

没有留不住的人才  
只有不擅留人的领导

# 怎样留住人才

ZENYANGLIUZHU  
RENCAI

陈企华  
孙科炎 编著

- 假如你不想让你的财富流失
- 假如你不想让你的事业流产
- 假如你不想让你的企业成为人才的跳板
- 请留住人才
- 留住人才不但要留住他的人，还要留住他的心
- 留住人才不是靠愿望，而要靠方法和技巧

# 怎样留住人才

陈企华 孙科炎 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:水 方

封面设计:宋双成

### 图书在版编目(CIP)数据

怎样留住人才/陈企华,孙科炎编著. - 北京:中华工商  
联合出版社,2002.11

ISBN 7-80100-902-9

I. 怎… II. ①陈…②孙… III. 人才—管理

IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 075833 号

**中华工商联合出版社** 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京顺通印刷厂印刷

新华书店总经销

---

850×1168 毫米 1/32 印张:13.375 320 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-80100-902-9/F·360

定价:25.80 元

## 前 言

在当代,人才在社会发展中的重要性越来越突出。人们普遍认识到,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。综合国力的提高离不开大批拥有专业知识技术的人才,企业竞争力的增强也同样依赖于自己拥有的管理及技术人才。

正因为人才有如此重要的作用,国与国之间、企业与企业之间人才竞争越来越激烈。我国是一个发展中国家,人才的缺口相当大。而现在又面临一个严峻的事实——人才大量流失。我国加入 WTO 之后,国外企业纷纷进驻中国,国内企业首先所要面对的,不是资金技术的竞争,而是人才的竞争。许多外国大企业公开到我国高校举办专项招聘会,他们开出的优厚条件吸引了大批中国学子。外企各方面的优越性,同时也吸引着国内企事业单位的许多人才纷纷跳槽,进入外企工作。

面对这种情况,国内企业如果不在留住人才方面立即采取措施,恐怕要在新一轮的竞争中成为失败者。

人才的竞争在国内企业之间同样存在。企业做为一个组织,都有发展的需要,而发展的动力来自人才。谁拥有人才,谁就拥有竞争优势,就能在竞争中获胜。

我们需要人才来成就事业。人才竞争取胜的关键在于组织有没有得力的留人措施。如果没有规范的留人管理,即使能招到优秀人才,也不一定能留住人才。在当今的人力资源管理中,

怎样留住人才这一问题已成为人力资源管理的突出问题。

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一问题的。针对人才流失的原因,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。本书对人力资源管理者来说,不失为一本专业用书。对其他管理者来说,阅读本书也会受益无穷。

# 目 录

## 第一章 重视人才流失现象

### 一、人才流动的现状..... (2)

1. “入世”对人才流动的冲击/ (3)
2. 西部人才流失情况/ (9)
3. 20世纪末的“人才大战” / (11)
4. 各行业的人才争夺战/ (13)

### 二、员工流失的类型 ..... (19)

1. 员工流失的类型/ (19)
2. 员工辞退/ (20)
3. 员工辞职/ (25)
4. 员工辞职与员工辞退的区别/ (29)

### 三、防止“跳槽”的重要性 ..... (31)

1. 人才流失对企业的不利影响/ (31)
2. 人才流失对社会的消极影响/ (39)
3. 人才流失的破坏性/ (40)

**四、规范“留住人才”的管理** ..... (43)

1. 留住人才的措施/ (45)
2. 国外的人才流动管理方式/ (48)

## **第二章 正确管理是留住人才的基础**

**一、有效招聘** ..... (53)

1. 有效招聘——控制人才流失的源头/ (53)
2. 有效招聘的原则/ (56)
3. 有效招聘的策略/ (61)
4. 职员招聘的方法/ (66)
5. 新录用职员的工作安排/ (72)

**二、有效管理** ..... (74)

1. 管理与控制员工流失的原则/ (74)
2. 重视管理者的个人魅力/ (77)
3. 有效管理人才的措施/ (79)
4. 管理中特殊问题的处理/ (89)
5. 管理中的忌讳/ (96)

**三、构建良好的企业文化** ..... (102)

1. 企业文化的内涵/ (102)
2. 企业的文化的结构/ (104)
3. 企业文化与人力资源管理/ (111)

4. 构建能够留才的企业文化/ (116)

## 第三章 合理的物质待遇是留住人才的法宝

### 一、通过薪酬留人 ..... (126)

1. 薪酬对留住人才的作用/ (127)
2. 确定合理的薪酬/ (130)
3. 合理的薪酬策略/ (135)
4. 如何支付薪酬/ (139)
5. 薪酬留人的局限性/ (142)

