

求才不求人



獵取頂尖人才

用人的最高智慧：
能夠識人，才能求才；懂得用人，才能留才。

文光、寧川 編

求才不求人～獵取頂尖人才／文光, 寧川著.
——初版. ——臺北市：新苗文化, 2006 [民 95]
面； 公分（Super ; S7）

ISBN 957-451-281-9（平裝）

1.人事管理

494.3

95010127

SUPER S7

求才不求人～獵取頂尖人才

作 者／文光、寧川

編 輯／王蓓齡

發行人／王聖毅

出版者／新苗文化事業有限公司

地 址／10079 台北市和平西路一段 150 號 4F 之 4

電 話／(02)2332-0430（代表號）

傳 真／(02)2332-9817

郵政劃撥／18324544

E - m a i l／shinmiao@ms59.hinet.net

排 版／全凱印前廣告設計有限公司

印 刷／久裕印刷事業有限公司

版 次／2006 年 7 月一版一刷

出版登記／局版台業字第 6017 號

定 價／200 元

ISBN 957-451-281-9

（本書如有缺頁破損請寄回更換）

本書由中國中央編譯出版社授權出版，原書名為《用人的 100 條黃金法則》

求才 不求人



獵取頂尖人才

文光、寧川 編

目錄

第一章 求才

- 尋求頂尖的人才要多花費心思，而不能指望運氣／11
- 要有堅忍不拔的精神，對中意的人才緊抓不放／18
- 用誠心換取優秀人才的誠心／23
- 吸引優秀的人才，即使花費再高也在所不惜／31
- 好的人才不能靠挖腳，而要真心的邀請／34

第二章 識人

- 任何時刻、地點都可以發現優秀人才／41
- 在任命員工之前要和他的家人好好談談／45
- 勤於觀察，從細節中辨識一個人的本質和特性／48

第三章 選才

全面考察後錄取真正有才能的人／52

選拔管理人才，以是否具備管理者的特質和才能為重點／56

讓所有員工都成為「獵人頭代理」／63

公司缺員時先考慮從內部提拔／68

人才最關鍵的是適用，不一定以「優秀」為標準／75

人才的「實用性」比學歷更重要／78

打破選才模式，確保人才更新／83

品行不符合要求，能力再強也不錄用／89

確定令人信服的繼任人，最好的辦法就是委任試用／93

招募人才要搶先競爭對手一步／96

變「相馬」為「賽馬」，讓人才在競爭中勝出／100

選任領導人時，可以考慮不用「聰明人」／105

第四章 用人

給喜歡自由發揮的人才多一些「放任」，少一些管束／113

要使公司充滿活力，就得敢於起用比自己優秀的人才／117

員工的潛能就像水面下的冰山，要懂得挖掘和利用／120

不服管束的「另類」員工，也會成為公司最寶貴的資產／124

找到下屬的「動力閥」，引爆他們的潛能／127

員工的優缺點沒有絕對的界限，缺點之中或許蘊藏著優勢／131

大膽放手啟用，將最強的對手變成最得力的助手／136

要堅信每一位員工都有適合的位置／143

可塑之才的任用也要講究方法，否則就是浪費／147

獎勵優秀的、淘汰最差的，保持公司內部的競爭氛圍／154

第五章 留人

針對個別人才的需要，務必挽留住人才的心／163

第六章 育人

- 保持比對手企業更具有競爭力的薪酬和福利／168
- 賦予員工當「老闆」的權利，將個人命運與公司前途緊密相連／175
- 對自己不喜歡但有才華的關鍵人才也要大力挽留／181
- 提供更多的工所需資源，給員工不走的理由／184
- 讓在公司工作的員工有著在家般舒服溫馨的感覺／189
- 實施必要的抱怨「預警」，消滅離職誘因／194
- 以「魔鬼訓練」打造人才／201
- 教會員工負責、主動工作和思考／206
- 斥責是鍛造員工成器的有效手段之一／209
- 給每一位員工平等競爭的機會，讓有進取心的人才勝出／215
- 對越看重的人才，責任愈重愈越能鍛鍊出其真實能力／218

第七章 惜才

用「愛的精神」對待員工，和員工建立親密關係／	225
關心員工的「小事」，員工才能重視公司的「大事」／	231
體貼員工的苦衷將使員工和公司維持和諧的關係／	235
關懷員工不僅要列入企業信條，還要表現在行動上／	240
及時、恰當地引導員工在不同成長階段轉型／	245

第一章 求才

尋求頂尖的人才要多花費心思， 而不能指望運氣

最頂尖的人才，姿態往往也是最積極的，他們要求自己的價值得到肯定，因而對公司也越來越挑剔。誰若意識不到這股潮流，誰就會與這些人才失之交臂。

為了請到這些人才，不要指望運氣，也不要怕他們提出苛刻的要求，衡量值得與不值得的標準，應該在於他對公司將會有什麼樣的貢獻，只要值得，多花費心思、多投入精力，都是應該的。

