

G R E A T

P E O P L E

D E C I S I O N S

WHY THEY MATTER SO MUCH, WHY THEY ARE SO HARD, AND HOW YOU CAN MASTER THEM



**关键人才决策**  
**如何成功狩猎高管**

[ 阿根廷 ] 费罗迪 ( Claudio Fernández-Aráoz ) 著

徐圣宇 康至军◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

G R E A T

P E O P L E

D E C I S I O N S

WHY THEY MATTER SO MUCH, WHY THEY ARE SO HARD, AND HOW YOU CAN MASTER THEM



**关键人才决策**  
如何成功狩猎高管

【阿根廷】费罗迪（Claudio Fernández-Aráoz）著

徐圣宇 康至军◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

关键人才决策: 如何成功狩猎高管 / (阿根廷) 费罗迪 (Fernández-Aráoz, C.) 著; 徐圣宇, 康至军译. —北京: 机械工业出版社, 2014.6

书名原文: Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They are So Hard, and How You Can Master Them

ISBN 978-7-111-46631-4

I: 关… II. ① 费… ② 徐… ③ 康… III. 企业管理-人力资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 092434 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-8074

Claudio Fernández-Aráoz. Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They are So Hard, and How You Can Master Them.

Copyright © 2007 by Claudio Fernández-Aráoz.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

## 关键人才决策: 如何成功狩猎高管

[ 阿根廷 ] 费罗迪 (Claudio Fernández-Aráoz) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 戚 妍

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 15.5

书 号: ISBN 978-7-111-46631-4

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

## 献 给

我挚爱的太太玛丽亚（此生最正确的人才决策）

和三个可爱的孩子：

伊格纳西亚、伊纳斯和露西亚（上帝替我们做出的最英明的人才决策）

Great People  
Decisions  
赞 誉

源自实践的智慧，帮助你做出成功的用人决策！

——杰克·韦尔奇

领导者的首要任务是选才，本书提供了最有价值的指导。

——吉姆·柯林斯，管理大师，《基业长青》《从优秀到卓越》作者

成事在人。费罗迪拨开用人决策的重重迷雾，提供了非常有价值的经验和洞见。

——丹尼尔·戈尔曼，情商之父，《情商》系列作者

领导者若想驾驭未来，要做的第一件事是阅读本书，第二件事是付诸实践。

——詹姆斯·库泽斯，领导力大师，《领导力：如何在组织中成就卓越》作者

Great People  
Decisions  
推荐序

20世纪30年代，彼得·德鲁克受邀深入通用汽车开展研究，得以接触管理大师艾尔弗雷德·斯隆和他的高管团队。德鲁克惊奇地发现，高管团队在会议上多半把时间花在人事的讨论上，而非公司政策的研究。斯隆虽然积极参与策略的讨论，总是把主导权交给主管会议中的专家，但是一谈到人事的问题，掌握生杀大权的一定是他本人。

在自传《旁观者》(*Adventures of a Bystander*)<sup>①</sup>中，德鲁克描述了这样的细节：

有一次，众主管针对基层员工工作和职务分派的问题讨论了好几个小时。如果我记得没错，是一个零件小部门里的技工师傅之职。走出会议室时，我问斯隆：“你怎么愿意花4个小时来讨论这么一个微不足道的职务呢？”

他答道：“公司给我这么优厚的待遇，就是要我做重大决策，而且不失误。请你告诉我，哪些决策比人的管理更重要？我们这些在14楼办公的，有的可能真是聪明盖世，但是要用错人，决策无异于在水面上写字。落实决策的，正是这些基层员工。至于花多少时间讨论云云，那简直是‘无稽之谈’（他最常挂在嘴边的用语）。如果我们不用4个小时好好地

---

① 本书已由机械工业出版社出版。

安插一个职位，找最合适的人来担任，以后就得花几百个小时的时间来收拾这个烂摊子，我可没这么多闲工夫。”

通过近距离的观察，德鲁克看到了 CEO 工作的真实世界：将人事决策作为重中之重。然而，战略、兼并与收购、核心竞争力等概念接踵而至，相比之下，人事决策的话题愈发显得陈旧，逐渐无人问津。

