

Mc
Graw
Hill

畅销书《一分钟经理人》作者强力推荐

[美] 芭芭拉·格兰兹 (Barbara Glanz) 著

留住你的 金员工

Gold
+

HANDLE
WITH
CARE



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

留住你的 金员工

[美] 芭芭拉·格兰兹 (Barbara Glanz) 著

迟文成 何禹霆 阮 铮 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

M4387/02

图书在版编目 (CIP) 数据

留住你的金员工 / [美] 格兰兹著; 迟文成等译. —北京: 中信出版社, 2003.12

书名原文: Handle With Care: Motivating and Retaining Employees

ISBN 7-5086-0057-6

I. 留… II. ①格… ②迟… III. 公司-人力资源管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第108372号

Handle With Care: Motivating and Retaining Employees by Barbara Glanz

Copyright © 2002 by Barbara Glanz Communications, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)
Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本文中文简体字翻译版由中信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。本书封面贴有 McGraw-Hill 公司标签, 无标签者不得销售。

留住你的金员工

LIUZHU NIDE JIN YUANGONG

著 者: [美] 芭芭拉·格兰兹

译 者: 迟文成 何禹霆 阮 铮

责任编辑: 刘君楠

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20.25 字 数: 196千字

版 次: 2004年3月第1版 印 次: 2004年3月第1次印刷

京权图字: 01-2003-5168

书 号: ISBN 7-5086-0057-6/F · 658

定 价: 26.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

D 献给 Dedication

我逝去的丈夫，因为没有他的爱，我不可能成为今天的我。

也献给所有关爱他们员工的主管和经理们。

致谢 Acknowledgements

我要感谢Shedd水族馆的阿妮塔·维吉尔，她对此书帮助很大。在我与企业打交道的整个过程中，她是我见过的最优秀的经理之一。她热情洋溢，关心员工，对工作一丝不苟，为人真诚，追求高标准。谢谢你，阿妮塔，谢谢你的指正，尤其谢谢你对我的友谊。

感谢约翰·麦克弗森，我的朋友，也是“别离家太远”的创作者，他非常慷慨地让我使用了他许多珍贵的卡通画。约翰，你总是令我发笑，而且笑得很开心。

感谢达美乐公司（Domino's）的麦克·奇奥多，他帮我开展了最初的问卷调查。

感谢安东尼特·阿旦特和麦特·格兰输入全部信息。

感谢Morey & Associates公司的迈克和约翰·莫瑞对这些信息的分析。

感谢玛丽·舒尔茨的帮助与研究。

感谢香农·约翰斯顿，许多年来他一直是我的良师益友。他在计算机方面给了我很大的帮助，并对我的研究成果提出了中肯的意见。

感谢我特别的朋友迈克·斯图尔特，他在我写作编辑漫长的过程中，倾听我的想法，提出建议，鼓励我，并令我很开心。

感谢我的助手诺尔马·奥戴，当我去佛罗里达写作时，是她帮我处理办公室事务，是她帮助我获得准假，是她长时间地帮我整理注释材料，她甚至在她生日的那天还在工作！

感谢拉里·埃蒙德，他是盖洛普公司（Gallup）的销售总监。他给我提供了大量有价值的信息。

感谢所有允许我使用他们成果的作家和研究人员。

感谢所有为该书提出观点并给予我鼓励和信心的朋友们。

特别感谢佛罗里达萨拉索塔的Horizons West服务公司的所有员工——派特、拉里、杰夫、史蒂夫、波尼和卡西。他们在我伟大的丈夫不在时帮我渡过难关：帮我照看车，做些零活，帮助打扫卫生，这样我便可以安心写作。丈夫刚刚去世时，他们就来照顾我。他们都是我的朋友。

序 言 Foreword

常言道，小事虽小，作用却大。在工作场所，激励和运用员工时尤其如此。

如果每一个管理者都能读一下此书，并采取本书所提出的一些简单易行的方法，那么工作场所将会成为一个温暖友好的地方，也不再会有关于怎样留住员工的讨论了。

作为人力资源部的经理，我很失望地发现，许多企业领导者常常忽略了能让他们的团队成员生活发生巨大改变的小事。轻轻地拍拍肩膀、打个高分或说一句简单的“谢谢”，只要是发自内心的，都会比提升或者奖金更有效果。

该书为我们提供了来源于真实的管理者和公司的简单有效的方法，这些方法可以运用到任何的工作环境，并取得显著的成效。

芭芭拉·格兰兹已经提出了一些实用的建议，能够帮助公司管理者们留住最优秀的员工。该书应该是每个管理者锦囊中的必

备读物，因为书中充满了在任何环境都见效的赢得员工的心和鼓舞员工士气的方法。

利比·萨廷

雅虎公司（Yahoo!）高级副总裁兼人力资源部主管

P前言 Preface

本书的缘起发源于我的内心深处，目的就是要帮助公司创造出更加关爱员工、更具有创造性、更加有趣的工作环境。我认为，工作的地方应该是一个充满快乐的地方，因为我们在这个地方度过的时间比其他任何地方都多，而且令人高兴的是，创造快乐气氛并不难，也不需要太高的成本。在书中你会看到，愉快的气氛可以从公司中任何地方的任何人开始，并且这种气氛可以通过一些简单神奇的方式感染整个工作环境。

