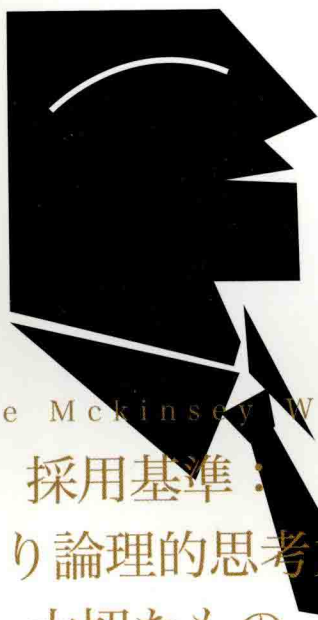


麦肯锡用人标准

未来的人才标竿

[日] 伊贺泰代 著 朱悦玮 译



The McKinsey Way

採用基準：
地頭より論理的思考力より
大切なもの

有一种能力，比天资聪颖和逻辑思考更重要！

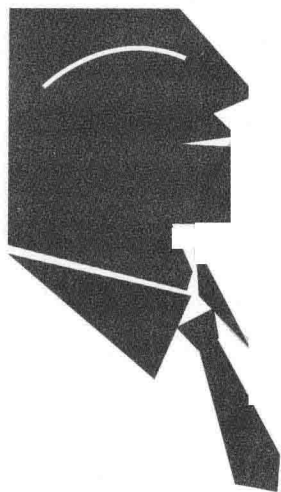
它将决定你一生平庸还是快速脱颖而出！

在麦肯锡日本公司担任 12 年的首位专职 HR 部长，从面试上万人的经验中，
告诉你麦肯锡的用人标准——**解决问题的领导力，更是未来的人才标准！**

麦肯锡用人标准

未来的人才标杆

[日]伊贺泰代 著 朱悦玮 译



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡用人标准：未来的人才标杆 / (日) 伊贺泰代著；朱悦玮译。

-- 北京：北京时代华文书局，2015.9

ISBN 978-7-5699-0500-7

I. ①麦… II. ①伊… ②朱… III. ①人才选拔 IV. ①C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 203368 号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2015-1774

SAIYO KIJUN

by Yasuyo Iga

Copyright © 2012 Yasuyo Iga

Simplified Chinese translation copyright ©2015 by Beijing Times Chinese Press

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through jia-xi books co., ltd.

麦肯锡用人标准：未来人才的标杆

著 者 | [日] 伊贺泰代

译 者 | 朱悦玮

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生

责任校对 | 产娟娟

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 15

字 数 | 200 千字

版 次 | 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0500-7

定 价 | 38.00 元

版权所有，侵权必究

前 言

到2010年底，我已在麦肯锡企业管理顾问公司日本分公司工作达17年之久。最初的5年，我从事管理顾问工作，接下来的12年，我负责公司新员工的招聘工作，期间，有一段时间还担任新员工培训师。

我在麦肯锡日本分公司担任人力资源部长时，招聘的对象除了应届大学毕业生外，也包括在欧美各商学院就读的日本留学生，以及要从其他公司跳槽的职场人士。

我们每次举办针对应届大学毕业生的招聘说明会时，每所学校都会有好几百名学生参加应聘，我们就会租用非常大的会场，而且要连续举办好几场招聘说明会。为了招聘欧美商学院的MBA人才，我们每年还会赴欧洲和美国举办研讨会、个别说明会和面试。在招聘工作中，除了策划招募人才活动的企划案、制作网页、撰写招聘简章等工作外，我还要将麦肯锡公司全球面试的标准流程导入日本分公司，并致力于培养新一代的面试官。

总而言之，我的工作任务就是寻找未来能够成为麦肯锡公司合

伙人的卓越人才，让他们跨入麦肯锡的大门。应聘者能否被录取的最终决定权虽然掌握在资深合伙人手里，但他们不可能与所有应聘者一一面谈，因此我的工作就是从众多的应聘者中筛选出能参加复试的人选。

