

辦公室裏的人找來充當觀眾。五年下來，我們進行了將近兩百場試鏡。

我們很快就發現，試鏡過程有助於加速新進人員與現有成員的社交過程，通過試鏡就好像取得了擔任同事的認證一樣，反之亦然。即使求職者沒有通過試鏡，對現有成員也是一種鼓舞，因為他們再次證明，要成為該團隊的一份子，必須比那個履歷表碰巧放到我桌上、試鏡卻說不出話的傢伙更有兩把刷子。

——李斯特

有關試鏡的注意事項：求職者的簡報主題必須與貴公司的工作性質息息相關。談「照顧自閉症兒童」或「酸雨的影響」這些領域差太多的題目，很容易就會被蒙混過去。你有責任捕捉從主講人眼神裏所散發出來的迷人熱情，那種在你工作中睽違已久的熱情。

16 很高興能待在這裏

本章一開始先來一段隨堂測驗：

第一題：貴公司這幾年來，員工離職率是多少？

第二題：取代一名離職者的平均成本是多少？

計分方式：兩題都答得出來，就算過關，此外皆不及格。結果大多數人都過不了關。

說句公道話，這種事可能不是你份內的工作。好吧，再提供另一種計分方式：只要貴公司有任何人知道這兩題的答案，就算過關。大多數人還是過不了關。我們避免量測離職率的原因，一如癮君子避免與醫生認真地討論健康問題——這會造成許多困擾，而且結果都是壞消息。

離職率：明顯的成本

一般我們所接觸到的離職率在每年 80%~33% 之間，這代表員工的平均在職時間為十五至三十六個月。假設貴公司目前的離職率落在

這個範圍，則員工平均兩年多一點就會離職。●無論是透過人力中介或公司內部的人事單位，聘雇一位新人的成本相當於一個半月至兩個月的薪水。新人一旦錄用，或許就會立即參與專案，於是他的時間便完全奉獻給專案——沒有任何跡象顯示新人起步會耗費成本。然而，這是帳目上的假象，眾所皆知，新人第一天上班幾乎不會有任何貢獻，甚至更糟，因為其他人還得花時間引導他進入狀況。

幾個月後，新人開始有一點貢獻，五個月內，他終於完全上手，於是，公司為新人起步所付出的合理代價，估計大約是每位新人會損失三個月的工時。（顯然，如果工作內容更加深奧難懂，起步成本就會更高，或高很多。）所以取代一位離職者的總成本，大約是四個半月至五個月的員工薪水，相當於這位新人做下去整整兩年後累計付給他的薪水的兩成。

不同公司之間的離職率變化很大，我們聽過有些公司的離職率是10%，而另一些同類公司的離職率是100%或更高。假如你有機會和競爭對手的經理人聚會，可以料想坐在你身旁的那位經理人，他們公司的離職率可能是貴公司的兩倍或二分之一都有可能，當然，你們兩個都不知道，也永遠不會知道這個差異有何作用，因為，你們兩人之中，可能至少有一位來自於從不調查離職率的公司。

離職率的隱性成本

員工離職的成本占所有人力成本的兩成，但這只是看得見的人員流動成本，更令人感到不安的是看不見的成本，而且情況更糟。

在高離職率的公司裏，員工傾向採取一種破壞性的短期觀點，因

為他們知道自己不會待太久。於是，舉例來說，當你為部屬爭取更好的工作場所時，別太驚訝某個高層人士會這樣反駁：

「等等，老兄。你講的都是要花大錢的事，我們要是給工程師那麼大的空間，還有噪音防護，甚至隱私，說不定到最後每個月都得為每個人多花五十塊錢！再乘上全公司的工程師總數，這可是成千上萬的一大筆數目，我們怎麼可能花這麼多錢！我跟大家一樣都很重視生產力，但你沒看到我們第三季的數字有多糟嗎？」

當然，對於以上說法，最無懈可擊的回答就是，現在先投資一個合理的環境，未來便可避免另一個可怕的第三季。不過，勸你還是省省吧，你遇到的是一個眼光短淺的人，再怎麼無懈可擊也左右不了他，此人大概也快離開公司了，短期支出對他而言是一筆實實在在的支出，至於長期利益則根本不具任何意義。

在高離職率的組織裏，沒有人願意採取長期觀點。假如該組織是一家銀行，它就會貸款給烏干達發展合作協會，理由是22%的利率能讓本季財務報表看起來更光鮮亮麗，當然，烏干達會拖欠兩、三年不還，但那時誰還待在這家銀行啊？假如該組織是一家開發公司，它就會走短線、剝削員工、在工作場所大搞騙術，並且毫不珍惜公司的命脈，也就是唯一真正的資產——人力資源。假如以同樣的態度來經營農業經濟，我們就會立刻把玉米種子吃掉，然後明年統統餓死。

