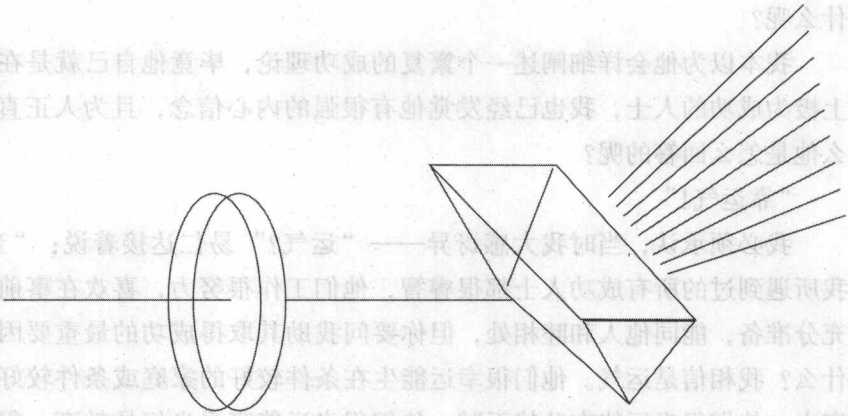


第一章

才经：你的必修课

那是1986年夏，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，我已马不停蹄地走了四个城市——伦敦、巴黎、哥本哈根和布鲁塞尔。在每个城市我都接受了亿康先达国际（Egon Zehnder International）的咨询顾问们的轮番面试（亿康先达国际是一家全球性高管寻访公司）。这样我已总共完成了约30场面试，包括同该公司的多位合伙人及执行委员会的全体成员进行了面谈。

而此刻在苏黎世，我即将见到易仁达（Egon Zehnder）本人，他正是亿康先达国际的创办人，时任董事长。毫不夸张地说，当时我几乎紧张得手足无措了，我很清楚面前这个人物的地位，他在我出生那一年毕业于哈佛商学院，于1959年将高管寻访这一行业引入欧洲，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。简言之，易仁达是个传奇。

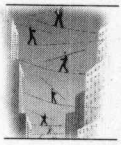
老实说，我已淡忘了当天他问我的许多问题，但我确实还能记得当天我问他的一些问题，尤其是这一个：根据您超过25年的高管寻访实践经验，根据您同客户企业和候选人打交道的经历，令某人成功的因素究竟是

什么呢？

我本以为他会详细阐述一个繁复的成功理论，毕竟他自己就是在事业上极为成功的人士，我也已经发觉他有很强的内心信念，且为人正直。那么他是怎么回答的呢？

“靠运气！”

我必须承认，当时我大感讶异——“运气？”易仁达接着说：“当然，我所遇到过的所有成功人士都很睿智，他们工作很努力，喜欢在事前做好充分准备，能同他人和睦相处，但你要问我助其取得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条件较好的国家中，他们很幸运能有独特天赋，他们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，很幸运能得到升职机会。所以，个人成功的首要因素就是运气要好。”



如果我不是因他的回答而措手不及，如果我重整旗鼓的速度再快一些，就会追问他成功的第二个重要因素是什么。但时机稍纵即逝，我们已经开始谈其他话题了。

自多年前那次会面之后，我曾无数次重新审视和考虑当时提出的这个问题以及易仁达的回答。我们公司的这位创办人确实很有智慧，在许多人，包括我自己的职业生涯中，运气因素确实发挥了一定作用。但我还想找到一些可帮助人们采取具体行动的更具系统性的制胜因素。（显然，光告诉某人成功要靠运气是远远不够的。）所以，每当我为高管寻访项目面试出色的候选人时，每当我同地位显赫的客户面谈时，每当我同那些希望改变职业道路的经理人进行交流时，每当我在哈佛商学院发表演讲时，每当我凝视着儿女的面庞时，我就会不断问自己：到底是哪些因素促成了令人瞩目的职业成功呢？

时光荏苒，自那次同易仁达会面后已过了20多年。在这20多年间，我同候选人进行了将近2万次面对面的会谈。我已走遍世界，无论是开展咨询项目、培训新同事、参加执行委员会或合伙人会议，还是发表演讲。我曾同经理人进行过数千次心对心的长谈，探讨他们的职业发展和个人生活，分享他们的荣耀和心路起伏。

