

HR管理整体解决方案丛书



联袂推荐

# HR

# 人力资源实战 整体解决方案

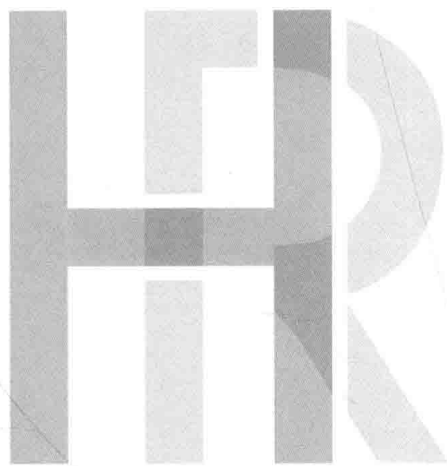
精彩案例全复盘

胡劲松◎著

**主题丰富** 精选名企人力资源管理实践和案例 **超级实用** 彻底搞定人力资源各模块标杆难题  
**全球视野** 领先一步洞察未来人力资源新格局 **深度观察** 破解企业人力资源决策的关键逻辑

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HR管理整体解决方案丛书



# 人力资源实战 整体解决方案

精彩案例全复盘

胡劲松◎著

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

HR 人力资源实战整体解决方案:精彩案例全复盘 / 胡劲松著. —北京: 中国法制出版社, 2018.11

(HR 管理整体解决方案丛书)

ISBN 978-7-5093-6211-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 249013 号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

责任编辑: 程 思

封面设计: 柏拉图创意

## HR 人力资源实战整体解决方案:精彩案例全复盘

HR RENLI ZIYUAN SHIZHAN ZHENGTI JIEJUE FANG'AN: JINGCAI ANLI QUAN FUPAN

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

版次 / 2018 年 11 月第 1 版

印张 / 18 字数 / 257 千

第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6211-2



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, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

- 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，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·圣罗兰前任 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，呼声最高的职位则是负责当时大热的可穿戴设备，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。



