我最大的成就就是发现人才,发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。

——美国通用电气公司董事长兼首席执行官杰克•韦尔奇

寻找最优秀的人才

——英特尔和微软的用人机制

华人高级副总裁

1999年2月下旬,当中国人还沉浸在自己的传统节日──春节的喜庆气氛中时,英特尔公司宣布了一个举世震惊的消息:推出奔腾Ⅲ处理器,其最高处理速度达到了 550 兆赫兹(MHz),也将为计算机上网提供更大的便利。于是全世界的眼光都投向了英特尔和它的 PⅢ,国人更是翘首以待,希望弄个明白。

也不知是看穿了中国人的心思,还是中国的市场实在太大,以致于英特尔公司不得不重点关照。1999年3月8日,英特尔中职位最高的华裔——英特尔公司高级副总裁虞有澄先生专程来到北京,推广英特尔的新型处理器,还特地带来了他的新作《开创数字化未来》。他的到来引起了人们极大的兴趣:作为一个华人,他是如何当上英特尔的高级副总裁的?

用英特尔公司中国区总裁简睿杰的话说:"因为他很棒"。虞有澄与英特尔的领导老早就有联系。他们都认为他很有能力,也很勤奋。虞有澄最早在英特尔工作过几年,之后他曾离开过英特尔公司去开创自己的公司(该公司是美国第一个家用计算机公司),在遭到失败后,他又回到了英特尔。现在,他负责英特尔的个人计算机微处理器开发业务,是公司的核心业务。他是一个理想管理者,有专业背景,有管理能力,有丰富的经验。他的管理风格也不是高高在上,远离多数人,只跟一小群人联系。在办公室你可以见到他,在实验室你可以见到他,在路上你也可以见到他,他喜欢亲身参与实际工作。而且,他生性幽默、快乐、令人倍感亲切,他能从工作中得到乐趣,并能把这种情绪传染给大家。他总喜欢制定一个目标,然后激励大家按时完成。在过去的近十年间,他领导他的部门取得了一系列辉煌的战绩,这表明他能有效地领导复杂的大公司,也使得他当之无愧地成为英特尔高级副总裁。

虞有澄能在世界最大的芯片制造商、美国硅谷的龙头——英特尔公司中出任要职,固然与他的个人能力和不懈奋斗分不开,但更主要的还是得益于英特尔开明的用人之道。实际上,

在美国的外国人中,像虞有澄这样的超一流人才并非绝无仅有,但进入美国大公司高级管理 层的却凤毛麟角。由于文化背景不同等各种各样的原因,他们头上总有一个"玻璃天花板" 挡住升迁之路。"不会看的看热闹,会看的看门道。"所以,企业管理专家们和业内人士将更 多的兴趣投向了英特尔的人力资源管理。

英特尔: 聪明人吸引聪明人

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得更好。所以我们招收的人都精力充沛、聪明,聪明人能吸引聪明人。他们把公司当做自己的公司,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睿杰先生如是说。

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 理的评价也是看他领导的组织的业绩,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则趣事: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,他们玩得一时兴起,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,公司领导者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鹜吗?

现在英特尔在中国有 700 多人,并在北京建立了实验室。英特尔认为,中国的员工和世界各地的员工一样出色。他们对已有的和未来的公司员工的关键要求是不断学习,在因特网时代,获取大量信息并从中学习以为公司作出贡献最为重要。

微软: 寻找比我们更出色的人

提起英特尔,人们自然会想起微软。无独有偶,与英特尔公司齐名的微软公司在招才纳 贤时,也把寻找最优秀的人才奉为"圣经"。

微软公司负责招聘工作的戴维·普里查得先生说:微软在吸纳人才方面的目标是,"寻找比我们(微软现有员工)更为出色的人"。具体说来,微软对这种人的两个最基本要求是:(1)创造性。这是微软的选人首要条件,对一家信息产业公司来说,缺乏创造性,甚至哪怕是跟不上产业发展变化都是企业衰亡的先兆。(2)适应性,或曰可塑性。这是微软根据信息社会和知识经济的要求提出来的。信息社会对人的学习和再学习能力提出了空前的高要求,对信息的搜集、整理、应用、淘汰、再搜集构成了人的发展过程中最有效的循环,这种高速的更新相应地要求人的高度适应性。

英特尔:招聘三步曲

确定了自己所需人才的基本条件后,英特尔公司的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?这实际上还涉及到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与技巧,能够独挡一面,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(他们已经付出了必要的学习成本),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。世界 500 强企业在进入中国之初,往往先招收相关领域内中国大型国有企业的高层领导为其首席代表或业务负责人,而在业务基本稳定后,更愿意从大学直接招收毕业生。英特尔也是这样,现在英特尔中国公司一般直接从大学毕业生中招收人才,公司认为科技人才倾向于在年轻的时候(20~40岁)出成绩,而且他们刚从学校毕业,对最新事物很敏感。

