



**THE 7 HIDDEN REASONS
EMPLOYEES LEAVE**
HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

留住好员工^{第2版}

揭开员工流失的7大隐秘

[美] 利·布拉纳姆 (Leigh Branham) | 著 王育伟 | 译

新锐领导者思维系列

留住好员工^{第2版}

揭开员工流失的7大隐秘

[美] 利·布拉纳姆 (Leigh Branham) 著 王育伟 译

THE **7** HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

HOW TO RECOGNIZE THE SUBTLE SIGNS AND ACT BEFORE IT'S TOO LATE

图书在版编目 (CIP) 数据

留住好员工：揭开员工流失的 7 大隐秘：第二版 /

(美) 利·布拉纳姆著；王育伟译. -- 北京：中信出版社，2017.3

(新锐领导者思维系列)

书名原文：The 7 Hidden Reasons Employees Leave:

How to Recognize the Subtle Signs and Act Before

It's Too Late

ISBN 978-7-5086-7310-3

I. ①留… II. ①利… ②王… III. ①企业管理—人事管理 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 032871 号

The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late

Copyright © 2012 Leigh Branham. Published by AMACOM, a division of American Management

Association, International, New York. Through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

留住好员工：揭开员工流失的 7 大隐秘 [第二版]

著 者：[美] 利·布拉纳姆

译 者：王育伟

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：10.75 字 数：170 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

京权图字：01-2017-0889

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-7310-3

定 价：48.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

谨以此书纪念W·迈克尔·凯利(W. Michael Kelly, 1938-2010)。当年，我首次联系萨拉托加研究所，希望分析他们有关员工离职后的调查数据，身为负责人的迈克尔爽快应允并成了我的合作伙伴。他头脑敏锐，胸襟博大，接听了我无数个电话，耐心解答各种问题，通过电子邮件提出大量很有见地的想法，并逐章对本书提出指正意见。在他遭遇意外的前几个月，我有幸当面拜访了迈克尔和他的妻子卡罗尔。指教之恩，感激不尽，谨以此书永作缅怀。

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

How to Recognize the Subtle Signs
and Act Before It's Too Late

前言

[PREFACE]

是的，员工离职的七大原因基本没有变化，尽管自本书第一版出版以来，世界已经发生巨大的变化，经济状况和人才市场也已今非昔比。我持续跟踪名为“离职决定”（Decision-to-Leave）的在线离职后调查（www.keepingthepeople.com），从中发现了一些非常显著的变化。在第二版中，我将报告哪些情况发生了变化，哪些一如从前。

对于这七个原因，相信你已不陌生，它们都近在眼前，只有那些坚持认为员工离职多因薪资太低的人才会视而不见。

本书第二章和第三章列出了1 000多份离职后问卷调查的结果。不妨结合我在本书第一版中列出的萨拉托加研究所（Saratoga Institute）19 700份问卷调查的结果一同思考，相信你一定会对本研究有更全面、更深刻的认识。新的调查结果回答了一些新问题，如“离职是否是某个特定事件触发的？”“从发生触发事件到实际离职，经过了多长时间？”“老板当初做出什么举动，你可能会回心转意，留下来继续干？”“在职期间，你是否就在寻找新的下家？”离职者对于这些问题的回复和坦诚的评论也许会让你大吃一惊。

非常感谢网友访问我的网站，花时间填写了“离职决定”调查问卷并非常认真而坦率地做了回答。如果还有读者朋友希望填

写问卷并鼓励别人也参加问卷调查，我在此先行谢过！

非常感谢我的客户，感谢他们继续给我提供机会，然后深入学习和了解人们为什么会全心投入工作或选择离职。感谢艾默康出版（AMACOM BOOKS）公司负责本书编辑工作的克里斯蒂娜·帕里西（Christina Parisi），她邀请我撰写本书的第二版；感谢编辑杰瑞林·法米格提（Jerilyn Famighetti）为本书做了大量语言文字的润色工作；也感谢萨拉托加研究所同意让我分析他们多年来为客户收集的数千份离职调查问卷。要不是他们的支持，本书连第一版都可能无法出版。

利·布拉纳姆

2012年1月

THE 7 HIDDEN REASONS EMPLOYEES LEAVE

How to Recognize the Subtle Signs
and Act Before It's Too Late

目录

[CONTENTS]

