

腾讯 人力资源管理

陈伟◎编著

解读“一切以用户价值为依归”的价值观和方法论
为你呈现一个低调、务实、真实、立体的腾讯

TENGXUN

古吴轩出版社
中国·苏州

腾讯人力资源管理

陈伟◎编著

中国·苏州 古吴轩出版社

阿里巴巴人力资源管理

陈伟◎编著

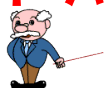
中国·苏州 古吴轩出版社

华为人力资源管理

黄志伟◎编著

中国·苏州 古吴轩出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+MBA 核心赠课=个性化全新管理辅导模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）[知识产权专利：TSA-01-20211111908015912](#)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

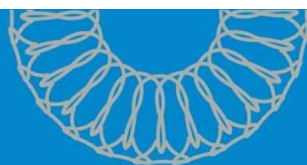
中国第一代管理教育机构-美华企管 火热招生 请速参加！

总 目 录

[腾讯人力资源管理](#)

[阿里巴巴人力资源管理](#)

[华为人力资源管理](#)



腾讯 人力资源管理

陈 伟◎编著

解读“一切以用户价值为依归”的价值观和方法论
为你呈现一个低调、务实、真实、立体的腾讯

TENGXUN

古吴轩出版社

中国·苏州

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、项目经理、IE 工业工程师、物流经理、企业培训师、心理咨询师、营销策划师、酒店经理、市场总监、行政总监、财务总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、5S 管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、医院管理、健康管理师、企业合规师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net



网址： www.mh jy.net

腾讯人力资源管理

陈伟 编著

古吴轩出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

腾讯人力资源管理 / 陈伟编著. —苏州：古吴轩出版社，2018.8

ISBN 978-7-5546-1157-9

I. ①腾... II. ①陈... III. ①网络公司—企业管理人力资源管理—研究—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第148439号

责任编辑：蒋丽华

见习编辑：顾 熙

策 划：花 火

装帧设计：润和佳艺

书 名：腾讯人力资源管理

编 著 者：陈 伟

出版发行：古吴轩出版社

地址：苏州市十梓街458号 邮编：215006

Http://www.guwuxuancbs.com E-mail:gwxcbs@126.com

电话：0512-65233679 传真：0512-65220750

出 版 人：钱经纬

印 刷：北京盛彩捷印刷有限公司

开 本：670×950 1/16

印 张：16

版 次：2018年8月第1版 第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5546-1157-9

目 录

序

[上篇 腾讯HR管理体系](#)

[第一章 腾讯HR三支柱](#)

[如何让一只大象跳舞](#)

[腾讯COE：HR战略引擎](#)

[腾讯HRBP：业务部门的好搭档](#)

[腾讯SDC：做最好的HR产品交付](#)

[腾讯链接：腾讯HR发展历程](#)

[延伸阅读：阿里巴巴的HR三支柱](#)

[第二章 一切以用户价值为依归](#)

[文化排在管理首位](#)

[深度挖掘用户价值链](#)

[为用户搭建一个网络生活平台](#)

[腾讯链接：腾讯“安居计划”](#)

[延伸阅读：马云谈企业文化](#)

[第三章 用产品思维做HR](#)

[腾讯的产品化思维](#)

[人力资源从管理到服务](#)

[用户体验的“10/100/1000法则”](#)

[腾讯链接：腾讯HR助手](#)

[延伸阅读：彼得·德鲁克谈HR管理](#)

[第四章 用价值观塑造人](#)

[腾讯价值观与五种动物](#)

[对人包容而不纵容](#)

[居安思危：预防大企业病](#)

[从家文化到球队文化](#)

[腾讯链接：腾讯要保持忧患意识](#)

[延伸阅读：任正非的用人之道](#)

[中篇 腾讯如何选人用人](#)

[第五章 招聘有梦想的实力派](#)

[用人必先选人](#)

[人才是有区域性的](#)

[英雄莫问出处](#)

[新员工入职培训](#)

[腾讯链接：腾讯社招面试流程](#)

[延伸阅读：柳传志的识人智慧](#)

[第六章 员工绩效管理](#)

[末位淘汰制好吗](#)

[让内部沟通无障碍](#)

[用好KPI这根指挥棒](#)

[腾讯的多重激励](#)

[腾讯链接：马化腾解读《腾讯阳光行为准则》](#)

[延伸阅读：刘强东谈京东用人法则](#)

[第七章 高级人才管理](#)

[腾讯的干部培养](#)

[外部高级人才的引入](#)

[领导班子双打战略](#)

[工资真正“上不封顶”](#)

[腾讯链接：腾讯“飞龙计划”](#)

[延伸阅读：雷军谈核心人才管理](#)

[第八章 鼓励内部创新](#)

[不要小瞧“微创新”](#)

[鼓励内部有序竞争](#)

[让创新系统化、机制化](#)

[腾讯链接：微信诞生记](#)

[延伸阅读：李彦宏谈百度创新](#)

[下篇 腾讯如何育人留人](#)

[第九章 员工职业发展双通道](#)

[为员工提供事业舞台](#)

[腾讯的晋升双通道](#)

[消灭官僚文化](#)

[倡导员工自主学习](#)

[腾讯链接：干部要做“创二代”](#)

[延伸阅读：海尔张瑞敏谈员工发展](#)

[第十章 提供多层次的培训体系](#)

[搭建好人才梯队](#)

[成立腾讯学院](#)

[构建完整的培训体系](#)

[关心员工成长](#)

[腾讯链接：腾讯Q-Learning](#)

[延伸阅读：迪士尼的员工培训](#)

[第十一章 腾讯的薪酬福利](#)

[腾讯的薪酬体系](#)

[腾讯福利大盘点](#)

[腾讯链接：腾讯核心竞争力密码](#)

[延伸阅读：谷歌的薪酬福利](#)

[第十二章 离职：人走茶不凉](#)

[员工离职的原因](#)

[如何避免人才流失](#)

[面对员工离职怎么办](#)

[腾讯终身荣誉顾问](#)

[腾讯链接：腾讯出走员工创业记](#)

[延伸阅读：乔布斯的苹果之旅](#)

[附录 马化腾语录](#)

[后记 大公司平台，小公司精神](#)

[返回总目录](#)

序

PREFACE

为什么是腾讯

2017年8月7日，腾讯总市值30375亿港元，超越阿里巴巴的3878.27亿美元（约30325.7亿港元），成为中国上市公司中最“值钱”的公司，在全球市值排名中位居第8。距离1998年11月11日腾讯创办还不满19年，它就完成了从初创时的懵懂青涩到龙头企业的华丽转身。

说实话，腾讯的创业过程并非一帆风顺，其间经历过多次资金短缺，以及来自竞争对手的无情挑战，腾讯一度窘迫得甚至要出售QQ。然而最终，历史选择了腾讯，腾讯也在一定程度上推进了人类全面迈进互联网时代的步伐。

我们知道，管理学中讲“管理之道，唯在用人”，人才是任何组织保持发展活力的源泉。人力资源管理就好比企业的地基，只有打好了地基，才能支撑起整个企业的战略。我们纵观腾讯近19年的发展历程，可以说，“人”的因素发挥着关键作用。实际上，卓越有效的人力资源管理是腾讯实现飞速发展的地基和保障。

正如腾讯创始人马化腾所说：“我面临的最大挑战就是人才奇缺，我们一直很欢迎优秀的人才加入我们，大家一起闯一番事业。”在腾讯，马化腾不仅是首席执行官（Chief Executive Officer，简称CEO），还是腾讯人力资源管理执行委员会负责人，足见企业自上而下对人力资

源（Human Resource，简称HR）工作的高度重视。

其实，我们盘点任何成功的企业，无不发现人力资源工作在企业经营管理中发挥着至关重要的作用。例如，阿里巴巴创始人马云也曾总结“人是企业最宝贵的资产”。那么能否使人力资源管理在企业经营理念的统率下，选对人、用好人，培育人、留住人，打造出一支推动企业健康快速发展的员工队伍，将在很大程度上影响一个企业的成败。常言道“因人成事，事在人为”，企业之道，首在于人。

实际上，腾讯在成立后的很长时间内，并未设置独立的人力资源部门，但这并不意味着人力资源工作没有开展。比如，在创业初期的几年里，腾讯五位联合创始人分工明确，其中，马化腾负责产品体验与设计，张志东负责产品技术攻关，许晨晔负责企业信息资源管理，陈一丹负责公司内外的行政法务，曾李青负责市场拓展，这种岗得其人、人尽其才的人力资源优化组合强化了企业的合力，为其日后的人力资源管理工作注入了健康的基因。从这个角度上讲，腾讯从创立开始，就是一家重视人力资源管理的企业。

此后，随着企业发展的需要，腾讯在上市前的一年，即2003年，正式成立了人力资源部，并开始向BU（Business Units，业务部门）派出HR工作人员，为业务部门提供有针对性的、灵活的人力资源服务；腾讯还在2007年8月成立了腾讯学院，进一步满足人才培养、企业价值观贯彻的需要，使得人力资源管理工作更好地助力企业经营。

我们知道，腾讯的经营理念是“一切以用户价值为依归”，这个理念深深地影响并且指导了企业人力资源管理工作地开展。在2010年3月，借鉴国际盛行的HR三支柱架构模式，尤其是为了更好地落实企业的战略目标，腾讯正式提出建立人力资源领域专家中心（Center of

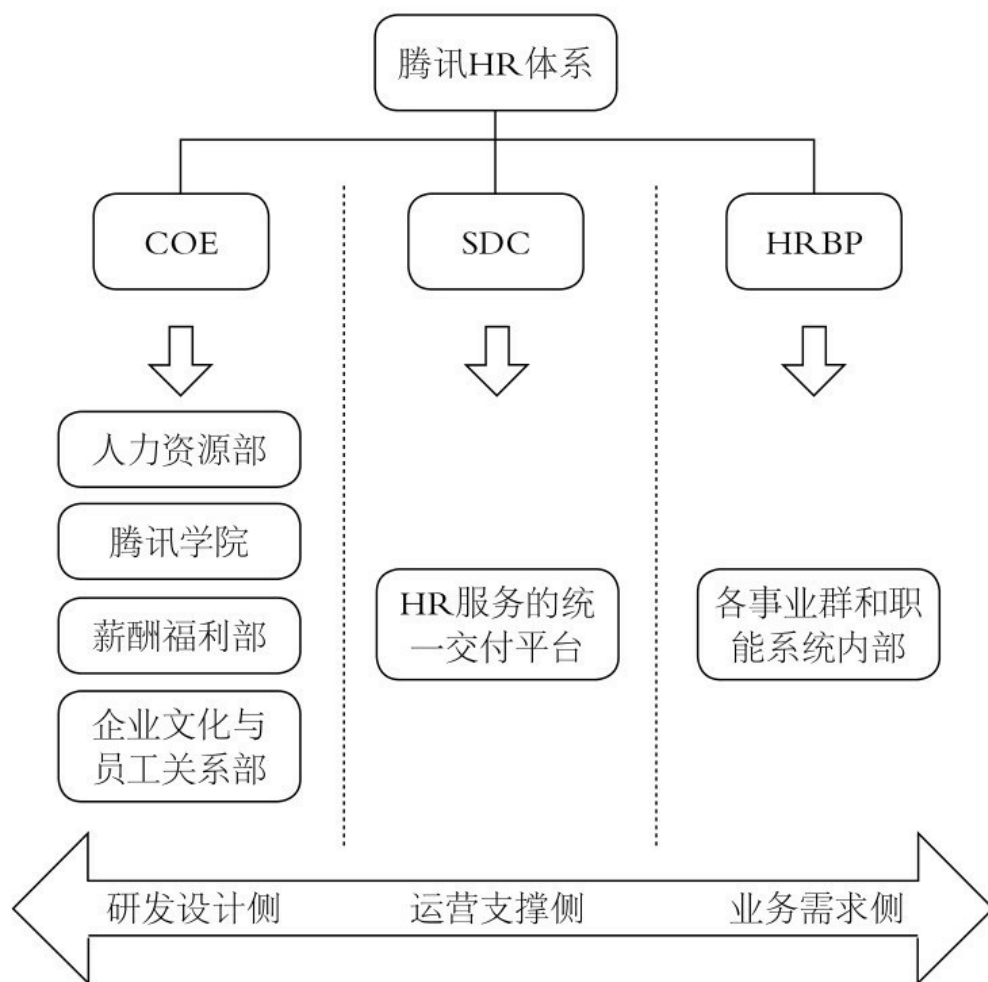
Expertise，简称COE）、共享服务中心（Shared Service Center，简称SSC）和人力资源业务合作伙伴（HR Business Partner，简称HRBP）的HR三支柱组织架构，进一步清晰和强化了以客户价值为导向的人力资源管理组织结构，也为后来更好地支持企业组织架构变革奠定了基础。

接下来，基于互联网行业的快速迭代式发展，腾讯的组织架构在2012年进行了重大调整，从之前的业务系统制（Business Units）升级为七大事事业群制（Business Groups），七大事事业群分别是企业发展事业群（CDG）、互动娱乐事业群（IEG）、移动互联网事业群（MIG）、微信事业群（WXG）、网络媒体事业群（OMG）、社交网络事业群（SNG）和技术工程事业群（TEG）。

同时，腾讯从创造HR价值的角度出发，对HR工作进行了重新定位，确保人力资源部门在企业战略推进和落地过程中成为可以信赖的分支，发挥出HR工作应有的独特价值。

其中，腾讯人力资源体系中的HRBP发挥紧贴业务的作用，在每一个事业群或职能系统中都设有HR中心，成为业务部门专业的HR顾问，为业务部门提供有针对性的“一站式”HR解决方案；为了进一步将HR服务产品化，从而为客户提供端到端的交付服务，腾讯在2014年将SSC升级为共享交付中心（Shared Deliver Center，简称SDC），搭建起HR业务运营和功能管控的统一平台；腾讯人力资源体系中的COE下设四个部门，分别是人力资源部、腾讯学院、薪酬福利部、企业文化与员工关系部，COE的主要作用是根据公司的战略导向，拟定有战略延续性的HR政策与制度，在公司HR管理中发挥前瞻性的牵引作用。

下图是腾讯的HR三支柱体系示意图：



腾讯HR三支柱体系示意图

在上图中，HRBP深入各事业群和职能系统内部，确保HR服务与业务部门的深度融合，为业务部门提供有针对性的解决方案；SDC提供了HR服务的统一交付平台，在很大程度上提高了HR事务性工作的效率；COE在战略层面将HR工作与企业发展目标有机衔接起来，统筹规划HR工作的全面开展。

依靠这套行之有效的HR体系，腾讯将4万多名员工（2017年8月数据）高效地组织起来，不仅积极发挥了员工的主观能动性，还提高了员工对HR工作的满意度。举例来说，腾讯多次在前程无忧、智联招聘等

国内外知名人力资源专业机构举办的“最佳雇主”评选活动中荣登榜首，成为很多求职者心向往之的企业。

另据调查显示，公众心目中的理想雇主应具备的特征包括：尊重员工，完善的福利待遇，公平公正的用人机制，与员工贡献度相匹配的薪酬回报，吸引人的企业文化，等等。总结起来，公众心目中的最佳雇主内核可以概括为“有情、有利、有制”。也就是说，企业对员工有情有义，能够赋予员工相匹配的物质和精神回报，能够为员工提供公平有序的工作环境。无疑，腾讯正在朝着这个目标努力地前进着。在通常情况下，企业在人力资源管理上的成功，会让企业获得健康快速发展的丰厚回报。

比如，腾讯能够在极具挑战的互联网世界里胜出，从一个初期的“小企鹅”发展为几乎遍及互联网每个角落的巨型企业，成为行业乃至时代的佼佼者，与广大腾讯人十几年的奋斗拼搏是分不开的。

从某种程度上来说，描绘腾讯这样的“巨无霸”型互联网企业的人力资源管理，堪称一项艰巨的工程。为此，我们长期以来，结合腾讯的发展历程、经营之道、企业文化，以及人力资源管理领域的六大模块（人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理），对腾讯人力资源工作进行了深度剖析、梳理与总结，努力发掘腾讯人力资源管理的内核，为读者提供切实有效、方便快捷的知识服务。

最后，在当今互联网时代，行业边沿渐趋模糊，跨界发展已成趋势，人力资源管理工作也发生着深刻的变革。腾讯处于互联网时代的滩头前沿，它是如何有效地管理起一支庞大的高水准、高素质的队伍，并且令这支队伍满怀激情地不断向前冲锋，推动着企业一次又一次地前

进？对此，《腾讯人力资源管理》一书会给我们提供一系列有益的参考和思路，包括互联网行业，但不限于互联网行业，毕竟各行各业都在竞相参透“互联网+”的局。

希望本书能够在人力资源管理方面给您提供一个新的视角，对您有所裨益，谢谢！

【关注微信公众号】**读本闲书**（**dubenxianshu**）

- 1、**每日推荐**不同分类书籍，总有一本是您需要的！
- 2、**首次关注**，免费领取，**100本**世界名著电子书，**109本**改变设计师的电子书，**68本**个人成长系列必备电子书。
- 3、**免费找书**，可以在公众号留言，也可以加微信【**dbxs22**】免费领取电子书。

上篇

腾讯HR管理体系

腾讯从做一款产品起家，在激烈的竞争中得以生存下来，除了各种运气，关键在于“一切以用户价值为依归”，一心只想做好产品体验。

随着企业步入成长期，员工数量剧增，我们开始学习用更专业、人性化的方法助力员工的发展。

自始至终，用户、员工是我们的两条生命线。

以上内容源于腾讯董事会主席兼CEO马化腾在“2015腾讯全球合作伙伴大会”上发表的一封公开信。

在这封信里，马化腾强调了“一切以用户价值为依归”的经营理念在腾讯发展中所起的关键作用。

与此同时，以用户价值为导向的产品思维也深深地影响了腾讯的各个方面，包括人力资源管理。

第一章

腾讯HR三支柱

从腾讯人力资源管理的发展历程来看，腾讯最先设置人力资源部时，是按照传统职能的六个模块（人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理）来划分的。随着员工队伍的壮大，为了更好地服务广大员工，使得HR管理能够有效对接企业发展的战略目标，腾讯实施了HR三支柱体系，在原有人力资源部的基础上衍生出了COE、HRBP、SDC，这也就是现在腾讯HR体系的宏观架构。

其中，COE下设四个部门，即人力资源部、腾讯学院、薪酬福利部、企业文化与员工关系部；HRBP在腾讯的七个事业群和一个职能系统中都设有HR中心；SDC包括HR信息建设中心、HR系统开发中心、运营服务中心，以及四个区域（北京、上海、成都、广州）人力资源中心。

如何让一只大象跳舞

腾讯在初创时仅有5位合伙人，随着公司业务的快速发展，员工数量也不断增加，在2010年时，腾讯员工总数就已突破了1万，截至2017年8月，腾讯员工已经超过4万人。

面对一支如此庞大并且涉及多条业务线的员工队伍，怎样才能避免“大公司病”，来保障公司的运营效率和节奏呢？对此，腾讯在长期的人力资源管理实践中采用了国际盛行的HR三支柱。在这里，我们先来了解一下HR三支柱的由来及内涵，便于大家理解腾讯为什么采用HR三支柱。

HR三支柱的概念最早由人力资源管理大师戴维·尤里奇（Dave Ulrich）在1992年时提出。尤里奇认为，人力资源部不能仅仅是行政支持部门，不应再把重心放在员工招聘或管理薪资福利这样的传统事务上，而是要把重心放在为企业创造价值上。

也就是说，人力资源部存在的意义不在于做了多少事情，而在于给企业带来什么成果——能帮助企业创造多少价值，为客户、投资者和员工提供多少有价值的服务。人力资源部的新使命要求人力资源工作者彻底变革自己的思维方式和行为方式，也促使企业高管将人力资源部门当作一项业务来投资与运营。

为此，尤里奇把HR职能从传统意义上的六大模块（人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理）划分为新的三支柱模型，赋予HR三种角色，分别是COE、HRBP、

SSC。如图1-1所示：

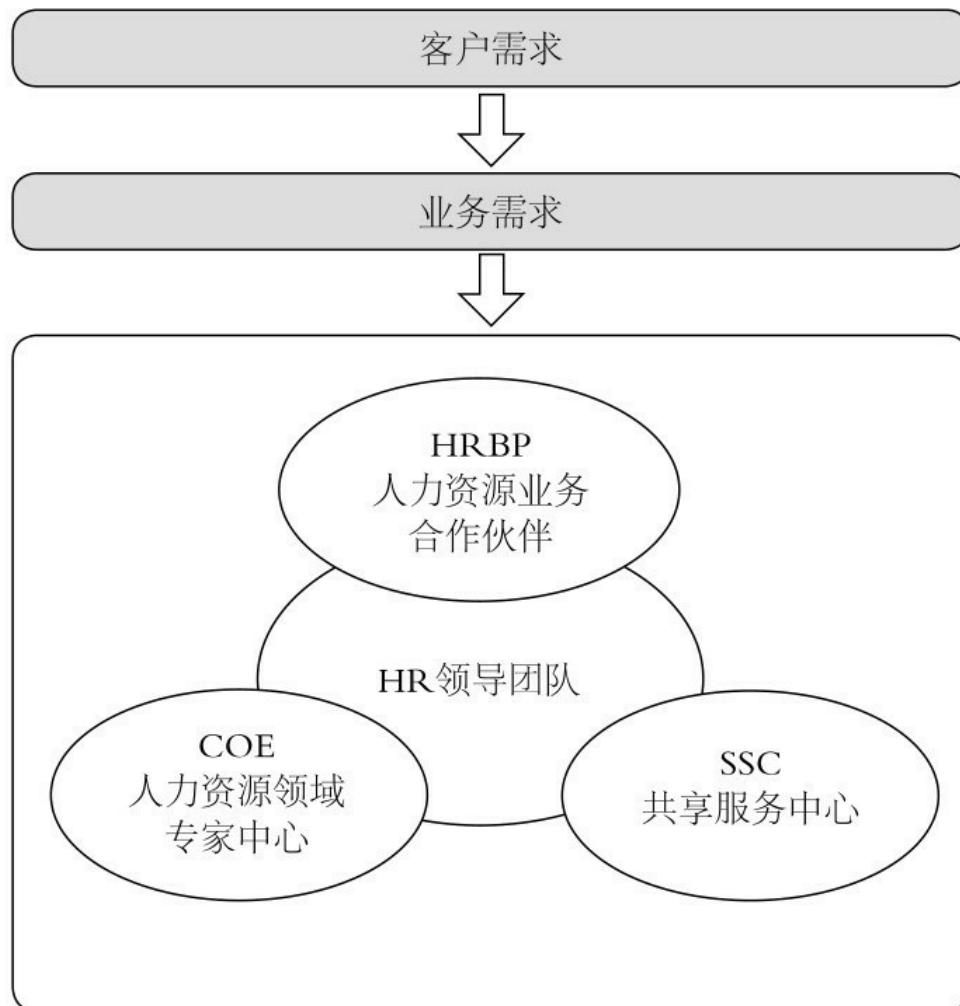


图1-1 企业HR三支柱示意图

从图1-1中我们可以看到，人力资源部门会有客户，会面临一系列业务需求。为此，人力资源部门要能够回答：自己的客户是谁，客户的需求是什么。人力资源部门通过满足客户的业务需求，进而为客户创造和提供价值。

借助营销中的客户细分理论，HR可以把自己的客户分成三类：第一类是高层管理人员，他们的需求主要围绕着战略执行所需的组织、人

才、文化、制度及变革管理等方面的支持；第二类是中层管理人员，他们的需求主要围绕着人员管理方面的咨询、辅导和工具；第三类是员工，他们的需求主要围绕着解答政策方面的疑问，并提供便捷的服务支持，例如劳动合同、入职手续、薪资发放等。

其中，第一类客户的需求呈现高度定制化的特征，第三类客户的需求相对标准化，第二类客户的需求介于二者之间。

为了满足客户的定制化需求，HRBP角色应运而生。HRBP的职责主要是挖掘内部客户需求，为客户提供咨询服务和解决方案。确保HR贴近业务需求，是HR从职能导向转向业务导向的关键。

HRBP要为客户提供解决方案，意味着HRBP需要同时精通业务及HR各个领域的知识，而在现实中，既精通业务又精通专业技术的人才往往很少，于是，就有了专业细分的需要，这便是COE产生的原因。

COE的角色是领域专家，类似于HR领域的技术专家，他们借助在本领域精深的专业知识和熟练的实践技能，负责设计业务导向，创新业务流程、方案、政策等，为HRBP提供技术支持。

为了保障HRBP和COE分别聚焦于咨询、战略性的工作，就需要使其从传统事务性工作中解脱出来。于是，针对HR的第三类客户——员工，其需求往往是相对同质的，存在标准化、规模化的可能，便出现了SSC。

SSC是HR标准服务的提供者，他们负责解答管理者和员工的问询，统一处理事务性工作，帮助HRBP和COE从常规事务性工作中解脱出来，同时对服务的满意度和HR运营状况负责。

HR的角色一分为三后，实现了HR业务导向和公司战略目标的一致性。其中，HRBP的使命是确保HR实现业务导向，贴近业务，解决业务问题；COE的使命是确保全公司政策、流程和方案框架设计的一致性，并基于HRBP反馈的业务需求，在整体一致的框架下保留适度灵活性；SSC的使命是确保全公司服务交付的一致性，为全公司提供标准化、统一化的HR服务交付。

HR三支柱理念早期曾经在IBM得以实施，帮助IBM成功地降低了人力资源成本，提高了运营效率。鉴于IBM在HR三支柱方面的成功实践，HR三支柱也逐渐在国际上流行起来。如今，越来越多的公司在招聘HR人员时，面试题正在从过去常问的“你擅长人力资源六大模块中的哪几块”过渡到“你会操作人力资源三支柱吗”。

腾讯在2010年3月正式提出在公司内部建立HR三支柱的架构，并在实践中予以创新性地开展；2014年，腾讯为了进一步将HR服务产品化，为客户、用户提供端到端的交付，便将SSC升级为SDC。

腾讯COE：HR战略引擎

在腾讯，COE是最先成立的HR支柱。腾讯COE中的文化、培训、绩效管理等职能围绕着组织充满活力的、专业高效的团队与人才战略导向，支撑着组织战略的落地实施。COE根据公司的战略导向，拟定前瞻性的HR战略，制定有战略连接性的HR政策制度，同时负责方法论、工具的研发与指导，在各专业职能领域推动变革，为公司创造价值。

在组织架构上，腾讯COE由人力资源各职能部门构成，包括人力资源部、腾讯学院、薪酬福利部、企业文化与员工关系部，每个部门下又设置了一系列分支子部门。如图1-2所示：

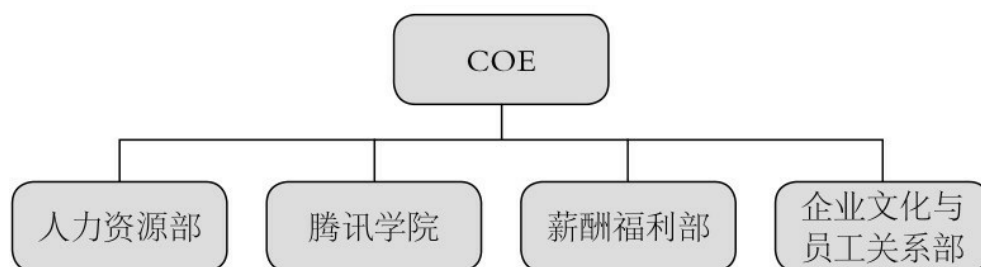


图1-2 腾讯COE架构示意图

COE在腾讯内部只是一个统称，不同部门、不同职位对COE的叫法也会有所区别，例如C招聘，是指COE的员工招聘职能，CER是指COE的员工关系管理职能，COD是指COE的组织发展职能，等等。在腾讯，并非总部的人力资源部门才叫COE，COE是若干职能的集合。

在腾讯COE中有一个部门是人力资源部，不免让人有些困惑。在通常情况下，很多企业的人力资源部涵盖了人力资源管理的所有职能工作，而腾讯的人力资源部仅是COE中的一个部门。

从腾讯HR发展历程来看，腾讯最先有的是人力资源部，当时，人力资源部是按照传统职能的六个模块来划分的。腾讯在实施HR三支柱以后，其他人力资源的新增部门几乎都是从这个人力资源部衍生出来的，相当于对人力资源部这个母体的职能进行了剥离，旧有人力资源部中的招聘和组织发展职能被一直保留下来。

COE下的人力资源部包括三部分，分别是招聘调配中心（C招聘）、组织发展中心（COD）和活力实验室；薪酬福利部包括长期激励管理组、福利管理中心、员工薪酬中心、薪酬福利综合组、绩效管理组；腾讯学院包括领导力发展中心、职业发展中心、培训运营中心；企业文化与员工关系部包括劳动关系组、沟通传播组、组织氛围组。

当然，随着企业发展的需要，COE的上述组织架构也在变化调整中。其中，腾讯的企业文化主要由COE下设的企业文化与员工关系部负责。

企业文化与员工关系部的前身是在2008年成立的一个企业文化委员会，后来逐步演变为企业文化部，这个部门的使命是打造腾讯文化。在腾讯引入HR三支柱模式后，企业文化部归入COE的这个支柱，扮演文化宣传的专家和大脑的角色。腾讯在2013年将企业文化部与员工关系中心合并为企业文化与员工关系部，两者的合并有些渊源。

员工关系中心曾经隶属于COE的人力资源部，主要具备三方面的职能：一是组织氛围建设，比如，员工沟通体系建设、重大信息发布、荣誉激励体系建设、员工关怀（健康检查、健康顾问等）、礼金与慰问金管理等；二是劳动关系管理，比如，劳动关系体系构建、用工规范、离职管理、纪律管理、连接HR热线等；三是资源平台，如员工数据中心等。

不难看出，员工关系中心承担的员工沟通、信息发布平台等职能与企业文化的职能有很多共性。于是，腾讯在2013年将COE企业文化部与隶属于COE人力资源部的员工关系中心合并为企业文化与员工关系部，该部门主要承接组织活动战略，聚焦于强化员工职业化、强化沟通等战略的实施，同时还起到咨询师的作用，例如策划整个公司层面的大型文化活动，宣导公司文化理念，诊断、分析并提炼出公司文化的价值，等等。

除了上述谈到的企业文化与员工关系部，COE支柱中的其他部门也都借助在相应领域精深的专业知识，在设计HR业务导向，创新HR政策、流程和方案，以及为HRBP提供适合业务的定制化人力资源解决方案上起着重要作用。可以说，COE肩负着人力资源各个职能的政策制定、专业研究等任务，某种意义上在HR体系中起到了战略引擎的作用。

腾讯HRBP：业务部门的好搭档

腾讯HRBP主要从业务层面出发，致力于打造强有力的雇主品牌，吸引优秀人才加入腾讯。同时，针对业务产品的招聘需求，以定制化的解决方案引入人才助力业务快跑。HRBP还会根据市场行情定期进行人才更新。

在腾讯HRBP内部，通过细化分工，又可以分为三个模块，如图1-3所示：

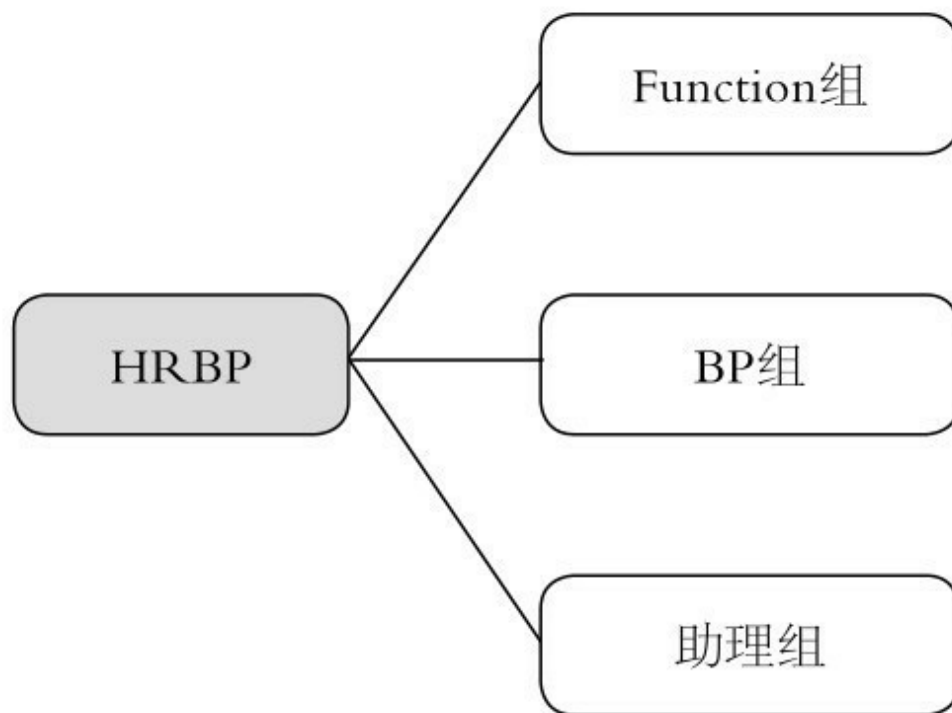


图1-3 腾讯HRBP的内部分工示意图

在图1-3中，Function组主要与COE对接，一方面保证政策落地实施，另一方面推动COE完成任务；BP组参与到业务当中，打破模块的

界线，针对业务问题提供完整的解决方案；助理组与SDC对接，主要处理事务性工作。

腾讯HRBP内部分工的三个模块互相协作，与COE和SDC妥善对接，高效地处理HR中心的工作。举个例子来说，当COE给出篇幅多达上百页的政策时，与其对接的Function组把这份上百页的资料交给BP组，BP组要对这些政策进行深入的理解，并根据业务部门的实际情况提炼出最有效的部分，提炼后的篇幅不过几页，最后输出给业务部门，便于业务部门的高效执行。

为了更好地理解HRBP是如何助力公司业务运营的，我们以腾讯内部的一次组织变革为例予以阐述。

2012年5月18日，腾讯进行了公司创立以来最大的一次组织变革，腾讯内部将其称为“518变革”。在这场组织变革中，腾讯启动了移动互联网事业群（MIG）架构调整，主要变动是手机QQ和超级QQ业务调至社交网络事业群（SNG），手机游戏对外合作部门调至互动娱乐事业群（IEG）。“518变革”将这些核心产品从MIG分离了出去。

一系列核心产品被分离出去后，留给MIG的只剩下手机安全、浏览器，那时，应用宝刚刚进入市场，还是一个处于雏形期的产品。MIG的员工一度认为手机安全这个产品生存不过三个月，浏览器又比不过竞争对手，所以不少人对产品未来的发展缺乏信心。

对此，HRBP与MIG管理团队充分考虑到小团队作战的灵活优势，决定在组织架构上采用FT模式对事业群团队进行大刀阔斧的改革。FT（Feature Team，特性团队）是以用户为中心，打破原有的技术分工（如开发、设计、测试），按产品特征灵活组建的团队。FT模糊角色分

工的概念，以产品特征为最终交付价值，目标明确，权责清晰，根据产品需求临时或长期存在，倡导团队共同完成产品特性，从而创造端对端交会的价值。

管理层将150人的团队分成10个FT，每个FT都配备功能齐全的岗位，包括研发、运营、设计，使得产品的每个功能都有责任人，权、责、利更加清晰。以前的项目经理称为FTO（相当于创业公司的CEO），这样一来，员工迅速有了主人翁意识，重燃了团队的活力。

在这场组织架构的变革中，HRBP发挥了重要的作用，诸如提供组织变革的方法与工具，设计FT团队的绩效考核方案，积极与员工沟通交流以诠释变革的意义，等等。HRBP相当于这场组织变革的催化剂，驱动了MIG团队的组织变革，提升了MIG的活力。

2015年12月18日，腾讯首次设立代表公司级里程碑产品的最高荣誉的“名品堂”，并以重量级奖金激励入围的产品；MIG负责研发的腾讯手机管家、手机QQ浏览器、应用宝三款产品就入围了这届“名品堂”，这在某种程度上彰显了MIG团队的成功。

实际上，HRBP通过驱动业务部门采用FT模式，使得每个小团队的成员都充满了创客（指勇于创新，努力将自己的创意变为现实的人）精神，敢于主动去尝试技术和应用创新，在一定程度上也规避了“大企业病”。

总的来说，腾讯HRBP在组织层面，从HR视角出发参与业务部门的管理工作，联动COE和SDC，向业务部门输出有效的HR解决方案，支持企业的有益变革并参与变革行动；在个人层面，HRBP人员打破了传统HR思维，颠覆旧的认知，将业务部门当作自己的客户，从服务的角

度向业务部门提出建议、推动变革，为业务部门创造业绩，从而有效地促进业务部门目标的达成。

腾讯SDC：做最好的HR产品交付

人力资源共享服务中心（Human Resources Shared Services Center，简称HRSSC）是指企业将各业务单元的所有与人力资源管理有关的行政事务性工作（如员工招聘、薪酬福利核算与发放、社会保险管理、人事档案及人事信息服务管理、劳动合同管理、新员工培训、员工投诉与建议处理、咨询与专家服务等）集中起来，建立一个服务中心。该中心为集团所有的业务单元提供人力资源管理服务，业务单元为其支付服务费用。SSC有助于实现共享服务的内部市场化，通过为内部客户提供统一化、专业化、标准化的高效服务而创造价值，从而在很大程度上达到了整合资源、提高效率、降低成本的目的。

腾讯在引入包括SSC在内的HR三支柱后，考虑到在移动互联网时代，员工个性化需求日益突出，以及业务需求对HR工作的效率和程度提出更高的要求，于是，腾讯开启了SSC的升级换代之路，以用户对HR的需求为核心推动力，在2014年将SSC升级成为产品化、体系化、信息化的共享交付平台（SDC）。

不同于以往SSC注重运营服务工作，腾讯SDC还包括了HR信息建设中心、HR系统开发中心、运营服务中心，以及四个区域（北京、上海、成都、广州）人力资源中心。另外，与大部分公司自上而下的管理理念和管理模式不同，腾讯SDC源自基层用户的需求，属于自下而上地对用户需求的采集、甄别和实现。

腾讯SDC的发展主要经历了三个阶段：第一阶段，在2010年以前，腾讯从HR部门分出一些人到各个区域里满足不同业务部门的需求，这

是区域人力资源中心的开端；第二阶段，在满足了区域的需求后，腾讯发现总部也存在一些烦琐的事务需要HR的支撑，例如，招聘部门的负责人每天都需要花费大量时间去处理一些与招聘无关，却又必须要做的行政事务，于是，腾讯在2010年成立了人力资源平台部，帮助HR处理烦琐的行政事务，让专业HR能专注于更有价值的事情；第三阶段，也就是在2012年，腾讯对人力资源信息化的整体脉络进行梳理，将各个孤立的信息系统及系统数据进行大整合，成立了HR信息建设中心，在2013年，腾讯又成立了HR运营服务中心，从而更好地运营人力资源服务平台，同时，为了解决人力资源系统开发中的专业技术问题，腾讯在2015年正式将HR系统开发中心并入SDC。

可以说，腾讯SDC从用户需求出发，在实践与探索中抓住关键问题，逐个击破，一步步发展成完善的共享交付平台。那么，SDC与SSC相比，有哪些不同呢？主要有以下几点：

（1）从共享事务到共享资源。SSC主要是共享事务，SDC则是共享资源，通过对资源、能力、团队的共享，达到主动提供一站式交付的效果，目的是实现交付的集中化。

（2）从被动响应到主动关注用户需求。传统的SSC是对HR事务性要求的被动响应，SDC则突破了SSC在整个交付链条里仅是执行层面的一个环节的局限，并且以用户的需求为出发点，通过深入挖掘用户需求进行超出预期的交付，从而最大限度地满足用户的需求。

（3）从服务于基础人事工作到同时满足多端需求。传统的SSC仅限于规范化、规模化、标准化的工作，强调的是共享和服务于具有稳定流程的基础人事工作；SDC则强调工作的灵活性，不仅要求对员工端HR基础事务的及时受理，还要求对业务端HR共性需求的标准交付，以

及对COE及HRBP端予以有力支持。

（4）从数据化分析到大数据管理。传统的SSC产生的是招聘、培训、绩效、薪酬和员工关系等职能模块的统计数据，SSC要对这些统计数据进行分析 and 监控，这种对人事工作进行事后总结的做法有着明显的滞后性；SDC建立的大数据团队则优化了人力资源数据分析能力，能够有效地帮助人力资源管理者进行预测式管理。

（5）SDC基于用户需求创新性地打造了一条HR供应链。在这个过程中，首先，SDC为用户建立触手可及的需求响应通道，并且搭建了HR服务生态圈，用户可以在手机端或电脑端的页面上轻松地填写需求，并反馈给SDC；其次，SDC把响应用户需求变成一个平台支持，用做产品的思维做HR工作，让交付产品变得丰富多样，确保SDC在明确标准化的基础上，还强调了业务的弹性；最后，推动用户在SDC平台上更多地自我管理，推动组织更好地自运转。

总之，腾讯SDC通过一系列努力，使得SDC工作变得更更有用户属性、产品属性和趣味属性，从而使得越来越多的用户在SDC提供的服务平台上自助式地选择相应的HR服务，提高了腾讯内部的运转效率。

腾讯链接：腾讯HR发展历程

腾讯从创业至今，其人力资源管理主要经历了三个阶段：

1. 人力资源管理建立期（1998～2003年）

1998年，腾讯在深圳注册成立。当时由于员工人数较少，人力资源管理职能还较为简单，公司没有设置独立的人力资源管理部门，由腾讯创始人之一陈一丹来主管负责人力资源与行政工作。

2001年，腾讯的人力资源工作仍与财务、行政统一称为财务行政人事部，公司人力资源管理还不完善。当时，人力资源管理的主要工作是负责招聘员工和进行内部审计。

2002年，腾讯的员工规模达到200多人，公司的行政职能从原来的财务行政人事部剥离出来，财务与人力资源管理仍然统一于财务人事部。在这一时期，腾讯整体的规模还不是很大，公司主要面临业务上的压力，人力资源管理多为传统的事务性工作。

2003年，腾讯的员工人数急剧增加，人力资源管理工作也越来越重要，于是，腾讯正式成立人力资源部，人力资源管理职能正式独立出来。当时，人力资源部的人数很少，只有7～8名员工。尽管腾讯这时的人力资源管理仍比较简单，但“员工是企业第一财富”的观念渐渐深入人心。

总的来说，第一阶段处于腾讯公司的初创期，公司亟须建立起独立的人力资源管理体系。这个阶段的人力资源管理工作以招聘、薪酬等职

能性工作为主，人力资源部扮演的角色为行政职能类，角色单一。腾讯在这个阶段的人力资源管理工作是以职能为导向的，但在管理理念中已经出现了以客户价值为导向的思想萌芽。

2. 人力资源管理发展转型期（2004～2009年）

2004年6月，腾讯在香港联合交易所主板正式挂牌，成为一家上市公司。此后，腾讯的发展势头愈加迅猛，员工队伍也迅速壮大。

2005年，腾讯的员工人数已经突破2000。如何在员工数量猛增的情况下保持原有企业文化不被冲淡，成为人力资源管理工作面临的一个很大挑战。为此，腾讯人力资源部牵头做了一些文化宣导的项目，腾讯公司也提出了四句管理理念：“关心员工成长，强化执行能力，追求高效和谐，平衡激励约束。”

2006年，腾讯的员工人数已经接近3000，公司管理出现人才急缺的窘况。管理干部的培养亟待加强，同时，公司也迫切需要根据企业的战略需求来全方位地培养和发展员工，这对培训提出了更高的要求。

2007年9月，腾讯成立了中国互联网行业的第一所企业大学——腾讯学院，以培养更多优秀人才为核心目标，致力于搭建一个有腾讯特色的学习型组织。

2009年，腾讯的员工超过6000人，公司层级也产生了变化。以前分为三个层级，分别是员工层、部门经理层、高管层；后来在员工层和部门经理层之间增加了一个基层管理干部的层级，从而灵活高效地支持一线业务单元的人力资源工作。其间，人力资源BP（Business Partner）团队也开始建立。

总的来说，在这个阶段，腾讯面临着企业文化被稀释，人才储备和培养跟不上企业发展，等等问题，为此，腾讯专门成立文化管理委员会和腾讯学院，逐步建立起员工职业发展和培训体系。公司对优化和增强人力资源管理的要求增强，人力资源管理的职能与角色急剧扩增，战略性角色和员工合作伙伴角色开始显现。

3. HR三支柱时期（2010年至今）

2010年，腾讯正式提出要建立HR三支柱。其中，腾讯人力资源专家中心（COE）的主要职责包括：负责人力资源前瞻性的研究；参与并解读公司战略，对接企业战略；规划人力资源战略；制定人力资源制度和政策；作为智囊团，提供人力资源专家支持。COE负责的职能模块主要有招聘管理、绩效管理、薪酬福利管理、组织发展管理、员工关系管理、企业文化管理等。

腾讯人力资源业务合作伙伴（HRBP）的主要职责是针对公司内部客户，即员工的需求提供人力资源的专业分析和支持，协助各业务部门负责人以及管理干部做好在员工发展、梳理需求、发掘人才、整合资源、培养能力等方面的工作，帮助业务部门各级干部培养和发展人力资源管理能力，并协助业务部门开展人力资源管理工作。

腾讯人力资源共享服务中心（SSC）是处于人力资源专家中心（COE）和人力资源业务合作伙伴（HRBP）之间的一个承接性的支柱，为各个事业群内部客户提供统一的专业化和标准化服务，从而达到整合资源、降低成本和提高效率的目的。

2014年，为了更好地为客户和用户提供端到端的交付服务，腾讯将SSC升级为SDC，至此形成了有腾讯特色的HR三支柱体系。

总的来说，在这个阶段，腾讯在HR三支柱领域进行了积极探索与实践，并形成了有公司自身特色的HR三支柱，搭建起了客户价值导向的人力资源管理组织结构，在人力资源管理层面支撑腾讯的健康、快速发展。

延伸阅读：阿里巴巴的HR三支柱

源于西方的HR三支柱理念引入我国后，对我国企业的人力资源管理转型升级产生了重要的影响。在早期探索与实践HR三支柱理念的企业中，有阿里巴巴、腾讯、华为等，这些企业将HR三支柱理念不同程度地与自身实际相结合，从而搭建起了各具特色的HR三支柱体系。在此，我们来看下阿里巴巴是如何搭建起HR三支柱的。

1999年，马云与17个合作伙伴在杭州创办了阿里巴巴网站，致力于在网上做国内外批发贸易市场，标志着阿里巴巴的诞生，这18个人也被称为阿里巴巴的“十八罗汉”。创业不久，阿里巴巴陆续获得多轮融资，注册用户数也在快速增加。

2001年，为美国通用电气公司（General Electric Company，简称GE）服务25年的关明生加入阿里巴巴，帮助其打造了一套与国际接轨的绩效管理体系，奠定了阿里巴巴绩效管理的基础。这一时期，阿里巴巴对于人作为资本而非成本的诠释是，员工首先认同并符合企业的价值观，其次才是业绩和具备阿里巴巴业务发展所需要的技能和潜力。

2003年，阿里巴巴开始实施价值观考核。对此，阿里巴巴前首席人力资源官彭蕾曾说：“我觉得价值观考核就像一根绳子，在我们的队伍规模快速扩张的时候，抓住这根绳子，我们才得以保持阿里巴巴文化的凝聚力，才能在激流险滩中不被冲散。我们对价值观绩效考核，其实就是在不断地把价值观融入渗透到公司文化的血脉中。”

2004年以后，随着阿里巴巴B2B（Business-to-Business，企业对企

业)业务高速成长,员工队伍随之猛增,企业内的层级也在增加。针对这种情况,阿里巴巴创始人马云陷入深深的思索:如何保证在企业层级增多,跨区域发展成为趋势的情况下,有效保证一线员工的价值观传承?

2004~2005年,《历史的天空》和《亮剑》两部军事题材的连续剧热播,《历史的天空》中的张普景政委和《亮剑》里的赵刚政委给观众留下了深刻印象,这两位政委既有好的军事素养,又懂政策。很快,马云将这两部影片的DVD发到了管理层手中,要求管理层通过看连续剧来进行深入探索和学习,这是阿里巴巴业内闻名的“政委体系”的灵感来源。

阿里巴巴的“政委”在阿里巴巴内部被称为“阿里政委”,实质是公司派驻到各业务线的人力资源管理者和价值观管理者,与业务经理搭档,共同做好所在团队的组织管理、员工发展、人才培养等方面的工作。“阿里政委”属于阿里巴巴HR的一种,阿里HR包括职能型HR和业务型HR,前者负责HR领域的政策制定、工具研发,后者则为“政委”。

“阿里政委”是既懂人力资源管理,又了解业务需求的HR“通才”。“阿里政委”的作用与HR三支柱中的HRBP很相似,但又有区别:HRBP从理论到实践都源自国外,属于HR三支柱体系下的概念;“政委体系”则土生土长于阿里巴巴。“阿里政委”和HRBP的共性是基于企业发展和业务需求倒逼,突破传统六大模块的人力资源管理创新。

“阿里政委”的架构如图1-4所示:



图1-4 “阿里政委”的架构示意图

可以说，在阿里巴巴的人力资源体系里，“政委体系”是最大的特色。在阿里巴巴，从“政委”中选拔干部曾是晋级奖励体系里一条不成文的规矩，要晋级必须当过“政委”。当然，阿里巴巴对“政委”的任职资格也有较高的要求。“政委”要参与到全部业务会议里，在阿里巴巴这是硬性要求，这是为了锤炼“政委”的业务能力；“政委”要在工作中善于交流，与员工建立足够的信任关系。

到2007年，阿里巴巴逐渐发展出了有特色的HR三支柱。其中，COE由组织发展部、校园招聘部、社会招聘部、企业文化部、薪酬福利部等构成。组织发展部分为平台和业务两个模块，平台模块负责公司HR整体发展、高管领导力发展和商业教练，业务模块则直接驻点在各个事业群，负责事业群相关的组织架构、人才盘点、业务复盘；校园招聘部负责校园招聘策划、招聘录用分配、新大学生培养计划及实施；社

会招聘主要负责高级人才猎聘等。

HRBP角色由“阿里政委”担当，“阿里政委”现已逐渐被称为HRG，主要从原来的业务线转过来，他们熟悉业务并且能够比较深入地了解人和事，对事业群的组织变革和发展起到重要的推动和支撑作用。在一般情况下，一个大事业群下会有十五个左右的“政委”，一个大的部门下有一个“大政委”带三至四个“小政委”，这些“小政委”在工作内容上不是按照招聘、培训、考核等职能模块划分的，而是每个人负责部门内一些二级组织单元的全HR模块。

SSC主要包括针对员工的服务呼叫中心、社保、公积金、假期、合同管理等人事业务。

第二章

一切以用户价值为依归

在腾讯官网的“企业文化”栏，赫然写着“一切以用户价值为依归”。

腾讯能发展到今天的盛况，与其“一切以用户价值为依归”的经营理念息息相关。只有心里时刻想着用户，用户才会想起你，才会选择你。广大用户的选择，才是一切产品和企业取得成功的基础。

腾讯在企业经营上，悉心关注、创造与实现用户价值，在腾讯的内部人力资源管理上，同样引入了以用户价值为导向的理念。比如，腾讯HR管理秉承将用户价值导向等企业文化转化为企业内部运行理念与机制的使命，深度对接企业的发展战略，同时为广大员工提供卓越的人力资源服务。

文化排在管理首位

企业文化是企业在经营活动中形成的经营理念、价值观念、经营形象等的总和，是企业个性化的根本体现，也是企业生存、竞争和发展的灵魂。腾讯的企业文化包括了品牌标识、企业愿景、企业使命、管理理念、经营理念和价值观。基于企业文化的重要性，腾讯人力资源管理的一个重要理念是企业文化要排在管理的第一位。

我们知道，互联网是一个快速迭代的行业，规章制度往往难以在第一时间覆盖所有可能出现的问题。在这种情况下，文化就成为很有效的手段，我们可以通过企业文化来有效调节员工的能量。

实际上，很多企业都已经认识到了企业文化对员工能量、公司能量的重要性，因此都很重视对企业文化的宣传。然而，企业文化能否真正落地实施，并发挥应有的作用，与广大员工的参与感密切相关。只有员工参与到企业文化中，企业文化才能从概念变成实践。

腾讯在实践企业文化时，以用户需求为导向，注重增强员工的参与感。在管理学中，企业要激发和管理好员工，就得先了解员工，要了解员工，就要找到员工关心的点。腾讯的员工高学历的较多，内部很多工程师热衷于研究和解决问题，为此，腾讯对员工的需求一般都会有非常形象的描述。

举例来说，腾讯的培训部门为了了解员工的培训需求，以及员工对自我形象的认知，让员工们做过一个腾讯人的画像，结果，员工们画出了一个不修边幅的技术宅男的形象。不注重外表，很关注最新科技产

品，对美丽的异性比较留意，等等，这些都是腾讯人的形象，员工画像清晰了，也便于培训部门把握员工的需求点，从而在开展培训工作时有的放矢。

再比如，腾讯的企业文化反对自私自利的行为，同时，为了赢得员工的理解和支持，往往会站在员工的立场加以引导和教育。其中，“瑞雪行动”就是一个很有意思的做法。过去，腾讯有的办公地点在所租大厦的3~10楼，每天上下班高峰时电梯使用会比较紧张，员工们经常要在1楼排很长的队。这时，有些人耍小聪明，先步行走到2楼，由于电梯进行了相应设置，不能乘电梯从2楼直接到达3~10楼，于是，这些员工就先从2楼坐回1楼，然后再上去，完成了变相的“加塞行为”。很明显，这是一种自私自利的行为。

这样的行为，虽然只是小毛病，但也是对公司文化的一种破坏和挑战。腾讯不像其他一些公司那样单纯靠强制执行来解决问题，而是让员工自己主动参与到对问题的思考与讨论当中，并从中找出解决方案。

于是，公司专门开展了一个“瑞雪行动”，在公司内部的BBS（Bulletin Board System，电子公告牌系统，主要指在线社区和论坛）上讨论，引导大家正确对待员工乘电梯变相“加塞”的问题，分析怎么做才是正确的行为。除了在网上讨论，腾讯也会安排一些员工在电梯边引导。通过这些做法，公司领导发现，员工们知道善恶美丑，只要采取让员工们可以理解和接受的方式，他们还是会主动配合并加以改正的。当“瑞雪行动”开展一两周后，效果很明显，员工们乘坐电梯时都会自觉排队。员工们一旦适应这种规则后，也就自觉养成了良好的习惯，并成为新员工践行企业文化的引导者。

此外，腾讯还有很多宣传平台，比如纸质刊物、内部论坛、视频，

还有腾讯电视台、总办面对面、微信账号等。公司每一年都会把员工和公司的一些故事整理、编辑出来，这些产品能让大家确切地感受到腾讯特有的文化。

总的来说，腾讯文化在员工行为管理方面，有阳光、瑞雪、荣誉等品牌。“阳光”与处罚相关，通过阳光行为准则来倡导大家自觉抵制不良行为；在管理之中有一个地带，这个地带可能不是制度，难以在劳动合同里体现，却对整个组织的气氛有很大影响，比如我们上面提到的员工逆向乘坐电梯的行为，对此，腾讯取了个名字叫“瑞雪”，寓意“瑞雪兆丰年”，指下雪之后，大地洁白一片，把不好的行为去掉了，我们上面提到的“瑞雪行动”便是源于这样的含义，基于此，“瑞雪”在腾讯具有了某种特定的含义，也时常有人在论坛上讲哪些员工“瑞雪”了，哪些员工不“瑞雪”了；“荣誉”则主要是倡导员工做公司鼓励的行为。

最后，腾讯积极利用企业文化的力量，有效地推动员工们参与到企业文化中，从而统一了大家的价值观，使大家自发地基于公司的价值观朝着同一个方向思考和努力。腾讯通过这种软性的文化有效地引导了员工的行为，对员工起到了潜移默化的管理作用。

深度挖掘用户价值链

腾讯自从1998年11月成立以来，始终秉承“一切以用户价值为依归”的理念，该理念成为腾讯企业文化的重要组成部分，堪称腾讯人的“传家宝”，也是腾讯的成功之道。对此，正如腾讯创始人马化腾所说：“（创业）初期运气占得比较重，至少70%。但是2001年之后主要靠自己，靠对用户价值的挖掘与尊重。”

可以说，腾讯就是靠着“一切以用户价值为依归”，不断地发掘对用户有价值的需求，满足用户需求，进而丰满用户价值链，腾讯也在这过程中赢得了用户的认可。作为腾讯文化的重要缔造者，腾讯创始人之一陈一丹也说：“首先从用户的需求出发，真正感受让用户的需求可以落地。”腾讯的用户价值导向对公司的方方面面产生了重要影响，从某种程度上铸就了腾讯文化的内核。

腾讯很早就认识到了用户价值的重要性，正如马化腾所描述的：“我们从一开始进入互联网的时候，就很注重从用户需求方面考虑。那个时候，门户有了，邮箱有了，但在网络上实现即时互通的用户还是少数。正是分析到用户的需求，我们才着力在即时通信领域进行探索，并通过持续的创新和探索来不断满足用户的需求。”

可见，腾讯的核心发展战略始终围绕用户价值，“一切以用户价值为依归，发展安全健康活跃平台”是腾讯持续健康与快速发展的秘诀。我们也知道，当今市场，产品与经营模式同质化严重，大多数行业的业务模式容易被复制，企业要保持竞争优势，关键在于保持核心竞争力。

截至2017年8月，腾讯微信月活跃用户数达到9.63亿，QQ月活跃用户数达到8.50亿，庞大的用户数是腾讯的宝贵资源，而始终坚持用户价值导向则成为腾讯的核心发展战略。对腾讯而言，用户价值链是公司为之服务的重心所在，同时，腾讯固守对用户负责的原则，以不影响现有用户的使用为前提，每一次业务迭代或调整都为用户提供更多的选择机会和更好的体验。

在腾讯，用户价值导向不仅在战略上指导着公司的业务发展，在内部员工管理上也成为公司的一个重要理念。比如，在2009年上半年，腾讯的一系列公司级奖励管理办法陆续出台，由此构成的“腾讯荣誉激励体系”以更加客观、公正、立体、透明的方式，表彰包括创新在内的“一切以用户价值为依归”的行动和成果。

在2009～2010年，腾讯内部共有158个跨部门项目团队，在用户体验改善、用户价值创造、保障用户信息安全、聚焦社会热点报道、运营无障碍、专利申请、技术突破、架构优化等方面，获得公司级奖励的荣誉。这反映出腾讯用户价值导向不仅是企业战略，还是公司绩效考核的重要指导依据。

实际上，坚持用户价值导向，某种程度上是在坚守一种社会责任。当前，在商业利益和社会责任的权衡中，有些企业偏向了商业利益，由此引发的一系列损害用户价值的情况时有发生，这种做法归根结底损害了用户对企业的信任，阻挠了企业的健康发展。

为此，腾讯在企业文化里明确表示，要“一切以用户价值为依归”，注重长远发展，绝不因商业利益而损害用户价值；关注并深刻理解用户需求，不断以卓越的产品和服务满足用户需求；重视与用户的情感沟通，尊重用户感受，与用户共同成长。

腾讯始终将用户价值放在第一位的做法，赢得了员工、股东与公司的合作伙伴的认同，也使得腾讯有效地处理好了商业竞争与社会责任之间的良性循环，使腾讯不断做好自身，把企业经营好，持续地服务好用户，为用户创造价值，最终推动了腾讯的健康、快速发展。

为用户搭建一个网络生活平台

腾讯在1998年11月创业时，度过了一段彷徨的摸索期，在1999年2月，马化腾团队模仿当时国际上一款流行的即时聊天工具ICQ（全称“I Seek You”，意为“我在找你”，于1996年7月由三位以色列软件工程师研发推出，ICQ是世界上第一款即时通信软件；1998年，美国在线AOL收购ICQ），研发并推出腾讯的第一款即时通信工具OICQ（全称“Opening I seek You”，意为“开放的ICQ”）。

2000年，正当腾讯OICQ席卷中国即时通信市场时，ICQ的母公司美国在线（American Online，简称AOL）起诉腾讯侵权，要求OICQ改名。马化腾急中生智，便将OICQ改名为QQ，也就是我们现在熟知并广泛使用的QQ。为了便于称呼，我们暂且将QQ一开始的名字OICQ也统称为QQ。

腾讯QQ一经推出，立即获得广大网民的热爱。1999年11月，QQ推出的当月，注册用户数就突破6万；2000年4月，QQ注册用户数达到10万；2000年5月，QQ同时在线用户数突破10万；2000年6月，QQ单月用户注册数就超过10万；2001年2月，QQ同时在线用户数超过100万，注册用户数已增至2000万，并有望突破亿人注册大关。

然而，尽管QQ受到广大网民的喜爱，用户数量节节攀增，可是腾讯一时并没有为QQ找到好的盈利模式，同时，QQ用户数的剧增，使得QQ对服务器的要求随之增加，腾讯不得不将融资所得几乎都用到服务器的添置上，曾经投资腾讯的主要股东IDG与香港盈科也开始停止追加投资，并准备出售手中的腾讯股份，腾讯随之出现了资金危机。

这时，已进入中国投资界的南非MIH的中国业务部副总裁网大为发现了一个奇怪的现象：“我每到一个中国的城市，就去当地的网吧看一看，看看那里的年轻人都在玩什么游戏。我惊奇地发现，几乎所有网吧的电脑桌面上都挂着OICQ的程序。我想，这应该是一家伟大的互联网企业，想要看看这是一家什么样的公司。”

于是，在2001年，MIH与腾讯进行了多轮谈判。当时腾讯的股价为6000万美元，这与知名门户网站新浪在美国纳斯达克的融资额相同。到2001年6月，香港盈科以1260万美元的价格将其所持腾讯控股20%的股份悉数出售给MIH，不久，MIH从IDG手中收购了腾讯控股13%的股份，腾讯又通过股份置换的方式，获得MIH的投资，从而摆脱了资金的困扰。

从2001年开始，腾讯通过互联网与移动通信的结合，开始找到了互联网企业的盈利模式和渠道。进入2002年，腾讯迎来了高速发展期，年复合增长率在200%以上。接着，腾讯建立了门户网站，也开始进军网络游戏以及电子商务等领域。

随着互联网与其他行业的深度整合，网络逐渐覆盖人们物质生活和精神生活的方方面面，正在成为全面展示人们生活元素的平台。那么，从腾讯推出QQ到后来推出的其他一系列互联网产品来看，它的互联网布局是什么，又要为用户提供什么样的互联网服务呢？

对此，马化腾早在2004年接受《东方企业家》杂志采访时就说：“腾讯的目标就是要搭建一个网络生活的平台，腾讯公司是从专注于互联网即时通信起家的，目前已经拥有了包括消费者IM，也就是我们熟悉的QQ，专业的IM，就是我们的Tencent Messenger，再到企业级的RTX，这一套完整的即时通信的产品线。这是我们的基础，也是一个

纵向的核心。同时，在横向方面，我们经过一年时间的不断完善，极大扩展和丰富了我们的门户网站。未来，在深度整合的基础上，腾讯将采取‘一横一竖’的业务模式，原有的即时通信工具和门户网站将从两个维度叠加包括MMS、WAP等在内的无线增值服务，包括网络游戏在内的互动娱乐服务，以及包括多媒体、音乐、电子杂志等在内的网络内容服务，和包括B2C、C2C、拍卖在内的电子商务.....我们希望，通过这个平台，人们可以利用网络提升生活品质和工作效率，使网络成为人们日常生活、工作和学习的重要组成部分。”

从2006年开始，马化腾致力于为全中国的网民提供优质的在线生活，他希望这种在线生活就像水和电一样，成为大家日常使用的服务。对此，正如马化腾在一次演讲中所说：“互联网不是一个单独的产业，实际是一个很现实、方方面面的行业结合非常紧密的在线版本的升级。在互联网普及，融入生活的情况下，互联网在任何时间、地点，用任何终端、任何接入方式都可以通过网络满足人们的各种需求，主要包括信息获取、通信沟通、休闲娱乐、商务交易这四个方面的需求。现在我们可以看这四个需求是怎样的变化和对比。首先是资讯，就是说在传统生活中我们是通过报纸、书籍、电视、广播来接收信息，是一种割裂、被动的信息获取方式。在线生活是通过搜索引擎，通过新闻门户，通过互动的网络电视、网络电台的方式，能够非常便捷地主动获取海量的信息，以及通过分享信息还可以和社区进行互动.....”

2011年1月，腾讯又推出了专为移动互联网时代量身打造的微信，秉持“为用户搭建一个网络生活平台”的理念，微信迅速成为一个贴近大众生活的平台。

实际上，腾讯不仅在产品经营上致力于为用户打造一个丰富而高效的网络生活平台，在内部人力资源管理上也打造了一个人力资源管理平

台，在平台上为员工们提供一系列人力资源服务，不断地提升着员工满意度，提高着人力资源工作效率。

腾讯链接：腾讯“安居计划”

马化腾说：“腾讯视员工为企业的第一财富。对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换，资金可以吸收，可以调整，而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”

在贯彻“以人为本”方面，腾讯积极调研员工的物质需求和精神需求，在合情合理，公司力所能及的情况下予以满足。

另外，根据马斯洛需求层次理论，将人的需求像阶梯一样从低到高分5种，分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。该理论运用到企业中，员工最基础的需求是物质方面的需求。在现实中，不少企业标榜“以人为本”，能否落到实处，要看企业对员工关注的问题是否真正用心。在这方面，腾讯可谓“想员工之所想，急员工之所急”。

2011年，腾讯高层在与员工的交流中发现，有一项员工需求很难绕开，那就是住房问题。当时，深圳房价已经很高，很多年轻员工虽然在深圳（腾讯总部）发展得很好，但是由于难以承受深圳的高房价，对这个城市缺乏归属感，进而也没有在这里长期发展的打算。

为了能够让大家安心工作，腾讯决定在公司能力范围内，帮助员工减少住房方面的不确定性，让大家先安居再乐业。

2011年6月27日，腾讯宣布正式启动“安居计划”，将在3年内投入10亿元为首次购房的员工提供免息借款。考虑到国内各地的经济和房价水平差异，“安居计划”将免息借款金额上限分为20万元和30万元两档。其

中，北京、上海、广州、深圳的员工可以申请最高30万元免息借款，其他城市则可以申请最高20万元免息借款。为确保能切实惠及尽可能多的公司基层员工，中层以上的管理干部和专家均不参与此次“安居计划”。该计划具体实施由腾讯人力资源部门出具细则引导员工进行申请。

“安居计划”规定，凡在腾讯工作满3年，符合相应条件的员工均可提出申请。在申请安居借款时，员工只需出具购房合同，并提交由中国人民银行出具的个人信用查询报告，基本上无须任何担保就可以申请免息借款。

为了进一步保障员工的安居需求得以满足，腾讯之后又将一线城市员工能享受的安居借款额度提高至50万元，二线城市提高至25万元。

总的来说，“安居计划”旨在帮助为腾讯发展做出贡献并积极进取的员工，使他们在购房这一人生大事上无后顾之忧。“安居计划”管理办法还特别强调，该计划针对的是最有安居需求的员工，并且只用于购买首套住房，“员工在公司工作期间只可享受一次安居计划购房免息借款”。

据统计，腾讯“安居计划”推出5年来，已经帮助4000多名员工首次实现了购房梦。其间，腾讯用心调研员工需求，还对“安居计划”予以适当调整，比如放宽员工的购房所在地，员工可以在社保所在地或者工作地二选一地选择购房，借款额度按所购房产所在地城市标准为准。

在帮助员工首次购房的同时，2016年5月1日，腾讯又出台了“易居计划”，通过该计划为员工发放“租房补贴”：未享受过公司“安居计划”，是公司的正式员工，社会工龄小于或等于3年，同时满足这3个条件，就符合“易居计划”的标准，可以领取租房补贴，最长可以领取3年。

“易居计划”也是参考不同地区确定相应的补贴标准，其中，北上广深四地补贴为15000元 / 年 / 人，其他城市为7500元 / 年 / 人。

可以说，腾讯的“安居计划”，以及延伸出的“易居计划”，无不是对腾讯“以人为本”理念的实践和印证。很多企业，时常感慨员工归属感不强、忠诚度不高、缺乏团队精神，然而这些企业是否真的用心去帮助员工解决最关注的问题了？各个企业在制订员工关怀措施时不必盲目攀比，结合本公司能承受的实际水平，用心去帮助员工解决实际问题，就是“以人为本”的确切体现。

在这方面，腾讯“安居计划”反映出了企业对员工需求的高度关注与责任感，值得我们学习。

延伸阅读：马云谈企业文化

阿里巴巴集团董事局主席马云说：“上等公司治理靠文化，中等公司靠制度，下等公司靠亲友义气。”马云认为，企业文化必须做实才有意义，否则难以见到成效。在日常生活中，我们看到一些企业把企业文化的标语贴在墙报上，印在杂志上，或者举办活动予以宣传，固然可以理解，但关键还是文化能否落到实处，能否“说的和想的一样，做的和说的一样”。

企业文化的落实需要内外言行一致，这是执行企业文化最关键的部分。毕竟，员工不是看你如何说的，而是看你如何做的。一般来说，制度可以更改，但是文化一旦形成就很难改变。因此，制定适合本公司的文化战略非常重要。

马云认为，企业文化的最重要核心点就是确立一个共同的目标，然后整个团队朝着这个目标努力，企业才能朝气蓬勃。在这方面，以马云为核心的阿里巴巴领导层决定要做102年的企业。

阿里巴巴设定102年的目标，而非日常所闻的“要做百年企业”，马云是这样解释的：阿里巴巴成立于1999年，20世纪活1年，21世纪活100年，到22世纪再活1年就达到了102年，纵跨3个世纪。

目标一旦确定，那么企业就要为实现这个目标去建立相应的体系、制度和文化。一般来说，一个人设定1年的目标，与设定10年的目标，考虑的问题是不一样的。同样，一个企业设定102年的目标，那么就要相应地为102年打好各方面的基础，规划战略与文化，以更好地与目标

相配套。

当然，能让企业活得足够长久，几乎是每一家企业的愿望。企业是为了满足用户相应需求，为用户带来价值而存在的，因此，企业能否长久地存活下去，最终要看用户是否选择企业所提供的产品和服务。于是，马云又提出“让天下没有难做的生意”，力争做到只要是商人，就一定会用到阿里巴巴提供的服务，并将此作为阿里巴巴的使命。

有了共同的目标、使命，马云还提出要将“六脉神剑”作为阿里巴巴的六大价值观，分别如下：

第一，客户第一。马云认为，大家聚集在一起创办和经营企业，“是为社会创造价值，是改变别人，是影响别人，服务好客户，是谁付我们钱的，不是老板付我们钱的，是客户付我们钱的，不是投资者给我们钱的，是客户给我们钱的，所以客户永远是上帝，客户第一”。

第二，团队合作。全体员工要积极融入团队，乐意接受同事的帮助，配合团队完成工作；积极主动地分享业务知识和经验，主动给予同事一定的帮助，善于利用团队的力量解决问题和困难；善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则；有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围。

第三，拥抱变化。员工要适应公司的日常变化，不抱怨；对于变化产生的困难和挫折，能够自我调整，并正面影响和带动同事；创造变化，并带来绩效，有突破性的提高。

第四，诚信。做人要诚实正直，表里如一；不传播未经证实的消息，不在背后不负责任地议论事和人，并能正面引导，对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”；对损害公司利益的不诚信行为予以正确有

效的制止。

第五，激情。阿里员工要喜欢自己的工作，认同阿里巴巴的企业文化；热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失；始终以乐观主义的精神和必胜的信念影响并带动同事和团队；不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求。

第六，敬业。马云认为，做人要“诚信、敬业、激情”。我们常听到“敬业”这个词，究竟什么是敬业呢？对此，马云说：“什么是敬业？我们告诉每个员工，你待在这儿，你就要爱这儿。有些年轻人，待在一个单位里面，天天说这个单位真不好，但他又不走。就像你天天埋怨你的丈夫、太太，你又不离婚。如果你觉得这个公司不好，你不想留在这儿，那你就离开。员工必须坚持这个理想、使命感、价值观，然后一代一代地延续下去，像DNA一样。这个公司的人可以老去，这个公司的人可以换去，但这个公司坚持的使命感、价值观、共同的目标、文化是不能断的，因为只有文化才会一代代传递下去。”

最后，企业文化实际上体现了企业的责任感和担当，正如马云所说：“‘责任’是我们存在的目的。如果你想做企业家，想把企业做大，那就该去解决社会问题。你会发现，你的付出在几年后将给你的企业和梦想创造无限价值。请记住，是客户付你钱，员工为你创造价值，他们才是最大的财富。如果你没能改善员工的生活，并通过员工去影响客户、帮助客户，你就只是一台赚钱的机器，迟早会后悔。……把实的做虚，把虚的做实，方能成为优秀的企业家。什么是‘实’？是指营业额、利润这些看得见的收益。什么是‘虚’？是指企业价值、文化、使命、流程、制度这些看不见的内容。……善待你的员工，尊重你的客户，企业一定会活下来。企业要有信仰，人更是如此。”

第三章

用产品思维做HR

与传统企业相比，腾讯的业务特点有所不同。传统企业的产出比较有形，员工的工作可以采用计时、计件等方式来衡量结果。在这种情况下，对应的HR管理往往会采取科层式模式，员工只要踏踏实实做好手头标准化的工作即可。而作为一家软件企业，腾讯的产出相对无形，软件产品的生产过程不仅要遵循相应的业界规范，还需要在使用过程中不断地融入用户体验，因而对员工工作的衡量也更侧重于有效性，尤其是用户体验方面的改进。

为此，腾讯的HR政策与公司业务紧密结合，尤其是把人力资源本身当成一款产品来运作，以产品管理的模式来管理人才。在腾讯，普通员工与领导干部都是HR的客户，HR是员工的服务者又是专业支持者，帮助他们不断成长进步，同时，HR还帮助各级领导打造优秀文化，建立高效组织，形成顺畅的流程，根据各部门的业务发展情况提供有针对性的人力资源综合解决方案。

腾讯的产品化思维

“产品经理”一词从2015年开始热度渐高，腾讯强调每个人都是产品经理，要求HR能够像产品经理一样用产品思维去思考和解决问题。身为董事会主席兼首席执行官的马化腾更是以“超级产品经理”著称。

举例来说，腾讯以产品线超长著称，涵盖了社交（QQ、微信、QQ空间）、支付（财付通、微信支付、QQ钱包）、娱乐（腾讯游戏、腾讯动漫、QQ音乐）、资讯（腾讯网、腾讯视频、腾讯微博）、工具（QQ浏览器、腾讯手机管家、腾讯电脑管家、腾讯地图、QQ邮箱）、平台（腾讯开放平台、腾讯云）等业务领域。难得的是，这么庞大的产品阵容，马化腾竟然能关注到产品迭代的几乎所有环节。

马化腾参与并推进产品迭代的重要方式是发邮件，为此，马化腾曾被称为“邮件狂人”。比如：曾负责QQ空间开发，担任过腾讯副总裁的郑志昊在与媒体交流时表示，马化腾与QQ空间开发团队的邮件往来超过2000份；2007年，张小龙对QQ邮箱进行改版时，QQ邮箱还只是腾讯体系内一个非常边缘的产品，马化腾在一年半的时间里，竟与QQ邮箱团队来往了超过1300份邮件。

在腾讯有一个流传甚广的段子：一天早上，刚到上班时间，有员工发现马化腾在凌晨四点半发的邮件，总裁很快回了邮件，副总裁在十点半回复，几个总经理中午十二点回复了讨论结果，到下午三点，技术方案已经有了，晚上十点，产品经理发出了该项目的详细排期，整个产品方案总共用时十八个小时。因此，腾讯联合创始人张志东认为：“腾讯的产品迭代就是一个被马化腾的邮件推着走的过程。”

那么，腾讯这么多的产品，马化腾作为企业CEO，平时公务繁多，又是如何做到几乎对所有产品都了如指掌呢？对此，美国福特汽车创始人亨利·福特（1863～1947）曾说：“成功的秘诀，在于把自己的脚放进他人的鞋子里，进而从他人的角度来考虑事物，服务就是这样的精神，站在客人的立场上去看世界。”可见，从客户的角度思考问题是一个公开的商业秘密，但是很多人仅仅是“知道”而已，马化腾却做到了。

比如，马化腾会像普通用户一样，每天轮流使用每一个产品，一旦发现产品的不足，就立即迭代改进。马化腾认为，一个合格的产品经理一定要对产品敏感，一定要像用户那样挑剔地对待自己负责的产品，才能打磨出信得过的产品。另外，马化腾还会经常到各个产品论坛去查看用户不同的反馈，并且主动和用户接触，帮助用户解决问题。在马化腾的带动下，腾讯的工程师都养成了一个习惯：每两个小时轮流监测、回复网上出现的用户意见。

2008年10月，马化腾在公司的一次产品技术峰会上做了一个演讲，首次比较系统地阐述了产品思维，这也是对腾讯产品思维的一次重要阐述。马化腾在这场技术峰会上说的话也很快成为互联网产品的标配性语言。

比如，在产品的核心功能方面，马化腾认为：“任何产品都有核心功能，其宗旨就是能帮助到用户，解决用户某一方面的需求，如节省时间、解决问题、提升效率等。核心能力要做到极致。”

在产品的口碑方面，马化腾认为：“产品经理要关注最核心、能够获得用户口碑的战略点……在核心功能做好后，常用功能是要逐步补齐的。产品在局部、细小之处的创新应该永不满足。”

在产品体验方面，马化腾认为：“产品经理要把自己当成一个‘最挑剔的用户’。开发人员要用心来思考产品，开发的产品要符合用户的使用习惯。”

总之，产品思维不仅直接影响腾讯整个产品体系的发展，还对腾讯的人力资源管理等一系列职能工作产生了深刻影响，从而推动了腾讯“人人都是产品经理”的进程，使腾讯致力于为用户提供更佳的服务和体验。

人力资源从管理到服务

不同于大多数传统制造型或服务型企业依靠简单的人力叠加，互联网公司需要员工既懂得“服从”管理，又有创造力。这也正是互联网公司在人力资源管理中面临的最大挑战：一方面，由于员工普遍受过高等教育、拥有更独立的价值观，如果无法使得企业文化在员工中贯彻，就难以取得他们的认同感，就会影响企业战略目标的实现；另一方面，员工拥有较强的专业能力，难免会被同行频繁高薪“挖角”，从而影响队伍的稳定。

腾讯自创立以来，无论是高层，还是基层，离职率都很低，即便是创业元老离职了，腾讯仍会在管理团队名单中为他们留下“终身名誉顾问”的职位。可以说，稳定而有竞争力的团队是腾讯强大的产品开发能力和盈利能力的保障。

腾讯对于员工的认知，正如腾讯公司高级副总裁奚丹所说：“人不是雇员，也不是生产力，而是腾讯最有价值的资源，是腾讯的第一财富。”奚丹之所以有这样的感慨，是因为他在2002年加入腾讯时，有两件事让他颇为惊讶：一是腾讯全体员工都配有期权，这在那个年代很罕见；二是腾讯早期用户迅速增加却还没有找到盈利模式时，管理层为了让员工生活有所保障，自己节衣缩食，甚至做一些兼职来为公司增加收入，改善员工的生活。

可以说，“人”一直是腾讯的重要命题。腾讯不仅在产品方面有“一切以用户价值为依归”的理念，在用人方面也体现出人本的价值观。为了进一步做好人的工作，腾讯要求HR要像互联网行业的产品经理那样

工作。

为此，奚丹认为，当前的人力资源最有价值的部分不再只是单纯的管理，而是为员工提供更好的服务。人力资源部门和业务部门一样，理念同样是“一切以用户价值为依归”。

为了进一步做好人力资源工作，腾讯要求人力资源部门把“用户”识别到“人”。举例来说，在招聘环节，用户就是具体业务部门的负责人；制定薪酬福利制度时，用户就是腾讯的员工。

在腾讯的业务体系内流传着这样一句话：“真正的用户需求是说不出来的。”这个理念正如苹果公司创始人乔布斯（1955～2011）所说：“消费者并不知道需要什么，直到我们拿出自己的产品，他们就发现，这是我要的东西。”

可见，作为产品经理，要对用户需求有深刻的洞察力，并且能够将用户需求予以具体化。实际上，人力资源部门的员工也需要具备这样的能力。

比如，当业务部门提出用人需求时，人力资源部门首先会在公司内部选择三个以上优质员工作为样本；接着建模、扫描，分析这些优质员工背后的成功因素，比如逻辑思维好、对数字敏感、善于学习等；然后对这些成功因素倒推并具体到行为，再根据行为设置面试问题，最后的问题后面附上可能的答案并给出分值。

在腾讯，每当遇到和员工有关的事时，人力资源部门就会进行调研，从而广泛征询员工意见。在实践中，只要员工意见得以快速落实，员工的主动性就会提高；在对员工进行问卷调研时，员工不感兴趣的题目可以不回答。同时，人力资源部门也会把握问卷尺度，包括将问卷定

向发给相关员工，避免问卷太多、题目太多或调研对象笼统而给员工带来新的麻烦。

另外，我们在前面介绍过腾讯为了杜绝“逆乘电梯”，开展过一项“瑞雪行动”，瑞雪一方面代表着“兆丰年”的美好愿景，另一方面又能冻死害虫，象征弃恶扬善。对此，腾讯一位HR负责人曾说：“瑞雪关注的是小行为。但腾讯希望用好的氛围同化大家，至少在公司的环境里相互信任、相互尊重，不把那些对社会的焦虑和抱怨带到工作中来。”

当然，“瑞雪行动”通过不断升级，从最初的文明乘梯、文明排队等社会内容，已经逐渐演变到职场内容，这不仅优化了腾讯公司的内部风貌，还进一步优化了员工的综合素养。

总之，腾讯更多地将人力资源视为一项服务，通过为员工提供优质的人力资源服务，助力业务部门经营，从而推动腾讯公司的健康发展。

用户体验的“10/100/1000法则”

在用户体验方面，腾讯总结出了一个“10/100/1000法则”，马化腾对此描述道：“产品经理每月必须做10个用户调查，关注100个用户博客，收集反馈1000个用户体验。”马化腾还强调：“在研究用户需求上没有什么捷径可以走，不要以为自己可以想当然地猜测用户习惯。比如：自认为定位于低端用户的产品，想都不想就滥用卡通头像和一些花哨的页面装饰，以为这样就是满足了用户需求；自认为定位于高端用户的产品，又喜欢自命清高……这些都是不尊重用户、不以用户为核心的体现。”

关于用户需求，马化腾认为，人们对互联网有四大需求：一是信息共享，二是通信，三是娱乐互动，四是电子商务。网民数量的日益庞大，为互联网的发展奠定了基础，网民们的四大需求为互联网发展提供了机遇。当然，机遇固然存在，但是能否真正把握住机遇，要看企业是否懂得用户需求，是否能够满足用户需求。

2010年，马化腾给员工们写了一封信，信中写道：“真正的危机从来不会从外部袭来。只有当我们漠视用户体验时，才会遇到真正的危机。只有当有一天腾讯丢了兢兢业业、勤勤恳恳为用户服务的文化的时候，这才是真正的灾难。”

在如何做好产品用户体验上，马化腾比较赞同乔布斯的观点。在乔布斯看来，最好的“用户体验设计”需要遵循六个原则：第一，一定不要浪费用户的时间，例如，减少用户鼠标移动的距离和点击次数，减少用户眼球转动满屏寻找的次数，等等；第二，一定不要想当然，不要打扰和强迫用户；第三，采用最简洁的产品设计，将用户使用产品时的学习

成本降到最低；第四，一定不要以为给用户提供的东西越多就越好，要学会给用户需求做减法，要让用户感到简洁而实用；第五，一定要明白你的产品面对的是什么样的用户群；第六，一定要尝试去接触你的用户，了解他们的特征和行为习惯。

实际上，企业能够生存，唯一的原因是顾客乐意购买你的产品，用户愿意使用你的产品，这同样适用于向产品经理角色转变的HR人员。人力资源部门的用户是公司员工，员工获得了良好的人力资源服务，就会相应地把更多时间和精力投入业务工作中，既提高了公司的运营效率，又促进了公司的健康运转。

为了不断提高用户体验，“用户反馈—改进—再反馈—再改进”的过程几乎每一天都在腾讯的各条产品线中反复上演。不同于传统行业，互联网产品研发团队和用户感受的交互是非常快的，新的产品或功能刚一上线，用户如果不喜欢，马上就会通过各种渠道吐槽，并且将这种意见迅速传播。

那么，产品经理如何从收集与获取的各类用户意见中进行筛选，并确定处理次序和节奏？对此，腾讯联合创始人张志东坦言：“目前还没有完美的放之四海而皆准的标准，仍在探索之中。”

既然如此，在处理用户体验方面，产品经理所积累的庞大素材库就会起到关键作用，这也是为什么腾讯要求产品经理遵循“10/100/1000法则”。

举例来说，腾讯的微信团队之前是做QQ邮箱的，在开始研发微信这一手机应用后，团队成员之前在用户体验方面的很多经验都有助于他们准确地把握新产品的用户需求。

总的来说，腾讯的一系列产品思维可以帮助HR像产品经理一样做好人力资源工作，用户体验方面也不例外。或许HR不必像业务部门的产品经理那样严格按照“10/100/1000法则”去做，包括“做10个用户调查，关注100个用户博客，收集反馈1000个用户体验”，但一定会按照“10/100/1000法则”的精髓去做，也就是高度重视用户体验，根据用户反馈予以改进，然后再反馈，再改进，最终臻于完美。

腾讯链接：腾讯**HR**助手

腾讯做产品最突出的理念就是以用户为中心，从用户的角度出发，挖掘用户最深层次的需求，从而研发出超出用户预期的产品，力争做到比用户还懂用户。这种做产品的理念同样贯穿腾讯**HR**服务。

实际上，不仅腾讯为广大网民研发出了一系列他们喜爱的互联网产品，腾讯产品化的**HR**也为公司内部广大员工提供了一系列便捷平台，其中最具代表性的就是**HR**助手。我们知道，在移动互联网时代，手机无疑是离所有人最近的信息化工具，为此，腾讯**SDC**聚焦于移动端，希望打造一款便捷、高效的工具，员工只要使用该工具即可自主完成一系列人力资源业务，从而推动员工管理朝着“自驱动”和“自我管理”的方向发展。在这种情况下，**SDC**打造了“**HR**助手”。

在详细介绍“**HR**助手”之前，我们不妨先来看看腾讯人力资源信息化的进程。

在2009年之前，腾讯基于内部人力资源管理需求，自主开发了一系列人力资源管理系统，从而实现内部人力资源数据记录和流程实施的“工具型”应用。后来，随着企业迅速壮大，内部人力资源服务及管控不断深化，“整合数据以推动管理应用”逐渐成为当时的主要课题。

在2010~2011年，腾讯在对市场和内部人力资源信息化现状进行深入调研和分析后，正式启动人力资源信息化项目，并将该项目分为三期来重点执行。第一期，是将信息“孤岛”（即孤立的信息系统）及系统数据进行大整合；第二期，是加强应用型人力资源业务流程对员工的辅助

和支持作用；第三期，是加强数据决策力，提升人力资源服务质量。

在2012年，腾讯提高了人力资源信息化系统的服务器配置，集成内部人力资源数据，使得用户操作界面更加友好，进一步改善了用户体验。

从2013年至今，腾讯人力资源平台与微信团队合作，开发了基于移动端的人力资源产品——“HR助手”，以微信企业号的形式为员工提供便捷、快速的人力资源服务，逐步推动员工自发展与自我管理。

我们对腾讯人力资源信息化过程予以总结的话，发现它可以分为四个阶段：数据线上化→流程线上化→数据整合→高质量人力资源服务。前三个阶段是系统建设的必经之路，第四个阶段则是实现人力资源管理落地的重要阶段，也可以表现为腾讯SDC为员工用户交付的相应HR产品。“HR助手”的推出，就体现了腾讯人力资源信息化的“交付”思维。

我们接下来具体了解“HR助手”有哪些功能，以及怎么使用。

“HR助手”有两个基本功能：一是人才管理类，二是人力资源服务类。

在人才管理类的功能中，“我的发展”是“HR助手”中的一个菜单选项，员工点击进入“我的发展”，即可看到公司员工的平均发展轨迹与自身发展轨迹的对比，若发现自身发展慢于公司平均水平，员工就可以进入“加速模式”。系统会提供三种加速方案：一是在线选修与自己欠缺的能力相关的课程；二是发现周围标杆人物，系统自动为员工搜索公司内相应的标杆人物，员工可自行与其建立联系，作为学习榜样；三是“升级宝典”，公司将所有通过晋升考核，并获得职级晋升的员工的答辩案例整合为“升级宝典”，供员工自行查阅和学习。

通过这项产品，员工能够意识到个人发展是与自身息息相关的事，而非由HR来推动和监督，由此提升和改善“自驱动”的意识和行为，继而能够促进企业产生“组织自发展”的效果。

在人力资源服务类的功能中，“办证明”是腾讯为员工提供的一项便捷人力资源服务。员工只需在“HR助手”中输入所需办理的证明的关键词，即可提交办证明需求，系统后台收到指令后会有专业人士为员工办理，办理完毕后通过微信提示员工前往最近的HR窗口领取。

同样，这项看似简单的服务中也涵盖了人力资源领域的不少业务流程，SDC仍是将业务流程隐藏在“后台”，员工只需以最简单的方式提出需求即可，从而大大提升了员工体验，充分凸显了移动化人力资源服务的便捷性与高效性。

总之，我们从“HR助手”的两个功能中就可以发现，腾讯SDC的交付思维同时也是一种产品化思维，即完全站在用户的角度设计与实施，这种思维遵循了腾讯一系列优秀产品的设计思维，从而清晰地传达给员工一个信号——“HR助手”是一个易办事的平台，也在潜移默化中彰显了人力资源服务的价值所在。

延伸阅读：彼得·德鲁克谈HR管理

作为世界著名管理大师，彼得·德鲁克以系列管理思想为世人所瞩目和重视。其中，德鲁克在人力资源管理领域中的许多观点堪称简洁而深邃，对企业人力资源管理有着深远的影响。

其实，“人力资源”的概念也是德鲁克首次提出的，他在1954年出版的著作《管理的实践》中写道：“人力资源是所有资源中最有生产力，最多才多艺，也是最丰富的资源，它最大的优势在于具有协调、整合、判断和想象的能力。它与其他资源最大的区别在于，人能充分地利用自我，发挥自身长处，对于工作有绝对的自主权，人的发展无法靠外力来完成，往往必须从内在产生。”

我们盘点了一下德鲁克的人力资源管理思想，从中归纳出五个方面：

1. 管理者的终极任务是引出员工的工作热情和希望

德鲁克认为，管理者的主要职责之一是激励员工。管理者必须学会激发员工的工作热情，使之心甘情愿地为实现组织目标而努力奋斗，同时，使员工在工作时心里踏实又不断看到希望。

2. 组织并非为了自身的利益而存在

德鲁克认为，任何组织都不是为了自身的利益而存在，而是为了实现某种特定的社会目的，并通过满足社会、邻里或个人的特定需要而存在。这就需要每一个组织都充分认识到满足社会和他人的需要是其存在

的根本，随着社会的发展，不断提高能力，更好地满足社会的需要是其持续存在的条件。

3. 将员工的长处与岗位合理匹配

德鲁克认为，无论是谁，在用人时，如果只想减少弱点，那么他所领导的组织必然归于平庸。管理者一定要认识到，人无完人，要将员工的长处与岗位合理匹配。从这个意义上讲，用人就是做人的长处，用最合适的人胜过用最优秀的人。管理者最应该学会的，就是要发现人才的优点，使得人尽其才，将合适的人放在合适的位置上。

4. 知识将成为一种新的关键性资源

德鲁克认为，在当今企业中，拥有某方面专长的知识型员工越来越多，因此，对知识型员工的管理问题就越来越突出。知识型员工更加注重精神需求的满足，为此，管理者对知识型员工要有更多的理解和交流，管理手段也必须跟进。

实践证明，对知识型员工的管理，必须建立在人本主义的基础上，他们更需要管理者关注，更需要管理者以一种平等友善的态度去交流和沟通。其实，现在世界上一些知名企业的管理模式逐渐变得更加生活化，更加贴近人性，更加符合人的需求，比如谷歌、亚马逊、腾讯、阿里巴巴等。

在知识型组织里，德鲁克提出一个重要的原则：管理的方式不是指挥，而是指导。

5. 21世纪企业最有价值的资产是人

德鲁克认为，在21世纪，经济是以高新技术产业为主导，以知识为

基础的经济，归根结底是人才经济。企业之间的竞争，知识的创造，利润与增值，资源的合理配置，最终都要靠人才来实现，人才是实现经济体制和经济增长方式的两个根本转变的关键。

基于此，人才将成为企业发展的主导力量，人才也将推动企业的成长。唯有将个人发展与企业发展融为一体，使人才将其才华、理想、价值在企业中得到充分发挥和体现，才能最大限度地创造企业绩效。可见，人力资源管理对企业而言，不仅仅是一项职能，还是一项战略。

第四章

用价值观塑造人

所谓价值观，简而言之，就是认为做什么是有价值的，做什么是没有价值的。价值观直接影响了一个人在面对工作、学习和生活时的态度，进而直接或间接地驱动一个人选择什么样的行为。

在用人上，腾讯长期致力于招聘与公司的价值观相同或相近，有潜力的人，从而确保大家和衷共济。对此，正如腾讯公司高级副总裁奚丹所说：“腾讯不会为短期目的而招聘，一旦招聘对象进入公司，就希望他能和大家一直共事。”

腾讯的企业使命是通过互联网服务提升人类的生活品质。为了更好地完成企业使命，腾讯为公司上下确立的价值观是正直、进取、合作、创新。通过价值观塑造优秀的人才，通过优秀的人才打造高质量的产品和服务，为腾讯赢得更好的生存发展空间，从而让价值观落地生根。

腾讯价值观与五种动物

腾讯的价值观是正直、进取、合作、创新。为了更加生动形象地传达腾讯的价值观，腾讯特意选择了五种小动物，如图4-1所示：



图4-1 代表腾讯价值观的五种动物

在图4-1中，长颈鹿代表正直（长颈鹿的脖子长而直），海燕代表进取（不惧困难，勇往直前，迎接挑战），犀牛与犀牛鸟代表合作（两者在自然环境中形成相互协助的生存关系），鹦鹉螺代表创新（鹦鹉螺初生时不会上浮，在生长过程中螺仓逐渐变多，成年鹦鹉螺便可利用对

螺仓充气的方式浮出海面）。

根据腾讯内部调查，腾讯员工高度认同公司的价值观，甚至该指标在41项满意度指标中高居第一，比平均分高出22.9%，也高于福利、公司前景等高分项。可见，腾讯价值观有着雄厚的民意基础。

其实，腾讯创始人马化腾也非常重视员工的价值观是否与公司的合拍。对此，马化腾说：“我们公司的价值观第一点是正直，我们培养出来的经理人，甚至我们的投资者，价值观都是与我们非常一致的。”

实际上，腾讯的正直，自企业创立起就始终坚守。马化腾说：“我从第一天接受投资，就发誓说不会让我们的投资者失望。……我们公司把所有业务全部放在一个地方，不会通过财务技巧把公司玩得上上下下、左左右右……怎么说就怎么做，这样的契约精神也是我们的价值观之一。”如今，腾讯的股价从上市之日到现在，已经上涨了超过500倍，坚守正道，自会有好的回报。

腾讯在用人方面也强调正直，对此，马化腾认为，一个人正直与否直接关系到其人品。马化腾说：“人品要特别正直，如果说有任何的问题，哪怕能力再强我们都不会要这个人的。”

腾讯的发展历程，并非一帆风顺，甚至可以说一路披荆斩棘，这与腾讯人的进取精神是分不开的。比如，据马化腾描述，腾讯在发展历程中有三个非常重要的节点：一是MSN，二是360，三是微信。

第一个节点是在2005年5月，微软旗下的MSN即时通信软件正式进入中国大陆市场。当年，MSN在没有任何宣传本地化支持的情况下，在中国即时通信市场的份额为10.58%，虽然与77.8%份额的QQ相差甚远，但已是中国第二大即时通信软件。更重要的是，在当时约2000万的

商务人士中，腾讯用户约950万人，占47%，MSN用户约1075万人，占53%，而且MSN新增的用户有95%来自腾讯QQ流失的用户。可以说，腾讯历史上最重量级的对手出现了。

为此，腾讯收购Foxmail，与美国谷歌公司开展业务合作，丰富和优化QQ的功能，同时，在对用户需求进行深入调研的情况下，腾讯QQ已经不再仅仅是一个简单的沟通工具，而是一个分享信息资讯、互动交流、休闲娱乐的平台，语音、视频、音乐点播、在线交易、BBS、Blog（博客）、信息共享等新的应用都可以基于这个平台开展，QQ以前所未有的速度改变着人们的生活方式。

易观国际的统计数据显示，到2008年的第二个季度，QQ的市场份额增至80.2%，MSN已萎缩到4.1%，被中国移动的飞信超越。随着MSN的落败，其他那些市场份额更少的企业相继减弱了对即时通信产品的投入，腾讯打赢了一场艰难的保卫战。在2010年10月，微软宣布关闭MSN的博客服务，全球3000多万博客用户面临搬迁，腾讯则及时地开发出博客搬家工具，并打出了“QQ空间等你回家”的广告，有超过三成的MSN中国用户把自己的博客搬到了腾讯。2012年12月，微软宣布放弃MSN。

第二个节点是在2010年9~11月，周鸿祎创办的奇虎360公司与腾讯公司展开了一场轰动一时的用户争夺大战，时称“3Q大战”。这场“大战”最终因国家相关部门介入而告终，基于对互联网用户的尊重与负责，腾讯与360开始和解。

第三个节点，是腾讯的微信。2009年9月，新浪微博悄然上线，到2010年11月，新浪微博用户已达到1亿人，每天发布的微博数量超过2500万条，其中有38%来自移动端，表明移动互联网时代正在悄然而来。

临。新浪微博则成为当时国内最有影响力、最受瞩目的微博运营商。相比较而言，腾讯微博在2010年5月才上线，比新浪微博迟了整整8个月，这对于一个战略性产品来说，几乎是难以追赶的时间差。同时，社交网络拥有“赢者通吃”的特征，新浪微博的意外蹿红，让腾讯的用户基础遭到前所未见的挑战。这时，腾讯一方面加大对微博的投入，另一方面在内部组建了三个团队同时研发微信，谁赢了就上谁的。在这段时间里，腾讯所有高管都在试用微信，有什么问题就立刻在群里反馈，研发人员立刻去改。终于，在2011年1月，腾讯正式推出微信，紧接着快速迭代，一举赢得海量用户，使得腾讯获得了一张移动互联网时代的优质船票，也使得腾讯安然度过“微博大战”，通过微信在移动互联网时代“纵横天下”。

可以说，腾讯在发展过程中经历了三个生死攸关的节点，但腾讯将危局一一化解，并且借势腾飞，这体现了腾讯员工的拼搏进取精神、合作精神以及创新精神。正是有这些价值观的贯彻与传承，腾讯才能在发展的大道上健步如飞，越战越强。

对人包容而不纵容

在一个企业中，人是最活跃的因素。企业文化的贯彻，离不开员工们集体对企业文化的认同与“皈依”。在企业文化的贯彻中，企业文化与员工之间往往要研究双向互动、信息对称，如果缺失了其中任何一个环节，都有可能造成员工对企业文化的误解，从而怀疑乃至背离企业文化。其实，这种背离就是对企业文化的精神否定和文化稀释，是企业尤其要注意的。

2005年8月，马化腾第一次向媒体宣布了腾讯的新战略：“腾讯希望能够全方位满足人们在线生活不同层次的需求，并希望自己的产品和服务像水和电一样融入人们的生活当中。”这标志着腾讯的企业发展策略从即时通信升级为互联网在线生活，腾讯的产品线也迅速扩张，导致员工规模急剧增长，腾讯的招聘速度更是可以用“爆炸”来形容，有段时间，员工队伍几乎每年增幅都达到了100%。

员工队伍越来越庞大，如何让新加入的员工深刻地理解并贯彻腾讯文化和价值观，如何让员工在保持工作激情的同时成为胜任的职业人呢？这是腾讯当时面临的一个重大挑战。腾讯必须在润物细无声之中，将企业价值观根植于员工内心深处。为此，腾讯不仅积极利用每一个宣传企业文化的机会，比如在公司前台、过道等公共空间通过一系列漫画传递公司的理念，漫画的主角通常是腾讯的小企鹅，提醒员工注意文明礼貌等，同时，腾讯还成立了专门的部门来推广企业文化。

2006年，腾讯正式成立了一个跨功能的团队文化管理委员会（腾讯最高层管理人员都参加），马化腾亲自带头督阵。这个委员会的主要职

责是推广企业的价值观，从而加快新人融入公司的步伐。

团队文化管理委员会下设文化执行委员会，参加者大部分是各个部门的普通员工，他们共同推动着公司文化的建设和贯彻。文化执行委员会积极参与公司的多项工作。

腾讯每年都会召开管理大会和员工大会，这是公司定方向、定战略的重要会议，会议精神需要传达给每位员工。文化执行委员会在这个过程中就起到了重要的引导作用。比如，在战略大会上，公司专门划出时间，让管理者和员工共同讨论企业文化对公司的影响，以及企业文化怎样才能更好地发挥作用，引导员工反思过去工作的经验和教训。腾讯在企业文化上的努力，使得公司虽然在快速壮大，但其最核心的精神和价值观并没有消失和被冲淡。

另外，作为一家互联网公司，腾讯的不少年轻员工是颇有个性的，那么，当个性与企业文化发生冲突时，腾讯会怎么办呢？在这方面，腾讯有包容性，对于一些个人范畴的事情，比如从事游戏创意的员工可能不修边幅、个性十足，公司一般不会强制约束，而是给员工彰显个性的空间。但是，对于自私自利的行为，公司则会站在员工的立场加以引导和教育。

例如，我们前面提到过的“瑞雪行动”，就表明腾讯对于背离公司价值观的自私自利的行为是严格抵制的，绝不纵容。

可以说，腾讯文化的包容性给了员工适当发挥个性的空间，但是对于大是大非的问题，腾讯处理起来很坚决。比如，腾讯价值观的第一条就是正直，任何不正直的行为（包括贪污受贿、弄虚作假等）都是绝对不允许发生的。这是公司的“高压线”，触之必亡。在这个问题上，腾讯

是立场鲜明的。以前，曾经有个员工平时工作表现不错，但在一次财务报账时，财务部门发现这个员工的出租车票里有连票现象。这个员工的解释是，上次出差票不够，少报了，这次补上。但是公司领导层在反复讨论以后，最终按照公司制度辞退了这名员工。这个事例说明，腾讯的价值观是不容侵犯的。其实，维护价值观，也正是为了更好地保护所有的员工。

居安思危：预防大企业病

微软的比尔·盖茨有句名言：“我们离破产永远只有18个月。”联想的柳传志也说：“我们一直在设立一个机制，好让我们的经营者不打盹。你一打盹，对手的机会就来了。”华为的任正非也认为：“华为应该时时为自己准备过冬的棉袄。”海尔集团首席执行官张瑞敏也常以“始终战战兢兢，日日如履薄冰”来自律。

可以说，古今中外，任何保持基业长青的企业无不将“危机感”作为激励企业员工和促进企业萌发创新理念的原动力。在这方面，腾讯也不例外。

马化腾表示，常常害怕腾讯的产品被用户抛弃，害怕公司管理层跟不上公司的发展步伐，担心员工不能与企业和谐共进。马化腾说：“我们的忧患意识比较强，经验告诉我们，大家如果担心这件事情有可能会发生，那么百分之百肯定会发生。今天想这个概率可能不大，只有1%的发生机会，但是一年有300多次这样的机会，这样一年内，这个必然会发生，概率会大很多。所以任何不好的东西，值得担心的东西，我坚信一定会发生，所以做好准备是要时刻记在心里面的。”

一般来说，科技企业从成长到稳定再到衰退，往往不超过10年，这种“短命”现象更是加深了科技企业的危机感。2013年10月，腾讯执行董事刘炽平在内部演讲中说：“诺基亚曾经是市值2000亿美元的公司，如今一下子70亿美元把最有价值的业务卖出去了；BlackBerry（黑莓）差不多摸到1000亿美元，900亿美元市值的公司现在也以40多亿卖掉了……可以看到，IT行业的变化非常残酷，千亿公司没落是非常非常正

常的事情，甚至到千亿的时候没落的概率更大。一个公司大了，一个公司成功了会有自满、安逸的情绪，会内斗。以前大家都是一起创业的团队，之后开始利益分配不均就内斗了，还有官僚等问题。传统行业可能没有这么明显的感觉，我们在这种新的行业里，包袱越重没落越快。所以每个人都要有非常强的危机感，外面的人给你很多掌声的时候，这时候是最危险的。”

2014年，就在腾讯市值一片大涨的情况下，马化腾也在一次演讲中表示：“公司股价今年涨得非常厉害，9月17日，我们的市值突破了1000亿美元。我们知道很多公司对此梦寐以求，但是对很多总办的兄弟来说，对公司来说，这是一个最好的时候，其实也是最坏的时候，我自己感觉到心里相当不安。”

其实，腾讯高层的担忧并非杞人忧天，伴随着腾讯业务线的增长，内部机构日益庞大，作为一家上市公司，腾讯为了保持利润的不断增长，每个部门的KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标）完成值成为腾讯各部门的首要绩效考量。这种情况给腾讯内部各个部门之间带来难以避免的竞争。

在国内外的大型企业中，KPI成为通用的绩效考量标准，腾讯也不例外。腾讯各部门追求KPI的方式，几乎与国内多地曾经一味追求GDP（Gross Domestic Product，国内生产总值）带来的后果相似。KPI在腾讯内部曾经实行一票否决制，每个部门完成业绩的多少直接影响本部门年底的绩效，同时也会影响部门员工的年终奖金。这种围绕KPI展开的竞争使得腾讯内部各个部门之间的竞争几乎到了白热化的程度。对此，2011年广州《时代周报》曾发表一篇文章《失控的腾讯帝国》予以描述。内部的过度竞争，一度陷于上市公司发展之殇的窠臼，围绕KPI而非创新突破险些使腾讯走上一条不归路。为此，腾讯成立了战略发展

部，建立跨部门的协调机制，优化内部竞争，适当调整业务线，保障了企业的健康发展。

总的来说，腾讯适度的危机感不仅让企业时时枕戈待旦，保持发展的活力，也让员工化危机为动力，激发了企业全体上下的工作热情。

从家文化到球队文化

在创立后的很长一段时间里，腾讯和我国大多数民营公司相似，强调家文化。反映到行为上，腾讯特别重视宣传福利、待遇，比如：在福利发放方面，考虑到员工满意度，将福利做得更好；在活动感知方面，采取员工倾向的活动形式，提高满意度和归属感。总的来说，公司对员工比较客气，公司管理层也像家长一样，对员工的方方面面照顾都很周到。

腾讯COE下的企业文化与员工关系部经常要去总办做汇报，从与总办领导的定期沟通中，COE体会到，公司管理层倾向于扁平化的员工沟通方式，希望让员工在与领导交流时有像在家里说话的感觉。

在这种文化理念下，腾讯的福利待遇体系也很完善，例如，堪比城市公交系统的班车线路，员工加班获得的免费夜宵券，办公位上随处可见的QQ公仔卡通形象，让人顿感腾讯对员工的关爱可谓无微不至，让人颇有种来到“腾讯大家庭”的感觉，大家也以家文化为豪。

诚然，家文化有其益处，比如家文化倡导的核心“家和”，追求内部的和谐，有助于企业形成团结、凝聚、协调的整体。腾讯是一家产品导向的公司，企业文化与员工关系部在出台政策和主办文化活动时，会事先做用户调研，把员工当用户，发现腾讯文化确实给公司内外都留下了好福利的印象。

然而，随着公司的发展壮大，腾讯的家文化存在的问题也逐渐凸显，比如，由于在招聘时过于强调好福利、好待遇和“亲如一家人”，吸

引来的员工会格外关心福利待遇。再者，HR和行政等部门根据总办领导的意见，在工作中以员工满意为使命，对员工的一切需求都尽量去满足，这让员工对福利和待遇的要求不免水涨船高。实际上，当员工过分关注福利和待遇，乃至追求安逸时，其职业素养和奋斗精神可能会有所削弱。

为此，腾讯决定制定文化变革的战略目标，由企业文化与员工关系部承接该战略目标，要求文化的落脚点是变革员工的思维习惯和行为习惯，在腾讯文化中注入职业化竞争的因子，比如要让员工感受到自己在企业中应该承担什么责任，扮演什么角色，等等。

对此，腾讯企业文化与员工关系部副总监张铁军认为，企业首先要让员工意识到自己的职责、责任，要认识到企业不是享受安逸、消磨意志的地方，不是让员工找个安乐区舒服度日的地方，而是一个由职业化员工构成的大家庭，这样的家庭是能让人成长的。可以说，腾讯引入职业竞争文化的尝试是全方位的。

在福利方面，以前是人力资源部门与行政部门内部竞争，比如，一方想出了个福利的好点子，另一方还要做得更好，两个部门都以提高员工满意度为使命，看谁更能“讨好员工”。然而，这样一味满足员工的各种需求，使员工对福利、待遇的要求水涨船高。腾讯文化变革的目的正是消除员工对企业的依赖性，强调职业化素养。随着企业文化变革的落地，腾讯人力资源部门和行政部门的做法是，如果员工对一些福利实在抱怨不断、不满意，就暂停这些福利。COE的这种做法是先做好用户的预期管理，使得HR不会无底线地追求员工“满意”。例如，每年端午节给员工发粽子时，如果员工吐槽粽子档次不够高，那么这些员工可以选择不要粽子，而选择其他福利。

在招聘的策略方面，腾讯以前进行校园招聘时，常会强调公司的家文化，如好福利、好待遇；现在招聘时，则会首先明确地告诉候选者，腾讯要招聘的是“有梦想的实力派”，也就是说，只要你的实力足够强，梦想足够大，腾讯就会给你提供成长、成功的舞台。同时，腾讯在校园招聘时也更加强调用事业吸引人才。

在业绩方面，只有给予员工适当压力，让业务部门承担起必要的责任，才能促进员工将产品优化到极致。腾讯的各业务部门自由度很高，这也刺激了部门间的竞争。举例来说，在腾讯互动娱乐事业群，各个游戏工作室之间面临巨大的排名竞争，如产品的业绩排名、员工的绩效排名。在这种压力的驱动下，员工们为了取得更好的名次，会尽一切努力去做好产品。

总的来说，腾讯正在从倡导家文化转向宣传职业竞争的文化，这种职业竞争的文化更像是一种球队文化。一支球队是要面临各种挑战的，球队存在的理由是在与对手、与困难的决战中获胜，没有希望的球队或队员是注定要被淘汰的；全体队员要精诚团结、高效协调，各自承担起相应的职责，内部的攻防配合都要跟上；在球队中，能者上，平者让，庸者下，确保球队的高效运转，最终在比赛中获得预期的胜利。

腾讯链接：腾讯要保持忧患意识

2013年11月10日，腾讯迎来十五周年庆，为此，腾讯举办了一场盛大的峰会。在会上，腾讯董事会主席兼首席执行官马化腾就互联网的蓬勃发展进行了思考，同时号召全体腾讯人保持忧患意识。针对互联网行业的机遇和风险，马化腾主要谈了七个方面，归纳如下：

1. 连接一切

伴随着移动互联网时代的到来，手机作为人的一个电子器官延伸的特征越来越明显，比如，手机有摄像头、感应器等，而且这些感应器材通过互联网可以连接在一起，这是前所未有的。不仅人和人之间的连接增强，人和设备、设备和设备，甚至人和服务之间的连接也在增强，例如，微信公众号就是人和服务之间连接的一个尝试。互联网正在从PC互联网、移动互联网发展到物联网，甚至更高阶段的互联网，我们将生活在一个包罗万千的网络实体中，这是我们看待互联网环境下一切变化的基础。

2. “互联网+”创新涌现

这个“+”表示什么呢？表示传统行业中的各行各业。在我国互联网发展历程中，“互联网+通信”是最直接的；“+媒体”已经对传统媒体进行了变革，比如现在网站、微博等各种网络媒体；“+娱乐”“+游戏”已经颠覆了传统模式；“+零售行业”，比较典型的是电子商务；“+金融”，比如近些年出现的互联网金融等。

马化腾还回顾了人类历史上的第一次工业革命和第二次工业革命，

人类从18、19世纪第一次工业革命发明了蒸汽机技术，到19、20世纪有了电力技术以来，人类社会的各行各业都发生了很大变化。比如，蒸汽机发明后，人类的动力输出得以大幅度提升，知识传播更加迅速，促进了人才培养；人类掌握了电力技术后，随之产生了大量延伸产品，如灯泡、收音机、电视机、电话等，促进了人类资讯的传播和沟通。从某种程度上来说，互联网革命更像是人类历史上的第三次工业革命，其实，工业革命对传统行业进行了一次升级，而非替代。

难能可贵的是，马化腾提出的“互联网+”这个概念迅速风靡国内外，对各行各业产生了深远影响。

3. 开放的协作

马化腾认为，在互联网时代，大型企业会更加聚焦于自己的核心模块，对于非核心模块则会倾向于同更有效率的中小企业合作。所以，互联网时代更需要协作精神。

4. 消费者参与决策

马化腾认为，这反映出互联网正在把传统渠道中的损耗效率的不必要环节革除，让服务商和消费者、生产制造商和消费者更加直接地对接，这使得厂商前所未有地如此近距离地接触消费者，同时，厂商通过互联网收集消费者的反馈信息，并且要追求极致的产品体验和口碑。

5. 数据成为资源

马化腾认为，互联网技术的进步，使得大数据成为一项可以实际应用的重要资源变为现实。比如，电子商务产生的海量数据可以应用于金融，应用于对用户信用状况的预测，等等，腾讯作为社交网络的一个巨

大平台，每时每刻产生的海量数据，也正在成为一座待开采的“金矿”。

6. 顺应潮流的勇气

柯达曾经发明出了数码相机，但为了继续卖胶卷，却希望数码相机越晚“发明”出来越好，于是柯达把自己发明出来的数码相机雪藏起来，最终在胶卷相机向数码相机的变革中丢失了市场。

相比较而言，互联网行业的发展更为迅速。为此，马化腾认为，腾讯一定要深思互联网行业的发展，一定要在辉煌时保持忧患意识，要具备变革的勇气。

7. 联结一切的风险

人类的第一、第二次工业革命在推动社会高速发展的同时，也带来森林资源、矿产资源的滥采，在很大程度上造成了环境污染。同样，互联网在信息传播上的过于强大，有可能对信息安全管理产生不利影响。

延伸阅读：任正非的用人之道

华为公司成立于1987年，总部位于深圳，任正非是华为公司的主要创始人。华为初创时，注册资金不过2.1万元人民币，员工也没有几个；然而，截至2016年年底，华为已经有超过17万名员工，而且遍布于全球170多个国家，为全球1/3的人口提供着通信服务。

那么，面对如此庞大的员工队伍，华为是怎样进行人力资源管理的呢？我国春秋时期的思想家、哲学家老子在《道德经》中说“大道至简”，同样，对华为有着深远影响的任正非在人力资源管理上也总结出了一系列实用而简洁的方法，我们在这里就总结一下任正非的用人之道。

在企业团队中，全体员工大致可以分为高层、中层和基层，对处于不同层级的员工，要采用对应的方法，具体如下：

1. 高层干部要有决断力

任正非强调，高层干部要头脑勤快，不要用手脚的勤快掩盖思想上的懒惰，要懂得洞察市场、规划战略、运筹帷幄，不要习惯性地扎到事务性工作中去，关键是要指挥好团队作战，而不是自己卷着袖子和裤脚，下地埋头干活。当然，高层干部如果出于调研需要，适当走进基层是可以理解的，但是高层干部一定要把握好工作重心，要侧重于全局规划。

