

MBA 案例使您具备现代经理人的实战素质

# MBA 教程案例

MBA Courses Cases



## 人力资源管理案例

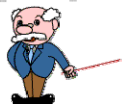
THE ESSENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CASES

伊犁人民出版社 • YILI PEOPLE'S PRESS

全国职业经理MBA双证班 教材讲义下载

网址: [www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

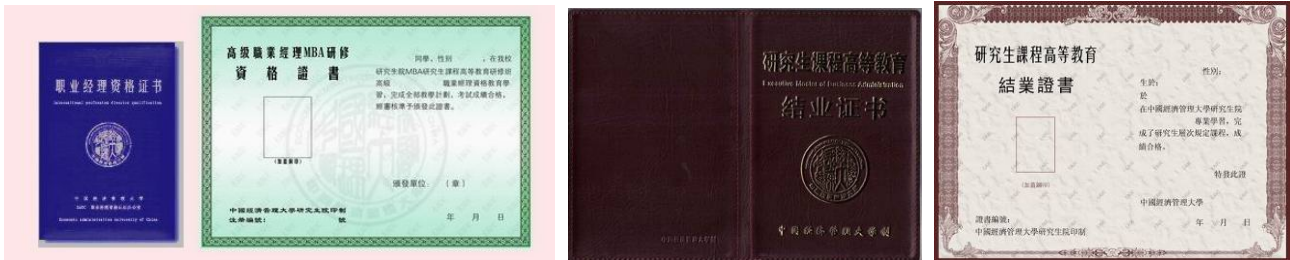
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

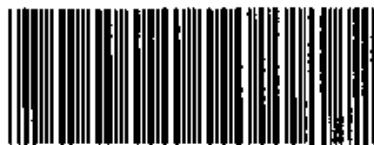
F27  
C730-5

464296

**MBA 教程案例系列**

# 人力资源管理案例

主 编 程杰元 谷振红 张海燕



00464296

伊犁人民出版社 • **YILI PEOPLE'S PRESS**

# 前 言

**MBA**—工商管理硕士,这一响亮的名称,已成为全球商业领域高级管理人员的通行证,她被誉为“天之骄子”和“管理精英”,是公众心目中的“商界英雄”。据统计,30%的**MBA**毕业生25年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主,20%的**MBA**毕业生在全美500家最大企业担任高层要职。同时,这500家最大企业85%的决策经理都有**MBA**的学习背景。这些事实,充分证明了**MBA**教育的巨大成功。

**MBA**创造的奇迹基于其独特的教学方法,不仅有经典的教学理论著作,还有实践性的活生生案例。自从哈佛商学院在**MBA**教学中首创案例教学法并取得明显效果以来,案例教学已成为全球工商管理教学的流行模式。案例教学的优势是以企业在商业竞争中活生生的成果——成功与失败对即将跨入企业管理领域的工商管理者提供经验与教训,具有良好的启发性与警醒作用,是丰富企管领域求知者,包括在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足广大读者要求,配合当前**MBA**的教学与学习,我们组织编写了这套《**MBA**教程案例》,全书共分八册,分别为《经营战略与方针案例》、《组织行为学案例》、《人力资源管理案例》、《财务管理案例》、《市场营销管理案例》、《管理沟通案例》、《管理控制与管理经济学案例》、《零售管理案例》。我们相信,这套书的出版对所有企管领域的研究者和经理人是有所帮助的。

主 编

一九九九年十二月二十日

## 目 录

---

# 目 录

1. 【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式 ..... (1)
2. 【非常规思维】3M 公司何以超越诺顿公司? ..... (15)
3. 【让基层清洁工掌舵】ISS 公司 ..... (23)
4. 【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革 ..... (28)
5. 【员工自主管理】诺美——凡科合资公司 ..... (50)
6. 【从年功序列制到“人事革命”】日本企业 ..... (66)
7. 【挖掘人的潜力】通用电气公司的用人之道 ..... (77)
8. 【能力比资历更重要】日本西武集团 ..... (85)
9. 【企业用人的黄金法则】美国克莱斯勒公司 ..... (98)
10. 【权力下放，共同努力】美国百事可乐公司 ..... (109)
11. 【让员工加入企业家庭】美国玛丽·凯化妆品公司 ..... (119)
12. 【一个充满关怀的环境】圣彼堡时报 ..... (124)
13. 【激扬员工的士气】美国麦当劳公司 ..... (131)
14. 【协调：企业的平衡杠杆】香港新鸿基集团 ..... (141)
15. 【培养你的梯队】美国迪斯尼公司 ..... (152)

16. 【通过教育把每个人的干劲调动起来】 丰田式的教育体系  
..... (166)
17. 【让我们的手握成一个拳头】 美国福特汽车公司 ..... (172)
18. 【面对面地交流,不强人所难】 美国达纳公司 ..... (182)
19. 【爱心精神】 西南航空公司 ..... (187)
20. 【注重管人】 美国组合国际电脑公司 ..... (197)
21. 【模拟角色】 IBM 公司“心力交瘁”课程 ..... (210)
22. 【集中智慧的全员经营】 松下幸之助的培训之道 ..... (216)
23. 【百年大计,培训为本】 摩托罗拉公司的培训体系 ..... (232)
24. 【杂交品种有更强大的优势】 日本三泽企业的“用人之力”  
..... (248)
25. 【三顾茅庐】 美国约南露珍服装公司 ..... (253)
26. 【求贤若渴】 美国百华公司 ..... (258)
27. 【“火车铁轨”理论】 思丹雷电气公司的日式管理 ..... (265)
28. 【让员工在工作岗位上发挥能力】 野口音光的用人之道 ... (271)
29. 【稳定人才的三大法宝】 酒井正敬 ..... (275)



## 1.【以结果为导向】英特尔直接 诉求的沟通方式

●以结果为导向，在快速变迁的环境中，这种直接的诉求方式才能更快也更有效地解决问题。

其中“以结果为导向”是相当重要的基石；从英特尔多年来的成长，也可以验证“以结果为导向”确实发挥了具体成效。

不过这个管理理念虽然广受认同，在日常工作上还是可能产生一些问题，比方说，如何在通常很残酷的现实环境中，准时达到预期成果？如果你的上司观念不对，使你不能很快获得成果，该怎么办呢？如果与你一起工作者观念不对，而他又个性敏感不愿接受指正时，又该如何？

传统的作法比较委婉，例如你可能会告诉你上司的朋友，希望他将意见转达给你的上司。你也可能会选择将你的看法用比较含糊、半开玩笑的字眼，来化解你和同事之间的分歧。这些方式有效吗？有时候可能有效，有时候也不尽然。不过可以肯定的是，将会浪费许多时间。

英特尔公司则宁愿用更直接的方法：你可以直接告诉上司说：“我觉得你的想法可能影响我们新产品上市时间，理由是……”，请注意这里强调的是他的想法，而非针对个人。如果措词一不小心，用攻击性的字眼，像“你全弄错了……”之类的，很容易使对方产生防御心态，就会徒劳无功。

另外很重要的一点是以客观数据来支持你的理由，例如：“你的想法可能使成品率下降百分之二十，这里有数据可以证明……”，在快速变迁的环境中，这种直接的诉求，可以更快也更有效解决问题。当然前提是你必须小心进行，如果处理不当，可能会引起对方负面

## 1.【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式

的反应，或情绪反弹。

这种采取直接诉求的方式，与中国“人和为贵”的传统观念，似乎有些出入。甚至我已在英特尔公司多年，有时要在公开场合表示与老板相左的意见，也会有些犹豫。私底下时我就比较不会有所顾虑，勇于提出与老板相异的意见。整体来说，我认为英特尔公司算是相当能够实践这种直接诉求的沟通方式。

### 386 沟通事件

我也经常提醒部属们说：“如果我有哪些想法不对，或不切实际，希望你们直截了当地说出来。”因为只有公开交换意见，采纳各种观点，才能激荡出最好的解决方案。1984 年，当我们开发 80386 的作业正如火如荼地进行时，就出现过最好的例子。

原本 386 的设计目标是要加入高速存储器，但工程部门在处理上有些困难，由于我们认为高速存储器是提升处理器性能很重要的因素，我对这样的结果很不满意，因此坚持这一小组无论如何要找出解决的方法。

然而有几个人不同意我的见解，跑来找我，于是我们辩论放入高速存储器的优劣得失。有个人说：“由于摩托罗拉现在已经领先推出 32 位元的产品，我们应该尽所有可能赶快让 386 上市，以免丧失商机。”如果我们坚持要加入高速存储器，会延误推出的时间，386

芯片的体积也会更大。更糟糕的是，由于过去从没有将高速存储器放入微处理器的先例，我们得花更多的时间去说服客户采纳。如此一来，等于是提供竞争对手更充裕的时间，去取得市场占有率。

在听完所有的意见后，我很快同意他们的建议，并决定将 386 的高速存储器拿掉。后来事实证明这是明智的决定，386 较原先计划更早上市，而英特尔也因此在此 32 位元微处理器竞赛中，让摩托罗拉瞠乎其后。

由于这一组人勇于表达他们的不同见解，清楚地陈述他们的理由，将最终目标谨记在心，我们终于能作出最正确的决定，如果当时他们不敢提出不同于上司的见解，那我们可能延误商机，这段与摩托罗拉较劲的历史可能就要改写。

### 绩效评鉴

除了与上司及同事的沟通之外，每位经理人也需要对属下作绩效评鉴，这是经理人员的天职，可是很少人深入思考这个问题。我们在“英特尔大学”就特别开了这门课程，教导经理人如何对部属的表现作评估、如何主动辅导他们、以及如何适时给予部属建议，让他们的表现更为杰出。

一般来说，要告诉部属：“你的表现很好。”对所有经理人来说都相当容易。但要让员工知道他们的表现不好，而且使员工心服口

## 1.【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式

服，而不会产生防卫心态，就要困难许多。

我的经验是应该提供部属明确的范例，让他们知道表现好坏的实际差异为何。举个例子：“你的演讲让许多人都听不懂到底要表达什么：约翰说他不十分明白你要他如何去做；金恩也问我，你的想法究竟如何。同样的情形，让我们看看麦克的作法。他用一张简单的投影片，写不到十个字，就让所有人都了解他的意思。你也应该这么做，甚至可以更好。”但如果我说：“你的演讲糟透了，也许你并不善于表达。”可能就会刺激这位员工，作防御性的辩解，这就是很不好的评鉴方式。

### 建设性的对立

很多企业经理人，可能疏忽“广纳众议”的价值，让企业在不知不觉中成了“一言堂”。事实上，“最佳的结论应该是争议后的产物”，并且真理是愈辩愈明的。而部属的辩论也不是在向主管的权威挑战，这是管理者应有的胸襟。

有时候我们的讨论可能太过直接，让外界不知情的企管博士都感到震惊，曾经就有一位知名的企管顾问说：“我真无法想象，你们怎么能这么公开地直指自己公司的错误，这在别的公司是绝对不可能发生的事。”但在英特尔，这是我们学会管理的唯一方式。

这就是英特尔特别强调的：“建设性的对立”，我们在英特尔大



学还设立了这门课程。重点是在争议发生时，如何就事论事，而不牵涉到个人，甚至作人身攻击。这种管理理念，让英特尔有一种特别开放的企业文化，不会隐瞒问题，因此能在问题发生时，很快就能找出症结所在，继而迅速解决。我想没有任何企业可以保证自己永远不会碰上问题，只有鼓励员工诚实面对，才可以确保企业能尽早发现问题，并彻底解决，这正是英特尔足以自豪的企业文化之一。

### 情境领导

英特尔开放型的企业文化，还有一大好处就是能够保持学习热忱，我们经常将最新的管理理念、率先导入我们的管理体系之内，再由内部衍发自我变革。像赫赛（*Paul Hersey*）博士著名的情境领导法（*situational leadership*），英特尔就是最早请教受益的公司。