当时，经常有人对我说，“有众多的优秀人才去麦肯锡应聘，一定不愁招不到合格的人，你这个做人力资源部长的，一定当得很轻松”。的确，我从来不用担心来参加说明会的人数太少，但问题是要确保公司能够招聘到足够的新员工，仍然是一个头痛的难题。来麦肯锡应聘的都是日本最优秀的人才，但能招聘的人数仍然不能满足公司的需求。

之所以发生这种情况，是因为求职者并没有正确理解外资企业管理顾问公司需要什么样的人才。他们以为天生聪明，拥有高学历，能够轻松解答面试所提出的问题和案例，像这样就能被录用。人们常常认为能够灵活运用“费米推论法”[“费米推论法”（Fermiestimate），由诺贝尔物理学奖得主恩里科·费米（EnricoFermi）在1938年提出，原意是指在极短时间内，以相关数字计算乍看之下摸不着头绪的物理量；后来延伸为只要透过某种推论的逻辑，就可在短时间内算出正确答案的近似值，被广泛应用在企业招聘时的考题]等特定方法的人，才算是天资聪颖。然而决定能否被像麦肯锡这样的公司录用的关键，既不是应聘者的天资聪明，也不是应聘者回答面试官问题的正确率。

如何让应聘者正确理解我们需要的人才类型是什么，是我这个

做人力资源部长的责任所在。所以，我做过详细的调研，运用管理顾问的专业分析法，来思考问题的症结在哪里。

我发现，实际的状况是，很多人连全球化市场到底需要什么样的人才的概念都没有。比如说，最近很多人都在谈论，国家必须着力培养“全球化人才”，而我却从这个名词中发现了某个关乎存亡的问题（这个问题我将在本书的相关章节中详述）。

透过一连串的问题和分析，我领悟到，麦肯锡所追求的人才，就是当今社会所需要的人才。即便如此，却因为许多人的观念问题，导致“全球化人才”这种不上不下的半吊子名词大行其道。

我们的职场人士如果能够正确理解未来人才必须具备什么样的素质，并依此标准来充实提高自己，不但可以改变长期停滞、没有生气和活力的社会和企业，也能够让每个人的职业生涯产生巨大的转变。对于那些刚刚进入社会，正要一点点地积累资历的年轻学生和商务人士来说也是一件非常重要的事。

我已从麦肯锡离职三年，但目前仍然有保密义务，因此，本书并非要介绍麦肯锡的最新人事制度和用人标准。在本书中，我要深入探讨的是以下两个问题：“在未来时代，全球商业前沿需要的是具备何种特质的人才”，以及“职场人士为何无法正确理解和掌握这些特质”。接着我将从“一旦具备了这些特质和技巧，将如何改变世界”这样的社会层面，以及“对个人的工作方式和资历积累将产生什么变化，能够拓展哪些可能性”的角度切入，找出问题的答案。

我在麦肯锡日本分公司担任人力资源部长的时间超过10年，
如果我的所学所闻能为年轻人指明方向，让他们能够明确自己的目标，
知道自己应该具备哪些特质和技巧的话，将是我最大的荣幸。