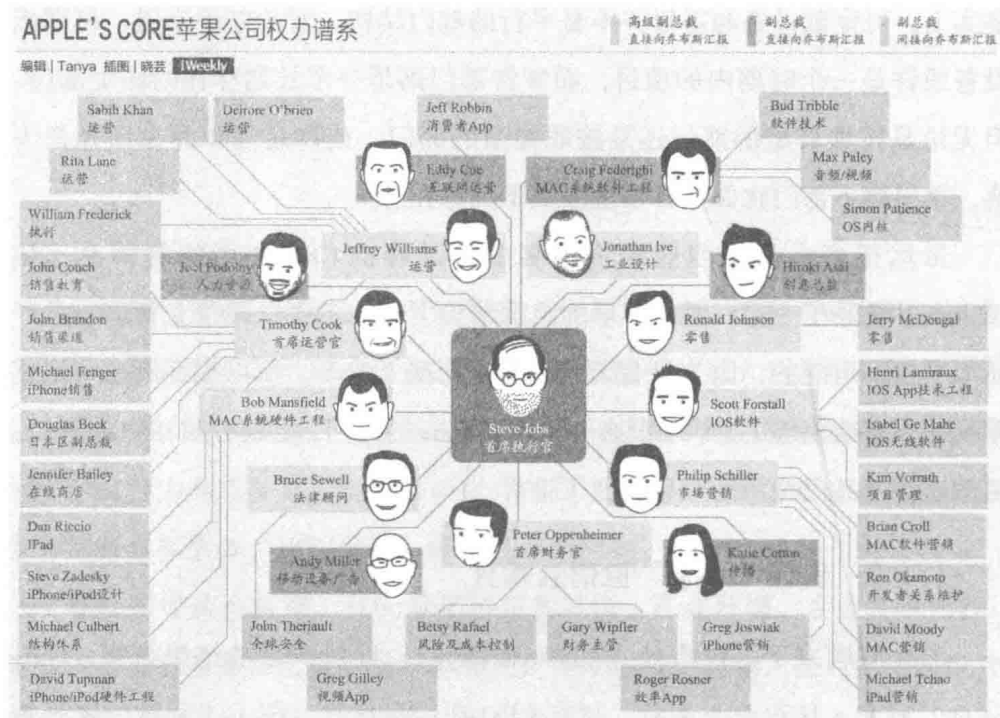


图 1-1 乔布斯时代的苹果公司权力谱系（示意图）

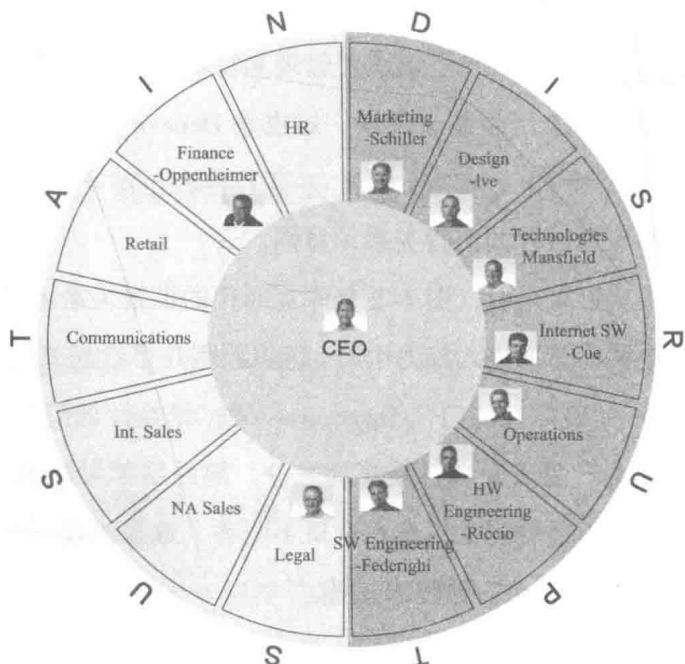


图 1-2 库克时代的汇报关系（引自: asymco, 此为示意图, 部分人员有变更）



【胡说】熟悉组织结构设计的同学一定惊叹，如此庞大几万人的组织，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完全被扁平化了，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。

