京 东
组织与人才盘点实践

一、京东集团简史

1. 京东发展&融资历程
2. 京东集团业务概览

二、京东人才管理概述

1. 京东人才观
2. 京东人才“圣经”——4S原则
3. 京东人力资源战略落地

三、京东人事与组织效率铁律十条

1. 价值观第一原则
2. ABC 原则
3. 一拖二原则
4. Backup 原则
5. 七上八下原则
6. 一去两听原则
7. 8250 原则
8. 24 小时原则
9. 会议三三三原则
10. 考核铁人三项原则

四、京东人才盘点

1. 京东人才盘点项目概述
2. 刘强东的用人理论
3. 三四五六图谱
4. 京东人才盘点标准
5. 组织与人才盘点整体流程
6. 京东人才盘点应用制度保障

五、IDP模板

1. IDP模板

京东集团简史

京东发展&融资历程

2007 | 2009 | 2010 | 2014 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2021

集团发展

- 2007：更名为京东商城
  围绕 3C 产品
  完善产品布局
- 2009：POP 平台开放
  从3C网络零售商向综合型网络零售商转型
- 2014：京东金融成立
- 2016：与沃尔玛合作
  沃尔玛持股京东5%
  京东接收1号店
- 2017：京东物流独立
- 2018：多项资产港股上市
  京东集团、京东健康、达达集团上市
- 2021：京东物流上市

融资历程

- 2007：A 轮
  初始融资1000万美元
- 2009：B 轮融资：2009年2100万美元
- 2014：C 轮融资：2011 年15亿美元
  D 轮融资：2012年4亿美元
  E 轮融资：2013年7亿美元
  京东集团纳斯达克IPO：2014年17.8亿美元
- 2018：京东物流子集团A轮：2018年 2月融资25亿美元
  达达集团：2018年融资5亿美元
- 2020：2020年京东集团香港联交所上市融资：约38.4亿美元

京东集团业务概览

- 仓储面积1160万平米
- 运营521个大型仓库
- 实现大陆所有区县全覆盖

- 仓配一体化布局完善
- 与达达深度合作实现双赢
- 开放服务打开业绩空间

- 包括十大业务板块，最新估值超1500 亿
- 消费金融活跃用户 1766 万人，近三年复合增长率233%，渗透率仍有巨大提升空间
- 开放输出金融科技潜力巨大

- 门店：2018 年底布局超过 200 家京东之家和 3000 家京东专卖店
- 合作：与沃尔玛、谷歌、中国联通、中国石化等合作，打造新零售模式
- 投资：入股永辉超市、唯品会、万达商业、步步高等，推进无界融合

