



科文图书

科文西方工商管理经典文库

人力资源管理系列

KEEPING THE PEOPLE
WHO KEEP YOU IN BUSINESS

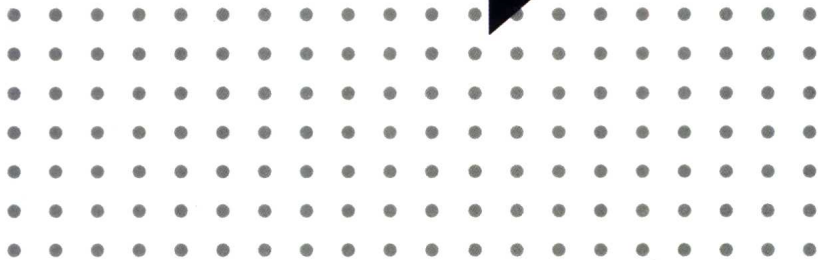
留驻 核心员工

24种赢得人才战的策略

惠普、思科、星巴克……500强的实际案例

内部提升、下放权力、认可成绩……行之有效的策略

[美] 利·布拉纳姆 Leigh Branham/著



中国劳动社会保障出版社

科文西方工商管理经典文库·人力资源管理系列

留驻核心员工

Keeping the People Who Keep You in Business

24种赢得人才战的策略

[美]利·布拉纳姆(Leigh Branham)

胡江波 连先 孙征 译



中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号:图字 01-2003-4149 号

图书在版编目(CIP)数据

留驻核心员工 / (美)布拉纳姆著;胡江波,连先,孙征译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2003

(科文西方工商管理经典文库)

ISBN 7-5045-4110-9

I. 留... II. ①布... ②胡... ③连... ④孙... 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(2003)第 065503 号

Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent/Leigh Branham.

Copyright © 2001 F. Leigh Branham Original published by AMA-COM, 2001

中文简体字版版权©2003 科文(香港)出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码: 100011)

购书热线: 010-64203023

网上购书: www.dangdang.com

*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 12.25 印张 352 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211 发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

序

25 年前，我做了一个艰难的决定，一个当今许多人都在做的决定——我辞了职。但那不只是辞职而已，而是要找到适合自己的职位。适合我的职业就是成为一名职业指导顾问和求职向导，这本身就包含了要求我做出一系列巨大的职业改变。

从那时起，由于我给一千多个转换职业的经理人和职员做了 15 年的职业转型顾问，我对于到底什么才能使个人和公司吻合良好这个问题产生了浓厚的兴趣。我曾经与我的客户们进行了几百次“离职面谈”，帮助他们了解是什么地方出了差错，他们是如何在一开始就选错了职业。这个工作最令人满意的地方就在于看到客户们对于他们想要的工作、适合共事的经理和组织形式有了比以前清楚得多的认识，然后他们离开并找到了合适的岗位或是创造了它。

三年以来我一直在和一家大公司合作，设计和执行一个员工职业发展系统，来帮助经理人和员工一起创造适合于组织内部的方式。这个公司成功地留驻了大量可能会流失的员工，其诀窍在于它承诺了采取相应的行动来挽留员工。

1995 年，我写了一本关于当地的企业怎样在紧缺的劳动力市场为争夺人才而竞争的书，方法就是花更多的时间和精力来留驻他们已经拥有的优秀员工。结果，我被邀请去一个当地商会的劳动力短缺特别工作组演讲。为了准备这次演讲，我开始大量阅读我所能找到的关于留驻员工的每一本书、每一篇文章和每一条新闻，从那以后就再也没有停止过这种阅读。这本书就是那一次研究的结果（尽管不是最终的结果），也是我作为一名在自己的商业领域里的导师和经理的智慧结晶。

20 世纪 90 年代，美国在经济、生活方式和人口方面都经历了急剧变化，从而改变了个人与公司之间的传统雇用关系。对所有员工来说，“忠

诚”一词有了新的定义。因此这是一个成为管理人才的经理人的富有挑战的时期。迅速增长的经济已经创造了一个前所未有的卖方工作市场。最近一期《财富》甚至发表了这样一篇文章，标题就是“辞职的快乐”。