早在 1970 年代，我们就邀请赫赛到公司来主讲情境领导法。还记得他特别将管理者表现出来的行为，归纳为“职责行为”（*task behavior*）与“关系行为”（*relationship behavior*）两种。前者是指由领导者指定一个人或团体的职责，他的行为包括告诉人们做什么事、如何做、何时做、何处做，以及由谁去做等等。而关系行为的定义则是：领导者对跟随者采取双向或多向沟通，其行为包括倾听、鼓励、辅助、澄清，以及社交情感上的支持。

赫赛认为，由于情境随时都在变化，管理者必须适时运用这两

## **1.《以结果为导向》英特尔直接诉求的沟通方式**

---

种不同的行为模式，才能作最有效的领导，这十分符合高科技产业多变的特质，因此很快就打动我们的心。他依这两种行为模式表现的程度，归类出四种不同的领导风格：

风格一：高职责，低关系

风格二：高职责，高关系

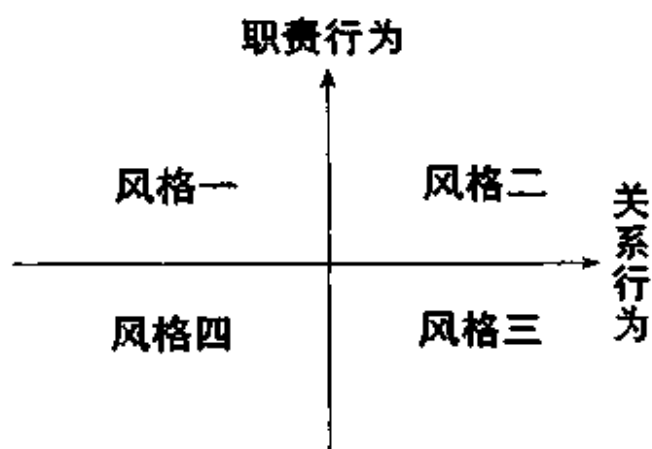
风格三：低职责，高关系

风格四：低职责，低关系

并且播放一段影片来解释何以不同情境要用不同的领导风格。影片中描写一位新任指挥官，在战争中刚接管一组士气低落的部队。一开始，这位指挥官的作为类似独裁者，要求军队严格执行纪律，走出自艾自怜的低迷情绪，展开实际行动。这代表他在展现第一种领导风格，也就是重视职责，但很少关心个人情绪的领导方式。

然后，在军队成员渐渐重拾信心，而且也开始有自己的想法之后，他慢慢将自己转换成较为“参与”的角色，也就是开始采用第二与第三种管理风格。影片最后，由于军队平时已能自动顺利运作，只需偶尔适时给予指导，因此他改用第四种领导方式，扮演幕后支持者的角色。

这门课程让我们深受冲击，因为在公司成长过程中，我们经常感觉到情境在变，可是却习惯于个人特定的领导模式，很少想到改变自己的风格让管理更有效率。后来我们也根据这项理论，发展出英特尔自己的情境领导课程。



## 会议哲学

另一门也很受欢迎的课程就是：“如何有效地开会”，由于英特尔的经理人员每天大部分时间都在开会，因此大家相当重视这门会议的学问。还记得第一位请来的是丹尼尔斯（*Bill Daniels*）教授，他后来很长一段时间都担任我们的顾问。

丹尼尔一开始照一般的教法，和我们这些高级主管谈：“如何开有效的会议”。但由于我们都有多年的会议经验，因此对一般性的内容并不感兴趣。不过，他很能随机应变，讲了许多精采有趣的主意，让我们听得兴趣盎然。

他有一套理论是将会议分为“任务型”（*mission meeting*）与“程序型”（*process meeting*）两种，这两种会议的进行方式必须截然不同。

他解释说，任务型会议的主要目的是要集思广益，或借脑力激

## 1. 【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式

---

荡以解决问题。在这种类型会议中，阶级职位并不重要，对所有参与者都应一视同仁。为使任务型会议进行得最有效率，参加人数应该低于七至八人，才能让彼此意见充分沟通。

至于程序型会议，就像我们经常开的部门会议、董事会等等，其目的是要报告或批准某项计划或某种行动，而非解决问题，因此它的进行方式就与任务型完全不同。我想，只要澄清会议的性质，就可以帮助会议产生更大的效率。由于开会英特尔公司实在非常频繁，后来我们也就将“如何有效地开会”，变成内部常设的管理课程。

在我们自设的“会议效率”课程中，我们针对任务型会议与程序型会议的不同特性，深入探讨如何有效进行。我们也会要求在会议之前，先公布会议议程与目的。同时也要注意参与者，是否都是恰当的人选。通常我们会在会议结束的前十分钟，作成最后结论，也让每个人知道自己的下一步行动该作什么，这在英特尔公司称为“AR”（*action required*，应采取的行动）。

我个人的习惯作法是，在出席会议之前，不论身在何地，都先花五至二十分钟准备。在会议结束后，我也会要求公布结论，让每个人清楚了解自己该在何时以前，完成哪些行动事项。

在英特尔内部有个笑话曾经广为流传，那就是由于我们重视会议之后的行动，所以经常在与别的公司开会时，也具体列出对方应做的事项，有时其他公司成员就会被我们的积极表现吓一跳。许多

离开英特尔的人员，也经常将这种“AR”文化带到他人的新公司中。

## **高科技人才管理**

除了设立“英特尔大学”以外，我们在管理上还有一大创举，就是很早就注意到“多重文化的整合”。

打从创业初期，英特尔就决定要发展成跨国企业，因此在 1973 年时，就在马来西亚槟城设厂，后来也在以色列海法设立设计中心，并赴爱尔兰设厂。而在全球各地设立的分公司，至今也有三十处。因此英特尔圣塔克拉总部有时就像是小型的联合国，永远有来自世界各地、不同文化背景的员工，在同一目标下为它效命。

其中，中国人一向在英特尔的工程设计部门占有很高的比例，像蔡华泰是资深设计经理，周尚林是资深技术专家，都有相当优异的表现。另外，由于在槟城设厂，经常也可看到从槟城派来的中国工程师。至于以色列籍的工程师，则多半来自设在以色列的设计中心。

基本上英特尔对员工一视同仁，强调人人平等，不会因种族文化不同而有任何歧视。不过 1982 年一次大规模人才外流事件，却意外促使公司重视不同文化的融合问题，因而使英特尔在管理体系内，建立起良好的多重文化整合制度。



## 1.【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式

---

当时正值 80286 设计完成，原本全公司气氛应该是欢欣鼓舞的，没想到却有多位工程人员选择默默的离开。人才是高科技公司经营的血脉，不论技术创新或管理理念，都要仰赖人才来推动，英特尔当然不能坐视不顾，依照“目标式管理”的作法，很快就采取行动，分析各种主客观因素。

首先是外界的诱因实在太多了。这时硅谷发展已更具雏型，许多新公司继英特尔之后创立，例如：*Cypress*、*Sun* 公司、*MIPS*、苹果电脑……等等。新公司如雨后春笋般地兴起，提供无数更新、更具挑战的工作机会；加上传播媒体推波助澜，挖角跳槽成了对个人工作能力的肯定，于是更让许多年轻工程师选择离去。

其次，英特尔内部在刚完成 80286 大型计划后，许多人正处于过度状态，还不清楚自己的下一步该做什么，情感好像特别脆弱，就更难抗拒新公司的秋波频送。

## 中西文化整合记

在更深入了解后，我们很惊讶地发现：在离职的工程师中，中国人占很高的比例。这对英特尔真不是个好消息，因为大家都已认同，华裔工程师头脑灵敏，是英特尔不应错失的优异人才。

在一次私下的聚会里，葛洛夫跟我说：“你们是同文同种，也许你可以帮忙解决这问题。”于是我和另几位华裔经理人像王纪梁、马

光显、刘晓明、雷民远、陈志宽等，一起讨论这个问题。我们决定分头拜访一些仍在职的华裔工程师，以及一些离职的人，以了解事情真象。

有些人告诉我们：“英特尔这种开放、直接、有时甚至允许冲突对立的企业文化，似乎和传统中国文化大异其趣，因此很难适应。”也有些人反映：“我们会受到英语沟通能力的限制，结果卖力的工作却未获得应有的认同。”

我们开始脑力激荡，后来想起：为何不举办一个小型研讨会，来探讨英特尔企业文化和中国文化之间的差异？并建议同仁们如何克服这种差异。为了达到互动的效果，参加人数不能太多，大约二、三十人，而且邀请三位华裔经理现身说法，与大家分享在沟通问题与生涯规划上的经验。

1983 年春天，我们在一家中国餐馆试办这种研讨会。许多同仁在平日工作百忙之余，特别为此次课程贡献他们的时间与精力。我也相当投入，花了许多时间准备资料，在研讨会中提供我的建议。

起先由于是第一次主办，大家都心存观望，不知道会出现什么情况。但过了 20 分钟，开始比较英特尔文化和中国文化的冲突时，全场气氛立即活跃起来，你一言我一语地争相发表意见：“喔，原来你也这样，我以为只有我是……”过去一直压抑着的心情顿时获得解放。

三位演讲者都是第一次公开自己的工作经验，有点像“个案研

## **1.【以结果为导向】英特尔直接诉求的沟通方式**

讨”，将切身经历与他人共享，现场也热烈地讨论许久。在最后的晚餐时间里，大家已经像老朋友般的闲话家常，甚至互开玩笑。我简直不敢相信这次的“文化实验”会这么成功！

学员们希望我们举办一些训练课程，来协助他们提升英语表达与写作技巧。也有人希望与我们保持这种互动关系，甚至成为他们的“英特尔生涯导师”。我们将许多很不错的主意集合起来，成立了“多重文化整合委员会”，在定期的聚会中举办形形色色的活动。这些都是我们在工作之外义务性的付出，但大家都乐此不疲。

1983 年秋天，当圣诞气氛逐渐转浓之际，我们决定盛大庆祝农历新年的来临。1984 年 2 月，我们第一次举办中国新年晚会，席开十桌，近百名英特尔员工自费出席了这项盛会，大家玩得不亦乐乎。包括葛洛夫、摩尔、维达斯等高级主管，也都亲身与会。

另一方面我们也将活动的意义，由单纯的帮助华裔员工适应英特尔文化，扩展至让经理人也能了解他的华裔部属。后来，我们也将“多重文化整合”的活动对象，扩充到日本人与以色列人等等。近十年来，这项计划已嘉惠四千名以上的英特尔员工。

而我也很高兴发现，类似 1982 年的大规模人才外流现象，从此在英特尔没有再发生。

讨论：

1. 英特尔“以结果为导向”与中国“人和为贵”，似乎有些出入，请问：在快速变迁的环境中，这种“直接诉求”的沟通方式是

否更利于提高工作效率？

2. “因为只有公开交换意见，采纳各种观点，才能激荡出最好的方案”请问您的公司允许属下和您提出不同的见解吗？“一言堂”和“建设性的对立”哪个更有助于决策？

3. “我的经验是应该提供部属明确的范例，让他们知道表现好不好的实际差异为何”。请问教导经理人如何对部属的表现作评估，如何主动辅导他们，以及如何适时给予部属建议，让他们的表现更为杰出？

4. 情境领导法将管理者的行为归纳为“职责行为”与“关系行为”由于情境随时都在变化，管理者必须适时运用这两种不同的行为模式，才能作最有效的领导，请问领导者如何审时度势及时协调改变自己的风格让管理更有效率？

5. 会议分为“任务型会议”和“程序型会议”只要澄清会议的性质，就可以帮助会议产生更大的效率。会议的目的就是要让每个人知道自己的下一步行动该作什么，完成哪些行动事项，请问如何有效开会？

6. 对于高科技人才管理，外界的诱因实在太多了，请问如何有效地管理好“白领阶层”，从“中西文化整合记”中您学到了什么？如何达到“人才互动”的效果？

## 2. 【非常规思维】3M 公司 何以超越诺顿公司？

●3M 公司创造 “一种能够激发普通员工建功立业的组织环境”。

●3M 公司 “生产多少，销售多少” 的经营哲学体现了公司管理层的一个坚定信念：市场本身比等级管理者更能鉴别企业发展潜力，而且无论何时，那些具有良好创意的员工应该不断得到资助和支持，以验证设想的可行性。

