

关键词：南宁软件公司,南宁软件开发

内容概要：

对南宁软件公司来说，谁拥有最多最强的人才，谁就是市场的胜者；但对于南宁软件公司老总们，最令人头疼的也是人；尤其是南宁的南宁软件公司的管理者们，更经常感叹南宁招人难，留人更难，或是软件开发人员不知道怎么了，你给他高薪甚至股权，他照样跳槽。这些...

正文：

对南宁软件公司来说，谁拥有最多最强的人才，谁就是市场的胜者；但对于南宁软件公司老总们，最令人头疼的也是人；尤其是南宁的南宁软件公司的管理者们，更经常感叹“南宁招人难，留人更难，或是“软件开发人员不知道怎么了，你给他高薪甚至股权，他照样跳槽。”这些现象越来越成为南宁软件公司面临的普遍问题。笔者担任几十家企业的人力资源顾问，与总经理们，人力资源经理、员工和被招聘的人才广泛地接触后，发现这个问题其实受到了企业的机制、管理者风格、企业文化、人才的物质、心理需求的变化、薪酬模式、技术快速更新等一系列企业内部管理、外部环境等方面影响而产生变化。南宁的南宁软件公司应该如何确立自己一套可行的人力资源策略呢？在此，不想谈太多的理论，只想将一些实战中总结的经验与大家探讨：



## ●软件开发人才真的浮躁吗？

浮躁，可能是目前许多老总们对软件开发人才比较普遍的一个看法。有一部分软件开发人才在求职时或刚刚开始工作时，自己还没有为公司作出什么贡献前，就先提出高薪、股票，还要求宽松的工作环境，弹性的工作时间等等一系列要求；而且有一部分软件开发人才频繁地跳槽，有时仅仅为了新公司比现在公司多几百元工资而已；还有一种现象，就是软件开发人才在简历中夸大专业技能，或者编造经历甚至伪造学历；比如说了解某种编程语言就敢说精通、参与过某个项目就说是项目负责人，尤其在网络泡沫最甚的时候，一个刚出大学校门的学生（在学校做过1-2个小网站）敢于开口要8-10万年薪，还要有股票期权等等。这些现象，使得老总们认为软件开发人才过于浮躁。但笔者认为，这种现象并不是软件开发人才的主流；产生这种现象的根本是时代的变迁。新经济时代改变的不仅仅是经济模式，它还改变着人们选择职业态度和价值观。软件开发人才选择职业的态度代表了新经济的价值取向。

在与许多软件开发人才的深入交往后，我们发现他们的真正的想法：首先，人才认为自己的知识就能创造财富，获取薪水是应该和创造财富成正比；第二，人才关心企业的发展前景是否符合职业生涯发展、团队是否融合、企业文化是否接近自己的价值观，所以有必要先了解再下决定，选多几家很有必要。第三，技术更新不断更新给人才带来压力，他们不得不随时充实自己以免被淘汰，为此所付出的学习成本和精神压力应有所回报；第四，年轻就是资本，应该在年轻的时候追求利益最大化，要在40岁前获得可靠的物质保证。第五，人才要求股票期权的原因是因为他觉得只有企业认同他成为所有者一分子，他才能全心全意为企业服务。第六、以INTERNET为主信息技术的广泛使用，使得人才对整个IT行业的供需需求、薪酬模式有了大致的了解；同时作为自己的参考；信息的透明化使得人才与企业商谈待遇等问题上处于知己知彼的平等位置。老总们，在了解了这些后，你还认为软件开发人才浮躁吗？

## ●关注软件开发人才离职的“232”现象

IT行业的人员的离职期往往会呈现出“232”的特性。“刚到公司两个星期是一个危险期。员工在新环境下，往往会不熟悉、不适应。如果不给他明确职责角色，很容易造成人员的流失。3个月是第二个危险期，这时员工对企业已经有了一定的了解，对同等职责的技术人员也有了，如果在工作范围，薪资回报中不能进行合理的调整，也会形成流失。而两年是一个疲劳期，如果在两年的时间里，员工仍然得不到发展，工作也没有进步和变化，就很容易受到外界的诱惑。”笔者认为要特别注意这三个危险期，“每个企业都有一个人才流动的比率，在这个比率之内的适当流动，会为企业的发展注入新的活力，但是超过这个比率，就会给企业带来很多负面效应，无法形成稳定的企业文化，使企业的团队缺乏凝聚力和战斗力。人心不稳，也会给后来者形成一种不安全的心理。这对企业的发展是非常不利的。”

