



人事总监内部核心课程
RENSHI ZONGJIAN NEIBU HEXIN KECHENG

留人之道

苏山◎编著

最顶尖的留人之道
最实用的留人策略

北京工业大学出版社

部核心课程

RENSHI ZONGJIAN NEIBU HEXIN KECHENG

留人道

苏山◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事总监内部核心课程. 留人之道 / 苏山编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2014. 12
ISBN 978-7-5639-4106-3

I. ①人… II. ①苏… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 259918 号

人事总监内部核心课程——留人之道

编 著: 苏 山

责任编辑: 王 喆

封面设计: 大燃图艺

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 17

字 数: 225 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版

印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-4106-3

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)

前言

随着经济体制改革的不断深化,不同类型、不同规模的企业如雨后春笋般诞生,企业创造效益的主体——员工的需求量也大幅度增加。在市场经济中,人员流动是常见的,企业无须在任何时候留住所有人员,只须集中资源留住那些最符合自身需求的人员。

对一个企业来说,员工的离职,未必是坏事。比如工作技术含量低、综合素质差的员工,在市场上没有什么价值,企业也不必留。他们的离职会促进企业寻找更出色的新人,从而有利于企业更好地发展。而对于企业的关键员工,则要谨慎对待,即使他们离职了,企业也应保持与员工的良好关系,使其成为企业的外部资源。

如何防范人才流失,并将人员流动率控制在良性范围内,就成为人力资源总监的一个重要目标。企业欲留住关键员工,单单依靠工资、奖金是不够的,关键是要留住员工的心。那么,怎样才能留住员工的心呢?企业的留人策略是多种多样的,每个企业要结合自身的特点,分析不同类型人才流失的原因,然后再有针对性地采取相关得力措施。

5D 性格分析专家宋联可博士认为,如何留住人才是企业面临的焦点问题,分析总结各家企业的留人术,可归纳出 12 大策略:使命留人、制度留人、利益留人、薪酬留人、福利留人、前途留人、文化留人、培训留人、机会留人、成就留人、荣誉留人和感情留人,其中有些是共通的。



一般而言,企业常用的有效留人方式中,最重要的有三点:

第一,使命留人。所谓事业留人,简单来讲就是,企业的发展需要人才去推动,而人才的稳定需要事业来吸引。想要吸引人才,又能留住人才,就需要事业的推动,因为对于大部分有才干的人来说,如果这份工作有干头,有前景,他们不但不会走,还会越干越有劲儿,其根本因素在于他们相信这里是自己施展才华、实现抱负最理想的天地,尤其是事业与职业发展相结合的留人方式更能达到这一点。因此,企业应给予员工良好的能够施展拳脚的平台,让员工做自己喜欢做的事业。

第二,制度留人。这是从人力资源管理角度来讲,具体有企业战略留人、培训留人、绩效留人、文化留人、管理上的创新留人。

第三,文化留人。企业文化的重要性不言而喻,一些企业的人力资源总监除了采取股权赠予、年终分红等物质方式留住人才之外,还通过独具魅力的企业文化留住人才。文化留人中重要的一点就是打感情牌,因为人是有思维的情感动物,如果为员工设身处地地着想,解决其后顾之忧,员工就会对企业产生强烈的归属感,这也是很多员工甘于终身奉献于一个企业的原因。

SOHO(中国)总裁潘石屹曾言:“留住人才其实很简单,那就是企业必须要有很好的发展前景、舞台,否则他是不会干的。”因此,要想留住人才,人力资源总监需为员工制定清晰而明确的发展目标,以及切实可行的发展规划。明确的奋斗目标,会让员工感到自身在企业中有价值、有奔头、有收获,因此,当今的企业应该在留人的理念、方法、制度上与时俱进,不断地变革、调整,只有留住企业的骨干、核心人员,企业才能更好地发展。

总之,企业留人要考虑诸多方面的因素,虽然复杂,却也有理可循。本书主要从事业留人、制度留人、文化留人三个方面对企业留人进行案例分析,希望对相关企业的人力资源总监有所帮助和启发。

