

企業的熵

熵 (entropy) 就是均勻度或相似度，熵值越高，激發能量或執行工作的潛能就越少。在公司或其他組織裏，熵可視為態度、外貌，以及思維程序的一致性。就像熱力學所講的，宇宙裏的熵一直持續在增加，而企業的熵也是：

管理的熱力學第二定律：組織裏的熵一直持續在增加。

這就是為什麼相較於有活力的年輕公司，老公司大多比較僵化、無趣的原因。

你對這種普遍的現象幾乎是無計可施，卻可能在自己所屬的領域中殺出一條血路。最成功的管理者會搖撼局部區域裏的熵，把對的人找進來，並讓他們充分發揮自己，即使這些人可能不符合企業的標準亦然。你的組織或許已經死氣沉沉，但你領導的那一小部分卻可以生龍活虎。

15

雇用雜耍小丑

馬戲團經理：你表演雜耍多久了？

求職者：哦，大約六年。

馬戲團經理：你能耍三顆球、四顆球，還有五顆球嗎？

求職者：可以，統統可以。

馬戲團經理：你能耍著火的東西嗎？

求職者：當然。

馬戲團經理：……小刀、斧頭、打開的雪茄盒、軟帽呢？

求職者：什麼東西我都能耍。

馬戲團經理：能不能邊表演、邊說些搞笑的台詞？

求職者：保證哈哈大笑。

馬戲團經理：很好，挺不錯的。我想你錄取了。

求職者：噢……你不親眼看看我表演雜耍嗎？

馬戲團經理：哎喲，我根本沒想到這一點。

雇用一名雜耍小丑卻不先看此人的表演，的確很荒謬，這應該是普通的常識。可是，當你著手雇用一名工程師、設計人員、程式設計師或小組經理時，卻經常把這個普通常識拋到九霄雲外，你不會要求看看對方的設計、程式或其他東西，事實上，面試都是用說的。

你要雇用的是能做出產品的人，特別是之前有過類似經驗的人，你需要看看這些產品的樣本，以了解求職者的工作品質，這或許是很理所當然的事，卻總是被開發團隊的管理者所遺漏。當你召開工作面試會議時，做的都是表面功夫，彷彿有一條不成文規定，規定可以詢問求職者過去的工作經驗，但不可以要求親眼看見。其實，只要你提出要求，求職者幾乎都會高興地帶些作品來。

公事包

1979年春，當我們還一同在加拿大西部教書時，接到當地技術學院一位計算機科學教授的來電。他提議傍晚下課後到我們下榻的旅館一敘，同時帶些啤酒來向我們討教。對這種提議我們向來很少拒絕。當晚，我們從他身上學到的東西，幾乎肯定比他從我們身上得到的還更有價值。

這位老師坦率地說出了判定他工作成功與否的標準：他必須讓學生找到好工作，而且是很多好工作。「一張哈佛文憑價值不菲，但我們的文憑可不。今年的畢業生要是沒能立即找到工作，明年大概就招不到新生，我就會失業。」於是，他便發展出一套畢業生職場吸引力最佳化的公式。當然，他會傳授學生系統開發的現代技術，包括結構化分析與設計、資料驅動設計、資訊隱藏、結構化編程、程式排演，

以及計量，他還要求學生到附近的公司與機構實習。不過，他的求職公式最引人注目的，就是所有的學生都隨身攜帶可用來展示自己工作成果的公事包。

他向我們說明如何指導學生在面試時展示自己的公事包：

「我帶了一些自己的作品。例如，這是某個專案的 Pascal 副程式，這是另一專案的 COBOL 程式，在這部分可以看到我們用高德納（Donald E. Knuth）所倡導的包含退出迴圈（loop-with-exit）結構，此外，全部都是結構化的編碼，相當符合貴公司所要求的標準。這裏是這支程式的原始設計，階層與耦合力分析採用梅爾斯標記法（Myers' notation），這項獨特的次系統全部都是我設計的，而我們在這個小部分之所以使用歐爾方法（Orr methods），是因為資料結構本身受限於流程結構。這些是構成我們規格核心的階層式資料流程圖，以及相關的資料字典……」

