



郑一群 编著

谁赶走了 优秀员工

优秀员工必会对企业的发展带来危害。
势必会对企业的发展带来危害。

同时，优秀员工流失到同行或竞争对手方面，对企业的危害更是致命性的。

面对员工流失的对与错、是与非，
我们不得不问：员工流失究竟谁之错？

清华大学出版社

谁赶走了优秀员工

郑一群 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统地阐述了如何防止企业优秀员工流失的途径及方法,从多个方面详细介绍了环境留人、待遇留人、工作留人、制度留人、情感留人等方面的知识。深入剖析了企业人力资源管理的误区,提供了有针对性的解决方案;帮助广大企业管理者了解留住人才的各种途径及具体操作技巧,以便最大限度地激发员工的积极性,打造一支稳定、团结、向上的职业化的高效团队,为企业的快速健康发展提供人才支持与智力保障。

本书适合企事业单位管理人员阅读,也可以作为中基层管理者的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

谁赶走了优秀员工/郑一群编著. —北京:清华大学出版社, 2012.1

ISBN 978-7-302-27809-2

I. ①谁… II. ①郑… 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(2012)第 000083 号

责任编辑:郑期彤 秦 甲

装帧设计:杨玉兰

责任校对:李玉萍

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京市清华园胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:169×230 印 张:13.75 字 数:223 千字

版 次:2012 年 1 月第 1 版 印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00 元

产品编号:044794-01



在你的企业或部门中，是谁在为你赢得丰厚的利润和无上的荣誉，是谁在为你创造无限的生机和活力？不错，就是那些优秀员工！

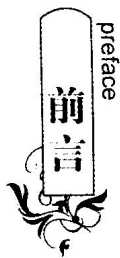
杰克·韦尔奇曾经说过：“人是我们公司最大的资产。”而在当今社会，优秀员工的流失俨然成为企业管理者的头号危机，而人才“偷猎”活动带来的连锁反应更令他们雪上加霜。

比尔·盖茨曾被问到这样一个问题：“如果您离开您的办公大楼，您还可能创办出如此屡创奇迹的公司吗？”他回答：“当然可以。不过，得让我挑选出 100 名员工带走。”

卡耐基也曾经说过这样一句话：“如果把我的员工带走，把工厂留下，那么不久后工厂里就会生满杂草；如果把我的工厂带走，把员工留下，那么不久后我们会拥有一个更好的工厂。”

我们生活在一个知识的时代，企业的竞争其实就是人才的竞争。人力资本构成了企业最重要的竞争优势。拥有人才就等于拥有未来。大到一个国家，小到一个企业，都离不开人才的支持。

优秀员工是企业生存发展的重要基础。公司稳健发展离不开优秀员工；公司做大做强离不开优秀员工；公司克服危机重现辉煌，也离不开优秀员工。可以说，人才是创业之本、发展之源。在一个优秀的企业里，人才不仅是指那些超越普通员工的能人、



强者，也是指企业内的所有员工。优秀员工是企业提高核心竞争力，实现永续发展的基石。

当今社会，谁拥有了一流的人才，谁就在竞争中拥有了主动权。经济的竞争、市场的竞争，归根结底都是人才的竞争。各种媒体时常载有某企业以百万元年薪招聘主管厂长或专业人才；某企业标出50万元年薪聘用高技术和科技人才的消息。企业之所以愿意花高价聘用人才，是因为企业的管理者明白，如今是市场经济、知识经济时代。“知识即财富，人才即利润”，可以说这就是知识经济的最典型特征。

企业作为一个组织，都有发展的需要，而发展的动力来自于人才。谁拥有人才，谁就拥有竞争优势，就能在竞争中获胜。因此，如何在劳动力短缺时留住本公司的优秀员工，将成为每一位管理者的首要职责。在人才流动日趋频繁的今天，许多企业要求管理者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管理者还会为此受到嘉奖。

目前，员工跳槽已经成为令管理者头痛的问题。中国企业尤其是民营企业员工的不稳定和频繁跳槽，已对企业的发展产生了严重影响。其实，优秀员工跳槽，受害者和损失者不仅是员工自己，企业

