

清华MBA总裁培训课堂实录

留住

LIU ZHU
YUAN GONG
DE XIN

员工的心

企业留人必备宝典

员工的心可以留住

企业的人才管理有道可循



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

留住

LIU ZHU
YUAN GONG
DE XIN

员工的心

李 涛 / 著

——企业留人必备宝典——



北京乐信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目(CIP)数据

留住员工的心 / 李涛著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司,
2010.4
ISBN 978-7-5463-2774-7

I. ①留… II. ①李… 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(2010)第 055746 号

留住员工的心

LIUZHIYUANGONGDEXIN

著 者：李 涛

出 版 人：周殿富

策划机构：北京中智信达教育科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

责任编辑：范中华 杨亚仙

书装设计：大象设计·王岩

出 版：吉林出版集团有限责任公司

发 行：全国各大新华书店

印 刷：北京楠萍印刷有限公司

开 本：710×1000mm 16 开

字 数：82 千字

印 张：13

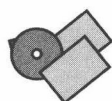
版 次：2010 年 4 月第 1 版

印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5463-2774-7

定 价：29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



LZXD

乐知信达图书

C 目 录 Contents

01 揭开忠诚度管理的神秘面纱 001

现代企业中，员工忠诚度降低是一个普遍现象，管理者应该对忠诚度有一个清楚的认识，从而进行培养和管理。

■ 什么是员工的忠诚度？ 003

☐ 员工和企业的关系：依赖、合作、互补 004

☐ 忠诚度的特点 006

■ 知己知彼提升忠诚度 010

☐ 企业吸引员工的十个因素 011

☐ 员工淘汰企业的十个因素 019

☐ 提高员工忠诚度的解决方案 022

02 利益留人：忠诚度培养的基础 025

利益之所以能激励人，是因为它符合人对物质的需求，在人才的竞争中富有很强的生命力。

■ 找准利益平衡点 027

■ 利益留人讲方法 028

☐ 设置合理的利益体系 028

☐ 让员工看到光明的“钱”景 030

☐ 差别对待，维护利益平衡 032

■ 利益留人有局限 034

☐ 合作关系不稳定，员工流动性大 035

☐ 利益资源稀缺，难以满足员工的物质期望 035

03 情感留人：建立忠诚度的纽带 037

感人心者，莫过于情。只有情感才能真正俘获员工的心，才能培养员工对企业的认同感和忠诚度。

■ 有关系才能交流 039

■ 把握情感留住人 041

☐ 日久生情 041

☐ 恩威并施 042

☐ 交流沟通 043

☐ 互相依赖 046

04 管理留人：控制忠诚度的手段 047

水不激不跃，人不激不奋。企业管理者对员工的精神激励，能够满足员工的自尊需要，是忠诚度管理的重要手段。

■ 平衡原则是基础 049

■ 不同阶段不同策略 050

□ 了解员工不同成长阶段的关注焦点 051

□ 正确面对员工不断提升的利益欲望 052

05 事业留人：搭建永久的忠诚度平台 055

让员工“种自己的田，为自己干活”，是充分发挥员工潜力，提高员工忠诚度的最有效办法。

■ 为员工提供理想的事业平台 057

■ 把重要的事情交给能人做 059

06 灵活运用各种留人方式 061

员工忠诚度的管理，不能墨守成规，要不按套路地因事制宜，把握全局，综合衡量。

- 利益+情感 063
- 事业+情感 064
- 管理+情感 065
- 利益+情感+管理+事业 067

07 忠诚度的管理贯穿员工职业生涯始终 069

忠诚度的管理，是一个系统工程。企业家在管理过程中，既要看到问题，又要看到问题背后的原因，同时还要找到问题的解决方案。

- 招聘期员工忠诚度的管理 071
 - 选择忠诚度高的员工 071
 - 建立科学培训体系 072
 - 巧用激励留住员工的心 074
- 录用后员工忠诚度的管理 075
 - 忠诚度的三种境界 076
 - 忠诚度的管理必须随时随地 077
- 离职潜伏期员工忠诚度的管理 081
 - 员工离职有迹可循 081

