

小米的 HR 管理之道

文 / 雷军

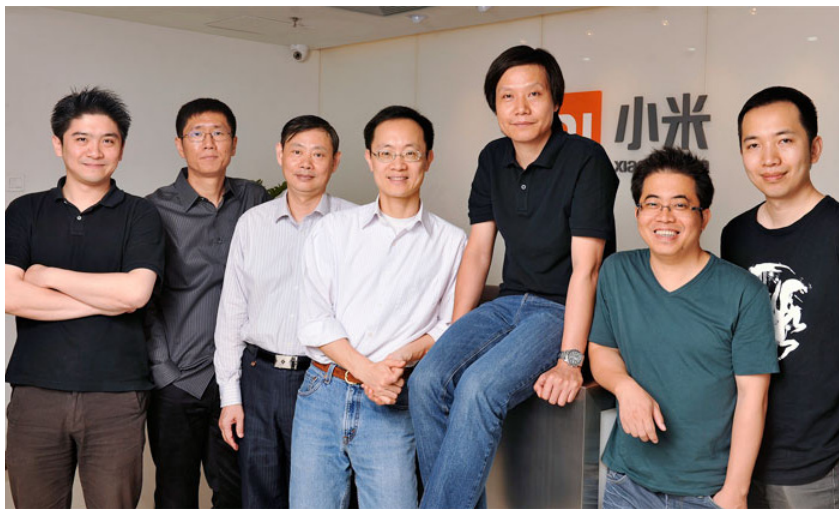
有些企业不肯投资在人才身上，随便找个人就了事，不想花太多时间在寻找人才这件事情上。但事实上，多花时间招揽人才有其自身的价值，企业花80%的时间招人也不为过，团队才是企业发展的核心价值。

3年时间，销售收入突破百亿；2012年，小米销售手机719万台，实现营收126.5亿元，纳税19亿元。小米模式再次引发热潮。刷新中国互联网公司的成长速度；在小米取得一系列成就的同时，人们也在思考小米公司成功的原因。其中管理创新给小米的高速发展提供了充沛的助力。

花80%时间找人

小米团队是小米成功的核心原因。和一群聪明人一起共事，为了挖到聪明人不惜一切代价。如果一个同事不够优秀，很可能不但不能有效帮助整个团队，反而有可能影响到整个团队的工作效率。真正到小米来的人，都是真正干活的人，他想做成一件事情，所以非常有热情。来到小米工作的人聪明、技术一流、有战斗力、有热情做一件事情，这样的员工做出来的产品注定是一流的。这是一种真刀实枪的行动和执行。

所以当初我决定组建超强的团队，前半年花了至少80%时间找人，幸运的找到了7个牛人合伙，全是技术背景，平均年龄42岁，经验极其丰富。3个本地加5个海归，来自金山、谷歌、摩托罗拉、微软等，土洋结合，理念一致，大都管过超过几百人的团队，充满创业热情。



小米团队是小米成功的核心原因。

如果你招不到人才，只是因为你投入的精力不够多。我每天都要花费一半以上的时间用来招募人才，前100名员工每名员工入职都亲自见面并沟通。当时，招募优秀的硬件工程师尤其困难。有一次，一个非常资深和出色的硬件工程师被请来小米公司面试，他没有创业的决心，对小米的前途也有些怀疑，几个合伙人轮流和他交流，整整12个小时，打动了他，最后工程师说：“好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了。”

少做事，管理扁平化

中国很长时间是产品稀缺，粗放经营。做很多，却很累。一周工作7天，一天恨不得12个小时，结果还是干不好，就认为雇佣的员工不够好，就得搞培训、搞运动、洗脑。但从来没有考虑把

事情做少。互联网时代讲求单点切入，逐点放大。

扁平化是基于小米相信优秀的人本身就有强烈的驱动力和自我管理的能力。设定管理的方式是不信任的方式，我们的员工都有想做最好的东西的冲动，公司有这样的产品信仰，管理就变得简单了。

当然，这一切都源于一个前提，成长速度。速度是最好的管理。少做事，管理扁平化，才能把事情做到极致，才能快速。

小米的组织架构没有层级，基本上三级：七个核心创始人—部门leader—员工。而且不会让团队太大，稍微大一点就拆分成小团队。从小米的办公布局就能看出这种组织结构：一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层由一名创始人坐镇，能一竿子插到底的执

