# 如何让核心员工与企业共成长

来源：网络 作者：春暖花香 更新时间：2025-03-22

*第一篇：如何让核心员工与企业共成长人才管理，家家有本难念的经？几年前，美国对发展最快的200家企业做了一项调查，发现这200家公司的CEO最关心的问题是两个，一是怎么找到最优秀的人才来为公司服务，另一个是如何留住这些最优秀的人才。那么不同...*

**第一篇：如何让核心员工与企业共成长**

人才管理，家家有本难念的经？

几年前，美国对发展最快的200家企业做了一项调查，发现这200家公司的CEO最关心的问题是两个，一是怎么找到最优秀的人才来为公司服务，另一个是如何留住这些最优秀的人才。那么不同性质的企业，是否有不同的人才问题？

创业型企业：留用人才易，吸引人才难

对于来自创业型企业的张邦辉来说，最头疼的事情不是人才的留用，由于采用了多种形式，以企业成果分享为主的激励机制，如组建合营公司的模式，年薪制或者分红权，甚至请人才直接入股（企业正在谋求上市），对于挽留人才起到了较强的吸引作用。让他们感到困难的是优秀人才的寻求。由于公司由研究型人才组成，其价值观尤为注重做事的过程及长远目标，而目前市场上缺少这样的人才，因此寻找具有共同价值观的人才是公司遇到的瓶颈。除此之外，随着公司的壮大，这家创业型技术公司还面临着需要更高、更强的管理能力的问题，如今在全国已拥有8家子公司的天邦股份，需要进行集团化管理，而公司却没有这方面的管理人才。

国有企业：沟通与传递

拥有淮海路众多的商业品牌和商业网点的上海淮海商业（集团）有限公司总经理杨传华有三个问题。第一是在企业老总的眼光里，觉得自己的企业总缺乏优秀的人才；第二，在执行层和员工当中，却总认为自己是人才，没有得到老总的认可。这两个问题构成了一对矛盾。第三，公司找到了优秀人才并为他的培养做出了很大努力，还是没能留住他。一个实例是，该公司曾经引进一个硕士生，准备以后委以重任。就在公司打算只要经过最后两个岗位，就让他进入公司高层的时候，他提出了辞职。原因是，他觉得自己的成长速度太慢，并且他需要更多的年薪体现自己的价值。核心人才不能充分理解公司的战略、文化和老总的思路，以及单纯追求以物质（如钱、车、房）和职位的提升体现个人价值，也是导致其最终与公司说再见的重要因素。

软件业：跨文化管理的挑战

在以人才密集为特点的IT业，“人才是企业最宝贵的资源”这句话得到了充分体现。由于IT人才一方面个性比较强，另一方面市场对IT人才的争夺也非常激烈，因此软件业的核心人才管理充满挑战。王兴山用“最不安静”四个字突出了这一行业的人才特征。在他的经验里，公司小的时候，有三个方面对人才很重要：事业、待遇和人情。随着公司规模化、国际化，感情的作用开始被淡化，而如何驾驭文化差异成了新的挑战。尤为让人感到启发的是，在浪潮的经验中，文化差异以及由此形成的困难不仅存在于不同的国家，还存在于同一国家的不同地域。总部位于山东济南的浪潮公司，在开始时得益于山东人的安分稳定，不轻易跳槽换公司，人员稳定，知识得到沉淀，这对于软件业企业的发展十分重要。随着公司扩展到上海、广东，当地员工的特点发生了差异，用山东的文化管理上海人或广东人就失灵了。而当分公司开到日本东京时，浪潮更面临着用什么样的人才、采用什么的方式来管理当地人员的难题。

王兴山得出的经验是，分公司的一把手一定要是本地人，但是技术支持可以从总部派去。在他看来，文化差异的管理是一个十分重要的问题，因此对于高学历、高知识的空降兵无需寄托太多期望；另外，他觉得“外来的和尚好念经”并不可取，应多多培养内部人才，给他们成长的机会。

跨国公司：一不小心“为人作嫁衣”

阿迪达斯大中华区人力资源及行政总监余华认为，在中国体育行业和零售行业是最缺乏人才的地方。由于阿迪达斯是一个龙头企业，因此很难找到能即时上岗的人才，如果到其他地方找，则需要经过很多的培训，这也是目前零售行业的一个困境。在中国目前的人才大战

中的挑战是，如何找到马上可以用的人，这个人能否融入公司，符合公司价值观和文化，有没有团队精神。第二大挑战是，公司发展的速度超过了人才成长的速度，也就是人才短缺，因此，如何培养人才快速发展，跟上公司步伐，避免“青黄不接”的现象是另一个困惑。很多公司或许都有这样的感觉，公司招这么多人，但好像能用的总是十几二十个人。这个问题的关键在于，人才的成长是需要时间的。

