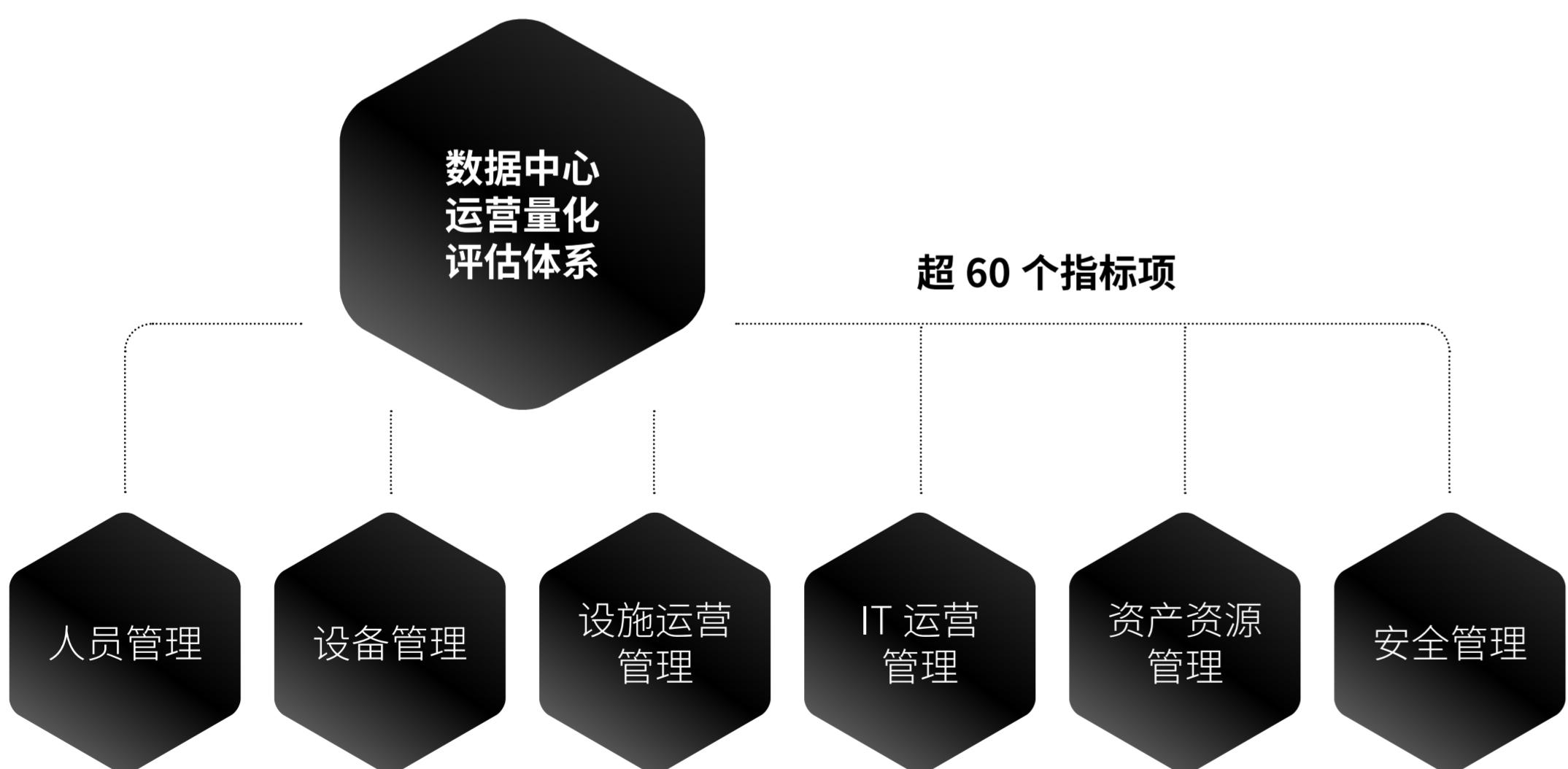


过程管理

制定评估体系

为满足数据中心运营管理目标,腾讯制定了完整的数据中心运营量化评估体系。该体系共包含人员管理、设备管理、设施运营管理、IT运营管理、资产资源管理以及安全管理六大维度和超 60 个指标项。通过季度的量化评估,有效地反映了腾讯各机房的运营的质量和效率情况。



高设备标准采购

对于设备选择,腾讯严格按照节能高效集采标准采购设备,尽量使用节能硬件产品,如变压器、数据中心专用空调等。新建数据中心采用二级甚至更高等级能效变压器,减少电压转换过程的能量损失,节约能耗。

废弃物管理

为减少并妥善处置数据中心电子废弃物,腾讯制定了服务器利旧规划,优先评估退役服务器是否可以再利用,然后才会将它们拆解。无法复用的服务器交由有资质的供应商进行回收处理。2021 年,腾讯数据中心完成 532 万核计算资源复用。

在数据中心有害废物(主要包括铅酸蓄电池、销毁的硬盘组件)的处理方面,腾讯与有合格资质的供应商签订了协议,保证 100% 严格按照相关规定进行处理。

2021 年,腾讯数据中心完成 532 万核计算资源复用。

可再生能源使用

数据中心用电产生的碳排放是腾讯自身运营碳排放的主要来源，如何在解决用电需求的同时降低碳排放，是数据中心实现碳中和的关键点。为提升可再生能源的使用比例，腾讯开启了分布式新能源、储能技术的探索，并积极参与绿电市场化交易，同时也密切关注集中式新能源项目，在多个方向做出尝试。

并网分布式光伏项目

6.6
兆瓦

截至 2021 年底已发电超

200
万千瓦时

○ 分布式新能源

腾讯于 2020 年启动了数据中心分布式新能源项目的开发建设。数据中心园区的分布式光伏项目可以更直接地为数据服务器提供绿色能源供应，降低电能传输损耗和与之带来的额外碳排放。腾讯清远清新数据中心园区，已于 2021 年 9 月并网分布式光伏项目 6.6 兆瓦，截至 2021 年底已发电超 200 万千瓦时。腾讯扬州仪征数据中心 13 兆瓦分布式光伏项目也在 2022 年 2 月顺利并网发电。清远清城、天津高新、河北怀来等分布式新能源项目也在规划建设中。

○ 储能技术

为增强数据中心的负荷弹性，腾讯规划在清远清新园区、上海青浦园区接入储能电站，使数据中心不再是一个简单的电力负荷，而是具有可调用、可调节的功率节点。

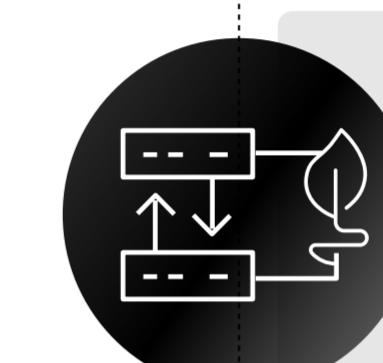
○ 绿电市场化交易

2021 年起，腾讯积极参与绿电市场化交易。在初步取得了一定成效后，我们进一步设计了整体的绿色电力交易体系，也为 2022 年的绿电采购奠定了基础。

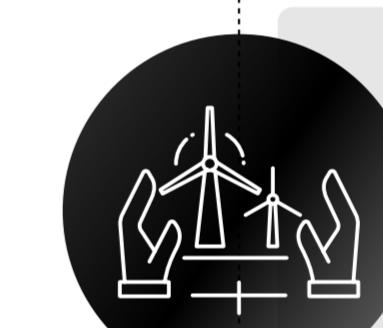
腾讯绿色电力市场化交易探索路径



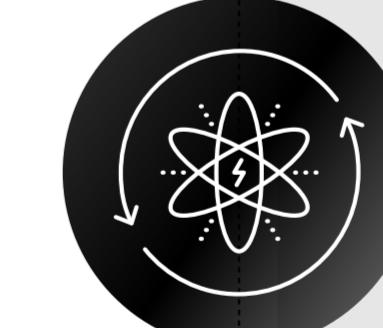
腾讯组建了绿色能源专业团队，制定了系统性的绿色电力交易策略和方法，探索各种交易的可行性。我们希望尝试成为绿色电力交易的破风手。



2021年9月，腾讯初探水电交易。重庆腾讯云数据中心采购了6,000 万千瓦时的可再生能源电力，覆盖8 月至12 月的数据中心全部用电量，率先成为重庆地区首个可再生能源电力 100% 覆盖的大型数据中心园区。



