

中国顶尖企业

如何识人用人管人留人书系

腾讯

识人用人
管人留人

全书

腾讯人力资源管理方法全解密

谢森任/著

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

——腾讯CEO 马化腾



深圳出版发行集团
海天出版社

中国顶尖企业
如何识人用人管人留人书系

腾讯 识人用人 管人留人

全书

腾讯人力资源管理方法全解密

谢森任/著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

腾讯识人用人管人留人全书 / 谢森任著. — 深圳 :
海天出版社, 2013.5
(中国顶尖企业如何识人用人管人留人书系)
ISBN 978-7-5507-0687-3

I. ①腾… II. ①谢… 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 (2013) 第 036784 号

腾讯识人用人管人留人全书

TENGXUN SHIREN YONGREN GUANREN LIUREN QUANSHU

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 杨帆 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大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告 0755-82027867
印 刷 深圳市鹏发彩印包装有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17
字 数 228 千
版 次 2013 年 5 月第 1 版
印 次 2013 年 5 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。



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。

比尔·盖茨曾如是总结微软成为世界级企业的秘诀：“如果把我们公司 20 个顶尖人才挖走，微软就会变成一家无足轻重的公司。”

华为总裁任正非曾说：“华为唯一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”为此，任正非坚持人力资源资本的增值一定要大于财务资本的增值。

海尔董事局主席张瑞敏说：“企业真正的核心竞争力是在该组织内的人，其他的竞争力都是人的竞争力的外化。”

联想控股董事局主席柳传志说：“人才分为三类：一类是能独立做一摊事的人；一类是可以带领一群人做好一件事的人；一类是能够制定战略，带队伍做出大事的领军人物。”

百度 CEO 李彦宏说：“百度最需要的就是人才，人才是公司真正的核心竞争力。”

腾讯 CEO 马化腾说：“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。”

要拥有人才就要有适合人才发展的机制，华为、海尔、联想、百度、腾讯之所以能成为中国顶尖企业，就是因为它们都有一套独特的人力资源管理机制。

《海尔的人力资源管理》《联想的人力资源管理》《百度的人力资源管理》《腾讯的人力资源管理》四本书对这些中国顶级企业的人力资源管理方法、机制与模式进行了全面系统的总结，让读者能通过阅读快速掌握中国顶尖企业识才、聘才、用才、容才、管才、育才、留才

的核心管理理念，而且能学习这些顶尖企业的员工绩效考核方法、团队精神培养、企业用人文化等方面的内容。

本套书对这些中国顶级企业人力资源管理案例的深入研究，不仅能给予人力资源管理者 and 从业人员专业能力上的提升，而且对公司总经理、部门经理、主管等企业管理者都有着深刻的启发与思考。本套书是国内第一套，也是唯一一套剖析中国顶尖企业如何选人、用人、育人、留人的图书，值得每一位读者购买、阅读和收藏。