跨国公司的另一大难处在于，公司培养的人才很快就成为市场上猎头公司的对象。由于这些人的期望值很高，觉得自己非常有价值，面对这样的诱惑，如果原来的公司没有特别吸引他的东西，就可能跳槽。

十八般武艺话对策

尽管不同性质、处在不同发展阶段的企业面临的人才问题各所不同，但是企业价值观和文化的认同以及人才的内部培养对于防止人才流失及企业的成长都具有重要的意义。对于以上出现的问题，各位老总有不同的经验和对策。

核心人才的“三三”论

对于核心人才的发展与管理，淮海商业的杨传华有言简意赅的阐述。在他看来，核心员工应该具备三个要素：

一、对企业忠诚；

二、本身具有现实的使用价值；

三、具有非常好的潜在空间。而对于如何让核心员工和公司一起成长，他认为还是三个要素：一是普通激励要素，包括大家熟知的股权、红包、各种福利；二是需要给核心员工业务提升、职位提升和想象的空间，也就是价值空间；三是，给核心员工竞争，让他保持危机感，促使其不断进步。除此之外，杨传华还提出了核心员工发展的三个趋势。一是，核心员工会被逐级提拔，自然地进入高层。二是，如果他认为自己和企业文化不相符，对自己的职位不满意，就会跳槽，但这也是对社会的贡献。三是，他工作上的生命周期结束了，那么就让他下岗养老。处在“婚姻”中的企业与人才

资信利信息技术有限公司的黄既唯女士提到，虽然市场上有各种各样的管理工具，但是企业在运用时往往收效寥寥，其原因正在于“恰当”二字。使用者对于这些工具功能、性能、使用方法并不是特别了解，往往在不恰当的时候使用了不恰当的工具，因此达不到目的。所以，企业不应迷信工具的作用。

对于淮海商业的核心人才流失的例子，黄既唯将企业与人才的关系形象地比喻为婚姻，是“结婚”的时候没有充分的了解导致了未来的分手，还是“婚后”有了其他的原因，令员工变心，或者是“第三者”的出现令员工跳槽？淮海商业的人事管理架构看上去已经颇为完善和成熟，为什么会出现老总和关键员工之间的矛盾？为什么会出现上述硕士变心的情况？黄既唯认为客观上固然存在着环境变化导致人才“变心”的原因，但公司是否在不断强调和灌输公司的文化，有没有及以什么样的形式来验证公司的文化被有效地传递至整个公司，被员工有效地接受了，恐怕是问题的关键所在。缺乏有效的沟通和传递，难免造成“同床异梦”，缺乏了解，容易影响上层决策的贯彻和执行。对于那个“出走”的硕士，如果早点告诉他公司对他的最终培养计划，也许事情的结局就不会是这样。

黄既唯建议老总们应该有一个“工作中的太太”，即工作上的合作伙伴。老总们通常十分繁忙，需要考虑的事情往往千头万绪，忽视了将自己的思想，以很好的方式传递给人事部、他的助手和伙伴，不利于在企业内部营造有效的沟通文化。

“软硬兼施”

来自华信惠悦咨询的袁凌梓女士，为企业碰到的“人事病”开出了八字药方：“认清现实、软硬兼施”。

目前中国人才市场的现实，一是人才流动频繁。根据该公司的调查，中国连续3-4年都是亚太地区员工流失率最高的地区。由于中国经济的发展给企业带来了大量发展机会，处在这样的特殊环境，人才的心态难免浮躁，这可能是所有问题的最大根源。

第二点，求大于供。目前中国的教育体系和环境还不能够培养出大量适合公司需要的人才，更缺乏马上可以用的人才。中国人才的职业化程度包括语言能力、职业精神、一般岗位技能等都比不上印度。人才本身的匮乏，造成了供给上的紧缺。另一方面，人才市场不够透明，信息不对称，造成了供给和需求无法匹配，公司找不到想要的人，而好的人才也找不到合适的企业。

第三点，关于以人为本的问题。由于对人才的看法不明晰和标准不统一，尤其是老总的看法，也会给人力资源管理造成很大的问题，无法明确人才的选拔、留用标准和激励方式等等。尽管很多老总都在说要大力培养人才，但是投个广告几千万没问题，人力资源要做个项目，即使只有一百万，也很困难。所以，其实还没有建立起真正的“以人为本”的价值观。针对以上中国人才市场的现实问题，袁凌梓觉得解决之道在于“软硬兼施”。

其一是建立明确的“雇主”品牌。企业招人难，尤其是中小企业，用什么资本去吸引人才？即使公司有足够的资本，但是人才在选择企业时往往是综合的考虑。因此，企业应该树立“雇主”品牌，建立良好的形象，就像产品品牌一样，有效地传递到市场中去。

