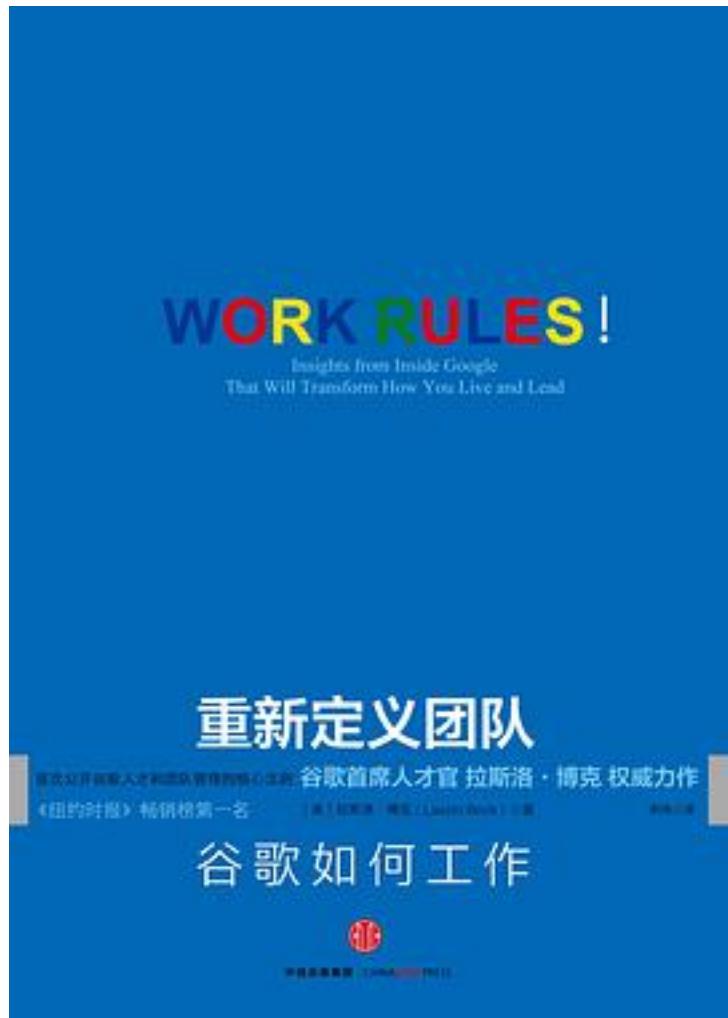


# 重新定义团队：谷歌如何工作



[重新定义团队：谷歌如何工作\\_下载链接1](#)

著者:拉兹洛 · 博克

出版者:中信出版集团

出版时间:2015-12-1

装帧:精装

isbn:9787508654294

谷歌首席人才官拉斯洛 · 博克权威力作，谷歌公开认可的谷歌高层作品，首度揭秘谷歌

颠覆工业时代模式的人才和团队管理的核心法则，《纽约时报》畅销榜第一名，Business Insider 2015最佳商业书籍，谷歌的创造力就在于此！

编辑推荐！

## 1、谷歌人才官首次公开谷歌人才和团队管理的核心秘籍

在谷歌执掌人事多年的拉斯洛·博克是人才和团队管理的顶级专家。他加入谷歌后，谷歌的员工数从六千增长到近五万，在全球四十多个国家设立了七十多个办公机构。《财富》杂志史无前例地五次将谷歌列为美国“最佳雇主”，也让谷歌成为目前职业人士最向往的工作地之一。

在这本书里，“阅人无数”的拉斯洛，将谷歌选人、用人、培养人才的团队管理法则进行了梳理和总结，首次公开了谷歌天马行空的自由文化、眼花缭乱的产品形态背后的工作逻辑和管理原则，包括“花重金投入招聘”“收回经理的权利赋权予员工”“薪酬差异化”等等，从招聘人才、培养人才、管理人才各方面，全方位揭秘打造创新、高效、幸福公司的方法。

## 2、工业时代的团队管理模式已经过时，互联网时代的团队“无需成人监管”

工业时代层级森严的垂直化团队管理模式已经不再适应当今的需求，在互联网时代，谷歌扁平化、自由组织、无需成人监管的管理模式，才是激发团队创新的动力。本书首次剖析了谷歌的内部组织模式，分析了组织文化和价值观是如何形成和构建的，以及如何打造一个不断创新的学习型组织。