倘若員工只會待一或兩年，留住優秀人才的唯一辦法就是加速升遷。換言之，近乎生手的人將晉升至第一線的管理職務，他們可能只有五年工作經驗，而在公司的資歷可能還不到兩年。●

這些數字突顯某些令人憂心的問題：譬如，一個工作四十年的

人，前五年工作，後三十五年管理，這代表一個非常高而窄的階層分布，15%的員工執行工作，85%的人負責管理，成本中僅有一成用於員工，另外九成都給了管理者，就算馬克思也沒料到資本主義會出現這種頭重腳輕的結構。

高離職率不但導致不經濟的頭重腳輕結構，還有底層員工都變成稚嫩菜鳥的傾向，這在整個業界僅有幾分正確，但在高離職率的公司卻是不爭的事實。常常可以看到一些很老成的公司所推出的產品，卻是由平均二十幾歲、平均資歷不到兩年的毛頭小子所開發出來的。

我們有許多人認為，升遷快的公司正代表它有活力，這麼說也不無道理，因為年輕人都想往前衝，但就企業的展望來看，升遷慢反而是一種健康的象徵。在低離職率的公司，晉升至第一線管理職務是在進入該公司十年以後的事（某些強大的企業就是如此，例如IBM）。至於最底層的員工，平均年資至少也有五年，這是一種扁平的組織結構。

員工為何離職

對正打算換工作的人而言，其理由就和人的個性一樣，有各式各樣的。一個流動率高到近乎病態（超過50%）的組織中，大部分走人的原因不外乎以下幾點：

- 過客心態：同事之間缺乏長期的工作參與感。
- 可有可無的感覺：管理就只是把員工當成可替代的零件（既然離職率這麼高，沒有人是無可取代的）。

- 覺得對公司忠誠很可笑：誰會效忠一個把員工當成零件的公司？

此處還包括無形的影響，也就是離職率會刺激離職率。由於員工做沒幾天就離職，公司便不需要把錢花在訓練上，既然公司對員工不做任何投資，員工便會認為離職也無妨。新人通常不是因為他們高超的能力而被錄取，有這種能力的新人是少之又少，但是公司絲毫不重視員工的能力，會使得員工覺得不受尊重。隨時都有人要走，明年還不走就是你有問題了。

特別的病態：公司遷移

缺乏安全感的經理人最變態的自我膨脹，就是把公司搬到很遠的地方，這充其量只能說是玩弄手段！給員工帶來這麼多折磨，好讓這些管理者自以為是神。透過公司的日常營運制度，使他們得以控制員工的上班時段，但透過搬家，則使他們可以進一步控制員工的下班時段。

當然，他們會百般無奈地解釋搬遷的理由，包括舊地點的租金或稅金結構上漲，還有新地點的種種好處。然而，無論搬遷的理由為何，可以確定真正的原因絕非如此。真正的原因其實是一場政治交易、一個蓋新大樓的機會（經理人展現其重要性的具體證明之一），或縮短老闆的通勤距離，只因碰巧他想住在郊區。有時，不過是赤裸裸的權力展示。

管理者自我膨脹的情形越嚴重，就越喜歡遷移公司，這方面，請看看羅伯·唐森（Robert Townsend）在《Up the Organization》中的

說法：

假如你接手（或創立）一間有必要大肆整頓一番的辦公室，最妥善的辦法就是搞一次大搬家，沒用的傢伙就任由他們離開。我有一位朋友在不同公司遇到過四次辦公室遷移，結果總是一樣：(1) 好的人會對未來有信心，繼續追隨你；(2) 對未來感到懷疑的人（以及他們的太太）也不必面臨失業問題，他們說句「公司搬走了，」很快就會有工作機會，通常是那些自以為正在主導突擊行動的競爭對手來挖角；(3) 認命留下來的人比離你而去的人要好，由於他們只會和你最優秀的人在一起，所以工作充滿了熱忱。

——《Up the Organization》^⑨

套用一句技術性的詞彙，這簡直是胡說八道。唐森完全沒有考慮到女性對職場的影響力，當今隨公司遷移的員工通常是雙薪家庭中的一員，他的另一半可能不想搬家，所以公司遷移簡直就是活生生地拆散員工的家庭，本來各自為美好的事業前途打拼的夫妻倆，卻要忍受割捨一方的煎熬，好個卑鄙的手段。現代雙薪夫妻不會默默忍受，也不會原諒這種事。公司遷移在 1950 和 1960 年代或許常見，但如今卻很荒唐。

即使在 1960 年代，組織遷移也不見得合理，1966 年的一個案例正是如此。當時 AT&T 貝爾實驗室打算把六百人的 ESS1 計畫從紐澤西州搬到伊利諾州，儘管公司方面提出許多搬遷理由，如今看來，那可能牽涉到某些政治謀略。1950 年代的參議員甘迺迪與詹森，曾經為故鄉麻薩諸塞州與德州爭取到龐大的新投資計畫，於是來自伊利諾州的德克森參議員也想如法泡製：把六百個高薪、低污染的工作搬到