## ●理性看待人才流动

“人才流动是件好事，活水才有生命力嘛，尤其是在IT行业，人员流动可带来技术上的交流。但流动一定要有度，否则不但给企业造成损失，对个人的发展也同样会带来不利。”笔者在为IT行业服务中对软件开发人才有着特别的敏感和触觉。

目前软件开发人才流动性进快，这主要有两大原因。其一，就是人才市场的供需问题。由于目前IT行业的发展速度很快，该领域的人才需求突然倍增，致使人才供给相对不足，IT技术人才炙手可热。于是企业争相使出浑身解数来吸引人才，高薪、股票期权、优惠的福利制度……面对诱惑，这些软件开发人才自然无法安心一处是在网络发展的热潮中盲目上马的，还不具备实力，管理无法达到一定的层次，整套的福利待遇也不能与同行业企业齐平，也不以能为技术人才提供发展空间，这样也会形成人员的流失。

## ●时时刻刻招聘人才

企业总是觉得有需要或是在某个职位空缺的时候，才想起招聘人才，这种做法存在于大多数企业，普遍认为这是个很正常的现象；其实人才是不会等到你想找他的时候，他会出现，尤其是抢手的人才，你需要别人更需要。因此，南宁软件公司的发展速度很快，经常会出现人员短缺，加上人才的流失比较大，南宁软件公司必须储备一批人才。因此你的人力资源负责人应该时时刻刻想到招聘人才，以供未来3个月的人才需求。著名的路由器生产商思科（Cisco）和网景公司（Netscape）就时时刻刻通过各种手段招聘储备人才。

## ●请一个优秀的人力资源经理

南宁很多管理者说起技术人才，真是求才若渴。但一问他们有没有专职的人力资源经理，50%没有；即使有的话，要么是行政副总或者办公室主任兼任，要么是某个助理管，从实质来说，对人力资源这个职位不够重视。其实，人力资源负责人在许多大的公司里是非常重要的职位，他不仅仅是负责招聘、人事管理，而且是制定公司发展战略、进行绩效考核、薪酬设计、培训的实施者。南宁软件公司认为招聘完了，培训过了，薪酬设计好了，似乎没有人力资源部门什么事了。这忽视了一个很重要的环节，就是激励；人才不但需要物质的激励，更需要精神激励，更通俗的叫做思想工作。技术部门的负责人与人力资源负责人就好象军队中的团长与政委，一个管用人、研发、开拓，一个管关心人、激励士气、缓解冲突和解决矛盾，两者是相辅相成的。人力资源，就是如何利用人力这种资源创造财富。因此请一个优秀的人力资源经理，他一样会象技术开发部门那样去创造财富。

## ●让人才推荐人才

如何招聘到合适的人才？这首先是每一个南宁IT管理者最头疼的问题，登报、互联网上登广告、参加人才交流会等等都试过了，虽然简历收了一大堆，但真正挑选出的，没几个合适。其实，好的人才就在周围。“人以类聚”，既然是软件开发人才，那么平常交往最多的肯定还是技术方面的人，或者是过去大学的同学，或者是故友、网友，大家如果话不投机，肯定不会交往。因此，鼓励公司的员工推荐他们认为合适的人才进来，远比招聘来得成效高。这还有几个好处，一个对技术比较了解，容易沟通；二，对人品、性格、经历了解，不会引来那些心术不正、动机不纯之人；三，推荐人本身对公司和被推荐人无形都有一种责任感，可以起到监督作用。华为公司就经常鼓励自己的技术人员、管理人员向公司推荐人才，而且效果显著。当然，用这种方法的企业一定要拥有良好的企业文化，企业有一定的规模，而且管理好，员工与公司的关系比较密切。

