

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 15

- ◆ 激励员工
- ◆ 激发忠诚度和责任感
- ◆ 制定员工保留策略

留住最好的员工

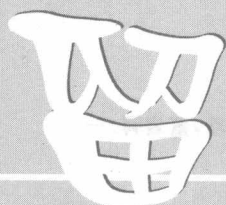
RETAINING YOUR BEST PEOPLE

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 徐玲 董岩 译



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 15



留住最好的员工

《哈佛管理前沿》

编辑部 编

《哈佛管理通讯》

徐玲 董岩 译

商务印书馆

2008年·北京

RETAINING YOUR BEST PEOPLE

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

留住最好的员工/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;徐玲,董岩译. —
北京:商务印书馆,2008

(经理人下午茶系列)

ISBN 978-7-100-05690-8

I. 留… II. ①哈…②徐…③董… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 183934 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

留住最好的员工

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

徐玲 董岩 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05690-8

2008年11月第1版

开本 650×1000 1/16

2008年11月北京第1次印刷

印张 12

印数 5 000 册

定价: 30.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

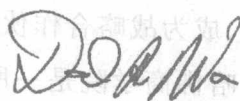
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

序 言

001

第一部分 将保留人才作为核心战略

1. 将保留人才作为核心战略 保罗·米歇尔曼

021

2. 人力资本与商业战略的密切结合

——来自实践先驱者的观点

卡桑德拉·A. 弗兰戈斯

035

3. 留住员工——经理们该做什么

049

4. 如何留住核心员工 爱德华·普鲁伊特

067

5. 员工愿意为你工作吗？ 洛伦·加里

077

第二部分 激励员工

1. 谁的工作令员工满意？ 安杰利亚·赫林

089

2. 优秀经理管理员工的方法 保罗·米歇尔曼

097

3. 指导员工之道 玛莎·克劳默

103

4. 赏识和奖励员工的方法

——采访鲍勃·纳尔逊

113

5. 授权范围管理 艾伦·伦道夫

119

第三部分 依照员工类型选用特定的技巧

1. 在严峻的就业形势下,留住优秀经理的关键因素
玛丽·金德伦 125
2. 应对女性员工离职的问题
克里丝滕·B. 多纳休 135
3. 管理劳动力短缺 I——如何留住 50 岁左右的员工 145
4. 管理劳动力短缺 II——聘用并保留优秀的年轻员工 151

第四部分 从员工那里获取最大的价值

1. 从优秀员工那里获得建议 艾伦·G. 鲁宾逊 161
2. 发挥优点还是弥补缺点——哪个更有效?
梅丽莎·拉夫尼 167
3. 当最好的员工离开时,他们也把知识带走了吗?
戴维·博思和戴维·Y. 史密斯 175

作者简介

183



序 言

你的团队或小组人员流动频繁吗？你是要留住那些最有价值的员工，还是任由他们流失到竞争对手的公司呢？在当前这个时代，求职市场周期性地呈现出对求职者有利和不利的变化，因此，如何在劳动力短缺时留住优秀的人才，将成为每位经理的首要职责。的确，在人才流动日趋活跃的今天，许多企业要求经理们达到一定的人才保留率，并为此提供不同的报酬，那些帮助优秀员工在企业内调整职位，而不是任由他们流失到竞争对手公司的经理还会为此受到嘉奖。

是什么原因促使越来越多的企业将保留人才作为核心竞争战略的重点呢？我们正生活在一个知识时代，企业的竞争就是人才的竞争。企业的人力资本构成其最重要的竞争优势。人口统计数据的变化表明即将出现的劳动力短缺将会达到前所未有的程度。2000年美国劳动统计局的一份报告指出，到2010年，美国将会有超过1 000万个工作岗位招聘不到员工。

在留住并吸引更多优秀员工的过程中，如果企业采用红利和其他薪酬激励方式对保留人才给予奖励，从经济的角度看，这样做可以获得丰厚的收益。你还

将为企业创造巨大的价值。缔造一支忠诚、有才能并且充满热情的团队能够：

- 唤起其他员工的忠诚和责任感
- 加深对自己企业和客户的了解，有助于员工为客户提供更好的服务
- 以更具创新和协作的意识来参与企业工作
- 在工作中获得更高的满意度，体会到工作的深刻意义
- 培养员工的团队精神并提高他们对公司的忠诚度

面对这些决定企业生死的结果时，经理们唯一的选择是不断提高企业的人才保留率。

保留人才的综合战略

尽管多数经理都知道保留人才的重要性，但实际上只有在人才储备枯竭时，他们才会采取措施留住有价值的员工。这样做也并非不合理，但留给员工的印象却是企业只想到自身的利益。与此相反，应该从长远来看待人才保留的问题。更重要的是，企业希望塑造一种什么样的文化，说服那些最好的员工继续留在