### 二、员工持股有助于留住人才 ..... (144)

1. 员工持股可以构筑利益共同体/ (145)
2. 员工持股可以增强企业内部凝聚力/ (145)
3. 员工持股激励的原则/ (146)
4. 员工认股权的作用/ (147)
5. 优先购股权更能拴住人才的心/ (149)
6. 员工持股激励的误区/ (130)

### 三、股票期权激励有助于留住人才 ..... (152)

1. 股票期权与员工持股的区别/ (152)
2. 股票期权是知识经济发展的要求/ (153)
3. 股票期权的必要性/ (153)
4. 股票期权的授予/ (155)

## 怎样留住人才

### 四、福利留人..... (157)

1. 福利对企业的重要作用/ (157)
2. 亚洲企业主要的福利方案/ (161)
3. 福利的实施/ (165)

### 五、奖励员工的学问..... (168)

1. 奖励的原则/ (169)
2. 奖励方式/ (171)
3. 奖励技巧/ (171)
4. 通过奖励留人的实例/ (176)

## 第四章 事业留人

### 一、事业留人的重要性..... (181)

1. 金钱不一定能留人/ (181)
2. 事业留人是关键/ (183)

### 二、岗位安排..... (184)

1. 合适的岗位是人才事业的开始/ (184)
2. 岗位合适与否的标准/ (185)
3. 如何让员工人尽其才/ (187)

### 三、内部晋升..... (188)

1. 以事业上的发展前途来留住人才/ (189)

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 2. 建立企业内部晋升政策/ (189)        |       |
| <b>四、员工培训</b> .....         | (191) |
| 1. 培训留人/ (191)              |       |
| 2. 培训的主要形式及其方法/ (193)       |       |
| 3. 员工培训的误区/ (196)           |       |
| <b>五、参与管理与授权</b> .....      | (197) |
| 1. 参与管理的意义/ (197)           |       |
| 2. 参与管理的方法/ (198)           |       |
| 3. 授权/ (199)                |       |
| <b>六、职业发展计划</b> .....       | (203) |
| 1. 实施职业发展计划是员工与企业的互动/ (203) |       |
| 2. 设计职业发展计划的条件/ (205)       |       |
| 3. 职业发展计划的具体操作/ (206)       |       |

## 第五章 情感管理可以留住人才的心

|                        |       |
|------------------------|-------|
| <b>一、透析情感管理</b> .....  | (209) |
| 1. 以人为本是情感管理的核心/ (209) |       |
| 2. 了解情感管理的理论知识/ (211)  |       |
| 3. 情感管理的要求/ (214)      |       |

二、情感管理与留住人才…………… (218)

三、有效沟通是联络感情的基础…………… (221)

1. 沟通的作用/ (221)
2. 沟通的不同形式/ (224)
3. 如何使沟通最有效/ (227)
4. 怎样促进自由沟通/ (229)
5. 沟通难题的处理技巧/ (231)

四、情感管理中的关爱与表扬…………… (237)

1. 情感管理中的表扬/ (238)
2. 情感管理中的关爱/ (242)

## 第六章 正确处理雇员的抱怨

一、正确认识雇员的抱怨…………… (249)

1. 抱怨的利与弊/ (249)
2. 抱怨的特点/ (251)
3. 抱怨认知的渐进过程/ (253)

二、探究抱怨产生的根源…………… (255)

1. 产生抱怨的客观原因/ (255)
2. 产生抱怨的主观原因/ (256)
3. 引发抱怨的具体问题/ (258)

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| 4. 引发公开抱怨的诱因/ (263)             |  |
| <b>三、把握抱怨的处理步骤</b> ..... (264)  |  |
| 1. 端正的态度/ (264)                 |  |
| 2. 了解原因/ (266)                  |  |
| 3. 公开解答/ (266)                  |  |
| 4. 积极疏导/ (266)                  |  |
| 5. 提供通道/ (267)                  |  |
| <b>四、处理抱怨的原则及策略</b> ..... (269) |  |
| 1. 处理抱怨的原则/ (270)               |  |
| 2. 处理抱怨的策略/ (273)               |  |
| <b>五、处理抱怨的方法与技巧</b> ..... (277) |  |
| 1. 耐心倾听属下的诉苦/ (277)             |  |
| 2. 激发建设性抱怨/ (279)               |  |
| 3. 把冲突消灭在襁褓之中/ (282)            |  |
| 4. 具体抱怨的处理艺术/ (285)             |  |
| 5. 抚慰雇员受挫的心理/ (289)             |  |
| <b>六、处理抱怨的禁忌</b> ..... (294)    |  |
| 1. 自我中心/ (295)                  |  |
| 2. 让雇员感到你远不可及/ (296)            |  |
| 3. 让雇员感到你不注意倾听/ (296)           |  |
| 4. 让员工感到你对抱怨掉以轻心/ (297)         |  |
| 5. 过早发表意见/ (297)                |  |

