

未雨绸缪

核心关键人才的识别、激励及保留

- 1、关键人才保留的挑战
- 2、识别哪些是关键人才
- 3、关键人才的激励方法
- 4、谁负责激励关键人才

学员姓名： _____

培训日期： _____

高煜东老师简介

- 上海财经大学经济管理硕士，上海海洋大学工学学士，心理学
- 十余年团队管理及人力资源管理经验，曾任集团人力资源总监、客户服务与设计服务中心总监、管理支持总监，企业大学学习与发展总监
- 人力资源与社会保障部《人力资源经理》、《人才测评经理》、《绩效薪酬经理》、《企业培训经理》HRTP 认证培训课程特邀讲师
- 复旦大学、南开大学，华东政法、黑马营就业创业导师、上海市就业服务专家团成员
- 资深人才测评顾问、人力资源管理咨询顾问、上海大众领导力系列课程特邀讲师
- 中国教育电视台《职来职往》，星尚频道《生活侃侃看》等媒体节目特邀嘉宾

主要课程

1. 《慧眼识人 – 高效招聘面试的策略技巧与实战演练》
2. 《管人管事 – 非人力资源经理的人力资源管理课程》
3. 《轻松自如 – 中层管理的角色认知与团队沟通技巧》
4. 《过程制胜 – 卓越团队必须的绩效管理与薪酬体系》
5. 《未雨绸缪 – 识别并且激励关键岗位上的关键人才》
6. 《以终为始 – 如何设计出打动人心的精彩培训课程》
7. 《言传身教 – 灵活高效的现场演讲与方案呈现技巧》
8. 《点燃心火 – 新生代年轻员工沟通策略与激励艺术》
9. 《双赢沟通 – 卓越的客户服务理念与投诉处理技巧》

您的问题

Part 1 关键人才保留的挑战

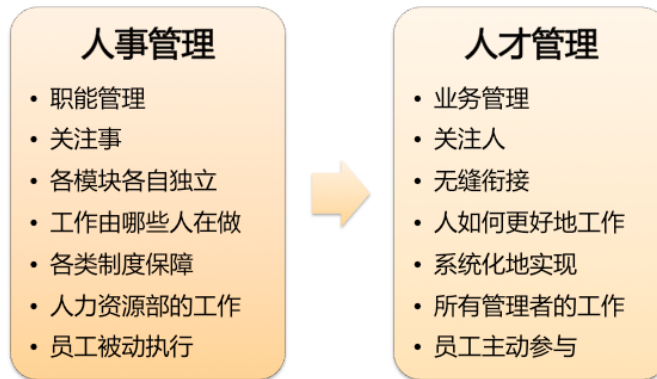
“失去最优秀的 20 位人才，微软就不再是个重要的公司。”

—— 比尔·盖茨，微软前主席 & CEO

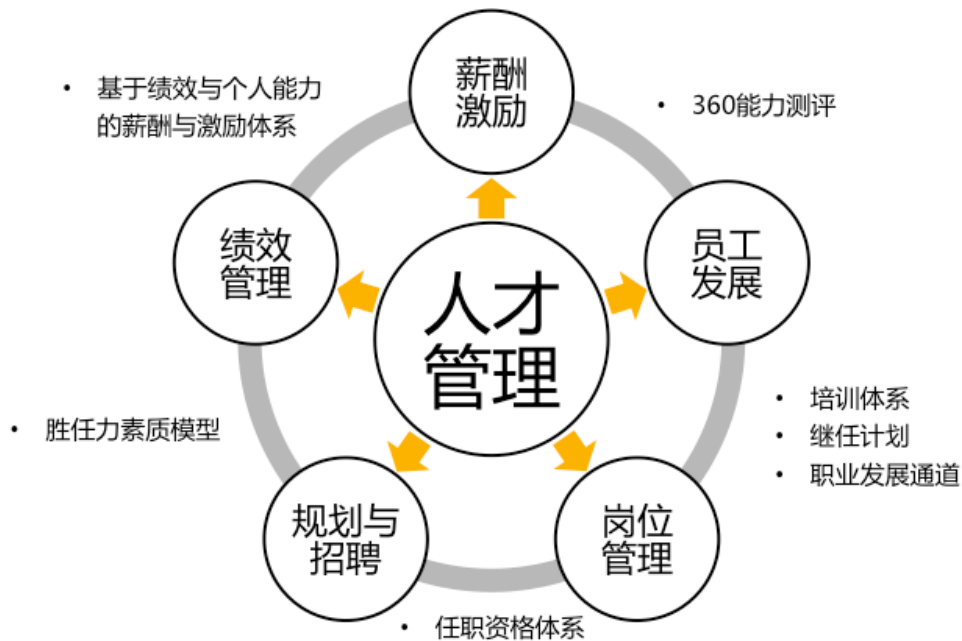
“与一般软件工程师相比，最优秀的工程师能写出十倍可用的程序代码，他们开发产品创造超过五倍的利润。”

