

《财经时代》

[美] 玛莎·R·A·菲尔茨 / 著 郭斌 李文 / 译

为《财富》500强公司提供管理咨询的美国知名专家的一部力作

抢手的雇员

——怎样招聘和留住他们

招聘并留住你最优秀的员工
比以前任何时候都更难但却更加重要
本书会告诉你行之有效的办法

INDISPENSABLE
EMPLOYEES

团结出版社



《财经时代》

抢手的雇员

——怎样招聘和留住他们

[美] 玛莎·R·A·菲尔茨/ 著
郭斌 李文/ 译



图书在版编目(CIP)数据

Indispensable Employees: How to Hire Them How To Keep Them ©2001
by Martha R. A. Fields. Original English language edition published by
Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.

抢手的雇员/(美)菲尔茨著;郭斌、李文译. —北京:团结出版社,
2003.1
ISBN 7-80130-622-8

I. 抢… II. ①菲…②郭… ③李… III. 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 058304 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

〔电话(010)6513.3603(发行部)6524.4792(编辑部)〕

<http://www.tuanjiechs.com>

E-mail: unitypub@263.net

经销: 全国新华书店

印刷: 北京天顺鸿彩印有限公司印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张: 11.125

字数: 237 千字

印数: 10000

版次: 2003 年 1 月 第一版

印次: 2003 年 1 月(北京)第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-622-8/F·49

定价: 19.80 元(平)

(如有印装差错,请与本社联系)

对于不怕失败、志坚如钢且想法新颖的不可或缺的员工来说,前途是光明的。这些新时代的思想家们懂得如何把想法变成现实,他们欢迎变革,并且是些使人们把整个世界看成是他们施展才华的场地的大师们。

他们善于鼓励人们发挥其最大的潜力,并且会毫不犹豫地大胆地越过其思想领域,闯入那未知的大海汪洋进行探索。

——玛莎·R. A. 菲尔茨

鸣 谢

写书有点儿像要个孩子。关于这本书的孕育,借用几句老话来说就是“跳探戈舞得有两人才行”,或者像有句非洲谚语说的“盖房子得有全村人的帮忙”。这本书的构想,好些人帮过我的忙,而写成这本书,则是全家兴师动众才得以完成的。我那了不起而且尽心尽责的父母贝蒂·马文和伦纳德·马文曾教导我说,只要你相信能实现并努力奋斗,那就什么事都有可能获得成功。我的继母西拉·马文在我踏上了写书之途时便不断提醒我要专心致志,并且在我“欲舍难分”时一直给予我以支持。我那十个兄弟姐妹以及他们的配偶和孩子们,也积极参与进来,有些甚至还对本书写作的资料收集及其他方方面面予以帮助。阿德里安·马文、贝蒂·格雷斯、丹娜·马文及莎伦·布郎,谢谢你们了。

我的直系亲属肖娜·菲尔茨、理查德·K. 菲尔茨博士、迈克尔·菲尔茨,在我写作的过程中一直和我住在一起,他们给予我磐石般坚实的家庭基础,才使我这本书得以产生。我那十岁的宝贝肖娜·伊马尼(“小圣人”及“信念”之意),始终给予我无数洞察这个世界的远见卓识,而她则真是我们所寻求的未来的劳动力。



格洛丽娅·巴特太太、乔伊斯·弗里斯、玛莎·霍夫曼、杰夫·科斯伯格以及本哈·普里拉在我忙得焦头烂额时则帮助我合理安排工作与生活。在这个过程中,我那些关系密切的同事们和朋友们则鼎力相助,对于他们对我所说的鼓励的话和批评意见,我会永远铭记于心。我要感谢的人有巴巴拉·阿迪森·里德博士、简宁·方登、乔治·凯、朱丽叶·梅厄斯、朗恩·利弗尔(愿上帝使他的灵魂得到安息)、蒙格拉姆·斯里瓦逊、阿丽西娅·威尔逊、莫琳·阿尔封斯·查尔斯、宁娜和罗伯特·米勒·布朗夫妇、诺曼·莎士比亚及全美黑人 MBA 协会的卡尔曼·卡宁厄姆。

