



派力管理思想库
PILIT MANAGEMENT IDEA-TREASURY
传播现代管理 提供实践智慧
主编：屈云波

23

Winning

the

高科技

[美] 玛丽·艾伦·布兰特丽
科里斯·科尔曼/著
金波 张昕/译

人才战

——如何招募和留住高科技人才

Technology

Talent

War

440

派力管理思想库 23



派力管理思想库
PILLOT MANAGEMENT IDEA-TREASURY
传递现代管理 提供实战经验
主编：屈云波

高科技人才战

——如何招募和留住高科技人才

玛丽·艾伦·布兰特丽

著

科里斯·科尔曼

金波 张昕 译

企业管理出版社



麦格劳-希尔教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

高科技人才战:如何招募和留住高科技人才/[美]艾伦/著 金波/译
—北京:企业管理出版社,2002.5

ISBN 7-80147-702-2

I. 高… II. ①艾…②金… III. ①企业—人才招聘 ②企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 027027 号

Mary Ellen Brantley and Chris Coleman: **Winning the Technology Talent War**
ISBN 0-07-136474-9

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved, for sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2001-4856号。

书 名:高科技人才战:如何招募和留住高科技人才

作 者:[美] 玛丽·艾伦·布兰特丽 科里斯·科尔曼

翻译:金波 张昕

责任编辑:刘景山

技术编辑:何 焱

书 号:ISBN 7-80147-702-2/F·700

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9.875 印张 205 千字

版 次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1-8000 册

定 价:22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序.....	1
内容简介	1
作者简介	1
致谢	1
导论：技术人员究竟需要什么？你为什么应该 关注这些？	1

第 一 部 分

猎 头 技 巧

第 1 章 招聘的市场营销战略.....	3
第 2 章 网上招聘	21
第 3 章 通过关系网获得最优秀的人才.....	31
第 4 章 吸引超级明星的技巧	43
第 5 章 校园招聘	55
第 6 章 与猎头和内部招聘者合作须知.....	65
第 7 章 你的网站：未来雇员的第一站.....	77

第二部分 挑选人才

第 8 章	走出雇佣技术人才的误区	87
第 9 章	怎样运用公司文化争夺人才	99
第 10 章	如何制定雇员计划	113
第 11 章	如何创造理想雇佣组合	129
第 12 章	优秀项目小组的构成	143
第 13 章	简历评价及面试准备	159
第 14 章	实行公平的面试策略	175
第 15 章	评估候选者技术能力的方法	193

第三部分 保持胜利

第 16 章	独特的薪酬策略	205
第 17 章	避免人事变动的策略	219
第 18 章	创建独特的公司文化	237
第 19 章	留住员工的最佳方法	249
附录	雇员计划实例	261



第一部分

猎 头 技 巧



第 1 章

招聘的市场营销战略



曾经有一段时间，当技术主管提到“市场营销”时，总是不忘加上“混乱”一词来修饰。

但那些日子已经过去了。在 IPO 成为最终市场战略的今天，即使是质量最好的产品，如果市场营销工作做得不成功，产品也不会有市场。

填补一些职位需要的不仅是一本厚厚的地址簿和一双善于发现人才的锐眼，还需要符合如下四个市场原则中的任何一个，否则招聘员工和留住他们的行动就统一不起来，也就没有人会为你工作。这四个原则是：

- 引起他们的注意
- 建立起你的信誉
- 证明你所提供的工作是有价值的
- 明确表示你的用人意愿

这意味着应像市场营销人员推广品牌一样勤奋地推销你的公司或部门及其所提供的机会。这无需花很多钱，你也并不需要请一个顾问团来帮你做这件事。不管你是一个拥有少量预算的生产线经理，还是一个拥有大量资金的高级主管，你都可以将有效的市场营销和推广技巧应用于工作中，你需要的只是想象力和毅力。

假如别人不熟悉你的公司或部门你该怎么办？

E* 贸易集团的全球人事主管迈克·斯特朗说：“对每个职位我们都有后备力量，因而我们坚信在人事变动时期





能迅速填补空缺并很快投入工作。”

他是一个幸运的家伙。当其他公司正在努力挖掘人才时，E*贸易集团凭借什么选择人才呢？原因很简单：市场营销。

你对自己的公司或部门了解得越多，你就越容易招聘到优秀的人才。当然，如果你是一个拥有数百万美元广告预算的电子商务人士，就更容易做到。不过，问题在于方法而不是规模，也就是说，一个位于西部小镇，只拥有5人的IT部门，照样可以应用那些在知名的大公司里高效运作的原则和方法。

