



用「心」留人，得人心者得天下；
用「薪」留人，黄金台上俊贤多

留人之道 总经理

ZONGJINGLI LIUREN ZHIDAO

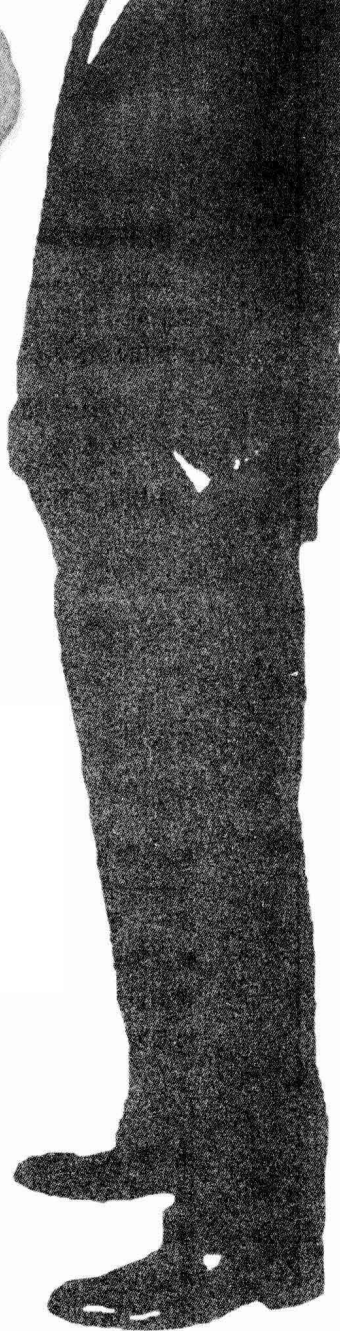
-----周瑞琛◎编著

美国钢铁大王卡内基说过：“如果拿走我的工厂而留下我的员工，用不了多长时间就会有一个新的工厂产生；如果拿走我的员工而留下我的工厂，要不了多长时间，二

美国管理学家彼得·德鲁克说过
当今时代，优秀人才的流失俨然成为：

北京工业大学出版社

留人之道 总经理



周瑞琛◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理留人之道 / 周瑞琛编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2011. 8

ISBN 978-7-5639-2786-9

I. ①总… II. ①周… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 128011 号

总经理留人之道

编 著: 周瑞琛

责任编辑: 王 喆

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcb@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 16

字 数: 262 千字

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2786-9

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

在知识与经济全球化的影响下，企业与员工在全球范围内进行双向选择，这样，员工的流动率大为上升。为了保证生产的稳定性与连续性，每个企业都必须要有—批核心员工，否则，企业将会成为一个“定时炸弹”，随时可能濒临破产。过去，几乎没有—家企业公开从其他企业挖人才，但是现在，这已经是被大家公认为可以接受的事实，许多企业不惜代价地从各种渠道吸收重要人才，同时，没有—家企业愿意看到自己的人才离开，因为对企业来说这将是一种打击，并且成本非常高。为了最大限度地避免这种情况的发生，企业必须从事业、氛围、感情、薪酬、育才、制度等方面采取有效措施留住人才，特别是骨干人才。

美国钢铁大王卡内基说过：“如果拿走我的工厂而留下我的员工，用不了多长时间就会有—个新的工厂产生；如果拿走我的员工而只留下我的工厂，要不了多长时间，工厂里就会长满青草。”

在人才竞争日益激烈、竞争手段日益多样化的今天，人才是企业的第一大重要资源—观念得到了众多企业的认可，任何可能影响到企业留人的因素都应给予高度的重视。但是，由于员工的高流动率给企业造成了许多不利影响，因而对企业的留人策略的研究与探讨就显得尤为重要与紧迫。

实践证明，企业如果没有做好留人工作的话，将会带来许多不便，导致企业的不稳定，人才缺失，绩效下降，最终影响企业战略目标的实

现。因此，企业必须要正确认识这一问题，制订切实可行的留人计划与留人策略，争取能够抓住核心员工，保证企业的生存与发展。

怎样留住你手下的得力干将，这是所有企业管理者最关心的。企业都希望员工能够忠于自己，与自己同舟共济，为自己服务并创造价值。但是，员工的流失却是很多企业每年都要经历的“阵痛”。

