

Mc
Graw
Hill Education
麥格羅·希爾

專業
推薦

獵才派遣事業群副總經理
104人力銀行

晉麗明

高薪

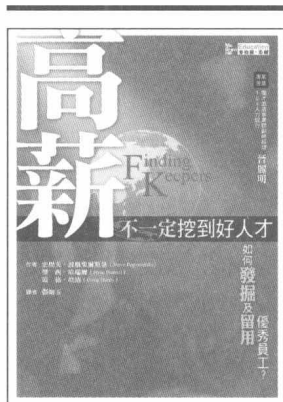
Finding Keepers

不一定挖到好人才

作者 史提夫·波格柴爾斯基 (Steve Pogorzelski)
傑西·哈瑞爾 (Jesse Harriott)
道格·哈迪 (Doug Hardy)

譯者 張如玉

如何
發掘及留用
優秀員工？



高薪不一定挖到好人才

如何發掘及留用優秀員工

Finding Keepers :

*the monster guide to hiring and holding
the world's best employees*



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

高薪不一定挖到好人才：如何發掘及留用優秀員工

原 著 史提夫・波格柴爾斯基 (Steve Pogorzelski)、
傑西・哈瑞爾 (Jesse Harriott)、道格・哈迪 (Doug Hardy)
譯 者 張如玉
特約編輯 舒璇
企劃編輯 宋勝祐
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如 杜佳儒
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓
網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com
Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
劃撥帳號 17696619
戶 名 美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 長城製版廠 2918-3366
電 腦 排 版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 3 月 (初版一刷)
定 價 350 元
原 著 書 名 Finding Keepers : The Monster Guide to Hiring and Holding the World's
Best Employees

Copyright © 2008 by Monster Worldwide LLC.

Traditional Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill International
Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-007-149908-8)

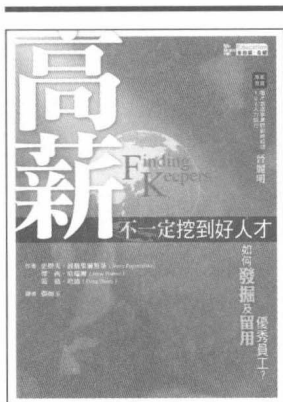
ISBN : 978-986-157-515-5

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

目次

推薦序 得人才者，得天下／晉麗明	3
前言	9
第 1 章 品質爭奪戰	15
第 2 章 新求職者	29
第 3 章 雇用周期	53
第 4 章 你輸在起跑點了嗎？	67
第 5 章 公司品牌行銷	87
第 6 章 讓求職者認識你	119
第 7 章 將求才訊息傳達出去	149
第 8 章 把最好的人才帶進來	191
第 9 章 攻與防：留住人才	223
第 10 章 將觸角延伸到世界各地	261
第 11 章 前瞻覓留人才的下一步	281
後記	313



高薪不一定挖到好人才

如何發掘及留用優秀員工

Finding Keepers :

*the monster guide to hiring and holding
the world's best employees*



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

【推薦序】

得人才者，得天下

晉麗明

在這個「知識經濟」的時代，「人才」取代「資金」、「設備」、「技術」而成為企業賴以存續發展的最重要關鍵，一場競爭「人才」的大戰正跨越國界，在慘烈的商業競賽中，掀起一場前所未有的企業狂潮！

依 104 人力銀行的調查顯示，專業經理人的異動率在台灣與中國大陸，均呈現逐年增高的趨勢，優秀人才在單一組織的服務時間愈來愈短，此與本書所提及的「蓄勢待發」的人才，佔所有職場工作者最高比率的現象不謀而合；資訊的快速傳遞及網路的發達，在十數年間讓人才從求職的劣勢，快速成為隨時發掘新舞台的主動者；如果企業不能在組織內外致力營造優質的形象及環境，好人才隨時會離企業而去，這是組織人力資源在引進及留用人才所面臨的艱鉅挑戰，也是企業組織在人才競爭的世紀中所必須正視的嚴肅議題。

104 獵才顧問中心在接受企業委託、徵聘優秀中高階主管及專業人才的過程中，可以明確的感受到企業積極延攬人才的旺盛企圖心，然而我們也發現，許多企業也飽受人力不斷流失、人才無法留任及招募成效不彰等問題的困擾；在我們接觸的企業中，很多企業主一方面祭出高薪來網羅優秀人才，但是在人力資源發展的經營卻是原地踏步，無法營造一個以「人才發展」為中心的環境，而在組織中不斷上演人力短缺、人員流失的戲碼！此外，組織人力資源的觀念還停留在求職者必須符合組織現有特性、配合企業既有規範模式的巢臼中；這樣的想法及觀念，不僅無法建立優質的人力發展環境，同時也讓企業與人才間築起一道高牆，使得優秀的人才與企業擦身而過；面對「人才掛帥」的新時代，如果組織要超越競爭，以「行銷」的積極意涵，置入人力招募的過程中，充份考量優秀人才的需求差異，並竭力創造各種吸引、獲得及留用人才的方法與作為，確實是當前組織招募與人才經營的重要省思！

