

人力资源经验分享：百度适时而变的人力资源管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/285/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_285925.htm 从中关村北大资源大厦里十几人的小团队，到全球最大的中文搜索引擎，百度仅仅用了5年的时间。这个年轻的成功企业，在名声雀起之后，从管理到研发，都与从前的那个小团队不可同日而语。上市之后的百度依旧保持着稳健的发展步伐，这与百度适时而变的人力资源管理密不可分。适时而变组织生命周期理论认为，一个企业发展要经过引入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，每个阶段企业管理有不同的侧重点。人力资源管理作为企业管理中非常重要的部分，要在企业的不同阶段，制定相应的政策。 “企业在不同发展阶段对人力资源的要求是不一样的。百度在没有上市之前应该算不上一个特别公众的公司，上市之后，公司所有的机制政策，包括快速发展对人力资源的要求，以及社会对企业的期待可能都会不同，企业就要在人上下一些功夫和做一些文章。” 百度人力资源高级经理鲁灵敏在接受《中国新时代》专访时，将百度的人力资源管理以上市的时间点为界，分为两个阶段。对于处于成长期的企业来说，成功的关键在于是否能将成熟的产品推向市场。已经成功度过引入期的百度，除了要专注于产品技术之外，对于市场的把握以及企业品牌的提升尤为重要。 “我们之前大部分都是在做产品和技术。上市后，我们的员工不断增长，与此同时，百度不仅关注技术，同时对市场、对企业品牌都要去做一些相应的投入，同时吸引更多的人员来配合企业这一阶段的人力资源的需求

。”鲁灵敏对百度假上市前后的HR管理工作分析道。目前，根据百度发展的需要，人力资源部门的主要的工作方向，一是如何使员工在百度获得成长；二是保证员工获得回报；三是针对百度未来的发展，把百度对于人才的理念传递出去。鲁灵敏举例说，在百度上市之前，百度主要在北京招聘专业技术人员和研发人员。现在，百度已经将眼光放到全国最优秀的计算机相关专业的院校里去。“这样的转变一是因为百度对人才的需求量大，二是在全国范围内招聘，对于百度品牌影响力有一定的提升。”鲁灵敏说，上市公司与创业时最大的不同之处，在于公司的管理更加规范。百度的预算体系控制相对于之前更加严格了。但鲁灵敏说，“这并不影响百度一直倡导的自由和创新的企业文化氛围。自由与规范之间有一个很好的平衡点。”坚持传统百度的企业文化核心是体现一个创业型的企业文化氛围，鼓励创新，容忍失败。“在这样一个基础之上，我们将新时期的企业文化核心细分为六个方面：即用户导向、系统、求实、卓越、分享、惜时。”鲁灵敏介绍说。在百度，有一种在创业时期诞生的文化传统抄送文化，即每一个人都可以把他的观点直接抄送给他的上司（包括总裁在内）或是组员，也可以把自己的观点发送到所有他认为应该知道的人的信箱里去，还可以把对他的观点感兴趣的人组织起来进行讨论，这些人可能包括公司高层、同部门或是不同部门的人。“抄送文化的过程，会变成一种体验，会变成需求，会变成新的管理制度。抄送文化类似于头脑风暴，我们用这种非常的机制把更多的头脑风暴集中起来。”鲁灵敏这样评价抄送文化在百度的重要。用人之道在创业初期，百度的创始人制定了股票期权的激励制度。事实上股

票期权制度并不是一个运用在企业激励制度中的新概念，欧美很多IT企业很早就开始实行了这一制度，正是这一制度在一定程度上促进了很多IT公司高速的发展。对公司上市前后在薪酬模式以及激励制度方面的变化，鲁灵敏说，“上市之前招聘员工的薪酬是工资加股票期权，上市之后工资将会上升，但股票期权将会减少。”创业初期，股票期权最大的作用是留住人才，通过股票期权让员工感觉是在为自己做事，以此增强员工的凝聚力。“百度是把创业的人捆绑到一块儿，共同创造未来，走共同富裕的道路，不管是做什么样的工作，大家都承担风险，每个人都能够享受到种创业的成功。”鲁灵敏认为，现阶段的百度留住人才最有效的法宝是“为员工带来隐性价值，并提供工作的平台。”百度当年李彦宏时期严格的招聘技术人员的风格一直被沿用至今，唯一不同的是现在百度的招聘流程更为专业。除了网上、校园招聘和员工内部推荐外，百度有一部分关键的岗位会采用猎头服务，也有一些长期的合作伙伴为百度提供支持和服务。“上市前后，包括现在，我们的用人理念没有实质性的变化。其实在公司成立之初，李彦宏就一直在遵循一种用人理念就是要找到聪明、愿意付出、有强烈的成功欲望、并愿意为自己的成功欲望付出行动的人。”为此，百度有一套问卷专门检测应聘者是否合乎百度要求的标准。每年，百度都会招聘一定比例的应届毕业生，仅去年就招收了300多名应届毕业生作为技术人员。“百度的技术人员基本都是自己来培养。”因此，鲁灵敏希望能招收到一批真正对互联网、对搜索感兴趣的学生。在百度的员工中，有一定比例的实习生。“实习生在百度的发展过程中一直扮演很重要的角色。首先，老板1999

年回国创业时招聘的几个员工中，除了一个合伙人和VP之外，都是实习生，这些当年的实习生经过历练，现在都已是行业的顶尖人员。有了这种机制后，几乎每一年百度在招专业技术人员时，都会从学生当中去发现一些优秀的苗子。鲁灵敏说，百度给予实习生和正式员工同等的待遇。很多毕业生在毕业之后选择留在百度，这也在一定程度上，保证了百度充裕的人才储备。实习生经过必要的培训之后，会直接参与项目组，有时候甚至直接参与新兴项目的开发。百度的贴吧在创建初期，项目组有一个来自北京广播学院的学生，他大三时就到百度实习，参与了百度贴吧的建设，大四时该学生几乎在百度全职做实习工作，在即将毕业时，该学生已经成为产品经理。当他的同学刚开始找工作的时候，他在百度已经领导了几十号人。现在，此人已经晋升为高级经理。在原来招聘职位的基础之上，百度根据自身的需要，增加了“百度分析师”这一职位。百度知识分析师的主要职责是需要通过对网民海量搜索的请求词汇萃取分析。分析的过程需要熟练掌握多领域的专业知识，并需要具备丰富的知识管理经验。鲁灵敏表示，百度对于分析师的需求还没有满足。“将来我们还会招，我们认为知识分析师是这个行业中的非常新的职位，百度倒不是要刻意做这方面的创新，而是在发展过程当中，需要了解这方面的需求，我们需要用户、客户了解这些东西，知识分析师会做大量的分析，为我们的设计人员、开发人员提供非常专业的需求，保证我们在设计研发过程中，能够真正体现用户的需求。”鲁灵敏也承认，知识分析师是一个非常新的职业定位，所以符合百度要求的这方面人才目前相对比较稀缺。100Test 下载频道开通，各类考试题目直

接下载。详细请访问 www.100test.com