伊贺泰代

前 言 / 1

序 章 成为麦肯锡的人力资源部长

我在麦肯锡的17年 / 3

泡沫经济与留学美国攻读MBA学位 / 5

美国商学院：“让美国人认识世界” / 10

从业务前沿转向后勤部门 / 15

主动出击，争取新职位 / 19

第一章 受到误解的录取标准

天大的误会 / 27

误解1：关于案例面试 / 29

误解2：迷信“天分至上” / 34

误解3：以为“公司需要擅长分析的人才” / 41

误解4：以为“公司喜欢录用模范生” / 44

误解5：以为“公司需要优秀的日本人” / 48

/专栏/ 东京大学法律系和经济系学生的差异 / 52

第二章 我们要的是未来的领导人才

不可或缺的领导能力 / 57

人人都要有领导能力 / 61

“录用未来领袖”的策略 / 68

筛选标准？录取标准？ / 70

/专栏/ 在保守企业中变得“很乖”的人 / 73

第三章 混淆的领导能力

成果主义与领导能力 / 79

除了和谐，还是和谐 / 82

要搭哪一艘救生艇？ / 87

头衔和领导能力 / 90

经理与协调人 / 93

领导者必须事必躬亲？ / 97

领导者永远高高在上？ / 99

/专栏/ 未来能够成长的人，更胜于能力优异的人 / 102

第四章 领导者的四项任务

任务1：设定目标 / 107

任务2：身先士卒 / 111

任务3：做决定 / 114

任务4：传达信息 / 119

/专栏/ 立志要进麦肯锡的人 / 122

第五章 麦肯锡式领导能力学习法

从文化冲击学到的基本思想 / 127

基本动作1：创造价值 / 129

基本动作2：确认定位 / 131

基本动作3：做自己的领导 / 135

基本动作4：站在白板前面 / 140

学会之前就要做 / 142

找到自己的领导风格 / 145

/专栏/ 白领阶层的工作机会也跟着外移？ / 148

第六章 对“领导者不足”的问题缺乏认识

不可或缺的培育系统 / 153

令人绝望的“全球化人才” / 155

定义错误的“优秀人才” / 159

不要明星领袖 / 166

紧急时期混乱的根本原因在于缺少领导者 / 170

/专栏/ 悲惨的企业海外MBA进修制度 / 174

第七章 人人都要有领导能力

任何场合都需要的领导能力 / 179

不以上司的判断为准则 / 184

领导能力是可以学习的 / 188

分散型决策系统的必要性 / 192

/专栏/ 最适合培养领导人才的NPO / 197

终 章 以领导能力掌控人生

问题可以获得解决 / 204

能够实际感受到自己的成长 / 206

能够实现自己的世界观 / 208

世界将更加宽广 / 211

职业规划产生改变 / 213

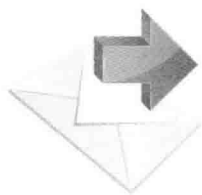
作为价值观转换机构的麦肯锡 / 217

在更宽广的世界里掌握自己的人生 / 222

后 记 / 225

序 章

成为麦肯锡的人力资源部长



■ 我在麦肯锡的 17 年

1993年夏天，我结束了两年的学生生活。为了能到麦肯锡企业管理顾问公司日本分公司工作，我从温暖如春的美国加州回到酷暑炎热的东京。当时，我刚刚拿到MBA硕士学位，是一个存款为零的穷学生。我用麦肯锡发放给我的入职准备金租了套公寓，匆忙地购置了一些日常生活用品，重新穿上在衣柜里存放了两年的工作套装，投入到工作中，开启了我的17年麦肯锡职场生涯的序幕。

在企管顾问行业，有个不成文的准则：“不进则退”，即是说，当积累到一定的职业资历时，你要么升职，要么离职，别无选择。这个准则也常常被视为美国企管顾问公司人事制度的象征。

如果要严格遵循这个准则，我在麦肯锡工作17年，就得不断地升职，最终应该升任到资深合伙人才对。可是，我在麦肯锡却选择了一条不同的职业路径。

我在麦肯锡的最初5年，从事的是管理顾问工作，从1998年起，我转换了职业跑道，在麦肯锡日本分公司从事人力资源管理的工作。刚开始，我只负责招聘非应届毕业生，以及他们入职后的培训等工作。这样又过了6年，我成为人力资源部部长，负责所有新进员

工的招聘工作。

我在麦肯锡日本分公司从事人力资源管理工作超过10年。在这工作期间，我负责了公司大部分应聘者的初试，准确地说，就是通过应聘资料对应聘者进行审查筛选，以及对应聘者进行一定的测试。经过我初试的应聘者应该有上万人（由于有保密义务，本书中所有数字都只是概数），其中有很多应聘者确实是拥有独特“才能”的人才。

