



第一章

人力显微镜

聘人是一切管理的起跑线。优秀的企业总是有一整套聘用人才的方案。

聘人:管理起跑线

聘人包括从外部选聘人才，也包括从公司内部抽调人员组建新的团队。不管是哪种方式，聘人是一切管理的起跑线。

优秀的企业总是有一整套聘用人才的方案，分解不同的步骤，设计各种题目，拜访他原来的公司，通过一场团队的游戏来甄别人才……这些方式无不透露出一个特点：慎重与全面。

如著名的思科系统公司，对应聘者严格把关。到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经历是首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟 5 - 8 个人交谈，任何职务都要经过这个过程。保证了全面了解和各方面的认同。

优秀的管理人员知道错聘人才的成本：它不仅

包括招聘时登载的广告、花费的时间、考察时使用的道具和物资。甚至已经付出的薪酬、解聘的补偿金和重新聘人所花的费用与时间都不是错聘人才成本的全部。

无法用数量来估算的成本高到可以令公司难以承受：重新磨合、培训的花销、组织崩溃、客户的丢失、战略变形、痛失机会和士气低落。

因此，如果你无法忽视这些成本，那么聘人时就要反复考虑，多方比较。岗位的重要、薪水的高低与聘任的时间与精力要成正比。背景调查、面谈、考试都不可缺，尽量跳出应聘场景之外去考察，如一次约会的晚宴，一位他过去老师的评价，一场橄榄球赛时的表现都可能比直接面谈要有用。

仓促和冒险是选人的大敌，不要被最后期限，岗位等待焦虑等因素困扰。不要让精致的简历和推荐信蒙蔽了眼睛。也微不要被一大堆的证书改变你的看法。

英特尔公司，就认为各项认证并不是必需的——英特尔有自己独特的“认证”方式，即行为测试法，这是一种用一些互动的游戏和测试来测定应征者的行为的方法。英特尔认为，行为测试法主要通过测试过去行为来预测其将来的行为。相对于认证而言，该方法更能够全面考核一个人才的能力。

甚至，应聘者过去的“成绩”也微不足道，应聘者的“优秀业绩”可能是公司策略得当以及考核标准较低的结果。而另一个公司的失败者可能是没有机会发挥所致。

重要的是，如果聘人失误，你要做的就是，立刻调整，不要等到结果不堪忍受。

选择开放型人才：经验不重要

很多管理人员选人的时候喜欢强调“经验”，的确，良好的经验可以保证只要主管人员指定一个方向，有经验的员工通常不会偏离“轨道”。

但信息革命和时代变革使我们进入了一个全新的时代。世界瞬息万变，旧有的经验变得陈旧，不断涌现新的挑战使得应变能力已经超越经验，成为企业招聘的首先考虑。

经验常常是僵化的代名词。经验常常意味着手脚被束缚。思维展不开，停留在过去成功的历史中，沿用旧的办法，形成一种惰性。

因此开放型人才的价值日渐显现出来。他们思维活跃，不一定有经验。但是他们能不断地思索，不断点燃新的点子。他们知识面广，思维发散，一个点可以向多个方向触发灵感。在新经济时代，他们的价值就是用全新的思维迎接新的挑战，引领时代潮流——而不是跟随别人。

微软就是喜爱招聘开放型人才的例子，在微软的测试题库里，经常有“下水道的盖子为什么是圆的”之类的题目，因为微软希望招到更多开放型思维的人，因此很多题目其实都没有一个标准答案。

比如说，你认为纽约有多少公共汽车站？你可以随便给出答案，10 家或者 1000 家，但你得有理由。

微软作为软件和技术类公司，不需要那种给出一个指标，给出一个方向就去做，只会说“YES”或“NO”的人，他们希望应聘人能够发挥自己的特长和想法，能够具有创新精神。

甚至有些企业招人原则是要没有经验，必须个性中具备冲击性。他们认为经验不重要，重要的是你去不去做，只要你勤快，没有事做不了。如果公司的策略对了，结合公司的系统培训，在一张白纸上更容易画出美丽的图案。

专业化聘人：把招聘作为重要业务

聘人，识别人的重要性不仅仅是放在公司战略的位置去考虑的，更不是停留在纸面上。在全面竞争以及企业日益模仿以至同化的年代，除了薪金，机会等实质性的内容，招聘过程本身也是当今企业

