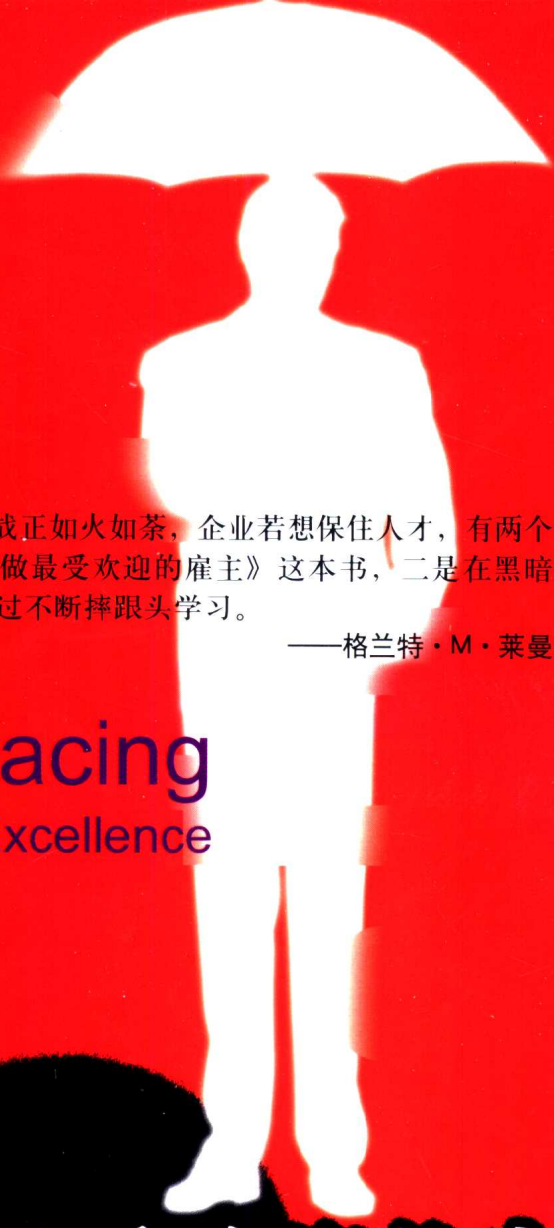




人才争夺大战正如火如荼，企业若想保住人才，有两个办法：一是看《做最受欢迎的雇主》这本书，二是在黑暗中摸索前进，通过不断摔跟头学习。

——格兰特·M·莱曼

Embracing Excellence

做最受欢迎的雇主

[美] 富兰克林·C·阿什比 著
阿瑟·R·佩尔



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



Embracing
Excellence

做最受欢迎的雇主

[美] 富兰克林·C·阿什比 著
阿瑟·R·佩尔
赵 恒
王海权 译
刘 焱

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

做最受欢迎的雇主 / [美] 阿什比等著; 赵 恒等译. —北京: 中信出版社, 2002.10

书名原文: Embracing Excellence

ISBN 7-80073-397-1

I. 做… II. ①阿… ②赵… III. 企业管理-人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第073777号

Embracing Excellence

Copyright © 2001 by Prentice Hall

Simplified Chinese Translation Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Prentice Hall Press through Bardou-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

做最受欢迎的雇主

ZUO ZUI SHOU HUANYING DE GUZHU

著 者: [美] 富兰克林·C·阿什比 阿瑟·R·佩尔

译 者: 赵 恒 王海权 刘 焱

责任编辑: 王金玉 李 鲜 **责任监制:** 朱 磊 王祖力

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

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 **印 张:** 13.5 **字 数:** 243千字

版 次: 2003年3月第1版 **印 次:** 2003年3月第1次印刷

京权图字: 01-2002-6266

书 号: ISBN 7-80073-397-1/F · 296

定 价: 28.00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

献 词

谨以全部的爱，将此书献给我们美丽可爱的妻子和儿女
——丽塔、埃里卡丹尼、道格拉斯和希拉里

致谢

对于大家为此书所做的工作，我们在此表示衷心的感谢。我们尤其要感谢的是：帕姆·布拉德利、理查德·布拉德利、卡罗尔·布朗、卡迈恩·菲谢蒂、盖伊·福格蒂博士、路易斯·冈萨雷斯、罗恩·格兰特、雷·哈里森博士、凯·哈里森博士等。

