

在这里，“好员工”是个动词！

- 如果你是企业家，这本书给你的最大价值是，
请让你的好员工慢些离开，搞清楚他们到底想要什么？
 - 如果你是员工，这本书给你的最大价值是，
如何才能成为真正的好员工，既获得利益又能自我实现？
- 我们只负责解决一切有关**好员工**的问题，关键是你想要什么？



沈小滨 杨继刚◎著

WHY TALENT LEAVE YOUR COMPANY

好员工为什么离开你

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

2010年中国企业管理非主流畅销书

沈小滨 杨继刚◎著

WHY TALENT LEAVE YOUR COMPANY

好员工为什么离开你

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好员工为什么离开你 / 沈小滨, 杨继刚著. —南京: 凤凰出版社, 2010.6
ISBN 978-7-80729-784-0

I. ①好… II. ①沈… ②杨… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 091706 号

书 名 好员工为什么离开你

著 者	沈小滨 杨继刚
责任编辑	刘艳军
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品	凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址	凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
印 刷	北京嘉业印刷厂 北京市大兴黄村卫星城东
开 本	700×1000 毫米 1/16
印 张	15.5
字 数	170 千字
版 次	2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-80729-784-0
定 价	29.80 元

(本书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

序 言

企业家，你如何面对管理中的“色”与“戒”

三年前，当人们在电影院观赏完《色戒》的时候，华人导演李安一夜之间被扣上了“情色导演”的帽子，不仅欧洲媒体对《色戒》颇有微词，甚至连一向以权威著称的美国娱乐资讯杂志《Variety》也给出极为苛刻的评价：“过多的戒备和不值一提的情欲，长达两小时的电影实在是拖沓冗长而无所收获。”好莱坞风向标《The Hollywood Reporter》的评论更为尖刻：“漫无止境的无聊，只有偶然的极度兴奋来解脱。”

三年后，当人们重新审视《色戒》的时候，已经将视角转向原作者张爱玲写作的初衷（这部小说深得张爱玲的喜爱，她虽然在1950年就完成书稿，但是却经过近30年不断修改，直到1978年才将这篇小说和其他两个故事《相见欢》、《浮花浪蕊》结集成《惘然记》出版），开始懂得为什么备受争议、众口不一的《色戒》可以接连获得第六十三届威尼斯国际电影节金狮奖、第四十四届台湾电影金马奖，开始感受到《色戒》的寓意如何充斥着我们的生活与工作，影响我们的行为与思维。

到底什么是“色戒”？用李安导演的话讲：“色，是我们的野心，我们的情感，一切着色相；戒，是怎样能够适可而止，怎样能做好，不过分，不走到毁灭的地步。”

毫无疑问，我们不是研究电影的。但我们发现，《色戒》这部

电影与目前的中国企业管理现状有着惊人的相似。到底什么是管理中的“色戒”？从领导力的角度，我们可以这样解读：色，代表着员工在工作中所需要满足的物质和精神需求，比如薪酬、福利、晋升通道、成就感、归属感等，这个层面更多是在做“激发”——最大限度用人所长，将员工的需求与公司要求达成的结果相结合，匹配度越高，公司的增长就越好，员工的绩效就越高；戒，代表着公司的制度与规则，真理向前一步是谬误，自由失去约束就变成混乱，欲望没有规则会成为洪水猛兽。企业通过流程、机制等方式来做“控制”——从泰勒的科学管理到德鲁克的现代管理，都将“控制”作为管理的核心要素：流程做得越精细，机制做得越完善，执行做得越彻底，都将提升企业的业绩与员工的绩效，达成双赢。

从这个角度而言，企业所有的实际问题都可以一分为二：一方面如何通过“激发”，找到员工个人需求与企业需求的结合点，将个人与公司的愿景、使命、核心价值观、战略、原则相结合，找到最佳匹配点，实现员工的自动自发；一方面通过“控制”，找到员工行为与需求的合理边界，用制度设计、节点控制、流程再造等方式，替代对人性本身的改造，进而通过系统改进与提升，实现企业的持续增长与个人职业发展的对接。

“色”的问题，我们称之为领导力；“戒”的问题，我们称之为传统管理。结论是，做企业就是一场“色”与“戒”的结合。而所谓企业的基业常青，其实就是“色”与“戒”这两种方式相辅相成：当“激发”与“控制”达到管理的黄金分割点的时候，企业的持续增长也就成了现实。

由此我们也就懂得，那些能力强、心态好、对企业价值观极为

认同的好员工之所以选择离开公司，先不谈谁对谁错的问题，至少说明一点：企业在应用“色”与“戒”这两种管理方式的时候，出现了组合错位的问题——大多数情况下，中国企业的传统管理在技术、工具与手段上与西方管理的差别，并没有想象中的那么大，而恰恰是在何时应用领导力，如何提升领导力，怎样结合员工的合理需求使用领导力进行管理等方面，出现了疏漏、短板甚至空白。