我曾目睹过伟大的成功范例和深切的痛苦经历，我得以结识一些善于管理职业、掌控人生的杰出人士。遗憾的是，我也认识了一些本来才气纵

横的人物，最终却走上了自尽之路。

这一问题长久萦绕在我心头，挥之不去：为何有些人能成功，而有些人会失败呢？现在，我相信自己已经找到了答案。

职业成功的公式

首先，如前所述，我也赞同易仁达对于运气的看法，运气因素确实在很多方面发挥作用。相反，在极端的情形下，意外事故或其他倒霉之事也会提前终结一个人的职业生涯。

但我认为，职业成功的公式里至少还包括另外四个因素，即：

- 先天因素；
- 后天学习；
- 职业决策；
- 人际/人才决策。

我确信，这些因素能够互相加强彼此的作用，产生乘数效应。其中大部分因素在人生的不同阶段都有不同的重要性，当然先天遗传因素除外，这一因素从人的出生至死亡是相对恒定的。后天学习（即教育培养）也是一生中都很重要的因素，但在成长早年尤其关键。当我们20岁出头时，职业决策开始变得重要。最后一个因素则是人际/人才决策。

我坚信，一旦你完成了正式教育、踏入职场，人际/人才决策就成了左右你职业成功的最重要因素。

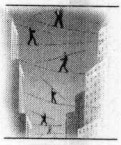
下面让我们逐个来考察这四大因素：

第一，先天因素。持续扮演着重要角色。你的遗传构成决定了为什么有些事对你来说一学就会，而对其他人却异常困难。遗传因素会限制你某方面的能力，也会在另一方面为你打开一扇门。但遗传因素也不是绝对静止不变的。虽然以往的理论认为遗传因素在成功公式中是一个常量，但最新研究表明，即便是遗传特征也具有动态的性质。正如麦特·瑞德利（Matt Ridley）在《先天，后天》（Nature via Nurture）一书中所指出，你的日常活动决定了你体内哪些基因会激活、这些激活的基因又决定了你体

内会制造出哪些蛋白质、而这些蛋白质最终形成了你脑细胞之间的突触。在这一围绕先天遗传与后天环境的辩论中，似乎双方都有道理。

第二，后天学习。是指一个人终其一生所进行的正式与非正式的学习，这是促进职业成功的强有力工具。在一定程度上，你的学习能力还取决于你的职业选择：在你的工作场所有哪些学习机会？是否每天都能学到新东西？

显然，在职业培训方面投入一定时间和精力能够显著提高你的能力，从而加大成功的可能性。良好的学习体验会产生巨大影响。



然而，人的发展潜力也受到明显的约束，因为你的学习能力部分取决于遗传因素。此外，虽然这么说很痛苦，但人的学习能力确实会随着年龄老去而减弱。不错，60 岁仍可学吹打，只是学习时间要长很多，而且还学不全。因此，随着年龄增长，接受培训的成本/效益比率也在发生微妙变化。

让我的朋友莱尔·斯宾塞（Lyle Spencer）以其简洁有力的方式来总结发展潜力吧（他是人才筛选与培养领域的国际权威专家）："你当然可以去教一只火鸡爬树，但我宁愿直接雇一只松鼠来干这事儿。"

第三，职业选择。我们不应低估职业选择对于个人成功的影响。许多人在初入职场时，大家水平可能相差无几，但选择了迥然不同的工作环境，最终他们在职业成就上却有天壤之别，令我大为感叹。例如，我在大学读本科时有不少天资聪颖、才华横溢的同学，只是他们在择业时犯了错误，选择加入了缺乏专业精神，或存在严重官僚主义的组织；时至今日，从职业成就来看，他们已远远落后于另一些本来才能差不多的同学，但这些人选择了更为明智的职业道路，所加入的组织也更具专业精神。简言之，明智的职业选择可成倍增大你自我教化的努力成果，从而是决定你职业成功的关键因素。

哈佛大学教授莫尼卡·希金斯（Monica Higgins）在《职业烙印：创造行业领袖》（Career Imprints：Creating Leaders Across an Industry）一书中描述了"百特医疗的小伙子们"是如何一手打造美国的生物科技行业的。根据她对 300 家生物科技企业和 3 200 名生物科技公司高管的调查研究，她得出结论：百特实验室（Baxter Labs）这一家公司就孵化衍生了数量惊人的生物科技业分立上市公司或新创公司，而且这些公司都很成功。这种现

象——从一家公司催生全行业多家领先企业的现象——也多见于其他行业，如惠普和苹果电脑对于高科技硬件业，又如仙童电气（Fairchild）对于半导体行业亦是如此。显然，从长远职业发展角度讲，置身于一个培育创新的温床中总比置身于毫无生气的一潭死水中要好。

第四，人际/人才决策。对我们大多数人来说，人际决策在我们20多岁时开始变得重要。个人方面，我们会在大学里、在研究生院、在教堂、在街坊邻里结交一生挚友，我们会遇见一生的伴侣，和他/她步入婚姻，而在工作场所，我们也开始对“人”做出决策，例如对同事、客户和供应商等。