前 言/Ⅲ

第一章 为什么要在乎员工离职 / 1

为什么很多管理者感到无所谓 / 3

员工不愿说，经理蒙在鼓里 / 5

可以避免离职事件的真实成本 / 6

员工流动只是无法避免的“经营成本”吗 / 9

近几十年来的教训：用人观念必须与时俱进 / 9

人力资源部门应在离职谈话中扮演什么角色 / 13

注 释 / 14

第二章 员工为何消极怠工，然后拂袖而去 / 17

导致员工消极怠工的诱因 / 19

压断劳资关系的“最后一根稻草” / 21

积极寻找出路 / 27

注 释 / 30

第三章 员工为何离职：研究结果揭示的真相 / 31

员工为什么要离职 / 36

受访者的评论意见证实了调查数据 / 38

金融危机以来，离职原因是否发生了变化 / 40

新数据揭示的真相 / 43

大多数离职事件都是可以避免的 / 43

对高层领导缺乏信任是个大问题 / 45

对于某些人来说，薪酬问题是一大重要“排斥”因素 / 46

高管和经理可以预防“排斥”因素 / 46

“排斥”因素仍在起作用 / 47

关于薪酬的补充忠告 / 47

尊重员工差异 / 49

谁有权限满足这些需求 / 50

接下来的七章：隐藏的原因和应采取的实际行动 / 51

注 释 / 52

第四章 离职原因 1：岗位或职场离预期太远 / 55

隐而不露的相互预期：心理契约 / 59

面试期间和之后，如何识别预期无法得到满足的预警信号 / 63

面试过程中 / 63

面试结束后 / 64

满足彼此预期所面临的障碍 / 64

招贤纳士策略 1~8：匹配双方预期 / 65

招贤纳士策略 1: 培训所有招聘经理和人员, 确保他们能向

每一位应聘者如实介绍岗位情况 / 66

招贤纳士策略 2: 从临时工、后勤人员、合同顾问和兼职人员

中物色员工 / 68

招贤纳士策略 3: 从在职员工介绍的人选中招募新员工 / 68

招贤纳士策略 4: 如实编写岗位说明, 列出最关键的能力要求 / 69

招贤纳士策略 5: 允许在职员工参加面试过程 / 69

招贤纳士策略 6: 从员工中选拔 / 70

招贤纳士策略 7: 在面试或选拔过程中让应聘者初步体验工作状态 / 70

招贤纳士策略 8: 让新员工填写入职后调查问卷 / 71

未来的员工该如何做好功课 / 72

信任的开始还是终结 / 72

招贤纳士策略核对表: 满足预期 / 73

注 释 / 73

第五章 离职原因 2: 员工与岗位不匹配 / 75

经理缺乏匹配预期的热情 / 78

发现岗位一员工不匹配的种种迹象 / 82

预防和纠正岗位一员工不匹配时可能遇到的常见障碍 / 83

量才适用的最佳策略 / 84

最佳人才选拔策略 / 85

招贤纳士策略 9: 坚决致力于持续提高员工的能力 / 85

招贤纳士策略 10: 持之以恒地全面推进人才需求预测和成功因素

分析流程 / 87

招贤纳士策略 11: 广撒招聘网, 广招天下才 / 90

招贤纳士策略 12: 实施目的明确、严格细致的面试过程 / 93

招贤纳士策略 13: 记录成功的招聘措施 / 95

通过分配任务来调动员工积极性的最佳做法 / 96

招贤纳士策略 14: 与新进员工开展入职面谈 / 98

丰富工作内容的最佳做法 / 99

招贤纳士策略 15: 努力丰富所有员工的工作内容 / 99

招贤纳士策略 16: 放权! 放权! 放权! / 101

员工在岗位安排过程中可以发挥的作用 / 102

招贤纳士策略核对表: 量才适用 / 103

注 释 / 103

第六章 离职原因 3: 对员工的指导和反馈严重缺失 / 107

为什么指导和反馈对于提高员工积极性和留职率十分重要 / 111

管理者不提供指导和反馈, 原因何在 / 112

明察信号 / 113

反馈和指导不只是走流程, 还要走心 / 114

提供指导与反馈的最佳做法 / 117

招贤纳士策略 17: 为新员工提供密集的指导和反馈 / 117

招贤纳士策略 18: 创造持续反馈和指导的企业文化 / 119

从 360 度反馈中得到最佳结果 / 122

招贤纳士策略 19: 培训管理者对员工开展工作指导 / 122

