

## 腾讯的人力资源管理

一、腾讯简介 .....	2
二、管理理念 .....	2
（一）关心员工成长 .....	2
（二）强化执行能力 .....	2
（三）追求高效和谐 .....	2
（四）平衡激励约束 .....	3
三、组织架构 .....	3
四、员工创新体系 .....	4
（一）用户体验与交互设计中心 .....	4
（二）创新驱动力 .....	4
五、员工成长体系 .....	5
（一）技术职业发展通道管理委员会 .....	5
（二）双通道职业发展体系 .....	5
（三）完善的培训体系 .....	5
（四）腾讯学院 .....	6
四、薪酬福利 .....	7
（一）有竞争力的薪酬 .....	7
（二）完善的福利 .....	8
五、员工沟通 .....	8
六、企业文化 .....	9

## 一、腾讯简介

【概况】腾讯科技有限公司成立于 1998 年 11 月，是目前中国最大的互联网综合服务提供商之一。腾讯提供多种互联网增值服务和无线增值服务，通过即时通信工具 QQ，门户网站腾讯网（QQ.com）、QQ 游戏门户、多媒体社交网络服务 QQ 空间和无线门户等网络平台，服务于中国最大的网络社区。2004 年 6 月 16 日，腾讯公司在香港联交所主板公开上市（股票代码 700）。

【愿景】最受尊敬的互联网企业。

【使命】通过互联网服务提升人类生活品质。

【价值观】正直，尽责，合作，创新。

【企业精神】锐意进取，追求卓越。

【战略目标】为用户提供“一站式在线生活服务”。

【股份信息】总股数约 18.28 亿，主要股东为 MIH（米拉德国际控股集团公司，34.49%），马化腾（11.21%），张志东（3.68%）。

【经营理念】一切以用户价值为依归，发展安全健康活跃平台。

## 二、管理理念

腾讯公司的管理理念是：关心员工成长、强化执行能力、追求高效和谐、平衡激励约束

### （一）关心员工成长

- 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；
- 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；
- 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。

### （二）强化执行能力

- 再好的研究策划，没有好的执行就会成为空谈。强力执行是腾讯在管理上的核心原则之一；
- 良好的执行力，要依靠优秀的机制、规范的制度、精诚的合作、有效的激励、感人的榜样，但最重要的，要依靠每位腾讯人对公司的热爱和对工作的负责精神；
- 谋定而后动才能果决执行，要精于总结，执行才能不断完善。