此後多年，我們陸續聽到更多有關這所名聲不甚響亮的技術學院與這些公事包的故事，也碰到許多來自北卡羅萊納州三角研究園和佛羅里達州坦帕市的求才者，他們會定期不辭千里，來到這所地處偏僻的加拿大學校裏物色畢業生。

以上，就是這位教授為提升學生吸引力而想出來的聰明計策，但當晚最令我們感到震撼的，是聽到了面試者對公事包總是深感驚訝的現象，這意味著面試者通常不要求求職者自備作品，為什麼呢？面試時，有什麼比要求每個求職者自備一些作品更合理的呢？

性向測驗

既然擅長多種工作技能對新進人員如此重要，何不設計一套性向測驗來量測這些技能？軟體界對性向測驗的概念已經有一段不算短的醞釀，在 1960 年代，這個概念全面流行起來，而今，你或貴公司可能已經放棄了這個概念，若是如此，我們提供一個該做性向測驗的好理由：性向測驗可以量測出不適合之處。

性向測驗幾乎都是以新進人員立即上手的工作為導向，像是統計分析、程式設計，或該職位所需要的其他能力。幾乎任何技術領域的性向測驗都可以買得到，在預測新人表現方面通常也都有相當不錯的實績，但那又怎樣？通過測驗的新人在這些工作做了幾年之後，也許當上了團隊領導者、產品經理或專案主管，結果，當初性向測驗所量測的工作可能只做了兩年，隨後的二十年做的全是其他工作。

我們看過的性向測驗大多是左腦導向，這是因為新人的工作大部分是靠左腦來執行。然而，新人日後生涯所從事的工作卻有很大一部分跟右腦有關，特別是管理上所需要的全面性思考、啟發式判斷，以及基於經驗的直覺。所以，通過性向測驗的人在短期內或許會有較佳的表現，但日後成功的機會卻不大。也許你還是應該使用性向測驗，只是要雇用沒通過的人。

由此看來，想必各位已經料到，本書作者應該不會支持以性向測驗來徵人。這並非意味性向測驗不好，或不該用，你還是該用，只是不該用來徵人。你所買的，或自行建立的性向測驗其實是很棒的自我評量工具。在健全的組織裏，讓員工經常做些有趣的自我評量是必要的。（請參考第 24 章。）

試鏡

我們所待的是社會性甚於技術性的事業，倚賴人際溝通的能力甚於與機器打交道的能力，所以，聘雇程序至少應著重某些社會性和人際溝通的特性。我們發現，這方面最棒的做法就是舉行求職試鏡（audition）。

這個概念相當簡單，就是請求職者以過去工作的某個層面為題，做十到十五分鐘的簡報，可能是有關某種新科技與初步嘗試的經驗，或是某個慘痛的管理教訓，或是某一項特別有趣的專案，求職者可以自選主題。待日期決定後，便召集未來要和新人共事的人員一起來擔任聽眾。

求職者當然會緊張，甚至心生抗拒，此時你必須向他們說明，大家對試鏡都會緊張，以及試鏡的目的：了解求職者的各種溝通能力，並讓準同事參與新人聘雇過程。

待試鏡結束，求職者離開後，便聽取聽眾對這些簡報的感想。每個人都要對求職者是否適任，以及能否融入團隊提出意見，儘管最後決定權在你，這些準同事的回應卻是無價的。更重要的就是，由於在選擇之初，團隊成員便有表達意見的空間，所以新進人員會更順利地被團隊接納。

我第一次運用求職試鏡，就是為了招募新顧問與新指導員。我考驗這些求職者的動機很簡單，就是想知道他們是否天生就擅長解釋簡單或複雜的事物，或是可以被訓練，或是永遠都無法向任何人解釋任何事。我也需要別人的意見，所以在試鏡時，就把當時