其二，建立明确的识别人才的体系。为什么企业看不到希望要的人才，其更深层次的原因在于企业没有对自己所需要的人才做一个非常好的定义。

其三，“两硬一软”用好人才。用人的方式，一是创建适合企业的激励体系，将激励杠杆融在企业的各个环节中，将会对核心人才的潜力发掘以及人才保留会产生非常大的作用。第二是创造良好的企业环境。不仅有良好的人事环境，如很好的待遇，还要建立良好的业务流程，让员工做事能够更顺手，更放得开手，由此获得更多的成就感。要清除不利于人才保留的不好的企业特点，如官僚主义、公司政治，提高经理人本身的经营水平。这是“两硬”，指把人才的硬件环境建造好。所谓“一软”，指管理者能力的培养。要培养直线经理人的管理能力，带队能力。因为现在员工流失的一大原因是下属觉得上级的能力不够，所以培养领导人本身的能力非常重要。概括起来，“两硬一软”就是得强调激励、环境和领导者的能力。其四，价值观留人。留人有很多方法，很多企业都有所谓的员工保留体系，大部分企业的做法是把薪酬体系优化再优化，然而根据袁女士多年来的经验，最终还是要靠价值观留人。在中国目前这样的环境下，企业不要设置太高的员工保留预期。根据华信惠悦的调查，员工在一家公司留三年就很不错了。虽然真正能够沉淀下来的人在能力上未必是最优秀的，但一定能认同企业的价值观，能够走到底，所以留人最好的方法还是价值观的认同。

第五，育人自救。由于当前中国人才市场最大的特点是缺少企业马上就可以用的人才，好的人才大家都在抢，所以企业一定要自救。根据华信惠悦对大企业进行的一个调查，像摩托罗拉、惠普都有长期培育人的计划。培养人必须要有投入，虽然短期内未必能够见到效果，长期必有回报，掌握公司重要资源的CEO尤其要重视这方面的投入。这也是企业解决人才困境的一条重要途径。

承上启下，横向整合，拔苗助长

信德集团联席董事、中国区负责人谷庆作为职业经理人，为留用员工总结了三句话：承上启下，横向整合，拔苗助长。

所谓承上启下就是一方面将股东会和董事局的意思向分管的区域传达和执行，并代表所管辖的员工在必要时和董事会、股东会进行抗争。在启下时，谷庆将自己的角色定位为一个教练，培养下面的经理人，并给他们建立一个良好的环境。横向整合涉及到与总部和其他区域的人员的协调，把不同的资源整合起来，便于核心员工发展。谷庆的拔苗助长，指的是换位思考。让核心员工学习从管理层的位置进行分析决策，这样既可以考察其表现，又能让核心员工获得更多精神上的满足和被重视的感觉。

把人才当作战友

邓华所在的龙旗科技也是一家高科技企业，研发人员对于公司尤为重要。龙旗的核心使

命是希望通过10年、20年的努力成为业界受尊重的公司。从公司使命出发，公司把核心人才当成一起奋战的战友，建立起很强的凝聚力。这些人才不仅在公司经营好的时候为公司效力，也能在公司跌入困境时，坚持奋战。与其他讨论嘉宾一样，邓华也认为公司的价值观对于留住人才是十分重要的。他建议，如果自己创业，要把企业的使命和人才观想清楚，而如果要打工，则也一定要了解公司的人才观。虽然人才管理有多种具体方法，但邓华认为人力资源管理最大的差异在于每个公司的CEO。人力资源部门是个平台，提供专业的方式、专业的方法，但CEO是关键。在招聘新员工时，龙旗十分注重价值观的沟通。而对于比较高层的人员，公司都送他们去读EMBA，此外，还有非常严格的培训计划。

**第二篇：让员工与企业一起成长**

目前，众多企业存在着招人难、用人难、留人难的现象，这现象的背面往往是忽略了对内部员工的稳定，以及对内部人力资源的开发和运用。只有保证企业人力资源长期有效地促进企业发展，就必须在企业发展的同时，要使员工各方面也获得发展，员工成长将是企业发展的基础。正如海尔集团所说的那样，“小河有水，大河满”。企业和员工双赢，这是企业人力资源管理的目标，也是企业文化建设的价值所在。

企业如何做到员工与企业共同发展，谋求双赢呢，关键在于通过企业文化、制度体系等辅助性措施，从外部加以指导。企业恰当地规划员工职业生涯，可以使企业及时掌握员工的个性发展动向，了解员工的需要、能力及自我目标、特长。公司要强化培训功能，充分挖掘员工潜力，使员工真正安心于企业工作并发挥最大潜能，创造出企业与员工持续发展的良好互动氛围。

首先，企业要了解员工自我发展的意愿，寻找其与企业理念、目标的最佳切入点，以此作为企业指导员工发展的起点。当员工加入到企业时，对其灌输企业经营理念、核心价值观、行为观等企业规范，使其尽量按照企业指引的职业方向、路径向前发展，融入团队，这便成为员工实施职业发展管理的开始。

其次，要有步骤、有计划、分阶段地以培训进修、轮岗锻炼、工作加压等手段帮助员工进行自我提高。同时予以及时评价，使员工认识自我、修正自我，进而产生与企业同命运、共发展的内在动力和创新能力。