调查显示，造成员工流失的原因很多：一些基层员工认为重复简单的劳动没有出息，没有价值，所以干脆辞职；另一些员工则觉得家乡的创业环境越来越好，在家里打份小工比背井离乡到大都市要好得多；还有一些员工不满意企业的待遇，觉得企业的发展不符合自己的预期……这一切，让企业和员工之间失去了平衡。

企业要明白，留人要比挖人容易。如果现有工作与其他工作机会的条件相差不多，一般人都会倾向于留在原公司，选择待在熟悉的环境。因此，企业想要留住员工，就应该具有比其他企业更大的优势。企业需要做的是，大力创造留住员工的条件，努力形成留住员工的环境与氛围，增强企业的凝聚力、吸引力与向心力，这样企业就能够成功地留住员工。

“得人才者得天下，失人才者失天下。”如果说以往对留住人才所采取的措施好比是照看一座堤坝，那么现在的措施更应该像是管理一条河流。管理者不应强硬地“截住水流”，而应“控制它的流向与流速”。因此，留住人才不能一味强行阻拦，而是需要技巧。

鉴于上述原因，本书从事业留人术、情感留人术、薪酬留人术、赞美留人术、育才留人术、团队合作留人术、制度留人术、仁爱留人术、氛围留人术等九个方面讲述了留住人才的技巧，并且翔实而系统地介绍了留住人才的方法和技法，让企业领导者懂得如何通过有效的方式管理人才、合理配置人才，如何凝聚人才，如何建立良好的制度，创造活跃的企业氛围，留住你身边的人才。

第一章 事业留人术，让员工对未来有盼头

工作的激情来自于对目标的渴望，因为目标就像灯塔，不仅为企业指明前进的方向，还能给员工以前进的精神动力。在激励员工为你打拼之前，管理者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个员工都制定一个定性、定量的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能发动每一个员工为企业的整体目标而奋斗。

- ◆ 要想事业留人，提供平台是关键 / 2
- ◆ 帮助员工发展个人事业 / 3
- ◆ 让员工看到良好的发展机会 / 6
- ◆ 给员工一个表现自己的舞台 / 9
- ◆ 给普通员工提供成长机会 / 11
- ◆ 使员工觉得有光明前途 / 14
- ◆ 为员工创造好的发展前景 / 16
- ◆ 和员工共同描绘愿景 / 18
- ◆ 赋予员工一定的地位 / 21

第二章 情感留人术，得人心者得天下

正所谓：爱人者人皆爱之，得人心者得天下。拴住员工的心，就能拴住员工的人。要想得到员工的忠诚，就得让自己真正地关爱员工，去了解员工的内心愿望和需求，并予以适当的满足，才可能

让员工追随你。

- ◆ 情到深处，人才聚 / 26
- ◆ 关心员工的点滴细节 / 28
- ◆ 用情感留住人才 / 30
- ◆ 给员工“雪中送炭” / 33
- ◆ 了解员工的需求 / 36
- ◆ 关爱员工的健康 / 38
- ◆ 关心员工的家庭生活 / 40
- ◆ 和员工同甘共苦 / 42
- ◆ 抓住人心，善待员工 / 45
- ◆ “老干妈”的绝招 / 47
- ◆ 管理者要以心换心，处理好与员工的关系 / 50
- ◆ 征服人心，就能控制人身 / 52

第三章 薪酬留人术，合理的薪酬制度留住员工

人是最具实际性的，也是最讲物质性的，所以留住人的第一步也是最关键的一步，就是给予员工和他们能力相匹配的待遇。将员工工作能力和绩效与薪资挂钩，是消除员工不满、提高积极性的重要因素。薪酬是引导人才流向，吸引人才、留住人才最有效的杠杆，所以必须建立科学的薪酬机制。

