

## 附件 5 案例范本

### 案例正文：

#### 高洋公司的人才流失<sup>1</sup>

**摘要：**本案例以高洋公司为背景，描写了该公司在面临经营环境压力和人才流失问题的条件下，通过增设开发部，改革薪酬体系和实施末位淘汰制等一系列措施进行战略调整和组织变革，尤其以技术部门的内部管理为调整重点，试图调动技术人员的积极性，但结果却收效甚微，部分措施甚至适得其反。这一方面可以启发人们思考企业对核心部门员工（包括核心员工）应该如何管理，才能留住人才、激励人才；另一方面也可以从薪酬公平的角度来思考薪酬设计的科学性。

**关键词：**离职；激励；制度改革

## 0 引言

夜幕已降临，而高洋公司的方总却仍在办公室里沉思。这段时间，方总被一件接一件的烦心事缠绕着无法摆脱。且不说公司一直赖以形成优势的专项技术逐步被竞争对手掌握；本来占据绝对优势的市场被一点点蚕食；更让方总无法接受的是，公司的技术骨干竟又纷纷离职而去，技术队伍面临着严重削弱的局面。这一切究竟是如何造成的呢？方总感到有些茫然。

## 1 公司背景

高洋公司地处辽南地区，成立于 1988 年，是一家从事化纤产品生产厂的工程设计、安装、生产设备制造、技术输出等方面的高新技术企业。自创立之初，高洋公司就制定了以尖端的专业技术为核心竞争力的企业战略。时逢中国化纤工业高速发展，而国内掌握相同技术的竞争者又很少，这给高洋公司创造了良好的发展机遇。大至数十亿投资的超大工程项目，小到生产线改造工程，客户络绎不绝，生产加班加点，各路人马在全国各地奔波忙碌，业务范围一度扩展至东南亚国家。1995 年至 1998 年，公司业绩达到了最为鼎盛的阶段，员工也从最初的 68 人增加到了 200 余人。忙忙碌碌、辛辛苦苦换来的是公司和高收入。在当

---

1. 本案例由大连理工大学管理学院的王淑娟老师指导易学东，马晓蕾，王海燕撰写，版权归大连理工大学管理学院所有。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

时，高洋公司的员工收入是社会平均工资的数倍甚至数十倍，足以体现其不凡的经济实力。

在内部管理上，由于高洋公司以技术为导向，几乎承担着全部设计、开发、调试、技术输出任务的技术部无可厚非地成为高洋公司的核心部门，其它部门则是为技术部服务的辅助部门。技术部的工作方式实行项目经理负责制，即以项目经理为核心组成若干项目组，每个项目组负责一个工程项目，因此在组织结构上，技术部形成了扁平化结构，除 1 名部长外，下设项目经理 5 人。35 岁的田工是技术部的现任部长，他工作经验丰富，技术全面；以林工和赵工为代表的几位项目经理也非常有才干，技术、能力都与田工不相上下，其中属林工在客户中的名气最大。优秀的群体组成了这支优秀的团队，团队中的每个人都积极主动地工作，不计较干多干少，整个技术部呈现出一片积极忙碌的繁荣景象。

然而，技术部的繁荣忙碌并不代表整个公司的管理制度完美无缺，在高洋公司内部，也有让人感到不舒服的地方。首先，高洋公司长期以来的工资发放办法是：底薪每月 1000 元，每工作一年涨 100 元，奖金不透明，由方总根据每个人的表现确定奖金数额，奖金通常是工资的几倍，是员工收入的主要构成。且不说奖金分配是否公平，工资制定的导向就明显倾向于那些在公司工作时间较长的老员工。然而在实际工作中，老员工恰恰多处于那些较轻闲和责任较轻的岗位，那些常年奔波于工程现场、项目第一线的却往往都是入职时间较短的年轻员工，这部分人作为公司的中流砥柱，在收入中却体现不出来，这就形成了“多劳却不多得”的不公平现象；其次，在高洋公司，只有技术部的员工是通过招聘而不是“关系”进入公司的，其它各部门，从总经理助理到车间工人，各种关系错综复杂。这种复杂的关系网造成了公司某些部门存在着职能错位的现象，行政后勤部门尤为严重，根本起不到服务作用。如工作繁忙时技术部员工加班需要增开班车，后勤部门通常不情愿，如果赶上只有年轻人加班，则干脆不给发车；此外，长期以来，高洋公司由于没有明确的考评制度，工作质量与数量全凭自觉与自愿。干得多了只能寄希望于“方总能够看得见”，干得少了也没有批评与惩罚。所幸，公司效益不错，每个人对自己的收入都还满意，在一团和气的基调下，也就没有人去斤斤计较了。