员工的发展很大程度上依赖于企业合理的职业管理，实现企业与员工的共同成长，关键在于建设“以人为本”的企业文化。在企业中创造出进取、和谐、平等的企业精神和氛围，形成强大的精神动力，在理念层次上达到企业内部的和谐一致。企业要为员工创造一个能够施展才华、实现自我价值的舞台。同时善于引导，让员工在企业中能找到一条发展的道路，把全部身心融入到企业的发展中，奉献全部智慧。员工谋求职业发展是一个不断提升自我的过程，以企业为主导的培训应成为辅助员工职业发展的有力工具。重视通过有效培训提升员工的职业安全感和工作能力，变利用员工能力为开发员工潜力，这是人才资源管理的方向。如西门子公司实施的“员工综合发展”计划，以员工业绩和所具潜力为基础，系统地使用技术和管理培训、工作转换、国际派遣、职务提升等具体的发展手段，每年为员工定短期和长期的职业发展计划，使员工跟上时代与公司发展的需求，潜能得到更大的发挥。同时做好与员工的双向沟通，及时发展员工的新思路、新想法，了解其对企业管理的反应和要求。对员工来说，与管理者的交流也可以使他们更清楚地认识自我，认识自身的长处和不足。

再者，要完善管理制度和管理体系，为员工提供工作机会和发展阶梯。企业运行机制的核心是人的激励与约束，如海尔公司文化中“斜坡理论”所提到的止动力和拉动力那样，如果没有有效的激励机制和约束机制与发展机制，员工的积极性、创造性就得不到发展。管理者首先应明确员工的职位升迁不是企业对员工的赏赐或酬谢，而是双方共同的目标。员工的自我实现通过横向的(薪酬)和纵向的(职位)发展来体现，企业须提供相应的、可证明其自我实现的内部条件(职位、权责、待遇、福利)，本着“以人为本”的思路，从尊重员工发展的需要，帮助员工发展角度出发，制定个性化与理性化相结合的职业提升方案，让其持续拥有向前发展的希望，从而保持人力资源管理的主动。在大多数的外资企业中，在设置管理职位的同时，会留有充裕的、平行的非管理

职位，以避免员工职业通道的堵塞，使每个员工都有实现自我价值而努力工作的动力。

企业的成功很大程度上取决于能否吸引有用的人才，并为他们提供良好的职业发展道路，让员工与企业一起成长，是管理人本主义的体现，也是知识经济时代企业发展的必然要求。企业只有适应知识经济新趋势，赢得人力资源，才能在未来的竞争中保持强劲的人力资源优势。

**第三篇：员工与企业一起成长**

员工与企业一起成长

任何员工都不希望自己的前途看不到希望，任何企业更不希望自己的员工跟不上企业的发展。因此，在这样一个互相依存，共求发展的今天，员工与企业间已形成共同成长的心理契约，而正是这种无形的内在约定，让企业更具凝聚力和发展力。同时，也正是这种约定让员工更主动地参与到企业的发展与建设中。所以，建立和谐的心理契约是增强员工成长、促进企业稳步发展之根本。

但现实企业管理中，这原本是可以将员工与企业有效结合在一起的自然契机，却往往并没有起到很好的作用。更多的时候，当企业迅速发展壮大，出现大量职务空缺时，企业往往发现内部无合适可用人员，或把一些认为还不错的基层员工提升起来后，却发现并不适用，不仅没发挥出应有的管理作用，反而损失了一名优秀员工。因此，公司又不得不把更多的眼光放在对社会人才的招聘上。然而，这却又让那些踌躇满志的员工们因很难看到被任用或提升的机会而对企业或工作失去信心。因此，员工的成长是否与企业的发展同步，将是决定着企业持久发展的根本动力。企业如何帮助员工进行职业生涯规划

职业生涯规划是一项技术性很强的工作，没有专业人士的指导和帮助，员工往往不能清楚地知道怎样开展规划，没有组织的支持，员工也会缺乏规划所需的工具和信息。因而企业是否意识到其在员工职业生涯规划中的作用，并给予相应的帮助是员工职业生涯成功的关键。

1．明确公司发展规划

职业生涯开发与管理有两个基本条件，一是企业长远发展规划，二是个人有职业发展的愿望。企业首先必须明确其发展规划，方可据此帮助员工设计职业生涯。企业规划与员工生涯规划的关系不是体现在企业未来的销售额、利润上，而应该是企业未来的组织结构状况，新增职位情况，企业文化建设，公司的用人制度等。例如良好的企业发展展示，透明的内部任用与竟聘等，都是给员工创建个人发展的空间和指向。

2．提供职业生涯规划工具与指导

职业生涯规划第一步是要解决“我是谁”的问题，这需要分析员工目前所处阶段，分析个人的职业性向、个性特征、知识技能以及人格与职业的匹配等。“人贵有自知之明”，正因为有自知之明不容易，所以才显得可贵。

