有资格跑出花样的兔子，那些 MBA 们可以一年换几次工作，本科生也能找出几箩筐的理由换换老板。这是一个有趣的现象。学历越高、职业越好的人跳槽次数比一般人更多，除了这些人找工作容易些外，隐藏的遗传基因里的兔性是很大因素，比如前面提到的城堡内外计算机专业的流浪部落。

乌龟相对来说乏善可陈，他们似乎只能选择爬伏式的

跑法，循着一条路，爬向终点。我的身边就有这样的人，在一个岗位上，或在同一个领域干上一辈子，匀速前进，最后达到相当的境界，似乎也无可匹敌，上海淮海路上有一个以擦鞋为生的老人，据说从小就在这儿设摊谋生，半个多世纪过去了，依然守着自己的小摊，没有挪窝。他用自己秘方调制的鞋油擦鞋，将擦鞋的手艺发挥到极致，成为一种艺术，有些极讲究的先生太太或女士买了新皮鞋，都会毕恭毕敬的跑来，请他为皮鞋第一次上油，就像开光仪式。

一个大字不识的擦鞋老人的门前经常停满了各色车辆，客人们付的擦鞋钱使老人给三个儿子每人一套不错的房子。我常常想，老人年轻时是否想过要跳“槽”？如果他跳了槽，上海可能会多一个平淡无奇的老头，却少了一个“擦鞋艺术家”。

兔龟赛跑的故事其实每个人都听过，你会发觉有很多深刻的像寓言一样的故事：某人屡屡跳槽却总是郁郁不得志；某人在一个地方一呆就是多少年，终于……

古代版的龟兔赛跑中乌龟赢了，这以后兔子肯定也赢过；现代龟兔赛跑则胜负难料，难分仲伯了。闭上眼睛想想，如果满世界都是能蹦善跳的兔子，一不高兴就撅着嘴走人，那天下会是何等景象？

可是在现实中，有多少人在眼巴巴的望着跳槽人兴叹！

一、老板的心病和人事经理的困惑

☐ 老板时刻准备着

渡过创业阶段、完成了资本积累的企业面临着二次创业问题，这时不可避免地要面对各种矛盾。企业在创业之初，基本上实行的是所有权与经营权一体化的体制。然而对于大部分企业而言，随着其不断发展壮大，所有权与经营权分离必然会发生。我们发现，不管什么类型企业，在二次创业的大变革时期，在这个过程中，老板都不同程度地患有某种“心病”。其中关于员工的话题显得格外沉重。

创业阶段，企业限于资金、品牌、规模等条件限制，无力吸引高素质人才加盟，因此，这些企业的成功往往得益于企业元老的团结奋斗以及良好的市场机会。然而，企业要扩大规模，原有人员的做法很快便不能适应企业的需要，有些元老甚至头枕功劳簿不思进取。老板要解雇、降职、调岗，就要遭受“卸磨杀驴”的指责。聘外来人员又害怕公司失控，受制于人。是用平庸的元老呢？还是用“靠不住”的外来人，许多老板举棋不定。实际上，二者都是有风险的。然而，平庸的元老肯定会葬送企业前程，这种风险是绝对风险。“不可靠”的外来人只要对其有监

控机制，企业便可能化“险”为夷。

看到员工工作松松垮垮，漫不经心，不思进取的样子，许多老板心中委实不平：想当初，我给别人打工时，吃了多少苦，流了多少汗，最终才有今天，而他们都想不劳而获。建议有这种“心病”的老板不妨反省自己在管理上有什么问题，调查一下出现这种现象的原因，当前管理有无一套行之有效的激励机制，管理方式是否对头等。另外，不妨自我安慰一下：我在世界上毕竟还是少数。

权威人士认为，不成熟的市场经济实践，孕育着不成熟的企业老板。从这种意义上可以说，市场是治愈老板“心病”的根本药方。但市场治疗，往往是靠市场本身自发进行的。靠市场治愈，企业往往会付出惨重的代价。因此，及时转变观念，调整思维方式，是中国老板的当务之急——人才流失疏与堵。

你也许已经给了你的员工很优厚的待遇，或是为了培养他们投入了巨大的心血和财力。而他们却弃之不顾，甚至将你的客户、内部资料、甚至员工都席卷而去，不仅对你的企业造成重大损失，还对你本人的自尊造成莫大的伤害。然而，你的员工为什么离你而去呢？你是否忽略了预先应做些什么呢？面对突如其来的打击，老板求医问药，结果都只是头痛医头，脚痛医脚。

现实点，老板只能多个心眼，及时掌握流动的频发时段，未雨绸缪。信任员工不等于放任员工。控制手段包括：

- 在公司人事制度中规定“竞业禁止”的内容，并将此作为培训内容；
- 赔偿金政策，“金铐子”的作用虽然有限，但也能起到员工在跳槽时权衡是否经济的效果；
- 劳动合同条款，劳动合同条款越详细越好，至少使其感觉到对公司的责任，并使他在做损害公司的事时有所忌惮，并为公司今后处理跳槽所带来的“后遗症”时留下回旋余地；
- 担保制度，员工进入公司，最好有第三方担保，出于不连累担保人的考虑，跳槽者会对流动与否以及流动后产生的一系列问题慎重考虑。

☐ 人事经理的困惑

经过近二十年的发展，人力资源管理正逐渐由理论启蒙阶段进入深入、务实、操作、开发阶段。而作为履行企业人力资源管理职能的人事经理，面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大，因而面临严峻的考验与挑战。

人事经理面对以下的问题，诸如：人才短缺以及人才流失；激励乏术，员工士气低落；劳资纠纷频繁；内部冲突与摩擦……

问题使各类企业老总们焦头烂额，然而，当他们将目光转向办公会上的人事经理时，却感到那样的无助。简直

恨不得马上炒他们的鱿鱼。尴尬的人事经理经常变得孤独无奈，而且经常成为企业员工议论的焦点，甚至有人略带偏激地说：国内许多企业的组织、人事主管经常是搞人事工作，却不**做“人”事**。中小型企业的人事主管形象也被人看得云山雾罩、模糊不清：缺乏创造性，只知道处理例行日常事务，机械被动，不做研究、分析；“万金油”，不懂业务，管理凭经验，不懂管理技术以及计算机技术等；处理人事问题方法单一，不能有效解决问题；缺乏法律常识，劳动合同漏洞百出，不懂规避法律风险，难以保护公司的利益；缺乏危机处理手段。人事危机有时会成为公司的最大危机。当公司需要解决方案时，人力资源管理部门却只能将矛盾上交而无能为力；不了解业务，难以起到支持业务发展的作用；对突发性事件缺乏预见性。以人才流失为例，一般来说，骨干人员辞职都是经过了深思熟虑的，一旦提出辞职，就不会轻易收回。如果人事经理不了解员工状况，没有预见，老做“事后诸葛亮”，那么，恐怕该被“炒鱿鱼”的可能就是作为人事主管的你了。

实际生活里，无论是效益好抑或不好的企业，都避免不了有人跳槽。大多数跳槽者都具有较强的工作能力。他们的离去，对于企业来说是一个不小的损失。作为企业的人事主管，你有能力防止员工跳槽吗？

据某企管顾问公司的调查资料显示，一般员工易在三个时期跳槽，即试用期期满后、在职 2 年后和在职 5 年后。

本科毕业的阿华学的是广告专业，现就职于广州一家

广告代理公司。进入公司不到半年，他就想离职不干了。他告诉记者，他负责的工作只是整理公司的资料，工资又不很高。据了解，绝大多数刚参加工作的新新人类，对事业有着美好的憧憬。但他们在试用期间，如果发现工作性质或工作量超出他们的能力，或与理想有所出入，抑或与老板不合，就会立即萌生去意；在职已有 2 年的员工，经过一段时间的工作后，渴望能得到升迁，而不考虑目前有没有升迁机会；在职 5 年员工，容易对工作产生厌倦，当可以预知升迁速度越来越慢，且机会越来越少时，极想到外面寻找机会。

企业如何防止自己的职员跳槽呢？有位人事主管建议：由任用新进入员的部门指定一位资深员工，协助人力资源部门找到适当人选，并配合新人工作，以使其尽快适应环境。她说，对于那些希望自己升迁的员工，要积极引导，努力提升他们对工作的热忱，使他们愿意忍耐一段时间，最佳的方式是给他们一个为期 3 个月的专案。

据了解，不少已经担任主管的人在工作 5 年后，开始想寻找外面的机会，这对企业来说是最大的忧虑。一些国际性企业的观点是；要留住这批公司精英，最好的做法是给他们一些在其进入公司的第三年便分期生效的股票选择权，而且绝大部分到期期限必须在第六年。选择权的意义在于，工作绩效越高，公司股票价值可能越高，这些人的获利也随之增加。

此外，有些公司在员工离职后半年内，仍然关心他们

新工作的发展，并持续了解他们离职的真正原因，一有可能就把他们再找回来。据介绍，公司这样做的道理很简单，在双方的第一次合作机会中，公司留人计划不一定得到员工的承诺，但若有第二次合作机会，互惠的可能性会更高。

作为人事主管的你，你又准备得怎样呢？

现代人力资源管理理论告诉我们：渡过了管理基本理论启蒙阶段的人事经理，其主要的职责已不是从事日常性人事关系协调，而是为企业发展提供人力资源方面行之有效的解决方案；人力资源管理从简单的事务管理转向全方位的、深入到企业每个角落的人的潜能开发；由事后控制转向过程乃至超前管理；有无管理技能及对管理的操作能力成为衡量人事经理是否胜任的主要标准；规范化、标准化代替了经验管理，成为企业提高效率的重要手段。

对人事经理的要求包括：

1. 有素养，有亲和力，懂得如何沟通。以招聘面试为例，优秀的经理人在短时间的面谈后，即能激起应聘者加盟的愿望；拙劣的管理人员往往把一个又一个人才拒之门外而不自知。
2. 研究个案，掌握提高管理技术水平，针对问题，解决问题。每个个体都有其强项、弱项，甚至盲点，如果管理一直停留在“以人为本”、“人尽其才”等笼统的口号上，那么管理成为一句空话。
3. 掌握管理技能，变例行事务为解决问题能手。

多人力资源管理部门被视为技术的“贫民窟”，不懂业务，不懂计算机操作，不懂管理技术。如果你不能制订行动计划，帮助业务部门解决问题，或向高层管理人员提出建设性建议，那么，人力资源部门及人员就不会有威信，当然也发挥不了太大的作用。

4. 懂得重点管理原则。对日常事件能授权则授权，而把大部分精力放在研究、预测、分析、沟通并制定计划、采取措施解决企业的根本问题上。

5. 掌握管理标准化技术，制订人力资源管理第三层文件，即操作文件。对大多数企业来说，第一、第二层次即企业人力资源战略及人事规章制度已经相当完善。但由于没有标准化的操作流程，管理规章制度操作或多或少存在因人而异、混乱的现象。对人事经理而言，管理如解决不了第三层次即操作层次问题，人力资源管理就会沦为纸上谈兵。

国外大公司的培训中经常有一句话：“Always solution, Never excuse”，即“永远寻找解决方案，不要怨天尤人”。但愿它成为企业人事经理的座右铭，时刻提醒人事经理不要忘记自己的职责：

为企业人、财、物、信息四要素管理中的人的要素提供有效、及时的解决方案。

二、关于跳槽的调查

☐ 中青报的调查

1998 年 12 月 17 日的中国青年报“调查观察”专版刊登了新时代青年人的择业现象调查，提出了青年人择业过程中的跳槽现象。在风起云涌的跳槽大军中，凭借年龄优势的青年人便是义无反顾地唱起了主角。

改革开放 20 年来，出现了许多新兴的职业，更由于人们有了择业的自由，整个社会的就业模式、人们的就业观念都发生了显著的变化，特别是青年，在择业倾向上已经与上一辈人明显有所区别。

中国青年报的调查发现：

当让他们在“收入高但随时都有可能下岗”与“收入低但绝不会下岗”的两种职业中进行选择时，有近四分之三（74%）的人选择前者，即选择高收入、高风险的职业；

当让他们在“有晋升机会但工作繁忙”与“没有晋升机会但工作清闲”的两种职业中进行选择时，有九成多（94%）的人选择前者，即选择虽然忙但有晋升机会的职业；

当让他们在“能结交很多外面的人，但同事关系很紧张”和“几乎与外界没有接触，但单位同事关系很好”的两种职业间进行选择时，有一半多（53%）的人选择前者，即选择了能更多地接触到外界的工作，即使这份工作的同事间关系不融洽也在所不惜；

当让他们在“上名牌大学的非热门专业”和“上非名牌大学的热门专业”之间进行选择时，五分之三（62%）的人选择上非名牌大学的热门专业。

被调查者对上面四种两难问题的选择，显示了他们在择业上的态度倾向。这些倾向可以归纳为这样四种：

- 稳健型

他们在进行两难选择时，更倾向于选择下岗风险小的、有更多晋升机会的职业。收入高低和是否清闲并不重要。与能广泛结交“外面的人”相比，他们更喜欢有融洽的同事关系。让他们在名牌大学的非热门专业和非名牌大学的热门专业间进行选择时，他们更倾向于选择热门专业。这种稳健型的人，在接受本项调查的青年中，所占比率最小（14%）。

- 热门型

与上名牌大学相比，他们更愿意选择一个好专业。就业时更看好晋升机会多、收入高、结交面广的职业，清闲对他们没有多大的吸引力。在本项调查中，热门型的人所占比例最大（49%）。这说明具有风险意识和实用倾向的人，已构成了当代青年的“主流”。

- 名牌型

他们看重出身、声望等“无形资产”。所以当他们面临“热门专业”与“名牌大学”的两难选择时，明显地倾向于后者。不过，在进行职业选择时，“能结交很多外面的人”并非“名牌型”的人的兴趣点，相反，他们对和睦的同事关系更重视。这种人看好晋升机会多、收入也高的工作，不怕忙，也敢于面对职业的风险。在接受本项调查的青年中，有 $1/4$ 的人属于这一类。

- 成就型

对于成就型的择业者，在择业时第一重视的是有很多的晋升机会，当然高收入与较广的结交面也是他们会优先考虑的因素，而同事间关系的好坏，对他们来说很不重要。成就型的择业者在进行“热门专业”与“名牌大学”的取舍时，也更倾向于选择名牌大学。这一类型的人，在本项调查中占 16%。

究竟是什么在影响人们的择业倾向呢？

调查发现，年龄是影响人们择业倾向的主要原因。

年龄越大，越有可能是稳健型的择业者。在小于 20 岁的年龄组中，不到一成（9%）的择业者属于稳健型；而在大于 60 岁年龄组中，近一半（45%）的择业者都是稳健型的。

成就型是随着年龄的上升而下降的（60 岁以上除外）。在小于 20 岁的年龄组中，成就型择业者占 19%，在 51-60 岁年龄组中，成就型择业者只占 5%。

热门型择业倾向也与年龄成反比，年龄增长，热门型择业者的人数下降（20 岁以下的人：53.7%，61 岁以上的人：23.5%）。

综合起来可以看出，年龄越小的人越倾向于热门型和成就型，而年龄越大的人越倾向于稳健型。名牌型的人在不同的年龄段，相对分布得比较均匀。

其次，教育程度也在影响着人们的择业倾向。受教育程度越低的人越倾向于找一份稳定的工作（初中：29%，大学：11%）。受教育程度越高的人，越有可能成为成就型择业者（初中：11.5%，大学：18.6%）和名牌型择业者。人们选择名牌也不排除有实用性的考虑在里面。因为改革开放以来，特别是近几年，“名牌院校的出身”往往意味着择业者有更多、更好的机会。

职业选择倾向在性别上也是有差异的。男性更倾向于热门型和成就型，女性更倾向于稳健型。但是现代女性在名牌型和成就型上的比例与男性的差距并不大。这说明女性越来越看中自己的职业，追求卓越的倾向不比男性差多少。

婚姻状况也会影响人们的职业选择。已婚者更倾向于稳健型，未婚者更倾向于热门型和成就型。

从社会身份上看，学生更倾向于热门型（54%）。在“名牌院校”与“热门专业”的取舍时，倾向于“热门专业”的更多。因为一个“热门”的专业，往往意味着它是一个人才短缺的行业，自然也就意味着这个行业有着更多

的就业机会。

总的来说，在现阶段经济还不够发达的情况下，职业的主要功能仍是解决生计问题。人们择业时还是首先要考虑经济收入、晋升机会等，而对过去较为重要的同事间的关系，只好放到次要的位置了。从这一点来说，人们的择业观确实发生了很大的变化：风险观念显著提高，求稳的观念明显下降，重财富和重机遇的意识强了，温情却也减了许多。

本次调查显示：94% 被调查青年承认，与 20 年前相比，现在择业更自由了。在接受我们调查的 2 万多名各省青年中，迄今为止，有近四成（37%）的人已经换过工作，平均每人换过 3 个单位；还有将近一半（48%）的人准备“在不久的将来”换换工作。

模型分析显示，“跳过槽”的人的显著特征是：已婚，现在居住在县城，家中拥有千册藏书，在三资企业工作，有兼职工作，有换工作的打算，目前对自己的工作较为满意。

“想跳槽”者的显著特征是：年龄在 21—40 岁，追求高收入，希望工作紧张些并能有晋升的机会，希望自己的工作有更多的与外界接触的机会。

此外，常跳槽的人，收入最低的人，有兼职工作的人，现在也多置身在“想跳槽”者之列。

调查发现，人们是否变换职业，与其对目前工作的满意程度呈负相关，也就是说，对自己工作越不满意的人越

有可能跳槽。

从调查中可以看出，目前有一成多的人（13%）对自己的工作“很满意”，有四成多的人（44%）“比较满意”，另外还有 16% 的人对目前的工作感到“不满意”或“很不满意”，余下的都认为“一般”。

从年龄上看，61 岁以上的人对工作的满意度最高；其次是 20 岁以下的人，70% 的人满意自己的工作（“很满意”占 28%）；31—40 岁的人对工作的满意度最低，只有 54% 的人满意自己的工作（“很满意”占 12%）。

从受教育程度上看，学历越低的人对工作越满意。62% 的初中及以下学历的人，满意自己的工作（“很满意”占 20%）；而在拥有大学及以上学历的人中，这个比例只有 53%（“很满意”仅为 9%）。

从社会身份来看，军人、武警和工商、税务、金融业人员对自己工作的满意度最高，分别有 73% 和 71% 的人满意自己的工作；其次是新闻出版单位和党政机关的人，分别有 68% 和 63% 的人表示满意；对工作最不满意的，是在商业、服务业和在国有企业工作的人，满意度分别只有 47% 和 45%。

☐ 八城市的调查

1999 年上半年，北京慧聪集团调查中心对北京、上海、天津、武汉、杭州、兰州、呼和浩特、青岛八城市求

职择业情况进行调查。

当许多人为了工作四处奔波而一筹莫展的时候，那些在职者却在做着跳槽的梦。正如钱钟书先生所描述的，“城里的人想出去，城外的人想进来”。

据调查，有 41% 的被调查者对现在的工作表示满意，认为不“满意”和“一般”的为 59%，只有天津的满意度超过半数为 55%。满意程度有随学历增高而降低的趋势，高中以下是 49%，大学（含大专）是 37%，硕士以上仅为 20%；同时，工作满意度自然地与收入的高低成了正比，收入越高满意度也相应较高；另外，满意度与年龄也有较大的关系，35 岁以上的被调查者满意率最高为 54%，远远高于 35 岁以下满意度十几个百分点。

让人高兴的是，人们的工作态度普遍值得信赖。无论对目前的工作是否满意，在职者都能积极对待，48% 的人认真完成，47% 的人尽力做好，只有 4% 的人公然表示对付一下。

各城市工作满意度

城 市	天 津	北 京	兰 州	青 岛	呼 和 浩 特	杭 州	武 汉	上 海
满意度 (%)	55	49	42	41	40	36	30	29

工作不满意，自然就想活动活动，但对有些人来讲也并非易事。养老、医疗保险怎么办？有的人甚至为了换工作不得不搬出曾经拥有的“安乐窝”。不愿折腾的人只好

在原单位委曲求全。本次调查中有 16% 的人经常调动工作，并且集中在 25~35 岁之间，这个年龄段经常调动工作的比例在 20% 以上。35 岁以上的人仅有 2% 的人经常调动工作，其原因也许有两条：一是这个年龄的人相对比较稳定，不容易跳来跳去；二是跳槽可能涉及许多方面，他们想跳也没那么容易。

换工作频率最高的是杭州，有 48% 的人每 1~2 年就换一次，呼和浩特、天津、武汉三城市没换过工作的人都在 30% 以上。

各城市打算跳槽者比例

城市	兰州	上海	呼和浩特	杭州	武汉	青岛	北京	天津
比例 (%)	58	56	55	52	47	46	30	24

尽管经常调动工作的人看起来不是很多，但“这山看着那山高”和“有贼心没贼胆”者却不在少数。调查中有 45% 的人有跳槽的打算，呼和浩特、杭州、兰州、上海想跳槽者在 52%~58% 之间。天津的被调查者对“跳槽”表现得极为冷淡，74% 的人没有跳槽打算。58% 的跳槽者收入在 2000~4000 元之间。35 岁以上的人对工作满意度最高，所以他们跳槽的比例也就最低，仅为 25%；35 岁以下的人打算跳槽的比例都在 40%~50% 之间。

人才竞争日益激烈，不仅使下岗者无所适从，也给在职者带来了巨大的压力。并不是每一个跳槽者都能在竞争

面前从容自如，找准自己的位置。跳槽是在寻找一种新的价值平衡，但如果把握不好，不仅找不到平衡，还会失衡。

在调查人们跳槽原因时，53%的人是为谋求更大发展。71%的人认为跳槽要具备的首要条件是较强的工作能力，然后是适应能力和较高的学历。在企业性质的选择上，52%的人选择外企，其次是民营企业，最后才是国企；选择外企最高的是北京，为67%，选择私企最高的是呼和浩特，为36%，选择国企最高的兰州也不过是33%。对国企的选择比例，随学历的升高而减少，分别为高中25%、大学（含大专）14%、硕士以上10%。在对求职地点的选择上，81%的人选择大城市，尤其是硕士以上学历较高的人。

不同跳槽原因所占比例

跳槽原因	人际关系不好	待遇不好	谋求更大发展
比例（%）	5	19	53

求职者对企业性质的选择

企业性质	外商企业	民营企业	国有企业	其他
选择比例（%）	52	22	19	7

想跳槽的人往往都给自己描绘一幅美丽的蓝图，然而跳得成功的把握到底有多大呢？调查表明：仅有22%的

人比较自信，38%的人认为跳槽不一定成功，39%的人则抱着试试看的态度。这样看来，人们准备跳槽似乎带有很大的盲目性，对未来的选择把握不是很大，然而，这却也表明，人们对其中的风险已经不再看得太重，也就是说，现在的就业机会毕竟比较多了，工作选择有较多的弹性，则又颇有几分积极的意义了。在机会面前，要大胆，要谨慎，运用之妙，存乎一心。

□跳槽趋势的调查

做一颗永不生锈的螺丝钉、人才流动、铁饭碗、跳槽、砸“三铁”、第二职业、炒鱿鱼、一家两制、下岗、分流……流行语迅速的变幻伴随着人们工作领域观念的变化。在员工跳槽的整个过程中，人才市场的杠杆起着至关重要的作用。

在迎接 21 世纪到来的时候，北京勺海调查公司 (Datesea) 日前公布的一项调查结果给我们提供了人才流动市场的新视野：不重单位级别，先看收入高低；科班跳槽最多，第二职业降温。

● 八成流动者主动跳槽。

对曾经有过工作经历的 48 位被访者，调查人员询问了他们曾经在多少个单位工作过，得到的 739 份有效答案中，接近六成的人只在一个单位工作过，30% 以上的被访者曾经在 2—3 个单位工作，而更换工作比较频繁，在 4

个以上单位工作过的人占 9.3%。

对曾经换过工作的被访者，调查人员又追问了他们是否出于主动而变换工作，292 名回答了这一问题的有 62 位是在被公司炒了鱿鱼后，才迫不得已换了工作，余下 80% 左右的人都是主动更换工作的。看来人们已经在考虑工作是适合自己，而不仅仅是为了养家糊口。

- 30 岁以下跳槽多。

当提到跳槽这个字眼时，我们经常会把它同年轻人放在一起，认为年轻人更不安于现状，跳槽对他们来说是常事儿，那么“年龄”和“跳槽”之间是否存在必然的联系呢？勺海公司的调查结果显示，年龄在 30 岁以下的曾更换单位的被访者中主动跳槽的高达 95%，在频繁跳槽的人中，年轻人更是绝对主力，有 16.3% 的毛头小子或黄毛丫头换过 3 个以上的工作，他们虽然工作年限短，却几乎人人炒过老板的鱿鱼。40 岁以上的中年人对工作的态度则是求稳重、保平安，39.1% 的 40 岁以上的曾更换工作的并非出于自愿而更换了工作单位，31—40 岁曾更换工作的被访者里也有三成以上的人不是主动更换工作的，这两个年龄段的人参加工作年限较长，因此分别有 30.4% 和 50.7% 的人主动更换了一次工作。

- 收入是择业第一考虑，单位级别已是昨日黄花。

对人们在选择工作单位时通常要考虑的因素，调查人员列出了十六个条件，分别考察了它们对被访者进行工作选择的重要程度，并在综合分析的基础上，做了排序。收

入高的工作无可争辩地成为人们的首选标准，其次是收入稳定，“专业对口”因素名列第三，与领导关系好、单位名气大和单位级别高这三个选项普遍不太受重视。

- 不惑之年重稳定。

当我们把年龄因素考虑进去以后发现，在选择工作时，不同年龄段的人对所列条件的重视程度不尽相同。40岁以下的人最看重的是收入高，高薪对他们来说是最重要的；41—50岁的人则把收入稳定放在了第一位，这也许是因为这个年龄段的人已经挑起了家庭的重担，每月能保证有平稳持续的进项当然意义重大；而50岁以上的人，学习新的知识和技能对他们来说已是件困难的事，而且观念里会觉得几十年都在做同样的工作不能接受改行，所以专业对口显得尤为重要。

- 受教育程度与对收入的重视程度成反比。

如果我们换个角度，再从被访者受教育程度的不同，来看看对选择工作重视条件的的影响的话，我们注意到高中及以下知识层次的人最重视的前三位的因素是相同的，且排位一样，依次是收入稳定，收入高和福利好、有保障。这类人群之所以做出这样的选择与他们偏低的知识水平密切联系，劳动力市场上竞争力的弱势地位使得他们求稳的心态占了上风，希望有个踏实、稳妥的工作。相反，大专以上教育程度的人对专业是否对口考虑的最多，他们在选择工作时更注重岗位的知识技术含量，希望学以致用。相对于大专学历的人把收入高放在其次重要的位置，更高学

历的人则把能否发挥自己学识才能放在第一考虑，对他们来说，自我价值实现所带来的满意度要大于金钱富足产生的效用。

- 第二职业明显降温。

从事第二职业（剪纸）曾经一度引起人们广泛的争论，但争论过后，一切依旧，那些从事第二职业的人继续热衷于自己的事情。目前到底有多少人在从事第二职业，国内还没有一个权威精确的统计数据，因为从事第二职业具有较大的隐蔽性。调查公司的结果表明，有 13.7% 的北京人曾经从事过第二职业。而承认目前仍在做第二职业的比例就少多了，只有 4.9% 的人承认现在还拥有第二职业。值得注意的是，对这两个问题的拒答率分别为 7.3% 和 7.75%。这就是为什么跳槽走穴人逃税避税的原因之一。因此，有理由相信，曾经做过和目前还在从事第二职业的人的比例会比他们实际回答的比例高一些。不过，我想，如今的年代允许一部分人先富起来，能力强的人才没必要再羞羞答答地搞“地下”工作。其实，第二职业已走过了它的红火时代，80 年代刚解除束缚的时候，大家舒展筋骨，第二职业确实玩得很转。现在，如果一个人在本职工作中能够发挥才能，同时又有不菲的待遇，个人职业生涯设计得顺顺当当，谁会愿意影响自己在本单位的发展前途呢？

在人员跳槽流动的过程中，人才劳动力市场的杠杆开始循规蹈矩，步入良性高效的运作轨道

三、多维时代：兼职

自 80 年代初，兼职作为跳槽方式的一种，就成为一种社会现象而一度引起人们的关注，随着市场经济的发展，劳动力进入市场已成为大势所趋。人们都在寻求自己的发展，希望在商品社会中实现自身的价值，对于兼职的话题人们谈论得也越来越多，它已成为我们身边的常见现象。

☐ 兼职的调查

在一项关于职业的调查中，发现全国 32 个省级行政区的 25200 名青年中有 12% 的人都有兼职工作。

这些应答读者的平均年龄为 26 岁，男性占 3/4，高中、大专、本科及以上学历的几乎各占 1/3，90% 的人居住在城镇。

调查表明，农民和学生兼职的可能性最大，达 17%；其次是对目前的本职工作“很满意”或“较满意”的人，他们可能兼职的概率分别是 16% 和 12%；之后才是那些有换工作打算的人，他们有 11% 可能会选择做兼职；新闻出版单位的人也有 10% 的人可能做兼职。

另外，如果自己与上司是朋友关系，兼职的可能性就比较大（可能发生的概率是 7%），而喜欢有较广的结交面的人，也有 8% 的可能会找一份兼职的工作做做。

通过数据模型分析，我们发现“最有可能做兼职的人”，具有这样的特征：他们对工作很满意，有换工作的打算，和上司是朋友，有初中文化程度，社会身份是农民或学生。

最没有可能做兼职的人的特征：他们对自己工作的满意程度为一般，较担心自己会下岗，文化程度为大专，婚姻状况为已婚，并且是购买了股票的人。调查表明有以上特征的人在现阶段做兼职的可能性相对来说最小。对于个人来讲，兼职无疑具有最大的合理性。它既没有跳槽那么大的风险，还可以增加个人收入，显然是一个两全其美的策略。但是，这种方式，对用人单位和国家来说，是否也有这么大的好处就难说了。

☐ 兼职探秘

有关人士认为，兼职现象的出现实质上是我国人才资源短缺和人才资源分配的不合理造成的。虽然我国人力资源丰富，但科技人员占人口总数不足 1%。就全国来讲，100 个高中毕业生，只能有一个进入大学，所以我国的人才资源是非常紧张的。而在改革开放之初，我国的人才主要集中在国营企业、大专院校、科研机构和各大部委系

统；在地域上，则是集中在大城市。与我国经济的新的生长点——乡镇企业、民营企业以及三资企业的人才极其短缺形成鲜明的对比。可是，当时人才流动机制尚不健全，而且作为经济新生长点的乡镇企业和民营企业还是新生事物，人们在跳槽时顾虑不少。在这种情况下，兼职也不失为一种选择。

兼职一族主要是具有一技之长的科技人员。这些人员在本单位的工作量不饱满，而且工资待遇过低，与其具有的市场价值不符。比如在大专院校和科研机构里，人才是相当集中的，如果没有丰富的科研项目，不免会造成人才过剩。但在商品经济社会里，劳动力就是商品，必然要进入市场来实现其价值。所以，这些人才就会选择流动或兼职。至于如何选择与其年龄有关：年龄层次在 40—50 岁之间的中老年较多地选择兼职，因为他们不愿丧失现在所拥有的住房等待遇和在单位里所获取的地位等，而年龄层次在 30—40 岁之间的较为年轻的人员往往选择流动或跳槽。高级人才进入兼职市场，也是为了寻求价值实现，利用自己的技术专长，为企业解决技术难题，也解决了乡镇企业和民营企业里技术人才短缺的问题，同时也部分地实现其市场价值，个人收入也增加了。这样，通过合法劳动，取得一些报酬，也能保障其在原单位工作，而不会流失，否则就是使人才流失得更快。

在这些“传统的”兼职缘由之外，年轻一代的兼职者们开始有自己的“新打算”。其中追求职业发展和实现职

业兴趣成为两种突出的类型。

一些兼职的年轻人已从单纯的增加自己收入的目的，向谋求自我发展机会的方向转变。在选择兼职时的倾向，更注重选择改变的机会和自己的兴趣，把兼职作为自己谋求人生职业改变和职业发展机会的过程，而不仅仅着眼于一时的收入。

贺先生自大学毕业以来，一直从事电子行业的产品推广工作，而且一干就是三年，现在已是公司的业务骨干。他说，虽然现在的收入很稳定，但很难达到自己的生活目标——在短期内挣出自己的第一个一百万。所以他在繁忙的工作之余，在一家期货公司兼职。他说在原来的公司已经很难再有很大发展余地来实现自己的愿望，所以准备改变。他说他已经做了近一年的准备，主要是学习股票和期货的运作，如饥似渴地补充这方面的知识，准备在时机成熟时，就将现在的工作辞去，拿自己的积蓄投入股市或期货市场，以博取更大收益。

至于为什么选择进入股市，他说他本身就是学数学的，对数字本来就非常敏感。对于股市来说，其本身就是按照金融规律变化的数字游戏，是有规律可寻的，在某种意义上是可以用数学来分析的。他在过去的一年里，做的工作就是监测股市的变化和分析其走向，用各种图表反映这种变化。他说针对现在中国股市的变化情况，利用自己所学的软件知识和数学分析方法，在现有的股市分析软件上进行改造，以更利于自己掌握股市的变化。他笑着说，

明年他可能辞去现有工作（包括兼职），去做一个专业“炒家”，冒一把险。

出于各种原因，有许多人从事着与自己的专业、兴趣无关的工作。在自己正当职业之余，如果时间允许，寻求一份自己感兴趣的兼职工作，就成为一种现实的选择。

见到陈小姐是在电台的休息室里，刚刚主持完晚上的音乐节目，显得一身轻松。她说这是她的一份兼职工作，她喜欢这份工作，一是为了自己的兴趣，二是有机会与自己的专业拉近，不至于因为时间的原因而疏远自己的兴趣。陈小姐的正式工作是教师，她是学音乐的，因为大学毕业后为了分配在北京才进了一所小学教书。由于学校缺乏英语教师，好在她的英语水平不错，让她教了英语。来做这份兼职主要是很有兴趣，同时自己工作之余时间还算充裕。她说能从事与音乐有关的工作已经让她大喜过望了，自己学了这么多年的音乐，一直难以放下。做音乐主持令她特别兴奋，她说这份兼职工作让她觉得自己生活充实有意思，而且可以发挥自己所学的知识。在话筒前的感觉足以弥补因兼职而带来的生活上的紧张，而且乐此不疲。当记者问到她是否会辞掉现在的工作，她说由于她与学校签定了合同，无法调出，现在还只能在业余时间兼这份工作。但她希望在可能的时候能专心从事与音乐有关的工作。

□ 透视兼职

兼职的人是否三心二意？人们往往认为兼职的人不安心自己的工作，或是利用本职工作之便，行兼职之实，甚至不乏利用本单位的设备和技术资料来做兼职工作。因此不少企业和科研机构开始反对兼职现象。国家人事部中国人事与人才科学研究所副研究员黄亨昱先生说，1983年国务院曾颁发关于在国企工作的科研人员流动问题的条文，鼓励人员流动。这是在我国改革开放之初，非国有企业迅速发展极其短缺人才的情况下颁布的，人才流动和科技人员的兼职部分满足了市场的需求。比如上海市扶持推广的“星期天工程师”活动，为不少的乡镇企业解决了技术难题。如果科技人员不把自己的精力放在本职工作上，而是去干兼职的话，这是本末倒置，是不能提倡的。但经过单位同意，在自己工作量不满时进行兼职，充分发挥人的使用价值，使有限的科技力量不浪费，多为社会创造财富，应该说是有益的。

对于年轻人的兼职行为，则更多是为自己的发展，尝试不同的职业，谋求更适合自己的机会。而有的年轻人则采取了不断跳槽来解决这个问题。这也是年轻人成长过程的一种状态。据一位过来人说，兼职是不容易的选择，并不是轻易可以做的，它需要一个人的更多精力。要精确安排自己的时间和精力，自己决不能浪费时间而且有时候还

会顾此失彼。

人生有许多渐变的状态，这是一种发展形式。在许多时候，由于条件的不成熟，无法产生质变。在人们选择职业，谋求改变时，兼职这种渐变方式也就成为人们的一种保险的选择。出于这种目的的兼职行为，在年轻人改换人生职业角色中将会越来越多。而且年轻人的兼职不像中老年人那样出于各种考虑不易跳槽，而更像跳槽前的准备。

四、集体跳槽：一道独特的风景线

在中国人还没有从计划分配工作，就业服从“组织安排”的时候，跳槽让人们着实地不适应了一回。但是，有数据表明，与美国的就业流动率相比，中国的人才流动率相对仍然较低。但是，一班人马排着队移灶换槽，也足以让老外们大开眼界。集体跳槽的故事层出不穷。每一次都那么“出人意外”，每一次都又显得“非跳不可”。从实达电脑的高层分裂，小霸王的集体出走，到后来的现代城风波，瀛海威集体哗变等等。集体跳槽成为中国企业界塑造的一道独特的风景线，对于集体跳槽的是非争论远远没有完结。

本小节将回顾两个集体跳槽的案例，站在远远的地方，审看这道独特的风景线。

□ 实达：差点儿过不去这道槛

实达是国内一家著名的电脑公司，然而，1993 年的一场内部的风波却差点葬送掉年轻的实达公司。一本名叫《蓝色通道》的管理畅销书披露了许多内部的实情。

实达在一次创业中创造了极为辉煌的业绩，实达能否涉过二次创业的险滩，避免无数“优秀”公司在经过一次创业之后折戟沉沙的命运，所有的人都在拭目以待。

1993 年年底，公司内部领导班子发生了一场大的风波。总经理带领 30 名员工出走，领导层的分裂对于急切地需要所有的员工齐心协力，进入二次创业的艰苦战斗的实达来说，无疑是致命的打击。实达能不能渡过难关？

事实是，实达过来了。实达不仅过来了，而且把这样的困境看作是一次公司脱胎换骨进行变革的契机。

实达公司和观察家们都在思考实达事件背后的启发意义。

实达的高层领导者们从 1993 年的事件中看到，当企业成功地渡过了发展的初期，由一个小企业成长为一个大公司的时候，管理方式的改变是一种必然。国外的一位管理专家曾有这样形象的说法：当一个企业只有几十个人的时候，老板必须带头干最苦最累的活；当企业成长到七八十人的规模，老板有些事情就可以交待手下人去干了，不必事事躬亲；而当企业发展成数百上千人的大公司时，老

板只需双手抱拳，诸事拜托了。

1994 年风波之后，实达新班子成立后第一件事，就是追求着一种全新意念的管理体制。

实达的创业之初，公司董事会推崇那种“任命一个人，新任一个人，支持一个人”的集权管理模式，这种管理模式最大可能地减少内耗，形成较高的效率。凭着这一点，实达实现了最初五年的超常规的发展。可以说，在一个极其需要统一意志和追求效率的阶段，这种管理模式无疑是合适的。当实达进入二次创业时，这种管理模式的双刃剑特征开始表露出来。1994 年，公司进行了大手术，公司的责、权、利全面分散化和明确化，进行了一场授权化的改革和民主化的改革，改变了给公司带来效率，也带来危机的集权化的管理模式。同时，总经理带走 30 名骨干员工，给公司造成缺少干部的艰难局面。实达正是利用这样的一次机会，使一大批年轻有为但缺少“资历”的新人登上实达的领导位置，用新人推行新体制，向新人推行新体制，实达呈现出新的面貌。

高层的分裂对于任何一个公司来说都极有可能造成毁灭性的打击。优秀的公司、有魄力和长远眼光的领导者，能够突破困境，并把困境转化成为机遇。实达正是这样，涉险过滩，反而提升了实达自身管理和发展水平。

人们从实达公司的案例中总结道：

- 在公司初期发展中行之有效的管理手段，在公司度过幼年期之后，未必是有效的，甚至可能会转化到反

面，成为公司进一步发展的桎梏，必须做出相应的调整。

- 集权式的管理风格中隐藏着深刻的潜在威胁，就如“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里面”的道理一样，让少数人掌握公司的关键信息和决策权，缺少制约的管理体制具有内在的危机，是很危险的。尤其是当公司已经从一个小小公司发展到一个中等规模的公司的時候更是这样。

- 面临集体哗变的困境，必须由被动的应付，转变为主动的迎战。任何事情都不可能是绝对的好事或者绝对的坏事，要从危机中看到契机，借助困境进行企业的再造，改变造成公司困境的深层次原因，公司的管理也许可以从此跃上一个新的发展平台。

□ 现代城风波

1999年9月。

北京房地产业爆出一条大新闻：现代城房地产公司4名销售副总监带领部分销售人员以18——25万元的一次性费用被“挖走”。业界的关注和媒体的介入，引发了一场关于现代城人力资源管理得失和房地产销售员的话题。

作为故事主角的部分跳槽者在离开现代城后，对现代城的管理体制给予了否定性的评价，甚至使用了激烈的言辞。而作为故事另一个被动的主角现代城，也向媒体透露出公司的意见：公司的管理体制没有错！

人们似乎十分关注造成这次“哗变”的原因。据了解，现代城对销售人员实行相对严格的末位淘汰制度，公司每三个月进行一次末位淘汰，即便是公司的销售冠军也很难感到安定，许多人认为，压力过大和安全感缺乏是造成这次集体跳槽的重要导火索。

现代城介绍自己的企业文化，说与一些企业充满人情、理念、甚至是很难揣摩的企业文化相比，现代城的企业文化理性而简单。“专业化就是公司的文化，在这里，不相信关系，不相信权威，只相信专业化和市场化。”现代城相信自己的管理策略是没有错误的，因为在短短的数年之内，现代城的销售额已经达到 13 亿元人民币，公司认为没有严格的竞争压力，很难在竞争极为激烈的房地产市场上生存下来。

跳槽人员中有的跳槽后年薪达到 50 万元，现代城认为，没有现代城严格的制度和压力，销售人员的市场价值是不可能达到这样的水平的。

在事情发生后，现代城的一位董事向媒体坦言“金钱是不可抗力”。公司说，在市场经济里面，“人”也是商品，人才是企业的资源，更是市场的资源。企业用高薪来不断吸引和留住人才是明智的做法，人才在提高自身素质的同时不断提高自身的市场价值也是正确的选择。

知情者还透漏出这样的“内幕”：事件发生之前的现代城，销售副总监除了负责管理手下的六、七名销售员的销售任务之外，还有招聘本部门销售员的权力。这样就等

于在公司和销售员之间制造了一堵墙，销售副总监在其中起了管理层无法控制的作用。结果，销售副总监所招聘的销售员多是其亲朋好友，裙带关系复杂。这也就不难解释为什么跳槽的四位销售副总监能把手底下的销售员带走，号召力就在于此。

人们对于现代城的集体跳槽事件关注的焦点是硬性的末位淘汰机制是否是合适的。对于企业发展而言，严格的内部竞争到底是有益还是有害？

赞成者有之，反对者也有，各人都有各自的理由。

赞成的人说：大多数企业的员工的淘汰率一般在 5%—10% 之间。尽管他们考核领导者的一个重要指标是“员工的满意度”，但是，一个负责任的领导者还是会在年终将一定比例的不合格的员工辞掉，因为他要对整个企业、员工和股东的长远利益负责。从合理配置人力资源的角度来看，一个合适的员工流动率是企业与员工动态双方选择的结果。在一个企业中工作业绩不出色的员工并不代表他在别的企业会表现不好，如果找到适合的发展空间，他可能会有一个更好的职业生涯。正常的员工流动可以在企业和员工之间形成“双赢”的关系。硬性淘汰制度不是不能用，但要把握几条原则，要注意硬性淘汰是手段不是目的，要有公正、公平、公开的原则，设计科学合理的员工绩效考核评估体系与之相结合，给员工一个明白。

反对者说，硬性淘汰制度在短期内的确能提高员工的竞争意识，但是从长期来看，对企业的人力资源管理的发

展是有害的。硬性淘汰机制凸现了企业和员工在利益上的对立关系，打击员工士气，同以人为本管理的理念相悖。其背后的假设是：企业只对员工创造的收益感兴趣，而丝毫不尊重和满足员工在安全、归属等方面的精神需要。硬性淘汰制度会伤害企业的文化。硬性淘汰意味着有人保有就业机会，有人失去就业机会的零和竞争，员工成为彼此争夺就业机会的对手。这对员工之间的经验交流、信息共享、业务合作等难免形成很大的障碍。长期来看，硬性淘汰制度不利于企业形成士气高昂、创新进取、稳定和谐的员工队伍。

据说，90年代初，IBM公司试图采用个人评估制度剔除企业冗员，结果引发大量骨干才俊的外流。原因是IBM公司“尊重个人”的信条被侵犯，员工失去安全感和归属感，对公司的忠诚也随之而去了。

还有人指出，严格的内部竞争应该针对不同的员工群体采取不同的具体方式。根据研究，越是层次低、素质低的员工，惩罚性的激励所带来的负作用越小，而越是高层次的员工，实行硬性淘汰制度的危害性就越大。

有人还注意的这样一个有意思的现象：现代城一向非常重视员工的培训。集体跳槽事件无疑使公司感受到某种挫折。

现代城在员工的培训上的确狠下功夫。现代城培训主管是毕业于哈佛商学院的MBA，具有深厚的国际商务经验和知识背景。公司聘请了国际培训师进行业务培训，公

司各部门之间也开展互动式的沟通。公司说，他们的培训并不是急功近利的，像类似销售技巧等直接关系到销售额的课程并不是培训的重点。类似交流技巧、时间管理等能够提高员工自身素质的课程在培训中占有很大的比重。

专家们说，现代城的竞争机制是培养起来了，但是心理素质没有培养起来。企业在培养竞争意识的时候多少忽视了心理素质的培养。光让员工心里有压力，不关心员工的心理健康，出问题是不足为奇的。对现代企业来说，培养员工忠诚已经成为衡量管理水平的重要因素。忠诚是企业的向心能力，企业如果没有这种能力，整体生存就会受到危机。如果能力里面不存在忠诚能力，只存在个人单兵作战，那就是说他给谁干都一样，或者说叫基本能力，或者说非企业能力，这种能力完全归个人所有，企业不能占有他。对这样的企业来说，人才的流失是正常的。企业应有忠诚的土壤，有忠诚的培训体系，有忠诚的管理体系，人才才会属于你。个人的能力没有归属于企业的时候，企业就没有能力。

然而，事情往往是复杂的。现代城介绍，公司部门经理以上的员工基本没有人员流动，除了销售以外的工程、广告等方面的员工也很稳定。公司的很多员工对公司的企业文化是认同的。还有一则很有意思的消息：就在集体哗变事件之后，现代城接到了数千名求职者渴望加盟现代城的申请。这不仅让人联想起《围城》中的一句话：城里的人想冲出去，城外的人想冲进来。其中，有许多值得玩味

的东西。

从某种程度上说，这也许是中国的企业必须要付出的代价和承受的痛苦。据说，当年西安杨森进入中国的时候，在员工培训上狠下功夫，三个月的封闭式培训在当年并不多见。很多员工在接受完培训之后，跳槽到其他的外企（当时，外企刚刚进入中国，极缺乏人才），但西安杨森并没有因此放弃对培训的要求。到现在，西安杨森的员工队伍已经很稳定，企业的品牌也树立起来了。也许，现代城能够从中获得些许安慰。

专家说，跳槽员工如果单是为了躲避压力而选择跳槽的，那么挖走他们的公司选择他们本身就是一个错误。

然而，仍有公司毫不犹豫地犯了这样的“错误”。

另一则消息引发了人们更深层次的思考：从中国消费者协会的投诉中可以看出，对房地产的投诉率近几年一直排在前列，而在其中，对房屋的品质与销售时不符的投诉占到了近 80%。不难猜测，开发商和房地产销售人员在这其中的作用。

在国外，代理卖房者必须持“经纪人执照”上岗。一名执照执业人就相当于一家独立营业的公司。要取得“执照”，要通过极为严格的考核，包括建筑、评估、法律、金融、沟通技巧等诸多内容。因此，房地产经纪人在国外是一种对专业素质要求极高的职业，被称为白领中的白领，收入颇丰，社会地位高也就顺理成章了。

反观国内房地产业，房地产销售员（人们习惯称为

“业务员”）似乎是任何人都可以做的，最没有明确的专业限制的一个行当。业务员的目的极为明确，就是把老板的“货”卖出去，不论货色怎样，只要能够把货卖出去，就能拿到大笔的佣金。老板注重的也不是你的专业素质，“业务员”嘛，以“业绩”论英雄。甚至有的公司在招聘业务员时，明确要求业务员要“带业务”来。于是，售楼人对客户随意许诺，说得天花乱坠，只求客户交“定金”，一切到时候再说；于是，把公司的业务握在自己手中，待价而贾。这造成了整个房地产销售行业的浮躁和急功近利。这也就是集体跳槽的社会大环境。

也有人从竞争避让的法律角度，指出了目前人才流动中的欠规范和无序。

也许是一位资深的房地产业者说的最有道理，这也许并不是哪一个人或者哪一个公司的事情，有什么样的市场，就造就出什么样的管理，造就出什么样的交易方式。房地产市场和人才市场的幼稚造成了一幕幕活话剧。

但是，市场的成熟是一个连续的过程，也是一个不断试错的过程，在这样的过程中，在不同位置上的主体，企业、员工、观众和社会，应该分别扮演什么样的角色，也许是现代城事件留给人们的最后思考。

五、个案：来自广告业的报道

☐ 与总统媲美的行业

“不做总统,就做广告人”美国前总统罗斯福的这句惊世之语,让无数广告人以自身的职业为荣,广告业成为人们神往与倾慕的一个新兴行业。中国广告业也在这片欣羡中走过了 20 个年头。据国家工商局的统计,1997 年全国广告营业额为 462 亿元人民币,比上年增长 26.6%,其增长幅度远远高于国民生产总值的增长速度。广告从业人员至今已扩大到 50 多万。

然而,经历了 1995、1996 年的广告热潮之后,截至今年 10 月,广州、上海、北京等全国主要大城市的广告经营单位的增长速度已有大幅下降,部分城市甚至出现负增长。仅广州一地,去年上半年还保持在将近 3000 多家广告经营单位,经过一番大浪淘沙似的洗礼,现存的大概只有 2000 来家,减幅达 1/3。据行家分析,这个数字有继续下降的趋势。

广告公司数量的大幅“缩水”,其实正是市场竞争的结果,优胜劣汰,存活下来的,自然有较强的实力。而现

在新注册的广告公司，从一诞生起就面临着一场智慧与生存的较量。

“缩水”的背后，也透露出问题的关键——企业“贫血”，缺少人才。一个原有 30 多人的广告公司老总谈到公司的解体时，神色黯然：“仅有的几个骨干走了，想补充没来源。现在竞争这么激烈，还能拿什么搏？想撑都撑不下去……”，

其实，广告业一直是人员流动最为频繁的一个行业。据北京精益文化发展有限公司最近的一项调查显示，北京广告从业人员平均每 27 个月便要“跳槽”一次，只有约 13% 的从业者在一家公司的时间超过 3 年。这项调查还显示，北京广告从业人员在目前所在单位工作的时间平均尚不到 20 个月，其中正想“跳槽”的人与尚无此打算者大致平分秋色，前者略多 4 个百分点。关于“跳槽”的原因，绝大多数的被调查者认为主要有两个方面：一是能力得不到发挥，二是待遇低，两者合计所占的比重超过了 80%。此外，当被问道“你在跳槽时通常是以什么途径选择新单位”时，除了有约 17% 的被调查称“被用人单位控制”以外，“亲朋好友介绍”、“人才交流会或人才中介机构”、“自己直接找上门去”是三条主要的途径，并几乎受到了同等的重视。

□ 谁在做广告人？

1996 年，中国广告协会学术委员会曾在上海、广州、北京三地，做过一次广告公司专业人才状况的抽样调查。调查表明，广告从业者的整体结构，呈现如下一些特征：

首先是比较年轻。29 岁以下的广告从业人员占 45% 以上，30-39 岁的中青年占 30%，50 岁以上的仅占 5%。这一方面说明了广告业在我国既是新兴的产业，又是年轻人的行业；另一方面也显示了在我国专业资历及经验丰富的广告人，为数不多。

其次是，受教育程度偏低。高中、中专以下学历的广告从业人员，占调查总数的 46%，大学专科占 34%；而本科学历的仅占 19%。这与其它企业经营者大学本科比例同期调查结果相比，低 25 个百分点。

广告业作为“知识密集、技术密集、人才密集”这样一个“三密集”的高新技术产业，又是服务于其它企业的，然而就目前广告从业人员的受教育程度而言，与这个产业和社会的要求相比，还有不少的差距。

另外，从事专业的时间不长，也是一个明显的弱点。调查中 65% 的人员从事广告业的时间多在 5 年左右，10 年以上资历的仅有 10%；甚至将近半数的部门经理，其从业时间也多在 3-5 年之间。而从业人员中，其真正受过广告专业教育的毕业生只有 6.3%。绝大多数从业人员

是从所学其它专业或其它行业转做广告的。

这种情况与一项对 30 个具有专科以上文凭的广告从业人员的相应调查数据，看起来十分吻合（见下表）：

所学专业	人 数	从事广告专业平均时间（年）
中文	9	4. 5
美术	8	4
历史	5	4
计算机	3	2
广告专业	2	2. 5

☐ 外籍军团与本土公司拼火

90 年代初，中国广告市场正式对外开放。到目前为止，国内合资合作广告公司已达 250 多家，世界主要跨国广告公司均已涌入中国。他们带来的不只是雄厚的资本、优秀的人才以及先进的经营理念和管理方式，更主要的是一种严峻的生存与发展的挑战。

1993 年中国最大的 10 家广告公司中跨国公司仅有 1 家，且仅居第六位；但到 1996 年，跨国广告公司却一举囊括了中国最大的 10 家广告公司的前 5 名，而且这前 5 家广告公司的营业额在前 50 家广告公司营业额中所占比重达 33.2%。

仅以 1997 年在中国广告行业排名第一的盛世长城国

际广告有限公司为例，其年营业额为 14.2 亿元人民币，远远超过居第二的中乔智威汤逊（6.49 亿）和居第三的精信广告公司（4.76 亿）。其对市场的拥有率令国内广告公司望尘莫及。

由于发展时间长，外资公司多有一套完善的制度和用人机制，其稳定的客户及规范的作业方式与管理，为广告人才提供了一个发挥聪明才智的良好环境，且工资待遇又明显高于其它经济性质的广告公司，理所当然地成了优秀广告人才的首选之地。

在几年的时间里，跨国广告公司在我国广告市场便形成了不容置疑的资源优势和人才优势，以较高的创意水平和全面的服务赢得了市场上的先机。

跨国广告公司往往出手不凡，紧盯的是国内的大客户。目前处在国内行业领先地位的科龙集团、春兰集团、联想集团都已有和跨国广告公司打交道的纪录，这其中以科龙集团来得最为彻底。1996 年 9 月，李奥·贝纳（中国）公司赢得了该集团 1.5 亿港元的客户合约。

与广告业的高度竞争相对应的是广告业的高人才流失率，专业人才的流失更达三分之一。有的记者说广告人中 90% 的人换过单位，有的在一年之内连续挪了几次“窝”，在跳槽中体会“太阳每天都是新的”那种新鲜感。

昨日的广告人，今天的总经理，广告人在行业内略展身手后，便自立门户。今天另立山头的“老总”，不少是前几年一些大广告公司的骨干。而广州一家 4A 广告公司

里，流失人数是现有人数的 3 倍！

留不住优秀的广告人才，已经成为管理者头疼之事，78% 的广告公司都把缺乏广告专业人才列为公司发展的最大困难，尤其是对广告企划和创意人才的需求，更居首位。

“家有小女未长成”，在这个仅仅只有 20 年历史的行业中，人才的短缺正显得日益突出。有关人士认为，广告人才的不足有几个方面的因素：广告市场发展迅速，造成人才需求量急速成长；广告市场起点晚，专业人才的成长速度赶不上行业的成长速度；广告人才流动频繁等。

人才资源的不足影响着本土公司的竞争能力和市场份额。据统计，1997 年全国广告总经营额 462 亿元人民币，经营单位达 5.7 万多家，也就是说，平均每个经营单位的经营额仅有 81 万多元。与来华的跨国广告公司年均经营额超千万相比，可说是难望其项背。

对跨国公司而言，中国是一个有高回报率的市场，而且利润空间极大。在跨国公司大举进入中国市场的今天，我们不得不思考中国广告人自身的问题和出路

今年初，在台湾举行的一次“中国广告市场人才问题与机会”座谈会上，与会专家及部分跨国广告公司总裁对中国广告人才进行了一些分析，他们提出了一些令人堪忧的问题：

1. 广告人才的供应面很多，供应量也是足够的。那些大学毕业后进入广告界的，本身素质都很好，英文也不

错，关键是专业训练不够，必须给予好的训练，以帮助他们成长。但事实上，很多公司担心培训后员工跳槽，弄得鸡飞蛋打，因此比较淡化专业培训，这对业界的发展显然是不利的。长此以往，容易导致人才的低层次循环，这种状况很难谈得上有机会参与国际竞争；同时，也不利广告从业者个人的发展。

2. 行内优秀的年轻人很多，其语言能力、工作能力、聪明其实都不输外国广告人，甚至更好。他们事业心强、努力向前，只是方向不对，容易自我膨胀。

3. 广告相关科系人才不多，杂牌军多，对工作程序缺乏了解。因此，实际运作过程中，中国广告人才都不错，但执行度相当差。尤其是对后期的品质控制，像印刷这种东西，就难以让人放心。而跨国公司的广告人才，大多是实战型的人，运作上较会因地制宜。

4. 注重个人岗位能力发展，缺少那种能够整合各种资源的复合型人才。

5. 有团体意识，但自主管理能力不够。很多人等着派工，自己缺少主见还要埋怨主管教得太少；要求职务，但能力又嫌不足，造成当主管的都很辛苦，因为工作交下去并不放心，许多事必须亲力亲为，以致影响整个公司的运作。

6. 面对外资来华合资合作广告公司五花八门、令人眼花缭乱的创意，本土广告人心里有着巨大的差距感。面对生存与发展的压力，从某种程度上说，为了避别人的风

头，本土广告业借助天时地利人和诸种优势，发明了媒体的广告炒作，拉动了全行业趋之若鹜，并逐渐形成了以媒体炒作为主导地位的广告市场，而广告的根本——创意却被弃之一旁了。这样做的直接后果是，创意人才越来越少，而形形色色的策划人倒成了“当家花旦”。

□ 构筑人才平台

严峻的现实，令有识之士忧心忡忡。无疑，随着与“狼”共舞时代的到来，人才之战势必愈演愈烈。作为中国广告行业，面临的既是机遇，又是挑战。“狼来了”并不可怕，可怕的是我们在“狼”边酣睡而不能尽快清醒过来或内部自乱阵脚。

当前，解决广告市场的人才问题，重要的是形成一个专业人才成长的平台。这个平台的构筑，当然有赖于广告公司本身的努力，但同时也需要行业乃至社会的支持与协助。

由于运作中一系列的短期行为，广告人在广告市场上的主体地位得不到应有的体现，往往成为广告主和媒体伤害的对象。尤其是独家经营的无竞争媒体掌握传播工具，有发布广告的垄断权，出于利益的驱使和广告主的近视、盲目，两者很容易联起手来，形成一个实力很强的联盟。处于“弱者”地位的广告人，有可能因此得不到合理的利润，或持续的利润降低，这使得广告公司无力做到对人员

培训，长此以往，将造成人才培养上的恶性循环。

印度的做法值得借鉴。印度立法规定客户应付 15% 的 AIC（代理服务费）给广告公司，使得印度的广告公司有力量培养人才。

市场的不断完善，消费者品牌意识的增强，无疑会带动广告业向更广阔的空间发展，在未来之路上，中国的广告人能否自立，需要广告人在创新和突破中自我充血，同时也需要行业自律。

“太阳每天都是新的”，相信在中国的广告市场上，能够扬眉吐气地说这句话的不仅仅是国外的广告公司。

第二章 无可奈何花落去： ——瀛海威的故事

小引：“瀛海威”15 干将集体请辞

1998 年 11 月 26 日上午，“瀛海威”15 位高级管理人员集体向总裁于干提出辞呈。这 15 位高级管理人员分别是——

副总裁：陆高、海洋

中心负责人：王念庆、王玉梅、江雪海、申潮、周宇、孟利民

各地全资分公司经理：7 人（名单略）

“瀛海威”在全国范围内共有 8 个全资分公司。其中北京分公司经理此前业已离职，此次请辞的为其余 7 个分公司的领头人。

消息来源说，递交辞呈时，公司总裁于干先生不在公司。另有消息说，“瀛海威”正在召开一个以“如何重振瀛海威”为主题的研讨会。

据悉，这 15 位高级管理人员在一周之前曾联名向“瀛海威”主要股东“中兴发”的董事长梁冶平女士递交陈情书，表示了对“瀛海威”的经营、管理现状的不满。

“中兴发”（中国兴发集团）拥有“瀛海威”75%的股份。

据了解，他们提出辞职的原因是感觉“太疲惫”，希

望集体另寻一个能更好发挥自己才干、更好实现自我价值的适宜空间。

数月前，“瀛海威”总裁张树新女士离开公司，在业界引起了不小的震动。随后，总工程师姜作贤、副总裁张朴亦离开“瀛海威”。此次大规模高层人员请辞，掀起了又一波澜，备受业界同仁关注。

“瀛海威”是中国互联网产业发展史上的一个传奇。1996年年底，“瀛海威”三个月之内就实现了八城市联网，并迅速从一个资产只有几百万的公司膨胀为拥有八千万资产、八个全资分公司、员工数百人的大企业。人员的迅速膨胀对公司的管理提出了更高要求。在这期间，“瀛海威”多次尝试，试图找到最佳的经营管理模式，但并未成功。反之，频繁的结构调整在“瀛海威”内部产生了不小的“震荡”，再加上融资失败导致一些项目无法实施，人才流失成为困扰“瀛海威”的一个问题。

一、风云乍起

1998年11月26日一早，中兴发董事会办公室的案头放着一份早已递交的辞呈：

于干总经理并董事会：

瀛海威公司人在中国信息产业发展的风风雨雨中

艰苦跋涉着走过了二年的历程。作为瀛海威的中高层管理人员、高级技术人员和老员工，这三年中我们挥洒激情、汗水和全部聪明才智，使瀛海威曾一度辉煌过，同时也使信息服务业和瀛海威成了我们生命的一部分。

但自去年下半年以来，面临中国信息服务业恶劣的生存环境和同业竞争的巨大压力，瀛海威又出现了来自股东方的严重资金短缺，公司原定快速蓬勃发展的业务计划被迫搁浅。为缓解营运资金短缺的巨大压力，公司从去年 10 月份开始被迫宣布进入过渡期开展生产自救，挖掘系统集成、虚拟主机、IT 相关产品销售、加盟节点建设等一系列“短、平、快”项目，努力增收节支，以期经过数月努力使瀛海威能够走出由于资金短缺所带来的业务停滞状态，重获发展契机。

我们努力着，奋斗着，但面临压力，董事会与公司经营人员之间对公司未来发展方向存在的分歧日渐明显。原总裁张树新被迫于今年 6 月底去职，于干总经理继任。近 5 个月来，公司业务发展方向愈发不明晰，业务开展基本是去年过渡期业务的延续。漫长的等待，使我们的希望化为沮丧。公司未来发展方向的迷茫，财务负担的日渐沉重、骨干员工队伍的逐步流失，使瀛海威已迫近崩溃边缘。“没有枪，没有子弹，置身于不见人迹的荒漠之中，被告知去消灭一定数量

的敌人”，是今天我们大家的共同感受。

面临濒危之中的瀛海威，我们心痛，我们不甘。

11月12日，我们联名上书梁冶萍董事长痛陈瀛海威面临的巨大危机。来自梁总和李总的“瀛海威需要彻底改革，而非改良”“瀛海威业务将彻底转型”“瀛海威将凤凰涅槃”的寥寥数语，使我们顿悟了董事会对公司未来走向的决断。立志于中国信息服务业的我们，深感已无用武之地。

但我们又偏偏不相信中国的网络信息服务业没有未来！我们已无意于苟延残喘，我们已汗颜于继续领取瀛海威的工资，我们需要能够让我们继续施展才能的网络信息服务业空间。故在不甘、不忍，却又无奈的心态下，我们现向于总和董事会提出集体辞职申请。

海洋：申请辞去副总经理职务；

路高：申请辞去副总经理职务；

宋裔智：申请辞去副总经理兼深圳分公司总经理职务；

王念庆：申请辞去总经理助理兼信息总监职务；

王玉梅：申请辞去特许加盟事业部经理职务；

孟利民：申请辞去连锁行销事业部经理职务；

江雪海：申请辞去公关策划事业部经理职务；

周宇：申请辞去系统集成事业部经理和高级技术人员职务；

申潮：申请辞去高级技术员职务；
周波：申请辞去广州分公司总经理职务；
宫军：申请辞去上海分公司总经理职务；
张成：申请辞去福州分公司总经理职务；
张军：申请辞去西安分公司总经理职务；
王忠宇：申请辞去沈阳分公司总经理职务；
公丽：申请辞去哈尔滨分公司总经理职务。
请批准！

一九九八年十一月二十五日

辞职人签名：

“辞职兵团”是瀛海威除总经理外的整体管理团队！

管理团队共 12 人，包括原瀛海威副总经理 3 人、总部若干事业部经理和各个公司总经理，是瀛海威除总经理外的整体管理团队。从年龄分布看，平均年龄为 33 岁，年龄最大的 39 岁，最小的 29 岁；从学历情况看，12 人全部具有大学本科以上学历，其中，2 人具有博士学位，4 人具有硕士学位；从工作经验看，所有人员均具有 IT 或相关高科技产业工作经验三年以上，主要干部从事管理工作五年以上。

管理团队的最大特点是：团队成员各有特色，优势互补，经过多年磨合，相互了解，已经形成了良好的配合关

系，体现出较强的整体综合管理能力。另一突出特点是：团队成员来自全国主要城市，各成员独立运作和管理能力很强，构架成一支全国性的信息服务管理团队。

重新掂量一下这个精英团队的份量吧：

原瀛海威副总经理——海 洋

1985年毕业于中国科技大学近代物理系，获学士学位；1992年获得中国科学院理学博士学位。1992年——1993年以博士后身份赴日本冈崎国立分子科学研究所从事研习工作。

1993年——1995年以博士后身份赴美国布鲁克海文国家试验室工作。1995年——1996年，任“金才”工程网络部技术顾问，1996年任三金集团公司总工程师。1997年3月加盟瀛海威，1997年4月被任命为应用开发中心总监，1997年10月被任命为网络中心总监，1998年7月被任命为副总经理。

海洋先生具有较高的技术水平、丰富的专业知识和相当的管理能力，从事 Internet 行业管理工作多年，积累了丰富的经验，尤其是在网络系统的管理上，具有管理全国性大网的能力和经验。海洋为人率直、外向，考虑问题比较全面，责任感强，善于团结同事一起工作。

原瀛海威副总经理——路 高

1983年毕业于空军工程学院航空机械工程系，获学士学位；1992年获得北京师范大学知识工程与模糊决策方向理学博士学位。1992年——1993年在国家国有资产

管理局企业司工作，1993 年——1995 年任爱普亚太电子（北京）有限公司总裁助理，1995 年——1997 年 2 月任海南爱普电子实业有限公司北京分公司总经理。1997 年 2 月加盟瀛海威，1997 年 4 月被任命为教育行政中心总监，1997 年 10 月被任命为行政中心总监，1998 年 7 月被任命为副总经理。

路高先生有较全面的知识和综合管理能力，有一定的独立思考能力，善于组织和团结同事一起工作，为人谦虚，待人真诚，性格略为内向，考虑问题比较慎重、全面，善于听取大家的意见，责任感强，具备整体综合管理能力。

原瀛海威副总经理兼深圳分公司总经理——宋裔智

1987 年毕业于西安交通大学自动控制系，获学士学位；1990 年获得西安交通大学信息与控制工程专业硕士学位。1990 年就职于深圳华星科技有限公司，1993 年——1996 年任深圳华星科技有限公司电脑分公司总经理。1996 年底加盟瀛海威，1997 年 4 月被任命为深圳分公司总经理，1997 年 8 月兼任广州分公司总经理，1998 年 7 月被任命为副总经理兼深圳分公司总经理。

宋裔智先生具有较全面的知识，丰富的行业工作经验和较强的组织管理能力，为人正直，善于团结同事一起工作，性格略为外向，考虑问题比较全面，勇于独立思考，不人云亦云，责任感强，待人真诚。

原瀛海威总经理助理兼信息总监——王念庆

1992年毕业于哈尔滨工业大学自动控制系，获学士学位。1992年——1996年就职于航天部三院，任三十三所总体技术研究室总体组组长，1993年主管调型控制系统研制工作，1996年负责三院的计算机管理数据库的设计工作。1996年6月加盟瀛海威，1996年10月被任命为北京分公司总经理，1997年4月被任命为总经理助理兼信息中心总监。

王念庆先生具有较丰富的行业工作经验和一定的创造能力，善于独立思考问题，思维敏捷，有一定才气，对信息内容的建设和网络的感觉有独到之处，性格外向，善于表述。

原瀛海威特许加盟事业部经理——王玉梅

1987年毕业于北京大学无线电系，获学士学位；1992年获得北京师范大学哲学硕士学位。1987年——1989年在上海造船厂设计一所工作，1992年——1996年任中国信息产业商会编辑部主任，1994年——1996年任北京昂蓝科技发展有限公司信息部经理。1996年底加盟瀛海威，先后任信息采编中心总监助理、总监，总裁助理，集成中心总监，1998年7月被任命为总经理助理，特许加盟事业部经理。

王玉梅女士有较全面的知识和较丰富的行业经验，一定的组织管理能力，业务基础扎实，考虑问题较全面，善于团结同事一起工作，性格较外向，为人正直、沉稳，责任感强，工作勤奋。

原瀛海威连锁行销事业部经理——孟利民

1989年毕业于北京经济学院，获经济学学士学位；1996年获得北京大学工商管理硕士学位。1989年—1992年任中国和平公司产品经理，1992年—1996年任三立（中国）电气有限公司市场经理。1996年9月加盟瀛海威，任北京分公司市场部经理，总裁助理，1998年7月被任命为总经理助理，连锁行销事业部经理。

孟利民先生有较全面的知识和扎实的商业管理素养，一定的市场运作和组织管理经验，善于独立分析和解决问题，头脑冷静，思路清晰，精于商业策划、谈判和财务分析，善于听取大家的意见，能够团结同事一起工作，性格略为外向，为人正直、勤奋。

原瀛海威广州分公司总经理——周波

1985年毕业于沈阳工业大学电机系，获学士学位。1985年—1989年在机械工业部湘潭机电专科学校担任教师，1989年—1992年在山东省枣庄市对外经济贸易总公司工作，1992年—1993年任枣庄外经贸委驻厦门办事处特派员，1993年—1997年先后任中国外运青岛分公司枣庄公司快速部经理、总经理助理、副总经理、总经理。1997年9月加盟瀛海威，担任广州分公司总经理助理，1998年7月被任命为广州分公司总经理。

周波先生有较全面的知识和一定的行业经验，独立组织管理能力强，善于团结同事一起工作，处理问题比较果断，熟悉地域环境市场，有相当的市场开拓能力，善于与

人交往，性格较外向，为人正直、干练。

原瀛海威上海分公司总经理—— 宫 军

1990年毕业于上海财经大学贸易经济系，获学士学位。1990年——1991年在天芝通讯有限公司工作，1991年——1993年任上海国际数字电话设备有限公司市场部地区经理，1993年——1996年任上海优诚贸易有限公司经理。1996年11月加盟瀛海威，先后任综合事务部经理、上海分公司代总经理，1998年7月被任命为上海分公司总经理。

宫军先生有较全面的知识和一定的行业经验，有一定的独立组织管理能力，善于团结同事一起工作，能够全面考虑问题，熟悉地域环境市场，有一定地域人际关系，性格较内向，为人诚恳，待人谦和。

原瀛海威福州分公司总经理——张 成

1990年毕业于武汉交通科技大学科技情报管理系。1992年在四通集团福州分公司工作，1995年任海星集团福州分公司总经理助理。1996年底加盟瀛海威，1997年4月被任命为福州分公司总经理。

张成先生有丰富的行业工作经验和扎实的专业知识，有较强的独立组织管理能力，熟悉地域环境市场，勇于独立思考问题，性格外向，为人爽直，处理问题较果断，有一定责任感，能够团结同事一道工作。

原瀛海威西安分公司总经理—— 张 军

1984年毕业于中山大学计算机系，获学士学位；

1991 年获得西安交通大学计算机系统与组织结构专业硕士学位。1990 年就职于西安凯特公司，先后任该公司北京办事处副主任、总经理。1996 年底加盟瀛海威，1997 年 4 月被任命为西安分公司总经理。

张军先生有扎实的专业知识和丰富的行业经验，独立组织管理能力强，善于团结同事一起工作，考虑问题比较全面，熟悉地域环境市场，有一定开拓能力，性格较内向，为人沉稳，责任感强。

原瀛海威沈阳分公司总经理——王忠宇

1987 年毕业于抚顺石油学院，获学士学位。1987 年——1989 年在抚顺石油三厂任工艺员，1989 年——1991 年在辽宁省石油化学工业厅石油处工作，1991 年——1994 年在辽宁石油集团公司任经营经理，1994 年——1996 年任警泰石化公司总经理。1996 年 11 月加盟瀛海威公司，先后任沈阳分公司综合事务部经理、代总经理，1998 年被任命为沈阳分公司总经理。

王忠宇先生有较全面的知识和一定的行业经验，独立组织管理能力强，善于团结同事一起工作，考虑问题比较全面，熟悉地域环境市场，有相当的市场开拓能力，善于与人交往，性格略为外向，为人正直，责任感强。

原瀛海威哈尔滨分公司总经理——公 丽

1987 年毕业于哈尔滨教育学院物理系，获学士学位。1994 年创办哈尔滨市恒通计算机有限公司，任总经理。1996 年底加盟瀛海威公司，1997 年 4 月被任命为哈尔滨

分公司总经理。

公丽女士有较全面的知识和较丰富的行业经验，独立组织管理能力强，善于团结同事一起工作，考虑问题比较审慎，熟悉地域环境市场，有较强的地域人际关系，性格较内向，为人沉稳，责任感强。

从 1995 年创立到 1998 年 6 月前总经理张树新去职，瀛海威一直是业界和传媒的关注焦点。一场整个 IT 业界前所未有的高层管理人员集体辞职事件，将原本就风雨不断的瀛海威再次推向前台。

集体辞呈 11 月 26 日上午交至瀛海威现任总经理于干的办公室。这个时间的选择或者巧合也是让人寻味的。当时于干正在瀛海威举行的“互联网广告的现状与未来”研讨会上。上午 10 点半左右，辞职集体写了一个条在会上递交于干，所以于总在当天上午已得到信息。

当日下午，于干总经理已将中高层集体辞职一事汇报给董事长梁冶萍。当日晚上 9 时就有记者就集体哗变的原因采访了部分当事人。接受采访的有瀛海威副总经理路高、公关策划部经理江雪海、特约加盟事业部经理王玉梅和连锁行销事业部经理孟利民。事实上，自 3 年前诞生之日起瀛海威就在不间断的“自造热点”中被新闻轰炸，由此在短短几年时间里，从一个无名的地方性网络公司成为广为人知的“中国信息行业的开拓者”。在网络服务起步的初期，瀛海威启蒙中国公民的网络教育，在网络服务的市场培养上功不可没。但当企业转入实质性经营的时候，

瀛海威显得后劲不足。

二、幕后新闻

此次瀛海威高层管理人员集体辞职，他们归结为是与瀛海威董事会在行业判断上的分歧。据他们称，面临生存的压力，瀛海威的现状并不理想。外地分公司的办公地点及店面多已搬家，目前总部又有搬入兴发大厦的打算。就瀛海威的现状与未来发展，在 11 月 12 日，他们曾联名上书给董事长梁冶萍，认为目前状态瀛海威再也经不住太大的折腾，如瀛海威总部要搬家，势必会使得瀛海威的工作人员心理不太平衡的状态更加加剧。他们认为，现在瀛海威应在稳定的基础上求变，但在与梁总的交谈中得知，梁的看法是“瀛海威需要彻底改革”，而非“改良”，瀛海威业务将彻底转型。这就与他们对行业的判断不同。

第一，他们认为 ISP 仍然是瀛海威发展的基础，虽然在方式上需调整，但中兴发集团（瀛海威最大股东）却坚持认为这不是瀛海威的发展方向。中兴发将会收缩战线，更多地去做与兴发业务完全融合的业务，如 ICP，尤其是金融信息业。

第二，梁冶萍董事长从兴发集团的角度考虑，目前瀛海威状态不理想，要解决问题，瀛海威必须融入兴发集团

大的战略，从而去规划瀛海威的任务。他们认为，如果只从行政上去解决瀛海威的问题，而不是从业务上去判断，这种融合在一定程度上对瀛海威不是一件好事情。他们认为梁总站在兴发的角度，这种选择有她自身的道理，但他们还是要做信息服务业，而且他们认为这个行业是有发展的。在瀛海威，他们深感已无用武之地。他们共同得出的结论是，兴发向金融信息发展既不能在短时间内真正解决瀛海威的问题，还会使瀛海威丧失原有的优势，所以决定集体辞职。

辞职的 15 个人，都是瀛海威的“老人”，原瀛海威总经理张树新的得力“大将”。但是事件的主角在回答记者关于张树新是否知道此事提问时，说，“张树新不会比记者知道得早”，此事与张树新无关，完全是他们自身的判断和决定，“这次辞职并不是一次冲动的举动，是经过一个长时间分析得出的结论”。梁总的“瀛海威业务将彻底转型”，使他们对瀛海威的发展战略彻底明晰，也“顿悟”了他们在瀛海威再无用武之地。对于此次为何要选择集体辞职，而不是以前的一个人一个人走的方式，他们认为，一个人一个人走掉就是一盘散沙，他们是一个团队，其最大特点是：团队成员各有特色，优势互补，已形成了良好的配合关系；团队成员来自全国主要城市，各成员独立动作和管理能力很强，构成一支全国性的信息服务管理团队。他们认为作为一个整体比个人更有价值。他们希望找到一个能够发挥他们团队优势的空间。如果没有这样一个

能够接纳他们集体的企业，他们称最终会以分散的形式进入外企，就像以前离开瀛海威的人，进入外企都拿到了比在瀛海威高出几倍的工资。他们也会像许多离开瀛海威人的一样，还会关心瀛海威。

12月1日下午2:00，中兴发集团董事长梁冶萍、瀛海威总经理于干及董事韩旭等在兴发大厦召开新闻发布会，称11月26日发生的瀛海威15名领导成员集体辞职事件是“由非正常因素引起的非正常组织行为，是由身为瀛海威股东，并曾担任瀛海威主要负责人的张树新一手策划的。这件事已构成了对瀛海威本身极大的伤害，对其他股东的利益也造成了损害”。中兴发董事长梁冶萍说：“我们将提请董事会商讨此事，并保留通过法律途径对这15人提起诉讼的权利。辞职报告中所言的公司的经营状况及辞职理由均属不实之辞。公司董事会将区分不同情况对提出辞职的人员给予除名、接受辞职和其它处理意见。”

据梁冶萍介绍，15名辞职者之一、瀛海威的副总经理路高事后承认，各分公司总经理11月23日聚会北京，张树新曾出席，24日路高曾表示这种行为有些不妥，但26日还是提交了集体辞职的报告。当时梁曾约定第二天上午9:30与他们面谈，但他们已把辞职报告及相关情况送给互联网站和报纸上发表。梁说，在我们已表示要受理辞职一事之后，他们这种做法，已超过了一般企业内部的辞职行为，构成了对董事会的威胁。

瀛海威现任总经理于干回答记者提问时说：“对于他

们的辞职，我心情很沉重，替他们可惜。”但他同时强调，这 15 人是 1997 年在张树新时期与公司签订聘用合同的中高级管理干部，并非公司现有全体管理干部。

虽然在接受记者采访时，他们声称张树新并未介入此事，但业内有消息称，张树新目前正在重整旗鼓，准备运作一家做电子商务的公司，据说目前融资顺利。此时当是张树新缺人之时，这 15 人是否会短期内全部离开瀛海威？会不会投入张树新门下，再度助其卷土重来？还是另外寻求新的舞台？这一切都有待日后明了。

梁冶萍董事长就中兴发投资瀛海威以来的种种风波进行了深入的剖析，以图从根本上解释此次突发性辞职事件的原因，总结瀛海威与中兴发的成败得失，颇令人深思。以下是部分原话摘录：

我们觉得，这件事情的出现应该说不是偶然的。当然，集体辞职的方式或许带有某种偶然性，但这件事情的背后带有一定的必然性，有其背后的原因。这个原因我们觉得就是目前瀛海威存在的各种问题。我们觉得，这个事情反映出来，我们在认识上的差异比较大，这种差异就表现在对瀛海威的现状、过去以及未来发展的认识的差异上。辞职的这 15 个人之所以觉得“不甘”，说的就是所有这些认识上的差异。

那么，这种差异是怎么出现的呢？我觉得，从我们来讲，应该说，我们这一段时间一直是在反思我们

应该怎么做。因为从张树新走了以后，我们现在已经更多地介入瀛海威的经营层面了，和前期由张树新作为瀛海威全面的经营负责人不太一样。所以在这个过程中我们始终是在深刻地反省我们自己，同时也在认识互联网的发展，我们是在这样的过程中走过这几个月的。

在这个过程中，我们确实感觉到，从瀛海威来讲，存在大概三个方面的差异：一是对瀛海威走过来的路，到底怎么认识的问题，在这点上可能有比较大的分歧。我们认为，瀛海威有它前期成功的地方，也有经营比较大的失误。从瀛海威的价值来讲，我们是从三个方面来看的：一是瀛海威比较快、比较早地抓住了网络的本质，树立了一个“百姓网”的概念，提出了“信息高速公路离我们还有多远”，从这点上来讲，瀛海威在互联网还未被大众接受的环境下，抓住了可能接受这一概念的一些人。而且它抓住了互联网改变了人们之间的交互方式这一点。在定义互联网的社会本质、时空概念上抓得非常准，这是瀛海威不同于其它 ISP 的很重要的一点。

但是，瀛海威没有能够很好地把握住网络的发展进程，没有抓住互联网不断成熟过程中出现的各种商机。要知道，最早上网的人并不是带动这个行业发展的人，他们只是一些兴趣爱好者，其实是一种反商业的文化，其本身是构不成市场的。但是，商机随着互

联网的成熟不断出现了，而互联网的技术也在推动市场空间不断出现，这个时候，作为在这个行业中求生存的企业，就必须深刻把握市场的变化，不能仅仅停留在一批兴趣爱好者的身上，而应该让更多的用户体会到在信息时空中生存的一种需要。

我们觉得，瀛海威没有把握住网络利润形成的规律在什么地方，没有能够在市场转换过程中完成自身的再发展。在这一点上，张树新把它归结成是“民网”与“商网”之争，我觉得这是偷换了概念，“百姓网”不等于“民网”；“百姓网”不等于没有商业的活动——如果完全没有商业活动，“百姓网”怎么生存呢？如果把“百姓网”定义为“没有商业活动的民网”，我觉得就是把自己的路给堵死了。

所以说，我们跟张树新的争论不存在民网与商网之争，我们一再认为瀛海威一开始概念把握得很准，问题是要不断完成转型，我们觉得这是瀛海威成功的地方，也是失败的地方。瀛海威的价值要在变化中动态地把握才行，不能绝对地说，瀛海威就是它的品牌、它的价值，作为一个经营企业的人，如果这样看问题，在价值都已快速流出的时候还觉得这是它的价值，就非常不可取了。

三、事后纷纭

一场整个 IT 业界前所未有的高层管理人员集体辞职事件，将原本就已风雨不断的瀛海威推向了备受关注的矛盾漩涡。

□ 梁冶萍女士有话要说

事情的发生借助于媒体和网络，迅速展开来，没有人能够控制言论和舆论的走向。但是，中兴发集团董事长梁冶萍女士的确需要更多的机会来说出自己的话，人们也需要更多的机会来倾听。

梁女士说，“在对辞职行为的看法上，我们觉得这不是一个正常的辞职行为，我们在处理上也不会按照正常的辞职行为去接受和处理。我们认为这是非正常因素引起的非正常行为。

这从辞职报告中也可以看得出来，在辞职报告中，没有一个对辞职行为的合理解释。按照报告所言，12 日他们曾写过一份报告，15 日与我们谈后让他们感觉到董事会对瀛海威未来走向的决断让他们感觉到无用武之地，这是他们的一个解释。

我想从这个解释可能说明不了任何一种说董事会的决断让他们无用武之地判断之间构成了任何联系。15 日那天我与他们摊牌的情况是，12 日那天他们写一个东西，主要是反映瀛海威目前的困难状况，特别是分公司的困难状况，另外就是反映对瀛海威现任总经理于干的一些意见。我与他们谈也就主要是从这两个角度。

