

留住强势员工： 用术也用心

文/何燕珍

无征兆离职：防不胜防

一家正在起步阶段IT公司，承接了一项系统软件开发项目。公司董事会经研究决定，把这个项目交给具有计算机硕士学位的小李负责，周期两年半。当项目进展到一年半的时候，一家猎头公司与小李取得了联系，并代另一家IT企业向其发出了邀请——除了更好的工作条件，还有相当于目前两倍半的工资，这不能不让小李动心。没过几天，小李就毅然向公司提出了辞职。

小李工作一直兢兢业业，没想到给公司来了个措手不及！公司吴总立刻找他谈话，问他离职的原因。小李说了一些诸如“身心劳累”、“小孩要升初中”、“新公司离家近”等理由，吴总觉得这些都不是促成他离职的理由。吴总提出：“如果加薪是否能留下？”小李却说：“我不能爽约啊，如果这样出尔反尔，我以后就很难在圈子里立足了！”

四年相处的感情竟然抵不上新公司的“口头之约”，吴总真是一筹莫展。反躬自省，自己这几年来也确实有不周之处。自进入公司以来，小李的业务一

直开展得不错，在业内知名度逐渐提高，一些嗅觉敏锐的竞争对手开始频繁约见他。吴总知道这些情况后，就私下找小李谈，了解一下他在待遇和其他方面的要求，但是，小李只是说：“看公司的安排！”吴总觉得小李这人还真不错，虽没有给他调整工资，但是承诺不会亏待他。看到小李的工作有声有色，团队士气很高，吴总好几次想给小李加薪，但最后还是没有加。一方面，他觉得不好平衡其他项目经理；另一方面，他觉得小李工作一直挺积极的，虽然有时情绪上会有一会儿波动，但总归不会离职吧？

事情就这样毫无征兆地发生了，看着小李离去的背影，吴总真是有点傻眼了。除了自责没有小心防范之外，吴总还后悔没有在合同中预先设定违约金条款，那样说不定还可以留住他……

小李一走，公司就陷入了一片混乱。公司急忙四处招人，但因职位要求太高，公司虽开出不错的价码，但半个多月的时间过去了，竟没有招到合适的人选。公司无计可施，只好让小李的副

手暂时接替工作。一个月后，当小李到新公司报到时，吴总还在为定单完成的进度缓慢而焦头烂额。

吴总很生气，因为后果很严重。其实，走了一个小李不要紧，焉知将来请来的小张、小王、小赵们会不会无情地拂袖而去？面对这些“强势”的员工，公司该怎么办？违约金真能阻挡他们离职的脚步吗？有什么好办法吗？

《劳动合同法》让违约金绝不再

吴总认为，如果设定违约金，就有可能限制像小李这样的员工提前解约，这也是大多数企业管理者的共识。他们认为，如果劳动者提前解约不存在任何限制，劳动合同也就对员工一方没有约束力，而企业的用人权也就无从保证，而设置高额“违约金”，则是预防跳槽的有效方法。

确实，根据原劳动部《关于企业职工流动若干问题的通知》（劳部发〔1996〕355号），“用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定违约金。未经当事人双方协商一致或劳动合同中约定的

工作任务尚未完成，任何一方解除劳动合同给对方造成损失的，应按照《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》承担赔偿责任。”

通常，许多企业在制定提前解约的违约金时，都援引原上述劳动部《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》第四条：“劳动者违反规定或劳动合同的约定解除劳动合同，对用人单位造成损失的，劳动者应赔偿用人单位下列损失：（一）用人单位招收录用其所支付的费用；（二）用人单位为其支付的培训费用，双方另有约定的按约定办理；（三）对生产、经营和工作造成的直接经济损失；（四）劳动合同约定的其他赔偿费用。”

