

WHY GOOD PEOPLE CAN'T GET GOOD JOBS

The Skills Gap and What Companies
Can Do about It

沃顿管理精要
WHARTON EXECUTIVE ESSENTIALS

招到好人才

好人才永远都不缺乏，关键在于如何发现、得到和培养

[美]彼得·卡佩利(Peter Cappelli)◎著 黄素珍◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

013038630

F272. 92

1232

WHY
GOOD PEOPLE
CAN'T GET JOBS

The Skills Gap
and What Companies
Can Do about It

招到好人才

[美]彼得·卡佩利 (Peter Cappelli) 著

黄素珍译



F272.92
1232



北航

C1646615

图书在版编目 (CIP) 数据

招到好人才 / (美) 卡佩利著; 黄素珍译. —北京: 中信出版社, 2013.5

书名原文: Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do about It

ISBN 978-7-5086-3900-0

I. ①招… II. ①卡… ②黄… 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 (2013) 第 056510 号

Why Good People Can't Get Jobs by Peter Cappelli

Copyright © 2012 by Peter Cappelli

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

招到好人才——技术缺口问题与公司的对应措施

著 者: [美] 彼得·卡佩利

译 者: 黄素珍

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 4.25 字 数: 54千字

版 次: 2013年5月第1版

印 次: 2013年5月第1次印刷

京权图字: 01-2013-1999

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3900-0 / F·2867

定 价: 29.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给迈克尔和玻



前言

WHY GOOD PEOPLE
CAN'T GET JOBS
The Skills Gap and What Companies
Can Do About It

关于职场问题，当今占有统治地位的许多观念都是来自雇主协会和顾问公司。这些组织频繁地确立新潮流，频繁地对一些问题作出一概而论的断言，而这些问题在学术界还没有定论。我为《人力资源管理》(*Human Resource Executive*) 杂志撰写了一系列专栏，这本书就是从这些专栏文章发展而来的，以回应新闻界关于技术缺口这一问题的诸多报道。《华尔街日报》的编辑曾问我能否就这个问题扩展开来写一篇文章，作为支持这个观点的论据：雇主只不过没招到符合工作技术要求的人选。这篇文章又把我引向另一篇文章的撰写，我的同事史

蒂夫·科布林 (Steve Kobrin)，看到那篇文章后建议我撰写这本书。我刊登在《华尔街日报》上的那篇文章引来了几百人的评论，我对他们都一一作出了回复，而他们中的一些人的经历也会出现在这本书中。

在此我感谢对这个计划给予了帮助的人：史蒂夫·沃顿数字出版社 (Wharton Digital Press) 的莎农·伯尔林 (Shannon Berning) 和约翰·赖特 (John Wright)；感谢斯达卡·爱德华兹 (Stacia Edwards) 和阿恩·卡勒贝里 (Arne Kalleberg) 对本书手稿的阅读；感谢詹森·迪克哈特 (Jason Dickhaut) 帮助我查寻参考资料。最后我要感谢世界经济论坛 (World Economic Forum)，感谢他们在达沃斯 (Davos) 举行的年会上专为此主题召开了一次讨论会议。

在此致新一代的求职者和将要聘用他们的雇主，希望你们能制定出更好的协议，以便更好地服务于你们彼此的利益。

彼得·卡佩利

费城



导 论

WHY GOOD PEOPLE
CAN'T GET JOBS
The Skills Gap and What Companies
Can Do About It

2011年10月，我为《华尔街日报》的年鉴《领导力报道》撰写了一篇文章，题目为“为什么公司找不到所需的员工？”。在这篇文章中，我提到一点，即使在失业率较高的危险时期，仍然有不少公司抱怨他们招不到技术工人，甚至为了一个空缺的中层职位，他们需要花费几个月的时间来寻求合适的人选。在人才招聘市场，我们已对各种抱怨司空见惯：学校没有给学生提供正确的训练；政府没有让足够多的技术移民入境；即使应聘者符合招聘资格要求，雇主也提供了高薪，但应聘者却不想接受这份工作。这个抱怨的单子还可以列很长。但有一