案例解析

資訊科技產業（Information Technology，以下簡稱IT）當之無愧的霸主

——微軟公司（Microsoft），對待競爭對手向來不留情面，以詭計多端著稱，但它在尋求人才時卻是姿態極低，表現得極其通情達理，儘量為人才打算；甚至由比爾·蓋茲（Bill Gates）本人親自出馬，滿足自視極高的人才的虛榮心。就這樣，微軟成功地聚集了大批頂尖的人才，這也可以說是微軟之所以能在IT業笑傲群雄的原因所在。

喬和凱·瓊·列恩夫婦是兩位哲學博士，原來在華盛頓特區外的一個軍方資料庫工作，他們很早就接到了微軟公司的聘書，曾認真考慮過微軟公司提供給他們的工作。工作看起來確實很不錯，但接受之後他們必須穿越整個國家，離開孩子們習慣了的地方，放棄悠閒的生活方式。所以他們猶豫不決，便向延攬人才的負責人交涉：他們不想和微軟其他人一樣，每週工作八十小時；他們也不願到離家很遠的地方上班，而且他們希望能用自己的收入買一棟大房子。另外，他們夫婦倆在維吉尼亞的空手道課程才學了一半……說來說去，他們就是不想離開原來居住的地方。

但對負責延攬人才的凱瑞·泰比特而言，這些難題算不了什麼，她告訴列恩夫婦，他們可以採用彈性工作時間，公司會為他們選一處離公司只有半英里

的住宅，最後還為他們找到了一家空手道訓練館。當然，現在列恩夫婦已經在微軟公司工作了。

為什麼要花費這些心思呢？用泰比特的話說就是：「這樣做很值得，因為他們（列恩夫婦）非常有創造力。」微軟的最高原則是發現並聘請最棒的人才，為了達到這個目的，公司的招聘人員走遍美國的一三七所大學校園，明星學校每年要去四次。另外，他們一年要閱讀的簡歷達一萬二千份以上，面試的人數達七千四百名，而做這些只是為了聘用到二千人。

微軟公司的一位資深副總經理傑夫·瑞克斯，對此解釋說：「我們不可能聘用差勁的程式師，因為他們創造不出偉大的軟體。」

比爾·蓋茲也恪守這個原則。當問及去年他做的最重要的事情是什麼時，他這樣回答：「我請到一大批有創造力的人。」接著他舉出幾個人的名字，而最先提到的是詹姆斯·奧青——班耶系統公司前技術部主管。他在網路軟體方面的學識，對於他現在擔任高級系統的副總經理，是至關重要的。

為了延攬他用了一年的時間，但顯然蓋茲對此頗感自豪。

當時，四十多歲的奧青是不明白他已經是蓋茲的「獵物」，但他一直謝

絕微軟公司提供的職位。

蓋茲卻是從來就不曾放棄，他纏人的功夫可謂一流，在這一年中，他不停地以拜訪、談話、請吃飯等方式糾纏奧青，最後如願贏得了他。而對奧青而言，雖然薪水降低了三五%，但是他心甘情願，他認為蓋茲讓他明白了一件事：即在微軟工作是改變世界的最好途徑。

有時候，微軟公司也會採取軟硬兼施的招數，例如在招募莫迪康普公司的維格尼爾時就是這樣。

一九八二年八月，微軟為了與可視公司爭奪應用軟體這塊大市場，向市場推出了「多元計畫」軟體。但是，在美國市場，「多元計畫」的銷售形勢十分不妙。

微軟公司急於找出挽救方法來，經過一再地考慮，決定將「多元計畫」銷往海外市场。不過，微軟並不擅長開拓海外市场，所以必須在行銷上下功夫，因為歐洲最暢銷的電腦是「辛克萊」，「蘋果」排行第二。微軟公司打算說服蘋果，把「多元計畫」加在「蘋果」上一起銷售。

此外，微軟公司還打算在歐洲各國成立分公司。

確定了解決方案後，微軟公司開始委託歐洲的一些獵人頭公司，幫助微軟物色分公司負責人的入選。

一九八二年十二月，維格尼爾在莫迪康普公司工作，接到馬拉獵人頭公司一位高級職員克魯科的電話，問是否可以同他見個面？三天後，雙方在香榭麗舍大街邊的一家露天酒吧碰了頭。克魯科告訴維格尼爾，某軟體電腦公司有個合適的空缺，問他有沒有興趣。

維格尼爾在莫迪康普負責銷售，生意做得正順手，收入也頗豐。所以他只有禮貌地回答克魯科：

「我不瞭解那家公司，說不上有興趣。」

「一家軟體公司。」

「那就算了，我對軟體一竅不通，也不感興趣。」

「機會難得！」

「我可不可以知道公司的名字？」

「這個……」

「那就算了。」