首先是如何看待瀛海威现在的困难以及将来的发展。特别是对瀛海威的价值，我们的想法是，跳出瀛海威来看瀛海威。从兴发的角度来说，我们也是在一直观察这个行业的发展，同时也在反思我们的投资中所存在的问题。由此出发，来分析瀛海威的问题所在，它的成功和教训是什么，我们在跟他们沟通如何从行业发展来把握瀛海威的发展，以及目前的困难状况是什么，如何能走出这样的困难状况。

讲完以后，他们觉得沟通得很好，而且他们觉得非常理解，觉得董事会的想法和他们的想法是完全一致的。既然董事会能这么地了解，他们觉得就放心了。同时，对于他们给于干同志提的意见，我们当时就提出，这只是工作方法上的问题，这对于瀛海威整个发展来讲，我们觉得这不是主要问题。这是可以沟通的，我们也可以做于干的工作。同时也希望他们那天来的 4 位同志能够把我们的这些想法带给其他的人知道。他们一再表示这种方式可能不恰当，说我们也没有跟于干打招呼就直接来了，我们说没关系，企业内部有什么问题大家都可以沟通，这都没关系。

这次沟通距离他们交这份辞职报告只有 10 天。我不知道 10 天之内他们的想法发生了些什么样的变化。如果当时感觉到董事会的看法和你们的不一致的话，为什么在当时你们说很一致，而且你们也说很理解了？这是我所不清楚的。因为完全有时间去沟通的。所以我觉得完全没法合理地去解释他们为什么要采取这次行动。因为完全没有这种必要。包括过去张树新也好，我们从来没有发生过在某些问题上因为侵害了相互之间任何人的利益而产生了冲突。从来没有过。

至于说大家在认识上有什么不同，我觉得这都是很自然的，都可以沟通嘛。所以我觉得实在难以解释为什么会发生这样的事情。

11 月 15 日我们沟通完之后，17 日他们把分公司的人召集来。我不明白，我们已经沟通完了，为什么他们还这样。如果真是还有什么问题，我们还可以再谈。后来我问了路高，他说，我们已经沟通过了，好象就不需要再麻烦你了。我说那也可以，可为什么叫张树新来参加你们的聚会？什么意思，显然这不是一个正常的形式。

他们一共开了两次会，24 日我们曾找路高谈过，他并没有否认张树新也参加了。他也做了一些解释，我们说不管怎么样你这么做不对。我们也没有再追究，只是和他谈了一下。这都是不正常因素造成的。我们这么说的另一个原因是，26 日上午 10 点多他们把辞职报告交给于干，于干给我打了个电话，我让于干通知他们，单个也好，集

体也好，可以再和我做一些沟通，我好处理这件事情。于干对他们讲了后，他们就约的是 27 日上午 9 点半到我公司来。但是，在 26 日我还没有看到这份报告之前，有些媒体就已经拿到这份报告了。所以 27 日上午他们过来的时候，我也跟他们谈，本来呢，在昨天跟你们约的时候，我还不知道新闻单位已经知道了，我是按正常的程序来听取你们的意见，但是，今天我还怎么跟你们谈这个事情？因为你们已在我处理这事之前就通知媒体了。我就问他们，你们为什么要这么做？是你们集体决定还是某个人把这份辞职报告透露给媒体？他们谁都不承认是自己做的，谁都不来承担这个责任。但是也都没有否认这是他们做的。我就问，那么你们在把报告交给董事会之前就透露给了新闻媒体，你们到底是什么目的？如果是辞职行为的话，这是一个内部的组织行为，不管是集体的还是个人的，都没关系，都可以通过内部程序来解决。用不着通过媒体嘛。通过媒体是什么意思呢？是为了向董事会施加压力还是为了向社会曝光瀛海威已经到了一个什么样的程度？如果说是董事会没有很好地受理你们的问题，你可以通过媒体来施加压力。但是我还没有来得及处理这件事，而且我知道之后又及时地反馈了，你们就这么做了，显然你们这么做并不在事实本身，你们本身就想要形成这么一种压力。这就有一个问题；如果真是把瀛海威做为自已生命一部分的话，那么你这么做，是想干什么呢，是对瀛海威有好处？还是为了替某些人来出气呢？问题的性质就是

变了。所以我们的判断是，这是非正常因素影响下的非正常行为。”

□ 跳槽发端于业务分歧

梁冶萍董事长和于干总经理提出“流海威需要彻底改革,而非改良”“瀛海威业务将彻底转型”“瀛海威将凤凰涅槃”。对于中兴发来说,这是不是合理的选择似乎成了问题的一个焦点。

有人说,中兴发作为具有金融背景的集团,业务转向金融信息服务,将是很自然、很正常的事。尤其在百姓上计算机网条件还不完全成熟的条件下,转向金融,兼顾企业和股民提供信息服务,是符合国情的战略选择。即使在百姓上网条件成熟后,以企业网为主进行信息服务也可以是一种正确选择。在确定这个大方向的前提下,就必然要对原有的“百姓网”思路进行“彻底改革”、“彻底转型”和“凤凰涅槃”,这也是合乎理性的。瀛海威当初的百姓网实践,确有经验教训需要总结。信息化要求低成本扩张,而瀛海威建网搞的是高成本扩张,当然这有众所周知的历史原因,是企业做了国家该做的事;另一方面,在当时国情条件下,有支付能力的市场需求,不可能填平这些成本。所以瀛海威的亏损,并不简单是一个市场能力问题,而是没有“市场”供你来“能力”。唯一的希望,就只能寄托于风险投资,而恰好中国的风险投资又不完

善……

如果这些条件都不具备，那么提高具体的“市场能力”这条路就显示出相当的合理性来。综合考虑以上因素，梁总和于经理提出上述思路应当说没有问题。

然而，这是否等于说瀛海威精英们的思路就错呢？似乎也并不然。

瀛海威精英们的“百姓网”思路要行得通，至少需要以下三个外部条件：

第一是百姓大规模上计算机网的条件成熟。有利的方面是，现在中国已有 117.5 万上网用户（据 CNNIC），或 140 万（据 IDG），而且增长势头迅猛。事情正朝着向瀛海威精英们有利的方面发展。但现在这个规模仍不足以支撑百姓网服务商。

第二是出现百姓上网的热潮。这里指的不是“计算机”网，而是非 PC 计算设备上网。中国的 BP 机、手机、VCD 电视这些非计算类的通信设备，普及速度比世界哪个国家都高，目前正在出现一个非 PC 计算设备上网的热潮，可以说情况正在发生转折。

第三是有业务方向一致的风险投资。此前许多风险投资商纷纷表示出对瀛海威的投资兴趣，其中还不乏利用通信设备上互联网的“重量级选手”。这不可能不对瀛海威精英们产生巨大的吸引力。

鉴于这三个条件与过去相比，确实正发生着有利于百姓网的巨大改变，瀛海威精英们的思路，也是可以理解

的。“辞职报告”中与“彻底转型”对立的是搞“信息服务业”，这个提法似乎并不确切，因为中兴发要搞的，也没离开信息服务业。似乎，报告人实际要说的，是“基于百姓网的信息服务业”。这可能就是他们未来的方向。由此看来，矛盾的双方都没有“错”，而且从某种意义上说，都是“对”的。人们只能用“业务分歧”来解释他们的矛盾。用下级的“对”去对老板的“对”，那下级就会变成“错”；除非他离开了老板，他才能坚持自己的“对”，这就是瀛海威精英们离开中兴发的第一个解释。

如果这两个“对”，都朝着自己的方向分别走下去，两种路，都有可能走通，抓得住老鼠就是好猫。

□ 剖析资本结构

更深层次的讨论被渐渐提出来：瀛海威需要什么样的人才，瀛海威的人才需要什么样的舞台？

事实上，一行有一行的人才标准。这一行的人才，并不一定是另一行的人才。换句话说，一行的人才不能胜任另一行的事情，并不能证明这个人才就不是人才。揭示工业文明向信息文明变迁中，价值转移导致资源转移的过程。公司的市场价值，应是由无形资本和财务收益共同确定的。增进无形资本的人才，并不一定同时是增进财务收益的人才；同样，增进财务收益的高手，也不一定是能提高无形资产的人才。

数字经济时代，我们确实已在国内外成功的 IT 实践中，看到了无形资产在确定公司市场价值方面的独立作用。例如，德尔最近排名 IT 企业市场价值第一，而康柏却排在第 97 名；雅虎的市场价值 90 亿美元，是它确定的 1999 年财务收入的 40 倍，而它二季度营业收入总额只有 810 万美元。在国内，张朝阳的公司 400 万美元估价，也并不是从财务收益中算出来的。这说明一件事：在知识经济中，知识资产的价值，确实不依赖于金融资产而独立存在。那么，对于掌握知识资产的人来说，他们的价值，也不该单纯用能否增加财务收益来衡量，而应当用另一种指标体系，按能增加多少无形资产来考量。张朝阳按照增进无形资产的市场价值来衡量，是知识英雄，是风云人物；按财务收益标准来衡量，就不知该算什么了。

问题只在于公司要按自己的市场目标，配好各类人才的比例。一个公司，全是玩虚的，做壳的，兔子尾巴长不了；相反，全是干实的，好酒不怕巷子深，兔子尾巴再长，长得也有限，因为兔子总体来说尾巴都不长。具体到瀛海威这支团队来说，毫无疑问，这是国内一个不可多得的知识精英群体，在技术、内容、管理和服务方面，具有很强的能力和丰富的经验。在技术应用和网络开发方面，从 1997 年 3 月骨干技术人员在西雅图开发网络结算系统始，几乎所有的瀛海威网上应用软件都是自行组织开发的。丰富的网络维护、网络开发和管理经验，是这支团队最大的技术特长。在信息内容的组织与开发方面，以团队

成员为核心的网上创意思路综合瀛海威其他员工的集体智慧，确保了瀛海威时空站点目前几乎没有任何投入的前提下，在国内网上中文信息内容的质量和丰富性方面居领先地位，被评为最受用户欢迎的中文信息网站。

在企业的经营组织和管理方面，瀛海威各地分公司几乎都是在极短的时间内高效率地由这支团队中的成员独立创出来的，两年的运行凝聚了团队成员无数的心血，也充分锻炼了队伍。就是在目前极其困难的条件下，在不平等的市场竞争中，瀛海威能够仍然保持统一的品牌形象和人员的基本稳定，和这支团队成员的团结和共同的价值观取向，以及为此付出的极大努力分不开。

在信息服务的质量方面，瀛海威被公认为是高水平的。在线路资源、价格等条件与他人比较完全无法抗衡的恶劣条件下，瀛海威正是靠着优质的服务，赢得了客户，维持着公司。

瀛海威精英们选择离开，在辞职报告中说“深感已无用武之地”，显然主要是指自己并非做金融服务方面的人才，如果公司坚持选择了这样的方向，这些人宁可继续在自己擅长的方向上发展自己。

而对中兴发来说，按增加财务收益的标准，补充一些新的人才，比改造不同类型的人才，成本也许更低一些也未可知。

知识经济和知识人才都有它自己的规律。工业社会和信息社会的一个根本不同是：工业时代，人才是螺丝钉，

配在哪里就要在那里闪光发热，人才在这个岗位上人才，换到另一个岗位，仍然是人才，因为是资本配置人才，决定人才，塑造人才。信息时代，企业对人才有两种模式：一种是物质资本屈就、适应人才。人才的优势在什么方向上，企业就随之调整成什么样，是人才支配资本；另一种是企业选择适合自己目标的人才，而舍弃不适合自己目标的人才，是资本选择人才。

这样看来，瀛海威精英与中兴发老板之间，是一个平等的双向选择的关系。双方都可以做出正确的选择，而不互相矛盾。

事实上，各种评论、争论众说纷纭，也从未停止过。

国内某知名的外企公司市场总监认为，集体辞职有炒老板之嫌，尽管这样做可以增加辞职者离开公司的砝码，但对辞职人本身的形象和前途均会带来不良影响。有哪个公司会全盘接受他们？他们的价值观、个人目标如何和公司原有的企业文化融合？集体辞职的人最终只会被现实肢解。

从一个善良的观众的角度，我们似乎只能祝他们各自走好。

☐ 悬念：谁来提供舞台？

谁能给瀛海威的知识精英们提供一个施展的舞台？

如果作为个体存在，这支团队中的每一个成员尽管各

有特长，也可谓行业中的优秀人才，但毕竟能力有长有短，业务有强有弱，较之作为团队成员能够发挥的作用将很难同日而语。团队中的每一个成员都深知个中道理，因此更加珍惜这支团队多年来形成的友情和良好配合关系，并坚信在中国信息服务业方兴未艾的今天，这支团队作为一支整体力量，一定有它发挥作用的位置！

团队目前存在的主要问题是：由于前期业务定位限制，导致市场运作能力尚显不足；对其他产业了解不够，缺乏经验，在如何使信息服务纳入国民经济主战场方面开拓力量较弱；对知识经济时代如何管理全国性网络服务公司仍缺乏足够的经验，缺乏突出的领袖人才，宏观掌控能力需要锻炼和提高。尽管如此，团队仍然自信是目前中国 INTERNET 服务业最优秀的一支全国性管理队伍，并且将随着其充实、调整而日益完善。

最后只剩下一个悬念：谁能给瀛海威的知识精英提供一个施展的舞台？鉴于以往国内高科技企业人才流失之后，多数都“跳槽”到外企，瀛海威公司亦有此先例，曾有数名高级骨干先后被微软、英特尔公司“挖”走，而此次“全体辞职”事件的参与者都具备极其丰富的网络从业经验和能力，其中不乏国内网络行业的佼佼者，因此这批人今后的去向成了老记、业内人士，甚至于普通观众的一个牵挂。

令许多人没有想到的是，答案“很快”就公之于众。

四、尘埃落定

□ 哗变团队：找到下家

瀛海威 15 位中高层管理人员集体“哗变”之后，人们似乎一致希望为自己心中的许多问号找到答案：

瀛海威这面中国网络的大旗还能扛多久？

等待这样一个曾经创造辉煌的精英群体的会是什么，谁会是他们的下家？

时间让人们去思考：谁是今天和最终的赢家？

15 人在解释集体离开的原因时说，“我们经过多年的磨合，大家已十分了解，在业务上有很好的配合，”是国内不可多得的知识精英群体，在技术、内容、管理和服务方面，具有很强的能力和丰富的经验。”这明确地给了人们一个暗示，就如他们曾作为一个团队创造了辉煌一样，他们相信能够作为一支“整体力量”，找到发挥的舞台。

多心的人们似乎悄悄在想：整体性地接收一个庞大的知识精英团队，有这样的一个下家吗？他们的自信是否过于“简单”了？

终于，在 15 人集体“炒老板”，离开瀛海威仅仅半年后的 1999 年 5 月 19 日，仅次于中国电信、联通的第三大

寻呼业主——润迅集团投资 1 亿元创立互联网公司，瀛海威辞职团队的 15 人中“除 1 名下落不明，1 名另谋高就”外，均任润迅互联网公司要职，被集体收编在润迅旗下。

□ 润迅：原瀛海威的骨干班子我全要

近两年传呼业受到很大的压力，润迅作为第三大寻呼业主，尽管目前发展得不错，但润迅集团董事会主席侯东迎却有清醒认识，他认为互联网是传统电信的掘墓人，与其让别人来掘自己的墓，不如自己动手。润迅下决心进军互联网。

润迅从去年就曾想收购瀛海威，但由于和中兴发在控股股权方面的分歧，没有最终达成协议。“在这个过程中听说他们十几个人要离开瀛海威，我们就通过张树新介绍和他们认识。”侯东迎认为瀛海威是中国非主流网络企业中做得最好的，包括瀛海威这个品牌和这群人。

“我们和他们见面时，约请他们电话非常多，有很多人想聘他们。最开始他们到公司和我们一起谈，润迅有什么长处，他们有什么长处，我们大家怎么能够把中国互联网业务做起来，我们把我们企业的情况向他们说了，然后他们也谈了他的一些看法，通过一段时间的磨合，最后才定下来。”

“当时在接纳他们时，我们内部的确有很多争论。他们来润迅确实会对企业原来的业务、人员、企业的成本结

构等造成冲击，但是我们是在一种公开、就事论事的基础上争论，最后大家认同的一点就是他们来了是对企业有促进作用的，在这种情况下大家觉得还要试一把。另一方面他们也一样，他们对我们的企业文化、企业决策以及管理机制也做了很多考察。”

侯东迎说，润迅的资源刚好是他们过去做瀛海威时没有的，这也是他们为什么会选择润迅的第一点。“过去大多数 ISP 没有造血功能，靠外面的资本输血。而我们有一百多万的传呼用户和 10 万的 GSM 的用户，还有很多的销售网点，由传呼业务过去在网络上面的投资，对于互联网是一种很好的资源和一种促进。他们等于是有一个固定业务收入来源的基础上做互联网业务，这种不愁吃不愁穿的待遇是和过去做瀛海威时不一样的。过去他们的压力是怎么样找到钱找到收入，现在他们不用找钱，只用想怎么样尽快把业务开展起来，和我们的传统业务怎么样相结合。”

“第二点，我觉得很重要的是我们的企业文化。我们的企业文化和他们过去的团队的企业文化很相近，即大家有共同的理念。第三点，也许是大家谈起市场、他们过去的成功及失败经验来比较有同感，对过去，对前景，对现在的分析比较一致。”

谈到他们的集体辞职，侯东迎认为企业出现这种情况是企业领导或决策者的失误，“这么多人要走，不是一朝一夕所做出的决定，我相信在我们公司不会发生类似的事

件，因为我们上上下下都有良好的沟通和公开的争论，不会一意孤行。”目前润迅将他们全部安排进了润迅集团的最高层，大部分是到润迅集团各地分公司做总经理，薪水是瀛海威的两倍之上。对润迅这样一家上市公司而言，尽管润迅为瀛海威的辞职者们创造了新的发展平台，然而这批人的加盟给润迅带来的价值远远超过了润迅给他们提供的空间、职位和待遇。短短几个月，润迅因为有了互联网新业务，在香港的股价升了 4 倍，在新加坡升了 5 倍，目前通过发行新股，润迅已经筹到了 1 千多万美元。

应该说，选择这群人，最大赢家是润迅。

□ 张树新：我把交接棒交出去了

离开瀛海威的这帮人，当初来瀛海威很多是冲着张树新的。张树新认为自己对这些人的前途负有责任。谈到去润迅和润迅选择了他们，她说这是件皆大欢喜的事。“当他和润迅签约时，我就将接力棒交出去了。”

“这个团队是经过很多冲突，互相容忍、弥补、磨合形成的一支队伍。当时大家对瀛海威的事情都很有兴趣，特别志同道合。大家共同经历一起建大网，一起扩展业务，一起面对电信的冲突，资金流不足的痛苦，在低谷里做了很长的时间，大家还特别希望把瀛海威做赢。虽然时间不长，来自不同的地方，但大家共同经历了创造一个世界，发展他，为他经历了各种艰难困苦，一直到最后无能

为力的整个过程，这其中的感觉变得很珍贵，这就是为什么大家要选择一起走，而且一定要一起再把合作延续下去的原因。”

张树新认为，关键是谁能集体接纳他们，同时又能弥补瀛海威先天的缺陷，资本结构的问题，短期的价值链等等瀛海威的痛苦教训。恰巧的是，润迅是有这样资源的公司，可以寻求互联网和现有业务的结合，与此同时公司的战略上，领导人的思路，也能认同他们的文化，所以大家走到一起，“这是机缘凑巧的结果，而不是事先设计好的”。

现在他们找到了他们所需要的平台吗？张树新说，现在下结论还太早，只能说是在试。他们到润迅公司和原来在瀛海威的感觉肯定有差异，毕竟这是一个传统的电信公司，公司的运作模型、管理架构、文化都会和互联网有很大的差异，做互联网充满了创新，管理也扁平了，没有森严的等级制度。但很难说什么好什么不好。

对于他们现在的位置，张树新以为基本是按各自的特点、擅长来决定的，未来就是看他们自身发挥了。

☐ 瀛海威：我们要继续推进

瀛海威 15 位中高层管理人员“哗变”使瀛海威公司董事会非常被动，对总经理于干本人造成了不小的压力。事后于干在接受采访时说：

“15 人集体辞职是有组织的。如果是有正常理由也可以理解，但他们在递交辞职书之前，通过媒体披露，通过舆论施加压力，属于非正常和不负责任的行为。炒作的结果使得瀛海威的美誉度大幅度下降，外界对瀛海威的存在甚至产生怀疑，瀛海威的市场业务蒙受了很大损失。”

“我做学生干部出身，与下级管理人员和工作人员的沟通对我并不是一件很难的事情。应该说我们（指与辞职者）对公司业务发展的沟通还是较为充分的，我们多次召开业务研讨会，我想大家对于瀛海威的‘转’都看出了它的必要性，但对信息服务能否获得商机的信心不够统一。转型中面对的最大的困惑是：过去没有市场经验和市场能力，现在不得不面对它。有些人就是转不过来，那就要求他自己去找那些不需要他个人转型也能做的工作，否则就只能被公司淘汰。这是一个非常残酷的现实。人才是企业的根本要素，但人才必须符合企业的需要。”

于干接手瀛海威时是一个人来的，完全用的原班人马。他认为瀛海威原来的班子的个人基本素质还是好的，希望能一起来实现业务的发展和转型，也非常希望这个班子给自己以更多的支持、教育、培训。

谈到 15 人辞职的原因，于干说比较复杂，其中确实有压力因素。10 月旬，于干带有强制色彩地给各个部门下达了责任任务书，“半年扭亏，自己养活自己”，包括 15 人都要完成指标，并将指标与个人的收入和指标做了挂接。这对过去靠年薪制拿钱的 15 人的确造成压力。

谈到投资方的因素，于干说指责股东支持不力是不公正的，“兴发集团在张树新离职的时候，债转股一下子就是 3200 多万，相当于把它的净利润投给了瀛海威，这已不容易。兴发是投资银行，你有了业务它就会帮你，它有找来钱的能力，但不是让它把自己的钱投进来，这是两个概念。”

对于 15 名高层人员辞职，于干承认自己受到了压力，但同时表示这不应当对公司以及他本人的行为有太大的影响。“我们的主体业务都在，我们要继续推进。”

有消息说，经过几个月的努力，瀛海威无论是个性化空间，企业千元网站还是与电信的合作等业务都拓展顺利，经济效益有所提升。

第三章 个案 跳槽故事的主角们

小引：故事与故事的背后

这是两位跳槽人的故事。或许他们是成功的，但是在成功的背后，我们看到的也许不仅仅是一个故事。

☐ 精彩的跳跃

十三年前我出国的时候，已经是而立之年了。到日本的头一年，我继续国内的专业读日本文学。一年过后，我觉得要想深入了解日本社会，新闻专业比文学专业更理想，所以毅然“跳槽”转了专业。

日本的新闻专业所用的术语基本上都是外来语，这对从未涉猎过新闻领域的我来说，无疑等于要重学一门外语之后再学专业。为了考大学院（等同于中国的研究生院），每一门专业课所涉及的参考书，我都背诵了三遍，终于考取了大学的新闻专业。

经过八年的苦读，博士课程毕业后进了一家电子专业的新闻社（日本对报社的称呼），做了一名记者。在这家小报社，我得到了社长的倾力培养，日文翻译、写作水平也得到了锤炼。

前年，我有了一个能被日本一流的大公司三井物产株

式会社录取的机会。我面对一边是真诚挽留的报社社长，一边是去一流大公司就职的挑战，犹豫了好久之后，到日本后第二次“跳槽”去了三井物产。

那天，从公司下班后，风风火火赶来接受记者的采访。在记者眼里，我披肩的长发，一身白领丽人的职业装，自信的微笑，从外表看，是很难猜到我的实际年龄的。

一见面，我就说自己已经联系了国内的大学，要回国工作了。记者问我：“听说你正在学同声传译，在日本最一流的公司干得好好的，为什么突然想回国？”

我说：在日本的大会社里的女职员根本不受重视，在我就职的公司里工作的女孩子，全是日本一流大学的毕业生，但分配给她们的工作只是端茶倒水、打字、联络等秘书性质的工作。中国人是把找一份自己喜欢的工作看作生命中最重要，日本人把工作看成是挣钱的手段，业余时间从事自己喜欢的事。我这个中国女人个性强，不适合在日本的大公司工作，我要的是在工作中发挥自己全部才干的机会。

在日本的两次“跳槽”，我都有不断的回报，这回要抛下三井物产优厚的工资回国工作，是为了过充实的生活。我的打算是一边在大学教书，一边学习法律，考取律师资格证书，将来做一名打国际官司的律师。

□ 往北而去

老卡是我刚刚采访过的一个老外，他的名字叫约翰·卡尔松，与乒乓球名将卡尔松同姓。他们公司的人都叫他老卡，我也叫他老卡。老卡人高马大，而且显现出中年的富态，长相甚至与我们公司的外方 boss 很相似，所以一想起老卡，就想起了我们的外方 boss 老麦，麦戈文先生。据说麦先生在做报童时就认准了媒体行业，希望有一天实现媒体纵横世界的理想。到 1997 年为止，他在全球可以建分公司的地方都建了分公司，就突发奇想，带着几个人在南极发行了一期《Computer world》，极具浪漫地实现了他的梦想。现在他主要的工作之一是请在他的公司工作了 10 年以上的人到饭店撮一顿饭，然后合一张影，这张照片发表在全球各分公司可以读到的 IDG 通信上。

话题再回到老卡身上来。1988 年，老卡来到了中国，他首先到了中国的厦门，因为那里是中国最初开放的四个经济特区之一。在厦门转悠了几天之后，他写信告诉他的老板，中国有很多优秀的软件人才，他们没有事干，只好在电脑上玩游戏，我们是不是将一部分软件拿到中国来开发？当时老卡是以 MRPII 软件为主业的四班公司的一名职员。大洋彼岸的老板告诉他：Carlson，你试试看。于是四班开始在中国开发软件，然后销往国际市场，当时中国企业对 MRPII 还很陌生。

老卡在厦门没有停留多久，他不断北上，做了一次类似商务调查的游历，到达了信息产业策源地——中关村。最终，老卡在天津扎下了四班的阵营。刚开始老卡干得很辛苦，骑自行车上班，将老婆孩子接到天津，住在一间简陋的房子里，穿着帆布大褂在工厂里调试软件。1993年，随着中国企业对MRPII了解的深入，老卡开始在中国市场开拓他的业务，将四班办事处发展成为中国公司，四班的业务连年以大于200%的速度增长，他自己的职位是四班公司中国区总裁。现在他还能趴到桌下给同事安装电脑，你会发现老卡是一个朴实的人，而且颇有点中国领导身先士卒的精神。

1997年，老卡突然离开了四班公司，成为一家管理咨询公司的总经理，据说他看到管理咨询在中国的远大前景，于是义无反顾地投入到管理咨询这一前瞻领域，而追随他的几乎全是他以前的部下。从他的职业生涯不难理解这次集体跳槽事件的合理内核。

老卡的经理生涯是思与行的统一。他基本上是在按着自己的思考成果，完成一次次经营上的调整，而且他的想法很中国化，注重中国国情，这是他与许多外国经理在中国表现不同的地方，他因此而产生了中国领导式的人格魅力。作为一个生意人来说，这种魅力往往是可贵的。商业以合同的方式将人的行为理性化或者量化，员工与老板也是一种契约前提的等价交换，要想员工在工作中能够发挥大于契约的劳动支出，必须有一种内在情感为基础，这是

人力管理和企业文化要达到的效果。一个企业领导的智慧和他的个人风范也能形成员工的追随心态。对于大多数人来说，心中潜藏着没有被挖掘或被压抑的职业情感，而这种激情是可以被领导的，一个善于领导这股激情的人，算得上是一位智者。麦先生一开始就涉足信息产业传媒领域，将媒体做到最大成为他为之鞠躬尽瘁的理想，麦先生的理想与比尔·盖茨当初“让每一个桌面上有一台电脑，让每台电脑都跑微软的软件”这一理想很相似，都是在创业之初就想好了的。这正是老麦和老卡之间的区别。老卡可以成为一定范围内的智者，老麦能成为一定范围内的皇帝。在每一种产业新兴之时，必会出几个皇帝，随着产业的成熟和细化，成立一个“帝国”的机会就越来越少，这也是规律。要推动这个帝国永续繁荣，就需要老卡这样的智者。老卡是一个在过程中运作智慧的人，他吸引人的地方是在过程中给人的一种蛊惑。

一、敢先吃螃蟹的人

口旧闻重读

1992年3月3日，上海解放日报刊出一则报道，“透视”了“曹渊明跳槽事件”。报道说，在上海第一冷冻机

厂担任多年党委书记、后来出任厂长的曹渊明，平日一直以“振兴一冷，人人有责”的口号教育职工，前年却来个180度大转弯，辞职跳槽到“一冷”的竞争对手江阴市溴化锂冷气机厂当了总工程师。1990年6月，上级决定调动曹渊明的工作，有关领导还亲自找他谈话。但他不仅辞去厂长职务，还同时辞去第一冷冻机厂的公职，表示要把人事、党员关系退回街道。

报道指出，一个月以后，令一冷厂职工怵目的事情发生了：曹渊明“投奔”到江苏江阴溴化锂冷气机厂去了。紧接着，在一次又一次群雄角逐的冷冻机订货会上，人们几乎都能看到曹渊明与原所在厂积极“交火”、“开战”，致使一冷厂在市场竞争上落后了。这表明，乡镇企业和国营大中型企业的竞争，在跨越原料、市场、技术、人才的争夺后，开始争夺国营大中型企业领导干部。曹渊明现象是值得深思的。

□ 旧事重提

几年后，一位记者好不容易打通曹渊明的手机，希望了解这位江苏双良集团总工程师当年“跳槽”的那段往事。电话那头，曹渊明显得有些诧异：“好几年没人提这件事了，还有采访的必要吗？”

然而，1990年的那个夏天可没有现在这么平静。那时候，曹渊明的“头衔”还是国有大企业——上海第一冷

冻机厂的厂长。6月的一个下午，“一冷厂”所属的上海机电一局有关领导找到曹渊明，通知他由于行业整顿的需要，将把他调离“一冷厂”。曹渊明表示难以接受，他在“一冷厂”工作了近30年，对这家厂怀有很深的感情，希望能留下来搞技术工作。

在“申诉”未果的情况下，这个在许多人看来很倔的老头毅然打了辞职报告。两个多月后，辞职报告终于批了下来，他当即“投奔”到了当时刚刚起步的乡镇企业——江阴市溴化锂冷气机厂。由此引发了颇具争议的“曹渊明跳槽事件”。

“跳槽事件”发生8年后的今天，记者来到设在江阴国际大酒店内的双良集团总部，与年过花甲的曹渊明一起回首往事。曹渊明一根接一根地抽烟，语气平静地说他自己也没有想到，这一举动会一石激起了千层浪。一开始，争论还只局限在行业内，焦点在于：一个1963年毕业于西安交大的高级工程师，在国有大企业工作了大半辈子，到50多岁了却跑到江苏江阴一个小小的乡镇企业去，是不是太掉身价了？

当年还带着泥土气的江阴溴化锂冷气机厂，现在已经发展成为一个总资产15亿元、年销售收入10多亿元的国家级乡镇企业集团——双良集团，多年前的“掉身价论”早已烟消云散了。但正是双良集团的超常规发展，后来又引发了新一轮的争论。

曹渊明跳槽近一年后，双良集团生产的溴化锂冷气机

在市场上节节胜利，而生产同类产品的“一冷厂”却渐渐陷入了困境。于是，这场争论的范围开始扩大了。1992年初，沪上几家主要报纸纷纷撰文探讨了这一“跳槽事件”，焦点也已转变为：国企厂长投入竞争对手怀抱，反过来与原厂争夺市场，是否太说不过去了？

如今天天坐着“奔驰”上下班的曹渊明，对困难重重的母厂是否心存愧疚呢？对此，曹渊明表示，他当年之所以毅然选择了不起眼的双良集团，是看中它灵活的机制，能够充分发挥自己的才能。8年多来，曹渊明虽然名义上是总工程师，但实际上在主管集团的销售工作。他对记者说：“我确实带走了一批原来‘一冷厂’的客户，但在残酷竞争的市场上，这是不得已而为之。我对老厂还是很有感情的，现在也经常回去看看老同事。”言语间，曹渊明显得十分感慨。

与感慨的曹渊明相反，现在“一冷厂”职工已经用平静的眼光来看待这起“跳槽事件了”。曹渊明远走他乡后，效益滑坡的“一冷厂”先后与美国开利公司组建了两个合资企业，大部分员工和厂房设备都进入了合资企业，背负着“老弱病残”职工的“一冷厂”一度陷入了前所未有的困境。但该厂没有放弃希望，最近开发的蒸发式冷水机组在市场上大获成功，今年利润预计比去年增加15%。回看那段往事，该厂有关领导很理智地表示：“中国的市场是相当广阔的，不能怪曹渊明跳槽带走了客户，关键是要靠自己去开拓。”

前不久，上海的媒体纷纷报道了这样一则消息：上海厂长经理人才公司成立 3 年来，已帮助 542 名厂长经理合理流动，还先后为外地企业选送 30 多名经营人才……

或许，曹渊明读了这则消息后会感慨万千。短短 8 年后，当年他千辛万苦并引来极大争议的跳槽举动，如今已是件平常事了。现在，我们对曹渊明跳槽后的所作所为可能还会有不同看法，但对于国企领导该不该流动的问题已不再争论了。从当年的热闹到现在的平静，反映的正是人们在人才流动问题上观念的变化。

二、“洋总裁”跳槽中国企业

□ 网景副总裁跳槽四通

香港《大公报》报道从最具知名度的国际互联网公司——网景 (Netscape) 挖来高层管理者，民营高科技企业四通利方公司再一次为社会各界所瞩目。

不久前，在国内计算机界流传了一个多月的传言终于在因特网上得到证实。前网景公司资深副总裁沙正治 (Jamssha) 受聘担任四通利方新浪网共同执行长官 (Co-CEO) 负责公司的整体运营。

消息发布后，四通利方总经理王志东就被国内的各个

媒体所包围。的确，像一年前吸收 650 万美元风险投资，以及 4 个月前并购海外最大华人网站华渊资讯网一样，以四通利方羽翼未丰的实力，有胆识、有魄力去挖国际一流的高科技管理人才，无不令人关注。

15 日下午，四通利方总经理、新浪网总裁王志东在接受《北京青年报》记者采访时，他打了一个形象的比方，把企业比成船，“随着企业的发展，船大了，需要的人就多了。而这也就是我们到国际上招募人才的初衷”。自 1997 年四通利方成功引入国际上 650 万美元的风险投资资金，王志东的胃口就越发大了，他不再满足于中文软件的开发与销售，而是开始站在国际化的角度来思考公司的未来。

随后，王志东连续三次到美国硅谷“寻宝”，经过多方调查和认真的分析研究，初步确定了把“全球华人因特网应用”作为公司的主要发展方向。

1998 年末，四通利方成功并购了海外最大的华人互联网站公司——美国华渊资讯，并开始因特网上建立全球最大的华人网站——新浪网。

“没有钱的时候，钱很重要，而有了钱，人才就是最关键的。只有优秀的人才才能更好地运作这笔钱，不然投资人也不会放心的”。四通利方的迅速扩张和发展已经把人才问题提到议事日程。

“我不认为外来的和尚就好念经，但公司要国际化，就一定要找到最合适的人。”王志东在这里特别强调，要

找到“最合适”的人才，而不是“最好”的人才。

显然，王志东思考问题的角度是从国际化出发的，风险投资带给他的不仅仅是钱，还有新的理念。四通利方在引进国际风险投资公司的资金的同时，也把它们的管理方式、公司机制和国际网络一起引了进来。

早在 1995 年底，公司正式聘请了美国硅谷的著名高科技投资银行——罗伯森·斯蒂文斯公司作为公司的投资顾问，开始对公司的发展战略和组织结构进行调整和改造。两年后，原在罗伯森·斯蒂文斯公司作四通利方财务顾问的马克加盟四通利方，成为公司财务总监。

而今年年初，代表华登公司运作四通利方风险投资的茅道林，受聘成为公司的营运副总裁。

但王志东对这一切并不满足。他说，“我们公司要面向全球华人，具体的业务既有网站又有软件，市场竞争十分激烈。”他希望自己能像编一个软件程序一样，设计自己的公司，既结构合理，又简洁高效。“公司面临着的是三年一个朝代的网络时代，你不加快就会落后。根据四通利方的具体情况，我们想组成一个三人领导班子，组成一个执行委员会，来充当最高执行官”。

1998 年 10 月，在和华渊老板姜丰年谈判合并事宜的同时，王志东就考虑要找一个职业企业家来负责新公司的整体架构和运营。他心目中的这个人一懂技术，二懂管理，不但了解因特网，还应熟悉华人的需求。“可以说，按我的想法，整个全球信息产业界也找不出几个人。”事

后王志东对记者说。

挖人的工作也随即展开。撇开猎头公司，王志东通过自己频繁出入美国所结下的关系悄悄物色。5个人选名单很快送到王志东的手中，其中一个马上引起了王的注意，他就是沙正治。他的背景与王志东想要找的人大接近了：曾担任过甲骨文（Oracle）公司产品部副总裁，1994年就加入网景，担任资深电子商务副总裁，经历了网景的兴起、巅峰与被收购。跨国公司管理经验与深厚的网络背景，以及他本人是华人，都让王志东暗下决心，公司要找的人就是他。

去年11月，王志东托人将四通利方公司有意聘其担任管理者的信息传递过去，据说当时沙正治的第一反应是很吃惊。在他的眼里，四通利方与美国遍地皆是的好几个人组成的私人小公司没什么区别，他惊讶的是，四通利方怎么有胆量和实力来聘请他。

经不住王志东的再三邀请，去年12月的一天，沙正治决定亲自到北京看一看。这次王志东抓住了机会，用自己的口才与热情、信心感染了他，两人整整谈了三天三夜。王志东回忆说：“我们几乎没有睡觉。尽管开始时他并不在意，但最后还是被公司的未来发展前景打动了，当时就基本上接受了我的邀请。”

后来双方又不断进行接触，探讨有关具体职责、企业发展等细节问题。直到上周四，沙正治开始正式就任四通利方新浪网共同执行长官，与王志东、姜丰年组成三人核

心领导小组。

“就像踢足球要踢世界杯一样，微软能来中国抢人才，四通利方就敢到国际上争高下。”

去年中，英特尔斥资 5000 万美元成立中国研究中心；年末，微软投资 8000 万美元在北京成立微软中国研究院。这标志着世界高技术人才争夺战正在移师中国。当然，国内外都有优秀人才，他们各有所长，但纯美国的公司进入中国市场并不容易，而纯中国的企业去闯国际市场也有很多要学习的东西。因而，用抢人才这种手段来达到争夺市场的目标，就是理所当然的。

不仅仅是王志东，国内计算机界的知名人士，包括北大方正技术研究院院长王选教授、联想集团总裁柳传志都持同样的观点，就是目前信息产业界的竞争很大程度上是人才的竞争，而且人才的竞争日趋国际化。

但国内像四通利方这样敢于出击国际市场的企业还是少数。中国人民大学劳动人事学院杨体仁教授在评价这一事件时称，“对国内企业来说，真正缺少的是管理人才。在引进技术的同时，能够同时引进管理，引进人才，对企业来说是有益的。目前已有一些企业开始重视这一点，应该予以鼓励。”

如今，四通利方新浪网已形成王志东任总裁、姜丰年与沙正治任共同执行长官的三人领导核心格局。

尽管王志东没有透露沙正治的薪水，但估计不薄。王志东称：“要留住人才，关键要体现公平原则，让他觉得

所得与付出成正比。这对每一个人都一样。”

这也正如王选所说，“信息产业发展主要靠年轻人，现在的关键是对他们加大鼓励，为其创业创造良好的条件，把他们留住。”

□ 林肯国民副总裁跳槽平安

1999年中国保险界传出重大消息：原美国林肯国民集团副总裁斯蒂芬·迈尔作为总精算师和董事长高级顾问正式加盟平安。

迈尔 1964 年毕业于英国剑桥大学，获数学硕士学位，1969 年在东南大学获得工程（计算机）硕士学位。1979 年起，迈尔曾先后担任林肯国民集团英国公司的总精算师和投资主管。在任期间，他为林肯国民培养了一支优秀的精算人才队伍，其制定的一些精算标准被英国保险监管机关认定为行业标准。1995 年起，迈尔出任林肯国民集团的副总裁，主管国际业务。

据了解，迈尔此番跳槽的原因有三：

- 他认为中国保险市场是全球最具有潜力的市场，中国庞大的人口、极具活力的经济、和平安定的社会环境是中国保险业独具魅力的源泉所在；

- 以他长期从事林肯国民集团国际业务管理的经历，他认为平安是中国最活跃、管理最规范、成长性最好的公司之一，他对平安的前途充满信心；

● 在平安与林肯国民集团两年多的合作过程中，他被平安管理层的主要领导人对事业的执著追求、敬业精神和专业素养所打动。他认为与平安的管理层合作，会让他充分发挥自己的才干。

据中国平安保险股份有限公司的有关人士介绍：迈尔将全面负责平安公司的精算、新产品开发战略及投资政策和投资组合的审核。迈尔的加盟将使平安的精算水平和投资管理水平向国际一流水准靠拢，对平安实现跨世纪的远大抱负——成为国际一流的综合性金融服务集团具有重要意义。

另据报道，最新一期的《亚洲周刊》评出了亚太地区 100 大寿险公司，平安位居第 28 位，比去年的 34 名跃升了 6 个座次。

据了解，此次排名中前十位除了韩国三星生命外（第 6），其他九个座次均被日本所占，日本生命荣登魁首。100 强中，中国大陆入围的仅仅两家，除了平安外，太平洋保险公司位居第 34 位。

三、杜家滨出走微软

□ 告别微软

杜家滨走了，离开了微软公司。

这个消息传来，着实让人从心里咯噔一下。业内人士都会知道，杜家滨在微软（中国）公司这个舞台上，所导演出来的一个个生、旦、净、末、丑，都给很多人留下了深刻印象。杜家滨从 IBM 把吴士宏女士“挖”来做微软公司的总经理时，公开声称自己要专心做投资。明明是已经拉开了要大干一场的架势，可刚过两个月却突然向微软提出辞呈。前不久，有确切消息说，杜家滨去了 Cisco，任 Cisco 中国公司总裁。杜家滨为什么离开微软，成了很多人都非常关心的一个情结。

促使杜家滨离开微软的，好像有太多的原因都叠加在了一起。也许微软公司的一些想法和政策在中国有所改变，也许杜家滨需要一个更广阔的舞台，也许他需要更具挑战性的工作，也许是他想到了自己未来的设计。

但最关键的一点是，杜家滨其实还在爱着微软，这不仅仅是因为微软是一家举世闻名的大公司，更重要的是杜家滨在微软（中国）公司做当家人的 5 年里，一手将仅有

17 位员工的小办事处，“带大”到人气鼎旺、200 多人的中国独资公司，并使微软（中国）公司的业务全面展开，其中涉及销售和市场、咨询、制造、研究与开发、支持和出版等领域，并使微软公司目前被认为是中国市场开发本地化产品的领先企业之一。微软已经盘结了他太多的心血和智慧。

“有一段时间，有一个问题一直在缠绕着我：我这么继续做下去，也许赢得了所有的东西，但也许失去了我最宝贵的东西。我觉得我应当当好爸爸和好老公。”杜家滨提出辞呈之后的一段时间里，大部分的时间送给了家庭，认真营造了几个月的天伦之乐。杜家滨一反常态的率性超出了人们原有的想象，因为他过去给人的印象一直是一位再典型不过的事业中人。

业内人士说，杜家滨给微软带来的价值是不可磨灭的。

杜家滨在微软中国公司这个舞台上，以其独特谦恭的风格改变了微软在中国曾一度不大受欢迎的局面，并引导微软公司柔软的触角，在中国越伸越远。为此，曾有人在私下开玩笑说，杜家滨为微软“打工”可谓打到了骨子里。

“要想取得成功，就要把职业当作事业来做。对我来讲，每个阶段的任务都不一样，但无论处在什么位置上，做一天和尚就要敲一天钟，就要当最好的和尚，就要把钟敲得最好，不见得最响，但一定要敲得最好。另外，还要

不断地去学新技术，除了学好本行业的知识外，还要学习其他行业的知识，让自己更广博、更深渊。”杜家滨在谈到自己做职业经理人的体验时，如是感慨。

在问到他给微软公司所带来的价值时，杜家滨说：“我认为我为这家公司找到了很多很好的人。在这一行业里，人才谁都争着要，人是最重要的，一定要找到很好的人才，才可能把事情做好。找到好的人才后，还要把他们培养成能做更多贡献的人，而这一点老板自身往往是关键的因素。对于我来说，一定要营造一个好的团队，让大家一起把事情做好。我对公司每个人都有责任，要协助每个人都做得更好。”

“另外，我把业务模式建立了起来，一家公司在某一个地方经营时，一个最重要之处是建立业务模式，如怎样去经营，怎样把产品送出去，怎样去找代理，收款的方式，公司如何能获得最好的利润，分公司的设置等。”

“还有一件事让我感到非常高兴，就是微软认证活动，通过这一活动，我们培养出了很多人才。”

□ 找种新感觉

似乎 Cisco 平台很让杜家滨醉心。那么 Cisco 是如何将杜家滨的心“收拢”过去，让其从“想做好爸爸、好老公”的圈子中再次走出来的？

杜家滨与 Cisco 第一次接触时就提出了一个条件：

“如果你们等我到 11 月 1 日（5 个月后），我就可能会到 Cisco 来上班”，而他们却真的等到了 11 月 1 日。“他们是不是特别看重杜家滨这个人才呢？”对这一提问，杜家滨却回答说：“不，我觉得我们在一起聊得很开心，最关键的一点是他们真的想把事情做好，在很多方面非常的 Open（开放），他们对中国的投资决心也很大，每个月他们都会有两个副总裁来到中国。”

在 Cisco 美国总部时，杜家滨受到七八位副总裁的一天“面试”。所谓面试，其实是与杜家滨在一起交流。一天下来，杜家滨感到很愉快也很轻松，“这家公司背景很有趣，因为很多人都来自不同领域，来自不同的公司，人与人之间也容易沟通”。

8 月 5 日，Cisco 中国独资公司正式成立，而杜家滨正式上班的时间却在 11 月 1 日，这意味着 Cisco 中国公司总裁空缺 3 个月。从 Cisco 对杜家滨的耐心中，可以看出 Cisco 对杜家滨所寄予的诚意及厚望。诚意加缘份，让杜家滨最终毫不犹豫地踏上了 Cisco 这艘“巨舰”。

杜家滨的职业经理人生涯是在惠普、微软、Cisco 三家公司度过的。惠普是全球第二大计算机公司，微软是全球第一大软件公司，而 Cisco 是全球第一大网络公司，这三家公司的不同之处是什么？杜家滨强调说，首先三家公司都是好公司，都能不断推出新技术，对人才都非常重视和吸引，都愿意接受变化，都很灵活，成长都很快。

三家公司的不同之处在于：惠普的规模比较大，成立

的时间比较久，产品线比较多，在收购其他公司的频率上，较之微软和 Cisco，似乎慢了半拍。惠普在管理上有自己的特点，在三家公司中其管理方式最为严谨。

微软是一家软件公司，软件开发没有什么限制，其创造与开发的方式都是公司自己的事，最后是以事实上的标准来说话。微软在管理软件工程师、管理软件技术、软件开发上都有自己独特之处。微软公司在收购一家公司后，首先将该公司的技术融化吸收，然后嵌入微软产品，使其成为其中的一部分功能。

“但是网络公司却不同，网络与网络的连接一定要强调标准及共同性，Cisco 参与了很多标准的协会，积极参与营造整个产业界的标准，更具有开放性”。Cisco 在这三家公司中虽然是最年轻的一家，但是很有活力、很开放、很能兼收并蓄、融入了很多公司的文化及管理方法。 “Cisco 这家公司的非常有趣之处在于，如果发现别人在某一方面的技术超过自己时，Cisco 便会与他们商量一起来做，或者是合并方式，或者是合作方式，或者是将别人的产品 OEM 过来的方式，或者是派人到对方公司去。与微软不同的是，Cisco 会直接采用对方的整个产品及技术。另外，Cisco 在合并一家公司后，如果对方经营得很好，则证明对方的管理是成功的，Cisco 就会引进对方的管理方法及文化。”

Cisco 在中国设立了自己的网络实验室，这家实验室是 Cisco 在全球所设立的三大实验室之一。该实验室颇具

规模，共分 5 个部分：企业网、电信网、Internet 应用软件、IP 电话、网络互通性测试。据说该实验室成立半年以来已经为近百家中国用户服务过。看来，Cisco 对中国市场充满了十足的信心。

杜家滨介绍说，他将会拿出一整套运作计划，Cisco 将会出现一些变化。在谈到 Cisco 从办事处升为中国公司后的变化时，他说：“我们最大的改变，是从原来的办事处变成独资公司，这种变化对 Cisco 来说空间变大了，对客户的服务也会做得更好，对员工的福利与照顾的空间也变得比较大。我们还要培养员工的国际观与世界观，让我们的员工在经过培训后，在某些领域变成整个亚洲乃至全世界的专家，让我们的员工在将来也能走出中国大门，就像很多外国人来到中国一样。我会提供一些机会让员工把事情做得更好，我相信我们的员工会比以前笑得更开心。”

此外，Cisco 在上海、广州、成都、武汉、重庆都将成立分公司，“另外我们考虑再增加几个分公司，如西安、沈阳、南京、深圳、福州。最主要的目的，是希望离我们的客户更近些。”

再次，“我们专门成立了电信部门，说明 Cisco 从网络供应商慢慢跨到电信领域里。在过去几个月里，我们在中国的不同省市及中国电信单位已做了一些项目。”

第四，传统大客户业务方面的负责人已换成林正刚，他是原先 Digital 的总经理，后进入康柏，现在来到 Cisco。另外，市场部门及售后服务力量的投入都会加大。

在别人看来，杜家滨已经很快进入了新的角色，已经融入了 Cisco，也许有人依然在想，这背后是主人公的强烈的职业经理人的意识，还是……

四、“打工女皇”出走微软

□ 逆风飞飏

吴士宏辞去微软中国公司总经理一职和吴士宏要到 TCL 集团出任常务董事、副总裁，信息产业有限公司总经理，如果评选 1999 年国内 IT 界大事，这两件恐怕都数得上。

1999 年 6 月 18 日，各大新闻媒体都发布了如下消息：微软（中国）有限公司今天在京正式宣布，微软（中国）有限公司总经理吴士宏女士出于个人原因将辞去微软（中国）有限公司总经理的职务。

微软（中国）公司表示：“虽然她的离去是公司的一大损失，但对她的决定和意愿表示尊重。”

这是爆炸性的消息。微软公司是市值 4813.58 亿美元（1999 年 10 月 11 日）的巨鳄，按商业周刊的市场价值排名，微软在当年全球 1000 家公司中位列榜首。在中国，微软总裁比尔·盖茨的名字称得上家喻户晓，其子公司总

经理的位置也格外引人瞩目。吴士宏 1998 年 2 月上任时，就曾轰动一时，因为这是“本地人从未做过的外企的最高职位。”而吴士宏令人瞩目的地方，还因为她是女性，而且是全靠个人奋斗，从外企最低职位——蓝领勤务一步一步做上来的。

吴士宏在微软只呆了 15 个月。这样一个难得的位置，她为什么突然辞职了？大多数人认为吴一定出于无奈，因为只有傻子才会放弃这样丰厚的待遇与聚光灯下一样的位置。大量的猜测持续了三个多月——因为交接工作需要时间——9 月 1 日，吴正式“下岗”。

10 月 18 日，一本名为《逆风飞飏》的吴士宏自传体书（她自己坚持说不是自传）将由光明日报出版社出版，这本书顺答了几乎所有疑问。

下面是吴士宏和记者的一些问答。

记者：为什么离开微软？

吴：我是 5 月 28 日找我的顶头上司，微软大中华区总裁提出辞职的。我对他说，我到微软已有快十五个月了，在这里我经历过的挑战、困难、历练超过我以前全部十几年的职业生涯。我来微软是为了一个理想，为了这个理想，我做了很多，忍了很多，努力了很多。我终于理解了，对于“总经理”，公司的期望其实只是销售业绩这单一项。而我当初之所以上任是因为被“赋予”的责任是对公司在中国市场的全面策略和运营负责。这个差距太大了。现在，销售业绩做到了。我既然不同意公司在中国的

很多重大策略，而在无数次努力之后都无法有任何影响，这个总经理职位于我也就失去了意义。我决定，辞职。

记者：你所说的一个理想是什么？

吴：这是我十四年来的梦想，就是把优秀的外企做成“中国的”，比如说我理想中的 IBM 中国公司，既是跨国公司 IBM 在中国的直属子公司，又是中国的一个独立的优秀企业，为中国带来最先进的技术和管理经验，为中国培养最好的人才，还能成为中国政府在经济科技领域的高参。但经过在微软的浓缩经历，我认识到必须经过一个很长的历史时期，我等不及了。

记者：你不同意微软在中国的很多重大策略，是些什么策略？

吴：第一，微软在中国必须全面调整价格政策，尤其是 OEM 预装 Windows 的价格必须调低。否则必然的负面结果有三：其一，将失去大部分新 PC 合法预装 Windows 操作系统的份额，而新装机份额和中国的 PC 市场持续增长的前景是微软的未来之所系；其二，将迫使如联想、方正这样的中规中矩的厂商也不得不顺“风”而动，结果是已有的预装业务迅速缩小；其三，使本来可以积极有效的产品价格策略失效，甚至也成为“垄断”、“恶意”的口实。

第二，反盗版的策略必须改变，“搜捕”和打击的对象应是在中国的外资企业；对中国本地的企业要重销售，轻打击。中国境内注册的外资、合资企业有几十万家，盗

版率再低也低不过美国今天的百分之二十几，罚也好，告也好，既能尽快见到真金白银的效果，也起到警效社会的作用——用糙点儿的话说：杀外国的鸡给中国的猴看。对中国本地的企业则要重销售，轻打击，起码要先礼后兵。到人家住下，还要到内室里搜赃，你还能指望被当成客人敬着么？生意还能做么？

第三，微软在中国只能有一个面对市场的窗口，以保持公司形象、战略、策略的统一。事实上微软在中国已经有了四个市场窗口：微软中国公司，微软中国产品研发中心，微软法律事务部，微软中国研究院。再加上 OEM 的半个。结果就能发生写产品的另雇一个公关公司去炒作连名字都没有的项目（所谓连名字都没有的项目是指当时还未有产品，只有计划的维纳斯；写产品的，指微软中国产品研发中心——记者注）；没有任何媒体接触授权和媒体交道经验的员工随时可能接受“专访”……微软有四个半窗口各自吹着不同的曲子，吵乱了自己，也吵乱了视听。在自己制造的不和谐中源源不断地授人以柄，帮着把自己做成反面教材。……微软正在中国市场失去其吸引合作伙伴的最大优势之一——强大的合作市场能力。

第四，关于人。微软必须注重对员工的培养。总经理应有人事权。这一点似乎不直接关乎市场策略，却是我与微软最无法调和的。微软不注重对员工的再培训，招人都是直接到市场找那些来了立马就能干活的。

在其位谋其政，但前提是必须有那个权，如果我不能

够影响，只能很无谓地承担恶名——而那些还正是我所反对的东西——我为什么呀？我可以做更多有意义的东西。微软？微软又如何？so what？我不干了。我想我对于微软总经理的这个职位从一开始就没有特别患得患失，我只是想趁微软在中国还小的时候把它慢慢做大。别人说，这可是微软啊，我不太在乎它。做不了我不做，又不是只有微软一条路。如果我想接着做，即使再困难我也会做。

记者：现在你作为一个局外人，你觉得中国微软的优势和强项在哪里？

吴：微软在全球做得很好的一个战略，就是跟当地的独立软件开发商合作。为了守住它的立身之本——平台工具，它让更多的人在他的平台上开发出不同的工具，有更多的软件会绑在 Windows 上面。这未必就是一件坏事，我觉得不应该对微软不喜欢，就抹煞了它的软件平台给这个行业所带来的革命性的推动作用。你别管它贴多少补丁，它毕竟容易用，做成市场后不断地添进新东西，别人会像去追求一种时尚时髦一样期待它。

微软对本地的软件开发商的合作和支持是很到位的，贴身的支持——我帮你调帮你弄，然后软件还是你自己的，又跟你联合去做市场——这一点对中国软件行业的推动是非常积极的。这几年跟微软接近的合作伙伴不夸张地说，学到了不少做市场的方法——微软做市场有它博大精深的地方。

记者：你对微软中国的前途怎么看？

吴：微软前程叵测。在中国，你要让人家觉得你是个好公司才会被接受。另外 Windows2000 的密钥事件也将很快会对公司主流业务有影响。我觉得它应该跟政府，跟本地大的合作伙伴进行很强势的联合才行，老是说“我在其它地方这么做，在这里也这么做”，太孩子气了。微软太强了，就是因为太强，所以特别自大。微软的声誉、受爱戴的程度在下降，要改变自大，以我为中心的毛病。另外，在中国应该有一个整体的、全线产品的适应中国的价格政策，不是碰到一些突发事件或面临一个竞争威胁的时候才想起来降价。

记者：你对维纳斯计划是怎么看的？

吴：按现在维纳斯这种操作的方式，在中国的多数家庭里，只有一台电视，配上一个盒子，有人想看电视，有人想上网，对这种家庭不是太方便和实用，但不失为一种信息家电的功能补充。

我原来觉得维纳斯可能成功的，但失败在于炒作。维纳斯与其说是电脑，其实更接近家电产品，必须按照消费品的规律，如果要炒，得先有东西。许多人买消费品是冲动型的购买，三月初维纳斯消息第一次见报的第二天，就有人跑到希格玛大厦说我们来俩。如果大家听宣传都想排队来买，但炒了半天，没有东西，消费冲动就会冷下来。要炒作，应该以本地的合作伙伴以自己的品牌去炒作。我有联想版的什么，我有起居室的什么，它的有形的部分，要靠合作的伙伴，你只要在产品上打一个 Power by Wince

就行了。为什么要这么炒，是因为有人要出名，一定要出名。我书中都写了，我一点不顾忌。我觉得是个人要出的名已经超过了要出公司的名，有点太急功近利不顾一切。事后（事后一事指方兴东在《南方周末》发表的批评维纳斯计划的系列文章及其引发的挑战微软知识霸权浪潮——记者注）我觉得也有道理，你想想，本来一个低技术含量的东西，而且还没有成熟，你就去把它放出来，是最好的一个靶子，人家不打你，挑谁打呢？里面有必然的规律性。

记者：你觉得比尔·盖茨是什么样的人？他是否代表着财富的最高境界？

吴：没有魅力的神，天才的技术资本家。别人说他做市场跟随，他看到世界上行业中又出现了有生命力的技术苗头，就扑上去跟随，后发而成功。关键是把技术很快地转化成市场和资本，这一点他是个神，真的很棒。但我个人的看他缺乏个人魅力。有一本书里写到，他朋友说，比尔可以征服所有人，不能感动一个人。可以说他在历史上代表了财富的最高境界。如果他能够突破下一个坎儿，当知识产权的开放潮流（比如开放的互联网时代，自由软件运动）到来时，他仍然能够找出办法来，那么他完全代表着财富的最高境界。 Internet、linux 代表潮流，代表人们的向往，自然公社的规则，知识产权公开的代表。因为那样的话，他就超出了、跨越了资本主义的创造财富、聚敛财富的两个截然不同的历史阶段，那他真是神。

记者：为什么会从外企转到国企？你选择的条件是什么？

吴：自从我从微软辞职的消息传出，四个星期内我收到十九个邀请，后来陆续又有七八个，都是委以担纲统帅的重任，其中起码九个让我心动，三个很动心。面对丰厚的选择，我觉得太上老君所谓“少则得，多则惑”实在有理。

首先我排除了外企，虽然是位高权重，稳定高薪收入，又是“本地人从未做过的外企最高层经理，”可我已经都试过了，没去就已经知道做事的套路，不能有新鲜的激动。其实最自由不过是自己做，可我从开始就没想自己创业，我不想从个体经营小买卖做起。从零开始，我嫌飞不了太高。我渴望有一个大的舞台，给我去实践真正的“企业家精神”。

TCL 正是这样一个国有企业。它有传统行业的优秀业绩（家电，通讯），有历史和现在证明它的创造力、生命力和可靠的根基；要交给我担纲当的信息产业集团，已被看作企业今天和未来的方向，得到政策和投资的强力支持；舞台已在搭建之中，起点立意很高，预示着无限发挥的余地。我要的就是从无到有从小到大的扩张和创造，企业框架未成，格子要靠我去划，又能用得上我十几年职业经理人的功底。更重要的是我与企业的认同：高科技那无国界的扩张生命原动力。我的第二个理想就是：要把中国企业做到国际上去，做成国际性的企业、跨国企业。 TCL

正好综合呈现我最想要的、最主要的机会元素，舍此其谁？

记者：有没有想过自己当老板？

吴：没有。我觉得当资本家的成就，衡量的就是谁挣的钱多。第一我对自己认识挺明白的，给自己挣钱我可能就不算优秀，我的长处在于花钱而不在挣钱（笑）。经理人有时比老板要厉害，像 GE 的总裁杰克·威尔奇，在一个企业最成功的时候，开始修理它，有前瞻性，结果 GE 十几年间从 30 多万人裁到 20 多万人，而产值却增了上百倍。这也是一个职业经理人的顶级了。郭士纳我也是特别的佩服，是他把一个要沉的大船给修理好了（IBM），是企业史上的奇迹。他们是在创造历史。

崔健的《假行僧》里有一句词说：“我要别人都看见我，但不知道我是谁”，我则是“我要别人都看见我，但知道我是谁”。我特别喜欢崔健，我就是喜欢跟人群在一起，不然的话，我很难做大。也有管理也有融入，我喜欢跟人群在一起。

记者：中国的国有、民营企业会不会给个人英雄一个好的未来和发挥余地？个人可以做到的最大值是多少？如果有障碍，是在什么地方？

吴：会。你可以做成一个国际知名企业，像 DELL 那样的，当然我们不以财富为唯一的衡量标准。

障碍可能在于管理机制吧。最重要的是大视野，最关键的是人！国企怎么样，我还不知道（笑）。

记者：除去早年在大医院当护士，你没有任何国企的经验——如果医院也可以算是国企的话——是什么促使你做这种冒险？

吴：理想。有理想是挺幸福的一件事，有理想也是挺傻的一件事。这是我的职业理想，但不是我的唯一理想。

我不是特别的狂，我本身有一点旗帜效应，会让很多人去想，原来这个企业是值得做的。我不仅能吸引来一些国内的国企的人，而且可能是有一些外企的人。

□“我在 TCL 比在微软得到的多”

就在原微软（中国）公司总经理吴士宏逐渐从人们记忆中抹去的时候，10月11日，TCL 集团在北京凯宾斯基饭店召开新闻发布会，向业界宣告，TCL 信息产业（集团）有限公司正式成立，由信息产业界著名的经理人——吴士宏出任总经理。吴士宏，中国 IT 行业的女强人，一个极具争议性的人物，又重新站到了绚丽的镁光灯下。人们看到，不服输的她，应该得到的就是人们的注目，在这次新闻发布会上，她依旧表现出这种风格，没有因为又一次波折而改变自己。

10月11日的新闻发布会是以吴士宏为中心的，记者们甚至有点冷落了 TCL 及其总裁李东生。记者提问的中心更多地集中在吴士宏与微软，而且问题非常尖锐。

“你在微软挣得多，还是在 TCL 挣得多？”

“我挣多少钱不能告诉你，在哪儿挣得多不是最重要的。但我可以明确地告诉你，我在 TCL 挣到的钱加上所得到的机会会比在微软得到的多。”

“你为什么从微软辞职？”

“我写了一本书，最近就要出版了，这里面记录了我在 IBM 公司和微软公司工作的情况，其中有 8 万字是关于微软的，想要了解我辞职的原因，请读我的书。”

10 月 11 日晚，吴士宏还举办了一个大型的记者答谢晚会，据说参加会议的都是她很熟悉的记者，这中间包括了各大专业媒体的总编们。有人认为，吴士宏生来就是需要“曝光”的，这就是吴士宏！

吴士宏能不能“炒火” TCL？

据吴士宏称，她从辞职的第一天起，就有很多的公司邀请她加盟。之所以选择 TCL，是因为她与 TCL 总裁李东生“很投机”，有很多共同的想法。

尽管 TCL 在信息产业领域远不如联想、长城、方正、实达等有名，但这几年 TCL 也有过一些比较大的动作。早在 1989 年，TCL 集团就与香港 Juko 公司合资建立了寿华科学园；1993 年，创立 TCL 信息技术公司，致力于电脑科技、产品和应用的跟踪研究，为 TCL 寻找进入信息产业的最佳时机，这家公司先后成功地推出了税控机、智能电表及远程抄表系统、网上棋院实时动态交互系统、电视机顶盒、数字卫星接受机等一系列信息产品；1997 年，TCL 投资 600 万元，收购了中科院旗下的北京开思软件

公司，致力于大型企业集团资源管理系统（ERP）的开发和推广；1998年5月，TCL电脑科技有限公司成立，并在今年前些时候以4888元的震撼价格推出了面向普通用户的“精彩600”系列电脑；今年，TCL又注资金科，进入大型骨干互联网建设和系统集成业务领域；同时，TCL注资翰林汇，成立软件公司，开发面向家庭的教育软件；fic公司在深圳签署了一项战略合作协议，双方投资3000万美元建立合资公司，其中的1500万美元用于成立TCL International inc 公司，双方各占50%股份，同时TCL集团另持有Lotus Pacific公司15%的股份，成为其单一最大股东。双方还计划在深圳蛇口建立生产基地，专门生产和销售Cable Modem、路由器等网络产品；另外的1500万美元则用于在上海成立天时网络信息有限公司，主营ICP业务，利用公司的Cable Modem、机顶盒及专有的Tele WebTM 技术，推出基于有线电视网的网上信息服务，使用户能够像收看电视节目一样从电视上获得大量信息服务，并能享受互联网提供的各项服务。

据李东生称，TCL信息产业（集团）有限公司的成立，是TCL集团在信息产业发展道路上的一项重要决策，信息产业（集团）有限公司整合了TCL集团近十年的资源积累，将在TCL集团的下一个战略发展阶段中全面推行TCL战略，即：塑造信息产业“王牌”的品牌战略，“信息产品家电化，家电产品信息化”和以Content（内容）、Community（社会）和Commerce（商务）“新3C”

为代表的产品战略，以及“吸纳精英，强化管理”的人才战略，实现向“综合性信息产品及服务供应商”的战略转移。

TCL 要实现在 IT 领域内的快速发展，的确需要一个资深的 IT 经理来掌舵。TCL 是一家传统的消费类电子产品厂商，可以说并不是很了解 IT 行业的游戏规则。以 TCL 最为自豪的 4888 元“精彩电脑”为例，从长远来说，是一次失败的策划。引用国内某著名电脑公司总经理的话说是“TCL 迟早要搬起石头砸自己的脚”。据权威分析人士指出，TCL 公司一台 4888 电脑只有 300 元的利润，要分给经销商一半，TCL 公司只能获得 150 元利润。与长城飓风 499 相比，TCL 公司还将担负沉重的服务费用，这正是 TCL 公司考虑的不足。消费者购买一台电视，可能终生不需要服务，但电脑则不同，服务的费用几倍于电视。电视机的分销渠道很短或者是直销，但电脑的分销渠道很长，只有 100 多元利润，经销商会拂袖而去。

对于电视厂商进入电脑行业所带来的利与弊问题，分析人士谈到了至少 10 条以上可能的不利因素，但是所有人没有想到 TCL 发动的价格战给电脑行业所带来的灾难，这种灾难不仅不利于电视厂商在 IT 行业的发展，而且有害于整个信息产业的发展。TCL 公司凭借自己在电视行业的成功经验来运作电脑产品，显然是因为缺乏真正的 IT 经理人。

吴士宏正是李东生所期望的人才，但吴士宏到底有多

少胜算，谁也不知道。吴士宏说：“我在 TCL 的胜算是五成，如果我摔倒在这里，我还会再爬起来，走上另一个新的岗位。”这就是真正的吴士宏，永不服输的吴士宏！

但是，如果在 TCL 不能获得成功，吴士宏可能不会再有太多的机会。因此，从这个意义上说，吴士宏如果摔倒在 TCL，TCL 可能就是吴士宏的“坟墓”。

□ TCL 会成为吴士宏的天梯吗？

从一些事情的操作方式来看，吴士宏女士应该是一位非常重视形式和追求完美效果的人。11 日这天，李东升“有请吴士宏女士！”的话音一落，新闻发布大厅立即响起了音乐，灯光也暗了下来。吴士宏在一束灯光的照耀下神采奕奕地走上讲台，效果异乎寻常。而这张照片是她在会前特意向记者散发的，从形式上看更像一张艺术照。

10 月 11 日上午，北京凯宾斯基饭店成了 TCL 集团的舞台。李东升在这里宣布：TCL 信息产业（集团）有限公司成立，并任命三个月前从微软中国区总裁岗位上辞职的吴士宏女士为总经理。

吴女士出山担纲 TCL 信息集团公司重任，将会取得怎样的业绩，现在无法断言。但这一组合却满足了双方的现实需要：吴女士先前的从业经验，固然为 TCL 进军 IT 业所需要，可更现实的是任命吴女士能产生立竿见影的宣传效应。而吴士宏呢？从微软出来后，她并没有闲着，她

的自传《逆风飞飏——微软、IBM 和我》一书即将出版。这一消息随着她被任命的消息一起被媒体广为传播。

可以说，TCL 和吴士宏在新闻发布会召开以后的几天里，的确再次成为了业内的焦点。北京几乎所有的主要媒体都对此作了报道，其中有些篇幅还比较长。初步评价这次新闻发布会的效果，似乎可以这样说：TCL 大赢。而对吴士宏女士得失的判断则很难讲。尽管她“可以获得比在微软时更多的收入和更多的机会，”但她在自传中对微软体制的批评，却犯了“忌”。作为一名职业经理人，离开一个企业后最明智的做法是保持沉默，自动放弃对该企业的评论权。

也许在不久未来的哪一个年末，人们再来评“年度信息业 10 大风云人物”时，吴士宏三个字又会名列其中，我们不会感到意外。

这是一个没有结束的话题。

第四章 解读跳槽一： 透视和反思

一、透视跳槽

□“我寂寞得想逃跑”

“这次，我又要离开了。自打大学一毕业，我就在计算机的圈子里跳来跳去，从一个公司到另一个公司，从这个工作到那个工作程序员的梦只做了两天半，象求伯君那样的能人还为开发软件卖别墅，何况我这样至今没混上别墅的人，尤其是在做销售以后，算是真正死了心。年近 30，还象没根的浮萍，唯一没变的是一直在跟软件打交道。

又要跳槽了，从一个公司的销售经理，转而去另一个公司做销售总监。我知道不少人羡慕得直流口水，虽然经理跟总监并没多大区别，可公司的实力不知强几倍，待遇自然也是水涨船高。但是说起来，这次我是真的不想离开，信不信由你。我为现在的产品付出了太多，还没见一点回报，更主要的，我辞职是被迫的。原因很简单，陈哥开始用那样的眼神看我，我知道是该离开的时候了。当初郁郁不得志，被陈哥捞到他的公司，还委以经理的重任，令我一直感念着他的知遇之恩。我们会双双出马，谈下一个外国知名

软件公司的 OEM 总代理。以公司的规模，并没有多少优势，可能是我们的热情和决心打动他们。在那个晚上我们喝了很多酒，我以为将从此接近成功，陈哥也是。后来我们才知道，一切不过是刚刚开始。

我一头扎进了软件的销售，销售额从零开始，翻着跟头上了几个台阶。可是基数在那儿，还差得很远。不久我就发现我们最初的想法太简单，这些软件几乎都是对应微软产品的，而微软是这个市场的主流。用户的脑子里被 Windows、Office 装得满满的，装机商紧跟用户，所以我带着销售人员已经很尽力，可还是零敲碎打的小单子，工作的压力越来越沉重。我每天的生活也就是工作，从早到晚打电话、拜访客户、陪客户吃饭，还要经常在国内跑来跑去。从一个 Sales 到一个经理，除了销售之外，还要学习管理，我感到从未有过的压力。靠着几年在圈子里混下来的人缘，老朋友没少帮我忙，可下面的销售人员经验不多，做起来就更艰难。我被销售搞得焦头烂额，又少有管理经验，自己拼命地做，却忽略对下面人员的帮助，这为我的最终离开埋下了伏笔。半年下来，当初定的销售额只完成一半，只有我知道，能做到这样已经是最好的结果。在这半年里，我几乎拜访了所有可能的客户。他们大多摇头置之，但其中很多人因此成为我的朋友。北方区的销售额中有一半是我做下来，我想我已经尽力。接下来的一年更不轻松，市场拓展

几乎停滞，而这时开始有一些公司找我接触，想把我挖过去。我并没有多想，也没准备走人。有人挖我，说明我的努力被他们看到了。更主要的是，我还没有对这些产品彻底失望。主流不应就是全部，我觉得还有机会。我对手下人无心的忽略，终于酿成不必要的麻烦。销售人员的工资都是与业绩挂钩的，奔波而无所获使一些人怨声载道，再加上我的业绩突出，一时间说什么的都有。我相信陈哥最初是相信我的，可后来有人要挖我的事被他知道了，我们不再无话不说。那天当我兴冲冲地出差回来，陈哥把我找去说想把我调到东南区。本来东南区一直不顺利，调我去并没有什么不对，但是陈哥的表情躲躲闪闪，令人生疑。我终于决定走了，我相信这是最好的解决办法。陈哥说了许多挽留的话，但我知道他并没有真的想挽留我，因为准备接替我的人都已经找好。离开这个公司，会少很多压力，可因此失去一个朋友，我真的有些不舍。

走的那天，我只是拣一些照片带走，把名片夹和客户资料都留下。资料可以留下，但朋友留不下，也省得陈哥为此为难。现在我已经到新的公司报到，工作压力是同样的，可比以前轻松不少。不知道以后会不会再跳槽，可这一次让我大伤元气。可能是老了吧，刚出校门时总会为换个环境而欣喜，毕竟每次跳槽境况都有所改观，现在却不免有些感伤，不知道下

一次跳槽会在什么时候？”

□“尊严无价”

“那天，我们企划部集体宣布辞职。

一个部门集体辞职，在这个国际大型制衣集团公司尚属首例。一时间公司震动，舆论哗然。

我们并非那种容易冲动哗众取宠的人，只因人的忍耐总有一定限度，这次终于如火山般爆发出来了。

企划部四人均来自湘中同一煤矿，负责为公司生产提供所有副料。

陈是我们的顶头上司，也是公司台湾副经理，凭心而论，他也有可取之处，如精明强干，工作起来如拼命三郎。但令人难以忍受的是，他脾气暴躁，视下属为机器。

在公司，我们虽身为高薪高职的白领层，但每天如陀螺般不停旋转，超负荷的脑力劳动，本已令人心神憔悴，穷于应付，偏又遇上一个苛刻的上司，实在让人头痛。我们一般能忍则忍，但有时也与他针锋相对。久而久之，他耿耿于怀。

那段时间偏偏狼烟四起，处处告急。一会车间告状，一会仓库出问题，一会香港业务发难，弄得我们焦头烂额。而陈不分青红皂白，劈头就训，空气变得十分紧张。

事态仍在恶化。一日，陈说要在我们这个部门中抽调走一个人，企图瓦解我们。这下如一石激起千重浪。“不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡。”当晚，我们便汇聚一堂，商量对策。最后决定：要走一起走！我们大陆人都有自己的尊严，决不能让外人看轻。正如《简爱》中主人公所言：“你和我在人格上都是平等的，就像我们都要通过坟墓去面对上帝一样！”

第二天，一同事的商标因日本客户指示错误而出错。陈大发雷霆，摔电话，拍桌子，脸色铁青。我们终于忍无可忍，拍案而起，大吼：“老子不干了！”

我们递交了集体辞职书。陈见势不妙，想和解，但我们不允，催他签字。陈仰天长叹，又气又悔，泣不成声。

☐ 跳槽心态面面观

人才大流动已成为 20 世纪末中国社会政法、经济、文化等大背景下的必然产物。在那些被“大锅饭”陶醉得近乎麻木的人们瞠目结舌之时，一些不安于现状之士，以异乎寻常的敏锐把握了时代的脉搏。纵观这股躁动的人才流，我们得以发觉许多值得深思的东西和跳槽者们的心态。

● 背叛传统观念

多年以来，人们总认为硕士、博士只属于高楼深院的

研究机关，而不属于机声隆隆的工厂。随着改革大潮的汹涌澎湃，这种传统观念受到前所未有的冲击，最先挺身而出的，正是那些才华横溢，胸怀大志的莘莘学子。

鲁迅曾经盛赞第一个吃螃蟹的人是勇士。A君无疑也属于这一类人，他16岁考上大学，26岁拿下了华南理工大学的博士学位，导师是我国大名鼎鼎的传热学专家邓颂九先生。应该说，在“千军万马过独木桥”的激烈角逐中，A君是令人羡慕的胜利者，在一场近乎残酷的淘汰赛中，他度过了长达20年的寒窗苦读岁月，艰难地到达了终点。翘首前程，讲师、副教授、教授，多么诱人的头衔！只要他一步步走，慢慢地熬，这一切都毫无疑问地属于他。然而，他偏偏无法忍受这种乏味而枯燥的长征，他要找到释放能量的最佳途径，他渴望和生活赛跑，渴望在高空展翅！终于有一天，他放弃了留校任教的机会，怀揣着一叠自荐信和那张博士文凭，投身到找工仔的人流之中。

他把目光投向了珠江三角洲，投向了那片诞生中国20世纪末经济奇迹的宝地。但是，他的博士文凭并没有帮他多少忙。或许特区可以毫不犹豫地接纳一个技术工人，但是当“打工仔”与博士联系在一起时，还是不免沉思再三。在经历了多次碰壁之后，A君终于在全国十大乡镇企业之一的美的制冷机制造有限公司找到了立足之地，他对公司的总经理提出的第一个要求是：一定要给我活干！

珠江三角洲充分显示了它的飞腾速度和气魄，不到一星期就配给了他一台崭新的电子计算机，从人员到资金保证供给。A君用自己的行动证明了博士帽没有白戴，短短几个月，他就研制成功了新型节能空调，比原有产品省电达30%，各项性能指标达到轻工部“推荐产品”的要求。在公司订货会上，3天成交50000台，金额达1.3亿元。在A君的母校，邓颂九先生不无自豪地说：“希望我的学生在企业界同样有大作为。”这是老一代学者的希望，也是时代对新一代学者的要求。A君这样做的意义已经远远超出了他的行动本身，它触发的是人们对一系列重大问题的冷静思考。

● 从收发员到教授

人才，只有被当作人才用时方是人才，否则只能是废材。某单位青工小张，自学考取了北京大学英语专业研究生，3年后小张学成归来，单位人事部门“重用”他到传达室当收发员，理由是单位每天都有外文函电往来。

听到如此安排，小张真不敢相信自己的耳朵。他试着问：“这是临时性的工作吗？”没想到领导却严肃地对他说：“小张呀，你有这种想法本身就是错误的嘛，对革命工作怎能挑挑拣拣呢？怎么能有临时观念呢？”

一盆冷水从头泼下。小张不寒而栗，又百思不得其解。半年后他再也按捺不住那颗躁动的心。一次他从报上得知深圳招聘人才，就试着投一封自荐信。没想到深圳的工作效率果然高得惊人，不出半月他便接到对方同意录用

的通知书。于是小张举家南迁，到深圳第 3 天便住进了两室一厅的住房，并被分配到某大学任英语教师，给予讲师待遇。学校人事部门领导热情地握住小张的手说：“对不起，暂时委屈你了。”他听后热泪盈眶，过去当收发员被说成“重用”，今天当讲师，却说是“委屈”，两者对人才的态度真是差之千里。

“士为知己者死”。小张努力地工作，后来他被晋升为副教授、教授。有朋友问他：“以前的单位与深圳的差距有多大？”他笑笑说：“一位收发员和一位教授之间的距离。”

● 从“铁饭碗”到“泥饭碗”

多少年来，国家机关和科研单位人才济济，他们中的不少人却长期不能充分施展自己的才能。随着市场经济的发展，过去保守僵化的思想开始波动。

某君有着令人羡慕的“官位”，是国家某部的一位处长，可他却下决心辞去机关官职，当一个乡镇企业的厂长。当时这在机关大院引起了不少议论，说他傻，是丢掉“铁饭碗”，捧个“泥饭碗”，而他自己也绝没想到竟然会走到今天这一步。

4 年前，一位来自特区的同学调侃地对他说：“老同学，都什么年代了，你还有滋有味，按部就班地当干部呀！你知道吗？在特区，大人教育孩子的警告是：‘不好好学点本事，长大让你坐办公室当干部去。’”当时他不相信，堂堂一个研究生毕业的国家干部，在人生价值上竟会

比不过那些书读得比他少得多的人。然而事实却摆在他的面前，他不得不信服。

他终于毅然步出机关，走上施展自己才华的“快车道”。一年过去了，他领导的企业由亏损转盈利，创产值上千万元。知识的价值在此得到了实现。

● 让人欣喜让人忧

“天上的星，地上的人”，文学家们总爱用优美的语言比喻我们每个人在生活中的位置。是的，我们这些身处尘世的芸芸众生，总是在求学、谋职、谋生的努力中求得一个较好的工作岗位作为人生幸福的重要支点。但我们往往感觉到，除了极少数机遇极佳，或有背景的人能如愿以偿外，大多数俗家弟子似乎只能听从命运安排，在第一次上岗时就一锤子定音。

曾几何时，“双向选择”成了校园学子们津津乐道的话题，“跳槽”成为那些既定位置的人们热衷谈论的时髦。人们似乎一夜之间已不再习惯于上帝所给予的位置，跳槽者面对的是一个迷乱的星空……

瞧，L君是某大学经营管理专业的高材生，由于在校期间就展示出来的组织才能和交际能力，毕业时得以择优录用。但是，L君似乎有难以言明的失落感。按理说，L君办事认真扎实，处事谦逊老成，又颇有文科生的写作功底，在单位工作期间深受领导和同事们的好评，一条红色的仕途似乎已摆在他的脚下。然而在经过一番深思熟虑之后，L君坦率地向领导提出了调离的要求。领导先是惊

讶，继而不解，所幸的是领导倒没有给设置障碍。L君经一位友人的介绍，跳槽到了一家中外合资的乡镇企业。L君自称如今是如鱼得水，干得风风火火，酣畅淋漓。他说：“我深感欣慰的是当初硬着头皮下定了这个决心，其实在作出这样的选择时，我倒不是因为留恋已经拥有的在旁人眼里还算风光的工作环境，更主要的是怕来自父母和家人的指责与压力，干嘛要放弃别人求之不得的大机关呢？不过我是学经济的，丢掉自己的专业总感到不平衡，我希望能干自己所感兴趣的工作，至于所谓的虚荣和名誉，我并不在乎。事实证明我的选择是对的。”

S小姐在某银行工作，其父是某单位的头头。S小姐自费上电大时，做父母的就给她联系好单位。S小姐理解父母这份苦衷，而且她在校时就盼望将来能有一份轻闲安定的工作。干上一阵之后，S小姐似乎感觉到同事们对他有点另眼相看，好象她的这份工作纯粹是因为自己有一个当官的爸爸，这无形之中激发了她争强好胜的个性。于是她瞒着家人悄悄南下，给领导留下一份停薪留职的报告，去深圳的一家公司当了一年的公关小姐。谈起将来的去向时，S小姐坦率地说：“其实，我并不十分习惯那边生活的节奏，相反，我倒很留恋这里的清静和安稳，我也许还要回来。我只是想以此来锻炼锻炼自己的胆量，同时也算是一种自我证明吧！”S小姐的言谈中显露出一种清纯和质朴。

H君是那种自称为“豪放派”的男人，毕业于某大学

中文系。大学时因热衷于文学创作而整天活得有点“众人皆醉我独醒”的样子。毕业后回到了家乡小镇的一家事业单位，后来天生不安分的他索性辞职不干，只身揣着自己的几篇作品去外边闯天下，干过临时编辑，当过一家民营企业的办公室秘书，几番易动，到如今 H 君自称为是“自由化的无业游民”，一直在寻找那种生活中的艺术感觉。福兮？祸兮？生活是辩证的，相对的，当初甩手不干时，他就是这个心理，现在仍然是，反正他认为还是活得自由点好。

W 君是那种正处在青壮年边缘地带的男人，供职于某部属研究院。在单位 W 君是技术骨干，又评上了高级职称，爱人孩子萦绕身边，其乐也融融。一次出差的机会，他结识了一位港商，这位港商在广东开了几家合资企业。