请注意，在这个条款中，关于对用人单位的赔偿，劳动者只赔偿由于辞职所造成的直接经济损失。而如果没有这种经济损失时，劳动者则无须赔偿。即

便如此，这个条款还是为众多企业所采用，并且长期成为约束员工跳槽的法宝和“博弈”的筹码。

可是，新出台的《劳动合同法》第二十五条却让违约金条款从此雄风不再：“除本法第二十二条和第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。”也就是说，除非用人单位提供了专项培训费用，或者与员工约定了保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项，否则，企业就不能约定任何由劳动者承担的违约金。同时，《劳动合同法》的第二十四条还规定了竞业限制的人员范围为“用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员”。并且，“竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。期限不得超过两年。”尤其

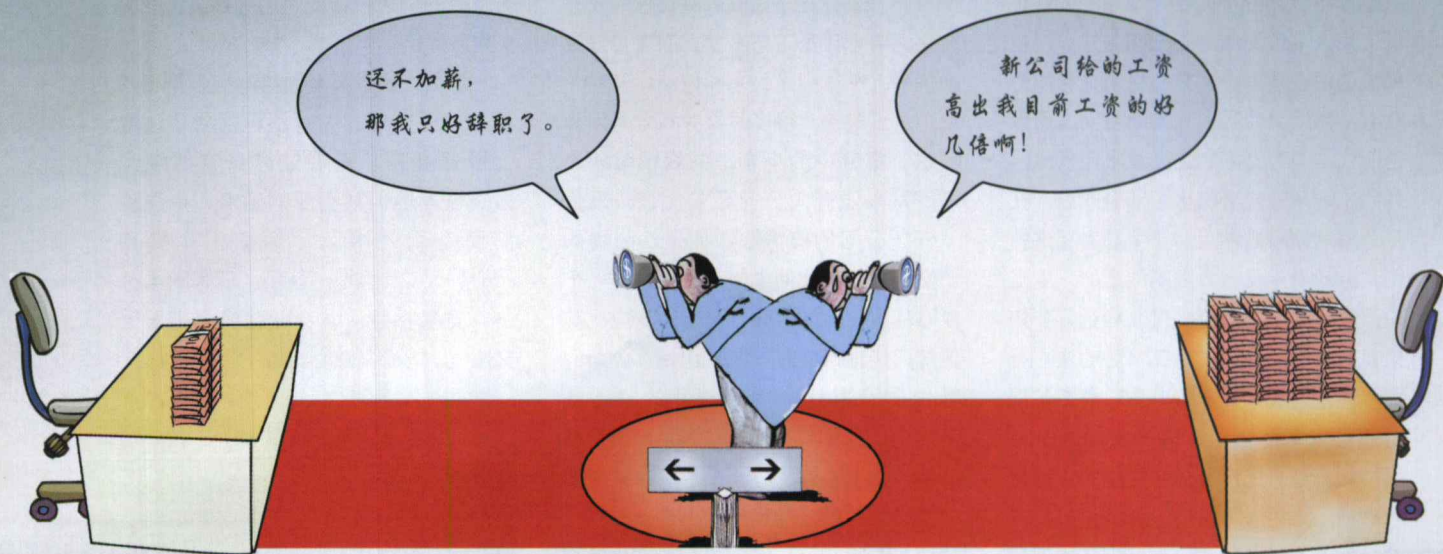
不能忽视的是，员工提前解约的行为受到法律的保护，法律认定提前解约已不属于违约的范畴。看来，企业从此再也不能因为员工的提前解约而获得经济赔偿了。

面对“强势员工”，企业难道无计可施了吗？

对“强势员工”的三个违约限制

第一个限制是经济损失赔偿。按照劳动部《关于实行劳动合同制度若干问题的通知》规定：“职工解除劳动合同，应当严格按照《劳动法》的规定，提前三十日以书面形式向用人单位提出。职工自动离职属于违法解除劳动合同，应当按照《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》承担赔偿责任。”

这条规定并不因为新出台的《劳动合同法》而受到影响，只是员工辞职造成的直接经济损失怎样量化，是一个关



键问题。在本文案例中，公司无法计算小李离去给企业造成的直接经济损失，也就无法取得赔偿。如果在每个项目启动之前，企业能够以书面形式确认员工对项目总体及各阶段的责任和奖惩规定，小李就会对离职有所顾忌。

