

## 5.1 你需要哪些人才？如何聘雇他們？

一個接近完美的團隊，是由聰明、熱情、雖不完美但能彼此互補的人組成。隨著這個團隊成長到超過10人、20人、50人、你會需要：

- 熱切的新鮮人和實習生，來向你經驗豐富的老練團隊學習。每個你花時間訓練的年輕人，都是你對公司長遠健全的投資。
- 一個明確的聘雇流程，確保應徵者能和公司不同人員面試，這些人便是他們將來會直接合作的對象。
- 確保新進員工從第一天起就能融入，並跟隨你公司文化成長。
- 一個能讓你的領導團隊及下層的管理團隊，優先考慮人力資源和雇人的方式。這在每次團隊會議中，都應該要是率先討論的主題。

你也會需要把人炒掉。不要害怕，但也不要太殘酷，要給他們各種警告和修正的機會。一切依法執行，接著鼓起勇氣面對，並幫他們找到更棒的機會。

伊莎貝爾·瑰娜特 (Isabel)

她不知道怎麼開發溫控器並不重要。我們沒半個人知道怎麼開發溫控器，而這就是重點，我們都需要學習，所以伊莎貝爾一頭栽入。

她用超快的速度學會超多東西，並成為溫控器的產品經理，在5年內成功推出

伊莎貝爾之所以會成功，是因為她聰明、好奇、有能力。但她某部分的成功也來自於她很年輕，她可能並未發覺在她加入之前任務有多困難，她就是去做而已，而且是開開心心去做。

最棒的團隊都是跨世代的 Nest會聘20幾歲的人跟70幾歲的人。經驗豐富的人擁有大量的智慧，可以傳承給下一代；年輕人則可以對抗長久以來的假設，他們常常可以看見成就困難事物的機會，但經驗豐富的人卻只能看見困難。

而年輕人也可以跟著你的公司一同成長。一開始加入你事業的可靠員工最後都會離開。所有人最後都會離開的。但是在他們離開之前，你會希望他們能夠指導及訓練一大群年輕生力軍，這就是你讓公司繼續下去的方法，這就是你創造出遺產的方法。

你最不希望的就是，產品推出10年之後，環顧四下，發覺你的員工沒半個低於35歲。

Nest的政策一直都是雇一群多元的新鮮人，同時舉辦實習計畫。這並不是個受歡迎的政策。一開始不是。人資部門老是在那耍婊，老是在抱怨，他們

這種想法是有道理的。團隊中永遠都要有某個人，或好幾個人，過去做過類似的事，而且可以再做一次。

但要是你看著前途璀璨的年輕孩子，或是充滿熱情、剛轉換

某個人曾經冒險雇用你。某個人曾經引領你走過你的錯誤，花時間協助你成

我們每年招收的實習生中，大約有一到三成的人可以得到機會，下個夏天再回來，或是直接成為正職員工。

人資經理也是在這時候停止耍婊。

找到超棒的人才是場戰鬥。當你正在擴張你的團隊，你可承擔不起忽略任何群體的後果。世界上有一大堆傑出的年輕人、

如果你想成功，那麼雇用一個多元又有才華的團隊，可說超級重要。重要到你會想親自面試每個想加入你公司的人。但是你沒辦法，你一天只有24小時，晶種的效果

但這並不表示雇人是不受控制的。你需要一個流程，而我見識過的流程都不夠好。

公司通常會遵循以下兩種雇人方法：

1. 老派：人資經理找到應徵者，和團隊裡的幾個人安排面試，接著決定雇用應徵者。簡單、直接、愚蠢。
2. 新穎：要不要聘雇某個人的決策，會分散到一堆員工身上（通常是隨機分配的），而且還會

