



世界知名企业人力资源管理实务

SHIJIE ZHIMING QIYE RENLIZIYUAN GUANLI SHIWU

LIUREN CELUE

晓 光 倪 宁 / 主 编

留人策略

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

世界知名企业人力资源管理实务

留 人 策 略

晓 光 倪 宁 主 编

经 济 管 理 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

留人策略 / 晓光, 倪宁主编. —北京: 经济管理出版社, 2003
(世界知名企业人力资源管理实务)

ISBN 7-80162-753-9

I. 留... II. ①晓... ②倪... III. 企业管理: 人事管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 091190 号

出 版: 经济管理出版社

发 行: 经济管理出版社发行部

地 址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话/邮编: (010) 68022974 / 100836

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

责任编辑: 王玉水

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 平 实

开本规格: 787mm×1092mm/16

成品尺寸: 240mm×160mm

印 张: 12.75

字 数: 159 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

书 号: ISBN 7-80162-753-9/F·672

定 价: 25.00 元

主 编 晓 光 倪 宁

编委会	裴云峰	云明向	钱 萍	王 亮
	陈 东	许云志	许教芬	徐爱华
	倪德云	张容引	张容益	罗大源
	张 明	耿冬艳	杨桃林	林杨子
	林 霞	裴云霞	符极兴	翟静一
	张迎增	任永雷		

目 录

第一章 薪酬政策留人

壳牌：最具竞争力的储蓄投资计划 / 3

柯达：高薪酬回报优秀员工 / 5

IBM：薪酬奖励的典范 / 7

松下电器：动态薪酬制度 / 9

爱立信：薪酬制度的规范化 / 11

微软：加薪只为留住人才 / 13

专题一：薪酬设计的七个原则 / 15

专题二：留住人才的三种薪酬模式 / 17

专题三：自选福利的留人之道 / 19

专题四：绕开薪酬支付的误区 / 21

第二章 分享股权留人

杜邦：股票期权结成利益纽带 / 25

思科：人皆有股 / 27

微软：认股权给人才戴上金手铐 / 29

沃尔玛：员工持股计划是把双刃剑 / 31

专题一：美国企业如何实施员工股权计划 / 33

专题二：日本企业如何实施员工股权计划 / 35

第三章 真情关怀留人

- 读者文摘：温暖得像家一样 / 39
- IBM：以实际行动关怀员工 / 41
- 惠普：以真诚回报员工 / 43
- CA：大家庭的人文关怀 / 45
- 日本麦当劳：细微之处见关怀 / 47
 - 专题一：关心员工的三个法则 / 49
 - 专题二：如何帮助员工减压 / 51

第四章 支持策略留人

- 3M：鼓励创新意识 / 57
- 微软：容许人才犯错误 / 59
- 思科：钱伯斯的“魔法” / 61
- 索尼：帮助员工确立目标 / 63
 - 专题：如何帮助员工克服挫折感 / 65

第五章 事业发展留人

- 朗讯：帮助员工设计职业生涯 / 71
- CA：提供很有成就感的工作 / 73
- 微软：留住技术人才的独特之道 / 75
- 迪斯尼：追求更高的事业巅峰 / 77
 - 专题一：帮助人才实现自我 / 79
 - 专题二：职业生涯管理的六个步骤 / 81

第六章 工作环境留人

- 微软：自由工作之地 / 87
- 耐克：追求卓尔不群 / 89
- 西南航空：“爱心”随处可见 / 91
- 通用电气：一流环境留住一流人才 / 93
- 北电网络：让员工享受最大限度的舒适 / 95
- 思科：无纸化办公 / 97
- Sun：给人才一个自主的环境 / 99
 - 专题一：提供最便利的工作环境 / 101
 - 专题二：营造家庭气氛 / 103
 - 专题三：提供高效便捷的工作环境 / 106

第七章 企业文化留人

- 西南航空：妙趣横生的企业文化 / 109
- 松下电器：松下精神 / 111
- 索尼：企业是一个大家庭 / 113
- 惠普：尊重员工的惠普之道 / 115
 - 专题一：留住人才的七种优秀企业文化 / 117
 - 专题二：塑造优秀企业文化的五个要点 / 121
 - 专题三：克服“畸形”企业文化 / 124