客观的分析“我是谁？”是职业生涯规划的前提。对自我的分析了解需要运用多种分析手段和方法，才能对员工有初步的分析判断和职业规划，而不是只凭感觉、想当然规划。因此，作为管理人员，应该在对下属进行绩效考核与任用的同时，不是只关注其结果，而更应该根据员工的行为表现以及员工思想动态，综合地对员工发展提出建议与指导，帮助员工真实客观地评定自己，明确自己的发展走向与定位。

3．建立多阶梯的职业生涯模式及各阶梯任职标准

任何时候，机会肯定是有限的，没能得到机会的人未必没有资格和能力。因此，对于员工在组织中职业发展道路中可能的运动方向上，可分为横向和纵向两种。横向运动指跨越职能边界的调动，即岗位轮换或调整。纵向运动是向上的，即沿着组织等级层系跨越等级边界，获得职务的晋升。当员工在纵向上因知识、能力等各方面原因难以继续向上跨越时，组织可以安排横向的职业机遇。这即是我们通常所说的“轮岗”。基于这种立体的职业规划，不仅扩展了员工职业提升的空间和条件，更确保了更多的员工获得成长的机会。

4．制订基于生涯规划的培训体系

绝大多数企业将培训重点放在企业的文化教育、岗位技能的培训上，一切以企业的需求为出发点。而基于生涯规划的培训是将企业需求与个人的需求相结合，全方位提升员工的综合素质，满足企业长远发展需求，真正体现“以人为本”的用人理念。一个人的需求是无限的，一个企业在人才管理上达到的最高境界，是每一个员工都知道公司对自己的要求，并知道如何不断完善与成长。公司也应该知道每一位员工的需求，并适时的提供相应的帮助与指导。在公司考虑满足员工的要求时，员工也在考虑怎样符合公司的要求，如此形成良性循环。

如何实现员工职业生涯规划与企业发展相匹配

1．以招聘促进员工思想观念的提升

企业的发展与壮大都需要部门的组建与必要的人员引进，通过对新增岗位的对外招聘与内部竞聘，促进了员工思想观念的进一步转变，使一些在职的员工看到了自身的不足和差距，更使他们认识到，只有在岗位上表现出色、不断创新，才能不被淘汰。同时，对外招聘也促使每一位管理者不断加强学习，提升综合素质和道德修养，从而在岗位上实现从“无为而治”、“无过而治”到“有为而治”的根本转变。更为重要的是，对内竞岗，也为每一位员工搭建了一个充满机遇的舞台，开辟了实现自我价值的空间。

2．以内外互补组建一支高素质的干部队伍

内部竞争上岗的过程本身就是一个发现人才的过程，每一次招聘都是对应聘员工智慧、能力和个人发展意向的最好检测。此外，在对新部门管理队伍的搭建上还充分考虑到了成员在性格、年龄和专业结构上的互补性，使新建团队既拥有来自外部所带来的新知识、新思想、新观念的特点；同时又具有内部老员工的丰富现场管理经验和处理复杂事务能力强的优势，从而达到组建出更优异的团队的目的。

3．以后备储干机制确保人才需求

正所谓“养兵千日，用在一时”，有计划的根据企业发展合理安排后备储干，是企业快速稳健发展的必须之本。广泛发现优秀人才，保持后备干部队伍的数量、质量和活力，使各级管理干部有充足的后备人选。同时，在后备干部人选产生过程中引入竞争，建立和完善公开、平等、竞争、择优的选人机制，努力创造使优秀年轻干部脱颖而出的环境和条件，克服由少数人选人、在少数人中选人的现象，采取多种途径发现和甄选后备干部。只有这样，才能使企业在任何时候，都有合适的管理干部可调配和任用。

4．以培训提供团队的持续发展动力

以前，计划经济体制下人们比较习惯把人当成一根蜡烛，一点一点燃烧，最后蜡炬成灰；而现在，企业则更把人当成一个蓄电池，在不断放电的过程中，再不断进行培训，不断充电，开发其潜能，使人在一种付出与收获的平衡中不断提升。这种对人才的培养方式，使以事业留人、以感情留人、以待遇留人的东纶集团用人理念成为现实。有这种制度体系的保证，更能加强企业对社会人才的吸引力和内在员工的凝聚力。让员工感到在企业工作不仅是一个不断付出的过程，也是不断再造、接受培训的过程。

5．坚持备用结合，真正把后备干部队伍建设与管理队伍建设有机结合起来

解决后备干部备用结合的问题，首先是通过挑选素质较高的人选，加强培养和管理，使他们尽快成熟起来，适合管理队伍建设的需要；同时，还要建立健全后备干部备用结合制度，用制度来保证提高备用结合率。当企业出现管理岗位空缺时，原则上应从后备干部中挑选。这种机制对于解决后备干部备用脱节的问题，起到了积极的作用。

