

中国顶尖企业

如何识人用人管人留人书系



百度

识人用人 管人留人

全书

百度人力资源管理方法全解密

张洪亮/著

百度最需要的就是人才，人才是公司真正的核心竞争力。

——百度CEO 李彦宏



深圳出版发行集团

海天出版社

中国顶尖企业

如何识人用人管人留人书系

百度 识人用人 管人留人

全书

百度人力资源管理方法全解密

张洪亮/著



深圳出版发行集团
海天出版社



全球最伟大的 CEO、美国通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇曾说：我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。

的确如此，这位全球最伟大 CEO，把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀的人才上，他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

比尔盖茨曾如是总结微软成为世界级企业的秘诀：“如果把我们公司 20 个顶尖人才挖走，微软就会变成 1 家无足轻重的公司。”

华为总裁任正非曾说：“华为唯一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”为此，任正非坚持人力资源资本的增值一定要大于财务资本的增值。

海尔董事局主席张瑞敏说：“企业真正的核心竞争力是在该组织内的人，其他的竞争力都是人的竞争力的外化。”

联想控股董事局主席柳传志说：“人才分为三类：一类是能独立做一摊事的人；一类是可以带领一群人做好一件事的人；一类是能够制定战略，带队伍做出大事的领军人物。”

百度 CEO 李彦宏说：“百度最需要的就是人才，人才是公司真正的核心竞争力。”

腾讯 CEO 马化腾说：“对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换，资金可以吸收，可以调整。而人才却是最不可轻易替代的，是我们最宝贵的财富。”

要拥有人才就要有适合人才发展的机制，华为、海尔、联想、百度、腾讯之所以能成为中国顶尖企业，就是因为它们都有一套独特的人力资源管理机制。

《海尔的人力资源管理》《联想的人力资源管理》《百度的人力资源管理》《腾讯的人力资源管理》四本书对这些中国顶级企业的人力资源管理方法、机制与模式进行了全面系统的总结，让读者通过阅读快速掌握中国顶尖企业识才、聘才、用才、容才、管才、育才、留才的

核心理念，而且能学习这些顶尖企业的员工绩效考核方法、团队精神培养、企业用人文化等方面的内容。

本套书对这些中国顶级企业人力资源管理案例的深入研究，不仅能给予人力资源管理者 and 从业人员专业能力上的提升，而且对公司总经理、部门经理、主管等企业管理者都有着深入的启发与思考。本套书是国内第一套，也是唯一一套对中国顶尖企业如何选人、用人、育人、留人进行解读的图书，值得每一位读者购买、收藏和阅读。



第 1 章 人才观 /01

最优秀的人才 /03

最自由的空间 /06

结果导向 /09

“脱颖而出” /12

帮助员工成长 /15

专题：杰克·韦尔奇发现优秀人才 /17

链接 1：思科的人力资源开发理念 /19

链接 2：谷歌的人力资源开发理念 /22

第 2 章 人才招聘 /27

招聘法则 /29

“人才大战” /31

实习生制度 /34

最正确的方法 /36

吸引顶尖人才 /40

招聘渠道 /41

专题 1：互联网公司招聘那些事 /45

专题 2：微软：聘用顶尖人才 /50

链接：宝洁：校园招聘程序 /52

第3章 识人标准 /55

文化认同 /57

胜任工作 /58

学习能力强 /59

高职业道德 /62

第五级领导力 /64

最优秀的高管团队 /66

卓越的执行力 /71

延伸阅读1：从客户需求出发创新 /73

延伸阅读2：比尔·盖茨论述优秀员工的十大特征 /75

专题1：员工执行力不高的原因 /78

专题2：企业的执行力差，谁该负责 /81

第4章 用人机制 /85

“不唯上” /87

对事不对人 /91

充分授权 /93

零度空间 /95

给员工最好的机会 /97

注重创新能力 /99

延伸阅读：五种授权法则 /102

链接：实习生学长 /104

第5章 用人文化 /107

“简单可依赖” /109

提供好的工作氛围 /112

容忍失败，鼓励创新 /113

平等成就每一个人 /116

专题1：走近百度的企业文化 /119

专题2：企业文化是谷歌的“软广告” /121

第 6 章 人才培养管理 /125

- 新员工培训 /127
- 培养的机制 /129
- 销售人员培养 /131
- “轮岗制度” /134
- 实习生培训 /137
- “百度学院” /139
- 博士后工作站 /139
- 专题：如何让新员工快速成长 /141
- 延伸阅读 1：华为的全员低重心培训 /144
- 延伸阅读 2：微软人才培养的 7 个方法 /147
- 延伸阅读 3：思科：别具一格的人才策略 /149
- 延伸阅读 4：谷歌员工培训：覆盖三分之一雇员 /152