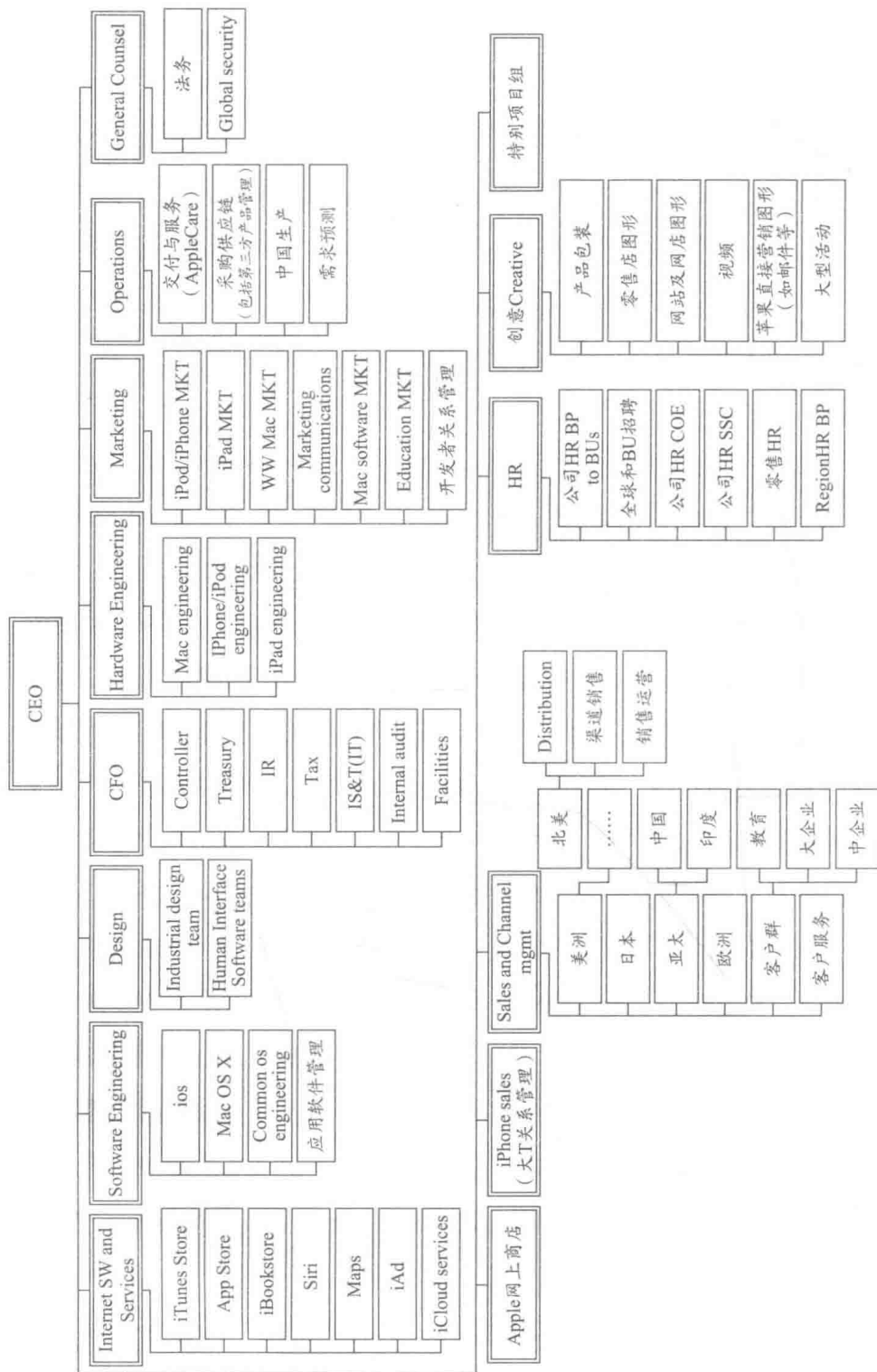


图 1-3 苹果组织结构示意图 (根据公开资料整理)

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 Ive 留下来，库克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。

当然，还有第三层组织，强大的供应商，如富士康。苹果没有工厂和工人，也不管库存，但控制一些基础的元器件，富有的苹果向供应商提供资金来生产独特和先进的器件，以确保领先竞争对手获得高技术器件。这些向低利润的制造和组装业务的投资使得苹果在没有生产部门的情况下，获得了世界上最领先的生产能力。

最上层组织快速决策，底层贯彻原则有效执行，这对于日益加快的消费类电子产品的竞争至关重要。



【胡说】如何均衡好用户体验一致性和各产品线运作效率之间的矛盾，避免很多企业出现的一抓就死、一放就乱的顽疾，精英决策、极致体验、流程管理，苹果的案例值得我们思考。但是，这个组织也主要适用于同一行业的业务，对于跨行业，如苹果当时涉入的汽车行业，就要另当别论了。什么是边界，什么组织能跨界，如何跨界，如何在平台化、专业化和经营效率间找到均衡，要看自我认知和组织的驾驭能力。

### 1.1.3 因地制宜，分区管理的区域组织设计

苹果的产品是高大上的，但苹果是世界上能做到在最短时间内产品全球同步上市的公司，这和其分区管理的组织设计颇为相关（见图 1-4）。苹果公司的市场庞大，采取分区管理更利于总部因地制宜，为不同地区制定不同的管理方案。

苹果公司主要使用地理结构管理其业务。其经营部门主要在美洲、欧洲、日本等地。美洲部分包括北美和南美，欧洲部分包括欧洲国家以及中东和非洲，日本部分只包括日本。苹果公司在美国经营零售商店，也在日本东京开设了国际商店。其他经营领域包括亚太地区，其中包括澳大利亚和亚洲。

这种结构使公司运输成本降低。苹果也可以将其优势（如在营销或硬件/软件/应用开发领域的优势）利用在所有最核心的功能上。不过，这并不代表是一个纯粹的地理结构，因为零售经营部门有可能协调或沟通美国和

