

标杆公司的招聘体系

华为与腾讯的异同

业问社群导师 Alen高宪辉

一览业问

一览业问



华 为

腾 讯

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

华为简介

华为成立于1987年，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于ICT领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案、产品和服务，并致力于使能未来信息社会、构建更美好的全联接世界。目前，华为约有18万名员工，业务遍及全球170多个国家和地区，服务全世界三分之一以上的人口。

销售收入

521,574

百万人民币

净利润

37,052

百万人民币

经营活动现金流

49,218

百万人民币

腾讯简介

腾讯成立于1998年11月，是中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。腾讯多元化的服务包括：社交和通信服务QQ及微信/WeChat、社交网络平台QQ空间、腾讯游戏旗下QQ游戏平台、门户网站腾讯网、腾讯新闻客户端和网络视频服务腾讯视频等。腾讯目前有七大业务群，员工数3万。微信和QQ持续称霸移动互联网应用月活跃用户榜单。



经营盈利 561.17亿元(80.90亿美元)



公司层面的同

同为业界翘楚

腾讯是亚洲市值第一，全球互联网行业前五，华为的营业规模是通讯设备行业世界第一

同样重视人才引进

腾讯每年新招5000-6000人，华为每年新招数万人

同样进入业务和团队平台期

腾讯游戏占收入大头，微信估值占半壁，正在寻求新的突破，华为运营商业务基本稳定，终端增长趋缓，腾讯人数基本稳定在3万人左右，华为控制在18万左右

公司层面的异

公司	成立时间	人员规模	营业额	利润	人均利润	创新领域	发明专利授权量
华为	1987	18万	5000亿	370亿	20万	技术、销售	2690
腾讯	1998	3万	1500亿	560亿	200万	产品、投资	1028

华为招聘框架



腾讯招聘框架

人力资源合理配置

人力规划与实施监控

具体内容

- 组织公司人力预算：年初预测、年中调整及年末核算
- 各系统、各类、层次人员结构合理性分析
- 根据公司预算滚动招聘计划

基础

- 人事信息（职位、职类、部门、人数）准确率
- 人均效益指标确定与核算、监控
- 业界标杆收集
- 人力规划方法论研究

招聘管理

内部调配（内部人才市场运营）

具体内容

- 学生招聘与分配
- 社会招聘
- 猎头及反猎
- 定点挖掘
- 内部推荐
- 招聘质量管理

基础

- 高校关系
- 招聘广告网络建设
- 外部人才市场建设
- 渠道建设
- 素质模型
- 猎头行业分析

具体内容

- 内部劳动力市场管理
- 组织激活

基础

- 项目优先级与投资决策管理
- 配置模型

IT平台（人事系统、招聘WEB平台、公司招聘平台）、制度流程、能力建设

招聘体系的同

整体框架相同

如前图，明显是师徒关系☺

三支柱运作模式相同（CBS）

C招聘是专家中心，负责整体规划组织、资源整合、高端猎聘和工具研发，B招聘是业务前线，负责招聘需求分析和招聘实施，S招聘是共享服务中心，提供人力和服务支持

全渠道整合相同

如下页图，渠道综合运用，因业务而异

面试方法相同

基于STAR原则的行为面试法

招聘体系的同——附：华为的HR三支柱



HUAWEI

客户需求

业务需求

- 确保业务导向

HR BP
作为业务伙伴

- 提供业务导向的HR解决方案
 - 理解业务需求，并转换为HR需求
 - 整合各领域专家的经验，形成解决方案
 - 通过提供咨询和具体领域的支持，帮助业务执行战略
- 交付解决方案，确保业务结果的达成
- 推行HR流程循环
 - 推行HR流程，以支持管理决策
 - 运用业务知识在业务线推行HR政策制度
- 在业务规划中代表HR，向HR传递业务需求

- 通过专业能力使能BP
- 确保全球设计一致

HR COE
作为领域专家

- 设计HR政策、流程和制度
 - 制度策略和设计：提供全球一致的政策框架，在必要时，进行全球制度管理
 - 定义和监控全球/区域的职能流程
 - 运用最佳实践
- 对BP进行技术支持，并与BP/HR运营一起推广新的制度方案
 - 在本专业领域，对业务单元或区域的需求提供支持
 - 开发新制度方案的推广计划、培训材料并和HR BP/HR运营一起合作

HR SSC
作为标准服务提供者

- 帮助BP和COE从行政事务性工作中解脱出来
- 确保服务交付全球一致性

- 交付行政事务性的HR服务
 - 交付HR操作和事务性的客户服务
 - 维护基础架构和流程的接口
 - 与HR BP/COE相互协调，推广新的制度方案
- 优化运营
 - 从全球和跨区域运作的角度优化和监控现有的流程

招聘体系的同——附：腾讯的HR三支柱

腾讯公司的SSC经过不断的演绎，已经升级为SDC (Shared Deliver Center共享交付平台)



