

# 沃顿管理精要：招到好人才

作者：彼得·卡佩利

沃顿管理精要

招到好人才

——技术缺口问题与公司的对应措施

[美]彼得·卡佩利 著

黄素珍 译

中信出版社

图书在版编目（CIP）数据

招到好人才 / （美）卡佩利著；黄素珍译. —北京：中信出版社，2013.5

书名原文：Why Good People Can't Get Jobs:The Skills Gap and What Companies Can Do about It

ISBN 978-7-5086-3900-0

I. ①招... II. ①卡... ②黄... III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第056510号

Why Good People Can't Get Jobs by Peter Cappelli

Copyright © 2012 by Peter Cappelli

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

招到好人才——技术缺口问题与公司的对应措施

著者：[美]彼得·卡佩利

译者：黄素珍

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）  
（CITIC Publishing Group）

字数：54千字

版次：2013年5月第1版

京权图字：01-2013-199901-2012-5564

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5086-3900-0 / F·2867

定价：29.00元

中信出版社官网：<http://www.publish.citic.com/>

官方微博：<http://weibo.com/citicpub>

更多好书，尽在中信飞书 App：<http://m.feishu8.com>（中信电子书直销平台）

献给迈克尔和玻

## 目录

### 前言

### 导论

#### 第一章 为什么空缺职位没有人填补？

“家得宝”（Home Depot）症候群

现实世界的就业市场

市场中就业竞争的相对性

#### 第二章 关于技术缺口的争议：解构需求关系

虚构之一：雇主找不到技术水平高的人去填补 空缺职位

虚构之二：雇主找不到愿意接受当前职位工资的员工

虚构之三：技术缺口只是问题的一部分，雇主必须同时处理雇员缺乏知识和经验的问题

虚构之四：即便求职者具有技术、知识和经验，雇主提供的工资也与其能力相符，但求职者不愿意接受

#### 第三章 劳动力市场的现实与虚构：解析供给关系

虚构之五：学生缺乏在就业市场获得成功的基本能力

虚构之六：公立学校辜负学生、学生家长、雇主及整个社会的期待

虚构之七：美国的大学毕业生数量不足

虚构之八：即使是获得大学学位的人，也有很多不是从事相关专业工作的

虚构之九：随着我们步入对精深技术有更高要求的知识经济时代，情况只会变得更糟

#### 第四章 招聘程序问题

软件招聘

战胜软件

数字式招聘程序

#### 第五章 培训的缺口，而非技术的缺口

技术停滞

优秀人才的敌人

真正的技术缺乏

#### 第六章 未来之路

一个并不新颖的观念：在工作中提高技能，为了工作提高技能

盲目飞行

金钱万能

## 前言

关于职场问题，当今占有统治地位的许多观念都是来自雇主协会和顾问公司。这些组织频繁地确立新潮流，频繁地对一些问题作出一概而论的断言，而这些问题在学术界还没有定论。我为《人力资源管理》（Human Resource Executive）杂志撰写了一系列专栏，这本书就是从这些专栏文章发展而来的，以回应新闻界关于技术缺口这一问题的诸多报道。《华尔街日报》的编辑曾问我能否就这个问题扩展开来写一篇文章，作为支持这个观点的论据：雇主只不过没招到符合工作技术要求的人选。这篇文章又把我引向另一篇文章的撰写，我的同事史蒂夫·科布林（Steve Kobrin），看到那篇文章后建议我撰写这本书。我刊登在《华尔街日报》上的那篇文章引来了几百人的评论，我对他们都一一作出了回复，而他们中的一些人的经历也会出现在这本书中。

在此我感谢对这个计划给予了帮助的人：史蒂夫·沃顿数字出版社（Wharton Digital Press）的莎农·伯尔林（Shannon Berning）和约翰·赖特（John Wright）；感谢斯达卡·爱德华兹（Stacia Edwards）和阿恩·卡勒贝里（Arne Kalleberg）对本书手稿的阅读；感谢詹森·迪克哈特（Jason Dickhaut）帮助我查寻参考资料。最后我要感谢世界经济论坛（World Economic Forum），感谢他们在达沃斯（Davos）举行的年会上专为此主题召开了一次讨论会议。

