

麦肯锡的招聘策略

麦肯锡在招聘中寻找的是具有特殊品质的人。麦肯锡发现这类人员的方法正如麦肯锡在自己的使命声明中所列明的，麦肯锡的目标之一是“建立一个能够吸引、培养、激发、激励和保持杰出人才的企业”。达到这一目的的第一步就是招聘最优秀的可能人选加入公司。

正如麦肯锡人力资源部在别处说过的，麦肯锡试图寻找的是精华，是名牌商学院、法学院以及经济学和金融学研究生项目所培养出的尖子中的尖子。同时公司还将其招聘范围扩大到了“非传统”的候选人，从商学领域之外(医生、科学家、政界人士，还有其他人士)招聘人才。

麦肯锡公司在招聘员工时最注重分析能力。

麦肯锡总是在寻找具有分析思考能力的人，他们可以把问题分解成几部分。麦肯锡想要的是他们知道如何把问题组织起来的证据。同时还要看商业判断能力，以及这个人明白他自己的解决方案的含意的感受。这也是麦肯锡为什么总喜欢用案例的原因。

案例是麦肯锡在面试时进行挑选的武器。它们的范围从一般的麦肯锡实际案例的翻版到一些稀奇古怪的类型都有。例如：“美国有多少加油站？”“为什么下水道的盖子是圆的？”

在一个进行面试的例子中，面试者想看的是被试者看待问题的能力，而不是回答的正确与否。像绝大多数商业问题一样，不存在什么真正的答案。要想在案例面试中获得成功，要求必须把问题分解成各个部分，并且在必要的时候做出合乎情理的假设。

例如，在计算美国的加油站的数目的时候，你可能要从问这个国家有多少小汽车入手。面试者也许会告诉你这个数字，但也有可能说：“我不知道。你来告诉我。”那么，你对自己说，美国的人口是 2.75 亿。你可以猜测，如果平均每个家庭(包括单身)的规模是 2.5 人，你的计算机会告诉你，共有 1.1 亿个家庭。面试者会点头同意。你回忆起在什么地方听说过，平均每个家庭拥有 1.8 辆小汽车(或者是 1.8 个孩子?)，那么美国一定会有 1.98 亿辆小汽车。现在，只要你算出替 1.98 亿辆小汽车服务需要多少加油站，你就把问题解决了。重要的不是数字，而是你得出数字的方法。

关于案例，已经谈了很多了，但这里还是要把贾森·克莱恩关于如何应付案例的最好的描述留给你们：

我总是问同样的案例。我并不是要找特别的答案，但我想看一看，人们是如何处理复杂问题的，在这种情况下，许多的信息一下就从他们那里得出来了。有些人僵在了那里，而另一些人却越挖掘越深。而后者正是我要推荐的人。

北电网络的“内部挖人”

北电网络有一个很深的感受是人力资源经理需要了解公司的业务和自己的客户，这样在制定人力资源政策时就会非常有目标。在北电网络，通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见。如果员工有轮岗的要求，可以向人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他机会，有时候别的部门也会将这种需求提交给人力资源部，双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满 18 或 24 个月，另外，挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。

北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力就变得非常关键；二是赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要善于赢取结果；三是带动、影响别人的能力，这是领导者的基本，每个经理都要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

麦当劳不用天才

吃过麦当劳快餐的人都知道，在任何一个麦当劳店，你所得到的汉堡都是一样的，这是由于麦当劳实行的是连锁标准化管理。麦当劳的人力资源管理也同样有一套标准化管理模式，包括如何面试，如何挖掘一个人的潜力等等。

不用天才

麦当劳不用天才，因为天才是留不住的。麦当劳请的是最适合的人才，是愿意给你一个承诺、努力去工作的人。

在麦当劳里取得成功的人，都有一个共同的特点：从零开始，脚踏实地。炸土豆条、做汉堡包，是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些取得了各式文凭、踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说，是难以接受的。但是，他们必须懂得，脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。

与其他公司不同，人才的多样化是麦当劳的一大特点。麦当劳的员工不是只来自一个方面，而是从不同渠道请人。麦当劳的人才组合是家庭式的，去麦当劳可以看到有年纪大的人，也有年纪轻的人——年纪大的可以把经验告诉年纪轻的人，同时又可被年轻人的活力所带动。因此，麦当劳请的人不一定是大学生，而是什么人都有。

鼓励员工永远追求卓越

一个企业在管理员工时，不能总提钱，给员工以发展的机会最重要。麦当劳就是要让员工感觉到有发展的机会，鼓励员工永远追求卓越。

麦当劳的管理人员95%要从员工做起。每年麦当劳北京公司要花1200万元用于培训员工，包括日常培训或去美国上汉堡大学。麦当劳在中国有3个培训中心，培训中心的老师全都是公司有经验的营运人员。餐厅部经理以上人员要到汉堡大学学习，北京50家连锁店已有100多人在汉堡学习过。不单去美国、日本、新加坡，一些比较好的、他们没有去过的城市也要去。

培训就是要让员工得到尽快发展。很多企业就像金字塔，越上去越小；麦当劳的人才体系则像棵圣诞树——如果你能力足够大，就会让你升一层，成为一个分枝，再上去又成一个分枝，你永远有升迁的机会，因为麦当劳是连锁经营。

麦当劳北京公司总裁赖林胜说：“每个人面前有个梯子，你不要去想我会不会被别人压下来，你爬你的梯子，你争取你的目标。举个例子，跑100米输赢就差零点几秒，但只差一点点待遇就不一样了。我鼓励员工永远追求卓越，追求第一。当然，我们给每个人平等的机会，不搞裙带关系。”

没有试用期

麦当劳的面试分三步：最初由人力资源部门去面试；第二步由各职能部门面试；第三步请他来店里工作3天，这3天也给工资。

一般企业试工要3个月，有的6个月，麦当劳3天就够了。麦当劳没有试用期，但有长期的考核目标。考核，不是一定要让你做什么。麦当劳有一个360度的评估制度，就是让你周围的人都来评估你：你的同事对你的感受怎么样？你的上司对你的感受怎么样？以此作为考核员工的一个重要标准。

乐百氏独具一格选人才

由“今日”更名“乐百氏”从中山迁至广州，风雨十年，乐百氏这只昔日的“丑小鸭”已变成了“白天鹅”。如此成绩离不开优秀的员工和出色的管理，乐百氏在经营过程中是如何进行人力资源的管理和开发的呢？本报记者就此采访了乐百乐（广东）集团有限公司人力资源委员会主任徐晓青女士。

寻找“老实人 + 梦想家”

徐晓青告诉记者：乐百氏在用人方面有一点很明确，即用老实人，这是企业成立至今一直遵循的准则，乐百氏总裁何伯权一句经常挂在嘴边的话给了它最好的解释，那就是“老老实实做人，踏踏实实做事”。

乐百氏用人的另一条标准是，“你要是个梦想家”。徐晓青解释说：“你要带着梦想来乐百氏，实现自己梦想的同时也会给企业带来成功。因为梦想能带来创新，你的进取影响带动你周围人的形成一个积极向上的团队。但空想家我们坚决不用，能不能付诸行动是梦想家和空想家最本质的区别。”

独特的测试方法

那么乐百氏是如何识别哪些是梦想家，哪些是空想家，哪些又是老实人呢？乐百氏为此设置了别具一格的招聘程序，比如通过书画测试分析你的思维能力，透过心理、性格测试看你是否能承担这份工作。举个例子，乐百氏在求职时会问应聘者：以前的工作带给你什么经验？问题就这么简单，要看你怎么回答了。乐百氏根据你的回答判断你是不是乐百氏所需要的那类人。

“你不一定是最优秀的，但你可能是最适合乐百氏的。”徐晓青女士如此说，“打个比方，你虽然进不了甲级队员的行列，但在乙级队中你能发挥得很出色。”乐百氏就是需要这样的人，所以不用担心你是否最优秀，只要你适合乐百氏。

在培训中选才

每季度一次的人事评估为乐百氏进行人才的自我挖掘奠定了基础。

乐百氏的人事评估分别对高层管理人员、中层管理人员和后勤服务人员进行。评估的内容

十分详尽，比如对高层管理人员就包括对其管理政策、独立性、态度等等进行量化的评分。评估的方式是多样的，有上司与下属之间的评价，有人力资源委员会对各员工的集体评价，目的是让员工获得一个相对的公正。

在评估中，员工会提出这一个时期最希望得到的培训要求，而乐百氏常年的培训就据此制定。“如果培训是员工自己提出来的，那么培训的效果会更加显著，因为那是他们所需要的。”所以乐百氏的培训总是显得卓有成绩，乐百氏就是这样的评估和培训中建立着自己的人才库，它的大多数管理人员都是从中脱颖而出的。

招聘以才干为基础 罗拉公司招聘有道

在一个越来越依赖知识工人的经济中，企业正日渐认识到，它们不只需要良好的制造工厂或精通技术的人员，还需要能够思考产品生产前景的人，需要那些能创新、定战略并与他人合作实现生产目标的人。

独特的聘用方法

以才干为基础招聘的人力资源专业人士和部门经理通常会根据过去在这些职位上做得极为成功者的条件，先做一番评估。罗拉公司是一家多元化经营的航空公司，为了更准确地确定谁最适合某一工作，它引入了以才干为基础的招聘方式，只要有空缺职位待聘，该公司的人力资源专家富尔克就会召集一个“专题专家

”团队，其中包括该职位的现任职者、部门经理及同事，来确定该职位的专业技术要求以及该职位对个人才干的要求。该团队通过评估过去在该职位上工作的成功者类型来达到这一目的。

过去就是未来

最近罗拉公司出现物料采购员空缺，于是专题专家团队便设计出了一份对该职位的专业技术要求的清单。通过评估过去成功胜任的物料采购员，该团队还列出了对该职位个人才干的要求。成功的采购员应可靠、果断、尽心尽力且务实。

那么，招聘者如何评估应聘者是否注意细节、果断、可靠且务实呢？运用才干为基础的招聘者深知一个人过去的行为就是其未来行为的惟一最佳说明。招聘者为了寻找某些才干，通

常会询问应聘者以前在相近情形下是如何处理的。

以罗拉公司为例，当富尔克想要评估物料采购员这一职位的候选人是否可靠时，他不会直接问：“你有多可靠？”，而是让候选人告诉他在无人监控的情况下他们仍能继续完成工作的经历。成功运用以才干为基础进行面试的企业补充道，使用团队法来面试可以进一步摒除个人的偏见。“一个候选人可能会骗过一个面试者，”富尔克说，“但他/她不大可能同时骗过三个人。”企业要是切实花时间去评估应聘者个人才干，就会得到众多好处。

首先，他们为恰当的职位找到恰当的人选，大大减少了人员流失的可能性。其次，企业花时间评估应聘者的个性之后，能更好地建立一种统一的企业文化，使员工的个人目标与企业的目标相吻合。当员工同心协力地工作时，企业就能在竞争中胜出。第三，聘用恰当的员工还能少出令人不快的意外。

当然，评估员工的个性可能要花多些时间。但先花多点时间，就可以使企业避免许多头疼事，减少混乱、诉讼、无法控制的员工流失和丧失生产率所带来的成本。

爱立信在两万份简历中“淘金”

较少使用猎头

--2000年收到2万份求职简历

--录用比例为4%

据爱立信中国公司人力资源总监牛艳娜介绍，今年爱立信共收到2万份左右的有效求职简历，这些求职书分别来自网上、报纸广告、员工推荐、猎头等4个途径，其中来自网上的简历最多，来自猎头公司推荐的较少。这些简历包括针对性的招聘职位，也包括非针对性的空缺。爱立信今年的录用比例是4%，约800人左右。

据牛艳娜介绍，与爱立信目前合作的猎头公司比较少，全国有三家，比较常用的只有一家，而“副总裁、总经理等高级职务很少使用猎头找”。这可能也是她不愿意过多评论猎头公司的一个原因，她本人也经常受到猎头公司的骚扰。

没有试用，只有培训

--每年招聘 60~80 名毕业生

--培训不是“试用”

爱立信中国公司每年会招聘 60~80 名大学应届毕业生，一般分三四次进行。这些新来的大学生大部分去接受培训，时间为刚进入公司的一年内。还有一部分在不同岗位上轮换，一年以后决定他适合哪个岗位。爱立信的观点是：刚进入爱立信的一年，不叫试用期，而是工作期，只不过这时的主要工作是“接受培训”。对新员工的培训目标是：帮助接受培训的学员制定其职业发展方向。

“内部人才库”

--全球分公司都有内部人才库

--提倡从内部选拔高级经理

爱立信内部有一个人才库，对于比较高级的职务，爱立信一般提倡从内部提拔，牛艳娜本人的经历就是这样的典范，她在爱立信就是从普通的招聘专员做起的。从另一个角度来看，这也是公司为员工提供更多发展机会的一种表现。这也许是一般大公司的作法，因为小公司或新兴公司常常没有这样的资源和机会。

一般，从内部提拔的员工比例不到从外部招聘而来的员工的 2%，但这些人对公司的影响却很大，因为他们大部分占据比较重要的职位。当然，如果你正式进入爱立信工作后，也是“内部员工”了，1 年工龄与 10 年工龄在这方面没有太大的区别。

没有考试，只有考察

--只做素质考察，不做应试考试

--不同职务有不同考察

爱立信对应聘者不做应试性质的考试，而是进行全面素质的考察。一般会使用一个考察工具，按照这个工具开发出面试的问卷，再加上一些考察环节，形成了完整的面试考察体系。测试应聘者的“预示指数”也是其中一个环节，它甚至可以测试出候选人是否诚实地回答了问题。当然，这些考察大部分是定性的，并且没有对与错之分。

由于面试工作量很大，爱立信自己的 HR 部门一般不做具体工作，而是交给一些合作公司或其他外企去做。通常，这些公司会对有效简历进行第一轮筛选，选出专业与空缺职务相吻

合的应聘者，进入第二轮面试。

在第二轮面试时，根据不同职务，会有不同考察。例如，在业务方面，业务部门经理负责业务专业知识的考察。不同经理可能会有不同方式，有的经理可能会问“你在工作中怎么处理突发事件？”，有的经理可能会把应聘者带到现场直接处理技术故障，还有的经理会采用书面考察的形式。

归去来兮，一如既往

--对他入不够热情可能导致面试失败

--不拒绝“屡败屡试”者

没有通过面试的主要原因可能有几个：应聘者的业务能力可能并没有其简历所说的那么深刻、工作经验可能并不尽如其所言，缺乏激情和热情，对一些问题的回答没有达到公司的期望--尽管这些问题并没有正确答案。

不过，爱立信并不拒绝那些没有通过聘用程序的候选人，这些人仍可以继续给爱立信投递简历，没必要担心上次面试结果的影响--爱立信对“屡败屡试”者依旧敞开大门。爱立信目前的员工中，就有这样的应聘者。

不过，对于被公司辞退的员工，爱立信有明文规定：不再允许回来工作。

对于主动从公司辞职的员工，爱立信一样敞开大门欢迎，目前已经有从摩托罗拉、西门子、诺基亚等公司回来的员工。据牛艳娜介绍，这些员工回来以后，并不因此影响其待遇，“待遇一般会维持在原来水平或有所提高”。

据牛艳娜介绍，爱立信中国公司目前没有残疾员工，迄今为止也没有残疾人申请过爱立信中国公司的空缺职位。“以前我国要求一些企业必须安排一定比例的残疾人就业，现在好像已经没有这样的要求了，尽管如此，爱立信还是向国家上缴一定的费用以支持残疾人的福利事业。”

学历与专业同样重要

---学历显示智力

--专业很重要

牛艳娜认为，一个应聘者的学历对他所申请的职务有较大的影响，因为“学历显示智力”，

而且有些职务有最低学历限制。

她认为，一个人的智力可能与他所上的大学没有太大的关系，但与他是大学生还是研究生却有很大关系。“这一点我们中国人都比较了解，不管是由于什么样的原因，如果上不了大学，可能会受一些限制”，“某些学位表示他有一定的智能”，当然，“学位很重要，但不起决定性作用”。

牛艳娜认为，专业很重要。“尽管在学校里学的东西可能不会在工作中用得特别多，但专业还是很重要的”。

(摘自：IT 经理世界作者：吕守升)