第1章 人才理念 /01

“人品第一” /03

“关心员工成长” /05

打造雇主品牌 /07

人才是核心竞争力 /13

延伸阅读：柳传志谈联想人才观 /15

第2章 人才招聘 /19

区域化的人才招聘 /21

人才是有区域性的 /21

人才区域大扩展 /24

适合的人才 /26

“人才大战” /28

新员工导师制 /32

延伸阅读：招聘流程设计 /34

专题：员工导师制具体操作方法 /38

第3章 人才培养机制 /41

人才梯队计划 /43

引入外部人才 /44

成立腾讯学院 /45

培训体系构建 /47

开放式平台 /50

链接 1：腾讯 Q-Learning 在分享中共同成长 /53

链接 2：马化腾：打开未来之门 /58

延伸阅读 1：人力资源规划程序 /60

延伸阅读 2：马云谈人才培养 /64

第 4 章 团队精神培养 /67

高效的创业团队 /69

团队合作精神 /72

“双打”接班人培养 /74

专题：团队精神的作用 /78

案例链接：企业中层干部培训的五个要点 /80

第 5 章 用人文化 /85

健康的快乐文化 /87

一边工作，一边成长 /90

企业文化氛围 /92

用户体验文化 /94

延伸阅读 1：腾讯文化的力量 /97

延伸阅读 2：腾讯企业文化全面解读 /99

第 6 章 用人机制 /103

末位淘汰制度 /105

5% 末位淘汰制度 /106

“年薪制” /108

吐故纳新 /111

再造一个腾讯 /113

组织结构调整 /115

发扬小公司精神 /118

专题 1：华为的末位淘汰制 /121

专题2：杰克·韦尔奇如何激励员工 /125

第7章 员工管理 /131

人才管理 /133

鼓励员工创新 /134

延伸阅读1：腾讯：持续创新的秘密 /137

延伸阅读2：互联网产品开发中的“快”字诀 /140

第8章 留人机制 /145

人才流动 /147

“安居计划” /148

保持畅顺沟通 /149

完善的福利 /151

专题1：雇主品牌是持久战 /154

专题2：企业人才流失原因及对策探究 /159

延伸阅读：腾讯出走员工创业日记 /164

第9章 人才激励 /167

股权激励 /169

老员工激励 /172

双通道晋升通道 /173

专题1：职业发展通道种类 /176

专题2：企业职业发展规划中存在的问题 /179

第10章 员工考核管理 /181

绩效考核原则 /183

绩效考核方法 /185

KPI绩效管理 /186

专题1：绩效考核：不要成为管理的“鸡肋” /190

专题2：绩效考核的四点注意事项 /194

延伸阅读：华为：坚持干部考核 /196