高层干部务必要确保公司做正确的事情，要保证进攻的方向是对的，要确保进攻的节奏是稳妥的，要保证好作战的资源是最优化的。相

比较而言，有些企业虽然经常喊发展的口号，可是用人方式出了问题，就始终难以有所发展。比如，有的企业里，领导干部“事必躬亲”，总监在做经理的事，经理在做员工的事，员工在谈论“国家大事”，这种紊乱的用人方式，必然会阻挠企业发展。

2. 中层干部要有理解力

中层干部在企业中起着承上启下的关键作用，如果中层不力，企业高层决策就难以贯彻到基层，从而造成企业机体“血液不畅”。为此，任正非曾大声疾呼：华为公司要强大，必须要强腰壮腿，中层就是腰，基层就是腿，腰是中枢。

具体来说，中层干部要打破部门本位主义，不能“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”，要坚决反对不考虑全局利益的局部优化，中层干部一定要有全局观；中层干部不要老坐在办公室里，要实行走动式管理，要“将指挥所建在听得见炮声的地方，要亲赴一线指挥作战”，只有这样，才能知道高层决策与一线实际情况是否吻合。比如，任正非本人也常到一线“体察民情”，确保政策符合实际。华为的核心价值观是始终坚持以客户为中心，快速响应客户，因此，中层干部一定要紧盯着客户和市场，践行企业的核心价值观。

3. 基层员工要有执行力

华为的员工普遍都是高级知识分子，如何将这些自命清高的“秀才”变成能征善战的“兵”，往往需要企业花费一定的心思。对此，任正非强调，基层员工，无论学历和学位多高，必须遵守公司的流程制度和规则，务必在各种场合服从组织纪律，一定要有铁一般的执行力。基层员工重在把事情简单高效做正确，不可随意发挥。任正非反对基层员工

空谈，曾经有一次，一个新招来的员工针对公司经营战略问题洋洋洒洒写了一封“万言书”给任正非，任正非看后批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

当然，基层员工如果经过扎实工作，深入思考，言之有物，任正非也是会采纳与表彰的。比如，在1997年，一位博士学位的员工，在入职华为后，经过认真收集资料和做实际的市场调研，决定给老总任正非写一封名为《千里奔华为》的“万言书”，在该信中，他提出了华为存在的一系列问题和发展的建议。任正非读后称其为“一个会思考并热爱华为的人”，当即决定提升他为部门副经理，还安排将原文和讨论一并发表在了公司内刊上，并组织各部门骨干学习讨论。

总之，在用人方面，任正非强调，高层干部要有决断力，中层干部要有理解力，基层员工要有执行力，大家各谋其位，各司其职，才能在波涛汹涌的市场竞争中攻无不克，战无不胜，同时保障企业团队的高效运转。

中篇

腾讯如何选人用人

在招募人才时，腾讯的面试流程非常严谨和专业。

腾讯与谷歌、亚马逊等国际知名互联网公司的招聘有异曲同工之处，招聘员工时，直接领导、工作伙伴甚至跨事业群合作的人员也会参与到面试过程中，目的是全面了解应聘者的知识结构、工作背景、思考能力、综合素质、文化适应度和潜力，从而使企业找到最合适的人选。

对此，马化腾说：“公司高速成长的两个重要前提是合适的组织架构和人才。”

腾讯在二十年的发展历程中，也逐渐摸索出了有效的用人之道：以人为本，用人不疑，给予归属感，激发创意。

这些融入了腾讯日常的HR管理之中，也是腾讯从PC互联网时代到移动互联网时代，以及到未知的互联网未来，始终能够在互联网世界中拥有强劲的进化力，长期独领风骚的内在逻辑。

第五章

招聘有梦想的实力派

在互联网行业，腾讯是校园招聘比例较大的一家公司。腾讯从2004年上市至今，在每年的招聘中依然刻意保持着50%左右的校招比例。可以说，腾讯愿意为那些有想法的年轻人提供机会。在通常情况下，只要行政资源允许，腾讯会尽可能为每一位应聘者提供一个笔试的机会，并在招入后悉心培养他们。

腾讯的一位HR负责人常这样对应聘者说：“如果你不热爱互联网，没有理想，真的别来腾讯，在这里工作挺艰苦的。”互联网是一个高速迭代发展的产业，从业者不仅要持续优化用户体验，还要经得起艰辛的磨砺。

实际上，招聘有梦想的实力派，不仅适用于校园招聘，也适用于社会招聘。可以说，企业招聘员工，一方面是解决现有业务问题的需要，另一方面也是出于培养未来希望的需要，毕竟我们难以预料，在未来的某个时机，哪位或哪些员工会为企业发展点亮新的方向。

用人必先选人

企业发展离不开人才，从产品设计到服务优化，从基层员工到高层领导，所有的创新与变革，说到底都是由人来推动的，而用好人才的前提是选好人。在通常情况下，企业在招聘时，会选择与企业价值观相同或相近的人，然后根据人岗匹配的原则，将人才资源配置在合适的岗位上，达到资源与平台的优化配置。

腾讯公司的价值观是“正直、进取、合作、创新”，这是腾讯在招聘时首要考察的因素。在通常情况下，只有在求职者符合腾讯价值观要求的基础上，其对应的毕业院校、专业等因素才可能会被进一步考虑。一般来说，招聘的员工只有认可公司价值观，才能称得上“志同道合”，才有可能一起做一番事业。

腾讯一旦选好了人，就会用人不疑，给其发展才华的机会和舞台。腾讯这种用人不疑，疑人不用的原则早在创始人马化腾处就已确立。比如，张小龙曾经开发了一款国产电子邮件客户端软件——Foxmail，2005年3月，腾讯收购了Foxmail，同时在征得张小龙同意的情况下，也将他收入麾下，张小龙在腾讯担任广州研发部总经理，全面负责并带领QQ邮箱团队。马化腾给了张小龙很大的自由，让他放手去发挥。正是在腾讯这样的选人、用人机制下，张小龙的才华得以充分发挥，后来他带领团队研发出微信，使腾讯的市值一路飙升，到2017年时已经突破了2000亿美元的大关。

应该说，腾讯历经20年发展，在招聘方面还是有些新颖的观点和实用的操作技巧的。比如说，腾讯HR部门在招聘中有个“精兵项目”，主

要是为了招聘到优秀的员工。该项目主要包括以下三个方面内容。

1. 广开源

也就是说，企业要想选出优秀的人才，首先得有足够多的候选人可选。为此，腾讯既有社会招聘，也有校园招聘，招聘渠道更是多种多样，比如，在招聘网站上发布招聘信息，现场宣讲，委托猎头招聘，等等，从而使得腾讯具备了庞大的人力资源池。

2. 精甄选

这强调了两点。其中一点是精益求精，具体分为两种情况，一种是对新增招聘，要求招聘的人员标准不能低于团队的平均水平，另一种是离职替补招聘，要求招聘的人员标准不能低于离职员工的职级水平；另一点是“亲力亲为”，腾讯认为，招聘是公司的大事，部门高管一定要重视，原则上来说，部门第一负责人一定要参与到面试工作中来，如果部门一把手实在忙不过来，要授权给部门总监，这位总监也应是有能力做好高标准人才把关的人。对此，腾讯认为，在招聘时“将来，才有将来”，也就是说，部门高级管理者一定要参与到招聘中来，才有可能为公司招聘来可做大将的人，公司也才会有更好的未来。企业要提升人才质量，在招聘时把好关是一个重要的手段。

3. 严需求

对于有招聘需求的业务部门，腾讯HR部门会协助做好调研，在确保岗位工作饱和度的情况下，发布招聘信息，开展招聘工作。

当然，无论是社会招聘还是校园招聘，腾讯对招聘到的新员工都会

进行相应的培训。通过培训，一方面，腾讯可以向新员工介绍公司与行业的发展状况，以及公司规章制度等；另一方面，向新员工介绍腾讯的企业文化，加快新员工融入公司团队；还有一方面，希望新员工之间相互认识，消除新员工刚加入公司时的陌生感。

上面介绍的还只是腾讯新员工入职后的初期培训，后续还会有更加深入的培训，比如为新人一对一地安排老员工，帮助新员工尽快进入工作状态，等等，这些内容我们在后面会陆续讲到。总之，腾讯对于精挑细选招聘到的人才，是很负责的。

人才是有区域性的

在世界经济发展历程中，有个“产业集群”的现象。产业集群通常分布在某个区域，该区域的大部分企业会围绕一个产业或者紧密相关的产业从事产品开发、生产和销售等经营活动。在集群成员内部实行专业分工，以供需关系为链接，实现采购本地化；在集群区域内部，有明显的学习效应，一个企业的成功往往会带动一大批具有分工合作关系的企业产生，其学习效应呈现一种裂变式效应。如果放眼世界经济，我们就会发现，不同国家和地区的大量产业集群的存在形成了色彩斑斓的“块状经济带”区域，这些区域极大地整合了产业资源，包括人力资源。

比如，美国境内比较均匀地分布着数以千计的各类产业集群，在有些州内还有多个不同的产业集群。我们以位于加利福尼亚州的硅谷为例，这里是美国重要的电子工业基地，也是世界上最为知名的电子工业集中地。分布在硅谷的高科技公司有谷歌、Facebook、惠普、英特尔、苹果、思科、英伟达、甲骨文、特斯拉、雅虎等；同时，硅谷还分布着美国一系列著名的科研高校，比如斯坦福大学、加州大学伯克利分校、西北理工大学等。可以说，美国硅谷不仅在高科技产业集群中引人注目，还拥有着世界一流的高科技产业人才。

同样，位于日本名古屋市的丰田城，是著名汽车品牌丰田的总部所在地，这里集聚了日本乃至世界的大量汽车产业人才。

再比如，德国的法兰克福集聚了德国的电信通讯及互联网行业、现代服务业以及金融产业，据统计，法兰克福的投资公司负责了从德国流出的80%左右的资本。相应地，法兰克福也是德国重要的人才高地。

产业集群的客观存在，在人力资源布局中呈现出一个突出的特点：人才具有区域性特征。

我们再以深圳产业集群为例。深圳号称“中国硅谷”，它的发展模型是参照了美国旧金山湾区（真正的硅谷所在地），位于深圳的著名高科技公司有华为、中兴、腾讯、创维等，位于深圳的著名大学有深圳大学（马化腾毕业的院校）、南方科技大学、香港中文大学深圳校区等。此外，深圳与东莞相距70公里左右，深圳的科研和东莞的IT电子产业加工使得该区域成为我国重要的IT产业集群带。

北京中关村是我国第一个真正意义上的知识和技术密集型的高科技产业集群，从中关村走出的著名企业有联想、百度、北大方正、清华同方等，此外，国内外很多知名IT企业也纷纷在中关村设立分公司或者研发中心。更引人瞩目的是，中关村一带分布有清华大学、北京大学、北京理工大学等科研院校39所，还有以中国科学院为代表的科研机构213家。截至2016年，北京中关村高新技术企业总收入4.6万亿元人民币，占全国高新区的1/6，对北京市经济增长的贡献率达到39%。同时，中关村在人工智能、石墨烯等新产业、新技术方面已经处于全球领先水平。据国际权威的人脸识别数据库显示，中关村有5家企业的人脸识别的准确率在99%以上，比美国硅谷还多2家。

另外，国内比较知名的产业集群还有福建省晋江市的制鞋产业集群、浙江省温州市的综合性产业集群、浙江省宁波市的服装产业集群。当然，我国除了这些较大领域的产业集群，在一些细分领域也存在产业集群，比如，江西省景德镇市的陶瓷业、山东省寿光市的水果蔬菜种植业、河北省辛集市的皮革业、河北有清河县的羊绒业等。可以说，每个产业集群区域都高度集中了相应产业的人才。

我们再以IT产业集群的人才分布为例，据统计，我国有超过80%的IT人才分布于华东、华北、华南和华中四大区域。IT产业的发展离不开人力资源的支撑，招聘到行业内的优秀人才是企业发展制胜的关键因素。

考虑到产业人才的区域性特征，我们以腾讯的校园招聘为例，腾讯会在全国范围内根据IT产业与科研院校分布来进行招聘，涉及城市有北京、深圳、广州、西安、大连、上海、成都等地。不仅如此，腾讯还在海外，如美国、澳大利亚等设立了招聘会场，力争招聘到相应区域的优秀人才。

英雄莫问出处

2012年，马化腾在微博上说了一句“核实的，很励志的故事”，让腾讯北京分公司的一个英文名叫Dream的保安在网上蹿红。Dream毕业于河南省一所高校，大学毕业后来到北京，做了“北漂”。由于初期求职不太顺利，Dream决定先从事上手很快的保安工作，以便尽快自食其力。2011年8月，Dream成为腾讯的一名保安。

很快，Dream成了腾讯北京分公司里的“名人”，大家发现，他不仅知道所有员工的名字，每天早上还会告诉每个人是第几个到的，并做一些善意的生活提醒，比如“明天会降温，注意加衣服”“今天加班这么晚，回去好好休息”。

对于这段经历，Dream后来回忆说：“保安是服务性质的工作，别人上班第一个看到的就是你，我觉得可以做得让大家更满意。做好手头的工作很重要，这样才能让人信任你。”功夫不负有心人，公司员工渐渐地Dream当成了朋友，有时发现他在看计算机方面的书，还会耐心地为她解答一些专业问题。

2012年2月，新的机会来临。腾讯北京分公司研究院的一位负责人需要招聘一批外聘员工，她早就知道Dream在看计算机方面的书，就半开玩笑地问她是否愿意做一份基础性质的外包工作，要求能熟练操作电脑，并对数据敏感。Dream回答愿意，并在几天后的一个下午告诉这位负责人，自己已经正式从保安公司辞职，可以帮她做这项数据标注工作了。

Dream是一个非常努力，而且有梦想的人，还很好学，在经过面试环节后，Dream顺利成为腾讯的外聘员工，主要负责一些数据整理和数据运营工作。负责人告诉他，先做一些基础工作，在腾讯的学习氛围下好好积累，将来才有机会做一个好的产品经理。Dream说，他的梦想是做一个像乔布斯那样的终极产品经理。

对此，腾讯人力资源部门相关负责人说：“腾讯向来本着公平、公正的用人原则，给予优秀人才最大的发展空间。而且英雄莫问出处，腾讯的人才来源非常多元化。”

Dream在腾讯工作一段时间后说：“腾讯给了我真正接触互联网，加入一个团队，不断学习和成长的机会。这里不会因为我曾经是保安而排斥我，反而认可我的努力和工作，把我真正当作他们中的一员。”

其实，“英雄莫问出处”在腾讯并非个案。曾经有个员工，在腾讯从事产品设计工作，这位员工在大一时就休学了，他担心学历不高会影响自己的发展，因此给马化腾写了一封邮件，问自己是否应该返校就读。对此，马化腾在繁忙之中仍认真地给他回了一封邮件：

“先问一下，你现在是正式入职了吗？设计工作比较专业化，如果你觉得目前的工作能让你快速成长，不仅是专业水平，成熟程度、协作能力以及管理能力有很大潜力能提升的话，那学历不会是一个太大的问题。有的人只有中专学历一样能赢得大家的敬重和认可。但是如果你觉得人生之中还是需要有一段完整的大学经历才不会后悔的话，继续回去完成学业也是一个很好的选择。毕竟有能力也不怕找不到工作。我不知道你现在的水平和考核在团队中是怎样的，如果是属于优秀的级别，我相信你可以先在腾讯挂上号，将来再回来应该也是没有问题的。当然这一切要靠你自己的选择，也听听家里的意见吧。”

工作一年后，这位员工获得了马化腾在邮件里所说的优秀级别，后来，随着小组成员队伍的壮大，这位员工还成为所在设计模块里的负责人和接口人。再之后，这位员工不愿离开伴随自己成长的腾讯平台，便回到学校正式办理了退学手续，一心一意与腾讯共同发展。

最后，在人才招聘方面，也正如腾讯人力资源部门的一位负责人所说：“我们选拔人才的核心标准是‘有梦想、爱学习的实力派’。对于有能力、有潜力的优秀人才，我们乐于帮助他实现自己的梦想。”

新员工入职培训

腾讯每年招聘的新员工分为两部分，一部分是通过校园招聘的应届生，另一部分是通过社会招聘的，有一定工作经验的职场人。无论是通过哪种渠道进入公司的新员工，在入职后都需要进行培训，从而更快地融入公司。腾讯新员工培训由COE下的腾讯学院负责实施。

一般来说，新员工入职培训的及时性很重要，尤其是社会招聘，如果一个新人入职一个月后才接受相关的企业文化培训，那么培训效果无疑会大打折扣。因此，新员工入职后，腾讯会尽快根据入职人数进行动态排班，比如进行一场集中培训，对校园招聘的应届生一般是进行十天的封闭式培训，对社会招聘的新员工一般是进行两天半的集中培训，讲师会以“腾讯思维”倡导的体验式培训讲述沟通技巧、职场修炼等知识技能。

腾讯学院对新员工的培训体系主要有三个特点，分别是系统性、创意性和因需而变。其中，系统性是指将培训分为三级，包括公司级、BG（事业群）级和部门级，从而比较全面地完善新人培训；创意性是指腾讯学院在培训中采用了一些有创意的项目，如达人访谈、新人实验站等；因需而变是指根据新员工线上和线下的学习需求，丰富新员工的学习方式，从而提高学习效率。

对新员工进行入职培训，腾讯主要是为了达成以下目标：一是希望新员工能够比较深入地了解 and 融入腾讯企业文化，解决员工队伍带来的文化稀释的问题；二是互联网行业技术更新快，即便是职场人，也有技能提升的需求，因此，可以通过培训快速提升新员工的岗位技能；三是

通过新人培训建立人脉关系，尽可能减少新员工初来乍到的陌生感，促进团队内部的沟通和交流。

在具体开展培训时，腾讯学院会先了解新员工的综合状况，相当于先了解“用户画像”，然后抓住用户需求，满足用户的培训需求。另外，腾讯为新员工提供“1+1”的导师服务，每个新员工都可以有一名相同领域的资深员工作为导师。在一般情况下，新员工在入职的第一周会随机采访公司内的老员工，请老员工讲述在腾讯的经历和故事，感受老员工对腾讯文化的切身体会。通过这种感性而且近距离的接触，新员工会更加深入地理解腾讯文化。

导师会将培训内容与实际业务场景结合起来，鼓励新员工动手解决实际问题，还支持新员工的新创意和实践。在培训中，腾讯学院会根据实际情况采取一对一辅导，或者集体辅导，致力于将腾讯理念传达给员工。

腾讯强调做精品意识、用户体验、团队精神等。因此，在培训中，培训老师有时会根据需要安排新员工到腾讯客服中心去听客服人员如何接听用户的电话，从而传递公司倡导的理念。

马化腾非常重视新员工培训，有时还会身体力行地参与新人培训，这使得公司上下都很重视新人培训。腾讯还非常重视对新员工的领导力培训。

总的来说，腾讯通过丰富多彩的入职培训，有效地帮助新员工提升岗位所需的专业技能，拓展了他们知识的深度与广度，帮助他们尽快地融入腾讯大团队，从而快速胜任岗位工作。

腾讯链接：腾讯社招面试流程

腾讯招聘员工主要分为社会招聘（简称“社招”）和校园招聘（简称“校招”）两种渠道，我们主要介绍一下社会招聘。在社招时，腾讯HR人员对于有意向的求职者，会通知对方前来面试。为了安排好面试，腾讯制定了一套面试流程，大致如下：

部门秘书（接待应聘者）→初试官（专业初试）→复试官（专业复试）→部门GM（General Manager，总经理）面试→通道分会（通道分会面试）→HR面试官（HR资格面试）→EVP/VP（Executive Vice President，执行副总裁）面试→背景调查→HR面试沟通→GM录用审批→审核并确定是否录用→EVP/VP审批→审核并确定是否录用，备案。

我们接下来对上述面试流程进行详细解释。

在接待应聘者的环节，部门秘书负责接待应聘者，引导其进入面试环节；对于高级人才或处于外地，需深度面试的人员，负责招聘业务的HR人员要协助部门秘书提前做好安排，如帮助应聘者购买机票、安排食宿等，同时提前知会相关面试官，安排好时间，确保面试顺利开展。

在专业初试环节，初试官主要考察应聘者的知识技能、工作经验与岗位的吻合度，并从专业素质判断其发展潜力；初试官需规范填写专业面试考核意见，提出工作岗位安排建议；初试官的任职资格应在专业等级2级及以上，或管理等级1级及以上，并通过公司招聘调配组组织的专业面试官资格认证。

在专业复试环节，复试官要进一步验证应聘者的专业技能能否满足

岗位要求，判断其专业发展潜力，还要考察应聘者素质特征是否符合岗位要求，与本团队匹配度，负责澄清初试官面试过程中的疑点；复试官要提出工作岗位及等级安排，并规范填写专业复试考核意见；复试官的任职资格应在专业等级3级及以上，或管理等级1级及以上。

在部门GM面试环节，部门GM审视上述两轮面试的结果，澄清面试中的疑点，重点关注应聘者与本团队的匹配度，还要了解应聘者的求职动机、薪资要求、岗位要求等问题；部门GM还要提出工作岗位及等级安排，并规范填写面试考核意见。

在通道分会（即社招通道设在不同城市的面试分会场）面试环节，被评定为专业等级3级及以上，或管理等级1级及以上的应聘者需参加该环节面试；本环节由通道分会会员参与对应聘者的面试，主要考察应聘者的素质特征、文化匹配度、岗位适应性、专业技能的水平及发展潜力，确定应聘者的工作岗位及等级，并规范填写通道分会面试考核意见。

在HR资格面试环节，HR面试官主要考察应聘者的求职动机、离职原因、基本素质特征、工作稳定性、经历与岗位要求的吻合度及薪资水平与期望。对于本环节面试结果，HR面试官要规范填写HR资格面试考核意见。HR面试官的任职资格为招聘调配通道专业等级2级及以上，或HR其他通道专业等级3级及以上，或管理等级1级及以上。

在EVP/VP面试环节，被评定为专业等级4级及以上，或管理等级2级及以上的应聘者需参加此环节面试；各BU认为需要EVP/VP面试的应聘者需参加此环节面试，该环节重点关注应聘者的综合素质、文化匹配度等。

在背景调查环节，所有专业职级3级以上和具有管理职级的候选人，一些特殊职位类的候选人，如财经类、HR类、采购类候选人，所有离职回流人员，以及其他情形的候选人（如部门特别申请需要做背景调查的候选人），需要参加此环节面试；调查项目有基于诚信的背景调查（适用范围为所有调查对象），基于胜任素质的背景调查（适用范围为所有具有管理职级的候选人和部门特别申请的候选人）；本环节的调查责任人为招聘HR或专业背景调查公司。

在HR面试沟通环节，HR面试官要全面审视面试流程有无遗漏点，处理候选人的薪资谈判，确定拟录用候选人的岗位安排、工作地点等信息，特殊岗位（专业等级3级及以上人员、财务、采购、HR等）的背景调查，优秀人才的说服等工作；HR面试官的任职资格为专业等级2级及以上。

在部门GM录用审批环节，部门GM确定是否录用，并确定拟录用人员的工作岗位、工作地点、专业等级、薪资水平等。

在BU审核并确定是否录用环节，有相应BU的HRM（Human Resource Manager，人力资源经理）、HRD（Human Resource Director，人力资源总监）全面审视面试过程的真实性及评价意见的一致性，确保程序公正、客观、规范，还要审视拟录用人员的专业职级、薪资水平是否合理。

在EVP/VP录用审批环节，EVP/VP最终确定是否录用；对于特殊人才或高端人才的录用审批，EVP/VP需关注薪资水平、岗位设置等问题。

在审核确定是否录用及备案环节，人力资源部负责审核面试资格

人、面试流程是否达到公司要求，是否有招聘编制，对特殊候选人（如回流员工、敏感岗位员工）的录用是否符合公司要求，应聘者的专业职级是否符合公司的招聘要求。人力资源部还要做好录用人员的编制记录，对应聘者审批通过后要转至员工关系组，安排新员工报到。

延伸阅读：柳传志的识人智慧

柳传志在1984年创立北京计算计新技术发展公司（联想集团前身），在他的领导下，早在2013年时，联想电脑销售量就升居世界第一，成为全球最大的PC生产厂商。柳传志在创业过程中，一手培养起多个联想系的接班人，如杨元庆（接任联想集团董事长兼CEO）、郭为（担任神州数码控股有限公司董事局主席）、朱立南（担任联想控股有限公司常务副总裁）、赵令欢（担任弘毅投资总裁）等，柳传志堪称慧眼识英才的“伯乐”。

在识人知人方面，柳传志对一个有领导者潜质的人所应具备的特征进行了系统性总结：

1. 追求共同利益和远大目标

柳传志认为，一个人最精妙的智慧就是“妥协”，要能够分清什么是自己能够改变的，什么是自己不能改变的。为此，一个人在顽强地改变那些自己能够改变的东西的同时，也要有足够的胸怀去包容那些不能改变的东西。只有这样，才能激励大家求同存异，为共同的利益和目标而奋斗。

2. 能舍小家为大家

柳传志认为，联想要打造一个“没有家族的家族企业”，“没有家族”是指联想公司不能让某个家族拥有，“家族企业”是指联想文化一定要像血脉传承那样代代延续，确保企业基业长青。

3. 能够带领团队学习成长

柳传志认为，企业团队只有通过学习，才能提升理论认知水平，强化实践操作能力，实现自我超越；员工整体能力素质提高了，企业发展才能真正迈上一个新台阶。为此，团队一定要注意学习、认真总结，坚持创新性学习。

4. 要能够带兵打硬仗和胜仗

柳传志认为，一个有志于带领团队的人，应该有军人的气质和作风，要具备“带兵打硬仗、打胜仗”的能力，要懂得发挥团队的作用，懂得不断修正战略、强化执行力，要打造出一个自强不息的团队。

5. 集体贯彻核心价值观

柳传志认为，一个团队之所以能够高度协调，是因为团队成员具备共同的核心价值观，只有这样才能“心往一处想，劲往一处使”。为此，一定要在团队里深入贯彻核心价值观，激励员工执行公司战略。

6. 能够调动和挖掘各方积极性

自古以来，凡成大事者，无不充分调动各方的积极性，整合各方资源。一个好的领导者，会注重发挥团队内每个人潜在的能力和作用，发挥团体的整体优势，只有这样，才有可能实现组织交付的战略任务。

7. 能适应现实环境

一个人不要刻意把自己视为一个“完美”的化身，要能够认识和适应现实环境，要对自我有清晰而正确的认识，既要做成事，又要保护好自己。管理者的“妥协”是有条件的，“妥协”是为了团结一切可以团结的力

量，但是大的方向和原则不能动摇。

8. 能够慧眼识人和培育人

企业选人，一要看人品，二要看专业才能。联想在选人时，主要青睐三种人才：第一种是能独立做好一摊事的人；第二种是能带领一班人做好事情的人；第三种是能审时度势，具备一眼看到底的能力，制定战略的人。第三种人才是战略型人才，对企业发展有着深远影响。

9. 能建立广泛的人际关系

一个人拥有良好而广泛的人际关系，是走向成功的一个关键因素。如果一个人能够重视和搞好企业内外关系，能够调动各方力量来为企业服务，那么这个人就有了成为企业领军人物的先决条件。

如果把上述内容再予以概括，我们可以进一步把领导者特质浓缩为三点：一是能够站得高，看得远，能为他人指明前进的方向，提出正确的目标和思路；二是能够挖掘和发挥他人的潜力，满足他人的愿望，充分调动大家的积极性，让大家心甘情愿地跟着走、跟着干；三是能够适应现实的需要，既能坚持原则，又能采取灵活的方法，以保证目标实现。

第六章

员工绩效管理

企业为了达成战略发展目标，通常需要将目标层层细分，最终落实到员工身上，就是一系列绩效管理。可以说，绩效管理承载了企业的战略目标，同时又像一根指挥棒，影响甚至决定了员工的言行。

腾讯作为一家大型互联网公司，拥有一支庞大的员工队伍，在对员工的管理上，显然离不开一套绩效管理制度。腾讯绩效管理体系包括关键绩效指标体系KPI、公司绩效管理、员工绩效管理、年度综合评估等。

腾讯绩效考核以KPI为基础，以业绩衡量标准和工作结果对员工行为结果进行考核；绩效考核以目标为导向，依靠绩效目标的牵引和拉动促使员工实现绩效目标；绩效考核强调管理者和员工的共同参与，强调沟通和绩效辅导。

末位淘汰制好吗

末位淘汰制是一种绩效考核制度，主要是指企业根据自身总体目标和具体目标，再结合各个岗位的实际情况，制定一定的考核指标体系，以此指标体系为标准对员工进行考核，根据考核结果对得分靠后的员工进行淘汰。末位淘汰制既有积极的作用，也有消极的作用。

1. 末位淘汰制的积极作用

（1）激励员工，调动员工的工作积极性，避免人浮于事。据研究，人在安逸、没有压力的环境中容易缺乏斗志，甚至变成“被温水煮的青蛙”，从而造成整个团队缺乏生机。末位淘汰制是一种强势管理，通过给予员工一定压力，激发他们的积极性，从而使整个团队处于一种积极进取的状态，解决了人浮于事的问题，有助于提高工作效率和组织效益。

（2）精简机构，促进社会资源重新配置。企业通过末位淘汰制，对不同绩效级别的员工实施淘汰，在某种程度上兼顾了公平，也有效地缩减了机构，同时，促进被淘汰员工再就业，推动了人力资源的重新配置，有助于资源配置的优化。

（3）推动企业干部队伍建设。末位淘汰制不仅适用于基层员工队伍，也适用于中层干部队伍，通过末位淘汰制，将干部队伍考核置于群众监督下，实现“优者上，庸者下，劣者汰”，从而优化干部队伍建设。

（4）末位淘汰制在相应的阶段予以实施是有益的。一般来说，企业对员工的管理大致分为三个阶段：第一阶段是人力成本阶段，企业认

为员工是成本，员工来企业是“求职”，企业则是处于主动位置的“招聘”，在这种情况下，企业会缺乏对员工的尊重和信任，甚至认为只要把员工工资压低，就能多出效益，此时，员工只有兢兢业业地工作，不能偷懒，才能保住“饭碗”；第二阶段是人力资源阶段，企业逐渐认识到员工主动干和被动干的效率与效果有着显著不同，于是，企业开始注重对员工的培训，重视提高员工的技能，还引入一系列绩效考核制度，旨在“倒逼”员工发挥主观能动性；第三阶段是人力资本阶段，企业逐渐认识到，企业的竞争正在越来越多地依赖创新因素，创新的竞争又归根结底是人的竞争，因此，员工逐渐被视为企业的资产，保障企业增值最根本的办法是让员工增值。

目前，我国企业对员工的管理已经基本度过第一阶段，处于第二阶段向第三阶段过渡当中，其中，有些行业已经开始迈入第三阶段，一些企业开始将员工视为资产，包括腾讯、阿里巴巴等。在通常情况下，末位淘汰制在第一阶段和第二阶段比较有效，考核简单，直接根据考核结果淘汰，而在第三阶段，考核指标会向创新、企业文化的维护等多个方向侧重，这要比以往考核更为复杂，因此末位淘汰制的具体实施也在面临调整。

2. 末位淘汰制的消极作用

（1）从法律的角度看，末位淘汰制有违法的可能性，企业和员工共同签订的劳动合同是双方的法律行为，在合同期限未满之时，任何一方单方面解除劳动合同，都必须有法定的理由，否则就视为违法。而在末位淘汰制中，企业与员工解除劳动合同的理由主要是员工的工作表现不好，这在法律依据上有些不足，使用不当可能会造成违法。

（2）从科学的角度来看，不同行业、不同企业的发展水平也不均

衡，有些企业绩效考核不佳的员工，可能在其他行业或其他企业里很好，这样的话，企业即便淘汰掉了末位员工，实际效果也可能不如以前。再者，如果一个团队里的员工都很优秀，可是出于“末位淘汰”硬要淘汰一些人，也是不科学的。

（3）从人格角度来看，被辞退的员工是被“淘汰”的，在一定程度上有损人格尊严，如果处理不当，甚至造成被“淘汰”员工的心理扭曲，比如“破罐子破摔”，从这个角度上来看，末位淘汰制过于残酷，甚至是对人的尊严的伤害，同时，也会在某种程度上动摇团队信念，这甚至直接影响团队整体目标的实现。

（4）从管理学的角度来看，末位淘汰制不符合现代管理学提倡的“以人为本”的管理理念。人本管理以尊重人性、挖掘人的内在潜能为宗旨，努力通过创造一种宽松、信任的外在环境而充分发挥人的主动性、团队精神、责任感、创新性，因此，人本思想注重长远效应，而非短期效应。末位淘汰制作为一种典型的强势管理，主张通过内部员工的竞争来严加管理，员工外在的环境是紧张的，在这种环境中，员工的心理压力很大，甚至每日惶惶不安，同事关系也很紧张，团队精神容易恶化。再者，企业在招聘、培训、培养员工方面通常需要付出昂贵的代价，末位员工被淘汰，对新招的员工又要培训和培养，会影响团队的整体绩效，更为重要的是，末位淘汰制一般是注重短期效应的，这与当今企业日益看重长期效益是不相符的。

在我国，最早推行“末位淘汰制”的企业有华为等公司。2000年，正值华为的巅峰时刻，任正非以一封《华为的冬天》内部信，提醒华为人要居安思危，并拉开了“末位淘汰”的序幕。对此，任正非说：“末位淘汰制是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。”当然，对于华为的这场“末位淘汰”，众说纷纭，我们在此不做过

多议论。

总的来说，末位淘汰制实行这么些年，人力资源业界通过大量的企业实践，已经渐渐达成共识：从理论上来看，“末位淘汰”确实有助于向员工施加压力，让员工保持忧患意识，避免员工陷入“小资情调”，丧失斗志；但从长远来看，会对企业的文化建设造成重大损害，某种程度上也是对企业人本管理的一种背离。所以，在企业运营正常的情况下，“末位淘汰”只能偶尔为之，不宜作为长期战略。

相对来说，腾讯“视员工为企业的第一财富”，在实施末位淘汰制方面也是非常小心的。另外，腾讯公司在很早就建立了“内部人才市场体系”，员工只需要在原部门工作满三个月就可以申请调部门。在2011年时，通过“内部人才市场体系”完成调动的员工就有数百人，均属自愿提出申请。

让内部沟通无障碍

一家快速成长型企业，往往会面临员工队伍急剧增长的局面。腾讯自创业以来，从最初的5个人增加到4万多人（2017年8月数据），在近20年时间里，员工数量足足增加了8000多倍。人数多了，沟通就成了问题。这些新增加的员工通常有不同的背景、想法和做事风格，如何保证有效沟通，避免形成信息孤岛，这对企业的运营效率有着重要影响。

对此，早在2007年，腾讯员工增加到3000人时，时任腾讯人力资源总监奚丹就说：“公司到3000人的时候，能不能达到300人甚至30人的沟通效率和水平？这对我们提出了很高的挑战和要求。”

在提升内部沟通效率方面，腾讯先是严把招聘入口关，正如奚丹所说：“在招聘时就应该找到适合自己的人，而不是指望招进来后再改造他们。”俗话说“江山易改，本性难移”，腾讯在招聘环节，就挑选那些与腾讯价值观相近或相同的人，这样的话，基于相近或相同的价值观，才能够更好地在一起共事，否则“道不同不相为谋”，必然会给团队内部沟通和建设带来很大的挑战。

另外，腾讯的管理体系是扁平化的，以前是三级，从基层员工到部门经理再到高管层，后来人数多了，便在基层员工和部门经理之间增加了一个基层管理干部的岗位，由这些基层干部直接带领员工。在腾讯的扁平化管理体系中，部门经理和基层干部是关键的岗位，在腾讯公司的沟通体系中起着承上启下的关键作用，因此，腾讯会对他们细心培养。相比较而言，内部层级不多，组织结构扁平化，为腾讯内部的顺畅沟通在机制上提供了保障。

我们知道，腾讯作为中国最大的即时通信平台提供商，为海量用户提供了便捷的沟通方式，同样，腾讯为内部员工也提供了便捷的电子化沟通平台。在这方面，腾讯内部除了使用QQ、微信以外，还有一个更为正式的即时通信工具RTX，即腾讯企业版即时通信产品。腾讯员工在每天上班时，都会第一时间登录RTX，通过RTX可以看到不同员工的在线、离线、离开、暂时离开等状态，从而在很大程度上拉近了员工之间的距离。

此外，腾讯内部的BBS的利用率也很高。员工可以在BBS上讨论各种各样的问题，包括自己的工作、公司管理状况、业余活动，甚至一些育儿保健等生活类的知识；同时，为了减少员工的顾虑，BBS还支持匿名。公司管理层一般都会关注这个BBS，也会经常发言，如果遇到一些关注度较高的问题，管理层也会在BBS上表自己的看法。为了充分用好这个BBS，腾讯还专门建了一个平台，叫总办交流平台，员工可以在总办交流平台上发言，包括直接向高管层领导提出问题，高管层领导通常会抽出时间耐心回答，其他人也可以在平台上看到这些交互信息。

当然，人从根本来说上是感性的，再先进的电子化沟通工具也不能替代面对面的沟通。为此，腾讯COE下的企业文化与员工关系部就设置了专门负责员工关系的小组，这个小组的组员会从企业文化、身心健康、劳动关系、人事手续、户籍管理等方面协调员工之间的关系，优化内部沟通。为了进一步拉近与员工之间的距离，小组内还有健康顾问，除了解决腾讯员工平时一些头疼脑热的小毛病，还扮演了心理咨询师的角色，与员工交流谈心。

为了使基层员工能够有机会与最高管理层面对面交流，腾讯还举办了每两周一次的“总办午餐交流日”，员工可以自由报名，通过抽签选中12人和总办成员代表一起吃饭，就餐期间可以与总办领导交流问题。此

外，新员工培训的时候，总办领导也都会尽量参加，跟大家进行对话和交流。在腾讯每年一度的腾讯晚会上，总办领导一般都会上台表演节目，和员工共同庆祝一年的收获。在腾讯办公区的每层楼里，都设有一个“总办信箱”，接受任何员工的检举和投诉。

总之，腾讯通过让内部沟通无障碍，努力践行企业文化中的一项要求：“在企业文化方面，腾讯人强调以做人之道引领做事之道。以健康简单的人际关系、严肃活泼的工作气氛、畅快透明的沟通方式，使员工保持与企业同步成长的快乐，不断激发员工潜能，追求个人与公司共同成长。”

用好**KPI**这根指挥棒

KPI，是把企业的战略目标分解为可量化、可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。**KPI**可以使部门主管明确本部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的基础之上。可以说，建立明确的切实可行的**KPI**指标体系是做好绩效管理的关键。

企业要在众多业绩考核指标中提取**KPI**，是基于管理学中的“二八规律”。也就是说，在一个企业价值创造的过程中，存在“20/80”的规律，即20%的骨干人员创造企业80%的价值。具体到每一位员工身上，“二八规律”也同样适用，即个体80%的工作任务是由20%的关键行为完成。基于此，企业在对员工进行考核时，要重点抓住这20%的关键行为，对其他进行分析与衡量，从而把握业绩考评的重心。

在学生时期，我们总会面临考试的压力。考试如同一根指挥棒，考试大纲要考什么，我们会朝着那个方向努力，考试大纲中占分数比重最大的部分，会引起我们的格外重视。从某种程度上来说，**KPI**就好比一根指挥棒，**KPI**要考核什么，员工就会朝着相应的指标去努力，做好了就获得奖励，做不好就接受处罚。因此，**KPI**可以给员工指明努力的方向，带来前进的压力和动力。

综上，一套科学而行之有效的**KPI**指标体系非常重要。从某种程度上来说，**KPI**反映出了企业的战略目标和价值观。

企业在制作**KPI**时，要把握住三个原则：一是目标导向，**KPI**必须

依据企业目标、部门目标、职务目标等来确定，把个人和部门的目标与公司的整体战略目标联系起来，以全局的观念来思考问题；二是可操作性，每一个考核指标必须有明确的定义，描述应当简单明了，易于接受和理解，考核指标还应当比较稳定，不宜频繁更改或者短期内变动幅度较大，考核指标还要可控制，可以达到；三是强调行为输入与结果输出之间的因果关系，将输入与输出视为一个整体，进行端点控制。

实际上，绩效管理最重要的是让员工明白企业对其要求是什么，员工应该如何开展工作和改进工作，以及会有什么样的奖励和处罚。绩效考核主要实现两个目的：一是绩效改进，二是价值评价。绩效考核，应该促进企业内部的沟通，提升解决问题的水平，从整体上推动员工成长，提高企业绩效。

在实践中，很多企业对KPI的完善都有一个渐进的过程，腾讯也不例外。比如，腾讯在初始运用KPI时，过于看重内部竞争，正如《时代周报》记者在2011年发表的一篇文章《失控的腾讯帝国》中所述：“腾讯内部的员工都很重视上内刊，这是可以表功的，每个部门都是争取上内刊让领导看到为重。这几乎占据了有些部门比重的一半，我们的日常事务是分级的，为P0～P3级别，P0是最重要的，但时常是对内宣传。”

当时腾讯有一种奇怪的现象：公司不太注重对外宣传，公司内的各部门很注重对内宣传。例如，走进腾讯大厦内部，电梯里的宣传视频中都是企业内部宣传片的内容，而电梯间的宣传易拉宝上印的也都是企业内部的优秀事迹。据了解，这两个最常见的公共领域的广告席位，每个部门也都是要去战略发展部争取才能获得。可以说，腾讯当时的KPI高度重视完成领导交付的任务，获得领导的肯定，从而在很大程度上造成了各部门纷纷想要获得公司高层领导的“器重”，赢得“认可”。

时过境迁，如今的腾讯在绩效管理上已然更加成熟，能够更加科学地运用与掌控KPI。比如，在2016年11月，马化腾在接受记者采访时表示：“要把为用户服务的意识灌输到每一个产品、设计，包括每一个运营的员工心里，而不是为了完成领导交代的任务，一个KPI。……不要掉入KPI的陷阱。”

马化腾再次强调了腾讯“一切以用户价值为依归”的经营理念，指出公司是为了更好地解决“用户痛点”而创新，而不是单纯地为了KPI去创新。

总之，KPI就是一根指挥棒，本质上是一个用于绩效管理的工具，只有真正把握住了企业存在的理由——为了更好地服务客户和用户，才能用好这根指挥棒。

腾讯的多重激励

在对员工的激励方面，腾讯内部有一个完整而丰富的激励体系。我们在此主要谈一下股权激励、老员工激励以及员工的晋升激励。

股权激励，也称为期权激励，是企业为了激励和留住核心人才而推行的一种长期激励机制，是目前常用的激励员工的方法之一。1950年，美国很多企业开始实施“高管持股计划”。此后，股权激励渐渐成为一个趋势，世界上很多国家和地区的企业纷纷实行股权激励。

股权激励旨在解决经理层与股东之间存在的利益冲突，通过股权激励使两者的利益一致，共同分享公司的利益，从而约束经理层的短期行为，促进经理层与股东“风雨同舟，荣辱与共”。

然而，股权激励好是好，但若实施不当，或者选错激励对象，可能会使股权激励难以发挥应有的效果。在这方面，马化腾对股权激励拿捏比较得当。比如，早在腾讯创业时，马化腾出主要的启动资金，曾经有人想加钱占更大的股份，被马化腾一口回绝：“根据我对你能力的判断，你不适合拿更多的股份。”马化腾还解释说：“股份要跟你未来做的贡献和能力以及在公司起的重要性尽量匹配。”

马化腾认为，在一个企业里，如果拿大股的不干事，干事的股份又少，就会产生矛盾。同时，在创业之初，马化腾还自愿把自己所占的股份降到47.5%，马化腾对此解释说：“要他们的总和比我多一点，不要形成一种垄断、独裁的局面。”

与此同时，马化腾又要求自己出主要的资金，在主要资金中占大

股，对此，马化腾认为：“如果没有一个主心骨，股份大家平分，到时候肯定出问题，同样完蛋。”可见，以马化腾为首的腾讯高层，从一开始就对股权激励持谨慎态度，这也在很大程度上保障了公司的稳健运行。

腾讯在发展历程中，实行过多次股权激励。比如：在2008年8月，腾讯董事会决议向184位员工进行股份奖励，从而更好地利用公司资源，吸引和挽留公司发展所需的人才；2009年7月，腾讯董事会又对1250名员工进行股份奖励；2016年11月11日，恰值腾讯18周年纪念日，腾讯向全体员工每人送上300股腾讯股票，作为公司成立18周年的特别纪念，按一年后的收盘价计算，这300股价值约8.3万元。

另外，随着企业发展壮大，企业中自然会出现大量“功勋卓著”的老员工。这些老员工在公司上市后，因手中握有大笔股票而获利甚丰，这在一定程度上导致了他们工作动力不足。对此，马化腾在2009年接受《21世纪经济报道》采访时说：“我们的‘老人’（老员工）分两类。一类是真正没有动力了，一般的激励已经激励不了他了。没办法，他想自己出去创业。另一类是仍然保持很强的动力，他还能成长，就是说不需要你激励，他就为了兴趣，为了成长。”

对此，马化腾认为，一定要弄明白“老员工最想从工作中得到什么”。对于马化腾提到的第一类老员工，腾讯会开明地接受老员工的辞职，鼓励他们做好接下来的事业，腾讯在有机会、有能力的情况下，还会予以协调和帮忙，比如，腾讯早期创业的几位元老级员工离开腾讯时，被腾讯授予“终身荣誉顾问”的职衔。对于第二类老员工，公司会给他们提供成长的机会和舞台，帮助他们成长。

另外，腾讯考虑到员工有内在的晋升需求，以及要将合适的人放到

合适的岗位上，为员工晋升设置了多重晋升通道，主要是向管理职能和业务技能两个方向晋升，这也是腾讯激励体系中的重要组成部分。对于腾讯员工的职业晋升双通道，我们会在后面详细论述，在这里不再赘述。

腾讯链接：马化腾解读《腾讯阳光行为准则》

《腾讯阳光行为准则》（以下简称《准则》）主要是为了更好地指导员工的言行规范，确保员工“知言行”的高度统一，从而贯彻落实腾讯企业文化。《准则》里明确了“腾讯高压线”，并表示员工个人行为一旦触及此“高压线”，一律开除。

可以说，遵守《准则》，远离“高压线”是腾讯对每个员工的基本要求，也是腾讯人的一门必修课程。这些“高压线”主要包括：泄露公司商业机密或泄露、打探薪资等保密敏感信息的行为，涉及信息、数据、费用的弄虚作假行为，与公司存在利益冲突或关联交易的行为，从事与公司有商业竞争的行为，收受贿赂或回扣的行为，其他违法乱纪行为。

2013年夏，为了激励广大员工遵守《准则》，马化腾对其做了以下解读：

各位同事：

大家应该都已经看到了公司今天发布的《腾讯阳光行为准则》。看到“准则”这两个字，有些人可能有点紧张，好像又要多一个紧箍咒；有些人可能会有点麻木，觉得这些都是老生常谈。

其实，我想，我们首先看到的不应该是“准则”这两个字，而是“阳光”这两个字。阳光可以驱除阴暗，但是，它的首要作用还是提供能量，帮助粮食作物生长。

互联网行业未来十年的粮食在哪里？腾讯未来十年的粮食在哪里？腾讯现在的强项在社交、即时通信、互娱和全媒体领域，但在未来这一两年，我们能不能打赢移动互联网这场战争，能不能在电商和搜索等领域规模突围？我们能不能在优势领域继续保持稳健快速发展，能不能在海外市场和新技术领域找到更大的新大陆？这些挑战是我们的梦想所在。

为了这些新的梦想，我们要精耕细作，也要勇于拓荒，打造精品，为用户创造更大的价值，才能收获更多的粮食。

怎么才能做到这些？只靠总办的十几个人当然是不够的，这要靠全公司两万多名员工，还有我们所有的合作伙伴共同努力。特别需要摒弃负能量，增加正能量，阳光行动就是要自上而下共同营造腾讯的正能量和正气，让我们拥有更多阳光，才更利于培育更加繁盛健康的粮食作物。

坚守正直的底线，远离高压线，首先要求总办领导做好，其次要求管理干部做好，最后才是员工。因为上行下效，管理干部处于至关重要的枢纽位置：你们是公司和员工之间的枢纽，要双向沟通，更要发现和培养人才；你们是公司和合作伙伴之间的枢纽，要合纵连横，也要恪守法制；你们也是我们的产品和用户之间的枢纽，要亲力亲为，更要勇于突破。

所以，公司对管理干部提出更高的要求，以激情、好学、开放的态度和行动，培养人才，创造用户价值。而其中最重要的是拥有正直的内心，这是能照耀整个团队，发现和培养更多人才的充满阳光之心。

如果公司都在这种阳光的氛围下，用得着担心贪腐和阴暗面吗？所

以，准则只是底线，是结果，阳光透明是根本，是原因。我们不需要新的紧箍咒，不需要新的束缚，恰恰相反，阳光普照的氛围，会让所有人丢掉不必要的负担，轻装上阵，个人和公司充满正能量的同时，用户也必然能感受到，这种价值“金不换”。

期待每个腾讯人都自觉遵守《腾讯阳光行为准则》，与腾讯一起在阳光下健康茁壮成长！

延伸阅读：刘强东谈京东用人法则

每个成功的企业，都会在用人方面有独特的理念和方法。在我国电商领域，京东颇有传奇色彩。1998年6月，刘强东拿着1.2万元积蓄在北京中关村创立京东公司，刚开始在中关村租了一个柜台售卖刻录机和光碟，柜台名叫“京东多媒体”，这便是“京东商城”的前身。发展到2001年，京东商城已成为当时中国最大的光磁产品代理商，并在全国各地开设了十多家分公司，从这时起，刘强东把京东商城定位为传统渠道商，打算复制国美、苏宁的商业模式，经营IT连锁店。

就在刘强东兴致勃勃地准备扩展实体店面的时候，2003年“非典”来袭，传统渠道的生意大受影响。再加上考虑到员工的安全，刘强东就暂时关闭了所有门店。面对巨额亏损，刘强东想方设法寻找销售渠道，并开始尝试线上销售，刘强东在很多论坛里发“广告帖”，由于京东做生意一向讲究诚信，一位论坛创办人在帖子里表示认可京东公司，这个口碑认可使得刘强东一天就成交了六笔生意。“非典”结束后，京东线上和线下开始同步运营。2004年1月，京东多媒体网站正式上线。

2004年底，刘强东决定关闭所有线下门店，转型为一家专业的电子商务公司，这个决定令京东抓住了电子商务蓬勃发展的时代机会。2007年，京东获得第一笔融资，由此进入发展的快车道。同年，刘强东做出两大战略型决策：一是从只做3C产品（Computer，Communication，Consumer Electronics，指计算机、通信和消费类电子产品）转为向全品类扩张，做一站式购物平台；二是决定自建仓配一体的物流体系。这是京东公司真正蜕变的开始。

2014年，腾讯和京东签署战略合作协议，腾讯认购京东15%的股份，同时，腾讯把旗下的电商、物流等业务，包括腾讯拍拍、QQ网购、易迅物流等业务并入京东，腾讯还在多个社交平台（如QQ、微信）为京东提供了网购入口。

实际上，刘强东不仅在企业经营管理上高瞻远瞩，在用人上也是独具慧眼。我们在这里简述刘强东总结的五个用人原则。

1. 二十四小时原则

凡是京东管理层的干部，无论是谁，只要接到了下属的请示汇报，二十四小时之内就要给出一个明确的回复，也可以明确地授权下级来做，这可以视为一种回复，但是绝不能不回复，或者给个含糊的回复，或者推诿扯皮。

2. 备份原则

刘强东要求，如果你是副总监以上的职位，你在同一个职位干了两年时，必须找一个继任者，这个继任者就相当于备份，同时，这个继任者的人品、业务能力等核心指标方面还必须是公司认可的。如果你在一个管理职位干了两年，还没找到公司认可的备份，公司就会请你离开管理岗位。身为管理干部，除了带领下属完成团队目标，还有一个重要使命就是为公司培养人才，这也是管理者应该具备的重要素质和能力。

3. 拖一带二原则

有时，一个“空降兵”管理干部到来，考虑到原单位的下属不用磨合，沟通交流成本低，可以快速上手，会把原单位的下属也带过来。对此，京东规定，一个管理干部最多可以带两个下属，从而避免公司内部

形成派系。

4. 不能随便说“**No**”的原则

在京东，有两种情况不能说“**No**”：一是要求每个管理人员列一个表，把和自己需要配合的其他部门都列出来，如果需要配合的部门没有足够的事实或数据证明对方的需求是不正确的，那么就必须配合，不能拒绝；二是如果有一个部门提出希望几个部门配合自己做一件事，而且这件事做好后，用户体验会更好，那么任何人、任何部门都不能拒绝。

5. **A—B—C**原则

京东的人员管理实行两级管理机制，无论是新聘任一位员工，还是提拔一位员工，或是开除辞退，都要由这个员工的直接上级和该直接上级的上级共同决定。如果员工的这两级上级做出任免、晋升的决策，人力资源部门将不能拒绝。但是，如果人力资源部门发现不符合公司人事制度，人力资源部门有权不同意，并给出处理意见。这个原则的核心，一是为了照顾业务部门的用人实际，二是避免管理者一个人说了算，三是促进人力资源部门和用人部门的有机协调。

第七章

高级人才管理

高级人才对于企业的重要性毋庸置疑。可以说，企业发展的方向、业务范围，以及发展速度都和高级人才有紧密关系，尤其是初创型的中小企业，更需要这类人才以迅速提升竞争力。

长期以来，为了拥有最优秀的人才，腾讯坚持在全球范围内扫描学术界、工业界的顶尖人才，并与他们建立有效联结，通过交流分享、合作研究来借力全球智慧。据腾讯公司高级副总裁奚丹先生介绍，腾讯每年从全球范围引进近2000名最顶尖的毕业生入职，筛选标准极为严格，录用率仅3%。

腾讯不仅重视从外部引进高级人才，还重视从企业内部选拔。早在2012年，腾讯就推出了“活水计划”，即所有在当前岗位工作满一年且绩效达标的员工，都可以应聘公司内任意团队里的职位。“活水计划”已帮助数千名内部员工成功转岗。举例来说，腾讯微信团队引进人才的60%都来自内部“活水”，加速了微信的敏捷创新和高速成长。

腾讯的干部培养

在企业人力资源管理中，对高级人才的培养和管理堪称重中之重。对此，腾讯也不例外。比如，腾讯首席执行官马化腾还兼任腾讯人力资源管理执行委员会负责人，相当于腾讯人力资源领域的最高负责人，可见腾讯对人力资源管理的高度重视。

腾讯在高级人才培养方面，进行了一系列努力，我们接下来列举几项。

1. 企业由上至下地重视高级人才培养

腾讯自上而下，都非常重视对高级人才的培养。实际上，从2005年起，腾讯就开始有意识地寻找职业经理人充实到干部队伍中。马化腾认为，高层职业经理人可以解决公司在管理上的专业性问题，公司的“老人”（即老员工）虽然没有职业经理人的优点，但在把握用户需求等技术层面做得很好，因此从外部引进的职业经理人完全可以和“老人”成双结对地配合，实现优势互补。

同时，腾讯还下大力气对高级人才进行培养。为此，腾讯提出“辅导年”的概念，也就是说，要求各层级的领导运用人力资源团队开发的标准化工具和流程，针对下属的业绩和发展提供教练服务。“辅导年”活动先从马化腾等最高层领导开始，在总办的核心团队中推行。由于效果良好，逐渐从高层、中层往下普及开来。人力资源部为此设计了高层论坛，并定制了辅导课，在内部网站上开设了辅导专区。

举例来说，马化腾在辅导下属方面，充分发挥了他的“最高产品经

理”作用，与下属在产品方面进行了极有价值的交流。比如，正是由于马化腾的积极参与，QQ邮箱才从早期的笨重复杂一路演变成今天备受赞誉的简洁清晰版本；在微信的开发过程中，马化腾也提供了很多有益的建议和灵感，包括微信的摇一摇功能，以及要把产品做到最极致的简化，追求细节的完美，等等，这正如腾讯副总裁、广州研发部总经理张小龙所说：“他（马化腾）会花很多心思在上面，有任何意见都会提出来。”

可以说，腾讯对高级人才以及下属的培养，不仅为公司储备了管理与领导人才，还弘扬了腾讯的企业文化，即领导者应该对员工的发展负责，要努力为团队培养与发展人才。

2. 尊重个体的差异

腾讯有很多高级人才来自硅谷或者其他国家，他们刚开始普遍对中国还不够了解。为满足他们的需求，尤其是刚进入腾讯时在工作和生活上的适应，人力资源部往往要做非常多的细节跟进和沟通，如为他们安排资深管理者作为导师，提供与高层深入交流的机会，陪同他们了解深圳的环境、学校和医疗条件等。可以说，腾讯HR把员工视为用户的理念同样适用于高级人才，从而不断满足他们的需求，优化其用户体验。

3. 对高级人才的综合评估

腾讯在对高级人才的能力评估方面，执行使用最简单有效工具的思路，雷达图就是一个被经常使用的工具。雷达图（Radar Chart）最早用于企业界的财务分析，由于其外形酷似一个蜘蛛网，所以又被形象地称为蜘蛛网图（Spider Chart）。雷达图如图7-1所示：

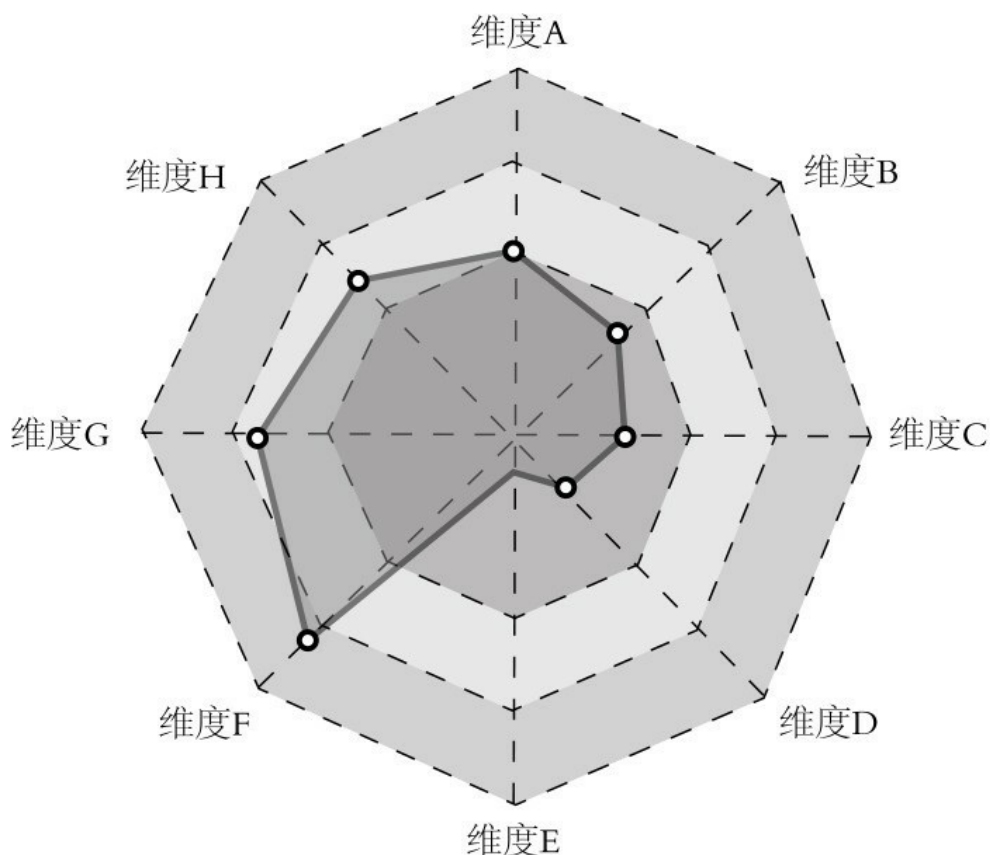


图7-1 雷达图示意图

在图7-1中，雷达图可以支持多维度综合分析。在人力资源评估中，员工的能力体系通常会有多个指标，因此，人力资源领域也常用雷达图作为评估员工综合能力的工具。在腾讯，对高级人才综合能力的全面评估，仅一张雷达图即可简洁直观地呈现。

比如，腾讯对高级人才的评估，在横向有4个维度，分别是管理自己、管理工作、管理团队，以及管理战略与变革；在纵向有7个维度，分别是正直诚信、激情、团队管理与人才培养、全局观、前瞻变革、专业决策，以及关注用户体验。

在腾讯每年一度的360度能力评估中，被考核人的上级、平级、下级以及跨部门的合作者都会被邀请参与评估，通过以上维度对被考核人

进行全方位的评估，最终将横向4个维度、纵向7个维度的评估结果连接起来形成作为考评结果的雷达图。

总的来说，腾讯通过雷达图可以对高级人才的能力进行多维度的评估，也便于企业了解其综合能力的动态趋势，被评估人也能够清晰地了解自己综合能力的变动情况以及变化趋势，从而有助于其掌握自身努力的方向。

外部高级人才的引入

在企业高速发展的同时，企业对人才的需求也会随之攀升，尤其是对高级人才的需求更为迫切。这是因为普通的劳动力经过短期培养就可以满足大部分岗位的要求，但对于技术含量高或者是对经验和综合能力要求高的岗位就难以通过短期培养来获取匹配的人才，因为这些高级人才的培养期一般要延续8~10年，甚至更长的时间。在企业的高速发展期，显然来不及花这么长时间去培养员工，因此，企业从外部引进高级人才就变得很有必要。

对此，正如马化腾在2007年中国互联网大会上所说：“我们还是积极从外部引入在不同行业的专业化人才。腾讯过去从一家技术型的公司演变成一家综合性的互联网服务商，我们还缺少很多条腿。包括像网络方面、品牌方面、网络广告方面、电子商务方面、搜索方面，我们都需要引入外界更多的志同道合的专业人才，这也是我未来更多关注的，需要花更多时间的关注点。”

举例来说，马化腾是腾讯的“一号人物”，腾讯的“二号人物”、执行董事刘炽平则负责部署公司战略以及公司的日常运营，还负责回答公司财报电话会议中投资人和分析师提出的问题。

刘炽平就是腾讯从外部引进的一位高级人才。马化腾评价他：“刘炽平是一个伟大的商业分析师，他知道要打什么仗。”

刘炽平第一次与腾讯接触，是在2003年。当时，腾讯成立五年，刘炽平在高盛集团亚洲投资银行部当高管。腾讯那时大约有一千名员工，

也因QQ而小有名气。腾讯这一时期主要通过QQ上卖广告和增值服务来获得收益，也在慢慢接入游戏服务。

2004年，在腾讯上市前，由刘炽平领导的高盛团队负责腾讯的首次公开募股工作。其间，刘炽平给腾讯的高管团队留下了深刻的印象。腾讯的五位创业元老主要拥有计算机科学背景，他们还缺少国际经验，也需要有人来帮助他们搭建可持续的公司业务战略。这时，腾讯向刘炽平抛出“橄榄枝”，希望他能够加盟腾讯，刘炽平表示需要考虑一下。

刘炽平在学生时期读书非常刻苦，25岁时已经拥有美国密歇根大学电子工程学士学位，斯坦福大学和西北大学两个硕士学位，堪称“学霸”。1998年，时年25岁的刘炽平毕业后曾任国际著名咨询公司麦肯锡的管理顾问，后又成为高盛亚洲投资银行部电信、媒体与科技行业组的首席运营官。刘炽平在高盛期间，对企业的管理、经营、执行几乎都有了全面深入的了解。他认为，好企业20%是因为策略上的成功，80%的因素在于企业的执行能力。于是，他逐渐萌生了从咨询、投资界转向企业界的想法。

2004年底，腾讯已经上市半年，马化腾和其他联合创始人再次邀请刘炽平加入腾讯，“大家一起闯一番事业”。这次，刘炽平接受了在腾讯的新工作。起初，马化腾给刘炽平的职位是首席战略官，并且让他负责投资人关系以及收购兼并。

刘炽平将美国公司的管理标准带到了腾讯，比如设置营收目标，制订进入社交媒体和数字媒体等新业务的五年发展计划。2006年，马化腾任命刘炽平为公司总裁，并负责公司的日常运营。

2011年，腾讯与奇虎360之间惹来无数谩骂的“3Q大战”落幕不久，

腾讯还顶着“全民公敌”和“凶残抄袭者”的骂名，公司的高管层进行了10场闭门会议进行反思，讨论如何改变公众对腾讯的形象认知。会上，刘炽平提出，腾讯确实需要做一些革新，并促使腾讯进入大跃进的投资时代，比如，仅在2011年这一年里，腾讯就进行了40多次对外收购，而腾讯在此前11年内的并购交易也才30多项。刘炽平还陆续为腾讯制定与实施了包括总体战略、O2O（线上线下）战略、电商战略、互联网金融战略、海外战略等一系列战略，推动了腾讯的健康、快速发展。

另外，在2010年年底的一个深夜，公司被腾讯收购，又被腾讯引入的高级技术人才张小龙，向马化腾发信息询问是否要开发适用于智能手机的社交网络，马化腾答应了。接着，张小龙和他团队里的10个同事，一起研发出了微信，在2011年正式上线。2012年，微信用户就达到了1亿；一年后，用户数字又增长了3倍。微信让腾讯在移动互联网时代彻底站稳了脚跟。

总的来说，腾讯在发展过程中，从外部引进了大量的高级人才，这些高级人才陆续融入腾讯的团队，与腾讯携手前进，共同演绎了互联网时代的传奇。

领导班子双打战略

腾讯在近二十年的发展历程中制定了公司的三大战略，即聚焦战略、泛娱乐战略和双打战略。

其中，聚焦战略是指在庞杂的业务体系中识别出自己的核心能力，把工作重心聚焦在核心能力的建设和持续优化基础服务能力方面，围绕用户的需求，提供统一的、易用的、整合式的一站式服务。举例来说，腾讯的微信不仅提供了社交服务功能，还围绕用户的一系列需求提供了信用卡还款、手机充值、生活缴费、城市服务、保险服务，以及网上购物等功能，堪称用户的“一站式生活平台”。

泛娱乐战略是指基于明星产品的内容跨界，实现多领域共生，打造出围绕明星产品的粉丝经济。比如，微信堪称腾讯的明星级产品，腾讯围绕微信推出了微信支付等服务。

双打战略是在腾讯飞速发展的背景下提出的公司管理制度，即在重要的管理岗位上设置两个人，“成双结对”地搭建起互补的核心领导班子，从而保障公司决策层的稳定，以及公司的健康发展。我们在前面介绍的马化腾和刘炽平就是双打战略的典型。

我们在这里重点介绍双打战略。

在一般情况下，在公司快速发展过程中，即便创业团队的学习能力再强，也难免存在短板，难以满足公司发展的需要。对此，马化腾说：“第一，有的能力你自己做不到，你就要让别人去做。第二，能力有所弥补。职业经理人缺乏创业者某些特质的时候，还可以发挥你的影

响力和经验两者互相弥补，这样从单打变双打，很多岗位上都是如此。”

其实，腾讯的五位创始人各有特点，早期便加入腾讯的一位公司高管评价道：“马化腾非常聪明，但又很固执，注重用户体验，非常愿意从普通的用户角度去看产品。张志东是脑袋非常活跃，对技术很沉迷的一个人。马化腾技术上也非常好，但是他的长处是能够把很多事情简单化，而张志东更多是把一件事情做得完美化。曾李青是一个做市场很有霸气的人，我们经常开玩笑说他是创业团队里最纯粹的商人。许晨晔是一个非常随和又有自己观点，但不轻易表达的人，人很随和，是有名的‘好好先生’。陈一丹是律师出身，非常严谨，同时又是一个非常张扬的人，他能在不同的时刻激起大家激情的状态。”

实际上，以马化腾为首的腾讯创始人团队堪称中国互联网界最牢固的团队之一，自1998年腾讯公司创立，一直到2004年公司上市，其间没有任何一个团队成员离开。一个重要原因是，五个创始人中，有四个是高中同学，大学又是在一起读书，另一个创始人曾李青在1999年加入腾讯，与马化腾也是相交甚好的朋友，五位创始人之间的信任和默契不是一般的创业团队所能比的。

2002年，已在深圳另一家著名企业中兴通讯从事人力资源管理六年之久的奚丹肯加入腾讯，就是看中了结合极为紧密的腾讯创始人团队。腾讯创业团队是一个集体领导的管理团队，有时大家难免为不同的想法发生争执，这时，马化腾会起到重要的协调作用。对此，奚丹说：“他（马化腾）是团队中间最具协调能力的人，他往往能从大家的争论中发现价值所在。”

应该说，马化腾实施双打战略的想法很早就萌生了，早在2002年11

月，马化腾在第三届“西湖论剑”上就表示：“你希望五年以后可以很轻松等分红，而且数额也比较大，要求三个月内就可以找到一个能顶替你的人，一个公司离不开你，你一定要找一个能接你班的人，能在未来五年，有职业经理人来接你的班。”

2005年，马化腾和另外四个创始人约定，一定要为各自找一个“双打”伙伴，既可以与自身能力形成互补，又可以作为自己的接班人来培养。当然，这种“接班人”并非“你上我下”式的换位，而是新的职业经理人与创始人同时出现在管理岗位上。马化腾解释道：“我们在2005年就开始找职业经理人跟我们‘双打’。因为个人再努力，很多的专业管理知识还是跟不上。对用户需求的把握、技术层面我们都可以做好，但管理上不可能做得完美。我们每个人都在找接班人，都在进行双打的配合，包括我本人，都是双打的匹配。毕竟公司的‘老人’身上有职业经理人没有的优点，放弃是很浪费的。”

工资真正“上不封顶”

腾讯发布的2015年年报透露出腾讯集团内董事及高级管理人员的薪酬水平，其中薪酬最高的一位高管，上一年薪酬在2.55亿港元到3.15亿港元之间。另据财报显示，马化腾的年薪为3282.8万元，只是张小龙的九分之一，腾讯高管的薪酬堪称“上不封顶”。这些高管的薪酬，都是由腾讯内部一个叫作“薪酬委员会”的机构决定的，该机构主要负责厘定高级管理团队各成员的薪酬待遇。

在一般情况下，企业一把手应该是企业里工资最高的人，员工们根据职位依次递减，这是一种典型的“官本位”分配制。可以说，腾讯一把手马化腾颠覆了这个规律，这彰显出了他的大格局。

俗话说得好，“上行下效”。马化腾肯“下血本”给高管发工资，那么高管又会怎么给员工发工资呢？实际上，马化腾和他的团队在给有突出贡献的员工发薪酬时从不吝啬。这也是腾讯的员工忠诚度高、流失率极低的重要原因。

可以说，腾讯的员工只需要做好一件事，那就是把本职工作做好，薪资待遇根本不用刻意争取，而是水到渠成的事情。这体现出腾讯对待员工付出的认可与公正。企业董事长如此慷慨，难怪腾讯员工一个个铆足了劲为公司的发展而卖力，毕竟“士为知己者死”。

实际上，对于一个企业家而言，金钱只是帮助其实现梦想的工具。马化腾的梦想就是让腾讯成为一家受人尊敬的公司，通过互联网服务提升人们的生活品质，而金钱不过是帮助他实现这一梦想的工具。

我们再看现实中一些失败的案例。有些公司发展 to 一定阶段就会停滞不前，随后走下坡路，一个重要原因是企业当家人、一把手对待金钱的认知没有升级，他们还和创业初期一样，仅仅将赚钱当成目的，而没有及时地将金钱视为实现伟大梦想的工具。有很多老板总想花最少的钱请到最好的员工，或者花最少的钱获得员工超值的劳动，从而在员工身上占到便宜，其实事与愿违，真正有智慧的老板一定要让员工感觉占了公司便宜，从而让员工自发、自觉、自动地投入企业发展的滚滚潮流中。

可以说，不会用钱去留住员工，不会用钱去买智慧、买管理思想的企业家注定无法做成一家伟大的公司。从这个角度上来看，腾讯的成功，与马化腾的大格局不无关系。正是众多高管与员工在腾讯各显神通，才推动了公司的快速发展。

马化腾不仅舍得“给钱”，对管理层团队的成员也很包容。举例来说，作为“微信之父”的张小龙，曾有人说没有张小龙就没有微信，而实际上，如果没有马化腾的包容和大力支持，恐怕张小龙后来研发微信的经历会重写。

腾讯总部每周都要召开例会，张小龙作为广州研发部的负责人，理应参加例会，再者，广州和深圳开车不过两个小时左右，但是张小龙总以早上起不来为借口不去参加会议。这在腾讯是不允许的。为了照顾张小龙，马化腾就让自己的秘书一大早叫醒他，然而，张小龙虽然起来了，却还是不参加会议，理由是路上太堵，怕赶不上。然而，张小龙想不到马化腾这么有耐心，后来每周开例会时，马化腾派的专车都会准时到楼下来接他。这下，张小龙再也没有任何借口不参加会议了。

俗话说，“一屋不扫何以扫天下”。按照这个逻辑来分析，张小龙连

准时参加会议都做不到，又如何能够成就大事，尤其是主导开发、推广与运营一款“巨无霸”级的产品？其实，马化腾深知，天才在某个方面会很弱，虽然不能扫一屋，但却可以扫天下。这是马化腾独特的用人哲学，而用人智慧恰恰是一个企业“一把手”的核心能力。

总的来说，以马化腾为首的腾讯领导层，对高级人才的关怀可谓无微不至，对高级人才的重视可谓无以复加。高级人才在企业中通常起着引擎与导向的作用，对企业发展起着重要作用，而腾讯的成功在某种程度上也佐证了腾讯用人智慧的成功。

腾讯链接：腾讯“飞龙计划”

腾讯在业务高速发展时期，在各个业务领域都需要一批后备领军人才，可以说，后备领军人才的能力准备度，决定着公司的未来发展。为此，腾讯COE下的腾讯学院制订了一系列培养后备人才的计划，其中，针对中层干部后备培养的计划叫“飞龙计划”。

该计划从视野开拓（组织他们走出去，跟行业内最优秀的企业交流），到岗位实践（将公司在战略、产品和管理方面最需要解决的课题交给他们），并为他们配备优秀导师，每个项目的完成情况会安排他们定期汇报，总裁参与听取。接下来，我们详细了解一下“飞龙计划”。

“飞龙计划”由腾讯学院设计和承办，通常为期半年。在计划实施过程中，首先，最核心的环节是三次集中的模块化学习，学习以面授课程和沙龙分享为主。其次，为了保证核心环节的效果，腾讯学院运用了行动学习、评鉴中心和产品体验等业内前沿的培训与效果评估形式。考虑到腾讯公司有校园文化和书卷气息，在“飞龙计划”学习结束后，腾讯学院为学员举办了如同大学毕业典礼一样的结业典礼，深化学习成果，并建立飞龙校友关系。最后，腾讯学院飞龙项目组会对整个计划执行情况进行复盘，从而优化下一期“飞龙计划”。

截至2016年8月，“飞龙计划”已经成为腾讯的经典领导力培养项目，为腾讯公司培养出了300多名核心管理干部，公司内部70%以上的中层管理者都是飞龙同学。同时，“飞龙计划”也成为最具腾讯特色的人才培养项目。

在“飞龙计划”的培训中，首先会围绕着“帮助学员全面地认识自己，以及弥补学员在战略决策、前瞻视野和商业意识方面的短板”来设计课程。在课程中，“飞龙计划”选用了一些高科技企业的背景案例，并提供了一份非常详细的企业情况说明，将学员置于尽可能真实的模拟企业环境中。这份企业说明包含企业规模、经营理念、文化价值观、核心业务、行业地位、主要竞争对手，以及各细分业务领域的经营数据和分析等诸多详细信息。在阅读完背景资料后，学员将迎来公文筐、团队会议和下属辅导三项任务。

公文筐模拟日常管理决策的场景，要求学员在2个小时内，阅读10封邮件并解决其中的问题。邮件中所描述的场景浓缩了跨部门合作、团队与人才、供应商、商业机会等各类企业常见的经营问题。

在团队会议场景中，会有4~5名同一级别的学员，在阅读了更详细的企业经营核心数据后，要拟定出企业未来3年的战略目标，以及未来1年最重要的工作。每位学员需要表达自己的观点，然后进入团队讨论阶段，最终找到适合企业未来发展的战略目标与重点工作。

下属辅导环节侧重考察学员的下属辅导能力。在这个场景中，学员作为新上任的管理者，收到了很多关于下属的反馈和投诉，包括下属在跨团队合作、团队管理中的问题。学员需要在45分钟的沟通中帮助下属认识到自己的问题，并且找到解决目前问题的方法。

此外，飞龙计划希望让学员有更多机会接触到企业高层，从而能够对企业战略有更深刻的理解和思考。因此，在每期项目开班时，飞龙计划项目组都会安排“总办面对面”的环节，让学员与高层进行2个小时左右的坦诚沟通。

行动学习也是飞龙计划中非常关键的环节，学员以组为单位，进行为期半年的课题研究。飞龙计划的选题特别符合腾讯实际业务和管理挑战，比如互联网金融、互联网医疗、车联网等前沿领域的研究，或者是如何提升管理效能等管理难题，从而提升学员的跨界思考、前瞻分析，以及解决复杂问题的能力。

最后，每一期飞龙计划的结业典礼都是一个非常重要的环节。一方面，腾讯总办评委会对学员的研究成果进行点评，帮助学员从更高的角度，比如公司的整体战略、整个行业的发展趋势、互联网生态等角度去思考问题；另一方面，在典礼结束后，还会有项目总结环节，帮助学员深入地思考如何将所学内容更好地运用到实际工作中。

延伸阅读：雷军谈核心人才管理

雷军是小米科技的创始人，2011年8月，小米推出第一款手机，这时，中国的手机市场已经非常成熟，手机品牌也是种类繁多。然而，在这样竞争激烈的市场环境中，小米手机迅速成长为我国手机市场的一个主流品牌，而且远销海外多个国家和地区；同时，小米的产品线也迅速增加，在移动即时通信方面有米聊，在硬件产品方面有智能手机、平板电脑、笔记本电脑、小米电视及机顶盒、小米路由器，以及一系列智能硬件。如今，小米还是继苹果、三星、华为之后第四家拥有手机芯片自研能力的科技公司。

在通常情况下，一个企业的成功，不仅仅是单个创始人的成功，更是团队的成功。那么，作为小米科技的创始人，雷军对企业核心人才是如何管理的呢？我们从雷军的创业经历中大致总结出了两点。

1. 如何找到需要的核心人才

雷军认为，事业要成功，首要因素就是找到合适的人才来组建团队。无论什么样的企业，要找到优秀的人才都很困难。为了找到企业需要的核心人才，企业起码要做到两点：一是至少用70%的时间来找人，雷军在创业的最初半年里，用来找人的时间几乎占了80%以上；二是把现有的产品和业务做好，展示未来的发展空间和机会，从而筑巢引凤。雷军当时在找人时，用Excel表列了很长的名单，然后一个一个去找、去谈，很有韧劲，功夫不负有心人，雷军也如愿以偿地找到了小米公司发展所需的一系列志同道合的核心人才。

在用人方面，雷军认为，企业要用就用最好的人，尤其在核心人才方面，更是要不惜血本。比如，雷军曾发现一位非常资深和出色的硬件工程师，便给这位工程师打了90多个电话，并和几位合伙人轮流与他交流，长达12小时，最终说服这位工程师加入了小米。

雷军认为，企业要找的核心人才，应该具备这样两个特点：一个是最专业，能让老板放心地把业务交给这个人，还能做出成绩来；另一个是最合适，主要是指得有创业心态，对所做的事要极度喜欢，有共同的愿景，这样就会有很强的驱动力。比如，雷军曾发现一个理想人选，前后和这个人谈了3个月，每次平均10个小时，一共谈了十七八次，在最后一次谈话时，这个人表示对股份无所谓，这让雷军很失望，觉得这个人没有创业精神，不是自己要找的人，于是选择了放弃。

在小米公司创业初期，雷军每天都要花费一半以上的时间来招募人才，公司的前100名员工都是雷军亲自面试、沟通并决定招聘的。这些招聘进来的员工，在此后的工作中，都很有工作热情，有着很强的执行力，真真正正地推动了小米公司的快速发展。

2. 怎样才能留住核心人才

将核心人才招聘到公司后，关于如何才能留住核心人才，雷军总结了三点：打造利益共同体，将培养真正落到实处，用人要懂得包容。

雷军认为，有竞争力的报酬并不等于重金、高薪，为此，雷军亲自拟定了一套组合方案，让这些核心人才从中任选一种。这套组合方案共有三种：一是选择和跨国公司一样的薪酬；二是选择2/3的薪酬，然后拿一部分股票；三是选择1/3的薪酬，然后拿更多的股票。

实际执行的情况是，分别有10%的人选择了第一种和第三种工资形

式，有80%的人选择了第二种。由于员工们持有股票，相当于每个人都给公司投了钱，因此大家可谓真正破釜沉舟地去参与创业，一起奋斗，共同成长。

雷军还认为，公司要把对员工的培养落到实处，就一定要设置专项的培训经费，只有这样，人力资源部才能把员工培训当成专门的事情来做，如果没有预算费用，那么“巧妇难为无米之炊”。所以，公司务必有专门的培训预算和专人负责。

人无完人，从公司领导的角度看，员工的能力总有不够完美的地方，这时，企业领导者一定要能够包容，并用合适的沟通方式告诉员工应该达到什么高度，还可以通过培训和学习帮助员工提升能力。

第八章

鼓励内部创新

腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾曾表示，一个企业如果只靠创始人的精神支撑，那么它的寿命和可持续性是值得怀疑的。因此，腾讯一直在思考一个机构、一家企业怎么样从组织变革与内部创新上保持恒久的活力。

对于创新，腾讯主要创办人之一陈一丹也说：“互联网天生就是创新的代名词，创新与知识产权是互联网企业发展的基础。”

实际上，腾讯在创新方面有着很大的建树。举例来说，2013年，腾讯以2002件中国专利申请量位居国内企业专利拥有量第四名、全球互联网行业前三，而且腾讯申请的专利有99%是发明专利；2014年，腾讯的中国专利申请总量达8618项，距万件申请这一业界普遍认为反映企业专利综合实力的里程碑仅一步之遥；2015年，腾讯的中国专利申请量9540项，全球专利申请量17139项，在国内互联网领域居于第一，在国际互联网领域仅次于微软和谷歌。

不要小瞧“微创新”

在2010年中国互联网大会“网络草根创业与就业论坛”上，奇虎360董事长周鸿祎第一次提出了“微创新”的概念：“用户体验的创新是决定互联网应用能否受欢迎的关键因素，这种创新叫‘微创新’，微创新引领互联网新的趋势和浪潮。”

周鸿祎强调：“你的产品可以不完美，但是只要能打动用户心里最甜的那个点，把一个问题解决好，有时候就是四两拨千斤，这种单点突破就叫‘微创新’。尤其是对于小公司，创业者没有什么可抱怨的，这就是现状，唯一要抱怨的就是自己没有创新。”

在周鸿祎看来，微创新就是“从细微之处着手，通过聚焦战略，以持续的创新，最终改变市场格局，为客户创造全新价值”。周鸿祎认为，“在互联网里干，做什么都不如做一件产品改变世界来得彻底”，而要把一件产品做好，实际上，“所有颠覆性模式都是从微创新开始的”。

对于周鸿祎提出的微创新，马化腾表示赞同。马化腾认为，互联网行业的竞争多是在原有技术雏形之上，开发出更能赢得市场的新产品，从而赶超对手，在这个过程中，自然离不开大量的微创新。

其实，腾讯自创立以来，就长期进行着微创新。腾讯的理念是“一切以用户价值为依归”，企业对用户价值的认识往往不是一蹴而就的，而是一个漫长的观察过程，其间，针对用户新的需求，不断地予以改进，做出很多小的功能，把一个个产品打磨好，让用户用得舒服，从而不知不觉地得到越来越多的用户的认可。

诚然，在现实中，如果很多用户遇到一个问题，没人能解决，只要你解决了，就是一种微创新。其实，微创新本身也是一种对用户的负责，因此，微创新的开发周期要尽可能短，实现快速迭代。

要做好微创新，企业必须高度重视用户体验，站在用户的角度去试用产品，对产品中不满意的地方要不断改进，不断微创新，一直到用户满意为止。马化腾堪称腾讯名副其实的首席体验官，他几乎对腾讯内部的每一款产品都细心地试用，在某种程度上主导着腾讯产品的诞生。

比如，2005年3月，马化腾收购Foxmail团队后，接着开始改进QQ邮箱，然而，马化腾对做出来的效果并不满意，并且从用户的角度向QQ邮箱团队提了很多改进的意见。2006年底，QQ邮箱团队进一步理清研发思路，做出了一系列实用的创新，使得QQ邮箱逐渐获得了良好的口碑。如今，QQ邮箱已经发展成为我国最大的邮箱服务供应商，马化腾也认可了改进后的QQ邮箱。

据统计，QQ邮箱在2008年的400多个创新点中，有近300个是马化腾本人发现和提出的，他发现要解决这些问题很简单，就是反复使用，直到“用爽为止”。身为腾讯的“首席体验官”，马化腾倡导每个产品经理要把自己当作一个挑剔的用户，用心去解决用户“挑剔”出来的每一个问题，通过大量的微创新实现产品颠覆，给用户最好的使用体验。

再比如，2003年，腾讯模仿联众游戏平台推出QQ游戏中心。相比较而言，联众游戏平台在1998年就已推出，2000年举办中韩在线围棋赛，吸引超过1.2万名玩家参与，打破了当时的吉尼斯世界纪录。QQ游戏在刚推出时，与联众游戏相比，不过是个刚入行的菜鸟。然而，仅仅3年之后，QQ游戏的月活跃用户数量已远远超过联众，成为世界休闲竞技类游戏第一平台。QQ游戏胜出的一个重要原因，就是腾讯几乎做到

极致的微创新。

这正如米聊在与微信早期竞争中落败后，雷军所总结的：微信的迭代速度之快，远远超出米聊，因此，米聊输给微信，也是情理之中。其实，腾讯的一个重量级撒手锏就是持续微创新，不懈地敏捷迭代，从量变实现质变，然后又从新的量变实现新的质变，这也是腾讯在产品上获得成功的一个重要原因。

鼓励内部有序竞争

长期以来，腾讯是鼓励内部创新与竞争的，尤其是2010年初新浪微博推出后迅速走红，受到广大互联网用户，尤其是移动互联网用户的追捧与热爱，QQ在社交平台上的霸主地位受到威胁，腾讯面临着严峻的竞争压力。马化腾对此有着清晰的认识：在移动互联网时代，如果腾讯不能开发出深受用户喜爱的产品，那么必然会被别的公司开发出来，如果是这样，对于腾讯来说无疑是一场噩梦。

因此，大概从这时开始，腾讯高度倡导内部竞争，一度走向“野蛮生长”的状态。鼓励内部竞争的后果是新产品层出不穷。当时，甚至没有一个腾讯员工能够说得清楚，腾讯到底有多少部门，有多少产品线，因为这种变化几乎时刻都在发生。当时，只要看到有新的产品，一个部门主管就可以立刻安排人去做这个产品项目。

放任过度的内部竞争造成腾讯内部的产品线混乱，再加上公司内部长期形成的自上而下的KPI考核，使得几乎各个业务部门都挖空心思在内部考核中获得“好成绩”。同时，腾讯已经坐拥七亿多的QQ基础用户，即便随便开发出一些应用产品，也不用担心没有用户，这使得腾讯多个业务部门的创新质量大打折扣。可以说，腾讯一度被业界认为“失控”。

好在这种状态只持续了一年左右，到2011年1月，微信正式推出，腾讯重新确立了在移动互联网时代的霸主地位，由微博纷争拉响的“警报”暂时解除，腾讯也开始着手整治内部的竞争。2012年4月，在马化腾与著名的互联网思想家凯文·凯利的谈话中，我们可以感受到，企业应

鼓励自我革命甚至是内部竞争，同时要避免内部竞争失控带来的经营风险。

凯文·凯利认为，在工业化时代，垄断是一件非常不好的事情，垄断商通过垄断可以操纵价格，甚至影响国计民生，垄断会伤害到顾客，因而大众需要去反对；而在互联网时代，互联网垄断甚至会给用户带来更大价值，比如，目前，用户只要在手机上安装社交App，通常不会少了微信，对于用户来说，只要认准一个平台即可，还避免了选择的烦恼，所以，互联网世界存在的是一种自然垄断，一个公司或者系统一旦占据支配性地位，对用户来说其实有利。当然，互联网垄断的时间不会很长，往往是一种短暂垄断。举例来说，我们或许一度非常喜欢某个App，然而一旦发现其弊端，或者某方面不适合自己，或者有更好的替代产品，就会迅速投入新的App的怀抱，很快就会远离曾经的App。

马化腾也意识到，一个大企业一旦发展到成熟，那么就会让产品、研发等受限，从而很可能在达到一个高点后，紧接着就面临衰落，甚至难以具备把握新机会的能力。因此，一定要鼓励与引导自下而上的创新。举例来说，曾经的“手机帝国”诺基亚在辉煌时，连续十四年稳居全球手机销量第一的宝座，那时，诺基亚在现有的市场份额中有着巨大的既得利益，这使得它在面临创新时犹豫不决，毕竟创新是对原有生产体系的一种颠覆。就这样，错过了智能手机的最佳变革时机，2012年，诺基亚首次被三星超越，紧接着，诺基亚在采用新的操作系统的智能手机面前溃不成军，2014年4月，诺基亚手机业务被微软收购，曾经随处可见的诺基亚手机渐渐淡出了人们的视野。

在互联网世界的更新换代中，新一代的“王者”往往不在成熟的领域中诞生，而是很有可能在一个边缘地带诞生。比如，腾讯的微信并没有诞生在腾讯成熟的无线业务里，而是在广州研发中心诞生。当然，一旦

微信成形，腾讯就以全公司力量支持微信，包括核心的QQ关系链、营销资源、微博、社交网站等都联动起来，众人拾柴火焰高，一起帮助微信做大、做强。

对此，正如马化腾所说：“微信的例子，看似是竞争的结果，实则是互联网的一种演变，如果腾讯不去做，别的企业也会去做，这是时代演变的趋势，腾讯希望能尽量跟随这个潮流去成长，同时希望腾讯在内部竞争中继续产生引领互联网时代的佼佼者。”

让创新系统化、机制化

腾讯虽然重视微创新，但这并不意味着腾讯的创新是零星进行的，其是系统性地开展的。可以说，腾讯是有一整套创新体系的，正如马化腾所说：“在创新过程中，一个完善的创新体系无疑是创新成功最重要的保障。”

我们知道，科学技术是产品的基础，创新也是以科学技术为基础的，从科学技术到产品的演进通常需要一个过程，腾讯也不例外。为了加快将基础技术应用到产品上，腾讯在内部形成了一套完善的研发机构，主要包括腾讯研究员、创新中心和产品业务部门，从而保障了产品化应用。

腾讯的创新之路可以分为三个阶段。第一个阶段是1998～2004年的学习创新阶段。这个阶段的一个典型产品案例是QQ。可以说，腾讯的创新理念渗透到了早期QQ的许多产品中，比如QQ群、离线消息、魔法表情、移动QQ等。正是这些不懈的创新，让QQ拥有了庞大的用户群，并撬动了腾讯事业的起点。

第二个阶段是2004～2006年的整合创新阶段。腾讯尝试着把即时通信和互联网服务相结合，比如尝试进入电子商务领域，将即时通信与电子商务结合形成新的商业模式等。这一阶段的“QQ秀”是腾讯整合创新的一个典型成果。

腾讯从2007年起进入了第三个阶段，即战略创新阶段。在这个阶段，腾讯的目标是为全中国的用户提供一站式“互联网在线生活”。在此

背景下，腾讯的产品体系门类急剧增加，腾讯庞大的创新阵容被纳入更有效的管理之中。

在腾讯的创新发展历程中，创新中心的建立是一个重要事件。其实，创新中心的建立，与腾讯决策层的一系列判断失误有关。早在2002年时，腾讯在美国设立了办事处，办事处的一项重要职能是每周向深圳总部抄送一份美国互联网的趋势汇报。然而，办事处传递回来的许多重要建议并没有被腾讯总部采纳。

2005年2月，美国的一个视频网站You Tube悄然兴起，主要提供给用户下载、观看及分享影片或短片的服务。在You Tube刚兴起时，办事处就介绍了这种模式，建议腾讯收购You Tube，然而腾讯迟迟未有行动；进入2006年，You Tube几乎每天吸引600万人浏览，在成立后的短短15个月内，就已发展成为当时浏览人数最多的网站。2006年11月，Google公司以16.5亿美元收购了You Tube，直到这时，类似You Tube产品的项目才在腾讯以QQ博客的方式启动。截至2012年，据统计，Google应该从You Tube获得24亿美元的净收入。

后来回忆起这段经历，马化腾说：“我确实没有想到You Tube会发展得那么快，看好还是比较看好的。我们有个副总裁是负责投资的，他有很多时间都在美国，会经常给我们传递一些那边的投资信息。在You Tube还很小的时候，我们这个副总裁就建议收购它，我们也确实讨论过。放弃收购它的原因主要是两个，一是实在看不出来它怎么挣钱，二是腾讯国际化的步伐没有那么快，如果收购过来了，我们就得遥控指挥，没法消化它，所以作罢。”

为了使得腾讯内部有部门专门负责创新业务，2006年7月，腾讯内部一个名为创新中心的机构诞生了，这是腾讯第一次由一个部门去负责

创新业务。创新中心是由腾讯深圳研发中心分离出来的，其最高管理团队被称为管理委员会，由包括CTO（Chief Technology Officer，首席技术官）、创新中心主任等在内的几位骨干员工组成。

“腾讯创新中心”的成立标志着腾讯已经建立了一整套能够自我更新、自我发展的创新机制。在创新中心成立之前的一个月，腾讯用户研究与体验设计中心（简称CDC）也成立了，致力于使创新不断提升用户体验。创新中心的职责主要是搜集整理公司各个业务部门以及外部用户提供的创意，经过筛选后在公司内部的创新平台上提出，经由员工投票后，再由管理委员会从中选择可行的项目，最后让员工评价。项目在进入创新中心后，会由一个创意变成一个可行的产品，等到成熟可供商用后，这个项目就会整体转移到其他一线的业务平台。在创新中心成立的那一年，腾讯的研发费用就超过公司营收的10%，足见腾讯对创新研发的重视。

2007年10月，投资过亿元的腾讯研究院正式挂牌成立，这是国内第一家由互联网企业自主建立的研究院机构。至此，腾讯的创新研发体系基本形成，这为腾讯后续的一系列产品创新提供了重要的系统化保障。

腾讯链接：微信诞生记

在腾讯系列产品的发展历史上，微信可谓具有里程碑意义，因为有了微信，腾讯才得以在竞争更加激烈的移动互联网时代继续领跑。关于微信的重要性，正如马化腾所说：“微信如果不出现在腾讯，对腾讯将是灭顶之灾，我们根本顶不住。”

说起微信，我们会想到被称为“微信之父”的张小龙。

1994年的秋天，张小龙获得华中科技大学硕士学位，他曾在一家电信行业的国企工作，后来辞职进入互联网行业。1996年，张小龙凭一己之力开发出了邮件客户端软件Foxmail，他接着又持续对Foxmail予以技术上的改进，直至Foxmail成为深受用户欢迎的一款邮箱客户端软件。到2001年，Foxmail用户量已达到200万，而腾讯QQ当时只有10万用户。Foxmail当时被誉为唯一能与微软Outlook对抗的邮件软件。

其实早在1998年9月，刚出任金山公司总经理的雷军联系张小龙，希望购买Foxmail；张小龙随意给出15万元的报价，雷军直接同意。然而后来，雷军事务缠身，负责接洽的人并不了解Foxmail的价值，竟忽视了这件事情。

2000年，博大互联网公司开价1200万元收购了Foxmail。仅仅两年时间，Foxmail从15万元飙升到1200万元，增值了80倍。张小龙获得第一桶金。

2005年3月，已经走向没落的博大互联网公司将其Foxmail团队以及张小龙“打包”转让给腾讯。于是，张小龙及其研发团队20余人也随之进入

腾讯。2005年4月，腾讯广州研究院（后改称广州研发部，以下简称为“广研”）成立，张小龙担任广研总经理，主要负责QQ邮箱相关业务的研发和运营，张小龙也逐渐完成从程序员向产品经理，再到管理者的角色转换。经过三年打磨，QQ邮箱以其简洁易用、安全稳定的特点受到用户欢迎，并于2008年3月成为国内使用人数最多的邮箱产品。

2010年10月，美国一款名为Kik的App因上线15天就收获了100万用户而引起业内关注。Kik是一款基于手机通讯录实现免费短信聊天功能的应用软件。张小龙敏锐地注意到了Kik的快速崛起。于是，他产生了一个想法：移动互联网将来会有一种新的IM（Instant Messaging，即时通信，又称即时聊天软件），这种新的IM很可能会对QQ造成巨大威胁。他沉思了一两个小时后，向腾讯CEO马化腾写了封邮件，建议腾讯开发这方面的产品。马化腾很快回复了邮件，表示认同这个建议。张小龙随后向马化腾建议由广州研发部来负责这个项目的开发。

2011年1月，微信1.0版本正式推出，当时微信的功能很大程度上是纯粹的短信交互，给人感觉创意不足，用户增长也并不理想。这时，张小龙突然意识到，在微信的设计上是否过于理性，增加一些文艺或者人性的元素会不会更好？从那时开始，张小龙开始武装成一个“文艺青年”，同时，微信也开始增加一些更贴近人性的功能，比如“附近的人”“朋友圈”“摇一摇”等。后来，马化腾评价微信是“腾讯最具文艺范的产品”。

2011年5月10日，微信2.0版本发布，张小龙果断在微信中加入语音功能，用户增长量开始有一定的攀升。可以说，语音功能使微信成为一个有一定影响力的产品，也使微信在竞争中占据了一个相对有利的位置。

2011年8月3日，微信2.5版本发布，支持查看附近的人，该功能使用户可以查看附近微信用户的头像、昵称、签名及距离，使微信从熟人之间的沟通扩展到可以与陌生人交友，也使微信新增好友数和用户数第一次迎来爆发性增长。

2011年年中，腾讯广州研发部分设“邮箱产品中心”和“微信产品中心”，开始独立运作QQ邮箱和微信两款产品。张小龙既是广州研发部的总经理，也是微信产品团队的第一负责人。

2011年10月1日，微信发布3.0版本，支持“摇一摇”和“漂流瓶”功能。“摇一摇”可以让用户寻找到同一时刻一起在摇晃手机的人，“漂流瓶”则让陌生人之间的交流变得更加有趣。可以说，“摇一摇”让微信用户数有了迅猛增长，在2011年首届腾讯微创新奖中也榜上有名。

2011年12月20日，微信推出3.5版本，加入了二维码功能，方便用户通过扫描或在其他平台上发布二维码名片，拓展微信好友。同时，微信还推出了名为We Chat的英文版。

2012年4月19日，微信4.0版本发布，加入“朋友圈”功能，支持把照片分享到朋友圈，让微信好友看到并评论；同时，微信还开放了接口，支持从第三方应用向微信好友分享音乐、新闻、美食等。微信成为一个越来越成熟、越来越受欢迎的社交平台。

最后，微信的诞生与成功与张小龙的杰出贡献是分不开的，同时也与腾讯内部鼓励创新的氛围和机制密切相关。

延伸阅读：李彦宏谈百度创新

BAT是中国互联网业的翘楚，很多人以能够进入BAT工作而自豪。BAT指的分别是百度公司（Baidu）、阿里巴巴集团（Alibaba）、腾讯公司（Tencent）三大互联网公司。

提起百度，就离不开其创始人李彦宏。李彦宏毕业于北京大学，后来留学美国攻读研究生，毕业后在美国硅谷做搜索引擎工程师。在硅谷期间，李彦宏不仅成为美国搜索引擎领域的一流专家，还认真分析了硅谷很多互联网公司的经营发展历程，于1998年撰写并出版了《硅谷商战》，该书迅速成为国内畅销书。

1999年，李彦宏回国创业，在北京创建百度公司。2001年，李彦宏在百度董事会上力排众议，提出百度转型做独立搜索引擎网站，开展竞价排名，使得百度的发展开始走上正轨。2005年8月，百度在美国纳斯达克上市，成为全球资本市场最受关注的公司之一。如今，百度已成为全球第二大独立搜索引擎，在中文搜索引擎领域名列第一。

对于百度的巨大成就，李彦宏说：“技术创新已经成为百度的立身之本。”李彦宏在硅谷工作过若干年，硅谷重视创新的气氛深深地影响了李彦宏和他创建的百度公司。基于此，百度的文化和硅谷的文化有很多相似之处，比如，百度公司内部是一个扁平的开放的组织，从普通员工到CEO只有五个层级，员工可以享受很大的个人空间，个人意见的表达也有充分的自由。

举例来说，在百度公司，同事之间会乐于提出尖锐的问题，也乐于

被质疑和挑战，从而激发出创新的热情。对此，李彦宏说：“我为中国的公司在技术创新方面所取得的成就深感自豪，我也相信他们会取得更多的创新和更大的发展。”

可以说，百度的产品和战略创新从未停止。百度强调“工程师文化”，做什么产品不是由公司高层决定，而是给机会让工程师去尝试。在百度，没有人能对一个新产品有完全的决定权，就算是CEO李彦宏也只能投一票。另外，为了鼓励小团队的创新，百度还设立了“总裁最高奖”，奖金是一百万美元，用于奖励十人以下的小团队的重要创新。早在2012年时，百度就颁发了三个总裁最高奖用来奖励三个团队的二十八名员工，他们中间也包括刚参加工作一年左右的新人。

百度的企业文化是“简单，可依赖”。“简单”的意思是上下层关系的平等，而这种平等是从百度创业之初就开始践行的；“可依赖”则强化了百度的团队凝聚力。在用人方面，百度的人才策略是，除了企业文化，百度在人才管理方面也致力于给员工更大的创新空间。百度的人才策略用一句话说是，招最好的人，给最大的空间，看最后的结果（强绩效导向文化），让优秀的人才脱颖而出。

为了更好地推动创新，李彦宏认为，领导者在团队创新方面起着重要作用。为此，李彦宏提出了五级领导力的概念，把领导力分成五个维度：第一，业务推动能力；第二，任务分解能力，比如，向上怎么和战略对接，向下如何分解给团队去执行；第三，人才培养能力；第四，沟通和跨部门协作能力；第五，专注度和专业度。如今，五级领导力已经成为百度选拔人才的刚性标准。

在李彦宏的带领下，百度在世界多项尖端领域取得重大突破，如语音识别、OCR（Optical Character Recognition，光学字符识别）、人脸

识别、图像搜索等方面达到了世界领先水平。未来，百度还计划进军人工智能中更多的领域，在创新的大道上将会越走越远。

下篇

腾讯如何育人留人

企业发展中对人才的需求通常会面临两种选择，一种是自主培养，另一种是外部引进。

一般来说，即便从外部引进人才，为了使得员工与企业需要相匹配，也会涉及对员工的培养。实际上，那些注重培养员工的企业往往走得更稳健、更长久。

员工在进入企业工作后，企业在留住员工的“人”的同时，还要能够留住员工的“心”，从而让员工与企业肝胆相照、风雨同舟。

为此，企业可以通过优厚的薪酬福利、企业文化拓展活动、股权激励等与员工结成坚固的共同体。

另外，企业总会或多或少地面对员工的离职问题。

那么，如何有效管理员工的离职问题，从而让员工在离开企业后，还能心里想着企业，甚至甘心为企业发挥余热？

作为一家创业二十年的互联网公司，腾讯在育人留人方面有

着可圈可点的建树，也记录着腾讯在为实现“成为最受尊敬的互联网企业”这个愿景所做出的不懈努力。

第九章

员工职业发展双通道

任何一个负责任的企业，不仅为员工的付出与薪水负责，还为员工的职业发展负责。为此，腾讯为员工职业发展设计了详尽的制度，建立了员工管理和专业“双通道”的职业发展体系。

对刚进入腾讯的员工，在其工作一段时间后，腾讯会根据他的志向和能力特点，为他启动两个发展通道，一个是步入基层管理者、中层管理者、高层管理者的通道，另一个是步入技术骨干、专家、权威的通道，从而帮助员工在工作中实现职业进阶。

在通常情况下，员工选择一份工作，往往会考虑三个因素：一是获得与工作贡献相匹配的薪酬，二是学习到有益的知识和技能，三是在一个事业平台上有所发展。腾讯为员工提供的“双通道”职业发展，为员工未来发展做出了保障，也在很大程度上满足了腾讯对多层次人才的需要，实现了企业与员工的和谐发展。

为员工提供事业舞台

在企业人力资源管理中，如何让员工不仅仅把工作当成“工作”，还把工作当作自己的事业，将关系到能否真正让员工和企业共同成长。在现实中，员工入职一家企业，看重的除了薪水、福利等因素，还有成长空间、事业发展平台。所以，能否让众多员工为企业的发展前景而共同努力，关键在于能否使员工都将企业视为自己的事业舞台。

美国通用电气（GE）公司前董事长兼CEO、世界著名企业管理专家杰克·韦尔奇曾说：“让每个人、每个头脑都参加到公司事务中来。”可以说，企业调动所有员工积极性的最好办法就是让企业成为每个人的事业平台。对此，腾讯内部也提倡：“让每一位腾讯人与腾讯一起成就闪亮的未来。”

正如腾讯公司高级副总裁奚丹所说，在互联网行业，很多人都喜欢创业，因为就近几年的资本市场来看，选择在互联网行业创业有较多的机会获得风险资本投资。其实，一些员工选择离开腾讯，大部分是因为要创业，或者是因为想追求更好的发展空间。

然而据统计，离开并选择创业的员工，其成功率基本不到5%。那么，如何让大家避免无谓的“牺牲”，让他们在腾讯拥有相当于创业的成就感呢？对此，腾讯积极为员工提供一个可以施展才华的舞台。

比如，腾讯在人力资源管理方面就很注重规划员工个人职业生涯，为员工提供更好的平台，从而使大家有归属感，愿意而且能够在腾讯共同成就一番事业。为此，腾讯做得更多的不是鼓励员工创业，而是鼓励

员工创新。

在腾讯，只要员工有好的创意，就可以跟经理谈，如果创意具备可行性，团队就会着手去做。一旦这个创意给公司带来了收益，公司就会马上给予相应的包括物质、精神方面的奖励。从长远来看，企业的发展 and 成长一定是员工的努力在发挥价值，大家真心希望公司好，公司也希望大家好，从而形成一个正向循环。

举例来说，腾讯内部有一个很特别的做法，那就是“工作室创业模式”，每个工作室都有用人权、考核权、财务权、激励权以及是否追求资源权，权限跟工作室的成果和盈利状态成正比。腾讯内部的工作室就像一个个小公司，这种模式令员工每天都处于一种创业中的激情状态，每个工作室都好比员工的一个“创业平台”，从而有效解决了员工工作热情不足的问题。

腾讯内部还有一个特别的用人方法，这主要是针对那些处于职业倦怠期的老员工，通过内部人才流动，使得内部人才池变成“活水”，来给员工重新赋能。具体来说，只要员工本人发起，又有单位接收，那么其所在单位必须在三个月之内无条件放人。在微信事业群中，就有大约60%的员工是通过内部人才市场获得，有力地支撑了这个事业群的快速发展。这种做法有利于在内部盘活人才，使得人尽其才。同时，对于员工而言，可以通过内部流动，为自己找到一个新的平台。

另外，为了持续提升员工的综合能力水平，从而更好地助力员工发展，腾讯还为基层管理干部和中层管理干部提供了不同层级的培训计划。比如：针对准备提升为基层管理干部的员工，腾讯有“潜龙计划”，而针对那些准备从基层晋升到中层的干部，腾讯又有“飞龙计划”，等等。

其中，“潜龙计划”为未来一年内计划晋升的储备干部开设，参加该计划的员工需通过参加三天面授、研讨、案例分析、考试交流等学习环节，在管理干部的角色认知、对人才的选育用留的管理技能与公司制度等方面深入学习。同时，腾讯还为每位学员配备导师，安排挑战性任务，进行持续的在岗培训，从而确保这些员工日后能够胜任基层管理工作，使得员工在职业发展之路上的步伐更加坚实。

腾讯的晋升双通道

在不少企业里，员工的晋升都离不开领导的首肯。可以说，腾讯在某种程度上打破了这一惯例，因为员工的晋升不完全依靠领导，而是由一个成体系的晋升通道来引导。

总的来说，腾讯将员工发展通道分为管理通道和专业通道。在正常情况下，员工进入腾讯，从初做者发展到有经验者之后，会面临一个分水岭，比如选择管理通道，还是专业通道。腾讯不会直接或间接地强迫任何员工去选择哪一个发展通道，这完全取决于员工自己。接下来，我们详细了解一下这两类晋升通道。

1. 专业通道

专业通道又有横向和纵向之分。

(1) 在横向上，按照能力、职责相近的原则，腾讯为不同能力的员工设计了不同的职业发展通道，概括起来主要是以下四大类别。

T通道——技术通道，包括研发、视觉设计、交互、运维等子通道。

P通道——产品 / 项目通道，包括策划、运营、项目管理等子通道。

M通道——市场通道，包括市场、战略、网站编辑、商务拓展等子通道。

S通道——专业通道（职能通道），这是最复杂的一个通道，包括公司的行政、秘书、采购、法务、财务、会计、人力资源、公关等各个子通道。

（2）在纵向上，腾讯为员工搭建职业发展阶梯，给每一个专业领域的员工都提供一条清晰的发展路径，让大家都有发展进步的机会。专业通道在纵向上可以分成6级，分别是初做者、有经验者、高级（骨干）、专家、资深专家和权威。这6个级别里，1级到4级之间，每级里又分3个子级，这3个子级分别为基础、普通、职业；在实际的执行过程中，5级（资深专家）是空缺的，6级（权威）也极少，由于5级和6级长期空缺，所以这两级暂时没有子级划分。

在专业通道晋升上，每一年有两次评估，如果评估合格就会晋升一个子级，子级别到职业以后再升就是一个大级。晋升标准主要是两部分：一是硬性指标，主要包括工作年限、在此前等级的停留年限、考核成绩、所负责业务核心程度、是否有重大贡献等；二是在专业通道面试中进行答辩的成绩。

2. 管理通道

腾讯的管理通道分为基层、中层和高层三个梯队。基层管理者包括Team Leader（团队领导）和总监，总监一般负责多个团队；中层管理者特指GM（各部门总经理）或同级别待遇者，高层管理者一般是VP（Vice President，副总裁）及以上。

员工在被任命为基层管理者之前通常已经承担管理工作，其管理能力在工作中也得到了验证才可以。在正式任命前，员工会接受较为严格的管理者培训，并参与360度考评，通过考评和HR考评后，一般会有个

正式的GM答辩，完成后才被正式任命为基层管理者。

员工在被任命为基层管理者后，会面临副团队领导、正团队领导，副总监、总监、高级总监这几个等级，这期间的晋升主要依赖于所带团队的整体考评、个人考评成绩以及组织架构的需要，总监一般会同时负责多个团队的管理工作。

中层管理者的职级也会有分级，包括助理总经理、副总经理、总经理、业务线负责人（多个部门总经理），再往上会有VP助理、VP、EVP、总裁、CEO等。腾讯的管理职级看似很长，其实整个公司仍保持着一个扁平化的结构，从高层管理者到一个普通员工的决策执行往往只有三到四层的传递，即VP—GM—总监 / leader—员工。这种扁平化结构有助于公司敏捷与快速反应。

在通常情况下，在管理职级晋升上，员工升基干，必须通过“潜龙培训”，基干升中干，必须通过“飞龙培训”，这也相当于一些硬性指标和必需条件。

当然，随着公司的发展，腾讯上述两个晋升通道中的具体职级划分难免会有变化，但总的来说，腾讯为员工规划的专业和管理双通道的体系是比较稳定的。

腾讯为员工提供的两个晋升通道不是非此即彼的关系，而是存在互换的关系。比如：专业3级往往对应基层管理者，专业4级往往对应中层管理者；基层管理者本身都保留着高级专业通道，并且也要通过专业度提升，积累项目经验，提升自己的专业等级；中层管理者一般也会保持着自己4级专家职级或者3.3的专业职级，只不过到中层管理者以后，专业通道的作用会逐步淡化。

消灭官僚文化

古今中外，有很多曾经优秀的企业都辉煌不再，一个重要原因就是企业发展到一定程度后，官僚主义盛行，干部脱离员工，下级阿谀奉承上级，每个人遇事不是考虑解决方案，而是考虑利害关系，从而导致企业运转僵化，久而久之陷入经营危机。

我们过去非常熟悉的企业，如诺基亚、柯达等，在发展后期几乎都出现了官僚文化的现象。据相关专家研究，“杀死”诺基亚的不是苹果公司和三星公司，而是诺基亚自身的“组织畏惧”。也就是说，当员工不能大胆讲出公司的问题，对领导层充满恐惧时，他们会报喜不报忧，危机意识衰退，官僚文化盛行，从而使公司逐渐丧失竞争力。

我们之前提到的杰克·韦尔奇于1981年担任GE公司的董事长和CEO，此时，GE已成立近90年，公司内部机构臃肿、等级森严，弥漫着官僚主义气息，公司内部组织运转效率低下，对市场反应迟钝，整个公司在市场竞争中正在走下坡路。

杰克·韦尔奇深知官僚主义和冗员的恶果，于是，他开始改革公司内部管理体制，减少管理层次和冗员，并撤换了部分高层管理人员。杰克·韦尔奇当时在GE提出一个口号：“集中精力，绝对不妥协地向官僚主义开战。”

杰克·韦尔奇在GE的20年里，成功地将GE打造成一个充满朝气、富有生机的企业巨头，使拥有百年历史的GE成为真正的业界领袖级企业，他本人也被誉为“最受尊敬的CEO”“全球第一CEO”“美国当代最成

功最伟大的企业家”。

在腾讯，随着公司规模扩大，员工队伍的剧增，同样不可避免地面临官僚文化的侵袭。为此，腾讯做了一系列努力来反对和消灭官僚文化。比如，迄今为止，腾讯在发展中已进行过两次组织架构变革：第一次是在2005年，这次变革主要是实行“事业部制”，由事业部的EVP来负责整个业务，使得管理由原先主要靠几位高层领导协调的“人治”转向比较精细化的专业管理；第二次是在2012年，QQ业务散落在三个部门，这三个部门几乎每次开会都是在协调，没有时间谈业务，这严重影响了用户体验，于是，腾讯把原来的无线应用部门拆散，组建了7大事业群，使得公司管理更加科学化。

此外，腾讯内部又采取工作室制度，使得组织层面更加扁平化，在一定程度上让公司由“大”变“小”，有效规避了“大企业病”。同时，腾讯还致力于消除“官僚”群体，不给“官僚”生存的土壤，比如，腾讯的干部都要审视自己的管理风格，要深入一线，体恤员工，不脱离群众。马化腾就经常与一线员工共进午餐，直接与员工对话，听取他们的意见。

另外，公司还可以通过敬业度调查等间接手段，来了解员工对在公司工作的感受。比如，腾讯就时常在员工内部做相关问卷调查，了解员工对公司的看法，从而及时掌握公司动态，有效将各种不和谐的官僚主义现象消灭在萌芽状态。

腾讯还对管理者和领导者建立了多维度反馈和评价机制。对领导者的绩效考核，不仅要考核直接的业绩和数字，还要考核领导者的行为。只有这样，才能确保领导者的行为是公司提倡的、要求的，他们才会真正知行合一、身体力行。总之，公司需要建立客观公正的评价体系，来引导、纠正和规范领导者行为，使其没有动机和机会成为“官僚”，即使