当你成为一个部门的经理后，你开始管理手下人，此时你的人才决策便成了决定你所领导部门的工作绩效的关键因素。随着你肩头的责任日渐加重，从管理一个部门到管理一家企业，利害关系也越来越大，因为你只能通过自己所建立的手下团队来施加对企业的控制和影响。随着你从小经理一路升到CEO或董事长，人才决策逐渐成为你最大的挑战和最大的机遇。

让我再强调一下：基于我20年来的实践经验、研究和反思，我坚信，促进职业成功的最强有力的因素正是掌控“才经”（如图1.1所示）请注意，你在职业道路上走得越远，你在职位等级上攀得越高，人际/人才决策也愈显重要，这里的“重要”不仅是指这些决策的绝对重要性，而且是指这些决策针对其他所有因素而言的相对重要性。

一个哈佛荣誉校友的故事

让我们来看一个运用“成功公式”的实例。我想如果以我的良师益友易仁达本人为例，他应该不会介意。

易仁达于2002年获得了哈佛商学院的“杰出校友奖”，这是这所名校的最高荣誉奖项，只颁发给极少数成就卓著的哈佛校友。获奖者都是“堪为楷模的人物，他们激励了所有期望将来对商界和社会产生影响的有志之士。”

易仁达究竟是如何取得事业成功的呢？首先，遗传因素起了一定作用。易仁达身材高大、相貌英俊、思辨敏捷而且智商很高。同时，至少以

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

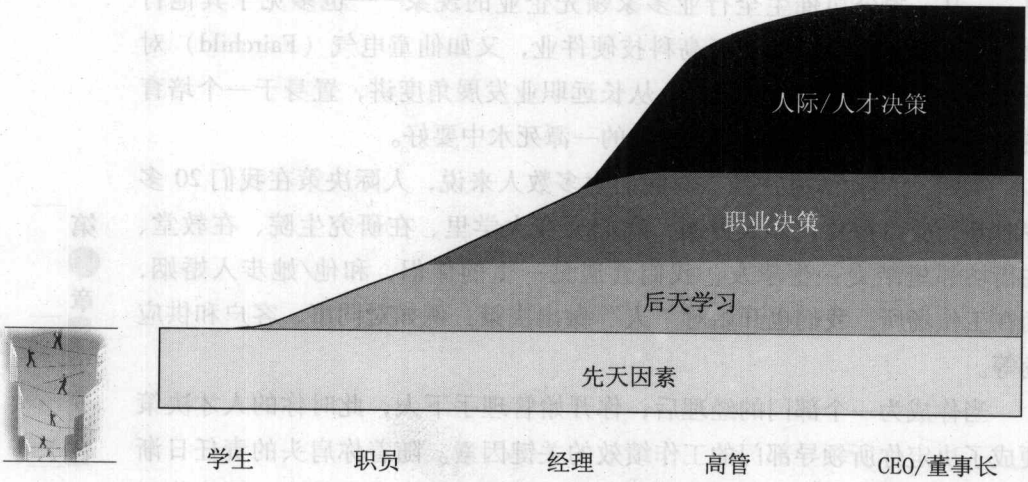


图 1.1　四大因素对职业成功的影响

我的观察来看，他也是情商极高的人。易仁达能充分了解自己，为人正直诚实，对于认定的方向能高度投入、积极主动地努力，同时性格乐观。他是个“天生的领袖人物”，正如吉姆·库泽斯（Jim Kouzes）在《领导力挑战》（The Leadership Challenge）一书中所指出的，易仁达也是鼓舞人心的大师。所以我毫不怀疑易仁达在遗传素质方面确实具有先天优势。

除了上天赐予的才能，易仁达也努力进行自我教育和能力培养。虽然他从哈佛商学院获工商管理硕士学位后结束了正式教育，但他一直在坚持学习。他酷爱读书，也善于识人，他喜欢从周遭的所有人和经历中学习，从而做到世事洞明，人情练达。

后天学习的实质，也是学以致用，既为了你个人，也为了你所在的组织而将所学运用于实践中。易仁达工作十分努力，总是每周工作六天，且经常加班，他对每项重大活动、每次会议、每个演讲都会做充分细致的准备。这里我说段轶闻：在每次发表演讲前，他都会对着镜子排练好几个小时，将整个过程录音并计时。我曾问他，在迎接新同事的欢迎会上他做一次演讲究竟需要多长时间？预定时间是给他一小时，但也许他觉得需要多点时间，或用不着那么久？他讶异地看着我答道：“既然给我一小时，那我就一定会讲一小时，到点结束。”事实也确实如此：他没有讲 59 分钟，也没有讲 61 分钟——真的就是正好一小时。

