

畅销经典，隆重上市

一个市值 2000 亿美元公司的人力资源管理方法

腾讯 的 人力资源管理

畅销版

张继辰◎编著



破解腾讯成功之谜，探寻巨头人力资源管理之道

人力资源管理的扛鼎之作

 海天出版社（中国·深圳）

腾讯 的 人力资源管理

畅销版

张继辰◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

腾讯的人力资源管理 / 张继辰编著. —深圳:
海天出版社, 2015. 8

(标杆企业研究经典系列)

ISBN 978-7-5507-1328-4

I. ①腾… II. ①张… III. ①网络公司—企业管理—
人力资源管理—经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第052588号

腾讯的人力资源管理

TENGXUN DE RENLI ZIYUAN GUANLI

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460202 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 0755-83460339
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 180千
版 次 2015年8月第1版
印 次 2015年8月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言



腾讯自 1998 年创办以来，在十多年的时间里，腾讯成为中国互联网企业中首家市值突破一千亿美元的公司，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。

腾讯以网络社交工具为根基，建立了一个庞大的互联网巨头。腾讯已经发展到如此的高度，一定程度上它已不仅是成功的互联网企业，它更深刻地影响和改变了数以亿计网民的沟通方式和生活习惯，打造着中国人的在线生活。这不能不引起人们的关切：腾讯是靠什么成长起来的？

“人”一直是腾讯的重要命题。它不仅在产品方面有“一切以用户价值为依归”理念，在招人、用人方面也体现出人本的价值观念。

现代管理学之父彼得·德鲁克认为：“企业只有一项真正的资源：人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

全球最伟大的 CEO、美国通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇曾说：“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。”

的确如此，这位全球最伟大的 CEO，把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀人才上，他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

人力资源是腾讯的隐形竞争力，是腾讯最有价值的资源，也是腾讯的第一财富。不同于大多数传统制造或服务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”又要有创造力。这正是互联网公司人才管理面临的最大挑战：一方面，因为员工拥有较高的教育水平、更独立的价值观而难于“教化”，影响组织目标的实现；同时因为员工较高的专业能力频遭同行高薪“挖角”，影响队伍的稳定。从这个角度看，腾讯是中国互联网的特例。稳定而有竞争力的团队是腾讯强大产品开发能力和盈利能力背后较少人知的传奇。

《腾讯的人力资源管理》这本书的主要目的，就是解决这种普遍存在于各种组织中的人力资源管理之惑。我们选择了腾讯人力资源管理的大量的实例，结合人力资源管理的内容，集理论与案例于一身，为大家深入浅出地分析了人力资源建设的理念，希望大家在管理的过程中带去一些有价值的参考信息。这本书具有很强的总结性，告诉你如何管理一个团队，如何突破自我，对于创业者和有志于从事管理行业的人，提供了丰富的经验。

目录

CONTENTS

第一章 人才观 /001



“人品第一” /003

“关心员工成长” /006

人才是核心竞争力 /009

延伸阅读 柳传志谈联想人才观 /012

延伸阅读 马化腾：腾讯长期关注的热点是人才 /016

第二章 人才招聘 /019



人才是有区域性的 /021

适合的人才 /023

新员工导师制 /026

60天回顾营 /027

90天回顾营 /027

岗位培训 /027

延伸阅读 招聘流程设计 /028

专题 员工导师制具体操作方法 /034

链接 学习硅谷如何吸引顶尖人才 /038

第三章 人才培养机制 /045



新人培训体系 /047

1. 新员工封闭式培训 /047
2. 岗位培训 /048
3. “1+1”导师计划 /048

人才梯队计划 /048

引入外部人才 /050

成立腾讯学院 /052

培训体系构建 /054

开放式平台 /058

“双打”接班人培养 /061

链接1 腾讯学院院长实践分享：互联网思维与培训 /065

链接2 腾讯Q-Learning在分享中共同成长 /076

链接3 袁岳：企业培养新人才的技巧 /083

第四章 用人机制 /087



高效的创业团队 /089

5%末位淘汰制度 /094

专题 华为的末位淘汰制 /097

延伸阅读 高效的微信团队 /103

延伸阅读 谷歌独特的用人方式 /108

第五章 留人机制 /111



人才流动 /113

“安居计划” /115

- 保持畅顺沟通 /116
- 完善的福利 /119
- 链接1 腾讯出走员工创业日记 /123
- 链接2 腾讯的薪酬管理 /127
- 链接3 调查：除了钱之外，员工最想要什么？ /132