第 7 章 留人机制 /155

- 薪酬体系 /157
- 职业发展通道 /159
- 员工健康辅导 /161
- 淘汰：裁员风波 /163
- 链接：俘获亲属 /166
- 专题 1：IT 企业靠薪水福利留人 /168
- 专题 2：谷歌的员工福利 /170

第 8 章 激励法则 /173

- 百度最高奖 /175
- 小团队精神 /177
- 股票期权 /178
- 高薪激励 /180
- 专题 1：激励知识型员工的原则 /182
- 专题 2：IT 企业十大激励要素 /186

延伸阅读：李彦宏谈 10 年创业梦想 /189

第 9 章 企业文化 /191

用文化来管理 /193

向文化要效率 /195

“一人一世界” /197

技术改变世界 /199

需求决定一切 /203

让更多企业获益 /205

“执着、专注” /207

中国文化情结 /211

专题 1：苹果公司的企业文化 /217

专题 2：企业化管理五大因素 /219

链接 1：李彦宏：百度永远离破产只有 30 天 /221

链接 2：李彦宏：领导者的心态 /223

第 10 章 启示篇 /225

让员工当富翁，天经地义 /227

发现优秀的本土化人才 /228

破解互联网校企接轨难题 /230

专题：企业国际化人才引进的误区 /231

链接：校企合作的模式 /235

参考文献 /237

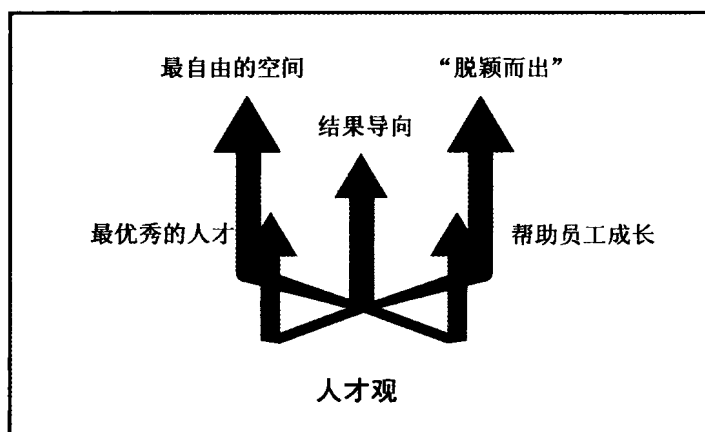
后记 /239

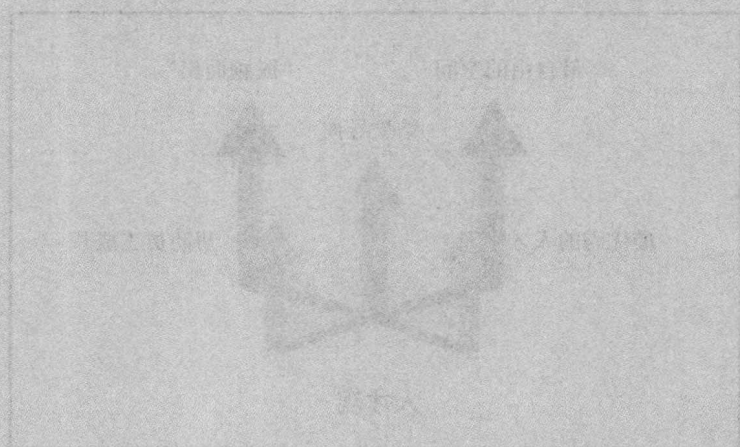
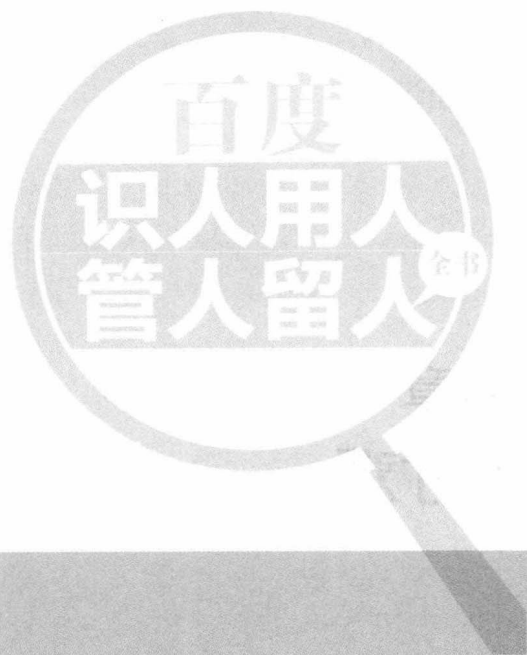