警告：大公司通常非常排斥叛逆的想法，对其IT部门的推销也就常常落入俗套。“推销IT部门？下一步你就会看到会计人员开始准备广告战。所以还是算了吧。”或者，“我们推销的是整个公司，而不是下面的各个部门。我们可不要砸了自己的牌子。”这些反应是可以预料的，而且在某种程度上是正确的。但有时一般的做法不会奏效，你必须大胆思考并且按照自己的想法去做。

如果贵公司是一家知名企业（譬如某个行业的领袖），并且理解市场营销的价值，那么贵公司就会走在整个行业的前头。假如贵公司并不具备这些优势，那么尽量运用如下技巧。要求得到原谅总是比得到许可更容易一些，你需要得到所有可能的帮助。

拒绝成为中转站

只有当你走出办公室，去接触各种各样的人，才能开辟一个吸引人才的渠道。为什么？因为你需要亲自去看看



外面发生了什么，只有这样，你才可能惊奇地发现原来你的下一个 IT 雇员已经在你的公司里开始工作了。

在广告业，70% 的新收入来自于代理人的老客户。但许多商家由于忙于寻求新的商机，却没有看到这些就在公司内部的机会。重要的是这个原则（要巩固已有的客户和善于在已有的客户中发现商机）而不是其百分比（70% 的新收入来自代理人的老客户）。这个原则同样适用于你。

假如你在一家小公司或资源有限的部门中工作，你该怎么做呢？不管你的公司或部门是大还是小、资金是充足还是紧张，你都能成功地运用这个策略。与许多市场营销活动和建立商业网络的技术一样，这并不牵涉到钱的问题，而是跟你与外界的联系渠道是否密切相关。如果你不处在核心层，也就是说，你的部门离其他部门或决策者所在的办公场所很远，或者，你在公司的分部工作，那么就要拉近你与他们的距离，努力到核心层去。使自己做的工作可以被人们见到、听到和记住，这最好通过人际间的接触来达到，而不要通过工作报告或电子邮件。人们需要了解你所要招聘的人才的详细资料。记住，当你在判断别人的时候，别人也在判断你。

改变寻找人才的场所

如果你经常在自己所在的城市与知名的大企业竞聘人才而且常常输给大企业，你最好另找一个地方去挖掘人才。这并不一定需要巨额的全国招聘费用和迁址费用，盯住四至八小时路程外的小城市，在那儿你会发现雄心勃





勃、干劲十足的求职者。他们把你所在的大城市视为求职的好去处。

认真准备这些招聘旅行。预先在招聘地做一些广告（大约一周三个广告版面就足够了），把它们做得有趣一些、非正规一些。租一间接待室，放点音乐，提供一些点心。整个活动的目的是向人们展示贵公司轻松无压力的气氛。在租好的接待室里（这通常由你出资），按预定的时间表面试符合条件的求职者。

如果你在一家小公司或一个拥有有限资源的部门里工作，你怎么做好这件事呢？

根据自身的规模规划好所有的事情。你可以将这个办法的各方面安排得更适合自己的特点，以达到预期的效果。当地的图书馆与学校为社区活动提供免费的会议室，你需要做的只是让当地的商会或市民组织认识到你的到来提供了他们与外界接触的绝佳方式。你可以鼓励客人带着朋友和家庭成员赴会，这样就有利于建立贵公司的良好形象，同时也传递了贵公司如家一样温暖、友善的气氛。

在出人意料之处表现自己

在西雅图和旧金山，对 IT 人才的争夺非常激烈。为了生存，雇主和猎头公司成了无师自通的市场营销高手。他们在比萨饼的包装箱上做广告；付钱给餐馆老板在餐厅里印上他们的 24 小时招聘热线电话；赞助摇滚音乐会；散



发传单（诸如“在大伯克系统公司找到你最中意的工作！”）；付钱给滑雪胜地的旅游车司机，让他们将计划中的每个面试对象带往滑雪胜地；春季假期时，将招聘者送到巴拿马城或台特纳海滩度假。是的，各种各样，但应是成功的非正式的方式，因为这将给应聘者留下了深刻的印象。