2021年9月，绿色电力交易试点启动会召开，腾讯在会上签订了风电采购协议，腾讯深汕数据中心成为参与国家组织的绿色电力交易的首批市场主体。



腾讯优化了整体的绿色电力交易策略，计划通过长期协议的合同锁定可再生能源发电项目，长期稳定地采购绿色电力，规避市场波动风险，并且采用“额外性”“可溯源性”“就近性”的三个高质量标准。



在2021年第四季度，腾讯已集中签订了5亿千瓦时的绿色电力交易合同供2022年度使用。

清远清新数据中心

共建绿色生态家园

腾讯作为助手和连接器,不仅致力于实现自身的节能减排,更注重与消费互联网、产业互联网融合创新,通过科技手段推动和促进消费者、产业以及社会节能减排,助力社会向低碳、绿色、循环方向发展。

腾讯也在不断思考如何用科技助力解决食物、能源和水问题等危及人类生存的紧迫性挑战,率先在全球提出“AI FOR FEW”倡议,加大探索以人工智能为代表的前沿科技在应对地球重大环境挑战上的潜力。有关更多腾讯AI应用在各行各业的内容,请参见普惠科技成果中的“支持产业数字化升级”部分。

倡导绿色生活方式

腾讯服务于广大的消费者,我们基于数字技术与平台的优势,推出环保科普产品和游戏,向用户传递环保理念,鼓励用户践行绿色生活方式。

科普环境保护知识

腾讯借助微信小程序平台搭建环保科普答题专场,通过“碳中和问答”小程序、“答题赢小红花”专题活动等形式,以轻松有趣的互动问答形式,向用户普及生态保护、碳中和等环保相关知识。

打造碳普惠互动平台

腾讯与深圳市生态环境局联合打造了深圳首个碳普惠运营平台“低碳星球”小程序,用户通过腾讯乘车码参与公共交通行为,可积累相应碳积分,帮助星球进化成长,让用户亲身参与并为社会低碳转型做出贡献。

来低碳星球,为地球降温

以游戏为媒介传播绿色理念

为了探索更多元化的触达方式,腾讯积极在自身业务生态中寻找与环保契合的新方式,将游戏打造为传递低碳理念、进行环保科普的有效工具。

- 腾讯天美工作室加入联合国环境规划署(UNEP)“玩游戏,救地球”联盟,举办以森林恢复和海洋保护为主题的绿色游戏创作大赛 Green GameJam for Youth, 联动300余所高校,触达了上亿用户。
- 腾讯《和平精英》与中国科学院海洋研究所联合开展了“下一个圈,是蔚蓝大海”的海洋科学数字化科普项目。
- 2022年1月,腾讯推出首款碳中和主题公益小游戏《碳碳岛》,以放置经营的互动玩法引导玩家了解碳中和实现历程,助力向大众科普碳中和知识、倡导低碳生活理念。

腾讯未来会更加注重发挥“连接器”的作用,在消费者侧探索更多的作为空间,在传递理念和知识的同时,为消费者打造进行低碳实践所需的便捷工具,共同营造全新的绿色低碳生活方式。

“Green Game Jam for Youth”绿色游戏创作大赛体现了腾讯对企业社会责任的承诺,用创意游戏实现联合国保护地球的可持续发展目标(SDGs)。

——腾讯云国际东南亚区副总裁
Krittee Manoleehagul

助力数字化低碳转型

以数字化的方式助力实体经济，一直是腾讯的不懈追求。腾讯最大程度发挥自身技术优势，从效率提升、灵活性构建、广泛触达等角度，为各行各业节能减排提供有力支持，促进产业升级以及低碳经济发展。

推动绿色支付

腾讯充分发挥作为科技企业的优势，与消费互联网深度融合，将最新的微信支付技术融入多种绿色支付场景，覆盖生活的方方面面，并引导支付用户享受更加绿色、低碳、可持续的生活。目前微信绿色支付已在生活缴费、餐饮住宿、线上购票、城市服务等使用场景实现全流程无纸化。

2021 年超过 2,500 万用户使用微信线上值机电子登机牌，微信电子发票累计服务超 1 亿用户。我们正以点滴行动改变着万千消费者的行为。



了解推动
绿色支付

推广绿色办公软件

面对新冠肺炎疫情带来的影响，线上办公已经成为越来越多企业实现绿色办公的主流选择。腾讯通过腾讯会议、企业微信、腾讯文档、腾讯微卡等在线办公工具，帮助企业实现了线上办公、电子审批、无纸化办公、电话会议、视频会议等办公需求，不仅节约大量纸张和实物耗材，还减少了因差旅和通勤而产生的碳排放。

研发智慧能源生态平台

腾讯云综能工场 (Tencent Cloud Energy Studio) 基于腾讯强大的技术底座和连接能力，为用能企业提供智慧能源管理服务，助力打造零碳园区。基于腾讯云综能工场打造的碳引擎产品，可以协助企业客户快速搭建适合自身的碳盘查方案，将自动计算的碳排放数据结果进行数据分析和生成报表，用数据驱动监测、优化和决策。

腾讯云综能工场入选“德国工业 4.0- 助力可持续发展的数字化商业模式样板”

腾讯云凭借碳引擎产品获得“2021 碳达峰碳中和高质量发展创新案例·绿色供应商”的称号

提供绿色算力

由传统 IT 基础设施向云计算的转变，通过技术架构的变革，可以有效地提高资源利用效率。在此基础上，腾讯在数据中心的各项领域，优化能耗、提升可再生能源比例，不仅服务于自身运营及供应链碳中和的推进，更可以提供低碳绿色算力，帮助我们的客户减少自身碳足迹。

在未来低碳转型的路上，腾讯相信还有诸多广阔领域的助力点值得探索，不论是在提升效率、优化能耗上，还是在构建智慧能源系统上，数字化必将为助力产业转型发挥更大的价值。

保护生物多样性

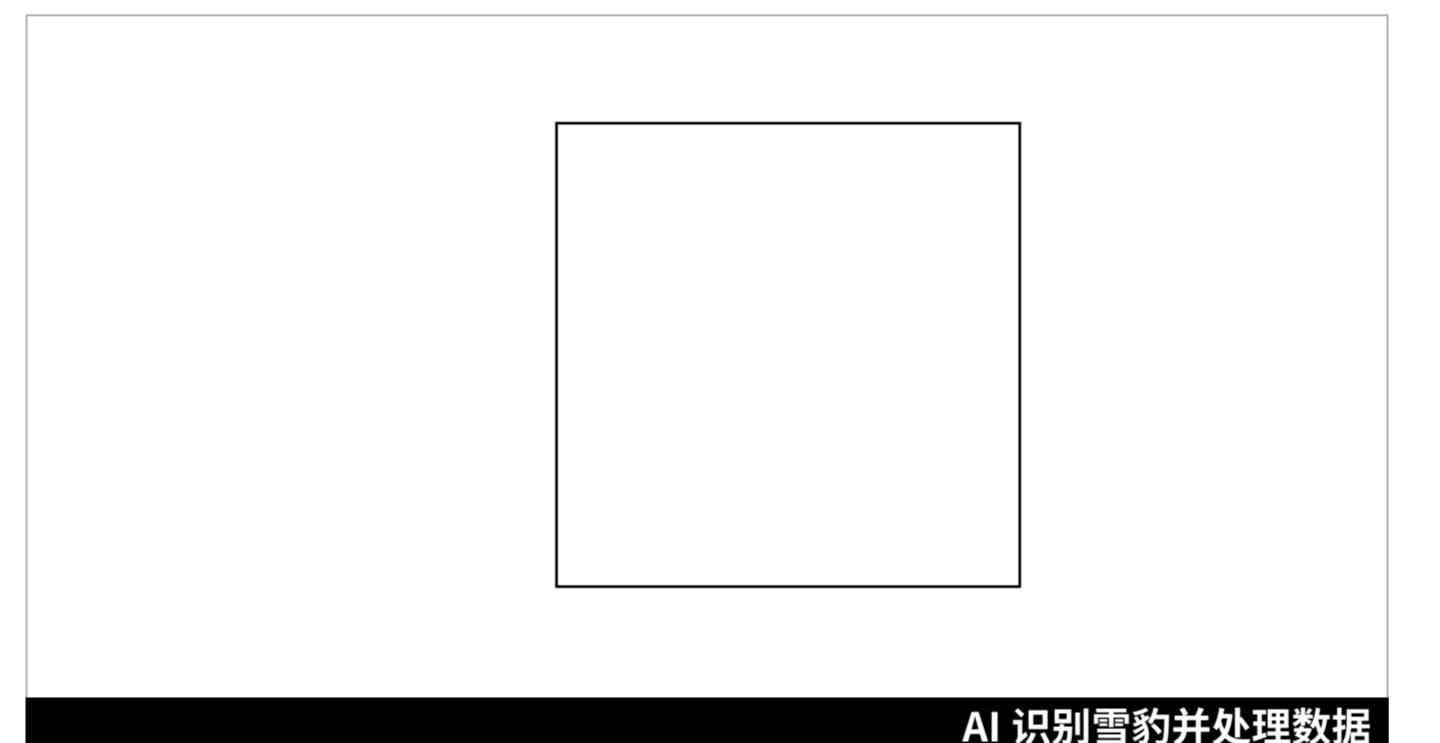
当前，全球物种灭绝速度不断加快，生物多样性急剧减少已经成为人类和社会发展面临的重大挑战，引起国际社会的广泛关注和重视。腾讯基于自身技术和服务的优势，发起以及参与了多项生物多样性保护活动。

