



名企人力资源 最佳管理案例

老胡说标杆

BEST
CASES

ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OF FAMOUS ENTERPRISE

名企HR
最佳管理
实践系列丛书

胡劲松 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

名企人力资源最佳管理案例: 老胡说标杆 / 胡劲松

著. —北京: 中国法制出版社, 2017.4

(名企 HR 最佳管理实践系列丛书)

ISBN 978-7-5093-8373-5

I. ①名… II. ①胡… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 064346 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 程 思

封面设计: 古润文化

名企人力资源最佳管理案例: 老胡说标杆

MINGQI RENLIZIYUAN ZUIJIA GUANLI ANLI; LAOHU SHUO BIAOGAN

著者 / 胡劲松

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印张 / 18.25 字数 / 270 千

版次 / 2017 年 7 月第 1 版

2017 年 7 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-8373-5

定价: 59.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66066620

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

序一 实践的力量

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。1954年著名的管理学大师彼得·德鲁克出版了《管理的实践》一书，在书中他强调“管理是一种实践”，以及人的重要性。管理的本质在于实践，而人力资源管理因为“人”的自我意识驱动，以及日益成为企业价值创造的主导要素，区别于企业成长所需要的任何其他资源，更加需要实践的力量。

1993年，我主持编写了近一千多万字的管理实践应用丛书《现代管理制度·程序·方法范例全集》，以书为媒，有幸认识了不少像华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之这样极具开拓创新精神，渴望企业快速、持续成长的中国企业家，也深切感受到了中国企业成长中的管理需求，于是我与包政等六位中国人民大学的教授开始投身管理咨询行业，为华为、美的、TCL、六和等一批优秀企业提供咨询服务，弹指间二十多年过去了，我们这些当时的作者成为了所谓的管理咨询专家，而当年的这些小企业如今也有不少已发展成为千亿量级的企业。我们或陪伴着，或注视着这些企业的成长，更加深感到管理实践对管理理论研究的重要性。管理理论来源于实践需求，又回归于实践价值，管理要创造价值，不是专家学者自娱自乐的工具。未来中国管理学人的使命：是要帮助中国企业提升全球竞争力，原创中国管理理论与方法，将中国企业的最优实践推向世界，使中国企业对世界的贡献，不仅仅是GDP，还有最优管理实践及原创中国管理理论与方法。

“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”的问世，我认为也正是出于这样的目的，出于对实践的尊重，充分体现了管理学人的使命与价值，这正是我推荐这套丛书的主要原因。这些仍然服务于企业人力资源管理一线的专业实战派人士，能够将亲身实战的企业人力资源管理成功经验拿出来进行系统总结、提炼、升华，立足中国本土招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工劳动关系管理等人力资源管理经典模块的扎根实践，以全球视野与互联网时代新思维，全面而立体地剖析、萃取人力资源管理实践的精华，对于快速提升企业人力资源管理水平，具有极大的参考价值。

在国内浩瀚如海的人力资源管理类书籍中，针对人力资源入门者、主管和经理以及高级管理人员，围绕职业生涯路线，提供业务知识系统化指导与帮助的书籍相对较少，本套丛书区别于其他人力资源管理类书籍，有以下几个方面的特点：

其一，能够站在企业管理者的高度上看问题。将人力资源管理理念提升到企业战略与人力资源战略的高度，从企业发展的整体性视角来审视人力资源各个模块的管理问题，对各个模块的内在联系，以及每个模块的体系化设计进行了深入的解读和相关管理知识的延展，能够引导读者建立全局性思维模式，形成人力资源管理支撑企业发展的系统逻辑，同时又能够对各个模块内容进行深入阅读和思考，让读者“既见树木又见森林”。因此，本套丛书对于企业中高级管理者、职能与业务部门管理者的管理思路方法都具有参考价值。

