

# 前言

常听到有人在讲“我是学管理的”或“我是教管理的”，我总是感觉这样的表述有不妥之处。如果管理可以通过书本学习获得，那么教授管理的老师应该就是很好的管理者了，但常理告诉我们这不尽然（当然也有好的老师通过实践成为相当优秀的管理者）。由于工作繁忙，无暇从理论上更多地琢磨这个问题，也就搁下了。后来读了彼得·德鲁克《组织的管理》一书，书中提到的一些观点激起了我的兴趣，于是我开始认真思考这个问题。彼得·德鲁克在该书中对什么是管理这一问题进行了相当深刻的阐述，他认为：管理不是科学，而是一种宽泛的艺术。说管理是“宽泛的”，因为它涉及到知识、自觉性、智慧、以及领导等有关人的各个基本方面；之所以说它是“艺术”，是因为它需要各种实践与应用。后来他在一次采访中把管理的本质阐述的更加具体了：他直截了当地说管理不是科学，也不是艺术，而是实践(practice)，就像行医，要有大量的临床实践，很难想象没有临床经验的医生会成为一个合格的医生。这也象游泳，只在岸上观看，抑或通过书本学习，是不可能真正掌握游泳技能的。

我们认为，管理是实践包含三层意思：第一、管理是在组织中主动处理人与人关系的行为，只有在实践过程中，管理才是客观存在的；第二、管理是个性的，正如没有一片树叶是相同的，不同组织的管理都存在这样那样的差异，而这种差异是由实践环境的差异造成的；第三、管理具有一定的规律性，这也是由于实践环境具有一定的共性造成的。

我们把管理的实践分为三个层面：**know-what**（知道做什么）——知识层面；**know-how**（知道怎样做）——技能层面；**know-why**（知道为什么做）——理论层面。我们认为，管理理念的获得，系统的理论学习相对重要，但获得管理知识和技能的最佳方法是同经验丰富的管理者一起共事或一起商讨解决企业中遇到的问题。这是因为管理更多的是一种**know-what**和**know-how**。如果企业中的经理人只知道**know-why**而不知道**know-what**和**know-how**，那么就是一个不注重结果的管理队伍。

人力资源管理是企业管理的一个重要部分。本文与读者分享的是投资银行人力资源管理的实践。企业人力资源管理具有共性，但也因行业、企业的不同具有鲜明的个性。本文，我们限定了行业，但并不是说，我们所描述的知识、技能抑或理念只适用于投行。我们试图营造这样一个环境，一方面便于笔者更准确地描述，另一方面也利于广大读者清晰认识实践的土壤，从而有选择性地“拿来”为己所用或借鉴。因此，本书并没有刻意地比较投行人力资源管理与其他行业的差异。

选择投资银行作为我们的实践环境，一方面是因为我对投行人力资源管理非常熟悉。1996年，我就职于国内第一家中外合资投资银行——中金公司，负责人力资源管理，见证并参与了国际投行先进的人力资源管理理念和模式在本土的实践。之后，又分别在美国的高盛公司和摩根斯坦利公司各工作了一段时间，这段工作经历又进一步加深了我对国际投资银行成熟的人力资源管理实践的理解，投行成功的把看似复杂的人力资源管理简化了许多，尤

其是她的激励方案和人力资源配置。我觉得这种简化是人力资源理论的一种进步。经过这十几年的实践，我实实在在地体会到人力资源管理被许多机构复杂化了。在写本文时就为题目想了许久，最后决定就叫“HR Made Simple”《人力资源就那么简单》。

其实，一个公司人力资源管理的好坏不在于它是否有一个强有力的人力资源部或人力资源系统，也不在于它的人力资源经理有多先进的人力资源理论，而在于它的一线经理人和部门负责人是否是在无意识地实践人力资源管理并通过这些活动影响着人力资源部的日常工作。

公司人力资源部的悲剧在于人力资源部人员的人力资源理论过于超前于一线经理人的人力资源实践活动。这种超越使人力资源部成为公司人力资源实践的倡导者而不被一线经理人所接受。这主要是归咎于人力资源部本身就是公司商业活动的内部分工的结果，我们可以称之为“内包”（insourcing）。“内包”和“外包”（outsourcing）的区别在于前者还未将人力资源的活动委托外部机构管理。任何人力资源的管理工具如果是由人力资源部推动和实施的话就是一担相当累人的活，原因就在于它还未成为一线经理人的无意识行为。

一个人力资源管理一般的公司和一个人力资源管理优秀的公司的区别就在于前者是人力资源部在推动每一项人力资源活动，一线经理人在被动地实践这些活动。而后者是由一线经理人在进行人力资源实践，人力资源部在这个实践过程中辅助这些实践的实施。

咨询公司在为企业提供咨询时能够提出许多先进的人力资源管理理论，其实这些理论都是人力资源实践活动的抽象总结。咨询人员在面谈优秀公司管理人员后能将他们的人力资源实践活动抽象成易于传授的人力资源理论。接受这些理论传授的公司如果是一线经理人并得到他们的认同则是公司的福气，但如果这些理论只停留在人力资源部，那么它们的作用是极其有限的。

在我所工作过的公司中，没有一家公司的人力资源部的书架上摆满了各种咨询公司提供的人力资源方案，一切尽在实践中。我也遇到过不少人力资源经理，他们使用了各种各样的咨询公司，书架上摆满了各种由咨询公司提供的管理工具，但同时他们还在抱怨管理层和一线经理不配合人力资源部的工作。我觉得他们的问题出在：一、人力资源实践没有成为一线经理人的自觉行为；二、这些人力资源经理们把人力资源管理神圣化和复杂化了。其实管理（包括人力资源管理）是一个相当简单的事情，如果说难可能就难在如何把一件件简单的事情长期地做好。

之所以选择投行作为我们的实践环境，另一个方面是因为，投资银行是国内目前发展很快但尚不够成熟的一个行业，客观上需要引进国际先进的管理经验。但是，国内目前关于投行管理的书籍并不能满足市场的需求，从人力资源管理的角度谈投行管理更是尚无专著。将现代投资银行一些已经非常成熟并被实践证明行之有效的人力资源管理的实践，以及我多年来从事投行人力资源管理的工作经验和体会与广大读者分享，我想，是一件非常有意义的事情。

本书分为七章：第一章概述投资银行人力资源管理，表达我们对“管理是实践”的理解，并从人力资源部在投资银行组织中的定位、主要功能及部门设置，以及人力资源部如何为内部客户提供专业服务等方面阐述投资银行人力资源管理的基本特点。第二章讲述“到哪找人”，分为校园招聘和经验招聘两个部分阐述投资银行的人力资源供给特点。第三章讲述“人员配置”，从职位等级设置及各职位工作内容等方面阐述投资银行的人力资源分布特点。第四章讲述“怎样培训人”，从产品培训和软性技能培训等方面阐述投资银行培训的组织及特点。第五章讲述“怎样激励人”，从总体薪酬的制定、运用以及福利的管理等方面阐述投资银行的激励机制。第六章讲述“如何考核人”，从360度考核的运用等方面阐述投资银行的考核理念。第七章讲述“如何解聘人”，从裁员的历史发展来阐述投资银行对人员流动的新的管理方式。

