

企业楷模

Facebook 需要高文化契合度、来自不同背景的创造者,为了找到符合这三个条件的人,他们设立了三个相应机制。

■ 孔舒越

Facebook 被誉为美国最佳择业选择,它像磁石一样吸引着最顶尖的人才。这个社交网络公司现在在世界各地设有超过64个办事处,共计约1.3万名员工,公司的招聘工作对于其开疆拓土和实现雄心壮志都至关重要。

Facebook 的全球招聘主管米兰达·卡利诺夫斯基对记者说,公司的招聘过程旨在发现候选人做人的定位,以及他们是否真的相信公司的使命,即“给人们以分享的权力,让世界更开放,让联系更紧密”。

“我们希望确保我们招聘员工的方法和我们一起设计产品并向世界提供服务的理念相同,”卡利诺夫斯基说,“也就是注重联系。我们希望在招聘或面试过程中,与我们的候选人建立起深厚的联系。”尽管每个团队和子公司的人才搜索和面试过程略有不同,Facebook 招人的主要策略有以下几个方面:

1. Facebook 找的是创造者

“我们招聘创造者,”卡利诺夫斯基说。“无论我们招聘一个工程师或者一个金融分析师,他们都应当是喜欢创造东西的人。”能在 Facebook 发展得好的员工是那些永远不满足,总在试图改善现状的

Facebook 用三个机制吸引高契合度的创造者



人。招聘经理寻找正是那些富有创造力和希望带来影响的人。

Facebook 认为自己是一个“优势组织”,旨在识别和培养员工的天赋,而不是试图弥补他们的弱点。因此,面试是用来确定候选人的优势和他们是否适合这份工作的。

Facebook 拥有大约16亿用户,它的员工应当和公司总裁马克·扎克伯格秉持相同的信念,那就是,这还只是一个开始。“马克常常说,我们还有50亿潜在用户,”卡利诺夫斯基说,“没有人应该耽误他们获得与世界紧密相连的荣誉,这种紧迫感和散发的能量感染着我们。”

Facebook 花大量的时间在校园和活动中寻找人才,但内部推荐是尤其优先的方式。“没有人比我们的员工自己更清楚如何在这里茁壮成长。”她说。

2. Facebook 需要来自不同背景的人

卡利诺夫斯基说,Facebook 的经理们专注于通过增加多样性,来更好地服务于其高度多样化的消费群体和解决各种复杂的问题。这不仅仅意味着寻找多样化的种族和性别,而且包括多样化的背景。Facebook 对于招聘最优秀的人才从不妥协,但它并不想只从美国排名前十位的大学生雇佣毕业生。卡利诺夫斯基对于 Facebook 今年从大约300所学校招聘年轻人才的举动感到十分骄傲。

此外,Facebook 大学是一个已成立三年的特殊实习单位,它向所有二年级及以上的学生开放,但主要专注于吸引在该公司还没有相关种族和背景代表人群的候选人。Facebook 的员工有70%是男性,并且主要是白人和亚裔。多样性全球主管Maxine Williams 说,今年 Facebook 将对该项目进行“巨大的投资”。

另一个试图增加多样性的举动就是,一些团队目前正在考虑为每一个空缺都吸纳至少一个未被充分代表的弱势候选

人——这可以说是 Facebook 公司版本的“鲁尼规则”(鲁尼规则自2003年以来一直被美国国家橄榄球联盟采用,指在招聘教练或者高级管理人员时至少面试一名少数族裔候选人)。

3.Facebook 看重才能和高文化契合度

在招聘新人时 Facebook 通常会开展四到五个面试,旨在衡量候选人的才能和文化契合度。卡利诺夫斯基说,所有的 Facebook 员工都接受过高强度的面试培训,学习如何进行该项测试。

第一轮通常是电话面试,评估候选人的专业经验和对公司的热情。如果顺利,候选人将接到一个关于“技术问题”的电话面试,面试官通常是候选人所申请岗位的员工。第三个面试是实地进行的,还包括一次办公室之旅。这场面试开始之前,候选人还通常可以试试 Oculus 的虚拟现实演示,这能帮助他们减轻压力,让他们在更轻松的状态下展现自我。