要赢得人才争夺战，企业必须吸引和笼络一些“顶尖高手”，这些人不但有助于企业取得今天的成功，还有助于企业的长期兴旺。

吸引高水平人才从未像今天这么困难。要留住这样的人才更加具有挑战性。经济不断发展，人才市场不断缩水，跳槽人员从未感到后悔，面对这些情形，公司需要发展自己独特的企业文化，以成为最受欢迎的雇主——能够吸引和留住最优秀人才的公司。

根据奥恩咨询公司（Aon Consulting）1999年的研究，如果薪水增加10%，约25%的被调查者愿意换工作；如果薪水增加20%，50%以上会离职。通过提供更高的薪水、更好的福利挖走竞争对手的人才，或者为防止职员的背叛而进行讨价还价，这些做法只是短期行为。公司必须重新审视自己的企业文化，从而揭示员工离职的真正原因，以便在危机发生之前就能够防患于未然。

多数公司承认现在招人很困难，而且随着时间的推移将更加困难。然而，招到人只是个开始，真正的挑战在于留住那些优秀的人才——一旦他们得到了聘用和培训，他们将成为可堪重用的人。

高中或大学毕业进入一家公司，在那儿一直呆到退休，这样的人现在太少了。多数人在职业生涯中曾经在多个工作岗位干过。有时因为身不由己——被解雇了，或因为企业不景气或工作岗位重组被裁员了。但是，大多数情况是员工自愿离开的。因为某种原因，他没有从这份工作中得到原来想要的东西。

无论是否出于自愿，每名员工的离开对企业而言都是损失。在没有招聘、培训新员工之前，相关业务就会处于中断状态——而且招聘和挑选一个新职员需付出昂贵的成本。

根据美国劳动统计局（Bureau of Labor Statistics）的统计，员工在某个岗位的平均工作时间从1996年的3.8年降到了1998年的3.6年。根据美国国家事务局（Bureau of National Affairs）的报告，1999年第一季度各公司平均每月流失1.1%的员工，这是13年以来的最高点。

我们都知道人员更新成本很高。但是，有多高？多数经理人对此一无所知。位于新泽西普林斯顿的凯普纳-特里戈（Kepner-Tregoe）管理咨询公司向1 290名经理进行了调查，损失一个职员的代价是多大，其中2/3的人都说不出答案。

《华尔街日报》最近的一篇文章说：更新一个职员，公司需付出大约是其1.5倍薪水的花费。雇主和雇员都反映，员工的流失造成了客户服务质量的下降，造成营销成本的额外增加。

当然，成本随着工作性质和公司地点会有不同。比如说，更新汽车制造业的一个人力资源经理的成本超过13万美元；更新一个机械师的损失是10万美元；更新一个快餐连锁店经理的损失是2万美元。

成本不是惟一需要考虑的问题。在知识经济的时代，往往是一两个关键人物掌握着创建和实施项目的诀窍。他们的离开将迫使公司无法按时兑现诺言，或者突然失去兑现诺言的能力。为减少雇用和培训新职员的成本，各公司正在寻找创造性的方法，以招聘有价值员工并尽可能长时间留住他们。

今天的公司必须将工作岗位“推销”给出色的求职者，与此同时，还必须给予这些人足够的激励，使他们留下来。这些激励方式正在发生变化。有些公司依赖于财务手段——加薪，各种奖金，或者股票认购权。其他一些公司提供慷慨的福利待遇和额外津贴。这能起作用吗？当然起作用——有时候。但是，公司在这方面的开销是有限的，而且今天的做法可能会使员工的胃口越来越大。我们的研究表明，这些扬汤止沸的做法只能是一时的权宜之计。企业必须重新思考并振兴企业文化，成为**最受欢迎的雇主**。