出现问题也能被及时发现并纠正，以免造成严重后果。

总的来说，随着公司规模扩大，组织的膨胀，官僚主义极易滋生，官僚层也会随之产生。对任何企业来说，官僚文化不啻一场灾难。所以，企业需要时刻警惕官僚主义和官僚层对企业的危害和腐蚀，在公司各个层级建立沟通和反馈机制，铲除官僚主义滋生的土壤，为打造基业长青的公司构筑坚实的基础。

倡导员工自主学习

员工在职业发展中要进步，就离不开自身综合能力的提升，这又有赖于员工的自主学习。腾讯为了给员工提供一个好的学习交流平台，在2014年成立了腾讯大学，这是中国互联网行业的第一所企业大学，定位是为腾讯乃至中国互联网行业培养未来的管理人才和专业人才。腾讯大学下设四个子学院，分别是微信学院、电商学院、开平学院和互联网学院。

腾讯大学里的课程主要包括热门推荐、精品课程与合作课程三部分，员工可以从中选择适合自己或者自己喜欢的课程来学习。我们知道，互联网时代的发展节奏很快，这使得企业大学里的培训课程在更新速度上也比较快，为此，腾讯大学在开发培训课程时，引入了腾讯产品开发中的敏捷方法，讲究快速迭代升级。

可以说，腾讯所处的互联网行业是一个知识密集型的行业，没有知识力量的作用，一切都将停滞不前。对于腾讯而言，员工的研发技能、管理水平、服务质量等都不是与生俱来的，而是经过不断学习和积累得来的。

无论是技术员工要做到技术精湛，还是服务型部门的员工要做到热情周到，或是高级管理人员要做到驾驭企业向更高层次攀升，都需要通过学习来提升自己、完善自己。人的进步，外部条件是一方面，主要还在于员工的自主学习，这是促使员工进步的内因。因此，腾讯长期以来倡导员工自主学习，强化自学能力。

互联网时代的知识更新很快，这本身就要求员工在工作的同时，还要强化自学意识。员工只有通过学习，掌握更加熟练的生产技能、更加科学的管理方法，提高服务水准，才能有更大的发展空间，企业也才会有更多的经济效益。

随着时代的发展，人的知识需要不断更新，个体素质的提高、观念的转变、理念的升华，都需要通过学习来实现。腾讯的员工绝大部分是知识型员工，对于知识型员工而言，善于学习，善于抓住工作和生活中细微的东西，努力掌握本岗位的业务知识，借鉴成功经验，可以少走甚至不走弯路。实际上，一个善于学习的员工，是每个企业都需要的人才。一个人善于学习，也恰恰是极有培养价值的人才。

员工自主学习的渠道有多种，可以自我学习，也可以选择公司提供的培训课程。腾讯就为员工提供了丰富的培训课程，诸如领导力提升、专业技能提升等。一般来说，企业为员工提供培训机会，有利于增强员工对企业的归属感和责任感，企业对员工培训得越充分，对员工越具有吸引力，越能发挥人力资源的高增值性，从而为企业创造更多的效益。员工通过参加培训不仅提高了职业技能，还提高了对自身价值的认识，对工作目标也有了更好的理解。据美国权威机构监测，培训的投资回报率一般在33%左右，企业软硬件最佳投资比例是5:5，即“人本投资”和硬件投资各占50%。

培训还能促进企业与员工、管理层与员工层的双向沟通，增强企业向心力和凝聚力，进而使员工深度认同和贯彻企业文化。同时，企业竞争归根结底是人才的竞争，人才是企业的第一资源，有了一流的人才，就可以开发一流的产品，创造一流的业绩，企业才有可能在市场竞争中立于不败之地。

在通常情况下，新员工在加入腾讯时，腾讯会进行岗位培训，新员工通过岗前学习得以快速具备胜任工作的能力。腾讯为了使员工入职后长期保持学习状态和精神，为员工提供了一系列培训课程。可以说，员工培训是企业建立学习型组织的良好渠道，打造学习型组织也是腾讯发展的一个目标。学习型企业与普通企业的最大的区别是，永不满足地提高产品和服务的质量，通过不断学习和创新来提高企业效益。腾讯自成立以来，就是长期坚持这样做的，因而才有创业二十年来的一系列辉煌。

总之，企业重视员工培训，员工重视积极学习，有力地促进了腾讯打造学习型组织，为腾讯的基业长青提供了保障，也为员工的职业发展保驾护航。

腾讯链接：干部要做“创二代”

腾讯于2004年6月在香港上市后，公司发展进入快轨道，据统计，截至2018年1月，腾讯市值在全球企业市值100强中位列第5（5724.75亿美元），在全球仅次于苹果、谷歌、微软和亚马逊，在中国企业市值中排名第1。

腾讯一共有5位创始股东——马化腾、张志东、曾李青、许晨晔、陈一丹。当年，这5人一共凑了50万元，作为公司的注册资金。其中马化腾出了23.75万元，占了47.5%的股份；张志东出了10万元，占了20%的股份；曾李青出了6.25万元，占了12.5%的股份；其他两人各出5万元，各占了10%的股份。经过几次股份稀释，他们上市时所持有的比例只有当初所持的三分之一。随着公司市值的快速增长，腾讯创造了众多富翁。

腾讯早期实施全员持股计划，在2005年以前入职腾讯的员工，基本上都或多或少地持有腾讯的股票期权，持股到现在，其股票市值大多在千万元以上。可以说，腾讯的干部队伍普遍“多金”。

在一般情况下，人一有钱，难免贪图安逸的生活，奋斗精神容易衰退。对此，马化腾多次在公司呼吁，干部不要躺在“富贵温柔乡”里，不要有“富二代”的思想，要继续坚持创新、创业的精神，在互联网瞬息万变的形势下，要做“创二代”，在以往成就的基础上再创佳绩。

为此，马化腾在2013年10月的一次内部会议中，做了这样的演讲，我们从中摘选部分：

行业往移动互联网方面走，这是大趋势，我们要因势而变，我们不断从内部组织架构、从产品关注度出发，要从过去PC、手机相对分隔的状况走向统一。

比如，最近我们把手机安全和PC安全整合在一块，放在MIG。现在在安全方面，MIG是公司的重点，也为整个腾讯下一个十年移动互联网商业模式保驾护航，这非常非常重要。

不能有任何侥幸心理让你缓一缓，或者不去想，这个挑战大家要牢记在心中。所有的产品线都应该积极思考怎么样带动安全的份额，怎么样提升安全领域的专业能力和形象，这是希望大家永远要想的问题，否认永无宁日。这和人类历史上国家和地区的发展一模一样，没有什么区别，安全性始终是安居乐业、商业发展的基础。

在这样的变化情况下，我们的人怎么样才能打赢这场仗，怎么样才能走得更好？对人的要求很重要。我们提到要有激情，要好学，要开放，我不一一展开，我想说的是，从很直观的感受来说，我们很希望整个管理干部的氛围是非常饥渴的。

要解决这些问题，你真的要当成是自己家里的事情，要有很紧迫的使命感才有可能做得到。如果说十几年过去了，很多同事加入公司时间也很长了，慢慢地、慢慢地“疲”了，应该主动积极地把位置让给下一代更主动积极的团队或干部上来带领团队。

有些业务做得不是太好，回头看不是钱的问题，不是资金或资源没有给够，很关键的还是团队的精神。尤其是带团队的将帅相当重要，真的会有“将帅无能累死三军”的感觉，下面的同事会很失望，觉得公司为什么很多东西决策这么慢？为什么没有发现问题？如果继续下去半

年、一年能看到改变吗？

在这种情况下，我们看到在传统行业会有资金密集型扭转的机会，但移动互联网基本不太可能，因为这个市场不是拼钱，也不是拼钱去买流量，更多是拼团队，有没有使命感，有没有紧迫感，有没有很好的办法去解决。

我希望打破过去“富二代”的概念，希望大家成为“闯二代”“创二代”，资源会给你，让大家的起跑线好，但最终赢不赢一定取决于你能不能做出精品，是不是be the best（最好的）。

希望大家能够拥抱移动互联网，移动互联网和PC互联网将是一起的，我们并不是轻视PC互联网，因为我们很多商业模式，包括团队、基础、后台很多都融为一体！也希望大家更多地拥抱开放，尤其是内部开放，很多团队在内部的合作方面其实还有很多提升的空间。因为术业有专攻，有的产品和范畴很多同事很擅长，希望大家能够积极开放胸怀，大家一起把事情做好，大家好才是真的好！

延伸阅读：海尔张瑞敏谈员工发展

我国的海尔是当今全球大型家电品牌，无论是从1985年初创时砸毁76台有缺陷的冰箱，一举树立了海尔的质量和信誉品牌，还是进入互联网时代后，积极发展“互联网+”，创造性地推出“人单合一”模式，颠覆传统企业自成体系的封闭系统，互联互通各种资源，海尔在企业界都有着深远影响。

提起海尔，就无法回避带领海尔走上发展正轨的张瑞敏。2015年9月，被称为“管理界奥斯卡奖”的“全球最具影响力的50大管理思想家”（Thinkers50）公布了全球范围内入围“最佳理念实践奖（Ideas into Practice）”的50位成员名单，张瑞敏成功入围，成为唯一入围的中国企业家。2017年11月，张瑞敏再次入围，排位从上一届的38位跃升至26位。张瑞敏是唯一一位连续两届入选榜单的中国企业家。这意味着张瑞敏作为世界级的企业管理大师，获得了世界范围内的认可。

实际上，在海尔的发展史上，海尔集团董事局主席兼CEO张瑞敏首创了许多管理工具和管理思想。比如，2014年，张瑞敏曾大胆地试验——裁掉一万多名中间层，推动他们从管理者变为创业者，把海尔变为一个创业平台，率先探索并实现经营管理转型。后来，张瑞敏还提出了“把决策权、用人权、薪酬权交还员工”的“人单合一”模式，既促进了员工个人的综合发展，也使得海尔的运转效率得以持续提高。

关于张瑞敏的一系列管理思想，包括员工职业发展的若干理念，张瑞敏曾在2017年人大商学院的特训营上予以阐述，我们从中节选一部分：

我们这次战略的改变是把人放在第一位，打造“人单合一”的生态系统，或者说是人单合一的商业模式，这和传统的模式完全不一样。“人单合一”是什么呢？“人”就是员工，“单”就是用户的需求，把员工和用户的需求连在一起，那你创造用户价值的同时，也可以体现自身的价值。

其实，一个企业可能做得非常优秀，但是你只是一个非常精密的机器而已，所有的员工最多是企业的齿轮、螺丝钉。员工怎么会发挥他的作用呢？

我们不是要出产品，我们要出创造。每个人都有能力去从事创造，去整合全球的资源。著名的乔伊法则说的是，最聪明的人永远在企业外部，公司再大也不可能覆盖全世界最聪明的人。所以，我们现在有句话叫“世界就是我的研发部，世界就是我的人力资源部”，你的资本、人才都可以从社会上得来。

企业越大，层级越多，谁都找不到北，只能找到他的上级。我们现在把它变了，第一个是去中心化，你没有领导，用户就是你的领导；第二个是去中介化，没有什么中间管理层，你自己就是中心。前几年我们在网上受到非常多质疑，就是我们裁掉了一万多名中层管理者，这些人只有两个去向，要么创新，如果不能你就要离开。

在海尔没有什么中层管理，只保留像财务、法律、信息等职能部门，只是起一个平台作用，提供各种管理上的资源。这就颠覆了工业革命100多年以来传统企业对员工的定位，现在我们每个人都是创客，每个人都可以决定自己的命运，把自己的价值发挥到最大化。这里面我们变成了“三自”：自创业、自组织、自驱动。

我们去掉中间层之后，现在有几千个小微团队，一般要求团队人员不超过8个人。亚马逊CEO贝佐斯说得很好，参会的团队应该很小，最多8个人，2张比萨饼就能喂得过来，“1张比萨饼喂4个人，2张比萨饼喂8个人”，信息量你可以控制得来。他说的有点像古罗马军队，古罗马曾经是世界上最强的帝国，其军队作战的时候一个帐篷都不超过8个人，这样的团队会非常协同。

我认为任何企业，不管是大企业、小企业，它的驱动力就在薪酬，如果薪酬没有做好，你就不能把人驱动起来。所以，薪酬说到家就是用户核心。

传统的薪酬有两种：一种是宽带系统，现在世界上所有的大公司都在用，就是说我分了很多等级，根据员工等级和技能确定薪酬；另一种是代理激励机制，股东是委托人，给职业经理人代理人期权，职业经理人必须超额完成利润，才能把期权变现。

我们没有，我们的薪酬取决于你为用户创造的价值，超出部分可以分享。我们有个小微团队自己提出了“0030”机制：1. 零底薪——如果创造不了用户价值，你就没有津贴；2. 零费用——如果没有现金流，你出差没人借给你钱；3. 员工分享的价值不管大小，必须留下30%作为下一期风险基金。

在这之后，我们就把损益表改成了共赢增值表。损益表讲的是收入减去成本，减去费用，剩下的就是利润。而共赢增值表首先看你有没有用户资源，当你有了用户资源，你的产品可以和用户产生价值分享，然后取得收益。

举个例子，我们卖电烤箱，本来卖掉了就算了，但现在越来越多用

户围着，就形成了“烤圈”，他们在讨论用这个烤箱烤出什么东西最好，然后我们根据他们的要求不断地迭代，等于是和用户共同创造价值。法国的马卡龙可能是最难烤的、最贵的甜品，我们的研发人员给你搞定，用户就很兴奋，聚得越来越多，接着卖鸡蛋的、卖面粉的也跟着进来了，最后形成一个生态收入。

就是说这个产品圈住了很多用户，用户又带来了经销商，经销商又带来很多广告商，最后实际产品本身的价值可能没变，但是这些用户价值提高了。传统经济有个铁律就是边际收益递减，这么多用户围进来，生态圈越来越大，就实现了边际收益递增。这是我们人单合一的理论基础，现在还在探索，很多国外的学者也非常愿意加入进来。

第十章

提供多层次的培训体系

腾讯根据员工双通道职业发展体系，从员工一进入公司开始，就为其设计了全方位的培养体系。举例来说，在新人培训方面，腾讯提供了新人岗位培训，确保新员工尽快胜任工作，融入工作团队。

腾讯通过开展多层次的培训，努力成为广大员工的成长顾问与业务团队的发展伙伴，既为公司的现在培养人才，更为公司的明天培养人才。接下来，让我们走入腾讯打造的培训体系，去领略其中的风采。

搭建好人才梯队

任何组织的持续发展和基业长青，都离不开源源不断的人才注入，否则一旦形成人才断层，势必影响组织的健康发展。

三国时期，在诸葛亮病逝五丈原后，继任的姜维在北伐魏国时，由于蜀国原先能征善战的将领大多亡故，新生代将领还未培养出来，一度出现无人可用的窘境，无奈只能让年近八十的廖化做先锋，于是留下了一句谚语——“蜀中无大将，廖化作先锋”。由此可见，搭建好组织发展所需的人才梯队是多么重要，企业也不例外。

一般而言，一个朝气蓬勃的企业不仅要通过正常经营实现盈利，还应该成为一个人才济济的地方。企业应该建设好自己的人才梯队，也就是说，在当前人才正在发挥作用时，未雨绸缪地培养这批人才的接班人，日常注重对接班人的培训和锻炼，做好人才储备，就像形成一级一级的梯子那样，一旦现有岗位的人才出现变动，后备梯队可以快速补充和顶替上去。

在通常情况下，企业要建立一支合格的人才梯队，就必须明确自己当前及未来所需人才的类型，为此要建立一个完整的人力资源体系，专门负责人才的招募、甄选、安置、培训、奖励和挽留等事项。同时，企业还要做好人才的职务轮换，确保他们在踏上岗位时有足够的经验、技巧和决断能力。为此，企业需要为广大员工提供一系列培训项目。

其实，企业搭建人才梯队，在人力资源管理上能够起到三个作用：

1. 人才无断层

当企业内的某个职位由于公司业务变动，前任晋升、退休或辞职而空缺时，不能因此而影响企业的发展。在这方面，腾讯在内部一些重要岗位上实行“双打战略”，从而确保其中一个人出现问题时，另一个人仍然在岗，避免出现重要岗位空缺的情况。

2. 工作能够顺利交接

要确保一个岗位上的前任离开后，接班人选能够快速胜任岗位工作，甚至还可以做得更好，避免接班人因业务不熟练而影响工作。为此，企业在进行人才梯队建设时，务必注重岗位实操，提高后备队伍的岗位胜任能力。

3. 形成人才磁场

企业积极创造出吸引人才的良好氛围，持续吸引优秀人才加入。对此，马化腾说：“我们一开始创业就不是孤家寡人，我们有五个创始人，比较多。中途也加入很多人才进来，大家心态也是创始人的心态，包括小龙他们都是按创业的心态来做。”另外，腾讯在初创时采取的就是“集体领导”，因而内部管理比较民主，不会出现“一言堂”，这对人才也是一种吸引。

再者，腾讯的几位创始人很早就实行“双打”，即在重要的管理岗位上设置两个人，“成双成对”地搭建起互补的核心领导班子，保证公司决策层的稳定和企业发展的稳健。后来，腾讯注重引进职业经理人和在内部培养人才，对此，也正如马化腾所说：“对腾讯来说，其实已经相当注重人才梯队交接班，不仅是高层，中层其实也是一样，我们非常关注这一点，不会说一个人完全决定某个业务的生死，我觉得我们一直很关注的就是团队建设。”

早在2007年的中国互联网大会上，马化腾接受媒体采访时就表示：“我们很注重人才梯队的培养，对腾讯的老员工我们提供更多的培养机制，建立更多的职业发展通道。但是我现在还不是很满意，对这块的要求还要更高。腾讯除了腾讯研究院之外，还有一个腾讯学院，目的就是希望能够在内部培养更多的人才。另外，我们还积极从外部引入在不同行业的专业化人才。腾讯从过去一家技术型的公司，演变成一家综合性的互联网服务商，我们还缺乏很多条腿。包括像网络方面、品牌方面、网络广告方面、电子商务方面、搜索方面，我们都需要引入外界更多的志同道合的专业人才，这也是我未来更多关注的，需要花更多时间的关注点。”

总的来说，腾讯以“注重沟通，注重结果，面向能力，面向未来”为原则，为每一位员工设计了职业发展通道和对应的完善培训体系。每一位员工都可以找到工作需要的专业知识，找到提升个人素质和领导力的培训课程，找到关心、辅导自己的主管，这有力地推进了腾讯人才梯队的建设。

成立腾讯学院

腾讯公司高级副总裁奚丹早在2002年时就加入了腾讯，最初，奚丹成立了一个培训组，作为培养员工的基地，后来随着公司员工队伍的扩增，培训组无法满足公司对人才的需求，腾讯学院就应运而生了。

2007年8月，腾讯学院正式成立，标志着腾讯员工培训工作进入新的阶段。腾讯学院以“员工成长的顾问，业务发展的伙伴，企业变革的助手”来定位自己。对于腾讯的员工，无论是刚进公司的新人，还是经验丰富的职业经理人，腾讯学院都根据他们的实际情况制订了不同的培训方向和计划。腾讯学院的讲师队伍不仅数量庞大，而且质量也很高，腾讯的高管层，包括马化腾都会参与到授课中。

腾讯学院的使命是通过提供多样的学习与发展方式，成为员工3A（Anytime, Anywhere, Anyway，即任何时间、任何地点、任何方式）学习的知识银行，公司知识管理的最佳平台。腾讯学院拥有庞大的讲师队伍，超过百门的自主研发课程和超过千门的网络课程，从而为员工培训提供了有力的支撑。对外，腾讯学院与哈佛、中欧国际工商学院、长江商学院、惠普商学院及爱立信中国学院、摩托罗拉大学等知名企业大学建立了合作关系，员工可以接触到外部顶尖的专家讲师和顾问。同时，腾讯学院还引进了全球范围内领导行业标准的培训管理与在线学习系统（腾讯内部称Q-Learning系统），目前这套系统正在影响着越来越多的腾讯人的学习习惯。

腾讯学院从架构上分为领导力发展中心、职业发展中心、培训运营中心等多个部分，为公司提供课程和培训方面的支持。对于不同层次的

员工，腾讯学院开展不同的培养。举例来说，我们之前谈到的，腾讯学院针对中层后备干部的“飞龙计划”，针对基层后备干部的“潜龙计划”，以及针对高层后备干部的相关计划，等等。每到年底，腾讯公司会对全体干部进行盘点，根据情况指导腾讯学院制订改进计划。

另外，腾讯学院还推出“攀登计划”，这是针对专业技术人员晋升专家的后备培养计划，与管理通道形成双通道。腾讯还有产品领军人物培养计划，为公司培养优秀的产品经理。从初期的“小白”到“攀登计划”中的腾讯技术达人，再到提升领导力的“育龙”“潜龙”“飞龙”，腾讯学院为腾讯人提供了近300门面授通用课程和专业能力课程，而且数量还在不断更新中，培训内容涵盖职场各个阶段的能力提升。

一般来说，腾讯学院在制作和挑选课程时，会从三个方面进行战略考量：第一，选择代表公司未来业务方向的产品类型，例如，腾讯近几年比较重视手游、安全产品等，那么在设计课程时会尽可能与这些产品类型相关；第二，由于学员均为业务方面的专家，因此，课程的专业性要强，口碑和品质要好；第三，选择的课程最好在市场上有相同量级的竞品，如阿里巴巴、百度、360、网易等公司也推出过类似的课程。

腾讯学院在培训过程中非常注重培养学员的实践能力和综合视野。我们以腾讯学院的精品培训计划“飞龙计划”为例，其在课程设计方面很有目标导向，对每个环节提升领军人才的相应胜任素质都有清晰的设计与规划，比如，帮助学员全面地认识自己，提升战略决策、前瞻视野和商业意识，提高加深学员的团队管理、变革管理能力，提升领军人才的跨界思考、解决复杂问题的能力，提高风险管理意识、危机应对技巧，等等；另外，考虑到“飞龙计划”是面向业务领域的管理者，他们面对的问题不仅仅是人力资源管理问题，还要从经营环境、竞争战略、组织文化、组织架构、市场营销等多方面进行问题分析，因此，腾讯学院还为

学员设计了更贴合业务场景的素材，促进学员掌握经营管理等知识。

总的来说，腾讯学院在腾讯员工培训与职业发展中发挥着重要作用，它正在以成为互联网行业中最受尊敬的企业大学为愿景，通过开展各类课程与培训，在努力成为腾讯员工的成长顾问与业务团队的发展伙伴的同时，为腾讯的现在与未来源源不断地培养发展所需的、多层次、多元化的人才。

构建完整的培训体系

作为一家互联网公司，腾讯强调开放、自由的企业文化，在腾讯，强制员工做某些事情的现象很罕见，甚至不存在。比如，我们在前面介绍腾讯的“瑞雪行动”时，即便是针对个别员工乘坐电梯“加塞”的行为，公司也是采用便于接受的方式予以引导。在这种情况下，公司要给大家提供最适合、最受欢迎的培训，自然也要充分采纳员工的意见和建议。为了保障培训质量，腾讯构建了比较完整的培训体系。

在构建员工培训体系时，腾讯先是基于能力素质模型建立一个培训课程的表格，然后针对全体员工，每半年结合公司的绩效考核安排一次培训计划，大家根据这个培训计划去选课。腾讯的员工培训工作主要由腾讯学院承办，腾讯学院把服务对象分为员工层面、经理人层面和公司层面，根据对这三个层面的区分，腾讯的整体培训体系如表10-1所示：

腾讯在员工培训中非常注重对企业文化的宣传与贯彻。比如，腾讯除了为每位新员工配备一位导师，在辅导专业技能的同时帮助新人了解腾讯文化外，还会安排一系列丰富完整的新人培训，其中有工作经验的新人会经历一个项目——“腾讯达人”访谈。新人在入职的第一周可以自由组合，随机采访公司内的老员工，请他们讲述在腾讯的经历和故事，感受老员工对腾讯文化的切身体会。这种感性且近距离的接触，可以帮助员工从一进入公司就深入理解腾讯文化。

表10-1 腾讯培训体系表

干部培训	后备高层干部培训			
	现任中层干部培训——MINI-EMBA/SMT计划			
	后备中层干部培训——飞龙计划			
	现任基层干部培训——SAT/SLT计划			
	后备基层干部培训——潜龙计划			
职业培训	技术族培训	市场族培训	专业族培训	产品/项目族培训
	技术3族培训	市场3族培训	专业3族培训	产品/项目3族培训
	技术2族培训	市场2族培训	专业2族培训	产品/项目2族培训
	技术1族培训	市场1族培训	专业1族培训	产品/项目1族培训
	通用基础类培训			
新人培训	新人岗位培训			
	社会招募新人岗前培训		校园招聘新人岗前封闭培训	
培训管理&在线学习平台（Q-Learning）				

在对后备干部进行培养的项目中，腾讯还专门安排了经营理念、管理理念研讨沙龙等活动，让学员与包括腾讯创始人在内的高管层互动，更深入地了解腾讯文化背后的故事，进一步加深后备干部对腾讯文化的认知。

为了丰富学习形式，除了面授学习、E-Learning课程、直播课堂外，腾讯还在努力拓展学习渠道，比如建设移动学习平台等。另外，腾讯为了有效激发员工参与的兴趣，还设置了多种丰富有趣的人才培养形式。举例来说，在对储备干部的培训中，腾讯在2006年就推出了“潜龙”“飞龙”“育龙”等系列项目，后续还推出旨在培养专业技术人员的“攀登”“飞跃”等项目。在这些培训项目中，腾讯通过评测中心、行动学习、面授课程、研讨沙龙、标杆学习、压担子等多种培养形式的混合设计，全面快速地提升学员的相关能力。

2013年，针对公司的技术干部群体，腾讯量身定制了一个领导力发展项目，结合有趣的“赶集场”式面授研讨，研发出18个管理情景案例，

同时还请学员在线上进行练习和讨论。在实践中，学员们还使用了结对子、创建学习圈等丰富多彩的学习形式，寓教于乐的培训方法，充分调动了互联网从业者的参与热情，有效提高了学习效果。

腾讯推出的众多网络课程秉承着“短、平、快”的思路进行设置，力求做到碎片化网络课程，提升日常学习的有效性。比如，把培训课程进行碎片化，组编成不同的小话题，每个话题时间在五分钟以内，再加上标题，使学员更易于学习。另外，腾讯为员工安排的在线学习的内容也特别强调时效和实用。比如，在2013年，鉴于微信广受关注，腾讯学院就和微信的研发团队一起做了一个“短、平、快”的视频短片——透过微信学创新，采访张小龙及其团队，让他们漫谈微信的研发过程和心得，在Q-Learning平台上获得了很高的“收视率”。

为了激发员工的创意，腾讯在为员工安排的培训项目中，加入了激发员工跨领域思考的元素，从而为创新培育土壤。比如，在培训体系中，允许员工选报非本职业通道的课程，为员工提供跨领域学习的机会；定期举办“名家之声”讲座，邀请行业内知名专家、研究机构负责人、国内外各界名人等业内翘楚走进腾讯，包括互联网行业创业家、成功的职业经理人、行业学者、著名经济学家以及影视导演、音乐家、文学家、国家运动队教练等，演讲主题涉猎广泛，极大地开阔了广大员工的视野。

总的来说，在当前日益将员工视为企业资产的人力资源发展趋势下，企业鼓励员工学习不仅仅是员工的福利，也是员工的一项义务，因为企业的发展离不开员工队伍素质的整体提高。组织员工学习不仅仅是企业HR的事情，比如：腾讯各级主管都是下级的“教练”，是督促员工学习进步的第一责任人；企业为员工构建培训体系，为员工创造学习机会，是对企业未来发展投入的一个重要途径，是提高人力资本的投资回

报率的一个重要手段。

关心员工成长

在腾讯的管理理念中，有一条明确的原则“关心员工成长”。对此，马化腾说：“员工是腾讯最宝贵的财富。一直以来，公司都希望大家能在腾讯这个大家庭中快乐工作、安居乐业。”在“关心员工成长”方面，腾讯主要进行了以下三个方面的努力。

首先，为员工提供良好的工作环境和激励机制。比如，为了便于员工上下班，截至2017年，腾讯在深圳市运营370条班车线路，覆盖全市1000多个站点，早上6点到9点、晚上6点到10点持续运营，每天接送上万人次上下班，规模相当于一个一般城市的公交系统，尽可能减少员工上下班的交通之苦。

其次，完善员工培养体系和职业发展通道，使员工与企业共同成长。腾讯为员工发展提供职业晋升双通道，以及丰富多彩的培训项目；腾讯还给予很多员工股票期权，提高了员工的主人翁意识，促进了企业与员工的和谐发展。

最后，充分尊重和信任员工，不断引导和鼓励，使员工获得成就的喜悦。腾讯内部崇尚健康、简单的人际关系，严肃活泼的工作气氛，畅快透明的沟通方式；如果员工有好的创意项目，公司经过研讨认为可以实施，会给员工将创意变为现实的机会，同时还会对员工的创意给予鼓励和奖励。

应该说，腾讯希望通过公司和员工的共同努力，将员工培养成优秀的职场人。那么，优秀的职场人一般具备什么样的特征呢？

1. 清晰的语言表达能力

语言表达能力主要分为口头语言表达能力和书面语言表达能力。所谓清晰的语言表达能力，通俗地讲，就是能够“好好地把话说清楚”。无论在哪个组织中，沟通能力都是个体综合能力的一个重要指标，高度依赖内部合作的企业尤为如此。表面上来看，说话每天都会发生，但这并不意味着每个人都能把话说好。比如，有些人说话缺乏逻辑性，内容层次不清晰，这不仅影响个人意思的正确表达，还会影响他人对说话者逻辑思考能力的判断。

举例来说，在很多公司内，员工之间的正式沟通会依赖于邮件，因此发邮件成为一种重要的语言表达方式。那么，邮件要怎么写才能清楚地表达自己的意思呢？通常要具备三点：一是有必要的背景说明，二是明确自己要传递什么样的信息，三是明确收件人要做的事情。这样的话，邮件沟通就会比较清晰而高效。

2. 具备良好的思考力

一个职场人应该训练自己保持思考的状态和惯性，尽可能多地去通过现象考察其背后的逻辑和本质。腾讯是一家以产品取胜、注重用户体验的互联网公司，更需要员工具有出色的思考力。通过强化思考力，员工可以逐渐具备大局思维，能够站在一定高度去看问题，从而找到更佳的解决方案。

3. 具备项目思维

这要求员工在工作中讲究方法，一开始就把事情做对，还要对工作各个模块予以清晰的分工，能够有效管理自己的工作时间，有结构化思考的能力。

4. 为自己贴一张易于辨识的标签

在众多事物中，我们能够快速识别其中的某个事物，往往由于该事物具有独特的标签。同样，在一家企业中，如何让他人快速地识别出自己？这时，员工要学会为自己贴上标签，比如，“积极热情”“乐于助人”“干净整洁”“谦虚有礼”等。一般来说，一个人在决定为自己贴标签时，应先想好自己要成为什么样的人，罗列五个以内标签，同时清楚自我的优势和定位，并通过言行来塑造和固化属于自己的标签。

5. 构建人脉

现代社会分工越来越细，要想做好一件事，就离不开众人的合作。在这种情况下，有良好的人脉关系，自然对做好事情有积极作用。为此，员工要端正心态，提升自己的沟通能力，尊重与帮助他人，与他人建立良好的关系。

6. 有责任心，敢于担当

我们平时听到一个人是否靠谱，这在本质上是对一个人责任心的评价。对于任何职场人来说，责任心是发展的基础。另外，职场人还要有敢于担当的心态，这是一种敢于破局的态度，如果把握得当，也是一个破茧而出的机会，对自己的成长也会有益。

腾讯链接：腾讯Q-Learning

腾讯自创立以来，长期快速发展，员工队伍急剧增加，尽管腾讯每年都在员工培训方面投入巨大，但是要满足公司的发展需求，还是需要搭建一个理想的平台来提高员工的学习速度。为此，腾讯于2007年5月正式启动E-Learning项目，并根据公司的特色，将E-Learning的名称进行了中西合璧的个性化改变，改称Q-Learning，也可以理解为“求学”。

在Q-Learning项目设计之初，腾讯希望通过这个平台，实现在现有培训投入基础上的“放大、穿透、继承、节省”效应，为员工提供3A式学习支持，营造学习型组织。

其中，“放大”是考虑到面授培训一次投资数万，却平均只能让20~30人受益，通过转化到Q-Learning平台，可以有效放大培训的效果，让全公司所有有需求的员工获益；“穿透”意味着Q-Learning不仅可用于培训，还可以通过平台上的在线考试等功能，确保某些重要内容被员工真正阅读、了解和完成，比如公司“高压线”、行为准则，或片区项目经理的业务知识考试等；“继承”是指通过各类培训、论坛活动内容在平台上的不断积累，以及持续的内容管理，可以形成腾讯自己的知识体系，这些内容在平台的支撑下可以灵活管理设置，帮助新员工快速找到与自己岗位相关的知识积累，以及自己能力发展通道上需要了解的课程内容等；“节省”是指Q-Learning不但可以节约培训成本，还可以节省大量的时间成本。

腾讯通过线下培训和Q-Learning在线课程的有机结合，可以先让员工在线进行基本概念和基础知识的学习，从而缩短集中线下培训的时

间，节约培训老师的课酬，以及学员宝贵的工作时间。

在Q-Learning的功能定位上，腾讯采取分阶段推进的方式，予以逐步提高。比如，刚投入使用时，Q-Learning的主要功能是培训运行电子化和在线学习，主要包含六个方面：在线学习，将课程推送到学员的电脑桌面上，帮助学员实现3A式学习；培训档案，为员工建立培训档案；课程体系，将课程体系更好地展现给员工，便于员工自己安排学习计划；供学员选课，方便员工了解公司的开课计划，并根据自身情况选择合适的课程；培训流程，将培训运营流程迁移到线上，在一定程度上减少培训管理员的人力，提升培训专业度；资料中心，建设腾讯资料库，有效放大培训效果。

腾讯Q-Learning于2007年12月正式上线，它在腾讯的推广工作是从“软”和“硬”两个方面进行的。“软”的方面是充分利用公司的海报、折页、论坛、邮件、OA（Office Automation，办公自动化）等途径进行宣传，上线前夜将各种宣传途径全部用上，各种宣传手段波浪式地进行。除了宣传以外，还事先引进了员工需求度较高的课程。因此，系统推出当天，整个公司有一半以上的人都在系统里浏览。

“硬”的方面是指公司每年要做两个个人发展计划（PDI），选课是PDI的一个重要环节，2008年的PDI选课工作规定要通过Q-Learning系统进行，每个员工必须登录Q-Learning系统来选择课程。

Q-Learning的推广还受到了公司高层领导、中层主管和普通员工的积极支持，员工们的学习热情普遍很高。另外，我们知道腾讯使用双通道（管理通道和专业通道）的职业发展路线，每个员工都会选择某一个发展通道，并且知道自己在该通道里面的级别（职级）。每个发展通道里的每个职级都有相对应的素质模型，每个素质模型又有对应的课程，

通道、职级、素质模型和课程形成一个体系，每个员工都会在这个体系中找到自己的位置，从而清晰了解自己的发展方向，知道自己应该提升哪些能力，知道哪些课程可以帮助自己提升这些能力，从而推动自己的职业发展。

腾讯员工可以借助Q-Learning平台规划“个人学习地图”，并参照“公司学习地图”，确定自身的发展方向和目标。其中，“个人学习地图”是指将个人的通道、职级、素质模型、课程做好匹配关系，员工只要进入系统就能清楚地知道自己该学习什么课程；“公司学习地图”是个人学习地图的升级版，员工如果想了解整个公司的通道、职级、素质模型和课程的匹配关系，可以通过“公司学习地图”进行查询。在这一过程中，Q-Learning大大优化和改善了培训管理的流程。

另外，腾讯还会在Q-Learning上搭建知识结构性管理平台、业务系统频道等内容，鼓励和激发员工自主开发课件、分享成功经验等，从而积极营造学习型组织氛围。

延伸阅读：迪士尼的员工培训

迪士尼公司全称为The Walt Disney Company，取名自其创始人华特·迪士尼。迪士尼公司创立于1926年，最初以制作动画电影而成名，如今，迪士尼公司的业务已经扩展到娱乐节目制作、主题乐园、玩具、图书、电子游戏、传媒网络等领域。下面我们了解一下迪士尼乐园是如何对员工进行培训的。

迪士尼乐园由迪士尼公司创始人华特·迪士尼创办于1955年7月，现已成为世界上极具知名度和人气的主题公园。截至2016年年底，迪士尼乐园共在全世界开设六个度假区。

对于迪士尼乐园的成功，华特·迪士尼说：“谁都可以畅想、设计和建设全世界最美好的乐园，但要让这样的梦想成为现实，其关键要素取决于‘人’。”可见，迪士尼乐园的成功与出色的人力资源管理是紧密相关的。

据统计，迪士尼乐园中的正式职工不过一成左右，剩下的九成左右是临时工，不少临时工是学生。即便假设临时工平均工作三年后辞职，那么每年也必须不间断地招聘大量临时工。对于这样流动性较高的员工队伍，怎样培训才能达到好的效果呢？

我们知道，从事餐饮业等服务业的经营者和管理层经常会称赞迪士尼的高品质服务，那么，迪士尼的员工所具备的一个典型特征是什么呢？那就是，每个员工都要理解自己的使命是什么，所谓使命，即职责。

在通常情况下，在迪士尼工作的人，需要在研修阶段仔细学习自身的使命内容，然后才会被分配到所属岗位，并扮演好自己的角色。新员工在迪士尼乐园工作的过程中，会时常被老员工问起“你的使命是什么”，通过这种方式，迪士尼乐园让所有的工作人员都意识到自己的使命。

迪士尼员工的“使命”是为了“Give Happiness（给予幸福）”，也就是说，提供幸福感。而给予幸福感的对象，并不仅仅是游客，还包括员工在内。因此，员工的目标不仅仅是让游客拥有幸福感，还要让自己的同事们也拥有幸福感。

迪士尼乐园还重视向员工进行公司历史的培训。比如，华特·迪士尼创办迪士尼乐园的目的是什么？Mickey Mouse（米老鼠）的诞生地在哪里？华特·迪斯尼希望通过迪士尼乐园为游客提供什么？简单来讲，就是“让游客把在迪士尼乐园内的美好回忆带回家”，这便是迪士尼乐园的员工工作的使命所在。

迪士尼乐园还希望员工在工作时能够时刻思考“自己为什么要做这份工作”，对此，华特·迪斯尼认为这是对员工进行一切培训的基础，比知识和技能培训重要得多。员工只有对工作有正确的观念认知，才能在更深层次自愿、自发、自动地做好工作。这便是迪士尼风格的工作方式与思考方式。

通过这样的问题，迪士尼乐园希望员工能够认识到：“既然接受了这份工作，就要在工作岗位上发挥自己的独特才能，或者思考自己能够发挥怎样的独特才能。这既是为了客人，也是为了一起工作的同事。”

从某种意义上讲，这相当于在一开始就给员工打了一针强力的“兴

奋剂”。作为其结果，员工能以充满活力和热情的状态享受工作，从而爱上自己的工作岗位。技术和技能固然重要，但首先要让员工明确自身工作的意义所在，这也是迪士尼令很多企业称道的一种思维方式。

总之，迪士尼乐园对员工的培训，首先注重员工以正确的方式思考问题，在此基础上提升工作技能。比如，要让员工意识到，工作的本质是对于使命的追求，工作就是让客人愉悦，为此，要让员工思考自身能够发挥的独特才能，以及适合自身的工作方式，从而提高自身的工作热情，并且让工作成为一种快乐。

可以说，迪士尼独具风格的员工培训，对当今企业人力资源管理中的员工培训工作有着借鉴意义，正是有了迪士尼员工的倾情工作，迪士尼才得以在世界上独具魅力。

第十一章

腾讯的薪酬福利

据智联招聘联合北京大学社会调查研究中心共同发起的“中国年度最佳雇主”调查显示，腾讯荣膺“2016年度中国最佳雇主30强”榜单的第一名。这从侧面反映出，腾讯正在成为越来越多人的理想就业目标。

诚然，每一位入职腾讯的员工，不仅享有业界颇具竞争力的薪酬、优越的办公条件，还有一系列福利，如家属开放日、30天全薪病假、15天半薪事假、中医问诊、各种保险、腾讯圣诞晚会、各种节日礼包、各种协会等，几乎涵盖了员工工作和生活的各个层面。

这些福利项目被归为财富、健康、生活三大类，分别由不同的小组负责。在通常情况下，每项福利都由员工从论坛等内部渠道发起，员工是用户，HR中的员工福利团队就像互联网产品经理，听取反馈，予以改进。

腾讯的薪酬体系

截至2017年6月30日，腾讯共有40678名雇员，人均年薪近80万元。当然，据腾讯年报显示，还有多位高管年薪上亿。

腾讯内部的职位可以分为管理族（领导者、高级管理者、管理者、监督者）、市场族（产品类、销售类、客服类、销售支持类、内容类）、专业族（战略类、企管类、财务类、人力资源类、法务类、公共关系类、行政类、采购类）、技术族（软件研发类、质量管理类、设计类、技术支持类）及操作族5个职位族。其中，技术族、专业族、市场族均由低到高划分为6个等级，如表11-1所示：

表11-1 腾讯技术族 / 专业族 / 市场族各级别简称对应表

族类	初做者 (Entry)	有经验者 (Intermediate)	骨干 (Specialist)	专家 (Expert)	资深专家 (Master)	权威 (Fellow)
技术族	T1	T2	T3	T4	T5	T6
专业族	S1	S2	S3	S4	S5	S6
市场族	M1	M2	M3	M4	M5	M6

在表11-1中，我们以技术族为例，初做者（Entry）是指具有本专业的一些基本知识或单一领域的某些知识点，在适当指导下能够完成单项或局部的业务的人员；有经验者（Intermediate）是指具有本专业基础和必要的知识、技能，这些知识和技能已经在工作中得到多次实践，在适当指导的情况下，能够完成多项的或复杂的业务，在例行情况下能够独立运作的人员；骨干（Specialist）是指具有本专业某一领域全面的良好的知识和技能，在某一方面是精通的，能够独立承担某一方面工作的

策划和推动执行，能够独立、成功、熟练地完成本领域某一方面的工作任务，并能有效地指导他人工作的人员。从专家（T4）到权威（T6）的人数很少。

在技术级别与对应薪酬上，腾讯薪酬体系如表11-2所示：

表11-2 腾讯技术族级别及对应薪酬水平表

级别		基本定义	薪酬范围
T1应届生	1.1	低端岗位	10K+/月
	1.2	本科生	
	1.3	研究生	
T2	2.1	博士生	10K/月
	2.2	工程师	15K/月
	2.3	工程师	20K/月
T3	3.1	资深工程师	20K以上/月
	3.2	技术专家	50~70W/年
	3.3	总监专家	60~70W/年
T4专家		总监以上，基本没有	年薪大于100W，另有100W股票/期权

在表11-2中，每一级之间又分为3个子级，其中，T3.1级是任命组长 / 副组长的必要条件；另外，腾讯技术族员工的薪酬集中在T2.3和T3.1。腾讯标准薪资是一年14薪，但是通常能拿到16~20薪。T3.1以上开始，另外有股票。可以说，腾讯的薪酬在互联网业界还是颇有竞争力的。

值得一提的是，腾讯是有淘汰制考核的。一般一年2次考核（6月、12月），实行末位淘汰制，必须有5%的人转组（转组也可能出现没人接收的情况）或者被开除。另外，腾讯员工要升一个小等级，必须最近两次考核得过一次A类考核结果。

除了正常薪酬，腾讯每逢周年庆也会给员工发红包，比如，2016年11月11日是腾讯成立18周年纪念日，马化腾宣布向7068名员工授予每人300股腾讯股票，人均5.2万元，总价值约15亿元；另外，腾讯还为在职员工、外包人员和服务人员，甚至是离职员工，准备了总额约3000万元的现金红包，单个红包金额在188~1888元之间不等。

总的来说，腾讯公司的薪酬分配包括以下10个层次。

（1）固定工资。根据员工的岗位为员工提供具有市场竞争力的固定工资，并在每年根据最新市场趋势、员工的薪酬水平以及绩效水平进行综合的审阅与调整。

（2）年度服务奖金。即根据员工当年在公司的服务时间，为员工提供年度服务奖金，即年底双薪（最后一个月发双倍薪资）。

（3）绩效奖金。即在年度结束后，会根据公司整体业绩和员工绩效表现提供绩效奖金，绩效奖金与员工绩效和贡献紧密联系，体现公司与员工同成长、共分享的理念。

（4）专项奖励。腾讯设立了多个奖励项目，认可每一个有杰出贡献的员工及团队，如“星级员工”“星级团队”等公司级和系统级专项奖励，主要以实物奖金及精神激励的形式奖励有突出表现和贡献的员工，向全体员工宣传“明星”们的闪光点，以树立良好的楷模。

（5）股票期权。腾讯为绩效表现持续优秀，且有志于在公司长期发展的骨干员工提供公司股票期权，旨在通过分享公司业绩增长，使员工个人利益与公司发展的长远利益紧密结合在一起。

（6）安居计划。腾讯为符合条件的员工提供首套购房首付款的免

息借款，帮助员工解决后顾之忧，早日实现安居梦想。

（7）住房公积金。公司为员工缴纳住房公积金，属于职工个人所有，用于职工购买、建造、翻建、大修自住住房等支出，享有提取、贷款的优惠利率。

（8）社会与商业保险。腾讯为员工提供完善的保障计划，包括国家法定的养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险及根据政府政策缴纳的住房公积金。为更好地解决员工基本生活的后顾之忧，公司为员工投保了团体商业补充医疗保险，在原有社会保险之外，员工还享有意外伤害保险、定期寿险、重大疾病、补充医疗等。另外，开放配偶和子女的商业保险自费团购平台，同时新增父母、公婆、岳父母商业保险自费团购。

（9）员工假期。腾讯不仅正常提供法定假期，还为满足相应假期条件的员工提供其他假期，如年休假、事假、病假、婚假、产假、陪产假、丧假、流产假、派驻假、未出勤假、调休假等。

（10）年度旅游。目前的组织形式为以部门为单位的集体旅游，依靠专业的旅游公司，提供多样的地点选择，让员工能尽情享受美好的旅程。

腾讯福利大盘点

腾讯从创立以来，员工福利措施日渐完善，并且有着清晰的“腾讯烙印”“腾讯风格”，在社会上有着极高的美誉度。总的来说，我们对腾讯的一系列有吸引力的福利举措做了盘点，大致如下。

1. 健康咨询室

腾讯立足员工健康管理，为员工提供日常疾病治疗、药品管理及其他健康咨询服务；腾讯还定期邀请中医院知名主任级专家走进公司，为员工提供面对面问诊服务；腾讯为员工提供一年一度的健康体检，科学检测大家身体的最新状况，预防各类疾病。

2. 身心健康热线

腾讯关心员工身心健康，特聘请15年以上资深医学专家、国家级心理咨询专家，在员工与其家人有需要的时候，提供一对一咨询和辅导，确保员工及其家人与健康安心常相伴。

3. 关爱大讲堂

腾讯邀请行业内资深专家及知名人士，为员工及其家属提供疾病防治、职场压力管理、婚恋、家庭生活等一系列身心健康精品课程。

4. 员工救助贷款及重疾就医协助

当员工遇到重大疾病或其他紧急情况需要帮助时，腾讯为其提供专项救助贷款，助员工一臂之力，同时还提供全国范围内医疗资源的指导

和重疾就医协助。

5. 完善的保险体系

腾讯为员工提供寿险保障，如果发生死亡或残疾，保险公司将为员工提供36倍月薪的保险金，帮助员工及家庭渡过难关；重大疾病保险为员工提供了重大疾病的保障，当不幸罹患保险协议约定的33种重大疾病之一时，员工可以获得15万元的保险金，以减轻医疗负担；腾讯同样关心员工家属的健康，为员工家属提供商业保险自选的平台，不仅保障内容全面，而且可以灵活组合，保费也比市场上有所优惠；腾讯为员工提供了补充医疗保险，当发生医疗费用时员工可以通过保险公司获得赔付90%的门诊费用或100%的住院费用；腾讯为出差海外的员工提供海外差旅保险，保障员工的财产损失、意外伤害、医药补偿、医疗运送等。

6. 员工班车

腾讯为员工提供便捷的班车，班车根据各地地域性特点进行线路分布安排，目前员工班车服务满足超过85%的员工的上下班乘车需求。

7. 妇女节礼包

三月八日已经成为腾讯关怀女性员工的一个重要节日，每年的特色礼品以及活动都使女员工倍感亲切。

8. 节日礼包

每年中秋佳节，腾讯都会为员工、客户准备特别定制的具有腾讯特色的中秋月饼，如果员工希望为远方的亲友邮寄这份中秋礼物，公司也提供此项温馨服务；每年端午佳节，腾讯同样会为员工准备特别定制的具有腾讯特色的粽子，让员工拥有温暖的节日氛围；每年春季的缤纷水

果节，腾讯为员工发放当地当季的新鲜水果，如荔枝、桃子等，同时，公司也提供为远方亲友邮寄新鲜荔枝干等温馨服务。

9. 开工利

每年春节过后，腾讯在上班第一天会给所有员工发“开工利”红包，祝愿每位员工新年新气象，在新的一年里再创佳绩。

10. 一系列假期

员工在享有法定公假、婚假、产假、流产假、哺乳假、陪产假、丧假等假期之外，腾讯为保证员工工作生活平衡，还提供了公司级带薪假期，如年休假、病假、事假、产检假等；腾讯为鼓励员工体验公益项目，作为志愿者去帮助他人，特别给予1天的带薪假期，作为腾讯公益假；腾讯为更好地关爱孕期女员工，对于符合计划生育政策的孕期女员工给予累计最高10个工作日的全薪产检假；对于因患病不能正常工作的员工给予每年最高30个工作日的全薪病假，如遇重大疾病，公司还可视实际情况适当延迟医疗期，以帮助员工更好地治疗和恢复；员工有私事必须本人亲自处理时，腾讯可根据工作安排情况酌情给予每年最高15个工作日的半薪事假等。

11. 腾讯形象店

腾讯形象店是公司周边产品的集中展示地，也是一个为员工提供高品质休闲办公服务的场所，形象店向全体员工传递“腾讯陪伴你的多彩生活”理念。

12. 入职一周年贺礼

腾讯为入职满一周年的员工提供精美的“正直、进取、合作、创

新”价值观一套四张的非卖品QB卡。

13. 腾讯家属开放日

一年一度的家属开放日，腾讯会邀请员工的家属到公司参观，了解员工工作情况以及腾讯文化，让“小家”做客腾讯“大家”。

14. 腾讯茶水间

腾讯提供宽敞通透的办公空间，设计漂亮的沙发茶几，小巧实用的咖啡机，琳琅满目的饮料、茶类，为员工提供休息放松、会客洽谈、互通感情的场所。

15. 员工餐厅

腾讯邀请业内优质合作伙伴为员工提供卫生、营养的中式快餐、西式简餐、咖啡饮品、自助餐、会议茶歇等便捷的用餐服务，员工餐厅环境舒适、整洁。

16. 一系列协会

腾讯成立了一系列协会，如腾讯乒乓球协会、腾讯足球协会、腾讯羽毛球协会、腾讯篮球协会、腾讯网球协会、腾讯音乐协会、腾讯摄影协会、腾讯舞蹈协会、腾讯电影公社等。

17. 年度团队建设活动

每年一次，腾讯为员工举办团队建设活动，旨在通过这个平台促进员工成长、团队融合、部门提升、组织优化，有效地支持公司业务的发展，推动公司使命与愿景的达成。

18. 腾讯文化日

每年腾讯生日（11月11日），所有腾讯人都会穿着由同事设计的充满腾讯特色的文化衫，共同度过这一天，彰显腾讯企业文化。

腾讯除了上述福利，还有其他一系列福利措施，比如入职十周年贺礼、结婚庆贺礼包、生育庆贺礼包等。另外，随着公司发展与员工需求的演进，腾讯的福利措施也在动态调整中，最终为员工提供缤纷多彩的福利，提高员工的满意度，增强公司的凝聚力。

腾讯链接：腾讯核心竞争力密码

腾讯从2004年上市至今，市值已经突破5000亿美元（合计超过3万亿元人民币），成为亚洲首家市值超过5000亿美元的科技公司。可以说，腾讯上市以后，市值几乎一路向上，甚至一度在一年间增长了69.15%，超过了众多理财产品。

那么，在腾讯市值一路飙升的背后，究竟是什么力量在支撑着？

腾讯一直认为，最好的企业管理不是靠制度，更不是靠人治，而是靠文化，最终通过建立一个共同的认知来管理产品和影响员工。腾讯HR的核心政策是以人为本，这是公司人力资源工作的基础。人本管理激发出了腾讯的一个极其重要的核心竞争力，那就是员工的群体性努力。

我们知道，腾讯能够拥有当前这么大的经济规模，一定不是仅靠一个人或少数几个人“孤军奋战”，而是从CEO到基层员工，都高度默契地投入一场奋斗中，才使得腾讯有了现在的辉煌。因此，支撑腾讯这么多年来一路发展的正是这种群体性努力。

应该说，员工的群体性努力，以及腾讯真挚地关爱员工，是一种积极的互动。比如，我们之前介绍过，腾讯为员工提供了丰富多彩的福利，在这些福利的背后，隐含着腾讯对员工的诚挚关爱。

诚然，企业为员工提供福利，难免需要投入资金，事实上，腾讯就在员工福利上投入了巨资。然而，在员工福利方面，并非简单地肯花钱就能做好，或者说达到做福利的应有效果。

举例来说，几乎每个企业都会在中秋节给员工发月饼，在端午节给员工发粽子，花费也相差无几，而在腾讯，福利部门会提前四个月左右就开始筹备，从包装设计到符合健康美味的要求，从情感沟通到互动需求，一一考虑到位，同时，考虑到有不少员工是外地人，腾讯会将水果、粽子、月饼等福利延伸到家属，员工在内部论坛登记家庭地址，便可将节日礼品寄回老家。从这些细微的举动中，我们可以看出腾讯在公司层面的确用心在为员工提供着福利。正是因为腾讯用心做福利，才让公司福利对员工、对社会上众多人才很有吸引力。

对此，正如腾讯大福利平台的负责人所说：“腾讯在高速增长，聚集了非常多的优秀人才，腾讯拥有高竞争力的薪酬体系，加上有特色的福利体系。薪酬相对容易模仿，而福利却难以简单复制。”

可以说，腾讯大福利团队把每一个福利都当作产品来做，体现出用心，而不是简单地用“薪”。如果只把福利当成面子工程，作为不可避免的开销，那很难真正激励到员工，让福利变为生产力。实际上，用心关爱才是企业给员工最好的福利。

另外，对于大多数公司而言，无论规模大小，福利通常是由老板、行政职能部门统一决定，再向员工发布消息。在腾讯，这一常规被打破，关于福利的需求，主要由员工的呼声开始，相关部门通过论坛等各种内部渠道收集意见，再制定策略并执行。

实际上，福利是员工报酬的一种补充形式，恰当的福利制度同样具有激励效果。不同的员工对福利的需求也是不同的，因此需要有弹性的福利制度。所谓弹性的福利就是允许员工自己选择，把个人需要与福利相结合。

比如，腾讯员工有权在内部论坛对福利提意见，相关部门必须一一接纳并尽力解决，每天下班前，都会在论坛上回复同事的疑问。腾讯把做福利当成做产品，以员工需求为第一出发点，自下而上地完善福利体系，不断切实改进员工的体验。

在福利方面，人、时间、金钱，构成了福利的基础条件，其中，钱只是充分条件，并非必要条件。有心的人利用足够的时间，才能把钱用到最值得的地方，才能真正发挥出福利应有的力量。

腾讯有一个“大福利平台”，它是一个虚拟组织，包括HR、行政、企业文化三个部门，以及各个业务线的相关人员，加起来有几百人，大家都是整个大福利平台的成员。虽然大福利平台是一个虚拟组织，而且是跨部门运作，但每一件事情都非常务实。

总的来说，腾讯福利体系在向广大员工传递着一种真诚和关爱，体现着腾讯开放、平等和尊重的企业文化，从而形成了极强的凝聚力，使得全体腾讯人把力量拧成一股绳，实现群体性努力，打造出了腾讯独具魅力的核心竞争力，最终推动了腾讯的持续发展。

延伸阅读：谷歌的薪酬福利

谷歌公司（Google Inc.）是一家位于美国的跨国科技企业，成立于1998年9月，被公认为全球最大的搜索引擎公司。谷歌在美国多次被评为最佳雇主，对员工和广大求职者有着很强的吸引力。

谷歌很注重员工团队建设，认为团队是生产力，确保员工有最好的想法，公司才能开发出更好的产品。一份对谷歌公司员工的随机调查显示，员工们普遍对公司信誉、同事情谊等表示满意，在员工薪酬、福利、津贴、培训、员工多样化等方面比较满意。

谷歌还为员工提供医疗服务，允许员工带薪请假，从事志愿活动；公司一日三餐有各种美食，下午还有咖啡等热饮；公司里有洗衣房、休息室、理发厅、攀岩健身房等；谷歌还鼓励员工参加培训与发展运动爱好。

在这里，我们主要探讨谷歌公司在搭建一整套薪酬福利体系方面遵循了什么样的理念。

1. 建立公平合理的奖励机制

薪酬是企业分配制度的重要调节杠杆，起着重要的导向作用，有效的薪酬体系应该对内具有公平性，对外具有竞争性。高素质、高技能、高创造性的员工应该获得更高的薪酬，人才的价值应该在分配中得到体现。

2. 薪酬要具有激励作用

薪酬与绩效挂钩是有效薪酬制度的一项基本原则。报酬不仅仅是钱的问题，更重要的是它还反映公司如何看待员工的贡献，根据绩效确定的报酬能反映员工的价值，使其感到公平和满意。另外，股权激励是把公司的股份作为给员工（尤其是企业核心与关键性人员）的奖励，也是一种较为先进的激励方式，有利于将员工与企业捆绑在一起，达到双赢的效果。

3. 公平地回报员工

多年来，谷歌坚持公平地回报员工，以奖励他们对公司的贡献。公司坚守要对杰出贡献者给予慷慨回报的理念，设立了创始人大奖计划。创始人大奖旨在对那些为公司创造了巨大价值的团队成就给予异常丰富的回报。奖励是以谷歌股票的形式颁发，奖励会随着时间推移而增值。团队成员得到的奖励按照他们的参与度和贡献水平确定，而向个人颁发的最高奖的价值有可能达到几百万美元。

4. 用丰厚的福利吸引和留住人才

福利是企业薪酬的重要组成部分，对增强企业凝聚力起到了巨大的作用。比如，谷歌的福利政策就是其对众多求职者形成巨大吸引力的一个重要原因。为了让员工保持愉快的心情，谷歌制定了高标准的福利政策，包括提供健身中心、免费美食、免费理发、医疗服务以及各种高科技清洗服务等。谷歌希望通过发放这些福利来达到几大目标，包括在竞争激烈的市场中吸引最优秀的人才，让员工在公司享用美食和处理私人事务，从而可以安心愉悦地加班，更好地实现自身的价值。

在员工福利方面，谷歌不断地予以创新，从而持续提升员工的满意度。比如，谷歌员工如果不幸去世，其配偶还能在未来10年内享受去世

员工的半数薪酬，他们的未成年子女还能每月收到1000美元的生活费直至19周岁。除此之外，配偶还能获得去世员工的股权授予。这项福利给谷歌人才战略带来的无形效果是难以估量的。

另外，据调查，员工在新入职的时候往往是热情高涨的，但在6个月之后，工作热情就会急剧下降，其中的一个重要原因是，员工感到自己不被重视。为此，谷歌为员工提供优厚的福利，可以在很大程度上向员工传达出公司对其非常重视的态度。

总的来说，谷歌公司的最大优势在于对员工的重视，充分尊重员工的个性发展，用宽松自由的外部环境和合理的薪酬机制激发员工的工作积极性，提高员工的工作效率。有效的薪酬激励更多地从尊重员工的能力、愿望、个人决策和自主选择角度出发，从而能更好地创造员工个人与企业利益的“一体化”氛围。可以说，薪酬政策已经成为企业形象的重要组成部分。

第十二章

离职：人走茶不凉

在腾讯，针对离职群体，HR会进行长期的联络和维护。腾讯有很强的人才库，即便员工离职，HR通过不断跟进，也能与离职员工有效建立联系，让离开公司的员工知道腾讯还在关注着自己。实际上，腾讯一直有专门的人员管理离职的员工群体。

腾讯的离职群被生动地称为“南极圈”，离职群会根据地域分区，如华北区、华南区等，这些离职群会时常组织线下聚会，进行信息与资源整合，甚至一些创业项目也可以在“南极圈”平台上得以对接。作为离职管理的典范，腾讯会授予每一个离开腾讯的创业元老“终身荣誉顾问”职务，以肯定和表彰其对腾讯做出的贡献。

可以说，在离职问题上，HR要传达给离职者的一个信息是，并非公司团队或离职者不好，只是大家在某个节点上不再适合，于是就分头去找更合适的合作人。

员工离职的原因

在市场经济时代，员工离职另谋高就可谓司空见惯。适当的离职率对保持企业的发展活力是有益的，但是过高或者过低的离职率，以及员工离职后对原公司的态度则会影响企业的口碑与形象，故而越来越多的企业开始重视员工离职管理。

据调查显示，员工离职的主要因素有薪酬待遇（占31.0%）、个人发展空间（占19.5%）、公司发展前景（占15.2%）、个人家庭原因（占15.0%），这四项合计占比80.7%；其他因素包括工作环境、人际关系、企业管理方式与态度、生活条件与设施等，合计占比19.3%。

总的来说，员工离职的原因主要有三个方面。

1. 员工个人因素

企业中的优秀人才普遍更加重视个人的成就和发展，如果员工发现在目前所待的企业长期无法实现其职业生涯的目标，他们就可能通过流动到更适合自己的企业中去学习新知识以提升自身价值，从而实现人力资本的增值。这是企业人才自身具有的特点。

2. 企业因素

一般来说，企业要求人才能够创造价值，而人才要求企业提供发展的平台。如果人才发现企业没有为自己提供适合的发展平台，就可能因不满而跳槽。在现实中，企业的一系列问题成为人才流失的主要原因。

企业存在的不利于人才成长和发展的各种问题，具体表现在以下方面：

（1）薪酬制度不合理，缺乏公平性。这主要表现在两个方面：一是内部不公平，即员工收入不能体现个人能力强弱和贡献大小，企业内部收入差距不能反映劳动差距、劳动成果大小，缺乏优秀人才长期工作的激励机制，使得一些人才丧失积极性；二是外部不公平，即企业员工同其他行业或企业比较，在付出同等努力的情况下，物质待遇偏低，当人才的经济收入很低或者经济收入无法体现个人价值时，人才流失便成为必然。

（2）企业缺乏人才职业生涯规划。企业人力资源管理相对落后，没有将人才职业生涯规划纳入企业人才管理，企业的人力资源管理仍处于较低层次的档案管理阶段；人力资源管理主管没有人才职业生涯规划意识，企业高层领导看不到人才职业生涯规划投资的价值，担心企业开展人才职业生涯规划，人才技能提高会增强员工的受应聘能力，从而加剧人才的“流失”；企业人才也看不到自身的发展前途和晋升的机会，渐渐失去对工作的兴趣与激情，企业的吸引力剧减，人才流失难以避免。

（3）盲目追求人才的高学历。企业拥有一批高学历人才，对企业来说具有战略意义，但如果高学历人才过多，人才积压，企业就不能提供更多适合的岗位与人才匹配，不利于员工发挥专长，造成企业人才不能发挥应有的作用，最终还是留不住人才。

（4）缺乏良好的工作氛围和工作环境。当前，员工渴求企业的价值取向和自身观点的统一，期望企业建设尊重知识、尊重人才的企业文化氛围，形成员工间彼此关心、交往融洽，利于发挥人才聪明才智的工作环境。良好的企业文化氛围被视为积聚人才和留住人才的一条生命

线。另外，企业的激励机制、发展前景以及企业领导者的性格特点、行为方式、领导风格、工作能力等因素，也是不容忽视的造成人才流失的因素。

（5）过于注重应聘者的工作经验。有些企业招聘人才时，过分强调工作经验，很少考虑应聘者的价值观与企业的价值取向是否统一，缺乏科学的人才甄选程序。这样可能在短时间内可以得到所急需的人才，但从长期来看，却增大了企业员工的流失率。在这方面，腾讯在招聘新员工时，将认同企业价值观放在第一位，从而规避了单方面注重工作经验的弊端。

（6）企业培训管理失误。如今，越来越多的企业注重员工培训，然而，如果企业培训目的不明确，没有系统地分析培训需求，不清楚培训项目对企业未来发展的作用，以及培训项目对企业人力资源素质和能力的提升程度，其结果有可能是一方面导致培训不足，没有使员工能力通过培训得到应有的提高，造成企业培训无效支出，另一方面导致培训过多，员工在接受培训后，企业无法提供能发挥其所学知识和技能的职业。

3. 社会人力资源优化组合的客观需要

马化腾在创办腾讯以前是一家科技公司的软件工程师，后来辞职创业；马云在创业前是大学教师；李彦宏在创业前曾在美国硅谷一家企业工作，后来辞职归国创业……因此，从某种程度上来说，企业员工离职是社会人力资源优化组合的一种客观需要。

如何避免人才流失

在企业人力资源流动方面，我们往往以人力资源流动率作为考察指标。其中，人力资源流动，是指企业内部由于员工的各种离职与新进所发生的人力资源变动。人力资源流动率则为一定时期内某种人力资源变动（离职和新进）与员工总数的比率，是一个综合性的概念。人力资源流动率是考察企业组织与员工队伍是否稳定的重要指标。

在人力资源流动率中，又有三个子概念，分别是人力资源离职率，人力资源新进率和人力资源净流动率。在实际应用中，人力资源流动率常以月度为单位，这是由于如果以年度为单位，就要考虑季节与周期变动等因素，分析更为复杂，因此，用月度考察离职率比较直观明了。当然，企业根据需要，也可以选择以季度、年度等为时间单位。

人力资源离职率是以某一单位时间（如以月为单位）的离职人数，除以工资册的月初月末平均人数，然后乘以100%。用公式表示如下：

$$\text{人力资源离职率} = \text{离职人数} \div \text{在册平均人数} \times 100\%$$

在上面的公式中，离职人数包括辞职、免职、解职人数，工资册上的平均人数是指月初、月末人数的平均数。离职率可用来测量人力资源的稳定程度。在一般情况下，企业会在每个月做离职率统计，月度离职率就成了算季度、半年和全年离职率的基数。

在人力资源离职率中，有主动离职，也有被动离职（如企业裁员、解聘），我们通常将主动离职的那部分计入员工流失。员工流失率就是辞职员工占单位时间内员工总数平均值的比例，其公式参照离职率公式

如下：

$$\text{员工流失率} = \text{员工流失人数} \div \text{总员工数} \times 100\%$$

人力资源新进率是新进人员除以在册平均人数，然后乘以100%。
用公式表示如下：

$$\text{人力资源新进率} = \text{新进人数} \div \text{在册平均人数} \times 100\%$$

人力资源净流动率是补充人数除以在册平均人数。所谓补充人数是指为补充离职人员所雇佣的人数。用公式表示如下：

$$\text{人力资源净流动率} = \text{补充人数} \div \text{在册平均人数} \times 100\%$$

在上述人力资源流动考察指标中，企业尤为关注员工流失率，因为该指标通常可以反映出企业的人才流失状况。我们知道，正常的人力资源流动有利于企业内部人力资源的新陈代谢，但是人才流失，尤其是核心人才的流失，极有可能严重影响企业的正常经营。

那么，企业应该如何避免人才流失呢？

首先，在人才招聘阶段，要诚信招聘，重视企业文化的宣导。

应该说，留住人才要从招聘员工开始。企业在招聘时，应向应聘者提供真实的企业信息，包括工作的内容、环境、政策及管理者风格等。企业对员工提出真实的期望，做出真实的、可以实现的承诺，从而避免人才对企业抱有不切实际的期望。另外，为了增强人才对企业文化和企业价值的适应程度，企业在招聘时要根据其价值观与企业价值理念的匹配程度来决定人才的录用。

在这方面，腾讯在招聘时就注重考查应聘者与企业价值观的契合度，重点招聘“有梦想的实力派”，为员工提供优越的成长空间，这为腾讯凝聚人才起到了很大作用。

其次，在人才使用阶段，企业要完善各方面的人才使用制度。

企业招聘所需人才还只是第一步，如何使用好人才，是人才在企业发挥效用的关键。我国历史上的汉高帝刘邦曾经在点评自己如何取得天下时，就指出一个重要原因是“识人用人”，正是因为用人得当，最终才获成功，可见用人的重要性。

企业在使用人才的过程中，要建立科学有效的绩效考评制度，做到“能者上，平者让，庸者下”，考核标准要具有科学性、具体性、可度量性以及可变性，考核过程要公开、公正、公平，坚持定量评价与定性评价相结合，结果评价与行为评价相结合，个人评价与上级评价、下级评价、同级评价相结合，强化结果导向，注重行为控制，让绩效考核真正发挥激励作用。

企业要建立公平合理的薪酬制度，坚持薪酬标准对外具有竞争性、对内具有公平性，薪酬要以岗位为核心，以资质为基础，以市场为导向，以绩效为依据。同时，在坚持同工同酬的前提下，还要保持一定的灵活性，比如根据人才需求的多元化特点，在薪酬形式上增加诸如健康计划、无息贷款、学习机会以及有薪假期等个性化的福利。比如，腾讯不仅为员工提供在业界颇具竞争力的薪酬，还为员工提供了丰富多彩的福利，从而进一步增强了腾讯对人才的吸引力。

企业要建立畅通无阻的沟通制度，要了解员工对工作、公司以及领导和同事的真实看法。在沟通方面，企业主要可以通过正式沟通和非正

式沟通，为员工营造良好的工作环境与氛围：在正式沟通方面，企业管理者不仅要强化协调沟通的能力，还要协调好员工之间的关系，比如在企业内部建立对话机制，提升企业内部的沟通效率；在非正式沟通方面，企业可以通过拓展训练、联谊会、旅游等集体活动来增加员工之间的交流，同时，企业还可以通过建立企业内部匿名的BBS论坛为员工提供发泄不满情绪的平台。

企业还要健全与完善培训体系，坚持以人为本，尊重人才，注重人才培养和发展，根据员工的个性化特点与实际工作需要，有计划地给予员工培训和继续深造的机会，从而增强员工素质与技能，也为企业各类职位提供人才储备保障，以及为企业的长远发展奠定坚实的基础。在人才选拔上，企业应该坚持“内部选拔为主，外部招聘为辅”的原则，为员工制订切实可行的职业发展规划，将员工的发展与企业发展目标有机统一起来，为人才描绘美好的发展前景，让广大员工看到未来发展的希望。

应该说，在避免人才流失方面，腾讯几乎满足了上述各项要求，正是因为这样，腾讯在各个发展阶段才得以能人辈出，成为互联网世界里的一支中坚力量。

面对员工离职怎么办

在应对员工离职的问题上，企业可以从多方面建立规章制度来限制人才的流失，比如，调整人才离职成本，离职成本可分为硬成本和软成本两种。在硬成本方面，人才在与企业签订合同的期限内离职，需向企业支付一定的违约金、培训补偿金等费用，对于掌握企业核心技术的专业人才要通过签订竞业限制协议，缩小其跳槽后的就业范围；在软成本方面，公司通过对人才采取经常性培训、支付关键岗位津贴、提供贷款购车购房、缴纳补充商业保险等政策来增加人才离职的机会成本。当然，在具体操作时，企业要注意软、硬成本的有机结合，通过软成本方面的巧妙设置，减少硬成本的制约给人才带来的不良感受。

企业还可以通过弱化市场吸引力来限制人才流失，比如：企业可以强化自己与竞争对手的比较优势，弱化市场对人才的吸引力；企业还可以通过降低岗位技能的市场通用性，来适当规避员工在市场上的通用性技能较强而带来的不稳定性。

另外，如果员工离职已经无法挽回，这时，企业要建立完善离职面谈及回流激励制度。在现实中，无论企业的人力资源管理多么合理，难免也有不周之处，因而无法完全避免人才的流失问题。为此，企业要理性看待员工离职问题，将员工离职带来的人才流失影响降到最低程度。

具体来说，企业应建立和完善离职面谈制度，跟离职人才进行诚恳面谈，了解其真实的离职原因，并表明挽留的态度。这时，企业最好采用多听少说的柔性沟通方法，让离职人才感觉企业的重视和温情，使其愿意倾诉内心的感受。另外，企业还要防止员工离职带来的“多米诺骨

牌效应”，通过面谈传达出企业重视人才、尊重人才的精神，这对增强企业的人才吸引力大有益处。

与此同时，企业还要根据人才离职的原因及时采取补救措施，这有利于企业和员工间保持良好关系，还有利于企业建立回流激励制度。在人才流失后，企业应与人才保持良好的关系，这有助于为企业带来长远的利益，还能传达正面的信息给在职员工，增强员工的忠诚度和归属感。

企业除了与离职人才保持良好的关系外，还要建立离职人才，尤其是核心人才重返企业的激励机制，经常传递欢迎离职人才“回家”的信息，并传达类似“如在新企业不如意，本企业大门随时为你敞开”的信息，表明“人虽已走，茶并未凉”。当然，企业在采取这些做法的同时，要避免不道德的“挖墙脚”的做法，主要是为了表达企业的一种爱才惜才的理智和宽容。

在离职员工管理方面，腾讯安排了专职人员对离职员工进行长期的联络和维护。可以说，管理离职群体也是腾讯HR工作的一部分。对于离职员工来说，即便离开了腾讯，过去通过团队合作形成的独具特色的腾讯文化也是抹不去的，腾讯HR希望这种文化在员工离开腾讯后还能继续发挥效用，维系腾讯情谊。我们在前面提及，腾讯的离职群叫“南极圈”，这是由于腾讯的标志为企鹅，而南极正是企鹅的栖息地，可见腾讯在对待离职员工问题上的用情之深，用心之诚。

腾讯建有很强的人才库，即便员工离职，员工的联系方式以及今后的走向，都会有专人跟进，HR能够清楚地知道离职员工在做些什么。如果有机会，还会与离职员工产生关联，让他们知道腾讯仍在关注着自己，也让他们明白，员工选择离职，既不是员工不好，也不是企业团队

不好，只是在某个节点上双方不再适合，所以分头去找更合适的合作人，大家只是暂时分开。

比如说，腾讯不少离职员工选择了创业，在这些离职员工的创业期间，腾讯会为其提供相应的支持，通过“南极圈”平台予以资源对接，当离职员工的创业项目能够跟腾讯产生最大效益关联时，腾讯会在第一时间站出来，把这些员工再吸收回来，如通过公司间的收购、并购等。当然，离职员工也可以通过腾讯的离职通道再主动回来，将创业项目再回流到腾讯平台上。

另外，通过与离职员工的交流，腾讯HR也能够进一步知道企业在员工满意度方面的不足和潜力，会继续优化管理，提升在职员工的满意度，适当规避人才流失。

总的来说，对于人才流失，企业要有开放的胸怀和足够的气魄，要建立一套清晰的管理机制，树立良好的用人理念，为人才提供一个光明的发展前景，并且提前做好人才流失的管理应对工作。这样的话，企业就会在人才流失问题上变被动为主动，从而为企业发展提供保质保量的人力资源。

腾讯终身荣誉顾问

迄今为止，腾讯公司的“五虎上将”，即五位创始股东CEO马化腾，CIO（Chief Information Officer，首席信息官）许晨晔，CTO张志东，COO（Chief Operating Officer，首席运营官）曾李青，CAO（Chief Administrative Officer，首席行政官）陈一丹，其中，曾李青、陈一丹、张志东已经先后转任公司的终身荣誉顾问，并从腾讯离职。在腾讯，终身荣誉顾问是为创始人设置的一个职衔，表达了创始人即便从腾讯离职，公司仍会一如既往地珍惜他们过去的努力和付出，始终不会与他们失去联系。

曾李青是深圳乃至全国第一个宽带小区的推动者。当时，做小区宽带是一个系统集成项目，操作比较繁杂，既需要去买设备，还需要加价卖给地产商，而实际上，电信设备提供方的报价与地产商能承担的价都一样，都是120万元，在旁人看来，这样的项目肯定无法操作了，即便操作也无法盈利。然而，曾李青却出色地完成了。原来，在项目操作中，曾李青把财务、行政和采购等相关部门的人集中到一起开会，为大家做了分析：“我们跟设备提供商签订设备购买的协议，约定在实施工程的一年中，根据工程的进度和当时的设备时价来付款，这样的话，在一年之内，我们通过最多80万元就可以拿下设备；同时，我们抓紧和地产商签协议，让地产商先付全款120万元，这样的话，一年之内余出的40万元现金流又可以操作其他项目，从而实现快速迭代经营与盈利。”应该说，曾李青在20世纪90年代就能以如此先进的市场理念和方法来操作系统集成项目，在当时简直堪称“市场奇才”。

还有一次，已经担任腾讯COO的曾李青请自己的一位老同事来腾讯

讨论一个项目，会议中突然网络不通，打电话叫有关人员前来维修却迟迟未来，当时，在场的不是曾李青的手下，就是腾讯请来的客户，曾李青却一个人猫下腰，钻到桌子底下，把线路调通。当时很多人感慨，曾李青很实在，而且是个能做大事的人。在后来的发展中，曾李青果然不负众望，其实，腾讯早期经营中，多个成熟的商业合作模式就是曾李青带头运作成功的。

2007年6月，在腾讯上市后的第三年，鉴于公司当时已经基本步入发展的快轨道，曾李青辞去公司COO职务，成为“终身荣誉顾问”，也成为从腾讯离职的第一位创业元老。此后，曾李青成为天使投资人，转战投资界，扶植了不少优质的创业项目。

陈一丹是从腾讯离职的第二位创业元老。陈一丹表示，他早在2011年就决定“退隐”了，当时他还给马化腾、许晨晔、张志东等几位创始人，以及公司总裁刘炽平发了一封邮件，正式提出卸任CAO的想法。陈一丹曾全面负责腾讯集团的行政、法律、人力资源和公益慈善基金事宜，还负责集团的管理机制、知识产权、政府关系，为腾讯的发展、壮大发挥过重要作用。陈一丹认为，企业在发展初期，个人特长或许可以起到关键作用，但是越往后发展，一个成熟的企业更应该依赖其形成的文化动力，而非对创始人过度依赖。对此，陈一丹表示：“有的企业一直走下去，但创始人是谁已经不重要了。如何让腾讯成为百年老店，这是我思考的问题。”

2013年3月，腾讯宣布陈一丹正式卸任CAO，同时成为腾讯的“终身荣誉顾问”。在陈一丹辞职当天，腾讯公布截至2012年12月31日未经审核的第四季度综合业绩及经审核的全年综合业绩，财报显示，腾讯2012年全年营收438.94亿元，同比增长54%，净利润123.32亿元，同比增长24.8%。

对于陈一丹的贡献，马化腾这样评价：“Charles（陈一丹在腾讯的英文名）是我和其他几位创始人的中学同学和大学同学，一起参与创办腾讯，长期并肩战斗，亲密无间。腾讯创业过程中缺少Charles不可能成功，他为公司的职能体系、价值观和文化建设以及公益慈善事业的付出独一无二，可以说，Charles在腾讯完美地诠释了‘首席行政官’的定义。他同时也是正直、友善、关爱和信任的同义词。作为同学和伙伴，我对Charles的感谢无法完全用语言来表达。未来，虽然Charles不再担任具体的管理职务，但依然会在腾讯的发展上发挥重要作用。我也祝福Charles成功开启人生新的篇章。”

2014年9月，腾讯另一位创始人张志东正式从腾讯辞去CTO职务，并成为腾讯的第三位终身荣誉顾问。张志东在技术上早已精湛，比如，腾讯QQ的架构设计源于1998年，出自张志东之手，截至2009年8月，QQ用户数从之前设计的百万级到数以亿计，整个架构还在稳健地适用，足见张志东技术上的精湛与深谋远虑。

另外，在员工对企业的贡献度上，张志东认为：“不一定非要在管理层才能对公司有贡献，任何一个员工，都可以为公司发光发热。”可以说，张志东的一系列理念对于打造生生不息的腾讯提供了重要的营养元素。

从腾讯离职时，张志东说：“两年前我开始和Pony、Martin深入沟通我的想法，经过多次深入沟通，我们达成了一致。用两年的时间，在公司向移动互联网转型的过程中，帮助技术领军同事成长和完成交棒接力的过程。……离任管理层之后，我新的工作将是腾讯学院的培训讲师，致力于公司技术理念和文化理念的传承工作。在帮助公司技术产品的同事成长助力上，一直是我未完成的心愿和兴趣所在。原来在管理层的工作太忙，很惭愧花在腾讯学院的时间很少，贡献也少。希望退下管

理层之后，可以有更多时间完成这个心愿。”

对于张志东在腾讯的重要贡献，马化腾说：“对Tony（张志东在腾讯的英文名）转身成为腾讯学院的一名讲师，专注于他一直非常执着和热爱的技术人才培养工作，我也由衷地为他感到高兴。我与Tony的感情不仅于此，四年的大学同窗，十六年的创业伙伴，我们一起共度了比家人还要长的时光。这样的经历，这样的感情，用什么语言去描述都是很难尽述。回想当年，踏入社会工作数年，因我俩都刚好是国内为数不多的互联网寻呼系统的开发者之一，且有着共同的梦想，才有了腾讯创业的开始。从创业初期一直到创业多年以后，Tony都是我们首要依赖的一线技术专家，也是大家的技术主心骨，为腾讯互联网海量服务能力奠定了深厚的技术基础。今天，Tony依然从未间断过对公司技术发展的关注和指导，高度重视人才的培养，哪怕是选择了退出管理岗位，仍然希望坚持这一爱好，留在公司做技术顾问和学院讲师。比技术本身更为重要的是，Tony是公司用户价值观的最坚持的践行人。在总办会议上，Tony是最能站在用户角度毫不妥协的人，始终保持着这份‘固执’。Tony这份坚持，也融入了公司的强用户导向的理念基因。”

总的来说，在创始人离开企业的问题上，腾讯均进行了妥善处理。腾讯在创始人离职问题上的妥当处理，并且始终与创始人保持积极友善的互动联系，为很多企业提供了示范。

腾讯链接：腾讯出走员工创业记

在腾讯最初的几十人团队里，已经有超过三分之二的人离开腾讯去创业。比如，我们前面提及的一位创始人曾李青，在离开腾讯后，逐渐转入投资界，开启了另一段创业生涯。比如，在2007年年底，曾李青投资了淘米网，这是一个专为中国儿童打造的综合互动娱乐平台，我们熟知的摩尔庄园、赛尔号、小花仙等互动娱乐产品便出自淘米网。淘米网创始人汪海兵曾是曾李青的部下，即腾讯“QQ宠物”的项目总监，汪海兵当时想做中国最大的儿童社区，找到曾李青后二人开始合作，于是有了淘米网的诞生。

腾讯昔日的“187号”员工陈应魁和“98号”员工王星在2008年选择做了卖电影票的“卖座网”，这是一个集电影资讯、在线购票、用户互动社交等服务的电影互联网平台，提供全国超过3500家影院在线选座购票服务。2014年，华谊兄弟全资子公司华谊兄弟（天津）互动娱乐有限公司以2.66亿元投资卖座网。

从腾讯出走的员工有的仍然活跃于互联网圈，也有经营传统行业的。比如，腾讯昔日的“18号”员工李华则经营了一家创意影楼，远离IT圈，他说：“从腾讯出来再创业的人，有做旅游的，有做彩票的，等等，几乎回避了跟腾讯直接冲突。”

我们知道，在腾讯的发展历程中，善于对产品进行“复制”，并且根据用户需求进行“微创新”，这个特点几乎从腾讯最早的QQ就已开始。同样，腾讯系创业者几乎都继承了这个“文化基因”，他们善于找到复制的对象并加以“微创新”。

比如，鉴于在移动互联网时代，手机等数码产品更新换代很快，以及“互联网+”思维广泛传播，腾讯的李焱雅等几位离职员工创立了回收宝，这是一个二手数码回收及环保处理平台，它秉承“互联网+环保”的精神，以及“让闲置回归价值”的经营理念，为用户提供专业、安全、便捷、高价回收的业务。2017年10月，回收宝获3亿元B轮融资，开始全面进入手机后服务市场。

其实，腾讯选择创业的离职员工并非失去了“组织性”，比如，成立于2013年11月11日的“单飞企鹅俱乐部”就是腾讯离职员工的第一平台，腾讯创始人之一曾李青、腾讯前高级执行副总裁刘成敏共同担任单飞企鹅俱乐部的荣誉主席。目前，该俱乐部覆盖腾讯离职员工2万多人。从2014年开始，单飞企鹅俱乐部联合荔枝园、猎云网每半年发布一次《腾讯系创业风云榜》，从而及时洞察腾讯离职员工的创业状况。

截至2017年年底，从腾讯离职的2万多名“单飞企鹅”创业项目近1000个，已经成为腾讯生态的一部分，其中不乏一些优秀企业。在创业领域方面，以2017年下半年评选的15个创业项目为例，覆盖10个领域，其中企业服务、文化娱乐领域各占据3席，互联网金融占据2席，另外，房产服务、广告营销、在线教育、社交、游戏、智能硬件领域均有涉及。这些创业公司几乎都会用到人工智能技术。

单飞企鹅俱乐部还联合荔枝园和猎云网，依据腾讯系创业者的创新性和行业影响力，参照媒体圈、投资圈、老同事评价等多维度评选“腾讯系创业之星”。举例来说，在2017年下半年评选出的“腾讯系创业之星”中，iClick（爱点击）的共同创始人唐健曾在腾讯广告平台部出任产品部门总监，是腾讯广告交易平台的发起人和负责人；追一科技创始人吴悦曾担任腾讯TEG事业群搜索部门负责人、腾讯AI（Artificial Intelligence，人工智能）平台部负责人等，是当时腾讯最年轻的T4级专

家工程师；蜜柚互动创始人周蕾曾担任腾讯手机QQ游戏团队主管、手机QQ空间产品主管等；灯塔财经创始人朱留峰曾是腾讯“71号”员工，Q币体系创立者；同行者科技创始人杨德文曾是腾讯“119号”员工，被认为是第一代产品经理；快用云创始人郑长水曾任职腾讯安全中心等。

此外，腾讯系离职员工创立的不少公司已经迈入多轮融资行程，仅在2017年下半年，就有多个腾讯系创业的企业完成不同阶段的融资。比如，朱永敏创立的浅橙科技完成2亿元B轮融资，打造“小额信贷+人工智能”的平台；许单单、马德龙创立的互联网招聘平台拉勾网获得了前程无忧1.2亿美元的融资；向伟昌联合创立的同城货运O2O平台货拉拉完成1亿美元C轮融资；王旭刚联合创立的中小学上门、在线教学品牌轻轻家教完成5500万美元D轮融资；黄鼎隆创立的国内计算机视觉代表企业码隆科技完成2.2亿元B轮融资，成为软银（由孙正义创立，现为阿里巴巴的最大股东）在华投资的首家AI企业等。

总的来说，腾讯出走员工在很多领域，尤其是在创业道路上续写了职业生涯的辉煌，应该说，这与他们受到腾讯的良好文化熏陶不无关系。同时，腾讯一直在与离职创业员工保持着互动和交流，让曾经结下的情谊持续芬芳。

延伸阅读：乔布斯的苹果之旅

苹果公司由史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克和罗·韦恩等人于1976年4月1日联合创立，乔布斯担任苹果公司的董事长兼CEO。1984年1月，苹果公司的Macintosh电脑问世，它的售价仅为2500美元，却有着强大的功能，在当时的个人电脑领域极具竞争力，因此在短短2个月内就销售了5万台，它被认为是第一台具有真正图形界面的个人电脑。

然而，苹果公司当时的竞争对手IBM公司很快推出改进型的PC（Personal Computer，个人电脑），占有了较大的市场份额。苹果方面当时的问题是，还没有应用图形界面的软件可以很方便地在Macintosh上面运行。乔布斯意识到这个问题后，马上邀请比尔·盖茨给苹果写图形界面下的应用软件，用来对付IBM公司。比尔·盖茨则一边给苹果公司开发图形化的办公软件，一边自己开发图形界面的操作系统。

尽管苹果电脑一度热卖，但由于IBM公司不断实现产品升级，以及抢占大片市场，乔布斯又出巨资拍摄苹果广告，等等，苹果公司在1984年的业绩仍然不佳，到1985年居然出现亏损。当时，由于乔布斯的经营理念与当时大多数管理人员的不同，再加上苹果公司在经营上的一度失利，董事会归罪于董事长乔布斯，于1985年4月决议撤销乔布斯的经营大权。1985年9月，乔布斯离开苹果公司。

当乔布斯还在苹果公司的时候，乔布斯力主开发Macintosh兼容打印机的驱动程序，从而使得苹果电脑能够通过施乐公司的激光打印机在纸上打印出屏幕上看到的美丽字体。在乔布斯从苹果公司辞职后，苹果

公司正是因为该技术获得了盈利，人们在需要打印的时候才会考虑购买苹果电脑；同时，苹果公司为了保障盈利，减少“不必要的支出”，也逐渐减少了对电脑研发的投入。就这样，在PC市场极度扩张的时代，苹果公司却渐渐退出了PC市场，IBM电脑取代了苹果电脑。

1958年，乔布斯成立了NeXT公司，主要研发高等教育和商业市场上的工作站电脑；1986年，乔布斯收购了一家电脑动画效果工作室，并据此成立独立公司皮克斯动画工作室，在1995年推出全球首部全3D（Three Dimensional，三维）立体动画电影《玩具总动员》，该公司现已成为闻名世界的3D电脑动画公司；2006年，迪士尼以74亿美元收购皮克斯动画工作室，乔布斯也因此成为迪士尼的最大个人股东。

1996年，苹果公司在经营上陷入困局，其PC市场份额也由鼎盛时期的16%跌到4%。与之相对应的是，乔布斯成立的皮克斯动画工作室由于《玩具总动员》而名声大振，其个人身价更是达到10亿美元。

在这种情况下，苹果公司再次力邀乔布斯返回“主政”。1996年12月，苹果公司以4亿美元收购了乔布斯创立的NeXT公司，乔布斯再次回到苹果公司担任董事长。归来后的乔布斯，在苹果公司迅速进行大刀阔斧的改革，停止了不合理的研发和生产，结束了微软和苹果多年的专利纷争，并且开始研发新产品iMac和新型操作系统。

2000年，美国面临科技股泡沫，很多科技公司市值严重缩水。在这种情况下，乔布斯又提出将PC设计成“数字中枢”的先进理念，进一步认为PC数码产品是为了更好地满足人们在某方面的需求，为此先后开发出iTunes和iPod。

2001年10月，苹果推出的iPod数码音乐播放器大获成功，配合其独

家的iTunes网络付费音乐下载系统，产品受到了市场的好评和认可，一举击败索尼公司的Walkman系列，成为全球市场占有率第一的便携式音乐播放器。苹果公司随后推出的数个iPod系列产品更加巩固了苹果在商业数字音乐市场不可动摇的地位。2001年5月，苹果公司宣布开设苹果零售店。

2007年6月，苹果公司推出iPhone手机，使用自主研发的iOS系统；2010年6月，苹果公司发布第四代产品iPhone4，引发了世界范围内的销售热潮，此后，苹果公司在智能手机上的“霸主”地位长期维持。除了iPhone系列外，苹果公司还发布使用iOS系统的iPad平板电脑，同样获得了巨大的成功。

2011年8月24日，癌症晚期的乔布斯向苹果公司董事会提交辞职申请，他在辞职信中建议由首席运营官蒂姆·库克接替他的职位，担任CEO，他自己愿意担任公司董事长、董事或普通职员；次日，苹果公司宣布乔布斯辞职，并立即生效，CEO职位由蒂姆·库克接任，乔布斯继续留任公司董事长职位。

北京时间2011年10月6日，美国当地时间10月5日，乔布斯逝世，终年56岁。

总的来说，乔布斯为人类做出了杰出的贡献，他在很大程度上引领了人类跨入PC时代，改变了人们此后工作、生活的方式，对人类发展影响深远；乔布斯推出的音乐播放器，改变了人们获取音乐的方式；他推出的iPhone系列智能手机，在某种程度上重新定义了手机，进一步在移动互联网时代改变了人们的生活方式。

乔布斯先后领导和推出的麦金塔计算机（Macintosh）、iMac、

iPod, iPhone、iPad等风靡全球的电子产品，以及3D动画等娱乐产品，深刻地改变了现代人类的通信、娱乐、生活方式，将会被人们长久地铭记。

附录 马化腾语录

- 做别人做不了的事。
- 坚持每天发现、修正一两个小问题，不到一年就能把产品打磨出来了。
- 腾讯有幸在大浪潮里能够有这么好的一个机遇，包括现在和未来都会有很多新的机遇涌现，更关键还是靠人的意识，是不是真正能去把握好的机遇。
- 在中国互联网发展的早期，对大多数网民来说，据我们了解接触，很多是浏览器都不知道，电子邮件也不知道，就知道上QQ就是上网。
- 我们在创业之前和创业之后都有阅读很多的文章，特别是来自美国硅谷的文章，我们也看到很多翻译者从美国硅谷翻译了很多当时创业的书，都非常励志，而且我们也非常向往。但中国的环境，确实觉得这个还很遥远，我们想第一步还是要生存，你出去怎么办，下一个月的工资和房租怎么解决，你一年内的收入来自哪里。那时候没有风险投资，也没有说靠一个概念大家会抢着投钱，根本没有这个环境，而都是比较务实和比较低调地做事情。长期以来我们都是坚持这个风格。
- 20岁之前我是一个非常内向的程序员，可能管几个人，小团队的头，跟在座很多开发者一样。我周边的人，我父母，包括我自己都不认

为我会开一家公司，管一个企业，因为怎么看我都不像这样的人。我唯一的资本是写过几万行的C语言代码，也接过几个项目。但我很想创造一个产品有很多人用，但是原来的公司没有办法提供这样一个环境，似乎只有自己开公司才能满足这个要求，所以我才被迫选择开一家公司。

- 所谓“天高任鸟飞”，所有的人在同一天空下，但生存的维度并不完全重合，麻雀有麻雀的天空，老鹰有老鹰的天空。决定能否成功、有多大成功的，是自己发现需求，主动创造分享平台的能力。

- 不要老觉得你的公司大了，其实如果看一个具体的业务，和其他任何公司相比没有任何的优势，所以一定要把这个心态压下来，像小公司那样灵活，才有可能获得成功。

- 如何将腾讯打造成一个供更多合作伙伴自由创业，供更多用户自由分享的开放平台？这是一个“摸着石头过河”的过程，它需要腾讯内外都改变心态，用更加开放的大脑去迎接变革。这段时间以来，我们已经拥有了一些经验，也总结了很多教训。无论如何，我相信，这是一条正确的道路。我也相信，坚持走下去，互联网新时代的晨光就在不远的前方。

后记 大公司平台，小公司精神

很多企业希望把公司做大，但是大公司又有大公司的难处，比如“船大难掉头”。早在2012年，当公司员工人数接近两万大关时，腾讯一度出现了“大企业病”，诸如内部行政效率降低等。为此，马化腾作为腾讯的掌舵人，开始对腾讯公司大刀阔斧地进行架构重组，目的是让腾讯公司由“大”变“小”，轻装上阵。

对此，正如马化腾所说：“2005年进行组织架构调整的时候，全公司还只有两千多人，七年来的发展，腾讯的人员规模已经是当年的七倍，很多业务线的规模都大于2005年整个公司的规模。”

基于此，腾讯在2012年进行组织架构调整时，注重发挥“大公司平台，小公司精神”的优势。所谓“大公司平台”，就是要积极利用腾讯这么多年在互联网领域沉淀下的雄厚资源，利用社交化、网络化、新技术打造出跨界影响力，根植于这样的大平台，更便于资源整合；所谓“小公司精神”，则是指互联网企业必须保持像小公司那样的反应速度、创业精神、业务导向和管理环境，及时响应客户需求，尊重用户感受，把用户体验放在首位，切实规避“大企业病”。

对此，马化腾表示：“这次调整的基本出发点是按照各个业务的属性，形成一系列更专注的事业群，减少不必要的重叠，在事业群内能充分发挥‘小公司’的精神，深刻理解并快速响应用户需求，打造优秀的产品和用户平台，并为同事们提供更好的成长机会；同时，各事业群之间

可以共享基础服务平台以及创造对用户有价值的整合服务，力求在‘一个腾讯’的大平台下充分发挥整合优势。”

2012年5月，腾讯宣布进行公司组织架构调整，从原有的业务系统制升级为事业群制，把现有业务重新划分成企业发展事业群、互动娱乐事业群、移动互联网事业群、网络媒体事业群、社交网络事业群，整合原有的研发和运营平台，成立新的技术工程事业群，并成立腾讯电商控股公司，专注运营电子商务业务。2014年3月，腾讯又根据发展需要，将旗下电商业务转移予京东，与京东开展战略合作；同年4月，腾讯宣布成立微信事业群，撤销2012年组建的腾讯电商控股公司。

同时，腾讯各事业群遵循产品化思维，其下又设置一系列产品团队，并适当采取工作室的工作模式，保障了公司在经营上的灵活与高效。当然，腾讯在组织架构上的一系列变革与调整，均离不开人力资源管理的鼎力配合与支持。正是因为打下了坚实的人力资源地基，腾讯“成为最受尊敬的互联网企业”的愿景，“正直、进取、合作、创新”的价值观，“通过互联网服务提升人类生活品质”的战略目标，才得以贯穿于公司发展的每个阶段。

·陈伟·

商业畅销书作家，企业管理顾问，互联网领域的实践派。对电商和金融体系有着深入的认识和研究，长期致力于企业管理创新和管理提升。他的作品多被企业选定为内部培训教材，重印数十次，为千万读者提供了通俗易懂的阅读信息和新鲜的科技资讯。



阿里巴巴 人力资源管理

陈 伟◎编著

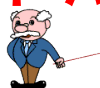
全面解读阿里巴巴的人力资源管理
打造最具战斗力的“阿里铁军”

ALIBABA

古吴轩出版社

中国·苏州

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+MBA 核心赠课=个性化全新管理辅导模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）[知识产权专利：TSA-01-20211111908015912](#)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华企管 火热招生 请速参加！

阿里巴巴人力资源管理

陈伟 编著

古吴轩出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

阿里巴巴人力资源管理 / 陈伟编著. —苏州：古吴轩出版社，2017.8

ISBN 978-7-5546-0953-8

I. ①阿... II. ①陈... III. ①电子商务—商业企业管理—人力资源管理—经验—中国 IV. ①F724.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第144367号

策 划：花 火

责任编辑：蒋丽华

见习编辑：顾 熙

装帧设计：润和佳艺

书 名：阿里巴巴人力资源管理

编 著 者：陈 伟

出版发行：古吴轩出版社

地址：苏州市十梓街458号 邮编：215006

Http://www.guwuxuancbs.com E-mail: gwxcbs@126.com

电话：0512-65233679 传真：0512-65220750

出版人：钱经纬

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

开本：670×950 1/16

印张：16

版次：2017年8月第1版 第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5546-0953-8

目 录

[前言](#)

[理念篇 阿里巴巴人力资源建设思想](#)

[第一章 企业文化：价值观能带来一辈子成就感](#)

[公司需要统一的价值观](#)

[做决策时不能与公司价值观相抵触](#)

[让全体员工都熟知阿里巴巴的企业使命](#)

[阿里巴巴的九条精神与六大核心理念](#)

[阿里链接：笑脸文化、武侠文化、倒立文化](#)

[拓展阅读：阿里巴巴员工的价值观行为准则评分标准](#)

[第二章 战略规划：把自己的人才发展定位看清楚](#)

[人力资源战略规划常识](#)

[“带出去”战略，立志做商场名将的摇篮](#)

[整合被收购企业的人力资源](#)

[阿里链接：“四项基本原则”与三大愿景目标](#)

[拓展阅读：人要学会投资在自己的头脑和眼光上](#)

[第三章 人才招聘：最好的人才不如最合适的人才](#)

[招最优秀的不如招最合适的](#)

[不从对家挖墙脚](#)

[在公司内部寻找超过自己的人](#)

[做好招聘工作的四个环节](#)

[阿里链接：只招有共同价值观的员工](#)

[拓展阅读：人力资源管理者的基本素养](#)

[第四章 新手培训：促进普通员工迅速成长](#)

[做好员工培训需求分析](#)

[不同类型员工的培训策略](#)

[阿里巴巴新人培训三阶段](#)

[抓好员工的企业文化教育](#)

[阿里链接：普通人是可以成长的](#)

[拓展阅读：华为的“全员导师制”](#)

[基层篇 阿里巴巴的一线员工管理体系](#)

[第五章 用贤标准：把特点各异的人组合成梦之队](#)

[只要岗位匹配，用人可以不拘一格](#)

[用明星团队代替个人英雄](#)

[独树一帜的阿里巴巴“政委体系”](#)

[阿里链接：杀掉“野狗”，淘汰“小白兔”](#)

[拓展阅读：以奋斗者为本的《华为基本法》](#)

[第六章 激励措施：激励不到位是管理者的耻辱](#)

[告诉员工：我们在做不平凡的事](#)

[“中供铁军”：树立“阿里味儿”最浓的榜样示范](#)

[以股权激励赢得人心](#)

[阿里链接：不造首富，带动群富](#)

[拓展阅读：让“职场”变成“情场”](#)

[第七章 绩效考核：价值观与业绩要综合考察](#)

[绩效考核的意义与法则](#)

[价值观和业绩各占50%的考核标准](#)

[马云倡导的“271”考绩原则](#)

[几个应该避免的绩效考核误区](#)

[阿里链接：有一次返聘机会的末位淘汰制](#)

[拓展阅读：华为的末位淘汰制](#)

[第八章 关系管理：踏踏实实地保障员工的归属感](#)

[尊重下属，提高他们对组织的认同感](#)

[能者多富，让好员工过上好日子](#)

[人性化管理，关心员工的日常生活](#)

[阿里链接：企业靠员工成长，力争做世界最佳雇主](#)

[拓展阅读：沃尔玛——员工就是合伙人](#)

[高层篇 阿里巴巴的干部管理机制](#)

[第九章 干部培养：领导者也要时常回炉深造](#)

[领导力：眼光、胸怀、实力缺一不可](#)

[整顿队伍，革除元老级“障碍”](#)

[轮岗制：培养通才型领导者](#)

[各级接班人要“一带一”地培养](#)

[阿里链接：不同时期需要不同领导者](#)

[拓展阅读：IBM长板凳计划与全球选聘CEO](#)

[第十章 沟通机制：交流是最有效的感情投资](#)

[用欣赏的眼光看其他同伴](#)

[外行可以领导内行，但前提是尊重](#)

[避开“鸡同鸭讲”的沟通误区](#)

[阿里链接：用沟通与胸怀消解“文化冲突”](#)

[拓展阅读：正式沟通与非正式沟通](#)

[第十一章 带领队伍：打造别人挖不走的团队](#)

[把功劳归于全团队的阿里巴巴组织文化](#)

[尊重团队成员的性格差异](#)

[发扬互助精神，不让团队中任何一个人掉队](#)

[阿里链接：优势互补的唐僧团队](#)

[拓展阅读：是你的团队能干](#)

[第十二章 挽留人才：用广阔的舞台留住优秀者的心](#)

[减少离职带来的负面影响](#)

[合理控制员工流动率](#)

[人才梯队建设的关键点](#)

[阿里链接：双轨道升职路线](#)

[拓展阅读：要有持久的心态](#)

[附录“阿里巴巴上门服务”学生实习标准手册](#)

[返回总目录](#)

前言

PREFACE

不让“做102年的企业”沦为口号

由中国企业联合会、中国企业家协会主办的2016中国企业500强榜单发布暨中国大企业高峰会在湖南长沙举行，阿里巴巴入围“2016中国企业500强”，排名第148位。这家中国互联网领军企业自1999年创立至今，已经走过了整整18载。

阿里巴巴集团创始人马云提出了要做102年企业的远大的目标。他指出，阿里巴巴1999年成立，20世纪有一年的经历，现在是21世纪，当阿里巴巴迎来102岁生日时，恰好到了22世纪的开头，阿里巴巴将成为中国少数横跨三个世纪的公司之一。

每位企业家都有百年老店的梦想。能活到百岁的人很少，能存续百年的大公司更少。唯有建设好人才梯队，让一代代管理者与员工把公司的业务与文化价值观不断传承下去，才能让企业生生不息，实现薪火相传。从这个意义上说，人力资源管理在阿里巴巴的“102年”大计中扮演着至关重要的角色。

与国内外众多知名企业相比，阿里巴巴的企业文化显得特立独行（以笑脸文化、武侠文化、倒立文化为主要特色），其组织管理体系也自成一体，人力资源管理方面也不例外。

制订战略规划时，阿里巴巴就确立了“做商场名将摇篮”的目标，向整个行业输出自己的文化DNA。

阿里巴巴高层在设计人力资源管理制度时，非常注意紧扣自己的企业文化。作为一个国际化的互联网企业，阿里巴巴有着来自不同文化背景的员工，特别是在收购雅虎中国等企业后，其他公司比较成熟的企业文化让阿里巴巴的情况变得更为复杂。为了构建统一的价值观，阿里巴巴高层可谓绞尽脑汁，从新员工培训到工作环境等各方面，都致力于推广自己的价值观与基本原则。通过这种方式把不同来源的多样化人才群体整合成为具有共同目标、思想、价值观的“阿里人”。

在微观层次的制度政策上，阿里巴巴也力求让组织获得最匹配的人才。

在招募人才方面，阿里巴巴信奉“找最优秀的人不如找最合适的人”的理念，而且不从竞争对手那里挖墙脚，鼓励管理者从公司内部寻找超过自己的人。招募到“最合适的人”后，阿里巴巴会从多方面锻炼新员工，使其成长为“最优秀的人”。

阿里巴巴用人不拘一格，只求与岗位需求相符合，并坚持用明星团队代替个人英雄。其绩效考核机制不光看重业绩，还强调价值观。能力再突出的人，如果不认同公司的价值观，同样会被淘汰。公司一直教育员工要把自己看作不平凡事业的平凡人，在避免员工产生骄傲自大情绪的同时，激励他们向着共同的目标努力。

阿里巴巴提倡快乐工作，争当世界最佳雇主，通过各种物质与精神方面的激励措施来提高员工的幸福感，让他们更好地发挥自己的才能。为了提高员工对公司的认同感，阿里巴巴施行人性化管理策略，在困难

时期依然把资源优先分配给劳苦功高的基层员工，保障他们的安全感，催生他们的归属感。

阿里巴巴对干部的综合能力要求很高，干部不仅要兼具眼光、胸怀、实力，还要不居功自傲，善于跟团队中特点各异的员工沟通交流，不让每一位团队成员掉队。干部培养是阿里巴巴人力资源管理的工作重点，公司采取轮岗制度，以图把干部锻炼成通才，还要求各级管理者都要“一对一”地培养自己的接班人，以防自己调离原岗位时后继无人。

每个公司都存在员工流动现象。适度的人才流动有助于增强公司的活力，但如果留不住人才，公司就会走向衰落。阿里巴巴在收购雅虎中国等企业时，也全盘接收了这些公司的人力资源。为了稳定军心、留住人才，阿里巴巴采取了四项留人方针，成功将这股庞大的人才资源整合进来。这令阿里巴巴的抗风险能力大大提升。

从1999年创立至今，阿里巴巴的人才观念与人力资源管理体系一直在变化。不断与时俱进、改革自己，也正是阿里巴巴最大的魅力所在。

理念篇

阿里巴巴人力资源建设思想

任何管理制度都是在一定指导思想下产生的。

制定什么样的人才战略、制订什么样的人力资源管理规划、招募什么类型的人才、新人培训的主要内容有哪些，不同企业会采用不同的管理制度。

但无论哪个企业，其人力资源管理体系都带有浓厚的企业文化色彩。

阿里巴巴作为互联网行业的巨头之一，有着个性鲜明的企业文化，并在此基础上发展出与众不同的人力资源建设思想。

通过在公司内部树立统一的价值观，阿里巴巴在人才战略、人才招聘、员工培训等方面都摸索出了自己的套路。

第一章

企业文化：价值观能带来一辈子成就感

企业文化指的是公司上下共同遵守的价值观念，其中包含了大量行事准则。对于企业来说，企业文化就像一面旗帜，旗帜指向哪个方向，全体员工就往哪里前进。任何以长久存续为目标的公司，都会打造属于自己的企业文化，否则当公司遇到困难时，就毫无凝聚力可言。

从表面上看，做人力资源管理是纯粹的技术活，实在的管理工具比看不见、摸不着的企业文化更加可靠。实际上这种观点是片面的，因为一个公司的人力资源管理体系是其企业文化价值观的具体延伸，换句话说就是用什么样的旗帜去凝聚什么样的人才。

阿里巴巴作为中国综合实力排名前三的互联网巨头，有着独特的文化价值观。任何与企业文化价值观相抵触的人和事，都会被阿里巴巴决策层淘汰。因此，想要了解阿里巴巴人力资源管理体系，首先要弄清其企业文化价值观。

公司需要统一的价值观

《克雷洛夫寓言》中收录了这样一个小故事：天鹅、虾子和梭鱼捡到了一辆车，它们想把车子拉回去。结果虾子用力往左拉，梭鱼用力往右拉，天鹅用力往上拉。尽管大家都非常卖力，但车子就是纹丝不动。假如他们朝同一个方向使劲，早就把车子拉走了。

经营企业也是一样，公司上下需要按照同一个方向进行分工合作，各行其是只会让作用力相互抵消，寸步难行。对于这个道理，阿里巴巴集团高层都体会颇深。

阿里巴巴从最初18人的小公司发展至今天的“全球最大的零售交易平台”，中途经历了无数波折。有许多老员工先后离开了阿里巴巴，但是，当初跟随马云创业的“十八罗汉”不仅留下来了，还成为集团及各子公司重要岗位的高层管理者，有的人还进入了阿里巴巴合伙人名单。

毫不夸张地说，如果没有稳定的核心团队，这家互联网企业恐怕难以熬过2008年金融海啸以及其他的危机，并保持良好的发展势头。在马云看来，这主要归功于阿里巴巴统一的价值观。

马云曾经在一次内部讲话中感叹道：“我到纽约参加世界经济论坛，世界500强的CEO谈得最多的就是使命和价值观。中国的企业家很少谈使命和价值观，如果你谈他们会认为你太虚了，不跟你谈。今天，中国的企业缺的正是使命和价值观，所以我们的企业只会变老，不会变大.....企业要有统一的价值观。我们的员工来自11个国家和地区，有着不同的文化，是价值观让我们团结在一起，奋斗到明天。”

阿里巴巴是一家高度全球化的跨国集团，其管理最复杂的部分就是整合来自不同国家和地区的人才资源。

生活在同一文化背景中的人尚且存在矛盾，文化背景差异明显的人更容易因沟通不畅而发生冲突。如果使用一刀切的管理手段，会激化矛盾；如果放任自流，各个员工群体就会猫在自己的小圈子里搞“山头主义”，像寓言里的天鹅、虾子、梭鱼一样没法齐心协力。

为此，阿里巴巴在尊重多元文化的前提下，致力于用统一的价值观来整合不同背景的员工。

当然，阿里巴巴的价值观建设并不是依赖做标语、喊口号，而是将其融入现代企业管理制度中。只靠激情、梦想、义气是不足以维持价值观的，这点在阿里巴巴创立之初就被“十八罗汉”领悟到了。阿里巴巴合伙人、集团副董事长蔡崇信对此贡献至伟。

当年蔡崇信抛弃高薪加入刚刚起步的阿里巴巴，为马云及其他合伙人带来了先进的现代企业管理理念，避免了阿里巴巴成为家族式企业，奠定了阿里巴巴国际化发展的根基，也使马云倡导的价值观真正得以落到实处。每当公司上下感到迷茫和困惑时，阿里巴巴就会搞“整风运动”，重新统一大家的认识。

2005年收购雅虎中国后，阿里巴巴的事业上了一个新的台阶。但马云对此忧心忡忡，担心公司上下因形势大好而失去冷静，于是发起了一轮“整风运动”。

马云说：“我们现在势头正猛，阿里巴巴B2B准备上市，淘宝、支付宝都不错，雅虎也恢复过来了，现在又有了阿里软件、阿里妈妈。但问题往往就出在这里，很小心的时候不会出问题，形势大好的时候最容

易出问题。这个时候，我们的高管们一定要坐下来认真统一思想，再度明确我们要去哪里。假如我们的价值观不统一、目标不统一、使命感不统一，我们又会陷入2001年的局面。”

当时阿里巴巴各方面的业务都发展迅猛，一路高歌猛进，摊子铺得非常大。收购雅虎中国时，公司团队的平均年龄才26岁，面对媒体的热捧，难免有人飘飘然，低估今后发展中可能遇到的困难。而各部门的壮大使得整个集团的协调工作变得更复杂，如果不能把价值观、目标、使命感重新统一起来，阿里巴巴旗下各单位就有可能逐渐各行其是，产生不了合力。

从结果来看，“整风运动”把阿里巴巴内部盲目乐观的情绪一扫而空。全体员工意识到，现在的成功还不足以沾沾自喜，公司的竞争对手还很强大，必须冷静地判断局势，走好下一步。

这次整风运动让阿里巴巴老员工统一了对工作的认识，也让从雅虎中国进来的新员工接受了公司独特的企业文化价值观。新老员工价值观达成一致，标志着阿里巴巴真正融合了原先雅虎中国的战略资源。

做决策时不能与公司价值观相抵触

任何决策都存在利弊，有时得大于失，有时得不偿失。努力维持前一种情况，就是公司决策的意义。但在做决策时，决策者往往会犯这样或那样的错误，从而出现“昏招”，导致企业运营不良。其中一种常见的错误就是做出与公司价值观相抵触的决策。

公司价值观揭示了一个企业努力的方向，是公司各种战略规划、方针政策、组织架构以及人力资源管理制度的总源头。

例如，迪士尼的公司价值观是“为所有人创造欢乐和幸福”，其影视作品和迪士尼游乐园都在弘扬这个企业价值观。如果有一天迪士尼决定拍摄一部悲剧电影，就会在广大消费者中引起轩然大波。别的影视公司拍悲剧电影并不是什么大问题，但迪士尼一直以“为所有人创造欢乐和幸福”为企业使命，已经给全世界人民树立了快乐文化的品牌印象，如果亲手推翻这个形象定位，喜欢迪士尼的消费者将难以接受。

因此，马云指出：“领导者一定要为你的团队确立价值观，要和手下的人约法三章。很多小公司做到大公司以后，觉得今天公司大了，什么事都可以做了。希望大家记住，经营大企业，要有小企业的思维和大企业的眼界。任何大企业都是这样走出来的，谁也不是一下子就很强大的。”

阿里巴巴集团的使命是“让天下没有难做的生意”，无论是淘宝网，还是公司开发的其他软件，都立足于帮助客户（广大中小企业）把生意做得更简单、更容易。这就是阿里巴巴集团做决策时所依据的根本价值

观。

不少企业在因缘际会中迅速壮大，壮大后就迷失了方向。他们最初有明确的企业使命与价值观，知道往哪个方向发展。当这些公司发展一定程度时，又会觉得另一个行业更好赚钱，于是舍弃了原先的企业使命，投入自己不熟悉的新领域，此前的强项也被竞争对手趁机迎头赶上，很多公司因此走向衰落。最终，进也不是，退也不是，两头都落空。