第六章 人才激励 /137



- 股权激励 /139
- 老员工激励 /142
- 双通道晋升 /144
- 专题1 职业发展通道种类 /148
- 专题2 杰克·韦尔奇如何激励员工 /151
- 链接 如何激励你的员工承担风险 /158

第七章 绩效考核 /163



- 绩效考核原则 /165
- 绩效考核方法 /167
 - 绩效考核分级 /167
 - 绩效考核流程 /169
 - 绩效考核申述 /169
- KPI绩效管理 /170
 - 链接1 腾讯集团公司绩效管理制度 /176
 - 链接2 腾讯员工考核标准 /191
 - 专题1 绩效考核：不要成为管理的“鸡肋” /195
 - 专题2 绩效考核的四点注意事项 /200
- 延伸阅读 华为：坚持干部考核 /203

第八章 启示篇 /213



为员工提供事业舞台 /215

1. 职业生涯规划 /216

2. 让员工拥有成就感 /217

人是公司最宝贵的财富 /219

“敢于用才” /220

鼓励内部革命 /222

延伸阅读 腾讯保安被录取为员工 /227

附录1 马化腾：打开未来之门 /230

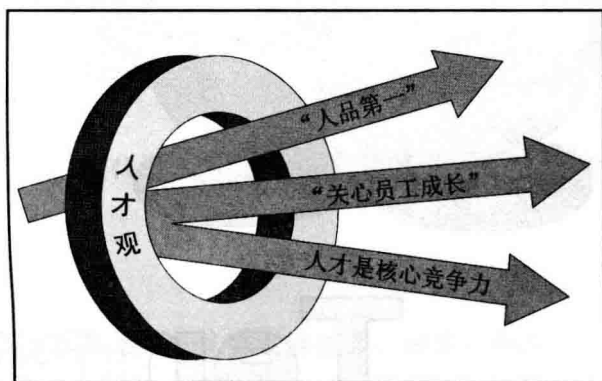
附录2 马化腾精彩语录 /233

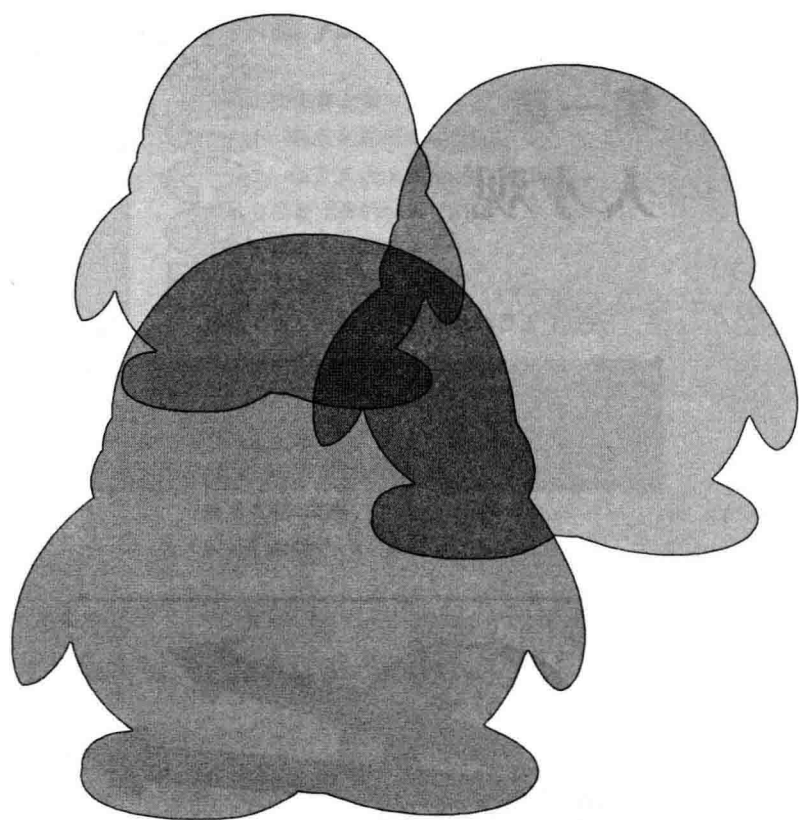
参考文献 /239

后记 /240

Tencent

第一章 人才观





Tencent

“人品第一”



在用人的过程中，现代管理学之父德鲁克认为人品至关重要。他说：

正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。