因此，作为经理，你就面临着留驻你最有价值、最能创造财富的人才的压力。那么，你是如何应对这些压力的呢？一些人的反应是：“保留人才是人力资源部的事情，与我无关吧。”或者说：“如果公司不能给他们提供较高的薪水和恰当的福利，我也无能为力呀！”当然，这些反应背后存在的情绪也是可以理解的。人力资源部确实应负一定的责任，薪水和福利也是主要的吸引因素。但是，假如说在我过去的经验和研究中曾经学到了一点东西的话，那就是良好的管理才是留驻优秀人才以及大多数人的途径。最好的经理们就是那些在本书所组织的4个保留步骤——吸引人才、挑选人才、整合员工和培训员工方面进行不懈努力的人。

首先，为留驻你的核心员工而负责，这是你迈向成功的第一步。第二步就是做出承诺。美国已有许多公司的领导在这样做——将留驻优秀员工置于一个战略优先的地位。找出最初是什么使得他们产生了离去的念头，并去询问你的员工，什么条件可以让他们留下来，让他们知道你了解他们工作以外的需求，你很重视他们的价值，对于他们的需求，你能做到尽量关心并且创造性地予以解决。其实就是我所说的“保留学”的4C——关心(caring)、承诺(commitment)、创造性(creativity)和常识(common sense)。具有常识的企业领导们如今都知道留驻人才就是留驻顾客，而顾客的保留就等于维持了公司的收益。这是最令人振奋的部分。但是小心，不要犯错——因为这的确是一项花费时间的工作。

在这里我祝愿你喜欢这项工作并且喜欢我的这本书，我在这本书里提出了一些具有前瞻性的保留人才的策略，以帮助你和你的公司在今后创造出一段长期的“良好双向关系”。

利·布拉纳姆
堪萨斯州基维拉湖
2000年3月

译者序

当我第一次看到本书的书名时,就被吸引住了:如何留驻那些使你的公司运转良好的关键人物?这很重要吗?难道他们真的需要被挽留?事实上,因为当今许多公司的人才流失很普遍,如何留驻核心员工,对于如今的公司来说,的确是一个很棘手的课题。

仅从这本书中列举的美国在这方面所经历过的几个简单的事实,就可以发现,多数公司的人才就像水在沙中一样地流失了:

每一个月,有超过 13% 的职员另谋他就,相当于 7 个人里就有不只一个,而 1995 年是 10 个职员里才有 1 个辞职;

平均每一个上市公司每 4 年损失员工过半;

55% 的美国雇员经常想到辞职,或计划在一年内辞职。

有价值的员工就这样流走了:如此迅疾和难以控制,而且悄无声息。但问题还在于,企业要怎样在劳动力紧缺的情况下为争夺人才而竞争?是不停地招聘,还是花更多的时间和精力来留驻已经拥有的优秀员工?若是前者,则无异于说,要阻止一个受伤的人流血的最好办法是不停地输血,而不是止血。但留驻人才的急迫性和重要性还远远不止于此。

看完本书标题后的另一个问题则是,为什么好的员工,即那些能让一个公司运转良好的关键人物,要离开?是不是像人们惯常认为的那样,因为薪水的问题?当然,如果答案这么简单的话,就不值得作者花费如此大的精力,搜罗如此丰富的例证,来写这本书了。事实上,如何让千里马不跳槽或不轻易跳槽,是一个值得经理人关注的重大课题。因为作为经理,你的行动在员工的去留上至关重要。

除了醒目的标题,本书的另外一大特点是:分析细致,例证具体,在蕴含远见的基础上提出了 24 条留驻人才的策略,每一条都像《孙子

兵法》里的三十六计一样,对读者有着很强的吸引力。你可以称这本书为《孙子商法》。作者有着丰富的职业指导员的经验,曾经给一千多位转换职业的经理人和职员做了15年的职业转型顾问,对于到底什么才能使个人和公司吻合良好这个问题有着浓厚的兴趣和深入的研究。因此这些策略同时也是富有实践性的。书后的附件里有供读者用来做实际调查的各种表格,具有实用性,是很好的评价工具。