## 怎样留住人才

6. 拖延处理/ (297)
7. 不找出实质性问题/ (298)
8. 以官样文章挡驾/ (298)
9. 隐瞒抱怨的处理情况/ (298)
10. 对处理结果漠不关心/ (299)
11. 记仇或报复/ (299)

## 第七章 成功企业如何留人

### 一、成功企业留人的全新理念…………… (301)

1. 要把人才当做“河流”  
而不是“水库”来管理/ (302)
2. 要“海豚式”管理而不是“鲨鱼式”管理/ (305)
3. 把“珍珠”串成“项链” / (307)
4. 以人才价值定薪酬/ (310)

### 二、关注四个建设——金城的留人策略…………… (311)

1. 政策留人/ (313)
2. 事业留人/ (313)
3. 感情留人/ (314)
4. 效益留人/ (314)

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| <u>三、摩托罗拉的留人方略——“四点论”</u> .....  | (316) |
| 1. 沟通和反馈/ (317)                  |       |
| 2. 营造坦诚、信用和信任的气氛/ (318)          |       |
| 3. 设立“建议箱”和“畅所欲言箱” / (318)       |       |
| 4. 让员工参与管理/ (320)                |       |
| <u>四、杜邦的留人之道——分散股权</u> .....     | (321) |
| <u>五、微软的留人之道——设立“技术级别”</u> ..... | (322) |

## 第八章 雇员提出离职怎么办

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| <u>一、正确看待人才提出离职</u> .....    | (328) |
| 1. 了解人才离职是时代的潮流/ (328)       |       |
| 2. 认识员工离职带来的破坏性影响/ (330)     |       |
| 3. 要理智地面对人员离职/ (331)         |       |
| <u>二、人才离职的真正原因及对策</u> .....  | (337) |
| 1. 仔细找出离职原因所在/ (337)         |       |
| 2. 人才离职原因的类型/ (340)          |       |
| 3. 针对员工提出辞职应采取的一般应对措施/ (343) |       |
| 4. 对不同原因的离职人才采取的措施/ (345)    |       |
| <u>三、人员离职的处理原则</u> .....     | (347) |
| 1. 即时作出反应原则/ (347)           |       |

## 怎样留住人才

2. 对辞职消息保密的原则/ (348)
3. 倾听员工心声原则/ (348)
4. 即时通知上司原则/ (348)
5. 组织挽救方案原则/ (349)
6. 全力争取原则/ (349)
7. 解决问题原则/ (350)
8. 赶走竞争对手原则/ (350)
9. 防患于未然原则/ (350)

### 四、人才提出离职的处理…………… (351)

1. 努力挽留要离去的人才/ (351)
2. 防止主管人员跳槽/ (352)
3. 与要离去的员工进行面谈/ (354)
4. 办理离职手续/ (356)
5. 为人才回归开一扇门/ (358)

## 第九章 留住人才的其他技巧

### 一、满足人才的需求是留住人才的基础…………… (360)

1. 探悉人才需求的本质/ (360)
2. 工作中人才需求的具体表现/ (365)

### 二、建立合理的淘汰机制有助于留住人才…………… (373)

1. 淘汰庸才的意义/ (374)

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 2. 淘汰机制的建立/ (376)               |       |
| 3. 解雇的技巧/ (381)                 |       |
| <b>三、避开留住人才的误区</b> .....        | (384) |
| 1. 不重视人才/ (384)                 |       |
| 2. 对人才流失的原因认识不足/ (387)          |       |
| 3. 人才管理观念错误/ (390)              |       |
| <b>四、培养员工的忠诚意识有助于留住人才</b> ..... | (394) |
| 1. 忠诚度滑坡的表现及原因/ (394)           |       |
| 2. 忠诚的价值表现/ (398)               |       |
| 3. 赢取员工的忠诚/ (399)               |       |
| 4. 忠诚度的全程管理/ (406)              |       |

# 第一章

## 重视人才 流失现象

---

---

### 【本章提示】

- ◆人才流动的现状
  - ◆员工流失的类型
  - ◆防止“跳槽”的重要性
  - ◆规范“留住人才”的管理
- 
-