



精益招聘的人才之道



作为一家提供 IT 咨询和软件交付的跨国企业，ThoughtWorks 一直被视为全球面试最难的公司之一。其实，我们并非刻意追求面试难度，而是希望找到最合适的人才。

由于我们公司的规则比较少，鼓励员工多接触社会的其他领域，以及不完全以盈利为目的，这些做法让很多人误以为 ThoughtWorks “不务正业”。但是，ThoughtWorks 从 1993 年在美国创立以来成长迅速，在软件业已具备全球影响力，中国区业务过去 4 年也连续保持了 35% 的增长。究其原因，主要是我们在招聘、培训和人才管理上投入了巨大资源，并通过反馈改进招聘方式，让员工在专业技能、社会视野及行业经验 3 方面不断获得提升。

所有的一切都源于我们的想法。ThoughtWorks 对卓越软件的追求和改变 IT 行业的使命感从未改变，我们提倡社会和经济的公正，而且践行可持续经营的价值观，这些理念让我们招聘

到很多出色的、认同我们企业文化的员工。

精益招聘

我们最重要的方法是在招聘过程中引入生产制造和研发领域的精益思想，其精髓是快速反馈与持续改进。我们通过建立对招聘候选人和对聘用目标的假设，然后利用一系列的反馈验证这些假设，最终来判断我们的行为并做出调整。

具体而言，ThoughtWorks 有多轮面试和多位面试官，在流程最后我们组织全体面试官进行深入讨论，涉及内容不仅包括是否通过候选人，还包括通过不同面试官对候选人的评价和每一点评价背后的事实依据，帮助不同轮次的 5-6 位面试官分享更多相关信息，从而共同做出假设：公司对这位候选人未来贡献的期望是什么？我们推测经过未来 3-6 个月的培养之后，候选人将会达到什么样的标准，探讨与这些标准相关的验收方式，以及公司需要提供的支持和项目组成员应该提供的帮助。

这些面试反馈会在新人入职时，被告知给我们内部称为“Buddy”的一位入职领路人。候选人入职一个月后，项目组会为他做第一次 Interview++，即整个团队基于面试时的假设进行第一轮验证：哪些假设通过新人和项目组的努力已经验证成功，哪些假设还未验证成功，还需要投入哪些资源来帮助新人？经过一个月的合作，新人自己的优势和职业期望是怎样的？项目组之后要为新人提供或创造哪些机会？结合新人自己的发展期望和优势，在面试中的那些假设，有哪些根据项目组的实际情况要做出调整？

每次验证结束后我们都会留下作业，这些作业包括新人的作业、入职领路人的作业和项目组成员的作业。例如新人需要读完某一本书，然后跟整个项目组分享自己的收获；入职领路人要帮助新人绘制整个项目组的技术地图或业务地图，让新人尽快看到项目的全貌；项目组的每位成员在合作方面如果发现新人不自信，需要主动第一时间帮助新人创造发言机会并

给予鼓励。

经过这样的讨论和调整，我们不断帮助新人成长，帮助新人了解 ThoughtWorks，同时也帮助公司更好地理解 and 接纳新人。在这个过程中，我们还可以提前预知风险，尽早做出风控方案。

实际上，无论是招聘流程，还是考察验证流程，我们每年至少会对它们进行一次回顾和反思。比如，我们把一些失败例子拿出来做成案例，把每位候选人从面试讨论记录到 Interview++ 记录的比较和分析拿出来讨论，并通过一定体量的总结之后得出关键信息，反馈给我们的面试官，让他们以后尽量避免失败的情况再次发生。我们内部把这种方式叫做“火眼金睛”面试官培训。

压力即激励

还有一种做法是通过社区找“熟人”。ThoughtWorks 一直把社区的建设和培养作为公司非常重要的工作。因为我们很多员工其实来自公司的行业和技术社区，他们在加入之前就跟我们公司员工有过互动，比如一起主持社区活动，一起在社区里做演讲，甚至合作写过文章。通过社区，我们能认识很多志同道合的朋友。如果这些人愿意加入，我们就会把他们招进来。这种招聘方式基本上命中率百分之百，因为他们都是非常适合我们公司的人才。

目前，中国的技术类招聘市场非常火热，人才竞争十分激烈，因此我

们的策略是把更多的重心投入到内部的培养机制上，希望能够投入更多的精力让年轻同事尽快成长，或者招收一些相对来说行业经验不是那么丰富的同事。

内部培养是 ThoughtWorks 非常重视的一个方面，我们不求成为行业里薪酬开得最高的公司，而是追求让每位员工感受到在 ThoughtWorks 这段时间，其能力和市场价值提升得最快。因此，我们给员工提供不同的项目机会、技术机会，让他们尝试不同的能力发展方向。

我们招聘的毕业生有 5 周在印度集中培训的机会，这样做很大程度上能开拓他们的视野，不仅是技术和行业的视野，还包括社会视野。我们非常鼓励同事去接触社会的不同维度。

ThoughtWorks 的一个理念是寻求社会和经济的公正性，我们会鼓励员工关注社会中的弱势群体，以及我们做的医疗和教育等公益项目。让员工接触这些旨在让他们知道世界上除了追求个人财富，还有一些其他东西值得追求。这些做法是我们对员工培养的重要一步，从招聘到入职后的不同阶段，我们都会给他们提供这样的机会。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32172