目 录

第一部分 事业留人之道



第一章 谷歌：做时代的领跑者 / 3

蝉联冠军	4
最为乐观的发展前景	8
给予员工成长的机会	10



第二章 戴尔：绩效导向下的辉煌 / 16

最受仰慕的公司	17
两条腿走路	20
有效配置人力资源	23



第三章 三星：一企强“小国” / 36

最大气的企业	39
暗流涌动	43
人才第一	50



第四章 双星：华丽的转型 / 53

曾经的辉煌	54
成为“小巨人”	58
员工发展空间	60



第五章 事业留人之专家点评 / 65

第二部分 制度留人之道



第一章 谷歌：跳出思维的坑 / 75

加强人力资源管理制度	76
员工管理的9大关键原则	80
内部目标考核制度	84



第二章 苹果公司：iHR的与众不同 / 86

领导者的地位	87
人力资源管理不能仅仅依赖领袖	90



苹果魅力:iHR 人力资源管理系统	91
对中国公司的启示	94



第三章 腾讯公司:中国科技企业崛起的教科书 / 95

完善的培训体系——腾讯学院	96
完善的薪酬制度	100



第四章 宝洁公司:一流制度造就一流企业 / 105

独具慧眼的校园招聘制度	106
内部提升足够的发展空间	109
培训体系价值积淀	111
薪酬福利留住优秀的雇员	114
问渠那得清如许,为有源头活水来	116
在职训练是最好的训练	117



第五章 联合利华:百年企业的风雨兼程 / 118

人事之变谋求“扁平化”格局	119
人力资源整合企业内部部分化	121
独特的人才选拔文化	123
人力资源本土化战略	126
国际化人才培养方式	129



第六章 制度留人之专家点评 / 133

员工离职率高的原因分析及解决	133
我国企业应该如何完善企业的人才管理	135



第三部分 文化留人之道



第一章 联想：一路传奇 / 149

企业文化历程	150
企业文化价值观	152
管理思想的内涵	154
员工归属感	161



第二章 TCL：拒绝做流星企业 / 164

核心价值观	166
企业领导者	170
人才观念	173
根植于中国传统文化之中	177



第三章 海尔：民族企业的荣耀 / 181

企业形象	182
企业领导者	184
企业文化核心	186
企业自主创新	189



第四章 google：企业文化是第一生产力 / 191

以用户为中心	192
--------------	-----



工作就是生活	193
创新遇险能力	199



第五章 苹果公司:进取者之歌 / 206

核心文化	207
------------	-----



第六章 三星:与员工共存共荣 / 212

企业形象	213
道德规范	215
企业管理理念	216
三星企业文化内涵	218



第七章 阿里巴巴:暖心文化成就非凡企业 / 223

阿里巴巴企业文化的发展历程	224
拿什么留住所需要的好员工	226
阿里巴巴的人才管理哲学	230
可持续的人才管理	234



第八章 文化留人之专家点评 / 238

把握企业文化建设的着力点	241
我国企业文化建设中存在的误区	244
企业文化建设的原则与途经	246



后 记 / 252

第一部分

事业留人之道

拿走年终奖，员工却选择跳槽，为其他企业甚至是竞争对手效力，这成为很多企业在春节前后担忧的事情。在新的一年里，拿什么留住您的员工，是用金钱、事业还是感情？人才服务机构万宝盛华对该问题进行了调查，受访的126位人力资源总监表示，2010年最时尚的留人方式为“事业留人”，这一比例占到参与调查人力资源管理者62%；其次为金钱留人，占到了23%；而采用感情留人的比例仅为15%。

在事业留人上，首选通过“帮助员工制定未来职业发展目标”方式的，占到了参与调查人员的52%；其次为“提供个性化的学习和发展机会”，如在职EMBA培训、工作轮岗等，占到了20%。另外，与该调查结果“事业留人”相对应的是万宝盛华的另一份调查，该调查显示，28%参与调查的职场人士把“升职”作为首选项，期望自己在职业发展上有新突破。在首选升职的人群中，“70后”升职欲最为强烈，即30~39岁人群占到了68%，这表明“70后”期望在迈入不惑之年之前能够有更大的职场飞跃。因此，专家建议，人力资源管理者应提高员工参与企业经营活动的深入度，如参与企业决策的制定，给予员工表达想法和建议的机会，提高他们在企业发展的归属感。



业界通常有这样一种说法：金钱留住三流的人才，感情留住二流的人才，事业才能留住一流的人才。这三种说法分别反映的是企业在不同发展阶段应采取的不同激励策略。在企业初创期，通常采取以结果为导向的薪酬策略，以适应企业发展战略需要；在企业发展期，应采取人性化为主的管理策略，同时辅之以行为为导向的薪酬策略；在企业稳定期，则应采取长期激励的留人策略。哪里最能发挥人的潜能，人才就往哪里流动得越多，这是人才流动方向的规律。人才最注重的是成长和发展空间，因此要留住人才，使人才有用武之地，就得靠事业留人。特别是对于中层管理人员，大多年富力强、处于人生事业发展的关键时期，他们会把事业作为自己的第一追求，这样的人应该加以重用，或许高薪能够一时留住人才，但是事业却能长期留住人才。如何创造良好的“事业”环境，这正是企业，特别是国有企业应该思考的问题。

