

★★★★★
美国亚马逊五星图书

AMACOM
A Division of American Management Association
美国管理协会人际关系经典

留住 好员工

揭开员工流失的

7大隐密

[美] 利·布拉纳姆 著
范海滨 译

The 7 Hidden
Reasons Employees Leave

How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late

7大职员离去原因，54个求才用才方法
助您洞察先机，未雨绸缪，
留住人才，降低成本，提高效益。

济科学出版社



留住 好员工

揭开员工流失的 7大隐密

[美] 利·布拉纳姆 著
范海滨 译

The 7 Hidden
Reasons Employees Leave

How to Recognize the Subtle Signs
and Act Before It's Too Late



图书在版编目 (CIP) 数据

留住好员工：揭开员工流失的7大隐密/（美）布拉纳姆著；范海滨译．－北京：经济科学出版社，2011.9
ISBN 978-7-5141-1037-1

I. ①留… II. ①布…②范… 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 186605 号

责任编辑：周胜婷
责任校对：王凡娥
技术编辑：王世伟

留住好员工：揭开员工流失的7大隐密

〔美〕利·布拉纳姆 著 范海滨 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行电话：88191613

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京东海印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 16.25 印张 230000 字

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-1037-1 定价：38.00 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）

兹将本书献给我深情回忆中的
父亲老弗兰克·利·布拉纳姆，
母亲贝蒂·吉尔德·布拉纳姆，
以及
我的兄弟勒威斯·吉尔德·布拉纳姆

本书是专门探讨那些导致能干员工“跳槽”的隐秘的、难以捉摸的动机和原因的，正是这些原因使他们从开始怀疑自己加盟你们公司的决定；到考虑“跳槽”；到随后变得离心离德，乃至最终甩袖而去。

员工自愿离职的真正根本原因往往隐藏在表面现象之后，如果你认真地考虑这个问题，那么，我们可以知道这些原因多半是以下几方面：得不到认可（包括工资太低）；无法完成工作；职业发展机会有限；管理做法不当；不值得信任的领导；以及机能不良的工作文化；等等。

那么，这些根本原因是以什么方式隐藏起来的，并且是对谁来隐藏的？调查告诉我们，它们恰恰是对那些最需要了解这些问题的人——也就是在每个单位里那些直接负责延揽和留住有价值员工的那些经理们——加以隐藏的。事实上，这些直接负责的经理们中的绝大多数都认为，大多数离职的员工是被更好的工作岗位所“吸引”走的。当然，大多数离职的员工的确是为了寻求更好的工作机会，但是把这个“吸引因素”当做是员工“跳槽”的根本原因则未免有些过于简单化和肤浅了。

这些经理无法理解“排斥因素”，而这些“排斥因素”中大部分却都在他们的权力掌控之中。正是这些因素成了投

入外界机会怀抱的最初,也是第一位的原因。在那么多离职谈话中,始终没有问到的问题不应该是“你为什么要离开本公司”而应当是“你为什么不留在本公司?”

多年来,我听到过几百位离职的员工以激愤的情绪描述他们对其前雇主的不满和离职的原因。同时,有那么多经理以截然不同的方式来看待该问题,也激发起了我研究它们的兴趣。最终,在设法获得有关员工自愿离职根本原因可靠文献的过程中,我接触到了位于加利福尼亚州桑塔·克拉拉市(Santa Clara)的萨拉托噶研究所,该所现在属于普华永道公司(Price Waterhouse Coopers)的一个部门。萨拉托噶研究所被许多人认为是第三方离职谈话和员工工作态度调查领域的世界领先单位之一,该所由杰克·菲兹-恩兹博士(Dr. Jac Fitz-enz)于1977年创办,他是人力资源标杆做法和人力资本投资回报等研究领域的先驱者。

萨拉托噶研究所维护着一个数据库,该库存有该所从1999年到2003年之间对19700名离职的和在职的员工的调查,该项调查横跨了5个年头,这个期间恰好是从人才大战开始到形成买方市场结束。萨拉托噶研究所的调查数据包括各个行业——金融、医药工业、技术、制造、物流、保险、保健、电信、运输、计算机服务、电子、日用品、顾客服务、商业服务、咨询以及“其他服务”等行业中的不同公司。

