

学 号：	B1904	2022-2023 学年第二学期第 16 周
------	-------	------------------------

南京邮电大学

《管理学原理》

课程论文

题 目：互联网企业管理模式研究

班 级：

姓 名：

任课教师：

职 称：

成 绩：

管理学院

2022 年 05 月 29 日

南京邮电大学

《管理学原理》课程论文成绩评定表

题 目	互联网企业管理模式研究—以字节跳动为例					
学生姓名		班级学号		专业	软件工程	
评分内容	评分标准				总分	评分
学习态度	努力学习，遵守纪律，作风严谨务实，按期圆满完成规定的任务。				15	
选题与内容	选题具有时代特征，具有实际意义，内容充实，具有创新性				15	
调研论证	能独立查阅文献资料及从事其他形式的调研，能较好地理解课题任务并提出实施方案，有分析整理各类信息并从中获取新知识的能力。				20	
综合能力	能综合运用管理学所学知识和技能发现与解决实际问题。				20	
撰写质量	结构严谨，文字通顺，用语符合技术规范，图表清楚，字迹工整，书写格式规范，符合规定字数要求，查重率低于 30%。				30	
总评分						
指导教师 评阅意见	学习态度 <input type="checkbox"/> 认真 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差； 论文结构设置 <input type="checkbox"/> 合理 <input type="checkbox"/> 较合理 <input type="checkbox"/> 不合理； 写作文字 <input type="checkbox"/> 非常通顺 <input type="checkbox"/> 较通顺 <input type="checkbox"/> 不通顺； 专业用语、书写格式及图表格式 <input type="checkbox"/> 符合规范 <input type="checkbox"/> 较标准 <input type="checkbox"/> 不符合规范； 逻辑性和层次性 <input type="checkbox"/> 强 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差； 在创新性方面 <input type="checkbox"/> 深入分析，并有独到的观点 <input type="checkbox"/> 有基本观点但不深入 <input type="checkbox"/> 无创新性； 参考期刊级别和质量 <input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差； 能否运用所学理论知识解决实际问题 <input type="checkbox"/> 不能 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 能力强； 前期文献调研和准备 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 充分； 有无新意和特色 <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 有特色					
成绩		任课教师签名			日期	

摘 要

在信息化的大背景下，互联网企业以一种高歌猛进的姿态发展。不同于传统企业，其管理思维是在效率基础上、对互联网技术的运用，更注重通过互联网能力，开拓员工的创造力和管理者的更灵活的管理思维。字节跳动作为一家年轻企业，成立 2021 年 3 月，仅仅几年时间，便打破了国内 BAT 等互联网巨头的垄断局面，这里以字节跳动公司为例，从企业文化、激励机制、管理体制、培训体系和绩效考核五个方面简要探讨其在当下新兴互联网企业的管理模式。

关键词：互联网；字节跳动；企业文化；管理体制；培训体系；

目 录

一、企业文化.....	2
二、管理体制.....	2
三、培养体系.....	3
四、员工激励.....	3
五、绩效考核.....	4
结语.....	5
参 考 文 献.....	6

一、企业文化

企业的成功或失败究其根本原因总会归于企业文化。企业发展前景不仅仅和其商业决策有关，更与其企业文化氛围和管理模式有着密切的关系。当今互联网企业都都会打造各自的企业文化，例如阿里巴巴的“新六脉神剑”，腾讯的“瑞雪文化”，以及百度的“简单可依赖”以及耳熟能详待华为文化里的“狼性文化”和“军事化管理”，在字节跳动的企业文化中，主要包括六条内容：“追求极致、务实敢为、开放谦逊、坦诚清晰、始终创业、多元兼容”。

每个时代有每个时代的基因，每个时代的年轻人想法也是大相径庭的。字节跳动在过去几年吸纳了大量来自各领域、各岗位的人员。因此，字节需要采取措施保证原有文化不被破坏的同时，让新员工快速融入这种文化。因此字节做的第一件事就是取消工号，这么做是为了避免排资论辈氛围的滋生。字节跳动招聘人员喜欢用一个案例对此说明，那就是在内部跨部门合作中，往往到结束，有一方都不知道对接工作的另一方是实习生。