Baidu

第1章

人才观





最优秀的人才

全球最伟大的 CEO、美国通用电气公司前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇曾说：我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。

的确如此，这位全球最伟大 CEO，把 50% 的工作时间都花在了寻找最优秀的人才上，他的最大成就也是如何挑选出最合适的管理人才。

百度创立 10 余年来，一直保持高速增长和巨大的产业影响。有人曾问百度 CEO 李彦宏，百度走到今天成功的主要原因是什么？李彦宏总结道：

大概有这么三条，第一是专注，第二是商业模式的适配性，第三是人才。我一直是找比我厉害的人，找业界最强的人。如果我有一个位置空出来的时候，我马上就想，如果说全世界的人随便我挑，我会让谁来坐这个位置，第一候选人是谁，第二候选人是谁？我们要尽可能让最优秀的人加盟百度。

李彦宏从创业以来就自始至终在贯彻自己对互联网人才的重视，除了普通的程序员，公司高层治理人才如百度 CFO 王湛生（前普华永道合伙人）、首席科学家威廉·张（前 Infoseek 首席技术官）、商业运营副总裁沈皓瑜（前美国运通副总裁）等也都是李彦宏从世界各地费尽心思“淘”来的人才。

李彦宏认为在没有开公司之前，就要留意优秀的人才。据不完全统计，2000 年国内中文搜索引擎超过 300 家，当年 9 月，Google 宣布在 Google.com 增加简

体及繁体两种中文版本，开始为全球中文用户提供搜索服务。群豪环伺之下却是专业人才的匮乏，李彦宏不得不在北大和清华的 BBS 上遍发招聘软件工程师的帖子，组成创业团队，百度由此诞生。

在 2000 年的时候，全球范围内懂互联网搜索引擎的人绝对是凤毛麟角。刘建国，北京大学的教授，是当时不可多得的搜索人才，李彦宏在创业准备期就打探消息，知道北大有刘建国这么一个人，于是便通过电子邮件联系到刘建国，希望刘建国能和自己一起创业。李彦宏说服刘建国的时候李彦宏连办公室都还没租好。李彦宏认为，正是有了最优秀的人才，才保证了百度的成功。

当大部分 HR 都强调招聘是招最合适的人，而非最优秀的人时，李彦宏却表示，要招最优秀的人才。2012 年，在一次演讲中，李彦宏说道：

今天（2012 年年初）百度的员工总数已经接近 15000 人，回想一下，公司员工数量达到第一个 5000 我们用了 8 年的时间，而第二个 5000 仅仅用了不到 2 年的时间，而 2011 年，我们用了 1 年时间又即将突破第三个 5000。对于这样一个规模庞大、快速成长的年轻团队，员工发展是一个充满紧迫感的问题。

招最优秀的人也是和很多中国互联网公司理念是有差别的，有些公司说我不需要最一流的人，我招进平凡的人做出不平凡事情。对于百度来说我首先限定我就要做最优秀的人，所以每年招人上非常地挑剔，不光招有经验的，在国外有背景的，还要花更多精力在招应届生上。我虽然不接受媒体采访，但是每年都会在百度招聘活动上出现一次，因为我们要招到最优秀的人，尤其是一张白纸的优秀人才进来看到百度的前途，跟着百度一起成长，这是非常非常重要的。

自成立以来，百度先后吸引了上百名海外留学人员归国，不乏哈佛、斯坦福、伯克利等名校的毕业生，其中包括多名公司高级管理人员及技术专家。而公司每年都会从斯坦福、伯克利、清华、上海交大、中科大等国内外顶尖大学招收 500 名左右最优秀的技术类毕业生，甚至为刚刚毕业的大学生开出了年薪 30 万人民币上限的丰厚报酬。这些聪明的年轻人源源不断为百度技术创新补充新鲜血液，