本书的作用还在于,在当今世界里,个人与公司之间的传统雇用关系已经发生了变化。“忠诚”一词在员工心目中有了新的定义,“跳槽”一词几乎成为“有能力”的代名词。因此这是一个成为管理人才的经理人的富有挑战的时期。作为经理,你就面临着留住你最有价值、最能创造财富的人才的压力。留不住人才带来的直接和间接损失不容忽视。现在有关这方面的有价值的书真是太少了,而本书恰恰就是那为数不多的书中的一本。翻译的过程,同时也是学习这些经验的过程,译者深深地感到本书的价值所在。明智的人会发现,其实这也是各公司的利益之所在。

最后,我要感谢和我一同翻译这本书的两位合作者:连先老师和孙征老师,她们准确精到的翻译和文笔令本书增色不少;感谢连先老师的爱人徐振弟先生参与了部分翻译工作;特别感谢我的同事骆涵小姐在刚开学时的繁忙中帮忙翻译了“留驻人才策略9~13”的部分。最后,感谢我的先生,中科院自动化所的陈德望博士在此期间对我的鼓励和支持,并深深地感谢我的父母一直以来无私的奉献。

如果读者朋友有兴趣的话,看完本书后,可以提供一些中国企业成功地留驻核心员工的例子,发给我们(E-mail地址:hu-jb@gscas.ac.cn),以便将来有机会时,编写一本关于国内公司在这些方面的经验的书。这对于如何留驻人才无疑会有新的裨益。

中国科学院研究生院人文学院外语系

胡江波

2003年5月于北京

致 谢

我要感谢下面这些人的鼓励：鲍勃·康普顿、约翰·考克斯、洛里·艾格斯、比尔·霍兰和比尔·麦克唐纳，还有所有我在正确管理咨询公司（Right Management Consultants）的同事，在过去的四年里他们从未停止过对我这本书的关心，经常问：“书写得怎么样了？”

特别感谢以下的人：弗兰克·丹尼森、帕蒂·汉森、博比·霍夫、贾里·霍兰、巴克·波拉、费尔斯通、文斯·萨宾、马莎·西摩、戈登·史密斯、卡尔·斯韦格特、凯西·沃斯卡、卡伦·G·沃思、唐·韦利。感谢他们在物质上的帮助。

感谢那些曾经参与过我们的留驻人才管理讨论会的经理和人力资源专家，感谢他们提出的宝贵建议和改进意见，帮助我形成了这本书的方向和写作重心。

我必须感谢我的导师理查德·纳尔逊·博尔斯的影响，他同时也是许多人的导师，感谢他最初以及持续的激励。

我要感谢我在美国管理协会出版社的编辑阿德里安娜·希基，感谢她选择这本书的眼力和对它的信赖。

最后，我要深深地感谢我的妻子谢里尔。

谨以此书献给谢里尔、克里斯托弗和斯宾塞。感谢他们为我付出的爱、耐心、鼓励和支持。

目 录

- 1 概述:为何你要打一场人才争夺战
- 6 人员流动的真相
- 13 为什么优秀的员工要离开
- 17 哪些是你想留驻的核心员工
- 21 留驻核心员工的关键方法
- 24 **第一个关键方法:** 成为人们愿意为之工作的公司
 - 29 留驻人才策略 1 遵循“先给予后受益”的原则
 - 47 留驻人才策略 2 衡量重要的工作,按业绩付酬
 - 59 留驻人才策略 3 激励员工为明晰的愿景、确定的目标敬业尽职
- 67 **第二个关键方法:** 首先要选择好人才
 - 73 留驻人才策略 4 理解为何有人走了,有人留下来
 - 83 留驻人才策略 5 重新设计工作本身使工作更有价值
 - 89 留驻人才策略 6 定义你想要的结果和你所需的人才
 - 101 留驻人才策略 7 提一些表现出才干问题的要求
 - 109 留驻人才策略 8 给出一个实际的工作情境
 - 115 留驻人才策略 9 用多个面试官来面试并核实求职者
 - 125 留驻人才策略 10 奖励员工推荐新员工
 - 131 留驻人才策略 11 聘用并提升有管理天才的经理
 - 143 留驻人才策略 12 若有可能,从内部聘用
 - 147 留驻人才策略 13 创造性地扩大你的人才库
- 155 **第三个关键方法:** 让员工有个美好的开始