- ◆ 用动态的薪酬留住员工 / 58
- ◆ 为员工设计高弹性的绩效工资 / 60
- ◆ 工资保密的好处 / 62
- ◆ 合理解决薪酬问题 / 64
- ◆ 加薪与公平都重要 / 66
- ◆ 时常对员工的薪酬进行调整 / 70
- ◆ 制定有效的薪酬制度留住核心人才 / 72
- ◆ 制定有激励与维系作用的薪酬制度的方法 / 74

- ◆ 薪酬制度的政策性倾斜 / 77
- ◆ 薪酬制度要讲求公平性 / 79
- ◆ 薪酬管理的不完善导致员工的流失 / 81
- ◆ 薪酬留人对策模型 / 83

第四章 赞美留人术，激起员工高昂的士气

员工对管理者赞美的渴望可以说是一项基本的“生理需求”，作为管理者，一定要懂得如何去满足员工的这种需求，要懂得如何给予员工以赞美。对于所有的员工，你都不应吝啬赞美，应当自然大方地去赞美他们，哪怕只是一个小小的进步与成功。员工在得到管理者的肯定的同时，也会对管理者以及企业给予肯定，这样既能激起员工高昂的士气，又能让员工为企业尽心尽力。

- ◆ 赞美是合乎人性的领导法则 / 88
- ◆ 赞美是激励员工的绝佳方法 / 90
- ◆ 拥有一双发现美的眼睛 / 91
- ◆ 毫不吝啬地赞美员工 / 93
- ◆ 适时适度地赞美员工 / 96
- ◆ 给予员工及时的认同与鼓励 / 98
- ◆ 给予员工重视和肯定 / 100
- ◆ 赞美员工时要学会把握原则 / 102
- ◆ 表扬员工的基本方法 / 106
- ◆ 当众表扬员工要注意细节 / 108

第五章 育才留人术，以培训法创造人才

培训的作用不容忽视，培训可以创造人才，培训可以留住人才，培训可以吸引人才，培训可以增加无可估量的价值。在许多企业，员工都认为教育和培训是企业为他们提供的最好的福利，因为他们知道教育和培训是提升自己的一个重要平台。从管理者的

角度来看，培训也是送给员工最好的礼物，是高于金钱留住员工的激励措施。

- ◆ 育才从培训开始 / 112
- ◆ 要发展先培训 / 114
- ◆ 培训是最好的投资 / 117
- ◆ 只要合理培训，利一定大于弊 / 119
- ◆ 培训员工的真正意义 / 122
- ◆ 采取对员工更有效的培训方式 / 124
- ◆ 企业对员工培训的四种模式 / 127
- ◆ 重视对新员工的培训 / 130
- ◆ 企业文化是企业培训的根本 / 131

第六章 团队合作留人术，增强员工的凝聚力

我们经常把一个部门称做是团队，然而，仅仅一个称谓仍然无法完美地实现企业的团结。很多人离开一个企业，并非只是因为对待遇不满意，而是感觉自己难以融入这个企业。俗话说：“人心齐，泰山移。”一个贤能的管理者应该懂得将多数人的力量凝聚为一个团体的力量，一个优秀的管理者应该懂得让员工彼此相互依恋，增强企业的凝聚力和吸引力。

- ◆ 利用团队合作的力量创造出奇迹 / 136
- ◆ 团队精神在企业中的作用 / 139
- ◆ 培养员工的团队精神 / 142
- ◆ 培养员工的主人翁精神 / 145
- ◆ 企业对团队管理的四种错误论断 / 148
- ◆ 管理者对团队的关心能凝聚向心力 / 152
- ◆ 企业打造优秀团队的八项原则 / 153

第七章 制度留人术，不同的制度政策留住人才

中央电视台品牌顾问李光斗说过：“企业的制度设计得好，就无往不胜。”企业在有效地吸引人才后，留住人才，才能使企业保持强劲的生命力。合理的制度可以做到用人所长，人尽其能，消除员工的不安与迷惑感。良好的制度可使员工能上能下、能进能出，既调动了员工上进的动力，又可以稳定一批骨干人才。