交谈之中，港商对 W 君的科研成果很感兴趣，当即热情邀请他南下合作，待遇薪金自然是丰厚的。W 君不禁为之心动，回来后同妻子商量，妻子从孩子和家庭的角度出发，劝他放弃这个念头。两人于是发生矛盾，一气之下 W 君愤然出走，独自南下：妻子也不甘示弱，提出离婚。一个家庭就在这跳槽的论战中走向分裂。谈起这些，W 君略带感伤地说：“其实我们是能够处理好这个矛盾的，家庭的破裂只怪当初我们太冲动，事到如今，我也只能坦然相待了。真想不到，自己人近中年还生出这些变故来。从某种角度来看，我得到了不少，但失去的也太多太

多。人生的得失能简单地用三言两语说得清吗？不过，我既然选择了这条道路，就不会去想那些了。”W君说得很轻松，但言谈中却透露出一种人生永不言悔的悲怆来。

从以上实例足以看出跳槽者们的不同心态，真是让人欣喜让人忧。如果我们稍加注意，就会发现拥挤在这支蔚为壮观的跳槽队伍中的，大部分是一色的“青春族”，且多有较高的文化素养。他们的思想较少束缚，他们敏感于时代的变革和周围日新月异的新事物，因而也就在改革的潮流中最先表现出一种寻求自身价值与时代完美结合的渴望和躁动，一种理性精神的找寻和证明。唯其如此，他们才能够在“我是不是该安静地走开，还是该勇敢地留下来”的青春咏叹调里“潇洒走一回”。

☐ 集体跳槽是与非

值得注意的是，当中国人的人均职业流动率远低于美国人一生平均流动 6.5 次和日本人 4.2 次时，国内“集体跳槽”的密度和频率却相对较高。

何以至此？中国人事与人才科学研究所有关专家认为，集体跳槽现象是在市场经济发育期出现的一种偏离于人才市场正常运作的人才流动方式。

● “集体收编”已成为时下人才争夺战中的“杀手铜”。通常“公开招聘”的人才需要通过程序阶段、结合阶段、调整阶段，才能进入效益创造过程，因而时效性

差；而“集体收编”引进的则是一个完整的人才系统，其功能的相互匹配在引进之前就已经有了良好的效益表现，一经引进，即可产生整体效益，迅速击跨对方。

- 随各类经济成分逐渐成熟壮大，进入“二次创业”阶段，企业经营者内部也开始瓦解分化，纷纷拉出人马，另立山头，集体出走现象随之发生。

- 外部制约作用过于脆弱，社会转型期各项法规尚不严密，给集体流动带来可乘之机。

新闻、舆论界有的将此比喻为“胜利大逃亡”，有的对技术、经济权益如何维护表示担忧，有的则称之为“一股影响人才市场正常运作的暗流”。

一些综合经济部门的管理者和地方政府官员认为，应该鼓励人才外流，科技人才更应该流动。只要不偷窃技术资料，科技人才在新单位继续做贡献是理所当然的。集体出走的代表认为：我们带走的是自己的本事和手头资料，大家同是一条船上的人，要走一起走。四通集团人事部负责人在接受采访时说：集体流动是人才市场发展过程中的正常现象。伴随着人才市场发展，人才流动的流量、流向和人才流动方式也会发生变化。集体跳槽不过是人才流动的一种方式，四通就有不止一拨人集体辞职，后来成为我们的竞争与合作伙伴，共同推动高科技产业的发展。

而另外一些法律界、科技界专家以及成果管理方面的学者则不这样看。他们认为：科技人才在集体流动时，容易引起知识产权的纠纷，所以对侵权与否应有明确界定。

北京大学知识产权学院研究人员认为，从人才市场运作方式上看，集体流动一般规模较大，流向往往是相同或相关行业的竞争对手，流动方式具有突发性、复杂性、涉及面广、经济损失大等特点，不符合公开、平等、互利的竞争原则，因此集体跳槽行为不同程度地含有不正当竞争成分。

资料显示，集体跳槽行为往往具有这样的特点：

- 集体流动，不单单是“走几个人”的问题，随着这种跳槽，一个企业的管理方法、生产技术、营销策略、供应渠道、客户关系等也都随之跳到别的企业的“槽”里；

- 企业集体收编的人才系统，往往是同业竞争对手的优势系统，这种策略一旦成功，则将给与对手很大的“杀伤力”；

- 市场运作上看，导演集体跳槽的过程都是在幕后进行的，是一种带有“黑市”色彩的交易。收编方和跳槽方都是秘密地接洽，一旦条件谈妥，突发事件当即发生，而受损害的企业还完全蒙在鼓里，临到事发，往往措手不及，造成同业竞争与人才流动的无序化，也干扰了正常的人才市场运作。

开法制渠道，导市场之流。如何遏制集体跳槽，北京乾坤律师事务所主任姜俊禄指出：严密执法是关键。人才流动时，不仅是技术资料等实物属于原单位所有，生产工艺、技术诀窍、配方、贸易联系、购销渠道、客户网络等

商业秘密属原单位所有，科技人员脑中记下的发明成果也归原单位所有。中国人民大学劳动法专家指出，可参照国外通行的办法，即在若干年内不许职工从事同类产品的生产。北京大学知识产权学院的专家指出，企业可在一个合理的期限内要求员工负保密义务。这个保密期限依照秘密的价值与生命周期而定，并以劳动契约形式确立下来。需要补充的是，企业在要求员工离开后继续尽保密义务，并因此而使员工利益受到损害时，企业应适当给予补偿，这在国外已有先例。科技界有关专家建议，企业之间应成立行业性自律组织，形成公平竞争的合作体系，公司对重要岗位的人才完善合同管理与成果管理等，只有法律严密，集体跳槽行为才会失去市场。

□ 众说纷纭

有记者曾经在青岛晚报上就“跳槽”的利弊展开过专门讨论，下面是部分节录的内容：

近年来，跳槽形成了一股不小的“风”，许多人都被吹得离开了原来的位置，在“风”中飘来飘去。

跳槽可以实现人才合理流动，而人尽其才又是社会发展与进步的前提条件，所以，相对于头几年的人事制度，跳槽是一个大的飞跃，确实使不少人找到了最佳位置，发挥了才干。

但是也应看到，一些人不了解自己的才干与特长就盲从盲动，结果不但没有实现理想，反而丢掉了原来不错的工作：有的跳来跳去，把时间和精力都浪费在工作调动与人际关系的适应上了；有的人在企业陷入危机时，不是同舟共济，而是一走了之，甚至出于赢利的目的，带着商业机密或专利投奔他人……种种情况，已经引起社会关注，也给人们以深刻的教训。

现在，那种一窝蜂的情况已逐渐减少，“风”刮过了，人们总会有些收获有些思考。来稿篇篇精彩，凝聚着作者们几年里的人生感受，细读下来冷静思索，会帮助我们更为理智地对待跳槽：

- 干工作不能像游击战，“打一枪换一个地方”，人应该有职业道德。（职业：中学教师）

- 频繁跳槽者，从主流看未必都心浮气躁。他们矢志不渝的韧劲应该得到社会的理解，甚至尊敬。

- 不要设想命运之神会安排好我们的一生，只有在换工作中才能不断地发现自己、超越自己，把优点献给企业，展现于社会。

- 我参加工作 20 多年，平均每 4 年多换一个单位。在计划经济条件下，这个调动频率是很高的，在市场经济条件下则不足挂齿。我认为，频繁换工作是寻找一种价值。（职业：公务员）

- 奉劝没有专业特长的朋友，频繁跳槽不能帮你实现高薪，临渊羡鱼，不如退而结网，充实自己才是关键所在。

- 世上没有一种工作能令你百分之百的满意，也没有一种工作能糟糕得让你认为一无是处。有时，工作本身很适合你，是你不满于现状，怨天尤人。在这样的心态下，即使换了再好的工作，问题仍然会产生。

- 工人不能与企业同舟共济就不是合格的工人，扬长而去未免太不仗义。走马灯似的换工作并不说明神通广大，而是无能的表现，他们所到之处留下的是或多或少的不安定因素。（职业：企业员工）

- 哪个行业敢确保长盛不衰呢？多元化的社会需要多元化的复合型人才。青年人本着踏踏实实的原则，借着年龄优势多换工作多学知识有益无害。（职业：企业员工）

与青岛晚报的报道相似，有人在互联网上发起了关于“跳槽”的讨论，节录如下：

- 年轻人还是闯闯好

青年人频繁换工作，是市场经济的必然，这有利于人才的合理流动，能为自己提供一个广阔自由的空间，充分发挥聪明才智。我的一个学生毕业于某大学管理学院市场营销系，是高才生。他开始在某智能电脑公司供职，单枪匹马闯深圳，一年为公司推销了 500 万元的产品，受到总经理的赞扬，也取得了丰富的市场经验。一年合同期满后，他不顾公司的挽留，辞职到深圳发展。深圳坚太克仪

表有限公司老总赏识他的工作能力和雄才大略，聘他为副经理，不到半年就为公司推销产品 1000 万元，在深圳市场上初露锋芒。珠江三角洲已形成一个兴旺发达的大市场，我的学生适逢其时，真是海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。如果还在原来的单位，是不会有这样的成就的。年青人还是闯闯好。

- 找准方向勇进勇退

在人才流动的社会大环境里，每个稍有头脑的人都在寻找着最适合自己的工作空间。

但正像完美的爱人可遇而不可求，现实中的我们大多只能退而求其次，或者早早遇到了却因当时能力不够而失之交臂。所以，一开始我就寻找适合提高自身能力的地方。工作两年，我换了三个地方，每个地方我都尽力干好，回过头来发觉，每种经历都是有份量的一笔。

但是有一天，当我成长到可以“艺满下山展翅飞”时，无论现有的环境、待遇、职位如何诱人，我都会走出去。因为总有一个地方，在世人眼里地理风貌看似平常，却是我生命中的朝圣地，需要我把余生的全部岁月播种在那儿。

- 跳来跳去很累

“外面的人想进来，里面的人想出去”——“围城”现象同样普遍存在于择业中。那种跳来跳去的感觉，真的很累！

就拿我来说吧，工作那年才 18 岁，如今二十多岁了，

跳来跳去，有多少地方连我自己也数不清了。自己也想稳定下来，找份合适的工作努力拼一番，可因为年轻冲动总是事与愿违。刚刚辞去的那份工作就是个很好的例子：刚进公司不到两个月，上司因为赏识将我提拔，本有信心继续努力，可因不满新任上司的管理方法与其发生争执，一气之下离开那能令我有作为的地方。如今，许多当时我认为没有头脑的同行都坐到了我的位子上，我却依然从终点回到起点，一切都要从头做起。

因为是亲身经历，我明白什么是一叶障目不见森林。奉劝和我一样不安于现状的朋友们：谋定而动，三思而后行。别轻言跳槽！

● 不适合时另起一行

我较内向，爱好写作，在校时就希望找份和文字打交道的工作。

中专毕业后的一段时间里，机会好像故意和我捉迷藏。我干过车工、维修工、建筑工，两年间换了不少地方，但都不合心意。不是我嫌脏嫌累，而是这些工作根本不适合我。尽管尽最大努力，但总是事倍功半，心里很别扭。历经曲折之后，终于在一家单位搞宣传报道兼打字员。从此我如鱼得水，各方面进步较快。

我觉得，人要想尽快取得一定成就，工作不适合时不妨另起一行，寻找最适合自己的路。尽管会有所牺牲，但如果能最大限度地发挥能力，也就无怨无悔了。

● 跳槽后知不足

我大专毕业后进了家国营单位，加上偶尔发表篇文章，也挺引人注目。单位没有会计本科生，大专这学历绰绰有余。于是，没有再深造。

5年后，感到青春已经被安逸浸泡得有点缺乏朝气了，赶紧抓住青春的尾巴跳槽到了一家三星级合资饭店，初尝纪律的严明和电脑软件的挑战。那些日子，星期天都会带着面包上班，一有空闲就钻到书店里买软件书琢磨。初次跳槽的感觉很无奈也很有挑战性，为了生存必须学习。而且，在这里据理力争会得罪人，了解了生活的艰辛，驿动的心又渴望着能“更上一层楼”。

挺幸运地又跳槽到了一家五星级饭店。一次聊天，同事深有感触地说：“以前在个小单位里一干几年，觉得还挺厉害的，一到这儿来，才发现该学的东西那样多，自己会的不值一提。”我也有同感。饭店里从事服务工作的很多都是大学生，英语相当出色。

我并不反对跳槽，要做一片云，就做一片博采众长的云吧，跳槽使我明白了自己的不足，也给我提供了锻炼提高的机会。

● 别跳没了工作

近几年跳槽挺流行，有本事的跳，没本事的也跳，跳来跳去，有的人竟跳没了工作。

我内弟就是个很好的例子。大学毕业后，他分到上海一家科研单位，专业很对口，工作起来得心应手，不几年就被提为部门主任。可前年他却心血来潮，不再满足 800

元的月工资，跳到了一家外资企业从事物业管理。尽管待遇提高了近一倍，却因缺乏业务知识有些力不从心，难免就会出一些纰漏，致使老板不满，找个不大不小的借口炒了他。

后来，内弟又试着找过几处工作，均因不胜其任而被辞退，最后只好屈就一个体老板的旗下，工作环境差之又差，前几天来电话说，只因当时太草率，现在只好将着混了。

跳槽无可厚非，只是在实施时，千万要对自己的实力进行评估，看看是否胜任新的工作，然再迈出关键的一步。千万别盲目行事，跳没了工作，后悔可就来不及了。

● “我用青春赌明天”

我有一位孙姓同学，那时日语水平极差，被一家生产电子元件的日本独资公司派去日本进修了三个月，回来时日语水平已相当高了。一年后，他掌握了一定的电子专业知识，跳槽到一家韩国独资贸易公司，三个月实习期满后，被老板炒了鱿鱼，而他在短短三个月内又学了不少贸易知识，然后又应聘进了一家香港独资房地产公司，在老板炒他鱿鱼之前又学会了不少房地产方面的知识。就这样，他朝三暮四干了一个又一个的实习期，每到一个公司就暗地里学习各公司的业务知识，结识了不少客户和朋友，业余时间参加各类培训班，不断充电积累资本。

终于有一天，当他的资金资本积累到一定程度，他第一次炒了老板鱿鱼，开了一家属于自己的房地产中介公

司，越办越红火。我不禁想起了一句歌词：“我用青春赌明天，”只要肯学肯干，年轻时多换些工作环境，对日后的发展肯定有很大作用。

- 不可不跳，不可总跳

我的意见是：不可不跳，但不可总跳！

我 1993 年大学毕业分配进一家国营企业，由于在校时和上班后受的教育都是要安心工作，且在企业中与外界接触的机会很少，所以当时我根本没有想过跳槽。工作一年多，我成了中层干部，看看同事羡慕的眼光，虽囊中羞涩却也偶尔产生出一点点陶醉感。几年的日子如流水过去，直到 1995 年外部市场不妙，厂长指定一部门科室干部去开拓市场，我才被逼出了厂门。做业务的过程中，与其他公司业务人员交流，我才知道同样是人还有月收入过万的！当我通过努力把产品换成支票拿回企业时，当我拿到高出自己原工资几倍的销售提成时，我才初步认识到自己的价值。当然，严格说这还不能算是跳槽，只是被逼下了水，但事后想想，如果没这次调换工作，我可能至今还陶醉在那个徒有虚名的头街上。现在是开放的时代，从一而终的工作观念早已过时。

但又不能总是跳槽。不是因为这样做不保险，也不是因为会给人不忠实的感觉，而是因为这不利于个人的发展。还是以我为例，从开始走向市场到现在，我已换了好几种工作，跨了几个行业，除了多交一些朋友之外，在经济方面的收获并不太大。而那年跟我一起去做销售的同事

中，坚持到现在的，有几个的资产已近百万。我要告诉频繁跳槽的朋友，不要总以为没得到的才更好。行业之间不会存在难易和差别，只要我们选择公平竞争的工作，并用心去做，坚持住，不管在哪儿都会取得成功！

□“红娘”说“跳槽”

如果把招聘和应聘比作“恋爱”的话，那么人才交流部门则是“红娘”了。作为“红娘”当然希望“恋爱”双方一见钟情，“跳槽”者如愿以偿。可是，事实往往却不尽人意。何以好事多磨？几位在浦东新区从事人才交流工作同志，从“红娘”的角度来说“跳槽”，这些评头论足或许应验了一句老话：“旁观者清”。

作为“跳槽”者谁不想一举成功？而要马到成功，把握机遇至关重要，浦东是块举世瞩目的东方热土，也是人才荟萃之地。浦东开发以来，差不多每年都要向全市乃至全国公开招聘中学教师。这是各地人才进入浦东施展才华的极好机会。记得有一年夏天，新疆有位教师特地坐飞机风尘仆仆赶来，参加应聘。江西南昌几位教师也连夜乘火车马不停蹄赶来，生怕错过了机会。

“人往高处走，水往低处流”。“跳槽”者也不例外。为何“跳槽”，究其原因，不外乎这样几种：一是为了提高待遇，增加收入；二是为了专业对口，发挥特长；三是为了改善人际关系，有利成长；四是为了发挥余热。这是

“跳槽”者常见的几种心态，从中我们不难看出“跳槽”者的人生目标。但是，有些人在“跳槽”过程中大多自我感觉良好，过高估计自己，结果往往事与愿违。综观“跳槽”者，他们择业主要有三求，即求好、求稳、求全。

求好即选择好单位、好企业。他们注重选择那些经济效益好、单位牌子响、工资待遇高的企业，而不愿到那些目前经济效益差，尚有发展潜力的企业。“跳槽”者常偏重眼前利益，忽视长远利益，对于有发展前景的新兴企业、民营企业不予过问，也许就遗失了重要的人生机会。

求稳即求稳当保险。过去在国营企业工作，端的是“铁饭碗”。时下建立市场经济，调整产品结构，转换企业机制，打破了“铁饭碗”，职工们不能躺在国家身上“吃大锅饭”了，面临着下岗、待岗的“危机”。为寻求“出路”，有一技之长的人才纷纷跳槽，涌向“三资”企业。他们认为“三资”企业待遇好、工资高，却没想到制度严、抓得紧，弄不好随时会被“炒鱿鱼”，也不再“保险”了。于是，近年来人才择业又出现新趋势，往往选择那些工作较好，收入稳定的单位，盼望端上“银饭碗”、“金饭碗”。他们看中了银行、证券交易所、期货、进出口贸易公司，不少“天之骄子”还选中了日趋火爆的行业——国家公务员。尤其是那些“下了海呛口水”的人才更想重新上岸，找个“旱涝保收”的单位吃“安稳饭”。

求全即把择业想得十全十美。这种想法是不现实的。那些刚出校门的大学生进入人才市场与招聘者洽谈往往开

价过高，一开口就要 2000 元，否则拜拜。还有少数人才想到浦东一展身手，可又想一步到位，户口、房子、票子想要全部解决，不然就不干。即使一家三口进来了，户口迁来了，住房暂时没解决，还是一走了之。

这些求好、求稳、求全者由于缺乏自知之明，没有正确估计自己，只看到自己的长处，没看到自己的不足，往往期望值过高，所以在“跳槽”时常常陷入误区。

随着人才市场在我国迅速崛起，现已呈平稳发展趋势。但如果稍加留意就会发现，人才需求如今已发生了很大变化，从单一型人才向复合型人才转化，从操作型人才向管理型人才转化，从内向型人才向外向型转化。为了适应人才市场的需要，不少“跳槽”者已重新转轨定向，概括起来就是充实自己，包装自己，推销自己。

充实自己。即用知识文化“充电”，丰富自己的头脑。有个上海师范大学外语系毕业的大学生，英语较好，口头表达能力也强，但她不满足已掌握的知识，还利用工作之余学习日语，学习电脑、文秘、公关等，经过努力，她实现了一专多能，成为复合型人才。在几次“跳槽”后，她找到了称心如意的工作。另外，有的大学生在学校里学的专业到社会上不太“吃香”，他们走上工作岗位后就做了及时调整。有位大学生在校学的是图书管理专业，分到某单位后觉得不太“热门”，便自学国际金融专业，准备读完后“跳槽”。像这种情况不仅在大学生中存在，在中年人才中也不鲜见。他们认为自己所在单位效益不太好，

或者工作不理想，便纷纷自学，为今后跳槽作准备。还有一些尚未毕业的大学生，为了与人才市场接轨，主动到企业实习，把自己所学的专业知识和实际紧密结合起来，提高其工作能力。复旦大学有位女大学生，开始到大宾馆学公关，接着又到一家商场学营销，后来到一家企业学管理，从而找到最佳角色，实现人生价值。还有少数中专生尚未毕业就提前到人才市场来了解需求，很有超前意识。

除充实自己外，不少求职者还注重“包装”自己。俗话说：“佛要金装，人要衣装”。许多进入市场的人才是很注意“包装”自己的。男的大多西装革履、衣冠楚楚，女的大多衣着时髦、光彩亮丽、引人注目，他们的外表给人留下良好的第一印象。同时他们举止文雅，谈吐得体，在向招聘单位介绍自己的简历时清楚明白，重点突出，显示出人才良好的修养和气质。尔后，还郑重向招聘单位交上自己的文凭、职称、简历材料，提供用人单位参考。切不可小看这些“包装”，这是人才进入市场所必需的。

像推销商品那样向用人单位推销自己，是“跳槽”者实现自己目标的重要手段。不言而喻，人才在推销自己的过程中，也是增长才干，提高自己，让用人单位认识和了解自己的过程。在人才市场上，我们经常可以看到，有的原来比较内向腼腆的小姐或不善言辞的先生，通过多次交谈，较快提高了自己的口头表达和公关能力。有的外语专业人才通过用外语直接与招聘者对话，很快让对方了解自己的外语水平，甚至被“老外”当场拍板录用。推销自

己的作用和效果是显而易见的。

□ 案例：为目标而奋斗

近日，在中智公司举办的“’99 外企人才招聘会”上，德尔福——清华汽车系统研究所总经理，美国德尔福汽车系统（中国）公司培训经理迟启军先生做了“跨国公司人才的结构与素质”的现场讲座后，就去跨国公司就业的一些热点问题接受了记者的采访。

记者：您认为知识经济时代所需人才的结构是什么？德尔福——清华汽车系统研究所在这方面做了哪些工作？

迟启军：首先要求人才具有事业心、价值观和职业道德这三方面的基础，另外还需要具有基础理论知识、专业知识、专业设计和试验能力、实际工作能力等 7 个支柱来支撑这个平衡的结构。从德尔福汽车系统公司与其它跨国公司的人才结构特别是大学在校生的现状来讲，他们的基础理论和专业知识都较强，但在专业设计和试验能力上比较弱，实际动手工作能力则更为欠缺，所以整个人才结构处于不平衡状态。近年来，德尔福——清华汽车系统研究所针对目前各公司普遍存在的员工实际工作能力差的特点，在增强这方面能力上作了不少努力，如在培训中进行了情境领导艺术、解决问题和作决定的方法、人际关系技巧、报告和演说技巧、时间管理、价值管理、质量体系 and

精益生产课程的培训，这些课程都是大学生和企业工作人员缺少而需要补充的内容。另外，德尔福——清华汽车系统研究所还组织大学生去企业中进行现场调查，分析他们在企业中发现的问题，然后向企业领导提出问题和改进方案，从而在企业受益的同时达到他们锻炼自己实际工作能力的目的。总之，德尔福——清华汽车系统研究所自1996年成立以来累计培训 6000 人次，其中一半是德尔福汽车系统公司内部职工，还有不少来自其他汽车行业的员工和政府官员。由于我们把美国的教程和中国汽车发展现状很好地结合在一起，所以时效性很强，有许多课程诸如现代企业生产组织系统、现场生产和管理都很受学习者的欢迎。

记者：听说您以前做过德尔福汽车系统公司北京办事处的人事部主任，那么您认为跨国公司都热衷于哪些人才素质，了解这些人才素质对求职者有哪些益处？

迟启军：了解跨国公司对人才素质的要求对于想进入跨国公司的人来说是极其重要的。一般跨国公司要求员工要有良好的团队与合作精神，良好的交流能力，较高的专业知识和技能，具有大局观和较强的责任心，客户第一的概念，踏实、肯干、成熟、积极进取，良好的个人职业道德，勇于创新、乐于学习和较好的工作组织能力。由于中国的企业文化与外国企业文化之间的差距比较大，所以了解了这些要点后，当你去申请工作、面试时，就能回答到点上，不会让对方感觉你与外国公司的差异比较大，工作

起来会很吃力。

记者：您是怎样看待目前外企中跳槽频繁的现象？德尔福汽车系统公司是怎样留住人才的？

迟启军：我不久前刚刚收到我们公司一位干得不错的员工的辞呈。他说他很珍惜在公司的工作，但为了更高的发展，他准备离开像德尔福这样人才多，位置竞争激烈的大公司。我觉得这种现象很正常。德尔福汽车系统公司每年的员工跳槽率在 5% 左右，相对其它外企公司来说是比较低的。如果一个公司的跳槽率过高，那么肯定是公司的文化和薪酬设计有问题。德尔福汽车系统公司很注重自己公司文化的建立，以使每一位员工在工作中都感到心情愉快。另外在薪酬的结构设计上，公司尽量做到公平、合理、具有竞争性。如果薪酬设计过高，那么将对公司发展不利；如果薪酬设计过低，则会出现跳槽频繁现象。所以这项工作很重要，它既是公司文化的一部分，也是防止员工流动过于频繁的重要措施。

记者：您认为对于目前想去外企工作的求职者来说应如何选择自己理想的工作？对他们的择业观您有什么忠告？

迟启军：我觉得最重要的事情是要有一个自己的人生目标。我曾经在某合资企业中做过总经理，有人对我说，你的工资那么低，又那么累，到底值不值？而我想人家把这么大的公司交给你去运作，这本身就是出于对你的信任，而对于你个人来说，这样好的锻炼机会在经验积累上

是非常重要的。现在有许多求职者总是去追求那些舒服、体面、薪资高的工作，而这些工作往往对于自己心中目标的增加只是一个消耗。其实任何工作都是很有价值的，关键是你怎么做、怎么看，如果你把整个事业和公司的事业很好地结合在一起，这样公司和你双双受益，你的能力也将充分地表现出来。我知道一个在外企工作得很好的女孩，在工作了一段以后去学习服装设计，最后成功地创办了自己的企业。而另外一个女孩我问她为什么来外企工作时，她说想到国外去读书。但选择去外企工作和出国读书这本身就是两条路，她显然没有确立好实现其目标发展的正确轨迹。所以年轻人在择业上一定要把自己的工作方向与大目标结合到一起，这样才能在不同公司达到不同的目的，得到不同经验的积累，从而达到自己的目的。

二、国企：沉重的反差

☐ 人太多，还是人太少

有经济学家指出，步履沉重的国有企业“既为人员的冗余所苦，又为人员的匮乏所苦。”中间的差别在于，国有企业推不出去的是自己不想要的人，而留不下的却是自己缺乏的人。

国有企业人才的“跳槽”主要是体现在青年技术人员的身上。由于最近两年较多国有企业生产经营不景气、效益低下等原因，使技术人员队伍发生了很大的变化：大批 50 年代或 60 年代初参加工作的技术人员由于年龄上的原因已经离开或正在准备离开工厂，而年轻的技术人员在这个时候非但没有顶上却出现了大量流失的势头，“跳槽”者越来越多，不少国企出现了技术人才断层，严重地影响了企业的发展。

请看下面的例子：

一位有硕士学位的小伙子，1992 年从外地的一所大学毕业后来到了北京一家大型国有企业，由于他的努力和勤奋，很快受到重用，没几年便出任这家企业的工艺部门负责人。他虽然没有结婚，但是企业还是在房源紧张的情况下，分给他一套居室，然而，当他与一家外资企业联系好后，便“义无反顾”地离开了企业。

北京一家企业看中了一名外地大学生，将他招入企业，使他顺利地进了北京。两年后他担任了产品部主任职务，企业将他视为一棵好苗子加以培养，可仅仅过了几个月，他便辞职而去。原因是一家公司出高出他两倍的月薪，尽管新岗位与他的专业不对口，但他还是毫不留恋地离开了工厂。。

一些人士直率地指出，国企人才“跳槽”的原因很简单，一是房子二是钱。这话不是没有道理，企业也不是不明白，只可惜心有余而力不足。

首先在房子的问题上，国企的房源非常紧张，但是，不少国有企业近年分房都把进厂不久的大学生单独拿出排队，尽量使已婚的青年科技人员都有房住。

企业为了留住人才，在提拔青年知识分子的问题上也颇费心思。凡踏实肯干、有所建树和有一定领导能力的尽量安排职务。20—30多岁的年轻人出任工厂重要部门负责人的并不鲜见，有的已进入到了厂级领导班子但就是这样也不可能把每一位青年人才都安排，总会有相当一部分人干了一些年后仍是一位普通的技术人员，而这就意味着在住房和薪金方面只能是一个较低的档次了。

国企员工的工资不高，就是再高，比起外企——这个青年人向往的地方来说也是有着相当大差距的。市场竞争日益激烈，一些国企在生产上、销售上、技改上面临重重困难，因而在工资问题上越来越显得尴尬。

现在北京的国有企业由于各种原因很难招到北京籍的大学生，在这种情况下，企业只好把目光投到外埠的一些大学，于是那些学习好、能力强的外地学生就成了主要对象。这些大学生只身进京，已经是二十好几，不得不考虑将来，这也是人之常情。再加之北京这样大，具有“诱惑力”的公司比比皆是，而他们又是大学生中比较优秀的，条件具备，所以“跳槽”太正常了。因此有些刻薄一点的话说他们演奏的是“进京”“落户”“跳槽”三部曲。

如果说青年人才“跳槽”是经不住“诱惑”也许有点不太恰当，由此有人替“跳槽”者辩护：“跳槽”无可非

议，合理合法，世界上没有哪条规定不许调动工作，再者青年人想多挣钱也不为过。但是有人说，难道企业就应该受到损失吗？企业就应当个人的跳板吗？如果“跳槽”频频，企业还敢招人吗？

人常说，家有梧桐树，不怕招不来金凤凰。但是，这棵梧桐树要靠全社会来栽。现在不仅国有企业要更加努力，同时也需要政府、社会各界的高度重视，共同探讨。比如国有企业能不能再进一步从自身找一找原因，向国内外优秀的企业学习，努力建立一个适应市场经济的用人机制、激励机制。比如政府能不能将人才流动纳入法制化的轨道，给国有企业更为规范的环境，使国有企业重新振兴，最终走出人才流失这个怪圈。

☐ 案例：60 万难买自由身？

赵继英副经理的工资条听起来像是一个笑话：

赵继英副经理：

你本月的应发工资为 -2428.9 元，扣除你的养老金、房租、水电、气费共计 99.48 元后，本月实发为 -2528 元，加上前几月欠款，本月共计欠公司 4625.7 元，本月你实发现金为 0 元。

四川东材企业集团公司是四川省绵阳市一家国有企

业，赵继英是该集团公司外贸公司的副经理。

这位副经理自 1997 年到 1998 年两年间，共计有 10 个月接到这样的工资条。原因是他主持的外贸公司从 1996 年到 1998 年连续三年没有完成集团公司下达的任务指标，平均完成比例仅有 7 成。

赵继英说指标订得太高，公司说一点也不高。

尽管如此，公司却并没有要撤换他的意思。这使他非常困惑。虽然公司证明他除了工资之外两年间还领取了奖金等两万余元，但是眼看着指标遥遥，作为一个正当英年、追求上进的男人，继续干下去无疑是一种羞辱。

辞职吧，他想。

四川东材企业集团公司是一家三十年前来自哈尔滨的内迁厂，是国有企业的一种典型：独处在绵阳市郊一座名为北山的山头上，数千员工和一堆机器形成一个封闭的小社会，学校、医院等等一应俱全，厂领导不仅是企业的经营管理者，还是这个小社会的行政长官。大多数人在厂里成长，厂里就业，厂里找对象结婚，生下厂子的接班人，和厂子建立了盘根错节的关系，因此对工厂的依赖性特别强。赵继英也不例外。要离开这个他 9 岁随父母来此就不曾离开半步的山头，他花了连续几个失眠的夜晚来下定决心。

1998 年 8 月 18 日，赵继英向公司总经理邵景发写了一份辞职报告，此时他正自费攻读人民大学工商管理硕士学位（MBA），称辞职后一心一意读书，“保证三年以内

我将严守公司有关生产经营秘密，不从事一切与公司利益相冲突的活动”。

然而公司没有批准他的辞职报告，理由是“保护国有企业人才不流失。”

● “八条”，劳动合同“假离婚”

韩晓红是赵继英的妻子。1999年4月15日，她收到东材集团公司劳人处的一份通知，被要求“在1999年7月25日前离开公司，如到期未自动离开，公司将按除名处理”。

韩晓红向有关部门申诉，称自己并不是因为丈夫来这个厂的，也不是因为丈夫而享受厂里的待遇，而是因为自己17年的劳动，为什么要受丈夫辞职的株连？

公司的依据是1992年自定的《有关职工申请调动、辞职或擅自离开工厂的几点暂行规定》（简称“八条”）。其中还规定未经批准的辞职者“应在限定的时间内交回工厂的住房”。“八条”被写进了公司与员工1997年签订的劳动合同。合同中还约定了未经批准的辞职者应向公司支付违约金，公司总经理100万元，副总经理80万元，副总、助理70万元，中层干部60万元，高级职称人员50~60万元，中级职称人员40万元，初级职称等20万元，大中专毕业生等10~20万元，并另交10万元培训费。中层干部以上签的是长期合同。

在这个合同之前，公司和员工正在践约的是1993年签订的劳动合同。这期间发生了人才流失事件，公司苦于

原合同没有制约条件无法挽留，遂决定中止合同，另行签订。邵景发说，“客观上‘八条’和（新签的）《劳动合同书》为公司保护人才筑起了一座无形的高墙，‘墙’筑高了，外面的企业挖不去，里面的人才出不来。”

赵继英称，他在公司工作 18 年，工资总数不过五六万元；按现有工资水平，要拿出 70 万元，他不吃不喝也要工作 100 多年。

巨额违约金的理由是这些人掌握了公司的商业秘密。一位法学家认为，知情并没有罪，如果发生了侵犯商业秘密的行为，才可以也完全能够通过现行法律追究。

据了解，合同签订之前，有不少员工提出异议，也有包括几名中干在内的 20 多名员工挂印而去。但是，对于大多数与山头有千丝万缕联系的员工来说，要离去谈何容易。按照公司当时的一份文件规定，不肯签订合同者，支付公司 10 万元培养费，并按“八条”办理，即没收住房，开除配偶。绵阳一位律师称此为“签了是死，不签当即死”。

同时，公司通过高音喇叭、文字材料等宣传工具把续签合同提高到思想政治工作的高度，要求“保证劳动合同续签率达到 100%，这是衡量各级领导政治素质、工作水平的一个重要标志”。

在这种情形下签订的劳动合同，被赵继英称为“在公司胁迫下签约，不是本人真实意思的表示”。因此他认为此合同是无效的，在提出辞职时未予考虑

公司职员刘某从茶几下面找出一张纸条给记者看，这是他当年签约前一位律师朋友的答复。那位律师认为，“合同条款违反民法公平性基本原则”，违约金脱离收入实际，无法执行，无效。刘某想，既然如此，签不签都一样，就签了。

还有人认为，这只不过又是一形式而已，不会当真的，也签了。

但是树挪死人挪活，想走的还是想走。由此，东材公司出现一大奇特景观——“假离婚”。

为了避开“八条”中对配偶的惩罚，员工辞职前往往先到法院办理离婚手续，离婚后仍然住在一起，厂里人称“假离婚”。

据员工为记者提供的名单，全公司有 25 对以上的夫妻过着“假离婚”的生活。其中有离婚后仍然搞到准生证生儿育女的喜剧，也有弄假成真劳燕分飞的悲剧。邓某显得很压抑，他说，离婚以后，感情变得特别脆弱，似乎很容易就能分手；孩子不知道，老人觉得别扭。他认为公司的“八条”不合法也不人道。

- 高音喇叭，宣传栏，大讨论

5月6日，东材集团公司向绵阳市劳动争议仲裁委员会提起申诉，请求裁决赵继英单方违约，支付违约金 60 万元，抚养费 10 万元及其他费用。

在等待裁决的过程中，公司利用闭路电视、高音喇叭、宣传栏、座谈会、大讨论等形式展开了大规模的宣传

攻势。

6月15日，记者看到该公司宣传栏张贴着长达7页的《东材简报》，题为《统一思想认识，维护职工利益——公司针对赵继英单方违约问题开展大讨论》。文中称，“在6月10日下午的支部书记会上，公司董事长兼总经理、党委书记邵景发作了重要讲话”，邵将这场官司提到“是关系到企业的生存和发展问题，是关系到三千职工的吃饭和生存问题”的高度；各单位领导纷纷发言，无一例外地支持公司的决策，有分公司领导称赵继英为“最娇惯的儿子，正是最不孝顺的儿子”。

《简报》旁边张贴着复印放大了数倍的摘自某报的一幅漫画和一篇文章，漫画的对白为：

A：古兄，我们到巨星公司去发财吧？

B：喻老板对我们不薄，这样跑了，不成了叛徒吗？

文章中说：“中国人的看法，投降绝没有好果子吃，叛徒绝对是个贬义词，新主子内心不尊重你，老主子刻骨仇恨你，当了叛徒就没有退路可走。”

持续十余天的高音喇叭反复播放着这份简报，并配以公司各部门的座谈及来稿。公司各单位分别召开内容相同的座谈会，公司员工称此为“人人过关”。

赵继英事先没有将自己和公司的纠纷告诉年迈的母亲，但是高音喇叭一响，老太太就住院了。她是从那个年代过来的人，以为儿子是在挨批斗了。

6月16日，邵景发接受记者采访时，进一步将这一

场民事纠纷提高到“关系到国企改革的成败”的高度，他称有多少国企的老板都在盯着这场官司，“如果输了，国企改革就很难进行下去了”。

6月21日，赵继英接到市劳动争议仲裁委员会的裁决书。裁决书称：申诉人与被诉人1997年4月25日签订的劳动合同是合法、有效的。该劳动合同在订立过程中，任何一方均无欺诈、胁迫行为，是合同当事人双方的真实意思表示。双方在该劳动合同中约定支付违约金和培养费的内容，不仅符合国家有关劳动管理规定，而且体现了对等原则。

裁决结果：赵继英向东材集团公司支付劳动合同违约金60万元；驳回东材的其他请求。

拿到裁决书的当天，东材集团公司就此出了一份喜气洋洋的内刊号外，广为散发。绵阳市劳动争议仲裁委员会则召开了新闻发布会。

赵继英的名字继续回荡在北山山头的高音喇叭里。

6月25日，《四川经济日报》刊登了该报记者对绵阳市副市长钱鹏霄的访谈。钱鹏霄说：东材公司在劳动合同中与企业骨干约定巨额违约金，以防人才流失，富有远见，其用心良苦，最终维护的是企业利益。

绵阳市委市政府坚决支持东材公司在保住国企人才不流失方面所做的改革探索，并将在今后采取强有力的行政、法律手段确保国企人才合理有序流动。

6月30日，赵继英向绵阳市游仙区人民法院递交了

民事起诉书。

附件：赵继英向当地劳动仲裁委员会提交的“请求认定《劳动合同》无效申请书”

①该合同是在胁迫下签订的，属城下之盟。

1993 年公司曾与我签订了为期十年的《劳动合同》，到期是 2003 年，我的合同号是 No.931517。然而在 1997 年初公司突然单方面宣布终止合同，抛出了一个由公司单方拟定的统一的劳动合同。当时全体职工议论纷纷，公司为了胁迫职工签订这份所谓合同，又出台了一系列土政策。我这里有一份文件东材集发(1997)劳字 13 号，其中第五条第 4 款规定签订各种期限合同的职工由于自己的原因，不肯签订劳动合同，公司调整工作岗位，给予三个月时间联系工作。逾期未调出，本人仍不愿与公司签订劳动合同的予以辞退，并根据公司《有关职工申请调动、辞职或擅自离开工厂的几点暂行规定》(八条),按本人职务职称岗位支付公司培养费(见第七条)。第七条(一)经公司做工作,仍坚持要调离或提前解除劳动合同者,应按下列规定支付公司培养费和违约金:…中层干部 60 万…。(二)…凡公司出资培训学习的职工,…必须全部付清公司在送培期间支付的所有费用,并另交 10 万元培养费,方能按规定办理离厂手续。这里还有一份当时下发给所有单位,必须宣讲传

达给每个职工的宣传资料（《统一认识，按时完成合同续签工作》——实施全员劳动合同系列报导三）。

第三、四段中指出：个别不愿与公司签订劳动合同的职工①三个月后辞退，按职称岗位收取培养费；按公司八条处理（见文件，即开除爱人，没收住房）；②给各级领导下达考核令，必保 100% 的签约率，是二季度对干部的重要考核。

在这种背景下已完全剥夺了普通劳动者平等自愿的权力。任何一个智力正常有一定生活经历的人都可以设身处地地想象一下当时的情形。一个在公司工作十七年，爱人同在这家公司，住房只有 45% 产权，孩子读书也需要用钱，不签要开除爱人，要露宿街头，还赔偿 70 万元，甚至连户口都要迁出公司辖区，自己揣在兜里。签要死，不签马上就死。这是纯粹在胁迫下的不平等条约，这完全剥夺了《劳动法》赋予劳动者平等择业权力。

②60 万违约金、10 万培养费没有任何法律依据，无公平可言，骇人听闻。

我 1980 年参加工作，直到 1997 年的十七年中平均月工资不到 300 元。70 万的价码我要工作 190 年，还要不吃、不喝、不用。请问公平吗？公司想尅扣工资就扣工资，1997~1998 年辞职之前陆续九个月扣光工资还倒欠。请问公司就如此廉价地使用身价 70 万的人才吗？

根据《民法通则》五十八条第三款（一方以胁迫或乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下所为无效）；五十九条第二款（显失公平的民事行为从开始起无效）；《劳动法》第三条（劳动者有接受职业技术培训的权力）；第十七条（劳动合同的订立应遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定）；第十八条第二款（欺诈、胁迫订立的劳动合同无效），劳部发〔1993〕244号，劳办发〔1994〕322号，我请求仲裁委认定申诉方提出的劳动合同无效。

赵继英

● 点评

赵继英先生确实值得同情，而东材公司的作法又不可否认有法可依。这场“许多国企老总都在盯着的”的官司还在进一步审理中。它使我们不得不思索：国有企业究竟靠什么留住人才？巨额违约金怎样保证劳动者的基本权利？西方经济学中制度经济学派认为：在劳动力市场上，劳资双方谈判的力量对比是不平等的，劳动者总是处于劣势地位。因此，有必要通过国家立法和政府宏观调控的力量来“拉平”双方的竞争水准，保护劳动者的利益，实现“工业民主”，并最终达到提高劳动效率目的。按照这种说法，法律应该是保护弱者的武器，因为劳动者与企业相比总是弱者。而在我们这样一个社会主义国家，堂堂国有企

业职工，竟然落得如此地步，不是值得深思吗？有人说赵继英与公司签定的劳动合同是“不平等合同”，也并非毫无道理。作为企业也应该想一想，巨额违约金就能留住人才吗？其实，这样岂不是把人才都吓跑了吗？留下的，也只能是保守怕事的“庸才”。人才，只有流动起来，才能真正做到人适其职，位适其才。很多国企领导人现在都意识到了资金流动的重要性，却还没有意识到人才也需要流动。“跳槽”并不可怕，而且也是市场经济发展的必然趋势，怕的是缺乏吸引人才的机制。现在国外企业界流行的是为已离职的员工编通讯录，关注每个人最新的事业发展，为他们提供帮助，定期为他们开联欢会，还赠送礼品。听说这样还真的招来不少“回头客”，还听说回头的员工最忠诚！所以，要想留住人才，不能靠“守”，而必须靠吸引！

三、科教长城：人才断流的呼声

☐ 人才断流

当科技是第一生产力的观念已经深深地引入到人们的思维之中，当科教兴国已经被作为兴邦之略被广为接纳之时，人们却不无尴尬地看到，在我们的科技大军里，青年

人才的断层和外流现象正在蔓延扩张。

资料之一：

据《扬子晚报》报道，在人才市场供大于求的另一方面，高层次人才由于年龄老化、精英流失、专业失衡等原因，呈现出总量规模偏小，实际增长速度较慢，人才质量下降的趋势。

首先从年龄层次看，高层次人才老化严重，青黄不接，后劲不足。据调查，南京高级专业技术人员中，51岁至59岁的占七成多。40岁左右出现明显断层。预计5年内，南京市36岁至45岁的高级专业技术人员供应存在严重缺口。而上海到明年，现有的高级人才中80%要退休，青年人才面临新的断层。其次，高层次人才流失现象严重。一方面，出国留学“只出不回”的“单行道”现象严重。记者在南京某高校研究生院了解到，半年时间，该校因出国留学而申请退学的就达数十人，尤其是物理系的学生较多，绝大部分是赴美留学。据说北京大学还更严重，研究生一般3人中就有1人出国。这些学生都是国内高素质的优秀高层次人才。此外，目前高层次人才中，专业分布结构失衡，既是一方面的人才浪费，又加重另一方面人才的紧缺。据南京市的调查，在医疗卫生、教育等传统领域里，专业人才就占了高级专业人才的40%至50%，而计算机、法律、审计、房地产、社会福利等新兴行业里专业人才严重紧缺。

据了解，在今后几年中，社会上高层次人才的需求量

将更大。到 2005 年和 2010 年，南京市高层次专业技术人才需求量分别在近 2 万及 4 万多人，缺口甚大。有关人士提醒，对高层次人才必须进行系统性、整体性的科学开发与管理，以避免高层次人才短缺所带来的危机。

资料之二：

据中科院院士、北大物理系主任甘子雄教授讲，北大物理系自恢复高考以来培养出来的学生，按成绩排列的前 1/3 都出国了，仅在美国就有 500 多名。这种情况不仅北大一个学校如此。据国家教委 1997 年公布的数字，80 年代以来，中国出国留学人员累计突破 27 万人，学成回国的仅有九万人。那么，留在国内的科技人员情况又如何呢？中国社会调查事务所（SSIC）的一项调查表明，国内科技人才流失的情况同样不容乐观，尤其是中青年科技骨干的流失给国企造成严重影响。

本次调查对象是北京、上海、武汉、重庆、广州五市的 500 家大中型国有企业，采取问卷形式，有效样本为 327 份。

● 人才流失状况

本次调查显示，在过去五年内，被调查企业共引入各类科技人才 7813 人，流出各类科技人才为 5521 人，流出引入比达到 0.71。北京、上海、广州三市由于外企、合资企业以及有实力的集体、民营企业很多，国企的人才流失现象更为严重，流出引入比为 0.89。人才流失最严重的一家企业的流出引入比高达 1.79，即每引进一名科技

人才，该企业就要流出 1.79 名人才，流出引入比最低的一家企业也达到 0.28。

虽然企业人才流动，有进有出是正常现象，但调查中发现，目前各企业引进人才的主要方式是接收大中专毕业生，这些人才还缺乏实际经验，不能很快成为企业的骨干力量，而流出的人才大都有实际的工作经验，在企业中具体承担和负责某一生产项目或科研任务，这部分人才的流失会给企业造成严重的影响。

在全部被调查企业中，流出引入比超过 1 的企业达到 18.7%，超过 0.5 未达到 1 的企业达到 42.5%。

从调查中看，人才流失的最主要原因是待遇问题，占人才流出原因的 63.9%。据企业反映，这个比例比实际的情况偏低一些。其次是住房问题，占全部原因的 16.5%，其他如出国、工作条件、专业对口情况、职称等原因分别达到 6.3%、5.8%、4.3%、3.2%。目前，大部分国企经营不景气，尽管企业为挽留人才作出种种努力，但人才流失的情况还可能加剧。

● 人才流失趋势

本次调查显示，人才流动到外企及合资企业的比例达到 54.7%，其中北京、上海、广州三市的比例更高达 67.6%。自费出国留学的比例为 6.3%，流动到公司或民营企业的占 25.4%，流动到其他国企的比例为 4.2%，流动到其他单位的比例为 7.4%。

这样，目前国企人才流动的基本趋势为高校—国企—

外企或其他“三资”企业的单向流动过程。

近几年来，外企越来越认识到企业、包括人才本地化战略的重要，同时也为了降低成本，不惜重金，大量聘用国内高级专业人才。由于国企在实力以及政策方面的一些原因，在工资、住房、职务、福利等各方面的待遇都无法与外企竞争，去外企“打工”成为各类科技人才，特别是年轻人羡慕的职业。在各大学的招聘会上，外企的展位往往是最受欢迎的地方，以往的福利分房还可以吸引一部分科技人员到国企工作，但随着福利分房的终结，去外企挣钱已成为相当一批科技人员的首选目的。

最近，微软公司把其海外最大的研究机构设在中国，其副总裁坦言，一个根本原因就是看中了中国拥有大量的科技人才。其投入高达 8000 万美元，微软许诺将大部分用于科技人员身上，可是中科院这样中国最高级的研究机构每年每人只有 20—40 万元经费，其差距是显而易见的。

● 人才流失影响

本次调查表明，几乎所有的企业都认为，人才流失对企业的生产和发展造成了严重的不利影响。有六成以上的企业因为人才的流失导致原来的生产和科研开发不能按计划实施，有七成左右的企业认为人才流失导致的技术流失和商业秘密泄露造成的危害尤其明显，从现有法律看，企业很难追回由此造成的损失。还有五成的企业表示，人才流失已严重影响了本企业培养人才的积极性。据企业介绍，一名专业技术骨干的培养，往往要经过五年到八年的

培养和实际锻炼才能形成，至于其他方面的培训和花销更是难以估量，企业花费了大量的人力、物力，而结果却是为人作嫁衣裳。

SSIC 的研究人员认为，我们已进入知识经济的时代，而知识经济，说到底就是人才的经济。谁在人才争夺的竞争中取得优势，谁就能笑到最后。我国科技人才大量流失，已严重危害到我国民族工业和国家整体竞争实力的发展，应当引起有关单位和全社会的高度重视。

前不久的《新华文摘》编发一篇长篇报道：《“断层”威胁共和国明天》，让人们陷入长长的深思。跳槽现象不仅仅是社会层面上触发的一根神经，还是体制因袭、沉痾积淀下来的多种病因的结果。

连续好几天了，一位记者顶着严寒奔走于北京中关村的大街小巷，为的是赶在春节之前，尽可能完成计划中对中科院系统以及几所高校科学家生存状态、乃至中国科技队伍现状的采访。

每天，记者都得进入那昏暗简陋、散发着各种化学药品气味的实验室，手脑并用，精神高度紧张地聆听年老与年轻的科学家的诉说与叹息，越听，心情越是沉重。只有在结束采访，走在大街上的时候，记者才能大口大口地透着气。正是暮霭时分，望着街头上那眉飞色舞的红男绿女，那熙来攘往的车流入流，记者压抑的情绪仍无法解脱。实验室内与大街上的这种巨大反差给了记者以巨大刺激——眼前这些无忧无虑的红男绿女是否知道”第一生产

力”后面所显露出来的危机呢？

记者接受的第一个刺激是获悉中国科学院院士、著名物理学家蔡诗东中年早逝的消息。蔡诗东早年毕业于台湾的东海大学，后赴美攻读物理学。一九七三年十一月，还是在中国科学界寒风瑟缩的日子，蔡诗东毅然回到祖国大陆，致力于开创中国等离子体物理研究的工作。蔡诗东被公认为是世界上此一领域内领先的科学家之一，谁曾想他年仅五十八岁就患了癌症！

电话采访蔡诗东的夫人曹俊喜女士时，心情是沉痛的。提起蔡诗东，她在电话中声音缓慢，显然，她至今仍未摆脱失去丈夫的巨大悲痛。她说，蔡诗东的等离子体基础理论研究课题组最多时十人，现仅剩五人。蔡诗东一死，课题组已濒临解散，如今除了蔡诗东多年的同事和助手、物理所研究员陈雁萍老师，几个学生有的转向，有的出国。蔡诗东培养过四五个博士，光出国就走了三个。

这位记者又来到蔡诗东工作过的中国科学院物理研究所等离子体研究室。这是一座泥沙开始剥落的筒子楼，楼内光线昏暗，到处弥漫着一股难闻的霉味儿。在二楼蔡诗东生前所在的那间办公室，蔡诗东的同事王龙先生接待了记者。王龙比蔡诗东小两岁，是物理所的研究员，与蔡诗东同在等离子体学术片。提到蔡诗东的英年早逝，王先生不住地摇头、叹息。但他没有更多地谈论蔡诗东，而是不住地朝我抖了抖手里的一叠学生出国申请表，不无痛心地说：“我们这里留不住人啊！每年的研究生一毕业，所里

和我们都想竭力留住他们，可不容易呐。没办法，我们这里的条件的确是差了些。按惯例我们的设备应该是每五年更新一次，可我们现有的这套设备已用了整整十年，还得继续用。我们的经费是年年缺，而且常常是用了今年的经费，明年的经费能否有、有多少，心里往往没底，至于待遇，我们这里还算好，在读的博士每月拿六百元，硕士拿五百元，在中关村一带的科研院所中据说还排第二位，毕业留下来每人还能涨二百元。但总的来说，这样的收入放到社会上去比都太低了，所以学生毕业一般都想走。也不能怪他们，因为留得住人、留不住心啊，这不——我这当导师的，还不得不给这些想出国学生写介绍信。”据他介绍，十几年来他培养的十几个博士、硕士生几乎全出国了，且出去后一般都改了行，去搞计算机或电子研究，因为同专业的人才在美国等发达国家都已过剩。而在中国科学院物理研究所等离子体研究室，在不到三十人的研究人员中，眼下除了一位不到三十五岁的博士，其余大部分副研、正研都已五六十岁。对此，王先生痛惜地说：“我们这里的人才是严重断层！”他说，“最让蔡诗东灰心的，主要是留不住学生……”

断层？断层？断层……记者跑到物理所、植物所、地质所、力学所，“断层”这不祥的声音一直在记者耳边轰鸣。

据首都高校师资管理研究会一九九六年对北京十一所高校统计，一千六百八十九名博士生导师和硕士生导师

中，年龄在五十六岁以上者分别占 88%和 46%。北京大学四百二十五名博士生导师的平均年龄已达六十二岁，二十九位中科院院士平均平龄已达 70 岁。这项调查的结论说：在许多高校，高水平的学术带头人和骨干教师相当紧缺，有培养前途的优秀青年教师太少，全面“接班”问题十分严峻。

优秀中青年带头人短缺已成为我国科学界的突出问题。我国科技人员年龄普遍偏高，获重大科研成果奖的年龄也比国外同行高。目前由于科研队伍严重老化，后继乏人，很多非常重要的工作已到了几乎完全中断的边缘。一九九零年中科院动物所从事生物区系分类的有一百三十七人，其中三十六至五十岁的仅九人，十年内现有学术带头人和科研骨干四十三人将全退休。目前特别缺少能够站在科学前沿的中青年战略科学家和组织完成重大工程研究开发的将才。据统计，国家教委所属高校三千七百名带头人中，五十六岁以上的占 67%，五十一至五十五岁的占 28%，五十岁以下的仅占 5%。中科院对北京地区一九八八年获一、二级成果奖人员的调查发现，四十岁以下的仅占 27%。据一九九四年调查，国家自然科学基金重大项目主持人中，没有一个四十五岁以下的；第一批 78 个重点项目的 184 个项目和课题负责人中，没有三十五岁以下的，四十五岁以下的仅 1 人。在人才年龄结构继续老化的同时，近年科技事业、科研工作对年轻人的吸引力继续减弱，科研队伍新鲜血液的补充越来越困难。中科院对四十

三个单位的抽样调查表明，具有研究生学历的人才流失率达 38%，大学生学历的流失 27%，有的单位年轻人的流失率高达 80%。若不采取特殊措施，到世纪之交，人才断层将成为更严重的现实。有关部门搞的一份调查称，我国全民所有制单位有专业技术人员二千三百一十五万人，其中高级技术职称人员九十三万人，约占 4%，其平均年龄五十二点六岁；一九九五年全国离退休高级专业技术人员四十八点九万人，约占高级专业技术人员的 36.6%。推算到本世纪末，建国以来我国自己培养的六十年代前大学毕业的高级专业技术人才，先后都将退出工作岗位，总数将超过百万人。人才结构中新老交替、高级专业技术人才断代现象严重，断层期长达十至十五年左右，这将严重影响我国科技事业的发展。据中科院一九九四年统计，科学院系统的高级研究人员平均年龄超过五十五岁，到二千年，正好超过一个敏感数字——六十岁。对于这些老科学家，我们可以而且必须千方百计延长他们的科研寿命，缓解人才断层造成的压力。但是，按照目前的状况，等他们真的到了丧失创造力的那一天，年轻的一代能接上班吗？中国的名牌大学在为谁培养人才？国有资产的最大流失是人才的流失……中国科技队伍出现断层，首先要归咎文革少培养了一代人。文革结束后，中国奋起直追，培养了一大批年轻的科技人才。眼看断层就要弥合，谁料人才流失的狂潮，又一次扩大了断层……

谈及此事，中科院院士、北大物理系主任甘子钊感慨

不已：“人才断层问题不是严重，而是绝对严重！”他介绍了北大物理系的情况。自文革后恢复高考以来培养出来的学生，物理系按成绩排列的前三分之一都出国了，仅在美国就有五百余人。近几年流到外资企业的更是数不胜数。甘先生说：“所以我们有时戏称北大是在为国外办大学，是为别人办的。现在大家都在说国有资产流失，要我说人才流失才是国有资产的最大流失！目前就北大物理系而言，无论是科研还是教学，现在主要还是靠五十岁以上的人撑着。按说北大物理系这样的地方，我们要人应该是百里挑一，可现在每年学生一毕业，极少有主动要求留校的。中国现阶段人口中大学生的绝对数还不到百分之三，可最好的大学竟招不到最优秀的教师，这不能不发人深思！”

堂堂的北大物理系尚且如此——那么推而广之，整个北大、整个北京乃至全国，这些年我国培养的科技人才到底流失了多少？在中科院物理所，人事处长刘琪女士介绍说，八十年代初全所科研人员总数达六七百人，现在只剩四百人。自费公派的出国人数每年一百人次，但这么多年加起来仅一百人回国，而年轻的只有三十三位。据首都高校师资管理研究会一九九六年对在京六所高校的统计，近年来，一九八二届至一九九一届毕业的教师已流失 53.3%。其中，首都医科大学一九八二届至一九八九届毕业的教师流失 75%，一九八九届至一九九一届毕业的教师流失 40%。一九九五年，一项以国家级学术带头人为调

查对象、抽样范围达四千人的大型调查显示：在院士主持的课题组中，三十五岁以下的年轻人已经成为科研活动的主力。但遗憾的是在调查中发现，由院士主持的课题组中，三十五岁以下的科研人员多数“安心”的仅为 17%，而三十五岁以下的科研人员“不安心”或“只有一半安心”的课题组却达 59%。在院士们主持的国家级项目中，三年来，人员流动“较大”或“个别流动”约占 72%，而“不流动”只占 10%。在流动人员中三十五岁以下的中、初级人员最多，分别达到 59%和 62%。流出的人员去向，排第一位的是出国，占 67%；排第二位的是到民办科技实体、公司，占 12%，以下依次是国有企业、公司，占 9%；科研单位占 7%；党政机关占 1.4%。这项调查的结论是：三十五岁以下的青年科研人员，他们的不稳定已经使得国家科研队伍流出大于流进，这是亟须引起重视的大问题，关系到我国科技事业的未来。

据一九九七年一月国家教委公布的数字：八十年代以来，我国出国留学人员累计突破二十七万，然而，二十七万人员中只有九万余人学成回国。人才流失触目惊心。

出国的，多数是留在国外了。而没有出国的，也正以各种渠道流向在华的外资企业，因为那里有着高薪的诱惑。除了一毕业直奔外企的学生，其他在国内各单位服务的人才，不多久也都禁不住外企的这种诱惑。而国内高科技人才流失，尤为严重。到一九九五年，驻京的外国计算机公司已达九百零八家。他们争夺中国市场首先从人才人

手，千方百计从在京的高科技企业、大中型国有企业及高校、研究所中招聘人才，尤其是计算机人才。据一九九五年的有关调查，中关村企业近三年平均每年调出人数都在三百人以上，主要是调往外企及合资企业。一些企业已在高科技人才的流动中造成损失。北京第一机床厂采用计算机 CMIS 技术后，培养了一批技术人才，没多久却有三十多人被外国公司挖走，企业只得花钱从头再培养。

一九九六年底，美国著名的通用电气公司人力资源部经理麦考尔先生，曾直言不讳地指出：中国是极具潜力的人才市场，每年以 10% 的速度增长，但中国人的观念陈旧，不懂得如何去开发、利用和保护人才，而在美国，留住人才要付出高额的成本代价！令人尴尬的是，这位美国人一方面直言不讳地揭你的短，另一方面却明目张胆、挖空心思想吸引你的人才。一九九七年，他们计划在北大、清华、复旦、上海交大四所中国名牌大学中继续挖掘尖子送往美国培训。他们认定高额的奖学金投入，定会换来精良的管理和技术人才。

出国的已经出去了，而种种迹象表明：在中国的外资企业，争先恐后地到中国高校抢高材生，已成了高校长鸣不止的警报。据不完全统计，在清华大学的近百种奖学金中，外企公司设立的占了一半，且数额相当高，其中包括美国的 GE 公司、摩托罗拉公司和 IBM 公司。而北京大学的四百多万元奖学金中，外企公司占三百万元左右，其中包括：NKK、东京三菱银行、摩托罗拉、宝洁、奔驰、

飞利浦、三星、松下、索尼、声宝、美国的 GE 和新羽西教育基金奖等等几十种。所有这些外企高额奖学金的目的很明确，那就是采取“欲先取之，必先予之”的策略，让优秀毕业生毕业之后到自己的企业来。所以有人戏称：外企在中国名牌高校搞起了“希望工程”！不言而喻，外企这样的“希望工程”无疑将使中国的科技队伍雪上加霜！

假若中国最优秀的大学毕业生都出国或进外企了，中国未来的科学事业谁来继承？据悉，国家为了减少培养学生所付出的经济损失，不得不规定：每位自费出国留学的学生要交纳一定数额的培训费，按每年交二千五百元计算，一位本科生要交一万元。钱是收了，但国家教委的一位官员还是感叹：“钱，并不能留住他们，最主要还得靠国家在使用人才方面能有一套完善的激励机制。”

□ 一位博士的工资单

甘子钊先生忧心忡忡地谈到人才流失问题：“待遇过低是主要原因之一。以我系为例，现有一九五零年以后出生的教师三十三人，占全系教师总数的 22.4%，其中有博士学位的二十二人。这些中青年教师多数素质不错，有上进心，在我系教学科研中起着重要作用。但是，二十二位有博士学位的教师，他们平均每月从国家和学校领到的工资收入仅为 516.8 元，低于北京市职工的平均收入。像从英国回来的龚旗煌教授，学术上很出色，月收入不过

七百元。前不久，从法国回来的俞大鹏副教授因生活所迫不得不外出打工。他这一走，原来进行的两项很有意义并可能在近期出成果的项目只能暂停，俞大鹏走的时候，心里很难过……”

在北大现代物理研究中心实验室里，记者和郭卫相对而坐。他一九五七年出生，一九八八年在美获博士学位，先后在美国和加拿大从事研究和教学。一九九五年回国在北大物理系任副教授。

郭卫二十四岁出国，在海外生活了十四年。原本他可以留在那儿的，因为拿到博士头衔后，他拥有相对稳定的工作和收入。三十五岁那年，他回国结婚，把一位漂亮的电影演员带到了美国。当他吐露出回国的心愿，妻子便和他发生了争执。

他执意回国，妻子不肯，两人不得不离了婚。他自己还算顺利，刚回来国家教委就拨给他二万元科研基金。没想到烦恼的事也跟着来了，郭卫来北大时没房住。房产科暂时安排他在二十七号楼一间空房住了半年。谁想搬走的时候房产科要收他每天二十元住宿费，一共四千元。他生气了，一次又一次和房产科交涉，没办法，人家搞创收，最后讨价还价，降到一千五百元。这件小事，只是郭卫烦恼的开始……

当记者和郭卫谈到科技人员生活问题时，他递给记者一张工资条——

编号：57233，

姓名：郭卫，
性别：男，
国 档：275，
限档加津：325.00，
补贴：48.50，
上月余：3.28，
房租：59.50，
水电：10.00，
离退保：6.50，
会费：1.38，
天线：13.00，
房基金：25.00，
本月存：6.40，
补房基：25.00，
应发数 376.78，
实发数 230.00

郭卫说，这实发数就是他每月领到的工资。此外，系里通过科技开发、科研提成、有偿服务等等多方筹款，每人每季度大约还能发五百元，平均每月不到二百元。也就是说，作为留洋博士、北大物理系副教授的郭卫，眼下月收入还不到五百元。其中，系里给的补贴还不是每月兑现的，而是年中、年终各发一千元。所以，每月他得靠这工资条上实发的二百三十元生活。郭卫伤心地说：“我是搞科学的，不要索取很多，但我必须生存、必须活着，否则

我怎么去搞科研？说实在的，我现在完全是凭着一种对专业的执着在这里支撑着，以证明我所从事的工作、专业的重要性。北大物理系的大旗一定不能倒，倒了恐怕就什么都没有了。这就像核研究一样，因为世界上还存在各种威胁，所以它必须存在才能消弭外来威胁。北大与圆明园近在咫尺，我们不要忘了，八国联军为何要焚烧圆明园？那是要毁掉我们这个民族几千年的文明！”他激动地挥舞着手臂，话题又转回到他的科研境况中来：“科学像一棵苹果树，你不知道它哪个地方能结出果实，但这是一个整体，你不能因为它未结果就把它砍掉！”

与郭卫一样感到烦恼和尴尬的是比郭卫小一岁、同在北大物理系当副教授的成泽。成泽是武汉人，一九五八年生，一九七八年考入上海交通大学直至在该校获得博士学位，毕业后分回武汉华中理工大学任教。一九九三年去以色列工作，一九九五年底到北大任副教授。我是在采访完郭卫的当天下午找到住在北大蔚秀园某公寓的成泽的。如果说住房条件，成泽与郭卫一样都算幸运，他们虽都离婚单身，但在北大工作不久便都有了一套两居室住房。这一点他俩都感到了满足。问及归国的原因，成泽愤愤不平，说在以色列他出成果时外国老板都坐享其成要署上自己的名字。成泽似乎天生就是搞科研的料。他主攻的方向是量子光学，属理论物理范畴。在以色列短短两年时间，这位中国博士竟连续在世界物理最高杂志、美国的《物理评论快报》和《物理评论》上发表十几篇论文。他的杰出

才能令外国同行刮目相看，他的导师竭力挽留他，英国、意大利的同行也诚邀他前去做博士后，可他都婉言谢绝了。他承认在外国搞科研的优越条件，就以他工作过的以色列而言，那里信息灵通，世界各国著名学者、诺贝尔奖金获得者时常到那里讲学。但成泽的自尊心受不了自己的科研成果被老板不劳而获的分享。所以，他执意要回国。

但回国后成泽感到很不适应。由于科研经费不足，他回来后难有条件继续他在以色列时正劲的风头，不断写出并发表高水平的学术论文。一年的时间里他只写了两篇半论文。在以色列时他的年薪是三万美金，而在北大的收入呢？与郭卫一样，他的一张工资条这样记录着——

编号：58197，
姓名：成泽，
性别：男，
国档：275.00，
档加津：360.00，
补贴：48.50。
上月余：1.85，
房租：43.80，
水电：10.00，
离退保：7.20，
会费：1.35，
天线：13.00，
房基金：32.00。

本月存：3.00，
应发数：410.35，
实发数：300.00

也就是说，成泽每月的工资收入是三百元。而系里每年二千元的创收补贴是分两次发，每半年发一次。加在一起，成泽每月的收入同样不到五百元。

说起自己的婚姻，他更是感慨万端：自打来北大之后，好心的同学、同事曾先后给他介绍了三四个对象，其中有军人、编辑、公司职员，且都是三十六七岁的老姑娘了，也都见了面。“但人家一听我月收入三百来块，都不再理我！”

说起他的事业，成泽很激愤：“我算看透了，现在做学问划不来，收入低不说，还损身体、短命。科研的竞争太激烈了，想出成果，谁都得拿生命去搏。你没看中关村地区高级知识分子的平均寿命才五十七岁？我来北大也就一年多时间，可在校园里已看到过几则四五十岁的副教授、教授英年早逝的讣告。我算看透了，人的生命只有一次，我何必拿自己的生命去当赌注？从现在起我要好好珍惜生命！不瞒你说，我现在是变实惠了，是环境改变了。在国外我的学术是一流的，外国同行见到我都要主动向我打招呼、同我握手。可现在谁理你？老婆没老婆钱没钱，反正这日子是没法过了！”投入固然不够，但是中国科技难出人才，难留人才，岂一个“钱”字了得？

□ 怎一个“钱”字了得

每逢人大政协开会，科学家们、学者们和各界有识之士都不断呼吁增大科技投入的确，投入不足，使科技人员在工作和生活中陷入窘境，制约了我国科技水平的提高。然而，使年老的年轻的科学家们一再叹息的，仅仅是一个“钱”字吗？

由于历史原因，我国科技界基本沿袭了前苏联的科技体制，形成了独立研究院所和高校两大基本队伍。科研机构规模庞大，高校与科研院所之间存在着多头管理、协调不灵等弊端。机构的重复建设，研究方向、任务的雷同，造成了科研课题重复、分散，有限的科技投入被瓜分切片，面面俱到、人人有份。如矿产资源勘探，地矿部有十六个研究所，冶金、有色金属、煤炭、石油等部委也有十多个同类的研究所。而在海洋科学研究领域，仅山东沿海就集中了从中央到省市研究海洋的研究所达二十七个之多。北京市有六百多万亩小麦，可研究小麦育种的单位多达十四家以上，同一单位又有若干课题小组。在人员结构方面，我国科研院所的在职人员中，科研人员、工程师仅占 50%，大量的行政、服务人员被国家的皇粮养着，使有限的科研投入不是用到科研上而是用于“养人”上。而在日本的研究开发机构中，从事科研的人员高达 85% 这样的一种现状，使得科技投入严重错位，养人成了所有

科研院所的头等任务，又谈何集中财力人力去搞科技攻关呢？重复、庞大的科技机构如蚁穴般聚集了太多太多的人头。尽管“稳住一头、放开一片”的方针提出已有好几年了，可一提起科研单位的人员分流，人们都会感到头疼。一位搞航空工业的同志讲了这样一件事，他们那里有一个五百多人的大研究所，每年可以争取几百万元的科研经费，问他们，完成这些项目多少人就够了？回答是一百人足矣！可他们必须安排五百多人来干，这显然难谈效益。

按我国人口的绝对数看，我国科技人员是奇缺的。可是，从具体的科研单位、尤其是一些大院大所来看，科研单位人浮于事的现象又相当普遍。这一怪现象当然是历史造成的。

问题还不止于此，由于体制的原因，就像全国众多的科研单位一样，每个科研单位内部的科室或课题组也各自形成了“小而全”的封闭体系，条块分割、科室或课题分割使得各自的实验室、实验设备出现了重复购置，从而造成了科研经费的另一种浪费。

在中科院微生物所采访，从苏格兰留学归来的刘玉乐博士介绍：国外的实验设备绝不用自己买、因为每个研究所都有自己开放的实验室，设备的利用率高，即便是一支试管也是如此。而国内的实验室是小而全，浪费设备也浪费经费。

在该所，先后在德国和美国留学、现与刘玉乐一样担当着课题主持人的女博士阎锡蕴在工作中则有另一番感

受：“从美国回来，我感觉到国内的竞争也很残酷。一个课题，申请到的经费也就两三万元，但就是这区区的两三万元，房租、水电、管理费等等都要从这里面出，生存压力很大，加上自己的工资有 40%还要从里面出，最后用于科研，连实验都做不成，幸好自己从国外回来，经费的渠道相对还多些，小打小闹还可以拢一点，但我这个课题组还是不敢轻易要人，要人就必须多付一份‘活工资’。可话说回来，课题组没人做实验还搞什么科研？说实话，我在家里都不管账，可在课题组我几乎有百分之八十的精力要管吃喝拉撒睡，忙碌不说，后勤还要拿走百分之十的管理费。”由于科研经费的紧缺、科研人员工资收入偏低，使得科研部门都在无奈之中不得不想方设法创收。

但说到创收，科学家们都持有异议。尤其是基础研究和应用基础研究，其特殊性决定了它难以在以效益为标准的市场中寻找到创收途径。异议归异议，创收还得进行，因为你不创收，就只能受穷。

于是，在许多科研单位、甚至包括一些国家级科研单位，规定科学家每年必须向所在单位缴纳一定的款项（俗称“人头费”，约相当于本人全年工资、奖金、津贴、补贴的总和）才能上岗从事研究工作。诚然，在应用科学研究领域，当科研成果转化成经济效益时，要求他们按照政策上交一部分所得是可以的。但眼下最苦的要算那些从事基础研究的科学家们，他们既不创造产值也无专利可转让，自然难承受这令人尴尬的“人头费”。在现阶段的中

国，科学家们不能像外国同行那样拥有那么多的经费来源。从事基础研究的中国科学家们，获得经费的主渠道是申请国家自然科学基金。但这项基金申请的成功率最高也只有 20% 左右。即使有幸申请到了，一般的资助强度也不过三年总额十万元左右。连主管部门领导都承认，这点钱“只够维持 1.5 个人的‘人头费’”，全部交上去了还有什么钱用来搞科研呢？因为这令人头痛的“人头费”，每到年关，总有一些想干事的人由于筹款无着落而犯愁。万一下岗，不仅一些很有价值的研究课题无法继续下去，而且让本来就清贫的科学家们最基本的生活都受到威胁。

第五章 解读跳槽二： 时代和潮流

一、信息时代与 IT 白领

□ 小引：Byte 的召唤

当 21 世纪的晨曦出现在奥林匹斯山上时，人们发现，原子 (atom) 的宙斯已经逊位，比特 (byte) 的宙斯正在登基：信息支配了财富！这就是我们这个时代最本质的事实。今天，华尔街正陷入思维的混乱之中，这丝毫不足为怪，当新神的清晨驱走了旧神的黄昏，代表信息产业高科技股的盖茨们驱走了代表汽车、钢铁等传统工业股的巴菲特们时，现存世界的混乱是必然的。这是因为时代的法则在变。

在华尔街股市上，一个突出的事实是：高科技股票搅乱了整个华尔街的传统秩序。这些野蛮的、不知天高地厚的高科技骄子，完全无视华尔街的秩序和规则而横冲直撞，几乎是在一夜之间就把工业世界二百年来创造的财富“烧光、杀光、抢光”，就像工业资本家在二百年前无情地抢夺葛朗台老头的财富一样。今天，这些信息时代的新贵和宠儿们，开始同样无情的剥夺着昔日的工业资本家。比尔·盖茨的经历比一切学者关于人力资本的著作论文都更生动的表明，未来的财富是由比特，而不是由原子构成。

这便是信息时代。

☐ 中小企业，今天你去哪儿

或许是信息技术里面雾水多，IT 厂商总喜欢给东张西望的客户们指点一下迷津，要不微软成天挂在嘴上的怎么会是这样一句广告词——“今天你去哪里” (Where do you want to go today)?