伊利諾州。也許他對 AT&T 略施壓力，並拿 AT&T 所面臨的反托辣斯官司做出讓步或管制政策的鬆綁來做為交換。至於貝爾實驗室內部流傳的理由，則是搬遷的成本並不高：每人發個幾千塊搬遷費，以及可能少部分人辭職……

ESS 遷移案之後多年，我訪問到負責該遷移計畫的雷伊·凱奇雷吉（Ray Ketchledge）。當時我正在寫一些文章是關於耗費大量心力的管理，而 ESS 當然很符合這個主題。我問雷伊，身為經理人最大的成功與失敗是什麼，他說：「成功就別提了，至於失敗，就是那次遷移。你不會相信我們在人員流失方面付出了多少代價。」隨後他做了一些計算。立即可算出來的成本就是搬遷之前就辭職的人數，若以當時遷徙者的百分比來看，初期離職人數要比法國第一次世界大戰死在戰場上的人還多。

——狄馬克

就公司所受到的傷害而言，命令員工在機關槍前排成一排還比不上把公司搬走，這還只是初步的損失，以貝爾實驗室為例，搬遷一年後，又再次出現人員大出走，這回走的是當初願意乖乖跟公司一起搬家的員工，當搬完家發現不喜歡新家，就再次搬家了。

永續經營的理念

這些年來，我們有幸能為少數幾家離職率超低的公司效命並擔任顧問，當發現這些公司的好事並不是只有低流動率時，你不會感到驚訝。事實上，本書所討論的許多、或大部分以人為主的特質上，他們

看來都表現得不錯。他們是最優秀的公司。

這些最優秀的公司並非都是一個樣，它們的特點比其相似之處更受人注目，不過，有一個共通點就是它們全部都著迷於使自己成為最優秀的，無論在走廊上、工作會議，以及閒聊時，這始終是共同的話題。相反的情況也是如此：不是「最優秀」的公司很少或從不討論這個話題。

最優秀的公司本能地會去努力使自己變成最優秀的，此一共同目標帶來了一致的方向、共同的滿足感，以及強大的凝聚效果，在這裏可以感受到永續經營的氣氛，讓人覺得只有笨蛋才會去別處找工作——其他人會覺得你瘋了。這是一種昔日美國小鎮特有的社區感，也是住在都會區或城市裏的我們大多已經失落的，於是，能在工作場所中重拾這種感覺便顯得益發重要。有些很有企圖的公司會直接營造出這種社區感，例如，讀者文摘和部分惠普公司的辦公地點，就有公司為員工們開闢的社區花園，每到午休時間，花園裏便充滿了業餘耕種或鋤草的農夫，也有人隔著圍籬討論番茄的種種，有時還會舉辦最甜的豌豆或最長的胡瓜比賽，也有以物易物的活動，你可以拿一些大蒜跟別人交換玉米。

你可以證明社區花園在短期內根本沒有任何意義，這些開銷都會出現在本季的財務報表上，於是大部分的公司都會立即打消這個念頭。但對最優秀的公司而言，短期利潤並非唯一考量，更重要的是成為最優秀的，而這是個長期的概念。

員工傾向留在這樣的公司，是因為這裏四處瀰漫著期待你留下的感覺，公司願意大量投資在個人成長，無論是攻讀碩士或時間更長的新人訓練，某些機構甚至長達一年。當公司在培育人才上投資這麼多

心力時，你很難不注意到這種期待你留下的訊息。

低流動率公司還有另一項共同特徵，就是廣泛的再訓練（retraining）。你很容易碰到從祕書、發薪職員，或收發室小弟升上來的經理或主管。這些人當初進公司時毫無經驗，通常才剛從學校畢業，當他們需要新技能以做些改變時，公司便提供了這些技能。沒有哪一項工作是死路。

你當然也可以說，再訓練並非最廉價的填補空缺之道。短期而言，開除一名需要再訓練的員工，並錄取一名已經具備所需技能的新人，當然是比較便宜，大多數公司正是這麼做的，但最優秀的公司則不然，他們明瞭再訓練有助於建立永續經營的理念，進而降低離職率，營造強烈的社區感，他們明瞭這比成本的考量還要重要。

南加州愛迪生電力公司掌管所有資料處理的主管當初只是一名電表抄錄員；EG&G公司提供從祕書成為系統分析師的訓練規畫；勞工統計局雇用哲學博士擔任軟體開發人員，而且再訓練從上班第一天就開始；日立軟體公司首席科學家最主要的任務就是訓練新人；太平洋貝爾電話公司開發新系統時，人力的主要來源是受過再訓練的配線員或接線生。這些公司不但異於常規，也自認與眾不同，在實際感受到他們的活力與歸屬感之餘，不禁令人對那些缺少活力與歸屬感的公司感到難過。