京东人才管理概述

京东人才观

员工是资产，不是负债
员工是利润，不是费用

人才驱动的4D模式

- Define——确定人才需求
- Discover——发现人才渠道
- Development——开发人才智慧
- Deploy——高度人才适配

京东人才“圣经”——4S原则

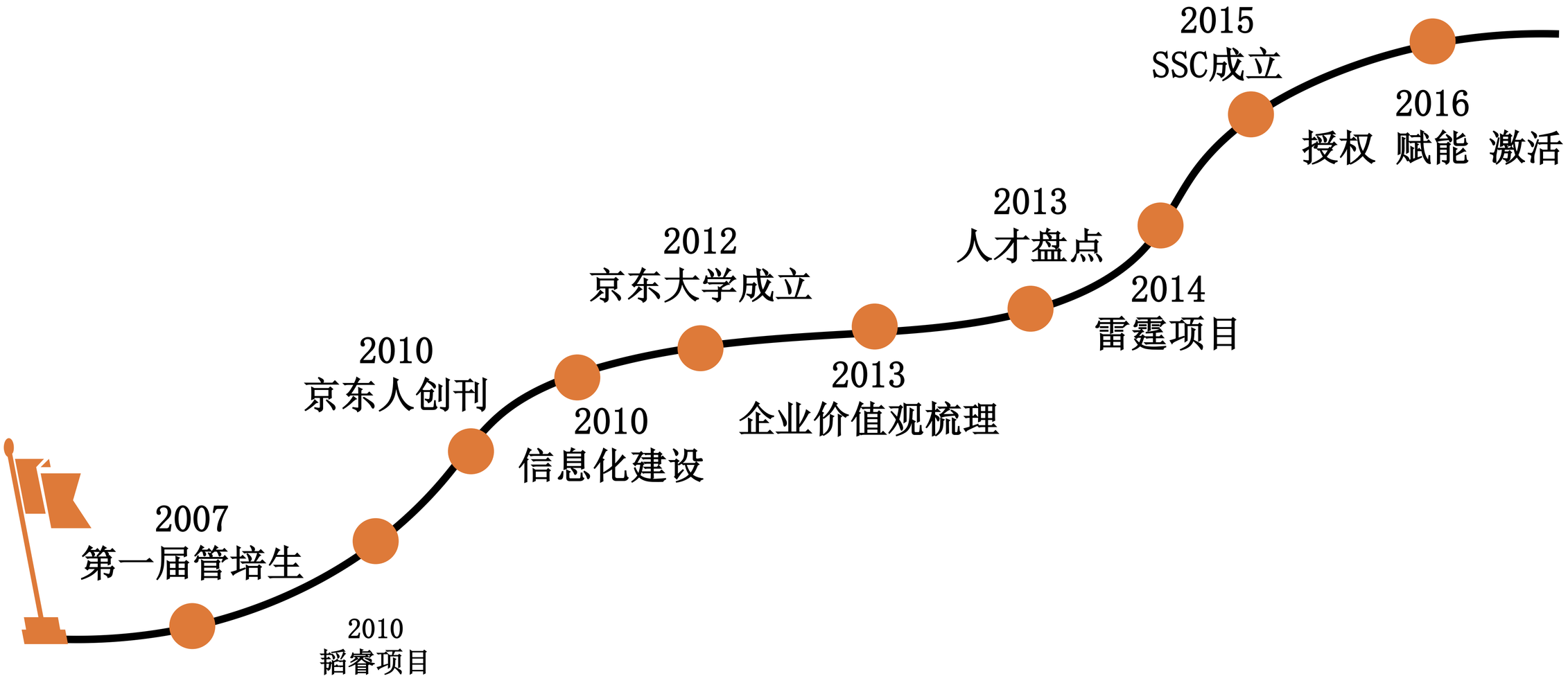
JD Style（京东范儿）
一定要找价值观非常一致的人员

JD Stage（京东舞台）
你优秀就能在京东找到自己的舞台

JD Speed（京东速度）
速度和激情是所有快速成长的公司的通用特质

JD Success（京东成长）
京东在整个关注成长的过程中，不仅是公司成长，也希望每一个员工成长

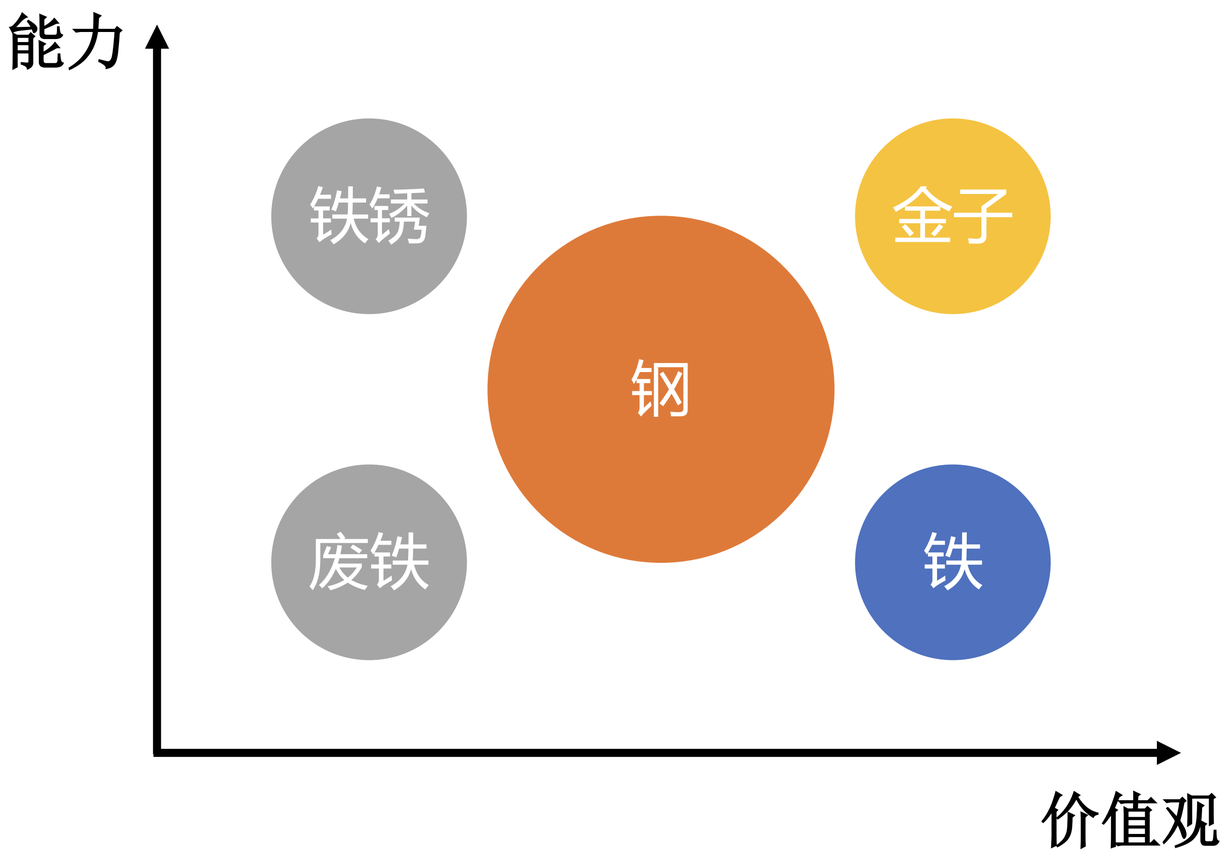
京东人力资源战略落地（2007-2016）



京东人事与组织效率铁律十条

1. 价值观第一原则
2. ABC 原则
3. 一拖二原则
4. Backup 原则
5. 七上八下原则
6. 一去两听原则
7. 8250 原则
8. 24 小时原则
9. 会议三三三原则
10. 考核铁人三项原则

铁律一：价值观第一原则



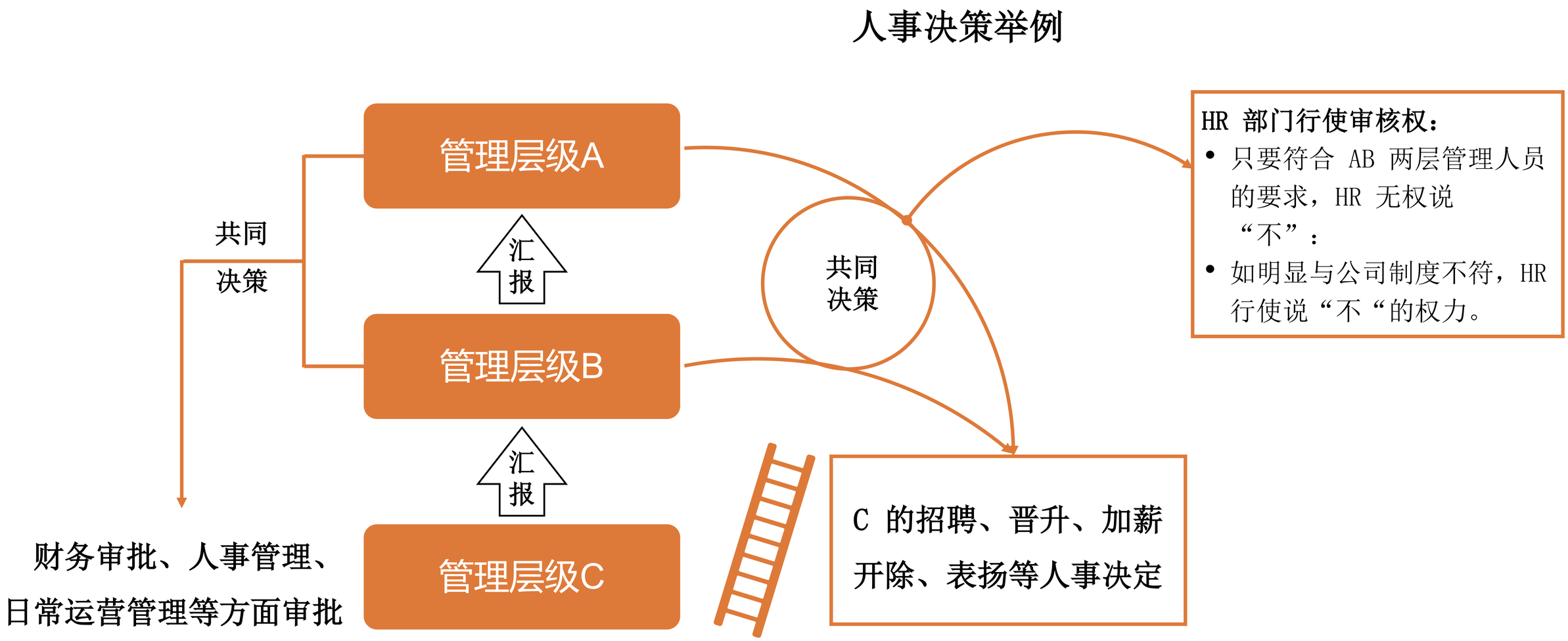
理想比例：80%钢+20%金子

京东的 5 类员工

金子	这部分员工能力非常强，价值观和公司的匹配度也特别高。
铜	这部分员工能力和价值观大部分都在90分左右。他们是公司核心的员工主体，基本上占到公司员工的80%。
铁	这部分员工价值观和公司非常匹配，但能力一般的员工。这样的员工京东会给他们一次转岗或者培训的机会。
废铁	这部分员工业绩和绩效很一般，价值观得分也很低。
铁锈	这部分员工能力非常强，但价值观与公司不匹配。

- “金子“和“钢”越多越好
- “铁”要保留和培养，给予至少一次转岗机会
- “废铁”要排除
- “铁锈”一分钟都不能留

铁律二：ABC 原则


人事决策举例
管理层级A
共同
决策
汇
报
管理层级B
汇
报
管理层级C
财务审批、人事管理、
日常运营管理等方面审批
共同
决策
HR 部门行使审核权：
• 只要符合 AB 两层管理人员的要求，HR 无权说“不”；
• 如明显与公司制度不符，HR 行使说“不“的权力。
C 的招聘、晋升、加薪
开除、表扬等人事决定

铁律三：一拖二原则

解读

作为新加入京东的管理人员，只允许带两个人过来向你直接汇报。

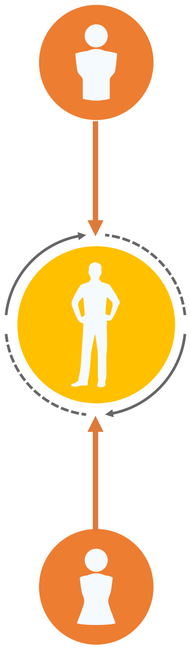
目的

杜绝公司内部帮派及小团体文化

其它措施

- 《京东集团反腐败条例》
- 内部反腐部门：内控合规监察部
- 《京东集团举报人保护和奖励制度》
  设立每年 1000 万的反窝奖励专项基金
- 廉洁奖励：
  拒绝贿赂，可拿 50%奖金

