



下载APP



17 | 招募高手：看人看本质，优秀的人才都是内驱的

2020-09-28 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)



讲述：许健

时长 17:05 大小 15.66M



你好，我是许健。今天我们来聊一聊招募高手这件事儿。

管理者能不能招到“对的人”，几乎决定了我们想做的事儿能不能成。而我们能招募到一个高级别人才，是完全可以改变战局的。

就拿我们公司开源的大数据分析产品麒麟来说吧，这事儿的技术难度很大，组织内部还有很强的反对声音，如果没有老蒋这样技术和性格都很强硬的技术骨干，我估计这个项目就做不起来了。



后来，我们公司又花大力气替换 TeraData，这个过程也不容易，如果没有老王这样的技术极客对 Spark 做深度调优，我看这事也就黄了。这些事呢，都印证了高级别人才对攻坚性的关键项目起到决定性作用。

所以如果经理对招聘高级别人才的重视程度不够，那其他的就不要谈了。招募高手这件事不能把宝都压在人事部门，还是需要招聘经理平时多做积累，亲力亲为。

1. 高级别人才在乎什么？

我们想要招募到高手，首先就需要推演一下，高级人才到底在乎什么？

高级别人才最最在乎的是能够施展抱负的平台，或者说是展现才华的舞台，而不仅仅是薪金。要知道真正的人才，他所在的原单位也不会轻易放手的，市面上的机会也不少，所以这种人真是可遇不可求。

在实际工作中，我遇到的问题主要有两个方面。一方面是“庙太小”，也就是我提供不了高级别人才需要的平台。因为我们是海外研发中心，需要遵从国外本部的决策，高级别人才会觉得得到的授权不够，决策效率不足；另一方面是我人脉不够，接触不到高级别专家。即使认识，我们之间的关系深度也不够。

首先说说“庙小”这个问题，我觉得老是等着总部启动一个新的大项目，再去找相应的人才不是长久之计，而且别人启动项目的话，往往主动权不在我们。但在实际操作过程中，这就是个死锁问题（永远在互相等待的进程），也就是没有高级别技术专家就很难启动大项目，而没有大的项目又很难吸引高级别专家级人才。

那么这个“死锁”要怎么解呢？我越来越觉得要有独立的思考，想想自己距离独立启动一个大项目还要做哪些准备。比如云计算的混合部署、公司测试效率提升，平台安全和针对业务数据做 AIOps，这些都是很值得做的项目，而高级别技术专家是能够成功启动这种项目的基础。

关于项目的技术决策问题我们后面的课程再展开讲，这里我想说的是，**作为部门领导我们自己必须心中先有目标，有了目标就不会再迷茫，有了目标再去找人。**

再说说我人脉不广的问题，尤其是关乎我们部门发展的关键方向，我觉得自己和业界大牛联系还不够密切。可是人脉是需要长期积累的，这件事要从哪里下手呢？我总结了四个要点：

第一点，从“经营自己的品牌”开始，主动构建人脉。比如我主动输出了自己的技术心得，写了 [《三高产品设计那些坑 - 上》](#) 和 [《三高产品设计那些坑 - 下》](#) 这两篇技术博

客以后，就认识了不少对高可靠、高性能、高扩展问题有兴趣的技术同仁。

第二点，主动走出去。想要做到这一点其实有很多方式，比如参加会议，认识会议演讲嘉宾；参加培训，认识培训老师，特别是实战类的培训；跟业界的优秀公司互相做分享，认识核心研发主力。

第三点提升自己的人才搜索技能。这一点可以跟 HR 学习，脸皮不妨厚一些，主动去联系想招募的候选人，比如给候选人写个邮件，就说希望认识一下。

第四点，利用网络社区拓展圈子。相关领域的国内外论坛和微信公众号要访问，也许就会通过这些社区认识志趣相投的人。

我刚刚总结的要点最终都是为了多认识人，要知道很多高级别人才不是通过猎头而是通过熟人换工作的，所以拓展人脉这件事我们一定要重视。

2. 高级别人才怎么招？

前面我给你讲了高级别人才需要施展自己才华的舞台，接下来我们就来说说高级别人才到底要怎么招？

面试是双向选择

为什么我强调面试是双向选择呢？因为没有这个基本点，我们很容易进入误区。要知道，争夺高级别人才不代表我们只是一味希望他加入，却不设置严格的面试，相反，面试越严格才越能彰显我们对高级别人才的重视。面试的过程我们在选择候选人，候选人也在考察公司和招聘经理。

