



LOVE'EM OR LOSE'EM

《纽约时报》畅销书

全球销量突破100万册的经理人必读手册

在你的企业、部门中，
是谁在为你赢获丰厚利润和无上荣誉，是谁在为你构建无限的生机？
不错，是你的那些形形色色的优秀员工。
他们是你的核心，留住了他们，也就意味着留住了组织的未来！

留住好员工

爱他们，还是失去他们？

[美]贝弗利·凯 沙伦·乔丹-埃文斯◎著



中信出版社 CHINACITICPRESS



LOVE EM OR LOSE EM

留住好員工 留住好企業

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工
留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工

留住好員工 留住好企業 留住好企業 留住好員工



留住好员工

爱他们，还是失去他们？

[美]贝弗利·凯 沙伦·乔丹-埃文斯◎著

陈颖◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

留住好员工: 爱他们, 还是失去他们? / (美) 凯, (美) 乔丹 - 埃文斯著; 陈颖译.

—北京: 中信出版社, 2010. 2

书名原文: Love'em or Lose'em

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1868 - 5

I. 留… II. ①凯…②乔…③陈… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 233256 号

Copyright © 2008 by Beverly Kaye and Sharon Jordan - Evans

Copyright licensed by Berrett - Koehler Publishers arrangement with Andrew Nurnberg Associates
International Limited

Simplified Chinese translation Copyright © 2010 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

留住好员工——爱他们，还是失去他们？

LIUZHU HAO YUANGONG

著 者: [美] 贝弗利·凯 沙伦·乔丹 - 埃文斯

译 者: 陈 颖

译 校: 张 冉

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 10 字 数: 290 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版 印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2009 - 3386

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1868 - 5/F · 1867

定 价: 29.00 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: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

赞 誉

作为一个企业，我们信奉这本书的理念。因此，我们第一年的人员录用率高于本行业的其他企业6个百分点以上，并比我们前一年增加了16个百分点。这本书简直就是专为我们而写的。

——迈克尔·萨弗戈迪斯 (Michael Savgdis)

莫里森保健食品服务公司总裁

要成为一个伟大的企业，你必须拥有杰出的员工。本书的作者告诉了我们如何才能招聘到优秀员工，又如何才能让他们长久地留在公司。

——迈克·沙舍夫斯基 (Mike Krzyzewski)

杜克大学篮球队教练

人才就是一切，很少有人争论这个真理，但留住伟大的人才仍然是许多公司面临的挑战。这本奇妙的著作就如何爱护人才提供了许多具体的方法和数以百计的例子。这本书是关于留住人才问题的最好专著。

——戴夫·乌里克 (Dave Ulrich)

美国密执安大学罗斯商学院教授，《领导力品牌》的合著者

对实用和随时可以施行的留住人才策略来说，本书是无与伦比的丰富资源。当经理告诉我留住员工最重要后，我就立即向贝弗利和莎伦寻求指导。用这个经典的新版本，你就能够快速创建一个更能留住人才的工作环境。

——道格·哈迪 (Doug Hardy)

《狩猎职场》(Monster Careers) 总编，《寻找守护者》作者

这本书将一些可感知的有关领导力的软技能转化为一个强大的、以沟通为留住人才重点的领导典范。我已经看到了这本书的真正价值——阶段培训课程，尤其是书中那些“不可错过”的帮助领导人建立信任和增强员工能力的方法。

——格雷格·穆罗德齐恩斯基 (Greg Mlodzinski)

哈特福德领导力和职业发展顾问

这本书会马上成为经典，因为它充满智慧而且容易使用，同时它没有隔阂和时代区别，作为留住人才的经典之作它有可能一直存在。如果你在管理别人，那你应该买下一本并记住书中的内容，然后把本书放在办公桌上一直提醒自己。如果你管理着经理们，那就给他们每个人买一本吧。

——布鲁斯·塔尔根 (Bruce Tulgan)

《你也能当老板，管理 X 一代》作者

本书不仅能够帮你吸引和留住那些最好和最积极性的员工，也能让你的团队中产生积极的员工。本书是那些有远大抱负的领导者和在工作中寻求更好绩效的人们的必读之作。

——D·迈克尔·阿伯拉肖夫 (D. Michael Abrashoff)