不仅如此，在年轻的字节跳动，更看重的是员工能力，并且所有人都会直呼其名，字节宣称的字节范作为字节跳动企业文化的重要组成部分，是企业全体员工共同认可的行为准则。同时创造并维持透明、高效的信息环境，也是字节跳动内部管理和企业文化最关键之所在。

二、管理体制

传统的管理，通常是管理层给被管理员工发指令，然后等待结果的反馈。而扁平化管理作为当今流行的一种企业管理模式的发展趋势，该模式下，通过减少管理层次、压缩职能部门和机构、裁减人员，使企业的决策层和操作层尽可能减少，摒弃了传统金字塔状的企业管理模式的诸多难以解决的问题。当今互联网企业流行一句话：去中心化、去层级化、去中介化。例如海尔公司通过内部双创，打破大企业内部固有层级，让工人从过去一个机械点变为现在的创新点，激发出每个人的创造活力。通过更细的分工，避免职能交叉，增加企业事务的流通效率，究其根本，管理的最终目的是为了达成公司的高绩效目标，只有人可以做到这点，而非规章制度。

近些年来，字节跳动的员工数量快速膨胀的同时，字节跳动对每个产品的人力投入成本需要做一定的考虑，然后去跟行业作对比，争取找到“更好、更创新、更高性价比的方法”，这样在能快速发展的过程中稳住脚步。

三、培养体系

在字节跳动的人力资源部，经常流行这一句话“人才培养，不是单纯的多付薪酬，更需要营造一个人才成长的环境”。字节跳动主要仿用德国战车模式：

1. 小学到中学，再到大学，选择精英教育，让学生用大量的时间投入到科学和基础理论研究；

2. 小学到中学，再到大学，选择双轨制职业教育，让学生一半时间在职业学校学习，一半时间在企业实习和工作的教育模式。

同时，字节跳动有着多种人才培养模式例如“Mentor 制”、“Dance 舞计划”、“Bootcamp”等同步进行。其也会针对不同的专业型人才采取不同的管理模式：面对技术型人才，一般让他们往纵深发展的特点，课程学习配置的时候，HR 配置的都是尖端且稀缺的课程，邀请的都是行业内的极客，那些通用的课程一般都不讲。面对销售或职能岗位，学习的内容就向横宽发展。换句话说，不追求质量最优最深，而是在保证次优的情况下，把大量精力花在知识结构和知识面上。正好发挥字节跳动的数据资源优势，配置大量能够提高认知的通用型学习课程。

四、员工激励

在软激励上，字节跳动也给到了员工例如住房补贴、完整的商业保险以及多样化的健康关怀等全方位的贴心福利关怀，同时在硬激励上，字节跳动的价值回报强调以能定级、以级定薪、以绩定奖。字节跳动的福利薪酬一切安排都充满实用主义：大部分部门大小周制度，加班，公司会按 120% 的工资结算加班费；居住在公司三公里内的员工每月有 1500 元房租补贴；免费提供早中晚三餐，如果加班很晚回家，可以直接使用企业滴滴，不用自己垫付。

同时字节跳动也早已使用了股票期权来建立内部长效激励机制，股票期权一向是优质成长企业建立健全公司长效激励机制，绑定员工共同发展的重要激励方式，是指公司按照规定的程序授予本公司及其控股企业员工的一项权利，该权利允许被授权员工在未来以某一特定价格购买本公司一定数量的股票。在字节跳动内部，期权对员工期权激励的覆盖范围比较大，占比与同行业相比较为高，同时也不断对创造价值的在职员工提供期权奖励的机会，供自愿选择。字节 CEO 张一鸣企业创办伊始，便开始将激励的重点放在

提高年终奖的比例上，期权的本质是超额回报，实现财务自由，所以激励的核心在于有没有提供超额回报。因此能够把更多的激励放到事后，把更多的激励换成与个人贡献相关而不是与投资眼光相关。

同时字节跳动也有着实施高薪挖角策略的习惯，其企业招聘认为人才回报和产出比人力成本更加重要。字节跳动招聘的核心竞争是 ROI 的水平而不是成本水平。因此字节跳动一直保持领先市场的薪酬，同时反过来也会更加要求公司必须将人员配置好、发挥好，这样才能不陷入管理混乱的局面。

