

本书的每一页上至少有一个绝妙的观念

——《财富》杂志

# 留住员工的心

找到并留住优秀的员工是每个企业最关注的事情  
也是企业所面临的最大的挑战

[美] 吉姆·哈里斯 ◎ 著  
琼·布朗尼克

陈 静 ◎ 译



中国商业出版社

FINDING & KEEPING GREAT EMPLOYEES

本书创造性地指出四种企业文化：  
优秀的技术、良好的客服、创新精神和饱满的热情。

[美] 吉姆·哈里斯 ◎ 著  
琼·布朗尼克  
陈 静 ◎ 译

# 留住员工的心

本书的每一页上至少有一个绝妙的观念

——《财富》杂志

找到并留住优秀的员工是每个企业最关注的事情  
也是企业所面临的最大的挑战



中国商业出版社

**FINDING & KEEPING  
GREAT EMPLOYEES**

本书创造性地指出四种企业文化  
优秀的技术、良好的客服、创新精神和饱满的热情。

图书在版编目 ( CIP ) 数据

留住员工的心 / [美] 哈里斯著 陈静译. —北京: 中国商业出版社,  
2005.1

ISBN 7-5044-5298-X

I. 留… II. ①哈… ②张… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132254 号

Finding & Keeping Great Employees

Copyright © 1999 Jim Barris and Joan Brannick

Chinese Translation (Simplified Characters Only) © 2004 by China Commercial  
Publishing House

Published by Arrangement with AMACOM.

ALL RIGHTS RESERVED

责任编辑: 常勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店北京发行所经销

北京市北七家印刷厂印刷

2005年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32 8.125印张 185千字

定价: 21.80元

\* \* \* \* \*

凡购买本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

# 本书的内容

本书反映了一些基本的信念。首先，我们必须相信他人。在我们的观念中，人才是任何一家公司真正的竞争优势。拥有优秀的人才可以降低招聘的费用，提高员工的业绩，吸引更多的求职者，更重要的是使公司利益的增长充满希望。我们也相信吸引并留住合适的人才才是企业未来成功的惟一途径。

第二，我们相信公司的企业文化。员工可以在任何地方找到工作，但是他们希望在一家自己能融入其企业文化的公司工作。特定的企业文化能创造并保持与员工之间的强大的文化联系。因此，这些公司在找到并留住优秀人才方面具有明显的竞争优势。我们相信，如果在公司的核心文化和员工个人价值之间存在一种强大的联系，那么公司和员工的业绩都会有大幅度的提升。这些公司懂得找到并留住那些能融入公司核心文化的员工是多么的关键！

第三，我们相信，在用人政策方面比较成功的那些公司，它们都能够通过建立核心企业文化来吸引并留住优秀

员工。尽管工作适应性很重要,但文化适应性却是决定一个员工是否能留在公司并愉快工作的关键。工作适应性只是公司能找到并留住优秀员工的最低需求。关注工作适应性能使公司雇佣到一些能做某项工作的人,但并不能保证他愿意做这项工作并将其做好。

第四,我们相信有一种超越战术的战略方法来找到并留住优秀员工。在本书中,我们分两方面讲解这种方法。第一,我们概要地介绍适合任何类型、行业和规模的公司的战略框架。我们不提供战术的列表,但我们将会为您提供最有效的策略来帮助你找到并留住优秀的员工。其次,我们将介绍各种类型的公司是如何成功的应用这些策略,从而帮助你决定如何更好地在你的公司应用这些策略。

因此本书的读者对象不仅仅是人力资源经理,还包括CEO、COO、CIO、会长和业务经理。此外,本书也将那些用人政策看作是公司的一项战略、而不仅仅是管理职员的条条框框。

第五,我们努力提供大量简单、可行的,而不是泛泛、深奥的观念和指导。本书不仅提供策略和工具来帮助你关注企业文化,并且能使得找到并留住优秀的员工变得更容易。

第六,我们相信任何一次找到并留住优秀员工的尝试都是不同的。尽管本书提供了四种基本的核心文化,但是您将体会到借助这些文化而产生的一些用人政策比其他的方法更有效。那是因为一种模式并不能应用于所有的公司。你

必须使用最适合你公司企业文化的方法来获得成功，实现你的目的。

最后，我们相信本书能在一定程度上区分各公司的差异，包括执行力、生产力和收益。

希望本书能对你有所帮助！

LUZHU YUANGONGDEXIN



## 来源于亲身体验

如果你是某领域的一名专家，我们当然相信你对你所写的专题深有体会，不仅仅是知识上，还包括心理上。因为只有亲身经历，才会有敏锐的洞察力和真正的智慧。

写本书的动力正是来源于我们的亲身体验。1988年，在一家名列财富500强的零售公司的总部，我们相识。当时这家公司有1700家零售中心和400000名员工。我们中的一位是高级管理人员，负责培训公司的员工，另一位是员工的主管。由于工作关系，我们有很多机会去制定并实施吸引和留住高级人才的计划。尽管已经身为公司的高层主管，我们还是离开了公司。不是因为不适应工作，而是其他原因。在为公司工作的最后几年里，我们同时感觉到失去了某些东西，我们的职业正在发展，我们的影响力正在扩大，公司对我们也很好，但是在心里始终有一种不舒服的感觉。经过长时间的思考，终于意识到那是因为我们丢失了个人与公司整体利益密切相关的那种感觉。