行。大家互不干涉，都希望能够在各自分管的领域给力，一起把这个事情做好。

除七个创始人有职位，其他人都没有职位，都是工程师，晋升的唯一奖励就是涨薪。不需要你考虑太多杂事和杂念，没有什么团队利益，一心在事情上。

这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。小米现在2500多人，除每周一的1小时公司级例会之外很少开会，也没什么季度总结会、半年总结会。成立3年多，七个合伙人只开过三次集体大会。2012年815电商大战，从策划、设计、开发、供应链仅用了不到24小时准备，上线后微博转发量近10万次，销售量近20万台。

我第一定位不是CEO，而是首席产品经理。80%的时间是参加各种产品会，每周定期和MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来，举行产品层面的讨论会。很多小米公司的产品细节，就是在这样的会议当中和相关业务一线产品经理、工程师一起讨论决定的。

强调责任感，不设KPI

全员6×12小时工作，小米坚持了将近三年。维系这样的工作，从来没有实行过打卡制度，而且也没有施行公司范围内的KPI考核制度。

小米强调你要把别人的事当成第一件，强调责任感。比如我的代码写完了，一定要别的工程师检查一下，别的工程师再忙，也必须第一时间先检查我的代码，然后再做你自己的事情。其他公

司可能有一个晋升制度，大家都会为了晋升做事情，会导致价值的扭曲，为了创新而创新，不一定是为用户创新。其他公司对工程师强调的是把技术做好，在小米不一样，它要求工程师把这个事情做好，工程师必须要对用户价值负责。

透明的利益分享机制

小米公司有一个理念，就是要和员工一起分享利益，尽可能多的分享利益。小米公司刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的56个员工，自掏腰包总共投资了1100万美元，均摊下来每人投资约20万美元。

我们给了足够的回报，一是工资上我们是主流；第二是在期权上真的是有很大的上升空间，而且每年我们公司还有一些内部回购；第三是团队做事确实有时候压力很大，但他会觉得有很强的满足感，很多用户会极力追捧他，比如说某个工程师万岁。

与“米粉”交朋友

做朋友的心理就是，如果你这个问题是你的朋友来找你解决的话，你会怎么做？那当然是你能解决就给他立刻就解决了，解决不了也要想办法帮他解决。

小米学习的是海底捞。就是把它变成一种文化，变成一种全员行为，给一线赋予权力。比如，用户投诉或不爽的时候，客服有权根据自己的判断，赠送贴膜或其他小配件。又如，曾有用户打来电话说，自己买小米是为了送客户，客户拿到手机还要去自己贴膜，这太麻

烦了。于是在配送之前，小米的客服在订单上加注了送贴膜一个，这位用户很快感受到了小米的贴心。

再比如，小米在微博客服上有个规定：15分钟快速响应。还专门开发了一个客服平台。不管是用户的建议还是吐槽，很快就有小米的人员进行回复和解答。从我开始，每天会花一个小时的时间回复微博上的评论。包括所有工程师，是否按时回复论坛上的帖子是工作考核的重要指标。

为了让工程师拥有产品经理思维，我们从一开始就要求所有员工，在朋友使用小米手机过程中遇到任何问题，无论硬件还是软件，无论是使用方法或技巧的问题，还是产品本身出现了Bug，都要以解决问题的思路去帮助朋友。甚至要求所有工程师通过论坛、微博和QQ等渠道和用户直接取得联系。

小米还让工程师们直面每一段代码成果在用户面前的反馈，当一项新开发的功能发布后，工程师们马上就会看到用户的反馈。

小米甚至要求工程师参加和粉丝聚会的线下活动。这样的活动让工程师知道他做的东西在服务谁，他感受到了用户不仅仅是一个数字，是一张张脸，是一个实实在在的人物，有女用户、女粉丝非常热情的拉他们签名、合影。这些宅男工程师就觉得他写程序不是为了小米公司写，是为了他的粉丝在做一件工作的时候，这种价值实现很重要。

| 责任编辑：宋欣mdn802@126.com