

摩拜 CEO 王晓峰:所有的困难,都是因为人不行

今天是程序员节,小薪知道各位 HR 宝宝在面试程序员时,特别抓狂,完全听不懂他们在说什么。所以小薪今天特意给各位 HR 宝宝准备了一份礼物,《程序员面试宝典》,保证你们在面试程序员时如虎添翼!

去年地球日,也就是 2016 年 4 月 22 日,小薪参加了摩拜的产品上线发布会,从发布会上到现在,短短一年多的时间里,摩拜的发展速度惊人,一次又一次的融资信息刷屏创业圈,业务快速覆盖国内一线城市,还开拓到了国外。

任何企业都不会像它表面上看起来一样光鲜,摩拜也一样,在媒体采访摩拜 CEO 王晓峰的时候,对于企业最大的困难,王晓峰的答案不是国民素质,也不是行业竞争,而是——人才。

这一点,与京东刘强东不谋而合,刘强东也认为:政策的变化,市场的变化,消费者需求的变化,技术的发展等等导致了失败,都是瞎说,所有的失败最终都是人不行。

员工优秀 or 普通 简直就是 1 和 0 的差别

关于招优秀的人还是普通的人,王晓峰的答案显而易见,只要优秀的三个臭皮匠永远顶不了一个诸葛亮。优秀的人和普通的人就是 1 和 0 的区别,再多的普通的人加在一起,结果都是 0。

王晓峰举了一个例子。

如果你用过摩拜,就一定熟悉它的二维码。解锁二维码第一代是用粘贴纸的形式将二维码粘在车上,但易损毁;于是又在上面加了个保护盖升级成第二代,但依旧有人烧毁保护盖,或者在上面涂抹油漆。

就在整个团队都表示无奈的时候,一个特别优秀的同事加入了团队。他用特殊材料研发了一种保护盖,既透明又不反光,并且强度很高,油漆喷上去,水一擦就能洗掉。

对于共享单车来说,解锁二维码就是钥匙,容易破坏,并且必须维修,会给企业带来巨大的运营成本。解决了二维码的问题,不但能提升用户体验,还能帮助企业节省一大笔维护成本。

一个优秀伙伴加入,帮整个团队解决了一个重大问题。优秀的人往往能产生这样大的能量,靠一个人就能够推动整个团队的前进。

苹果创始人乔布斯曾经说过:我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工,现在我认为能顶 50 名。说的就是这个道理,企业一定要优秀的、能够解决当下或未来问题的人,而不是为了招聘而招聘。

招聘压力大 但不能因此忽略质量

业务的扩张要求人员必须快速配备,摩拜一年时间里员工人数翻了好几倍。招聘压力大,但并不能因此忽略招聘的质量。

如果只关注招聘任务的完成进度,降低选人标准,难免会出问题。比方说网上爆出的共享单车部分地区运营人员贪腐问题,“吃空饷”,坑自己家的公司。这样价值观有问题的人,招进来不但不能推进公司发展,还连带着公司业务和口碑受损,适得其反。

王晓峰在描述公司人才观的时候强调:摩拜要招的是狼狗,而且是价值观相符的狼狗。

正如摩拜 HRD 郭爽所言——摩拜招人最主要的标准,就是价值观。



为了更快更好地招到价值观相符的优秀人才,摩拜几乎动用了所有的渠道,除了传统的找招聘网站、猎头公司之外,还积极鼓励内部推荐,每推荐成功一个员工入职,都会对推荐人进行奖励。HR 保证尽快招到人,但绝不会忽略人才质量。

企业兴亡全靠人 招聘不光是 HR 的事

尽管作为 CEO,每天需要应对的事情繁多,但王晓峰现在仍然每天平均面试 3 个人。这甚至对王晓峰的心情产生了影响:哪天面试到个优秀的人,哪天的心情都会特别好。

企业兴亡都靠人才,对人才的重视水平,也能看出这家企业未来的发展潜力。公司从上到下都表示出求贤若渴的状态,这样的公司一定不会差。如果把招聘只当做 HR 的事情,用人部门只会张口要人,那么这家公司要