柯达的内部人才提拔法

人才并非凭空而来，选拔与培训一样重要，柯达强调领导人人才要从内部寻找，不仅发挥了人力管理的潜力，更在生产的第一线，造就了一个人才库。

每当公司内部有领班职务出现空缺时，如何从内部升迁，往往令主管人员相当头疼。在选拔新人时，难免会对各个可能的候选人品头论足一番。所有的公司升任某人的理由，只是因为他们是技术最纯熟的，或年资最老的。该项职务所要求的个人条件，如判断力、沟通技巧、决策能力等，都不在考虑之内。甚至有的人认为，能够找到一个肯点头的人，已是万幸了。

这种选才方式似乎荒唐，却是经常发生。纯熟的技术人才确可协助主管执行任务，也可作为选择的标准。但光是技术纯熟并不能确定能成为好领班，而年龄更是与管理能力毫不相关。所以，唯一确保你的选择是正确无误的方法，就是认清该项职务的特性，然后寻找最合适的人。一位忠实、聪明、果断的领班能知人善任，并了解其部门的公司内应扮演的角色，是公司最有价值的无形资产。故主管人员若能慎选领班人才，定能保有最认真、也最具效率的领班生产队伍。

这类的领班人才并非是凭空而来，必须要自行创造。先以严格的选择评定标准找到所需要的人后，再施以相当的培训和发展课程来培养他们。

以下就是柯达公司的做法：

柯达公司的生产策略是，以品质来应付未来强大的竞争。团队合作是保证生产品质的基础，而领班又是维系此一理念最有力的人。每支生产队伍能否达到生产策略的目标，很大程度上决定于其领班的作风。所以这样的监督者应该是较传统的工头，而同时又要具备进步的管理技巧。

柯达公司针对此问题的作法是，设计一项选才与培训计划，以在两年内培养二百位合格的监督者。其独特的地方是，选才过程的严厉以及领班在接受任命前即已先接受培训。该公司的团队管理手册说明道：目标是要使一人力计划正常运作，以符合未来所需，先行培训有潜力者，以便随时派上用场。换言之，柯达公司在生产第一线创造了一批人才。

• 选才的过程

柯达公司的方针是，领班人才必须在内部寻找，以善加利用现有人力资源的潜力。这种作法引发了两个问题：

- 1.领班人才须具有哪些特点？
- 2.如何在现有员工中，发掘具有此类特点的人？

经过研究发现，符合柯达公司理想的领班人才应该是：当机立断、协助解决问题、有创意及领导才能。他能够听取他人的意见，文字和语言均能有效沟通，他了解公司的各项组织功能，并能圆满达成任务。该公司的培训经理托尼·库克说，“如果你要从员工中发掘好的主管人才，必须先决定该职务之职责所在，以及完成该职责所需之才能。除非你对所需要的主管人才有相当了解，否则径自去衡量员工是没有用的。”下一步就是开始寻找合适的人才。但此时，库克却先向上级呈递了一份报告，详述了研究结果及拟定的选才培训计划。他说：“我们希望得到他们对该计划的承诺与支持。”因为必须得到他们的同意，主管人员才能参与评估工作，员工才有时间参加培训计划。“没有主管的支持，整个计划势必无以为继。”

• 我会成功

评估中心是柯达公司选才过程的骨干。该公司的评估中心已有多年基础，原用来决定生产队伍的培训需要，现在的用途则更加广泛。库克解释说：“参加评估的员工可以分成两类：一类是表现出有希望成为领袖人才，而应其主管之请而参加者，另一类是会说‘我希望有这个�会’的人。”

评估作业通常是在当地旅馆进行，每次有十二位候选人参加。候选人于周日晚到达后。可先行放松并熟悉环境，一等候次日早晨的评估作业。候选人在周一下午都将离去，六名评审则多待一天以讨论评估的结果，并决定合适人选。

柯达公司对评估作业的详细内容秘而不宣，不过库克形容为类似现场实况操作及角色扮演等作业，个性剖析也包括在内。这类的评估作业的成本并不便宜，但库克却认为价有所值，“虽然花费很多，但与其他设备的花费比较下，却是微不足道。而且，用时间和金钱来培

养未来的主管，谁说不划算？”

经过对每个人的优缺点做诚实的评估后，那些被认定具有领袖才能的候选人就可参加所谓的“团队管理技巧发展课程”(TMSD)。此一课程分为两阶段，第一阶段包括将近七个星期的课堂教育：传授些实务培训与经验。受训者通常是一星期上课，随后的一星期又回到工作岗位，如此交替进行。

● 理论与实务融合

理论与实务的融合可以保证此课程切得要领。例如，课堂上讲授统计学后，柯达公司的专家就会解释如何将它应用到实务上。库克认为当受训者返回工作岗位后，本课程的价值就会体现出来，“将理论转换成实务，是本课程成功的要诀。”在第二个阶段中(约六个月)，受训者将有机会表现他们的领袖才能。而且他们必须认定一个目标，只要在工作岗位上就必须尽力完成。在第二阶段接近尾声时，由经理人员所组成的小组，将进行最后的评估，以决定受训者是否符合公司的要求。库克针对课程极少失败的例子说到：“我们的目标是要使每个人成功，我们从不想到失败的问题，受训者也不会。积极的态度是成功的要素。”

柯达公司选才过程中的另一项特色是，要求候选人参加为期一周的领导才能发展课程，以学习团队合作。在前往集训地前，他们将被问到所担忧的事物是什么？每个人所担心的都不一样。但通过团队合作后，都一一克服了。当他们重返工作岗位时，每个人都非常自信，自认天下再无难事。领导才能培训有其他优点，它可显示出，即使在逆境下，团队合作成功的机会较高。它也表明每个人或多或少都有些潜力，能对团队的成功贡献一己之力。

壳牌聘人：发现我“未来的老板”

世界领先的国际石油企业、位居全球 500 家最大公司排名前列的壳牌集团，是许多年轻人心目中的“顶尖级”外企典范。那么，什么样的人才能进壳牌？壳牌在人力资源发展方面如何运作？为此专访了壳牌东北亚集团人力资源部经理史劳博 (Erik Slotboom) 和壳牌中国人力资源发展经理袁效琴。

国际化的壳牌

几乎每家企业都对外宣称自己是“独一无二”的。那么我们在说“壳牌与众不同”的时候，就必须想清楚我们究竟“不同”在哪里。首先，国际化是壳牌的显著特色。这不仅表现在它的工作

语言是英语，更重要的还在于，壳牌日常工作中跟中国之外的方方面面的接触、交往以及合作是其业务必不可少的一部分。这反映了公司多元化的一个方面。另外，同时壳牌的员工来自全国、乃至世界各地，文化背景上的差异和丰富为公司内部的交流沟通提供了广阔空间；同时壳牌鼓励不同职业、教育背景的人员加盟，往往同一部门里容纳着来自文科、理科以及经济学科等不同教育背景的员工。壳牌的国际化还表现在人员的跨国交流。壳牌中国有很多外籍人士，与此同时，也有越来越多的中国员工走出壳牌中国去新加坡、澳大利亚、英国等壳牌公司工作。

壳牌的人才标准

首先，他是不是有能力工作，并且能够完成工作任务。这是壳牌聘人的一个前提。所以一旦成为壳牌员工，他从第一天起就必须开始真正地工作、承担责任和执行任务。而不是像很多公司那样前三年都是轮岗锻炼学习。当然公司不会把他放在那里不管，而是随时观测他的工作表现，并及时给予建议和辅导，在必要的时候进行适时培训，使他从思想和技术方面完全武装好，做好他的工作，并顺利进入到下一个台阶。

其次是他的观念是不是跟公司合拍，是不是与时代合拍。这是软性的方面，包括对公司的经营准则是否认同，对安全、环境、健康等方面的要求是不是有足够的关注，并且身体力行。还有很重要的一点，就是在观念上面他一定要不停地去学习新的东西。因为这个世界变化太快，我们对员工的要求也在不断地变化和增长，如果他停止学习，可能就会落伍。所以我们要求在观念上他一定要不停地坚持学习。

另外，我们招聘人才所关注的不仅仅是某一个工作，因为我们希望他在壳牌确实是有发展前途的，并且能够实现这个事业目标。我们希望他有能力从现在的位置做起，一步一步地向更高、更宽的方向发展，做到经理、甚至董事的位置。我们公司有一套机制支持员工实现这些愿望。公司会为他提供这个平台，员工的经理和公司高级主管会给他建议，人事部门也制定了一些政策，鼓励、帮助并支持员工的个人事业追求。从个人角度来说，员工自己首先要有愿望和主动性。我们公司在网上有一个内部的公开招聘系统，公布公司内部的所有空缺，只要认为自己有时间和精力，每个人都可以去应聘、竞争。这需要员工很大的主动性和勇气，敢于去尝试，丰富自己的知识和阅历，获得自己的事业机会。

■ 我们是本着“发现我未来的老板”的态度来实施招聘的。我们希望招到的人才将来能管理我们的公司，那么什么样的人有可能是我们未来的老板呢？系统说来有三个衡量指标：成就欲以及成就能力；人际关系能力；分析能力。

分析和思维能力如何，包括你对细枝末节的敏感性怎么样；是不是能够举一反三，高瞻远瞩；能不能从各种纷繁信息中抓住最重要的，并对之进行分析、加工，获取有用信息，并得出结论等等。很多人有误解，认为脑子聪明，IQ高，思维能力就强。很多技术专才IQ非常高，但不一定综合分析能力就符合壳牌的要求。

人际关系不单纯指与人如何相处，更在于能不能与人产生1+1>2的效果。一个人人缘好绝

不是壳牌所说的人际关系。千万不要把人际关系等同于拉关系，以为能天天坐下来和人吃饭就是人际关系能力强。壳牌的人际关系是指你是不是尊重他人；你是不是理解他人；你在与人沟通时是不是能有效地倾听对方，并把自己的意见说出来；意见不一致时是不是能把不同意见综合，然后得到一个大家都比较满意的结果；是不是能说服他人，同时说服自己；在一个小团队里面是不是能够自然成为领导者，能不能跨越自己影响他人（不是越权，而是善意的、建设性的合作与帮助），这里的人际关系同时也包括了团队之间的关系。

成就欲是一个人事业追求的前提，首先你要有愿望成就一番事业，然后还要取决于你的成就能力。你是不是能清楚设立自己的目标，然后一步一步有的放矢地去完成；在实现过程中的心理素质，比如坚持与毅力、决断力，面对压力时是否能够坚持得住，能在大家争论不休的时候站出来说这个意见是最好的，请跟我走，并能够说服大家。当然除了脑子方面非常强壮之外，还要特别精力充沛，因为只有这样才能最终完成自己的事业。有人觉得只要自己兢兢业业工作就是成就能力好，不是这样的。努力工作≠成就能力。因为付出的努力，不一定有效。你要有勇气、有能力并且聪明地完成你的目标。

■ 我们从来没有说过我们需要员工有什么样的学位或者专业，因为我们相信一个人的内在的本质性的能力。所以我们从不要求、更不介意员工是从任何背景来的，在我们看来，不同背景下碰撞出来的火花会更大一点更亮一点。

我们聘人看的是一个人本质性的能力，而不是他曾经做过什么职业，或者学过什么东西。我们在招聘的时候会有这方面的宣传，但很多人不相信。尤其是招聘大学毕业生时，他们过来时总是会准备得非常充分，会设计好你问这门课时怎么说、问那门课时说什么，学术上特别有把握。有人觉得“我是学×××专业的，一定会更有优势”，但我们真的不是看这些东西。所以在第一轮面试的时候，很多热门专业的人会感觉很失望，因为我们根本就不问他专业方面的知识。我们会扔给他一个工作中的业务案例（CASE）。这个CASE不一定是正确答案的，我们看的是他用什么样的思路去分析这个案例，去解决这个问题。能不能从千丝万缕的联系中发掘出主要矛盾，从中看到潜在的机会和威胁，并利用这些机会同时规避潜在的威胁，看到业务可能的走向，并能举一反三，预期到更长远的发展。

有时我们的问题会显得不着边际，他完全要凭自己的能力而不是书本上的知识去分析去解决。比如我们可能谈到妇女问题，跟他的学业完全无关，这时候我们就会看到潜藏在他脑子中的真正的能力。所以我们完全不是从他所学的专业入手，而是从他本质的思维能力上去判断他是不是壳牌所需要的人。

在经过一轮筛选后，他会进入到更高层次的面试。管理人员会与他做进一步沟通，从而发现他更本质的能力如何。这一阶段测试的东西会更加仔细更加全面，但仍然与他学到的东西无关。主要测试方向是他思维的深度和广度，是不是具有创造力，是不是有工作激情，是不是能够为了某一个目标坚持不懈努力奋斗，面对挫折能不能勇敢承受……这些完全都是他本身的东西，在经过一轮一轮的面试后，我们相信到最后我们会看清楚，他是不是我们需要的人才。

■ 开始四年，你会在两到三个职位上工作，级别亦会随表现逐渐提高。公司会密切关注你的工作表现，你的工作表现将决定你下一个职位的工作内容和级别。壳牌部门经理和人力资

源顾问将帮助你充分发挥个人技能，并使你的工作成果更加显著。

在壳牌人力资源的运作中，绩效评估和提高占据非常重要的位置。绩效评估主要包括工作表现和能力增长。经理会听取员工个人的愿望，对未来发展有何要求，然后一起协商下一年他应该怎样表现，包括能力目标和业务发展目标的增长趋势。

各部门每年还要做一个全部门的业绩衡量，在个人完成业务的基础上做员工相互之间的横向比较，帮助他们认识他们在过去一年中到底表现如何。这关系到他在下一年的工资增长和奖金区分。对做得好的而言是鼓励，对做得不那么好的人来说也是一个促进，虽然我们觉得壳牌的人做得都很好，只有不那么好和特别好的区别。

我们刚刚完成一个对公司全部员工发展潜力的评估。这个评估旨在预计未来若干年内壳牌中国公司员工的发展速度和程度。对那些非常有潜力成为高层管理者的员工，我们将给予特别的关心和培养。我们组织了一个评估发展中心，这些员工在这里会受到业务方面的强化培训。比如说给你一个实战的例子让你分析，或者大家在一起讨论，而在旁边观察和辅导的公司里最有经验的经理们，会为你提出有价值的建议：你哪些方面做得好，在哪些方面还有提高的余地，你应该怎样更好地发挥自己……从而帮助员工得到最好的发展。

壳牌想要的大学生

我们招聘的大学生首先要在学业上胜过他人。因为学生以学业为主，能在学业上打败其他竞争者，证明他有智力也有韧性去做事情，并有能力取得成功。学业之外我们希望他有多样化的兴趣，积极参加各种社会活动，比如在学校里任学联主席等等。这是非常重要的与人发展联络的机会，丰富自己的网络，并以此为基础发展团队活动精神，掌握沟通技巧，并在团队中培养自己的领导素质。

除了兴趣多样化之外，我们还希望学生能学好英语。一个人如果只会说中文的话，就会少很多跟世界接触的机会，没法跟更多的人沟通，没法获取更多的信息，甚至错过和疏忽很多信息。学好外语对他应聘世界级的大公司会很有帮助。

学生应该孜孜不倦地广泛搜集和获取各种信息，丰富自己。通过报刊、网络、图书馆，了解世界新动向，帮助自己跟这个世界、这个时代接轨。最重要的是通过广泛的阅读，了解所谓的业务究竟是怎么回事，并利用这些信息，做出自己的判断。比如看到关于污染问题的文章，你可以和朋友谈谈污染的产生、危害以及解决途径，甚至于“如果你是环保局长，你可能采取的措施”等等。

学习之外，还应该争取更多的机会去接触世界，积累工作经验。学校环境还是相对简单，社会要复杂得多，通过接触更多人，有了更宽的联络群体和对象后，你会更理解世界的方方面面。要在一个更真实更社会化的领域做出一些东西来，其实是非常考验一个人的能力的。

麦肯锡的择才标准

咨询究竟干什么？麦肯锡要什么样的人？怎样获得老板青睐？请听麦肯锡人自己说。

给 CEO 出谋划策

在普通人看来，所谓咨询就是出点子、想办法。但咨询业实际上应该分成 3 个层次：第一个层次称为“战略咨询（STRATEGY CONSULTING）”，它的服务对象主要是 CEO 这样的企业高层人士；第二个层次称为“操作咨询（OPERATIONAL CONSULTING）”，主要是为中层经理提供帮助；还有一类称为“特定咨询（SPECIALIZED CONSULTING）”，意思是根据不同的需求提供不同的咨询服务。