《跟舰长学领导》作者

在人才战争中，新思科技公司选择本书作为我们主要的工作指南。它实践性强，充满真知灼见，而且考虑周到，给我们公司那些想要留住最优秀员工的经理们提供了行为准则和练习方法。

——阿尔特·J·德赫斯 (Aart J. de Geus)

新思科技总裁兼首席执行官

这本书是这个千年难得一遇的伟大商业著作，拥有本书你将会兴旺发达。

——鲍勃·罗斯纳 (Bob Rosner)

《别为工作抓狂》系列丛书作者和《老板的生存指南》的合著者



前言

爱他们，还是失去他们

人才争夺战

人才就是一切。你知道他们是你的明星，你不能失去他们。他们是你睿智而又忠诚的员工——“最佳候选人”和中坚力量。你爱他们，因为他们对你的成功至关重要，他们是你企业的核心和灵魂所在，而你的竞争对手也想得到他们！

那么你如何更好地发挥他们的作用呢？让他们为工作而兴奋，达到巅峰状态？在其他公司试图挖走他们的时候，你如何将他们留下来（身心都留下来）？本书将告诉你该怎样去做。

本书专为忙碌的经理人而写。他们需要做到“多快好省”，时间对他们来说尤为珍贵。我们不再赘述，直接切入主题。本书以研究为基础，提出了简单易行的建议和方法。

书中有三个关键信息：

- 无论经济是好是坏，最优秀的人都有机会选择在哪里、和谁一起工作，你需要他们去选择你。
- 是的，作为一个经理，你对聘用和留住人才有比其他人更大的权力和影响力。

- 有 26 个通俗易懂、费用低廉且行之有效的策略来让你聘用和留住人才。

为什么你要关注

为什么你会对这本书感兴趣？我们的直觉是，你至少要面对以下其中的一个挑战，你关注哪一个？

- 经济越健康、越有生机，人才市场为优秀人才提供的选择就越多。
- 你有一些对现状不满、经常更新简历且打包行李准备随时走人的员工。
- 未来 10 年你有半数员工都有资格退休，而你还不知道他们的接班人在哪里。
- 你的行业（或者地理位置或者工作职责）尤其是重灾区——吸引不到足够的人才。
- 人才短缺阻碍了企业的成长。
- 劳动力市场发生了变化，大部分员工（研究说有 70%）即使没有积极着手寻找另一份工作，他们也在为下一个好机会做准备。
- 不必要的人员流动在消耗你的财富。

还可以继续添加与上述类似的原因……

无论你遇到任何挑战，你都需要有快速、有效的战略留住你的现有人才。你来对了地方。

四个富有力量的词汇

本书（这是第四版）的读者很喜欢这个书名：留住好员工。这个题目不仅夺人眼球，而且触及了我们要说的核心思想。以下就是

我们常用的这些词汇：

爱护：尊重并公平地对待员工，感谢他们，给他们挑战，并让他们有所发展。关心他们，并让他们有发挥才能的舞台，留住他们。

失去：当人才选择放弃你提供的职位，或是加入你竞争对手的行列时，损失一样严重。

有益：要考虑你公司的中坚力量，而不是仅仅针对有潜质的人。明星员工的才能是多方面的，只要他们能够给这个组织带来价值。

留住：鼓励有才华的员工留在公司。帮助他们，激发他们的能量，使之更好地从事工作。

研究支持

我们的观点基于我们从很多企业和组织收集的相关数据。我们充分利用了离职谈话信息、焦点组织和网络，同时我们（包括许多帮助者）还不断地浏览报纸、杂志和书籍。

我们每到一处，便问“是什么让你留下来”这样的问题，并在此基础上建立了一个拥有 3 000 份反馈结果的数据库。

基于这些数据的分析，我们形成了 26 个策略，就是本书的第 1 章至第 26 章。之后，我们继续在原来的基础上进行研究。其间，我们遇到了世界各地的 10 万名经理人，他们中有的来自大公司，有的来自小公司。我们倾听、商议、提供培训，也从他们那里学到东西。我们“是什么让你留下来”的研究一直没有间断（截至 2007 年 10 月，有超过 1.7 万人参加），这些人帮助我们不断提炼、补充了上述策略的内容。