企业能实现自己的价值——即使是在企业面临困境、薪酬下滑的情况下。你应该如何管理和激发下属以赢得他们对团队和企业的忠诚呢？如何向表现最优秀的员工表示你的赞赏和敬意，如何更好地激发他们对工作的责任感呢？

实现这些目标需要综合运用最好的人才管理技能——从创建一个宽松、充满成长机会和发展空间的工作环境，到让优秀的人才更深入地参与，进而更加忠实于企业。但这还只是开始，为了保留更多优秀的员工，还需要掌握如何利用管理技术的优势，如绩效评估、指导和激励措施等，以提高人才保留率。

当然，在人才保留战略中，不存在一个通用的方法。这是因为不同类型的员工——管理人员、女性员工、“50岁左右的员工”、刚参加工作的年轻人——具有不同的需求，他们在作出职业选择时也受到不同利益的驱使。每种人都以自己独特的方式体现其价值。例如，年轻人可以为企业带来新颖的观点，而已经工作几年的员工则对企业所处的行业已经有了深入的了解。为了充分利用这些优势并吸引不同的人员，经验丰富的经理会分别制定不同的人才保留战略。

最后，仅仅留住优秀的下属是不够的。还需要充分挖掘他们的潜力。要肯定他们创造性的工作为企业作出了突出贡献，这样就会使他们更加投入地工作。你所获得的价值不仅包括员工所创造的工作价值，还

包括从他们身上学到很多技能。这样,一旦他们最终全部离开企业,你的团队或部门依然能够运用这些技能正常工作。获得更大价值还意味着要鼓励员工积极参与,大胆地提出建设性的意见,这样更能激发他们对企业发展的热忱。他们就可以提供更好的服务,从而创造出更多的忠实客户,这些客户反过来会推动企业的成长,提升企业的获利能力和股票价格。

如果你已经得出结论,即保留人才应该是一项复杂的系统工程,这说明你的想法是对的。尽管留住人才需要复杂的工作,但也是可以掌握的。本部分的文章将向你提供一系列有益的指导。首先让我们来了解一下本书的大致内容。

将保留人才作为核心战略

优秀的经理表现出特殊的人才保留技能——如吸引优秀员工留在企业的能力、及时发现员工打算离职的早期征兆、给那些优秀的员工提供机会、提升自己的职业生涯等。该部分的文章讨论了如何提高企业人才保留率的一系列技巧。

商业编辑保罗·米歇尔曼(Paul Michelman)的文章“将保留人才作为核心战略”(Why Retention Should Become a Core Strategy Now)是这部分的开





篇。保罗·米歇尔曼认为,如果管理层为员工提供更多的成长和提高自己技能的机会,帮助他们在自己的职业生涯中向上发展,许多员工就愿意继续留在企业。如何提供这些机会呢?你要尽可能了解你的员工。你应该问他们:“我们应该怎么做才能留住你们?在职业生涯的下一阶段,你打算做些什么?”另外,还要让优秀的员工知道你珍惜他们、依靠他们,想通过尽可能多的方式回报他们。那他们会做什么呢?即使“猎头”频繁联系他们,他们依然会更加坚定地和你在一起。

在“人力资本与商业战略密切结合——来自实践先驱者的观点”(Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders)一文中,管理学家卡桑德拉·A. 弗兰戈斯(Cassandra A. Frangos)分析了三位专家关于员工保留和战略管理的理论。例如,《如何衡量人力资源管理》(*The ROI of Human Capital*)一书的作者、萨拉托加学院创始人和主席杰克·菲茨-恩兹(Jack Fitz-enz)博士,敦促管理层熟悉掌握与人才保留有关的量化指标(诸如人才流失成本),努力实现具有挑战性的目标(例如:“年终将人才流失的比例减少25%”)。

在本文中,平衡计分卡管理方法以及平衡计分卡协会的创始人之一戴维·诺顿(David Norton)认为:“通过客观地评价有才能的员工对公司战略的贡献,经理们可以更好地进行人力资源的管理。经理们应与人

力资源主管合作,创造出一种通用的语言,并开发出一套规范的措施和标准来共享企业员工创造的具有战略价值的知识。

本文的第三位专家——美国人力资源管理协会前任主席兼首席执行官海伦·德里南(Helen Drinan),建议经理们应加深对公司宏观商业环境的了解,并且在公司经营陷入低谷时经受得住长期留住员工的挑战。唯有如此,经理们才能制定出成功的人才保留战略。