由此可见，先天因素和后天学习让易仁达在职场如鱼得水。接下来，他的职业选择将其推到了新的阶段，先是从律师行业转到商业，又从广告业转到高管寻访业。事实上，正是他将全新的高管寻访行业引入了欧洲，以其独特的远见创立了自己的公司，在工作中结合了创造性的咨询视角和高标准严要求的专业精神。

你也可以认为，易仁达此后的商业决策同时也是“职业选择”，包括亿康先达国际永不上市的决定、创立独一无二的平等合伙体制/独特薪酬体制的决定等。他将这种至今仍令全球许多专业服务公司倍感艳羡的操作方式归结在其发表于《哈佛商业评论》的一篇文章中，题为“更简单的薪酬体制”（A Simpler Way to Pay）。

是的，以上都是明智的职业选择。但令易仁达取得成功的最重要因素仍是他掌控“才经”的能力。他从1964年创办亿康先达国际至今的44年中，坚持亲自面试每一位顾问候选人（没错!），从而建起了这家伟大的公司。这也是为什么我会在1986年的那天颇为紧张地接受他的面试，当时他正在做一个人才决策，而对他来说，万般皆下品，唯有此事高。

易仁达规定每个顾问候选人都必须在多个国家接受多人面试，我也不例外。直至今日，亿康先达国际仍规定所有新进顾问都要接受董事长以及不同国家办事处的约40名同事的面试，以确保他们能达到公司严苛的要求，并能契合亿康先达的企业文化。

不错，易仁达比大多数人都要幸运，拥有优越的遗传基因，并能在此先天基础上通过学习和努力工作来进一步发展。他做出了理想的职业选择，甚至自己创业了。但最重要的是，他成长为一名掌控“才经”的大师。

那么他是如何掌控“才经”的呢？他借助本公司内许多才智超群之士的经验和智慧，建立了一种合适的架构。是的，他天生就有处理人际问题的才能，但他也掌握了可发挥这一才能的相关技巧。

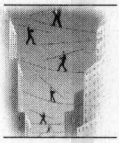
掌控“才经”是一门可以教会也可以学会的艺术。

成功的经理人有哪些特征

现在来考察个人成功的制胜因素。

在我看来，有关个人成功的最佳研究分析是由北卡罗来纳州“创意领导力中心”的研究员所做的。他们在分析了数百个筛选高管人选的案例后，得出结论：被视为成功的高管人员要具备两个条件：第一，为组织实现出色绩效；第二，人际关系良好，尤其是同下属之间。

如此来看，出色的组织绩效是个人成功的一个必要条件。但这种组织绩效从何而来呢？还是来自于组织内部能够掌控“才经”的那些员工。不错，经营战略很重要，卓越的产品/服务也是关键，银行里的充裕资金更是财富，但在所有这些条件的背后，创建和运用它们的都是人。



我们还能从相关管理学文献中学到什么呢？马可斯·白金汉（Marcus Buckingham）和科特·考夫曼（Curt Coffman）在《先打破所有规则》（First Break All the Rules）一书中称，和我们的自我认识相反，世上任何一个人都没有所谓“无限的发展潜力”。

在这一前提下，我认为你不能单凭一己之力来实现个人发展，你要招募并提升那些具有合适能力的人，你还要帮助他们在合适的岗位上成长进步。

马可斯·白金汉在另一本书《你应当知道的一件事》（The One Thing You Need to Know…About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success）中讨论了一个成功经理人所应具备的四项技能，其中第一条就是要“选对人”。

接着，在讨论了几种管理技能之后，他又指出了“卓越管理”的最重要指标，即发现每个人身上的独特长处并加以充分发挥和利用。换句话说，你先要招到出色的人，再将这些人安排到合适的岗位，这就是用人之道的根本所在。

白金汉在其书中最后提到了个人持续成功的一个关键因素：知己之短，用人之长。要把自己不擅长的事情做好，你就需要放权给手下人，也就是说你身边要有优秀的人才。假定你一直很喜欢自己所做的工作，但随着岁月流逝，总有一天你也会感到厌倦的，那你怎么继续晋升呢？为了继续晋升，你还是需要在身边有一批得力干将。在很多情形下，培养接班人正是自己得以晋升的前提条件。所以从这个意义上讲，你也需要好好掌握招聘与擢升最佳人才的艺术。