01 揭开忠诚度管理的神秘面纱

现代企业中，员工忠诚度降低是一个普遍现象，管理者应该对忠诚度有一个清楚的认识，从而进行培养和管理。



核心内容提要

- ☐ 什么是员工忠诚度？
- ☐ 员工与企业之间是怎样的一种关系？
- ☐ 员工忠诚度有什么特点？

各位学员，大家好！今天的课程内容是员工忠诚度的管理和员工职业素养的提升。最近这几年，中国经济发展比较快，企业的经营状况，也都越来越好。在这样一个好的局面之下，很多企业家有一个共同的困惑，就是企业中优秀的员工留不住，企业需要的员工找不到。有没有很好的解决办法呢？问题发生的原因是什么呢，它的责任在谁呢？是员工的问题，还是老板的问题？是社会的问题，还是我们这个时代的问题？像这样一些问题，都值得我们大家去思考，所以今天，我们就和大家一起来讨论，如何去认识这些问题，如何去面对这些问题，如何去解决这些问题。

■ 什么是员工的忠诚度？

我们讨论的第一个问题，就是员工忠诚度的管理。什么叫员工的忠诚度？我们每个人心中，都有自己的答案。有的人说，李

老师，这个问题非常简单，什么叫员工的忠诚度？就是员工来了不走。事实上是不是这样简单呢？我希望某个人的工作干好，那么我的评定标准是什么？就是员工的忠诚度。而员工的忠诚度，是分几个层次的。要想认识这个问题，我们首先要回答的第一个问题，就是员工的忠诚度在本质上是什么？我认为员工的忠诚度在本质上反映的是：员工和企业的关系。

□ 员工和企业的关系：依赖、合作、互补

员工和企业之间，究竟有几种关系，都是什么样的关系？我总结一下，员工和企业的关系，大概表现为三种形式。

第一种形式：员工的能力不是很强，而企业发展比较好，员工投奔企业而来。这种关系我们称它为依赖关系，即员工依赖企业。

第二种形式：员工能力比较强，企业发展也比较好，员工和企业之间形成了合作关系，但是这个合作关系又比较微妙。为什么比较微妙呢？就是员工的发展和企业的发展有个相对快慢的比较。如果企业发展得比较快，而员工技能不足，那么企业和员工之间的合作关系就会出现问题。还有一种情况是员工的能力提高比较快，而企业的发展比较慢，这样就产生了一种不平衡性。上述这两种不平衡性，都会导致合作关系出现问题。这就是第二种形式，我们称它为合作关系。

第三种形式，我们称它为互补关系或者互赖关系。企业发展得非常好，员工的技能也提高得非常好，企业需要的人才恰恰是员工本身，而企业需要的才能又恰恰是员工所具备的才能，员工不断提高的能力，也恰恰是企业所需要的，于是就形成了非常好的互补性。

在清楚了员工和企业之间的关系后，我们接下来所面对的问题就是分析上述三种关系中，哪一种比较稳定。

第一种依赖关系。这种关系最突出的表现就是员工不愿意也不会离开企业，你叫他走他都不走，表面上是一种稳定关系。但是这种关系最大的受益者不是企业而是员工，这种关系对企业是不利的，因为企业最终需要的，不是员工和企业的关系有多好，而是员工能不能满足企业的需求。

第二种合作关系。它是一种不稳定的关系，企业发展好了会对员工提出高要求，员工能力提高了也会对企业提出更高的要求，这种双向的要求就会间接地导致很多问题的出现。

第三种互补关系。这种关系是我们所追求的一种非常好的良性发展的关系。如果企业和员工之间，能够形成这样一种很好的互补关系，那么企业的发展就会蒸蒸日上。

我们现在回头来讨论员工的忠诚度问题，什么叫忠诚度呢？忠诚度需要在企业和员工之间建立一种合理的关系，是什么样的合理关系呢？就是员工有才能，需要找一个发展的空间和舞台，而企业能够给员工提供这种发展的平台。反过来企业发展需要高素质的员工，恰好高素质的员工出现了，这就是一种非常好的关

系。如果这种关系建立起来了，那么忠诚度就建立起来了。

□ 忠诚度的特点

接下来我们要讨论的问题就是怎么认识忠诚度。企业发展到一定程度的时候，员工离职率会提高，这就是我前面提到的企业想留的人留不下来。对于这个问题该怎么看呢？我先给大家介绍一种方法，现在的科学研究提出这样一个观点，管理和科学都是要面对问题来发展的，那么怎样面对问题呢？这里有一套方法，这套方法就是八个字：认识、解释、控制、预测。

认识

要认识问题。不认识问题就找不到解决问题的方法，也就是说遇到问题要对症下药。

解释

要去解释这个问题，要解释这个问题背后的原因，要找准造成问题的原因是什么。员工的离职，它有很多不同的原因，所以我们要去分析其中的因素。

控制

要去控制。管理是什么？管理就是控制。作为老板要能够掌控企业，掌控企业中出现的各种问题，这样的老板才是成功的。

预测

要去预测它。为什么要预测它？因为将来要出现的问题，我们只有做到能够提前预测，才能够做到全面且正确的应对，才能够迅速而准确地做出相应的对策。有了对策，才能够更好地认识问题，才能够更好地找出问题的原因，而我们解释问题原因的目的就是两个，一是很好地控制它，二是很好地去预测它。