在任何企业和组织里，总会同时存在五种人：能力好，人品好，称之为极品；能力一般，人品好，称之为良品；能力好，人

品一般，称之为次品；能力差，人品差，称之为废品；能力超强，人品超差，称之为毒品。一个人如果品质不好且能力差一点，还不至于有大的危害。反而是一个能力非常强、智商非常高的人，如果品质败坏，那他所造成的危害就会非常大，有时候甚至会达到致命的程度，断送一个单位、一家公司。

世界上一些知名的大企业，无不将人品看得比什么都重要。摩托罗拉公司非常注重员工的品行和职业道德，如果一个应聘者的品行不符合摩托罗拉的要求，就算他的专业背景再好，摩托罗拉也不会录用。

微软公司前副总裁李开复曾说：“我把人品排在人才所有素质的第一位，超过了智慧、创新、情商、激情等。我认为，一个人的品行如果有了问题，这个人就不值得一个公司去考虑雇用他。”

人才是可以后天训练的，但人才若缺乏人品，闯的祸反而比庸才更大，因此企业选才，才华再高，没有人品宁可不要。

无论企业管理制度多么严谨，一旦雇用品德有瑕疵的人，就像埋藏在企业中的炸弹，随时都可能引爆。曾被美国权威财经杂志《财富》评选为世界 500 强企业、位列第七名的能源巨人安然公司，于 2001 年年底宣布破产，成为美国有史以来最大宗的破产案。一家年营业额达 1000 多亿美元的企业，会在短时间内破产倒闭，其原因在于企业 CEO 与财务总监勾结全球第五大的安达信会计师事务所，在财务报表上作假、隐藏债务，借以哄抬股

价牟利。

对于人品，腾讯 CEO 马化腾是极为重视的。马化腾在招聘时定下一个标准——“人品好”：

我几乎有点偏执地超级强调这一点，我们几个创始人都喜欢简单，不喜欢搞政治化，哪怕你说我不懂也好，我就是强调简单，人品第一，这样的毕业生进入我的公司培养三年，我让他成为业务骨干。