本书可能不是一本在理论上具有重大创新的著作。它描述的是现代投资银行人力资源管理的模式和特点，是实践的阐述和总结，这些“实践”经过了数百年的考验和不断修正，用企业辉煌的积淀昭示着朴实的真理。这些“实践”有的已经成了公司文化，很少被问及“为什么这样做”。在阐述“实践”的同时，本书会对目前国内几近共识的一些理念或通用的一些技能提出我们的理解。诸如，人力资源部在企业组织中如何定位等等，或许，这是一些不同的声音，但是，现实就是这样。

本书有四个主要特点：一是具有完整的实例，便于读者对企业人力资源管理的整体把握；二是实用性强，便于读者能很快领悟并运用到实践中；三是内容新颖，绝大多数内容是首次与读者分享；四是时效性强，描述的是国际投行现行的人力资源管理实践。

本书的目标读者主要有以下四类：第一类是投资银行人力资源工作者及管理者，本书可以作为其人力资源实践活动的蓝本；第二类是喜欢并希望从事投行工作的学生及其他从业者，本书可以成为他们了解投行的一个窗口；第三类是各行各业的企业管理者及人力资源工作者，本书能够给他们带来知识、技能及理念的启示；第四类是企业人力资源管理的研究者和学习者，本书可以成为他们研究和学习人力资源管理的一本参考书。

管理是实践，人力资源管理更是如此。本书是一个实践者的声音。如果这个声音能为当前国内学术界及企业带来一点有益的启示，笔者足以欣慰矣。

# 第二章 招聘

## 目 录

第一节 招聘概述.....	6
1 什么是成功的招聘.....	6
2 两种招聘方式.....	7
第二节 校园招聘.....	9
1 校园招聘的必要性.....	9
1.1 投行需要明星.....	9
1.2 谁是潜在的明星.....	10
2 校园招聘工具：暑期实习生计划.....	11
3 甄选标准.....	12
3.1 天资.....	12
3.1.1 名校热.....	12
3.1.2 学历热.....	12
3.1.3 专业热.....	13
3.2 核心能力（core competency）.....	13
4 招聘流程.....	18
4.1 择校.....	19
4.2 造势并发布招聘信息.....	19
4.3 接收并筛选简历.....	19
4.4 面试.....	19
4.5 发聘书.....	20
4.6 评估.....	21
4.6.1 Conversion ratio（转换率）.....	21
4.6.2 school yield（学校产出率）.....	21
4.6.3 offer closing rate（offer 被接受率）.....	21
4.6.4 学校的贡献度.....	21
4.6.5 学历的贡献度.....	22
4.6.6 市场竞争力.....	22
5 结语.....	22
第三节 经验招聘.....	23
1 经验招聘的必要性.....	23
2 甄选标准.....	23
3 招聘流程.....	24
3.1 发布招聘信息.....	24
3.2 接收并筛选简历.....	24
3.3 面试.....	24
3.4 发聘书.....	24
4 招聘渠道.....	25
4.1 外部招聘.....	25
4.1.1 员工推荐.....	25

4.1.2	猎头服务.....	25
4.1.3	广告招聘.....	26
4.2	内部招聘.....	26
4.2.1	内部调动.....	26
4.2.2	内部晋升.....	26
5	结语.....	27

# 第一节 招聘概述

## 1 什么是成功的招聘

招聘是企业获取人才的重要方式，是企业人力资源管理基本职能之一。本章所述招聘，不仅仅指企业通过各种渠道和方式吸引潜在人才前来应聘，还包括了企业对应聘者的甄选与录用过程。成功的招聘需要达到以下双重境界：

招聘境界之一：获取合适的人才

获取合适的人才才是招聘最直接的目的。在传统行业，招聘的任务就是按照组织的岗位设置及供给情况确定人才需求并根据岗位的任职资格甄选出符合要求的人才，以满足企业正常经营的需要。

与传统行业不同的是，投行并非严格遵守着“因岗设人”的法则。找到最优秀的人并予以吸纳，而不拘泥是否存在岗位空缺是投行招聘的一个显著特点。实践证明，没有“天花板”的招聘，使投行得以最大限度地聚集最优秀的人才。这些人是投行强大的生产力。

招聘境界之二：对人才形成持续的吸引力

招聘是企业和应聘者的双向选择过程。关注应聘者的面试感受对企业成功招聘非常重要。优秀的企业把应聘者当作是企业的员工，在整个招聘过程中都给予人性化的关怀，并努力让应聘者了解到、感受到并融入企业文化。实际上，招聘也是一个品牌塑造的过程。

将企业文化及品牌理念的宣导渗透在招聘流程中，这就使得招聘不仅仅停留在供求双方的博弈，而成为应聘者感受企业文化熏陶的体验。正如我们提倡与客户重复性的交易(repeat business)一样，招聘带来的美好体验会为企业赢得忠诚的应聘者，这将给企业带来良好的口碑，甚至商业机会，而落选的应聘者也可能会成为企业未来所需的人才。

招聘绝不仅仅是获取到合适的人才。只有达到双重境界的招聘才是成功的招聘。

### 我的高盛面试体验

几年前，高盛邀请我去面试，当时我犹豫不决。后转念一想，不妨体验一下高盛的招聘流程也好。让我欣喜的是，一次次的面试让我越来越觉得高盛是一个非常吸引人的公司。我想，如果我去这样的公司工作，那该是一件多么激动人心的事情。

高盛招聘中的许多细节都给我留下了很深的印象。预约面试时，他们会先发短信询问我是否方便；面试时，每一个面试官都会热情地向我推销他们的公司，而很少提及我应聘的工作。在谈到高盛文化时，每个人都充满了自豪和激情。整个面试过程让我感到非常地舒心和愉快。我想即使我最终没有被录用，我也不会对高盛有任何不快的感觉。

在我收到 offer 后，我的上司及时地打电话给我，询问我的想法。对我提出的所有问题，他都非常认真地做了解答。之后我的更高一级的上司也给我打了电话。

我和他提到了我对高盛面试的感受。他很自豪地告诉我，“在高盛，我们已经找到了招人的公式（formula）”。当时，我没有细问公式是什么，但我知道，这其中有着一种结构很好的隐形的流程在起作用，它让每个人都有种很好的体验。

## 2 两种招聘方式

正如企业融资分为直接融资和间接融资，企业对人力资源的获取也分为直接招聘和间接招聘。

直接招聘即校园招聘，就是企业直接从人才供应的一级市场即学校招到合适的人。这些人可以从公司最底层一直做到最高层，因此也称纵向招聘。

校园招聘并不是投行的发明。在计划经济时代，校园招聘被广泛用于政府公务员及国有企业的人力资源补给。校园招聘的含义就是指从学校获得合适的人选。在招聘过程中，用人单位和学生并没有广泛、深入的接触和了解，只是学校根据主管政府部门的要求，推荐或分配学生到专业对口的单位。90年代外资大量进入中国市场，各种性质的企业也争相涌现，他们都把目光盯向了学校这块人才的处女地。企业对优秀人才的争夺、人才对优秀企业的向往，赋予了校园招聘更多的使命。于是，一些优秀的企业开始走进校园，主动展示企业品牌形象以吸引优秀的人才。品牌塑造成为企业校园招聘的重要含义。