“企业取得成功的方法 75%~80%靠领导力，其余 20%~25%靠管理，而不能反过来。”这句话出自全球顶级领导力专家、被誉为哈佛“三巨头”之一的约翰·科特教授。但与之形成鲜明对比的是，在我们接触的管理咨询客户中，有大约 80%的中国企业家认为好员工之所以离开，要么因为薪酬体系没有竞争力，要么管理流程出了问题，要么另觅高枝。我们当然不能忽视这些问题的存在，但问题的关键是，如果薪酬体系提升了，如果管理流程优化了，如果职位晋升通道健全了，好员工离开的问题就能解决了吗？

问题恰恰是出在企业的领导力上面。如果说管理流程、制度、规则都是硬工具，那么领导力则是解决管理问题的软方法。大多数管理问题，不是没有硬工具，或者硬工具不好，而是说硬工具在达成企业所需要的结果上产生了“无效性”问题：管理工具大多数情况只能解决 60 分的“及格”问题，而能否留住好员工，则需要企业的管理上升到 80 分的“良好”水平。这就要求企业在注重流程、技术、制度之外，特别是对于那些好员工，企业能否提升领导力水平，在以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心等方面，既留住好员工的人，又留住好员工的心。

所以，如果你是企业家，当好员工离开你的时候，除了反思

机制、流程、规则方面的问题外，是否能在诸如“这位员工的个人愿景是不是与公司愿景不一致、这位员工的职业生涯规划是不是与公司战略不匹配、这位员工是不是在团队中缺少成就感和归属感”等问题上做挖掘和落地，这才是解决好员工离职的关键问题所在；如果你是好员工，最核心的问题是问自己：我到底为什么而离开，我是否真正了解现有的平台对于自己的职业价值，我能否不做受害者而是去做责任人，进而改进目前的现状，我的个人战略规划、愿景、核心价值观是否与公司的战略规划、愿景、核心价值观相匹配，等等。

如果简单地将好员工离开的问题全部归结给企业的话，第一是对企业不公平，第二也会掩盖好员工自己身上所存在的问题。一般情况下，在工作环境相差不大的情况下，一个员工在成长中所要过的“坎”，在哪儿都必须要过。

在做管理咨询项目与培训的这些年，我们接触了太多因为员工离职问题而受伤的企业家和好员工，他们大多会彼此抱怨，从各自的角度来看，说的都很有道理。但企业更需要实际解决问题，而不是成为这些问题的受害者与牺牲品。第一领导力中心从 2009 年 8 月 8 日开始，正式在国内推出“业绩真相——中国企业领导力公开课”，就是针对中国企业这些最基本的问题、最现实的困惑、最迫切的需求。而这本《好员工为什么离开你》，献给那些饱受员工离职问题困扰，尤其是优秀人才流失严重的中国成长型企业家长与管理者，献给那些受到过伤害，尽管能力突出但却没有找到归属感与成就感的好员工，让离职带来的双输转化为真正的双赢。