而麦肯锡主要就是提供“战略咨询”的。在这个领域，它的主要对手包括波士顿咨询公司，AT Kearney 和 Booz ALLEN。在麦肯锡看来，好经理是不分行业，不分具体功能的。一个好的经理能够管理好任何企业，就像公理，放之四海而皆准。因此麦肯锡就是当 CEO 在面临重大的不确定性时，帮助他分析情况，把各种因素量化，给其提供帮助。

聪明、苦干，有野心

对很多人来说，进入麦肯锡是梦寐以求的事。那么，大家自然关心麦肯锡的择才标准是什么？

第一，你得很聪明，是真的聪明。具体来说，表现在你的领悟力和学习能力上。比如说，你打交道的大多是 CEO，他们是他们的专家，有 20 年的行业经历。而你对他们行业而言，是个彻头彻尾的新手。在和 CEO 谈话的时候，你得很快理解他的意思，揣摩他的想法，明白真正困扰他的问题是什么。这就是一种实实在在的领悟能力。其次，你得迅速掌握该行业的信息，有时你手头会立即堆起一大摞的资料，如何在“汗牛充栋”中找到最关键的，这就是学习的能力。

第二，你得能吃苦。这个行业是以青春作代价的，每天平均工作 15-16 个小时，频频出差。结婚，谈朋友都只能委屈一下了。

第三，你得有野心，有干劲。麦肯锡是群贤毕至的地方，哪敢稍有懈怠。竞争压力、超人工作量都是很大的考验。想要在这样的环境下晋升，有两点很重要。①作为下属，你的目的是让头儿无事可干。你得让上司信任你，觉得把事情交给你很可靠。②得搞定客户，如果作为一个咨询人员，你服务的 CEO 习惯性地每逢重大决定都和你商量，征求你的意见，那么你

就做到登峰造极了。

面试时要不卑不亢

如今在麦肯锡中国公司大约有 30 个 CONSULTANT（顾问），其中 10%是博士，60%是 MBA，10%是博士加 MBA，剩下的 20%是其它硕士学位和普通本科。而且想有所发展，就必须是 MBA 出身。现在麦肯锡在中国本科生的招聘范围只集中在复旦、交大、清华和北大四所高校，涉及的专业主要有外语、计算机和管理。

麦肯锡在面试时，有这么一个经典的问题：为什么你选择麦肯锡？回答：麦肯锡对我的职业生涯而言是一个很好的起点；我所学的，与麦肯锡的行业相符。这些答案都可以。但如果是：我加入了麦肯锡，我会努力工作。这就和问题相去甚远了。

面对麦肯锡这样优秀的企业，表现得过于谦卑，显得缺乏自信，一遍遍地重复说：我非常渴望为贵公司服务。或表现得过于自信，好像他不是来应聘，而是来讨债，都不对。在面试时，你应该表现出的是你对这份工作的喜爱和你的雄心壮志。麦肯锡是一份工作，一份好工作，仅此而已。

上海通用汽车 (SGM) 的招聘策略

上海通用汽车有限公司 (SGM) 是上海汽车工业 (集团) 总公司和美国通用汽车公司合资建立的轿车生产企业，是迄今为止我国最大的中美合资企业之一。

SGM 的目标是成为国内领先、国际上具有竞争力的汽车公司。一流的企业，需要一流的员工队伍。因此，如何建设一支高素质的员工队伍，是中美合作双方都十分关心的首要问题。同时 SGM 的发展远景和目标定位也注定其对员工素质的高要求：不仅具备优良的技能和管理能力，而且还要具备出众的自我激励、自我学习能力、适应能力、沟通能力和团队合作精神。要在一个很短的时间里，客观公正地招聘选拔到高素质的员工来配置到各个岗位，对 SGM 来说无疑是一个重大的挑战。

●“以人为本”的公开招聘策略

“不是控制，而是提供服务”这是 SGM 人力资源部职能的特点，也是与传统人事部门职能的显著区别。

首先，根据公司发展的战略和宗旨，确立把传递“以人为本”的理念作为招聘的指导思想。SGM 在招聘员工的过程中，在坚持双向选择的前提下，还特别注意应聘者和公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和五项核心价值观：以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新。同时，公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次价值实现的需求，尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

其次，根据公司的发展计划和生产建设进度，制定拉动式招聘员工计划，从公司的组织结构、各部门岗位的实际需求出发，分层次、有步骤地实施招聘。1997 年 7 月至 1998 年 6 月分两步实施对车间高级管理人员、部门经理、骨干工程师、行政部门管理人员和各专业工程师、工段长的第一层次的招聘计划；1998 年底到 1999 年 10 月分两步实施对班组长、一班制操作工人和维修工、工程师第二层次的招聘计划；二班制和三班制生产人员的招聘工作与拉动式生产计划同步进行。

再次，根据“一流企业，需要一流员工队伍”的公司发展目标，确立面向全国广泛选拔人才的员工招聘方针。并根据岗位的层次和性质，有针对性地选择不同新闻媒体发布招聘信息，采取利用媒介和人才市场为主的自行招聘与委托招募相结合的方式。

第四，为确保招聘工作的信度和效度，建立人员评估中心，确立规范化、程序化、科学化的人员评估原则。并出资几十万元聘请国外知名的咨询公司对评估人员进行培训，借鉴美国 GM 公司及其于公司已有的“精益生产”样板模式，设计出具有 SGM 特点的“人员评估方案”；明确各类岗位对人员素质的要求。

最后，建立人才信息库，统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

两年来，公司先后收到 50000 多封应聘者的来信，最多一天曾收到 700 多封信，收发室只能用箩筐收集。这些信来自全国各地，有的还是来自澳洲和欧洲等国家的外籍人士。为了准确及时处理这些信件，SGM 建立了人才信息系统，并开通了应聘查询热线。成千上万的应聘者，成筐的应聘者来信，这些都是对 SGM 人员招聘策略成功与否的最好检验。

● 严格规范的评估录用程序

1998 年 2 月 7 日到上海科学会堂参加 SGM 招聘专场的人士无不感慨：“上海通用招聘人才门槛高！”那天，凡是进入会场的应聘者必须在大厅接受 12 名评估员岗位最低要求的应聘资格初筛，合格者才能进入二楼的面试台，由用人单位同应聘者进行初次双向见面，若有意向，再由人力资源部安排专门的评估时间。在进入科学会堂的 2800 人中，经初步面试合格后进入评估的仅有百余人，最后正式录用的只有几十人。

一、录用人员必须经过评估

这是 SGM 招聘工作流程中最重要的一环，也是 SGM 招聘选择员工方式的一大特点。公司为了确保自己能招聘选拔到适应一流企业、一流产品需要的高素质员工，借鉴通用公司位于东德和美国一些工厂采用人员评估中心来招聘员工的经验，结合中国的文化和人事政策，建立了专门的人员评估中心，作为人力资源部的重要组织机构之一。整个评估中心设有接待室、面试室、情景模拟室、信息处理室，中心人员也都接受过专门培训，评估中心的建立确保了录用工作的客观公正性。

二、标准化程序化的评估模式

SGM 的整个评估活动完全按标准化、程序化的模式进行。凡被录用者，须经填表、筛选、笔试、目标面试、情景模拟、专业面试、体检、背景调查和审批录用九个程序和环节。每个程序和环节都有标准化的运作规范和科学化的选拔方法，其中笔试主要测试应聘者的专业知识、相关知识、特殊能力和倾向；目标面试则由受过国际专业咨询机构培训的评估人员与应聘者进行面对面的问答式讨论，验证其登记表中已有的信息，并进一步获取信息，其中专业面试则由用人部门完成；情景模拟是根据应聘者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相仿的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、潜在能力的一系列方法。如通过无领导的两小组合作完成练习，观察应聘管理岗位的应聘者的领导能力、领导欲望、组织能力、主动性、说服能力、口头表达能力、自信程度、沟通能力、人际交往能力等。SCM 还把情景模拟推广到了对技术工人的选拔上，如通过齿轮的装配练习，未评估应聘者的动作灵巧性、质量意识、操作的条理性及行为习惯。在实际操作过程中，观察应聘者的各种行为能力，孰优孰劣，注渭分明。

三、两个关系的权衡

SGM 的人员甄选模式，特别是其理论依据与一般的面试以及包括智商、能力、人格、性格在内的心理测验相比，更注重以下两个关系的比较与权衡：

1、**个性品质与工作技能的关系。**公司认为：高素质的员工必须具备优秀的个性品质与良好的工作技能。前者是经过长期教育、环境熏陶和遗传因素影响的结果，它包含了一个人的学习能力、行为习惯、适应性、工作主动性等。后者是通过职业培训、经验积累而获得，如专项工作技能、管理能力、沟通能力等，两者互为因果。但相对而言，工作能力较容易培训，而个性品质则难以培训。因此，在甄选录用员工时，既要其工作能力，更要关注其个性品质。

2、**过去经历与将来发展的关系。**无数事实证明：一个人在以往经历中，如何对待成功与失败的态度和行为，对其将来的成就具有或正或负的影响。因此，分析其过去经历中所表现出的行为，能够预测和判断其未来的发展。

SGM 正是依据上述二个简明实用的理论、经验和岗位要求，来选择科学的评估方法，确定评估的主要行为指标，来取舍应聘者的。如在一次员工招聘中，有一位应聘者已进入第八道程序，经背景调查却发现其隐瞒了过去曾在学校因打架而受处分的事，当对其进行再次询问

时，他仍对此事加以隐瞒。对此公司认为，虽然人的一生难免有过失，但隐瞒过错却属于个人品质问题，个人品质问题会影响其今后的发展，最后经大家共同讨论一致决定对其不予录用。

四、坚持“宁缺勿滥”的原则

为了招聘一个段长，人力资源部的招聘人员在查阅了上海市人才服务中心的所有人才信息后，发现符合该职位要求的具有初步资格者只有 6 人，但经评估，遗憾的是结果一个人都不合格。对此，中外双方部门经理肯定地说：“对这一岗位决不放宽录用要求，宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。”评估中心曾对 1997 年 10 月到 1998 年 4 月这段时间内录用的 200 名员工随机抽样调查了其中的 75 名员工，将其招聘评估的结果与半年的绩效评估结果作了一个比较分析，发现当时的评估结果与现实考核结果基本一致，两次结果基本一致的 84% 左右，这证明人员评估中心的估有着较高的信度和效度。

美国约南露珍服装公司为借力而“三顾茅庐”

纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。

但凡一个人在事业上有一番成就，成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来，有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他受益最大的还是他知人善任的能力。

斯瓦兹 15 岁开始做工，后来当一家服装公司的伙计，19 岁时，当他声称要辞职自费开店时老板斯特拉登科以为他在说谎。他从做工起就开始储蓄，这时已存了 3000 美元与人合伙办了一家小服装厂。

他马上感到，老是做和别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无心，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，三十岁的老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：她这件衣服比你们的怎么样？

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的”，老板骄傲地说，并且不屑地撇了一撇嘴角，“别看我开这么

个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过3家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”

斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的人。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人主：“要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头“只要你有这种精神，将来的前途不可限量，杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现，”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也用不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头，约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到10年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟新潮流，抢在最前面而这只有青年人才容易胜任，基于这种信念，斯瓦兹

在功成名就之后，又决定任命他 25 岁的儿子理查任公司总经理，成为当时美国大企业中最年青的领导人。

“理查是不是我儿子，并不是问题的关键”，他回答众人道：“他升任总经理前，担任了两年的副总经理，我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做的很好，无话可说。很多富翁得不到儿子的帮助。这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”

事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得新的生机。

讨论：

1、斯瓦兹是怎样从一个学徒工当上老板的？

2、“同行是冤家”，他的老板为什么会给他自己树立一个同行业的对手？为什么他自己不启用杜敏夫？

3、有人认为斯瓦兹的成功是靠他自己屈膝卑颜乞求来的，况且他一直坚持大量启用年青人，这样一来他的管理层中，都是些没有管理经验的年青人，这样会使他的企业走下坡路，你是怎样认为的呢？

求贤若渴的美国百华公司

常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帷幄、独挡一面的将相之才就更允求了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。

美国著名的百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大，他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶起初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送到的货物，代理商若再将货物带回，就得倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。

这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规

模，否则别人利用他创造的这种经营方法，很可能赶到他前面去，他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料途中迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏，在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心，也放，这就是所谓的缘分吧，他邀请卢贝克到他的小店中休息。两人一见如故，睡意全无，直谈到东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害，他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次，吞吞吐吐地说：“我有句话，实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来我们一起经营？”

两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱中诞生了。

从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

“也许我们都是中驷之才。”萨耶苦笑着说。

“是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。”卢贝克说：“我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？”

萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合：“好吧，我们为我们的生意找个老板。”

为上百万元的生意找个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种将相人才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的；即使真有这种人才，恐怕也早就被别人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。

这也是因为大公司的经理一般不屑于经营他们的“杂货铺”。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一守会尽全力报效；不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着“帮帮忙”的心理。

一天，萨耶下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴：“这种布料我们店里有的是，干吗要去买别人的？”

“我高兴嘛”妻子任性地说：“料子不算太好，但花式流行。”

“我的天！”萨耶嚷起来，“这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？”

“卖布的说的。”妻子坦白了，“今年的游园会上，这种花式将会流行的。”

妻子告诉他，在游园会上，当地的社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。

萨耶对女人在服饰方面这种“不甘人后”的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。

“这个情报，是谁告诉你的？”萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子支吾了半天，吐露了真话：“卖布的告诉我的，不过，他叫我不再告诉其他人。”

萨耶真想笑一场，他明白这全是小布贩的会俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。

萨耶并没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头，游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

萨耶暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨耶约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥护，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更绝，店门前贴着大纸上写道：衣料售完，明日有新货进来。那些拥护抢购的人，惟恐明天买不到，在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而是因为销路不好，没有再继续进口，看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。

“虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都这样认为。然而，当他俩与店主见面时，却不禁面面相觑，大出意外，原来他就是经常到他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年，从没有深谈过，对他也没有什么特殊印象，这次，他们把对方细细打量一遍才发觉他的目光中，有一种说不出的飞扬神采，有强大的吸引力。

寒暄之后，萨耶开门见山：“我们想请你参加我们的生意。坦白地说，想请你去当总经

理。”

“请我？这是从何说起？”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请，”萨耶严肃地说。

路华德笑了：“这是当然。我想我还没有这么吃香，还有谁会要我？”

萨耶又一资表现出他的思想敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务，如果不是有言在先，路华德完全可能被其他公司拉去。在这场人才争夺战中，萨耶抢先了一步，否则公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆。10年之中，营业额增加了600多倍，现在该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这科是个不可思议的天文数字。

讨论：

- 1、萨耶是不是在生意场对市场预测反应迟钝？比如，他妻子告诉他那种花式的衣服将会流行，况且他也知道女人不甘落后追潮流的心理，但他却无动于衷，以至于他的店里的存货被买走，他还没有发觉这个商业信号，这些是不是足以说明其市场反应迟钝？
- 2、萨耶是怎样发现并拜求卢贝克和路德华的？
- 3、你认为萨耶和路德华两人谁具有更好的前瞻力？

纽约联合印刷公司的“择人之道”

纽约联合印刷公司的销售经理——皮尔森先生，此时正在审核瑞·约翰逊先生的档案材料，这位约翰逊先生申请担任地区销售代表的职务，联合印刷公司是同行业中的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。

该公司目前正考虑让约翰逊手下的销售成员同大学教授们打交道。约翰逊是由杰丽·纽菲尔德介绍给这家公司的，而纽菲尔德是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一

位。虽然他到公司仅两年，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。

在他到公司的短时期内，就将在自己负责区域内的销售额增加了三倍，他与约翰逊从少年时代就是好朋友，而且一起就读于伊利诺斯州立大学。

从档案上看，这位约翰逊先生似乎是一个爱瞎折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的10年后，他没有一项固定的工作。在其工作中，持续时间最长的是在芝加哥做了八个月的招待员。他在RIVIERA呆了两年，所做的一切仅够维持生活，而今他刚回来。

