

人才赢家七大高招

RENCAI
YINGJIA
7 DA GAOZHAO

迈克·约翰逊著
俞宝发译



- 谁是人才？
- 人才在哪里？
- 怎样吸引人才？
- 留住人才靠什么？……请听听“人才赢家”是怎么说的。

RENCAIYINGJIA 7 DA GAOZHAO

人才 赢家 七大 高招

迈克·约翰逊著
俞宝发译

上海文化出版社

(沪权)图字: 09-2002-540 号

图书在版编目(CIP)数据

人才赢家七大高招/(英)迈克·约翰逊著;俞宝发译.-上海:上海文化出版社,2003.8

ISBN 7-80646-537-5

I.人… II.①迈… ②俞… III.人才学 IV.C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 051552 号

责任编辑:项纯丹

装帧设计:周艳梅

© Mike Johnson 2001

This translation of *Winning the People Wars: "What It Takes to Acquire and Retain the Talent You Need"*, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文版权通过上海市版权代理公司帮助获得

人才赢家七大高招

[英]迈克·约翰逊著 俞宝发译

上海文化出版社出版、发行

上海绍兴路74号

电子邮件:csbcm@public1.sta.net.cn

网址:www.sbcm.com

新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

开本 787×1092 1/18 印张 10 $\frac{5}{9}$ 插页 1 字数 212,000

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—5,100 册

ISBN 7-80646-537-5/C·43

定价: 18.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T:021-65414992

鸣 谢

打赢人才之战,为了获得人才和留住人才,你该做些什么。

——迈克·约翰逊

我要感谢萨尔坦·克马利先生,他原在《经济人》周刊信息部(EIU)工作,是他鼓励我对企业人才问题进行研究。感谢《经济人》周刊信息部已故的格雷厄姆·哈顿先生,以及弗吉尼亚·索普女士的大力支持。我还要感谢许多在调查研究中给予我帮助的人。对于那些答应帮忙却没有做到的人就没有什么感谢可言了。我现在了解到,电子邮件确实是一堵让人躲藏的出色的电子墙。

感谢汤姆·阿克夫、汤姆·麦圭尔、迈克·斯汤顿、温·奈斯特朗和尼克·温克菲尔德,他们一如既往地为我献计献策。感谢罗菲派克管理学院的琳达·霍尔比奇,她让我再次“窃取”她的研究成果,感谢里斯本的雷内·科德罗帮我安排采访。感谢《金融时报》习艺馆的理查德·斯塔格和斯蒂芬·帕特里奇给了我写这本书的机会。衷心感谢我的妻子朱莉给我以鼓励,更要感谢她深谙我心而不追问“今天进展如何”。最后,还要感谢我的母亲琼,她八十多岁高龄而烹饪技术不减当年,连续三周给我身体以滋养,心灵以慰藉。

前 言

人才之战不会结束。美国经济的疲软和欧洲地区的烦心事,加上成千上万人被解聘的报道掩盖了下面这一事实:高素质的人才仍然供不应求。虽然,美国和欧洲的企业可能到最后才让技术有限的工程技术人员成为牺牲品,但是人才仍然相当缺乏,并在经济萧条没有酿成大灾难的情况下不会有所好转。这就意味着消化本书的内容并付诸于行动就更显得重要。

在过去的10年里,职业生涯发生了急剧的变化,对于像我们这些在办公室或工厂里度过大部分时间的人来说,尤其是如此。企业日益自动化和电脑化引发了一场变革,使1990年开始的企业裁员、人员紧缩、机构精简和权力体系压缩等得以完成。

人们曾告诉我们说,在雇主和雇员之间,有了一种新的合约、有一套新的忠诚准则和工作规章,需要采用和理解。企业再也不能给我们提供有保障的工作。但是,如果一切顺利的话,他们会让我们随时了解自己所选的工作情况。因此,一旦他们不再需要我们,我们就能很快重新找到工作。但是突然之间,几乎在我们没有发现的情况下,雇主们稳操胜券,所有的大牌都掌握在他们的手中。他们可以随心所欲地选择员工,确定员工的薪水,决定留下谁,或裁掉谁。

