

高等财经教育精品课和精编版教材
同步辅导



管理学教学案例

李品媛 主编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

C93/391

2007

高等财经教育精品课和精编版教材·同步辅导

管理学教学案例

李品媛 主 编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 李品媛 2007

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学教学案例 / 李品媛主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2007. 9

(高等财经教育精品课和精编版教材·同步辅导)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 190 - 9

I. 管… II. 李… III. 管理学 - 高等学校 - 教学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140756 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连金华光彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 322 千字 印张: 10 7/8

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 谭焕忠

责任校对: 那惠楠

封面设计: 张智波

版式设计: 孙 萍

ISBN 978 - 7 - 81122 - 190 - 9

定价: 26.00 元

前言

人类的历史在不断发展进化中，管理也在不断地变革，管理是伴随着人类历史的发展而不断发展的。任何组织，小至企业，大至国家，都需要管理活动。在今天，管理活动的重要性伴随着社会活动的公众性、组织规模的扩大和作业活动的复杂化而愈加明显，管理在社会中所扮演的角色也越来越重要。

一方面，随着管理领域的不断拓展，管理对社会活动产生的影响越来越大。如果说在小农经济时代，手工作坊的管理是可有可无的话，在现代工业社会，社会化大生产的管理则是须臾不可离的。另一方面，尽管不同领域内管理活动各有其特殊性，但是也蕴涵着管理活动的一些共性的东西，即无论在社会的哪些领域或什么类型的组织中，管理活动都是按照一定的规律进行的，而且这些规律不会因组织的性质和类别不同而不同。因此，从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律就构成了一般管理学的内容，也由此决定了管理学成为管理领域各学科的核心基础课程。尽管管理的历史久远，但管理作为一门科学，却十分年轻，仅有几十年的历史。近十几年来，由于科学技术发展迅速，相关研究成果的大量涌现，极大丰富完善了管理学，现在管理学已成为全球各商学院或管理学院本科生和研究生的必修课程。

由于管理学在我国各大学商学院和管理学院居于核心地位，因此，管理学的教学内容和方式也是大家极为关心的事情。与其他经济管理学科相比，管理学教学更注重理论与实践相结合。在世界各国大学的MBA教育层次，管理学一直是采取案例教学的方式，并且收到了极好的教学效果。

近年来，我一直从事管理学的教学工作，在实践中感到，管理学的教学要收到理想的效果，使学生有很好的领悟并增强其实战能力，最好的方式是采取案例教学的模式，使枯燥教条式的理论能够与企业的实际紧密结合。用鲜活的实例分析研究，具有立竿见影的效果。为此，我们

在精心准备、多方搜集资料的基础上，编写了这本《管理学教学案例》，作为《管理学》的配套教材。基于教学实用的考虑，本案例教材主要具有以下特点：

第一，案例所选用的企业尽量是一些行业具有代表性的企业，防止由于集中在某类企业上，导致案例的局限性过大。

第二，案例中所描述的事件发生的时间和人物力求是最新和最有代表性的，以保证案例分析有更好的说服力。

第三，案例中所选用的资料、发生的故事以及引发思考的问题，尽量集中在某一章节中，防止由于思考问题的角度过于分散，降低了案例的实用效果。

第四，案例中选用了许多世界 500 强的知名企业，主要是考虑这些企业在管理上有成功的经验，实践也证明有很好的效果，以增强案例的可借鉴性。

本书可作为大专院校经济管理类专业主干课教材《管理学》或《管理学原理》的配套使用教材，也可作为经济理论工作者的阅读书籍，或供各级组织的在职管理人员培训和自学使用。

本书在撰写过程中借鉴参考了国内外管理学方面的教材、著作等文献资料，也采用一些大网站的许多资料，在每个案例结尾尽可能全面地标注资料来源，在此向原作者一并致谢。同时，由于我们的学识水平所限，书中不妥之处在所难免，敬希读者不吝赐教。最后，还要感谢东北财经大学工商管理学院管理学系韵江和王溢涵等同事提出的宝贵意见。