铁律四：Backup 原则



关键点1：任职两年必须指定一个

- 每个总监、副总监以上的管理者在同一个职位任职 2 年的时候必须指定一个 Backup 作为备份，而且这个继任者必须经过刘强东和人力资源的认可才算合格。

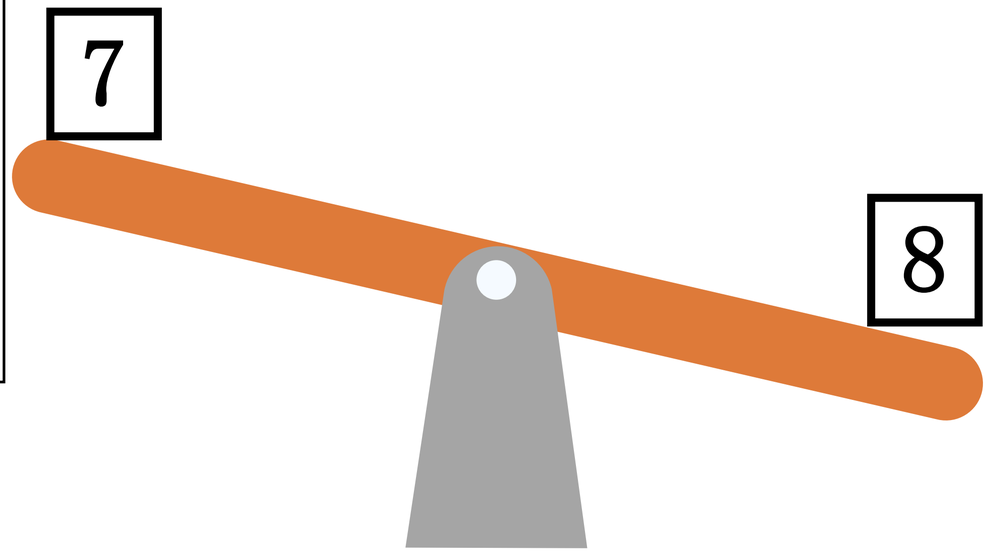
关键点2：没有 Backup 立即辞退

- 如果一个管理者在同一个职位同一个部门任职 2 年了，都没有找到一个让公司认可的 Backup，公司对其给予的处罚是直接就地免职，立即辞退。

铁律五：七上八下原则

七上

管理者要大胆提拔“七成熟”员工。只要员工的工作能力达到岗位要求的 70%且价值观良好，就应大胆提拔任用。



八下

坚持内部优先的原则，80%的管理者都必须从内部培养提拔，只允许 20%从市场招聘。给予内部员工更多的平台和资源，培养自己的核心管理队伍。

铁律六：一去两听原则

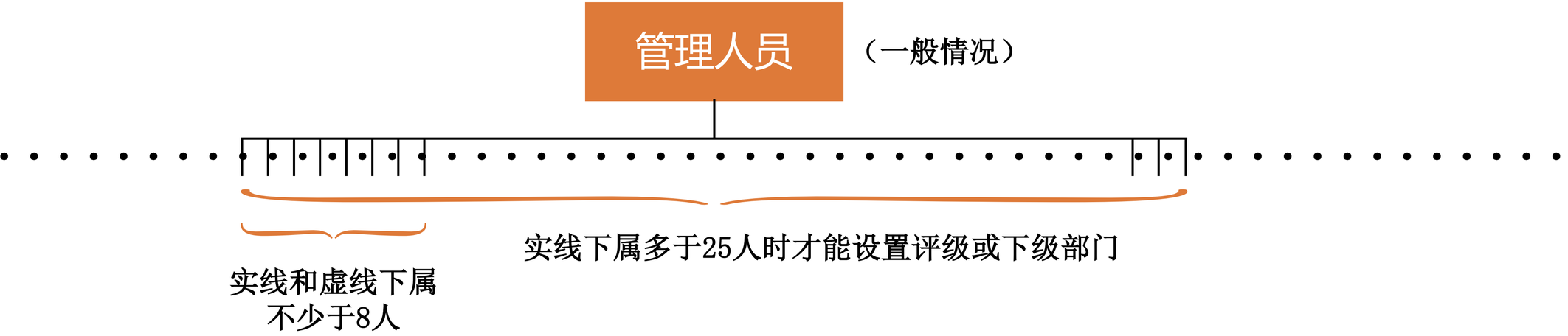
一去

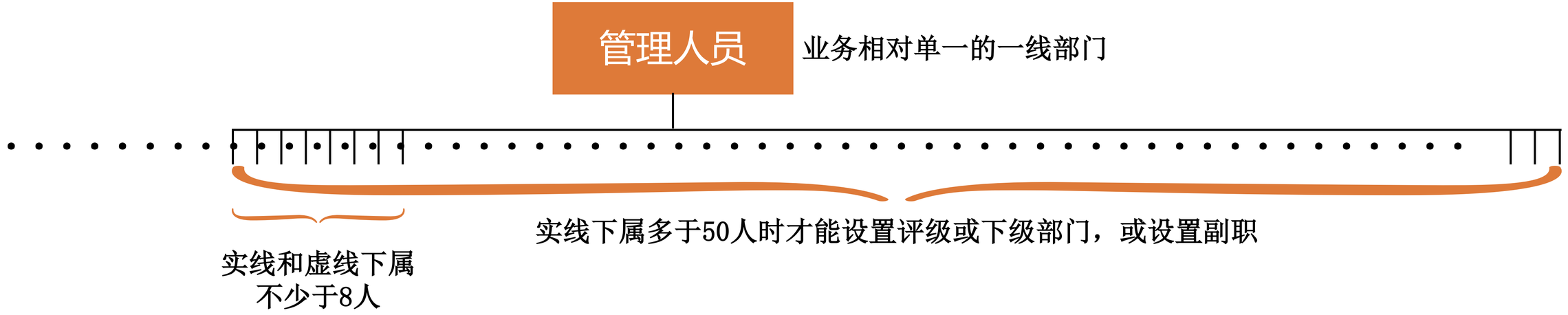
- 公司所有管理者（M1 除外）每年至少一次去一线（仓、配、客）支援，时长不少于8小时。

两听

- 所有管理者（M1 除外）、P/T10及以上人员、产品经理岗（技术研发类）人员每年至少两次倾听客户声音（与业务人员一同深度拜访客户，包括消费者、企业客户、商家、供应商、合作伙伴等），过程中一对一深度访谈不少于1小时；
- 前往客户体验席，倾听和解决客户的问题及投诉，累计不少于8小时。

铁律七：8250 原则





末级部门负责人
不受8250 原则限制

铁律八：24 小时原则

24

所有管理者对于任何工作请示及需要批复的邮件必须在24小时内回复

所有管理者必须保证电话24小时开机并接听电话

对于所有需求，所有员工都需要在24小时内解决

（如因特殊原因确定困难，需要明确对方说明解决实际表）

铁律九：会议三三三原则

3

- 内部小型会议要求会议核心内容不超过3页PPT
- 常规会议时间不超过30分钟
- 决策会议不能开超过3次

铁律十：考核铁人三项原则

所有员工/管理者的考核KPI原则上不超过3项，最多不超过5项，且核心3项指标所占权重不少于80%，其他两项不超过20%，超出数量限制的重要指标可列入警示或观测项。

考核KPI全面简化，聚焦最关键的驱动因素，把精力放到最重要的事情上。

京东人才盘点

京东人才盘点项目概述

人才盘点英文缩写为OTR(Organization and TalentReview)，作为时下流行的“人才挖掘机”，通过对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘，以及对关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制订详细的组织行动计划，确保组织有正确的结构和出色的人才，以落实业务战略，实现可持续成长，为人员的“开源”和“节流”提供翔实的数据支持，可以从根本上解决企业人员匮乏的问题。