—— 钱伯斯，Cisco 主席 & CEO

从传统人事管理到人才管理的转变



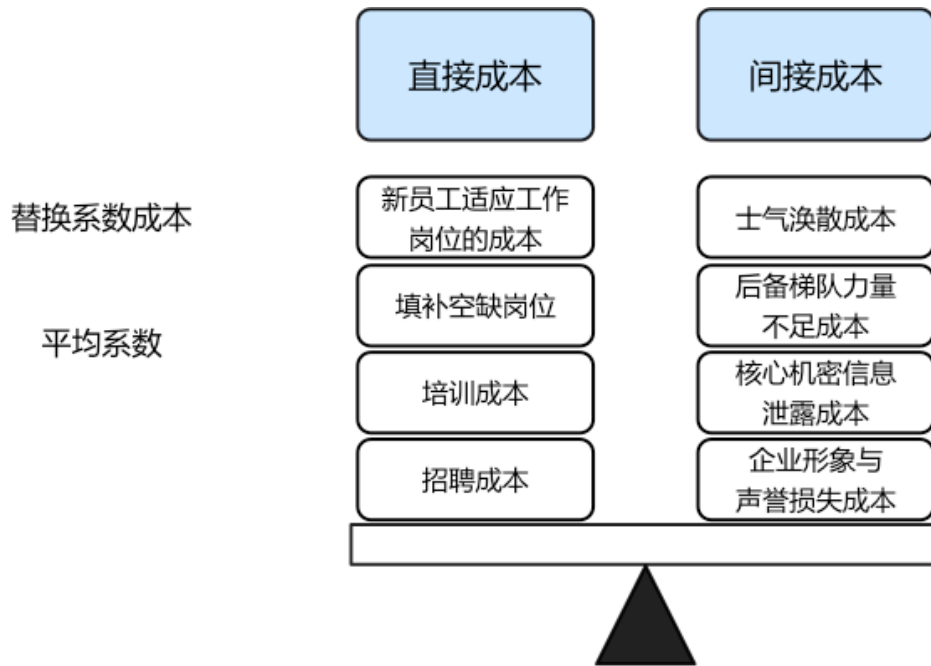
以关键人才管理为核心



员工的替换成本

- 员工的级别越高，替换系数就越大。
- 替换成本主要包括招聘成本和培训成本等直接成本。

离职员工的替换成本

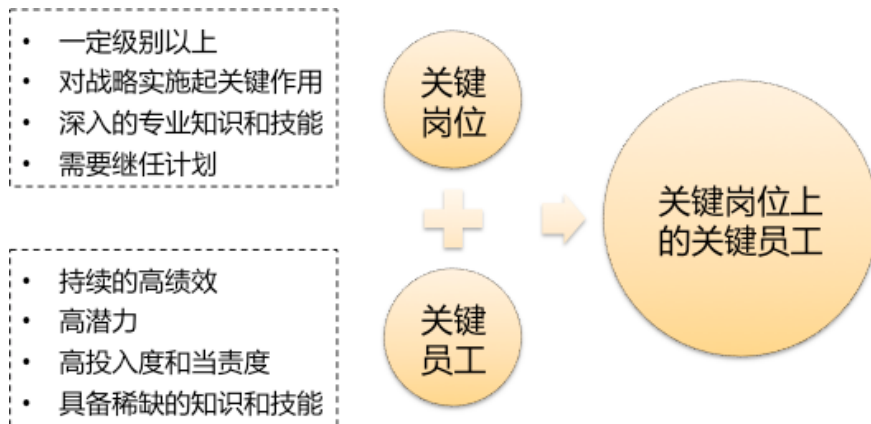


课堂练习

- 员工总数：2000
- 平均年收入：20 万
- 2017 年主动离职率：25%
- 2018 年主动离职率目标：15%
- 可节省人工成本：_____ 万元

Part 2 识别哪些是关键人才

什么是“关键人才”



识别关键人才的 APP 标准