阿里巴巴集团非常重视此类教训，一直在努力避免出现这样的情况。马云说：

“阿里巴巴所有的组织结构，包括设立这七家公司、建立阿里学院，都紧紧围绕着我们的使命和价值观，我们的任何政策都不能与它们相违背，凡是违背价值观、使命感的政策，我们一定要拿掉。正因为有这套价值观、使命感和文化，才诞生今天的阿里巴巴。”

这是阿里巴巴做决策的首要原则。不过，坚持做到这一点并不容易。公司价值观的形成需要一个过程，并非一开始就定型的。因此阿里巴巴在创业过程中一边摸索一边总结，让公司的战略和价值观一点一点变得清晰。

被员工尊称为“教授”的阿里巴巴集团学术委员会主席、湖畔大学教育长曾鸣指出：“一个公司战略开始模糊的表现，就是大家经常为一些问题吵架，但是吵到最后吵不清楚就不吵了，然后各自去干各自的了。吵不清楚的原因是背后一个根本性的问题没想明白，战略跟想法是不一样的。董事长很多时候是有想法，但是没有变成团队的战略的共识。”

可见阿里巴巴在发展初期价值观还是很模糊的，虽然有开拓电子商

务的目标，但具体经营决策时并不确定哪些措施更符合公司追求的使命。

根据曾鸣的回忆，当年的淘宝网采取的是草根野蛮生长的粗放型管理模式，产品经理主导一切，公司根据业务状况自下而上地成长。大家靠着相同的愿景与大方向凝聚在一起，但不知道怎样做才是正确的。于是在争论之后，不同的团队都按自己的想法去尝试，通过不断地试错，最后发现战略成型期的大致方向是正确的，然后阿里巴巴就开始尝试控制这种各行其是，努力让各个团队达成战略共识。

所谓战略共识并不只是马云一个人的想法，而是所有团队共同的认识。有人支持也有人反对的只是意见，离共识还差得远。

树立真正意义上的战略共识，少不了要经过一番耐心地说服，求同存异，共析疑义。通过混乱的尝试后找出那个代表最大公约数的战略共识，也恰恰是公司文化价值观最终走向成熟的过程。当公司价值观定型后，任何违背价值观的决策，都会动摇公司的发展方向与基本运营。为此，管理层应当注意不要做出与公司价值观相互冲突的决策。这会让员工无所适从，从而导致公司规章制度变得难以执行。

作为中国互联网行业三巨头之一的阿里巴巴集团在发展过程中遭遇过许多波折，也不是没有出现过决策失误的情况。马云等人总是说阿里巴巴是因为运气好才达到今天这番成就的，其实运气只是一个方面。最主要的是阿里巴巴高层在做出欠妥的决策后，总是能及时沿着企业使命的方向回归正轨。成为大家迷茫时的指路明灯就是公司价值观最重要的存在意义。

让全体员工都熟知阿里巴巴的企业使命

赚钱是所有企业的经营目的，但并不是所有企业的总目标。因为各行各业的公司盈利模式大相径庭，如果一切只是向钱看而不顾经营手段，就会像猴子摘苞米一样不断瞎折腾，什么事业都做不起来。所以，头脑清醒的公司首先会找准自己的发展方向，沿着相对明确的方针路线来经营事业，做到更高效、更稳定地赚钱。这个发展方向也可以被称为“企业使命”。

企业使命是一家公司发展的总目标，好比是位置恒定的北极星。由企业使命衍生出来的与时俱进的发展方针好比围着北极星转的北斗星。北极星和北斗星是古代航海家辨别方向的依据。那么，企业使命对公司管理者及全体员工的意义也正是如此。

世界500强的大企业，哪怕是奉行业务多元化战略的公司，都有一个简明的企业使命。

马云曾经说过：“GE（通用电气）最早是做电灯泡的，他们的使命是让全天下亮起来，这使得GE在今天成为全球最大的多元化服务性公司。迪士尼的使命是让全天下的人开心起来，这样的使命使得迪士尼拍的电影都是喜剧片。阿里巴巴的使命是让天下没有难做的生意，我们开发的所有软件，都要让我们的客户把生意做得更简单、更容易。”

从这段话可以看出，企业使命不同于业绩指标，主要解决的是定性问题而不是定量问题。企业使命不负责解答“怎么走”，只告诉大家“往

哪儿走”。如果把它搞得复杂烦琐，反而会让公司搞不清该朝哪个方向发力。

“让天下没有难做的生意”这句话看似笼统却又简单明了。阿里巴巴成立之初就是以服务中小企业为立足点。马云当时预判互联网行业大有可为，但他与其他创业者的思路不同。其他人主张把大企业、大客户当成电子商务的主要服务对象，马云却认为用电子商务帮助广大中小企业发展才是未来的发展趋势。

如今，阿里巴巴集团旗下拥有多家子公司，涉及了淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等多项业务，构建起了一个庞大的互联网商业生态系统。但无论组织结构与公司规模如何变化，阿里巴巴的业务依然是围绕着为广大中小企业创造更好的电子商务服务这个出发点展开的。

如今电子商务的扩张速度可谓一日千里，在2015年的“双十一购物狂欢节”中，淘宝商城的交易额突破912亿大关，而在2014年的同一天，阿里平台的总成交额也只有571亿。由此可见，以中小企业为主体的电子商务发展有多快。至今，阿里巴巴“让天下没有难做的生意”的企业使命依然被很好地贯彻着。

企业使命原本是公司上下应当遵守的共同纲领，但并不是每个人都会认可其公司的企业使命。这是很正常的现象，但这也会对公司的壮大造成阻碍。企业使命不明确、不统一的公司处于顺境时还能保持稳定发展，一旦遭遇逆境或面对新形势时，就会变得人心惶惶、不知所措，最终因意见分歧而走向四分五裂。对于这点，阿里巴巴高层一直保持着警惕。

马云说：“在2000年我们为阿里巴巴的所有员工确立了共同的使命、共同的价值观、共同体的目标。新员工要经过学习，才能正式加入阿里巴巴。使命、价值观、目标是任何一家企业、任何一个机构都必须有的东西，如果没有这三样东西，就走不长、走不远、长不大。可能90%的企业家不认同我的观点，但我见过的所有世界500强的企业都在讲价值观和使命。”

不重视企业使命的公司往往会缺少一股凝聚力。员工没有共同的目标，只是被动地按照考核要求在运作。新老交替时，优秀老员工的经验无法有效传承，新员工也各行其是。

为此，阿里巴巴始终要求全体员工熟记企业的使命，老员工还要发挥“传帮带”作用，把公司的使命与价值观传授给新员工。

这个做法是为了保持价值观的统一，让各式各样的人才向着同一个总目标来努力。毫不夸张地说，正因为阿里巴巴的全体员工能坚持共同的企业使命，遵循共同的企业文化价值观，才能让阿里巴巴在迅速大规模的同时保持着高度的凝聚力，而没有变得松松垮垮。

人力资源管理最终是为企业使命服务的，假如员工对企业使命缺乏足够的认同感，那么他们很难有激情去充分发挥自己的聪明才智。所以，想要做好人力资源管理，应该先从明确和熟记企业使命开始。否则，就只是在照搬宣科、照猫画虎。

阿里巴巴的九条精神与六大核心理念

每一个大公司都是由小公司起步的，阿里巴巴也不例外。

管理小公司与管理大公司有很大差异。小公司主要考虑的是生存问题，能存活下来就是胜利，在经济基础不牢固的时候还无法构建起相对完善的企业文化体系。大公司则不然，各项制度已经基本成熟，业务也在稳定增长，这就需要更高层次的精神文化来指导规模逐渐变大的队伍。否则人一多心就散了，大部队拧不成一股绳，效率还不如价值观高度一致的小分队。所以，当企业发展到一定阶段时，企业文化建设将会成为其突破瓶颈的一个关键。

毋庸置疑，阿里巴巴的企业文化并不是一开始就成熟的，而在实践过程中不断总结而成。

2001年，时任阿里巴巴电子商务网站总裁兼首席营运官的关明生有一天问马云：“阿里巴巴有没有价值观？”马云说有，但没有写下来。在关明生的建议下，阿里巴巴团队总结出了团队精神、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重九条价值观。从此以后，阿里巴巴非常重视价值观建设。

阿里巴巴人力资源副总裁卢洋（淘宝花名是“鹰王”）指出：“阿里的文化和价值观不是设计出来的，是随着公司的发展慢慢‘长’出来的，当它拥有自己味道的时候，再把‘有意思的地方’因势利导，进而做成体系结构。所以，有一些公司到阿里来学习的时候，看到阿里现在的文化，好像从整个体系上都在支撑着整个文化土壤的发展，当他去用这套

体系硬往里套的时候，其实往往找不到自己这家公司的DNA到底是什么。”

卢洋认为阿里巴巴的企业文化经过了三个阶段：校园文化阶段——铁军文化阶段——互联网文化阶段。三个时期的阿里巴巴文化差别很大，大家最熟悉的其实是最后一个阶段。不过，有一些核心的东西无论变成什么形式，内在都保持稳定。最有代表性的是阿里巴巴高层总结的九条精神以及由此演化而来的六大核心理念（公司内部称为“六脉神剑”）。

九条精神出自阿里巴巴董事长马云的一次内部讲话。马云在讲话中说：

“我们总结了九条精神，是这九条精神让我和他（指关明生）在一起奋斗了四年。我们告诉所有的员工，要坚持这九条：第一条就是团队精神，第二条是教学相长，然后是质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重。这九个价值观是阿里巴巴最值钱的东西。”

光是口号的话，谁都会喊，还能喊出很多吸引眼球的花样。但阿里巴巴的九条精神并不只是嘴上说说，而是正式写入了公司的规则制度中。

在这九项内容中，团队精神、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注等已经被细化为阿里巴巴的价值观行为准则考核体系。“服务与尊重”精神则演变为后来的“客户第一”精神。

随着时间的推移，阿里巴巴集团在不断变化中总结其价值的精华，最终形成了现在的六大核心理念：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业。

“客户第一”即尊重客户，一切围绕客户需求出发。“团队合作”，我们后面会重点讨论。“拥抱变化”即开放精神与创新精神的结合，把积极求变视为赢得未来机遇的主要手段，以免被不断升级更新的互联网行业淘汰。诚信、激情、敬业是每个企业的共同要求，但阿里巴巴对此要求十分严苛。

以“诚信”为例，2016年中秋节，阿里巴巴集团安全部四位员工和阿里云安全团队的一位员工在秒杀月饼的内部活动中，通过编写脚本代码的方式抢到了133盒月饼。此事被发现后，时任首席风险官刘振飞与阿里云总裁胡晓明找这五位员工进行谈话，马云则亲自批示劝退这五名员工。这便是在互联网上引起一时热议的阿里月饼事件。

员工在一次不影响客户的内部活动中搞点小聪明就直接被劝退，这个处罚不可谓不严厉。有人认为阿里巴巴是小题大做，不人性化。但阿里巴巴高层认为，贯彻“诚信”的核心理念不能含糊。

首席人才官蒋芳在公开信中指出：“很多人问为什么我们处理得这么重？因为阿里是一家把权力真正下放到每个普通小二手里的公司，下放权力的基础就是组织和员工之间的本能的信任。只有一个建立在信任基础上的团队才能走得长远，打得起硬仗。”这次充满争议的突发事件，从侧面反映出阿里巴巴对六大核心理念的执行力度。由此可见，这家中国互联网界名列三甲的集团并没把企业文化价值观建设当成表面文章，而是真正将其融入规章制度与全体员工的一言一行。

从九条精神到六大核心理念，阿里巴巴一直在不断调整自己（拥抱变化），也一直在执着地坚持自我之路。如果没有这些指导思想，阿里巴巴的人力资源管理体系也许会和很多知名企业一样走向僵化，患上“大企业病”。

阿里链接：笑脸文化、武侠文化、倒立文化

阿里巴巴集团不同于传统的大公司，企业文化带有浓厚的互联网色彩。集团旗下的各子公司虽然在业务上差别极大，但都遵循着阿里巴巴三种别具一格的企业文化——笑脸文化、武侠文化、倒立文化。

笑脸文化即让全体员工带着笑容去工作。为了贯彻笑脸文化，阿里巴巴甚至把自己的Logo设计成一张笑脸。这种企业文化的诞生是为了让公司上下更好地适应互联网时代。

现代社会生活压力大，瞬息万变的互联网行业更是如此。这个行业无论是产品研发还是营销推广都需要创意，构思创意必定会增加员工的用脑量，使员工长期处于高度紧张的忙碌状态。但是创意这种东西，并不是冥思苦想就一定能得到的，一味紧张与一味松懈都无济于事，张弛有度才能让员工保持舒畅的心态，充分发挥出他们的聪明才智。阿里巴巴讲究以结果为导向，这是“张”，宣扬笑脸文化就是“弛”。

阿里巴巴认为，工作不快乐如同浪费生命。因为，当员工因压力过大而苦不堪言时，工作效率必定会下降。到头来，公司业绩也跟着受影响。所以，公司致力于打造外松内紧的环境，在确保有好结果的前提下，主动为自己的员工减轻压力。具体而言就是，让业务变得更有趣味性与想象力，让公司更像一个大家庭，尽量满足员工实现自我价值的愿望，并且让他们在生活中也过得更愉快。

中国人少有不喜欢武侠文化的，但将武侠文化堂而皇之在公司推广

的企业领导者少之又少，阿里巴巴在这方面可谓特立独行。

当初做淘宝网站时，创始员工柴栋选择韦小宝做自己的淘宝花名。其他员工见状也纷纷以金庸的武侠小说角色做昵称，还把公司各处都安上了桃花岛、黑木崖之类的武侠地名。于是以淘宝为起点，武侠文化在整个阿里巴巴集团蔓延开来。

在阿里巴巴内部，核心技术研究项目组被叫作“达摩院”，集团总部的一个办公室叫“光明顶”，还有一个叫“侠客岛”。于是公司开会也被戏称为“聚首光明顶”。阿里巴巴高层也有各自的花名，比如马云的花名是风清扬，陆兆禧的花名是铁木真，邵晓峰的花名是郭靖。淘宝开年庆活动时，阿里巴巴员工称其为“武林大会”，公司还会打乱平时的隶属关系，让员工按自己的花名加入各帮派，争夺“天下第一帮”的头衔。

这些富有互联网特色的做法，让武侠文化深深地烙在了每一位阿里巴巴员工的心里，促进了公司内部交流互动，也为笑脸文化的落实提供了良好的细节支持。

而倒立文化更让人感到不可思议。淘宝检验阿里新人是否合格有个特殊的标准。那就是让新员工在为期一周的培训中学会倒立，这也是培训考核的一项内容。假如新员工没学会，就再培训一个星期。从2004年开始，淘宝每年都举办一次倒立比赛。这个奇怪的习俗其实包含了三层含义：

第一，倒立是一种简单的锻炼身体方式，有助于保持健康的工作状态。

第二，其他人帮助不会倒立的人学会倒立，是一个培养团队合作精神的過程。

第三，倒立可以让人们改变视角看世界，当人们有了不一样的感受时，思路往往会被打开，产生新创意。

倒立文化表面上是一个突发奇想的仪式，实则通过个性化的活动来开阔员工的视野，增强他们的毅力，激发他们的创新思维。通过这种形式，阿里巴巴员工在挑战过程中克服了心理障碍，体验到了挑战自我的成就感。如此一来，员工对公司的向心力也就更强了。

笑脸文化、武侠文化、倒立文化是阿里巴巴企业文化中的三大重要组成部分，它们与公司的九条精神、六大核心价值理念相互补充，共同构成了阿里巴巴文化价值观体系。这些无形资产对阿里巴巴人力资源管理体系的建设起着重要的指导作用。毫不夸张地说，如果没有这三种富有个性的公司文化，阿里巴巴的员工管理很可能与绝大部分企业一样缺乏特色。

拓展阅读：阿里巴巴员工的价值观行为准则评分标准

1. Customer First（客户第一）

1分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象

2分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题

3分：与客户交流的过程中，即使不是自己的责任，也不推诿

4分：站在客户的立场思考问题，最终使客户满意

5分：具有超前服务意识，防患于未然

2. Teamwork（团队合作）

1分：积极融入团队并乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作

2分：主动给予同事必要的帮助；碰到困难时，善于利用团队的力量解决问题

3分：决策前积极发表个人意见，充分参与团队讨论；决策后，个人无论是否有异议，必须从行动上完全予以支持

4分：能够客观认识同事的优缺点，并在工作中充分体现“对事不对人”的原则

5分：能够以积极正面的心态去影响团队，并改善团队表现和氛围

3. Teach&Learn（教学相长）

1分：掌握与本职工作有关的业务知识和技能

2分：能够虚心请教，不断充实业务知识，提高业务技能

3分：在团队中积极主动地与同事分享业务知识，交流工作经验

4分：担任公司范围内的内部讲师，并获得学员一致好评

5分：代表公司担任业界授课讲师，并获得学员一致好评

4. Quality（质量）

1分：没有因工作失职而造成的重复错误

2分：始终保持认真负责的工作态度

3分：帮助客户解决疑难问题并获得客户的积极认可

4分：用较小的投入获得较大的工作成果

5分：不断突破过去的最好表现

5. Simplicity（简单）

1分：诚实正直

2分：遵循必要的工作流程

3分：表达与工作有关的观点时，直言不讳

4分：做事情充分体现以结果为导向

5分：遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简

6. Passion（激情）

1分：喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化

2分：热爱阿里巴巴，不计较个人得失

3分：面对日常工作持之以恒，并不断尝试提升业绩

4分：碰到困难和挫折的时候不退缩

5分：在困难和挫折中，不断寻求突破，并获得成功

7. Open（开放）

1分：能进行必要的工作交流

2分：通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议

3分：在交流中能认真倾听别人的观点，即使是不同观点，也能抱着“有则改之，无则加勉”的态度虚心听取

4分：能积极吸取别人好的观点，并能够发表不同意见

5分：不但积极吸收，还积极与同事分享正确而且正面的观点

8. Innovation（创新）

- 1分：适应工作环境的变化，并付诸行动
- 2分：不断改善个人工作方式方法，使个人绩效得以持续提升
- 3分：乐于接受变化，并以积极正面的态度参与其中
- 4分：能提出与本职工作密切相关的建议，从而提升团队绩效
- 5分：创造变化，并带来公司业绩突破性的提高

9. Focus（专注）

- 1分：上班时间只做与工作有关的事情
- 2分：能按时按质完成本职工作
- 3分：能根据轻重缓急来正确安排工作优先顺序
- 4分：面对变化，能够坚持公司目标
- 5分：懂得必要的取舍，并获得成功

第二章

战略规划：把自己的人才发展定位看清楚

人力资源管理并不只是管理员工名册与工资条，而是兼顾了战术性与战略性，人事管理是人力资源管理的末端细节，战略规划才是根本。每一个公司都有自己的特殊性，发展目标各异，不能照搬其他公司的战略规划。公司只有明确自己的发展定位，才能根据发展目标的需要来选择合适的 talent。如果连公司需要什么样的人都不搞不清楚，人力资源管理工作就会变得杂乱无章。

对于公司而言，人才战略规划是企业发展规划的一个重要组成部分。阿里巴巴高度重视人才问题，在制订人才战略规划时始终坚持自己的“四项基本原则”。阿里巴巴一方面鼓励公司内部培养的人才走出去，成为互联网产业中的商场名将；另一方面也在努力把集团并购企业的人力资源整合进来，向他们输入阿里巴巴的企业文化基因。

人力资源战略规划常识

曾鸣教授指出：“企业之道，讲到最简单，就两个字‘人’跟‘事’，这是一个动态的匹配。战略也好，管理也好，就是在找动态的平衡。刚开始阿里并不能找到很好的人，但是事情做好了之后，你会吸引更好的人，更好的人来了你能做更大的事情。这个本身就是一个螺旋上升的过程。这也是为什么一个企业内部一定会有新旧矛盾。因为你不可能有下一步的人才到位，人跟事是一个动态的平衡。”

说到底，企业运营无非是保持人、财、事的动态平衡。

公司接到客户订单后，组织各部门来设计和生产产品，再进行物流配送，完成一个销售流程。每个环节都需要经费和人手，假如人手不够，根本消化不了客户订单。如果要增加人手，就要招聘新员工。这意味着公司要先投入更多的人力资源成本，才能具备完成订单任务的能力。假如组织协调不力，成本上去了，工作却迟迟没有进展，公司最终可能会失去这个客户订单，就算勉强完成任务也是得不偿失。

人力资源管理的重要性，由此可见。包括阿里巴巴在内的所有知名企业以及正在爬坡阶段的创业公司，都不能不做好人力资源战略规划。

人力资源战略规划听起来很空，但解决的往往是一些很实际的问题。比如：公司需要多少名员工？公司如何解决人力资源不足问题？公司的员工应当具备哪些知识技能？怎样激励员工为公司目标而努力工作？当公司扩大经营规模时应该如何调整组织结构与人力配置？当公司收购其他公司时应该怎样用好其原有的人力资源？公司如何考核每一位

员工的绩效并给予合理的薪酬待遇？公司运转困难时是靠裁员来减轻负担还是靠留人来共渡难关？

上述问题在企业管理所面临的现实问题中，也只是一部分而已。但是这些问题都可以通过清晰而合理的人力资源战略规划来解决。具体而言，人力资源战略规划有以下几项功能：

- （1）确保企业组织在发展过程中能及时获得所需的人力资源。
- （2）合理安排公司的组织结构调整、岗位设置、招聘、培训、升贬等工作。
- （3）帮助公司把人工成本控制在一个可以承受的水平。
- （4）调动全体员工及管理者的工作积极性（主要是激励保障措施）。
- （5）减少公司人才的无谓流失，避免核心成员离职对公司业绩造成重大影响。

由此可见，再恢宏壮阔的企业使命，也离不开成熟的人力资源战略规划的支持。如果只是紧盯产品研发技术、资金运转、营销推广，而忽视最基础的人力资源管理，公司就可能在发展壮大关键时刻遭遇缺兵少将的瓶颈，眼睁睁地看着竞争对手抢走绝佳的发展良机。

曾鸣说：“不同的企业有差异化的战略布局，但都有同样的发展阶段（尝试期、成型期、扩张期）。不同的发展阶段要有差异化的战略打法，战略尝试期一定要允许野蛮生长和管理混乱；战略成型期一定要在战略目标达成高度共识的基础上，制定清晰的商业模式和战略打法，有效推动战略目标的实现；战略扩张期一定在有效的管控模式基础上，培

养团队的战略思想、团队精神、执行力和纪律性，并加大授权。”

企业生命周期理论指出，公司只要没倒闭，都会依次经历初创期、生长期、成熟期、衰退期。在不同的发展阶段，人力资源管理的工作重心存在差异，制订的战略规划也不尽相同，但基本套路都是一致的，可分为四个步骤与七个子规划。

四个步骤：人力资源战略环境分析，选择和制定战略，执行战略，评估和调整战略。

人力资源战略环境分析包括公司外部环境分析和公司内部环境分析。公司外部环境主要包括国家政策、国民经济状况、社会需求变化、区域市场动态、行业技术发展状况。内部环境主要包括公司现有的资源条件、公司所处的生命周期、公司文化价值观、公司的总体战略目标、员工的综合情况。

通过内外部环境分析，人力资源管理部门可以根据公司的发展需要和优缺点来制定相应的战略，合理运用选才、用才、育才、留才四个基本手段的组合。到了执行阶段，人力资源战略规划应该注意细化各项规章制度，保持人力资源与其他资源的合理平衡，协调好组织与个人之间的利益关系，推动公司发展战略的进程。在执行过程中肯定会遇到很多新问题，这就需要人力资源管理部门根据反馈信息来评估原有战略规划的效果，并做出恰当的调整。

通常而言，人力资源战略规划是由以下七个子规划共同构成的：

1. 内部人员流动规划

即公司内部成员的岗位调整，升职、降职、调岗、轮岗之类的内

容。合理的内部人员流动是保持公司人才梯队建设良性循环的基础。

2. 外部人员招聘规划

当内部的人才不足以支撑发展目标时，人力资源管理部门就要从外部招聘公司所需的人才，为组织补充新鲜血液。尤其是在公司高速发展阶段，补充的外部人才质量对其扩张速度有直接影响。

3. 员工职业生涯规划

人力资源管理部门要根据公司需求来为不同的员工制订个人职业生涯规划发展规划，以便充分开发员工潜力，使得人才的自我发展需求与岗位的需求相匹配。

4. 员工培训制度规划

一个企业的人力资源管理是否完善，很大程度上体现在其员工培训体系上。因为公司越大，对岗位的专业性要求越高，需要通过系统的培训来提高员工的综合素质，使之满足公司的岗位要求。

5. 薪酬激励制度规划

大多数人工作都是为了养家糊口、维持生活，努力完成公司的任务指标也是为了换取劳动报酬。所以公司必须利用合理的薪酬激励制度来保障员工的积极性，只有在此基础上，他们才会燃起为企业使命而奋斗的事业心。

6. 退休离职管理规划

老员工退休与离职也是人力资源管理的基本工作。如果这个环节处

理不好，就会打击公司全体员工的士气，让他们缺少安全感与归属感，无法安心工作。想要公司健康、稳定、可持续地发展，就不能不重视这项工作。

7. 企业文化价值规划

人力资源管理部门承担着向新老员工传播公司文化价值观的任务（主要是在培训环节）。随着公司不断发展壮大，其企业文化价值观也会发生相应的改变。人力资源管理部门应当随时总结公司的组织文化，以便在培养人才资源时传播准确的内容。

阿里巴巴的发展历程充满了戏剧性，其企业文化价值观又富有个性，由此制订的人力资源战略规划也不同于其他企业。但总的来说，人力资源战略规划工作有一定的共性，阿里巴巴的特殊性也是建立在这种共性的基础上，并非虚无缥缈的空中楼阁。

“带出去”战略，立志做商场名将的摇篮

阿里巴巴创始人马云曾经在高校教书六年，这段经历让他养成了独特的思维方式，树立了与众不同的愿景目标。2005年12月，马云在北京大学中国经济研究中心发表演讲时称：我叫自己“首席教育官”。而在此之前，2004年9月10日，阿里巴巴宣布创办中国互联网第一家企业学院——阿里学院时，“首席教育官”马云就已经开始了自己的教育战略布局。

阿里学院专门负责培养电子商务实战人才，采取现场授课、在线教学、顾问咨询一体化的立体教学模式。授课讲师包括马云、彭蕾等阿里巴巴创始人。

阿里学院在2006年1月推出了国内首张实战性电子商务认证证书——《阿里巴巴电子商务》证书。此后，阿里学院又开通了网校，向中小企业推广“有Alibaba（阿里巴巴）特色的MBA”管理课程，与几百所高校合作推广“阿里e学堂”项目。2008年10月28日，阿里巴巴集团正式成立了阿里巴巴（中国）教育科技有限公司，将阿里学院纳入公司化运作。

这一系列措施揭示了阿里巴巴集团宏大的人力资源战略规划——把阿里巴巴变成中国互联网行业的“黄埔军校”。

马云自豪地说：“我跟我们人力资源部的所有人讲过，我们公司的资产就是人。中国现在号称有12000个电子商务专家，9000个在阿里巴

巴集团。按照财务上的说法，资产是有折旧的，会越来越不值钱，但人应该是越来越值钱的。5年、8年以上的阿里人，加上电子商务的经验，就是非常值钱的。我相信，如果你在阿里巴巴待上20年再离开，你身上的价值会更大，你会更值钱，因为你把阿里巴巴的制度体系、价值观体系带出去了。”

把阿里巴巴的制度和价值观带出去，带到整个业界，就是马云创办阿里学院的出发点。

自从阿里巴巴成立以来，中国的互联网产业进入了一个高速发展的阶段。根据专家的估算，中国电子商务人才的缺口超过了100万。于是，许多高校都开设了电子商务专业课程，并编写了相关教材。但是，既做过教师又做过企业家的马云认为，这些电子商务教材往往是务虚的理论，是与中国电子商务的实践脱节。

作为中国最大的电子商务公司，阿里巴巴在这面积累了丰富的实战经验与商业理论，具备创办企业学院的天然优势。于是马云等人决定创办阿里学院，填补这块空白。

马云说：“阿里巴巴是创业者，培养的是中国的土老板，我要完成自己作为老师的心愿。我将阿里巴巴定位为活102年的企业，就是持续成长、发展102年。为什么是102年？阿里巴巴是1999年诞生的，到下个世纪初，刚好是102年，横跨了三个世纪，目标很明确。我认为大学是可以走100多年的，企业的文化也可以走100多年，企业文化是企业发展的DNA，投资也可以做100多年。既然确定了我们要走102年，就要有思考和建设，因此我们成立了阿里学院，目的是帮助中小企业和创业者。今天，我们还在规划做更多的事情。”

从创业开始，阿里巴巴的电子商务服务体系一直是针对中小企业和创业者建设的。扶持中国的中小企业与创业者的发展，是阿里巴巴的经营宗旨，也是其三大愿景目标之一。

阿里学院同样服务于这个战略规划。在阿里巴巴打造的电子商务生态圈中，淘宝、天猫、全球速卖通等是为中小企业和创业者提供交易平台，蚂蚁金融服务集团为其提供资金服务，阿里学院则为其提供电子商务人才培养服务。通过这种方式，阿里巴巴不仅构建了一个全方位的互联网商业生态圈，还把自己的企业文化价值观与人才培养战略向全国乃至全世界推广。

不难察觉，做商场名将的摇篮是阿里巴巴人力资源战略规划的一个重大目标。

马云曾经对全体员工说：“企业也许不能走102年，但企业的价值观、文化、使命可以走102年，你们愿意也好，不愿意也好，我都要把我脑子里的东西贯彻到你们身上，让它们生根发芽。所以，我们要投资阿里学院，真正把阿里学院建起来。”

由此可见，阿里巴巴的人力资源管理并不局限于解决公司内部的人才缺口，还试图满足国内互联网业界电子商务人才的需求。这种内外兼修的人力资源战略规划，将使得中国的电子商务领域带有更多阿里巴巴色彩。随着“带出去”战略的持续实施，阿里巴巴将进一步强化自己在电子商务领域的标杆地位。

用人才培养计划来促进企业目标愿景的实现，阿里巴巴将人力资源战略规划的影响力发挥到了极致。

整合被收购企业的人力资源

阿里巴巴集团成立至今已经收购或投资了许多不同类型的企业。比如，搜索引擎领域的企业有雅虎中国、搜狗，本地生活领域的企业有口碑网、美团、快的打车、高德地图，电子商务服务领域的企业有中国万网、宝尊电商、深圳一达通，社交与移动互联网领域的企业有微博、陌陌、UC浏览器，文化领域的企业有虾米网、优酷土豆、华数传媒，金融领域的企业有恒生电子、天弘基金，物流领域的企业有百世物流、星辰急便、日日顺物流、新加坡邮政，等等。

这些被收购企业的发展状况有好有坏，但不管怎样，阿里巴巴集团都得想办法整合它们的资源，其中最关键的就是人力资源的整合。

不同公司有不同的文化价值观与工作传统，整合过程中会发生许多摩擦。被收购企业的老员工对新公司的管理风格必然有个适应过程，但这个过程并不是一蹴而就的。有的人适应得快，迅速融入了公司，有的人抱怨不已，消极怠工。被收购企业的员工由于换了管理层而带有一定的不安情绪，假如人力资源管理部门不能妥善安抚，很容易造成公司嫡系员工与这些新员工之间的激烈冲突。

因此，任何大公司都不能轻视对被收购企业的人力资源整合问题。假如整合不当，会造成原企业核心员工的大量流失，被收购的企业也就成了名存实亡的空壳，使得收购战略意图完全落空。

阿里巴巴是一个非常国际化的公司，拥有来自多个国家和地区的员工，马云曾经戏称阿里巴巴是“联合国”。阿里巴巴在收购了各种各样的

企业后，得到了成批的人才资源；同时，这些公司的企业文化往往高度成熟，跟阿里巴巴还不太一样。如果想要整合好这些资源，阿里巴巴一方面要设法赢得这些背景各异的新员工的支持，另一方面又不能让这些公司的文化稀释自己原本的核心价值观。

在这个问题上，阿里巴巴高层一直非常用心，也有一套成熟的经验。

以整合雅虎中国的人才资源为例，阿里巴巴董事会在收购雅虎中国前一个月就成立了一个整合小组，以低调姿态进入雅虎中国内部协调整合工作。小组的主要工作内容有两点：一是对雅虎中国进行人才盘点，二是向雅虎的员工宣传阿里巴巴的情况（特别是文化价值观）。

对于那些不认同阿里巴巴文化价值观的雅虎员工，无论有没有留下的愿望，无论能力多强，阿里巴巴都会请其离开。先把不能达成共识的人筛选掉，有利于其他雅虎员工适应新的工作环境。

接下来，阿里巴巴花了很多人力和物力与选择留下来的雅虎员工进行感情联络。公司高层邀请600多位雅虎员工亲自到阿里巴巴总部观摩交流，只交流感情，绝口不提业务。

通过这一系列的举措，雅虎中国的人力资源完成了转型，融入了阿里巴巴帝国。

从某种意义上说，整合被收购企业的人力资源，也是帮助这些公司的老员工接受并认同新的企业文化。阿里巴巴在整合不同公司员工时采用的具体方法灵活多变，但都遵循了以下几个关键点：

1. 为新员工们设立共同的目标

这里的目标主要指工作目标。通过为这一群来自不同公司的员工设定清晰的短期、中期、长期目标，实现整批地转化为阿里巴巴战斗力的目的。被收购企业的老员工群体最怕自己的重要性下降，不被新公司重视。根据公司发展战略来委以重任是稳定他们军心的主要手段。

2. 打造被收购公司与阿里巴巴之间开放的沟通机制

由于原公司的企业文化与阿里巴巴文化差异巨大，新老员工在合作过程中少不了会产生矛盾。新员工群体需要寻求情感上的理解，解决自己对公司文化不适应的困惑。这就要求公司打造一个开放的沟通机制，让他们畅所欲言，同时也便于阿里巴巴老员工全面帮助他们适应新环境。唯有如此，新老员工才能磨合出队友的默契。

3. 推广阿里巴巴的企业使命与价值观

阿里巴巴一向重视企业文化教育，对被收购企业的新员工也不例外。假如新员工群体依然保持着原先的价值观与工作习惯，是无法真正融入阿里巴巴大家庭的。如此一来，这笔人才资源非但不能起到积极作用，反而成了集团的包袱。所以，阿里巴巴用企业使命与价值观将其改造成真正的“阿里人”，才是长远之计。

阿里链接：“四项基本原则”与三大愿景目标

在阿里巴巴的战略规划中，最核心的部分是“四项基本原则”与三大愿景目标。无论集团的发展策略如何灵活变换，这些东西都是恒定的。阿里巴巴的人才战略规划，也是由“四项基本原则”延伸并为三大愿景目标服务的。了解这些内容，才能进一步了解阿里巴巴。

◎ “四项基本原则”

1. 拥抱变化

互联网行业的发展速度越来越快，在近五年内更是出现了沧桑巨变，微博与微信等新媒体的出现，颠覆了原有的互联网络局。谁也无法预料明天的互联网生态会变成什么样。如果没有积极拥抱变化的革新精神，就很可能被新一轮的互联网浪潮淘汰。

因此，阿里巴巴要求公司上下都要具备前瞻意识，勇于创新，不能自以为功成名就，躺在功劳簿上睡懒觉。即使变革会增加挫败的风险，阿里巴巴也不肯坐以待毙，落后于时势。

阿里巴巴在2008年国际金融危机到来之前就预判到了“经济冬天”即将降临，并为此早做准备，这使得公司比较顺利地挺过了困难期。这个经验也进一步强化了阿里巴巴“拥抱变化”的原则，经常根据市场环境改变业务内容、组织结构、人才配置。假如员工不具备拥抱变化的前瞻意识，就会被淘汰出局。

2. 永远不把赚钱当首要目标

在许多人眼中，阿里巴巴是一个挣了大钱的公司，但马云在集团内部讲话时多次强调“永远不把赚钱作为第一目标”。对于阿里巴巴来说，赚钱只是结果，而不是目标。赚钱的途径有很多，如果以赚钱为首要目标的话，公司应该不拘泥于某种业务与某个行业，什么赚钱多就做什么。但这种做法只能实现短期利益最大化，并不适合长远发展。随着业务的增加，管理会变得更加复杂。东一榔头西一棒子的做法会让公司运营变得十分混乱。

马云曾经在一次演讲中谈道：“阿里巴巴有一点不会改变，永远为商人服务，为企业服务。我们不是因为投资者而建网站，我们也不会因为媒体的批评而建网站，我们更不会因为网络评论家们说现在流行ASP（应用服务提供商）而改变我们的方向，我们只做B2B。对于机会，我绝大部分时候都说‘No’。CEO的主要任务不是寻找机会而是对机会说‘No’。机会太多，只能抓一个。”

阿里巴巴的企业使命是“让天下没有难做的生意”，立足于为广大中小企业提供优质电子商务的服务平台，故而能忽略很多机会的诱惑，坚持只做B2B。任何立足长远的事业，尤其是构建产业生态圈这样的宏伟目标，必须为了长期利益而牺牲一些短期利益，在前期可能会做一些看起来不赚钱但必不可缺的铺垫工作。

这项基本原则要求企业要有社会责任感，牢记自己的企业使命，不要变得利令智昏。

3. 永远不追求暴利

相对许多夕阳行业来说，作为朝阳产业的互联网行业，利润很高，

但阿里巴巴高层并不主张一味追求暴利。比如，互联网行业中非常受欢迎且利润巨大的网络游戏产业，阿里巴巴集团一度表示排斥。直到2016年8月，董事局主席马云才决定联合巨人集团董事局主席史玉柱等人，以巨资收购国外开发休闲社交手机游戏的Playtika公司，进军手机游戏产业，收回了以前的话。

即便如此，拥抱变化的阿里巴巴还是坚持着自己“永远不追求暴利”的基本原则，更多是采取聚沙成塔的方式来增加利润，而不是一口吞下一块大蛋糕。哪怕是进军游戏产业，阿里巴巴也打算改变现在平台运营方拿走90%收入的暴利格局，创造对游戏开发者更公平合理的分成模式。

这与阿里巴巴的市场定位有很大关系。阿里巴巴致力于服务广大中小企业，同时还在以电子商务冲击传统渠道暴利的方式，让消费者在互联网时代能购买到更多物美价廉的产品。假如为了谋求暴利而制造垄断，就与阿里巴巴的企业使命背道而驰。

4. 客户第一，员工第二，股东第三

不少企业号称把客户与员工放在第一位，实际上却把股东放在了第一位。阿里巴巴的排序截然不同，重要性排序是客户、员工、股东。这项颇有阿里巴巴特色的基本原则并没有挫伤员工的士气，反而让公司上下受到鼓舞。因为马云说：“在21世纪，如果你想成功，那你就记住：客户第一，员工第二，股东第三。客户第一，就是指做生意要讲诚信，一切的努力都是为了客户。员工第二和股东第三，最近争议很多。我前几天在香港的股东大会上讲这句话时，有人说，马云，早知道你把股东排在第三位，我就不会买你的股票了。我说，还来得及，你现在可以卖掉股票。是谁给我们钱？是客户。是谁创造了价值？是员工。改变

我们、影响我们、帮助我们成长的，是我们的员工。”

阿里巴巴是一家以服务为本的公司，客户第一体现了服务为本的原则，员工优先于股东则体现了公司对价值创造者的重视。所以员工并不觉得自己排第二位是掉价。

◎三大愿景目标

1. 打造102年的企业

愿景目标跟企业使命有相同之处，但也存在区别。愿景目标是一个公司存在的目的和理由，让全体员工能清晰地意识到自己是为了什么而努力工作，明白公司希望在未来变成什么样子。缺乏愿景目标的公司，上上下下都是在按部就班地混日子，工作没有激情和理想，一旦遇到逆境就树倒猢猻散。所以，阿里巴巴把打造102年的长寿企业作为第一个愿景目标。

在创业之初，马云立志要让阿里巴巴存活80年，但随着公司规模的不不断扩大，他把这个愿景目标增加到102年，刚好横跨三个世纪的时间。这意味着阿里巴巴要在马云和其他十七位创始人退出历史舞台后继续健康稳定地发展。为此，阿里巴巴必然要立足长远发展来做业务，而不为短期暴利所动。

2. 成为全球最大的电商服务供应商

马云等人当初成立阿里巴巴就是为了给中小企业提供电子商务服务平台，并希望“只要是商人，一定要用阿里巴巴”，直到今天这个初衷一直没变。刚开始，马云的愿景目标是让阿里巴巴成为全球十大网站之一，如今公司兵强马壮，这个目标又升级为争当全球最大的电子商务服

务供应商。

为了实现这个愿景目标，阿里巴巴一直在打造自己的互联网商业生态圈，培养广大中小企业的电商贸易习惯。所有举措都是为了提升集团的服务能力，扩大阿里巴巴在电子商务服务领域的优势。为此，阿里巴巴不断重新拆分组合新的事业群，并招募大量相关人才充实各条战线。

3. 做全球最佳雇主

马云说：“阿里巴巴要以人为本，人才是我们的本钱，我希望阿里巴巴的领导者永远用欣赏的眼光来看我们的员工。我们每年都要检视自己离世界最佳雇主还有多远，我们希望我们的员工变得富裕、变得开心。其实，很多公司比我们有钱，但员工并不用心。我们要做到的是，让我们的员工一辈子有成就感。”

阿里巴巴在2004年、2005年、2014年先后被评选为“CCTV中国年度最佳雇主”“中国大学生最佳雇主”“2014年中国大学生最佳雇主TOP50的冠军”。这些荣誉直接体现了阿里巴巴以全球最佳雇主为努力方向的愿景目标。

最佳雇主的考察标准是多方面的，包括公司员工的数量与素质、员工培训水平、公司目标与员工个人目标是否相匹配、员工收入在同行业中的水平等。阿里巴巴在这些方面都表现优异，让员工们拥有较多的成长感、成就感和归属感。这使公司全体员工保持着高昂的士气不断奋斗。

总之，阿里巴巴集团通过“四项基本原则”和三大愿景目标为人力资源管理战略规划设定了底线、指明了方向，使得公司的人力资源管理变得更加正规化与特色化。如果没有成熟的人力资源管理战略规划为基

础，阿里巴巴根本无法保证拥有足够的人才梯队适应持续高速的发展势头。

拓展阅读：人要学会投资在自己的头脑和眼光上

一路走来，伴随着技术的进步，互联网发展得越来越好，对人类的贡献也越来越大。阿里巴巴也一样，8年前我们希望建立一个能够帮助无数进出口和内贸企业交易的平台。直到今天，它越来越大。阿里巴巴在干什么？下一步发展成什么样子？媒体上报道比较多的是几家互联网企业竞争得比较厉害，企业发展得很大，对于企业真正要干什么，人们很难找到答案。最近这两年，我越看越清楚，越看越明白，越做越兴奋，越做越激动。

.....

作为人，第一，要有自己的理想；第二，一定要坚持。很快，阿里巴巴的每个人都会很有钱。我相信很多人比我们聪明，很多人比我们努力，为什么我们成功了，我们拥有了财富，而别人没有？一个重要的原因是，在别人都不看好互联网的时候，我们坚持下来了。你说当时做搜索引擎的人有多少，做电子商务的人有多少，做B2B的人又有多少，为什么最后都没有了？我们在，是因为我们坚持住了。当初我们招来的人，没有猎头公司找他们，他们也不知道去哪儿就业，所以就待在公司里了。结果，我们稀里糊涂地坚持了下来，后来一看，我们居然变得这么好了。

所以，有的时候傻坚持要比不坚持好得多，这是实话。那时候有谁愿意加入阿里巴巴？街上会走路的，只要不是太瘸的人，我们都招过来了，而聪明的人都离开了。2001年、2002年的时候，那些自认为很聪

明、有好想法、能力很强的人，觉得电子商务不靠谱，待了一两个月就走掉了。

所以，你不仅要有理想，还要坚持，要不断学习。网商这个行业，现在我们的专家多了。在1995年、1996年的时候，有一大批专家说互联网未来应该这样发展，这样是对的，那样是错误的。我觉得他们都是瞎扯，因为人类之前没见过互联网是什么东西。

那么，我们是怎样做的？边学边干。我觉得CEO是很难当的，怎么学呢？这个世界上没有哪个CEO是培训出来的。领导者要有眼光和胸怀，眼光是靠多跑多看练就的，读万卷书不如行万里路。你没有走出县城，就不知道纽约有多大。我去了美国之后，才感觉自己太渺小了。

我经常跟我的同事们说，人要学会投资在自己的头脑和眼光上。你每次去的地方都是萧山、余杭，怎么跟那些大客户讲世界未来的发展是什么样的？你去东京、纽约看看，全世界都走一走、看一看，回来之后，你的眼光就不一样了。人要舍得在自己身上投资，这样才能给客户带来价值。

眼光是走出来的，胸怀是冤枉撑大的。今天阿里巴巴唯一拥有的比较大的优点，就是胸怀宽广一些，能容纳各种日常。阿里巴巴人才济济，聪明人非常多。记住，能容纳各色人等的公司才是好公司。为什么人们愿意去动物园？因为里面有各种各样的动物，如果里面的动物都是一样的，像个养殖场，那就没意思了。

看看不同的人，有的那么固执，有的那么重视细节，有的又很宏观。我发现，这个世界的美妙之处在于可以看到各种各样的人。尤其是在公司里，你如果带着欣赏的眼光看别人，就会怎么看怎么顺眼，如果

你讨厌一个人，就怎么看怎么不顺眼。

我最近想到战略的问题。人类的历史很长，但战略的历史是很短的。通常的战略，要一个月评估，三个月检查，一年微调，三年才能看结果。如果就检验今年的战略效果，那不是战略，而是战术。我们每天要做的事情就是去看电子商务未来的发展。我已经做了4年网商了，但我告诉你，网商起码还有40年的发展时间。世界发生了变化了，你要容纳各种各样的人，不是忍气吞声，而是发挥他们的特长。

眼光、胸怀、实力很重要。作为领导者，不管你的企业有多大，不管是5个人还是5000个人，你都要有比任何人都强的抗击打能力，也就是经得起失败的能力。虽然阿里巴巴目前发展得很好，但是小问题也很多。人一旦停止学习，就会走向失败，所以要坚持学习。

要做正确的事，还要正确地做事。首先，要选择正确的方向。如果你选错了方向，你做得越多死得越快。我觉得自己比较幸运，阿里巴巴选择了一个正确的方向——电子商务和互联网。其次，要用正确的方法。很多人都在说第一桶金，我想网商群体一定会成为，也一定能成为世界上最诚信的商帮。为什么？网商没有办法在线下跟消费者见面，所有的东西都是靠诚信一点一滴建立起来的。如果我没见过你，我们要做生意，必须一点点做起来。

这几年网商的诞生、发展，靠的是诚信。所以，要选择做最正确的事情。网络还要大力投入诚信建设，在做网商的过程中，也不要寄希望于一夜暴富。

.....

真正想赚钱的人，要把钱看清。没有结果的战略都是胡扯。没有结

果不行，但只奔结果也不行。如果我马云和阿里巴巴团队的17个创始人心里都只想着替自己赚钱，让自己成为富翁的话，阿里巴巴不会做得这么大，不会取得这样的成功。

（本文为马云在2007年9月15日第四届网商大会上的演讲的节选。）

第三章

人才招募：最好的人才不如最合适的人才

得才者兴，失才者亡，国家社会是如此，企业也不例外。有些公司本来发展势头不错，却因在重要岗位招聘了名不副实的人而错失好局。有些公司起初表现平平，但自从招募到某位不世出的天才后，事业变得一帆风顺。招兵买马是企业壮大的必由之路，在不少著名企业的发家史中都能找到若干个起关键作用的顶尖人才。但拔尖的人才可遇不可求，需要精心且耐心地寻找。

一味盯着人才市场中学历高、经验老、履历丰富的人，未必是妥当的做法。因为，不同的公司有不同的招聘标准，而且实际需要的人才类型也不一样。按照通行标准选拔的最优秀的人才，不一定真正适合企业，也可能出现“水土不服”的情况。所以，阿里巴巴的人才招聘观念立足于选拔最能满足公司需要的人才。

招最优秀的不如招最合适的

一家公司想要发展壮大，离不开招兵买马。很多企业都想从人力资源市场中找到最优秀的人才，以便形成人才优势。由于优秀的人才往往凤毛麟角，各大知名企业总是会提出优厚的条件努力争取。可是，就像最优秀的足球教练无法保证能把豪门俱乐部带出刷新历史纪录的好成绩，那些理论上最优秀的人才，也未必能给企业带来可喜的变化，也可能带来双输的结果。

这样的弯路，阿里巴巴就曾经走过。马云感慨道：“阿里巴巴在发展过程中犯过许多错。比如在创业早期，阿里巴巴请过很多‘高手’，一些来自500强大企业的管理人员也曾加盟阿里巴巴，结果却是‘水土不服’。那些职业经理人管理水平确实很高，就如同飞机引擎一样，但是如此高性能的引擎就适合拖拉机吗？业界高手们讲得头头是道，感觉真是很有道理，但结果却是讲起来全对，干起来全错！当时太幼稚，当时公司的发展水平还容不下这样的人。”

按照常理来推断，来自世界500强的高层管理人员在原就职公司有着赫赫战功，具备先进的管理理念，能有效促进公司管理的现代化与规范化。但事实上没那么简单。

那些从世界500强公司里引进的高级管理者习惯了以大公司的资源、渠道、人力来运作项目。而当时的阿里巴巴还是处于发展中的中小企业，没有富余的资源与人手去啃大项目，组织结构与人员调配必须保持较高的灵活性，员工规模不大，还不需要太规范化的制度。为此，这些外来的高级管理者只能改变之前在世界500强中行之有效的管理办

法，以更为粗简灵活的方式来解决这个问题。这是一个重新学习与重新适应的过程，公司必然会为此付出相应的成本与代价。

由此可见，任何人才都需要与企业环境相互适应后才能发挥其最佳效果，人才与企业不合适的组合可能会导致互相耽误的恶果。这就好比一辆车配上了超出规格的先进发动机，最终车子跑不远，发动机也因无法磨合而损坏。不考虑这个因素就盲目引进高端人才，只会起到相反的效果，白白浪费资源。

吸取了这些教训后，阿里巴巴痛定思痛，不再一味追求“最优秀的人才”，而是立足于寻找“最合适的人才”。

什么样的人才是“最合适的人才”呢？可以通过三个方面来考察：

1. 这个人有没有胜任岗位的能力或潜质

现代企业的分工越来越专业化、精细化、体系化。应聘者具备岗位所需的基本专业知识与工作能力，是最起码的要求。当然并不是每个岗位都一定能招到技能熟练、经验老到的资深人才，这时候就需要观察应聘者是否具备胜任岗位需要的潜质。比如，对那些相关工作经验较少但学习能力很强的应聘者应当放宽某些方面的要求，以便为公司赢得未来的生力军。

2. 这个人是否认同公司的企业文化价值观

不认同企业文化价值观的员工也许工作很卖力，但也只是抱着“做一天和尚撞一天钟”的想法来做事，并不会从各方面贯彻公司的使命。当公司遇到发展瓶颈或处于铺垫阶段时，他们往往不愿意与公司同甘共苦，而是选择离开。每个公司总有几个爬坡阶段，这就需要忠诚的员工

齐心协力突破难关。只有认同公司文化价值观的人，才能不受短期利益的诱惑，坚持为公司奋斗。

3. 这个人的发展目标与公司的发展目标是否方向一致

每个人的职业生涯规划千差万别，有的与公司发展目标方向一致，有的与公司发展目标不在一个方向。前者与公司的成长步调一致，有更多的共同利益来巩固合作关系，就是“最适合的人才”；后者在公司待了一定的时间后，就会为个人目标而另找出路。

总之，“最合适的人才”可能是业内公认的“最优秀的人才”，也可能不是。但无论怎样，他们都与公司的发展需求相匹配，能够很好地融入公司的价值文化体系中，并愿意与公司共同成长。这就如同一辆车配上了性能最匹配的发动机，能把综合性能发挥到极致。

在阿里巴巴上市后，公司的海外业务猛增，人力资源管理工作遇到了很多新情况。媒体在采访当时的阿里巴巴首席人才官彭蕾时提出这样一个问题：阿里巴巴是否会为了实现国际化战略而去全球层面寻找一些高级人才？

彭蕾回答道：“其实国际化有很多实现路径，也未见得到美国去就是国际化，特别是我们的业务，也许东南亚更适合，也许非洲、南美都合适。我们有一个做出口的平台叫AliExpress（全球速卖通），现在已经是俄罗斯最大的电商网站。人才方面也不会特意为之，我们在这个阶段需要什么样的人，或者需要什么样的资源，我们就会自然而然、水到渠成地做一些事。”

在不同阶段选择真正适合公司发展需要的人才，而不是刻意选择大家眼中的“高级人才”，这就是阿里巴巴的招聘标准。

不从对家挖墙脚

这个世界很大，却也很小。A公司和B公司是同行竞争者，又恰恰在同一个写字楼。有一天，A公司的某位骨干员工被人才市场猎头挖墙脚，去了B公司。正当他想着与前同事低头不见抬头见的尴尬时，却发现A公司新招的人才是B公司的得力干将.....

现实中挖墙脚故事充满戏剧性。谁都知道人才是最重要的人力资源，万金投资易得而独当一面的大将难求。所以，人才争夺战也是非常激烈。用优厚的条件从竞争对手那里挖走顶尖人才，更是不少企业屡试不爽的法宝。为什么许多企业喜欢挖墙脚呢？

首先，此举可以确保企业获得业内顶尖的人才。

外部招聘最让人头痛的问题就是无法确保招到优秀的人才。哪怕在简历上看起来光芒四射的应聘者，也不排除是虚有其表的银样镗枪头。但被挖墙脚的对象无一例外都是已经在业内证明过自己实力，并且被企业深入了解过的人才，聘用他们无须担心才不胜任的问题。

其次，竞争对手的实力将被直接削弱。

挖墙脚战术的应用对象往往是竞争对手那儿重要岗位上的人物。一旦将其挖到自己公司，竞争对手如同被斩断左膀右臂，实力大幅度下滑。这将成为公司一举把竞争对手远远甩在身后的契机。

最后，公司可以借此机会了解竞争对手的内部情况，找到更有力的竞争对策。

被挖墙脚的人才往往掌握着原公司的大量业务与客户资源，甚至核心技术等商业机密。公司可以根据他们带来的情报弄清竞争对手的内部情况与营销手段，从而针对其弱点进行猛烈打击，将其排挤出目标市场。

纵然如此，阿里巴巴依然恪守不从对家挖墙脚的信条。2006年，马云在深圳做了名为《文化是企业的DNA》的主题演讲，其中一段内容是这样的：“从竞争对手那边挖来的人，如果让他说原来公司的机密，就对自己的旧主‘不忠’；如果不说，他就对现在的新公司‘不孝’；即使不让他说原来公司的机密，他在工作中也会无意识地用到，这样他就‘不义’了！”

“至于主动跳槽过来的人，如果不是剧烈竞争对手的人，可以考虑一下；如果是剧烈竞争对手的人，我们绝对不会接受。”

“我们不但绝对不允许自己公司挖竞争对手的人，也不允许我们的猎头挖，同时也强烈地鄙视、排斥和谴责竞争对手挖我们的人。”

这段话表明了阿里巴巴高层对从竞争对手那里挖墙脚的态度。马云之所以对从对家挖墙脚的行为如此排斥，是因为阿里巴巴曾经在发展阶段出现了严重的人才缺口。

阿里巴巴还没兴起时，招聘员工的标准放得比较宽。马云曾经戏称：“街上会走路的，只要不是太瘸的人，我们都招过来了。”到了2001年、2002年的时候，一些“自认为很聪明、有好想法、能力很强”的人觉得阿里巴巴的电子商务发展计划不靠谱，于是只做了一两个月就离开了公司，跳槽到了竞争对手那里。在公司最困难的时候投靠竞争对手，虽然是市场经济中的正常现象，但毕竟有落井下石、墙倒众人推之嫌。

后来阿里巴巴渡过难关，实现了飞跃发展。马云对当时留下来共患难的员工十分感激，也因此对被挖墙脚一事十分排斥。

为了避免今后重蹈覆辙，阿里巴巴采取了两个防范措施：一是努力打造别人挖不走的明星团队，减少对个人英雄的依赖；二是杜绝从对家挖墙脚的行为，以免招来投机心态较重的员工。

尽管这种做法意味着自动放弃挖墙脚战术带来的三个好处，但从长远来看，阿里巴巴的思路非常可取。如此一来，公司防备竞争对手挖墙脚的能力大大提升，也保证了自身人才队伍对企业使命的忠诚度，正面激励那些从不见异思迁的实干家。虽然阿里巴巴每年的员工流动很频繁，但关键岗位上人心十分稳定，为公司稳定而快速的发展创造了有利条件。

在公司内部寻找超过自己的人

按照人才来源的渠道，招聘可以分为外部招聘和内部招聘两种基本形式。我们通常说的招聘主要是外部招聘，即从公司之外来招聘符合岗位需求的人才。内部招聘则是从本公司现有的员工队伍中选拔适合岗位需要的人才，尤其是从基层一线员工里提拔管理干部。

外部招聘的最大优点是选才范围广，运气好的话，可以挑到许多能为公司注入新鲜血液的各类能人奇士。那些公司内部员工长期在本公司工作，容易出现思想僵化的现象，并且倾向于按照同样的思维方式去看问题，一旦遇到市场新变化时，可能会集体抓瞎。外部招聘是解决这个弊端的最佳良方，但也存在外来人才与本公司缺乏兼容性的风险，那些看起来优秀的社会招聘人才，可能并不符合公司发展的需要。

阿里巴巴也曾经吃过类似的亏。公司在创业早期，高薪招聘过不少国际著名企业的高级管理人才，后来却发现其中很多人并不能很好地融入公司，于是调整思路，重要岗位以内部招聘居多，然后再根据需要来补充外来的优秀人才。到目前为止，阿里巴巴集团各子公司管理层还是以内部提拔居多，最初创业的“十八罗汉”依然是核心班底。

内招人才都是对本公司业务及文化价值观知根知底的员工，省略了外招人才必经的环境适应过程。而且，他们对公司的感情更深厚，对公司未来的发展方向往往比外招人才看得更清楚。假如单位高层量才而重用，内招人才通常会爆发出比外招人才更强烈的工作激情。

两种招聘方式是互相补充的关系，都不能不重视。但相对而言，人

们更倾向于从外部招聘“空降兵”，而不太相信内部招聘能解决人才缺口问题。“外来的和尚好念经”这句俗语，就是这种社会普遍心态的生动写照。

造成这种现象的主要原因是公司各级领导总是下意识地认为自己的下属不如自己高明，有些人甚至抱着“武大郎开店，不许员工比自己高”的狭隘心态打压下属。

对此，马云严肃地指出：“如果没有人能取代你，那你永远不会升职，只有有人取代你，你才能成为上一级的领导。如果你出去六个月，找不到能替代你的人，就说明你不会招人，不会用人。领导要把别人身上最好的东西发掘出来，如果你能把别人身上连自己都看不到的优点发掘出来，那才是你的厉害之处。如果有一只老虎在后面追你，你的奔跑速度一定会快到连自己都无法想象。每个人都有潜力，关键是领导要能发掘这个潜力。”

领导者在部门或团队中的作用不仅是发号施令，更重要的是能激发下属积极性，发掘他们的潜力。

假如一个部门或团队只是靠着领导个人能力支撑，一旦领导不在岗位上，工作就会变得一团糟。最好的做法就是领导只抓大局、想战略、用好人、掌握平衡，让下属们充分发挥独当一面的才干，把自己从琐碎的具体事务中解放出来。要做到这点，领导者就必须要学会挖掘下属的潜力，敢于任用某些能力比自己更强的人才。

那种担心优秀下属取代自己位置的小心眼领导者，在阿里巴巴非常不受欢迎，也会失去晋升机会。

阿里巴巴的发展速度一直很快，人才缺口很大，能力突出的管理干

部将得到许多升职机会。平时喜欢打压能干员工的领导者把自己的部门或团队变成了离开自己就不能运转的庸人集中地，他们升职以后，就无法再以个人能力维持部门或团队原先的业绩水平，导致其表现一落千丈。这样一来，公司高层为了保持该部门或团队不散架，只能继续将这种领导者留在原岗位，不把他纳入重要岗位的候选人。

所以，阿里巴巴一直推崇“在公司内部寻找超过自己的人”的观念，希望每一位领导者都能成为善于发现人才的伯乐、开发员工潜力的导师。这不光是人力资源管理部门的任务，其他各级管理岗位都要贯彻这个主张。

通过这种方式，阿里巴巴基层员工能够获得比其他企业员工更多的晋升机会。这种鼓励人人争当伯乐的做法，大大加强了阿里巴巴人才资源的凝聚力与战斗力。

做好招聘工作的四个环节

一般来说，招聘工作主要分为制订招聘计划、筛选应聘人员、试用期观察、转正考核四个环节。人力资源管理者在每个阶段的工作重点不同，只有把四个环节都做好了，才能为公司找出符合岗位需求的优秀人才。接下来，我们按照顺序来讲讲每个环节的工作要点。

1. 制订招聘计划

缺乏计划的招聘活动必然是虎头蛇尾，因为这是招聘工作的起点。想要制订出合理的计划，先要分析公司的战略目标、组织架构以及可以利用的招聘渠道。

公司的人才需求最终是为战略目标而服务的，企业采取什么样的发展战略就需要什么样人才。比如：以获得业内技术领先优势为战略目标的互联网企业，要招的是技术研发人才；以发展电子商务为立足之本的互联网企业，要招的是电商交易人才。这些需求最终会反映到某个具体岗位的人才缺口上。假如人力资源部门没吃透公司的组织架构，就无法合理定位所需人才的数量与类型。

常见的招聘渠道有猎头公司、招聘网站、人才市场与院校双选会等。不同层次的人才，需要从不同的招聘渠道中获得。高层人才的情报主要来源于猎头公司，中层人才的信息在招聘网站上可以查阅到很多，而基层人才主要通过人才市场与院校来招聘。

招聘工作需要多个部门的协调配合，以便人力资源部门充分了解各岗位的人才缺口状况，然后给出合理的预算。

招聘计划通常包括的内容有：

- （1）招聘需求清单，含所招岗位的职务名称、人数、应聘资格等信息。
- （2）招聘广告发布的渠道与时间。
- （3）招聘小组成员的姓名、职务、分工内容。
- （4）考察应聘人员的办法、地点、时间及考试内容设计者姓名。
- （5）招聘活动的截止日期与新员工上岗的时间。
- （6）资料费、广告费等各种开支预算。
- （7）用于协调各部门配合工作的详细的招聘工作时间表。
- （8）招聘广告海报的样稿。

最后，招聘计划主要由人力资源管理部门负责制订。

2. 筛选应聘人员

这项工作由人力资源管理部门牵头组建的招聘小组共同完成。

第一步是对应聘者的个人简历或申请表进行初步筛选，重点审查其个人信息、受教育经历、工作经历、有何成绩等方面信息，把预判不符合岗位要求的人筛选掉。

第二步是向通过简历筛选的应聘者发出面试通知，告知其面试时间、地点、大致内容及其他要求。

第三步是正式面试。有的公司采取笔试与面谈相结合的方法综合考察应聘者的各项能力，有的公司只采用单一的面试来选拔应聘对象。笔试与面试的内容可以根据不同岗位的需要来灵活设置。此外，面试可以分为初试和复试，也可一局定输赢。

通过面试的应聘者即可录用为公司员工，进入试用期考察阶段。

3. 试用期观察

在招聘工作中，试用期观察是一个很重要的环节。经过层层筛选被录取的新员工将正式接触到公司相关岗位的事务。这时候，可能会有不少人觉得公司跟自己想象中差别较大，从而萌生退意。新员工在试用期尚未结束就提出离职的情况也十分常见。但如果只是因为习以为常就不管不顾，则可能造成新员工集体流失。这样，此前所做的一切招聘工作就成了竹篮打水一场空，而且可能给老员工带来不同程度的心理压力。

为了避免这种状况，人力资源管理部门应该高度关注处于试用期的新员工，及时发现他们的矛盾心态与负面情绪，以便进行针对性的疏导。即便无法百分之百地留住所有的新员工，也能减少某些有潜力的人才因思想动摇而提前退出。

4. 转正考核

这是招聘工作的最终环节，公司能否如愿以偿地获得所需的人才，成败在此一举。不同企业采取的转正考核方式存在差异，但比较规范的做法是设立明确的转正考核制度，并设立由人力资源部门及新员工所在部门共同组成的转正考核小组，从多方面对新员工的表现进行打分。

新员工的转正考核主要看工作能力、工作态度、工作成果三个方

面。

工作能力包括适应岗位的情况、工作效率、学习进度、任务完成质量、与同事之间的人际关系等。不同类型的岗位还应该按照不同的专业技术要求设置其他的细化考核指标。

工作态度主要是看工作积极性、责任心、组织纪律性、协作能力、团队集体意识等方面。工作态度的好坏，很大程度上决定了该员工今后的发展潜力。

工作成果的考核主要是看新员工在几个月试用期中做出的成绩。需要指出的是，有些岗位的任务周期长、工作见效慢，一时不容易看出成果。这时候，就需要转正考核部门遵循具体问题具体分析的原则，设置符合客观实际的考核标准，以免对新员工要求过高。

通过以上转正考核后，外部招聘的人才就从实习员工转为公司正式员工，企业的招聘工作也就告一段落。每一个环节都注定会淘汰一批应聘者，但人力资源管理部门应该合理控制淘汰率，根据上次招聘的情况总结经验教训，以免标准过低导致新员工滥竽充数或者标准过高导致招聘活动颗粒无收的情况发生。

阿里链接：只招有共同价值观的员工

阿里巴巴前资深副总裁、首席人力官，阿里影业公司首席运营官邓康明曾经表示：“（阿里巴巴）招聘新员工时，我们主要看他们本身是否诚信，是否能融入企业，能否接受企业的使命感和价值观。业务问题并不是最重要的。”

从招聘阶段就尽量招价值观与公司的相近的人才，可以提高招聘人才的“存活率”，给后续工作减少不必要的麻烦。这种“投机取巧”的办法是阿里巴巴的老传统。

在社会意识趋于多元化的今天，每个人都有一套自己的思想价值观。借助发达的社交媒体，大家都能找到一批与自己“三观相合”的同道中人。但在工作中，你的同事往往与你的价值观相差十万八千里。假如只是兴趣爱好和生活观念的差异，对工作的影响还不大。如果是做事理念与发展目标存在根本性差异，工作肯定会因激烈摩擦而进展困难。

从企业运营的角度来看，上下同欲者胜，同床异梦者败。如果全体员工缺乏共同的价值观，只是为钱卖命，那么公司一旦遇到困难，队伍就会变得四分五裂。

为了避免这个悲剧，阿里巴巴人力资源管理部门在招聘新人时往往只招那些认同公司价值观的员工。如果不认同阿里巴巴的文化，其他能力再出类拔萃也不会被录取。

马云曾经对阿里巴巴全体员工说：“我认为我们面临着两种考验：诱惑面前挡不挡得住，灾难面前挺不挺得住。这是对价值观的考验，只

有经过这个考验，才真正叫价值观。

“.....你们不要讨厌这个过程，既然你们加入了这家公司，就要信仰我们的价值观。阿里巴巴有六大价值观，我们要对新进来的员工进行考核，更要对干部进行考核。我们这家公司最宝贵的东西就是使命感和价值观，这些东西是我们的DNA。大家不要觉得我这个人怎么这样，我就是这样，你不爽，就等下一个CEO上来。但我可以告诉你，下一个CEO上来也是这样。我下面的人都是这样，上来的肯定也是这样。”

这种看起来理想主义色彩浓厚的做法，其实与阿里巴巴早年发展过程中的经验教训不无关系。

2001年互联网泡沫泛滥的时候，2003年“非典”疫情暴发的时候，阿里巴巴公司处于极度困难时期。许多能力优秀的老员工与管理者都觉得公司发展不下去了，于是纷纷跳槽。不料，阿里巴巴挺过了这些难关，形势越来越好。那些离职者在新单位没有太大起色，于是又想回阿里巴巴工作。

毫无疑问，这种做法在行业中屡见不鲜，也没什么可以指责的。当然，这种做法背后隐藏的投机心态，不利于公司的长期稳定。

没有哪个知名企业是随随便便就能成功的。创业不是请客吃饭，需要全体员工以同甘共苦的精神迎接各种不确定的挑战。见势不好拔腿就跑的人要是 在公司里担任重要职务，必然会成为关键时刻的隐患。需要他们迎难而上时，他们反而带头逃跑，公司的发展必然会受到重创。

因此，马云在一次内部讲话中谈道：“1999年，我们提出要做存活80年的企业，要成为世界十大网站之一，只要是商人，就一定要用阿里巴巴。这是我们的目标。作为阿里巴巴的员工，如果你不认同这个目

标，请你离开；如果你认为这个目标不可能实现，也请你离开。”

事实上，的确有很多从阿里巴巴辞职的员工表示受不了公司无处不在的“洗脑”。他们的说法是否中肯另当别论，但可以肯定的是，这些人已经失去了对阿里巴巴价值观的认同感，勉强留下也是出工不出力。如此一来，留在阿里巴巴的员工都是认同企业文化价值观的人，会坚持贯彻公司的基本原则和愿景目标。

在人才流动频繁的当代市场，劳动者普遍信奉“合则留，不合则去”的理念。但认同公司价值观的人，往往不容易被竞争对手挖墙脚，也不会在公司困难时退避三舍，在公司复兴后出来摘桃子。这样的人力资源堪称德才兼备，不仅质量优良还立场稳定，不作为企业的主力军是说不过去的。

阿里巴巴在人力资源管理的源头——招聘环节，就非常注重对新员工价值观的把关，可以提前筛选掉那些不认同公司愿景目标的人。通过这种方式，阿里巴巴最大限度地让公司内部保持“上下同欲”的氛围，心往一处想，力往一处使，在统一的战略下各尽其才。

从某种意义上说，重视价值观兼容性的招聘观念，对用人单位与应聘者双方都方便。大家各取所需，各得其宜，日后可以减少很多不必要的摩擦。

拓展阅读：人力资源管理者的基本素养

人力资源经理（Human Resource Manager，简称HRM）是人力资源管理部门的负责人，全面主持企业的人力资源管理工作。在阿里巴巴集团，担任这个职位的是首席人才官（CHO）。

有不少公司对人力资源管理缺乏足够的重视，认为人力资源管理者只不过是按照老板的指示，招聘几个新人、管理员工档案、制定薪资等级，没什么技术含量。这种认识误区使得那些公司始终处于较低的发展水平。

重视人力资源管理工作是阿里巴巴成功的一个重要因素。公司高层并不只是把人力资源管理局限于简单的人事工作，而是将其纳入了发展战略的高度。

阿里巴巴“十八罗汉”之一的资深人力资源管理专家彭蕾说：“在集团HR（人力资源）当中，最重要的就是这批总裁的格局和能力怎样才能进一步发展，他们下面的接班人怎么培养，这个是我这次回去以后要做的。给他们任务，也给他们方法，但是如果说不合适，也必须要跟他们讲。在集团，HR其实是很重要的，它提供数据，在阿里的业务体系当中无处不在。所有的重大项目，所有的业务HR都会跟着走，其实并不是说在某一个特别的时候才会出现。”

由此可见，阿里巴巴的人力资源经理并不像其他公司的人事专员那样只负责打理基本的人事工作，还要主动跟踪公司庞大的业务体系，以

便确定阿里巴巴对各事业群总裁及其接班人的培训要求。

其实，最早提出“人力资源管理”概念的戴维·尤里奇教授就指出：人力资源管理部门应当扮演好战略伙伴、行政事务管理专家、员工的后盾、变革推动者四种角色。

制定战略是公司决策层的责任，但人力资源管理者（如首席人才官）应该认真推动和引导一些讨论，与其他部门管理者共同研究公司的组织结构与战略规划。

人力资源管理者往往被大家当成“管行政的”。因为他们平时主要的工作是确保公司各项日常工作顺利运转，避免人才缺口影响公司运营。在这个过程中，人力资源管理者应该找出更加多、快、好、省的流程来改进各部门员工的工作方法，以便减少成本、提升效能。

处理员工与公司的关系，是人力资源管理者的重要使命。员工在工作中会感到困惑、厌倦、不公平，各种负面情绪积压下来，将使他们失去工作的热情。因此，人力资源管理者应当成为员工的后盾，在高层会议上替员工发声，成为公司与员工沟通的桥梁。唯有如此，才能保持公司上下的士气。

人力资源管理者长期跟踪各部门业务，对公司整体运营状况有一个相对全面的了解。他们可以成为公司变革的推动者，通过传播新的价值观来打消人们对变革的疑虑。

阿里巴巴的人力资源管理者很好地贯彻了戴维·尤里奇教授的理念，并在此基础上对下一代的人力资源管理者素养方面提出了以下四项简明扼要的基本要求。

1. 聪明

聪明指的是专业知识功底扎实，善于接受周围的信息，对形势变化反应快，具备很强的钻研精神和学习能力。此外，聪明不仅体现在做事的智商上，还包括做人的情商。只有聪明地做人和做事，才能做好人力资源管理工作。

2. 乐观

乐观精神对人力资源管理者来说特别重要。有些员工总是担心全球经济不景气、房地产泡沫会破裂、互联网行业会发生新的危机、公司现在全力打造的新项目可能会失败等。假如当年马云等18位创始人也抱着这样的心态，阿里巴巴根本不会诞生，公司也不可能挺过创业初期的困难、互联网泡沫、“非典”、国际金融海啸、股价暴跌等重重考验。

3. 皮实

皮实指的是抗挫折能力，与其相反的概念是“玻璃心”。有些人比较敏感而脆弱，稍微遇到一点挫折就被打击得爬不起来，一听到别人的批评就觉得自尊心崩溃了。这样的人经不起互联网行业的惊涛骇浪，只会成为大浪淘沙中被淘汰的失败者。人力资源管理者经常会遇到公司困难期的“离职潮”，还有各部门人才缺口带来的压力。如果不够皮实，就无法成为员工的后盾和公司高层的战略伙伴。

4. 自省

自省是人力资源管理者不可缺少的素养。一般来说，公司里会有很多业务精英恃才傲物，遇到问题时往往不会从自己身上找原因，而是把责任推给其他人。人力资源管理者作为员工的后盾与行政事务管理专

家，会承担更多的相关压力。别人都可以抱怨和推诿，但人力资源管理者必须学会用自省代替埋怨。先看看自己还可以做哪些工作，争取改变一些现状。如果暂时没能力，应该朝哪个方向做准备，从而发挥变革推动者的作用。

总之，未来的人力资源管理者将为公司和员工的发展提供全方位的支持。唯有具备聪明、乐观、皮实、自省四种基本素养，才能扮演好战略伙伴、行政事务管理专家、员工的后盾、变革推动者四种角色。

第四章

新手培训：促进普通员工迅速成长

员工培训是人力资源管理中承前启后的环节，但很多企业对这个方面的重视程度远远不够。无论是刚毕业的职场新人，还是奋战多年的职场老手，进入新公司后必然要经过一个磨合过程。员工培训不仅能为新聘人员提供相关的工作技能，也是公司输出企业文化价值观的重要途径。从外部招聘的人才能否适应公司的文化价值观与工作氛围，将决定他们是否能圆满完成公司布置的任务，以及能在公司待多久。

马云曾说：“你不可能找到最优秀的人才，只能找到最合适的人才，最后把他变成你最优秀的人才。”由此可见，如何把统一的企业文化价值观与操作技能更好地传输给各式各样的员工，是人才培养机制的重点和难点。阿里巴巴在这个方面有着独到之处。

做好员工培训需求分析

每个新进公司的员工，无论是刚毕业的“白纸”，还是身经百战的业内老将，都需要一个磨合的过程。培训就是这个磨合阶段的关键环节。职场新人需要学习做业务的技能，沙场老将需要了解公司的企业文化、运行机制以及管理流程。这些都离不开完善的员工培训课程。

然而，不少公司对员工培训工作漠不关心，认为新员工只要把交代的工作做完了就自然能摸索出一套经验来，派专人培训员工纯属浪费时间、精力、资源。持这种观念的公司往往在人力资源管理制度建设上也粗枝大叶，完全没有意识到一个相对成熟的员工培训机制对于公司发展有着不可替代的作用。员工培训的基本意义主要有以下几点：

第一，良好的员工培训机制是广大求职者选择应聘单位的重要参考标准，可以帮公司吸引更多的人才。

第二，员工培训是一种特殊的福利，培训可以提高员工的知识技和自我价值，对员工能起到较大的激励作用。

第三，员工培训可以帮助公司招募的各类人才尽快熟悉新岗位，尽早形成战斗力。

第四，重视员工培训的企业可以用层层递进的培训课程来挽留人才，让他们相信在公司能获得更好的个人发展。

第五，员工培训可以为公司源源不断地输送各类人才，充实各条战线，在市场竞争中形成人力资源上的优势。

综上所述，员工培训体系就是企业的造血机制，任何志向远大的公司都不应该忽视对员工培训体系的建设。否则，公司就无法保障每个关键岗位都具备能挑大梁的优秀人才，发展后劲必然不足，难以适应越来越残酷的市场竞争。

通常而言，企业的员工培训课程包括公司发展史、公司组织框架、公司主营业务、公司文化、公司基本规章制度，以及各个不同岗位所需的基本工作技能，等等。担任培训老师的人不局限于人力资源经理，还包括某个领域的培训讲师、各部门主管、销售代表、资深技术人员等。

如何把讲课的人与传授的知识技能有机结合起来，让被培训的员工获得更充分的成长，是员工培训的一大难题。为此，公司应该在事前对员工的培训需求进行全面的分析。

员工培训需求分析的内容主要包括参与培训的组织及员工现有知识结构、技能熟练程度、希望学习的内容等。通过了解这些综合情况，人力资源管理部门在组织员工培训时，就能有针对性地安排员工及组织最需要的培训内容，以免将培训变成空洞乏味、让参与者昏昏欲睡的讲座。由此可知，培训需求分析不仅是公司设计培训目标及规划的前提，也是员工培训活动的最初环节。

人力资源管理部门做员工培训需求分析的办法主要有以下几种：

1. 访谈调查法

通过与被调查对象进行面谈来获取其需求信息。除了找具体的某个员工面谈外，还可以跟高层管理者、相关部门主管等进行面谈，询问他们对培训的看法与期望。这需要人力资源管理者在访谈前准备好访谈提纲，选择合适的时间进行访谈。

2. 问卷调查法

当培训人数较多来不及一一访谈时，可以采取问卷调查的方式，让参与者填写经过精心设计的标准问卷。调查方式不局限于直接发放，还可以通过邮件、网页等形式发送。人力资源管理者回收问卷后对结果进行评估，就能比较准确地清楚员工的培训需求了。

3. 现场观察法

人力资源管理者亲自到工作现场观察员工的表现，从中找到他们普遍存在的不足，然后总结出一套针对性的培训方案。这种办法的优点是能结合实际工作需求来设计培训内容，避免了被调查者主观判断上的误差。但现场观察法最大的缺点是当员工察觉自己被观察时，会改变自己平时的言行习惯，从而让观察结果失去准确性。而且，对于那些专业技术性很强的工作，人力资源管理者也很难观察出个所以然来。

4. 关键事件调查法

这种方法是通过调查某个员工对公司产生的关键性作用来判断其培训需求。关键性作用包括积极的和消极的，比如争取到了大订单，挽回了差点流失的大客户，因操作失误造成公司财产损失，等等。人力资源管理部门针对员工积极的关键性作用给予更高层次的培训，针对其消极的关键性作用来补课。关键事件调查法主要是回顾员工的工作记录，可以定期展开。这就要求公司及相关从业人员具备较强的档案意识。

5. 绩效分析法

通过员工的绩效考核结果来分析他们在哪些方面表现突出、哪些方面存在不足，然后根据公司制定的期望绩效标准来给员工查缺补漏。这

种方法以绩效考核数据为依据，设计出来的培训内容往往比较贴近实际需要，从而改善员工个人或团队整体的绩效水平。

6. 经验判断法

工作多年的人力资源管理者积累了丰富的经验。他们在没经过系统调查之前，也可以凭借敏锐的直觉初步判断出新员工在哪些方面比较欠缺。当公司打算从基层干部里择优选拔高级干部时，他们心中也有大致的判断，知道这些新干部需要补充哪些领域的知识技能。这种办法可以缩小备选培训对象的范围，减轻工作量，但这种方法具有一定的主观性。如果不配合其他方法使用，可能会发生看走眼的情况。

7. 头脑风暴法

召集某个项目或工程的相关工作人员，开一个“诸葛亮会”，大家集思广益，把所需的培训内容一一列出。通常保持10人左右的规模比较合适，在讨论过程中只提方案，不做任何批评及反驳。把所有的提议统统记录下来，思路与视角多多益善。会议结束后，对所有提案中的培训需求按照迫切性和可行性排列，就能找出最有必要的培训需求了。

8. 专项测试评估法

这是一种运用专业知识测评表来调查员工培训需求的方法。不同于普通的问卷调查，专业测评表有着很强的专业性，对操作者的能力要求比较高。假如公司内部的人力资源管理部门无人能胜任的话，就要邀请第三方专业机构来协助测评。这会付出一定的时间和成本，但调查出来的需求信息往往比较准确、专业和系统。

9. 能力胜任模型测试法

不少公司会根据岗位差异来构建能力胜任模型，以此来检测员工是否具备胜任某一岗位的知识、技能、身体状态以及价值观。通过能力胜任模型测试，每一位员工的优点和缺点都会充分暴露出来。人力资源管理部门则可以根据这些情报来安排培训内容，使得被培训对象的能力足以胜任岗位需求。

上述几种员工培训需求调查办法都有自己的优缺点，应该根据具体的情况来灵活运用。仅仅使用单一的办法，不足以全面了解员工的培训需求，也就难以为公司的招聘、培训、薪酬管理、绩效考核提供有力的依据。

不同类型员工的培训策略

公司的培训对象并不局限于刚入职的新人。随着工作内容与岗位的调整，每一位员工都需要“充电”，补充新的知识技能。从这个意义上说，老员工每接触一项新工作，来到一个新岗位时，都自动带上了“新手”的标签，应当接受相应的培训。不过，如同白纸的新入职员工、公司有心栽培的核心员工，以及公司各层级的管理干部，属于不同类型的“新手”。一刀切的培训策略无异于削足适履，公司人力资源部门必须根据被培训对象的具体类型来制订差异化的培训方案。

多数企业的新入职员工培训大同小异，主要区别在于对核心员工与管理干部的培训。这里重点谈针对核心员工与管理干部的不同培训策略。

具有出众的业务能力，能帮助自己所在部门提升业绩，甚至增强公司竞争力的员工就是核心员工。按照著名的“二八定律”，核心员工大约占公司总人数的20%，却承担了80%的业务、技术、管理等重任，掌握着公司绝大部分客户资源，为公司贡献了80%的利润。他们的职务未必很高，但实际上已经成了公司的中流砥柱，也是人才市场猎头随时紧盯的对象。核心员工一旦离职，对公司业务带来的影响往往很大。

如何保证核心员工的工作积极性，留住他们的心，是公司高层必须高度重视的问题。提薪升职以及配套的培训，都是非常重要的措施。

核心员工在业务或技术能力上超出一般的员工，通常都有自己的一技之长。对他们进行员工基础培训的意义不大，但可以让他们兼任业务

知识方面的培训导师。核心员工真正需要培训的地方，主要在以下几个方面：

1. 团队合作意识

从基层干起的核心员工最初相当于大机器上的螺丝钉，工作内容相对单一，单打独斗的情况多。随着时间推移，他们的工作内容会逐渐变复杂，甚至成为部门团队的业务骨干。这时候，核心员工光靠单打独斗已经无法提高效率了，必须学会团队合作，协助主管来提升全团队的整体实力。这就需要公司重点培训他们的团队合作意识与团队管理技巧。

2. 自我管理能力

核心员工在知识技能上有着很明显的优势，容易恃才傲物、孤芳自赏，对自己放松要求。两头冒尖的核心员工往往让公司管理层非常头疼。一方面，公司十分依赖他们的业务技术能力；另一方面，他们不遵守规章制度的散漫作风会给其他员工带来不良影响。所以，提高核心员工的自我管理能力也是培训重点之一。

3. 价值观和使命感

尽管企业希望所有的员工都能认同公司文化价值观，但并不是每个人都会发自内心地拥护公司的价值观，背负着远大的梦想与使命去努力工作。对于很多人来说，给多少钱干多少事才是职场常态。虽然公司无法强迫每个人都有强烈的使命感，但对于核心员工，必须提出更高的要求。假如核心员工缺乏使命感，一遇到逆境就想撂挑子，公司的抗打击能力就会下降。培养一批与公司同心同德、共进退的核心员工，是维持企业长久续存的必由之路。

4. 其他工作所需的新技能

核心员工的任务往往多于其他员工，培训时间有限。他们也不需要像新入职者那样搞全面系统的知识培训，只需要根据其能力短板来制订强化训练方案，同时还应让他们在第一时间接触到与工作有关的新知识、新技能。

培训提拔或调动到新岗位的管理干部，对公司的发展也是至关重要的。如果新干部无法胜任岗位，影响的不仅是个人，而是整个部门团队，甚至全公司。对于阿里巴巴这种以“拥抱变化”为指导思想的互联网企业来说，建设一个“学习型组织”是必要的，而其中关键就是让各级干部也不断地学习新东西。

很多公司的误区是对管理干部重使用而轻培训，只是让干部自己凭兴趣去学习和积累，而没有根据公司发展需要组织专门的培训。这导致公司管理层不能与时俱进，过分依赖经验来办事，很容易误判新形势，错过新机遇。为此，公司人力资源部门应当重视对管理干部的培训，培训策略主要包括以下几个方面：

1. 各部门主管基础的工作能力

管理干部基础的工作能力主要包括四项内容：沟通表达能力、思维理解能力、组织协调能力、学习能力。管理者需要用良好的沟通能力来上传下达，让大家知道该怎么做；如果没有清晰的思维，很难理解公司的战略意图与市场的多变形式；不懂组织协调就没法跟其他同事合作；缺乏学习能力就会被高速发展的社会淘汰。其实这些能力是每个员工都应该具备的，只不过对干部的要求更高。

2. 各级干部的管理能力

干部的管理能力主要包括七项管理专业技能：市场调研技能、相关产品技术知识、组织规划技能、项目管理技能、员工激励技能、营销渠道维护技能、营销策划技能。这些技能具有很强的专业性，需要管理干部不断学习，以保持见识和手腕的与时俱进。

3. 企业使命及公司的新战略目标

不同于对普通员工的思想灌输，加强管理干部对企业使命与公司战略的学习，更多是培养其忠诚度与执行力。管理干部通常都是公司的老员工，对企业使命并不陌生，但能否与公司同甘共苦，就要看他们对企业使命的认同程度了。普通员工只是按照大战略下的战术分工做事，不必考虑太多战略问题。管理者则不同，需要为自己的部门团队指明方向，并且配合公司其他部门团队共同实现董事局的战略意图，必须对公司的各项战略烂熟于心。

总之，人力资源管理部门担负着提高全公司各类员工综合素质的使命，应当根据不同的培训对象制订相应的培训方案，以求培养出符合公司发展需要的多种人才。

阿里巴巴新人培训三阶段

根据阿里巴巴人力资源管理专家的研究，新员工进入公司之后会经历三个阶段。

1. 结束的阶段

新员工进入新环境后忘掉自己在前一家公司所接受的知识、技能、经验，把头脑重新归零。每个人之前的经历都会对工作造成积极或消极的影响。比如，在前一家公司养成的工作习惯，可能让你在新公司如鱼得水，也可能让你步履维艰。忘掉之前的一切，才能以虚怀若谷的心态接受新公司的新知识，快速适应新环境。

2. 困惑的阶段

新员工在新公司刚工作1—2个月时，会遇到很多此前没碰到过的问题，从而对新公司的环境产生困惑，同时也会对自己选择新公司作为发展平台的决定产生动摇。在这个阶段，员工会进入瓶颈期，工作进展不顺，感到各种不适应。所以，人力资源管理部门要千方百计地为其排忧解难、指点迷津，让新员工摆脱思想困惑带来的阵痛。

3. 重生的阶段

渡过了困惑期后，新员工会对公司产生新的认识，调整自己原先的期望以及工作方式，真正适应公司的环境。当新员工进入重生阶段时，工作开始得心应手，就代表他已经融入公司的文化土壤了。

上述三个阶段是所有新人入职后的必经之路。有的人能较快达到重生阶段，提前通过各种考验。有的人则可能卡在困惑阶段难以前进，最终只好与阿里巴巴说拜拜。

针对这三个阶段，阿里巴巴在实践中逐步总结了一套比较完备的新人培训体系，争取让新员工在1—3个月内融入公司文化。

推崇武侠文化的阿里巴巴把自己的新人培训理论戏称为“五行拳”。其中，“金拳”是让新员工养成至纯的心态，不要有太多杂念；“木拳”是让新员工明白培训主要是在工作中成长，学习的是实战技巧；“水拳”是让新员工学会怎样在工作中“拥抱变化”，适应阿里巴巴不断求变求新的工作氛围；“火拳”是培养新员工的职场素养，以助其成长为专业的职场人士；“土拳”是让新员工熟悉阿里巴巴“沟通无界限”的管理机制，可以向公司高层直接提正式的建议或意见。

阿里巴巴根据人才类型的差异设计了三个不同的新员工培训系列：

(1) 在公司国际站做销售的新员工学习的是“百年大计”系列课程。

(2) 在中国站做销售的新员工学习的是“百年诚信”系列课程。

(3) 非销售岗位的其他新员工学习的是“百年阿里”系列课程。

三个“百年”系列课程虽然在业务技能培训侧重点上有差异，但都是立足让新员工尽快熟悉公司的业务和环境，并了解阿里巴巴的企业使命、“四项基本原则”、三大愿景目标、六大核心理念。

无论学习哪个系列的课程，新员工培训会延续到两个月后的实习与考试当中。每周都有严格的考试，对新员工的业绩和价值观进行考察。

其中价值观考核主要是从客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业六大核心理念的角度进行量化打分。假如公司发现新员工无法与团队成员配合好，或者没有遵守公司的价值观，就算能力再强、业绩再好，也会被辞退。

通常来说，新员工培训也就是在最初的两三个月进行。这个阶段结束后，新员工就只能靠自学来提高素养，企业一般不会再特别针对新员工设置课程，最多是某项新业务出现时安排相关的新老员工去听讲座。

这种做法在商界非常普遍，也没什么不妥的地方。然而，作为一个倡导“拥抱变化”的学习型组织，阿里巴巴并没像绝大部分企业那样，把新员工培训局限在最初的两三个月。阿里巴巴的新员工在入职后，除了接受系统的“百年”系列培训外，另有三个月的“师傅带徒弟”的“关怀期”，而且在入职6—12个月后还有选择“回炉”接受再培训的权利。

也就是说，阿里巴巴的新员工在入职的一年内都有接受系统培训的机会，主要集中在前6个月。3个月的“关怀期”通过一对一的教学模式让老员工对新员工进行“传帮带”，促进了新老员工之间的交流，也让新员工能够得到更好的成长环境。

凭借完备的新人培训体系，阿里巴巴成为中国互联网行业最大的电子商务人才的摇篮。这使得阿里巴巴帝国始终能保持源源不断的新鲜优质血液，支持自己向做102年企业的宏伟目标前进。

抓好员工的企业文化教育

阿里巴巴有个规定：无论新员工来自何处，都必须到位于杭州的总部参加为期一个月的专项培训。培训内容是企业文化，从第一天开始就系统讲述阿里巴巴的价值观和团队精神。阿里巴巴成立以来总结的九条精神、六大核心理念、“四项基本原则”、三大愿景目标等企业文化内容，都会在这一个月的专项培训中全部讲透。

有些新员工适应不了这种“洗脑”，于是放弃了阿里巴巴。而那些选择留下来的员工，往往会成为阿里巴巴文化价值观的拥趸。

马云曾说：“如何检验一家公司的好坏？找七八个员工，问问他们的目标是什么，如果每个人的回答都一样，就说明这家公司是有凝聚力的。我特别为阿里巴巴的员工感到骄傲，我们公司各种各样的人都有，因为我需要的是‘动物园’，不是‘农场’。但是，要把10000多个员工团结在一起，确实是很困难的，因为他们每个人都认为自己很聪明，是天下第一，尤其是现在的年轻人。怎样才能把他们团结起来呢？要靠价值观，来阿里巴巴的人必须认同和坚守我们公司的价值观。”

因此，高度重视企业文化教育一直是阿里巴巴培训的一大特色。此外，这也跟公司以前遭遇的惨痛教训有关。

2011年，马云等高层领导者发现，阿里B2B平台上不仅存在商家欺诈现象，可能还有个别员工涉嫌勾结无良商家。当时负责这块业务的阿里巴巴企业（B2B）电子商务总裁卫哲此前一直以常规方式调查和处理此事，把作弊商家的比例从1.1%降至0.8%，但他并不清楚有哪些阿里巴

巴员工跟作弊商家相互串通。

于是阿里巴巴高层的几个关键人物从外地回总部召开紧急会议，决定成立一个调查小组，由当时兼任上市公司独立非执行董事的阿里巴巴上市公司审计委员会主席关明生带头，彻查阿里巴巴的各个B2B团队。最终结果是阿里巴巴关闭了几个刚运行一年多的海外办事处，当时公司的COO（首席运营官）李旭晖与CEO卫哲主动引咎辞职。

当时阿里巴巴已经成立了十二年，各项业务的运转状况良好。但根据调查小组的彻查，2009—2010年涉嫌诈骗全球买家的阿里巴巴商家超过了1000个，公司内部确实有少数员工为了冲业绩也配合其中一些无良会员进行诈骗。

阿里巴巴以电子商务B2B服务起家，而人们对电子商务最大的疑虑就是欺诈问题。所以，阿里巴巴六大核心理念中才有“客户第一”与“诚信”两条铁律。这些员工的行为违反了公司的核心价值观，触动了高压线，为阿里巴巴高层敲响了警钟。

阿里巴巴建设B2B交易平台是为了让“天下没有难做的生意”。可要是这个交易平台不能坚持“客户第一”与“诚信”的话，交易便利性等优势也就荡然无存，就会从根本上动摇了阿里巴巴的立足之基。

经过这次教训，阿里巴巴高层领导越来越重视对员工进行企业文化教育。公司设置为期一个月的专业培训课程，让全国及海外各地的新员工到杭州总部进行封闭式的企业文化教育，直到培训结束后才让新员工回各自的工作地报道。

马云在2008年4月14日的阿里巴巴内部管理者培训“湖畔学院”做过一次演讲。他在演讲中提到一个观点：“今天，阿里巴巴有9000名员

工，我认为十年以后，整个阿里巴巴集团会有15万名员工，至少有1万名是干部。这1万名干部，不培训，怎么能把我们的价值观灌输给其他员工？只有把我们的干部培训好，才能把我们的价值体系灌输给所有员工。做人做事，要光明磊落，讲究诚信。”

可见，阿里巴巴的企业文化教育不只是针对新员工，对干部的要求也同样严格。事实上，阿里巴巴内部也出现过因文化价值观不合而引发的分歧。但通过狠抓企业文化教育，大刀阔斧地整顿公司风气，阿里巴巴基本解决了员工与公司价值观不一致的问题。

对于一个公司来说，企业文化教育平时看起来没什么用，但在关键时刻可以让员工顶住不正当利益的诱惑，坚持做业界良心，继续贯彻公司的基本原则。假如平时对此不重视的话，员工并不会自动恪守阿里巴巴的六大核心理念与“四项基本原则”。如此一来，再好的企业文化价值观也会沦为一纸空文。

阿里链接：普通人是可以成长的

今天中午有一个员工跟我讲，他说广东地区现在很多公司网站上的订单不少，但是没有外贸人才，没有电子商贸人才。现在很多大学都在教电子商务，但是我没有发现一个好的。所以，我们成立阿里学院，来培养这方面的人才。

.....

一般来说，成功的人往往说不清楚自己是怎么成功的。这中间有很多原因是你不知道的，还有很多的运气成分。阿里巴巴这几年来犯过无数的错误，但我觉得那不是错误。在创业过程中，很多的灾难你预料不到，说得出成功原因的是别人。中国绝大部分企业考虑的都是战术，战术就是活下来，等你到了有一定员工、一定规模的时候，再去考虑战略。

所以，我想告诉大家，不要去追求什么成功。一个人认为自己成功的时候，就开始走下坡路了。我们不谈失败，我们不接受成功。阿里巴巴要做一家102年的企业。以前我们的目标是80年，现在是102年。为什么是102年？上个世纪（20世纪）我们活了1年，这个世纪我们要活100年，下个世纪再活1年，加在一起就是102年。

有一天，如果你上了杂志封面，你就认为自己成功了。不要这样认为，成功是很短暂的，背后所付出的代价是很大的。失败可以很长，也可以很短。永远不要放弃，不放弃才有机会。做企业其实很简单，要有一个强烈的欲望。也就是说，你想做什么事情，想改变什么事情，想清

楚之后，就永远坚持这一点。最怕的就是你走了很远的路之后，才发现你的梦想原来在别的地方。

.....

另外，老板还要考虑的问题是你的团队。没有优秀的团队，你就没有办法成功。请把你的梦想告诉你的团队，不要让你的团队为你工作，要让你的团队为你的梦想工作，把这个梦想变成团队成员的梦想。

2003年年底，在制定2004年每天要达到100万元利润目标的时候，我们有一个顶级销售员说，马总，我明年要完成700万元。我问他，你今年做了多少？他说是100万元。我说，700万元的目标是很难完成的。他说自己一定做得到，并跟我打了一个赌。这个赌是这样的：他第二年只要做到700万元的80%，全世界的地方任他选，我请他去吃饭；如果他失败，年终大会那天，他要把衣服脱光跳进西湖里去。

第二年他非常努力，最后的达成率是78%。我跟他说，公是公，私是私，湖还是要跳的。年终大会那天，天气非常寒冷，吃完饭后，我说走，跳西湖去。我们到了西湖边，他真的脱光衣服跳了下去。

公司的使命、目标、今年的任务，公司的所有人是不是都清楚了？传达室的保安知不知道你们的使命是什么？如果他不知道，那一定有问题。你要告诉公司里的每一个人，你们公司的使命、目标、任务是什么。

有人会说，我下面的那些人都是垃圾，没有一个好的。我有一个朋友说，我要是你就好了，你手下都是这么好的人，我手下都是混蛋。

在阿里巴巴，每个管理者的工作就是把混蛋变成不是混蛋。一年之

后，如果你下面的人还混蛋，问题在于你。人是可以成长的，没有永远的混蛋。经过了两三年，和我那个朋友想法一样的人一个个都离开了公司。

回过头来看，虽然我们最早创业的18个人都有伤疤，但我们都还在，这些人才是真正的大奖。阿里巴巴最大的财富不是我们取得了什么成绩，而是我们经历了这么多失败，犯了这么多错误。

我说我一定要写一本书，写阿里巴巴曾经犯过的错误。这些错误，你听了会笑着说，我那时候也犯过。有一天，如果你有重要项目，不要派常胜将军上去，要派失败过的人上去。失败过的人，才会把握每一次机会。

大家不要看我们今天很风光，我们以前也犯了很多错误，今后还会犯很多错误的，但我们依然会朝着我们的目标前进。第一天创办阿里巴巴的时候，我们发誓要创办中国第一的企业。这是大家的理想，不是我马云一个人的理想。所以，我们注定要走更长的路，吃更多的苦，要付出更艰辛的努力。

（本文为马云于2009年8月16日在深圳演讲的节选。）

拓展阅读：华为的“全员导师制”

有句老话叫“教会徒弟，饿死师傅”。这反映了封建时代师徒关系与同行关系的一个侧面。直到今天，职场人士大多抱着同样的观念来处理人际关系。这种观念使得公司内部的经验技术交流始终停留在低水平，无法有效提升整个公司的人力资源素质。

比如，华为公司高层在很早就意识到，很多优秀老员工的经验并没有很好地普及全公司，而很多经验不足的新员工则希望能得到一位导师的悉心教导。作为一个以技术研发为看家本领的高科技企业，这种敝帚自珍的态度显然会阻碍公司整体的技术进步。

假如每一位员工都能好好分享自己的宝贵经验，大家互相学习、互相砥砺，无疑会出现教学相长、共同进步的好结果。遗憾的是，大多数员工坚信职场险恶，不愿意做与人分享的“傻子”。单从思想上动员或者组织一两次内部经验交流会，无法让员工们转变态度。只有健全而合理的制度，才能让大家敞开胸怀、相互学习。华为的“全员导师制”就是在这种背景下诞生的。

华为的“全员导师制”有以下几大特征：

第一，华为导师实行轮流制，有时候一年一轮，表现优异者将获得优先晋升的机会。这意味着包括销售、客服、行政、后勤等部门在内的所有华为员工都有机会担任导师。

第二，导师通过“一对一”的方式对新进华为的员工进行指导培训，让新人培训更加有针对性与实战性，不再留下培训死角。

第三，每一名华为导师必须同时具备出色的业绩与高度认同华为文化两个基本条件，而且每位导师最多只能带两名新员工。这是为了确保他们有充足的时间和精力来提高教学质量。

第四，导师不仅在业务上要发扬“传帮带”的传统，在思想和生活上也对新员工有指导和照顾的义务。这有点像过去国有企业的师徒制度，但又更加灵活。

第五，公司从物质上加强对导师的激励，对每一位担任导师的华为员工增发每月300元的导师补助，并且定期评选优秀导师，奖励500元。

第六，华为导师都是从优秀员工中选拔出来的，只看能力，不论资历，能上能下。新员工如果表现出众，会被破格提拔，成为工龄更长的老员工的导师。

第七，华为导师对自己培养的徒弟负有连带责任。如果徒弟犯了错误，导师也会被连带追责，甚至降职。

第八，“全员导师制”与所有华为员工的升职挂钩，没担任过导师的员工不会被提拔为干部，而不愿继续担任导师者将丧失晋升的资格。

从上述八个方面可知，华为的“全员导师制”突破了传统师徒制的小圈子，试图让每一位员工有机会扮演学生与导师的角色。而且“全员导师制”有着明确的责任要求，以及相应的激励措施。更重要的是废除了传统师徒制的论资排辈习惯，让导师选拔范围变得更广，对新老员工的激励更有力度。

华为“全员导师制”实际上已经超出了新员工培训的范畴，在某种程度上可以视为公司各个岗位接班人的培养制度。

华为总裁任正非在1995年的一次讲话中提出：“每一位干部都要认真地培养接班人。我们的事业要兴旺，就要后继有人。工作成绩优秀的干部，在接班人培养上搞不好，就不能提拔，否则您走了，和尚如何吃水？我们要有博大的胸怀，培养我们事业的接班人，只有那些公正无私的人，才会重视这个问题。只有源源不断的接班人涌入我们的队伍，我们的事业才会兴旺发达。这些接班人中，应包括反对过自己而犯错了的同志。没有这种胸怀，何以治家？不能治家，何以治天下？”

他在1998年的讲话《小改进、大奖励》中还提出：“千千万万的员工都会成为各级岗位的接班人。群体性的接班是我们事业持续发展的保障。”员工培训是为了让新入职的人才更好地成长。华为“全员导师制”不局限于单个员工的培训，而是把“群体性的接班”立为员工培训的目标。这种独树一帜的人才培养机制，可以有效加快新员工融入公司的速度，也能让老员工通过担任导师而树立更高的责任感与使命感，在“学生”面前起到模范带头的作用。

在中国企业联合会、中国企业家协会主办的2016中国企业500强发布暨中国大企业高峰会上，华为技术有限公司排在第27位。这家高科技公司每年推出的技术专利非常多，甚至让全球市值第一的名企苹果公司反过来支付专利使用费。华为在技术上的不断突破，一方面是因为公司坚持以技术为本，另一方面与其特有的“全员导师制”是分不开的。

基层篇

阿里巴巴的一线员工管理体系

阿里巴巴创始人马云历来倡导“客户第一，员工第二，股东第三”的独特观念。

为了贯彻这个企业管理纲领，阿里巴巴集团始终高度重视基层一线员工的工作生活，力求最大限度地激发基层员工的潜力，通过无数员工个体的成长来推动集团的整体成长。

在用人方针、激励措施、绩效考核以及员工关系管理方面，阿里巴巴费尽心血，致力于让优秀员工能够在充满温情与激情的环境中实现“快乐工作”。

其终极目标是成为令公司里所有基层员工都高度认同的世界最佳雇主。

第五章

用贤标准：把特点各异的人组合成梦之队

世界上有多才多艺的多面手，但不存在十全十美的完人。公司招聘的人才再优秀，也不可能毫无短板。凡是能力出众的人才，多少都有点特立独行，如果按照常规的方法来管理，可能达不到预期的效果。

不过，完美的人不存在，完美的团队却是存在的。有句老话叫：“君子用人如器。”说的是君子应该像使用器皿一样，根据大家的长处和短处来用人。通过合理搭配人才，让不同的员工长短互补、共同进步，发挥更大的效能。

阿里巴巴的用人标准不拘一格，并不局限于从同行中挖掘人才。而且阿里巴巴并不欣赏那种孤芳自赏、难以合作的个人英雄，而是推崇各尽所能、并肩作战的明星团队。马云为此提出了一套“野狗和小白兔”理论，公司还借鉴解放军的组织形式在各级部门设置了“政委”。

只要岗位匹配，用人可以不拘一格

用人之道在中国传统文化中始终是一个重要话题。比如，三国学者刘劭的著作《人物志》是我国古代一部人才鉴定学专著，而魏晋时期的九品中正制就是通过考察人们的家世、德行、才能来评定人才等级的选才制度。事实上，用人之道对企业管理的影响丝毫不亚于治国平天下。

人力资源管理工作是一个庞大的系统工程，但归根结底都是在解决“用人”问题。企业文化价值观决定了公司需要什么样的人才，人力资源战略规划则是告诉大家怎样获得所需的人才，招聘是为了搜求相关的人才，培训则是为了让这些人才融入公司。毫不夸张地说，前面一系列的烦琐工作都是为“用人”二字服务的。

从上述基础工作中，我们大致能看出一家企业的用人之道，并能根据其用人之道来评估其发展势头。

有的公司把学历和专业背景视为用人的首要标准，那些业务能力很强但学历不高的人可能会被淘汰。有的公司觉得院校派都是书呆子，热衷于招聘敢于打擦边球的低学历草根。这些都是由不同企业的发展思路所衍生出来的差异化用人之道。在一定的环境与发展阶段能发挥作用，但超出这个范围时将不再适应新形势。

除此之外，创业小公司与知名大企业的用人之道往往也相差十万八千里，车走车路，马走马路，各有各的活法，也各有各的优缺点。

通常来说，一个公司在不同的发展阶段应该采取相应的用人之道。但具体该如何落实，家家有本难念的经，更多还得靠自己摸索。在摸索

过程中，少不了要走弯路。阿里巴巴就曾经在用人问题上经历过辉煌，也遇到过教训。

阿里巴巴最初的创业十八罗汉，有大学教师、资深媒体人，也有技术人员和年薪百万美元的投资管理专家。

蔡崇信回忆说，他之所以辞去优越的工作加入阿里巴巴，是因为他觉得这个团队非常有潜力，马云的领导能力很强，不同背景的队友可以优势互补，大家抱着相互尊重、取长补短的态度进行合作。在蔡崇信看来这简直是一个“梦之队”。事实证明他的判断没错，十八罗汉的确打出了一片新天地，奠定了阿里巴巴集团的发展基础。

但是，当阿里巴巴在1999年10月得到500万美元风险投资金时，转变了原先的用人方针。

阿里巴巴从香港和美国引进高学历的商业人才，取代了原先的高层管理团队。除了马云本人外，阿里巴巴另外11位高层管理者都是从海外引进的人才。此后，阿里巴巴还从国内外招聘了大量MBA（工商管理硕士），试图以此方式向国际先进管理经营靠拢。

结果其中绝大部分人因无法融入阿里巴巴的土壤而离开。事后，马云仍然坚持认为他们管理水平其实很高，只是当时的阿里巴巴是小庙，容不了大菩萨。

经过这段弯路后，阿里巴巴的用人之道也趋于成熟，一方面以当年的创业十八罗汉为核心班底，另一方面不断从外部引进与公司发展需要、文化价值观相兼容的各类精英。这个方针使得阿里巴巴历经风浪后依然保持稳定快速的发展，越来越壮大。

现在阿里巴巴的用人之道可以概括为一句话——只要岗位匹配，用人可以不拘一格。

比如，掌管阿里巴巴人力资源部十余年之久的阿里巴巴前任首席人才官彭蕾是十八位创始人之一，跟马云一样是大学教师出身。她慧眼识珠，从公司前台提拔了没有任何学历专业优势的童文红，创造了一段前台小妹成为集团副总裁的佳话。

彭蕾和马云都不懂技术，所以他们极力寻找业内顶尖的技术能人。彭蕾在2008年物色到了微软亚洲研究院的王坚，千方百计地说动他加入阿里巴巴，担任集团首席架构师，后来升任首席技术官。

马云在长江商学院读EMBA（高级管理人员工商管理硕士）时，认识了长江商学院教授曾鸣。曾鸣的丰富学识与清晰的战略头脑让马云大为赞赏，于是马云力邀他加盟阿里巴巴，做了掌控集团战略的参谋长。

最有意思的是阿里巴巴集团秘书长与首席风险官邵晓峰。他被招进阿里巴巴前是杭州市公安局刑事侦查支队一大队大队长，毫无商业经历。但马云看中了他的潜力，将其拉进阿里巴巴高层团队。

阿里巴巴有着独特的组织结构，为了给各个岗位配备最合适的人才。阿里巴巴高层从来不局限于从单一的渠道搜索能人异士，也时常大胆破格重用出乎意料的人。只要符合岗位需求，英雄不问出身和资历。这种不拘一格的用人之道让公司的选才余地更宽，也避免了所选人才不胜任的尴尬，是值得借鉴的成功经验。

用明星团队代替个人英雄

在19世纪和20世纪，独狼式的商业英雄比比皆是。他们的故事富有传奇色彩，成为励志读物的上好素材。但进入21世纪后，现代企业管理越来越复杂多变，单靠个人英雄的时代一去不复返。多种人才组合而成的团队逐渐成为企业竞争的主导力量。英雄与英雄的比拼已经让位于团队与团队的较量。

对于这股时代潮流，阿里巴巴一直有着清醒的认识。难能可贵的是，阿里巴巴从1999年成立之初就带有浓厚的集团竞争意识，坚持用明星团队代替个人英雄去征战商海。

如果按照传统的眼光看，马云无疑是一位个人特色鲜明的创业英雄，甚至有人用PS技术把他做成了财神的样子。然而，媒体和业界眼中异想天开的狂人马云，总是在各种场合说自己不聪明，自己不懂技术。

他曾经对一些创业者说：“对所有创业者来讲，懂不懂技术不重要，重要的是有激情。不懂技术的人要学会尊重技术，你可以请世界上最懂技术的人来为你工作。直到今天为止，我都搞不清楚什么叫程序。正因为我不懂技术，心里没底儿，所以我请技术最好的人来阿里巴巴，我们合作得非常愉快。

几年前，我是阿里巴巴所有产品的检测员。我只会用电脑上网和收发电子邮件，连DVD怎么放都不知道，为什么去当检测员？因为我觉得技术人员的责任就是帮助不懂技术的人把技术搞得更简单，我们的技术人员搞出来的产品，假如我不会用，我相信80%的人也不会用。很多土

老板根本不会用电脑，怎么来阿里巴巴？所以，我们要把简单留给别人，把复杂留给自己。”

由此可见，马云一直在回避舆论对自己的过度美化，不让自己染上个人英雄主义习气。因为他很清楚，人一旦被个人英雄主义思想所左右，团队精神就会被丢到脑后。所以，马云从来不搞不懂装懂，他非常欣赏和尊重其他团队成员的聪明才智，也一直强调团队的巨大作用。

当年刚创业时，他就相信阿里巴巴团队和团队所创造的文化是其他竞争对手无法拷贝的，就算公司的机器全部被毁，只要核心团队还在，干部队伍还在，整个集团就能东山再起。

阿里巴巴的一大基本信条是，互联网必须结束个人英雄时代，必须进入团队发展。为了打造一个强强联合的明星团队，阿里巴巴人力资源部多年来致力于在公司内部与外界物色各种正才、怪才、偏才、奇才。

尽管阿里巴巴一直强调用统一的企业价值观来教育全体员工，排除所有不认同公司文化的人才资源，但这并不妨碍阿里巴巴倡导团队成员多样化的政策。

单一的音符再多，也变不出生动美妙的交响乐；单一类型的人才再多，也构不成优势互补的团队。个人英雄时代的团队其实规模并不见得有多小，但除了领头人外，其余的人如同衬托个人英雄光辉形象的背景板，缺乏鲜明特色，团队作用微乎其微。所以，想要摒弃个人英雄主义习气，贯彻团队发展的道路，就必须容纳多样化的人才，让团队结构变得更加丰富多彩。否则的话，无法形成真正的团队效应。

当然，组织成员的多样化也可能带来更多的误解与冲突。每个人的思维方式与做事习惯不同，不经过磨合很难产生团队默契。由于成员之

间差异太大而无法共存的案例并不罕见，这也是组建团队的一个关键问题。阿里巴巴强调价值观教育，正是为了解决这个矛盾。

在统一的战略下，公司各团队拥有较大的战术自主权。在统一的企业使命感召下，不同脾气与能力的人才多多益善，成员类型越丰富越好。将多元化的个性与多样化的才能汇成一股洪流，这是阿里巴巴完整的用人方针，也是打造多元一体的明星团队的有效途径。

独树一帜的阿里巴巴“政委体系”

俗话说商场如战场，不少企业都会借鉴军队的管理制度，对员工进行军事化或半军事化管理。还有的企业也模仿军队搞军训，以加强对员工纪律的掌控。在这个问题上，阿里巴巴开辟了一条与众不同的路子。一方面，阿里巴巴推崇“快乐工作”的企业文化，不搞紧张的军事化管理；但另一方面，阿里巴巴又比其他公司在借鉴军队成功经验方面走得更远，最主要的成果是效仿中国人民解放军的组织结构，在公司各层级建立了“政委体系”。

阿里巴巴的“政委体系”分为三个层级：最基层是城市区域的“小政委”，与区域经理组成搭档；中级政委则与高级区域经理组成搭档；阿里巴巴网站的人力资源总监就是“大政委”。

区域经理、高级区域经理的角色类似部队的军事主官，侧重业务方面的管理和决策。而各级政委的职能与部队政工干部相近，负责向员工传播公司的组织文化与企业使命，鼓舞员工的士气，在人力资源方面为各级区域经理提供有效保障。从这个方面来说，阿里政委的职能又比部队政委的多一些。他们既主持各级单位的思想教育工作，也是各级人力资源管理负责人。

按照业内的通行标准，平均每60—80名员工配备一名人力资源管理专员。而在阿里巴巴，平均每40名员工就配备一名阿里政委（相当于人力资源管理专员与企业文化教育专员的混合体）。可见，阿里巴巴单是在人力资源管理队伍建设上的投入就大大超过其他同行。

这套在互联网行业独树一帜的“政委体系”发端于2004年年底。当时阿里巴巴已经成立了5年，正在尝试整合雅虎中国等资源，企业层级不断增加，跨区域发展势在必行。当一个公司进入这个阶段的时候，最头痛的问题就是如何确保公司发展战略和价值观继续得到贯彻落实。

