

月招 500 牛人 滴滴 HR 就靠这 4 招

■ 辛琳琳

辛琳琳,优客工场执行合伙人 & 优客商学院执行院长。曾在滴滴出行任集团人力资源总监、招聘总监等职务。对人力资源工作有丰富经验。以下是她的分享——如何一个月为滴滴找到 500 位大牛。

在移动互联网发展比较慢的阶段,互联网人才招聘有相对充足的时间,我们可以招聘应届大学生进行培养,百度、腾讯招的应届生比例是非常高的。现在人才市场上不错的技术人才,基本上是在那个体系里培养出来的。

最近两年,我发现招聘越来越难。移动互联网兴起,人才开始变得难找,同时创业的大环境非常好,国家给了很多扶植政,很多人自己创业去了,你会发现,一个的人才特别难找,甚至 90 后都不大容易找到,不是招不到人,而是招不到你想要的特别优秀的人。

我根据自己的从业经历,总结了创业公司招到大牛人才的几个要点:

速度决定成败

你可以观察一下自己的手机,一年前 APP 的版本更新频率在一个半月左右,但是近半年你会发现 APP 更新频率在两周到一个月之内,这说明研发团队更新迭代的能力更强。

这个时候如果招聘的速度跟不上的话,业务就可能被击败,如果你正在或者准备做互联网业务,速度是你首先要考虑的因素。

同时,计算机网络、云存储技术的发展使得我们的工作,交流成本越来越低,你很容易找到好的候选人的信息。这在 2010 年之前是不可想象的,那时候只能通过网才或者熟人,或者打陌生拜访电话,或者直接到公司去挖。

但最近几年,你会发现,脉脉、LinkedIn、拉勾等许多人才共享的软件,大量的人才信息曝露在网络上,找到你想要的那个人并不难。

在你能轻松找到人才联系方式的同时,你的竞争对手也能很快找到他们的信息,这个时候两点很重要:

一是你的速度是不是够快,是不是第一个跟他沟通的;

二是你的诚意是不足,能不能吸引牛人加入你的团队,这个过程中,业务部门老大,或者公司老大往往是吸引人才的关键点。

我在好未来教育集团的时候,重要的岗位我都会邀请 CEO 来做面试。

第一是对人才的尊重,他会觉得倍感荣幸,对团队更有信心;

第二老板的态度决定了业务的发展,他会觉得这个业务是老板非常关注的,因此愿



意做更多的事。所以速度和态度决定了招聘的成败。

精英文化

一个人的情商可以提升,而智商是很难改变的,所以在招聘的时候,尽量选高智商的人,说白了就是聪明人。

我们定义的精英是复合型人才:对商务的敏感度、对市场的感觉、对自身业务的要求,对上下游关系的处理,还能做一些你想不到的业务,如果能找到这样一波优秀的人,哪怕是一两个,之后再去找好的人才很容易。

我们把人才分为 A、B、C、D 四种等级,最优秀的精英是 A 类人员,往下有 B、C、D。我们宁愿招一个优秀的 A,哪怕花两个 B 的价钱,也不要招两个 B。

为什么?

因为 B 类员工会增加其他的负担,而一个 A 类员工的工作能力远远超过两个 B 的员工,可以帮老大减轻很多负担,很多你没有想到的地方,他能想到,这是非常重要的。

一个公司是否有精英文化,取决于老板的心态。如果你想成为谷歌那样的公司,你一定要招最优秀的员工。

聚集效应

今天你要招一个 A 类员工是非常难的,因为很多 A 类员工都自己创业去了,你能否在第一时间找到他们,并且留住他们是非常大的考验。

A 类的员工更愿意和 A 类的员工在一起工作,优秀的人会吸引优秀的人,而 B 类的人可能不会找 B 类的人,他会招聘 C 类和 D

类的人。

为什么会有这样的区别?