我们同时发现以前的工作经历（在制造业、建筑业、运

输业、联邦政府和大学）反映了存在于老板和员工之间的文化的联系和脱节。有时，我会竭尽全力地工作，有时却没有。这并不是缺乏工作能力，而是由于我们没有那种个人与公司整体利益密切相关的感觉，不认为付出努力就会得到一个更好结果。

我们的很多同事朋友经历了同样的与老板或企业之间的脱节，其中一些人辞职并加入其他公司，另外一些则建立了自己的企业。他们中的一些人得到了更高的工资，但这并不是他们做出新选择的原动力。促使跳槽的主要原因是他们感觉到新公司的企业文化更适合他们的发展。总而言之，他们不满意的是公司的企业文化，而不是工作本身。鉴于这些个人体验，我们通过相关的咨询、讨论和研究，得出这样的信念：企业文化具有非常重要的作用！我们已经发现了一些规模很小的家庭式公司，它们能够创造一种使人们想为其长期工作的企业文化。同时我们也看到一些颇具规模的公司重新建立他们的企业文化，并逐渐地将其灌输给那些曾经与公司的企业文化格格不入的员工。

一些人认为员工应该能够通过直觉知道如何融入成功的公司，公司不必为员工考虑那么多。然而我们的经验说明，公司不能依靠员工自己去建立与公司之间的联系。以一流的用人政策而知名的公司深知：他们必须承担建立并保持员工与公司联系的责任。建立这种联系最有效的一种方法是找到那些支持公司的核心企业文化的员工，并留住他们。

聘用、保留并培养优秀的人才是所有企业所面临的最大挑战,也是企业能否成功的关键。

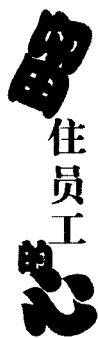
——斯科特·麦克米尔利, SUN 微系统公司执行总裁

几乎每一家企业的领导人都会同意斯科特·麦克米尔利的观点,然而总有一些公司没有或不愿意为这一共识努力。他们会有意或无意地设置障碍,阻止自己达到这个重要的目标,其制定的政策和程序使得要找到并留住所需的人才十分困难,与此同时,他们正在浪费找到并留住人才所需的时间、金钱及其他相关资源!

当然也有一些公司深信找到并留住人才是企业面临的重要挑战,同时他们以实际行动来迎接这个挑战。无论是一些世界知名的大公司,还是一些默默无闻的小公司,他们都具有一个共同点:关心企业文化。他们知道公司决定做什么,而企业文化决定了该怎么做。具有世界一流水平的用人政策的公司将企业文化作为公司成功的关键,懂得企业文

化是选拔和奖励人才的基础。

具有世界一流水平的用人政策的公司的大量存在,说明这种找到并留住优秀员工的方法(关心企业文化)适合于任何一家公司。这可能不像听起来那么容易,因为企业为找到并留住优秀的员工所付出的代价是巨大的,包括大量的时间、金钱及其他相关资源。