159	留驻人才策略 14	给新员工红地毯规格的贵宾待遇
167	留驻人才策略 15	向员工讲明他们的工作对公司的成功关系重大
173	留驻人才策略 16	致力于业绩考核
181	留驻人才策略 17	尽早并经常提出挑战
189	留驻人才策略 18	下放权力,奖励首创精神
199	第四个关键方法:	用指导和奖励的方法保持承诺
201	留驻人才策略 19	主动管理绩效协议
211	留驻人才策略 20	认可成绩
225	留驻人才策略 21	培训经理们对员工进行职业指导以及如何做好这项工作
249	留驻人才策略 22	给员工以把握他们职业生涯的手段
271	留驻人才策略 23	懂得如何留人以及何时放人
283	留驻人才策略 24	多些开心事
291	有选择地留用:计划留驻合适的人	
301	留驻所有那些使你的公司运转的人:特殊的人群和特殊的情景	
321	附录	
363	注释	

概述：

为何你要打一场人才争夺战

假 如你招聘、雇用、培训和管理人员，你就是在参与每天的争夺人才之战。事实上，你也许会感到一种“战争疲乏”。

你累了——疲于接到那些简短的辞职书，疲于听到新的雇员才几天就离开了工作岗位，疲于花费大量时间和金钱来招募和培训新的员工以加快工作进度，疲于听到当一个关键人员辞职后，客户服务部产生的混乱，疲于吩咐你手下的其他员工不要闲散，疲于应付那种好像你是被自己手下的某个雇员“炒掉了”的感觉。说真的，你或许一直在想自己什么时候也辞职算了。

美国公司和像你这样情况的经理至少在未来的 20 年里仍将继续为争夺人才而努力。为什么？请看下列事实：

- 到 2008 年，美国将有 1.61 亿个工作空缺，但是只有 1.54 亿劳动力来填补——短缺 700 万劳动力（见图 1—1）。¹

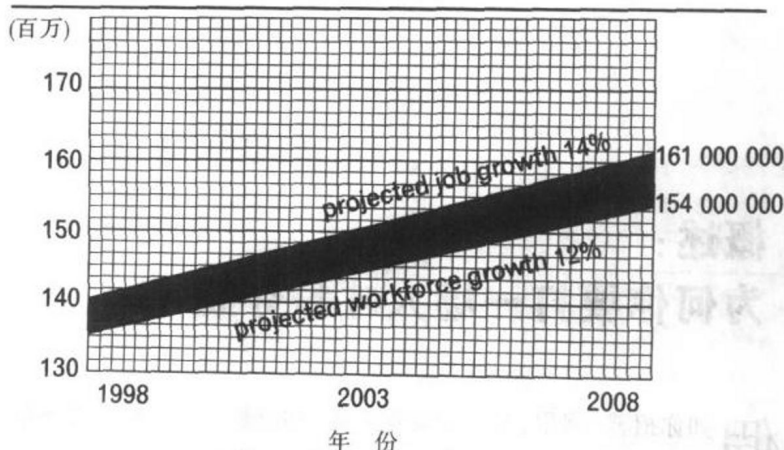


图 1-1 预计的工作增长和劳动力增长的比率

让我们来看看目前的情况——今天的形势到底如何？

- 每个月，超过 13% 的职工另谋他就，相当于 7 个人里就有一人流动，而 1995 年这个数据为 1/10。²
- 平均每个上市公司每 4 年流失员工过半。³
- 55% 的美国雇员经常想到辞职或计划在一年内辞职。⁴
- 填补一项职位空缺的平均时间已经从 41 天上升到 51 天。⁵
- 一个员工离去后，公司一般都要花费 10 000 ~ 50 000 美元来代替和重新培训一个新员工，而这还只是计算到了可回收成本。
- 半数以上的公司都报告说新雇人员比率在上升，但是只有 9% 的公司认为他们保留员工的努力是高度成功的。⁶

