

16种留人策略人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022_16_E7_A7_8D_E7_95_99_E4_BA_c37_514943.htm

第一招：招人不如留人
中国有句古话叫做“外来的和尚会念经”。同样是和尚，为什么外来的会念经呢？这反映出许多管理者舍近求远的思想：总觉得没有得到的才是最好的，已经得到的却不知道珍惜。同样的情况发生在现在的许多网络企业：企业前门大量招聘，后门人才大量溜走。纽约市哈尼根咨询公司

(HaniganConsultingGroup)的创始人莫里哈尼根(MauryHanigan)说：“公司不是总能明白吸引人才与留住人才之间的关系，这一点很可笑。这些公司不断招聘人，其结果却见不到比上一个季度有什么改善。”人力资源经理们估计，在考虑所有因素以后，不仅包括付给猎头公司的费用，还包括因为雇员离开公司而失去的关系，新雇员在学习阶段的低效率，以及同事指导他们所花费的时间。替换雇员的成本可以高达辞职者工资的150%。因此，我们的第一招就是在你挖空心思招聘人才的时候，首先留住人才。第二招：招聘合适的员工。留住人才的前提是招聘到合适的员工。很多公司的经验表明，你雇佣什么样的人对你能否留住人有着重大的关系。匆匆忙忙地抓一个掌握公司所需技术的人来，而他六个月不到就离职了是不可取的。家庭存储公司

(HomeDepot)的首席行政执行官米尔纳(Milner)发现最好是花一些时间去确定一个应聘者是否可能留下来。“改变我们的招聘政策是关键。”当米尔纳说起公司在留住IT人才方面取得的巨大成就时说，“从前，我们没有做出好的雇佣

决定。”过去，家庭存储公司在雇佣人才的时候，并不强调他们要长时间地呆在同一公司的意愿如何，或者能否适应公司文化，结果导致团队精神和团结的紧张。现在家庭存储公司做许多面试和测验来甄选求职者。“我们不希望雇佣那些老想跳槽的人，即使他是很有才华的人才，米尔纳说。第一细胞公司（CellularOne）也十分看重仔细准备的面试的作用。它的人力资源主管不仅看重应聘者的技术才能，还重视应聘者适应公司架构和同事合作的能力。公司有时候让那些将来可能和某职位空缺的候选人同事的公司员工对该候选人进行面试，以便决定候选人能否融入现有的公司员工组成的团队。

第三招：让每一个人都有事可干 在某种程度上，一个公司就象一支足球队，员工就象足球队员。高薪可以为球队聘到大腕的球星，但是，如果这位球星一年都没有上过场，他肯定会离开这支球队。公司也是这样。有的公司炫耀自己有多少多少博士、硕士，但这些博士、硕士们却在公司无事可干。过不了多久，他们也都会走的，而且，企业留人的目的本身就是发挥他们的作用。为了让每一个员工都有事可干，公司必须将自己的总体目标细化，使每一个员工都有自己的明确的工作目标，并以此作为对员工进行考核的标准。目标的制定要特别考虑两点：一是要考虑员工的兴趣，二是要有一定的挑战性。只有每一个员工都有了自己明确的奋斗目标，他才会感到自己在公司“是有用的人”，“是有奔头的”，才愿意在公司长期地干下去。

第四招：让员工做老板 同传统企业相比，网络企业的一个突出的特点是员工队伍年轻，知识层次高。这决定了他们创造欲望高，喜欢挑战权威和传统，而且创造能力也强。因此，他们最崇拜的是“做自己

的老板”，而这也正是很多员工辞职的原因。适应这一点，“给他们做自己老板的机会”就成为网络企业网住人才的十分关键的一招。实现这一点的有效方式是团队工作。在团队工作的方式下，七、八个人围绕一个工作目标组成一个工作团队（最大的工作团队一般也不超过二、三十人）。这个团队拥有广泛的权力，他们可以计划自己的工作，自己制定工作分配方案，自己选择新的成员，自己制定预算，自己购买原材料等。也正是因为有着广泛的自主权利，因而也就有着更大的责任心，更大的成就感，更小的离职意愿。“公司原来更象是独裁政体，”联邦默高公司（Federal-Mogul）的首席行政执行官丹尼斯考姆勒（Dennis Gormley）说，“现在，领导人更象一台发动机。我们公司的权力层级结构要比原来简化多了。我们的雇员可以自己做出决定而不必看上层的脸色行事……这是我们的雇员愿意留下来的一个原因。允许他们参与公司业务的决策使他们感到自己是组织的有价值的一部分事实也正是如此。”

第五招：培养员工对业务的兴趣

兴趣是一个人努力工作的最持久、最强劲的动力。当一个人对某项工作感兴趣的时候，他即使不分昼夜地工作一个星期也并不觉得累；而当他对工作厌烦的时候，即使干一个小时，也觉得身心疲惫。而一个人是否对一项工作感兴趣，很大程度上取决于他认为工作是否有意义。如果他认为一项工作是很有意义的，是“值得的”，他就会非常投入。比如，一个专门为老年人提供生活服务的网站，在这里工作的人就会觉得自己的工作是有意义的，他们一旦选择了到这个网站工作就一般不愿意放弃。因此，让员工觉得自己的工作是有意义的，他们就会工作起来有兴趣，就会感到愉快，就可

以使员工长期地、心甘情愿地在你的公司干下去。众所周知，在同私有部门争夺人才的时候，政府部门往往处于劣势，因为他们不可能提供过高的工资。但是，在美国得克萨斯州，许多IT人才却宁愿放弃高薪来到政府部门工作。“在这里工作的人们取得了成就，他们的工作对社会是有意义的。”得克萨斯州首席技术主管普西尔（Purcell）说，“这里洋溢着一种雇员满足的气氛”。

第六招：培训最好的礼物从1997年开始，美国《财富》杂志每年都要确定美国本年度最适宜工作的100家企业。这些企业在留住员工方面都做得很好，1999年度美国最适宜工作的100家企中，流动率最低的仅有4%，软件业平均为17%，这在美国是非常低的。他们的做法值得我们借鉴。他们当中，几乎每一家企业都对员工提供免费的或者部分免费的培训。这一百家公司当年平均为每一个员工提供了43小时的培训几乎比上年整整多了一天。有的公司已经在他们的招聘广告中炫耀自己慷慨的培训项目。在爱德华琼斯（Edward Jones）公司，新的经纪人都要参加一个人均花费5万至7万美元的为期17周的课程和讨论。（费用完全由公司承担）“我们认为培训是非常值得的一种投资，”圣路易斯市分公司的负责人丹惕姆（Dan Timm）说。“如果我们没有将员工装备好，我们就没有为公司服务好。”在许多公司，雇员都认为教育和培训是公司为他们提供的最好的福利，因为，他们知道教育和培训是提升无论是在本公司还是在其他公司的前提。密苏里州技术中心是专门向政府雇员提供从Java语言到大型机技术培训的机构。在一年的时间里，已经有50个班、1800名学生毕业。中心主管说：“培训是高于金钱的留住员工的激励措施。”

"#F8F8F8" 100Test 下载频道

开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com