第八章 参与管理留人

- 通用电气：“通力合作”计划 / 131

沃尔玛：与“合伙人”交流信息 / 133

柯达：“柯达建议制度” / 135

福特：全员参与企业管理 / 138

迪斯尼：建立“计划中心” / 140

通用汽车：全方位参与管理计划 / 142

专题一：怎样使公司目标对员工更有意义 / 145

专题二：善于听取员工建议 / 148

第九章 抱怨管理留人

联邦捷运：建立解决抱怨的正式程序 / 153

北电网络：消灭离职诱因 / 155

通用电气：留住杰克·韦尔奇 / 157

IBM：敞开大门 畅所欲言 / 159

英特尔：跨文化沟通留住人才 / 161

专题一：抱怨产生的九个因素 / 163

专题二：如何选择处理抱怨的策略 / 165

专题三：处理人才抱怨的七个技巧 / 168

专题四：如何激发积极抱怨 / 170

第十章 CEO 魅力留人

索尼：盛田昭夫的亲和力 / 175

思科：“我更喜欢大家叫我约翰” / 177

微软：身先士卒的比尔·盖茨 / 180

松下电器：为员工端茶的社长 / 182

迪斯尼：杰出的精神领袖 / 184

CA：个人魅力带来效忠力 / 186

 专题：成功企业家应具备的精神和作用 / 188

参考文献 / 191

后记 / 193

第一章

薪酬政策留人

壳牌：最具竞争力的储蓄投资计划

作

为全球最大的 10 家公司之一，壳牌集团为员工提供的储蓄投资计划非常具有吸引力，以致很少有人愿意离职。以美国壳牌为例，其做法如下：工作 3 年后，可以选择把薪酬总额的 2.5% 储存在公司的储蓄基金内，公司照数补贴同等金额，员工存一块钱，公司就贴一块钱存进去；服务 5 年后，储蓄比率提高为 5%，服务 7 年半后，比率提高为 10%。假设你在壳牌做了 8 年，年所得为 35000 美元，你可以储蓄 3500 美元，公司补贴你 3500 美元。年复一年，这些钱会成为极大的数目。

3

壳牌集团支付薪酬的方式视当地的条件而定，员工的利益由公司与职员委员会、劳动委员会和工会谈判协商解决，其决议要符合当地的法律、风俗习惯和员工的意愿。但有一点是共同的，即承认个人在完成业务指标上的贡献，并对其给予物质奖励。

壳牌的福利计划还有其他引人入胜的妙招。公司提供对等储蓄基金，同时负担这部分的税，所以员工离开公司，领取这笔储蓄时，不必负担公司提供部分信托基金的所得税。计划中最新的特色是：即使你完全不储蓄，公司仍然提供对等基金给你。换句话说，如果你服务了 8 年，年薪 35000 美元，即使你不储蓄，公司一样付给你 3500 美元。

公司的对等基金存进储蓄基金后，员工可以选择三种投资方式：购买公司的股票、存入摩根银行管理的权利基金、存入固定利率的储蓄账户。储蓄基金大多用来购买壳牌石油公司股票，所以壳牌储蓄基金所拥有的股票，几乎占到壳牌发行在外股份

的 10%。

除了上述计划外，壳牌另有退休金计划，而且所有费用由公司负担。简单地说，你离开公司时，可以带走一大笔钱。



点 评

一个企业，要想得到自己需要的高素质人才，并使他们稳定地留下来为企业所用，就必须为人才提供有竞争力的薪酬。如果企业提供的薪酬过低，那么必然会在人才争夺战中处于不利地位，使优秀的人才与企业无缘；现有的员工也有可能在其他企业高额的薪水的诱惑下，另谋高就。



柯达：高薪酬回报优秀员工

有人曾这样形容说：“谁要想从柯达公司挖人过来，那就好像要把三岁小孩从妈妈身边拉开一样地不可能。”柯达公司对员工具有凝聚力的一个重要原因，是以优厚的薪水和良好的福利回报它的优秀员工。

5

每年3月15日后的第一个星期五，纽约罗切斯特的商人都会在窗边挂彩带来庆祝这一天。他们在报纸、收音机和电视上大做广告，拍卖大批的商品。银行也加入这些商人的行动，一同招揽顾客上门。