在此致新一代的求职者和将要聘用他们的雇主，希望你们能制定出更好的协议，以便更好地服务于你们彼此的利益。

彼得·卡佩利

费城

## 导论

2011年10月，我为《华尔街日报》的年刊《领导力报道》撰写了一篇文章，题目为“为什么公司找不到所需的员工？”。在这篇文章中，我提到一点，即使在失业率较高的危险时期，仍然有不少公司抱怨他们招不到技术工人，甚至为了一个空缺的中层职位，他们需要花费几个月的时间来寻求合适的人选。在人才招聘市场，我们已对各种抱怨司空见惯：学校没有给学生提供正确的训练；政府没有让足够多的技术移民入境；即使应聘者符合招聘资格要求，雇主也提供了高薪，但应聘者却不想接受这份工作。这个抱怨的单子还可以列很长。但有一点是毋庸置疑的：公司出于谋利的目的，并不想提供高工资，但又想寻求优秀的人选，这毫无疑问是一件难事。

我在文章中解释了一个关于所谓“技术缺口”的一般观点。我驳斥了这个观点——只要我们观察一下现实情况，就会发现没有证据支持这个观点。我写道：“真正的罪魁祸首是雇主自己。面对数目庞大的可供选择的应聘者，雇主提出了比过去任何时候都更多的要求。他们希望应聘者马上就能投入工作，而无需任何培训或过渡时间。那么，为了得到一份工作，你不得不从事过这份工作。对于应聘者来说，这是一个像二十二条军规般令人无所适从的规定——这也伤害了公司自身和整个经济环境。”

我的文章引来了500多个回复。很清楚的一点是，我刺激了现实世界的一根神经，不仅仅是求职者的。

写信给我的人当中有很多是从事人才招聘工作的，其中包括不少管理人员。他们对我说，公司制定了不现实的应聘标准，并且不愿意为本来会接受这些工作的人投入资金进行培训。这些因素导致了他们公司雇员数量不足。我最喜欢的一封邮件来自一个大公司的工作人员。他说，在他们公司，单单一个普通工程师职位就吸引了25000个申请人，而负责招聘的人竟然说这其中没有一个达到合格的任职标准。这可能吗？

有些CEO写信给我说，人才招聘之所以出现问题，是因为美国的教育系统实在太糟糕。自20世纪80年代，在美国劳工部（US Department of Labor）委员会工作至今，我一直跟踪研究这个课题。一般来说，真正有心招聘员工的雇主过去不会、现在更不会抱怨求职者缺乏学习能力。他们在意的是其他因素，如工作经验等。一个人不可能在学校就具有工作经验，而工作经验正是任职培训的目的。写信给我的雇主，几乎没有一个人招聘应届毕业生。他们需要的是经验丰富的员工。

一些雇主抱怨，合格的工作人选往往会因为公司提供的工资不高而拒绝这份工作。针对这一点，雇主需要知道市场是怎么运作的。下面这两种说法是不同的。第一种是，“我们找不到任何人来应聘。”另一种是，“我们不能或不想提供给应聘者他所想要的工资。”这就像钻石市场，即使钻石很昂贵，但永远不会存在短缺的情况——你用市场价就可以买到你想要的任何钻石——不能或不愿以市场价支付工资并不能说明人才短缺。

事实上，所有写信给我的人，特别是那些将要招聘员工的人，都说出了一个新观点：雇主的招聘行为存在很严重的问题。雇主往往有不现实的期望值；除此之外，许多雇主抱怨申请人跟踪软件和其他电脑系统对申请人进行了电子屏蔽。雇主被海量的申请弄得筋疲力尽，但由于他们用人手无法逐一审核所有的申请，所以他们要用这些软件来帮助他们。但问题是这些电子屏蔽程序的标准是不完善的。屏蔽程序通常只是寻找匹配的关键词，如果申请人的资料上没有包含这些关键词，他的申请表就会被剔除出去。一位读者在信中给我描述了他的一次求职经历，他被告知他完全胜任某个职位——除了一点，即他前一份工作的职位名称与他现在申请的职位不匹配，而这个名称却是这个公司特有的。

