



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》

精粹译丛

寻找与留住优秀人才

罗伯特·H·沃特曼 等著

Finding and

Keeping the Best

People

H
B
R
V
B
R
D
B
C
S
I
C
U
E
S
R
E
V
I
E
W





Harvard Business Review

《哈佛商业评论》

精粹译丛

寻找与留住优秀人才

罗伯特·H·沃特曼 等著

欧阳晖 译

Finding and
Keeping the Best
People

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

寻找与留住优秀人才/沃特曼等著;欧阳晖译.

北京:中国人民大学出版社,2003

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-03977-4/F·1205

I. 寻…

II. ①沃… ②欧…

III. 人才管理学

IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 103541 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

寻找与留住优秀人才

罗伯特·H·沃特曼等 著

欧阳晖 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

版 次 2003 年 5 月第 1 版

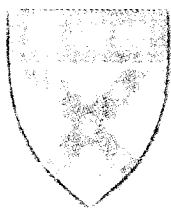
印 张 6.875 插页 2

印 次 2003 年 5 月第 1 次印刷

字 数 144 000

定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



策划人语

两年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值

和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他入更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓



名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

3

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或E-mail批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全



寻找与留住优秀人才

国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

和君创业·闻洁工作室



译者前言

在竞争日益激烈的 21 世纪，企业的成功越来越依赖于核心竞争力。人们从各个方面分析和研究什么是企业的核心竞争力，但是有一个因素是无论如何也不能被忽略的，那就是人才。

的确，人才对于组织成功的作用无论怎么强调都不过分。企业为了争夺优秀人才正在“明争暗斗”，这种较量不仅仅发生在公开职场，更多的则悄悄地在暗中进行着。中国企业也不可避免地面临这种对人才的激烈竞争。与国外大公司相比，中国企业的处境甚至更为不利。由于市场的开放和经济的全球化，国际知名企业纷纷登陆中国，本土化战略使它们聚焦于本土的精英。类似的事情每天都在发生：一个每天与你共事的同事，可能已经在人才市场和网络上递出了多份求职信；可能你正打算提拔你所在企业中的一个优秀的部门经理，但实际上他已经私下和猎头公司接触了很长时间。另一方面，当企业通过各种媒介发布招聘信息以后，往往会有大量的求职者蜂拥而至，这时另一个棘手的问题就摆在了招聘人员面前，那就是如何从众多的应聘者中找出最符合企业需要的人。

在这本《哈佛商业评论》的文集中，人力资源和企业
管理方面的专家们从各个方面对企业如何寻找和留住
人才进行了精辟的论述。“人才”不仅仅指那些员工中
的精英，也包括那些在特定情况下最符合企业需要的人
员。读者从中可以了解到：企业可以通过哪些途径和手
段帮助员工进行职业规划和职业生涯管理，提高他们的
自我雇用能力，并以此吸引和留住优秀人才；企业并不
需要在所有的时间留住所有的人才，如果能够制定更具
针对性的计划，企业就可以集中资源留住那些最符合自
身需求的人员；企业在招聘时可能会遇到两种情况，一
个是难以找到合适的人选，另一个是大量求职者争夺一
个职位空缺。无论是哪一种情况，对企业的招聘都是挑
战。面对挑战，企业如何避免招聘陷阱，运用系统化的
方法发现真正需要的人才；对于组织中那些具有潜力的
初级人员，资深员工如何帮助他们度过发展中的心理变
化历程并成长起来；那些已经很富裕、不必为生计而工
作的员工，虽然对企业要求苛刻，但是他们对组织的成
功却具有特殊价值，企业如何满足他们的需求，发挥他
们的作用成为摆在管理者面前的问题；如果组织中的新
老员工由于思维方式、观念方面的差异而影响了工作，
该如何解决这个矛盾，在新老员工之间建立建设性的相
互辅导关系；对于不同类型的员工，如何通过管理帮助
他们改掉个性上的缺陷，发挥他们的优势；如何洞悉员
工生命中最本质的兴趣，并通过对工作的重新塑造最大
限度地发挥员工的潜力。