鴻海的掌舵者郭台銘先生，數度公開宣示要在 2008 年退休交棒，甚至在 2007 及 2008 年的尾牙宴中提到，只要有人能夠挑起重擔，為股東創造更高的效益，將立即引退，郭台銘曾說：「外面的人都只看到我一個人站在舞台前，其實我背後有一群非常優秀的團隊與專業經理人」，能夠開創鴻海帝國的版圖，也正是企業成功經營人才的結果！

這是一個競爭「速度」的時代，組合一群對的人，才能發揮「快狠準」的打擊實力，構成企業價值的因素中，最重要的就是人才，因此在高度競爭的商業戰爭中，企業無時無刻都要將「人才」的經營，視為營運的重心。被譽為「最佳企業管理演講人」的管理大師湯姆·彼德斯（Tom Peters）曾說：「人才經營是一天 25 小時、一週 8 天、一年 53 週都要做的工作」，AT&T 人資主管史汀森也曾就人才經營議題，提出看法：「未來的挑戰就在於，必須把冒險精神重新注入在招募過程中。」

企業人力招募的過程及人力資源的培育與發展，攸關企業未來的競爭力；本書由巨獸（Monster）的三位主管：史提夫·波格柴爾斯基（Steve Pogorzelski）、傑西·哈瑞爾博士（Jesse Harriott, Ph.D.）及道格·哈迪（Doug Hardy）精心撰述，在人力供需的趨勢與世代人才屬性的分析極為精闢；書中除了提供了許多發人深省的觀念及方法，並且提出實際的案例，值得企業高階主管及人力資源人員參考及仿效，相信一定能在人才的招募留用上，強化人力資源的深度與廣度，並且為組織招聘人才的方法及作為上注入新的思維與契機！

「擁有人才，就擁有一切」，本書提供有效招募與留用人才的知識與成功經驗，在企業組織遭逢新世紀空前劇烈的競爭時，「人才」是唯一能解決各項問題的鎖鑰，人才導向

的行銷招募策略，是企業組織勢必要導入的積極措施，讀者可在本書中一窺嶄新的觀念及作法，並且運用在組織中！對於重視人才的個人與企業，這是一本不容錯過的好書！

（本文作者為 104 人力銀行 獵才派遣事業群副總經理）

目次

推薦序 得人才者，得天下／晉麗明	3
前言	9
第 1 章 品質爭奪戰	15
第 2 章 新求職者	29
第 3 章 雇用周期	53
第 4 章 你輸在起跑點了嗎？	67
第 5 章 公司品牌行銷	87
第 6 章 讓求職者認識你	119
第 7 章 將求才訊息傳達出去	149
第 8 章 把最好的人才帶進來	191
第 9 章 攻與防：留住人才	223
第 10 章 將觸角延伸到世界各地	261
第 11 章 前瞻覓留人才的下一步	281
後記	313

前言

如果你想知道一個好的新人聘雇流程能夠帶來多大的不同，現在就請一群陌生人來打斷你的骨頭、扯下你的雙腿，然後在你沉睡時一一裝回去，你就會知道差異有多大了。

在我們寫這本書時，作者之一的史提夫·波格柴爾斯基對於天才團隊協力合作所代表的意義有最深刻的感受。當時是 2006 年 12 月，史提夫已經安排好時間，要在波士頓的新英格蘭浸禮會醫院進行髖關節手術。

該醫院的骨科矯正手術特別有名，醫生們一年平均可以動五千次的刀。醫院也聘請很多護士、物理治療師以及行政人員。有這類專才的人在波士頓都很吃得開，選擇也很多，因為波士頓到處是有名的醫院，幾乎每五條街就有一家知名醫院。在這樣的職場環境，雇主要找到並留住最佳員工也更

顯困難。但是，新英格蘭浸禮會醫院卻辦到了，這家醫院建立了一個獨特的工作環境，不僅對病人來說很特別，對員工而言也是獨一無二。

史提夫回想他當時的經驗：「在一切手術程序進行前，病人跟照護人員花了兩小時溝通，以了解整個手術內容，包括手術後的物理治療，這是在手術前的兩個星期前舉行。過程中，醫護人員會告訴病人，整個手術將花一個半小時。醫院裡每個人，從接待人員到掛號人員，都穿著制服，就像在高檔旅館工作的人員一樣。填完書面資料後，病人走進一個房間，裡面坐的是物理治療師、職能治療師、麻醉師以及醫檢師。除了他們身上穿的手術衣外，他們專業的舉止，毫不拖泥帶水的態度，依舊讓病人感覺如置身高檔旅館中。每個人臉上都帶著笑容，親切地帶領病人：『波格柴爾斯基先生，請往這邊走……』」。