## ●选择不同渠道找人才

招聘必须根据人才类型选择不同的方式：

普通人才找人才市场：通常普通员工、技术性不强、专业要求不高的可以通过人才市场招募到。

中级人才找网络：软硬件工程师、中低级程序员、工程师、项目主管这一类技术性、专业性强的人才最好通过网络；因为这批人最活跃，随时寻找更好的发展机会，他们频繁使用网络。因此对从网络找工作，了解、最新动态有着浓厚的兴趣，而且利用互联网找工作或求职成为时髦。笔者曾与多名软件开发人才聊天，他们说目前工作不错，暂时也没有离职的打算；但大家都把简历放在，自己不放显得落伍；而且万一有很好的机会呢？

高级人才找猎头公司：至于真正的高级人才，如总经理一级、技术开发经理、财务总监等管理、技术、财务、市场等核心任务大都是被重用，薪酬待遇可观，事业有成。即使有跳槽的愿望，也不会到流动市场（招聘会、报刊广告）去选择。高级人才大部分会选择高级人才跳槽喜欢通过猎头公司或朋友推荐，可以获得薪金谈判的缓冲。更有些高级技术人才即使才华出众，有时往往人际关系能力较差，难以与人合作。这一切，需要通过猎头公司来协调完成。猎头公司的顾问们都出身于企业的中高级管理层，担任过人力资源经理或相关职位，普遍拥有MBA等学历，经验丰富；他们善于与高级人员打交道，而且有共同的语言，并且能客观分析人才的长处短处，并提供职业生涯规划，巧妙地将人才与企业联姻在一起。优秀猎头公司不仅仅能替你寻找到高级的人才，而且能替你防止你的人才被别的公司挖走，并能设计股票期权，培训你的人才，做你人才的思想工作等等。

## ●留人五步曲

企业要留住人才，当然需要一套完备的人才资源管理制度。中兴通讯的人力资源制度五步曲：“首先要对公司各部门进行岗位设定，以每个岗位施行合理的职位描述和该岗位人员能力需求的描述，而且一个部门的配置还要考虑其层次性，即根据职责的不同，设置甲、乙、丙、丁几个档次的岗位，使形成一种良性互补。5到6个月后，以新员工进行一次综合评述。以明确其岗位职责。第

二，就要考虑人才储备的问题。储备和精简是一对矛盾，也是有机的组合体。没有合理的储备，企业的发展在人员上就无法得到保证。合理储备可以解决企业突发性的人员变动，同时也引入竞争机制，有利于互补性学习，当然，储备一定要适量。第三，每个员工都有向上发展的愿望。我们就把职务设定和技术职务设定分隔开来。比如，象限图中的X轴代表薪水，Y轴代表技术，技术人员的发展空间就是X、Y轴之间的斜力线。我们在公司内部设定很多技术职务层次，技术人员达到一定程度，就给他们加薪升职，让他们看自己的进步和公司的认可。第四，每半年进行一次员工考核也纳入其中。第五，引入部门管理者的考证制度。合理的规范化管理，会为留住优秀的软件开发人才创造良好的条件。但是，人性化管理的作用也不容忽视。”

人才资源管理工作的视野和触觉点应该延伸，不能仅局限于工作范围，还要关注他们的生活。比如为外地员工考虑住宿问题，为那些在外读书充电的员工提供时间上的方便。这就为制度化的管理注入了人性化的色彩。你为员工考虑的多了，反而更有利于规范化制度的维持，更能让员工发挥最大的能量。这就是人性化管理的魅力所在。笔者认为制度的设定要讲科学性，要把人性化管理融入进去，创造轻松的管理环境，让大家在工人各保持愉快的习态。