百度的人才竞争力也已经和微软、IBM 站在同一个高度。

能够和 Google 这样世界性的超级企业在技术上一较高低，这在中国没有几个公司能够做到，甚至没有几个公司能够给工程师提供这样的机会，但百度做到了。百度的一位员工说：“我们的产品有那么多的人在用，中文检索我们占有最大的市场份额，大家都认为最好的工程师在硅谷，但我们很自豪中国还有这么一群工程师敢做这样的事情，并且做得挺好……很多搜索引擎现在提供的相关检索功能是百度最早做出来的，而且做了很多年了。”

李彦宏表示：

我希望对互联网感兴趣的顶尖毕业生都能到百度工作。在这里，你们能够获得超出从任何一个其他跨国公司所能获得的成长和回报。

百度是中文搜索里最优秀的品牌，所以要最优秀的人才。因为百度这个品牌有很大的吸引力，提供的薪酬待遇有相当的竞争力，一般高于同行业的平均水平；同时，又有很好的企业文化造就了良好的工作环境，体现于日常工作中的点点滴滴，如“弹性工作制”，这使得很多优秀人才纷纷加盟百度。

什么是优秀的人才？李彦宏称，百度判断优秀人才时依据“三条标准”：第一是认同百度“简单可依赖”的文化，第二是胜任自己的工作，第三是优秀的学习能力。李彦宏表示：

百度最需要的就是人才，服务器3年就报废了，我们的办公楼是租的，这些都没有真正的价值可言，人才才是互联网公司真正的核心竞争力。

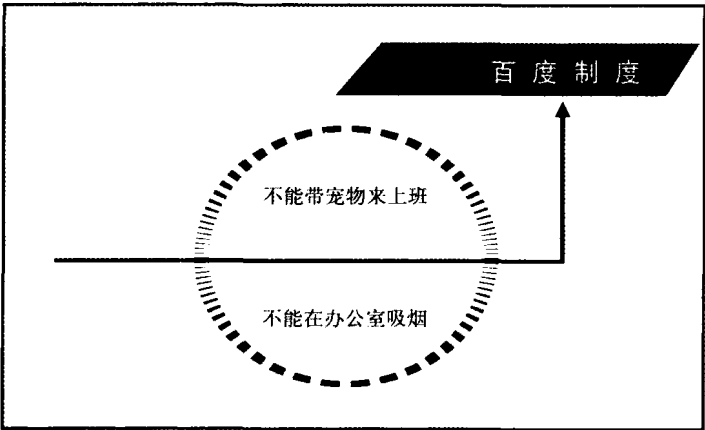
早先，我就说过，我是把1/3的时间用在寻找优秀的人才上，除了刚毕业的计算机、软件专业的大学生，在市场、营销、管理等方面，我们也需要大量的人才。而百度揽才的目标也不局限于中国市场，包括商业运营副总裁沈皓瑜（前美国运通副总裁）、首席科学家威廉·张（前 Infoseek 首席技术官），这些都是百度从全球市场上觅来的高级人才。

不但在国内要最优秀的人才，李彦宏甚至把目光瞄向了全世界，2008 年，百度在上海研发中心挂牌后，百度还有计划在日本也建立研发中心。有人认为，建立研发中心是技术型公司扩大吸纳人才“版图”的必经之路，百度上海研发中心的建立恰恰凸显了百度在全球揽才上的精心部署和雄心。李彦宏说：

随着公司实力的增强，随着中文搜索市场的扩大，百度也感觉到，我们必须在全球范围内吸引最优秀的人才，一起把互联网技术做大做强。这就是为什么我们选择在这个时候在上海建立研发中心。

继上海研发中心挂牌成立后，百度还将一如既往加大对于技术的投入力度，未来计划在日本东京也建立一个研发中心。

最自由的空间



IBM 总经理沃森信奉丹麦哲学家哥尔科加德的一段名言：野鸭或许能够被人驯服，但是一旦被驯服，野鸭就失去了它的野性，再也无法海阔天空地自由飞翔了。

沃森说：“对于重用那些我并不喜欢却有真才实学的人，我从来毫不犹豫。然而重用那些围在你身边尽说恭维话，喜欢与你一起去假日垂钓的人，是一种莫大的错误。与此相比，我寻找的却是那些个性强烈、不拘小节，以及直言不讳，甚至令人不快的人。如果你能在周围发掘许多这样的人，并能耐心听取他们的意见，那你的工作就会处处顺利。”可见，不拘一格，甚至刻意寻求那些个性张扬而不安分守己、循规蹈矩的人，往往可以帮助企业发现最具创造性的优秀人才。

李彦宏很清楚，搜索引擎企业是依靠技术研发创新生存的，过严的管理不能统率这个带着创意上路的团队，传统企业通行的用员工手册规范员工的每个细节的管理惯例在百度无法通行。很显然，李彦宏愿意给员工最大的发展空间。李彦宏表示：