这种情形是由于一系列前所未有的商业情况所造成的，包括：

- 由于裁员、公司重组和持续不断的变化带来广泛的员工焦虑、不安全感和玩世不恭。
- 旧的“雇用合同”使得好员工能有一个长期工作的合理预期，以及与此相伴的双方共同的忠诚和承诺，而这些已渐渐丧失。



- 公司的主管人员持续地把目标集中在赢得短期经济利益上,而不是投资于人力资源来建立长久的价值观念,这就给经理们带来了空前的压力去降低成本,少花钱多办事,尽量以最少的人员来获得最多的利益。
- 由于工作岗位消失导致提升职务的阶梯失去,进一步毁灭了员工内部晋升的希望。
- 伴随着其他各种机会(自己给自己打工,或做自由职业者等)的上升,人们对于寻找传统的全职工作的兴趣下降。2000年这些“非传统的”职工占总职业劳动力的50%。
- 当有价值的员工离去后,可以获得的合格的候选人储备比较有限,且在逐渐减少。

那么,公司又是如何应对这些事实和情况的呢?

虽然有75%的高级经理主管人员说如何留驻员工确实是一个主要的问题,但只有15%的公司把此事摆到了他们公司中战略优先的地位。⁷

许多公司不是把时间和金钱投放在寻找创造性的挽留人才的策略上,而是有一种“替换心理”,即使人员更替率在大幅度上升,也仍然花费更多的钱来招聘新员工。这种方法的可行性,正如安捷伦(Agilent)技术公司的人力资源主管约翰·苏利文(John Sullivan)所说,就好像当医生看到病人流血加快时,决定加快输血的速度一样。

那么,你和你的公司又如何呢?试做一下这个快速测验,看看你自己是否准备好了留驻合适的员工:

在每个问题前,圈上“是”“否”或者“?”(当你不确定时使用问号):

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| ☐ 是 | ☐ 否 | ☐ ? | 1. 我知道当流失一名员工后重新雇用和培训一个新员工将花费我多少钱。 |
| ☐ 是 | ☐ 否 | ☐ ? | 2. 我知道人们离开我公司的原因。 |
| ☐ 是 | ☐ 否 | ☐ ? | 3. 我知道人们愿意留下来的原因。 |
| ☐ 是 | ☐ 否 | ☐ ? | 4. 我公司的人员更替率低于行业或领域平均 |



水平。

- ☐是 ☐否 ☐? 5. 我花在如何保留员工上的时间比花在招聘上的要多。
- ☐是 ☐否 ☐? 6. 薪水与奖金是与业绩挂钩的。
- ☐是 ☐否 ☐? 7. 我请公司训练经理们来选择优秀人才并让他们尽快地适应环境,指导、赏识并留驻这些人才,公司对那些在这方面干得好的经理予以奖励。
- ☐是 ☐否 ☐? 8. 我们的员工认为他们在公司被视为一笔应予以最佳化的投资,而不是被消耗的成本。
- ☐是 ☐否 ☐? 9. 我的公司在社区里是一个“受欢迎的雇主”。
- ☐是 ☐否 ☐? 10. 我的公司正在做那些为留驻有价值的员工该做的事。

如果有5个或者更多的“否”或者“?”,则表明你和你的公司在留驻最有价值的员工方面,尚有一些值得改进的地方。

职场变化速度的持续加快和对经理们要求的不断提高,使得人们越来越难以停下来“磨刀”。可是常言道:“磨刀不误砍柴工”。在我们开始招聘之前停下来去想一想工作到底是怎么改变的时候似乎越来越少,我们没有时间去正确地指导新员工,满足员工们的期望,定下绩效目标,对员工们的表现进行反馈,当他们表现好时加以承认,否则加以处罚,不知道怎样对不同的员工进行激励。