李品媛

2007 年 6 月

目 录

第一章 管理与管理者	1
本章要点.....	1
案例分析.....	2
参考文献.....	28
第二章 管理理论的形成和发展	29
本章要点	29
案例分析	30
参考文献	45
第三章 管理与环境	46
本章要点	46
案例分析	47
参考文献	66
第四章 计划职能	68
本章要点	68
案例分析	69
参考文献	91
第五章 决策	92
本章要点	92
案例分析	93
参考文献.....	103
第六章 战略管理	104
本章要点.....	104
案例分析.....	104
参考文献.....	143
第七章 组织设计	144
本章要点.....	144
案例分析.....	145

参考文献	190
第八章 组织文化	191
本章要点	191
案例分析	192
参考文献	215
第九章 人力资源管理	216
本章要点	216
案例分析	217
参考文献	242
第十章 领导行为	243
本章要点	243
案例分析	244
参考文献	268
第十一章 激励管理	269
本章要点	269
案例分析	270
参考文献	279
第十二章 沟通	280
本章要点	280
案例分析	281
参考文献	289
第十三章 群体与团队协作	291
本章要点	291
案例分析	292
参考文献	303
第十四章 控制过程	305
本章要点	305
案例分析	306
参考文献	339

第一章 管理与管理者

本章要点

本章是管理学一般概述，主要介绍了管理和管理学两个最基本的概念以及与此相关的重要问题。

首先，提出了对管理本质的认识，通过对不同管理概念的分析，指出管理是管理者对组织资源进行规划和控制，以便实现组织目标的过程。重点分析了管理的五大特性，特别指出，重点理解管理的科学性和艺术性的相互关系，是理解管理学的关键点，此外，还简要介绍了管理的基本职能。

其次，重点研究了管理者以及相关问题，指出管理者是指那些指挥协调别人的人。在此基础上，提出了作为管理者，需要区别管理者与操作者和领导者的异同点。操作者是做具体工作或完成具体任务的人，而领导者则是以更自我的方式行使职权和影响他人的人，领导者既可能来自于正式组织，也可能来自于非正式组织，而管理者一定是相对正式组织而言的。

再次，本章还提出了不同层次管理者应该掌握的基本技能和管理者应该扮演的不同角色。对于基层管理者来讲，业务技能或技术技能最为重要，而高层管理者掌握概念技能是关键，但不论哪种类型的管理者，都需要有很好的人际技能。管理者在不同场合可能扮演不同的角色，他们可能是在做决策，从而担当领导者的角色，也可能是出席庆典仪式，成为挂名首脑，还有可能与下属沟通，扮演联络者。

最后，对于不同层次管理者的工作重点也给予了一般介绍。

案例分析

案例 1

百度公司

1. 百度——众里寻她千百度

百度公司于2000年1月创立于北京中关村,“百度”是现在全球最大的中文搜索引擎,也是全球第二大的独立搜索引擎、第四大网站。

百度的创建者是资深信息检索技术专家、超链分析专利的唯一持有人——百度总裁李彦宏及其好友——在硅谷有多年商界成功经验的百度执行副总裁徐勇博士。2000年,百度回国发展超链分析技术,这是新一代搜索引擎的关键技术,已被世界各大搜索引擎普遍采用。百度的起名,来自于“众里寻她千百度”的灵感,它象征着百度对中文信息检索技术执著的追求,寄托着百度公司对自身技术的信心。创立之初,百度就将自己的目标定位于打造中国人自己的中文搜索引擎,并一直为此目标而进行着不懈的努力和奋斗。

“为人们提供最便捷的信息获取方式”,这是百度公司的使命,也是百度存在的根本基础。百度狂热地追求更好的搜索技术,追求给网民带来最好的搜索体验。百度坚信,让人们更便捷地获取信息有利于促进人们的平等,推动社会的进步。

