



谷歌：为人才“赋能”

文 / 李浩澜

谷歌公司（Google）成立于1998年，是一家总部位于美国加利福尼亚州的跨国高科技企业。谷歌公司致力于开发提供基于互联网的产品与服务，核心业务集中于互联网搜索、移动操作系统、云计算、广告技术等领域，目前其主要利润来自 AdWords 等广告服务。

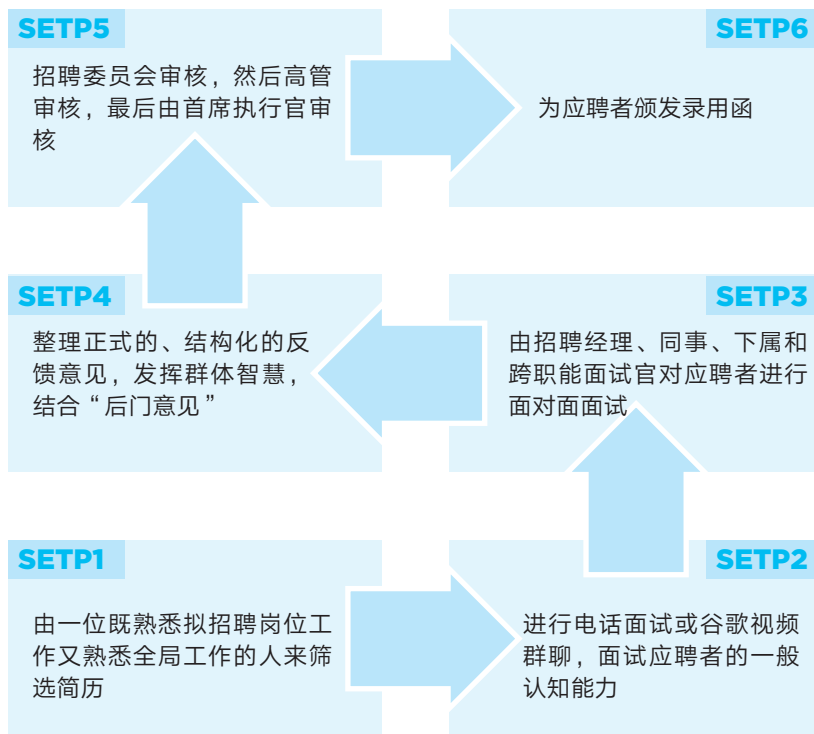
谷歌公司是最具代表性的成功互联网企业之一。2016年，谷歌公司营业收入达900.95亿美元，净盈利194.84亿美元，较2015年分别增长了20.1%和18.65%。2017年，谷歌公司超越苹果，以1094.7亿美元跃居全球最具价值品牌榜首。在《财富》杂志公布的“全球最适宜工作的100家公司”榜单中，谷歌公司连续7次夺魁。

作为一家创新型科技公司，谷歌快速发展的基础是其独特的用人之道。基于“引入创意精英（Smart Creative）并进行赋能”的指导思想，谷歌公司创新人才管理模式，实现了对知识型工作者的有效管理和激励，为企业持续创新成长奠定了坚实基础。

把好人才入口关

遴选价值观相符的创意精英

谷歌公司认为，人才管理的核心在于投入前置，即加大在招聘环节的资金投入和精力投入，招聘与企业价值观相符的创意精英。相较于其他公司，谷歌公司在招聘环节上的资金投入占人力预算的比例要



高出一倍。

谷歌公司重新改造招聘团队，打造内部招聘公司。招聘团队建立应聘者数据库，即 gHire 产品，利用该数据库对应聘者进行长期的数据跟踪，从而发现并培育出优秀的人才。同时，谷歌公司重视用更科学的方法对人才进行选拔。应聘者共需进行6个环节的面试（见上图），招聘团队结合应聘者的行为和情绪结构化测试，对应聘者的认知能力、尽责性和领导力进行评估，从而对应聘者加入工作团队之后的表现进行预测。此外，谷歌公司在选聘人才时不看重学历，更看重能力和素质，尤其看重应聘者对谷歌公司的企业文化是否认同。“让志同道合

