

为保留而招聘，制定持续战略，成为理想雇主

留住顶尖员工

Retaining Top Employees

●
(美) J. 莱斯利·麦基翁 (J. Leslie Mckeown) 著
姜文波 等译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

留住顶尖员工

Retaining Top Employees

●
(美) J. 莱斯利·麦基翁 (J. Leslie McKeown) 著

姜文波 等译



机械工业出版社
China Machine Press

J.Leslie McKeown. Retaining Top Employees.

ISBN 0-07-138756-0

Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-0813

图书在版编目(CIP)数据

留住顶尖员工 / (美) 麦基翁 (McKeown, J.L.) 著; 姜文波等译.
-北京: 机械工业出版社, 2005.1

(基层管理能力培训)

书名原文: Retaining Top Employees

ISBN 7-111-15109-7

I. 留 … II. ① 麦 … ② 姜 … III. 公司-企业管理: 人事管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第085834号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 洪海山 版式设计: 刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880 mm × 1230mm 1/32 · 8.375印张

定价: 21.50元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

前言

任何组织都希望拥有那些业绩表现出众的员工——他们能够完成目标，创造价值，对整个组织做出贡献，并激励其他的员工。

出于同样的理由，你手下的顶尖员工，也最有可能成为其他组织垂涎的目标。

顶尖员工也往往对自身价值有着令人挠头的现实观，而且令人不可思议的是，他们在任何时候都能敏锐地觉察到，有哪些其他的职业机会可以供他们选择。

有时候，他们还可能是些脾气古怪、固执己见的家伙，十分不合群，也显然很难管理。

所有这些加起来，使得管理者要留住这些顶尖员工的努力，变得微妙而又棘手，其中糅杂着激励、支持、启发以及运用外交手腕儿的惩戒。

既要提供资源，又要设定挑战；既要给予合理的薪酬，又要为了使他们有更出色的表现而加以辅导；既要奖励个人成就，又要鼓励团队合作——在某种程度上，驾驭顶尖员工的管理者越来越像是公司“超人”或者“神奇女侠”。

尽管这本书不会把你变成一个超级英雄，但它的确会为你提供很多实用的提示、工具和技巧——你不仅需要利用它们来管理关键员工，而且也要利用它们来鼓舞和激励这些员工，最重要的是，

你要利用它们来留住这些员工。

从个人的角度来说，在过去为不同组织（不管是大型的还是小型的，是营利性的还是非营利性的）工作的二十多年里，我已经尝到了管理、培养、激励和保留（偶尔也解雇）关键员工的甜头。我从很多不同的文化和国家学来的教训（有些是很痛苦的），现在都写进了这本书中。我确信，翻开本书，你也将会从中受益。

本书特色

基层管理能力培训背后的理念是以一种人与人之间的友好方式向你提供实用的信息。书中各章短小精悍，分析解决各种战略方法问题，包含大量实例。书中还有各种有特色的文本框，用来突出文中的核心内容。下面介绍一下本书中的文本框。



巧妙管理

带有这个图标的“文本框”，旨在向你提供提示和策略，它们将有助于你更有效地实施本书中所描述的方法。



在制定和实施员工保留方案的过程中，在一些可能出错误的地方，这样的一些“文本框”可以给你提醒。



工作技巧

这些“文本框”可以提供“内幕消息”，有助于读者更好地利用书中的练习。



关键术语

每个主题都会有一些特殊的“行话”或术语。这些“文本框”给出了这些概念的定义。



以别人的经历为借鉴，这始终是十分重要的。在这样的“文本框”里，你可以找到这些故事，包括成功的和不太成功的。



在带有这个图标的“文本框”里，你将发现一些特定的程序——你可以遵循这些程序来利用本书中给出的建议。



你能够保证自己在管理中不犯错误吗？你不能。但是，这些“文本框”将向你提出一些实用的建议，帮助你把犯错误的可能性降到最低。

致谢

需要特别指出的是，我欠朱莉·威尔逊（Julie Wilson）的不仅仅是一声“谢谢”，而是一笔无法偿还的恩情债。在本书的创作和所有其他的事情当中，她都是我最忠实的伴侣。每天，除了要处理我们的个人事务，朱莉还要负责激励我、鼓舞我、鞭策我。她为我所做的这一切是如此的出色，令人有些难以置信；她是我所见到的惟一个真正的超级英雄。