答案自然是因人因时而异的。但对时下的中小企业客户而言，如果真的惑于自己该去哪里而上前讨教，他们会看到，100 只指点迷津的手，至少会有 99 只指向“网络”。这一点已从今年以来“IT 厂商瞄准中小企业大行动”中看得很明白了。

在传媒高度发达的今天，任何“大行动”，如同“大揭秘”、“大曝光”一样，似乎都少不了炒作的嫌疑。但平心静气地说，把中小企业往“网络”上引的行动，却是必须的。

微软的产品经理殷建松称中小企业上网是“第三次信息化”。第一次信息化的对象是大公司，第二次信息化的对象是政府。他说，电脑网络在微软被称为“数字神经系统”，这根神经已成为企业对内对外沟通的骨干渠道，中小企业把这根神经健全起来，将获得与大企业对等的发展机会。譬如可以通过网络宣传自己，通过网络在全球设计与制造，通过网络销售产品。因为这一切都是虚拟的，不

需要很高的成本，中小企业承担得起。在美国，上网的中小企业比那些还没有上网的同行的效率平均高出 20%。

为中小企业把脉的专家们总是随身带着“管理”这剂药方。其实精良的管理是需要技术的。在信息时代，企业的管理运作更多地依赖于准确快捷的数据，少数人拍脑袋想“点子”的方式不灵了（“点子公司”的没落与此不无关系）。以备受推崇的“团队作战”为例，信息时代的团队作战不仅需要一种精神，还需要计算机网络作为手段。后者可以使企业内部的信息得以及时沟通，籍此对不同的岗位乃至万里之外的员工进行有效的组织和协调。时下最令老板们担心的事情之一是员工跳槽。倒不是碍于“员工炒老板”面子上过不去，而是为人才流失痛心。更可忧的是人才流失还常常伴随着客户的流失，“都叫跳槽的带走了”。客户资源是企业的生命线，这种损失可能会叫一个企业几年也缓不过劲来。如果有了网络，你通过信息手段让员工把客户资源都放在数据库里集中管理起来，企业就不会因一两个人的离去而元气大伤了。对知识经济而言，最值钱的是智力资本，而建立和保护智力资本的最重要的手段就是建立网络基础设施。

然而，与网络的应用前景和 IT 厂商的“大行动”相比，被瞄准的中小企业的“行动”似乎小得多，至少我国目前是这样。个中缘由有资金方面的，也有认识方面的：一些中小企业对网络的应用设想得太难了。

其实，应用难也开始成为老黄历。IT 技术的神奇之

处就在于它的发展十分快，如今针对中小企业的 IT 系统解决方案铺天盖地，这些产品的一个突出特点是界面友好，不必专业知识即可操作。6 月 18 日，笔者在广州观看过微软将要在 中国发布的 BackOffice 中小企业版 (SBS) 演示。在人们印象中，后台的产品只有网络管理员之类的专业人员才有资格摆弄。可这个专为中小企业设计的网络后台服务器，却不必专业人员侍候，它的许多功能是自助式的。当你选择了“安装”，系统就会有一个“向导”一步步地教你安装。如果你要建立 Web 站点，系统便有一个“Internet 连接向导”帮你定位、选择并连接 ISP 服务商。系统的代理服务器还可以对用户的客户资源进行管理，只要输入指令，它就会自动给所有的客户发送邮件。看着那小小的“向导”箭头象精灵一般在屏幕上窜来窜去，笔者感觉如今的 IT 产品真是走下金字塔了。

笔者接触过的 IT 厂商们希望向中小企业转达一个最简单的观念——要想富，先修路。即不要把建网想得太复杂，一说建网就是“电子工作流”这些难度大的东西，重要的是先把网建起来；把数字神经架起来”，从最简单最基础的做起，一步一步向复杂和高级迈进。

最近江苏把全省的名牌产品发到了 Internet 上，那些能进入这个多媒体查询系统的企业称自己“拥有了信息社会的贵族身份”。另有消息说，如今最抢手的 MBA 找工作，也是先上网看看这个公司有没有网站，网页的内容是不是丰富，以此来判断该公司是否有发展前途，是否值得

“以身相许”。由此看来，“人心向网”正在成为潮流”，中小企业，今天该到哪里去？”的答案已在其中了。

但愿我们小心翼翼地问询“中小企业，今天该到哪里去”的时候，我们的老板们不要小心翼翼地追问自己的手下“今天，你想去哪里？”

□ 中关村人来人往

信息产业是一个充满了变数的世界，除了商家的明争暗斗、产品的疯狂追新之外，企业间的人才流动也绝对是一道独特的风景。

1999年4、5月间，中国惠普副总裁、信息产品事业部的总经理李汉生正式跳槽，加盟北大方正电子有限公司，出任总裁。业界惊叹这种由外企向内企“回流”的现象非同一般。而此前不久，原美国网景公司的华裔副总裁沙正治加盟四通利方，使得四通利方的“新浪网”一时间人气颇盛。

6、7月份，传来的消息更是石破天惊：先是原微软中国有限公司总经理吴士宏正式辞去总经理职务，让人对微软这个软件巨人在中国何去何从平添种种猜测。接着的一条新闻是，1998年底轰动一时的瀛海威大辞职最终演变成集体跳槽：以寻呼业为主的润迅集团宣布成立润迅互联网服务有限公司，正式进军互联网领域，将在北京、沈阳、哈尔滨、上海等地全面开展计算机信息网络国际联

网经营业务。而瀛海威辞职兵团 15 人中的 13 人，此次均担任了润迅互联网公司的主要领导职务。这是一场 IT 业前所未有的大规模人才迁移。

据报道，中关村的人才流动率在全国来说都是最高的，甚至以世界其他地区的人才流动率来说，中关村的跳槽率也居于领先地位。一位著名外企的人力资源总裁说，IT 企业的人才流动率平均在 13% 左右，他所在的公司人员流动率在 10% 以下，已经说是相当稳定了。当记者问及如何看待业界这种高流动率时，这位总裁说，IT 业界总的来说有一个相对成熟和宽容的人才环境，人们更加看重的是一种广义的“行业忠诚”而非狭隘的“企业忠诚”。

在知识经济时代，IT 行业飞速变化、不断求新是得风气之先的，但是，企业在技术和市场的变化生生灭灭也无时不在发生。企业的发展导致了人才的需求，企业的变化导致了人才的流动。在中国，IT 行业发展时间并不长，每一个新兴的企业要发展，必然要瞄向 IT 人才密集的中关村地区。中关村地区企业的人员构成以高学历和高素质的年轻人为主，他们渴望新的挑战，对自己的工作和环境有较高的要求。

有研究表明，高层次人才在一个岗位上稳定工作的时间大致是两年左右，一旦他觉得在该岗位上没有发展，就会重新寻找新的工作。也许这正应了那句老话：“树挪死，人挪活。”

信息技术领域的人才已经成为时代的新宠。据统计，

全世界现有 600 万名软件技术人员，其中 200 万人在美国，100 万人在日本。而据美国信息技术协会统计，全球目前仍缺少软件技术人才 40 多万人。在欧洲，今后 5 年内，至少需要增加 50 万到 200 万的 IT 人才。

在美国硅谷，高科技产业人才跳槽现象比比皆是，一年多时间换了 3 个工作的大有人在。硅谷的高科技公司中，每 4 个人就有一个跳槽的，是美国平均水平的 2 倍。

惠普李汉生选择方正，可以说只是 IT 业界高级管理人才“跳槽”的普通个案。李汉生在惠普的业绩显赫，他个人长达 11 年致力于中国惠普信息产品事业部的发展，从几个人成长成的庞大部门，业务量占到了中国惠普的 60%。从外企走向国内企业，来自于他扎根中国的情结。

沙正治在国际知名公司也是高层经理人才，在网络时代可以称得上“炙手可热”，他看好的是中文网络的国际化发展前景。

吴士宏的去职与跳槽 TCL，又给人们留下一个悬念，吴士宏的 TCL 之行，会是什么样子的。也许，在哪一天，你又会猛然看见，报纸上大黑体的标题：“吴士宏……”

那时，不要惊讶，不是我不明白，是这个世界变化快。

☐ 白领跳槽

职业白领跳槽的话题似乎常盛不衰。有人戏言：两个

白领邂逅，寒暄的第一句话常常是“又跳了吗？”

笔者因工作关系经常拜访职业白领，并在稿件中引用他们的话。一个有趣又有点尴尬的现象是，常常是文章见报后，文中的白领已经易了主。有位很能干的外企网络公司的市场宣传主管，6年换了3个公司——正好两年一个地方。

早年计划经济时期，国人常常把“跳槽”等同于“不安分”，而今对此事的看法已经平和得多了。一切竞争都是人才的竞争，市场的活跃必然带来人才的流动，“变化就是机会”——白领们如是说。CHP一位叫刘葵的白领说，网络的大发展带来了技术的裂变，公司业务呈指数增长，机会每年都在增加。四达广告艺术公司业务总监陈良华博士的看法是：人才流动说明，在朝阳行业变革已成为一种常态，就好象城里人与乡下人走路的节奏不一样，夕阳产业就没有那么多机会给你跳。

婚姻的稳固有一个危险期，白领跳槽也有一个危险期。一般来说，两三年之后还不跳，他就会再干下去。因为第一年是学习业务与熟悉环境阶段，第二年就可以放开手干了，能干的人会在两三年后达到业务的高峰。高峰之后就需要再上一个台阶，或者是职位提升，或者是业务提升。达不到要求就会炒老板的鱿鱼。当然，两三年后还出不了成绩，老板就要炒他的鱿鱼。但也有一些人跳槽，并不是遇到了不顺，而是为“博采众家蜜”——各式各样的公司和各式各样的产品都做一做，开阔一下眼界，丰富一

下知识。这多是那些年轻能干的佼佼者，他们不甘平庸，喜欢迎接挑战，以图将来“成就气候”。总的来说，如今那种为几千元待遇而跳槽者已不是职业白领的主流。这毕竟是一个有志向的知识阶层，大部分人的主要价值取向是事业的舞台。

人才的流向还显示出一个有趣的“螺旋”：前几年人才多从国企流向外企，如今许多人又开始从外企回到国企（指国内企业）。当然，这些流回来的人大多并不是在外企“混不下去”，而是有了本领想一展抱负。他们说，外企固然能学到东西，但给雇员留出的发挥余地不大，因为“太制度化”了。尤其那些大公司，“就叫你干这些事”，前方只有“一线天”，缺乏挑战性。而国内企业这些年发展也不错，有些方面已经与国际接轨。只要机制好，在国企干，更有一种“主人”的感觉。由此看来，人才流向的“逆转”反映了人才的成长和国内企业的进步。显然，这一个“螺旋”是上升的“螺旋”。

一方面是跳槽者越来越多，跳的频率越来越快；另一方面又是跳槽更加趋于理性，相当一部分白领已经从前几年的苦苦寻觅中找到了自己的位置，不再轻易跳了。中国微软的王树彤在微软四年半，算是做得较长的。她从底层的“市场联络”做起，之后又做数据库市场、直销市场、广告、市场调查等业务，一直做到事业发展部经理。她说，这期间也遇到挫折，几度萌生去意，但终于坚持了下来，因为微软这个舞台可学的东西很多。她认为，一个人

最重要的是知道自己能干什么，不能干什么。她来微软之前曾在两个公司干过，通过“寻找”，知道了自己能干什么。她说，在一个地方能否干好，主要取决于自己。没有好的心理素质，只想走捷径讨巧的人，到哪儿也不会干好。

与计划经济时代的人只能“老死”在一个单位相比，如今的人才流动是好事，快速的人才流动带来了快速的人才成长。“树挪死，人挪活”。适合自己的位置通常是在流动中找到的。扫描这几年国内 IT 业界（包括外企）知名度较高的企业主管，都或多或少地有过“流动”的经历。不过，任何事情都有两个面，跳槽也不例外。已有不少人在呼吁“人才流动的有序性”了。因为 IT 行业向来重视技术与经验的积累。无序频繁的流动，不仅对公司有伤害，对流动者本身也不利。据说现在外企搞招聘，考察条件之一是在一个单位的工作年限，频繁跳槽者不受欢迎，如果在一个单位连一年都干不满的，更不予考虑，因为这意味着“他没有学到东西”。CA 中国公司一位叫陈力钧的白领说，如果大家都是无序流动，我们这个圈子会很乱。人才流动应该推动潮流往前走，而不是倒退。

☐ 程序员告急

据美国信息技术协会称，目前仅在美国就有约 19 万个高技术职位空缺，其中多数需要的是编程人员。计算

机、汽车、金融等行业的公司都在竭力网罗紧缺的编程人才。专家认为，这种现象正在妨碍技术发展，并将成为计算机业成长的真正制约因素。编程人员奇缺的原因主要是人才源的枯竭，而目前还没有缓解问题的办法；除印度之外，现在还没有任何其他丰富的软件技术人才源出现。

信息革命的步伐正在超越其重要的原材料——人才的成长速度。从 Internet 的电子商务到 2000 年日期转换问题，计算机应用的需求不断扩展，各公司都在努力为自己搜罗程序员。据信息技术协会（ITA）称，仅在占据全球 3000 亿美元的软件产品和服务市场三分之二的美国，就有 9 万个高技术职位空缺，而其中绝大多数是程序员空缺。据有关专家估计，在全球则有 40 万个职位空缺。

这促使各公司纷纷投入疯狂的网罗人才行动中。他们在以各种方式甘言劝诱世界各地的人才，并且相互“挖人”。软件人才的紧缺也在使工资不断提高——在美国，编程人员的工资平均涨幅为 13 %，而其他地方的增长率也与此相似。专家们担心，工资待遇像气球一样膨胀会破坏全球的技术发展机制，导致利润率降低、投资陷入停顿等。Stanford Computer Industry Project 的研究人员 Avron Barr 正在调查程序员缺乏问题，他说：“这是一个真正制约发展的因素。”

但是，目前尚没有解决方法。除非软件业能在节省劳动力方面取得突破性的进展，否则计算机专业的学生与预期的需求之间的供求矛盾在十年之内不可能得到缓解。但

问题是，太多聪明的年青人（尤其是在欧洲和美国）认为编程是“低级”工作，而选择了其他职业。在美国，计算机专业毕业生的人数在过去十年左右的时间里急速下降，从 1984 年的 48000 名下降至 1999 年预计的 26000 名。在急切寻找人才的过程中，不少公司甚至向高中数学教师提供编程培训。他们还在挖掘退休在家的技术人员，寻找大型机编程老手。Netscape Communications 公司人力资源部主管 Margie Mader 说：“每家公司都像发疯一样寻找人才。”

确实，对于高技术公司来说，程序员的缺乏对于未来的发展是最大的威胁——他们认为，这种威胁远大于经济衰退或市场竞争。而且，这一问题不仅存在于技术公司，许多其他公司也缺乏相同的人才。从东京到底特律的汽车制造商正在越来越多地将计算能力安装在他们的汽车和工厂里，银行、经纪人和电话公司正在利用最有活力的在线服务相互竞争，所有这些都需要大量的程序员。

程序员为什么会如此缺乏呢？多年以来，技术公司几乎没有什么可烦恼的。90 年代初期，当大公司大幅削减中层管理人员时（现在这一资源已经枯竭），业界马上接受了成千上万被投入职业市场的技术工人。但与此同时，计算机革命和信息爆炸并未使编写软件的过程得以加快。今天，甚至一流的程序员有时一天也只能编出仅仅 10 行代码，而极普通的蜂窝式电话程序就需要至少 30 万行代码，要迅速完成软件编写工作，就要让一批程序员日夜不

停地编写。许多年来，数字专家一直漠视即将出现的程序员短缺问题。他们以印度为例证，认为印度似乎有无穷尽的技术人才储备，这个国家之于软件就像沙特之于石油一样。事实也是这样，印度每年有 5 万名程序员从技术学校和大学毕业（这个数字是美国的两倍），印度是一个极有价值的劳动力宝库。

但随着 90 年代全球技术支出猛增到 3 万亿美元（是 80 年代的 4 倍），印度的人才已开始供不应求。事实上，据印度软件业联合会 Nasscom 预测，5 年以内，印度自己也将面临程序员缺乏的问题。

不仅如此，迄今地球上还没有其他的软件人才资源出现。俄罗斯有希望，但很有限：只有极少的程序员说英语或了解商业应用。中国也有可能，但在未来的十年里，它自己将雇用多数程序员从事大量的开发项目。而高技术天堂，如以色列、爱尔兰和斯里兰卡等正在同自己的人才缺乏作斗争。例如，爱尔兰担心如果他们不能迅速提供一些程序员的话，将失去 HP、IBM 和 Ericsson 等公司的投资。该国政府现已建立了 760 万美元的紧急基金，用于程序员培训。在这个狂热的市场上，有一个十分清晰的等级制度。最顶端的是热门的 Internet 技术公司的程序员。略低一层的是高级顾问人员，年薪在 8.5 万至 40 万美元不等，他们常年在世界各地穿梭，安装最新的连网系统。在印度加尔各答，程序员的起薪是一年 7000 美元——但这个数字正在迅速提高。

自然，印度失去了许多有才华的程序员。虽然当地的计算机产业发展迅速，但是享有盛誉的印度理工学院有一半以上的毕业生都跑到国外发展了。而印度并不是人才流失的唯一受害者。

各公司都在利用他们正在建立之中的技术，包括 WWW 在全球寻找可雇用的潜在人才。Web 每个月为 Cisco 公司带来 50 万访问者，而且这些访问者可以浏览目前网上公布的 500 个工作空缺。世界各地的申请人可按热键将页面翻译成广州话、普通话或俄语等等。而且，通过填写一份简短的问卷，他们可以建立一份简历并传送给 Cisco 公司。这为 Cisco 提供了关于人才市场的大量信息。该公司人力资源部主管 Michael L. McNeal 说：“招聘就像销售一种产品。你的目标找得越准，产品卖得就越好。”

与其他公司一样，Microsoft 也在 Web 上招聘人员，并为迅速获取人才而大量收购新成立的公司——仅 1996 年就收购了大约 20 家。但这位软件巨人最迫切需要的是能够为其大型企业用户安装 Microsoft 产品的技术人员。实际上要让软件产品在世界范围内安装并运行起来，需要依赖于那些总的来说人员极度匮乏的服务公司。Microsoft 估计，它的服务伙伴缺乏 4.1 万名训练有素、能够安装 Microsoft 产品的专业人员。这迫使该公司涉足教育业。通过一个“Skills 2000”计划，Microsoft 正在打入全世界 350 所学校和学院。在这些学校里，Microsoft 设计了能够培养出更多程序员的课程。在过去的 6 个月里，经 Mi-

Microsoft 培训的总人数达到了 3 万。

该计划的一个较大部分是在欧洲实施的，这是一个有着 1800 万失业人口的大市场。Microsoft 的计划是邀请 11 个欧洲国家的失业人员注册参加免费的培训课程。去年就有 3000 名欧洲人通过这一课程，其中 98 % 找到了工作。

价值 1700 亿美元的全球软件服务市场（包括 Big Six 咨询公司、IBM Global Services 公司、Manpower 公司）对程序员的需求特别旺盛。这是因为企业需要大量帮助，以便将其分布广泛的业务运作与最新的电子邮件网络、库存控制和财务软件包连接起来。

在伦敦、东京和香港等金融中心，各银行正在安装大量的新系统，以便适应欧洲的单一货币和日本的金融解禁。同时，他们还在加班加点工作以解决 2000 年日期变更问题。

服务市场的麻烦在于它是劳动密集型的。服务公司大多通过雇用而迅速扩展——这在紧缩的市场往往不是一件易事。Andersen Consulting 公司的地区主管 Leslie Bergman 说：“我们希望在东欧获得 50 - 60 % 的增长，因此我们必须按相同的比率增加雇员的人数。”在供应紧张的市场，相互竞争的招聘者经常会在职业介绍所不期而遇，或在布拉格理工大学狭路相逢。不过他们一次只能找到一两个中意的人。为了发现更多的人才，他们开始开拓新的市场。

同时，Manpower 等资源外包公司正在 Westinghouse

Electric 等一些遭遇困境的高科技厂商门口急切地等着程序员和科学家。Manpower 的全球招聘主管 Jeffrey A.Joerres 说：“我们接收了这些人，对他们进行再培训并重新安排他们的工作。”由于对人才的需求猛增，拥有 15 万名高技术临时工的 Manpower 能为高级程序员提供每小时 150 美元的薪水。

服务公司在努力充实人员时，还注重地区特点。俄罗斯人是数学能手；而印度 Pune 的大学开设了有相当份量的日语课程，这使该校的毕业生非常适合参加日本的 2000 年日期转换工作；南非的程序员们在几年的反种族隔离运动期间学会了如何应付各种临时拼凑的大型机，这使他们对主要基于传统大型机软件的 2000 年日期处理工作非常内行。

当然，包括英国和泰国在内的各国政府正在推行高技术教育，将脑力劳动者视为吸引投资的关键。正如印度可能证明的那样，秘诀是留住这些人才。为了实现这一目标，马来西亚政府正在着手建立一条耗资 115 亿美元的高技术走廊，并希望在那里培育出自己的硅谷。目前政府正在铺设线路，并在学校里推行数学和技术教育。他们希望投资者能在这个高技术走廊开办工厂或办事机构，最终雇用 15 万名高技术人员。

在信息经济、特别是今天竞争激烈的软件市场，人才几乎是通往任何地方的“通行证”。

□ 计算机人才流动外的话题

有人说，以现代电子技术为发展背景的计算机领域是当今发展最快、变化最剧烈的行业，其人才结构相应的快速变动正体现了这一行业特征。不知有没有人认同这个道理，但笔者认为变动的本质原因绝对与技术没有关系或关系不大。

推动计算机行业人才流动的动力是人才对自己职业感觉和发展前景的强烈追求，人才流动是这个行业的普遍现象，甚至是这个行业存在的一种基本方式。

在美国，即便那些超级计算机公司的最高决策者们，查查他们的经历，也总是在不少公司做过，也是一生都在不断地流动当中。

计算机行业人才的流动不但是一种经常、正常的现象，而且这种流动往往是从国企向外企流动的居多。

由于计算机行业中多是文化修养比较高、懂一两门外语、学历层次比较高的人才，因此他们的流动也具有与其它行业不同之处。他们对流动绝不会持轻率的态度，他们的每一次流动一定是经过反复认真思考的结果。

据了解，他们思考流动和决定去留问题的原则应该是：

- 是否将从事自己感觉极好并非常喜欢的工作，是则流动的基本理由就有了。

- 是否利于自己下一步发展，在事业方面“上一个台阶”。这需要有以下四点中的几点或全部，即工作地位、经济收入、能力培训和资历培训机会，以及对员工发展前景的态度和承诺。

- 去留的行业是否有发展前景，是否具有前趋性和近期的快速发展前景。

- 去留的企业是否具有良好的管理能力，是否具有良好的历史业绩，是否具有强大的员工凝聚力。

某著名美国电脑公司两位大陆籍中国区总经理，向总公司提出了一套大幅度改进本地业务的改组建议，结果方案被否定，但可以将其年薪增加一倍或一倍半。这两位觉得事业发展受到阻拦，毅然辞职成立了自己的公司。目前虽已成为一家不算小的计算机公司，一年辛辛苦苦做下来全部收入也未必能跟当年轻轻松松拿到的薪水相比，但他们还是心甘情愿，因为这样不委屈自己的感觉。

有人把人才到外企去做事看成是一种人才的流失，事实并不是这样的。所谓“外企”、“内企”的这个说法本身就反映了部分人对市场经济体制特征的毫不了解。从国内企业向外资企业和合资企业的流动简单地定义为“流失”，更是一个不正确的概念。既然不论国外资本还是国内资本在中国开办的公司都是中国的公司、中国的产业，那么人才从这一家公司到了那一家公司怎么能叫做“流失”呢？

如果将中国的人才到在中国开办的国外资本公司就职看作一种不好的或不正常的现象，实际上也是对境外资本

在中国兴办产业的事实的否定和怀疑，进而只能解释为对我国二十年改革开放政策和成果的怀疑了。

在这里，有一点非常重要，就是决定员工去留的“专业是否对口”问题很少，因为大家原则上都是在从事“所学专业”工作。收入也并非第一重要的因素，许多流动的人才都是从高收入朝低收入流动的。因为这个行业相对于其它行业的平均收入要高许多，所以大家能够超脱出经济限制来考虑个人发展和个人感觉。

实际上，即便在今天，也并非所有国内企业的人才都在朝外企和合资企业流动。

联想集团激光打印机事业部就是一个长期保持人才流动稳定性的单位。这是一家集产品开发、品牌经营管理和销售于一体的企业部门。几年来从联想激光打印卡到 LJ 系列激光打印机，推出了好几代产品，却没有出现我国计算机行业中“一代产品一代人才”的普遍现象。许多人为此感到非常惊讶。联想的员工们告诉我们，他们个人觉得这是一个非常好的发挥才能和干事业的地方，从来没有觉得有变动或流动一下的必要。

当一家企业给它的各级开发管理人员们提供了明确的战略目标，提供了个人发挥自己个人特长的条件，提供了与他们付出的工作努力相应的生活待遇的时候，人才干嘛要莫名其妙地流动呢？联想集团激光打印机事业部就是一个非常好的例子。

南京同创集团是一家非常年轻的国有大型个人电脑制

造厂商，在那里汇集了许多当今中国计算机行业出色的年轻人。你到同创集团驻各地的办事处去看看，一定会被那些年轻人强烈的工作热情和敬业精神深深打动。

论起工资来，联想和同创这样的国有企业当然无法跟在欧美大企业做相同工作相比，但是论专业能力、工作热情和敬业精神，这些在国有企业工作的年轻人丝毫不比在外企干活的同行们差。所以计算机行业的人才流动的实质并非以国企、外企为标准为界限的，对于真正的人才来说，关键在于企业本身。

一个自身具有良好发展前景和良好管理体系的企业，就一定能够为自己的员工创造开拓发挥的最大空间，就能够留得住人才，否则，人才流失绝对是必然的结果。

□ 千里马找伯乐

韩愈感叹：“千里马常有，而伯乐不常有”。我看，韩愈的办法并不可取，他总是被动地站在一个位置上哀怨没有伯乐，而不是主动地去寻找伯乐，当然“千里马常有，而伯乐不常有”。其实，“千里马常有，而伯乐也常有”，关键是要找，而不能坐等。韩愈的不幸是，他这匹千里马，没有等到识马的伯乐。

求贤若渴和怀才不遇是一对矛盾。IT 领域有不少求贤若渴者，也不乏怀才不遇者，只是二者的交流还是很少。现在 IT 领域，年平均更换一次工作的高“跳槽”

率，可以被看作是“寻找伯乐”的一种体现。但我们也不幸地看到，如此频繁的“跳槽”之中，翻腾的并不全是千里马。而且，更为不幸的是，真正的千里马现在还很少愿意通过改变环境，寻找伯乐而一跃千里。这大约是因为，千里马是干事情的千里马，他们没有时间和精力琢磨谁是伯乐；也因为东方的千里马是含蓄内敛的千里马，他们从不到处引颈长鸣，他们认为这是招摇。所以韩愈这样的千里马总是在暗地里，哀叹隐喻“伯乐不常有”。所以，千里马们总是在期待伯乐主动找到自己。不管是伯乐寻着了千里马，还是千里马找到了伯乐，对于双方都是幸事。因此，值得双方都多花一些时间和精力去做寻找的事，不找怎知“不常有”。伯乐应屈尊“三顾茅庐”，而千里马则应不避嫌疑地“毛遂自荐”。

笔者采访过的多个内企老总们，他们几乎没有一个是从同类公司跳槽而来的千里马。这些人成功的很大一部分原因，是他们有幸被本公司的伯乐委以重任，这是大家的万幸，但肯定还有千里马不幸地未被发现。

二、中介猎头猎旗舞

□ 人才中介业方兴未艾

高科技产业迅速发展，但却时常得面临科技人才供不应求的难题，因而高科技临时工作中介业趁势兴起，而且成长潜力相当庞大。根据美国全国临时工作人才中介协会表示，美国人力中介业在过去五年内的业务规模，已经呈双倍成长到五百亿美元。预计到了 2005 年业务规模将会至少再增长三分之一。

在这个新兴行业之中已存在一些知名的大公司，像 Manpower、Kelly Services 以及 Olsten。Manpower 去年总收入达五亿四千二百万美元，不但高于前年的四亿五千二百万美元，更超过 1990 年的一亿三千四百万美元。根据美国全国临时工作人才中介协会表示，科技与专业人才在 1997 年占了 20% 以上的中介业务，在 1991 年时则少于 16%。而且，若不是劳动人工缺乏，实际成长值将更大。

位于旧金山的 Brain Trust 这家小型人力中介公司，是一间由仓库改建而成的办公室，二十七岁的乔治城大学毕业生 Rachel Schall 与二十九岁的哈佛大学毕业生的 Scott Thomas 这两位创办人，每周工作近八十个小时，将大学

毕业生安排到时薪在十五到十八美元之间的专业工作。在一九九六年六月以二万美元创立的 Brain Trust 去年收入为二十五万美元，预计今年可达四百万美元。其企业客户包括甲骨文与微软子公司 WebTV Networks、T B W A Chiat/day、线上广告顾问公司 DoubleClick 以及高科技杂志出版商 International Data Group。

根据美国电子协会调查，在 1990 年到 1996 年之间，全美高科技工作机会增加了 7%，不过在南达科他州的高科技就业人口就大增 153%、北达科他州增加 66%、爱达荷州增加 50%、内华达州增加 45%、乔治亚州也增加了 45%。南达科他州乡村地区的高科技就业率升高，主要拜 Gateway 之赐。但是 Gateway 却无法避免难以招募新人的难题，被迫于八月份在 San Diego 设立新总部。由于高科技人才短缺，全球每十个高科技工作中就有一个空缺待补。

而位于北达科他州人口不到八万人的法哥市的 Great Plains 公司，虽然其公司总部与各个高科技的黄金地段相距甚远，不过却是全美各地少数选择在郊区落脚，却仍得以欣欣向荣的高科技公司之一。这些公司以奋发向上的文化、迷人的薪资、家人般的相处、弹性的工作规则、吸引人的好学校、低价的生活成本与较短的通勤时间为号召来吸引人才，以克服招募新人的困难。

另外，如 Great Plains，该公司目前已是金融会计软件的领导供应商，曾两度获选为财星杂志全美百大最佳工

作地点。Great Plains 四十二岁的总执行官 Doug Burgum 在北达科他州土生土长，他表示，他可以在五分钟内和孩子相聚，十分钟内就可以去看场电影，工作与生活之间的均衡变得比较容易达成。该公司的年员工跳槽率只有硅谷的三分之一。

□ 互联网上的招聘

在高科技传媒日益发达的今天，网上招聘变得非常时髦了，这在一定程度上为员工跳槽打开了方便之门。

为促进国内高校与国际间的学术交流，近年来，广东省各高校都投资兴建计算机网络，与国际互联网接通，没想到却造成新的人才流失。

省某医学院要求出国的年轻教师骤然增多，经调查发现，原来美国、英国、澳大利亚等发达国家近期对生物学、计算机等方面的人才需求量较大，于是通过互联网向国际招聘。网上招聘的最大特点是周期短，从发出应聘信息到拍板录用前后仅一星期。某医学院上学期就有 10 个硕士以这种方式应聘出国打工。

一位医学院负责人对记者说，如果大量的研究生毕业后就出国，对我国的高等教育发展和学校的教学科研损失很大。针对此种现象，一些学校已开始制定对策，在与毕业研究生签定工作合同时，规定服务时间内离校出国要增加赔偿数额。

一家公司经常在国际互联网上发出一些人才招聘信息，公司把自己的主页做得非常漂亮，大造宣传攻势，在为公司招募高技术专业人才、通用型管理人才方面发挥的作用确实不可小觑。作为一家成长型高速发展时期的企业，互联网上的招聘信息有时常年发布，有时套着的可能就是一条“大鱼”，既节约了招聘成本，节省了时间，也网住了别人的漏网之鱼——“跳槽者”；为其他企业提供了人力资源的引进与开发工作的成功范例。

□ 猎头在中国

当首都机场决定招聘两位高级财务管理人员时，首先想到的是花费不菲的资金在报纸上登广告。以首都机场这样一个实力雄厚，待遇在国企中也算上乘的企业，求职者必是趋之若鹜，机场管理人员这样想。结果如何呢，应聘者不过十来人，而符合条件者无一人。万般无奈之时，首都机场求助于京城某猎头公司，终于如愿以偿。猎头公司正越来越显出在人才流动中的重要作用。

许多管理人员发现，基层工作人员的招聘相对于中高级工作人员要容易得多。因为社会中苦苦寻求工作机会的人员往往是并不具备很强的能力和丰富的经验的人，而具有较好的能力和经验背景的人员通常也都具有一份稳定的工作，即使他们对目前的工作并不十分满意，也多数不会天天去关注招聘广告。所以高级管理人员、高级经营人员

和高级技术人员的招聘就有赖于猎头公司的帮助。

自 1993 年 3 月北京第一家猎头公司北京市泰来猎头咨询事务所成立以来，所长纪云就一直在孜孜不倦地向来访者解释什么是猎头公司。对于刚开业的这个平房里的小门脸，来访者各自出于不同的目的和兴趣，有人是看中了独特的店名而准备来大快朵颐的，也有人是认准了这里能买到西藏的藏刀与兽头。

猎头一词源于英文的“Head Hunting”，这是美国二战以后出现的新词汇。当时美国政府在占有战败国科技资料的同时，还不遗余力地网罗科技人才。其行动方式是先找到目标，然后再使用各种手段将其“捕获”，颇似丛林狩猎，由此就有了猎头的说法。

时至今日，在国外猎头已成为一个成熟的行业，众所周知的历史上第一次盈利的奥运会——洛杉矶奥运会的承办人尤伯罗斯就是由猎头机构推荐的。

中国猎头行业的发展是与引进外资联系在一起的。外国人在中国投资的企业需要聘用大量的高素质人员，而他们又缺乏寻找人才的渠道，甚至于对中国体制情况都不甚了解，这就必须借助于猎头公司这样的机构。可以说，中国的猎头公司早期都是以外企为服务对象的，即使到今天，由于中国体制和企业领导人思想的原因，各猎头公司的客户依然以外企为主。而体制上的变革，如高级经理人员年薪制和待遇的提高（因为猎头公司业务收入是与被猎者薪金密切相连的），领导思想上的转变，如对人才的重

视，意识到向管理要效益，也使得一些先知先觉的中国企业加入了猎头公司客户的行列。

□ 看猎头如何行动

当任何客户走进一家猎头公司时，大概最关切的就要算是猎头公司的办事程序与收费标准。

一般来说，首先是客户提出要求，要求有两种：一种是指定要聘请的人员未来的职位、责任、待遇，要求猎头公司推荐；另一种情况是在提出职务要求的同时，直接指出希望何处何人担任该职务，此种情况较少。

以第一种情况来说，猎头公司决定接受委托，签定和同后，就开始寻找合适的人选。而何谓合适的人选，也要看各猎头公司对于人才的认识和对客户提供职位的了解。所以，好的猎头公司往往具备自己的评价体系，而不仅仅看人员的学历和履历。

猎头公司在如海的信息中不断缩小搜寻范围，当最合适的只有十余人时，就可以进入下一阶段——面谈。猎头公司工作人员和目标人面谈时，就是考验猎头公司是否能称得上是猎头公司或只是个普通的人才介绍所的时刻。猎头公司的工作人员必须对目标人的性格、能力、发展潜力以及缺陷有正确而深刻的认识，这样才可以写出深刻的报告，而这一报告的价值远远超过了简单的履历表。

拿着这些报告再一次核对客户的职位要求，猎头公司

选出最合适的四五人，将报告交给客户，这时就是客户取舍的时候了，当然，猎头公司还会提供参考意见的。

此外，猎头公司还要在候选人和客户间就工资待遇等进行斡旋，而候选人与原公司发生合同纠纷等问题时，猎头公司也要设法解决。

候选人在新公司上班以后，猎头公司的工作就可以告一段落了。但是好的猎头公司一般都有一个“保换期”，在候选人上岗以后的3个月到6个月之间，无论是新公司和候选人二者谁炒谁的鱿鱼，猎头公司都要免费为新公司提供新的人选。

在费用上，国内猎头公司一般也依照国际惯例，即完成任务后，按该职位第一年年薪的 $\frac{1}{3}$ 收取佣金，现在国内有的具备一定影响的猎头公司也要求在签约时预付相当于佣金总额三分之一的定金。

实际上，猎头公司所做的事情，是企业人力资源部门工作的拓展。企业的人力资源部门受到工作范围、信息情况的限制，有些事情是心有余而力不足，猎头公司就弥补了这个缺陷。同时，有远见的猎头公司也清楚地将自己放到这个位置上，全方位地为企业人力资源开发方面服务，甚至于提出作为企业的人事部代理，以谋求自身更好地发展。在此方面，国内一些知名的猎头公司又各有所长。

以北京泰来猎头事务所为例，他们所强调的是一个评价系统的建立。什么才是人才，一拨拉脑袋算一个的猎头公司不能算是真正的猎头公司，并不是所有的“头”都是

猎头公司要猎的头。只有对于人才有科学的判断，才能完成客户的委托。为此，他们和北京大学心理系合作建立了评价中心，不断完善人才的评价系统，包括个性品质测验、职业适应性测验、能力测验、组织行为测验等。如不久前为“新中国第一店”北京王府井百货大楼员工所做的心理测评就是猎头公司业务拓展的一次尝试，当然也是企业同这种人力资源咨询机构建立新关系的一次尝试。同时他们还可以依据人才评价系统对企业员工进行有针对性的培训。

而北京另一家猎头公司北京赛思猎头咨询公司又在咨询与人事能力培训上拓展服务空间。他们所做的培训主要是针对企业人力资源管理干部的，内容也主要围绕怎样挖掘企业人才潜力，同时也针对企业所遇到的这类问题进行咨询。

可见，猎头公司的职能并不仅仅是人才的交流，而是一种综合性的人才开发。

☐ 为猎头说话

对于猎头公司的评价，一直众说纷纭。反对者的意见是猎头公司是拆东墙补西墙的干活，搅乱了社会的秩序，而不能创造效益。

究竟是不是，还是来看看猎头行动中三方的情况。

猎头中存在着三个利益主体，挖掘人才企业、被挖掘

人才企业和人才。很显然，挖掘人才的企业是获利的，些外企动辄以十余万的手续费要求猎头公司推荐人才，如果不能因为人才而带来效益，谁会做这种事呢？人才自身在其中也是获利的，他之所以改变工作，也是因为他认为可以获得更好的发展空间或是更能使自己的价值得到认可。

被挖掘公司的情况就要复杂得多。表面上看，人才被其他企业挖走，是一大损失。可是，人才会走，也是因为他认为在这里不能得到充分的承认，那么，公司少了一个公司不承认是很有价值的人，损失也不是很大吧。更重要的是，被挖掘公司没有获得利益，却获得了一个教训，说明你的公司在人才管理上已经开始出现危机了，警钟已经敲响，如果能够改变人力资源管理上的态度，其潜在收获也是不小的。

对于社会来说，好象猎头公司只是将人才从这里搬到那里，是个零和游戏，其实并非如此。人是一个人，可人力资源并不同，将人从一个不能充分发挥的岗位换到可以充分发挥的岗位，实际上是人力资源的释放。应该说，猎头公司是有益于社会的，当然，也总会有一些打着猎头旗号招摇撞骗的企业，一如其它生产领域，但毕竟瑕不掩瑜。而随着猎头行业的发展，如前面所说猎头公司与客户新型人力资源开发关系的建立，将对社会中传统的人力资源管理方式带来巨大的冲击，也将对社会人力资源的开发起到重要作用。

三、人才高消费与跳槽

☐ 人才高消费一瞥

每年传统的新春佳节刚过，一年一度的的毕业生分配择业活动就已经全面铺开了，名目繁多的人才市场也借机纷纷登台亮相。但在新一轮的“双向选择”过程中，求职者突然发现，用人单位的胃口大大提高了，文秘、推销等职位必须在本科以上，而计算机等热门专业起点为硕士。于是，一场“人才高消费”的新时尚开始流行于人才市场中，引起了业内业外人士的普遍关注。

据统计，目前全国接受高等教育的人口比例不到5%，远远低于西方国家，人才短缺的呼声越来越高，为什么会在此大背景下竟出现人才高消费的不正常现象呢？据业内人士分析，目前的高消费问题客观原因是基于专业设置与社会需求的矛盾，由于高校学科结构和专业方向设置不均衡，造成某些专业人才过剩，形成供过于求的消费市场。而从求职者和用人单位的主观因素分析，毕业生择业的期望值偏高，不愿去基层，一味追求高薪舒适的职位，结果出现一个职位“百里挑一”的热闹景象；同时人才市场价格体系尚未形成，用人成本差别不大，单位对研

究生和本科生的成本支出没有明显差距，用人单位很容易抬高价码，追求高学历。而在高消费的热潮背后，一方面是基层人才奇缺，农村及偏远地区在发展过程中直接受到人才资源不足的制约，而这部分嗷嗷待哺的市场却难以留住人才；另一方面是大专生无人问津，几年的分配形势均处低迷状态，一直走下坡路。为此，有关专家指出，人才高消费是一种畸形现象，它是在人才缺乏的大背景下的严重人才浪费，而这种资源配置的不合理也极大影响了人尽其用的效果，人为制造了就业难问题。

由于北京人才资源集中，就业市场复杂，所以有关人士也认为，市场是否出现高消费还有待分析。一方面是机关单位在结构调整过程中，管理人员的素质要求逐步提高了，管理责任和管理职能也在不断变化，因此，高学历人才的需求比以前增多，这是正常的人才交流现象。另一方面是每年大量非北京生源学生竞争留京户口，“重户口轻职位”的择业观念促使很多高学历人才自愿从事低职位工作，造成用人单位“高消费”的局面。人事部门也表示，随着高校改革力度的加大及就业市场的完善，人才资源配置会趋于均衡，人才高消费这种畸形现象也会逐步减少。

其实我在想——

- 我国高层次人才非常缺乏。

造成这种缺乏的原因是从大学培养出来的人才跟目前企业需要的人才之间的差距很大。我们的人才在国外培训两年到三年的时间，能有很大提高。如果出国 10 个人，

回来一个人，对我们来说就是非常有用的。

- 目前人才缺乏和人才浪费的现象都非常严重。

人才流失，是不是也有我们用人不当的因素？大学是人才的摇篮，企业也应该是人才的摇篮。大学培养人才是需要社会帮助的，大学培养出来的人不会做高层次的工作，那我们是否应有一个积极的办法，比如企业和大学一起办教育，使得这些人才与企业、社会更接轨，给学生一个更好的学习环境。

- 什么才是人才，应有两方面的因素。

一个是智商，一个是情商。相比之下，智商好解决，情商更为重要。人才是需要有自信、自尊、自强精神的。国企的人才大量流失，国内人才都流到了国外，流失的根源就在我们的企业内。我们的企业不能给我们的青年人才以自信和自尊，更谈不上有所作为。我们好多领导口口声声爱护人才，却没有实际的行动，很多领导不关心人，不爱护人，不尊重人，不培养人。生活条件差，培训机会少，待遇向个人倾斜的机制不够。处在恶劣的环境里，人才的自信会丧失，逼着人家转换环境。所以，领导人要从自己方面找根本原因。

- 先用好现有人才，再喊“人才缺乏”。

我们的人才很多，只不过没有把他们放到能发挥作用的岗位上去。事业感不是虚的，要落实到钱；在钱的条件不具备的时候，至少也要落实到权。要给人能够干事业的环境。关键问题是缺伯乐。先有伯乐，而后有千里马。要

给人才一定的待遇，给人才以发展的前景。

- 老年人和青年人需要沟通。

老人还是认为青年人动辄要环境，要待遇。现在需要的是学商政界沟通，需要管理者有一种培养人的意识。如果环境把个人向上的意识磨灭了，这是一种悲哀。那些喊尊重人才的人，也许就对自己手下的人百般挑剔。

- 顶尖人才的培养很难，IT 和文科人才的培养有很大的不同。

如果我们带一个硕士，每年至少花费 1 万元。企业必须面对很现实的问题。应积极鼓励企业参与人才的竞争。企业不要袖手旁观。人才的选择包括选才、育才、用才、留才四个环节，中国的企业往往育才的过程非常长，应该去寻找一种强强合作的机制。应抓什么是根本问题，育才的过程长，育成了又被竞争对手挖走，这种现象很严重。

- 我国目前的学校教育应该重视打好基础，不应感染社会上急功近利的浮躁心理。实际上基础理论打好了更有后劲。

- 应从市场需求培养人才，重视素质教育，看市场到底需要什么。

美国有校园招聘（注重人才的创造力和勤奋）、职务空缺招聘（有能力要求）两种，这是不一样的。

- 目前高校的体制并不利于培养适应现代化信息社会的人才，很多人能提出问题，但无能为力。

原因不在于同学和老师，很大程度上在于机制。老师总把学生看成孩子，没有把市场的需要切实告诉学生。

☐ 经得起“人才高消费”吗？

我们只要漫步人才市场，或是浏览招聘广告，人才“高消费”的现象随处可见，令人触目惊心。

据市人才交流机构调查，大约有 50% 以上的用人单位在招聘中不适当地提高用人标准；一些招聘会上，95% 以上的招聘广告要求“大学以上”学历；挤入人才市场的中专生，几乎成为“局外人”……“本科以上、懂外语、会电脑、3 年以上工作经验、30 岁以下……”成了招聘单位的“铁门槛”。一些单位的招聘条件更苛刻得令人咋舌，不仅文凭、年龄、身高、资历、职称等有量化的指标，对应聘者的相貌、气质、婚否、经验、应变能力、精神状态等也都有硬性规定。如某外资企业招聘文秘，要求未婚、大学本科以上、英语 6 级、相貌秀丽、气质出众、26 岁以下、身高 1.65 米以上、吃苦耐劳。国内企业也当仁不让，某公司招聘出纳、收银，也都与上面的招聘条件相当。还有一家企业招聘办公室主任，要求心理学博士生毕业；一家小单位招保安员也要求大专以上……本来是高中生、中专生能胜任的工作用大专生，大专生能胜任的工作用研究生。招聘单位中流传着这样的口头禅：“研究生多多益善，本科生可以考虑，专科生一概不要。”这种人才“高消费”现象令求职者困惑，令所有人感叹。

或许我们应该认真地理清人才“高消费”的“来龙去

脉,。

人才市场早已由过去的“卖方市场”转为“买方市场”。随着高等教育的迅速发展,求职者素质有了普遍提高,为人才市场提供了充足的人力资源。用人单位成了“钓鱼”的“姜太公”,再苛刻的条件也不怕没有人应聘,而求职者可选择的机会却极为有限。

当前经济发展速度和缓,就业压力渐大。一些行业生意较为清淡,企业对劳动力的需求相对萎缩;加上近年下岗人员逐年增多,就业压力进一步加大。深圳物质条件较为优越,仍吸引大量“孔雀东南飞”。深圳特区经过十几年的建设,市场经济较为成熟,无论是物质基础的硬件,还是用工制度的软件,都有着无可比拟的优势。一些用人单位在提高人才“档次”的同时,附以高薪、住房、入股、提成、分红等优惠条件,吸引高层次人才。深圳人才市场人流量长年保持在每天 6000 人次以上,人涌如潮,淡季不淡。

用人单位的盲目攀比,也助长了人才的“高消费”。一些用人单位错误地认为,列出的招聘条件越高,就越能显示企业的形象、品味和档次。个别单位甚至存在“斗富”心理,你列出的条件高,我的条件比你更高,以此来显示自己的“实力”。这个岗位明明只需要大专生,你招了本科生,好,我就招本科以上。用人单位竞相攀比,为人才“高消费”推波助澜。

用人成本差距不大,也为人才“高消费”提供了“便

利”。目前国内单位“养”“用”中专、大专、本科、研究生等不同层次的人才，所需成本相差无几，致使用人单位“有能力”不断提高择人标准，尽可能选用高学历人员。还有一些用人单位存在“高学历=高水平”的错误认识，也助长了人才“高消费”。

人才“高消费”无疑是会带来负面影响的：

- 人才“高消费”造成人才资源的浪费。

我国具有中专以上学历的人仅占总人口的百分之二，大学生仅占人口比例的千分之一。人才资源如此紧缺，而人才市场却在“高消费”，大肆挥霍人才资源。一些单位招聘时风光热闹，人才招进来后却无用武之地。大学生当门卫、研究生去点钞、博士生卖“洋药”现象司空见惯。有些单位把高学历人才当作摆设的“花瓶”，上报职工素质之类的统计数字时为领导脸上抹彩，为单位撑门面。一位博士生应聘的专业不对路，招聘单位领导竟然说：“要，就是养起来也行！”

我们总以为深圳企业有钱，有钱就不愁引不进人才。殊不知，吸引、稳定人才最好的方法是最充分地使用人才。如果高级人才得不到“高级”使用，博士生再多也只是充当“摆设”，人才优势也只是“打折扣”的优势。培养一个博士生要花一二十年，耗资数万元，而且绝大多数领域高学历人才相当缺乏，好不容易培养出来的高级人才，却让他们干中专生都能胜任的工作，智力成本的浪费令人痛心。

- 人才“高消费”助长“跳槽热”。

许多企业抱怨，现在的员工敬业精神差，责任感不强，动不动就“跳槽”。这同人才“高消费”关系不小。高学历人才虽然位居高层次，但大材小用、学非所用，干着与高中生、中专生同样的工作，享受同样的待遇，“怀才不遇”当然“身在曹营心在汉”了，挖空心思寻觅自己应有的位置。而用人单位呢，都希望录用人员能一步到位，“召之即来，来之能战，战之能胜”。几乎所有的招聘广告都写上这样的条件：“有三年以上相关工作经验”。工作经验当然不可能是与生俱来的，那么，谁为人才提供三年的“实习”机会呢？“怀才不遇”的毕业生，翅膀一硬就“拜拜”。他们能“跳槽”到此单位，也同样可以“跳槽”到彼单位，“跳槽热”的恶性循环很大程度是由人才“高消费”造成的，同时也是对人才“高消费”的一种惩罚。

- 人才“高消费”带来人才结构上的混乱。

合理的人才结构，应该是不同层次人才的有机搭配，形成“金字塔”式的稳定模式。在受过高等教育的人才中，专科生作为最低一个层次，需求量应该最大。目前我国每年专科毕业生与本科毕业生总量大致相当，但专科就业却屡遭困厄。人才“高消费”的信息，也误导了许多青少年和家长，不顾自身条件一味追求高学历，给一些家庭带来沉重的经济压力，也造成中级人才奇缺的社会现象，使“金字塔”基础动摇。

- 人才“高消费”冲击了教育改革。

人们对高学历的追求，使“素质教育”改革难以深入进行。受人才“高消费”冲击最大的是中等职业教育，逐年萎缩。深圳初中生报考技校、职高的人数呈下降趋势，而“普高热”愈演愈烈，千军万马去挤高考独木桥。人才“高消费”对专科人才，也带来巨大冲击。由于专科生“就业难”，使得一些高等职业学校，竞相要求升级办“本科”。甚至有高中生考上专科也不去读，宁愿孤注一掷复读再考本科。

- 人才“高消费”是假文凭的“助产婆”。

深圳假文凭屡禁不止，其深层原因就是用人单位惟“高文凭”是求，把文凭同水平划等号，而忽略应聘者的实际才能，能否录用由学历一票决定。一些应聘者明明知道某职位自己完全能适应，就是缺乏一纸文凭，而被拒于大门之外，为了生存他们不得不冒险向假证制造商高价购买假文凭，以求一纸灵验。

其实，又何必抢着“高消费”。

社会所需的人才分层次的，只有各种人才合理搭配，才能产生良好工作效益。端正招聘单位人才观是最重要的。囊括人才要从实际出发，以胜任岗位为标准，以发挥专长为原则，真正惟才是举，论岗择才。人才市场应适时举办低学历招聘专场，不要拒那些求职者于人才市场之外，成为招聘会的“局外人”。

对硕士、博士等高学历人才，如能按规定享受相应的

待遇，在工资、奖金、户口、住房、晋级等方面拉开档次，才能充分体现用人成本的原则。让那些在普通岗位上“高消费”硕士生、博士生的雇主都感到“用不起”，觉得用了不合算，用经济的手段扼制人才“高消费”。

人事主管部门发挥职能作用，加大对人才市场宏观调控力度，强化监督机制，对滥招人才，任意提高用人标准，攀比人才“高消费”等不良现象，运用经济、行政和法律的手段加以干预，引导人才市场健康发展。最好能对人才市场的人才，尤其是硕士、博士生的使用情况，进行调查摸底，发现问题，及时解决，真正使高素质、高水平的人才，引得进、留得住、用得好。

企业对所需人才要立足于“自身培养为主，外来引进为辅”，加强岗位培训、技能培训、持证上岗、在职进修，逐步造就企业所需的高层次人才和复合型人才。这是挖掘企业后备人才资源的捷径。

同世界水平相比，我国现在的劳动生产率还不到日本的 $1/40$ ，是中等发达国家的 $1/10$ 。其实发达国家如今对人才的需求强调的也是技能类型，而非惟高层次。国外一些成功企业用人的原则都是“量体裁衣”，中专生能胜任的岗位，绝不用大专生；大专生能胜任的岗位，绝不用研究生，考虑的是成本核算，人尽其才。

如我们所熟知的世界“快餐王”——“麦当劳”的用人原则是：用“生手”而不用“熟手”，立足用自己的经验培训员工；用普通员工而不挑靓女，重在吃苦耐劳和

创业精神；自己培养高层次人才而减少外招高学历人士，在员工中发现有好的苗子，就不惜成本送往“麦当劳”汉堡大学深造……

这些做法很是值得我们深思。

□ 一剂药方

当历史跨入 21 世纪门槛的同时，人类也叩响了知识经济的大门。由于知识成为经济和社会发展的决定性因素，因此把知识的载体——人才推到了前所未有的高度。人才是最宝贵的资源，已成为人们的共识。留住内部人才和吸引外部人才，已成为用人单位普遍关注的问题。然而，人才市场上的“高消费”倾向，使一些用人单位不根据自己的实际需要，盲目引进高学历的人才，结果引才成效甚微，而且使用人单位接连吞下一连串苦果。

● 人才离职率高。

由于社会工作本身具有层次性，因此各用人单位所设岗位都有不同能级层次，各能级层次的岗位则需要不同能级的岗位任职者来上岗，比如大学的岗位不仅需要教授、副教授、讲师和助教，还需要各级党政干部、后勤人员和教辅人员等等。工厂的岗位不仅需要各级生产工人，还需要各级党政管理人才、专业技术人才和后勤人员等等。如果不问所需人才的专业、能级和数量就引进大批高学历人才，坚持“研究生多多益善”，必然导致大材小用、人才

闲置，甚至专业不对口等现象发生，使人才难以发挥作用。美国心理学家勒温（K. Lewin）指出，一个人的贡献大小是由其个人能力条件和环境条件决定的。一般地说，由个人改变环境条件往往是无能为力的，因此，如果一个人处于难以发挥作用的环境，就应该流动到合适的单位去。而且由于人才具有高层次需求——自我实现，他们愿意在工作中充分发挥自己的才能，渴望有充分施展自己才华的舞台。因此，在工作环境不佳的条件下，一旦有机遇必然“跳槽”。人才离职率高在一定程度上是人才“高消费”的直接后果。

- 员工积极性下降。

由于盲目引进大量高学历人才，致使部分学历低但实际业务能力强的员工升迁无望，从而必然挫伤他们的积极性。同时，由于人才流失严重，进出频繁，也会对员工造成负面影响。心理学家指出，当人们受过负面影响后，也会做出负面的反应。所以，人才离职率高会动摇员工对组织的信心，增大组织离心力。

- 造成经济损失。

由于盲目引进大批高学历人才，一是需要付出更高的工资和福利待遇，二是由于人才离职率高，进出频繁，会使一系列有关的管理劳动和一笔笔招聘、甄选、管理等费用付诸东流，使用人单位蒙受经济损失。而对整个社会而言，人才用非所学和大材小用，更是一种极大的浪费。

凡此种种，说明人才“高消费”实不可取。那么，如

何才能提高引才效果呢？

- 坚持因事择人原则。

所谓因事择人，就是以事业的需要、岗位的空缺为出发点，根据岗位对任职者的资格要求来选用任职者。可见，坚持因事择人原则引进人才，首先应该明确哪些岗位需要人，需要多少人，所需人才的资格条件是怎样的，这就必须做到：

(1) 制定人力规划。人力规划的依据是组织的长期战略规划。因为根据组织的长期战略规划才能明确哪些机构应该扩展或压缩，哪些机构应该新建或撤销。由于岗位是组织的细胞，它是根据组织目标需要设置的具有一个人工作量的单元。因此，根据组织机构的变化情况就可以预测出未来若干年需要新增哪些岗位和撤销哪些岗位，继而预测出未来若干年各类人员的需求数量，然后再进行未来若干年人员供给（内部和外部）预测，最后在此基础上制定出人力规划及其各种具体计划，如晋升、培训、招聘计划等等。从人力规划就可以知道哪些岗位需要人才和所需各类人才的数量。制定人力规划有助于管理工作的计划性，避免出现类似“研究生多多益善”那样的盲目性。同时，由于人力规划把今后即将出缺和新增的若干岗位的蓝图展现在员工面前，就使员工可以根据人力规划制定个人发展计划，提高个人目标与组织目标的一致性，从而有助于整体功能的提高。而且，由于升迁有望，就能大大提高员工的留任率。

(2) 制定岗位说明书。企业应该严格岗位管理，坚持因事设机构和因事设岗位，所设的每个岗位都要通过岗位工作分析制定岗位说明书。岗位说明书规定了该岗位工作内容、标准、责权范围和任职者的资格条件（包括年龄、性别、学历、专业、技能、资历、健康条件等等）。因此，通过岗位说明书就可以知道各类空缺岗位所需人才的具体资格条件了。据此招募到的人才能够胜任岗位工作，不会出现用非所学和大材小用等现象，比单纯追求“高学历”要准确得多，从而可以大大避免人才“高消费”的诸多不良后果。

- 坚持能力优先，兼顾文凭原则。

毫无疑问，考察一个人的知识水平，学历是很重要的。因为学历在一定程度上反映了一个人的理论修养和专业功底。一般来说，一定的学历对人一生的能力发挥都产生深刻影响，学历高的适应性强。所以在人才选拔中大都对学历方面的资格要求。但是，学历和实际知识水平，特别是和实际能力之间是不能简单地划等号的。著名的日本索尼公司的创始人、董事长盛田昭夫在 60 年代写了一本书，名为《让学历见鬼去吧》，曾轰动一时。他在书中指出，在一般情况下，一个人的总知识量与学历在一个特定的时空中（学校或学习过程中）是成正比例的，学历所标志的知识量约占个人总知识量的 80%。但是，如果人离开特定时空，随着工作时间的增加，学历所标志的知识量就逐渐缩小比例到 10% 左右，个人的总知识量大约有 70

~90%是在社会实践和职业学习中获得的。可见，学历不应作为知识水平的唯一衡量标准，学习的能力也是一个人知识水平的重要影响因素。在社会实践中，自学成才者，各地均不乏其人。他们既有专长技术，又有丰富的“临床经验”，而这种复合型人才正是我们的事业所急需的。因此，看人才，要坚持能力优先，兼顾文凭的原则，不要一提人才就眼睛朝外，也许人才就在您的身边。

四、跳槽新潮：告别外企

☐ 外企：梦想之后

北京外企服务总公司（FESCO）多年来似乎一直试图保持一种低调，但或多或少的非议还是飞来：“他们要对国有人才流失到外企承担相当的责任”。

的确，当中国开放的大门一旦打开一道缝隙，中国的年轻人立刻多了一个崭新的梦想：到外企去！

“做一个外企白领”曾经是多少年轻人的梦想。IBM、GE、惠普、宝洁、微软、ABB……这些世界顶级公司在中国的分支机构，让年轻的中国学子趋之若鹜。进外企，不仅意味着优雅的工作环境、优厚的待遇，还有度身定做的职业培训、公平透明的发展机会……

早些年，屡屡听到某重点大学里的毕业生为了进到外企“打工”，宁肯放弃保送研究生机会的案例。

当时的大钟转到了 90 年代的末期，细心的人们惊奇地发现，在“人心向外企”的潮流背后，一股相反的潮流也逐渐壮大起来。人们在经过了最初的羡慕、神往之后，逐渐看到了外企员工的高流动率，有人戏称外企是中国的“黄埔军校”。

□“潘传忠现象”？

37 岁的潘传忠，曾供职于外资企业西安杨森制药公司，任西南大区销售经理，年薪几十万。但“替洋人打工”的不平衡心里，处处受制而听命于人的状况，使他深感施展不开。

“报酬对人才来说是一个很重要的因素，但不是唯一的因素。真正的人才更看重成就和生存空间，更渴望创新和挑战”。于是，他放弃外企优厚的薪水而应聘到了正在进行企业改造，求贤若渴的国有绵阳药业集团公司。

在绵阳药业集团，潘传忠有了充足的舞台空间，充分施展了自己的经营才能。仅仅 4 个月，他管理的分公司销售额就比去年增长了 51%，利润较同期增长了 120%。这些成就带来的不仅是精神上的满足，而在物质上他也得到了相应的回报。

潘先生的案例几乎成了我们这个时代的一类典型故事

的代表。我们越来越多地看到，正在进行现代企业改造、向国际化市场迈进的国有企业和民营企业急切地需要懂得现代企业管理，具有现代经营思想和创新意识的人才。在许多国内的民营企业的经理人位置上，我们也越来越到地看到了外企人的影子。

成熟到外企有一套系统、完善的制度，每项工作几乎都有现成的模式或框架，个人也能折腾，但自由度不大，仿佛孙悟空给唐僧划了一个圈。而在新兴的民营企业中，一切都未定型，好比给你一张空白的纸，或一块空旷的大草坪，只要你愿意，你可以尽情地施展才能，从中获得满足感、成就感，这是作为一个普通外企打工仔体会不到的。

曾在某家著名外资企业培训部工作的戴小姐说：“外企工作每天忙忙碌碌，但他分工很细，你仿佛流水线上的一个操作工，永远只做你份内的那份事。譬如：复印资料的整天是复印不完的文件，别的工作你几乎没有机会接触，几年做下来，人就会越做越傻。”不想让自己成为一个傻子的戴小姐跳槽到一家新成立的培训公司，尽管薪水有所减少，但她做的很快乐。

不仅一名普通的外企员工，即便是做到部门经理，甚至总经理，你仍然得不到你想要的自由。所以，有了许多“戴金手铐的奴隶”和“金丝笼中的鸟”。原 Oracle 中国公司董事总经理冯先生就直言不讳地说：“在外企通常的情况，一定是你为老外把业务在中国发展起来之后，老外

就会派很多人插手进来，削弱你的权力。老外是天生的三权分立者，因此，外企的头头脑脑们要经常换来换去地换位置。”

□ 找回我们的自信和力量

无论是主观上想为中国企业做点事，还是客观上遇到了所谓的“天花板”，在外企的中国雇员，身份上的不被认同却是不得不面对的：在国人眼里，他们是“买办”，是洋人来中国谋取利润的工具；而在洋人的眼里，他们依然是“另类”，人多而势不众，不能真正影响外企在中国的经营决策……仿佛一只蝙蝠，非禽又非兽。

吴士宏在她的自传《逆风飞飏》中，总结 14 年的心路历程，有一段精彩的独白：

“外企对白领们的最初吸引多半是因为职业训练、发展机会，工作环境和优厚报酬也很重要，等到终于爬上几个台阶，当了经理，买了房子买了车小康起来，很多人又会经历‘无从理想’的失落。”

“过去十几年冲动过好多次了，一直没有离开外企。开始时，是舍不得好不容易挣到的一点钱和小小的生存地位。后来，明白外企对于中国的重要，……本地人在外企越来越受到重用，因为性价比是明摆着的！我们不愿被当作‘矮子里拔出来的将军’，要拼命证明本地人与外国人一样‘高大’，还能做得更好……我们一族想以自己

的能力和智慧，真正自立于世界民族之林。在‘高大’起来以前，我们在外企注定是‘另类’……身在本乡本土，却有异国他乡游子的心情。”

吴士宏在书中坦露：“早期的劳资冲突多半是围绕报酬，比起港台、外籍人士心中愤愤不平，成熟成长之后有了理性的职业经理人们，追求的是参与更高的层次的市场决策，追求超出了小我的利益。”

通过痛苦的思考，吴士宏有了超脱个人小我之外的理想，那就是把优秀的外企做成中国的，如她曾经在微软（中国）的理想；或者，把中国企业做到国际上去，这也许正是她现在加盟国有企业 TCL 的缘由。

第六章 对簿公堂为跳槽

一、跳槽风波起

□ 官司缘起职工跳槽

最近，某市人民法院对某公司职工 6 人集体跳槽而引起的劳动争议案作出一审判决，这 6 人共赔偿原公司的经济损失 105 万元。该公司生产的产品远近闻名，其产品的 94% 供出口，这 6 位职工均是该公司的领导与骨干，但外省的一家同行公司先用高薪将他们“招聘”过去，这样，他们不仅带走了许多生产技术和商业秘密，还使原公司遭受到灾难性的经济损失。该公司领导曾多次找这些人做工作，希望他们能回心转意或回厂办理有关劳动合同手续，但他们避而不见。于是公司诉至该地区劳动争议仲裁委员会，要求保护企业的合法权益。劳仲委经过调查后，做出裁定：这 6 人在双方劳动合同存续期间，违反劳动合同约定，单方面撕毁劳动合同，擅离工作岗位，致使该公司的生产、经营管理受到重大损失，应赔偿经济损失 78 万。市法院经过两次开庭审理作出一审判决，他们应共同赔偿公司经济损失 1052262.69 元。

三环的前身为由广西北流坭瓷厂（以下简称北瓷）内部集资而成的广西北流三环实业总公司，后于 1996 年 12

月 25 日经玉林地区批准组建为广西三环企业集团有限责任公司，由广西北流坭瓷厂等 8 个成员企业组成，其中北瓷 51% 的股权被三环收购。

1997 年 3 月，三环职工冼祯祥、罗永军、沈拓懿、陈芝锋、苏锦、赖捷先后以请假为由“跳槽”，这 6 位职工分别为公司各部的生产技术管理骨干。据《玉林日报》报道，称冼祯祥“于 1997 年春节前后组织策划包括多名中、高层管理人员在内的 20 多人擅自离岗，集体跳槽到广东省廉江某公司工作”。

集体跳槽事件在三环集团引起轩然大波，因为冼祯祥等人出走时，还卷走了各自手头上属于三环集团的技术资料、生产技术配方、市场销售渠道等商业机密……

三环集团的生产管理开始出现混乱，产品质量监督失控……

一些外商客户开始减少或停止订货……

1997 年 4 月初，三环将申诉书递呈广西劳动争议仲裁委员会，要求冼祯祥等 6 人赔偿损失 78 万，并要追究广东某公司的法律责任。同年 8 月 15 日，仲裁委作出裁决：冼祯祥等 6 人赔偿三环生产环节损失约 30 万元，产品质量下降损失约 49 万元，总赔偿额超过 78 万元。仲裁委认为对广东某公司的指控证据不足，免予仲裁。冼祯祥等人不服裁决，于 8 月 26 日向北流市人民法院提起诉讼，诉称他们 6 人没有和三环集团签订劳动合同，而是三环集团制造假劳动合同，妨碍了民事诉讼并请求对被告三环进

行民事制裁。

合同的真假显然是本案的一个关键，而本案牵涉到三种不同的合同。

第一种合同是《员工劳动合同书》，此合同签订于 1994 年 3 月 1 日（其中赖捷签订于 1995 年 1 月 12 日），即《劳动法》颁布之前，甲方为北瓷。此合同除冼祯祥本人不认可外，其他人均承认确实签过名。但由于此合同既没有劳动期限也没有岗位安排，属不完备合同。冼祯祥说，签订此合同时，他任北瓷厂主管生产的副厂长，厂长陈显彬口头上说过厂里的几个重要领导都不需要签，因此他和北瓷不存在合同关系。但是，在法庭上，三环却出示了一份签有冼祯祥名字的合同书。记者在三环见到了这份合同，奇怪的是“冼祯祥”三个字居然签在了“甲方”的上面。

第二种合同是《劳动合同书》，此合同签于 1995 年 6 月 30 日。这是一份条款完备的合同，合同的甲方仍为北瓷。但是此合同是否有效却成为争论的焦点。值得注意的是，此合同均无当事人的亲笔签名。在一审第一次开庭时，法庭根据相关法律当场认定该合同无效，但是在第二次开庭时，“无效”又变成了“有效”。对此，审判员刘某的解释是，开庭后他们了解到当时厂里将合同发到车间主任手里，告知了职工以后由车间主任代签的，因为《劳动法》才刚刚颁布，有许多做法可能不太规范，考虑到这个实际情况，法庭还是认定合同为有效。

第三种合同是《集体劳动合同》。这是北瓷厂工会代表全体职工与北瓷签订的集体合同，签订时间为1996年6月1日。根据《劳动法》第三十三条的规定，“集体合同草案应当提交职工代表大会或者全体职工讨论通过”，否则将被视为无效。但是，记者在三环看到该合同的原件中，写着1997年1月9日职代会通过，而且也没有市劳动部门的监证。这即是说，假若开过职工大会或职代会，也是先签合同后开会。这份合同同样被认定为有效。

同时，一审第一次开庭，冼某等6人的代理人罗律师就明确提出了三个主要问题：

一、诉讼主体搞错。6位原告是与北瓷发生了事实上的劳动关系，而没有与三环发生劳动合同关系，因此，劳动纠纷只可能发生在北瓷与职工之间，而与三环没有关系。事实上，北瓷与三环均为独立的法人，必须独立承担法律责任。

二、诉讼程序违法。劳动争议案件，仲裁是必经程序，即是说，未经仲裁程序不能成为诉讼主体。一审第一次开庭，原告律师提出了被告方的诉讼主体有问题，在第二次开庭时法院主动追加北瓷为当事人，而北瓷未经仲裁，这不符合仲裁是劳动争议案件的必经程序的规定。

三、赔偿无事实依据。由于原告与被告不存在劳动合同关系，那么原告就无需赔偿被告的损失。退一步讲，即使双方的劳动合同关系成立，赔偿也应只限于直接经济损失。冼是1997年1月6日即被免职，其他各个岗位也分

别在职工“跳槽”后的不到一个月时间内就安排了其他人上岗，要算损失顶多只能算这段时间内的损失。被告要求的赔偿却将一个厂几个月的产值利润损失等各方面的因素算在里面，不合理也不合法。

北流法院刘法官对诉讼主体的解释是，既然三环对北瓷实行了人事、生产、销售等各方面的管理，而且从法人代表到许多公司的领导来说几乎是一套人马，应该可以将三环与北瓷视为同一主体；对北瓷的追加，是参照民事诉讼法的有关规定，例如处理交通事故时对当事人的追加一样。至于赔偿限定在 6 原告走后的三个月，是因为三个月后生产基本上达到了原来的水平。今年 1 月，北流法院对此案作出了一审判决：由原告冼祯祥等 6 人赔偿三环、北瓷两家企业 105 万余元。原告不服判决，遂上诉至玉林中院。于是便有了文章的开头。

□ 员工跳槽引起的商战泄密

1995 年夏，王正红、齐锦堂等七方协商，共同出资成立了淄博中元工程有限公司（以下简称中元公司），王正红任董事长，齐锦堂为总工程师。公司主要生产经营弹簧系列设备、机电一体化设备的设计、加工及工业炉、自动化控制设备的开发。在国内弹簧业普遍不景气的情况下，中元公司高瞻远瞩，眼光瞄准国内外先进技术和管理经验。1996 年 2 月，公司派出包括齐锦堂在内的多名技

术人员赴日本考察全自动卷耳机等设备的制作技术，后经消化和吸收，研制出全自动卷耳机（1996 年获得国家专利）、预压弧高分选机（1996 年被评为国家级新产品）、强力抛丸机、淬火机、淬火加热炉等系列弹簧生产设备，其中部分设备还被原机械工业部弹簧产品质量监督检验中心定为监制或推荐产品，公司亦于 1996 年、1998 年两度被该中心批准为“全国弹簧设备定点生产企业”，西至新疆钢铁集团板簧有限公司，南到广东汽车工业贸易总公司揭西公司，中元公司的弹簧设备都稳稳当当地站住了脚跟。

然而，作为公司创始人之一的总工程师齐锦堂因种种原因与经理等人渐生矛盾而萌生去意。1997 年 1 月，公司根据齐的申请，解除了他的总工程师职务。2 月，中元公司修改公司章程，重申“董事、经理和公司高级管理人员不得自营或者为他人经营与本公司同类的营业，或者从事损害本公司利益的活动，不得泄露本公司的商业、技术秘密”。齐也在该章程上签了字。

1997 年 3 月，淄博百力机械工程有限公司（以下简称百力公司）成立。齐好信（齐锦堂之父）任董事长，刘玲（齐锦堂之妻，原亦为中元公司技术人员）任经理，公司经营范围为生产经营机电仪一体化工业装备、工业炉、新型传动机械等。百力公司成立不久，齐锦堂即到该公司负责技术事项。1997 年 4 月，齐锦堂以个人名义向国家专利局提出抛丸机技术实用新型专利申请（1998 年 5 月

获第 288981 号实用新型专利证书)。

与此同时,中元公司的一批老客户也开始被百力公司拉走。1997 年 4 月,百力公司售与淄博市博山弹簧厂板簧强化抛丸机一台,计款 16.8 万元;5 月,齐锦堂利用其曾担任中元公司总工程师赴新疆进行现场调试等之便,与前来淄博考察业务的新疆钢铁集团板簧公司进行洽谈,后该公司从百力公司购买步进式淬火炉及油槽、热弯机一套,计款 83 万元;12 月,该公司再次从百力公司购回连续式回火炉一套,计款 48 万元。

1998 年 1 月,齐锦堂将其在中元公司的股权作价十万元转让于公司其他股东,正式退出中元公司。退出时,在齐锦堂与中元公司达成的《股权转让合同》中再次重申“自合同生效之日起二年内甲方(指齐锦堂)不得经营与中元公司相同的产品,不得泄露中元公司的商业、技术秘密”。后齐锦堂继续在百力公司工作。同年 1 月 9 日,中元公司以齐锦堂和百力公司对自己的商业秘密构成侵害为由起诉至法院,要求判令被告停止侵害,并赔偿经济损失 21 万元。

庭审中两被告辩称抛丸机、淬火机、淬火加热炉等产品早已在国内广泛生产,原告生产这些通用产品的技术既非专利技术,也非专有技术,而是公知技术,至于国内弹簧厂家选择我方产品是自由竞争结果,不存在侵犯原告的商业秘密一说。两被告还向法庭提交了多份国内同行业知名企业的同类产品使用说明书等公示材料,以证实自己的

生产技术均可从以上材料中公开知悉，另齐锦堂还提交了自己已取得抛丸机实用新型专利的证书，以证明该项技术非原告专有。

为明辨是非，法院决定委托鉴定部门对本案争议的有关技术是否为公众所知悉，是否具有专有技术及两被告生产的同类产品是否使用了原告的专有技术等问题进行鉴定。1998年5月，法院欲委托中国机械科学研究院鉴定，两被告立即提出异议，称该研究院曾帮助中元公司推荐过产品，双方有利害关系，不能作为鉴定人。法院采纳了被告的意见。6月，法院重新委托机械工业部知识产权事务中心对有关原告生产抛丸机、淬火机、淬火加热炉等设备所运用的技术进行鉴定，鉴定结论：中元公司的技术具有一定的专有技术，百力公司在短时间内不可能单凭其它厂家的样本掌握以上技术，中元公司与百力公司所生产的同类产品无实质性区别等。

另外，在本案审理过程中，原告还以被告齐锦堂向法庭提交的专利证明为据，于1998年7月向山东省济南市中级人民法院提起专利权归属之诉，9月，济南中院做出一审判决，判令齐锦堂以个人名义取得的抛丸机实用新型专利归原告中元公司所有。

法院认为，原告通过学习、消化和吸收国内外先进技术经验，所掌握的生产卷耳机、淬火加热炉等系列汽车弹簧设备生产技术，有部分已获国家专利，有部分因其技术独特而被评为国家级新产品，有部分已经国内有关专家鉴

定含有一定的专有技术成分，所生产的设备，已被包括新疆、广东、山东等地的企业所广泛使用，原告据此已被评为全国弹簧设备定点企业，使自己在国内同行业中处于明显的竞争优势，原告因此而掌握的技术和经营信息，具有一定的专有性和秘密性，只有为数不多的相关技术人员及经营人员所掌握，而不为公众所知悉，亦不能从公开渠道来获得，且原告为保护其特有的技术及经营信息，已与相关人员签订了明确的保密协议，并在此后一再重申，采取了保密措施，符合商业秘密的基本属性，应属原告之商业秘密；被告齐锦堂在中元公司工作期间，参与并负责了上述设备的设计、研制、销售和调试，对原告的技术及经营信息知悉并掌握，作为中元公司董事、总工程师，被告齐锦堂理应依约负担保密义务，遵守竞业限制的规定，但其在辞职后尚未正式退股离开中元公司时，即到被告百力公司工作，将自己在中元公司工作中所掌握的抛丸机技术以个人名义申报专利，并将所掌握的有关研制“抛丸机”、“淬火机”、“淬火加热炉”技术透露给被告百力公司，帮助其研制、生产和销售上述设备，且百力公司董事长为齐锦堂之父，经理为齐锦堂之妻，技术负责为齐锦堂本人，虽登记为有限责任公司，但因其身份关系及位置的特殊，而致齐锦堂本人的研制及经营活动有了一定的家庭自营性质，故该被告之行为，既不符合双方合同约定，亦不符合有关法律规定，依法应当承担其相应的民事责任；被告百力公司在明知被告齐锦堂在原单位工作时的特殊身份情

况下，仍安排其在本单位工作并任技术负责之职，借助其所知悉和掌握的相关技术及经营信息，在成立三个月后，即生产出与原告产品无实质性区别的抛丸机、淬火机、淬火加热炉等系列弹簧生产设备，售给与原告直接或间接存有业务关系的客户，且数额较大，其行为已侵犯了原告的商业秘密，显属不正当竞争；被告齐锦堂辩称可从国内其他企业的公知材料中获得生产技术等理由明显不当，企业的使用说明等公示材料只是为了便于使用和操作，并不能直接替代生产技术；被告百力公司辩称其销售纯属自由竞争之说等，显与常理不符，法院依法不予采信。

据此，依照有关法律规定，法院判令：1、被告齐锦堂、被告淄博百力机械工程有限公司自判决生效之日起立即停止生产，并在两年内不得自营或帮助他人经营与原告淄博中元工程有限公司 1997 年 1 月份以前已生产或经营过的同类产品或同类业务；2、两被告在判决生效之日起十日内赔偿原告经济损失 21 万元，并支付原告因调查两被告侵权所花费的费用 10430 元，案件受理费 5816 元，鉴定费 6000 元，也由两被告承担。

尘埃落定，运筹帷幄、指挥若定的企业老总，面对员工跳槽、商战泄密，是否还能镇定自若？让我们把镜头拉得更长远些吧！

几年前，商业秘密在我国还是“养在深闺人未识”。如今，国际商战活动波诡云谲，商战中的窃密活动已频频曝光，商海中任何一项被保密的情报都不仅仅具有保密的

意义，而实实在在又是一笔笔金光灿灿的财富。

善良的中国企业家们也许只有今天才更深地理解了美国可口可乐饮料公司的那句著名的经营信条：保住秘密，即保住了市场。60年代日本对大庆油田生产情报的觊觎；70年代美国人对英雄金笔套抛光技术的窃取；80年代日本对我宣纸及景泰兰传统工艺的偷盗，无一不是把贪婪的目光瞄向了我国的经济秘密。如今，经济秘密成了畸形商战争夺的焦点，形形色色的经济间谍由此而生。

- 专收工业资料的“破烂王”。

这类“经济间谍”似乎不为人们所重视，然而也正是由于他们的“不起眼”，获取有价值工业资料的途径也尤为便利。有个从广州农村来的打工仔，已经作了八年“破烂王”，他每天早出晚归，拾的尽是些废旧报刊、图片和报废的工业产品。别的捡破烂跑生活区，他却往工业区、商业区、机关跑，一同出来的老乡，眼睁睁地见他每天拾的破烂比自己少，但挣的钱却比自己多。直到有一天他被查获，才真相大白。原来，某民营科技开发公司许诺给他高额报酬，让他专门收集3家对手公司的工业垃圾。每天他把这些“破烂”用自行车驮到指定的地点换取酬金，在不到两年的时间里，他以300多份有价值的资料和工业废品换得酬金14000元，同时使那家民营科技开发公司在市场竞争中保持了明显优势。

- 窥视秘密图纸的“家贼”。

俗话说，家贼难防，这类经济“间谍”大都可接触到

本企业的核心机密，由于挡不住重金的诱惑，便干起了见利忘义之事。贵州某市一电器厂花了 300 万马克从德国引进了 ME 图纸，经过改进后，产品已达国际标准，订货者络绎不绝，令人震惊的是 1994 年 7 月，该厂视若命根的 ME 图纸竟然被盗。开始还以为是境外间谍作案，后经调查方知作案者乃家贼也。原来沿海某开关厂用 10000 元买通了该电器厂退休工人、原 ME 生产小组成员李某，李某利用午休时间，翻窗入室，窃得 ME 图纸，给该厂造成了无法挽回的损失。

- 打入对手心脏的“卧底”。

警方对付犯罪团伙的“卧底”战术在商界“间谍”战中屡见不鲜，竞争对手往往处心积虑，想方设法，让乙方“情报人员”打入“敌人”心脏，窃取机密。河南某县化工总厂花了 40 多万元，买进一项新型化学用剂的专利权，并于年内投入生产，由于该化学用剂国内仅此一家生产，故极为走俏，获利颇丰。然而好景不长，半年后该县一家乡镇化工厂也开始仿制这种化学用剂，并流入市场。化工总厂甚为纳闷：他们怎么会有这种化学用剂的配方？经暗中查访，得知真情后叫苦不迭：原来，那家乡镇化工厂趁化工总厂招员之机，特派厂里两名技术员打入化工总厂，3 个月后，这两人偷学完了技术，便借故辞职，回到原厂，与化工总厂唱起了“对台戏”。

在商界大战中，一些人打着“人才流动”、“高薪招聘”等冠冕堂皇的旗号，专招那些掌握重大商业秘密的企

业涉密人员。有的涉密人员“跳槽”时虽未带走有关商业秘密的书面资料，但走后却可凭记忆模仿研制相同的产品，或是利用原来业务往来中的“商路”，同样对原企业造成了侵害。北京市就曾受理过一起因集体“跳槽”而引发的“不正当竞争案”。据原告某旅行社诉称：1994年7月至8月间，该社欧美部的10余名业务骨干未经批准，擅自离社，并将他们在工作中使用、保管的大部客户档案带走，随后这批“跳槽者”加盟另一家旅行社，并与原旅行社的国外客户进行联系，致使原旅行社的国外客户在一周内取消了原订的旅行团队151个，减少计划收入21944万元，造成经营利润损失353万元。江南某市一家制冷机厂新研制出的一种制冷设备，正在销路看好之时，主要研制者马某，竟被北方某县一制冷机厂用高薪“挖走”了，马某原所在厂岂肯善罢甘休，雇保镖将马某劫回原厂。这是用非法手段来对非法行为的，当然是不对的。刺探经济情报的“间谍”，在利欲驱使下，一些企业为了在竞争中获取不正当利益，不惜置原则和信义于不顾，在商战中启用经济“间谍”或施展间谍手段，一些人为巨额报酬所诱充当起经济“间谍”这一不光彩的角色。1993年，沿海某大城市就有50多家企业技术资料被窃，有的企业商业秘密先后10多次被盗。随着现代科技的迅猛发展，一些先进的电子产品，如在手表里的相机，别在腰带上的微型发射机等已成为经济间谍探取商业秘密的重要工具。某市一家国有服装厂，他们接受了一批意大利客商委托的“来

料加工业务”，这是一种面料和式样极为新款的高档衬衣，但是半个月后，市内个体服装摊上就出现了“水货”，式样、标识、做工几可乱真，唯有面料是极相近的一种替代品，而且这“水货”竟逐渐蔓延到国营商店、精品屋，蔓延向外地。意大利客商立刻发现这一情况，人家的标识是为了防止假冒计件配发的，而且产品全部返销，并不投入中国市场，人家拿到了证据，立即投拆有关部门，中断了加工并要求索赔，打起了一场国际官司。侵犯他人商业秘密的行为，既有侵权的性质又是泄密的性质，属于不正当竞争的行为，因此如何保护好商业秘密，使激烈的商业竞争皈依正道，这是目前亟待解决的问题。

职工“跳槽”与商业秘密保护的关系，归根结底是如何处理劳动力自由流动与鼓励知识创新之间的关系。对其处理需要借助于有效的制度安排，界定所保护的商业秘密范围，划清商业秘密与一般的知识技能的界限，竞业禁止等都是有关处理职工“跳槽”与商业秘密保护的有效的制度。

职工可以“跳槽”，这是其劳动权力和自由，任何人不得非法干预。但是，职工又不能因“跳槽”而侵害企业的商业秘密，因为商业秘密属于企业的财产权利。为此，首先要划清哪些是企业的商业秘密。

按照反不正当竞争法的规定，商业秘密不为公众所知悉，能为权利人带来经济利益，具有实用性并经权利人采取保护措施的技术信息和经营信息，商业秘密包括设计、

程序、产品配方、制作工艺、制作方法、管理诀窍、客户名单、货源情报、产销策略、招标投标中的标底及标书等。职工在“跳槽”时，如果带走了符合商业秘密条件的商业秘密，企业才可以对其追究责任。如果带走的技术或者经营信息虽然有用，但不是商业秘密，也不侵犯其财产权利，企业就无权干预。另外，商业秘密保护应当注意区分商业秘密与一般知识、经验和技能。

由于职工常常对企业的经营和技术情况了如指掌，职工在“跳槽”后也往往选择与其以前形成的业务特长相同或者近似的业务，一旦在“跳槽”后从事这些职业，不但易于成为原就职企业强劲的对手，而且由于自身的“便利”和业务的需要，往往会“情不自禁”地使用原就职企业的商业秘密，“跳槽”纠纷也多由此而引起。为防止出现这种局面，企业可以采取与职工订立竞业禁止协议的方式，保护其竞争利益和商业秘密，即约定职工在离职后若干年内不得从事与企业有竞争关系的业务，同时付给企业一定的补偿费。由于竞业禁止协议限制了职工的择业自由，对此类协议必须严加限制，主要是：企业要求职工承担竞业禁止义务时，必须给予补偿；竞业禁止的业务范围和时间必须适当，不能违反诚实信用原则和损害到职工的正常生活。

□ 你敢轻易收留跳槽人吗

广东珠海三益电池有限公司怎么也没想到，“挖”来一名科技人员会付出如此昂贵的代价。沈阳市劳动仲裁委员会近日下达判决：判该公司赔偿科技人员的原单位损失费 868.91 万元。据悉，这是目前我国赔偿金额最大的一起人才纠纷案。

1996 年 9 月 11 日，中辽三普电池（沈阳）有限公司的计量、仪表主任张某向公司请事假 7 天，回家探亲。一个月过，张音信皆无。公司领导忙派人四处打听张的下落，得知他在珠海一家名“三益”的电池公司工作。公司人员打开张在公司的办公柜，发现柜中有大量的电脑软盘和技术资料，其中很多资料是张不应掌握的公司机密。

一个公司职工“跳槽”为何令该公司如此紧张？三普公司生产的 A 种电池，已被国家列为 863 计划的重点建设项目。国家科委已将该公司定点为国家 A 种电池生产的示范线，该公司与国家高技术新型储能材料工程开发中心的技术合作已经开始。为此开发中心下发了《做好 A 种电池技术保密工作》的文件。谁知，三普公司刚刚实施保守秘密的承诺，便出了技术人员投奔竞争对手之事。三益有限公司是新加坡控股的生产同类电池的企业。张的行为无异于涉嫌泄露和出卖国家机密。三普公司急忙派员前往珠海三益电池有限公司进行调查。

事实证明：这是一起有预谋、有计划的“觅猎”事件。1996年6月，珠海三益电池有限公司法人代表等一行人来到三普公司参观时，“相中”了技术人员张某等人。他们找到沈阳“维用猎头中心”，协商“猎捕”张某等人的计划。1996年7月末的一天，张突然接到“维用猎头中心”电话，请张到该大6楼，有事相商。第二天，张到大厦。“猎头中心”的梁某介绍了三益公司要招人的情况，要张考虑。几经说服，张下了决心。他将家中的一切安顿好后，便悄然来到了珠海三益电池有限公司。在三益公司，张共领到8个月的工薪，每月工资为2800—2900元。

张某的“跳槽”给三普公司造成多大的损失呢？三普公司举证：第一笔损失是：因样品检测不准，订单流失造成的损失。张负责进口仪器检测设备的安装调试、维修工作。他走后，造成一笔价值28万美元的订单被取消。第二笔损失是：安装工程损失。该公司的计算机网络、监控系统工程的设计图纸和施工方案都在张手中，其他人没参与此事。张走后，仅此一项工程，公司损失达100万元以上。第三笔损失是：信息及技术补偿损失。张承认，在三益公司工作期间，利用以前工作经验，帮其设计了电池测内阻的方案，建议将电池分选工艺做调整，并完成了一重要设备的安装调试工作等。为此三普公司认为，张以在本公司获得的电池技术知识为对方服务，同时向对方提供本公司有关的技术和信息，仅此一项三普公司应得补偿费用150万元。辽宁省无形资产评估中心的结论为：张某被三

益公司挖走给三普公司造成有形损失和无形损失达 1281.3 万元。为此该公司状告沈阳“维用猎头中心”、三益电池有限公司及张本人的不法行为，要求赔偿损失 500 万元。无形资产，产权归谁？

1997 年 9 月 25 日，这起罕见的人才流动纠纷案开庭。不知何故，3 位被起诉人均未到庭。开庭时，有人问，本案的焦点还有一个令人费解的问题：张“跳槽”带走的无形资产的产权是谁呢？三普公司的律师张海妮答：知识产权可以是个人发明创造而取得的，也可以国家、单位、集体发明创造而取得的。张的无形知识产权是国家科委的研究成果，三普公司有偿取得后，参加产品的研制，这是市场经济中获取利润的最后、最关键的阶段，也是不正当竞争者最关心的阶段，所以张的无形知识产权绝不是他个人的，而是国家的。还有人问：“我国不是鼓励人才流动吗？”张海妮律师答：人才可以流动，但必须合理、合法地流动，否则会引起纠纷，将被诉诸法庭。

1997 年 10 月 10 日，沈阳市高新技术产业开发区劳动仲裁委员会下达仲裁决定书：

- 1、被诉人张某回申诉人中辽三普电池（沈阳）有限公司工作；
- 2、被诉人张某赔偿申诉人经济损失 372.39 万元；
- 3、珠海三益电池有限公司赔偿申诉人经济损失 868.91 万元。

二、认识洛佩兹跳槽案

□ 名案始末

1993年3月10日，美国汽车业超级巨霸——通用汽车公司的栋梁、公司采购总经理洛佩兹突然宣布改换门庭，投奔德国赫赫有名的大众汽车公司。当时全世界汽车生产能力为4000万辆，而年需求只有3000万辆，说明置身于激烈竞争中的美国通用和德国大众的关系是有我没你的死敌。洛佩兹此人非同小可，在通用汽车公司底特律汽车城工作仅10个月，就为通用节省下10亿美元，连同在欧洲通用的两年工作算在内，估计为通用车零件开发上节省了30亿美元。洛佩兹率其助手，以新的管理方法、个人的魅力和咄咄逼人的气势，成为通用公司管理层中的耀眼明星。

这种高级人才的出走当然使通用非常恼火和尴尬。在沉默一段时间后，通用公司突然指责洛佩兹临走前收集了通用公司、特别是通用设在欧洲的奥佩尔子公司准备推出的一种小型车的设计方案，所以是“产业间谍”，最后奥佩尔公司一状告到了德国汉堡法院。大众公司不甘示弱，其董事长专门举行记者招待会，回敬通用公司的行为是

“个人报复”，认为通用正在对大众发动一场“经济战”，目的是把大众搞垮。双方的争吵使公众一时不知应同情哪一方。不料风云突变，德国《明镜》周刊于5月24日专题公开了洛佩兹和他手下人在“叛逃”前几天调走的文件目录和内容提要。美国司法部也开始插手此事，对所谓产业间谍案开始调查。美国总统克林顿甚至下令中央情报局采用侦察手段，必要时将要求德国政府“引渡”洛佩兹。如果罪名成立，洛佩兹可被判处最高达10年的徒刑。

迫于美国压力，德国警方突击搜查了洛佩兹“叛逃”的助手们租用的住宅，结果真发现了只有通用公司高层主管才能掌握的资料达十几箱之多，其中包括奥佩尔公司准备推出的小型车的设计资料。

在此情况下，大众公司不得不全面退却求和。德国经济部长也分别约见双方主管，企图舒解危机。但通用方面得理不饶人，拒不熄火。

☐ 洛佩兹跳槽案的背后

本案被盗窃的资料中包括有技术图纸和资料，这是商业秘密最常见的保护对象——技术秘密的表现形式。以前在我国技术秘密仅以技术合同标的物的面目出现，技术秘密权利人仅仅有权对技术合同的对方当事人主张权利，无论是在理论界还是实现工作部门中，对不存在合同条件下的泄密、转移是否侵犯了权利人的权利，均未达成共识。

现在反不正当竞争法明确规定商业秘密中包括技术秘密，不但禁止以不正当手段获取权利人的商业秘密，而且禁止负有保密义务的人包括权利人单位的职工泄露商业秘密，是以侵权法加强了对技术秘密的保护。

洛佩兹跳槽案清清楚楚地说明商业秘密的重要程度。如果关系到一国的利益，那么政府都会出面用外交、法律手段甚至是对敌侦察手段，来保护自己的企业。对照我国情况，如果发生了类似事件，政府也不会“手软”，问题出在国内企业间的人才流动上。

改革开放之前，我国全民所有制甚至集体所有制企业的劳动管理，其“基本精神”是将干部、职工作为“国家的人”而不是“企业的人”来对待，职工在不同地区、企业之间的流动由国家统一分配、管理、调拨，束缚了职工的择业积极性。目前向着社会主义市场经济的改革，就是要与资本、技术市场并列，形成劳动力市场和人才市场，形成企业、职工双向选择，使职工的技能、积极性潜力得到最大程度的发挥。于是，有关政策和行政干预又倒向了职工个人一方，冲破重重阻力到理想的企业或地区就职，以至跳槽后自立公司作老板，一时间成了报刊上时髦的主题。这种大跳槽使无数人才脱颖而出，为社会主义建设大放光彩，其主流无可非议。不过，一股暗流终于被人们发现，即在强调了职工择业自由的同时，忽视了企业应有的权利——保护企业商业秘密，对特定人的跳槽行为加以限制的权利。