## 3、谷歌招聘流程、内部绩效管理和薪资结构大公开

谷歌是众多优秀人才向往最佳工作场所，它的招聘流程究竟是怎样的？在谷歌工作收入如何？为什么谷歌不重视绩效考核却同样能让每一个员工卖力工作，创造最优的业绩？谷歌提供免费福利给员工到底花费几何？作者在书中一一回答了这些问题，而且你会发现谷歌的做法非常奇葩：招聘面试曾经一度高达20多轮；对于离职的员工会给一大笔钱；不同员工的收入差能够相差50倍！

内容简介！

谷歌何以网罗到世界上最优秀的人才为其工作？

为什么在谷歌人力管理中，招聘是头等重要的大事？

谷歌如何培养人才，留住人才，最大限度地发掘人的创造力？

谷歌为何要提供餐饮、洗衣、医疗、游乐场、公立学校等免费福利给员工？

谷歌如何让每一个员工都像创始人一样富有激情地工作？

谷歌如何超越苹果、微软、亚马逊等公司，成为世界顶尖人才心目中的最佳雇主？

在本书中，谷歌首席人才官拉斯洛·博克结合自己9年来领导谷歌人力部门的实战经验，首次公开谷歌人力和团队管理的核心方法，其中包括：

赋予工作意义；

相信员工，向所有员工开放公司信息；

只聘用比你优秀的人，不计时间地找到他们；

限制经理人的权力，赋予员工足够的自由度；

规避直觉，重新定义面试；

绩效管理不受欢迎，关注人才的成长胜过评分与奖赏；

关注团队的两端——最优员工和最差员工；

支付不公平薪酬，因为这反而更公平；

作者在书中指出，在谷歌，人始终被当作企业唯一最重要的财富，谷歌管理层始终将发掘、培养和留住人才，作为企业最高战略，这是谷歌成为幸福企业和成功企业的根本。

正如作者所说，谷歌的这些原则对任何团队的组建和管理都适用。不管你是苦于找不到合伙人的初创公司老板，还是面临好人才跳槽的企业经理人，抑或是面对互联网转型的企业高管，都能从书中重新发现人才的重要性和团队的价值。

作者介绍：

【美】拉斯洛·博克 (Laszlo Bock)

波莫纳学院国际关系学学士、耶鲁大学工商管理学硕士，谷歌首席人才官，每年处理200万份以上的应聘简历，负责为谷歌招募、培养并留住优秀谷歌人。当拉斯洛辞去麦肯锡的咨询工作，转而去做人力资源工作，朋友们都以为他疯了。然而事实证明，他的选择是对的。在拉斯洛的任期内，谷歌已在各个国家超过100次被评为最佳雇主。

拉斯洛曾在通用电气和麦肯锡咨询公司任职，为科技、私募基金和媒体行业的客户提供增长战略、复苏战略及运营咨询。他也曾联合成立了一家非营利组织，帮助处于困境中的年轻人。他是波莫纳学院董事会成员，也是多家风险投资基金公司的顾问或董事会成员。

拉斯洛曾在美国国会上就移民政策改革和劳工问题做陈述；作为主题人物登上过《华尔街日报》《纽约时报》和《华盛顿邮报》，并任美国公共广播公司“新闻一小时”和“今日秀”栏目嘉宾。

2010年，拉斯洛获得《人力资源经理杂志》(Human Resource Executive Magazine)“年度人力资源经理”称号，2014年被该杂志评为“10年内对人力资源行业影响最深远的10人”之一，他是榜单中唯一一位人力资源经理。2012年11月3日，拉斯洛在Xbox游戏机“刺客信条3”游戏中单日击杀敌人数目位列全球第一。他收藏了大量漫画书。真的很多。

媒体推荐！

《重新定义团队》引人入胜地刻画了一家必将继续改变世界的真实面貌。

——《科克斯评论》

作者风趣地将谷歌的发展史融入有关管理理论、心理学、行为经济学的探讨，写就了这本深入人心的好书。

——《出版人周刊》

不负众望，《重新定义团队》揭示了谷歌不走寻常路的工作法则，这是本为所有寻求最佳工作环境的职场人士所写的书。

——《福布斯》

名人推荐！

《重新定义团队》观点不凡，令人实在惊喜，如果你在科技行业谋生，如果你是苦苦搜寻创新思考模式的创业者，那么你值得拥有这本书。

——X大奖创始人、奇点大学执行主席彼得·戴曼迪斯

作为一个时常打破常规的公司，谷歌在文化、人才和领导力上有如此高效而独特的工作法并不令人惊讶。《重新定义团队》直接拆穿传统人力资源管理手段的落后，证明今天的社会当有全新的人才管理方法。

