

一、以李經理、蕭協理及張總為例，有哪些內部留才及外部吸引人才的方式可以進行？

Ans:

內部留才:

為了內部留才，企業應該提早防範，設法減少優秀員工的離職，我覺得可以從 3 個方面思考如何留才:1.員工為何想離開(內在推力)、2.周遭環境對員工有什麼吸引力(外在拉力)、3.如何透過積極作為，提升員工對公司的依賴。以下分別針對 3 方面列出解決方案:

1.提高工作滿意度，預防人才流失

我覺得企業可以透過匿名的問卷調查，定期地對員工進行調查，了解員工對工作哪些地方較不滿意，就可以知道如何改善，從而提高員工的工作滿意度，降低出走的意願。像個案中如果可以提早知道李經理的需求，就可以做一些預防工作，防止人才的流失。

2.提升「好雇主」條件，在勞動市場保有競爭力

有時候，員工離職未必是因為對現在的工作不滿意，而是有另一個更吸引人的工作機會可供選擇。針對這種情況，企業如果想要留住人才，就要常常檢視公司的薪資福利與其他雇用條件，在勞動市場上是否持續保有競爭力?增加自己「好雇主」條件。而我認為除了薪資固然重要之外，其他勞資條件也相當重要。薪資已經不再是人才求職的唯一條件，現代越來越多人開始重視假期、彈性工作、生活管家等幫助員工達到工作生活平衡的措施。像個案中的三位人才，都是因為能所持有的股票比例跟市場相比更低，無論是對公司的影響力或分紅都不是好條件，而很明顯這就是台華旅行社沒有成為「好雇主」的原因。

3.強化對人脈社群的依附，讓好人才捨不得離開

員工與其他同事或社群(社團、鄰居)所形成的人際關係，會影響他們依附企業的程度，即使對工作不滿意或有更好的工作機會，他們依然有可能會選擇留在原來的公司。像是有些企業會鼓勵員工在公司附近買房，強化員工與工作地的連結，也是基於相同考量的留才手段。一旦員工在當地購屋並建立自己的人際關係，穩定留下來的機會就高了。

外部吸引人才:

我認為吸引外部人才，一般企業大多都是使用提出好兩倍或好三倍的薪資條件，來吸引外部的人才跳槽或進入公司。而若是資金不足的話，我認為可以試試職場專家海瑟●休曼(Heather Huhman)在《Entrepreneur》網站提到的，如果一間公司無法提供誘人薪資當作籌碼，不妨善用以下 4 種方式(在此僅列兩點外部吸引人才，另外兩點屬於內部留才)，不僅能節省成本，還能顧及公司重要人力資產:

1.安排彈性工作方式

如果員工有特殊需求，如必須配合家庭遷移居住地等，老闆可以安排彈性

的工作方式，好比讓員工遠端作業，偶爾進公司即可。此種工作模式未必適合所有員工，也可能引發部分人質疑，但為了滿足優秀員工需求，都可以再進一步協商。

2.量身訂製的角色

公司若腳步快，常求新求變，為了吸引人才，可以量身訂製屬於他的工作內容，讓他在別處找不到類似的角色，並且讓他覺得自己很重要。

二、開放讓內、外部員工入股，在其他產業明明就很有吸引力且成功，那個案的三個內、外部人才，其最後的結果都沒選擇入股，而是自行創業。若你是黃總，有哪些辦法解決？

Ans:

我覺得開放讓內、外員工入股在台華旅行社不是一個好的方案，首先是因為台華旅行社的資產過高，所以導致入股的吸引力遠低於外面市場價格。而想要短時間內解決這個問題，我認為不是黃總一個人能決定的(台華旅行社屬於家族企業，屬於張老闆他們家的)，所以我覺得可以改從業績制度下手，畢竟會出去自行創業的，通常都是那些業績優異者，而他們都覺得自己出去賺可以比待在公司領到的業績多，因此改善業績制度讓他們覺得自行創業沒有那好時，我想就不會有找不到人才的問題，畢竟自行創業也是要承擔相當大的風險。

三、以本個案為依據，黃總有哪些方案讓優秀員工入股，以達到吸引人才及留才的效果？最建議哪一個方案以及為何？

Ans:

3.1

根據文中「外部顧問建議」的敘述提到，黃總有以下兩個方案

- 1.降低公司資產，明確的說是降低股東權益
- 2.另外成立一家公司，將兩家公司進行清楚的任務分配

3.2

我個人會建議另外成立一家公司，首先畢竟台華旅行社是屬於張老闆家的家族企業，我認為黃總可能沒有那麼大的權利可以做到降低資產的決策，另外降低資產以達成讓員工入股吸引人才的話，等於就是變相的說要讓外人共享以前奮鬥的成果。我覺得還是成立另一家分公司，採取不同的任務導向，不同的分紅機制會好一點。另外文中「個案公司介紹」的敘述也有提到，「在黃總這些年運籌帷幄經驗中，若旅行社的營業額有新台幣 1000 萬，則其流動資金約需要營業額的兩倍作為準備金。」而流動現金屬於流動資產的一部分，因次降低公司資產，也有可能導致公司在危機處理上的困難。