创业之初，公司仅有的十几个人在一个会议室里就能把分歧争论清楚，及时统一思想和步调。但随着业务种类的增加，单一的创业团队必然会分化成多个掌管不同业务或不同区域的团队。虽然每个团队的领导熟知公司战略和使命的创始人，但其下属的来源是多种多样的，对企业文化的理解水平相对较低。组织规模越大，人力资源越雄厚，管理者和员工的思想也会随之变得更为复杂，对公司的文化、使命、战略的理解力也会不断下降。

但是，由于每个团队在业务上有着较大的自主权，总部如果不注意监督管控的话，人心会越来越散，战略执行会越来越困难。

马云曾经组织集团高层看军旅电视剧《历史的天空》，要求高层管理者认真学习人民军队政工干部做思想工作和挖掘战士潜力的技巧。他与其他创始人也都意识到，公司需要想办法加强凝聚力，以免跨区域发展稀释掉企业文化的价值观，让集团内部各分支渐行渐远。为此，阿里巴巴高层让当时的首席人才官彭蕾建立了这套被称为“阿里政委体系”的人力资源管理机制。

有人戏称阿里政委是“阿里锦衣卫”，其实阿里政委平时的角色更像是“居委会大妈”。

阿里政委们突破了传统人力资源管理者角色，像部队政委一样狠抓思想价值观教育，像居委会大妈一样每天关心团队成员的生活状态。

也就是说，阿里政委担负着企业与员工关系管理的重任，通过及时发现员工的问题并为之排忧解难来营造良好的团队氛围。这也是对阿里巴巴“笑脸文化”的最好诠释。

按照彭蕾的指示，阿里政委们不光是关注员工动态，还要跟着集团所有的业务走。他们不光会讲企业文化课，跟员工进行感情联络，同时也是业务上的内行。

每个阿里政委都要熟悉一线市场业务，了解部门团队需要什么样的人才，了解公司员工需要提高哪些方面的能力。唯有这样，才能更好地配合部门业务负责人完成公司的目标，为各单位源源不断地输送相应的人才资源，激励所有部门团队成员的工作热情。

总之，阿里巴巴集团的发展壮大，离不开坚持执行了近十三年的“政委体系”。这是阿里巴巴对中国本土人力资源管理思想做出的重要贡献。

阿里链接：杀掉“野狗”，淘汰“小白兔”

在一个组织中，最理想的人才既是既有出众的业绩，又能严守纪律，且富有团队精神。然而，这样的员工终归是少数。有些人虽然能出成绩，但纪律性较差；有些人纪律性较好，但业务能力平平。大多数人则介于两者之间，业务能力和纪律性都在中等。

公司应该采取怎样的取舍标准来用人呢？阿里巴巴给出的答案是杀掉“野狗”，淘汰“小白兔”。

马云曾经在公司内部演讲中提到：“做事一定要结果，但如果是纯结果为导向，不注重团队和游戏规则，不注重原则，我们称之为‘野狗’。业绩很好，价值观很差，这些是一定要杀掉的，今后你在自己的团队里也要做到。还有一些人，文化特别好，特别善于帮助别人，但业绩不行，我们称为‘小白兔’，也得杀。杀‘小白兔’心里特别难受，因为他们都是好人，但你不杀，就永远不能治理好一个企业。”

在阿里巴巴的理论体系中，“野狗”指的是那种两头冒尖的人物，有很好的业绩，却不遵守公司纪律，也不认同公司价值观；“小白兔”指的是遵守公司价值观，富有团队精神，但业务能力实在达不到要求的庸者。

从某种角度来说，“野狗”就是才胜于德的人，“小白兔”就是德胜于才的人，两者都是偏才，只能满足公司的一种需求。

一般的企业总是会从中二选一。信奉只问结果不顾过程的唯业绩论的公司，会保留业绩出色的“野狗”，淘汰对业绩增长毫无贡献的滥好人“小白兔”。这种企业的行事作风不拘小节，员工迟早都会养成为了业绩不择手段的思维方式。有些特别讲究规章制度的公司，会保留“小白兔”作为教育员工的道德模范，淘汰破坏公司制度的“野狗”。这种企业重视社会责任，讲究内部团结与人情味，但办事效率恐怕不会太高。

“小白兔”占主流的公司总是会在残酷的市场竞争中率先被淘汰出局。至于“野狗”占主导地位的公司，虽然能在短期内获得较多成果，但不择手段拉业绩的做法，会引发很多后续矛盾，最终让公司危机四伏。况且，“野狗”型员工的忠诚度基本上维持在低水平，在公司危难之时拔腿就跑也不是什么奇怪的事情。

因此，阿里巴巴采取了最不留情面的做法，把“野狗”与“小白兔”通通淘汰出局，只保留业务与价值观并重的员工，即传统意义上“德才兼备之人”。

阿里巴巴之所以这样做，主要是因为以前吃过亏。在2001年互联网泡沫泛滥时期与2003年“非典”爆发时期，阿里巴巴有不少业绩突出的员工纷纷跳槽到竞争对手那边。此举无疑让阿里巴巴雪上加霜。谁知公司最终挺过了这些低谷期，取得了长足的进步，于是有不少此前退出的人试图重返阿里巴巴。

阿里巴巴历来坚持“企业的成长靠员工的成长”的观念，高度重视员工的力量。但员工这种试图去而复返的行为，让马云等人意识到用人不能只看业绩而忽略价值观。

“野狗”型员工只是在顺境下发挥作用，为公司带来业绩。但他们无

视规则与过程，给其他员工带来了不良影响，从而导致团队协作效率大幅度降低。到头来，就算他们个人业绩很好，也抵消不了团队整体业绩下滑带来的损失。况且，他们的忠诚度低，并不会跟公司同甘共苦，只是想着摘胜利果实。

想要发扬阿里巴巴引以为豪的团队精神，“野狗”型员工自然是越少越好。相对而言，淘汰“小白兔”型员工就让人多少感到惋惜。

马云曾说：“有价值观、没有业绩的称为‘小白兔’，一个公司‘小白兔’多了以后，那就是一种灾难。如果不灭掉几个‘小白兔’，这个公司就不会前进，不会进步。”

“小白兔”型员工是企业文化价值观的忠实执行者，同时在团队中也乐于助人。单从这个角度看，他们的存在对团队整体发展是有利的。然而，业务能力的短板使得他们的优点完全被抵消了。

纵然“小白兔”型员工乐于帮助队友，但他们自己的工作一塌糊涂，给队友的帮助也是极其有限的。假如不淘汰这类人的话，整个团队都不得不把大量精力浪费在为“小白兔”型员工收拾残局上，没有多余的力气朝更高的目标发展。

总之，阿里巴巴的用人之道不仅要求员工能兼顾能力（才）与价值观（德），还从组建精英团队的角度来选用人才。只要业务水平达标并且恪守公司的文化价值观，无论该员工有哪些缺点，阿里巴巴都将其视为可塑可用之才。

拓展阅读：以奋斗者为本的《华为基本法》

华为集团在2007年的某个内部文件中有这样一段话：

“历史和现实都告诉我们，全球市场竞争实质上就是和平时期的战争，在激烈竞争中任何企业都不能常胜，行业变迁也常常是翻云覆雨，多少世界级公司为了活下去不得不忍痛裁员，有些已消失在历史风雨中。前路茫茫充满变数，非常不确定，公司没法保证自己能长期生存下去，因此不可能承诺保证员工一辈子，也不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平，这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望，除此之外，别无他途。”

这份名为《关于近期公司人力资源变革的情况通告》充分反映了一个具有华为特色的观念——“华为没有任何可依赖的外部资源，唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗。”

一言以蔽之，一切以奋斗者为本，这就是著名的《华为基本法》的中心思想。华为定义的“奋斗者”包括了员工与投资者，而“奋斗”的范围除了一切为客户创造价值的大小工作外，还包括充电学习等活动。

总体而言，只要努力提高自身水平，为客户提供更好的服务，让公司在市场中的竞争力得到进一步的强化，都是“奋斗者”的义务。而为这些“奋斗者”提供更多的激励政策与保障措施，正是《华为基本法》的出发点和落脚点。

无论多么伟大的事业，都是由一个个人按照分工合作来共同完成的。人性是复杂的，并不能一直保持努力奋斗的精神劲头。《诗经》里有句话叫：“靡不有初，鲜克有终。”一个人乃至一个组织，都很难避免虎头蛇尾的毛病。刚开始大家活力满满、激情洋溢，做事能投入100%甚至更多的努力。但时间一久，人对工作的热情和兴趣会下降，组织的活力也逐渐衰退。散漫与懈怠将在公司每一个角落蔓延，整个企业组织不再像最初那样积极进取，运作效率也大大降低。

这是所有企业都必然要面临的问题。有的公司能及时调整，让组织以及组织中的人都能不断保持积极性。有的公司应对不当，结果导致组织走向瓦解。

华为最骄傲的成就之一，就是在2008年全球金融海啸中不但没有像其他国际电信巨头那样业绩缩水，全球销售收入还逆流而上，比前一年增长了42.7%。这个成绩在很大程度上依赖华为海外员工的努力奋斗。而华为海外员工的斗志是靠合理的激励机制来实现的。

按照华为内部的规定，到越艰苦的地方工作，薪酬就越高。华为一直坚持国际化发展战略，其销售额75%来自海外市场，主要集中在亚洲、非洲、拉丁美洲的国家和地区。在非洲一些国家工作的华为员工，不仅要面对非常落后的基础生活环境，甚至可能遭遇战乱。但他们的薪资待遇比国内同等职位的员工要多一两倍，甚至更多。因为在华为高层看来，他们接受了公司交与的艰巨任务，是艰苦奋斗精神的实践者，理应获得更高的回报。

由于国际上的优质市场大多被外国名牌占领，华为只能采取“农村包围城市”的战略，在世界上偏远、动乱、自然环境恶劣的地区寻找机会。这使得华为在国际化发展过程中遭遇了很多挫折。

比如，在非洲刚果（金）的华为集团办公室墙上有子弹留下的痕迹，还有许多海外员工经历过抢劫和疟疾。这些员工里有中国人也有外国人，他们都是华为“以奋斗者为本”精神的贯彻者，赢得了亚非拉各国当地政府和人民的尊重。

对于这些承担最艰难市场开拓任务的“奋斗者”，华为都给予了同类职位中的最高待遇，以表示对优秀员工的敬意。为了让全体员工向“奋斗者”学习，继续发扬长期艰苦奋斗的作风，华为集团才制定了这部别具一格的《华为基本法》，以规章制度的形式来激活整个企业组织的活力与积极性。

当然，以奋斗者为本的理念追求的是给广大“奋斗者”合理的回报，而不是片面地抬高“奋斗者”的利益和地位。因为那样会给公司运营带来过高的成本，最终影响到研发、生产、销售、客服等各个环节，让公司因不堪重负而衰退。对于一心为壮大公司而努力的奋斗者来说，这恰恰是最坏的结局。

华为的人力资源管理追求的是可持续发展。想要保障公司和广大奋斗者的可持续发展，就应该在制定政策时注意合理与适度。重用奋斗者，优待奋斗者，信赖奋斗者，但不惯坏奋斗者，不牺牲长期利益来一味拔高奋斗者的短期利益。这才是华为的用人方针。

第六章

激励措施：激励不到位是管理者的耻辱

想要人才对所在公司死心塌地，耍花招是没有用的，唯一的途径就是改善公司的激励措施。管理学中有专门的激励理论，核心思想就是通过满足员工的各种需求来调动他们的工作积极性。既想马儿跑得快，又想马儿不吃草，是不少企业管理者的做法。这种短视的做法必然会挫伤员工的积极性，导致企业无法突破较低的发展水平。

在马云的倡导下，阿里巴巴致力于从多个方面激励员工的士气，既有精神目标层次的激励，也有物质利益方面的保障。阿里巴巴的目标之一是在公司内部培育出一万名百万富翁。这个宏伟目标也从侧面反映出了集团在激励措施上做出的努力。

告诉员工：我们在做不平凡的事

阿里巴巴最富有传奇色彩的故事就是，十八位创始人（被媒体戏称为十八罗汉）辞去原先稳定的高收入工作，住民房、吃泡面，每月只领微不足道的500元工资，一起共同创业。

比如，阿里巴巴集团总裁金建杭在加盟阿里巴巴之前曾经在浙江日报社、国际商报社、外经贸部中国国际电子商务中心等机构任职，是外经贸部官方站点的首任主编，是一位很成功的媒体人。

然而，当创业失败的马云团队在1999年春节从北京回杭州后，金建杭却做出了一个看起来很疯狂，但结果十分成功的决定——辞职跟随马云到杭州做前途未卜的创业。无论从哪个角度看，金建杭的胆识和眼光都超乎寻常。

彭蕾曾经历任阿里巴巴人力资源部副总裁、市场部副总裁和服务部副总裁，被许多媒体视为阿里巴巴的第二号人物。舆论还将她与雅虎的CEO梅耶尔、Facebook的COO雪莉·桑德伯格并称为“全世界互联网公司中最重要的三位女性高管”。

彭蕾加入阿里巴巴的经历比较特别，她当初是浙江财经学院（2013年升格为浙江财经大学）的教师，由于丈夫孙彤宇想与马云进京创业，彭蕾便辞去收入稳定、压力较小的大学老师工作，成为工号007的阿里创业元老。后来马云团队铩羽而归，她也依然在杭州追随马云创业，成为十八位创始人之一，执掌阿里巴巴集团人力资源管理部门十几年之久。

相比之下，阿里巴巴董事会执行副主席蔡崇信加入阿里巴巴的事迹更令人感到不可思议。

蔡崇信持有耶鲁大学经济学及东亚研究学士学位和耶鲁法学院法学博士学位，他在香港第一次见到马云时，就已经是拥有70万美元年薪的跨国公司副总裁及高级投资经理。当时阿里巴巴尚未正式成立，但蔡崇信被马云团队的创业热情所感染。他第二次来到杭州，与马云在西湖划船时提出希望加入阿里巴巴，据说马云惊讶得差点跳进湖里。

别说其他人了，就连马云都对此感到不解，因为1999年的阿里巴巴是个典型的“三无团队”，没有显赫的背景，没有成功案例或足以说服投资家的财务数据，甚至连互联网行业最重视的技术优势都没有。马云和其他“十七罗汉”都住民宅、吃泡面，每个月只有500元的工资。按照当时的汇率，70万美元年薪与6000元年薪之间的差距在今天看来也很大，也难怪别人第一反应是蔡崇信疯了。

但是，蔡崇信有着风险投资家的老辣眼光，看到了阿里巴巴创业团队的隐形优势。如今，他被媒体誉为“马云成功背后的男人”，是集团幕后的二号人物。

上述传奇故事仿佛是营销号编造的职场心灵鸡汤，却实实在在地发生过。在今天，大家普遍认为大谈“情怀”和“理想”的企业只是在忽悠员工做廉价劳动力。但阿里巴巴用事实证明，真正的创业者情怀是可以让高端人才暂时放弃短期利益，共同披荆斩棘的。

正如曾鸣教授所说：“如果有可能，人才超前配备肯定是有好处的，这个超前配备不是靠钱吸引来的，的确是靠使命和愿景吸引来的。这个中间，马云能够很早吸引蔡崇信，后来吸引我啊、卫泽啊这批人

来，的确是因为这个事情本身特别有意义，然后马云是真正的相信这件事情，我们也相信这个事情，然后大家才能走到一起来。使命、愿景、价值观这个东西的确是吸引人的关键。”

阿里巴巴一直是一个理想主义色彩比较浓厚的企业，从创业之初至今，一直在用企业使命与愿景来激励员工不懈奋斗。不同于空谈理想的普通企业，阿里巴巴在物质方面也非常厚待员工，只不过更重视目标激励法罢了。

目标激励法指的是为公司上下树立一个目标，以此刺激全体员工朝着该目标努力。通过不断提升目标，员工就会产生更强烈的事业心，把企业使命当成自己的理想。

马云曾说：“阿里巴巴的团队文化里有一句话——我们都是平凡的人，在一起做一件不平凡的事情。我们可以把别人当成精英团队，把百度、谷歌当成精英团队，但我们是平凡的团队，我们要做不平凡的事情。”他在阿里巴巴内部讲话时经常提到这个观点。这就是对目标激励法的灵活运用。

按照马斯洛需求层次理论，人类最高层次的需求是自我实现的需要，即施展个人抱负，做一些能青史留名的非凡功德。但绝大多数人都是平凡的，很少有机会能干一番大事业。阿里巴巴则反复告诉全体员工：大家虽然都是平凡的人，却在齐心协力做着不平凡的事业，开创互联网行业中前所未有的局面。

因此，阿里巴巴十八罗汉能在没有任何优势的困难条件下走到一起，为共同的远大理想而奋斗不息。这股强大的精神力量不仅成就了今天的阿里巴巴帝国，并将继续激励着后来加入的员工贯彻“打造102年的

公司”的宏伟目标。

“中供铁军”：树立“阿里味儿”最浓的榜样示范

人类社会喜欢为英雄伟人树碑立传，因为他们的事迹能激励更多的人为社会做贡献。企业管理也是如此，通过树立榜样来教育全体员工如何发奋创业、如何履行企业使命，枯燥的价值观宣传会变得生动形象，员工更容易得到充分的激励。因此，人力资源管理者应当善于从公司内部寻找模范，通过树立典型来激励众人效仿榜样。

阿里巴巴集团中，有一支历史最久、根基最深、功绩最多的团队扮演着榜样角色。人们称呼这支团队为“中供铁军”。

“中供铁军”是阿里巴巴“中国供应商”项目直销团队的昵称。据说这是保留了最完整、最原始“阿里味儿”的公司团队，也是马云最喜爱的阿里团队。毫不夸张地说，没有“中供铁军”，阿里巴巴帝国就成长不起来。更令人惊叹的是，如今大半个中国互联网行业的“CXO”都出自这支团队。

比如，大众点评原COO吕广渝、美团网原COO干嘉伟、滴滴出行创始人兼CEO程维、去哪儿网COO兼大住宿事业部CEO张强（曾经几次获得阿里巴巴全国销售冠军）等。

而阿里巴巴高层管理团队中的彭蕾、戴珊、蒋芳、金媛影、吴敏芝、余涌、孙利军、方永新、童文红等人也出身于“中供铁军”。其中彭蕾、戴珊、蒋芳、金媛影都是创业十八罗汉之一，其中彭蕾、蒋芳、方永新都是阿里巴巴的人力资源管理的资深专家。

由此可见，“中供铁军”对阿里巴巴及中国互联网行业的贡献超乎人们想象。

阿里巴巴以B2B业务起家，在2000年推出了“中国供应商”服务项目，设有永康、杭州两个联络点。“中国供应商”服务项目直销团队最初还不到10人，公司制度与企业文化价值观都还没成型，市场还没打开。但“中供铁军”奋勇创业，奠定了阿里巴巴后来的业务、价值观、组织结构基础。

由于阿里巴巴在多个领域保持着高速发展的状态，集团的人才需求变得十分迫切。马云曾在内部讲话中感叹道：“我们阿里巴巴面临着巨大的挑战，这个挑战来自哪里呢？我们的团队现在被稀释得很厉害，公司在高速成长，淘宝需要人，支付宝需要人，阿里软件需要人，雅虎需要人，它们第一个想到的就是到阿里巴巴来拿。所以，我们今天这个管理团队的干部就被稀释得越来越厉害了。但是我们没有办法，我们不得不往前走，不得不把阿里巴巴的干部投入淘宝、投入支付宝、投入其他公司。”

在这个背景下，“中供铁军”里的许多功勋元老被派往各个区域市场，成了阿里巴巴集团的“火种”。直到今天，不知换了多少批人的“中供铁军”依然保持着当年阿里巴巴最初的精气神。

“中供铁军”之“铁”主要表现为三点：

一是团队有铁的目标，把完成公司目标视为一种荣誉。假如没能完成目标，虽然公司不处罚，但“中供铁军”成员自己会引以为耻，更加发愤图强。

二是团队有铁的纪律，无论职务、收入、地位如何，都坚决执行组

织的指示，不违反公司价值观，不踩高压线。

三是团队有铁的意志，无论身处何种逆境，都坚定不移地排除万难，争取最后的胜利。

现任阿里巴巴集团CCO（首席客户服务官）吴敏芝说：“中供铁军不是一种商业模式，而是一种文化。所以不管遇到什么困难，铁军的精神是永远不会变的。”尽管阿里巴巴的企业文化有了很多变化，但“中国供应商”项目直销团队留下的铁军文化依然是阿里巴巴企业文化体系中最坚实的内核。因此，马云才认为“中供铁军”是保留了最完整、最原始“阿里味儿”的公司团队。

2016年10月10日，阿里巴巴在杭州、北京、上海、广州、郑州召开了“中供铁军”十五周年盛典。杭州是主会场，其余四城是分会场，整个庆典通过优酷网络同步直播。

吴敏芝、余涌、孙利军、方永新等阿里巴巴高层管理干部坐镇杭州主会场，此外还有“中供铁军”现役队员代表、调往其他岗位的“前橙老兵”代表、十二位“十五年陈”的老客户与他们一同回忆“中供铁军”往昔的功绩，畅谈阿里巴巴当下的发展，并展望集团的未来。

这次活动的召开让“中供铁军”的优良传统在整个阿里巴巴集团得到了很好的传播。在榜样示范力量的激励下，阿里巴巴其他团队也你追我赶、力争上游。公司的抗风险能力与发展速度得到了长足的进步。

以股权激励赢得人心

马云在2007年12月11日的“五年陈”大会的演讲中说：“五年前，你跟人家说你是阿里巴巴的员工，人家可能会往地上吐口痰；而今天，你说自己是阿里巴巴‘五年陈’的员工，你拥有多少股票，人家看你的眼光就彻底不一样了。但是，你没变，你还是你。”

这句话提到一个重要信息，在阿里巴巴工作满五年的员工（即“五年陈”）普遍持有公司的股票。

现代企业管理理论强调从多方面激励员工，股权激励是其中一种非常重要的手段。公司从所有股份中划出一定比例的股份，以特惠价格购买或直接赠予等方式奖励那些贡献突出的优秀员工。这样一来，获得股份的员工就成了公司的股东，可以得到定期的公司分红。假如公司利润增长很快的话，持股员工的资产也会迅速飙升，远远超过其他收入总和，变成一个百万富翁也不是什么稀奇的事。

迄今为止，国内外许多知名企业都采用了员工持股的激励方式。比如，连续三年位居世界500强榜首的零售业巨头沃尔玛集团，从20世纪70年代就推出了员工购股计划，即员工能通过扣除工资的方式以低于市值15%的价格来购买公司的股票。到目前为止，80%以上的沃尔玛员工持有公司股票。

华为集团崇尚“以奋斗者为本”的理念，用股权激励奋斗者也是情理之中的选择。共有20万多名员工的华为虽然没有上市，却有6万多名股东。由此可知，该公司的持股者比例也相当可观。

奇虎360集团在2015年5月6日和酷派集团共同投资创办了360奇酷。同年12月8日，360董事长周鸿祎通过内部邮件启动奇酷员工股权激励计划。该计划的主要内容包括：首次授予股权占授予员工总股权60%，员工无须出资购买；其余40%为业绩优秀员工再次授予预留。

可见用股权来激励员工奋斗热情的在全球范围内都十分流行。马云希望阿里巴巴吸取这些成功经验也是理所当然的事情。但在实际操作中，阿里巴巴董事会内部对此的分歧非常严重。

蚂蚁金融服务集团CEO彭蕾在接受《财经》杂志记者采访时谈道：“我们决定先把40%的股票分给员工，原因是当年我在阿里巴巴集团当CPO（首席产品官），马云和董事会最大的分歧就是每年给员工的奖励和期权，每年虎口拔牙，非常痛苦。这是他和董事会吵架最多的。所以我们这次决心先把股权拿出来，一劳永逸。”

马云认为每年应该给优秀员工奖励公司股份，但阿里巴巴原先最大股东软银集团的董事长兼总裁孙正义不赞成。两个人的争论非常激烈，后来导致马云为首的管理团队通过VIE与合伙制从软银、雅虎两大股东那里赢回了对集团的投票权。

双方之所以意见相左，主要是因为股权激励法对员工的影响存在两面性。

员工持有公司股份，为了让自己手中的股票升值，获得更多的公司分红，他会怀着主人翁意识，以强烈的使命感来推动公司的发展。

这是马云的认识，也是沃尔玛、华为、奇虎360等公司推崇的做法。从结果来看，阿里巴巴把40%的股票拿出来分给优秀员工，加大了对员工的激励力度，也强化了集团内部的向心力与凝聚力。不少阿里员

工的财富有较大幅度的增长，阿里巴巴也因员工士气振奋而大受裨益。

员工因持有公司股份而获得了大量红利，收入超出了原本的工资，于是觉得没必要累死累活地工作，开始混日子。

孙正义最担心的就是这种状况，于是强烈反对让大量阿里巴巴员工持股。他的忧虑与软银的教训有很大关系。软银刚成立时和所有创业公司一样开不起高薪，于是只好用股权来激励员工。一年以后，软银成功上市，所有拿了股票的员工都成了身家上百万甚至几千万美元的富翁。于是有不少员工懒得干活，把精力用在买房子、炒股票上。

雅虎也出现过一模一样的情况，所以杨致远和孙正义一样不赞成员工持股，害怕阿里巴巴重蹈覆辙。

马云并非不清楚这点，他在一次内部会议中告诫阿里巴巴管理团队：“假如管理层的眼睛盯着的是股票，那么管理层就应该换掉。管理层的眼睛盯着的是客户需求，是员工，是企业怎么渡过难关，这才是优秀的管理层。”但他坚持认为应该对优秀员工进行股权激励。当然，他也没有忽视孙正义和杨致远的善意提醒，在内部讲话中多次批评那些把心思都放在股票上的员工。

他曾对工作5年以上的老员工说：“有一种股票是炒买炒卖、做短线的，今天科技板，明天化工板，后天外贸板，如果一家公司的股票被这么炒过，那它自己也被炒糊涂了。因为任何一粒种子被炒过以后，就不可能再发芽了。股票猛涨时，管理层、创业员工都欣喜若狂，突然掉下来，又无比沮丧，这样折腾几下，这家公司就废了。

“.....

“除了短期持有的股票，还有一种股票是作为中长期投资的。回报率一般是5%—7%，好的话能达到10%，这取决于行业、产业和整个公司运营的竞争环境状况。有些公司的股票可以长期持有，留给子孙后代。我有一个朋友参加了巴菲特的股东大会，他说15年前，他爸爸给了他10股股票作为生日礼物，100美元一股，一共1000美元，现在这10股股票已经值2.8亿美元了。他现在又把这2.8亿美元变成了基金，留给子孙后代，让他们可以永远靠这些钱生活。”

马云说这番话是为了点醒全体员工，不要因为拿到了公司股票就贪图享乐，丢掉艰苦奋斗的精神，应该为子孙后代做长远打算，更加努力地提升公司的业绩，把手中的股票价值提升到更高的水平。这样对公司、对个人都有利，才能让股权激励计划获得双赢的结果。

阿里链接：不造首富，带动群富

你们去数一数20世纪80年代有多少万元户，有多少能坚持到现在的。那个时代的万元户是不得了的，我在1988年参加工作的时候，工资是89块钱。我们这些人中，现在有很多人认为自己拥有很多财富了，但这点财富不够让你们这辈子活得开心，也不能保证你们的子孙后代衣食无忧。我告诉大家，中国至少有60万家进出口企业，而我们才做了3万家，还有57万家，而且进出口企业的数量还在不断增长。我们离富有还太遥远，我们还有很长的路要走。当一个人自认为很富有的时候，他可能就开始走下坡路了。

.....

我们要感谢这个社会，我们之所以取得今天的好成绩，不是因为我们如何聪明，而是因为我们运气太好。人如果不为自己的好运做一些事情，就一定会付出非常残酷的代价。所以，要对自己的好运气心怀感激。我们的财富难道不是在这里工作四年、三年、两年、一年的员工创造出来的吗？你们想想看，就凭我们这几条枪——这里的“五年陈”，大家扪心自问，可不可以使阿里巴巴集团发展到今天这样的程度？不可能，因为这是后面的人一棒接一棒努力的结果。

我们18个人，就算每个人像哪吒一样，也不可能做得更好。如果没有新人，公司怎么会有今天？所以，我们要感谢他们。在未来的三五年里，我会高度关注每个人为公司做出的贡献，尤其是“五年陈”，你们已经进入阿里巴巴关注的核心人群中，而你们也应该更努力地回报我们的客户。

我还希望所有的人积极地去 做慈善，但我们不希望所有人都大张旗鼓、浩浩荡荡地去做。慈善不应该只停留在聚光灯下，而应该像做生意、像销售一样，必须落到实处，要注重结果。如果有可能的话，每个人哪怕是捐一块钱或十块钱，我们都要用这笔小小的钱去做一些我们认为对的事情。我们要懂得感恩，我们每个人获得现在的财富，不是因为我们自己有多好，而是因为我们够幸运。所以，我们要学会分享。

我们稀里糊涂地做了淘宝，支付宝在后面跟进。当我们跟eBay的竞争处于胶着状态时，雅虎投了十亿美元进来。当然，我们也付出了代价。我们聪明吗？不，比我们聪明的人有的是，当然我们也不傻。我们是很努力，我们也犯错，但犯错也是要讲运气的。

在整个大环境里，确实会有运气好的时候，也一定会有倒霉的时候。只有在运气好的时候冷静做事，才能在倒霉的时候避免灾难。在运气好的时候，如果我们不懂得感谢别人，不懂得感谢同事，不懂得感谢公司，认为自己什么都可以做，那倒霉的种子就埋下了。

我看过太多的公司、太多的人，基本上都是在运气最好的时候把倒霉的种子埋下去的，然后所谓的噩运就接踵而至。今天，我感谢大家，感谢公司，感谢中国，感谢电子商务，当然我也感谢我们的竞争者，感谢你们使我们更加相信自己。

让我们做出承诺，大家一起努力，帮助其他同事，为阿里巴巴集团创造1万个百万富翁。如果说现在有2000股、3000股、5000股的人都能够成为百万富翁的话，那么现在你们有20000股的人都变成了千万富翁。在帮助别人的时候帮助自己，帮助自己的时候帮助别人，我们公司绝对有这个机会，可以创造一个奇迹：中国一个公司就可以创造1万个百万富翁。

我觉得只有让后面的人先帮助我们现在的人富起来，再让后面的人也跟着富起来，这样才会形成一个良性循环。我不希望看见公司像杨致远和孙正义说的那样，会走软银、雅虎和eBay走过的老路。我想告诉大家，我们要证明给股东、董事会看，证明给竞争对手看，证明给世界看，我们会坚持为这个公司创造100个百万富翁。

一个优秀的员工，在股市下滑的时候照样会坚守。股市可能会出问题，在半年到一年以内，没有一样东西可以持续在高位运行。昨天我们是在启动上市的程序，但并没有正式决定上市。如果9月份、10月份股市出现暴跌，股灾出现，我们又不缺这个钱。不管股市出现什么风浪，我只想告诉大家，我们这个公司已经很值钱了。今天布的局会让我们走得更远。

（本文为马云于2007年7月29日在阿里巴巴“五年陈”大会上的发言的节选。）

拓展阅读：让“职场”变成“情场”

1. 阿里巴巴很普通

其实，阿里巴巴是一家很现实、很普通的公司。

当然，它也是一家特别富有理想主义色彩的公司。当前，人们对阿里巴巴的评论走向两个极端——要么神化，要么妖魔化。

外界评论说，阿里巴巴是个神话，是一个梦想驱动的公司，所有的员工都以公司为家，不知疲倦……种种这些在我看来是极端，也是误读。

因为今天所有的公司里，都少不了累，工作与生活平衡，理想和现实矛盾的问题，以及管理能力不足，员工觉得付出没有得到认可，跳槽情绪和意向……总之，一般企业存在的问题阿里巴巴也会有。

如果说阿里巴巴是一家有激情、有梦想的公司，我觉得说对了一半，激情和梦想是一直存在的，但也确实存在着这样那样让人不太开心的事情。

另一种极端是把阿里巴巴妖魔化，最常见听到一个词就是“洗脑”。外界说阿里巴巴特别会给员工“洗脑”，员工进入企业之后，一个个像打了鸡血一样，不知疲倦、不问回报，一门心思干活。

其实，我们不过是在管理上坚持了自己的价值观。如我刚才所说，我们希望员工实现心灵和工作的平衡。

2. 职场=情场

我很讨厌“职场”这个词，一说到这个词，生活马上变得很无趣，工作也变得没有血肉和情感。也许这是我的一种偏执理解，但“职场”这个词真的不能把我们的工作环境全面、丰富而完整地概括出来。

其中缺失的元素是什么呢？职场，除了是一个职业活动场所之外，还应该是一个情感交汇的场所。

我们可以算一下，我们的一生中，有多少时间是在工作的？我们和同事在一起的时间，是不是比和自己父母在一起的时间还要多？

如果说你和同事一起工作的时候，感受不到自己心灵的成长，感受不到快乐和丰富，感受不到自我成就的喜悦，那么工作将变得特别痛苦。

每天早上睁开眼睛，想到又要和这些老面孔在一起，又要看上司的臭脸，还要面对一大堆让自己不开心的事情.....能有什么动力叫自己起床呢？

所以，能不能有一些元素让我们的感受不一样呢？我们让“职场”变成“情场”。

外界听到这个说法，就会觉得阿里巴巴特别怪。他们会认为：“工作就是工作，在工作中付出后拿到回报，然后获得评价，该怎么样盖棺定论、秋后算账、奖赏惩罚，一笔一笔分分明明，这不就是工作吗？”

事实上，关注员工情感上的归宿，其实比大部分事情都重要。

3. 打造员工幸福指数

还有一个常见的词就是“神神叨叨”。我们在十周年的时候，提出“打造员工幸福指数”这个概念，这是受了什么刺激呢？

阿里巴巴隔一年做一次OES（组织成效）调查，最近的一次调查看得人忍无可忍，因为随着新员工年龄结构的变化，我们理解员工心理的能力很有限。

我们想知道，所有在阿里巴巴工作的人，他的幸福是由什么元素组成的。其实，提出这个指数，有点自找麻烦，因为这必然是一个无解的命题，幸福感本身就是一个无解的命题。

世界上最幸福的国家是不丹，该国旅游资源丰富，但是游客门槛甚高、费用不菲，因为不丹国民不希望被打扰。不丹不仅拒绝发展旅游业，也不愿意找一些其他产业来大力发展，由于封闭，国民普遍比较贫穷，同时宗教信仰非常普遍。

最幸福的国家和最幸福的企业之间，是否有互通的元素呢？从不丹的例子中，只能得出一个结论：幸福感是很主观的东西，所以，定一个指数相当是给自己上了套，但就算是无解，对阿里巴巴来讲，还是希望可以在寻找答案的过程中得到一些启示和方向。

4. 从HR转到业务后的感悟

今年（指2010年）1月份，我正式从工作了十年的HR部门转到了业务部门，如果给我的2010年定一个主题的话，我想最恰当的题目就该叫“弃文从武”。

以前站在HR位置上思考，现在站在业务位置上思考，以前在圈子内思考，现在在圈子外思考。

这个转变带给我很多的感悟和体会。其中有很多感悟看上去是矛盾的，但正是这些矛盾，成为我们追求进步的动力。

我最大的感受，首先在于：身在战略层，很难接到地气。

无论是以前做HR，还是做集团CEO，很多时候真的有点“站着说话不腰疼”。到了业务岗位我才发现，原来很多理想化的东西一定要和现实结合，所以奉劝各位HR，一定要想办法接到地气，否则真的很困难，更别提发挥HR的战略伙伴作用了。

5. 管理要触碰心灵

在我的HR生涯中，我曾是一个活在心灵世界中的人。两年前我有一个理想，就是希望能找到一种触碰人心灵的方式，促进员工个人以及带动团队、组织成长，从而带动业务的成长，进而给更多的人创造价值，让更多的人生活更美好。

可是怎样找到这种方式，以把员工心里向上的、积极的能量激发出来呢？怎样引导员工成为身心平衡的人，同时也非常积极、乐观和进取呢？

艺术能够触动人心里最根本的对美的渴望，但是人力资源管理工作与对美的渴望、对音乐乃至对其他艺术的享受，有关系吗？看上去似乎没什么关系，但是我特别希望，也相信我们能够在 workplaces 里，营造出一种氛围：不仅一起工作，同时也共同生活，共同享有相同的精神领域。

在这样的氛围下，我们的心灵是放松的，可以更清醒地认知周围的伙伴，更加热爱生活、同事和工作。尽管我们的工作依然每天朝九晚

五，下班回家依然是筋疲力尽，但这所有的累都仅停在身体层面，我们的心里没有纠结。

这就是我曾经的美好设想。其实，追求一种触动人心灵的方式，让更多人有美好的生活，体现自我价值，这个理想早在几千年前就有了。

所谓的“修身、齐家、治国、平天下”就是这样一种理想。阿里巴巴的理想是什么呢？我们要成为一家创造1亿个就业机会，要帮助1000万中小企业成长，为10亿消费者提供好的购物服务的公司。我们都有理想，无论是个人理想、公司理想，还是简单的理想或看上去很伟大的梦想，都要一点一滴地去构筑。

不过，接触到业务以后我发现，这个梦想只能是纯粹的梦想，是HR的渴望。

这半年中，我已经不再提起这个梦想了，但它不是不存在了，这个梦想只是藏得更深了，它不仅存在于我们HR的心中，更是深深地存在于我们的组织力量中。它的实现不是靠某几个人的激情，也不是HR设计一些制度就可以植入。

相反，这个梦想的实现，一定是自下而上去构筑。

（本文是彭蕾在2010年年底演讲的节选。）

第七章

绩效考核：价值观与业绩要综合考察

一个人对企业贡献的大小，主要体现在绩效考核上。通常来说，员工的薪资待遇是与绩效考核直接挂钩的。合理的绩效考核制度可以激发大家的工作积极性，而不合理的绩效考核制度则会让员工提不起干劲，甚至会提交辞职申请。了解一个公司的绩效考核制度，也是判断其人力资源管理体系是否完善的一项重要指标。

阿里巴巴的绩效考核自成一体，不仅考核员工的销售业绩，还考核他们的价值观。因为在马云看来，企业员工应该有统一的价值观，否则就无法同心协力地实现“做102年的企业”的大目标。阿里巴巴还有个“271”绩效考核原则，以此作为末位淘汰制的基石。不过，阿里巴巴的末位淘汰制保留了一次返聘机会，员工只有再次遭到淘汰时才会被公司永久性弃用。

绩效考核的意义与法则

如果说人力资源管理是企业运营的核心，那么绩效考核就是核心中的核心。销售员跑业务是因为有绩效考核指标要完成，财务部门发放给每一位员工的薪水是根据绩效考核结果来计算的，董事局决定提拔谁做高级管理干部也是以每个候选人的绩效考核结果为依据的。毫不夸张地说，公司一切工作都是围绕绩效而进行的，大家努力的直接目标是达到绩效考核的标准。

绩效考核制度对公司的意义主要表现为以下几个方面：

1. 评估员工表现

绩效考核不仅考察员工在业务方面的成绩，同时也对其工作态度、学习精神等方面做出评估。每一位员工都可以通过绩效考核的结果来检查自己在工作中的不足之处，公司也能了解到每个员工平时的表现。

2. 人事调整依据

公司做人事调整的依据主要是绩效考核结果。如果某些员工的能力素质与实际表现超出了现有岗位的要求，就应该考虑将其提拔到更高级别的岗位，让他们发挥更大的作用。反之，力不胜任者就应该考虑将其降职或调动到其他岗位。公司高层用人如果只凭主观印象而不看考核表现，是无法服众的。

3. 薪资定位依据

劳动报酬永远是员工最关心的问题。合理的薪资待遇要让劳动与回报成正比，这样才能让员工感到公司做事公平，有工作积极性。不同的员工对公司的贡献大小各异，只有细致的绩效考核才能准确反映每个员工对公司的价值，适当拉开奋斗者与懈怠者之间的差距。

4. 反映培训需求

每个员工主观上的自我评定，未必与客观上的绩效考核结果相符。人力资源管理部门通过查阅各员工的表现可以发现他们哪些方面的能力有所欠缺，就能针对该方面加强业务培训。

5. 激励员工上进

激励员工力争上游是绩效考核的最终目标。绩效考核结果在拉开员工收入差距的同时，会给广大员工树立一个标杆——怎样做才能获得更多的报酬与更好的发展。大家都顺着绩效考核的要求不断提升自己，争取提高薪资待遇和职务，就能在公司里形成一种“你追我赶”的良性竞争氛围。

从上述五点可以看出，绩效考核制度给全体员工带来压力的同时，也是企业运营的支柱。如果绩效考核制度不健全或不合理，就会挫伤公司员工的积极性，让基层员工心生怨言，最终主动离职。这就违背了设立该制度的初衷。

绩效考核最复杂的环节就是把考核目标量化成可操作的标准，只要遵循以下四个法则，就能理出清晰的脉络来。

1. 保持数量、质量、时间、成本的综合平衡

数量、质量、时间、成本是量化绩效考核的四个基本维度。数量类

指标有产量、销售额、利润率、客户流失率等，质量类指标有满意度、通过率、达标率、创新性、投诉率、误差率等，时间类指标有天数、及时性、工期、新产品上市周期、更新周期等，成本类指标有成本节约率、投资回报率、折旧率、费用控制率等。这四个考核维度在不同类型的工作中占的比重不同，人力资源管理部门设计绩效管理标准时应该注意四个维度的综合平衡。

2. 把考核目标数据化、细分化、流程化

量化考核的关键是用数据来表示评估结果。不过，很多事物无法用数据精确地描述，这时候至少要做到考核项目细分化，让大家能清楚地了解到哪一步做得好、哪一步没做到位。假如遇到某些难以细分子目的考核对象，最起码要将其流程化，让大家知道问题出在哪个环节。只有经过数据化、细分化、流程化处理，绩效考核体系才不会模糊不清。

3. 考核过程与考核结果相结合

过程与结果哪个更重要的问题，其实不需要争论太多。因为现代企业管理对流程要求越来越科学规范，如果能严格遵守考核的标准过程，至少不会得出非常不准确的结果。只考核结果而不顾过程，就容易忽略实现目标过程中的资源浪费、重复作业等问题。所以设计绩效考核体系时，应当把考核结果与考核过程结合起来，进行全流程、全周期的系统考核。

4. 注意考核体系设计的全面性和可操作性

考核的全面性不单是指考核指标的全面性，还要把做什么、为什么做、怎么做、做多少、在哪儿做、何时做完、谁来做等问题全部梳理清楚，考核责任细化到流程中每一步骤的执行人。各个部门团队的绩效考

核既有区别又要存在关联性，还要结合公司的新战略来不断调整考核标准。此外，设计的绩效考核目标还应该是员工通过努力才能完成的，目标过低无法起到激励作用，目标过高则缺乏可行性，会挫伤员工的积极性。

价值观和业绩各占50%的考核标准

管理者和员工看问题的角度是不同的。管理者经常觉得员工还没有尽力，但员工则认为自己干的活与公司给的报酬不成正比，双方对工作效果的主观认识截然相反。这时候，就需要一个客观的标准来衡量员工的成绩。

然而，设计考核标准恰恰是绩效管理最核心，也最令人力资源部门头痛的部分。

我们在上一小节提到，制定考核标准要注意保持数量、质量、时间、成本的综合平衡，注意把考核目标数据化、细分化、流程化，注意把考核过程与考核结果结合起来，还要注意考核体系设计的全面性和可操作性。这些只是对普遍情况的泛泛而谈，具体到每一个企业时，还得结合其业务类型、组织结构、文化特征来讨论。

在这个方面，阿里巴巴也经历过一段摸索期，几次调试绩效管理方向后，才发展成现在的制度。

过去的阿里巴巴和许多知名企业都采用了KPI（指关键绩效指标考核）型考核制度，以业绩结果为导向。到了2008年时，已经成立了9年的阿里巴巴依然奉行KPI至上的绩效管理理念，但马云察觉到了一丝隐患。

他在一次内部讲话中指出：“我现在看到我们这家小公司有了一些大公司的弊病，比如出现了浪费，出现了官僚作风和形式主义。我们的KPI文化越来越强盛，一切以KPI为主，缺乏了协调性。我们希望以结

果为导向，但是过多地以结果为导向，文化就会被稀释。我们的价值观考核也大多流于形式。这些都是公司在高速成长过程中出现的问题，而解决这些问题的唯一办法就是继续发展、完善自己。”

互联网的发展颠覆了很多东西，包括传统的企业组织结构与管理理论。阿里巴巴引进过许多MBA，并借鉴了国际流行的KPI绩效管理。这既让公司的发展变得越来越正规化，也导致阿里巴巴的价值观逐渐被稀释。

KPI的核心是以结果为导向，换言之，你只要完成任务就行，公司不管你用什么手段，也不管你对公司有没有认同感。从短期来看，这会激励员工提升自己的业务水平。但从长期来看，这会催生许多只顾结果不问过程的“野狗”型员工。企业发展顺利时潜在的问题可能被掩盖，但遇到逆境时，员工就有可能做出违背公司价值观的事情。

对此，马云反复强调：“很多领导很看重结果，比如今年要完成2000万元的任務。以结果为目的，你的团队会很累，永远想着我做哪些事情才能完成2000万元。不要这样思考，否则所有人盯着的就是钱，而不是服务。战略、团队、结果这三点，管理层必须要掌握好。阿里巴巴能走到现在，原因很朴实，也很简单，但做的过程确实很艰难。我相信，中国一定会出现世界级的企业，中国人很聪明，一学就会，重要的是干的过程中要不断反思这些问题。”

阿里巴巴在招聘员工时就特别注重对方是否认同公司的价值观，还为加强企业文化教育而专门进行一个月的封闭式培训。可是，没有绩效考核制度作为保障，大家会对价值观越来越轻视。

所以，马云说：“我们公司的考核制度是价值观占50%，业绩占

50%，这种方式在中国是独特的。我们要坚持走下去，如果有一天我们成功了，这套东西就会被很多企业学去，这样，我们的DNA就会传到别的机体里，我们的灵魂就会延续下去。”

阿里巴巴的价值观并不只是马云在演讲中的口号，而是体现在公司的每一个角落。

“诚信中国”四个巨大的红字被摆在B2B公司在围墙边上。阿里巴巴董事局前副主席、阿里巴巴荣誉合伙人陆兆禧的淘宝办公室里挂着一幅“宁可淘不到宝，也不可丢诚信”的题字（武侠小说家金庸亲笔所书）。更重要的是，根据价值观和业绩各占50%的绩效管理原则，阿里巴巴在KPI体系之外还创造了一套价值观考评体系。

阿里巴巴的价值观行为准则评分标准包括Customer First（客户第一）、Teamwork（团队合作）、Teach&Learn（教学相长）、Quality（质量）、Simplicity（简单）、Passion（激情）、Open（开放）、Innovation（创新）、Focus（专注）九个方面，每项内容由低到高分分为5个等级，最高分是5分。

每个进入阿里巴巴的员工都会听到两个案例。一个是某位业务员以无法兑现的承诺诱导山东某个房地产商发展为中国供应商，结果是阿里巴巴高层决定把多达6位数的钱全数退还给客户，并处罚了该员工。另一个是阿里巴巴广东区域的几名员工（甚至有区域经理）在业务知识考试时相互抄袭答案，被公司高层发现后全部开除。

这种雷厉风行的价值观考核比KPI考核更为严厉，如同一根不可触碰的高压线，不少昔日的阿里巴巴功臣都因此先后离开。尽管如此，阿里巴巴还是坚持价值观与业绩并重的考核方式，以免全体员工淡忘了企

业使命与价值观。这种绩效管理方式堪称阿里巴巴在互联网行业中的一面旗帜。

马云倡导的“271”考核原则

在人力资源管理的各大模块中，绩效考核管理最容易得罪人。人力资源部只是根据公司制度与绩效指标对每一位员工的业绩进行综合考察，作为调整薪资与岗位的客观依据。但是，在某些因考核不达标而被削减工资的员工看来，人力资源部这是拿着鸡毛当令箭，故意找自己的茬。

有些企业存在“你好我好大家好”的不成文规矩，人力资源部为了不得罪人，绩效考核都打高分。到头来，混日子的员工不害怕被降薪，“骄娇二气”就更加浓厚了；努力工作的员工见付出再多也得不到好回报，立功愿望下跌到绝对零度。这就完全失去了绩效管理的意义，公司迟早要散。

关于这个问题，马云在阿里巴巴几次重要发展阶段反复强调。他曾经在员工大会中直言不讳地说：“如果有些人每天早上开着跑车上班，心里想着：既然马总说不能离开，那我不离开，反正我还有淘宝和支付宝的股票，就耗个五年，公司在替我赚钱，我就永远不干活儿了，这儿逛逛，那儿逛逛，也不需要努力工作。这才是最大的灾难。我们最讨厌、最担心这些身在公司心却不在公司的人。如果发现公司里有这样的人，我们一定会采取措施，一定不会让这样的人继续留在公司里。出工不出力的必须严惩，不然我们就对不起新加入的人，对不起勤奋的人，对不起信任我们的股东，对不起未来。这是我最想强调的。”

纵观那些发展状况良好的企业，虽然会采取宽松的人性化管理，推崇“快乐工作”的理念，但在关键指标的考核绝不会含糊。有功者赏，有

过者罚，才能劝勉众人积极为公司建功立业，不让公司被好逸恶劳之人的劣性打垮。

为此，阿里巴巴要求每个员工都参加每季度、每年的“KPI+价值观”双重考核，各部主管按照“271”绩效考核原则来评估所有的员工。“271”绩效考核原则将员工划分为三个档次：

第一档是超出期望的员工，占全体员工的20%。

这20%的员工不光有突出的业绩表现，同时也是阿里巴巴核心价值观的践行者。阿里巴巴高层将他们视为公司的骄傲，不断提拔他们到重要岗位。

第二档是符合期望的员工，占全体员工的70%。

这类员工认同公司的核心价值观，思想觉悟没问题，但业务能力中规中矩，并无突出表现。阿里巴巴的大多数员工都是这种类型。公司将对他们进行针对性的培养，挖掘其潜力，鞭策他们进入20%的佼佼者行列。但与此同时，阿里巴巴也不放松价值观考核，以免他们思想懈怠，下滑到最低的档次。

第三档是低于期望的员工，占整体的10%。

这类员工也许表现得很差劲，也许业务能力非常突出，但他们的共同特征是不认同公司的核心价值观。按照阿里巴巴的用人理论，业绩拔尖但价值观考核不过关的是“野狗”型员工，是人力资源管理部门必除的对象。

正如马云所说：“领导要达成一个目标，必须有一个良好的团队。如果你发现团队里有人出现错误，怎么办？有三个办法：第一，让这个

出现错误的人继续留在原来的位置上，这样一来，这个人肯定会继续制造麻烦；第二，重新训练他；第三，开除他。你如果不采取行动，就会导致其他追随者感觉你不在乎他们。其他人都在努力按照你设定的方向走，只有这个人不按照方向走。所以，你要么重新训练他，要么开掉他。”

那10%低于期望的员工就属于这种情况。如果让他们继续待在团队中，必会影响其他人的士气。所以，要么责令其“回炉”接受再培训，要么开除，以免他们拖整个团队的后腿。

需要注意的是，阿里巴巴的“271”绩效考核原则是采取员工自我评估与主管打分相结合的模式。当考核成绩在3分以上或0.5分以下时，必须罗列具体的案例来解释这么打分的原因，否则考核成绩不被承认。当主管给员工做完考核后，要和他们进行沟通，讨论绩效中存在的问题。假如员工觉得不公平，可以向人力资源部反映情况。人力资源部则会检查主管对该员工的考核内容，进而弄清这个成绩是否公平合理。

几个应该避免的绩效考核误区

绩效考核制度无疑是现代企业人力资源管理工作的主要工具，对公司发展有着至关重要的意义。但并不是所有的公司都能用好这个工具。很多企业领导者与人力资源管理者对绩效考核的认识不够全面深刻，容易在实践过程中出现以下误区：

1. 绩效考核定位不清，考核工作流于形式

所谓绩效考核的定位，主要是指公司管理层想通过绩效考核解决什么问题，达成什么样的管理目标。对绩效考核的定位不同，将影响到考核指标及制度的设计，从而造成不一样的结果。

绩效考核的最终目标是激励员工实现公司的战略意图和使命而奋斗不息。但最终目标是务虚的，绩效考核是务实的。如果考核指标没有明确的导向，员工就不知道该朝哪个方向努力。

比如，公司打算提高新产品的销量，就应该在绩效体系中增加对新产品销售提成的考核，以激励员工积极推销新产品。又如，公司打算提高创新力，就要在绩效考核中提高对创新行为的奖赏力度。有的公司领导嘴上说鼓励创新，却无视“试错是创新的必经之路”这一客观规律，不宽容失败，只是一味地要求快出成果。这样一来，员工为了避免创新风险带来的利益损失，会选择四平八稳的做法，毫无创新积极性。所以，人力资源管理部门在设计绩效考核指标时一定要明确公司的定位，不要制定自相矛盾的考核要求。

2. 绩效考核指标设计得不合理，缺乏科学性

评价员工表现最直观的指标就是卖了多少产品、拉到多少订单、赢得了多少客户、研发了哪些新技术。这些考核指标都是可以量化的结果，谁好谁坏一目了然。但不同职位的员工工作方式差异很大，各有各的规律。这就需要人力资源管理部门在设计考绩指标时不能简单粗暴地“一刀切”，必须适当地区别对待。

比如，销售人员和研发人员的考核就不能混为一谈。研发人员不像销售那么有弹性，消耗脑力更多，任务难度和风险大，容错率要求较高，而且可能在很长一段时期里都出不了成果。如果用“一刀切”的方式考核，销售人员可能经常拿提成，而研发人员直到新技术、新产品开发成功，奖金都不会太高。研发人员的付出与回报相差太大，肯定会让他们心理不平衡。于是公司最终会走上重销售轻研发的道路，毫无技术优势可言。

最应该激励的员工没有得到充分激励，会导致公司各方面发展失调。这就是绩效考核指标设计不当而造成的后果。

3. 绩效考核周期设置不当，影响了考核对象的日常工作节奏

很多公司都设有月考核、季度考核、年终考核，甚至还有周考核、每日考核。不同行业的情况大相径庭，绩效考核周期设定应该有所区别，但根据岗位要求与考核目标来合理设置考核周期的规律是相通的。

马云曾说：“通常的战略，要一个月评估，三个月检查，一年微调，三年才能看结果。如果就检验今年的战略效果，那不是战略，而是战术。”公司发展战略是需要时间来检验的课题，每个月评估进度，每个季度检查完工率，每年调整战略执行中遇到的问题，都是合理的考核方式。

但这些都并不是以整个战略的最终效果作为目的的考核。

假如某些项目涉及范围广、运作周期长、参与人员多、投入资源多，考核周期就该设置得长一些，按一年甚至一年以上的周期来评估业绩。如果不是什么大项目，运作周期短，参与人员和投入资源少，就可以采取较短的周期进行考核。

4. 考核方式单一，无法准确反映完整信息

通常而言，团队主管考核下属员工，总经理考核团队主管，上下级管理关系与考核关系是一致的。也有公司会专门成立一个绩效考核小组，针对单位中的某个员工或部门进行考核。这些常规办法都很有实用性，但只采取单一的考核方式不足以获得完整的被考核对象的信息。

想要做到全方位考核的话，除了上述手段外，还应该从与考核对象有接触的其他人那里搜集信息，以便将多渠道来源的信息进行对比分析，从而得出更全面客观的考核结果。当然，这种全方位绩效考核方式的成本比较高，通常用在公司重点考察对象上。

5. 考核之后没有跟进的配套措施

绩效考核的目的不仅仅是搜集数据做成报告，还要根据反馈结果采取各种配套的改进措施。比如，前面提到员工培训课程设计与干部选拔都是以绩效考核的结果为主要依据的，人力资源管理部门要结合新的绩效考核结果来调整培训内容，挑选需要提高综合素质的培训对象。公司各级管理者在考核结束后，还应该与自己的团队成员进行沟通，共同针对绩效考核结果中暴露的问题提出改进办法。如果绩效考核之后，大家还是依然故我，就失去了考核的最初意义。

阿里链接：有一次返聘机会的末位淘汰制

末位淘汰制是一种被世界500强公司广泛采用的绩效激励方法，在中国也有不少公司推行这种绩效考核制度。

按照现代人力资源管理理论，末位淘汰制是一种负激励性的强制管理手段。其基本原理是企业根据某种绩效评估体系对员工进行考核，对排名末位者进行无情的淘汰。这种绩效管理手段的理论依据是“压力—绩效”理论。根据管理专家的研究，员工的压力水平与绩效水平存在一定的关联性，压力过大或过小都会降低绩效，当压力适中时则能达到绩效最大化。所以，许多企业通过控制工作的压力水平来刺激员工的绩效，末位淘汰制是其中最激烈残酷的方式。

末位淘汰制最初并非企业管理制度，而是欧美某些高校的考试评分体系。后来美国通用电气集团前总裁杰克·韦尔奇借鉴这种制度创造了“活力曲线”绩效管理机制，即按照工作表现把员工分为不同等级，排在末位的那一等级的员工就会被解聘。由于杰克·韦尔奇设计的末位淘汰制往往会淘汰表现最差的10%员工，故而又名10%淘汰率法则。

通用电气推行末位淘汰制后，员工的整体工作效率有了大幅度提升，为整个集团带来了巨大的效益。20世纪90年代，中国企业也开始引进这种机制，以求激发组织的活力。

阿里巴巴内部也采取了末位淘汰制。马云曾经表示：“我们公司是每半年一次评估，虽然你工作很努力，也很出色，但你就是最后一个，

非常对不起，你就得离开。在两个人和两百人之间，我只能选择对两个人残酷。”

各部门按照前述的“271”原则考核员工的表现，10%低于期望的人都处于被淘汰的范围。这使得阿里巴巴的员工都非常努力地达成绩效考核目标。

末位淘汰制之所以有效，是因为它会激发公司的内部竞争。在没有引入末位淘汰制的时候，全体员工都有保底的薪资福利，生存压力不大，努力干活固然挣得多，但懒散做事也饿不死，于是久而久之，大家的奋斗激情都消亡殆尽了。特别是那些机构臃肿、人力资源冗余的大公司，都会因此患上效率低下的“大企业病”，降低企业发展的速度，甚至使企业走向衰退。

引入末位淘汰制后，全体员工都有了被淘汰出局的压力，危机感迅速提升。这样一来，每个人都会为了不成为最后一名而拼命工作，工作主动性与创造性都有了很大提升。

不少企业运用末位淘汰制裁汰了冗员、精简了机构，减少了员工利用制度漏洞偷懒的机会。重视小圈子社交关系的员工们私底下喜欢集体把工作效率控制在中等水平，抱团营造“谁也不超过谁，你好我好大家好”的氛围。末位淘汰制的压力往往能破除这种阻碍效率提升的“人情世故”，让他们彼此竞争、相互超越。于是促进内部竞争的“鲶鱼效应”也被发挥到了最高水平。

但是，末位淘汰制并非没有消极作用，不是每一个企业都适合采取这种机制，也不是公司的每个发展阶段都适合执行末位淘汰制。如果不分时间、不分条件、不分对象地滥用末位淘汰制，就会造成员工压力过

大，反而会降低绩效水平。而且，这种机制靠内部竞争来激发组织活力，若是操作不当，很容易变成团队内部钩心斗角的恶性竞争，工作效率不升反降。

此外，业务技能熟练、曾经表现突出的员工因为一次绩效考核排位下降就被淘汰，先不说感情上是否太冷酷无情，本身也是一种对人力资源的浪费。按照强调“以人为本”的现代企业管理理论，末位淘汰制是一种不够人性化的绩效管理制度，无助于提高员工对公司的安全感与归属感。这与阿里巴巴强调“快乐工作”的公司文化价值观无疑是相互抵触的。

为此，阿里巴巴的末位淘汰制有了新的变化——员工被开除三个月内还可以重新返聘回公司。

传统的末位淘汰制是把被淘汰员工清洗出局，阿里巴巴的人力资源管理政策多给了一次机会，让离职员工可以重新回到阿里巴巴继续工作。但也只有一次机会，不多给。也就是说，一个人有两次机会成为阿里巴巴的员工，第一次被末位淘汰或者自己主动离职都可以再返聘一次，但第二次离职无论是什么原因都永不录用（注意，所有离职员工的工号都会被阿里巴巴无限期保留）。

阿里巴巴的这种做法有利于减少老员工的流失，提高人力资源的利用水平。被返聘的老员工毕竟在阿里巴巴工作过，熟悉企业文化与业务，比新人融入速度更快。如果能通过返聘重新赢得他们对公司的忠心，就能更好地发挥他们的余热。这比一刀切的传统末位淘汰制要高明得多，也利于阿里巴巴在“快乐工作”与加强绩效考核之间保持平衡，兼顾员工的安全感与积极性。

拓展阅读：华为的末位淘汰制

推崇“狼性文化”的华为公司，非常重视员工的干劲，提倡能上能下的人才管理机制。其中最突出的就是末位淘汰制。

任正非在华为公司推广干部“选拔制”时强调：“我们继续坚持‘以客户为中心，以奋斗者为本’的文化价值观。不奋斗我们就没有出路，华为一定要前进，前进就要让那些不适合的干部调整到合适的岗位上。我们对12级及以下人员的考核做了改变，是绝对考核，但对13级及以上的‘奋斗者’，我们实行相对考核。特别是担任行政管理职务的人，我们要坚定不移地实行末位淘汰制，不淘汰你就会得到更多的利益，我们不能让你坐享其成。责任和权力、贡献和利益是对等的，不可能只有利益没有贡献。”

在他看来，不合格的干部一定要撤换，决不能养尊处优，要毫不留情地淘汰任何一位想以熬年头来得取胜利的高层管理者。唯有这样才能对得起那些兢兢业业的“奋斗者”与不断为公司创造更多价值的“贡献者”。

华为的末位淘汰制不同于其他大多数公司。

首先，华为的末位淘汰制针对的首先是行政管理者，其次才是普通员工，而且对前者的淘汰更加严格。

一般的公司则相反，行政管理者的位置往往如铁铸般稳固，普通员工则被末位淘汰制弄得危机感十足。尽管这会刺激普通员工拼命工作，但对行政管理者显然毫无激励效果。华为不仅把员工末位淘汰制纳入日

常绩效管理体系，同时将清理不合格干部的政策制度化。

其次，华为每年要淘汰10%的绩效排末位的干部，强调分层分级考核，每个层级不合格干部的淘汰率都是10%。

不少公司对管理层的末位淘汰制主要集中在基层干部的层次。并不一定是基层干部表现得糟糕，有时候是高层干部把自己的过错推给了下属，让基层干部背黑锅，以逃避末位淘汰制考核。

为了避免这种情况的发生，华为采取两种措施：一是对不能达到公司人均效益提升改进平均线的各级一把手进行问责；二是对超过平均线以上的部门继续按照正利润、正现金流、战略目标的实现来排序，坚决淘汰排在末位的高层干部。

再次，华为对末位淘汰的干部并不是直接开除了事，而是经过后备队的筛选后充实到其他部门，甚至让他们回到一线工作。

任正非认为，那些被末位淘汰的后10%干部既然不适合担任管理岗位，可以将他调整到更适合的工作岗位上去。比如，被行政岗位末位淘汰的干部可以转型做专家，或者自己去开华为专卖店，从基层重新干起。这样可以避免出现将多兵少的机构臃肿问题，充分利用现有的人才资源，也能为提拔有潜力的年轻干部腾出余地。

最后，华为末位淘汰制的处罚不讲情面，坚持以“奋斗者”为本，防止制度变成走过场的形式。

根据华为公司的规定：已经在末位淘汰考核中降职的干部，一年之内不得提拔，也不准跨部门提拔。任正非指出，华为不迁就任何人，就算是高级干部与公司创始人，都在末位淘汰的考察范围之内。

需要注意的是，华为末位淘汰制主要是将末位淘汰的干部或员工调离原有岗位，调整到另一岗位继续工作，或者经过内部培训后重返岗位。《华为基本法》还规定公司在经济萧条时期会启用自动降薪制度，以免过多裁员造成大量人才流失。

华为的做法不仅是为了遵守劳动法律法规，也是为了最大限度地利用人力资源。

有人批评覆盖各个层级且淘汰率高达10%的华为末位淘汰制太过冷酷，不够人性化，让员工战战兢兢。但按照华为“以奋斗者为本”的理念，末位淘汰制恰恰是为了淘汰那些不优秀、不努力的人，以便保护优秀员工的奋斗热情。

绩效考核的本意就是奖勤罚懒，为企业“消肿”，提高公司的人均效益，保持更高的活力。末位淘汰制是各种考核制度中最严厉的一种，但如果没有其他配套措施，只是单纯地按比例淘汰10%的人，并不能真正起到激发组织成员奋斗热情的效果。在这一点上，华为末位淘汰制和阿里巴巴的末位淘汰制都有着很大的借鉴价值。

第八章

关系管理：踏踏实实地保障员工的归属感

对于许多人来说，职场关系是最主要的人际关系。职场上不顺心的事，不是来自工作本身，就是来自领导、同事、下属。良好的人际关系氛围可以减轻员工的工作压力，让他们以更高的热情和更积极的态度去完成任务。

为广大员工营造团结和睦的氛围，是企业与生俱来的使命。阿里巴巴提倡“快乐工作”的理念，力求通过人性化的管理方式来表达对员工的关怀。在这种理念的指导下，阿里巴巴非常关心基层员工的日常生活，尊重他们的人格和劳动成果，甚至在公司遇到困难时依然不忘记保障普通员工的利益。做全世界第一流的雇主，也是阿里巴巴的战略目标之一。

尊重下属，提高他们对组织的认同感

如果说绩效考核管理是人力资源管理者必备的“硬功夫”，那么员工关系管理就是必不可缺的“软功夫”。没有“硬功夫”威慑，员工将屈服于好逸恶劳的惰性，不会自觉地去吃苦耐劳、开疆拓土；但没有“软功夫”安抚，员工会把单位当成炼狱，感到心灰意冷，日子过得痛苦压抑。

阿里巴巴强调企业文化价值观建设，是为了提高全体员工的凝聚力。但只是用企业使命还不足以增加员工对组织的认同感，更重要的是要尊重员工。

马云曾说：“我们当年创业时，街上会走路的人都被我们招来，我们招不到优秀的人才，后来招进来的人才也离开了我们。最后，我们这些留下来的人逐渐使公司的品牌得到了提升、业务增长，我们吸引了更多优秀的人才来到这里。虽然优秀的人未必真的管用，但是我们尊重他们，没有他们，我们不可能走到现在。

“.....

“你如果把自己看得低，别人就会高看你；你如果把自己看高了，别人就会看不起你。有人说我智商很高，情商很低。其实，情商低的人基本上是自己看得很高的人。他们认为自己的智商很高，把人家都当成傻子。天下没有傻子，我们眼中的傻子，只是没有机会知道真实的情况，一旦你告诉他，他什么都懂。你有了机会，有了各种机缘，才成为今天的你。”

领导者能成为领导者，必然有其过人之处。但是，领导者不能因此目中无人，对下属态度不恭。

每一位员工都有自尊心，希望得到尊重。当员工感觉自己受到侮辱时，用再多的钱也无法消解他心中的怨恨。聪明的领导者总是恩威并施，在严明纪律的同时做到爱兵如子。同样拿那么多薪水，员工被领导蔑视时会失去工作热情，员工被领导尊重时则会将心比心，以努力奋斗来回报对方的真诚。

阿里巴巴把客户放在第一位，员工放在第二位，但非常重视用尊重换取员工对组织的认同。马云曾经在某次员工大会中说：“今天，我们回过头去看看当年离开的那些员工，他们跟你们有很大的区别，这种区别不是钱多少的区别，而是对文化的认同、对团队认同的区别。我感谢大家前面几年所做的努力，后面的路更长，如果你们相信公司、相信自己，我们在一起再奋斗五年，看看可不可以做出一家伟大的公司。五年以后，如果大家想离开，跟我讲，我一定会让你们舒舒服服地离开。”

这番话可谓肺腑之言。大家一起再奋斗五年，共同创造更好的局面，到时候去留自便，但公司永远记住每个人的努力。阿里巴巴尊重员工的意愿，合则同舟共济，去则好自为之。阿里巴巴根据员工工龄的长短来给予不同的特殊称号，让全公司上下都知道老员工做出的贡献。此举也是想通过精神褒奖来提高员工对组织的认同感。

所有伟大的公司，都会有一批高度认同企业使命并愿意为之奋斗的忠诚员工。想要培养这种忠诚，就必须给予员工足够的尊重。当初阿里巴巴的九大精神中就有“尊重”，这个传统将继续传承下去，直到实现“做102年的企业”的远景目标。

能者多富，让好员工过上好日子

公司希望员工为企业殚精竭虑，员工则希望公司为自己带来维持生存发展的财力与机遇。双方的立足点存在着差异，利益并不完全一致。所以，公司和员工经常处于一种博弈状态，都希望能从对方那里多得利益，而自己少付出劳动。由此导致的结果往往是，员工嫌弃公司“既想马儿跑得快，又想马儿不吃草”，公司嫌弃员工没有激情、不守纪律、出工不出力。

双输的局面谁也不想看到，但想要达成双赢的话，公司管理层首先要了解什么是“以人为本”。

人们劳动是为了生存发展，首先是生存，然后才是发展。从理论上说，每个人的全面自由发展是文明进化的终极方向。但在现实中，大部分人仍然为生存问题而拼搏，根本没有多余的心力去考虑发展问题，遑论全面自由发展。

所以，有远见的企业不是空谈价值观，而是下足本钱让那些勤劳建功的奋斗者能实现发家致富的心愿。唯有让好员工过上好日子，公司内部才能形成一个正向反馈的激励机制。马云对此有着清醒的认识。

他说：“每个人都要养家糊口，要买房买车，所以公司一定会考虑到员工的利益。公司是靠员工发展起来的，我们看到老员工，心里有特别亲切的感觉。五六年前，我们聚集在了一起，希望十年以后，我们依然能聚集在一起，看我们真正达成了什么目标，这才有意思。而现在一切才刚刚开始，这绝对不是阿里巴巴的终点，而是一个崭新的起点。”

《华为基本法》是“以奋斗者为本”，要求给予积极上进的员工更高的薪资待遇与更多的升迁机会，以达到重赏之下，必有勇夫的结果。阿里巴巴则信奉“发不出工资是领导者的耻辱”的观念，同样要求管理者善待那些为企业使命努力拼搏的员工。

阿里巴巴集团内部流传着这样一段话——作为一个领导者不要让你的员工为了你而工作，应该是为了共同的目标或者使命，或者一个理想去工作，也绝对不要因为领导者的人格魅力而工作。四个月不发工资不是魅力，是领导者的耻辱，你每次要判断怎样让员工永远有工资拿。

有的企业管理者嘴上说理想，实际上并没有在工资待遇上给予员工相应的回报。同样是大谈理想和使命，阿里巴巴却要求领导者每次都要做出最有利于员工的决策。尽管阿里巴巴曾经表示不给员工做任何承诺，但同时也强调任何优厚的回报都是员工自己努力奋斗的结果，而不是公司的赏赐。

时至今日，阿里巴巴高层管理团队有不少人来自公司内部基层。工作五年以上的员工往往都有较好的生活水平，而且还经常会得到公司各方面的激励。

马云在2007年12月11日“五年陈”大会的演讲中说：“你们是阿里巴巴最精英的前线销售人员，我并不希望大家回去以后跟下面的人说，同志们加油干，每个人的业绩必须翻一倍。毕竟是人，就算做死也不可能翻一倍。我希望大家做一件事——传递文化，这才是你们需要做的。如果你们希望把自己的股票留给子孙后代，将来股价能几十倍、上百倍地增长，那你们就要传递文化，培养新人，让新员工去帮你们赚钱，因为他们有使不完的力气。你们要把以前的文化传递给他们，帮助他们成长，这样，你们也会成长得越来越快。”

阿里巴巴把“客户第一，员工第二，股东第三”作为“四项基本原则”之一。为了贯彻这个原则，公司会重奖员工占绩效总数10%的超出期望的优秀员工，并以此激励另外70%符合期望的员工。让有能力的人富裕起来，让有能力的人获得更好的发展，让有能力的人过上好日子。唯有如此，公司的凝聚力才能不断增强。

人性化管理，关心员工的日常生活

对于大多数职场人士来说，“快乐工作”听起来像不着边际的心灵鸡汤。但在阿里巴巴，这并非一句空话。虽然阿里巴巴对违反价值观的员工总是无情淘汰，但对于兢兢业业的员工则坚持人性化的管理。这既是对笑脸文化的贯彻落实，也是在执行“力争做世界最佳雇主”的目标愿景。

马云在2007年7月29日的阿里巴巴“五年陈”大会上说：“我觉得我们阿里巴巴‘五年陈’的人开始老成起来了。三年前看到大家脸上都洋溢着笑容，但现在都感觉很苦。金庸的小说里有一个境界最高的人，就是老顽童，人的武功是跟境界成正比的。老顽童的境界非常高，并且永远开开心心的。我们不要忘了，阿里巴巴初创时设计的Logo，就是一个笑脸。我们走进公司就能感觉到一种愉悦的氛围，而现在的老人都是暮气沉沉的。我觉得大家应该开心点，虽然我们很辛苦，我们的对手很强大，导致大家变得很严肃，但严肃不会让我们取得胜利。”

“五年陈”的设定是阿里巴巴集团的一大特色。只有工龄满3年的阿里巴巴员工才有资格被称为“阿里人”。而那些工作满5年的员工被公司赋予了一个极具阿里巴巴特色的称号——“五年陈”。当一位阿里巴巴的员工达到“五年陈”的资历时，公司会特意定制一个枚有该员工名字的白金戒指作为其荣誉象征。

除了这种特殊的正式纪念外，阿里巴巴还要求各级管理者平时多关心自己的员工。

马云指出：“一个优秀的将军、一个优秀的领导者永远要知道自己
的下属出了什么问题。如果你的下属总共才六七人，有人因为闹离婚而
心情不好，你都不知道，那就是你的错。你为什么没有注意到下属的问
题，是什么原因？领导者要学会自责。聪明的老板会教下属怎么做，傻
瓜老板才会批评下属。”

阿里巴巴为此把人力资源管理体系打造成了别具一格的“阿里政委
体系”。阿里政委的日常职能之一就是关注员工的精神状态，及时为他
们排忧解难。

此外，阿里巴巴员工还自发成立了一些兴趣小组，号称“阿里十
派”。其中热心慈善公益事业的员工组建了“爱心派”，喜欢外语和外国
文化的员工组建了“英语派”，爱好羽毛球的员工组建了“羽毛球派”，喜
欢讨论汽车与驾驶技巧的员工组成了“车友派”。

“阿里十派”并非公司的正式组织，而是员工自发建立的非正式组
织。通过这些兴趣小组，阿里巴巴的员工可以在公司里找到与自己爱好
相同的玩伴。对于互联网时代的年轻人来说，拥有更多共同语言的兴趣
小组在自己的人际关系中占有很重要的地位。“阿里十派”让员工们把同
事与同类爱好者的身份结合在一起，从而让公司上下的气氛更加友好。

通过上述种种人性化管理的措施，阿里巴巴员工的幸福感增加了，
笑容自然也会变多，工作更有干劲，对公司也更忠诚。

人性化管理在工作压力越来越大的今天有着至关重要的意义。假如
员工长时间处于紧张状态，不仅更容易疲劳，也更容易陷入抑郁。没有
良好的身心状态，人才是无法保持高水平作业的。

阿里链接：企业靠员工成长，力争做世界最佳雇主

在阿里巴巴上市之前，我跟我们“五年陈”的员工有过一次交流。我跟他们说，感谢你们坚持了5年，你们挡住了很多诱惑。其实我觉得，绝大部分“五年陈”的员工留下来，不是因为有远见，那时候就看好B2B，就知道阿里巴巴会发展得这么好，而是因为绝大多数人都没有地方可去，阿里巴巴不算太糟糕，就留下来了。那些自认为很聪明的人都离开了，自己创业去了，还有一些人被猎头公司挖去了。剩下的人默默无闻、脚踏实地地干，五年之后，我们突然发现阿里巴巴变成了一家成功的公司，个人不错，公司也不错。原因是什吗？我们坚持下来了，挡住了很多诱惑。

公司取得今天的成绩，我觉得每个人都有功劳，但功劳都是过去的，我们离成功还太遥远。如果按照一些民营企业土老板的想法，我们这些人都不用干了，换个工作，轻松一点，这一辈子都不用愁。就像二十世纪七八十年代的万元户，家里养鱼养猪，特有钱，女孩子都愿意嫁给这样的万元户。但是在今天，万元户已经不行了。乡镇企业发展得非常快，到今天为止，乡镇企业中没有倒掉的只有鲁冠球的万向一家。

我特别不希望阿里巴巴的老员工、老干部像当年的万元户一样，我不希望我们这些人熬了5年、8年，一下子就没了。我们挣的钱，虽然现在来看不少，但从未来来看，根本不算什么。我们公司现在还在布局中，我们要做102年，这不是一句口号，我每天都在想那些百年企业具有的最重要的基因是什么。我们已经走了8年，还要走94年。全世界的

电子商务才做了20年，如果我们也想做20年，光看B2B是不行的，要把淘宝、支付宝都整合起来，把整个产业链都打通，才有可能走20年、30年。

.....

企业的成长要靠员工的成长。我在北京碰到几个老员工，当年阿里巴巴的老销售出去以后都是去当副总经理、总监。一个老员工出去以后做了四家公司，做一家死一家，到现在公司里只有三个人——他、他老婆，还有一个客户。创业真的是这样，100家公司，99家死掉，还有一家半死不活。阿里巴巴的运气太好了，前面我说过，我们成功是因为我们能干吗？大家看看周围，比我们能干的人有多少。你说你很勤奋，我们是很辛苦，但是比我们辛苦的人不知道有多少，很多人比我们更起早贪黑，他们什么也没有得到。

所以，我们的运气很好，我们有好的团队、好的文化、好的含义，所有东西凑在一起，就凑成了今天这个样子。千万别觉得自己能力强，我到今天都没觉得自己能力强，没有每个员工实实在在的努力，阿里巴巴是不会成功的。我今天说了，五年以后，我们这家公司要成为中国第一家打进世界500强的市值超过1000亿美元的公司，不拿政府一分钱，实实在在地打进去的公司。这需要所有阿里巴巴的员工一起努力，正因为有大家的努力，我讲的很多话才能变成现实，今天一样，明天也一样，否则以后这种狂话我在外面也不讲了。

我们要认清阿里巴巴今天的市值是多少，我们现在的市值是80亿美元到100亿美元。我们不要因为股价的下跌而心里发慌，哪怕是跌到20块，跌到13块，都没有关系，因为我们看的不是半年一年，而是五年以后谁是英雄。五年以后谁牛，才是真牛。如果五年以后，我们的市值真

的变成了1000多亿美元，那你就可以休息了，你可以对自己说、对公司说，我对得起自己，对得起公司，对得起公司给我的机会。今天做成这样，你还不能说对得起自己。包括我在内，任何一个人在这个集团里说我真辛苦，我是通过自己的努力赢得这么多财富的，这是胡扯。

我不相信就凭我们这点努力、这点聪明，可以取得这样的成功。我们碰到了很多机遇，在最困难的时候，我们刚好凑到了2000万美元，就熬过去了。后来又碰上雅虎被我们买过来，碰上eBay犯了一个大错误，才使得我们有了今天，绝对不是因为我们伟大。当然，我们也没有那么蠢，我们抓住了很多机会。但是，今后的机会，我们个个都能抓住吗？很难说。

五年以前，没有人知道我们，我们是在水下面。今天，我们浮出水面了，所有的弓箭枪炮都对准了我们。我们遇到了很多困难，但我们都熬过来了。今后五年，我们会更精彩。等你到了50岁或60岁的时候，你对自己的孙子讲，你爷爷当年加入这家公司的时候，它只有一个小房间，现在它已经成为世界上非常强大的公司，这种骄傲的感受是完全不一样的。

丰田公司的伟大不在于领导者的伟大，而在于每个员工、每个老员工的伟大，每个老员工都捍卫自己公司的荣誉。大家想想，汽车行业都被美国人垄断了多少年？丰田居然把美国所有的汽车公司都打败了，现在在美国最厉害的汽车公司是丰田，欧洲最厉害的汽车公司也是丰田。我们阿里巴巴就缺一批这样的老员工，我们征战8年，很多人半途退出了，如果我们的老员工不能再往前进一步，不能再熬一两年的话，那我们公司就不可能成为伟大的公司。

这两年来，我有些愧疚，大家受委屈的时候，我没有来安慰大家。

不过，话说回来，大家都这么大了，应该自己舔伤口。我受委屈的时候也是自己舔伤口，不知道跟谁讲。这三四年，我们做得还是不错的，阿里巴巴B2B、淘宝、支付宝都做得很好，整个布局也不错，但未来我们还有很长的路要走。

我们很多员工说要去创业，在我看来，你们这些人去创业真的很难，可能会全军覆没，因为你们没有这个机会了，年龄、眼光等各方面都不如年轻人。我们公司是幸运的，每次我们遇到倒霉的事情时，就会有好运气。如果你今天加入另外一家公司，我觉得你可能不会那么舒服，因为别人对阿里巴巴的人的期望是非常高的。为什么会对你产生很高的期望？因为你可能有很好的主管、很好的老板，阿里巴巴有很好的品牌。

.....

给自己一个五年的承诺，承诺再干五年。我相信，如果五年之后你们真的离开这家公司，你们的功力一定会更强，而不会更弱，因为在中国，像我们这样的公司真的不多，你们会经历很多。

千万记住，我们不能小看自己。我们已经熬了五年了，咬牙切齿再熬五年，我们就会不一样，因为伟大是熬出来的。希望大家给自己一个承诺，我也给自己一个承诺，让我们忘掉股价，继续往前走、往前看，做出中国第一家市值超过1000亿美元的民营企业。

（本文为马云在2007年12月11日“五年陈”大会上的演讲的节选。）

拓展阅读：沃尔玛——员工就是合伙人

2016年，全球最大零售商沃尔玛集团以高达4821亿美元的营业收入再次获得《财富》世界500强排行榜的第一名。自从2014年以来，沃尔玛已经蝉联三届冠军。这家知名企业曾经在2004年度世界50家最受尊敬公司排行榜中位居榜首，曾经被多个国家评为“最受赞赏的企业”之一。从某种意义上说，沃尔玛最令人惊叹的不是其强大的盈利能力，而是其出色的员工关系管理水平。不同于其他大小零售商，沃尔玛从1962年创立之后不久就坚持一个独特的理念——员工就是合伙人。

沃尔玛集团创始人山姆·沃尔顿有句名言：“沃尔玛业务75%是属于人力方面的，是那些非凡的员工肩负着关心顾客的使命。把员工视为最大的财富不仅是正确的，而且是自然的。”

为了贯彻“把员工视为最大的财富”的主张，沃尔玛从管理制度的方方面面确保了管理者与员工之间的平等关系。

首先，在平时的工作中，沃尔玛力图让全体员工都养成平等相待的思维惯性。

每一位沃尔玛员工的工牌上都不标注职务名称，哪怕最高总裁也是如此。在山姆·沃尔顿看来，虽然存在管理与被管理的分工，但员工相当于合伙人，地位上是平等的。所以，大家见面时直呼其名，管理层不摆官架子，在日常交流中就淡化了等级观念，把彼此视为共同事业的合伙人。此外，在沃尔玛总部办公楼的停车场没有给任何人设置固定车

位，无论是董事长、经理，还是普通员工的车，都被平等相待。

其次，沃尔玛的沟通机制对基层员工高度开放。

沃尔玛认为“接触顾客的是第一线员工，而不是坐在办公室里的官僚”。所以，公司鼓励每一位员工直言进谏，上至区域经理下至商店小时工，所有人都可以用书面或谈话形式与高层管理者进行沟通，甚至可以申请到总部直接找董事长山姆·沃尔顿。无论是提出改进工作的建议，还是倾诉自己遭受的不公平待遇，公司都会提供机会让员工畅所欲言。

于是在沃尔玛集团经常出现这种现象——董事长在总部亲自接见来自各地的基层员工，并把他们的中肯意见下发到所有的沃尔玛分店经理那里，要求他们认真执行。这使得沃尔玛员工的主人翁意识比一般的企业员工更为强烈。

最后，沃尔玛在精神激励方面也力求满足广大员工被尊重的需求。

沃尔玛总部与各分店都会定期在橱窗里展示先进员工的照片，表现优异的管理者还将获得公司特别授予的“山姆·沃尔顿企业家”的称号。沃尔玛的股东大会号称全美最大的股东大会，但总部每次组织会议时，都尽量让更多的部门经理与普通员工参与其中，以便让他们充分了解公司的理念、制度、现状、目标。山姆·沃尔顿还每每在会后要求大约2500名与会人员到自己家里进行野餐活动，从高级管理者到普通员工，各个层次的人都有。这些活动的录像将被所有员工看到，而公司内部刊物《沃尔玛世界》也会做出相关报道。山姆·沃尔顿这样做是为了拉近与不同层次的员工的距离，促进大家的凝聚力。

除了日常关系管理措施外，沃尔玛在人力资源管理制度，特别是薪

酬制度上也把员工当成合伙人来对待。

沃尔玛员工的薪资结构是固定工资+利润分享计划+员工购股计划+损耗奖励计划+其他福利。单看固定工资，沃尔玛在行业内处于较低水平（为了压缩人工成本），但利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划把员工的实际收入拔高许多了。

沃尔玛从1971年就开始实施利润分享计划，任何在公司工作一年以上或每年至少工作1000个小时的员工都有分享公司红利的资格。公司有个计算利润增长分配百分比的公式，通常按照6%的比例来提留每一位满足条件的员工的工薪，替员工买公司股票。当他们退休或离职时就能以现金或股票的方式来获得这笔红利。有位1972年加入沃尔玛的货车司机，为公司工作了20年。当他在1992年离职时得到了70.7万元的利润分享金。按照当时的收入水平，已经不只是小富了。

员工购股计划是员工可以通过扣除工资的方式以低于市值15%的价格来购买公司的股票。由于利润分享计划与员工持股计划的大力推行，目前80%以上的沃尔玛员工持有公司股票，可分享公司营业收入增加带来的红利。从沃尔玛连续三年的营业收入位居世界第一的成绩可知，受益的员工不在少数。

损耗奖励计划指的是沃尔玛总部会对那些有效减少损耗的分店发放奖金。沃尔玛的核心竞争力是“天天平价”，这是以强大的物流及信息体系与竭尽所能地减少损耗为基础的。公司不惜重奖激励各分店想办法控制损耗，回报员工的努力，也是“员工就是合伙人”理念的重要体现。这项政策使得沃尔玛的损耗率仅为零售业整体平均水平的一半，竞争优势非常明显。

其他福利计划主要包括员工疾病信托基金、员工子女奖学金、带薪休假、借节日补助、医疗及人身保险等，这些福利计划从1988年就开始落实。以员工子女奖学金为例，沃尔玛集团每年会资助100名员工子女上大学，每人每年6000美元，连续资助4年。

正是这种把员工当合伙人对待的人性化管理，让全球各地文化差异极大的沃尔玛员工都保持了较高的积极性。他们为了削减成本、降低损耗、吸引更多顾客而开动脑筋，提出了许多改善公司管理的合理建议。公司采纳这些合理建议后，运营效率获得进一步提升，盈利水平也随之上涨。而沃尔玛的利润分享等计划又使得广大员工能按照贡献充分享受到公司发展带来的红利。

这种良性循环的公司内部人际关系，是沃尔玛能不断前进、连续三年占据世界500强榜首的重要原因。

高层篇

阿里巴巴的干部管理机制

高层干部是企业的主心骨。无论基层员工如何新陈代谢，只要高层干部队伍保持稳定高效，企业就能延续良好的发展势头。

阿里巴巴作为一家组织结构具有高度弹性的互联网公司，在高层干部管理方面也下了很大功夫。

阿里巴巴对各级干部都要求反复锤炼，不断提升他们带团队和管员工的领导水平，同时还非常重视每个层级的新老交替，力求避免在重要岗位上出现人才断档现象。

此外，阿里巴巴的干部非常注意加强与员工的沟通，以确保公司运转的畅通。

为了挽留高端人才、控制员工流动率，阿里巴巴采取了自成一体的策略。

第九章

干部培养：领导者也要时常回炉深造

优秀的公司都是靠一群出类拔萃的领导干部支撑起来的。因此，对干部的管理和培养也是人力资源管理工作的重头戏。

阿里巴巴要求每一位干部都兼具眼光、胸怀、实力，保持高昂的工作热情，忠诚于公司的发展目标。为了促进公司的发展，阿里巴巴多次整顿干部队伍的风气，甚至开除了一些满足于吃老本而不思立新功的元老级员工。公司内部还采取轮岗制度，以便培养一批通才型干部。与此同时，阿里巴巴还要求公司各级岗位的领导者都要以“一带一”的方式培养自己的后继人，以确保干部队伍的新陈代谢能够有序进行。这些措施使阿里巴巴的人才梯队始终保持着活力。

领导力：眼光、胸怀、实力缺一不可

每一个伟大的跨国集团都是由几个人的小公司发展而成的。这些公司在创业之初都缺乏雄厚的资金与稳定的客户资源，也没有得到市场认可的先进技术，唯一拿得出手的只有人才资源。优秀的人才可以开发出世界领先的技术，可以开拓海量的客户，可以争取到风险投资家的青睐。于是，通过创业人才的艰苦奋斗，原本微不足道的公司不断抓住一个个商机，壮大了自己的规模，最终发展成为令人瞩目的知名企业。

毫不夸张地说，人才资源是企业最宝贵的战略资源。只要拥有一批优秀的干部人才，公司不愁没有前途。

阿里巴巴的发展历程也证明了这一点。昔日挤在民宿里埋头苦干的创业十八罗汉，如今已经成为阿里巴巴集团旗下各部门及子公司的顶梁柱，继续带领各个事业群组开拓新的诗篇。

在干部培养方面，阿里巴巴一直抓得很紧，并有一套自成一体的理论。想要在阿里巴巴做领导者，必须在眼光、胸怀、实力三个方面超过其他人。

马云曾经对公司的大小管理干部说：“我认为，领导者的眼光、胸怀和实力是最重要的。这些年来，我一直坚持这样的想法。领导者的眼光放不开是不行的，我们跟别人比赛，比的是谁看得更远，谁看得更高。生意越来越难做，眼光看得更远，走得就更远。企业要用各种各样的人，而有能力的人往往都有一点古怪，所以领导者的胸怀要能容纳千军万马，最怕的是跟员工比谁聪明。

“我现在不跟员工讲电子商务，因为我讲不过他们，他们天天用，淘宝网和支付宝的功能是如何做的，如果我都懂的话，我不是超人就是骗子。作为领导者，你一定要明白，每个领导都有比你更懂的人。”

现代企业管理理论中有不少关于领导力素质模型的论述，从不同的角度来探讨干部的领导力由哪些方面构成。

比如，美国心理学家麦克利兰提出的素质模型包括六大“素质族”并细分为21项通用素质要项；管理者胜任特征模型主要通过管理技能、个人特质和人际关系三个维度来评估领导干部的综合素质；四种能力论则根据自我管理能力、人际关系能力、领导能力与商业能力来判断领导者的水平。

相对而言，阿里巴巴的领导力理论简化为眼光、胸怀、实力三个方面，更符合中国人的思考习惯。

在大多数人眼中，领导者首先是以实力服众的。如果领导没有过硬的个人能力，办事缺乏主见，下属们就不会心甘情愿地执行指令，会把领导架空。但只靠个人能力镇住下属，也未必能树立起足够的威信。因为单打独斗与团队管理是两种完全不同的能力，个人能力突出的可能只是个业务标兵，大家佩服其实力，但不见得会服从管理。这时候就需要领导者以如海的胸怀驾驭众人，用人格魅力使他们折服。从某种意义上说，领导者的胸怀有时候比实力更重要。

有实力的人往往会傲气，难以包容不如自己的人，也不服超过自己的人。但胸襟广阔者能包容形形色色的人，成为协调众人的主心骨与黏合剂。这对一个团队非常重要。如果领导者没有容人之量，老是打压比自己能干的下属，就无法用好每个人的长处，只会让整个集体变得人心

惶惶、四分五裂。所以，有些领导者可能在业务能力上中规中矩，但气量之大令所有人都信服，于是被大家诚心认可，愿意为之贡献聪明才智。

马云说：“领导者的眼光和胸怀很重要，我们公司考核主管和干部的时候，有三个指标——战略、团队、结果。战略是跟使命感结合在一起的，战略就是你想干什么，而不是别人想干什么，谁是你的客户，你想提供怎样的服务。中国人很喜欢讲战略，我到现在也没搞清楚什么是战略，我只知道谁是我服务的对象，如何为他们服务好。”

这句话说起来容易，做起来难。在阿里巴巴的领导力模型中，眼光是很难修炼的一项。领导者的眼光主要体现在两个方面：一是看清形势，二是看准每个人。领导者作为团队的负责人，把握着整个集体的前进方向。看清当前及未来的形势，制定可行的战略方针，是领导者的天然使命。假如领导看错路，团队的精兵良将们再能干也是无力回天。领导者带队伍更多时候不是靠自己带头冲锋，而是用好团队中的每一个人。假如识人不明、用人不当，不但会造成无谓的失败，还会挫伤其他团队同伴的积极性。

所以，选拔和培养干部必须兼顾眼光、胸怀、实力三个方面，使之具备优良的综合素质，形成足以令广大员工信服的领导力。

整顿队伍，革除元老级“障碍”

一个人变得优秀不难，难的是一辈子保持优秀。这个世界变化太快，曾经纵横四海的佼佼者也随时可能落后于时代，变成衬托新一代英雄的背景板。所以，想要保持自己的先进性，唯有树立终身学习的观念，不断革新自己，与时俱进。

遗憾的是，并不是所有的人都具备这种前瞻意识。有些元老级员工会沉醉在昨日功劳中不可自拔，完全失去了当年创业时的激情与锐气，思想作风变得保守迂腐，成为团队进一步发展的阻碍。

马云曾经对“五年陈”员工讲过：“伟大的人和不伟大的人区别是什么？大家都要死的时候，你再往前挪一步，人家都倒下去了，你还站在那儿，你就算伟大的人。你们比绝大多数人都厉害和伟大，因为当时加入阿里巴巴的那么多人都放弃了，而你们没有放弃。既然不放弃，为什么不让自己往前走？

“在我们上市之前，我最担心的是你们这些老员工，我理解你们，你们跟我一样，真的很累，但我希望这种累不要变成心理上的累、行为上的累。很多人看着你们，如果有人说这个老员工每天不干活儿，还占着位置不肯走，当这种情况出现的时候，公司的灾难就来了。”

人的激情会随着时间而衰退，这是再正常不过的事了。所以，事业心强的人总是会不断为自己寻找新目标，保持自己的奋斗热情。但是，当一个人获得了很多财富和地位的时候，努力改变命运的紧迫性会下降，思维方式可能会变得保守僵化，做事也畏首畏尾。这样，对于公司

发展的积极作用就会大大减少，也没有勇气和决心去解决影响公司未来的隐患。

前面提到的阿里巴巴在2011年的高层人事变动，就是一个很深刻的教训。

不得不引咎辞职的阿里巴巴集团前执行副总裁卫哲并不缺乏工作热情，也依然是阿里巴巴价值观的追随者。哪怕是他辞职后，马云都坚持认为他是一个好兄弟、一个好人。阿里巴巴其他高层管理者也曾向记者证实过马云对卫哲的欣赏。在阿里巴巴高层看来，卫哲个人的价值观并无任何问题，唯一的问题是他放松了对B2B公司价值观的宣传与对员工违规行为的监督。

在马云察觉B2B员工勾结商家作弊的情况前，卫哲并不是不知情，也不是没处理。然而，他只是满足于把作弊商家的比例从1.1%降至0.8%。这在电子商务同行中其实属于一个较低的水平，不算太严重。此外，卫哲并不清楚哪些员工在与作弊商家勾结，说明他并不打算斩草除根。

因为，卫哲虽然拥护阿里巴巴的价值观，但并不像马云等创业元老那样把价值观当成一触即亡的高压线，更多时候是按照职业经理人的思维方式去看问题。所以，他只是把这些负面现象控制在了比同行较低的水准，而没想过要严格执行公司的价值观。

根据关明生负责的“客户资质独立调查行动”向董事会汇报的审计结果显示：2009年和2010年，分别有1219名、1107名阿里巴巴会员涉及诈骗全球买家，且有迹象表明，为了做出业绩，有员工默许甚至参与协助那些欺诈公司规避认证环节，加入阿里巴巴这一平台。

由此可见，就算涉嫌欺诈消费者的商家在阿里巴巴会员中占的比例很低，数量也是相当惊人的。正所谓千里之堤，溃于蚁穴。

马云评价此事：“假如六个月以前，B2B管理层是像我今天这样处理事情（即成立特别小组秘密调查），他们今天就不是这样的结局；假如我今天看见了，我不这么处理，而像他们那样熟视无睹，六个月以后董事会应该把我开了，我应该引咎辞职。很简单，这就是游戏规则。”

而卫哲自己也在公司内部邮件中说：“我加入阿里巴巴四年多，已经是三年的阿里人，正在走向五年‘阿里陈’！这四五年里，我刻骨铭心地体会到以客户第一为首要的阿里巴巴的价值观是公司存在的立命之本！尽管我们是一家上市公司，但我们不能被业绩所绑架，放弃做正确的事！”

阿里巴巴在2006年年底引进了卫哲，他在此之前被评为2004年度“中国七大零售人物”和2005年度“中国零售业十大风云人物”。他进入集团的时间并不长，但已经具有元老级人物的实际影响力。阿里巴巴高层其实对卫哲的能力与勤奋至今评价很高。但公司发生了如此严重的大面积违背核心价值观的行为，必须有领导者站出来承担责任。

假如没有魄力铲除阻碍公司发展的因素，昔日功臣也可能变得晚节不保。此中教训，发人深省。经过这次整顿，阿里巴巴B2B事业浴火重生，堵上了很多漏洞，也再一次让整个管理层重新认识了“客户第一”与“诚信”两大核心价值观。整顿的过程虽然痛苦，但结果可以告慰众人。

轮岗制：培养通才型领导者

人力资源管理学中的领导力模型要求领导者拥有全面的综合素质。由于现代企业营运越来越复杂、专业分工越来越细致，过去那种面面俱到的通才型领导者很难再出现，只能用优势互补的完美团队来代替个人英雄。但过于专注单一业务的领导者，视野比较狭窄，能力不够全面，有很大的局限性。

阿里巴巴的企业组织结构比较灵活，经常把高层管理团队派去经营一个新的事业群。只是专精一域而不管其他的领导者无法承担这副重担，唯有通才型领导者才能独当一面。

为了培养通才型领导者，也为了避免各部门产生本位主义的局限，阿里巴巴高层管理团队采取轮岗制，隔一段时间就让不同的高层管理者调换职务。

比如，邓康明在进入阿里巴巴前是做人力资源管理工作的，加入阿里巴巴后也干了一段时间，在2006年初改任主管渠道和大客户的事业部总经理，变成了销售干部。有趣的是，他被招进阿里巴巴人力资源部是为了接替某位换到销售部门的创业元老，公司这次轮岗又把那位元老调回来主抓人力资源工作。

阿里巴巴创业十八罗汉之一的戴珊先后轮换过销售、市场推广、人力资源等11个不同的岗位，后来担任阿里巴巴集团CCO，领导新成立的集团客户服务部。

2007年有四位阿里巴巴高层管理者辞职，公司随即来了一次大规模

轮岗。支付宝总裁陆兆禧接替辞职的孙彤宇担任新的淘宝总裁，集团资深副总裁金建杭接替中国雅虎CEO曾鸣，原先从集团参谋部调到雅虎的曾鸣则恢复集团参谋长的原职。

2009年，阿里巴巴一下招聘了5000多名员工，此后集团的人力资源净增速度一度放缓。到了2012年时，阿里巴巴共有25000多名员工，平均年龄在27岁左右。庞大的新员工队伍为集团注入了新鲜血液，也使得阿里巴巴把重心放在消化新增力量上，对中高层岗位进行了又一次大轮换。

2012年3月份，阿里巴巴对22名中高层干部进行调岗，很多人都换到了与此前业务差异很大的新岗位。

阿里巴巴主张各部门的员工通过轮换来了解其他岗位的运作情况。让销售人员到后台，让后台到前台，集团各个事业部的业务经理也定期在国内不同区域市场调动，借此掌握更多业务技能，开阔视野，拥抱变化。

当然，实施轮岗制度并不是没有弊端。

每个部门领导长期经营某项业务和某个区域市场，车轻路熟，功勋卓著。一旦换到陌生的新岗位，此前积累的所有成果都要拱手让人，而自己又得重新学习业务，从头开始打拼基业。这在短时间内会让许多中高层干部的个人利益受损，而且在大轮岗后公司业务的增长会在短期内有所放缓。

但是，实施制度可以帮助阿里巴巴的中高层干部获得更好的成长，全面提升他们的综合素质。同时，可以帮助中高层干部对整个集团的运作有更完整的了解，并学会换位思考，提高各部门之间的协作水平。

阿里巴巴坚持以轮岗制培养通才型领导，锻炼出了一支能够哪里需要哪里搬的大将团队。

各级接班人要“一带一”地培养

2007年6月13日，马云曾在阿里巴巴英文网站做了一番讲话。他提到：“这两年，阿里巴巴碰上的最大、最头痛的问题，就是我们管理层的领导力开始严重减弱。但是，我们现在没办法，我们的战线拉得稍微长了一点，大批人进了淘宝、支付宝、阿里软件，还有大批人在雅虎上花时间，所以我们管理层的整个团队非常薄弱。”

针对管理层领导力下降的不利局面，阿里巴巴董事会当时发布了一道命令：在未来五个月内，集团的B2B人才一律不得向其他外部公司调动，哪怕是把一名普通员工调到外部公司，也必须经过集团CEO批准。

由此可知，高速发展让阿里巴巴高层岗位的人才一度出现严重缺口。当初公司规模小的时候，精英集中在B2B团队，办事效率最高。而这些精英放出去独当一面后，阿里巴巴最核心的B2B团队整体素质下降，新补充进来的人未能迅速填补那些精英留下的空白。

经过这次教训，阿里巴巴董事会高度重视各级管理岗位的接班人问题。但并不是每一位干部都有主动培养接班人的意识。

马云对这种现象批评道：“企业都很担心掌握核心业务的员工走掉，如果这个人走掉了，业务就没有了。有时候，经理的权力比总经理还大，因为他掌握了很多业务。中国的很多干部都是义气干部，上面的领导一下来，他顶着；下面的事情，他帮手下的人扛着。还有一些人是劳模干部，本来每天干10个小时，领导让他当了经理，他觉得领导喜欢自己，当上了经理，每天干12个小时。我要求我们的干部管理团队在问

题发生之前就把问题处理掉。如果你今天做的工作，只是为今天而做，那就很危险，你做的任何决定都要基于公司3—6个月之后会发生的情况。”

阿里巴巴既不需要把什么问题都揽在自己身上的义气干部，也不需要只想着努力回报上司栽培而不去栽培下属的劳模干部。假如找不到代替你的人，你将失去成为上一级领导的机会。

为此，阿里巴巴希望各级管理岗位的干部都有“从公司内部找到超过自己的人”的胸怀与意识，主动为公司发掘人才，培养自己的接班人。按照马云的设想，各级岗位的管理干部就算到外地出差六个月，也能让代理工作的接班人把部门管得井井有条，才算得上是会用人、会提拔人的领导。

干部是建立组织的火种，只有大量储备干部，组织才能保持强大的战斗力，避免因扩大规模而造成整体实力的下降。

通过让各级岗位干部“一对一”地培养接班人，阿里巴巴的人才梯队越来越壮大。这使得集团在快速扩大业务规模的同时，不再出现各事业群争抢人才资源的窘迫局面。各个岗位都有足够强大的替补队员来填补原领导离任后的空白。就算老功臣离开了，新干部也能继续保持部门团队的高效率，不至于造成业绩下滑。

阿里链接：不同时期需要不同领导者

我从1995年开始创业，目睹了1997年的金融风暴，特别是自己被送进炼炉里烤了烤，那种感觉令我终生难忘。很多人觉得，我怎么没有成为阿里巴巴的那18个人，2001年的时候我怎么没有去阿里巴巴，“非典”的时候怎么没有去阿里巴巴？从今天来看，这些都是机会，但在当时，当你到了这些机会门口的时候，你会觉得，这怎么是机会，这是灾难。

其实，当初我把那17个人召集在一起的时候，对他们来说确实是个灾难——其他的公司不去，来做前途未卜的阿里巴巴。2001年互联网泡沫泛滥的时候，很多人心想我怎么那么倒霉，什么工作不好找，怎么跑到淘宝来了，碰到了裁员！“非典”的时候被隔离，有多少人心里很难过，认为是灾难。但是，过去了以后，所有人都认为那是机会。

今天我们兵精粮足、现金充裕、人才齐备，今天我们已经看清楚了未来。我们看到了电子商务的机会，我们看到了新的出口机会，我们看到了内需市场的机会。在今天这个形势下，如果我们能渡过难关，我们就将成为伟大的公司。任何一家伟大的公司都必须在非常残酷的形势下接受洗礼。在所有人唱歌、跳舞的时候，我们讲话一定要轻；在所有人冷静下来的时候，阿里巴巴必须发挥自己的作用。今天是阿里巴巴该采取行动的时候了。虽然我们面临着一次世界危机，但我们也面临着一个百年难遇的机会。

等我们60岁以后，我估计我们没有这个力量了，但今天我们年富力强。如果失去了这个机会，我们一辈子都会感到遗憾。这次，我们要正

式启动阿里巴巴B2B商业模型的升级，这样的事很多人一辈子都很难有机会参与。我们公司用9年时间走了一家平常的公司用25年才能走完的历程。想要达到收入30亿元、利润十几亿元的目标，传统行业的公司至少要走25年。

一般来说，公司成立后，前5年不赚钱，后5年开始赚一点钱，慢慢突破1亿的利润。然后，从1个亿的利润走向5个亿的利润，需要5年时间。从5个亿走向10多个亿，要10年时间。能用25年的时间做到这个水平，已经不错了。经济形势发生了变化，企业必须转型。转型是企业发展过程中最艰辛、最痛苦的事。

去年年初，我们讨论后，觉得经济不可能永远这么好，任何东西都有周期，阿里巴巴B2B必须进行商业模式的升级转型。阿里巴巴还有几个“孩子”，还很小，还需要吃奶，所以我们做了先期上市准备，做了全面应对危机和模式升级的准备。阿里巴巴的股价跌，我说没关系，会涨回来的，这是因为经济形势不好，怪谁都没有用。

外部有不少言论，杯酒释兵权、阴谋论，我一上任，先把老干部给“杀”了。我为什么做这些事情？改革最艰难的是从领导层改起，必须让新的领导班子上来。新的领导班子要能适应环境，最大限度地发挥自己的作用。我们必须走这一步，这一步是非常痛苦的，我也痛苦。深爱公司9年的创业元老，每年都希望给自己一个月的休假吧。可是，真的到了要离开、能休息的时候，痛苦是很大的。

老员工要走，我舍不得，我难过，但是他们必须走，不走阿里巴巴今后怎么办？我们必须让新人进来，带公司再走5年、10年。那么，这些新进来的人跟以前的文化怎么融合？阿里巴巴在不同时期需要不同的人员，不能老停留在创业时期。创业精神要保留，但也需要不同的领导

者，需要新的力量。外部是这样，内部也是这样。在改革的同时，你会发现，淘宝、支付宝、阿里软件都要开始这些变革。

从今年3月份开始，雅虎、口碑（网）合并，整个路子开始慢慢形成。在四五月份的时候，当我们正忙着国内公司的时候，突然来了一场大地震。地震给我们带来了巨大的冲击，很多人批评我们只捐一块钱，谣言纷飞。

五六月份，我们做了全面改革的思考。6月份到7月份，整个集团全面进入过冬准备状态。事实上，发出“过冬论”这封信的那一天，我们已经开始全面展开了应对策略。我们当时的口号是：深挖洞，广积粮；做强做好不做大；逢单出击，逢双休息。在别人刚开始应对的时候，我们已经能够掌握局势了。我们必须把这个机会把握住，如果不把握住这个机会，我们前面所有的预测和判断都是白费。

最后，为了过冬，我们要做些什么？一句话，我们要做的就是Back to Basic（回归基本点）。什么是我们的基本点？就是我们的使命感、价值观。我们要回归我们的使命感、价值观，回归客户第一，回归我们当初的激情和敬业精神。我为什么1月份比较烦躁？有一个原因，那时候我看到股价还在涨，我知道阿里巴巴的团队不可能静下心来做事情，只要大家每天看到的是股票，就不可能静下心来。

我感谢这次金融风暴。它告诉我们，阿里巴巴的股价也会跌，而且会跌到3块钱，但我们可以从3块钱这里继续往前走。阿里人的友情永远在，阿里人的铁血精神、兄弟情深永远在。今天，我们已经站在同一条船上，网站、客户、直销等部门必须同舟共济，合力渡过难关，帮助阿里巴巴升级，帮助中小企业挺过难关。是使命感驱使我们帮助中小企业渡过难关，是使命感驱使我们回到客户第一、诚信、敬业、激情、团队

和拥抱变化。这两三年内，所有人要扎扎实实、踏踏实实地走。

让天下没有难做的生意——阿里巴巴集团的这个使命不会改变。在未来5年，我们会把这个使命更加具体化：打造开放、协同、繁荣的电子商务生态圈。5年以内，我们的战略定位是，阿里巴巴集团是电子商务的运营商，提供电子商务基础设施。也就是说，将来所有企业从事电子商务，我们将会提供“水、电、煤气”。

我们的愿景是：成为一家持续发展102年的公司。我们以前有个目标，要成为全球三大互联网公司之一，今天我们把这个目标修改为：成为全球最大的电子商务公司，也有可能成为全球最大的互联网公司。我们最关心和最希望投入更多精力的是，成为全球最佳雇主。我相信，我们的员工有很多的委屈，遭遇到很多的不公平、很多的沮丧、很多的压力，这些是一个团队在发展过程中避免不了的。在成为全球最佳雇主以后，我们可能仍然不完美，但我们不要怪领导、同事和外部环境，而要继续努力往前走。

.....