我在前面 [🔗 人才招聘](#) 那一篇里专门强调过，面试是挖掘候选人的信息，而不是证明你比候选人强。但在面试高手时，这一条需要做出调整，在面试中我们至少有一两次表现，能带给候选人一个“招聘经理本人非常优秀”的印象，因为越是优秀的人就越希望跟同样的人一起工作。

那问题来了，我们怎么给候选人留下好印象呢？我的经验是要带给候选人更加严格并且严谨的面试体验。在这个过程中，面试官自己的思路要非常清楚，要通过不断地问问题，在

候选人自己做过的项目中找到一两个有漏洞的点。如果这一两个点所暴露的问题候选人认可，候选人心里其实也会面试官加分的。

面试高手，我们还有一个绕不开的问题，就是出现候选人的专业知识在面试官之上的情况，这个情况其实很常见，那这件事该怎么解决呢？这个时候可以找专业知识足够强的人帮你面试，不然还是只能自己上。

如果自己亲自上的话，我觉得不管是技术细节还是管理细节，如果候选人不能用清晰的逻辑让我理解，我不会认为我水平差，而是会觉得候选人水平不够。因为我深信真正的高手是有能力用平实简洁的语言把问题讲明白的。

招聘高级别人才不能急，就跟结婚一样，不能跳过谈朋友的过程。我会把公司和部门的实际情况，现实的困难和可能的机会尽可能详细地告诉候选人，而不是对现实的困难避而不谈。因为光谈机会不谈困难，候选人进来以后会有落差的。

一般比较优秀的候选人，也会问面试官很多细节的问题来帮助他决策，从他问的问题里我们也能感受到候选人的认真程度。比如他可能会问这样的问题：

老板对我加入后具体的期待是什么？

请帮我理一下组织结构和人物关系。

我进来以后主要困难在哪里，我能得到多大的支持？

一般经过两三轮面谈，我们就可以问问候选人如果加入的话，接下来会准备怎么展开工作。有想法的候选人要么会继续问你细节，要么就会给出思路。

最重要的人才特质：内驱力

说完了双向选择的面试过程，还有一个关键问题很重要，就是顶级人才到底有什么共性？因为只有解决了这个问题，我们看人时才会更准。

eBay 中国研发中心的总经理做招聘经验分享时，最最强调的人才特质就是“内驱力”。你可以看一下自己公司内的那些顶级人才有什么共同的特点，我们公司其实无一例外都是内驱力很强的人。

内驱力是什么？内驱力就是这个人无论做什么，他都有一颗不断追求卓越的心，并且有这个毅力为此目标做长期奋斗，因为这个人的本质就是不甘于平庸。

我给你分享一个故事，给你说明一下什么样的人算是有“内驱力”。

我的老板曾让我跟一位她看好的候选人吃饭，这位候选人是某个国内互联网公司的云计算高级总监。饭桌上这位候选人直接打开笔记本给我看了在他的主持下开发的 PaaS 系统，然后信心十足地说他现在整个 OpenStack 运维只需要三个人，最后他还现场展示了在 17 秒内创建一个独立测试环境的过程，用手机实时查询了各系统的健康指标。

说到这里，你估计会想，这人是挺厉害的，但怎么就判断他有内驱力了呢？请听我细细道来，

我记得在三年前，这名候选人曾经带着他的团队骨干来 eBay 学习，那时候他们什么也没有。当时我可以直观地感受到他对技术的热情，还有不断提高自己的渴望。

更可贵的是，他不是那种只有热情却不能沉下去落地的人，因为通过现场展示这回事儿，就能看到他对自己负责产品细节非常熟悉，他会熟练操作自己负责的产品。怪不得老板说能得此人，他对上海云计算部门的信心就会倍增。