其二，在内容上充分结合实战经验。在实践基础上提炼理论与方法，摒弃复杂难懂、高深莫测的枯燥学术性词汇，注重生动性和接地气；将人力资源前沿理论与应用实战经验高度融合而形成的管理工具与方法具有较高的可操作性。本套丛书将理论与实践有机结合，内容新颖，题材丰富，既包含体系化的流程设计理念与知识，又收集了丰富的管理落地实战工具。

体系化的管理理论。本套从书中提炼出的管理理念，但并非基于某一个单点的成功实践或个例，而是将近些年解决实际管理问题的方法进行了科学

和系统的分析与整理，形成了与时俱进的系统性管理理念。

针对性的实践内容。本套丛书中涵盖了人力资源管理领域中最具价值和挑战的模块，并针对各模块，详细地介绍了实践案例、利弊分析与实践心得，对于人力资源从业者而言，能够在解决针对性问题上给予帮助与启发。

其三，兼具研究与实用价值。本套丛书定位企业人力资源管理实践的标杆，能够将企业的各种管理实践进行直观呈现，启发读者去思考这些实践成果背后的内在规律；同时又提供了实战方法工具的解读和分析，读者可以参考研究之后应用到自己的实践工作中去。企业的管理实践者应该能够带着自己的企业实际、自己的思考和问题来学习和借鉴外部的成功经验，既不能生搬硬套，也不能固步自封。通过本套丛书的学习，读者能够更加深入地理解人力资源管理，理解如何去实践。

实践的力量是伟大的，源于实践、尊重实践、最终应用于实践的情怀与理念是值得推崇的，本套丛书的作者们充分发挥实践的力量，为解决管理实际问题提供理论方法与参考工具，为广大人力资源从业人员的职业发展与实战能力提升指引方向、提供动力，这是令人敬佩和值得赞许的。

相信本套丛书必将成为人力资源从业者以及企业各级管理者的良师益友与必备的人力资源管理应用指南！

中国人民大学教授、博导，
华夏基石管理咨询集团董事长

彭剑锋

序二 从实践中来，到实践中去

清君总组织了许多知名企业的人力资源高管编写了一套“名企 HR 最佳管理实践系列丛书”，嘱我写几句话，以做推荐。

一套丛书要在主题选择。这套丛书关注中国企业人力资源管理最佳实践，这是我个人近年来一直极力主张的。改革开放近四十年，我们中国企业人力资源界一直在学习、在引进、在模仿、在实践，也一直在思考、在创新。时至今日，我们至少可以总结提炼一下我们的成果。这既是我们进一步思考的前提，也是我们继续创新的基础。唯有如此，才会形成我们自己的人力资源管理最佳实践！

一套丛书重在研究对象选择。在激烈的市场竞争中，一线公司脱颖而出。这套丛书正是基于这些优秀企业而展开人力资源管理最佳实践的总结提炼与研究探索。它们既有外企，又有民企，也有国企，还有上市公司，在“优秀”的共同特征上又展现出多元化的特点。它们的人力资源管理实践不仅是助力这些企业取得成功的关键，更是我们中国人力资源管理实践探索中的宝贵财富，更为我国人力资源管理理论探索提供了丰富的素材，甚至于直接构成了这些理论探索的一部分。

一套丛书全在作者选择。这套丛书的作者既不是专门的人力资源管理研究人员，也不是从事人力资源领域的咨询专家，而是奋战在人力资源管理一线的人力资源高管们。这样的一群作者可以为我们展现身在其中的独特视

角，更能为我们挖掘躬行其中的独特体会。更重要的是，他们本身有着极为丰富的人力资源管理经验，拥有一手的管理素材，能够提炼出我们管理实践中最精华的部分；而把这些内容以系列丛书方式呈现给读者也能切身地感受到他们的社会责任感！

总括起来，这套丛书有以下几个特点：一是实践性。所有的内容都是基于原汁原味的管理实践而展开的系统的最佳实践提炼。二是实效性。丛书实际上是经过这些优秀企业的长期检验而证明为行之有效的实践总结，基于深入学习而富有极强的借鉴价值。三是实战性。丛书涵盖人力资源管理的各个模块，以及各个模块中详尽的管理制度、精细化的管理流程和管理表单，消化后可直接应用于日程管理的细节之中。