由于没有足够的钞票，所以不管在哪儿，他都想方设法谋生，既然他以往是这种情况，在多数情况下公司就会自动取消考虑他的资格。但皮尔森先生还是决定对约翰逊的申请给予进一步考虑。这主要是因为公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚约翰逊的既往。

皮尔森先生在亚利桑那州的菲尼克斯花了两天时间，同纽菲尔德及其朋友——作为顾问，一道会见了约翰逊先生。三人一致认为问题关键在于：约翰逊先生能否安顿下来，为生活而认真工作。约翰逊对这个问题抱诚恳的态度，并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得会得到这份预想的工作。

约翰逊先生似乎有优越的素质来胜任，他的父母是东部一所具有相当规模的大学教授，他在学术氛围中成长起来，因而，充分地了解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有能力，知进取的人。

在会见后，皮尔森先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，他会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危存在：那就是约翰逊先生可能会再次变得不耐烦而离开这个工作去某个更好的地方。不过，皮尔森决定暂时雇用约翰逊。

然而，公司挑选程序的一部分要求在对人员最后雇用之前对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。测试报告说：约翰逊先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归入一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，皮尔森先生还拿不定主意是否向总裁建议公司雇用约翰逊先生。

讨论：

1、是否可录用约翰逊先生？

2、皮尔森先生将建议什么？

3、假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山盼着那山高”在皮尔森公司干一段时间后再又跳槽？

一次失败的录用决策

普顿斯化学有限公司是一家跨国公司，以研制、生产、销售药品、农药等为主，露秋公司是普顿斯化学有限公司在中国的子公司，主要生产、销售医疗药品，随着生产业务的扩大，为了对生产部门的人力资源进行更为有效的管理、开发，他们希望在生产部建立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调，人力资源部经理王量对应聘者作了初步的筛选，留下了5人交由生产部经理李初再次进行筛选，李初对其进行选择，留下了两人，决定由生产部经理与人力资源部的经理两人协商决定人选。这两个人简历及具体情况如下：

赵安：男，32岁，有企业管理硕士学位，有8年一般人事管理及生产经验，在此之前的两份工作均有良好的表现。

面谈结果：可录用。

钱力：男，32岁，有企业管理学士学位，有7年的人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料。

面谈结果：可录用。

看过上述的资料和进行面谈后，生产部经理李初来到人力资源部经理室，与王量商谈何人可录用。王量说：“两位候选人，看来似乎都不错，你认为哪一位更适合呢？”

王量说：“两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是，钱力的第二位主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有什么不好的背景，你的意见呢？”

王量说：“很好，李经理，显然你我对钱力的面谈表现都有很好的印象，人吗，有点圆滑，但我想我会容易与他共事，相信在以后的工作中出现大的问题。”

李初说：“既然他将与你共事，当然由你作出决定更好，明天就可以通知他来工作。”

于是，钱力被公司录用了，进入公司6个月以后，他的工作不如期望做得好，指定的工作，他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的抱怨，显然，钱力对此职位不适合，必须加以处理。

[分析提示]

企业组织的生存与发展取决于它们在竞争环境中所处的优势地位，而在所有的竞争优势要素中，人力资源的质量是最为重要的，人力资源称为组织发展的“第一要素”。因此，企业组织中人力资源管理的各个环节和组成部分都必须以人力资源的质量要素为前提。如果将人力资源管理看成是一个动态的系统的话，那么，人员的招聘与录用工作就可称为人力资源管理系统的输入环节。人员招聘与录用工作的质量将直接影响企业、组织人力资源的输入和引进质量。如果人员招聘与录用的质量高，将会促进组织的健康、快速、高效地发展。更好地实现组织的战略与发展目标；相反，如果人员招聘与录用的质量较低，或录用的人员不符合组织的要求，则会阻碍组织的发展。在组织需要用人时，找不到合适的人选，这时企业组织的正常发展极为不利。所以，人员招聘与录用，将随着企业组织的发展，在人力资源管理中占有越来越重要的地位，人员招聘与录用的成功与否将直接影响一个组织的兴衰成败。

在人员招聘与录用过程中，招聘人员将会遇到各种各样的问题，需要招聘人员具备公正的态度及相应知识和技能，才能在招聘过程中避免各种误区，保证所招人员符合组织的要求，否则，不仅不利于组织的发展，同时也不利于个人的职业生涯发展。在此案例中，由于招聘人员的个人原因而导致的错误应当避免。

[思考题]

为什么会错选钱力？

王量如何影响李初作决定的？运用什么样的方法可以发现钱力的缺点？

如果你是人力资源部经理，你该如何处理这件事情？

从此案例中，你发现了什么问题？在实际工作中，应如何避免？

恒基伟业：我们如何打量人才

素质前提：良好的职业操守

恒基伟业的人才理念简单概括起来就是：尊重人才、培养人才、提升人才。什么样的

人是符合现在社会发展以及企业未来发展的人才？我觉得他应该具备这样的素质：

第一，健康的人格。这个说法可能比较形而上，简单地说就是要有原则，有是非善恶的明确标准，有强烈的责任心和良好的职业操守。

第二，较高的创造性。他必须有创新意识，看问题有独特的视角，有创意冲动，有求异思维和敢于怀疑的精神。

第三，主动精神。有较高的主观能动性，有自我完善和自我发展意识，少依赖性。

第四，广博的知识。现在企业讲究人才要有复合型知识结构，这样可以保证人才有迁移性思维。

在这些素质中，良好的职业操守显得尤为重要。而良好的职业操守是职业经理人必须具备的从业素质，不然人家怎么会放心把企业交给你来打理？你首先要知道你应该做什么，并知道应该怎样去做，你必须明确你的责任、目标在什么地方。而实现这一切的前提是健康的人格和责任感。

管理依据：影响力，而非职位权威

什么样的人才在恒基伟业最有发展前途？概括地说就是有想法，有创意，有能力的人才。在一个企业内部人才有不同的划分方式，大体可分为管理人才与技术人才。技术人才的能力要求当然体现在技术方面，他所应具备的技术能力是适应企业发展需要的，不只是适应企业目前的技术需要，而是根据企业发展战略，符合企业未来发展的需要。现在企业之间竞争非常激烈，单靠一项技术一个诀窍就想立于不败之地显然已是痴心妄想。

而管理人才的能力和素质评定相对复杂些，大概有这么几个方面：

第一，策划能力，决策能力。

第二，组织能力。

第三，计划能力。

第四，沟通能力。

第五，与沟通能力密切相关的是协调能力。

第六，创造能力、创新能力。

培训：降低员工的挫折感

在人才培养方面，我们有自己的员工培训计划。根据员工不同的职责、专业分专题培训。

对新员工而言，培训还有一个非常重要的意义，那就是，它对不断降低员工的挫折感起到很大的作用。把新员工放到一个位置上去工作，就他本身的能力而言，也许不是完全达不到，但就因为他没有受到某些方面的特殊训练，一开始不能很好胜任，这很容易让人产生挫败感。

对大学生来说，我认为除了学习好以外，还要实践好，不放过任何一个参加社会实践的机会。

面试：相互激荡，层层剥皮

我们的面试很灵活。有时会组织十个人一起进行面试，出一道题，让他们互相辩论，挑剔。比如招营销人员的时候，我会提问“谁能给我讲讲营销理论的发展过程”，就有人站出来，讲述从生产概念转变到产品概念，再到推销，最后到营销的过程。然后可能就会有人会说来说不对，应该是什么样什么样的。在大家互相激荡的过程中，我们就能一目了然地发现哪些人思路敏捷，哪些人底子过硬。这样既可以节省很多时间，又能给大家一个充分展示自己的机会。

我们常常采用压力式提问，借以观察判断一个人的承受能力。

很多企业刚一开口就问“我能拿多少钱”的应聘者表示非常反感，我不会。因为这个世界上大多数人都是靠工资吃饭，而且这个问题早晚都得谈。很多企业招聘的时候有许多框框，说我们不要什么样什么样的人。恒基伟业是没有这些框框的，也就是说，我们从来不说我们不要什么样的人，我们看、我们想的都是我们需要的是什么人，即便他身上有诸多我们不喜欢的东西。关键在于，他有我们最需要的东西。很多科技奇才在常人眼中都是“怪”才，所以这一问题的处理对高科技企业来说尤为重要。

(摘自：《中国青年》作者：孙雅君)

为真正的人才铺路——北电网络求才术

北电网络是一家有百年历史的电信公司，能够在通信进入网络数据时代的今天，没有遭遇

折戟沉沙，而是很快实现经营战略的转型，迅速掌握时代脉搏，本身就是一个非常值得研究的企业转型案例。当记者深入北电网络公司，在一个 100 多年的企业里能够见到如此新的人力资源观念，除了吃惊还有敬意。

北电网络背景

自 1874 年亚力山大·贝尔发明世界上第一部电话机，并将在加拿大境内的生产许可权交给了他的父亲，北电网络的早期创业者就开始了其预测变革不断创新的奋斗历程。1895 年由老贝尔创建的运营公司正式成立，经过一百多年的发展，成为我们现在熟悉的北电网络。

1995 年北电网络向世界展示了网络的世界对未来电信发展的构想，预测了全球数字网络将取得主导地位。

1995 年北电网络（中国）控股公司成立。北电网络最早进入中国是在 1972 年向中国提供传输设备，及时地向全世界传送了毛泽东主席与尼克松总统历史性会晤的场面。

1998 年 6 月，加拿大北方电信公司以 91 亿美元之巨资收购美国 BayNetwork 网络公司，完成传统电信公司向基于 IP 协议的互联网络为核心的全新网络通信公司的转变。北电网络成为提供 Internet 电话、数据、电子商务和无线解决方案的全球性主导企业。公司为全球范围的电信企业、服务提供商以及企业客户提供服务，并提出“一体化网络”的概念，创建可靠、快速的高性能 Internet。1999 年度，北电网络公司的财年收入为 213 亿美元。预计 2000 年的收入增长幅度为 20%。北电网络全球员工总人数约 7 万，向全世界 150 多个国家和地区的客户提供服务。

北电网络分布全球的研究实力包括联网的研究与开发设施、附属的合资企业及其他协作机构，在 17 个国家进行创新产品和高级设计的研究工作。北电网络在美国、英国、加拿大、法国、墨西哥、巴西、土耳其和爱尔兰共和国设有生产厂家。这些全球范围内的许多机构还从事工程和其他产品的开发工作。

招聘从内部开始

北电网络公司每年大约收到 5000 份求职书，录用比例 1%~2%。

北电网络在中国的合资厂有员工 1800 人，有自己的人力资源部。北电网络独资公司的员工有 500 多名，有 8 位人力资源的员工来做人力资源工作。

推荐有奖

像许多公司一样，北电网络公司的招聘途径很多，中高层用猎头公司找人，配合北电人力资源部的猎头公司有几家。

一般员工通过广告招聘和员工内部推荐，也有通过招聘会的方式吸纳新人。北电网络经常

到大学进行招聘讲座，在毕业生中选择优秀学生，但是北电网络招聘的应届大学生为正式员工的并不多，更多的是有经验的专业人员。

在北电网络公司的所有招聘方式中，员工推荐是效果最好的方式。“通过推荐招聘的人我们通常能够知道员工大概的情况。例如我们现有的员工很有可能是从竞争对手那里来的，所以推荐来的人也可能有这个行业的经历。或者一些从比较好的大学毕业的学生，他们在北电工作的同学可以给他们推荐，这样来的员工基本素质比较接近。”北电人力资源部的人士非常认同这种内部推荐方式，并且建立了一种内部推荐奖金制度 (Employee referral Program)，员工推荐来的人如果被北电网络录用，北电将会给这位员工一定金额的奖励。员工内部推荐的流程是：先由需要用人的经理提出用人需求，人力资源部将此信息进行内部招贴，企业内部的员工知道有这个用人名额，就可以将自己认为合适的人选推荐到公司来，公司的用人经理和 HR 面试人员通过面试，觉得推荐人选适合，就可以进来上班了。这种招聘速度非常之快。但是推荐进来的员工要经过 3 个月的试用期，经理觉得推荐来的员工适合，该员工的推荐人就可以拿到奖金。推荐来的人最大的一个好处是免去一些背景的考察，这种方法很有效。

面试第一

北电网络的面试是一道非常难过的关。北电网络的面试面谈看似轻松，其实问答的每个题目是根据人力资源科学依据设计的，每个问题并不是需要你回答“Yes”或“No”，而是通过讲述你的经验和看法来看这个人的行为表现和思考问题的方式，很多问题是情景式分析，考察一个人解决问题的能力。面试至少有用人经理和人力资源部的人参加，在面谈时除了问答，面试人员也会详细回答应聘者的许多疑问，在面谈过程中让新来的人了解北电网络的公司文化。有时候一个面试会有别的部门参与进来面谈，除了对应聘者的素质考察，还看这个新人对公司文化的理解，对客户关注和授权文化的理解程度。

通常会有笔试英语的过程，题目非常多，有点像 TOFEL 考试的量，当然不是 TOFEL 试题。针对技术人员还有技术方面的测试。

再续北电缘

北电网络公司对没有被录用的人会给他们建立档案，一些优秀的面试者因为没有相应的位置来录用，人力资源部通常会跟他们保持联络，在合适的时候会请他们进来。从北电网络辞职的人如果不是因为违反公司制度的原因，尤其是那些表现好的员工，公司非常欢迎他们再回北电来。人力资源部会不定期与他们保持联络。为了吸引那些优秀员工回北电，公司专门有一个“回归”政策。如果这些离去的优秀员工进来，公司会将他们原来在公司的工龄续起来，所有与原来工作有关的福利都会接上来。

北电网络吸引人的特色是让每个人有“没有天花板”的感觉，用人只看人的表现和贡献。如果这个人有潜能，北电会给他提供许多学习机会。

招聘速度

北电的招聘速度总体看比较快。在用人紧急的情况下，如果是通过内部推荐，通常速度非常快，甚至2~3天就可以将人招聘进来。一般员工如果确定了录用，通常1周左右就可以到岗。外资独资企业用人，中间有一个在外企服务公司（FESCO）注册和体检的过程，这通常要花掉1~2天时间。所有北电员工的试用期是3个月。

公平薪金

北电公司一年里可能有两次薪金调查，比较北电与整个薪金市场的情况，确定公司整体的调资政策。

在面试时，员工可能会提出一个薪酬要求，甚至有时候求职者提出的要求比北电给的还低，但是北电仍然会非常公平地按岗位给员工这个薪水，不会出现员工谈多少就给他多少的情况。北电网络的每个职位的薪酬标准都有很细致的市场调查依据。整个公司按职位将薪酬进行了很细的分类调查，构成整个工作类别（Job Family）的薪酬体系。

首先给老总涨薪水

在企业招募优秀人才时，往往会出现人才要价高出公司内部现存体系的情况。北电网络在薪金上有比较好的竞争优势，每个职位的薪酬是一个范围值，一般能够涵盖薪酬的变化，如果遇到关键岗位的关键人才，薪酬会有一些弹性。对于进来的人，北电网络可以评估这个人的价值，除了能给这个人薪酬外，还可以用别的方面吸引人，例如发展机会。对招募的优秀人才，加入公司当天公司会给他支付一笔入司现金。一般来说因为优秀人才要价高而不能进入公司的情况不多。“如果遇到加入人才要的薪酬比老总还高，公司首先应该考虑给老总加薪。”人力资源部在吸纳人才方面发挥了非常重要的作用，企业的薪酬体系如果落到市场后面，就会调整薪酬。

薪资结构

北电网络最大的一部分工资是基本工资。另外，每个员工有交通和餐补，也有国家规定的三大保险。公司在住房方面有自己的制度。公司大体上可以分为两条线：一类是做行政的（backline），另一类是做市场和销售的（frontline）。与销售有关的员工根据业绩有一部分佣金，做行政的员工无佣金，但是根据公司整体情况和个人贡献有奖金（bonus），1年有2次这样的奖金。行政员工的调薪在4月进行，销售人员在1月份调薪。一般一名员工的工资在一年内不会变化，如果职位变了就会有薪金变动。北电的每个部门经理手头有一部分现金奖励员工，他们对业绩好的员工可以随时进行奖励，不需要通过人力资源部的繁琐手续。这种很常用的鼓励方式，能够对员工进行及时的肯定，让员工时刻能够感受到被肯定的快乐。