在这一过程中,中层的经理们会让出他们的办公室,退掉助手、副手和秘书。一些留下来的人集体办公,或需要出差和到客户那儿去工作。我们被再次精简。他们告诉我们“横向晋升”的妙处。许多的职能部门被购并和合并,或外包给新老板。由此,离去的同事的工作,全部由我们来承担。可见,留下来的人的生活前景,相当暗淡。

然后,在1998年,情况开始有了变化,尽管在起初变化相当缓慢。变化开始于信息技术专家的人才争夺战,当时企业日益需要有人来帮其解决存在的问题,而且又一直受着千年虫问题的困扰。随后,其他的行业也出现人才供应问题——总经理、金融专家、市场营销专家、项目经理、电子商务专家、合并购并专家、组织开发专家等等,所有这些专家——还有更多的人才——的供应日益紧缺。有人曾预言,那些被裁减下来的中层经理们将会在快餐连锁店卖汉堡包,每小时只有五美元工资。预言中的这种前景正在迅速改变。许多公司裁员太多,以至于在市场扩大、进入国际市场的雄心壮志推动进一步改革时,他们

发现自己犯了大错了。

目前,就业市场的转变已经结束。在大多数的就业领域和行业中,雇员稳操胜券——他们正用从雇主那儿学会的那一套来对付雇主。他们变得易怒、忧心忡忡、愤世嫉俗。他们需要现钱,对未来很少抱有希望。公司是否能够改变这种状况,还要等着瞧(虽然有的公司在尝试),但是这绝不是一件易事。太多的人对以往的经历有着太多的记忆。

今天,生活对于每一位从职的人来说,并不都是称心如意。在欧洲、美国和亚洲,过时的大烟囱和冶金等行业继续在撤退。但是所有(经济领域和地区)的迹象表明:我们正身处一场任何事物都无法阻挡的变革之中……也许甚至连我们能预见到的最糟的经济萧条,也无法阻挡。

本书讲述的是,当今一方面充斥着不信任感,而另一方面企业为实现其全球目标而需要吸引和留住人才,在这种形势下该怎么办。我把此书命名为《人才赢家七大高招》,我认为这一书名相当合适,因为你是否成为人才之战的赢家,取决于你是否把本书中的各种高招付诸实践。

本书只有一个目的:告诉大家,那些最佳企业如何准备打一场人才之战——这场战争才刚刚开始,那些没有做好应战准备的企业将会伤亡惨重。和所有的战争一样,这场战争必有胜负,必有赢家和输家。

最后,在阅读本书时,请您牢记最重要的一点,到目前为止,私营企业一直根据这样一种基本假定在运作,即资金是昂贵的,人员是廉价的。而人才之战将彻底改变这种状况。如今,资金是廉价的,人员是昂贵的,并且日益难觅。人才是成功的新通货,未能接受这一点就会输掉这场战争。

迈克·约翰逊
于英国汉普郡

引言 打一场漂亮仗

现在,有一种新现象席卷全球——一场争夺企业最佳人才之战:别去相信那些关于大幅度裁员的报道,这类报道跟影响每一家企业的人才短缺情况几乎或根本没有关系。虽然有些企业只把这看成是一场吸引高级人才的战斗,但社会上的聪明人知道这是一件很独特的事:具有留住你想留的(仅仅是你想留的)人才、并且比你的竞争对手更长久地留住他的能力。借用拉迪亚德·吉卜林的一句话,“如果大家都显得惊慌失措而你能保持头脑清醒,那么你就能当经理,我的孩子。”确实有人说过,在将来,竞争优势的关键在于具备把人才更长久地留在你公司里的能力。

事情当然并没有那么简单。某些行业的压力、工作技术和地区情况,对要留住何人和何时放人会产生各种各样的可能性。懂得某些员工须妥善辞退和为满足当前需要而招聘合适的人才。同样是人力资源工作的一种核心技术。现今的企业,不是由一大批变动很少的员工组成。人员调整时,把最佳员工赶走,当然不是一件好事,但是如果是吐故纳新,则绝对是一件好事。

