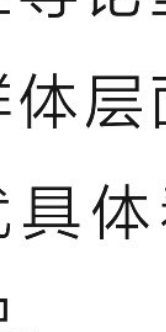


# 11讲 | 匹配：怎样始终招到最合适的人？



李育辉

昨天



11讲 | 匹配：怎样始终招到最



11:20 10.37 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

在导论里，我讲到了匹配的概念。这也是群体层面进行管理的基础。接下来，我们就具体看看，组织行为学都讲究哪些匹配。

2018年底，一个保险公司的HR和我聊天。他说以后招聘工作会越来越难做。我问为什么。他说你就拿招聘精算师来说，以前这个岗位的需求非常明确：能够用模型计算风险，得出定价。谁在这方面的能力扎实，我就录用谁。

他说这个格局以后会改变，因为很可能在两三年后，单纯的计算问题就可以交给AI。那时，精算师的岗位要求会提高，变得更像数据科学家。我就说，这是好事啊，为什么会影响到你？他说，那我招人时，拿什么标准来描述科学家这个岗位的需求？

如果你这几年有过求职的经历，一定会发现很多招聘需求都变得更模糊，因为岗位正在变得越来越复合，清晰描述越来越困难。那企业有什么应对方法？这一讲来看看。

## 1.人-岗匹配

我们先来看传统的解决办法，无外乎两种。第一种，先把人招进来，再通过试用进行筛选；第二种方法类似，也是先把人招进来，然后轮岗。一段时间后，依据表现，再分配到合适的位置上去。

这两种办法，本质上都是回避了面试遇到的难题，人为地把筛选周期拉长。只不过，试用、轮岗，都需要耗费企业大量的时间和预算。所以从成本控制的角度考虑，它们不是最优选择。还有其他办法么？从组织行为学的角度看，组织要绕开的不是面试，而是老套的面试思路。

所谓老套的思路，就是教科书里对招聘的定义：组织将个体特征，通常是能力和经验，与工作岗位的要求进行匹配，来确定合适的人选。这叫做“人-岗匹配”模型，是大部分面试的底层逻辑。你可以回想一下，是不是找每份工作的时候，面试官都在按照这样的思路问你问题。你有什么能力？你之前有没有从事过相关岗位？当时你怎么处理问题？

但这不是唯一的思路。近几年，组织行为学提出了另外三种匹配思路。

## 2.人-人匹配

第一个思路叫做“人-人匹配”。

咱们中国有句老话，物以类聚、人以群分。作为管理者，虽然你没法描述清楚岗位的需求，但是你总可以知道，在已有的员工当中，相同岗位里谁做得更好。你不去描述岗位，而是描述优秀个体，然后考察应聘者 and 他们的相似度。

它的优势在哪？“人-岗匹配”分为两个部分，“识人”与“知岗”，也就是分别描述岗位和人才。它们用到的分析方法是不同的，所以对于人力资源来说，就需要分别建立模型。然而“人-人匹配”，从头到尾只需要分析人，只需要建立一个模型，它更节省成本。

“人-人匹配”还有一个好处，就是当你把这些优秀个体公布出去，并且在招聘启事上写明白，我们就想招到这样的人。那么来应聘的人就会首先进行自我筛选，**因为个体天然喜欢和自己相似的人在一起工作。**

举个例子。“两弹一星计划”，聂荣臻元帅是总指挥，负责组建团队。为什么选择聂帅？因为他是十大元帅中唯一拿过正式理工学位的人。根据很多科研人员的回忆，就是看到有聂帅牵头，自己才打消疑虑，加入到研发团队中来的。这其中的道理，就是我们刚才说的，人才选择工作，不仅考虑岗位，也会考虑和谁在一起工作。