企业完全通过校园招聘来补充人力资源是最理想的状态，但要达到这种状态比较困难。企业新的地域发展，就得从市场招到了解当地市场的人，这就需要间接招聘，即从竞争对手或其它经营单元（或称二级市场）处获取所需人力资源。间接招聘也称经验招聘、横向招聘，即从市场任何部位都可以招到人。

校园招聘有着特定的招聘时间和招聘对象。每年10月份起，企业就会进入校园召开宣讲会，并集中招聘。只有距离毕业不到一年的应届毕业生才是校园招聘的对象，而非所有的无经验的学生。错过了招聘时间的学生往往无形中被纳入了经验招聘的渠道，“没有经验”这一优势因渠道的错误选择而转变成了劣势，从而使其丧失了竞争力。

两种招聘方式比较		
项 目 类别	校园招聘	经验招聘
招聘对象	距离毕业不到一年的应届毕业生	社会人才
招聘途径	学校	其他（除学校外）
招聘时间	第四季度	根据需要
主要筛选标准	天资、潜能	相关经验

招聘岗位	任何部门的分析员 <sup>1</sup> 、经理 (美国 TOP10 的 MBA 才符合)	任何岗位
------	---	------

---

<sup>1</sup> 分析员是投行专业职位等级的最初等级。我们在第三章会详细阐述。



## 第二节 校园招聘

### 1 校园招聘的必要性

#### 1.1 投行需要明星

从企业分类来看，与律师事务所、会计师事务所、咨询公司一样，投行属于专业服务公司（professional service firm）。这类公司的特点是它们在与同业竞争时拼的不是资产负债表（balance sheet），而是只有人才能提供的问题解决方案（solutions）。谁的解决方案好谁就获得客户的订单。人们经常风趣地说，投行的流动资产就是人，他们不是趴在账面上，而是每天流动于公司与客户、公司与家庭之间。如果哪一天他们不来上班了，这个资产就流失了。

#### 员工重于客户

Jay W. Lorsch & Thomas ZJ. Tierney 在《Aligning the Stars》一书提出：people we pay are more important than people who pay us. 言下之意投行的“员工”比投行的“客户”更重要。从这个意义上讲，投行对人的看法已不同于多数行业了。

在投行，人力资源成本是公司最大的成本；相对于其他生产要素，“人”对公司利润的贡献率最大，可替代性高。而在一些其它行业，诸如酒店，稳定的客户源是其生存的关键。员工的流动对企业利润的影响相对较弱，且员工的可替代性普遍较低。

因此，员工是投行最重要的资产。投行要做的就是：让员工满意，从而为公司带来满意的客户，满意的收入。

对投行来说，“人”的重要性毋庸置疑。也有人在此基础上，对投行的“人”作了细分，强调投行是明星制的行业。如 Jay W. Lorsch & Thomas ZJ. Tierney 在他们合著的《Aligning the Stars》一书中曾提出：与其说专业服务公司靠的是“人力资产”（people assets），不如说她靠的是明星。

明星说来并不陌生，球场上，那个关键性的弧线的创造者；演播台，那个最耀眼的身影，就是明星。在投行，也有这样的呼风唤雨者，我们称为“rainmaker”。这些人就是投行的明星。他们是那一群对公司最具将来价值<sup>2</sup>的人，那些把持着关键职位的男女，他们的行动掀动着投行的财脉。拥有尽可能多的明星是每个投行对人才的期望。有人可能会想，这不是搞个人英雄主义嘛，投行不是也提倡团队合作（teamwork）么？投行也讲团队合作，也在平衡明星和其他员工的关系，但是，二八法则让投行对这个特殊的群体有着天然的渴望。拿我曾就职的公司来讲，有的明星文化非常浓厚，有的相对内敛，但每家公司都有各自奖励明星和

<sup>2</sup>指当前价值通过增值在预期的“将来”呈现出的价值。正如投资看重的是将来值而非现值一样，投行对人也注重其将来价值，而非当前价值。

保留明星的方法，如快速的晋升和比同级高出 5 倍甚至更多倍的薪酬等。

自然地，发现潜在的明星并将其锻造成真正的明星成为投行人力资源方面的一项重要任务。

### 投行的明星情结

在明星制色彩比较浓厚的公司，你会很容易感受到谁是明星。投行的明星分为两种：一种被称为“producer”即生产者，他们给公司带来了最多的项目，对公司收入的贡献很大。他们践行着“客户是上帝”，有着良好的客户关系网络。这些人偶尔也会出现诸如过多地占用公司资源，不太注重下属的培养，甚至有时被指责为不好的团队合作者。但这一切似乎都不足以让他们的光环消失，因为他们为公司带来了生意，而这些，别人做不到。

另一种明星被称为“leader”即领导者。在业务方面，他们与生产者一样优秀，不同的是，他们非常有远见，很注重公司的长远发展。这些人往往是各部门的领导者或公司级别的领导者。而生产者往往晋升到一定级别后就不会被继续晋升并被赋予过多的行政责任。高薪酬称为激励生产者的主要途径。而由于薪酬是保密的，员工间不平衡的心态一般不会发生。

每个投行都希望拥有越来越多的明星，“批量制造明星”显然是一个极其诱人的计划。通过严格的招聘流程找到潜在的明星并加以培养，不断提高企业的明星生产率成为企业孜孜以求的目标。

校园招聘可以保证人才供给的稳定性和优质性，同时，也便于“批量”培养。投行对明星的执著追求，使得其对校园招聘非常重视。无疑，投行是校园招聘做得最好的行业之一。

## 1.2 谁是潜在的明星

投行是一个聪明人的行业，天资和潜能是优秀投行人的首要标准。于是，投行透过种种现象，发现并寻找这些天资聪慧并具有良好潜能的人。校园作为优秀人才最大的聚集地之一，自然成为了投行进行人才争夺的重要战场。

依照常理，应届毕业生没有工作经验，是企业不喜欢招聘的群体之一。然而，投行对校园招聘倾注了极大的物力和人力。他们相信：他们要找的明星就在这里。

投行经过 100 多年的实践，深深体会到：这是一个学徒性质的行业，而应届毕业生是最佳的“学徒”。这些“学徒”正处于一个脑力和体力最佳的时期，聪明好学、精力旺盛，可以全身心投入工作，而且是“白纸”似的职场新鲜人，头脑中的条条框框少，可塑性非常强。在以老带新过程中，他们可以很快地出于蓝而胜于蓝，明星也会由此诞生。

更重要的是，学校源源不断的人才产出为投行人力资源优化提供了充足的人才库。这些学生在层层筛选级优化的过程中，明星的特质逐渐被激发或暴露出来。投行会采用各种方

式对这些潜在的明星悉心培养，并建立事业发展提升计划（accelerated career advanced program）来解决这些优秀人才可能离开公司读书深造的问题。这些人可以从公司最底层一直做到最高层，投行把这类人称为“homegrown”，翻译为国文即“自家养的”，用中国传统的说法，也就是嫡系。这种方式是导致目前为止，各大投资银行的高层基本都是来源于校园招聘的原因。