### （三）追求高效和谐

- 由于公司规模扩大，必须形成规范高效的管理机制，保持较高的公司系统运作效率；
- 根据公司发展阶段和业务变化，动态优化企业的管理，形成和谐有序的内部环境；

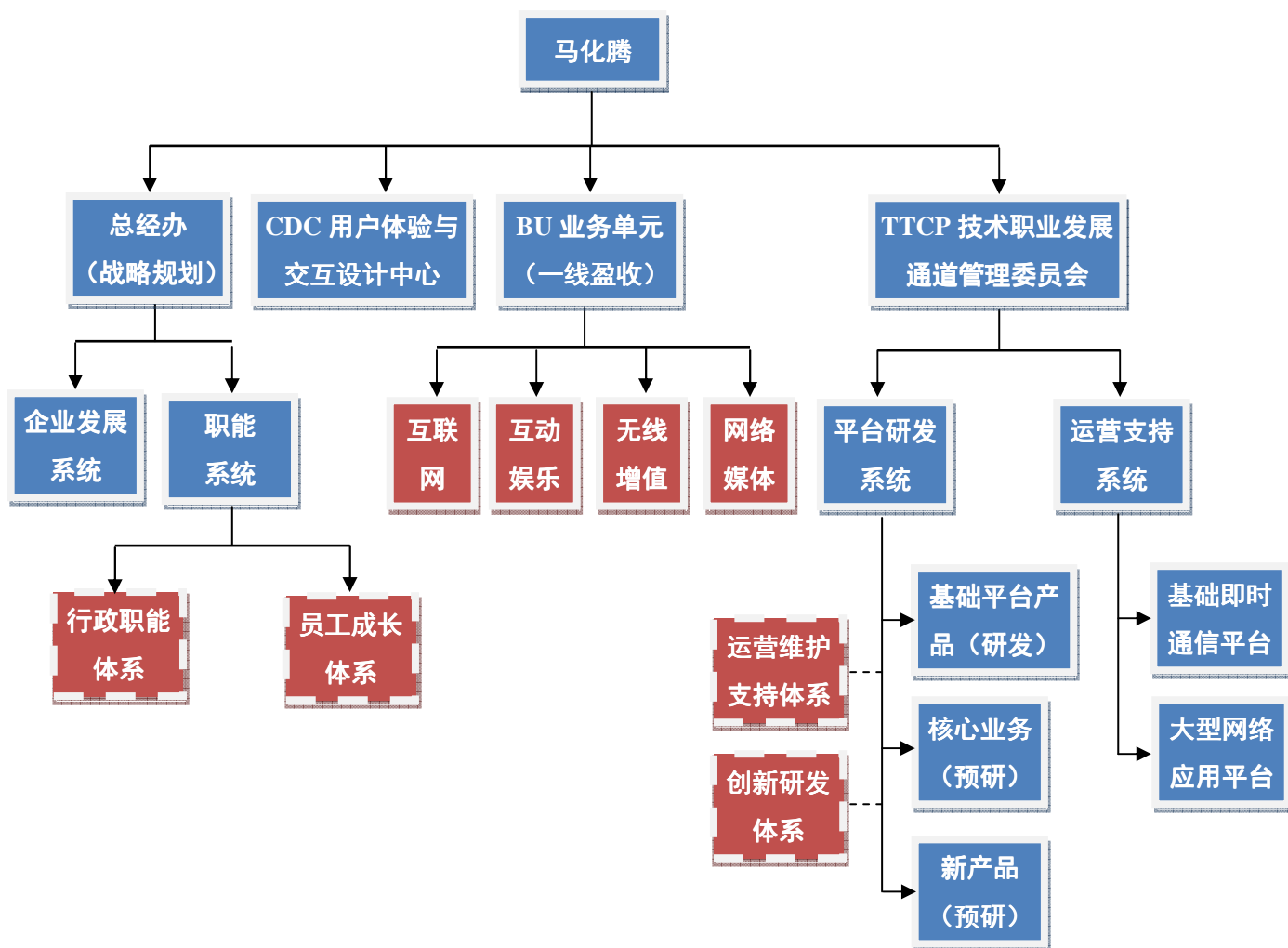
- 在高效与和谐的环境下,坚持结果导向的管理原则,有效支持公司经营目标的实现。

## (四) 平衡激励约束

- 根据工作贡献和成果价值,形成差异化的激励机制,有效激发员工的主观能动性和创造性;
- 在大力推动员工了解制度并理解和认同的基础上,强化制度的有效实施,形成无形但有效的内部约束机制;
- 强调激励与约束相结合、保持平衡有度,为实现内部管理提供有力保障。

## 三、组织架构

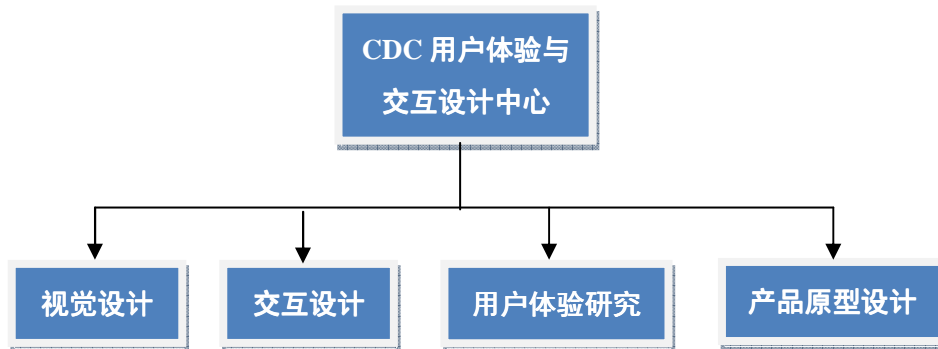
腾讯的组织架构包括四大业务单元+四大体系。



## 四、员工创新体系

### （一）用户体验与交互设计中心

用户体验与交互设计中心 CDC 成立于 2006 年 6 月 18 日，是腾讯的核心部门之一。CDC 自成立以来，就一直向着“做世界一流的互联网设计团队，为用户创造优质‘在线生活’体验”这一愿景努力，致力于不断提升腾讯全线产品的用户体验。