剩下的面试则取决于相应的职位和部门。例如,工程师可能会经历一个编程面试,面试官可以据此判断候选人能否迅速和准确地根据一个给定的情况在白板上写出相应的代码。

除此之外,所有候选人还可能被要求回答各种假设性的问题,来测试他们在真实情况下将如何应对工作中出现的状况。或者一些逻辑问题以体现他们的思维方式。而所有这些测试最终都是为了一个目的——证明候选人是否适合在 Facebook 工作。

管理之道

老板和管理者要做的事,是鼓励下属积极找出更有效率的做事方式。这样做不但能减少工作上的疏失、提升产品品质,也能为公司带来正面的影响。

在十多年前,我们公司有很多人做起事来拖拖拉拉,非常散漫。如果问他们为什么不下班,他们还会告诉你:“主管还没下班,所以不敢走”,或“因为下属还在努力,我不好意思先下班”,说穿了就是等别人下班才敢下班。因此,我在公司规定:所有员工每天的工作时间是七小时十五分,禁止加班!

这就要求员工必须在更短的时间内,找出工作中不必要的程序,拼命想出能提升效率的方法,并积极尝试,然后用最有效率的方式工作。这样一来,管理层不用担心员工上班会浑水摸鱼,自己也能把重心放在更重要的业务上。

实施了一段时间后,公司的几位主管开心地告诉我,他们的员工工作状况改善了不少,越来越有效率了。业务部的主管感慨地说:“以前,加班到晚上十点甚至十二点是常有的事,直到有禁止加班的规定,我才发现工作上有很多浪费时间的动作。在改善工作流程后,我才知道原来准时下班不是不可能,只是愿不愿意找出方法而已。”

老板和管理者要做的事,是鼓励下属积极找出更有效率的做事方式。这样做不但能减少工作上的疏失,提升产品品质,也能为公司带来正面的影响。

不加班,效率更高

山田昭男

不想方寸大乱就得从整体出发

■ 成杰

某食品公司打算推出一款新口味的饼干,并且相继推出了几波声势浩大的广告,引起广大回响,令消费者期待不已。过了好一阵子,产品却迟迟没有上市。

原本以为,这大概是厂商为了吊消费者胃口所采取的“饥饿营销”手法,实情是该公司的营销经理在推出促销活动前,根本没有和产品、销售部门协调沟通好,就擅自采取行动,导致公司接到了大量订单,产品却供应不足,铺货跟不上。许多通路、店面根本没有产品能够上架。结果,巨额的广告费用有去无回,还让消费者有被愚弄的感觉,对公司强烈不满,企业品牌形象大受损害。

看好脚下

■ 佚名

秋天的夜晚,通惠禅师和三位弟子在山顶中的凉亭中论禅。大家讨论得很尽兴,不觉间已经夜深,可还是难分仲伯,他们决定回到寺里再讨论。

从山顶到寺院要经过一段很陡的山路。这时吹来一阵山风,把走在前面领路的大弟子惠云的灯笼吹灭了。顿时,四周一片漆黑,通惠禅师心想,这正好是一个考量弟子禅功的机会。于是,他便对几位弟子说:“请几位把当下的心境说出来。”

语音刚落,惠云说道:“彩凤舞丹青。”并解释说:“在禅者眼中,彻底的黑暗和彻底的光明并无区别,所以此刻的心境仿佛如凤凰舞蹈于美丽的天空。”“不错。”通惠点了点头,然后把目光转向二弟子惠眼。惠眼立刻答道:“铁蛇横古路。”他随即解释,

做好眼前的事,达成自己部门的目标,是主管责无旁贷的事。然而,这个案例告诉我们,组织里的每一个部门彼此之间都是唇齿相依,一个环节没有事先沟通好、衔接好,就可能造成整个组织方寸大乱、元气大伤。

因此,作为部门主管绝对不能只考虑自己的利益、只从自己的位置想事情,而要从整体角度出发,在下任何决定之前,都先反问自己:这件事对部门来说确实很好,但是不是能帮助其他部门?会不会引起一些不好的反应?一旦这么做了,会给公司带来什么影响和后果?考虑清楚这些问题,就比较容易把握分寸,在稳健中不断地发展和超越。

自己的意思是,只要禅者内心坚定,就没有什么能阻挡禅者前进的脚步。通惠也点了点头。轮到三弟子惠果,只见他低下头,用手指了指路面,然后轻声说出了四个字:“看好脚下。”随后,惠果解释道:“我想在这样一个黑夜,没有什么比看清脚下路之后踏出实实在在的每一步更重要的了。”