在采访了全球数百位高级管理人员的管理评论家之后,有一点非常清楚,即“那时候”就那样——已成为历史,变化不是常规,同事几十年不变的那个时代,只能成为美好的回忆。

在新的工作领域里——像在其他领域里一样——存在着赢家和输家。赢家是这样一些企业,这些企业认识到:我们现在寻找、聘用、培养和留住人才的方法与以往相比,有很大不同(因而也更为复杂)。输家的数量惊人,这些企业都还没有采用新的工作方法。这些企业的领导人仍然要求他们的员工“跳出框框来思考”。我们得到的消息是,再也没有什么框框,没有任何限制。我们现在所处的社会里,机会不受规章制度、工作性质、年龄甚至能力的限制。我们身处一个全新的工业化时代。这一时代,在我们跨入新千年时出现了。

在这个世界里,对有些人来说安全感少了,但是对那些能够为自己的行为和职业负责的人来说安全感却更多了。在这个世界里,雇主和雇员的忠诚都是极不肯定的,并且看来这种情况将在许多年里保持不变,尽管论述这一话题的书籍力劝我们要根据“新型”的忠诚来订立新的合约。在这个世界里,回报将不仅仅取决于金钱(那些信奉“给我看钱”文化和那些需要算作我们这一工作新时代就

业大军一分子的人除外),而更多的却是基于一种平衡的生活方式,根据挑战性和个人发展情况来选择工作。由于企业里的紧张因素创历史最高记录,这一工作/生活平衡问题可能会成为后工业时代的界定要点之一;把雇主明白无误地分成好坏和邪恶等几类。

另外,你将会看到,在这个世界里,灵活机动对于雇主和雇员来说,都是至高无上的。如果你缺乏灵活机动,那你就必输无疑。这就意味着,在雇主看来,创新的报酬形式、奖励办法、技术开发和有效解决人员问题(同时满足个人和集体的需要)等技术的全面采用,都是企业的头等大事。对雇员来说,这意味着他不可能在未来的10年里选择同一种工作,主要因为这个工作不会长久存在(并且很有可能连公司都不复存在)。整个企业(上、下和侧向)的三维变化,就是当今企业的真实现状。虽说这场变革使许多企业措手不及,淘汰了一大批人,但是对人才实际上却是一个不可多得的机会。

职业生涯从来没有如此激动人心,从来没有如此让人随意创新。本书是工作新时代的一本指南,告诉大家:生活在这一时代,意味着什么。这本书还指导企业如何打赢在企业之外进行的激烈的人才之战。你要成为赢家,才能生存。如果拒绝迎战,甚至保持中立,那么这本书可能成为你所读的最后一本企业经营书籍。这不仅仅对企业而言,对于个人也是如此。

目 录

前言.....	迈克·约翰逊
引言 打一场漂亮仗.....	1

第1章 高招之一：精确无误地了解与你竞争人才的对手

来自前线的消息.....	2
人才之战的缩影.....	2
寻找人才的新企业.....	3
信息技术企业领头羊.....	4
人才匮乏并非新问题.....	5
全球缺乏专业人才.....	5
更多的职位提供者和更多的毕业生.....	6
各类人才全都紧缺.....	6
私营企业的吸引力.....	7
市场劳工紧缺刚刚开始.....	8
全球性管理人员微乎其微.....	8
愤世嫉俗达到新高度.....	9
三人完全可以干五人的活.....	9
让人参与的方案	10
言传身教	10
乐园还是地狱	11
一些成功的故事	12
新雇员百分之四十失败	12
欢迎来到愤世嫉俗谷	13
聘用和留住人才的独特方法	14
首席执行官真正担心的问题	14
让优秀人才簇拥你身边	15
重犯同样错误	16
人才之战中谁是赢家	17

忙乱紧张的管理	17
令人厌恶的因素	18
让最高级管理人员认清事实	18
女性如何?	19
少数民族	20
“废物”一代	20
自愿简朴	21
企业聚焦同一人才	22
更多人才流失	22
技术标准至关重要	23
新时代公司	25