## 想象力的匮乏

如今，求职者与职位之间的鸿沟困扰着美国经济，这其中充满了各种逸事。对于雇主和求职者来说，有太多看似荒诞的事情，影响着他们现实目标的实现。此外，这个鸿沟还有具体的数据支撑。在这本书里，我将更广泛地研究现有的职场相关数据，深入地探讨这个问题，并提供应对的方法。同时，我将使用数据、我的所见所闻及就业专家的访谈等资料，识破雇主华丽的修辞，来探寻真正的障碍到底在什么地方。

是否存在真正的技术缺口？雇主对应聘者不切实际的期望、对工资的吝啬，以及那些对申请人不加理解即每秒屏蔽数千份申请的软件，它们对招聘过程有多大负面影响？雇主的期望和申请人的现实条件之间，什么才是最好的沟通桥梁？更重要的是，谁应该为此支付账单？在最后一章中，我将给出一系列解决方案，来帮助我们打破雇主和雇员之间的僵局。

我对这个课题的兴趣部分源自我的专业和我所从事的学术领域。在布什和克林顿执政期间，作为沃顿商学院管理学专业的乔治·W·泰勒教授（George W. Taylor Professor），以及国家劳动力教育水平中心（National Center on the Educational Quality of the Workforce）的主任，我参与过无数次委员会会议、讨论会和研讨会，一直在跟踪研究损害着美国就业市场的两股相互矛盾的张力：一方面，雇主声称他们找不到所需的合格员工；另一方面，有意向和够资格的求职者经常找不到个人向往或高薪的工作。即使在经济低迷时期，这个裂口仍然在不断扩大。

还需要承认的一点是，我对这个课题的兴趣还有一部分是出于个人原因。在我的家庭里，我的儿子拥有古典学的大学学位，但却找不到一份真正的工作，之后，他转向寻找一份被认为很热门的医疗保健领域的技术工作，因为（媒体假定）这个领域的雇主为招聘足够的员工而疲于奔命。为此，他重返学校，在一个社区学院获得了那个领域的技术证书——后来发现这份工作根本算不上热门。雇主只是在寻找具有工作经验的员工，并且大多数雇主青睐在两个领域同时获得证书的人，而这两个领域的工作已经被合并为一个。那么，如果我儿子把他的大学时间花在学习塔罗纸牌的各种玩法上而不是苦读维吉尔的《埃涅阿斯纪》，他会得到更好的工作机会吗？单就是他的职业选择而言，这个问题值得提出来。

不过，从一个宽泛的意义上来说，我的兴趣在于其社会层面。根据人才公司“万宝盛华”集团（ManpowerGroup）的报告，在被调查的美国雇主当中，有52%的人声称他们很难找到合适的员工，原因在于求职者缺乏技术。从这个数据来看，这已经成为整个社会的问题。截止到2013年，占从事实业的人员总数的30%~40%的人符合退休条件，而行业专家又提出警告，这个行业不久就要面临知识与能力之间的巨大差距，要填补这个差距是极其困难的——当这种情况出现时，我们所有人都将面临一个迫在眉睫的问题。<sup>1</sup>数以百万计的失业者发现，要找到一份他们前几年从事过的类似的工作几乎是不可能的；而对于新一代的大学毕业毕业生，许多人在正常情况下应该是雇主争相招聘的人才，而今却处于失业或无业状态。当一个社会出现这些状况时，说明这个社会正面临着一个严重的问题。

我们应当如何解决这些问题？我们如何才能重新发动美国就业市场的引擎？这需要想象方式的转变，我们需要从惯常的商业思维转而设想这样的图景：雇主和雇员之间互动合作。抱怨学校和求职者并不能解决问题，而我们目前处理问题的方式也没有效果。正如老话所说，神经错乱的定义是不停地重复着相同的行为，却期待不同的结果。新的解决方法将对雇主提出更多的要求，不过可以为雇主带来更好的经济收益。

## 第一章

### 为什么空缺职位没有人填补？

我们都知道这些基本事实：美国经济大衰退发生4年后，在失业率仍然居高不下的情况下，美国企业还是获得了创纪录的利润。事实上，我们现在经历的“无就业复苏”并不是一件新鲜事。这个短语出现在1991年美国衰退时期，当时，虽然经济有所起色，就业率恢复到原来水平仍然用了几年时间。类似的就业滞缓情形也发生在2000~2001年的经济衰退期。但我们被告知这一次的情况有所不同。工作职位并不是不存在，缺乏的是填补这些职位空缺的够资格的人。例如，本·文纽制药公司（Ben Venue Laboratories）在俄亥俄州计划招聘100个员工，但最后在3600个申请人中发现只有47个人具有任职资格。大部分人没有通过基础阅读和数学能力的测试。公司CEO詹姆斯·J·墨菲（Thomas J. Murphy）注意到一点：“你可以想到，在经济不景气的时候，你会更谨慎地挑选你的员工。”<sup>2</sup>