我很高兴萨拉托噶研究所对写这本书的创意感兴趣,并且愿意让我分析这些数据和从这些调查中得出评语。我从这些分析中得出的“七大隐密”,与我在之前所写的那本书《在企业中留住那些为你干活的人》(*Keeping the People Who Keep You in Business*)中所描述的流失原因极其相似。当你读这本书时,你不会为看到这七大原因中的任何一条而感到惊奇。真正让人感到奇怪的是,即使许多公司知道了员工流失的根本原因是什么,他们也几乎没有做任何力所能及的事情来消除这些原因。

有太多的公司依然依靠那些有形的、容易实现的方法来解决这些问题,例如围绕着工资、福利以及各种时髦的小恩小惠做文章。而实际上,我们知道,最有力的解决方法应当围绕那些最具挑战性的无形问题做文章,例如良好的管理和健康的公司文化等方面。与关于描述员工离心离德和最终“跳槽”的原因相比,本书更多地着墨于如何解决这些问题。在本书中,你将看到调动员工积极性并牢牢抓住员工的54个具体做法。你还会发现,其中有些做法,要比其他做法更适合你单位目前的需要和情况。

好消息是,你无须实施所有这 54 种方法。你所需要做的是有的放矢地实施其中一些方法,也就是为了实现你的经营目标,能够调动和保留你最需要的那些员工的方法。因此在阅读本书时,你可以随意地从一章跳到另外一章,以便在各种做法中,挑选那些最适合你公司和最关键人才需要的那些做法。

我还邀请你访问我们“留住人才公司”的网站,其网址是:[www. keepingthepeople. com](http://www.keepingthepeople.com),然后匿名地填写该网站所提供的一张或两张保密的调查表。你对这些调查的回答,将有助于我进一步深入研究员工的工作态度以及经理们对于员工离职的真正原因是如何看的。

致谢

衷心感谢加利福尼亚州桑塔·克拉拉市(Santa Clara)的萨拉托噶研究所的研究主任迈克尔·克里(Michael Kelly),感谢他对本书最初的创意感兴趣,感谢他在本书写作期间所给予的持续不断的帮助。在本书每一章的写作过程中,迈克尔都通过长长的、思想深刻的书信和电话讨论提供了宝贵的意见。

在大力提供鼓励和技术支持等方面,我深深地感谢我的夫人彻丽尔(Cheryl)。

我感谢我的儿子克里斯托弗·里德和乔纳桑·斯潘塞(Christopher Reed and Jonathan Spencer)所给予我的灵感和支持。

我要特别感谢道恩·菲尔查姆(Don Feltham),对于本书一些重要部分,他花费了不少时间提供了许多专业性的真知灼见。

我感谢所有参与过几百项诚实、坦率和实事求是调研的工作人员,或许正是他们的意见使得各种问题更加清晰明白。

感谢所有同类书的作者、企业主管、人力资源专业人士、同事、咨询界同行和顾客们,他们的思想和行动启发了我,并且为不断地探究如何使得企业获得成功的人力资源管理方法作出了贡献。他们的著作、思想和聪明才智丰富了本书的内容。

在其专业知识和编辑方面,我感谢尼尔斯·布厄塞姆(Niels Buessem)所给予的认真负责的帮助。

我将最后但并不是最不重要的感谢献给美国管理协会(AMACOM)的编辑主任埃德莲娜·希基(Adrienne Hickey),感谢她所提供的具有指导性和建设性的意见。

第一章 为什么要关注他们“跳槽”的原因？

“发现的最大障碍不是无知，而是误以为自己知道些什么。”

——丹尼尔·布斯丁（Daniel Boorstin）

员工们不说，经理们就听不到 / 3

员工流失：仅仅是“经营企业的一项成本”吗？ / 6

时移势易，观念必须改变 / 8

在离职谈话中，人力资源部门发挥怎样的作用？ / 10

第二章 他们是如何萌生去意和辞职而去的

“一些人泄气了并离开了……其他人泄气了但却留了下来。”

—— 无名氏

萌生去意的过程 / 11

考虑离职的思想演变过程 / 16

第三章 他们为什么要走：研究所揭示出的事实

“有时候，如果我们锲而不舍，追根究底，我们就能了解真相。”

——杰克·菲兹-恩兹 (Jac Fitz - enz)

- 员工说他们为什么要离职 / 22
- 是什么原因使得他们开始感到不满的？ / 26
- 关于工资待遇的几句话 / 27
- 关于区别对待、有的放矢的问题 / 29
- 谁大权在手，可以满足这些要求？ / 30
- 以下七章：隐秘的原因和具体措施 / 31

第四章 第一个原因：岗位和工作场所不尽如人意

“在理想和现实之间，在动机和行动之间，总有阴影投下。”

