

人力资源案例分析：美国博通的人才三步曲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_273782.htm 15岁的生命，对一个人来说还很稚嫩，而一个新新企业，在经历了15年之后又会有什么样的发展呢？业界最大的无线网络芯片供应商；全球第二大IC设计公司；通信应用半导体市场中绝对的领导地位；专利总数居世界综合排名第五、半导体产业第三；2006年收入超过36.7亿美元，比去年增长了37%；这就是它现在的样子，而这些足以让一个历史悠久的企业引以为豪的荣耀，却是由处于创业期的美国博通（Broadcom）公司创造的。它主要为运算与网络设备、数字娱乐与宽带网络产品以及移动设备的制造商提供多元化系统单芯片与软件解决方案，在DSL、有线电视、卫星通讯、数字电视、移动通讯等领域均占有一席之地。那么，是什么让站在IT产业浪潮顶端的美国博通公司永葆竞争优势，在短短15年中就有如此神速发展的呢？原因在于以下三点：拥有高学历的员工队伍。在5200名员工中，大部分都获得了高级学位，有439位是博士；整体研发技能强大。在占员工总数73%的研发人员中，有50%的是芯片设计师，20%的是系统和硬件设计师，30%的是软件设计师；富有不断扩大的知识产权。拥有超过2000项美国专利，800多项国外专利以及6000多项正在申请的专利（每年超过500项专利申请）。正如博通公司创始人之一，Henry Samueli博士所说，博通公司仍然保持着一个创业型公司所具备的特性，这一切皆源于博通有效解决了快速发展中的人才短缺问题，而这一问题的解决有赖于博通人才管理的三步曲。 第一步打

造HR精兵良将 在博通公司全球人力资源资深副总裁DianneDyer-Bruggeman和大中国区总经理汪凯博士看来，博通公司专注于具有高度专业性和独特性的通信领域，因此其成功的最重要因素就是拥有高技术的人才，而他们正是在人力资源部的慧眼下进入公司的，也是在公司有效的人力资源政策下发挥才干与潜能的。所以，找到合适的HR精兵强将，实现HR工作的战略性、前瞻性与实用性，堪称支撑博通快速发展的重要力量，也是公司想快速发展必须要迈出的第一步。

独特考虑造就精良HR团队 博通在寻找适合的、专业化的、技术性的HR人才时，有自己独特的考虑：在HR的战略定位方面，博通HR把自己定位成公司的业务合作伙伴。很多HR人士了解的只是“什么是公司的政策，什么是公司的薪资结构”，但并不太了解某些专业领域内的运作该如何与公司的业务、增长、投资回报等因素联系起来。而对于博通来说，这种对业务的敏感度才是最重要、最需要的。因此，博通认为学历不是最重要的，重要的是要通过以前的学习与工作经历，证明自己具有公司需要的业务敏感性。在HR的战略要求方面，博通的HR必须能促进公司政策与措施的完善和发展。在前两年博通招聘HR时，很多应试者常常会像看待百年老店一样期望博通具有完备的政策和程序，自己来后，只要按规矩办事就可以了。但事实上，对博通这种仍然处于创业阶段的公司来说，基本没有现成的HR管理框架和制度（尤其在中国的办事处），招人的目的恰恰就是希望他来后能够帮助公司不断完善和发展人力资源管理体系。正如汪凯所说，博通需要“有激情的人，要有赢的激情，把事情做得完美，只有这样，才能够确立产品的领先地位”，其实做HR的也一

样。通才与专才各有所用。HR团队需要不同类型、不同能力的人才。在博通，HR的运作主要由执行职能和人力资源核心职能两大块组成，其中，执行职能主要由“人力资源业务伙伴”承担，协助做好公司各个业务线的管理和员工发展工作。在过去的两年里，博通在欧洲和亚洲的主要地区都设立了这种HR专业人员。而人力资源核心职能则主要是指全球招聘、培训、薪资福利、组织发展和其他特殊项目。同“人力资源业务伙伴”一样，负责公司招聘的HR会为公司各个特定的业务线或国家服务；而其他专业人员则在他们的专业领域内为整个公司（包括所有的业务线和国家）提供专业的HR解决方案。因此，博通不仅需要一些能和业务部门打成一片的HR通才，也需要具有不同专业能力的HR专家人才。