然後他們會檢查病人的血壓、抽血、並執行例行的手術準備工作。這樣的程序執行起來完美無缺，一個緊接著另一個進行，而病人也確實在一個半小時內就完成整個程序。然後剩下的半小時，病人的高級治療課程，也是準時開始、準時結束。等一切都完成後，病人走出醫院，不斷回想剛剛經歷的一切：『剛剛真是我在手術前最有意義的二個小時。』」——這就是史提夫的切身感受。

你呢？你最近一次有這樣的醫療經驗是多久前的事了？
在該醫院人才招聘網站上，新英格蘭浸禮會醫院邀請求

職人選，「仔細探究一下這家大家引以為傲的醫院。」網站上所謂的顧客是指病人以及訪客。醫院規定大家都要「穿著體面，給顧客良好印象」「當你傳達專業形象時，你就有操控新英格蘭浸禮會醫院成敗的大權。」

新英格蘭浸禮會醫院對於院內的作法進行研究，最後達成一致看法，這對醫院來說難能可貴，也就是：院內獨特的顧客服務態度讓一切變得美好。因為病人充分放鬆且對醫護人員充滿信任，讓護士、物理治療師，以及手術醫生作業上更加順手。新英格蘭浸禮會醫院的制度減輕了病人的壓力，進而減輕工作人員的壓力，然後病人承受的壓力更少了，如此不斷地良性循環。

那要如何留住這些好員工呢？史提夫記得：「護士、物理治療師，以及職能治療師在那家醫院都已經工作好幾年了。有一位護士還說，她從學校畢業後就一直在那家醫院工作，不曾改變。我還問她：『難道你都沒有動過離職的念頭？』」

「她回答：『我才不會想離開這裡呢。這裡每個人都把我當做專業人士看待，在這裡我不只是替病人清洗便盆的人員，醫生們也都很尊重我們，大家用完機器都會歸回原位；機器壞掉了，馬上會有人來修理。在這裡的每個人都善盡職責，做好自己的本分，遵守常規。我們只需要照顧病人，處理突發的醫療事件。除此之外，不會有任何其他出人意料的事情發生，所以我們都待得很愉快。』」

新英格蘭浸禮會醫院有一套作法，能得到這些最佳員工。他們創造的是一個良性循環：建立擁有獨特文化的良好工作環境→利用這樣的工作環境來吸引合適的人→讓這些人加強公司文化→利用強化後的文化留住這些人。每一個步驟，從找尋最佳員工、正確對待員工到協助員工，創造出一個可以吸引更多優秀員工的文化，都與我們所謂「雇用周期」息息相關。

不論你在公司內部擔任何種職務——聘請新人的部門經理、行政主管、人力資源方面的通才、企業主，或是專職招聘人員，你在這個良性循環中都扮演著重要角色。這個良性循環就是要吸引、雇用最具專才的員工，並讓他們有成長的機會。

本書的中心概念是：完善的招募流程就像行銷一樣。整個流程強調的不是打廣告、不是賣東西、不是挑選履歷表，而是行銷。也就是要了解，包括接觸並服務你最需要的人才。招募與行銷唯一的差別在於，行銷人員會努力接洽客戶，而你則是除了接洽之外，還要聘用並留住最佳人才，讓他們加入你的公司。但是要擄獲他們的心，你就必須改變作法，不可再一味強調公司的需求，同時也要了解最有天分且最有效率的員工需求、想法以及作法。

我們要協助你，將世界上招募人才方面成效最佳的公司原則與作法，活用於你的組織內部。我們接洽過的經理人數以萬計。這些人和你一樣都是經理級主管，從他們身上，我

們體認到：人才招聘如果要有效，就必須以組織的特性為基礎。你的工作其實比你想像的還重要得多，因為你擔負重責大任，你必須徹底改革公司的人事作法，才能夠面對排山倒海的新挑戰。關於這一點我們在第1章會進一步說明。

本書中的雇用周期適用於各種公司企業。你將會發現，小公司與非營利組織在職行雇用周期上特別占有優勢。他們常常可以很快進行改變、與求職人選更密切聯繫、並發展出對於特定人才招聘的認知，跨國企業就很難做到這點。大型組織的雇用周期甚至會鼓勵「B水準」的員工繼續擔任重要職務、給予充分彈性、使其效忠公司。但是大型公司因為有更多資源，所以也就能夠將我們稍後會提到的諸多作法加以運用，在職場上進行布局。

這些技巧可以立即運用在你公司內部的工作環境。你不見得要在熱門的產業或是有名的大公司工作，也一樣可以在獵守最佳人選上駕輕就熟。我們到處都可以看到專業的實踐者，在世界各地、每個行業都看得到。

在寫作商業叢書的過程中，每一個章節都必須步步為營，時時要考慮到大方向，諸如：我們到底應該堅持眾多高水準想法呢？還是應該只強調單一的招募制度？如果沒有基本原則，制度不具意義；如果沒有付諸實踐，原則無法獲得引流。

我們都知道招募的現實面是：你必須在有限時間內利用有限的預算，找到最佳人員。你可能是公司的員工，大聲疾