一份针对雇主的调查显示，2/3的制造商认为难以招到合格的员工。而一份针对发展迅速的公司的研究表明，招工难已经成为公司发展过程中的最大障碍。粗略计算一下，这些数以百万计的职位空缺造成美国经济损失达数十亿美元。<sup>3</sup>

然而，对于每一个遭遇招工难困境的雇主，都有一个与雇主叙述相反的例子：雇主的招聘要求往往是不合理的。我个人喜欢这样一个故事：一则招聘棉花糖机器操作员的招聘广告，要求应聘者证明他们以前成功操纵过类似棉花糖机之类的机器——如果你见过棉花糖是怎么做的，你就知道这不需要制造火箭之类的技术。一个费城地区的人力资源主管为了检验他所在公司的招聘标准是否过高，向公司匿名投了一份职位申请，最后发现：“我没有通过屏蔽程序。”

这到底是什么情况？为什么我们不能让工作者—职位的关系结合起来？其中一个障碍出于对工作情况的简单化计算。这种计算的过程是这样的：生产率通常由我们对每一个工人的投入来衡量。这种投入往往在经济衰退之后有所增长，因为雇主在公司发展的低迷期解聘了一些人，而在经济好转的时候则延迟招聘新人，后来随着业务的增多，公司把更多的工作分派给没有离开的员工。经济衰退的第一年不会有生产率的增长——这并不意外，因为雇主削减了公司人员——但生产率在2011年增长了3.5%，部分原因在于业务开始缓慢增长，而雇主得以用更少的员工去完成更多的工作。总的来说，美国在2012年初的生产率比2008年高出6.7%，2008年经济大衰退全面升温到顶点。我们可以这样设想：在这种情况下，一个雇主不用招聘新人，完成的业务就能够比原来高出7%。

生产率的增长，部分是因为雇员比以前更辛苦地工作了，但从长远来说，这是难以为继的。这就是为什么随着经济的好转，生产率的增长却变缓的原因。但其中的一些因素仍然在现实中存在，并继续发生着影响。经济衰退结束后的生产力，对劳动力的需求方面有新的标准，生产率就隐藏在这个标准之后。

总的来说，生产率增长几个百分点是一件好事，但实际上，公司的业务并没有比以前多出7%。美国的经济状况是以国内生产总值（GDP）来衡量的，2012年初的GDP比2008年仅仅高出1.2%，而2012年初的生产率却比2008年高出6.7%，原因是，相较于2008年，雇主只是少用了5.5%的员工。

使失业问题变得更加严峻的是持续增长的人口和劳动力。在20世纪90年代和21世纪初的10年里关于劳动力不足的言论已经变成一个神话。美国每个月有多达1.4万的新增人口，而现在的人口增长率比2008年高4%。在正常时期，劳动力应该以大概同样的速率增长。

从这些事实我们可以看出：相较于经济衰退初期，雇主所需员工少了5%，但现在却有新增约5%的人需要工作。在导致经济大衰退的金融崩溃始发时，失业率已经高达5%，那么现在的失业率应该是5%的底线加上6.7%（根据生产率增长所得），再加上另外的4%（根据人口增长所得），然后减去1.2%（GDP在过去4年令人生疑的增长——计算中唯一的好消息），得出的最后结果应该是14.5%的失业率。

那为什么实际的失业率并没有这么高呢？因为许多需要工作的人没有继续求职，他们也就没有被作为失业人员算进来。失业率是用来衡量积极求职的失业人口占劳动力人口的百分比的。失业率在就业形势好转的时候仍然居高不下的原因在于，当新的工作机会出现，原来放弃求职的人会重返人才市场找工作。结果是，就算找到工作的人数多了，求职的人数仍然很庞大。