因为 A 类的人有足够的自信,希望找到和自己一样的人交流,你能听懂我在说什么,而不用担心被抢了风头,因为他足够自信,就像谷歌、百度最初的那一批员工;

相反,B 类的员工会有不安全感,你来之后会不会挤掉我?或者让我的工作很难做?所以他往往会招聘 C 类和 D 类的员工,一旦招了 C 类和 D 类的员工他就会不断提出需求,说他的工作干不完,需要招更多的人,这个时候,老大要判断几件事情:

第一,他的产能是不是足够?有些人没有 100%饱和,如果没饱和他还在要人,就要考量一下;

第二,如果他不停要人,你可以看一下他招的人都是什么人,是不是能力很一般?

刚才说了速度决定成败,一个软件的开发,如果不能切中要害,往往要走很多弯路,这样一来,别人就可能跑在了前头,本来很有优势,来回折腾几次之后,反倒落后了。你丧失的是机会优势,你要花原来十倍的成本去追赶。

我们招聘的同时也要防止竞争对手挖走我们的人。员工保留是很关键的一部分,你的保留计划好不好,给员工提供的生存环境、激励环境好不好,同样是吸引大牛加入的关键点。

游戏化招聘

你会发现,现在已经很难用传统的方式去招聘 90 后了,如果你还在用无领导小组讨论这种手段,是完全看不出这些孩子的能力水平的。

为什么?因为百度、谷歌这些搜索引擎已

经教会他们,要在第几个发言,发言说些什么,才能被企业的 HR 关注,很多学校的就业导师也会教孩子们怎么应对面试,把孩子教成了面霸。

90 后里也有一些大咖、牛人,这个时候用传统的方式是吸引不了他们的,要用一些游戏化的手段和方式招聘相应人员。

最后我要强调一点,业务部门的领导是最重要的 HR 伙伴,这一点各位一定要传达给业务部门的负责人,现在很多人觉得人没有招到是 HR 的事,其实不是。

招不到人 HR 部门有责任,但是业务部门也有一半的责任。

为什么?

因为业务部门要出面吸引同质的伙伴,这是很关键的。

A1、招聘人员如何打开局面?

A:我用好未来的例子来说明,我们当时用了一个很笨但非常有效的手段,就是不断对想要招聘的人才进行画像,并分析目标企业,把他们的组织架构、各个条线的负责人情况摸了个遍。

你在找这个人的时候,心里一定要给他一个画像,他需要具备什么样的能力、跟团队怎样配合、最后能达到什么样的目标,而不是盲目地去找一个候选人。

HR 也不是所有的业务都懂,一下子招到合适的候选人是很难的。

我有一个很好的方法就是找人聊,找这个行业的十个大咖去聊。

比如我跟十个产品总监聊完以后,我对产品的理解和原来是不太一样的,我会非常清晰我要什么样的人,所以想吸引好的候选人,一定要舍得花时间,在不懂的时候,一定不能盲目去谈。

面试的量要稍微大一点,但必须是符合要求的候选人,精准地吸引和招聘,而不是简单扩大范围。

2、对于大牛级别的候选人,有什么好的激励方式?除了给股份之外还有其他的激励方式吗?

A:给股权是一种方式,但一定要看这个候选人是否合适,我们之前也遇到过,比如给了股权之后发现这个人不合适,他并非技术不好,可能是和团队的沟通不太好,这会很尴尬,所以股权的授予要非常谨慎,什么时间什么方式都要考虑。

对大牛人才的激励:

第一,要看他的诉求,很多大咖的诉求是梦想,即这个事情是不是他想做的。到了一定级别之后,他不会对钱有太多的要求,金钱已经不是决定他去留最重要的因素;

第二,跟谁很重要,老板是什么风格、能够给予牛人怎样的机会,跟着他有没有发展;