因此，让员工有明确的发展方向，与企业一起成长，一起发展，既可增强企业的凝聚力，又可使业务人员对企业产生归属感。在这方面我们应该向大的跨国公司学习，美国微软公司是全世界最吸引人才，留得住人才的公司。微软公司的人力资源部制定“职业阶梯”文件，其中详细列出每个员工从进入公司开始，在一级一级向上发展过程中所有可选择的职务，以及这些职务需具备的工作能力和经验，还有相对应的薪金待遇。这使员工在来到公司之初就对今后的职业发展心中有数，目标明确。



第一章

谷歌：做时代的领跑者

谷歌是全球最大的搜索引擎，它的拥有者谷歌公司是美国的一家跨国科技企业，致力于在互联网搜索、云计算、广告技术等领域提供基于互联网的产品与服务，其主要利润来自于 AdWords 等广告服务。1998 年 9 月 4 日，谷歌以私营公司的形式创立，设计并管理一个互联网搜索引擎“谷歌搜索”，2004 年 8 月 19 日，谷歌公司的股票在纳斯达克上市。谷歌是高端用户和高收入人群最常使用的搜索引擎，在谷歌的所有用户中，企业用户比例最高，占 48.5%。谷歌能够做时代的领跑者，靠的是互联网行内全球顶尖的人才，而谷歌留住这些顶尖的人才靠的是顶尖的事业。



蝉联冠军

人们每天在谷歌上进行超过 2 亿次的搜索，每月使用谷歌搜索的用户超过 8700 万，每年使用谷歌搜索的用户超过 10 亿。谷歌搜索有 100 多种语言和用户界面，覆盖全球 250 个国家和地区，超过 53% 的全球互联网使用者曾访问它，其搜索浏览量占了全球的 56%。在国内，有超过 3500 万的网民使用它，平均每 2.5 个上网的人中就有一个使用谷歌。

2012 年，谷歌营业额达 502 亿美元。谷歌盈利的基础是广告定向投放，使投放广告的企业把有关信息准确地展示给真正关心这些信息的客户。谷歌的广告客户非常认同谷歌制定的规则，事实证明，谷歌作为网络广告的效果是良好的。谷歌成长速度也是惊人的，有数据显示，2013 年 12 月 31 日，谷歌市值已达 3744.1 亿美元，已经成为世界上最大的网络媒体公司。2013 年 1 月 18 日，《财富》杂志发布美国“最适宜工作的 100 家公司”，谷歌蝉联冠军。

谷歌除了为全球互联网用户提供最顶尖的搜索引擎以及最好的广告平台之外，还为移动用户提供最流行的 Android 移动操作系统。同时，谷歌还涉足了其他的领域，例如提供 1Gbps 网络带宽，这将有助于从长远角度去维护谷歌的互联网领先地位。另外，从竞争对手角度来讲，谷歌的成长意味着微软、苹果等公司将会在行业发展中努力确保当前的地位。实际上，谷歌现在已不仅仅是一个搜索引擎，它还向外界提供了多种 Web 服务和产品，而这些产品和服务将使得谷歌在未来取得进一步的成功。Eweek 网站以幻灯片的形式对外展示了谷歌成功：



(1) 搜索

毋庸置疑，搜索是谷歌在科技领域取得重大成功的一个主要原因，谷歌的搜索产品是当今全球最为流行的 Web 服务。就当下的市场行情来看，谷歌的竞争对手微软公司要想赶超其搜索业务的可能性几乎为零，谷歌在 IT 界的地位是无人能撼动的。

(2) 广告

广告业务在谷歌的业务中来说也是独一无二的。该公司的 AdSense（竞价广告）平台在互联网中对多个博客和网站的成功起到了至关重要的作用。就拿现在来说，无数的公司都在使用 AdWords 去提升他们的品牌知名度，从而为谷歌带来了巨大的财务收益。

(3) YouTube

在数年前，谷歌就以 16.5 亿美元的价格收购了 YouTube，这个视频平台也对谷歌的成功起到了至关重要的作用。目前，YouTube 仍然是互联网中顶级视频的集中地。虽然维持 YouTube 的成本非常之高，但是 YouTube 的市场价值却是不可限量的。