这里我多说一句，试玉要烧三日满，辨材须待七年期。人才需要长期观察和考验才能判断这个“内驱力”。

高级别人才转型，你招吗？

伯乐为什么厉害，他在千里马还不是人人皆知的时候，就能看出来这是一匹千里马。我们想要招募高手，又要内驱力高，又要马上能用，符合这样要求的人其实很少很少，即使有这样的人也是炙手可热的，不一定会看得上“小庙”。

于是我就会放开一个条件，就是我不会强制要求候选人的技术背景一定可以跟我们部门完全匹配，只要这个候选人本身的素质高，我就会考虑，比如上面说的内驱力强，比如人聪明学习力强。很多时候这样的人才都是在寻求转型的阶段，比如下面这些情况：

经过多年经理的职业生涯，候选人决定回到技术岗位上。我甚至见过候选人非常决绝，直接辞职准备回归技术岗位的。

候选人因为工作原因两地分离，或者因为当前工作强度实在太大，想寻求家庭和工作的平衡所以换工作。

候选人一直在传统行业工作并且是那个行业的精英，但是他基于对未来发展的判断希望转型到互联网行业。

我们会发现这样的候选人有一个特点，就是他们已经在自己原来的领域比较资深了，只是在具体技能上跟我们现在的要求有差距，到底招不招呢？接下来我们还需要考虑这两个问题。

首先，我们要考虑自己招聘的方向需要一个能独当一面的高级别人才吗？在这里我面临的情况是已经有了能够做执行的人，我就是缺一个有独立思考能力、能够扛起一个团队的技术骨干，所以答案是我就是需要这个人综合能力强。

其次，我会去衡量这个候选人在具体技能上的差异，是否可以通过快速学习弥补。具体怎么看呢？就看候选人是不是提升动力很强，还要看候选人是不是足够自律，能不能静下心来主动快速学习。

3. 高级别人才怎么做后续跟进？

我们通过之前的面试考察，如果对候选人已经有了比较好的印象，有意招聘他加入时还是要注意一下，越是高级别人才越要仔细谨慎一些。

有时候我觉得这跟结婚差不多，约了两次会感觉很不错，并不代表能够在一起过日子，而且“离婚”成本非常高。所以领证前最好见见对方的父母至亲，如果能在一起住一段时间就更好了，最后就算因为种种原因没有成，但缘分还在，说不定那天缘分到了就在一起了。

我建议不要把背景调查作为后续评估候选人的唯一标准，我更相信通过自己的熟人搭上线，得到更有价值的评估。

模拟真实项目

高级别人才招聘多两三个回合并不过分，这恰恰是对双方互相增进了解的必要步骤，这里我用自己的部门为例，给你讲讲怎么通过真实模拟做后续考察。

招聘高级别人才往往有现实的需要，以我们部门来说，就有下面这两个需要。

第一，公司介入支付业务，基础架构方面对安全的要求越来越高，我们需要一个在平台安全方面有经验的高级别人才来给整个部门设定方向，提升我们在平台安全上的整体水平。

第二，公司的运维正在向智能运维转型，其中基于机器学习、时序分析的智能监控是基础。我们需要找到一个在智能监控上有实际经验的高手来加快部门整体转型速度，提升监控部门在智能监控方向的技术积累。

那我们怎么把团队的需要转化成真实的模拟呢？我们可以给高级别人才模拟一个“大作业”，这个大作业需要我们把现实碰到的问题，我所知道的这个问题的背景，机会和挑战，问题本身和相关人员关系综合在一起告诉候选人，看候选人怎么解决。

我觉得可以把这些背景材料整理成一个模拟项目，让候选人花一到两个礼拜提交项目解决方案，甚至是 MVP 的代码。

刚才说的给候选人布置“大作业”，具体怎么落地呢？

给了候选人模拟项目后，我一般会把微信留给候选人，看候选人会不会在这一两周内主动找我问问题。然后等候选人提交了“答案”，就约他再来公司针对这个项目一起做项目审核。

这个作业其实考察的是候选人发现问题、分析问题到最终解决问题的能力，因为我们对高级别人才的综合能力有着更高的期待，高级别人才处理的问题很多都不是清晰定义的、可以马上做实施的，而是更为复杂和综合的。