第 11 章 创新文化 /201

模仿与创新 /203

“模仿的目的是创新” /205

模仿的两个基本要诀 /207

生存阶段之后自主创新 /210

后发风险最低 /212

“微创新” /215

创新系统化 /217

创新需要积累 /222

潜移默化的企业文化 /224

延伸阅读 1：创新文化的“黑匣子” /226

延伸阅读 2：腾讯核心竞争力 /230

第 12 章 启示篇 /233

为员工提供事业舞台 /235

强化执行：消灭官僚文化 /238

人是公司最宝贵的财富 /240

“敢于用才” /242

鼓励内部革命 /243

延伸阅读 1：腾讯保安被录取为员工 /247

延伸阅读 2：马化腾公开信 /249

附录 1：腾讯公司大事记 /256

附录 2：马化腾精彩语录 /258

参考文献 /261

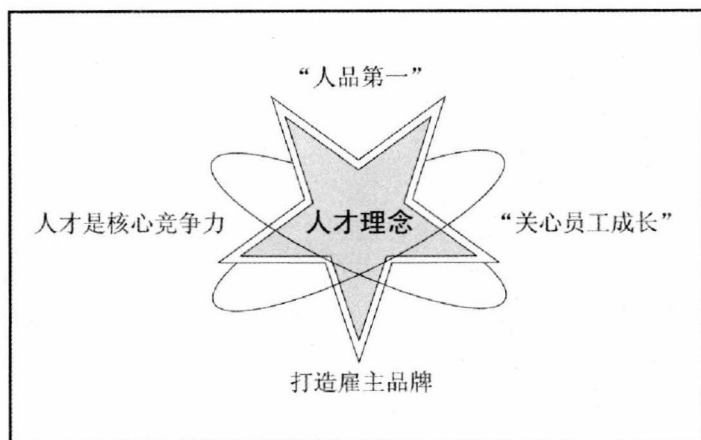
后记 /263

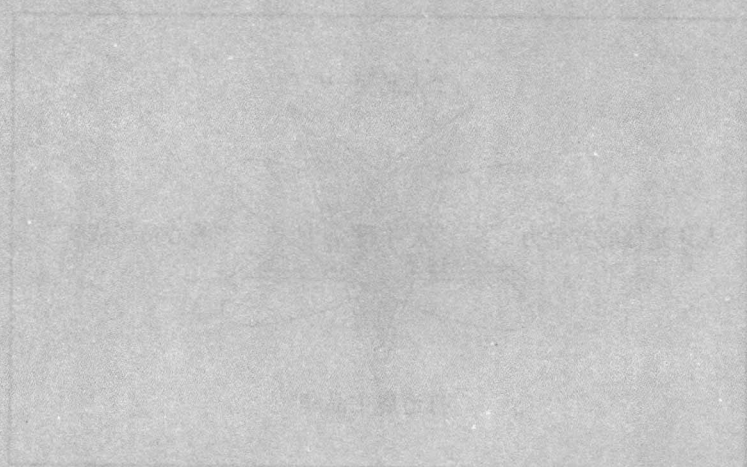
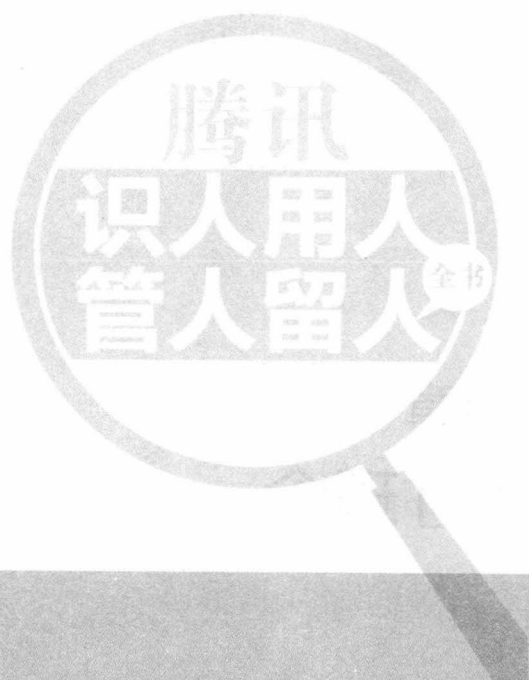


Tencent

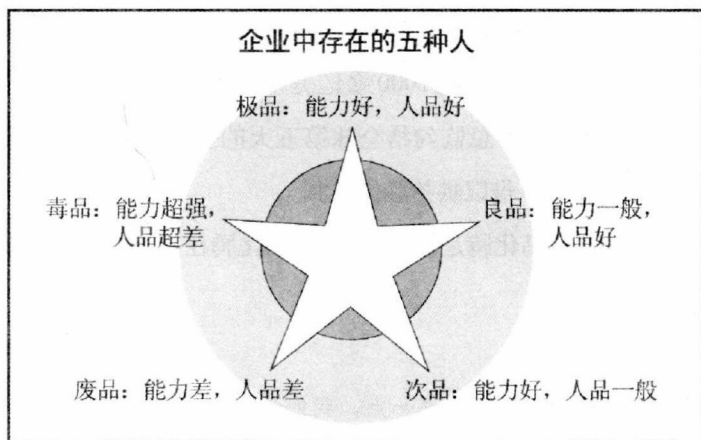
第1章

人才理念





“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，一个人的人品如果有了问题，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”：

我几乎是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。

2008 年 10 月，马化腾在接受《经济观察报》采访时说道：

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。

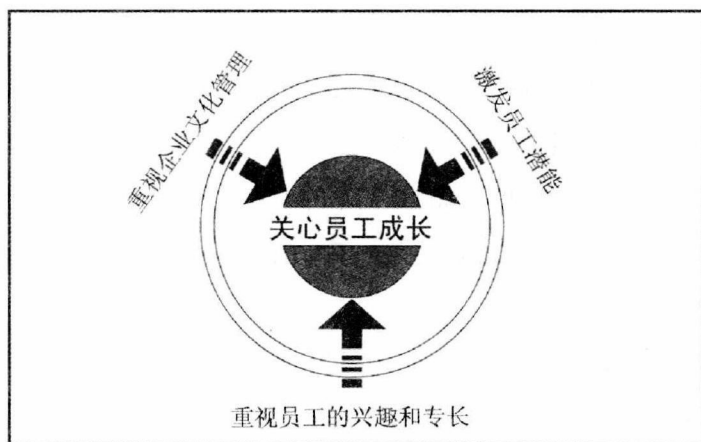
企业最大的资产是人才，一旦用人不当，人才也会成为企业最大的负债。因此，人才的品德比专业能力更重要，因为人品攸关企业的持续竞争力。

IBM 制定的九项用人标准中，有 5 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，这正所谓竭泽而渔是也。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。腾讯 CEO 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，是我们最宝贵的财富。