抵制野生动植物非法贸易

腾讯于 2015 年发起“企鹅爱地球”项目，开通了中国首个基于网络社交平台的野生动植物非法贸易直接举报渠道，联合全社会共同抵制网络非法贸易，形成从线上治理到依法配合执法机关开展线下打击的闭环，助力破获了多起涉国家重点保护野生动植物及其制品的违法犯罪案件，探索出了一套有效预防网络野生动植物非法贸易的技术规范。

追踪雪豹

腾讯集 AI 识别、数据上云、模型搭建等技术优势，建立了首个雪豹保护数字化平台——雪豹智能识别及监测数据管理云平台，通过 AI 技术智能识别物种类别，优化数据录入、处理、分析流程，几十秒就能找到有雪豹身影的照片和视频，成功把巡护员从繁琐的记录、标注、识别工作中解放出来，协助更好、更高效地找寻和保护雪豹。



AI 识别雪豹并处理数据

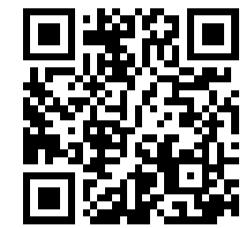
——腾讯公司高级副总裁、腾讯公益慈善基金会理事长郭凯天

“企鹅爱地球”项目获选 COP15
“生物多样性 100+ 全球特别推荐案例”

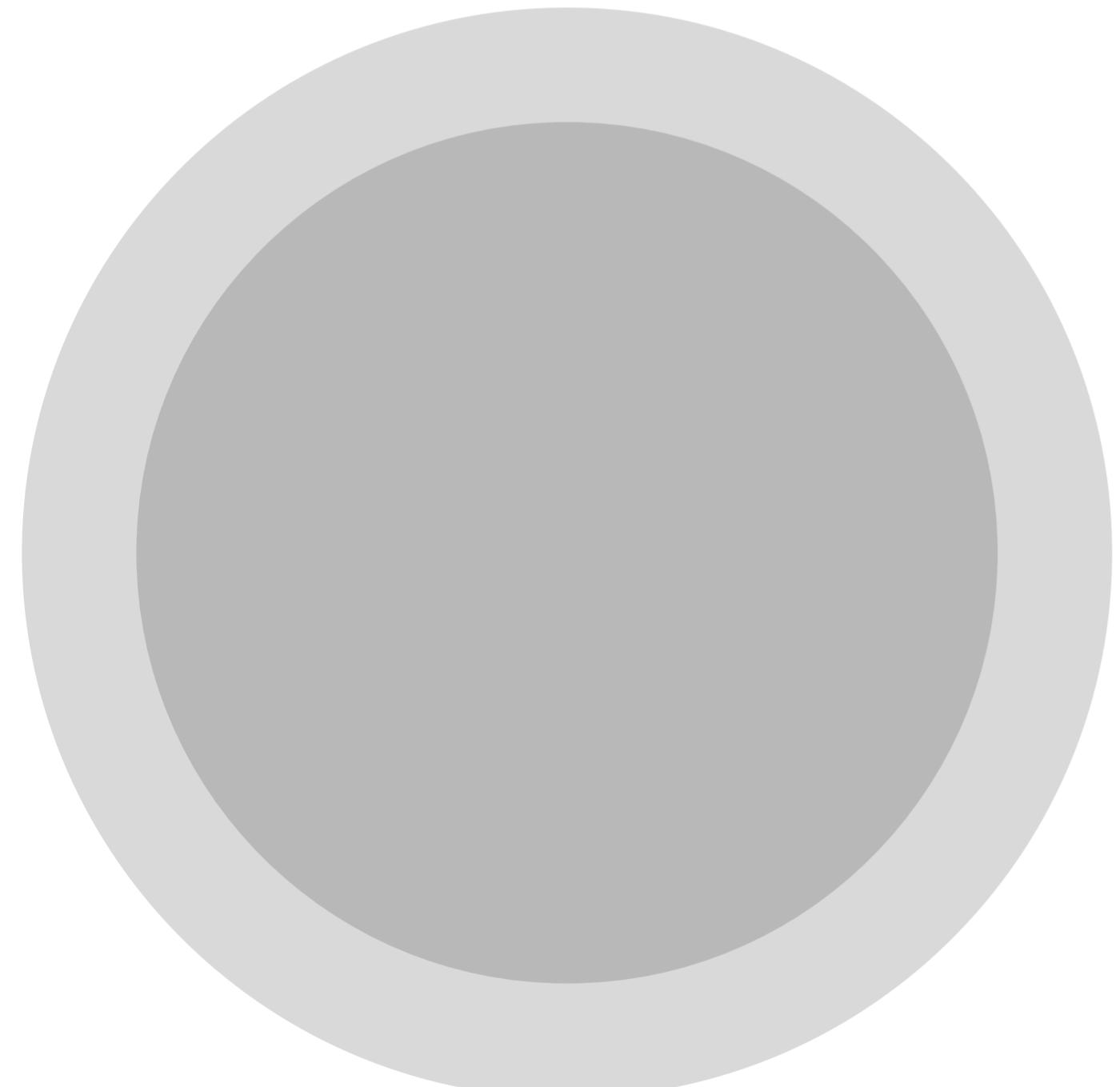
雪豹智能识别及监测数据管理云平台获选 COP15
“全球生物多样性 100+ 案例”

探索保护与共享机制

腾讯技术团队通过自研的多级分片等影像处理技术，将国家公园的一草一木智能渲染，基于数字技术和数字平台，打造“全真互联”体验，让公众通过指尖探寻这片无人秘境中最原真的风景，助力东北虎豹国家公园实现“全民共享”。



扫一扫和我一起
沾沾“虎”福



创新公益活动

2021年9月，腾讯联合中华环境保护基金会、桃花源生态保护基金会共同启动“用科技的力量与自然连接”迎接COP15生物多样性保护公益活动，依托“企鹅爱地球”、微信、腾讯公益等核心产品和项目，通过微信视频号、搜一搜、扫一扫、红包封面等多种渠道，开展科普教育、自然保护地探索直播等活动，帮助公众提高关注和参与生物多样性保护的意识，与自然建立起美好连接，探索生物多样性保护的创新模式。

环境目标

2021年，我们制定了环境目标，进度见下表。

| 目标 | 2021年进度更新 |
|---|--------------------|
| 不晚于2030年，实现自身运营及供应链的全面碳中和。 | 新设定的目标及基线 |
| 不晚于2030年，实现100%绿色电力。 | 新设定的目标 |
| 每年，中国内地所有腾讯自有办公大楼的物业管理公司均获得环境管理体系(EMS)认证。 | 2021年的目标 已经实现 |
| 截止至2021年底，腾讯北京总部获得LEED金级认证。 | 2021年的目标 已经实现 |
| 以2019年为基准，截至2025年底，中国内地所有腾讯自有办公大楼的人均耗电量较2019年减少15%。 | 2021年的阶段目标 已经实现 |
| 以2019年为基准，截至2025年底，中国内地所有腾讯自有办公大楼的人均耗水量较2019年减少15%。 | 2021年的阶段目标 已经实现 |
| 每年，自建数据中心的年均PUE不超过1.35。 | 2021年的目标 已经实现 |
| 每年，至少新增一个数据中心获得ISO 50001或GB/T23331能源管理体系认证。 | 2021年的目标 已经实现 |
| 每年，中国内地所有腾讯自有办公大楼均实施垃圾分类。 | 2021年的目标 已经实现 |
| 每年，销毁的硬盘组件及废弃的铅酸蓄电池由合格供货商100%进行无害处置。 | 2021年的目标 已经实现 |