从2000年后，外资企管顾问公司在求职者中人气高涨，应聘者趋之若鹜，招聘条件水涨船高。这样一来，我就有幸与全日本想进入麦肯锡的顶尖人才，包括本土大学生、就读欧美商学院的留学生，以及来自各行各业的留学生，进行面对面的个别谈话，从而得以见证他们职业生涯的转折点，甚或人生的转折点。

以我在麦肯锡从事人力资源管理工作12年的经验或经历，我开始认真思考这样一些问题：我们的教育缺乏的是什么？我们的国家所需要的是具备何种专长的人才？而这样的人才必须经历哪些过程才能培养出来？

我进入麦肯锡后，一开始是从事管理顾问工作，第5年我转换了工作岗位，成为公司人才培养和人才招聘主管。其实这样的经历并不常见，但现在回想起来，早在进入麦肯锡工作之前，我就对人才培养和职业规划产生了兴趣，准确地说，这种兴趣应该是在美国读书期间就开始的。

■ 泡沫经济与留学美国攻读 MBA 学位

1986年，我从日本一桥大学法律系毕业，作为储备干部进入日兴证券承销部。这一年，日本实施了《男女雇用机会均等法》。我是在前一年，也就是在大三下学期就开始找工作的（日本的大学生多数都在大学三年级下学期开始找工作），这一年是许多企业还可以正大光明地公告“储备干部仅限男性”的最后一年。

今天看来或许觉得不可思议，但在当时的企业招聘人才时，都是先招聘男性，结束男性招聘工作后，才开始接受女性报名。因为在当时还没有实施《男女雇用机会均等法》，有的企业甚至会直接说“明年才有女性招聘名额”，根本不给女性应聘的机会。

在这样男女不平等的用人环境下，日兴证券很早就开始聘用女性作为储备干部，并且规定“女性储备干部与男性享有同等的入住公司宿舍的权利，且无须穿着工作制服上班”，这在当时是相当开明的企业。

即便如此，与我同期进入日兴证券的男女职员中，男性就有350名，而女性只有8名。这8位女性分别是：东京大学2名（法律系和经济系各一名），一桥大学2名（法律系和经济系各一名），庆应义塾

大学、早稻田大学、上智大学各一名，还有一位是从美国大学毕业的美国人。在悠闲的一桥大学所在地国立市度过学生时代的我，对于突如其来呈现在眼前的残酷社会现实深感震惊。

当时正值泡沫经济时期，我进公司时，日经平均指数处于15,000至16,000点之间，而到了3年后的1989年底，日经平均指数达到了史上最高的38,915.87点，股票投资人大赚特赚，整个证券投资行业处于春风得意的亢奋期。

我所在的法人资金周转部门也一样，陆续以市值发行大型增资股、可转换公司债，或者附认股权证公司债。负责发行业务的大型证券公司只要手握一个资金周转业务，就可以赚取数亿到十几亿日元的手续费。

由于当时储备干部中的女性很少，所以公司经常派我去陪客户打高尔夫球，或者参加一些业务招待聚餐。于是，我白天往来于办公室所在地丸之内与中央政府机构所在地霞关之间，晚上在银座接待客户，节假日则有高级黑头车接我到贵族高尔夫球俱乐部。这就是我这个刚入职场的(newbie)的全部生活，现在的上班族看了一定觉得匪夷所思。

话又说回来，这种景气的好日子，即使像我这样刚进入社会没几年的菜鸟，也能看出来一定不会长久。当时的大藏省（相当于财政部，后来改革为财务省和金融厅）以护卫舰队般的手法保护着这样的光景：银行就算没有多少准备资金，也能无限放贷；制造企业用银行的贷款来投资土地或股票，能够获取比本行业高出好几倍的