1999年百度刚刚建立,也正值国内互联网最为风光的时候,面对门户、搜索、电子商务等诸多的业务,李彦宏并没有盲目地跟随,而是选择了当时已经有雅虎、INFOSEEK、Google等巨头的搜索行业。他认定,国内网站背后没有技术支持,主要依赖于国外搜索技术。而李彦宏本人拥有在多家美国公司从事信息检索技术工作的经历,以及一项搜索引擎美国专利,可以说,当时中国搜索引擎技术提供市场的空白,给了他创业的空间,百度要做中国自己的搜索引擎。

2000年6月,百度正式推出全球最大、最快、最新的中文搜索引擎,并且宣布全面进入中国互联网技术领域。随后,百度卖技术给新浪,为其提供搜索服务,挖到了在内地市场的第一桶金子。百度当时的

口号是“Behind your e - success”，也就是说，百度只在后台为门户网站提供搜索服务。在这个互联网的寒冬里，百度相继拿下新浪、搜狐、网易、TOM 的技术委托大单，成为诸多门户背后的技术支持大鳄。

2001 年是搜索引擎最不被看好的时候，大量的搜索引擎在转型为传统公司的时候死掉了，或者被收购。百度的领导层认为，即便垄断了中国整个技术提供市场，也不能保证公司快速发展，为门户网站提供检索服务不应是百度的主要商业模式。因为门户的数量屈指可数，并且门户网站关心的不是如何得到更好的技术，而是如何得到更便宜的技术。于是，百度适时地推出了自己的网站，从幕后转到前台，开始做自己独立的搜索网站。2001 年 10 月，百度在国内独创性地推出了全新的商业模式——类似 *overture* 的“竞价排名服务”，得到了强烈的市场反应。

竞价排名是一种按效果付费的网络推广方式，利用搜索引擎服务，为企业带来潜在的客户。所谓的“竞价排名”，是指由用户（通常为企业）为自己的网页出资购买关键字排名，按点击计费的一种服务。通过竞价排名，搜索结果的顺序将根据竞价的多少由高到低排列，同时奉行不点击不收费的原则。竞价排名这种独特的营销模式为广大的中小企业提供了和大型企业较量的平台，同时也提升了知名度，带来了无限的商机，被称为“企业玩得起的营销”。如今，竞价排名已经成为百度业务中的主要增长点，占百度总收入的 80%。加入竞价排名推广阵营的网站包括各大中文门户网站、中国各地信息港以及百度提供技术支持的所有网站，来自于不同领域的数千家企业和个人主页参与了竞价排名。

身处风云变幻的互联网络世界中，百度从未停下其“搜索”的脚步，2002 年 7 月，百度推出业界首例“竞争情报系统”软件并开始为网易提供服务。众所周知，在商战中，企业的竞争优势取决于决策能力，而决策能力取决于情报资源。百度企业竞争情报系统正是以 IT 手段构建起来的信息与决策间的桥梁和平台，通过桥梁和平台为企业获取更多的情报信息资源，协助企业建立并完善良好的情报工作体系，使情报信息以更为科学和规范的方式给予企业决策充分的支持，让每一个决策都能建立在充足、准确和及时的情报信息基础之上。这套系统为众多商家在信息战中节省了资本，赢得了优势。接下来，百度公司又推出了 mp3 搜索、图片搜索、新闻搜索等专门化搜索服务，逐渐成为中文搜索

市场上的霸主。

百度是中国的，它植根于博大精深的中文世界，专注于做最优秀的中文搜索引擎，倾听中国人对互联网的需求、对搜索的需求。正是基于对中国文化的了解，百度推出了与 Google 有很大区别的“活的搜索”，并提出口号“活的搜索改变生活”，百度的理念是用搜索来简化生活。用户只需要提交他们想要知道的信息，其余的交给百度。2003 年年底，百度又从客户的视角出发，陆续推出地区搜索、“贴吧”、“问吧”等划时代的功能，使搜索引擎步入社区化时代。

在浮躁的互联网产业，网络游戏、短信平台纷纷强势登场，不少人捷足先登，赚得盆满钵满。不少人跟风而动，摔得头破血流。李彦宏却以一种另类的平和心态，不急功近利，不随波逐流，在专注经营搜索领域中自己这“一亩三分地”。用李彦宏自己的话说，正是这种专注，4 年时间造就了百度中文搜索第一的奇迹。他深信，自己的产业还有深度、有潜力可以挖掘，自己公司目前要做的只是将搜索这一领域不断翻新。在未来的日子里，百度公司仍会将搜索进行到底。

