

如何招到合适的人？

大多数管理人员未能达到目标的根本原因可能都要归咎于雇佣人。雇佣员工的两个重要因素为：能力和价值观。如果一个人不具备这两个素质，在任何情况下都不要雇佣这个人。

风险投资家本·霍罗威茨（Ben Horowitz）有一篇博客，很好地讲述了如何雇佣一个整体有能力的人，以下是三个必读的需要避免的陷阱：

招聘的时候看长相，凭感觉。在面试管理人员时，靠长相和声音听起来很奇怪，但就我的经验而言，长相和感觉是大数人寻找管理人员的标准。将不知道自己想要什么的 CEO 和并不过多考虑招聘事宜的董事会结合起来，你想他们的标准是什么？

选择非中坚力量。这几乎等同于寻找柏拉图式的销售主管。你先想象出一个完美的销售主管应该是什么样的，然后你试图按照自己想象的模型在现实世界中寻找。这真不是一个好主意，理由如下：

首先，你不是在为一个抽象的公司寻找抽象的领导。你必须在这一特殊时刻给你的公司雇佣正确的人。Oracle 2010 年的 CEO 可能在 1989 年的时候失败过。苹果工程部总裁可能正是 Foursquare 的错误选择。细节和具体情况很重要。其次，你的想象模型几乎是错的。你创建这一模型的基础是什么？最后，你将很难将这样抽象的标准教给面试团队。结果，每个人都寻找不同的东西。。

重视弱点而不是实力。你越是有经验就越会意识到，你公司里的所有人包括你自己都有严重的问题。字面上讲，没有人是完美的。因此，当务之急是你要利用大家的长处而不是弱点。每个人都有弱点，只不过是在某些人身上表现的明显而已。雇佣没有弱点的人只是自己扩大了高兴点。相反，你必须搞清楚你需要的强项是什么，然后找到在这一领域顶尖的人并忽略他们在其他方面的弱点。

霍罗威茨列举了很多具体步骤，包括：搞清楚你想要什么；运行一个程序，找出匹配的人；单独做出决定。

强烈建议读者读一下霍罗威茨关于如何发现候选人是否符合要求的问题列表，了解如何招聘销售人员是系统的综合考虑销售过程并理解良好运营。

在能力这一问题上，我想补充两点：在任何情况下都不要雇佣未开发的潜力。大多数人的能力只开发了一小部分，而雇佣未开发的潜力就如同在华达州买土地等待加利福尼亚州沉入大海一样。它可能会发生，但是现在对你毫无用处。确保你雇佣的人“超级聪明”。人可以开发自己很多方面，却不能开发智商。

雇佣的第二个关键因素，在霍罗威茨的博文中甚至都没有提到。就是雇佣与管理团队有相同价值观的人。这主要有三个步骤：

- 1、确定管理团队已有的价值观。最好的方法就是进行“高山和峡谷”练习。
- 2、团队同意你判断出的价值观是正确的。
- 3、在面试候选人时，针对其所说的问题问一些开放性的问题。

这一过程中最困难的就是问开放式问题。一般情况下，封闭式问题能让你知道他的能力，而开放式问题能让你了解他的价值观。

当你与招聘团队一起做决定时，你只能雇佣有能力并且和你的团队有相同价值观的人。如果你对哪个都不确定，那么就继续寻找。