## 2 校园招聘工具：暑期实习生计划

由于竞争加剧以及对校园人才的渴望，投行将校园招聘的日期不断提前，并创造性地运用多种模式发现适合投行的人才及潜在的明星。

### 不断提前的校园招聘

国家教育部曾于 1999 年下发有关通知，规定“用人单位到高等学校招聘毕业生的活动应安排在每年 11 月 20 日以后的休息日和节假日进行”。但投行一般在 10 月份就开始以召开校园宣讲会等形式在校园进行品牌宣讲，以尽早地接触、发现并吸引优秀学生来应聘。为抢占先机，赶在竞争对手之前，每次招聘时间都尽可能地提前。近些年来，投行校园宣传目标群体不断扩展，不是仅仅关注应届毕业生，而是从学生入学起就开始帮助其了解投行行业和公司。

暑期实习生计划是投行应用很广的校园招聘工具。投行在学生毕业前一年就开始了人才的甄选，招募优秀的学生在暑期提前进入公司进行短期的工作体验，这些学生被称为 summer intern，国文翻译为暑期实习生。暑期实习生的候选人具有严格的规定。如果学制是 4 年，入学第 3 年的学生才符合要求；如果学制是 2 年，则是入学第 1 年；如果学制是 1 年，学生在第一学期就应该开始寻找实习机会了。“暑期实习生计划”以潜在招聘为目的，其招聘流程同应届毕业生的招聘流程是一样的。

暑期实习生实习结束后，人力资源部会组织评估流程。如果 100% 的评估人都选择了“必须招聘”，这个暑期实习生马上就会被录用为正式员工。一般来说，能够加入投行进行暑期实习的学生，已经有 80% 以上的机会被考虑成为员工。

### 走出实习误区

#### 误区一：实习生是廉价劳动力或免费劳动力

我在招聘中经常会遇到一些学生，他们会讲，“给我实习机会吧，我不要工资都可以。”这样的学生，我们一般不会录用。因为他们不够自信，似乎缺乏实力。因为暑期实习生计划并非以提供实习机会为目的，而是以潜在招聘为目的。在成熟的企业，暑期实习生完全被当作正式员工来对待，工资和正式员工也是一样的。

也有这样一些企业，他们会告诉学生，“你可以来实习，但没有工资”。这说明这家企业还没有认识到暑期实习生计划的真正价值，把实习生当成了免费劳动力。这样的企业可能不是一家很好的企业。

## 误区二：盲目的实习

我经常看到这样的简历：这些学生做过餐馆服务生、图文社打字员、超市促销员等等，实习经验很“丰富”，但非常混乱，没有一条主线。这样的简历是没有竞争力的。实习经历并非以多为好，杂乱的实习经历可能无法说服企业，你是很有思想、有明确的职业兴趣和发展方向的优秀人才。

事实上，实习经历是投行筛选简历的重要项目。拥有投行或者咨询等其他专业服务公司的实习经历将非常受欢迎。

经营好你的实习经历，相当于成功地迈出了求职的第一步。

## 3 甄选标准

### 3.1 天资

投行透过种种现象，发现并寻找天资聪慧并具有良好潜能的人。通过对学校、学历、专业的判断，投行富有针对性地缩小搜寻范围，优化招聘流程，极大地提高了招聘的质量和效率。

#### 3.1.1 名校热

投行是“名校热”的极大拥护者。任何学校的学生都可以申请投行的职位，但事实上，能进入投行的人往往是名校学子。

不论本科、硕士或博士，能考入名校的学生无疑学业非常优秀，投行认为，这些在激烈竞争中胜出的学生，已经通过了天资的筛选。因此，是否师出名校，成为投行筛选人才的一个重要参考指标。

#### 3.1.2 学历热

“学历越高越优秀”似乎被大多数企业所认同。但在投行，本科是被录用人数最多的学历。

在投行，学历本身不是筛选标准，他们只是透过学历来发现应聘者是否具有天资。投行相信：能在高考这场浩大战争中胜出而考上本科的人基本上是优秀的。据 2006 年的统计，全国普通高校招生报名人数 880 万名，录用 260 万，录用比率为 29.55%，名牌学校录取比率就更低了。可见，选择名校的本科生，从天资筛选这个方面讲，是有一定道理的。

相对于本科生，其他学历的学生如硕士研究生、博士研究生，竞争的 Pool 相对较小，因此，优秀人才的集中度及优秀率也相对本科生较低。因此，投行对这些学生的关注稍逊于本科生。在美国，TOP10 的 MBA 是仅次于本科生的目标招聘对象。但中国的 MBA 办学历史很短，入学选拔标准也与国外不同，导致学生水平参差不齐，优秀率不是很高，因此国内的 MBA 尚不是投行的重点招聘目标。

在中国市场，由于名牌学校本科生优秀人才集中度及优秀率最高，yield 也相对较高，因此，投行更青睐于在名牌本科院校进行校园宣讲和招聘。

### 3.1.3 专业热

在投行，并非金融、经济之类的热门专业才受欢迎。任何专业的应聘者，只要能通过严格的选拔程序，都会被考虑录用。

投行是一个强调潜能的行业。从优秀人才的分布来讲，限制专业相当于限制了部分很有潜力的人才。从业务特点来讲，投行是为各个行业提供专业服务的，客观上需要各个领域的专业人才。现在也有很多人说，学理工科的做金融比较好。好像是有这种趋势，但我认为，如果整个金融行业的配置都是学理工科的，并不见得是最佳的人员配置。摒弃专业偏见，投行才能最大限度地网罗优秀人才。

#### 专业不是最重要的

我曾看过一则报道说国际著名企业宝洁公司从校园直接招聘财务人员，拥有财务专业文凭并非首要考虑条件之一。这篇报道的撰稿人对这种“情况”的出现提出了疑惑，因为这违反常理和习惯做法——专业和工作应该是对口的。其实这很好理解，它说明宝洁公司的财务部门有足够的知识、经验和能力将一位初出茅庐的非财务专业的毕业生培养成自己所需的财务人员。在这个聘用过程中宝洁更多的是看重应聘者是否具备或接近宝洁公司的核心能力和价值体系，这种软性的素质相对来说并不是人皆有之的。

我自己也有过深刻体会。我在中金的时候，摩根士丹利派来一个分析员给新来的员工讲授会计课程。他是一个美国人，哈佛毕业，专业是法语，加入摩根才两年。我当时很惊讶，就问他，你的会计是从哪里学的？他告诉我，就是在摩根学的。短短两年的时间，他就可以给新员工讲授会计，自己还编了一本厚厚的教材。