### （二）创新驱动动力

#### 1、知识产品保护体系

一直以来，腾讯坚持以自主创新知识产权打造核心竞争力战略导向，建立了包括域名、版权、商标、专利在内的立体复合的知识产权保护体系。据相关数据统计，目前腾讯发明专利申请超过 2000 件，授权量突破 400 件，是全球互联网拥有专利数量最多的企业之一。

#### 2、创新大赛

为了激发创意保持创新的活力，在腾讯公司内部，早已形成了激励员工自由创新、并为员工创新创造优越条件的企业文化——公司不仅设立重奖，奖励在各方面有所创新的员工，更定期在公司内部开展“创新大赛”，并对获胜的个人和所在团队进行集中奖励。腾讯还通过给员工提供丰富的学习培训机会比如出国考察培训等来不断提升员工视野，只有更多地接触到新的知识才能更多地发现机遇和触发创新。腾讯正是通过这些有效的制度保证企业内部的创新氛围，实现企业创新发展。

除了在公司内部，腾讯还面向高等院校学子以及社会中的软件设计爱好者举行创新大赛，给优秀人才提供一个实现创意的平台，带动人们共同参与建设互联网生活。

#### 3、创新俱乐部

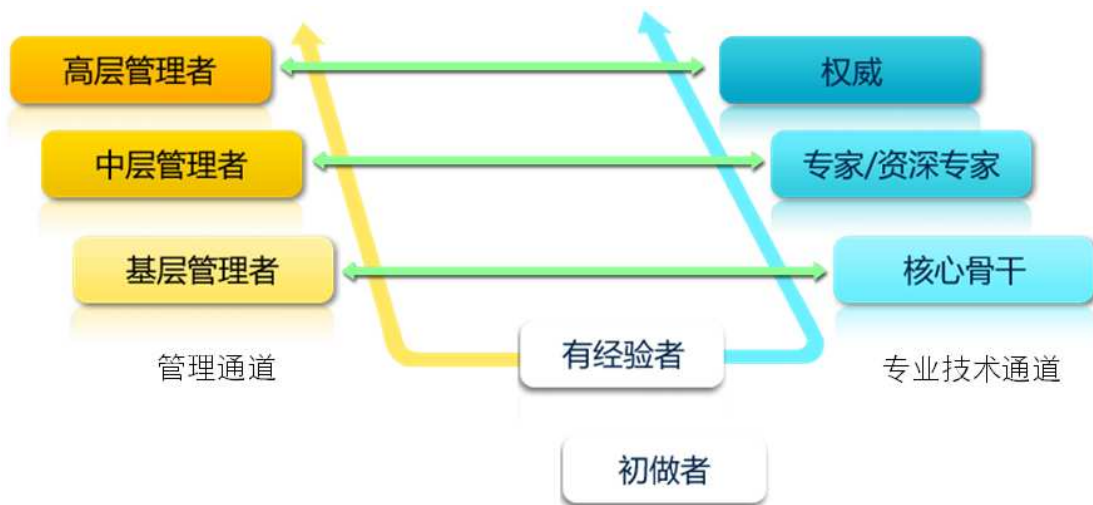
除了举办创新大赛，腾讯自 2006 年开始积极与各大高校组建高校创新俱乐部。该俱乐部成为腾讯与高校良好互动的一个平台和枢纽。创新俱乐部是以互联网产品创新为核心活动的高校学生社团，它通过一系列社会实践机会，提升学生的创新技术能力和综合素质，同时帮助他们与未来的职业发展接轨。

## 五、员工成长体系

### （一）技术职业发展通道管理委员会

技术职业发展通道管理委员会 TTCP 负责腾讯全公司技术人员的职业发展通道的管理。各个业务部门都会成立 TTCP 分会，负责该部门技术人员职业发展通道的管理。人力资源部是负责建立并维护腾讯公司技术职业发展通道管理体系，并作为 TTCP 委员会的秘书机构，负责体系的日常管理和运作。

### （二）双通道职业发展体系



双通道职业发展体系

腾讯员工可以根据自己的特长和兴趣，选择走管理的发展通道，也可以选择技术、设计、产品、市场等专业发展通道，在专业通道上发展可以获得和管理通道发展相同的认可和回报。

公司针对不同专业类别员工在不同职业发展等级上，都设计有配套的能力要素，使员工清楚的知道自己应该努力和发展的方向；同时公司还根据能力要素标准，设计了一系列的职业培训，帮助员工尽快达到能力要求，实现发展目标。