在这股暗流中，受害最深的是国有大中型企业和科研单位。这些企业和单位以其雄厚的物质、技术基础，培养了一大批技术人才和经营管理精英。改革开放为他们提供了机遇，很多人“破墙而出”，例如北京市对 10 家企业的调查表明，自 1991 年至 1993 年 5 月，10 家企业共流失 2729 人，占职工总数的 5%。对于人才流动，多数企业能正确对待，但困扰企业并使企业担忧的是他人不择手段挖墙脚，变相侵占企业利益的情况越来越多，合资企业、乡镇企业一分钱培训费不花，国有企业成了他们免费的人才库，形成不平等竞争。对被调查的 10 家企业统计表明，流失人员中属于企业同意且本人愿意的约占 29%；企业不同意，本人愿意的占 60%，其中仅有 30% 的人员满足了企业与个人间签定的劳动合同，其余的人或是托人走后门，或是不辞而别，甚至连档案都不要。

上海报纸呼吁制止人才流动中的侵权行为，防止他人摘走“熟桃子”。例如：某国有企业投入大量资金和人力开发出一个新产品，并很快打开了市场，突然，与这一产品有关的管理、技术、销售骨干集体跳槽，到一家乡镇企业生产同一种产品，使那家国有企业蒙受巨大经济损失，引起舆论轰动和争论。反对自由跳槽者认为尽管知识可以为个人所有，但当知识物化到具体一个产品中之后，其知识产权就属厂方，因为个人受雇于厂方，且领取了相应报酬；支持自由跳槽者认为，产品是设计者头脑中知识的体现，人才流动中无法禁止人才带走头脑中的知识。争来争

去不了了之。

加剧这种矛盾的是地方各级政府吸引人才发展本地经济的人才政策。据报载，1993年华东某村以每年10万元的高薪招聘各类人才，报名者中有高级工程师、教授甚至政府厅局级干部。高薪招聘人才并不违法，从尊重知识分子、尊重知识出发，以高薪体现知识的价值，在当前还是应受到鼓励的壮举。问题在于要划清知识的界线，哪些知识是属于应招者自己的，哪些是属于其所在单位的，这些问题在签订招聘合同时不搞清楚，招聘单位将来可能会“吃官司”。

对照前述美国通用汽车公司对待洛佩兹跳槽的反应，我们的结论是，现在我国《反不正当竞争法》已经赋予了国内企业从保护自己利益出发，制止跳槽者不正当地带走企业商业秘密行为的权利，企业应该学习美国通用公司的精神，善于用法律手段保护自己的权益。在保护商业秘密的诉讼中，法律一定会战胜各种滥用职权和地方保护主义的干扰。企业用行政手段防止人才外流的“墙”虽然被改革开放的洪流不可挽回地冲垮了，但改革开放同样给了各类企业，包括国有、合资、民营企业以法律之“网”，使“人才跳槽”不能随意带走企业的商业秘密。

三、中国企业需要“竞业避让”

□ 老板心中永远的痛

市场经济的一个特点就是“流动”，不仅是商品，也包括人才。人才的正常合理流动有助于人力资源的合理配置与使用，但是，当这种流动走向极致而失去控制时，它产生的危害和引发的纠纷将是不可估量的。司法部的郭志培律师专门受理知识产权方面的法律纠纷，他接触过众多的此类案例。

案例一：山西交城玻璃厂的科研成果“钢衬玻璃防腐管件”曾获国家星火计划成果奖，利用该成果组织生产是该厂的经济来源。后该厂主管生产的副厂长郭志敏、车间主任刘家栋、销售员王财茂三人合伙成立“山晋防腐设备厂”，利用“钢衬玻璃防腐管件”技术生产产品供应市场。由于这3人的恶意侵权，导致原玻璃厂生产效益下滑，工厂停产、工人失业。

案例二：河南许昌市许继电气股份有限公司与德国西门子公司签订技术秘密合同，以有偿技术转让方式受让西门子的继电保护和载波技术，并派该厂工程师郑学生去西门子公司接受技术培训。而后，组织了包括郑学生在内的

科技人员进行该项技术革新国产化研制工作。该项成果通过国家鉴定并投入生产，效益显著。许继公司对本单位的产品图纸、工艺都制订了严格保密规定，并与郑学生签订为期 5 年的劳动合同和上岗聘约，约定郑作为该厂工程师，要严格执行各项规章制度和技术规范，做好保密工作。两年后，郑学生以其掌握的技术作价 20 万元入股爱特公司，郑任爱特公司总工程师，生产同类型产品。由此，给许继公司造成经济损失达 135 万元。

案例三：北京泰德公司是一家专门研制、开发 IC 卡管理系统的公司。1995 年 6 月至 1996 年 11 月间，刘永泰、丛伟滋、刘生洪等人分别应聘到泰德公司工作，与泰德公司（甲方）签订了劳动合同和协议书，约定“乙方在受聘从事有关专利、专有技术和技术秘密的经营管理和开发研究的，在技术合同解除 3 年内不得从事与专利、专有技术、技术秘密有关的工作，否则以侵权论。” 1997 年 4 月至 7 月，刘永泰、丛伟滋和刘生洪等人分别从泰德公司辞职，到银兰公司金卡部工作，利用其掌握泰德公司的技术，生产 IC 卡读写机。泰德公司以不正当竞争为由，向海淀区人民法院提起诉讼。

类似的案例数不胜数，更多地罗列已没有意义。上述案例偏重于知识产权纠纷，属于侵犯商业秘密行为。在激烈的市场竞争中，企业的商品秘密是企业制胜的“秘密武器”，而企业经营管理人员和技术人员则是掌握这一武器

的核心人物。如何防止因人员流动而造成商业秘密的流失，是企业老板们“心中永远的痛”。当争议发生时，法院多援用《反不正当竞争法》和新修订《刑法》进行裁决，尚还“有法可依”。但有时，企业主们面对员工离去往往束手无策，眼睁睁地看着“无可奈何花落去”。

□ 关于“竞业避让”

在市场经济发达的西方国家，企业经营者流动市场相当完备，需要经营者的企业可以到经营者市场，或者坐在家里通过因特网直接聘请自己所需要的人才。如果有管理才能的经营者对所在企业不满意，可以卷着铺盖领完当月的薪水走人，然后通过经营者市场或通过因特网很快推销自己。经营者可以自在地流动，但在流动中必须遵守“竞业避让”（或者称“竞业禁止”），即经营者在跳槽后的一段时间内不能从事与原来行业相冲突的工作。这包括在一定时间内必须保证原企业的技术与商品秘密不泄露及不生产相同的产品。有关专家认为，“竞业禁止”被普遍接受，这是国外企业人员流动频繁，而企业却毫发未损的根本原因。时下，企业经营者流动在我国也不再新鲜。但是，什么叫“竞业禁止”？能回答的却不多，能做到自觉遵守的更少。

南方某国有机械企业两年前以 10 万元年薪聘请了一位姓朱的专业技术人员任副厂长。朱副厂长上任后，带领

企业一班技术人员刻苦攻关，研制了用于矿山作业的数控掘进设备，填补了国内一项空白。该产品投向市场后，很受欢迎，这家原来濒临倒闭的企业也因此红火起来。然而，好景不长，正当该企业效益直线上升之时，朱副厂长因经营思想与厂长不合，经常发生磨擦，一来二去，产生矛盾，朱副厂长炒了厂长的“鱿鱼”，跳槽到另一家同行企业。

朱某到这家新企业受到更高的待遇，年薪由原来的 10 万元上升到 20 万元。朱某跳槽时虽然没带一张图纸，但是数控掘进机的每一颗螺丝钉，对他来说，都是耳熟能详。很快，朱某在这家企业另起炉灶，迅速生产出与前面那家企业一模一样的数控掘进机，并以远远高于前面那家企业的技术、资金，大批量将产品推向市场。而前面那家企业因朱副厂长的离去，技术顶梁柱倾倒，原先在市场上很受欢迎的数控机床因技术不过关、质量下降而失去往日的光彩，市场渐渐地被后来居上的另一家企业抢去。现在这家企业已负债累累，又面临倒闭的境地。真是走了一个人，倒了一个厂。

据报载，我国最大的示波器专业生产厂家之一的上海某无线电厂生产的“新建牌”示波器，在国内市场占有率近 40%。其电子仪器销售收入在全国同行业中居首位，电子琴、金属探测仪等产品出口每年超千万元。原任厂长离任跳槽后，陆续挖走该厂十多位技术和管理人员，利用原厂的技术和销售渠道，在短短的几个月内另起炉灶，生

产销售电子琴和金属探测仪等与上海某无线电厂同类性质的产品，致使该厂产品销售量急剧下降，蒙受重大损失。

据上海某无线电厂外经科提供的数据表明：前年，该厂出口电子琴 9.97 万台，销售额 1015 万元；出口金属探测仪 5 万台，销售额 775 万元。而 1998 年 1 至 6 月该厂出口急剧萎缩，电子琴出口只有 4132 台，销售额不过 50.17 万元；探测仪出口 755 台，销售额仅 8.94 万元。

在计划经济体制下，企业经营者像党政机关干部一样，由党委组织部门任命定岗，调动也由组织人事部门一手操办，自己没有自主权，其消极影响明显：一是约束了作为一种特殊专业技术人员的企业经营者的创造性和主观能动性。因为企业经营者在某个企业不论经营环境如何，都必须想方设法去适应，根本不能有想调离的动意，否则，“不安心工作”的帽子就会给你戴上。于是，一些对环境不太满意的企业经营者只得消极适应，很难有主观能动性和创造性。二是不利于特殊人才资源的合理配置。企业经营者作为一种特殊的人才资源只有发挥市场的基础配置作用，其价值才能得到合理发挥，而通过行政手段调配，要达到人才资源合理配置的目的却很难。

实行市场经济体制后，企业经营者按市场规则流动，已成为一种大趋势。企业经营者市场虽然谈不上健全，但在国内各大城市也蔚为壮观。“厂长经营人才公司”“企业管理人才市场”“厂长经理人才服务中心”招牌随处可见。不久前，广东某市中级人民法院判处该省目前赔偿额

最高的侵犯商业秘密案。4 名非法泄露电缆附件技术秘密者及侵权厂家赔偿原告广东电缆附件厂 900 万元。4 名被告曾系原告厂的厂长、技术骨干、销售主管，他们从 1993 年起先后离厂，用属原告的技术为被告厂生产同类产品，并从中提成。显然，这 4 名被告，不知“竞业禁止”为何物。

我国企业经营者流动市场的形成，是谁也阻挡不住的大趋势，但是流动不是自由活动。为保证企业经营者市场的健康运作，有关部门制定有我国特色的“竞业禁止”规章已成刻不容缓的事。作为经营者，自觉遵守“竞业禁止”规章，也是职业道德中的重要内容。

☐ 谁支持，谁反对

1999 年 2 月，零点调查公司就“要不要在人才流动过程中实行竞业禁止”这一话题在网上进行调查，结果是 31.2% 的人支持，51.1% 的人持反对态度，17.7% 的人感到难以判断。接受零点调查网上访问的 407 名人士中，85% 的人在 21—35 岁之间，65% 的人是普通职员。

调查结果显示，如果站在企业老板的立场上，会对“竞业禁止”给予较高的支持度；而站在非老板的立场上，企业的其他管理人员和普通员工表达的支持度均较低。在假设自己是一家企业老板时，64.6% 的人担心自己企业的商业秘密会因人才流失而流失，从而表示支持建立“竞业

避免”规则。

“竞业避免”的支持与反对者双方各执其辞：反对者主要出发点是保护人才，92.3%的人认为“一个人的知识范围，事业高峰期有限，竞业避免必然会造成人才的浪费”；而支持者更多从企业利益出发，85%的人认为“竞业避免”是以使跳槽者有所顾虑，在很大程度上保护企业利益，82.7%的人认为避免原则可以防止企业间的恶性竞争。在兼顾人才个人利益和企业利益的情形下，很少有人完全反对有限的竞业避免，争议主要集中在限制的范围。在限定确有重要保护理由的领域、适当的期限，有充分的事前协商并在形成协议的基础上，“竞业避免”规划的合理性才能得到较广泛的社会支持。

☐ 呼唤行业公约

1999年8月的北京现代城销售人员集体跳槽事件，不仅给地产行业敲响警钟，更是呼吁社会各界要加强立法，规范市场竞争，增强行业自律。不必讳言，我国目前的市场经济规范远未建立，规范人才流动方面的相关法律，严重滞后于现实状况。

人才市场的资深专家、自由撰稿人何必说：“竞业避免可以有效保护企业的商业秘密和知识产权，是西方国家用人制度方面广泛应用的一种模式。前不久，有两家排名世界前50位的两大跨国公司北京总部启用了同一名员工

薛某，由于两家企业间签订有行业自律书，一场极有可能引发的诉讼案及时化解。薛某本是 A 公司的销售代表，因与主管不和，萌生跳槽之心。薛在 A 公司工作期间，看到了 B 公司的招聘启事，遂寄去材料和应聘信，参加 B 公司的面试，并接受了 B 公司的邀约。在未向 A 公司说明、照样享受 A 公司福利待遇的情况下，薛某到 B 公司上班了。A 公司得悉后，十分气愤，决定开除薛某，并通知 B 公司薛的情况，声称如果 B 公司一意孤行，A 公司将保留与它对簿公堂的权利。因为 A 公司曾经与本行业（包括 B 公司在内）的 33 家跨国公司签定过协议书，其中有一条约定：协议中的 33 家企业不得互相拆挖人才，被某家公司开除的员工，另外的 32 家公司不得聘用。这种对于竞争业避止的有效匡范，避免了由于无序乃至恶意竞争而造成的人力资源流失。”

据何必先生了解，外国驻华企业协会和商会，都有源于海外的各自内部关于竞业避止的相关规定，有些甚至相当严格。与之相比，我国企业在这方面却十分落后，虽然国内某些行业形成“攻守联盟”，制订了所谓“行业公约”，但其主要是在产量、价格等方面的约定，而在热炒知识经济、崇尚人力资源时，却没有人就业内人才流动、人力资源配置达成共识，而且由于市场的不完善、信用体系未建立，这和“联盟”协议的生命力让人怀疑。

按公认说法，劳动部（1996）355 号文件应该是国内最早涉及相关内容的法规，它首次提出：“用人单位可规

定，掌握商业秘密的职员在终止或解除劳动合同后一定期限内（8 不超过 3 年），不得到生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其它用人单位任职，也不得自己生产同类产品或经营同类业务，但用人单位应当给予该职工一定数额的经济补偿。”国家科委在（1997）317 号文件《关于加强科技人员流动中技术秘密管理的若干意见》中明确提出“竞业限制”，文件第 7 项规定：“单位可以在劳动聘用合同、知识产权、归属协议或者技术秘密协议中，与对单位技术权益和经济权益有重要影响的有关行政管理、科技人员和其他相关人员协调，签订竞业限制条款

..... 99

但文件不能代替立法。目前，国内尚无一部关于竞业避免的立法，而相应的文件在效力上无法与法规相比，操作时又显得过粗，难以适应当前形势的要求，一旦纠纷产生，企业往往只能根据《反不正当竞争法》的条款提起诉讼。而如何“好说好散”，预防冲突或者避免矛盾激化，企业和个人都缺乏可以借鉴参考的样本。

☐ 双刃剑：权利和义务同在

从根本上讲，竞业避免是为了保护企业及企业主的利益。原国家工商局公平交易局的孔祥俊博士说：“正因为它从某种程序上限制了职工的择业自由，对此类协议必须严加控制。企业要求员工承担义务时必须给予补偿，竞业

避免的业务范围和时间必须适应，不得违反诚信原则，不能损害职工的正常生活。”

业内人士乔海认为：“根据权利与义务对等的原则，竞业避免必须是在企业向员工支付了特殊津贴的前提下实现的，用人单位要求员工一定时间内不竞争，就必须付给此员工在此期间的生活费用，因为有些员工可能因此面临失业危险。同时，限制时间不应过长，科技发展、产品的更新换代越来越快，员工所掌握的信息在一定时间后对原企业将不构成威胁，应合理测算避免的期限；签订协议的时间，可以在员工调入需要保密的岗位前达成意向，而具体需要避免的行业、地域、协议规定的避免时间、避免补偿金等，应该在给员工签合同同时，就将员工应承担的保密义务和竞业避免义务写清楚。同时，协议中应明确规定违约金。”根据《劳动法》第 22 条规定，竞业避免是劳动合同的补充条款，而不是基于法律的强制规定。因此，它和劳动合同不同，不是每个岗位、每个员工都要签订，只是针对重要岗位的人员。一般来说，这些岗位包括高级研发人员、经营管理人员等。只有在公平、合理基础上签订的竞业避免，才是有效合法的。有些单位的劳动合同，在未规定单位对离职人员承担任何义务的前提下，规定员工在离职 5 年内不得到竞争对手处工作，这明显违背了“公平、自愿”原则，如因此而发生纠纷，劳动仲裁部门、司法机关很可能认定此协议为无效条款。

深圳市于 1995 年 1 月发布了《深圳经济特区企业技

术秘密保护条例》，明确规定：“企业可与知悉或可能知悉企业技术秘密的员工签订竞业限制协议，”同时规定该协议必须由部门写明生产同类且有竞争关系的产品的企业具体范围、限制期限、补偿费数额及支付方式、违约责任等。该《条例》规定，补偿费最低额应为“按年计算不得少于该员工离开企业前最后一个年度从该企业获得报酬总额的 $\frac{2}{3}$ ”。有专家认为，补偿费不应低于当年度报酬总额的 $\frac{1}{2}$ ，而国家相关文件中没有具体量化指标，企业只好灵活掌握。

越来越多的企业认识到竞业禁止对保护企业经营秘密的作用，在劳动合同中加以适用，但应注意：竞业禁止条款的签订，必须是企业与员工双方协商一致的结果，欺诈、胁迫者无效；用人单位违反条款不支付或无正当理由拖欠补偿费，竞业禁止条款自行终止。

对于求职者个人，在与企业签订劳动合同，竞业禁止协议时必须小心谨慎，认真阅读条款并与企业协商，千万不能有先得到该职位，签下合同后再说的想法。为避免日后发生争议，最好能请律师审查。同样，企业为了规范合同，最好聘请专业律师介入合同的制订过程。虽然人们呼唤“有法必依”，但如何依法行事是有学问的。

第七章 和人力资源经理聊天

一、员工忠诚管理

☐ 员工不再忠诚？

在整个亚洲，员工流动频繁是一个共性问题。日本以“终身雇佣制”为主要特征的管理模式一直闻名全球，员工从离开学校至退休，都在某一个企业工作。一旦被企业“炒鱿鱼”，其他企业基本上是不再接受的，一直公认这个员工是违纪，不可救药的员工，视为二等公民，他很难找到第二份工作。但随着市场经济的发展和受欧美文化的影响，已出现一种新迹象：日本企业员工不再追求忠诚。尤其是新一代日本年轻人一反其终身受雇于某一企业的传统，追求按劳付薪制。因而他们十分热衷于跨国公司在日本的分支机构。猎头公司声称，日本企业的高级职员在被挖及跳槽方面比以前容易得多，以前给这类人士打电话游说“策反”时，对方反应冷淡，十之八九会遭到对方拒绝，现在却有 80% 以上的人同意面谈。

其他亚洲国家的情况都与此类似，员工一般不会放弃能加薪、晋级的跳槽机会。

国内企业中，员工更换单位比较频繁的主要在沿海经济发达的一些地区。由于经济发达，新成立的企业如雨后

春笋般崛起，新的发展机会多，高薪职位多，给人员流动提供了肥沃的土壤。另外，企业管理体制的局限，治约了某些人才发挥能力，或者没有得到应有的地位和工资待遇，人员便主动向更能发挥特长、能获得更高地位和工资的企业流动。可以这样理解，这是由于企业缺乏凝聚力，员工对企业失去了信心，对企业不再忠诚。

记得 1992 年中国改革开放的总设计师邓小平南巡视察时，提出“胆子再放大一点，步子迈得更快一点”。当时，全国有近百万人才纷纷南下广东，人们称之为“孔雀东南飞”。在人才招聘市场上，“一呼百应”，企业选用人才时，能做到“百里挑一”，为企业的发展和腾飞注入了强大的活力；同时，内地的企业，机关因人才流失受到了强烈的冲击。由此造成的人员流动，是一种主动的人员流动。

企业人员流动率较高主要有以下五个方面的原因：

1. 薪水低。
2. 企业领导人不能称职。缺乏自身魅力的领导人不可能吸引高素质的人才在自己的周围，有能力的人才自然人心思动。
3. 管理不善。
4. 招聘制度有缺陷。
5. 挖墙角活动方兴未艾。

□ 员工忠诚，价值几何

《员工忠诚效应》一书作者 Frederick Reicheld 曾总结说：“对企业来说，智力资本和知识越来越成为企业真正的资产，因此企业聘用什么人，员工如何提高生产力，他们如何保持对企业的忠诚并与企业共创辉煌是企业成功的关键。”

按照成本归集的方法，可以统计一下人员流动的成本：

1. 人员流动的可见成本。包括招聘、选拔和培训新员工所付出的时间、人力和财力。
2. 不可见成本。包括员工流动带走的客户关系，新员工尚未补充进来所院有员工所承担的超额工作，工作交接给企业连续工作带来的隐患等。
3. 其他成本。包括：顾客对新员工缺乏信心，由于新手技术不熟悉而导致的生产力下降，频繁的员工流动给企业组织造成的混乱以及大众媒体对人员流失所作的种种负面报道。

Frederick Reicheld 指出：“那种认为企业和员工双方不用相互进行有意义的投入便能过好日子的想法是我听说过的最愚昧的想法之一。一夜风流绝不是安家立业过日子，经营企业也决不能采取打一枪换一个地方的办法。”

员工对企业的忠诚并未消亡，只是需要对“忠诚”的

概念加以重新界定。心理学家 Sharon Bent 说：“忠诚的内涵已发生了变化。忠诚不再是企业充当母亲的角色，把员工一辈子的事都包下来。现代人都有自己不同的期望和理想。”

美国一位管理学家对员工的忠诚定义：

“员工已不再是投奔一个家长式企业，让他把员工的一切都包起来。现在需要的是一种新的秩序，这种新秩序的内涵就是企业和员工之间的关系更富有专业性色彩。员工将会认识到企业所面临的竞争型挑战，他们将承担一个迎接这种挑战的重任，以换取相应的报酬，但是他们不会承诺对企业的忠诚终身不变。”

☐ 公司真的关照员工吗？

如果公司无法做到忠诚的极点——即在公司不再需要你时却仍然继续任用你——那是因为公司的每一件事必须以利润为最主要的考虑，只是，在利润挂帅的前提下，公司对他的员工又能关照到什么程度呢？

事实上，确实有一些公司照顾员工的例子。例如，有很多情况是当员工遇到个人生活上的危机时，主管们挺身而出（即使这样的相助可能使主管们有短期的财务亏损）。但是，主管们为什么肯这样做是有很多原因的：首先，基于道义上的考虑；其次，士气也是个因素——如果公司在某个员工有困难时不肯伸出援助之手，那么可能对员工士

气造成负面的影响，这种影响便是生产量和利润的降低了。

因此，公司愈“关照”员工，他的声誉也会愈好。一些比较有远见的组织目前正投资于颇为复杂的“员工协助方案”上。即延请外来的顾问，替员工处理各式各样的个人问题（例如：婚姻、法律、酗酒，以及与工作相关的各种问题），公司负担一切费用，好处是员工的缺席率降低，比较能吸引员工，并减少员工外流的现象。如果 90 年代真的将成为公司关照员工的时代，那么“员工协助方案”将愈来愈成为招聘及保住员工的重要工具——尤其是当人力资源日减、主管们必须竞争激烈才能吸引人才的时候。

以上这些都是好消息，唯独“减少员工外流现象”本义上是指：将有更少的员工会为了改善自己的命运而离开组织（即使他们的事业已经停止了一样）。通常员工会以“公司以前对我太好了”为借口，因此放弃掌管自己的事业，并放弃更美好的前景。如此自愿屈服于情感上的束缚，是个人事业规划的重大失败。

值得谨记在心的是：很多公司组织都刻意推广这种关照、分享、“家庭”伦理式的哲学观念，当员工仍为组织一分子时，“情同手足”确实很好，但在员工必须离开组织时，这种深厚的情谊便可能是个妨碍因素了。另外，值得提醒读者的是：别忘了那些所谓的“犯罪集团”，他们也同样提倡这类“兄弟”式的观念呢！

□ 赢取员工忠诚的秘诀

《世界经理人文摘》上曾经刊登过 Geoffrey Brewer 撰写的一篇小文叫做“建立员工忠诚的秘诀”，文章说，是不是员工失去了铁饭碗，就不愿意忠心耿耿了呢？不一定。管理顾问斯温说：那些最开明的企业在这一点上很坦诚。他们无法保证给予他们工作保障，但会设法激励他们，帮助他们成长，奖励他们。

- 设立高期望值。

斗志激昂的员工爱迎接挑战。如果企业能不断提出高标准的目标，他们就会留下。

- 经常交流。

员工讨厌被管理人员蒙在鼓里。没有什么比当天听说公司前途无量，第二天却在报上读到公司可能被吞并或卖掉更能摧毁一个公司的士气。

- 授权、授权、再授权。

如果说在管理中授权是一个最响亮的口号，那也有其原因。毕竟员工最喜欢这种授权赋能的公司。

- 提供经济保障。

很多人对金融市场账户和公共基金等一无所知，因此只得自己为自己安排退休费用。他们需要管理层帮助他们理财，提供经济保障。

- 多表彰员工。

康涅狄格州一家培训公司的总裁丹尼斯说：“你能向

员工作的最有力的承诺之一就是，在他们工作出色之际给予肯定。”

- 辅导员工发展个人事业。

还记得你刚加入一家公司，认准发展之路便开始攀扶的时候吗？然而，稀里糊涂的晋升和部门调动已使你迷失了方向。因此，员工需要一张地图指点迷津。

- 教育员工。

在信息市场中，学习决非耗费光阴，而是一种切实需求。大多数员工都明白，要在这个经济社会里生存下去，就非锐化其技能不可。

☐ 警惕 JOBHOPER

一位资深人力资源招聘专家说：

“对每一个应聘者，我一定要问到的一个问题是她（她）为什么要离开原来的公司。我相信大部分的经理在选择新员工时极为重视这个问题。”

相对于国外，中国员工的流动性走了两个极端：一方面是国营企业的员工极少流动。在这类企业做咨询时碰到的最为头痛的问题是如何帮助他们解决“好的进不来，坏的出不去”的问题。另一方面，在外企，人员的过度流失是外企老板在一起时谈论最多的话题。对这些外企老板而言，人事工作就像转盘子的杂技一样，刚刚把开始的盘子转动起来，后面的盘子又几乎要停了下来。大部分外企老

板把中国员工过高的流动性归结为中国员工没有国外员工忠诚。

当然外企员工流动性高的原因不那么简单。一方面，中国的人才市场在 1998 年前是一个卖方市场。外企需要的合适的中、高层管理人员极为短缺，尤其是做营销、财务以及人事管理的人才极为欠缺。曾有一位专门研究人事的外国记者写过一篇文章说中国光外企就需要至少 25 万的有 MBA 资历的管理者，而中国自己培养出的 MBA 每年只有几千名。人才的短缺使得外企之间相互挖墙角，经常可以看到一个企业以高于另一个企业 50% 的工资来引诱一名在另一个企业某个职位上只做了一、二年工作的员工跳槽。另一方面的原因是外企高层人事本身的不稳定性。大部分外方经理的任期是 3 至 5 年，很少有外方经理延长其任期，但又很少有企业对此替换做足够的准备。往往在外方经理换人的时候，留下一个相当长的不稳定期，而中层管理人员无所适从，考虑跳槽是一件很自然的事。

除了这些客观的原因，最根本的原因当然是跳槽者自己怎么看待这件事情。对本节开始提出的问题，即为什么离开原来的公司，大致有以下几种回答：

有一些人会坦率地承认离开原来的公司是因为对原来的公司不满意或觉得在原来的公司的待遇不公平，认为以自己对公司的贡献应该得到更多的报酬。他们比较的基础往往是同行业的朋友、自己公司的同事。而大部分人的答复是标准答案：即想通过换公司来增加自己的阅历和发展

的机会。第三类是一些事务性的答复：例如原来的公司关闭、自己搬家等自然原因。每一个答复都有它的合理性。但是关键的问题其实只有两个：一是这样的回答是不是求职者的真实想法，还是从一些求职书上学来的用于应付招聘者的说词。再就是求职者是否在以对自己负责的态度处理换工作这样一件十分严肃的事情：他是在认真真正地规划自己的人生，还是仅仅抱一种换换工作试试看的态度在游戏人生。后一种人，在西方被称为 JOBHOPER。

通常，这类人在不停地调换工作，在一个企业停留的时间多则一、二年，少则几个月。只要能拿到较高的薪水，其它的事情都不在乎。更有一些连拿到多高的薪水也不在乎。可想而知，这样的人将越来越难于找到有挑战性的工作。

跳槽本身并不是一件坏事。在当今的经济环境中，适当地变动工作很能够增加一个人的适应、学习能力。但过度频繁地变换自己的工作，则使自己没有机会学习到更深入、高层次的东西。有哪一个企业会把重要的工作给一个即没有足够资历又可能不忠诚的员工去做呢？

企业要警惕 JOBHOPER。靠这样的员工，企业是无法做长久的。员工也要警惕，使自己不要变成 JOB-HOPER。这样的态度绝对不会帮助自己成长。

二、人力资源经理笔记

□ 跳槽前的信号

可以对人跳槽的先兆作一些分析。除非这些人老奸巨滑，老谋深算，否则总会有一些迹象。

迹象一：频繁请假。

如果这个人一向遵守劳动纪律，从不轻易请假而现在突然开始频繁请假，恐怕就要考虑此人是否准备跳槽，请假无非是去联系新单位，或做一些应聘准备。还可能是处理私事，既然准备跳槽，就再也用不着象以往那样积极表现了。

迹象二：对工作热情明显减少。

和以往相比，工作劲头和工作效益大打折扣，是一种应付差使，虽然许多人心里也告诫自己要站好最后一班岗，而实际上却已心不在焉，也许热情已跑到即将上任的新岗位上。

迹象三：开始整理文件和私人物品。

办公桌面前所未有地混乱或整洁，并陆续用一些手提袋将自己的东西分批拿回家，到时一走了之，轻装而撤。

迹象四：和周围人的关系不再象以前那样。

拍领导马屁时也表现出一种“自尊”；喜欢传闲话、打小报告的开始“自律”；热心“公益”活动的人也不再乱掺和；即使以前为了搞好同事关系抢着打开水倒茶的现在也罢了工……绝不是这些人懂得做人，成熟了，而是他们马上就要离开这里，用不着再让自己受委屈；在接电话时语言已开始暧昧，甚至会神神秘秘，往往会说“到时再说吧”！

诸如此类说明，此人已“身在曹营心在汉”了，只等这月工资发下来。

但是，即使我所猜测的以上种种跳槽迹象是正确的，也确实有人要跳槽，又能如何呢？顶多严加注意预防此人在业务、债务方面造成什么遗留问题；再有就是有了心理准备不至于收到辞职报告便傻呼呼地说，我们正要重用和提拔你，你怎么就……就象某些被辞退的人正准备雄心勃勃尽力，却接到人事部的辞退令如出一。

☐ 为何走，为何留

人事变动与员工工作满意程度并非相对的，很可能留住员工的人，却早已失去他的心……

一般公司在分析人才流动频繁的原因时，往往只偏重于人员为何离开，事实上这种分析方法有两种缺点：

1. 它通常只探讨员工为何离职，却不曾分析促使员工继续留下来的原因为何。事实上这两种分析皆同样重

要。令某一位员工留下来的原因，可能正是造成另一位员工离职的因素。

2. 在离职前的面谈中，都已先假定人事变动跟对工作满意程度具有特定的关系。其实较低的的人事变动率并不意味着员工感到愉快，生产力较高。

员工为何会驻留原位？

和物理学上的“惯性”类似。员工通常会待在同一职务上，一直到有某种外力促使其离职为止。

造成惯性的原因为何？

组织内外各有两项影响因素。组织内的因素为对工作及工作环境的满意程度，这又深受员工个人与公司间的价值观是否相冲突所左右。而外在因素则包括是否另有其他的工作机会，及其个人及家庭的影响力等。

愿意留下与必须留下之间存在差别。经理人在处理人事变动时，应能重质不重量，尽量强化使员工愿意留下来的因素，同时又有技巧地让因负面原因而留下的员工自动离职，以改善员工品质，这将比单纯地降低人事流动率更能达到去芜存菁的效果。

☐ 谁会走，谁会留

从跳槽的可能性来看和区分，你的员工可能分为四类：

- 对现有工作不满者，因促其留下的外在影响力很

少，所以也终将离开。

- 对现在工作抱负面态度者，往往因为高薪、福利佳等因素，或觉得已过了另起炉灶的年龄等而不得不留下，但其生产力势必受影响。

- 员工对现在工作极感满意，而对公司也有相当的认同，这是流动性不大，同时管理者所最乐见的人。不过，当管理或其他因素改变，而降低其对工作的满意程度时，他们还是会慨然离去。

- 对事业有抱负的人，他们在短期内对工作有所不满时，仍能继续留下。但时间一久，就可能转变为第二类员工。

由以上分类可以明了，有三种促使员工留下来的理由：两种正面理由是想留下，以及想留下也必须留下；另一负面因素是不想留下，却必须留下。这三类员工很少受到重视，也从不曾出现在人事统计上。然而很多时候，公司早已失去这些继续留下来的员工而不察，因此，考虑员工的“留”远远比“去”来得重要许多。

员工对工作的观感及满意度将在很大程度上影响其去留，根据个人价值观的不同，可分为以下六类：

第一类员工留存的惯性强，喜欢做例行性的工作，不热衷于参与决策。待遇及福利保障是基本要求。有强烈家庭价值观，升迁与否并不构成对工作的满意程度。

第二类员工有强烈的个人主义色彩，喜欢困难度高的工作。总是对管理者有所不满，且对上司的控制权力存有

挑衅的倾向。

第三类员工具有传统的工作伦理观，对工作及公司表现得相当忠诚，有强烈的团体认同感。偏好有组织的环境，坚持在巨细靡遗的具文工作批示下进行工作。在情势不乐观时，仍愿意坚持到底，同时乐于影响他人保持相同的工作态度。

第四类是追求成就感，希望开创事业者。他们具强烈的物质主义，渴求升迁及成功。为了实现个人目标，他们会不择手段，以获得权势、地位及钱财。

第五类是具有悲天悯人的博爱情怀者。他们非常注重和谐、化解冲突、强调合作关系，极为情绪化及感情用事。

第六类是在行动上具自主性及弹性，他们坦率敢言，但也颇能识时务而从善如流。学习及自我发展是其最高目标。因此，无法忍受例行的公务及肤浅的答案。

研究显示，第一及第二类的员工呈现出高度的惯性，不论对工作满意与否，留下的机率都很高，第三及第五类员工深受内外在因素的影响。他们因不能离开也因乐于留下而继续留任。类似待遇、福利、工作成就及对管理制度的满意等传统观点，是使其留下的最主要内在因素。

促使第四及第六类员工留下的原因几乎全是正面的。前者是由于升迁及待遇的吸引，后者则重视是否能发挥其技术能力。他们无暇顾及外在影响力，一旦吸引他们的因素消失了，他们便会毫不犹豫地离去。

分析各类员工的价值观后，应致力强化使其留下的正面因素，设法消弭诱使其离开的负面原因。以下是改进的七个步骤：

1. 不以对错的观念评估个人价值观，因为员工和管理者间的价值观可能差异甚大。
2. 以下属的观点来制订诸如待遇、考勤、升迁等决策，而不要只以人事部门或高阶管理者的角度来看。
3. 经由面谈、问卷等来调查员工留下来的原因。询问其对某一特定政策或管理制度的观感及意见，并能依据大多数人的意见做修正。
4. 尝试去了解员工的价值观，并立即做合理的反应。
5. 在招募及安置新员工时，尽量灌输他使其他员工留下来的价值观，或选择与公司内部价值观类似的人员。
6. 让员工参与公司的变革过程是很重要的，且在任何变动之前，都应有主管的全力配合。
7. 想想让你自己留下来的原因是什么。

☐ 小公司需要“顶梁柱”吗？

一次看似很小的事件差点毁了“辉阳”公司。

辉阳是一家小公司，原公司业务部经理王先生深受公司总裁的器重，总裁多次在公开场合称赞王先生为公司做出了巨大的贡献。王先生也的确通过自己出色的工作能力为公司开拓业务、拉客户、疏通各方面的关系，使公司的

业务蒸蒸日上，公司也没有亏待他，他很快由一个基层的小干部升至公司中层经理，在各平级部门中也因为受到总裁的器重而颇有地位，但是由于公司的高层职位是有限的，王先生高升的空间已经快到尽头了。

然而，突然有一天，总裁发现自己的办公桌上的这一封辞职信，而王先生从此离开了公司。辞职信上说，自己很感激公司的栽培，但是，自己希望追求自己的事业发展，决定离开公司了。

据知情的人说，王先生已经注册了自己的公司，利用自己在“辉阳”公司建立的客户和社会关系网络，经营与公司相似的业务，自己当老板了。

王先生的离去让“辉阳”的总裁感到无比的恼怒，然而，既然公司已经不能提供更大的发展事业的机会，员工的离去是可以过分苛求的吗？更为严重的是，由于王先生在公司是“独挡一面”，许多客户和重要信息都由王先生一手掌握，王先生离开后，公司的其他人既不熟悉这些宝贵的信息，又暂时无法担当其业务经理的职责，而原来的客户也纷纷转向与王先生的新公司进行合作。辉阳公司面临艰难的困境！

问题在谁？怪王先生“不够情意”？也许真正应该反思的是辉阳的老板，是把王先生培养成为公司“顶梁柱”的辉阳公司的管理。

其实在任何公司中，都会有少数业务精英，他们有很大的能量，是公司的灵魂。没有了他们，公司的发展就会

受到很大的影响。然而有一位主管对此却有不同于一般人的见解：当有人告诉他某个职位“少不了”某个人时，他就会立刻将“某人”调开。他说：主管说少不了某人，这不是主管不行，就是某人不行，甚至两个人都不行，因此，他要挖掘真正的问题，调走人才对全盘用人大有裨益。

这位主管有自己的理由：

- 适当的职位调整是必要的，任何职位都是独立存在的，他不应该专属于某个人；
- “顶梁柱”太多，往往会阻碍别人做事的机会，不利于培养接班人；
- 谁也无法保证“顶梁柱”永远对公司忠诚，“顶梁柱”的离去将会使公司面临困境。

因此，高明的主管，一方面非常重视公司里面的业务精英，给他们充分的做事的机会，给他们相应的奖赏，发挥他们的能量；但同时全盘考虑公司的人力资源配置的状况，有意识地培养公司明天的接班人，保证公司人才供应的连续性；不过分地“宠溺”精英员工，不可把公司的要害掌握在一个人的手中，要建立属于公司的信息资源库，让公司的任何人明白，他们建立的社会关系网络、他们在业务上取得的成绩都是公司给与机会的结果，正是因为他们代表的是公司，他们才可能获得这些收获；同时，一旦“顶梁柱”离开公司，甚至加入到竞争对手的行列，公司可以迅速启动备用的人才库和信息库，迅速地恢复公司的

业务。

☐ 让多余的人跳槽

● 企业要减肥

机构、人员膨胀是提高企业效率、降低成本的大敌。

英国著名管理学家帕金森在分析组织的机构臃肿、人浮于事、效率低下的原因时指出，人员晋升机会与机构增加成比例，所以人们总是希望多增机构。帕金森还进而提出，一个人做的工作由七个人来作，比一个人干时还要忙，因为七个人之间将形成许多的相互关系，制造出许多新工作，七个人都将会显得很忙。组织的历史越久，规模越大，成员人数越多，关系就越复杂，扯皮的事就越多；组织的规模越扩大，成员的质量就越下降。

企业膨胀的症状表现为：业务部门对职能部门意见不断；小道消息满天飞；领导用于处理人际纠纷的时间大大出超；会议不断；决策不落实等。当公司有明显的部门职能重叠、人浮于事、沟通困难、指挥调动不灵等情况时必须进行组织变革。

一般情况下公司部门有三种类别：

1. 生产部门：在商业服务业中称之为服务部门或营业部门，在制造业称车间，还有技术部门、营销部门等。
2. 控制部门：主要是指企业中的办公室、人事部、财务部等。

3. 支持部门：也称内部服务部门，包括总务部、保安部，商业服务企业的工程部，制造业的维修部等。

进行组织变革不仅要变革生产部门，也要变革控制、支持部门。

裁减多余机构。

合并类似职能机构。如有职能重叠现象，则需要合并。如公关部负责客户、媒体关系；市场部负责同业关系；办公室负责行政关系；采购部负责供应商关系等，如发现有任何交叉重叠职能，应尽快解决。

减少管理层次及增大管理幅度。

管理幅度指一个管理者有效管理下属的人数。英国著名的管理顾问林德乐·厄威克认为，上级管理人员有效管理下属的人数为四人。他认为，没有一个监督员能够直接管理超过五人或者至多六个工作相互连锁的下属的工作。这一原则被后来许多管理学家所推崇。而在组织的最低层次可以比较多，为 8~12 人。管理幅度应多宽才是有效的，在实际工作中，总是千差万别的。美国管理学会对 100 家大公司的调查中，向总裁汇报工作的高级管理人员的人数从 1 人到 24 人不等，平均数是 9 人，而在 41 家小公司中，25 个总裁有 7 个以上的下属。一般来讲以不超过 8 人为好。由于一个管理人员有效管理下属的人数是有限的，因此产生了管理层次，特别是随着企业规模的扩大，管理层次也不断增多。管理层次起因于管理幅度的限制。若一个组织的人数不变，管理幅度宽，管理层次就

少，反之，管理层次就多。由于管理幅度的大小不同形成了不同形式的管理结构，一种是管理幅度窄、管理层次多的高长式的组织结构，另一种是管理幅度宽、管理层次少的扁平式组织结构。

在高长式的组织结构中，每一个管理人员下属人数少，但为达成组织目标所需的人员数量却多。扁平式的组织结构主管人员管理幅度宽，层次少，为达成组织目标所需的人员数量也少。一般来讲，企业规模越大，管理层次越多；在业务一定的情况下，管理层次越多，所需人员越多。所以，只要管理幅度不超过企业人员的管理能力，管理层次越少越好。

在企业减肥过程中，同时考虑的一个关键点是裁撤冗员。

在一般企业中，人工成本约占其营业额的 8%到 12%（包含基本工资、福利、奖金、业务活动费……等），因此，适当地控制日渐膨胀的人工费用，有助于强化企业体质。为有效控制人工成本，各企业大都从组织精简化、作业效率化、工作分配合理化着手，以提高工作效率，减少企业的人工成本比率。对于经济不景气，组织健全的中小企业远比体制不健全的大企业还能安然地度过。

所谓组织精简化，其重点在于“淘汰冗员、精简组织”。一般而言，每一个企业都或多或少有冗员存在，而冗员形成的原因不外乎：

1. 对于某些对企业曾有重大贡献的人，不得不为

其安插一个闲差；

2. 为了方便运用某人的特殊社会关系或社会背景，不得不给他一个有名无实的职位；

3. 企业经营者或主要股东碍于其至亲好友或关系良好厂商或社会有力人士的情面，不得不为他们所介绍的人士安排一个职位；

4. 企业高级主管徇私任用自己的子女、亲朋好友；

5. 往往企业经营者上任时，会带来一批亲信，担任人事、财务、采购等要职，一旦该经营者去职，新任经营者又带来一批亲信，于是大部分“前朝遗臣”只好被请入“冷宫”，这种情况常见于国有企业及经营权时常转移的大、中型企业；

6. 各股东之间明争暗斗，为了使势力均衡，各主要股东均要求派其亲信人员在企业内任职，以收相互监视之效，这些人若学无所长，只有任其闲置；

7. 某些观念偏差的主管，认为部署愈多，愈能显示其权威与地位，于是不管工作负荷如何，拼命地要求补充人员，致使冗员充斥；

8. 企业快速扩充时，体制配合不上，人员递补毫无计划，日后制度走上轨道，才发现人员过剩，又不便任意开除，冗员相对过剩。

对企业而言，冗员遗患不容忽视：

1. 使企业因人工成本增加，而降低市场竞争力，同时许多员工的努力结果也受到侵蚀；

2. 冗员因无所事事，影响其他人的工作情绪及意愿，甚至因无事到处串门，妨害各部门工作的顺利进展；

3. 某些背景强硬的冗员，学无所长，却又喜欢干涉各部门的业务，以致扰乱了指挥体系；而各级主管多半慑于其背景，敢怒而不敢言，因此，破坏了企业辛苦建立起来的体制。

淘汰冗员、精简组织，是企业降低人力成本的首要急务，其做法有下列数种：

1. 将企业内部的冗员，针对其个人的专长、特征，予以登记，等到有合适职位出缺时，予以安排，使之发挥功能；

2. 局部调整生产规模或作业流程，在不增加生产成本的原则下，将冗员纳入生产；

3. 对于年龄较大的冗员，动员或强制其办理退休，此举虽须支出一大笔退休金，但就长期而言，既可免于支付细水长流式的费用，又可免其影响其他员工的工作情绪，对企业有很大的好处；

4. 经营者运用其社会关系，将冗员介绍到适合其发挥所长的其他企业。但事先应向被调任的人员剖析利弊，使其心甘情愿前往任职；

5. 对学无所长的冗员，安排其接受在职训练或其他专长训练、技术训练，使其习得一技之长后，予以分配适当工作；

6. 对于无法做上列各项安排的冗员，宜将之调任为

不必天天上班的工作，如此，人工成本虽然无法减少，但是至少使他们不影响其他员工的工作情绪与意愿。

当然要想治本，使冗员不在产生，要靠企业不断创新体制，使每个人发挥最大效用；建立适当的员工进出制度，合适的人留给合适的岗位，避免无谓的人员增加。

- “炒鱿鱼”的技巧

“炒鱿鱼”一向不是件令人愉快的事，但有时还是必须的。在大多数的组织中，这是种被淡忘的艺术。如果某人在一年内（最多两年）都无法有所表现，你必须承认当初对他的判断错误。继续任用他，对那些收拾残局的人而言是不公平的。对他而言亦复如此，因为，他也许比较适合其他的公司或行业。

当某人注定必须离开时，重要的是请他自动请求退休或是开除他，以便公司能另募新员，重振士气。

主管们通常不太愿意做这种事。但是开除表现不佳者与奖励超级巨星同样的重要。因为在利润共享的大前提下，保留无能者就是惩罚能者。

切记，对新进员工的第一印象往往是不正确的。有些人虽然起步较慢，但却有成长的潜力。

在开除员工时不必太过唐突与冷酷。找个适当的理由，并保全他的颜面。通常的借口是他的专长与公司的要求不符，或是工作性质的重新调整。在自尊心未被伤及的情况下，他终将能重新振作而了无遗憾。

分辨一个人适合主管还是幕僚工作的好方法，就是看

他开除过几个人。一个具有幕僚天性的人顶多只会开除一两个人，如果担任主管工作，他可能会为了开除个不良分子而痛苦好几天。他也可能会保留那些能力较差的人，或是将他调职而造成其他的部门的困扰。但是一个好的主管却知道，开除员工乃为了公司的前途着想，而较不易感到忐忑不安。

技巧之一：选择有利时机

解雇一个人应注意的关键问题是选择好对你有利的时机，无论你经营的是什么行业，如果某个雇员掌握了一定的客户，或公司的某项业务，在你未做好替代他的准备工作之前，不要解雇他。你也许会上几天，甚至几年的时间来为解雇某个人做准备。

在你等待时机时，应暗暗地在内部、外部两方面采取措施。在公司外部，你可能在解雇琼斯之前需要提醒重要客户你们公司与琼斯之间有矛盾。这样做可能会使你与客户的关系亲密起来，并且表达了你们公司在琼斯离开之后对这项业务仍然十分兴趣。

在公司内部，应该有另外一个经理被安插到琼斯的位置。做法有很多，你可以让琼斯的助手负担起更多的责任，或者介绍另一个部门的经理与琼斯的客户认识并且开展这方面的工作。

技巧之二：暗示他们辞职

解雇某人最好的方式是让他自己提出辞职。如果你能够付给优厚的解聘费，并帮助他寻找新的工作，你将获得

他永久的好感。一个被体面解雇的人一般不会去说原来老板的坏话。

技巧之三：让别人“挖”走他们

在其本人毫无察觉的情况下解雇他。为他在另一个公司找好工作，并不动声色地任其从我这儿“跳槽”。

技巧之四：隐蔽的降级

公司里常常会有一些职工，虽然对公司非常忠诚，但是其能力却满足不了公司发展的需要。你可能有一位搞公共关系的职工对抓住顾客很有一套，可在其他方面，比如对有关业务或产品提出新的设想就束手无策了。此时，你需要考虑的不是解雇他或降级，你需要做的就是不要提拔他们。

三、与经理论道

☐ 升迁的难题

制度化的内部升迁，会为组织带来许多积极效益。升迁的机会对员工的成就动机有很大的鼓舞作用。在升迁意愿的激励下，员工会更卖力工作，力求表现以争取升迁的机会。

内部升迁更可以吸引组织外优秀人才的加入，发展的

机会对这些人是非常重要的，如果他们觉得自己的工作表现能在这儿获得肯定，他们自然会乐于加入。

健全的升迁制度可减低上层管理人员在决定继任人选时经常面临的时间压力。主管职位不能悬缺过久，而自外征求合适的人选往往需要较长的时间，因此建立一个稳定的人力供输渠道，愈来愈受重视。

一个内部升迁的新主管一定比外人更熟悉组织的情况。由于他对组织的政策、作业程序和工作目标能通盘掌握，因此他比较能够立即进入情况，将全部精力投注于新计划的推动。虽然有这些优点，内部升迁制度还是有許多不能忽视的问题。内部升迁制度可能会导致组织发展的停滞；若运用不当，将会阻碍新构想的激发。内部升迁制度原为拔擢那些观念新、干劲足的人才；但若运用不当反而会埋没了这些人才，这将是组织很大的损失。

一个不完善的内部升迁制度，经过一段时间后，将会掉入“资历至上”的陷阱，导致组织结构的僵化。资历若成为决定升迁的标准，能力高低反而成为次要的考虑因素。

此外，我们不要考虑那些未能升迁者的可能反应。这些人可能因此产生挫折感，情绪不能平衡，工作态度消极，甚至抵制新主管或拒绝合作。当然，这不能一概而论，不同的人格特质会有不同的反应。总之，内部升迁制度利弊互见。从坏的一方面看，内部升迁制度很可能导致组织僵化，凡事讲资历，于是大家不会积极在工作上求表

现。从好的一方面来看，升迁机会鼓励员工更努力工作，以争取升迁。

- AAI 档案

由于升迁制度有得有失，因此问题在于如何避免缺点而发挥优点。以下是一些可行步骤。首先，要搜集一些必要的人事资料并着手加以研究。对各部门主管人员过去的变动状况，必须要能充分掌握，并进一步检查造成这些变动的因素。

此外，我们还要进一步预估主管职位的未来需求，检讨补充这些职位的计划，当然我们也不必排除自外聘用人才的可能性。而后还要特别注意部门现任主管的工作动态和效率。这样的话，组织可根据工作表现来晋用和调整工作职位，使得职位要求和个人才能更能密切地配合。

第三步工作是建立一个 AAI 档案。先决定哪些员工有升任主管的潜力。所谓 AAI 档案就是搜集这些人在性向 (individuality)、抱负 (Aspiration) 和能力 (Abilities) 的资料。在性向和抱负方面，包括各人对未来发展的构想，及一些心理测验的结果。能力方面，包括个人会谈的记录、过去的工作表现，及有关的测验结果等等。

特别要注意的是，哪些人可被纳入 AAI 档案必须慎重地考虑，不可把对象局限在特定范围，每个员工都应该给予充分和公平的考虑，如此方可避免遗珠之憾。

- 储备人才的训练

在 AAI 档案建立后，我们要针对公司的需要拟定一

个一般性的主管训练计划。纳入档案的人所具有的缺点，应先过滤出来，训练的目的则在改善这些缺点。特别要强调的是，虽然将来每个人所担任的职位需要不同的能力及技术，但这个阶段的训练，基本上还是一般性的训练，这种训练方式对潜力的激发较有帮助。

当某一部门的主管可能出缺时，再从 AAI 档案中挑出训练时表现良好的人，加以进一步的专业训练，从这个训练中再挑出最能适任的候选人，继之给予该职位所需的专业训练，再由其中挑出最合适的人继任新职。

- 落选人的处理

在训练的每个阶段中，参与训练的人所具有的缺点应个别告知，并且信任他们改善的能力，进一步告诉他们改正的方法。此外，对那些被淘汰的人，应该明白告诉他们被淘汰的理由。那些进入最后决选而未能入选的人，更应该告诉他们，他们将是下一个机会的优考虑对象。另外，若有其他部门出缺，纵使性质不同，也不妨让他们试试看。

上面所述的内部升迁体系，将可使主管职位的空缺能成功地递补。但要注意内部升迁不一定能适用于各种情况，因此内部升迁不应是迁揽人才的唯一方法。总之，在整个公司的气氛上，我们应让每个人都觉得他有升迁的机会，这种气氛对于公司的效率有很大的影响。

然而，并不是所有的职位都适合内部的升迁。一些需要专业技能和特殊能力的职位，若内部没有符合条件的人

选，千万不要勉强。这时候应自外征求适合人才。还有，自内提升人才，千万不能因此压抑革新和创造力，一个不完善的内部升迁体系将会导致组织僵化。

任何企业都要靠人来领导和推动，因此主管的选择恰当与否，是关系企业长治久安的关键。内部升迁渠道是一个值得采行的方式，这种制度可为公司提供够资格的继任人选，使主管职位出缺时，随时有适当人选才可递补。简单地讲，内部升迁是企业组织持续动作的一种有力方式，正渐渐被广泛采用。

☐ 加薪的风波

世界上总是有些公司肯高薪挖角（虽然有时挖的是不太高明的角）。相对之下，便会有人要求加薪。除非管理者事先防范，否则要求加薪的结果，往往会“牵连甚广”，公司和员工都蒙受其害。

有一个公司的重要员工去见管理者，下了最后通牒：“除非你给我加薪，否则我就准备接受别家的聘请，因为他们付的价码高。”

此时，管理者往往必须仓促应战，很快地估算一下得失。假如一口回绝，这人就会挂冠而去，公司也会立刻出现一个严重的空缺。训练新人得花上几个月的时间，在这段期间，生产力会受到影响。而且，这个想跳槽的人有许多宝贵的经验，如果他匆匆离去，便不能为公司训练新

手，使这些经验保留下来。

- 牵一发动全局

假如让这个重要的员工辞职，公司的士气势必受到打击。因为跳槽者留下一个空缺，其他的员工就必须做额外的工作来弥补，他们会抱怨，甚至要求加薪。他们更会牢记别家公司高薪挖角的事实。此时，就连平日忠贞的员工也不禁会有跃跃欲试的念头，看看别处到底肯加他多少薪水。如此这般，公司便要鸡犬不宁了。

管理者会发现，找寻新人是件既吃力又花钱的事。更糟的是，连能力不怎么样的新人，也总是要求很高的起薪。这就是说，管理者放走工作能力已获得肯定的旧人之后，还是得付一样多的薪水给那些工作能力未知的新人。

在衡量这些得失之后，管理者可能会答应加薪的要求。他安慰自己说，这也没什么不对，只因为自己太晚认识想跳槽者对公司的重要性，才会发生要求加薪的事情。

- 加薪的后遗症

一旦答应了加薪的要求，一切就回复原状吗？并非如此！

解除了燃眉之急，管理者便开始想到其他的事。当惊慌的情绪平息，管理者会开始思考此事的涵义。当时管理者慌忙之下只想到让他辞职的恶果。现在那个员工遂其心愿，高薪留住了，管理者却又开始想到挽留他的坏处。

管理者一度强自压抑的不满情绪，如今又蠢蠢欲动。他觉得被耍了一回，再怎么说，员工以离职相胁总是不忠

的行为。在管理者看来，那个诡计得逞的员工，真是个投机者，当他威胁着要辞职时，已经是在精神上背弃了雇主。更严重的是，这人为了高薪留下，将来很可能又为高薪离去。

此外，给予加薪，也显示出管理者屈服于要挟。不管事实上他多么精打细算，答应加薪对公司多么划得来，难保其他员工不会认为管理者软弱无能。

其他员工迟早会弄清事情的原委，有一天他们也会如法炮制。如果管理者拒绝加薪，他们便会跳槽到肯出较高待遇的公司里去。在这种情况下，不论发生什么事，管理者永远是输家。

如果管理者仍不采取任何措施，便会有更多重要的员工开始找寻其他肯付高薪的公司，于是管理者会面临更多的要求加薪事件；或者，情形更坏，员工集体辞职，因为他们发现自己薪水太低，不能不以非常手段要求加薪。通常，当员工发现待遇不公时，宁可辞职不干另谋高就，也不愿继续待下去。

● 管理者的梦魇

答应加薪的管理者被这些梦魇似的想法包围着。这些想法未必会成为事实，但它带来的焦虑着实够人受的了！

因此管理者只好采取行动。他会处罚那个始作俑者，以杀鸡吓猴的方式，扭转别人对他软弱、屈服于勒索的印象。他要别人知道，他不能容忍要求加薪的行为。

现在愤愤不平、心有未甘的管理者开始悄悄地物色替

换的新人了。他逐渐取代始作俑者在公司中的影响力，不让他接触公司的机密，不让他经手任何可以转给其他公司的资讯，要他逐渐把份内工作授权他人，再把那些未授权的工作程序记录下来，直到他成为公司中可有可无的一员。一旦找到合适的人，公司就命令他去训练新手，然后把他永远地冷冻起来。

如果管理者实在忍不下这口气，说不定会在毫无警告的情况下把这人开除，理由是“个性不合”。

假如管理者还算有雅量，会派给他一项“特别计划”，让他做些无聊的事，使他有闲去另谋出路。万一他真找到别的工作，则辞职照准。这时大家都心里有数，其实他是被炒鱿鱼了。

● 积怨日深，人人自危

即使如此，找寻并训练新人所花费的时间与金钱，跟当初拒绝加薪放人走路的代价所差无几。因为管理者付给新人的价码与当初旧人要求的价码相近，而公司工资制度的威信也并未从此恢复。

对管理者而言，这样做唯一的好处就是确保今后员工不再要求公司比照其他公司的薪资水准，因为他们已有前车之鉴。甚至大家连正常升迁问题也避而不谈，免得被公司误会是要挟。从今以后，凡是大家认为管理者十分敏感的问题，都不会提出来讨论，因此也扼杀了公开沟通的机会。

因为员工不愿意表露不满情绪，小的不满积聚成大的

不满，而管理者却根本无从了解症结所在。员工士气日低，更多的人开始另找工作。从前他们不予考虑的工作机会，现在他们开始考虑了。而那些另有高就的员工更会尽可能闷声不响地离开，以免管理者干涉或限制。

- 加薪最易引起风波

每年考虑加薪时，假如要做下属的工作报告，你是否考虑以下情况？

- ◇ 下属任何时候均穿着整齐得体。
- ◇ 心悦诚服地接受你的批评。
- ◇ 除了午饭外，总是在岗位中找到他。
- ◇ 非不得已时，才打私人电话。
- ◇ 与同事相处融洽，但又不会制造谣言，谦虚有礼，

喜帮助别人。

- ◇ 了解自己的工作，不断求进。
- ◇ 永不犯同样的错误。
- ◇ 很少迟到早退，偶然害病也带病上班。
- ◇ 从不在办公室看报纸，尤其是看招聘广告。

所谓预防胜于治疗，年终加薪报告是最容易导致员工不满的原因，虽然他们看不见自己的报告，但单看加薪的百分率，就可以得知自己在你心目中的评价。

加薪百分率定了之后，你要有心理准备，接受下属的提问。必要时，最好亲自将加薪报告交给下属，跟他们谈谈过去一年的工作情况。

加薪风波处理得不好，有着可大可小的后遗症。与其

事后才补加薪水，倒不如事前多方面考虑清楚，免得有员工藉着对加薪不满而闹辞职。

大多数老板都视不满加薪而辞职的员工为威胁手段，极少因此而妥协；尽管妥协，后遗症也很多。

为了平息一场加薪风波，草草提高员工的薪酬，解除了燃眉之急，老板开始萌秋后算账的念头。在重新评价下属的功过之中，多少感到有点不值。

老板一度被压抑的情绪，在风波平息后，开始想到用高薪留住员工，所带给的恶果。“他们要胁我吗？”“我管理不善吗？”“他们值这个价钱吗？”一连串的问题在老板脑中浮现，甚至认为员工以辞职为武器，要求加薪是一种威胁和挫伤宾主感情的行为，也存在一点不忠的意味。

此种不忠，表示那些员工可以因为高薪而留下，也可以被其他公司以高薪吸引过去；这样给予加薪，无疑是显示老板屈服于要胁。

如此一来，此例一开，其他员工纷纷效法，不加给他们的话，会批语老板的作风此一时、彼一时。一切一切，都是老板的梦魇。

● 避免不满加薪的做法

如何预防员工不满加薪幅度，必须在加薪前；先取来所有员工的私人档案，逐一了解他们的家庭和学历背景，如果有的话，工作资历是最重要的。许多员工是因为嫌旧公司薪水低微，才报效到你的公司。有这个纪录，即是他非常重视付出与收获，在这方面，你应根据他的工作能力

去平衡它。

不断留意其他公司给予员工的薪水，此项可从每天的招聘广告中得知。维持公司的每个职位，在合理基本工资以内，遇有表现特别卓越的员工，才予以考虑将报酬提升，卓越人才不在乎金钱报酬则别当别论。

职位的高低，薪酬也有别，相差却不能太远，以免出现做同样的工作，收获悬殊的情况。特别是高级与低级的分别，通常都干着同样工作，薪酬不宜定得太远。

大部分公司以学历为加薪的标准，往往就有没学历的人拼命干也没有突出的加薪幅度，大学生表现平庸却年年稳定加薪百分率高扬，自然引起部分学历平凡的员工不满。

在现实生活中，不重视学历的公司几近于无，其实是一种价值观的错觉。他们认为大学生之能够上大学，应该有过人之资，所以多花时间、金钱、精神在念书上，其实是一项投资，当然要收回应得的“回报”

- 合理的工资制度

如何避免上述情形发生呢？管理者必须采取一连串长期预防措施。他要随时注意其他公司的工资水准，并且维持公司内报酬的公平合理，也就是一方面比照其他公司的薪水，一方面按职位的高低决定每个职位的报酬，然后按各人工作表现来论功行赏。

更进一步，管理者必须详细计划各种重要职位的承传办法，万一这些身居高职要任的人辞职、死亡或退休，公

司才不致措手不及。

如果管理者所给的报酬很合理，员工不会轻易跳槽。如果员工了解公司的工资制度是实际的、一贯的，也不会轻易要求加薪。当公司有完备的承传计划时，管理者就比较不会惊惶失措了。

☐ 员工的牢骚

绝大部分领薪水的阶层跟老板存在一定程度的矛盾，他们埋怨老板不体谅下属；对于下属的辛劳视若无睹，稍一犯错即如犯弥天大罪，动辄被骂以致尊严尽失！

对自己的公司、工资、工作或人事作风存在不满，几乎是每个为人下属所有的。如果人拥有一班为数不少的下属，怎样处理他们的不满呢？

- 首先要了解下属通常不满的事情：

1. 工资与付出不符

大部分人都是往钱看才工作，这是最实际的问题。倘若所讨出的精力，不能支持起码的生活水准，难免令人泄气。有些员工不得不做兼职，赚取外快，在工作时固然未必付出足够精神，以致有所错漏，造成下属更加不满的恶性循环。

2. 老板的态度专横

下属都是有自尊的，如果你的态度嚣张，或许他们称呼你时，你却用鼻子哼一声作为回报，肯定招来批评。

3. 没有午休时间

这不是明文规定的休息时间，而是员工在中午 12 时左右，自发性地找外卖，叫些茶点，边吃边工作，也算是小休时间。如果公司要求员工不停止工作，禁止叫外卖，似乎不近人情，员工疲乏之余埋怨顿生。

4. 公司人手不足

因管理者的失策或疏忽，一时未能雇人将空缺填补，造成要其他员工分担空缺的工作，令本来已忙碌的员工更感吃力。

5. 未能公平对待员工

特别优待表现卓越员工，是无可厚非的事，但完全不理睬其他员工，甚至将他们一贯的努力抹煞，也是不公平的行为。适当地处理做事尽力的下属，使所有人均感被重视，才是公平的老板。

6. 义务加班太多

许多老板喜与下属接触，甚至要求下属在工余时间，作一些义务加班，直接影响员工的私人生活。

7. 必需品供应缺乏

在办公室中，文具是必需用的物件，如供应有诸多限制，又要出示文件证明已不能用，又要签名作实等，好像乞讨般才能取得应用的物品，最令员工不满。

8. 同事不合作

不是每个员工均具有互助精神，有些专喜将人踏在脚下下往高处爬。如果老板不够精明，未能分辨是非善恶，

加以引导，吃亏的一方对老板怨怼顿生。

9. 加班没有额外补偿

很多公司只派工作给员工，要他们在指定时间内完成，至于是否需要超时工作，公司一概不理。遇有员工投诉工作太多，必须抽出私人时间完成，老板反而批评他无能。

尚有许多许多的不满理由，数列不尽。总而言之，作为老板，并不能从学校念的书本中，学到实际的人事管理；要从现实的经验，加上书本所学，互相调和方能做一套适合你、你的下属以及公司的管理哲学来。

● 忠告老板

在办公室中，往往出现以经验取胜的科班和以学历取胜的学院派两种出身的员工，他们极少互相妥协，总是不停攻讦，而且寻找种种事实，证明自己的出身较对方重要和卓越。

面对两派之争，作为老板的你感头痛，如何评定他们的加薪幅度也大费周折。万一得罪其中一方，你被批评为不公平的时候，辞职风波随之而起，一时间如何找人填补空缺呢？

无论你是出身于科班，抑或学院派，你必须抱着客观的态度看事实。

在例会中，有意无意间表明你对经验和学历同样重视的立场，显示你不会任何一方偏袒。

在每一派中，找出几位成绩显著者，加以鼓励和赞

赏，尽量做到两者公平对待。

此外，你必须详细计划各种重要职位的承传方式，既然有正又有副的话，尽量做到正的离职、副的补上。如果轻率地从外间招聘人员坐上正位，站在副位的员工不会干得长久。或许这是很多老板想得到的结果，但其他员工看在眼里，对自己的工作不会太卖力，因害怕尽管攀上高位，也会被你变相地“迫”走。

勇于承认错误是勇敢的表现，如果你发觉自己给员工加薪的幅度实在少于他们应得的，别犹豫，速谋求补救方法。万一他们先向你提出，或者根本不提出加薪，干脆递上辞职信，你才发觉自己的错误，立刻予以补救又嫌没面子，该如何是好呢？

1. 哪些员工值得挽留

既然决定即递辞职信，该员工必然对公司已无归属感，随时有离去的可能；又或许他对你的管理方式不满，籍加薪幅度不合理想而呈辞。

对此类下属，你要认真考虑是否有挽留的必要。在询问他的辞职原因时，他们有些较现实，不会把公司的缺点向你陈述，也不会批评你，让你继续糟下去。较有责任感的下属会一一陈述公司的利与弊，面对此类下属，你挽留他们的话，愿意留下的机会较前者高。

勇敢地向你投诉加薪幅度太少的员工不多，他们事前已准备一切陈词，说服你再加薪。你认真聆听他们所述，是否一如你对他们的评价。要他们陈词的过程中，往往不

禁流露对公司的热爱和留恋，也会显露失望之情。别小觑他们的感情，这是一位员工对公司难得的情操。尽管平日他们的表现平平，但宁冒被贬的危险仍然挺身而出，为自己争取一些，显然他们认为自己对公司的付出不少。

如果他们确实没有突出的表现，你可以直接告诉他们，暂时不能立刻作出调整，但希望以后能再有一次加薪，只要他们的表现有些进步的话。你必须强调并不是他们完全没有表现，只是一时未能作出安排而已。

对于盲从附和，别人要加薪，他又嚷着要重新调整薪酬的员工，你大可以不予理会。通常跟在别人背后高叫的员工，都是缺乏自信和怕事一类，他们只知道付出了多少，不知道别人比他付出的更多，却要求自己跟别人有同样的待遇。

2. 处理不满切勿“自我中心”

加薪的幅度直接挑起员工的不满情绪，而有许多不满是由你引发的，诸如以下“自我中心”的行为，最好不要犯。

◇ 你从不清楚下属对你的期望，认为去了解这些是浪费时间的事。

◇ 你的下属工作表现好，你认为是自己的领导有方；表现不好，就是他们的资质有问题。

◇ 从不对任何下属表示的有信心，总以为自己的一切比他们强。

◇ 不告诉下属公司的现状，任由他们瞎猜，因为你认

为自己高高在上，掌握所有他们不知道的事。

◇绝不协助下属，尽管你经过某下属的座位，碰落对方的东西，也不会道歉，更不会替他拾回。

◇随意改变规章，而你知道改变的结果会带来怨声载道，却仍然一意孤行。

◇不理睬下属是否称职于工作岗位，只求自己喜欢，任意变动下属的工作。

◇喜欢在午饭前一刻颁布工作，要下属在下班前完成，使他们吃饭匆匆忙忙。

◇喜欢与下属在下班后商计公事；或借公事为名，要下属陪伴你消磨晚间时间。

◇对异性下属份外多说话，虽是同性相斥，异性相吸，但这个定律并不适用于上司与下属之间。

◇永不接纳下属的建议，你的话永远是铁定的。

人是感情的动物，重要是你的理智必须高于感情之上，平抑自己对下属的不满，才能理智地分解下属对公司或者针对你的不满。

3. 奏效的 6 点激励方法

当员工内心充斥着不满时，意志很易消沉，要是袖手旁观，不加理会，情况会越来越恶劣，倒不如尝试采用积极的激励方法，使他们重新投入工作。

◇使下属知道你对他们的期望，尽量明示给他们，避免产生误会。

◇对下属的表现好与坏，要告诉他们，使他们知道你

注意员工的工作，也让他们从错误中得到启示，以免重蹈覆辙。知道下属错误而不加以纠正，对下属和自己均无好处。

◇相信工作顺利完成，是群策群力的结果，而非你个人的力量所致。

◇信任下属的工作能力，如必要时，放下老板尊严，帮他一把。

◇将公司的现状告诉员工，使他们一起为公司的进步而欢欣，退步而加以检讨。

◇告诉下属，有许多政策和规章的既定原因，确定他们都乐意遵守。

4. 处理不满的步骤

很多时候，单方面的理智不能解决问题，除了个人的修养之外，处理员工不满应注意以下数点：

◇有些下属，每喜籍着老板巡视时，拦途告状一番。那时候，千万别被他的行径吓倒，也不须作出不耐烦或感到受侮辱。停下来，礼貌地邀请他某个时间到你的办公室面谈，理由是避免噪音干扰。

因为若有第三者在场时，本来是很简单的事，可能为了一句敏感的措词，其中一方觉得难下台，而把气氛弄僵；也因为你轻易被拦途截问，显出一副狼狈态度而有损尊严。

◇先将员工的情绪加以平静，既然是勇气找你面谈，必然对工作岗位或某方面感到烦恼，一下子走进正题的

话，组织能力和情绪未能配合，必然说出对你不敬的话。首先让他舒适地坐下，表示欢迎他把困难说出，表示你有耐心听他的意见，再慢慢转入正题。

◇你的声调、表情、身体语言均影响员工的情绪，轻松诚恳的语调、凡事用询问方式表达、友善的身体语言，对员工有安抚作用。

◇将问题定在一个范围内，避免东拉西扯地找出更多问题来，例如他对于取用文具规定太严格而抱怨，你莫将问题扯到经济上，再转到加薪幅度，问题便愈弄愈大。

◇不是每个人的表达能力都良好，有些人情绪激动时，说话便失去连贯性。一时间，你只觉得千头万绪，不知道他投诉什么，别心急，耐心地聆听整件事，暗中记下你的疑问，再加以询问。

如果你不了解他的投诉，别一再询问，建议一个再讨论的时间，然后搜集资料，才跟他讨论。可别忘记约会，否则他对你产生更大的成见。

◇员工向你抱怨，最希望先得到你的共鸣，再获得解决方法。尝试站在员工的立场想想，重复他所提过的问题，并让他知道，你了解他的心情。

◇说出你替他们解决问题的方法，不要说：“你等着瞧吧！我会给你想办法的。”神秘兮兮的方式已不合时，他以为你是敷衍而已。

有可能的话，在你的职权范围内，先给下属一个承诺，没有人喜欢经过一番交谈后，毫无结论，依然满肚子

气走出你的办公室。

◇你跟抱怨的员工面谈后，彼此都作出协议，大约一星期左右，你再次询问近况如何，让他知道你一直关注他曾提出的问题。

◇不是每个员工的问题都能轻易解决，遇到棘手的问题，看看应否召开员工大会，以投票方式决定某些事项。当然，作出的问题不能影响公司的运作。

☐ 给跳槽找找优点

对社会流动的研究,美国社会学家索罗金应算开山鼻祖,他 1972 年推出的专著《社会流动》为跳槽者提供了周到翔实的理论依据。

索罗金指出,一定的社会流动状况与一定的社会经济发展水平和一定的社会经济管理体制联系的。

改革开放以前,由于我国经济发展水平很低,加之实行的是一种单一的计划经济管理体制,社会流动无论是在质还是在量的方面都处于较低水平。

改革开放以后,由于经济的腾飞,特别是社会改革的不断深化和社会开放的不断扩大,我国的社会流动以前所未有的态势急剧增加,社会流动程度因此明显提高,不仅个人根据自己的特点、专长及爱好选择职业,地区及单位的社会流动日渐增多,而且出现了成批社会成员选择职业地区的结构性社会流动。早期的经商热、出国热和孔雀东

南飞等社会现象便是明证。

社会学专家指出，一个社会的流动程度与开发程度成正比，而与其封闭程度成反比。中国的跳槽热表明，改革开放的推进及市场机制的引入给我国社会注入了空前的生机和活力，但同时也要看到，这种跳槽也是一种畸形的社会流动，表明我国社会发展尤其是改革开放在行业、地区 and 单位间严重失衡。从流向上看，当时我国的社会流动呈单向式，而非双向式；从流量和流速上看，当时的社会流动呈迅猛式，而非平缓式，在都市则呈现出千军万马奔外企的壮观景象。人才拥挤、人才奇缺共存于同一社会的不同行业、地区和单位。

随着市场机制引入我国劳动人事管理，各地区、各部门劳务市场、劳动力市场和人才市场的相继建立，人们的流动在从被动服从型向主动选择型转变的同时，也在悄然从无序走向有序。

与此同时，社会对跳槽者持越来越宽容的态度。1993年初，中国企业家调查系统发布的一项针对 2620 名企业家的调查结果表明，多数企业家认为对“跳槽”者应有条件限制，支持人才流动的仅占 27.3%。从不同所有制类型看，差别也较明显。国有企业赞成进行有条件限制的比例最高，为 73.7%。而支持人才流动的指数，私营及其他企业的比例高达 61.9%；其次为外资企业，为 38.7%；而国有企业最低，仅为 24.3%。这意味着国有企业对于人才流动有较大抵触，主要原因可能是，国有企业往往是

各类人才的聚集地，如果允许流动，则只会流出，很少流进，最终造成人才流失。而前不久同样的一份调查显示，国有企业家支持人才流动的比例上升了 10 个百分点。这表明，通过限制性措施控制其职工流出的作法已经过时，而通过种种优惠政策吸引人才流入的举措正方兴未艾。

- 员工跳槽，焉知非福

员工跳槽并非总是坏事，有时确有必要。

员工跳槽真的很糟糕吗？员工跳槽到竞争对手的企业，就输定了？或者说，员工跳槽是件好事？员工频频跳槽到别的企业去，作为人力资源经理，你该感到庆幸？答案介于两可之间。仔细想想，员工跳槽不完全是件坏事。

企业存在无论如何都不能割舍的员工，即那些举足轻重、能真正成事的人。他们一走，企业的日子就会很难过或不能有如此成就。同时，即使有这样的员工，他们的重要性也在不断变化。今天的关键人物一年后说不定就是另一番光景。

- 顺应变化

一位小企业的老板讲述了他的部下跳槽的故事：

“6 年前，我聘了一位年轻的工商管理硕士。小伙子聪明风趣，工作努力，上进心强。我觉得他能长期同我合作。当我转到另一家公司时，便热切地邀他加入。此前，我们已合作三年，而且他一直负责审计。因此，我打算让他继续负责审计部门。

然而，这两个公司的环境迥然不同。他的素质使他在

原公司做得有声有色，在这儿却无用武之地。一年后，他离开了。我们是知己，有点难舍，但他的离去已成定局。后来，他在别的公司做得不错，而本公司接替他的人也很出色。

就在这家公司，同样的事在别的员工身上也曾发生过。公司成长了，他们却踏步不前。不能顺时应变，他们迟早会跳槽，至少会觉得有必要跳槽。

在许多企业，员工已不能发挥其应有作用，却依然身居要职。我早年工作过的一家企业有名经理无所事事达 1 年之久。

我知道，把不能再为企业效力的员工请出去，听来颇残酷。但不这么做，大家都会身受其害。”

- 流失的好处

如果你能接受这样一个观念，即企业只能保留少数几个真正关键的员工并不断更新这个名单，可能会更容易接受“员工跳槽是好事”的观点。不过，人力资源部的人也许会反对说：“员工流失的代价不菲。登招聘广告、重新培训员工要花不少钱。”不错，登招聘广告要花钱，但这钱我乐意出。原因如下：员工跳槽可为企业省钱。是的，员工流失能省下的钱比所花成本大得多。企业发展较稳定时尤其如此。比如，一个企业的财务部有 20 人。其中一人离职后，他的工作被分给其他 19 人。结果，这 19 名员工中有 1 人（或更多）得以升职，填补了离职员工留下的位置。因此，最后登广告招聘的是升职员工空出的较低

职位，从而节省了企业的支出。

至于培训费，只要做得好，根本无须挂齿。我的意思是，应坚持交叉培训，关键职能让员工轮流负责。这样，就不会出现企业成败系于一人的现象。

员工跳槽后新招的员工可为企业注入新观念。“这是我们做事的规矩，我们的企业文化就是这样。”谁没听过这种话？听到别人解释你为什么不能有点出格时，谁都会在心里暗自说：“对，没错。这企业文化真臭。”企业需要通过员工流动来招聘新生力量，寻找解决问题的不同方法。

员工跳槽可为留下的员工创造机遇，提高他们的士气。一位老板说：“我曾聘用过好几位富进取精神的员工。跟随我3、4年后，他们都另寻出路，赚钱远比跟从我时多。虽然他们都是我不想失去的重要员工，我并不认为这是我的失败。相反，我认为这是我的成功之处。

他们为我辛苦多年，积累了不少经验，最后凭借这些经验找到了更好的机会。这一切其他员工都看在眼里，并且认识到他们也会有同样的机会。我用这些成功的例子来为自己招人。我认为，他们是我招聘新人时的一大卖点”。

● 保持合理的员工跳槽率

如果你终于相信，对一家健康企业来说，员工跳槽既必需又有益，那么，如何才能保证合理的员工跳槽率？

首先，不要提供比竞争对手好的福利。福利不能反映员工业绩好坏。这样的待遇人人都有，何必为人都有一份

的东西花钱呢？

其次，不要因为留在企业又呆满一年而加薪。如果其职责未变，有什么理由加薪？

第三，怂恿员工辞职。可以问问员工：“你在公司干2年了，觉得工作怎么样？”多数人都对自己的现状不满，会向你发一通牢骚。如果他们向你抱怨，不妨告诉他们：“我很欣赏你的想法。但不管你抱怨什么，我都不敢保证会有所改变。也许，你可以考虑一下，这个环境是否最适合你。”

最后，如果员工对上述怂恿不能迅速放在心上，解雇掉。制定更难的工作标准并加以推行，让那些不够标准、拿钱太多的员工另谋高就。

第八章 迎战跳槽：防范与对策

一、经营内部顾客

☐ 想起人本管理

有人说，企业是一条船，它时而在风和日丽的海面上徜徉，时而也会受到惊涛骇浪的考验。保证这条船平安穿越风浪的要素不仅仅是有结实的船体，更要靠从船长到所有水手同舟共济，与风浪拼搏的精神。

企业毕竟不是一条船，如果真的是船，在远洋与风暴遭遇时，就不会有人跳水而逃，至少是出于求生的本能，也会竭力维护这条船，因为这是生存的唯一希望；而企业不是，在经营中真正的危机到来之时，只怕船员们都已杳杳不知其踪了，即使船体再坚固，也于事无补。

建立一个真正能够风雨与共的企业组织，是每一个经营者的梦想，从前是，今天也是。

● 人本管理由来

企业经理们的工作从某种意义上讲更难于船长们，因为他不仅要求船员们在风雨来时坚守岗位，而且要求在平时也能将最大潜力发挥出来。于是，从金钱激励到员工参股，从满足物质需要到挖掘人的深层内核——心理需求，形形色色的管理方法应运而生。在国外，从上个世纪起，

已经开始研究对企业中人的管理。

早期管理者认为，一般人有一种不喜欢工作的本性，只要有可能，他就会逃避工作。由于人类不喜欢工作的本性，所以对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，并以惩罚相威胁，使他们为实现组织目标付出适当的努力。一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心，对安全的需要高于一切。基于这一观点，企业所采取的是严格的管理制度。如所期望的，员工们付出了“适当的努力”，企业毕竟还是有所收获，但同时也没有太好的办法来对付磨洋工的现象。

本世纪初，一种新的理论风行起来。这种理论认为，企业家的目的是获得最大的利润，而工人的目的是获得最大限度的工资收入，因此，工人积极性背后有一经济动机。如果在能判断工人工作效率比往常提高多少的前提下，给予工人一定量的工资激励，会引导工人努力工作，服从指挥，接受管理。从此，金钱作为一种重要的激励手段走上了舞台。

1929 年，美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥率领哈佛研究小组到美国西屋电器公司的霍桑工厂进行了一系列的实验和观察。这就是著名的霍桑工厂实验。通过一系列的调查实验，梅奥等人总结出这样的观点：工作的物质环境和福利的好坏，与工人的生产效率并非有明显的因果关系，相反，职工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大。

于是，金钱一统天下的局面被打破了。

时至今日，金钱在保证员工努力工作方面的作用依然不可低估，但同时又产生了许多新的激励手段。这已不仅仅是一个理论问题。在国外许多企业已确实实行新的管理方式，并且发挥了巨大的作用。

- 马狮集团：关心员工的一切问题

马狮（Marks & Spencer）是英国最大且盈利能力最高的百货零售集团，而且它的出名更在于它已成为西方管理学界公认的卓越管理典范。

“致力于发展与员工的良好的人际关系非仅是付予优厚薪酬而已。经理人员必须了解员工的困难并作出反应。高层管理应该知道员工的工作环境和各项福利措施的优劣程度。”曾任马狮集团董事长的依时雷·薛福勋爵这样说道。

马狮以福利高而著称，为推行种种福利措施所花费的代价往往使试图模仿它的其它企业望而生畏。除却良好的员工分红制度、医疗保险、退休金制度等等一般性的福利措施外，还有许多显见是为员工考虑的福利措施，其中包括很多从员工的角度于细微之处的考虑。

这样，福利并不单单是福利，它表现出企业对于员工的关心。正如各门市部门管理人员都得到的指示：“如果你在处理员工问题有可能犯错时，那么宁可过于慷慨而不是相反。”

这就是马狮管理的准则：尊重所有员工；关心员工的

一切问题；全面和坦诚地做双向沟通；对努力和贡献作出赞赏和鼓励；不断的训练和发展。

在如此管理下，每个员工都感觉到自己受到公司的尊重；他们得到不断的训练和不断作自我发展的机会；最重要的是管理层是与员工站在一起，而不是处于敌对地位；他们看到管理高层所宣扬的目标和所付诸实际施行的，其间差异极少。

结果如何呢？

“我们努力的结果是员工流失率低，随时可应付任何转变，提高了生产力和获得了对谁都有利的利润——有利于股东、员工、退休员工乃至社会大众。”薛福勋爵如是说。

● IBM：尊重员工是成功的关键

被列为美国企业界十大名人之一的 IBM 创始人华德森常说：作为一个企业家，毫无疑问要考虑利润，但不能将利润看得太重。企业必须自始至终把人放在第一位，尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气，这便是成功的一半。

在 IBM 的种种措施中，良好的沟通机制是独具特色的。只有良好的沟通，才能确保职工的认同感和忠诚，使员工感受到自己是公司的一员，而不只是依令行事的雇工，这样才能发挥员工的积极性和自主意识。

