

优秀人才
要什么，

你懂吗？



[美] 马克·米勒 (Mark Miller) 著
吴小佩 译

TALENT MAGNET

How to Attract and
Keep the Best People

优秀人才
要什么，

你懂吗？



[美] 马克·米勒 著
吴小佩 译

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀人才要什么, 你懂吗 (美) 马克·米勒著;
吴小佩译. -- 北京: 中信出版社, 2019.12
书名原文: Talent Magnet: How to Attract and
Keep the Best People
ISBN 978-7-5217-0791-5

I. ①优… II. ①马… ②吴… III. ①企业管理-人
力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第 267153 号

Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People by Mark Miller
Copyright © 2018 by Mark Miller
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

优秀人才要什么, 你懂吗

著 者: [美] 马克·米勒

译 者: 吴小佩

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7 字 数: 65千字

版 次: 2019年12月第1版

印 次: 2019年12月第1次印刷

京权图字: 01-2019-2978

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5217-0791-5

定 价: 38.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

父亲，感谢您教会我怎样生活，
更重要的是，引导我怎样去爱人和自爱。
您的影响力将会一代代传承下去！



引 言	...001
人才争夺战	...005
行动起来	...015
优秀人才	...023
为什么选择优秀人才	...033
找工作	...041
私人会议时间	...049
淘 金	...055
不仅仅是工作	...061
未经雕琢的钻石	...073
突 破	...081
冒险的工作	...091
吸取教训	...097
答 案	...107

下一步的行动	...119
更好的老板	...127
为什么不呢	...137
更光明的未来	...145
验证	...155
更宏大的愿景	...167
现在行动	...179
讲好故事	...185
启动	...195
庆祝	...201
后记	...209
致谢	...211
关于作者	...215
关于研究	...217



提升选手层次，你就能在竞争中更胜一筹

众人皆知，寻找并留住最优秀的人才已成为许多领导者的当务之急。然而最近几年，说服有才能的人加入我们的组织变得更加困难。

我们渴求人才，但随着人口结构的转变、就业数据波动、竞争日益加剧以及求职期望的改变，吸引优秀人才变得愈加困难。这些因素导致许多组织的人才极度短缺，由此引发了一场人才争夺战。在此背景下，这项研究及你现在正在阅读的这本书应运而生。

随着人才需求的日益增长，我的团队想知道：真正吸引“优秀人才”的是什么？

你在遇到问题时会怎么办？用谷歌搜索。如果谷歌上面没有令你满意的答案呢？你会把问题归类为“无法攻克的难

题”，或者自己寻找答案。我们当时的处境就是这样，我们提出的问题要么没有现成的答案，要么构成答案的信息不够充分。

接下来我们联系了人力资源领域的全球思想领袖。我们理所当然地认为他们可以解答“吸引优秀人才的是什么”这一问题。然而让我们感到震惊的是，我们屡次被告知：“从未有过这方面的研究。”

最终因为没有现成的可信答案，我们决定自己开展这项工作。

我们以吸引优秀人才的要素为焦点进行了一项突破性的定量研究，并对数百名表现突出者进行了面对面的访谈和在职调查，从中得出的最主要的观点是：

吸引和留住优秀人才的要素与吸引和留住一般人才的要素存在差异。

这本书会阐明它们的差异所在，也可以作为你和你的组

织反思人才战略的一面镜子。你所提供的真的是优秀人才想要的吗？若不是，原因何在？在此过程中，即使你对领导者角色的认知被动摇，你也不必惊讶。



人才争夺战

“怎么会这样呢？”布莱克思忖道。

他刚走出会场，结束了和人力资源部的会议。人力资源部的工作人员称他们将无法为公司的近期发展计划配备工作人员，并建议布莱克下调公司的增长目标。他们找不到足够的合格人才来完成公司的目标。公司的人才缺口很大，并且仍在加剧。

他的团队解释，多重因素导致了危机四伏的现状——公司需要同时承担经济形势、人口结构的改变和同行竞争带来的压力。结果是他们被迫卷入了一场“人才争夺战”。

布莱克还不习惯听到此类坏消息。自从就任首席执行官以来，他很早就决定建立一个高效能组织，这给他带来了巨额的回报。公司所有的指标都在持续攀升，但是这则坏信息可能会改变一切。布莱克知道，人才是公司成功的关键。突然间，在一次短暂的会议中，人才问题成了公司最大的软肋。