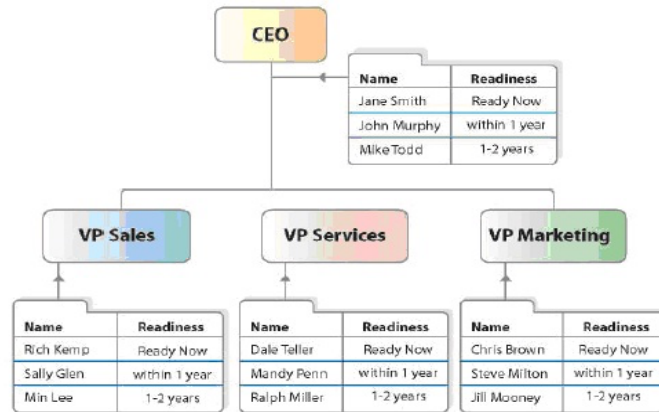
▪ 当责不只是负责，是要完成“自己承诺的事”，为最终成果负起完全责任，就算有不可抗力的意外，也不能摆出“我责任已尽”的态度，依旧要说明原因、提出解释、设法解决，让责任推拖到此为止。

▪ 在一定的资源、条件和环境下，持续不断地达成组织期望的绩效目标，出色地完成任任务。探寻和追求各种切实可行的方法，并在此基础上不断创新与改进。

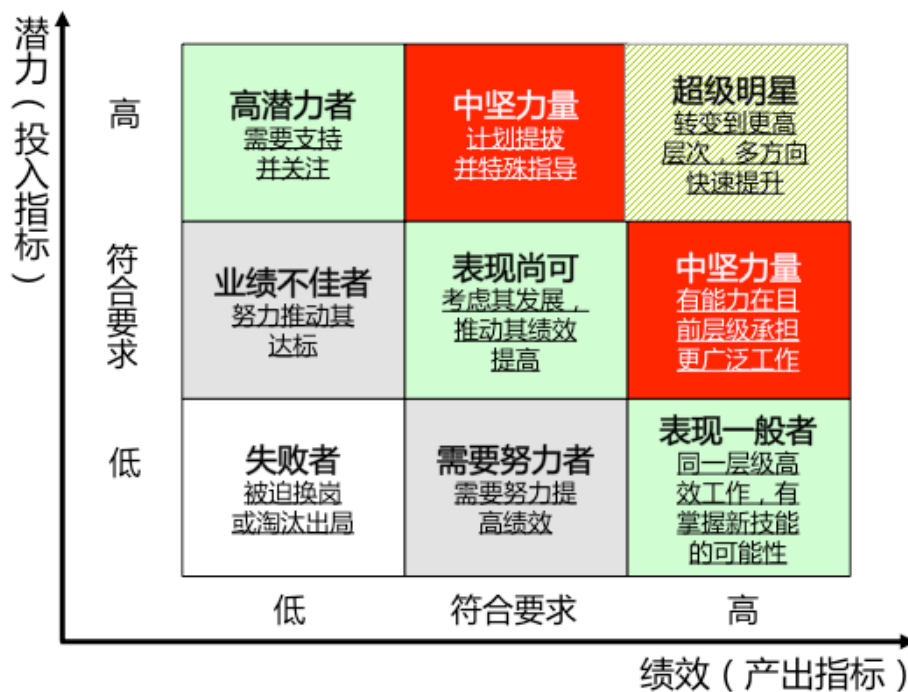
▪ 潜力是隐藏的，还没开发出来，可能会在将来带来一定经济利益或者带来一定的发展可能的能力，这种可能性在外部环境或教育条件许可时，可以通过一定的经验发展成为现实能力。