《财富》杂志每年都评出100家最适合工作的公司——**最受欢迎的雇主**。这个排行榜上面的公司能够吸引到最优秀的求职者，并且拥有一支稳定而高效的劳动力队伍。对于《财富》杂志评出的“100家最适合工作的公司”（其中的上市公司）的财务分析表明，在股票平均收益方面它们高于未上榜的公司，而且，这些公司员工流动率较低（12.6%，而其他公司为26%）。这项研究还表明，这些公司的员工在公司任职的时间更长，它们收到的求职申请，也比那些未上榜的公司多一倍。企业成为最受欢迎雇主的诀窍是其展现出的企业文化。

这本书中收集的材料来自两位作者30年的经验和6年的研究成果。在这个过程中，他们研究了很多家公司——各行各业大大小小的公司——从而总结出员工离开的真正原因，以及如何降低这种破坏性的、代价昂贵的人员流动的方式。

为什么优秀员工要离开

最使主管人员头疼的莫过于眼睁睁地看着能力超群的员工

离职而去。一个好员工能达到最佳工作状态往往需要数月乃至几年的时间，而今却要突然离去，这不仅削弱一个团队的力量，还会给其他员工带来负面影响（除非这个员工犯了众怒）。

多数公司确实也想了解为什么员工会离开，这种了解往往以非正式的谈话和形式化的离职座谈会形式进行。你问那个人他为什么离开，答案经常是个人原因：卡尔说是要回去上大学；维基要去当全职妈妈；萨姆的父亲病重需要有人接管他的生意；简的爱人工作调到另一个城市。

有时，答案意味着职业的转变。本在公司里没有兴趣干下去了；格里受到另一家公司的高薪聘用；另一个领域的好机遇向他招手，汤姆对这个领域有特别的兴趣；希拉里将开始创办自己的公司。

他们所说的理由不一定全部属实。不错，汤姆是去另一个他特别感兴趣的行业，但是倘若他对目前所在的公司的工作感到满意，他会不会做出离开的决定呢？格里为高薪而跳槽。当然，谁都想薪水多一些，但是她对主管的管理方式没有感到不快，她还会去找另一份工作吗？

探寻员工离开的真正原因

每次有人离开，找出他离开的真正原因，这很重要，但不容易做到，因为离开的人可能都对此不很清楚。也许是什么根植于企业文化的东西微妙地引起了那个人的不满意。

员工可能感到工作没有取得预想的进展，可能感到薪水太低，可能对工作条件不满，可能是工作本身变得很乏味。有些人

不愿透露离开的真正原因，尤其当真正原因是因为对上级或同事不满的时候。告诉老板说你不喜欢他实在难以启齿，而且还担心其他公司做调查时老板会提出不利的评议性意见。

经过调查，我们发现员工不满意的多数原因源于企业文化。管理者与员工打交道的日常方式往往体现了这种文化。

测试你公司的员工保持率

检查一下你对人事问题采取的做法，你可能就会明白为什么自己公司的人员流动率过高。

是 否

- ☐ ☐ 对于同一类型的员工，公司给予的薪金待遇（薪水加福利）至少不低于对手公司提供的条件？
- ☐ ☐ 你能够让员工感觉到他们的工作对于公司的成功至关重要？
- ☐ ☐ 你是否提供培训机会，使员工一直掌握工作所需的最先进的技术 and 技能？
- ☐ ☐ 你是否定期派员工参加专业课程的学习？
- ☐ ☐ 你是否知道员工的个人目标并提供机会让他们实现这些目标？
- ☐ ☐ 你是否鼓励员工畅所欲言？
- ☐ ☐ 你是否提供机会让员工承担更多责任——而且，相应付给他们更高的薪酬？
- ☐ ☐ 员工是否能看到他们的前程以及你在这个过程中给予的