刘强东的用人理论

- 公司80%的员工能力价值观在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%。

- 当然还有员工非常强，价值观和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%，也有可能是技术人员，不一定是管理人员。

京东人才盘点项目概述

2013年~2018年，人才盘点进行了多次优化。

2018年的盘点在战略及业务重点、优化人才标签方面进行了改革：

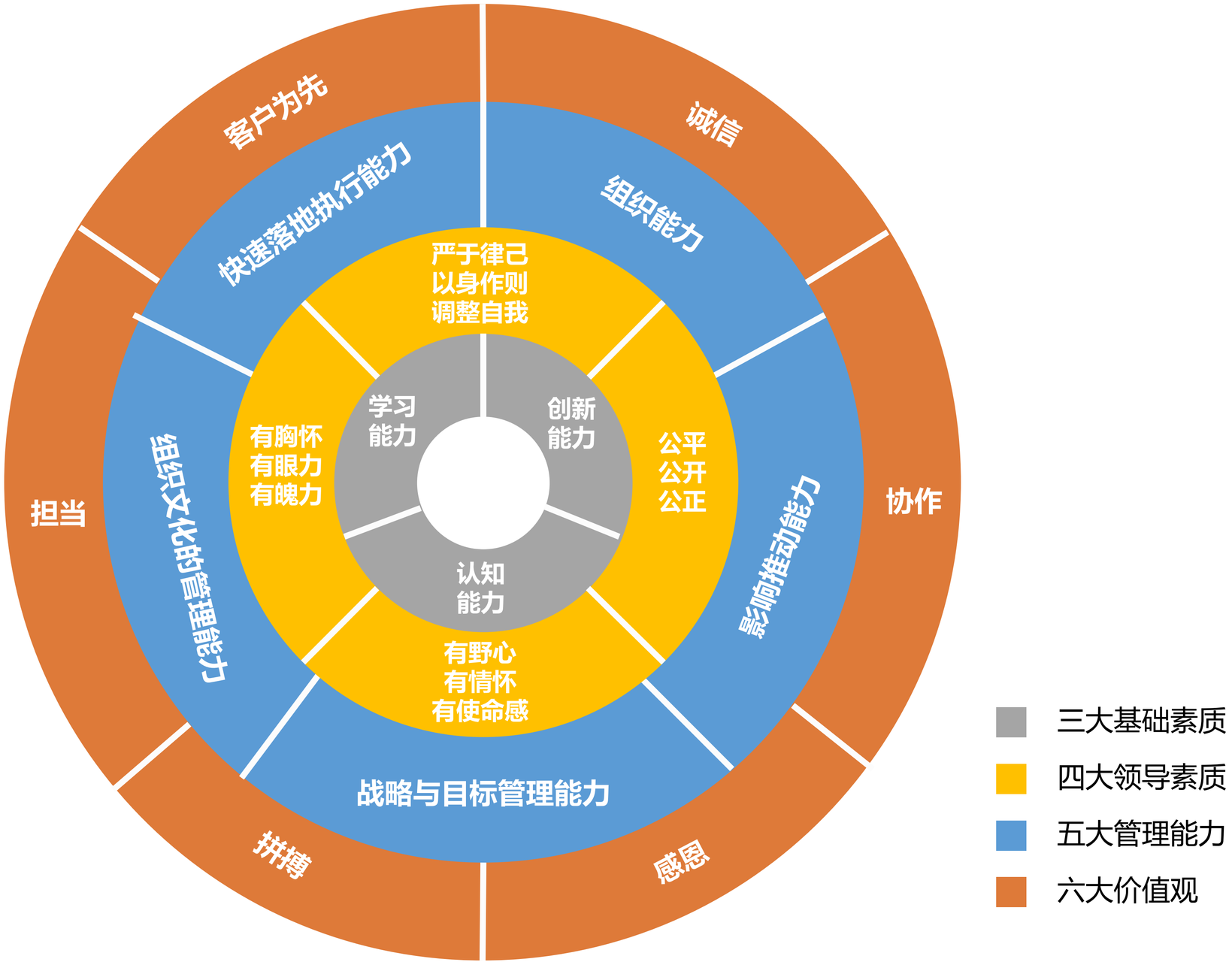
基于战略及业务重点，增加战略人才类型如业务领军、平台赋能、创新变革)、重点关注人才类型(如五虎上将、产品达人);去掉职业发展规划和培养举措两个字段，增加关键经验字段。

2019年，京东提出了人才梯队盘点三看：

一看业务，需要干什么?本部门未来1~3年的主战场是什么?如何制胜?必赢之战是什么?

二看组织，组织中哪些核心关键岗位，对组织核心竞争力有直接贡献?对关键岗位而言，其核心任职要求是什么?三看人，谁是关键岗位的胜任者?团队中人才梯队的成熟度如何?年轻人的储备程度如何?

三四五六图谱


客户为先
诚信
快速落地执行能力
组织能力
严于律己
以身作则
调整自我
学习
能力
创新
能力
有胸怀
有眼力
有魄力
公平
公开
公正
组织文化的管理能力
影响推动能力
担当
协作
认知
能力
有野心
有情怀
有使命感
战略与目标管理能力
拼搏
感恩
三大基础素质
四大领导素质
五大管理能力
六大价值观