关键人才的识别方法一：继任计划

- 继任计划是指发现并追踪具有高潜质的人才的过程，旨在为公司高层管理者、业务部门和职能部门的高层经理等职位寻找，并确认具有胜任能力的人才，为组织储备核心的人力资本，其实施过程涉及人力资源培训与开发、职业生涯管理和绩效评价等多个方面。

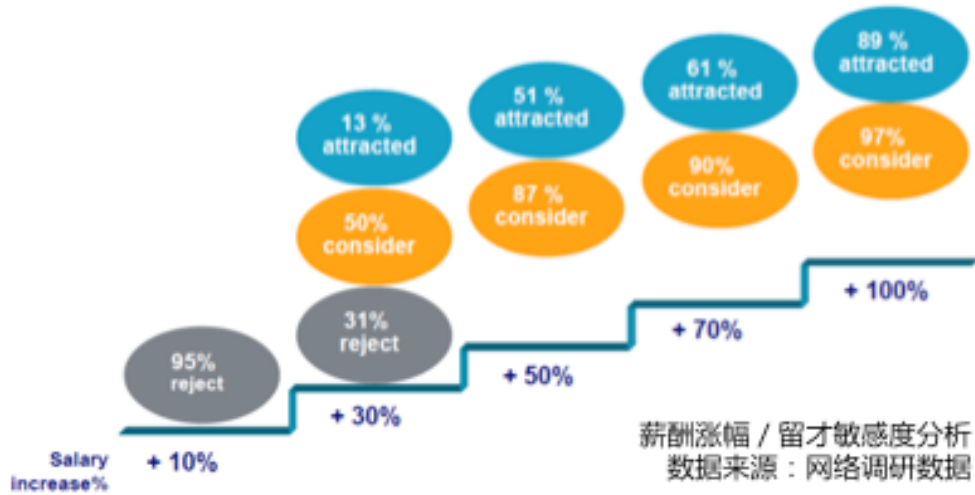


关键人才的识别方法二：人才地图

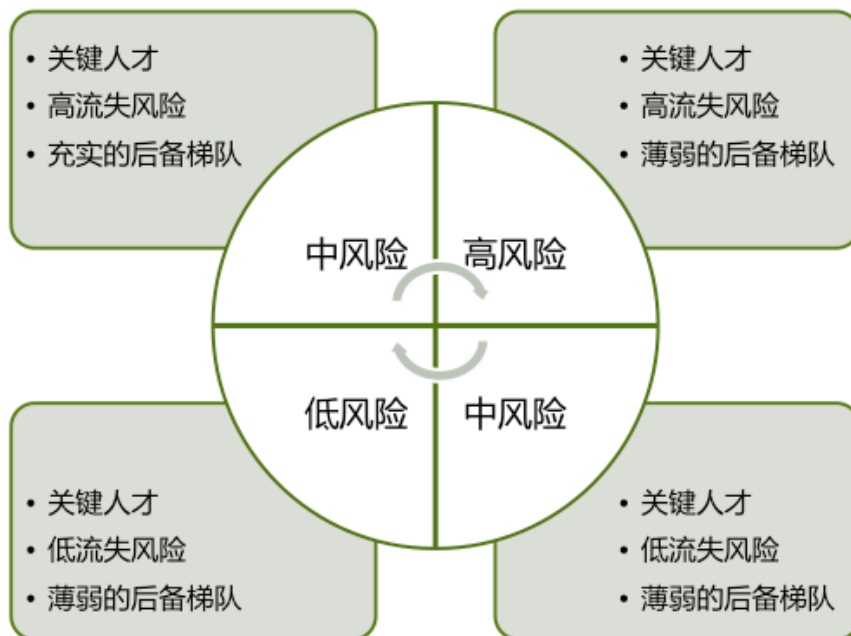


关键人才的识别方法三：人才与薪酬匹配度

- 是否由于薪酬缺乏市场竞争力，而造成人才的高流失风险？

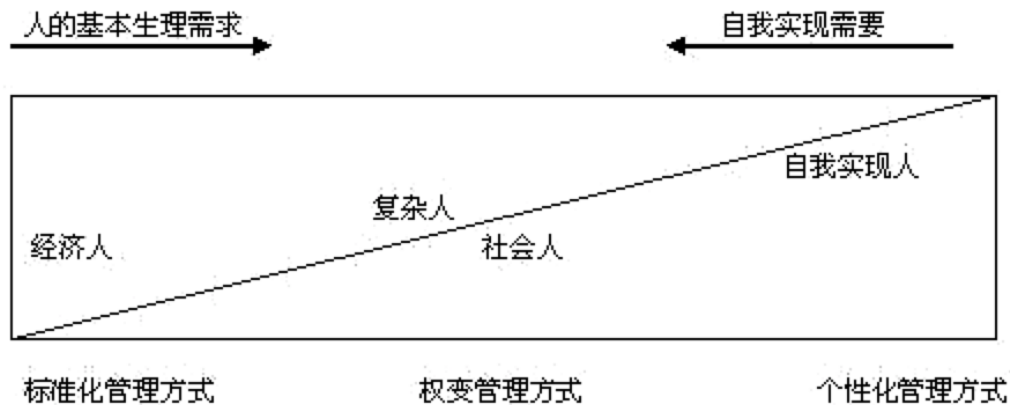


关键人才的识别方法四：人才风险



Part 3 关键人才的激励方法

人性假设与管理方式



激励理论介绍

1、马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是行为科学的理论之一，由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在1943年在《人类激励理论》论文中所提出。书中将人类需求象阶梯一样从低到高按层次分为五种，分别是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

2、双因素理论

双因素理论，又称“激励保健理论”，是激励理论的代表之一，由美国心理学家赫茨伯格于1959年提出。该理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是激励因素，二是保健因素。只有激励因素才能够给人们带来满意感，而保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

3、期望理论

期望理论，又称作“效价-手段-期望理论”，北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）于1964年在《工作与激励》中提出。该理论认为，要激励员工，就必须让员工明确：工作能提供给他们真正需要的东西；他们欲求的东西是和绩效联系在一起的；只要努力工作就能提高他们的绩效。

4、目标设定理论

目标设定理论（Goal-Setting Theory）于1967年由美国心理学家洛克和休斯所提出。该理论认为“目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而能实现目标。”

5、公平理论

公平理论又称社会比较理论，由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯于1965年提出。该理论是研究人的动机和知觉关系的一种激励理论，认为员工的激励程度来源于对自己和参照对象的报酬和投入的比例的主观比较感觉。公平理论给我的启发在于：管理者要引导职工形成正确的公平感；职工的公平感将影响整个组织的积极性；领导者的管理行为必须遵循公正原则；报酬的分配要有利于建立科学的激励机制。