### （三）完善的培训体系

腾讯依托员工职业发展体系建立了完备的培训体系，加速员工成长。根据员工管理和专业的职业发展双通道体系，员工从进入公司开始，就要接受全方位的培训，包括

1、新人培训=3.5 天封闭培训（介绍公司、企业文化、制度流程等内容，让员工快速了解腾讯，认识未来的工作伙伴）+岗位培训（掌握岗位技能）+1 对 1 导师（在工作、生活及文化方面帮助员工，给予他们更多经验的传递）；

2、职业培训=职业化素质培训+专业技能培训（让员工的职业化程度和专业水平获得持续不断的提升）；

3、管理培训：分层分级的领导力培训体系，无论是后备干部、新任干部还是成熟干部，

无论是基层干部、中层干部还是高层管理干部，都可以在腾讯领导力发展培养体系中找到对应的培训方案。



完善的培训体系

## （四）腾讯学院

腾讯学院是中国互联网行业的第一所企业大学，创办的初衷是为了更好地组织内部员工持续的培训，注重企业内人才的系统发展与培养，做到内容腾讯化，从而形成完善内部人才培养体系。腾讯学院期望做到的，不仅仅是员工培训，而是提升到人才发展的高度，回归企业人才培养的终极目的。

腾讯学院走整合企业内部资源为主、外部培训为辅的培训思路。企业内部授课和课程设计，主要由腾讯的中高层管理、技术管理员工来进行，以求深化培训课程与师资的腾讯化，让腾讯公司的管理实践与经验沉淀为内部分享的课程。基于此，腾讯学院实施了从职业发展与领导力的两大类培训体系。比如，新进员工，主要是以企业内训为主，接受公司的理念、企业文化的学习。而在可以展望的将来，腾讯学院力求一半以上的领导力课程，都由本院资源进行课程设计并培训。

此外，腾讯学院仍会寻求外部培训，筛选出适合企业理念和人才发展项目设计的课程和师资，开阔视野，吸收最新的案例分析和理念，吸收前沿的商业理论和技能、接触当下的案例分析，以此来保持培训知识和技能的更新。为了避免内部培训与外部培训的理念冲突的情况出现，腾讯学院在挑选外部培训项目持谨慎态度，尽量保证外训和腾讯公司的发展理念和培训理念相一致。



## 四、薪酬福利

为了吸引、激励和保留优秀人才以帮助公司达成战略目标，腾讯在兼顾市场竞争力和内部公平性的基础上，为员工提供全面的、富有竞争力的报酬体系，包括固定工资、年终服务奖金、绩效奖金、专项奖励、股票期权、全薪病假、年休假、社会保险、商业保险、免费夜宵/班车、婚育礼金、年度健康体检、员工救助计划等。



薪酬福利构成图

### （一）有竞争力的薪酬

#### ● 固定工资

腾讯根据员工岗位性质以及所负责任为员工提供业内富有竞争力的固定工资，并且每年均会对绩效表现优秀的员工进行薪酬审阅。

#### ● 年度服务奖金

年度结束后，腾讯会为每一位在公司服务到年末的员工提供年度服务奖金。

#### ● 绩效奖金

年度结束后，腾讯会根据员工绩效表现为员工提供年度绩效奖金。绩效奖金直接体现员工绩效和贡献，体现薪酬激励的绩效导向。

#### ● 专项奖励

对于在年度内表现优秀的员工和工作团队，腾讯还提供“星级员工”、“星级团队”等公司级/系统级专项奖励，以体现对优秀员工/工作团队的即时认可和奖励。

#### ● 股票期权

腾讯为有志于在公司长期发展、且绩效表现持续优秀的骨干员工提供公司股票期权，旨

在让员工能分享公司业绩增长，使员工个人利益与公司发展的长远利益紧密结合在一起。

## （二）完善的福利

### ● 员工保障计划

腾讯为员工提供完善的保障计划，包括国家规定的养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险及根据政府政策缴纳住房公积金。为更好地解除员工基本生活的后顾之忧，公司为员工投保了团体商业补充医疗保险，使员工在原有社会保险之外，还享有意外医疗保险、重大疾病保险、女性生育保障、团体定期寿险等。

### ● 员工假期

法定假期方面，公司提供：年休假、带薪病假、双休日/法定公众假期、婚假、丧假、产假、陪产假、哺乳假等相关假期。工作满一年以上的员工，根据工作年限可享受 7-15 天的带薪年假。