我也认识一些很成功的投资银行家，他们有学历史的，也有学文学的，什么专业都有。在投行，专业不是最重要的，只要你是一块好料，剩下的就是公司来培训你。

### 3.2 核心能力 (core competency)

能力素质 (Competency) 是著名的心理学家，哈佛大学教授麦克里兰 (McClelland) 博士提出的。他强调离开被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征，即能力素质 (Competency)。七十年代初期，能力素质方法在人力资源管理中的优势逐渐被大家认可。在国际上，特别是先进企业中得到普遍接受和广泛运用。

投行也将能力素质方法运用到面试评估中，基本确定了以下几个主要的核心能力：表达能力、决策能力、主动性、人际关系、判断能力、领导能力、员工管理、绩效管理、解答问

题、对于产品的知识、销售技能、团队精神等。

面试评估表						
能力素质	评论	评分				
		1	2	3	4	5
表达能力						
决策能力						
主动性						
人际关系						
判断能力						
领导能力						
员工管理能力						
绩效管理						
解答问题						
对于产品的知识						
销售技能						
团队精神						
综合评价						
录用意见	<input type="checkbox"/> 必须招聘 <input type="checkbox"/> 招聘 <input type="checkbox"/> 不招聘					
签字栏	签名： _____ 日期： ____年__月__日					
备注：请评估人在对应栏内打√。打分为5分制，2分以下不考虑，3分为平均，4分为达到标准，5分为超出标准。						

核心能力定义表	
表达能力	➤ Communicates ideas verbally 口头表达

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Communicates ideas in writing</b> 书面表达</li> <li>➤ <b>Produces accurate &amp; timely business reports</b> 准确及适时地完成报告</li> <li>➤ <b>Keeps others informed</b> 保证必要的交流</li> <li>➤ <b>Promotes &amp; uses candid &amp; open communication</b> 提倡及使用坦率的表达方式</li> <li>➤ <b>Provides correct &amp; consistent information</b> 提供准确及一致的信息</li> <li>➤ <b>Uses appropriate channels of communication, formal &amp; informal</b> 使用正式及非正式的途径来交流</li> </ul>
决策能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Makes good decisions in a timely manner</b> 适时地作出明智的抉择</li> <li>➤ <b>Uses a systematic approach to decision-making</b> 利用有系统的方法来作出决定</li> <li>➤ <b>Makes sound decisions under pressure</b> 在压力下都能作出可靠的决定</li> <li>➤ <b>Builds consensus for decisions</b> 建立一致的决定</li> <li>➤ <b>Makes unpopular decisions when necessary</b> 在需要时作出不受欢迎的选择</li> <li>➤ <b>Considers impacts of decisions</b> 考虑决定的后果</li> </ul>
主动性	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Pursues problems with a sense of urgency</b> 迅速地解决问题</li> <li>➤ <b>Takes on, completes new tasks</b> 承担及完成新任务</li> <li>➤ <b>Recognizes opportunities &amp; acts on them</b> 把握机会，采取相应行动</li> <li>➤ <b>Generates innovative ideas, approaches &amp; solutions</b> 构思创新的主意步骤及解决方法</li> <li>➤ <b>Seeks new challenges &amp; increased responsibility</b> 寻求新挑战及增加职责感</li> <li>➤ <b>Seeks self-development &amp; learning opportunities</b> 寻求自我改进及学习机会</li> <li>➤ <b>Self-starter who takes independent action</b> 能主动地独立采取行动</li> </ul>

人际关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capable of resolving conflicts 有解决冲突的能力</li> <li>➤ Demonstrates good listening skills 善于倾听</li> <li>➤ Receptive to feedback &amp; constructive criticism 善于接受反馈及有建设性的评论</li> <li>➤ Offers suggestions/feedback in ways that promote cooperation 能以促进合作的方式 提出 意见 或 反馈</li> <li>➤ Demonstrates flexibility &amp; open-mindedness 具有灵活性并愿意接受新思想</li> <li>➤ Avoids aggressive &amp; emotional responses to problems 避免冲击性及感情性地回答问题</li> <li>➤ Is not defensive in emotional situations 避免感情用事</li> </ul>
判断能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uses past experience when making decisions 能利用以前的经验来作出判断</li> <li>➤ Makes reasoned &amp; sound judgments without delay 能迅速地作出合理及可靠的判断</li> <li>➤ Capable of taking a broad perspective when making decisions 当作出判断时, 能先考虑多方面</li> <li>➤ Prioritizes important tasks &amp; jobs 考虑各样工作的重要性然后分次序</li> <li>➤ Provides manager with useful feedback 提供有用的反馈给上司</li> <li>➤ Demonstrates prudent resource management 谨慎地管理各种资源</li> </ul>
领导能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Can be a persuasive leader who gets results 能成为有成效的有影响力的领导人</li> <li>➤ Is an impartial, fair leader 公道的领导人</li> <li>➤ Sets &amp; achieves high standards for the team 为团队立下及达到高水准规定</li> <li>➤ Establishes a clear focus &amp; direction 设立明确的目标及方向</li> <li>➤ Develops a shared sense of purpose 建立一个共同的目标</li> <li>➤ Implements key organization policies 设立公司主要政策</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Handles tough issues</b> 能够解决棘手的问题</li> </ul>
员工管理能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Encourages &amp; motivates employees</b> 鼓励及推动员工</li> <li>➤ <b>Defines roles &amp; responsibilities</b> 定下分工及负责范围</li> <li>➤ <b>Can delegate work wisely &amp; effectively</b> 能明智地及有效地分配工作</li> <li>➤ <b>Maintains an enjoyable, challenging work environment</b> 保持愉快及有挑战性的工作环境</li> <li>➤ <b>Rewards both individual &amp; group contributions</b> 奖励个人及群体贡献</li> <li>➤ <b>Takes a collaborative approach to management</b> 采用合作性的管理方式</li> </ul>
绩效管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Moves quickly to resolve performance issues</b> 尽快地解决绩效问题</li> <li>➤ <b>Maintains clear &amp; consistent performance standards</b> 保持清楚及平稳的绩效水平</li> <li>➤ <b>Provides instructive but firm guidance</b> 提供指导性但坚定的建议</li> <li>➤ <b>Handles performance problems with authority &amp; tact</b> 权威并技巧地对付绩效问题</li> </ul>
解答问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Anticipates &amp; recognizes potential problems</b> 预料及识别有可能发生的问题</li> <li>➤ <b>Capable of defining &amp; solving problems</b> 能够明确识别及解决问题</li> <li>➤ <b>Determines the cause of problems before taking action</b> 先判断问题的起因才作打算</li> <li>➤ <b>Overcomes obstacles to meet or exceed goals &amp; objectives</b> 为了达到目的能克服障碍</li> <li>➤ <b>Generates alternative solutions when solving problems</b> 当解决问题时，提出可供选择的解决方法</li> <li>➤ <b>Participates in group problem-solving</b> 参加群体解决问题</li> </ul>
对于产品的知识	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Knows &amp; can explain features, benefits of company products</b> 认识及能够解释公司各样产品的特色及好处</li> <li>➤ <b>Understands the needs, operations of the customers' organizations</b> 明白客户的需要及其机构的运作</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Understands &amp; can respond to competitive products and strategies 理解并能对抗市场上的竞争产品及策略</li> <li>➤ Understands &amp; applies knowledge of the market 了解市场并能应用对市场的了解</li> <li>➤ Keeps up with product changes and innovations 与产品的变化及创新保持同步</li> </ul>
销售技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifies &amp; sells to customer needs 辨别客户的需要并针对于此进行销售</li> <li>➤ Listens &amp; demonstrates sensitivity to customer during sales calls 拜访客户时能倾听及洞察客户的言行</li> <li>➤ Makes effective presentations 进行卓有成效的产品发布</li> <li>➤ Negotiates effectively &amp; overcomes objections 有效地沟通，克服困难</li> <li>➤ Uses closing skills to gain a timely commitment 能及时地达成交易</li> <li>➤ Works to develop sales skills 不断提高销售技能</li> </ul>
团队精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Works effectively in groups 有效地同队员工作</li> <li>➤ Resolves team conflicts 解决队员间的意见分歧</li> <li>➤ Works with other departments 与另外部门进行合作</li> <li>➤ Establishes &amp; maintains cooperative working relationships 建立及保持融洽的工作关系</li> <li>➤ Is flexible &amp; open-minded 为人灵活，善于接受新事物</li> <li>➤ Focuses team efforts on the most effective strategies 集中队员的努力采取最有效的策略</li> </ul>