2. 百度掌门人

李彦宏——百度现任 CEO，正是他在 31 岁时创立了百度公司，并用 3 年时间将百度做成全球最大的中文搜索引擎公司。他于 1991 年从北京大学信息管理专业毕业，随后赴美国布法罗纽约州立大学完成计算机科学硕士学位。1996 年，他首先解决了如何将基于网页质量的排序与基于相关性排序完美结合的问题，并因此获得了美国专利。在美国的 8 年间，李彦宏先生先后担任了道·琼斯公司高级顾问，《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者，以及国际知名互联网企业 INFOSEEK 资深工程师，是新一代互联网技术领域的权威专家。他对全球搜索引擎业有着巨大贡献，他在全球最先创建 ESP 技术，并将它成功地应用于 INFOSEEK/GO.COM 的搜索引擎中。GO.COM 的图像搜索引擎是他的另一项极其具有应用价值的技术创新，同时，由他发明并获得美国专利的“超链分析”技术被全球搜索引擎采用。1999 年年底，李彦宏携风险投资回国与好友徐勇先生共同创建百度。回国不到 2 年，他凭一个不到百人的公司规模，夺得“2002 中国十大 IT 风云人物”的桂冠。

这位年轻的 CEO 拥有的不仅是世界一流的搜索技术，同时还具备

着对互联网络内潜藏商机的敏感洞察力。李彦宏的合作伙伴谈及对李彦宏的最大印象时，不约而同都说了“睿智”二字。在3年多来的合作中，令合伙人徐勇意外惊喜的是，李彦宏不仅有技术背景，还对商战有敏锐的直觉和出色的判断。当无数企业涌向电子商务领域的时候，他却看到了搜索对网络世界可能产生的巨大影响，判断出搜索行业隐藏着巨大的商业利润。于是他悄悄地走进了少有人问津的网络搜索领域并全心专注。2002年5月从用友到百度担任副总裁的朱宏波对李彦宏的评价也是：“虽然以前从事技术工作，但他的商业思维和市场眼光非常独到，对搜索产业方向的把握和商业竞争的规律和规则理解得非常到位。”也许这“睿智”与李彦宏在硅谷的耳濡目染有关。他曾亲身感受过硅谷的腾飞，硅谷的“完全投入模式”和“从零开始，一切为了股票上市”的风格深深地影响了他。也许这“睿智”也与李彦宏在美国股市小试牛刀，关注股市起伏与公司战略间的关系有关。他在纯粹的美国股市环境中炒股时，从很多公司的业绩、决策等分析到股票涨、跌的关联，从中得到商业成败的关键。美国8年人生历程，西方文明改变了李彦宏的人生观。

有人评价百度的成功在于：目标明确，市场定位准确，而且头脑冷静，不跟风，不抢潮。用这句评语描述百度创始人李彦宏的性格特点也是非常适当的。朱宏波评价说：“管理者的决策是这样形成的——听大多数人的意见，和少数人商量，自己做决定，李彦宏就做到了。”在互联网最狂热的时候，国内的门户网站都在大量烧钱，李彦宏冷静地认为这种做法会使国外的投资人吃亏，会毁了公司，他用原计划半年的钱做了一年的事，等到了第二笔融资。从中不难看出李彦宏行事谨慎、眼光长远的做事风格。李彦宏确定百度的目标不是简单的追逐盈利，他要把百度做成一个世界著名的消费品牌，因此当百度计划上市时，有公司出高价并购百度，李彦宏说服投资人、鼓励员工，不要只贪图眼前的小利，并坚持百度在美上市，为百度在今后的发展拓展出更大的空间。

有人认为，优秀的程序员都有偏执的个性，认为自己做的东西是最完美的，然而，这种性格特质并没有体现在李彦宏对公司的管理工作中。他经常感到自身的不足，能倾听别人的想法，在公司的内部会议主张大家自由平等的交流，为百度营造出良好的沟通氛围。据说，在百