第二个限制是培训费用的赔偿。

《劳动合同法》第二十二条规定：“用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。”要是劳动者违反服务期约定解除劳动合同，就构成违约，应当按照约定向用人单位支付违约金。企业可以计算培训的直接和间接费用，要求离职员工给予一定赔偿。

第三个限制是竞业限制。对于像案例中小李这样的“强势员工”，竞业限制无疑是一个很管用的“紧箍咒”。

《劳动合同法》第二十三条规定：“用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。”如果遇到保密问题，《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》第五条规定还可以帮助企业取得一定的经济补偿：“劳动者违反劳动合同中约定的保密事项，对用人单位造成经济损失的，按《反不正当竞争法》第二十条的规定支付用人单位赔偿费用。”

由此可见，尽管《劳动合同法》对员工提前解约本身不能规定违约金，企业还是可以通过一些手段制约“强势员工”的随意离职。

但是，所有这一切手段都是在员工决定离职时才有效。关键是，企业如何“为之於未有，治之於未乱”，对核心员工给予足够的关注，使之忠心耿耿地为企业服务呢？

真心为上

“强势员工”之所以强势，是因为他们的存在足以对企业的发展产生影响，造成较大的效率差异。同时，他们在人才市场上具有优势地位，猎头紧盯不放，跳槽轻而易举，有足够的资本与企业讨价还价。因此，企业不能总是以居高临下的姿态，一味让马儿快跑却不给马儿吃草。《劳动合同法》出台后，劳动者提前解约的法律责任进一步减弱，合同期限对企业的约束力增加，而对劳动者的约束减少。跳槽成本越来越低，如果企业仅仅依靠带有惩罚性的措施留住员工，那也只能是治标不治本。最根本的办法是留住他们的“心”，使他们舍不得离开。具体怎样做呢？

第一条途径是建立公平诚信的企业文化。要想让员工与企业之间有良好的劳动关系，其基础是公平和诚信。其实，一个员工跳槽，很多时候并不全是因为薪水。案例中的小李，曾经很信任公司，从来没有向公司要求什么，只是“任凭公司的安排”。但是，公司的“安排”显然让他失望。像他这样一个能够独当一面的核心员工，本应比其他部门经理待遇高一些。但是，公司的管理层没有认真地分析他的“话外音”，口惠而实不至，强调平衡而忽视公平，让小李寒了心。试想，如果企业中奉行公平诚信的风气，小李会那样无情地离去吗？公平诚信的企业文化能够创造良好的组织气氛和组织环境，调动

组织成员的工作积极性和忠诚度。所以，要想提高员工的忠诚度，必须强化企业文化的建设。另外，提醒企业注意的是，只有认识到公平诚信在“利他”同时实现了“利己”，良好的企业文化才能真正地为更多的员工所认同并接受。

第二条途径是人才梯队建设。员工流动是很正常的，企业如果因为人才流动而经常陷入困境，说明管理存在问题。任何重要的岗位，企业都要着力发现并培养后备人选，形成企业人才梯队，保证企业人才队伍的连续性。像小李那样的员工一旦跳槽，企业就可以有备无患，从容应对，避免核心员工流动带来的损失。

第三条途径是加强沟通。企业并不需要控制所有员工的流失，但对于骨干员工和核心员工，一定要用心关注，及时有效地与他们沟通。如果公司能动态地了解员工的心理诉求，将那些有晋升意愿或岗位异动想法的员工列为重点关注对象，就会在他们产生不满情绪之前解决其职业生涯的关键问题。即使一时不能够满足他们的要求，也要与员工进行及时的沟通，帮助他们寻找适合的职业发展途径。

总之，留住具有强势的核心员工，不是一件简单的事。不仅需要法律上做好准备，还要注意日常的多沟通，培养他们对企业的感情。如果说前面是用“术”，后面则是要用“心”，二者缺一不可。只有刚柔并济，宽猛相兼，才会让强势员工服管又服气，忠心又贴心。

作者为厦门大学管理学院副教授，管理学博士