(4) 谷歌地图

长期以来，谷歌地图在公司的战略层面中是一直处于被忽略的境地，但现在不同往日了，谷歌地图对谷歌的成功起到了不可忽视的作用。现在，谷歌地图已经迅速取代了黯然失色的 MapQuest 和其他的服务。关键的是，谷歌地图能够使得 Web 用户通过谷歌网站去进行搜索，这无形中增加了谷歌的使用人数。

(5) 谷歌地球

谷歌地球虽不是谷歌的主要收入来源，但它可以帮助谷歌保持用户对其品牌的忠诚度。如果有一天用户开始使用谷歌地球服务，他们肯定会为其众多特色功能而着迷，对谷歌的好感就会大大增强。

(6) Android

我们知道，谷歌的 Android 操作系统如今已经很普及了，并成为谷歌主宰科技行业的一个重要产品。谷歌 Android 智能手机日新月异，遍布全球，仅次于苹果公司的 iPhone 手机，位居第二。

(7) Gmail

用过 Gmail 的人都知道，它是一个让大家既爱又恨的电子邮件平台，尽管如此，喜欢 Gmail 的人还是占大多数。Gmail 是谷歌推出的一款多功能的电子邮件程序，拥有很好的垃圾邮件过滤器。同时，Gmail 还允许用户通过 IM（即时消息）功能来聊天或者打电话，这也是谷歌成功的核心服务。

(8) 谷歌 Docs

对使用者来说，大家都习惯了微软的 Office 平台，对谷歌 Docs（谷歌文件）却不那么看好，但这并不妨碍谷歌 Docs 成为谷歌的关键服务。自 Docs 上市后，谷歌就开始了飞跃式的发展，一举成为市值最高的企业，企业规模也随之扩张。但快速的扩张也让谷歌面临着多方面的考验，对于一个以人才见长的企业，人力资源管理能否适应谷歌的快速发展，能否帮助变成大象的谷歌一如既往地前行，并支撑这个新巨头的企业文化，是谷歌公司面临的巨大挑战。然而，不断吸纳顶尖人才、具有远低于同业的员工流失率、创新而富有特色的企业文化等，都说明谷歌成功应对了这个挑战。

开放是谷歌不断发展的动力。由于开放，谷歌的利润不如苹果那样大，但其互联网服务却获得了广阔的用户。谷歌地图、社交等新产品的对象不仅包括 Android 与桌面平台，还包括苹果用户。即便是极为高科技的谷歌眼镜，苹果用户也可以使用。谷歌官方明确表示，谷歌眼镜会推出针对苹果用户的服务。十年之前，谁都没有预见到移动互联网会像现在这样普遍，更不会预料到智能手机会逐渐取代 PC（个人电脑）的运算功能。而实际上，互联网技术和基础设施的迅速发展，远远超出了人们的想象，而未来的网络与预算技术的发展或许会更加令人难以相信。在拥有 Android 这一主导性移动平台、搭建着 ChromeOS 未来云端系统的基础上，谷歌也在不断提升着自己在搜索、地图等方面的竞争优势，加强了其在云端和平台的部署。此外，无人驾驶汽车还是谷歌所拥有的一项未来可能主导汽车领域的技术。



谷歌有数百万台的服务器在全世界的数据中心运营着，每天处理数以亿计的搜索请求和数据。除了网络搜索业务之外，谷歌还创立了一系列的产品研发、并购事项与合作关系，比如像云硬盘、Gmail 电子邮件这样的线上软件服务，还有包括 Orkut、谷歌 Buzz 以及社交网络服务。谷歌产品还可以以应用软件的形式进入用户桌面，例如 Chrome 浏览器、Picasa 图片整理与编辑软件、谷歌 Talk 即时通信工具等。另外，谷歌还开发了移动设备的 Android 操作系统以及上网本的 Chrome 浏览器 OS 操作。

谷歌公司的总部是美国加州圣克拉拉县山景城的“谷歌 plex”。创始之初，谷歌的口号为“集成全球范围的信息，使人人皆可访问并从中受益”，而非正式的口号则为工程师阿米特·帕特尔所创的“不作恶”，这一口号得到了 Gmail 的创建者保罗·布赫海特的支持。

网站资讯分析网 Alexa 数据显示，谷歌的主域名“google.com”为全世界访问量最高的站点。除此之外，谷歌搜索在其他国家或地区域名下的多个站点 YouTube、Blogger、Orkut 等的访问量都在前一百名之内。2007 年至 2010 年，谷歌连续四年蝉联 BrandZ 全球品牌价值榜首。然而，在用户隐私保护、版权、网络审查等方面，谷歌公司却受到一些争议。