现在我们已经将这些发现提炼为改善留住人才的策略，从而赋予你至关重要的竞争力。

这版书中有什么内容？有什么新意？

我们希望本书是不受时间影响且是及时的。不受时间影响是指，贯穿本书的那些建议既适用于 1999 年（第一版），也适用 2020 年（我们计划将此书一直出版到这一年）；及时是指，我们定期更新事例、统计数据和反映工作场所的意见，并且将之设计得与现在担任经理一职的人的工作密切相关。

在第四版中我们更新了本书中对读者特别有用的主要组成部分，包括：

- 有实用价值的“采取行动”环节。
- 在努力留住人才这方面，增加了事例的多样性。
- 员工阿杰的故事和其离职的原因。
- “一声叹息”的真实故事：这里包含了我们自己的“逃离的鱼儿”的故事。

我们增加了两个新的部分：

- 从那些尝试过留住人才措施的经理那里获得的十大“反驳”的对话案例。
- 想要获得更多？使读者了解更深入的数据、故事和引文。

我们在书中一直保留读者觉得有用的导航工具：

- 实用的“进入”图标连接你更多最感兴趣的想法。
- 第 26 章的留用/参与指数（REI）能够指导你的学习。

最佳用法

我们撰写本书，是为了让你的生活更轻松，以便能够在日常生活中为你提供实时的帮助。我们为你而写，是因为你能对员工的生活产生重大影响，这份令人敬畏的责任值得你拥有一切帮助和支持。

- 将本书作为指导书籍——就好像它是一本汽车保养指南。
- 书读三遍，其义自明。
- 将你觉得有闪光文句的书页折起来。
- 在重要的地方用彩笔标记。
- 在关键的章节插入书签，并放在你上司的桌上！
- 亲自去执行至少一个策略。

记住，你的关心对留住人才至关重要。你知道谁是最重要的员工——你不能失去他们。他们是你有才华的、忠心的员工——拥有“极高潜力”，并且坚定可靠。本书将帮你把优秀人才留在你的团队中！



目录

前言 爱他们，还是失去他们：人才争夺战 / IX

导言 阿杰的离去 / 1



1 是什么让你留下来？ / 6

你了解他们的需求吗？



2 机会就在你的面前 / 20

谁负责挽留人才？



3 他们的职业前景在哪里？ / 27

你是在帮他们创建未来还是在横加阻拦？



4 小心你的个人偏见 / 38

他们知道你对他们的尊重吗？



5 让工作充满激情 / 48

你的员工需要离开公司才能得到发展、赢得机会吗？



6 每个人既工作着，也生活着 / 55

避免让员工在工作和家庭生活这个两难问题中进行选择



7 工作中的选择让人兴奋 / 65

除了晋升以外还有五种职业道路



8 让合适的职位有合适的人选 / 76

牵头引线或从头开始

9 INFORMATION

信息交流是公司的纽带 / 90

独享还是与人共享?

10 JERK

如果老板是员工的“梦魇” / 100

你是这样的人吗?

11 KICKS

独特的“快乐红包” / 112

乐趣后面是效率

12 LINK

联络是现代团队的工作哲学 / 121

如果你创建联系, 员工就会留下来

13 MENTOR

打破“玻璃天花板” / 133

他们以你为榜样吗?

14 NUMBERS

计算人才流失的费用 / 144

计算人才流失的代价

15 OPPORTUNITIES

让机会浮出水面 / 151

在内部寻找还是到外面寻找?

16 PASSION

让激情融入工作 / 160

帮助员工找到他们自己喜爱的工
作——不用离开目前的公司

17 QUESTION

质疑: 重新考虑游戏规则 / 171

你要保留什么: 规章制度还是优秀人才?

18 REWARD

对员工赞赏比金钱更重要 / 182

哪样更重要: 褒奖还是薪酬?

19 SPACE

自由创造发展空间 / 196

你的员工深受束缚吗?

20 TRUTH

诚实是最好的礼物 / 210

实话实说伤人心——真是这样吗?