人力竞争的一个重要环节。

优秀的管理人员把招聘作为重要业务。进行专业化招聘就变得非常必须。

专业化招聘的要素是：卓越的招聘理念、全方位招聘、训练招聘人员、招聘延伸和尊重并听取应聘者意见。

思科的例子值得一读。

成立于 1984 年的思科系统公司，总部设立在加州圣荷塞。是一家典型的硅谷模式的高科技公司。思科创业资本是高技术专利，公司发展神速，也聚集了大量高技术人才。

目前思科全球有 2 万多名员工。1997 年思科在美国《工业周刊》评选的 100 家管理最佳公司中列第一位，1999 年思科被评为 100 家网上最受欢迎的公司第一名；2000 年，思科公司被《财富》杂志列为美国最佳工作场所的第 4 名。

思科公司的成功很大部分源于在招聘人才方

面的独到之处。

卓越的理念：

“我们永远在雇人，对优秀人才思科永远有兴趣”，思科的招聘广告这样写道。公司的大门始终对优秀人才敞开。在 IT 产业中，人才竞争是最重要的。思科在互联网领域发展迅速，以致整个业界人才的供应跟不上思科成长的速度。

因为在思科，每一名员工都是一个单兵作战的单位。所以招聘时，除了有基本条件的要求外，思科还要求应聘者有领导的特质。例如，思科的系统工程师，不是简单做产品规格，工程师可能要到客户那里去做报告，需较好的表达能力。所以思科在招聘时考虑应聘者的综合素质，需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户的需要都能有敏锐的反应。思科的业务不是做一次买卖，而是与客户建立一种长久的关系，需要员工能够感觉客户的需要就是思科的需要，这样的敏感度和成熟度必须

反应到每个人的身上。对于行政部门，也需要他们给别人提供好的服务。

程序慎重：简历提交上来以后，思科有专门负责招聘的同事进行履历表的审核以及电话的过滤。通过这两关的人一般还要经过五到八次面试。面试是由雇人的经理召集一群面试人来进行的。般来讲面试者中有求职者未来的老板，同时很重要的是他未来的同事。

培训招聘者：思科对招聘者加以培训，教会招聘者很专业的面谈技巧，所有的雇人经理都要学习这个课程。如果这个课程你很早学过，以后要复习，目的是让招聘者保持敏感度。在面试的过程中，应聘者需要通过很多项目的交谈，每个负责招聘的人有一份面谈记录，每个人与应试者面谈后最后有一个评价，思科用的是全体通过制，例如在 8 个负责招聘的人中，如果有一个人说 NO，那么应聘者就没有机会被录用。思科非常重视面谈的开始

和结束，思科强调面试人员需要经过完整的培训。

全方位招聘所有员工都成为猎头代理是思科的理念思科公司的招聘方式是全面撒网，报纸招聘广告、网站、猎头、人才招聘会等都用上，面对思科每年 60% 的增长速度对人才张开的巨口，这些方式都显得不够得力。人力总监关心头痛的问题是招聘广告不成功，网站不成功，原因是这些方式非常开放，没有定向目标。思科公司经常到业界专门的人才会议中做人才资源收集工作。

也许对思科公司来说最行之有效的方式是用猎头公司，这样的成本很高，但是面对大量高技术人才缺乏的情况，思科还是有大概 40% 的员工是猎头公司找来的。思科通过猎头公司从上到下不分职位地招人。

思科还有大概 10% 的应聘者是通过员工互相介绍进来的，思科有一项特别的鼓励机制，鼓励员工介绍人加入思科，方式有点像航空公司累积旅程

那样。思科的规定是：介绍一个人来面试就给你一个点数，每过一道面试关又有一个点数，如果员工最后被思科雇用，则有事成的奖金，这些点数最后累积折成海外旅游。这是思科创造性的做法，让所有员工都是猎头代理，将合适的人介绍到公司来。

征求应征者看法。招聘者不只是懂得问什么问题，还要给应聘者一个愉快的环境，让应聘者不要等得太久。面试员的一个责任是在面试程序上做总结，所有面试员面试结束后会问那些应聘者，有什么环节他们做得不好，希望他们对面试提出意见。如果应聘者多次对招聘人员在某些方面的意见都是一致的，例如说等了一个小时，时间太长，思科内部会针对应聘者提出的问题做修正。思科美国公司做得更细致，对那些应聘者有一个跟踪电话，并附给他们正式表格，让应聘者谈对上次面试有什么看法，这样，公司对自己的招聘工作有一个良好的监督。