对上级而言，一是要深入基层，自华德森起，IBM 的领导人就经常深入基层，以亲切的态度了解基层员工的

愿望、不满和目标，从而提高士气；二是要注意批评的方式，要确保批评要正确，不可乱批评，更不可为了批评而批评。批评之后一定要提出解决办法，使员工能够改正，恢复自尊和重建信心。

对于下级，则鼓励员工向上级，直至向公司总裁陈述。这样，在公司内形成良好的民主气氛，不仅解决了具体问题，而且增强了团结。公司还设立了意见箱，拓宽沟通渠道。员工对工作有意见和建议，可以通过意见箱与各部门主管直接联系。意见箱有专人负责，对于切实可行的建议，对建议者予以重奖。这并不是一个形式，因为事实上，IBM 每年可收到十万张意见卡。

通过沟通，使员工确认自己在公司中的价值，是IBM成功的重要因素之一，因为对于企业最可怕的事情就是员工缺乏工作热忱。IBM 通过帮助员工看重自己，从而为企业带来莫大利益。

● 惠普：相信员工

威廉·休利特，惠普的创始人之一，这样总结惠普的精神：“惠普之道，归根结底，就是尊重个人的诚实和正直。”

与许多公司不同，惠普显然将员工视为自己人，而不是随时有机会就占公司便宜的雇员。在惠普，存放电气和机械零件的实验室备品库是全面开放的，这种全面开放不仅是允许工程师在工作中任意取用，而且实际上还鼓舞他们带回家供个人使用。因为惠普的观点是：不管他们拿这

些零件做的事是否与其工作有关，反正只要他们摆弄这些玩艺就总能学到点东西。

相信员工还表现在工作时间内，公司没有作息表，也不进行考勤。职工可以从早上六点、七点或八点开始上班，只要完成八小时工作即可。这样每个人都可按照自己的生活需要来调整工作时间。

在企业中，员工培训总使领导层进退维谷，投入少，员工水平不会提高很多，投入大，一旦人员流失将得不偿失。惠普的另一位创始人戴维·帕卡特对此却有独到的见解：“对此我们从来不特别担心。因为你有这种别人愿意要的技术人员总比你那种别人不愿意要的技术人员好吧。”因此，惠普不惜成本进行人才培养。

今日，惠普公司已名列世界五百家最大工业公司第八十一位。惠普近十万员工的努力证明了休利特的信念：

我相信男男女女们全都想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。

- 满足更深的愿望

日本中部经济友好协会曾就激励情况对第一至第三产业的大中小型企业进行调查，结果表明，在引发干劲因素中，工资仅列在第八位；而在打消干劲因素中，工资排在首位。这种情况是说，工资高并不能引发干劲，而工资低则肯定降低干劲。在工资与干劲之间并不是简单的函数关系。

其实，美国学者赫兹伯格早已对此问题进行了分析。

影响员工工作有两类因素，一类称为保健因素，一类称为激励因素。所谓保健因素是指这样一种因素，当这种因素缺乏时，会导致员工的不满，就如同人体患病，包括工资以及住房、医疗、退休金等福利措施。但是当这种因素具备时，也只能解决“为何在此工作”的问题，而对“为何努力工作”作出解答的，是激励因素。

无论是马狮集团、IBM、惠普或是其它著名企业，薪酬无疑是高于许多同业的普通企业，同时又有着良好的福利措施，唯有如此，才能留住人才。而促使人才努力工作，又需要挖掘激励因素，如良好的工作氛围、自主的创造精神、全员参与管理的民主意识以及由此所激发的企业“主人翁”意识，才是使这些企业不断发展壮大的原因。

有些企业曾花费了大量资金效仿马狮的福利措施，而结果却不尽如人意，原因就在于模仿的福利只是单纯的福利，只能起到保健因素的作用。而马狮的福利只是一种表现，是“关心员工一切问题”的马狮精神的体现，而这种精神是与员工渴望受到尊重、渴望建立良好的人际关系的心理相符合的，所以，员工才会对公司的工作尽心尽力。

同样，IBM 的沟通并不仅仅是组织内信息流动通畅与否的问题，它体现出对员工意见的重视；而惠普对员工的信任更是清清楚楚地在对员工说：企业的一切依赖于你们。

这就是现代以人为本的管理方式，它并不是某一种措施，它的措施可能千变万化，但其精神是一样的，这种精

神，用被誉为经营之神的松下幸之助的话来表述，就是“松下生产人，同时生产电器。”

☐ 经营内部顾客

摩托罗拉菲律宾公司提供给员工的福利相当于其基本工资工资的 50%。惠普每年花大约 5 亿美元为员工制订和提供培训。马来西亚檳城的希捷实业公司让日工资为 10 美元的马来西亚员工飞往美国学习如何操纵最新机器人的技术。而中国深圳的万科，把组织各种研修、培训和讲座，以提升职员的工作能力作为一项终身福利，让每个到万科的人在工作 3—5 年后，自己的能力和实力上一个新台阶。

这些公司是否过于慷慨大方？

与人才的重要性相比，答案是否定的。据调查，当前对企业保持忠诚的人数每况愈下，严重地影响了企业业绩达 25%—60%，甚至更严重。这些公司所采取的措施正是稳定优秀人才所必须做的一切，稳定优秀人才成了企业的重要目标。人才是企业发展的稀缺性资源，能否经营好人才决定着能否经营好公司。

● 寻找千里马

员工更迭频繁的现象，目前已成为企业界的一个致命伤。根据估计，雇用一位员工的成本，加上生产力下降和其他员工额外加班的成本，往往接近一位员工年薪的两倍。

降低人事流动率，主要要靠有效的招聘程序。第一步要先确定每个出缺职位的实际情形，界定明确的工作内容，以及实际的工作环境。明确规定应征者目前需要做什么工作，半年及一年之后又要做些什么工作，然后看看应征者的条件是否符合要求。

第二步要从企业文化和管理哲学的观点来界定工作环境。一位重要的员工是否会长期待在工作岗位上，和这两者有很大的关系。所有的公司都是由企业文化和管理哲学构成的，雇用者若能确认目前的趋势，找出风格相符的应征者，就可以降低流动率。

进行面谈的最后的工作，是要确认主持面试者的管理风格，以及应征者未来上司的管理风格。面试者的管理风格，可能造成他对应征者评估的偏差；而未来上司的管理风格，则将影响他如何与这位应征者相处。

在招聘过程中，企业应寻求年龄和学历的最佳组合。根据香港科技大学学生的研究表明，“为了使人才的挑选聘用更为有效，企业在选拔人才时应着眼于最合适的人选，而不应着眼于最佳的人才，因为大材小用往往会导致人才日后的流失。”

企业需要对应聘人员进行三个方面的测试：

知识和技能（有无能力）

动机和态度（有无意愿）

工作偏好（是否契合）

专业人士经过调查发现，凡是通过这三个方面测试的

求职者，聘用后都会有较高的成功率。

在上述三个条件中，最难评估的是契合问题。凡成功地对此进行分析评估的企业，无疑已经朝着培养员工忠诚度迈进了第一步。例如，香港汇丰银行集团在中国正当许多企业举步维艰时，却推出了以招聘人才为重点的人力资源计划并获得成功。

汇丰银行在中国的大学里挑选拔尖学生，并进行一系列严格的笔试和面试。有人形容是拿着高倍扩大镜找人，倒一点也不为过。即使有幸通过这些考试的受训员工还得达到与香港员工相同的标准。银行指定高级主管人员担任管理人员的受训导师。经过这样一个细致的过程，确保新加盟的员工清楚地知道自己在企业中的定位，同时也明了进入企业后的发展方向。

聘用无捷径。根据工作与环境界定，再以一套标准程序来评估应征者的能力与条件，使应征者能适才适所，长期来看，将能有效地降低相当程度的流动率。

- 你了解员工想要什么吗？

新时代的来临，让工作生态完全改观。今天的员工已经与过去的大不相同，他们要的是个人权利受到尊重，希望管理者的决策能与他们的诉求相呼应，追求工作和家庭生活的平衡，能自我实现，而不再是只追求稳定的工作与薪水。

管理专家研究分析指出，今日的员工最关心的问题包括以下四点：

1. 员工希望能知道公司的动向及决策背后的因素，能得到更多、更正确的讯息。因此，他们希望主管能邀请他们参与和工作有关的决策，公司能成为一个有参与感的工作环境，建立起双向沟通的畅通管道。

2. 员工希望主管能在公司实施变革等情况时，以开放的态度即时提供第一手的消息。变化愈快速，他们愈迫切需要新的资讯。员工重视主管能与他们分享情报的感觉，他们想要了解，这些改变对他们本身的影响有多大，以降低焦虑，专心工作。

3. 员工希望主管能真正关怀他们。将他们视为家人，能以更敏锐的心来感受他们在工作及生活上的需要，不会因为公司要赚钱，就牺牲员工的权利和福利，而且还要有所回应，照顾他们。

4. 员工希望主管能依赖他们，而不是大权一把抓，视决定权是主管独有的。他们期望主管的角色是啦啦队长，能放下身段为大家打气，而不是高高在上，靠控制别人得到权位。换句话说，他们想和主管形成合伙人关系，共同为企业打拼。

传统主管与部属之间的关系已经有了改变，主管与部属应共同分担责任，创造一个愉快的工作环境。身为经理人，你是否关心到员工所关心的事？

- 给员工掌声

有人说，资讯是权力的守门员，新的领导者应乐意放弃争了一辈子才争来的权柄，让每个人都能充分掌握所有

资讯。此外，领导者必须学习不再如同过去，只顾着像警察一样找出问题，揪出罪犯；而是改扮教练的角色，开始努力找做对事情的人给予鼓励。要做个好上司，不顾指气使，不是件容易的事。告诉别人他的工作表现有多杰出，或者颁个奖，这是“积极”的鼓励喝采；“消极”的鼓励喝采指的是站到一边，让员工自行去从事一项巧妙、复杂、却又十分重要的计划，不加以操控，甚至不在一旁出主意。无论积极或消极的鼓励喝采，都必须符合“真正”的原则。所谓“真正”的鼓励喝采应是：及时的、容易感受到的、无条件的、热忱的。

如今的高级主管不能只坐在舒适的办公室批示公文，他必须走到工作部门、柜台与同仁沟通，最重要的是激励他们，让员工觉得自己的工作有价值。以《反败为胜》一书举世闻名的前福特汽车总裁艾科卡就曾直言：“领导者最主要的工作就是激励”。

鼓励喝采是对对方本身、以及对他工作的一种肯定；是在告诉对方，他对达成共同任务具有重大贡献。正如同我们去保龄球馆耗一个晚上，几乎随时可以听到欢呼声、洗沟的叹息声，以及球友相互的打气声，整个保龄球馆的气氛就是被这些欢呼声、叹息声以及打气声烘托出来的。保龄球馆有欢呼声，是因为大家看得见全倒（成果）；保龄球馆有叹息声，是因为大家看见球进了球沟（纪律）；保龄球馆有打气声，是因为彼此能够看见别人的球道（没有围墙）。

在保龄球馆，或者更广泛地说，任何运动场上所看到的，正是这种鼓舞。如果看得见的成果、看得见的纪律，再加上没有藩篱的团队气氛，是保龄球引人入胜的原因，那么管理者何不举一反三呢？

- 成功授权：跨越不当心态

领导必须及时授权，打个比方，如同界限明确的球场，用目标与价值观界定比赛的场地与规则，主管决定谁打哪个位置，然后就必须退出球场，让球员自己去打球。因为唯有确定每位员工的职权范围，才能有充分掌控工作内容的自由。授权不能成功，关键可能在于主管无法跨越自我的心理障碍，也可能在于部属有逃避责任的不当心态。布兰佳训练发展中心副总裁尼尔森对此提出了看法。

他认为，主管一般常见的授权迷思有三种：

1. 完美主义情结。

认为只有自己能把事情做好，无法信任“比自己能力差”的部属，因此凡事都自己来。

2. 忙碌主义情结。

认为如果自己不够忙，就不配称之为主管，他人会认为自己在偷懒。

3. 嫉妒主义情结。

深怕部属做得比自己好，会抢了自己的风采，甚至因而地位不保。

而员工若是心存抗拒心态，也会影响授权的进行。尼尔森认为，这种心态主要来自三个因素：

1. 缺乏奖酬诱因，部属不愿意花力气做没有回报的事；
2. 缺乏训练，部属不会处理主管交代下来该做的事；
3. 缺乏自信，部属需要事事请示，自然让主管给的权力又回到主管手中。

因此，他建议主管掌握以下五个原则：

1. 发展正确的态度，突破授权的迷思；
2. 决定授权的范围，循序渐进让自己与部属慢慢调适；
3. 选择适合的授权对象，彼此对授权一事有共识；
4. 持续的沟通，找出可能的问题并加以解决；
5. 掌握监督的技巧，授权并非弃权，仍要了解部属的掌控情况与进度。

遵循以上五个原则，相信要做到成功授权，就容易得多了。

☐ 案例：员工持股与企业凝聚力

● 奔驰公司通过员工持股提高效率

1997年奔驰公司第一次向自己的员工支付企业盈利股票后，又出现了另外一种刺激职工积极性的手段。

海纳·特罗皮奇充满信心地说：“我们的目标是，使员工进一步认识到自己同企业是息息相关的。这一点是可以做到的。”戴姆勒——奔驰股份公司执委会里负责人事的

机构打算把向员工发放企业盈利股票、职工股票、刺激个人的积极性这三者融为一体。

1. 企业盈利股票。

1997 年奔驰公司根据盈利情况直接向员工发放股票，这还是第一次。如果公司 1997 年的结算被计算出来的话，那么公司全体员工春天将得到一笔特殊的支付。前提是企业盈利至少达到 15 亿马克。这些盈利首先可以使每个员工得到额外的收入，付给每个员工的红利就增加了 38 马克。如果公司 1997 年的经营情况与 1996 年相同的话，那么每个人就会多收入 800 马克。

企业的盈利股票取决于年终结算，这一新的规定是 1997 年 6 月由企业领导和职工代表委员会共同商定的。

特罗皮奇说，取代了过去模式的新规定对员工们来说也可能产生痛苦的影响。他说：“企业效益好，向员工发的盈利股票就多。如果企业经营不好，那么发给员工的股票就少，情况严重时甚至一点也不发。”这样一来，除了使员工们感到自己同企业是息息相关的之外，还可以促使更多的员工关心美元汇率变化，美元汇率对出口强劲的奔驰公司的经营状况有重大影响。

全企业职工代表委员会主席卡尔·福伊尔施泰因完全支持新规定：“实行盈利股票在奔驰公司的特殊地支付是一种新的做法。员工参与企业盈利投资也可以明显增加个人收入。”他对支付的数额表示同意，他说：“鉴于公司最近几年良好的发展趋势，员工持股的规模是合理的。”

2. 职工股票。

除了新实行的盈利股票外，20 多年来奔驰公司的员工也可以购买职工股票。每年有 40%——50% 的有购买股票权的人利用了这种权利，特罗皮奇对这个比例是满意的。

如果谁从一开始就履行了认购股票权利的话，那么他在投资 1.5 万马克的情况下，1997 年就可自豪地得到价值 4.5 万马克的巨额股份（还不包括股息在内）。这就是说，他额外得到了红利。

据估计，目前比较多的员工是处在这种幸运的形势之下。据执委会观察，这些员工把自己的股份视为存钱罐，而不是到期后就得尽快变成现钱的有价证券。由于收益好，1996 年企业把每年人均认股权从 10 股提高到 30 股。认购的股票越多，得到的补贴越多，每股最高可达 450 马克。

3. 效果。

特罗皮奇证实说，奔驰公司实行的盈利股票加职工股票的做法是增强员工同企业息息相关意识的两个手段。他又强调说：“这两个手段起到互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利，因此起着短时间的刺激作用。而职工股票是对企业的投资，多数是长期的。这样的投资促使员工关注股票行情，他们会因为股票行情的变化而担忧或高兴。”

- 美国非上市公司利润分享，增强内部凝聚力

在美国各地，也像在几乎所有地方一样，非上市公司一片兴旺。500 家最大的非上市公司的收入 1996 年增长了将近 7%，达到 8050 亿美元。但是，从某种意义上说，非上市公司就像是豪宴上的孤儿。由于先天的原因，它们无法分享目前正源源流入股市的低息长期资本。它们也没有现成的低费用现金可用于奖赏表现突出的经理和员工。现在，高薪水和高奖金已经不足以吸引和留住人才了。购股选择权和其他建立在股份基础上的鼓励措施对于留住不安心工作的员工是极其有效的。威廉·默瑟咨询公司今年进行的一次调查显示，美国最大的公司中给予一半以上员工以购股选择权的占 30%，而 5 年前这样做的公司只占 17%。

沃森·怀亚特世界公司的赔偿顾问乔治·贝利说：“上市公司的股东们正在以前所未有的速度积累财富。”

大多数私人拥有的公司尚未解决如何采用上市公司那种刺激措施来鼓励员工的问题。休伊特联合咨询公司的赔偿专家迈克尔·巴特勒说：“大家数人都知道，老办法不灵了。我们还没有想好新办法是什么，但是其中必须包括给员工以分享公司成功的机会。”

迪安·斯图尔特懂得这一点。斯图尔特家族在科罗拉多斯普林斯拥有一家年收入达 4000 万美元、雇用 250 名员工的机构工程公司。他们做这种生意已有 100 多年历史了。今年，迪安·斯图尔特制定了该公司第一项购股计划。他说：“在各公司纷纷缩小规模的情况下，你得想办法使

员工们觉得自己是属于你的公司的。否则他们就不会那么忠心耿耿了。”

年收入达 71 亿美元的生产牛仔裤的公司——斯特劳斯公司也同意这种看法。去年，这家设在旧金山的公司用一项利润分享办法取代了雇员股份拥有方案。它给这项新办法取名“全球成功分享计划”。董事长罗伯特·哈斯认为，原先的雇员股份拥有方案并不公平，因为它主要是对中层管理人员有利，而海外员工则无法参与。

这项新办法具有创新性质，着眼于长远利益。如果斯特劳斯公司到 2001 年能实现 76 亿美元的现金流动目标，它将一次性付给它的 3.7 万名员工——从南非开普敦的车间工人到旧金山的经理人中——每人一笔钱，其数额相当于他们 1996 年全年的工资。斯特劳斯公司的雇员们就是斯坦福大学经济学家爱德华·拉齐尔所称的该公司的“内在”所有者。

在纽约的布隆伯格金融市场（年收入为 10 亿美元），该公司的 4000 名员工中的每个人每年都能得到一定数量的证明书。证明书的价值将根据其后两年该公司出租的终端的数目计算。如果某个雇员在两年未滿时离开了公司，这些没有兑现的证明书就将失效。

这家公司的创办人布隆伯格说，传统的利润分享方案会给像他的公司这样的发展迅速的非上市公司带来某种冲突，因为这类公司出于非常充分的税务方面的理由并不急于最大限度地增加其账面利润。他说，收入分享的办法更

为有效，“因为所有的人都希望收入增加。我用于再投资的钱越多，员工们越高兴，因为这会带来更多的收入。”

- 科用公司如何变职员为股东

位于加州迭戈的科学应用国际公司（简称“科用公司”）发展得如火如荼。1997年73岁的罗伯特·贝斯特是公司的创建人和总裁。他于1969年开办了一家科技咨询公司，有十几名职员。今天，科用公司已拥有2.5万名职员，成为一家高科技产业中效率不凡的公司。它在最近收购贝尔科公司后，总收入可达34亿美元。

1. 激励员工出新招。

要是贝斯特拥有科用公司100%的股权的话，他今天拥有将近20亿美元的财产。然而，他却只拥有1.5%的股权，相当于2700万美元现金。其余资产大多属于各级职员。贝斯特对此感觉相当不错，因为：“不论以什么方式，你获得了多少钱？”

科用公司是第一家高技术研究 and 工程公司，为美国第55大私营公司，收购贝尔科公司之后，在排名表上跃居第41位。它在激励员工方面也一马当先。

贝斯特说：“我们把职员变成股东。我确实认为，这是起作用的，而且是公平的。”贝斯特言行一致。公司职员拥有公司90%的股权，其余10%在好些早期便离开公司的顾问或职员手中，科用公司还从未制定过一条持股者在离开时必须把他们的股份卖还给公司的规定。

几年前，贝斯特进行了一次调查发现，在科用公司工

作至少 3 年的职员中，那些从未购买公司股票职员流动率为 12%，而那些购买了股票——不管其数目何等之小——的人流动率为 5%。

2. 职员持股计划。

只要你为公司揽得一份新合同，你就有机会额外购买与合同金额成一定比例的股票。这只是科用公司精心设计的退休、股票购买和股票奖励计划制度的一部分。科用公司的 4 种不同职员所有权计划属于全国最复杂的。

退休计划成为普遍的职员所有权的基础。公司的 401(k) 计划允许职员选择购买各种“先锋”基金和科用公司股票；公司的配合赠款是以公司股票提供的。此外还有一个适用于每个人的《职员股票所有权计划》。

另外，为了奖励和留住极其出色的员工，还制定了一些股票奖励计划。科用公司每年都留了一部分股份，根据个人表现作为可选择购买的股票或作为奖金提供给职员——对赢得新合同的奖励就属此列。到年终时，约有一半的职员得到股票。选择购买的股票和奖励的股票在 4 年后归个人掌握。

最后，每年有 200 名职员——他们被认为是未来的领导人——能每人得到价值 2.5 万美元的科用公司股票，这些股票暂由公司代管，7 年后归个人。归属有待落实的股票增加了科用公司的吸引力：他们如果离开公司，就将丧失这一切。

与规定职员必须把他们的股份卖回给公司的其他私营

公司不同，科用公司的人可以通过科用公司注册册的经纪交易公司——布尔公司彼此进行交易。简而言之，公司保持一个内部股票市场，职员可以在那里买卖股票；唯一的限制是，该市场只对科用公司的员工开放。

3. 股票收益勿担心。

科用公司董事会每年制定公司股票价格 4 次，使用一个公式，这个公式以净收益、流通股票量和由一家投资银行监测的“市场因数”为基础。市场因数按照与公开交易的同类公司相一致的一个倍数股票进行定价。

有一件事情科用公司的股东们毋需担心，那就是股市突然爆跌。1987 年股市暴跌时，股价平均下跌 20%，而科用公司的股票仅下跌了 5%。在 1997 年 10 月股市动荡后，科用公司股票项目负责人卡伦·加尔松还没有接到一个持股人打来的电话。

不管这种所有权是有利还是不利，科用公司的股票一直是成长性极棒的股票。在截至 1997 年 1 月 31 日的财政年度，科用公司股票的收益率达 34%。过去 5 年和 10 年，科用公司股票年收益率分别为 18.4% 和 14.3%。科用公司的 2.5 万职员中有好几百人是百万富翁。毫无疑问，还有许多人将富裕起来。

● 案例分析

随着经济的迅猛发展，企业之间的竞争越来越成为人力资源的竞争，如何留住有用之才，提高工作效率，每一个企业采取不同的方法。目前，欧美比较流行的员工参股

的形式，就是使员工成为本公司的股东，实现利润分成计划。根据这一计划，如果公司年利润超过一定的限额，员工就有获得奖金或购买公司股票的权利，把职员变成了股东。

采用员工参股的方式，具有许多优点，如可以促使员工对公司更加关心，减少浪费，并激励员工更加努力工作；增加员工的个人收入；减少优秀员工的流动率；企业也可以获得一定的发展资金等。欧美企业所使用的员工参股方式，在经营中取得了一定的效果。奔驰公司的特罗皮奇证实说，奔驰公司实行的盈利股票加职工股票的做法是增强职工同企业息息相关意识的两个手段。他又强调说：“这两个手段起到互补作用。一年的盈利股票由于是当年支付红利，因此起着短时间的刺激作用。而职工股票是对企业的投资，多数是长期的。这样的投资促使员工关注股票行情，他们会因为股票行情的变化而担忧或高兴。”

任何事情都有正反两方面，员工参股制度也存在一定的弊端，尽管如此，一般认为，员工参股方式对企业、组织的发展是有利的。

二、关于利益分配

☐ 分配机制的转换

我国拥有世界上最为丰富的人力资源，但巨大的人力资源数量和低水平的人力资源质量又处在极不平衡状态，因此，我们面临着人力资源的重新布局，面临着人力资源整体素质的全面提高，面临着人力资源体制的调整转换。人力资源的开发管理是一门和多种因素相关的系统工程，涉及到人出生，成长，工作，最后退出劳动领域等各个阶段。本文不是全面论述人力资源开发的问题，而是就开发其中某个特殊的群体——人才，从微观的角度考虑，国有企业用什么方法来吸引人才，留住人才。怎样留住人才的问题，已经讨论了好多年了，许多国有企业也采取了诸如加强思想政治工作，开展凝聚力工程，以情感人，以诚留人的方法；也有借助法律条例，以经济制裁等手段强行留人。前者在社会主义初级阶段的今天，有一定作用，值得发扬提倡，但缺乏普遍的现实意义，后者是勉强留住人却留不住心。笔者认为：在社会主义市场经济的条件下，用行政命令或单纯的思想政治工作，都很难从根本上解决人才的开发利用问题，在市场经济条件下产生的问题，只

有用市场经济本身的规律来解决，这里首先要做的就是改革不合理的分配机制。

我们首先探讨分配机制对开发人力资源的影响，生产力和生产关系的矛盾运动是社会前进的根本动力，当生产关系的发展水平和生产力相适应时，生产关系起着促进生产力的作用，反之，就会阻碍生产力的发展。“分配”既然属于生产关系领域，其对生产力的作用同样是双向的，好的分配机制能极大地调动人的积极性，促使生产力迅猛发展。一般说来，当一种新的生产关系诞生之时，和生产力的关系总是比较适应的，因此，对生产力的促进作用是巨大的。在资本主义生产关系诞生之初，生产力的发展一日千里，马克思曾赞叹资本主义在它诞生不到一百年的时间里，所创造的生产力超过了过去一切时代的总和。其原因首先在于资本主义所有制的建立打破了封建所有制对生产力的束缚，其中，资本主义分配制度的作用是毋庸置疑的。资本主义分配制度的核心是按资分配，它打破了封建社会按等级分配社会财富的陋规，等量资本获取等量利润的分配法则使资产者使尽浑身解数去壮大自己的资本。可以想象，在这一努力的过程中，资本家将不遗余力地开发利用一切资源，这其中，当然包括人力资源，结果势必带来生产力的大发展。

与社会主义社会形态相适应的分配方式应是按劳分配，应该说，这种分配方式是和国有经济相符合的，在社会主义初级阶段，是国有企业的分配手段。建国以来，我

们一直高举着按劳分配的旗帜，但在改革开放前，我们的国有企业从来没有真正实行过按劳分配，因此，劳动者的积极性解放初主要是靠政治上翻身感，主要是依赖思想政治工作，靠一个又一个政治运动，靠行政命令冻结人才。如果说，在对外封闭的计划经济年代，这种做法还能奏效的话，在市场经济条件下已经难以为继了。现在，绝大多数国有企业面临的问题是想进的进不来，想留的留不住，想送的送不走，广大职工特别是人才的积极性难以调动。我认为，除了要继续加强和改善思想政治工作并辅以一定的行政手段外，主要还是要真正转换分配机制，真正的做到按劳分配。

马克思的按劳分配原则有两条：

一是以劳动作为参加分配的唯一依据，不劳动者不得食；

二是以劳动量的多少作为分配多少的唯一标准，多劳多得，少劳少得。

按照这一原则，我们用人时要坚决做到两点：

1. 按劳动力价值付酬

在改革开放以前，所有的国有企业的分配都是平均分配，占收入绝对多数的工资主要是根据工龄，岗位的差别小到几乎可以不计，奖金则根据出勤、产量分几个档次，但由于奖金本身占全部收入的比例很小，因此，不起什么激励作用。至于医疗，住房，交通等则是完全的按需分配，出满勤的和不上班的，劳动模范和刁儿郎当者的分配

几乎一样。显然，这种分配机制，是不能调动劳动者特别是人才的积极性的。经济体制改革以来，最早开刀的就是分配机制，收入逐渐同个人能力、贡献挂钩。由于市场经济的特点是使每个企业成为市场经济中真正独立的主体，因此改革的力度是因企业而异的。改革力度大的，一般都走上了良性循环轨道；而改革步子越小，越是前怕狼后怕虎的，问题越是严重，举步维艰。

现已资产重组的某著名电视机厂，曾以工资水平高而闻名系统，在该企业里，改革的头几年虽然也称打破了平均主义，但职工间的收入仍是大同小异。令人不可思议的是，收入最高的是一线流水线工人，门卫和厂长、高工的工资单所差无几，所以，在该企业，最没有积极性的就是有本事的人，就是人才。等到质量下降，产品老化，市场占有率节节下降等问题暴露出来，再回头去看，人才也走得差不多了。虽然，该企业现在拼命抓管理，抓质量，重塑企业形象，但一些老客户还在留恋他们 1988 年以前的产品质量。

按劳动力价值付酬，是价值规律的要求。人才之所以是人才，是因为他具有其他人所不具备的才能，而这些才能不是与生俱来，而是化了许多时间培训而来的。复杂劳动等于倍加的简单劳动，造就人才的社会必要劳动时间大大高于一般劳动力，况且，由于种种原因，并不是只要肯化时间，每一个人都能成为人才。因此，人才，特别是专业人才，始终是凤毛麟角。给人才以较高的报酬，是对价

值规律的尊重，是开发人力资源的要求。有人认为，人才只是少数，给人才以高价，会使大多数劳动者的积极性受到影响。这种顾虑是不必要的，因为改革的实践告诉我们，留住人才，就是留住了企业的明天，就是保证了全厂工人的利益。

按劳动力价值付酬，还可以改造分化懒汉队伍，因为天生的懒汉是没有，是大锅饭把人给养懒了。分配机制的转换，使懒汉面临两条出路；要么继续懒下去，那么只能退出社会财富的分配；要么幡然醒悟，弃懒就勤，做社会的强者。

按劳动力价值付酬，既调动了人才的积极性，又促使懒汉队伍分化，其积极作用是有目共睹的。但是，也有人认为，这种分配机制对于社会的弱者而言似乎有些无情，因为这种分配机制使弱者从社会得到的报酬肯定较少，强者和弱者之间的贫富差距将越拉越大。怎样看待这个问题？在生产水平仍十分低下的社会主义初级阶段，怎样来协调两者利益分配呢？在改革开放前，我们的政策天平是向弱者倾斜的，结果是绝大多数人没有积极性，生产水平上不去，整个社会处在贫穷状态，一碗饭两人吃，三人吃，再下去，要没饭吃了。

改革开放以来，人才有了用武之地，凭自己的能力率先过上了富裕生活。现在，有的企业已经提出“在改革中要保护真正的弱者”的口号，得到广大市民的拥护和认可。而且，有一个现象值得注意，现在有魄力提出这口号

的往往是在改革之初，按劳动力价值付酬最坚决，现在发展势头不错的企业如三维制药厂等。其道理很简单，只有企业发展了，生产上去了，企业职工包括弱者的利益才有可能得到保护。

某国有企业，在人员分流时，曾有职工代表提出，留下老弱病残，放掉年轻力壮的，理由是，前者在社会上没法生存，而后者尚有竞争能力。这个牺牲强者利益的提案得到了弱者的赞同，但最后还是没有通过，因为全部的问题在于：企业已经到了最危急的关头，如果人才全走了，企业倒闭了，那么最后这弱者的利益还是没法保护的。目前，国有企业的改革已到了背水一战之时，如果原有人才以加速度外流，新的人才又吸引不进来，那么，作为社会弱者的最后一个庇护所的国有企业就会陷入绝境。因此，坚决按劳动力价值付酬和保护弱者的利益从根本上说是一致的。

当然，开发人力资源，决非仅仅指人才，强者和弱者也是相对的，强弱也不是简单地以身体、年龄、性别为标准。一个好的分配机制，将使每个人的积极性得以发挥。好的分配机制使人人都想成为人才，使每个人才都有用武之地。

2. 按劳动力市场价付酬

随着“两个根本性转变”进程的加快，人力资源的配置方式也逐渐从计划经济为主，走向市场经济为主，在突破了“劳动力商品理论”的禁区后，劳动力市场也蓬蓬勃

勃地发展起来了。劳动力既然是一种商品，那么其价格的体现就不仅由价值规律决定，还要受市场供求状况、竞争的激烈程度左右。都是专门人才，其价值也不差上下，但由于供求规律和竞争规律的影响，价格可以有天壤之别。

如最近在体育界吵得沸沸扬扬的男女足球的待遇问题，论付出，论训练质量，男足不如女足，论贡献，比成绩，男足更是英雄气短，但是在待遇上，女足姑娘一年薪水不及小伙子们的月薪，还有这样奖金那样补贴，不但令女足姑娘们心理不平衡，就是旁观者也感到愤愤不平。但在市场经济情况下，靠行政命令是不能解决这个问题的，只要男足仍有广阔的球迷市场，就会有大企业大财团慷慨解囊。市场经济产生的问题，只有依赖市场法则来解决。如果男子足球老是在世界杯外盘球倒脚，如果令广大球迷伤透了心，没有人看足球了，那么，企业家们也要移情别恋，到了那时，男足运动员的收入就要下去。因此，市场价格是人才富裕或紧缺的晴雨表，用人单位只有做到按市场价付酬，方能引进人才，留住人才。

笔者所在系统有家颇有名望的大企业集团，几年来，企业资产增加了十倍，财务状况良好，但是其员工的收入总体水平不高，尤其是流水线操作工，每月收入仅数百元，不及同业中几家靠借债度日的企业的员工收入，许多人对此不理解，感到是否太抠了点。该企业领导层是怎么看这个问题的呢？他们认为，他们的做法是合理的，因为首先是符合价值规律，流水线操作工人，属简单劳动，劳

动强度也不高，其次是参照市场价格，在他们那里，在市场上招聘流水线操作工就是这个价，如果没有特殊理由提高工资不仅无端增加产品成本，还会引起同类劳动力市场价的波动。但就是这个公司，对于某些紧缺人才，如高级模具师、产品设计人员、营销人才等，尽管市场价很高，远远超出国有企业的习惯水平，但他们还是照市场价付酬。对于少数对企业发展特别有贡献的，企业特别想留下来的还超出了市场价。

以市场价引进人才，已经成为许多企业家的共识，但对于老企业来说，还有一个如何对待原有人才的问题？如果，新人新政策，老人老办法，也会使原有人才倒戈而去，因此，人才的报酬不应该是一次性的、钢性的，而应该是弹性的。上述那家企业集团，每年对企业的中层干部、科技人员进行严格的考核，凡排名靠后的一律如甲 A 联赛一样，降级使用；在企业内部也根据供求和竞争规律办事，当某一方面人才过剩了，就降低工资，鼓励他们向外流动。

在以较大篇幅论述充分开发人才市场之后，要强调的是，我们决，可以忽视对其余人力资源的开发。我国的人力资源质量结构总体处于较低水平，且高质量人力资源不同类别之间存在着替代性较差的特点，因此，目前要特别重视对人才的充分使用。这样做的另一个良性效应是，鼓励人们努力学习，改善自己的知识结构，使自己也成为社会紧缺人才。最近几年社会上方兴未艾的培训热正说明了

我们以劳动力价值，以市场价付酬的做法是成功的。

□ 工资福利：突出竞争力

“留住人才最重要的因素是要有一个颇有竞争力的薪酬结构”，这是一位外企高级经理的观点。在人力资源清单中，薪酬福利可排在第一位，也可放在最末一位，尽管它并非高级人才跳槽的唯一筹码，却有着不可低估的分量。

IBM 工资福利对员工有很大的吸引力。“薪金是留人的一个重要因素，但不是最重要的”。IBM 的目标不是让员工拿到本地最高数额的工资，而是与同行的同类企业相比，在薪金这一项上具有非常强的竞争力。为此公司每年都要进行调研，研究比较其他大的跨国公司的薪金水平，然后确定薪金方案。

IBM 员工还可以从公司获得住房基金，这项基金分为三部分：员工薪水的 10%，公司提供相等数额也即 10%，除此之外，IBM 还向员工提供另外 15% 的住房基金，这项基金最高可达 75000 元。而 IBM 给员工提供的买房担保，最高额达 25 万元。

在制定薪酬、奖励制度时，管理者应该思考以下问题：

- 奖励制度是否以适合今天的各种标准为依据？

想一想公司真正的奋斗目标是什么，将之公开并奖励

那些对此有贡献的人。如果它是品质，就想办法将之引入薪资办法中。要把重点放在绩效标准上，而非人格特质上，借以激励员工改变行为。

- 报酬项目是否太多？

大多数大型公司一开始都是只发基本薪，然后逐年增加一个又一个报酬项目，例如特殊奖金、绩效奖金、退休金、红利、股票选择权等。报酬发挥作用的关键，不在项目多寡，而在如何整合这些薪资项目。如果未经妥善的研究，员工并不知道哪一种绩效会得到奖赏，自然无法把注意力放在攸关公司竞争力的绩效上。

- 是否利用自由裁决的奖励，来鼓励创新与冒险？

卖力工作并不等于有实际的绩效，管理者应该利用自由裁决的奖励，发出明确的讯息：对贡献大、绩效卓著的员工发放高额的红利；给予破格升迁；以及让他们有机会在公开场合显露自己的才华。要采取这种作法，管理者需要弄清楚自己期望哪一些关键性职位要有创新与冒险，要如何衡量它。

☐ 薪酬调查

如果你的公司在不到一个月的时间里面，连续有数名经理或者经理助理离你而去，公司上下军心动摇，这时你也许应该首先反思，你给他们的薪酬是否合理？那么，怎样的薪酬才算合理呢？

专业化的薪酬调查是一个很好的选择。薪酬调查在国外已有数十年的历史。据说国际知名公司 IBM、康柏和苹果人事经理，经常在一起交流自己员工薪酬，并且也都委托有关机构进行这方面的调查。在国内，专门打探指定职位收入行情的“薪酬侦探”正在广州和北京兴起。许多企业在招兵买马之前或者在重要员工纷纷递交辞呈之后，都主动委托这些薪酬调查机构开展有关职位的薪酬调查。据了解，在北京，薪酬调查也越来越为企业界所重视。目前委托专业机构进行薪酬调查大多为外企，其次是一些民营高科技企业及大型股份制企业。一位 IT 企业人力资源主管说：现在高科技企业的人才竞争尤为激烈，一不小心自己的人就有可能被挖走，而薪酬的诱惑是一个重要的因素。所以，我们也非常想知道，目前的薪酬在同行业处于一个什么样的位置，是否具有竞争力。这样，一方面员工的薪酬同他的价值相对适宜；另一方面，通过薪酬调查也使企业在员工费用的成本上更趋于合理化，避免造成不必要的支出。

人力资源和劳动经济专家们说，在传统计划经济体制下，没有任何必要打听别人的薪水，因为大家都按照公开的既定标准领取报酬。而在市场经济条件下，薪酬对外表达的是公司的竞争力，对内则成为是否公平的象征。从社会利益的角度讲，薪酬一定程度的公开化，对完善人才市场竞争有好处。

据业内人士介绍，目前北京开始进行薪酬调查代理的

公司已经有数家，各家都有绝招。但是，对于企业和员工来说，薪酬水平又是一个类似于“女人的年龄”的敏感话题。人们关心的是，原始数据是怎样获得的，怎样保证调查结果的可信。

两年前就开始做薪酬调查的北京西三角人事技术研究所薪酬调查部主管介绍自己的业务进行方法：一般在产品、规模、销售、人数和知名度相当的企业中，抽出 6 家以上作为样本，在争得被调查对象同意的情况下，直接将问卷发给公司人事部。问卷内容涉及薪金、住房、医疗、保险、出差补助、通讯、用车等福利。收回问卷后，再进行分析处理，得出调查职位薪酬的高、低限和平均三个数字，然后将这些数字再向所需客户推荐，供做参考。一个职位的调查会涉及到 37 项调查项目。那么，如何保证数据的可信程度呢？他们解释说，目前一些公司的人力资源部门大都面临一种两难处境：一方面是员工要求加薪的呼声，一方面是老板的强硬态度。人力资源部拿什么来说话呢？这时，也需要一个标准来衡量公司目前所给的薪酬是否合理，这就是薪酬调查的结果。所以，他们也愿意配合参与调查。调查结果的数字中，根本看不到被调查公司的任何痕迹，被调查对象所提供的数据既不外流也不备份，从而打消了参与调查公司的顾虑。

- 北京外商投资企业 1998 年薪酬调查结果：

由北京西三角人事技术研究所发起的《北京外商投资薪酬调查》统计分析资料结果：

调查对象：百余家外资企业

调查职位：50 个通用性职位，如：市场销售、财务、人事、行政、商购、电脑系统、制造、质量、秘书、翻译等。

调查结果：外企雇员平均年薪，高科技企业为 63986 元，工业制造企业为 27856 元，快速消费品企业为 20911 元。其各类企业雇员薪酬占企业销售收入的比例平均为 6.71%。

在薪酬水平上，一般职员月薪收入在 2000—5000 元左右，主管、主任、督导（Supervisor）月薪收入在 3500—7000 元左右，经理（Manager）月薪收入在 5000—12000 元左右，总监（Director）月薪收入在 7000—20000 元左右。

在薪酬制度上，82% 的企业每年调薪一次，14% 的企业每年调薪两次，调薪时间集中在 1 月或 4 月。

在薪酬增幅上，预计 1999—2000 年薪酬增幅在 5.4% 左右，高科技企业薪酬增幅仍排列第一。

56% 的企业为员工建立住房基金，40% 的企业有健康保险，38% 的企业有雇员娱乐费，69% 的企业有女职工生育费，56% 的企业有交通补贴，39% 的企业有食品补贴。

在解决员工住房方面，82% 的企业建立了住房公积金。

在培训费的投入上，75% 的外企每年培训费占销售收入的比例在 1%—5%。其中，内训预算每人每年平均

为 1636 元，内训时间为 8.2 天／年 外训预算为 3384 元／年，外训时间为 5.5 天／年。高科技企业的人均培训费和时间付出均排第一。

在福利待遇方面，除了政府规定的假期，如丧假、产假、病假、探亲假以及陪产假外，各公司基本上都还有自己规定的一些假期，如年假、轮班、培训，而且大部分公司都有带薪休假的政策。在各类津贴中，一般公司还提供工作午餐或者午餐补助，有些公司在节日期间还发放过节费。在奖金方面，一般公司都实行年底双薪或年底多发几个月工资。

● 京沪部分企业人员年薪比较（单位：RMB 元）

（摘编自 1999 年 6 月《上海人才市场报》）

		北 京			上 海		
		高	中	低	高	中	低
高级 管理 人员	厂长、总经理	79000	27180	10463	85200	28900	17400
	三总师 (总会计师、总 工程师、总经理)	72683	32228	11730	60100	24400	13600
	工程类专业技术人员	62831	17826	8310	32200	15800	8400
专业 管理 人员	会计	34496	14057	8310	29600	13900	7400
	出纳	27051	12742	6071	26600	13000	7300
	审计	39761	17256	7324	30800	14700	12300
服务 性行 业	中级调酒师	15900	13332	6057	21700	16300	15300
	中级前厅服务员	22590	11753	5787	21200	14500	6600
	中级客房服务员	18402	11184	6067	21600	14300	7000

□ 谁能拿高薪？

目前的一些大企业的高级职位基本上要求都是本科以上毕业生，而新兴的高技术产业有很多则要求新人具有硕士以上的学历。坐在大学校园里的学子们当然离高薪更近一些。但是在此基础上，企业更看重人的基本素质。广州宝洁公司每年到清华、北大、人大、南京大学等名牌高校吸收新人时，并不关心学生的专业和成绩，而是有着自己独特的整套测试方法，测试处理突发事件能力、与人沟通能力以及外语能力等，而传统教育中学生形成的应试能力则完全不在他们的考虑之列。

从学校一毕业出来就进入一个大公司，尽快拿高薪当然是所有人的梦想，但是往往很多人是在社会上经历了不少职业以后才踏入了高薪的轨道，即经过几次跳槽才找到了自己的位置。对于这些有社会经历的人来说，凭自己的实力拿高薪的机会也就更多一些。那么高薪职位欢迎具有哪些品质的人呢？

1. 诚实永远是第一要素。

一家著名电讯公司的老总说：“在我的公司里，可以允许做错事，也可以允许辩解，但绝不允许在大事上不诚实。在一个团队里，每个成员都要诚实，是这个团队有战斗力的最起码保证。如果拿了我的高薪还不诚实，那么这个人不该提升，而是考虑他明天的饭碗问题了。”

2. 沟通能力也是一个重要因素。

在目前这个时代，完全的技术人员是不存在的。因为你如果想要做成一件事就必须与人打交道，哪怕是解决一个纯技术问题也需要好几个人一起合作，而与同事的沟通也是必须的。能与各式各样的人沟通是现在高薪一族的一个共同特点。

3. 吃苦耐劳。

大公司对于刚进来的新人都有一个很长的实习期。例如宝洁公司的新人一进公司首先是去做分销，就是去做一个地区的小店销售，每天有指标，刚刚毕业的大学生们在七八月份的太阳下，把一箱箱的货物送到一个地区的每一家小店里，只有做过这一时期的人才有可能拿到高薪。

4. 有一技之长。

这是获得高薪的另一个途径。厨师小张回忆起当年他在武汉一家著名的饭店里做学徒的情形时对此深有感受。那时他真是冬练三九、夏练三伏，练出了一身好厨艺。这几年人们讲究吃，厨师的身价一涨再涨，他的月收入从两三千到五六千，现在他已经成了一位身价上万的厨师长。他说要想获得高薪，那首先是要付出代价，要对自己的职业有一股“痴”劲。

5. 跳槽是获得高薪的一条捷径。

是企业对跳槽者的态度一直是变化不定的。那么究竟跳槽者受不受欢迎呢？联想集团的一位人事主管说：“现在看起来，跳槽人才由于对社会有比应届毕业生更深的体

会，对工作也会更珍惜，所以还是可用的。但是他们中的一些人往往有其他地方的一些不好习气，所以也需要多加选择。”

三、不让人才开溜

☐ 读懂员工

1. 提高员工士气。

研究表明，员工缺乏士气与生产力水平低，病态和上升的人员流动率有关。因此，提高士气能增加员工的生产力和工作满足感，减少压力和降低人员流动率。以下是几个途径：

- 向室内装饰师征讨意见，看看家具应如何摆设，何种家具可创造合适的公司形象和悦目环境，应用哪种地板或地毯，如何处理窗户，并且考虑墙纸或油漆的颜色是否理想，众所周知颜色搭配会影响心情。

- 降低噪音。噪音引起紧张，降低集中注意力的能力。减轻噪音的最佳方法是安装隔音板。提高注意力将实现更大的创造力和更多的革新。

- 提供足够的空间给每一位员工工作。这一点很重要。狭窄的空间让人紧张，引起心跳加速，血压上升，个

别人甚至心脏病发作。这对雇主意味着保险金的增加。如果改变每个人周围的空间地方是不可能的，但至少可以尝试保持一些地方宽阔、不喧闹，设一些让员工喘喘气的公共地方。注意，提供公开空间很重要，这些公共地方至少应有一些小椅子，让员工在休息时加强沟通，这种设置的目标是防止同事间和整家公司的孤立和分离。

- 发出感谢表示你注意到员工对工作的贡献。这种投资并不昂贵，就可拥有忠心和有生产性的员工。

- 买一些成就证书颁发给杰出的员工，它们可成为你的员工自豪的源泉。

- 派发不署名的意见征询表，请求写入新见解和目前让人不满的地方。

- 不要做统治者。经理们的统治者形象会引起员工的不满。委派任务更为有效的方式是营造“我们一起干”的形象。

- 组织公司活动，鼓励参予，例如一年一次的野炊、球类比赛、圣诞活动等。

- 提供照顾家庭的好处，包括托儿、灵活的时间或在家用电脑工作等。

- 向所有员工发节日卡。减少他们对工作和公司的分离感。

- 充当积极的聆听者，这是最重要的素质，可以防止招致大损失的错误，有助他人知道你理解他们的忧虑。

- 提供学费补贴。这不单是学习了新技术，也充实了员工。

● 最后，也是最重要的是：若要提高员工的生产效率，就要把员工的工作成果告诉他们，将他们囊括入整个生产过程。这样员工就可以看到可计算的结果和对公司的贡献。这比光让员工在生产线上工作而没有对整个生产的参予感要有利。在当今，员工流动率高，对生产带来威胁，增加雇主成本，所以让目前的员工满意是良好的商业意识。

2. 转化挫折心理。

心理学认为，挫折是个体从事某种活动，遇到障碍或干扰，致使需要不能获得满足时的情绪状态。

我们在这里所说的挫折因素，泛指影响人们积极性、使人们心理受压抑的各种因素。这些因素起着与激励因素相反的作用。管理者的任务是尽量减少挫折因素和它所起的消极作用，并努力使消极因素转化为积极因素。

● 弄清有哪些挫折因素

管理者要研究哪些因素在影响人们的动机和行为方面起着消极作用，然后才能采取预防和转化措施。挫折因素产生于三个方面：

环境方面。包括自然环境和社会环境，如天灾、人祸、疾病给人们心理造成的悲痛、消沉，人们在社会生活中所遇到的政治、经济、道德、宗教、风俗习惯等问题给心理上造成的压抑与不快，如政治上受到迫害，封建道德对人的束缚，不合理的教育制度、评审制度等，都能挫伤人们的积极性。

主观方面。包括个人的生理条件，如个人的智力、体力、相貌、身材、体型等，都可以妨碍自己某种目标的实现而造成心理压力，比如身材矮小可能使人在人际交往中缺乏自信心。还包括个人的抱负水平，即对自己要达到的上报所规定的标准，如果自己规定的标准太高，实现不了，自己就会体检到挫折。还包括动机冲突，即一个人同时产生两种以上的动机，当这些动机无法同时满足而又相互对立时，心理上就会受到抑制，例如满足欲望与抑制欲望的冲突，常常使人产生痛苦的心理状态。

组织方面。即本单位的管理方式、工作性质、工作环境等因素，会对一些人不适应，使这人心情不舒畅。例如有的人感到本单位管理太严，领导干部工作方式生硬，因而影响自己的工作情绪。

各种不同的人群、不同的个人有不完全相同的挫折因素。每种挫折因素，不同的人有不同的感受，所起的作用也不同。管理者要经常注意对本单位职工有较大影响的挫折因素。

挫折因素的一项调查结果：中国管理科学研究管理功效研究所于 1989 年对北京地区 9 个企事业单位的职工进行调查，请被调查者回答：“哪些因素最使您的工作积极性受到影响，或最使您烦恼、心理受压抑”？根据调查结果，各挫折因素按所起的作用大小排序如下：（1）工资低或奖金、报酬不合理。权重系数 0.209。（2）工作成绩没得到领导赏识和承认。权重系数 0.165。（3）对当前的一

些社会问题不满，如不正之风。权重系数 0.130。(4) 技术职务（职称）没得到合理解决。权重系数 0.114。(5) 本职工作不适合自己的专长和兴趣。权重系数 0.103。(6) 住房没得到合理解决。权重系数 0.078。(7) 领导不信任，关系紧张。权重系数 0.069。(8) 工作条件与环境不好。权重系数 0.065。(9) 与同事关系不和。权重系数 0.044；(10) 爱情上不称心或家庭不和睦。权重系数 0.022。从上述结果看，报酬不合理、工作成绩得不到承认、社会风气不良、职务未合理解决、本职工作不适应自己的兴趣等因素（即 1—5 项）最影响人们积极性，权重系数合计达 0.721。

- 学会把消极因素转化为积极因素

人们在受到挫折时，情绪语言有各种各样的反应，如攻击、不安、冷漠、退化（为人处事成熟程度的倒退现象）、固执等。为了减轻或避免挫折带来的身心痛苦，在行为上会采取种种防卫方式，如合理化（给挫折辩解），逃避（如饮酒等），压抑（如用意志力量故作镇静），替代（另立其它目标取代受挫的目标），表同（如模仿某一成功者，藉以在心理上减少挫折感），反向（表现出来的情感和态度，与内心的感受相反）。各种防卫方式具有暂时调和矛盾的功能，但在多数情况下不能从根本上消除挫折情绪。

设法减轻或消除人们的挫折感，是一项十分重要的管理工作。要帮助人们正确对待挫折，如帮助受挫者改变对

事物的看法，引导他延长达到目标的期限；改变引起挫折的情境，如帮助受挫者解决工作中的实际困难；对受挫者的言行发泄要宽容；进行思想疏导和心理安慰，使受挫者的消极情绪尽快缓和下来，心理恢复常态等。

更重要的是：首先，对影响积极性的因素要设法使其少发生，并削弱其作用。例如领导干部要秉公办事，无论是涉及群众物质利益方面的还是精神利益方面的，都要力求合理处置，增加透明度，让群众了解实际情况；抵制不正之风，加强廉政建设，消除腐败现象等。

其次，当影响人们积极性的事情发生的时候，要以积极的态度将消极因素转化为积极因素。合理地解决实际问题，是重新调动积极性的重要方法。实事求是地、入情人理地开展批评与自我批评，也是促使消极因素转化为积极因素的必要手段。批评必须是善意的。无情打击，伤害对方的感情，伤害对方的自尊心，侮辱对方的人格，无论从政治原则还是心理学原则来说，都是要不得的。但是，这里要消除一种误解。有人以为，当某人发生错误、遇到挫折的时候，只能进行心理安慰，不能进行批评，否则会增加他的心理负担。这种认识是不正确的，即不符合事实，不符合心理学原理。受挫者采取各种防卫方式，只是消极地维护自己免受心理痛苦，并不能从根本上消除痛苦，还可能由于长时期的情绪压抑而引起心身疾病。批评与自我批评是以积极的方式去解决矛盾。当受挫者冷静下来的时候，以理服人地帮助他提高认识，分清是非，从中吸取经

验教训，这样他就会彻底放下思想包袱，心情愉快地投入新的工作，把消极因素转化为积极因素。

● 从失败中学习：

一位卸职的政府职员从事进出口贸易，雄心勃勃，想大干一场，但屡遭失败，心理上受到很大刺激，情绪极度消沉。这时，他的一个挚友严厉批评他不象个干事业的人，然后帮助分析原因，认为失败的主要原因是切不实际，想一下子就做成大生意，没有认识到自己的资金有限，无法与大贸易商竞争。于是，他头脑清醒了许多，改变策略，干脆去找国外规模小的商家谈生意，用人谨慎和负责的态度，代替大商家吹嘘和耍噱头的作风，不管贸易额大小，都尽可能接受，并守信誉，认真履行合同。经过几年的奋斗，信誉建立起来了，在市场上奠定了地位，逐步走上了成功之路。

□ 管理咨询专家的 5 条建议

许多经理培训教材或管理咨询专家都会开出诸如“如何避免及减少员工跳槽”的灵丹妙药——

1. 严格把好招聘关，避免因挑选过程粗糙而带来无谓的流动。

了解员工的真实信息，包括其专长、离职原因、个性、家庭、价值取向等；增加面试环节，不要因急用人就图省事，省去必要的环节，面试不仅能更深入地了解他是

否适合企业，而且能“挤”出履历表中的“水分”；向应聘者客观介绍公司，告诉他公司的优势、劣势、存在的问题、公司的发展目标，以及在工资、奖金和其他报酬、福利方面哪些事情是他们能做到的，哪些做不到。这虽然可能会使有的应聘者失望，但可由此避免了误导，减少应聘者不现实的期望；评估招聘新人对企业老员工产生的影响。

2. 建立企业内部沟通机制，了解员工的想法。

员工的想法大致可分成以下几类：公平的工资，合理的工作时间，良好的工作条件；能够参与决策；有经济保障；有提升和自我进取的机会；有工作价值和个人重要感；有集体感。不同的人有不同的想法，只有了解到每一员工的想法，才能采取预防措施。做好沟通，要从以下几方面着手：管理层应先塑造自己的管理威信。建立沟通渠道也很重要，包括组织渠道：部门领导应站在公司的角度，经常与所属员工接近；跨组织渠道：公司可设置员工意见反映信箱，员工意见可不通过正式组织，直接反映到意见箱。另外要建立工作感情，从而使沟通变得更简单。

3. 建立激励机制。

不可否认，引起员工跳槽的一个很重要的原因就是工作缺乏激励。员工如果经常抱怨工作没意思，那么，管理者就应警惕了。建立激励机制包括工作丰富化的计划，这种计划立足于使员工从工作本身获得激励；设计职业阶梯，提供职务晋升，增加培训以及选择工作的机会；推行

参与式管理，参与的气氛可令员工感到自己是公司有价值的资产，并且能激发其集体荣誉感；重视奖励技巧。

4. 培训管理人员管理监督技能。

由于管理人员素质问题，导致员工工作缺乏动力，员工异议不能得到反馈，出现问题不能迅速得到解决，往往使人才跳槽流。对管理人员培训包括：沟通技巧，激励管理，培训技巧。

5. 推行员工分享计划。

员工分享是留住人才的主要手段。作为企业所有者，你有权决定不给任何人以分享的机会。但作为为企业创造价值的员工，尤其是那些创造了企业价值的 80%、而只占企业人数 20% 的员工，也有权决定从此不再为企业创造价值。你是喜欢 100 万资产的 100% 呢，还是喜欢 1000 万资产的 80%、70% 甚至 10% 呢？百分比只能说明你“成功地控制了企业的所有权”，并不能说明你的成功。要让企业取得成功，必要的分享是必由之路。员工分享计划应包括：对员工工作业绩的奖励；参与对年终利润的分享；持有股份。

其实，企业内部员工的正常流动，是我们的老板无法预料的，MBA 教科书上的理论成分如果用来指导企业都能获得成功的话，中国大学的 MBA 课堂早就人声鼎沸、席位爆满了。

□ 留住核心员工

在今天，留住你的核心员工是一种策略。虽然说总比做容易，但下面还是列出几条能帮你达到目的的技巧。

- 谨防任何会成为一种权利的事物，因为它可能花费昂贵，且你可能不需要它。

- 建立一些途径，使员工从中能提高适于雇用的能力，例如能力、技术和知识的提高。

- 采用特别的刺激或奖励方案。

- 营造积极的企业环境。作为经理人，你要经常给予“感谢”，方式可以是旅行、一次性的奖金等等。

- 认识到保留有价值的员工是一个漫长的过程，而非“膝反射”式的反应。

- 认识到留住员工与留住客人一样重要，因为没有忠心的员工就没有忠心的客人。

- 创立一致的企业文化，确保经理们向员工传达的企业远见和价值始终如一。

- 建立机制，奖励能挽留优秀员工的主管和经理人。

- 提供匿名提建议的途径，并作出回应，让员工认为他们想法对事情有所影响。

□ 营造可发展环境

学习应该成为工作的一部分。给人才以学习的机会，营造可发展的环境是留住人才的两个关键。IT 业领导人经常面对两个问题：怎样才能留住优秀的 IT 专业人才？优秀的 IT 人才的技术水平如何继续提高？

第一个问题已经够难的了，再加上第二个问题，IT 经理的脑袋都要炸了。

其实这两个问题互为因果：人才不提高便不再优秀；人才有学习发展机会就容易留下来。在一个单位内，当员工感受到自己的存在价值、受重视程度和工作中存在的挑战时，他一般不会离开。钱是重要的，但与发展机会和工作成就感相比，钱处于次要地位。调查表明，重视系统化员工培训与发展的公司员工跳槽率较低。

系统化培训与发展是指在业务与人事两个领域内，创造一种继续学习和进步的环境。这不同于一般的培训，它所体现的内容更加广泛和灵活。

让我们考察这样一个案例：

位于圣路易市的联邦储备银行面临三项挑战：联邦储备系统作用要变；IT 专业人员要从技术人员向商业型解

决实际问题的服务人员转变；IT 人才面对市场竞争的诱惑。这家银行的对策是，大力开展学习与合作，着眼于解决实际问题和共享新技术和新手段，提高工作效率，完善解决方案，更好地为客户提供服务。其结果是，银行按时而且不超预算地完成了客户的服务项目，客户满意率增长了十几个百分点，跳槽率下降到 4%，桌面学习技术开销大幅度下降。

继续学习的价值在于不仅留住了 IT 专业人员，而且提高了他们的专业水平。联邦储备银行把继续学习和提高计划分三个层次实施。

- 有目的地为提高水平而学习：按每个人的欲望，为提高专业和个人水平而学习。

- 随时随地按需要学习：与事先安排好的学习不同，这种学习是以需要为动力随时随地展开。

- 全员学习：不仅 IT 部门，不仅在教室内，凡与 IT 工作有关的人员都要继续学习。许多 IT 单位让人力资源部门负责编排学习课程，这不对。IT 专业人员的成长提高与去留是件复杂且有风险的工作，应该让 IT 部门自己负责。只有亲自负责学习计划才能建立彼此信赖与奋发向上的精神。所以，该银行的学习是“来自 IT 人，为了 IT 人”，自己组织、教育、提高自己，只有这样才最内行、最贴切，最容易成功。

继续学习与发展的十项原则：

- 继续学习要与本单位的主要业务战略相结合。

- 人事与专业提高相结合。
- 把学习时间列为业务计划的一部分。
- 提高员工的忠诚度。
- 提高员工的个人尊严。
- 技术与学习相结合。
- 评估学习对个人、工作和组织机构功能的贡献。
- 评估学习如何适用于个人、部门和职能。
- 通常学习加强交流与合作。
- 不用学习成绩而用业务成果衡量学习效果。

IT 部门成立的负责学习提高的小组根据需要拜访人力资源部门，同时与其他部门及客户 IT 部门保持密切的友好合作关系。大量的知识技能从教室走向办公室和工作间。工作要不断提高进步，学习应该看成而应该成为工作的一部分。

☐ 跳槽是管理的信号

留住优秀的员工并不神秘，通常可采用下面几种方法：

- 1) 委以更多的责任；
- 2) 付给丰厚的报酬；
- 3) 时常与他们谈一谈他们的工作，取得认同。

不过这些简单的方法并不能杜绝大部分公司里发生的人才外流的问题，优秀的人才总是不断地离开优秀的公

司。另外，不要忘记有的时候你是无能为力的。

4) 突然离开

如果一个优秀的员工离开公司去接受另外一份工作，他的老板竟全然不知而大吃一惊，这实际上是该公司管理不善的一个信号。

优秀的经理对其下属的要求，工作的动力，有什么事在使他们生气等等，都应该非常敏感。雇员的情绪处处都会表现出来。有时他们会迟到，工作拖拉，巧妙地告诉你其丈夫或妻子或孩子对目前所居住的城市很讨厌等等。你或许不能解决所有这些烦恼。但你应该了解他们的困难并表示同情，有时候这些就足够了。

5) 志趣不合

一个员工的工作表现并不总是显示出他对公司的看法。常常有这样的情形，某个员工仅仅依靠自己的才能和遵纪守法的习惯就能够在某个岗位上工作得极为出色，而实际上他本来对这项工作毫无兴趣。

例如，在公司许可证部门有一位经理工作得极其出色，不断打破销售记录，可是他内心梦想的工作却是公司的电视部。

对这个问题的非常有效的解决方法是让他同时插手两项工作。他如果确实很优异，那么参加电视部的工作不会影响他在许可证部门的工作，相反却会拓宽他的知识面，使他继续与我们站在一起，这样人人都获得了满足。

6) 憎恶老板

如果说一个经理有责任对其助手的思想状况敏感地做出反应，那么这个责任是两方面的。做为雇员，他们应该向老板诉说自己的思想波动和要求，而老板们虽然难以探测他们的内心秘密，起码应该使员工们能够接近自己，并暴露思想。

7) 快速提拔；

有时候，你会有幸得到这样一个员工，其能力极强，以致没有人怀疑他一定会沿着台阶一直升上去。问题只是，升到什么位置以及以什么样的速度上升。

你在提拔这个家伙时一定要多动脑筋，因为他很可能会给你的公司机构带来大破坏。如果没有处理好这个问题，你不仅会失去他，同时还会得罪其他留在公司的职工。

8) 有前途的年轻人

在任何一个公司里，新聘用的那些刚刚从大学或商学院毕业的优才生最容易跳槽，一般在两年之内。他们是公司花了很大的力气去争取的人才，他们是具有远大前程的人才，令人悲哀的是，他们也是各公司所忽视的人才。

一个精明的、怀有雄心壮志的员工如果在加入公司后被扔在底层，任其沉浮，那么在找到一个新天地后，立刻离开你们公司是一件非常自然的事。

解决的办法是：在最初 12 个月，将新的雇员看成一笔投资，观察他们，培训他们，让他们有机会接触公司最

有能力的人员，促使他们负责一些稍稍超过其能力的项目。

9) 报酬

较高的报酬当然是吸引人们跳槽的最大原因之一。在这个问题上你基本上无能为力，尤其是你认为对某个雇员已经支付了与其能力相当，甚至超过其能力的工资。你可以试着与他们讨价还价，但这种方法在工资问题上无论对雇员与公司都没有什么益处。

☐ 外企的对策

人才流失，是外国在华企业颇感头痛的问题，一些跨国公司也正在摸索留住人才的对策 …。

通常有以下几种对策：工资待遇，住房待遇，其他福利待遇，评估、培训和发展，企业形象和交流，招聘。

- 工资待遇：

提供有竞争力的工资，因为此项为中国员工考虑的最重要因素之一。

- 住房待遇：

住房待遇是在华企业面临的最棘手、最关键的问题。这是员工和企业共同关心的问题。一项调查结果表明，企业建房出租、住房贷款、集资盖房和企业住房基金都被认为对稳定人才有积极作用。

- 其他福利待遇：

企业通常提供奖金及其他福利以吸引和留住一流人才。但对一些福利给予一定的服务年限限制，即让员工表示对企业的忠诚后，通常为服务一至两年方能享用。

- 评估、培训和发展：

评估可激励员工，让他们有追求目标。培训员工时，企业必须做出具体规定，要确保受训员工在培训后继续为企业工作。稳定人才的极好方式就是在企业内部选拔人才、提拔晋升。

- 企业形象和交流：

大多数中国青年相信，跨国公司实力雄厚，工作环境优越，外企正可利用其企业形象作为吸引人才、稳定人才的手段。

- 招聘对稳定人才的影响：

在招聘员工时，企业应寻求年龄和学历的最佳组合，着眼于最合适的人选，而不是最佳人才，以免大材小用造成的人才流失。

☐ 从招聘开始

员工的流动常会造成企业的损失与分裂。处在现今这种竞争激烈的时代里，过高的员工流动率会消耗企业的资源，导致竞争力薄弱。

但员工流动率太低的公司也有问题。过低的流动率常意味着，组织中充满了无用之人；工资成本不能与各个职

务配合；并且造成升迁缓慢。所以，过低的员工流动率常导致公司缺乏能力强的中坚管理者。

不管你的管理方式多有效，仍不时会有一、两个重要干部离职。但如果你愿意采取某些措施，流动率依然可以控制。

控制流动率的第一步，就是重新评估公司的用人规定与政策。以下是几个大原则：

- 了解你要雇用什么人

在面试前，就必须清楚确定，要做好某一类工作需要哪些工作技能与人格特征。

- 开诚布公

过度夸张某一项工作的情况与机会，可能会诱使你中意的候选人接受这份工作，但他通常不可能在公司做得太久。最佳的办法仍是坦率。不论是公司、工作、未来发展机会等都该直接向他说明。

- 不要以貌取人

外表与个性常会影响你的选择，使你忘记考虑面前这个候选人是否能胜任并愿意做这份工作。

- 接受部属所推荐的人

根据研究，雇用公司员工所推荐的人，流动率比较低。因为公司员工对公司内部了解较清楚，不太可能随随便便推荐个二流人物，而损及自己的名誉。

- 再雇用以前离职的部属

当然，这必须假定部属不是因性格怪异或表现欠佳而

离职。他应该具有充分资格，能够胜任工作要求。

- 不要滥雇人

在多添一位员工之前，仔细考虑是否可将其工作分配给现有的人员。或是试用短期帮手，以衡量是否需要长期雇用专人做这份工作。在合理范围内，上进的员工会愿意忙碌一些，只要他们感觉获得适当报酬，他们常很乐意多承担额外工作。

- 选择恰当的职业介绍公司

能由擅长人事介绍的公司替你服务，你的公司必大大受益。

- 踏出正确的第一步

确定每一位新进员工都了解自己的工作职责、公司状况与公司福利，并重新研究新人训练办法是否适当。

- 考虑使用契约

利用双边契约以打断员工离职的念头，颇值一试。

☐让员工觉得有价值

不管有多少原因使得员工想辞职，但事实上，大部分的员工还是宁愿留在目前的岗位上，而不愿另寻高就。所以，如果他们待在这家公司觉得很舒服且受重视，他们多半不会想要离开。以下是许多重视人才的公司常用的 7 种原则：

- 让好人出头

当你发现员工表现卓越时，立刻奖赏他们，方式有：

晋升、给予激励、额外报酬、红利、更高头衔等。不要忘记，成就动机高且努力工作的员工并不多。更不要忽略，表彰工作杰出的最佳方法就是赞赏。

- 内部晋升

许多流动率低的公司，在有升迁机会时，通常都优先考虑公司内部员工。忽略内部员工而任用外人担任主管职位，常会打击士气。

- 保持沟通渠道畅通

所有员工的抱怨你都该重视，并有所回应。当你回复员工时，要表明你所采取或将要采取的措施。另外，要找出时间与表现优良的员工做非正式、一对一的沟通，这样的讨论方式会让他们有参与感，并受到激励。

- 运用头衔

头衔让人有归属感，能提高自尊与自重感。

- 不要忽略小节

维持最基本的礼貌，不要在众人面前严厉批评任何一位员工。这也意味着，对员工道一声早安，说声谢谢，或在适当的时候写封感谢信。

- 态度公允

只要基本的法令规章适用于全公司每一个人，且实施时带有同情心，大部分的员工就不会太介意比较严格的要求。对待员工应该恩威并施。即使你要开除一个员工，也要确定有正当理由，并确信这是最妥当的决策。

- 排除不良分子

具破坏性的员工即使能力再强，最好还是调离。如果

调迁不可能，你也只好忍痛损失一名大将。坏的员工树立不好的典范，留住他们，会使得全体员工士气低落。

- 奏效的参与管理

在许多成功的公司里，管理阶层都设法让员工参与公司决策。

以下的建议，可做为建立与维持一个参与管理的参考：

- ◇ 运用团队方式。

- ◇ 博采众议。

- ◇ 印行公司刊物。

- ◇ 使会议有意义。

- ◇ 不妨自夸。员工喜欢那种为“胜利者”工作的感觉，所以公司有任何成就都应当让全体员工知晓。

☐ 竞争式报酬制度

以下是处理工资问题是该注意的 4 点。

- 多付一点点

可考虑给付稍高于一般水准的工资。就长期而言，如此做反而能够省钱。因为较高的薪水可以鼓励员工多为公司效命，也可避免能干的员工因为其他公司的工资较高而跳槽。

- 有弹性

不要被单一的工资政策所局限，尤其是牵涉到重要部

属时。

- 订定一套公平的晋升办法

在大部分管理良好的公司时，员工们都了解，自己在工作上的表现与所投入的心血在什么样情况下会得到赏识与回报。

- 委婉地说“不”

有些时候，你必须拒绝员工加薪的要求，即使是面对顶尖的人物。在这时，你应该审慎地解释你如此做的原因。

☐防止跳槽通用策略

根据研究，70%的离职事件颇令管理者觉得惋惜。为了避免这类事情的发生。愈来愈多的公司开始采取某些留才措施。以下是常用的方法：

- ◇ 具有竞争性的福利。
- ◇ 良好的沟通。
- ◇ 良好的工作环境。
- ◇ 激励方案
- ◇ 定期考核与咨询
- ◇ 晋升或调任其他部门，担任更佳的工作。
- ◇ 享有选购公司股票的权利。
- ◇ 目标管理方案。
- ◇ 不恶性挖墙角。

◇ 储蓄方案。

◇ 利润分享。

□ 额外福利的作用

额外津贴如医疗保险、利润分享、旅游与补助贷款、公司产品与劳务的员工优待价等，从长远来重，都会使员工觉得很特别，受到尊重。许多公司甚至拥有“津贴手册”，每位员工可在一定额度内选择他想要的组合。以下所费不多的福利津贴项目，颇值一试。

- ◇ 对员工成就的赞赏信。
- ◇ 吸引人的任务。
- ◇ 公开表扬。
- ◇ 头衔。
- ◇ 特殊节日的小礼物（生日、结婚日）。
- ◇ 运动比赛与表演的招待券。
- ◇ 忙碌时给予短暂援助。
- ◇ 免费咖啡与点心。
- ◇ 愉快的工作环境。

□ 让员工觉得有价值

● 人际关系不佳

在员工的众多辞职理由中，因人际关系不佳而呈辞的

百分率甚高。一些员工很重视人与人之间的和谐，祈求做到人人都满意，一旦与同事产生磨擦，工作效率直接受影响。如果关系未能改善，他们宁愿另觅新环境。

与同事的感情不睦，尚且令人沮丧；与老板的关系不好，也是员工萌去念的原因之一。在他们的心目中，认为得罪老板等于被判死刑，始终有一天会被排挤；与其被老板冠以莫须有罪名加以整治，不如自行呈辞。

- 不满加薪幅度

有不少员工声明是为了薪酬而拼命工作的，努力的结果不但使他们的加薪幅度较其他同事高，也使你对他另眼相看，决定晋升他。

别以为晋升他高一级的职位，就使他忘记努力工作是为了得到更多薪酬。他深知工作付出大量精神、时间和劳力，能够晋升，必要有一定幅度的加薪，才满足他的要求。

如果公司的晋升加薪幅度，未能达到他的要求，你只好告诉他，留在原来岗位，每年的加薪幅度亦有限，而且对于他的未来发展有深远影响。晋升，是对努力和有才干的员工一项信心和鼓励，而这些都不是金钱可以买到的；反过来说，除非有足够金钱自立门户，否则一个员工是不能用有限金钱买来上司对他的信心和欣赏。为了区区数目而把自己囿于一个局面，是何等短视的行为。

- 难于适应新老板

人才流失的现象往往也出现在一位新老板上任之初，

前任老板率众辞职，将残局留给新老板收拾；如果你是那位新老板，你一上任即遭此打击，多少也令你感到兴致索然。

或许因为其中一位具领导才能的员工请辞，几个平日与他谈得拢的员工也求去；一时间，员工人心惶惶，以为你存心铲除异己，纷纷欲动。

在这种情况下，首先，你到一间公司任老板之初，上任即日，最好向下属提议举行一个午餐聚会。在午餐之前先声言你很高兴能与他们共事，并说已翻看所有员工的资料，非常欣赏他们的工作成绩；在比较过与外面的工资水平后，发觉有偏低的员工，他正努力争取中。

往后，你注意工资偏低的员工，是否工作能力未如理想，再加以开导。

本来，新老板一上任即有员工求去的原因，是有些人不喜欢改变，他们习惯了某老板的作风，当原老板辞职后，希望原老板能带他一起投效别家公司，而不欲习惯新老板。实际上，他们心中那抗拒改变的意义，也同样地不容易接受新公司的制度。如果你能及早让他们对你产生信心，员工的流失率也会及早受到控制。

- 工作压力太大

“顾客永远是对的”这句话出自不需要直接接触顾客的公司高层口中，是何等坚定。在一般日常要与客户周旋的员工当中，因为害怕客户投诉而感到压力的大有人在。

最常见的，是推销员的工作，往往被消费者投以白

眼；在推销过程中，或许遭到无理顾客的辱骂，久而久之，对工作感到厌倦，尽管已到达厚颜的程度，但基本的自尊心要他不时找寻转职的机会。

除非是你了解那位下属是无心工作，否则遇上客户投诉某下属时，必须正视。你有必要与投诉客户联络；了解当时情况，倘若是下属疏忽的原因，是否与工作压力有关。

你不能无理，明知是客户存心挑剔，要下属道歉，或训斥他一顿。在客户方面，尽量做到他们满意是应该的，但私底下，安慰下属，不要将被投诉的事放在心上。

定期与下属交流，可能他们在工作时，出卖了无数自尊，你必须定期帮助他们建立。例如举办一次旅行，如在假期的话，邀请他们的家属参与；有可能的话，搞一些非假期中的旅行，使他们的情绪得到适当的发泄机会。

你在客户和下属之间的公平处理，下属知道你不会盲目单方面偏袒，做起事来不会感到太大压力，也不会长期积压委屈情绪。

● 准备自立门户

很多有野心的员工不甘长期做受薪阶层，工作到某一阶段时，即萌自立门户的念头。

或许他从你的公司中，带走不少客户，也带走了你的心血，但别沮丧，也别冲口而出指他“反骨”。

一位年青人有理想、勇气和干劲，自立门户实现愿望，是一件天经地义的事，不值得你大惊小怪。

无可否认，他要有一定的才干，方能实现理想；开业之初，他必遇到困难重重。告诉他，他可以随时回来探望你，并鼓励他凡事不要灰心；如果他发现自己尚未能站稳住脚，自立门户是太早了，你欢迎他回公司继续任职。

当心的是，别再委以重任，适当地安排昔日的工作给他即可。因他必会卷土重来，再度离开公司。除非你很欣赏他的才干和为人，并且是值得信任的人，可以考虑和他组公司，否则为公司的利益着想，继续分派一般的工作给他。

☐ 留住新员工

如果你去年招募的三位新人，一个递上辞呈，一个做的糟糕透顶，你该怎么办？可能你又要重新面试，然后花费 6 个月的时间进行职业培训。

就业研究协会最近所做的一份调查显示，被采访者中 10 个有 8 个人说他们只要有机会就要跳槽。

如此看来，现代人对公司的忠诚度正在日渐降低。《产业周刊》的调查发现，尽管 96% 的人认为效忠很重要，但也有 87.3% 的人认为员工的忠诚度比五年前下滑了许多。

那么，企业如何赢得员工的忠诚？如果留住人才？以下建议对你会有所帮助。

- 让新员工了解全局，树立责任感

专门为他们召开讲习会，至少 4—8 小时。一方面表示企业欢迎他们的到来，另一方面协助他们适应企业文化。介绍内容包括企业历史、人事、员工福利、政策、动作程序以及本行业概况。尽可能留出大量时间让他们提问，把握这个机会向他们传输公司使命、目标、理想和远景，让他们了解全局，领会自己的角色。

迈阿密浸礼会医院鼓励他们的员工对待患者、患者家属、来访者、药商、设备商以及自愿者像对待自己的客人一样。

副院长迪森说：“每个新职员都有一份礼貌待人的手册。我们还专门送他们去里兹饭店学习五星级饭店的待客之道。那是我们试图达到的目标。”

医院新雇员都要参加一个名为“待客培训”的四小时讲习会。此外，入院一年时他们还要参加“进一步待客培训”，时间是两个半小时。迪森说：“这有关我们医院的声誉和形象，也可以培养员工的岗位观。”

- 使新职员感到宾至如归

上岗前几周，可以安排资深员工与他们见面，解答他们的疑问，带他们认识同事，与他们共进午餐。范伦廷刚做某杂志的撰稿编辑时，很高兴自己受到了热烈欢迎。

他对《全美 100 家最佳企业》的作者说：“秘书给我准备了工作中所需要的东西，资深编辑在我的写字台上留下了‘欢迎’字条，每个人都来向我表示欢迎加入这个集体。前几周人们都请我与他们一起共用午餐。我感到大家

对我很和气，这是个温暖的家庭。”

- 前半年每周评估新职员的业绩

与他们座谈时不过于严肃、正式，开会的目的在于给他们反馈，好的方面给予鼓励，差的方面提出改进意见。一家公司的培训部经理汤普森建议，培训新职员填定每周的业绩考核表，这样，他们会把公司考核变为自身考核的自觉行动。

- 提供合适的在职培训

据《培训》（Training）杂志统计，50 人以上的公司给予在职培训的对象 69% 是中层主管，70% 是高级主管，25% 是在线生产人员，30% 是销售人员，34% 是客户服务人员。

由此看来，与顾客接触越多的人，所受的在职培训越少。

如果通过“吃一堑长一智”的方法提高职业的技能，他们渐渐会觉得自己是失败者。假如让他们自己摸索，有人甚至在试用期还未结束之前，就离开你们公司，结果你又得聘用新人。研究表明，接受过在职培训的员工很自尊，信心和独立性也更强。他们的自豪感、岗位感越强，取得的成就越多，他们越不愿意离开公司。

在美国私人特别财务计划公司，新财务计划师通过“指导方案”逐渐熟悉业务。盐湖城一家公司的主管玛丽说：“我们曾花费了很多钱财让他熟悉业务，但还是有一部分人‘炒’我们”。

尽管我们是本领域员工固留率最高的企业，我们还准备想办法做得更好”。“自从增加员工的培训机会后，我们收到了可观效果。他们的成就感受愈加强烈，对企业的信心也增强了。”

西南航空公司也很重视新职员的在职培训。顾客服务部副经理说：“在我们这个领域，幽默感很重要，但是要教会他们却很难。我们没有文字范本，而是利用录像节目逐渐培养员工这方面的能力”。

- 提供足够多的在职培训

柯达公司副总裁兼信息部主管坎迪·奥登设置了一系列培训课程，在留用人才方面获得了很大成效。“给员工提供培训机会是最佳福利。我们非常重视在职培训和进行远期规划。我们也经常举办讲座，向他们介绍公司状况、发展目标、战略决策以及行业状况，避免员工与潮流脱节”。

哈马克（Hallmark）卡片公司每年要请 30 位艺术家和作家为职员进行培训，并与公司内 700 位设计师进行切磋。劳特斯（Lotus）公司也有类似制度，要求程序设计师与顾客多接触，了解市场需求。该公司软件开发部副经理琼·罗考夫（June Rockoff）说：“这样一来，他们就很清楚什么地方该加强。我也不必多费口舌。”

除了加强外部交流外，许多公司也要求员工对公司内部其他部门有所了解。密苏里罗拉镇的非普斯银行就专门设立了一套“熟悉”课程，各部门自己撰写简介，编辑成

册后人手一份由此还开发了六人小组的有奖征答活动。

西南航空公司更有高招。珂琳说：“无论我们多么周到，难免有不如意的地方。我们把顾客对我们有意见的镜头作为教材播给职员们看，当大家看到顾客指着他们的鼻子痛骂时，个个面无血色。这比我数落他们要强得多。”

以顾客的回馈对职员进行在职培训的确是个好主意。

ASL (Aldus Susan Lang) 软件公司客户服务部经理梁苏珊特别精于此道，她把顾客不满意的信件以“枯玫瑰”标识，赞扬信件以“红太阳”标识，“不论是正面反馈还是负面反馈，我都让员工了解。当然，为了维护隐私权，我不公开顾客姓名和所攻击的对象。这样，既收到改进效果，也充分保证了被提意见者的自尊。”

留用人才的另一办法是给他们提升机会。超级洗车公司的副总裁玛丽女士说：“如果公司有好的空缺，我不引进新人，而是在公司内部提拔我宁可多花时间培训员工，给他们发展机会，也不愿重新到外面寻人。”该公司员工的外流率相当低，可能与此有关。

总之，不要留用只盯着位置的人，即便他／她相当有能力。否则，你是在给自己设置障碍。但是，必须有“左右膀”，“我为自己寻找替补，我希望我的辅佐对我忠诚，帮我运作好这个企业。一旦我获得提升，他们可以很快接任我的职务。”

□ 当优秀员工离去

在管理上，优秀员工的离职是一件令人痛心的事，工作流动率与年俱增，并非不寻常现象。十年前，平均超过四年才出现工作流动现象，但是去年在美国，平均数字还不到三年七年。优秀员工另觅去处的对经理或主管而言总不太舒服，因为他们必须面临寻找替手的难题。

- 不要以为是针对你个人而发

问题发生时，做主管的不要认为是冲着你个人而来的。员工求去不过是要找更好的机会或者新的挑战。这也是商业界一个悲哀的现象，一名员工往往不能靠他在现单位的升迁，而必须靠换工作来提高薪水。

一名优异的职员，因为工作关系欠佳或与管理者有磨擦而求去时，要切记管理者与工作人员之间的微妙平衡在本质上是不断改变的。另外，“无法使人人满意”这句格言在员工人际关系上显得格格外真切。存心挑剔的员工总是可以找到挑剔的理由。

让我们来探讨一下优秀人员离去，应该采取的四个步骤：

- 取得辞呈

取得辞呈对管理部门判断员工求去的苦衷有“部分”帮助。说明“部分”帮助是因为许多员工把离职原因写在书面上时，会变得比较婉转。这项书面原因是离职人员给

公司留下的永久纪录，但是辞呈在管理上甚具价值，因为它对员工求去的情况提供了一个简明扼要的看法。

辞呈本身对即将离职的人员而言也是非常重要的一步，因为在写辞呈之前他或许尚未能清楚分析求去的原因。

- 举行辞职面谈

在辞职员工最后一天上班时，职员与主管应平心静气地谈一谈求去的原因，由于辞呈可能未涵盖所有相关的原因，有意求去的职员应该欢迎有这样一个机会作额外的口头说明，谈一谈他在公司里的经验。

面谈不是管理部门挽留人才的最后办法，挽留办法不应该等到最后一天才用，因为这对想按计划离去的职员而言会形成太大的压力，而且提出这种建议会破坏管理部门的风气及离职人员在他人眼中的评价。