老派的方法忽略了公司內太多員工；新穎的方法

關鍵在於讓應徵者和正確的人談。

沒人是在真空狀況下工作，每個人都有內部顧客，就是他們必須交付成果的人。比如說應用程式設計師，就是要做出工程師可

這便是我們在Nest擁有的系統，我們將其稱為「過三關」，運作方式如下：

第一關是人資經理，他們批准職缺，接著去尋找應徵者。

第二關和第三關是來自應徵者內部顧客團隊的主管，他們會從團隊裡挑一或兩個人，負責去面試應徵者。

回饋經過蒐集、分享、討論，接著三方交流，討論究竟要雇

麥特或我會監督整個過程。如果在三方無法得到共識的情況下（不過很罕見），那就會由我們來進行最後判斷。通常需要動用到我和麥特的時候，結果都會是：不雇用，謝謝再聯絡囉。

沒有什麼神秘流程，也沒有黑箱作業。一切都經過記錄，大家都知道該期待什麼。

接著我們便會許下承諾，我們會雇用應徵者。不管我們對這位應徵者有任何疑慮，不管他有任何可以改進的潛在部份，每個應徵者一開始就都會獲得百分之百的信

無論你展開什麼樣的旅程，是雇新員工、開始新工作、新的合作夥伴，你都必須相信這會行得通，相信

你承受不起這種風險。雇人太重要了，你會需要你能得到的所有幫助。

這就是為什麼，擁有優質的招募人員也很重要，一個對公司及產品跟你一樣興奮的人。

荷塞·康（Jose Cong）是Nest的第一個招募人員。我們知道我們必須挖來荷塞，他以前在iPod和iPhone團隊為我們帶來了招募超能

荷塞會帶來一個又一個超讚的應徵者，接下來就取決於我們了。我們必須弄清楚他們是不是適

所以我們設下一些基本規則，讓團隊裡的每個人都知道我們面試要看的是什麼，以及我們在乎什麼，這樣他們或多或少就能評估相同的東西。我們期待應徵者會受到使命驅策，反應也夠快，適合我們的文化，並對顧客充滿熱

當然，要搞清楚你面試的某個人是不是渾球，你就必須知道該怎麼面試他們。

我並不是全球最友善的面試官，這點大家都不意外。我會深入細節，試著理解某個應徵者的心理，或許甚至給他們一點壓力，以看看他們如何應對。每個人的面試

我面試時總是對三件基本事項最有興趣：應徵者是誰、做過什麼、為什麼做。我通

我也會問：「你為什麼離開上一份工作？」這個問題沒啥原創性，但答案很重要。我在找的是個俐落又清楚的故事。如果他們抱怨爛主管或是覺得自己是職場政治的受害者，我就會問他

還有他們為什麼想加入這間公司？這個理由最好是和他們為什麼離開上一份工

另一個很棒的面試技巧則是模擬工作。比起詢問他們的工作方式，不如直接和他們共事看看，挑個問題，然後試著和他們一起解

你面試時要看的不仅是那個人能不能勝任目前的工作，也是要試圖理解他們是否擁有與生俱來的天賦，可以透徹思考你

新創公司總是在演化，裡面的員工也是。了解這點、信任團隊、建立真正的聘雇流程，讓Nest可以成長到100人、200人、700人。

但我們很謹慎，別擴張太快。我們想要保持創辦團隊的DNA，也就是那個在車庫的破椅子上搖搖晃晃的小團隊，所擁有的迫切和專注。而唯一能達成的方法，便是以合理的速度讓新人融入文化之中，這樣他們就能從實作、觀察、和團隊共事中學習，並以

如果你有50個了解你文化的人，然後又加上100個不了解的人，那你

所以當你雇用新員工，特別是主管時，你不應該直接把他們丟到走道最遠端，給他們一本貼著公司商標的筆記本，然後就覺得搞定了。前1到2個月非常重要，是採用正面微觀管理的時間。不要擔心太過深入細節

這便是讓某個人融入文化、融入風格、融入團隊流程的最佳方式。給予他們所需的推力，讓他們開始和大家一起往前跑。而不是留他們孤伶伶站在起跑線上，讀一些文件

永遠都要記得：加入新團隊非常恐怖。不認識任何人、不知道自己適不適合、不確定自己能不能成功。

這就是為什麼我和執行長會開始進行午餐聚會，麥特也會。每兩到四週，我們會找15到25個新人及舊人，吃頓輕鬆

在這個午餐聚會裡，我才有機會強調他們的角色為何如此重要，和他們聊聊他們團隊的目標如何支持公司的目標、聊聊我們的文化、我們的產品、新的專案、什麼正朝正確的方向發展、什麼又不是。新進員工也可藉此機會，帶著他們的問題直接問我