“才”事无小事

在大型而传统的等级制企业中，掌控“才经”极其重要。即便是在专业人员手下管理少量员工的专业服务机构，掌握“才经”对于提高个人效率也有可观作用。

我在加入亿康先达后开始找新的助理，我当时想，既然我自己就是做高管寻访工作的顾问，也不必去劳驾专门的助理中介机构了，我要自己来找。

首先，我静下心来仔细考虑我究竟需要怎样的助理，而不是简单地假定新助理只要跟前任助理差不多就行了。我还向有经验的同事讨教，一个理想的助理应该具备哪些素质，并据此调整自己的标准。其实在我潜意识里希望效仿的榜样是易仁达，他在44年前创办亿康先达国际时聘用了布里吉特·詹奇（Brigitte Jentsch）当自己的助理，后者工作出色，直至今日在易仁达正式退休后许多年依然在辅佐着他。

于是，我开始搜寻自己的新助理，就仿佛这是一个最重要的高管寻访项目。我的搜寻范围不是局限在那些想找工作的人，而是包括了那些目前无意换工作的人，只要他们是在目标企业和目标职位的范围内就行。最终我考虑了近40名潜在人选。我逐个面试了这些人，并对最出色的几个候选人进行了背景调查。在确定最终人选时我始终踌躇难决，因为我不想选错人，万一选错不仅对我自己的工作不利，也对这个新助理不利，因为我的工作方式会在很大程度上影响他的个人生活。

最终我聘用了乔安娜·伊登（Joanna Eden），过去20年来，她一直是我的出色助理，她极大提高了我的工作效率和生活质量，是我珍视的职业伙伴，也是我的挚友。

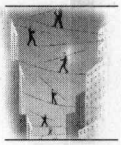
多亏有乔安娜，她每天都在提醒我要将精力集中在真正至关重要的人才决策上，这不仅适用于外部招聘，也适用于内部调动人力资源。无论是为了短期项目而临时组建一个内部团队、是评估培训机构等外部合作伙伴，还是选择想要为其服务的客户企业，我都采取了这种态度。

而在我的个人生活方面亦是如此，我试图用同样系统性的搜寻方法来选择保姆和园丁。我也帮助朋友们在其生活中应用同样的原则，例如，我

有个朋友因遇上庸医导致被病痛折磨了整整10年，医生的误诊直接导致治疗失当，后来，我帮这个朋友找到了真正有水平的医生，她现在已经逐渐康复了。

也许我可以说自己精于此道，但实际上，我只是凭借多年的实践学会了掌控“才经”而已，你也能学会。

你也能念的“才经”



“全在我脑子里。”在我的职业生涯中曾无数次听到这句话，通常说这话的人是在不无自满地谈论人才决策问题，其隐含意义是：掌控“才经”全赖人的本能直觉，运用之妙，存乎一心。

许多人相信，判定某人是否适合某职位的能力是一种艺术，是内心直觉，是本能反应，只可意会，不可言传。这种才能只有某些人拥有，其他人全然摸不着头脑。有意思的是，许多并不具备这种直觉能力的人却自认为擅长用直觉来处理人才决策。以前曾做过调查，美国有65%的司机认为自己的驾驶技术高于平均水平。另一项对两家高科技企业的数百名工程师所做的调查也表明：两家企业分别有32%和42%的工程师相信自己的工作表现是排在前5%的！这就是通常所说的“乐观偏差”。

除了这在算术上是不可能的（40%多的工程师不可能同时都排名前5%），这种心态还有三点错误。第一，我们错误地认为自己擅长评估人才。（并非如此，例如很多人相信自己能察觉别人是否在撒谎，而事实上他们很少能看出来。）第二，我们误以为人才决策要靠本能直觉。（并非如此。）第三，我们误以为人才决策能力根本无需去努力学习，因为要么你天生就有这种能力，要么就没有，再努力也没用。（并非如此，你确实需要努力学习去掌握这门艺术。）

让我们进一步探讨。

令人惊叹的专家们

你可能会问：难道就没有真正擅长“才经”的人吗？不是有很多人才决策专家吗？

没错，有些人在评估人才方面是真正的专家，其中不少人就是在高管寻访公司工作。我们亿康先达国际就是个例证。最近我们对一些客户企业提升的内部员工进行了研究，具体来说，我们收集三组数据：一是我们亿康先达国际对客户企业某内部员工甲的评估意见，二是客户企业对甲的评估意见，三是甲在晋升后，经过数年其表现是成功还是失败。我们对这三组数据进行了比较，结果发现：客户企业评估自己员工管理能力和发展潜力的准确度有时仅为30%，而我们评估的准确度高达90%。