的人才走到一起”是谷歌公司选人、用人的核心标准。

推行弹性工作时间制

鼓励员工主动创新创造

谷歌公司推崇弹性的时间制度，最著名的就是它的20%时间制。20%时间制是指，公司允许工程师拿出20%的时间来研究自己感兴趣的项目，而这些项目要大体上与公司业务相关。这种时间管理制度也被称为70/20/10的谷歌原则——员工把70%的时间分配到本职工作的完成和钻研中，20%的时间投入于和本职工作相关的事项中，而剩余10%的时间则根据员工个人的兴趣爱好，自主分配到与当前本职工作

不相关但有助于本职工作更好开展或推动公司创新的领域中。20%时间制被认为是谷歌公司保持持续创新能力的一项重要制度，Google 新闻、Gmail、谷歌地图服务、语音服务等业务均出自这 20% 的时间。

事实上，20% 的时间制强调了员工对于时间的自由支配。这种弹性时间制度旨在鼓励员工不断进行新的尝试和新的学习，强化公司员工之间的接触、沟通和协作。与此同时，鼓励员工投入到与企业发展相关的个人兴趣中，以此激发员工创新创效，进而推动公司整体创新能力的提升。

实施目标和关键成果考核机制，引导员工落实战略，实现自我超越

目标与关键成果考核机制（OKR，Objectives and Key Results）是指在一定周期内，为企业与团队设定战略以及目标，在周期结束时，用可衡量的结果来评估和考核团队执行力以及目标完成情况。OKR 的目的在于明确企业和团队的目标，以及可衡量的目标达成的关键结果，其优势在于可以将公司的战略和目标清晰地传递给员工，使得员工个人、部门以及公司目标保持一致。

谷歌公司制定 OKR 时遵循 SMART 原则，即有针对性的（Specific）、可衡量的（Measurable）、可达成的（Attainable）、相关的

（Relevant）以及有期限的（Time-bound）。同时，强调以下 3 方面的基本要求：首先，最多有 5 个目标，并且每个目标最多有 4 个关键结果；其次，员工与其直接领导协商制定具有挑战性的工作目标；最后，OKR 不与薪酬和绩效直接挂钩，仅具有引导作用。

谷歌公司 OKR 的目标考核按照季度和年度进行。其中，每个季度、每名员工一般需要接受 4 ~ 6 个考核，如果考核的数量太多或者 OKR 的评分太低，则表明员工的表现并不好，正在进行的项目可能需要停止，甚至员工可能会被解雇。OKR 考核是针对公司全体成员的，每个层面的员工（公司层面、管理层、团队、普通员工）都需要设立可量化的 OKR 目标。在每一个具体的 OKR 中，全部员工都需要设立目标，该目标是由几个可衡量、可测算的具体指标体现的，而不能是抽象化的描述。在 OKR 的考核评分中，0.6 ~ 0.7 是比较好的得分，如果得分为 1 表示目标制定得简单，而得分低于 0.4 以下则意味着未能很好地完成计划和目标。

建设透明、开放的企业文化，促进内部交流共享

创新是企业可持续发展、实现基业长青的基石，透明、开放的企业文化是谷歌公司为员工赋能的关键。基于透明与开放的理念，谷歌公司建立了资源和知识共享机制，

打造企业内部的开源社区，实现信息的透明传递和资源的开放、共享。

例如，谷歌公司的代码库对于新进入公司的工程师也是开放的。此外，公司的产品路线图、产品上市计划、团队和员工的工作目标等信息都对员工开放。这有助于员工及时掌握企业、团队、同事、公司产品的相关信息和最新动态，保证了知识的有效传递，也促进了企业内部的知识交流和互动学习。

同时，谷歌公司透明与开放的内部文化还体现在公司决策上。谷歌公司每周召开 TGIF（“Thank God, It's Friday”中文译为：感谢上帝，今天是周五了）全员会议，全公司的员工参加会议（现场或者视频），每个员工都能够进行提问并参与讨论。任何问题都可以提，任何质疑都可以表达，经过全员投票之后，票数最高的问题和质疑也会得到公司的正面回答。此外，谷歌员工还可以通过各个部门的全体会议及圆桌会议广泛地参与到公司的决策和管理中来。