●在 3M 公司，其组织结构是按照 “成长再分立” 的原则自下而上建立的，这种原则鼓励每一事业部资助那些具有最佳发挥创意的员工，员工成功完成的开发项目可以单独建成分部，然后成长为事业部，这样，新的事业部就可以为自己的新项目融资，启动新一轮 “成长再分立” 的过程。



追溯 3M 公司的成长历程，了解其是怎样经过长期努力，将企业员工的能动性融入企业组织的血液中的，将使我们得到一些启发。3M 公司与其在该行业的主要竞争对手——诺顿公司（*Norton Company*）一开始齐头并进，到如今却形成了鲜明的对比。战后一段时间，两家公司规模大致相当，但诺顿公司的组织结构更完善一些，3M 公司只是个“小弟弟”，尽管它也是一个正在成长的挑战者。然而到了本世纪 50 年代中期，3M 公司的规模已是诺顿公司的两倍；到 60 年代中期，已四倍于诺顿公司；到 70 年代中期，其销售量是诺顿公司的六倍；到 80 年代中期，其销售量是诺顿公司的八倍。90 年代中期，当 3M 公司成为《幸福》杂志美国最受人尊敬的公司排行榜的常客时，诺顿公司已被法国工业巨头圣·高拜恩公司（*St. Gobain*）吞并了。

纵观这两家公司各自的发展历史，它们同为规模庞大、多元化经营的公司，但 3M 公司和诺顿公司却集中体现了两种完全不同的管理理念。早在本世纪 20 年代“专家管理”观念刚刚流行之时，诺顿公司就成了这个正在演变中的管理体制新原理的较早的坚定信奉者。公司初期采取了时髦的事业部制组织结构，成为财务控制体系的创新者，率先开发了诸如 *PIMS* 回归模式和波士顿咨询集团大力推广的“成长—分享”型矩阵模式等一系列保持领先优势的战略计划体系。以专家的“管理层中心论”（*staff-driven*）分析为后盾，

## 2.《非常规思维》3M 公司何以超越诺顿公司？

---

诺顿公司的高层管理者始终坚持执行收购扩张型战略，同时，他们通过监视其战略经营单位在限定的经营业务组合中取得的业绩来追求公司收益。

与此相反，3M 公司的管理理论看起来似乎远不及诺顿公司复杂，尤其在某些方面还使用了一些人们在管理实践中将要摒弃的管理工具和技术。确实，没有几家公司在创业初期像 3M 公司这样前景暗淡。3M 公司一边苦苦挣扎，试图从早期的采矿业中获得利润，一边涉及砂纸行业。但在一个名叫威廉·L·麦柯尼特的年轻会计执掌公司之前，该公司作为一个砂纸制造商的业绩和作为矿业开采者一样难以给人留下印象。本世纪 20 年代，当麦柯尼特升至公司最高层后，他创立了一套管理理论，该理论相对于当时盛行的有领先优势的管理原理和实践而言是挺怪异的。然而，当他把他的管理信条深植于 3M 公司的组织标准和经营过程中后，该公司成长为当代最富成就的公司之一，当然也是始终最有创新精神的公司之一。

根据麦柯尼特的自述，他的关于组织和管理的观念深受两个人的影响，这两个人在这个年轻公司创业之初与两起关键事件息息相关。第一位是弗朗西斯·欧凯，他是麦柯尼特聘用的 3M 公司第一个专门从事产品开发的卓越而古怪的发明家。欧凯的第一项发明是防水砂纸，这项发明很快就大受市场欢迎，此事不仅证明了研究和实验的价值，而且也形成了 3M 公司独特的产品标识，这正是 3M 公

司获得商业成功的关键。

第二个关键事件发生在 1923 年。当时，欧凯手下的一个年轻的实验室技术人员理查德·德鲁正做一次常规性上门服务——拜访一家汽车厂。他注意到工人们在使用新款双色涂漆的作业中遇到了困难，年轻的技师确信自己能解决这个难题。经过运用 3M 公司基本技术专长的核心——黏合剂合成品和涂漆技术，德鲁开发了一种新品，这就是后来著名的不透光胶纸。麦柯尼特从中领悟到：即使在非常有限的开发能力下，只要积极寻找并开发出能满足顾客需要的技术解决方案，3M 公司就能最终创造富有价值的发明。

这两起重要事件在 3M 公司的发展历程中对公司的管理理论产生了深刻的影响。古怪的欧凯连续几年不刮胡子，而是用砂纸擦脸，但由他引发的一系列技术突破不但使管理层更能容纳非常规性思维，而且更加欣赏员工的天才构想。德鲁在 1930 年进一步开发出“苏格兰”牌纤维素胶带，这个发明使德鲁获得了卓越的成就，这些成就和 20 年代的诸多发明一起，使麦柯尼特及其管理者们对公司广大员工的能力产生了不可动摇的信任。

因此，当诺顿公司构筑其精细的组织框架和复杂的管理体制，以帮助其高层管理者筹划战略、配置有限资源、确定经营目标并控制其经营活动时，麦柯尼特却与他的经理们讨论他们的主要职能，那就是创造“一种能够激发普通员工建功立业的组织环境”。这种管

## 2.【非常规思维】3M 公司何以超越诺顿公司？

---

理哲学不是把精力集中于控制新结构和体制所拥有的权力，而是集中于充分挖掘每个员工的潜力。

几年之后，诺顿公司和 3M 公司管理风格的差异变得越来越明显。在诺顿公司，管理者们对每一项工作都提出严格细致的要求；而在 3M 公司，15% 的管理规则允许每一个员工可以花费 1/7 的时间做一些个人的“零活”，这些零活可能为公司创造潜在的价值。在诺顿公司，精细的计划过程和控制体系引导着资源配置决策；在 3M 公司，“生产多少，销售多少”的经营哲学体现了公司管理层的一个坚定信念：市场本身比等级管理者更能鉴别企业发展潜力，而且无论何时，那些具有良好创意的员工应该不断得到资助和支持，以验证设想的可行性。在诺顿公司，其事业部制组织结构只是按照对称的任务等级的逻辑关系自上而下建立的；在 3M 公司，其组织结构是按照“成长再分立”的原则自下而上建立的，这种原则鼓励每一事业部资助那些具有最佳发展创意的员工，员工成功完成的开发项目可以单独建成分部，然后成长为事业部，这样，新的事业部就可以为自己的新项目融资，启动新一轮“成长再分立”的过程。

当 3M 公司成为纷乱的实践活动和自发实验的温床之时，诺顿公司却发展成为一个更理性、更富逻辑关系的组织严谨的企业，并通过收购企业来实现它以前未能在国内启动的多元化经营。到了 90 年代，3M 公司普通员工的能动性和创造性的发挥终于结出了硕果：

100 多项核心技术转化成 6 万种新产品，并在其中的 47 大类产品事业部下汇聚了 900 个经营这些产品的创利中心。尽管这些子公司日益庞大并进入成熟期，3M 公司作为一家从砂纸业开始起步的企业已有些老化，但它通过发挥员工能动性，四年内大量新产品问世，从而使公司销售额增长了 30%，企业继续向前发展。

和 3M 公司过去的对手——诺顿公司的苦苦挣扎相比，我们如何解释 3M 公司的持久性成功呢？其他公司又如何仿效 3M 公司这一制度化的企业创新精神增长源呢？当来自几十家公司的管理标准专家们前往明尼阿波利斯拜见圣·保罗时，他们试图找到这些问题的答案。他们中的大部分人得出一个简单却有力的结论：秘密并不存在于 3M 公司的组织结构、计划或动机上——尽管这些是 3M 公司经营活动的基础——但它们和那些没有塑造出像 3M 公司那样有强大及持续的企业创新动力的公司的结构特征相比也没有太大的差别。真正的差异很简单，也很令人信服：3M 公司的发展基石是对员工能力的深刻、真诚、坚定的信任，而立足于这一基本信念的一系列组织政策和管理实践营造了 3M 公司的经营环境。

虽然 3M 公司的企业文化富有特色，但并非独一无二。当我们对其他几家强调创新精神的公司的经营环境进行研究时，我们发现这些公司也能够激发基层员工的能动性，而这正是 3M 公司半个多世纪来一直在做的。总结 3M 公司，我们可以从企业创新实践中概



## 2. 【非常规思维】3M 公司何以超越诺顿公司？

括出三大基本特征：

☐ 激发员工能动性需要每一个员工都对自己的工作有主人翁意识——较小的组织单位比较大的组织单位更易做到这一点——这样，员工才有自我表现的动力。而大多数公司就像诺顿公司一样，其建立的组织产生了另一种完全相反的效果。

☐ 为了使基层员工的能动性与公司的总体发展方向保持一致，并且防止分散化的企业创新精神产生混乱无序的状态，在培养员工主人翁意识的同时要相应培养其很强的自律意识。自律是指源于每个员工的行为标准，它不像控制，不是由上层管理者强加的。

☐ 管理层需要一种支持性的企业文化以体现对员工的尊重，这种文化是开放型的，不但能接纳来自基层的质疑，还要容忍他们的失败和挫折。只有在这种环境中，员工才能真正变得自强，因为他们为了改变现状乐意冒些风险。

讨论：

1. 3M 公司与其在该行业的主要竞争对手——诺顿公司一开始齐头并进，到如今当 3M 公司成为《幸福》杂志美国最受人尊敬的公司排行榜的常客时，诺顿公司已被法国工业巨头圣·高拜恩公司吞并了。在诺顿公司，管理者们对每一项工作都提出严格细致的要求，而在 3M 公司却允许员工做一些个人的“零活”，这些零活可能为公司创造潜在的价值。请问 3M 在鼓励员工创新方面有什么可取之处？

2. 3M 公司不是自上而下分设组织，而是从下往上发展新组织，即随员工的创新产生项目组，如果项目组工作取得成功，就发展成部门，并进而获得发展成独立事业部的机会。在诺顿公司，其事业部组织结构只是按照对称的任务等级的逻辑关系自上而下建立的，试比较诺顿公司的苦苦挣扎原因何在？我们如何解释 3M 公司的持久性成功呢？其他公司又如何仿效 3M 公司这一制度化的企业创新精神增长源呢？

### 3. 《让基层清洁工掌舵》ISS 公司

●在个性化公司里，自律产生于组织内部，而不是由高层管理者强加的。

●信息交流民主化。在 ISS 公司，它的分析和报告的基本单位既不是事业部，也不是各国的子公司，甚至也不是营业部门，而是基层清洁工。

●同事间比较而产生的竞争力。

●公司要求的沟通交流透明度越高，组织的自由度就越高。

## 信息交流民主化

以控制为核心的传统高层管理者通过获得信息和数据分析的特权来维护其权威。的确，在大多数公司，信息体系很显然是为一群关键人物，即公司主管们设置的。公司下属的每一个组织，每周、每月乃至每季度都要交一份数据详尽的报告，上交之后就被整理、分析、重新修饰以备高层管理者阅览和审批。

同时，基层经理们对此感到沮丧和担忧。为什么会这样？因为他们知道要他们提供信息的主要目的是为了监控他们自身的管理活动。用一位基层经理的话来说就是：“你所汇报的每一件事都会被用作一个证据来反驳你。”同时，他们又了解到那些耗费了他们大量时间通过搜集数据、填制表格而完成的报告对他们的业务经营用处不大。

在个性化公司里，自律产生于组织内部，而不是由高层管理者强加的。要想将传统企业转变成个性化公司，最有效的一步工作是挑战传统的信息体系的基本框架和运作方法。为了将公司重新塑造成个性化公司，第一步必须废弃毫无用处的信息上报的繁文缛节。除此之外，公司必须着手彻底修整信息体系以使其能重新集中服务于基层经理的需要。

在 ISS 公司，类似的管理原理甚至被应用到了极至。公司的管

### 3.【让基层清洁工掌舵】ISS公司

---

理汇报体系（内部简称 *MRS*）绝非传统的向高层管理集中的控制系统。它的分析和报告的基本单位既不是事业部，也不是各国的子公司，甚至也不是营业部门，而是基层清洁工。这些员工的主管受过培训，他们负责宣讲和解释每月 *MRS* 中按工作实际消耗与预算的对比来作出的详细报告，紧接着让他们的清洁工再浏览这些数据并讨论他们怎样才能提高其合约的获利能力。除积极控制成本外，许多清洁组开始和他们的客户商讨提供附加服务。在调查了每一连续管理层的人均费用分配方案后，有一些基层工作组甚至要求他们的上司鉴定体现在特殊清洁服务合同上的价值。