成功管理者的四大绩效管理准则 / 125

招贤纳士策略 20: 改变传统的绩效管理方式, 从控制走向合作 / 125

招贤纳士策略 21: 若指导或重新安排任务后绩效未见起色就直接炒鱿鱼 / 128

招贤纳士策略 22: 在管理人员中间建立员工指导和反馈问责制 / 130

员工该如何获取更多反馈和指导 / 133

招贤纳士策略核对表: 指导与反馈 / 135

注 释 / 135

第七章 离职原因 4: 发展与晋升机会太少 / 139

发展与晋升机会有限 / 140

内部选拔过程不公或低效 / 140

内部招聘缺失 / 141

晋升决策徇私舞弊或有失公允 / 141

员工培训不足 / 142

其他问题 / 143

他们到底在抱怨什么 / 143

要成为求职者心仪的企业, 从了解职业新气象开始 / 145

明察员工职业发展受阻和职业受挫的迹象 / 147

员工的责任 / 148

企业的责任 / 148

管理者的责任 / 148

创造职业发展和晋升机会的最佳做法 / 149

招贤纳士策略 23: 向所有员工提供自我评估工具和职业自我管理培训 / 149

X 留住好员工

招贤纳士策略 24: 向各部门管理者提供职业指导工具和培训 / 151

招贤纳士策略 25: 提供随手可得的信息, 介绍职业发展路径与能力要求 / 152

招贤纳士策略 26: 为员工的职业成长另辟蹊径 / 153

招贤纳士策略 27: 将公司的最新战略、目标和人才需求预测及时告知员工 / 157

招贤纳士策略 28: 建立并坚持公平高效的内部公开招聘机制 / 158

招贤纳士策略 29: 人事招聘向内部员工倾斜 / 159

招贤纳士策略 30: 废除阻碍内部调动的人力资源政策和管理措施 / 160

招贤纳士策略 31: 营造浓厚的企业导师文化 / 161

招贤纳士策略 32: 将职业生涯发展和绩效评估流程分隔开来 / 163

招贤纳士策略 33: 建立有效的人才评估与继任管理流程 / 164

招贤纳士策略 34: 重视员工培训与学习 / 167

员工该如何为自己创造成长和晋升机会 / 171

招贤纳士策略核对表: 发展与晋升机会 / 172

注 释 / 173

第八章 离职原因 5: 感觉未得到重视和认可 / 177

对员工缺乏最基本的认可 / 178

太过关注业绩数据, 对员工的关注不够 / 178

感觉一些员工没有得到应得的认可, 另一些却得到了认可 / 178

感觉自身对公司而言可有可无 / 179

认可来得太晚, 已经失去了意义 / 179

感觉员工的建议得不到倾听 / 179	179
感觉自己公司不如别的公司重视员工 / 180	180
认为工资与绩效不挂钩 / 180	180
觉得公司给的奖励不合心意 / 180	180
工资拖延不发, 薪资标准频繁变动 / 181	181
觉得公司把员工当作需要管束的儿童而非自律的成年人 / 181	181
觉得公司不关心员工的工作环境 / 181	181
办公硬件不完善 / 182	182
为什么管理者不愿意认可员工的付出 / 183	183
哪些行为会让员工觉得不受重视和认可 / 184	184
薪资待遇: 最容易牵动员工情绪的问题 / 185	185
调动员工积极性、留住好员工的薪资策略 / 186	186
招贤纳士策略 35: 将底薪与价值创造挂钩, 多劳多得 / 188	188
招贤纳士策略 36: 采用与业务目标相统一的浮动薪酬进行奖励 / 190	190
招贤纳士策略 37: 加大奖励力度, 激励员工提高绩效 / 193	193
招贤纳士策略 38: 即时对员工进行现金奖励 / 194	194
招贤纳士策略 39: 使员工也参与薪酬制度的制定过程, 并鼓励 员工与管理者进行交流 / 194	194
招贤纳士策略 40: 监测薪酬体系, 确保其公平高效、连贯准确 / 195	195
招贤纳士策略 41: 打造建立在真诚赞赏基础上的非正式认同 企业文化 / 199	199
招贤纳士策略 42: 使新进员工觉得自己备受欢迎和重视 / 202	202
招贤纳士策略 43: 主动向员工征询意见, 认真倾听并做出回应 / 204	204