——世界顶级创意公司IDEO首席执行官蒂姆·布朗

博克视角清晰，擅长用数据说话，他揭示了新式管理原则如何能够从根本上改变各行各业。

——百事可乐公司董事长兼首席执行官卢英德

《重新定义团队》是我阅读过的最好的讲组织文化的书，它手把手教你如何创造高效能文化，解放员工，赋权他们做最重要的事情。

——多媒体金融服务公司Motley Fool创始人兼首席执行官汤姆·加德纳

《重新定义团队》自有一套强有力的工作哲学，条理清晰，实操价值高，我们需要让它在商业世界里刮起一阵强劲的旋风。

——《权力》作者杰弗瑞·菲佛

拉兹洛·博克写了一本伟大的书，他揭秘了企业如何才能源源不断地培养人才。他展现给我们一家给予员工高自由度，同时梦想明确的公司的价值。他也推倒了你所在公司里所有有关雇佣、培训、评价、和补偿人才的所有做法。

——《驱动力》作者丹尼尔·平克

《重新定义团队》太棒了，几个星期以来我一直在读它，因为我想认真地记下读书笔记。我要与我的团队成员分享这本书的智慧，我相信其他公司创始人也会这么做的。

——《安静:内向性格的竞争力》作者苏珊·凯恩

《重新定义团队》提供了一套改变未来的工作法，大胆、振奋人心又切实可行。不管是管理层还是普通员工，都应该读一读。

——《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者亚当·格兰特

拉兹洛·博克不仅揭开了谷歌创造高自由、高效能工作场所的秘密，还为如何在数字时代释放人才潜力构建了重要指南。智慧、幽默、实用，《重新定义团队》写给所有想要激发员工最大潜能，帮助员工成为职场上最好的自己的领导者。

——《成为乘法领导者》作者莉兹·怀斯曼

拉兹洛·博克的书把我们带到了地球上最聪明公司的工作后台，让我们看到鼓励创造力的企业文化的价值。领导者、创业者、高管、学生及所有想要理解如何建立充满凝聚力、高效、成功的工作场所的人都应该读这本书。

——《一万小时天才理论》作者丹尼尔·科伊尔

管理者应如何激发团队追求成功？《重新定义团队》就这一问题给出了真知灼见，它将会成为书架上管理类图书中的经典。

——《领导梯队》作者、企业首席执行官顾问拉姆·查兰

目录: 自序 // VII

前言 为什么谷歌的原则也对你适用 // XIII

这是个令人惊奇的地方，有令人惊奇的成功，这里的工作正是我们想做的

第一章 成为一名创始人 // 001

恰如拉里和谢尔盖奠定了谷歌对待员工方式的基础，你也可以引领所在团队的工作和生活方式

第二章 “文化可以把战略当早餐一样吃掉” // 013

如果你给人以自由，他们将还你以惊喜

第三章 只聘用比你更优秀的人 // 039

为什么说人才招聘是任何组织唯一最重要的人力活动

第四章 搜寻最优人才 // 055

谷歌“自我复制人才机器”的进化

第五章 不要相信你的直觉 // 073

为什么依靠本能无法成为优秀的面试官以及如何提升招聘效果

第六章 打造最幸福的公司 // 101

收回经理的权力，放手让员工去做

第七章 为什么每个人都讨厌绩效管理 // 133

关注个人成长而不是评分和奖励，以此改善绩效

第八章 管理团队的两端 // 161

管理者最大的机会在于关注表现最差和最优的两类员工

第九章 打造学习型组织 // 187

最优秀的老师已经为你工作……请他们做老师！

第十章 不公平薪酬 // 209

为什么给两名工作岗位相同的员工完全不同的薪酬安排是没有问题的

第十一章 世上最好的东西是免费的 // 243

任何人都可以复制谷歌大多数的人力资源项目

第十二章 助推 // 265

微小的信号可能带来行为上巨大的改变。一封电子邮件是如何使生产效率提升25%的

第十三章 谷歌的教训 // 299

谷歌最大的人力资源错误以及你们如何避免这些错误

第十四章 从明天起你可以做些什么 // 319

十步实现团队和工作场所的改变

后记 // 335

致谢 // 351

注释 // 355

· · · · · (收起)

[重新定义团队：谷歌如何工作](#) [下载链接1](#)