一个公司对信息管理所持的观点反映了它对员工技能和个人工作能力的基本看法。如果信息能在组织内自由传播，它就能成为一个有助于员工监督和调整自己工作的最有效的工具；如果信息藏匿于组织高层，它就更像是用来迫使员工服从强加给他们的目标的一种威吓手段。3M 公司关于员工能力的观点清楚地反映在该公司威廉·L·麦柯尼特的管理理论中，他说：“如果大家掌握了同样的信息，而那些经营企业的人所作的决策不如我们高层管理者所作的那样好而迅速，那么这个企业会成什么呢？”

### 同事间比较而产生的挑战

由于 ISS 公司推行了类似的自我评价和自我纠正程序，同行对

比体系和跨企业间学习机制在企业各个管理层次上都最大程度地减少了高层管理者的干预。清洁业员工的主管们运用 *MRS* 报告来判断他们的清洁服务合同与同行合同的差别，从而促成激烈而善意的竞争以及两个企业合同业务的对比。

在 *ISS* 公司的同类业务中，基层经理们为提高业绩水平、并成为最富成效的公司，创设了强大的内部工作网络。例如，设在英国的一家新兴的火车清洁业务子公司的经理了解到，丹麦的一家企业是同行中最有成效的，于是他带领一队人马去丹麦进行了为期两周的学习取经。类似的例子还有，在 *ISS* 跨国子公司中，当 *MRS* 体系判定一家奥地利子公司是获利最高、销售增长最快的公司后，该公司执行总裁提出了与其竞争对手 *MDS* 公司分享客户保留计划的详细资料这一建议，因为他认为这正是这家奥地利公司取得成功的关键所在。总之，自发学习产生的效果远远大于高层管理者的干预。

### 讨论：

1. 在 *ISS* 公司，它的分析和报告的基本单位既不是事业部，也不是各国的子公司，甚至也不是营业部门，而是基层清洁工。在 *ISS* 公司信息能在组织内自由传播，它就能成为一个有助于员工监督和调整自己工作的最有效的工具，而不是以控制为核心的传统高层管理者通过获得信息和数据分析的特权来维护其权威，自律产生于组织内部，这样做对信息管理有什么好处，靠信息上报的繁文缛节为什么不能够有效地监控基层经理们？

### 3.《让基层清洁工掌舵》ISS 公司

---

2. 同事间有比较才有竞争，由于 ISS 公司清洁业员工的主管们运用 *MRS* 报告来判断他们的清洁服务合同与同行合同的差别，从而促成激烈而善意的竞争以及两个企业合同业务的对比。基层经理们为提高业绩水平，并成为最富成效的公司，创设了强大的内部工作网络。自发学习产生的效果远远大于高层管理者的干预。请问 ISS 公司在“同事间比较而产生的竞争”对提高其经营业绩有什么好处？你从中受到了什么启发？

## 4. 《改变行为背景》 飞利浦公司 半导体部门的改革

●不仅要注重改变个人行为，更重要的挑战是改变那个内部环境——我们称之为行为背景——它最终影响人们的行为。

●灌输纪律：①明确的标准②快速循环反馈③统一制裁

●建立自我拓展：①共享远大目标②集体认同③个人存在意义

●建立信任：①公平和平等②参与③能力

●发展支持：①获取资源②自主③指导和帮助

●从背景到行为：①人们采取主动性的能力和意愿来源于自我拓展和纪律的紧密关系②信任和支持结合在一起激发了合作和通力协作③除了主动性和合作以外，更新也需要员工其他多种行为——主动学习、自信的勇气，乐于付出并有实施能力。

●公司的更新运动的本质是：最终，这是一场与个人行为之间的竞争。



#### 4. 《改变行为背景》飞利浦公司半导体部门的改革

---

根据我们在几个公司的观察，我们深信一个有决心的管理队伍是可以改变他们公司的行为背景的，并能在一段合理的时间内做到。这样的改变是诸如 AT&T 公司、ABB 公司和康宁公司 (Coring) 等企业改革的中心。但是，飞利浦公司半导体部门的行为背景改革的例子最为激进，是描述新行为背景核心内容和阐述为创造它必须采取哪些管理手段的最佳例证。

1990 年，飞利浦公司陷入经营危机，而人们怀疑其半导体部门对造成公司这种厄运负有最大责任。当时，这个部门已经连续三年亏损，市场份额不断下降，当年销售额为 18 亿美元，却又创下了 3 亿美元的惊人亏损记录。当时一份详细的集团级调查结果也显示该部门处于“毫无希望”的战略地位。在这个规模密集型的全球性产业里，该部门被归为末流，它的产品市场定位在低增长、高度依靠成本竞争的领域，另外，这个部门也属资本密集型产业，平均工业研究和开发花费用占销售额的 15%，资本投资折旧率为 130%。为满足这种投资需要，集团报告认为需要至少 6% 的全球市场份额，而飞利浦公司半导体部门只占不到 1%。

负责半导体部门的集团级经理在内部将该部门内的这一形势描述为“灾难”。管理层之间关系不合很普遍：惟一赢利的经营单位的管理者公开强烈反对总经理大量投资于新技术的战略；四个经营单位的经理有两个互不讲话；一线经理与相对独立的研究和开发部的关系非常紧张。一个经理说：“经营层的‘彻底瘫痪’被超政治环境

弄得更糟。”

1989 年 3 月，针对半导体部门财务和市场竞争形势的恶化，在它急转直下之前，四个经营单位之一的负责人海因兹·哈格曼斯特接任总经理。和他的前任只有有限的公司和产业工作经历不同，哈格曼斯特拥有在飞利浦半导体部门长达 30 年的工作经历，是从技术和市场营销工作中提拔起来的。他和集团管理部门共同计划到 1992 年使飞利浦半导体部门的利润回到损益持平点，在最初的 15 个月里，他集中精力削减该部门研究和开发费用和控制费用。

1990 年 5 月宣布 1989 年的财务业绩时，一切又都变了。受金融市场对这出人意料的巨大损失的反应的刺激，集团公司又任命简·蒂默为公司总经理。这位新总经理的第一个行动就是采取更紧急的措施以控制成本。在接下来的三个月里，该部门管理层制定了一份减员 20% 的计划，将研究和开发预算减少了 50% 多，并关闭几条生产线，减少生产线的相关产品。

此后三年中，随着这些计划的逐步实施，这个部门发生了非同寻常的变化。尽管半导体行业形势不景气，对其产品的需求及产品价格都在下降，飞利浦公司半导体部门的经营却稳步前进：从 1989 年亏损 3 亿美元减到 1990 年 1.5 亿美元的赤字；1990 年不亏不盈；随后三年分别盈利 2 亿、2.5 亿和近 3.5 亿美元。显然，一个濒临绝境的企业发生如此迅速、巨大的变化很值得认真推敲。

随着我们寻找这一显著进步的来源，我们越来越清楚这变化来

#### 4. 《改变行为背景》飞利浦公司半导体部门的改革

---

自多种因素：从重大的财务调整到注重生产市场需要的产品的战略决策；从部门管理队伍的大换血到全球营销组织的显著变革，然而，当我们跟该部门不同级别的很多人交谈时，每个人都强调说内部环境的深刻变化是该部门大转运的主要原因。确实，就是从该公司在苏格兰的电力半导体企业的一位年轻工程师那儿，我们第一次听说了“场所的气味”这一说法：

**“最重要的是‘场所的气味’改变了。我现在非常愿意来上班。不只是某一方面，而是全部，这里变成了一个非常不同的公司。”**

是什么改变了“场所的气味”？纪律、自我拓展、信任和支持是怎样融入飞利浦公司半导体部门的日常经营背景的呢？主要的管理杠杆是什么？

我们与该组织不同部门、不同级别的人探讨了这些问题，结论是一系列重要事件和措施分别地或共同地促成了这种变化。一些措施（例如评估实践）不仅影响了经营背景的一个方面（既影响了自我拓展又影响了纪律）。其他的例子中，有些人认为一项特殊措施（例如新会计制度的引进）有助于某一方面的发展（例如纪律），其他人又认为同一措施有利于另一方面（例如信任）。总而言之，那些讨论产生了一个广泛的概念——一系列有重点的、一致的管理措施能够塑造行为背景，行为背景最后又能够反过来影响管理措施。

## 灌输纪律

与我们交谈的大多数人都认为不断加强的纪律是实现变革的重要因素。除了准时报告和对财务目标的正常预测，员工们讲述了一个更大的变化，这一变化导致了“责任管理”这一有力的管理规范的发展。正如一位经理所说：

“我们现在将我们的样品准时送达给顾客，或至少我们尽力而为。如果我们说过要回电话我们就要回电话，我们准时出席会议。如果某件事在早些时候的会议已经决定了，我们就不再重新讨论它。事实上，尽你的义务已经成为守本分的问题，不仅是关于库存、成本或收入目标的问题，而是更广泛地履行你的诺言。”

当我们把对纪律为什么和怎样成为部门管理背景的重要因素的不同解释拼到一起时，三个主要因素凸现出来：确定明确的标准和期望值；实行公开和快速循环反馈；运用统一的制裁（见图 1）

□ **明确的标准。**建立明确的标准不仅需要树立预期经营指标，还要求员工对这些指标承认和负责。针对主要竞争者制定的详细指标对大多数经理来说是有助于在整个组织内建立明确的标准的重要工具。飞利浦公司早期标准制定实践——使用由外面的咨询公司或公共部门提供的一般数据——允许部门经理建立一些标准，而飞利浦公司 1990 年标准制定过程中所收集资料的质量和细节——这一次

#### 4. 【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革

由部门经理针对直接从主要竞争者那里获得的资料进行一使其更可信。高度分散和精心处理的信息防止了对真实性和可比性的争论，而管理者如果意识到企业可能被抛售就会激发人的责任心从而弥补明显的经营缺口。经营缺口的现实被一种新成本会计制度产生的数据进一步强化，这一制度十分详细，给负责很小的、分散的单位的个人规定具体的责任、预期值和标准。