招贤纳士策略 44: 向员工公开信息 / 208

招贤纳士策略 45: 给员工提供合适的工具与资源 / 210

招贤纳士策略 46: 保持良好的工作环境 / 211

员工如何能得到更多的赏识与认可 / 212

招贤纳士策略核对表: 员工感觉不受重视和认可 / 213

注 释 / 214

第九章 离职原因 6: 因工作过度和工作与生活失衡承受巨大压力 / 217

以少博多 / 218

辱骂 / 性骚扰 / 管理者不近人情 / 218

牺牲家庭生活与私人生活 / 219

工作时间缺乏弹性 / 219

顾客服务质量下降 / 220

工作缺乏乐趣 / 220

员工福利待遇差 / 220

职场压力的危害 / 221

压力增大的原因 / 221

员工压力过大或过度劳累的表现 / 222

正能量文化与负能量文化 / 223

善待员工不只是正确之举 / 225

三家美国最优秀公司的做法 / 227

赛仕软件公司, 位于北卡罗来纳州凯里市 / 227

纽星能源公司, 位于新泽西州保罗斯伯勒 /	228
美捷步公司, 位于内华达州拉斯维加斯 /	229
上述公司的共同点 /	229
你不仅是在和大公司争夺人才 /	230
招贤纳士策略 47: 建立“先付出, 再收获”的企业文化 /	232
招贤纳士策略 48: 满足公司核心人才的不同需求 /	237
招贤纳士策略 49: 建立重视自发关怀员工的企业文化 /	241
招贤纳士策略 50: 在员工之间建立社会联系 /	242
招贤纳士策略 51: 在工作场所营造快乐的氛围 /	246
员工可采取什么行动来减压 /	250
招贤纳士策略核对表: 劳累过度和工作生活失衡 /	252
注 释 /	252

第十章 离职原因 7: 对高层领导失去信任和信心 / 255

缺乏基本的信任和诚信 /	256
故步自封, 脱离日常现实 /	257
贪婪自私 /	257
对员工缺乏关心和了解 /	258
对员工缺乏信任和尊重 /	258
脱离员工, 拒人千里之外 /	258
对变革管理不当 /	259
沟通不畅 /	259
信任和信心危机 /	259

明察员工不信任和怀疑自己的种种迹象 / 261

员工希望高管回答的三个问题 / 261

员工评价高管是否值得信任和相信的标准 / 262

公仆心态 vs 贪婪自私 / 262

股东价值 vs 员工价值 / 263

精益严苛管理 vs 好员工出好服务 / 264

招贤纳士策略 52: 激发员工对企业愿景和可行计划的信心, 并挖掘他们的能力来实现目标 / 266

招贤纳士策略 53: 言出必行 / 268

招贤纳士策略 54: 相信并信任自己的员工 / 272

建立信心和信任: 员工的角色 / 275

招贤纳士策略核对表: 提高员工的信任和信心 / 276

注 释 / 276

第十一章 做好规划, 成为最佳用人企业 / 279

目前广为采用的招贤纳士策略 / 282

UPS 公司 / 282

迈克洗车公司 / 284

莫泰克软件公司 / 286

IHS 公司 / 286

AHS 公司 / 287

Steak & Shake 餐饮公司 / 288

波士顿舰队金融公司 / 290

My Maid 家政服务公司 / 292

我们可以从这些成功案例中学到什么 / 293

把人才与经营目标联系起来 / 293

把招聘措施与经营结果联系起来 / 295

创建最佳用人企业记分卡 / 296

精心计划，立竿见影 / 300

群策群力，制订计划 / 302

注 释 / 304

附录 A 求职者心仪企业招贤纳士策略核对表 / 307

匹配求职者的预期和实际工作要求 / 308

量才适用 / 308

提供指导和反馈 / 309

提供职业晋升和成长机会 / 309

让员工感觉受到重视和认可 / 310

减轻因过度工作和工作与生活失衡带来的压力 / 310

激发对高层领导的信任和信心 / 311

附录 B 离职面谈、离职调查和离职率分析指南与考虑因素 / 313

传统的离职面谈 / 314

开展离职面谈和调查的最佳原因 / 314

开展离职面谈和调查的最适宜条件 / 315

安排受过培训的独立第三方开展面谈或调查 / 315