么无论大小,都在走下坡路。

58 同城创始人姚劲波说:如果让我回到当初的时候,最重要做的一件事情,就是花 30~50% 的时间在找人上面。

当一个老板在人才上吃过亏,那么他对人才的认识也就格外清醒。

在小米成立第一年,雷军花了绝大多数时间做的事情也是找人。在他看来,团队远比产品重要,因为有好的团队才有可能做出好产品。

招聘从来就不光是 HR 的事情。人才是企业发展的根基,上至创始人、CEO,下至部门领导、普通员工,如果想让企业未来能够走得快、走得远,在人才上多花一点时间,甚至比搞对一个战略、拿下一个项目,都重要得多。

找到最优秀的人,但别指望仅仅依靠 HR 一个人。

(薪人薪)



如何判断一个人有没有发展潜力? 就看这三点:反思、总结、萃取

实对于组织和对于个人来说,方法还是不一样的。下面就给大家分享 3 条经验:

在教练状态下的经验流动

我们大部分时候对于经验的挖掘偏流程性和概括性,停留在表面而没有深挖,这也是大部分课程开发中常见的问题,就是开发出来的内容不深入,浅尝辄止,好像不用进行深挖也能想到。

但是知识萃取需要深挖隐性经验,将工作和生活中那些不容易说出来的经验给挖掘出来。

这里给大家推荐“教练状态下的经验流动”这样一个方法。

在对他人进行经验萃取时,需要访谈者(知识萃取引导师)能够带着教练状态深入询问对方的经验流动状态,让对方进入到全然放松、深入体验的情境下,让其再次沉浸到当时的高峰体验中。

我曾经用这种方法对一家集团公司的创始人进行访谈,看到他微闭双眼,全然进入自信的、放松的、充满能量的状态,在他的回忆中充满了各种金子般的创业经验,包括如何度过融资难关,如何克服自己的压力状态,如何克服裁员带来的巨大挑战,而经过萃取后,他自己都不敢相信原已过往经历中有这么多的宝贵知识财富。

这就是马斯洛提出的高峰体验(peak experience),高峰体验是“感受到一种发自心灵深处的颤栗、欣快、满足、超然的情绪体验。”由此获得的人性解放,心灵自由,照亮了他们的一生。

在成功学演讲大师崔西的《高效人生的 12 个关键点》一书中指出,每天都要抽时间让自己独处,让自己静静地坐一会儿,时间从 30 分钟到 1 个小时不等。让自己的思想放松,深呼吸,并让自己的思绪在不同的主题之间飘动,不要给自己压力或指定方向。

请记住:一定要快速记录下来!否则过了一会你去吃苹果时就把这件事给忘记了,被大脑中其他的活动给占据了。

所以,我常说写文章首先是写给自己的,是一种有效的学习方式。记得,我在做管理咨询时,在桌面上有一个 word 文件,名字叫“咨询经验与禁忌”,就是随时反思记录,有什么好的经验就马上记下来,就做得不到位的地方也记下来。

举个例子:当时有一次向客户汇报方案前,没有提前把方案和客户沟通,而是直接对着客户方十几位朋友直接讲这个方案了,结果是大家每个人对这个报告的意见不一,要不一,造成没有通过。

后来我回到公司进行了反思,结果是:每次正式汇报前一定要先和客户的一些关键角色进行事前的沟通,取得他们的初步认可后

这个练习会改变你的生活。

不要放过任何一个闪光点

我们的大脑在不停地进行运转,每天会有成千上万个念头闪现出来,而如果我们能够在工作或生活间隙,自己处于放松状态时,会随时有一些闪光点闪现出来。

很多都是由学到的知识、观察到的现象、他人的观点、自己的经历、想要解决的问题等交织在一起形成的。比如使用高峰体验访谈法来萃取知识,就是当时我在洗苹果时突然闪现出的一个念头。

现在想来为什么会出现这样的一个念头? 一是我确实想让课程开发中的知识萃取环节更加深入;二是总觉得在课堂上流动性还不够;三是当时刚刚学习过欣赏式探询;四是当时是一种放松状态。