换句话说，我们评估客户企业内部人才的准确度相当于客户自己评估准确度的3倍，尽管客户每天都在和自己的员工打交道，熟识已久。

有些人评估候选人的能力也比其他人强得多。虽然对于不同种类评估方法的准确性的研究已多（评估方法包括占星术、笔迹分析、面谈法、背景调查、评估中心法、测试法等，将在以后章节具体论述），但对于不同的人采用同一种评估方法的准确性的研究很少。这也意味着，即便是采用同一种评估方法，有些人的评估效果也比其他人好得多，当然，当他们采用最佳评估方法时效果就更理想了。根据一项研究，最佳面试考官对于人才的预测效度相当于最差面试考官的10倍。

事实上，无论是判断现状还是预测未来，专家的评估意见在工作和生活中都是不可或缺的。选择投资项目、医疗诊断、评估法律风险、预测候选人表现，这些都是专家们应该也能够提供意见的领域。马尔科姆·格莱德威（Malcolm Gladwell）在《一眨眼间：不假思索的思考力量》（Blink：The Power of Thinking Without Thinking）一书中提到了约翰·哥特曼（John Gottman），他是预测婚姻成败的专家。据哥特曼自己说，如果他观察一对夫妻之间一小时的交谈，就能预测这对夫妻的婚姻是否能继续维持15年，其准确率达95%。即使他只观察15分钟的交谈，准确率也有90%。据他同事说，即便只观察3分钟，他也能以相当不错的准确率预测哪对夫妻会离婚、哪对夫妻会相伴终老！

所以说，确实有专家，但这些专家并非单靠内心直觉来操作的，他们是训练有素、经验丰富的专业人员。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

“才”事不能授权

你也许会想，既然这些专家这么牛，不如把评估人才的活儿委托给他们去做吧。

但这会产生两个问题。

第一，人的天性就是喜欢评判他人，即便还没有做好充分准备，即便容易做出“仓促论断”。在缺乏足够资料和适当建议的情况下，我们大多数人都会在做出复杂的财务决定或进行重大技术投资前颇费踌躇，但一谈到评判别人，我们就不那么谨小慎微了。这是我们必须认识到的事实。

第二，虽然在许多组织中，有些人（包括许多 HR 经理人）在制定人才决策方面比其他人更有经验，但高管人员们还是希望能亲自参与这些决策工作。这么做是有道理的，正如你不会把选择配偶的事托付他人一样，你也不会愿意将重大的人才决策托给别人来进行。拉里·博西迪（Larry Bossidy）和拉姆·查兰（Ram Charan）曾说：“将合适人才安排到合适岗位是任何一个企业领袖都不应委托他人进行的工作。”

不过，很多时候这也意味着那些有知识的人没权力制定人才决策，而那些有权力的人却可能没知识，这可不是好事！

要知道看什么指标

多年来，人才决策一直被视为一个玄妙的难以琢磨的专业领域，人们还是会经常以为这是种“天赋本能”——要么你有，要么就没有。

这是完全错误的观念，对人才决策完全是可以进行系统分析的、而且可以显著提高决策水平。上文提到的约翰·哥特曼（心理学家出身，也曾在麻省理工学院学数学）为了取得非凡的预测准确率，花了 30 年时间深入分析预测婚姻成败的指标。

他重点关注了四个指标：防卫心态、阻碍心态、批评、轻蔑。其中“轻蔑”指标最重要，夫妻之间彼此越看不起对方，婚姻就越有可能走向解体。

马尔科姆·格莱德威还举了布兰登·瑞利（Brendan Reilly）的例子，

他在1996年是芝加哥库克县医院内科主任。他所面临的一个大问题是，如何提高医生的诊断水平，从而准确判断某个病人是否真的心脏病发作了，还是仅仅表现出令人担心的症状。显然，这可是个生死攸关的问题，而医生们可能两方面都犯错，即把有病的看成没病的，把没病的看成有病的。格莱德威称，在美国的医院，有2%～8%的情形下，真正是心脏病发作的病人却被误诊为没病而送回了家。

另一方面，也有些病人似乎有心脏病症状，但其实并非心脏病发作，但医生往往怕被人家告“治疗失当”，所以不愿冒风险，就当是心脏病来处理，结果导致只有约10%的疑似心脏病而入院收治的患者是确实有心脏病。

面对这种情况，瑞利抽出了几个医生真正应当重点关注的指标（包括痛感、肺液、收缩压这三个指标），虽然看的指标少了，但精力更集中在了最有价值的指标上。就是这么个简单决策大大减少了误诊率。

