

6.1.2 腾讯案例分析

案例 1：企业文化培训

像产品经理一样，让用户参与设计

每个公司都有新员工培训，其表现形式基本体现为“灌输”公司企业文化，俗称洗脑式培训。

原先腾讯也是如此，但如此强势的填鸭方式，不免让文化显得粗暴。腾讯的 HR 开始思考：如何摒弃灌输式文化洗脑，让企业文化温润入心？

从用户出发！让用户参与设计！让员工自己参与进来！

于是腾讯学院牵头，把内训做了一个小小的改变，把企业文化授课时间缩短，增加一项课后作业：“寻找腾讯达人”。

该任务要求新员工在几天时间里，任找一位老同事访谈，挖掘他们身上最能体现企业文化的故事，回来后小组讨论和分享。

小小的改变带来巨大的变化：过去的新员工，特别是程序猿儿们比较害羞，也不太会找话题跟人交流，长期只跟自己团队沟通。有了达人访谈之后，整个人开始变的主动，也有了攀谈的由头。公司电梯里、午休食堂内，随处可见羞涩的技术 GG 主动和老同事搭讪，了解腾讯老故事。

在交谈的过程中，新人原先了解的腾讯文化，逐渐丰满成一个个“腾讯人”，这样的感性交流，也帮助新人迅速建立起公司里的广泛人脉。

关键启发：用产品思维做 HR，要让用户参与设计，变被动为主动。即使是惯常的企业文化培训，也可以焕发新的活力。

案例 2：优化绩效体系

像产品经理一样，敏捷迭代

绩效体系建设一直是 HR 们心头的难题，尤其是互联网公司，形势变化频繁，产品迭代迅速，绩效体系建设必须跟上业务的节奏。而腾讯 HR，是在一家两万人的公司改革优化运行十几年的绩效体系。

腾讯早期的绩效考核分四档，SABC，S 最优秀，C 最差。当时企业处在快速发展阶段，需要员工更有紧迫感。

但随着公司快速发展，很多业务成为行业第一，管理者和 HR 都希望考核更弹性化，能从四档过渡到五档。

旧的绩效体系运作十几年，根深蒂固，改变有很大困难和风险。腾讯 HR 思考：能不能像做游戏产品一样，先灰度测试，慢慢磨合之后，把实践中发现的问题逐步放大，逐渐解决。因此在绩效改革时，HR 共做了三轮灰度迭代。

第一轮，“先尝自己出的狗粮”。考核变革最先在 HR 的 300 人中试点，试点发现，方案设计再完美，员工未必真正能感受到。这一轮试点收到很多吐槽，根据槽点，HR 们对方案做了修改。

第二轮，“寻找典型团队”。新的灰度测试在业务部门 3000 人的团队试水，又发现了很多问题，比如业务对 HR 术语不理解，也有一些新的矛盾。基于这些反馈，HR 们再次对方案做了一轮优化。

第三轮：“全公司推广”。经过两轮试水，在全公司推广时虽然

还是会听到一些不同声音，但已经大大降低了对新体系的不适应或者排斥。

绩效考核一年一次，半年一轮的灰度迭代，历时一年半，HR 将原先需要完善管理工具的时间，缩短了整整一半。

关键启发：绩效体系变革，要快也要稳。用产品思维做 HR，小步快跑，灰度迭代，既能响应业务需求又能不断纠错完善方案。