团队的建议出乎布莱克的意料，但是他如果能坦诚地面对现实，就会发现，其实暴风雨来临的预警信号已经持续了几个月。然而，他过于乐观、过度放权且无暇顾及，最终未能及时发现这些信号的关联性。

他过于乐观、过度放权且无暇顾及，最终未能及时发现这些信号的关联性。

当他回想自己错过了什么时，他想起公司最近流失了几位核心人物。更令人不安的是，可以替代这些核心人物的候选人都拒绝了加入他公司的邀请。更糟糕的是，他脑海里的一些线索都表明，公司的人才管道就像是一个正在滴滴答答漏水的水龙头。举例来说，布莱克习惯于给新员工写个人寄语，但在过去的几个月，他不需要写那么多寄语了。

布莱克曾经认为这是人力资源部的问题，现在这显然成了他需要重点关注的问题。他不禁回想，也许几年前自己就应该更加重视这个问题了。



当布莱克走向他的汽车时，他的思绪又跳到即将参加的晚宴上。这是一个同侪辅导小组，参加者是来自不同行业的8位首席执行官。今晚是他们第一次见面，大家可能感兴趣的讨论主题已经提前交给了主持人。在开车的路上，他在想这群人会讨论什么主题。他提交了3个主题——遗憾的是，人才配置不在其中。

晚宴上，与会者轻松交谈并互相认识。这群领导者不仅在种族、性别和年龄方面多元化，还代表着完全不同的行业：高科技、制造业、零售业、酒店业、建筑业、教育、医疗保健，甚至是全球性的非营利组织。

当甜点端上来时，玛莎·利文斯顿的发言引起了大家的关注。“欢迎你们，”她带着热情而亲切的微笑说，“谢谢你们参加这项实验，实验的设想很简单：我们可以互相学习。今晚是我们第一次来证明它。”

“正如我们之前通过电子邮件讨论过的，我们将在每次会议上讨论一个主题。我们的目标是分享对某一特定问题的见解。今晚因为绝大多数人的提议，我们将讨论如何找到和留住人才。”

布莱克松了一口气。

玛莎继续说：“我先抛砖引玉。我从业已经 45 年了，这可能是我所遇到的最严重的一次人才危机。如果我们不能尽快破解人才难题，那么我们将不得不放慢我们的发展计划。”

巴特·埃尔克里奇点了点头以示认同。“我可以找到人，”他说，“但问题不在于此，我担心的是人才的层次问题。我们公司的业务比较复杂，不是任何人都能够或愿意做我们所要求的高难度工作的。”

我可以找到人，但问题不在于此，我担心的是人才的层次问题。

与会者一个接一个地发言，每个人都就这个问题发表了自己的看法，但没有人提出任何解决办法。

“嗨，我是布莱克。你们的发言让我感到振奋。我是这里最缺乏经验的人，担任首席执行官 10 年来，我从未遇到过如此严峻的人才挑战。但是，我的观点是：这个世界到处是才华

横溢的人。你们中的一些人称他们为种子选手。他们仍然想工作，并渴望做出贡献，我们为何不争取到他们呢？”

玛莎回应说：“布莱克，我很敬佩你的精神。这就是我们来这里的原因——寻找答案，而不仅仅是怜悯。你建议我们怎么做？”

“我不确定，但我决心做出一些改变。我会让我的员工研究出一个可行的方案。”布莱克说，有几个人点头表示同意。

“你不是已经这么做了吗？”全球非营利组织负责人贝齐·罗伯逊问。

“并没有。”布莱克坦言，“我知道这是一个新问题，但直到最近，我才意识到形势如此严峻。老实说，当玛莎宣布今晚的话题时，我希望你们中已经有人找到了答案。”

“并没有！”巴特笑了，“我也希望如此，所以我把它排在列表的第一位。”

“没有答案，”玛莎叹了口气，“但至少我们共进了一次愉快的晚餐。”

“我知道我们规定在每次会议上讨论一个不同的话题，但下个月我们能再谈一次有关人才的话题吗？”布莱克问。

“除非你们能拿出一些解决方案。”玛莎的语气像是在给大家布置家庭作业。