例如，美国东北部的一个 IT 厂商在某个大学建立了一个程序开发实验室，为注册学生提供实际工作机会。另外，在职或者利用夜晚开设 MBA（工商管理硕士）课程是 IT 专业人员的一个重要来源，目前尚未受到充分重视。虽然读这类 MBA 课程的学费一般是由公司支付的，但非常值得，因为通过攻读 MBA 的学生对招聘也带来好处。

广告：在各种出版物和广播电台上做广告招聘人才，作为传统的手段用得仍很多。对于地区性的岗位，以在地方报纸上作广告招聘为宜；而对于公司职务，则以在杂志上作广告为宜。广告效果通常取决于地域以及企业在营销上是否精明老到。

通过职业中介机构：美国和职业中介机构，目前收取佣金的标准是：高级 IT 专业人员 2000 美元，中级 1000 美元，初级 500 美元。新雇员上班第一天介绍人领取佣金的一半，另一半在 6 个月之后领取。职业介绍看起来似乎不错，但也常常出现管理不当的现象，对求职者带来负面影响。

通过专职的 IT 招聘员：公司的招聘员，尤其是中型企业的招聘员，负担很重，既要招聘新的 IT 专业人员，又要为离职的 IT 专业人员找到顶替的人。在这种情况下，企业纷纷采取特殊措施。有些企业加强专职 IT 招聘队伍，制定有竞争力的薪金和福利制度。有些企业索性放弃对 IT 运作的管理，而交由独立的 IT 服务提供商代管。在美国，有专门为企业配备职员的公司，有些企业可以通过与这样的公司签订合同雇用到 10%~20% 的 IT 专业人员。最后，愈来愈多的企业把全部 IT 专业人员的招聘工作移交给外界的合作伙伴去做，这些合作伙伴有所需的资源。

职业交易会：虽然许多企业参与 IT 职业交易会，但其价值却取决于企业能否从拥挤的人群中解脱出来。DELL 公司近来推出一种视频会话装置，允许职业交易会上的光顾者与公司办公室中的 IT 专业人员进行交谈。这节省了费用，加快了过程，弥补了书面或电子履历印象不深的缺陷。

招聘是企业 and 求职者相互发现的过程。企业要取得成功应利用专职招聘员。

中型企业能招到 IT 天才吗？

企业在如今的劳动力市场上要取得成功，取决于独创性、灵活性和主动性。由于大型企业能在世界范围内赢得许多人注意，中型企业常常在紧张的劳动力市场上感受到更大的压力。此外，这类企业一般地没有足够的资力去制定全国范围内的劳动力计划。难道中型企业真的就无法在合格的 IT 专业人员方面进行竞争吗？回答绝对是否定的，但先决条件是他们要下决心参与竞争，像运动员只有让自己处于最佳

状态才能去一比高下，中型企业只有投入时间和精力让自己处于最佳状态才有可能去竞争。

中型企业的魅力何在呢？首先，在中型企业中，IT 工作所承担的角色比在大型企业中按职

能划分的 IS 部门工作的角色要宽阔得多，也更能深入企业的业务。其次，中型企业的 IS 部门比较年轻，正在发展阶段，不受继承下来的系统束缚，可以集中精力发展。第三，中型企业人际关系比较融洽，相互合作也较多。最后，由于在中型企业中 IT 专业人员的工作面比较宽，他们对公司、对系统和 IT 服务方面的了解和知识也就多得多，而这对于招聘和留住熟练的 IT 专业人员是至关重要的。

当然，中型企业也有弱点。首先，有些企业对热点技术无法提供"水涨船高"式的薪酬。其次，中型企业的技术协调能力常常较差，随机性较大，使工作效率不高，显得缺乏组织。最后，中型企业在成本核算上比较保守、刻板，导致招聘时丧失良机。

因此，许多中型企业感叹于他们雇用不到优秀 IT 专业人员。有人在研究以后却发现，这是他们咎由自取。换句话说，在竞争激烈的人才市场上，他们没有做什么事去吸引雇员。他们继续墨守成规，而不增加一点灵活性去吸引和留住天才。GARTNERGROUP 公司为中型企业（当然也可以用于所有企业）列出了取得成功的 10 个关键因素以评估他们在竞争中所处的地位。这 10 个因素是：

1. 有创造性的薪酬制度。指企业自觉地、迅速地调整基本工资、红利、加班费、带薪休假等。在美国的许多讨论会上，出席者都承认，他们愿意以高出工资 20% 的价码送走职工，是为了使企业有力量和能力引进新人才。

2. 富于想像力的医疗福利制度。除了标准的保健医疗外，还应当提供牙科、眼科方面的相应特别计划。由于对 IT 劳动力的需求发生了很大变化，因此，承认和反映对劳动力的多样性和责任的福利制度比对劳动力一视同仁、只提供有限福利的制度要好得多。在招聘和留住人才方面取得成功的企业，在提供福利方面都是没有条条框框限制的。

3. 职业上的挑战性和提高。IT 从业人员一旦获得一个岗位，总希望充实自己，完善自己，不断进取和提高。某些中型 IS 部门编制比较紧凑，在这方面就有优势。新招聘的人员能很快地进入主流工作，并从事多方面的工作，不像在大公司中那样受到限制。例如，最近某大学一名教师病愈后重新求职，许多著名的咨询公司竞相要他，但他最后决定回到他过去曾经实习过的一个中型企业，因为他知道这比他去

找到一个大的或不熟悉的公司会获得更大的尊重和自主权。事实上，如果中型 IS 部门不充分发挥其编制上的优势，在工作中调动全体人员的积极性，并使每个人各得其所，他们就不可能脱颖而出。另外还要注意，发展和进取不会魔术般地发生，这需要坚强有力的管理，细心地组织。将雇员安排工作后，让他们自主沉浮、自生自灭，这是危险的，这将使许多优秀人才因感到不受支持和缺乏同伴而离去。

4. 明白无误地承诺培训。根据 GARTNER GROUP 公司客户网的统计，一般 IS 部门 IT 支出的 2% ~ 3% 是用于学习上的。而发展较好的公司，这个比例达到 7% ~ 10%，有些公司，这个比例可能攀升至 10% ~ 15%！中型企业应注意在这方面的投入达到平均水平。当然，提供培训与提供足够的福利一样，都既不能保证招聘到优秀人才，也不能保证留住人才，然而，如果缺乏培训，将使企业缺乏吸引力。许多企业不但注意有关产品和技术方面的

培训，还为管理和领导层提供学习的机会，这是很有远见的。

5. 良好的企业形象。企业在增加自身活力，纠正自身弱点方面应有出色表现。所有的人当然都希望能在一个健全的、强有力的公司中工作，这样的公司有良好的职业道德和信誉，受顾客信任。因此，在企业和部门中都应该经常检查、评估自身形象。如果企业赢得有威信的奖项，应大力宣扬。但要记住不能吃老本：几年以前有人愿意到这个公司工作，并不意味着以后这个公司还是工作的好地方。

6. 合理而完善的招聘过程。由于 IT 的广泛应用和劳动力市场的变化，要招聘到合格的 IT 专业人员必须事前有周密的思考。健全的招聘过程应是可重复的、可管理的、可预测的。

7. 健全的管理。企业在招聘、留住人才和为未来重塑形象方面是否成功，在很大程度上取决于其内部管理的水平。某个发展中的公司建立了一所管理学院，所有新的或拟提升为经理的人员都要经过管理学院培训，否则就不能当经理。

8. 令人鼓舞和具挑战性的技术。IT 世界之所以令人感兴趣在于其技术不断更新，优秀人才一般喜欢挑战，让他们去掌握新出现的技术是能激发他们的兴趣的。在工资福利方面，国企一般不能与私企竞争，但在引进新的且有挑战性的技术方面还是可以一比高下的。企业应明确自己在应用和技术方面的目标，业务、信息和 IT 在企业中的地位。

生产拖拉机的厂家如果目标仅在于生产出世界上最好的拖拉机的话，那么它并不太需要最高级的 IT 专业人员，然而，如果它打算用电子商务、INTERNET、电子数据交换、先进的供应链管理技术去把整个生产过程推向前进的话，高级的 IT 专业人员就是必不可少的了。

9. 建立广泛的招聘网。1998 年 1 月，在加利福尼亚州的伯克莱举行的全美 IT 人才会议上，令人感兴趣的一个结论是：在满足最低需求的情况下，中型企业比大型企业更多地依靠 4 年制的大学毕业生。据估计，只有极少数中型企业具有足够资源能对 4 年制大学毕业生以外的 IT 专业人员的质量进行评测。然而，对 IT 人员的要求可能不必要地限制了招聘范围。但是，中型企业如果只招聘 4 年制毕业生，把

范围限得过死，显然是不利的。

10. 完善的技术管理。对 IT 劳动力进行成功管理需要采取更加有系统有条理的一套方法对 IT 人员进行评估。技术管理是成功地招聘人才、留住人才、对人才进行再教育和开发人力资源的关键。它为 IT 从业人员、IT 经理、人力资源专职主管和业务行政主管提供必要的指南。从根本上讲，技术管理源于对业务发展远景的预见，由此提出能实现这一远景的技术预测，再提出所需的各种具体技术及其价值。

在所有企业中，使 IT 活动的各个环节都有足够数量的合格 IT 专业人员，是值得高级管理人员、业务经理、人力资源专职主管和 IT 经理们都关注和重视的一个问题。CIO 和 IT 行政主管应该实事求是地对本企业在变化着的世界中面对竞争是否做好了充分准备进行评估。如果准备得好，他们就有很好的机会去吸引人才，留住人才；否则就难以吸引 IT 专业人员，还

将迫使已工作了很长时间的 IT 专业人员就是否在这样的企业中继续供职作出困难的决定。

INTERNET 在招聘中的作用

最近，在 GARTNERGROUP 公司举办的一次地区性情况介绍会上，曾经问与会者是否经常在 WEB 上找寻有关 IT 职业、工资等信息。结果有 95% 的与会者都举起了手。这说明 INTERNET 已深深地介入了人才市场。

然而，公共的招聘站点也有一系列问题。首先是招聘单位太多，你很难“鹤立鸡群”，受人注目。二是发布招聘信息所支持的费用不一定能收到应有的回报。第三，不同的招聘站点采用不同的工具，往往迫使一个企业只能选择其中之一去发布招聘信息，这在今天这个多种角色互相缠绕在一起的世界而言是很成问题的。第四，站点上信息更新较慢，而且，为了及时有效，信息至少一周就要更新一次。

目前，公司利用自己的 WEB 站点进行招聘的趋势正在迅速发展。其优点是：公司招聘页面上有关招聘条件、待遇的说明可以写得比较详细，使网民从消极变为积极。有一个 IT 厂商的站点，其招聘页面设计成这样：求职者可以通过点击一个选择按钮，与作为公司招聘员的 IT 专业人员进行友好对话，告诉他工作环境怎么样，机会怎么样。而招聘员通过谈话也可以弄清求职者的诚意。美国有一家大银行的 IT 招聘主任对所有求职者（不管是在人才市场上遇到的还是在什么晚宴上遇到的）都会让他们去查银行的 WEB 站点，以便知道在该银行工作的机遇和价值。还有些厂商的站点，求职者可以制作自己的履历表，使企业了解自己。而建立履历表的页面会问求职者从何处获知本站点，这有助于招聘人员进行市场研究。

点击某个公司的站点一般意味着对该公司有些兴趣。一些聪明的企业在其 WEB 站点上加进其企业网上的雇员工作分配页面，这样就把 INTERNET 同直接招聘结合起来了。企业的 WEB 站点还应该向 IT 专业人员提供该组织有关的一些信息，如是否有 IT 中心？采用何种经典的开发技术？应用项目归属何处？在内部积累什么样的技巧？

在 1997 年的 GARTNER GROUP 论坛上，GARTNER MEASUREMENT 的统计表明：1998 年，对 INTERNET 的利用和成功率已经有了很大提高。许多企业招聘的新职工中有 10%~15% 是通过 INTERNET 的。

然而，通过 WEB 招聘的成败与 WEB 站点的质量密切相关。令人生厌的站点提供的只会是差劲的机会，它也只能招来差劲的求职者。通过 WEB 成功的招聘要求对求职者的履历系统地进行选拔、汇总、登记等一系列过程。如果这个过程疲软无力，对求职者的履历的真实性缺乏核实和跟踪的手段，潜在的招聘对象就会丧失。

因为 INTERNET 具有开放的性质，这意味着 IT 招聘员、IT 经理、IT 专业人员都可以存取同样的材料：职业介绍、工资、福利待遇、岗位空缺情况等。这使有关工资等方面过去只有人力资源部门掌握的信息完全公开和透明了。此外，还出现了专门面向某类 IT 专业人员的联盟，例如，有一个站点叫 WWW.UGU.COM，它专门为 UNIX 系统管理员提供职业和工资信息。当然，站点上提供的信息不一定完全可靠和完整，需要谨慎对待，尤其是人力资深部门

很少认为 WEB 上的工资信息是可靠和认真的。

关于 IT 专业人员的报酬

IT 劳动力市场变化的最鲜明标志是报酬。GG 公司预计，在 1998 年和 2002 年之间，IT 专业人员的总体工资水平将增长 25%~40%，年平均增长约 6%~10%，当然某些职业种类和某些地区也会大大偏离这个指标。以美国为例，IT 岗位专业人员的平均年收入从 55000 美元到 65000 美元，即使是新手也至少有 50000 美元。这个数字对于工作在加拿大、新西兰、印度、美国和西欧说英语的 IT 专业人员来说是相当有吸引力的，而对于美国一些发展中的公司来讲，这种情况也是他们所希望的。在西欧，GG 公司最近一次论坛上曾经宣布，对某些特定领域的 IT 专家，收入最高增长了 15%~20%，而在澳大利亚，IT 从业人员有希望年收入增长约 6%，近期有可能达到 7~10%。

对许多企业来说，给现金是使雇员满意的最容易、最有效的一种方法，虽然这个方法可能只有短期效应，但从根本上说，报酬本来就很少能刺激职工工作长远打算，它现在已仅仅成为工作环境好坏的一个部分。

在报酬方面目前流行的一些趋势如下：

- ★企业对 IT 雇员中的“领头羊”增加报酬，使他们的收入远大于平均工资。
- ★在报酬、奖惩、提升方面搞平均主义，被认为是公司政策的最大失误。
- ★报酬作为招聘和留住人才的手段，在说英语国家和 IT 服务提供商中特别具有进取性。
- ★人才市场的价格总的来说已有很大增长。今天，企业雇用一个新的 IT 职员要多支付 15%~45%。
- ★世界各国的企业都已将红利、奖金、额外津贴的结构公开化，但只有美国在如此充分地利用它们调动 IT 专业人员的积极性。现在，许多企业已经认识到这个问题的重要性，在花费大量时间研究。

津贴在留住人才中的作用

历史上，津贴的作用无非是让雇员好好干。而现今，津贴的作用是多方面的：减少人员的流动，使聘用成功，调动 IT 专业人员的积极性，保证项目成功，获取热门技术，使职员忠于企业……

津贴有以下几种类型：

- ★长期工作津贴。这种津贴是使职员甚至合同工在企业中工作较长时期，一般是完成一个长期项目或者是解决一个棘手的课题。长期工作津贴一般是工资的 50%到 100%，以递增

方式支付。

★**签约津贴**。主要用来使招聘成功，津贴额度从 100 美元到 15000 美元，视签约者的经验、技术和市场情况而定。在竞争激烈的地区或对于竞争激烈的技术，给予签约津贴成为谈判的工具之一。

★**岗位津贴**。岗位津贴通常是现金，有选择性地发给作出关键贡献的雇员或忠心耿耿的工人。一般将相当于季度 IT 工资总额的 5% 用于岗位津贴，由 IT 高级经理分配。

★**技术津贴**。技术津贴主要用于热门技术，津贴额度为工资 5% 到 25%，每隔一定时期重新商定一次。技术津贴可以保证人才市场的均衡，但对职工的忠诚性是不起作用的。