直到 20 世纪 90 年代，人事决策的重要性被重新提起，并回到了它应有的高度。在超级畅销书《从优秀到卓越》（*Good to Great*）中，吉姆·柯林斯揭示了那些实现这一跨越的公司所遵循的理念和原则，而这些原则大都与我们习以为常的认识相悖。

例如，通常我们都会认为，优秀的企业都会先为公司设定一个新的愿景和战略，然后找到合适的人，再朝这个新的方向前进。柯林斯对卓越企业的研究发现，情况恰恰相反。

那些执行官不是首先确定目的地，然后才把人们引向那里。不是。他们首先让合适的人上车（不合适的自然请下车），然后才决定去向何处。用他们的经典话语来说：“看，我真的不清楚应将这辆汽车驶往何处。但是有一点毋庸置疑，如果我们有合适的人在车上，并各就各位，而不合适的人已下车，然后我们就可以确定如何将它开向某个卓越之地。”

柯林斯将其概括为“先人后事”，作为企业从优秀到卓越的八大原则之一。

在这一点上，柯林斯的观察与中国最顶尖企业家的实践不谋而合。多年前，柳传志先生就提出“建班子、定战略、带队伍”的管理三要素，至今已经内化为联想领导者的工作习惯。宁高宁先生将数十年管理实践提炼为“选 CEO、组建团队、制定战略、运营管理、价值评价”的五步组合论，以领导力变革驱动中粮集团的成功再造。仔细观察不难看到，在这两种经过实践淬炼的管理方法论中，“人”都被置于战略之前。

尽管如此，柯林斯同时强调，人事决策说起来容易做起来难。事

事实上，即使是那些最优秀的 CEO，也不免在人事决策上栽跟头。曾经挽救蓝色巨人的郭士纳，在执掌 IBM 的早期，将为 CFO 和 CHO 职位物色人选作为重点工作。尽管在任命之前经过多轮的面试和沟通，郭士纳仍然看走了眼。新招募的 CHO “无论是行为还是言语就像是一个副 CEO”，很快就遭到了同事们的反对，不得不在一年之后就离开了 IBM。

幸运的是这个糟糕的人事决策并没有产生致命的影响，但大部分领导者并没有如此幸运。由于没能把合适的人安排在合适的岗位上，领导者的业绩受到影响，企业目标无法达成，甚至陷入亏损和衰退的泥潭。这样的案例比比皆是。

处于快速发展中的中国企业，在人才决策上面临的挑战尤为严峻。现实中我们经常看到：由于提拔的高管不称职，导致领导者进退维谷；而很多热衷于“挖墙脚”的企业，则往往上演空降兵“全军覆没”的悲剧。如何做出正确的人才决策，成为企业和领导者面临的巨大挑战。

再回到斯隆和德鲁克的对话。面对德鲁克的疑问，斯隆继续说道：

“我知道，你一定认为我是用人最好的裁判。听我说，根本没有这种人存在。只能做好人事决策的人，和不能做好人事决策的人；前者是长时间换来的，后者则是事发后再来慢慢后悔。我们在这方面犯的 error 确实较少，不是因为我们会判断人的好坏，而是因为我们慎重其事。”

不幸的消息是，仅仅慎重其事，并不能保证我们做出正确的人才决策。在慎重面对人事决策的同时，我们也需要有效的工具和方法。这正是本书的宗旨和价值所在。本书有这样几个优点：

1. 作者在高管寻访和人才决策领域经验丰富，成就可观。

亿康先达是全球领先的高管寻访公司，作者费罗迪先生是亿康先达的全球执行委员会成员，在高管寻访行业具有超过 20 年的工作经验，而且具有超过 90% 的成功率。（即使面对自己非常熟悉的内部人，企业在提拔人才的成功率上也只有 30%）



2. 作者在书中贡献了 20 余年的实务经验和研究成果。

在本书当中，作者贡献了很多实务经验。尤其是人才决策陷阱的部分，相信你读了以后一定有很多共鸣。而且本书提供了一个完整的视角，不仅关注考察环节，并且对如何把握人才调整的时机，以及发现了合适的人才之后，如何引入、如何帮助他快速融入企业等，都提供了有效的建议。