#### ●全方位设计激励机制

每当与老总们说起待遇，他们都要感慨一番，有的说南宁的经济环境差，给不起象深圳、广州的价；有的说，我的企业还在发展，给那么高的工资，企业很快就缺现金流；有的说，现在的年轻人太浮躁，还没见成绩呢就要年薪十万八万的。笔者认为，不论是地区经济的原因，还是企业管理原因，这都是南宁软件公司面临的实际困境。如何使得企业、人才都满意呢？笔者提出几点方法：

所有者身份：南宁软件公司员工们希望得到公司的股份，以分享公司的剩余利润。企业可以通过授予股票期权或将员工的薪酬与公司、部门或项目的业绩相联系。没有作出员工股权安排的企业可以通过给予员工业务授权的方式将员工与企业的利益联在一起。给予员工所有者身份也可以以另外方式进行，如授予员工自治权、尊重他们和认可他们的工作成绩等。

与业绩挂钩并随市场调整的薪酬；虽然钱从来不是最重要的激励要素，今天的员工们仍然期望富有竞争力并与业绩紧密相联的薪酬。最好的业绩最突出的人才应得到最好的报酬。如果企业不能提供有竞争力的薪酬，可以选择其他的激励方式。例如，企业可以向员工提供更多的晋升机会或更多的培训。

培训和职业发展机会。调查显示，南宁软件公司为员工提供培训的费用大约为员工工资的5%。技术培训是企业留人的关键，但培训不应仅局限于技术领域。今天的南宁软件公司员工希望开发以商业技巧或行为能力培养为中心的职业生涯，所以企业必须跳出传统培训和IT职业阶梯的范围，为员工们提供学习新知识、新技能的机会，诸如部门岗位轮换、灵活的工作任务和“拜师学艺”等方式。

灵活的福利计划。自助餐形式的福利计划使员工可以从一系列的福利中选择最佳方式。公司可以为每位员工提供同样的基本福利计划，如医疗保险和休假等，但允许专业技术人员从附加的福利中进行选择，如每年他们可自主选择参加一次专业会议，费用由公司承担，或者更多的休假时间及向他们发放周末旅游的优惠券等。

沟通。南宁软件公司员工希望不断地与他们的经理交流沟通，他们也希望他们的贡献能被认可。他们乐于与公司内的其他员工打交道。他们不想等到被提拔到主管层以后才与公司内的最具影响力的人群进行沟通。此类沟通可以是高级管理层与员工间的例会，也可以是“技术集市”。员工在这种小型的“集市”上，可以将他们的项目和创意展示给高级管理层。

其实，薪酬待遇并不仅仅要靠现金的形式表现，软件开发人才也不会满足于单一的物质激励模式；以上介绍的，都是企业可以起到物质激励作用而不用即时支付现金的方法。

#### ●不要让自己企业成为竞争对手的培训中心

所以，对南宁软件公司来说，招聘到了合适的人才，还远远不够。要想留住人才，就要为他们提供良好的福利待遇，为他们创造有前景的发展空间，在制度化、规范化的基础上，融入人性化的管理色彩，千万不要让南宁软件公司只成为培训中心。

而南宁有很多这种企业，由于没有完善的管理，优秀员工纷纷流失，反过来成为自己的竞争对手，强走自己的客户和市场。因此，每位IT老总都要反思自己的人才战略。我们能招揽最优秀的人才吗？我们如何留住他们？我们还有什么地方改正吗？

我们在此谈的，只是最近为南宁软件公司服务的一些感受和心得，很肤浅的东西。其实人力资源是个很复杂和系统的工程，从招聘到培训、薪酬设计、员工激励、绩效考核、内部创业等都有许多展开研究的学问，希望能得到各位的指导。

#### 西安弈聪信息技术有限公司简介

西安弈聪立足陕西西安，为西安企业提供网站优化，软件开发，软件外包，电子政务，网站建设、企业网络营销咨询服务及实施为主体业务，为客户提供一体化IT技术服务。

西安弈聪现有技术架构包含PHP,asp,.NET.C++,VB,J2EE等，在MYSQL,MSSQL数据库系统，ORACLE大型数据库管理系统开发方面专长，经验丰富，是业内技术服务最全面，技术实力最雄厚的IT技术服务企业之一。

