

TURING

图灵原创

精益招聘

THE LEAN RECRUITING

打造最强悍创业团队

张傲 著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

TURING 图灵原创

精益招聘

THE LEAN RECRUITING

打造最强悍创业团队

张傲 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

精益招聘：打造最强悍创业团队 / 张傲著. — 北京：
人民邮电出版社，2015. 7

(图灵原创)

ISBN 978-7-115-39784-3

I. ①精… II. ①张… III. ①企业—人才—招聘
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第137731号

内 容 提 要

结合作者十余年科技行业从业经验、人力资源专业背景以及自身创业经验，本书全面介绍了如何将先进技术引入企业人力资源管理，通过大数据和 SaaS 技术等改造旧有的人力资源管理方式，提升招聘效率并让人力资源管理部门为企业全面而持久地创造价值。本书共分四篇，从“招人”“育人”“留人”“实战”四个角度介绍人员招聘、人力资源管理基础理论及其在创业领域的优秀实践。首先，前言给出人力资源管理基础和本书方法论。招人篇介绍人力资源管理在创业企业中的重要性，招聘广告的撰写方法、发布和渠道管理、互联网招聘的 KPI 和数据分析方法。育人篇介绍各种培训手段、员工服务手段和趋势。留人篇介绍绩效考核方法和实践、推荐和主动招聘策略以及社交招聘。实战篇全面阐述实战中的困难和挑战，并给出应对方案。

本书适合互联网创业者、从业人员、风险投资人，以及各类企业人力资源管理人员参考阅读。

◆ 著 张 傲
责任编辑 李松峰 毛倩倩
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32
印张：8.75
字数：181千字 2015年7月第1版
印数：1-5 000册 2015年7月河北第1次印刷

定价：49.00元

读者服务热线：(010)51095186转600 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

站在巨人的肩上
Standing on Shoulders of Giants



iTuring.cn

谨以此书献给慧敏、太来和咏同，
感谢你们牺牲了那么多宝贵的家庭时间来支持我。
没有你们，我无法完成本书的写作。

| 序 一 |

在经过了十多年的快速成长之后，互联网行业和互联网创业者已经成为今日中国经济中不可小觑的一股强大力量，正从各个角度全面推进中国的产业升级。而整个互联网行业的发展，与业界一大批优秀的创业团队是密不可分的。无论在公司发展的哪个阶段，优秀团队始终都是最重要的因素，也是投资人最为看中的品质。如何打造一支强悍而又团结的创业团队，这始终是摆在创业者面前的一个重大挑战。

我本人也曾是一名创业者，现在依然每天为创业者服务。二十余年的从业经历，让我有幸和中国的大部分优秀创业者成为了朋友。但凡能有大成的创业者都有两个共同点：对朋友仗义，对团队感恩。这样的品质帮助他们源源不断地吸引优秀人才并带领团队快速前进。

创业这件事，除了赚钱，说到底就是图个开心。创业团队本来就很辛苦，如果创始人再将团队弄得很痛苦，那么创业几乎是不可能成功的。因此，除了仗义和感恩的心态，能够在执行层面让自己的团队乐在其中并富有战斗力，也是创业者成功的一个关键品质。

在创业早期，创始人和团队成员可以经常进行一对一的沟通，但当企业不断发展壮大之后，则亟须一套更加系统性的理念和方法来梳理团队。本书立足于此，从“招人”“育人”“留人”“实战”四个角度出发，详细介绍了人力资源管理科学的基本理论和当前硅谷创业公司在团队管理方面的最新实践，为中国本土创业者更深层次地思考团队建设和管理提供了理论依据。

本书的作者张徽曾在我的团队中工作，他本人在工作中是一个非常注重团队体验的人。五年前他去到了美国游学、创业并专注于创业公司人力资源管理方向。身兼创业者和人力资源管理专业人士这两种身份，这让他在这五年间对于创业公司的团队管理有了深刻的思考。本书正是基于他这几年在硅谷从事人力资源管理的经验写成，对于创业者极具参考价值。

包凡

华兴资本创始人兼首席执行官

| 序 二 |

自从 1946 年世界上第一台计算机诞生，以计算机系统为基础的 IT 产业已经历了巨型机、小型机、PC、互联网和移动互联网五个阶段。计算机系统的应用虽然最早起源于政府和大型机构，但在过去十年，由于互联网和移动互联网的快速发展，个人消费领域产生了海量的优秀 IT 应用，极大地改变了终端消费者的日常生活。