伴随着我国社会经济的发展，社会各界对人力资源管理专业人才的需求大幅增长，同时也对人力资源管理解决方案的需求大幅增长，因此，无论从人才培养方面还是从管理实践需求方面，都急需“从实践中来，到实践中去”，这正是这套丛书的价值所在。

特此推荐。

中国人民大学劳动人事学院院长、博士生导师

杨伟国

第一章 公司组织设计案例研究 // 001

- 1.1 Apple: 改变世界的是天才还是 Apple? // 002
- 1.2 华为: 从重装旅到陆战队 // 010
- 1.3 海尔: 组织转型的狂想与实践 // 017
- 1.4 小米: 联邦制式的“轻”型管理 // 030

第二章 人力资源组织设计案例研究 // 039

- 2.1 阿里巴巴: 做有态度的政委——HRBP 在阿里巴巴的应用与实践 // 041
- 2.2 华为: 来自业务回到业务的人力资源体系转型 // 050
- 2.3 腾讯: 三支柱模型抱团打天下 // 061

第三章 干部管理案例研究 // 071

- 3.1 联想: 由珍珠到项链 // 072
- 3.2 华为: 宰相必取于州郡 // 079
- 3.3 阿里: 中层干部管理的三板斧 // 087
- 3.4 谷歌: 利用数据挖掘管理艺术的奥秘 // 092

第四章 人才发展管理案例研究 // 103

- 4.1 联想: 用 OHRP 做人才盘点 // 104
- 4.2 阿里: 用能力魔方牵引发展 // 111
- 4.3 腾讯: 员工能力的“攀登企鹅” // 115
- 4.4 京东: 基于角色特性的职位评估体系 // 119

第五章 培训培养管理案例研究 // 123

- 5.1 乐视: 培养生态型人才 // 124

- 5.2 京东：培养十万员工的人才培养互联网模式 // 131
- 5.3 联想：办公司就是办人——与时俱进的新员工“入模子” // 138
- 5.4 华为：华为大学如何成为培养将军的摇篮 // 145
- 第六章 全面薪酬管理案例研究 // 153
 - 6.1 华为：如何从利出一孔到力出一孔 // 154
 - 6.2 腾讯：用产品的思维做福利 // 163
 - 6.3 京东：一线员工人效奖金激励实践 // 169
 - 6.4 万科：用事业合伙人制实现利益与风险捆绑 // 173
 - 6.5 中科金财：基于阿米巴思想的多层级合伙人经营责任制 // 179
- 第七章 企业文化管理案例研究 // 187
 - 7.1 阿里：独步江湖的六脉神剑 // 188
 - 7.2 腾讯：压榨 VS 丛林——以用户价值为依归的创新之道 // 197
 - 7.3 百度：技术创新文化让我们与众不同 // 203
 - 7.4 华为：考出来的文化 // 212
- 第八章 人员规划与招聘案例研究 // 217
 - 8.1 腾讯：不让人才竞争输在起跑线上 // 218
 - 8.2 万达：除了马云和刘强东都能拿下的营销式招聘 // 222
 - 8.3 IBM：用雇主品牌建设打造人力资源忠诚度 // 228
 - 8.4 华为：建立在获取分享制基础上的人力资源计划 // 234
- 第九章 绩效管理案例研究 // 239
 - 9.1 阿里：看味道的绩效之道 // 240
 - 9.2 谷歌：披着“绩效”外衣的 OKR // 251
 - 9.3 Netflix：没有绩效管理体系如何管理绩效 // 258
- 第十章 员工劳动关系管理案例研究 // 267
 - 10.1 公司裁员：不仅仅是钱的那点事 // 268
 - 10.2 竞业禁止：构建防止不正当竞争的护城河 // 272