在发放津贴时，有一个十分重要的规则，即如果有 40% 以上的 IT 专业人员固定地享受到两种或两种以上类型的津贴的话，那末就应该用更适当的办法代替津贴。企业不应该那么傻：在上述情况下，雇员不会因拿到津贴就“感恩戴德”并从而对企业忠心耿耿。为了使津贴真正能起到奖励和调动积极性的作用，IT 行政管理层和人力资源主管必须纠正这方面存在的缺陷。

还有一点应该注意，即服务市场和产品市场一样，都是全球性的，因此，地区价格也随时在反映全球的变化。例如，在过去两年里，由于对解决千年虫问题专家的需求增长，这类专家提供服务的价格也在水涨船高。因此，高技术人员的实际价格是由全球来确定的，而非由地区确定的。值得注意的是，许多企业为了留住人才都做了力所能及的许多事，但如果忽略了调整工资以适应人才市场的变化，人才就会流失。因此，选择何种付酬策略对于企业在人才方面的竞争地位和吸引优秀 IT 专业人员具有决定性作用。对于那些无法提供高工资或者不想支付高工资而又想留住人才的企业，必须用其它方法来吸引人才。

摩托罗拉招聘策略

■ 摩托罗拉的素质要求

摩托罗拉在招聘时注重这样一个素质：看这个人有没有发展意识，既要发展自己，同时也必须发展别人。因为员工在摩托罗拉发展到某一阶段，他就有发展别人的义务。摩托罗拉在招聘时从他以前的工作经验来看他在这方面的素质。应届毕业生则看他的社会活动，看他愿不愿意学习，从书本还是实践中学习，了解他的团队精神，以及这个人是否能适应变化和正确地看待这个变化。

摩托罗拉在天津的生产厂主要是招聘技术员和操作工，人力资源部会根据工厂需要的工作岗位出考题，通过笔试来录用人。通过考试，摩托罗拉已经录用了上万人。摩托罗拉有标准的试题库，每次考试的试题都不一样。通过对招聘进来的员工的考核，摩托罗拉觉得考试成绩非常准确地反映了应聘者的素质。

和所有外企一样，摩托罗拉对英语有同样的要求，因为作为一个全球公司，摩托罗拉希望员工的交谈不让人误解，自己的想法也能让人正确理解。摩托罗拉对招进的员工有进一步提高英语的安排，有时候是外籍教员和中国员工一对一学习，让员工了解他们的思维习惯、语气等真切的工作、生活用语。摩托罗拉在天津有一个语言室，专门用来提高员工的英语能力。

■青睐大学应届毕业生

没有哪一个外企像摩托罗拉这样喜欢应届毕业大学生，在高峰期，摩托罗拉招聘的应届大学生占总招聘人数的50%。摩托罗拉认为，从长远来看，应届大学生是生力军，他们会有很多长处。这几年摩托罗拉招聘的应届毕业大学生只占总招聘人数的10%~20%，主要原因是应届大学生流失严重，有很多毕业生工作几年后想出国。摩托罗拉为了留住他们，准备将海外的MBA课程移到中国来。摩托罗拉有时候“定向”培养大学生，在他们处于大三大四还未毕业时就和他们联系，希望他们能够关注摩托罗拉，毕业后加入摩托罗拉。摩托罗拉虽然用应届大学生的比例有所下降，但是长远的目标还是50%。■欢迎回来

摩托罗拉胸襟宽阔，不会对辞职的员工有成见，用制度欢迎离开后又回来的员工。例如公司规定如果员工离开公司后90天内回来，以前在公司的工龄还会延续。摩托罗拉认为许多人都有这种出去看一看的想法，这是年轻人的普遍心态，需要出去看一看，许多人到外面学到了新知识，再回来反而会更踏实地工作。为了迎接他们回来，人力资源部会经常和他们保持联系。摩托罗拉大中华区人力资源总监李重彪也有过这种经历，1988年他大学毕业在新加坡加入摩托罗拉，1990年10月离开摩托罗拉，1992年又回来了。目前摩托罗拉有几个高层管理人员都是离开后又回来的。有几位高级工程师离开摩托罗拉到深圳去发展，后来发现情况并不是很妙，人力资源部也在公司内部找机会让他们回来，他们后来真的回来了。在公司重组期，有些自愿离开摩托罗拉的人走时按政策拿到一笔补偿金，后来他们希望回摩托罗拉，宁可将经济补偿金还给摩托罗拉。

■招聘中尊重人

招聘速度是衡量人事工作的一个指标，对投递简历的应聘者反应速度越快，优秀的应聘者成为公司职员的可能性就越大。摩托罗拉人力资源部也非常重视招聘速度。有些职位的招聘会非常快，而相对高层的职位则比较谨慎。有时候一个位置有许多人来竞争，人力资源部会通过面试情况排一个优选级别，排在第一的人可能1个月后说放弃这个职位，这时候第二位、第三位才能上，所以有时候速度很难掌握。目前摩托罗拉对一个完整的求职过程，从收到求职信到最后进入摩托罗拉，最快的是1个月，平均速度是3个月。所以摩托罗拉人力资源部的努力方向是，每5年缩短一半。摩托罗拉招聘人也给自己一个责任感，希望不耽误应

聘者其他的机会。有些应聘者可能是摩托罗拉的产品使用者，所以摩托罗拉在面试中注重尊重对方。

当一个人通过招聘，即将进入摩托罗拉工作时，摩托罗拉会告诉他在摩托罗拉的实际工作情况是什么样的，可能没有外部媒介说的那样好，在摩托罗拉工作可能有酸甜苦辣，有竞争，希望应聘者有心理准备。摩托罗拉希望应聘者做一个有责任的决定，所以将所有他关心的信息告诉他。

■不猎自己的客户

摩托罗拉在全球和国内都会用猎头公司找人，摩托罗拉非常注重猎头公司的背景怎么样，他们本身的职业道德如何。“有些公司我们不希望他们去猎人，例如我们的客户和供应商、合作伙伴，因为这样最终会损害自己的利益。”摩托罗拉认为目前国内有些从事猎头的公司，他们中许多人有在外企工作的经验，能够比较准确地了解外企的需求。

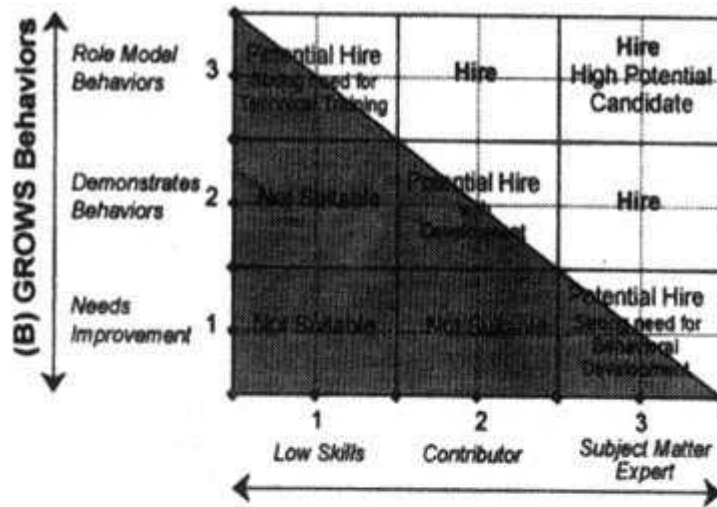
朗讯公司有文化的招聘

朗讯在中国共有员工 3600 人，1000 人在朗讯的独资公司，剩下 2600 人在 8 个合资企业。1997 年，朗讯决定在北京和上海设立贝尔实验室，目前两实验室的人数分别达到 300 人。1999 在深圳成立光通信研发中心，有研究人员 150 人。朗讯在中国的业务每年超过 50% 速度增加。

朗讯是这样一家公司：她的历史很长，她的面孔很新，她喜欢各种不同类型的人；她可以摆脱 AT&T 的阴影，她摆脱了通信进入信息时代的宿命；她的文化要学习别人，她的通信技术让别人学习；她有一个贝尔实验室，实验室支撑了她的命运；她是真正的渴望人才，她对待人才的方式是：抢！

■闪电招聘

朗讯招聘人才的速度用一个“抢”字毫不为过。1998 年，朗讯中国公司需要大量的研究人才，军令如山倒，人力资源部接到这个命令，迅速组织了一个招聘“快速反应部队”，25 个人分成 5 个小组，飞机，同时进入 5 个地区，散布到 16 所院校。5 人小组由三个科学家、一个人力资源部负责人、一名秘书组成。招聘小组到达学校的第一天就马上做招聘会，贴广告，组织学生来看谈。一天内他们花 1.5 个小时做招聘会，然后筛选收集来的简历，到晚上就公布面试名单。第二天招聘小组全天进行紧张面试。晚上 9 点，5 个小组通过电话会议，彼此通报各地区的生源情况，确定各地区的专业情况和名额，当晚 10 点钟就将录用的名单贴出去。第三天跟录用学生签合同。一周时间内，他们用 25 个人招了 100 个人。



矩阵阴影区表示在招聘中被淘汰的，在Hire区的将被录用，对角线部分是潜在的雇员。

"1998年因业务发展需要招100个应届毕业生，时间比较紧，我们在招聘上做了一些创新。"朗讯人力资源部经理孙贺影说，他们做招聘是在和竞争对手抢，更确定地说是在人才市场中抢。1999年，朗讯共招聘了419人。1999年10月朗讯招了200人，这些人将在2000年上班。一般情况是，当别的公司意识到要开始到大学搞演讲宣传招人时，他们的人就已经招完了。

"闪电行动"需要充分的前期准备工作，朗讯公司很早就开始集中目标甄选学校，去年去过的学校今年朗讯就没有去要人。朗讯还要提前解决进京进沪的指标问题。招聘前做好招聘袋，里面有面试日程表，面试问卷，朗讯公司的资料等。朗讯对自己的资料要求是：一旦学生看完朗讯公司的资料，就不需要问任何问题，非常清楚。朗讯的招聘过程非常程序化，所以一开动招聘机器就能抢占先机。

■用猎头公司的原因

朗讯很少用猎头公司。如果用，一般是招中高级管理人才。朗讯用猎头公司招的人不到2%。朗讯的观点是：①倾向于自己培养人才；②猎头公司费用太高；③服务跟不上。中国的猎头公司比前几年有很大进步，但跟国际相比还有一定距离。

■有文化的招聘程序

朗讯需要什么样的人？在中国朗讯有两个差别明显的地方，一个是贝尔实验室的研究开发人员，一个是市场销售和行政人员。

贝尔实验室喜欢从应届毕业生里挑选人才，他们挑选应届毕业生的方式针对性很强。朗讯认为搞研究开发要有很新的知识，而且搞通信技术的开发“坦率地说需要高学历”。1999年朗讯贝尔实验室招聘的200人，98%是硕士研究生和博士生，这些高学历人才的集散地当然是学校，他们的目标就是应届毕业生。学校是人才最新最集中的地方，除了全面扎实的知识结构和较新的知识，朗讯还看重大学生的可塑性，他们比较容易学新东西。

朗讯的招聘没有笔试，除非是做行政人员。

朗讯的招聘程序分值化，目标非常明确。考察的重点有两个方面：一种是专用技能，例如主考官可能会关心应聘者的专业和工作背景及经验，你对所申请的工作具备的技能。就这些方面主考官会问一些问题，而每个问题会有三个等级的打分。另一项非常重要的考察值是朗讯的文化尺度行为：GROWS，看应聘者是否能够适应朗讯的文化，朗讯在招聘时就考虑了文化优先权。GROWS简单地讲就是5个方面，G代表全球增长观念，R代表注重结果，O代表关注客户和竞争对手，W代表开放和多元化的工作场所，S代表速度。就在5个不同方面，主考官同样会问不同的问题，比如你在以前工作中遇到困难是怎么处理的，你有没有在有竞争的情况下成功地签单等等。还有你如何提高自己的工作速度，如何当团队领导。每一个人面试时会有两个面试官，他们会在每一项问答里面评注和打分。应试者可能被标记为优势明显，可能标记为需要一定培训，可能标记为不足，最后面试官会通过这些问话的打分，将技能经验打分与GROWS打分填到招聘矩阵中，来确定你是否符合朗讯的要求。

朗讯将它的这种测试称之为行为和技能测试。在招应届毕业生时，情况会有所不同。朗讯会让应届毕业生用英文做45分钟的演讲，这是非常艰难的关卡。演讲会暴露很多问题。如果应聘技术职位，朗讯会让应聘者专门针对他做过的课题，进行技术方面的演讲。朗讯的招聘一般有科学家参加，这是他们对贝尔实验室技术专家的特别称谓。这种面试会有两个科学家和一个研究人员旁听，考察应聘者技术领域的知识。行为测试主要是对他们过去经历进行行为学分析，来判断一个人的综合素质，例如思考能力，分析能力，沟通能力，以及意识和情绪特点。主考官有一些标准的问话，半个小时的面谈，注重考察他怎么处理以前发生的问题。什么样的回答打2分，什么样的回答打3分，最后行为和技能面试的总分成为是否录用的依据，通过矩阵非常清楚地显示出来。

朗讯有时也会遇到一些非常优秀的人才，但是暂时还没有适合他们的位置，人力资源部会

有一个自己的“红名单”，记录这些隔离在朗讯玻璃门外的优秀人才，他们会与“红名单”上的人建立联系，这是他们的一种习惯。建立自己的“人才小金库”，往往能在少量人才变动时及时补上。

■阐释朗讯红环

LUCENT 的含义是“光亮的透明的”。它意味着清晰的思路、智慧和力量，这是朗讯在继续为客户服务的同时努力营造的企业特色。朗讯的圆环是手绘的，周围很粗糙，很像中国国画中的焦墨枯笔所作。一个有魄力的醒目的圆圈，朗讯人称之为“创新之环”，它表明着行动和完整，也可以理解为它手绘的技术反映着人类的创造力。朗讯是一家科技公司，贝尔实验室是创造发明的摇篮，为朗讯提供技术支持，并带动公司的技术革新。这个“创新之环”将时刻提醒朗讯恪守诺言，不断地缩短从发明到市场革新的周期。

■如何在朗讯成功

朗讯人力资源总监李剑波说：“招聘对人进行了面试选择，这个过程总的来说是成功的。但是能够通过几次面试，将一个人判断得很准恐怕不太现实。一个人在企业中的成功包括很多方面，比如一个人对环境变化的适应能力，一个人对新知识的掌握能力，一个人在工作压力下的变化，我们面试时尽可能考虑这些，但是也不一定能捕捉得到。等新员工上岗，我们会分析员工，考评程序会跟上。招聘进来的员工只能说有一个好的开始，后面有很多东西，将员工放在一个合适的位置上，发掘员工的潜力，是员工自己的事，也是管理上面的事。和许多外企一样，朗讯人力资源部只是执行各业务部门提出的人才需求计划，然后发出招聘信息，由部门经理挑选简历，确定面试，然后由人力部执行。在朗讯，人力资源管理落实在各部门，人力资源部在一定程度上提出人才市场的信息。”

■朗讯对员工的素质要求

朗讯需要员工有良好的沟通能力，自然离不开英语能力，这一点和公司的全球化增长文化互为推动。在企业里面，跟别人合作的精神，理解别人表达的准确含义，这是合作的前提。朗讯看重员工为人处事的能力，一个人的能力和行为分不开。行为包括两个方面的含义：一个是有无职业意识，有意识看问题和发现问题就不一样；另一个是做一件事的执行能力。

■人人平等

朗讯并不区分应聘者是否是从这里辞职的，是否身体有残疾，他们始终将注意力集中在员工的技能和行为上，如果达到录用要求，他们都会平等地进入朗讯。朗讯就招聘了两名身体有缺陷的大学生。在朗讯的《职业道德标准》中有一条规定是这么写的：“在朗讯科技公司不存在因种族、肤色、宗教、国籍、性别、年龄、生理缺陷、性偏好或性倾向以及婚姻状况而产生的歧视。这意味着朗讯有关人权和工作机会均等的法律，而且包括招聘、录用、报酬、晋升或解雇等雇佣各个环节都不存在非法歧视。这也表明朗讯科技公司不允许工作环境因任何威胁性或攻击性行为而恶化。这类行为包括，但不限于：种族歧视性、性方面、文化方面歧视性或带有憎恶同性恋色彩的评论或玩笑；性侵犯或不正当的身体接触；带有性意图的手势、照片、玩笑和言论。如果认为自己受到歧视或骚扰，请与机会平等/正义行动热线