经理事前最好考虑在面谈时要说什么，一项策划良好，进行得漂亮的离职面谈，很可能使公司在求去职员的心目中留下十分有利的印象，这一点是很重要的，因为每一位去职人员特别是优秀的人员，在未来都可能成为公司的大使——不但很可能影响未来要到公司服务的人，并可对考虑与公司做生意的对象多加美言，其本人甚至以后可能还会重返原公司任职。

- 保持门户开放

以上各点及让求去人员知道本公司大门永远敞开，都是面谈应提的重点，因为虽然目前别处有更好的机会，但

是情况是随时会改变的，在未来两，三年中，这名职员在其他公司，其他职位上得来的经验，在原公司有意再度借重时，可能使宾主再聚一堂。

一个聪明能干的职员，也应承认保持开放门户，以及在不久的未来考虑原公司的邀约，这是一种商业礼貌。

- 采取行动，不要只是反应

当一名优秀职员离开公司，尤其是纷纷求去时，管理人员通常会急得乱了手脚，因而对其余的员工放松监督。无论制度有多么健全，优秀的人员仍会经常另谋发展，不过大多数员工仍将固守岗位，保持原有的工作态度，而优异的人才也可随时聘得。

失去人才宁非痛心之事？当然，它是不是表示经理，部门或公司遭到挫败？

绝不。

☐ 员工跳槽后的应急措施

- 晋升员工以补缺

有时候，你要突然决定晋升一个下属，他在受宠若惊之余，加上其他同事的唆使，会怀疑你晋升他的目的。

因此，事前给予所有下属心理准备，在公司的例会中，表明需要加一高位的目的，到真正宣布人选时，他不至于感到惊讶和疑惑。

你这个举动或许会使某些以为自己有机会晋升的下

属，在胜券在握时竟然落在别人手中，感到自尊心受损，也无颜面留在公司而辞职。为了避免发生人才因此流失的情况，你在宣布需要人才接手高位时，不妨在言语间暗示可能在外招聘，使雄心勃勃有意问鼎该位的员工不致抱太大希望。虽然他们有些因你向外求才而失望，打算另谋高就，但你及时在他们之中晋升一位，又使他们对公司恢复信心；也因为没有期望太高或口出狂言，而招致难以下台的局面。

相反地，如果你打算晋升一位才干突出的下属，而他竟然拒绝了，实在令你惊讶；那位下属拒绝晋升，难道是甘于长期停留在某一阶段吗？事实上，他为什么放弃晋升机会呢？或许是因为以下原因：

◇ 害羞胆小，不想成为众人注目的人物。这个原因较少，不过仍时有发生。

◇ 担心不能超越原任职位者的成绩，是最普遍的原因。所谓珠玉在前，前任的才干卓越，他一向佩服，一旦要他接任，他的自知之明阻止他接受你的厚意。

◇ 顾忌晋升会招致同事的排斥、妒忌和批评，尤其是平日与同事的关系极佳，不分彼此，他的晋升，无疑令一些同事感到自尊心受挫。

◇ 工资并没有大幅度提高，也是下属拒绝晋升的最大因素之一。他认为晋升代表要负更大责任，金钱是消除压力的方法之一，如果没有理想的加薪，晋升是一件无聊的事。

◇ 怀疑这是你的阴谋，也会令下属犹豫不决。有些同事因自己没被提拔，而唆使他拒绝接受晋升。

无论任何原因，都是由于对你的信心不足而引致。在这一点中，害羞的员工不敢晋升，与他的人生经历深浅有关。平日做事战战兢兢，与同事的关系不太融洽，经常独来独往，但没有与人发生磨擦。这类下属，做事小心，重视别人对他的看法，深怕失义于人前，连说话也敢大声，害怕说错了遭人讥笑。

既然他拥有符合你要求的才干，不妨在决定晋升他之后，给自己和他一段短时间，训练他的胆子。例如，要他转达你的讲话，向所有员工宣布一些事情；给予一些要他联络别人的工作；在工作例会中，刻意要他详细报告工作事项；要他说出对事物的观点；约会下属午饭时邀请他一定要出席，席间引起有关他个人的话题。

到最后，你召见他，并说出你对他的安排及期望，在一番谈话之后，他必然了解你的一片苦心，不得不给大家一个机会，尝试接受你指派的新任命。

为了害怕不能做到前任者的成绩而拒绝晋升，是件颇痛心的事。这时候，你应该给予下属信任，但千万别说：“你去吧，我信任你，你一定干得更好。”你以为这是给他信任和鼓励的话，那就大错特错；相反地，听在该下属耳中，无疑是千斤压力。他想：万一做不到你所期望的，不是很丢面子吗？你会解雇他吗？倘若要他返回从前的岗位，在同事面前，是件何等羞耻的事！或许他因不堪压力

而辞职，别人亦会批评他干得不好而引咎辞职。一切一切，都是老板的预备工夫不足。

在准备晋升他之前，应给予他一个暗示：没有人可以做到令所有人都满意，成绩好与坏是很主观的，不跟别人相比，只求在自己的范围内做到最好。

他患得患失的心情可能你也曾有过，了解他是否是一个凡事都认为认定失败的人，能够获得你的垂青，加以提拔，总不会是个糟透的人。既然只是进退维谷，你在旁扶他一把，很容易便将他顾虑全消。

同事的压力不容易忽视，如果你要晋升的下属不得人心的话，你最好重新考虑有没有晋升他的必要，不要为了弥补空缺而急就。相反地，你要晋升一个平日与同事相处太融洽的下属，也不是一件绝对顺利的事。

有些人喜欢联群结党，一旦你晋升他们其中一人，他很可能会因此而招致嫉妒和排斥。虽然他知道自己被晋升，是件荣幸而快乐的事，但他懊悔曾经和同事们如何如何在背后嘲笑；接受你的晋升，无疑给予同事们最佳的话柄，嘲讽他趋炎附势。

当你知道他的处境，了解他的为人之后，没有必要强迫他重新建立尊严的形象。有可能的话，可以指派他与那些昔日最要好的同事，做完全没有工作上联系的事务，在没有利害冲突之下，排斥自然减少。

- 聘请有经验的短期工

因为员工纷纷离去，情急之下，登报大量招聘，一则

影响公司的声誉；除非注明是开新部门，否则大量招聘等于有大量员工流失，必然是公司内部出现问题，直接影响公司在商业上的信誉。二则轻率地招聘员工，素质参差不齐，训练期特别长而且不能保证员工的稳定。

权宜之计是与可靠的职业介绍公司接洽，聘请有经验的短期工，酬劳虽然高一些，但胜在有时间慢慢招聘适合的员工，加以训练。遇上有才干而又对你的公司有好感的，可游说他加入。

☐ 销售人员为何多跳槽

市场竞争，归根到底是人才竞争。无论是国有企业、“三资”企业，还是民营企业，人才难寻、人才难用、人才难留都成为大家共同关心和困惑的问题。人才争夺战愈演愈烈，尤其是优秀的专业人才、管理人才、销售人才已成为各公司争夺的焦点。在企业中有以下几种因素导致人才流失：

企业保持一定的合理的员工流动率是必要的，有助于增强企业的活力，不断优胜劣汰，提高员工的整体素质，但一旦流动率越过度度，就会导致有形成本和无形成本的增加，销售队伍的不稳定必然导致市场的不稳定，销售人才的流失必然造成部分客户的流失。系统分析目前销售人才流失的原因：一种是不能适应于企业的需要，不能达到销售目标而被企业淘汰；另一种是不能承受工作压力或胜

任工作角色而被迫自动离职；第三种是有很好的销售能力和绩效而主动离开公司。我们重点探讨第三种人，即销售人才的流失原因分析和防范对策。

1. 经济因素

包括报酬及生活态度。一个人从工作上所获得的报酬可分为精神和物质两方面。精神是指工作本身所获得的，诸如兴趣、成就感或学识技能增进的满足感等。物质报酬则为得到的工资、奖金、福利、津贴等。员工所追求的是精神和物质总和的最大。依据多数调查结果，员工离职原因中，物质待遇不足为普遍而相当重要的因素之一。尤其在当前人们的生活水平还不很富裕，员工为争取较佳的薪资待遇而流动，是一种非常普遍现象。而一些企业愿采用具有竞争力的薪资待遇挖取人才，为销售人才的流动提供了渠道和机遇

2. 激励机制不完善，奖金制度不佳

对销售人员的酬劳制度不论采用何种方式，一旦他们感觉到与其工作重要性或贡献程度不成比例的话，他们对工作或对公司的态度很可能会变为消极，而且由于工作性质的关系，与外界与其它公司接触频繁，容易了解和比较，因此更为敏感。薪水的高低代表一个人地位的高低，也代表一个人在工作上所受的评价。当然，薪水并不是代表报酬的全部，公平、安全、激励也是奖励制度的决定因素。如果奖励制度本身设计不佳或没有加以改善，则可能打击销售人员的积极性而产生去意。

3. 待遇不公平，赏罚不明

销售人员在外从事销售工作，对于人际间的反应最为敏感，管理者对于不同的销售人员给予不合理的差别待遇时，最易造成制度的混乱，还将造成低沉的士气。

4. 升迁不如意，缺乏满意的职位

在销售人员心目中，衡量地位的高低，不外乎薪资的高低，办公室的大小、位置，管辖的人数，工作的对象，配备的车辆以及其它特权，或者在主管心目中所受的重视程度。职位的晋升本身就是激励的手段，然而，对原已均衡的组织系统可能产生严重的冲击。晋升者绝不是全部，甚而只有一人，而其他未晋升者往往也认为自己是理想的候选人，却未被选中，由失望而产生不满态度，甚或离职他就。对于未被晋升者，经理通常应加以说服，或同时给予其他补偿，如调薪、加发奖金等，让其有未被忽视的感觉。不过，如果提升人选不合适，则对士气的打击可能更严重，而且是长期性的，不但将使优秀销售人才离职而去，而且将导致组织风气的恶化，不可不慎。

5. 企业缺乏良好的企业文化和团队精神

销售人员对企业或经理的能力缺乏信心。销售人员接受经理领导，经理在工作上的专业能力或领导能力如果不为销售人员所敬佩，或其领导方式不为一般人所接受，也会造成士气低落。因为经理个人能力的强弱，会影响这些被领导者的福利及工作意愿。

个人对公司的信心也很重要，即使销售人员对其经理

满怀信心，但整个公司的前途、政策不为大家所接受，则销售人员的士气仍会因对前途抱悲观态度而不振。

6. 辖区不良

销售区域的规划与分配是销售管理的工作重点之一，辖区的分配也是影响士气的关键因素。如辖区地域集中，而且营业额多，也代表工作的份量大。因此，销售人员常把它当作晋升的去处。可是，管理上常遭遇不良辖区需要优秀销售人员去开拓，管辖区也需定期或不定期的调动，以适应业务的需要，因而影响销售人员的士气与绩效。

7. 目标销量、业务报表及其它限制的影响

销售计划的制定，目标销量的多少、分配与调整，是相当困扰销售主管与销售人员的，因为目标销量是决定报酬、奖金的绩效评核标准，销售人员对于销量目标分配的公平与合理不信任，则无疑会影响士气。

8. 销售策略的影响

企业制定良好的销售策略，将使销售人员的销售工作无往不利；反之，不适当的行销策略，将使销售人员徒劳而无功，再好的经理也无法带动销售人员。

☐ 防止销售员跳槽

1. 适才适用

让新进者了解工作性质及环境。新进销售人员是企业新血，维持企业经营活动的一个重要源泉。新进员工在试

用期间，离职流动率高，是十分困扰公司管理层的问题。作为一个优秀的管理者，应该协助新进销售人员对工作环境及工作角色产生适应力，使他们充分了解工作的性质，不致于产生厌烦。好的开始是成功的一半，如何遴选最适当的人，担任最适当的工作，不仅是降低新进销售人员的流动率，同时更是事业发展的关键。

2. 健全人力资源管理制度

薪资与福利是吸引优秀人才的重要因素，处于竞争非常激烈的今天，要想稳定员工队伍，办好福利是必要条件。完善、合理的人事制度，必须借公正不偏私的考核，使员工了解而产生信心，安心工作，发挥潜力，认真服务于单位。同时要推广上岗前培训和不断的教育。

3. 对症下药，挖掘不满

要为员工安排诉怨的机会，或对离职的人员进行离职晤谈，加强双向沟通，重视平时的尊重。要注重培养认同感与团队精神，增强企业的凝聚力。

4. 适时适当加薪

主管给予员工相当的报酬，而且适时适当地给予加薪，可以鼓励员工久任其职，使员工各安其位，各得其所。

5. 增加员工的成就感

高学历而志向远大的人，往往较不满现状，这种人渴望获得更大、更繁重、更富有挑战性的工作，希望有发挥自己才能的场合，期望获得更多的信任，一个主管对于这

种部属，应给予适当的激励，则其发展与成功将是必然的。

四、民营企业如何留人

高强是一家规模不大的咨询公司的小老板，在艰苦创业的几年功夫里，他经常不得不分心去“后院扑火”。因为，曾经有过几次痛心疾首的变故——他信任而又钟爱的部下带着全部的客户资料走了，要么另起炉灶，要么是去对手处“投诚”。对此，他自嘲曰：“社会是最好的课堂，员工是最好的老师。”所以，以后招收新员工，逢有人表示愿意将手中的资源带过来作为加盟的筹码时，他一律拒绝，理由只有一条：这人不道德！今天会为了讨好我而对不起旧雇主，明天也会为了讨好新雇主而伤害我。

员工频繁跳槽是令民营企业老板头痛的问题。据统计，民营企业普通员工有 50% 的年度流动率，中高级管理人员、技术人员每年也有约 20% 在流动。员工虽不是说来就能来，但总是说走就可以走的。巨人集团总裁史玉柱也把员工高流动列为导致巨人危机的原因之一。民营企业员工的不稳定和频繁活动，已给民营企业发展带来严惩的负面影响。

民营企业企业观念、经营与管理中的种种问题，是

导致私营员工高流动率的真正原因。

□ 民企为何难留人

1. 民营企业的私有观念。

民营企业的所有权和经营权均为个人或家族所掌握，实行的也多为所有权和经营权高度统一的家长式管理，个人利益或家族利益是民营企业老板的第一优先考虑，在他们眼里，企业只是为个人或家族谋福利的工具，是从属于个人或家族的附属品。即使民营企业老板已把企业看成生命，但从维护个人和家族利益出发，他们最信任的人多是具有血缘关系的亲人，而且，他们占据企业的高级职位，所以民营企业中多兄弟伙、父子兵。这种企业私有观念在很大程度上影响了企业的凝聚力和整体感，企业中的员工很难跨越血缘的界限，对企业有所认同。于是私营企业员工打工心态日益严重，“合则留，不合则去”成为民营企业员工的择业标准，企业老板和员工的关系成了“你先对我好，我才对你好”的博弈关系。在这种情况下，民营企业的员工不可能有很高的忠诚度，频繁跳槽也就在所难免了。

2. 民营企业的经营目标短期化。

与国有企业相比，民营企业经营目标的短期化倾向明显，缺乏长远的战略目标。民营企业像游击队，在市场上捕捉到一个市场机会，迅速获利后就转移目标，私营企业

经营的短期性使企业员工看不到企业的未来，从而缺乏小环境的安全感。加上民营企业本身社会地位低，私营员工便频繁流动。民营企业经营目标的短期性决定了其经营行为的短期性。民营企业在用人时都想使用立即能够工作的人，而不愿花费时间和钱财对员工进行培训，于是他们纷纷到其他公司挖墙角，竞相抛出诱饵，从而一家比一家的职位高，一家比一家的薪水厚，使民营企业员工纷纷加入流动大军。

3. 民营企业的非规范性用人制度。

民营企业的管理规范性较差，尤其是在人事管理方面。民营企业用人大多采用聘用制，但据调查，300家资产规模在100万元以上的民营企业完全没有与员工签订劳动合同，余下的民营企业中又有24%的员工未与企业签约，而规模小于这些企业的民营企业劳动合同未签订率应该更高。在一些民营企业中，只要同民营企业老板说一声，员工无需考核、培训和办理必要的手续，就可以到企业上班了。同样，员工跳槽时也很少提前向民营企业申请辞职，说走就走了，有的甚至连招呼都不打。即使民营企业与员工签订了劳动合同，由于民营企业与员工之间聘用与被聘关系过于简单和不规范，还是为民营企业员工流动打开方便之门。

4. 民营企业的内部沟通不足。

出于强化民营企业员工对老板个人忠诚度的考虑，大部分民营企业老板习惯于或乐于建立所有员工与其他人的

直接联系。调查显示，只有 7.1% 的民营企业设置了专门听取职工意见的人员或机构，因而使员工与民营企业老板的直接联系机制成为民营企业上下沟通的主要渠道。对多数民营企业老板来说，社会交际、客户应酬等占据了他们的大部分时间，因而在企业内部沟通和协调上时间精力的投入就十分有限。民营企业虽然也基本上实行按劳分配并给员工提供合理的报酬，但民营企业老板的发展期望与员工的发展期望之间存在着普遍的差距。在缺少开诚公布、建设性的沟通交流情况下，民营企业员工有着普遍的过渡心态和短期打工的想法，因此，民营企业的劳资关系在很大程度上是暂时的经济互利基础上的短期结合，高流动现象也就不足为奇了。

5. 民营企业的员工待遇不公。

民营企业中的待遇不公有两个方面，从企业内部来看，民营企业的内部分配不仅仅取决于员工个人的贡献，还存在许多不合理的因素，诸如与民营企业老板是否有血缘关系、给老板印象好坏、在民营企业工作时间的长短等等，这些因素引起的分配上的不公平常常造成民营企业员工心理上的不平衡，影响员工的工作情绪，从而导致民营企业员工的流动。从社会角度来看，民营企业员工也会在企业与企业之间相互攀比，在缺乏对自身清醒认识的情况下，民营企业员工在横向比较中，比的不是知识、经验、能力、素质和敬业精神，而是职位和薪水。他们不考虑员工对企业的贡献，只注重给员工的待遇，从而极易产生

待遇不公平的心理失衡。这也是造成民营企业员工流动的原因之一。

□ 民企的对策

民营企业面临的员工高流动的问题，也只有从企业自身进行调整，才能将其负面影响降到最低。

1. 民营企业必须努力弱化企业的私有观念。

民营企业首先应该是一个企业，然后才有私营的特性，民营企业老板要把自己看成和普通员工一样，都是企业的一员，民营企业也应该表现为是所有员工共有的企业，只有这样，才能拆除民营企业员工对企业的认同障碍。

2. 民营企业要明示企业使命。

企业使命说明企业存在的目的，也是企业行为追求的价值所在。民营企业通过企业使命，可以把员工的目标统一到企业的发展目标上来，并赋予员工崇高的美好的远景，增强民营企业的凝聚力。

3. 民营企业要注重员工的职业生涯开发管理。

由于现代人一生的大部分时间都在社会组织中渡过，现代人的职业生涯变得与其家庭生活同等重要、密切相关，人们也有了职业生涯成功的愿望和需求。民营企业可以通过对员工的潜能开发、生理开发、智力开发、技能开发等等，使员工的工作内容受重视、工作业绩受肯定、工

资待遇得到改善和职务职称得到升迁等等有一整套的规划，帮助员工找到职业生涯发展和企业发展的结合点，从而使企业变成能吸引人、能留住人、有发展前途的企业。

4. 民营企业要建立科学的员工绩效评估机制。

民营企业员工的待遇不公，其产生的原因在于民营企业没有一个科学的员工绩效评估机制，不能把员工对企业的贡献与待遇公平合理地联系起来。民营企业只有让员工既看到员工的待遇，又看到员工对企业的贡献，并且两者之间有公平合理的关系，才能有效减少员工因横向比较感到待遇不公而流动。

5. 民营企业要设置一些员工流动障碍。

民营企业员工流动已形成社会性的流动大潮，除了根本性的措施以外，民营企业通过设置一些员工流动障碍，以取得短期的效果。例如，员工收入长期化，通过年薪制、工龄补贴制或职工持股计划等使员工保持一段时间的稳定性；员工待遇多元化，通过工资、奖金、福利、带薪年假、公务旅行等，降低员工待遇之间的可比性，从而减少员工的心理不平衡。

民营企业员工流动率居高不下，一直是困扰企业发展的大问题。员工流动率过高，对企业会产生极其不利的影响。一方面，员工的流动会损失企业为招聘此职位所花费的招聘费用、培训费用、其他一些直接成本，同时还会损失再次招聘的花费、再次培训的费用、该职位空缺等所损失的机会成本，以及其他一些无法准确衡量的有关损失的

费用；另一方面，员工的高流动率也会对企业的形象产生负面的影响。

民营企业不希望自己的员工流动率过高，影响企业组织的发展战略、组织目标的实现；企业员工也不会希望自己过快地流动，这样会损失掉自己的时间、精力，也不利于自身的职业生涯的发展。那么如何解决这些矛盾呢？关键要从企业入手。民营企业面临的员工高流动的问题，只有从企业自身进行调整，才能将其负面影响降到最低。

□ 附：民企老板需要高素质

上海展望集团策划部部长李波是一位在国有企业干了20多年的管理人员，在知天命之年终于按捺不住干点儿实事的热望，下海做了民营企业的白领。谈到在体制内外任职的不同感觉，他最大的感触便是两种机制下人才的去留各不一样。

李波说，民营企业最明显的机制特点就是人员流动频繁，这是最让人事部门头疼的事。造成这一现象的原因很多，最直接的原因是很多民营企业在录用人员时没有合同，即使有，也往往缺少实质性的内容，难以对双方形成约束。正因为如此，人才流失严重，企业的发展极为不利。特别是新生的民营企业很难留住高素质的人才，人才的缺失，企业的发展形成了障碍。那么如何留住高素质的人才呢？

李波说，企业首先要对员工有诱惑力。这包括稳定的收入、发展的机会，更重要的是要让员工感到有积累。要让员工感到每一天的付出得到的不仅是当日的薪水，还可以为以后的发展提供资历。在企业内部，干 1 年和干 3 年就应该不一样，前一年作为后一年的积累能够得到体现。前有希望、后有积累，员工才有永远同心的信念。

其次企业对员工要有约束力。要让员工的行为符合企业的发展，要让员工意识到自己是企业的一分子。不能因为企业小、发展处于初级阶段，而忽视人才管理制度，让自然人的性格变成企业的风格，那最终将导致人治，而不能形成制度。

新企业成立之初最难的不是打开市场，而是留不住人才。民营企业如何留住人才归根结底取决于老板的素质。民营企业带有太多个人色彩，老板就是企业之天，他的素质决定了企业的发展前景。尤其是企业发展到一定规模，对老板素质要求更高。此时老板如果一味埋头于身边的事务，忽略了自我底蕴的扩展，企业的发展就是很危险的。所以作为企业的“一家之主”，老板努力学习、提高自身素质是留住高素质人才的前提。

五、名人名企的秘诀

□ 摩托罗拉的意见箱和家庭日

六七年前，当有人说到“大哥大”、寻呼机的时候，一些人会感到茫然不知所云；时至今日，别说成人，就连孩子也知道。带来这一变化的主要原因之一，正是 1992 年美国摩托罗拉公司在天津经济开发区建立了综合性电子生产基地。它成为目前天津市投资最大、投产最快、效益最好的外商独资企业。最初摩托罗拉公司 1.2 亿美元的投资计划用 4 年分期完成，实际仅用了两年。1996 年 6 月，又宣布增资 1.6 亿美元；紧接着，公司执行总裁里奇·杨兹先生郑重地向市政府递交了再次投资 3.6 亿美元的申请，除用于扩大原有生产规模外，再新建一座占地面积 27 万平方米的现代化工厂，生产半导体芯片和电子元器件。如此宏伟的投资计划和紧定的投资信心，来自卓有成效的经营业绩。1993 年摩托罗拉销售额 81519 万元，创天津开发区之最；1994 年销售额 25.6 亿元，遥遥领先，稳居首位。

短短两年，摩托罗拉的名字已享誉全国，开发区人不仅是抽象地知道美国 500 家大企业排名第 23 位的摩托罗

拉公司，更亲身地感受到一个世界著名跨国公司的实力。来过摩托罗拉公司的人，无论国内的还是国外的，“好！好！真是好！”这一连串的好字道出了参观者由衷的赞美之情，而这种赞美之情从一踏入摩托罗拉公司大门时就已经产生了。同在中国这块土地上，90%以上的员工是中国人，却产生如此强烈的观感效果，如此深刻的印象，令人惊叹的经济效益，这其中除了先进的技术因素外，是否还有其他因素呢？

拥有 20000 员工的摩托罗拉公司如果不能做到及时地沟通和反馈，就会成为一盘散沙，哪还谈得上企业的快速反应和目标的实现？因此，沟通和反馈可称作公司动作的纽带。

摩托罗拉公司精于计划和预先安排，日常的会议通知都是通过联网的计算机传递来完成的，这样的信息一般可提前 3 天或一周得知；部门经理的工作汇报一般每周一次，也是通过计算机传递到部门主管和相关部门；部门之间是否需要相互的协作是通过部门经理每天早晨的晨报制度得以保证的，这是各相关部门（指同一职能的部门）的经理们利用 15 分钟的质量总结通报来传达日常各种通知的。

公司提倡东方传统文化中的“诚、诺、信”来营造坦诚、信用和信任的气氛。推行 IDE（肯定个人尊严）测试问卷，其中包括六个固定的问题，让员工（包括管理者）真实地表达他们对具体岗位工作的意义、胜任程度、培

训、职业前途的认识，对工作绩效的反馈以及对工作环境的看法。调查结果按具体职能部门层层反馈，再按不同的管理层面，管理者和员工逐一交谈。公司注意考虑员工的个人特长、兴趣和工作需要，尽量使两者达到一致。员工相信诚实地表达自己的意愿，可获得个人发展的机会；上司倾听员工意见，是发现人才和留住人才、调动员工积极性的钥匙。

设立“建议箱”和“畅所欲言箱”是摩托罗拉公司的又一个重要信息沟通渠道。它可以使每个员工把自己工作范围内所发现的问题、建议快速地反映上去，是参与决策的一个方面。两箱摆放在员工最常经过的位置，采用员工、抽取方便的固定表格，填写后必须署名，否则视为作废。这主要为避免无中生有，扰乱正常的生产秩序。两箱的钥匙由一专人掌管，及时开箱，在把署名的小条仔细裁下后，将收集的意见或建议分发给各相关部门。各部门主管必须及时把改进措施反馈回来或对良好的建议加以肯定，对有些暂时解决不了的问题，也必须说明原因。这些反馈通常在公司壁报专栏中及时刊出，一是达到及时反馈改进工作，对提出意见者给予鼓励的目的；二是使工作得到有效的监督。

壁报专栏是摩托罗拉公司宣传交流、肯定成绩、鼓舞士气的好方式。它是借鉴中国的大、小字报和西方常用的布告栏结合而成。据说它在中国的传达效果胜过其他世界各地的摩托罗拉公司。它是由各个部门的员工亲手制作，

内容涉及环保、安全、质量检查、技术达标、培训信息、健康、文娱活动照片、意见反馈和新出台的公司制度等等。它们一般采用各种不同颜色的纸张贴的方式，配有版面艺术修饰和生动的人物配图，图文并茂。一则消息很快能够通过壁报传向公司的每个角落。壁报多以表扬员工的成绩为主，但偶尔也会把对个别员工的批评处理公开在其上，如某员工重复报销医药费的欺骗行为等，目的是警戒大家，重申公司制度的严明。1996年12月，公司向希望工程捐款300万元，就是通过壁报的方式实现。

此外，壁报的另一个作用是树立公司对外的形象，起到良好的宣传效果。

1996年6月，摩托罗拉公司举办了由公司员工家属大约7000人组成的大型“家庭日”，借以向支持员工工作的家属们致以真诚的问候和感谢！参观世界先进的公司格局和管理，参加别开生面的游艺活动，这一天成为公司这个大家庭的盛会。原来公司创始人罗伯特·高乐文就是一个极富家庭观念的人，作为公司传统，公司每年都要选择一天来过这个节日。目的是提醒大家，家是最温暖的地方，公司也要成为所有员工的家，每个员工在公司里，要像在家中那样和谐和充满友爱与关心。

总之，摩托罗拉公司的企业文化是通过方方面面的途径和方式体现的。渗透在每一天生活中的行为，构成了摩托罗拉公司的办事方式。正如一位公司前辈所说，当你对公司的基本文化深信不移、融会贯通的时候，你才会在遇

到具体事情时处理自如，而无需再考虑公司基本文化的原理。摩托罗拉公司的企业文化是通过每个人用不同方式实施贯彻和发扬的。

强调员工的参与式管理是企业、组织自身发展的必然要求。通过员工参与管理，可以使员工增强对组织的责任感，感受到自己是组织的一员，自己的努力能够为组织的发展做出贡献，同时，组织的发展也能为自己带来益处。从理论上讲，每一个组织都希望员工能够参加到组织的管理中，但是，在实际的企业运营过程中，却由于各种各样的原因不能实现员工的参与管理。如何将员工参与管理作为企业的一项制度来实行，是企业、组织需要解决的问题。

摩托罗拉公司采取一系列措施的目的，就是要使每一名员工感受到自己是公司的一员，将其企业文化作为员工行事的依据。

☐ 麦肯锡也有跳槽

1999 年初开始，美国几家大型企业最高主管纷纷走马换将。

美国运通在二月换上加利伯，IBM 在四月选中格斯勒，西屋电器经过一番难产，也在六月请来乔登，坐镇企业第一把交椅。这三人本领也许各异，但是却有一项引人

瞩目的共同来头——他们都是管理顾问界巨人麦肯锡公司的“退除役官兵”。

1. 门庭若市

如果把管理顾问视为企业的医生，麦肯锡无疑是全球首屈一指的名医。美国前五百家大企业中，至少一半以上曾经不惜重金，礼聘它诊断各种疑难杂症；国际大型企业对它同样倚赖有加。它的业务范围之广，包括坦桑尼亚政府、艾森豪威尔总统，以及梵蒂冈，都曾经是它的客户。

1926年成立至今，麦肯锡在全球 28 个国家设有 58 家分社，3100 位专业顾问，为企业在管理、组织与策略上，提出水平式组织、改造核心流程与跨界联盟等 90 年代的热门新概念。

尤其近五年，它的财务表现蒸蒸日上，营业收入自 1987 年的 5.1 亿美元，升至 1992 年的 12 亿美元，增加一倍有余，平均每人年营业额高达 38 万美元。种种耀眼纪录在前，也难怪麦肯锡当仁不让，雄踞全球管理顾问界的王牌宝座。

管理顾问业的麦肯锡和会计顾问业的安达信，这些业者特有的组织方式——专业挂帅、弹性编组、资深合伙人率领资浅成员服务与开发客户——正逐渐被企业所采用。

2. 高来高去

不过一般人印象中，麦肯锡是个相当独特，甚至有点神秘的族群，他们是专业的精英，管理的高人：高来高

去，往来周旋于全球大型企业的高层之间，鲜少在报刊上曝光，但也益增外界的好奇。

对手都不得不承认，麦肯锡之所以与众不同，在于它不断吸收最好的人才，经常处理高层管理课题，而且坚持成员对于工作要有近乎宗教般的奉献精神。

多年来，麦肯锡藉着严格的筛选和优厚的起薪，引来顶尖人才效力。每年五万个应征者中，只有五百人能脱颖而出，成为麦肯锡顾问。

加入麦肯锡的新血，在接下来的五年内，必须接受长期密集的训练与教育，包括分析与解决问题、沟通技巧、团队领导，以及顾客关系在内，一样也少不了。新人在工作中接触不同的企业与不同的议题，迅速累积可观的经验。

特别是所谓的麦肯锡方法：冷静、析理、不依赖假设、会集所有相关事实、归纳结论、最后提出建议。

实事求是、抽丝剥茧、解决问题的麦肯锡风格，让它的顾问常以质疑传统、创新策略著称。这一策略，因而成为麦肯锡的一大利基。

3. 人际共生网

全球化角度，则是麦肯锡的另一个胜场。全球各地分社之间信息互通、知识与资源共享。最令对手难以望其项背的，无疑是人际关系无远天近、势力相加又相乘的麦肯锡“退除役官兵俱乐部”——3500 位有过麦肯锡顾问背景的管理专家，如今广布不同产业、企业与顾问业界，基

于浓厚的同门意识，往往在工作上、社交上慷慨支援、刻意提携，构成了一张紧密、强力的共生网，加上“母校”麦肯锡细细经营，枝叶益加繁茂。

4. 处方不变

几项奉行多年的传统，例如坚持开放而非层级式管理、强调成员合作无间、永远以客户利益为优先等，如今都因为扩充所需的业务压力而遭到了考验。甚至引发了部份竞争者与客户质疑，麦肯锡在为不同企业进行诊断时，开出的处方是否一成不变，同质性过高？

不仅如此，近年来连续有资深合伙人率众集体跳槽，加入竞争者，或者自立门户。1989年，麦肯锡打破不靠并购方式扩充业务范围的往例，买下信息科技顾问公司ICG，结果却不甚理想，两者的文化并不相容，导致后者原有的成员走了大半。不可否认，这些挫折都对麦肯锡造成了若干影响。90年代的新环境，变化急速而巨大，企业常比以往更需要借重外援，适时引导自己因应转型。这或许是麦肯锡业务一再成长的主因之一。

然而，面临成长与外界变化的挑战，即便是像麦肯锡这样声誉卓著的管理界祭酒，难免也要开始寻思“如何应变与调适”的课题。但是，管理顾问的跳槽并没有损失麦肯锡的实力，相反，当一大批“麦肯锡学员”“毕业”，走向全球各地时，麦肯锡的威名也随之广布天下。这是不是“对付”跳槽的真正“绝招”呢？

□ 惠普：握手话别跳槽员工

实力雄厚、信誉颇佳的美国惠普（HP）跨国公司，在台北有一家惠普科技公司，担任该公司总经理的是一个刚届“不惑之年”的年轻企业家柯文昌。他领导的惠普公司年平均增长率达 30%，比 HP 跨国公司 22% 的年平均增长率还要高。如此卓越的人物在人事管理方面独树一帜，能为跳槽的员工的实际着想，不指责，不强留，利索地放人，握手话别，这是柯文昌“互胜”精神的体现。

公司高层经理吴传成想离开惠普，柯文昌听说此事后一夜未睡，他仔细考虑，分析着惠普的现状。惠普是美国跨国公司，在台湾只能有一个负责人。吴传成虽说在公司工作 10 年，但做了高层经理后，再也没有升迁的机会了，这可能是他要离开惠普的直接原因。柯文昌考虑成熟了，待吴传成正式提出申请时，柯文昌十分爽快地答应了，出乎吴传成所料。

“完全理解”，柯文昌友好地主动握住吴传成的手，用了一句最古老的格言：“树挪死，人挪活，你很有实力，在别处发展可能更有前途，再说，我们还是兄弟，今后免不了相互帮助的。”一席话说得吴传成泪水差点涌了出来。就这样，吴传成去了宏基。接着，人事经理陈逸民也跳槽去了和兴制衣公司，柯文昌也同样十分利索地同他握手话别。

许多人不理解柯文昌此举，他放走的人都是惠普的栋梁，最起码也要用各种方法，千方百计使他们留下来，干嘛这么轻易地放行？一个离开惠普，出去创业的人士说：“惠普每年至少要花 1000 万台币用在人才培养上，有的从来惠普只是为了镀金，学了本事待价而沽。”对此，柯文昌坦然地说：“人家愿意来，说明惠普有很大吸引力。人家想走，强留也不会安心。再说，电脑业本来流动率就高。当初选进的人才不见得都符合惠普的要求。退一步说，一些优秀人才到外面去服务，也是惠普对社会的贡献，这也符合惠普一贯坚持的‘互胜’精神。”

□ 香港顺发：公司是一支分根的兰花

人才管理学博士托马斯·彼得斯说过，企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

在企业管理领域，一个公司的成败主要取决于能不能充分发展蕴藏在职员当中的极大干劲和能力，产生以一当十、以百当千的乘数效应。

1993 年 3 月，一位高层领导的失误，造成某家公司总经理离开公司，新上任的总经理又领导不了强悍的分公司经理，整个公司一度陷入混乱。这件事反映出企业人力资源管理中的一种极可能出现的状况：弱帅强将。弱帅根本管理不了强将，强将根本就不接受弱帅的管理，实际造

成无法管理和不管理，军阀割据，占山为王。分公司实际上处在各自为政、各自做主的经营状态，无法进行统一的大经营，发挥规模经济的优势。造成这一现象的根本问题在于内部免聘的机制没有解决，强将成不了强帅，弱帅占着位置不下来，铁交椅的弊病侵蚀着不少企业机体，如不重视解决，整个企业将走向解体或被兼并的下场。

事物往往相对而存在。香港著名的“鞋业大王”、香港顺发企业集团创始人陈嘉生，在长期的经营实践中，发现了不少企业都有一个致命的弱点，那就是人才流失问题。花了很大气力，用了很多钱才培养出来的栋梁，由于没有升迁的机会和可能，或另有更好发展的诱惑，往往使他们不顾一切地跳槽。

陈嘉生经营的企业与这些企业恰恰相当，他用自己的钱使一些人成了股东或企业主。每当他看见自己认准并确有才干的人要离开时，就说：“别走了，留在咱们顺发公司，我给资金，你自己干，成功了企业归你，失败了算是我出的培训费。”结果，想走的也不走了，从而更激励出企业内部的活力。人们不但高兴地看到自己前途的光明，也更钦佩陈嘉生的为人。顺发公司就像一株兰花，只有不断地分根，才能生出许多兰花来。有了这些小兰花，我们的人才就保住了，事业就发展了，何乐而不为之。

第九章 忠告跳槽

一、悠着点，朋友

☐ 跳槽谋职不贸然

在顾问公司经常看到这样一些求职者的履历：他们有良好的学历和技能，但在工作履历上却异常“丰富”，更换工作非常频繁，有时甚至在一家公司任职仅几个月就离开了，还有人把这种经历渲染成资历丰富、能力和适应性强的证明。可是，招聘单位和顾问公司又是怎样看待这种履历的呢？这说明此人工作表现不佳或包容性差，不能很好地适应工作，导致被“炒”或离职。因为任何老板不会轻易让真正得力的骨干离开的，反而会想方设法留住人才；而有能力、得到重用的人才，正处在事业蒸蒸日上的时期，又怎么会轻易离开好不容易打开局面的公司呢？往往只有那些在公司发展不顺利，个人不得志，老板也不满意的人才会跳槽。可想而知许多跳槽频频者并不象他们自己所描述的那样优秀了。即使有的能力不错，确实因为不断追求更高的职位和待遇而跳槽，履历也确实表现出节节上升的势头，但他们进入公司以后，谁又知道下一次何时流向何方呢？对企业缺乏忠诚度的员工，能力再强，公司也不愿真正委以重任；而且能力越强，职级越高，这方

面的顾虑越大。

除了能力和品德方面的顾虑，跳槽频繁者还给人以工作不扎实，为了蝇头小利（如每月多几百元的薪水或较好的福利等）而没有全局观念和个人发展的长远规划等印象，使公司对其全面的综合素质方面的判断和评估，显然要大打折扣。

从个人方面来说，进入一家公司，从熟悉业务、环境、规章，建立良好的人际关系，理解企业理念和文化，到磨练出独当一面的才干，至少需要几个月的时间才能真正进入角色。心态浮躁，还没有得到进一步的学习和提高就“另攀高枝”，不但给公司造成损失，也浪费了自己的青春；这山望着那山高肯定比一步一个脚印少了发展后劲，若干年后恐怕平添许多后悔。奉劝还在热衷于跳槽的人才，冷静下来做一番长远的规划，切莫只为了眼前的利益再跳槽频频了。

最近有关机构进行了一次十分有趣的调查，在 500 名称得上“人才”的人群中有近 80% 以上的人认为“目前市场就业形势严峻，要谨慎与理智跳槽”。而仅有 3% 的人才认为“本专业就业形势良好，跳槽谋职不成问题”。通过此番调查，可以看出，目前人才对就业形势严峻的状况有相当的认识，而且越来越多的人才对于跳槽行为更趋理智。造成目前市场就业形势严峻，并且波及到高级专业人才的情况，根据本次调查，名列前茅的有五点因素：

1. 东南亚金融风波的影响。

由于这次东南亚的金融风波给国内的一些东南亚国家包括日本、韩国投资的企业带来了灾难性的冲击，许多企业大量的定单被取消，生产任务严重不足，减员减薪，并且此风有的已蔓延到一些欧美企业，更为严重的是不少企业已近破产和关门打烊。

2. 留学归国人员增加。

这些年尤其是这一两年，国内日新月异的变化吸引了不少学成回国的有志之士，他们中的不少人已取得了硕士以上学位，成为本地高级人才强有力的竞争对手。不少企业特别青睐这些熟悉中外企业文化背景、深谙企业经营之道的优秀人才。

3. 外地优秀人才加盟。

不少外地的优秀人才为宽松的就业环境和广阔的发展前景所吸引，纷纷“拿了金刚钻，来揽瓷器活”。他们不太计较报酬、工作地点和交通，而且吃苦耐劳的敬业精神特别强，对本地人才构成了强有力的挑战。

4. 人才储量不断增加。

由于跨国企业和其他外资企业的逐年增加，已经为本地培养了一大批优秀人才，同前些年相比，优秀人才的市场存量急剧膨胀，甚至某些前几年甚为紧缺的行业已出现了“人满为患”的现象。

5. 国有企业的人员分流。

这些年从国企“下岗”、“分流”乃至“退休”的人员中不乏一些优秀的专业人才乃至经营管理人才，他们中的

一部分流向其他企业，也会对市场增加一些压力。虽然目前市场就业状况不尽如人意，出现了一些“技术面”上的困难，但不少优秀人才对前景充满了信心，其中认为“就业形势将迅速好转”的占 50% 以上，足见人才们的心态。

专家们建议，面对严峻的就业形势，人才们应当采取如下对策：

- 一是能不跳槽就别跳槽；
- 二是调整心态面对现实；
- 三是能够承受压力和打击；
- 四是增加自身的“含金量”；等候时机。

☐ 跳槽的失败与成功

目前，大多数美国公司都喜欢从公司外聘请中上层经理人员，而不是提拔本公司的雇员。纽约一家名叫托恩迪克·德兰协会的猎头公司对 700 家美国公司进行的调查发现，如今超过 2/3 的美国公司都习惯于到别的公司去挖经理人才，这么高的比例是前所未有的。但另一项研究报告却显示，美国跳槽的经理人员中有近一半人以失败告终，他们在就任新职后的一年半内就会因为业绩、表现大大低于预期而被解雇，或者自愿辞去职务。

● 不尴不尬败走麦城

跳槽的经理人员失败率为何如此之高？各种分析见仁见智。纽约某猎头公司总裁比尔·莫林认为，责任全在那

些办事草率、揽活过多的猎头公司身上。他说：“面对繁荣的就业市场，一般的猎头公司不可能干出高质量的工作。你想想，一家公司同时在承办 17 宗（猎取经理）业务，怎么可能干得好呢？”由于一些猎头公司胡乱“拉郎配”，导致许多跳槽的经理人员不适应新的工作岗位。

而许多人事经理则认为，跳槽者在新的工作岗位上失败的主要原因有以下四个方面：与同僚和下属处不好关系；对上级的要求没有弄清楚；缺乏从政技巧；没有能力达到新工作要求的两至三个最重要的目标。法国欧洲商业管理学院教授曼佐尼却指出，跳槽的经理失败率高主要应归咎于老板。曼佐尼通过研究发现，许多公司的老板一开始就会把新上任的经理们分成“进”和“出”两个组，被列入“出”组的那些人就像后娘所生，他们所做的几乎每一件事、所提的每一项建议，都会遭到批评和拒绝，这使他们心灰意冷。由于美国公司的经理人员“大进大出”，有人戏称美国公司的中上层管理人员“在玩抢座位游戏”。

来自洛杉矶的心理学家弗兰克尔认为，许多跳槽者通常会犯两个严重错误。第一，没有好好想一想他们希望从新职位获得哪些好处。弗兰克说：“人们特别容易受优厚待遇的诱惑。但如果你不搞清楚自己期望从新工作中得到什么，你又怎么知道新工作会满足你的愿望、自己是否能在新的工作岗位上取得成功呢？”第二，没有做好充分的准备工作，包括在面谈时没有提出充分的问题。飞利浦电子公司北美软件部负责人麦克利斯特有段时间曾想跳槽，

她希望在一家公司做一位高级财务主管。她说：“我在面谈时尽力提很多问题（一个小时内谈 10 到 20 个问题），并仔细听对方的答复。”为了获得这个职位，她与一家公司面谈了 10 次，但最终还是放弃了那个职位。她说：“我不想要一份使我只能在周末才有机会见到孩子的工作。”

● 考虑周全能成功

当然，也有许多跳槽成功的范例。为了不让自己后悔，成功的跳槽者会对自己要去的公司进行充分的了解，同时对自身的能力作出正确的估计，真正做到“知己知彼”。首先，你必须了解公司期望你在一年内取得什么样的成果，你还必须搞清楚你的上级衡量你工作业绩的标准，他需要多长时间要一份关于工作的进展报告等等。

其实，要掌握一家公司的实际情况办法很多，如仔细研究这家公司的年度业绩报告，搜集报刊和证券界人士对该公司的分析，以及向该公司现在及以前的雇员了解情况。要记住：对自己要去的公司了解得越透彻，日后遇到的麻烦和不适应就越少。

现任马里奥特服务公司副总裁的兰迪·哈里斯就是一位成功的跳槽者。在他去年离开布拉德斯特里特公司前的 3 个月内，有 6 家公司向他送秋波。哈里斯说，对每一家公司他主要考虑三个因素：公司总裁、整个公司以及公司所在行业的情况。哈里斯在实地考察了其中的一家公司后，对该公司各方面的情况均感到很满意，但对公司总裁的能力不满意，最终还是放弃了这家公司。果然，三周后

这家公司的总裁就被炒了鱿鱼。哈里斯为自己的抉择感到庆幸。

曼彻斯特伙伴公司经理开发部负责人雷·哈里森认为，经理人员必须要了解自己的职位需要达到的最关键的目標。他说：“任何一个管理岗位都有 101 项任务，但通常只有两三项是必须要出色地完成的。”他认为，大多数失败的跳槽者从就任新职务的第一周起就偏离了轨道，原因就在于没有向知道什么是最关键目标的老板、同僚和下属详细了解情况，或者没有仔细听取答复。哈里森说：“不幸的是，许多跳槽者以为他们已经对一切了如指掌了，而这却是走向失败的开始。”

- 跳槽的心理盲区

由于一些突发事情，如未获得期望的奖励，与同事、上级发生争执，被人误解等，而决意要离开现单位，但这时你可能正陷入心理误区，应先作调整……

随着社会劳动保障机制的不断完善和健全，越来越多的人开始尝试跳槽。很多人找到了更适合自己的工作，既有利于自己的发展，也使社会资源得到了更合理的配置。但也有一些人未能如愿以偿，对新工作仍然不满，甚至觉得每况愈下。造成这些结果的原因是多方面的，其中一个重要方面就是跳槽时的心理状态走入误区，事后就很有可能后悔莫及。

1. 冲动心理：

由于一些突发事情，如未获得预期奖励，与同事、上

级发生争执，被人误解等，决意要离开现单位，而全然不顾所付出的代价。事实上这些人所关注的并不是将要加入的新单位，而是要尽快摆脱目前的工作环境。这就难免在挑选新单位时草率从事。这种情况下是很难一下子找到合适工作的，即使以后有了更好机会而另谋他职，也已浪费了不少时间和精力。

2. 盲从心理：

有些人选择工作并非根据自己兴趣及能力特点，而是随波逐流，哪种行业热门就转向哪个行业。其实行行出状元，不同的工作虽然整体看来有收入、社会地位、工作条件等各种区别，但对于每个人来说，最重要的是工作要适合自己。比如目前律师由于待遇丰厚，工作有挑战性而成为热门职业，但这一职业只有思维条理清晰，有较好口头、笔头表达能力的人才能胜任。某人不善言辞，惯于跳跃式思维，如果他去从事技术开发工作，很有可能成为业内的佼佼者，但若只是因为羡慕律师的高薪而强求自己去干，只会适得其反。

3. 攀比心理：

指择业时以别人的工作为标准，想方设法为自己寻找一个符合此标准的职业。这个标准可能会是收入、住房福利、出国机会、管理等级等。这种心理的危害是片面强调单位因素而忽视其他重要方面。例如某人身在国企，很羡慕那些外企员工丰厚的收入，因此想方设法跳至外企。跳过去之后才发现新工作待遇自然不错，但是工作强度高，

并且只局限于技术工作，发展空间狭小。而相比之下，原单位却能有更多的学习和发展机会。

4. 犹豫心理：

指在需要做出跳槽决定时表现出犹豫不定，一方面对新工作很感兴趣，另一方面又害怕放弃原来的工作，会带来太大损失，患得患失，反复权衡，难以从大局出发，立下决心。这样的心理往往会导致两相权衡时莽撞从事，而错误做出转换工作决定。

从以上列举的情况可以看出，不管是哪种心理误区，其根源都在于不能对各方面信息进行全面细致、主次分明的考虑。想要成功地跳槽，就需要对主、客观两方面因素加以认真分析、把握，才有可能抓住良机，把握人生。

☐ 三思而后行

对于一个工作了若干年的人来说，由于环境和自身状况的改变，也许会想去找一份更好的工作。然而在决定调换工作之前，不妨先扪心自问以下 20 个问题——它们将有助于你作出正确的决断。

跳槽自我省察表

1. 你是否真的不满意自己的职业，还是仅仅对目前所干的事情不满意？在同一领域中，能否找到令你满意的相关工作？

2. 工作条件是作出这种改变的主要因素吗？
3. 如果是这样，是否能够改变一下环境，或者改变一下自己对此的看法？改换职业是改变工作条件的唯一办法吗？
4. 你是否希望在将要从事的新工作中表现自身的价值？
5. 你是否想到在新工作中可能要付出更多的精力、需要具有更高的技能？
6. 你是否对自己的性格及所喜爱的工作环境有所了解？
7. 你是否真的知道自己的兴趣所在？自己到底喜欢什么职业？
8. 你是否了解自己被人看重的技能是什么？
9. 你是否具有在目前的岗位上想发挥而没有机会发挥的能力？
10. 你是否愿意为在新岗位上完全从头开始作出牺牲，诸如薪水减少等？家属们是否也同意这么做？
11. 你是否能在不重新培训或继续受教育的情况下从事新的工作？
12. 你是否只需要将以往的技能运用于新职业，还是需要学习新技能？
13. 你还有别的选择吗？或者说你是否准备破釜沉舟
14. 你是否有办法既能从事新的职业，又不放弃

原有的工作？

15. 客观、冷静、正确地分析一下，你将要放弃的是**什么**，而又要获得的是**什么**？

16. 仔细计算一下职业“金手铐”——工龄、退休金及其它福利，对自己近期和长远的幸福有多重要？是否已经作过计算，还是仅仅在做白日梦？

17. 在选择新职业时，能否在自己的社交圈内得到帮助？或得到成功的帮助？

18. 你是否认为自己有耐心等待新的工作角色并达到预期目标？

19. 今天自己能做哪些小小的准备以适应职业的转变？是否已将小、中、大的目标一一开列出来，包括那些微不足道的目标。

20. 如何面对风险——象面对在新工作岗位上并不愉快这样一些风险？一旦这种情况发生，是否愿意再换工作？

☐ 跳槽之后

我有个朋友，因不满原单位上司的无能，便靠着自己的才气调到另一单位工作。离开时，他认为与原单位再也不会**有瓜葛了**，便把许久以来的郁闷不满、对上司及单位的现状大大评点了一番。当时朋友们都对他说：“反正你要离开了，没必要为泄一时之愤，与原先单位里的上司和

同事把关系弄僵，也没必要在最后时刻为自己鸣不平以讨个说法，因为这样于你来说已是于事无补。”他一笑置之。

到了新单位后，他凭着勤恳的工作态度和出色的才华赢得上司与同事的一致好评，准备升职，前途一片光明。可过了好长一段时间，升迁一事仍没动静。朋友不知出了什么问题，千方百计打听后方才知道，原来现在的老总与他原单位上司是老同学，原上司数落了他一大通不是，什么好高骛远、心胸狭窄、自高自大……所以对他的任命就搁置下来，而改任他人。朋友气得要死，又悔恨自己不该为泄一时之气而风度尽失，为以后留下隐患。

我们可以说他的原上司如何“小人”，可他自己的前程因此受影响却是事实。与原单位的过结像是一个不定时炸弹，随时可能会引爆，让你防不胜防。人生之路还很长，你很难断定在以后的工作中不与原单位人员发生这样那样的关系，一旦这颗“炸弹”炸了就对你或多或少会产生影响，甚至毁了你的前程，这时你才痛悔自己亲手种下的苦果已晚矣。所以无论你出于什么原因跳槽，为自己留有余地才是上策。

而另外有一师兄，大学毕业后因不甘于现状，曾多次跳槽，在企事业单位、外企都干过。他每次跳槽后在新年总忘不了给原先的同事寄一份贺卡，打个电话问候什么的，没花什么精力应酬，却一直能保持一种良好的关系。在现在的公司里，他的人力资源库形成了一个网络，拉客户，谈生意，做宣传，做起来比别人顺畅多了，一下子就

在公司里显示出他的能耐，很快就坐上了别人短时间内无法企及的位置。

在现代竞争激烈的社会里，拥有丰富的人力资源有助于你的事业运转自如。所以当你跳槽时，要尽量避免负面影响，不要误以为跳槽后就与原单位彻底“拜拜”了，其实可能在无意之中你丢失了许多让你今后受益无穷的东西。处理好新旧人际场中各种关系，提炼出积极有用的东西，带着你的“金子”去跳槽，即使你空着双手走出原单位的大门，其实你已带走一份很有价值的财富。

□ 一位知青眼里的跳槽

这是一位知青的自述：

都说我们中国人缺少幽默，太严肃太古板，我不敢苟同。比如把调动工作叫作“跳槽”，就是绝顶的幽默。

据字典上解释，槽是一种“盛牲畜饲料的长条形器具”。只要我们往深处想一下，这种讥讽式的自嘲足以令西方人也俯首称臣。只是我不知道“跳槽”的英文如何解释，是不是能译得和中文一样有味道？

跳槽大概也属于改革开放后涌现出来的“新生事物”，因为 20 多年前一切听从党安排，服从组织分配是当时铁的纪律和行动准则。老三届毕业生“一片

红”，谁能跳？当年在农场，做梦都想跳槽，但你又能往什么地方跳？如今社会开放，跳槽是普遍现象，其实这也体现了一种社会文明和进步。

我大概也属于是跳过槽的，但一想到我的跳槽过程，至今还有点胆颤心惊。那是 80 年代初期，我刚从农场顶替母亲到上海，在一家工厂里当车工（这不叫跳槽，这叫按政策回沪）。进厂以后我有点心猿意马，可能是不习惯工厂这条槽，或者说这条槽里的食物不适合我的胃口，于是我就削尖脑袋想跳槽。我从小就喜欢舞文弄墨，在小学和中学里，我的作文一直是拔尖的，自我感觉将来是吃文字饭的，于是我就全身心的投入写作，发牌一样往外投稿。我知道像我这样没有背景的普通百姓，要想跳槽就得加倍努力。为了给跳槽寻找一块跳板，我在写作之余先后报名参加了各种文学创作班，那几年我经常穿梭于文化馆、青年宫等场所，虽然忙得团团转，但心里“蛮扎劲”的。最为可贵的是我因此而结识了一大批自以为“怀才不遇”的朋友。这帮当时被我母亲戏称为“狐朋狗友”的朋友如今大都事业有成，想必他们也不会忘记当年的惨淡经营。

尽管那时已经改革开放，但人们的思想观念远没有今天解放，对于跳槽的人是冷眼有加。厂领导瞧我不顺眼，不安心工作是我一大罪状。父母亲见我摇头，说我不捧金饭碗尽动歪脑筋，就连我新婚不久的

妻子也替我担心，劝我摆正位置。如此一来，我便是骑虎难下，跳不成槽真是无颜见江东父老。

1984年底，我终于在几位朋友的引荐下，到一家新创办的杂志社帮忙。之所以称帮忙，是因为杂志社不能解决我的编制。尽管在杂志社工作我如鱼得水，但编制问题长期困扰着我。我是请长假混出来帮忙的，整整两年让我提心吊胆。好在到了 1986 年，我终于苦尽甘来，进了一家信息报社工作，解决了我的编制，彻彻底底跳槽成功。

正因为这次跳槽来之不易，所以我格外珍惜这条槽。尽管后来有许多机会可以使我跳更好的槽，但我都没有跳。我在这家报社呆了十几年，这期间我拿到了大专文凭，发表了几十万字的作品，编辑了 800 多期报纸。尽管去年我又跳槽了，但那是无奈，因报纸停办，槽没有了，我才不得已重新寻槽。于是我选择了一家比较适合自己胃口的杂志社，对我来说这意味着一个新的起点。

我不是个是“水性杨花”的跳槽者，但我赞成跳槽，因为往往一次成功的跳槽，对国家、社会和个人都会带来好处，这样的例子可以举出好多，而对于那些急功近利的跳槽者，我只能说一声“请好自为之”。

二、跳槽，选择的艰难

□ 跳槽四忌

跳槽是人才流动的常见现象，只要将各方面的关系协调好，是无可厚非的。但有些求职者跳槽时漫无目的，方向不明，就不可取了。以下四种跳槽是最忌讳的：

1. 头脑发热，意气用事。

有些人原来的工作岗位及待遇均不错，仅是为了一点小事跟上司或同事意见不和，便不够冷静地跳槽而去，结果酿成更大遗憾。所以，跳槽前一定要保持头脑清醒，冷静分析，权衡利弊之后再决定是否跳槽。

2. 随意改行，见异思迁。

这些人很少考虑自身的专长，每一次换行都成为新手。因此，难以进行知识与经验的积累，也很难成为某一行业的佼佼者，最终沦为求职大军中的落伍者。

3. 不加分析，偏听偏信。

这种人做事缺乏主见，听到别的单位薪酬高或人家轻率的承诺就不假思索地跳槽，不考虑自身长远的发展。到了新单位后发觉并不理想，又再跳槽，进入恶性循环。

4. 急于求成，过于频繁。

有的人为了博得既高薪又能一展所长的工作，不断变换工作及环境。其实，每个人自身的“含金量”是靠日积月累才能逐步增加的，没有敬业乐业的精神，干哪份工作都不可能有成就感，也不可能增加自身的“含金量”，反而因频频跳槽败坏名声，最终令用人单位望而生畏，不敢再录用。

☐ 不到最后关头别轻易言跳槽

你是否觉得难以忍受目前的工作，准备不顾一切地跳槽？在采取行动之前，不妨先静下心来，听听别人的建议和经验……

很难说清现代女性对男人的埋怨和对工作的不满哪个更多些。外面的人想进来，里面的人想出去——“围城”现象不但存在于我们的婚姻生活，而且也存在于职业中，正所谓“做一行，怨一行”。工作的琐碎、压力、机械、没有成就感、缺少升职加薪的机会、环境不佳、人际关系复杂、上司苛刻等都有可能成为我们不满和想离职的原因。从某种角度看，跳槽是一件好事，它能证明我们在职场上有选择的信心和能力。许多事业成功的人士，现在所从事的都是与他的第一份工作毫不相干的职业。但跳槽也是风险很大的下注，它可以帮你跳上成功的台阶，也可以使你陷进下滑的坡道。所以，换工作应该像换恋人一样慎重，而不应像换衣服一样经常，一定要“谋定而动，三思

而行”。

如果你准备跳槽，请你一定认真考虑以下几个问题：

1. 自己有没有跳槽的本钱？

对转换职业而言，年龄是很重要的因素。25岁以前你尽可以多“折腾”几回，因为年龄轻、人世不深和没有负担，即使失败，也不会有多惨重，失去的不多，自然也容易复原，东山再起比较容易；25岁以后，就应该逐渐找到自己在社会上的角色和位置了。如果此时你依旧是职场上的流浪者，从积累经验和资历的角度看，你将处于非常不利的下风。没有任何一种成功是一蹴而就的，它需要你耐心向下扎根，只有根基扎得深扎得稳，才有向高生长的可能。此时的你，即使要跳槽，也应该是带着“资本”跳。跳槽并不单纯是改变工作，而是一次自我的提升与突破，每一段职场生涯，都是下一段的一个台阶，一步步要走得稳，才能接近目标。如果背着空空的成就行囊跳槽，跳的次数越多，你的职业身价也就越贬值，因为每换一次，你都要被归零，一切从头干起。也许与你同时走进社会的同学都当上部门经理了，你还不过是一个“新人”，而且还要让上司嘀咕：“他两年换了3次工作，肯定是一个不安定分子。”

2. 决定“跳槽”是工作本身的原因，还是你内在的原因？

世上没有一件工作能令人百分之百满意，任何一个工作，也不会糟糕到一无可取的地步，而你换的工作越多，

也许就更容易发出“天下乌鸦一般黑”的感叹。有选择，就会有无奈，所以对待工作有时也正如对待恋人，要想让自己快乐一点，就应该抱着“选择你所爱的，不如爱你选择的”的态度。要知道，跳槽是一种恶性循环，一旦跳起来，很难说这就是最后一次。

如果你仍然无法改变换工作的愿望，不妨先问问自己：“对现状不满是来自工作本身还是其他原因？”很多时候我们不得不承认，其实工作本身很适合自己，让人受不了的是工作环境和人际关系，这种情况下，需要检讨的不是你的工作而是你的心态，因为，换了新单位，同样的问题依然会发生。即使换工作的愿望再强烈，你仍然应该正视你现有的工作，你不妨自问：“当初促使你选择这份工作的理由是什么，现在它还存在吗？”假如当初你选择这份工作的考虑是它能给你带来成就感，而入行后却发现你不得不做很多琐事，那就需要你眼光放得长远些。如果你能忍受一时的不如意，也许便能学到一些受用的专业技术。最后，你要问自己的是：“一定要走吗？如果不走，还有哪些可能？”客观冷静思考迫使你跳槽的哪些是你自己的心理因素，哪些是外在因素，哪些是可以克服的或假以时日就有可能转变的。“跳槽”前，多给自己一点时间，有时候一件事就足以令你改变主意。列一张表，写出你目前工作的优缺点，确定自己想要的到底是什么，然后再作决定。将得失衡量清楚，无论去留就都不会后悔。

3. 放弃现有的，是否有更好的工作在等着你？

除了客观原因造成的迫不得已外，往往是因为低估了找工作的难度，或过高地估计了自己。面对现实，你就不得不一步步降低标准，这样，不论对自己的事业还是自信心，都会有极大的杀伤力。在“跳槽”这件事上，骑驴找马才是最聪明的做法。转职成功的人，没有一个是冲动地去换工作的，他们都有一个明确的目标，这个目标绝不是一个可以接收你的单位那么简单，你必须明确它的优点和缺点，深入挖掘那一行业的资深工作者对那份工作的感觉，在充分了解方方面面的基础上才能投入其中。换工作，不能抓到一个是一个，因为并非所有的机会都是好机会。

“跳槽”的想法意味着你希望改变与成长，它驱使你不断往前探索和努力，不要害怕放手一搏，但只有到该出手时才能出手，因为我们没有更多的青春可供浪费，没有第二种人生可以重新安排。

☐ 跳槽的时机选择

跳槽有无最佳时机？有学者曾就这一专题进行了长达半年的考察和分析，并就此问题同大量的优秀人才进行了探讨，搜集了一些素材，虽然尚不完全，但可以从中间撷取几个精彩片断，供跳槽者参考。

1. 选择企业在顶峰时跳槽

这是被认为最值得推广的经验，特别对企业管理层人

才而言更是如此。某大型跨国零售集团曾在沪招聘一名经营副总经理，经过仔细的市场搜索，猎头公司发现某中外合资的大型百货商场中有数位经营好手，于是各个击破，层层深入，经过综合比较，选中某一位年富力强又思维活跃，有独特见解的优秀人才。但这位优秀人才觉得目前企业经营状况甚佳，弃之可惜，最后婉言谢绝了猎头公司的好意。猎头公司忍痛割爱，只能选择了另一位稍微逊色一点的人物，但薪资行情却依然不低。时隔半年，这家中外合资的大型百货商场由于种种原因业务量直线下降，这位优秀人才想“换一种环境”，然而此一时彼一时，这时这位人才“身价”已大不如前。因为当初他的背后是一家欣欣向荣的企业，而如今该企业已在苟延残喘，其中的经营者自然也是“行情大跌”。因此，选择企业在顶峰时离开，寻找新的经济增长点绝对是明智之举。当然，发觉企业的顶峰期要靠一双慧眼，此时离开又需要勇气和胆量，着实不是一件简单的事。

2. 选择自己刚获得提升时跳槽最佳

一般来讲，提职是会加薪的，但能加多少或加薪是否满意则是另外一回事。然而无论如何，主管级的人物一旦被提升为副经理，再争取跳槽到经理的位置就有了可能，迅速完成“二级跳”就可以大把加薪。如果主管在即将升职而未获任命时跳槽，此时的“含金量”则稍逊色，恐怕不能争取到最大利益。当然，刚获升职就跳槽在情理上是否说得通则是留给人才们自己去解决的事了。

3. 选择自己成为业务专才或“老手”时跳槽最佳

在中介服务过程中常见到不少人才频频跳槽，东一榔头西棒，永远成不了某方面的专才。其实学一门应当钻一门，等成为某方面的尖子时，薪水才能“炒”得高。笔者在一家顶级的电脑企业遇到两位曾是同班同学的人才，一位入该企业一年半后跳槽去了同级别的另一家企业；另一位一直在该企业服务，5年后前一位只升至部门主管职位，因为他在新的企业只服务了三年半，不能称为“老手”，资历深者大有人在，而第二位由于一直服务于同一企业，已被提拔至部门经理职位。虽然两人收入目前相差不多，如果两位现在都选择跳槽的话，后者的市场价值却远大于前者，因为“部门主管”数量不少而“部门经理”却不会很多。

☐ 跳槽与选槽

1. 跳槽需要选槽吗？

改革开放实现了中国经济的快速发展，使许多领域被开发成为商业化经营领域，出于支撑发展的需要，那些挟一技之长且具市场意识的人才走俏一时，并成为富有卖点的紧俏资源。“跳槽”与“炒老板鱿鱼”也成了眼下的家常便饭，并跻身于这两年主要流行语的行列。

人才走俏显示的另一面是“人才的紧缺”，我国传统的教育方式及社会经济生活方式使得可供使用的现成的成

熟专业才极为有限。因此，不少企业或其他单位为了事业的发展需要投入各种力量来把一些初具潜质的人员培养成为合用人才，而另一些单位则可能会把注意力放在如何使用更有吸引力的方法来获得这些已然成才的人士。而那些成为各方“焦点”的人才也就有了更多通过利用这种“卖方市场”的特征而为自己抬升身价，或另就高明，或索性直接加入成为自己原单位商业竞争者的行列。

无序的流动会降低人才培养投入的社会动力，而过度严格的限禁又可能会使人才配置机制的效率降低。要不要在人才流动的过程中，规定在一定的时间内避开原先从业的行业（“竞业避止”规则），遂成为商业界一个新起的话题。一向被认为属于“意见领袖”的网上人士中有 31.2% 的人支持建立“竞业避止”规则，而反对者却高达 51.1%，另有 17.7% 的人感到难以判断。接受零点调查网上访问的 407 名网上人士中 85% 的人在 21-35 岁之间，65% 的人是普通白领职员、在校学生和蓝领职员。

调查结果显示，如果站在企业老板的立场上就会对“竞业避止”规则给予较高的支持度，而站在非老板的立场上，企业的其他管理人员和普通员工表达的支持度则均较低。在假设自己是一家企业的老板时，64.6% 的网上人士会担心自己企业的商业机密会因人才流失而流失，从而表示支持建立“竞业避止”规则；但在一般的企业管理人士中只有 41% 的人支持建立“竞业避止”规则，这一比例与在校学生的支持率（41.2%）相当，稍高于企业白领

职员（36.5%）、教科文卫专业人员（30.8%）和蓝领职员（29.4%）的支持率。

交叉分析显示不同性别、不同年龄、不同职业的人对“竞业禁止”持不同的态度：男性相对女性更能接受这一观点（男女网民的接受率分别是 42.6% 对 30.5%）；36—45 岁年龄段中支持这一提议的人（55.2%）明显高于 35 岁以下的群体（27.1%）；

“竞业禁止”的支持与反对者双方各置其辞：反对者从保护人才的角度阐述了自己的反对理由，其中 92.3% 的人认为“一个人的知识范围、事业高峰期有限，竞业禁止必然会造成人才浪费”；而支持者更多地从企业利益出发表达自己的立场，其中 85% 的人赞同“竞业禁止可以使跳槽者有所顾忌，在很大程度上保护企业的利益”；82.7% 的人认为“竞业禁止可以防止企业之间的恶性竞争”。

但是正如大多数网民们能够理解老板的担心一样，他们在考虑自身利益的同时，也或多或少地能够考虑到企业的利益，因此很少有人完全反对有限的“竞业禁止”规则，争议主要集中在限制的范围。调查结果显示，网民们对“竞业禁止”规则的主要适宜领域和如何更有效地保护企业利益上基本上形成共识：82.7% 的“竞业禁止”支持者和 66.3% 的反对者都认为“竞业禁止应在一些高新技术领域中实施，并不能对所有人一概而论”；而“保护企业机密或技术应通过与员工签定技术保密协定等手段来保

障”的说法也得到了争执双方的普遍认同，在正反双方中的赞同率分别是 75.6% 和 95.7%。在限定确有重要保护理由的领域、适当的期限、有充分的事前协商并形成协议的基础上，“竞业禁止”规则的合理性具有较为广泛的社会支持基础。

零点调查的研究人员认为，虽然有人主张可用法律或行政规章的形式来规范人才流动中的“竞业禁止”规则，但是人们更可能接受的是基于职业关系中双方当事人平等协商、理性自律基础上形成的契约性要约与承诺关系，从而以自主选择的方式接受法律机制对于“竞业禁止”的调整。可以认为，“竞业禁止”规则是对于人才流动程序中纯利益驱动机制的一种制约，显示出应以较为温和的方式表示对于人才培养与投入的鼓励及避免过于不当的竞争技巧的职业伦理考虑。

2. 选择的必要

走出学校的人们找工作，下岗的人们找工作，对现有工作不甚满意的人们也找工作，而且，乡下人到城市找工作，城里人也到农村找工作。过去通过组织分配、安排进行的事情，现在多通过市场来解决了，过去受到约束的许多事情，现在放宽了限制，或者干脆就放开了。于是，找工作，已经成为很重要的事情，也是很大的人生问题。

理论上，在目前的阶段上，劳动是谋生的需要，人们奴隶般地服从分工；而在很正面的意义上，社会提倡“螺丝钉”的精神，在自己的岗位上各尽所能。然而，也正是

在这个阶段上，社会结构愈益复杂，流动性和不确定性的现实要求与之相适应的体制，统一的分配、安排逐渐失去意义，具有较大弹性的规则取得了支配的地位，容许人们面对不同的机会做出选择，更逐渐地容许人们创造新的机会。

人们在各自的环境中形成自己的能力，要他们被动地适应工作，减少了求职的成本，但也往往造成许多的痛苦和浪费。而选择的空间增大，意味着增加人们的主动性，即使还是象一颗“螺丝钉”，却多了几分创造性，尽管仍然服从着某种分工，却也对分工格局发生某种影响。这样，能力结构与需求体系之间相互碰撞、相互作用，各自本身也发生变化。这种过程发展的辩证法即在于，矛盾双方向对方转化，从而出现促成发展的否定性。

社会的开放，实质上是机会的开放，而机会开放了，也就有了选择的必要。

至于劳动力进入市场而成为商品，似乎有了“复辟”之嫌，则是一个较复杂的问题，在这里不可能讲得很清楚。然而，可以肯定的是，首先，中国过去未能发展到资本主义阶段。“复辟”之说从根本上带有虚幻的意味。其次，劳动力进入市场，的确是经历一个与资本主义相当的发展阶段，既然我们终于发现这个阶段无法跨越，而且发现跨越的种种企图实际上导致更糟的结果，也就不必过多地烦恼，更重要的是，在这个阶段上现在应该能够避免前人已经经历过的一些痛苦才对。

3. 老板请留意，要选择不要规定

小说家 George Eliot 120 年前写道：“最强大的成长原则在于人类选择”。联邦储备银行不把人才锁定在自己安排好的固定课程上，而是让他们自己根据自己的情况规划自己的未来。员工可以报名参加试验课程，在支持的环境内学习自己不熟悉的新技能和新职能，比如，大型机开发人员可参加客户机/服务器课程。每个人都可以制定自己的学习日程，利用单位为他们提供的发展和提高的机会，实现自己的选择。

面对选择并不总是件轻松愉快的事。一般来说，听从指导比自主指导更容易些。为了帮助员工完成这种个性的转变，学习与发展服务小组组织了职业动力课程，让员工了解选择的重要性，养成树立个性和个人职业的眼光，着眼个人发展的新习惯。一位员工在学习后指出，这项课程提示我要考虑我的职业，不光是自己的工作。

继续学习的氛围带来公司文化的改变。其中一条就是你必须适应于现在的组织，同时努力工作推动它一步步前进。一开始，员工在办公室读书，或在台式机上阅读学习课程，总觉得不自在：上班时间学习合适吗？在经理们认可这一活动并鼓励员工的学习时，员工们更加珍视学习时间。必须承认进步是缓慢的，有一个自然的发展过程，它考验我们的耐心与对他人的信任。一旦初见成果，以后的发展会顺理成章。

银行为员工的继续学习提供了基础设施和多层次的学

习环境：

第一层：全银行范围的继续学习网络、 Web 站点，按需要自选的课程等。

第二层：创造环境，让 IT 专业人员在业务知识和技能（合作、交流、学习、选择）方面进修提高。

第三层：将新的学习过程融入公司文化，衡量其效果，并通过设立指导和试验课程等支持机制而强化之。

对 IT 专业人员要求更高些，为他们提供的学习工具也应该更多些，目的在于使学习变得高效、轻松并富于乐趣。圣路易联邦储备银行为此而设立了内部网站点，作为学习和发展信息及有关安排的中央资源，热线连接至各学习站点、个人评估工具、项目经理工具箱、经理用的学习辅导答案表、自学课程图书馆、每 30 天刷新一次的录音带商务教程。学习和发展服务小组还为员工提供工具和技巧方面的内部咨询。

我们都致力于为自己的单位营造最好的学习环境和学习条件，以留住最优秀的 IT 人才并推动他们迎接未来的挑战。圣路易斯联邦储备银行的例子是成功的，值得我们借鉴。领导的重视与专门小组的负责是迈向成功的第一步，具体的措施靠实践中的摸索与总结。学习的过程是有限的，而学习的成果最终要靠每位学习者在工作中予以体现。

□ 人才，要在跳槽中实现增值

跳槽，对于个人会有怎样的意义，我们从网络的讨论上摘录几节：

讨论之一：。职业：研究员)

跳槽是市场经济的产物，市场经济给跳槽提供了条件和机会，但是现在的年轻人并没有充分利用这些机会，而是随便乱跳。要知道，真正的人才是有价值的商品，要在流通中实现价值的增值，这就要求跳槽者不要在不同行业间跳来跳去，每到一个领域都要从零做起，价值的增值速度就相当慢；如果能选择一个固定的行业，适当地跳到不同单位，这样经验和能力就会不断地积累，自身的价值也就会成倍增值。人才作为特殊的商品，一定要把握好自己的定位，找准消费者即单位，在遵循人才价值规律的前提下，从跳槽中实现价值增值。指责跳槽现象是不可取的，但盲目的乱跳更应该避免。

讨论之二：（职业：公司职员）

时下的下岗再就业早已是众人皆知的社会现实了。几个月前，我从一家国营大企业中下来，以为有

了第二学历，便很快会找到工作，而事与愿违。按报上的招聘我去过几家公司，都因竞争太激烈，自己又无工作经验而告吹。年仅 24 岁的我沮丧起来，虽然男友一再地表示他可以养我，而我却更加伤心，不禁想起一边工作、一边晚上风雨无阻去上夜大的那段日子。难道自己的努力和追求都是在白费吗？心理的天平有些失衡，但我没有放弃，适当地放宽了对求职条件的要求。就这样，一家新开业不久的公司雇用了我。虽然专业不对口，但一想到将要受“嗟来之食”的危机，还是生存要紧，干了下来。残酷的现实使我逐渐成熟起来，懂得了一分辛苦才会有一分收获的道理，就踏踏实实地想先把这件工作做好，再寻找更适合发挥自己特长的工作。这个槽先站稳，看好下一个槽再跳。现代社会的飞速发展，不能再固守一种思维模式了。虽然所学的知识暂时没用上，但在新的工作中会学到许多新的东西，我不是又多了一技之长和一份工作经历吗？再说，艺不压身，说不定哪天就会派上用场呢？于是我又充满了信心，决定明年继续学习，去考专升本。

讨论之三：（职业：大学教师）

随着社会的发展变革，人们生活水平提高，人对生活更讲质量，那种“从一而终”压抑个性的工作选

择方式逐渐被放弃，跳槽——转岗现象也就越来越多。西方发达国家里员工跳槽现象是非常普遍和正常的，根本不会引发讨论，不象东方一些国家，由于保障制度不完善使得人们对“跳槽”比较慎重。这大概与其体制和文化背景密切相关。今后社会的发展将越来越快，人们在工作上的机会也越来越多，跳槽现象会更普遍。这是社会进步的象征之一，是一件好事。

所以，任何人，如果认为自己踏实肯干就行了，这本身就是一种个人发展的危机，迟早会被淘汰。然而华而不实，善于取巧，不是从价值观上与公司取得共识，而企图靠在上司面前制造好印象的人，更危险，更危机。正直的上司决不会认同类似“午夜留言法”的行为。

泛泛地议论职业表现的种种行为并不是问题的关键。一个人，在职业生涯中确定自己的道德观才是关键。我们不难发现，在大量的员工跳槽事件中，老板和员工对同一件事的评价总是不一样，而旁观者所持的看法也不尽相同。比如有个企业培养了一名技术主管，送他出国学习，回来不久这个员工就跳槽了，我听见有的人评论“这人没良心”；有人评论“这很正常，竞争嘛”；而公司方面虽不希望这种事发生，但也不能阻止员工的去意。这些事实表明了一点：道德观决定人们为人处事所持的观念，这是一个规律。在这个规律面前，很难用对或错下结论，有人认为对，

是因为持有某种观念，而行为由观念导出。说到这里，你认为“午夜留言法”是在什么观念指引下的行为呢？你打算用这个办法吗？那当然取决于你的观念选择了。

职业生涯是漫长的，我们是不是拥有了够我们一生受用的正确理念呢？这实在不可以忽略。假如我们不重视道德、情操、风范的培养，而去捕捉那些急功近利的次要技巧，我们一定会得不偿失。所以，还是莫寻歪“窍”！有恒心走正道，并勇于坚持，一定会越干越开心的。

☐ 拥抱新的生活

现在，你已经跳槽了。不论你跳槽的原因是什么，不论你的过去是明亮的还是灰暗的，有一点是肯定的，那就是：新的生活已经在你面前展开。你需要选择，你需要抉择：我要成为怎样的人。

著名成功学专家和成人教育家卡耐基曾为跳槽后的人提出一些经典性的建议：

1. 融入新的组织

正式录取之后，你的第一件要做的事情，便是熟记公司的规则、经营观念、经营方针等。对于职务规定、员工手册这一类的资料，也需要彻底地浏览。你需要以一种谦虚的态度来面对你面前的这个新组织。

由于你是跳槽而来的新员工，一开始就被公司寄予重任，所以你不能同那些没有工作经验的社会新人一样，慢慢摸索、慢慢体验陌生的新环境；你一接到任务，立即要成为公司的骨干。因此，对于公司内部的情况，不能仅是一知半解，必须尽快地通盘了解。

你除了要记取上述的各种情况之外，还有公司的各级干部主管、员工姓名，及公司风格、产品的特点等。要使半途才进入公司的你，表现出是一个自身职员一样地对工作驾轻就熟。

2. “过去的,就让它过去吧”

常见跳槽的人在新公司中，大谈以前公司的情况，尤其是从大规模的企业转到中小企业的人。这种情况就如同对现任妻子称赞起前妻的好处一样。这种话任何人听了心里都不是滋味，所以你应该谨慎避免这种行为。

例如，在开会的场合大放厥词：“我在以前的公司就是采取这样的做法”，或是“这个问题在以前的公司，从没有人拿出来当作议论的题材”。如此的言行无论如何，都应避免。

即使你新的公司内，已有举足轻重的地位，但是一谈到以前的公司，就难免会令现在的同事或部属感觉，你企图把别家公司的作风，强行推销给他们。这样的方式会令他们感到不愉快。在以前公司所学习的事项，现在能善加利用，无疑是件好事。但是这时，千万不要说是以前公司施行过，应该说：“这是我个人的意见。”用这种方式才

合乎常情。如果是非常不错的构想，也可借此抬高自己的身价。如此一来，岂不是一举两得？

总而言之，随便谈起自己以前公司的种种，对跳槽的你而言，就如同使自己掐死自己一般。

3. 扭转立场

刚刚出学院的新人，初次得到公司的聘任时，心中无不充满喜悦，满怀希望跃跃欲试。但是对于那些半途放弃前职，重新进入别家公司的人来说，仿佛身处雾中独自摸索，内心的不安可想而知。当新进的员工在工作岗位上稍有闪失时，周围的人会说：“啊！他是新手，总是难免的。”代之以同情的眼光原谅他。但是跳槽之后的人呢？想获取同情的眼光？那就太难了。

因此跳槽的你，自己必须现有心理准备，无论哪一家公司都有它的特色、风气、新旧的年资序列等；明争暗斗的商场上，没有人会欢迎半路杀出来的“程咬金”。自然别再妄想他们会以同情的心态对待你。也许表面上，他们不会表露出明显的排斥态度，但是总会因为本身的利害关系，无时无刻地注意你的一举一动，担心你有一天会爬到他们的头上去。他们以严厉的态度对待跳槽者，每每要求你必须达到他们预期的效率，倘若无法达到，公司冷酷的态度是每个跳槽者都看得到的脸色。

在商场如战场的企业界，抱着姑且的心理就是一种错误，跳槽的人身上所担负的重责，不是每一个人都能明白的，尤其是年纪愈大的跳槽人，为了这些不堪负荷的重担

所操心，更是显而易见。

跳槽者虽然有不堪担负的重任，但是他们也有新的机会。如以你的能力在以前的公司，由于年资或是学历上的阻碍，无法如愿升迁。但是现在的公司，认为职员只要有实力，就可以发挥自己的才能，因此跳槽者应该把握机会和自己的重责，转变成工作的原动力，以积极的心态与坚强的意志，全力以赴才最重要。

4. 确认自己的目标

“初志不可忘”是所有想成功的人的座右铭，所以跳槽的人，为了日后的成功，必须保持下决心开始时候的志气。自己为什么改行？改行对自己有什么意义？这一切在进入新的公司之后，不可以把它忘记，同时要再次给予确认。

改行的人，难免会碰到各种障碍，只因为你对改行所持有的期望太大，所以才会觉得实际与想象的差距竟然如此之大。现实上所遭遇的阻碍，往往象是在诱导你参加“跳蚤症状”的行列一般。

任何一家公司，都难以十全十美，想要一切如己所愿的成功例子并不多见，而把自己局限在无法满足的部分，一再地改行的人就太多了。这就是跳槽人加入“跳蚤症状”行列的主要原因。

☐ 渴望成功

1. 如何增加你成功的机会

大多数人都能对自己所从事的工作满意，因为只有这样，才能充分表现你的才干和个性。要找到一个满意的职业，也许需要做些尝试，但这是值得去做的，因为那几乎就是你成功或失败的分野。一次全国性的成功人物的调查说明：他们之中 94% 以上都在做着他们最喜爱的工作。一个对于工作感到不满的人，不管他如何如何努力，决不会有优越的表现。许多证据说明：大多数的失败，都是由于工作的不适宜。

2. 跳槽对成功有没有妨碍

哥伦比亚大学曾在几百个年龄在 20 至 31 岁的有为青年中举行过一次调查：看看一个青年应该坚守岗位，逐步上升，还是遇到较好的机会便跳槽？结论是：“一般的想法，认为坚守岗位的青年比随时转业的青年成就要大，这一点并没有事实证据。”据堪萨斯大学范围较广的调查，凡是在某项事业中达到最高成就的人，大都是最先屡屡转业跳槽，直到找到有最大成功机会的职位时，便努力干下去的。

3. 成功的人士有哪些共同条件

恒心！许多成功的人只有平常的智慧和能力，可是他们在完成一项工作时，在遭遇重大的困难时，在工作极其

繁重时，却有超乎常人的耐心和毅力。如果你有这种品质并能加以培养，那么你一定能找到最适合的工作，并在其中出人头地。

4. 未达到应有程度，你将怎样去做

阻碍你的因素十之八九是懒惰。伊利诺技术学院最近发明了一种测验这一因素的试验。他们发现：如果一个人记的单词很多而成功很少，那就表示他是绝对的懒惰。因为，记的单词多就表示你在智力和能力方面天赋都很高。如果你有这样好的天赋而不能上进的话，那就表示你根本没有应用你的天赋。