点是毋庸置疑的：公司出于谋利的目的，并不想提供高工资，但又想寻求优秀的人选，这毫无疑问是一件难事。

我在文章中解释了一个关于所谓“技术缺口”的一般观点。我驳斥了这个观点——只要我们观察一下现实情况，就会发现没有证据支持这个观点。我写道：“真正的罪魁祸首是雇主自己。面对数目庞大的可供选择的应聘者，雇主提出了比过去任何时候都更多的要求。他们希望应聘者马上就能投入工作，而无需任何培训或过渡时间。那么，为了得到一份工作，你不得不从事过这份工作。对于应聘者来说，这是一个像二十二条军规般令人无所适从的规定——这也伤害了公司自身和整个经济环境。”

我的文章引来了 500 多个回复。很清楚的一点是，我刺激了现实世界的一根神经，不仅仅是求职者的。

写信给我的人当中有很多是从事人才招聘工作的，其中包括不少管理人员。他们对我说，公司制定了不现实的应聘标准，并且不愿意为本来会接受这些工作的人投入资金进行培训。这些因素导致了他们公司雇员数量不足。我

最喜欢的一封邮件来自一个大公司的工作人员。他说，在他们公司，单单一个普通工程师职位就吸引了 25000 个申请人，而负责招聘的人竟然说这其中没有一个达到合格的任职标准。这可能吗？

有些 CEO 写信给我说，人才招聘之所以出现问题，是因为美国的教育系统实在太糟糕。自 20 世纪 80 年代，在美国劳工部（US Department of Labor）委员会工作至今，我一直跟踪研究这个课题。一般来说，真正有心招聘员工的雇主过去不会、现在更不会抱怨求职者缺乏学习能力。他们在意的是其他因素，如工作经验等。一个人不可能在学校就具有工作经验，而工作经验正是任职培训的目的。写信给我的雇主，几乎没有一个人招聘应届毕业生。他们需要的是经验丰富的员工。

一些雇主抱怨，合格的工作人选往往会因为公司提供的工资不高而拒绝这份工作。针对这一点，雇主需要知道市场是怎么运作的。下面这两种说法是不同的。第一种是，“我们找不到任何人来应聘。”另一种是，“我们不能或不想

提供给应聘者他所想要的工资。”这就像钻石市场，即使钻石很昂贵，但永远不会存在短缺的情况——你用市场价就可以买到你想要的任何钻石——不能或不愿以市场价支付工资并不能说明人才短缺。

事实上，所有写信给我的人，特别是那些将要招聘员工的人，都说出了一个新观点：雇主的招聘行为存在很严重的问题。雇主往往有不现实的期望值；除此之外，许多雇主抱怨申请人跟踪软件和其他电脑系统对申请人进行了电子屏蔽。雇主被海量的申请弄得筋疲力尽，但由于他们用人手无法逐一审核所有的申请，所以他们要用这些软件来帮助他们。但问题是这些电子屏蔽程序的标准是不完善的。屏蔽程序通常只是寻找匹配的关键词，如果申请人的资料上没有包含这些关键词，他的申请表就会被剔除出去。一位读者在信中给我描述了他的一次求职经历，他被告知他完全胜任某个职位——除了一点，即他前一份工作的职位名称与他现在申请的职位不匹配，而这个名称却是这个公司特有的。

想象力的匮乏

如今，求职者与职位之间的鸿沟困扰着美国经济，这其中充满了各种逸事。对于雇主和求职者来说，有太多看似荒诞的事情，影响着他们现实目标的实现。此外，这个鸿沟还有具体的数据支撑。在这本书里，我将更广泛地研究现有的职场相关数据，深入地探讨这个问题，并提供应对的方法。同时，我将使用数据、我的所见所闻及就业专家的访谈等资料，识破雇主华丽的修辞，来探寻真正的障碍到底在什么地方。