老板和管理者才是最大的受害者。企业老板急切需要员工的忠诚度，但前提是企业要先达到员工的满意度并使员工有归属感，只有这样才能防止优秀员工的流失。

优秀员工是企业最宝贵的财富，是企业发展的“血液”。正是由于他们的忠诚和奉献，才为企业构筑了成功的脊梁，打造了财富的大厦。那么你是否更好地发挥他们的作用，并使他们在工作中激情四射，直达巅峰状态呢？与这些性格各异的员工相处，要注意些什么？在其他企业试图“挖墙脚”的时候，你又怎么能让员工真心留下来？如何才能打造出一支由各类精英组成的黄金团队，并使其和谐有序地运转呢？

首先，作为管理者要认识自己。所谓认识自己就是要了解自己是否有这个能力？其次，作为管理者你是不是有很好的监督力。监督力就是你是否能让你的员工信服，听你的指挥，你的专业技能能否影响你的员工？再次，就是你对员工的态度。不是你和员工说，你不听我的我就怎样怎样，而是和员工近距离接触，用你的人格魅力赢得真正的信服。

本书就是在人才竞争日益严峻的形势下，重点来探讨怎样留住人才这个问题。针对优秀员工流失的原因，书中作了详细而深刻的剖析，找出了问题的关键所在，并相应地提出了许多具有建设性意义



的解决办法，真正有利于解决人力资源管理中如何留住人才的难题。

本书实为企业管理者打造卓越团队，并切实管理好团队的实战宝典，一书在手，边学边用，成竹在胸！知识改变命运，学习成就未来。无论是人力资源主管还是部门经理，只要认真读完本书就会发现留住优秀员工其实如礼貌待人一样简单，你完全可以引领你的团队走向成功！

本书适合所有企业管理者阅读，特别是那些中基层管理者，因为优秀员工的去留跟他们有着莫大的联系。本书可以作为企事业单位高层管理者个人阅读，也可以作为中基层管理者的培训教材。

本书在编写过程中参考和借鉴了大量的资料，在此表示感激，由于时间仓促，书中难免有不足之处，欢迎广大读者批评指正。

第一章 员工流失，企业之痛

优秀员工是企业得以持续发展的原动力，员工流失势必会对企业的发展带来危害。同时，优秀员工流失到竞争对手一方，对企业的危害更是致命性的。面对员工流失的对与错、是与非，我们不得不问，员工流失究竟谁之错？

21 世纪什么最贵.....	2
流失的都是精英.....	4
企业之痛	6
跳槽，不容忽视的现象.....	9
优秀员工跳槽，谁之错.....	11
老板们的懊恼和叹息.....	14
优秀员工离职的关键因素.....	16



第二章 都是滥用职权惹的祸

对企业而言，跳槽的员工往往是在企业表现良好，业绩突出的优秀员工，造成这种局面的原因之一就是滥用职权。有些企业的管理者会利用手中的权力，无章可循地为自己搞特殊！于是，出现了“只许州官放火，不许百姓点灯”的情况，员工违反了制度，立即处罚；管理者违反了制度，就当没事一样。

权力是一柄双刃剑	22
别拿鸡毛当令箭	23
朝令为何频频夕改	25
谁是唯我独尊的“土皇帝”	28
派系斗争害了谁	30
遭遇多头管理	33
人才流失的根本原因	36
我是老板，我怕谁	38



第三章 亲力亲为，企业难以发展

管理者虽然经常是重担一人挑，但却很难得到员工的敬重，相反还可能招致他们的埋怨。因为对那些非常希望在工作中锻炼自己、提高自己的员工来说，管理者这么做，无疑是大大阻碍了他们前进的脚步和自身能力的提升，限制了他们在职业生涯中获得更大的发展。

领导忙晕了，员工没事做.....	42
让员工独立工作.....	44
是船主，而非船长.....	46
管理者要做重要的事.....	49
用人不疑，授予全权.....	51
充分放权，压力不减.....	54
授权也应因人而异.....	56
大胆授权	59