另外，在实践和写作过程中，作者以严谨的态度，对有关的研究成果进行了系统的研究和梳理，并糅合到本书的内容当中。

3. 本书对于中国企业而言正当时。

很多企业处于快速发展过程中，都在从外部引入人才；另一方面，成功率则一直非常低。人才决策作为最重要的决策，本书提供了具体的方法，能够避免企业和决策者走很多弯路，提升人才决策的效果。

康至军

## 成败攸关的人才决策

本书为 CEO 和高管而写。因为快速发展或其他原因，很多企业都会从内部提拔或外部搜猎高管人才，但失败的案例比比皆是。

人才决策是领导者最重要的决策。能否为自己的团队物色到合适的人才，直接决定了领导者工作的成败。但选到合适的人并不容易，领导者很少在这个方面接受过专业的训练，也缺乏有效的工具。

本书填补了这一空白，旨在提高领导者的人才决策能力。

作为领导者，你在工作中一定有这样的体会：组织管理的本质，就是对人才的管理。组织的形式和性质多种多样，但对所有组织而言，最终的成败仍然取决于人。

管理者会因为很多事情而焦虑：紧张的现金流、面临的法律诉讼、失败的战略、搁浅的兼并和收购、被蚕食的市场份额等，但最让管理者夜不能寐的是人的问题：如何才能把合适的人才放在最合适的岗位上？

人既是问题，也是答案。那些精于搜寻、招募、雇用、培养并保留优秀人才的企业，往往能够兴旺发达。杰克·韦尔奇曾告诉我，他在通用电气工作时把过半的时间用于人才管理。而那些不擅长此道的企业，则往往难以为继。

## 领导者和组织成功的关键

如果领导者精于此道，职业前景将更为光明。相反，如果总是不能把合适的人放到合适的职位，其职业前景就值得担忧了。回顾一下自己的职业经历，你肯定会发现，善用人者步步高升，不善用人者步履维艰。

尽管人才决策如此重要，但很少有人接受过正规的训练。我经常将人才决策与投资进行类比。你想成为沃伦·巴菲特吗？我想！你想无须经验积累或技能训练就达到其成就吗？我也想！但这不可能。若想在人才决策方面做得像沃伦·巴菲特在投资方面一样精通，你就必须成为这方面的专家。你需要专业的工具和训练。

本书提供了这样的工具。这是一个全面的工具箱，以帮助领导者改善选拔和任用人才的能力。人才决策不是艺术，是一项可以学会的重要技能。

人才决策对于组织也至关重要，比如任命胜任的 CEO。你知道吗，大约 1/3 的 CEO 离职是被炒掉或被迫辞职的！究竟哪里出了问题？在其他层级也有类似的现象。我曾参与过一个研究项目，在对全球领先企业中数以千计的高管进行分析之后，我们发现：与相关行业其他企业里的同级别管理者相比，大约 1/3 的被评估者低于平均水平。

这揭示了一个尴尬的事实：即便在一些伟大的企业中，也有相当数量的不称职员工。难道我们不能做得更好吗？

## 我的背景

在继续往下阅读之前，你很可能会问我是谁，是否有资格来谈论人才决策的话题。

我已经在高管寻访行业工作了 20 多年。在斯坦福大学获得 MBA 学位后，我在马德里和米兰为麦肯锡工作过若干年。1986 年，我加入了

亿康先达——一家全球领先的高管寻访公司。今天，我是这家公司的合伙人，也是全球执行委员会的成员。

在这里，我首先简单解释一下“高管寻访”。高管寻访包括通常所说的“猎头”，即在营利或非营利的目的下，为组织中的高级职位寻找外部候选人。我本人领导了 300 多个这样的搜寻项目，还参与了另外 1 500 多个搜寻项目。这些项目涉及从董事长等最高的职位到一线主管。我的客户中有年收入数十亿美元的大公司，也有规模非常小的初创公司，还有一些非营利组织。**在帮助客户雇用外部候选人方面，我个人的成功率一直保持在 90% 以上。**鉴于企业通常是在遭遇严峻挑战时才从外部招募高管，这一成功率算是相当高的。