在市场竞争就是人力资源竞争的今天，许多有远见的企业家早就认识到了这一点。海尔集团CEO张瑞敏说：“海尔要实现企业的总体目标，就要实现员工个人生涯计划与海尔事业规划的统一。”柳传志在谈到联想的发展中也坦言说：“联想有今天的发展，其中最重要的原因之一就是把员工个人的追求融入到企业的长远发展之中”。因此，员工与公司之间的关系是同质发展的过程，无论哪个岗位员工的能力提高了，都将必然推动企业的发展。企业应通过努力，使企业与员工结为利益共同体。在制定企业目标时，要使企业目标包含员工的个人目标，并通过有效的沟通使员工了解企业目标，让员工真正理解、体会到实现企业目标后会给员工自己带来的利益，实现企业与员工共同发展。

**第四篇：让员工与企业共同发展**

如何让员工与企业共同发展

在企业利益的分配中，企业与员工之间看起来似乎是对立的关系，双方在玩一个“智猪博弈”的游戏，一方多得了另一方就会少得；尤其作为企业方，似乎永远处在被动的位置，永远占不到先机。那么企业究竟应该如何与员工玩一场双赢的游戏呢？

从“智猪模型”谈起

博弈论里有一个经典的模型――“智猪模型”。在这个模型中，有一大一小两头猪同在一个长方形的猪圈内，在远离食槽的一端安装有一个控制猪食供应量的按钮，在每次进食前，至少要有一头猪过去按按钮，他们才能获得食物。模型还假定：每按一次按钮可出10单位食物，但按按钮要付出2个单位的成本。这时，大猪小猪都有两个选择：按按钮或者等待。如果大猪按按钮，小猪等待，大猪可得食7单位，扣除成本后得净利5单位，小猪得净利3单位；如果小猪按按钮，大猪等待，大猪得净利9单位，小猪得食1单位，扣除成本后收益反而是－1单位；如果两猪同时去按，大小猪各得7和3个单位，扣除成本后，各得净利5和1个单位；如果谁都不按，则无食可吃，收益皆为0。

这个模型就是为了解释博弈过程中的策略选择问题。那么小猪怎样做才是最优策略呢？如果去按的话，会有两个结果，一个是获得1个单位的净利，一个是亏损1个单位净利；如果等待的话，要么能得3个单位的净利，要么就是什么也得不到（没有亏损）。所以，在这样的情况下，小猪采取等待是一个优先采用的策略，因为这样它能保持利益最大化。

那么大猪的最佳策略是什么呢？在小猪选择去按的情况下，如果大猪也跟着去按，它能得5单位净利，结果并不算太好；这时如果大猪不按，就能得9单位净利。所以，这时大猪等待反而比按的结果好。在小猪选择等待的情况下，大猪按，则可得5单位净利；如果等待就什么都没有。这时大猪按比等待的结果好。这样，对于大猪来讲，有时按能获得好结果，有时等待能获得好结果，这需要看小猪采取什么样的策略，进而自己再采取相应的对策。因此，在这个博弈的过程中，小猪始终握有主动权，大猪则是被动的，没有先机的。

企业是“大猪”，员工是“小猪”

大猪和小猪的策略选择问题其实也是员工和企业如何做到共同良性发展该思考的问题，因为企业和员工实际上也是在进行一场博弈。在这个博弈过程中，企业和员工各自处于什么样的位置，到底怎么做才能占得先机？企业要发展必须依靠员工，特别是优秀员工。如果一个企业里整个氛围不好，员工不能安心工作，没有动力发挥自己的最大潜力积极为企业做贡献的话，企业的战略目标就难以实现。而员工如果对企业不满意，大不了一走了之，另谋高就，但这对企业来说，员工的离职，特别是关键员工的离职，损失的可能不仅仅是之前对这名员工的招聘、培训成本。因为企业是一个系统，某一个关键员工的离职必然会使得系统的其中一个要素或流程的一个环节出现问题，严重的还可能影响整个组织的运行；如果这名员工加入竞争对手的企业，还可能泄露本企业机密，加强竞争对手的实力。另外，重新招募新人也不是一件容易的事情，需要面临付出高昂的成本。

通过分析可以看出：在企业里，员工可以等待，但企业不能等待，因为企业就像大猪，员工则是小猪，员工具有绝对的优先选择权。所以，企业作为大猪必须首先采取行动，通过建立合理的管理与激励机制，给员工提供良好的成长环境和条件，营造一个和谐的人力资源环境，在企业和员工共同认同的框架内合理解决利益和冲突，这样才能最终达到企业和员工共同发展的目标。

