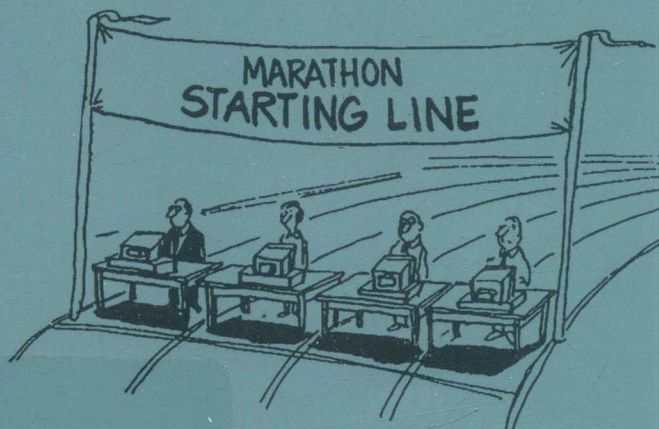


McKinsey & Company

麦肯锡 选人用人法则

把人才培养成精英的实战指南

张争艳 著



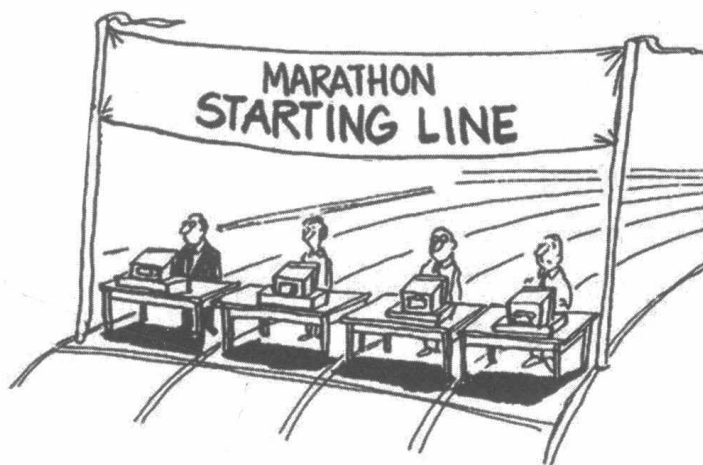
一切竞争归根结底是人才的竞争
事业成功同样始于人才的甄选与善用

台海出版社

麦肯锡 选人用人法则

把人才培养成精英的实战指南

张争艳 著



台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡选人用人法则/张争艳著. —北京: 台海出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5168-1279-2

I. ①麦… II. ①张… 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(2017)第030714号

麦肯锡选人用人法则

著 者: 张争艳

责任编辑: 王 艳 装帧设计: 天之赋

版式设计: 苗 苗 责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号, 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 170×240 1/16

字 数: 255千字 印 张: 17.5

版 次: 2017年4月第1版 印 次: 2017年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1279-2

定 价: 36.00元

版权所有 翻版必究



前言



麦肯锡的人才遍地开花，他们是如何做到的

麦肯锡公司是由 James O'McKinsey 于 1926 年在美国创建的一家咨询管理公司，他开创了现代管理咨询的新纪元。目前，麦肯锡已成为世界最著名的管理咨询公司，业务遍及世界各国，全球 200 家大企业，就有 147 家是麦肯锡的客户，是全球咨询管理界公认的豪门大家。

麦肯锡不仅是咨询业界的老大，更加引人注目和具有传奇色彩的是，麦肯锡的人才个个都是精英，它培养出无数精英奇葩，在世界各个角落的政界、商界、企业界和研究领域，担任着企业 CEO 或其他重要的职务，发挥着无与伦比的作用。而且这些从麦肯锡培养出来的精英人才，无论走到哪个领域，均能在短期内大有作为。更有甚者还成为活跃在政界和商界的巨擘，例如被称为“商界教皇”、顶级商业布道师的汤姆·彼得斯，IBM 的前董事长路易斯·郭士纳，日本著名的管理学家大前研一等，均是从麦肯锡走出来的。麦肯锡因此也被《财富》誉为“CEO 的最佳跳板”。

麦肯锡的人才遍地开花，他们是如何做到的呢？本书将为你介绍麦肯锡选人、管人和用人上的独特的标准和诀窍，期望能给广大的读者提供一些借鉴。



一、麦肯锡追求和招录的人才精英中的精英

麦肯锡在聘用环节上的主要任务是，为麦肯锡寻找未来能够成为合伙人的卓越人才，因此在人才录用上着眼于人才卓越的智慧、高尚的品格、杰出的解决问题的能力、同各层次人士进行有效交往的能力。