附：本书重点企业简介 // 274

参考文献 // 282

第一章

公司组织设计案例研究

【本章导读】

- ◆ 组织设计的关键因素要考虑哪些？
- ◆ 组织设计如何动态匹配公司战略？
- ◆ 唯快不破如何面对全局效率损耗？
- ◆ 扁平化能打破管理幅度的魔咒吗？

组织结构设计，是通过对组织资源（如人力资源）的整合和优化，确立企业某一阶段最合理的管控模式，实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化。狭义地、通俗地说，也就是在人员有限的状况下通过组织结构设计提高组织的执行力和战斗力。企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务，这应该是一条最基本的原则。

在众多优秀企业中，我们看到管理者风格、产业环境、企业发展阶段、企业内部资源要素都对公司的组织设计产生了重要的影响，公司的组织设计也会因为这些因素的变化而变化。组织如骨骼，任务、流程、权力、责任是节点，组织因客户需求而变，面向未来而变，柔性灵活，动态地反映外在环境变化的要求，方为优秀企业的组织之道。

1.1 Apple：改变世界的是天才还是 Apple？

这个人太过耀眼，以至于几年过去了，我们依然不经意地把这个公司和这个人画上了等号，这似乎是一个人的舞台……

1.1.1 部门不重要，人最重要

当巴黎时尚品牌伊夫·圣洛朗前任 CEO 保罗·德莱夫（Paul Deneve）被苹果聘任为新的副总裁后，似乎没人知道他会去干什么，当时呼声最高的职位则是负责最近大热的可穿戴设备，而零售部门也有可能是他之后的去

处。但事实上，可穿戴设备和零售并不是平行的部门结构。对于苹果来说，可穿戴设备或许是一个时期内的项目，而零售部门则是一个长期存在的固定部门。但无论是按项目型的部门还是按职能型的部门，或许是当年乔布斯光芒太盛，苹果旗下部门犹如白日繁星般找不到存在感。

虽然很多人会想当然地将这名奢侈品牌前 CEO 和新的奢侈品（如 iWatch）联系在一起，但在苹果的组织结构下，一名副总裁独立管理一款产品似乎是不可能的，因为只有天才的乔布斯能干这事，所以很奇怪吧，记住苹果和乔布斯就够了，苹果没有一个叫 iPhone 的部门，也没有叫 iPad 的部门，虽然这些产品已经帮助苹果改变了世界。

1.1.2 责任“水平”但信息垂直

那么问题来了，没有独立的产品线部门，谁对产品的结果负责，Only CEO？确实，从组织上来看，只有 CEO 在均衡权责。图 1-1 所示的这张角色关系图可以帮助我们理解苹果的组织结构，有人将苹果的高管分成“破坏性（Disruptive）”和“维持性（Sustaining）”两种角色。前一种角色主要参与产品的创造工作，后一种角色则负责管理和行政。产品责任是“水平的”，也就是每个角色对一款产品都有责任，这也是 Deneve 在苹果不可能独立负责一款产品的原因。

图 1-1 是乔布斯时代的汇报关系示意图。

我们换个表现形式来看，图 1-2 是库克时代的汇报关系示意图。

除了库克接替乔布斯进入权力中心，组织原则几乎丝毫未变。简单来看，就是两大阵营——“破坏性部门（Disruptive）”和“维持性部门（Sustaining）”，再直白一点，就是产品研发和行政管理之分。简约是苹果组织结构的关键，苹果没有委员会，整体管理的概念在这里不吃香。这显然是一个崇尚保密和 PK、不鼓励“手要伸长点”的组织设计。