普天研究院三个措施让企业与员工双赢

普天研究院在促进员工和企业共同发展方面做了很多努力，主动采取了以下三方面的行动提升员工满意度，创造良性和谐的人力资源环境。

玩一个增和而非零和的游戏

按照一般思维，企业和员工之间分蛋糕，如果员工分得多一点，企业就只能少分一点，这就成了一个固定的、僵化的零和游戏。而实际上企业是一个平台，只有在企业和员工双方的共同努力下，将这种零和游戏变为增和游戏，使员工的能力得到不断提升、智慧和创造性得到不断发挥，才能不断地给企业带来丰厚的利润。如果企业的利润是年年增长的，在一个利润呈指数增长的过程中，即便企业只拿到利润的40%，哪怕永远只拿到40%，但若基数一直在增长，这个40%就会远远比一个固定僵化的小蛋糕的60%，甚至80%还要多。所以，企业要抱着这样一个理念：要善待员工，要给他们所需要的东西，对他们所做出的贡献以承认和报偿，只有这样，企业才会从中获得更大的回报。

落实到具体的人力资源管理中，就需要提供有竞争性的薪酬待遇，再加上科学的晋升激励机制。比如普天研究院在深入研究了组织结构、员工职位价值，以及员工职业生涯规划这些好的经验和理念之上，建立了全员职位体系，设有非常系统化的职位系列，包括3大岗位系列、13大职务类别。每个职位里面，都分了不同的级别，大级里面有不同的小级。大级之间、小级之间的晋升通道都清晰畅通，而且每个职位的提升都有客观评价依据和要求，评价机制也很健全。因此在任何一个岗位上的职工，都可以看到通过自己的努力下一步可以走到一个什么样的位置，这对员工的职业发展起到了非常积极的激励作用。

做一个煽情高手，激发员工的热情

要激发员工的激情，需要构建良好的企业文化。用企业文化来激励，有时比薪酬激励效果好且成本低。在中国普天的企业文化下，普天研究院还有自己的亚文化，可用16个字来概括：持续创新，卓越服务，尊爱团结，敬业奉献。

具体来讲，普天研究院提倡一种“家文化”。领导要像家长一样关心每个员工，让员工在企业里感觉到家的温馨，得到一种归属感。比如，每年春节，研究院都会有几十人、上百人加班，集团总裁、副总裁都会在此期间到一线看望加班的员工；日常晚上的加班更是普遍，几乎三分之二的人都在加班，而研究院会为加班的员工提供品种丰富的晚餐及夜宵。再如，工会每年还会组织丰富多彩的活动，篮球、羽毛球、足球、游泳、网球，还有瑜珈等各种各样的健身俱乐部常年开展。因为研究院里大多是朝气蓬勃的年轻人，平均年龄30岁左右，这些健身活动项目特别受他们欢迎，甚至员工会感觉到这是一种惦念，也是使他们愿意留下来的原因之一，因为能在工作之余打打球、锻炼身体，并不是在任何企业都可以很方便地做到的事。此外，普天在过节的时候还会发放鲜花，不仅给员工自己，而且也给员工家属。比如每年过年之前，员工家里一定能收到一盆鲜花，还有一封慰问信。这让家属感到非常温暖，觉得能成为这样企业的员工家属很光荣、很自豪，对自己的爱人也更好了。有了家庭的支持，员工在单位工作自然就更卖力了。还有，对于工作三年以上的老员工还会发放一些小礼品，每年会为他们组织一次专门的答谢活动，让他们感到长期对企业服务是有回报的，进而对企业产生感恩之心，并激发出工作的热情。其实往往做得越多的人，提升得

越快，提升得越快，越会受到重视，这是一个良性循环。

激发员工的热情，不仅体现在平常上级对下级的关心中，在同事之间，普天也提倡“一朝是同事，终生是朋友”的沟通文化，用沟通来解决工作中的矛盾与冲突。比如在新员工培训中，通过设定一定的场景，在时间紧、任务重的情况下，让大家通过团结拼搏，最后完成一个集训过程中设定的任务并给予适当的奖励。这会使员工的拼搏精神在一进企业时就被激发出来，并很快融入到普天处处积极向上的文化氛围中。要激发员工的热情，还必须让员工自己做出成绩来，增加他们的自信。所以普天十分强调管理者的知人善任，把每个人放在最适合的岗位上。人才只有被放在最适合的岗位上他才是人才，如果他的长项没有得到发挥，就算是人才，也是被埋没的人才，甚至在不断受挫折下还会降低热情和创造力，变成庸才。因此必须给他们设定一些轮岗等职业发展的机会，让他们最终找到适合自己的岗位，以成就感来增加他们对工作、对企业的热情。

创造一个学习型的环境，促使员工不断成长和发展

在当今知识经济时代的所有资源里，人是第一资源，要想把企业做大最终还得依靠员工，当然员工的知识必须要更新，而且要快速更新。所以说企业内部必须要重视学习和培训，让员工根据组织的发展，不断地学习新的知识和技能。

