

留住优秀下属的“圈马术”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_ti2020/547/2021_2022__E7_95_99_E4_BD_8F_E4_BC_98_E7_c37_547828.htm

在影视作品中，我们经常看到这样的情景：当主人遭遇险境的时候，他们的良驹不仅会和“驱马”之人一起战斗，甚至在主人将死之时，赶都赶不走；而另一些所谓宝马，要么根本驯服不了，要么就是暂时驯服了，却总想着挣脱缰绳，跳出圈栏，急不可待地逃跑。在日常的管理工作中，我们也可能时常碰到类似的情形。那么，当我们的左膀右臂，公司里的优秀员工提出辞职的时候，我们应该怎么办呢？

故障。故事 柳依该怎么留住副经理 柳依是鼎新房地产公司的营销部经理，她最近遇到了一件烦心事：副经理屈佳向自己提出辞呈，要走。助手要走，留得下就尽力留，留不了，合作的缘分告一段落就是了，可柳依为何会心烦呢？这事还得从头说起。鼎新房地产公司是房地产业的新军，不过起步不凡：手上握有一块2000多亩的宝地。项目亟待启动，人才严重缺乏。在这种情况下，鼎新老总“三顾茅庐”，将在另外一家公司任营销部经理的柳依高薪挖了过来。不过，柳依也有许多顾虑：其一，鼎新公司由其他行业转行而来，在房地产的开发及运作理念上，从上到下都难免存在一些认识上的问题，而要和这些问题作斗争，难度不会小；其二，鼎新公司属于家族企业，里面既有跟随老板多年的创业元老，也有“皇亲国戚”，难免会牵涉到派系斗争，玩“政治”的压力不会小。面对这些问题，如果自己孤身前往，单兵作战，难免形单影只，力量太过薄弱。一定要有个助手，要有个可以倚重的“自己人”。可是，项目地点在600多

公里外的异地，该找谁来帮自己呢？柳依想到了老部下屈佳。屈佳与柳依交情不错，个人能力也挺强，以前在一起工作的时候，屈佳十分支持柳依的工作。可问题是屈佳刚刚新婚一个多月，她能抛开老公，到600多公里外的地方工作吗？事实上，柳依多虑了。面对高出三倍的底薪，面对可以从所有售楼人员的头上提成的机会，面对营销部副经理的职位，屈佳很快做出了到鼎新公司与柳依并肩作战的决定。屈佳的到来，确实让柳依轻松、从容了不少。可在随后的两个多月中，随着营销部与工程部、人事行政部等部门斗争的不断显现，随着不放心自己的老公在电话里一次次地催促“赶快回来”，屈佳挺不住了，动了辞职想走的念头。柳依心想，屈佳这一走，倒不会太影响售楼人员的日常培训、管理及售楼部现场的管理，通过几个月的观察，从售楼人员中提个现场经理做自己的副手问题不大。问题是，这个人能与自己一条心吗？就算能与自己一条心，她又能具备屈佳那样的跨部门协调能力，以及和自己一起搞政治斗争的决心与能力吗？这个屈佳也太不成熟了，我还不是和老公两地分居，她回去能找到这么好的工作，能有这么高的收入吗？而且，项目就快开始销售了，有销售就有提成拿啊！为什么不拿点钱再走呢？但现在的问题是，自己好像在破坏屈佳家庭幸福似的。如果屈佳既没赚到钱，又把家庭搞的不和睦，自己岂不是有些对不住她？在柳依的心里，想办法让屈佳留下来的声音要更大一些。可是放不放她，柳依说了也不算，还得靠屈佳自己做决定。柳依简直为屈佳要走的事儿烦透了心。检修。思路我需要倚重的人为何想辞职？留住人才，请先想清楚四个问题如果我们也碰到了柳依所面临的问题，我们该采取怎样的措

施呢？别忙着做决定，最好先想清楚下图所示的四个问题。为什么要留住人才？能不能留住人才？怎样留住人才？准备怎样的留人预案

1.为什么要留住人才？对案例中的柳依来说，她之所以要留下屈佳，主要的原因不外乎两点：其一，暂时找不到能够代替屈佳的人，而自己却需要这样的人；其二，朋友情谊。实际上，对于中国人来说，朋友要走，当然得做出挽留的表示；从前，呼朋唤友一起打拼天下，现在，朋友连钱都没赚到就要走了，而且还影响到了人家的家庭生活，难免令人心生愧疚，从而希望自己的朋友能够留下，多赚点钱作为补偿。这是再正常不过的事情了。然而，对于更多的管理者来说，除了柳依所考虑的问题之外，之所以要挽留要走的人，还可能有其他方面的考虑。比如，这个人确实是个优秀员工，走了太可惜；再比如，这个人还牵涉到许多客户、许多生意，而这些尚未顺利地过渡与交接；还比如，这个人掌握了不少的商业机密，放出去了，怕对自己不利，等等。显然，在多数情况下，要留下某个人，更多考虑的是要走之人的价值。

2.能不能留住人才？与能不能留下某个人的问题直接对应的是：我们能不能找到改善甚至是彻底解决，要走的人之所以要走所面临的问题。当然，在很多情况下，我们不一定非要改善要走之人所面对的所有问题，而只需做出去改善、去解决的姿态，再加上一些实际行动，并让他们看到我们为留下他们所做出的努力，这样就可能解开要走的人做出离开打算的心结。对柳依而言，她找到了屈佳为何要走的两个主要原因：一是屈佳的老公不放心几百公里外的屈佳，更何况他们新婚不久；二是屈佳厌烦了鼎新房地产公司的政治斗争。她要做的不是让这两个问题不再存在，而且，