忠诚度需要逐步建立

现在我们就用这种方法，来解释忠诚度问题。我们首先讨论第一个问题，忠诚度在企业内部到底表现为什么样的特点？我们先从老板的角度来看，老板认为忠诚度就是企业内的好员工和企业之间形成一种十分稳定的关系。那么我们现在要问，这种关系是自然而然建立起来的吗？这种关系是一成不变的吗？我认为忠诚度不是想要就会有的，忠诚度是建立起来的。比如说家庭是怎么来的？家庭就是建立起来的。从社会学方面来探讨人和人的关系的时候，有两个重要的概念，这两个概念对我们研究忠诚度是非常重要的。第一个概念叫身份。比如说员工到了企业，如果是个管理岗位，那么员工就是管理者的身份；如果是个操作工的岗位，那么员工就是工人的身份。第二个概念叫身价。什么叫身价呢？就好像你是个操作工，我也是个操作工，我们两个的技术水平不一样；你是个管理者，我也是个管理者，我们两个的管理水平不一样，就会使我们俩的工作业绩不一样，日积月累就形成了我们两个不同的身价。为什么我们要研究这两个问题呢？这是因

为身份在某一个阶段可能是不变的，但身价会不断地变化。就像家庭一样，丈夫和妻子在某一个阶段身份是不变的。那什么是变化的呢？身价是变的。比如说为什么有时候家庭会出现破裂现象？一个最主要的原因就是身价的变化。结婚了，两个人的身份不变，当双方的身价发生变化的时候，问题就会出现。如果家庭中有一方出来做生意，发了财，而另一方在家里相夫教子，最后往往会出现这样的情况，就是丈夫有钱了，变心了。这是什么原因？就是身价不一样了。还有，朋友和朋友之间的交往也会呈现出这样的情况。你会发现我们的小学同学、初中同学、高中同学，随着时间的变化，人与人之间的关系是经常变化的，而且变的主要是人的身价而不是身份。

综上所述，我们要淡化身份，重视身价。所以各位老板，我今天提出这个概念，对大家有什么启示呢？就是我们的员工招进来，你把他安排在一个岗位上，他每天在做工作，他的身份不变，但是他的身价在变，你必须注意到这种变化，这就需要我们控制它，去预测它。你只有秉持这样一个观点，你才能够很好地理解忠诚度这个问题。所以我的第一个观点，忠诚度是建立起来的。

忠诚度不是一成不变的

我的第二个观点，忠诚度不是一成不变的。今天我们两个是好朋友，不代表明天我们俩是好朋友。为什么会这样？大家注意，我们现在的社会和传统社会最大的不同是什么？人不变，但

是环境在变，我们所处的环境给我们带来了很大的冲击。这个社会在进步，一个最主要的标志是什么？就是现在的环境和以前相比，它的变化速度超出了我们传统经验所能够概括的东西。我们普遍能感觉到，在现代社会大家都处于一种忧虑状态，每个人都感觉这个时代压力很大，这是什么原因？就是因为环境在变化。所以我认为人和人的关系要想不变，它的前提是环境不变。传统社会中人和人的关系为什么比较稳定？为什么家庭比较稳定？其中一个非常重要的原因就是他们所处的外部环境没有发生太大变化。为什么现在我们员工的忠诚度不高？为什么企业的离职现象比较严重？我们的家庭为什么不稳定？其中一个最主要的原因就是我们已经从传统社会进入现代社会了。在现代社会剧烈变化的环境面前，我们的经验已经不够了。我们用过去的方法、思维来处理现在的企业与员工的关系，家庭关系，社会关系，很明显，经验是不够的，是没有效果的。那怎么办呢？我们就要去学习，去学习有哪些好的方法，可以让我们去控制它，去预测它。所以我就要提出我的第三个观点，忠诚度是可以管理的。

忠诚度需要管理

现在我们对忠诚度已经有了三方面的认识：第一，忠诚度是建立起来的。第二，忠诚度不是一成不变的。第三，忠诚度是可以管理的。那么有人会问：“李老师，忠诚度怎样管理？”我们按照刚才讲的四种方法，就可以很好地去管理忠诚度。首先去认识它，认识这里边有哪些影响因素。然后去解释它，解释这里边