## 2 矛盾显现

到了 2000 年以后，中国化纤工业进入大踏步发展阶段，专项工程技术被越来越多的人掌握，竞争对手也大大增多，这对高洋公司造成很大影响，利润越来越低。高洋公司也曾试图通过开发边缘产品来重新赢得市场，但却始终无法形成较稳定的、可依赖的利润来源。正在此一筹莫展之时，高洋公司发生了一件大事，

在公司工作了 8 年的项目经理林工辞职了！这让公司上下一片哗然。高洋公司自成立以来，始终以优越的收入水平及灵活性在业内享有盛誉，在人员方面也几乎是“有进无出”，方总为此非常自豪。然而，此次林工的辞职无疑是对方总的当头一棒。不只是方总，公司其他同事也都感到十分震惊，就连刚加入公司仅三四年的年轻员工小陈和小郑也不例外。

小陈和小郑都是在高洋公司最鼎盛的时候，在一次招聘会上被方总亲自招入的。小陈毕业于某重点大学高分子材料专业，硕士学历，性格沉稳，勤于思考，化纤是其专业的一个分支。小郑与方总毕业于同一所普通院校，是比方总低许多届的校友，专业就是化纤工程。小陈和小郑进入公司后就作为技术力量被安排在技术部从事工程设计工作。小陈悟性很高，加上技术部门良好的学术气氛，在几名项目经理的领导下参与完成了多个项目，很快成长为技术骨干，能够独当一面。小郑虽然专业对口，但实际工作证明，他技术根底不够扎实，在小陈已经可以独立承担任务时，小郑还只能完成小部分的设计工作。尽管如此，小郑还是很努力地完成自己的任务。同许多年轻人一样，小陈和小郑都将技术上的追求作为工作的第一要义，看到自己的辛勤劳动变成一座座能够产生效益的工厂，两人心里充满了成就感，也发自内心地喜欢这份工作。

为了让像小陈和小郑这样的年轻人看到自己的发展空间，以林工辞职事件为导火索，高洋公司决定增设一个开发部。原技术部部长田工转任开发部部长，原技术部的一部分员工被抽调到开发部任职，小郑也是其中一个。技术部方面，为了补充开发部抽调人员形成的空缺，高洋公司又招聘了一批新人到技术部，部长由原项目经理赵工担任。

这次部门调整给小陈创造了机会，作为相对较早进入高洋公司的员工，小陈很快脱颖而出，又经过一年的锻炼便成了项目经理。而小郑在调到开发部后，一下子就轻松了下来。新成立的开发部并没有什么实质性的工作，终日无所事事。小郑深深地明白，自己在技术上还有很长的路要走，只有在不断地工作中才能锻炼提高。但是，非常遗憾，开发部的所有人每天上班几乎都是坐在电脑前无聊地打发时光。这让小郑的情绪受到了影响，他开始为自己的前途担忧。这样的心态不只存在于小郑一个人，大家都不明白高洋公司成立开发部到底为了什么？

这样的情形持续一段时间之后，方总也感到开发部的成立并没有给更多的人创造机会，反而养了一批闲人。于是，开发部又被解散了，先前抽调出去的人员再次回到技术部，加上新近招聘的员工，此时的技术部员工数量达到了历史最高峰。巧合的是，此时市场环境却急剧变差，项目减少，对人员的需求也减少了。于是，技术部里开始出现另一种景象，那就是像小陈这样的技术骨干们每天仍是忙忙碌碌，像小郑这种技术未成熟的人却仍没有多少事情可做，而在技术部分离