她也做不到这一点。但是，如果柳依想要留下屈佳，她就必须想办法减轻这两个问题之于屈佳的压力。柳依不仅要去做屈佳的工作，还要做给屈佳施加压力的人的工作。

3.怎样留住人才？

柳依为了留下屈佳，在许多方面都做出了积极的努力。柳依首先为自己对屈佳关心不够而主动向屈佳道歉，以同样也远离老公几百公里的自己为例，谈人生，谈家庭，谈感情，谈职业生涯的发展规划。推心置腹以情动人，激发出屈佳向职业生涯新高峰冲刺的雄心。而屈佳要实现新的发展，就必须以积极的心态去应对企业政治等各种问题。柳依还提出让屈佳老公过来探亲，往返交通费由她来出，其实，屈佳能让柳依负担这些费用吗？在屈佳老公探亲期间，柳依积极在他面前做出“我会看好屈佳”的表示，并就屈佳的收入与个人发展跟他进行了很好的沟通。柳依甚至还做了鼎新公司老总的工作，让老总表达公司对屈佳的认同和重视，并做出公司负担往返机票让屈佳过段时间回家探亲的决定。这些努力，都缓和与减轻了促使屈佳之所以要离开的问题之于她的压力，坚定了她继续留下来与柳依并肩作战的决心。柳依挽留屈佳的行动中蕴藏着一个有益的启示，值得许多管理者借鉴，那就是我们想要留住某个人，就得在乎这个人，并且在乎他（她）所在乎的。

4.准备怎样的留人预案？

人才实在留不住怎么办？现在的人，甚至是我们自己，都可能仅仅因为“想换个新环境”而辞职。在这样的情况下，即使我们留住了想留的人，万一他呆不了几天又要走，又该怎么办呢？这些，都是无法回避的问题，因此不管我们能不能留住想留的人，我们都需要做一份留人预案。比如，对柳依来说，在自己的不懈努力下，屈佳最终答应在鼎新房地产公司继续工作下去。

但我们应该清楚看到的是，柳依并没有办法从根源上解决促使屈佳离开的那两个主要问题，她的努力不过是在一段时间内缓和、减弱了这些问题对屈佳的压力而已。而对屈佳来说，她之所以会答应留下，可能是因为家庭矛盾得到了暂时的缓和，也可能是因为柳依她既是自己的朋友，又是一手提携自己的领导，她那么诚恳强烈地要求自己留下，怎么也得给几分面子。还可能是因为屈佳尚未找好工作的下一站，需要一段时间来缓冲，从容地“骑马找马”。甚至可能因为连屈佳自己也没有下定是否离开高薪单位的决心，需要更多的时间来考虑。因此，我们还需要对所留住的人能留多长时间，做出比较清晰的判断。而这样的判断，将会切实地影响到我们管理工作的绩效。

检修。笔记 我从前用过的或正准备实施的留人办法有哪些？人留下了，事没完 前面我们提到过，柳依无力解决好促使屈佳离开的两个主要问题。也就是说，即使不考虑新的原因，只要这两个问题存在，屈佳随时都可能再次提出辞职（事实上，屈佳在决定留下一个多月后，最终还是离开了鼎新公司）。如果我们面临柳依的问题，在留下屈佳之后，我们还应该做些什么呢？

1. 总经理和中层没有节制的情谊，只会害了中层，也害了自己。对于那些妨碍要留之人继续留下去的问题，如果我们有能力解决或改善，就要继续努力。需要引起我们注意的是，我们可能不仅要使某个人继续留下去，而且要改善值得留住的下属的生存和工作环境，以留下更多应该留住的人才。当然，同样需要注意的是，在为了挽留某个人而去打破一批人的游戏规则，进而去破坏企业固有生态的事情上，管理者们要格外慎重。比如对于家族企业来说，就大可不必因为想让某个人留下来工作，急匆匆

地改变家族企业的性质，而对作为股东的大舅子、小姨子的利益指手画脚。另外还需要注意的一点是，管理者要懂得计算为这个人改变的成本和寻找其继任者的成本，如果我们的努力主要是为了这个人，而不能让部门、企业内部的人才的生存环境更好，也不能让自己的组织因此而得到提升，而且留住这个人的成本还挺高，那么，放弃这个人，才是更好的选择。

2.寻找、培养、考察继任者 如果我们留住某个人的代价太大，或认为这个人即便会留下来，继续待下去的时间不会太长，而我们又确实需要这样的一个人的话，于公于私，暗地寻找继任者，才是更适宜的做法。在这个问题上，如果无法在企业内部选拔出继任者，就涉及到招聘。但无论是招聘，还是内部选拔，都可能需要培养，还需要考察其品德和业务能力，比如，能否胜任岗位，能否对企业忠诚等。

3.将留下之人的个人事业纳入企业的整体事业体系，甚至有必要最大限度地使用这个人的价值。在企业中从事销售的员工都会掌握一定的客户资源，甚至是关系重大的大客户资源，一旦他们辞职离开，公司就需要与他们的客户“接上火”，并尽快培养这些客户所能够认同的“新人”，而不是让这些“认人”的客户跟着辞职的员工走，或者就此散失。而如果我们暂时挽留下来的人，在相关业务的素养和技能上有所特长，我们就应该充分利用他们继续待下去的时间，让这些素养和技能通过传、帮、带及资料编写等渠道，转变为部门及企业内部更多的人的本领，让更多的员工能够尽快成长起来。

检修。笔记 如果留不住要留的人，我该设计怎样的预案？是的，我们要让员工尽快成长起来。

"#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