好员工与好公司本就是一对恋人，他们不该被拆散。

（以上文字根据第一领导力中心高级顾问团队“中国成长型企业 6P 领导力”核心研发成果整理，由沈小滨、杨继刚执笔，代为序。）

目 录



1 首先，你是一名好员工吗 / 1

为什么勤奋和忠诚的员工，不一定就是企业的好员工？

2 你知道好员工想要什么吗 / 6

为什么世界 500 强企业真正强大的根本，在于将员工与企业的愿景、使命、价值观、原则、战略融合到一起，实现员工和企业的“天人合一”？

3 没有未来，我们还是分手吧 / 12

为什么中国企业出现越来越多“高薪留不住人，房子留不住人，车子留不住人”的现象？

4 连火车票都实名制了，企业呢 / 18

为什么特事特办在很大程度上是用灵活性来谋杀原则性？

5 为什么“剩女高管”工作很出色，情感不幸福 / 24

为什么职场上一路升迁、业绩卓著的女高管，在情感上却成为剩女？

6 蚁族、蜗居族的第三种选择 / 30

为什么蚁族员工最应该警惕的是成为职场小混混？

7 警惕！管理中的“迪拜危机” / 38

为什么发端自华尔街的金融危机被称为“穷人的危机”，而发生在迪拜的债务危机被称为“富人的危机”？

8 比房价泡沫更大的是管理泡沫 / 46

为什么企业中的很多员工，只要职位晋升，就认为自己一夜之间能力也获得了提升？

9 花木兰是个好员工吗 / 54

为什么法外开恩、区别对待、念及旧情、将功补过的方式，最后却总是事与愿违？

10 张艺谋的“奥运”和“三枪” / 60

为什么将企业的优点和问题都暴露在好员工面前，好员工依然会跟随公司前进？

11 发哥下跪的那一刻，《孔子》打败了《阿凡达》 / 66

为什么管理中的“仁者爱人”不是基于员工目前的需求，而是基于员工根本的利益？

12 纪晓岚与和绅，你会选择哪一个 / 72

为什么贪赃枉法的和绅一直能得到乾隆皇帝的重用而义正言辞的纪晓岚不能成为企业持续增长的关键因素？

13 释永信的少林寺是不是榜样 / 78

为什么企业以原则为代价换来的业绩终究还是要还给市场？

14 黄光裕之后的国美凭什么持续 / 86

为什么一家企业拥有好员工基因与生长机制,比拥有一位伟大的企业创始人更重要?

15 哥本哈根不能承受之轻 / 94

为什么企业存在这样的现象,差员工做了坏事,但却要好员工承担责任?

16 如果你被滞留在英吉利海峡隧道 / 102

为什么在 CEO 易人、部门主管变更、企业由创业期到成长期转型的时候,你往往会看到部分好员工离开?

17 比次贷危机更严重的优贷危机 / 110

为什么企业战略年会不是吃喝玩乐会,不是坐地分“赃”会,不是总结报告会,而是一场战略落地会?

18 今天你“被 Google”了吗 / 116

为什么中国很多企业员工不是“在执行”,而是“被执行”?

19 乐 phone 与 iphone,谁才是真正的“阿凡达” / 122

为什么企业更需要“乐 phone 式”员工,而不是“iphone 式”员工?

20 你会选择“桑塔纳型”好员工还是“Win7 型”好员工 / 128

为什么对 80 后、90 后员工的管理,更应该符合“Win7 型”员工的标准?

21 迪士尼的“十月围城” / 134

为什么迪士尼真正的竞争力不是迪士尼乐园,而是每天工作在一线扮演各种卡通角色的好员工?

22 你的企业比北京“堵”吗 / 142

为什么中国很多企业发展3~5年之后,都会或多或少地出现员工失职率高、客户流失率大、员工执行不到位等问题?

23 回望SARS,比甲流更可怕的是什么 / 148

为什么导致企业破产倒闭的原因,不是某一个具体的危机,而是在危机到来时人们的恐慌和不安?

24 你如何对待那只“坏了一锅粥”的“老鼠” / 156

为什么中国企业总会出现“一只老鼠坏了一锅粥”的情况?

25 你敢杀“猴”给“鸡”看吗 / 162

为什么好员工离开的原因之一,就是因为企业经常“杀鸡给猴看”?

26 办公室有“鬼”,请小心无间道 / 168

为什么企业绩效差的大部分原因不是竞争对手多强大,而是内耗奇高无比?

27 在冷漠和暧昧之间,你选择什么 / 174

为什么转弯抹角的暧昧比黑白分明的冷漠对好员工的伤害更大?

28 你还愿意当企业的“救火队队长”吗 / 180

为什么管理员工的核心在于管理预期,而好员工选择离开,很大

一部分原因是预期问题？

29 请分辨出真假“孙行者” / 186

为什么企业绩效改进的核心在于减少员工的“非工作性努力”，
增加员工的“工作性努力”？

30 其实每家企业都需要一场“春晚” / 192

为什么小虎队选择在春晚平台上复出，要比选择其他平台复出效
果好？

31 拯救大兵日航：稻盛和夫的“菊与刀” / 200

为什么稻盛和夫可以凭借看似简单的“六项精进”，连续创立两
家世界 500 强企业？

32 丰田“召回门”：远不是危机公关那么简单 / 210

为什么丰田“召回门”恰恰说明丰田已经开始偏离“丰田生产方式”？

一篇“特殊”的后记 / 227

阅读向导

- 为什么勤奋和忠诚的员工，不一定就是企业的好员工？
- 为什么“自私”才是企业好员工的出发点，不懂得“自私”的员工很难成为好员工？

最应该关注的问题

- 你是好员工吗？什么样的员工才是好员工？
- 薪酬的真相到底是什么？同样的岗位，为什么有的员工薪酬高，有的员工薪酬低？

最应该掌握的好员工词典

- 正绩效与负绩效
- 真自私与假自私
- 高业绩与低业绩

在回答这个问题前,如果你是员工,请自问:我是一名好员工吗?