招聘体系的同一附：招聘渠道全景图

招聘类型

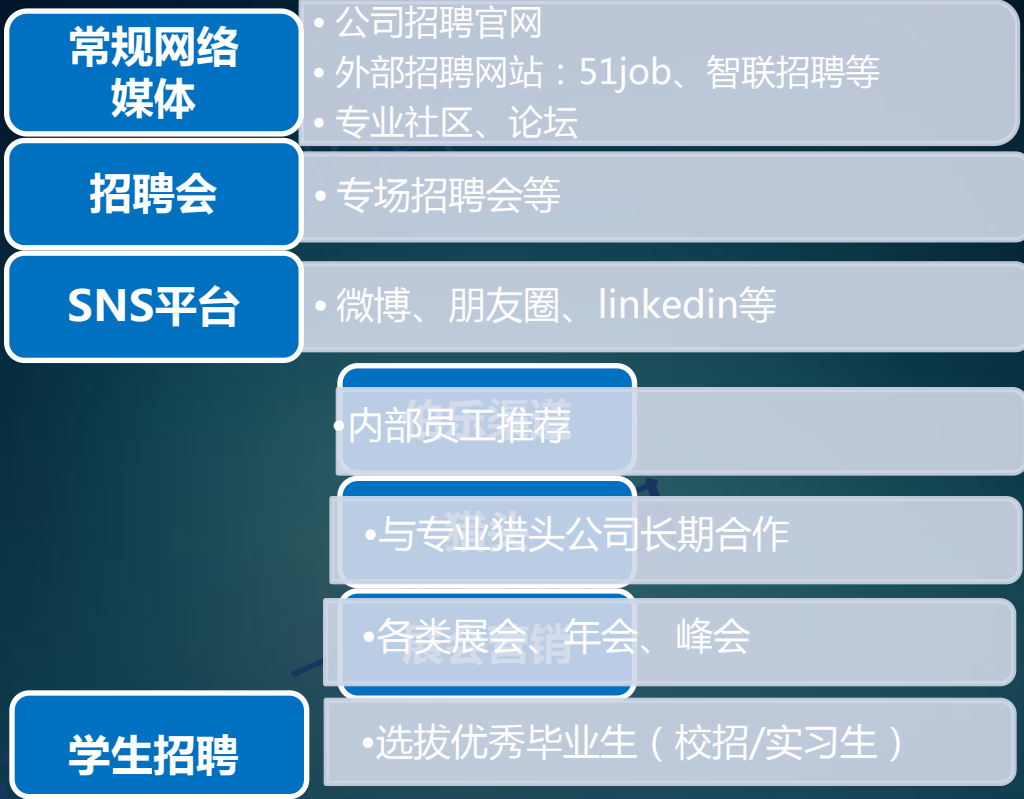
招聘渠道

适用范围

外部招聘

内部招聘

主动猎聘



内部人才市场

综合运用多种渠道进行主动挖猎的招聘方法

除管理岗位外的所有岗位

面向特定对象（业务竞争、战略发展）

招聘体系的同——附：STAR面试法

- STAR面试法 —— 询问应聘者特定的情景或环境中就某一任务采取的行为及产生结果的面试方法。



- **S**ituation —— 情景
- **T**ask —— 任务
- **A**ction —— 行动
- **R**esult —— 结果

- 通过了解过去和现在多次、反复发生的真实的事件，来预测其将来的行为。

招聘体系的异

用人理念不同

华为——奋斗者、螺丝钉（任职资格、华大职业课程）、团队价值（因岗寻人）
腾讯——关心员工成长、边界模糊（活水、招聘大视野课程）、个人价值（因人设岗）

招聘运营风格不同

华为——商务范、高大上
腾讯——屌丝范、创意为王

招聘哲学不同

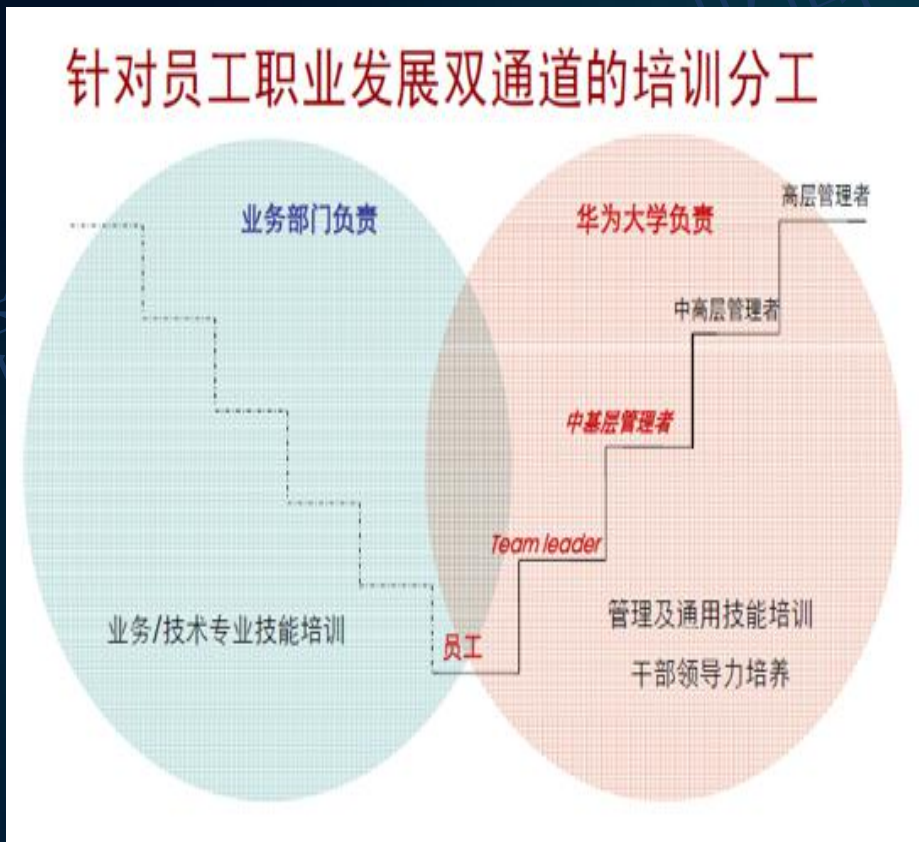
如下页图

渠道侧重不同

华为——猎头/内部猎头团队、LinkedIn
腾讯——伯乐/外部伯乐、新媒体（脉脉/微信/无秘等）

招聘体系的异——附：用人理念不同

华为的职业培训



腾讯的视野培训

- AI-for 腾讯.pdf
- Arthur : 个人学习与成长之路 (跳跳培训记录) .pdf
- MIG_F5的光荣与梦想 - 1012分享.pdf
- Yahoo人才挖猎战—davidweili.ppt
- 阿里组织结构20160405.png
- 高潜人才识别与培养_刘伟师_公开课.doc
- 何国玉——人性，真理，持续共赢——移动互联网时代HR的智慧修行.flv
- 竞争对手薪酬分析-201503 (1).pptx
- 科锐招聘渠道使用情况.pptx
- 面委会的前世今生0515 V2.pptx
- 面委会分享 for 招聘大团队.pptx
- 擎天柱项目分享 (分享版) .pptx
- 人才地图开发与应用-chrisyu.pdf
- 人性、真理、持续共赢移动互联网时代的HR智慧修炼 (腾讯) 201311202133 (2).ppt
- 如何快速分析行业.flv
- 腾讯培训 (Paul Cao) .ppt
- 亚洲人才市场与IT人才市场的趋势分享 - 致腾讯.pdf
- 业务部门的招聘合作伙伴-lotfeng.pptx