## 3.角色匹配

当然，“人-人匹配”也有弊病，就是容易让人才类型单一化，不利于多元发展。所以组织行为学提供了第二种思路，叫做“角色匹配”。

老套的“人-岗匹配”，默认我要找到最适合某项工作的个体。但现在，大部分任务是团队完成的。“角色匹配”的概念，就是考查应聘者能否承担好相应的团队角色。举个例子：

我在发刊词中提到了一家军工企业，当时我只说他们给每个团队配置了一名财务人员。其实，他们还做了更多。比如他们有些工作组由8个人组成。这8个人被领导者暗自分为了四种角色。

第一种，我们给它起个名字，叫“实干家”，占3个名额。实干家主要负责图纸创作，所以招聘时会优先选择那些基本功扎实、获得过行业大奖的人。

第二种，起个名字叫“创新者”，负责提供灵感，也占3个名额，招聘时会优先考虑那些拥有跨产品研发背景的人，因为他们擅长知识迁移。比如在研发火炮的团队里，他们就会加入有军用卡车研发背景的成员，目的就是方便在日后能够顺利进行车载改装，形成产品系列。

第三种叫“协调者”，担任粘合剂，占1个名额，招聘时会优先考虑那些人际关系好、擅长沟通的人。

最有意思的是，他们把最后一个名额留给了叫做“熟虑者”的角色，招聘时就一个核心要求：性子要慢。为什么？企业领导告诉我，武器研发，第一方案往往不够完美，考虑不周全。这时就需要一个慢性子拖延点进度。大家才有可能冷静下来，发现最初方案里的不足。

当然，并不是说这名慢性子员工就不懂基本知识，只是相对的性格要求有变化。在这个案例中，人才不是按照岗位的需求，而是按照团队角色的需求被考察的。类似的管理思路在谷歌里也出现过。谷歌就发现，高创新团队里，总有那么几个人是没什么创造力的。

“角色匹配”的优势在哪？以前我需要去找一张完整的脸，但现在我只需要去找合适的鼻子、眉毛、眼睛，你说是不是会更简单？不仅如此，当团队中走掉一个人，我的工作也仅仅是再找一个眉毛或者鼻子，精准度就比去找一张完整的脸要高很多。

## 4.潜力匹配

好，说完了与优秀个体、团队角色进行匹配后，我再给你介绍第三个模型。

你有没有发现，“人-岗匹配”模型还有一个隐藏的前提假设，就是组织的目标是招到高绩效员工。

这有什么问题？2018年，美国企业领导力委员会对它监控的500多家企业做了一个数据调查，发现一旦工作岗位的要求发生了变化，只有29%的高绩效员工可以维持自己的高绩效表现。

也就是说，高绩效并不等于高潜力。当环境改变、战略规划调整的时候，以前合适的员工，现在可能就不合适了；另一方面，这项调查还显示，在高潜力人才中，却有高达93%的人可以在未来表现出高绩效。

那你说，如果你是HR，招哪种人才最好？当然是高潜力人才。所以近些年，组织行为学又提出了第三种思路，就是“潜力匹配”。

如何判断一个人的潜力？全世界的行为学家以及咨询公司都在研究这个问题，提出了许多有价值的模型。我个人比较喜欢美国合益集团提出的一个模型，这里介绍给你。

合益说，可以用四个维度来判断一个人的潜力：

1. 学习的积极性，尤其是，你愿不愿意学习当下用不到的知识。比如在听得到的你，就具备这种学习的积极性；
2. 眼界的宽度，你有没有比较完整的知识结构；
3. 理解他人，或者叫“共情”的能力；
4. 成熟度。有点虚，怎么着就叫做成熟呢？合益说，擅于把别人的反馈和工作的难题，看作自己成长的机会，就叫成熟。

对高潜力人才有了一个基本的判断，接下来就是进行匹配。**和什么匹配？组织在未来的发展战略。**我给你举一个几年前的例子。

我接触过一家企业，它从国有企业改制而来，做金融。当时招员工就是看，你有没有类似的工作经历。

但是这家企业的HR负责人，一位快退休的老先生，非常厉害。他当时破例给这家企



字号

写留言

0

请朋友读