第2章 高招之二：正视员工的惊恐与迷惘

不接触的艺术	29
分析差距	29
做出牺牲	30
寻求工作/生活的真正平衡	31
员工的担忧	31
信任的建设因素和破坏因素	32
“不会失去工作”的谎言	33
软性问题和硬性问题发生冲突之时	34
向人力资源部门致意	34
新企业时代的经理	35
是什么阻碍了人力资源经理	35
人力资源经理无力办事	36
老包裹贴新标签	37
华丽小册子的词藻	37
寻求第一线经理的信任	38
一项大买卖	38
人力资源策略必须是企业策略	39
员工生态系统	39
合并狂热还是合并混乱	40
所有的合并都是为了某个人的购并	41
提出问题	41
关于合并和购并的四大见解	42

学会解释和激励,要不然他们会自己行动..... 43

你处于卖方市场 43

激励——正在消亡的技能 44

壳牌公司的震惊 45

愿意工作 46

什么才是成功 47

第3章 高招之三：把令人激动的人才吸引到你的门前

来自其他行业的最佳做法 51

寻找“新的石头”去翻看 51

行业专门技术仍然很重要 52

想要分享一份本月的热门货吗 53

外国人行不行 55

时髦的地方在哪儿 56

形象就是一切 56

文化因素 57

传统难以消亡 57

一个可持续发展的地方 60

共同的价值观 61

注重于确保你梦想成真的人才 62

谁在做吸引人才的事？一些例子 62

什么是真正的新发明 63

公司存在着许多令人不满的因素 64

对求职者的劝告 64

请回人才 67

这批 X 代人怎么样 67

他们需要什么 68

公司作出反应的压力 69

毕业生到哪里去,他们想要什么 69

把毕业生吸引到你的企业中来 71

不可谈判的问题 71

甚至广告也会改变 72

欧洲正迎头赶上吗 73

愤世嫉俗的程度 73

一则未来的警世故事 74

女性——人才浪费继续存在	75
配偶问题	76
寻找全球性的人才	77
本土,本土,本土	77
优良的基础设施取胜	78
关心人才就是关心企业	79
购买人才	82
打破规则	84

第4章 高招之四：牢牢守住人才这条防线

大力使用你的人才	89
期望与现实不相称	90
承接问题	90
我恨老板	91
上层领导任期缩短	91
挑战性击败金钱	92
听取意见很重要	93
为工作而生活	93
价值观的真正变化	93
工作氛围控制在谁的手中	94
拥有和留住人才的点子	95
培训	96
一个生活方式的例子	98
正确理解的更多例子	99
扶持配偶	101
移居国外的恐惧	101
使回国者失去动力	102
合并瘫痪	103
对外派回国人员的劝告	104
激励各个不同的群体	104
你想留住谁	105
出价并不有用	106
赢家、输家和游移者	106
留人的战略——并非仅是奢侈品	108

第5章 高招之五：不要随大流——按自己的规则行事

请多一点积极主动性	112
没有切合实际的评估	113
差距增大	113
致命的缺陷	114
不在于工作,而是在于人	115
历史经验	116
改变了的雄心壮志	116
悄悄地建立声誉	117
让我们找到一些新领导	119
找到最好的新领导	119
不要聘用酷似自己的人	122
吃一顿饭,再抓个人才	124
嗨,老伙计! 我需要你	125
我们弄错了吗	126
雇主们想法有多大不同	127

第6章 高招之六：充分考虑员工的发展、报酬和交流

发展——发展的方向和原因	135
知识资本	135
人才的合理组合	136
缺乏赏识	136
神奇的管理万灵油	137
摇曳的明智火花	137
建立一支全球性的人才输送队伍	138
交流,交流,再交流	141
权力层的精简和权力的移交	144
合并和购并——交流的噩梦	145
作为交流工具的内部网络	145
交流与以往不同了	148
我们将向这些人才支付什么	149
对报酬的观念	150
强迫接受	150
用钱购买雇佣者	151
保证净收入	151

美国付酬模式·····	152
四大趋势·····	152
全球性工作的全球薪酬标准·····	152
以奖励为基础的薪酬·····	153
对智者说的几句话·····	153