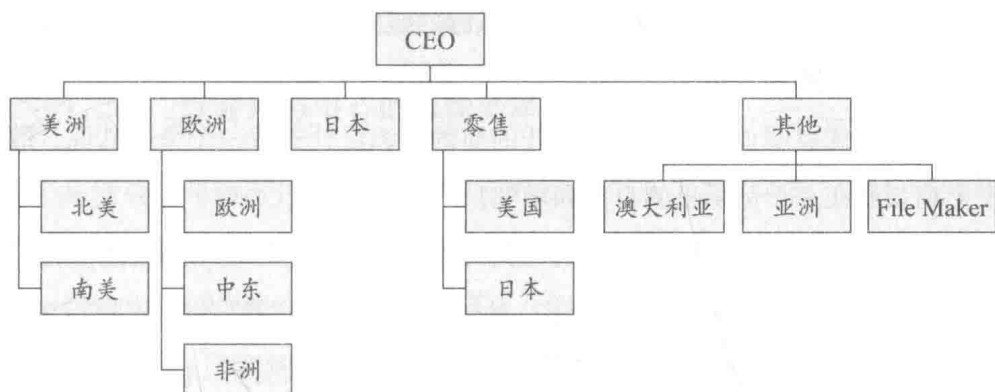


图 1-4 苹果公司地理位置结构（摘自苹果公司网站）

日本的零售经营部分以及在美洲和日本的经营部门。

在苹果的全球化布局中，虽然美国仍是苹果最大的市场，但是公司大部分的净销售额还是来自其国际业务。此外，苹果的研发设计是在美国总公司的设计部门进行，而大部分的原料产品则是从其他国家和地区获得来源，最后的产品组装在美国以外进行，如我国大陆、我国台湾地区、韩国、荷兰和捷克等。在产品层面，苹果在全世界所卖的产品皆规格统一，不会因为地方需求造成产品修改，主要是为了降低成本，并尽可能地实行标准化产品营销，避免不必要的成本浪费。在经营层面，苹果正逐渐从全球化策略转向跨国经营战略，以符合不同国家的需求。

苹果用引领用户潜在一致性需求的策略制造统一产品，如此，用差异化的组合对待苹果的全球化也自然成为其他非苹果企业面向苹果的竞争策略。当时，华为利用民族差异化策略来抗击苹果的全球化，而三星更是利用这个策略占据了地盘，毕竟不是所有人都买得起苹果，苹果也未必能满足所有人的需求，也许等有一天苹果的产品不再那么极致，这个“傲慢”的王朝留下的世界就会是它们的了。

#### 1.1.4 苹果组织结构的特点

世界上只有一个苹果，在大型企业中的组织结构也几乎独一无二。在矩

阵的组织中，我们经常为了是强业务线还是强功能平台而争论，在苹果很简单，业务线干脆就不要了。

首先，优点明显，这种平行责任的简约组织设计透着一个舍我其谁、敢于把鸡蛋放在一个篮子里的自信和霸气！

其次，这种精英决策 + 执行的架构可以适应不稳定环境下的高度变化。再次，使各分部适应不同的产品、地区和顾客，从而提高顾客的满意程度。又次，强力的直线职能设计简化使各个部门之间职责分明，能力持续积累。最后，简约的组织结构使之更专注于公司的战略决策和战略规划，以及核心产品的研发。

但是，这个架构本就是为“天才”而生的，驾驭风险能力的要求可想而知：

（1）这个设计是与苹果极致简约、精益求精的产品策略相适应的，但难以适应产品的多样化要求，产品沟通一多就是场灾难；

（2）各区域分支机构各自为战，相互分割，争夺资源，缺乏相互协调和沟通，容易产生地区利益和总体利益的冲突；

（3）功能领域增强了，但产品线之间失去深度竞争和技术专门化；

（4）简约组织设计易滋生本位主义而忽视全局战略，毕竟每个专业领域的极致不一定带来产品或公司整体的极致。

## 1.2 华为：从重装旅到陆战队

华为是比较特殊的公司，既是传统企业（生产型），又算是互联网相关企业（通信领域），同时既有针对企业的 B2B 业务（基础设施建设、信息化等），后期又有了针对终端消费者的 B2C 业务（手机、云服务等）。在历史发展过程中，华为的组织也几经变革。苹果认为，消费者根本不知道自己真正需要什么，这就由苹果告诉他们好了，如果说苹果是围绕天才设计的组织的话，那么，

华为的组织演进和变革则是围绕以客户为中心的战略导向而设计的。

### 1.2.1 以客户为中心的组织变革

在新技术革命时代，跨界者们颠覆大公司的案例层出不穷，客户已经从产品价值链的终点，变为价值链的起点，成为设计、研发、生产的源头。在这个过程中，很多曾经辉煌的巨无霸企业倒在了自我成功的光环下，笔者在《绩效管理从入门到精通》一书中就探讨了这种自我革命、自我演进的成长悖论，对未来叶公好龙，对变革则投鼠忌器。