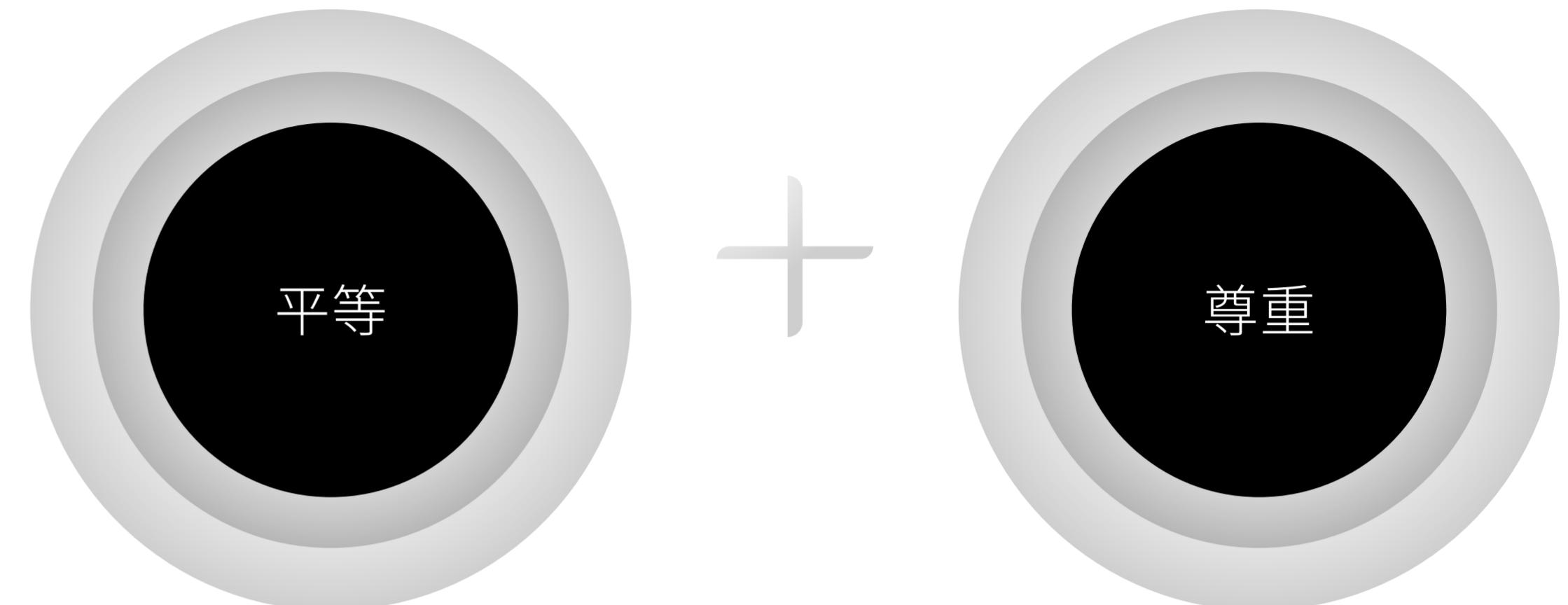
广泛吸引人才

保障平等权利

腾讯通过多元的招聘渠道广泛吸纳人才，打造有活力的团队。我们一直以来坚持公平、公正的雇佣原则在全球范围内招募优秀人才；将平等、非歧视的用工理念融入员工招聘、入职、晋升、离职等环节，反对任何形式的用工歧视，为不同性别、国籍、年龄、种族、民族、宗教信仰、残障、性取向或家庭状况的员工提供包容、公平的发展和晋升机会。

腾讯倡导平等、尊重的文化和规范，在《腾讯阳光行为准则》中明确禁止任何形式的国籍、种族、民族、宗教、性别、年龄或残障等的歧视行为或性骚扰行为。“瑞雪”代表了腾讯员工的行为方式，是腾讯员工良好行为的代称。2021年，腾讯对瑞雪文化进行升级，其首要原则为“平等尊重”，强调“人人平等，互相尊重与包容”，倡导腾讯

员工共同行动，在公司内打造一个文明健康、平等尊重的职场环境。腾讯于2022年4月推出《性骚扰防治管理办法》，公布了专属举报渠道和处理细则，承诺保护受害人和举报人，确保职场性骚扰案件得到及时、妥当的处理，并开展宣传倡导和教育培训以提升员工的意识。



促进多元共融

我们重视多元、平等与包容。腾讯相信多元共融的职场环境有助于企业吸引优秀人才，员工可以尽展所长，实现创新创造。同时，员工的多元视角、风格和观点，帮助我们以不同的方式思考，为多样化的用户群体提供匹配的产品和服务，实现“用户为本，科技向善”的愿景使命。

腾讯在北京、上海、成都、广州等国内多个城市以及多个国家设立办公室，吸引了来自超过 40 个国家的员工。为促进不同国籍与文化的员工间互相沟通、融合，腾讯启动搭建跨文化沟通课程体系，通过持续举办上述培训课程、制作内部宣传节目、举办研讨会、开展一对一咨询等方式为业务团队、职能团队提供多元文化背景下的跨文化沟通支持，营造多元包容氛围。

“家庭友好”的工作氛围可以让员工兼顾工作和家庭，更好地履行作为父母或者照顾者的责任。腾讯除了通过弹性上班安排让员工有更多自主性，还为父母员工提供育儿礼金和礼物，配套产假和陪产假、哺乳假、育儿假、子女医疗保险、亲子关系 EAP^①咨询等福利。腾讯的“Q 爸妈俱乐部”和“鹅掌帮”小程序有效地促进父母员工间的信息交流，互帮互助，共育共成长。此外，孕期员工可以在乘车、

就餐等方面享有优先权，办公楼内安全清洁的母婴室也为哺乳期妈妈提供更多便利。

2021 年，腾讯北美办公室成立了多元平等共融委员会，委员会成员共同参与多元平等共融培训，并进行相应战略梳理和行动方案制定，进一步保障工作环境让员工受尊重并充分发展自我。

腾讯所有自建办公楼都按照国家《无障碍设计规范》要求设计与建设无障碍基础设施，包括坡道、电梯、洗手间和停车位等，为残障员工融入腾讯大家庭提供更多便利。

“多元”“共融”也体现在腾讯的产品设计和服务中，为了促进信息无障碍，腾讯在科技适老化、消除视听隔阂持续投入，更多内容请参见本报告推动数字共融。

2021 年获智联招聘和北京大学社会调查研究中心共同颁发的“中国最佳雇主奖”

2021 年获互联网求职平台拉勾网 (lagou.com) 颁发的“最具女性关怀雇主奖”

女性管理者占比

25%

吸引了来自全球

40 多个国家的人才

残障员工

34 人

① EAP, Employee Assistance Program, 即企业为员工提供的支持计划



技术之美无关性别，
微信分享杰出女性代表故事

2021 年三八妇女节，微信作为联合国开发计划署“HERstory: Women in Tech”倡议活动的支持伙伴，积极分享微信生态里杰出科技女性和创业女性代表故事，诠释科技领域“她”力量；期望用榜样力量来激励更多科技界的“她”，鼓励她们打破性别刻板印象，勇敢追梦，成就独立、自信、独特的自己，推动面向性别平等和技术创新的可持续发展。

