第三章 人才：招聘是你最重要的工作

问题：你工作中最重要的事情是什么？

对于管理者而言，工作中最重要的事情是招聘人才。

传统招聘模式的层级制度非常严明：决定权掌握在用人部门的经理手中，高管批准。

传统招聘模式的问题：单凭一位部门经理的意见就做决策。领导者常说自己会招聘比自己更聪明的人，实际上很难发生，威胁到领导的升职计划，就是说，人性会占上风。

谷歌招聘：参照美国大学的筛选模式。摒弃层级制，招聘结果应该通过同事评估、由委员会来定夺。另外，招聘目的应该是尽可能吸引最优秀的人才，即便暂时没有与此人经验相匹配的空缺职位也应如此。同事评估的招聘体制不以组织为重，而以人才为本。创意精英们比具体职位更重要，公司比经理人更重要。人才是企业最重要的资产，要把招聘做好，需要投入许多时间和精力，即便如此，这也将是你最好的投资。

**羊群效应：**

优质人才组成的员工团队不仅能做出令人满意的成绩，还能吸引更多优质人才的加入。

吸引-挑选-摩擦模式：优质人才能够吸引更多的优质人才，并通过这个良性循环创造卓越的企业文化。

羊群效应双刃剑：虽然A级人才大多会招聘A级人才，但B级人才却不仅会招聘B级人才，还会招来C级和D级人才。每位员工对企业的影响力被相对放大，且最早进入企业的员工影响力更加突出。

精心策划可以营造出良性的羊群效应。“你很棒，我们就招你了。”应该从一开始就设置较高的招聘标准，这样才能吸引高水平人才。这个忠告在招聘产品部门人员时尤其适用，因为这些人非常容易影响其他员工。确保产品这一企业核心部门的人员的质量。

有激情的人不把“激情”挂嘴边

有激情的人不会用激情到处招摇，激情在他们心中，在他们行动中。坚持、刚毅、认真及专注。失败往往不可避免（正因为此，谷歌才如此看好擅长运动的人。）

**雇佣学习型动物**

请务必雇用那些比你聪明的人。招聘时不要太看重应聘者掌握了多少知识，而要重视他们尚未开发的潜力。

信息技术正在呈指数级发展，人们对未来的直觉并不呈指数级跟进，而是线性的。非凡的智慧是所有“指数级思考者”的首要条件。

智慧并非唯一判断标准，能玩乘坐过山车且学习不辍的人。这些“学习型动物”不仅有处变不惊的智慧，也有乐于享受变化的心态。

这种人拥有所谓的“成长型思维模式”。如果你觉得你已经定型，那么无论环境如何，你都会一次又一次地重蹈覆辙。但如果你拥有成长型思维模式，你就会相信，经过努力，你的个性是能够培养和改变的。你能够改变自己，也能够适应环境public际上，在不得已的情况下，你反而能更好、更自如地做出改变和适应。思维模式可以引发一系列的想法和行为：如果你觉得自己的能力是固定不变的，你就会为自己设定“操作性目标”，以保持自己的形象。如果你的思维模式是成长型的，你就会为自己拟定“学习目标”，这些目标会鼓励你勇于挑战，而不会因提出愚蠢问题或给出错误答案而惴惴不安。之所以不因此而担忧，是因为你是好学的动物，而从长远来看，这有助于你积累更多的知识、攀登更高的山峰。

寻找学习型动物：让应聘者对以前犯下的一个错误进行剖析。比如，1996年互联网发展浪潮中，你错失了哪些机遇？你做对了什么？做错了什么？也可用于近期发生的任何大事上。提这个问题不是检验对方是否有先见之明，而是看对方是如何从错误中总结经验、思想是如何走向成熟的。

把学习型动物招入公司之后，请让他们继续 学习！

**机场测试**

优秀的人无论是在清醒还是微醺时，都会待人和善。

另外，应聘者是否有趣，与好的性格同等重要。

Googleyness：包括上进心和抱负、团队精神、服务精神、倾听及沟通能力、行动力、效率、人际交往技巧、创造力以及品行等特质。

**客观评价人才**

一家公司的全体员工不应该千篇一律，千篇一律是失败的温床。要想避免目光短浅，听到各不相同的观点（即观点多样性）是你最好的法宝。

优秀人才的行为举止往往不拘一格，在准备面试时，请务必在进门前把你的偏见抛到一边，集中注意力，看看应聘者是否拥有成功和超越所必备的激情、智慧以及个性吧。

把人才招进来之后，这些法则同样适用于人才管理。管理人才也应将打造任人唯贤的环境作为唯一目标，因此，对业绩的管理也应以数据为基础。建立以事实为准的客观方式来评判人才。