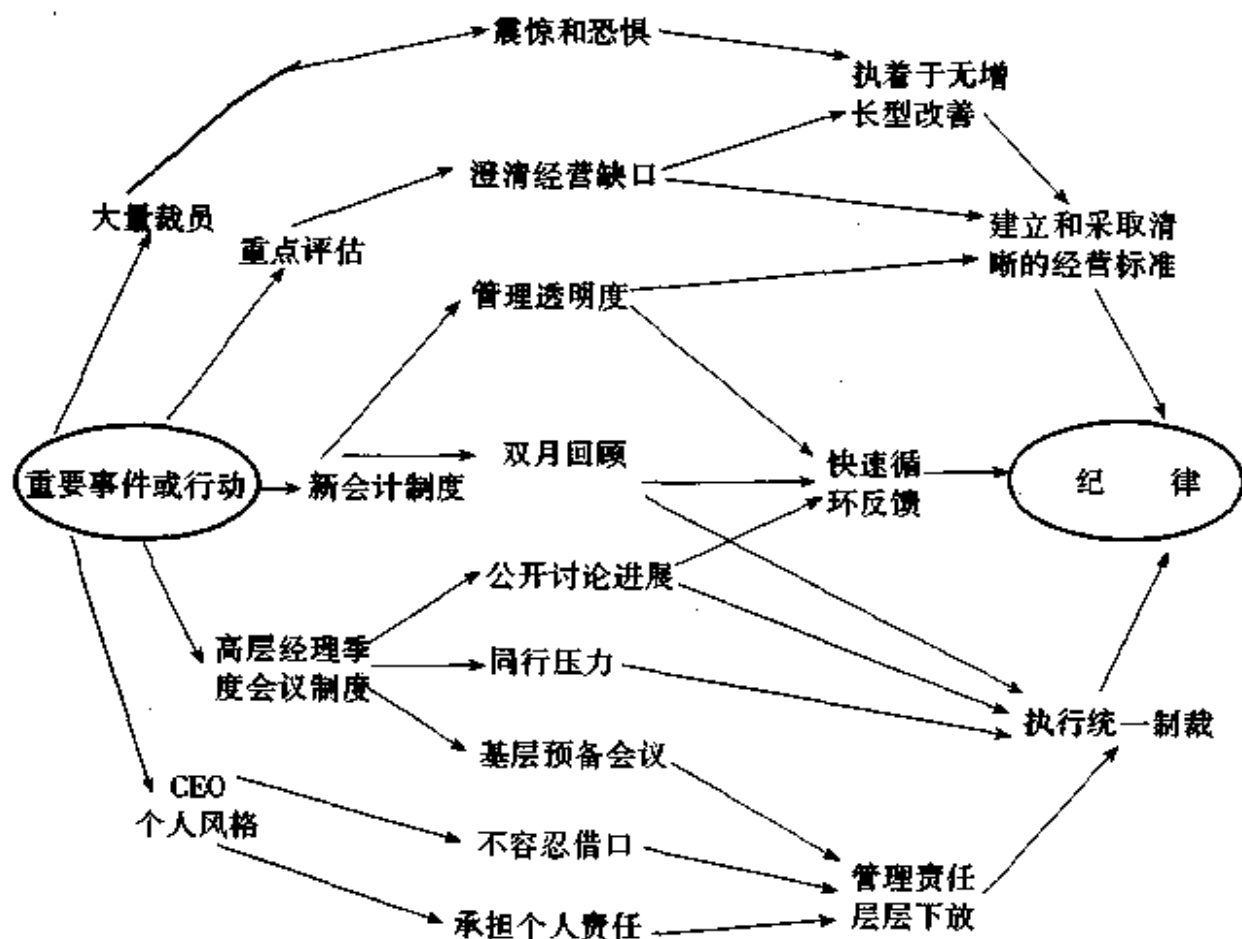


图1 飞利浦公司半导体部门管理背景中纪律是一个关键因素

这代表了公司责任制理论的重大改变。在历史上，飞利浦公司谁能说服高层管理认为某项特殊的活动具有长期战略重要性，那他

就可以使这部分业务逃脱以提高生产率为名的可恶的削减计划。相比之下，哈格曼斯特为实现 1990 年大幅度削减目标，通过减少类似研究开发等活动的经费坚决推翻了“战略重要性”的概念，这些活动从前被视为是神圣不可侵犯的。面对业务压缩的威胁产生的恐惧感加上准确无误的经营标准比较造成的尴尬在激发员工的责任心以达到新的经营标准中起到重要作用。

□ **快速循环反馈。**组织内的纪律通过提高内部反馈频率和活动的质量也有所加强，引进新的会计制度给高层管理提供了这样做的途径。首先，通过减少一定的信息需求的种类，新的制度允许在下星期二编纂本星期大概的数据，以便在更短的时间内得出详细的结果。公司总经理和财务总监密切注视这些结果，对出乎意料的数据要亲自追查原因。

新会计制度提高了反馈的频率和及时性，也提高了对解释的要求，而引进季度经营总结会（参会者涉及了重要业务单位的所有高层管理人员）则使总结过程公开、诚实和坦率，哈格曼斯特的个人风格则有助于使这些会议成为对所有经营领域的公开回顾。随着同行间重点回顾进程的继续，建立了公开反对政治上的或对生产不利的行为的规范。通过在他们自己单位内部召开类似的会议，为高层经理会议做准备工作，大多数经理都使得公正的新规范和诚实的反馈在整个组织内部成为习惯做法。

□ **统一制裁。**促进管理纪律形成的第三个因素是制裁的统一

#### **4.【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革**

应用。哈格曼斯特建立了一套规范，迅速果断地处理经营不善的单位及其经理。替换一些关键的经理包括首席财务官员和两个最大业务单位的强权领导有助于扩大“无借口”口号的影响，也能帮助经理们勇敢地面对削减领导人数的残酷决定。同时，公司人力资源部认真的总结也防止了管理过程中的武断，大力宣传撤消两起明显出于政治原因的解雇也有助于公平和统一的规范的建立。

### **建立自我拓展**

“另一个重大改变是我们如何考虑目标。过去，每一件事的目标都是5%，如果有人提议进行高于5%的变革计划，他就被视为不成熟，被说成是不了解自己的业务。现在，如果你提议减少20%的库存，你会有点儿不好意思，因为别人的目标是25%。我们能走多远——这已经成为生活的一部分。这也发起了挑战竞赛！”

这段由飞利浦公司半导体部门在荷兰最大的制造厂的经理所说的话揭示了他们行为背景的另一重要变革——建立自我拓展。尽管人们对飞利浦公司半导体部门内部环境如何变得如此有力的解释不一，但几乎每个人都认同三个重要特征：建立共享远大目标、形成集体认同、在转变任务中赋予个人以成就感（见图2）

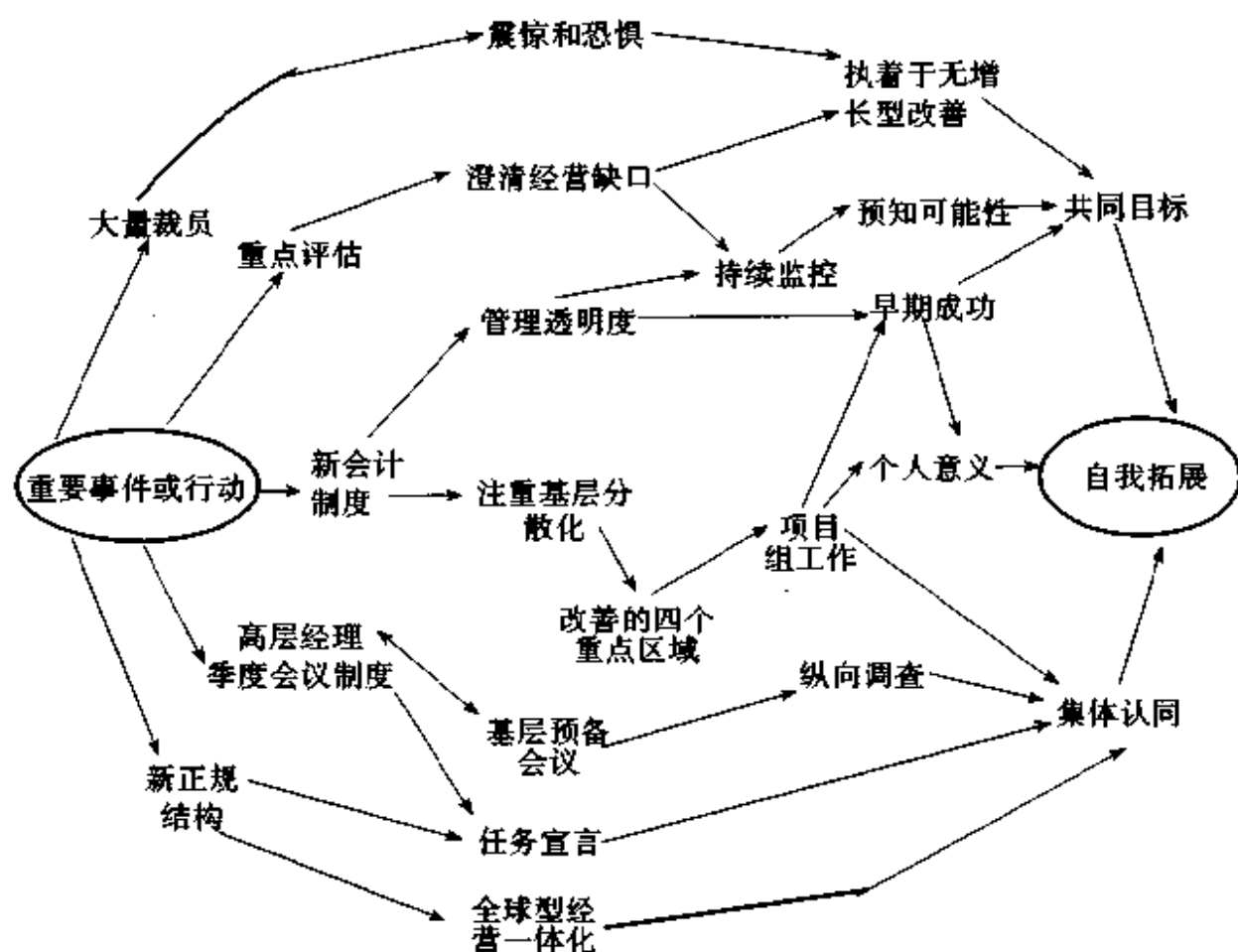


图2 飞利浦公司半导体部门管理背景中自我拓展是一个关键因素

□ 共事远大目标。导致明确标准建立的进程同样也有助于在组织内形成共享远大目标的环境。在追求弥补公认的经营缺口的这一拓展后目标之外,到1992年,飞利浦公司半导体部门的经理们开始相信在未来可以实现有效益增长,并在特定市场享有盛名。对一些早期成功的庆祝活动,在将生存愿望转变为为未来远大目标而共同奋斗中起了重要作用。

另外一个重要因素是集体决定召开定期高层经理季度会议,以确定整个组织的工作重点是实现四个主要经营目标:减少新产品开



#### 4.【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革

发时间（“把握市场需求的时间”工程）；缩减订单递交和产品发货周期（“产品到市场”工程）；缩短顾客反馈时间（“顾客满意”工程）；简化 1.5 万种产品庞大的报价单（“产品组合选择”工程）。尽管四个构成广泛的工程都制定了运营标准并加以监控和改进，却由大量的经营单位执行具体的任务。六个月内，一些重大的经营改善增强了飞利浦公司跟上市场变化的信心，在一些领域还超过了“最高级别”的经营水平。工程队伍采用交流最佳做法和协力工作的结果是使成功扩展到整个组织，这种共同奋斗的新乐观主义在 1992 年下半年达到了顶点。

□ **集体认同。**简·蒂默成为飞利浦公司总裁不久，哈格曼斯特说服他将半导体业务从公司电子元件部分离而成为独立的部门，拥有自主权。组织性分离有利于半导体业务的经理们培育更强的集体认同感。“我们需要寻找我们自己的共事的方式。”哈格曼斯特说。

这次分离也促成了新部门更强、更紧密的职能运作一体化。过去，负责半导体产品的销售部门也必须兼做公司其他的电子产品元件，另外，这支销售队伍向飞利浦分公司当地国家的经理们汇报，进一步削弱了半导体管理层对他们的控制能力。分离后，半导体部门形成了自己的专业化国内销售组织，由部门总部的营销经理将他们统一起来。在产品开发单位也出现类似的专门化。由于不再受其他活动和各种汇报关系的困扰，这些专业单位在他们自己内部建立了更密切的联系，而最终的横向一体化也有利于形成集体认同。

最后，尽管哈格曼斯特对是否需要任务声明持怀疑态度，但他同意在管理层的坚决要求下可以制定一份。该声明由 50 名高级经理在 1991 年早些时候联合拟定，并描述了半导体部门的战略优先权和组织价值，但这起初似乎对组织没什么影响，公司经营状况在一年后才有所改善。随着经营状况的好转，该声明成了荣誉感之源，有关资源分配、新产品开发优先权的争执也越来越多地参照任务声明来解决。到了 1992 年末，它已成为组织内部共同行动、集体认同的促成因素。

□ 个人存在意义。四个优先发展工程由高层经理季度会议颁布下来后，由 50 名高层经理制定的广泛的目标被分解、诠释为具体的行动。经营单位会议又细分了每个产品生产企业集团的目标，产品生产企业集团会议又把指标下达给各个工厂、开发组和营销集团。结果，越来越多的个人不仅搞清了重点任务，还对个人任务在整个公司经营中的贡献有了一个清楚的概念。接受采访的大多数人都认为他（她）们自己的工作和公司优先发展计划之间清晰的“视线”使他们产生一种个人“拥有权”的感觉，给每个人的工作赋予意义。这种关系最终又在个人层次上鼓励了自我拓展。