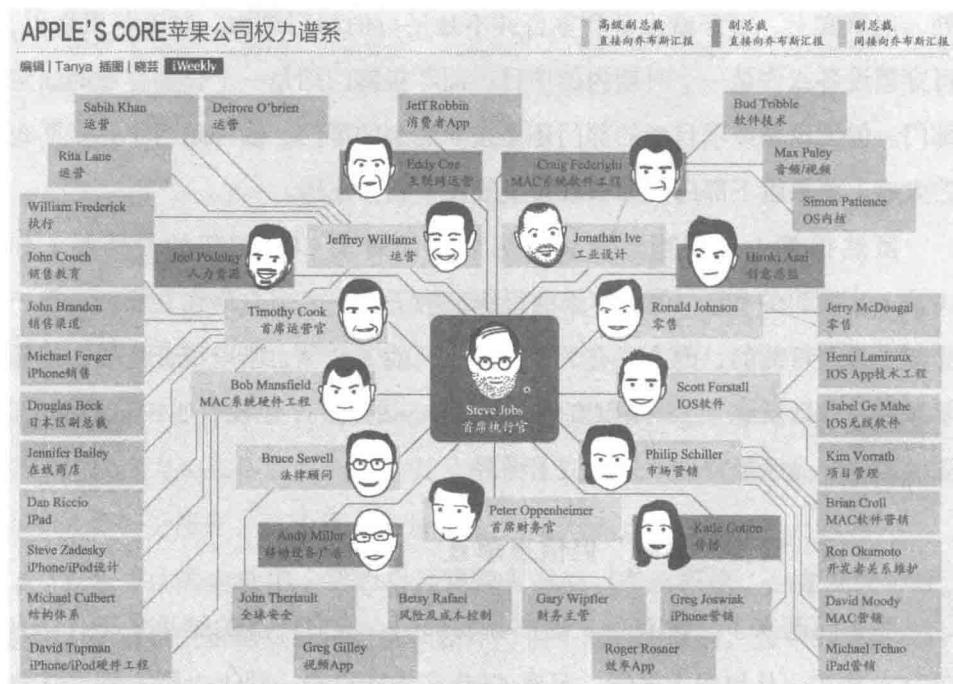


图 1-1 乔布斯时代的苹果公司权力谱系（示意图）

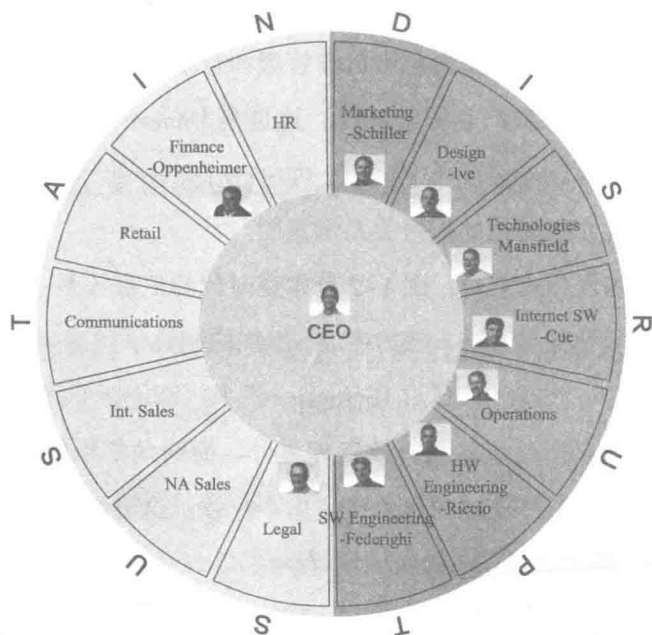


图 1-2 库克时代的汇报关系（引自：asymco，此为示意图，部分人员有变更）



【胡说】熟悉组织结构设计的同学一定惊叹，如此几万人的庞大组织，还是直线职能型，这种环状沟通的部门汇报关系怎么串起来运作啊，连个矩阵设计都算不上。是的，这就是一个以首席执行官为中心的职能切分的组织设计，如此庞大的功能型组织设计，在大型高科技公司中几乎独此一家，别无分号。在眼下互联网最小化作战单元的细胞理论或者事业部制度强调权责统一的趋势的映衬下，这个组织貌似过于“传统”了，但这个“传统”看起来效率低下的组织又是如何做出一个又一个改变世界的东西的呢？