惠云和惠眼听完后,都流露出一不屑的神情。然而,这时通惠禅师却意味深长地说道:“你们三个中将来能够胜我的,就是惠果。”

处于困境时,夸夸其谈与盲目乐观都是多余动作,只有看清当下情势,谨慎积极面对才能从容跨越。其实道理很简单,但我们往往做不到。因为,我们心中关注的,常常不是做好事务本身,而是如何去借机表现。而这正是曾困扰历代领导考察接班人的双向考题。

你的成就是让部属做得更好

■ 武祥生

许多公司的工作是连续运作的,常常一件事刚解决,另外一件事又发生。最常听到的就是“我事情太多了”、“我做不完了”,许多管理者常常疲于奔命地工作,但却得不到很好的工作效益,不仅无法达成工作目标,也让自己疲惫不堪,最苦的是团队士气低落、沟通不良,自己的工作成就感低、挫折感非常大。

我个人也常常挣扎是否将工作交给同仁,给部属太多工作,不仅担心他是否有能力承担、质量是否会下滑,自己也会有怅然若失的感觉,身为管理者好像就得忙碌,才能证明自己的重要性。另一方面,也怕给予他人不负责任的印象,于是一肩揽下所有工作。

一段时间下来,我感觉到若一直不能把工作交出去,不仅无法提升团队工作效

率,也无法将经验传承下去、提升同仁的工作能力。这样的团队将变得虚弱、不堪一击,无法承接更多的挑战或突破更多的困难。

管理工作其实最困难的不是管理别人,而是在管理自己。工作的成就有时不是自己做了什么,而是自己不做什么,并且请别人去做,成就别人的工作。我认为,“成功不必在我”也是现在领导者在建构团队时的一个重要元素。

只要在交办时有清楚的方向、具体的指示,再配合掌控的机制或办法,就可以很轻松地把工作分配出去,达成更高的目标。就好像汽车后座的乘客,只要告诉司机,自己要去的目的地,正确的方向或道路,及中间需注意的事项,就可以轻松地到达你想去的地方,同时不会剥夺司机开车的成就感,每个人都能享受旅程的乐趣。

2006年,卡塔尔多哈亚运会举行时,伊朗德黑兰一家服装超市的老板阿里·巴鲁拉向全体市民宣称:“如果伊朗运动员在本届亚运会上得到的金牌总数能达到10枚,那么凡在本超市购买服装的顾客都可以得到全额退款!”

广告发布出去以后,消息轰动了整个德黑兰,市民们都跑到他的服装超市买衣服,大家虽然不确定伊朗运动员究竟能拿到多少金牌,但这至少算是抓住了一次可能得到全额退款的机会!一时间,巴鲁拉的服装超市里每天顾客云集,销量大幅上升,市民们买了衣服回去以后,天天盼着伊朗运动员能拿到至少10枚金牌。运动会很快开始了,让市民们暗暗期待的事情居然真的发生了:在比赛结束的前两天,伊朗运动员就获得了10金13银15铜,超过了巴鲁拉的退款底线,而此时距比赛结束还有两天,这也就意味着此后两天内购买衣服的人同样也享有退款的权利,于是人们比以前更疯狂地抢购服装了,到了比赛结束的时候,巴鲁拉需要承担的退款总额竟然超过了500万美元之多!

“巴鲁拉这是在给顾客送衣服呀!”市民们都这样说,他们纷纷猜测巴鲁拉要破产了,可巴鲁拉像是什么担忧也没有,每天开开心心的,运动会一结束他就喜笑颜开地给所有顾客都退了款,人们更加好奇了,他亏了这么多钱,可为什么这么开心呢?

事实上,巴鲁拉在发布广告之前就做好了全盘安排,他为什么敢打出这样的广告呢?因为伊朗运动员在此前从未创造过10枚金牌的成绩,所以他在发布广告前跑到保险公司投了专项保险,保险公司的专家们在仔细分析后认为伊朗运动员不可能得到10枚金牌,就接受了这个保险。也就是说,如果伊朗运动员拿不到10枚金牌,那么巴鲁拉显然发了一笔大财,保险公司也无须赔偿,而如果伊朗运动员得到了10枚或更多金牌,那么巴鲁拉就要退款给顾客,不过这些退款由保险公司承担,和巴鲁拉却毫无关系,他赚到的钱分文也不会少去。这也就意味着,不管伊朗运动员们得到多少块金牌,巴鲁拉都是只赚不赔。