### 建立信任

1989—1993 年，飞利浦半导体公司一个最明显的变化可能是组

#### 4. 【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革

织内部的人开始相互信任了。区别确实非常大。1989 年时，一个经营单位的经理被发现建议一个客户不要跟公司另一个经营单位打交道，而这个部门正需要不同系列产品的定单。相反，到了 1993 年，不同的经营单位积极地相互配合——例如，建立了一种共享的 *CAD/CAM* 系统，联合开发新产品。不断增长的信任被看作是这种合作精神的重要成因。

我们认为是三个重要因素促成了这种信任的建立：公司决策过程中的高度公正和平等；核心活动中更广的参与层次；在组织中各阶层个人能力总体水准的提高（见图 3）。

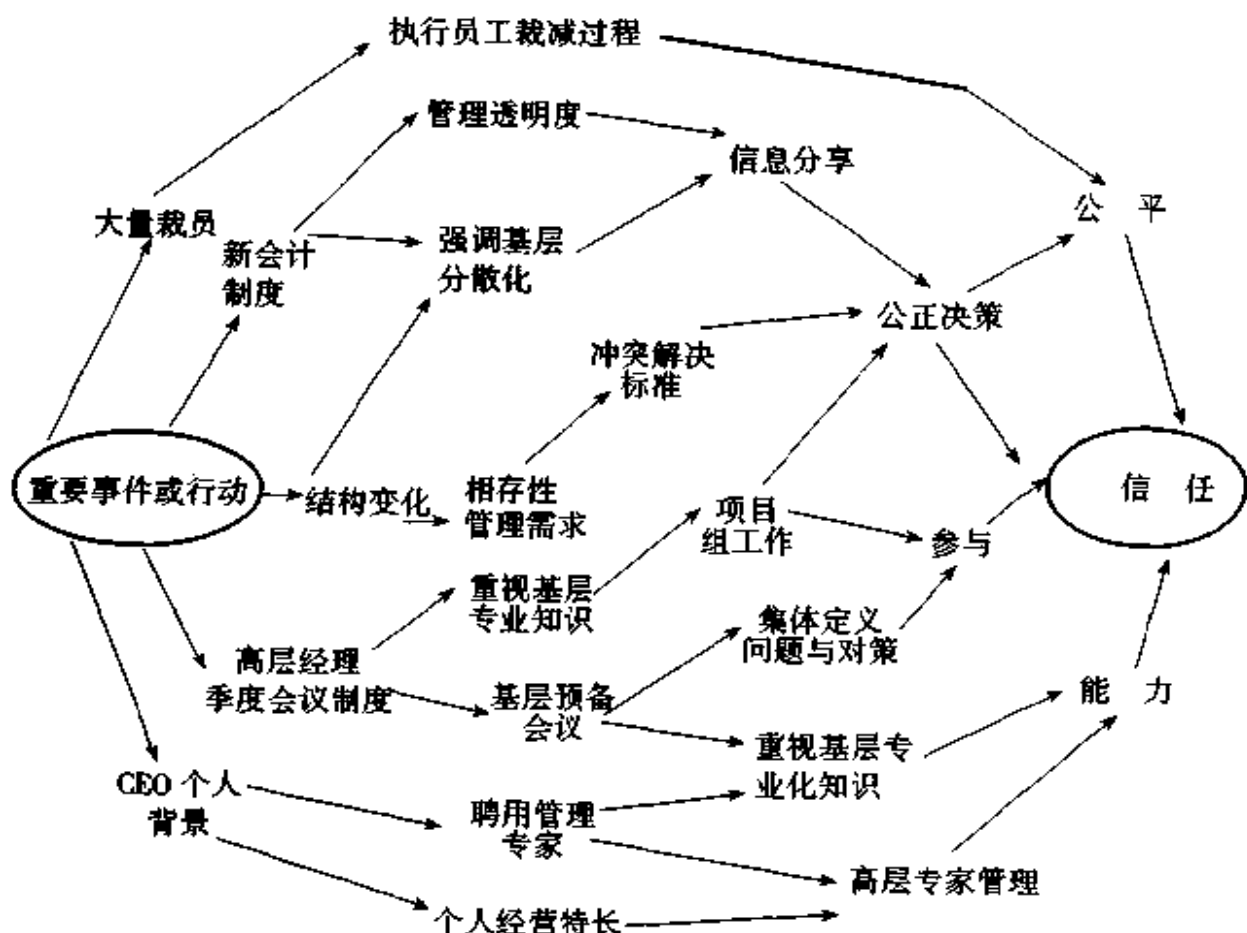


图 3 飞利浦公司半导体部门管理背景中信任是一种关键因素

□ **公平和平等。**在组织内部建立公平感，首要的也是最重要的因素是处理 20% 人员削减的进程。由于史无前例的削减幅度，大多数人都料想着会根据各个单位经理相关的政治考虑作出非常政治化的决定。然而正相反，决定是在集体会议上作出的，根据是客观的依标准测定的经营数据和业务优先发展的需要，而且没有因随后的“走廊交易”作出更改。

部门的内部结构调整也有助于建立公平感。1990 年初，哈格曼斯特围绕着最终用户产业而不是技术调整了部门内的经营单位。这一调整加深了单位间的相互依赖程度，尤其在技术和生产领域。而更大的协调需求导致了一种提供内部公平感的新座谈会的创立——对争端解决过程而言既真实又公开。

□ **参与。**单位内部和相互的配合工作在部门内大大增加。1990—1992 年形成的大量的工程队伍明显地增加了参与核心管理事务的人数。另外，召开季度会议的制度不仅使更多的人参与影响他们工作的决策，也消除了原来限制参与和接触信息的横向和纵向的障碍。例如，50 名高层经理的定期会议跨越了五个管理级和所有的职能部门和业务单位，明显地不同于从前只有同级专家才能参加会议的做法。即使在决定损害了个人利益时，他们也可以接触更广泛的观点，并有机会在各个阶层宣传自己的观点。通过增强会议结果的透明度，员工的参与增加了管理过程公平的可见性，因此提高了信任程度。

#### 4.【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革

□ 能力。由于哈格曼斯特本身就是一名工程师和产业专家，他深信一个像飞利浦这样的高技术公司必须由专家管理，而不是由通才（像他的前任）来管理。于是，他任命的两个新的经营单位的经理分别在技术和生产方面有专长。随后，这两个经理引进了更多有专业生产加工经验的人，从而提高了公司专门销售机构的专业水平。总而言之，提高业务水平和专家技能的升级也有利于增强信任。正如一位经理所描述的：

“信任酒吧里的某一个人跟信任公司的某个人不同。我们的公司是高技术配备。我需要其他部门的人明白我在说什么。我可以给他一个 *CAD/CAM* 人员，如果他非常需要；但是我必须肯定他能提供一个后勤专家，如果有一天我需要……在懂得业务技术的人当中建立合作更容易一些。”

### 发展支持

同我们交谈的大多数经理都认为支持是飞利浦公司半导体部门新管理背景的重要因素，并经常会谈及他们能更多地得到自己单位以外的资源，高层管理的集中控制减少，更多地倾向于协助，这些做法给低层员工提供了更多的积极创造的自由空间。总而言之，能得到更多的资源，加上不断扩大的自治权和更多的帮助创造了一个支持环境（见图 4）

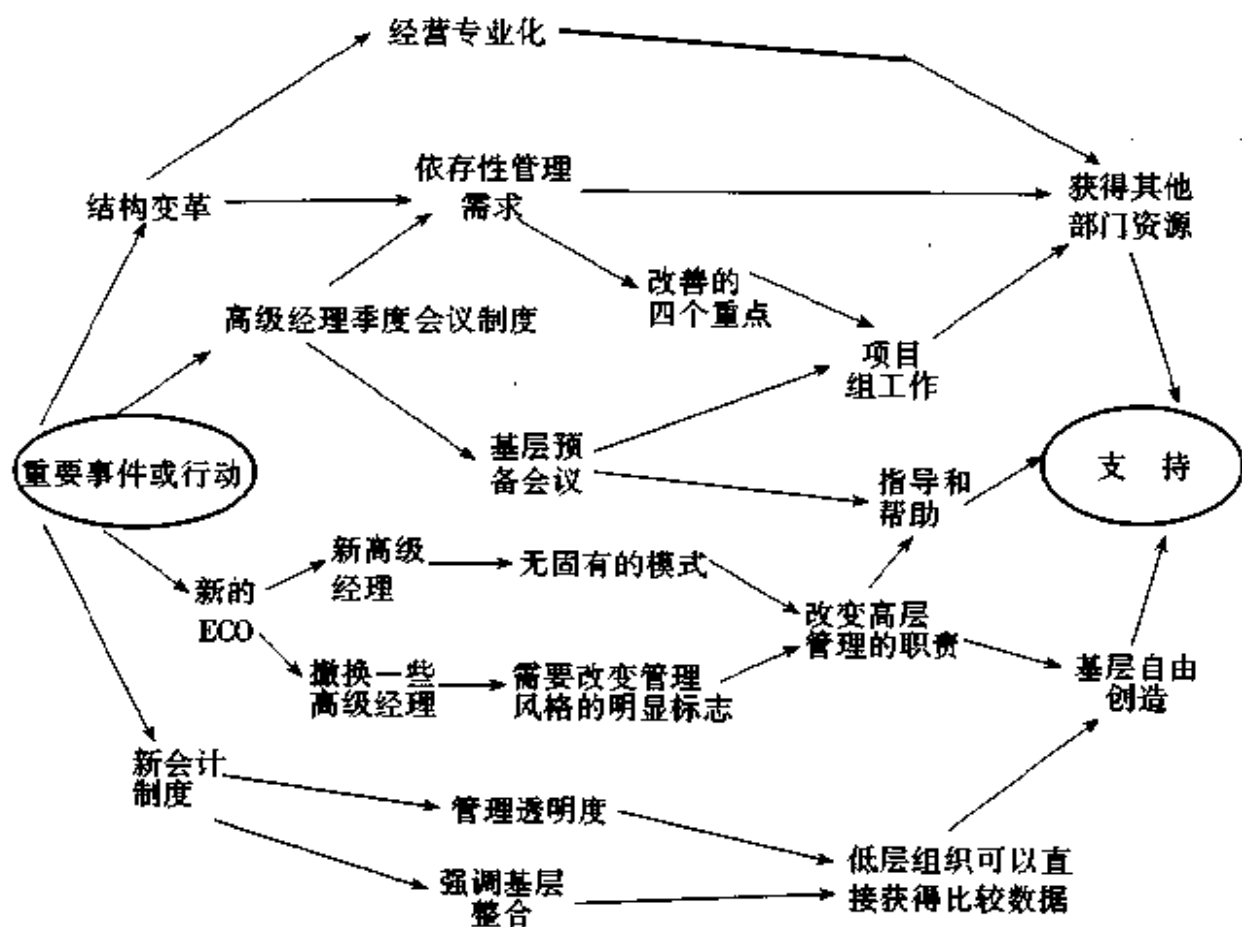


图4 飞利浦公司半导体部门管理背景中支持是一个关键因素

□ 获取资源。由于高层管理队伍之间的冲突和强调各个业务单位独立性的结构，单位间的合作曾经被限制在半导体部门内部。结果之一是，比如，每个单位采用了不同的 *IT* 系统，使用不同的 *CAD/CAM* 软件，因而不能获取彼此的设计文库。

但是，该部门新的市场导向型结构要求更强的相互依赖，而人事的变动也增多了既有兴趣又有能力获取公司不同部门资源的技术人才的数量。例如，共享的 *CAD* 系统引发了大家都能使用的共同 *CAD* 文库的建立；联合销售组织使得在一个国家分公司的销售人员可以使用另外一国家销售人员开发的文献资料或定货控制系统；新

#### 4. 《改变行为背景》飞利浦公司半导体部门的改革

的统一的座谈会帮助在英国的产品开发队伍得到在德国的专家的咨询服务。正是通过这种资源分享，一线经理才能在新型分权模式下有效地经营。

□ **自主。**哈格曼斯特极力推行的组织分权化是该组织一线单位自主权增加的主要推动力。又一次关键的人事任免在整个组织内部引发了变革，当发现两个老资格的业务单位的经理阻碍了分权化进程，哈格曼斯特就用两个技术专家替换了他们。这两个经理虽然基本管理经验有限，但对分权有一种内在的偏好，所以在为他们领导的单位内部创造更多的自由空间中发挥了重要的作用。