打造舒适的工作环境，提供丰厚福利，为员工免除后顾之忧

为了让员工保持愉快的心情，谷歌公司为员工打造了极为舒适惬意的办公环境。开放式办公室内部设置了休息室、美食区、娱乐设施以及专业按摩等众多设置和服务。同时，谷歌公司还为员工提供户外运动中心和健身课程等，这些做法

使得员工能够保持愉悦的工作状态。

此外，谷歌公司定期邀请名人来公司举办演讲和讲座，为公司新晋成为父母的员工提供宽裕的假期，为员工提供完善的医疗保健服务（包括内部健康和医疗保健服务以及健身课程），为员工提供退休储蓄匹配计划、财务顾问和规划服务等福利，保证员工拥有良好的财务状况等。舒适的工作环境以及优厚的员工福利为谷歌公司留住人才提供了重要支持。

有关启示

依托独特的人才管理理念和管理模式，谷歌公司实现了对知识型工作者的有效管理和激励，从而保证了企业的持续创新和不断发展。谷歌公司的人才管理实践具有以下启示：

一是人才管理投入前置，争取一次选对所需要的人才。谷歌公司的招聘投入是其他公司平均水平的两倍，目的就是严格的招聘流程、先进的招聘技术，来选择价值观与企业相符的精英人才。谷歌公司的人才管理首先是选对选好，然后为高端人才提供平台、支持、良好的工作环境和富有竞争力的薪酬。

招聘是人才管理和激励的首个环节，是人才培养和任用的前提。如果招聘环节的质量不高，不仅招聘成本变成沉没成本，企业后续的人才发展投入产出效率也将受到重大影响。尤其对国有企业而言，“能

进不能出、能增不能减、能上不能下”的现象依然存在，员工外在压力不足，企业发展活力受到严重制约。因此，企业应把招聘作为深化人才队伍建设的起点，加强在招聘环节的投入，提高人才招聘的精益化管理水平。

二是立足企业实际，建立完备的人才激励体系，为员工提供合理的福利。人才激励能否取得良好的效果，取决于企业人才激励体系的完备程度。企业的人才激励体系既要包含科学的制度设计，又依赖于与制度相匹配的文化氛围。例如，谷歌公司的赋能管理既包含OKR考核、20%时间制、资源和知识共享机制，又包含透明开放的企业文化。

谷歌公司作为互联网行业的高新技术企业，内部管理树立了以人为本、追求创新的导向，十分注重员工福利的作用。谷歌公司为员工提供舒适的工作环境、丰富的业余生活课程、名人演讲、医疗保健、宽裕假期等，有助于激发员工的创造性，促进工作生活平衡，免除员工的后顾之忧，目的是让创意精英在谷歌安心工作、高效工作。

我国不同行业企业面对的政策环境、行业特性、竞争态势等因素不同，决定了企业的管理导向不尽一致。但是立足企业实际，依法依规地为员工提供合理的福利是激活和保留人才的必要手段。尤其在竞争日趋激烈、创新日益重要的转型升级期，企业应着眼于核心业务骨

干、高端管理人才、复合型人才等员工的差异性需求，结合企业的经营实际，提供有针对性的、有吸引力的福利计划。

三是对于知识工作者的管理，应从注重激励转向注重赋能。知识工作者本质上是自我驱动的，渴望在工作中实现自身的价值。X理论对于知识工作者的管理已不再奏效，“激励”也不是非常贴切。准确地说，企业要为知识工作者“赋能”。

X理论是基于对人性贪婪和懒惰假设提出的劳动力控制和诱导理论，典型实践是上世纪初福特公司的“胡萝卜+大棒”政策。激励往往是对组织内的单个个体而言，侧重于价值分配环节，即基于员工个人的价值贡献，事后给予薪酬、奖金、荣誉、晋升等方面的兑现。而赋能面向的是价值创造环节，即激发起创意精英的工作兴趣，要么挑战自己，要么改变现状，并让员工的专业和他们的志趣有效地匹配。此外，赋能面向的是团队，更加注重发挥团队的力量，通过密切的协同合作来实现创新。

因此，对于知识工作者，尤其是从事创造性工作的知识工作者而言，企业的管理重心应前移至价值创造环节，通过工作内容和目标的设计，激发人才的工作激情与创新活力，并培育良好的合作文化和人际关系氛围，提高团队价值创造的能力和效率。

（作者单位：国网能源研究院）