所以,巴鲁拉给顾客们退钱也是退得开开心心的,因为这些钱根本不是他自己的,而是保险公司的,而他自己早就已经稳稳当当地把几百万美元的收益放在口袋里了!“最能干的人不是等待机会的人,而是善于创造机会和运用机会的人,让机会为自己服务!”当时有媒体这样评论巴鲁拉。

稳赚不赔的秘密

李克红

自动小说机

■ 唐启寿

克里斯多夫是法国东南部格勒诺布尔市一家电子公司开发部的负责人,电子行业发展快,竞争大,需要不断研发新品,以满足市场需求。眼下,公司有好几个月没有研发出新品了,研发部员工天天做调查、做问卷,还是没有进展。克里斯多夫十分着急。

他的爱人梅莎是位清洁工人,主要负责菲律宾街的卫生清除。最近,菲律宾街上新增三个公交站点,候车人等车时留下的零食袋等包装垃圾越来越多,工作量增加了不少,这让梅莎头痛。

一天,克里斯多夫陪梅莎逛街,看到别人在自动售货机上买零食,便凑了上去,准备也为妻子购买些零食。妻子很生气:“干嘛买这些垃圾零食?”克里斯多夫马上意识到妻子又联想到工作中那些难清理的零食包装垃圾了。他尴尬地耸耸肩,咕哝了句:“自动售货机能售出书籍那就好了,既可以消遣,还能减轻你的工作量。”说完,正为新品开发发愁的克里斯多夫猛然想到:为什么不把“自动售货机”改成“自动小说机”?以自动售货机为雏形,加以改进,装上一款应用程序与网络文学平台链接,这样自动售货机“吐”出来

的就是打印在纸上的小说,而不再是零食了。人们等车时,也许就不会那么无聊了。第二天,克里斯多夫就带着研发部员工一起改造自动售货机。经过多次试验改良,自动小说机改造成功了。克里斯多夫在征得公交公司同意后,在妻子上班的三个站点各安装了一台自动小说机。这种小说机上面有三个按钮,分别表示1分钟、3分钟和5分钟,使用者只要按下按钮,机器下方就会“吐”出印有不同长度小说的纸条,形似购物小票,供读者免费阅读。阅读机还会提示读者:“阅读完请不要当做垃圾扔了,阅读纸张可以积累装订成册长期使用。”

自此,多数乘客会选择打印小说来阅读,公交车到站,他们会把读完或未读完的纸张装进口袋然后离开,零食包装垃圾明显减少了。梅莎的工作量因此减轻了不少。这种短暂阅读给人们带来了书本阅读的真实质感,使短暂的等车时光充满趣味。自动小说机得到了广大市民的喜爱。

不久,市政府找上门来,要求订购80台自动小说机,把它安装在格勒诺布尔市的公交站、地铁站及图书馆等公共场所,供市民免费使用。不到一年时间,英国、美国等多个国家的不同城市政府部门也纷纷向克里斯多夫所在的电子公司下单购买了自动小说机。

及时“接住”话题

恰当地倾听与适时地应答都有着惊人的推动力,它可以使你们的谈话顺利地进行下去。

■ 片山一行

我年轻时是个不善言谈的人,在对话中永远是个听众,怎么也无法融入别人的圈子,为此我感到苦闷。

随着经验的积累,我渐渐地学会表达。后来我竟然变得很健谈,但仍然没能进入别人的圈子。因为我只是不停地说话,却没有融入到大家谈话的氛围中去。

反思之后,我意识到自己只顾滔滔不绝地说,而没有耐心地听。本来我就有些固执,无论年轻人对我说什么,我总是忍不住催促:“你到底想说什么?”他们毕竟工作还不够熟练,而我却是急性子,只想要个结果,自然让年轻人对我产生了抵

触情绪。认真总结后,我有了新的体会:人们在谈论某个话题时,在潜意识中都希望引起大家的共鸣。比如一个人说:“今天我在街上碰到一个有趣的人。”如果你漫不经心地答道:“哦,然后呢??”这样就不会产生共鸣。可如果你探起身来问:“是吗?怎么有趣啊?”这样一来,你就好像“接住”了对方发起的话题,这才是真正的“倾听”。

交谈就像接发球训练一样,如果倾听者不能稳稳地接住说话人的“发球”,交谈则无法热烈地继续下去。所以,恰当地倾听与适时地应答都有着惊人的推动力,它可以使你们的谈话顺利地进行下去。