成立 10 年来，微信内部女性科技工作者比例不断提升，同时平台也一直关注、助力女性发展，消除性别障碍，让女性可以迅速学习掌握数字化技能，投身新经济领域。

——微信视频技术团队
谷沉沉

▽ 科技遇见“她”的故事

——企业微信质量团队
李小琴

保障员工权益 与福利

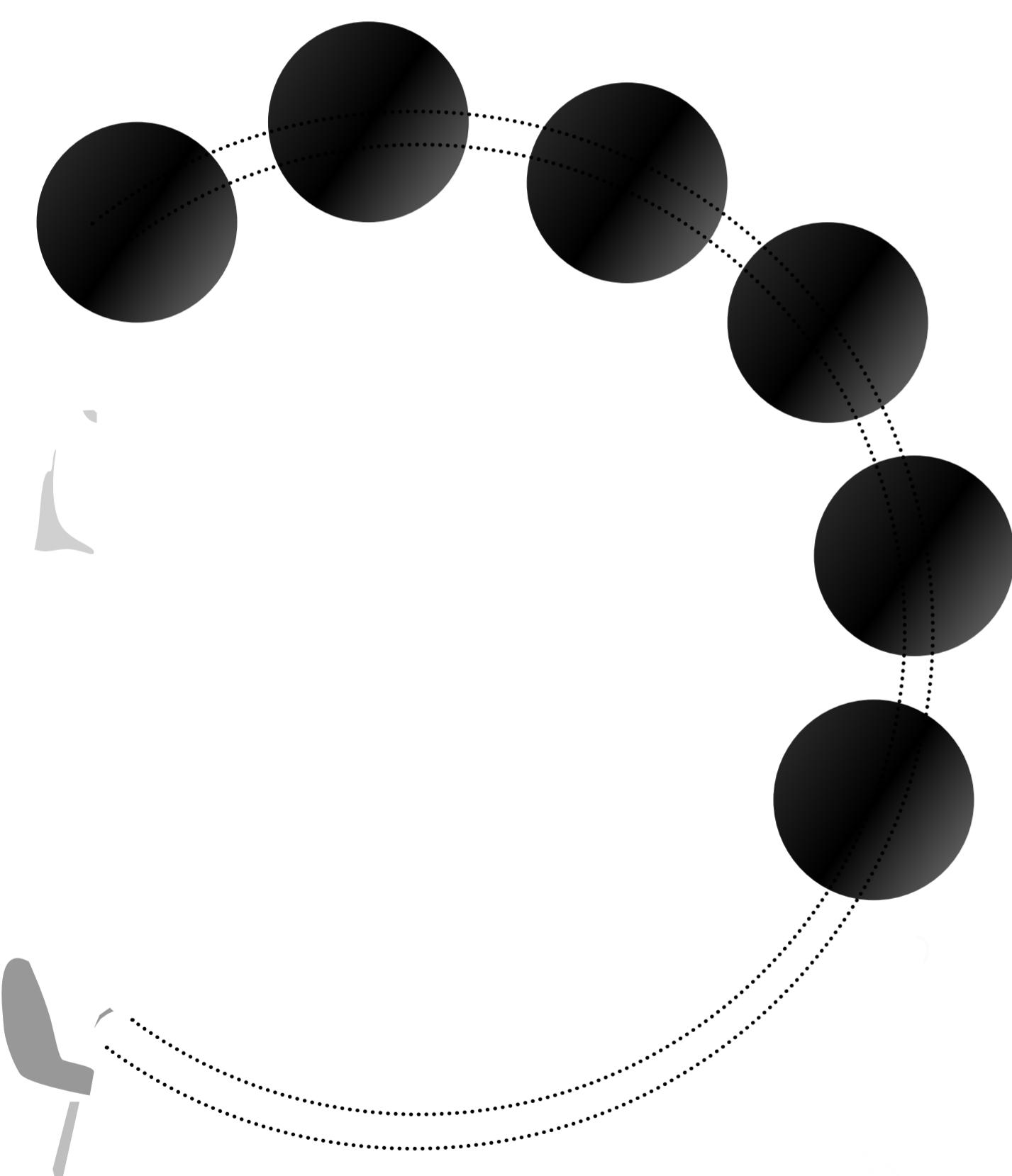
合规雇佣

腾讯感恩员工的付出与辛劳，建立了具有内部公平性、外部竞争力的薪酬激励和福利体系，涵盖了员工工作和生活的各个层面，以吸引、激励并保留优秀人才，支持公司长期健康发展，与员工共享发展成果。

腾讯致力在全球运营中尊重和保障员工权益，遵循《世界人权宣言》《国际劳工公约》《中华人民共和国劳动法》等有关劳工和员工权益的国际公约及当地的法律法规，平等对待每一位员工。同时，腾讯制定了《试用期管理制度》《员工职业发展管理制度》《绩效管理制度》《离职管理制度》等内部管理文件，确保员工能在公平且广阔的发展空间成就自我。

我们坚持开放自由、以人为本的管理风格，在工作时间上，实行弹性上班制度，提倡劳逸结合，不鼓励加班，不以工作的时长、加班情况去衡量员工绩效，而是根据实际的产出和价值进行评估，以保障员工正常工作和休息休假权利。

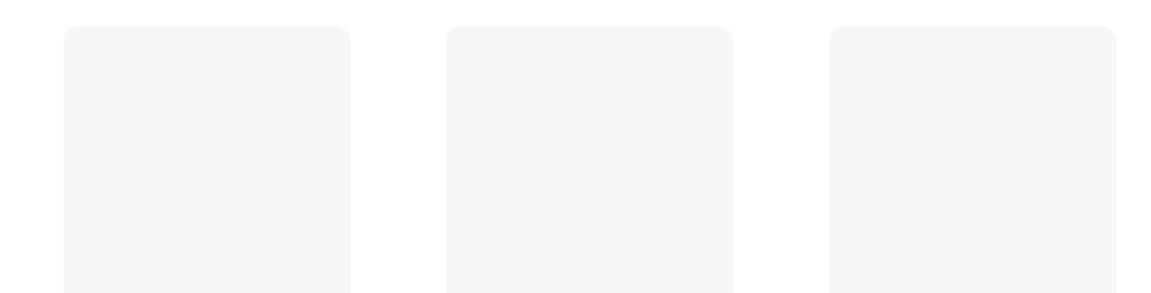
腾讯明确禁止使用童工，在招聘、用工等重要环节作详细、合理规定，并由人力资源部门审查、第三方公司进行核实、审查。同时，腾讯集团采购部要求供应商签署《企业社会责任承诺书》，明确禁止使用童工和强迫劳动的规范和要求。



薪酬回报

腾讯遵守所在国家和地区的法律规定，坚持同工同酬，为员工提供具有竞争力的薪酬，并建立“以绩效为导向”的激励制度，设立若干股份酬金计划奖励表现优秀且具有发展潜力的员工。腾讯每6个月开展1次绩效评估，在员工自我评估的基础上，由主管进一步提供全面反馈，并与员工进行充分沟通，反馈员工绩效情况，并对优秀员工进行表彰。腾讯设置职业发展负责人独立管理邮箱，接收和处理员工对绩效和晋升考核结果有异议的申诉，保障员工诉求得到及时反馈和有效回复。

腾讯员工除享有固定薪资外，还可获得因工作和岗位需要而异的通讯、交通、派驻、差旅等补助或津贴。每年年末，腾讯还为员工发放年终奖金和特别奖金，颁发“可持续社会价值奖”“业务突破奖”等公司级专项奖励，肯定员工的付出并与员工共享发展成果。



福利与关怀

腾讯坚持以人为本，为员工提供涵盖健康、生活、财务保障等多维度的福利与关怀，陪伴员工及其家属度过人生的不同阶段。同时，随着公司发展与员工需求的演进，腾讯的福利也进行动态升级，以回报员工的付出，提升员工的获得感、归属感。

入职关怀

入职礼包、应届毕业生家长的一封信

入职周年

入职 1 周年 /5 周年 /10 周年
15 周年 /20 周年贺礼

结婚祝贺

婚假、礼金和公仔

居住保障

易居计划、安居计划、住房公积金、政府人才房及租房补贴

生育支持

全薪产假、全薪陪产假、产检假、社保生育保险、生育礼金、子女 3 岁以下的父母每年均可享有全薪育儿假、Q 宝宝靓号、六一儿童节礼物

丰富生活

全薪志愿服务假、Q 币、家庭开放日、团购优惠、年度团建活动、文化衫、圣诞晚会、文体协会、鹅民公社（特色福利平台）

便捷生活

腾讯形象店、班车、茶水间

保险保障

社会医疗保险、商业医疗保险、人寿保险、重疾保险、意外保险、员工救助贷款、国际差旅险、家属保险



健康保障

关爱大讲堂、身心健康热线、健康顾问团、健康体检、健康咨询室、30 个工作日全薪病假、重疾就医协助、名医上门问诊、覆盖员工及家人的电话 / 视频心理咨询、现场心理咨询

节日慰问

春节特别假、新年台历、妇女节礼包、端午节礼包、缤纷水果节、中秋节礼包、开工利是、腾讯文化日

年假事假

7-15 个工作日全薪年假、15 个工作日半薪事假

直系亲属过世

丧假、丧事慰问礼金

退休关怀

社会养老保险、定制纪念品、长期服务金、退休荣誉金

升级安居计划、易居计划，
帮助员工创造更好的生活条件

安居才能乐业。腾讯于2011年启动了面向员工的首套房免息借款福利政策——安居计划，为中国内地员工首次购买房产提供免息借款，减轻员工面对高涨房价的压力。10年间，腾讯先后6次升级安居计划，并于2021年4月宣布推出安居计划Plus方案，提升了员工住房免息借款的额度。截至2021年底，安居计划累计为近13,000名腾讯员工提供首套房购置免息借款。

此外，腾讯还于2016年推出易居计划，为“社会工龄”小于或等于3年的正式员工发放租房补贴，帮助刚参加工作的员工减缓生活压力，更好更快地扎根城市生活。2021年，腾讯同样对易居计划进行优化升级，根据城市生活水平提升了员工的租房补贴额度。