对那些致力于创造一种不仅仅以盈利为目的的工作环境的公司而言，本书提供了很好的借鉴。在过去几十年中，我们花了很多时间来强调那些没有人性化的制度和办法，而现在随着各种领先技术的出现，对于各种公司来说，重视员工越发显得重要。

整个研究表明，公司中的人们真正想要的远非金钱，而是一种感受，一种工作中受到重视和欣赏的感受，一种在任何工作环

境中作为人和团队伙伴被尊重和珍视的感受。在本书的写作过程中，我们采访了1 200多位非管理层的员工，从中发现了一些有趣的东西：

- ◆ 人们不是炒公司的鱿鱼而是炒老板的鱿鱼。
- ◆ 人们无论做什么工作都是在寻找一种责任感和价值。
- ◆ 人们期望作为拥有工作之外完整生活的人而受到别人的尊重。
- ◆ 人们愿意为尊重和欣赏他们的主管做任何事情。

我们知道替换一个员工的平均成本大约是5万美元，而且当前的劳动力资源也在收缩。留住员工几乎成为当今每个企业关注的一个重大问题。我采访了美国各地的人们，我问他们，“你为什么辞掉你的前一份工作？”令人吃惊的是，有7%的人说他们辞掉工作是因为他们的主管或经理不向他们打招呼。其实，留住优秀的员工犹如礼貌待人一样简单！

当我与一些公司交流或提供咨询时，我不止一次地发现许多主管都印证了几十年前的彼得原理（Peter Principle）：人们被提升到他们难以胜任的层次。我的发现是，大多数管理者得到提升是因为他们在一线或基层取得了巨大成绩，然而绝大多数情况是他们在这一新位置上得不到多少培训。人们只是认为他们在基层做得很棒，也一定会在这个位置上做得很好。

可以理解，这些管理者对于自己的角色也常常感到不安和焦虑，因为他们真的不了解他们的员工实际需要什么。结果，他们尽其所能给员工更多的金钱和福利，而在建立双方关系上投入很少的时间甚至不投入时间。全书都在强调管理者和员工之间关系的重要性和以人为本的重要性。当管理者真正理解该书的原则，并且掌握在其工作场所应用这些原则的方法时，我保证人员流动率会下降，生产

率会提高，人们也会开始真正地喜欢他们的工作。

本书分为4个部分：

第1篇 研究。这一部分讨论成书原因、基本概念和模型、当前其他研究的情况、我们研究的过程以及直接来自一线员工的研究成果。

第2篇 来自管理者、员工和组织的关爱方法和案例。该部分主要通过管理者同一线员工和专业人员相处的真实经历来探讨研究成果。

第3篇 关爱的操作方法。这一部分主要介绍几十种实用的操作方法来说明研究成果。这些方法根据英文“关爱”(CARE)的字母顺序组织排列，以此来代表快乐工作场所的构成因素：创造性的沟通(C)、氛围与赞赏(A)、尊重与存在的理由(R)、共鸣与热情(E)。

附录 这一部分为经理和主管们提供了一些练习和方法，与员工配合使用来确定他们在创造“关爱”环境上取得的进步。最后是参考内容。

该书主要是为管理者以及想要成为管理者的人们所写。既然在大多数组织中这些经理们受到的培训极少，并且研究证明他们同员工的激励和保留存在着密切的关系，那么他们的行为在很大程度上决定了员工是否快乐，是否有生产积极性。我愿意帮助他们成为鼓励、支持、培养和指导员工的管理者，而不是批评、苛求和威胁员工的老板。

本书指导任何管理者进行以下操作：

- ◆ 了解员工的真正需要。
- ◆ 以几十种简单的、低成本的、有创造性的、在任何工作场

所都能实施的方法来冲击员工的思想。

◆ 使用工具来检验他们在激励和留住员工方面的收效。

读完此书，我的观点是，管理者应该为员工流失负责。当他们学会在人性的层面上建立起双方关系，而且创造信任、尊重和快乐的环境时，他们的员工就会尽最大努力工作，那么每个人都会成为赢家。

在2000年《美国工作研究》(*United States @ Work*)年刊第4期上，怡安保险公司(Aon Consulting)的忠诚度研究部门提到，“管理层激发员工的自豪感和士气是招聘、留住和激励优秀员工的最行之有效的办法。”如果你能够给你的工作场所带来更多的快乐，请让我们共同分享。只要我们同心协力，我们生活和工作的这个世界就会变得更友爱、更和谐。