虽然规模日益庞大，但这个庞大组织的最上层——决策和创新团体才是真正的核心组织，这一团体由图 1-1、图 1-2 中众多具有专业知识的高管组成，负责苹果的产品和职能，这些人围绕在乔布斯和库克身边，当然，他们也有巨大的压力，因为表现不佳就会换人。事实上，以前唯一一个不会被解雇的人可能就是乔布斯了。乔布斯会让其他人来打理公司的其他事务，自己则通过这十几个人的团队，专注于产品，做出了几乎是完美的、极具美感的、绝对具有竞争力的产品。通过这个充满才华的精英团队的努力运作，“人才密集”原则在充分发挥作用，优秀人才不仅可以出色地完成工作；还可以减少因为办公室政治带来的内耗。

这个核心管理体系已经被扁平化了，他们希望作出的决策得到毫不怀疑的执行，如同乔布斯的性格——“不是完美，就是狗屎！”在苹果，发动群众的力量从来不是主旋律。员工尽量去做确定的事情，并极力做得最好，一个优秀员工可以完成五名平庸员工的工作，减少争吵、大量邮件协调和管理干扰，这一原则在乔布斯之后也一直得到执行。所以在系统层面，管理层不希望看到公司内部有不同的创新，也不鼓励员工采取不同的做法，大家要做的就是确定的事情做到极致。