我相信，阿里巴巴人有机会创造电子商务的历史，有机会创造互联网的历史。我真心想跟大家一起渡过经济危机这个难关，想跟大家一起参与阿里巴巴整个集团的商业模式的转型和升级。在灾难过后的3年内，等经济重新好起来了，我们将成为全世界最强大的电子商务集团。

今天很多人还拥有阿里巴巴的股票，很多人可能在二十几块钱的时候买进了阿里巴巴的股票。今天股价掉成这个样子，我知道大家很难受，但是我觉得它会涨回来。我们要永远记住，在2008年，在中国最混乱、最复杂、最精彩的一年，我们的股价曾经跌到过3块多钱。这将成

为历史，再也不会回来。

从11月1日开始，阿里巴巴集团将进入把握机遇、重塑自己、回到基本点的时期。3年以后，我相信阿里巴巴将跟今天看到的完全不一样。但是，改革是痛苦的，改革是沮丧的。我全力支持现有的阿里巴巴领导团队进行大胆的改革，进行模式的提升，回归阿里巴巴的使命感、价值观，全力以赴帮助我们的客户渡过难关，帮助中国的企业扩大内需，帮助更多的人就业。我也拜托大家，所到之处，必须彰显阿里巴巴的精神、文化和价值观。

（本文为马云于2008年11月1日在阿里巴巴集团内部会议上的讲话的节选。）

拓展阅读：IBM长板凳计划与全球选聘CEO

美国的棒球场旁边总是放着一条长板凳，上面坐满了替补球员。假如比赛过程中需要换人的话，长板凳上的第一名替补队员就会被换上场，而原先排第二位的队员则自动移到第一个位置，其余的替补队员也依次移动位置。由此空出来的座位属于刚刚被换下场的队员。于是这条长板凳始终保持坐满人的状态。每到下一次换人时，所有坐在长板凳的队员又如法炮制，有序地改变位置。

IBM公司受此启发，把自己的管理岗位接班人培养机制称为“长板凳”计划，取其依次有序增补空位之意。

每个知名企业都会从内部员工中培养新的干部。IBM公司的“长板凳计划”正是一个典型的内部培养接班人计划。公司要求管理者必须确定自己的岗位在未来1—2年和3—5年的接班人，并保证每个重要岗位都有2个以上替补队员。

长板凳接班人计划有着成熟的体系，具体包括四大内容：

首先是考察标准。根据领导力模型下分的四个方面来考察和培养接班人。四个方面包括：

(1) 必胜的决心，含行业洞察力、思维创新能力、达到目标的意志力3项素质。

(2) 快速执行的能力，含团队领导力、直言不讳的沟通、团队精

神、决断力4项素质。

(3) 持续的动能，含培养组织能力、领导力、工作奉献度3项素质。

(4) 核心策划，主要指找出公司内部有潜力的员工并能有意识地培养他。

其次是两个培训序列。IBM的接班人分为行动序列和专业序列两个体系，培训系统也根据专业技术人才和有管理潜质的人才两大类型来设置不同的系列，让接班人根据自己的情况选择成为技术领导或高级主管等不同职业的发展方向。

再次是三种培训方式。主要分为案例培训、实践训练、明日之星培训三种模式。案例培训方式是通过案例讲座与角色模拟训练来锻炼接班人的技能。实践训练主要是老员工对新员工进行“传帮带”的“良师益友”计划、“特别助理”计划、“外派到客户”学习以及岗位轮换等措施。“明日之星”的培训是按照“新人——专业人员——领导人——新时代的开创者”的模式层层递进，为IBM不断发掘“明日之星”。

最后是评委审定接班人。由技术、市场、销售等多个部门的高级经理联合组成评审委员会，对公司的“明日之星”进行评审。候选接班人要通过答辩才能成为正式的高级专业技术人员或高级管理干部。比较有意思的是，IBM评审委员会对接班人业绩的考核包括候选接班人自己的业绩与帮助下属成长的业绩。

IBM每年要从全球5000多名管理者筛选近300人来重点培养。根据上述内容，培训分为四个阶段：第一阶段，训练入围者的各种业务技能；第二阶段，通过横向轮调来积累他们在不同岗位上的工作经验；第

三阶段，是以业绩导向为主的考核；第四个阶段，要求他们把个人成功上升为团队成功。

进入20世纪90年代后，不可一世的IBM却陷入了崩溃的边缘。1992年，IBM亏损了50亿美元。尽管有严格的“长板凳计划”，但偌大的IBM公司依然找不出足以扭转乾坤的内部人才。

迫不得已，IBM放下身段，向全球招募CEO。最终，郭士纳从100多名应聘者中脱颖而出。他在1993年愚人节那天从前任总裁埃克斯手中接过大权，担任IBM董事长兼CEO。

当时IBM正面临着被肢解的危机。郭士纳临危受命的第一年，IBM就亏损了81亿美元。作为“空降兵”，郭士纳面临着来自企业内部保守派与外部舆论的双重压力。他力排众议，大幅削减营运成本，说服董事会对公司进行结构重组。郭士纳大刀阔斧地废除了各项僵化的制度，砍掉了许多不必要的会议，采用股票期权和金钱奖励来激发员工的工作积极性。

在郭士纳的努力下，IBM公司在1994年扭亏为盈，盈利多达30亿美元。自此以后，IBM连年丰收，重返巅峰。2002年年底，大功臣郭士纳宣布退休时，IBM的股价上涨了10倍。

第十章

沟通机制：交流是最有效的感情投资

沟通在人力资源管理中发挥着重要作用。公司这种正式组织内部，存在着形形色色的非正式组织，有时后者比前者的实际影响力更大。因此，人力资源管理必须做好沟通工作，通过情感联络来赢得员工的支持，掌握公司各方面的动态。这样才能改善公司的管理水平，提高全体员工的工作效率。

提倡“快乐工作”的阿里巴巴自然也不会忽视沟通问题。随着阿里巴巴的不断扩张，特别是并购了一些企业后，大量新员工的集体加入会引发“文化稀释”现象，他们此前的企业文化会与阿里巴巴的价值观念存在不同程度的冲突。唯有畅通的沟通机制，才能让他们加深对阿里巴巴文化价值观的认同，从心理上成为真正的“阿里人”。

用欣赏的眼光看其他同伴

沟通在人力资源管理工作起着至关重要的作用。无论是组织内部对人才的管理，还是协调与其他部门之间的关系，都离不开畅通而有效的沟通机制。当一个企业的沟通机制足够健全时，管理层才能全面了解员工们的思想精神状态，发现他们的潜力与不足，及时化解矛盾，增强团队凝聚力。

从某种意义上讲，沟通是最有效的感情投资，要做到这点就必须学会用欣赏的眼光看待其他同伴。傲慢的态度是沟通第一大忌。大家对自己看不起的人肯定是“话不投机半句多”，对自己尊重的人则恨不得聊上三天三夜。抱着尊重和欣赏的态度与员工交流，是阿里巴巴干部的必修课。

马云曾经对员工强调：“领导者要谦虚，要懂得尊重别人，用欣赏的眼光看别人。……他最有魅力的一招儿不是他的语言，而是他跟人讲话的时候，不管对方是谁，他的眼睛都注视着对方，让人感觉这么高高在上的人，却那么平凡。领导者要体现出自己的价值，你要让你的团队感受到来自你的强大支持。绝大部分人对现状都是不满意的，当你真正要改革的时候，提出意见的一定是他们，而且身体力行地支持改革的也一定是他们。”

领导者肯定有很多比普通员工优秀的地方，但每个员工也有自己的优点，其中某些人说不定还隐藏着成为高级干部的潜质。假如领导者没有谦虚精神，不懂得欣赏他人，就无法真正看清下属的实力和潜力，从而无法充分发挥他们的聪明才智。当员工的潜力被压抑时，整个团队的

实力将会不断退步。

阿里巴巴倡导以人为本的精神，要求各级管理干部对员工常怀感恩之心，甚至把员工的利益排在股东之前。在这点上，马云一直在为众人做表率。

马云感慨道：“阿里巴巴走到现在，经历了很多坎坷，我非常感谢阿里巴巴的销售人员，是你们一点一滴的努力，使阿里巴巴有了今天这样的影响力。或许有些人大学一毕业就加入了我们公司，一做就是很多年，我相信大家一定感到过疲惫，感到过厌烦，或许还遭到过家庭的埋怨，经受了很多诱惑，能坚持下来，而且做得这么好，真的很不容易。我看到有些人老了很多，也成熟了很多。你们是阿里巴巴最珍贵的脊梁，很多人看到你们还在我们公司，心里就有底气。我也是如此，如果我到各个办公室，看到的还是你们这些人的脸的话，我就知道，不管遇到什么困难，阿里巴巴都会扛过去的。”

在多次内部讲话中，马云都把自己说成是普通人，把成功归因于员工的能力与抓住了市场良机。这种欣赏其他同伴的谦虚态度，不仅让员工士气振奋，也让阿里巴巴集团贯彻了培训新人时“沟通无界限”的观念。上下同心同德，企业自然会无往不利。

阿里巴巴有个响亮的口号——“我们都是平凡的人，在一起做一件不平凡的事。”自认平凡并非看轻自己，而是坚持谦虚为怀，学会尊重他人，欣赏同伴。大家相互欣赏，相互勉励，为了共同的目标而并肩作战，成就不凡。这是最佳的沟通效果，也是阿里巴巴一直以来的努力方向。

外行可以领导内行，但前提是尊重

古今中外有很多事业就败在“外行领导内行”这点上。外行的领导有决策权却不懂业务，很多决定都是拍脑袋想出来的。而内行的人没有决策权，只能按照指令办事，没法让公司的事业回归正常的轨道，也无法充分施展自己的才能。最后的结果通常是外行的领导把失败的责任都推给自己的下属，然后继续拍脑袋决策。而内行的员工跳槽到竞争对手那里，反倒做出了一番成绩，把原公司逼到了死角。

所以，有远见的企业都会尽量避免外行领导内行的情况，提拔管理干部时非常挑剔其专业能力。这种做法在互联网公司十分常见，比如腾讯、百度、奇虎360等国内互联网领军企业的创始人几乎都是工程师出身。也正因如此，公司发展得到了充分的智力支持，没有陷入外行决策者反复瞎折腾的怪圈。

相比之下，阿里巴巴就是互联网行业中的异类。其创始人马云并不是技术人员出身，甚至并不比某个开淘宝网的小商贩熟悉电脑操作。对于这点，他自己毫不避讳。

马云在一次演讲中提到：“到今天为止，我几乎是一个电脑盲，我只会收发电子邮件和上网。很多技术专家经常把技术看得非常重，我一直觉得，不懂技术没关系，真正的技术从来都是为不懂技术的人服务的，我们这些不懂技术的人创造了全球最大的电子商务公司，所以我认为外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行。”

外行领导内行现象产生的一个原因是社会分工差异。所谓外行的领

导，在管理方面往往是一个内行，只是他们并不见得懂具体的技术和业务。

以马云为例，他不懂互联网技术研发，但他非常了解中小企业的互联网需求，也清楚电子商务的发展方向该往哪里走。最重要的是，他是个组织管理专家，能够掌控好企业整体运营，让不同岗位上的内行专家围绕统一的战略目标工作。他是管理上的内行、技术上的外行，但搞研发的工程师是技术上的内行、管理上的外行。假如管理者不尊重工程师在技术领域的专业性，就变成了“技术外行+管理外行”的最糟糕搭配。

反之，如果管理者充分尊重工程师，让他们放手发挥自己的技术专长，就形成了“管理内行+技术内行”的格局。不懂技术的马云能把一个小公司发展成全世界最大的电子商务公司，其实靠的是专业的管理技能。从这个意义上说，这不是外行领导内行，而是不同类型的内行人士搭配而成的强强组合。

遗憾的是，不少领导缺乏这种分工合作的意识，妄图自己搞定所有的事。对于这种错误的做法，马云给出了非常有借鉴价值的管理经验。

他说：“我常常想，为什么我不懂技术，还搞了一家技术公司，而且快快乐乐的？我从来没觉得自己不懂技术是一种耻辱，或者为此感到难为情。我觉得外行是可以领导内行的，不懂没关系，关键是要尊重内行。我从来不跟工程师吵架，他们讲的东西我听不懂。他们说，你怎么这样想？我说对不起，我是你们的老板，我觉得我的想法代表了中国80%不懂计算机的人的想法，你们只要做出我会用的东西，就成功了。至于怎么做，我从来不干涉他们，因为我也听不懂。”

工程师由于技术水平太专业，很难体会到普通用户的感受。而马云

熟悉普通用户的特点，弥补了工程师的思维盲点。这在工作中就形成了一种互补性。但他不会在技术领域冒充内行，提出了设计要求后，就让工程师们按自己的方式放手去做。因为马云知道，胡乱插手只会把事情变得一团糟，信任工程师的专业能力，既能提升下属的士气，又能让自己省心省力，何乐而不为呢？

正是这种充分尊重内行的沟通方式，让“外行”的马云能管理好各式各样的“内行”，维持了阿里巴巴团队的流畅运转。若非如此，非技术人员出身的他也无法成就今天的事业。

避开“鸡同鸭讲”的沟通误区

互联网生活的节奏深刻地影响了大家的工作习惯，最主要的体现是我们的思维越来越碎片化，沟通交流也越来越缺乏耐心和细心。

层出不穷的社交媒体让人们的沟通手段越来越丰富，却又让大家变得越来越话不投机。许多互联网用户在社交媒体上指点江山、激扬文字，却经常对他人发布的内容断章取义，大加挞伐。其实细究起来的话，很多争论只是由于沟通不畅造成的误会，只要耐心沟通就可以避免。遗憾的是，参与对话者往往只顾自说自话，而不注意理解对方的意思，从而陷入“鸡同鸭讲”的沟通误区。

“鸡同鸭讲”是广东俗语，意思是双方无法正常沟通、相互理解。如果一个企业内部各团队屡屡出现配合不力的问题，很可能是因为在“鸡同鸭讲”的现象。各方不知道怎样协作，也无法让其他部门了解自己的实际情况，都只是站在自身的角度看问题，把责任推给别人。这样的公司就算拥有很多精英人士，也形不成合力，事业就会寸步难行。

阿里巴巴自成立开始就是一个非常国际化的公司，拥有来自多个国家和地区的精英团队。如何让多元化的人才之间保持良好的沟通，是一个必须重视的问题。

马云曾经在员工大会中说：“最关键的是，领导者要跟你的团队充分沟通。一个埋怨上级的人，你永远不能提拔他。比如说老板是混蛋，再混蛋，做你老板也是有道理的。埋怨平级和埋怨下级的人，你也要让他们离开。”

这段话恰好指出了团队内部沟通的三个维度：与上级的沟通、与下级的沟通、与平级的沟通。

与上级的沟通主要包括工作汇报、接受指示、提出意见或建议内容。在沟通机制畅通的公司中，员工往往比较坦承，有问题时主动与上级沟通，而不是搞当面迎合、背后唾骂的两面派行为。比如，连续三年蝉联世界500强首席的沃尔玛集团就鼓励员工大胆进言，多为公司发展提合理意见。沃尔玛的员工也以高度的责任心为公司提出了无数改善工作的建议，成就了公司，也成就了自己。

与下级的沟通主要包括指导工作、听取报告和建议等内容。有水平的领导总是能先一步察觉下属的问题，与之进行心平气和的沟通，不把问题积累到要靠发火来惩戒的程度。他们还善于听取意见，尊重下属并且能激发下属的工作积极性。

与平级的沟通主要包括与团队中同等职位成员的交流，以及跟其他部门、团队、项目组协调工作。这种横向沟通不同于上传下达的纵向沟通，更加考验领导者的水平。精于此道者能够协调好自己与平级同事之间的关系，促进部门甚至整个公司的润滑运转。

以上三个维度的沟通，在日常工作中都会出现。我们应当注意避开以下几种沟通误区：

1. 不给对方说话的机会

沟通不畅的一大原因是无法充分表达意见。别人老是不给你发言的机会，你自然也无法与之“坐下来好好谈一谈”。所以想要加强沟通，首先得让相关的人能够畅所欲言。如果大家心中的想法不能充分表达出来，沟通根本进行不下去。

2. 不注意倾听

所有“鸡同鸭讲”的无效沟通本质上都是出在“听”的问题上。不少人缺乏倾听意识，不管对方的本意如何，只顾着表达自己的态度和情绪。没有听明白沟通对象所表达的意思，双方是不可能在任何问题上达成共识的。

3. 缺乏经常性沟通

每个部门或团队都有一定的独立性，使得公司会自然而然地出现许多小圈子。想要做好一个项目，少不了各个小圈子之间的协调与交流。每个小圈子平时都有自己的一套工作方法，并不了解其他圈子的情况，他们未必会按照其他部门或团队的要求来进行配合。这就需要各个部门平时要进行经常性沟通，让各团队成员清楚其他团队的动态。

人力资源管理工作需要与公司内部方方面面打交道，所以，人力资源管理者应当比公司其他部门更加重视沟通问题，以便准确掌握公司发展动态与员工的情况。尤其是在招聘和培训等环节，人力资源部门必须与提出用人需要的相关部门进行深入沟通，以确保招聘和培训出来的人才满足其岗位要求。

阿里链接：用沟通与胸怀消解“文化冲突”

领导者要体现出自己的价值，你要让他的团队感受到来自你的强大的支持。绝大部分人对现状都是不满意的，当你真正要改革的时候，提出意见的一定是他们，而且身体力行支持改革的也一定是他们。

领导者要不断地提升自己、改进自己。阿里巴巴的老员工是我的合伙人，他们自我提升的成功，是公司最重要的成功。我们必须知道自己从哪里来、想干什么。我们这块土壤，不管是盐是碱还是酸，我们都要适应它，彻底地适应它。等到你适应的时候，你有的是上升机会。

我很少从业内请人过来当管理层，今天中国真正懂得互联网的人没几个。你可以说新浪这么做、搜狐这么做、网易这么做，但它们已经成为过去式了。阿里巴巴是一只与众不同的动物，它不是马，它是一只老虎。搞互联网需要一定的技术，有意思的是，我可能是中国唯一不懂技术却活下来的人。我没骑过马，没有骑马的技术，被扔到老虎背上，居然骑着老虎活了下来。

大家看张朝阳、丁磊、马化腾这些人，基本上都是互联网专业人士，都是技术人员出身，创业很成功。当初做互联网的，十个人里有八九个失败，都是技术人员，活下来的就那么一小撮。我是这十个人里唯一不懂互联网却创业成功的。

我跟阿里巴巴的人讲，不管你们从哪里来，你们都要把以前的从业经验忘掉，把以前的东西尽量忘掉。学过MBA的人，只有忘掉MBA的

一切，才能成为真正的高手。我听有的员工说，以前我们公司是这么做的。别跟我讲以前你们公司是这样的，别说MBA案例是这么说的，我就不要这么做。要成为优秀的公司、优秀的领导者，就要忘掉自己的强项。如果你天天记得以前的事情，那你是不会创新的。你把以前的经验搬到这里来，甚至拿做传统行业的经验来做互联网，失败的结果是可以预见的。做人做事都一样。

我们的困难之处在于，我们没有人可以模仿，没有人可以拷贝，没有人可以教我们怎么做。谁能够帮你？你的团队、你的客户能够帮你。

互联网是一个生态链，绝对不可能只有几个超级大网站。就像海洋里不能只有几条鲸鱼、鲨鱼，而没有大量的虾米。如果没有小鱼小虾，鲸鱼、鲨鱼都会死掉。如果无数的中小型网站、博客、论坛不能活下来，那大网站也会死掉。阿里巴巴必须建立生态链，我们必须为将来的生存环境而发展。

阿里巴巴要感谢中小型网站，没有中小型网站，几个大网站一封杀，淘宝就没了。至于做这些事情赚不赚钱，我们不要去考虑，今天的阿里巴巴有能力去做一些战略性的事情。战略永远是重要而不紧急的事情，生态环境是既重要又紧急的事情。

我希望我们所有的高管要用欣赏的眼光去看我们这个公司，去看我们这些人。我们这些人还是能做出一些东西的，要让自己融进这个团队。那些自以为聪明、能干的人，都半途而废了。你们这些人是聪明，但我见过更聪明的。2002年，我在香港见的那些人不得了，讲战略、做技术，个个能干，没人看得起杭州团队，觉得杭州团队太土了。杭州团队什么文凭？本科生，我还是个大专生。他们都是博士，很多人是跨国公司的副总裁，听起来很可怕。

其实，伟大的人跟平凡的人是没有区别的，因为平凡和伟大是联系在一起的。伟大的人一定是很平凡的。如果你能想清楚这个道理，我觉得你就学会了怎样做人。

很多人认为阿里巴巴的人怎么那么厉害，我不认为阿里巴巴有伟大的人，至少马云肯定不伟大。今天，好的是我的功劳，坏的也是我的错误，其实好的可能跟我没有关系，坏的可能也跟我没有关系。我并不伟大，我也是很普通的人，如果马云是一个伟大的人，那这个公司就废了。

有一点我要感谢大家，因为他们的努力，我才可以想别人不敢想的东西。如果没有淘宝、阿里巴巴、雅虎、支付宝的基础，阿里妈妈会成长得这么快吗？很多人有想法，但没有现实基础，所以做不出来。我们刚好既有想法，又有现实条件，两者结合在一起，就做成了。

阿里巴巴从CEO到所有员工，都是普通人。我们并不聪明，但我们比别人执着，我们不愿意放弃，特别是那些从美国回来的人，我们一直在学习。

我在公司内部开玩笑说：B2B是初中生，淘宝是高中生，支付宝是本科生，雅虎是留学生。留学生回国后，一旦适应了国内的土壤，那是很可怕的。今天，我们和国外回来的人真的像兄弟一样，我们适应他们，他们也适应我们。我们能活下来，一定有自己的独到之处。西方的公司，比如IBM，做得这么大，也一定有自己的独到之处。在两种文化相互撞击的过程中，谁放弃了，谁就是失败者。我们阿里巴巴的人，没有办法放弃。

我们跟eBay较量的时候，eBay失败了，还可以撤出中国，阿里巴巴

要是失败了，能撤到哪儿去？我们无路可退！这是我们能打赢的一个很重要的原因。淘宝要是失败了，我们就没脸出去了。雅虎中国也要做好，因为现在我们属于同一个集团了。你总不能说把雅虎再卖出去吧，要是能卖出去，我2006年就卖出去了。

我们今天做任何事情，背负的都是整个集团的荣誉。eBay要18个月把淘宝灭了，我们就活19个月，我们坚持下来。欧美等发达国家的企业有着比较完善的制度体系和治理机制，而中国虽然资本主义萌芽很早，但真正开始公司运作是在改革开放以后，超过二十几年的企业很少。所以，我们没有成熟的套路可循，只能按照自己的设想，根据自己对形势的判断来做出决策。

留学生来到阿里巴巴以后，可能会觉得，沃尔玛是这样的，IBM是这样的，为什么你们不是这样的？我们就不是这样的。我希望我们有一天能成为沃尔玛、微软、IBM、GE这样的公司。你要成为它们，首先要了解它们。我们对GE可以说是非常了解，中国的很多制造业企业对GE的了解，绝对没有我们透彻。我觉得，今天中国对西方的了解，远远超过西方对中国的了解。今天在伦敦的中国留学生有五万多名，大家可以看看英国在中国的留学生加起来有多少。

很多中国留学生，在国内读书读得很好，但他们对中国并不是很了解。到了国外，去读书、去工作，也融入不到西方的核心体系中。他们对中国没有了解得很清楚，对西方也没有了解得很清楚，都在外围。他们享受了好的东西，但不明白怎样创建这些好的东西。

IBM、微软、GE之所以有今天，是因为有几代人的努力，而今天中国的企业才经历了一两代人。放眼全世界，领导者成功的因素无非就三点：眼光、胸怀和实力。

（本文为马云于2007年7月29日在阿里巴巴“五年陈”大会上的演讲的节选。）

拓展阅读：正式沟通与非正式沟通

按照现代企业管理理论，沟通形式可以分为正式沟通与非正式沟通。正式沟通指的是经过正式的规章制度及组织程序进行的沟通。非正式沟通则是在除此以外的其他各种渠道所进行的沟通。

正式沟通的主要方式有三种：

1. 书面报告

书面报告的沟通形式有四个优点：

- (1) 简单易行。
- (2) 表达的信息最为完整。
- (3) 成本比较低，成本集中在查资料和写报告等环节。
- (4) 当沟通人数和层级较多时，沟通比较快。

但这种沟通方式也存在三个缺点。

- (1) 沟通过程与报告的质量难以控制。
- (2) 时效性差，通常不会被立即答复。
- (3) 不适合联络感情。

2. 会议

这种沟通形式有利于领导者掌握各方面的信息，也能拉近上下级之间的距离。当参与沟通的人数较多时，各种形式的会议有利于集思广益、群策群力。但是会议沟通的操作成本高、沟通时间长。假如会议组织者表达能力不佳的话，反而会让参与沟通的各方激化矛盾。

3. 一对一面谈

面谈可以让沟通更加全面深入，尤其是针对个别员工的特殊情况的沟通，面谈可以保全他们的颜面或表示对他们的器重。不过，这种沟通形式非常消耗时间与成本，不适合与多人进行沟通。

总体来说，正式沟通的流程规范、严谨、利于保密、执行力强，但沟通形式比较刻板且速度慢。非正式沟通则灵活得多，而且成本低、时效快，但也存在信息可靠性不高、沟通结果难以确保执行等缺点。

高明的领导者无不重视非正式沟通，并以此展现个人魅力，树立自己在员工中的威信。

比如，有“世界第一CEO”之称的美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇就十分重视非正式沟通。他在1987年向公司员工发表演说时指出：“我们已经通过学习明白了‘沟通’的本质。它不像这场演讲或录音谈话，它也不是一种报纸。真正的沟通是一种态度、一种环境，是所有流程的相互作用。它需要无数的直接沟通。它需要更多的倾听而不是侃侃而谈。它是一种持续的互动过程，目的在于创造共识。”

亲手向各级主管、普通员工甚至员工家属写便条，是杰克·韦尔奇每天必做的工作。便条内容通常是简单地询问下属的业务进展，或者表达关心之情，有时候还会顺便征求他们对公司决策的意见。虽然他的便条往往只是只言片语，但它跳过了通用电气的层层传递程序，直接发给

沟通对象，一下子拉近了自己与员工的距离。

在杰克·韦尔奇看来，这种简便灵活的非正式沟通方式，比长篇大论的内部演讲更能激励人心。事实证明，他的想法没错。通用电气公司的员工纷纷把得到“韦尔奇的便条”视为一种特殊的荣誉，甚至有员工从传真机上找到他的手写便条作为收藏品。

对于人力资源管理而言，正式沟通是体，非正式沟通是用。没有正式沟通机制的公司，组织管理根本不规范。但缺乏非正式沟通渠道的公司，必定会沦为一潭死水。两种沟通形式相结合才是完整而有效的沟通机制。

第十一章

带领队伍：打造别人挖不走的团队

团队建设水平在很大程度上决定了一家公司的发​​展后劲。在这个年代，单打独斗已经很难成功，团队作战才是王道。而团队建设的任务主要是由各级领导来承担的。领导干部最重要的能力就是带队伍的能力。作为团队的主心骨，干部应当尊重每一位团队成员，保持和睦的队内人际关系，不断增强整个团队的凝聚力。

阿里巴巴在这个方面下了很多功夫。马云在多次内部讲话中告诫各级干部不要自以为了不起，要意识到功劳是团队带给自己的。他还主张不让团队中任何一个人掉队，以团结互助的精神实现团队成员的共同进步。阿里巴巴心目中的理想团队是唐僧式的团队，而领导干部应该像唐僧那样管好各式各样的员工。要做到这一点，领导干部在进行团队管理时必须树立强烈的使命感，并想办法把各个成员捏合在一起。

把功劳归于全团队的阿里巴巴组织文化

尽管大家都说团队合作很重要，但总会忍不住去细究团队各成员中最重要的—who 是谁。

论功行赏的时候，不评个首功出来就感觉不舒服。站在客观的角度，团队成员的贡献肯定是大小有别，绩效考核也必然要计算每个人的功劳，拉开功多者与功少者的奖励待遇差距。但从主观的角度说，首席功臣如果居功自傲，必定会在团队中种下滋生嫌隙的种子，导致团队在今后变得四分五裂。

功勋团队毁于争功问题的教训屡见不鲜，这也是保持团队合作精神的一大难点。阿里巴巴的应对方略是树立一种新的组织文化：从团队那里找成功原因，从自己身上找失败原因，永远把功劳归于团队。

马云说：“我们永远要觉得成功是因为员工和团队，失败是因为我们自己。这个文化在阿里巴巴已经根深蒂固，这是我们的信仰。站在未来看，我今天讲的也许是错误的，但我仍然坚持我的信仰。我们不是完美的人，我们是有个性的人。”

每个人都不是完美无缺的，包括那些能力、品德、业绩三方面都突出的通才，也肯定存在某些缺点。团队存在的意义就是让一群不完美的人互相取长补短，组合成一个有机整体，以更高的效率来实现目标，各取所需。

退一万步来说，就算真有完美的全才，他的个人精力也是有限的，必须让同样擅长某个方面的队友来代替自己在该领域发力，自己才能集中力量在最擅长的方向寻求突破。这就是比较优势的原理，团队合作的另一重意义。

孤立的个人再厉害也做不了很多事，唯有借助团队的力量，才能超越每个成员的极限。所以，每个人的成功都离不开团队的支持，就算你是头号功臣，也不能否认那些在各个环节默默掩护你冲锋陷阵的幕后英雄做出的贡献。

马云在某次员工大会中说：“加入阿里巴巴没有错。很多人觉得以前自己很能干，跑到阿里巴巴怎么变得不能干了？这就是你自己的原因了。改变世界的一定是你自己。如果你不能影响你的团队、领导和周围的部门，再有能力也是假的。所以，要开放思维，迎接挑战。”

作为带队伍的领导干部，必然要靠所有下属的共同努力来完成各项目标。团队表现不佳的原因很多，但主要责任还是在于领导者自己。

过分相信自己，轻视团队成员的力量；做事一意孤行，不听别人的忠告；害怕下属超过自己，故意限制他们的发展；不能跟其他成员保持良好沟通，无法与他们打成一片；习惯性推功诿过，好事自己独占，坏事丢给他人分担。这些不良作风都会影响团队的凝聚力，破坏性最大的是最后一条。

领导者如果不懂得与队友分享胜利果实，不懂得尊重他们的辛苦付出，没有为下属承担风险的责任感，没有挖掘下属潜力的使命感，就不可能得到团队成员的拥戴，也就无从建功立业。

因此，阿里巴巴倡导把功劳归于全团队的组织文化，避免每一位优

秀的人才因自我膨胀而脱离群众，从团队功臣沦为阻碍大家共同进步的绊脚石。

尊重团队成员的性格差异

有这样一个故事：老板A向老板B抱怨自己手下有三个员工让人头痛。员工甲对所有的事都吹毛求疵，完美主义情结变态到令人发指。员工乙总是焦虑不安，看到一点小问题就担心会出现大乱子。员工丙自由散漫，总喜欢在上班时溜出去闲逛。老板B当场决定要走了这三名员工，让甲负责质检工作，让乙负责安保工作，让丙去跑业务和拜访客户，公司运营效率很快有了提升……

这个故事告诉我们，不同岗位对员工的要求存在差异，每一种性格都可以找到用武之地。无论是作为人力资源管理者，还是团队主管，都应当尊重团队成员的性格差异。

马云对此有很深的感触。他在员工大会中说过：“我们公司就像一个动物园，各种各样的人都有，有的人一分钟可以讲很多话，有的人五天不讲一句话。创业的时候，我们有个工程师，我问了他一个问题，他一声响也没有，不回答我。3个小时后，我都忘了问他什么了，他突然告诉我答案。这些人都很奇怪，各种用脑子思考的人组成了今天的阿里巴巴。我今天不可能用一句话说出阿里巴巴是用什么样的管理制度、什么样的价值体系发展到今天的，因为事实不会如此简单、机械。”

请注意“各种用脑子思考的人组成了今天的阿里巴巴”这句话，它描述了一个客观事实，反映出阿里巴巴企业文化的开放性和包容性。

人的性格类型多种多样，可以分为内向型和外向型，也可以分为九型人格，而MBTI职业性格测试则把人分为十六种不同的性格。

某些成功学理论总是说哪种性格的人容易成功，哪种性格的人容易失败。对于人力资源管理者来说，这是一个认识误区。

比如，大家通常认为外向型性格的人适合搞销售，但国际知名销售大师博恩·崔西指出：75%的顶尖销售人员在心理测试中被认为是个性内向者。如果按照常人的直觉来判断，说不定这些顶尖销售员早就被人力资源经理淘汰掉了。可见，仅仅从表面上的性格来判断一个人适合做什么工作、有多少发展潜力，是件不可靠的事。具有相同潜在才能和兴趣爱好的人，完全可能是不同性格的人。

尺有所短，寸有所长。任何一种性格都有自己的缺点与独特的优点，只要运用得好，就能扬长避短，组合出化腐朽为神奇的效果。

比如，有的员工沉默寡言，但注意力非常集中，富有钻研精神，可以让他们从事技术研发或其他需要深入思考的工作。他们不擅长社交，但不必求全责备。因为，团队本身就是由多种性格的人组成的。让擅长社交的人代表团队去拉外联，让有奇思妙想的人成为团队创新的主攻手，让思维缜密、善于调度的人来协调各成员的配合工作，这样才能把每个人的优势发挥得淋漓尽致。

阿里巴巴素来提倡以明星团队来代替英雄个人，不奢求有完美的员工，而追求打造完美的团队。所以，马云经常在公司里强调：“我们是一个团队，大家要互相开放、互相沟通，能在同一个公司里工作是很大的缘分。每个人的性格不一样，你可以不喜欢一个人，可以不和他成为很好的朋友，因为性格不一样，但是在这个团队里，大家是很好的同事。话说回来，老公、老婆之间还有很多看对方不舒服的地方，所以大家在一起要多沟通、多交流。”

性格不同的人，思维方式和行事作风往往有天壤之别。他们可能因为无法相互理解而心生隔阂，但也完全可能因为相互欣赏而结为亲密战友。

你不可能喜欢所有的人，也不可能让所有人都喜欢你。但通过沟通与交流，大家可以加深对彼此的了解，并在长期的分工合作中培养良好的默契。假如不能学会尊重与自己不同的人，那在事业上也注定走不了多远。

总之，我们应该尊重团队成员的性格差异，不可歧视某些特立独行的人，应该怀着包容的心态进行沟通。求同存异，和而不同，才能打造出五彩缤纷、团结友爱的理想团队。

发扬互助精神，不让团队中任何一个人掉队

团队合作在阿里巴巴的六大核心理念中排在第二位，大多数企业也会宣扬团队精神，但每个公司对团队精神的理解有不小的差别。

阿里巴巴对团队精神的诠释集中体现在马云的一段发言里：“什么叫团队精神？有两个含义：一是平凡的人做不平凡的事情，二是不让队友失败。阿里巴巴的七个公司中，没有一公司可以失败。所以我想，协同是指我能为别人做些什么。”

按照常规的解释，团队精神就是大家精诚团结，一起走向成功。阿里巴巴却认为团队精神的关键是“不让队友失败”，这恰恰是很多企业忽略的地方。

无论团队合作的口号喊得如何响，多数员工还是觉得竞争比合作更重要。大家在形式上是同一团队的队友，私底下却钩心斗角、相互倾轧。当别人表现好过自己时心生妒忌，当别人不如自己时百般奚落，也许不至于落井下石，但肯定不会雪中送炭。总之一句话，他们每个人都不愿意去帮助别人。

这与真正的团队精神有天壤之别。因为，真正的团队会相互帮助，对每一位进展不顺的队友伸出援手，不让任何人掉队。

马云在《赢在中国》第二赛季商业实战第一场做评委时对选手们讲过一段话：“要把5个都具有将来CEO特征的人拼在一起做一个团队是不

容易的，因为每个人都是以自我为中心。所以我经常讲，把5个MBA捆在一起做事业很难成功，因为每一个人都想当CEO，每个人都有自己独特的观点，很少人愿意帮助别人。什么是团队呢？团队就是不要让团队中的任何一个人失败。什么是优秀的团队？不让任何一个队员掉队的就是最优秀的团队。”

团队讲究多人协同作战，每个人按照自己的位置与职能来与其他人进行配合。如果有人掉队，队形就会出现缺环，削弱整体大于局部之和的效力。如果每个人都以自我为中心，只想着把别人比下去而不愿意帮助别人，团队迟早会散伙。

因此，阿里巴巴要求每个管理干部都要帮助落后的员工成长，而不是嫌弃他们掉队。

马云曾经批评道：“有时候，他们可能对下面的员工很生气，认为他们都是饭桶。我今天告诉大家，就算阿里巴巴给你的是饭桶，你也要把他们变成不是饭桶。3年以后，如果这帮人还是饭桶，那你也是饭桶，因为你没能把他们变成优秀的人。”

提高团队凝聚力的方法其实只有一条，那就是团结互助。所有团队成员都以欣赏的眼光看待队友，相互尊重，为表现好的队友点赞，不让任何一个人失败。大家同舟共济，相助如左右手，才能乘风破浪、扬帆万里。

阿里巴巴团队的九大精神中排第一的是“团队精神”，由此演化的六大核心理念改成了“团队合作”。两字之差在于后者突出了团队精神最重要的合作意识。假如员工们在遇到问题时缺乏互助的行动，就称不上是真正的团队合作。

总体来看，阿里巴巴互助精神与凝聚力在同行中处于领先水平。这正是集团能不断屡创佳绩、超越自我的根本原因。

阿里链接：优势互补的唐僧团队

什么样的团队才是最好的团队，各大公司对此的认识大相径庭。在阿里巴巴看来，最好的团队就是唐僧师徒组成的西天取经团队。

2006年，马云在主题演讲《文化是企业的DNA》中谈道：“我比较喜欢唐僧团队，而不喜欢刘备团队。因为刘备团队太完美，千年难得一见，而唐僧团队是非常普通的，但它是天下最好的创业团队。

“唐僧虽然没有什么非常特别的本事，但是意志异常地坚定，有很强的使命感。他西天取经，一定要取到真经才肯罢休，谁都改变不了，不该做的事情，他一定不会去做。

“而且唐僧是一个好领导，他知道孙悟空要管紧，所以要会念紧箍咒，否则孙悟空这种人他很有可能就会变成‘野狗’。公司里面最爱的是这些人，最讨厌的也是这些人。另外，猪八戒也很重要，他是这个团队的润滑剂，你别看他很‘反动’，但是他特幽默，没有笑脸的公司是很痛苦的公司。这四个人没有一个猪八戒，我都不知道这本小说怎么写下去。猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；至于沙僧，则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就成形了。”

按照马云的定义，唐僧团队是由四种不同类型的人才组成的。

1. 唐僧型领导

唐僧型领导并不是个人能力突出的业务精英，甚至在很多方面都跟普通人一样平凡无奇。但他有两大长处：一是坚定不移地执行企业使

命，凡事都围绕着公司的愿景目标来进行；二是懂得怎样与不同类型的人才相处，重用并严格管束能力超群但作风冲动的人，批评小毛病比较多的人，鼓励踏实肯干的人。

阿里巴巴高度重视企业文化价值观，希望公司上下能坚持“四项基本原则”，为三大愿景目标锲而不舍地努力。唐僧型领导在遇到九九八十一难时也不会动摇自己的企业使命，并且能把不同类型的人才整合在同一团队之中。

2. 孙悟空型员工

马云认为，孙悟空武功高强，品德也不错，唯一遗憾的是脾气暴躁。孙悟空型员工的业务能力极强，堪称团队的技术核心。没有他的话，整个团队的战斗力要下降两个层次。这种人事业心强，可以信赖，但性格冲动暴躁，不严格约束的话，就可能沦为业绩出色但轻视规则的“野狗”型员工。

作为互联网行业的一大领军企业，阿里巴巴非常重视技术创新与模式创新。孙悟空型员工拥有公司全体成员中最出色的创造力，是贯彻“拥抱变化”基本原则的主力军。所以，要用价值观与严明的纪律来约束他们，使之为团队发挥出最大的能量。

3. 猪八戒型员工

在马云看来，猪八戒虽然狡猾，小毛病很多，意志不坚定，动不动就嚷嚷着“散伙”，但他为团队生活带来了许多情趣，是团队必不可少的润滑剂。

阿里巴巴提倡“笑脸文化”与“快乐工作”的理念，希望为全体员工创

造一个更温馨、轻松、活泼的工作氛围，以对抗互联网行业激烈竞争带来的巨大压力。猪八戒型员工的业务能力平平，干活也不卖力，但在贯彻这两个理念上最是得力，起到了其他成员无法替代的作用。所以，要想办法让他们成为团队气氛的调节者，为全体员工疏导压力。

4. 沙僧型员工

马云认为沙僧是个不讲人情和价值观，干完活儿就回家睡觉的人。这样的员工与猪八戒型员工恰好相反，踏实肯干，不偷奸耍滑，但过分实在，没有什么高远的理想。

阿里巴巴一直主张招聘认同企业价值观的员工，在培训时不断加强企业文化教育。沙僧型员工也不是不认同公司的文化价值观，只是更在乎做实际工作，不太考虑虚的东西。所以，他们需要唐僧型领导来指引方向，需要孙悟空型的业务尖子来突破事业难关，需要猪八戒型员工来丰富沉闷的生活节奏。

以上四类人才各有所长也各有明显的缺点，单独拿出来的话，都不足以成就大事。但四者组合在一起时，彼此的优点弥补了各自的短处，形成了一个集坚定信念、过硬能力、活跃氛围、超高效率的明星团队。阿里巴巴涉足多元化业务，但组建团队时往往注意搭配不同性格和能力特点的人才，尽量朝唐僧团队的方向努力，以求实现各类人才的最优配置。

拓展阅读：是你的团队能干

我想告诉大家，虽然阿里巴巴是一家制度不完善的公司，但我相信我们一定有很多出色的、好的东西，如果没有好的东西，我们不可能走到今天。阿里巴巴经历8年的磨难，百折不挠，一定有很多独特的东西。

对于企业来说，新人带来了新的思想，怎样适应新思想的冲击？关键在于你是不是能拥抱新的文化。拿阿里巴巴来说，第一，我们从十几个人发展到今天的7000个人，我们一定会拥抱新的文化，如果不拥抱，我们今天还是十几个人，我们已经拥抱了将近7000人。第二，阿里巴巴的土壤不是沙漠，我们的土壤中已经长出了各种各样的树，很多都是从外面移植进来的。

外面的人进来以后，要去适应这块土壤，而不能让这块土壤去适应他。能干的人到美国以后往往会成为出色的人，因为他会想尽一切办法改变自己，去适应美国的土壤。领导者、成功者都是善于改变自己去适应环境的，就像生存能力强的动物能很好地适应环境一样。

在宣布阿里巴巴B2B要上市的第二天下午，我们召开了阿里巴巴“五年陈”员工大会。这些员工，绝大部分身家都上百万、上千万。我跟他们说，我们这帮人，怎么看都不像那么有钱，千万不要认为自己是阿里巴巴“五年陈”的员工，就了不得了。

阿里巴巴创立的时候，大街上只要走路不太瘸的人，几乎都被我们招进来了。今天新进来的人一定比他们聪明，比他们能干，比他们勤

奋。而且，这5年能留下来，不是因为他们厉害，而是因为他们没有地方可去。能干的人被猎头公司挖去了，聪明的人自己干去了，只有傻的人留在公司，结果傻的人都成功了，而被猎头挖去的或者自己创业的，我今天怎么找都找不到一个成功的。

有人加入了我们竞争对手的公司，后来又想回到阿里巴巴，我想我是不会让他回来的。也许我有些自私，他在我们最痛苦的时候加入竞争者的公司，跟我们打，最后我们赢了，他说对不起，我想回来。即使别人可以原谅你，你自己也不能原谅自己，有些错误是不能犯的。

所以，绝大部分在阿里巴巴干了5年到8年的人，不是因为能干，不是因为聪明，也不一定是因为真的厉害。我们只是相信这个团队，我们认为电子商务这件事情可以做，所以就坚持做下去，熬了五六年。

大家不要觉得电子商务已经做得差不多了，据我判断，电子商务至少还能做20年的时间，5年以后才是中国电子商务的辉煌时期。

领导要善于沟通，要把真实的东西告诉员工。你找员工谈话，先表扬一下，再批评，一看他不是很高兴，你又表扬一下，他出去以后，不知道你是表扬还是批评。下次你还是这样，结果两个人火气越来越大，形成恶性循环。

其实不是因为我厉害，而是因为阿里巴巴给我戴了光环，阿里巴巴的业绩、阿里巴巴的团队使得我出去讲话人家会听。我们一定要懂这个道理，说你能干，不是你真的能干，而是你的团队，你以前的团队、今天的团队能干。

武功高强的人都深藏不露，一旦暴露，人家就会防你。等人家防你，知道你很聪明、很厉害的时候，你的武功基本上就没用了。

.....

真心感谢大家加入阿里巴巴，一起来建造我们的梦想。8年前，我们手头连把镰刀都没有，今天我们手上有东西了，你们要比8年前的18个创始人聪明得多、能干得多。你们如果不能成功，不要怪别人，要怪你们自己。

来吧，大家一起干吧！人家傻干了8年，我们也一起干几年。我们一直干，一直挖，就算挖不到油，也可以挖到水。我们只有把自己放低，将来才能跳得更高！

（本文为马云于2007年8月27日在阿里巴巴内部管理者培训“湖畔学院”的讲话的节选。）

第十二章

挽留人才：用广阔的舞台留住优秀者的心

再优秀的企业也有主动辞职的顶尖人才，那些普普通通的企业更是有员工不断跳槽。没有哪个公司的员工流动率是零，保持适度的员工流动率有助于提高公司的活力，但员工流动率过高则会损害企业的根基。所以，离职管理也是人力资源管理不可忽略的重要环节。如果公司能在这方面做好，就能挽留更多人才，减少不必要的人力资源流失。

马云曾在演讲中说过，阿里巴巴不给任何员工做关于成功的承诺，因为成功不是公司给员工的，而是每一位员工自己争取的。但阿里巴巴对挽留人才一事非常上心，可谓绞尽脑汁。在并购雅虎中国之后，阿里巴巴安顿了大量前雅虎员工，创造了“留人四宝”等办法。阿里巴巴还采取了双轨道的职业生涯规划，通过扩宽各类人才在公司里的发展前途来挽留宝贵的人才资源。

减少离职带来的负面影响

判断一个企业是否有发展前途，其中一个办法就是看该企业能否留住人才。留得住人才的公司，哪怕公司很小，也迟早会发展壮大。留不住人才的公司，就算现在是世界500强，也迟早会被其他竞争对手取而代之。

就目前而言，我国劳动者的流动性越来越大，企业越来越难以挽留人才。原因是多方面的，其中一个就是轻视离职管理。

员工离职是每个企业都要经常面对的情况，尤其是我国，劳动力富余，每年新增岗位不足跟新增待业人口一一对应，大多数公司都不很在意离职管理问题，总觉得马上能从人力资源市场招聘到新的人。这种观念在过去的粗放型增长模式下还能行得通，但未必适合今天的市场形势。因为，优秀的专业人才永远是稀缺资源，人才梯队的质量远比数量更重要。一个精锐人才的离职，有可能会对整个团队的战斗力迅速下滑。如果该团队掌握的是核心业务，公司受到的影响会更加明显。

企业人力资源管理中最主要的危机就是员工大量流失，特别是核心员工突然离职。由此造成的直接损失包括离职管理成本、寻找替代者的招聘成本、培训新招员工的成本、新员工能力达不到原核心员工水准的成本，以及新员工工作失误带来的补偿成本。由此造成的间接损失更是难以估量，甚至可能迫使公司彻底改变当前的发展方向，丧失原有的核心竞争力。

因此，人力资源管理部门必须高度重视离职管理工作，预防公司出

现人才流失过于频繁的恶果。当然，抓好离职管理不等于阻止正常的员工流动，把少数员工的正常离职也视为洪水猛兽。

在2014年的一次宴会中，有人问马云：阿里巴巴上市后有不少持股员工都财务自由了，公司会怎样看待人才流失问题？

马云笑道：“好的公司一定要进来困难出去容易，否则进来容易出去困难，那就是监狱了。”接着，他又请时任首席人才官的彭蕾来回答这个问题。

彭蕾说：“阿里是一个简单的公司，公司的价值观不会因为上市而有所改变，我做HR这么多年，公司的人来来去去很正常。如果员工认同公司的价值观，在公司做得开心，自然会留下；反之如果不认可，在公司不开心的话，离开是更好的选择，留下反而对个人和公司都不好。”

合则留，不合则去，顺其自然，各得其宜，这就是阿里巴巴的离职管理原则。阿里巴巴的自信主要来自两个方面：

第一，争做全球最佳雇主的愿景目标与倡导“快乐工作”的企业文化。

阿里巴巴十分强调员工对价值观的认同感，不认同公司价值观的员工都可以离职。而对于那些认同企业使命和喜欢公司氛围的员工，阿里巴巴则通过多方面的物质、精神激励措施来保障他们的安全感与归属感。通过这些举措，主动离职的员工往往是那些已经不能满足公司岗位需求的人，不会对阿里巴巴的核心业务产生致命一击。

第二，重视团队建设和人才梯队的培养。

马云指出：“被挖走一两个人，会不会对团队产生影响？会，但是不会影响到大局。因为经过这么多年的配合，我们每个人都像螺丝钉一样将各个部门牢固地拼接成一个团队。面对这样一个团队，挖一个普通员工或干部去有什么用呢？”

阿里巴巴有很多核心员工，但更多的是靠核心团队来作战，并不过分依赖个别天才。完善的人才梯队建设，也使得每个部门或团队不会因为员工的离职而造成人才的缺口，也不至于造成整个团队的停摆。

通过这两个方面的努力，阿里巴巴从源头上堵住了出现大面积人才流失的可能性，大大提高了组织结构的稳定性。正因为如此，阿里巴巴才能在离职管理上做得更加从容，不至于陷入终日惴惴不安的恐惧。阿里巴巴的人才流失率低于10%，其中淘宝网的流失率只有3%。这比互联网行业的平均人才流失率要低很多，公司的离职管理效果十分显著。

由此可见，想要抓好离职管理工作，最根本的还是充实公司的人力资源储备，并提高现有员工的安全感与归属感。如果不从源头上解决问题，只是一味地阻拦员工提交辞呈，再财大气粗的百年老店也无法阻止人才流失的趋势。

合理控制员工流动率

俗话说：“铁打的营盘，流水的兵。”一个企业的招牌可能会保持几十年甚至上百年，但其人员构成肯定不会一直保持最初的样子。当企业发展到一定阶段时，最早一批员工会对公司的未来持不同看法，分歧多了就会有一批人离开。

马云说：“员工辞职原因林林总总，只有两种最真实：一是钱没给到位，二是心受委屈了。这些归根到底一条干的不爽。这些员工走的时候还费尽心思找靠谱的理由，为的就是给你留面子，不想说出你的管理有多烂，他对你已经失望透顶。仔细想想，真是人性本善。作为管理者，定要乐于反思。”

公司招募一批新人补充各岗位的人力资源缺口，经过一段时间后，有些人融入了公司环境，扎根下来，有些人可能由于种种原因而无法融入单位，只能选择离开。于是，企业又进入新一轮的招聘与筛选，以求保持公司核心部位及团队都有人才可用。

经过一轮又一轮的人员更迭，公司的人力资源结构自然与最初的模样大相径庭。从这个意义上说，员工流动就像细胞的新陈代谢，是公司发展的必经之路，也是公司优化人才梯队结构的原动力。

但是，员工流动率过高的话，就意味着公司留不住人才。这又对企业发展起到了阻碍作用，有时候甚至会出现釜底抽薪的后果。

我们常说一个企业有多少客户资源，实际上是把该企业全体员工手中掌握的客户资源加在一起来计算的。做决策的是公司高层，但具体办

事的是基层员工。很多客户对某个企业的了解，主要来源于具体负责接待自己的该公司员工。从这个意义上讲，客户是看在这名员工的分上选择与公司交易的。如果自己熟悉的员工离职到别的公司，客户有时也会随之改变原有的消费偏好，继续照顾对方的生意。

也就是说，员工流动有时候不光意味着人才流失，还将导致客户资源的外流。所以公司必须把员工流动率控制在一个合理的范围，既能促进企业的新陈代谢，又不至于造成严重的人才和客户资源的双流失现象。

要做到这点，就应该区别对待申请离职的员工。对公司发展影响不大或者实在难以继续合作的，就痛快放人；对公司发展非常重要且还能继续合作的，要以优厚的条件千方百计地留住他们。

阿里巴巴前首席人才官彭蕾对这个问题的态度就很有代表性。她说：“有些人，如果他在公司时间已经很久了，他也很累了，能力也到一定瓶颈了，他现在也有那么多钱了，决定离开，我觉得应该为他们高兴，公司和他互相都有了个交代。另外，还有一些人是有能力、有潜力的，这些人我们要想方设法留住，怎么留呢？除了利益，我觉得还是要用事业留人，他不能觉得阿里巴巴已经到一个巅峰了，他也没什么事可干了，其实我们还有很多很多事情，今天阿里巴巴的蓝图也是刚展开。”

就事论事，一个人在一个公司工作了很长时间后，的确会产生精神上的疲倦感。事业有成，提升空间不大，家境富裕，不像创业初期那样激情十足。想换个新环境或者急流勇退，也属于正常想法。

尽管他们曾经劳苦功高，但已经没有了奋斗的动力，能力也发挥到

了极限。就算继续留下来，对公司的发展也没有多少帮助。这样的人才就无须强行挽留，好聚好散，爽快放行，才是两两相便的办法。这不是卸磨杀驴，反而是富有人情味的举措。

对于那些还有成长空间的人才，阿里巴巴则极力挽留。这类人才在公司任职多年，熟悉业务与价值观。培养出一个足以替代他们的新人，需要花费很多时间和成本。对于人力资源管理部门来说，留住这笔还能发挥余热的人才资源，远比重新招募及培训一批发展前途不明的新人要划算得多。

通过区别对待的办法，人力资源管理部门可以把员工流动率控制在对公司更有利的水平。一方面，那些无心也无力再为公司做贡献的老员工离职后，可以为其他新老员工腾出一些重要岗位，激励留下来的人才努力上进。另一方面，公司留住了自己最需要的老员工，减少了无谓的人才及客户资源流失；而那些老员工也获得了更好的待遇与新的发展目标，实现了组织与个人的双赢。

总之，员工流动率不是洪水猛兽，也不是可以忽略的小事，只要能够将其控制在合理的范围，就能为公司发展带来新的助力。

人才梯队建设的关键点

不少新球迷认为那些经常拿冠军的足球豪门俱乐部靠的是砸钱买大牌球星。虽然这是原因之一，但不是主要原因，要知道大牌球星在不适合自己的俱乐部里也照样会水土不服，无法发挥作用。冠军豪门俱乐部真正的立足之本不是那些从外面空降来的大牌球星，而是通过组建各年龄段的后备军梯队来储备人才，用造血机制来维持自己的发展后劲。

足球俱乐部也是一种特殊的企业，其人才梯队建设办法对其他类型企业也不无借鉴意义。

阿里巴巴立志要做102年的企业。这意味着马云这一代高层管理者和员工在几十年后全部退出历史舞台，集团里所有大大小小的岗位都由现在刚出生甚至还没出生的人来接任。他们能否把第一代创始人心中的远大目标贯彻到底，还是未知数。不过，可以肯定的是，只要阿里巴巴重视人才梯队建设，就有希望实现薪火相传。

其实，当一个公司发展5年以上时，人才梯队建设问题就迫在眉睫了。马云曾在一次会议中指出：“以前我们有大量的资源、精力，特别是人才聚集在这里，但今天我们面临的状况是人才资源短缺，我们没有办法，我们必须四处抢占这样的市场，我们对未来的市场要有战略布局。我们今天的营业额的压力远远超过5年前、7年前，但是人才资源的配备已经不如以前了，因为我们的新人和年轻人越来越多。每个年轻人都说，要是给我一次机会，我一定能让阿里巴巴迈上新台阶。好，现在你们要的机会来了。前天我发出通知，目前B2B向外部公司的调动一律停止。在未来5个月内，我们会冻结所有B2B人才向外的调动，哪怕是

普通员工的调离，也必须由集团CEO批准。”

由于阿里巴巴集团扩张速度极快，精兵良将被调到各个新项目上，人才资源变得捉襟见肘。为此，马云不得不停止向外调动B2B人才，以确保核心业务有充足的百战老兵可用。

集团各事业群组的领导者最初都是在一个团队里并肩作战。随着公司规模扩大，他们作为火种被拆散开来，成为各个团队、部门、子公司的主管。他们原先的位置由后进来的优秀员工顶上去……人才梯队就是按照这个节奏进行新陈代谢的。假如有某个层级出现人才短缺，相关的岗位、部门、子公司就会面临青黄不接的困境。因此，公司应该尽早建设人才梯队，以免在关键环节出现过的人才缺口。

通常而言，一个企业的人才梯队资源库主要包括以下几个方面：

1. 关键岗位的人才梯队

关键岗位指的是对维护公司正常运营与未来发展有重大影响各类岗位，涵盖了领导、销售、技术、财务、人事、行政等各类工作。这些不同类型的岗位组成了公司的“龙骨”，只要“龙骨”稳定，公司就不会在惊涛骇浪中散架。公司应对所有的关键岗位预先选拔候选继任人进行重点培养。

2. 管理岗位的人才梯队

管理岗位指的是集团旗下各个团队、部门、子公司的负责人。企业组织的发展后劲在很大程度上要看管理干部队伍的“板凳厚度”。当原先的负责人升职或离职后，升格为主力队员的替补队员的能力就成了维系组织生命力和战斗力的关键。为了避免各子公司及部门缺乏新的负责

人，公司应该及早制订接班人计划，让新老交替过程变得更为波澜不惊。

3. 其他岗位的后备人才梯队

其他岗位看起来不像关键岗位与管理岗位那么重要，但这些岗位恰恰是前两类岗位人才梯队的蓄水池。一般来说，关键岗位与管理岗位的人才梯队都是由入职多年的资深员工组成的，其他岗位的后备人才梯队平均年龄要年轻得多。那些还没有进入前两类岗位继任计划的优秀人才，无论是从事哪个岗位，都可以放入后备人才梯队中。公司应根据他们的不同特长有针对性地进行培养，然后在合适的时候择优增补进前两个梯队。

最后，如果继任人太多就会让人才梯队过于臃肿，起不到择优培养的激励作用。继任人太少则会缩小选择的余地，不利于提拔有潜力的员工。所以，人才梯队资源库的建设通常遵循1:3的比例，每个岗位储备三个候选继任人。而且最终没能继任的候选人也应该将其调到其他同级或更高一级的重要岗位上，以表示公司对他们的器重。

阿里链接：双轨道升职路线

员工为公司效力的一个基本目的是实现自我价值，包括提高经济收入，提升社会地位和业内名望，等等。无论哪个岗位上的员工，都希望能升职加薪得表扬。

按照常规的管理方法，公司会提拔业绩考核优秀的员工当管理干部，以便发挥其业务骨干作用，并激励其他员工力争上游。但在人力资源管理实践中，这种激励措施不一定都能起到积极作用。有时候，反而会让该员工的长处无力施展，短处充分暴露。

在现代企业中，人力资源主要分为专业技术人才与管理人才两大类型。专业技术人才不光是搞产品研发的工程师，非管理职务的销售人员、客服人员等也属于这种类型。管理人才顾名思义，就是协调和指挥各部门团队分工合作的领导者。只有两大类人才“配置齐全”时，公司才能得到长足的发展。

每个人的资质、性格、兴趣、潜质有很大差异，并不是所有的专业技术人才都适合提拔到管理岗位上，用单一的业绩考核指标来考察管理人才，可能会错过其真正的实力。

对此，阿里巴巴设计员工职业生涯规划时采取了“管理线”（management）与“学术线”（professional）并存的双轨道机制。

如果一名员工的业绩突出，又有做管理干部的潜质，通常是沿着管理线来升职。随着功劳的积累，他将依次升级为head（首长）、manager（经理）、director（主管）、VP（副总裁）、senior VP（高级

副总裁）、CEO（执行总裁）。

而那些拥有一技之长但又不适合做管理工作的员工，比如技术研发、管理咨询、业务研究等领域的员工，阿里巴巴提供的升迁路线就复杂多了，分为勇士、骑士、侠客、英雄、大师、首领。

按照规定，新员工转正后获得勇士资格，3—6个月后视情况升为骑士、侠客。继续晋升就获得英雄等级，但英雄内又细分为A、B、C三等。再往后依次晋升为大师和最高级的首领。

这些不同的等级有点类似部队的军衔，同一军衔的管理人才与专业学术人才地位相当，但分工差异极大。一般公司的员工职业生涯规划路线比较单一，利于提拔常规型的管理人才，而不利于专精一域的各类专业人才升迁。久而久之，其他类型的专业人才就无法得到有效激励，从而萌生退意，导致公司人才团队结构走向失衡。

在如今的阿里巴巴高层中，有不少能人就得益于这种别具一格的双轨晋升机制。

阿里巴巴集团首席人才官兼菜鸟网络董事长童文红在阿里巴巴的第一个职务是前台。她来求职时已经30多岁，并无多少专业背景，没什么竞争优势。但童文红在接下来的一年中兢兢业业、办事周密，深得时任首席人才官彭蕾赏识。彭蕾破格提拔她为行政部主管，童文红起初有些犹豫，但在彭蕾的鼓励下接下了这副担子。此后，童文红先后在阿里巴巴集团的行政、客服、人力资源等部门从事管理工作，一步一步升迁到菜鸟网络董事长。

现在的童文红不仅完成了从前台小妹到亿万富豪的华丽转身，后来又入围了阿里巴巴上市后的27位合伙人名单（现已增加至30人）。

阿里巴巴CTO（首席技术官）王坚是一名优秀的技术工程师，有着超前的理念，但不善于表达和管理。据说负责阿里巴巴云计算业务的他曾经在员工大会上做演讲，许多场下的员工听到一半就呼呼大睡。后来王坚辞去了阿里云总裁的管理职务，专注于集团首席技术官的工作。

假如阿里巴巴没有“学术线”这个晋升机制的话，像首席技术官王坚与曾鸣教授这样的专业学术型人才恐怕很难达到现在这样的地位。阿里巴巴将会失去不少特殊的优秀人才。

阿里巴巴是一个提倡“拥抱变化”的公司，为了避免大型组织常见的僵化低效等体制弊端（俗称“大企业病”），公司高层始终在不断调整组织结构。推行这套人才机制，就是为了尽可能地让各类稀奇古怪的偏才都能得到充分的发展。正因如此，阿里巴巴才能留住各类人才的心，才能促进公司团队的全面健康发展。

拓展阅读：要有持久的心态

我们18个人当初在湖畔花园的时候，每个人签一张纸，总共凑了50万元，没有人知道以后会怎么样。我说这张纸交给你外婆，锁在抽屉里，忘记它。我们都知道，做互联网公司，10000家里可能有9999家最后会死亡，只有万分之一的机会能走得长久。最后，我们走出来了。

我那时候说，大家是否喜欢我们的工作氛围，是否对我们今天所做的事情感到开心。是否对自己每天通过努力得到的工资和奖金感到满意？如果对这些都感觉不错的话，你应该把自己的股票拿一点点出来，买个车、买个房，其他的你就留给你的儿子、女儿、孙子，让他们传下去。

我真的不希望看到“五年陈”员工有暴发户的心态。我想跟大家说，如果你们有三四百万、两三千万元的收入，想凭这点钱去做投资？你去看中国有几家公司的股票、业绩和团队激情能跟阿里巴巴比？从组织结构、价值观、使命、团队、行业来看，你很少能再找到一个像阿里巴巴这样的公司。你把几百万元投资给其他公司，结果可能会很惨，这是你没有办法控制的，只有自己的公司才是最好的。阿里巴巴公司的股票是最好的，而阿里巴巴公司的控制权是掌握在你们手上的。你们记住，你们可以影响到其他几千名员工。

在三五年前，阿里巴巴的18个创始人如果把股票卖给孙正义，卖给所有的股东，我们早就不用干活儿了。你们感觉得出来他们是创始人吗？他们的努力并不比任何员工少，这些东西感染着他们，而你们的努力又感染着新员工，这样大家都会对公司有信心。

我怕大家变成暴发户，一旦产生暴发户的心态，就会把钱投到其他公司，然后贬值。这样的心态不好，也会使生活乱套。今天让我投资股票，我就会在全世界的公司中选择阿里巴巴，因为我知道我们能掌握它的未来。其他公司就是炒概念，涨得高，掉得也多。对于股市，我不敢说自己是个专家，但是我坚定地相信，我比公司里大多数人都懂。

我不希望看到有些人在公司里说：拜拜，你们继续努力吧，我去享福了。这种只想着享清福的人，我很少看到有成功的。阿里巴巴很讲究团队合作，你离开了，要再去找这样一个团队很难。

最近有人给我写了一封信，这人离开阿里巴巴了，加入了竞争对手那边。他说本来他以为那也是一个很好的互联网公司，但没想到里面乌烟瘴气的，所以特别怀念阿里、怀念淘宝，问能不能再回来。很难了，我觉得对于加入对手那边的人，阿里巴巴永远不会欢迎。

想想看，你的同事加入了对手那边，看形势不好又回来了，这是放出什么信号？如果对方打败了我们，那个人还会回来吗？不会的。所以，我想告诉大家，如果别人尤其是竞争对手来挖你，觉得你是从阿里巴巴出来的，对你的期望值非常高，你自己应该知道这是整个团队带给你的。所以，如果对方真要挖，那你把我也一起带过去算了。

被挖走一两个人，会不会对团队产生影响？会，但是不会影响到大局。因为经过这么多年的配合，我们每个人都像螺丝钉一样将各个部门牢固地拼接成一个团队。面对这样一个团队，挖一个普通的员工或干部去有什么用呢？

讲到公司的价值观考核，有没有人说特别喜欢考核？我相信没有。但是有一点我要告诉你，如果你被考核了5年，突然不被考核了，那你

也会感觉很痛苦。如果你在这个公司里待了5年，突然发现团队里变得尔虞我诈，没有纪律约束，你会沮丧到极点。我觉得虽然我们的空气并不纯净，但是比绝大多数公司的空气纯净多了。所以，我希望大家维护好这家公司，这是我们要共同生存、发展100多年的环境。

你们去数一数上世纪（20世纪）80年代有多少万元户，有多少能坚持到现在的。那个时代的万元户是不得了的，我在1988年参加工作的时候，工资是89块钱。我们这些人中，现在有很多人认为自己拥有很多财富了，但这点财富不够让你们这辈子活得开心，也不能保证你们的子孙后代衣食无忧。我告诉大家，中国至少有60万家进出口企业，而我们才做了3万家，还有57万家，而且进出口企业的数量还在不断增长。我们离富有还太遥远，我们还有很长的路要走。当一个人自认为很富有的时候，他可能就开始走下坡路了。

中国的B2B垂直网站会迅速发展起来。B2B是一个产业链，是不可能靠单枪匹马发展起来的，因为首先会有人才的竞争，然后是规模的竞争和资本市场的竞争。经过这些竞争，很少有垂直网站能活下来。如果有很多人请你去其他地方发展，我并不阻碍大家，这是大家的权利。

【关注微信公众号】[读本闲书（dubenxianshu）](#)

- 1、[每日推荐](#)不同分类书籍，总有一本是您需要的！
- 2、[首次关注](#)，免费领取，[100本](#)世界名著电子书，[109本](#)改变设计师的电子书，[68本](#)个人成长系列必备电子书。
- 3、[免费找书](#)，可以在公众号留言，也可以加微信【dbxs22】免费领取电子书。

（本文为马云于2007年7月29日在阿里巴巴“五年陈”大会上的演

讲的节选。)

附录 “阿里巴巴上门服务” 学生实习标准手册

一、标准工作流程

（一）在明确自己即将上门实习的企业后

1. 上网（阿里巴巴等）查找该企业的资料，对公司概况、产品、服务、组织结构等进行初步的了解。
2. 上网查询该公司主营产品、服务的资料，对公司产品、服务有更全面的认识。
3. 查询该公司的详细地址，以及上门路线、路程。
4. 在对企业有了初步的了解后，与该企业负责接待上门的人员电话联系，至少确认以下事项：
 - （1）告知企业，自己上门的目的和工作范围。
 - （2）告知企业，自己上门的确切时间（几月几日几点到该企业）。
 - （3）与企业确认自己上门当天的接待人员。
 - （4）向企业核实详细地址，并咨询乘车路线、时间。

5. 根据企业的电子商务现状，制订详细的上门实习计划。

（二）到达实习企业后

1. 与企业负责人详细解释《学生上门确认书》，并双方签字。
2. 向企业负责人详细了解公司和产品情况。
3. 通过给企业负责人良好的第一印象，为自己接下来的工作打开局面。

（三）实习进程中

1. 按照上门的基本要求和老师的指导开展实习。
2. 上门突发事件处理详见“突发事件处理办法”。

（四）实习结束时

1. 督促企业负责人填写《企业反馈表》（根据企业反馈表颁发实习鉴定，并纳入考核项目），地址：

<http://survey.china.alibaba.com/index.php?sid=367>。

2. 认真填写《学生反馈表》：

<http://survey.china.alibaba.com/index.php?sid=368>。

3. 告知企业负责人修改诚信通密码。

二、实习基本要求

1. 严格保守实习企业的商业机密。

2. 上班时间只允许处理公司的业务，非紧急时不允许处理私人事务（电话、邮件或来访等）。

3. 神态自然，面带微笑，对所有人员均用标准礼仪致意，用语文明、礼貌、规范。

4. 遵守公司规章制度，并按照规定标准程序工作或操作。

5. 不在工作和间歇时间喝酒或饮用含有酒精的饮料。

6. 为保证在工作中的充沛精力，应该有良好的作息规律。

7. 在任何时候，均应诚恳地接受公司批评，不得与之发生任何口角和争辩。

8. 服从管理人员的调配，未经领导批准，不得以任何借口中止或擅离工作岗位。

9. 爱护公司的一切财物，不得以任何借口浪费和损害，发生损害要尽快通知上级。

10. 了解紧急情况下自己的职责，当需要帮助时，应尽快通知上级。

11. 与同事相互尊重，主动沟通，并在任何时候、任何场所讲究团结协作精神。

12. 必须保持面容整洁、着装得体，与企业文化氛围保持一致。

13. 必须佩戴阿里巴巴上岗证、着规定制服（如果有）、佩戴员工牌（如果有）上岗。

三、学生参加实习的注意事项

1. 实习期间，实习学员必须严格遵守实习单位的相关规章制度，因主观恶意给实习单位带来相关损失的，由实习学员自行负责。
2. 实习期间，实习学员无论是在公司，还是在从住所往返公司的途中，都应严格遵守交通法规和其他社会道德规范，否则，不良后果自负。
3. 实习期间，实习学员要提高自我保护意识，因自己的主观疏忽大意造成的人身、财产及其他损失损害，由实习学员自行负责。
4. 参加本次实习，完全是实习学员自己在对实习可能遇到的困难和风险做出必要估计的基础上，做出的体现自己主观意愿的决定。
5. 对于参加本次实习，实习学员必须事先和家长做过充分沟通并且得到家长的理解和支持。

四、学生实习标准工作内容

1. 阿里巴巴的基本介绍：
 - (1) 播放阿里巴巴最新资料片。
 - (2) 阿里巴巴中文站的整体介绍。
 - (3) 阿里巴巴集团其他产品的初步介绍。
2. 基本网络贸易障碍和疑问的排除：
 - (1) 解决企业出现的基础网络贸易障碍，如找不到密码等。

(2) 解答企业关于基础网络贸易的疑问，必要时可咨询阿里巴巴客服。

3. 企业商铺的完善：

(1) 依照服务规范完善企业的公司介绍。

(2) 通过商铺的外观设置、橱窗布置等提升企业商铺质量。

(3) 更新、完善会员资料和诚信通档案。

4. 商业信息的发布包括商业信息的新发、重发和优化。

5. 有效的商机管理：

(1) 管理企业网络商业往来。

(2) 主动找买家，通过阿里旺旺洽谈。

(3) 通过阿里旺旺接待客户询盘。

6. 基础网站工具的介绍和使用：

(1) 介绍支付宝，并依据企业的实际情况开展网上支付。

(2) 介绍竞价，并结合企业的实际情况开展竞价活动。

(3) 介绍网络安全常识，完善企业的网络安全措施。

(4) 社区的使用，包括论坛、博客等。

7. 开展初级的网络营销：

(1) 用中文站每月不同的活动进行增值营销。

(2) 运用网上贸易常识和技巧开展贸易活动。

五、突发事件处理（预防）办法

1. 在发生危急情况（如火灾），造成财产或人身伤害时，立即拨打报警电话。

2. 当自己的人身安全可能或已经受到威胁时，立即联系带队老师。

3. 当找不到企业或者迷路时，立即联系带队老师。

4. 当企业拒绝安排实习时，立即联系带队老师。

5. 当企业不予安排食宿时，可暂停实习，联系带队老师。

6. 确保手机充电、充值，手抄老师电话，与带队老师保持联系。

7. 有关阿里巴巴操作技能问题，可拨打客服电话：0571—85027110。

8. 当企业要求提前结束实习时，可暂停实习，联系带队老师。

· 陈伟 ·

商业畅销书作家，企业管理顾问，互联网领域的实践派。对电商和金融体系有着深入的认识和研究，长期致力于企业管理创新和管理提升。他的作品多被企业选定为内部培训教材，重印数十次，为千万读者提供了通俗易懂的阅读信息和新鲜的科技资讯。

阿里巴巴人力资源管理

责任编辑：蒋丽华 见习编辑：顾 熙

装帧设计：润和佳艺 策 划：花 火

微信公众号：阅读醉时光 投稿邮箱：**zhushibook@163.com**



华为 人力资源管理

黄志伟◎编著

重磅披露华为人力资源管理的思想精髓
打造“以奋斗者为本”的超强团队

HUAWEI

古吴轩出版社

中国·苏州

海量管理书籍 免费下载 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（27 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、项目经理、IE 工业工程师、物流经理、企业培训师、心理咨询师、营销策划师、酒店经理、市场总监、行政总监、财务总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、5S 管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、医院管理、健康管理师、企业合规师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www. mh jy. net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www. mh jy. net



网址： www. mh jy. net

华为人力资源管理

黄志伟◎编著

古吴轩出版社

图书在版编目（CIP）数据

华为人力资源管理 / 黄志伟编著. —苏州：古吴轩出版社，2017.3

ISBN 978-7-5546-0860-9

I. ①华... II. ①黄... III. ①通信企业—企业管理—人力资源管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第006888号

策 划：花火

责任编辑：蒋丽华

见习编辑：薛芳

装帧设计：润和佳艺

书 名：华为人力资源管理

编 著：黄志伟

出版发行：古吴轩出版社

地 址：苏州市十梓街458号

邮 编：215006

[Http://www.guwuxuancbs.com](http://www.guwuxuancbs.com)

E-mail: gwxcbs@126.com

电 话: 0512-65233679

传 真: 0512-65220750

出版人: 钱经纬

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

开 本: 670×950 1/16

印 张: 16

版 次: 2017年3月第1版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5546-0860-9

目 录

[前言](#)

[价值篇 关于华为围绕价值展开的人力资源建设](#)

[第一章 华为人力资源建设的价值导向](#)

[“分赃”分得好，员工才有动力](#)

[活下去是企业人力资源建设的唯一目的](#)

[围绕企业核心价值观构建人力资源体系](#)

[“土狼文化”，华为价值创造的文化支撑](#)

[围绕公司战略建立KPI指标](#)

[第二章 华为薪酬与经济性激励政策](#)

[利益分享，华为内部虚拟股票机制](#)

[留人用人，华为公司薪酬体系战略](#)

[“利出一孔”，不为无效辛苦劳动埋单](#)

[易岗易薪，任职资格挂钩切身利益](#)

[贡献导向，华为卓越的激励性政策](#)

[第三章 华为价值分配基本指导原则](#)

[按劳分配与按资分配](#)

[利益分配体现各自报酬定位](#)

[奖金分配向高绩效者倾斜](#)

[避免高福利为企业发展埋下隐患](#)

[华为非物质激励系统规划](#)

[第四章 华为价值分配矛盾处理方式](#)

[效率优先，兼顾公平](#)

[历史贡献者与当前贡献者](#)

[个人利益与集体利益](#)

[管理篇 关于华为以人为本的人力资源管理体系](#)

[第五章 以人为本，以文化为核心](#)

[华为“左非右芳”时代](#)

[人与职的匹配理念](#)

[将企业文化融入人力资源管理中](#)

[核心文化，打造狼性团队](#)

[第六章 华为卓越的绩效管理制度](#)

[华为绩效管理机制](#)

[怎样让绩效管理发挥作用](#)

[华为卓有成效的绩效考核机制](#)

[实战链接：绩效管理与绩效考核范本](#)

[第七章 华为干部选拔与配备制度](#)

[实践是选拔干部的最高标准](#)

[优先从成功团队中选拔干部](#)

[优先从一线战场中选拔干部](#)

[用人所长，华为干部使用原则](#)

[大浪淘沙，干部必须能上能下](#)

[第八章 华为干部队伍的管理与建设](#)

[华为干部考核与激励制度](#)

[分权制衡，放权与监控并行](#)

[惩前毖后，华为干部监察制度](#)

[干部选拔制，将军是打出来的](#)

[人才篇 关于华为招聘、培训及人才的储备战略](#)

[第九章 华为人才招聘战略](#)

[华为人力资源的招聘理念](#)

[企业文化是重要招聘标准](#)

[华为完善的人才招聘体系](#)

[第十章 华为人才培养体系](#)

[分层分类，完善人才培养系统](#)

[迅速成长，华为全员导师制度](#)

[华为大学，培养将军的摇篮](#)

[第十一章 华为人才使用原则](#)

[让听得见炮声的人做决策](#)

[实践出真知，在战火中快速成长](#)

[破格提升，不拘一格降人才](#)

[第十二章 华为人才储备战略](#)

[摆脱“三个依赖”，走向自由王国](#)

[接班人必须认同企业核心价值观](#)

[人力资源导向冲锋，保持队伍持续奋斗](#)

[附录一《华为公司基本法》（节选）](#)

[附录二《致新员工书》](#)

[后记](#)

[返回总目录](#)

前言

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……

——任正非

华为技术有限公司（以下简称华为公司、华为）自1987年创立以来，从最初只有2.1万元人民币起家，发展到销售规模近4000亿人民币的世界500强企业，如今华为已经成长为世界通信设备产业的领导者。另外，华为终端也在不断侵蚀苹果、三星的市场，在国内市场份额成功挤掉苹果和三星，排名第一；华为手机全球销量仅次于苹果和三星，排名第三。

众多跨国对手把华为视作“东方幽灵”，为自己公司在业务上与华为没有交集而感到庆幸。短短29年，华为凭什么能在世界高科技领域后来居上？凭什么能将众多西方百年巨头纷纷斩落马下？当华为总裁任正非以70多岁的高龄，指挥着麾下近20万知识型人才大军征战世界时，你会深刻地体会到，技术很重要，资本很重要，但最重要、最具魅力的还是人力资源管理。

华为总裁任正非指出，华为如今正在突进无人区，踩不到各方利益

集团脚，就会和平崛起。将来华为人力资源政策都应支撑和平崛起这样一种方式。华为曾经斥巨资请国际咨询公司为华为打造人力资源管理体系，并坚持向西方学习先进的管理理念，企业文化与发展相融合，形成了如今华为独特的人力资源管理体系。华为的人力资源管理的密码是什么？华为的成功能够复制吗？

华为公司重视继承，这从1996年开始起草《华为公司基本法》就可以看出。追根溯源，华为人力资源管理战略的成功源自于它的核心竞争力，它的核心竞争力来自于它的核心价值观，也就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”。华为的人力资源管理不是为了管理而管理，不是为了管理体系的完善，也不是为了单纯地管人，而是为组织的战略和变革服务。

华为强调，目前华为要用更好的人力资源政策来吸引全球人才，人力资源要成为支撑华为各项战略的最核心利器。本书分为价值篇、管理篇、人才篇三大板块，从华为人力资源管理的价值创造、价值分配、激活组织、人才管理、人才培养、人才使用等方面，通过理论与实践的结合，全面剖析华为人力资源管理体系特点，针对不同时期华为在人力资源管理方面的变革，了解华为人力资源管理之道。

目前，国内外众多企业都开始研究华为，美国易安信公司（EMC）曾经专门搜集华为的资料，邀请哈佛、剑桥的教授来研究，但一直没搞懂。这也体现出中国人与西方人在人力资源管理思想上的差异，而我国许多民营企业，也不善于总结属于自己的人力资源管理经验。

本书编者围绕着《华为公司基本法》，查阅了大量资料，力图通过通俗易懂的语言，为读者深入浅出地分析了华为人力资源管理的精髓，并结合国内企业人力资源管理现状及出现的问题，为读者呈现华为在人

力资源管理上的艺术与智慧。鉴于编者水平有限，书中难免有疏漏或谬误之处，敬请广大读者批评指正。

【关注微信公众号】**读本闲书**（[dubenxianshu](#)）

- 1、**每日推荐**不同分类书籍，总有一本是您需要的！
- 2、**首次关注**，免费领取，**100本**世界名著电子书，**109本**改变设计师的电子书，**68本**个人成长系列必备电子书。
- 3、**免费找书**，可以在公众号留言，也可以加微信【**dbxs22**】免费领取电子书。

价值篇

关于华为围绕价值展开的人力资源建设

企业价值由什么来创造？

华为总裁任正非认为，资源会枯竭，唯有文化能够生生不息，

任何产品都是由人的智慧创造的。

任正非说，华为没有可依存的自然资源，

唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……

企业真正的潜在价值是人力资源。

任正非是这样说的，他也是这样带领华为做的，华为的人力资源建设，

也正是围绕着价值逐步展开的。

与动不动就把口号喊得“叮当”响，恨不得明天就是世界第一的创业者相比，

任正非的道理实在是太过朴素。

一批批口号喊得震天响的企业倒下了，而任正非却用这朴素的思想，

缔造了一个伟大企业，缔造了一个中国民营企业的奇迹。

第一章 华为人力资源建设的价值导向

什么是价值？华为的价值观是什么？华为长期信奉“以客户为中心”的企业核心价值观，华为的人力资源建设与变革，也是以企业核心价值为导向进行的。就像任正非说的那样，让客户满意是生存的基础，让股东满意是投资的目的，让员工满意才是公司能够持续发展的推动力。

“分赃”分得好，员工才有动力

任正非说 华为员工爱加班，是因为“分赃”分得好。

现在许多企业都抱怨人力资源管理不好做，员工工作动力不足，工作积极性不高。造成这种情况的原因很多，从员工角度来说，主要原因是认识不到自己职位的重要性，认为自己拿这么点工资，没有必要那么卖力。从企业角度来说，公司薪酬结构不合理，也是造成这种情况的主要原因之一。

企业薪酬结构不合理，就会造成员工之间心理不平衡，进而导致工作积极性降低，甚至离职。合理的薪酬结构的最大作用就是培养员工积极工作的意识，也就是培养员工“我要干”而不是“公司要我干”的意识，借此把员工的主观能动性最大限度地调动起来。

是不是只要高薪就能留住人才，让员工的“小宇宙”爆发呢？许多公司开出天价工资也无法留住人才的例子比比皆是。因此，科学合理的薪酬制度并不意味着就是不断加薪，企业根据自身实际情况，对薪酬结构有一个清晰、准确的把握，既能让员工获取较高收入，又能体现出员工的自身价值，这样才能充分激发员工工作的积极性，增加员工对企业的归属感。

企业发展到了一定规模，怎样从企业家驱动转向制度驱动、人才驱

动，怎样建立组织理性，淡化个性权威，等等，都是企业家要面对的重大挑战。“华为员工爱加班，是因为‘分赃’分得好”，在华为人力资源管理战略的问题上，华为总裁任正非一句话道出了华为人力资源管理的精髓，这也非常符合华为一直坚持的企业“土狼文化”。

俗话说“狼行千里吃肉”，对于一个企业而言，肉从哪里来？自然是由狼王率领的团队通过厮杀拼回来的。然而，目前国内绝大多数民营企业，肉都归狼王享有，团队中的其他成员，只享受极少一部分。这种模式下，员工的动力也就剩下满足自身生存而不得不工作这一点了。

任正非所说的“‘分赃’分得好”，指的也就是激励措施做得好，华为内部推行虚拟受限股，也就是任正非在企业内部推行的“工者有其股”激励机制，公司近99%的股份由员工持股委员会代持，身为总裁的任正非，仅持1.4%左右的股份。华为的这种激励机制，让员工与企业形成了一个有机的命运共同体，让员工与企业共同奋斗，共同受惠。例如，根据华为2010年业绩，每股分红2.98元，假如一个老员工持50万股，那么年底分红就会拿到100多万元。

华为公司，一个突破性的观点就是认为劳动、知识、企业家和资本共同创造了企业的全部价值。华为公司为了建立它的价值分配体系，必须在理论上对价值创造的要素做新的确认。这种确认实际上突破了古典经济学价值创造的理论，突破了我们所谓一般意义上的劳动创造价值的理论，那么，这个突破就为它的价值分配系统的设计奠定了基础。

——引自《抓住机遇，调整机制，迎接挑战》

华为近99%的股份掌握在员工手里，由员工选出的代表进入董事会，掌控企业方向，可以说员工成为企业的真正主人，这也是华为一直保持强劲“战斗力”的原因所在。不过，话说回来，企业老板及管理层都清楚，这个“分赃”可是个技术活，而且非常不好分。

深入解读分析的话，任正非所说的“分赃”包含着价值创造、价值评价、价值分配三个核心点，这三个核心点也正是华为人力资源建设的中心。简单来说，华为的“分赃”过程就是，首先把人与职位区分开，其次对职位进行评价，再对人进行评价，然后将合适的人放在合适的岗位上，最后根据工作业绩再进行评价，也就是绩效评价。

效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

——引自《华为公司基本法》

拓展解析

价值导向是企业人力资源建设的核心，科学合理的价值分配是使员工懂得珍惜自己工作岗位、保持工作动力、对企业产生归属感的基


础，这对企业人力资源建设及管理十分重要。对于不同企业类型、不同企业管理者而言，华为的人力资源管理模式虽然不能完全照搬，但却具有极高的借鉴价值。

科学合理的价值分配，必然会给员工带来较高的满意度，进而建立较高的忠诚度，这不仅会降低员工离职率，还会大大增加员工的工作效率。目前，核心员工流失是让许多企业都十分头痛的问题，究其原因无非有两个，其一是薪酬问题，其二就是员工在企业内无法实现自身价值。

反观华为公司，虽然基层员工离职率较高，但老员工及核心成员的流失率，相对于各大企业而言，反而是最低的，而这也归功于华为在价值分配方面所建立的一套完善的绩效评价体系。说到底，依然是任正非所说的“分赃”，谈到“分赃”又无法回避另一个词，那就是公平。

公平是企业通过薪酬制度实现满足与激励员工目的的重要因素之一，对于通过劳动而获得薪酬的员工而言，不能让他们相信付出和薪酬是相适应的，人力资源管理就会出现问题的，员工对薪酬制度的信任度就会下降，工作积极性和主动性也就会大打折扣。因此，企业在人力资源管理方面，首先要在薪酬的公平上下功夫，但世上没有绝对的公平，怎样让企业薪酬实现相对公平，则是企业人力资源管理中亟待解决的问题。

活下去是企业人力资源建设的唯一目的

任正非 华为的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀的员工必须要奋斗。要使奋斗能够持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。

员工疲劳症、腐败、山头主义是随着企业不断发展壮大，必然会出现的问题，也是所有企业都会面临的难题。新员工入职后，保持阶段性激情和活力是容易做到的，一个团队保持3~5年的激情与活力，也是能够做到的，但如何使员工长久保持激情和活力，则是世界上任何企业都要面对的问题。

招募新员工为企业增加活力，注入新鲜血液是企业常用的手段，但归根结底，想要标本兼治，还要回归到人力资源建设这个企业生存和发展的基础上来。就像华为总裁任正非所说的那样，懒，是会传染的。

企业发展到一定规模，山头、派别几乎是普遍存在的，华为也无可避免。华为总裁任正非在《一江春水向东流》中写道：“华为当时山头林立，主义盛行，真不知道该朝哪儿走。很多组织，包括很多企业，当

大家一起共患难时，上下一心，有高度的凝聚力；但是当它稍稍有一点基础，有一些财富的时候，英雄们的那种英雄情结所衍生的欲望、野心和利益集团之间的那种贪婪的诉求，常常把这个组织撕裂，把这个组织的团队精神、凝聚力扭曲。”

腐败是人类与生俱来的问题，社会组织有、国内有、国外有，尤其是企业这种一个以财富增长为核心目标的功利性组织，更无法幸免。既然无法避免，敢于正视它，并行之有效地解决它，才是企业发展的治本良策。

为了应对这些问题，保持企业健康的发展，华为在人力资源管理方面一直坚持自我批判，经常提出整改要求，将影响企业健康发展的“毒素”及时清除掉，让企业能够持续生存。华为的唯一使命就是活下去，这也正是任正非所坚持的人力资源管理哲学。

华为没有任何可依赖的外部资源，唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗，不断清除影响内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。历史和现实都告诉我们，全球市场竞争实质上就是和平时期的战争，在激烈竞争中任何企业都不可能常胜，行业变迁也常常是翻云覆雨，多少世界级公司为了活下去不得不忍痛裁员，有些已中途消失在历史风雨中。

前路茫茫充满变数，非常不确定，公司没法保证自己能长期生存下去，因此不可能承诺保证员工一辈子，也不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平，这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我

们的未来有希望，除此之外，别无他途。从来就没有什么救世主，也不靠神仙、皇帝，要创造幸福的生活，全靠我们自己。

——引自《关于近期公司人力资源变革的情况通告》（2007）

我国《劳动合同法》于2007年6月第十届全国人民代表大会常务委员第二十八次会议上正式通过。华为为了应对无固定期限劳动合同，采取了让员工自愿辞职的应对方式，华为的这次举动引起了各界强烈的反响。尽管劳动部门认定此事华为公司并没有违法之处，但华为仍然遭到各界的口诛笔伐，一时间华为所承受的压力剧增。

当时，华为对无固定期限劳动合同理解有误，认为无固定期限劳动合同等同于铁饭碗，而员工对此也产生了误解，认为只要干上几年，公司就会管自己一辈子。也正是通过这件事，华为提出了绝不保证员工一辈子的承诺，华为不容忍懒人，幸福不会从天而降，只有靠自己奋斗，只能靠劳动来创造。而这，也给华为的所有员工打了一针“清醒剂”。

被誉为现代管理学之父的彼得·德鲁克曾说过：“活着，是企业的首要责任。”他指出，企业人力资源管理的目的，就是让平凡的人做出不平凡的事。华为公司总裁任正非先生便深谙其道，他深知企业活下去才是硬道理，并将这种理念在华为人力资源管理的过程中落地。

我们的近邻日本，长寿企业非常多，超过百年历史的企业有2万多家，3000多家企业发展史超过200年。日本石川县法华温泉旅馆，始建于公元718年，至今已有1298年的历史。再看近年来我国那些动不动就将做大、做强挂在嘴边的企业，大多都是雷声大雨点小，出现与灭亡不过昙花一现而已。反观以活着为目标、一贯低调的华为公司，却逐步成

长为极具影响力的世界500强企业之一。


拓展解析

国内曾经辉煌一时的巨人集团、飞龙集团、亚细亚集团、秦池集团，等等，如今都已销声匿迹。为什么有的企业会昙花一现，有的企业会中途陨落，而有些企业却能历经坎坷后，仍生生不息？这也是摆在那些已经获得一定成功的企业面前的重要课题，华为将活下去作为企业发展的最低纲领，也正显现出了华为人对失败的敬畏之心。

企业活下去，确实不容易，尤其是华为这么大的企业，全球约17万的员工需要管理，内外部环境的变化，随时都有可能给企业致命一击。2000年，华为副总李一男离开华为，带走了大批优秀人才，创办了港湾网络，之后很多人效仿李一男离开华为，走向创业。面对这种情况，华为提出了“企业必须不断改进和提高才能生存下去”。多年来，华为的危机意识、忧患意识让华为一直保持着坚定的前进步伐。

因此，企业在人力资源建设和管理方面，不要着眼于短时间内变强、做大，而是应该以企业持续活下去为己任，这样才能提高企业在面对各种环境变化时的适应力与生存能力，企业才会更安全、健康地发展，才更具生命力。

围绕企业核心价值观构建人力资源体系

任正非 不能叫“雷锋”吃亏，以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明来形成千百个“雷锋”成长，且源远流长。

华为人力资源管理模式中，没有学历、资历的地位，甚至素质和能力都算不上最重要的。绩效贡献和结果是企业选人的重要评判标准，干部选拔更是看重经历艰苦式磨难，具有团队号召力的人才。从企业核心价值观出发，推动人力资源管理变革，并最终形成一套自己的任人选才模式是华为公司最大的成功。

人力资源管理兴起于20世纪80年代初期的美国，到了20世纪90年代中期开始，我国人力资源管理在实践中的运用才逐渐进入探索阶段，并开始应用到企业及政府人事管理工作中。

人力资源管理指的是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等一系列管理形式，对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展需要，保证组织目标实现与成员发展最大化的一系列活动的总称。通常，学术界将人力资源管理分成以下6大模块：

1. 人力资源规划；

2. 招聘与配置；
3. 培训与开发；
4. 绩效管理；
5. 薪酬福利管理；
6. 劳动关系管理。

深入理解人力资源管理核心思想，抓住人力资源管理的本质，企业管理者才能从中领悟企业的经营之道、用人之道、生存之道。许多企业虽然建立起了人力资源管理体系，但实际效果并不好，或者无法发挥出人力资源管理的优势。华为人力资源管理体系所带来的启示就是，企业人力资源管理体系必须围绕企业核心价值观进行构建。

华为公司核心价值观，总结起来主要有以下3点：

1. 以客户为中心。华为非常注重客户的感受。至于竞争对手，华为从未将其列为公司的核心内容。华为认为，将竞争对手作为工作中心，你就永远跟在别人后面，模仿别人，很难超越别人，而且自身还解决不了根本问题。将客户当作企业生存下去的核心，并以此为基础构建的人力资源管理系统，必然会培养出一批注重客户的员工，推动企业的整体发展。

2. 以奋斗者为本。华为人力资源管理中的考核体系、评价体系、分配体系中，怎样让奋斗者得到应得的回报，甚至比他们想象得还多，是华为人力资源管理体系的直观体现。通俗来说，就是奋斗者期望的报酬是1万，而公司付给他2万。而这也是在华为工作压力这么大，许多人才还愿意削尖脑袋往华为钻的主要原因。用华为总裁任正非的话说，就

是不能让“雷锋”吃亏。

3. 敢于自我批判。自我批判对于企业中、高层管理人员来说，是一件很难做到的事情，有了钱就不愿意再艰苦奋斗了也是人类的通病，或者说是人类的惰性所在。而华为却让管理层的自我批判成为常态，建立了干部能上能下机制。1996年，时任华为市场体系总负责人的孙亚芳率领自己的团队主动辞职，重新竞聘上岗。华为的这次市场部大辞职也被称作华为“再创业”运动，这也被华为人称为保持华为狼性的一次英雄壮举。

市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。

——引自《任正非华为“集体辞职”4周年纪念讲话》（2000年）

华为市场部集体大辞职，也标志着华为人力资源管理体系正规化建设的开始，也就是说，华为从“游击队”开始逐渐蜕变成“正规军”，华为的人力资源管理体系，也真正围绕着企业的核心价值观开始构建。

机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产

品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

——引自《华为公司基本法》

拓展解析

企业在如何将传统价值观改造成共享型价值观方面，华为公司的人力资源管理体系是一个非常经典的例子。华为公司创始人、总裁任正非用利他主义价值观要求自己，在生活上，不设专车，吃饭、看病一样排队，与员工付同样的费用；在公司控股方面，个人股份只占公司股份的1.4%左右，并没有像其他民营企业那样，一人独大，完全控股；在人力资源管理方面，努力打造华为共享型价值观，最直接的体现就是公司近99%的股份，掌握在员工手中。


目前，我国许多企业依然存在这种现象，那就是在员工离职的时候，不是百般刁难，就是找各种理由克扣薪酬。创业阶段海誓山盟，一朝反目，相视如仇的例子也比比皆是。而在华为，员工离职之时，会有专门的人员为其办理离职手续，包括薪资结算及股份分红，许多曾经在华为工作的员工谈及离开华为时的情景，都在接过钱的那一刹那表示有过后悔。

其中，最典型的莫过于前文提到的李一男离开华为创业的例子，华为不但没有刁难，反而李一男的创业资金及大量网络设备，全部来自华为，这为他创立港湾公司奠定了基础，大有“复制华为”之势，

也成了业界的一段佳话。

因此，中国企业在很长一段时期内，以企业核心价值观为导向，建立起适合本企业文化的人力资源管理体系，才能保证企业所有成员在一段更长时间内，对企业核心价值观不离不弃的坚持，为企业长远的发展奠定基础。

“土狼文化”，华为价值创造的文化支撑

任正非 企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。

通信制造业有这样一种比喻，跨国公司被比喻为狮子，跨国公司在中国的合资企业被比喻为豹子，而中国本土企业则被比喻为土狼。而坚持打造狼性团队的华为，无疑是中国土狼群中，最杰出的那一只，而且，华为这支土狼团队对成功的强烈渴望和面对挫折屡败屡战的执着和忍耐，以及不惜代价的集体作战方式，向世界上的狮子们宣布，华为是一个可怕的对手。

如果说华为人是一群战斗力非常强悍的狼，任正非就是一头充满了传奇色彩的狼王。任正非所坚持的“土狼文化”，造就了华为一支高素质的战斗团队，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，团结起来，战无不胜，攻无不克。

敏锐的嗅觉，不屈不挠、奋不顾身的进取精神，集体合作与团体奋斗意识，这些是狼身上体现出来的主要特征。华为正是将这种狼性文化融入到了人力资源管理中，“贪”“残”“野”“暴”等狼性在华为团队文化中

都得以体现。对工作、对事业要有“贪性”；对待困难要有“残性”，毫不留情地把困难消灭掉；对待事业开拓要有“野性”，要有不要命的拼搏精神；对待工作要有“暴性”，要粗暴地对待难关，绝不仁慈。

这种狼性文化已经逐渐渗透到华为人的血液中，融入华为人力资源管理的各个环节，团结协作、集体奋斗成为华为企业文化之魂。也就是说，在华为，成功是集体努力的结果，失败也是集体的责任，既不将成绩归功于个人，也不把失败视为个人责任，所有一切都由集体共同承担。

华为人力资源管理最显著的体现就是，华为高层与基层员工，除了工作和工资上的差异外，没有任何特权。例如，华为高层不设专车，食堂吃饭一样排队、付费。华为的人力资源管理，已经将人人平等、集体奋斗、个人利益必须服从集体利益、个人努力融入集体奋斗的文化融入到了员工的血液中。“胜则举杯同庆，败则拼死相救”的精神，在华为得到了淋漓尽致的体现。

而这些，正是许多企业在人力资源管理中所欠缺的，直白地说，就是企业的人力资源管理体系无法带给员工归属感。华为以文化为支撑的人力资源管理，在具体落地实施方面，带给员工的感受只有一个字，那就是“家”。而这，也是华为人力资源管理体系的精髓之一。

华为在人力资源管理思想上，始终没有脱离中国传统文化。中国传统文化远胜于西方管理思想对华为的影响。例如：“利出一孔”。

华为在人力资源管理方面，还坚持为祖国昌盛、民族振兴、家庭幸福而努力奋斗的双重利益驱动原则。华为认为，没有为国家奉献的精神，就会变成自私自利的小人。在这个科技飞速发展的时代，只有坚持

集体奋斗、不自私自利的人，才能结成一个团结的集体。同时，没有促成自己体面生活的物质欲望，没有用劳动来实现欲望的理想，就会因循守旧，故步自封，滋生懒惰。所以，华为提倡欲望驱动，用正派手段使群体形成蓬勃向上、励精图治的风尚。

自1996年初开始，华为开始起草《华为公司基本法》，总结公司成功管理经验，确定华为二次创业的观念、战略、方针及基本政策，为公司未来发展构建框架，按照国际标准进行人力资源改革与开发利用，强化内部管理，优化公司形象，建立起具有华为特色的企业文化。

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

——引自《华为公司基本法》

华为认为，人力资源管理离不开企业文化，企业文化离不开民族文化与政治文化，华为将共产党最低纲领分解开来，用来约束企业高、中层管理人员，用高、中层管理人员的行为方式带动全体员工进步。华为将实现先辈繁荣梦想，民族振兴希望作为华为义不容辞的责任，使政治文化、经济文化、民族文化与华为企业文化融为一体。正因为此，华为

的企业文化才能成为华为围绕价值展开的人力资源建设的文化支撑。

拓展解析

协调人与人之间的关系对于一个企业而言，也是一大难题。如果企业中人与人的关系是相互孤立的，企业就很难形成团结一致的合力，面对困难时也就无法群策群力地去面对。目前，在全球经济一体化的时代，我国企业在人力资源管理方面面临着各种挑战。

1. 国际化人才管理。随着经济的快速发展，人才流动加剧，国际化人才管理也成为许多企业需要面对的问题，人力资源管理工作也变得更加复杂。

2. 价值观多元化。如今，知识已经不是垄断品，社会成员学历普遍提高，年轻一代更喜欢有一定风险的自我成长方式，这种个人主义也导致了价值观的多元化，每个人的需求也千差万别，这对人力资源管理提出了更高的要求。

3. 薪酬成本不断提高。随着社会环境及内部环境的变化，薪酬的成本也在不断提高，如何做到薪酬方面的公正与公平，也给人力资源管理带来了新的挑战。

华为公司同样面临着这些难题，为了适应经济全球化发展，华为实行了一系列人力资源管理改革，并取得了一定的成效，值得国内企业借鉴。总体来说，华为人力资源应对措施主要有以下几点：

1. 以人为本。华为坚持以人为本的人性管理理念，人力资源管理必须在不违背公司整体利益的前提下，适应员工作为个体的某些个

性特征，为管理者和被管理者提供更友好的接触面。

2. 人才开发。注重员工能力的培养，培训留才，减少员工流失成本。

3. 视野国际化。如今，国内市场与国外市场的边界越来越模糊，人才流动逐渐呈现出国际化态势，华为人力资源管理的重心也逐渐转向人才能力和素质的国际化。

围绕公司战略建立KPI指标

任正非说 他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

华为在向世界级企业迈进的过程中，卓有成效的人力资源管理体系是华为不断前进的动力和保障。而KPI指标则是华为人力资源管理体系中的重要组成部分，也是华为人力资源建设的基石。

华为一直致力于创造高绩效的企业文化，将绩效企业文化视作企业生存之本，并围绕公司战略建立KPI指标，让公司目标使命化，与每位员工工作目标紧密结合在了一起。

我们现在制定的KPI指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立KPI指标。每个部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。就如长江防洪，不能沿江七省各搞各的一样。

——引自《不做昙花一现的英雄》

华为人力资源的绩效考核实行强制分布原则，这也是目前许多企业优化内部人力资源构架的通用做法。考核按照员工比例进行固定分配，分为A、B、C、D四个档次，A档次约占员工总数的5%，B档次约占员工总数的45%，C档次约占员工总数的45%，D档次约占员工总数的5%。其中，D档被视为“待查”。

华为绩效强制分布与其他企业不同的是，华为对绩效考核的理解不是将其当成一种增压、奖惩的依据，而是从企业人力资源管理及企业发展角度思考，发展公司内部竞争的同时，追求人才优胜劣汰的合理性。

在华为公司，三级主管以下每季度进行一次绩效考核，中、高层管理人员则半年述职一次，在绩效考核的同时设定下一步的工作目标，考核的目的也不是为了裁员，而是通过绩效考核把员工放在更加合适的位置，保证每个人都能实现自己的绩效目标，进而完成公司的总体战略目标。

华为对于那些绩效考核后不胜任工作的员工安排培训，促使其业绩改进或岗位调整，只有在下岗培训或换岗后仍不胜任的员工，才考虑将其淘汰。华为的人力资源绩效管理，真正从公司整体战略出发，通过以责任、员工能力、贡献为核心的KPI标准及相应评价手段和价值分配机制，将公司战略目标与员工个人需求和利益捆绑在一起，进而将公司战略目标内化为员工个人使命和责任。

另外，华为还注重员工思想道德品质的考核，对员工诚信进行记录，主要包括员工责任心、使命感、团队精神、工作能力等思想道德品

质的评议，并且全面推行团队测评体系，员工不仅要关注个人绩效，还要重视团队绩效。

高素质是创造高绩效的前提和保证。光有素质，没有绩效，就会造成部门的虚假繁荣；光有好的绩效，没有优秀的素质，就无法形成一个优秀的团队。总体来说，华为围绕公司战略建立KPI指标，让每一个认同华为核心价值观的员工，都能找到适合自己的岗位和发展通道，这一点，也是我国各大企业应该借鉴和学习的地方。

拓展解析

华为人力资源绩效管理做得好，不仅是因为华为从绩效计划、绩效实施与管理、绩效评估及绩效反馈形成了一套良性循环系统，还在于华为在人力资源开发管理中，将绩效管理与企业职位体系、任职资格体系、人员选拔及培养体系、薪酬管理体系等紧密联系在一起，各个模块形成了相互呼应、相互作用的整体。

华为的任职要求与任职资格标准，都要充分体现在绩效管理中，包括品德、素质及责任等情况。新干部任命也要进行全方位考察，也就是在主管、下属及周边同事全面评价的基础上，考察干部的任职情况，同时还要进行任前公示，让干部处于员工监督之下。每次任命都要进行半个月的公示期，在这段时间内，全体员工都可以提意见。

华为人力资源绩效管理模式，为国内民营企业提供了许多参考，其独特的人力资源管理模式，也为现代企业发展呈现出更多视角。正是因为华为这种高效的绩效管理模式，让华为不断地创造奇迹。

虽然华为的许多独特的管理模式、加班模式、高薪模式等理念，并不被所有管理者所认同，虽然华为行为模式不能被所有人理解，但它的成功，却是实实在在的。这对于管理者来说，才是真正应该思考 and 学习的。回归本质，华为的人力资源管理体系俨然已经形成了一个密切关联的体系，KPI 指标不过是华为围绕公司战略搭建人力资源体系的重要一环而已。

第二章 华为薪酬与经济性激励政策

高薪几乎成了华为的代名词，实际上，华为的薪酬体系是建立在以经济性激励政策基础上的一系列激励政策的主要体现。华为注重效果，强调贡献，只有有贡献才能有回报，有贡献也必定有回报。同时，华为还非常重视企业文化的建设，薪酬策略也向认同公司核心价值观的奋斗者倾斜。正因为如此，华为的一系列激励性政策才得以卓有成效。

利益分享，华为内部虚拟股票机制

任正非说 希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人和制度。

任何企业都会面对人才流失的问题，也会有新鲜血液的补充，怎样将公司培养出来的优秀员工留在企业之中呢？这也是困扰我国许多企业领导者的难题。华为员工长期以来都保持着像狼一样的战斗素养。那么，华为是怎样调动员工积极性的？华为公司创始人任正非在组建公司时，设计了员工持股机制，任正非坚持将分享利益、分担责任始终贯彻在华为的人力资源建设之中，也正因为如此，才成就了华为的大事业。

1976年10月，中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励“暴发户”。“文革”中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了我们不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵、功臣……”部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这人也热不起来，许多奖品都是别人去代领

回来的，我又分给了大家。

——引自《我的父亲母亲》

人人股份制在华为的崛起过程中，起着不可估量的作用。在华为的虚拟股份机制中，任正非所持公司股份只有1.4%左右，其余近99%的股份都由员工持股会代表员工持有。员工离职，手中持有多少股份，公司就会支付多少现金，即便是几千万，华为也不会拖欠一分钱。但是，离开华为后，就不能继续持有华为股份。

华为的这种虚拟股票机制，世界上任何一家公司都是没有的，即便“人人是股东”的沃尔玛也做不到这种程度。而这，正如任正非所说：“希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人和制度。”

虚拟股票模式最先在美国玛丽凯公司被设计使用，是公司授予激励对象的一种虚拟股票，激励对象可以此享受公司分红及股价升值收益，目前也是各国普遍应用的一种股权激励方式。例如，完成公司业绩目标，公司授予员工一定数量的虚拟股票。

虚拟股票享有者可以享受公司分红，但没有所有权和表决权，也不能将其转让和出售，离开公司时，也会自动失效。虚拟股票通过让持有者分享企业剩余索取权，从而达到激励员工及员工长期收益与企业效益挂钩的目的。

虚拟股票机制的一些特性和操作方法与股票期权很相似，虽然两种方式很接近，但虚拟股票并不等于股票期权，相对于股票期权而言，虚

拟股票并不是实质上认购了公司的股票。从本质上来说，虚拟股票是获取企业未来分红的凭证或权利。

华为的成功，也极大地推动了这种激励模式在国内民营企业人力资源管理中的应用。华为总裁任正非说，当初华为设计这个制度时，主要是受到了父母不自私、节俭、忍耐与慈爱的影响，华为的股份也只配给现在还在为华为奋斗的人。

父母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时14~15岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷偷地多吃一口粮食，可他们谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下生活。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、两个弟妹活不到今天。我真正能理解活下去这句话的含义。

——引自《我的父亲母亲》

华为人力资源管理几经改革和创新，虚拟股票机制也逐步趋于成熟与完善，华为员工持股基本情况为：30%优秀员工集体控股，40%员工按比例持股，剩余由新员工和低级员工适当参股。华为的虚拟股票机制，充分体现了知识的价值，也兼顾了各方利益，结成员工与公司利益的命运共同体。

拓展解析

虚拟股份机制在激励员工的工作积极性方面，效果是十分明显的，能为公司和员工都带来实际利益。但如果操作不当，很容易出现权益纷争；分红不当，严重时还会导致公司人力资源解体。另外，虚拟股份机制要想在企业中真正实行下去，推动企业的发展，就要求企业必须有强大的资金支撑。

目前，国内许多民营企业都面临着资金周转困难的难题，推行虚拟股份制是解决公司困境的好办法。但是，毕竟持有虚拟股票的人没有管理权，没有经营权，也不能外卖，能否拿到分红要看老板的诚信度，因此虚拟股票机制有利有弊。

华为之所以在虚拟股票激励机制上取得成功，就是因为“诚信”二字。员工个人所得与公司收益完全挂钩，公司效益越好，盈利越多，自己所得分红也越多，这也是华为保持员工狼性的重要所在。

华为总裁任正非表示，目前华为人力资源管理成本相比国际先进企业依然过高，华为人力资源管理优化与改革，仍然在探索中前进。华为虚拟股票制度一度遭到部分学者的质疑，但从华为的发展历程来看，虚拟股票激励机制为华为企业文化和快速崛起做出了巨大贡献。但是，华为能够取得今日成绩，也绝不仅仅是高薪带来的。

华为内部虚拟股票制度带给我们的启示是，重视员工利益，实行公平激励制度，以人为本，做好人力资源管理的优化，是民营企业需要重视和解决的难题。毕竟人才是这个世界文明的缔造者，才是企业生存、发展及提高生产效率的基础。

留人用人，华为公司薪酬体系战略

任正非说 能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。

华为员工的高薪酬在业界极负盛名，通过利益分享来团结员工，将员工个人利益与公司利益紧密结合在一起。尽管华为也有大量人员流动，工作压力之大也人尽皆知，但是华为的核心人才却始终如一，而且一直保持着强劲的战斗力和战斗力，而这与华为的薪酬体系不无关系。

首先，让我们来简单了解一下华为公司薪酬体系战略的几个发展阶段，看一看华为薪酬体系是怎样建立并发展起来的。

第一个阶段：1988～1996年。此时，华为处于创业初期，非经济性薪酬处于主导地位，公司实行的是内部成长战略，内部资源贫乏，外部环境恶劣，企业发展受到人力、财力、物力的限制，通信人才的急需与无法支付竞争性薪酬也是当时的主要矛盾，这个阶段华为的薪酬和福利都低于市场平均水平。

但是，当时创业的冲动和对成功的憧憬，却吸引了一批优秀人才来

到华为，此时华为薪酬激励主要是靠支付员工非经济性薪酬，如只要干出业绩，刚毕业两年的大学生也可以管理一个五六十人的部门。当时，华为出现了19岁的高级工程师，7天成为高级工程师的飞速提升以及虚拟股权激励制度。2002年以前，华为员工年终奖发放的不是现金而是股权。

第二个阶段：1997～2002年。华为在这个时期处于高速发展阶段，1997年以后，华为开始多元化经营，对优秀人才的需求巨大，此时的华为主要采用“压力+补助+加班费+奖金”的方式，每个薪酬要素又有自己的特色，基本结构大致为“基本工资+股票+福利”。

此阶段的华为薪酬体系中，包括了基础薪酬、岗位薪酬、学历薪酬、职务薪酬、技能薪酬，等等。如2000年华为应届本科生起薪4000元，硕士生起薪5000元，社会招聘进入公司的员工，3个月左右加一次薪，加薪幅度200～3000元不等。当时，华为的薪酬水平已经比深圳一般公司高出了15%～20%，高薪酬作为企业第一推动力开始将华为推上高速发展的轨道。

我们要培养商人，不是培养教授，不要搞学术论文。我们的价值评价体系要调整，涨不涨工资要看你是否为公司创造利润，而不是看你的学术论文有多好。

——引自《任正非在华为通信工作会议上的讲话纪要》（1997）

此阶段华为全员持股也逐渐转变为虚拟受限股，从“普惠”走向“重

点激励”，华为福利机制不以身份和资历来分配，而是按贡献大小作为利益分配的标准，这也烙上了华为独有的标签。华为人力资源管理将其视为动态分配机制的体现，将奖金发放视为一种艺术，各项补助、加班费都体现出“人本管理”的思想。

第三个阶段：2005年至今。2005年，华为高层进行了多轮激烈讨论，最终决定干部选拔以绩效为准，绩效在前25%的才看关键行为过程，没有进入前25%的，不在提拔之列。这样，华为就从制度层面杜绝了通过拉关系、走后门晋升。2006年，华为进一步推行了薪酬改革，华为薪酬制度开始实行按责任、绩效、贡献付酬，而不是按资历付酬。具有奋斗精神、勇于承担责任、冲锋在前并做出贡献的员工是此次薪酬改革的受益者，安于现状的老员工会被公司从岗位上调整下来。

总体来说，高薪酬必然会带来高满意度及忠诚度，伴随而来的便是低离职率。如果企业薪酬缺乏市场竞争力，就会造成企业核心员工流失，进而陷入企业不断招聘新员工以满足企业运营，而老员工不断离职的恶性循环。这对企业而言是致命的巨大浪费，华为的薪酬制度改革与发展给企业带来的启示就是，薪酬制度的公平性与竞争力是相对的，需要根据企业所处的发展阶段和经济承受能力来决定。

拓展解析

薪酬设计是人力资源管理建设的重要一环，企业在薪酬设计方面，必须同时考虑外部环境与内部的公平性，而且薪酬体系必须与企业发展战略相匹配。从华为人力资源建设方面可以看到，华为在创业初期，由于受到资源的硬性约束，企业只能通过整合和利用自身所拥有的资源来强化组织优势，也就是实行内部成长战略。

即便当时华为在创业初期，薪酬低于市场平均水准，华为通过与员工共担风险，体验创业和开发新市场的激情，分享企业未来的成功这些非货币性的激励政策，形成了华为早期薪酬战略。在进入高速发展阶段后，华为开始改变策略，一直采用有竞争性的薪酬模式，吸引大量人才，这种薪酬战略推动了华为的高速成长。

随后，华为开始实行绩效评价体系，1996年，华为从英国引进任职评价体系，又请美国HAY公司作薪酬顾问，并在此基础上进行了新一轮的薪酬设计，从而解决了内部公平性问题，使华为的薪酬体系实现了内部公平与外部竞争的统一。

华为不断变革的薪酬战略，也恰恰说明了薪酬制度随组织内部条件和外部环境变化而改变的重要性。以工作为导向，注重组织短期利益及内部资源开发利用，将薪酬视为成本中心的传统薪酬策略，越来越无法适应现代企业发展的需要。当前，企业薪酬战略必须要与企业战略紧密结合在一起，才能取得人才竞争优势，为企业源源不断地提供有竞争性、高绩效的人力资源，而这才是企业实现战略目标的强大保证。

不同企业都有自身不同特色，切忌在模仿中迷失了自己。企业在进行战略薪酬设计时，要根据自身发展战略、经营战略、发展阶段、企业文化等因素，设计出与企业自身相匹配的薪酬模式，只有这样才能让薪酬战略保持有利的竞争地位，让人才为企业创造出更大的价值。

“利出一孔”，不为无效辛苦劳动埋单

任正非说 像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力之大。十五万人的能量如果在一个单孔里去努力，大家的利益都在这个单孔里去获取。如果华为能坚持“力出一孔，利出一孔”，下一个倒下的就不会是华为。

“利出一孔”出自《管子·国蓄》。“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。”商鞅在《商君书》中提出“利出一孔”的思想，将秦国整个国家打造成了“农战”体制，全民为兵，最终横扫六国，实现了统一。

华为大力提倡“利出一孔”的激励机制与企业文化，在人力资源管理方面秉行严谨的奖惩制度，保证了从高层到基层的收入来源，只能是工资、奖励和分红，从组织上、制度上堵住了人谋私利的行为，进而也保证了华为的堡垒不会从内部被攻破。

“利出一孔”思想在华为人力资源管理中的运用，实际上体现为以利益引导员工遵循统一的规范，向着同一个大目标努力，只要向公司战略上的“一孔”努力，就会有回报，倘若违背这“一孔”原则，就会被淘汰。“利出一孔”原则让华为得以更快、更好地实现企业目标，人力资源管理也得到更好的优化。

华为加班文化及奋斗文化多被人诟病，然而，华为却是中国最早将人才作为核心资产运营的企业，华为的人力资源管理也是推动华为二十多年来保持高速、持续发展的原动力。驱动员工保持利益一致、目标一致、力量一致，紧紧团结在一起奋斗，做到“力出一孔，利出一孔”，无不体现着华为人力资源管理的智慧。

从根源上解决问题，不为无效的辛苦劳动买单，是华为人力资源管理最大的特点。华为从组建初期开始，就提倡干部严格自律，勇于自我批判。随着公司的快速发展，华为建立了奖励分明的激励体系，并将其列入公司人力资源管理制度，即便是高层也不例外。

华为最高管理层，创立了轮值CEO制度，每人轮值半年，避免了将公司成败系于一人，也避免了“一朝天子一朝臣”。对于员工而言，华为强调人力资本不断增值的目标优于财务资本增值目标，努力为员工提供发展机会，为员工提供大量培训、实践和学习的机会，员工不被看成是雇员，而是公司的主人，与公司一起成长发展，员工在企业内享有建议权、质疑权以及获得帮助等一系列权力，员工更容易获得成长的机会。

我们把煤炭洗地白白的，但客户没产生价值，再辛苦也不叫奋斗。2小时可以干完的活，为什么要加班加点拖到14个小时来干？不仅没有为客户产生价值，还增加了照明成本，还吃了夜宵，这些钱都是客户出的，却没有为客户产生价值。

——引自《任正非与肯尼亚代表处员工座谈纪要》（2008）

华为的成功之路同样是在巨大的风险中前行。一个没有任何背景的民营企业，仅靠微弱资金承担巨大的开发投入，吸引和留住优秀人才，华为的人力资源管理建设功不可没，可以说华为缔造了中国民营企业的一个奇迹。当然，华为的成功不是偶然的，是许多因素综合作用的结果，但华为的人力资源建设方式及管理方法，对于正在发展中的民营企业而言，具有极高的借鉴价值。

拓展解析

管仲相齐，应用“利出一孔”原则，让齐桓公九合诸侯，一匡天下；商鞅变法，应用“利出一孔”原则，目标定于富强，策略定为“农战”，最终统一华夏。

“利出一孔”只是一种管理原则，或者说一种管理思想，必然会有各种不同的应用方法，用于不同目的，自然也就会有应用水平高低之分。华为用这一原则能团结17万员工为了一个目标奋进，你用这个原则，可能连几十人的团队都管理不好。因此，企业在人力资源建设方面，无论用哪种管理原则，都要明白只有合适的，才是最好的。

华为“利出一孔”的人力资源管理，简单来说，就是用利益引导员工遵循统一规范，分享利益、分担风险作为行为动力诱导，达到员工遵循公司制度，坚持正当获利渠道，向着利于公司、利于自己的方向行为，并最终实现公司发展、个人富裕的最终目标。薪酬战略与激励政策是华为“利出一孔”原则应用上的重要体现，华为凭着这种以奋斗者为本的激励机制，建立起了企业与个人的利益共同体，锤炼出一大批认同企业价值观的狼性队伍为华为开疆拓土，因此华为能有今天的成就，也就不足为奇了。



易岗易薪，任职资格挂钩切身利益

任正非说 一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，三到五年内形成自己的合理制度，公司就有了生存下去的希望。

随着华为进入高速发展期，公司领导层意识到了管理体系发展的重要性，任职资格制度便是华为人力资源管理体系发展与变革的又一特色。华为任职资格管理体系主要解决了职业化进程中的一些重要问题，特别是工业经济转向知识经济过程中传统管理手段不能解决的员工管理问题。