度，李彦宏经常被员工挑战。李彦宏却说这是他很向往的一种公司文化，因为他原来在美国做工程师的时候，也很喜欢这种文化。只有这样的文化和环境，才能充分发挥大家的创造性。他始终觉得一个人能力再强也是有限的，所以当有人来挑战他的时候，他并不觉得对他是一种不尊重，相反他认为这个员工很敬业。

正是李彦宏这样一个掌舵人，带领着百度稳步、迅速地成长。他坚信自己的商业模式必将成功，因此他带领着他的团队始终保持着先进的搜索技术，专注于自己的领域，掌舵百度一路乘风破浪。

3. 百度战略

百度之所以能够迅速的壮大，完全得益于公司领导者精明的战略决策和百度员工的有效执行。

百度刚刚创业的时候，互联网最火的是电子商务。然而李彦宏却不为所动，把目标市场对准未来，他要做两年后最火的产业，最后他选择了比较有发展前景的搜索业。起初，百度看到了中国互联网搜索技术的薄弱，便利用自己搜索的技术优势成为技术供应商，依靠为各大门户网站提供搜索服务来赚取利润。

2002年3月，由于新浪一直拖欠服务费，百度决定停止新浪的搜索服务，媒体炒作为“停机事件”。新浪认为，自己给百度提供了访问人口和访问量，而自己却还得交钱给百度，觉得“冤”；而百度则认为自己为新浪提供了技术服务，收钱是天经地义的。新浪和百度的争执虽然过去，但李彦宏却从中悟出一个道理，百度站在门户背后做了两年的技术提供商，而没有在自己的网站上提供搜索，这种产业链是不健康的，百度必须从一个为别人提供技术服务的公司走到前台，从原来单纯的技术服务提供商过渡成为“搜索门户”，成为一个独立的、面向大众的内容服务公司。百度要让网民和终端用户直接在 www.baidu.com 上体验到百度产品的质量。百度市场部还发明了一个动人的口号——活的搜索改变生活。

随着互联网泡沫破灭，门户网站大环境降温，门户没有更多资金来买百度搜索服务。李彦宏知道要实现盈利，百度必须要寻找新的途径，必须进行革命，革命的方式是开拓自己的新业务。怎样才能使收益随着流量的增长而增加呢？李彦宏找到了搜索引擎的出路，推出了“竞价

排名”的商业模式。这种商业模式的核心是流量和规模。经过长期的市场培育竞价排名已经成为中小企业最佳推广方式和营销利器。越来越多的中小企业也受益于百度竞价排名，对竞价排名逐渐产生了依赖感。百度每个月在竞价排名方面的收入都等于上一个季度竞价收入的总和，照此计算，竞价排名收入的季度增长率竟高达 300%！

百度进入中国市场，比 Google 中国版整整晚了一年，当时在中国至少有 500 万网民在使用 Google，在与 Google 的较量中，李彦宏不断思索怎样和这个搜索行业巨人抢夺中国市场。鉴于搜索行业的特殊性，李彦宏认为搜索技术是关键，于是他召集公司内部的精英工程师开始了“闪电计划”。李彦宏给以雷鸣为首的“闪电计划”成员下达了具体指标，要求“闪电计划”完成后，百度的日访问页面（pageview）要比原来多 10 倍，日下载数据库内容比 Google 多 30%，页面反应速度与 Google 一样快，内容更新频率全面超过 Google。尽管“闪电小组”在技术上有了革新，但李彦宏对“闪电计划”的进展仍然感觉不满意，决定自己亲自兼任组长，带领小组成员作研发。由于他在搜索引擎方面的技术积累已经很深，加之对当时世界的前沿技术非常了解，他的加盟确实使“闪电计划”的进展比原来大幅提高。最终，“闪电计划”取得了辉煌的战果，它让每一个中国网民明白，中国人自己的搜索引擎，不比 Google 差。

