

文 / 刘强东 京东商城 首席执行官 图 / CFP

所有失败最终都是因为人不行

管理一家公司，有两个最重要的权力，一个是人事权，一个是财权：管人和管钱。

能力价值观体系

这是京东第一张管人的表格，最重要的表格，也是我们选人、留人包括辞退员工，用的都是这张表格。对所有的员工进行分类，你发现有这样五类：

第一类是能力一般，业绩和绩效很一般，得分很低。

价值观没有得分高低之分，价值观叫匹配度，任何公司都要提出价值观是什么，企业文化的核心部分。你要对每人进行一个价值观匹配度的考核，比如说一些问卷调查等，同时在试用期三个月内，一个人的行为，所有的行为都是被他价值观所左右的。三个月内对他日常工作的言行观察，基本上判断出这个人的价值观和你的公司价值观的匹配度是多少。通过问卷测试，以及日常行为观察，二者得到价值观的匹配。

如果说能力一般，价值观得分又很低，在我们内部就称之为废铁。这样的员工在招聘时一般都不要，要不然没有任何业绩。价值观有什么意义？在京东公司用人价值观第一，能力第二。一个人价值观不匹配的话，我们从来不用。能力放在第二位考核。

第二类是他的价值观跟公司非常匹配，但他的能力绩效不达标。

能力一般，价值观匹配度很高，这类人我们称之为铁。对待铁这类员工我们一般会给予至少一次转岗机会。比如说你做采销的，价值观匹配高，但能力业绩上不去。怎么办？你是否有别的喜好和才能，比如说去别的部门，总

之我们至少给一次机会，或培训机会，转岗机会。但是因为公司不是一个慈善机构，面临生存压力，如果给完机会后还是不行，当一次转岗或培训后绩效仍达不到要求，公司要请他走。

第三类是大部分员工，80%的员工能力和价值观都在90分之间，我们称之为钢。这是公司核心的员工主体，一般来讲正常的，比较稳定的结构是占80%。

第四类员工非常强，价值观和你的公司价值观匹配度非常高，能力也非常好，这类人我们称之为金子。稳定的结构占20%，有可能是技术人员，不一定是管理人员。

还有一类员工，能力非常强，业绩非常好，让他做某一个采销非常好，但他的价值观跟你的不匹配，这类人最难对待，各个老板都不太好定夺。特别是不犯错时怎么办？我们称之为这类人叫铁锈。我们第一时间要干掉的就是铁锈，比废铁还要糟糕。为什么？废铁的能力不行，价值观不行，没有关系，不会造成恶劣影响。

铁锈有腐蚀性，能力强。这种人会成为群体的领导，口才很好，又有能力。有一天如果他对公司进行破坏，会造成很大的影响力和杀伤力。对铁锈，不管公司业绩有多大损失，我们一分钟都不留，宁愿职位空着，宁愿这一块我不做，我也不让铁锈在这里。当然这种人能力强，隐藏性很强，一开始可能发现不了他的价值观有什么不同。不管工作一年、两年还是更久，发现之后立即砸掉。

这就是我们公司选人和用人非常重要的一个表格。每年我们中高级管理人员，副总监以上都要做一次360度考核。

包括他的能力，一年连续四个季度的业绩拿出来得分，通过360度访谈，对他的同级，上级和所有的下属进行访谈，进行无记名打分投票。

还有他的行为，比如说价值观不行，说了什么话，或做什么事情觉得他的价值观不行。或说非常好的价值观，你都要拿出例子证明。如果价值观得分偏低的，我们核实事实后立即清除。

有人会疑惑，为什么金子20%？钢是80%？很多公司进行十多年的打拼，包括京东。人员在不断增长时，但有一天公司业绩增速放缓，那可能是因为这家的金子太多了。金子太多是不稳定的结构，会影响公司发展。薪水等都是有限的，这可能导致很多金子出去创业，纷纷被拉走。

如果说金子只有1%，管理团队会出现很多问题。如果说这家公司财务出了状况，团队出状况，部门出状况，往往是这家公司的金子占比过低造成的。如果说高管纷纷离职，说明这家公司的金子太多了。也就是你的现金、奖金、各种资源股票支撑的是20%的金子。二八规则在世界上是存在的，人才结构