首席执行官的能耐其实是与其员工不相上下的,因此我觉得,我的成功及这本书所取得的成功,很大程度是由于菲尔茨公司的员工(有过去的也有现在的)流血流汗和流泪才取得的。这些员工的名单很长,我要特别感谢的是其中一些人,这些人工作任劳任怨,对于本书的写作曾贡献出过体力和心力。他们就是:约兰达·布朗,他那优雅的风度能鼓舞人们力争上游,戴恩·科迪,他是个非同寻常的思想家、培训教师和无所不能的正派人士,其他以某种方式对此书做出过贡献的人则有:罗宾·斯摩尔、玛丽·瓦茨克、杰西卡·坦布里诺、约翰·多尔蒂、贝蒂娜·艾略特和丽莎·埃尔德里奇;后者则是我所知道的最富创造性的人士之一。肯·李索特、罗伯塔·菲茨西蒙斯、朱丽叶·布伦尼(《波士顿世界》的作者)和萨尔·沙格列斯则给予了我很有助益的帮助,使我看清了从概念到现实的这一整本书。

同事、朋友和客户在本书的诞生过程中也起到了支持性的必不可少的作用。我实在难以很好地感谢本国的许多同事和客户,他们甚为乐意地给我讲过他们自己的许多故事,跟我一起分



享某些名言以及最好但又显得另类而又有趣的某些做法。我特别要感谢的人有波士顿科奇公司的玛丽·阿塞托、波丽·普赖斯、卡罗琳·埃弗列特、杰基·本森·琼斯、哈佛大学的贾米·海伊特、德克萨斯仪表公司的玛丽莲·福勒、四季大饭店的罗宾·布朗、萨普拉科公司的雷吉娜·德托尔以及人力资源管理协会的朱迪·威尔。

最后,我还要特别感谢事业出版社的全体工作人员,他们在图书出版上至关重要,并给我提供了出版机会,使我出版了一本健康而令人愉快的书,能够帮助人们在史无前例的时代里罗致并留住不可或缺的雇员。

——玛莎·R. A. 菲尔茨

2001年1月

总 论

我是在 20 多年前开始从事人力资源与管理事业的。那时，我才只有 10 岁，其时人力资源和整个世界与现在大为不同。那时，美国人尚未制定出《残疾人法》、《家庭医疗病假法》、移民总表格或电子邮件。诸如 IBM（国际商用机器公司）这样的大公司实行的是“终身员工政策”。当时有拨号电话、占线忙音，但尚没有有声邮件。IBM 公司的电动打字机和纠错纸带而不是计算机，成了办公室的标准桌上用品。工人上班也没有灵活性，上班时间规定为上午 9 点至下午 5 点。这是人们常见的谋生方式。你具有惟一的灵活性是选择何时去吃午饭。而且这种灵活的选择自由也只限于 12 点至 1 点这段时间里。

这就是人们所谓的“往昔的美好时光”。今天的劳动力大军中的管理人员已变得甚为复杂。有位高科技公司的副总裁最近告诉我说：“过去我管理员工所要做的一切，就是要落实并保证他们把活干完了。现在呢，我不但得保证做到这一点，而且还要扮演许多其他角色，如心理医生啦、父母啦、事业指导者啦、员工小孩的日托啦、老员工的医疗顾问啦等等，真是应有尽有！”

不久之前，我曾为一位客户处理过一个十分有趣的员工关



系的问题：员工上班睡觉。麻烦之处就在于老板知道某些员工上班睡觉，但他却又不想炒他们的鱿鱼。这位老板向我解释说：“我感到进退两难。只要我这位员工还健在，我就想留住他这个人。你知道，我要是让他走人，我要用多长的时间才能找到代替他的人呢？他虽然上班睡觉，因而只给我干 6 小时而不是 8 小时的活，但总比没有人给我干活要好多啦！”

令人啼笑皆非的是，那个星期的晚些时候，当我正开着车的时候，我听到了收音机的一则音乐广播的播音员告诉人们说，如果他们发现有人上班睡觉，那该怎么办。他的建议是让你说出你梦醒后的两件事中的其中一件：(1)“红十字会的那位女士告诉我说，这种情形有可能发生在我献血的时候。”(2)接着再说：“阿门！请原谅我上班时作祷告。”是阿，管人的生涯早已不像从前啦。

在大多数时间里，你的公司都是满员的？对于找到并留住有才华的和能干的员工，你问题不多还是根本没有问题呢？你有太多没法完成的工作但胜任这些工作的员工却不够吗？是否有太多优秀员工跳槽另谋高就呢？你手下的人力资源专业人士和管理者们是否计穷谋竭，再也想不出新颖的留住人才的策略与方法来解决你空缺岗位数量迅速扩大的问题呢？是否你的公司机构需要更为多样化的人才，但却无法找到并留住合格的女性、移民和有色人员工呢？