截至 2021 年底，安居计划累计为近

13,000 名

腾讯员工提供首套房购置免息借款

长期服务回馈，
为员工提供更好的关怀与保障

腾讯感谢每一位持续服务的员工，于2021年全面升级员工“职业里程碑”关怀方案，完善并扩充了“人生里程碑”关怀内容和规范，提高救助借款额度、增加延后还款模式，在原有“职业里程碑”基础上新增5周年、15周年、20周年、法定退休关怀内容等，计划将于2022年实施。

在腾讯工作满5周年的员工，可获得“长期健康保障”；工作满10周年的员工，可获得定制纪念礼包及10个工作日的长期服务假；工作满15周年的员工，可获得“终身健康保障”；工作满20周年的员工可以获得定制纪念礼包和定制工卡。在员工退休待遇方案中，员工在腾讯工作达到法定年龄退休，可以享受三份福利：定制纪念品、长期服务金和退休荣誉金，其中，长期服务金为6个月固定工资。

除此之外，在腾讯工作满15周年的员工，可以选择申请提前退休，开启新的人生历程，可获得与腾讯法定退休同等福利的定制纪念礼品、长期服务金和退休荣誉金。

职业里程碑

10 周年

可获得
定制纪念礼包及10个
工作日的长期服务假

15 周年

可获得
终身健康保障

20 周年

可获得
定制纪念礼包和
定制工卡

员工参与及沟通

腾讯重视与员工的沟通和交流，搭建了多重沟通与反馈渠道，支持员工发挥主人翁精神推动公司发展。每年年底举行的员工大会是腾讯年度最重要的盛会，公司管理层在员工大会上传递公司战略并表彰优秀团队。腾讯还建立了内部跨部门、扁平化沟通的桥梁——“乐问”社区，鼓励负责任的回答，促进员工间的交流、互助。

为畅通员工诉求反馈渠道，腾讯建立了投诉、申诉及举报平台，员工可通过系统平台或邮箱对管理干部违纪、试用期考核、绩效评定等结果或离职决策等提出正式申诉或举报；并已设立独立调查部门对员工申诉展开适时调查审理，解决和回复。

每年，腾讯都会聘请第三方独立机构开展员工敬业度和满意度调查，收集倾听员工对公司的总体反馈和期望，员工以全匿名的方式通过回答线上问卷表达对公司的工作体验、文化价值观、公司战略及长远发展等多方面的看法和建议。2021年，共有46,437名员工参与调研，整体满意度与敬业度逐年提升。其中员工对于腾讯文化价值观满意度最高，连续3年保持在85%以上。

腾讯尊重员工的职业选择，在与员工签订的劳动合同中详细说明雇佣期限和终止雇佣关系的理由，严格按照适用的法律法规处理员工离职，并与每一位离职员工进行面谈，以了解他们离职的原因，倾听反馈与建议。每年，腾讯都会对员工流失数据进行统计分析，制定针对性改善措施。2021年腾讯员工流失率为12.4%，保持了相对稳定的水平。



支持员工发展

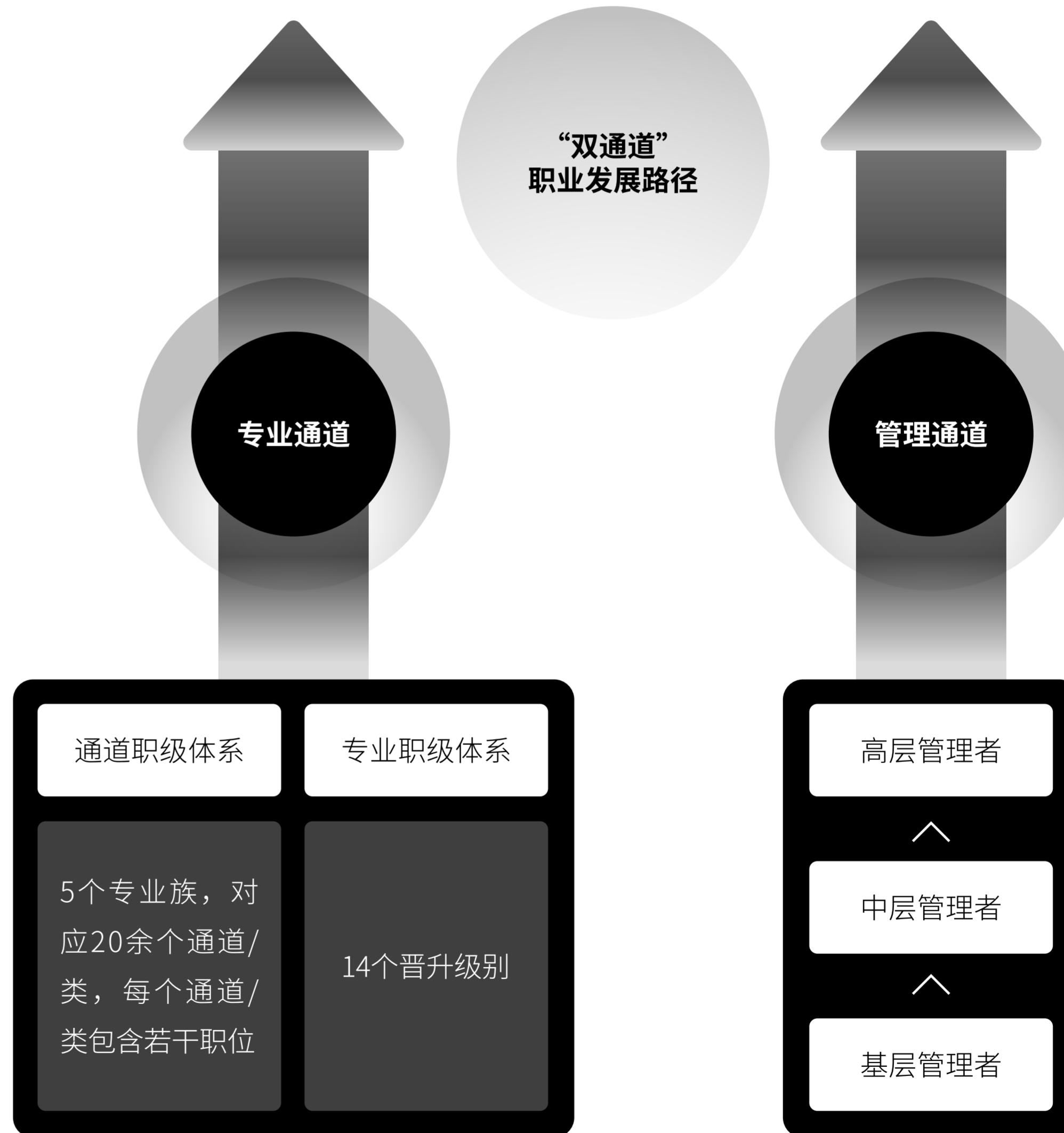
广阔的职业发展空间

腾讯一直高度重视员工的发展，设计“专业通道”和“管理通道”的“双通道”职业发展路径，其中“专业通道”包含技术族、产品/项目族、设计族、市场族以及专业族5个族，每个族对应超过20个通道/类，共同构成明确的发展路径，员工可以根据自身意愿及专长选择，让员工能力得到更聚焦、更清晰的发展，也让每个人的成长贡献能够通过职级体系得到适时明确的体现。2021年，腾讯进一步升级优化晋升评审，秉持“轻评审，重发展”原则，将职级评审过程开放旁听，拓展为更多员工学习的环节，助力更多员工职级及个人能力的提升。

人才有活水，组织有活力。腾讯于2012年启动“活水计划”，建立畅通的内部人才流动市场机制，帮助员工在公司内自由寻找发展机会，激发出员工个人及腾讯整体的内在动能。2021年，有超过4,000人成功调职。“活水计划”让更多优秀人才聚焦于公司核心产品和快速增长的业务，既培养了更多有开阔视野和复合经验的人才，又提升了组织活力。

对于因个人原因要离开原工作地的员工，“活水计划”也可以为其提供跨城市甚至是跨国的内部工作机会。该计划作为企业人才有效配置的市场机制，持续保持员工与企业的活力，被先后收录于哈佛商学院和清华大学经济管理学院的案例库。

腾讯青年英才计划也是激发组织活力的一个探索，鼓励各部门识别、培养、提拔优秀人才，打破传统的论资排辈与按部就班，敢于给年轻人尝试挑战和承担更重责任。同时，辅以一系列管理活动支撑，加大对青年英才的投资和培养，打开中层管理通路，加速发展稳步前进。