京东人才盘点标准

（价值观+潜力）×（绩效+能力）=京东人才盘点底层逻辑

M序列（含PT12及以上）

PT序列

能力

战略管理
- 中长期战略

组织管理
- 组织能力
- 组织文化

落地执行
- 落地执行

专业力

潜力

管理潜力
- 公平、公开、公正
- 有胸怀、有眼力、有魄力
- 严于律己、以身作则、调整自我
- 有野心、有情怀、有使命感

基础潜力
- 认知力
- 学习力
- 创新力

基础潜力
- 认知力
- 学习力
- 创新力

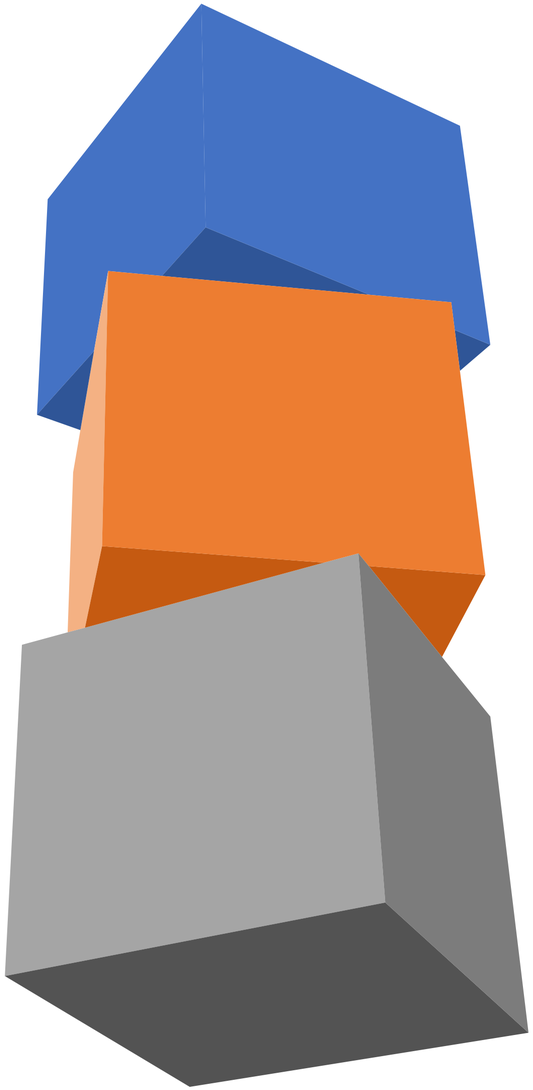
价值观

客户为先 | 诚信 | 协作 | 感恩 | 拼搏 | 担当

京东人才盘点工具——九宫格

绩效 \ 能力+潜力	低	中	高
高	⑥ **熟练员工** 特点：现职务绩效非常突出，但潜力/能力不足会限制发展，是企业中的“老黄牛”。	⑧ **绩效之星** 特点：在现职务上绩效表现优异；有一定发展潜能，需要进一步开发。	⑨ **超级明星** 特点：展现出非常优异的绩效表现和未来发展潜能；如不安排新的挑战或机会，可能表现出厌倦，甚至离职。
中	③ **一般员工** 特点：达到现职务的绩效要求，但潜力/能力水平有限，有突出短板，可胜任的范围有限，可能后劲不足。	⑤ **中坚力量** 特点：已经达到现职务的绩效标准，并有一定的发展潜力/能力，是可依靠的稳定贡献者。	⑦ **潜力之星** 特点：绩效一班，不算非常突出，但潜力/能力突出；可能是由于动机不足或人岗不匹配。
低	① **问题员工** 特点：未达到现职务的绩效标准，能力/能力水平有限；急需提升绩效和能力。	② **差距员工** 特点：之前的工作经历显示有一定潜力，但当前绩效较差，可能尚未适应当前职务。	④ **待发展者** 特点：潜力/能力突出；绩效较差；可能到岗时间不长尚未适应，或动机不足，或与管理者对工作认知不一致。

京东人才盘点工具——九宫格



9号格子--超级明星

- 格子里的人的特点：人员比例不超过5%，半年内就可以晋升。
- 未来的处理方式：重点培养发展、个性化保留策略(离职风险)、激励倾斜晋升加薪、近期可以提拔1~2级，承担更大的管理责任。
- 典型人群：干大事儿的人，智商高、情商高的业务骨干，未来可以承受更多压力，在各种岗位上的可塑性都很强。

8号格子--绩效之星

- 格子里的人的特点：7号格子与8号格子人员整体比例为20%~25%。
- 未来的处理方式：稳重，在当前岗位发光、发热;是9号格子的紧急接班人；应重点保留、合理激励；考虑晋升、加薪。
- 典型人群：有闪光点也有短板的争议型“牛人”。

7号格子--潜力之星

- 格子里的人的特点：7号格子与8号格子人员整体比例为20%~25%。
- 未来的处理方式：“战”他，是9号格子“真正意义”的接班人:应设置业绩挑战目标，缩短周期，展示绩效；挖掘正确的激励点。
- 典型人群：受保护的冲锋者。

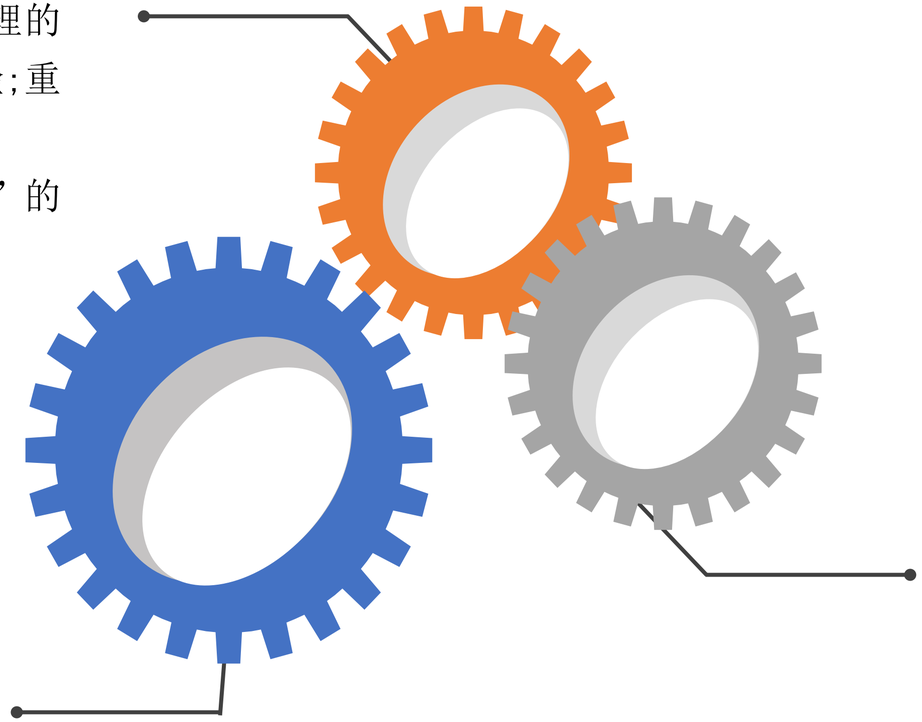
京东人才盘点工具——九宫格

6号格子--熟练员工

- 格子里的人的特点：能够持续达成期望的业绩目标，可期待性一般。
- 未来的处理方式：踏实做好当前工作；给予合理的激励方式；现任岗位发展，作为导师，传递经验;重点保留(稳健型组织，比例可以略多)。
- 典型人群：“老黄牛”、技术专家或“有资源”的人才。

5号格子--中坚力量

- 格子里的人的特点:人数占比多50%，是稳定的贡献者。
- 未来的处理方式：保持良好的例行工作状态;5~8号格子是更有效的培养路径；设置业绩挑战目标，让其在原来的岗位上获得更大的进步；给予关注与辅导，培养提升，展示高绩效行为。
- 典型人群：企业的大部分骨干人群。



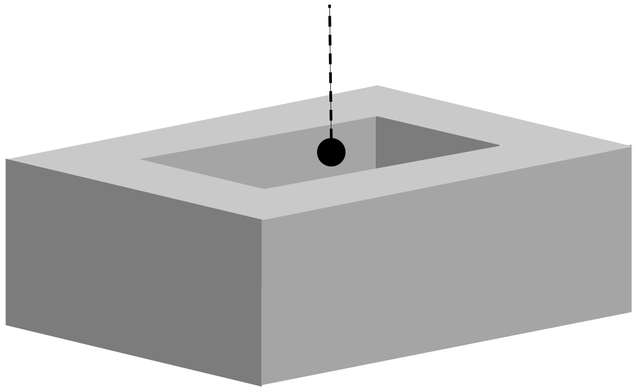
4号格子--待发展者

- 格子里的人的特点：可能一，新提拔的人才，由于在岗时间不到6个月，没机会做出业绩;可能二，员工做出了非常大的努力，但是由于外部客观原因没有好的绩效(如与管理者的工作认知不一致)。
- 未来的处理方式：点燃“他”;分析绩效差的原因，新提拔待考验、岗位不合适、职业兴趣(4~7号格子)；考虑调岗(4号和5号格子)；设定观察期，观察期内资源支持、给予机会。
- 典型人群：刚变动到新岗位的人群。

京东人才盘点工具——九宫格

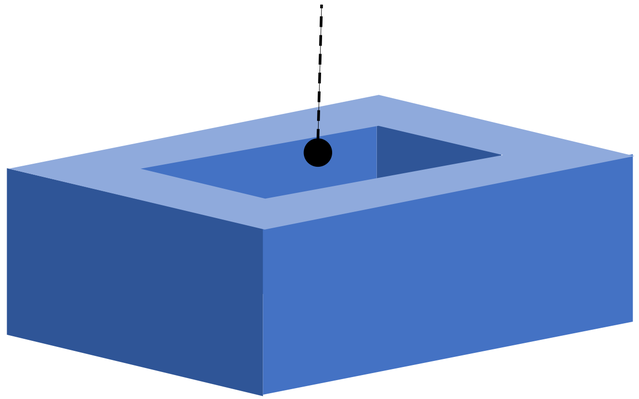
1号格子--问题员工

- **格子里的人的特点：**绩效和潜力均不符合要求。
- **未来的处理方式：**死马当活马医;通常不要盲目采取极端策略；与管理者一起分析绩效差的原因，寻找提升办法；考虑岗位可替代性，准备接班人；可采取的策略有调岗、降级、辞退。
- **典型人群：**不胜任岗位的问题员工，不适配的新人，老人到新岗位。