第三,整个公司的业务发展很重要。最后才是钱、股权这样的东西。

网联首届董事会成员浮出水面 央行体系占主导



8 月 22 日,据中国支付清算协会官网消息称,网联清算有限公司(筹)(以下简称“网联”)第一次股东会会议在北京举行,来自 45 家股东机构的代表参加会议。该会议审议通过了公司章程,选举产生了公司第一届董事会、监事会。当天下午,公司董事会、监事会分别召开第一次会议,选举产生公司董事长、总裁和监事会主席,并审议公司运行管理相关议案。

记者从支付机构以及相关监管部门处求证到,13 个董事席位中,有 7 家国字号企业,对应人员分别为中国支付清算协会执行副会长兼秘书长蔡洪波、非银行支付机构网络支付清算平台筹备组组长董俊峰、中国人民银行清算总中心党委书记齐小东、银行间市场清算所股份有限公司党委委员兼副总经理李瑞勇、上海黄金交易所副总经理兼党委委员顾文硕、中国银行间市场交易商协会秘书长兼党委副书记曹子娟、国家外汇管理局中央外汇业务中心外汇储备委托贷款办公室副主任许兵。

此外,支付宝、财付通、网银在线、天翼电子商务、快钱、平安付 6 家支付机构进入董事会,对应的人员分别为支付宝总监王佐罡、腾讯集团副总裁兼财付通支付科技有限公司总经理赖智明、京东金融集团副总裁马骥、天翼电子商务有限公司总经理及天翼征信有限公司董事罗来峰、万达网络科技集团总裁兼快钱支付清算信息有限公司法人及董事长曲德君、平安壹钱包电子商务有限公司董事长兼总经理诸寅嘉。

不过,令业界意外的是,BAT 巨头之一的百度旗下支付品牌百付宝未入选董事席位,保留了一个监事席位。股东提名的 4 个监事单位分别为中国印钞造币总公司、百度金融、联动优势电子商务有限公司、中移电子商务有限公司。

据消息人士称,上述董事及监事成员提名人选已 100%全票通过;网联董事长兼法人代表已确定为蔡洪波、中国支付清算协会副秘书长马国光将参与主持日常工作。

(刘双震)

HR 这样管理实习生,保证他们不再“调皮”

HR 们经常会很头疼“实习生”,他们与正式员工不同的是,他们一没有社会经验,二没有工作经验,三自理能力相对来讲或许还比较差,但是和正式员工一样,需要在企业提供的岗位上,真正的去实践,并产出价值,为企业所用,同时获得工作经验和对应的劳务报酬。

所以我们对于实习生的管理就要有别于其他的员工,要注意以下几点事项:

一、不能一交了事

今年的一批实习生进入公司之后,HR 小张对他们进行了一个为期半天的入职培训,而后,就全部交给市场部,市场部对这批学生实施了简单的电话销售技巧和销售话术的培训后,就让他们承担起了公司电话销售的岗位工作,三天后,有两位实习生以家里有事为由离开了公司,随后的一个月中,陆陆续续又有几个实习生以不适应公司环境、学校还有事情等各种理由离开了公司。直到七月份,这批实习生拿到毕业证还留在公司的就只有 2 位了。

二、要更有耐心,不能用常理去想这些实习生

处在这个阶段的实习生,心智尚不够够

成熟,工作经验谈不上有,而小张在实习生入职公司后,仅做了简单的入职培训和岗位培训,然后就交给市场部任其自生自灭,和所有的正式员工一样正常上下班,适应公司的要求,未再做任何管理。那么,很自然,稍有不适,实习生就会以为无法习惯而选择离开。并且由于入职时也未办理什么手续,实习生离开更是毫无负担。通常情况下,实习生与实习单位建立的是劳务关系,实习期不长,所以,实习企业应该针对实习生的特点,在各个时期制定专门的管理规范对实习生进行对应的管理和引导。