丰富的人才培养资源

腾讯培训体系

腾讯注重人才培养，成立于2007年的腾讯学堂（前身为腾讯学院）以“成为最受尊敬的企业大学”为愿景，搭建完善的对内、对外培训体系，为公司的“专业通道”和“管理通道”发展提供相应的课程和师资。对内，腾讯学堂面向新员工、专业

人员以及核心干部开展多维立体培训；对外，开展服务产业和社会领域的多样化培训项目，分享行业知识与实践经验，助力培育更多优秀人才。此外，腾讯学堂还建立了线上学习系统，让员工可以随时随地学习。

腾讯学堂培训体系总览图



截至 2021 年底
腾讯学堂拥有培训课程

784 门
其中年度新发布 111 门

公司级讲师
1,917 人

年度总开班量
11,909 个

累计接受培训员工超过
67,000 名

员工平均培训时间超
40 个小时

参训率达
99.61%

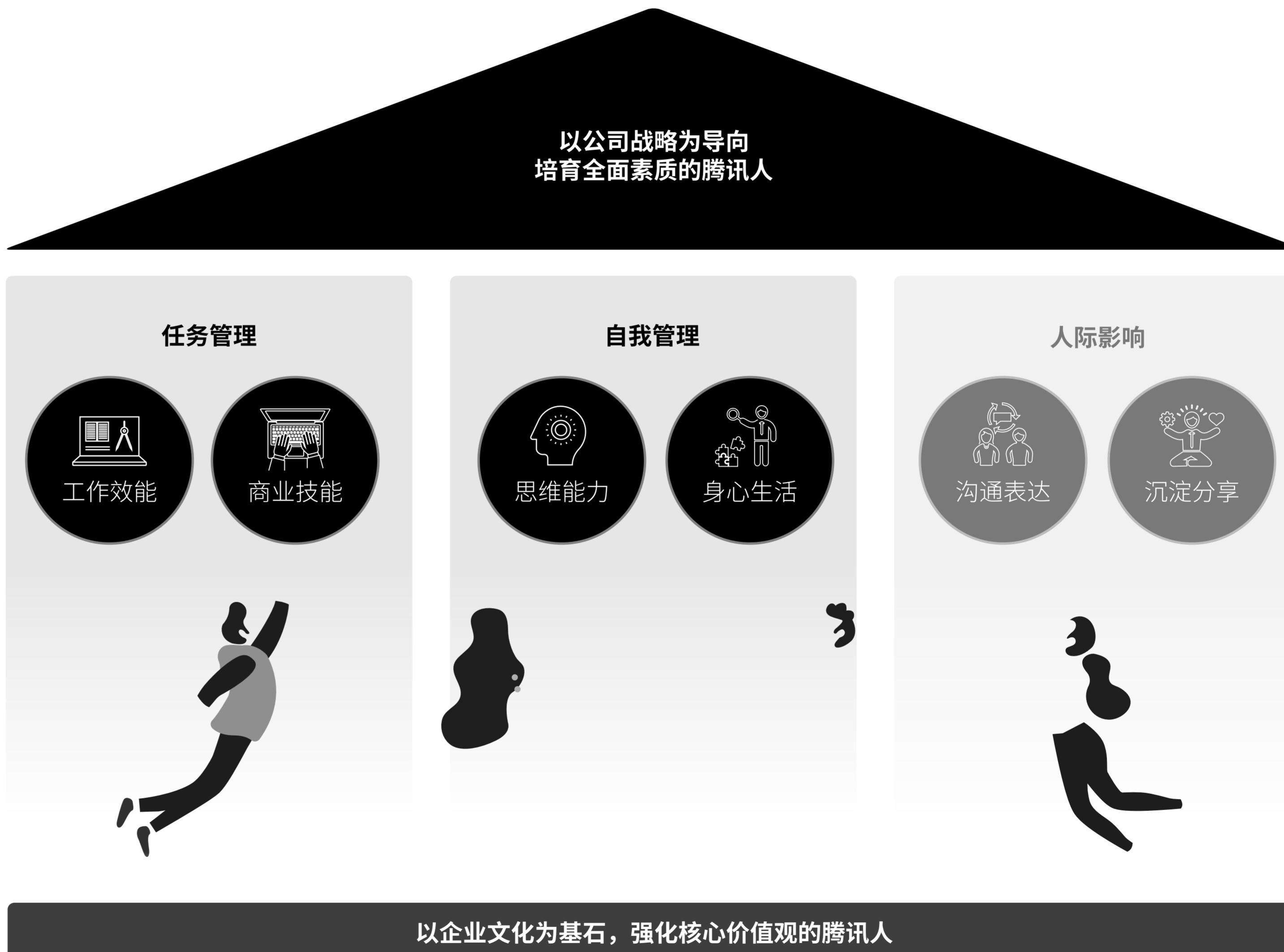
专业能力提升培训

在专业能力培养方面，腾讯学堂为不同类别的专业族群员工提供丰富的职业技能培训课程及广泛适用的通用类培训课程，帮助员工全面提升专业能力及素质。

在常规培训以外，腾讯学堂还为职业人员提供多元的学习交流机会，“高手在民间”栏目从腾讯内部挖掘在创新思维、工作方法、思考呈现以及职业化领域有独到思考的同事做分享；“专家项目”邀请资深员工或具有某一领域专业知识的员工与大家分享经验，员工也可以通过这个平台与内部专家建立联系；“Better me”着眼于全面人才发展，为员工提供涵盖情商、性格、自我认知等心态相关的课程以及职业规划、人文、艺术、生活等不同视野的课程，提升员工学习力、思辨力、独立思考和批判性思维。

此外各类技术大赛，以及每年的技术周、设计周等都是员工学习和交流的盛会。同时，腾讯鼓励员工持续进行专业提升，为员工获得专业资格认证提供资金支持。

腾讯学堂通用
素质模型



④ 技术周，腾讯技术人的专属学习盛宴

每年 10 月 24 日程序员节当周，腾讯学堂、腾讯文化、技术委员会等部门联合举办腾讯技术周 (TTW)，邀请公司内外技术嘉宾，就技术当前发展、技术未来探索、技术人的职业发展等问题做深入分享和探讨交流，让广大腾讯技术人在技术周上开拓技术视野、思考技术人生、获得宝贵技术经验。2021 年，腾讯第 4 届技术周如期在深圳总部举行，共计 3 场技术比赛，21 个主题分享，17 个展位、30 余团队参与技术互动展，覆盖 52 万人次。

⑤ 设计周，打造设计人的交流学习平台

由腾讯设计通道与腾讯学堂联合推出的腾讯设计周 (TDW)，以“Design for Good”为理念，旨在通过不同形式的分享、展示，将腾讯内部不同事业群各个设计团队的成果与经验进行呈现，打造设计师交流互动的平台。设计周以设计峰会和创意市集为核心，为腾讯广大设计师们带来国际先进的理念与经验分享。2021 年 12 月，第 6 届腾讯设计周以“高效设计，轻松协同”为主题，邀请国内外设计工具相关嘉宾、以及腾讯生态设计团队进行分享，共计 27,437 人次参与。

领导力培训

腾讯重视后备领军人才培养，基于“All in 领导力”模型^②，制定涵盖基层、中层和高级管理人员的差异化后备干部培养策略，通过线上、线下、主题研讨、高管分享等形式，满足腾讯员工职场各个阶段的能力提升需求。



 **飞龙计划**，
中层干部后备培养的摇篮

“飞龙计划”是腾讯储备中层干部培养的核心。项目为学员提供与行业最优秀企业交流的机会，并参与到公司在战略、产品和管理方面最需要解决的课题中，帮助他们拓展视野、提供岗位实践机会。同时，还为学员配备优秀导师作为学习指路人。“飞龙计划”有一套严谨的课程体系，核心环节是三次集中的模块学习，以面授课程和沙龙分享为主，并运用行动学习、评鉴中心和产品体验等培训与效果评估形式，保证学习效果、推动课程体系持续优化改进。

历经 10 余年打磨沉淀，“飞龙计划”搭建了包含国际上顶级专家和商业领袖的师资队伍，开发了具有国际视野的领军人才培养体系，培养出了 603 名核心管理干部，公司内部 58% 中层管理者都是飞龙校友，为腾讯的持续发展提供了充足的领军人才储备。