## 标签

管理

团队

Google

人力资源

互联网

管理学

商业

谷歌

## 评论

这书的审查，终于通过，允许下厂，同志们，我们尽力了。

---

搞人力资源的是不是比较不会写书……

比起《重新定义公司》，我对这本有阅读障碍，枯燥+啰嗦。只看一半。

---

文笔繁琐，翻译不畅

---

全书写得非常像咨询公司写的行业观点。作者麦肯锡的背景确实对他影响蛮大的。我还专门写了邮件希望他能帮我找一份《Perspective on McKinsey》。书中主要围绕两件事情展开：价值观，人效。一致的价值观贯穿始终，

人效部分涉及到招聘、培育发展、薪酬激励等。他都给出了逻辑清晰的案例。

研究伟大的公司，会发现它们有一些共同的特质。在互联网行业，成功的企业通常有对人性的深刻洞察、优秀的团队、先进的技术和管理理念，以及无法访问的网址。

还蛮有启发的，有不少内容网上有：<https://rework.withgoogle.com>

感觉用 MVP 的方法来做

HR：收集数据，实验，收集反馈，助推/执行。很难得的客观讨论了遇到的一些问题。

#工作驱动阅读

对我非常非常有帮助，刷新了认知的关于人力资源和公司管理的书籍，强烈安利。

（让很多人会有不适的地方是，谷歌的人都有高素质，我们公司做不到，不是这样，可能只是我们不敢跨出这一步吧）

人力不应该是资源，资源会开发殆尽，人力应该运营，力量无穷无尽。此书引用大量的书籍、科学实验和谷歌大量的故事和例子，生动详述。适合初创公司创始人或 HR 阅读，我的启发如下：1) 打造优秀的工作环境，更利于员工发挥创造力，让员工塑造自己的工作和公司；2) 建立谷歌式的招聘流程，宁缺毋滥，慢招聘，只为找到更聪明的员工；3) 建立公开透明的决策流程，消除地位象征，依靠数据而不是依据创始人的想法做决定；4) 使用 OKR 取代

KPI，科学制定考评制度，提升员工积极性；5) 打造学习型组织，邀请员工讲课内训，例如发起「非技术人员编程入门」等活动，只对能够改变行为的课程做投入。

+阅读志+

谷歌用数据分析重新定义 HR。“氧气项目”通过研究分析大量的内部数据，判定杰出的管理者都是基于其卓越的表现。找到自身定位、察觉外界变化、学习领导统驭、培养识才眼光、打造合作团队、设定具体目标、制定优先要务和回应外界需求。深度挖掘自我管理与创造学习型团队。

直接看的干货版…

比起如何定义公司差远了

大公司好瞎混。如果你相信员工，就不必害怕与他们分享信息  
透明是我们公司文化的第二块基石。“默认开放”（Default to open）是在开源社区中时常会听到的一个短语。谷歌开源总监克里斯·迪博纳是这样定义这个短语的：“应该假设所有的信息都可以与团队分享，而不能假设任何信息都不能分享。限制信息传播皆为有意而为，最好有充足的理由再这样做。在开源领域，隐藏信息是有悖于主流文化的。”这个概念并非谷歌创造出来的，但是我敢说谷歌就是这样做的。

给人以稍多于你的舒适区的信任、自由和自主权。如果你没有感到紧张，那是因为你给的还不够。

以用户为中心，其他一切自然水到渠成。专心将一件事做到极致。越快越好。

这本书是春节期间花了最多时间的，大块的时间，差不多3天，想想也是有点奢侈的，划线、笔记、思考，的确带来不少影响和冲击，关于人关于管理，越来越觉得越不简单，也越来越有意思了，虽然有时候有点点失望，但还是要打起精神，选择相信

一篇值得称赞的实验报告

谷歌的成功不是因为不停的创新，而是总在提高自身带给客户的最佳方案

金玉良言

始终能够结合具体案例来解释谷歌组织和人才运营的策略本质。正如他在书中所倡导的做法：向团队解释其本质和理性原因非常重要，那么他做这本书也坚持了这一原则

相对于重新定义公司，这本书写的有点累赘，内容也有部分的重复。但是中心思想还是很好，一个公司到底是要凑合的扩大规模，还是坚持核心的只招人才。这是每个创始人慎重考虑的，当然，你也需要给人才一个进入你的公司的理由。

脱水

[重新定义团队：谷歌如何工作](#) [下载链接1](#)

书评

1. 面试失败是能力问题吗？

来北京这么多年，也经历过大大小小很多次面试，有成功的有失败的。做一下个人总结的话，那就是：先面试后笔试的，百分百被淘汰；先笔试后面试的，有一定的机会幸存。痛定思痛，排除掉本人打...