期间招入的员工也没有了锻炼的机会。面对这种情况，小郑很沮丧，他甚至想到了像林工那样离开高洋公司。

### 3 维新变法

面对如此内忧外患，方总想到：既然一时之间难以改变市场环境，那么要振奋员工心情，刺激公司发展，就可以从改革公司内部管理制度入手。况且，高洋公司一直承受着过于繁重的工作压力，强调速度和效率，而现在相对轻松，也正是进行内部改革的好时机。于是，就在这一年，高洋公司如火如荼地出台了一系列有关完善企业制度的方案。

率先出台的是新的工资发放标准。新标准规定：员工收入依然分为基本工资和奖金两部分；基本工资以学历、职位和工龄三个标准进行划分，各级学历和职务之间差额都为 50 元，工龄工资每年差额仍为 100 元；奖金依然不透明。刚拿到新工资标准，小陈开始有些小激动，因为工资中体现了学历、职位与收入的关系；可仔细一算，技术部内包括小陈、小郑在内的很多年轻员工都很失望。这部分员工尽管学历都普遍较高，但学历在工资上的差距最多 150 元（硕士与高中毕业相比），工龄工资却相差甚多，最早进入公司的老张仅工龄工资一项就比小陈和小郑高出 1000 元。况且，年轻员工相对来讲仍从事着繁重的工作任务，“劳”与“得”的比例并没有实质性改变。

继工资标准修订之后，高洋公司又引入了“末位淘汰制”，即由每个部门的部长组织本部门员工以不记名投票方式，对每位员工在出勤、技术水平、犯错频率及程度等方面进行评价，最差者将被迫离开公司。这让长期以来没有明确绩效考核制度的高洋公司乱了套，一时间公司里人心惶惶。小陈心情很复杂，他虽然觉得自己还年轻，有学历、有能力，并不担心离开高洋公司后的生活和发展；但是，这种“末位淘汰制”也让小陈心里难以接受，想到自己曾满腔热忱地将感情、精力投入工作，而如今竟有可能轻易地被公司抛弃，小陈感到公司对员工的漠视和不尊重，顿时没了工作积极性。小郑心里对自己是否会被淘汰就更没底了，他认为像自己这种没有根基的技术人员与那些高学历、工龄长，或通过关系进入高洋公司的人相比，没有任何优势可言。他想，如果真这样被公开淘汰出局，今后自信心必将大受打击，即使不被淘汰，那种等待“宣判”的心情也是非常折磨人的。在这样的情绪下，小郑也无心工作，他很后悔没早点离开公司，至少那样离开还是比较有尊严的。

这种近似“恐慌”的气氛笼罩着高洋公司的每一个人，人们议论纷纷，互相虚虚实实地探听着消息、猜测着结果，小道消息、个人猜测在人与人之间传播，没有哪一个人感到舒心。方总每天听着助理及副总们的汇报，对员工的想法逐渐有

了了解。刚开始他并没有太在意，因为他认为每项变革都不会一帆风顺，都要有一个适应的过程。况且，高洋公司自成立那天起还没有哪项制度不能推行。方总希望通过这些制度提高竞争，淘汰那些多余的和不合格的员工，减少人力成本，安全度过市场低靡期；但后来他感觉到公司上下不安的情绪越来越严重，迫使方总不得不慎重起来，重新考虑公司的决定。思来想去，方总最终在公司会议上提出：新工资标准的平衡将在奖金中体现；“末位淘汰制”作为给员工敲的警钟，目的只在让大家提高竞争意识，不再进一步执行了。

## 4 风波难平

“末位淘汰制”无疾而终，但由此在公司里弥漫的不安情绪却很难一下子消散。昔日专心工作的技术骨干们没了原先的热情，做起了两手准备；像小郑一样的年轻人也开始工作时间学习外语、悄悄地到处发送简历，以防止末位淘汰制再一次出现时措手不及。同事们三五成群地议论着高洋公司。公司的种种不合理现象在他们的眼中变得非常明显，每个人都开始用挑剔的目光来看待和议论以前那些司空见惯的不良现象，甚至对公司的好现象和好传统也视而不见了。越议论就发现不合理的事情越多，不合理的事情越多他们的感情就越疏离，大家再也没有了以前的热忱和宽容。工作依然在做，事情依然在办，但责任心和积极性却少了很多。当有一天，员工们以前避而不谈的各自奖金数额成了不是秘密的秘密时，技术部再次掀起轩然大波。