招到优秀的人之后就要给最大的空间，我既然认为你是最优秀的人，我就让你充分发挥，尤其这样一个高科技公司是一个自由的开放的空间，这样创造性才能够发挥出来。

对于高管来说，他们出差在哪儿我不知道，我完全相信他们是在做他们应该做的事情，他们对他们的下属做什么样的调整我一般也不干预，就是给他们很大空间让他们独立做事情。

这种风格可以延伸到一般员工，一般员工的空间在哪里，我们上下班不打卡，没有固定的工作时间，办公区域是开放的，大家经常围着一个桌子讨论问题，穿着非常随便，没有职业装方面的要求。大家如果有机会到百度办公室看，也是有很多开放区域，这种氛围能够激发大家的创造性。

百度成立的第一天，上班时办公室还在装修，大家聚在李彦宏住的酒店房间里一起兴奋地讨论公司成立后，需要制订一些什么制度。

李彦宏不假思索，脱口说：“不能带宠物来上班，不能在办公室吸烟。”

“就这么两条儿啊？！”大家面面相觑，有些不解，以为李彦宏在开玩笑，“公司将来会越来越大，这哪儿够啊？”“就这两条儿，我觉得已经够了！”李彦宏很

坚决地说。

于公，“不许抽烟”这条纪律在美国公司是不需要特别声明的，但李彦宏知道在中国的公司需要申明。“不许带宠物”是针对西方的文明制订的，在美国的公司是允许携带宠物上班的。这条纪律把百度的定位说清楚了：结合了东西方文明的公司。如果要套用一些哲学观点可以说是中国的中庸之道。而于私，李彦宏本人不抽烟，也不喜烟味；对部分宠物皮毛过敏。

东西方文明的最大影响分别在于，现代企业制度是西方文明的影响，但在具体事情的细节和执行方面是按照东方人的思维来处理。李彦宏认为，海归创业都应该做到两件事：一是适应大环境，即按中国的实际情况学习做事的方式。二是营造小环境，在公司内部按照现代企业制度来运营公司。^①

一晃十几年过去了，百度总部的员工已接近 15000 人，规矩还是那么两条，15000 人都在“自由”地工作。

在中关村，百度一直是上班时间很晚的公司，在百度大厦旁边的公司里，员工都是按时上下班。但是百度公司到上午 10 点钟，办公室里还是稀稀拉拉的几个人。百度整个公司除了前台接待工作人员和必须坐班的部门以外，其他人员全部是弹性工作时间，但必须保证结果的实现。可以上班时间打游戏，也可以上班时间内上网聊天，被别人发现不会被扣奖金。除了上班时间个人做主，还有着装的自主。员工可以西装革履上班，也可以穿着非常休闲上班，如果愿意可以穿拖鞋上班。公司在着装问题上没有任何指定的标准。员工完全可以根据自己的爱好选择着装。

这样管理松散的企业如何实现十年千倍的增长呢？正是因为李彦宏吸收了硅谷的精神。李彦宏曾经这样总结对美国硅谷的看法：

硅谷因为年轻更加开放，追求比较实际的东西。

① 苏小，李宽宽：百度 23 条军规：李彦宏的无为而治，致信网，2006.2

也就是因为李彦宏在硅谷的工作经验，让他知道提高员工的工作效率并不能依靠简单的考勤制度，实实在在的业绩指标和激励制度比枯燥乏味的考勤制度更能激发员工的工作热情。

百度的技术人员全部是结果导向管理，技术人员必须在规定的时间完成规定的任务。在完成任务过程中，遇到任何问题或者有什么新的设想需要探讨，均可以与他认为需要交流的同事、部门领导甚至公司总裁进行讨论和交流。百度的自由并不仅仅是给予员工工作时间的自由，而是给所有员工更大的舞台。

百度有一种“CC（抄送）文化”，即每一个人都可以把他的观点直接和他的上司或是组员说，也可以把自己的观点发送到所有你认为应该知道的人的信箱里去，有必要的話你可以把对你观点感兴趣的人组织起来开一个讨论会，这些人可能包括公司高层、同部门或是不同部门的人。

这种平等和尊重自由的文化氛围是由李彦宏首先倡导起来的，他认为讨论一个事情没有身份的差异，只有观点的对错。而且允许别人失败，只要不是犯一些经常性的错误，任何人不会因为一次想法的失败而被别人看不起。

结果导向