文章的作者在各自领域都具有高深造诣，除了拥有
深厚的理论基础以外，更为重要的是，他们具有丰富的
实践经验。有些作者本身在企业中从事过多年的人力资

译者前言

源管理工作，有些则是管理专家或资深咨询师。这些专家的经验 and 研究成果对中国的企业家、人力资源管理人员，以至所有管理者都具有宝贵的借鉴意义和参考价值。

在本书的翻译过程中，黄莺女士提供了很大帮助，在此深表谢意，并祝她在英国的留学生活顺利。同时，还要特别感谢和君创业研究咨询有限公司的熊妍妍和吴晓明女士，她们对本书的翻译工作也提供了热心帮助。

欧阳晖

2003年2月



1 建立一支具有自我职业发展能力的员工团队 / 1

罗伯特·H·沃特曼 朱蒂奇·A·沃特曼

拜特塞·A·克勒德

2 用市场驱动的方法留住人才 / 28

彼得·凯佩利

3 如何进行成功的招聘 / 53

克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯

4 培养合伙人：辅导者如何帮助初级人员 走过心理变化历程 / 88

埃米尼亚·伊瓦拉



5 谁愿意管理百万富翁？ / 113

苏西·韦特劳弗

2 6 老得不能学习了吗？ / 134

黛安娜·L·库图

7 改掉坏习惯 / 158

詹姆斯·沃德卢普 蒂莫西·巴特勒

8 职位塑造：留住人才的艺术 / 181

蒂莫西·巴特勒 詹姆斯·沃德卢普

Finding and Keeping the Best People

寻找与留住优秀人才

1

建立一支具有自我职业 发展能力的员工团队^①

罗伯特·H·沃特曼
朱蒂奇·A·沃特曼
拜特塞·A·克勒德

① 原文发表于《哈佛商业评论》1994年7/8月号。重印号94409。



作者简介

罗伯特·H·沃特曼 (Robert H. Waterman, Jr.)

《追求卓越》(In Search of Excellence) 的作者之一，这本书在 1982 年出版。之后，他又先后撰写了三本书，分别是《复兴因素》(The Renewal Factor)、《变革的力量》(Adhocracy: The Power to Change)、《美式管理哪里做对了》(What America Does Right)。他是目前全球最大的独立电力生产商 AES 公司 (AES Corporation) 的发起董事，并担任一些营利和非营利性组织的董事，这些组织包括 eProNet、Restless Leg Syndrome Foundation 基金会、世界野生动物基金会 (World Wildlife Fund) 以及非营利卓越中心 (Center for Excellence in Nonprofits)。工作之余，沃特曼先生喜欢画水彩画和油画，他最近的一次画展举办于 2000 年 3 月。在从事写作、绘画和担任董事之前，他在麦肯锡顾问公司工作了 21 年，先后在旧金山、日本和澳大利亚从事服务和管理工作。

2

朱蒂奇·A·沃特曼 (Judith A. Waterman)

职业管理集团 (Career Management Group) 的创始人兼首席执行官，同时也是 eProNet 公司的创始人之一，eProNet 是一家领先的利用网络进行招聘、人员配置和职业生涯管理的公司，专门为美国前 20 名顶尖高等院校的校友提供服务。在咨询实践中，她帮助人们在职业和个人发展方面同时获得提升，在向组织提供咨询服务时，她的解决方案同时关注企业和个人的利益。她

是可持续发展的积极支持者，目前服务于世界野生动物基金会海洋领导委员会。她曾是科罗拉多大学音乐学院顾问团主席以及音乐产业顾问委员会企业家中心的成员。沃特曼女士设计过多个计算机程序并有多部著作出版。