2007年，马化腾在中国互联网大会上说道：

如果从内部来看，我觉得最关注的还是人才。中国互联网的市场和前景机会非常大，但是我们看到很多的企业在这个发展过程中都有不同的表现，或者是不同的发展。

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和职业生涯通道设计，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和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。

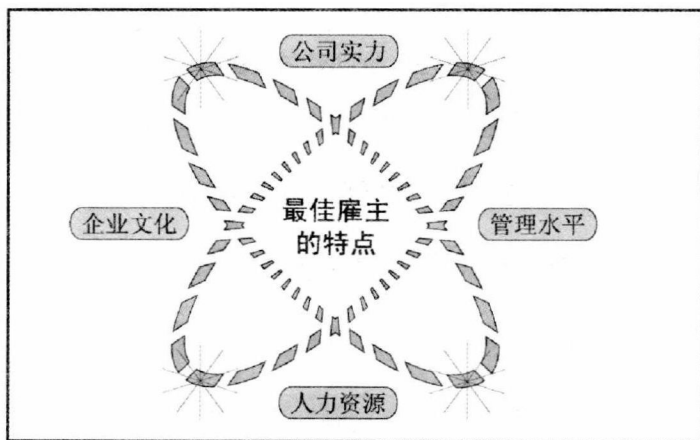
在注意新员工成长的同时，也要注意老员工的成长。老员工是企业的宝贵财富，如何重视并关心老员工的成长，体现他们自身的价值，从而激励他们快乐地工作、快乐地生活，将是一个很重要的课题。关心老员工，就要多了解员工，多与员工沟通。有的老员工不是不想进步，而是不知道自己怎样才能进步，这时上

级领导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，上级领导一定不要形成一种思维定式，眼光老是聚集在不足、欠缺的地方，一棍子打死这个人。也许老员工通过自身的调整，一段时间后，工作情绪有了变化，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，一个最突出的矛盾就是：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培训在发展实施项目时，尽可能把节奏放快，同时连续学习的时间尽可能缩短，才能让员工更多地保证工作投入，但这样显然会影响培训效果。

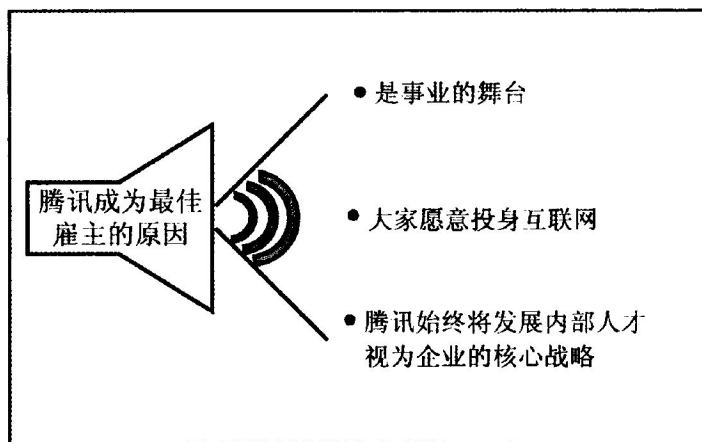
培训即“培养+训练”，培训发展是指通过训练/辅导/实践等方式发展员工所需能力，以不断提升企业核心竞争力，达成企业愿景，实现企业战略目标。

打造雇主品牌



对于优秀企业的员工而言，对自己雇主的期望已不仅仅是薪酬福利与培训发

展，雇主承诺和组织管理等软性指标更受员工关注。2012年，通过对外部公众调查、企业内部员工调查和专家评选，主办方历时4个月，最终评选出30强名单。腾讯位列年度“最佳雇主”。2012年调研的数据显示，职场人考察最佳雇主要素的指标中，组织管理尤为重要，接下来是薪酬福利、雇主形象、培训发展、工作环境和品牌战略。



企业品牌是公司长期的可持续发展的原动力；产品品牌是公司当期业绩的支撑；雇主品牌是将产品品牌有效转化为企业品牌的介质，更是企业将品牌的知名度和美誉度相平衡的关键。



“创造良好的雇主品牌”是人力资源管理发展的最根本趋势。