# 目 录

## 第一篇 专注的力量

### 第一章 巨大的挑战 // 3

转换工作的周期 // 4

恢复联系 // 10

### 第二章 企业文化 // 13

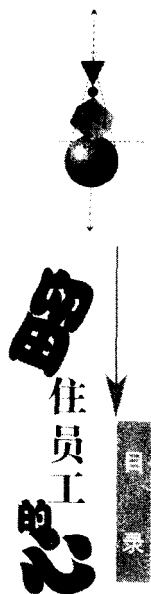
缺少的一个环节 // 14

四种核心文化 // 15

独立且平等 // 18

结盟的益处 // 19

结盟的步骤 // 22



## 第二篇 四个核心文化

### 第三章 客户服务文化 // 25

解决问题的文化 // 25

核心文化的联系 // 31

Midway Services 公司:服务至上 // 38

### 第四章 创新文化 // 45

在妄想狂的边缘 // 48

大批人才 // 49

核心文化的联系 // 51

思科公司:每天不断地创造历史 // 58

### 第五章 良好运作的文化 // 67

简单的建立 // 69

高回报 // 70

效率:战胜“Herbies” // 71

质量仍然重要 // 72

核心文化联系 // 73

SmithKline Beecham 公司:简单有效 // 79

## 第六章 精神文化 // 85

为什么是精神？为什么是现在？ // 86

三种精神驱动文化的类型 // 89

核心文化的联系 // 96

## 第三篇 寻求最佳员工

## 第七章 招聘中的最佳方法 // 109

员工聘用中的八个最佳实用方法 // 110

## 第八章 最实用的招聘方法的应用 // 123

## 第九章 将招聘与核心文化联系起来 // 157

客户服务文化 // 158

创新文化 // 161

良好运作文化 // 163

精神文化 // 166



## 第四篇 留住优秀员工

### 第十章 留住员工的最佳方法 // 171

八个留住员工的最佳方法 // 172

### 第十一章 留住优秀员工的具体行动 // 185

将最好的方法运用于实践 // 186

### 第十二章 与核心文化保持一致 // 217

客服文化 // 218

创新文化 // 220

良好运作文化 // 222

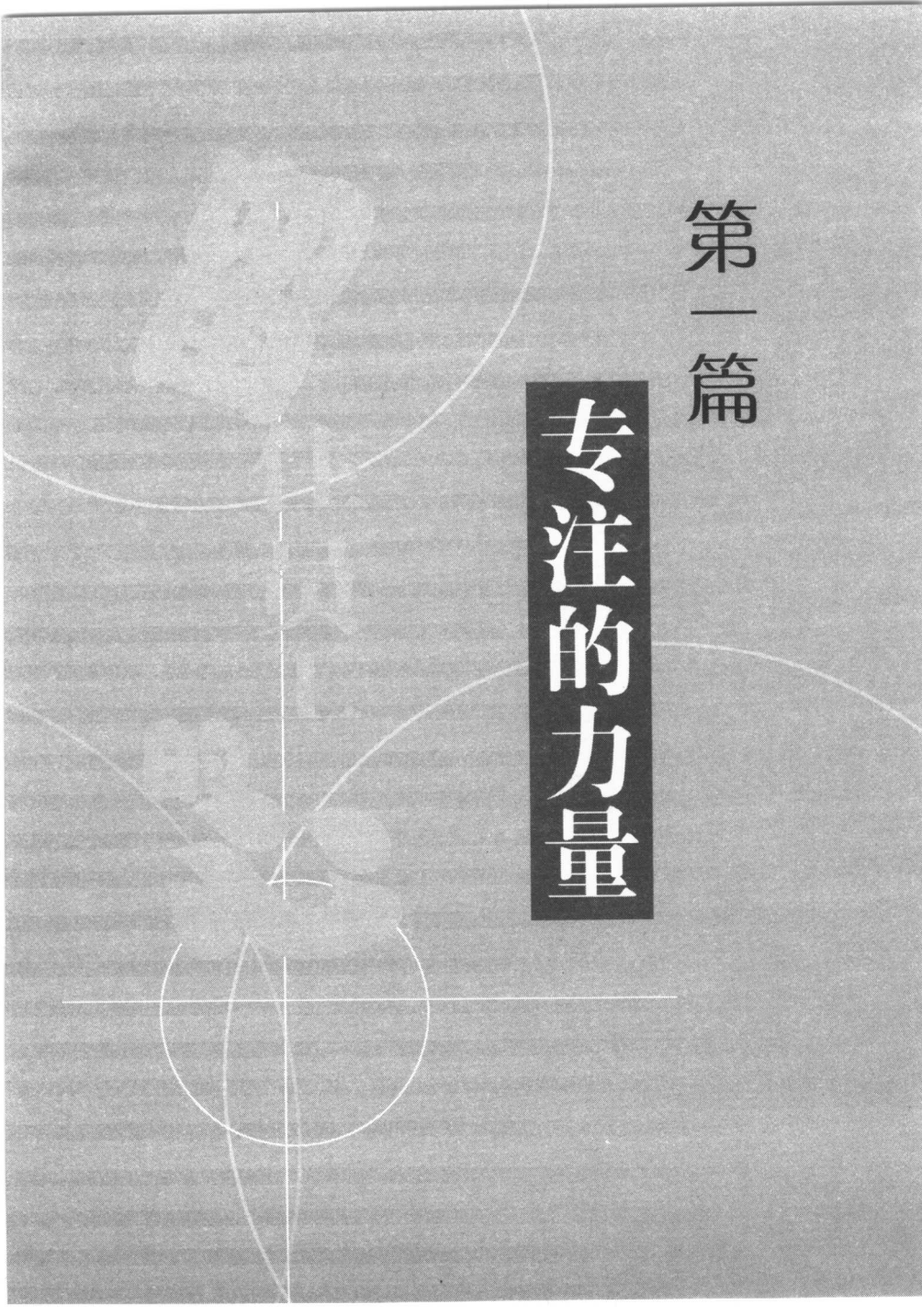
精神文化 // 224

### 第十三章 总结 // 227

向前发展 // 233

# 第一篇

## 专注的力量





## 第一章

### 巨大的挑战

“全美最大的危机是员工的脱节……  
逐渐减低了生产力。”

——商务周刊, 1998.6.22

无论走到哪里我们都会听到:

为什么我们不能吸引更多的人才?

优秀的员工都在哪里?

在哪儿才能找到他们?

如何才能留住公司里的优秀员工?

寻找优秀员工已经达到了被空前重视的程度。人力短缺已经成为阻碍公司发展及未来壮大的主要因素。各行各业的公司领导都渴望得到更多优秀的技术工人。由于缺乏人力,许多重要的计划都失败了,还有许多向外扩大规模的机会也不得不放弃。曾经表面上看起来有无数潜力的员工,到如今也变的很少了。而且,这些少数有潜力的员工也不具