华为任职资格制度共有5大族，51类，几百个子类，几乎所有岗位都有自己的任职资格标准，而且华为将任职资格与员工切身利益挂钩。举个例子，华为绩效测评中B+与A之间，虽然只差一个档次，但奖金却可能是一辆车的差距，这也从根本上杜绝了“大锅饭”，保证了员工工作的动力。华为任职资格管理的意义主要体现在以下4个方面：

1. 镜子作用。照出自己的问题。
2. 尺子作用。量出与标准的差距。
3. 梯子作用。知道自己该往什么方向发展和努力。
4. 驾照作用。有新岗位，可以竞聘相应职位。

华为公司是我国民营企业最早建立员工双向晋升通道的公司之一，华为的组织结构分为五层，除了基层人员外，都有大小不等的职权。以销售人员为例，如果想做销售，就可以从底层分布在各个地区的销售代表做起，然后是客户经理，客户经理之上又有国际、国内营销专家，国际、国内营销高级专家和国际、国内营销资深专家三个发展方向。如果想做管理，可以从事管理职位，发展空间和职权会更大，甚至进入公司高级管理层。

职位在华为可不仅仅是权利的象征，更与收入直接挂钩，另外，晋升到中、高级管理层，也并不意味着就可以高枕无忧、不用奋斗了。如果绩效考核不达标，依然会易岗易薪。华为推行任职资格与切身利益挂钩的人力资源管理政策，一方面杜绝了高层管理人员躺在功劳簿上“养老”的行为，另一方面也给认同企业文化的奋斗者带来了机会，进而推动了整个企业发展速度。

说到华为公司的任职资格体系的建立，就不得不提到 NVQ（National Vocational Qualification），NVQ 是国家职业资格证书体系的简称，主要包括国家职业资格标准体系、职业资格考评体系、证书发放管理和专业人员、机构的质量监督管理体系。其标准结构及考评方法，如下表所示：

单元	要素1	要素	行为标准
	要素2		必备知识
	要素2		工作环境

（NVQ标准结构）

认证方法	观察法	工作结果样品
	产品法	第三方证词
	问答法	自我评估描述

（NVQ考评方法）

华为任职资格体系与NVQ有什么关系呢？1997年国家劳动部将华为确定为中英合作项目，华为成为NVQ在中国的试点单位，1998年初任职资格工作启动。华为并没有完全照搬英国这套NVQ体系，而是以此为基础，根据自身企业特点不断调整，最终形成了具有华为特色的一套资格认证体系。

华为任职资格考核体系强调贡献，注重效益产出，这个价值可以是直接的，也可以是间接的，可以有形的，也可以是无形的。华为任职资格体系的建立同样围绕企业以奋斗者为本的企业文化来搭建，用责任与贡献来评价员工。华为的任职资格体系，对于其他民营企业的借鉴意义，主要表现为以下几点：

1. 通过建立标准职业资格认证，可以激发员工不断改进工作，提高工作质量和工作效率。
2. 引导员工树立终生学习的观念。
3. NVQ标准的建立和认证，有利于企业人力资源规范化管理。
4. 有助于员工培训目标和内容的确定及效果评估。

华为总裁任正非在《全心全意对产品负责，全心全意为客户服务》中写道：“我们公司现在的任职资格评议系统就是一种价值评价体系。我们推行能力主义是不是有问题？是不是要将责任与服务作为价值评价依据？你有能力，但没有责任心，没有达到服务要求，我们就不能给予你肯定，给予你高待遇。我曾批评中研部，在价值评价上有问题，重技术，轻管理，只技术上给予肯定，管理上不予肯定，你怎么能够肯定对

只更改一个螺丝钉、一根线条的员工就应给予高待遇？如果不给予高待遇，而对只做出没有突出贡献的一点东西的员工，你却给予他高待遇，这种价值评价颠倒就必将导致我们公司成本增加，效益下降。所以我们要通过价值评价体系把优良作风固化下来，使之像长江之水一样奔流不息，这将使我们走向光明的未来。”

华为任职资格与加薪、配股和奖金等，都与所在团队、代表处组织绩效以及个人绩效挂钩，组织绩效取决于年初设定的目标完成情况以及横向、纵向部门的比较，个人绩效评比显得更加残酷。在华为，绩效考核10%~15%考评为A，B+不超过45%，40%~50%考评为B，5%~10%考评为C或D。

一旦考评为C或D，三年内不能涨工资、配股，当年奖金为零，华为人称之为“一C毁三年”。华为员工在“萝卜”与“大棒”的驱动下，级别越高，责任心越强，因为公司业绩、团队绩效与个人收入息息相关。正因为如此，华为才打造出这支不断攻城略地的强悍团队。

拓展解析

华为任职资格管理体系将传统的以事为中心转向更为关注人的管理模式，这种转变符合了知识经济的本质要求。企业只有真正从内在动机方面管理好员工，薪酬、奖金、惩罚等外在管理要素才能发挥作用。

工作行为职业化也是任职资格体系需要解决的问题，也就是说，通过对成功经验的总结或学习，制定规范的作业指导书，不仅可以培养员工的职业化行为，还会引导员工形成职业化素养，公司职业化水

平、工作效率，自然也会不断提高。

华为通过任职资格体系的建立，明确了员工职业发展通道，以责任、员工能力、贡献为核心任职资格标准，与绩效评价和价值分配机制挂钩，把公司目标与员工个人需求及利益捆绑在一起，员工的责任感和使命感也就随之得到强化。制度不断完善，员工自然积极努力，人力资源管理的成本也就随之降低。

贡献导向，华为卓越的激励性政策

任正非说 不服从分配就是麻雀，就是小奋斗者。你还把他当鸿雁配股？这就是干部管理错误。麻雀和鸿雁就是不一样。麻雀你给他那么多粮食，它飞起来也提不动。你给他们分那么多钱，就是你考核机制有问题。

激励是人力资源管理的重要内容，是企业促使员工努力完成组织任务，实现组织目标的重要手段。有效的激励可以点燃员工的激情，促使员工工作动机更加强烈，让员工产生超越自我和他人的欲望，并将潜在的内驱动力释放出来，为企业远景和目标奉献自己的热情。

什么是激励？激励指的是激发人的行为的心理过程。美国管理学家贝雷尔森和斯坦尼尔给激励下了定义：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都构成了对人的激励。它是人类活动的一种内心状态。”

人类行为都是由某种动机引起的，这种动机是一种精神状态，对人的行为能够起到激发、推动和加强的作用。首先，激励要有被激励对象；其次，激励研究的是如何激发人的行为，并使之在一定方向上保持。

所以，激励是一个长期持续的过程。对于企业人力资源管理而言，

激励的重要性就在于科学选人、用人、留人，也就是通过激励手段为组织吸引优秀人才、提高员工绩效，为组织留住人才。华为公司正是通过一系列激励政策，打造出具有自身特色的人力资源管理体系，成就了华为的大事业。

我们的待遇体系强调贡献，以及实现持续贡献的能力来评定薪酬、奖励。有领袖能力、能团结团队的人，是可以多给予一些工作机会，只有他们在新的机会上做出贡献，才考虑晋升或奖励。不能考虑此人有潜力时，就放宽他的薪酬。茶壶里的饺子，我们是不承认的。

——引自《关于人力资源管理变革的意见》（2005）

激励政策在人力资源管理中的应用，主要包括物质激励和非物质激励两种。物质激励主要来自于薪酬、公司分红、福利政策；非物质性激励政策则包括精神激励、企业文化激励，等等。高薪、高压几乎成了华为人力资源管理的代名词，但华为人力资源管理中的激励政策，真的只有高薪吗？下面让我们来逐一分析。

首先，物质激励。华为公司在物质激励方面，采用的方式是薪酬激励加股权激励，基本工资、奖金、股票分红组成了华为员工的收入，一方面通过高薪聚集优秀人才，另一方面通过高薪调动人才的积极性。

华为推行全员持股，股票分红成为华为员工高收入的主要来源，全体员工持股近99%，这成为华为人力资源管理物质激励最长期而有效的办法。全员持股，彻底改变了员工与公司的关系，用华为员工自己的话

来说就是“在别的公司上班，是在为老板打工；在华为，是为自己打工”。华为的这种物质激励方式，得到了员工认可，增强了员工归属感，极大地调动了员工的工作积极性。

其次，精神激励。精神激励属于内在激励，华为在精神激励方面，主要采用荣誉激励与职权激励相结合的方式，通过绩效考核决定晋升。同时，对个人和团队的进步，在奖金方面绝不吝啬。另外，华为建立起了完善的员工晋升体系，也就是说，只要你努力，即便是普通员工，也有明确的晋升方向，进入公司中、高级管理层也不是没有可能。晋升的员工为其他员工提供了奋斗目标，其他员工看到这些晋升的机会，自然就会自主奋斗，成为员工真正的动力之源。

再次，文化激励。华为公司始终坚持狼性企业文化，并将这种文化贯彻到员工培训与日常工作中去。狼一样的扩张精神，吸引着一批又一批年轻大学毕业生来到华为，因为华为带给他们的不仅是高薪，更是广阔的发展舞台，而这也正是怀揣着远大理想的大学毕业生所需要的。他们需要一个舞台来证明自己。这种奋不顾身、不屈不挠的精神，正是华为狼性文化的一种表现。将企业大目标与员工小目标交汇在一起，才是华为企业文化激励的精髓所在。

总之，物质激励、精神激励、文化激励形成了华为公司独特的人力资源管理激励机制，既满足员工的物质需求，又满足员工的精神需求，三个方面的激励机制相互独立，又相辅相成，不仅吸引了大批优秀人才，并且留住了人才，提高了员工的绩效。当然，华为的激励体制也还存在着一些缺陷，也需要不断去完善。

拓展解析

我国民营企业想要建立属于自己的员工激励体系，除了选择正确的企业激励机制外，创新是非常重要的，与时俱进，结合自身实际，创造出属于自己的激励体制是企业发展的必由之路。华为正因为创建了一套适合自身发展的员工激励体系，才有了如今的成绩。作为国内想要打造属于自己员工激励体系的企业而言，华为激励体系可借鉴之处总结起来主要有以下几点：

1. 员工晋升通道。华为根据企业自身特点，设计了技术和管理任职资格双向晋升通道，给予了员工更多的晋升机会，同时将任职资格与个人收入挂钩。除此之外，华为公司给每位新员工都配备一位导师，当员工成为管理骨干时，还将配备一位更有经验的导师给予指导，大大减少了优秀员工的离职率。

2. 合理分配资源。华为公司建立之初，股权激励偏向于中、高层技术及管理人员，而随着公司规模不断扩大，华为大幅度稀释大股东的股权，扩大员工持股范围和比例，这就增强了员工对公司的责任感。华为认为，管理的任务就是使最优秀的人才拥有充分的职权及必要的资源去实现分派给他们的任务。

3. 薪酬体系差异化。许多企业在薪酬差异化方面做得并不好，主要体现在两个方面，一是所有员工“一锅端”，大家工资都一样，另一种是工资有差异，拿高工资的员工不满意，拿低工资的员工更不满意。华为薪酬体系差异化非常大，却能保持薪酬对员工的激励性，这就归功于华为建立了一套公平、公正的绩效考核体系，中、高级管理层同样没有任何特权。

第三章 华为价值分配基本指导原则

华为公司价值分配体系建立在劳动、知识、企业家和资本共同创造了公司全部价值的基础上，其中最重要的是处理好按劳分配与按资分配的关系，视组织权威为一种可分配的价值，将发展机会和组织权力放在价值分配的优先位置。华为价值分配理念强调以奋斗者为本，使报酬向高绩效者倾斜，让公司每个员工都能分享到企业成长的利益。

按劳分配与按资分配

任正非说 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益，其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

华为认为，一提到价值分配就想到钱，是片面的观点。价值包括机会、地位、处理问题的权利及责任。华为公司在实施人力资源管理变革时，最大的特点就是权利再分配。华为创始人任正非曾说过，价值分配不仅仅指钱，还包括职务分配、责任的承担。

当前，企业中最大的矛盾就是股东与雇员之间的矛盾，是上级和下级之间的矛盾，是晋升通道、管理权力、利益分配公平与否的矛盾。为了解决企业都会遇到的这些矛盾，华为着手起草了《华为公司基本法》，从架构、机制、文化等方面，锻造利益一致、文化向上的工作环境和氛围，打造出按劳分配和按资分配的价值分配原则，从根本上解决了企业价值分配中的矛盾。

效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

华为按劳分配主要体现为“不让奋斗者吃亏”，利益分配向奋斗者倾斜；按资分配主要体现为员工持股，股票分红收益远远大于工资收益，

公司股票分配同样向奋斗者倾斜。华为视发展机会为公司可分配的首要价值资源，一方面为员工提供成长和发展的机会，另一方面通过公平竞争机制，对公司机会资源进行合理分配，为人才成长创造有利的环境和条件。

人们常拿做馅饼来比喻公司事业的发展，价值创造，解决的是做馅饼的原料和做馅饼的方法等大问题；价值评价，解决的是怎样切馅饼的问题；价值分配，解决的是怎样把切好的馅饼分出去。华为将价值分配体系放在了重要的位置，这个问题处理不好，就会造成价值链脱节，让价值创造理念和价值分配体系无法实现，甚至把公司带入灾难性境地。

企业各种矛盾，归根结底还要归于利益，价值创造与价值评价，不会涉及利害关系，而价值分配利害关系就十分明显了。而这，也是为什么许多企业没有倒在创业时的困难面前，却在创业成功后突然瓦解的主要原因所在。华为能够在企业发展到一定规模后，依然保持强大的战斗力，很大程度上归功于华为伴随着企业发展不断变革、完善的价值分配体系。用任正非的话来说，就是“‘分赃’分得好”。

华为价值分配原则与其他企业的不同之处就在于，华为并不是按一个人的知识来确定收入和职位，而是以员工所拥有的知识对企业的贡献度来衡量的。对于干部，华为也摒弃了传统按照知识、学历选拔的原则，而是采用以承担责任、能力、贡献等素质来综合考量干部，避免了形而上学、唯学历适用的弊端。

我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与

才能的人进入公司的中坚层。

——引自《华为公司基本法》

员工股东可以理解为合伙，能否视为合伙，其最重要的一个标准就是要看公司掌控者占多少股份。有些公司虽然也将虚拟股份作为激励政策，但大多公司的大老板持股份太大，即便全员持股，也不能视为合伙公司。

拓展解析

华为人力资源管理成功的价值分配体系告诉我们，价值分配体系就是要将公司所创造的价值转化成可以分配的价值。当然，不是任何一家公司都能将所创造的价值完全分配给员工，企业内部就必须面对价值分配和再分配的问题。如果解决不好这个问题，公司将被这个问题拖垮也绝不是危言耸听，此类例子也比比皆是。

企业创造多少价值就分配多少价值显然也不现实，这就像一群打家劫舍者的贼，偷多少就分多少。因此，企业创造的价值在分配方法上，应该借鉴华为在以下3个方面的分配方向：

1. 社会。承担社会责任。
2. 员工。满足员工及家人幸福生活需求。
3. 未来。为公司未来发展所做的投入。

华为价值分配的成功经验告诉我们，价值分配不只是被动分配，更是资源重新配置的过程，既是价值链循环的终点，也是价值链循环的起点。因此，企业价值分配体系的建立，关键不是怎样分配，首先要解决的是分配理念，也就是与价值创造和价值评价理念相一致的价值分配理念。

从《华为公司基本法》中可以看出，华为由价值创造、价值评价及价值分配构成的价值链非常清晰，而且能够被员工所认同，这也是为什么华为人更讲效率，通俗来说就是“看准了，就做”，“做了，就要做好”。

利益分配体现各自报酬定位

任正非说 工资实行能力主义，同等能力同工同酬，奖金实行效益主义，靠自己业绩取得奖金，退休金根据劳动态度评定，如此形成一个良性系统，形成一个活力非常强的集体。

华为建立起员工个人收入与公司整体效益联系浮动的价值分配制度，效益好时敢于扩张，共同负责；公司受挫时，要共同忍受。华为通过这种张弛制度，将压力传递到流程的每个环节以及每一个员工。华为认为，贡献有短期贡献和可持续性贡献之分，短期贡献用奖金来体现，而可持续性贡献则用任职资格来体现。

人岗匹配是华为各自报酬定位的重要体现，就像任正非说的那样，人岗匹配解决的问题就是其能力适合什么岗位，能做出什么贡献，奖金的目的是奖励过去已经做出的贡献。每个评定的目的、重点、特点及方法都有不同。通俗来说就是“能者上，无能者下”，任什么职位就拿多少钱。概括起来说就是，华为利益分配体现各自报酬定位。具体内容，主要有以下几点：

1. 工资实行能力主义，同等能力同工同酬。
2. 奖金实行效益主义，奖金靠自己的业绩获取。

3. 退休金根据劳动态度评定，形成良性系统。
4. 动态价值分配，将传统“保健因素”向激励因素转化。
5. 福利最终是要养懒汉的，华为反对福利。
6. 巩固基层员工饥饿感、中层员工危机感、高层干部使命感。

华为利益分配的具体管理过程，可以概括为“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”十六个字。每个级别、每个岗位的工资，都综合外部竞争及内部支付能力和公平性后才确定。

要坚定不移地实行“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”，使公司永远处在内部运作成本较低的进取状态。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

以岗定级，每个职位都对应一个职级，职级作为这个岗位对企业贡献的价值评估标准。华为为此做了以下两件事：第一，对每类岗位确定岗位序列，如研发岗位序列、市场岗位序列等；第二，对职位序列进行评估，职位应负的责任是评估的重点，所控制的资源、产出以及岗位面对的客户及环境的复杂性程度，并参考承担这个岗位的人需要什么样的知识、技能及经验等，衡量结果用一个职级数字进行描述。华为通过这两步建立了一个职位和职级的对应关系。

以级定薪，华为薪酬体系使用的是宽带薪酬体系，每一级别从最低

到最高，都有长长的带宽，每个部门管理者有权力在这个宽带中对自己的员工根据绩效调整工资。同一级别，依据员工绩效表现，在每年公司例行薪酬审视中，或当员工做出优秀业绩时提出调薪申请。员工即便不升级，只要对企业持续贡献，绩效足够好，工资也可以大幅提升，甚至超过上一级别工资下限。

人岗匹配，指的是员工与岗位所要求的责任之间的匹配，其核心点是看员工绩效是否能够达到岗位要求，行为是否符合岗位职责，还包括知识、技能、素质、经验等基本条件。人岗匹配通常是按照新的岗位要求来做认证，认证过程通常需要在新岗位工作三个月或半年以后才进行，而不是调动后立即执行。人岗匹配完成后，根据对新岗位要求适应情况来确定员工个人职级及符合度，并确定相应的薪酬调整。

易岗易薪，主要是针对岗位发生变化进行的薪资调整，一种是晋升，另一种是降级。如果员工工资达到或超过新职级工资区间最低值，那么他的工资可以不变，也可以提升，主要还要以业绩表现为准；如果尚未达到新职级工资区间下限，通常可以调整到新职级工资区间下限，也可以进入区间里，具体数额也取决于员工绩效。降级情况也是根据员工绩效情况，在新职级内的对应工资区间中进行调整，如降级前工资高于降级后职级工资上限，需要降到降级后对应职级的工资上限或以下。

华为认为，岗位重量要搞清楚，每个岗位在公司都应该有增值，岗位重量是不断变化的。当岗位不规范时，对干部级别要求高；当岗位规范后，对干部级别要求就不需要那么高。因此，华为认为岗位是循环变动的，人力资源要建立一个规则部门来认证岗位的重量，岗位重量确定后，各种级别需要配备多少人，自然而然就清晰明了。

拓展解析

当前许多企业都开始实行绩效考核制度，并以此为依据进行利益分配。然而，现实却是这些企业的绩效考核及利益分配机制，很难达到华为模式的激励效果。究其原因，不外乎以下几点：

1. 利益分配不公平。这里指的不公平，并不是指钱分得多少，而是包括职位晋升、奖金、工资等多方面因素，没有达到员工预期，或者奋斗者所得利益小于不奋斗的人。

2. 只有绩效考核，没有利益分配。这种情况，绩效考核就会起到反作用，例如公司只有处罚制度，没有奖励政策，也就是说，员工干得好挣钱的是老板，员工干不好，扣钱的是员工，企业凝聚力自然会变得松散。

3. 利益分配不得当。利益分配过少不合理，过度分配同样会对企业造成伤害，合理的分配利益可以激发员工积极性，一旦利益分配出现过重现象，很容易造成企业内部恶性竞争，甚至导致员工被利益驱使，铤而走险。

企业利益分配，最简单的一个道理就是让员工明白，你付出了什么，最终得到了什么。人，是企业的核心，因此利益分配的最终目的，就是将人的积极性充分调动起来，为企业谋取发展，获得更大的利益。如果违背了这个初衷，任何模式的利益分配，都将是无效的。

华为的成功经验告诉我们，企业利益分配，根据自身发展阶段和发展情况，需要根据不同层次员工需求进行衡量、配比，利益分配制度不能一成不变，而要随着企业的发展及外部环境的变化而不断变

革。

1. 企业初创阶段。企业在这个阶段，利益分配要注重员工的干劲，要敢于分钱。


2. 企业发展阶段。除了工资外，员工希望有福利、奖金、提成等额外收入，满足家庭生活的需要，企业要善于分钱。

3. 企业成熟阶段。企业中、高层管理人员工作的时间越长，需求也就越多，企业要善于引导，不要过度分钱。

4. 企业利益分配要看重效果，而不是让全体员工都满意。

5. 利益分配要注重眼前，员工更关心当前利益。

奖金分配向高绩效者倾斜

任正非 说 奖金评定要简单，当期贡献，贡献好马上就给奖。不要把一大堆事情放到一起评，这样奖金就变得很复杂，这样就不公平。

企业激励员工的方式多种多样，奖金无疑是最直接、最有效的手段之一，奖金激励法也是众多企业普遍采用的激励方式。对于员工而言，无疑希望奖金越多越好；对于企业而言，从成本角度考虑，又不得不加以控制奖金数额。因此，怎样合理分配有限的奖金资源，才能起到激励员工的效果，也成为让企业老板头疼的问题。

“奖金分不好还不如不分”，是许多企业老板没有处理好奖金分配问题后的感叹。目前，企业中的确存在这种现象，没有分配奖金之前，员工们还能保持高效的工作，反而在奖金分配之后，一些没有拿到奖金或奖金比别人少的员工，就会对工作产生抵触情绪，造成工作效率下降，甚至产生员工流失。因此，奖金分不好，还不如不分。

华为员工高收入已经不是什么神秘的事情了，工资、奖金、股票分红构成了华为员工收入的基本组成。与其他企业不同的是，在华为，员工工资反而不是收入的主体，收入更多来源于奖金和股票分红。

华为奖金分配政策之所以能够起到激励员工的效果，最主要的原因

就是，华为奖金分配以绩效为依托，随时随地都会发放奖金。通俗来说，就是你干好了，干出业绩了，立即发放奖金。而且，华为奖金分配政策不看人、知识、职位，一切用绩效来说话，这就从根本上杜绝了奖金少或者拿不到奖金的员工的抱怨。

华为认为，奖金分配要逐步制定相对完善的奖金策略确保激活组织，确定奖金的导向机制是高层团队的责任，下级团队负责策划多样性奖金分配方案。只有把奖金发放规则按业务需求及管理要求来细分，才能增强激励的针对性、及时性，也才能起到明显的杠杆效应。

继续对奖金进行优化，率先在奖金激励机制上打破平衡：一是打破跨区域平衡，二是打破区域内部平衡，三是打破人与人之间的平衡。如果看到哪里奖金很平均，那这个干部就该换了，做不到奖勤罚懒，结果就是好的全走光了，差的全挤在那儿。今年公司明确了有5%的人员奖金为零，哪个大部门定不出这5%的人，那个部门的奖金就不能启动发放，当然这是指的大部门而言，小部门不要这样僵硬。但在任职资格和人岗匹配上，还是强调要跨区域保持平衡，因为人员总是要流动的。

——引自《华为EMT纪要》[2009] 022号

华为指出，奖金机制既要牵引公司增长，又要以公司保持盈利为前提，公司奖金不仅要与收入指标挂钩，也要与利润指标挂钩。因为用利润来考核，会导致公司收敛；用销售收入来考核，会导致公司粗放。

人力资源管理方法先进与否，主要还是看是否适合本组织，只有适

合本组织的管理方法才是最科学的。目前，有些企业一味追求先进奖金分配制度，不与组织实际情况相结合，往往收效甚微，不仅徒增人力资源管理的成本，还起不到激励员工的效果。组织进行奖金分配制度设计时，往往会陷入一个误区，忽略一些关键因素，而把一些非关键因素考虑在内。

华为奖金分配政策随着企业发展而不断变革，逐步向高绩效者倾斜，始终贯彻以企业价值观为核心，让奋斗者得其所得。总体来说，为了更激励员工，充分发挥奖金自身存在的积极作用，奖金分配应该遵循以下几点原则：

1. 公平与不公平。绝对公平只具有理论意义，不具备任何实操性。对于企业而言，要做到让每一位员工都满意的分配机制是不存在的，如何保证核心成员、优秀人才、奋斗者的稳定性，在公平与不公平之间做好权衡才是关键。

2. 奖金设计要根据组织内员工贡献、职位等诸多因素，体现出足够的合理性差异，例如，公司有些部门在业绩上面很难与研发、销售等部门相提并论，但这些部门却是企业发展必不可少的，这些部门的奖金分配依据和必要性，都要做出充分考虑。

3. 奖金发放应当遵循公开、公平、透明的原则，对每位员工的贡献和业绩，做出具体的奖金标准，由组织领导者凭个人情感随意支配是奖金分配的大忌。

总之，激励员工工作积极性、提高绩效是奖金存在的价值，如果奖金分配违背了这一核心价值，不仅起不到正面效果，甚至还会对企业发展造成伤害。华为的价值分配体系打造了持续、高效的狼性团队，许多

企业纷纷效仿，但是，要知道在华为高奖金策略的背后，是由一套完整的绩效考核及人力资源管理机制作为支撑的。还是那句话，先进的，并不一定适合你的组织，只有适合自身组织实际的，才是最好的。

拓展解析

奖金分配前提是取得优秀的绩效，目的是鼓励员工继续努力，奖金分配容易出现的问题，概括起来主要有以下3个方面：

1. 由公平感引发的不同岗位之间的矛盾，这种矛盾可以表现在相同团队的不同成员之间，也可以表现在不同团队群体利益之间。

2. 由效率感所引发的同一岗位不同员工之间的矛盾，这主要表现为工作表现好的员工与工作表现差的员工对奖金分配期望值不同所引发的。


3. 由公平感与效率感复合引发的矛盾，主要表现为低职岗位绩效优秀者与高职岗位绩效低下者之间对奖金分配平衡问题引发的矛盾。

华为的奖金制度，用华为总裁任正非的话来说就是，绩效好就立即给奖金，不要将一大堆事情放在一起评，否则就会让奖金复杂化，失去公平性。

任正非的话我们要怎样去解读，怎样去应用才能解决上述矛盾呢？其实，华为的奖金分配策略可以概括为四个字：“动静平衡”。动，指的是员工之间的工作绩效及长期贡献表现；静，指的是不同岗位之间呈现出的静态差异；平衡，指的是绩效处于公司指标以下员工

的惩罚以及奖金向高绩效员工倾斜的平衡分配过程，也是动的延伸。奖金作为组织的一种激励手段，具体设计与实施要结合自身实际情况，灵活运用，才能实现其在人力资源管理方面的功能与作用。

避免高福利为企业发展埋下隐患

任正非 客户是决不肯为你的光鲜以及高额的福利多付出一分钱的。我们的任何渴望，除了用努力工作获得外，别指望天上掉馅饼。公司短期的不理智的福利政策，就是饮鸩止渴。

福利属于员工的间接报酬，包含了保险、带薪假期、节日礼物、退休金等诸多内容，这些奖励也视作员工全部报酬的一部分，在企业人力资源战略决策方面，也占据着重要地位。从人力资源管理角度来说，福利可以起到吸引员工、留住员工、提高企业在员工心中的形象、提高员工对企业和职务的满意度等作用。

福利与员工其他收入不同之处在于，福利不需要纳税。从某种意义上而言，福利对员工具有更大的价值。就目前企业人力资源管理发展趋势而言，福利在整个报酬体系中所占据的比重越来越大。

那么，高福利政策对于企业和员工而言，究竟是好还是坏呢？作为员工而言，当然是福利越高越好，对于企业而言，是不是高福利就能留住人才、提高绩效呢？华为一直以高薪、高压而著称，为什么华为总裁任正非一再强调，华为公司的薪酬制度不能导向福利制度呢？

妄想不劳而获、好吃懒做是人的天性，工资好、福利高、工作强度

小、工作时间短是许多就业人员的第一选择。华为创始人任正非深知人性的这些弱点，在企业进入高速发展阶段，为了防止老员工和中、高级管理层躺在功劳簿上好吃懒做，华为进行了一系列人力资源管理的变革，从制度上杜绝了高福利对企业发展所带来的潜在危机。

华为的高薪来自于绩效、奋斗，也就是说，多干多得，少干少得，不干不得，干得好多得，干不好不得。

要研究历代封建王朝怎么覆灭的，当新一代皇帝取代旧主时，他成本是比较低的，因为前朝的皇子、皇孙形成的庞大的食利家族，已把国家拖得民不聊生。但新的皇帝又生了几十个儿子、女儿，每个子女都有一个王府，以及对王府的供养。他们的子女又在继续繁衍，经过几十代以后，这个庞大的食利家族大到一个国家都不能承受。人民不甘忍受，就又推翻了它，它又重复了前朝的命运。华为如果积累了这种病，不要几年就会破产。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

目前，众多国内外企业竞相提升福利水平，想以此来吸引人才、留住人才，提升自身的竞争力，殊不知，高福利已经悄悄地给企业埋下了隐患。相关调查显示，美国硅谷各大公司福利政策越来越高，但员工满意度却越来越低。

曾经的诺基亚中国公司，按摩师、心理咨询师一应俱全，上班晚来早走，员工甚至还可以悠闲地开网店。无论诺基亚公司处于巅峰时期，

还是走向没落阶段，诺基亚的员工福利及工作氛围，都没有发生任何变化。

持续无度的高福利，没有区分、毫无差别的全员福利，让诺基亚公司这座大厦在即将倾倒之时，员工没有丝毫力挽狂澜的危机感，反而继续享受着这种福利。在诺基亚帝国崩塌之后，问及诺基亚员工为什么拖到被裁员后才想起来找新工作时，多数员工回答为“薪水高、假期多、工作少，基本不用干活，所以之前舍不得走”。

假如诺基亚在遭遇危机的时候，能够改变福利制度，降低全员福利标准，提高对公司持续贡献的员工的福利待遇，果断裁掉混日子、毫无作为的员工，企业是否能够避免彻底滑入深渊呢？当然，这个假设没有去验证，但事实是，诺基亚培养出了大批懒惰的就业困难户，懒惰一旦养成习惯，坑害的不仅是企业，更是自己。

华为总裁任正非在华为人力资源建设方面反复强调，要控制总体薪酬水平，防止高工资、高福利对企业带来的威胁，我们只有认真研究吸取经验教训，企业才能持续有效地发展。正因为华为人的危机意识和逐渐完善起来的薪酬体系，才让华为这艘巨轮能够逆水行舟，乘风破浪。

妄图通过高福利政策吸引人才的企业，需要清醒地认识到这些危机。福利本身并没有错，华为的薪酬在同行业内，高出不止一筹，问题就在于，福利需要有配套的制度来支撑，如果实行普惠的高福利，不仅不能为企业带来高素质、高忠诚度的人才，反而距离企业破产之日不远了。

拓展解析

俗话说“宁给穷人一口，不给富人一斗”“人没有所谓忠诚，忠诚只因为背叛的筹码不够”，虽然这些话听起来让人不舒服，但本身确实是人性劣根所在。古往今来，“端起饭碗吃肉，放下筷子骂娘”的例子比比皆是，甚至每天都会发生在你我身边。

人力资源是当今企业发展的重要资源，人力资源管理，也成为被当今企业所重视和研究的课题。低薪压榨模式早已成为过去，高薪、高福利逐渐成为常态，低福利留不住人才，高福利会让人才变成蠢材。在国内有些比较成功的企业正在为内部利益分配争破头皮的时候，华为的员工却上下一心，在世界各地攻城拔寨；当国内某些企业老板、股东口袋越来越鼓的时候，华为却拿出上百亿给员工分红。

目前，许多企业开始学习华为的人力资源管理模式，借鉴成功经验是好事，但学什么、怎么学，才是学习的重点。高福利不代表就会造就懒员工，最重要的是，企业价值分配、企业文化、企业目标等因素，一定要与员工自身利益结合在一起。用华为的观点说，就是企业大目标与员工小目标保持一致，这样建立起来的福利制度，才是无毒的，才是健康的，才是符合激励原则的，也才能保证企业的健康成长。

华为非物质激励系统规划

任正非说 我们增加人文关怀，要强调责任结果导向为前提，坚持这点不动摇。你的工作绩效很好，为什么不可以在工作时间喝杯咖啡呢？为什么不可以去健身器上活动下筋骨呢？但冬天洗煤，虽然很辛苦，也不能评劳动模范，因为这个劳动不创造价值。

企业员工激励方式主要分为物质激励与非物质激励两大类，非物质激励指的是以非货币形式支付、影响员工工作行为和工作结果的精神层面的激励。无论是物质激励还是非物质激励，需求都是激励的基础和前提。随着生活水平的不断提高，人的需求开始变得多样化，单纯物质激励已经无法满足员工的需求，非物质激励在企业人力资源管理中起到的作用也越来越突出。

非物质激励的方式多种多样，没有固定的形式，相互之间的内在联系也相对混乱。企业怎样对这些非物质激励方式进行科学的归纳和整理，并形成行之有效的激励手段，对企业人力资源管理建设具有十分重要的意义。

19世纪90年代，人力资源管理这个概念对于大多数中国人，包括许多企业来说，都十分陌生，甚至根本没听说过。在当时这种环境下，华为创始人任正非就花2000万重金请咨询公司为华为构建了人力资源管理

体系，这种行为体现出了华为这位掌舵人卓越的前瞻性。

华为的物质激励政策为华为吸引了大批人才，可以说是十分成功的，同样，华为以狼性企业文化为核心的非物质激励系统同样非常优秀，这也保证了华为核心人才的不流失。任正非强调，非物质激励本质应该是让多数人变成先进，让大家看到机会，并为之努力。

任正非认为，华为绝大多数人是先进人物和优秀分子，愿意发钱就发钱，即使发个奖章也好。非物质激励不仅是指建立正确思想，还要听得进批评，如果将来公司都听不进批评，都以“世界老大”自居，这是不行的。

我们要建立一个荣誉累积制度，作战英雄得到的荣誉，累积起来对他们未来长期要有好处。比如在艰苦地区工作了，在健康保障上有哪些好处？要制订这么一个福利计划。这个计划从总包里出钱，给了你就挤占了别人的，而不是额外增加。这样我们就让荣誉是有价值的，现在光是在家里挂一个奖牌是不够的。假积极一辈子就是真积极。我们实行一系列的奖励制度，能使得大家假积极一辈子就够了。

——引自任正非于2013年3月29日在EMT例会上的讲话

当然，一个企业空谈理想，对普通员工大讲奉献精神，或许从管理者角度而言，这样做无可厚非，但对于只拿着基本工资的员工而言，这些做法除了浪费时间，是没有任何意义的。

华为建立之初，一直执行全员持股制度，正因为华为的这种制度基

础所在，员工即是公司股东，努力工作的回报是高额度的分红，使打工变成了为自己打工。有了这样的基础，华为的狼性企业文化及一系列非物质激励手段才得以发挥最大效用，谈奉献、奋斗也自然就得到了员工的认同。

随着华为的高速发展，员工数量不断激增，新员工并不会得到公司配股，激励政策要怎样执行呢？华为公司总裁任正非在2014年9月23日公司内部激励导向和激励原则汇报会上指出，华为激励制度改革要关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益。

变革，是华为人力资源管理体系成功的重要体现。纵观华为发展史不难发现，华为的人力资源管理体系，在不同时期，针对不同内外部环境，一直处于变与不变的进程中。不变的是企业核心价值观，变的是适应时代、市场的管理体系。

当今社会，虽然物质是员工生活的基本保障，物质激励也是企业常用的手段。但不难发现，许多企业福利、薪酬等待遇都很丰厚，员工积极性却总是调动不起来，人才流动也非常频繁。事实上，这些企业都忽视了非物质激励的重要性，忽视了员工不仅在物质上有需要，在精神上也有着需要。

人力资源是企业最宝贵的战略性资源，也是企业发展的关键因素，通过非物质激励政策有效地激励员工，将是企业留住人才，发挥人才应有作用的法宝。华为总裁任正非指出，华为要攻下战略机会点，不仅要靠物质激励，还要发挥非物质激励的作用，更重要的是要培养战略系统思维。我们公司是从小的游击战打过来的，缺乏系统性思维，提拔的都是务实的人，没有务虚的人，我们要转换思想，慢慢从人力资源机制中形成培养战略家、思想家的土壤。

拓展解析

非物质激励方法有很多，对于每个企业管理者而言，都有自己的一套方法或心得，通常来说，企业文化的构建与员工对企业文化、价值观的认同感，是决定非物质激励政策是否有效的重要因素。通过对华为非物质激励体系的分析，企业非物质激励方法，可以从以下几个方面着手：

1. 安全。安全是人生存的基本条件，如果员工缺乏安全感，就很难全身心投入到工作中，企业应该采取有效措施，给予员工生理及心理上的安全保障。

2. 公正。公平感对员工激励十分重要，虽然公平主要集中在物质激励方面，但员工感受到在非物质激励方面受到不公平待遇，仍然会重新评估自身的生存条件，并产生一系列消极应对方式。

3. 沟通。良好的沟通是一种非常有效的非物质激励方式，通过沟通不仅可以满足员工被尊重的需求，也会使员工产生强烈的被重视心理或感受，极大调动员工的积极性。

4. 尊重。任何人都渴望被尊重，也都有被尊重的需要。因此，企业的非物质激励要树立以人为本的管理思想，满足员工被尊重的需要。

5. 信任。信任是建立高绩效组织的基本要素，管理者的信任可以极大鼓舞员工的工作热情，尽力做到“用人不疑，疑人不用”。

6. 晋升。明确员工晋升通道，让员工努力工作时可以看到方

向，这是企业非物质激励中，十分重要的一环。如果员工的努力没有方向，热情很快就会消散，自然也不会有自主努力工作的动机。

第四章 华为价值分配矛盾处理方式

任何企业在价值分配方面都会存在各种矛盾，华为认为，矛盾冲突会造成火山和地震，但沉淀下来就是新大陆。那么，是不是各种制度完善后，就能解决企业生存和发展的问題呢？答案是未必，只有不断找到企业存在的内在矛盾，深入考虑企业内在矛盾，不让公司政策随意发生变更，个人利益必须服从集体利益，各种矛盾才会被缓解，才会被解决。

效率优先，兼顾公平

任正非说 用唯物主义观点看，不公平是绝对的、公平是相对的，经过集体评议的结果，个人有什么不满请先包涵着。我们确实不能明察秋毫，但改革一定要往前走。

公平问题在企业人力资源管理中，处于核心地位。只有处理好公平问题，才能充分发挥公平原则在人力资源管理中的作用，更好地调动员工工作积极性和创造性，推动企业各项工作的顺利开展，为企业创造出更大的经济效益。

企业人力资源管理中的公平，包含了薪酬、奖惩、晋升等诸多因素。华为总裁任正非指出，公平不是绝对的，而是相对的，如果可以追求企业一碗水端平，追求百分之百的公平，最后就会导致对99%的人都不公平。不要过度宣传公正、公平，世界上从没有真正的公平与公正，我们只能不断改进，尽可能做到公平、公正。

效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

——引自《华为公司基本法》

公平就是一个平等和效率的组合。为什么这么说呢？“效率优先，兼顾公平”，实际上指的就是，公司先把蛋糕做大，然后再在动态中合理地分好蛋糕。美国著名经济学家阿瑟·奥肯有一个著名的论断：“平等和效率双方都有价值，而且一方对另一方没有优先权，那么在他们冲突的方面，就应该达成某种妥协。”

对于企业而言，公平和效率并不矛盾，公平决定了效率，效率是公平的必然结果。企业如果制定出公平合理的人力资源管理制度，必然可以让员工形成有效的预期，增加或减少各种投入，降低生产成本，为企业带来规模效益。反之，企业投入成本增加，员工工作效率低下，企业收益与投入将不成正比。因此，从这方面来说，人力资源管理的公平性影响着效率。

企业人力资源可以秉承公平原则，但不要试图创造绝对的公平。国内有些企业管理者就陷入了公平的误区，公司薪酬、福利、晋升都追求所谓公平，造成员工干好干坏一个样，干与不干一个样，结果导致奋斗的员工不再奋斗，偷懒的员工更懒。即便管理者的出发点是好的，但方法不正确，就不会得到正确的结果。

对于公司管理人员而言，以人为本的管理思想没错，但不能在管理中感情用事。对于企业和员工而言，真正的公平应该体现为多劳多得，少劳少得，不劳不得，为奋斗的员工提供明确的晋升通道，淘汰对企业没有贡献的闲散懒人。不劳还能得，甚至多得，这是对公司其他员工最大的不公平。

企业不是神仙，不可能时时、事事做到公平，所谓的绝对公平是做

不到的。只要企业的领导人，是为了企业的目标真诚奋斗，这次对你不公平，下次也许就纠正过来了，也许几次不公平，终有一次是公平的。你是金子总会发光的。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

随着企业管理者对公平的重要性认识不断提高，公平原则及过程，已经成为企业人力资源管理中的一个强有力的管理工具，尤其在知识密集型企业中，企业价值完全依赖于人的想法和创新，公平深刻影响着员工的工作效率和行为态度。有了公平原则，员工的自主能动性会被充分调动起来，再难的项目也能实现；如果失去了公平，即便是轻而易举的事情，也很难实现。

虽然公平在企业人力资源管理中的作用非常重要，但处理不好也非常容易让企业在管理中陷入误区。公平原则作为企业人力资源管理的一个重要工具，必须以实现企业目标为导向，一旦违背了这一初衷，盲目追求所谓的绝对公平，就会将企业推向深渊。而且，无论你是初创的小企业，还是企业界的世界巨头，都不能幸免。诺基亚手机帝国的轰然崩塌，就是最典型的例子。

任正非在华为人力资源管理建设关于公平问题上强调，公司不要过度宣传公平，不同人从不同角度，对公平的认识是不一样的，这个世界上从来就没有绝对的公平，只有那些本分、知足的员工，才有培养前途，不知满足的员工不要录用，会为企业管理增加困难。员工报酬要与贡献吻合，别人挣多少与你没什么相干，过分强调民主、公平，会破坏企业内部环境，物极必反。

拓展解析

企业人力资源开发与管理过程中，怎样避免员工产生不公平的感觉，营造一种公平合理的制度和氛围，使员工产生主观上的公平感呢？华为认为，矛盾是客观存在的，公司的发展就是在不断改良过程中，解决一个又一个问题，不能操之过急。纵观华为不断发展和改良的人力资源体系，在公平原则方面总结起来，主要有以下几点值得借鉴：

1. 有效的激励制度。激励制度包括了绩效考评、薪酬管理、晋升通道及奖惩制度等，这一系列制度的制定，对组织管理的公平性，起着极为重要的作用。

（1）绩效考评及薪酬管理。建立合理的绩效考评及薪酬管理制度，需要在组织中进行科学的工作分析，确立组织工作目标，将组织目标与员工目标统一起来，让员工在比较薪酬时，感受到分配的公平。

（2）员工参与管理。让员工参与公司管理，并且实际参与了，员工的公平感会显著提高。

（3）监督制度。员工对组织制度容易出现理解上的偏差，建立相应监督制度可以保证制度的严格执行，监督者利益要注意与被监督者分离，监督者本身也要接受监督，督促管理者严格按制度办事而不是按权力办事，会极大提高员工对组织分配的公平感。

（4）沟通体系。建立沟通体系，站在员工角度思考问题，有助于在组织与员工间建立信任的桥梁，帮助员工客观地评价组织与员工

之间的投入与产出。

(5) 晋升制度。企业建立合理的晋升通道，有利于员工朝既定目标努力，当组织目标与个人目标一致时，员工会增加对工作的投入来实现自我价值，即便努力后没有得到晋升，也会因制度公平而减少对组织的不公平感。

2. 不断提高干部素质。企业管理者的管理方式及个人意志，会直接影响企业管理过程中的公平性。例如任人唯亲、关怀差异化、管理有偏见、不尊重员工等，这些因素都会导致员工不公平感的上升。因此，提升管理干部的自身素质，对于提升员工公平感十分重要。

3. 企业文化建设。加强企业文化建设，赢得员工认同是增强员工公平感的重要途径，员工对企业价值观、企业文化产生认同和归属感，遇到问题就会冷静对待，具体问题具体分析，而不会滋生不公平感。

总之，企业人力资源建设体系是一个长期、系统的大工程，不盲目追求绝对公平，也不要搞领导干部特权才是建立公平管理的基础。华为的人力资源管理体系为了适应企业发展和时代变迁，一直处于不断变革和完善之中。华为管理的成功经验也说明，只有在不断变革中寻找适合当前的管理制度才是最好的，用制度取代人的管理，才能在公司内部营造出真正的公平环境。

历史贡献者与当前贡献者

任正非说 我认为，任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，我们就会葬送公司的前途。

历史贡献者与当前贡献者之间的矛盾可以说是我国改革开放以来，多数企业“长大后的烦恼”。换句话说，矛盾主要体现为公司元老、功臣与职业经理人之间的矛盾。大多公司元老都随着企业从创业到成长的全过程，甚至有些公司在生死存亡之际，是他们拼死杀出一条血路，才会有企业的今天。

现实问题是，这些历史贡献者的管理观念和思维模式，已经不再适合企业的发展需求，甚至已经阻碍了企业的发展。怎样对待公司元老，也就成为令许多老板头疼的问题。委以重任会妨碍企业持续发展，免职又会被抨击为卸磨杀驴、忘恩负义。华为在经历了公司初创阶段，进入高速发展期后，同样也面临着这样的问题。

华为总裁任正非早在1995年时就已经指出，华为的功臣不一定要居高位，可以享受相当的福利，奖金、职务一定要给责任者。华为公司不提倡终身制，终生在华为工作与终身制是有区别的。

一个人是很难跟上时代进步的，当他跟不上时代时，他的岗位必须变动，否则企业就会失去竞争力，即使他同意变动，如果不按贡献改变薪酬，那么企业拖着这种高成本，竞争力也会下降，从而逐步走向死亡。考虑到这些人历史上也有贡献，因此他可以保留已配给他的股权，享受投资收益。公司垮了，他什么收益都没有了。华为公司一开始设计了这种制度，使得我们有可能克服大企业病。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

我国历史上那些开国帝王，都曾面临这样两难的境地，只有身处其位，才能真正理解他们的难处。“企业的发展过程，就是一个不断淘汰功臣的过程。”这句话虽残酷、不近人情，却是企业发展的至理名言。企业发展的残酷外部环境，决定了企业如果不淘汰不称职的人，自身就会被市场淘汰。

××公司创业多年，规模不断扩大，并开始着手上市。公司原有的管理人员素质已经不足以支撑公司的发展需求，公司总裁聘请了多名高级管理人员加入公司团队，并从基层提升了原公司中、低层管理人员。

本来，这属于一个公司正常的人员代谢过程，却引起了公司元老们的强烈抵触，公司元老与新晋管理层的职业经理人矛盾重重，甚至引起一系列人员离职，公司制度改革受阻，人员流失率激增。

企业在每个不同成长阶段，都会有一批功臣，有些功臣能与时俱进，但更多人的成长速度跟不上企业的发展速度，如果企业人力资源管理制度不合理，没有跟上企业的发展，就会出现上述案例中的问题。案例中出现这种情况，企业老板要负主要责任，这也是国内民营企业老板的通病。

我国民营企业创业艰难，暂且不说创业元老们的贡献和能力，凭着他们陪伴公司从风雨中一路走来，也只有他们能理解创业的艰辛。所以，大多数公司元老在老板心中的位置已经不是单纯由职务和贡献来决定。从某种意义上来说，老板把他们当成了兄弟、战友，而元老眼中的老板也与普通员工眼中的老板完全是两种概念。因此，可以说情感因素成为很多公司人力资源变革的最大掣肘。要想解决好这个问题，也必须从情感因素方面开刀。

俗话说“慈不掌兵，义不掌财”，感情用事最终会给企业带来毁灭性的灾难。华为对待历史贡献者，一方面提倡对公司有过贡献的员工增强自身适应调整能力，另一方面建立培养体系，要求各级部门帮助他们提升，跟不上公司发展的，必须做出岗位调整，但可以保留股权收益。

华为总裁任正非指出，不是每个干部都能在岗位上持续发展，老一代退下去，新一代升上来是很正常的事，对于历史上做出贡献，现在跟不上的员工，要做好安抚，公司可以基于一定的特殊政策，对员工要爱惜、珍重，尤其在公司变革时期，要做好员工的思想工作。你工资减少了，股票还那么多，够用了。

拓展解析

华为在解决历史贡献者与当前贡献者的问题上，之所以能够成功，归根结底属于人力资源管理体系变革的成功。企业在处理功臣、元老的问题上，一味包容和辞退都不是理想的做法。对有些元老来说，他的管理方法可能落伍了，但他比职业经理人更理解公司的文化及核心价值，对公司的归属感更强，其战略目光也不是年轻的经理人可以比拟的。

因此，企业在处理历史贡献者的问题上，一定要从实际出发，制定出合理的人力资源管理制度，只有用制度代替人的管理，才能保证企业的人力资源体系为企业发展做贡献。因此，企业需要考虑两个问题：第一，元老过去对企业有贡献，就要奖励他，现在没贡献，是不是还要奖励他呢？第二，元老对企业贡献越来越少，却给企业带来资金上的压力，是否应该辞退呢？找到这两个问题的答案，企业在历史贡献者与当前贡献者之间的矛盾，也就解决了。以下几点建议可供参考：


1. 做好沟通工作。企业新陈代谢是企业健康发展的保障，元老级员工随着学习能力下降，害怕自身利益受到威胁，就会产生抵触情绪是很正常的，因此做好沟通工作，是解决问题的前提。

2. 管理制度化。将管理制度化是解决问题的根本，这就减少了人与人之间的矛盾，职位的评定以绩效为准，可以给元老一定的特殊政策，职位方面要根据绩效评定结果，让合适的人来担当。

3. 辞退是下下策。辞退公司元老会给公司带来严重负面影响，新员工会在心里产生“以后我很可能就是下一个被辞退的”的思想，严重破坏公司凝聚力。因此，企业要建立适当的培训体系，将元老放在合适的位置上，辞退元老是下下策。



个人利益与集体利益

任正非 **说** 公司只有一个目的，就是实现公司的价值，员工的价值只有通过在为华为公司价值奋斗的过程与结果产生的贡献来评价。

一个企业的兴衰与企业员工的切身利益密切相关，企业是员工施展才华的舞台，只有企业发展了，员工才能得到更大的发展空间，也才能更好地实现自身价值。同样，一个不能为员工搭建好发展空间的企业，自然也就不会发展成为大企业。

近些年，国内大量企业如雨后春笋般出现，又昙花一现般消失，就很能说明问题。企业是追逐利益的团体，利益是企业发展的原动力。企业获取利益本身并没有错，但为企业创造利益的根本是人，如果企业家只顾着自己的腰包鼓鼓，而忽略了企业员工的个人利益，企业倒闭也就成为再正常不过的事情了。而这也是我国许多企业在国内看起来很强，放到世界上却毫无竞争力的主要原因所在。

华为从成立之初到现在，在短短二十几年的时间内，不仅迈入世界500强企业行列，同时在世界同行业内，形成了强势的竞争力和进攻火力，这对于中国民营企业来说，称之为奇迹并不为过。

任何时候要以公司利益和效益为重，个人服从集体。任何人的利益都必须服从集体利益，将个人努力融入集体奋斗中。

——引自《华为人为准则》

华为总裁任正非1998年在基层员工价值评价体系汇报会上指出：“我们应该建立一个为公司服务，而不是为员工服务的管理干部与基层员工的价值评价体系，不能替基层员工着想太多，我们为他们着想的是只要他工作效率和品质提高了，就应该得到合理的报酬。”

我们怎样去理解任正非的理念呢？首先，让我们来看一看国内大多数民营企业的现状，公司老板、大股东占据着公司大部分股份，甚至百分之百，员工报酬主要来自于工资；其次，即便许多企业开始效仿华为，建立虚拟股份激励制度，但员工在公司中持股比例，依然不足以影响企业管理。反观华为，员工持股占多少呢？答案是近99%。这一个数字足以说明问题，也就不难理解任正非所说的“合理报酬”的意义。

简单来说，华为在处理个人利益与集体利益的问题上，通过利益共享，将个人利益与集体利益捆绑在一起。因此，公司的目标就是员工个人的目标，员工的个人利益与企业利益息息相关，也就是说，员工不再为企业打工，而是为自己打工。并且，华为通过一系列制度，将其彻底落实下来。

目前，国内能够拿出上百亿给员工分红的企业，只有华为。所谓“高薪”，在华为虚拟股份制的“合理报酬”面前，也就变得不值一提。华为员工始终保持狼的攻击性，始终充满斗志，将企业推进世界500强行列，并依然奋斗，也就不足为奇。

正所谓“大河无水小河干”，企业是员工实现利益和价值的载体，只有企业目标与个人目标相统一，形成利益和命运共同体，才能实现各自的利益，体现各自的价值。这也是华为一再强调华为接班人必须承认华为文化及华为核心价值观的原因所在。

华为人力资源激励机制强调要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长，只有公司核心竞争力提升，全体员工的价值，才有实现的机会。对于企业而言，生存是第一位的，只有确保企业利益的基础上，才能谈及员工的利益。

个人利益与集体利益之间的关系十分微妙，没有良好的人力资源管理制度，集体利益就无法维护。企业为员工提供平台，员工通过这个平台为企业盈利，同时自己也实现了自身价值，得到了更好的发展。对于个人而言，为了个人利益而不顾集体利益，也许能捡一时便宜，却会因此失去长远发展的机会；对于企业而言，只注重集体利益而忽视员工个人利益，也许能获得一时暴利，但无法长久地发展壮大。

因此，企业在处理个人利益与集体利益的问题上，都要从未来发展考虑。企业如果不能盈利，员工就会逐渐散去，企业在人力资源建设方面，首先要考虑的就是怎样打造企业集体与个人的利益共同体、命运共同体。

拓展解析

华为公司就像一艘驶往成功码头的大船，大船的航行靠的是无数员工共同努力，无论是管理者还是普通员工，走到一起，只有一个目的，那就是让公司这艘大船，走得更快，走得更平稳。华为为了让

这艘大船行驶得更加快速、平稳，制定了一系列人力资源管理制度，不让企业这艘大船在风浪中倾覆是一切制度的基础。

企业成功了，不仅意味着经营者的成功，同时也意味着每个员工的成功；如果企业垮掉了，员工也就失去了舞台，实现自我价值也就成为空谈。个人利益与集体利益，从本质上来说，两者是相辅相成、相互推动、共同发展、生死与共的关系，有了共同目标、共同命运，企业就会产生很强的凝聚力，员工也就能一致为企业发展努力，克服经营中的各种困难，创造良好的业绩。

“不要问国家能为我们做些什么，而要问我们能为国家做些什么。”这是美国前总统肯尼迪的一句名言，华为深知其中道理，在人力资源管理体系搭建过程中，也要求员工“不要问企业能为我们做些什么，而要问我们能为企业做些什么”。公司收益好了，个人收益自然增加，公司遇到困难了，每位员工都要分担责任。

总之，在个人利益与集体利益的处理上，个人利益必须服从集体利益，建立员工与企业之间的一种责任。企业文化与企业价值观是联系个人利益与集体利益的纽带，只有个人目标与企业目标相同时，个人利益与集体利益才能紧密联系在一起，个人才能为企业发展做出贡献，反之，两者之间就会产生不可调和的矛盾，掣肘企业的发展。

管理篇

关于华为以人为本的人力资源管理体系

在人力资源管理体系方面，

华为认为干部和专业人才是两个金字塔，最基层是共同的，

中间这一层是可以流动的，

业务干部和管理干部是混合的，到了高层，两个金字塔之间就不再流动了，

塔尖的人主要抓方向。

目前，许多企业都想学习华为这种人力资源管理体系，需要谨记的是，

华为的成功具有“当下性”这一不可复制因素。

但学习华为的成功管理经验，对企业人力资源管理和企业发展无疑会受益匪浅，


它成功的系统性逻辑、开创性的思维和对干部选拔培训机制，

都值得深入研究和体会。

第五章 以人为本，以文化为核心

任正非在《北国之春》中写道：“谁能想到，这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近八年来没有增加过工资，但社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定让它一飞冲天。华为若连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。”居安思危，也正是华为人力资源管理在不断变革中发展的一个缩影。

华为“左非右芳”时代

任正非 华为初期的发展，是靠企业家行为，抓住机会，奋力牵引；而进入发展阶段，就必须依靠规范的管理和懂得管理的人才。

任正非可以说是国内最低调的企业家之一，与任正非的低调相比，华为董事长孙亚芳更显神秘。如果说任正非是一位经验丰富的老船长，不断为华为探索方向、制定航道的话，孙亚芳就是一位沉稳的舵手，为华为把稳舵，搏激流。

孙亚芳并不是华为创业元老，她1992年进入华为，先后担任过培训经理、办事处主任、人力资源和市场营销的常务副总裁，1998年出任华为公司董事长，华为开始进入“左非右芳”的时代。孙亚芳从基层做起，一步一个脚印，走出了一条堪称完美的职业生涯之路。

无论是对孙亚芳的重用，还是之前对李一男的提拔，都可以清晰看出任正非的用人之道。任正非坚持以人为本、以文化为核心的企业管理，体现出作为一名企业掌门人的卓越智慧与敢为天下先的胆识。而孙亚芳不仅强势，也更富有女性独特的细致，在《领略安南秘书长的风采》《戴安娜葬礼所想到》《探索以色列崛起之谜》等文章中，都能看出她的理性与智慧，尤其是她写的《不要挽狂澜于既倒的英雄》《小胜靠智，大胜在德》等文章，多次被任正非在重要讲话中引用，后者被篆

刻成石碑，树于华为总部。

华为在1992年前后因货款回收太慢，导致现金流出现了严重的问题，公司全体员工连续几个月没有发工资，士气非常低落，已经出现部分员工请求辞职的现象。或许是天无绝人之路，危急时刻华为收到了一笔货款。

公司管理层立即召开会议，研究这笔货款怎么用，任正非当时也犹豫不决，而刚入职不久的孙亚芳站了出来，说：“先发放员工的工资再说。”

等待了几个月的员工领到了拖欠已久的工资，工作干劲也立刻出现了转变，新产品很快就研制出来，华为也因此顺利地走出了困境。

如果说任正非崇尚均衡和灰度，那么孙亚芳总能适时地从中调和公司中的白与黑，将任正非的思想付诸实践，实现经营与管理、人与事的完美均衡。或者说，孙亚芳是任正非管理思想的强力执行者和及时制衡者，被华为人誉为华为的“国务卿”。

华为“左非右芳”合作至今已长达18年，几乎在华为每一个生死攸关的重大关头，孙亚芳都发挥出了重要影响力。尤其是孙亚芳对任正非思想的理解，在华为公司恐怕无出其右者。1998年，孙亚芳在给任正非的一份报告中提出：“一、知识经济时代，社会财富的创造方式发生变化，主要由知识和管理创造，所以要体制创新；二、要让有个人成就欲望者成为英雄，要让有社会责任的人成为管理者；三、一个企业长治久安的基础是接班人承认公司核心价值观，并且具有自我批判能力。”以上，这些观点得到了任正非的认同，被任正非引用在《华为的红旗到底能打多久》一文中。

1995年，孙亚芳率领市场部集体大辞职，可以说这次事件掀起了华为管理体系的一次大地震，即便多年以后，仍被华为人津津乐道。当时，孙亚芳率领26名办事处主任同时向公司递交了两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告，由公司视改革后人力需要，决定接受哪一封。任正非称：“我只会在一份报告上签字。”

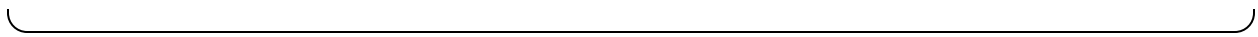
就在许多竞争对手认为华为在“作秀”时，最终6名地方办事处主任被置换，一批新员工通过竞争走上了领导岗位，市场系30%员工下岗。这次运动也在华为内部引发了一场关于员工怎样跟随公司发展、干部能上能下的大讨论。

任正非宣布孙亚芳就任公司董事长时说：“孙亚芳的最大功绩是建立了华为的市场营销体系。”华为的市场营销体系，为华为的快速发展，奠定了坚实的基础。而孙亚芳的另一大成就，就是为华为建立起了人力资源体系。而这两项，可以说是华为得以发展的生命线。

拓展解析

对于企业人力资源管理而言，识大体、弃细务，凡事绝不能事必躬亲，以不能为能，才能成为一个好领导。作为企业领导，可以什么都不会，只要能用好人，就可以了，而这也是企业领导必备的素质。

“知人为君道，知事为臣道”，作为企业领导者，一定要明白其中的道理，不要亲自去负责具体事物，只有这样，才能成为优秀的企业领导者。华为总裁任正非，深谙其道，做了一名称职的“甩手掌柜”，专心为华为发展制定战略，这也成就了华为这辆战车在世界舞台上的惊人战斗力。



人与职的匹配理念

任正非说 各职类工资定位，既要参照各职类公司同行业市场的工资水准，也要适当综合考虑其他公司对公司战略实施和业务开展的价值，不同职类的员工工资水准要有一定的内部均衡与和谐。

人职匹配理念是华为人力资源管理的又一特色，在华为员工工资管理规定中就明确指出，员工工资的确定基于其所承担的职位责任、实际贡献的大小和实现持续性贡献的任职能力。员工的学历、工龄、社会支撑等，都不再成为华为确定员工工资的要素。

许多企业热衷于引进国外先进的管理方法和工具，却没有对管理模型的功能定位、内在机理、作用条件等进行深入理解，只求所有，不求所用，因此也就无法做到华为那样，引进国外先进管理体系的同时，秉承“先僵化，后优化，再固化”的基本原则，必然导致机会主义的结果。

不能将引进的管理模型有机地嵌入企业人力资源管理体系中，只作为一个孤立的管理工具挂于管理体系之外，管理模型得不到其他管理模块的支持，那么这种管理模型在人力资源管理中的作用，也就可想而知了。许多企业耗费大量人力、财力构建起的人力资源管理模型，最后却只能成为招聘中的一个辅助工具。

华为人职匹配的管理实践告诉我们，通过在企业内部建立完善的任职资格管理体系，并将素质模型纳入人力资源管理体系，既有效地弥补了素质模型自身的缺点，又将任职资格管理体系与人力资源管理体系紧密对接，使得两者真正成为人力资源管理与开发的有效工具。下面让我们来探讨一下华为的任职资格管理体系。

任职资格管理体系是人职匹配理念能够落到实处的重要手段，也是人力资源管理中的重要环节，它不仅与人力资源管理战略密切相关，还与员工招聘录用、薪酬管理、绩效管理、员工职业生涯设计及员工培训等人力资源其他板块紧密联系，提供了基础性依据。

任职资格管理是包含了许多子系统的复合系统，而它本身又属于人力资源管理的子体系，而且它对企业文化、企业核心竞争力、员工职业化以至企业战略，都有着重要的影响，也是企业员工真正走向职业化的重要管理体系。具体包括以下几个方面：

1. 任职资格与招聘录用。任职资格管理体系可以为企业招聘和录用员工提供准入标准，也就是说，企业招聘录用的员工需要具备哪些基本素质和专业技能，企业应该从哪些方面对新员工进行考核，考核所依据的标准是什么。任职资格管理在招聘录用员工方面，为企业提供了参照系，保证了新录用员工的人职匹配。

2. 任职资格与绩效管理。绩效指标设计必须参考任职资格的能力标准，并借鉴任职资格的行为标准，从而使员工绩效指标与职位特征相符合，从而保证绩效考核的科学性与合理性。

3. 任职资格与薪酬管理。任职资格为企业薪酬管理提供了基础性支持，也就是说，任职资格为员工在每个职位所作出的贡献及价值比

较，提供了科学的依据，企业依次来考量员工的人职匹配度，决定员工薪酬的升降及奖金等福利的发放，从而使得薪酬更具有实效性和激励性。

4. 任职资格与员工职业生涯。任职资格管理有助于员工职业生涯管理明晰化，任职资格既能体现员工的现实能力，也能体现员工实现个人发展愿望所必须具有的潜在能力，为企业员工职业生涯设计，提供参照依据。

5. 任职资格与员工培训。任职资格管理可以为员工培训提供方向性支持，掌握员工现有水准和将要达到的目标水准是员工培训的首要前提，掌握了这个前提才能有针对性地对员工进行培训和提高培训，任职资格是了解员工现有水平和目标水平的良好途径。


6. 任职资格与员工晋升。人职匹配就是要让合适的人到合适的岗位上去，做到人尽其才，才尽其用。任职资格管理为企业员工选拔和晋升，提供了资格标准和考核标准，确保得到晋升的员工的个人能力与岗位要求相匹配。

7. 任职资格与员工职业化。员工职业化指的是员工能够自觉地将个人发展与企业发展相结合，以企业发展带动个人发展，将个人价值观向企业价值观靠拢，用企业整体价值观指导个人价值观。任职资格管理可以推动有能力的员工不断提高自身水平，激励员工不断提高自身职位胜任能力，牵引员工终生学习和持续改进，进而保持企业的良性发展。

拓展解析

华为人职匹配理念落地基于华为的任职资格管理制度，任职资格管理源于英国国家职业资格制度（NVQ）。华为于1998年正式引进NVQ，并在部分职类上试行。2001年开始，华为将认证结果与人力资源其他模块组合，成功地将国外国家职业资格体系改造成企业任职资格体系。

将企业文化融入人力资源管理中

任正非 我们通过玩命把企业做大了，一旦企业做大，文化变质了。大家都觉得公司亏待自己了，都觉得公司工资给少了，股份给少了，晋升得慢了。我们发现很多好端端的企业，眼见楼塌了，这就是文化出问题了。

任正非指出，资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。近年来，外界对华为“狼文化”“床垫文化”的研究和理解也都观点不一。那么，华为的企业文化，究竟是什么呢？华为总裁任正非对华为企业文化的解释是：“华为文化是包容性的洋葱头，不断地吸纳别人优秀的文化，把自己的文化做大做强；华为文化是《可可西里》的电影和残疾人表演《千手观音》，归纳为八个字：‘追求完美，无私奉献’，这就是华为主张的文化。”

企业文化是由企业价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的特有文化形象，是现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念及行为方式的总和，表现为企业使命、愿景、价值观、管理模式、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等，在企业人力资源管理过程中，发挥着重要的作用。

企业通过文化建设，形成一套适合自身发展战略的文化体系，并得到广大员工认同，就能有效发挥文化的导向、约束、凝聚、激励、调

节、辐射等作用，最大程度实现多层面的自主管理，这也是当前世界许多企业所采用的一种现代人力资源管理方式。

过去，企业传统管理模式强调命令和服从，现代企业管理模式强调文化驱动、影响和激励。从根本上调动员工的工作积极性和创造性，激发员工整体意识是国内外许多优秀企业得以生存和发展的先决条件，而企业的文化建设必须围绕“重视人的价值”这个核心点来进行。

企业文化建设就是建立一个思想统一的平台，权利再分配的基础就是公司的企业文化，如果前几年在未达成企业文化共识时就实施权利下放，华为公司早就分崩离析了。

——引自《坚定不移地推行ISO9000》（1997）

多数企业都追求利润最大化，华为与国内多数企业不同，而是将利润保持在一个合理的尺度上。2003年，华为开始尝试建立EMT（执行管理团队），开始了CEO轮值制度，每位CEO轮值期为6个月，公司决策由集体做出，避免了个人过分偏执带来的公司僵化，规避意外风险为公司运作带来的不确定性，保证了公司各方面的均衡成长。

子曰：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”华为早在创业之初，任正非就将“成为世界级领先企业”列入“华为公司核心价值观”。当时，华为公司核心价值观的第一条就是“解决华为公司追求什么”，而这也成为华为所有员工为之上下齐心、不懈奋斗的原因。

华为坚持以客户为先之道，信守对客户、合作伙伴及社会的承诺，

积极承担企业社会责任，赢得客户和公众的信赖。对内部人力资源管理方面，华为更是如此。老子曰：“贵以贱为本，高以下为基。”华为建立了华为大学，服务于华为整体战略。传承华为核心价值观、管理哲学、华为文化是华为大学的重要使命。

华为创始人、总裁任正非在公司各种场合，多次引用毛泽东军事思想和理论，《毛泽东选集》是任正非百读不厌的书，可以说在管理中，任正非将毛泽东思想运用到了极致，英国权威杂志《经济学人》为此专门撰文进行讨论。1998年，华为出台了《华为公司基本法》，采用法律条文书写形式，是我国第一家完整系统地对文化和价值观进行总结的企业，对我国企业文化建设，起到了极大的推动作用。

拓展解析

企业文化在现代企业人力资源管理过程中起到的作用越来越大，在华为公司的成长过程中，企业文化成功将员工的价值理念和行为方式与公司核心理念统一在一起，为了共同的目标而奋斗。这也说明，企业战略需要企业文化来推动全体员工积极有效地贯彻执行才能更好地完成。

企业文化目前已经成为企业战略实施的行为导向，而且具有独特的激励作用和约束力，在企业管理的方方面面扮演着导师的作用。培训作为人力资源管理的关键环节，需要将企业所坚持的文化及价值观传达给员工，并且要贯穿于整个培训过程之中，这也是塑造企业价值观的关键步骤。

企业文化的打造必须符合企业自身发展战略的要求，与企业战略

相互适应和协调。对于尚未进行战略规划的企业而言，作为日后制定企业发展战略及文化管理的基本根据，将企业文化融入人力资源管理体系中去是首要解决的问题。

核心文化，打造狼性团队

任正非说 唯有坚定不移地砍掉各自多余的脑和手脚，减少冲突，各谋其位，各司其职，才能形成攻无不克、战无不胜的狼性团队。

目前，国内许多企业为了保证能够在激烈的市场竞争中存活下来，越来越重视企业文化的打造，尤其是倡导狼性文化的企业越来越多，期望这种狼性文化能够激励员工在工作中表现出狼的拼搏精神，遇到困难可以团结协作、勇于克服。

我国将狼性文化打造到极致的民营企业无疑要属华为公司，许多企业也纷纷效仿，然而事实却是只学了其形而不得其神，空弄得管理层一腔热血，而员工则依然我行我素，事不关己，高高挂起。反观华为，企业文化并非是人力资源管理的目的，只是达到企业目标的工具之一，华为的成功并不是因为华为建立了狼性文化，而是通过企业核心文化，打造出了一支狼性团队。

我们把目标瞄准世界上最强的竞争对手，不断靠拢并超越他，才能生存下去。因此公司在研发、市场系统必须建立一个适应狼生存发展的组织和机制，吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部，

激励他们像狼一样嗅觉敏锐，团结作战，不顾一切地捕捉机会，扩张产品和市场。

——引自《建设一个适应企业生存发展的组织和机制》（1997）

任正非指出，华为坚持的狼文化主要体现在以下3个方面：

1. 设计感，危机感，远见、视野。
2. 奋斗精神、进攻精神。
3. 团队凝聚力。

团队群体作战，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为狼文化的核心。任正非强调，团队的凝聚力什么时候都不能减弱，一旦减弱了，企业走下坡路是非常迅速的，甚至是瞬间的。狼群中的老狼不能老，尤其是中、高层管理人员，要有随时准备战斗的状态。任正非正是华为最大的狼王，即便已经70岁，但始终保持战斗的激情，时刻都处于战斗状态。

华为强调，这是一个群体奋斗、群体成功的时代，群体奋斗要有良好的心理素质，别人干得好，我们为他高兴，别人干得不好，我们要帮帮他，这便是群体意识。要保证团队集体奋斗，就要从制度上将“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的传统巩固下来，从激励制度上保证后方支持团队与前方作战团队以及协同作战的团队一起分享胜利果实。

为什么许多效仿华为狼性文化的企业难以取得成功？实质上，华为真正的文化核心是群体奋斗，并以此为基础打造出了一支持续战斗的狼

性团队。并且，华为用各种激励制度将团队的狼性保持并继承下来，为团队成员构筑起一个宽松的奋斗环境，这样在机会出现的时候，自然就会有一批领袖站出来，去争夺市场先机。

利比亚战乱发生时，中国侨民都撤了，但华为的员工却没有撤。华为没有撤的原因有两个：首先，现代战争是精准打击，只要躲开军事要地、政府要地，其他地区是相对安全的；其次，越面临动乱、战争、地震、水灾等，客户越希望有安全的通信保障，此时要跟客户共命运。

为此，在利比亚战争爆发前，华为将利比亚的员工撤到了埃及，聘请台湾心理学大师为员工做了心理测试，有问题的撤回，健康的都回到了利比亚。回到利比亚的员工全部升职、加薪，战争结束之后，华为几乎拿到了利比亚国家全部的合同。这次事件，是华为狼性文化的典型体现，在利比亚战争期间，坚持在那里奋斗的也多是“80后”中国和当地年轻员工。

这也说明，企业文化搭建的关键是，必须要有能够有效激发个人欲望和团队欲望，并适当控制欲望的机制和制度。华为的狼文化从员工进入公司第一天，就已经开始逐渐形成了，华为在员工培训投入方面非常可观，而华为的这种做法也被诟病为“洗脑”。如果一个人的梦想和荣耀能够被重新点燃，成就一份伟大，这样的做法有什么不好吗？华为在20世纪末，向狼群一样席卷了国内市场，扑向竞争对手，在生死存亡的边缘顽强战斗，一次次活下来，一次次变得更加强大。

拓展解析

对于任何一家有狼文化情节的公司而言，必须要明白，狼文化不

只是一种标签，更是一种哲学，忽略本质只会适得其反。因此，提倡狼文化的公司很多，但做到极致的只有华为。这与企业核心价值观和人力资源管理体系搭建有着直接关系，也与企业领导者思维模式紧密相连。

换句话说，如果企业领导者是一只猫、一只鹰，非要组建一支由狼组成的团队，结果可想而知。华为的狼文化得以推动华为不断向前，归根结底是因为华为创始人任正非本身就是一头狼王，企业创立之初，他就建立了以奋斗者为核心的企业文化。

因此，一味模仿华为的狼文化并不是明智之举，最应该借鉴的是华为不断变革的人力资源管理制度，无论是什么样的企业文化，用制度落实下来才是根本。企业文化如何落地生根？华为成立了一个荣誉部，荣誉部只做三件事：第一，发奖状，每个业务领域都可以申报，一张平淡无奇的奖状会变成大排档上一帮同事的整晚狂欢；第二，报道先进典型，报道对象往往是普通的员工，普通的华为英雄；第三，专家辅导，华为请的专家都是令人肃然起敬的退休老专家，这些老一辈人一生积累下来的智慧，总能让年轻人豁然开朗。

狼文化实质上并不重要，重要的是，华为通过“以奋斗者为本”打造了一直狼性团队，这也是很多公司学华为，却没能学会的主要原因。华为组织文化历经发展沿革，经过了多次提炼和升华，有历史环境的原因，也有个人的烙印，有独到性，也有局限性，但对于创业期的企业而言，批判性学习和选择性借鉴华为的组织文化，必将受益匪浅。

第六章 华为卓越的绩效管理制度

华为认为，绩效管理不是简单地给出一个绩效考核结果，而是要围绕业务进步、业绩提高展开，将绩效评价体系变成一个管理的过程，而不是单纯地追求绩效考核结果本身。管理者的使命是使目标达成，有技巧地告诉员工他的差距所在，并使员工与企业共同成长。

华为绩效管理机制

任正非说 我们坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职目标的，要实行降职、免职，以及辞退的处分。市场的竞争会更加激烈，公司不可能是常胜将军，我们无力袒护臃肿的机构，以及不称职的干部。

华为公司自成立至今，在世界通信领域取得了优异的成绩，很大程度上得益于它的绩效激励制度。企业价值链是华为的人力资源体系建立的基础，当然华为的绩效管理也是建立在价值链这个基础之上的。

华为今天所取得的成绩告诉我们，绩效考核的目的绝不简单是为了完成KPI，而是要以提高员工素质与能力，组建一支庞大的高素质、高度团结的战斗队伍为目的，创造一种自我激励和自我约束的机制。

一定要打倒烦琐的人力资源考核，大家想想每一个基层员工要填多少表格。有些主管因为看不到员工在身边，就让员工填很多表格，比如市场的工作日志，这是可以理解的。而有些主管管的人不多，还叫这些人每天填工作日志，就有些高成本了。我觉得，如果为了这填表格，就是走形式主义，是浪费人力。我非常同意你的话，而且要把这话传到人力资源部，我们一定要打倒烦琐的考核机制。考核的目的，是为了促进

业务成功，为考核而考核不值得。

——引自《任正非在PSST体系干部大会上的讲话》（2008）

绩效管理是人力资源的核心职能，绩效管理制度化有助于企业有效提高员工积极性和公司的生产效率，保证公司目标顺利达成，提高公司竞争力，因此将绩效管理制度化不仅是人力资源管理的核心保障，也是公司管理体系的重要组成部分。

绩效管理在人力资源管理中最大的作用就是激励作用，而对人的激励，需要从动机开始。只有先了解员工需要什么，人的动机都有哪些特点，才能更好地发挥绩效管理在企业中的激励作用，为企业吸引优秀人才，提高员工绩效，并为组织留住人才。

公平、公正、公开是绩效考核的基本原则，能否做到这一点，就要看企业管理者的能力及企业绩效考核的体系是否科学。绩效考核的内容包含工作态度、工作能力、工作业绩、管理能力等诸多因素，华为的业绩考核与阿里巴巴的业绩考核工作一样，这些能力只占了考核的一部分，另外还包括员工潜能、素质、品德等软性能力。

华为前期的绩效管理，也曾用到像计分卡等一些绩效管理工具，这种绩效管理有相对统一的考核周期、比例要求，最后得出一个相对统一的结果应用，这种整齐划一的管理方式，实现了华为指哪儿打哪儿的通畅管理。

随着华为业务在全世界的扩张，华为逐渐从追赶者、跟随者的角色，变成了行业的领跑者。扮演追赶者的角色，前面有人引路，企业只

需要根据领跑企业发展计划制订出自己的计划就可以了。当华为成为领跑者的时候，原本的绩效管理方法，首先在高层管理上就出现了一些问题，那就是高层管理者目标不够宏大。

作为华为的掌舵人，任正非显然早已意识到了这一点，因此他不止一次指出，华为要为培养战略家提供土壤。所以，华为的绩效管理也随之出现了变化，摒弃了年终考核，过去统一要求的内容，现在根据管理者的不同层级，分别采用不同的考核周期、考核方式、考核内容及考核应用，高层管理者更侧重于中长期目标的关注。

变革却不盲目创新，是华为人力资源管理体系推动企业发展的最大特色，这对于那些动不动就大谈创新的企业而言，非常具有借鉴意义。用任正非的话说，我们没有创新的成本，华为一直在做的就是不断地微调。对于一个发展中的企业而言，企业管理体系已经成型，盲目创新很容易将企业推入深渊，此类的例子也不胜枚举。不创新并不意味着因循守旧，根据自身管理体系及市场变化，不断调整企业自身绩效管理机制来适应企业自身及市场发展才是硬道理。

拓展解析

华为绩效管理体系体现出的最直观表现就是减人、增效、加薪。通常，许多企业都是给下属安排任务，华为的做法恰恰相反，那就是先给员工一个工资包，员工想拿多少工资，就按比例倒推出他的任务。例如，员工想要拿30万的工资，那么他必然就会为这30万想尽办法完成绩效。


对于企业而言，员工钱多却没时间花，这个企业一定处于强势发

展期。反之，一个企业员工工资很低，却整天没事干，那么这个企业的业绩一定好不到哪儿去，显然华为就属于前者。绩效管理的核心问题是，怎样让它成为人力资源管理体系的心脏，然后驱动整个企业生命力的蓬勃向上。

公司绩效越差就越不给员工涨工资，是企业绩效管理最低级的错误，长此以往，优秀员工都跳槽了，留下来的都是比较差的员工，部门绩效就会越来越差，从而进入恶性循环。善用薪酬倒推任务，是绩效管理的重要应用，虽然许多中小企业无法做到华为那样的高报酬，但可以从核心员工开始，保证核心员工不会流失，带动整个部门的业绩提升。

华为不养闲人，这也是一个企业发展的最好状态。比如，四个人的活两个人干，然后每个人就能拿三倍的工资。而这就是绩效管理的减人增效。因此，华为人力资源部经常在定招聘需求时，一定会先搞明白几个问题：为什么要招这个人？他的独特贡献是什么？能不能把这个岗位给别人做，给别人加点工资？

怎样让绩效管理发挥作用

任正非 前二十年华为公司怕不平衡，后二十年华为公司怕平衡，要把奖励和机会向成功者、奋斗者、业绩优秀者倾斜，大胆倾斜。我们要拉开差距，后进者就有了奋斗的方向和动力，组织才会被激活。

华为绩效管理强调按价值贡献，拉大人才之间的差距，给火车头加满油，这样才能让华为这辆列车跑得更快。或者说，华为的绩效管理机制之所以能够起到激励员工、提高员工工作绩效的作用，用四个字来概括就是“优胜劣汰”。用任正非的话说就是，华为不养懒汉，价值分配更多地向雷锋、向高绩效者倾斜，拉开先进与后进员工之间的薪酬差距，通过这种差距，激励后进员工努力奋斗。

目前，许多企业都开始实行绩效管理，制定了绩效考核制度，但事实上却出现了这种情况：员工工作积极性原本还不错，但经过绩效考核，员工积极性反而大大降低了。为什么会出现这种“负激励”的情况呢？

第一种原因是，员工绩效考核优异时给予表扬等精神奖励，工作出现差错立即扣钱，这也是我国民营企业引进绩效管理后管理者常用的手段，自认为很聪明的方式大大强化了“负激励”的作用；第二种原因是，人力资源做出的绩效管理方案得不到员工的认同，一味追求量化考核，

重要但难以量化的工作没有纳入绩效管理体系。

提高人的效益，我不太赞成降薪这个措施，因为这个措施是培养懒汉的。我赞成下一步我们的奖金激励机制要更多向那些创造绩效的员工倾斜。差距是动力，没有温差就没有风，没有水位差就没有流水。什么是公平，如果用铲子把青藏高原、喜马拉雅山铲成与华北平原一样平平的，一毫米高度差都没有，那我告诉你就全是臭水沟，水都不流了。我支持减员，我支持把不好的员工辞掉，换进来一些优秀的员工。当然，如果我们支撑不了公司的效益了，还是要降薪。我们今年的考核机制变了，是五级考核制，D没年终奖，C的年终奖可能没有或很少。

——引自任正非于2009年3月25日在后备干部总队例会上的讲话

华为能够充分发挥绩效管理的作用，归根结底在于华为的管理者抓住了绩效管理的本质，就是无论什么样的绩效管理办法，都围绕着激发员工工作动力、提高员工工作绩效这个目的来展开。一旦背离了这一目的，再完善的绩效管理制度也不会发挥任何实质性作用，甚至还会起到反作用。

许多企业的管理者都想通过绩效考核，全方位评价员工，做到滴水不漏。虽然想法是好的，但全方位考核得出的结论往往是老好人得分最高，慢慢地全公司员工最后都变成了老好人。华为总裁任正非指出，想通过三百六十度无死角找人，企业是会完蛋的。

任正非说，别指望公司会有完人，什么是完人？刚出生的小孩就是

完人，无所作为的人就是完人，华为不需要完人，华为只需要能做出贡献的人。而这，也道出了华为绩效管理之所以能发挥巨大作用的真谛。

同时，许多企业管理者将加班也纳入绩效考核中，认为加班越多的人越好，应该给高分。但华为认为，有的员工不加班，但绩效很好，说明他潜力大，应该多给他加担子，而不是打击他。华为认为，绩效考核不是为了找缺点，但有些企业管理者认为只有找到员工的缺点才算成功，甚至将其缺点和问题放大，最后将员工打倒。而华为的原则是，任何一种管理办法都不能伤害到优秀的奋斗者，即便是那些不听话的奋斗者，只要有贡献，就应该得到激励。

余承东是出了名的“大嘴巴”，他喜欢把企业中的问题和毛病用大喇叭的方式喊出来，这让很多人颜面扫地，而且喜欢“吹牛”，把别人不敢想的事情吹得天花乱坠，而且还喜欢跟老板叫板，敢于得罪任何人……如果按照其他企业的绩效评价标准，余承东都不可能得高分，更别说提拔重用了。但华为坚决使用这样的“歪瓜裂枣”，即便在余承东初掌移动终端时，针对运营商的一系列举措让业绩短时间下滑，也没有把他拿下，而是坚持相信他。最终，华为手机在余承东的带领下飞冲天，成为全球前三，中国第一。而这样的例子，在华为比比皆是。

华为对绩效考核结果的执行，有着完备的制度支撑，将考核结果与个人利益紧密关联起来，如完不成承诺，整个团队将面临如下境遇：

1. 主管降职或免职，强调理由的免职，指责别人的罪加一等。

2. 被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔。
3. 副职不能提拔为正职。
4. 冻结本部门下一年度调薪。
5. 从该部门调出的降职使用。

所以，我们看到，绩效管理只有在详尽的规范制度之下，才能打造出齐心协力的团队，提升业绩，企业也才能最终获得发展。

拓展解析

华为在绩效管理方面，始终坚持“简单、实用、高效”的方法论，并没有采用多么先进的理论模型，摒弃了复杂的方法论，一切以业绩结果为评估标准，坚持使用“歪瓜裂枣”。任正非说，歪瓜裂枣看起来并不完美，但它们很甜，可以给企业带来业绩上的突破。

有些企业管理者拿着僵化的文件，有的员工业绩很好，但条款不符合，就机械地将这类员工狠狠地打击，这种做法不仅是错误的，对企业发展也是致命的。企业应该给予有使命感、为企业冲锋的人高薪。

制度是严格的，但执行要灵活，不能死板，管理人员要敢于为那些有缺点的优秀员工说话。当制度与部门主管的判断发生冲突时，应该服从部门决策，而不是死板地遵循制度。任正非指出，绩效管理要在公司价值观和导向指引下，基于政策和制度，各级管理团队实事求是、非僵化地执行、落实和操作，并对执行结果承担责任，并在过程

中不断优化。

华为卓有成效的绩效考核机制

任正非说 在进行绩效考核时，要以提高客户满意度为目标，建立以责任结果为导向的价值评价体系，而不能以能力为导向。

华为自1998年出台了《华为公司基本法》后，就确立了以客户需求为导向的企业核心价值观，并逐步形成一种绩效文化，绩效文化对员工起到了强有力的推动作用，让华为的业绩迅速攀升，华为也逐渐形成了以责任结果为导向的绩效考核体系。

邓小平同志曾经说过：“制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。”对于企业而言，建立科学的绩效考核制度不仅可以更好地分配利益，还能充分调动员工工作积极性，提升企业业绩。

不服从分配就是麻雀了，就是小奋斗者。你还把他当鸿雁配股？这就是干部管理错误。麻雀和鸿雁就是不一样。麻雀你给他那么多粮食，他飞起来也提不动。你给他们分那么多钱，就是你考核机制有问题。他不愿意服从分配就是麻雀，为什么不允许麻雀生存呢？奋斗者中也有麻雀，奋斗者边缘化一些就是麻雀。你不要以为申请成为奋斗者，就永远是奋斗者了。

——引自2011年4月14日任正非内部座谈会讲话

绩效考核要确定谁是奉献者，谁是偷懒者，明确每一个人的价值贡献，绩效考核最大的优点就在于评价的关键从由人评价人转向由制度评价人。企业想要打造一套科学合理的绩效考核体系，就必须保证分配的公正、公开，给予不同价值贡献者不同的回报，通过合理的回报体系激励员工价值创造的行为。

评价一个人，提拔一个人，不能仅仅看素质这个软标准，还要客观地看绩效和结果。德的评价跟领导的个人喜好和对事物认知的局限性有很大关系。绩效和结果是实实在在的，是客观的。所有高层干部，都是有职责和结果要求的，在有结果的情况下，再看你怎么做的，关键行为中是否表现出你有的高素质。

——引自《任正非在人力资源大会精神传达会议讲话纪要》
(2002)

华为的绩效考核制度也经历了不断发展变革的过程，在1995～1997年，华为的考核作为一个单一的过程，主要考核内容包括工作态度、能力和业绩三个方面，首先在市场部试行，目的是为了强化管理意识、推动管理观念的普及和提高管理水平。

1998～2001年，华为将考核作为绩效评价的工具，考核内容以绩效为中心，目的在于强化成果导向，推动员工务实、作实，不断提高工作

水平，这个阶段也是华为绩效考核的优化阶段。

2002年至今，华为将绩效考核以目标为导向，绩效考核成了人力资源管理的过程，增加跨部门团队考核新内容，推动员工在目标指引下的自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率。

企业人力资源管理过程中，绩效考核难，职能部门的绩效考核更难。

小孙刚到华为时，负责招聘工作的他并没有体验过真正的绩效考核，招聘成功率及新聘员工离职率等指标都不会出现在小孙的工作范围内，小孙对定性的考核指标也几乎漠不关心。

但是，这个看似对小孙有利的工作状态，他却十分不满意，原来小孙和同事的升值及奖金似乎都是按照上司的心情来定的，他们也渴望与业务部门一样能够拿到一张清晰的绩效考核单。不断变革中的华为绩效管理制度很快就实现了小孙的愿望。自2001年后，小孙发现他的工作指标越来越细化了，任务书中开始有了对工作任务的清晰描述。

2006年3月，小孙拿到了3项考核指标，分别是：

1. 满足公司某研发部门新产品研发人手不足的需求。
2. 完成人力资源管理工作的。
3. 完成对某销售部门新进员工的入职培训。

从这3项指标可以看出，它们都是从不同角度为小孙而设置的，第1

项指标是从公司目标角度自上而下往下分解、支撑公司战略，为协助公司新业务的发展，人力资源部必须提供人员数量、质量支持，人员是否按时到位？新聘员工素质是否符合业务需求？新聘员工会否在短时间内离职？……这些都将成为小孙业绩考核的关键指标。

第2项指标基于岗位职责，小孙说这里会细分出很多量化的指标来，包括公司人力资源信息定时上报、人力资源管理成本削减，等等。

第3项指标是基于流程或客户。小孙说，如果不能及时完成对新员工的入职培训，就会影响销售部门的市场销售业绩。“招聘成功率”和“新聘员工的离职率”代替了原来的“是否招到人”和“招到几个人”的考核项目。

不恰当的绩效考核方法会导致干得越多、工作越努力的员工，会因为失误也相对较多，最终绩效考核结果反而越差。这种绩效考核会让企业人力资源管理走入死胡同。从华为绩效考核体系发展历程来看，从单一考核形式到形成绩效管理体系，一直都是华为在发展中变革，从变革中谋求发展，这点是许多企业值得借鉴的。

华为目前的绩效管理体系值得借鉴之处，总结起来主要有以下几点：

1. 构建多层次评价体系。
2. 以KPI为核心的绩效指标体系。
3. 绩效指标体系化和数量化。

4. 强调个人绩效承诺，注重绩效改进和辅导。
5. 从人评人，到制度评人。
6. 强制分布的系统管理。

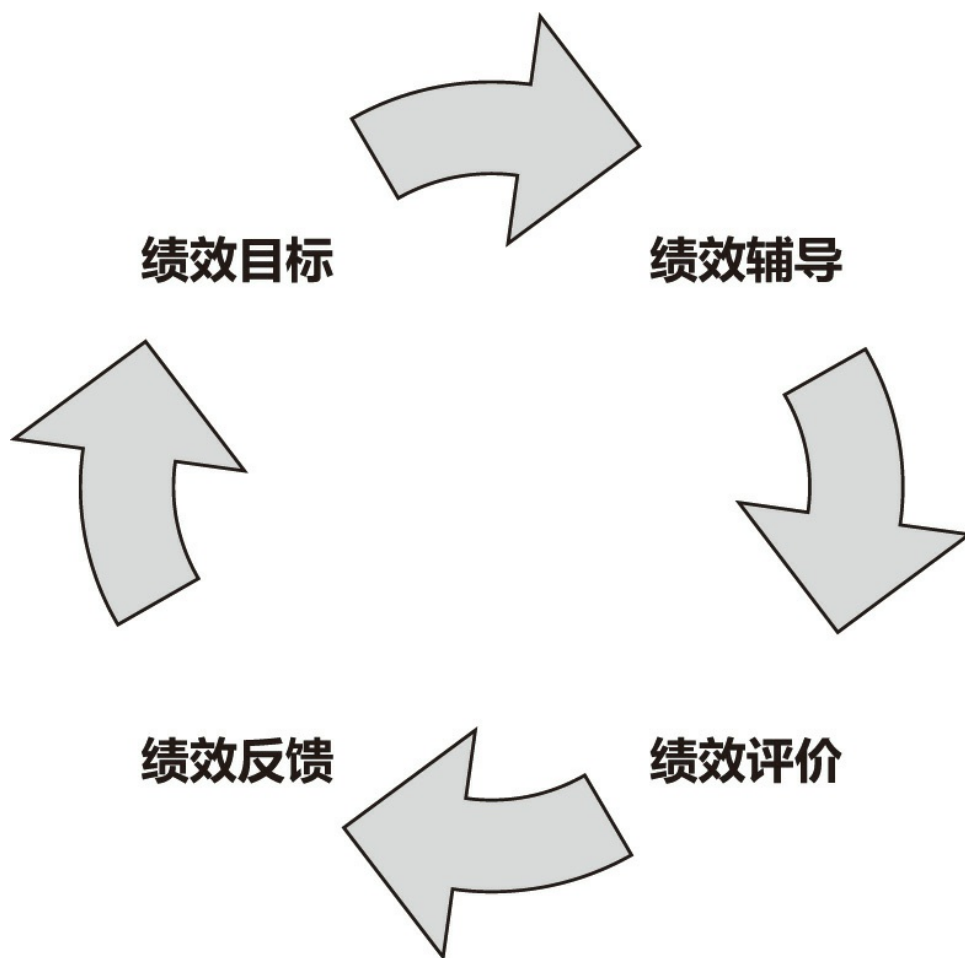
拓展解析

企业想要达到绩效管理的目标，没有稳固的战略支撑，关键绩效领域和关键绩效指标也就成了无源之水，因此，明确的战略目标是企业绩效管理有效实施的基础。华为认为，绩效管理就是管理者与员工的双赢，华为绩效管理主要从四大领域展开，具体内容见下表：

绩效管理 四大 领域	管理者的作用	管理者的能力
活动 领域	1. 保证员工有任务； 2. 按要求标准做； 3. 在规定时间内完成； 4. 工作趋于熟练化。	1. 分析任务的要求和员工能力； 2. 分析个人能否达到工作要求； 3. 向员工阐明任务要求，必要时传授具体知识和技能； 4. 检查工作过程，基于支持，评价最后结果。
绩效 领域	1. 保证目前绩效令人满意； 2. 分析绩效下降原因； 3. 激发员工提高自身技能水平的动机； 4. 为员工学习和发展创造机会。	1. 明确规定你所期望的员工应该达到的绩效水平； 2. 诊断员工在绩效上出现问题的原因； 3. 提供支持 with 适度挑战，使员工得到学习； 4. 与员工一起总结经验，获得最大收益。
职业 领域	1. 挖掘员工个人职业发展潜力； 2. 对员工职业生涯抉择提出建议； 3. 帮助员工做出最适当的选择； 4. 支持员工达到预期目的。	1. 了解员工内在需求和动机； 2. 现实地评价其职业发展愿望与自身能力是否相称； 3. 在本组织内和广阔的就业市场中，为他们的职业生涯发展设计最佳途径和制定实现谋略。
生活 领域	1. 弄清楚问题的实质及对员工个人和组织绩效的影响； 2. 协调员工个人与组织的利益； 3. 策划如何帮助员工达到预期生活目标的方案； 4. 适当时，用感情表达方式表明对自己员工的支持。	1. 倾听和了解员工需求； 2. 弄清楚你能提供的帮助边界； 3. 让员工思考他们所面临的问题； 4. 帮助员工找出自己认为处理这些问题的最佳办法。

华为认为绩效管理并不是简单的任务管理，而是一个循环的流

程，如下图：



所谓将绩效管理看作是管理者与员工双赢的过程，实际上指的是就目标以及目标如何达成而达成共识，并使员工成功达到目标的一种管理方法。绩效管理不但强调结果导向，而且重视达到目标的过程。

实战链接：绩效管理与绩效考核范本

绩效管理与绩效考核制度（范本）：

第一章 总则

第一条 为加强公司对员工绩效管理和绩效考核工作，特制定本制度，绩效管理与绩效考核的目的在于：

1. 考察员工工作绩效；
2. 作为员工奖惩、调迁、薪酬、晋升、退职管理的依据；
3. 了解、评估员工工作态度与能力；
4. 员工培训与发展参考；
5. 促进员工不断提高和改进工作绩效。

第二条 绩效管理指的是上级为不断提高和改善下属员工职业能力与作业业绩所做的一系列管理活动。

第三条 绩效考核是指上级对下级工作结果进行定期的评估，是绩效管理的一个重要环节。

第四条 绩效管理与绩效考核是各级直线管理者不可推卸的责任，人力资源部负责指导、监督和提供技术支持。

第五条 员工绩效管理与绩效考核的档案，是公司重要人力资源管理基础性材料，必须妥善保管。

第六条 本制度规定的绩效管理与绩效考核对象，包括公司内所有正式签约员工；试用期人员考核不属于本制度范围。

第七条 本制度规定的绩效管理与绩效考核的责任主体是各职位的直接管理者，不采取全方位考核的方式，上级管理者拥有员工考核结果调整权。

第八条 各级管理者必须强化对绩效管理与绩效考核的观念，牢固树立绩效管理与绩效考核的责任意识，包括：

1. 员工业绩就是管理者的业绩；
2. 各级管理者是员工责任的最终承担者；
3. 不断提高和改善下属的职业能力和工作业绩是管理者不可推卸的责任；
4. 在绩效管理与绩效考核过程中，下属必须始终保持高度的参与性，各级管理者必须随时与下属进行沟通。

第九条 公司绩效考核指标坚持SMART原则，SMART原则主要包括：

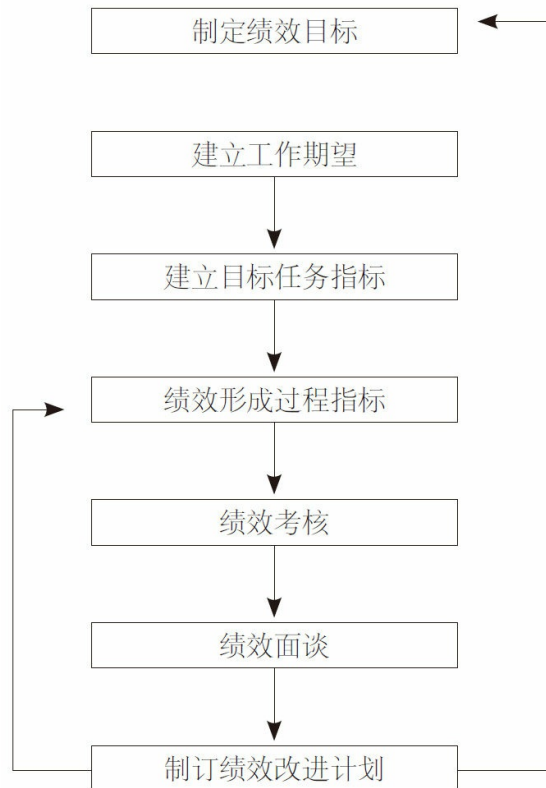
1. Specific：指标要清晰、明确，让考核者与被考核者能够准确地

理解目标；

2. Measurable: 使考核指标量化、数字化，避免考核出现误差；
3. Attainable: 考核目标具有可实现性；
4. Realist: 考核具有实际性、现实性，而不是假设性的；
5. Time bound: 目标、指标都要有时限性，要在规定的时间内完成，时间一到，就要看结果。

第二章 绩效管理与绩效考核的程序

第一条 绩效管理与绩效考核是一个循环往复的过程，基本流程如下：



第二条 制定绩效目标。

1. 各级主管根据本年度公司对员工要求和期望，在与员工协商的基础上确定年度工作目标。

2. 部门负责人考核内容包括：

（1）部门量化指标：针对部门可以量化的关键业绩指标；

（2）部门非量化指标：针对部门不能量化但对公司和部门业绩形成非常重要的指标；

（3）追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

（以上部分权重为70%，参考值）

(4) 工作行为与态度考核；

(此项权重为20%，参考值)

(5) 管理行为考核；

(此项权重为10%，参考值)

(6) 不良事故考核。

3. 其他具有管理职能职位的考核内容包括：

(1) 指标性目标：可以定量衡量的考核目标；

(2) 重点工作目标：不能量化，但是对完成工作非常重要的工作目标；

(3) 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

(以上部分权重为70%，参考值，具体分配由各级考核责任人确定)

(4) 工作行为与态度考核；

(此项权重为20%，参考值)

(5) 管理行为考核；

(此项权重为10%，参考值)

(6) 不良事故考核。

4. 非管理职能职位的考核内容包括：

(1) 指标性目标：可以定量衡量的考核目标；

(2) 重点工作目标：不能量化，但是对完成工作非常重要的工作目标；

(3) 追加目标和任务考核：主要是对工作中的追加目标和任务的考核；

(以上部分权重为80%，参考值)

(4) 工作行为与态度考核。

(此项权重为20%，参考值)

(5) 不良事故考核。

5. 各级主管设定的目标填写到相应年度考核表中，并确定每项目标的权重；呈报上级主管认定后，统一交至人力资源部备案。

第三条 建立工作期望。

1. 为了确保员工在业绩形成过程中实现有效的自我控制，各级主管在填具考核表后，必须与所辖员工就考核表中的内容和标准进行沟通；

2. 沟通的基本内容包括：

(1) 期望员工达到的业绩标准；

- (2) 衡量业绩的方法和手段;
- (3) 实现业绩的主要控制点;
- (4) 管理者在下属达成业绩过程中应提供的指导和帮助;
- (5) 出现意外情况的处理方式;
- (6) 员工个人发展与改进要点与指导等。

3. 在沟通的基础上, 管理者与被管理者双方共同填写“目标任务指导书”。

第四条 管理者必须在下属绩效形成过程中予以有效指导, 并把下属在业绩形成过程中存在的突出问题、良好的表现如实记录在“行为指导记录”中, 以便为实施绩效管理积累客观依据。

第五条 各级主管在考核时, 必须依据客观事实进行评价, 尽量避免主观, 同时做好评价记录, 以便进行考核面谈。

第六条 考核结束后, 各级主管必须与每一位下属进行考核面谈, 面谈的主要目的为:

- 1. 肯定业绩, 指出不足, 为员工职业能力和工作业绩不断提高指明方向;
- 2. 讨论员工不足的原因, 区分下属和管理者应承担的责任, 以便形成双方共同认可的绩效改善点, 并将其列入下年度绩效改进目标;
- 3. 员工与主管互动的过程中, 确定下年度各项工作目标和目标任务指导书;

4. 如有必要，可修订年度“目标任务指导书”，但必须经过上一级主管同意后方可。

第七条 考核结果经上级主管核准后报人力资源部，以便进行必要的调整。

第八条 人力资源部在对各部门考核结果进行调整后，呈报总经理核准，并按核准后的考核结果执行。

第九条 核资料必须严格管理，考核结束后人力资源部须将原始表格归入员工档案，个人及主管只能保留复印件。

第十条 任何员工对自己考核结果不满，可在一周内向上一级主管投诉，也可直接向人力资源部投诉。接到投诉的主管或人力资源部，在接到投诉后一周内，组织有关人员投诉者进行再次评估。如投诉者对再次评估仍不满意，可以进入劳动争议处理程序。

第三章 考核结果的应用

第一条 本着公正、客观的原则，应用考核结果。

第二条 考核结果实行强迫分配，考核等级对应的分配比例见下表：

等级	等级A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
标准	40%月基本薪酬	30%月基本薪酬	20%月基本薪酬	10%月基本薪酬	无
比率(%)	5	20	50	20	5

（基本薪酬＝基本工资＋绩效工资）

第三条 年度考核总分1000分，划分为五个等级，考核结果实行强迫分配，考核等级对应的分配比例见下表：

等级	等级A （优秀）	B （良好）	C （称职）	D （基本称职）	E （不称职）
标准	1月基本薪酬	80%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
比率（%）	5	20	50	20	5

第四条 不良事故考核根据相关不良事故造成不良后果的程度，划分为A（重大）、B（一般）、C（轻微）三个等级。

第五条 不良事故惩罚办法见下表：

系列 \ 等级	A（重大）	B（一般）	C（轻微）
年薪制	不享受考核年薪和奖励年薪	扣除50%考核年薪和奖励年薪	扣除20%考核年薪和奖励年薪
等级薪酬	不享受月度奖金	扣除50%月度奖金	扣除20%月度奖金
销售支持	不享受月度奖金	扣除50%月度奖金	扣除20%月度奖金
直接销售	扣除当月提成	扣除当月70%提成	扣除当月30%提成
生产计件制	不享受年中或年终奖	扣除50%年中或年终奖	扣除20%年中或年终奖

第六条 具体不良事故条款及等级由各部门根据具体工作情况确定。

第七条 考核结果与员工利益的相关性表现在以下几个方面：

1. 月度奖金的分配；
2. 年度奖金的分配；
3. 绩效工资的确认证；
4. 年薪上限的确认证；
5. 晋级资格的确认证；
6. 晋等资格的确认证；
7. 晋职资格的确认证；
8. 培训资格的确认证；
9. 其他资格的确认证。

第八条 等级工资制员工绩效工资实际支付与当月公司总体业绩完成情况以及员工月度考核成绩挂钩，考核等级和相应的绩效工资分配比例如下表：

绩效工资支付比例 等级	公司总体业绩完成	100%及以上	95%～99%	90%～94%	85%～89%	85%以下
不称职		80%	70%	60%	50%	50%
基本称职		90%	75%	65%	55%	50%
称职		100%	80%	70%	60%	50%
良好		100%	90%	80%	70%	50%
优秀		100%	95%	90%	85%	50%

第九条 等级工资制员工月度考核成绩与月度奖金的关系为：

1. 月度考核不称职的员工，免月度奖；
2. 连续两次考核不称职者，警告；
3. 累积三次考核不称职者，辞退；
4. 其他考核等级的享受标准，参见《××公司等级薪酬管理制度》。

第十条：等级工资制员工年度考核成绩与年度奖金的关系为：

1. 年度考核不称职者，免年度奖；
2. 连续两年考核不称职者，辞退；
3. 其他考核等级的享受标准，见《××公司等级薪酬管理制度》。

第十一条 生产计件制员工奖金与工作行为态度考核、管理行为考核挂钩，一年考核两次，半年考核一次，根据额定的生产量，超额部分提取奖金总额，采取奖金分享方式进行分配，考核等级和相应的分配比例如下表：

等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
年中奖金	1月基本薪酬	70%月基本薪酬	60%月基本薪酬	50%月基本薪酬	无
年终奖金	2月基本薪酬	1.8月基本薪酬	1.5月基本薪酬	1月基本薪酬	无
比率(%)	5	20	50	20	5

第十二条 销售服务支持相关人员月度考核成绩的应用：

1. 销售服务支持相关人员的月度奖金根据考核结果确定，按月度发放，具体管理办法参照等级制员工管理办法执行。其支付水平略高于公司其他部门的平均水平。
2. 连续两次考核不称职者，警告；
3. 累积三次考核不称职者，辞退；
4. 其他考核等级的享受标准，参见《××公司营销薪酬管理制度》。

第十三条 销售服务支持相关人员年度奖金根据年度考核结果确定如下表：

等级	A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
标准	2月基本薪酬	1.8月基本薪酬	1.5月基本薪酬	1月基本薪酬	无
比率(%)	5	20	50	20	5

第十四条 直接销售人员考核成绩的应用：

1. 建立不良事故考核机制，凡发生不良事故者，根据所发生的不良事故等级，对责任人进行相应处罚，具体细则另行规定；
2. 不良事故惩罚办法参见惩罚办法表。

第十五条 年薪制员工的季度考核：

1. 年薪制员工前三季度施行季度考核。
2. 季度考核总分1000分，划分为五个等级，如下表：

等级	等级A (优秀)	B (良好)	C (称职)	D (基本称职)	E (不称职)
考核系数	1	0.9	0.8	0.6	0.5

3. 连续两次考核不称职者，警告；
4. 全年累积三次考核不称职者，免职。

第十六条 年薪制员工年度考核成绩与考核年薪和奖励年薪确定的关系为：

1. 年度考核不称职者，免考核年薪；
2. 考核年薪根据年度考核系数修正，发放标准为：

年终发放额=（考核年薪－基本年薪）×考核系数

3. 奖励年薪（年终奖金）总额从当年超额利润中提取，在年度结束后，根据公司业绩和考核系数结果进行核定，具体计算方法为：

$$\text{各岗位奖励年薪} = \frac{\text{该岗位对比系数} \times \text{考核系数}}{\sum (\text{对比系数} \times \text{考核系数})} \times \text{奖励年薪总额}$$

4. 不良事故惩罚办法参惩罚办法表；
5. 其他享受标准，参见《××公司中高层管理人员薪酬管理制度》中考核年薪计算方法；

6. 考核成绩良好者，除享受上限年薪以外，还享受公司表彰；

7. 考核成绩优秀者，除享受上限年薪以外，还享受优秀经理人称号，并颁发董事长或总经理特别奖；

第十七条 享受等级薪酬制员工年度考核与晋级的关系为：

1. 年度考核不称职者，免晋级；

2. 年度考核等级为基本称职以上（含基本称职）者，可在本职等内晋升一级；

3. 年度考核成绩为优秀者，可在本职等内晋升两级；

4. 无论哪种晋级情况，如果在本职等内没有晋级空间，则不能晋级。

第十八条 享受等级工资制员工年度考核与晋等的关系：

1. 主管以下（不含）或薪资等级在五职等（不包括五职等）以下者，连续两年考核为良好者（或以上），可以晋升一个职等；

2. 主管以上（含）或薪资等级在五职等（包括五职等）以上者，连续三年考核为良好（或以上）者，可以晋升一个职等。

第十九条 考核成绩与职务晋升的关系，由人力资源部根据具体情况拟订，呈报总经理核准后执行。

第二十条 培训资格的确认：

1. 凡涉及需要提高员工履行工作职责能力的培训，由各级主管根

据考核结果提出，经部门汇总后报人力资源部统一安排；

2. 凡涉及员工职业发展能力培养，由部门经理根据员工连续两年考核优秀的结果以及员工职业发展报告，报人力资源部，以便编制单独的职业培训计划。

3. 部门经理及部门经理以上人员的脱产培训条件，见相关管理制度。

第二十一条 凡出现涉及劳动合同规定的严重违纪、违规行为，实行单项否决，予以辞退。

第二十二条 享受等级工资制员工在出现以下几种情况时，不予考核：

1. 病事假月度累计3天者，不予以月度考核，同时免奖；
2. 病事假全年累计15天者，不予以年度考核，同时免奖；
3. 其他总经理认为不予以考核的事项。

第四章 附则

第一条 本规定未尽事项，另行规定或参见其他规定的相应条款。

第二条 本规定的解释权在人力资源部。

第三条 本规定由总经理核准并报董事会。

第四条 本规定自颁布之日起生效，修改时亦同。

××公司

二×××年××月××日

第七章 华为干部选拔与配备制度

华为坚决要把“夹心阶层”消灭掉，“夹心阶层”是指那些既没有实战经验，又不理解华为企业文化，还要把他们安置在较高职位上的人员。“夹心阶层”的存在，必然会形成不良文化，这种文化最后将导致公司的失败。对“夹心阶层”要压到基层去锻炼，成为自然领袖，从而确立他们在华为的地位。

实践是选拔干部的最高标准

任正非说 我们的干部为什么不能像解放战争时期的共产党那样，在火线上入党，在战壕里提拔？为什么一定要空投干部？为什么不在成功地区，对已经成功的员工进行直接提拔呢？大浪淘沙才是这个时代的本色与潮流，把资格、资历看得很重，终有一天要死亡。

《华为EMT纪要》[2005] 022号指出，干部选拔的最高标准是实践。华为强调从有成功经验的人中选拔、培养干部，反对纸上谈兵。无论大项目成功还是小项目成功，有成功经验，就表明他们有了合适的方法论，不仅拥有知识，而且已经开始将知识转化为能力。这些人经过培养后，他们就会再进步一点，贡献就会再大一点。

华为选拔干部时，品德好、责任结果好、有领袖风范的员工优先考虑，即便是那些素质很好，但责任结果不好的员工，也不能提拔为干部，而是让他们去做最基层的工作。品德素养在企业选拔干部过程中，是首先要考虑的因素，在品德素养标准评价上，应采取一票否决制，人的技能可以通过训练来提高，而品德素养却不是一朝一夕能够养成的。

××市一家生产汽车零部件的工厂，发展非常迅速，员工已经达到

6000人，急需生产系统的中层管理干部。但由于工人们大都学历不高，企业按照常规思想，招聘了大量高学历的大学生，希望通过培训后，能够成长为合格的中层干部。

但是，经过1年左右的运作，企业生产效率不但没有提高，反而问题频发，而且这些大学生流失率非常高。这让企业高层管理者非常头疼，于是请来了咨询公司。经过现场咨询访谈后发现，这家工厂业务全部来自海外订单，加班是家常便饭，大学生们担任中层干部，却常常抱怨加班，结果导致整个组织军心涣散，生产任务也就无法按时完成。

咨询公司建议企业直接从基层选拔中层干部，改变企业对中层干部必须高学历、高技能的认知，同时为企业设计了一个月的生产监控过程，以便观察工人在这个月中的表现，将那些责任心强、诚实勤奋的人筛选出来，建立了一个中层干部培训营。然后对这些工人进行了为期一个月的集中军事化训练，一方面加强生产管理能力，另一方面观察候选人的纪律性。最终，筛选出一批合格的中层干部上岗。经过三个月的现场指导，这批中层干部很快挑起了工厂的大梁，企业生产效率及产品品质迅速得到提升。

上面的案例也证明了任正非说的那句话，大浪淘沙才是这个时代的本色与潮流，把资格、资历看得很重，终有一天要死亡。华为强调，无论你本事有多大，能力有多高，无论你是硕士还是博士，首先要去实践，要去做出结果来，没有结果，华为就不会真正认可你素质很高。而这也正是华为所坚持的结果导向。

我们公司在干部选拔中，第一，一定要强调责任结果导向，在责任结果导向的基础上，再按能力来选拔干部。第二，强调要有基层实践经验，没有基层实践经验的机关人员，应叫职员，不能直接选拔为管理干部。如果要当行政干部，必须补好基层实践经验这堂课，否则只能是参谋。虽然西方在很多价值观的评价上不一定正确，但西方的很多管理方法都是正确的，我们公司只要把握住价值观这道关，西方很多管理模型我们是可以用到的。