拜特塞·A·克勒德 (Betsy A. Collard)

斯坦福大学志愿者关系办公室主任。主要致力于职业发展方面的研究并且在这一领域享有很高声誉。曾担任职业行动中心计划和创新主管长达 20 年时间，主要负责职业发展计划的研究，并向《财富》500 强企业提供服务。她著有《高科技职业读本》(The High-Tech Career Book)，并与别人合著了《追求高质量的生活：如何更好地结合工作和生活》(Beyond Balance to Life Quality: The Integration of Work and Life)。

3

内容提要

几乎所有的人都认为雇主和雇员之间原来的契约已经不复存在了，在那种契约下，公司会提供至少一种工作保障的方法以换取员工良好的绩效和一些忠诚的表现。一些管理学家认为我们现在应当关注的不是传统意义的雇用，而应当是可雇用性。可雇用性意味着具备有竞争力的技能，使得无论在哪里，当我们需要寻找一份工作时都能够成功。但是这个观点并没有阐明企业与员工之间应当互相承担哪些责任。

在本文中，作者指出这个问题的答案是一种新的契约，在这种新的契约下雇员和雇主共同承担责任，以保

持甚至提高每个员工在公司内部和外部的可雇用性。企业的责任在于向员工提供工具、开放的环境和机会来评估和发展他们的技能。员工的责任是管理自己的职业生涯，并且只要他在这家企业工作，就要对企业的目标和集体作出某些承诺。这样做将会打造出具有自我职业发展能力的员工（或者说一支具有自我职业发展能力的员工团队）和一个在保持竞争力所需的技能飞速发展的时代中繁荣的企业。

一些公司，比如苹果电脑公司（Apple Computer）、太阳微系统公司（Sun Microsystems）、瑞科姆公司（Raychem）、3Com 公司（3Com），已经朝着这个方向前进了。根据这些公司目前在这一方面的进展情况，作者能够确定所有方案应当包含的基本要素和应当避免的错误。

4

如果企业的员工具有自我职业发展能力，那么企业将拥有巨大的战略优势。企业可以鼓励员工发展、变化和学习，结果将是企业可以更有效地鼓励员工发展、变化和学习。

人们在惋惜那些已经不复存在的热情——雇主和雇员之间长久的契约。我们仍然记得 IBM 公司向员工提供终身雇用的时代。即使不在像 IBM 这样的公司中工作，我们大多数人也可以理解著名的公司会提供至少一种工作保障的方法以换取员工良好的绩效和一些忠诚的表现。这种情况已经成为了历史！虽然少数著名的企业辩称原来的契约仍然存在，但是目前企业缩小规模、减少层级、裁员、临时性解雇和机构重组使大多数人——以及大多数的公司——变得冷酷无情，他们的结论是原来长久的契约毫无意义。

但是旧的契约的缺失将由什么来替代呢？一些管理学家认为我们现在应当关注的不是传统意义的雇用，而应当是可雇用性。也就是说，我们应当抛弃完全依附于一种工作、一家公司或一种职业生涯通道的观念，重要的是要具备有竞争力的技能，使得无论在哪里，当我们需要寻找一份工作时都能够成功。

5

实际情况是这样的吗？我们需要的是否是一个由漫游于公司大厅、工厂和电子邮件系统之间的孤独的人们组成的团队？企业应当对员工承担哪些责任（如果还有一些的话）？管理层应当仅仅考虑如何保持竞争力而可以不顾采取的行动是否合乎道德性吗？管理层会对只忠诚于自己职业发展的员工感到满意吗？如果企业没有与员工建立一个基于相互信任和相互关心的关系，它怎么能够建立起能力、打造一支可以授权的团队、发展对客户的深刻理解以及最重要的，创造一种归属感和共同目标？如果企业和员工之间不能相互作出某些承诺，企业又如何能够与员工建立起这样一种相互信任和相互关心的关系呢？