

<<留住好员工>>

图书基本信息

书名：<<留住好员工>>

13位ISBN编号：9787514110371

10位ISBN编号：7514110372

出版时间：2011-12

出版时间：经济科学出版社

作者：利·布拉纳姆

页数：242

译者：范海滨

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<留住好员工>>

### 内容概要

作为HR，你有没有碰见这样的情况：辛辛苦苦招来一些人，在你满心欢喜地以为这回可以高枕无忧的时候，他们却提出了离职申请？  
作为企业管理者，你有没有碰见这样的情况：你很重视、原本以为很稳定的员工突然要离你而去？这是因为用人方和员工存在信息不对等的情况！  
如何消除这种不对等、了解员工离职的真正原因、在优秀员工流失前未雨绸缪是本书的三大主题，并由此衍生出为什么要关注员工离职、员工离职的原因、解决高流失率的方法等章节。

## <<留住好员工>>

### 作者简介

(美)利·布兰哈姆,《在企业中留住那些为你干活的人》(Keeping the people who keep you in business)一书作者及“留住人才”咨询公司(Keeping the people Inc. 网址是:www.keepingthepeople.com)的创办者和主要负责人。

他被公认为是使得员工具有献身精神、机构得以自豪地始终宣称自己拥有最佳员工保留率方面的权威。

他生活在堪萨斯州的欧弗兰公园(Overland Park),您可以通过电子邮箱LB@keepingthepeople.com与他联系。

## <<留住好员工>>

### 书籍目录

#### 第一章 为什么要关注他们“跳槽”的原因？

员工们不说，经理们就听不到  
员工流失：仅仅是“经营企业的一项成本”吗？

时移势易，观念必须改变  
在离职谈话中，人力资源部门发挥怎样的作用？

#### 第二章 他们是如何萌生去意和辞职而去的

萌生去意的过程  
考虑离职的思想演变过程

#### 第三章 他们为什么要走：研究所揭示出的事实

员工说他们为什么要离职  
是什么原因使得他们开始感到不满的？

关于工资待遇的几句话  
关于区别对待、有的放矢的问题  
谁大权在手，可以满足这些要求？

以下七章：隐秘的原因和具体措施

#### 第四章 第一个原因：岗位和工作场所不尽如人意

隐秘的相互期望：心理合同  
注意识别期望没有得到满足的各种警报信号  
满足相互期望的障碍  
使得双方期望相互匹配的求才用才实用方法  
未来的员工自己能做些什么？

信任的开始或结束  
最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

#### 第五章 第二个原因：人才与岗位不匹配

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

#### 第六章 第三个原因：指导工作和提供反馈意见太少

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  
经理们为什么不提供反馈和指导  
注意识别这些迹象  
不仅仅是见见面那么简单：这是一个关系问题  
用于指导和提供反馈意见的有效方法  
指导工作五步法

## <<留住好员工>>

在获取更多的指导和反馈意见方面，员工能做些什么

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

### 第七章 第四个原因：发展和提高机会太少

他们实际上说了些什么

要想成为最佳雇主，请从了解职业方面的新形势开始

注意识别那些阻碍职业发展和遭受职业挫折的各种迹象

创造发展和提高机会的最好做法

在创造发展和提高机会方面，员工自己能做些什么

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

### 第八章 第五个原因：感到被低估和得不到赏识

为什么经理们不愿意表示对员工的赏识

注意识别那些感到被低估和得不到赏识的各种迹象

工资：所有问题中最牵动感情的问题

能够调动员工积极性和提高员工保留率的薪酬做法

三种不同的浮动薪酬方法

注意向难得人才提供全面酬谢

在看重和赞赏人方面，采用非物质手段的最好做法

重视人，而不仅仅是关注数字

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

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

### 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

“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？

压力不断增大的原因

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

健康的与有害的文化

不仅仅是做该做的事情

美国最佳工作单位

它不是你需要与之竞争的那种“大块头”

福利与服务的大菜单

在减轻压力和工作负担过重方面，员工们能做些什么

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

### 第十章 第七个原因：对高层领导失去信任和信心

信任和信心危机

注意识别不信任和怀疑情绪的各种迹象

员工需要知道答案的三个问题

评价是否值得信任和有信心标准

在增进互惠互利的信任和信心方面，员工们能做些什么

最佳雇主求才用才做法的回顾和检查表

### 第十一章 做好计划，立志成为最佳雇主

当前通行的一些求人用人战略

从这些成功的案例中，我们能学到些什么？

## <<留住好员工>>

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

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

## &lt;&lt;留住好员工&gt;&gt;

## 章节摘录

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，我在工作中一直使劲使不出来，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加方便得多。

你很清楚，通常的理由无非就是：“想挣更多的钱”；或者是“争取更好的发展机会”。

谁有时间来了解他们到底为什么要离开？

他们走了，既然他们不打算继续留在这里，那又何必还要劳心费神地了解他们到底想些什么？

我们并不指望留住我们所雇用的每个员工。

## &lt;&lt;留住好员工&gt;&gt;

再找一个人来代替他们不就完了。

如果你很熟悉这些说法，那并不奇怪，因为这就是当今美国公司里相当多数经理们所流行的心态。

大多数经理都在超负荷地劳苦工作着，其中许多人为无法满足员工的要求而倍感沮丧。

因此很少有时间进行离职谈话。

越来越常见的情况是，人力资源部门常常人手不够，以至于除了要求该部门的工作人员在员工离职的最后一天迅速填写好一张离职调查表外，做不了更多的事情。

根据调查，有将近90%的经理们认为，他们的员工是被更好的机会或更好的报酬所吸引而离开自己公司的；同时，有接近90%的员工说，他们是因为那些非金钱的因素而被迫沦落到不得不离职的地步的。