- ◆ 不同职业周期的留人制度 / 158
- ◆ 良好的机制和平台留住人才 / 162
- ◆ 企业文化制度留人 / 164
- ◆ 凝聚人心制度留人 / 167
- ◆ 人岗匹配制度留人 / 170
- ◆ 激励机制制度留人 / 174
- ◆ 合理化建议制度留人 / 177
- ◆ 有效的晋升制度留人 / 180

第八章 仁爱留人术，以仁爱之心满足员工自尊

有一个企业专家认为：“企业成功的关键在于把员工视为最重要的财产，尊重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。”员工的自尊心得不到满足和体现，就会对你以及你的企业产生排斥，从而最后跳槽离开。如果你足够尊重你的员工，那么员工也会加倍尊重你，从而对你感恩于心，忠诚于人，努力为企业打造一片艳阳天而奋斗。

- ◆ 尊重和保护员工个人隐私 / 184
- ◆ 向员工请教是最巧妙、最到位的尊重 / 186
- ◆ 把尊重员工的行动落到实处 / 188
- ◆ 尊重员工的建议 / 191

- ◆ 尊重那些有缺点或过错的员工 / 194
- ◆ 放下架子，与员工和平相处 / 196
- ◆ 不要对自己的员工颐指气使 / 198
- ◆ 支持和尊重员工的个人兴趣 / 201
- ◆ 用心记住员工的名字 / 203
- ◆ 体谅和尊重每一个员工 / 206
- ◆ 换位思考能增强团队的凝聚力 / 209

第九章 氛围留人术，给员工一个良好的工作环境

很难想象，若一个企业的员工士气低落，该企业将如何取得成功。企业管理者们都应该知道，提高员工的士气，营造一个良好的氛围对于企业来讲多么重要。员工不是工作的机器，他首先是人，有人的各种需求。员工若感到自己在企业里被当做“人”来对待时，就会有一种暖融融的温馨感，企业内部也会充满人情味。在这样的环境下工作，员工的心情自然就愉悦，工作起来也会更有干劲，同时也更愿意留在企业。

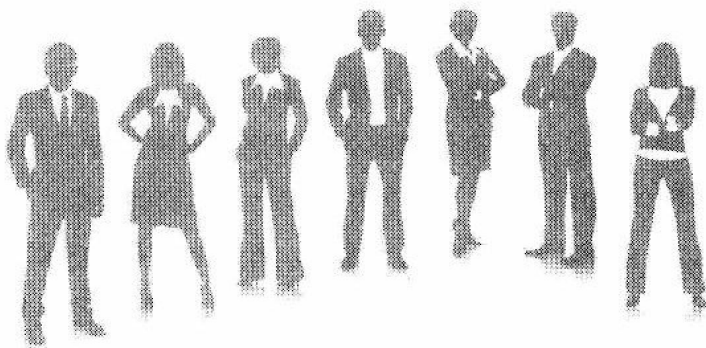
- ◆ 营造融洽的工作气氛 / 214
- ◆ 形成良性内部竞争环境 / 216
- ◆ 营造宽松的工作氛围 / 218
- ◆ 打造良好的工作环境 / 220
- ◆ 柔术管理法则 / 222
- ◆ 创造舒适的人文环境 / 226
- ◆ 创造有趣的工作环境 / 227
- ◆ 营造民主平等的工作环境 / 230
- ◆ 开辟多个沟通渠道 / 233
- ◆ 创造人和的工作氛围 / 235
- ◆ 营造彼此信任的工作环境 / 237



第一章

事业留人术， 让员工对未来有盼头

工作的激情来自于对目标的渴望，因为目标就像灯塔，不仅为企业指明前进的方向，还能给员工以前进的精神动力。在激励员工为你打拼之前，管理者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个员工都制定一个定性、定量的目标，让员工的激情与能力能够有的放矢，这样才能发动每一个员工为企业的整体目标而奋斗。



◆要想事业留人，提供平台是关键

企业的竞争就是人才的竞争，一个企业如果没有了人才，这个企业也就没有了竞争力。为了留住人才，很多企业纷纷提出“感情留人、事业留人、待遇留人”的口号，并将此作为企业文化理念的组成部分。那么，企业应如何留住人才呢？不少人认为致力于企业工作，其在中要有较好的收入，要有干事业的前景，要有良好的待遇。但如果企业有干事业的前景，就是收入低些，待遇差点，也会考虑留下来。可见事业在人才眼中的重要作用。