芭芭拉·格兰兹

芭芭拉·格兰兹协会

电子邮件: bglanz@barbaraglanz.com

网址: www.barbaraglanz.com

导言 Introduction

你知道吗？

我们在21~65岁之间，花费在工作上的时间大概是11 000天。

你知道吗？

46%的员工离职是因为他们感受不到赏识。

61%的人说他们的老板没有给予他们最起码的重视。

88%的人认为他们所做的工作没有得到承认或认可。

你知道吗？

一项由Development Dimensions International公司2001年2月所做的“留住人才：一项基准研究”调查表明，几乎有1/3的调查对象会在2002年跳槽；约有20%的员工认为他们离开现职的可能性大于50%。

当（其他公司）给员工提供更高的工资和津贴、更好的福利待遇时，要留住这些员工就比任何时候都要困难，并且会越来越难。据估计，到2008年仅有1.55亿人员去填补1.61亿个职位空缺。所以要弄清很重要的一点，那就是在很大程度上，员工留守现职是因为他们的经理给他们营造了一个他们喜欢的工作环境。在2000年《美国工作研究》年刊第4期上，怡安保险公司发现，“管理层激发员工的自豪感和士气是招聘、留住和激励优秀员工的最后行之有效的方法。”

盖洛普公司的高级副总裁马库斯·白金汉曾在长达25年时间里就“吸引员工的工作环境”这个主题对全球700家公司的200多万员工进行过调查。他发现，决定员工去留的最大影响因素是他们的直接主管。“人们离开的是经理，而不是公司。”白金汉在玛格丽特·利特曼的《职业女性》(Working Woman)中题为“最佳经理道破天机”的文章里如是说。

盖洛普研究的结论是：员工在公司里工作的时间长短主要是由他与其直接主管的关系决定的。Development Dimensions International公司也发现，一家公司吸引员工的主要因素是：平衡的工作和生活时间、有意义的工作、信任以及与老板融洽的关系。

员工与其主管的关系和平衡的工作和生活时间安排是员工留守的最重要的决定因素。

目标一致、精诚合作和相互信任等因素也在员工去留上起重要作用。员工想在一种可以使他们有机会做出有意义的贡献的环境中工作。影响员工去留的五大首要因素列举如下，括号内的标注是该因素影响员工的员工人数比例。

- ▶ 与直接主管的关系 (78%)
- ▶ 平衡工作和家庭生活的時間 (78%)
- ▶ 有意义的工作数量——与众不同的感觉 (76%)
- ▶ 与同事们的合作水平 (74%)
- ▶ 工作上的信任程度 (71%)

上述研究还发现，工作上的人事变动不是渐趋平缓，而是愈演愈烈。Development Dimensions International公司调查表明，31%的员工对他们目前的工作不满意或者漠不关心。而且，42%的人力资源专家报告说2002年的员工流失率高于2001年；31%的专家认为这个数字还会升高；98%的人力资源专家承认他们的公司需要在留住员工方面做出更大的努力。

1998年9月2日的《今日美国》(USA Today)特别报道了一份Dun & Bradstreet公司的研究，“小企业的所有者和经营者认为，如何留住优秀员工会成为他们明年的头等难题。”

长期以来，管理层一直关注如何激励一线员工和计时员工，并使之忠于职守。然而在今天，却出现了一个更新的问题——这还是首次出现，没有足够的员工来填补一线空缺职位。员工流动率处于历史最高水平，公司正争先恐后吸引并留住那些老员工。

在当前就业水平下，不仅仅总体职业道德水平和对公司的长期忠诚度大大降低，而且一线员工和计时员工比以往有更多的选择，所以职业操守在不断的工作变换中产生了动摇。

我们认为，对于那些依赖于一线员工和计时员工而生存的组织，管理者必须对至关重要的工作环境和员工的特定需要有更多的了解——他们需要向员工学习！

既然大多数企业里的一线主管和中下层经理们没有接受足够的培训，而且我们的研究表明他们是留住优秀员工过程中的关键一环，所以本书特别献给他们！

杰克·韦尔奇曾经说过：“人是我们公司最大的资产。”而在当今时代，优秀人才的流失俨然已成为管理者的头号危机，人才偷猎活动带来的连锁反应更是令他们雪上加霜。

本书从员工的工作动机出发，为管理者提供了一个能有效解决上述难题的关爱式（CARE）员工激励模型：

C (Creative Communication)

创造性的沟通

A (Atmosphere and Appreciation)

积极的氛围和对员工的赞赏

R (Respect and Reason for Being)

尊重员工并肯定他们存在的价值

E (Empathy and Enthusiasm)

工作场所的共鸣与激情

书中所提供的模型，经过了微软、肯德基、波音、毕马威等众多知名公司的实践验证。无论是人力资源部的主管还是部门经理人，只要实践本书，你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卓越之路！