(EQUAL OPPORTUNITY/AFFIRMATIVE ACTION HOTLINE) 联系。”

联想需要会学习的人

●联想从哪些方面界定人才

一个企业需要什么样的人才跟企业目前所处的行业、企业本身的发展速度以及规模都密切相关。联想所在的 IT 行业有一个非常明显的特色，就是知识、技术更新速度非常快，联想要在这个行业立住脚，求得生存与发展，人才储备、更新尤为重要。另一方面，联想经过 15 年的发展，目前处于不断上升，提出新的要求。除了最基本的 SKILL（专业背景，企业发展初期最关注的层次）层面，联想更关注一个人的特质、素质。因为企业发展到一定阶段，不会只是跟别人后面走，它要确立自己的发展之路，就会对人的学习能力、总结能力提出一定的要求。不只是考虑这个人招来以后能不能用，而更关注公司能不能发展，这个人是不是有利于公司的发展。此外还有人品、道德层面，也是对一个人最高层次的要求，比如正直、诚实。

●加盟联想是否一定要求具备计算机相关专业背景

联想对学习计算机相关专业的人可能会情有独钟，但不是全部。一方面是因为学习计算机相关专业的人数有限，在人才市场上竞争又非常激烈；另一方面，从联想内部来说，目前也出现了各个方向上的需求高潮。比如业务管理、经营管理、财务管理、人才资源管理等方方面面，尤其是物流管理、运作管理都很缺人。招聘时联想在销售、研发方面通常会要求计算机相关专业，而其他方面没有严格的专业限制。具体比例大概是四六开吧，学习相关专业的比例稍大一些。2000 年度联想的具体招聘数字还没有最后出来，我想不会少于 400 人。

●联想如何把握一个人除技能之外的深层特质

一个人就好比一座冰山，他的潜质、动机、个人需求以及价值观这些东西，都潜藏在水面以下。联想会通过某些手段，比如 UK 测试，去尽量把握一个人深层的一些内容。在人才甄选手段，从而有效地把握深层次的内心动向，比如这个人的人品、个人兴趣倾向以及性格特点在哪些方面是强项等会有一些判断。目前这个手段对应届生已经开始全面使用。面试的时候会更多地采用一些面试题板，由原来发散式、随机式的提问向逻辑化、规范化转变，不再停留于“你觉得你是不是非常上进”、“你觉得你是不是善于与人相处”这些极主观的问题上，而是诸如“你认为在大学 4 年中最能反映你领导才能的一件事是什么”这样一些能通过行为分析内心的问题，判断的标准性会比笼统的发问高得多。

●哪些人在联想发展最快

各个层面上善于学习与总结，对新知识、新理念敏感如蚊子见血，并不懈为之努力的人在联想发展最快。有些文科背景的人问我他们要进联想、在联想发展有没有希望，我说当然有希望。但前提是你要客观地看待联想，客观地看待自己，看到自己的长处和短处。只要你善于不断学习、提高，那你一样有自己的发展机会。其实我也不是计算机专业出身，1984年我在北大地球物理系毕业后，留校负责仪器设备出口，后来在北大经济学院学赠国际贸易，1995年到联想负责外贸商务，1997年才调到人力资源部，一样面临重新学习的问题。但是我觉得，只要肯学习，新手往往会比那些有丰富经验的人更容易过步，因为他总是能接触到最新的一些东西，而很多有专业背景的人自恃有经验，只知道守着原有的那些老江西。容易固步自封。

●一个一开口就问薪金多少的联想会不会反感

这是人的最基本的要求，联想持理解态度，但不希望一个应聘者更多纠缠这方面。联想是以岗定薪（主要针对社会招聘，大学生招聘更多带有人才储备的意义，开始不会很明确），走的是职位工资制，所以他讯问联想薪金多少，联想也能比较明确地回答他。比如告诉他这个岗位月薪4000块钱，如果他说他在原单位拿6000块，干的是经理，到这里还要重新开始等等，我就会坦率地告诉他，只要他有能力，在联想很快就会可以发展上去，但不可能一进来就拿经理的工资。如果他太计较这些，可能会影响他的整体判断。

●联想是不是要求所有员工都有“干一番事业”的雄心壮志

联想员工和联想人是两个概念。联想通常用两个维度来分析人：一个维度是他是否认同联想价值观，认同企业文化，另一个是他是否出业绩。从这两个维度判断，联想把员工分成四类，一类是既认可联想价值观又出业绩的，这当然是最好的；第二类是能力非常强，能不断出业绩，但未必认可企业文化的，对这类人联想在人才和理和开发方面要考虑不同的策略；第三类是很认可联想价值，但做不出业绩来，是联想要着力来加强培养培训的群体；第四类又不认同又不出业绩，当然就毫不保留。联想不会要求所有人都把公司的事业当成自己的事业。但上进心是普遍要求的。我希望每个人都抱着干一番事业的上进心，只不过这个事业有的可能是沿着自己发展方向走。当然，如果这个方向和公司的发展方向相一致最好，即使不是最好，只要两者都没有利害冲突，联想对所有的人才都是本着好好培养的原则去配置和利用；一旦两者发生明显冲突，企业也不是慈善机构，只能请他去干自己的事业去。

●是否介意一个人曾频繁跳槽

联想基本上看跳槽原因，而不是看次数，当然也会考虑到次数。其实每次面试之前都有初选，来大致了解他到底是怎么个跳法，如果过程中一直没什么发展，可能初选就会被淘汰掉。而在这之中只要能看出一些成长和变化，哪怕是迭宕起伏，可桶联想更感兴趣。尤其是跳得多的人，只要他能进入面试，联想就会关注他的每一起跳。

美国微软公司招纳人才新特点

有创造性和一定技能的计算机人员作为聘用的候选人，下面是负责这一工作的戴维·普里查行先生在接受记者采访时的谈话。在这段谈话中，我们也许可以得到不少启示。

问：微软公司招聘人才的秘诀是什么？

答：使招聘工作乃至整个微软公司成功运转的因素主要有三个：公司高层领导参与招聘工作，我们挑选应聘人员的独特方式，以及我们与众不同的面试。

问：你如何使公司的领导在百忙之中仍非常关注招聘工作？

答：如果负责人都不参与招聘工作，那么员工们就会认为，他们不重视招聘工作；如果领导都不重视，我们又怎么会重视呢？

糟糕的招聘工作会毁掉公司自己的前程。如果我现在招聘了一批低素质的人，过一段时间他们就会渗透到公司的各部门；再过一段，他们又将开始招聘低素质的人。实际上，我们一直在努力寻找比我们更出色的人。

问：从事部门如何防止招入低素质的人呢？

答：负责招聘的人员必须对各部门的工作了如指掌。他们与部门必须有良好的关系，他们要参加各部门的业务会议，并从现在的员工那里得到反馈信息，他们对各部门的长期规划心中有数。这样做可使负责招聘人员在有关部门出现人才危机之前，就物色到合适的人选。

问：你们是如何寻找并吸引最出色的人才的？

答：微软公司每月都有 12000 多个用户，当他们进行联机检索时，我们就会得到他们检索的有关信息。我们编有一个专用程序，它负责统计出用户所使用的关键词。从统计的结果我们则可分析出此人是否具有较高的计算机技能（如：他（她）是否会使用 C 语言），并将其列为招聘对象。这种方法非常有用，但并非完美无缺，如打电话让他们前来面试，看看他（她）究竟如何，而不是简单地将其排除在外。

问：在面试中，你喜欢看到应聘者被你的总是难倒吗？

答：在面试中，许多人都喜欢出难题。我则反对这种作法，因为在面试中，无论我们问什么，应聘者都会有极大的压力。我认为，让应聘的人在面试中成功地表现自己的才能是非常重要的，这可以使用权人们看到他们究竟有多少创造力。不管他们是否被聘用，我们都应给他们一个获得成功的机会。

问：你们常常问一些什么样的问题？

答：报纸上常报道说：对刚刚毕业的大学得到“正确”的答案，我们是想看看应聘者是否能找到最好的解题方案，看看他（她）是否能够创造性地思考问题。

我们还想知道他（她）是否具有很强的可塑性。在今天这个时代，时时处处都在发生日新月异的变化。如果你不能不断地学习新的知识，你就不可能获得成功。我们常在上午教给应聘者一些新的知识，下午则提出相关的问题，看他（她）究竟掌握了多少。

问：什么样的回答会给你留下深刻的印象？

答：如果有人对我说：“这真是一个愚蠢的问题！”这并不是错误的问答。当然，我会问他（她）这样回答的理由。我认为，最糟糕是回答是：“我不知道，我也不知道如何计算。”

问：你还记得自己当年面试时的情景吗？

答：我印象最深的是斯蒂文先生（微软公司执行副总裁）提的问题——“你对什么感兴趣？”在面试中，我现在也常提这问题。因为如果我们能使应聘者谈起自己感兴趣的东西（他（她）熟悉的业务），人就可很自然地插入一些问题，面试也就变成了一种双向交流。在这个过程中，我就可看出：他是否精于此道，他对该业务的前景有何见解等。

问：你倾向于什么样的测试？许多公司都进行心理测试，你对此感兴趣吗？

答：我对心理测试不感兴趣。在这种测试中，你只能选出正确回答问题的人，这并不是我们所需要量的。你想想，一个多项选择题怎么能说明一个人是否具有创造性呢？

问：你们是如何把优秀的人才抢到手的？

答：你必须使他（她）感到微软是一个能够发挥聪明才智的地方。因为我们没有在新闻媒介上大力渲染自己，大多数人并不知道我们进行极具创造力的工作。人们认识这一点的最好办法就是——在这里工作一段早间。他（她）会看到；作为一个人，自己的聪明才智是如何融入产品并被全世界的人使用的！这就是人们纷拥而至的原因。

东方通信公司广纳人才促发展

东方通信股份有限公司作为中国通信业最大、业务层次最高的上市公司，与中国电信业同步发展。经过数年把握机遇、苦练内功的创业历程，已逐渐成长为集科技开发、内外贸易、科学管理、独特人文为一体的民族通信骨干企业。

东方通信及其前身邮电部杭州通信设备厂在“八五”期间获得了喜人的飞跃发展，1995年居中国电子百强的第12位和中国工业500强的前200名。1995年实现销售收入33亿元，1996年将突破40亿元，保持良好的发展势头，具备向深层发展的潜力。

每个东信人都深刻地感受到，公司的发展历程，就是高举“人才先导、科技兴业”的历程。在过去短短5年中，公司引进高学历的实用人才近千名，其中不乏博士、硕士，他们逐渐成为办公人员结构中的主要部分，更是公司经营管理、科技开发的主导力量。东方通信公司推行鼓励成才、倡导拔尖、在实践中锻炼、在培训中提高的人事方针，使他们迅速走上重要岗位。现在，在主导产业的主要负责人中，青年学子已超过80%，而且经过积极探索和有效培训，他们已成为移动通信等领域生产、开发的技术带头人。

进入80年代以来，科学技术的发展日新月异，世界通信技术向数字化、宽带化、个人化、智能化方向急速发展，新技术层出不穷。

1988年，现任东方通信董事长、原杭州通信设备厂厂长施继兴上任伊始，就抓住国内移动通信发展这一机遇，制定了企业发展的近期和远期规划，使企业从劳动密集型迅速转移到知识密集型高科技产业上来，增加知识和信息在生产中的比重，引进世界最先进技术，增加智力投资，创造性地提出了“人才先导，科技兴业”的治厂方针，把“人才战略”作为治业之本、创业之源的首要大事来抓。

企业着眼未来，引进大批人才。6年中累计引进700名专业人才，其中博士、硕士50多名，使企业的人才结构产生了质的飞跃。在公司2200多名职工中，专业技术人员达到800多名，生产力中的智力比重超过50%。

施继兴上任之初，就强调“对人的作用应由单纯使用转为注重培训和智力开发”。在中老年专业技术人员知识日趋老化的情况下，精心培养中青年专业技术人员，为他们提供各种成长、锻炼和发挥的机会，促使他们早日成为专业骨干。

在如今的东方通信，科技人员找到了可以尽情挥洒、展示才华的舞台。在这里，没有论资排辈、按序升级的旧观念。由于企业善于识才、敢于用才、诚心护才，使许多进厂才二三年的年轻人就挑起重担，成为新产业的骨干和新技术的带头人，进入重要的中层管理岗位，成为年轻的高级工程师。

国际一流水平的移动电话生产线上的技术人员，90%以上是近几年进厂的大学生，平均

年龄不到 24 岁。其中技术带头人范立明是 1990 年西安交大毕业的研究生。在 900X 手机生产线开通过程中，安装调试任务重、时间紧、要求高。这些生机勃勃的初生牛犊，勇于进取，踢开“拦路虎”，在短短 1 个月时间里就顺利开通生产线，令来厂指导的美、日技术人员也赞叹不已。

在 HJD04 国产大程控交换机产业化的会战过程中，参战的 80% 是年轻技术人员，而技术带头人毛武兴是 1990 年才从浙江大学毕业的硕士研究生。他们的出色表现使企业迅速建成了年产 30 万线的 HJD04 数字程控交换机生产线，为中华民族争了气。

企业在瞄准移动通信领域时，送出国门培训的年轻技术人员绝大多数是近几年才引进的大学生，有的是当年才进厂的，年龄最小的仅 21 岁。这样的胆略和气魄深深打动了青年人的心。

年轻的科技人员没有辜负企业的信任与培养，他们在移动通信、程控交换等高技术产业初创阶段以及逐步形成规模化的整个过程中担当重任，成为支撑高技术产业发展的主力军。像青年学术带头人倪建中，1991 年从北京邮电学院毕业后，在原 522 厂经过了新大学毕业生的岗前培训，被分配到刚成立不久的移动系统部门工作。1992 年他即随部门第一批出国培训人员赴美国培训移动交换机技术。回国后不久，他就被分配到系统部新成立的工程部工作。经过 6 个多月的现场培训，他于 1993 年 4 月份获得了美国 MOTOROLA 公司的施工证书，接着参与了厂内服务技术转让合同的后期谈判。他从 1993 年开始负责工程部工作直到现在。工程部在成立时只有 5 人，经过不断的扩充，发展到今天的 80 多人，施工的工程量也逐年成倍地增加，从 1993 年的几百个信道、1994 年的 2800 多个信道、1995 年的 1.35 万多个信道，直至今年预计完成的 2.5 万多个信道。

回忆自己的成长过程，倪建中说道：“我从一名年轻的大学毕业生到至今的公司部门负责人，几年来我每走一步，所取得的每一点成绩，都与公司息息相关，都处处体现出公司‘重才、养才、用才’的人才政策。我在校就读期间，施董曾多次来我校以座谈等方式向我们介绍其公司的现状和前景规划，动员我们来公司工作，施董的‘渴才’精神打动了我们，许多同学和我一样来到了公司，并成了出色的职员。古语说：养兵千日，用兵一时。为了尽快地培养出一批优秀的人才，施董一方面不断地培训出国人员，另一方面又大胆地使用年轻人员，让他们肩负重担。我毕业刚 2 年就负责了一个部门，边学边干、边干边学，在工作中不断地摸索，不断地成长。我体会到，只要你有信心和能力，公司就会重用的。如今在公司，有许多和我一样的年轻人都身居要职，施展着自己的才干。”

1994 年 11 月，经国家经贸委、海关总署、税务总局共同认定，东方通信股份有限公司技术中心被批准为国家级企业技术中心，并于 1995 年 4 月正式成立。目前全国仅有 140 家国家级企业技术中心，浙江省有 3 家。

技术中心的战略重点是跟踪新技术。建设一个高水平的技术中心是公司实行未来发展和跨国经营战略的必备条件。要把技术中心建设成为一个有活力、能跟踪世界通信领域高新技术发展的、开放式的、一流的开发研究机构，就要广泛联合国内外的高等院校、科研院所、优势企业，共同从事新产品、新技术的开发。技术中心的管理思路是以项目为主线，以管理为

基础，大力引进人才，高度重视人才，从而建设高起点、高水平的国家级企业科研基地，以成为企业新技术、新产品的摇篮。公司认识到，尊重知识，尊重人才，充分调动广大科技人员的积极性、主动性和创造性是解放科技第一生产力的前提；企业之间的科技竞争、产品及市场竞争，归根到底是人才的竞争。因此，壮大科技队伍，优化科技人才是公司科技兴业的源泉。