广义上说，高官寻访还应包括管理层评估。对内部的管理者进行盘点，在某些情况下非常重要。比如在兼并与收购时，企业必须决定如何重新配置管理人员（甚至要决定谁走谁留）。而当一位新的 CEO 上任后，他往往需要对管理团队进行专业、准确的评估。此时，像我这样的专业人士就会被邀请来开展盘点工作。在企业面临新的竞争态势，或因为技术、制度的变化而导致行业游戏规则被突然改写时，管理层评估也非常必要。在所有这些情况下，我和我的同事们不仅要考察被评估者的岗位匹配度，还要评估其发展的潜力。我们会针对客户内部人才提出晋升、调任至新职位或发展建议等。

我领导着亿康先达在全球的管理层评估业务。最近，我们把对客户人员的评估结果和被评估者的实际表现进行了对比分析。同样地，**我们对这些管理者的业绩表现和发展潜力的评估准确率达到了 90% 左右，而我们客户内部评估的准确率只有 30%。**

我介绍这些并非为了自吹自擂，而是希望你表明两点：我有关于人才决策的丰富的实践经验，熟悉这个领域；本书涵盖了从内外部搜寻、考察、招揽和任用人才的整个过程。

从 1994 年起，除研究工作以外，我还负责亿康先达全球咨询顾问

的职业发展计划。最近，我还领导了全球 62 家办事处的知识资本的发展计划。在 20 世纪 90 年代，我曾主导过一项改善高管寻访工作方法的内部项目，最近我又一次主导此项工作，以使我们能更好地帮助客户招揽和任用全球最好的人才。

我为《哈佛商业评论》和《斯隆管理评论》撰写过人才管理方面的文章，为丹尼尔·戈尔曼的《高情商企业》(*The Emotionally Intelligent Workplace*) 贡献了一整章内容，还在杰克·韦尔奇的《赢》(*Winning*)、詹姆斯·库泽斯的《领导力：如何在组织中成就卓越》(*The Leadership Challenge*) 的撰写过程中与他们进行了合作。

最后，我对帮助他人改善人才决策充满激情。我真诚地相信，如果从车间到董事会所有层次的人才决策都能得到改善，这个世界将变得更加美好，而且我确信改善是可以实现的。我有能力，因而也有责任，做出自己的贡献。

## 本书内容框架

在本书前两章，我深入地分析了为什么正确的人才决策对于领导者和组织都非常重要。在第 3 章，我解释了**为什么**做出正确的人才决策是如此艰难。原因部分来自人才的匮乏，但更多则来自人才决策者。人才决策中有很多挑战和陷阱，大部分人都会犯很多错误。这些错误叠加在一起，就使得“将合适的人放到合适的岗位上”的目标无法实现。

第 4 章、第 5 章以及第 6 章分别回答了**何时、什么和哪里**的问题：什么时候应该去搜猎人才，搜猎什么样的人，以及到哪里去搜猎人才。在这些章节中，我会告诉你如何获取外部专家的帮助，我还会解释为什么只在企业内部寻找人才很多时候是个糟糕的主意。

第 7 章详细阐述了**如何**评估人才。很多人认为这个过程很简单：找到候选人，面试他，并进行背景调查。但根据我的经验，每一个步骤都比看起来要困难得多。当人们由于担心面临法律诉讼而不敢披露以前员

工的负面信息时，你如何向第三方人士调查核实情况呢？（答案：深入挖掘。我会告诉你如何做）一个下级员工可以对申请该职位的高管候选人进行评价吗？（答案：原则上不可以）

仅仅找到优秀的人才还远远不够，你需要善始善终，走完最后一公里。你还需要通过合适的薪酬机制来吸引他加入，并且帮助他快速融入到新的环境中。这是我在第 8 章、第 9 章中分别探讨的主题。尽管关于如何融合人才得到了充分的关注，但许多企业仍然犯下将新聘任的管理者“投入池中，任由沉浮”的错误。