但仍然有越来越多的大公司或小公司正在研究怎样才能赢得人才之战。他们能够在逆境中崛起,因为他们尽全力去留驻那些最有价值的员工。为什么?因为他们知道,正是这些人能够让公司运转起来,这些人待在公司的时间越长,公司的业绩就会越好,与最有价值的顾客建立的联系就越牢固。这将为公司在市场上带来长期的成功。

在服务经济中,知识和直接服务得到重视,人才之战的胜利者会成功地赢得顾客、市场份额、利润和长期的价值。这本书中推荐的指导



方针就是基于这些成功公司的实践,有关他们成功的故事广为人知。

本书有 3 个主要目标:

1. 帮助你更好地理解那些在你的控制或影响范围内提高雇员保留率的因素。
2. 提供给你一些其他公司成功实践的新思想。
3. 帮助你设计一个行动方案来留驻最有价值的员工。

在本书中,你将有机会来回顾一下 24 个能助你达到上述目标的实践案例。在每一个案例的结尾,你可以就你和你的公司已经在这方面所做的工作做一个评价。你会考虑试用一下那些你还没有尝试过的方法,并且,我希望,你能以一种新的视角来看待那些过去你没有充分使用的保留人才的方法。在本书的结尾,你可以找到一个“有选择地留用”的行动方案,来帮助你辨别哪些人是公司最关键的人才,学会一些你马上就可以采用的具体步骤来留驻他们。

在这里,我有一个小小的请求,当你留驻核心人才的努力开始见效后,请把你成功的故事寄送给我(E-mail: quiv4@aol.com),这样我就可以在将来对其他人宣讲这一主题时,也介绍你的故事。

人员流动的真相

真相 1: 人员流动确实在发生

人员流动,就像贫穷一样,将会一直伴随我们。要想一点也没有人员流动的发生,是既不现实也不值得的。人们为了许多无法阻止的理由而流动——为了更高的薪水、更好的福利、更诱人的机会、伴侣的工作变动、想成为一个全职父母、退休、重返大学,诸如此类的原因。也许你对此将无能为力。

只要求职市场是健康的,你和你的公司将很难对抗来自猎头或是在网上找到的一个更好的工作的吸引力。所以将你的精力平均地用在试图留驻每一个人上,可能不太现实。对于大多数公司来说,聪明的做法是集中力量来留驻那些公司损失不起的核心员工。

你开始应该追踪“可以避免的人员流动率”和发生在那些你最想挽留的雇员身上的叛逃事件,然后找出如何在将来防止流失这类人才的方法(参见留驻人才策略 4)。



真相 2: 有些人员流动是值得的

人员一点也不流动并不可取。首先,如果所有的员工都留下,公司稳定成长的话,大多数员工的薪水将会接近他们薪水的最高值,这样一来公司在薪水上的支出就会居高不下。其次,新员工会带来新的理念、方法、能力和态度,使公司免于—潭死水似的停滞。所以,一定的人员流动通常被认为是健康的。

正如我们所知,有时不该留的留了,该留的却走了。一个经理人这样说:“一些人辞职走了……一些人却留了下来。”这样说显然避开了这个问题:“谁是该留的,谁又是该走的呢?”

我们想留的人就是合适的人,但他们不一定非得是“创造奇迹的人”。他们也可以是我们坚定不移的员工。不合适的则是那些不可救药地无能、选错了岗位、幻灭的或是疲惫不堪的员工。在某些情况下公司需要发起一场人员流动,来安慰那些受到其影响的个人和他们的合作者。

真相 3: 人员流动代价昂贵

你知道人员流动要花公司多少钱吗?多数经理人对此没有什么概念。在最近的一次调查中,1 290 名经理中有 2/3 不能将人员流动的成本进行量化。¹

雇用和训练一名新员工的价格可以相差很大——从给钟点工的几千美元到给高级经理主管人员的 75 000 ~ 100 000 美元。据估计,人员流动的代价是从 25% 的员工年赔偿金到 200% 的员工年赔偿金。²即使人员流动是值得的,这样的代价也是很难承受的。

我们也知道人员变动等于利润的减少。例如美国的饮食服务业,最近几年就未能创造出与销售同步增长的利润,部分是因为饭店没有