总体来说，字节跳动对薪酬的目的明确、薪酬的策略明确，薪酬激励文化的导向也是和企业文化所倡导高度契合的，这也是字节跳动能吸引广大人才的重要原因。

五、绩效考核

一个好的绩效考核体系对一个大规模公司管理至关重要，关系着企业员工的调动性以及企业事务的高效运转。

在字节跳动内部，字节跳动内部的绩效考核一共有八级，从低到高为 F、I、M-、M、M+、E、E+、O，并会进行强制分布，对应年终奖和月薪百分比的涨薪。绩效考核分两种，一个是员工绩效考核，另一个是针对团队针对组织的绩效考核。绩效考核里没有强制分布，没有末位淘汰，但团队内部评估会议，团队成员一起来对齐绩效，以一定的规则去查看绩效情况是不是合理。小组组长会看绩效分布，和历史、和其他组织进行对比。我们也会重点看需要关注的案例，比如持续高绩效的同学，持续低绩效的同学，绩效波动大的同学，以及特殊的溢价案例等等。同时还会去看同一级别同一序列不同人的绩效分布。我们通过一些视图，可视化地看到绩效情况分布，避免一个同学实际业绩比另外一个同学好，但绩效结果却是反着的。我们通过评估和对齐，让绩效考核总体上趋向于合理。

KPI 作为众多企业重要的绩效考核工具，但是其往往建立在对固定指标和强制结果的追求上，并且与员工绩效强行挂钩，因此一旦管理者制定了违背市场规律的决策，员工不仅没办法发挥专长，还要为错误的决策买单。正因如此，字节在创办伊始就采用了最大限度解放员工创造力的 OKR 管理工具而非 KPI 工具，与其说 OKR 是管理手段，不如说 OKR 是达成目标前的工作方式。这些工作方式旨在减少沟通成本，强化协同能力、调动个人积极性，从而向集体目标快速突进。同时，OKR 在字节跳动是允许被调整修改的。

如果外部环境发生改变，或这个事情不值得跟进，可以在系统做出删减。相关同事会同步收到提醒，某某在什么时间把某项 OKR 做了删减。同时，字节比较看重腰部管理层的能力培养。通常而言，腰部管理层的质量决定了一家公司的长远发展。

结语

管理的最终目的是为了达成公司的高绩效目标，只有人可以做到这点，而不是规章制度。突飞猛进的信息化时代中，以字节跳动为首的快速进化的创新组织对现有管理模式注入了不一样的血液，上文通过企业文化、激励机制、管理体制、培训体系和绩效考核五个方面对字节跳动的企业管理模式做了剖析，其成功之处关键在于有机结合“人才管理”、“信息流动”两大子循环，并通过整合的数字化工具予以支撑，同时践行“像开发产品一样持续迭代进化”的企业管理理念，在企业文化方面，务求淡化层级，倡导去除自我，高设目标，有效激发企业员工潜能。

当然，这一组织管理模式在运行时仍需企业持续探索，克服信息滋扰、共识耗时、创新发散、授权失控等现实挑战，如何在治理宽松与稳定秩序之间取得良好的平衡，需要管理者更深远的智慧。但我们仍相信，在对迭代创新要求愈加高涨的数字化时代，更灵活的组织管理方式以及激发内在动机的人才驱动模式定会成为未来企业之战的核心竞争力来源之一。

参 考 文 献

- [1]张忠来. 互联网企业文化构建方式探究[DB/OL]. 沈阳: 城市建设学院管理系, 2021.
- [2]周辉. 互联网思维下的企业管理模式要论[DB/OL]. 广州市千钧网络科技有限公司, 2019.
- [3]. 武昭含. 招人、用人、激励, 张一鸣自有魔法[DB/OL]. 界面新闻, 2021.
- [4]. 刘宇豪. 字节跳动的管理[DB/OL]. 虎嗅, 2021.
- [5]. 白杨. 企业文化为全球化战略注入多元兼容[DB/OL], 21 财经 2019.
- [6]. 泛员网. 字节跳动的进化组织模式[DB/OL]. 泛员网 2021.
- [7]. 酉阳, 刘犇. 互联网企业管理中的员工激励策略分析[DB/OL]. 北京昆仑万维科技股份有限公司, 2014