6、强化理论

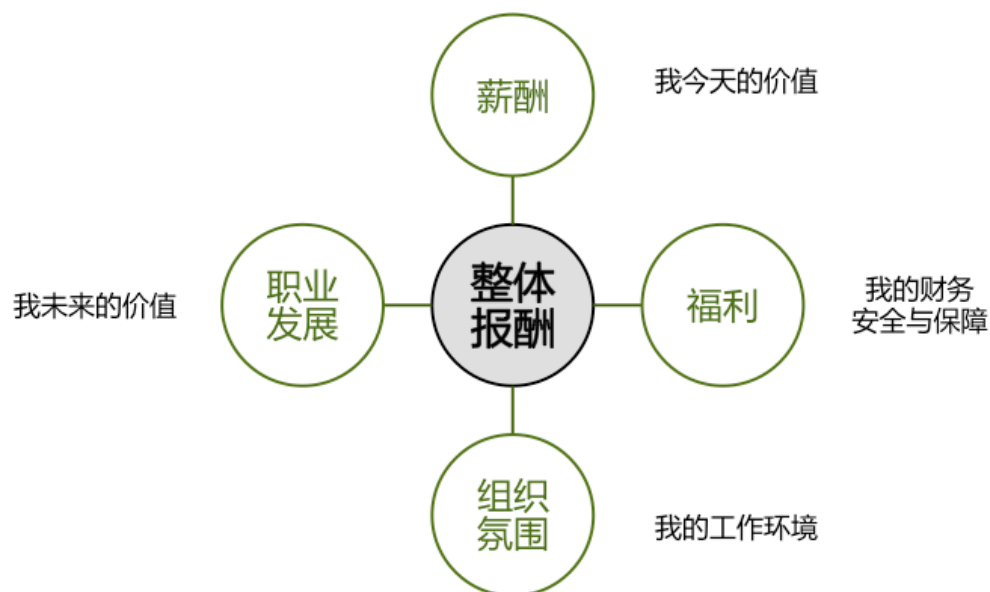
强化理论是美国心理学家和行为科学家斯金纳等人提出的一种理论，也叫操作条件反射理论、行为修正理论。

这种理论观点主张对激励进行针对性的刺激，只看员工的行为和结果之间的关系，而不是突出激励的内容和过程。该理论认为人的行为是其所获刺激的函数。如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现，若对他无利，这种行为就会减弱直至消逝。因此，管理人员就可以通过强化的手段，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围，以使组织成员的行为符合组织的目标。

激励关键人才需要系统化思考

- 今天解决问题的方案，可能成为明天的问题；
- 原因和结果往往并不直接关联，真正的原因一般很难发现；
- 最容易使用的方法，往往不是最有效的方法。

系统化思考：整体报酬



整体报酬之一：薪酬

- 薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳；
- 狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬；
- 薪酬设计需注意外部竞争力和内部公平性。

排序	保留关键人才的有效性
1	更具竞争力的薪酬
2	留任奖金
3	长期激励
4	递延奖金

整体报酬之二：福利

- 福利是指企业以组织成员身份为依据，而不是以员工的劳动情况为依据支付给员工的间接薪酬，具有准固定成本的性质，具有刚性，均等性和集体性；
- 形式灵活多样，一般包括健康保险、带薪假期、过节礼物或退休金等形式。

排序	保留关键人才的有效性
1	补充住房福利
2	高端医疗
3	补充养老 / 储蓄计划
4	弹性福利

整体报酬之三：职业发展

- 职业发展是组织用来帮助员工获取目前及将来工作所需的技能、知识的一种规划；
- 是组织对企业人力资源进行的知识、能力和技术的发展性培训、教育等活动。

排序	保留关键人才的有效性
1	晋升
2	海外派遣
3	领导力发展项目
4	轮岗
5	导师制
6	教育资助

整体报酬之四：支持机制

- 支持机制是指在一个单位中逐步形成的，具有一定特色的，可以被单位成员感知和认同的气氛或环境，包含一系列的硬件及软件条件。

排序	保留关键人才的有效性
1	企业文化 / 领导力
2	弹性工作制
3	非物质激励

Part 4 谁负责激励核心人才

人才因为 _____ 而加入，
人才因为 _____ 而离开。

“人力资源”归谁管？

- 人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 是一个获取、培训、评价员工和向员工支付报酬的过程，同时也是一个关注劳资关系、健康和安​​全以及公平等方面问题的过程。



激励型领导者的 5E 领导力

- **Envision - 给予愿景**
 - 与团队分享愿景及其实现的可能性。
- **Engage - 赢得承诺**
 - 积极回应员工所担心的问题，积极看待问题并给出解决方案与建议。
- **Enable - 赋予能力**
 - 制定详细的行动方案，提供员工为完成任务所需要的资源和辅导，并和员工一起实施共同认可的流程。
- **Energize - 鼓舞士气**
 - 遇到障碍时积极寻求改进方法，同时确保员工的承诺，保证他们拥有必要的主动性和驱动力实现绩效。
- **Enjoy - 共庆成功**
 - 实现既定目标与绩效水平，与团队一同庆祝取得的成就。