在世界各地的麦肯锡招聘启事上，都明确写着“优异的学习成绩、良好的沟通技巧、比同龄者成熟敏捷的思维、富有创造性与强烈的求知欲”。这就意味着，麦肯锡追求和招录的是精英中的精英。许多世界著名大学的尖子生信心百倍地前去应聘，但被录用的优秀人才却很少；对麦肯锡来讲，能够招聘到足够优秀的员工也是一件非常头疼的事。之所以会发生这样的情况，是因为求职者并没有正确理解麦肯锡到底需要什么样的人才。天生聪明，拥有高学历，轻松回答面试的问题，并不一定就能被录用。因为决定能否被麦肯锡录用的关键，既不是应聘者的天资聪明，也不是应聘者回答面试问题的正确率。本书第一部分，将为你详细介绍麦肯锡需要的全球化人才到底应该具备什么样的素质，以及麦肯锡对识别和评估人才的方法，解答优秀人才被淘汰出局的疑惑。

二、麦肯锡的人才管理

能够入职麦肯锡的都是世界最具智慧的精英，因此在面试考场上无论他们的表现多么傲慢和桀骜不驯，面试官都能理解和容忍。对于这些自高自大的人才如何管理，犹如要驯服一群充满野性的狼。但麦肯锡为什么能够让这些骄傲的人心甘情愿地为公司竭尽全力呢？在入职前无论有多么辉煌的经历和多么高的学历，在入职麦肯锡一个星期以后，所有的光环统统消失，所有的入职员工均老实地站在同一个起跑线上，一心一意，开始踏上麦肯锡职业生涯的征程，力争创造一个又一个的辉煌。麦肯锡又是怎样做到的呢？管理者又需要拥有什么样的智慧呢？这主要得益于麦肯锡独特的人才管理：以绩效为纲，创造最大产值。在麦肯锡，要想有立足之地，树立权威，无论是谁，都要为公司创造价值。本书第二部分，将为你逐一介绍麦肯锡的五大人才管理机制：“激励管理：刺激员工才能发



挥”，“创造力管理：在麦肯锡产生最大化效能”，“沟通管理：麦肯锡营造良好的工作氛围”，“绩效管理：实力不是空头支票，由绩效决定”，“团队管理：每一个都是精英，使员工自行提升”。为你揭开麦肯锡人才管理上的神秘面纱。

三、麦肯锡的用人策略

在外人看来，麦肯锡培养出来的精英人才，人人都像打了鸡血一样充满活力和兴奋，而且信心满满，更值得人敬重的是，即便是这些人退休了，也能在不同的领域发挥其领导作用。那么，这些精英在麦肯锡到底有着什么样的传奇经历呢？麦肯锡营造了什么样的环境和气氛让这些精英活力无限呢？这就是麦肯锡在用人上独特的策略：要么成为领导者，要么离开。本章第三部分主要介绍麦肯锡的人才使用策略：“麦肯锡培训技巧：让员工快速融入团队”，“麦肯锡 UP OR OUT 法则，不懂领导请离开”，“麦肯锡用人方法，充分展示个人才能”。这些用人上的技巧和方法，使每个麦肯锡人都接受训练和挑战，他们只有向前，不进则退。从入职麦肯锡的那一天起，每个麦肯锡人都能从同事、上司和前辈那里学到很多经验和技巧，公司健康的竞争环境熏陶了他们，他们在工作中学习和掌握了分析问题和解决问题的麦肯锡工作方法。他们的工作能力在工作实践中得到锻炼和提高，他们从自己所从事的工作中受益匪浅。经过这样的历练，使得每个麦肯锡人走遍天下都不怕，他们都能够以自己高超的工作能力和人格魅力，创造出举世瞩目的价值，使得麦肯锡这块品牌更具特色和更加耀眼。