每位員工每年都可以參加五次午餐。而每次午餐都是一劑文化疫苗，可以防止冷漠和漠不關心，防止你覺得自己在做的事沒有意義，覺得反正高層也沒人知道你是誰。

就是這樣，我們才得以成長，團隊開枝散葉、各具特色。個別貢獻者變成主管，主管也變成董事。

許多人勇敢接受挑戰，許多人表現超出所有預期，有些人則沒有。有時候你會發現你初期雇用的人，在擴張過程中變得不適合團隊；有時候你則是

而有時候，你雇到的就只是無法在你公司成功的人。

接著你就需要炒了他們。

雖然衝突的時刻永遠會是非常醜陋，但這個時

有時候人生就是個淘汰的過程。有時候被炒也是件好事，但絕對不能是個驚喜（除非是你員工犯罪，讓你很驚訝

在正常情況下，沒有人應該要為自己被炒感到震驚，或是必須詢問為什麼會這樣。當然他們有可能不同意，但是所有表現不佳的人，每周或每隔兩周都應該要有一對一會議，談談他們的掙扎。問題會在這裡誠實討論、嘗

如同大家加入你公司時會許下承諾，你也是在給他們承諾。如果你在領導公司或大型組織，那你的責任就是要協助他人找出他們面臨的挑戰，並提供他們空間及指導以便改進，或是

但是即便帶著全世界的好意與善意，有時候對你和那個快要被炒的人來說，事情會變得很明顯：他們的問題完全無法解決，團隊已經對他們失去信心，而且世界上充滿其他更美好的機會，以及其他不會這麼悲慘的

這個過程可能會花上1個月，或2個月，或3個月，但通常都會和平結束，而且對大家來說都會更好。

小型新創公司裡假如出現一個渾球，就可能是公司的末日。不過渾球其實可以在大大小小的公司裡摧毀位在任何成長階段的團隊和產品。團隊規模越大，渾球就越容易混進來，開

始朝井裡下毒。

如果你管的是一個卑鄙又不值得信賴的暴君，那麼反射動作就會是盡快切除這顆癌細胞。可是你仍然必須慢慢來，告訴他們狀況，給他們機會改進。資遣相關的法規在每個地方都不一樣，所以了解並遵循這些法規相當重要。如果他們覺得自己被炒的方式不

這是公司成長過程中最痛苦的其中一件事。一開始你有個超讚的核心團隊，你知道可以和他們一起爬山。但這個階段不會永遠持續，最終你必須加入更多更多更

但這並不是世界末日，因為隨著公司擴張，你在各個層級會需要各式各樣的人。

你不能等到每個職缺都出現完美的A+應徵者。你必須持續雇人。菁英中的菁英不一定總是想加

有時候當你沒有太多期待，你以為是B和B+的人，最後會完全顛覆你的世界。他們可能可靠、有彈性、是很棒的導師和隊友，能讓團隊凝聚一

到目前為止，公司成長最困難的部分是找到各式各樣最棒的人才，並信任你的團隊雇用他們，接著確保他們快快樂樂成長茁壯。

所以不要逃避，把這當成公司的第一要務，使其成為所有人的優先事項。

我在很多公司都看過他們把人力資源議題留在團隊會議的最後，或是切開來變成單獨的人力資源及招募會議。但你的優先事項其實是你的團隊，以及團隊的健康和成長。而

在Nest的每個禮拜一早上，我的管理會議都是這樣開始的：我們想雇的優秀人才是誰？我們有達成聘雇目標或人才留用準則嗎？如果沒有，那問題在哪？障礙是什麼？團隊還好嗎

只有在我們討論完這個重要主題後，我們才會繼續討論其他事項，比如我們他媽到底在打造什麼鬼啊？

各團隊的主管看得出這對我來說很重要，所以這也變成他們每週團隊會議的架構，這成了Nest的方法，人

你在打造的東西，永遠不會比你與誰一起打造更重要。