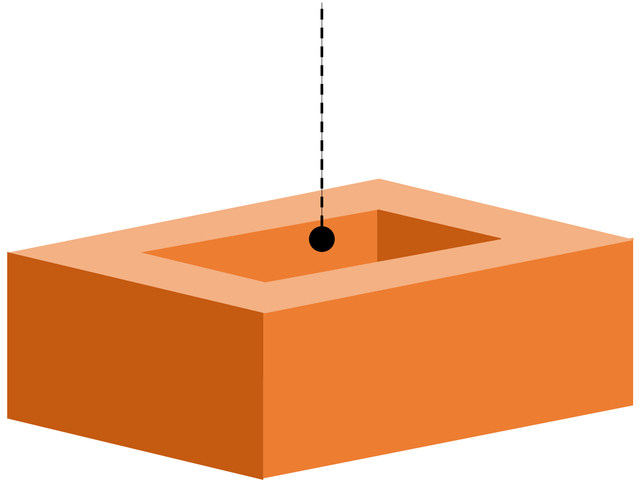
2号格子--差距员工

- **格子里的人的特点：**过往的某些经历/绩效，曾经被认可，所以相比1号格子的员工，组织对其是有预期的。
- **未来的处理方式：**考查“他”；探寻低绩效的原因，尤其关注职业兴趣、上下级的匹配、岗位适配、文化认同；调整岗位，明确考查时间和考核标准；经过辅导提升，2号可以向 5号格子发展。
- **典型人群：**新人(没进入工作状态)或“爱耍小聪明、执行力差”的人。



3号格子--一般员工

- **格子里的人的特点：**绩效不错，能满足预期，但潜力水平有限，有突出短板，后劲不足。
- **未来的处理方式：**聚焦绩效管理，目标明确，提高绩效；3~6号格子是培养路径，辅导与培训。
- **典型人群：**安于现状、冲劲不足的人。



京东绩效考核机制

绩效考核	季度绩效考核机制					
	季度评级	A+	A	B	C	C-
	季度系数	1.5	1.2	1	0.8	0.6
年绩效考核	年度评级	5	4	3	2	1
	年度系数	1.5	1.2	1	0.8	0.6