图1.1 劳动人口供求之间的对比（美国季度调整数据）

资料来源：世界大型企业理事会（The Conference Board, BLS）。参见[www.conference-board.org/data/helpwantedonline.cfm](http://www.conference-board.org/data/helpwantedonline.cfm)

更有趣的问题是那些空缺职位得到填补的公司会发生什么事情。即使经济上的需求下降，但空缺职位总是存在的，这是因为有些老员工退休了，有些人跳槽了，或有些人重新回到了大学。图1.1显示了招聘广告的数量、对职位空缺情况的乐观推测，以及相对符合失业标准的人口数量这三者之间的关系。招聘广告并不总是能准确对应公司的空缺职位。许多雇主即使近期没有招聘需要，也会不断刊登广告，以便密切留意更好的工作人选。这就是我们所能获得的最好消息了，这显示了工作机会和工作人选之间不断扩大的裂口。

### “家得宝”（Home Depot）症候群

然而，数字计算和彩色图表对失业率和劳动力之间裂口的解释也就只能深入到这一步。原因何在？因为这并不是一个简单的供求问题。当一个雇主有一个空缺职位，他有很多方法来填补这个职位。这是显而易见的，但在这些方法中却存在对工作和人才招聘的深深的曲解。

很多人，尤其是从事商业出版的权威人士，对招聘过程似乎有一种可以称之为家得宝<sup>[1]</sup>式的采购观念，这种观念认为，填补一个职位空缺就如给一台洗衣机换上一个零件。我们去家得宝百货商店寻找这个零件，找到了合适的零件就安装在洗衣机上，让洗衣机再次转动起来。正如替补零件有一定的规格，招聘要求同样有精确的规定。工作人选必须完全符合这些要求，否则这个职位就会空缺，公司就无法正常运转。

但这根本不应该是人才招聘的方法。

家得宝式的观念和现实的招聘过程，两者之间最重要和最实际的区别是招聘一个人不同于换一个零件，后者的目的是寻找标准的零件以便让一台机器再次运转起来；而为了维持公司的运作，空缺的职位不一定非要填补。公司总有一些职位空着，而雇主总能基于这个情况来协调公司业务的运行。在一些情况下，有其他人会来做这个空缺人员该做的工作。在另外一些情况下，这些工作根本不用去做——新的计划被搁置了，扩张活动被推延了，等等。

雇主甚至不知道他们错误的招聘策略将在什么时候会损害到他们自己，这是关于现代商业的一个真实忧虑。公司通常为运作成本建立完善的数据库——花费在每一个员工身上的钱可以精确地被计算到美分——但大多数公司却不能算出每一个员工对公司的贡献价值。公司收入和通过其他交易而得的收益显示出高度的累积性：我们知道交易中每一个利润、损失的基点，但却不清楚不同的因素对这个交易收益的作用有什么不同，更别说每一个工作职位的作用了。

例如，让一个职位保持空缺可以给一次交易带来更多的利润，因为至少在短期内，人工成本降低了，而收入或利润不会减少。如果我们扩展这个推理，结果就会变得很荒唐：为什么不解雇所有员工？事实上，填补所有空缺职位的迫切性并不来自财务推理的结论，或来自对收入、损失的计算以及对其他任何类型的推理。它来自人力资源方面的需求。例如，过度加班让现有员工筋疲力尽，或经营部门的主管迫切要求马上开展项目。同时，因为填补一个职位空缺带来的利益很难被跟踪，于是公司就把注意力放在成本控制上，这就形成了对人才招聘的偏见。

家得宝采购模式和真实招聘之间存在的最大差异可能在于，与机器零件不同，求职者自身条件和招聘要求之间不存在完全的配对。也就是说，同样的工作任务可以用不同的方式完成。在20世纪90年代，国家经济社会调查协会（National Institute of Economic and Social Research）在伦敦进行了一系列引人注目的研究，以探索不同公司在不同的国家生产同样产品的方式。研究发现，对于同样的工作任务，美国公司使用更多的工程师和技术不熟练的工人，而德国公司则使用更多的技术工匠，更少的工程师和不熟练的工人。这些公司制定不同生产模式，对这些不同生产模式的选择是如何造成这些差别的。第四章和第五章将讨论这个问题。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《沃顿管理精要：招到好人才》彼得·卡佩利 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/454.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