我的观点很明确：这些专家并非是依赖内心直觉来判断，而是在认真考察关键指标。你在制定人才决策时也应如此。

逐渐精通

再举个品尝饮料的例子，格莱德威称，假设有三杯可乐，其中两杯是同一个品牌的，第三杯是另一个品牌的，大多数人是无法分辨出第三杯可乐的。当然，专业的饮料品尝师总是能分辨出来，能察觉不同产品之间的细微差别，甚至能预测不同的细分消费群是否会喜欢某种产品并解释原因。

在成长为专家之前，这些品尝师积累了精细区分不同口味的超强能力，他们掌握了一套特殊的词汇，可让他们精确描述特定的口味。

格莱德威举例说，在专业人士眼中蛋黄酱按外观分有6种、按质地分有10种、按口味分有14种，而对这3种要素又是以15点等级表来衡量的。对这种细微差异的鉴别已成了专业品尝师的本能。

市面上所有产品都可以按类似的方式来加以区分。如果经常这样思考的话，这就逐渐变成了专业品尝师的本性。你可以猜到我说这些的意图了。在制定人才决策时，专家们所遵循的流程是：分析当前挑战、判明候

选人身上的重点能力特征、准确评估这些能力特征、预测候选人的未来表现、适当讨论并最终决定是否录用或晋升某人。

难道人才决策不比蛋黄酱更重要吗？

多学一点大有裨益

我说以上这些并不是要吓跑你，让你觉得评估人才太过复杂。其实，你无需成为能力特征（Competency）或能力等级表的专家，就能显著改善人才决策水平。

还是回到那个预言婚姻状况的例子，格莱德威称，有几个心理学家拿了哥特曼录制的夫妻交谈影像资料，放给普通人看。毫不奇怪，普通人预测婚姻结局的能力很差。接着心理学家让这些普通人再试一次，这回提示了他们要关注哪些情绪迹象。专家们将影像资料分成许多段，每段都持续30秒，然后让普通人连看两次，一次专注于看丈夫的表现，一次专注于看妻子。

格莱德威称，结果这一回，普通人预测婚姻是否会解体的准确率提高到了80%以上。

我有过多次这样的体验：光是和企业经理人谈几个人才评估的基本概念就能让他们有显著提高。有足够证据表明，你也完全能掌控“才经”并将所学运用自如。我有个朋友叫奥斯卡·马瑞尔（Oscar Maril），他是花旗银行的资深人力资源经理，曾在欧洲、美国、拉丁美洲、沙特阿拉伯等地工作，他认为自己的职业成功在很大程度上是因为他能帮助CEO做出正确的人才决策。

他强调说，当年在花旗银行接受的人力资源培训对他大有裨益。时隔几十年，他依然能忆起最初的一些培训课程。比如有一项培训是让他面试一个求职者（其实由职业演员来扮演的），而教官通过塞在他耳中的微型耳机来指导他如何进行基于行为学方法的探问工作。

如果你能改善评估人才的能力，何乐而不为呢？

人人都可以是“才经”专家

有时，我们不免会将伟大的成功归于天赐才能。但事实上，即便是伟大的人物也要通过不断练习来实现进步。杰克·韦尔奇在《赢》一书中称，他自己在年轻时选对人才的正确率只有50%，而30年后，他的正确率已经提高到80%左右。

我认为韦尔奇在估算自己的选才正确率时还是有点保守的，我也确信，他不仅有很高的正确率，而且勇于承认自己在选才时所犯的错误，并能当机立断地采取纠正措施。

再以我们公司为例，亿康先达国际是全球规模最大、最受尊崇的高管寻访公司之一，我们的几乎全部工作都是围绕评估人才领域的诸多挑战来展开的，那么我们聘请怎样的顾问来对人才（大多是企业的最高层管理人员）进行评估呢？答案可能令你惊讶：我们既不招有其他猎头公司背景的人，也不招仅仅有人力资源经验的人，从不！通常，我们只招募来自管理咨询业的资深顾问，或企业中的高级经理人，因为他们更能切身了解高管候选人所面临的战略问题和企业管理上的挑战，并能更好地与候选人沟通。

是的，我们所招的顾问都有硕士学位，都有丰富的国际业务经验，都要能说至少两种语言，且在许多方面具有很强能力。但我要说的是，我们所招的顾问人选以前都没有评估人才的相关经验，等他们进公司后我们再加以培训，最终却形成了亿康先达这家全赖评估人才的非凡能力而获得成功的公司。