是否存在真正的技术缺口？雇主对应聘者不切实际的期望、对工资的吝啬，以及那些对申请人不加理解即每秒屏蔽数千份申请的软件，它们对招聘过程有多大负面影响？雇主的期望和申请人的现实条件之间，什么才是最好的沟通桥梁？更重要的是，谁应该为此支付账单？在最后一章中，我将给出一系列解决方案，来帮助我们打破雇主和雇员之间的僵局。

我对这个课题的兴趣部分源自我的专业和我所从事的学术领域。在布什和克林顿执政期间，作为沃顿商学院管理学专业的乔治·W·泰勒教授（George W. Taylor Professor），以及国家劳动力教育水平中心（National Center on the Educational Quality of the Workforce）的主任，我参与过无数次委员会会议、讨论会和研讨会，一直在跟踪研究损害着美国就业市场的两股相互矛盾的张力：一方面，雇主声称他们找不到所需的合格员工；另一方面，有意向和够资格的求职者经常找不到个人向往或高薪的工作。即使在经济低迷时期，这个裂口仍然在不断扩大。

还需要承认的一点是，我对这个课题的兴趣还有一部分是出于个人原因。在我的家庭里，我的儿子拥有古典学的大学学位，但却找不到一份真正的工作，之后，他转向寻找一份被公认为很热门的医疗保健领域的技术工作，因为（媒体假定）这个领域的雇主为招聘足够的员工而疲于奔命。为此，他重返学校，在一个社区学院获得了那个领域的技术证书——后来发现这份工作根本算不上热门。雇

主只是在寻找具有工作经验的员工，并且大多数雇主青睐在两个领域同时获得证书的人，而这两个领域的工作已经被合并为一个。那么，如果我儿子把他的大学时间花在学习塔罗纸牌的各种玩法上而不是苦读维吉尔的《埃涅阿斯纪》，他会得到更好的工作机会吗？单就是他的职业选择而言，这个问题值得提出来。

不过，从一个宽泛的意义上来说，我的兴趣在于其社会层面。根据人才公司“万宝盛华”集团（ManpowerGroup）的报告，在被调查的美国雇主当中，有 52% 的人声称他们很难找到合适的员工，原因在于求职者缺乏技术。从这个数据来看，这已经成为整个社会的问题。截止到 2013 年，占事实业的人员总数的 30%~40% 的人符合退休条件，而行业专家又提出警告，这个行业不久就要面临知识与能力之间的巨大差距，要填补这个差距是极其困难的——当这种情况出现时，我们所有人都将面临一个迫在眉睫的问题。¹ 数以百万计的失业者发现，要找到一份他们前几年从事过的类似的工作几乎是不可能的；而对于新一代的大学

应届毕业生，许多人在正常情况下应该是雇主争相招聘的人才，而今却处于失业或无业状态。当一个社会出现这些状况时，说明这个社会正面临着一个严重的问题。

我们应当如何解决这些问题？我们如何才能重新发动美国就业市场的引擎？这需要想象方式的转变，我们需要从惯常的商业思维转而设想这样的图景：雇主和雇员之间互动合作。抱怨学校和求职者并不能解决问题，而我们目前处理问题的方式也没有效果。正如老话所说，神经错乱的定义是不停地重复着相同的行为，却期待不同的结果。新的解决方法将对雇主提出更多的要求，不过可以为雇主带来更好的经济收益。



目 录

WHY GOOD PEOPLE
CAN'T GET JOBS
The Skills Gap and What Companies
Can Do About It

VII 前 言

IX 导 论

001 第一章
为什么空缺职位没有人填补？

025 第二章
关于技术缺口的争议：解构需求关系

039 第三章
劳动力市场的现实与虚构：解析供给关系

065 第四章
招聘程序问题

079	第五章 培训的缺口，而非技术的缺口
095	第六章 未来之路
113	注 释

第一章

为什么空缺职位没有人填补？

WHY·GOOD·PEOPLE
CAN'T·GET·JOBS

The Skills Gap and What Companies



Can·Do·About·It