京东潜力测评标准（示例）

能力指标项		主管级	经理级	总监级	集团高管级
领导力					
专业力					

学习敏锐度：

1、自我认知度：

2、心智敏锐度：

3、变革敏锐度：

京东360评估

自己

上级

- 我的直线上级1人（虚线上级1人）

同事

- 优先推荐协作较多的同事/服务的内部客户其中跨部门同事/客户至少2人

下级

- 我的直接下级

评价关系

员工填写

上级/HR审核

在线评估

认真客观

真实评价

报告查看

有则改之

无则加勉

发展反馈

坦诚沟通

制定计划

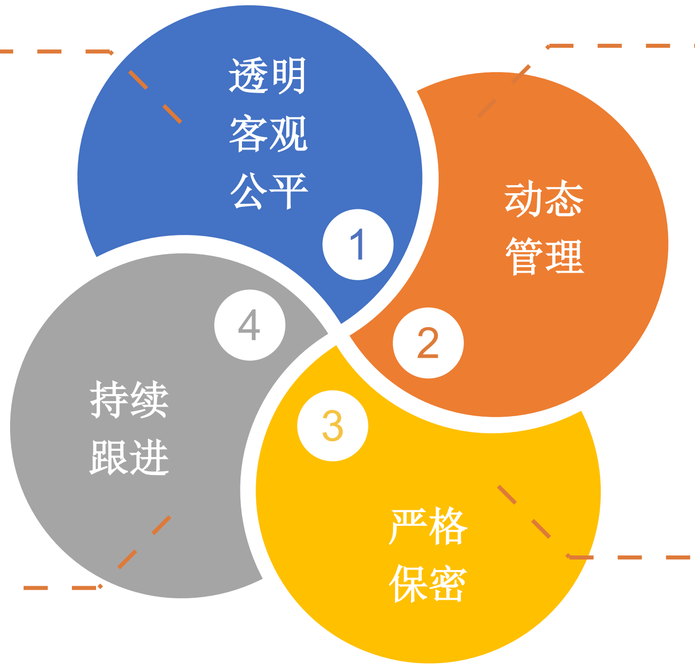
IDP

明确目标

助力发展

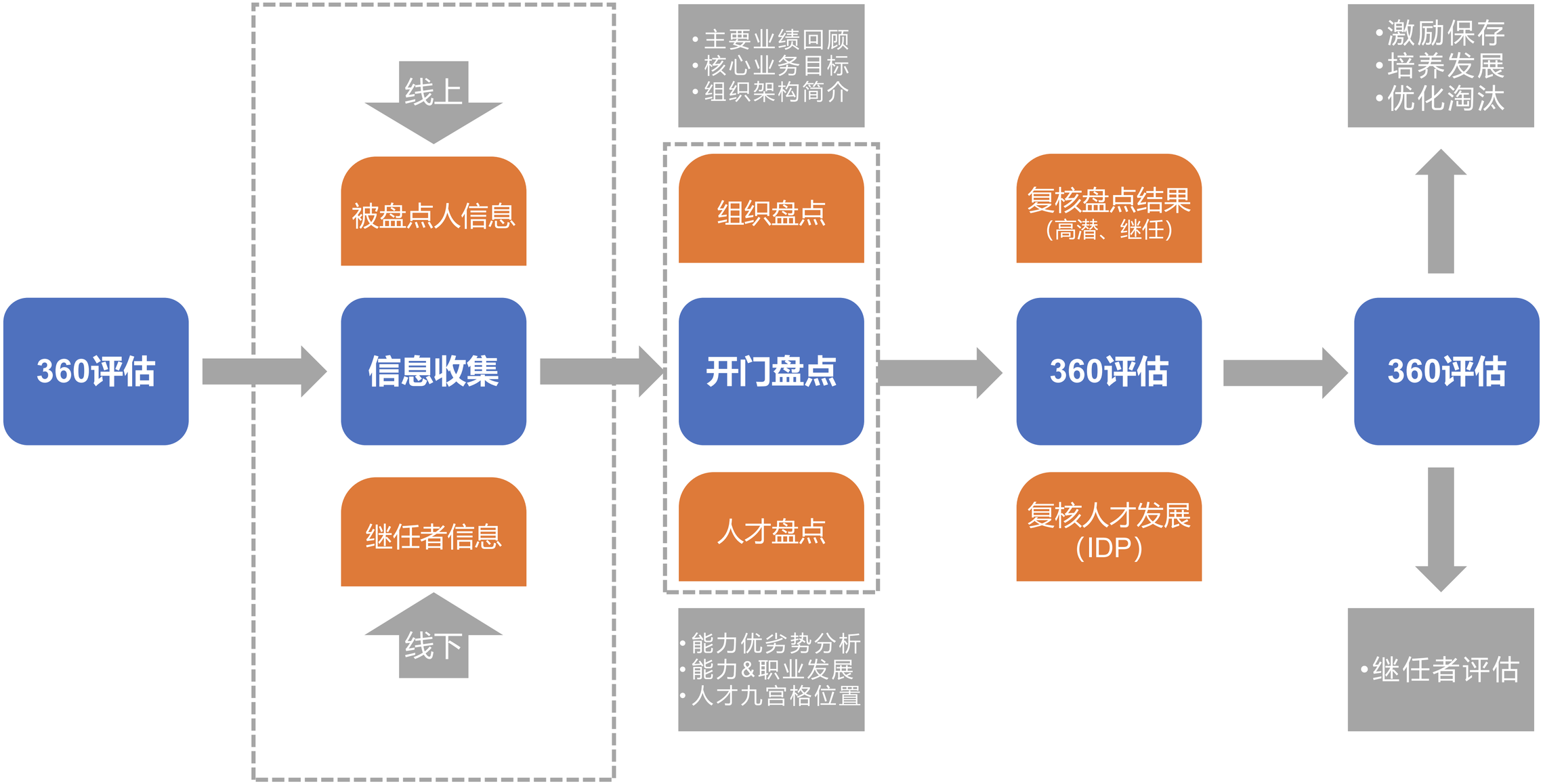
组织与人才盘点总原则

- 组织与人才盘点遵循公开的流程和标准；
- 各级管理者根据客观数据和事实进行评价并通过充分的讨论最终达成一致；
- 所有人才的优势和不足都能得到充分而公平的展现；



- 组织与人才盘点流程每年实施一次，人才盘点的结果动态更新；
- 组织与人才盘点结果应用是人才盘点流程中的重要环节之一，各级管理者和人力资源部门持续跟进人才盘点结果的应用落实情况；
- 组织与人才盘点流程中涉及的所有资料和讨论内容均严格保密，所有人员不能以任何形式泄露、散布给非参会人员，违者将严肃追究责任。

组织与人才盘点整体流程



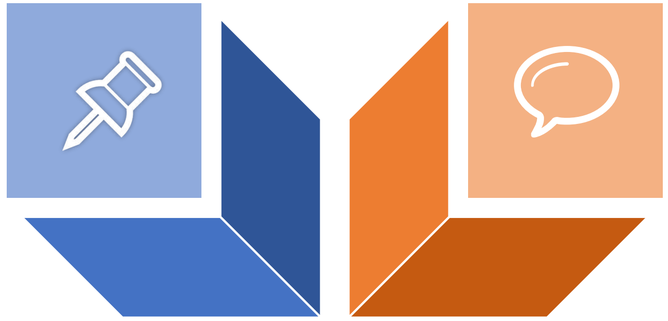
京东潜力测评标准（示例）

具体工作内容	工作目标描述	计划完成时间	进度描述
人才盘点方案	盘点工具与指导手册完善与开发人才盘点项目实施方案发布	——	——
项目宣传	宣传计划（思路、文案）、宣传策略、宣传载体、宣传实施	——	——
实施准备	人才盘点系统开发、盘点部门计划于安排、盘点资料收集与撰写	——	——
盘点实施	各BG/体系人才盘点、各层级盘点实施	——	——
项目复盘	集团人才复盘	——	——

组织与人才盘点内容

组织盘点

- 工作业绩回顾下一年度核心目标&重点举措
- 未来组织架构规划需求：组织架构如何调整岗位如何变化
- 关键人才缺口预测



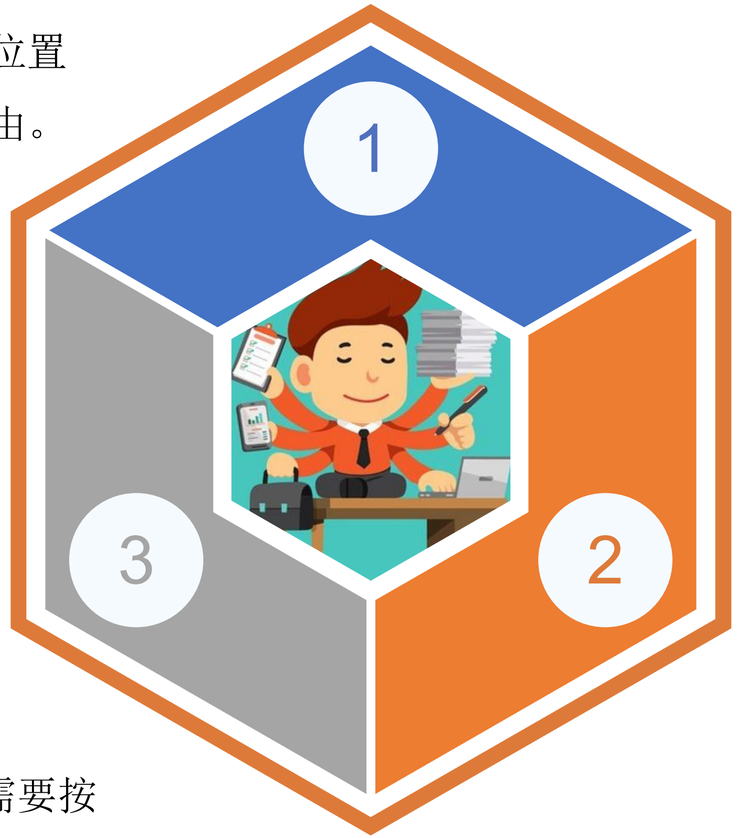
人才盘点

- 被盘点人360度测评结果及九宫格位置(调整前
- 重点介绍1、7、8、9人选特点及评价依据和事例，优势、待发展项、离职风险、继任者建议、职业发展方向，确定本场九宫格位置
- 继任者提名计划