——T. S. 艾略特 (T. S. Elliot)

- 隐秘的相互期望：心理合同 / 36
- 注意识别期望没有得到满足的各种警报信号 / 39
- 满足相互期望的障碍 / 40
- 使得双方期望相互匹配的求才用才实用方法 / 41
- 未来的员工自己能做些什么？ / 47
- 信任的开始或结束 / 48
- 最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 / 49

第五章 第二个原因：人才与岗位不匹配

“如果一个公司把具有不同技能的人看做是无差别的资源……那就等于失去了生产率、盈利和人才开发等方面大获其益的极好机会。”

——维沃克·阿格拉沃尔 (Vivek Agrawal)

- 少了点什么：对人才与岗位匹配工作的热情 / 52
- 关于人才的一些常见的误解和真相 / 54
- 注意识别人才—岗位不匹配的各种迹象 / 56
- 预防或纠正人才—岗位不匹配的障碍有哪些 / 57
- 选择最佳匹配的方法 / 58
- 通过分配岗位工作来激励和再激励员工的最佳做法 / 68
- 员工在人才—岗位匹配过程中的作用 / 74
- 最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 / 75

第六章 第三个原因：指导工作和提供反馈意见太少

“经理们一定不能把员工看做是需要加以解决的问题，而是应当把他们看做是有待了解的人。”

——尼吉尔·尼克尔森 (Nigel Nicholson)

- 在调动员工积极性和留住员工方面，为什么指导和反馈工作十分重要 / 79
- 经理们为什么不提供反馈和指导 / 80
- 注意识别这些迹象 / 82
- 不仅仅是见见面那么简单：这是一个关系问题 / 82
- 用于指导和提供反馈意见的有效方法 / 84

指导工作五步法 / 90

在获取更多的指导和反馈意见方面，员工能做些什么 / 98

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 / 100

第七章 第四个原因：发展和提高机会太少

“说到底，记住这一点是十分重要的，那就是，我们不可能通过保持自己一成不变而成为我们需要成为的那种人。”

——马克思·德珀利 (Max DePree)

他们实际上说了些什么 / 104

要想成为最佳雇主，请从了解职业方面的新形势开始 / 105

注意识别那些阻碍职业发展和遭受职业挫折的各种迹象 / 107

创造发展和提高机会的最好做法 / 109

在创造发展和提高机会方面，员工自己能做些什么 / 123

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 / 125

第八章 第五个原因：感到被低估和得不到赏识

“要让那些为你工作的人感到自己很重要，如果你尊重他们并且为他们着想，他们也就会尊重你并且为你着想。”

——玛丽·凯·阿瑟 (Mary Kay Ash)

为什么经理们不愿意表示对员工的赏识 / 131

注意识别那些感到被低估和得不到赏识的各种迹象 / 132

工资：所有问题中最牵动感情的问题 / 133

能够调动员工积极性和提高员工保留率的薪酬做法 /	134
三种不同的浮动薪酬方法 /	139
注意向难得人才提供全面酬谢 /	142
在看重和赞赏人方面，采用非物质手段的最好做法 /	143
重视人，而不仅仅是关注数字 /	146
在更加受到重视和得到更多的赏识方面，员工们都能做些什么 /	156
最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 /	158

第九章 第六个原因：来自于超负荷工作和工作—

生活不平衡的压力

“我在企业工作的经历告诉我，竞争力的关键在于创新，而创新的关键在于人。所以，关心人就是关心企业的基本方法。”

——兰代尔·托比亚斯 (Randall Tobias)

“需要记住的是，对于杰出的公司来说，它们不会缺乏人才。

那些缺乏人才的公司或许是活该如此!”

——杰弗里·普费弗 (Jeffrey Pfeffer)

压力这个问题有多严重? /	162
压力不断增大的原因 /	163
注意识别你的员工可能疲劳过度或超负荷工作的各种迹象 /	163
健康的与有害的文化 /	165
不仅仅是做该做的事情 /	166
美国最佳工作单位 /	169
它不是你需要与之竞争的那种“大块头” /	171
福利与服务的大菜单 /	173
在减轻压力和工作负担过重方面，员工们能做些什么 /	190

第十章 第七个原因：对高层领导失去信任和信心

“办企业要从取得信任开始……随着公司抛弃了官僚体制，它们的领导人就必须了解，信任对于管理层来说，就如同企业对于顾客关系一样重要。”

——瓦伦·本尼斯 (Warren Bennis)