我也十分感激汉克·卡普（Hank Karp）和达尼洛·西里亚斯（Danilo Sirias）。他们两位所撰写的奠基性论文“留住X一代”（Retaining Generation X），见解深刻，富有洞察力，至今仍影响着我的思想，并且也影响了我在本书第4章中所采用的结构（得到了他们的允许）。在他们的新书《架起“婴儿潮”一代与“X一代”

之间的桥梁》(*Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*) (Consulting Psychologist Press, Inc., 2002) 当中, 你可以更多地了解到他们的观点和思想。

最后, 还要感谢CWL出版集团 (CWL Publishing Enterprise) 的约翰·伍兹 (John Woods) 和罗伯特·马尼昂 (Robert Magnan), 他们两位提出了本书的初始创意, 并且负责编辑和润色本书的手稿, 让本书得以跻身于这一优秀的图书系列当中; 特别要感谢亲爱的罗伯特, 感谢他对本书初稿的修改和整理。

当然, 本书中可能存在的任何事实错误或解释不当, 都完全是我一人之过。

目 录



前言

第 1 章 员工保留	1
到底什么是“员工保留”	1
“员工保留”过去的含义	5
“员工保留”现在的含义	9
“员工保留”将来的含义	13
管理者提示	26
第 2 章 秘诀在挥杆中	27
形成一种“保留思维”	28
不要沉迷于战略	32
人们喜欢留在像家一样的地方	33
留住顶尖员工的五个阶段：你的挥杆有多出色	37
想象击球：预想你们的员工保留战略	38
选择球杆：确定要利用哪些员工保留手段	40
上杆：为了保留而招聘	40
击球点：利用员工定位的影响	42
送杆：在雇佣周期内延续员工保留	44
管理者提示	45
第 3 章 预想你们的员工保留战略	47
你们希望留住哪些员工	47

为什么你们希望留住这些“目标员工”	52
为了留住这些“目标员工”，你们需要做些什么	57
把信息转变成切实可行的员工保留目标	66
管理者提示	69
 第 4 章 了解你们的人口统计状况	70
“婴儿潮一代”、“X一代”、“Y一代”：改变虽多，本质依旧	71
区分员工保留的七个方面	74
留住“婴儿潮一代”的有效手段	80
留住“X一代”的有效手段	85
为留住“Y一代”打算	93
管理者提示	94
 第 5 章 薪酬：为什么它（几乎）无关紧要	96
为什么说薪酬（几乎）无关紧要	96
一个薪酬方案必须达到哪些目的	99
在你们的薪酬方案中应该包含什么	106
怎样设计你们的薪酬方案	114
使薪酬方案的效果最大化	117
管理者提示	120
 第 6 章 员工表彰：什么有用，什么没用	121
把你们的表彰计划指向顶尖员工	121
围绕员工保留来定位你们的表彰计划	124
制定表彰计划来强化有利行为	126
制定具体的表彰目标	128
确保你们的目标是可实现的	130
设定公平的结果	132
保证表彰计划是适宜的	135
传达你们的表彰计划	138

管理者提示	139
第 7 章 为了保留而招聘	140
什么是“为了保留而招聘”	141
雇佣约定	142
新的雇佣模式	146
管理者提示	156
第 8 章 利用员工定位的影响	159
员工保留与员工定位之间的联系	159
没有“无定位”这回事儿	161
以保留为宗旨的定位计划的直接影响	163
以保留为宗旨的定位计划的中期目标	167
以保留为宗旨的定位计划需要具有一致性	174
管理者提示	176
第 9 章 管理者的角色（第一部分）	178
帮助员工进入角色	179
设定目标	183
绩效管理	186
成长和发展	191
提供缓冲	195
管理者提示	198
第10章 管理者的角色（第二部分）	200
管理者作为企业的代言人	200
管理者作为领导者	205
管理者作为工作与生活平衡的指示器	211
善待辞职离去的员工	214

管理者提示	219
第11章 指导和辅导计划	221
指导和辅导计划的益处	221
定义和专业术语	224
什么是指导	226
什么是指导者	227
辅导员与指导者之间的差别	229
指导与管理之间的区别是什么	232
把指导与管理区分开来	233
怎样区分辅导员与指导者	235
另外两种可能性	236
管理者提示	239
第12章 总结：让这一切生效	240
“托托，我感觉我们再也不会回到堪萨斯了”	241
增加价值是根本	243
利用组织内的杠杆支点	246
建立一种保留文化	250
最后	253
管理者提示	254
作者简介	255
译者后记	256