帮助？

- ☐ ☐ 对于每个人取得的成绩，你是否私下和公开都予以认可？
- ☐ ☐ 你是否感觉到员工对所从事的工作和公司的自豪感？

看看你的答案。任何一个“否”都代表存在一个问题，都可能导致你失去一些最优秀的员工。

这本书将提供一些方法，你可以借此审视和重振你的企业文化，从而营造一种气氛让企业成为最受青睐的雇主。

为什么要写本书

我们的研究证明，2010年后，如何留住各层次的人才已成为企业所面临的最紧迫的问题。

通过调查公司的各种成功做法，再对比那些徒有其表、毫无用处甚至产生消极影响的措施，我们的目标就是要找出切实可行的解决方案。

对问题熟视无睹，希望它们自动消失，或者盼望经济生活的变化能缓解这些问题，以上都是掩耳盗铃的想法。这样不但会导致人员更新率的升高，还会消磨士气、降低生产率，最后这些都将影响企业的经营业绩。

写作此书的另一个目的是，提醒管理者注意头脑中对管理模式的误解和荒诞的想法。并且，分析这些错误，迫使管理者切实认识到自己公司的管理方针、运作流程、经营宗旨和行为效果。



我们将提供基于这些研究的指导原则，帮助管理者提高领导能力，增强企业凝聚力，从而加强管理者和员工间的人际关系，倡导忠诚和奉献精神，而这种精神对于留住人才极为重要。

最重要的是，本书将鼓励雇主们再度认真审视自己企业的文化。只有通过认识到这种文化如何影响员工的工作氛围，人们才可能开始行动起来，使企业文化更加适合员工的需要。

如何进行研究

过去几年中，本书作者就人力资源方面的各种问题为许多公司做过咨询顾问。我们发现，客户经常对问题的本质只有一个模糊甚至错误的概念。我们做简单的观察分析就能找出管理者所忽视的问题。很快，我们就知道了什么叫做“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。

为深入了解实际情况，我们采用了一系列技巧方法，包括与基层管理者谈话、员工态度调查、业绩总结分析，以及其他传统方法。虽然每种方法都能有所帮助，但是我们发现几种方法并用更有利于全面了解企业文化。整体大于各部分相加之和，的确如此。

由此出发，我们设计了一种折中性的方法，叫做“企业磁共振成像”（Organizational MRI，简称O-MRI）。这种整体诊断方法不但检查了企业存在的各个方面问题，而且展示出各个方面的相互联系。我们将在第三章详细讨论如何使用这种诊断方法，以及它能够提供什么样的信息。

O-MRI不但帮我们诊断企业的内部问题，而且更重要的是，

它描绘了企业文化的三维立体图像。它凸现了企业文化中根深蒂固的因素，大多数企业问题的根源就在这里。所以，对于重振企业文化，这是关键的第一步。

我们了解到，那些人员流动率相对低、吸引优秀求职者、拥有可靠团队的企业——换言之，最受青睐的雇主——的企业文化是培养人才、提升员工的兴趣和能力。它们是真正的“以人才为导向”的企业。这些企业包括：众望所归的米利肯（Milliken & Co.）纺织公司；大型制药公司辉瑞（Pfizer）；最近被《财富》杂志调查评定为“全世界最令人羡慕公司”的通用电气，以及其他可以很好地保留人才的几十家公司。另外，我们研究了很多家人员流动频繁、受人事问题困扰的公司。这些公司不愿透露名称，但我们从那里掌握了很多反面教材。

为关注员工队伍稳定性的各个方面，我们设计了一种离职座谈的程序，并培训客户公司的管理人员和人力资源人员执行此程序。在第十一章，我们将讨论这种离职座谈的程序。

我们研究了这些座谈的报告，又亲自访问了一年内离职的员工，增加一些新的资料。这就使得我们能够更深入分析优秀人才离开的理由。我们在O-MRI和离职座谈中的收获，还有我们在人力资源发展方面的经验，这些构成了本书的创作素材。