如果你对这些问题做出是这样的回答，那就请你继续看下去。这样你就会发现《抢手的雇员：怎样招聘和留住他们》一书是一本有用的指南，可以帮助你解决劳动力短缺的问题。

欢迎进入到不可或缺的员工的时代并告别员工可以解雇的时代。在 20 世纪 80 年代末至 90 年代中期“裁减了员工人数



的”、“员工不多不少的”和“炒了员工鱿鱼的”许多公司机构，现在均纷纷在难以雇用到的求职者们面前挂起大大的诱饵，企图诱使他们进入自己的公司工作。其中最诱人的诱饵便有全费报销、全薪休假、德国宝马汽车、服装补贴费及甚至 10 万美元签名即付奖金。

为什么会出现这么重大的转变呢？简单说来就是，今天已出现了劳动力的巨大短缺。据劳工部的估计，这种劳动力的短缺，将至少持续到 2006 年。在这样的时代里，美国的所有公司必须猛醒了。但不幸的是，许多公司机构，无论其是大是小，虽然知道某处出现了毛病，但都不知道这毛病是什么或如何去找它。本书的目的就是要告诉你下面一些解决方法：

- 通过应用菲尔茨公司的招聘和留住人才的模式来使你招聘和留住员工的费用达到最大化。
- 利用某些公司机构最为行之有效的技巧并使这样的技巧能适合你那公司的实际或干脆全部搬用这些技巧。
- 减少代价高昂的员工跳槽率。
- 通过把员工和管理者变成亲善大使和猎头者的办法来使招聘工作达到最大化。
- 采用新的措施来进行招聘和留住下面这些员工：
 - 未知代员工。
 - 二战后出生的员工。
 - 老年员工。
 - 有色人（亚洲人、非洲人、美洲人、拉丁人、美国土著）。
 - 外国人、移民。



残疾人。

妇女。

男性白人。

- 挫败关键性人才被别的竞争对手挖走的可能。
- 了解高层专家和机构对于劳动力短缺的解决办法有何看法,某些公司机构为吸引和留住不可或缺的员工正采用些什么最好的、有趣的和另类的措施。

《抢手的雇员:怎样招聘和留住他们》一书,是根据我 23 年的管理经验再加上我在此期间的管理咨询实践而写成的,这些经验和实践曾指导过《财富》杂志榜上有名的 500 强公司、长春藤联合会的各家名校及各种非赢利机构并获得了巨大而显著的结果。本书中各种匪夷所思的长期性策略将帮助你在今天无情的劳动力竞争市场上的人才大战中大显身手。

本公司常与世界顶尖级机构打交道并提供服务,其中所涉及的业务有管理咨询、员工招聘和留住员工、员工的多样化和全球化、管理和行政人员的培训、发展和指导。

人们常常来找我们帮助他们解除所有管理上、人力资源和机构上各种痛苦不堪而又费心劳神的问题的解决办法。但可惜的是,世界上并没有包治百病的灵丹妙药。实际上,当你读过这本书后,我倒希望你能得出这样的结论,即短期的和长期的各种解决办法,却一定能对你劳动力短缺的问题起到作用。同时你还能看得出来,这许多的方法的应用,除了要花费金钱和时间之外,还要花费其他方面的东西,即大量血汗、泪水、耐心和坚持不懈。

本书首先主要论述工作地点、社会及你的公司机构的含义以及在这几方面所发生的变化。这就需要我们以与众不同及



甚至是革命的和另类的目光来看待人才招聘和留住人才的问题。人们往往匆匆翻阅一下本书,对本书的内容草草阅读、不读或跳读某些内容。其实,造成我们为什么正做着我们现在所做

的事,其原因和可变的因素有着最最重要的意义。

在我看来,要想招聘到并保住不可或缺的员工,你首先必须明白其中的原因即“为什么”,然后才能转到“怎么办”。我主张你继续阅读下去,并仔细阅读本书的开头几章。一旦你认识到为什么这样做很重要,那我敢向你担保,对于本书下半部分所探讨的各种问题,你会更加易于接受和理解;这些问题就是“如何着手去办”的各章。本书所包括的内容,还有以下几个方面:

- 各种表格和行动计划练习,这些练习,旨在帮助你分析和应用该章节所包含的材料。
- 各种公司机构现正使用于招聘并留住不可或缺的员工的最

好的、有趣及另类的方法。

• 公司举例,即详述各种公司机构在解决罗致和留住人才的问题上所采用的行之有效的各种办法。

你的公司机构其规模和资金无论大小,本书所介绍的各种最好的、有趣的和另类的方法,均可供你变通使用或直接利用。在阅读本书时,对于某些保守的和传统的方法以及无论其大小的公司机构正在使用的某些匪夷所思的方法,你也要虚心地考虑一下是否可用。