#### 4 招聘流程

严格的招聘流程是保证招聘质量的关键。一般来讲，投行的招聘遵循这样的流程：

择校 › 造势并发布招聘信息 › 接收并筛选简历 › 面试 › 发聘书 › 评估

#### 4.1 择校

年初，人力资源部与各个业务部门沟通，采集各部门的校园招聘需求及对候选人的基本要求，确定各部门参与招聘的人选以及本年度暑期实习生与应届毕业生招聘总人数。基于此，结合市场情况，确定选择哪些大学、那些院系做为主要的招聘会场。

在成熟市场，一般会根据历年数据，如学校的产出率、对公司贡献度等，来选择学校；而在新兴市场，由于缺乏历史数据，口碑往往成为选择的主要依据。

##### 优秀率的计算

关于简历量及学校数量的确定，我曾做过一个统计，很有意思。“孔夫子弟子三千，贤人七十二。”就是说，孔子有三千个学生，其中七十二个是优秀的，计算可得出，孔子学生的优秀率是 2.4%。名牌学校的产出率也接近这个值。我在中金、摩根、高盛工作时都计算过，大致如此。这样，我们在做招聘计划的时候，大致就会判断，如果要招 10 个人，需要搜集多少简历，需要去几所学校做招聘。

#### 4.2 造势并发布招聘信息

人力资源部在每年第二季度、第四季度就会开始筹备、组织校园宣讲会（包括暑期实习生招聘及应届毕业生招聘），宣传公司理念与文化，发布招聘信息，并通过公司网站及专业招聘网站等进行宣传造势。

#### 4.3 接收并筛选简历

应聘者根据公司接收简历的要求，登录公司网站在线填写简历并提交。人力资源部会把收到的所有简历装订成册，按照业务部门对候选人的硬性指标要求进行筛选。筛选标准一般有：

- 1) GPA。学业是否优秀是首要的筛选标准。投行一般的做法是，先按 GPA3.75 来筛选，其次为 GPA3.5，人员不够时也会降到 GPA3.45。
- 2) 是否有专业服务公司如投行、咨询公司的实习经验。
- 3) 英语水平。人力资源部会通过英文简历及求职信来初步判断应聘者的英语水平。
- 4) 其他硬性指标。

#### 4.4 面试

##### 投行是面试的相信者 (believer)

许多公司把笔试作为一种重要的筛选工具，用来测量或评估应聘者的智商、知识储备水平及其他基本素质。投行也会进行笔试，但并不作为筛选工具，而是在录用之后才使用，目的是根据笔试情况制定适合个人的培训计划。

近些年也很流行无领导小组讨论，文件筐测试、商业游戏等等甄选工具。但投

行没有沿袭这种做法，他们主要采用一对一的面试，因为这是最能发现应聘者真我状态的面试方法。他们相信：20 个面试官的一致结论是可以被执行的正确决定。这种一对一的面试方法，时间成本很高。因此很多公司把招聘外包，或只做最终面试。但投行永远不愿把校园招聘外包，因为校园招聘对他们而言，具有非常重大的战略意义。

面试是招聘流程中非常关键的一个环节。面试分为电话面试、第一轮面试、最终面试。

首先，人力资源部对简历合格的学生进行电话面试，了解应聘者英语口语水平、逻辑思维能力和语言表达能力。

之后，通过电话面试的应聘者会被安排参加第一轮面试。第一轮面试由普通员工及潜在的同事担任面试官，判断应聘者是否能很好地融入团队。面试之后，面试官会给被试打分<sup>3</sup>。打分有三档：第一档：必须招聘；第二档：招聘；第三档：不招。如果面试官都选择了“必须招聘”，则该应聘者就直接进入第二轮面试。

第二轮会由级别高一点的主管担任面试官，考察应聘者能否在公司长期发展。如果 50% 以上的面试官选择了“不招”，则该应聘者就会被淘汰。

#### 面试是一个对话过程

用人部门会派出 20 人左右参与面试，来“网罗未来的资产”。面试官会提大量的问题，并对应聘者的应答及表现作出详细的记录。提问范围很广泛，如果应聘者不是金融专业，面试官也可能会问一些简单的问题来考察其对商业的感觉。比如，可能会问到，为什么一年债与十年债利率不同，谁高谁低，为什么？或者问，最近金融行业发生了什么大的事情等等；也会问到有关学习科目，了解被试的学习表现；或诸如领导力、沟通能力、时间管理、团队精神及课外活动等等类似的问题，来考察应聘者是不是善于自我激励，心态阳光，积极进取。面试时间从四十分钟到一个小时不等。

成功的面试不是面试官提问和应聘者应答的单向反馈过程，而是相互间的交流和对话。如果应聘者能够非常睿智地提问，抑或讲述一些特别的经历或新鲜的观点激起面试官的提问兴趣，都是非常好的面试表现，因为这也是面试官判断其思维能力、反应能力的重要依据。

#### 4.5 发聘书

面试结束后，人力资源部汇总评论结果，根据打分情况，确定最终的录用人选，发出 offer。一般情况下，人力资源部会将录用人选分成两个梯队，确定哪些人优先考虑录用，哪些人其次。第一批 offer 如有被拒，就会根据需要发第二批。

<sup>3</sup> 详见《面试评估表》。

## 4.6 评估

招聘结束后，人力资源部会对招聘情况进行总结、分析，并对历年数据进行比较，评估招聘效果，改进招聘流程。常用的评估指标有暑期实习生转换率、学校产出率、offer 被接受率等。

### 4.6.1 Conversion ratio (转换率)

暑期实习生成为员工的比率是投行非常重视的一个评估指标，一般用 Conversion ratio (转换率) 来表示，即最终成为员工的暑期实习生人数与暑期实习生总人数的比率。例如，招聘了 10 个暑期实习生，有 5 个接受了 offer，那 Conversion ratio 就是 50%。一般情况下，Conversion ratio 能达到 45%-50% 就是正常的。