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、相关工作经历、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。具体操作是:(1)就应聘者的外表、明显的兴趣、经验、合理的期望、职务能力、教育、是否马上能胜任、过去雇佣的稳定性等项目从高(10分)到低(1分)打分。(2)就职位应考虑的优缺点,如对以往职务的态度、对生涯或职业的期望等作具体评议。所有应聘者提供的书面材料也供评价参考。

接着是进行标准化的心理测试。由在公司外聘请的心理学者主持进行。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。目前,这类标准化的心理测试主要有《16 种人格因素问卷》、《明尼苏达多项人格测验》、《适应能力测验》、《欧蒂斯心智能力自我管理测验》、《温得立人事测验》等等。心理测试的结果只是为最后确定人选提供参考依据。

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人选的关键。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。整个过程由专家和公司内部的高级主管组成专家小组来监督进行,一般历时两天左右,最后对每一位应试者作出综合评价,提出录用意见。"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,它能客观反映应聘者的综合能力,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。

英特尔最注重的是,应聘者在面试尤其是最终面试中的表现,这个面试是由业务部门组织的。面试考官不仅限于公司管理者,也经常有应聘者将来的同事,被 10 个人面试后才进入英特尔的人并不稀奇。公司中国区公关经理周红旗先生就是在跟两个经理吃过饭后,又经过好几个人的"鉴定"才被录用的。

微软:对心理测试不感兴趣

微软的招聘则与众不同。它只重视应聘者在面谈测试中的表现,以此决定人选。

公司主管领导参与招聘活动是微软的一大特色。微软有自己的小算盘:如果高层人士对

招聘漠不关心,那么其他人就更不会重视招聘工作,这会使人力资源部门在公司中处于无关紧要的地位,影响人力资源部门人员才能的施展,降低招聘工作的水平。

面谈是微软公司招聘程序中最重要的一环。当你面对微软公司的招聘者时,你可能首先被问起:"你对什么感兴趣?"微软的招聘主管觉得,如果能使应聘者谈起自己感兴趣的东西(熟悉的业务),他们就可以很自然的插入一些问题,面试也就变成了一种双向交流。在这过程中,他们就可以看出:应聘者是否精于此道,他的相关知识是如何积累起来的,他对该业务的前景有何见解等等。

对于刚刚毕业的大学生,微软会问"为什么下水道井盖是圆的"或者"在没有天平的情况下,你如何称出一架飞机的重量"等诸如此类的问题。对于这些问题,最糟糕的回答莫过于:"我不知道,我也不知道如何计算。"但是如果有人回答说:"这真是一个愚蠢的问题!"微软并不认为这是错误的回答,当然应聘者必须说明他这样回答的理由,如果解释得当,甚至还可以为自己创造极为有利的机会。其实微软并不是想得到正确的答案,它只是想看看应聘者是否能够创造性地思考问题。

微软公司还注意在面试中测试应聘者的可塑性。微软公司认为,如果一个人不能不断地 学习新的知识,他就不可能获得成功。因此他们常常上午给应聘者一些新知识,下午则提出 与之相关的问题,看看他们究竟掌握了多少,以检验应聘者是否具有较强的可塑性。这被认 为是应聘者能否被录用的必要条件之一。

由于更为注重创造性和可塑性,微软对西方大公司普遍采纳的心理测试不感兴趣。因为在大多数心理测试中,应聘者只能在列举的选项中作出选择,公司也只能选出正确回答问题的人,但这并不是微软所需要的。在微软看来,一个多项选择题怎么能够说明一个人是否具有创造性呢?

最能体现微软对创造性要求的问题是一道智力测验题。题目是这样的:有4个人需要通过一个桥,该桥最多只能承受两个人的重量,而且每次过桥的过程中必须持手电筒(我们可以假定当时漆黑无比,而这座桥又没有栏杆,如果没有手电筒根本无法通行),手电筒只有1只,这4个人过桥的最快速度分别为1分钟、2分钟、5分钟和10分钟,问他们全部通过这座桥至少需要多长时间?解决这道题目需要高度的逻辑性和创造性,据说难倒了多数应聘者。(读者不妨一试,然后看看本文末尾处的答案。)

微软如何吸引最优秀的人才?这也许是其他企业最关心的问题。微软首先使这些人感到,那里是一个能够发挥他们聪明才智的地方。微软觉得它没有在新闻媒介上大力宣传自己,大多数人并不知道它的职员们正在进行极具创造性的工作。要使人们认识到这一点,一个好办法就是让他们在微软公司工作一段时间,并使他们看到:作为个人,自己的聪明才智是如何