同一时期的企业 IT 领域，尤其是在中国市场，却经历了“失去的十年”，发展速度远远落后于消费 IT 领域。在这背后，一方面是因为消费领域的 IT 市场本身发展迅猛，从企业 IT 领域吸引了大量优秀人才，另一方面则是因为大部分企业的组织架构和管理方式仍然沿袭了前互联网时代笨重而封闭的层级化模式，导致根植于企业管理的企业 IT 系统的发展裹足不前。

然而，在全世界，包括中国的创业企业中，事情正在发生变化。创业企业大多天生资源匮乏，但同时又高度依赖创新，并且要时刻把握用户的需求变化，因而近几年创业企业界掀起了管理精益化、组织扁平化和产品形态互联网化的浪潮。这股企业管理革新的浪潮，挟带着创业企业的颠覆式创新，正在改造各种传统产业的大路上飞速迈进。这股浪潮，也同时带来了企业 IT 的飞速发展，由企业数据和企业应用所构成的“产业互联网”已显雏形。

招聘（包括广义的人力资源管理）在企业中是最传统、最保守的一项职能，而这项职能却恰恰代表着最需要进行精益化改造的部门。一方面，近年来中国经济的发展催生了大量的人才需求，但中高端人才供给并未跟上，招聘已经成为了众多创业企业发展过程中的难题；另一方面，在经过了十多年互联网的洗礼之后，大部分求职者的日常习惯已经完全互联网化，但在大部分企业中招聘工作仍然停留在 PC 时代依靠“线下活动 + 邮件处理”的方式，在交互形式上和求职者完全脱节。因此，企业招聘工作的精益化、扁平化和互联网化已迫在眉睫。

作者张微和我在硅谷相识，他曾在硅谷公司中从事招聘管理，对于企业招聘有着丰富的经验。他本人如今也正走在创业的道路上，对于创业企业的人力资源现状和需求十分了解，本书正是伴随着企业招聘的精益化趋势而生。相信本书能够为中国的创业者在人力资源管理和团队建设上提供详实的理论依据和实践支持，

也希望中国越来越多的创业企业能够从长远角度注重人才培养，在不远的将来走出中国，服务全世界。

陈立峰

天使投资人

前文思海辉总裁 & 文思信息联合创始人、副董事长

| 序 三 |

做一家真正用心帮助创业者的基金，是北极光创投不变的愿景。但我们发现在创业企业的发展过程中，种种细碎的管理问题屡见不鲜，集中反映出的问题是：创业者们对人力资源管理的了解和众多创业者对创业本身的经验不足。无论是什么类型的企业，核心人物的风格必将主导整个企业的文化营造，如何建立良性的企业文化，实际上是从打破核心人物的短板处开始的，这也是彰显人力资源从业者能力的关键点。但很遗憾，目前这是个悖论，因为在创业初期很多企业是没有人力资源专业人员的，或者人力资源从业人员的背景多显薄弱。而作为投资方的我们，资源毕竟是有限的，所以如何站在创业者的身边，帮助他们自己成长，以及如何在帮助的过程中形成体系，也是我们一直在思考的问题。

作为一本专门写给创业者的书，《精益招聘》让我眼前一亮。

仔细阅读之后，我深深感觉到作者是在用心写此书：作者体系化地阐述了创业企业管理问题，把心思真正放在了研究如何帮助创业者上，不禁让人感叹并为之动容。

全书从“招人”“育人”“留人”“实战”4个角度出发，从企业发展的各个阶段（天使期、A轮、B轮、C轮）发展分析、多维度地展现，并在每章结尾处都做了关键内容的总结回顾，非常符合中国人的阅读习惯，叙述细致入微。

书中的很多内容都挑战了传统人力资源管理的理论，比如：招聘质量不是招聘过程中的首要标准，甚至连重要标准都算不上。就这类问题，书中都一一向读者详细阐述了具体原因，尤其是在创业型公司实际场景中的应用，及在硅谷创业企业中当前的最佳实践。同时，这也是一本基于互联网思维的HR管理之书，对新媒体及各种线上招聘渠道对招聘的影响和分析，以及如何在招聘过程中做线上雇主品牌建设都有细致阐述。

对于创业企业管理者们最为关心的一系列问题，作者都进行了非常详细的说明和澄清。

- 招聘过程中常见的误区，谁是招聘中的责任者？
- 如何写招聘说明书，职位说明书中禁止的和不建议放入的内容？
- 技术人员特征，如何管理和培养他们？

- 对于企业里不同类型的员工如何激励？
- 创业企业的培训建议？
- 如何留住关键性员工？

当下的中国，创业浪潮依旧高涨，但市场上有过创业企业从业经验的人力资源资深工作者非常稀缺，经历过创业全周期的重复创业者也比例不高。而这是一本 CEO 们读得懂的人力资源管理书，在阅读后 CEO 们更容易察觉企业在人力资源管理中存在的问题。本书引导读者对创业企业的发展有一个线性的了解并丰富自己在人力资源上的知识面，同时穿插各种实用性的操作建议，实为创业企业的人力资源工作者和正在创业的 CEO 们的实用手册。