如果你每个月都很难完成岗位绩效,天天抱怨公司这不好、那不好,觉得是公司的才导致自己的绩效低、业绩差的话,很抱歉,这样的“好员工”恐怕到哪都待不长。全球数千万家公司可能对好员工的评价标准不尽相同,但有一点是共通的,那就是,如果不能创造业绩,如果不能完成绩效,无论再勤奋、再忠诚,对不起,企业都不可能将这样的员工称为好员工。

1776年,现代经济学教父、经济学家亚当·斯密在《国富论》中写道:“请给我以我所要的东西吧,同时,你也可以获得你所要的东西。”如果把这句话用在企业中,那就是:“请给公司以公司想要的业绩吧,同时,你也可以获得你所要的东西。”如果说亚当·斯密的那句话指出了市场交易的本质,那么后面那句话则给出了公司内部薪酬的本质:想要更高的薪酬吗?请给公司创造它想要的东西。想让自己成为一名好员工吗?请给公司创造它想要的东西。想要离开这家公司之后到下一家公司薪酬翻倍吗?请给公司创造它想要的东西。因为,高薪的背后一定是能力,公司在竞争中如何获得生存与发展,答案一定是公司的能力,而公司的能力从哪里来?从员工中来!所谓的公司能力,不就是员工能力的总和吗?

如果把这句话再递进一步,应该是:“请给客户以客户想要的东西吧,同时,你也可以获得你所要的东西。”看来,所谓的公司能力,就是公司满足客户需求的深度、宽度。这种深度和宽度恰恰是客户对公司员工提出的要求。接下来问题就变得简单了:所

谓好员工，就是在一家公司具备满足客户需求的深度与宽度，深度越深、宽度越宽，好员工的“星级”就越高，薪酬就越高。

那么，什么才是所有公司都会认可的好员工呢？

首先，创造业绩

如果一位将军在战场上总打败仗，那么没有人会认为这位将军是位好将军；如果一位公司总裁连续数年都不能带领公司走出亏损，那么至少在这家公司他不能被定义为好总裁；如果一位医生的手术成功率总是低于行业平均水平的话，那么也没有人会觉得这位医生是位好医生。

企业中存在不少“好人”而非“商人”，对人很好，任何时候都不得罪人，人缘极佳，但就是业绩不好；企业中存在不少对“熟人”一套标准、对“生人”又是一套标准的员工，他们的做事方式是看人，而不是“对事”，所以在他们看来，有没有业绩不重要，是不是搞好关系、做好私交却很重要。

第一领导力中心将企业中产生负绩效的员工分为：老好人——面子交情比业务重要；大喇叭——小道消息批发零售地；红眼病——凭什么你拿的比我多；传声筒——不解决问题只传递信息。他们的做事标准就演变为：不比功劳，比苦劳；不比业绩，比资格；不比付出，比回报；不比业务，比私交。这种情况下，员工的薪水如何提升，企业的业绩如何提高，还谈何好员工问题？

当然，创造业绩的员工，并不一定都是好员工，但如果持续地没有业绩，没有绩效，这样的员工一定不是好员工。

其次，对自己的利益负责

300 多年前，亚当·斯密就已经为“自私”平反了：“我们的晚餐不是得自屠夫、酿酒商人或面包师傅的仁慈之心，而是因为他们对自己的利益特别关注。我们认为他们给我们供应，并非行善，而是为了他们的自利自私。”

当我们再次谈到“自私”的时候，不涉及道德评价层面。在企业里，我们定义的“自私”就是对自己负责。比如，上班时间不聊与工作无关的 QQ，因为“自私”的人知道自己的工作时间很宝贵，偷偷聊 QQ 是在浪费自己的时间，时间花在哪，能力就出在哪，业绩就会在哪。1 小时的工作时间，如果用在聊 QQ 上，能力就出现在聊 QQ 上（比如一个好处是视力更好，因为聊的时候还要用另一只眼睛的余光观察老板是否过来；反应速度更快，因为怕被老板抓现行，切换窗口的速度更快，还可以一心多用），业绩也就出现在聊 QQ 上。

很多时候，拿聊 QQ 作为“正在谈业务”的理由，最后却收获了业绩为零的结果，到底谁赔了，谁赢了，谁的利益受到损害，谁才是“无私”，谁才是“自私”？

所以，不懂得真正的“自私”，不懂得对自己真正负责，这样的员工也一定不是好员工。试问，你能相信一个对自己都不足够负责的人会对你负责吗？

除了以上这两个标准之外，还有忠诚度、持续性、认同和坚

守企业问题、价值观一致、积极主动、创造双赢等更为细节的标准。这些标准在市场上很多管理类畅销书中都有提到，这里就不一一累牍。创造业绩和对自己的利益负责，永远是评价一名员工是否为好员工的核心标准。如果这两个标准不成立，恐怕其他的标准也无从谈起，皮之不存，毛将焉附？

请问，你是一名好员工吗？