这些商人的目标是一致的，都想赚进纽约市最大雇主——柯达公司一年一度发放的一笔庞大的红利。这一天，柯达公司把将近3亿美元分给员工，平均每人可分到3000美元。当然，并不是每一个员工都能拿3000美元，而是为公司赚的钱越多，得到的红利也就越多。这种薪金红利发放的标准，和股东红利发放的方式有关。根据这套标准，公司所赚的每1000美元，员工便可以分到27到36美元不等的红利。

这种一年一度的薪金红利，并不是要弥补低薪金。柯达公司的薪水优厚，而且公司每付出1美元的薪金，必然花50美分在福利措施上。

柯达公司还建立了良好的生活娱乐设施。例如，在罗切斯特，该公司有一个医疗部门，有275个以上的工作人员，包括35个全天候服务的医生和55个护士，以及60多个专业技术人员。公司的员工中心有一座20条球道的保龄球场，一座射击场

和一座可容纳 2500 人的戏院。还有伊士曼储蓄贷款银行，它由公司设立，但却归员工所有，由员工自营。

柯达公司良好的工作和生活条件，使得员工对公司无比忠诚，以至于柯达员工的子女，无不希望继续在罗切斯特的柯达园工作。



点 评

6

高回报的薪酬体现了员工对企业贡献的大小，谁对企业的贡献多，谁得到的回报就高。回报低，说明你比别人差一点，不如别人重要。因此，薪酬往往在某种程度上体现了人才的价值。作为对人才自身能力的一种物化肯定，高薪酬既是一种有效的激励手段，也是留住优秀人才的重要手段。



IBM：薪酬奖励的典范

美国的《奖励》杂志有这么一段话：“你的员工来工作，他做了分内的工作，你给他薪酬，这个叫薪酬；他做的事情超过平常的标准，你给他额外的东西来奖赏他的努力，这个就叫奖励。它使员工愿意留在你的公司，而不仅仅是为了他所得的奖赏。”

7

IBM 公司的奖励制度是这方面的典范。

多年来，IBM 公司的薪酬奖励一直是员工奖励制度中的典范。

不管建议与金钱是否有关，在 IBM 都可以得到 50 美元～15 万美元的奖金。一项为公司省钱的建议，如果给公司带来的货币价值能够衡量的话，采用该建议第一年所节省的费用的 25% 奖励给提建议的该名员工。如果第一年的奖金超过 200 美元，那么第二年所节省的工资与原料的 25% 再奖给那位员工，其最高限额是 15 万美元。

至于那些无法用货币价值来衡量的建议，就要看改革前问题的严重性，以及该建议的创意与效果如何，来决定奖金的多少。

在 1997 年一年中，仅美国国内的 IBM 员工就给了公司 22.3 万个建议。其中，15.3 万个建议被采用，而最高奖励额 15 万美元被使用了 8 次。

除了提建议可以获奖外，IBM 还有如下奖励：

(1) 发明成就奖。这个奖促成了无数的发明。员工有了新的发明时，这个奖励计划就协助他们提出专利的申请。第一次提出

申请时，公司给发明人 1500 美元的奖金。而每一次申请专利或把自己的发明写成报告发表时，也都能得到嘉奖的点数。点数积累到 12 点，就可以得到奖状和 3600 美元奖金，第一次积累到 12 点的人，还可以得到一件珠宝饰品。

(2) 部门奖。特定部门有特定的任务，员工如果为这个特定的任务做出了重要的贡献，或者设法为这个任务节省了大量的开支，公司便颁发 1500~25000 美元的奖金来表扬他。

(3) 非正式奖励。员工如果为某个特定的目标尽了力，IBM 会给他们非正式的奖励。例如，两人份的晚餐，或招待他们进城去玩一个晚上。

IBM 公司对员工的奖金激励，既灵活又及时：既能根据个人不同贡献做出较为公平的奖励，又能及时在时间上强化奖金的激励性，将员工贡献、收入及企业效益三者有机地结合起来。这种奖励办法真正起到重视员工创造力、发挥员工积极性的作用。



点 评

任何付出都希望得到回报，人才过去的绩效与价值要通过公司付与的薪酬体现出来。奖金作为薪酬的一种形式，主要是用于鼓励员工做出额外贡献。因此，奖金数量的多寡，在某种程度上体现了人才的价值，也是公司对其努力的肯定。它是维系员工与公司之间进行沟通、留住人才以及促进员工不断调整和改进的有效途径。