大型企业应变得更开放、更灵活，应与客户或用户贴得更紧，这样才能迅速地响应市场，强有力地应对突然出现的挑战者，及时作出战略调整与价值链转型。然而，大企业臃肿、官僚化、决策缓慢、部门内耗、功臣文化盛行让这种自我调整变得更加沉重。华夏基石董事长彭剑锋说：“就像是人变胖了，神经可能开始不灵敏，手脚都不那么灵动了。”事实上，很多企业也都意识到组织结构进化滞后的问题，但在企业尚处于高速增长期时，无暇变革，在企业衰退期的时候却又无力变革。“对于它们，组织结构基本上被业务拽着走，（不管是不是）组织架构上面多余的手指，（只要）能把所有的漏洞堵住，基本上就是正常的。”

在中国的领先企业中，华为的危机意识让人印象深刻，从最早的“永不停止的红舞鞋”到“华为的红旗还能打多久”，再到“下一个倒下的会不会是华为”，正是这种居安思危、以客户为中心的思考让华为提前洞察了产业环境的变化，先知先觉，随之进行匹配的组织变革，走在了产业演进的前沿。

华为的组织变革演进可以分为这么几个阶段，见图 1-5。

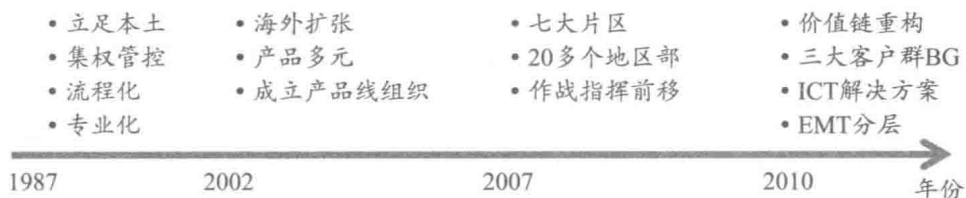


图 1-5 华为的组织变革演进



(1) 2002 年前——以本土市场为核心，组织结构以集权为主要特征，专业化、规范化程度高；

(2) 2003 年——集权结构向产品线结构改变，以应对快速变化的市场；

(3) 2007 年——地区部升级为片区总部，成立七大片区，各大片区拆分为 20 多个地区部，指挥作战中心进一步向一线转移；

(4) 2010 年——将按照业务类型划分变为按照客户类型划分，成立面向企业、运营商和消费者三个客户群的组织架构。2014 年，华为新成立“ICT 融合的产品和解决方案组织”以适应 ICT 行业技术融合趋势。

目前，华为聚焦信息产生、传送、处理和存储，面向三类客户群，提供 ICT 解决方案和服务，这已经形成了完善的矩阵式结构以实现全方位的信息沟通。横向是按照职能专业化原则设立的区域组织，为业务单位提供支持、服务和监管，使各业务群（Business Group，简称 BG）在区域平台上以客户为中心开展各自的经营活动。纵向是按照业务专业化原则设立的四大业务群，并分别设置经营管理团队 EMT，按照其对应客户需求的规律确定相应的目标、考核和管理运作机制。



【胡说】这种纵横组合在各级组织都是层层嵌套的，形成业务和能力建设的双轮驱动，如笔者当年负责终端北京研发分部的时候，就是从能力、组织和环境建设的角度为终端的业务单元提供支持，在华为称为资源线主管，而另一个维度则称为产品线或业务线主管，两者之间的关系还被形象地称为“狼狈计划”。当然，为提升客户服务效率，根据不同的业务特点，2007 年以后逐步把资源和业务进行了聚合，成立了 PDU 组织（产品开发单元）。

华为的最高权力机构是股东会，华为股东会只有两名股东，工会和任正非，华为通过工会实行员工持股，截至 2014 年 12 月 31 日，员工持股人数为 82471 人。工会由持股员工代表 51 人和候补持股员工代表 9 人组成的员工持股代表会控制。股东会通过董事会对公司的整体业务运作进行指导和