于是,我就快速地把这形成了方法论,并记录了下来。其实我们想记录的话是一个非常容易的事,比如可以给自己发微信,可以发到朋友圈,可以记在随身记录的本子上……

请记住:一定要快速记录下来!否则过了一会你去吃苹果时就把这件事给忘记了,被大脑中其他的活动给占据了。

所以,我常说写文章首先是写给自己的,是一种有效的学习方式。记得,我在做管理咨询时,在桌面上有一个 word 文件,名字叫“咨询经验与禁忌”,就是随时反思记录,有什么好的经验就马上记下来,就做得不到位的地方也记下来。

举个例子:当时有一次向客户汇报方案前,没有提前把方案和客户沟通,而是直接对着客户方十几位朋友直接讲这个方案了,结果是大家每个人对这个报告的意见不一,要不一,造成没有通过。

后来我回到公司进行了反思,结果是:每次正式汇报前一定要先和客户的一些关键角色进行事前的沟通,取得他们的初步认可后

再正式汇报。于是我就快速记录了下来,并经常提醒自己要这么做,大大提升了我在项目汇报中的成功率。

养成反思后提炼的习惯

在《情境领导》中,将人的能力分为专业技能、人际技能和概念技能三种。其中概念技能就是指提炼总结概括能力,而我们在人员招聘、日常培养中很容易忽视这项能力。

但其实这项能力是需要大量刻意练习的,我们发现在经济管理类领域比较高产的作家都是提炼总结的高手,他们能够把自己或他人的经验总结提炼成方法论,概括成模型型。

他们已经非常擅长这项技能,而且越来越熟练,以至于很快就能写出文章或书来。

比如前文提到的傅恩·崔西,就是一个高产者,迄今为止,他出版了 26 本书、300 多盒相关的录音带和录像带,很多作品被翻译为多种文字,畅销世界各地,说明其反思总结能力极强。

这项能力的培养,要能够坚持,逼着自己概括提炼。其方法是能够用动宾结构把关键点提炼出来,而且往往字数越少越好。

比如写微博,微博最多写 140 个字,所以感觉难度不大,然而如何在 140 个字内把核心内容概括出来,其实并不容易。

我的做法是要求自己要概括成几条,后面写“1.2.3.4.5”,而不是像写散文一样写一段话。然后,再在每个数字后面填内容,如果超过 5 条就再加,如果不足 5 条就删。

关于如何提升这方面的能力,可能大家还有很多不同的方法,这也需要萃取。但是最重要的是长期坚持,不断积累,形成习惯。

对于组织、反思、总结和萃取是加速组织发展的重要利器;对于个人,反思、总结和萃取,是个人脱胎换骨的开始,是职业发展的加速器。

90 后职场人: 敢想敢说敢做 年轻不惧失败

据“中国之声·大会之声”报道,18 日十九大报告的最后,落到了对青年一代的期望上。习近平总书记说,中国梦是我们这一代的,更是青年一代的。这句直抵人心的话语,引起了很多年轻一代的共鸣。

青年强则国强。从 2012 年到 2017 年,这五年时间,我们的职场迎来了第一批 90 后大学毕业生。

18 日,观察员沈静文和主持人姚轶滨代表“90 前”提问。

人们以为 90 后很自我、最不爱加班。但“朝九晚五”的茂力,把体制内的工作也干出了创业感。

茂力称:“没有人强迫我加班,但是我有时候会自己主动留下来在单位里面做一些工作。”虽然,有时候有醉翁之意,“总加班就不回家做饭了。”

从业互联网的颖祺,自诩工作狂,加班不在话下。她说:“我在意自己的那种成长感,对于 90 后来说,因为现在应该都是刚开始工作几年,公司对自己来说其实像学校一样,所有的项目,对自己来说都是新鲜的,是免费的练习的渠道,正是因为有这种心态才会尽力地做好。”

大了 90 后整两轮的资深职场人邓蕾说,新人类要求加薪的方式,都和前辈不同,“这个月特别想加薪,90 后就会直接来跟我说,‘邓老师,我觉得我已经经历了三个月的实习期了’,或者是‘我在这里干了一段时间了,我觉得我的钱应该再加一点,因为我觉得我干的活值这些钱’,他会直接告诉你。80 后其实也想加薪,他会跟我讲,‘你看,邓老师,我最近,孩子刚刚上幼儿园,我刚把我爸妈接过来,然后我最近租房子这房租还提高了’,他会用客观的原因来博取你的感情分,然后来加薪,90 后就会用我的自我价值来和你说事。”