融入产品并被全世界的人使用的。这是微软公司的得意之举,也被外界称为微软吸引人才的杀手锏。

殊途同归

英特尔和微软在同样的用人观念下,采用了大不相同的招聘方法:英特尔依照比较严谨的程序;微软则将面试技巧发挥到了极至。但是,殊途同归,它们都对最优秀的人才有着强大的吸引力:最近美国《财富》杂志评出了全美前 100 名员工最愿供职的公司,二者均名列其中。在中国,由上行逶式公司自 1998 年 12 月以来对中国人心目中最好的企业的月度调查中,微软也连续名列十佳之列(见附表)。而且,由于采用了符合公司实际的科学招聘方法,他们都保证了被录用的确实是他们理想中的优秀人才。正是得益于这些人的聪明才智,两家公司的事业蒸蒸日上。1997 年,英特尔的销售总额达到 250 亿美元,在《财富》杂志公布的98 年度 500 强中名列第 125 位;微软公司全球销售总额达 113.5 亿美元,列第 400 位。现在,英特尔是全球最知名的计算机硬件制造商,微软是全球软件行业最成功的企业,二者并称为全球信息产业的双子星座,曾几何时,Wintel 联盟所向披靡。

最具吸引力企业排行榜

序	1998. 12	1999. 1	1999. 2	1999. 3
号				
1	微软	海尔	海尔	海尔
2	IBM	联想	联想	联想
3	联想	微软	微软	微软
4	海尔	IBM	IBM	长虹
5	惠普	摩托罗拉	长虹	IBM
6	方正	方正	摩托罗拉	摩托罗拉
7	摩托罗拉	宝洁	宝洁	宝洁
8	西门子	长虹	方正	方正
9	四通	四通	爱立信	四通
10	宝洁	西门子	可口可乐	可口可乐

资料来源:《中国经营报》1999年4月20日

点评

吸纳人才是一项系统的引智工程。它需要解决: (1) 决策问题,这涉及到企业对人才的认识和企业对符合自己需要人才的定位; (2) 计划问题,如每年的招聘人员数目计划以及这些人员的来源等; (3) 控制问题,即企业如何对招聘过程进行控制,以保证企业招聘来的人员确实正是企业所需的人才,即选择人才等。

英特尔和微软在这些方面做得比较老到,首先他们明白应该招收最优秀的人,对优秀人才制定了自己的评判标准。他们认为,优秀人才首要的特征应是富有创造性和可塑性,同时必须积极进取,以工作为乐,具有团队精神;对经理人员还要求具有杰出的组织和领导才能。英特尔提出"以聪明人吸引聪明人",微软更是信奉:"寻找比我们更优秀的人"。其次,他们为此建立了行之有效的招聘制度。英特尔主要通过严密的程序和多轮面谈对应聘者的素质作出全面测试,微软则在面试上大做文章,为了寻找聪明人才费尽心机。最终,他们都很好地达到了自己的目的。

中国企业与世界 500 强企业最大的差距就在于人才,即人力资源开发和管理方面,首先是用人观念和人员入口控制方面的差距。用人观方面的差距主要表现在管理者对优秀人才的嫉妒和排斥。世界 500 强的管理者在招收人才时大多数强调要吸纳优秀人才,善于使用比自己更出色的人才。微软就明确提出:"寻找比我们更出色的人才";美国钢铁大王卡内基的墓碑上刻着以下话语:"这里躺着一个会使用比他更有本领的人们来为他服务的人";远在我国西汉时期,刘邦就懂得这个道理,他说:"论打仗我不如韩信,论谋略我不如萧何,但我却懂得如何使用这些人"。我国很多企业的领导者往往没有这种肚量,他们遇到比自己出色的人才就会产生危机和排斥心理,结果是企业的人才水平以企业领导者的水平为上限,无法汇集一流的人才。没有一流人才,自然无法造就一流企业。

企业人员入口控制方面的差距主要表现在招聘缺乏目的性和招聘制度、招聘方法缺乏科学性。英特尔和微软目的很明确:"寻找最出色的人",他们的招聘完全为这一目标服务,制度完善、方法科学。其他世界 500 强企业也有自己健全的招聘制度,例如在宝洁公司招聘经理的过程中,应聘者至少要通过简历筛选、笔试、人事部门面试、业务经理面试以及中国各大区(如华北区、华东区等)总经理面试等五轮考核,而荷兰皇家壳牌石油公司则为应聘者设置了九道关卡。我国企业招聘工作的落后一方面表现在招聘比较随意,年年招人,却没有一个统一的用人思想;另一方面则在于招聘时靠关系,走后门,很少经过严格评估和测验。结果自然是公司人员质量不高,即使招到优秀人才也不会用,公司怎么会有竞争力?从上表中我们也可以发现,中国人才招收做得好的公司,如海尔、长虹、联想、四通、方正等,竞

争力就强,发展势头也好。

英特尔和微软招才纳贤的经验是不是可以令我国企业的领导者和人力资源管理者清醒一点?

(微软试题答案: 至少需要 17 分钟。具体说来,先让 1 分钟和 2 分钟的过桥,耗时 2 分钟;然后让 1 分钟的拿着手电筒回去,由 5 分钟和 10 分钟的过桥,耗时 11 分钟;最后让 2 分钟的拿着手电筒去带 1 分钟的过来,耗时 4 分钟。读者可以充分领略解答这道题所需的逻辑性和创造性。)