张韞仪

极光创投投后管理总监

| 作者序 |

互联网创业者天生就是一群不安分的人，在硅谷如此，在中国更是如此。作为一个不安分的互联网创业者，前十年间我经历过五份工作：曾任职国企、民企和外企，做过程序开发、产品经理和投行分析师，后转做人力资源管理，十年后又回归程序开发一线；混过中关村和旧金山两地，并最终在硅谷这个世界级的创新中心开办了自己的第一家公司。在互联网领域多年打拼，让我目睹了中美两国一大批优秀创业企业的成败兴衰，也让我深深体会到在这个汇集了全世界最顶尖人才、技术及商业理念的互联网创业领域，踏浪者只得昙花一现，而得人才者终得天下。

近年来，由于互联网产品开发过程的自动化水平在不断提高，创业团队明显有越来越小的趋势，因而单个“人”的作用在创业企业的发展过程中变得越来越关键，人力资源管理工作对于创业

公司的重要性也在日益彰显。越来越多的硅谷公司已经开始由核心创始人来领衔企业招聘工作，并由此产生了诸多优秀的招聘管理实践，例如自动化招聘、社交招聘和大数据招聘。而作为帮助企业吸引人才的人力资源（human resource）部门，正在逐渐从传统意义上的成本中心（cost center）向利润中心（profit center）转变。

在中国，长期以来由于旧的商业观念中对公司行政部门的忽视和对人力资源管理工作的偏见，很多优秀的创业者对于如何从宏观角度管理“人”缺乏最基本的理论认识，而已功成名就的创业者在这方面也大多都是在实践中摸着石头过河，过程中往往付出惨痛的代价。另一方面，在国内的很多创业公司中，招聘工作是由对公司产品和业务理解不深刻的文秘人员兼任，从一定程度上给公司招聘工作带来了阻碍。对于中国的互联网创业者来说，公司人力资源管理的种种乱象总结为一个词就是：“招聘难”。

事实上，好公司招到合适的员工并不应该是一件困难的事情，困难的是你以什么样的理念去做。所有创业者学到的第一课一定是“知道客户在哪里，做客户觉得有用的产品，而不是我认为有用的产品”，那么在你琢磨应该招什么样的人，并且抱怨招聘难的同时，是否思考过你的招聘对象在哪里以及他们想要什么？本书将从这个角度出发，详细探讨创业公司如何吸引和培养优秀人才，而不是通过恶性竞争来掠夺人才。在硅谷从事人力资源工作期间，

西方管理科学中对人力资源系统化、科学化的管理方式让我深感震撼。尽管中国企业在互联网和新兴技术领域发展迅猛，在诸多细分领域已大有超越硅谷之势，但是在人力资源管理领域两国之间的巨大差异，让我不禁时常为中国创业企业的发展后劲和国际化潜力担忧。因此，我在两年前许下心愿，希望能将在硅谷人力资源管理领域的所见、所闻和所学分享给中国的互联网创业者。

中国创业者大多是实践派的大师，并且中国五千年的历史当中对于用人驭人的“帝王术”从不少见，但真正缺少的是西方管理科学中系统性的方法和严谨的态度。本书将结合我本人在硅谷人力资源管理领域的第一手经验，从“招人”“育人”“留人”和“实战”四个角度出发，系统性地介绍人力资源管理科学中的若干基本理论和硅谷新兴企业在人力资源管理方面的最佳实践，寄希望于为读者呈上一本理论与实践相结合，专业但又不乏趣味性的人力资源管理实战手册。

张傲

2014年5月，于旧金山家中

| 前 言 |

精益管理这一概念起源于 20 世纪 80 年代美国麻省理工学院教授詹姆斯·沃麦克 (James Womack) 对于丰田汽车先进的集约化生产管理方式的理论总结。自精益管理方法产生以来的二三十年间, 世界各地企业界掀起了一场产品管理精益化的浪潮。尤其是在以产品为根基、以用户为导向的互联网行业, 以马丁·福勒 (Martin Fowler) 为首的几位著名计算机科学家在 2001 年提出的敏捷软件开发理论, 以及知名创业者埃里克·莱斯 (Eric Ries) 在 2011 年面世的《精益创业》(*The Lean Startup*) 一书将全行业精益化推向了高峰。精益管理业已成为了互联网创业领域最有效、最为从业者认可的方法论。

由于互联网发展迅速的行业特点, 互联网创业企业对于人力资源的需求和依赖远远超过同时代的其他行业, 这种对人才的需求