创业公司如何管人是最难的，也是最重要的事。如果说一家公司失败了，绝对不是因为钱的问题，而肯定是团队出了问题。



也是 80% 的钢和 20% 的金子，是相对稳定的团队结构。

ABC 原则

人事权后是授权。管人怎么管？谁管谁？怎么一个管法？我们第二张表格叫 ABC 原则。就是我们 HRABC，比如我们每个工作日集团公司支出数亿元，但我每周只需在两三张表格上签字就行。

什么叫 ABC 呢？按照级别 C 汇报 B，B 汇报 A。两级人事权，C 的加薪、辞退、奖金、股权等都由 A 和 B 来决定。比如说我只能管公司副总裁，招聘一个总监都不需经过我面试，对升职、加薪、授权包括辞退等我都不知道。但我们公司设立 CEO，这是我知道的。

所以按 ABC 来讲，我是 A，子公司下面的副总裁属于公司的 C。这样就是为避免一个人说了算，同时旁边还跟着 HR，HR 没有提名权，他不可以跳过 A 或 B 决定给 C 升职，给他涨工资，但可以审核。对 C 的提名都是 A 和 B 一块，A 不可以跳过 B 给 C 加薪和升职。HR 是监督你的决定是否符合公司的价值观和普遍人事的政策。通过这种 AB

资源就避免了公司单一员工决定生杀的权力。

8120 原则

第三张表格就是公司的 8120 原则，就是我们管人的一张表格。什么意思？

我们认为一个管理人员最佳的管理数是 8 到 12 个人，让他有足够时间思考战略，同时也不会很清闲。我们看到很多公司都是一个人管理两个人的结构，在京东公司不允许。如果出现这种情况怎么办？合并上面的 A，变成一个团队。

每个管理人员管理的下属不能低于 8 个人，低的话合并。原则上不超过 12 人，就不允许拆分业务。如果说我的一个副总裁管了 9 个总监，公司只有一个副总裁，不可能有两个。一个副总裁管了 12、13 或 15，超过 12 个后公司可考虑设立第二个副总裁。

20 是什么意思？对公司最低层的管理人员，我们要求每个主管管理人员不低于 20 个。为什么呢？基层员工业务比较单一，我们要求不低于 20 人，我们有时管了 50 人到 80 人的都存在。这样就为了避免公司人浮于事，官太多，

兵太少。

2N 原则

最后一个原则是 2N 原则，两件事在公司是不可以做的，所有加入集团公司的，过去有很多工作经历。每个人最多只允许带原单位的一个人过来，如果带人多怎么办？也欢迎，去别的部门。

在你的部门最多只允许带一个人，公司原则上不欢迎任何一个管理人员带原单位的人过来，公司是鼓励你一个人来。很多公司是一个部门来一个头，带了很多原部门的人。等这个头走时，发现这些人都走了。这样是非常可怕的，走时损失也很大，我们不可以。

第二个不可以的是，所有管理人员给你一年时间，找到可替代你的公司认可的人，如果找不到的话，第二年新的业务也不会给你，加薪也不会给你。如果两年内还找不到，你不能随便指一个人，我们还要调查。如果找不到的话，公司请你走，必须离职。

第一个原则是避免公司帮派现象产生，第二个是确保公司必须有人员备份，不会因为一个高管人员的离职使业务瘫痪。很多人说我有替补人员也害怕，很容易被替代。但在京东公司我没有说谁是绝对安全的，我都不是。如果说这家公司业绩非常糟糕的话，我是有股票话语权的，但我没有非要做这个公司的 CEO，每个人都要为公司考虑。

所以说上述说的这四张表格包括了公司选人、用人、留人的基本原则。当然，每个公司都不一样，所有行业都不一样，以上是仅仅针对我们京东过去十几年用的几张表格。

比如说纯技术公司，适当加以改造。但不管怎么说，我们创业公司管人是最难的也是最重要的事。如果说一家公司失败了绝对不是因为钱的问题，而是团队出了问题。公司成功和失败永远是团队的问题，如果说哪个出了问题，我们从来不想竞争激烈、政策因素、市场因素，我们就找人的原因，业绩不行就是团队出了问题。 