第 1 章

员工保留

在旅途中我常常忘记了此行的目的地。

忘掉自己的目标，这是我们最常干的蠢事，而我们似乎还乐此不疲。

——弗里德里希·尼采 (Friedrich Nietzsche)

旅行就像是婚姻：自认为一切尽在掌握之中，这一定会让你误入歧途。

——约翰·斯坦贝克 (John Steinbeck)

在这一章里，我们将：

- 看看到底什么是“员工保留”。
- 探索这一概念的起源。
- 回顾这一概念近年来的发展。
- 分析当前影响员工保留战略的三大趋势。

到底什么是“员工保留”

没有哪种密码或公式可以精确地定义“员工保留”。如果你问管理者这个术语是什么意思，那么问十个人，你就可能会得到十

个不同（有时候是迥然不同）的答案。他们给你的答案可能就像这样：

- “员工保留？你是说防止员工离开这个组织吗？”
- “员工保留其实就是留住优秀的员工。”
- “就是让我们的薪酬和福利向市场水平看齐。”
- “优先认股权、托儿所以其他的福利津贴。”
- “员工保留牵涉到我们的企业文化以及我们怎样看待员工。”
- “就是要降低我们在X部门中或Y职位上过高的员工流动率。”
- “就是要在整个雇员任职周期内提出连贯而有效的雇主建议，从而确保我们可以获得、聘用、管理和培养那些能够与我们一起实现组织目标的员工。”

正如你所看到的，管理者们对员工保留的含义有着各不相同的认识，从技巧层面（“把员工流动率降低到可以接受的水平”）到抽象层面（“员工保留涉及我们的文化和价值观”）。这些定义既可以表达为简练且完全客观的用语，也可以体现为花哨且模糊的“公司语言”。在有些管理者看来，员工保留显然是劳工管理的一个部分，是可以控制的（“员工保留就是薪酬和福利的问题”）；而在有些管理者的眼中，员工保留是一套跨职能的、渗透性的、看似无所不包的价值观或方法论（“员工保留牵涉到我们的企业文化以及我们怎样看待员工”）。

在所有这些关于员工保留的认识和说法当中，哪一个是正确的呢？

员工保留是上面所引述的这些定义中的某一个吗？还是其中两个或多个定义的组合？又或者，它完全就是我们尚未提及的其他定义？

嗯，对于所有这些问题，答案都是……“是的”。

员工保留可以是前文所引述的每一个定义，也可以是两个或多个上述定义的特定组合，还可以是我们尚未提及的其他定义。

这怎么可能呢？一个看起来简单明了的概念，怎么可能体现为这么多种完全不同的、有时甚至是相互矛盾的表述呢？

这是因为，员工保留，尤其是有效的员工保留，并不是产生于外部的一套活动或衡量标准（这样的活动或标准有自己的生命，并且普遍适用于每一种情形）。就像我们将在本书中看到的那样，对于每一个组织来说，有效的员工保留都是一种十分独特的东西。

处于同一行业中的两个组织，尽管它们制造同样的产品，坐落在同一个城市，有着同样的劳动力来源、同样的顾客群和同样的供应商，但是因为管理风格和过往经历不同，它们各自对待员工保留的态度却可能极为不同。即使是在同一个组织内，从一个部门到另一个部门，或者从一个管理者到另一个管理者，员工保留仍旧可能有着完全不同的含义。而且，就算是在同一个部门内，在同一个管理者的领导之下，留住一个员工的关键与留住另一个员工的关键仍旧可能是毫不相关的。



关键
术语

员工保留

(Employee retention)

对于不同的人来说，这个术语有着不同的含义；而且，对于每一个组织、甚至是每一个管理者和每一个员工而言，其含义和实现方法通常都是非常独特的。

 举 例

生物技术公司与汉堡连锁店

在一条街道的旁边有一家生物技术公司，它雇佣了大量的化学家，关心的主要问题是研发；而在邻近的另一条街上，有一家特许经营的汉堡连锁店，它雇佣的是做兼职的学生，面对的主要问题是生产速度——对于这两家公司来说，员工保留的含义大不相同，它们各自处理员工保留的方式也必然不同。