在下一篇文章“留住员工——经理们该做什么”(Employee Retention: What Managers Can Do)中,介绍了留住人才的方法,其中包括及早发现员工离职征兆的诸多方法(表现在行为的变化,如上班经常迟到、业绩下滑、“职业倦怠”等)。本文还提供了“保留人才管理方法”的一系列标准。例如,为“营造一个良好的工作氛围”,就要真正地关心每位员工,及时与员工沟通,通报一些企业信息及其发展战略——使员工切实地感受到你对他们的信任,并相信他们实现公司目标的能力。为“创造伟大的工作”,应该给员工安排那些能够发挥他们特长的工作。此外,还要及早地发现和处理员工的不满,经常就工作环境和你的管理风格与他们进行交流。文章还进一步介绍了帮助爱换工作的员工找到在公司发展的新机会,在企业内部创造工作机会,以吸引最适合的人才,长期为企业效力。





在“如何留住核心员工”(How to Keep Your Company's Star Employees)一文中,你会得到一些有价值的建议。本章作者爱德华·普鲁伊特(Edward Prewitt)肯定这样的—一个事实,很多经理都吃惊地发现:薪酬并不是提升员工企业忠诚度的最重要的激励因素。事实上,过分强调薪酬反而会对企业造成损害,因为这样做只能让员工跳槽到提供更高薪金的企业。与其用高薪来挽留这些企业骨干,还不如创造一个良好的工作环境。其中包括给优秀的员工提供充足的机会,让他们学习到新的技能,为他们的工作表现提供建设性的意见。另外,一个“糟糕的老板”是促使优秀员工离开企业的最常见的原因,所以还要保证能够正确地对待下属。

在此部分的最后一篇文章“员工愿意为你工作吗?”(Do People Want to Work for You?)中,商业作家洛伦·加里(Loven Gary)对有效保留人才的管理方法作了进一步的剖析。他提出了经理们必须具备的五项基本技能,以提高识别和保留人才的能力。例如,保留人才始于识别和发现人才。为了能够把最好的人才放到合适的位置,应该确保候选者“具有丰富的工作经验和能力”。也就是说,经理们要积极地参与甄选和招募的过程,而不是把这项工作全部“外包”给人力资源部门来处理。

其他的技能还包括建立关系(让新员工融入团队

文化中)和建立信任(表现你的可信度、以员工为自豪、尊重他们、一视同仁、培养一种团队认同感)。洛伦·加里还着重讲述了技能建设(帮助员工不断提高他们的现有能力,获取新的技能)和企业品牌建设(在员工心中提升企业形象)的作用。

激励员工

这部分的几篇文章详细讲述了一些行之有效的激励员工的技巧。激发优秀员工主动性的好处在于可以增强员工对企业的责任感。

在“谁的工作令员工满意?”(Whose Job is Employee Satisfaction?)一文中,商业编辑安杰利亚·赫林(Angelia Herrin)强调了绩效评估的重要作用。她认为大部分经理人使用绩效评估只是为了制定标准 and 目标。然而,这些会议却给经理们提供了宝贵的机会,他们可以赞扬员工的出色表现,认真了解员工所真正关心的事情,激励那些业绩表现突出的员工。如果在评估会议上讨论了员工的要求,就可以及早消除他们不满,把离职的想法转变成对企业的忠诚。

其中关键的一点就是鼓励员工把他们不满的原因描述得详细一些。如果一名员工要求加薪,这通常代表着希望得到赏识、获得尊严和尊重。在这种情况下,





可以请员工说明工作上的具体要求,并充分利用和发挥现有的资源,比如培训项目或工作任务的延伸,来满足员工对职业发展的渴望。

保罗·米歇尔曼是“优秀经理管理员工的方法”(How Great Managers Manage People)一文的作者(该部分的下一篇文章)。这篇文章对激励员工作了进一步的探讨。员工在企业工作的时间越长,他就能为客户提供更好的服务,从而提高客户的忠诚度。反过来,客户的忠诚度又推动了企业的发展,提高了企业的长期获利能力和股票价格。

保罗·米歇尔曼论述了几种提高员工积极性的方法。其中的一个方法就是寻找和奖励那些运用自己的聪明才智重新定义工作方法的员工。比如,有些客服代表将电话作为与客户拉近关系的工具,与所有的客户保持良好的关系。与缺少这一能力的客服代表相比,前者的工作会更有效率。另一种方法是帮助下属以其现有的独特能力为基础,从而达到更出色的表现。

指导也是激励优秀员工最有效的工具之一。商业作家玛莎·克劳默(Martha Craumer)在“指导员工之道”(How to Coach Your Employees)一文中就论证了这一点。为什么一个有技巧的指导方法能更好地留住员工呢?因为这是一个互动的过程,在这个过程中,你可以帮助员工设计和实现他们的职业梦想。那些实现了职业目标的员工更有可能继续留在企业中。