在本书的最后部分，我会再次回顾掌控人才决策技巧的重要性。由优秀人才组成的优秀企业，将提升我们的生活水平，也使我们对未来更加充满期待。

为什么 (WHY)	第 1 章 人才决策：领导者的必修课
	第 2 章 人才决策：组织制胜的关键
	第 3 章 人才决策：挑战与陷阱
何时 (WHEN)	第 4 章 把握人才决策的时机
什么 (WHAT)	第 5 章 从哪些方面考察人才
哪里 (WHERE)	第 6 章 在哪里搜寻人才
如何 (HOW)	第 7 章 如何有效评估人才
	第 8 章 如何将人才成功揽至麾下
	第 9 章 如何使人才融入组织
	结束语 掌控人才决策

Great People  
Decisions

## 目 录

推荐序

前言

第1章 人才决策：领导者的必修课 / 1

第2章 人才决策：组织制胜的关键 / 15

第3章 人才决策：挑战与陷阱 / 33

第4章 把握人才决策的时机 / 57

第5章 从哪些方面考察人才 / 79

第6章 在哪里搜寻人才 / 107

第7章 如何有效评估人才 / 129

第8章 如何将人才成功揽至麾下 / 159

第9章 如何使人才融入组织 / 181

结束语 掌控人才决策 / 199

附录A 对人才决策进行投资的价值 / 205

附录B 评估方法的部分参考文献 / 209

致谢 / 213

注释 / 217

## 人才决策：领导者的必修课

### 是什么造就了领导者的成功

1986年夏天，我正要去苏黎世接受一次非常重要的面试。在此前的四天里，我已马不停蹄地奔走了伦敦、巴黎、哥本哈根和布鲁塞尔四个城市，接受了亿康先达（Egon Zehnder International, EZI）的咨询顾问的轮番面试。我总共接受了近30场面试，包括与多位合伙人及执行委员会的全体成员进行了面谈。

在苏黎世，我见到了易仁达（Egon Zehnder），他正是亿康先达的创办人。当时我紧张得几乎手足无措，因为我很清楚面前这个人的地位。易仁达在我出生那年毕业于哈佛商学院，于1959年将高管寻访行业引入欧洲，又于1964年创办了自己的高管寻访公司，此后便大举扩张全球业务。在这一行业，易仁达是个传奇。

当天他问我的问题我都已经忘记，但我问他的这个问题，至今仍然记忆犹新：根据你超过25年的高管寻访经验，你觉得领导者成功的关键因素究竟是什么？

我本以为他会阐述一个复杂的理论，结果他的回答是：“靠运气！”



这个回答让我大吃一惊。“运气？”

易仁达接着说：

“当然，我所遇到的成功人士都很聪明，他们工作很努力，喜欢在事前做好充分准备，能同他人融洽相处。但你要问我他们成功的最重要因素是什么，我相信是运气。他们很幸运能生在条件较好的家庭或国家，很幸运能有独特天赋，很幸运能享受良好的教育，很幸运能为优秀的企业工作，很幸运能保持健康体魄，很幸运能得到晋升机会。所以，成功的首要因素就是运气要好。”

时光荏苒，自那次会面后已过去了20多年。在这20多年间，我与近两万人进行了面对面的会谈。在开展咨询项目、培训新同事、参加公司会议、发表演讲的过程中，我走遍了全世界。我同各个层级的领导者进行过数千次的促膝长谈，探讨他们的职业和生活，分享他们的成功和跌宕经历。

我曾无数次重新审视当时提出的这个问题。易仁达确实很睿智。在许多人——包括我自己的职业生涯中，运气确实发挥了很大作用。但仅仅告诉人们成功要靠运气是远远不够的，我还想找到一些人们可以控制的关键因素。我不断地问自己：到底是哪些因素促成了领导者的职业成功？现在，我相信已经找到了答案。

## 四个关键因素

我很赞同易仁达的看法，运气的确很重要。但我认为，至少还有另外四个导致职业成功的关键因素：先天遗传、后天学习、职业选择和人才决策。