第7章 高招之七：促使你的企业为人才之战做好准备

把人才问题放到战略议事日程上来·····	157
依靠同盟军·····	158
共享人才·····	158
确切界定的平衡·····	159
无效的观念·····	159
他们在为什么而匆忙·····	160
你要招聘或留住谁·····	160
你要他们在哪儿工作·····	161
你能有(或准备有)多少灵活性·····	161
关于工作/生活平衡的更多思考·····	162
并非关于免费午餐·····	162
这并非只是一代一代人的问题,而是全新的生活方式问题·····	163
工作/生活平衡要从上层领导抓起·····	163
无名一代之后·····	164
可预测的工作时间表·····	165
上帝般的期望·····	166
你受到了警告·····	166
那些不会坚持到底的人·····	166
让人担心的延续问题·····	167
人力资源经理的位置何在·····	170
股东如何·····	170
向股东摊牌·····	171
我们在谈论人才,是吗·····	173
像以往那样思考·····	174

第1章 高招之一：精确无误地了解 与你竞争人才的对手

我一生都在研究我的敌手。我阅读了敌手的将军和领导的回忆录。我甚至读了他喜欢的哲学家的著作，听了他爱听的音乐。我详细研究了她的每一次该死的战斗。我精确无误地知道在某一特定情况下他会作出如何反应，而他却一丁点儿也不知道我将采取什么行动。因而当时机来临之际，我把他打得一败涂地。

——乔治·巴顿将军

如果你给人分派任务而不给他们任何权力，那么你必须支付给他们较好的报酬。

——哥德

这是一个关于人才之战的故事。这虽不是让人死伤的战争，但同样有赢家和输家，有胜利者和失败者。在我们这个时代里，据估计西方国家（美国和欧洲）公司里所有的管理人员中有三分之二的人在未来的三年中工作会有变动。在我们这个时代里，单就欧洲而言，信息技术行业缺少近 100 万的专业人才。在我们这个时代里，专家说我们缺少近 25 万顾问和咨询人员。德国到 2003 年将面临缺少 20 万工程师这样一个严重局面。

引起人才之战的原因有许多，但有两个是普遍性的问题。每个人都直接面临着这两个问题，谁也无法回避。首先，尽管经济增长减缓和大量减员的消息时有报道，可许多现代化的公司为扩展业务、扩大机构仍需要大量人才，而眼下有专业技术的人才明显缺乏。其次，忠诚度创历史最低。人们比以往任何时候都更容易被说服而跳槽。因此，我们玩起了旋转木马游戏。你偷偷挖走了我的营销经理，我再从其他公司挖人。这种你抢我挖的事情，可以跨国界、跨地区和跨行业。结果，这场人才之战变成了三维立体的全球大战。

人口学家预测，人才缺乏这一问题至少要持续到本世纪中叶，即至少到 2050 年。那时候，技术的发展可以使我们越来越少依靠人员。流动人员的数量

越来越多。怀疑这一点的人,只能证明他不看报或没有关注人员更替的统计数字。在1998年和1999年这两年里,我采访了欧洲、亚洲和美国的200多位总裁、总经理和企业发展部经理。到2000年中期,这些人中已有92人调动了工作。这一统计数字无人可以视而不见。

重要的一点是,要意识到这场人才之战并不仅仅局限于某些中下层专业技术人员(如信息技术人员),而是在大企业的最高一级展开。当看到美国电话电报公司最高级管理者中有八位(其中两位在该公司服务分别长达24年和26年)在很短的时间内另谋高就时,我们必须意识到这种现象可能随时降临到任何一家企业头上。这一现象,在法院建议微软公司一拆为二之前,就已降临到微软头上了。高级人才如此紧缺,要求高级人才拿出成果的压力如此之大,以至于我们必须预见到这种人员变动的比率还会大大增加。让我们来看一看通用电器公司。富有传奇色彩的杰克·韦尔什即将在2001年退休,你可以预见到,在接任的候选人中,那个因没有夺得这一要职而感到失望的人,必然会被虎视眈眈的猎头公司抢走,让他另谋高就。这就是这场人才之战的本质之所在。这场人才之战非常艰难,真是你死我活,而且还会变得更糟。哪家公司如不制订策略来应付这一仗,那么他们就会被隔离并围而歼之。如果任凭自己在这场争夺最佳人才的战争中被别人算计并打败,那么你将只会大祸临头。