马化腾强调：

在找职业经理人上我们很重视人品，就算你能力再强，人品不行也不敢让他进来，这是腾讯价值观的第一条——正直。

企业最大的资产是人才，一旦用人不当，人才也会成为企业最大的负债。因此，人才的品德比专业能力更重要，因为人品攸关企业的持续竞争力。

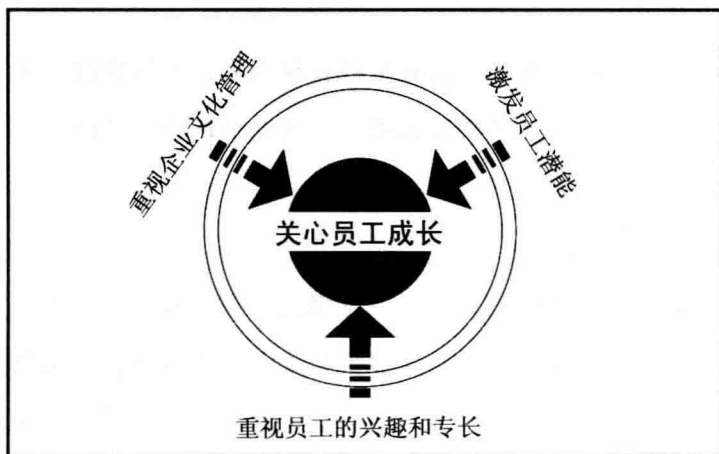
IBM 制定的九项用人标准中，有五项跟品德相关：具备“勇于负责、工作热忱、自我驱策、值得信赖和团队协作”的能力。IBM 人力资源部门内部有不成文规定：绝不任用“带兵集体跳槽”的主管，因为“有道德瑕疵”；也绝不任用带着前一家公司资源

前来投靠的人才，因为“今天你偷了老东家的东西过来，难保明天不会偷 IBM 的东西出去”。

腾讯在用人上也秉持这样的原则：

有德有才，破格使用；有德无才，培养使用；有才无德，观察使用；无德无才，坚决不用。

“关心员工成长”



关心员工成长才是企业持续发展的核心源泉。一个不给员工成长机会的企业其本身也难于持续发展，这正所谓竭泽而渔。员工的个人发展与公司的业务发展紧密相连，建立和谐的雇佣关系，

让员工在体会工作乐趣的同时，与企业共同成长，共同进步。

腾讯视员工为企业的第一财富。马化腾表示，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，是腾讯最宝贵的财富，“事实上，我从这么多年从业的经验来说，最关键还是人才的培养，一个企业未来能走多远、产品能够为用户创造多大的价值，都体现在对员工和骨干梯队的人才培养上”。

在腾讯的管理理念中有一条重要原则，就是“关心员工成长”。在腾讯公司内部有关的文件中，是这样解释“关心员工成长”这一原则的：

第一，重视员工的兴趣和专长，以良好的工作条件、完善的员工培训计划、职业生涯通道设计，促进员工个人职业发展；

第二，重视企业文化管理，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，促进员工满意度的不断提高，使员工保持与企业同步成长的快乐；

第三，激发员工潜能，追求个人与公司共同成长。作为个人要有先付出的意识，甘于为团队奉献智慧和勤奋，以优秀的团队成就个人的优秀。

为员工成长搭建平台，创造条件，建立促进员工成长发展的科学机制，给员工平等的竞争机会和晋升机会，畅通他们施展才华的渠道。拓宽他们不断发展的空间，让员工看到自己广阔的发展前景，让员工感到命运掌握在自己手中，能够通过自己的拼搏进取实现自己的价值，感觉到自我发展有前途有奔头，从而激发出更大的工作热情，更加积极工作，自觉奉献，推动企业持久发展。

在注意新员工成长的同时，也要注意老员工的成长。老员工是企业的宝贵财富，如何重视并关心老员工的成长，体现他们自身的价值，从而激励他们快乐地工作、快乐地生活，是一个很重要的课题。关心老员工，就要多了解员工，多与员工沟通。有的老员工不是不想进步，而是不知道自己怎样才能进步，这时主管就要帮助老员工理清头绪，定一个明确的目标，朝着这个目标发展。用动态的眼光看待老员工。在员工成长过程中，也势必会出现一些工作欠缺、不到位的地方，领导一定不要一棍子打死这个人，形成一种思维定式，眼光老是聚集在不足、欠缺的地方。也许老员工通过自身的调整，一段时间后，工作中情绪有了变化，工作效率有了改进，仍没有得到上级的认可和鼓励，久而久之，老员工就会出现很消极的情绪。

对于腾讯这样一个年轻的、业务增长迅速的公司来说，在人力资源发展上，一个最突出的挑战就是：培训、学习经常会跟工作有冲突，甚至有时领导就给拦住了。这就迫使腾讯的人力资源