5. 快乐和富有是不可分离的吗？

只有在某种程度上是这样的。有最低或最高收入的人，往往最不快乐。收入足以平衡，尚略有剩余以备意外之需，便是导致快乐的最大因素。许多人在一生中比较快乐的时代，就是正在成功的阶梯上向上爬的时期，而不是已到了顶峰的时期！

6. 喜发牢骚的人是否容易成功

发牢骚往往被人看作是一种缺点，但它也可以变成一种优点。米希根大学社会研究学院从四年来对美国各大公司的调查中发现：凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而把牢骚藏在肚里的公司要成功得多。一个人所以要发牢骚，就因为他是“求全主义者”，或者因为他有更好的办事方法，而无权把它们付之实施的缘故。

7. 成功的人会长寿吗

尽管一般人常说到人们由于过分努力，以致中年夭折的事例，但事实证明：在多数的情形下，成功确能使你延年益寿。心理学家指出：人的精神对于健康是一种重要的因素，而精神则受着成功程度的影响。医学的研究证明：如果其他的条件相等，一个人愈觉得活下去有意义，他的寿命也就愈长。

三、跳槽的陷阱

☐ 有关劳动调解

衡量人事流动率的传统方式，是计算有多少员工离职，很少在乎离职员工的能力与重要性，使公司蒙受重大的损失。籍着“伤害因素分析”这项工具，可以改正重质不重量的弊端。

“伤害因素分析”能对管理者提供人事流动率在质方面的指标，以及衡量人事流动率对企业产生的经济冲击所必须的加权计分，因为一个公司可能人事流动率很高，但伤害因素却不高。以下是计算伤害因素的步骤：

1. 根据员工对公司的价值分成等级，例如尚在培训中的管理者对组织的价值，不会大过已能独当一面的销售

人员。

2. 把各个等级分成四等份，替每一等份订出伤害因素。可以给予最前面的 25% 四分，其次的 25% 三分，依此类推。

3. 订出关键人员的伤害因素，例如资深销售人员、管理人员以及技术人员等，可能会多加分数。

4. 为公司以及每一事业单位算出“整体损失影响力”，最前面 25% 员工的影响力，是最后面 25% 员工的四倍。

举例来说，甲公司有一千名员工，前三个月内丧失了一百名员工，人事流动率为 10%，由于至少有 90% 的离职员工是属于最后的 25%，所以整体损失影响力为 11%，因此伤害因素比人事流动率高 1%。若伤害因素比人事流动率高出 1.5%，就是经理人值得挂虑的时候了。

伤害因素能使管理阶层从整体的角度检讨人事流动的记录，借此也可以衡量经理人管理和留住最有价值员工的效能。

其实当企业的决策管理层在冥思苦虑人事流动率的伤害因素时，劳动用工双方还可能惹上有关劳动调解方面的麻烦。如何避免重蹈这些陷阱呢？

近年来，随着市场经济的发展，由于用工制度的改变，劳动制度的改革及劳动关系的调整，劳动争议的数量急剧增加，劳动争议仲裁案及诉讼案件即我们通常所说的劳动争议官司也随之增加。

不要忘了，发生劳动争议的解决途径分为以下几个步骤：

1. 发生劳动争议可先请劳动调解委员会调解。

劳动争议发生后，争议双方如不便协商或协商不成，可在自愿的基础上请企业内部的劳动争议调解委员会主持调解。其长处和优点甚多。一方便、二省钱、三不伤面子。调解会后遵循合情、合理、合法的原则，在摆事实、讲道理、分清责任的基础上，努力寻找能为双方所接受的解决方案，争取通过做工作达成协议。

经调解委员会调解成功后达成的协议尽管缺乏法律强制力，但争议双方都应坚守诺言，履行协议。

2. 如果调解不能奏效，那么争议双方就应在规定时间内起诉。

劳动争议仲裁是起诉到法院的必经之路。

劳动争议双方有权不经调解而直接申请仲裁。但不能不经仲裁而直接向法院起诉。因为劳动争议是以确立劳动关系为基础的，争议内容往往涉及到劳动权利和劳动报酬，所以法律对劳动争议的解决体现了较为审慎的态度和做法。这也是我国目前劳动争议案件和其他类型案件的重要区别。

3. 要注意劳动争议仲裁关于申诉时效的规定。

我国《劳动法》规定，劳动争议申诉时效为 60 天。另外根据国家劳动部的有关规定，如经调解委员会调解不成的劳动争议，按调解的实际天数延长，但最长不得超过

30 天，即连同调解委员会调解的天数在内，时效最长不得超过 90 天。

4. 不服仲裁裁决应向法院起诉。

劳动争议仲裁可在查明事实的基础上，由仲裁员主持调解。如调解达成协议，调解书一经送达，当事人均不得再向法院起诉；如调解不成，应在规定的时间内作出书面裁决。对裁决不服者应在 15 日内向仲裁委员会所在地的基层法院提起诉讼。

拒不履行调解书或逾期未起诉的裁决书所载义务的，对方当事人有权向法院申请强制执行。

5. 不服判决还可以提起上诉。

当事人不服仲裁裁决，可在规定的时间内向法院起诉，法院可以调解或判决。调解书一经送达当事人立即生效，与判决书具有同等法律效率，任何一方当事人均不得再向法院上诉；如调解不成，法院应在规定的时间内作出书面判决。原被告任何一方对判决不服的，应在 15 日内向上级人民法院提起上诉。

拒不履行调解书或逾期未上诉的判决书所载义务的，对方当事人有权向法院申请强制执行。

上诉为终审。经上诉审法院调解或判决形成的调解书或判决书一经送达立即生效，无论上诉人或被上诉人均不得在行上诉。即便不服也只能根据审判监督程序通过申诉的方式反映意见。

□ 透视频繁跳槽

1. 努力克服“职业不适应期”

寒窗苦读十数载，只想到社会上一展宏图。但到了工作岗位，可能发现环境不如你想象的那么美好，最令人烦恼的是，知识无用武之地，或自己的想法不被周围人理解和接受，或对上司的工作作风看不惯。于是，刚上岗不到半年，便想跳槽，一走了之。可双脚太嫩，跳槽又谈何容易？于是心情压抑，闷闷不乐，既不利于健康，又影响工作。其实，这不过是涉世之初遇到的一个普遍问题。这段时期属于大学毕业生的职业不适应期。

下面结合几个实例谈谈在这个问题上的看法。

某高校管理系毕业生沈××，被分配到一家大厂办公室，作为该厂第一位科班出身的管理人员，面临着一个角色转换和角色期待的问题。他跃跃欲试，准备好好干一番事业。可厂领导的安排的是让他搞些调查研究，以熟悉情况，便大感自尊心受挫，产生怀才不遇的心理。过去在学校，基本是与同一年龄层次的人交往，人际环境单一，关系比较融洽，如今则是错综复杂。他由于阅历浅，经验少，缺乏社会交往能力，不善于协调各种关系，于是工作热情锐减，最后给人家留下“自视清高，工作不安心”的印象。自己感到很苦恼，认为只有跳槽才能改变他的处境。但经过一段时间的磨合，又得到了母校老师和好友的

劝慰，他渐渐地悟出了生存处世的道理。于是自觉放下架子，一改书生意气，平时注意从大事着眼，从小事做起，并特别重视改善自己与同事之间的关系，注意社交礼仪，注意情感投资。经过一段时间的努力，人缘关系慢慢变好了，他工作也安心了。今年初，他已调到企管科，工作干得相当出色，受到了领导的表扬和群众的赞许。如今朋友们再问他要不要跳槽？他回答：“干嘛要跳槽？我现在各方面都很适应，工作也很顺手。”

可见，初涉入世的大学生，应努力克服职业不适应期，切勿动辄跳槽。人生旅途犹如行路，有时难免会摔一跤，或者会走一段弯路。工作过程又何尝不是如此？专业不对口，单位效益不好，工作条件差，人际关系不和谐……诸多不尽人意的情况常常使人心烦意乱。如果这种情况被你碰上了，你就不必垂头丧气，一蹶不振；也不必低声下气，自认倒霉。正确的态度是：“既来之，则安之。”努力接受并适应不可避免或已经发生的事实。这并不是对人生宿命论的态度，而恰恰是一种正视现实的态度。正如荷壮的一句名言所说：“事情既然已经如此，就不能成为别的样子，勇于承认事情就是这样的现实，平心静气地接受已经发生的事情，是克服更多不幸的第一步。”

某大学中文系的一位毕业生，四年前在高考“前线”经过三次拼杀才走过“独木桥”，并成为一名高材生。然而命运却给她作了一个“鬼脸”，恰好碰上国家精简机构，好多理想的单位都不要人，本校也留不下。最后，只通过

以前中学老师的推荐，到了一所山村普通中学教书。事情既然如此，这位女大学生也就坦然地接受了它，并很快地适应了它。正因为她具有这种“既来之，则安之”的心态，才使得她并没有因客观现实与自己的抱负有多大反差而沮丧，而是热情地教育学生，同时了解中学生的心态和行为，从而不断地发现各种素材，写出一篇篇反映中学生的小说，并获得了全国文学创作奖。如今，她深有感触地对别人说：我是最不愿意当中学教师的，地位不高，事情又多，我当时最向往的职业就是当记者，或是杂志和刊物的编辑。如今既然命运已经把我摆到中学教师的位置上，若从此萎靡不振，垂头丧气，还不是自作自受。与其消极抵制，还不如积极地适应它，利用它去发展自己。

还有一位与前者有同样学习经历的女大学生，毕业后谋到的职业不过是一名营业员，可她不管别人怎么说，她却对别人说：“走到这一步算是够惨的了！可我天性乐观，虽然我不能选择工作，但却可以选择自己的生活。”说得多么好啊！这才是人生的强者。

所以说，在现有的岗位上，如果遇上了不称心的事和人，不要一味地懊丧烦恼，因为它不会给你带来任何好处，更不会改变你不佳的现状。美国一所中学的一位教师保罗博士是这样开导那个班成绩不好的同学的：某天将学生带到实验室，他先把一瓶牛奶放在桌上，沉默不语。突然，一甩手把那瓶牛奶打翻在水槽之中，同学们都惊呆了。可是这位教师却一字一句地慢慢说道：“不要为打翻

的牛奶哭泣。”他把同学叫到水槽周围，看着那破碎的瓶子和淌着的牛奶，语重心长地说：“你们仔细地看看，我希望你们记住这个道理。牛奶已经淌光了，不论你怎样后悔和抱怨，都没有办法取回一滴。要是我们事先细心保护这瓶奶就好了，但现在已经晚了。我们现在所能做的，就是承认这样的事实，然后忘掉它，注意下一件事。”“不要为打翻牛奶难哭泣”是一句极平常的话，却包含着如何面对挫折的真知灼见。它揭示了一个极为普通的道理：接受并适应已发生的事实。对初上岗的大学生来说，一定要努力克服“职业不适应期”，而不是首先想到“跳槽”。

2. 频繁跳槽不受欢迎

用人单位不是菜园门，想来就来，想走就走。人才的合理流动，可以合理配置劳动力资源。但一些专家提出警告：频繁更换职业，并不利于个人的发展和企业人才培养，同时，还会引发一系列社会问题。

“跳槽”在人才市场已经流行多年，并在一些青年朋友中渐成时尚。但不久前结束的人才交流大会传出的信息却表明：频繁“跳槽”者不受欢迎。

1995年4月，杭州同时举办了两个较大的人才交流会。光顾这两个人才交流市场的各类人才的均突破了1万人次，流动人才队伍的庞大，出乎人们的意料。一些应用性较强的专业人才，如外语、经贸、建筑等专业仍然是今年的热门。所不同的是，在热闹的人才市场背后出现了新动向：用人单位不愿意录用“跳槽”过于频繁的人。

据劳动部门介绍，前来应聘的各类人才中，有不少是多次“跳槽”者，有的一年内连续跳槽 5—6 次。据杭州市下城区劳动局统计，在当地的人才和劳动市场上，频繁“跳槽”者占 60%。这固然后映了应聘者强烈的自我意识，但用人单位却因此望而生畏。

许多企业对前来应聘人员提出的第一个问题，不是询问所学的专业或者是年龄，而是“你以前有没有跳过槽”？一家公司的办公室主任说，该公司有一条不成文的规定：一年内连续跳槽三次者，不予录用。

另外，劳动合同是企业和劳动者劳动关系的法律规范，一撕毁，就会受到正义的制裁。

1994 年 11 月中旬，从沈阳劳动争议仲裁委员会获悉：沈飞工业（集团）有限公司状告职工崔某违约“跳槽”一案，经沈阳劳动争议仲裁委员会裁决，沈飞公司胜诉。据了解，被上诉人崔某，1992 年 8 月大学毕业后被分配到沈飞公司工作，于 1993 年 1 月自愿与沈飞公司签订了为期 10 年的劳动合同。然而在劳动合同有效期内，崔某擅自离开工作岗位，不辞而别，去沈阳远大铝业公司（民营企业）任职。为此，沈飞公司向沈阳市劳动争议仲裁委员会提出促裁，要求违约的崔某按合同规定承担违约责任。在此案的审理过程中，沈阳市劳动争议仲裁委员会根据国家有关劳动合同的规定，认为崔某属于违反劳动合同行为，而沈阳远大铝业公司在被上诉人未与原企业解除劳动合同关系的情况下聘任崔某，违反了国家的用工规定，应当

承担连带赔偿责任。沈阳市劳动争议仲裁委员会依法作出裁决，解除申诉人沈飞公司与被诉人的劳动合同，被诉人赔偿违约金 2000 元，沈阳远大铝业有限公司赔偿经济损失 2600 元。

沈阳市劳动争议仲裁委员会的负责人说，这几年关于职工违约“跳槽”的事很多，跳槽者常把劳动合同视为一张无用的废纸，视劳动合同为儿戏。而好多企业还不知用法律手段来保护自己的权利。人才流动也得要依法，不能无序。我们要维护劳动合同的严肃性，使企业间的人才竞争在一种有序的条件下进行。用人单位，特别是一些新兴的企业，对频繁“跳槽”者持不欢迎态度的理由很简单：希望招聘进来的人才能够迅速到位，安下心来，不希望刚刚培养成熟就“身在曹营心在汉”，见异思迁。凡好高骛远，不断“跳槽”者，最终则可能一事无成。

☐ 不能信马由缰

“劳动力市场”，作为我国经济领域的一个全新概念，被首次提出后，一时间，职业介绍中心、人才交流中心如雨后春笋般建立。人们对于职业的传统“螺丝钉”观念已被某些人跳出跳进的高频更换职业的行为所冲击，人们的择业观正面临着一场变革。近两年来“跳槽”已成为一种时尚，人们常说：“树挪死，人挪活”，事实都是这样吗？

频繁的跳槽者不受用人单位欢迎，盲目跳槽者会为自

已设置陷阱。“树挪死，人挪活”，确实有不少人因为调动工作、转换地区、改变行业以后，而“活”了起来。有的人在原单位是根“草”，到新单位变成了“宝”；有的在原单位是条“虫”，换个单位“虫”则变成了“龙”。不少人因调换工作晋职加薪，也有不少人在换岗以后一举成名。

上海股市的“大哥大”、人称“蔡百万”的蔡闻浩的例子就十分突出。蔡闻浩是同济大学 1984 年的毕业生，学的是建筑专业。他曾设计过不少高楼，在海南、深圳都已立了起来。然而就是这样一个设计师，在某饭店看望同学时，可能看上去寒酸了点，大概知识分子都是这副模样，竟被人警惕起来，上下打量，盘问一番。受了刺激的蔡闻浩心里琢磨：难道穷就被人欺负，被人怀疑吗？自此，他发誓一定要“脱贫”。他转行了，“跳槽”了，他进入了股市，做起股票生意，现在的蔡闻浩已是上海的百万富翁。

蔡闻浩转行发财了，并不能说明所有转行的人都能发财，都能成功。因为每个人都有自己的具情况。

因跳槽而不得志者也不乏其人。如 A 君是一位小有名气的建筑承包商，开始以承建大楼的成功赢得了客户信誉，但遗憾的是他很快跳了槽，跳到另外一个行业，干得一点也不出色。一天银行通知他超支了，他的声誉至此一落千丈。起初他埋怨所有的人，后来静下心来，他懊悔地说：这次跳槽的决策是一次重大的失误。于是他还是回到了原来建筑业，几年之后，他再次掘起，取得了成功。

可见“人挪活”也不是绝对的，有的人能“活”，有的人则不一定。因此在决定跳槽时，一定要慎重考虑，三思而行。要多想一想为什么要跳槽，预想一下跳槽以后的结果，切不可凭一时心血来潮，或看到周围的同事纷纷跳槽，自己也盲目地“跳”。

在决定是否跳槽之前，进行一番自我评估是十分必要的。跳槽对不同的人有不同的目的。既然要调换工作，就要对自己的能力、特长、优势及弱点作客观的分析，既不可妄自菲薄，又不盲目自大，而要实事求是。若估价过高，就会在跳槽之后发现自己工作力不从心，时间久了会使新单位失望，也给自己的发展设置了障碍；相反，如果把自己的能力估计过低，轻率地调换了一种工作，事后可能会感到今不如昔，或感到大材小用了。在进行自我评估时，还要用发展的眼光看自己，看环境。如果自己某方面的能力与工作要求有差距，但通过自己的一段时间内的努力，这种差距会消失；或如果环境较差，随着时间的推移，环境也可能会变好，这样，就不一定非跳槽不可。

在美国，尽管很少有人从学校毕业之后就一辈子呆在一家公司，似乎跳槽的诱惑力，远大过留任原职，但据调查，大公司较高一层的领导者大多是在该公司服务多年，慢慢升上来的。不要幻想跳槽可以解决一切问题，也不要对跳槽后的新工作寄以无限的希望。实际上，跳槽就意味着你放弃现有的已建立起来的工作基础，放弃在此基础上进一步发展的机会。从长远的观点看，很有可能这一机会

会使你的前途更加光明。“熟人好办事”、“做生不如做熟”，一个人在一个地方从事一项工作，坐下来干一两年，由生手变成了熟手，进而则事半功倍。跳槽之后，一切从零开始，从头做起，熟悉人事，熟悉环境，熟悉工作，又要等上一年半载才能真正发挥你的能力，而有这一段熟悉的过程，如果你仍在原单位，恐怕又会取得可观的成绩了。

这就如同我们等车，左等右等不来车，有的人仍耐下性子一等到底，而有的人等不及便拂袖而去，他心想有等车的时间走着也到了，似乎这是一种积极的态度。不想没走多远汽车来了。一个是坐在车上急驰而过，一个是满头汗匆匆赶路，相比之下倒是等车的上算了。

事物总是要从两方面看，既有它积极的一面，又免不了有消极的一面。跳槽也是如此，既可能有收益，又要承担风险和损失。这就要看两头的比重。会跳槽的人，风险小，损失小，收益大；不会跳槽的人风险大，损失大，收益少，甚至失去了很多，却毫无所得。

所以，人在跳槽前，一定要做总体考虑，要对收入、地域、职位、环境、职业声望、生活条件等等做全面的了解、分析与权衡，看会不会得不偿失，是不是利大于弊。

假设你要向边远地区跳槽，目的是为了获得高工资。那么你是否考虑到你获得的这份高工资里既有你的劳动，又有你支付的机会成本（机会成本在这里主要包括你原有的比较优越的工作条件、方便的生活设施、较丰富的文化

生活和与家人团聚的乐趣等等）。如果你觉得这份高工资不足以补充你支付的机会成本，那么你的跳槽将是事与愿违的（当然，这里不包括无私奉献的支边人）。

同样的道理，如果你已人近中年，你在某单位工作的时间越长，那么你的有关知识和经验相对来说就越丰富，技能与才干也就越高超，晋升和获得好处的机会也就越多。这样你在选择跳槽时就更慎重，因为你比年轻人或工作时间短的人支付的机会成本要高得多。

不少人跳槽失败，原因之一就在这里。我们不妨打个比喻：你现在正骑驴找马，随便找匹马跑起来就会比驴快；如果你骑上一匹日行五百里的马去找马，那就要费一番功夫才能找到比你的坐骑跑得还要快的马；如果你现在骑的就是日行千里的千里马，你还执意要换匹快马，其结果是可以想象的，肯定会事与愿违。

当然，每个人的跳槽动机不一样，衡量成与败的标准也不相同。俗话说：人各有志。你认为是一次失败的跳槽，他却可能认为是一次成功的跳槽。假如跳槽的基点放在工作上，你讨厌现在从事的工作，通过跳槽你找到了很合乎你兴趣的工作，尽管其他方面的条件比不上你原单位，也算是成功的跳槽。假如你基点放在收入上，通过跳槽你拿到了高工资，也许工作比较辛苦，你也不会在乎，而觉得心满意足，也可算是成功的跳槽。

所谓不成功，主要是指你跳槽前预想的计划基本没有实现，即使跳槽后的工作、环境、待遇仍与原单位等同，

也不能算是一次成功的跳槽。因为就现实来讲，你来到新的环境，需要一个适应的过程，这就要求你投入时间和精力，而在原单位你是可以省去这些投入的。从发展眼光看，以后无论是提升或增加工资，通常是首先考虑本单位的“老人”，而不是你这个新来不久的人。

一般来说，跳槽的成功率与跳槽者在原单位的满足程度成反比。在原单位的满足程度低，跳槽的成功率就越高；反之就越低。台湾企业人事管理专家陈定国在《企业管理百科全书》中，曾根据工作满足程度和环境压力因素对职工的影响将职工分为四种类型：一类为流动者，对工作不满，环境压力又大；二类为逗留者，对工作虽然不满，尽管有脱离意愿，但又不得不留任原单位；三类为乐留者，尽管环境压力大，但因对工作本身非常满足，所学及所长得到充分利用，受到高度激励而甘愿留任；四类为稳留者，由于环境压力小，对工作本身非常满足，必会长期留任。

如果你想跳槽，可先对号入座，如果是属于前两种类型，而且你还年轻，你不妨跳槽试一试。如果是属于后两种类型，奉劝你还是不要盲目跳槽为好。

四、如何开发“跳槽”

☐ 骑马找马，往好处想

1. 骑马找马，往好处想

不管你对工作不满的原因为何，有一点是很明显的，那就是不满工作现状，只会把事情弄得更糟。你可能为一个喜欢挑剔他人、不诚实、轻言诺的人做事。如果你能多从好处设想，那么你或许会觉得你和工作——尤其是你和你直属上司的关系——并不像你想像的那么糟。

在不合理想的情况下工作，固然令人不悦，但总要比失业好得多。根据资料统计，骑马找马要比失业时找工作来得容易。

我们无法永远对自己的工作感到称心如意，我们人际关系的发展也不可能尽如所愿。然而，如果你能够学会应付恶劣的情况，并与你不喜欢的人和谐共处，那么你应付他们的能力便会增加，而这种磨练也有助于你更能得心应手地处理其他与业务有关的事情。

2. 偏见可能影响去留

站在你老板的立场替他想一想。你有没有担任过类似的职务，而面临过类似的金钱和压力，或负有相同的责任？

如果没有，你一定不会了解做老板的滋味，因此也不该轻易地下判断。每种职位都有隐藏不见，不能以言语形容，而又敏感的一面，这些都没有记载在工作说明书上，也鲜有人提及，然而它却真真实实地存在。想想你的工作，难道不是有些别人所不能明白的地方吗？别人真能了解你在做些什么吗？既然你不能斩钉截铁地说出——承担你的老板遭遇的每件事，和处理他所遇到的每个难题会是什么滋味，也许你能试着学习将心比心。

你确定自己是对的吗？在别家公司担任新的职务之后，你也许会发现先前的工作并不那么差。那么，你先前的不满足是否是急进的理想主义，缺乏弹性，或狭窄的见识作祟？

你很可能并未看清事情的全貌。我们的观察时常受到限制，他人给我们的情报和资料也可能被选择性地理解、记忆和宣传所过滤。换句话说，我们有时会有偏见。

3. 决定辞职要当机立断

如果你对目前工作的不满已到了无法忍受的程度，并决定另谋出路，那么你不妨以此自慰。你可以抛开过去数月甚至是数年因为考虑换工作而带来的烦闷，因为你知道，只要有适当的工作，你便会离开。你曾经渴望摆脱工作上的不愉快，如今都即将一偿宿愿了。

不过，一旦你下决心换工作，务必将你的精神集中在获得下一个工作上。如果你带在枉费心理，想着你决定离职的种种原因，你已决定离职的好处将大打折扣。

4. 换了工作就努力表现

换了新工作后，你应该全力以赴，若你目前公司的雇员要求你，你可以正确地反映出你真实的经验。然而千万不要说出或做出任何直接伤害你前任老板或公司的话和行为，或泄漏该公司专有的机密和情报，以免破坏你个人的名誉。

努力工作，并且尽力吸收经验，别将你的精力浪费在回忆过去、衡量得失或试图讨回公道的念头上，这都是浪费时间。从长期的观点来看，企图“报复”会使你一无所获。此外，出差错或遭人误解的可能性也很高。

☐ 面对公司裁员

当公司面临经济不景气或其他原因造成的经营状况不良局面，或出于某种战略调整的考虑，难免会做出裁员的抉择，甚至许多著名的大公司也不是“风景这边独好”。其实大多数职员都或多或少地面临这样的风险，除了要留心公司经营状况及人事调整的迹象，以便早做准备之外，一旦不得不面对公司准备裁员的残酷事实，还应当多准备几套从容应对之法。

法一：处变不惊，笑到最后

比较规范的外资公司通常在合同中都列有条款，一旦因公司的原因解除合同，将对员工进行一定的经济补偿，有时多达一年的薪水。因此，如果对自己“再就业”的前

景比较有信心，完全可以不必匆忙地改换门庭，完全可以不变应万变，只待最后拿到一笔可观的遣散费再离职，否则过早辞职反而可能蒙受巨大的经济损失。

法二：三十六计走为上

如果公司的裁员方案对自己不是很有利，为了避免夜长梦多，还需早做打算，与其被老板“炒”掉，不如“三十六计走为上”。倘若是比较大规模的裁员，可能短时间内影响到同行的人才供求状况，流动就比较困难。因此，审时度势，抢先一步，就能化被动为主动，此时切不可贪图小利，在公司经营每况愈下，出现裁员苗头的时候，及早果断脱身不失为一种明智的选择。

法三：一年之计在于春

公司裁员通常会比较多的选择在第三、第四季度进行，而公司年末的招聘意向往往比较低，补充人员、人事招聘的高峰在春季，此时人才市场也是一年中最活跃的时期。因此，如果不及早准备，而是被动地离职，就面临失业三四个月的危险，对这种局面要有充分的估计。当公司年底结算亏损严重，或对来年的业务规划有新的调整时，最好在公司开始有裁员动向时就及时利用春季的有利时机“跳槽”。

法四：逆水行舟

当公司面临裁员或大的人事调整，很可能一时间人人自危，人员流失的速度大大加快，公司内部处于一种比较混乱的不稳定状态，特别是业务骨干甚至管理层的“跳

槽”令老板大伤脑筋。此时，原本比较平衡的局面被打破了，反而出现了不少职位的空缺，人员的晋升也不再拘泥于原有的机制。有心人可以利用这一难得的有利时机，不退反进，主动争取，说不定能有意外升迁的惊喜呢！

法五：不流外人田

规模较大的公司，其裁员通常是基于某种战略调整，仅针对某一企业、某一部门或某一地区，而并非全面的收缩。因此，可以利用同一集团的优势，跳到另外的子公司、部门或地区，有事半功倍的效果，这不失为跳槽的首选方向。

☐ 你知道自己要被辞退了吗？

人们对传统意义上的人事经理并无好感，普遍认为这些人精于算计。

但是，无论社会进步到何种程度，在辞人的问题上，人事经理都将一如既往地扮演“执法者”或“刽子手”的角色。而且，也将一如既往地“执法”过程中搞一些小算计。

正因为这些小算计，在辞退人之前总有一些“先兆”。

1. 对你的错误放任

如果你明显犯了错而且错误不小，却没人来找你的麻烦，有些人可能还洋洋自得：我多牛，没人敢管我。在公司里，除了老板，谁能真正牛。对你的错误“视而不

见”，甚至放任你，让你充分表现，让上上下下对你的“错误”尽收眼底，你的材料就差不多了。接下来，辞退你则是水到渠成的事。

2. 减少你的工作量

平白无故地将你的一部分工作抽出来分配给其他人，而你的身体和能力并没有发生变化，给你的工资、奖金也不减少，这时候你得认真考虑了，如果不是将把更重要的工作交给你，可能就是要彻底“剥夺”你工作的权力。老板的钱可不是好随便拿，千万不能傻乎乎地乐得不干活，照拿钱。这种钱不会拿太久。

3. 突然给你安排一个好差使

如果论资排辈，你是无论如何得不到这个“好差使”。何况，这差使和你的本职工作没有任何关系。当你喜滋滋地享受这个“好差使”，在心里对公司及领导充满了感激之情，并准备以后更玩命地工作时，等待你的可能是一纸辞令。

4. 不正常的感情

这有两种情况。一种是对你不再像过去那样热情，见面时总是一副尴尬样或应付事。人事经理再“喜怒不形于色”，可一旦决定要辞退这个人，总会在情感上有所表现。当然不排除那种“老奸巨滑”的人事经理，可能没有任何感情上的变化。但大多数人事经理总会有一些不同，如果你们以前关系还不错，他可能突然冷谈下来，是呀，得做一些“铺垫”，否则，昨天还嘻嘻哈哈亲如一家，今天怎

么开口辞人？还有另一种相反的表现，就是对你比以往更热情，这是一种正常的反应。做“亏心事”之前的反常表现。如同一个男人在外面有了女人，回来后反而对自己的老婆备加“关怀”；也可能是老虎吃掉小动物之前的发“善”——反正你马上就要被我吃掉了，不妨让你心理上先舒畅一会儿；还可能是人事经理推卸责任的一种准备工作，我对你多友善啊，辞掉你可不是我的主意。

5. 临时出差

当对一个人要进行处理，可又怕在工作上留下一些“后遗症”时，往往将这个人临时派遣出差，然后对此人的工作进行全面清理。该接手的接手，该处理的处理，甚至将工作文件都一并没收，杜绝此人被辞退后的一些报复性手段，等他回来，办公桌里只剩下私人物件。这样做可能有点极端，但却是减少损失的一种办法，这用于对付那些公司的业务骨干。

这些小伎俩和那些叱咤风云的大手笔相比，确实有些登不上台面，但在人事工作中无处不用，谁叫人是复杂的动物，不可能真得象机器指令一样“YES'，或“NO”。

了解一些辞人“先兆”，有可能去进行一些“亡羊补牢”的工作，事情是人做的，就有商量的余地；即使不能补救，也不想补救，还可以有一种心理准备，省得躊躇满志地走进人事经理办公室，以为自己要被重用，结果却被告之解聘。那种样子实在尴尬得很。

□ 视解雇为转折

如果你的工作正陷入困境，这是你的错。即使这并非是你的错误所造成的，但仍然是你的错，因为上司有权开除你。

被开除是一件令人沮丧的事，而且常会被人提到。不管你的自尊心有多强，不管你多么痛恨这个工作，一旦人家解雇你，确实像一杯苦药，硬着头皮也要喝下去。一个刚被解雇的人，可能若无其事地说：“你知道吗？我心里很满意。”但谁都知道，这只是自欺欺人的谎话。

安慰的话，一般是劝人不要惊慌，这不是世界末日，大部分的人在他一生中，总会碰到几回，即使那些成功的企业家，也是如此。再说，那些成功的企业家，如果不是当年被解雇，因而走向新行业或更换工作，也许今天不会成功！

要一位目前有工作的人对一位被解雇的人说一些漂亮动听的安慰话，是最容易不过的事。对被解雇的人来说，即使不能视之为许多书上所说的：“是一种刺激的成长机会，”但未尝不能把它当做一种挑战。

之所以谈开除问题，基于两个理由：首先，如果你目前有工作，而又再找新工作，你是在冒被开除的风险，因为一旦被发现，八成会被开除。再者，被开除后你的情绪如何，与你找新工作的进度息息相关，也许你的反应很强

烈，久久无法平息，因此难免影响你找新工作的进度。也许对你来说，这是一种正面的增强作用，使你很快地找到了新工作。

要谈如何面对被开除的局面，也许首先应谈一下如何避免它的发生。但事实上，有时候是根本逃脱不了的。比如说，公司销售量锐减、洽谈中的合同泡汤、精简人事的命令公布下来等；有时原因完全在你身上：工作表现不够好，与上司不合等。

不管是什么理由，如果你的工作进展不顺利，你就应该事先保持警觉。以下有一些常发生的共同信号，当这些信号发生你身上时，可能表示你已名列在黑名单上了：

1. 没有明显的理由，你的桌子总是清理得干干净净，而且被分派的工作也愈来愈少。
2. 有好几位你的部下被升迁到你的头上去，而你却原位不动。
3. 必须由你负责的公司部门的备忘录等材料，来得愈来愈慢，也愈来愈少。
4. 通常交给你的重要任务或其它不定期事务，开始交给别人处理。
5. 你的公司已被另一家公司买去，很可能从那家公司派一个人来取代你的职位。
6. 一位“顾问”前来和你谈你的工作，谈的是你平日处理那件事情如何处理等细节性的内容。
7. 没有特别的理由，只派你一个人去参加心理倾向

测验。

8. 上司对你的态度有大幅度的转变，他的态度与平常相比较，可能变得特别挑剔或特别不挑剔。

9. 你换到一个较小的办公室上班。

10. 通知你现在必须与别人共用一个办公室。

以上的“火灾警报”，如果只出现一两个，倒是不必惊慌，只要密切注意以后的发展即可。但如果是成群结队地出现，就麻烦了。这时情况就很严重了。

名列黑名单并不意味着一定会被开除。如果情况尚未到绝望的地步——也许是你的替代者还没找到，你还是有挽救的机会，但不能与你的上司处于敌对状态。你最好一步一步地化解想开除你的人心中的念头。

有件事你必须心里有数，不管情况是多么棘手，可以确定的是，没有一个人会把开除人当作是一件乐事。开除一个人不但要花费公司的成本，而且会造成转移上的问题。更重要的是，没有一个人真得喜欢开除人。有些尖酸刻薄的人，以在部下头上动刀动枪为乐，但是，这种类型的人在企业界可以说是少之又少。

一般说来，许多管理者在开除人之前，总会前思后想，即使对象是最会吹牛而毫无长处的员工。一位人事主管说：“令我感到惊讶的不是有多少人被我们公司开除了，而是竟然几乎没有人值得我们去开除他。”

因此，不管情况怎么糟糕，如果你能给上司一个不需要开除你的理由，就能保全其身了。但这不是一件简单的

事。

大多数人都不会想到自己会有那么一天，他们总认为自己表现不错，公司要解雇他是犯了天大的错误，而且配偶和好友常常是这种毫无意义观念的支持者。就像是一大群盲目的寻宝队员，已经迷失在浓雾中，找不到真正的宝藏所在——他自己。

千万别犯这种错误，试着尽可能对自己吹毛求疵一些。别老是认为自己在工作上有多棒，多想想自己哪里做错了。问问自己下列的问题：

1. 你是否已经拿出全部的精力来做目前的工作，或是否和从前一样卖力工作呢？
2. 你是否和从前一样，对工作有高度的热忱，且具有让真负责的精神呢？
3. 你是否疏忽自己的外表呢？或开始疏忽对部下应有的礼节呢？
4. 你的个人生活问题是否影响工作或影响与部下的交流呢？
5. 你是否比以前更会拖延事情——避免做失误的决策呢？

把自己设想为老板，站在他的立场来衡量你对这些问题的答案，会有什么样的结果呢？

如果这个自问自答的小测验，无法得出你会被开除的可能原因，你最好换个更合适的基础问题重新做一次评估。如果发现了你确实有某些方面的缺点，比如说在外表

上或工作习惯上，你已开始松懈，你开始让个人问题影响到你的工作，或你的工作热忱已大不如从前等，那么，你就不要再浪费时间找些自圆其说的理由，最好立即下定决心，把所有出现的缺点改正过来。

你会有两条路可走：到上司面前承认自己的错误，并使他知道你有改过向善的心意；或是开始执行新的行动，但却不能泄露你这样做的原因是害怕被开除。

两个策略各有利弊：直接到上司面前认错可能会使他也有了机会，因为他正想找你，告诉你坏消息，此举会加快被开除的速度；走另一条路，即使当时老板已知道你改过向善了，但也可能为时已晚。

一个较妥当的中间策略是：安排和上司见面的机会——也许是一顿午饭。不管目前你的工作是否陷于困境，还是让上司知道最近你并未将“全部的自己”完全表现出来，虽然已经晚了一点，但是各种可能依然在你的控制之下。你必须给人一个目前工作仍在全限度之内的印象。

这个时候千万不要过于自责，最好保持着模糊不清的状况，如果人家并未责备你的“过错”，不要贸然承认。同时，也不要主动提起上司尚未知道的事，尽快地消除上司对你的负面的感觉，并且强调不久之前，你曾有过的具体成绩，增加他对你正面的感觉。

另一个较好的策略是：尽力去增加你对公司的重要性。尽量找一些额外的任务以表达你对工作和公司是怀有非常浓厚兴趣的，并表现出你实在是非常能干的，特别要

注意自己有缺点的地方，如果你常对部下发脾气，那么这时应表现出礼貌相待的样子；如果你的外表常邋邋遢遢，那么每天早上多花一点时间，使自己的外表看起来是最棒的。记住一个基本原则：让可能开除你的人，找不到充足的理由开除人。

也许所有的努力都是白费，因此你心里应有准备：不管多么努力地去避免它的发生，它仍然有发生的可能。你固然要为保住工作而努力，但也要有失败的准备。当坏消息到来时，别让它难倒你。这时候，你必须保持冷静的态度，去争取有利的离职条件。

让我们谈谈这个令人沮丧的时刻。你的上司用一种勉为其难的样子告诉你被解雇的消息时，几乎是千篇一律的，他们都会显出很友善的样子，也会恭维几句你过去一些值得夸奖的贡献；也可能告诉你，依你的技能与为人，在别的地方工作，也许会更愉快，更有收获。上司也许会告诉你，他和公司会尽最大的努力，在你找到另一个工作前，不至于让你在生活上产生很大的困难。

听上司告诉自己被开除了，又不能爆发出冲动的情绪，对一个人来说，的确是很困难。你可以到外面走走，或到休息室坐一下，如果你想哭，就痛痛快快的哭一场。你只能使情绪发泄在自己身上，让你的上司感觉到如果这时他不对你伸出援助之手，在他的心中或多或少都会有罪恶感。如果你越能激起他心中的不平，就越能确定你刚才所听到的一切会有代价的。

听起来也许有些荒谬，但为了起死回生，确实值得一试。首先，你应该想到告诉你这个坏消息的人，目前的情绪如何，暂时把自己的情绪撇开。事实上在这个时候，告诉你这个坏消息的人，一定也和你一样，心情是坏透了。

在做最后的努力时，首先向他说谢谢，谢谢他的体贴，谢谢他当面告诉你这个消息。你也可以表现出同情的样子，让他知道某人被开除了，实在是一件极为困难的事。

其次，试探一下情况是否已经到了无可挽回的地步。千万别用直来直去的方式作试探，甚至直接问“最后”的决定是什么。如果你这样问了，你可能真会得到一个“最后”的决定，白白让将要上钩的鱼儿溜走了。这时你应争取的是改变或软化上司立刻开除你的信念，比如说你可建议再给你一个机会——给你一个月“最后试用”的机会。

随时注意上司的反应。如果他开始有些犹豫，你就该立刻把握机会，主动进击。你可以动之以情——比如说你目前正急需用钱等等，而且应该把主题紧紧环绕在上司、你和工作之间。同时也注意一下，上司是否知道你在目前已着手进行一些新计划呢？或者你正解决一些棘手且延置很久的任务呢？

在任何情况下，千万别质疑上司所做的判断，你应当假定他是在非常困难的情况下，做了这个决定，而且你应该尊重这个决定。重点已经不在上司是否应该开除你——因为早已经决定，而在于你是否能让上层知道一些他应知

的信息，以重新评价你。你在此刻最需要的，也应是**你极力争取的是：一个重新评估的机会，而非仅仅是一个三心二意的回心转意。如果可以，尽量争取利用这段时间，努力争取起死回生的机会，或立刻开始找新的工作。**

你应该能分辨上司的反应到底是回心转意了呢，还是你只是在浪费时间。如果大势已去，就别再作无意义的努力，是该开始争取最佳离职条件的时候了。有一点要注意的是，如果这时候你越坚持，就越难从公司争取到更好的离职补偿。

你的公司会有一套离职人员补偿的政策，可以了解一下从前是如何办理的，就会大致知道你可能会有的补偿。即使有一些弹性存在，但不可能离这项政策所规定的太远。千万不要幻想能得到太多的补偿，别把精力浪费在这上面。如果你用请求的方式，而不是索求的方式来争取补偿，也许你会得到更多。

你可能会直接与开除你的人讨论离职条件，这有好也有坏。好的方面，他可能因为开除你而心中不安，因此给你的离职条件会很慷慨。坏的方面是，他可能多多少少削减了你向老板争取离职条件的有利程度。

当然，钱并不是唯一的离职条件。你可以向公司争取一笔最多的钱，但也别忽略了同样重要的其它福利。比如说，看能否争取在你找到新工作的期间，仍然能使用公司分配给你的车子或房子。

如果公司提供寻找新工作的服务（越来越多的公司拥

有这项服务），可以好好地利用它或争取求得新职业所必须支付的费用，把它作为离职条件中的一项。别让你受伤的自尊妨碍到你能从公司获得寻找新工作的机会。

最后一项建议是：当事情尘埃落定后，可以写信给你的老板或安排一你聚会，以便探知你到底犯了哪些错误（写信是较好的方式，因为你的上司也许不太愿意和你直接碰面），表达出你要的真正答案，不管这些答案是多么尖酸刻薄。如果你能从被开除中学到一些东西——一些对你找新工作有帮助的东西——那么这些经验就是最珍贵的了。

别浪费了这个成长机会，否则你会发现，三四月后，老毛病仍然会复发的。

☐ 保证原单位放行

跳槽是职工流动的一种方式。随着改革开放和经济发展，人们的思想观念也在不断发生变化，企业职工跳槽的现象就越来越普遍。不知从哪一天开始，大量的人才招聘广告出现了这样的词句：“带技术项目者优先”、“带客户、有销售市场者优先”、“符合条件者待遇优厚，住房一套，月薪千元”……一些单位以高利相诱，在挖走技术骨干和人才的同时，也挖去了不少技术和商业机密。怎样保护自己的技术和机密不受侵犯，成了一些厂长、经理的心病，于是只好为跳槽者设置障碍。

1. 无奈的跳槽者

当一份新的工作就要到手的时候，你是否意识到还有很关键的最后一道关卡未过，这就是原单位会不会放行。在很多情况下，跳槽难就难在原单位不放。按以往的经验，不少人就是因为迈不出这最后一步而前功尽弃。

在我国，普遍的情况是单位想要的人进不来，而进不来的主要原因是对单位不管用得上用不上的人，都抓在手里不放。这方面的典型事例在报纸刊物上已是屡见不鲜了。下面有两个小故事，我们可以从中领略一下原单位为跳槽者设置的难堪处境。

B君 1983 年毕业于上海科技大学计算机科学系，在校是三好学生。他在上海一家研究所工作，4 年中搞出几个软件设计成果，已投入生产使用。他是一位有发展前途的青年科技工作者。

为了发挥一些才智，他决定“跳槽”到更适合他工作的地方去。恰巧赶上某中外合资企业在上海公开招聘，B君过关斩将，经过考试、面谈，终于被公司录用。

可就是一切准备就绪，只等原单位签字调离时，没想到原单位坚持不肯放行，几经周折，毫无效果。B君被迫提出辞呈，并与合资企业负责人共同到人事局请求上级支持，为他开放绿灯。这更惹怒了原单位，他们以函件正式通知 B君立即返回，否则不仅在行政上除名，在政治上还要取消中共党员预备期。在不得已的情况下，他只好回原单位接受“冷处理”。50 天后，B君领到了辞职批文，

但这时用人单位早已另请他人了。B君落得个鸡飞蛋打，上海市又增加了一个原本无须待业的待业人。

再看一位工程师的遭遇。这件事发生在内蒙，“跳槽”者陈某是市属一家建筑公司的总工程师。身居高位何以“跳槽”？待遇不差，连续三年举荐他为区、市级劳模，还花2.8万元给他购置了一套住房，晋级加薪也少不了总工的份。

然而，人各有志，无奈总工的兴奋点不在待遇上。他觉得自己有很多想法无法在原单位实现。如多次提出企业经营要引入竞争机制，在管理上要采用现代化手段，如使用计算机处理等，但这些建议均未被采纳。苦恼之余他产生了当经理的念头，而这在原单位是办不到的，只有出走。再如他渴望一种新的用人制度，通过竞争选人。他还觉得乡镇企业发展的前景广阔，希望在那里建功立业。有这样好的想法，有这样的大抱负，谁能说不可贵？

正值市区乡镇企业推行大面积租赁经营，政府下文鼓励各类管理干部、技术人员承包乡镇企业。他投标租赁了某公司，实现了当经理的宿愿。

这一举动惊动了原单位的领导层，由震惊转而愤慨，接着而来的是一连串的制裁：

凡调出职工必须向原单位按不同工作年限交5000元至50000万元不等的培训费；

凡由企业资助上“电大”“职大”的人员调出，除如数返回上学期间的工资、学杂费外，还要加倍收取培训

费；

凡调出职工办理调转手续前，必须将所居住的房屋退出，子女配偶一并带走。

原单位还与主管局达成默契，不办理总工的调转手续，不承认他为所承包公司的法人代表，不授权给他办理公司的业务手续，使之无法揽到工程任务。果然不出所料，陈某所在公司因法人代表得不到承认，五个月未揽到建筑任务，200 人的企业走了 80 人，人心涣散。而陈某个人及家庭为此付出的代价更是可想而知。

两个小故事说明跳槽者要走好最后一步，成功地跳出原单位实属不易。当然现实也并不都是那样，但那样的原单位领导也确实大有人在。造成“不放”的原因，一是人事制度不完善，如长期形成的人才归单位所有、部门所有的体制。二是单位领导也确有自己的难处，如个人择业自主权与单位用人自主权之间无法制保障等。

不少人因为急于要调出，于是乎就和本单位的领导大吵大闹，把事情越闹越僵。记得曾在报上看到一篇短文，标题叫“把自己搞臭”，说的是一位机关干部李某，专门给领导写讲话稿，深受领导赏识。由于他的文字功夫硬，一次，某报社总编欢迎他去工作，早在机关干腻了的他，决心弃官从文，于是去领导那里要求调动工作。领导却说：“你想跳槽？没门！”李某问道：“不是鼓励人才流动吗？”领导曰：“那得看什么人。臭不可闻的人，不走还得劝他走”。李某似乎从这句话中悟出了道理：要想调走，

就得把自己搞臭。从此，他就象换了个人，泡病假，请事假，装傻充愣，出口伤人，总是和领导较劲。最后真的把自己搞臭了。终于有一天，领导开恩地说：“你真想走，就走吧。”于是他把这一喜讯告知报社。没过两天，总编来电话说：“外调的人说你在单位搞得很臭，没想到你是这样的人啊！”弄得这位干部呆如木鸡，无言以对。

且不论这个故事是真实的还是虚构的，但在现实中确有出于无奈把自己搞臭才得以调走的跳槽者。不过，作为跳槽者本人，还是采取这种消极的做法为好。这样既影响单位的工作，又损害了自己原有的形象和名誉，也是对自己过去工作和成绩的一个否定，同时在同事中也造成不良的反映。即使真调走了，也是不光彩的。至少在这段职业生涯中留下了一个不完美的印迹。

2. 跳槽者要采取积极的态度与办法

毋庸讳言，人才流动对有关部门会带来不利因素，特别是对大中型企业会产生较大的冲击。就目前形势看，人才流向“三资”企业是不可避免的，任何人的阻止都将无济于事。人才的流动既推动了社会进步，也促进了人才自身的发展和提高。现在的企业领导越来越认识到这一点，因此采取开明政策的人也越来越多。

作为跳槽者，应借这股东风，采取积极的态度和办法，争取跳槽顺利成功。

● 做好说服工作

首先，跳槽者应开诚布公地同主管领导进行对话。通

过谈话搞清楚领导不放你走的真正原因和理由。也许你的调动不符合目前有关的人事政策，或不符合你所在地区和系统所制定的人员流动特殊规定，亦或是你的调动将使企业与本地区的利益受到损失，还可能是你单位由于行业不景气的原因，企业内失去凝聚力，你的调动将会起推波助澜、涣散军心的作用等等。俗话说，不当家不知柴米贵。领导的难处，单位的难处，你也应当给予理解。

如果牵涉到国家的方针政策，领导不好违背，你也应慎重从事，说到底还有一个个人利益与国家或集体利益的关系问题，你不妨暂时缓一缓再说。

如果是因为单位人心浮动，不好马上调动，你也可暂缓一下，待稳定下来再调也无妨。

如果是因为你单位正在完成一项重要的工作任务而少你又不行，你也可与领导达成协议，待此项任务完成后再同意调出。

也可能是因为单位为你提供了学习的机会和各种条件，你还没能为单位效力就要“跳槽”。如果是这样，你应表示有义务为原单位所付出的智力投入偿还一定数量的现金或是服务一定期限，但应约定，期限一过，即可调离。

总之，你要冷静而让真地考虑领导不放的原因，然后有针对性地做说服工作。

在谈话中，你得充分说明自己调动的原因及理由。如果因住房、家庭、经济等原因，你就应该把困难一一摆出

来，让领导听后产生同情感。如果因专业、特长、兴趣等原因，你就要将自己的心愿、抱负以及在本单位难以获得发展的原因说出来，以求得领导的理解。

其次，谈话最好选择领导情绪好的时候。如这一段他工作出色受到上级和有关部门的表扬或嘉奖；他的著作出版了；他儿子考上大学；他女儿生了一个胖娃娃，如此等等，你要通过各种渠道收集信息，以便选择谈话的最佳时机。

再次，还要注意谈话环境的选择。良好的谈话环境将有助于你取得成功。

此外，你还要在你的亲朋好友中，找找有没有与主管领导有较多接触或是关系较密切的人，请他们帮帮忙，敲敲边鼓。当然，要能认识主管你单位的上级领导就更理想了，不妨请他们为你说一说情，这样事情就更好办些。

最后，说服工作要有耐心。既然你下定决心要走，就要有一股不达目的不罢休的韧劲，要十分耐心地做领导的说服工作。俗话说“精诚所至，金石为开”，真诚的态度是能感动人的。你不可把原单位说得一塌糊涂，而要一一历数原单位给你的好处，说明自己之所以“忍痛割爱”，实在是苦衷。领导听你这么说，就不会对你产生反感，尽管一时不能答应，最后还是会同意的。如果你态度恶劣，引起上级的反感，既不会同意你调离，也不可能再重用你，还伤了和气。就样做绝非高明之举。

- 提出必要的书面申请

假如上述的办法仍不能解决问题，也就是说原单位仍坚持不放，而你又不愿放弃自己的主张，亦可提出必要的书面申请（不同于一般的请调报告），酌情采取以下方式：

（1）申请停薪留职。停薪留职的含义是，经单位批准，在一定时期内停发工资，保留公职，去从事其他职业或自费上学、出国留学。停薪留职后从事其他职业的人员需按现行规定或所在单位与本人商定的协议，在停薪留职期间向所在单位按期交纳一定数额的保险储备金。国家对停薪留职有具体的政策和规定，各单位掌握也不太一样，若采取此法可向人事部门请教。

（2）申请辞职。“辞职”主要是指辞去现任的公职。所谓辞去公职主要是指在国家特定条件下，全民所有制或集体所有制单位的在职人员要求离开单位另谋出路。

以科技人员来说，按有关规定，凡使用不当，难以发挥作用的人均可辞职。但国家和省、市（地区）重点科研项目的主要负责人和业务骨干，边远少数民族地区工作的从事特殊行业、特殊工种的人，从事国家机密工作的人员以及辞职后可能给工作造成损失的人员，都必须经过有关部门批准。

如果你经过慎重考虑以后，也可采取这种辞职的方式。

（3）自动离职。这是跳槽者应尽量避免的方式。所谓自动离职是指本人固执己见地离开工作岗位而造成自失公职。一般表现为旷工超过规定时限或要求停薪留职及辞职

未获组织同意而擅离职守。其后果是被所在单位除名，以后即使被其他单位录用，工龄也从重新录用之日计算。因此，在调动工作时，应尽量避免此种方式。

(4) 你确实感觉到原单位不放你走是毫无道理的，你还可以到人才交流中心申请仲裁。

如果你辞职或离职后，你所去的“三资”企业或是乡镇企业，或是自由组合而成的企业，亦或是你自己创办的经济实体。总之，对方无法接纳你的人事关系，你可将人事关系存放人才交流中心为你保管，只需交纳一定数额的统筹保险金即可。现在社会上已有不少人才交流中心，不仅接纳流动人员的组织、人事档案关系，还进行职称评定，以至负责待业保险和发放退休金。这一机制的建立，有利于解除跳槽者的后顾之忧，从而加速了劳动者和人才的合理流动。

总之，跳槽者若想如愿以偿，必须争取原单位领导的理解与支持，不应“将自己搞臭”，而要有理、有利、有节地争取原单位为你开放绿灯。

3. 附：跳槽人员应有档案意识

有许多跳槽者档案意识薄弱，甚至把档案视为跳槽的包袱。于是，有的人不辞而别，下落不明；有的辞职未批，擅自离岗；有的出国探亲留学逾期不归。他们都不把“档案”二字放在心上，其档案随意存放，流散遗失。这样的后果如何呢？

1) 民营企业招聘人才有时不看档案，但国有企事业单位

单位接纳人才，却很看重档案。流动人员跳槽时，不能光看到眼前的单位不要档案，还应看到，万一将来到国有企业事业单位工作，没有档案怎么办？

2) 到国外工作，往往要有个人经历、学历的公证材料，如果档案材料不全，就无法取得这些公证。弄得不好，会使到国外工作的希望化为泡影。

3) 一些外资企业选聘人才，也会参阅档案。如果没有档案，或档案缺失过多，被随意篡改，就可能落选。

4) 越来越多的经济组织在不断完善录用手续，将引进人才纳入规范管理和完备的社会保障系统内。这样，档案内的养老金、失业金缴费记录就必不可少。没有档案，社会保障将会受到影响。

5) 有的单位在推行劳动合同制度过程中，将劳动合同书中“参加工作时间”，理解为“到本单位工作时间”，如果没有档案材料为你佐证，有时你很难举证说明自己的参加工作时间，无形中会蒙受损失而无法辩白。

可以看出，忽视档案、不要档案是一种短视行为，并不可取。

目前，在人事档案转递过程中，存在着五种误区：一是单位挂靠代管档案；二是个人自带档案；三是外国商社、民营企业、民办企业等非国有企业擅自保管档案；四是非政府人事部门人才交流机构非法保管档案；五是高新技术开发区统一保管档案。为此，跳槽者应按国家有关规定，合法存放自己的档案，以免给自己造成麻烦。

□ 树挪死，人挪活

俗话说：“树挪死，人挪活”。人们又常常互相告诫：“不能总在一颗树上吊死。”然而，长期以来，人们习惯于在国家这口大锅里吃饭，旱涝保收，安安稳稳，变得离不开铁饭碗了。“一次分配定终身”，除非是“提拔”、“高升”或者“犯了错误”，不然就绝不会想到去改换门庭。当然，在我们周围也不乏勇于改换门庭者，而他们在改换门庭前后的变化大多数都是极为明显的。社会上流传着一首打油诗，对这种现象做了形象的描述：“一枝红杏出墙来，墙里开花红墙外，在原单位是条虫，换个单位变条龙。”

为什么改换门庭之后就会由虫变龙呢？从心理学的角度可以找出以下原因来：

1. 改换门庭之人，一般都吸收了自己在原单位失败的经验教训，使自己在新的单位里不再重犯类似的错误，从而增加了自己在新单位里获得成功的系数。
2. 在新的单位里，人们对新就职者了解不多，这样就很容易以全新的面貌出现，树立起新的形象，建立新的威望。同时，新单位的同事们对于新来的人员的认识还没有形成定势，还没有戴上“有色眼镜，”这是非常有利于新就业者的发展的。
3. 改换门庭之人非常注重新旧单位的比较，把新旧

单位的特点和长处结合起来，扬其所长，避其所短。把原有的好经验、好方法带到新单位，给新单位带来了生气，也为自己的发展奠定了基础。

4. 新的单位、新的工作环境（有时还有新职务、高工资），能激起改换门庭者无穷的干劲，产生更高的需要和动机，从而对工作表现出更大的热情和积极进取的精神，鼓起干一番大事业的信心和勇气。

当然，改换门庭并不是一件简单的事情，并不是一时心血来潮就能办到的。在实施过程中，要特别注意如下几个方面：

1. 改换门庭必须慎重行事，要多方了解，广收信息，权衡利弊。

如果现单位的效益很好，自己又在现单位有很重要的地位，经多年努力已经取得一定的成绩，对自己以后的发展很有利。而新的单位虽然工资、待遇比现单位好，但不如现单位对自己的发展有利，从长远目标看，很可能失多得少，在这种情况下就不宜改换门庭。如果新单位确实比现单位好，对自己的前途非常有利，而且自己在现单位一直怀才不遇，受到压抑，只能做条小“虫”，在这种情况下，改换门庭才是必要的。

2. 寻找能够发挥自己特长和优势的门庭。

这就需要留心报纸、杂志、电视、广播等处寻求招聘广告，同样也需要托朋友帮助推荐介绍。后一种方法因为有熟人做中介，用人单位比较放心，成功率较高。然后还

要寻求适合自己专业的门庭，专业对口，以便更好地发挥自己的特长或优势。

3. 诚实而积极地推销自己。

找到新单位之后，一般都要进行面试，而面试成功的关键在于诚实。在面试中注意力要集中，反应要敏锐，态度要和蔼，彬彬有礼而不失人格，说话幽默而不哗众取宠，多听少问，尽量答其所问，真实地介绍自己的情况。

4. 设法获取走出原单位的“通行证”。

新单位同意接收后，你就可以向自己的主管领导摊牌了。如果领导很爽快地同意的话，那当然一切顺利。如果所阻碍的话，就需要选用下列策略：

a 迂回策略。为了争取到“通行证”，可四处游说自己的理由。如果采取直接的进攻方式行不通的话，不妨采取迂回战术，拐个弯，委托自己信赖的人去做领导的工作，争取原单位领导开“绿灯”。

b、等待策略。由于种种原因，原单位一时离不开自己，领导和人事部门也不肯放行，为避免弄僵，干脆等一段时间再说，等机会成熟再办也不迟。

c、强行突破政策。有的人铁心要走，领导又死活不放行，有时是故意设关卡，执意不放，且毫无道理，遇到这种情况只好强行突破。比如，北京钢琴厂两位技师要求调离原单位，到乡镇钢琴厂去，而原单位却以开除党籍要挟。这两人只好豁出去了，来了个“不辞而别”。

5. 巧妙跨进新单位。

来到新单位，你的舞台变了，角色也变了，这就要求你要善于观察周围的人与事，慢慢地适应新环境，为其所容纳、所认同。在这一进程中，诚实肯干是很重要的，只有诚实肯干，才能获得新单位的信任。一个好的开端，会给人留下深刻印象。特别要注意，不要下车伊始，急于表现、卖弄自己，这样容易引起人们的反感和厌恶。以后的日子很长，自己的才华总会显露，急于表现往往会适得其反。

☐ 跳槽的学问

你是否觉得现在的工作刻板乏味，缺乏挑战和晋升机会？你是否一心一意想着要去投身梦寐以求的事业？欲觅得理想职位，怎样才能稳操胜算？以下是一些过来人和人力资源专家的意见。

1. 选定目标

有些人深思熟虑后才换工作，这种人通常较有决心，也清楚自己的目标。你要自己选定目标，可有以下方法：

弄清楚想换工作是因为性格不合，还是环境因素或人事问题。

什么工作都会有压力，有时我们必须学会应付、适应环境，不妨留在现工作岗位观察一段时间，看它到底是否适合你。如果决意转岗，可考虑与本行相关的工作，如船务代理员可干推销商，地产公司秘书可考虑改作经纪人。

2. 积极人生

40 多岁的家庭妇女瑞安因孩子已长大，决心重返社会工作。她当了差不多一年的店员，但心中盼望当文职人员，于是在两年前去进修了办公室助理和电脑课程，毕业后获聘办公室助理。她不无感触地说：“以前一直担心重新就业会很困难，根本没勇气去找白领职位，现在做了半年，觉得自己适应新环境倒很顺利。”

将兴趣变为职业 39 岁的施太太原是公司行政人员，她说：“我在商界工作已 10 年多，非常厌倦。后来我接触到主张过简朴生活的绿色主义，极感兴趣，慢慢地更爱上了园艺。”于是她放弃高薪，转到一环保团体工作。她还租了一片耕地，每周种一两天，自得其乐。5 年前，她终于将兴趣变成职位，成为绿色田园基金会的教育主任。

寻求职业介绍及辅导服务。不少职业介绍所和人事顾问公司能提供最新的人力市场情报和职位空缺资料。一些大规模的职业介绍所更向求职者提供能力评估测试，帮助求职者提供能力评估测试，帮助求职者了解自己的能力和能力。

职业介绍顾问公司的一位行政董事劝戒说，求职者转岗前应多搜集资料，多看与心目中理想职业有关的书籍。如果你打算选读工商管理学硕士课程来加强换工作的条件，你得了解这门课程的内容，也要留意这个学位是否会令未来雇主对你刮目相看。

3. 发掘潜力

决定投身新工作之前，可找机会以义务或兼职的形式

试做该工作，看看你是否感兴趣，可采取以下方法：

做义工。如果你有志做护士，可到医院去当志愿护理人员；想当播音员，不妨试试给盲人朗读书报。

建立人际网络。转入新行业前，不妨多结识该行业人士，建立些人际关系，以便了解该行业的实际情况。

善用才能，发挥所长。有个专职报道法庭新闻的记者后来变成了大律师，他说，当记者时所涉猎的法律知识，对他后来修读法律帮助很大，“那时我差不多每晚都留在法院阅读判词，熟悉法庭用语”。

不少转业成功者都曾放下稳定的工作，回大学进修。如果为了生计而不能放弃日间工作，可尝试修读专为在职人士而设的夜校。读书当然要付出时间、精力和金钱，但回报可观，从而对工作表现出更大的热情和积极进取的精神，鼓起干一番大事业的信心和勇气。

结 语

□ 告别“螺丝钉”时代：面向新时代的职业生涯设计思维

随着改革开放和市场经济的发展，人们的“一次分配定终身”的择业求职传统观念已发生了根本的变化，跳槽现象越来越普遍地引起了人们的关注。

前面我们已经说过，毕业生步入新单位以后应主动适应新环境，努力建功立业。然而，由于种种客观原因，也许会让你不得开心颜，有碍你事业发展。此刻你不妨跳一跳槽，用不着一棵树上吊死。

上大学当然值得庆幸，但毕业分配却令人心烦。毕业生前途未卜，新去之处是否如意？条件如何？生活怎样？才干能否发挥？事业能否成功？等等，总是免不了要引起毕业生情绪的骚动不安。

为了找到一份理想的工作，有的人一生都在不断寻求。没有工作的在找工作；有了工作的或不喜欢、或不适合、或环境不好、或觉报酬不够而放弃原有工作，另找新的工作；有的随着才智的增长，觉得以往的工作限制了自己的发展，而去选择更高层次的工作；也有的不为什么，只是不愿一生干一项工作，为此而调换新工作；也有的人虽然干着原有的工作，但觉得仍有剩余的精力和时间，因此还要找属于第二职业、第三职业的工作。可见，毕业分配决不是人生的“一次定终身”，它只不过是大学

生走出校门面向社会的第一次选择和接受社会的检验，它只是一个开始，而不是结束。因此，不要认为一经分配，就给你人生道路的职业选择打了句号，即使这次分配让你到一个不甚理想的单位或岗位，将来仍然可以有调整的机会。

前几年，有人就找工作、调工作的问题以中国和美国相比，说“美国人不可设想在一个地方连续工作五年”，而中国人则“不可设想在一个地方连续工作不到五年”。这就是中美两国人在调工作这个问题上表现出的差异性。

再看看日本吧，过去有人说日本人不但主张“生于日本，死于日本”，而且还赞誉那些“一生一社”、“忠心一社”（即一生在一个单位）的人。那时人们的观念是，希望能够在一家公司一直工作到退休。但现在也不同了，越来越多的人不再认为一次就业是一生永远的出路，而是将它当作一个时期的一个步骤。因此，当今在日本，跳槽的人也与日俱增。日本某公司的三泽千代治就主张“转业三次编”，即刚毕业的时候，选择职业多半是听从师长、父母的意见，没有考虑自己的意愿，因此，如果工作不理想可以考虑转业；第二次的选择是由自己所决定，如果能一切符合理想那是最好的，但有时也会做出错误的选择；不过第三次就必须相当慎重了。

现在很多人对调工作都有这样的共识：在人的一生中，只从事一种职业或安居一个单位未必是最佳选择。一个人几十年的职业生涯，如能顺应时代的发展和自身成长

的进程，适时地转业“跳槽”，可能会更有效地挖掘自身的潜力，也使得自己与职业和工作在动态的过程中更趋于协调，从而走向职业生涯的成功之路。

在 50—60 年代，大批工程技术人员、科学工作者和大批学生响应党的号召前呼后拥地奔向东北、西北、西南等工业建设第一线，为我国工业起步做出了不可低估的贡献。

80 年代，有一些“不安生”的人冲破“一次分配定终身”的择业框框，战战兢兢地开了跳槽的先河，曾“惊起一滩鸥鹭”。

到了 90 年代，中国人才市场终于迎来了清新自由、阳光明媚的春天，特别是在那些经济腾飞较快的城市和地区，各种各样的招聘广告挤满了街头，也爬上了各类报刊，五花八门的优惠政策搅得人心躁动。这是一个非凡的年代。好儿女情义无价，志在四方。有一技之长的人们，无论是中青年人还是长者，无论是技工还是教授，当所处的社会环境制约了他们实现自身价值的时候，敢于向传统挑战，敢于向现实中的弊端挑战，就象当年冲破买卖婚姻去追求崇高而圣洁的爱情的勇敢者一样，果敢地外“嫁”他乡，另找“婆家”，解放了自己，也促进了社会发展，更重要的是促进了人们人才观念的转变。

前几年，企业职工流动量较小，流速较慢，主要是用非所长的职工想找技术专业对口的岗位，或职工想找一个条件较好、工资待遇较高的企业，跳槽的范围一般是在所

有制性质相同的企业之间，人们还特别注意在保住“铁饭碗”的前提下跳槽。然而，近年来，企业职工流动打破了原有的格局，呈现大流量、高流速、无界限的流动。职工跳槽一般也不再顾“铁饭碗”了。常言道，人往高处走，水往低处流。追求理想的单位和职业，是如今企业职工尤其是青年职工跳槽的主要动因。

看苏州市的几个例子吧。××是职大财会专业毕业、在一家制药厂财务科工作的姑娘，论专业完全对口，药厂也很需要她。但是，苏州国际贸易中心开业招聘时，她毅然放弃自己的专业，报名应聘，当了国贸中心的服务员。诱人的高薪，促使企业的一些技术人员跨行业、跨地域、跨所有制跳槽。苏州一家国有丝厂有4位工程师，挡不住20万元储蓄款和一套住宅的诱惑，一起跳到江阴市华士镇的一家镇办丝厂工作。他们丢掉的是“铁饭碗”，捧到的却是“金饭碗”。20万元的储蓄款足够他们养家糊口和用于生老病死，他们跳槽后没有后顾之忧。

谋取一官半职显示自己的管理才能，也是职工采取跳槽行动的一个原因。有些职工在本单位因没有位置或未被领导重用，感到怀才不遇，一旦有单位招聘领导职务的管理人员，他们就千方百计跳槽。苏州金阊区商业局对所属商业企业公开招聘30多名经理，一些企业职工纷纷应聘。结果有部分职工如愿以偿，由一般职工坐上经理的“宝座”。

而对职工的跳槽，人们众说纷纭，褒贬不一，有赞成

的，有反对的，有持中立态度的。一些开明的厂长、经理，把职工跳槽看作是正常的现象，既允许职工跳出，也欢迎需要的职工跳进。如苏州祥云实业公司，只要职工提出跳槽都开“绿灯”。假如跳槽的职工想回祥云公司，他们欢迎“好马再吃回头草”，来去自由。再如苏州市劳动部门明文规定：“为满足企业生产需要，充分发挥职工的技术、业务专长，企业职工可合理流动，打破职工在不同所有制单位之间流动的身份界限。”当然有些职工跳槽也会给原单位造成损失，甚至把有价值的技术资料带走，对此，劳动人事制度如何完善配套，如何建立起职工合理流动的机制，都需要进一步研究和探索。

总之，“应聘族”、“跳槽族”的队伍将会日益发展壮大，可以乐观地预见到我国人才流动的光明前景。海阔凭鱼跃，天高任鸟飞——一种新型的宽松、有序、合理的人才流动机制会日臻完善。

☐ 赢取员工忠诚 面向新时代的人力资源管理理念

我国正在从计划经济向市场经济转变。传统的由国家统一调配的人才管理体制正在向适应社会主义市场经济的新型管理体制转变。人才可以自由流动，企业和个人有了双向选择的机会。企业从被动地接受国家配置人才转变为真正自主用人的单位。个人从被动地服从国家分配转变为可根据自己意愿自由择业的劳动者。在相对于从前宽松得

多的人才流动制度下，企业如何合理配置与使用人才，已成为当前的重要课题。

近一两年来，一种新的行业兴起了，这就是所谓“猎头公司”。

猎头公司是采取特殊的手段，为企业招募人才。它不同于以往的人才招聘和人才市场，它不登广告，不接收应征信，而是根据企业的需要，直接与目标人物接触。换言之，是用人单位要什么，它去挑什么，而不是以往人才招聘中的来什么，挑什么。华南第一个猎头公司——天马猎头公司，在广州一挂牌，顾客就蜂拥而至，其中不乏象太阳神、南源永芳这样的大集团。

猎头公司的兴起，表现出的是企业界对于人才的渴求。随着市场经济的发展，越来越多的人意识到，人才匮乏的企业是不可能获得长足发展的，而每一个成功的企业都有一支强有力的人才队伍。归根结底，企业的竞争即是人才的竞争。

翻开报纸，随处可见到“高薪招聘”的告示，更显示出企业界求贤若渴的状态，而人才呢？人才都到哪里去了？

惠普公司创始人比尔·休利特的信念是：我相信男男女女们全都想把工作干好，有所创造，只要给他们提供了适当的环境，他们就能做到这一点。比尔的意思是说，每个人都是一个潜在的人才，只要有合适的环境，他们都将成为现实的人才。

无独有偶，东方的松下幸之助也有一句名言“松下生产人，同时生产电器。”如果我们相信每个人都可能作出卓有成效的工作，那么，在我们面前也就不存在“人才短缺”的状态。我们也许仍感到资源的匮乏，但我们匮乏的只是“人”而不是“人才”，同时我们匮乏的是一种使每个潜在人才成其为现实人才的制度。

现代企业人才管理主要由人才“配置”“激励”“培养”三大链条组成。

所谓配置，最简单地讲，就是将合适的人放到合适的岗位上。

虽然说起来简单，但其对于企业的发展却有着重要的影响。人与人从性格、气质、兴趣到专业都有着巨大的差别，有些人也许适于从事办公室工作，有人也许适于从事推销工作，而还有人在管理岗位上能够发挥其专长，如果各取所长，对于企业的发展显见是有利的；反之，既无法完成组织的既定目标，又会使得员工心中不满，从而降低企业的工作效率，实质上就是资源的浪费。解决这个问题，就是要求有合理的配置。

人力资源的合理配置，首先要预测有多少工作岗位，哪些工作岗位需要填补，该岗位的具体要求是什么。

企业吸收新成员，一般可分三种目的。第一，正常补充，这是针对企业原有职工离职、退休、死亡等情况所作出的补充，其岗位责任明确，对于新职员的要求可对照对原有职工的要求，并不存在太多问题。第二，替补缺勤，

这一情况与正常补充有相似之处，却又不同于正常补充。举一个例子，企业原来实行六天工作制，现改为五天工作制，企业就需要有更多的人从事原来并不需要这么多人从事的工作，这样才能保证其原定的工作计划的完成。替补缺勤的岗位其职责不完全明确，但由于其职位虽是新设，而工作却是以前所有，故岗位职责并不难确定。第三，开设新业务的需要，细分起来，其中又有两种情况，一是已设立了新的机构，其方向较明确，这样所招募的员工的职责可以预定，尽管不完善，倒也相去不多；二是其方向并不明确的新业务，这就很难列出其岗位的要求了。

以上是岗位的情况，下面来谈人的区别。

就能力而言，我们将人的能力分为现实能力和潜在能力。现实能力是当前所具有的可以从事某种工作的能力，它是由以前的学习、经验积累而成的。潜在能力是可以发展从而在未来从事某种工作的能力，兴趣、性格、气质都可以为未来从事某种工作提供基础。

对于任何工作，都要考虑到求职者的现实能力和潜在能力。对于前面所说的岗位职责明确的工作，可以针对其职责侧重于现实能力，就是一般所谓的“专业对口”等问题。而对于岗位职责不明确的工作，象开设方向并不很确定的新业务，就需要更多地考虑求职者的潜在能力。

通过对岗位和人的双重衡量，从而将合适的人放到合适的岗位上，也就是实现人才的合理配置。

在现实中，企业界往往重视人才的现实能力而忽略了

人才的潜在能力。重视现实能力有一个最大的优点，就是“来即能战”，所谓高薪诚聘高级管理人员即是强调现实能力的重要表现。

但是，由外界聘请中高级管理人员存在着两个对于企业发展非常不利的问题。

首先，企业应是一个共同体，倘若只有硬件是不变的，而人员频繁的变动，企业很难维持下去。表面上，企业不断吸收新人，好象效率能够提高，因为每个人都有漂亮的履历，实质上因流动的增多而牺牲了可能增长的机会。这还造成工作人员的工作目标不在于公司业绩，而是在自己的履历表上添加好的资历以显示自己的能力，使另一个老板认为他很能干而聘用他。

第二，从外部聘请管理人员对内部员工而言是一种打击。对受人尊敬的职位、丰厚的报酬的期望是员工努力工作的动力之一，而从外部聘请则粉碎了内部员工的期望，导致员工心理的不平衡，产生一种被剥夺感，导致其积极性降低。

可见，如不是为了宣传公司形象，我们还是应该把目光放在组织内部，在人才合理的配置基础上，充分发掘企业现有的人才资源。通过各种激励手段，不断培养人才，从而使企业获得长足的发展。

配置是一个基础，在做到相对合理的配置之后，在管理中要考虑的是如何激励员工为企业创造更大的价值。

激励，就是为每个职工提供一种追求与达到目标的手

段，这些目标将会满足他个人的需要。

说起激励，过去我们主要靠精神激励，而近年来，所强调的又是以金钱为代表的物质激励。这在今日的中国是一种普遍的思想，同时，也是企业界所普遍采用的一种方式，但是它的效果如何呢，对于企业未来发展又将如何呢？

应该说，精神不是万能的，金钱也不是万能的，物质激励不能代替一切，我们必须掌握适度。这一点，西方管理学以百余年的经验证明了这一点。

早期管理者认为，一般人有一种不喜欢工作的本性，只要有可能，他就会逃避工作。由于人类不喜欢工作的本性，所以对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，并以惩罚相威胁，使他们为实现组织目标付出适当的努力。一般人宁愿受指挥，希望逃避责任，较少有野心，对安全的需要高于一切。

基于这一观点，企业所采取的是严格的管理制度，如所期望的，员工们付出了“适当的努力”，企业毕竟还是有所收获，但同时也没有太好的办法来对付磨洋工的现象。

本世纪初，一种新的理论风行起来。这种理论认为，企业家的目的是获得最大的利润，而工人的目的是获得最大限度的工资收入，因此，工人积极性背后有一经济动机。如果在能判断工人工作效率比往常提高多少的前提下，给予工人一定量的工资激励，会引导工人努力工作，

服从指挥，接受管理，结果是工人得到实惠即工资增加，而企业主增加了收入，方便了管理。

这一观点的提出，无疑是大大的进步。它所强调的是一种引导，同时，也不再将工人与管理者摆在完全对立的位置上了。

这也是当今中国使用最广的激励形式。但如果进一步分析，这种形式也有致命的问题。

之所以在中国目前看来很有效，是因为中国普遍的收入很低，低水平的生活决定了企业员工们对于收入的重视。但从长远看来，企业员工们总是期待着工资的上涨，只有不断上涨的工资水平才能维持员工的积极性。

具体说，当员工第一次增加工资时，会使得员工获得极大的满足，致使工作效率大大提高，但同时也会使员工产生对下一次增加工资的期望，如果不能再次增加工资，将导致员工的被剥夺感，从而降低工作效率。如果能够增加工资的话，又有三种情况，或者达到员工的期望值，或者达不到，或者超过。如达不到，当然效率下降；如果达到而没有超过，将会使员工产生理所当然的心态，充其量只能维持前工作水平；如果超过，则会使员工更加努力工作，但同时也产生了更高的期望值。这样就导致一个循环，企业陷入了只能不断扩大盈利的地步，一旦盈利降低，后果可想而知。

另外，纯粹与金钱挂钩，只能使员工心中认定与企业的关系为纯契约关系，给多少钱，干多少活，当有其他变

化时，如其他企业提供更高的薪水，职工将义无反顾地去投奔。

而且，即使企业能够不断地增长工资，依然不能保证员工的积极性。当工资高到一定程度的时候，其对员工的意义就会下降。举例说，当员工的工资由一千元增长到两千元，这多出来的一千元对员工意义极大，而当工资由两千涨到三千时，这一千就不如前面的一千重要，而三千变四千，这一千意义就小多了。虽然增长数额是一样，但在职工心目中的价值却呈曲线。更何况，出于某种心理因素，领导者对于员工工资的增长往往会越来越小心，这样怎能保证员工的积极性呢。

1929年，美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥率领哈佛研究小组到美国西屋电器公司的霍桑工厂进行了一系列的实验和观察。这就是著名的霍桑工厂实验。

在“继电器装配室实验”中发现，生产效率的决定因素不是作业条件，而是职工的情绪。在“面谈计划”中发现，离开感情就不能理解职工的意见和不满；感情容易伪装；只有对照职工的个人情况和车间环境才能理解职工的感情；解决职工不满的问题将有助于职工生产效率的提高。

通过一系列的调查实验，梅奥等人总结出这样的观点：工作的物质环境和福利的好坏，与工人的生产效率并非有明显的因果关系，相反，职工的心理因素和社会因素对生产积极性的影响很大。在梅奥教授所著的《工业文明

中人的问题》一书中，提出了与从前以金钱作为唯一激励手段大相径庭的理论：

以前的管理把人假设为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力；霍桑实验却证明，人是“社会人”，是复杂的社会关系的成员，因此，要调动工人的积极性，还必须从社会、心理方面去努力。以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约；霍桑实验证明了工作效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段，而霍桑实验发现工人所要满足的需要中，金钱只是其中的一部分，大部分的需要是感情上的慰藉、安全感和归属感。因此新型的领导者应能提高职工的满足感，善于倾听职工的意见，使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。

在我们继续探讨其它激励手段之前，再回过头看看金钱的作用是。尽管如上面所述，金钱并不是一种很好的激励手段，但同时又很难想象在报酬很低的情况下会有很高的工作效率。这一点在实践中也是很清楚的。怎样处理金钱与其它激励手段的关系呢？

六十年代，美国学者赫茨伯格提出了双因素理论。根据该理论，我们将金钱称为保健因素。它对满足员工需要所起的作用是只能保持人的积极性，还没有起着激励作用，即只能预防人们对工作环境发生不满，如同保健因素能预防疾病一样。所以这样看来，我们不能指望只凭高工

资就使员工全身心地投入，但我们更不能指望有办法使员工在工资水平很低的情况下能够全身心地投入，这样的人也有，但绝不是普遍现象，在通常情况下，会导致员工的不满。

人的行为取决于其需要，而人的需要又是有层次的。层次由低到高依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。一般地，人是由低到高逐渐满足其所有需要。当一种需要获得基本满足时，对人行为的促动作用会降低以至消失，而高一级的需要对人产生更大的影响力。

结合企业管理，企业对职员生理需要满足所能提供的是薪水、健康的工作环境和各种福利。这是职员最低层次的需要，是企业使职工努力工作的基础。在这一点能够满足的基础上，才可以谈其它的激励手段。

职员的安全需要所追求的是保障职业，防止意外。企业的职业保证、退休金制度和健康保险制度都是针对此种需要。

生理需要和安全需要都是最基本的需要，从双因素理论来看的话，都是属于保健因素，做到这些并不一定能使职工全力以赴地工作，但如果做不到的话，就一定会使职工不满。

后面的几种需要是社会性需要，现代所谈的激励，主要是针对这几种需要的。

社交的需要。职员所追求的是良好的人际关系，团体

的接纳与组织的一致。企业需要通过协商制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度来满足职工需要。

国际商业机器公司（IBM）董事长小汤马士·屈臣有这样一段言论：世上没有什么东西可以取代良好的人际关系及随之而来的高昂士气。要达到利润目标就必须借重优秀的员工努力工作，但是光有优秀的员工仍是不够的。不管你的员工多么了不起，如果他们对工作不感兴趣，如果他们觉得与公司隔膜重重，或者他们感到得不到公平对待——要使经营突飞猛进简直就难若登天。良好人际关系说来容易，但我认为最重要的还是要时刻不忘力行其事，同时要确实知道经理人员是正在和你一起同心齐干的。

尊重的需要。职员所追求的不外是地位、名份、权力、责任、与他人薪水的相对高低。企业对此建立人事考核制度、晋升制度、表彰制度、奖金发放制度、选拔进修制度、参与制度来满足职工需要。

信任是满足员工社交需要和尊重需要的重要手段。大多数人都乐意得到管理层的信任，乐意聆听管理层对他们解释各种政策和发展方向。而事实上许多公司的管理层都倾向于尽量不向员工透露公司的情况，尽管其中并没有什么保密的需要。

自我实现的需要。这是最高层次的需要，表现为在工作中能最大限度地发挥自己所具有的潜在能力的需要。如果能够在职员中树立此种信念，企业将无往而不利。在这

一需要的驱使下，职工追求发展个人特长的的工作环境、具有挑战性的工作。企业通过决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议等措施来激发和满足职员这一需要。

分权是一个有效的办法。分权给予员工一个想象的空间，一个领域，其基本约束仅仅为目标，至于达到目标的方法，则任由员工去选择，去创造。

让员工参与企业决策，使员工感到自己在企业中的价值，不仅可以提高其斗志，从而积极地工作，而且会了解如何有效协调配合，导致员工之间关系密切，气氛和谐。

企业应尽可能激发引导员工高级需要的实现，才能使企业获得更大的发展。赫茨伯格归纳了这样几点：一、工作富有挑战性并且有意义；二、有发展和使用他们的技能到最大限度的机会；三、让他们介入对自己的运作和工作目标有影响的决策。

不要怀疑他们是否能干，事实正如约翰·加纳德在其畅销书《自我更新》中所说：“你对别人的信任在某种程度上决定了他们对自己的信任。”

回顾中国状况，我国传统而又有效的管理方法不能丢弃，如企业领导人应有廉洁公正作风，吃苦在前，享受在后，以身作则，联系群众，关心群众等，这些源于经验而与现代管理学理论相符的做法，能够使职工发挥积极性，具有“主人翁”感受，全力投入生产中。

不论配置如何，激励怎样，还有一个问题是培养。

从知识角度来看，现代科学技术的发展导致知识快速更新，一个刚进入企业的大学生，五年以后，其大学时所学的知识将有一半以上被淘汰。因此，企业的各种培训，对于企业的长远发展起着至关重要的作用。

较之知识的培训，更重要的是工作能力的培养。这就需要从组织高层领导一直到基层干部都要有一种信念，一种行为。著名学者道格拉斯·麦格雷戈曾有这样一个比喻：根据我们对人性的了解，一种可供选择和更合乎时宜的模式是一种类似农业模式，如何采集各种有用的“种子”，把它们播入适宜的土壤，为它们施肥、浇水、调节光照，必要时再进行移植等等。种子的潜力蕴藏在种子之中，但组织在创造环境，提供最佳成长的必要条件方面可以扮演一个大角色。

从配置、激励到培养，是企业在人才管理上所应注意的问题，如果能够合理的安排，我们将会发现，人才其实就在身边，依靠身边的人才，企业就可以获得高速的发展。