### ● 员工关怀与救助计划

腾讯为员工提供多种福利计划旨在为员工创建舒适的工作环境，并实现工作生活的平衡。这些福利计划包括：各种员工俱乐部、部门活动经费、年度旅游、免费班车/夜宵、婚育礼金以及入职周年纪念 Q 币、员工救助计划等。

### ● 暑期实习

对于暑期实习生，若实习期间工作所在地与其家庭或学校所在地非同一城市，将享有公司提供的交通补贴和住宿补贴，同时，实习生还享有办公环境内的公共休闲娱乐设施，加班宵夜和班车等福利。腾讯还为实习生购买意外伤害商业保险。

## 五、员工沟通

腾讯为员工提供非常人性化的工作环境，并允许员工非常个性化地装扮自己的办公桌。在办公场所还为员工提供休憩场所，免费咖啡、茶饮，甚至还有浴室，在公司工作也仿佛在家一样。

工作最大的回报往往来自于工作本身，如果能让员工从事自己喜欢的工作，员工自然会投入更大的热情。在腾讯，员工在现职岗位满一年，都有权利到内部人才市场上去重新选择自己感兴趣的岗位。只要能应聘上，原部门主管都会给予大力的支持。

在腾讯内部，直呼对方职务反而会成为一种另类，大家都以个性化的英文昵称相互称谓，上下级之间以一种非常平等的方式进行沟通。从公司的最高层开始，都非常重视与员工的沟通。腾讯专门设立了“总办交流平台”和“总办午餐接待日”两个最高层与基层员工的直接沟通渠道。

腾讯会定期举办“家属开放日”，邀请员工家属来公司参观，并由总办领导亲自接见交流并给予慰问。解决了很多“大后方的烦恼”，员工自然会更加热情地投入工作。

为促进员工劳逸结合并增加相互间交流，腾讯经常组织丰富多彩的业余活动，让员工在



紧张工作之余享受快乐生活。公司成立了业余体育协会，每周一至周五依次安排了羽毛球、排球、足球、篮球、网球、乒乓球活动并定期组织各类体育竞赛。此外，还有音乐协会、舞蹈协会、摄影协会等，经常组织旅游、文艺等各种活动，帮助员工减轻工作压力，丰富业余生活。

## 六、企业文化

随着员工规模的不断扩大，员工的发展是否与行业和公司的发展同步是急需解决的一个问题，腾讯首席执行官助理兼人力资源总监奚丹说，公司的解决之道，主要是靠文化——专门成立**文化管理委员会**，推广企业的价值观，加快新人融入公司的步伐。

奚丹对于企业文化的理解是，企业文化应是双向的——对公司而言，公司要给员工营造以人为本、信任员工、把员工视为一分子的氛围；对员工而言，员工要建立对企业的拥有感和事业心。腾讯文化中最核心的也是其最终目的的，是希望公司和员工成为一体。这是双赢的关系。

从 2006 年开始，公司成立了文化管理委员会，最高管理层人员都参加，对公司许多工作，都站在文化的高度加以指导和推动。委员会下设**执行委员会**，参加者大部分是各个部门的普通员工，他们共同推动公司文化的建设。

文化执行委员会积极参与涉及全公司的多项工作。每年的战略管理大会和员工大会，是公司定方向、定战略的重要会议，会议精神要传达到每位员工。在这个过程中，文化执行委员会起到了很强的引导作用和影响作用。比如，在战略大会上，公司专门划出时间，让管理者和员工共同讨论文化对公司的影响，以及文化如何在公司战略发展和日常管理中起到更好的作用，反思过去工作的经验和教训。经过两年的推广，公司文化对员工已经形成很强的影响。虽然腾讯在快速扩大，但其最核心的精神并没有消失和被冲淡。

作为一家互联网公司，腾讯拥有许多有个性的年轻人。当个性跟企业文化发生冲突时，腾讯是包容的，即对员工个性方面无伤大雅的事情，公司不会约束他们，而是给他们展示个性的空间和机会。但对一些大是大非的问题，处理起来却很坚决。任何员工，如果触犯公司的“高压线”，就会坚决处理。腾讯价值观的第一条是正直，任何不正直的行为都是不允许的，具体包括不能贪污受贿、弄虚作假等，这就是公司的“高压线”，一碰就“死”。这方面，腾讯的立场是鲜明的。