如果你在一家小公司或一个拥有有限资源的部门里工作，你怎么做好这件事呢？

上述手段奏效不是因为它们花了很多钱，而是因为它们是富有想象力的。神奇之处就在于创造性。假如你认为自己并不是特别有创造力，那么，你就要召集同事，集思广益，来一次头脑风暴（最好能包括部门之外的其他合作者，这样得到的点子就更有针对性）。向自己挑战，试着提出 100 种非传统的方法，从而打开解决企业人才短缺问题的思路。会后，我保证你会有至少 20 个可以立即付诸实施的好主意。

奖励介绍人

这个想法并没有什么新鲜之处。在很多企业，奖励那些推荐了出色的职位候选者的雇员是很平常的做法。如果你还没有实施这一做法，那你最好还是考虑一下。当然，对这个做法再做一些改变或许会更有效。





大多数奖励是货币化的，普遍的做法是 1000 美元的额外奖金（在有的地方高达 10 000 美元，如 E* 贸易集团公司）。但是，假期通常是比金钱奖励更具有价值的方式。也可考虑混合奖励：现金奖励再加上一周的带薪假期。这样做，你的部门或公司的情况会变得更好，而且更具有商业意识。

另一个对奖励计划的有效变通是把企业的销售商与合作伙伴也包括进来。你的供应商与各种人才有着广泛和直接的接触，而这些是你不大可能做到的。当然，一定要慎重一些。你也不想让你的销售商因给你介绍职位候选者而受到连累（因为任何厂商都不会向挖他们职员的企业定购产品），而某些公司的政策也阻止其雇员（作为你的公司的介绍人）领取你的公司所给予的奖励。对于后者有时可以通过让介绍人选择以他们的名义向慈善事业捐款来解决。

如果你在一家小公司或一个拥有有限资源的部门里工作，你怎么做好这件事呢？

可以考虑用假期完全代替现金奖励。如果你的公司一直人手不够，职员长期以来超负荷工作，那假期对他们将是非常宝贵的。这个做法的激励作用是非常明显的，它甚至会使你的人才介绍网爆炸。在这一点上你别吝啬。一个员工缺席一天、一周甚至几周并不会使贵公司的商业活动陷于瘫痪（考虑一下：如果那个员工明天辞职，你肯定会



找到在没有他的情况下正常运作企业的方法。在你的员工只是度一个短假的情况下，你当然同样也能做到）。

使你招聘和留住人才具有新闻价值

几年前，《亚特兰大商业年鉴》上记载了一家软件公司给每个员工都提供一辆宝马车的举动。这一举动非常具有新闻价值，因为它显示了这家公司在留住人才上所付出的巨大努力，从而使这家公司在吸引人才方面处于潜在竞争者的前列。

你不必实施上述做法以吸引新闻界的注意。人才短缺的持续时间越长，你在发掘和留住人才上就会变得越有创造性，因此，用不着把你的好主意视为商业秘密。当你真的做了一件具有革新意义的事，不必太保守，把它当作达成某个目的的手段就行了。比如，你可以给某个新闻记者发电子邮件或打电话，询问一下他是否有兴趣报道（不要交给整个新闻界去处理，这种事情必须交给一个记者）。

你也许会想，“不可能！我们是不会公开在竞争中取胜的秘密的！”

再考虑一下呢？竞争对手无论如何都可以知道你做了什么。如果他不知道，也可以推断出来。有了积极的媒体报道，贵公司就会引起潜在雇员的注意，而这些雇员在你不这么做时是不可能注意到贵公司的。同时，贵公司也会被公众认为是革新者。而这些注意当然都是你所需要的。



发布内部公告

是什么在激励你的 IT 人员？他们需要的是什麼？为什么他们会留下来？当位于俄克拉荷马的 TULSA 公司的首席信息官面临着在九个月内雇佣 700 名（是的，你没有读错，是有两个零）专业技术人员的任务时，他所做的第一件事就是起草一个公告：一个直截了当地描述公司文化的文件。同时他发给职位申请者一份冠名为“这份工作适合你吗？”的文件。求职者立刻就会明白这里是不是他们希望工作的地方。下面就是这两个文件：

公告

我们的信念：

雇佣最好的；

期望雇员有最好的工作绩效；

我们将给予丰厚的报酬。

我们的文化：

这是一家拥有无限发展潜力的公司；

我们需要脚踏实地地实现它的潜力。

我们的工作步伐：

使之成功；

做得更好；

从现在做起。