对于新员工来说，普天研究院有一个口号叫“同一个团队，同一个梦想”。以这个为主题，每年大批新人进来后，都要接受一周专门的系列培训，学习普天的战略目标、发展策略、管理流程、文化理念等，以便尽快进入这个系统，融入这个环境。普天大量采用e-Learning的学习方式，在研究院的办公自动化系统里面，放有大量的专业类、管理类等方面的多媒体学习材料（有的是专业系列的声像讲座，有的是PPT资料等），这就像一个网上大学，员工可以打开自己所需的任何资料自学。

普天研究院还有一个员工学历在职深造制度。研究院鼓励员工积极深造，只要工作积极努力，就可以根据工作需要申请更高学位的学习，单位不仅同意而且还给报销学费。

此外，普天研究院还非常重视人才测评和后备人才培养与储备计划。不定期地对员工进行测评，找出他们对于现在岗位以及未来岗位的知识与技能差距，条件具备的员工可以进入后备人才队伍，这就能有效地应对因员工突然离职等突发事件带来的人力资源危机，而且还能让员工看到未来发展的方向，因为只要进入后备人才队伍，就有机会晋升到更高的职位。

企业和员工就如同是蝴蝶的两只翅膀，只有它们良性协调地互动，双方才能共同发展，取得双赢，不断地、健康地飞向前方！

**第五篇：与企业共成长**

成长的脚步

曾经年少轻狂，也曾天真烂漫；曾经任性莽撞，也曾率直乖巧；曾经一帆风顺，也曾步履维艰。曾经停杯投箸不能食，拔剑四顾心茫然；也曾诸法空相皆自在，拈花一笑任平生。成长的脚步总是如此充满迷茫。

——成长题记

去年的夏天，身在母校，反复打量着回忆，无奈回忆一去不返。离别之后，一颗心，满怀期待，承载信念，踏进社会的门槛。

步入社会后加入了安徽省医药（集团）股份有限公司。它隶属安徽出版集团名下。出版集团是以出版为主导的文化企业，省公司的文化底蕴自是不必多言。犹记当初，一轮轮的面试考验，我接触到了省公司的几位总经理，那时只觉他们和蔼又博学。随后对几个部门经理的熟识，感受的是他们的关怀与鼓励。投入工作后，同事的帮忙与教导，让我体验到他们的热情与诚恳。省公司是一家大型的药品批发企业。接触的是生产企业和零售终端。客户都说省公司很厉害，发展很好，人热情，干事效率也快，最主要是没有压迫感，有的只是如进家门的随性与温暖。

医药行业是攸关民生的行业，它系着全民的康健与邦国的繁盛久安。多场大风大浪的洗礼，如今的医药产业在革旧图新。为促进安徽本土的医药发展，为提高行业集中度，为优化资源配置，于竞争大潮中获得先发优势，省公司以“做大做强”为目标，稳抓机遇，积极着手于并购各地市医药公司，实现跨越式发展。此外积极调整营销思路，加强与上下游的合作，开辟新的客户群体，引进新品种，争取优势品种的全省代理权。例如，跟辉瑞的合作，取得恩利针剂等的总代权；与上海罗氏开户合作，获得护固莱氏的总代权；蚌医二附院的药品集配送。另一方面，显著的销售额增长最是反映出我们的进步。从前年的7.6亿销售额到去年的10亿销售额，至今年的预计12.3亿销售额。时间能证明我们的壮大，数据足体现我们的进步。

我的职责是药品入库记账，价格与数量的核对校正。工作的难度不高，却足够繁琐。随着销售额的增大，各个环节的事情相应增多，手忙脚乱同时难免有失误；而我要做的就是找出其中的错误，加以指正。这个很考验耐心与细心。开始难免顾此薄比，所以很是无措。一旦失误会导致很多环节故障，所以压力很大，压力越大，越容易犯错，越错就越没信心，如此恶性循环。人说：细节决定成败，态度决定命运。也许前方道路看似平坦，实则迎接你的却是个坎；也许摆在面前的是道坎，而往往在你回头时发现原来是个坡。我明白：无功便是过，有为才有位。不去做如何知道你会与不会。我犯了错证明我有做。如此一想，自卑自然就好很多。人不能固步自封，更不能用自卑将自己封死茧中。路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。无论谁，无论昨天、今天、明天，成长的坡坡坎坎，一旦跨过，都化成一首首小曲，融会到人生与历史的变奏交响乐当中。

集团的成长，离不开各附属公司的进步，公司的进步更是少不了我们的努力。因为有我们，集团才在摇篮中孕育出了今天的辉煌；因为有集团，我们能于蓝天中搏击出自己的一番天地。小处着眼，大处落笔，才能运筹帷幄，决胜千里。我们勤勤勉勉，我们兢兢业业。集团日新月异，集团前程锦绣。

时光荏苒，浮生若梦。一年多的风雨洗刷，我们成长了。苏格拉底说：成长不是我有话要说，而是听得懂，看得懂。听到过去的辉煌，看到未来的希望。我们有着如花的青春，让这如花的青春，承载着我们的梦想，展翅高飞，划破岁月的天空，于尘世中辗出我们飞扬的足迹。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！