虽然访问率、访问速度、文章库等多项搜索引擎标准，百度已经领先 Google，但众多的小搜索引擎、门户网站，同时也瞄上了百度的“后花园”，纷纷涉足搜索行业，市场竞争愈演愈烈。面对搜索市场这块越做越大的蛋糕，百度信心满满，从容应对。搜索引擎市场有两个进入壁垒，一是核心技术，搜索市场 99% 靠的是技术，必须有足够技术才能处理庞大的信息和访问量，一个搜索引擎从开发到成熟最起码要 3 年，一般是 4 年。百度在做技术提供商的 3 年时间里，在技术上投入了巨大的资源，保持着足够的技术领先优势。另外一个壁垒是不断完善的产品，这是一个细节性过程，百度在多年从事搜索行业中积累了丰富的经验。百度的产品及服务是针对不同企业及各机构网络化的基本需求而设计的，主要产品线如下：第一，基于全球互联网的中文网页检索，这条产品线主要服务于门户网站等。第二，企业级的信息检索解决方案，包

括网事通系列软件及百度企业竞争情报系统。这条产品线正应用于电信企业、金融企业以及传媒、教育等领域。除以上两个难以追赶的优势外,巨大的用户群也为百度筑起了不可超越的屏障。百度的忠实用户已高达数千万,百度在中文搜索领域的口碑是最好的。凭借这些在搜索领域多年来积累的优势,百度引领行业不断地向纵深发展。

百度基于对搜索引擎的理解,根据用户的需求,不断地推出新业务。李彦宏说:“我们渐渐地发现,对于用户的需求来说,目前搜索引擎所能提供的东西是远远不够的。假如说现在互联网上还没有一个网页有你想要找的内容,这个时候会怎么办?这就是我们当时想这个问题的出发点。即使网页上还没有这个内容,但世界上还是可能有人知道问题的答案的。这就是我们要做搜索社区化的原因。”由此,百度于2003年12月,正式推出了贴吧,让用户在输入任何词汇的时候,都可以建立与检索词相同的讨论区,使兴趣相同的人可以聚拢来共同寻求答案、讨论话题。此后,百度一直在搜索社区化领域进行探索——2005年推出百度知道,2006年陆续推出了百度百科和百度空间。百度的目标是和所有使用百度的网友一起,把“百度知道”打造成全球最大的中文知识互动平台,把“百度百科”锻造成全球最大的中文开放词典。

在达到一个又一个短期目标的同时,李彦宏也在考虑百度公司未来的发展,他为百度的员工树立了一个长远的目标——上市。用他本人的话说:“上市不是融资行为,也不是套现行为。上市对百度品牌有很大帮助,当投资者认可你的时候,品牌的力量则会突现。”百度的上市之路也并非一帆风顺,有公司出价收买百度,其价格远高于当时估计的发行价。李彦宏白天跑去见投资人,晚上回公司开会讨论,说服所有人,坚持百度上市。在纪念百度上市一周年时他披露了一个细节:一直到百度上市的前一个星期,所有百度投资人和董事会才就百度上市达成共识。“大家终于认识到,上市给百度带来的价值,将远远超过把百度卖掉的价格。”百度在美国成功上市,3小时内缔造中国概念股的奇迹,成为美国近5年表现最为强劲的新股。同时,造就了6个亿万富翁,400多个百万富翁。李彦宏要通过登录纳斯达克,在中国建立起来一个伟大的世界级品牌。

百度一步一步地实现着公司的发展战略,一步一步地向打造中国最

昂贵的网络企业的目标迈进。

4. 人性化管理

在5年时间里,百度公司从8名员工发展为3 000名员工,从卖“搜索技术”发展到卖“搜索概念”,从默默无闻到“纳斯达克的神话”,这一切的成就都和百度公司的内部管理密不可分。