——引自任正非于2011年8月31日在EMT办公例会上的讲话

许多企业在选拔干部时，依然唯学历论，看重博士、博士后或硕士学历，但是在华为，无论你有多高的学历，只要责任结果不好，素质也不高，就会被清退。在华为全部的干部中，后备干部占了30%，这些干部有机会进入华为大学进行管理培训，有机会在下届职务上获得实践的机会。另外，还有20%干部属于后进干部，后进干部是优先裁员对象。

因此，后进干部希望摆脱自己的后进，就拼命向前挤，中间的干部受不了了，也拼命向前挤，这种层层挤压的机制，相互促进，干部的自觉性也就大幅度提高，从而形成了华为散布在99个国家的员工自觉奋斗的繁荣景象。

拓展解析

管理干部的选拔和培养对企业的发展十分重要，企业任何管理都依赖于管理干部的组织与实施。因此，企业必须紧紧围绕企业的战略

目标去选拔和培养人才，这样才能保证企业在市场的激烈竞争中生存下来。

目前，人才市场竞争激烈，行业间的竞争越来越倾向于人才竞争，企业的用人机制也必须随着人才市场的变化进行优化，加强企业文化建设，凝聚人心，留住人才。如何合理选拔干部，择优用人，打造出一支强有力的干部队伍，是目前所有企业都需要面对的难题。

任何企业领导者都想提拔德才兼备的管理干部，但是德才兼备往往是可遇而不可求，而且，也很难通过直接观察就了解一个人本身的潜在能力。因此，对德与才的矛盾处理，也考验着企业领导者的智慧。

那么，华为的选拔制度为华为打造了一支能征善战的精良干部队伍，对于目前正在面临干部选拔难题的企业而言，有哪些方面可以借鉴呢？

1. 实践是检验真理的唯一标准。从实践中选拔干部，学历是重要的，但不是唯一的。华为所有干部考核表上，没有学历一栏，都是员工在公司实践工作的评价。

2. 素质与能力并重。对于责任能力强，但素质不是很好的干部，华为要求他多学习，提高自身素质，为其提供培训机会，如果素质持续不能提高，华为会要求他心态平和地去接受一般性的工作。

3. 以结果为导向。华为选拔干部，首先要看成绩，责任结果好、有自我批判精神的优先提拔，不能出成绩的，要免职。同时华为还鼓励干部向国际化、职业化转变。

优先从成功团队中选拔干部

任正非说 项目成功了，出成果就要出干部。打下这个山头的人里面，终究有一个可以做连长，不能说打下这个山头的人全都不行，我们不能老是空投一个连长过去。

俗话说得好，“千年的寺易见，百年的店难寻”，古往今来，无论是治国还是管理企业，只有在决策上更具前瞻性，才能占得先机，拔得头筹。企业选拔干部更是如此，如果企业的干部目光短浅，不善于筹谋，那他只适合做追随者，而不适合做管理者。

华为在干部选拔问题上，坚持优先从成功团队中选拔干部。一个团队无论是大项目成功还是小项目成功，必然有人体现出将知识转化成实战的能力，也必然拥有具有前瞻性意识的人才。用任正非的话说就是，打下一个山头的人里面，终究有一个人可以做连长。

管理学上有一句名言：“100个行动也无法挽救1个错误的决策。”由此可见干部在企业管理中的重要性。企业怎样才能在成功的团队中找到具有战略能力和组织能力的人才呢？华为人力资源管理的“火眼金睛”是怎样炼成的呢？

我们强调在英勇善战、不畏工作艰苦的员工中选拔后备干部，但并不意味着上甘岭会自然产生将军，意味着我们排斥领导人必须具备的素质。一屋不扫，何以扫天下，一个人领导一个小团队不能成功，何以领导一个大团队。我们不以成败论英雄是指整个大势来说的，而对于基层干部，在本职范围内，不能与团队一起成功，我们是不能肯定的。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

华为强调，谁打好了就奖谁，多从胜利的队伍中选拔干部，出成绩的地方也要出人才。俗话说，“世有伯乐而后有千里马，千里马常有而伯乐不常有”。对于企业选拔干部而言，用才必先识才，只有识才才能更好地用才。企业的人力资源管理体系，必须帮助企业了解团队成员情况，洞察团队成员兴趣爱好及擅长哪方面工作等，并通过一定的管理工具，为企业领导者决策提供具有参考价值的数据。

目前，许多企业都设置了管理培训生轮岗制，这个制度对于企业选拔干部，将合适的人放在合适的位置上十分实用。而华为建立了EMT，实行CEO轮岗制，这无疑在企业管理上又在领跑国内外众多企业。

企业在干部选拔上流传着这样一句话：“狼带领的一群羊一定能打赢由羊带领的一群狼。”优秀的干部就是狼头，狼头带领好了，这个团队的员工就能得到提升，这个团队就一定能成功。反之，由羊带领一群狼，即便团队拥有众多优秀员工，这个干部也注定是要失败的。

华为强调从优秀团队中选拔干部，从艰苦的基层中提拔干部，在干部考核中，从来没有出现过学历这一选项。就是这样的干部选拔原则，为华为选出了一批批优秀的头狼，带领着各自的团队为华为在世界各地

的市场上抢滩登陆。反观如今盲目引进人才的企业比比皆是，猎头公司四处出动，强调学历、职业经历，等等。企业间似乎正在进行着一场空前的人才消费。企业重视人才是好事，愿意为优秀人才付出高额报酬也是进步，但是，这种进步中明显掺杂着不理智。

早在明朝万历年间，就存在着循吏与清流之争，那个时代同时产生了两个名人，一个是被誉为千古一相的张居正，另一个是被誉为千古廉吏的海瑞。海瑞无疑是清廉的榜样，但是从对增强国力和社会发展方面而言，张居正的作用要远大于海瑞。同理，企业选拔干部必须要理清两者之间的关系，只选海瑞的话，企业竞争力会大受影响。

拓展解析

企业处于不同发展时期对管理人才的要求也不同，尤其是近年来，企业对战略型管理人才需求不断加大。实际上，战略能力与组织能力两者之间是分不开的，无论是组织能力还是战略能力，具体表现就是个人能力。因此，企业在选拔干部时，应当注意以下两点：

1. 战略决策判断力。战略决策判断的能力主要体现在经营决策的正确性，战略决策是解决企业全局性、长远性、方向性等关乎企业发展的大问题。虽然战略决策从表现形式上而言只是一份文件、一份纪要，但决策过程一定是一波三折、惊心动魄的。

2. 组织协调能力。组织协调能力也是企业选拔干部的重要标准，主要体现在处理特殊事件是否恰当。团队风平浪静，都向同一方向前进时，就不需要过多的组织和协调。就像华为强调的，铁路设计和建设需要博士、硕士等高层次人才，但铁路建设完成后，扳道岔就不

需要这些高端人才了。选拔管理干部同样如此，如果组织中有人想往东，有人想往西，此时就需要具有组织协调能力的干部。

优先从一线战场中选拔干部

任正非说 我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。

2006年，华为EMT决议指出，艰苦地区和业务的一线作战组织要适当多设置一些具有明确责任的副职位，以观察和培养后备干部。2008年，华为EMT会议再次强调，大仗、恶仗、苦仗一定能出干部，总部机关、产品体系都要派后备干部到艰苦地区锻炼，在艰苦环境中磨炼成长，公司要在上甘岭培养和选拔干部。

从一线战场中选拔干部是华为干部选拔制度的又一重要原则，华为强调上甘岭精神，选拔干部时第一选的是干劲，后备干部队伍要到艰苦的一线去锻炼，要有奋斗精神，其次要有方法论，不过分强调知识。

在世界上并不是有文化的人，一定会成为将军，否则那么多名牌军校的老师，应该都是司令。当然别人也不一定成得了教授。因此，知识要在实践中成熟为经验和能力。因此，我强调文化素质较高的员工，应该到一线去，到艰苦的工作中去取得成功。同时，你能团结的团队越大，你也会越成功。

——引自《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

任正非在2011年年中区域总裁会议上指出，华为越来越开放了，在选拔干部方面，除了品德合格外，能力与干劲才是最重要的。一个人有能力，有干劲，就让他从事这个工作，不一定非要看资历，这样就能让一大批年轻的干部迅速成长起来，挑起担子，华为靠原有的干部是成不了世界第一的。

熬资历、拼学历在过去是求职者挂在嘴边上的话题，好学历可以谋求个好职位，想晋升必须熬资历，而这些，也正是我国企业过去，甚至现在许多企业在人才使用方面存在的弊病。老的下不去，年轻的上不来，严重阻碍了企业的发展。当然，并不是企业领导者意识不到这个问题，而是找不到解决这个问题的办法，或者是找到了办法无法落实执行。

选拔干部的目的是什么？难道只是把光鲜的学历和资历摆在职位上给别人看吗？答案显然不是。因此，企业在干部选拔方面真正需要向华为学习的有两点：第一点是适合，适合职位需求，适合企业发展模式，适合当前需要，等等；第二点，注重个人能力，彻底摒弃唯学历、唯资历论，能者上，无能者下，因为年轻干部队伍建设的好坏决定了企业未来的命运。

说起来容易做起来难，想要做到这两点，必须要有完善的用人制度作支撑，要将用人制度模块嵌入到人力资源管理体系当中去，否则一切只是空想、空谈，无法落到实处。目前，国外许多先进的管理模型都可以拿来用，只要不违背企业核心文化和价值观即可。

华为强调，要在艰苦的一线战场选拔干部，并不是说发达地区就不能出现优秀干部，发达地区培养出的干部，要更加注意职业化，需要面对的对手和客户水平更高。当然，如果这些干部愿意到艰苦的地方去工作，就像白求恩放弃优越的生活来到艰苦的地区工作一样，那就更好了。企业干部选拔、培养以及未来输出方向，与企业领导者的性格和秉承的理念有着直接的关系，通俗而言就是，一列火车能跑多快，拉多少节车厢，完全取决于火车头。

要敢于换一批有干劲、有能力、品德好的干部上来。现在各级部门都反复跟公司谈条件，都给自己写了保守目标，就是没有任何能跟公司讲：要作战、要抢滩登陆。你们敢不敢换一批干部？我希望你们今年换掉一批干部，敢于提拔一些人起来。被换掉的干部也不用怕，我又没把你杀了。但我一定要换优秀的、有干劲的、有能力的人上来。我就不相信这个天下打不下来，不行我就自己扛炸药包上，我像董存瑞一样举着炸药包，让你们点火。

——引自任正非于2001年在EMT办公例会上的讲话

作为企业高层管理者，应当着眼于企业未来发展，大胆提拔有成功经验、有干劲、高绩效的基层干部，加入到中、高层团队中，作为种子、苗子，构建干部继任梯队，高层管理者下基层，不仅仅要关注经营、项目，更加重要的是要考察干部苗子，因为他们才是企业发展的未来。

拓展解析

在谈到干部的任用时，任正非讲了李奇微的故事。诺曼底登陆时，李奇微还是个少校，指挥一个营，然而到朝鲜战场，已经成了“联合国军”的总司令。后来他又接替艾森豪威尔出任北约组织最高司令，而整个过程只有短短的8年时间。华为为什么就不能这么选干部？华为就是要选一些战略狂人上来才能占领战略要地。

任正非的观点总结起来就是在干部选拔方面要“不拘一格降人才”，在公司已有的干部任用规则和程序基础上，建立其针对优秀人员的破格升级制度，其管理原则主要有以下几点：

1. 符合条件的员工可不受现有职级限制，直接选拔任用到与其所担责任相对应的岗位上，并在其岗位对应的职级范围内，实现超出现有规则要求的个人职级破格提升。

2. 破格提升的人员要在其工作岗位上长期绩效突出，为同层级员工标杆，勇于前往艰苦地区工作或敢于从事挑战性岗位，并作出突出贡献的人；在重大项目、竞争项目、公司变革项目中勇挑重担，绩效结果突出的员工；临危受命，不畏艰难，并最终彻底或很大程度扭转不利局面的经营或管理局面的干部与骨干员工。

3. 破格提拔的干部要在其岗位上工作满一年及以上，或在重大项目中至少完成一个周期的任务，且绩效结果优秀的，而且在日常工作中表现出认同并践行企业核心价值观、敢于担当、不推诿、不抱怨、积极进取的行为。

4. 若现有干部选拔流程无法支撑，则制定专项审批流程，保证审批既规范又具一定灵活性。



用人所长，华为干部使用原则

任正非说 公司强调选拔制，而非培养制。我们公司的流程制度越来越清晰，只要你个人能力准备好，不一定有多大的资历，我们就会任用你。我们以后要用明白人，选拔就是给品德好、有能力、有作为的人提供了极大的空间。

古往今来，“知人善用”都是治国安邦之道，对于企业人力资源管理而言，更是至理名言。正所谓知人容易，用人难。在我国历史上，历代开国帝王无不是知人善用才取得了一代霸业，而那些个人才能出众，却不懂知人善用之辈，最终沦为陪衬，注定了失败的命运。

翻开中国近代史，将“知人善用”发挥到极致的，莫过于我国开国领袖毛泽东主席，正因如此，才有了将星闪耀，也才有了新中国的华章。而华为总裁任正非，就是中国民营企业中将毛泽东战略思想运用到极致的代表。

虽然高薪可以吸引到高端人才，但是企业如果不懂得如何用人，就会造成这些高端人才、核心成员的流失，掣肘企业的发展。华为强调，干部要小步快跑，“不在其位，不谋其政”，如果没有给他们适当的任务，就很难成熟起来。

华为的用人制度并非一成不变，随着华为的不断发展，华为的用人

制度也处在不断的变革之中。华为成立早期，企业就像一叶扁舟，市场领导着研发，公司大部分干部都来自于市场人员。随着公司规模不断扩大，华为已经不再是一叶扁舟，逐渐变成了战舰、航母，此时，市场人员已经领导不了这个公司了。因此，华为抽调大量研发人员到市场的前沿去重新回炉，回来后看能否驾驭华为这艘航母。就像任正非所说的那样，华为干部来源机制已经发生了变化。

我们很多有能力的人都集中在机关，前方大项目的骨干太少，直接面对客户的铁三角力量很弱，机关这么多人，内控这么强，我们的作战能力并没有增强。我们要选拔那些敢作敢为的优秀将领，选拔一些年轻人上来，到前方去做少将连长，把优势资源集中到优质客户身上。我为什么让大家看《国家命运》，当中任用的那些人都是刚刚留学回来的学生。我们为什么不敢这样任用？埃塞（俄比亚）的嘉奖令一出来，大家反响还是挺好的，榜样的作用是无穷的。我们不一定在困难时期才有机会，在和平时期也有机会。我们让这批人慢慢浮起来，公司慢慢地就有希望了。

——引自任正非于2012年在EMT办公例会上的讲话

华为在用人方面坚持不推行僵化的体制与机制，在某些战略机会点上，干部配置与使用坚持灵活的原则，少将连长在华为并不是什么新鲜事。华为认为，成功比级别更重要。任正非强调，我们要渴望成功，而不是处处担忧打破平衡。

2009年，任正非在加快CFO队伍建设、支撑IFS推行落地中指出，

人力资源委员会要敢于对干部循环培训、循环转换，不要过分讲资历。我们的目标是打天下，谁能跟我们打天下我们就用谁，只要这个人的品德上没问题。我们不能对资历妥协，战争已经打响，我们没时间和耐心去等待一个干部的进步。

坚持从前线提拔干部，在战斗中培养将军，从任正非用人、选人原则中，不难看出毛泽东主席战略思想的精髓。有些企业强调“基层只做事不做人，中层既做人又做事，高层只做人不做事”，很显然，这种管理思想已经跟不上时代的发展，只起到上传下达作用的时代已经一去不返。

总而言之，企业主要面临以下4种人：

1. 有能力且认同企业的人。
2. 有能力但不认同企业的人。
3. 能力弱但认同企业的人。
4. 能力弱又不认同企业的人。

例如，能力弱又不认同企业的人，是不是应该辞退呢？实际情况是，如果企业处于创业期，知名度不够，招来的往往都是这类人，如果全都辞掉，公司还要不要发展？这就像很多人谈论的“唐僧团队”是否应该将猪八戒辞退一样。

解决这个问题的办法，就是任用一個有能力的干部，然后解决好“马儿吃饱”的问题。要想马儿跑，就要让马儿吃饱，就算不是千里马，吃饱了照样比饿着跑得快。当企业流程逐步建立起来后，就可以严格按照流程执行，只要不符合流程要求，就要改组，再来定位需要什么

样的干部。用制度代替用人来选拔干部，才能打造出一支能力过硬、有战斗力的队伍。

拓展解析

干部队伍建设是企业发展的重中之重，企业的人力资源管理也是围绕着人在进行，选拔出优秀的干部，将优秀的干部放到最合适的职位上，才能发挥出人才的最大作用，也才能最大限度地推动企业的发展。

企业应该用什么样的人，怎样用人呢？每个企业都有自己不同的核心价值观和人力资源体系，还是那句话，最好的不一定是合适的，只有合适的才是最好的。从华为的人力资源管理体系中对干部的选拔与使用方面，可借鉴之处总结起来主要有以下几点：

1. 选拔干部通过考核成绩、素质、品德三个方面综合考量，符合条件的上岗试用，试用不适合，那就再浇点水，让树长快一点，适合了再追认，然后升职加薪，再看能否胜任，这样就将干部选拔机制的各个方面都归纳在里面。

2. 对考核合格的干部及时奖励，对不合格的干部施行末位淘汰，空缺出来的岗位，要用于提拔综合绩效突出的干部苗子，敢于让他们承担责任。

3. 先立后破，公司要遵循现实主义原则，机关干部要派下去，不一定在前线做管理，经过锻炼后的干部，才能成为好干部。

4. 对人力扩张和干部提拔坚持贯彻小步快跑原则，逐步提升干

部管理能力，保证干部能力提升跟上管理规模的扩张速度。

5. 干部交接要在跑步中完成，不能停下来搞整顿，这会影
响公司的发展，不要怕打破平衡，企业成功比平衡更重要。

大浪淘沙，干部必须能上能下

任正非说 华为不可能有永恒的高速度，每个人的素质、个人学习努力的程度、自我改造的能力差异都很大，怎么可能步调一致地推动公司前进。至少，我看不清华为长远未来的前景。所以，我们不能懈怠，干部能上能下一定要成为永恒的制度，成为公司优良传统。

如何解决在职干部不胜任当前职位的问题，对于许多企业而言都十分棘手，新提拔的干部不胜任当前职位有多种处理办法，但对于在职多年的老员工，尤其是那些与公司一同创业的老员工而言，这些方法似乎都变得不适用了。企业领导者担心解决问题手段太强硬，会影响员工向心力，不解决又掣肘公司的发展，那么有没有两全其美的办法呢？华为又是怎样处理这个问题的呢？

任正非强调，企业不能坐下来讨论干部队伍建设的问题，要在战争中调整，不适合的就要下去，包括高级干部，公司不能姑息养奸，不能形成大树底下好乘凉的习惯。怎样理解任正非的观点呢？归纳起来其实就两点：一是“慈不掌兵”，作为企业领导者，不能优柔寡断，一切以企业利益为重；二是用制度管理代替用人来管理，制度明确并落地生根才是“标本兼治”的良方。

华为强调，不能形成有利于优秀人才成长的机制，高速前进的列车

不能有上有下，企业就必将走向盛极必衰。因此，华为确立了干部能上能下的制度，20多岁进入公司管理层，甚至高管层在华为也不是不可能，李一男26岁成为华为副总裁就是最好的例子。对于老员工，华为采用降职不降股票的政策，就是说老员工身体不行了，跟不上了，职位调整下去，但股票不会动，这样将岗位空出来，大胆提拔使用年轻干部，保持公司持续战斗力。

江山代有人才出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

——引自《华为EMT纪要》[2008] 028号

企业加强干部队伍建设的目的是要保证企业能够活下去，想要活下去，又必须让那些曾经为公司做出贡献，但现在又阻碍公司发展的人下去，这样企业才能得以生存。因此优胜劣汰是企业干部选拔与配备制度必须坚持的基本原则。

这就涉及公司领导者要为谁负责的问题，一个企业领导者是要为陪着公司一起创业的元老负责，还是要为公司股东负责？股东谋求的只是利益，追求的也永远只是利益，老员工、老干部们则不想手中权力旁落。真正想要公司生存和发展的，只有企业的领导者和员工。因此，身为企业领导者，一定要权衡企业、股东、老干部、多数员工之间的利益

关系，为企业活下去负起责任。

为了保证企业能够活下去，华为建立了末位淘汰制，末位淘汰制只针对管理者而不针对员工，对于不称职、绩效不达标的干部逐步淘汰掉，每年有10%的干部末位淘汰率。为了保证末位淘汰机制拿基层干部来垫背，华为采用了分层、分级模式，这就促使了在职干部必须督促自己做好管理工作。

华为强调不能坐享其成，责任和权利，贡献和利益是对等的，不可能只有利益没有贡献，也不会只有贡献没有回报。任正非指出，华为末位淘汰制是从西点军校学来的，目的是用来挤压队伍，激活组织，鼓励先进，鞭策后进，形成选拔领袖的一种方式。

总之，企业在干部选拔与配备上，不要追求绝对的公平，绝对公平也就意味着对大多数人的不公平。因此企业在人力资源方面，一定要注重让努力者有均等的机会，这就需要建立一套完善的考核制度，考核达标的干部继续任用，不达标的按其实际能力调岗，以后业绩表现突出，依然能够升上来。

这样才能保证企业干部职业化过程中，不会让机会主义者钻了空子，也不会让真正的人才流失。做好调整下来的干部的思想工作也很重要，鼓励这些干部在新岗位上做出成绩，提高能力，随时欢迎这些干部升任到合适的岗位，但同时还要保证不能让调整下来的干部，取代下面绩效优秀的干部，否则依然会打乱企业的团队建设。

拓展解析

华为认为，易岗易薪本身也是对干部的一种考察，如果降职降薪后仍然能够保持良好心态并认真工作的干部，今后仍然是提拔的对象。因此，企业不要怕降薪人员闹情绪。如果管理干部总是患得患失，这样的干部也不堪大用，即便流失对企业而言也不算损失，反而将其留在重要岗位上，对企业而言才是真正的隐患。

华为总裁任正非曾说过，降职干部要调整好心态，正确地反思自己，不要满腹牢骚，在哪里跌倒就要在哪里爬起来，那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，用实际行动来证明自己，这些人才将是公司宝贵的财富，是将来继承大业的可贵人才。

这也解释了为什么华为的团队战斗力能有这么强，换句话说，华为的干部在职期间不战斗就会被立即淘汰下来，完全没有其他公司成为高管就可以很悠闲的待遇。所以，华为能够成为世界500强之一的中国民营企业绝非幸运和偶然，因为华为全球17万多名员工都在战斗，再战斗。

值得我国其他企业借鉴的华为干部选拔与配备精髓，主要体现为以下几点：

1. 干部能上能下。也就是说，干出业绩的人员要提拔，上去了不行就必须下来，干好了再上去。

2. 不姑息、不迁就。机关干部不能养尊处优，不让熬资历不干事的干部站在台上，高级干部干累了，就转做机关一般员工，对于不实干的干部，坚决贯彻淘汰机制。

3. 将干部易岗易薪制度融入日常绩效考核体系，对不合格干部的清理形成制度和量化方法，立足于绩效，用数据说话，而不是独立

开展工作。

4. 没有绝对公平。绝对公平是最大的不公平，世界上没有绝对公平，企业人力资源部门切忌一碗水端平，不要怕干部闹情绪，要重用能够保持良好心态、找准自己位置、通过不懈努力来证明自己的干部。

第八章 华为干部队伍的管理与建设

任正非强调，要砍掉干部们的手和脚，让干部头脑勤快起来，而不是手脚勤快，思想上懒惰。高层干部要确保公司做正确的事情，保证正确的进攻方向，确保稳妥的进攻节奏，协调好作战的资源。尤其是高层干部，不能习惯性地扎到事务性的工作中去，关键是要指挥好团队作战，而不是自己卷着袖子和裤脚，下地埋头干活。

华为干部考核与激励制度

任正非说 我们要坚持责任结果导向的考核机制，各级干部要实行任期制，目标责任制，述职报告通不过的，有一部分干部要免职、降职。要实行各级负责干部问责制。考核是考不走优秀员工的。

企业管理干部影响着企业重大经营决策的实现，甚至影响着企业的成败。目前，中、高层管理干部跳槽已经不是什么新鲜事，对企业满意度较低是管理干部跳槽的主要原因。对于企业而言，如何针对管理干部制定科学的考核与激励制度，是企业人力资源部门必须面对的现实和急需解决的难题。那么，华为是怎样解决这个难题的呢？

早在1996年通信市场爆发大战前夕，华为市场体系30%的员工就下岗了。其中有曾经立下汗马功劳，又变为落后者的员工。华为人认识到：“在市场一线的人，不允许有思想上、技术上的沉淀。必须让最明白、最有能力的人来承担最大的责任。”从此，华为形成了干部没有任期的说法。

华为坚持责任结果导向，强调每一个干部从上到下都必须明确责任和目标，以提高客户满意度为目的，建立起以责任结果为导向的价值评价体系，不再以能力为导向。同时，华为很明确地指出，企业就是功利性组织，必须拿出让客户满意的产品，因此公司的价值评价体系必须建

立在责任结果导向的基础上，而且建立了以责任结果为导向的干部考核机制。

我们坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职目标的，要实行降职、免职，以及辞退的处分。市场的竞争会更加激烈，公司不可能是常胜将军，我们无力袒护臃肿的机构，以及不称职的干部。我们必须以责任制来淘汰、选拔干部。完成任务好的部门，出成绩也要出干部。公司决定，对完不成任务的部门，一把手要降职、免职处分，同时决不能在本部门将副职补充提成正职，不然以后就会出现正、副职的不合作。

——引自《持续提高人均效益，建设高绩效企业文化》（2004）

华为总裁任正非强调，考核要注重过程，不要成为评奖金的指标，如果一个东西上承载的内容过多，人都会变成小人了。我做出了成绩，还要考我这，考我那，扣来扣去，钱都扣没了，谁还会为公司创造价值呢？考核指标KPI项不能太多，如果你的工作绩效很出色，工作时间喝咖啡为什么不可以呢？

随着公司的发展，华为的干部考核制度也在持续改进，绩效考核要求自己和跟自己比。自2008年开始，各部门开始实行自己跟自己比的考核制度，也就是说，原则上进步幅度低于公司平均线的，要对正职干部进行问责，其中包括了降职、降级、降薪等处罚措施，从机制上牵引干部主动关心人均效益，不计成本地占有资源。

同时，华为还采取了正向考核与逆向考事相结合的办法，推行以正

向考核为主，抓住关键事逆向考事，这里的事，就是事情的事。也就是说，对每件错误的事，要逆向去查，找出问题的根本所在，然后改进它。华为通过正向考核和关键事逆向考事的办法培养和发现优秀干部，特别是从成功的过程中发现和培养各级领导干部，避免了绩效考核中形而上学的工作方式。

目前，我国许多企业也都采用绩效考核的方式管理员工，但多数企业绩效考核结果是保密的，只有少数人知道，这种方式即便领导者做到了公正与公平，带给员工的感觉就是不公平，觉得考核不过是个形式，一切还是领导说了算。华为始终贯彻绩效考核结果公开的制度，用华为总裁任正非的话说，考核公开让你作弊都难，你作弊，老百姓就会来拱你，考核公开后，激励也就简单了，谁创造的绩效多，谁就涨工资，不该涨的就不涨，这样大家就有了正确的导向，就会拼命向前冲。

当然，企业对干部考核光有处罚是不行的，待遇和激励政策必须跟上。很多企业都有这样的弊病，就是考核制度很完善，处罚做得很到位，但是干好了，奖励却迟迟没有，这样的企业员工流失也就不新鲜，或者说企业还能活着已经是个奇迹。华为干部队伍强悍的战斗力，大部分原因来自于华为的不吝啬，不仅仅在金钱方面，也包括职务分配、晋升机会等方面，也都十分慷慨。

华为强调在职务上、待遇上和提升的机会上向前方倾斜，业绩好的团队，不仅会获得奖金、股权的激励，也是干部选拔的首选之地。华为视组织权力为一种可以分配的价值，而且将其视为比利益更重要的一种分配价值，利益分配、权利和权力分配之间关系需对等。

拓展解析

参考华为干部考核与激励制度，想要谋求发展的企业，应该从哪些方面着手，建立自己的干部管理与激励制度呢？

1. 个人发展最大化。所谓个人发展最大化，就是帮助干部设计自己的职业生涯规划，促进干部个人发展的最大化，明确个人的晋升空间，实现企业人力资源增值的最大化。这也是有效激励员工的重要手段，如果企业晋升空间狭小，干部会对自己的职业方向感到迷茫，即便是企业器重的战略人才，也很难保证不会流失。

2. 建立管理培训机制。干部就不需要培养了吗？答案是否定的。企业干部一步步从基层岗位走上来，经验丰富，是企业宝贵的财产，但随着企业的发展，其管理能力和执行能力必然很难跟上企业的发展，此时企业要建立起针对干部的管理培训机制，提升他们的管理能力，而不是他们掉队了就将他们淘汰掉。

3. 管理干部轮岗制度。目前，企业对干部的管理主要采用绩效考核制，但只注重结果而忽略过程很容易让干部对岗位产生厌倦，不但影响整体绩效，也成为阻碍干部继续提升能力的障碍。因此，干部部门之间的横向流动，更有利于培养和优化人员配置，克服工作中的疲顿倾向，达到有效激励的目的。

4. 对干部充分授权。我国许多企业都是以项目推动企业发展，公司管理与组织架构也都是以事务处理为导向建立起来，企业习惯了直接指挥，企业领导者也很难做到放心授权。因此，企业必须改变这种模式，权、责、利、效的授权和管理，可以让公司决策更民主，也是对管理干部最高层次的激励。

5. 分配制度多样化。目前，有些企业还将物质激励作为分配的

主要模式，然而对干部而言，对归属感、成就感及驾驭工作权力感充满渴望，他们希望自己的工作更有意义。因此企业在制定报酬分配时，就要重视非物质激励的分配，如晋升、培训以及与高层管理者的直接沟通，等等。

分权制衡，放权与监控并行

任正非说 我们的干部要严格要求自己，要聚焦本职工作，我们坚持三权分立的干部监察制度，否定、弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，又不越轨。

企业领导者在对于干部的任用上，存在问题的方式主要有两种：一种是坚决不放权；一种是放权过度。这两种方式都容易出问题，第一种模式很容易掣肘企业的发展，企业的成败完全系于企业领导者一人身上，企业核心干部流失严重。第二种模式由于放权过度，容易造成管理干部越轨，给企业内部带来致命打击。

为此，华为建立了分权制衡和威慑系统，即能保证干部放开手脚开展工作，又能保证不越轨。所谓干部体系三权分立，指的是行政主管有提名权，干部部和人力资源部有评议权，党委有弹劾权。

华为认为，当前企业内部推荐机制，行政管理团队推荐意见所占权重很大，行政管理团队主任影响力也是最大的，很容易在干部推荐时产生偏好倾向，导致一些干部的好苗子被边缘化。而逐级推荐机制也会造成一些优秀中层、基层干部因为各种原因不被上级主管认可，因此在确立的干部任用机制中，建立一些补充机制来解决上述问题就非常有必要了。

华为的三权分立，通过否决权的过滤作用，让优秀的干部浮上来，通过弹劾权，将行使否决权中遗漏的不称职干部再否决，这样就确保了大量优秀干部的迅速成长。

在公司全球化拓展中，干部培养和选拔问题日益突出，为保证干部任用和员工激励工作的客观性、全面性、公正性，避免单方面决策的片面性和倾向性，在明确干部选拔考核标准的同时，公司制定并推行了三权分立的干部管理制度：赋予日常实际管理干部、员工的相应行政管理团队建议权；赋予促进能力建设与提升的华为大学、专业委员会以及对过程规范性进行把关的人力资源部、干部部等组织评议权；赋予代表公司全局利益的跨部门委员会和对思想品德进行把关的党委组织干部部否决权和弹劾权。

——引自《关于近期公司人力资源变革的情况通报》（2007）

华为总裁任正非强调，三权分立不是定律，也不是教条，真理多走一步就是谬误。而华为的分权制衡是在授权的前提下，遵循局部利益服从整体利益、短期利益与长期利益相均衡的基本原则，在保证质量的前提下，兼顾运作效率。任正非指出，华为的三权分立是为了让合理性增加一点，而不是说三权分立就能做到合理，三权分立主要是对团队责任结果导向评价的修正，促进大家发挥积极思维，加强交流与沟通，有话敢说。

2011年，任正非在新一届董事会监事会议上讲话指出，新时代华为要更多通过文化、制度和流程来建立科学的管理，越来越放权的同时，

越来越加大监控力度，这是两个必须并行的轮子。放权是为了让干部充分发挥主观能动性，积极地去管理，监控是为了避免犯大错误。为此，华为又建立了虚位否决制度，任正非作为公司创始人和领袖，对轮值CEO、董事会和委员会的工作和决策进行辅导和监督。

例如，目前国内有些硬件条件很好的企业，业绩却一直上不去，究其原因，主要是企业领导者太过专权，甚至不允许他人发表不同意见，导致高管团队集体智慧无法发挥作用，致使企业决策缺乏系统性、科学性、前瞻性。而另一个极端就是领导者全面放权，很容易导致职业经理人在这样的条件下私欲膨胀，将个人凌驾于公司制度和企业利益之上，到最后完全无法驾驭。而华为的放权与监控，就是在这两个极端之间找到了平衡点，用一句话来概括就是：“将权力关进笼子里。”

拓展解析

“管得少就是管得好。”是杰克·韦尔奇的一句经典名言，管得少并非削弱管理的作用，而是提高管理效率。许多国内民营企业的领导者常常处于放权也不是，管也不是的境地，很怕“一管就死，一放就乱”。

企业领导者不敢放权的原因，主要是因为不放心。对于中小企业而言，更是担心一失误就走向死亡。其实，管理者手中的权力就像渔网，放权的关键主要是看领导者是否能够抓住那个纲，渔网撒出去能不能收回来。那么，企业的放权与监控具体要怎样进行呢？结合华为的实践经验，可参考以下几点来进行：

1. 明确目标。对于基层干部而言，执行力是最重要的。因此在

项目安排上，企业一定要明确目标，不要使用“你懂了吗？”“你明白了吗？”这种问句，对于目标和细节还没有弄清楚的基层干部，不想被管理者轻视，往往不懂装懂。因此，企业对基层干部要明确目标，让他们沿着这个方向发挥执行力，而不是让他们自己去找方向。

2. 绩效指标。用制度代替人员管理是最好的放权，让干部了解在自己权利范围内，必须达到哪些目标，在什么时间内完成。这样干部只有清楚了目标和方向，企业放权才能收到成效。因此，放权不是简单将事情丢给干部，而是要让他们明白企业放权的期盼是什么。

3. 有效监管。领导者放权后不能不闻不问，等着干部将成果捧上来，权利必须关在笼子中下放，也就是说必须做到有效监管，比如适时给予提点和建议，错误决定必须制止等。

4. 沟通探讨。让干部自我管理后，领导者必须与干部建立起沟通渠道，通过沟通探讨，了解干部学到了什么，哪些地方需要改进，等等。这样就会让干部快速成长起来，能力也会得到快速提高。

5. 设置底线。企业放权一定要设置好底线，防止干部做出越权的事，提醒他们一旦触碰这个底线就要立即刹车。

总之，放权与监察必须并行，作为企业领导者，既不能不放权，也不能随意放权，最重要的是找对可以放权的干部。放了权就应适度放手，与其紧追盯人，不如在开始时就交代清楚，用制度监管，让干部放手做事，这样既可以降低管理成本，也能提升企业效益，还可以锻炼干部队伍的管理能力。

惩前毖后，华为干部监察制度

任正非说 公司不能出现大面积的腐败，少量的腐败我们可以抓，大面积的腐败我们公司就失败、崩溃了。你拿了点小钱，但你股票全都是废纸，大钱全丢光了。腐败以及合同的低质量会像一个杠杆一样，被放大了几十倍甚至几百倍地撬动公司，这样公司一定会灭亡。

企业在发展壮大以后，怎样杜绝干部的腐败问题就提上了日程，因为腐败问题，任何企业都无法幸免。企业处于创业发展阶段，从领导者到员工，上下一心谋求生存和发展很容易，但是当企业进入成熟期，没有了生存压力，干部的个人欲望很容易膨胀，这包括了对金钱、权利的欲望，欲望的膨胀必然会滋生腐败。

完全杜绝腐败是不现实的，即便将腐败控制在一定范围内，似乎都是千古难题。华为坚定不移地反对富裕起来以后的道德滑坡、庸俗的贪婪与腐败，并为此建立了各种制度保证队伍的纯洁性和旺盛的战斗力的。华为总裁任正非指出，华为公司绝对不会对生活作风腐化的干部让步妥协，强调用制度来监察、约束干部，净化团队。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自

私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

——引自《华为公司基本法》（1998）

企业一旦滋生腐败问题，就会出现不铲除是问题，铲除也是问题，因此华为坚持从制度上防止腐败蔓延。《华为EMT纪要》[2007] 029号指出：“公司给干部、员工的薪酬回报为其退休后自由的生活享受提供了基础。但干部、员工只要还在岗就只能努力工作、创造成绩，若懈怠或搞腐败，就坚决予以辞退。”

纵观古今中外，无论是治国还是管理企业，能够将腐败压制在最小范围内的，都有一套符合当时时代背景下人们认知观念的管理制度，腐败之所以滋生也必然存在滋生腐败的土壤。华为决策层明白，想要预防公司出现腐败问题，必须在土壤上下功夫，而不是等到长出草来再铲除，到那时即使铲掉上面的草，下面依然会长出新草。

华为总裁任正非指出，高薪不能养廉，华为需要靠制度养廉，如果员工假积极一辈子，那就是真积极，假积极的原因就是制度约束了他。同时，华为还秉承“惩前毖后，治病救人”的原则，对犯错误的干部不要一棍子打死，要给他改过自新的机会，贯彻坦白从宽、抗拒从严的原则，但同样要掌握好度，宽容也不是无限度的。

任正非早在1996年的一次办公会议上就强调要加强对中、高级干部的整顿，那些没有责任心、没有干劲、没有能力、喜欢发牢骚以及与华为文化不融合的干部都要下台，鼓励高层干部不要怕得罪人，如果害怕

就辞职，让不害怕的人来做。这也体现了任正非作为华为领导者对干部整顿的决心，对于企业而言，创始人的个性往往决定了这个企业文化的核心价值观，对人力资源管理的方式和方法以及所要达到的目的都产生重大影响。

2005年，任正非再次强调，对处分后不愿意改正的干部，不敢于承担责任的干部，有埋怨情绪的干部，都要调离管理岗位，并接受考核。华为在干部使用上坚持“你只要担负了这份工作，就必须负起这份责任，否则就是不合格”的原则。为此，华为建立了宣誓承诺、干部自检、独立检查的闭环管理制度。

华为各个党支部、道德遵从委员会对腐败负责任、监管做得好的干部就会提拔，华为认为，一个优秀干部可以带出一批优秀干部。任正非说：“华为没有时间做婆婆妈妈的事情，绝不姑息不愿意承担责任的人，监管不好的地方，就要处分。”华为人力资源政策已经从培养制改成了选拔制，没有任何地方见不得人，谁品德好、有能力、有干劲，谁就上，没必要一定按资历分配职务。

拓展解析

企业想要建立一套完善的干部监察制度，这对于企业人力资源管理系统来说，是一个不小的挑战。是否适合本企业发展现状，是否能够坚决落实执行，执行后是否有效果，对公司短期利益及长期利益，是有损还是有益？这些问题都是让企业领导者在干部管理制度变革问题上犹疑不决的原因。华为的干部监察制度都有哪些模块，是否具有借鉴意义呢？下面我们一一列举：

1. 审计与内控。在流程中设立审计点，明确各层管理干部具体监管责任，不允许在中、基层干部中有甩手掌柜，同时内控要上前线，深入到业务中去，在炮火中前进，实现快速运作流程与合理监管。

华为强调，规范化是一个筛子，服务过程中完成监督，而监管的目的是让业务更好地跑起来，是手段，商业成功才是最终目的。

2. 干部公示与员工投诉。干部公示制度让干部置身于员工监督之中，任何员工和干部对在职干部工作情况有不同意见，都可以向党委组织部投诉，党委组织部接到投诉后，组织相关部门进行调查取证。

3. 问责制与连带责任。追溯责任者、主管者、领导者对事件应负的责任以及适当处罚，也就是问清楚谁的责任，该处分就处分。而连带责任则是，对行政管理团队同意推荐的干部，三年内发生问题的，视情节轻重，推荐人负主要连带责任，该行政管理团队全体成员都要承担相关连带责任。

4. 监察结果应用。对干部监察结果的处理，坚持实事求是、客观公正，对于基本素质好、有发展潜力、敢抓敢管、敢于开拓创新干部，要看本质，看主流，不能因为工作中的缺点和不足就不考虑对这些干部的使用和晋升。对于犯错干部，要对错误性质进行分析，明晰奖惩制度，不能掩盖错误事实，也不能把干部变成谨小慎微的君子，这样公司就会失去战斗力。

干部选拔制，将军是打出来的

任正非说 我们是选拔者，我们只有选拔责任，不承担培养责任。下连去当兵，愿意去就去，不愿意就不去，自己认为有才能那就选择在实践中成长起来，寻找自己成长的机会。没有几个干部是培养出来的。

目前，国内许多企业都建立了完善的人才培训系统。华为为了打造学习型组织，于2005年正式注册成立了华为大学，为华为员工及客户提供众多培训课程，包括新员工文化培训、管理培训、上岗培训及针对客户的培训，等等。既然华为建立起了完善的员工培训体系，又成立了华为大学，为什么人力资源管理还要将干部选拔由培训制改为选拔制呢？

华为总裁任正非早在1999年答新员工问中的一段话，其实就给出了问题的答案：“每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在，无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。”

华为大学以分级培养后备干部为工作重心，就像抗大、黄埔军校，一批批培养出来上前线，不急于成为一个真正的大学。培养方向上以项

目经理为主，可分初、中、高级项目经理，项目经理做好了，才可以做好办事处代表。颁发学历不重要，主要是培养实干能力；MBA只是有技能，而干部的天职是要担负责任。

——引自《华为EMT纪要》[2005] 049号

华为干部队伍建设，坚持“将军是打出来的”原则，认为没有艰苦的磨难，就不会产生将军，而华为的培训也要从实战出发，学以致用，不单单是传授干部知识，而是教会干部怎样做事，鼓励培养干部踏踏实实的作风，给予干部制度化、规范化等作业方法的培训，培训要与解决现实问题结合起来。

在先建组织还是先上战场的问题上，华为总裁任正非主张先上战场。还没有上战场就先封官，用任命的方式建立组织，全世界封了一大批官，到头来还是一盘散沙，根本没有作战能力。没任命先上战场，打赢了就当上连长了，战功卓著就当上军长了，下面的人跟着就当上了团长，这个结构体系建立起来就是稳固的，有战斗力的。

华为的选拔制就是你有将军的特征就选你，不是将军就不选你。华为主张不想当将军的士兵不是好士兵，对于不能当将军的人，绝对不浪费时间和精力。也就是说，华为选拔制是让有才能、有干劲、有热情、工作责任心强的人，到艰苦地区去磨炼。

既然管理干部是选拔出来的，那么还要培训体系做什么？两者之间不是很矛盾吗？任正非指出，选拔与培养两者之间并不矛盾，选拔之后就不培养了吗？显然不是。开放课程让员工自我学习，鼓励进步，对选拔上岗的干部重点培训，有针对性地查漏补缺，在干部选拔的过程中，

有针对性地培养，改变过去单点输入的培养制。

另外，华为培训讲究从实战出发，学以致用，急用先学，培训士兵就教怎样捆炸药包，怎样拉导火索，而不是讲怎样当元帅。培养的目的坚持以结果为导向，没有绩效，只会垫高公司成本，培养出许多务虚的人。华为轮值CEO徐志军在华为干部组织体系建立方面指出，在主战场、主项目上，集中所有优秀骨干力量，打成功了，总结，分流，干部体系就组建起来了。

拓展解析

当下，许多企业都在学习华为的人力资源管理模式，但学习华为的成功管理经验，对企业管理和发展无疑会受益匪浅，它成功的系统性逻辑、开创性的思维和对干部选拔培训机制，都值得深入研究和学习。

说到华为干部选拔与建设机制，就不得不说华为干部的“之”字型成长。许多企业干部都是直线型成长，对于横向业务了解不够，因此企业要想加强干部“之”字型发展，就要借鉴华为对新提拔的基层干部采用的这种模式。这种干部成长机制源于美国航空母舰舰长的培训机制，这种机制下培养出来的干部发展全面，协调性强。

过去强调“干一行、爱一行、专一行”，面对当前市场发展形势，这种理念已经无法适应现代企业管理了。例如，现在许多企业已经建立了管培生轮岗制，因为如果干部本身不适合这个岗位，硬要窝在那里，对企业本身而言，不但要增加成本，还会造成流程运转不畅，拖别人效率的后腿。

要想建立干部“之”字型成长，需要建立完善的干部职业发展通道来支撑。任正非指出，干部循环流动是正常的，让每个员工在个人潜力发挥最好的地方找到落脚点，而不是哪个部门好，哪个部门不好，最终问题还要归结到你干得好不好，只有在流动的过程中，才能发现人才。有些人，循环着就走向将军了。

人才篇

关于华为招聘、培训及人才的储备战略

华为自《华为公司基本法》颁布以来，

指出了华为以“自由雇佣”形式招聘具有创造性价值的人才，

通过人才增值培训的方式，

培养出适合华为发展的优秀人才。华为总裁任正非指出，

华为公司最宝贵的财富是人才，

其次是产品技术，再其次是客户资源，只要拥有一批不断进步、成长的人才，

华为一定能够做出任何一项技术，也一定能攻下任何一个客户。

对于企业而言，任何一个体系的打造都不是一朝一夕能够完成的，

华为在人才招聘、培训及人才储备方面，同样也是通过不断

汲取先进管理理念，

结合公司发展实际，经过不断探索才逐渐形成了一套行之有效的体系，

这在推动华为高速发展方面起着不可估量的作用。

第九章 华为人才招聘战略

华为作为我国民营企业中的佼佼者，在人才招聘方面，也有着独特选人原则。华为认为人才不是越优秀越好，而是合适的才是最好的。华为需要什么样的人由它独有的企业文化来决定。同时华为的人才招聘也有着明确的标准，正因为有了明确的标准，华为才能挑选出企业所需要的人。

华为人力资源的招聘理念

任正非说 华为公司最宝贵的财富是人才，其次是产品技术，再次是客户资源。只要拥有一批不断进步、成长的人才，华为一定能够做出任何一项技术，也一定能够攻下任何一个客户。

人力资源是各项资源中对企业影响最大的资源，任何企业都必须重视人力资源管理。人才招聘作为人力资源管理中关键的一环，是企业提高工作效率、实现人力资源的最优化及实现人力资源科学、合理配置的基础和前提条件。

华为认为，企业招聘是否有效，主要从以下4个方面来考量：

1. 是否能及时招到所需人员来满足企业需要。
2. 是否能以最少的投入招到合适的人才。
3. 把所录用人员放在真正的岗位上是否与预想的一致、是否适合公司和岗位的要求。
4. “危险期”（一般指进公司后的六个月）内的离职率是多少。

随着华为国际化脚步的加快，人力资源招聘体系也必须面向国际化

进行改革，这又要涉及不同国家、不同文化差异以及不同工作理念，等等。这对华为的人力资源体系来说，又是一次大的考验。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量、加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。有了巨大势能的积累、释放，才有厚积善发。

——引自《以创新为核心竞争力，为祖国百年科技振兴而奋斗》

华为结合公司具体情况，力求实现人才招聘效益最大化，制定了一套完善的招聘原则，总结起来，主要有以下5个方面：

1. 合适的才是最好的。华为认为，人才不是越优秀越好，只有合适的才是最好的。那么，什么样的人才合适的呢？

（1）首先明确企业需要什么样的人，是选德才兼备、以德为先还是以才为先？还是强调个性突出又或是团队合作？是需要开拓型人才还是需要稳健型人才？等等，这些软素质取决于企业文化，侧重于考察应聘者的兴趣、态度、个性等方面。

（2）明确岗位需要什么样的人，人力资源招聘部门要通过职务分析，明确某岗位所需人才要具备如学历、年龄、技能、体能等哪些条件，侧重于考察应聘者的能力、素质等方面，这些就属于硬性条件。

对于企业而言，只有掌握了标准，招聘才能做到有目的性，否则只注重人才是不是优秀，根本没办法从众多应聘者中挑出企业所需要的人才，尤其是许多优秀人才，被企业安置在了不合适的岗位上，往往会造成人才流失，给企业带来极大浪费。

2. 注重双向选择。华为招聘时特别强调双向选择这一条，绝不故意美化、夸大企业，避免导致应聘者对企业期望过度，避免出现员工进入企业后发现实际并没有自己想象中的那么好，会产生上当受骗的感觉，进而挫伤工作积极性的情况。

因此，华为无论是在招聘之初还是最后一轮面试，始终将彼此满意作为获取人才的基础，最后安排应聘者与相关负责人谈话时，负责人会将公司发展前景、发展现状、普遍存在的问题等，向应聘者做出客观的介绍。

3. 有针对性的招聘策略。华为坚持有针对性的招聘策略，对所选人才讲求“实用性”还是为后期发展储备人才的问题上，明确目的。例如，华为近几年招聘以应届毕业生为主，就可以看出此时华为更注重应聘者的发展潜力及可塑性，为企业将来的发展储备人才。

4. 招聘人员的职责。对企业负责，对应聘者负责是华为对招聘人员的基本要求，树立“优秀不等于合适，招进一名不合适的人才是对资源的极大浪费”的理念。为此，华为人力资源招聘部门会在每年年初主动参与企业及部门人力资源规划，深入一线了解企业内部人员流动去向，掌握企业在各阶段用人需求，以便于制定合适的招聘策略，为企业持续输送血液。

5. 用人部门参与招聘。什么部门需要什么样的人，只有用人部门

最清楚，招聘进来的人也会直接影响部门的绩效，因此华为要求具体用人部门要和招聘部门一起完成招聘工作，甚至认为用人部门对招聘的配合与否，决定了招聘的成败。

华为为了保证招聘的实际效果，还会在正式招聘前成立一个面试资格人管理制度，对所有参加面试的考官进行培训，只有培训合格后才能获得面试资格。而且华为每年都会对面试考官进行资格审核，把关不严的将取消面试资格。华为指出，招聘人员是公司招聘人才的第一关，如果招聘人员自身素质很低，则不可能选拔出公司所需要的优秀人才。

拓展解析

在华为人才招聘理念中，“合适”是被反复强调的一个词。对于企业而言，优秀的人才只代表他拥有了优秀的能力，如果没有办法融入企业文化和工作中去，那么对企业和人才双方都是一种浪费。所以，企业人才招聘部门怎样将双向选择落到实处，才是招聘人员能力的重要体现。

企业在不同发展阶段对人才的需求也不同，因此招聘工作要因时而变、因地制宜来满足企业不同发展阶段对人才的需要。此外，人才招聘思路也不能墨守成规。在华为早期发展过程中，招聘思路只是在小范围内寻找需要的人才，人才需求偏向技术类人员。随着华为的发展，招聘思路转向了高校毕业生群体，开始引进高学历专业人才。目前，华为业务走向国际化后，再次将招聘思路偏重于配备国际化的人才。

因此，企业处于不同发展阶段，要根据自身发展现状采取相应的

招聘思路，这样才可以使企业在不同发展阶段顺利实现企业不同的发展目标。

企业文化是重要招聘标准

任正非说 你想多赚钱，就得多干活，为客户提供有价值的服务！多劳多得，这就是华为文化的本质，这也是朴实、普适的道理。

认同华为的企业文化是华为人才招聘的一个重要标准。华为指出，华为是靠企业文化、精神黏合的，在于它的组织方式和机制，不在于它的人才、市场、技术等。企业领导者需要做的最重要的事就是创造和管理文化，影响文化的能力是领导者最重要的才能。

当今社会最不缺的就是人才，但是企业想要招到所需的专业技术人员却很难，而想要招到既能发挥其专业特长，又能认同企业文化的人才更是难上加难。员工认不认同企业文化对于企业而言真的这么重要吗？首先，员工不认同本公司的企业文化，就不可能发挥主观能动性，就无法积极提高自己的能力和绩效；其次，对公司企业文化不认同，就不会产生归属感，更容易出现人才流失。

这两点严重影响着企业的发展，尤其是人才流失对企业而言意味着成本的增加。华为正是因为将认同华为企业文化作为人才招聘战略的重要标准，才形成了独特战斗团队，才有了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，才在短短二十几年的时间内发展到如此规模。

无论是企业战略还是企业文化，最终都需要相适应的人来执行和贯彻，招聘又是企业获得合格人才的重要渠道，因此在招聘过程中融入企业文化，真正从人力资源入口来贯彻企业文化才是华为人力资源招聘战略的精髓。只有这样，才能为企业招到认同企业文化的合适人才，减少员工流失率。

优秀的企业文化需要人来贯彻执行，同时优秀的企业文化又能引导人、凝聚人、激励人、留住人，理清企业文化与人才招聘之间的关系，并将两者有效融合，是目前许多企业人力资源管理部门需要思考 and 解决的问题，要想解决这个问题，首先必须了解两者之间的关系。

企业文化指的是企业全体员工在长期创业和发展过程中，培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。企业文化主要包含三个层次，外层是企业的“物质文化层”；中间层次是企业的“行为制度文化层”，如规章制度、行为规范等；中心层是企业的“精神文化层”，如信念、价值标准、职业道德以及精神风貌等。这三个层次有机联系在一起，就构成了企业文化。

人才招聘指的是企业为了发展需要，通过信息发布及科学甄选，获得本企业所需合格人才，并安排到所需岗位上的工作过程。通常而言，人才招聘是人力资源管理的入口，招聘一直延续到试用期结束，新员工考核合格被任用后，整个招聘工作才能算真正完成。

企业招聘主要有外部招聘和内部招聘两种途径，两者互为补充，而决定两者主次关系的就只有企业文化。通常强调创新和学习的企业文化，主要以外部招聘为主，此类企业外部环境和竞争状态变化迅速，外部招聘可以为企业带来新观念和新思维，提高企业的活力。追求稳定的企业文化通常以内部招聘为主，此类企业外部环境较为稳定，企业需要

的也是平稳的发展，内部招聘可以保证企业的内部安定。

拓展解析

国内企业当中，将招聘与企业文化紧密融合，并落地生根的，华为无疑是将这点做到最优秀的企业之一。结合华为的实际招聘经验，企业文化与人才招聘的融合具体可以从以下几个方面出发：

1. 企业文化主导招聘。为什么要让企业文化来主导招聘呢？因为企业文化具有影响和规范内部员工思想和行为的作用，当员工价值观与企业文化相符时，就能给企业带来新动力和高绩效，否则就会阻碍企业的健康发展。

2. 招聘中宣传企业文化。招聘不仅是选拔员工的工作，也是宣传企业文化的良机。这就要求招聘人员具备企业文化特质，本身要认同和理解企业文化，这样才能影响应聘者对企业整体形象的印象，为企业招来与企业价值观相一致的人才。招聘过程融入企业文化宣传应力避简单化，尽可能安排多轮考察面试，决定人选时，尽可能把淘汰的机制放在最后两三个环节，即便落选，这些人也会较多地了解企业，对企业文化的宣传也是举足轻重的。

3. 建立心理契约。心理契约是企业与员工之间建立的隐性契约，核心是员工满意度。企业人力资源部招聘人员，应该在招聘中将员工关系从法律契约提高到心理契约的高度，在招聘的双向选择上进行企业与人才的价值观碰撞，选择认可、接受和适合企业文化的人才。

华为完善的人才招聘体系

任正非说 实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。

美国钢铁大王安德鲁·卡耐基曾经说过：“带走我的员工，把工厂留下，不久后工厂就会长满杂草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们还会有个更好的工厂。”同样的问题也有人问过比尔·盖茨：“比尔·盖茨先生，你如果离开微软，能再创造一个微软吗？”比尔·盖茨回答说：“可以，如果让我现在带走100个人。”

现代企业之间的竞争，归根结底就是人力资源的竞争，人才也成为企业发展之源，无论是优秀的管理人才，还是专业技术人才，都成为各大企业竞相追逐的对象。华为更是深谙其中之道，将人才战略写入《华为公司基本法》，并为此建立了一套完善的人才招聘体系。

近几年的华为新员工或参加过华为面试的人，都应该有深切的体验，无论是校园招聘还是社会招聘，华为的员工招聘过程相对于其他企业而言，面试过程要相对长很多，面试需要经过的轮次也比较多。

原因是什么呢？首先，各个企业人力资源部门最头痛的事莫过于很难招到企业需要的人才，因为招到的人才进入公司后，用不了多久就会纷纷走人。

其次，华为完善的人才招聘体系，就是通过一轮轮的考察严格执行人才的双向选择，并最终筛选出符合公司需求，同时又认同华为企业文化的人才，降低企业成本，减少人才的流失率，从根本上解决了人才招不到、留不住的问题。

目前，华为招聘方式主要以校园招聘为主，人才大多都很年轻，给企业注入了“新鲜血液”。华为的招聘方式除了传统的校园招聘官方网站和华为官方微博、微信外，还在腾讯教育频道搭建了校园招聘专题，将华为自身品牌优势以及公司文化融入其中，方便学生对华为公司有充分的认知和全面的了解。这也让新员工入职后，能尽快地融入企业的核心文化中去。

我们不赞成您去指点江山、激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国家间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等您来做了。

——引自《致新员工书》

许多企业人力资源管理者很少静下心来想一想，招不到人或是留不住人，往往不是薪资的问题，而是与企业招聘体系是否健全，人才对企业文化是否认同有着直接关系。当企业形成了完善的人才招聘体系，在招聘过程中建立起人才对企业文化的认同感，人才需求供给就变得并不那么困难。

目前，我国企业通常提出用人需求都是在人员急缺的情况下才开始的，这也是造成招聘效果不理想的主要原因。从另一个方面来说，企业人力资源部门对企业的人才供给，也并不只是人才招聘，更重要和关键的是思考如何做好企业的人力资源规划。

人力资源规划的概念对于从事人力资源管理的人而言并不陌生，也就是通过对企业当前及未来一定时期内人力资源状况的分析，并结合企业当前发展战略，通过人岗调配、招聘等手段，满足企业发展对人才质量及数量的需求，保证人力资源在企业内的合理配置。简单来说就是，将企业发展战略具体分解转换为人力资源发展战略，并形成完善的体系。

华为用人部门提出需求时，华为人力资源部门会根据企业目前的发展情况及整体人力资源状况，对用人部门提出的用人需求进行分析核定，然后确定其人员需求的合理性。而国内大多数企业却是只要公司管理高层批准了用人申请，人力资源部门就及时招聘，完全体现不出人力资源部门在企业发展中应当发挥的作用，把本该是自己应该做的工作，由高层来完成。

企业人力资源管理部门应该清楚地认识到，影响招聘成效的因素很

多，从企业内部来说，企业知名度、企业文化、领导风格、工作环境、薪酬福利等都会对招聘带来影响，而作为企业人力资源管理者，不能简单将招聘环节孤立看待。华为成功的管理模式带给企业人力资源部门的思考是，怎样去建立并完善企业自身的人力资源管理体系，减少各种内外因素对招聘工作的影响，而这也正是人力资源招聘管理工作的根本。

拓展解析

结合华为人力资源招聘体系，从用人需求角度分析，人力资源部门主要应该从以下3个方面来核定用人部门需求：

1. 用人部门提出的人才需求量是否符合公司整体的岗位定员定编范畴；
2. 人才到岗的时间应该在什么时机最恰当；
3. 用人部门所提出的人才任职条件是否与该岗位工作职能相匹配。

对于企业的用人部门而言，很难从人力资源专业的角度准确把握人才需求量与工作量之间的合理比例，在人才条件方面，往往处于各种考量，提出过高要求，这就需要人力资源部门从专业角度与用人部门一起分析，使招聘到的人才真正符合用人部门实际需求。华为在人才招聘这个环节，真正实现了人力资源部门与用人部门的联合作战。

例如，华为招聘人员会组织面试合格的应聘者参观华为在本地的公司，或邀请他们到一家星级饭店洽谈。这个过程中，应聘者对华为会有更深入的了解，进而吸引优秀的人才加盟华为，而且华为人力资

源招聘体系保证了在竞争对手招聘之前，就将人才圈到自己的怀里。因此，华为在体系保障下的招聘速度，很难给竞争对手喘息的机会。

第十章 华为人才培养体系

华为素有IT界“黄埔军校”的美誉，培养出的员工缔造了华为高速成长的奇迹，而华为员工也成为猎头公司和其他同行业公司争相追逐的对象。华为总裁任正非说：“公司有多少种员工培训中心我不清楚，员工之间的相互培训已经逐渐形成了完善的制度。”

分层分类，完善人才培训系统

任正非说 我们要善于总结，每一次总结，就是你的综合知识结了一次晶。就像渔网一样，每次总结都是做了一个渔网的结，一丝一丝的知识，就由一个一个结结成了网。谁的结多，谁的网就大，谁的网大，抓的“鱼”就多。

《华为公司基本法》第七十三条指出：“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。”为达到这个目标，华为在人力资源培训方面倾注了大量热情和资金，建立起了完善的员工培训体系，为员工创造了丰富的学习机会和良好的知识共享氛围，培养出来的员工也为华为创造出了“爆炸式”高速成长的奇迹。

华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因一是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断地充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。

为了让新入职的员工能够快速适应工作，华为在入职前就会对新员工进行重点培训。华为的入职前培训主要由军训、企业文化、车间实习、技术培训及市场演习五个部分组成。军训培训理念源自华为创始人任正非，通过军训可以让刚走出校园的大学生改掉许多不良习惯。

华为人才培养体系中另一大特色就是全员导师制。目前我国许多企业都尝试实行导师制的培训方式，但产生效果的却极少。华为的全员导师制不仅能让新员工顺利走上工作岗位，而且对导师自身发展而言，也是一种帮助。另外，华为为了让新员工快速融入企业氛围、工作环境中，还非常注重企业文化培训这一板块，通过企业文化培训让新员工快速成长为真正的“华为人”。

总结起来，华为完善的人才培训体系主要体现在以下几个方面：

1. 培训系统完善。新员工培训系统、技术培训系统、管理培训系统、营销培训系统、专业培训系统及生产培训系统，组成了华为分类分层、系统完善的人力资源培训体系。华为建立了一个全球性的培训中心网络，对全球数万名员工进行培训，规模庞大，覆盖面积广。华为海外培训中心覆盖了拉美、亚太、中东、北非、独联体等地区，国内在北京、南京、广州、昆明等多个城市和地区都建立了区域培训中心。相关统计数据显示，仅2014年，华为总部培训中心就对71848人次的员工进行培训，总培训时间达到104915.6天（7小时 / 天）。

2. 培训方法多样。华为培训方式包括在职培训和脱产培训两种，包括华为大学在内的全球培训中心为员工提供众多培训课程。华为更注

重培训要以实战为依托，强调在职培训和自我培训。任正非指出：“每一个员工，都要利用点滴时间自我培训，每天、每时，与每一个人打交道，您都是受着不同方位的培训，只是您不自觉罢了。”

3. 培训内容广泛。华为的培训内容涉及众多领域，例如，华为为不同职业资格、级别及类别的在职员工制订了不同的培训计划，针对性地对员工进行技术或管理培训。为适应国际化发展战略，公司又根据各部门自身情况，推出了相应的举措和培训办法，例如外语培训、海外员工轮换交流，等等。

4. 培训质量更高。华为的人力资源培训体系聚集了一流的教师队伍，配备了一流的教学环境，而且华为对于培训教师资格选拔极为严格。华为的教师队伍中，既有资深的培训师，也有经验丰富的华为专家、工程师，华为还定期邀请业内权威专家及资深教授前来授课，保证公司在技术及管理方面处于发展的前沿。

华为还注重员工心态方面的培训，聘用了一批德高望重的退休专家和教授，这些人拥有丰富的人生经验和科学的研究方法，通过思想交流和情绪疏导，帮助员工树立正确观念，掌握科学方法，促进员工的成长和发展。

虽然华为注重培训，但同时华为又强调，培训是培训不出将军的，想要成为将军，就必须上前线。因此，也可以看出华为的培训体系，一切是为了实战，这也是华为培训体系能够快速形成战斗力的原因所在。

拓展解析

华为每年都会招聘大量应届毕业生，应届毕业生对于规模软件开发缺乏实际经验，为了保证这些新员工能够快速适应工作，华为建立了新员工培训体系，这个体系主要包含了开发流程培训、编程基础培训、业务知识培训、转正答辩考核四个部分。通过三个月的试用期培训，大部分员工都能掌握基础规模软件开发所需的基础知识，实践证明，这套培训体系是行之有效的。

1. 开发流程培训。新员工入职三个月内，公司会组织开发流程培训，培训形式为5天封闭式培训，在这5天内，由培训讲师带队完成一个小项目开发，开发过程中融入公司开发流程讲解及公司质量文化，培训结束后进行考核。这个培训主要是让新员工对公司基本开发流程和质量控制体系有大致了解，以便日后更好、更快地融入项目开发。

2. 编程基础培训。新员工在入职三个月内必须通过编程基础和编程规范两门基础知识考核，试用期满进行答辩。答辩分为A、B、C、D四个等级，D为没有通过试用期，淘汰或延期转正。通过这两门考试可以巩固新员工基础知识，养成良好的编码习惯，考试不通过或被淘汰让新员工产生一定的学习压力，培养新员工日后的学习习惯。

3. 业务知识培训。业务知识培训指的是对项目相关知识的培训，主要培训责任人为导师。培训项目有熟悉项目、学习经典案例、修改bug三项。有目的的学习过程会让新员工产生成就感，激发学习欲望，通过培训后，新员工基本都能独立修改一个模块的问题。

4. 答辩考核。试用期满，新员工编程基础考试通过后，就需要准备答辩，描述自己在试用期的学习成果，由部门组织3~4个项目经理或骨干员工组成评审专家组，对新员工进行答辩考核，答辩形式与

毕业论文答辩类似，内容包括公司文化、编程技术、业务知识，成绩划分成A、B、C、D四个等级，答辩成绩为D的则被淘汰。

迅速成长，华为全员导师制度

任正非说 孔子说：“三人行必有我师。”这句话前面没加定语，没有说三个优秀的人，而可能是三个放牛娃。放牛娃怎么可以做老师呢？所以说孔子是典型的不要面子的人，愿意向任何人求教，因此就成了中国的圣人，被称作“孔圣人”。

华为的全员导师制通过一帮一的训练方式，让新员工有更多机会掌握更多工作尝试和专业技能，并迅速成长为骨干，不仅有效缩短了员工进入新环境的磨合期，而且增强了员工上下级之间的密切关系和员工的荣誉感。

华为内部刊物《华为人》曾经刊登了这样一个故事：

一位工人发现一个汽车的圈（零件）总是出现毛刺的问题，这位工人就自己买了一把锉刀，将问题零件的毛刺锉掉，这样零件的合格率就达到100%。等到这位员工退休后，同样一批零件大部分不合格，原来，这位员工并没有将经验传授给他人。

这个故事当时在华为引起了很大反响，也引起了华为高层管理者的

重视，他们意识到，为那些工作经验不足、工作技能掌握不到位的新员工找一位导师是非常有必要的。于是，就有了华为全员导师制。华为的全员导师制与国企过去的师徒制十分相似，最早在华为内部党支部以党员为主的思想导师制度，对新员工进行帮扶，后来说制度推广到了整个公司。

华为导师的职责比较宽泛，不仅在业务上、技术上对新员工进行“传、帮、带”，还有思想上的引导和生活上的引领，而且华为这一做法不仅限于新员工，而是全员性、全方位的，也就是说，所有员工都有导师。华为认为，所有员工都需要导师的具体指导，实现“一帮一，一对红”。华为的导师制非常值得所有民营企业学习和借鉴，也有不少企业也在实行导师制，但产生实际效果的却少之又少，原因是什么呢？还要从以下几个方面进行分析：

1. 华为全员导师制基本特点。华为全员导师制与国有企业过去实行的师徒制类似，但又不同。对于调整到新岗位上的老员工，无论资历多长，级别多高，公司都会安排导师，这个导师可以比这位员工的工龄短、资历低，但在这个岗位上业绩突出，就可以成为导师。在华为，毕业进入华为一两年的员工，照样可以成为导师。

2. 华为导师激励制度。华为为了保证导师制的落实，对导师实行物质激励，导师每月可以获得300元的“导师费”，并定期评选“优秀导师”，被评为“优秀导师”的员工可以获得500元的奖励。而且，华为将导师制提升到培养接班人的高度，并以制度形式做出规定：“没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的，不能再晋升。”

2. 华为导师要能上能下。华为在选择导师方面，必须凭借真才实

学，不论资排辈，只要在这个岗位上业绩突出，那么他就是导师，这对刚入职的员工而言，也是一种激励。华为规定，如果徒弟出现问题，导师也不能得到提拔，甚至还会降职。这也促使导师承担起培训的责任。

20世纪90年代初，职业终身制还没有完全退出历史的舞台时，任正非就希望用现代科学的管理制度管理企业，实施干部能上能下、末位淘汰等一系列管理制度。然而，既想让员工努力工作，又要让员工能平静面对淘汰，显然是一件非常困难的事。但任正非知道，自己要实现理想和抱负，让华为做到在通信行业三分天下有其一，成为世界级企业，就必须用现代理念来管理公司。

要知道，当时在通信行业，华为的竞争对手几乎都已经是世界级企业，而华为，只是一个连活下来都不容易的小公司。怎样将现今的管理制度落实？任正非想到了要为员工寻找精神导师。为此，任正非委托华为前党委书记陈珠芳去“两弹一星”基地等机构物色了20余位退休的老专家，成为华为第一批思想导师。这对于当时只有十几个部门的华为而言，几乎每个部门都有1~2名思想导师，时至今日，还有少量华为首批思想导师仍在留任，而华为也成了通信行业的世界级企业。相关报道显示，华为在2015年超越了爱立信，成为通信行业的世界第一。

拓展解析

华为全员导师制的意义主要体现为以下3点：

1. 增强员工荣誉感，对于入职时间较短就成为导师的员工而言，会在工作中更严格要求自己，在新员工面前发挥模范带头作用。

2. 对新员工而言，导师可以帮助他们迅速融入企业中来，从思想上、感情上尽快地认可企业的制度和文化。

3. 通过全系统、全方位、全员性的导师制，可以形成企业内部良好的环境氛围，增强各级、各部门的执行力。

许多民营企业员工流动率较高，新员工入职培训是个大问题。想要缩短新员工磨合期，让新员工尽快适应工作岗位，接受企业文化，华为的全员导师制是最为有效地解决问题的办法。而且，对于多数民营企业而言，全员导师制可以节省大量培训费用。但是，企业管理者需要注意的是，想要保证全员导师制真正落到实处，必须要注意以下几点：

1. 思想高度。必须在思想认识上将其放到一定高度，能够更好地促使导师对徒弟传授工作经验、业务交流，对于管理层而言体现了决策指挥、领导艺术等方面的能力，必须以帮助员工更好地理解公司的意图，提高各个层次执行力为目的。

2. 制度保证。操作过程必须建立一套科学合理的制度，用制度来保证实施，其中包括激励方式、协议、考核标准、责任、奖惩等方面，而且制度必须契合公司实际。

3. 新员工。对于新员工而言，必须在上岗之前完成这方面的工作，试用期开始就接受导师的全方位指导和引领。

4. 老员工。对于岗位调整的老员工而言，也非常有必要安排导师，并作为晋升与否的重要依据来考核。

华为大学，培养将军的摇篮

任正非说 什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。

华为大学被誉为中国企业的黄埔军校，2005年正式注册成立，为华为员工及客户提供众多培训课程，包括新员工文化培训、上岗培训及针对客户的培训等。目前，华为在美国、德国、瑞典、俄罗斯、印度以及中国北京、上海、南京等多地设立了多个研究所。截至2008年底，华为已累计申请专利超过35773件，PCT（专利合作协定）国际专利申请数跃居全球第一。

培养将军是华为大学成立的初衷，任正非在对华为大学要求方面强调：“你们是否能够喊出‘这就是将军的摇篮’的口号？如果不这样，你们就脱离了这个时代，就像在世外桃源一样，就没有和现在形势的紧迫感结合起来，你们的重要作用就没有得到各个部门的认同。”

为了激发华为大学学生主动学习，华为改变了传统企业大学的免费模式，开启了收学费的措施。收学费的目的是将以往被动培养变成自我培养，华为强调，培养不是等待被动培养，而是自我培养，自我成长，不收钱别人就会心态不平衡，要改变过去单点输入的培养制度，在干部选择的过程中，触发有针对性的培养。

华为总裁任正非强调，华为大学将来想要发展，就一定要赚到钱，将来没人拨款给你。而且，华为大学教师也与其他企业大学教师完全不同，在华为大学中，老师是组织者，而不是传授者，教学方式也是启发式，而不是灌输式。随着企业国际化步伐不断加快，华为大学内部讲师团队可以用汉语、英语、法语、俄语、西班牙语等多国语言进行培训。

华为大学在硬件保障方面，有培训教学楼、高级培训中心、教职员楼等主要硬件，拥有各类多媒体教室、高级管理研讨室，满足培训的课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习及网络教学等多种形式的需要。

培训体系方面，华为大学不但承担着员工岗前培训，还有岗中培训及岗下培训，完善的培训体系保证了员工能及时跟上时代瞬息万变的需要，更好地为公司发展做贡献。另外，华为大学还设有能力与资格鉴定体系，对员工技术和能力进行鉴定。

在师资力量方面，华为建立了专业的培训师团队，制定了严格的程序评估及筛选制度。教师中除了资深培训师外，还有经验丰富的华为专家和工程师。华为强调，教师必须是具有实践经验的人，没有实践经验的教官不能讲课，只能做组织工作。另外，华为还定期邀请业内权威专家及知名大学资深教授前来授课，保证公司总能处于新技术、业务及管理科学发展的前沿。

一直以来，企业办学总被人视为“不务正业”，在这种意识的影响下，培训师也容易产生吃力不讨好、职位难以晋升的想法。一旦这种想法在心里滋生，人就会心理失衡，萌生去意。而华为大学的师资队伍建设走在了培训领域的前列，为我国广大民营企业竖起了标杆，许多先进的管理理念及方法，都具有极为重要的借鉴价值。

拓展解析

案例教学一直是华为沿用的重要教学方法。任正非指出，华为大学教学案例必须要来自于华为和社会的真实案例，本本主义案例一个也不要。虽然有些真实案例不能成为好的教材，但这些案例是别人做成功的，或是正在使用的，如果你认为案例有欠缺，可以补充，但不能关起门来编案例，想当然的东西打起仗来绝对用不到。

华为案例教学，注重实战，没有实际意义的案例，就会被踢出教材。华为案例教学的精髓，总结起来就是任正非总裁所强调的4个阶段：

1. 启发式学习。任正非强调，启发式教学开始，先读好教材，最好每天考一次试，促进学员通读，考试后老师先不要改卷子，直接贴到心声社区，贴到网上去，让周边的人看看，给他学习压力。

2. 自己来演讲。任正非强调，演讲不能说我学了好多理论，我就背那个条条，这种演讲就毫无价值。要讲在实践中具体做了哪些事、符合或不符合这个价值观，只要是你自己讲的，就是合格的，不动脑子喊口号，拍马屁的，就是不合格分子。

3. 大辩论。将观点和故事讲出来，没有实践的纯理论的东西，不能上台讲，演讲完了要进行辩论。

4. 论文答辩。任正非强调，论文只要是理论性的，就是零分。没有实践，你看到别人做了一件事情特别好，从中学到了东西，也可以写，但是要当事人做证明人，找不到证明人的，这个阶段就不算过。



第十一章 华为人才使用原则

华为从人才招聘，到人才培养，再到人才使用，每个环节都付出了巨大心血，为国内企业树立了一个可以学习的典范。在人才使用方面，华为找到了集权与放权之间的平衡点，将企业目标与个人目标统一起来，并形成了一套完整的人才评价体系。

让听得见炮声的人做决策

任正非说 我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。

华为在用人方面，最具特色的莫过于任正非提出的“让听得见炮声的人做决策”，这个制度的实施，大大提高了华为公司运行效率，加快了华为向世界级企业进军的步伐。2009年第三季度末，华为甩掉诺基亚、西门子和朗讯，成为仅次于爱立信的全球第二大移动通信设备供应商。就在华为成为全球设备供应巨头时，任正非担心组织机构的日益庞大，会形成尾大不掉之势。

2009年新年之初，任正非向华为全体员工提出了“让听得见炮声的人做决策”。任正非强调，机关不了解前线，但拥有太多的权利与资源，自然而然地设置了许多流程控制点，不愿意授权，增加了运作成本，滋生了官僚资本主义及教条主义。这拖了作战部队的后腿，因为好钢没有用在刀刃上。

自这个制度实施以后，华为公司的运转效率再度加快，并于2015年成功超越了爱立信，成为全球第一通信设备供应商。华为的迅速崛起，不得不说是一个奇迹。奇迹背后，归根结底还是得益于华为的成功用人制度，将人的潜力充分挖掘出来，为华为去全力战斗。

什么是“听得见炮火的人”呢？在华为，“听得见炮火的人”指的是与客户紧密接触的团队，包括销售人员、售前技术人员、售后技术人员等。华为的第一“炮火”是客户的需求、对方的情报和资源、市场环境等；第二“炮火”是公司赋予的各类资源，包括团队人员、支撑人员、成本、物流、设备等。用任正非的话说就是：“让听得见炮火的人有权呼叫炮火，在资源有限的情况下，优先、科学、快速地发射炮火，以获得最大收益。”

华为强调，授权最重要的不是金钱，而是要建立一种文化，让一线团队与公司高管形成一种水乳交融的关系。那些因长时间脱离一线而失去现场解决问题能力的人就要被淘汰，而这也是华为20多年的发展，从高度中央集权转为分权制衡、协调发展的缩影。

以美军在阿富汗的特种部队来举例。以前前线的连长指挥不了炮兵，需要报告师部请求支援，等到师部下命令后炮兵才会行动，作战效率很低。为了解决这种弊端，美军建立了一种“呼唤炮火”的体系，即前线三人一组，包括一名信息情报专家、一名火力炸弹专家、一名战斗专家。

他们对对方的领域相互之间有一定了解，当发现目标后，信息专家利用先进的工具确定敌人的集群、目标、方向、装备等，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，按授权许可度，用通信呼唤炮火，不再通过上报等待上级决策。美军这种作战小组授权方式是用作战规模来定位的，例如：5000万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就会及时提供炮火支援。

——引自任正非于2009年在华为销服体系奋斗颁奖大会上的讲话

华为采用的便是这种模式，对基层作战单元进行授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。而其执行操作表现为以客户经理、解决方案专家、交付专家组成工作团队，形成面向客户的“铁三角”作战单元。

“铁三角”的精髓就是为了目标而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。“铁三角”只是形象说法，也可以是四角、五角甚至更多。通过这种模式，华为将公司主要资源用在了找目标、找机会，并将机会转化成结果上。后方先进设备、优质资源保障前线发现目标和机会时能够及时发挥作用，提供高效支持，改变了拥有资源的人指挥战争、拥兵自重的弊端。

因此，华为强调“让听得见炮火的人呼叫炮火”，这样就做到了在资源有限的情况下，优先、科学、快速地发射炮火，为公司获取最大收益，而不是简单对一线团队进行放权。华为值得国内企业借鉴的“让听得见炮火的人做决策”实际上是重新构建与之相匹配的新管理体系，重新优化流程，加强管理，在过程中加快效率，并获得结果。

由“让听得见炮火的人呼叫炮火”会让信息传递更加准确，同时还必须“让能听懂呼叫的人支撑炮火”，这样的用人机制才能保证企业实现科学、可持续发展。

拓展解析

“让听得见炮声的人做决策”理解起来并不难，但想要实现这个目标，需要构建一系列科学合理的体系来保证实施，这个体系必须包括四个方面：“能听到炮火”“能听懂炮火”“能呼叫炮火”“炮火能呼之即来”。因此，“让听得见炮声的人做决策”并不是一句简单的口号，而是对公司从上到下权力分配、资源流转、支撑服务、考核评价等一系列用人机制的重新构建，是对每一个功能节点职能的重新定位和责任赋予。

1. 能听到炮火。增加“能听到炮火”的团队数量，保证更多的信息来源于市场，来源于客户，保证及时、准确地反馈市场内部的任何变化。


2. 能听懂炮火。公司要培养更多“能听懂炮火”的人，这些人就是华为所说的少将连长，而不是简单按照领导命令执行的人，必须具备培养并锻炼队员的能力，合理组织工作的能力，与客户的沟通能力，敏锐的嗅觉能力，等等。

3. 呼叫炮火的权力。公司培养出“能听懂炮火”的人，就要赋予这些人“呼叫炮火”的权力，做好对授权数量、类型、大小、使用效率等方面的规划和管理，既不能不放权，也不能全部放权。

4. 炮火能呼之即来。“炮火呼之即来”即来体现了企业的及时响应能力，让赋予的权力发挥出最大作用，为企业带来更大收益。

总之，企业想要构建一个这样的高效用体系，就必须打破固有体系的束缚，优化工作效率，并保证体系能够高效、及时、准确地运行，从而逐步实现公司现有的用人机制的变革，为企业实现发展目标。

实践出真知，在战火中快速成长

任正非 说 如果我们不重视这些前方勇士，不给这些人培养机会，那么我们是在自取灭亡。因此，我们一定要给前线更多的机会。

华为在用人方面，提倡既要努力学习，又要实践出真知，反对员工好高骛远，追求不切实际的目标，坚持“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”的原则。并且要求员工克服眼高手低的毛病，做一个踏踏实实、在本职工作上有作为的人。

任正非指出，实践是提高水平的基础，它能检验出工作的不足，只有将不足暴露出来，人才会有进步。实践再实践，尤其对新员工十分重要，只有实践后善于用理论去总结归纳，才会有飞跃式的提高。因此，在《华为公司基本法》第七十二条明确规定：“没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。”

杨玉岗1998年刚进华为的时候，正赶上华为提倡“博士下乡，下到生产一线去实习、去锻炼”，身为博士，他顺理成章地也去生产车间实习。实习完之后，杨玉岗被安排到电磁元件工作岗位上，作为堂堂的电

力电子专业博士，他认为，自己理所当然应该干项目，而且应该干大项目，结果却让他干电磁元件这种“小事”。杨玉岗有一种不被重用、才华被埋没的感觉。在他看来，电磁元件的工作既无成就感，又无发展前途，而且只能用到自己所学的很少的一部分专业知识，真所谓“杀鸡用了宰牛刀”。出于服从领导的分配，杨玉岗硬着头皮勉强干上了电磁元件这“不起眼”的行当。后来工作的经历和体验让他认识到，电磁元件虽小，学问却很大。

杨玉岗到电磁元件岗位不久，华为电源产品因某种电磁元件故障，导致运行不稳定，在市场上频频告急，一度造成某些地方的系统瘫痪。华为因此丢失了很大的订单，经济损失巨大。在严峻的形势下，研发部领导把解决该电磁元件故障的重任交给杨玉岗。当时杨玉岗对公司产品了解不多，没有设计电磁元件的经验，只是凭着工程部领导和同事的支持与帮助，经过多次反复与失败，设计思路才渐渐清晰。

经过60天日夜奋战，杨玉岗等人硬是把电磁元件这块硬骨头啃下来了，使该电磁元件的市场故障率降为零，每年节约成本110万元。此后两年，华为所有的电源系统都采用了这种电磁元件，再未出现过任何故障。

这让杨玉岗认识到，电磁元件虽小，里面学问却大。公司发展无止境，电磁元件的研究也永无止境。做大事，必先从小事做起，否则，在成长与发展的道路上就要做夹生饭。他发现当初领导让他做小事是对的，而自己又能够坚持下来也是对的。

——引自《华为经营管理智慧》（作者：程东升、刘丽丽）

华为不断将一批批高层干部下放到市场锻炼，与其他企业不同的是，华为不是将差的员工调走，而是将优秀的员工下放到各地基层去锻炼。对华为这种制度，一位华为工程师在文章里写道：“一开始我们都不理解，后来终于明白，只有最好的人去，才能真正了解基层，回来后才能真正改进工作。”

而且，华为新员工一去就是数月，甚至几年，而这绝不是走形式，只有将那个基层岗位做好了再考虑别的。无论是本科生、硕士生还是博士生，都要经历实践这一关，华为前副总裁郑树生、徐直军等高层管理者，也都是博士毕业后直接被“发配”到了基层，在一线做出杰出贡献后，才得到提拔的。

小事不愿干、大事干不好的员工在华为是被淘汰的对象，华为坚持实践出真知的原则，华为认为，华为人已经拥有了深厚的理论积淀，如果再经历一线战火的洗礼，就会得到突破，成为真正可用的人才。事实也证明，华为的这套用人观点是正确的，许多人才通过实践，找出了自身存在的问题，在不断改正的过程中迅速成长起来。

华为总裁任正非长期坚持将华为建设成为一个学习型组织，他指出：“员工有不学习的权利，公司也有在选拔干部时不使用的权利。”在用人方面，华为从培养员工的狼性到维护狼性，从企业文化建设再到将文化做实，华为员工用自身的发展经历，证明了实践出真知这条真理。

拓展解析

华为人力资源管理体系建设为我国本土企业树立了可以学习和借鉴的典范，但成功背后华为所经历的过程也是十分艰辛的，成功没有

捷径，从招聘人才，到培训人才，再到使用人才，华为在人力资源建设的每一个环节都付出了巨大的心血。华为的用人之道可借鉴之处颇多，主要特点总结起来主要表现为以下几点：

1. 用人机制。华为建立了富有活力的用人机制，允许和鼓励员工换岗，帮助员工掌握多种技能适应竞争，促进了人才的有效配置，激活了沉淀层。同时，华为建立起了人才培养体系，采用末位淘汰制，鞭策员工不断进步。

2. 激励机制。华为实行全员持股制度，价值分配体系体现知识劳动的价值，员工持股会根据其“才能、责任、贡献、工作态度与风险承诺”等做出动态调整，将精神追求与利益回报有机结合在了一起。

3. 培训机制。华为内部建立了培训制度，年轻员工每年有7%的时间接受培训，采取派出员工到国外考察学习，向著名大学提供贷学金、奖教金或特殊津贴等方式，建立长久多样的人才供应渠道。

4. 注重实践。华为不考理论，不唯学历论，无论学历高低，来到华为必须先到基层去实践，用能力说话，用成绩说话。没有基层实践经验，在华为是没有晋升资格的，这也逼着所有员工奋力向前，争取进步。

破格提升，不拘一格降人才

任正非说 提拔一个人的目的就是要激活一大片，我巴不得你想当少将，要当少将就要拿出少将的条件来。

一通电话就飞到利比亚、阿尔及利亚等世界各个角落，这在华为是家常便饭，而且一去就是几个月，甚至一年半载，而且通常都是到落后环境中去做最艰苦的事。当然，员工有权拒绝，但华为指出，去，就是给你一个舞台，给你一个成长的机会，只有最优秀的员工才有被派到海外的资格。

当然，去海外艰苦的一线，华为也有一套福利保障制度，各种津贴和补助都非常高，而且华为股票分配及分红，也在向这方面倾斜，只要绩效做好，就能拿到高额分红。为什么不去呢？物质奖励是一个方面，另一方面，重要的激励政策就是升值通道。

华为强调“不拘一格降人才”，并善于创造条件让优秀员工快速成长，承担更大责任，加快干部与专家队伍建设来保证公司的持续有效增长，并为此建立了针对优秀人才破格提升制度，对符合条件的员工，可以不受现有个人职级限制，直接选拔任用其所担任的对应岗位上，华为每位轮值CEO每年都有50个破格提名权。

公司要崇尚一种价值观，也要容忍一部分英勇的人有缺陷。对优秀人员，是对他的约束多一点还是激励多一点？还是要激励多一点。不能要求他们成为完人，优秀人才的劳动态度考核并不重要，结果才是最重要的。但对一般性的人员，没办法很清晰地评价结果，结果评价的成本高，所以我们把劳动态度作为约束条件。劳动态度的评价结果，不作为破格升级的必要条件，就是给各部门一个信号，不要动不动就把这个作为武器去约束一些特殊人才。以后破格提拔的，大部分可能会是专家，对于管理干部，任用机制慢慢走向正轨以后，大多数干部的评价还是得到肯定的，有部分专家可能是埋在深山里面，大家不知道，会突然冒出来的。

——引自任正非于2012年7月27日在EMT办公例会上的讲话

对于员工选择公司而言，薪资及福利待遇是必须考虑的因素，同样，日后自身发展方向以及企业能够提供的发展通道，也是决定员工对企业认同感及工作积极性的重要因素。既薪资合理，又能根据自身特长选择适合自己的发展通道，员工必然会积极工作，在实现自身价值的同时为企业创造效益。

“自古华山一条路，万众一心奔仕途”，是目前国内众多企业存在的弊病，造成这种弊端的原因归根结底主要有以下几种：

1. 好的不奖，坏的不罚。企业员工考察制度不完善，很容易让优秀员工产生负面情绪，要么这些优秀人才选择离开，要么选择不作为，最后变成坏员工。

2. 看不到希望。有些企业福利制度不错，但员工晋升通道不明

确，这会让优秀员工心中产生迷茫情绪，看不到自身的未来，最终会造成优秀人才的流失。

3. 价值分配不合理。有些民企老板公司业绩不错，但在利益分配方面不合理，或者说只顾着往自己兜里装钱，而企业员工共同努力为企业创造了价值，最终却享受不到企业利益，人才流失也就成了必然。

4. 企业领导者不作为。企业领导者不作为的直观体现就是企业只注重眼前利益，没有长期发展规划，难以给员工带来安全感，员工很担心哪一天公司就没有了，因此企业领导者目光短浅也是制约企业发展的重要因素。

华为在人力资源管理体系建设上，创立了五级双向晋升通道，先梳理出管理和专业两个基本通道，再按照职位划分原则，将专业通道进行细分，衍生出技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务等子通道，这些专业通道的纵向再划分出五个职业能力等级阶梯，如下表所示：

类别 级别	管理类	专业、技术类
	领导者	资深专家
五级	管理者	高级专家
四级	监督者	专家
三级	有经验者	
二级	初做者	
一级		

华为的一系列用人制度，不仅避免了评价中的偶然因素，也符合员工职业发展需要持续贯彻的原则，摆脱了论资排辈的掣肘。通俗来说，

华为用人的精髓就是：你努力，你业绩好，你就上；你不努力，你不能为公司创造价值，你就下。

拓展解析

目前，我国企业在人才使用方面，普遍存在的问题主要有以下3点：

1. 企业没有明确发展方向，不清楚需要提拔和培养哪方面的人才。

2. 对人才能力缺乏衡量标准，对内部员工不能合理区分，也无法与业内水平进行有效比对，导致无论是竞聘上岗、岗位轮换还是梯队建设，都缺乏有效的评价依据。

3. 没有明确的体系保证人才能力快速提升。

从华为在人才使用方面的效果来看，完善任职资格体系发挥了重要的作用，主要体现在以下几个方面：

1. 在人才选拔方面，华为建立了明确的行为评判标准，为竞聘上岗提供了主要依据。

2. 华为公司为员工开辟了多条职业晋升通道，利于员工实现与企业共同发展的价值追求。

3. 华为通过资格认证体系，将员工能力与标准进行比较，进而能够对员工进行系统、有针对性的培养。

4. 完善的任职资格体系也为华为建立基于能力的薪酬体系奠定了基础，形成了可以看得见的能力标尺，让员工感受到不进则退的压力，进而激发出员工内在强烈的自我学习动力。

华为的人力资源管理体系中，在员工使用方面，主要将员工分成了三类人，然后根据不同类别进行不同的管理。

1. 第一类为普通劳动者，也就是华为定义的12级及以下劳动者。华为对这些员工按法律相关的报酬条款，保护他们的利益，并根据公司经营情况，给他们稍微好一点的报酬。

2. 第二类为一般奋斗者，华为允许一部分员工不是积极的奋斗者，企业有一个小岗位在这个地方，这部分员工就可以任职这个岗位，踏踏实实做好小职员。

3. 第三类是有成效的奋斗者，这部分员工是华为员工的主要构成部分，华为与这部分员工分享公司剩余价值。华为强调，奋斗者是企业的中坚。

华为总裁任正非指出，我们强调按贡献拿待遇，正是基于居安思危的考虑。这从一个侧面印证了华为“不拘一格降人才”的用人标准。

第十二章 华为人才储备战略

随着华为公司国际化步伐的不断加快，华为也在不断调整自己的人才战略，尤其是在人才储备方面的资金投入也是国内其他企业无法比拟的。华为在实现跨国化、向世界级公司努力的过程中，不断完善企业的人力资源体系，坚持艰苦奋斗的企业核心价值观不变，着眼于未来，注重实践，致力于打造一支善于学习的接班人队伍。这便是华为的人才储备战略。

摆脱“三个依赖”，走向自由王国

任正非说 一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

华为创始人任正非早在1994年就曾提出，华为要思考怎样全面而系统地建设公司。华为是一个技术密集、资金密集、人才密集的企业，必须在奋力发展的过程中，逐步摆脱对人才的依赖、对技术的依赖、对资金的依赖，从必然王国逐步走向自由王国。

1997年，任正非再次强调，能否摆脱对人的依赖是衡量管理好与坏的标准。从字面上来看，摆脱对人的依赖与人才储备战略，两者之间似乎看起来是对立、矛盾的，然而这恰恰是华为人力资源管理的精髓所在。

关于自由，任正非的解释是：“火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。”怎样理解任正非总裁的这些话呢？通俗来说就是，建立规范的机制和流程，保证公司的正常运转，用制度管理取代人的管理，通过有效的管理构建起能够让技术、人才和资金发挥出最大潜能的平台。

管理学上有一个观点：“管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标。”这实际上就是老子所说的那句话：“无为而无不为。”《基本法》就是为了使公司达到“无为而无不为”的境界。好像我们什么都没做，公司怎么就前进了？这就是我们管理者的最高境界。

——引自任正非于1997年在《基本法》第四稿修改会议上的讲话

华为高速发展的事实证明了任正非人才战略的正确性。自我国改革开放以来，大批民营企业开始崛起，然而当企业发展到一定规模，组织就开始出现懈怠，最终不是死于外部竞争，而是亡于内部腐烂。民营企业要怎样谋求发展，发展后又如何规避堡垒从内部被攻破呢？关于这个问题，不仅华为在探索中发展，如海尔、阿里巴巴、腾讯等众多企业都在实践中不断探索。

只是华为的探索更加坚定，更加动人心魄。华为瞄准了我国的组织问题，少说，多做。我们所看到的，已经是华为经行之有效的時候。华为认为英雄来自于前线，来自于基层，将军为什么不能出自英雄呢？

汉武帝时期名将霍去病17岁成为英雄，19岁成为将军，22岁就建立了不朽的功勋。从现在华为的人才储备战略不难看出，华为正在挖掘和培养无数个“霍去病”。任正非曾经在一次工作会议上举过这样一个例子：“外国的人才流动比我们大得多，人家说两个月出差回来办公室一坐，三分之一都是新人，人家为什么还能运行得非常良好呢？华为公司要用三到五年的时间实现管理上与国际接轨。”

华为坚持以奋斗者为本，将最大的现金收入、股份分配向奋斗者倾斜，找准人才突破口，从他们的心意出发，去碰撞、激发和创造出一个与众不同的奋斗者。华为认为，华为要保持持续发展，未来人才储备必须要传承华为的奋斗精神。要做到这一点，就要建立一套相应的管理机制和流程。

华为指出，过去华为只是一个由英雄创造历史的小公司，现在正在逐渐变革为一个职业化管理的具有一定规模的大公司，淡化英雄色彩特别是淡化领导者、创业者的个人色彩，是实现职业化管理的必由之路。只有管理职业化、流程化，才能真正提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。

华为的人才储备战略，正走向一条全新的变革之路，这条路既要符合国内需求，又能与国际接轨。人才储备最重要的是知识、技能，还是学历？其实，这些方面在目前人才市场已经不再缺乏，关键在于企业文化与价值观能否传承下去，这点非常重要。尤其是对于目前员工数量十几万、研发基地遍布全球的华为而言，企业文化与价值观能否传承下去，关系到公司能否长治久安。

拓展解析

对华为而言，艰苦奋斗是它的“灵魂”。虽然华为人力资源管理随着公司的发展在不断变革，但艰苦奋斗这个基础价值观从来没有变过。新员工进入华为，处处都能感受到艰苦奋斗。

有些人可能会问，华为都发展到如此规模了，为什么还要艰苦奋斗？相信这也是许多企业的堡垒从内部被攻破的症结所在。与其回答

这个问题，不如先想一想另一个问题，那就是：华为为什么能活到今天？华为的未来靠什么活下去？

华为的人才储备战略也是围绕着以上两个问题来展开的。任正非强调，华为人的艰苦奋斗创造了今天的华为，而艰苦奋斗也是华为将来能够活下去的保证。任正非对新员工说：“华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，他需要所有员工必须坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这样一种平台，你的聪明才智是很难发挥，也不会有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。”

面对国内企业存在的弊端，为公司长远发展考虑，华为的人才储备战略具有很高的借鉴价值。即不断优化机制和流程，形成一种良好的循环机制，将人的因素与企业运行机制相分离，保证任何人离开企业后，机制依然能不断运行下去，而这也是华为人力资源管理在不断变革中探索出的精髓。

接班人必须认同企业核心价值观

任正非说 接班人是用核心价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。接班人是广义的，不是高层领导下台就产生个接班人，而是每时每刻都在发生的过程，每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为，是不断改进、改良、优化的行为。

企业经过多年创业后，必将进入新老交替的阶段，老一辈面临集体退出商业舞台的局面，如何将手中接力棒交给下一代，怎样保持企业可持续发展，这些是任何企业在人才储备战略中都必须重视，同时又无法避免的重要问题。

华为强调，企业接班人必须认同华为文化及企业核心价值观。被誉为“股神”的巴菲特在谈及接班人时，强调的同样是企业文化和核心价值观。柳传志同样指出，联想接班人关键是要认同联想核心价值观。可见，企业文化与核心价值观的传承在企业人才储备战略中的重要地位。那么，为什么各大企业在谈及接班人时，如此重视企业文化与核心价值观呢？

企业文化是在企业核心价值观的基础上形成的，其形成过程并非一朝一夕，而是通过不断地实践并最终成为企业的灵魂，是企业得以持续发展的动力，产生企业凝聚力的核心。如果接班人不能认同本企业的核

心价值观，就会破坏企业凝聚力，加速企业走向灭亡。正因如此，华为一直强调从内部培养将军、培养接班人，反对空降人才，并将企业接班人制度写入了《华为公司基本法》。

进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的
人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

——引自《华为公司基本法》

美国企业研究者在20世纪90年代提出了三个命题：一是企业过去靠什么成功？二是企业过去成功的要素中，哪些持续帮助企业成功，哪些成了障碍？三是企业面向未来，成功要依靠什么？《华为公司基本法》的制定，似乎回应了这三个命题，华为不仅对过去成功经验进行了系统的总结、提炼及深化，而且基于以往经验的继承形成了华为独有的企业文化。华为提出自我批判、自我超越的观点，对企业未来可持续发展完成了系统思考，这也为华为人才储备战略指出了明确的目标和方向。

华为指出，华为这座大厦能不能坍塌完全取决于管理是否能进步，而管理能否进步又取决于两个问题，一是企业核心价值观能否被员工接受，二是能否自我批判。任正非强调，没有华为文化，不能融入华为文化，是不能做干部的，是要下去的。任何一个华为员工都要遵守华为人的行为准则，任何一个干部都要发扬企业文化，并有所创造。

接班人是企业人力资源储备战略中的重中之重，接班人的优劣决定着企业未来的前途和命运，优秀的接班人团队可以让企业发展壮大，而想要摧毁企业文化重建的接班人团队，往往会让企业一败涂地。不同企业都有不同的经营哲学、行为方式、做事原则、企业使命、核心价值观，等等。这些理念、规则组成了企业文化，当企业员工普遍接受并形成了这种做事思维时，盲目将其推翻再去建立一种新的企业文化，很可能会给企业带来极大的灾难。

随着华为迅速崛起，人才国际化也就提上了日程，我们可以看到华为的人才战略也逐渐从培养制变革为选拔制。选拔制并不代表企业不培养人才，反而华为在人才培养方面加大了投入，对选拔出来的优秀人才进行再培养，使之最终能够成为华为所需的优秀接班人。

关于接班人，华为强调最多的一个词就是“传承”。干部要传承公司价值观，所有干部都要抓价值观的传承，将企业的文化和核心价值观传到基层去。华为指出，公司能够保持高度团结统一，靠的就是共同的价值观和认同观，用价值评价规律牵引文化认同，如果企业在没有达成文化共识时就权力下放，华为帝国早就土崩瓦解了。

拓展解析

培训是有效传承企业文化的手段，也是企业培养未来接班人的重要方法。无论多么优秀的员工，都需要企业对其进行针对性的培养，这不仅包括专业技能和知识，更重要的是让他们认同企业核心价值观，并承担起企业文化传播的重任，并以此发掘出一批有才能的接班人。

提到企业接班人，多数人想到的都是企业创始人的传承。实际上，对于企业而言，接班人意味着每个管理级别人员的接任问题。例如，公司某位主管离开或升职后，有没有合适的人选接任，接任后对于公司业务有哪些影响。通过对华为人才储备战略的分析，企业培养接班人可参考以下几点：


1. 体系划分。对接班人体系划分主要是指按照人才不同潜质，划分出专业型人才和有管理潜质的人才，并根据个体不同情况，慎重做出判断及培养方向。

2. 案例培训。注重实践的案例培训法也是华为人才培训的特色，通过真实案例培训锻炼人才将知识转化成实践的能力，为人才顺利接班打下坚实基础。

3. 实践磨炼。实践对于未来接班人十分重要，身为管理者，纸上谈兵是大忌，企业想要培养接班人，就必须让培养对象经历实践的磨炼。只有经历更多的实践并获得一定的成功经验，培养对象将来才能管理好公司。

总之，企业培养接班人必须面向未来，而且必须要趁早，对接班人的思想觉悟和职业道德考验也是必不可少的环节。对接班人的培养越早，考核体系越系统，越能保证企业长期稳步发展，避免企业遭受不必要的经济损失。

人力资源导向冲锋，保持队伍持续奋斗

任正非 我们培养人的目的，是要为实现企业目标而努力奋斗。如果缺少这种品德的人，担任了各级负责干部，团队就会逐渐懈怠，就像温水煮青蛙一样，企业会逐步萎缩。

冲锋导向是华为人力资源管理导向的关键，其核心本质就是激励问题，就是要实现企业利益分享。例如，2015年上半年，华为业务增长30%时，消费者事业部直接宣布当年发两次年终奖，这也充分体现了华为冲锋导向的特点。华为获取利益后的分享是其他国内企业做不到的，同时，华为员工的分享机制也不利于获取。

在人力资源导向冲锋的变革中，华为主要抓住了以下4个改变的点，才有了如今巨大的成功：

1. 组织流程的优化和再造。
2. 实现针尖战略。
3. 竞争对手出现衰退现象。
4. 人力资源本身持续的改革。

华为公司今天的成功不是一个人奋斗的故事，而是一个无私的领导阶层带领着一群不服输的团队，在艰苦奋斗的路上创造了奇迹。作为注重传承的华为而言，在人才储备方面，更注重将企业的艰苦奋斗精神传承下去，培养一批敢于冲锋的接班人。

人力资源体系要导向冲锋，要让队伍持续去奋斗。如何让队伍持续奋斗？你怎么考核他，你的考核方法是什么，这是关键。我的考核方法，不仅考虑他和别人比，更要考核他和自己比，自己和自己比，看是不是进步了。说末位淘汰，那看你自己进步了没有，你怎么才叫进步，我们综合看一看，没进步，你自己就下台，换个人上台，这样，我们新陈代谢，流水不腐。我们如果确保老干部的地位，确保中层干部的地位，最终结果就是我们葬送了人才的地位，让真正的人才上不来。我们要成为一个开放的平台，人人都可以跳舞，下去的人还可以上来的。

——引自《人力资源体系要导向冲锋，不能教条和僵化》（2009）

华为通过不断贯彻奋斗的精神和理念，将客户需求导向和为客户服务蕴含于干部及员工招聘和选拔、培训教育和考核评价中，客户满意度也是华为从总裁到各级干部的重要考核指标之一，华为强调要将客户需求导向员工选拔培养的素质模型。

在华为核心价值观及文化传承方面，华为每时每刻都在做，在利益分享方面，华为对奋斗者从不吝啬。华为对员工薪酬激励基本假设是先有鸡才有蛋，也就是先帮助员工成长，先要为员工投入，给员工更多的精力与时间，这样最终企业才会收获“蛋”，对于企业而言，这是十分考

验耐心的。

从激励冲锋的角度而言，不是简单用一套标准化的薪酬激励的方式就能达到目的，这需要根据不同职位、不同员工、不同人群用工特点去思考更好的激励模式。同时，华为将物质激励与非物质激励结合在一起，敢于给员工更多的回报，激发员工长期自我激励，实现知识型员工的可持续成长。

总之，华为人力资源战略更加聚焦针尖战略，以战略为导向，通过组织变革来实现人力资源的关键价值，实现业务能力的提高。面对未来，华为在人才储备方面指出，要胆子更大一点，步子更大一点，激发员工和团队实现冲锋，传承企业文化，保持队伍的持续奋斗。

拓展解析

随着华为取得巨大成功，学习华为的企业大军汹涌而来，这种现象就像前几年学丰田、学阿米巴经营管理模式那样。学习华为方面包括从《华为公司基本法》到人力资源管理，尝试内部虚拟股份制改革，甚至某些几十人的小公司，也尝试轮值CEO制度。最终的结果是，许多没有发展起来的小公司倒在了朝圣的路上。

例如，有些公司为了学习《华为公司基本法》，也花重金请来咨询公司帮忙制定《基本法》，最终结果却是花钱办了没用的事。华为总裁任正非曾经说过，当《华为公司基本法》写成之时，也就是它作废之时。为什么这么说呢？因为华为在制定《基本法》的过程中，自上而下经过了无数次反复的讨论、磋商、修改，当全员意见统一之后，心往一处想，拧成了一股绳，此时基本法中的精髓已经烙印在了

华为人的思想里。于是，《华为公司基本法》就正向任正非总裁所说的，书成之日，就是作废之时。

每个企业都要面对自己所属产业的竞争，这种竞争就如同逆水行舟，不进则退。没有任何企业可以一劳永逸，即便像诺基亚这样的世界级巨型企业，倒塌也只是在顷刻之间。因此，企业唯有坚持人力资源导向冲锋，保持队伍持续奋斗，才是保证企业长治久安的良策。

附录一 《华为公司基本法》（节选）

第一章 公司的宗旨

一、核心价值观

（追求）

第一条 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

（员工）

第二条 认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续发展的内在要求。

.....

（精神）

第四条 爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。

责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们行为的准则。

（利益）

第五条 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

（文化）

第六条 资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

……

二、基本目标

……

（人力资本）

第九条 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

……

（利润）

第十一条 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

三、公司的成长

.....

（成长的牵引）

第十三条 机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

（成长速度）

第十四条 我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

（成长管理）

第十五条 我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更

为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

四、价值的分配

（价值创造）

第十六条 我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

（知识资本化）

第十七条 我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量 and 保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

（价值分配形式）

第十八条 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

（价值分配原则）

第十九条 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

（价值分配的合理性）

第二十条 我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

第二章 基本经营政策

一、经营重心

（经营方向）

第二十一条 我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。

对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾客需要的产品。

.....

（资源配置）

第二十三条 我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

.....

二、研究与开发

.....

（研究开发系统）

第二十七条 我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间

试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。

在相关的基础技术领域，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。

没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

.....

三、市场营销

.....

（营销队伍建设）

第三十二条 我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。

我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

.....

第三章 基本组织政策

一、基本原则

（组织建立的方针）

第三十九条 华为组织的建立和健全，必须：

1. 有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。
2. 有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。
3. 有利于提高协作的效率，降低管理成本。
4. 有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。
5. 有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

（组织结构的建立原则）

第四十条 华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

（职务的设立原则）

第四十一条 管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应做出明确规定。

（管理者的职责）

第四十二条 管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

（组织的扩张）

第四十三条 组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

（基本组织结构）

第四十四条 公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润

中心，承担实际利润责任。

.....

（矩阵结构的演进）

第四十八条 当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

1. 建立有效的高层管理组织。
2. 实行充分授权，加强监督。
3. 加强计划的统一性和权威性。
4. 完善考核体系。
5. 培育团队精神。

（求助网络）

第四十九条 我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆

向的网络动作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求助系统做出及时灵活的响应，使最贴近顾客，最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标做出与众不同的贡献。

（组织的层次）

第五十条 我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

.....

（决策制度）

第五十三条 我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。

高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对

形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

（高层管理者行为准则）

第五十四条 高层管理者应当做到：

1. 保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。
2. 坚持公司利益高于部门利益和个人利益。
3. 倾听不同意见，团结一切可以团结的人。
4. 加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。
5. 不断学习。

第四章 基本人力资源政策

一、人力资源管理准则

（基本目的）

第五十五条 华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

（基本准则）

第五十六条 为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。

（公正）

第五十七条 共同的价值观是我们对员工做出公平评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务，是我们对员工的绩效改进做出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的评价能力的公正标准。

（公平）

第五十八条 华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

（公开）

第五十九条 我们认为遵循公开原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协

商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为。

（人力资源管理体制）

第六十条 我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

（内部劳动力市场）

第六十一条 我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职务，使职务适合于人。

（人力资源管理责任者）

第六十二条 人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

二、员工的义务和权利

（员工的义务）

第六十三条 我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。

每个员工主要通过干好本职工作作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的要求，养成为他人做贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。

员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，躲避风险，以及减轻灾情做贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。

员工必须保守公司的秘密。

（员工的权利）

第六十四条 每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。

员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任做出合理的解释与说明。

员工对改善经营与管理工具有合理化建议权。

员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确。

三、考核与评价

（基本假设）

第六十五条 华为员工考评体系的建立依据下述假设：

1. 华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
2. 金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
3. 工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
4. 失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
5. 员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

（考评方式）

第六十六条 建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的，沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。

员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有

申诉的权利。

四、人力资源管理的主要规范

（招聘与录用）

第六十七条 华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

（解聘与辞退）

第六十八条 我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

（报酬与待遇）

第六十九条 我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，

但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。

（自动降薪）

第七十条 公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

（晋升与降格）

第七十一条 每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

（职务轮换与专长培养）

第七十二条 我们对中、高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

（人力资源开发与培训）

第七十三条 我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。

为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

.....

第六章 接班人与基本法修改

（继承与发展）

第一百条 华为经年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往开来，是我们的事业兴旺发达的基础。

（对接班人的要求）

第一百零一条 进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自

私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

（《基本法》的修订）

第一百零三条 每十年《基本法》进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

在管理者、技术骨干、业务骨干、基层干部中推选出10%的员工，进行修改的论证，拟出清晰的提案。

然后从这10%的员工中，再推选20%的员工，与董事会、执行委员会一同审议修改部分的提案。并将最终的提案公布，征求广大员工意见。

最后，由董事会、执行委员会、优秀员工组成三方等额的代表进行最终审批。

《华为公司基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《华为公司基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。

附录二 《致新员工书》

（★注：这篇《致新员工书》最早发表于1994年12月25日第11期《华为人》，多年来华为总裁任正非多次亲自修订更新数次。下面这篇是2014年12月19日任正非总裁对此文的再次修订。）

致新员工书：

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起度过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国做出贡献的企业文化。这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您成为

这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色，很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奋斗和奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作就是奉献，就是英雄行为，就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为人。“您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有二个：一、努力奋斗；二、做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起

家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。

您有时会感到公司没有您想象得公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起做好事反受委屈。“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为人对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁？其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但决不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到的去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您

的部下也不会尊重您。长江后浪总在推前浪。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做，不要哗众取宠。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心，培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。您要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是您走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑它持续发展，华为的文化就是奋斗文化，它的所有文化的内涵，都来自世界的、来自各民族的、伙伴的……甚至竞争对手的先进合理的部分。若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。有人问我，您形象地描述一下华为文化是什么。我也不能形象地描述什么叫华为文化，我看了《可可西里》的电影，以及残疾人表演的《千手观音》后，我想他们的精神就叫华为文化吧！对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程，每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中不断去领悟华为文化的核心价值，从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为人；只有每一批新员工都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。服

务的含义是很广的，总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产。诚信也是每一个员工最宝贵的财富。

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书，不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21世纪究竟属于谁？”这个问题的实质是国力的较量，国家间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等您来做了。

希望您加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

任正非

2014年12月19日

后记

2015年终，华为轮值CEO郭平表示，2015年华为预期实现销售收入3900亿人民币左右，并表示华为将开始5~10年的改革，实现大平台支持精兵作战的战略，逐步将管理权与指挥权分离。由此可以看出，华为正在加快企业全球化变革的步伐。

华为在人力资源管理方面的成功在国内开了无数先河，例如公司员工全员持股、公司创始人持股比例只有1.4%左右、用制度管理代替人的管理、轮值CEO制度，等等。目前，许多国内民营企业都在学习华为的人力资源管理模式，也由此产生了关于华为成功模式是否能够复制的争论。

华为人力资源管理体系并非一天打造而成的，其成功也具有一定的特殊性、不可复制性。电影《亮剑》中主角李云龙有这样一句台词，可以说是华为一路风雨走来的真实写照：“事实证明，一支具有优良传统的部队，往往具有培养英雄的土壤。英雄或是优秀军人的出现，往往是由集体形式出现，而不是由个体形式出现。理由很简单，他们受到同样传统的影响。养成了同样的性格与气质。任何一支部队都有着它自己的传统。传统是什么？传统是一种性格、是一种气质！这种传统与性格，是由这种部队组建时首任军事首长的性格与气质决定的。他给这支部队注入了灵魂。从此不管岁月流逝，人员更迭，这支部队灵魂永在。”

微软只有一个比尔·盖茨，苹果只有一个乔布斯，同样，华为只有

一个任正非。对于国内民营企业而言，怎样找到一条适合自己的发展道路、制定出合理的企业战略目标，并以此为导向建立具有自身特色的人力资源管理体系才是正确的出路。华为的魂是任正非倾尽一生之力注入的，这点不可复制。但华为的成功经验却可以借鉴，华为在走向成功的道路上，也是在不断借鉴西方先进的管理经验，融入自身管理体系之中，才形成了华为独特的人力资源管理体系。

最近，华为总裁任正非提出了“和平崛起”的观点，如何来实现和平崛起呢？通俗来说就是，当华为拥有了全球人才的时候，谁还是竞争对手呢？

本书最后，留给读者和企业人力资源管理者四个问题：

首先，你企业的人力资源是以战略为导向吗？

其次，你企业的人力资源是否能够有效支持企业业务的变革？

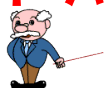
再次，你企业的人力资源管理够大胆灵活吗？

最后，你企业的人力资源是约束系统还是激励系统，企业员工是以冲锋为导向吗？

· 黄志伟 ·

商业畅销书作家，擅长人力资源管理及电商运营，多年来致力于知名企业内部机制的研究，并把知名企业的核心工作法学以致用到企业管理工作中。遵从“以人为本”的原则，他从知名企业领导人身上汲取管理智慧，帮助众多企业培训出了高质量的管理人才，提升了企业的整体实力和竞争力。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (27年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

27年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+MBA 核心赠课=个性化全新管理辅导模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等管理岗位MBA课程。**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）[知识产权专利：TSA-01-20211111908015912](#)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）（如柜台办理请携带本人身份证到银行办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华企管 火热招生 请速参加！