**加大光圈甄材**

如何吸引理想人选，四个环节：物色、面试、录用、谈论待遇。

物色：先勾勒出心目中的人选类型。如果你愿意冒险鼓励人才去尝试他们从未挑战过的任务，你就能得到一些非凡的俊才。这些俊才之所以愿意加入你的团队，也正是因为你愿意冒险作用他们。他们的加入，则会引来更多勇于挑战自我的人。

最棒的工程师都能做到融会贯通。超级计算机之父西摩.克雷在招聘时会特意聘用那些没有经验的人，因为这些人“通常不知道何为不可能”。

将应聘者的职业发展趋势作为评判标准，不失为“加大光圈”的有效方法。

招聘那些才华横溢的通才，会让企业受益良多。

**全员出动招募人才**

如果每个都认识一个奇才，为什么不把招募奇才的任务交给每个人呢？

招聘官管理招聘流程，但人人都应参与到招聘工作中来。

要把招募人才纳入每位员工的职责，并进行评估。统计每个人举荐的人数和带来参加面试的应聘者人数；评估员工填 写面试反馈表的效率；鼓励员工为招聘出力，并记录员工参与招聘活动的频率。然后，在评估业绩和提拔员工时将这些数据做为参考。招聘是所有人的工作，因此，也该按此洞见评估员工。

**面试是最重要的技能**

对商务人士而言，最重要的技能是面试技巧。在实践中，你的职责就是要在有限的时间以及人为设置的环境中辨识出应聘者的优势。

合格的面试官：对职位的理解和对应聘者简历的阅读自不必说，不过最重要的，是要细心斟酌你的面试问题。

首先要做些研究，对应聘者的身份和业绩加以了解。搜索有关应聘者及其业绩的相关信息。看他到底是不是个有趣的人。接下来，把搜集到的有关应聘者以往业绩的信息运用在面试过程中，加深你对此人的了解。必须要用富有挑战性的问题来调动应聘者的积极性：你上一次经手的项目遇到了什么样的阻力？（或为什么能够成功？）

目标是找到此人的局限，即便如此，面试过程也不应太过紧张 。最理想的面试过程，就像友人之间的知性谈话（比如：“你现在在读哪些书？”）你的问题应该深刻而广泛，问题的答案应该是开放的（以此来试探出应聘者的思维模式），且要留出反驳的余地（这样，你就可以看看应聘者是如何捍卫和维护自己的观点的）。

问及应聘者的背景信息时，要让对方分享从经历中获得了什么样的领悟。鼓励对方展示自己的思想。“你经历过哪些出乎意料的事情？”“你是怎么支付大学学费的？”“从你的见面历史记录里，我能得到哪些从你的简历上得不到的信息？”这些可以帮你判断对方对问题的倾听能力以及组织答案的能力。

面试中，情景问题往往很有帮助，适于向资历较深的应聘者提出。比如：“当你遭遇危机，或是需要做出一个重大决断的时候，你会怎么应对？”这样的问题，可以看出对方是自己动手还是靠他人帮助的类型。前一类型的人比较容易对下属产生不满，因此看重控制权；后一种类型的人则倾向于启用优秀人才，也更信赖自己的员工。如果答案过于空泛，说明此人对问题的认识有所欠缺。如果回答一听就是从营销报告中摘录的，或只是泛泛的常识，则你面对的应聘者就是个一般人，不擅长深入地钻研问题。

优秀和卓越的人才之间存在着千里之别。

智力谜题作用：无论对错，都可以看出此人是否具备解构复杂问题的能力。另外，还可以看出此人在解题时是否乐在其中。

第一印象是双向的，你在审视别人，别人也在审视你。

不仅需要斟酌你提出的问题，也要留意那些提出深刻问题的应聘者。

要想让员工主持面试，简直像拔牙一样痛苦。因此执行了“面试官委员会”的模式，这个团队需接受面试技巧的培训，还需陪同面试官参加至少4次面试，才有主持面试的资格。