百度的管理团队:董事长兼首席执行官——李彦宏,百度公司创始人;首席运营官——朱洪波,在软件和互联网领域有丰富的经验,负责公司整体运营;首席财务官——王湛生,在国际资本市场、财务管理和会计方面具有丰富的经验;首席技术官——刘建国,在软件开发管理、项目管理、部门管理、人员管理等方面有丰富的经验,负责公司与技术和工程有关的规则、研究和管理;市场副总裁——梁冬,对正在转型期的中国人群趣味有深入而明晰的洞察,有丰富的广告及公关营运经验,负责公司市场公关战略的制定、实施以及用户体验的管理,同时协助公司展开与媒体、电影、音乐及出版业界的全面合作,推动百度与公众之间更紧密地沟通交流。

百度公司是一种扁平化、分权式的组织形式,没有严格的等级观念。为配合公司在市场上的发展战略,百度公司的组织设计按技术、产品、客户服务、市场及营销等业务分为:搜索新产品研发部,承担着新产品新技术的研究、跟踪和开发,是百度新产品的创造者;电子商务研发部,负责电子商务应用系统;网页搜索部,负责百度网页搜索的核心技术的研究和开发;商业应用产品部,负责百度全部商业应用产品的策略研究与全程产品管理;软件质量部,承担着对百度所有产品线的软件测试、软件质量保证和过程改进、软件配置管理工作;服务运营部,负责大规模搜索引擎集群和所有产品线的维护和日常运营,硬件体系结构、操作系统内核、大容量存储和高性能网络的研究和优化,同时还承担产品前端页面的调研、开发和维护等工作;广告销售部,服务于大型广告公司及广告主,实现公司的广告收入。这些职能部门相互配合,相互耦合,保证了管理层的决策顺利有效地执行。

百度的文化:百度的创业文化是“永保创业激情”,由于IT领域的职业特殊性,百度公司员工的平均年龄只有27岁,这个充满朝气的团队以“用卓越的技术改变人类的生活”为己任,以坚定的信心、满

怀激情地开拓自己的事业。不论遭遇网络经济泡沫的破裂还是百度盈利模式转型的阵痛，百度团队依然坚持。百度的品质文化是“每一天都在进步”，在百度平均每天都有6项技术升级上线。公司倡导员工“自我培训”，不断地自我学习，能力螺旋式上升，使每一位员工都能够快速地成长。百度的创新文化是容忍失败、鼓励创新，李彦宏认为，拥有创新的心态，乐于创新、敢于创新是企业不败的根本，对于互联网行业尤其如此。而创新中的失败也是难免的，百度以包容的态度给予尝试者改进的机会，找出失败的原因，避免他人重蹈覆辙。百度的沟通文化是充分信任，平等交流。在百度，员工都被给予充分的信任，可以随意安排自己的时间，玩游戏，而不必提防老板。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，他觉得这种坦白沟通的方式有利于问题的解决和发挥大家的创造性。百度的文化在其过去的迅速发展中起到了关键的作用，同时也在未来吸引着更多认同这种文化的人才投身其中。

百度在全面薪酬管理上做得也很细致。薪酬结构由三部分组成：一是保障性薪酬，与员工的业绩关系不大，只与其岗位有关；二是变动薪酬，紧紧与员工绩效挂钩，年度奖金发放和绩效工资变动依照当年绩效考核的成绩赋予相应的绩效加薪；三是公司在1999年成立之初就将全公司范围内的员工股票期权计划纳入了薪酬制度中。通过一次性授予管理层和核心员工期权来进行长期激励。通过期权激励，不仅把企业未来的发展和员工的利益紧密相连，有效激励了员工的潜力，也为公司留住了许多核心人才。百度对于员工的激励不仅局限于物质方面的奖励，而且更加关注员工在精神方面需求。百度构建了完善的内部培训和职业生涯规划体系，给员工提供了成长和上升的空间，百度的员工可以根据自己的意愿选择管理和技术两个上升通道，并且这种选择可以是双向的，一旦发现已选的方向不适合自己的，还可以调整。享受公司的带薪假期、荣获公司的表彰、攻克技术难关的成就感以及百度的知名度都成为比物质奖励更具吸引力的激励方式。

百度的管理是以结果为导向的，至于达到效果所经历的方法和过程尽量忽略不计。公司实行弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，自己定任务的完成期限，但一旦制定了期限就必须完成。百度的目标管理