本书有哪些内容

在如何留住人才这个问题上，本书将为读者提供开阔眼界的机会、查找问题的特殊工具，以及告诉你如何改变企业文化，使你的公司加入**最受欢迎的雇主的行列**。

第一章和第二章将为你的分析奠定根基。你将了解到雇员想从企业中得到什么，以及优秀的企业文化有何特征。

在第三章，你将了解关于企业O-MRI的具体内容，知道这个方法的各个步骤如何实施，如何在你自己的公司采用O-MRI方法。

第四章到第八章将探讨如何让你获得想要的人才，而且不一定允诺高额的薪水。如果新型招聘方式能够正确启动，导致人员流动率高的潜在问题就能够得以避免。

在第九章，你将学会“引导新人”的技巧——如何帮助新员工适应企业文化。

第十章将探寻优秀人才离开的原因、揭示真相、解开谜团，为建立有效的预防维护体系提供切实可行的意见。

第十一章将介绍离职座谈方法，如何实施，如何解释由此获得的信息。

第十二章是写给担任管理者和团队领导者的。他们在使员工满意，同时不纵容员工、不牺牲效率的过程中应当充当什么样的角色。

如何加强培训以改变企业文化将成为第十三章的重点。在这部分你将学会几个技巧，可以帮助你建立团队的软性技巧：领导、沟通、团队建设和人际关系能力。

第十四章将做出一个总结，说明企业需要做哪些工作，才能使企业文化适应21世纪的需求，从而得到并留住“甲级选手”。

你在书中会发现一些真实案例用以说明问题。在多数案例中公司是真实名称，但在有些例子中公司和个人用的是化名，为

的是保护他们的隐私。

本书通俗易懂。你可以大致浏览一下；可以根据自己的需求选读特定章节；可以将书中的O-MRI和离职座谈应用到自己面临的真实问题中。

将本书看做你和你的公司面临的一个挑战。保持思路开阔，准备去应对那些你、你的老板、你的同事故意视而不见或忽略的事情——而且对此该做些什么。没有哪场战斗可以靠骄傲自满获得胜利。今天这场战斗，就是要让你的公司成为**最受欢迎的雇主**，通过吸引和留住顶尖人才赢得人才之战的胜利。

关于作者

富兰克林·C·阿什比 (Franklin C. Ashby) 博士：领导人才集团有限责任公司 (The Leadership Capital Group, LLC) 的董事长、创建人之一。该公司位于新泽西普林斯顿，致力于培养领导人才、管理人员，以及研究管理模式的转变。阿什比博士曾任戴尔-卡内基公司 (Dale Carnegie & Associates, Inc.) 首席教育官员，该公司为世界最大的营利性成人培训组织。在职业生涯中，他还曾是曼彻斯特合伙人国际公司 (Manchester Partners International) 的副总裁、曼彻斯特培训公司 (Manchester Training) 的总裁。

作为全美知名的作家和演说家，阿什比博士的新书有《重振你的企业文化》(*Revitalize Your Corporate Culture*) 和《高效领导计划》(*Effective Leadership Programs*)。

他最近兼任的职位包括美国教育协会 (American Council on Education) 业务顾问委员会主席、全国教育资格认定委员会 (National Commission on Educational Credit and Credentials) 的成员。他与妻子丽塔和儿子丹尼一起住在纽约的长岛。

阿瑟·R·佩尔 (Arthur R. Pell) 博士：领导人才集团有限责任公司的高级副总裁，全美知名的作家、演说家和人力资源业界顾问。在他所著的47本书中，最畅销的包括《完全傻瓜书：如何管理人才》(*Complete Idiot's Guide to Managing People*)、《完全傻瓜书：如何建设团队》(*Complete Idiot's Guide to Team Building*) 以及《管理者的信息库》(*Supervisor's Infobank*)。另

外，他还为戴尔·卡内基的《如何赢得朋友和影响他人》(*How to Win Friends and Influence People*)一书的修订版承担了编辑工作。

除了在纽约大学、纽约市立大学、圣约翰大学兼职以外，他还组织了遍布美国和加拿大的多个公共研讨会，参加这些研讨会的人数超过了30万。佩尔博士被收录进《美国当代著名作家》(*Who's Who in America and Contemporary Authors*)。他和他的妻子埃里卡一起生活在纽约的长岛。