新会计制度也促进了分权化进程，与从前只为业务单位层次提供盈利性评估的制度相比，新制度通过产品生产企业集团提供了更快、更可靠的经营信息。新制度使得一线经理更迅速地辨别问题，对现状有一个更清晰的概念，高层经理感觉干预日常经营的必要性减小了。正如一位管理者所说：“新制度的严格要求有助于更好地控制，结果减少了对与自己职责无关的事的干预。”

□ **指导和帮助。**会议和项目组的激增要求更密切的横向协作，为来自外单位的资源和建议敞开了大门，并在部门间确立了互相帮助的规范。这一企业文化变革也反映在高层管理者角色演变上。管理队伍中用年轻的专家代替老的多面手传达的信息很明了：我们正从以控制为重心转向一种训练型模式。一个新经营单位的经理解释说：

“我觉得我就像一个教练——帮手、支持者、老师。我必须左右整体战略，而且我们已经在使专业单位更好地利用资源方面取得了一些进展。我必须在协调那些单位中发挥作用。除此之外，我的职责是帮助和指导，给我的人提建议、提供保护。”

公司历史上权威的核心管理层角色的重大改变加强了这一趋势。大型公开会议形式几乎消除了他们对部门信息交流的控制，预算削减将他们的员工数缩减了 40% 多，这大大削弱了他们的权力，因此，公司管理人员就不能再像从前那样控制一线经理了。新任命的财务部、后勤部、人力资源部门的负责人也认为公司管理人员必须为一线经理服务而不是反其道而行之。总之，这些进步形成了一种新关系，其中，核心管理层的合法性和影响力取决于公认的它所提供给一线经理的支持程度。

### 从背景到行为

这里值得再次强调的是，很多不同的因素为飞利浦公司半导体部门的改革作出了贡献：如果没有 5 亿美元的调整费用帮助该部门降低资产的账面价值、减轻资产负债表的负担，改革是不可能的；如果没有及时地减少产品组合，并配合以从大体积、商品型集成电路块到专门生产适宜产品的战略转移，就不可能有财务结果的改善；没有 20% 的裁员，部门的成本结构就不可能达到有竞争力的水平。



#### 4. 【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革

然而，我们讲述的发生在飞利浦公司的一切，远远超出了大多数管理者在寻求自我更新时在财务上、战略上和组织上的调整。很少几个公司能像飞利浦半导体部门那样获得显著但持久的经营改善，原因很清楚：除非先恢复士气，否则企业就不能更新；不改变员工的行为，推动员工的过程也就不能产生作用。

在这里讲的不同的行为背景的力量来自它的四个基本特征之间的内部紧密关系上。应该形成在这样一个环境经营：一方面高度纪律化、严要求，另一方面让人觉得可信、有安全感。这里，期望值升高，甚至雄心勃勃，但是前提是有一个支持、利于成长的背景。正是在这些既相互补充又相互矛盾的力量作用下，组织才能积蓄力量、确定方向，推动自我更新的进程。因而，行为背景的力量最终在于它对组织中个人行为的影响（见图5）

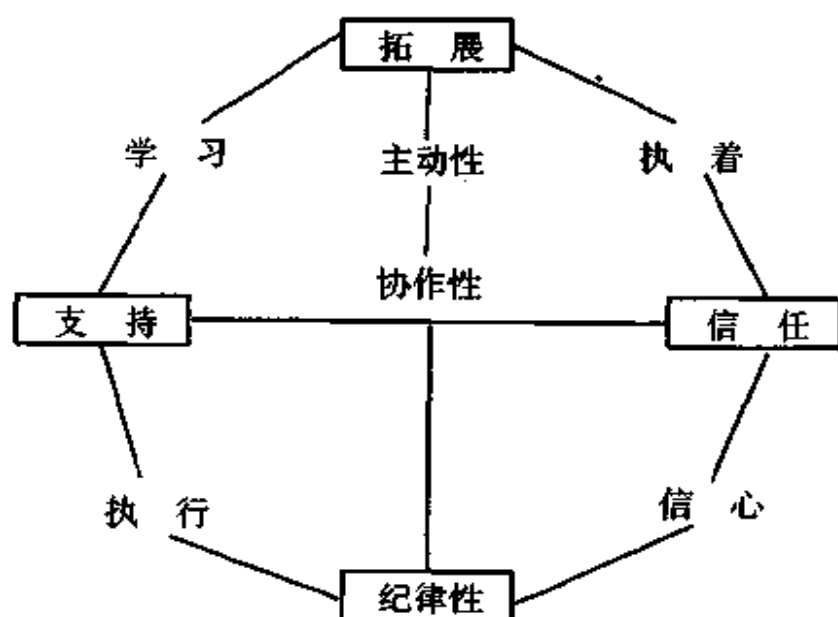


图5 管理背景和员工行为

□ 人们采取主动性的能力和意愿来源于自我拓展和纪律之间的紧密关系。前者作为能量的来源，后者将能量转化为实际的、有时间限定的行动。没有纪律的自我拓展会导致白日梦，没有自我拓展的纪律会使公司越来越陷于对现有经营的过分苛求和狭窄化。

□ 类似地，信任和支持结合在一起激发了合作和通力协作。信任使人有了合作的愿望，支持促使人们将这种愿望付诸于实际行动。它们都是组织凝聚力必不可少的元素，但只有在一起，它们才能创造足够的条件将分散的人群以及无关的行动统一起来。

□ 除了主动性和合作以外，更新也需要员工其他多种行为——主动学习、自信的勇气、乐于付出并有实施能力。正是管理行为背景的这四个特征通过不同的组合给这些行为提供了可能的条件。

这些正是新行为背景在飞利浦公司半导体部门所引发的行为种类。不同的财务和战略调整大多产生了缓解作用，通过致力于这些新行为，这个部门从一个“毫无希望”的单位变成了飞利浦公司全球经营中最盈利的部门。

我们的研究举了大量的例子说明新激发的行为在哪些方面产生了重要的结果。例如，苏格兰一家小厂通过工人发起的改革，在重新设计设备图纸、改进中间产品的处理程序、调整和再分配任务的共同作用下，产品生产时间从62天降到24天。这些改革是由车间基层员工提出并实行的，他们全然不顾这样做会导致裁员和减少加班费。

#### **4.【改变行为背景】飞利浦公司半导体部门的改革**

---

在另外一个例子中，这个部门非常成功地开发了一项新业务——小汽车电话集成电路块，这是以前的竞争对手德国和英国企业密切配合、共同努力的结果。德国企业在设计电话部件方面有专长，英国企业在汽车工业产品开发方面历史悠久。要是在从前，这两家单位会各自付出同样多的努力为新出现的市场开发新产品，例如对汽车电话部件，双方都可声称对此有控制市场能力。但是，1991年，这两家企业的经理达成一致，因为英国企业对汽车市场非常了解，所以在开发新产品时担任主角；德国企业派几名有电话业务专长的工程师为这个工程专职工作六个月，从而作出自身的贡献。

### **管理的质量**

公司的更新运动的本质是：最终，这是一场与个人行为之间的竞争。我们对行为背景因素的描述看起来似乎很详细，图例似乎也很错综复杂，但对飞利浦公司半导体部门改革的这些描写可能会模糊在行为战中获胜的复杂性和挑战性。图例和解释没能说明的不仅是做了什么的重要性，还有怎么做的重要性。例如，并不是评估程序、季度会议或新的会计制度促使在半导体部门内制定纪律，关键是高层经理使用这些工具和活动的方式。评估程序只是使经理正视他们经营缺口大小的一个工具，还需要一致的管理行动，以便将它从一串数字转变成整个部门共享的达到严格标准的行动规范。类似

地，哈格曼斯特用潜在的自我约束代替了强制服从，通过使用新的会计数据将常规经营回顾提升到管理教育研讨会的高度，以强调完成任务的重要性。最终，并不是工具或主动性，而是应用它们时达到的管理质量促使纪律的建立，并成为既定的行为规范。

同样，其他所述的行为背景因素也是如此。例如，信任是一个只能慢慢地、小心地、花费大量时间和精力来建立的组织特征。在此再一次重申，管理不能脱离交流。海因兹·哈格曼斯特在每一天结束时，通过他的日常行动和自己的地位，鼓励人们信任他。他愿意一面“大骂‘胡说，胡说！’”，另一方面不断证明他的公平和开明与他采取的所有的体制、过程、人及作为公司行为背景的整体内容和重建信任中采取的具体措施密不可分。

现在宣称员工是公司竞争优势的主要源泉已是陈词滥调。但是，从字面上理解，长期来看并不正确——至少从奴隶制被废除以来是不正确的。能使人直接作为竞争优势源泉的惟一途径是他们是否被剥削——在监狱工厂或血汗工厂。在一个根据员工的个人能力支付相应报酬的公司里，竞争优势的真正源泉存在于他们的管理背景，即企业内部环境允许员工独自或集体创造出比他们受雇于别处更多的价值。如经常宣传的一样，如果管理的关键作用是帮助一般人创造出非凡的结果，或如果像这里所证明的，一个公司可以通过改变内部行为背景而显著地改变人们的行为，那么塑造这样的背景无可辩驳地是经理们的主要任务，也是公司优质管理的最好的措施。

#### 4. **《改变行为背景》飞利浦公司半导体部门的改革**

---

讨论：

1. 透过飞利浦公司半导体部门的改革，你能说出飞利浦公司是如何重塑组织内部行为背景特征的？如何用纪律代替服从，把控制转向支持、培养自我拓展代替限制，在现在只有契约的地方建立信任，需要采取什么行为？

2. 是什么改变了“场所的气味”？纪律、自我拓展、信任和支持是怎样融入飞利浦公司半导体部门的日常经营背景的呢？主要的管理杠杆是什么？

## 5. 《员工自主管理》 诺美——凡 科合资公司

- 重视、尊重员工
- 培养员工工作的自豪感
- 员工参与决策——倒置的金字塔
- 员工自主管理

### 引言

吴薇坐在办公室里，她的办公室跟诺美公司总部的生产部门在同一层楼。作为人力资源部经理，她负责公司的“工作人员高度投入”发展项目。这个项目包括 42 个项目小组的管理和培训工作，使它们成为高效率、高产量的有用小组。

这个项目 1992 年初才正式启动，当时《工业周刊》杂志将诺美公司排进了全国十大生产厂家，并这样表扬它：“要是你的公司的管理人员和员工都像诺美公司这么积极上进的话，那你的公司想想会是个什么样子。”

一个月后，吴薇要去休产假，她再回来时就得在公司里换个事做了，常小梅将接替她的职位。常小梅以前在财务部门工作，后来跟着吴薇干了好几个星期，已经入门了。吴薇曾这样告诫过她：“对各个事态的发展情况，你要有自己清醒的认识。在这里各种各样的观点看法很多，管理部门的每个人都有自己不同的理论（材料 H），你要自己拿主意。”

#### 材料 H 诺美公司管理人员的看法

诺美公司董事长林博文：

我们这里通常还沿用传统的管理模式，就是把人们封闭起来，只告诉他“这是你的工作”。实际上，这样的效果也就等于告诉他们

“那些不是你的工作”。当我们业务越做越大时，就会越来越感觉到问题。我们必须改变现在的管理模式，因为竞争的规则已经变了。我们不能再只着眼于产品质量和递送速度，这些已经不用说大家都明白了。我们现在注重的应该是价格竞争，就是说产量是关键。我们只要去注意一下那些被市场淘汰掉的企业，就会理解为什么我们的管理模式要改变，为什么要发展“工作人员高度投入”项目。因为这个项目可以降低成本，虽然设计得很仓促，可它肯定是正确的，把一些像擦地板这样的工作跟公司利润联系起来是很难，但是做生意确实少不了它们。它们能让我们赚钱。