拥有 11 万员工的第二层庞大组织设计（见图 1-3）如苹果产品一样，简约、直接，管理层直接与首席执行官相连，底层员工再直接与各管理层相连。

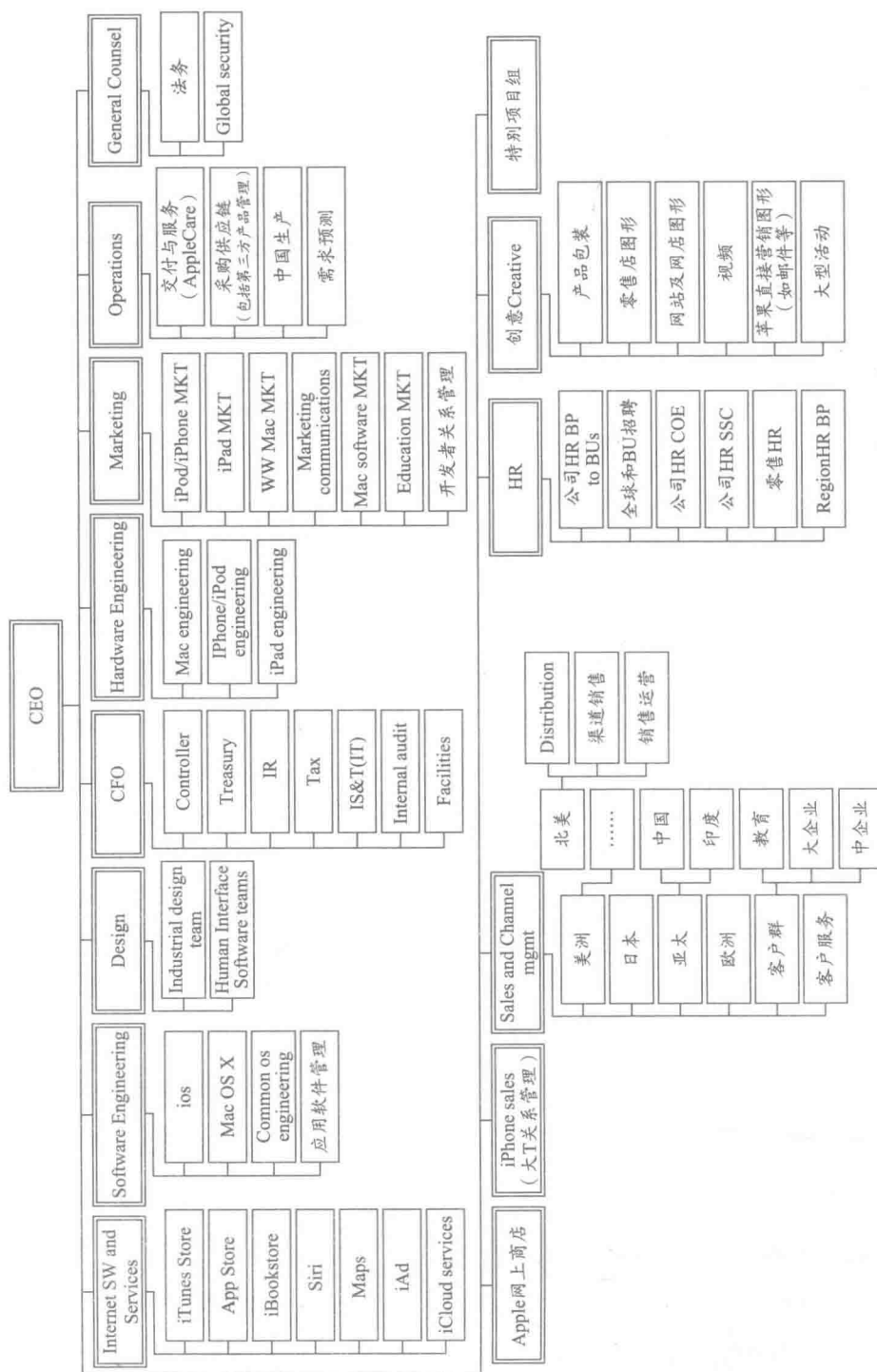


图 1-3 苹果组织结构示意图（根据公开资料整理）

这样一来，公司 CEO 处于信息传递的核心，一旦有任务下达，公司可以以最快的速度告知职员，使这个庞大的公司能够迅速地采取行动和传递信息。

绩效主义在哪里？苹果公司从来不把公司损益情况当作管理人员的业绩凭证，每个员工只需专注于自己的责任。虽然公司每个员工的职责都分得非常清楚，看起来正因如此，公司内部管理才井井有条且充满活力。其实，在很多公司要注意的是，越清晰的职责往往会带来更多的扯皮。因为没有人会关注公司，而是只盯着自己的边界。当然，你可以说是人家挣到钱了才不用让管理者背经营损益的压力，但你也可以说，正是大家聚焦工作本身的精神才让他们做出了极致的产品赚了大钱，所以真正的商道恐怕也是忘记短期的商业成功而回归到对客户价值创造中。在苹果历史上各有胜败的产品创造过程中，乔布斯和苹果跌宕起伏的创业史就是商业哲学探索的最佳案例。



【胡说】聚焦、专注，把每个人的专业性发挥到极致，跨部门吵架、协调这类的脏活、累活留给了上层的精英管理团队，上层的精英团队做出超越对手的设计来牵引整个团队的力量。虽然苹果以引领世界潮流的科技著称，但苹果的架构就像一个工厂式的架构，每个才华横溢的员工都是其中充满自豪感的高级工匠，苹果的组织结构阐释了工匠精神的落地。

当然，相比于不出世的乔布斯，库克的神通会如何呢？像苹果这种 CEO 面面俱到，各部门相互独立的结构能否持续下去呢？

世事无绝对，看起来，苹果也看到了直线职能的部门墙的弊病，以苹果现在的二号人物 Jonathan Ive 为例，在 2013 年苹果高层重组之后，被任命为首席设计官的 Ive 开始不仅要负责硬件设计，还要兼顾软件的美学设计，甚至为了让曾经心生去意的 Jonathan 留下来，Ive 还让他负责苹果新园区的设计，这可是行政或是建筑设计的范围啊。或许，这就是苹果组织结构正在转型的一个信号，苹果离开了独裁的乔布斯时代，看起来正在进行打通部门界限进行协作方式的尝试。