

人力资源：麦肯锡独特的人才激励机制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_472630.htm

主持人的话：千金易得人才难求 麦肯锡无疑是中国咨询业效仿的典范。最近，麦肯锡成功地协助国内一家传统特大型工业企业在海外上市，将其转化成为世界一流的、以业绩为核心的市场化企业，使麦肯锡在中国企业界和咨询业内再度扬名。在采访麦肯锡中国公司新任董事吴亦兵先生时，我们也迫切希望能够了解到在咨询业获得成功的秘密。吴亦兵先生说，麦肯锡的成功在于拥有一支卓越的咨询队伍，咨询服务的最大价值在于使客户成功地提高经营绩效，而惟有聚集了杰出人才的优秀组织，才能真正做到这一点。这也是麦肯锡不惜重金招募人才的原因。对于每一行业、每家企业而言，人才供求经常处于失衡状态，而对于依靠脑力工作的咨询业，具备知识与经验的人才无疑更是一笔财富。从麦肯锡内部人员的选拔与培训，工作中业务人员金字塔形的组合，以及“导师制”的经验传授，麦肯锡的用人之道，为国内企业（不仅仅是咨询业）提供了借鉴。

“UP OR OUT” 麦肯锡的人才激励机制 主持人：据媒体报道，麦肯锡咨询公司与IBM、INTEL等大公司相比，在美国招聘人员的起薪是较低的，但很多优秀的学生往往第一选择要去麦肯锡工作。前不久，又出现有关麦肯锡人才大量流失的消息，对咨询业而言，人才是最大的财富。麦肯锡内部用人制度是怎样规定的？有关人才流失的报道是否意味着它出现了问题？

吴亦兵：我认为没有问题。麦肯锡人力资源管理制度十分独特，比如每年招聘人员的数额一般保持在20

~ 30名。全球各分公司每年可以收到几十或上百封个人简历，这是人选来源之一。最主要的是麦肯锡公司每年从美国著名的几所大学录取名列前茅的高才生，同时接受其他学校推荐的优秀学生。麦肯锡的人员70%来自具有MBA学历的人选，30%来自具有高级专业职位（法学博士、医学博士等）的人选，除了挑选应聘人员的工作经历和商业背景外，主要看中的是他们解决问题的能力。麦肯锡对初选人员要经过六轮面试，面试中通过提出商业案例来考查其实际分析和解决问题的能力。所以，一般局限于象牙塔中、没有实际经验的人获选机会不大。一旦进入麦肯锡公司，人员的晋升与出局UP OR OUT有严格的规定：从一般分析员做起，经过2年左右考核合格升为高级咨询员，再经过2年左右考核升至资深项目经理，这是晋升董事的前身。此后，通过业绩审核可升为董事。所以，一个勤奋、有业绩的人在6~7年里可以做到麦肯锡董事，但是在他每一个晋升的阶段，如果业绩考核并未达到要求，就要被OUT（离开麦肯锡）。在晋升考核中不仅要看业绩，而且要看他对所在团队的引导，即他的潜力能否得到同事的信任。因此，在麦肯锡，所有的员工获得同等公平的机会，但必须勤奋。每年麦肯锡的人员流动达25%~30%，这个比率相对于其他企业来说是比较高的，但对于麦肯锡而言，处于合理的范围内。据我所知，离开麦肯锡的人一般有两种情况：一是机会非常好主动离开的，比如许多麦肯锡董事离开后去一些大公司作经理，如美国运通、IBM，也有一些优秀人员离开后自己当了老板；另外一种是被请出局。主持人：由此看来，麦肯锡公司十分重视开发人力资源。如果对下一级员工的业绩由上一级主管来评核的话，比

如由资深项目经理人来考核高级咨询人员，那么谁来监督麦肯锡董事的工作？麦肯锡实行合伙人制度，如果已经成为了合伙人，是否就不存在被OUT（淘汰出局）的危险？吴亦兵：作为全球咨询公司，麦肯锡现在有700多位董事，即合伙人。毫无疑问，他们是麦肯锡最优秀的员工，也是麦肯锡的管理者和老板。但这并不意味着他们具有终生在麦肯锡工作的保障。每年，麦肯锡从600多名合伙人中轮流选出十几位合伙人组成评审小组，对各位合伙人的业绩进行考查，如果未达到要求，同样要被请出局。不过，对合伙人的唯一优惠是考查期限稍长一些。所以，麦肯锡人员享有高薪待遇，但没有谁可以停站。

“不做广告不上市” 麦肯锡与客户一起成功

主持人：在咨询业，麦肯锡享有很高的声誉但从未见过麦肯锡的宣传广告。作为全球化知名企业，麦肯锡如何拓展业务？吴亦兵：麦肯锡的业务来自于业绩，也就是国内常说的“口碑”。我们为每一家企业提供最佳的战略发展规划，企业认为从麦肯锡得到的帮助“物有所值”。这使他们成为我们的长期客户，同时他们也会为我们带来新的客户。麦肯锡的确从不做广告，广告的作用更多地在于宣传产品，麦肯锡提供的“产品”企业问题的最佳解决方案，并不需要也不可能出现

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