这本书很不错。阅读的同时，整理了两篇文章，萃取了本书的精华。

1、塑造谷歌人力资源策略的14项研究成果

[http://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MjM5OTExNDI1Ng==&mid=400439881&idx=1&sn=fb37f7068db126b1f2ccf306e00b9a62&3rd=MzA3MDU4NTYzMw==&scene=6#rd](http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5OTExNDI1Ng==&mid=400439881&idx=1&sn=fb37f7068db126b1f2ccf306e00b9a62&3rd=MzA3MDU4NTYzMw==&scene=6#rd)

2、谷歌人力运营副总...

在一个团队中，等级特权会慢慢形成并且强化。原因有两个：一是有权力的人会因为贪图便利或者自我满足不自觉滥用权力；另一方面人总是倾向于遵循权威，寻求等级划分，下面的人会不自觉地给领导特权。

我们都经历过这样的事，领导突然命令你去帮他办一些个人事务，如下楼去拿个...

最近这段时间，工作中遇到了一些与人相处的问题，公司的招聘工作并不是很顺利，看看能不能从书里找到一些启发，恰好看到这本谷歌的人事负责人写作的书，之前看过《重新定义公司》，收获还是很多，所以毫不犹豫的读完了，尽管其中有很多并不是很认同的地方，放到后面来讲。作者...

这本书除了翻译平平和比较啰嗦外，堪称一本极好的人力资源实操手册。介绍了谷歌的企业文化、招聘、培训、绩效管理及福利制度。这是个有爱的组织。文章严谨，注明了

大量的文献出处，罗列了大量的研究结果，摆出了大量的数据，让人心服口服。人力资源从业人员及公司管理层值得拥...

---

## 一、结构 二、原文

- 1、这不禁让人思索，到底哪一种公司的薪酬体系不公平：是那些最优秀员工收入远高于平均水平员工的公司，还是那些所有人都同等薪酬的公司。
- 2、埃里克森这种方式称作刻意练习：有意重复类似的小任务，即时反馈、修正和实验。
- 3、恰如心里学家亚伯拉罕·马斯洛...

---

看这本书的过程挺愉悦的，因为书中所描述的那种团队氛围是我所向往的。一直没想写什么，直到年底要在部门做个发言，才又想起了这本书，想着去思考我所理解的团队是什么，以及我所期望的团队成员是怎样的。

团队并不是人的一个简单集合。大家都有过坐公交车的经历吧？高峰时间一...

---

写于 2016-12-04。这本书的作者拉兹洛·博克是 Google 的首席人才官，他试图通过这本书告诉读者 Google 是如何做到把最优秀的人才聚集在一起并让他们开心工作的。

人才的管理过程实际上也就是企业文化的发展过程。这本书给我印象最深的一点，就是他们无论做什么样的决策，...

---

只说少给的一星的原因：当把整个书粗读了一次了解了基本框架之后觉得这书写的太牛了。作者不但详细的描述了如何搭建顶级组织还把为什么这样的组织才是最具生命力说的掷地有声。但随着进入详细阅读就有一种无处不在的救世主精神浮出来了。给我的感觉似乎谷歌今天的成就主要就是...

P26 |

我们都希望自己的工作有意义。没有比知道自己在改变世界能带来更加强有力的激励作用。P35 | 文化可以把战略当早餐一样吃掉。文化塑造战略，不是战略塑造文化。P53 |

第三章 只聘用比你更优秀的人 谷歌工作法则：关于招聘

1.资源有限的情况下，将人力资源费用首先投入到招...

每个时代都会存在一种颠覆性的变革，譬如蒸汽机，又如互联网等等。俨然工业文明的浪潮已经被信息文明赤裸裸地拍在沙滩上，资本和劳动力的多寡也不再是最重要的生产因素，如何去吸引具备专业知识的人才或是培训成这样的人才，显然是现在企业和单位最大的难题。撷取书中几段经典...

这是一本 HR

写的书。虽然是科技公司，但其实在讲人的问题。教你大公司层级体系下如何运转一套系统。公司创始人、CEO、经理、HR

从业人员对此话题会感兴趣或者觉得有用。因为讲的是人性，所以其实道理是通用的。

任何大型机构，包括国家的领导人都能从中获得些提示。限制经理权...

本书核心：未来企业的成功之道，是聚集一群聪明的创意精英，营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。这意味着组织的逻辑必须发生变化。

如果说传统公司对于优秀人才的奖励是“激励”（事成之后的利益分享；聚焦在个...

[重新定义团队：谷歌如何工作 下载链接1](#)