这家生物技术公司或许会认为，员工保留主要就是在几年内留住少数几个关键的化学家——在这期间，一种产品要经历研发周期，要通过测试和认证，并最终进入市场营销和销售。与之不同的是，这家汉堡连锁店所关心的员工保留问题，其涵盖的员工范畴很可能要广泛得多，而其时间范围则很可能只是几个月，而不是几年。

 注 意

“任何一般性的结论都一文不值……”

“任何一般性的结论都一文不值，包括这一个！”不管这是马克·吐温（Mark Twain）所说，还是出自乔治·萧伯纳（George Bernard Shaw）或奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）之口，总之这句告诫用在此处似乎特别恰当。有关员工保留的所有概括，不管它们本身是多么的充满智慧，如果你的运用不明智，那它们终究还是没什么价值。

对于员工保留而言，每个组织以及组织中的每个部门都是一个不同的环境。另外，在每个组织或部门之内，环境将会随着时间的推移而改变——年年在变，月月在变，甚至天天都在变，以至于你们精心构建的员工保留目标以及战略和策略，要么很快就过时了，不得不废弃，要么至少需要彻底地“大修”一番。如果你了解你们的环境，并且能够时刻对改变保持警觉，那么你就可以充分地利用任何有关员工保留的一般性结论。

所以，对于员工保留的问题，你将不会在本书中（或者别的什么地方）找到一个约定俗成的、普遍适用的答案。取而代之的

是，你将学会该怎样为你自己、为你们的组织甚至是组织中的特定部门定义员工保留；你将学会该怎样确立实际的、带有组织特色的员工保留目标，该怎样为实现这些目标而选择正确的战略和策略，该怎样判断这些战略和策略是否成功；最后，也是最重要的，你将学会该怎样随着时间的推移，随着组织环境的改变，来监控和调整你们的员工保留目标以及战略和策略。

“员工保留”过去的含义

让我们从校准我们的定义和术语开始；这只需要我们去了解那么一小段的历史。

最早是在20世纪70年代和20世纪80年代初期，“员工保留”这一术语开始反复出现在商业领域里。在那之前，也就是整个20世纪的早期和中期，雇主与员工的关系，其本质（大体上）始终就是一种维持现状的陈述：

你来为我工作，要好好干，只要经济状况允许，我就会一直雇佣你。

对于20世纪五六十年代才进入职场的人们来说，长期地只为一个雇主工作，有时甚至是整个职业生涯都“从一而终”，这并不是什么稀罕事儿。如果他们换了工作，那通常意味着一次重大的职业和人生决定；而一个经常换工作的人，多多少少会让人们觉得有些不同寻常。

由于存在着这种“维持现状”的雇佣关系，所以很自然地，员工的自愿离职会被视为原本不该发生的异常举动。毕竟，“维持现状”的实质就是尽量不让这种关系发生改变——而离职恰恰是一

个相当巨大的改变!

所以,在进入20世纪70年代之后,随着工作流动和自愿工作变更开始戏剧性地增加,“维持现状”的模式也开始出现了显著的边缘破损。雇主们发现,他们必须要关注一个新的现象:员工流动。



员工流动率 (Employee turnover)

是指在任意的特定周期内离开组织的员工占员工总数的百分比。比方说,如果一个组织在某一年内平均雇佣了100名员工,而其中有45人当年就离开了(不管是什么原因),那么在理论上,这一年的员工流动率就是45%。

实际上,管理者们通常关心的是自愿离职率(the rate of voluntary departure)——也就是出于自愿选择离开的员工比例。员工离开组织,也可以是出于很多的其他原因——退休、健康状况不佳、被解雇或者是被迫裁员。这些“非自愿离职”通常会被排除在员工流动率的计算之外,从而使得组织可以把注意力集中在那些导致员工离职的可控制因素上。

员工保留作为一种管理手段的出现

因为组织开始感受到了自愿员工流动的冲击,所以作为应对,一种新的管理手段也开始逐渐形成了,这就是员工保留。

这种最早出现也是最简单的员工保留形式,就像是“头痛医头”的阿司匹林——仅仅是对员工流动率升高的一种直接反应:这么多的员工自愿离开组织,我们怎样才能阻止他们?

然而,正如我们已经看到的,作为导致自愿员工流动的根本原因,增强了的工作流动十分复杂,是多种趋势和事件的混合物(参见下页的“文本框”),而不是任何单一的简单事件。

因为发生在工商业环境中的这些变化如此的错综复杂,所以