目录

CONTENTS

第一部分 麦肯锡选人标准：具备日常工作的 制胜本领

第一章 麦肯锡选人理念：你可以不完美，但要志向远大

没有绝对完美的员工	4
学历不是唯一的证明	8
欢迎胸怀大志却一贫如洗的员工	11
欢迎老员工回归	14
对优秀退休员工的返聘	18

第二章 麦肯锡选人的基本要求：拥有独立解决问题的能力

你要有解决问题的能力	22
对目标的执着追求	26
可以成功影响他人	28
可以带领好你的团队	30



第三章 麦肯锡评估方法：挖掘可培养的潜力人才

诚信测试	36
识别何为先天，何为后天	42
运气不等于能力	45
个人本身所散发出来的魅力	48
知识的储备力	52
可培养性	56

第四章 麦肯锡警惕四个误区，识别伪装的人才

误区一：面试过程中精彩的案例	60
误区二：天分至上的迷信	64
误区三：擅长分析的人才更容易录用	69
误区四：模范生	72

第二部分 麦肯锡的人才管理：以效率为纲，创造最大产值

第一章 激励管理：刺激员工才能发挥

深入了解每一个员工	80
信任的建议	86
做员工的良师益友	89
申请特殊的奖励	93
警惕上级与下级的思维定式	96



第二章 创造力管理：在麦肯锡产生最大化效能

每个人都具备的创造力	100
好的创意更要实践	103
让员工拥有成就感	106
妙用鲶鱼效应	110
适时缓解员工压力	115
利用创造力平衡矛盾	118

第三章 沟通管理：麦肯锡营造良好的工作氛围

开放式问题让人重新思考	122
麦肯锡的“三贴近”原则	125
闲聊是一种缓解	128
准确传达上级的指示	131
30 秒电梯法则	134
让坏消息变成好消息	137
管理好员工的情绪	140

第四章 绩效管理：实力不是空头支票，由绩效决定

麦肯锡的考核是一种管理手段	144
麦肯锡绩效考核流程	147
沟通是麦肯锡评估的重点	151
不唯业绩论：360 度的全面考查	155
懒汉、公关者与“茶壶饺子”必被淘汰	158
发现处于末位的英雄	161



第五章 团队管理：每一个都是精英，使员工自行提升

提倡高能的办事效率	166
团队拥有巨大的潜在力量	170
冲突可以自行解决	173
在复杂的工作中提升能力	176
领导力的提升	179
警惕团队中的三危险信号	182

第三部分 麦肯锡用人策略：要么成为领导者，要么离开

第一章 麦肯锡培训技巧：从合格到优秀

麦肯锡员工的素质结构	188
必不可少的培训系统	192
入职前培训，加速员工融合	196
培养胜任其他岗位的能力	199
体验式培训	202
拓展训练	205
专业技能培训	208
倡导荷花效应	211
开阔的视野发挥个人才华	214

第二章 麦肯锡用人方法：从优秀到卓越

人尽其能，物尽其用	218
以身作则，成为员工榜样	222
注重员工的内心感受	225

目 录



以价值来规划职业	228
发现解决问题的途径	231
让员工学会自我管理	235
在工作中成长	238
让员工独当一面	242

第三章 麦肯锡 Up or out 法则，不懂领导请离开

麦肯锡只留“未来领袖”	246
Up or out 法则的核心价值	250
培养员工的领导才能	253
用领导力决定员工的职位	258
重点培养与特殊照顾	261
给下属充分授权	265

MCKINSEY

第一部分

麦肯锡选人标准：

具备日常工作的制胜本领

&

COMPANY

“ 一切的竞争归根结底是人才的竞争，所以说，商业成功始于人才的甄选。或许，你试验过许多甄选人才方面的原则，但效果却是不尽如人意；你从没想过那些曾经被你奉为圣经的原则，可能根本就是错误的。那么，作为世界企业人力资源管理领域的典范，麦肯锡会给你带来怎样的震撼呢？ ”



第一章 麦肯锡选人理念：你可以不完美， 但要志向远大

麦肯锡追求和需要的是全球化人才，因此，前来应聘的均为从世界著名学府毕业、拥有高等学位的优秀人才，他们拥有超人的聪明智慧和无穷的发展潜力，在天资上绝对没问题。但麦肯锡对这些优秀人才的录用率并不算很高，原因是什么呢？麦肯锡在招聘环节上到底寻求和录用什么样资质的应聘者呢？本章将分五个小节介绍麦肯锡在招聘环节上寻求和录用人才的资质和标准。



没有绝对完美的员工



作为世界上最著名的管理咨询公司，麦肯锡集结了大批来自不同国家的优秀顶尖人才，为世界政界和商界培养出了许多巨擘。这些人中的精英不仅具有世界著名学府的高等学位，还具有充沛的精力、强烈的上进心和超凡的智慧。他们工作态度积极认真，有很好的大局意识和团队精神，相互之间都能够很好地配合工作，爱岗敬业，忠于公司，为客户提供卓越的服务。正是由于他们的精诚合作和鼎力相助，麦肯锡成为世界咨询界的豪门。

但麦肯锡对员工的要求却不是严格苛刻和追求完美。麦肯锡认为，即便是公认的最优秀的员工，他也不会是完美的，世界上从来就不存在绝对完美的员工。因此在选人用人问题上，麦肯锡向来不求全责备，都是不拘一格地选拔和任用人才。