我实际操作下来，发现做具体项目并提交代码和项目方案这个方法效果很好，有一半人一听到要做“大作业”就直接放弃了，对这样的人我也不觉得可惜，因为他们加入我们部门的动力不强。剩下的人，真的能按时提交并且再来公司时能通过项目审核的，后来入职了表现都很不错。

如果这次招募没成功，我们怎么办？

我一直相信很多事情我们花了很多力气去做，看上去这次没有马上见效果，但是却播下了一颗种子，只要哪天外部条件成熟了，这颗种子就会发芽。

我有两个非常得力的部下都是这样的情况，第一次没有来没有关系，我们保持联系，你能知道我很在乎你，很希望你来帮我，我能给什么样的平台你也都知道的；第二次不来也没有关系。我有耐心，等到外部条件发生变化，他们还是来了。

我记得 S 入职的那天，Hr 都知道前面我和 S 做了很多交互，HR 领着他过来时，还对我说你的得力干将来报道了。R 是我劝回来的，但 R 入职的时候因为我自己的部门没有招聘预算了，两年后他才通过内部转岗加入了我所在的部门。我还有几个长期联系的候选人，因为这样那样的原因现在不能在一起，但是不要紧，以后总会有机会的。

所以，就算这次招募没成功，我们也要坚信：这次不行，缘分还在。

总结

要吸引高级别人才，不在一朝一夕，需要持续地积累资源，才能给这些人才搭建施展才华所需要的平台。

我们想做好招募高手这件事儿，就需要想清楚这三个问题。

第一，高级别人才在乎什么？答案是展现才华的平台。所以，我们要通过主导大项目吸引人才，通过扩大自己影响力、走出去交流学习等方法主动构建和积累人脉。

第二，高级别人才怎么招？我们需要明确面试是个双向选择，别光说机会也要说明现实的困难；最优秀的人才都是内驱的，能找到不甘于平庸的人是招聘经理的福分。看人看本质，放弃一个内驱力强做事认真，但是当前技能不够的高级别人才有可能是我们的损失，风险与机会并存！

第三，前几轮双方印象都不错，招募高手的后续跟进怎么做呢？我实践下来，觉得做实际的 MVP 模拟大项目检验效果非常好，因为我们可以把问题从模糊理到清晰，从项目架构和源代码质量等多个方面评估候选人。

希望你的人才库也经过日积月累，能够更加丰富，就算人没有来也不必着急，缘分还在，下次还有机会。

思考题

我在高级别人才转型的地方提到，要看候选人的内驱力够不够，是不是能沉得下来用很强的自我约束力学习。那你准备通过什么办法来判断这个候选人是不是这样的人呢？

欢迎在留言区分享你在招募高手方面的经历与体会。如果有所收获，也欢迎你把今天的内容分享给你的朋友。

提建议

更多课程推荐

数据结构与算法之美

为工程师量身打造的数据结构与算法私教课

王争

前 Google 工程师



立省 ¥40

破 90000 订阅特惠，到手价 ¥89

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

精选留言 (2)

[写留言](#)**聪**

2020-10-05

我见过美国一家很火的公司给一个月做题目的，是个写代码的设计题目，采取了相同的方式。留了邮箱，有工程师回答问题，讨论需求和实现。然后一轮电话，过一遍代码和设计。确实效果好很多。因为能坚持做完的，就代表了有很大意向并且技术不会差。另外大部分人选择不去，一个是因为有能力的会去更有名的公司，一个是因为工资待遇给的不够吸引人。这也是另外的话题了

[展开](#)

作者回复: 很好奇问一下，一个月做题是招聘什么级别的人才？

2

1

**好好学习**

2020-09-29

交流日常学习的途径，对自己的学习方式和习惯进行了哪些调整，自主学习对自己而言最大的感受是什么，哪一方面因此受益最大，自己的学习过程中还有哪些不足的地方。

针对以上进行发问。

[展开](#)

作者回复: 我现在越来越不觉得光靠谈一下的感受可以很准的判定一个人。我越来越倾向于给他一个题目，看他实际的行动。很多面试精，说的都很不错的。

1