人人都想学有所成，因此企业要为人才提供一个干事业的平台，使其能用其所学，发挥其才能。有的企业管理者口口声声说“感情留人、事业留人、待遇留人”，实际上却并没有得到真正的落实。另外，一个企业即使有了一定的经济基础，如果事业不留人，也做不好事情。

企业要留的人，都是有能力的人，对他们来讲生存不是主要问题，最重要的是自身如何发展，没有发展的机会，他们就会走。从人的“需要论”来说，单凭薪资是留不住人才的，因为每个人的追求不一样，不是企业花钱就能把人才长期固定在一个位置上，而是要给他们一个干事业的舞台，使其能充分发挥自身的价值。

因此，企业要想使人员保持基本稳定，就应给员工提供良好的成长方向，给员工充分发展的空间，让他们有实现自我的机会，为其提供良

好的企业文化，加强员工的归属感。同时，企业要精心营造内部的“生态平衡”环境，建立公平、公正的竞争机制，并持续运行，不断完善，真正使有能力的员工为企业发展发挥作用。对工作达不到要求、不能完成任务“赖着不走”的人，要用机制使其“挂冠而去”，辞去职务，让位于人才。

企业要事业留人，就要实施人性化管理，不能靠恐吓、行政命令、舆论压力等卡住人才。因为这样不仅于事无补，反而徒增恶感，不但留不住人才，反而逼走了人才。企业要把员工当做企业的主人和财富的创造者，不要把发放的工资当做对员工的恩赐。因为员工除了对高工资的要求外，更渴望宽松的、有人情味的工作环境，人与人之间平等相处，工作上顺心舒心，所以，企业要留住人，就要用好人，把人才放到他能干的岗位上，让其发挥特长与才能，并为其提供良好的学习机会，使其为企业做出更大的贡献。

随着我国的社会主义市场经济体系的不断完善，人事制度也不断取得重大的突破。现在的人不再宿命一地、一企，有了支配自己命运、选择自己生活方式和道路的权利。另外，一些企业的人才流失，尤其是优秀人才的流失，在给这些企业带来巨大冲击和损伤的同时，也迫使其改进和加快科学民主管理进程。

总之，员工一进入企业，企业就应为其进行职业生涯设计。如果企业为员工想得很远，员工就会愿意毕生为企业效力。

◆ 帮助员工发展个人事业

所谓事业，是指一个人一生持续从事的职业、胜任的服务及职位发展的途径等。简单地说，它是指有关一个人一生活动的连续经历。

理解一个人的事业可以从主客观两个方面考察：主观方面包括价值观、态度、个性和动机等；客观方面包括职业选择、职位和特殊技能等。

事业发展是指个人为达到事业目标而做出相应的决策和付诸实践的过程。事业规划则是指个人对职业、组织和发展途径的选择。因此，事业发展规划是一个人不断地寻求工作与生活质量满意的动态平衡过程。

对企业来讲，一般是通过向员工提供一定的岗位和职业内容来实现发展目标，而员工需要的则是事业平台与个人发展的统一。怎样使员工的需要和利益相容于企业的目标与利益呢？这正是管理者帮助员工规划和发展他们的事业所必须要做的。事业发展与规划管理的过程，也就是企业和个人的目标和利益相匹配的过程。