随着行业的界线变得日益模糊,只盯着你们那个行业里传统的竞争对手已远远不够了。人人都想要一位电子商务专家,或者想要你们最好的营销经理、金融专家和信息系统经理。因此,你们必须马上使企业处于一种战备状态,以免到时候措手不及。取消所有假期,搬出各种弹药,准备投入战斗。当别人向你们发动进攻时,要有损伤大量地面部队的准备,还要准备牺牲一些军官,但是你们一定要知道,在这场人才争夺战中哪些人你们不愿作为战俘交给他人,并采取紧急措施来保住他们。

来自前线的消息

本书提供来自人才之战前线的详细消息。与此同时,本书也就以下问题提供指导:那些最佳的企业在采取何种措施以确保高级人才的随时供应;并且让你知道一旦获得了人才,又如何留住人才。当你阅读本书时,你会看到书中有大量的例子、创意和观察结果,都旨在帮助你和你的企业打赢这场即将来临的人才之战。

人才之战的缩影

如果你要知道战斗究竟如何,那么就注意一下像伦敦滑铁卢这样的大型火车站。因为在那儿,在大都市乘火车上下班的人群里,每天都在进行着一场人才

之战。那儿也是我们工作生涯中所发生的事情的一个缩影,不仅仅指伦敦的生活,还包括纽约、东京、慕尼黑和墨尔本的生活。20年前,这个巨大的旅客休息大厅最有可能被军队(陆军、海军或空军)用来进行征兵宣传活动。军人列队展示全身漂亮的军装,还有擦得锃亮的靴子,它可以照出你的脸庞。他们还有那商人的精明狡猾,劝说过往旅客考虑一下参军之事。他们似乎有一种并非军人特有的先见之明,打出“男子汉的生活就在现代化的军营里”一类的口号。这表明,他们不但了解我们要求他们参与解决的令人头痛的冲突,而且还知道如何打一场人才之战。

快步来到同一个旅客休息大厅,我们可以看到今天招募“步兵”的人才之战并没有多少不同,只是技巧和报酬改变了。今天的招聘者可能是卡普格米尼公司、普华永道公司和德洛特塔奇公司。你不再为“男子汉的生活就在现代化的军营里”这类口号所吸引,而是为“出人头地的自由”等体现 21 世纪生活方式新概念的口号所诱惑。

目前,技术人员和软件专家极其紧缺,所以招聘者像在汽车展示厅里竭力推销新车那样推销职位。“请到我们展厅里来看看情况介绍,喝杯咖啡,然后我们再聊聊。你说你现在挣多少?哦,我们可以给你增加 25%。”在纽约的中央火车站,你可以看到同样的一幕。在东京,你根本看不到这种情况,因为他们对于这类事情较为谨慎小心。另外,日本大多数信息技术部门似乎完全由印度人、爱尔兰人和澳大利亚人所垄断。

但是不要搞错,这场人才之战现在变得日益公开化。弹药是双重性的:首先是薪水和福利(这对有关的人来说绰绰有余,他们年轻,处于就业食物链的底层);其次是项目,它可以让你增长或提高技术,因而对下一个招聘你的企业来说,你就显得更有市场价值。

寻找人才的新企业

仍在怀疑吗?让我们离开滑铁卢车站,乘地铁到坦普尔车站。在坦普尔地铁站的上面,是世界上几大专业服务公司之一的安达信咨询公司欧洲总部所在地。每天有成百上千的安达信员工在坦普尔车站的月台上等车。他们在那儿会看到什么呢?上次我在那儿看到一个巨幅广告,上面是一家主要竞争对手的电话号码,为的是让你去拨打。你再也不会遇到比这更直截了当的争夺了吧?原先的五大会计公司、现在的重量级咨询公司成了人才之战的先锋——他们也是人才不断流动的企业!

虽然,大多数公司的员工名册包括各种类型的人才,但是,能够满足客户要求的紧缺人才大多是计划制定者(现称作顾问)、应用专家和项目经理,因此人才之战既频繁又激烈。那些喜欢对企业幽上一默的人把为安达信公司工作的人称