那么到底谁的说法有道理？

就如同对一个单位生活中的许多事情一样，总是公说公有理，婆说婆有理。

问题在于：“这是谁的理？”

如今的许多经理依然认为，员工流失是经营企业过程中可以接受的一项成本。

或许，即使是你，也曾经说过下面的某句话或所有的话：“人有来的，就有去的”；或者“你不能指望永远留住每一个人”；或者“人人都往高枝上飞”；等等。

而在所有这些表述里，都有某种健康的现实主义。

但我们也不要忘记，现在的许多经理是在20世纪80年代或90年代初加入到管理层来的，当时，劳动大军中有大量婴儿潮期间出生的人取代了那些退职的员工。

而从1968年第一批婴儿潮期间出生的人进入劳动市场以来，劳动力的供应一直大于劳动需求。

直到1995年出现了转折点，在近期有记忆以来第一次出现了岗位需求超过劳动力供应的情况。

到了20世纪末，终于发生了“人才大战”。

在那之后的6年间，人才大战愈演愈烈，许多公司通过慷慨地使用诸如签约即付奖金、股票期权等手段来吸引新员工。

通过提供从门房服务，到按摩，到带回家的饭菜，甚至允许员工将他们的宠物带到办公室等优惠待遇，一些单位竞相将自己打造成为“首选雇主”。

也就是说，员工一度占据了“驾驶员”的位置。

另一方面，1998年的一项调查表明，尽管有75%的企业主管把留住员工作为他们经营工作中优先考虑的三大主要问题之一，但却只有15%的主管制订了如何款留员工的计划。

从他们没有采取措施这一点就可以明显地看出，大多数经理和主管们依然顽固地执著于前些年所形成的那种观点：“员工流失是经营企业过程中可以接受的一项成本”。

那些固守这种观点的公司很快就发现，他们不得不与其他企业展开人才竞争，并且输给了一小部分抱有截然不同看法的公司，这些公司认为：“每一次员工流失都是令人失望的损失，值得加以分析”。

这种态度与失去了宝贵的员工就等于失去了宝贵的顾客是一样的。

大多数这类公司都位于硅谷，因为那里的人才大战打得最为惨烈。

这些公司在全美国形成了一支雇主先锋队伍，他们认为，人才是第一位的，为了招揽到和留住人才，必须建立相互信赖的文化，降低他们对不良经理的容忍度以及提倡各种精明和有创新性的最好做法。

这些公司是：太阳微系统公司（Sun Microsystems）、思科系统公司（Cisco Systems）、西南航空公司（Southwest Airline）、SAS学院（SAS Institute）美信银行（MBNA）、爱德华·琼斯公司（Edward Jones）、卢森布鲁斯旅游公司（Rosenbluth Travel）、西诺乌斯金融公司（Synovus Financial）、哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）以及许多其他公司。

它们是少数公司，同时也始终都是一些最好的公司。

接着，发生了2001年的经济大衰退。

大批员工开始转换门庭，同时也再次出现了大量由别人取代这些离职员工位置的情况，至少在大多数行业里是如此。

## <<留住好员工>>

CEO们一个个弹冠相庆，庆贺人才大战一去不复返了，雇主们又重新回到了处于主宰的位置上。

《财富》杂志上有一个专栏，其醒目的标题就是：“人才大战已经过去……人才们输了。

”看来，经理和主管们再次回归原先那种令人舒服的老观念--“员工流失是经营企业过程中可以接受的一项成本”--是完全正当和有理由的了。

可以理解，经理们对员工的态度随着就业市场的变化而改变了。

很容易看到，正是因为有大量失业和半失业劳动力供他们任意挑选，所以这些经理们才并不担心员工流失问题。

既然这些经理并不看重员工流失问题，当然，他们也就更不会为这些员工为什么要离职而操心烦神了。

。

……

## <<留住好员工>>

### 媒体关注与评论

“如果你真的认为你的员工是你最宝贵的资产，那么对于你管理团队的每个成员来说，这都是一本必须一读的书！

如果你想将自己的公司建成为一个最佳雇主公司，那么本书给出了一张清晰的路线图！

“ --莫拉尼·威斯（Melanie Ways），人力资源经理 平等就业机会委员会（EEO），  
敦坎航空公司（Duncan Aviation Inc.） “基于大量的普通人情常理以及那些自成一格的  
真知灼见，本书为成功地雇用和留住人才提供了一张出色的“路线图”。

我发现，那些来自于成功保留住顶尖人才公司的经验方面的例证，是特别能给人以启迪的。

“ --基斯·威登科勒（Keith Wiedenkiller），人力资源高级副总裁 AMC娱乐公司  
（AMC Entertainment Inc.）

<<留住好员工>>

编辑推荐

购买： 服力商数：想到就能得到的10个说话技巧 职场型人 血拼销售：与虎谋单的魔法技巧 顾客都是不理性的 电话和网络销售技巧 101招搞定难缠员工 向定价要利润：如何为产品和服务制定高定价策略 打败面试官：201招应对刁钻问题 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，提高效益海报：

<<留住好员工>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>