小陈发现，方总所谓的“用奖金平衡”只不过是空谈，工龄再次决定了一切，自己的奖金与小郑等同期进入的人其实是一样的，这对小陈的打击太大了。而一直以为自己拿得比别人少的小郑第一感觉是窃喜，原来自己的奖金和其他同期的员工是一样的。可短暂的高兴过后他的心里也开始觉得不平衡起来，因为他想到自己在技术部内部虽然相对来说做的工作较少，但与其他部门那些工龄长，但工作少的人相比，仍是吃了亏；再想到自己的发展前景，心中再次灰暗。工作能力及态度没有在奖金上得到任何体现，许多人看到自己的付出与回报在奖金上也不成正比时，不满情绪再度上升。

不久，各种问题扑面而来：各层领导感到工作越来越难以展开，部门间的矛盾变得尖锐，员工偷懒，做事拖沓，出错率高，抱怨增多，斤斤计较。一次，公司组织技术部加班，总经理办公室的一名助理参与组织，由于不满他的高高在上、毫无体谅的态度，技术部的人你一言我一语地表达着不满，以致工作难以进行。这件事作为导火索激化了矛盾，掀起了高洋公司技术部有史以来的第一次离职潮。几名项目经理及多名员工要么跳槽，要么读书，纷纷离开了高洋公司，许多年轻人借机表达心中的不满，小郑也终于下定决心离开了。

最初几人的辞职并没有引起方总的重视，相反方总觉得很轻松，正好达到了公司要减少人力成本的目的，可在两个月之间，技术部人员大批离职，公司技术力量受到严重影响，在市场上也开始产生不良反馈；公司内部，一种微妙的气氛悄然蔓延开来，像一层无形的隔膜出现在领导层和员工之间，对仍留在公司工作的人产生消极的影响，这让长期以来已经习惯人们仰视的方总开始感到不安，他甚至一度对员工产生了敌意，对员工是否会有忠诚感和责任心产生了怀疑。

小陈想来想去，最终还是决定留下。尽管他对公司的一些做法感到不满，对如此大面积的人员更换也非常担忧，但对这份可以带给他成就感的工作的喜欢，及对公司和个人发展前景仍抱有的希望，使他选择了再次理解高洋公司。小陈非常了解目前技术部技术人员青黄不接的现状，他认为，自己作为技术骨干，除却完成工作任务外，还有责任带领新员工提高技术能力，使他们尽早进入角色，这样在以后的发展中也才能够有更多的人来承担任务。

## 5 尾声

此时早已夜深人静，方总却还在办公室里沉思着，近几年发生的一幕一幕不停地在脑海里飞过。面对公司这重重矛盾，高洋公司究竟应该如何应对？是全盘调整公司制度，重塑组织结构与规范？还是从员工下手，依靠员工个体的感知慢慢恢复企业生机？想想化纤工业快速发展的市场前景，再想想那些像小陈一样愿意留下和自己共度难关的员工，方总陷入了深深的思索……

（案例正文字数：5525）

### **Abstract:**

This case describes that Gaoyang Company sets up the department of exploitation, reforms the salary system and washes out the last one to rebuild the strategic and organization structure in the face of the conditions of environment pressure and the brain drain in the background of Gaoyang Company. These measures emphasis on the internal management of the department of technology in the interest of mobilizing the enthusiasm of technology staff. But the result has little effect and some of the measures or even counter-productive. This can inspire people to think about how to manage the business-to-core staff (including key employees) in order to retain talent and motivate qualified personnel. On the other hand, we could think about the scientific nature of the pay structure from the perspective of fair remuneration.

**Key words:** resignation; incentive; norms restruction

## 案例使用说明：

# 高洋公司的人才流失

### 一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于管理学、组织行为学和人力资源管理等课程。
2. 本案例是一篇描述高洋公司人才流失问题的教学案例，其教学目的在于使学生对企业留人、激励等人力资源管理问题具有感性的认识及深入的思考，从群体特征和个体特征两个角度分析问题，并提出解决方案。

### 二、启发思考题

1. 你如何看待高洋公司的离职潮问题？
2. 你如何看待方总的做法？
3. 分析高洋公司内部改革的难点及症结应该在哪？
4. 如果你是方总，面临这个局面你将如何决策？