人才九宫格位置确认原则

位置调整

- 盘点人调整被盘点人九宫格位置需在会上展示，并需说明理由。



案例举证

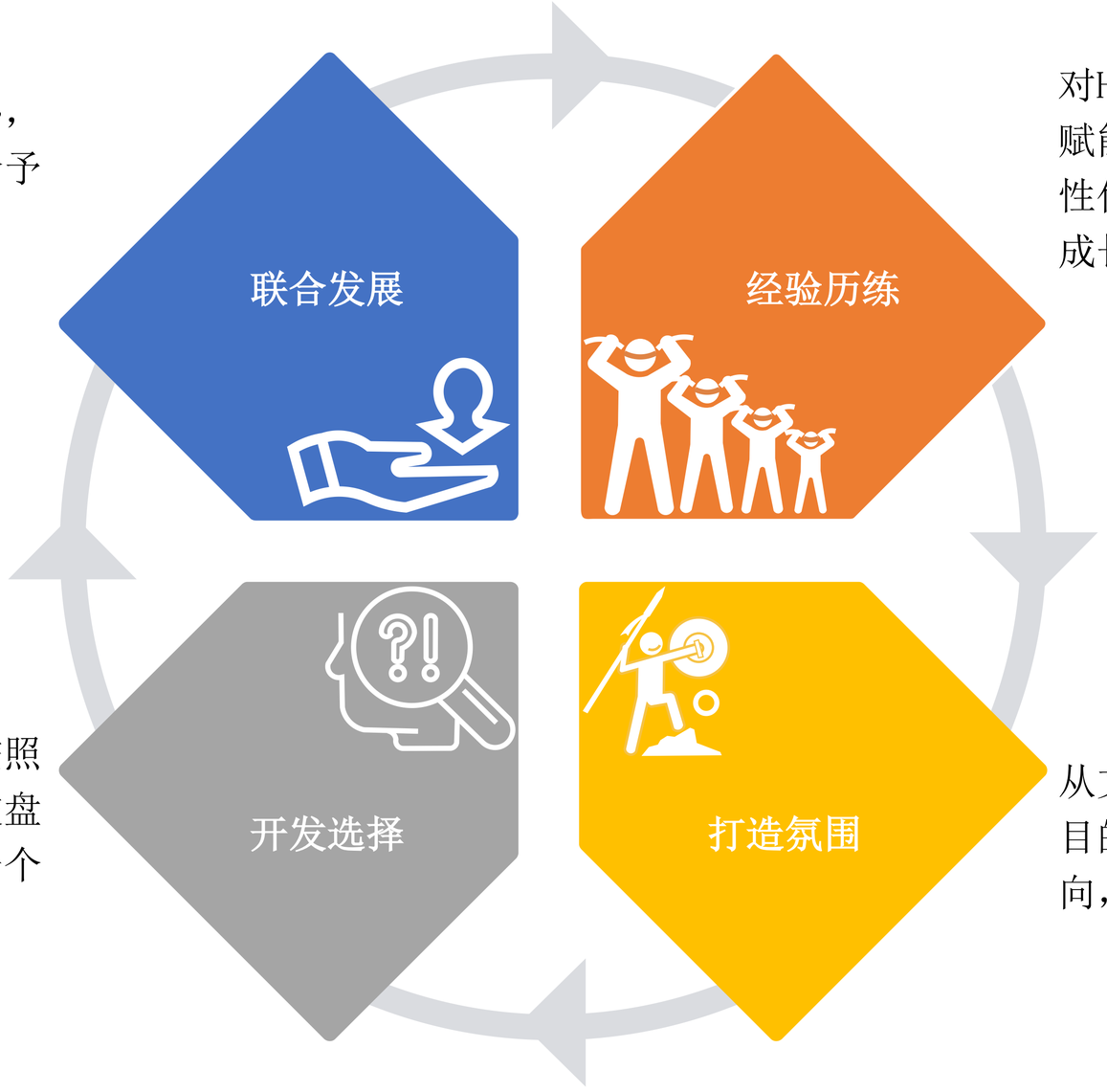
- 如果有管理者针对被盘点人九宫格位置提出异议，需要举出至少2个反面案例。

职级拆分

- 同一场次的盘点中，最终需要按被盘点人的不同职级拆分不同的九宫格。

京东人才盘点应用资源保障

丰富发展手段，除正式学习课程之外，强化经验历练和非正式学习，真正给予HIPO群体多元化的发展机会



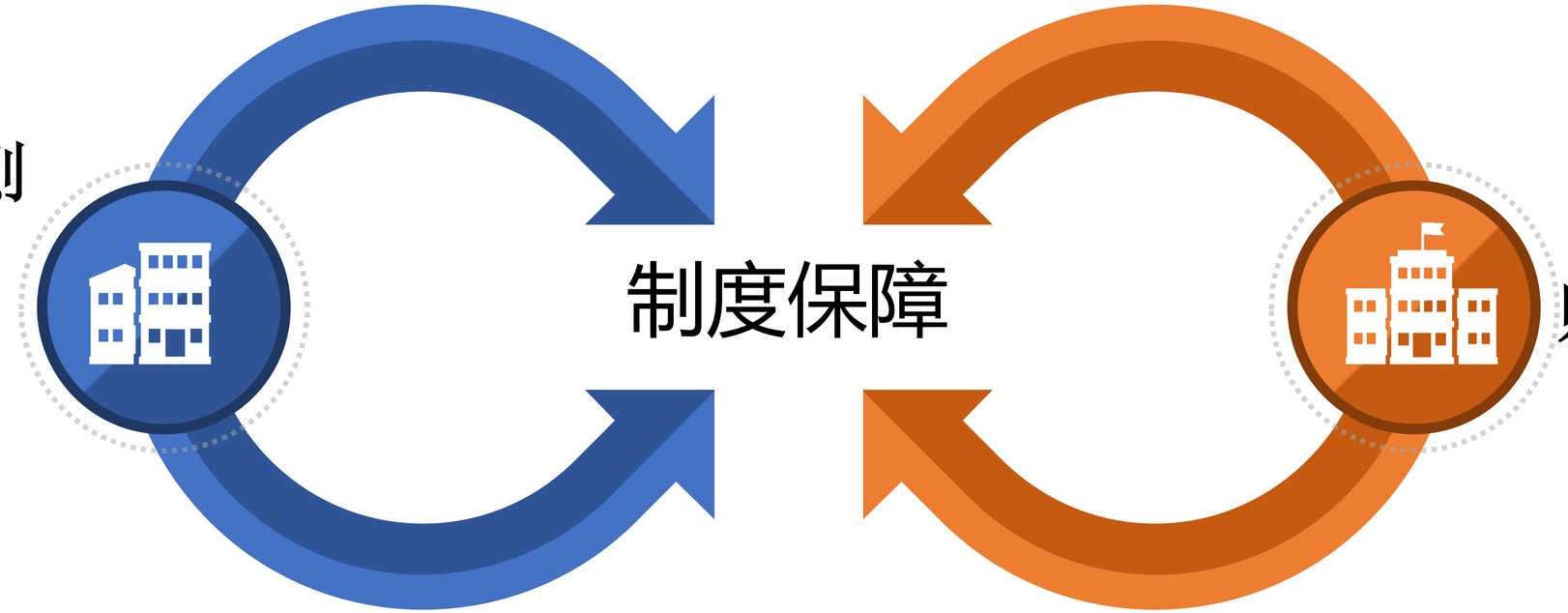
对HIPO管理者明确约定轮岗机制，同时赋能和倡导HIPO上级借助IDP给予挑战性任务、拓展职责范围等方式帮助HIPO成长

为HIPO群体提供一揽子发展计划，按照发展需求匹配资源。同时面向连续被盘点为HIPO的人才，开放选择参加上一个职级发展方案的通道

从文化导向入手，明确HIPO定位和培养目的，明确福利资源对 HIPO群体的导向，持续激励 HIPO群体加速绽放

京东人才盘点应用制度保障

“Backup原则(继任者原则)”



“七上八下原则”

- 关于管理者需培养继任者的管理原则：所有总监级以上管理者，要求一年期满时，需要从价值观、业绩、能力和潜力角度找到并经人力资源部确认的、至少在三年内可以继任其岗位的候选人。若未达到要求，公司在第一年将不给予该管理者晋升，加薪，股票授予和其他任何附加资源投入(比如领导或承担新业务等)的考虑：如果在该管理岗位满两年仍然没有继任者，则该管理者必须离职。

- 关于内部大胆启用新人的管理原则：为适应京东集团跨素发展的要求，满足关键人才的大量需求，进一步落地4S人才观，针对价值观良好，能力达到目标管理岗位任职资格要求70%以上的内部员工，尤其是年轻员工，大胆地予以提拔和任用；同时针对成熟业务及体系的经理级以上的管理岗位空缺，坚持内部优先的原则，要求80%以上通过内部提报，给予内部员工更多的平台，十壤和资源，来培养京东自己的核心管理队伍。

IDP模板

IDP模板

基本信息					
姓名		岗位		职级	
一级部门		二级部门		直接上级	

职业目标 请描述您的短期目标（1年内）的职业目标，长期目标（1-3 年）包括体系 / 集团、专业、职位或项目，以及是否对跨系统、					
职业目标		体系/集团		岗位、职级或项目	
调动： 是否考虑异地工作	■不考虑		■考虑 可以调动的地区 /国家		

个人贡献 以下部分请填入您的个人贡献。个人贡献一般包括在过去的一年到两年内做过的突出贡献，区别于日常工作。		
项目	描述 （完成的量化数据）	达成日期（MM/YY）

IDP模板

优势项

以下部分请填入您的个人强项，强项指能够对事业产生积极影响的胜任力、技能和行为。

领导力素质模型	描述	主管反馈

发展目标

在充分了解个人强项、发展需求、所需经验的基础上，在以下表格中制定合适方案，确定发展目标，以提高绩效表现，促进个人成

	京东领导力素质模型	描述	主责人：自己 次责人：直接管理者与相关	目标日期	年中进度	年底完成情况

回顾时，请完成以下内容：