战略行动成就战略职能 根据公司整体战略和各部门对人才发展的需要制定自己全年的工作计划。作为业务合作伙伴，博通HR团队在2006年12月初举行了一个HR论坛，论坛中着眼于公司新的发展方向 and 计划，对招聘工作应该怎么样配合公司的发展，如何保留公司现有人才，如何开发吸引公司需要的人才等具体问题进行了深入的讨论，并且提出以落实战略性培训计划来弥补2007年巨大的人才需求缺口的策略。同时，博通HR团队还为北京和上海的经理和招聘专员提供了一个面试技巧的培训，以保证各部门经理准确快速地选人。

第二步：选择合适的招聘手段 拥有良好的HR团队之后，选择有效且适合的招聘手段就成了解决人才短缺问题的重头戏。独立的招聘机构快速成长的博通成立了全球招聘部，专门处理招聘前期的所有工作。全球招聘部不仅包括全球招聘经理、校园招聘经理等不同的专门主管，还包括控制招聘流程、招聘程序、招聘

操作的细分部门，这些都是博通做好招聘的基础。同时，全球HR招聘部还有众多专业的招聘专员。他们将更多精力放在对所需人才的专业能力鉴定上，不仅同公司四个最主要的产品线密切配合，同时在销售部、生产制造部、金融部门和法律部门等其它职能部门也都随处可见他们的身影，招聘专员将博通各个部门的招聘工作连成了一张专业的大网。另外，面对大量的招聘工作，HR团队还拥有自己的“协调员”。当面对两千份简历时，怎样才能保证最适合的候选人不会被漏掉呢？这就需要“协调员”去进一步跟进所有的招聘工作，保证博通随时都能和候选人联系，以便更好地安排面试，进行答复，实现顺利签约，进行入职辅导等。招聘专员只有既是面试专家，又是技术专才，才能更好地了解公司的技术和对人才的需求，才能读懂简历，准确帮业务经理筛选人才。想做到这一点就需要付出很大的努力和精力，而招聘协调员制度则让招聘专员从杂务中抽出身来，更加专注于面试、测评等专业的人才甄选工作。当然，“协调员”在这一过程中也会受到招聘业务的锻炼与熏陶，向着自己下一个职业发展目标招聘专员踏踏实实地迈进。专门的招聘渠道 校园招聘。面对激烈的人才竞争，本着“到校园去寻找最好的学生、最好的员工”的初衷，校园招聘成为博通最近两年主要专注的招聘渠道，并为此专门设立了独立的校园招聘部。博通不仅在校园招聘人才，而且还给在校生提供寒暑假到公司实习的机会，让他们在实习中就开始了解博通的文化、工作和专业实力，以期毕业时有更多优秀学子成为博通的正式员工。人才本土化。在过去的三年里，中国博通致力于实现专业人才的本土化建设，针对每个地区，都配备一个负责各自区域的

招聘专员，大量招聘本地人才。而且，在博通公司中国区的新员工入职培训中，还安排了经验丰富的外国工程师带领本地新员工一起工作，通过项目合作和实践，帮助本土人才提升专业技术能力。

兼并团队。除了招聘手段外，博通还利用兼并团队的形式迅速吸纳人才。比如，博通总部在找寻全球培训、教育发展总监的过程中，发现了独立运作一家培训公司的苏珊，她的团队给企业提供培训咨询和服务，而这也正是博通需要的工作团队，因此，博通便将苏珊及其工作团队吸纳进来。

猎头合作。面对部分高端的人才空缺，博通多会通过和专业猎头公司合作，利用他们的招聘优势，连同博通的招聘专员，更快更好地寻找人才。

执着的招聘要求 博通需要什么样的人呢？也许专业技能对于博通这样的IT企业来说非常重要，但是“正直”却是博通招聘人才的重要准则，更成为了博通HR对人才的执着要求。如何去了解应聘人是否正直呢？这方面博通有自己的一套办法。比如，在2006年的HR论坛上，HR团队便列出了一个问题清单，以锻炼从行为和日常举止中发现一个人是否正直的能力；在面试培训课上他们会教面试官如何掌握10个面试要素，强调从提问的细节上判断应聘者说的是否真实；对于中高级职位，博通还会做深入的背景调查；还有，在整个面试过程中，博通十分强调“正直观”，向应聘者直接传达“正直”是博通主流的、核心的价值观这样的信息，希望他们能认同公司并融入进来。