为了写成本书,本人采访过无数的有关人力资源管理方面的专家及专业人士以及正奔波劳碌谋生糊口的普通人。你会发现,本书也谈及信手拈来的各种公司,这是因为我认为,在我们的各种行业中,我们也可以从中学到不少东西;另外就是,只要我们好好看一下与我们自己有所不同的公司正做些什么,对我



们也照样大有裨益。公司无论大小,无一不各有其特点。所有人无不经历着挑战。大公司可以从小公司的各种问题中学到大量的东西,反过来情形也是一样。千万别忘了,我们所生活的时代,是史无前例的时代。就业市场从来没有像今天那样变化无常。当我们标定我们的人生航道并创造某些新的方法来使自己公司机构里的工作得以完成时,在某种程度上来说,我们便成了开拓者们。

下面是我写本书时曾采访过的公司的名单。这些公司有大有小,有些为我们耳熟能详,其他一些则可能从未听闻。这里所收入的各种公司,既有赢利性的,也有非赢利性的。正如你所能看出来的那样,它们中的许多,对于与招聘和留住不可或缺的人才有关的各种挑战与机会的问题,是坦诚的和公开的。对于他们乐于与我们分享其经验以便别人能从他们睿智的建议中获得裨益,我在这里向他们致以衷心的感谢。本书中所提及的公司如下:

- 阿利赞特传媒公司
- 本特利大学
- 波士顿霍奇公司——一家诚信的投资公司
- 巴特勒家用产品公司
- DiversityInc. com 公司
- 埃赞尼亚公司
- 长青树投资公司
- 诚信投资公司
- 菲茨杰拉德—史蒂芬—福特公司
- 弗利特金融公司
- 波士顿四季大饭店



- 吉格信息公司
- 吉列特公司
- 政府会计办事处
- 哈佛大学
- 莱斯利大学
- 洛希德—马丁公司
- 麻省理工学院
- 全美黑人 MBA 协会
- 新英格兰水族馆
- 大波士顿
- 伙伴保健系统公司
- 塞普雷克公司
- 国家大道公司
- 德克萨斯仪表公司
- 天伯兰德公司
- 塔夫茨健康规划公司
- 联邦医院
- 联合第一/联合在线公司
- 美国三军



专家语录：



“留住员工是人们在工作中的一种感觉作用。他们感到受到重视了吗？他们感到被赋予权力了吗？他们感受到挑战了吗？他们感到被承认和被赞赏了吗？他们感受到了归属感了吗？他们对自己的工作和公司感到自豪吗？

“员工的感受，或没有这样的感受，便构成了他们对这个公司或机构的看法。管理者的作用对员工的工作环境和他们的感受有着最重要的影响。情形很简单：人们继续留在一个公司或机构，是因为这里的气候（环境）使他们感到处身其中感觉不错。

“对人们对其处身其中的环境气候反应如何十分敏感的管理者，对于留住人才起着至关重要的作用，原因是他们对于环境气候的微妙变化极为敏感，进而促使其间所具有的舒适度和挑战性正合适，人际关系则达到最佳程度，而忙和闲二者则处于完美的平衡状态。

“因此，要问一下员工们在此工作感觉如何？对这个问题的回答能使你找到创造一个更高效率的工作场所的种种机会。”

——阿莉西娅·威尔逊
诚信投资公司管理部主任



起步练习

既然你已开始学习有关如何去招聘和留住不可或缺的员工,那么请深思一下下面的两个问题(如有可能,最好写出你的答案)。

1. 你参加工作已有多长时间?
2. 在这段时间里,你目睹了下面两方面的什么重大的变化:
 - a) 社会方面?
 - b) 公司方面?

请继续往下看,以便进一步探讨社会和公司方面已经发生的史无前例的变化,而这样的变化对你招聘和留住不可或缺的人才的能力会产生什么影响。

目 录

总 论

第一部分

规则已发生变化/1

第一章

从可缺到不可或缺的员工:

20 世纪 80 年代至 21 世纪展望/3

第二章

公司和机构已发生了何种变化/13

第三章

菲尔茨联合公司招聘与留住人才的模式/25

第二部分

外部招聘/49

第四章

不要只盯住主动的求职者/51

第五章

员工的人口统计特征:要了解你所拥有的和你所需要的员工/83

第六章

创造最优秀老板的品牌形象/107

第七章

开发社区的人才资源/129