多年来，东方通信倾心求才、精心育才、放心用才、热心护才，初步培养和造就了一支门类齐全，结构合理，特别能战斗，善于打硬仗的科技人员队伍。目前，全公司已有 1100 多名专业科技人员，其中，近 5 年来就引进大中专毕业生近 800 人，硕、博士 60 余人，他们成为东方通信公司的瑰宝和骄傲。

“超越自我，产业兴国”是东方通信矢志不渝的追求，参与国际竞争、跨国经营的二次创业帷幕已经拉开。根据企业产品结构调整、科技发展和经济振兴的客观要求，培养和造就众多具有献身、创新、求实、协作的科学精神和良好道德品质的科技人员，特别是培养造就一批进入通信科技前沿的跨世纪技术带头人和一批能洞察全局、运筹帷幄的科技帅才，已经刻不容缓。本世纪内，东方通信公司还将择优引各类科技人才 800-1000 人，并通过各种有效渠道培养和造就 100-200 名中坚骨干，其中 10-20 人进入国家级技术带头人行列(或达到相当水平)。

为了东方通信的科技兴旺和持续飞跃发展，该公司给广大科技人员提供了一个大显身手的舞台，为科技人员的超常发挥创造了良好的条件。

——现代化的东方通信科技大厦已在杭州市高新开发区中央向海内外科技精英敞开，其科研环境和科研条件堪称国内一流，科研仪器设备可以择优选购，自行组合。

——企业实施资本运营，资信好，筹集资金快，不断加大科技投入力度，支撑经认定的招标项目和自选项目和长远的高科技研究。

——强化科技人员的知识更新和智力开发，创造国内外培训交流和联合开发的各种机会。

——按照实绩和贡献晋级升资，优先提供市内住房等各类优惠条件，进一步体现按劳分配原则。

——创造真正公开竞赛、公平竞争的环境和气氛，让每一个科技人员的积极性和潜能都得到充分发挥。

黄朝阳，1995 年 3 月毕业于浙江大学电机系，现在在东方通信技术中心中试基地负责表面贴装技术和设备。在谈到自己的选择时，他说：“一年前，面对这个熟悉而又陌生的社会，我徘徊在浙大校园，用自己的未来和希望作了一次风险投资。作为一个浙江大学研究生，我可能去银行、电力或电信部门，也可能去一个合资公司，这一切似乎都很吸引人，但总觉得缺少了一些什么。

“有一个晚上，原邮电部杭州通信设备厂厂长施继兴(现在东方通信的董事长)来到学校，一系列雄辩的数字向我展现了企业发展的历史：自 1990 年以来，企业各项经济指标连年翻番，迅速迈入中国电子百强企业的前列。在整个演讲过程中，施厂长向我展示了一个全国优秀企业家的独特风采，他满怀信心向我们描述了企业发展蓝图，也深深感染了我。

“经过半年多的思考和接触，最后带着几分挑战，几分希冀，还有些许冒险的快感，我选择了邮电部杭州通信设备厂，也就是今天的东方通信股份有限公司。

“到企业以后，经过内部人才的双向选择机制，我最后到了技术中心中试基地，从事表面贴装工艺技术和设备的研究。记得当时一位副厂长问我对表面贴装方面的知识了解多少，我回答几乎是一片空白。因为以前在学校里学的知识主要是一些理论上的知识，而表面贴装是近年才发展起来的电子组装工艺，虽在西方国家已经相当普及。细心的你也许会发现，表面贴装早已渗入到我们生活的各个方面：大哥大、BP 机或者是计算机的主板。

“为了加快掌握这一体现现代电子组装技术的新技术和新工艺，技术中心中试基地从国外引进一流的生产设备，同时组织了一些新员工来攻关和试验。为了紧紧跟住不断发展的表面贴装技术的发展，中试基地已多次派人到国外培训，同时积极参加国内的学术会议。经过 1 年多的发展，现在的中试基地，不仅可以胜任公司内部开发的中试任务，而且还可以向外承接加工业务，当然我也从当初的一片空白逐步走向成熟。

“人的一生中，有多少选择，就会有十倍于此的不选择，也就有了无数后悔的可能。但如果有人问我，给我一次重新选择的机会，我会作怎样的选择，我的回答是：我仍然选择东方通信!”

胡耀，1996 年西安交大计算机专业本科毕业，现任职于东方通信传输设备部。他说：“从小父亲教导我：‘一个人可以贫穷，没有权势，但是不可以无骨气，没有理想。缺乏理想的人在这个世界上只能算生存，而不能叫生活。’因此，我有许多辛劳和汗水。有一些理想我实现了，有一些理想破灭了。但我却可以很自豪地说，无论成功失败，我曾经努力过，这 20 年的青春岁月没有白话！怀着这样一种心情，这样一种希冀，我踏进了东方通信的大门。弹指一挥间，2 个多月过去了，在这短短的 2 个月中，我已深深体会到昔日的理想已在今日重现。东方通信有上亿的固定资产，优秀的产品质量，良好的资本运营，经济实力在通信领域中首屈一指；科技实力也不容忽视，每年有上百名大中专毕业生、硕士、博士加盟，且拥有国家级的技术中心；而最重要的是我们有以施继兴董事长为首的一个艰苦创业、为企业发展呕心沥血、无私奉献的领导核心，他们不仅在生活上无微不至地照顾我们，而且更为重要的是千方百计地为我们提供一个施展才华，早日成才的良好环境。在这里，不仅有创业的艰辛和欢乐，更有对事业和理想孜孜不倦的追求。

“作为东方通信的一名新员工，在对公司的赞美之余，我深深觉得有如此好的环境，如此好的领导，我没有理由失落，没有道理忧愁，我要为今后的人生再树许多理想，并为之艰苦奋斗。衷心祝愿东方通信之光今天在我们前辈手中点燃，明天能在我们年轻一代手中燃起熊熊烈火，展现光辉理想!”

“东信”之所以对大学生、研究生有那么大的吸引力，关键不在于它的资产规模有多大，不在于它的工作环境有多优越，关键在于它“重才、养才、用才”的人事政策，这一人事政策对人才有极大的诱惑力，它为人才的成长提供了充分的机会，也为“东信”带来快速的发展和巨大的经济效益。我们有理由相信：只有重视人才的企业，才是有希望的企业。

从现在到本世纪末是我国现代化建设持续高速增长和通信事业持续超速发展的时代，也是东方通信公司奔向企业飞跃发展的第二个新里程——走向跨国经营的关键时期。面对时代挑战，“东信”任重道远；面向 21 世纪，“东信”豪情满怀。东方通信公司全体科技人员充分认识到自己肩负的历史使命和时代责任，发扬光大爱国、敬业、务实、献身的优良传统，正在人才先导、科技兴业的方针指导下，全力贡献自己的聪明才智，实现自身的真正价值。

聪明人吸引聪明人——英特尔的求才术

“我们最大的成就就是发现了人才，他们比绝大多数首席执行官都要优秀。”英特尔领导如是说。

英特尔的用人标准是什么？

“英特尔的业务范围越来越广泛，不仅局限于芯片，也有大量比如广告、通讯，对因特网的投资。所以我们需要多方面的人才。从过去的经验看，那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了拿钱的人能干的更好。所以我们招收的人都精力充沛、聪明，聪明人能吸引聪明人。他们把公司当作自己的公司，所以他们能把自己的想法说出来，公司也鼓励他们这样做。他们都喜欢变化，因为这个行业的变化越来越快；他们还能明智地冒险，愿意对自己行为的结果进行评估。”英特尔公司中国区总裁简杰先生如是说。

英特尔公司对经理有更高的要求。首先要有专长，比如计算机，公关等，这是最基本的素质。然后是他与人相处的能力，因为经理得与大家一起，靠大家来开展工作。英特尔对经理得评价也是看他领导组织得业绩，而不是看他本人。

英特尔如何管理人才？

英特尔公司是一个民主开放的公司，员工都坐在同一个格子间里，包括现任董事长格鲁夫。公司没有固定的停车位，格鲁夫上班也得开车打转转找空地方，他与每个人一样在餐厅吃饭。英特尔公司的员工都喜欢讲述这样一件趣事：当年开发 386 芯片的时候，工作人员十

分辛苦，开发人员基本上一天干 24 小时，大多数人带着铺盖上班，晚上有人送饭到实验室，以便让他们不停地干。在会议间歇，他们为了放松一下，就在走廊扔球玩，他们玩的一时兴起，并没有太在意，直到忽然格鲁夫加入进来后他们才发现自己正在董事长的格子间外面玩，由于被拦在了办公室外面，他干脆“与民同乐”。与此相应，公司领导着的管理风格也很随意，他们经常开玩笑，管理方法也很轻松。在轻松的氛围下出举世瞩目的成果，优秀人才能不趋之若吗？

英特尔的招聘三部曲

确定了自己所需人才的基本条件后，英特尔公司招聘围绕这一要求展开了。首先，从有经验的人还是从新人中招收这类人？这实际上还涉及自己培养还是挖别人墙角的问题。众所周知，有经验的人才有其无法比拟的优点：这些人已经具备了相当的能力和技巧，能够独当一面，公司使用他们投资少，却可以立竿见影，而且由于经验丰富，犯低级错误的可能性小（他们已经付过必要的学习成本），这也是许多公司所看重的。他们的缺点也很明显：

(1) 首先其忠实性很值得怀疑；(2) 可塑性受到局限，他们的思维往往已经定型，而且深受以往单位作风的影响。

新人的优缺点也一目了然。这些人的优点在于，学历高，与公司融合快，适应性强，潜力大，而且一旦融入公司，他们的思维定式便以公司为导向，容易培养认同感；缺点在于，投资大，短期内不合算，而且还要承受他们可能的学习成本。通常，在企业新设之初，企业为解燃眉之急，倾向于招收有经验的人才；而企业站稳脚跟后，如果企业实力雄厚，一般更喜欢吸收新人加以培养。毕竟，挖别人墙角不是长久之计。

接着就是如何进行招聘工作，保证所招收的人正是他所要求的人才。英特尔公司的招聘比较常规化，或者说有点循规蹈矩。它的招聘工作基本上是按下面三个步骤进行的。

首先是初步面试。通常，初步面试由公司的人力资源部主管主持进行，通过双向沟通，使公司方面获得有关应聘者学业成绩、相关培训、相应工作经历、兴趣偏好、对有关职业的期望等直观信息，同时，也使应聘人员对公司的目前情况及公司对应聘者的未来期望有个大致了解。面试结束后，人力资源部要对每位应聘人员进行评估，以确定进入下一轮应试的人员名单。

接着是进行标准化的心理测试。通过测试进一步了解应聘人员的基本能力素质和个性特征，包括人的基本智力、认识的思维方式、内在驱动力等，也包括管理意识、管理技能技巧。

第三步是进行“模拟测验”。这是最终面试，也是决定应聘人员是否入选的关键。其具体做法是，应聘者以小组为单位，根据工作中常碰到的问题，由小组成员轮流担任不同的角色，以测试其处理实际问题的能力。“模拟测试”最大的优点是，应聘者的“智商”和“情商”都能集中表现出来，它能客观反映应聘着的综合能力，使公司避免在选择人才时“感情用事”。为今后的发展打好基础。

松下选才七招

●不要去“捡”人才

优秀的人才很难“捡到”，也很难“控制”，最好自己用心去培养。

每一个人都要经过训练，才能成为优秀的人才，譬如在运动场上驰骋的健将们，一个个大显身手，但他们之所以有惊人的体能和技术，并不是凭空得来的，而是严格训练的成果。不只是生理上，甚至在精神方面也要接受严格的训练。又如，禅宗的戒律非常严格，一般人都吃不消。可是修行很好和尚，却一点也不以为苦，仍然能够处之泰然。所以，只有在人心甘情愿接受严格训练时，才能达到理想的目标。相反的，若一个人有再好的天赋资质，但不肯接受训练，那么他的素质也就将无从发挥。

所以，一个领导者想使自己的部下发挥与生俱来的良好素质，就必须实施严格的训练。但还要留意训练的方法，如果把古时候的训练方法运用到现在，恐怕就会收到反效果。因此，考虑到方法的适用也是领导者的重大责任。

●不景气正是育人好时机

松下幸之助认为，不景气的时候，正是培育人才的大好时机。当然，不景气是不受欢迎的。但若能放开眼来看，可以用人为的力量使景气恢复。但好景背后带来的不景气，东西不好卖，货款难收，公司的经营也陷入困境。但在这种情况下，不能只是干着急，应以积极的态度去处理，最起码这是一个教育员工和强化体制的大好机会。

●寻求 70 分的人才

依松下幸之助的经验，他说，说实话，人才的雇用以适用公司的程度为好。程度过高，不见得一定有用。当然水准较高的人会认真工作的也不少，可是很多人却会说：“在这种烂公司工作，真倒霉。”如果换成一个普通程度的人，他却会很感激地说：“这个公司蛮不错的”，从而尽心竭力地为公司工作。如此，不是很好吗？所以招募过高水准的人是不适宜的。“适当这两个字很要紧，适当的公司，适当的商店，招募适当的人才，如果认真求才，应该是没有问题的，虽说不能达到 100 分，但达到 70 分是不成问题的，达到 70 分，有时候反而会更好。

●不可雇用朋友

想要你的朋友来公司，或者你的朋友要来公司帮忙，最好问问他：“你到我公司来，是否有员工意识？如果有，欢迎你；否则的话，你最好不要进公司来，在外边帮忙就好。”

如果不是事先有的话，他就会成为公司内部的“朋友”，而不是你的员工。一旦出现这种情况，当彼此的意见对立时，因为你要顾虑到朋友之道，所以本该严肃处理的事情也无法严肃处理了；甚至于你要下决断的时候，他不同意，进而产生对立。这样的对立，比一般同事的对立更容易涣散人心，影响士气。

由于松下幸之助深深感到这种弊害，所以提出了如此忠告。

●如何培养人才

经营者如何培养人才呢？当然有种种具体的方法，但最重要的是确立“企业的目标和经营方针”这样一些基本的原则，也就是必须有正确的经营理念和使命感。公司的经营理念和方针如果明确，经营者和管理者就能基于这种理念和方针达成有效率的领导；员工也有遵照这种理念和方针判断是非，人才自然容易培养。如果没有经营理念和方针，领导者的政策缺乏一贯性，易于被热情和感情左右，当然不容易培养出真正的人才。

经营者还应该经常向他的员工解释他的经营理念只是纸上文章，那是毫无价值的；必须使他存在于每一位员工心中，融为一体，才会产生效果。因此，利用各种机会向他们反复说明，是十分必要的。同时，还要让员工有实际了解经营的机会。也就是说，经营者必须以身作则，借日常作业逐渐启发对员工经营理念的认识。

另外一件更为重要的事情是，经营者应该充分授权给员工，使其能够在自己的责任和权限内，主动进取、勇于负责。培养人才的目的，不外乎造就经营管理人才，所以，不要只是发号施令，这样只能培养一些只会听从吩咐而工作的庸才，无法激发员工和部属的管理能力。

●最好不要挖墙脚

依松下幸之助的经验，他是从来也不挖墙脚猎头的。挖墙脚可以挖到人才，可是反过来细想，如果你也被挖了墙脚，该作何感想？因此松下幸之助始终反对这种做法。在松理公司的几万人中，当然有辞去另家公司工作自愿来松下公司的，可是公司一向都不去主动挖墙脚

的。

●训练人才重在启发独立

事情交给部属，难免因考虑不周或技巧不够，而造成一些缺憾。在这种情况下，上司总会习惯地指示部属应该如何去做。当然在遇到一些重大问题的处理上，是绝对有必要给予具体的指示方向或依循的原则。但问题是，如果指示太过详尽，可能使部属养成领事的心理，

惟命是从，不肯再动脑筋。一个命令一个动作，这样只是机械地工作着，不但谈不上做事的方法，又怎能培养人才呢？

训练人才，最重要的是人他们多动脑筋，多思考，然后自己计划策略，付诸实行。能独立自主，才能独当一面。一位领导者最重要的工作，就是要启发部属自主的能力，使每个人都能独立作业，而不是变成唯命是从的傀儡。