- 用热爱业务的心做一次风花雪月的招聘-frankqi.pptx
- 用数据分析驱动渠道运营-SNG伯乐渠道运营分享v2.0.pptx
- 招聘大视野第8期分享音频.MP3

招聘体系的异——附：招聘运营风格不同

华为

【招贤纳士】华为编译器与编程语言实验室诚邀您的加入，共创云编程时代

2017-03-21 华为招聘



编译器&编程语言LAB承载构建公司基础软件能力的使命，聚焦语言和编程框架设计、编译器和语言虚拟机技术、程序自动检错纠错技术、产能工具、软硬件协同、Android系统优化、高性能计算、并行计算、异构加速等核心软件领域。

加入我们，您将与业界最优秀的工程师以及美研专家一起工作学习，**接触到世界级的大牛！**

腾讯

马哥 / 马毅

又双叒叕上节目

人见人爱花见花开的“鹅厂王思聪”



笑得花枝乱颤的嘉宾们

还有腾讯戏剧社的“鹅厂喜剧人”，为大家带来“高度还原”的应聘场景



招聘体系的异——附：招聘哲学不同

华为

原则1：最合适的，就是最好的

原则2：强调“双向选择”

3：坚持条条都要有针对性的招聘策略

原则4：招聘人员的职责 = 对企业负责 + 对应聘者负责

原则5：用人部门要现身考场

原则6：设计科学合理的应聘登记表

原则7：人才信息储备就是给企业备足粮草

腾讯

寻找有**梦想**爱**学习**的**实力**派！

- 正直、具有责任心、有合作与创新意识是我们最看重的品质。
- 注重学习和成长潜力，兼顾现有的经验和技能
 - IT行业是快速发展的
- 招聘是为了公司，不单单是为了单个部门
 - 注重核心能力，而非特定的技能 (skills)
- 招聘是为公司积累长期的资产，所以要保证进来的是优质资产

如果不确认，就不要招
只招聘超过自己团队平均水平的新成员

招聘体系的异——附：渠道侧重不同

华为

专业媒体-LinkedIn（国际化）

猎头/内部猎头团队（标准化、团队作战）

猎聘（以团队为中心）

腾讯

内部伯乐/外部伯乐（外向、圈子活跃）

内部人才市场（以人为中心）

新媒体-脉脉、无秘（运营能力强）

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问



一览业问

Bonus

一览业问

一览业问

一览业问



竞争对手薪酬分析



2016年国内互联网
公司组织架构

谢谢！

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问

一览业问