### 4.6.2 school yield (学校产出率)

school yield (学校产出率) 即该校被录用人数与收到简历数的比率。这个指标会为招聘会场的取舍提供参考。如果一所大学 yield 每年都很高，则该校就会成为重点招聘会场；反之，则会被放弃。

### 4.6.3 offer closing rate (offer 被接受率)

offer closing rate (offer 被接受率) 即被接受的 offer 与发出的 offer 总数的比率。由于对优秀人才的竞争很激烈，offer 的被接受率往往达不到 100%，这也是之前提到的分两个梯队发出 offer 的原因。但是，投行最喜欢这类被“你争我夺”的优秀人才，因为这些人很可能会成为未来的明星。在我所工作的公司，最终拿到 offer 的人，基本都会拿到 3 个以上其他公司的 offer。

#### 评估 offer closing rate

一般来说，如果 offer 的被接受率低于 70%，就需要分析是招聘的哪个环节出现了问题。常用的评估方法是：人力资源部向接受以及拒绝了 offer 的学生发放调查问卷或电话采访，了解并分析可能的原因。

为保证被调查者能够如实客观地填写问卷或接受访谈，人力资源部会向被调查者说明用意并承诺所获信息仅作为人力资源部分析的参考数据，而不会向第三方透露。这些原始材料甚至不会呈递管理层。

调查分析的结果会被用来有针对性地改进招聘流程。如调研发现，面试人员的技巧有问题，那么人力资源部就会组织相关的培训以提高招聘技巧。与传统行业不同，薪酬一般不是主要的原因。在华尔街，校园招聘的工资基本是公开的，吸引学生的往往不是薪酬，而是优秀的企业文化和培训。

### 4.6.4 学校的贡献度

也可以统计各学校被录用的人数并比较，从而得出对该次招聘贡献最多的学校。学校的

贡献度是校园招聘会场选取的重要依据之一。计算公式如下：

学校的贡献度=该校被录用人数/被录用总人数

#### 4.6.5 学历的贡献度

学历的贡献度是投行制定并调整校园招聘重点与招聘策略的重要依据之一。计算公式如下：

学历的贡献度=该学历被录用人数/被录用总人数

#### 4.6.6 市场竞争力

根据招聘效果及 offer 的被接收与被拒绝情况，人力资源部会对当年的校园人才市场进行分析，以期保持并不断提升公司的市场竞争力，避免公司与竞争对手在人才争夺中处于劣势。

## 5 结语

成功的校园招聘不仅仅在于招募到合适的人才，更是一个塑造品牌的过程（branding process）。企业通过招聘自然体现出来的企业文化及理念，会使企业品牌宣传事半功倍，一定程度上影响着企业在校园人才争夺战中的竞争力。

一家投行经营的好坏，可从其使用校园招聘的程度和方法略见端倪。我认为，如果一家投行 70% 的人员补充是通过校园招聘获得，一定程度上说明这家企业的人力资源战略是相当成功的，她的人力资本流失率极低。人才的留存可以有效地防止企业知识和经验的流失，而知识和经验的延续和留存反过来又能够使企业迅速通过自身的资源培训出更多的校园招聘人员来为客户提供专业的服务。这就是我们常说并希望达到的企业人力资源配置良性循环圈。

如果一家投行 80% 以上人员都是经验招聘的话，这家企业可能需要重新定位它的人力资源战略，因为她的人员流失率太高了。除非这家投行刚刚起步，或到达一个新兴市场，不得不招聘大量有经验的当地人员充实队伍。在成熟市场中，比如在华尔街，如果一家企业通过校园招聘的员工的比率少于另一企业，那么这家企业在人力资源管理上就是有缺陷的。

## 第三节 经验招聘

### 1 经验招聘的必要性

在理想的状态下，投行应该只通过直接招聘即校园招聘获取其所需的人力资产，但由于企业因迅速扩张的需要而从事跨区域和跨国度的经营活动，使其不得不开辟更多的招聘途径以获取其所需的人力资本。另一方面，投行在锲而不舍地培养嫡系明星的同时，对市场上的明星也“虎视眈眈”。这就需要企业进行间接招聘即经验招聘。

经验招聘是企业获取人才的另一重要方式，包括内部招聘和外部招聘。内部招聘主要通过企业内部人员调动、晋升来实现；外部招聘主要通过员工推荐、猎头服务、广告招聘等方法来实现。经验招聘不仅满足了企业对人才的即时使用性、及时性的需求，同时也为企业带来了新鲜的知识 and 经验。

### 2 甄选标准

是否具有特定的经验是经验招聘的主要甄选标准。前台部门<sup>4</sup>把校园招聘做为主要的人力资源获得途径；经验招聘主要被用于后台部门<sup>5</sup>人力资源补充途径。后台部门在投行被普遍认为应具有当地色彩。因为后台部门承担公司风险管理、当地政府关系维护等职能，需要非常了解当地法律法规，只有经验招聘的人才有这方面的知识，而且这些知识是公司本身不能自动产生的。

一般来说，经验分为行业经验和专业经验。在投行，行业经验会被优先考虑，专业经验次之。这是由于，行业经验一定程度上是只有通过直接实践才能获得的知识，而专业经验可以通过书本等间接方式获得，且易于被培训。

#### 人力资源产品经理的任职资格

我在中金的时候，我们发布了一则人力资源部产品经理的招聘广告。招聘信息如下：

招聘岗位：人力资源产品经理

资历要求：1、本科以上学历；

2、有良好的量化分析能力；

3、有投行或者咨询等专业服务公司的从业经验；

4、英文水平良好；

5、有人力资源部经验者优先。

招聘信息发布后，我们收到了各种各样的简历。有一位应聘者居然介绍了他丰

<sup>4</sup>为客户提供服务的部门。主要包括：投资银行部、销售交易部、研究部等。

<sup>5</sup>为前台部门提供支持与服务部门。主要包括：人力资源部、财务部、法律部、合规部、信息部、IT部、风险管理部、公关部。

富的惠普产品销售经验，原来他误把 hr 看成了 hp。也有人发邮件询问，为什么人力资源部门招聘，人力资源工作经验仅仅是同等条件下优先考虑的一个要素，而非必要条件。

这则招聘信息确实有悖常理。依照传统习惯，合适的人力资源经理应该是：人力资源专业，本科以上学历；五年以上人力资源工作经验。然而在投行，很难想象只符合这些条件的人就可以胜任人力资源产品经理。

事实上，我们最终选择了一位曾有过会计师事务所、咨询公司背景的人，虽然她并没有人力资源的专业经验。实践证明，她做得非常出色。

### 3 招聘流程

经验招聘流程如下：

发布招聘信息 › 接收并筛选简历 › 面试 › 发聘书

#### 3.1 发布招聘信息

根据业务开展的需要及人员流动情况，人力资源会及时收集招聘需求，并通过内部邮件、公司网站、专业招聘网站等渠道发布招聘信息，或借助于猎头服务。与校园招聘相比，经验招聘信息的受众相对分散，因此，开拓多样化的有效的信息发布渠道，对促进招聘效率和招聘质量的提高有很大的帮助。