- 21  UNDERSTAND 更深层次的倾听 / 220
置之不理，错失良机——他们挂印而去
- 22  VALUES 确定和调整价值观 / 231
什么最重要？
- 23  WELLNESS 改善健康的一天 / 240
他们生病或劳累吗？
- 24  X-ers and Other Generations 区别对待不同年代的员工 / 250
他们各有千秋，你能留住他们吗？
- 25  YIELD 放下权威，适当授权 / 265
放弃权力，挽留人才
- 26  ZENITH 你就是公司 / 274
测试你挽留人才的能力指数
- 十大反驳 / 283
沙伦、贝弗利和经理们的对话
- 想要获得更多？ / 287
是的，经常这样想
- 致谢 / 299
- 题外话 / 305



阿杰^①的离去

我辞职了。

我现在通知你。

我找到了另外一个机会。

我接受了另外一份工作。

我们能谈谈吗？

任何一位处在管理层或领导位置上的人，如果接到上述辞职报告，一定会心惊或者不舒服，你并不是唯一有这种感觉的人。无论你身处摩天大楼还是咖啡店，或仅仅是领导一支志愿者团队，遇到这种情形都会感到沮丧——特别是那些对团队而言“至关重要”的人说出这些话时，那就更是如此。

说到“至关重要”，我们指的并不仅仅是表现最佳者或最佳候选人，同时也指“中坚力量”——那些日复一日坚守自己岗位的人。他们对公司的成功和稳定功不可没，他们是你忠实可靠的员工，你

^① A. J. 的中文译名。

不能失去他们。他们是你的明星。

阿杰，为一家有着不错前景的公司工作，他对公司非常重要也非常忠诚，当然，他赚取的薪金也很有吸引力。下面，呈现在你面前的是阿杰留给部门经理及经理的上司的离职备忘录。

好好读一读，把那些与你产生共鸣的观点记录下来。看这些事情是否也会发生在你身上。

办公室内部信件

致：卡洛斯和马德琳

自：阿杰

主题：离职谈话

今天我收到了人力资源部的离职谈话表格，我把它搁在了一边，因为我觉得他们并没有问我应该问的问题，所以我写了这封信。选择离开现在的公司，我觉得很难过，我喜欢和你们共事，和我们的整个团队共事，但我无法继续留下来。也许我的信可以让类似的事件不再发生。

卡洛斯，我觉得你是一个有能力、让人印象深刻的经理，你可以指挥一个能干的团队完成项目，达到目标，完成任何事情。所有的这些都得到了回报，我也在不断学习业务。不幸的是，你是那么的忙，以至于没有注意到一些细微的小事，诸如说声“早上好”，或者试着多给我们一点权力，安排我们去学习一些新的东西。恰恰相反，在压力之下，你总是走捷径，把活派发给有经验的人去干。但如果一个人得不到锻炼的机会，那他又怎么能提高呢？关于参加培训和向管理层汇报的事，我们已经讨论了很多次了。但是，这些讨论从来都没有成为现实。一年以后我开始明白，这种情形永远不会发生。

马德琳，我一直非常崇拜你。你领导以及指挥卡洛斯和我们的团队以及本部门同事的能力是卓越的。在我四年前加入公司的时候，我们部门的宗旨和公司的价值观给我留下了深刻的印象。我希望能够长期而愉快地在这里工作。

我不得不说的是，随着时间的流逝，我越来越失望了，没有动力和激情了。在最近的两个月里，我下定决心要离开了。在最近的项目中，我们是如此的努力，以至于我推迟了自己的休假计划，整个团队都在加班加点。我们在规定的期限内高质量地完成了任务，实现了所有的目标。然而，公司却突然取消了这个计划。我能够理解这样的决定，因为我知道，无论在公司还是在其他地方，总是会发生很多变故。但是，没有人通知我们。直到在我们听到有关这个项目被取消的传言之前的三个星期，我们都一直在坚持执行这个计划。如果你来到我们这里并且告诉我们有关情况，我们会理解的。但是现在，我们感到愤怒和失望。

新职位给我提供了更高的薪水，这并不假，但是我并不是因为钱而选择离开的。我需要一个我能做出成绩、同事之间相互尊敬的环境中工作。不幸的是，我们这里的工作环境却没有任何改观。

感谢你们教会我的一切，请记住：深思熟虑的计划，坦诚、经常性的沟通，以及对人基本的尊重，才可以和雇员建立良好关系。

祝你们万事如意！

防止人才流失——本书教你“如何去做”

你曾经有过像阿杰这样的员工吗？一个你真正不能失去的、忠实的贡献者，他却无论如何也要选择离开。你说过多少回：

“如果我早知道了就好了。”