招聘向前端延伸思科要求员工能够自己很快独当一面，这是思科的发展速度决定的。所以思科对应届毕业生使用得比较少。思科从 1999 年开始在一些大学设立一个虚拟的网络学院。通过提供一些设备和课程，让学生熟悉 Internet 环境，而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证，让学生对 Internet 有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。另外思科也在学校开始一些助理工程师的培养，以后这些学生经过半年到一年的培养，成为思科正式的工程师。

文化融合力优先

招聘的员工如果没有融进组织文化去，通常这样的员工很难认同组织的价值观，无法跟其他成员成为朋友，不能在工作中形成默契。这样的员工不能被有效激励。

他们会认为自己得不到重视：因为他们得到的评估总是偏低——即使是完成的工作是一样的。他们情绪低落，容易抱怨，没有办法把持良好的工作状态。他们感觉到自己不适合这个组织，因此，一有机会，他们就会去寻找别的能够使自己被认同和赞美的工作。

研究表明，40% 的离职与文化有关。技术、能力、经验和品质被许多招聘者摆在了非常重要的位置，这当然是正确的。然而在这些因素都得到体现，招聘者却常常面临困惑：即使用上述标准招聘的人仍然不是最适合组织需要的。

原因其实通常是管理者低估组织文化的重要性。

同样一个员工的行为放在不同的组织里得到的评价是不一样的。托马森在前一任老板眼中是个冒失的人，而现在则满怀欣喜的承受着现任老板“富有冒险精神”、“有进取心”的夸奖。而他在这两

个公司里做的事情并无分别。

因此,工作绩效的评估与组织文化息息相关。一个适应了组织文化的员工的评估总是比较高,反之则低。

不同的企业有不同的文化。同一企业里不同部门的文化也许也不同。例如,普华永道的团队反应机敏、敢想敢干,而 IBM 的员工沉稳老练。此外,收入好时,普华永道会发给员工丰厚的“红包”,而 IBM 习惯于给员工稳定的收入。普华永道的一个典型的“精品员工”在行为上与 IBM 的“精品员工”可能迥然不同。即便同在 IT 业,同是巨人企业,IBM 和微软也有着截然不同的企业文化,这是因为穿西装的蓝色 IBM 和穿 T 恤的微软有着完全不同的过去与未来目标所引起的。同一个企业的质量部可能谨慎、严肃,而销售部则活力充沛。

记住,这些方面将是识别文化融合可能的重点:精英文化还是大众情调,冒险还是稳定,创造性

思维还是程序型，纪律型还是不拘形象，积极还是安稳，逻辑还是发散，个体化还是团队型，竞争性还是温和性。因此，管理者应该选择那些价值观念与组织文化吻合或者接近的员工，将与组织的适应程度作为标准来选聘参与者。而重要的在于开始就描绘和把握出组织的文化、价值观以及这些观念带来的评估标准，围绕这些标准设计题目测试应聘者，观察他们是否适合。

重视智慧因素

英国哲学家波兰尼有一个著名的观点：“我们所知道的多于我们所能言传的”。这是一个既有广泛共识又易被大家忽略的命题。

波兰尼认为，人类大脑中的知识分为两类：明确知识和默会知识。所谓明确知识是指能言传的，可以用文字等来表述的知识；而所谓默会知识则是

指不能言传的，不能系统表述的那部分知识。人类的默会知识远远多于明确知识，而且有着不同于明确知识的显著特征：默会知识镶嵌于实践活动之中，是情境性的和个体化的，也是不可言传的；默会知识是不能以正规形式加以传递的。

波兰尼的知识论给我们正确地“识人”指明了方向：学历、经验、知识这些东西实际上仅仅是反映一个人明确知识的间接指标，更重要的默会知识是无法通过任何证书来反映的。

因此，选聘人才应该注意考察解决实际问题的能力。而不是被一些表面的东西所迷惑。智慧在任何时候都是最关键的。知识和经验可以启发智慧，但是代替不了智慧。专家与学院派人才如果能够实际问题才能成为我们所用的人才。所以，考核时应偏重智慧因素和实际解决问题的能力，通过模拟的实际情景来观察应征者的智慧和应变能力是很多 500 强优秀公司的普遍做法。