#### 3.2 接收并筛选简历

人力资源部收集员工推荐的简历、猎头推荐的简历及通过网络等渠道投递的应聘者简历，根据各岗位对经验及其他硬性指标的要求进行筛选后分送用人单位进一步筛选确定面试候选人。

#### 3.3 面试

通过简历筛选的应聘者会被安排参加面试。用人单位会派出不同级别的潜在的同事担任面试官来主持面试，从文化层面、知识层面、经验层面对应聘者进行全面考察。应聘职位的级别越高，面试的次数就会越多。

#### 3.4 发聘书

根据面试结果的统计，人力资源部给通过面试的人选发出 offer。offer 发出后，用人单位会和被录用的人员保持密切联系，并就其关心的各种问题进行沟通协调，直到该人员到岗。

#### 以价值定薪酬

一般情况下，薪酬不是投行招聘的阻碍因素。投行高度认可人才的价值，会根据其价值支付相当的价格，而非严格地“以岗定薪”。而在传统行业或不成熟的市场，人才的价格往往会低于价值。



有时候,投行支付的薪酬甚至会远远超出应聘者的期望。我曾经招聘过一个人,他之前的年薪是 30 万,而我们给出的薪酬是 300 万。因为,投行并不是以外部市场给应聘者定薪,而是以其内部市场为参照标准,以保证内部的公正与公平。

## 4 招聘渠道

### 4.1 外部招聘

#### 4.1.1 员工推荐

在投行,员工推荐是一种被普遍使用且最为有效的招聘渠道。员工推荐的优点是招聘成本低、应聘人员比较可靠,沟通成本低,容易融入公司。

为了鼓励员工积极推荐,企业一般都会设立“员工推荐计划”,对推荐成功的员工予以奖励。有的公司还取了非常具有创意的名字,如“I hire” program,即“我招的”计划。员工可以自豪地说,“看,这个人是我招的”,无疑这使得这个计划非常吸引人。一般来说,在被推荐者入职六个月后还未离开公司,推荐者就可以得到该笔奖金。但人力资源部、为本部门提供推荐人选的用人部门负责人以及 MD 不能参加该计划,毕竟,招聘是他们的工作职责。

有的行业或公司似乎不太鼓励员工推荐,以避免出现“小团体”及近亲繁殖现象。但在投行,把优秀的人招进来,不仅是企业的需求,也是员工意愿所趋,因为员工希望能和优秀的人一起共事,他们非常乐意把优秀的人介绍给公司。这种风气已经成为了一种文化。当然,员工推荐的人员也需要经过标准的招聘流程方可被录用。

#### 优秀人才的生态圈

物以类聚,每个人都会有自己的圈子。优秀人才身边聚集的往往也是优秀的人才。员工推荐实质上是在优秀人才的生态圈内发布了招聘信息,而优秀人才的生态圈是投行招聘对象集中度较高的地方。

“if you want to be the best, you must associate with the best people”这句话在投行很有名,意为:“如果你想成为最好的,就和最好的人呆在一起。”由于人才具有“趋优性”的特点,保留人才最好的方法就是让最好的人在一起工作。因此,投行招聘要做的就是:保证企业优秀性,维护一个良性的优秀人才生态圈。

#### 4.1.2 猎头服务

“猎头”在英文里叫 Headhunting,意即“网罗高级人才”。猎头服务是企业获取高级人才的重要渠道。

企业为避免法律风险,往往通过猎头这样的人才服务中介来从竞争对手获取所需人才。而猎头在人才猎取方面的专业性及信息优势也有利于企业提高招聘效率和招聘质量。因此,在投行,猎头服务被普遍使用。

#### 猎头的取费方式

猎头的收费标准一般是所猎人才固定年收入的 25%-35%，通常是在开始时支付三分之一作为服务定金；在接近完成招募过程最后期限前的 30 天左右支付另外三分之一的服务费。最后三分之一的费用在完成招募工作的 60 天内支付。另一种方式是在招募工作完成后一次性支付。投行一般采用后一种方式。

#### 4.1.3 广告招聘

广告招聘是一种常用招聘渠道，通行的广告媒体主要有报纸、网络、广播电视等。广告招聘具有成本低、受众广等优势，同时也是企业品牌营销的一种有效手段。但广告受众水平参差不齐，因此，相对于员工推荐及猎头服务来讲，招聘效果并不是很明显。

### 4.2 内部招聘

#### 4.2.1 内部调动

内部调动指企业内部员工跨地域、跨部门及部门内不同岗位间的平行异动。绩效优秀的员工一般不会调动，除非该员工兴趣或职业生涯规划发生改变；内部调动主要针对人岗匹配等方面出现问题的员工。对全球性或全国性企业来讲，也有出于家庭等原因而发生的跨地域调动现象。投行鼓励员工通过内部调动，找到最适合自己的岗位。

员工内部调动需要本人提出申请，并经过原主管的同意。为了保证招聘质量，员工调动也需要像外部招聘一样，经过标准的招聘流程。

在一个岗位工作满一定期限的员工才可以申请内部调动，有的公司规定是 9 个月，有的公司 6 个月即可。但这个期限需要是一个足够长的时间让公司来观察该员工究竟能否胜任该岗位工作，或不能胜任是由于能力问题还是岗位的适应性问题；同时也让员工来体验自己是否胜任或适合该岗位。

有些传统企业会推行“轮岗计划”、“管理实习生计划”，但投行不采用这些方式。在传统企业特别是劳动密集型企业，员工知识背景等差别很大（如窗口接待员和管理层），选派知识背景比较好的员工通过轮岗迅速了解企业及业务技能，可以使其快速成长为企业的管理层。但在投行，每个人的知识背景很接近，谁能被提升成为管理层，取决于很多因素，轮岗并非有效手段。

#### 4.2.2 内部晋升

内部晋升不仅仅是补充职位空缺的重要途径，也是企业文化导向、行为导向的外显形式。晋升即沟通（Promotion is communication），宣布一个员工晋升即是向企业其他人员发出这样的信息：该员工代表了企业文化，是值得学习的榜样。

一般来说，如果一个员工认同并实践着企业文化，且绩效优异，具有领导才干，在工作满一定期限后，即可成为被提升的对象。内部晋升对员工认可公司并保持持续的优异绩效十分有效，同时，晋升也有利于企业优化人员配置，保持优胜劣汰的生态环境。

## 5 结语

经验招聘是企业获取人才的重要途径，特别是在企业创业初期或者到达新兴的市场，经验招聘往往会成为企业招聘的首选方式。

经验招聘也是企业人力资源优化的重要途径。经验招聘特别是外部招聘，在一定程度上促进了社会人才的优化配置，有利于社会生产力的发展。同时，外部招聘为企业输送了新鲜的血液，增加了企业知识的保养量，为企业进行直接招聘即校园招聘奠定了良好的基础。而内部招聘在一定程度上促进了企业内部人力资源的优化配置，它是企业进行员工职业生涯管理的重要手段。