信任和信心危机 / 198

注意识别不信任和怀疑情绪的各种迹象 / 198

员工需要知道答案的三个问题 / 199

评价是否值得信任和有信心的标准 / 200

在增进互惠互利的信任和信心方面，员工们能做些什么 / 210

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表 / 212

第十一章 做好计划，立志成为最佳雇主

“有一次，伟大的法国元帅马歇尔·里奥特 (Marshall Lyautey) 要他的园丁种一棵树。这位园丁表示反对，因为这种树生长缓慢，需要100年才能长成。这位元帅回答说：‘如果是这样，那就更不能浪费时间了，请在下午就种好它。’”

——约翰·F·肯尼迪 (John F. Kennedy)

当前通行的一些求人用人战略 / 215

从这些成功的案例中，我们能学到些什么？ / 223

把求才用才与企业经营目标统一起来	/	224
把正确的措施与企业的经营成果统一起来	/	224
创建最佳雇主计分卡	/	226
计划发挥作用……如果你制订了计划的话	/	229
制订计划过程中的合作伙伴	/	230

附录 A 最佳雇主求才用才实用方法一览表 / 233

附录 B 离职谈话/调查和流失率分析工作的要点和需要

考虑的问题

传统的离职谈话	/	237
进行离职谈话和调查的最充分理由	/	237
进行离职谈话和调查的最理想做法	/	238
挽留宝贵员工的最后机会	/	241
还有最后一个问题	/	242

第一章

为什么要关注他们“跳槽”的原因？

“发现的最大障碍不是无知，而是误以为自己知道些什么。”

——丹尼尔·布斯丁（Daniel Boorstin）

1

自 从安娜向她的前老板请辞以来，时间已经过去6个星期了，但是很明显，一提起这事，她的内心依旧充满了强烈的牢骚和不满。

“没有对我进行任何培训，就立即让我上岗了。我曾经要求与我的经理面谈一次，以便我全面地了解这个项目，但是他一直没有时间。我觉得，他并不真正地了解我，所以他对我并不完全放心。

“当我听到反映，说我有些工作做得不好时，他也没有具体说明，我今后应当如何改进……实际上，他确实很喜欢威胁人，而且脾气坏得可怕。如果他问我一个问题，而我回答不出来时，他就会当着其他同事的面来取笑我。而事实上，是他自己没有按照正确的程序来开展工作。

“后来，我在工作中一直有劲使不出来，尽管我对工作已经驾轻就熟，

但我得到消息，他们并不打算提拔我。

“最后，当我辞职时，他们也没有兴趣问一下我为什么要另觅他枝，没有和我进行离职谈话。我在那里工作期间，他们从来就没有听取过我的任何意见，当我要走时，他们当然也不在乎想听一听我为什么要走的原因了。”

安娜继续说道，眼下，她喜欢新老板给她的管理工作：“我仍然在做我喜欢做的事情，但是工作环境则更加专业化了。我们相互开诚布公，不背地里搞小动作。我知道在任何时候我们都会站在一起。”

还有一件事——安娜还提到她曾经雇用过一个从她原先公司离职的一个很能干的同事。

我曾经受一些公司（这些公司对那些优秀员工的“跳槽”深感惋惜）的委托，与那些离职的员工进行事后的离职谈话，结果，我听到了各种各样的故事。我知道，任何事情都是兼听则明。安娜的那位前主管就可能会有不同的说法。但是我也明白，安娜的故事中有实话。而在我所听到的所有故事中，其中所含的道理，要比这些员工最后一天上班打卡，然后就甩手而别的时刻，向他们前雇主说出的离职原因要更加真实得多。

好的一面是，有些公司确实已经醒悟过来了，并且认识到，现在就开始听取那些前雇员以及现有员工的意见还不算晚。有些公司则在它们某些最关键的员工一连请假几个星期时，变得更加警觉起来。而另外一些公司，则是出于保护自己作为一个好工作单位的声誉才开始关注起这个问题。但是，大多数公司仍然只不过是意在确保自己拥有所需要的人才，以便实现自己的业绩目标而已。

而事实依然是，对于那些有价值的员工到底为什么会“跳槽”这个问题，许多经理和高管们并不在意。他们的态度似乎是：“如果你不喜欢这里，那么请走好，当你出门时小心别让门打到你的后背上！”

你是在意这个问题的，否则你就不会拿起本书来捧读一番了。那么，你为什么在意这个问题？到底为什么要花时间和精力来了解这些员工甩袖而去的原因？要知道，直截了当地接受员工离职谈话时的说法要比看书更