直接是优点吗?也许是。失败可怕吗?也许不。当被记者问到“如果哪天创业这事干不下去了怎么办”的问题时,90 后创业青年、体育电竞公司的创始人之一霄鹏表示,“创业就是一个阶段的问题,是不存在干不下去这样一回事的。其实对你来说也是一样的,万一明天领导把你开除了怎么办?再找一份工作呗。我再寻找一个新的角度,其实是一样的。”

有数据说,90 后创业,成功率不到 5%;比创业者更洒脱的,是“斜杠青年”。90 后琳琳说,自己干着舞蹈演员、编剧、话剧导演、剧团指导几份工作,个个有兴趣,个个有收入。琳琳表示,她的工资倒是固定发,但不够生活,租完房子以后收入与支出基本持平,“确实我现在不以赚钱为主要目的,我现在是想做自己的东西,所以我才不去赚钱,我觉得是这样。”

这五年,90 后以自己的方式感知和参与世界,以更坚定的姿态刷新“大人们”对于未来的认知。他们通过街头采访发出自己的声音。

“我们 90 后工作起来是特别靠谱的,我本身从事着导游工作,男孩子来说的话导游就无所谓啦,但是对于女孩子来说,带两年团之后回来都晒得特别黑,我们每次都说她黑的时候,她还开玩笑地跟我们说叫她黑珍珠。”

“没进单位上班之前,在我心中感觉‘110’是一个非常神圣的电话,但是等到这个岗位之后才知道,真是五花八门什么事都有,现在知道该怎么应对了。”

那么,“职场前辈”又是怎么看身边的 90 后同事呢?

“挺亢奋的,比如我们办公室的一个 90 后的小女孩,接到一个出差的活,她就特别开心,在办公室热舞起来。”

“90 后给我一种天马行空的感觉,很白我,做事情无拘无束,80 后现在压力各方面都很大。他们就抛开压力,生活得很潇洒,这是我很羡慕的。”

(央广网)

便民服务

独家代理机构:四川博纳文化传播广告有限公司

QQ:3329295109 收费标准:55 元/行/天(13 字/行) 广告热线 028-69959066 地址:红星路二段 70 号四川报业集团 3 楼 310A

律师提示:本刊仅为供需双方提供信息平台,所有信息均为刊登者自行提供。客户交易前请查收相关手续和证照。本刊不对刊登信息及结果承担法律责任。

● 太平人寿玉兰卡一执业证 020035101998002014006376 遵义恢复经营公告	● 四川恒达升建设工程有限公司司陈颖二级建造师注册证书编号市政 00094193 建筑 00024991 专业:市政、建筑遗失作废	● 新津县众联装饰服务部,公章(编号 5101008601803) 遗失作废。由此引起的一切责任由本单位自行承担。	● 成都科鑫电气有限公司第一分公司组织机构代码证正副本(代码:59023358-3);国税、地税税务登记证正副本(川税字 510106590233583 号) 遗失,声明作废。	● 杨雄身份证 513030199412266415 于 2017 年 10 月 19 日遗失
四川省百年老窖酒业股份有限公司(统一社会信用代码 9151010051010072415723) 经公司股东会决议决定即日起终止清算,恢复正常经营。并将向公司登记机关申请撤销注销登记,公告之日起 45 日内到成都市高新区交大大道 333 号中国铁建国际 F 座 1002 室向本公司提出清偿债务或提供相应的担保请求,逾期将按相关规定处理。	● 成都久远恒茂机电设备有限公司营业执照正副本统一社会信用代码 915101080549392329 遗失作废	● 成都久远恒茂机电设备有限公司营业执照正副本统一社会信用代码 915101080549392329 遗失作废	● 成都市武侯区德贤居茶坊,个体工商户营业执照正副本(各一本)不慎遗失,声明作废。特此公告。	● 成都友嘉企业管理服务有限公司营业执照正副本(代码:9151000068978152F) 遗失,声明作废。
● 成都汇英文化发展有限责任公司遗失营业执照正副本,统一社会信用代码 91510108774498282Y, 发证日期 2017 年 06 月 02 日,声明作废	● 成都易施宝新材料有限公司注册号 510106000271479 经股东会决议决定注销公司,请相关			