

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

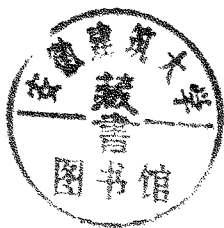
古吴轩出版社

中国·苏州

人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，还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。

TENCXUAN 腾讯人力资源管理

陈伟◎编著



古吴轩出版社

中国·苏州

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

定 价: 58.00元

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系。010-60542938

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

们一直很喜欢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。

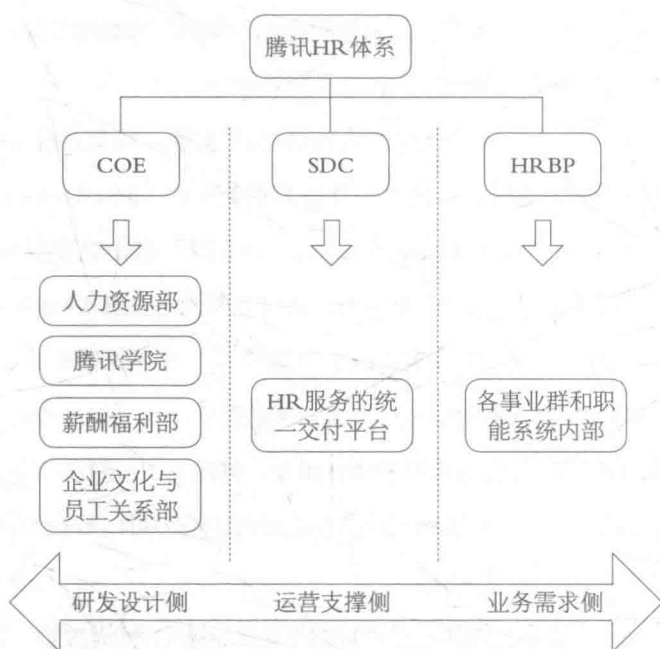
接下来，基于互联网行业的快速迭代式发展，腾讯的组织架构在2012年进行了重大调整，从之前的业务系统制（Business Units）升级为七大事业群制（Business Groups），七大事业群分别是企业发展事业群（CDG）、互动娱乐事业群（IEG）、移动互联网事业群（MIG）、微信事业群（WXG）、网络媒体事业群（OMG）、社交网络事业群（SNG）和技术工程事业群（TEG）。

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，从而为客户和用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！

上篇 腾讯HR管理体系

第一章 腾讯HR三支柱	003
如何让一只大象跳舞	004
腾讯COE：HR战略引擎	008
腾讯HRBP：业务部门的好搭档	011
腾讯SDC：做最好的HR产品交付	014
腾讯链接：腾讯HR发展历程	017
延伸阅读：阿里巴巴的HR三支柱	021
第二章 一切以用户价值为依归	025
文化排在管理首位	026
深度挖掘用户价值链	029
为用户搭建一个网络生活平台	032
腾讯链接：腾讯“安居计划”	036
延伸阅读：马云谈企业文化	039

第三章 用产品思维做HR	043
腾讯的产品化思维	044
人力资源从管理到服务	047
用户体验的“10/100/1000法则”	050
腾讯链接：腾讯HR助手	053
延伸阅读：彼得·德鲁克谈HR管理	056
第四章 用价值观塑造人	059
腾讯价值观与五种动物	060
对人包容而不纵容	064
居安思危：预防大企业病	067
从家文化到球队文化	070
腾讯链接：腾讯要保持忧患意识	073
延伸阅读：任正非的用人之道	076

中篇 腾讯如何选人用人

第五章 招聘有梦想的实力派	081
用人必先选人	082
人才是有区域性的	085
英雄莫问出处	088
新员工入职培训	091
腾讯链接：腾讯社招面试流程	094
延伸阅读：柳传志的识人智慧	098

第六章 员工绩效管理	101
末位淘汰制好吗	102
让内部沟通无障碍	106
用好KPI这根指挥棒	109
腾讯的多重激励	112
腾讯链接：马化腾解读《腾讯阳光行为准则》	115
延伸阅读：刘强东谈京东用人法则	118
第七章 高级人才管理	121
腾讯的干部培养	122
外部高级人才的引入	126
领导班子双打战略	129
工资真正“上不封顶”	132
腾讯链接：腾讯“飞龙计划”	135
延伸阅读：雷军谈核心人才管理	138
第八章 鼓励内部创新	141
不要小瞧“微创新”	142
鼓励内部有序竞争	145
让创新系统化、机制化	148
腾讯链接：微信诞生记	151
延伸阅读：李彦宏谈百度创新	154

下篇 腾讯如何育人留人

第九章 员工职业发展双通道	159
为员工提供事业舞台	160
腾讯的晋升双通道	163
消灭官僚文化	166
倡导员工自主学习	169
腾讯链接：干部要做“创二代”	172
延伸阅读：海尔张瑞敏谈员工发展	175
第十章 提供多层次的培训体系	179
搭建好人才梯队	180
成立腾讯学院	183
构建完整的培训体系	186
关心员工成长	190
腾讯链接：腾讯Q-Learning	193
延伸阅读：迪士尼的员工培训	196
第十一章 腾讯的薪酬福利	199
腾讯的薪酬体系	200
腾讯福利大盘点	204
腾讯链接：腾讯核心竞争力密码	209
延伸阅读：谷歌的薪酬福利	212

第十二章 离职：人走茶不凉	215
员工离职的原因	216
如何避免人才流失	219
面对员工离职怎么办	223
腾讯终身荣誉顾问	226
腾讯链接：腾讯出走员工创业记	231
延伸阅读：乔布斯的苹果之旅	234

附录 马化腾语录

后记 大公司平台，小公司精神

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。