行业人才培养和储备

除了在内部持续培养人才，腾讯还关注产业所需人才的培养与储备。从 2017 年开始，腾讯与教育部签订全面战略合作协议，联合高等院校在专业共建、课程开发或改革、师资培训、学生实践基地建设、创新创业项目孵化等领域开展产学研深度合作与探索，启动各项学生人才培养计划。2021 年，经全国高校毕业生就业创业指导委员会专家组审核通过，腾讯支持参与教育部“供需对接就业育人项目”，以丰富的专家资源、创新的管理经验及独特的平台优势为依托，将企业的培养视角和高校教学体系相结合，提升学生的综合素养，促进高校毕业生实现更加充分、更高质量就业。截至 2021 年底，腾讯已经与 39 所高校达成合作，合作内容包括定向人才培养项目、就业实习基地项目、人力资源提升项目等超过 70 余个。

腾讯犀牛鸟 精英人才培养计划

腾讯“犀牛鸟精英人才培养计划”于 2017 年首次发布，旨在选拔对科学研究有热情、有潜力的学生，帮助其在科研道路上探索前行。入选学生将在高校及企业双导师联合培养下，以产业真实场景及海量数据为科学实验田，将理论与实践相结合，深度参与产业前沿技术研究及应用落地。携手高校培养一批勇于求真探索，支撑科技自主创新的中坚力量。截至 2021 年底，腾讯“犀牛鸟精英人才培养计划”培养了来自中国及国际 70 余所高校及科研院所的 280 余位科研精英，多项科研成果已在真实场景及数据中验证、转化，并发表于 NeurIPS、CVPR、AAAI 等多个国际学术会议。

培养了来自中国及国际

70 余所高校及科研院所的

280 余位科研精英

2021 腾讯高校 游戏创意制作大赛

腾讯高校游戏创意制作大赛已经连续举办 7 年，作为国内游戏人才培养与创意发掘的先行者，2021 年大赛更加关注游戏的社会价值，以及游戏玩法与题材的创新。本届大赛也由腾讯游戏学堂联合腾讯互娱天美工作室群主办，响应由联合国环境规划署发起的“玩游戏，救地球”联盟的号召，新增了“青年绿色游戏创作赛道”，大赛金奖作品在第 26 届联合国气候变化大会（COP26）期间向公众展示。腾讯游戏学堂希望通过大赛为高校学生搭建一个更加自由多元的创作平台，让青年游戏创作者的灵感与创意，以及游戏产品的更多价值被外界所看到。本届大赛共有来自海内外 300 余所高校，共 260 余支团队参赛，超过 2,200 名青年游戏创作者参与其中，共同探索游戏在社会不同领域的多元价值。

本届大赛共有来自海内外参赛高校

300 余所

超过

2,200 名

青年游戏创作者参与其中



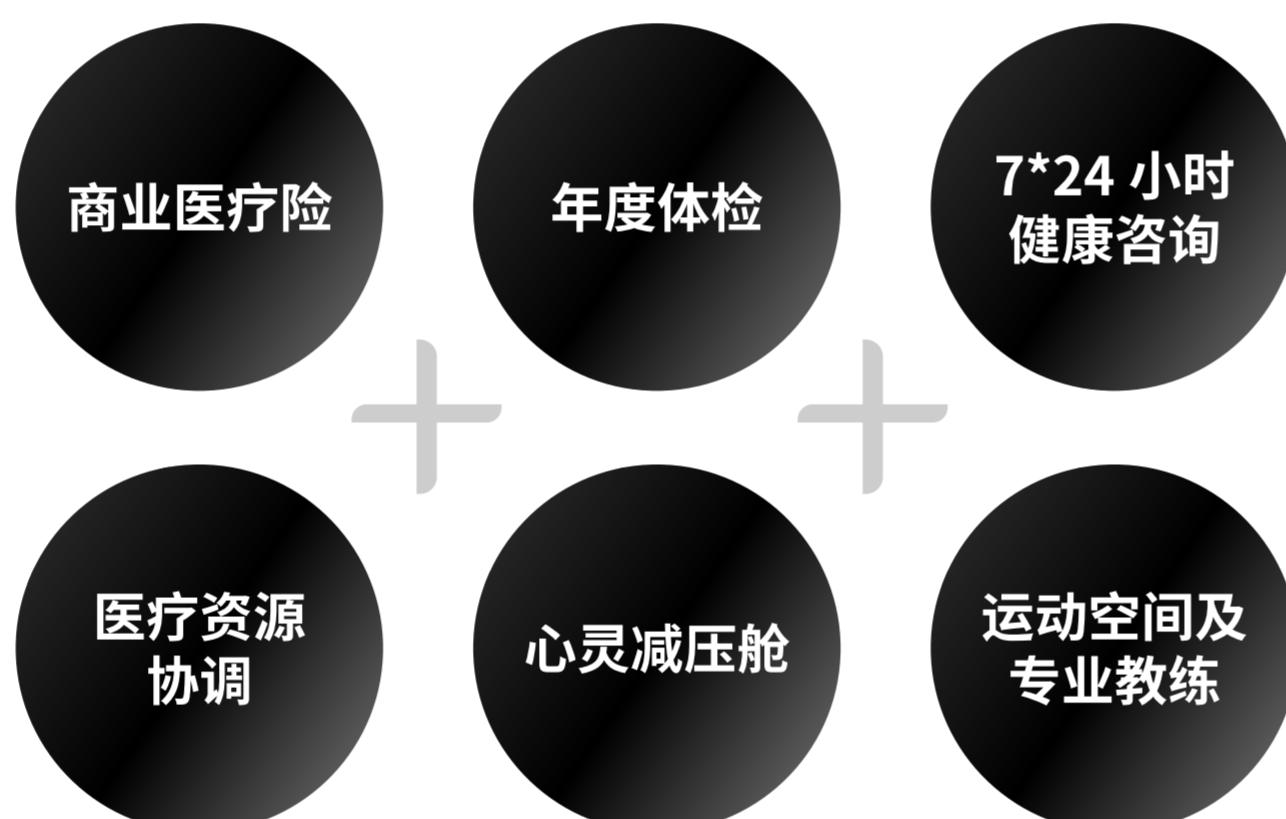
促进员工健康与活力

关注员工身心健康

腾讯的商业医疗险、年度体检、7*24 小时健康咨询、医疗资源协调、健康餐饮、运动空间及专业教练等，为保障员工身体健康提供多种贴心关怀与服务。腾讯亦重视员工的心理成长与发展，免费为员工及家人提供“心理减压舱”，包含心理咨询、紧急热线、正念课程、心理测试等资源，帮助员工调节情绪，舒缓压力。

为丰富员工的业余生活，腾讯在全国各地的公司成立了舞蹈、音乐、篮球、桌游、戏剧、联谊社等 70 余个文体协会，并为员工提供团队建设基金，鼓励员工开展丰富多彩的团队活动。精彩纷呈的日常协会活动、年度比赛及外部交流活动增进了员工间的交流与互动，帮助员工在工作之余培养兴趣爱好，拓展交际圈，提升团队凝聚力。此外，腾讯运动空间还为员工提供专属的运动健身场地和团体操课。

2021 年，腾讯投入近 800 万元进一步升级健身器械、优化健身环境、拓展健身空间，为员工提供更舒适、便利的运动健身场所，提升员工参与运动健身兴趣，员工健身人数较 2020 年提升约 50%。



保障职业健康与安全

为预防工作场所的事故和减少职业病危害，维持一个安全舒适的工作环境，腾讯结合国际指引、当地法律法规，以及国际劳工组织倡议的《职业健康安全管理体系导则》《中华人民共和国职业病防治法》等相关要求，设立内部执行机制，制定《安全管理制度》《突发事件总体应急处理办法》等以完善管理。

腾讯办公区设有保安系统、消防系统及食品安全监察系统。我们邀请第三方每年对运营场所进行安全风险评估，以此发现可能的硬件缺陷、识别出运营管理系统潜在的缺陷，并解决其他隐藏风险。

2021 年，全球多國出現的變異新型冠狀病毒疫情依舊影響人們的工作與生活。面对严峻的疫情防控形势，腾讯持续做好常态化疫情防控工作，持续更新《腾讯新型冠状病毒疫情防控措施》，规范办公区域管理及提升员工抗疫、防疫意识。同时进一步升级对办公区域的环境安全管理，除多频次对茶水间、洗手间、餐厅、办公区、班车、会议室、电梯等工作场所进行消毒外，还为员工提供口罩、手套、消毒工具、体温测量仪等配套防护设施，联合微医互联网总医院、医联、好大夫等 5 大平台提供在线义诊，为员工铸牢抗疫防疫“大后方”。腾讯亦实时关注当地疫情防控形势，为当地及有差旅需求的员工提供动态、实时指引和支持，并在广州、深圳、上海、西安、香港等地发生疫情时，迅速反应，及时采用灵活的办公方式，与员工和政府共同抗疫防疫。