三、进行完善的培训

实习生入职公司,与公司签订完《劳务协议》或者《三方就业协议》之后,即刻就可以开始入职培训。入职培训的内容应该包括安全教育培训、岗前技能培训、企业文化培训,如果你有《实习生管理制度》的话,那么把《实习生管理制度》也作为培训的内容之一,进行详细培训。这里我们要强调一点,对实习生的安全生产教育,实习的企业,不能因为实习生的实习期短就忽略对实习生的安全教育。安全问题必须作为实习中需要注意的首要问题,放到第一位去培训。而实习企业尤其是制造业、生产型的企业,更应该在实习岗位的设置、工作环境的安全、岗前安全的教育、安全

护具的配备以及安全责任落实等方面将安全措施落实到位,确保实习生在企业期间的安全。

四、保姆式陪职

你需要与实习生所在部门的负责人,结合实习生的岗位帮其制定第一周和第一个月的工作计划,并要求实习生每周做工作计划和周总结,每天记录工作日志,并对第二天的工作列出工作计划。

五、建立实习生导师制

在每天具体的工作岗位实践上对实习生进行指导,同时还周期性地组织实习生与导师们的交流会。使实习生导师起到的作用不仅仅是指导传授业务技能,更多的是培养实习生的职业素养。会让实习生在形象礼仪、职场心态、职业道德、沟通技巧等方面得以全面的提升。减少实习生自己摸索求解的过程。

六、阶段性的考核

这里的考核标准要与正式员工的考核标准有所区别,但也要最基本的达到你公司对实习岗位要求标准,考核的周期可以以周为单位,以月为单位,生成考核结果体现在



《实习生周/月实习工作总结评价表》中。

七、勤沟通,多包涵

面对面沟通,了解实习的心智成熟度,性情性格,学习能力,个人目标是否清晰,对团队合作的意识和抗挫能力是否够强。进行全面的了解。尔后在实习当中定期的与其进行沟通,一周一次或两周一次都可以,围绕:工作进展情况、团队融入情况、需要的支持和帮助、对公司有什么意见和建议这四大方面展开沟通。并将沟通内容记录下来,你可以制作一个《实习生定期面谈记录表》,将你的沟通内容记录当中。这个表格一式两份,实习生与面谈者双方签字,最后在人力资源部或导师老师与实习生的正式面谈结束后,将记录表

在一个工作日填写完毕,用人部门和人力资源部各留存一份。

经过以上七个方面的管理后,你会发现很快的,实习生的实习期就会进入倒计时阶段。而你也就需要开始考虑实习生实习结束后的转正问题。转正的办理也很容易。两个方向。如果你们的实习生实习期满后将返回校园继续学习或者是离开企业,那么你需要做的就是让实习生做好工作交接,同时与其开具《实习证明》。

如果实习生实习期满,期望留在公司继续工作,而你通过考核也认为实习生具备了岗位需要的胜任力。那么就从实习生拿到毕业证的日期为起始日期给其签订劳动合同。提供其正式员工应该有的一切待遇。

(三茅)

便民服务

QQ:3329295109 收费标准:55元/行/天(13字1行)

●曾文利, 建筑工程质量员证编号 1111000300416 遗失作废

●高新区喜立啤酒馆, 营业执照副本, 注册号 510109600423 70 遗失作废, 特此声明。

●注销公告: 四川鼎尚美装饰工程有限公司(统一社会信用代码 91510105MA61XCPC3J) 经股东会决议决定注销, 请债权人自公告之日起 45 日内向我公司清算组申报债权。

●注销公告: 成都德燕企业管理咨询有限公司(统一社会信用代码 91510105MA61XCPC3J) 经股东会决议决定注销, 请债权人自公告之日起 45 日内向我公司清算组申报债权。

●金牛区佳意金属制品经营部 营业执照正副本(注册号: 510106601600699) 遗失作废。

●注销公告: 四川国太生命科技有限公司(统一社会信用代码 91510105MA6CNC2MXR) 经股东会决定注销, 已成立清算组, 请债权人自公告之日起 45 日内到成都市青羊区一环路西二段 17 号 5 层 501 号向我公司清算组申报债权。