从以上的介绍和分析中可以看出，帮助员工进行事业规划与发展具有深层次的激励效应。从满足员工的需要层次看，这一过程有助于满足员工的情感需要、受尊重需要，并有助于满足其自我实现的需要，而这些均属于高层次的要求。从丰富工作内容方面来看，这一过程有助于员工选择自己愿意做的工作，双方可以讨论重新设计工作或工作转换问题，以及调整工作责任问题，这些都可以提高工作、生活质量。从员工的事业发展方面看，与员工讨论其职业发展领域及所需的技能，并为员工提供继续教育和通过参与特殊项目发展其个人能力的机会，有助于留住优秀的人才。从绩效评价的内容和方式看，一方面，管理者要善于将员工的绩效与对企业的贡献联系起来，增强员工对企业的归属感和自豪感，这样有利于培养员工从企业大局考虑问题；另一方面，管理者还要听取员工对工作绩效的自我评价，这样做有利于员工提高对工作本身的评价。从维持员工的事业和家庭的平衡发展来看，与员工讨论其对业余时间的支配和发展家庭关系问题，能满足员工提高生活质量方面的要求。

事业规划与发展的激励思想基于企业与员工共同成长和发展的观念，与其相应的激励措施有利于员工的事业和生活向个性化方向发展，有利于提高员工的工作和生活质量，因此这一激励措施越来越受到各大企业的青睐。那么个人发展计划的意义是什么呢？

1. 员工发展计划有助于激发员工的工作积极性和创造性

无论企业还是员工个人，如果没有目标就会缺乏动力。职业生涯设计的突出特点就是目标性。员工发展计划对员工个人职业活动中的一系列可能的发展趋势做出设想和规划，指明途径和方法，提供帮助和支持，促使员工自觉地把企业的发展 and 个人的成功联系起来，为实现目标设想而不断提升能力水平，充分发挥自己的聪明才智，克服职业活动中的各种困难和挫折，始终朝着职业发展计划设计的目标发展。并且，员工发展计划往往针对员工深层次的职业需要和自身特点“量身定制”，它为员工的未来发展绘制了一幅“独特的蓝图”，其激励作用是强烈而持久的。

2. 员工发展计划有助于员工增强对工作的把握能力和控制能力

员工发展计划是建立在员工个人的兴趣、资质和技能的基础上的，它可以使员工了解自身的长处和短处，养成对环境和工作目标进行分析的习惯，又可以使员工合理计划、分配时间和精力去完成既定工作任务，提高业务技能。这都有利于强化员工环境把握的能力和克服困难的能力。

3. 员工发展计划有助于员工处理好职业生活和非职业生活的关系

科学的职业生活设计可以帮助员工从更高的角度看待工作中的各种问题和选择，在服务于职业目标的前提下，把职业生活和非职业生活中的各个要素联系起来综合考虑，正确地处理职业生活同个人追求、家庭目标等非职业生活的关系，使职业生活更加充实和富有成效，有利于职业目标的达成。

4. 员工发展计划有助于员工自我价值的实现和超越

员工工作的最初目标可能仅仅是为了生存而找一份工作，实现自己的较低层次的需要，进而追求的可能是财富、地位和名望，而最高需要是自我发展和自我实现的需要。企业将员工个人发展纳入企业发展的轨道，让员工在服务企业、推动企业战略目标实现的同时，也能按照明确的职业发展目标，通过参加相应层次的培训，实现个人的发展，获取个人成就。员工职业生涯设计通过对职业目标的多次提炼可以使工作目标超越财富和地位之上，驱动员工追求更高层次的需求，追求自我价值的实现，追求事业的成就感。

在认识了员工发展计划的必要性后，我们还要考虑它的实施，这是摆在每个企业面前的课题。总之，员工发展计划是企业提高员工整体素质、培养群体人才的有效措施，也是企业开发潜在人才、留住优秀人才的有效手段。一个企业只有搞好员工发展计划，才能得到长远的发展。

◆ 让员工看到良好的发展机会

美国密歇根大学工商管理学院一位教授曾说：“员工在一段时间内会关注薪水，但随着时间的推移，如果员工对工作失去了兴趣，单单靠金钱是不能留住他们的。”要想从根本上解决员工与企业共同发展的问題，我们只有使用更安全、合理、科学、有效的方法。

美国有家杂志曾对工作环境最佳的 100 家企业的员工做了一次调查，员工们自主自发工作的理由五花八门，如先进的技术、激动人心的工作、职位提升的机会、执行有挑战性的海外任务、在企业内部发展的前景、工作时间灵活并且有非常优厚的福利等。但是令人吃惊的是，提