一、完美和理想的员工其实是没有“统一的标准答案”的

1. 对完美员工的评判，不同的人会有不同的看法

麦肯锡公司曾经召开过一次人才招聘和任用研讨会，当经理们被问到完美的员工应该具备什么样的特质时，大家都各抒己见，答案不一，有的甚至是大相径庭。例如，有些经理认为员工如果能够独立思考、善于创新就是完美的员工，而有些则认为员工如果能够严格照章办事、不乱逾矩就是好员工；有些经理认为如果自己的助手性格开朗外向，能应付各种各样的场合和事情，就可以助自己一臂之力，那么他就是一个好助手，而有些则认为如果自己的助手努力工作，勤于思考，能够独立完成工作，能够独当一面，即使性格内



向一些也没啥关系；有些经理认为员工如果能与他们的思想保持一致，思维方式相似，则更有利工作的开展，而有些经理则认为员工的思维方式如果与他们相反，则更有可能打破常规，更有利于工作上的创新，取得出其不意的工作成效……

2. 公司业务不同，对员工评判的标准和侧重点也不同

员工对公司的贡献通常是公司对员工评判的一个重要标准。在一些不需要团队合作，仅需凭个人努力就能独立完成工作的公司，公司对员工个体独立工作的重视程度就比较高，例如，平面设计工作室重视的是员工思维的原创性和独创性；银行和快餐店则要求服务人员只需能够依照明确的制度和规范好好工作就可以了；而家庭保健服务公司，员工则需要到各地的年老体衰的客户家中提供上门服务，因此公司看重的是员工较强的独立性和善于应对现场各种问题的能力。

而在一个讲求团队凝聚力精神的公司中，公司则比较看重团队的协作精神，员工工作中最重要的内容则是如何最好地实现团队目标。在这样的公司中，如果一个员工我行我素不讲大局意识，只讲个人的成绩和得失，那么即便他具有超强的工作力，也不是一个好员工。

3. 最好的员工不一定都有最高的文凭

麦肯锡招录的员工均来自世界各大名校，但麦肯锡看重的却不仅仅是文凭的高低。举个例子来说，麦肯锡在招募新的员工时，如果最后入围的两名应聘者只能二选一，而这两名应聘者的毕业学校在世界排名的位次上却很悬殊，那么最终被录用的不一定就是来自较高位次学校的那个学生。因为麦肯锡在招聘人才时，更为注重的是应聘者能否将麦肯锡的事业作为他职业生涯的最终目标，较高位次学校的应聘者将来很有可能不满足于麦肯锡而另谋高就，而来自位次较低学校的应聘者则有可能会更加珍惜麦肯锡给予他的就业机会，从而甘心从底层的服务助理或主管做起，最后成为优秀的员工。麦肯锡公司能够吸引和留用大批顶尖人才的制胜法宝就是这样的。



二、麦肯锡评判员工的独到思路

在对员工的管理上，麦肯锡虽然没有完美员工的“统一的标准答案”，但对自己员工的评比考核却有严格的制度，且在对员工评判方面有着独到的思路。

对“最出色”的定义——一个关于员工的行为和个性是否与公司的期望相适应的问题就像一幅美丽的图画的结构，画中空白的地方与花瓶里漂亮的花同等重要一样，麦肯锡在评判员工时，总会列一张清单，看一看那些出色员工的业绩构成要素是什么，而不会忽略那些没有意义的细小的行为。

麦肯锡列出的清单主要包括下面这些“最出色”的特征和行为：

- ①总是尽职尽责地专注于手头的工作。
- ②对工作规则和流程的执行总让人很放心。
- ③总在寻求一些更好、更新的方法来解决现存或遗留的问题。
- ④一直在尽最大的努力为客户服务。
- ⑤总是非常热情地去了解部门中的每一项工作是怎样为公司的大目标服务的。
- ⑥在所有会议上均能坦率、直白地发表自己的观点、想法和建议。
- ⑦总是保持审慎的态度。
- ⑧总是非常乐观。
- ⑨一向重视过程的效率和可测量性。
- ⑩无论发生什么事，一直都努力保持完美的出勤率。

当然，以上列举的这些仅仅是高品质员工所具备的一小部分的出色行为和特征。这些特征都有其优点和不足，某些还会相互矛盾，某些可能还不会被人认同，某些可能会让人感觉有些荒谬。但这些特征正是一个关于员工的个性和行为是否与公司的期望相适应的问题，没有对错之分，只有合适不合适。这就是麦肯锡对“最出色”的定义。

1. 评估员工，先评定公司自身

麦肯锡对员工价值的评估，并不是单向地仅仅在员工方面进行的。在制定评估标准时，麦肯锡首先会评估公司自身的文化，弄清楚“我们是谁？”“我们在