●成都德燕企业管理咨询有限公司(统一社会信用代码 91510105MA61XCPC3J) 经股东会决议决定注销, 请债权人自公告之日起 45 日内向我公司清算组申报债权。

●金牛区佳意金属制品经营部 营业执照正副本(注册号: 510106601600699) 遗失作废。

●成都世纪新材科技有限公司(税号 510104572251120) 税务登记证副本遗失作废。

●减资公告: 成都雄创伟业科技有限公司(统一社会信用代码 915101065773986317) 股东决定减少注册资本, 由原 300 万元减少到 30 万元。请债权人于本公告见报之日起 45 日内, 向本公司申报债权。

●减资公告: 成都办公伙伴科技有限公司 股东会决定减少注册资本, 由原 500 万元减少到 50 万元。请债权人于本公告见报之日起 45 日内向我公司申报债权。

●成都哲鸿企业管理服务有限公司(编号: 510125990633) 2) 遗失作废

清算公告: 经 2017 年 8 月 10 日股东会决议, 四川宝晶机械设备有限公司决定解散, 清算组由丁秋菊、孔德超等人组成。请债权人自公告之日起 45 日内, 前往成都市高新区三瓦窑街 202 号附 21 号 1 层向我公司清算组申报债权。特此公告。联系人: 丁秋菊 电话: 13348946298

2017 年 8 月 24 日

●成都哲鸿企业管理服务有限公司(编号: 510125990633) 2) 遗失作废

●金牛区叭咕叭咕约饭快餐店 营业执照正副本(统一社会信用代码 92510106MA6CL3E6X9) 遗失, 声明作废。

●四川省浩钰实业有限责任公司 组织机构代码证正副本(代码: 78669665-1) 遗失作废。

●注销公告: 成都慧星启源科技有限公司(统一社会信用代码 91510107MA61WM4L0A) 经股东会决议决定注销, 请债权人自公告之日起 45 日内向我公司申报债权。

●四川安信捷实业有限公司 发票专用章(编号: 5101008204723) 遗失, 声明作废。

●注销公告: 成都泓科投资中心(有限合伙)(注册号: 510104000207626) 经合伙人决议注销, 请债权人自公告见报之日起 45 日内向本中心清算组申报债权。

●成都新玉林茶楼有限责任公司 法人张永英私章(编号: 5101090009861) 遗失作废。

●注销公告: 成都新玉林茶楼有限责任公司 法人张永英私章(编号: 5101090009861) 遗失作废。

●注销公告: 成都新玉林茶楼有限责任公司 法人张永英私章(编号: 5101090009861) 遗失作废。

●成都新玉林茶楼有限责任公司 法人张永英私章(编号: 5101090009861) 遗失作废。

●成都醉西施餐饮管理有限公司, 备案通知书(成)登内备字[2017]第 001304 号 遗失作废

●四川省富顺县富达建筑安装工程有限公司 遗失中国农业银行开户许可证, 核准号: L684900022801, 声明作废

●中水珠江规划勘测设计有限公司 四川分公司法人崔志坚私章(编号: 5101006035942) 遗失作废

●注销公告: 成都丰盛泓宇投资咨询有限公司(有限合伙)(注册号: 510104000207771) 经合伙人决议注销, 请债权人自公告见报之日起 45 日内向本中心清算组申报债权。

●注销公告: 成都泓宇投资中心(有限合伙)(注册号: 510104000207659) 经合伙人决议注销, 请债权人自公告见报之日起 45 日内向本中心清算组申报债权。

●注销公告: 成都卫宇投资中心(有限合伙)(注册号: 510104000207722) 经合伙人决议注销, 请债权人自公告见报之日起 45 日内向本中心清算组申报债权。

●四川省同心元生态农业开发有限公司 财务专用章(编号: 5101009379605) 法人章钟明君(编号: 5101009379606) 均遗失作废。