第三步：善用有效的留人策略 文化留人 “Connecting Everything”（连接一切）是博通的口号，也是HR连接人才的口号，它将博通的“创新”精神和HR“激发人才、发展人才”的核心价值观联系在一起。“创新”意味着博通鼓励员工面对风险，

勇于挑战，这种创新和有激情的企业文化，使逐渐步入企业成熟期的博通仍能保持对人才的独特吸引力，其实研发人才的毕生追求也就是不断地创新。博通创始人之一，原加州大学洛杉矶分校的HenrySamueli教授让学者的创新精神遍及博通的每个角落。Samueli教授非常重视技术方面的创新，经常和博通的工程师沟通；在博通内部，Samueli教授还主持了一个内部的技术研讨会，让一些有才华的工程师给大家讲解该领域的最新技术动向，会后还会举行“博通院士”的颁奖仪式，以此鼓励博通技术创新和发展。这不仅可以使博通高层利用这个机会与工程师们沟通，以免企业规模扩大后对发现人才形成阻碍，而且也有助于博通的“创新”文化落地，让广大工程师能够亲身感受这种氛围。发展留人培训是留住人才的重要手段，博通非常注重培训的实用性和独特性。从讲师安排来讲，博通常常会针对公司自身的问题或所需的管理技能，抽调内部培训顾问安排课程，编写相关教材，实现有针对性的培训；当然也会邀请外部资深专家，根据公司的特性和特殊需要度身定做一些课程。从课程设置来看，由于对专业人才的需求非常大，所以，博通运用EDA工具帮助他们迅速成熟和成长。EDA作为最好的电子化自动设计工具和培训系统，可以教给工程师们系统的技能。另一方面，博通拥有专门的EDA委员会，为其软件工具提供详细的指导，并帮助工程师设计和测试产品。EDA工具对新人和有经验的工程师来说都非常有意义，能帮他们以创新的方式解决设计上的困难。每当有新的EDA产品或信息的更新，公司就会为员工提供及时的培训，同时也鼓励员工参加由供应商提供的相关培训。同时，在管理方面的培训也必不可少。中国博通

就为本土中高层人员开发了一套管理培训课程。该课程不但包括通用的管理技能，还涉及到在博通公司必须掌握的管理技能。比如，设定绩效期望，给员工公平、公正、准确的反馈，为员工提供与博通顶尖人才接触和工作的机会，等等一些举措不仅对新人，同时对有经验员工的发展成长也大有帮助。博通的绩效管理课程为经理参与和主导员工发展的讨论提供了一个理想的平台。因此2007年第一季度，中国区的经理们都接受了“绩效评估和反馈技巧”的培训。理解留人博通很快长大了，但公司高层希望员工仍然能够感觉到公司创业时的那种亲密，让他们在不同的国家或地区都能全力地投入到工作当中，并让辛苦招来的优秀人才更好地被公司所用，因此博通HR在2006年进行了全体员工满意度调查。对于调查结果，博通从上到下每一位员工都本着认真、严肃的态度认真思考和分析，并以此为根据开展未来的工作。值得注意的是本次调查显示，员工保留度远远超出了竞争对手；其次，“鼓励员工创新”的价值理念仍然是博通对员工最大的影响。所以，这份员工满意度调查报告为企业所有员工进行信息交流奠定了基础，不仅收集到博通世界各地员工的信息，还让员工和领导都能更好地获得博通的所有信息。另外，博通也非常强调交流的高效。为此，CEO通过每月的“CEONotes”（CEO之声）针对公司发展的战略、目标、现状等问题和员工进行沟通。再者，博通还利用网络会议，将全球的员工召集在一起；或通过媒体发布会、公司内部网等多种平台，实现公司内部的有效沟通和交流。后记博通，一个发展仅有15年的企业，不仅创造了IT通信产业的奇迹，也创造了发现人才、招聘人才、培训人才和留住人才的奇迹。

当仔细回味其人才管理的三部曲后，不得不说所有奇迹都是建立在博通理解和尊重人才的策略上的，它更是一份解决企业快速发展中人才短缺的完美答卷。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com