第四章 缺乏激励导致人才流失

企业缺乏健全的激励机制，最容易消磨员工的斗志，递减员工的创造激情。当一个员工的工作激情衰减到对企业的危机无动于衷时，这家企业也就同步衰败了。这也是许多优秀员工流失的根本。在这种情况下，只有合理地运用激励，员工的潜能才会被激发出来，他们的聪明才智才会更有用武之地。

真正的激励	64
激励要有分寸	67
灵活多变的激励艺术	69
唤起员工的激情	72
激励是一种心理力量	75
信任就是激励	78
激励员工所有的潜力	80
唤起员工奋斗的希望	83



第五章 何时能得到信任

无论管理者对员工是何种信任，都能够激发员工的工作信心和热情。那么上下级之间信任关系的破裂，不再互信的原因又是什么呢？原因固然很多，但多以先入为主的成见和错误的认识为主。倘若管理者或员工中的一方违反了重要条款，抑或阳奉阴违、两面三刀，那么就很难期望彼此间的信任能够继续维持。

不要怀疑，要信任.....	88
做到用人不疑.....	90
优点缺点分开看.....	94
不要戴着有色眼镜看人.....	96
不能怀疑所有人的能力.....	99
多疑不可取	101
情感管理很重要.....	104



第六章 人尽其才是空话

让合适的人到合适的岗位是最基本的用人之道。它既不新增岗位，也不新增成本，它所产生的积极效应是明显的。同时，我们还应当看到，把优秀的人才放在最重要的、最合适的岗位，企业就跨入了高速发展的快车道。但怎样才能选好人，用好人呢？关键是要我们有一双慧眼、一颗慧心。

充分发挥知人善用	110
任人唯亲的后果	112
合理分配工作	115
用人唯才，才能吸引人才	117
摒弃等级成见	119
善于挖掘人才	122
不要怕自己被超越	125
别搞“人才小圈子”	127

第七章 谁来尊重员工

尊重你的员工是企业管理者必须学会的一门功课。管理者要尊重员工的工作成果，无论他们的工作在管理者眼里看起来是多么不值一提，都是企业不可缺少的一个环节。而且只要他能做得很好，就要另眼相看。事实上，我们有许多管理者并没有做到对员工的尊重，至少有一部分人不是真心的。

尊重员工的工作.....	132
积极对待老员工.....	135
让员工感到自己的重要性.....	137
关心员工的身心健康.....	140
培养员工的团队意识.....	142
为员工创造良性的竞争环境.....	144
撑开你的保护伞.....	147
别把员工当“出气筒”.....	150



第八章 没有沟通，哪来和谐的团队

沟通的目的就是消除误会、统一思想、协调行动，因此沟通的关键在于“通”，没有“通”，管理者和员工之间说再多也没有意义。沟通是发生在人与人之间的信息交流，有着深刻的内涵和复杂的过程，管理者要想真正在团队中如鱼得水，建立良好的工作环境，就必须对沟通全面认识，这是防止优秀员工流失的有效手段。

沟通是一切成功的基石	154
卓越的沟通能力很重要	156
以理服人，以情动人	159
先通情，后达礼	161
选择适当的沟通方法	163
管理就是沟通的艺术	166
成为一名“布道者”	169
学会与员工进行有效的沟通	173

第九章 怎样才能留住优秀员工

企业留不住优秀员工，这是一个普遍而棘手的问题，企业管理者都知道人才对企业的发展至关重要！但是企业就是留不住优秀员工。究竟怎样做才能让员工和企业达成一致呢？如何才能留住优秀员工？在留住优秀员工的路上，企业的管理者不得不认真思索。

信仰留人	178
这样留住人才	180
让员工看到自己的成绩	183
合众若水	186
管理者应是个有德行的人	188
有效避免员工的流失	190
留住人才的关键	193
留住关键员工	196
拿什么来留住员工的心	199
 参考文献	 202

第一章

员工流失，企业之痛

优秀员工是企业得以持续发展的原动力，员工流失势必会对企业的发展带来危害。同时，优秀员工流失到竞争对手一方，对企业的危害更是致命性的。面对员工流失的对与错、是与非，我们不得不问，员工流失究竟谁之错？