所以说“才经”是完全可以学会的技能，既然我能学会，你也能学会，一旦你学会了掌控“才经”，你的职业前景就不可限量了。

一大悖论

掌控“才经”决定了个人的成功，最终也决定了组织的成功（下一章将讨论的主题）。既然如此重要，你不觉得奇怪吗，竟然没有几个人在此领域受过正规训练。

如我在前言里提到的，各大商学院往往不重视人力资源管理学科，充其量也只是将其视为众多职能领域中比较次要的一个，他们很少去关心真正需要的“培养技能”的问题。

难怪人们在人才决策方面做得如此之差了，如果人们没有可依赖的工具，又怎能指望他们解决非常重要、又异常艰难的组织中的人才问题呢？

在前言中，我还提到一个梦想：虽然没有巴菲特那样的智慧和经验，但也能像巴菲特那样战无不胜地投资。但这是不可能的！想想吧，在有能力为所在的企业做出财务决策之前，我们要接受多少教育培训啊！我们要上多少财务会计课？（太多了。）我们要用多少练习题、案例研究和模拟培训来锻炼，才能最终学会制定财务决策？（太多了。）

除了商学院不重视以外，至少还有两个原因造成了这种怪现状。第一，只有当你的正规教育结束后、当你已经成长为经理人之后，人际/人才决策技能才会显得至关重要。当你还在念书时，可能无法意识到这项技能的重要性。如果不是急着要用的知识，为何要去学呢？遗憾的是，等你要用到它时，却来不及学了，而且你已经养成了很多根深蒂固的坏习惯，改不掉了，如倾向于仓促而草率地进行判断、放任自己潜意识中的心理偏见等。

第二，人们相信，既然才经是门艺术，就无法通过学习和遵循最佳实务来显著提高水平。这是个误解，事实上，在学习人才决策的领域，你所投入时间和努力的投资回报率要比其他任何领域都更高。正如哈佛大学教授琳达·希尔（Linda Hill）在《成为经理人》（Becoming a Manager）一书中所指出的，发展人际关系的判断力是自我蜕变的一个基本前提，如果你希望成为成功经理人的话。

还有一个挑战是：你未必能从经验中学习用人之道，至少在起初阶段是如此。许多情况下，对于你制定的人才决策缺乏一个清晰直接的反馈。当你任命某人担任某职位后，他的工作表现可能会受到很多外部因素的影响，包括宏观经济因素、竞争对手的行动等。再者，要评估一个工作内容复杂的高级职位上任职者的绩效通常需要花很长时间，因为不可能一夜之间设计、实施和评估变革举措。因此，大多数经理人无法从自己的人才决策实践经验中学到很多东西，除非有人在基本工具方面为他们提供正规的教育和培训。

虽然我们很难从经验中学到什么，我们却依然觉得自己很擅长人才决策，但并非如此，我们甚至都没有意识到自己的缺陷。总之，由于我们缺乏对人才决策重要性的认识，又由于我们误以为才经技能是学不会的，导致我们在这方面非常缺乏正规训练。而当我们处于可从经验中学习的地位时，我们又什么都学不会。最糟糕的是，我们甚至以为自己在人才决策方面很强，而事实远非如此。

从成功到幸福

到现在为止，我一直是在为你的自身利益考虑，向你解释了为何掌控“才经”定会给你本人的事业成功带来巨大影响。我希望你已经树立了这样一种观念：杰出的企业经理人的成功要素不仅仅是运气、先天遗传、后天的持续教育、明智的职业选择，而且还有最重要的一点，即出色的人才决策。从你人生中首个管理职位开始，随着你的资历日渐提升，人才决策的重要性也与日俱增。另外，我也希望你已经树立了这样一种信念：“才经”是完全能够学会和掌握的，这也是本书的核心主题之一。

接下来，我想探讨一下比事业成功更为根本性的人生问题：个人幸福（或快乐）。

自古以来，各国哲人都认为存在的终极目的就是内心的快乐。亚里士多德将快乐称为“至善”（summum bonum，拉丁语）。是的，我们渴望拥有金钱、权力、健康和成功的事业，但我们并非渴望获得它们本身，而是希望获取这些东西所能带来的“快乐感”（或满足感）。

近年也有诸多学者在研究人生快乐的问题，美国心理学会前主席塞利格曼（Martin E. P. Seligman）是积极心理学派的主要倡导者，该学派专注于心理健康而非心理疾病。他认为，虽然遗传这个无法控制的因素会制约你的未来幸福，但其他因素却是在你掌控之中的，主要包括人际关系、工作满足感等。

我在本章最后要说的：掌控“才经”既能改善你的人际关系，也能加强你的工作满足感。

卓越的人才决策不仅对于个人成功至关重要，而且也是企业组织实现可持续成功的关键所在，这将是下一章的主题。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com