制造部高级副总裁蔚燕：

我们三个理由进行这个项目。第一，为了保持现在已实现的6%的产量增长率。第二，为了节约时间。管理工作不能胡子眉毛一把抓，应该让员工自己承担起一定的责任。第三，没人能知道你到底适合做什么，虽然在这儿干了35年，这个项目对于我来说还是有挑战性。有人说我最多只会坚持六个月，可我想我们所做的一切绝对没错。

设备部经理李密：

我喜欢看到新气象。凡事都等别人来教你当然很轻松。虽然人们不喜欢，可我还是想让大家自己动一动脑筋。我们确实想给大家



## 5.【员工自主管理】诺美——凡科合资公司

---

充充电，仅仅是简单地改进一下工具或是优化一下进程已经远远不能满足需要了。最好能看到大家都来关注事业的积极发展，听到大家谈论这些我会非常高兴的。

人力资源高级副总裁唐保国：

从成绩方面来看，在这个项目帮助下，公司现在很有起色。我们设计的目的是为了节约大家的时间，而把精力更多地投入到其他管理项目上去，像组织诊断、消除障碍、鼓励大家通过努力取得进步。设计本项目就是为了通过解决问题使大家了解决策的过程。我们所关心的是制造过程的不断进步，项目的目标是使大家在不断变化创新的经济环境中永远立于不败之地。

人力资源部经理吴薇：

我把这个项目推荐给顾客时，我告诉他们这样做可以降低他们的成本。为什么要做这个项目呢？就是因为它对大家有好处。更现实地讲，就是为了我们自己更好，才能使我们为大家工作得更好。

### 诺美电子设备公司

诺美电子设备公司 1898 年就成立了，后来发展成为世界上最大的商业机构之一。

几乎没有别的公司像诺美公司这么庞大（拥有 298000 名员工）和这么复杂。诺美公司的产品种类繁多，从小灯泡到火车头，还有价值上亿元的机电设备。它的信用卡不少于新闻机构的拥有量，它的商业专机甚至比航空公司的还多。每年全国人民家里的食物有 36% 都存放在诺美公司生产的冰箱里，而饭后打开收音机，有 1/5 的人都使用诺美公司的产品。

诺美公司总是在不断地创新，它的组织机构也是最先进的。它还不断设计出评价公司利润率和市场情况的新方法，其产品既新颖又大胆（包括灯泡、涡轮机、飞机引擎等）。可是在 70 年代末，公司却因为多至九层的管理层次而陷入了困境，管理开始力不从心。

1981 年，伍杰担任了公司的董事长，他的全球性发展战略非常简明：只投资于公司能占据市场前两位的生意，其余的都不再发展：关闭或者卖掉。这使他最后拥有了近 100 亿的资产。他将公司 350 条生产线和商业机构分为 13 大区域（航空、飞机引擎、设备、财经服务、工业能源系统、照明、制药业、广播、塑料业、交通和服务、电子分散及控制、摩托车、运输系统），再把原来 29 级的工资标准压缩为 5 大等级，取消了将近 10 万个岗位。经过这次大手笔的重组，公司销售额几年后猛增了 450%。

### 产品自动化

伍杰在 80 年代早期的发展战略计划中认为未来的工厂将会是高

## 5.《员工自主管理》诺美——凡科合资公司

---

度自动化的。为了发展高科技，伍杰在广州集中了公司最优秀的人力资源，并投资了数十亿。他认为工厂自动化应该包括机器人、操纵器、软件、电动机、传感器和其他机器设备，其竞争对手是日本的凡科公司，该公司在工业机器人和机械操纵器领域每年销售额为10亿美元。

由于种种原因，伍杰的战略目标最终并没能实现。看来想要把机器人和现有设备结合起来，任何人都想像不到有多难。而最简单的机器却总得根据客户的不同需要而进行改动。另外，80年代早期的经济停滞也阻碍了资本的投入。到1985年，公司在此项目上花费了20多亿元却收获甚微，而且该项目设备的管理十分混乱；士气低沉，频繁更换董事使生意很难有所好转。机器人市场很快就被日本人完全垄断，因为他们的产品更有效，更灵活，价格也更便宜。在1987年，伍杰不得不调整了他的发展战略。

### 诺美—凡科合资公司

今天，对将来工厂的看法跟1981年伍杰所想的已经截然不同了。机器并没有完全取代人工，但是在每道制造工序中却都缺少不了机器人的帮助了。无论压、磨、切、锯等等各种机器都得跟小型电脑以及相应软件结合才能真正很大程度上提高生产效率。“大脑和神经系统”由“程序逻辑操纵器”或“传统数字操纵器”构成，这

两种设备诺美公司和凡科公司都在生产，且各有所长。

在 1987 年 1 月，两大公司的首脑正式召开了一次会议，宣布成立“诺美—凡科合资公司”，各自放弃弱项而集中精力发展强项，公司所有权由两者平均分配，并分为三大部：北美部、欧洲部和亚洲部。在各部中两公司的所有权比重各不相同（图 H）。

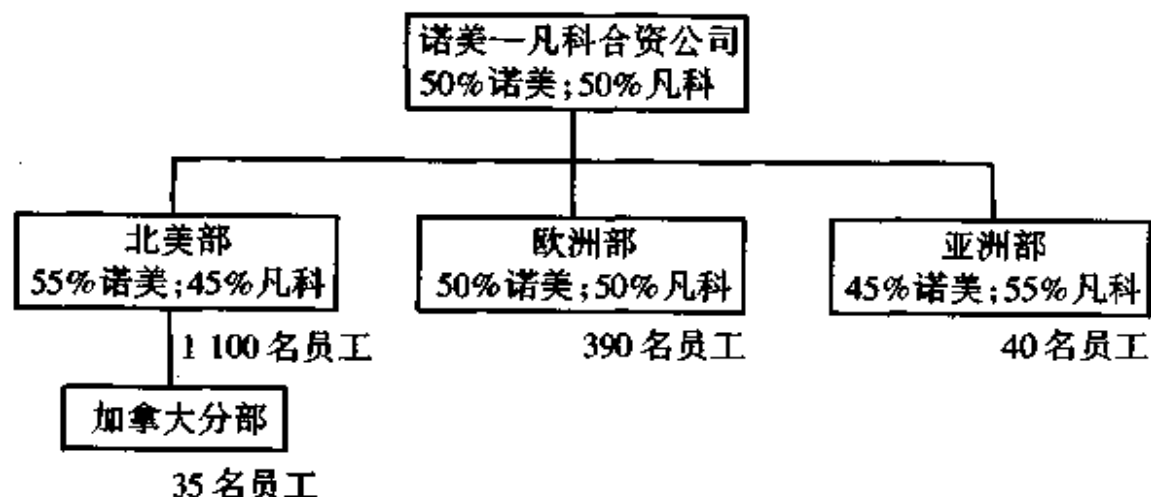


图 H 诺美—凡科合资公司组织结构及所有权比重

诺美—凡科合资公司的新董事长林博文（伍杰任合资公司副董事长）乐观地预测了 1987 年销售量将会达到 250 亿元，比合资前的总销量增长 20%，公司的发展前景确实很令人兴奋。

### 能力调查问卷简介

1988 年 7 月伍杰副董事长设计出了一个能力调查问卷，并在 1989 年 1 月实施了它。该问卷的目的是为了减少公司里没用的或没

## 5.《员工自主管理》诺美——凡科合资公司

---

必要的工作，使职员们更加团结。它表现出了对传统管理模式的强烈不满，按照伍杰的观点，“一个现代社会的公司应当高效、简洁和自信”。在外部顾问的帮助下，诺美—凡科公司在许多方面都改变了自己的管理模式。1989年的年度公司报告总结了伍杰的观点：“能力调查是一个流动性和适应性的概念，而不是什么‘项目’。它通常适用于那些成天泡在会议里的人以及那些总是重复本职工作而很少跟别人打交道的人。”

能力调查的最初意图十分简单——精简机构。在清理完官僚主义冗繁的负担之后，调查问卷的焦点接着转向更具挑战性的任务：查看每笔生意的每个步骤，找出其中最关键的一步，然后看看能不能找到比这一步更快、更简便、更好的解决途径，然后通过跟世界上最优秀的公司比较，检验现在的状况，以提高优秀的标准。

### 能力调查问卷实施效果

能力调查计划实施以前，公司里的管理人员跟工人有着明显的等级差别，这种情形很容易产生不信任和猜疑。无论做什么事都少不了那些不必要的文件报告和申请报表，而在此之上的还有十分臃肿的管理层次。这项能力调查在公司里开始进行时并不十分受关注，许多人觉得它不过又是一个管理项目而已，开展一段时间后便会自行消失。

在调查初步进行后，人们发现有 200 多个项目在完成时，省去了许多不必要的工作，实现了公司高效、简洁、自信的目标。到 1990 年能力调查做完了；到 1991 年，几乎所有的项目都完成了。

公司的高级副总裁唐保国回忆时说：“这个能力调查问卷可真是一座丰碑。有了它，我们跟工作人员建立起了新的信任关系。眼下真正的挑战是如何把它坚持下去，我们考虑过许多团体概念——自我引导、高度投入等等——可我们还是不知道该怎么办。我们想了好几个月，决定继续推行它。”

这座丰碑由另一个新项目继续保持了下去，它就是“工作人员高度投入”项目。

### “工作人员高度投入”项目的原则

这个项目的目标是为工作更高产、更高效创造条件。它的前提是，每个员工都是公司利润的潜在创造者，都是判断工作影响的基础，并且每个员工都有影响最终结果的力量。这改变了传统的组织金字塔，原来的观念是，交流和决策都应当由公司领导作出，再向下传达给中层管理者，而他们在督导人员的监督之下再去管理那些普通工人。

这个项目使员工们对自己的工作有了很深的认同感，在经过计划和认真思考后再去做工作。工人们得到了同专家一样的关心与尊

## 5. 《员工自主管理》诺美——凡科合资公司

重，所以大家都为自己的工作而自豪。作为这种新观点的标志，高级管理人员在工作周都参与了“着工作装的星期五”活动。林博文说：“西装和领带总是在炫耀着地位差距，我们想打破这个障碍，因为它在工作中实在太碍事了。”

这种新的企业文化体现出，一个组织应该由所有员工共同管理（图 K）。每个人都有这种权力，并且行使它十分受欢迎。管理人员和督导人员的作用是进行领导和为组织作出贡献。整个项目最终应当围绕着这种目标既定、相互沟通、共同参与的组织工作概念进行。

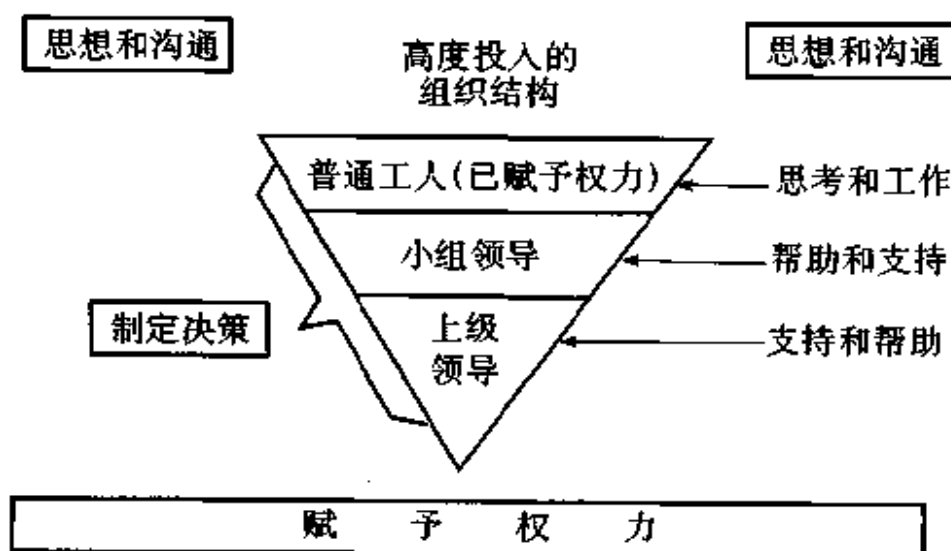


图 K 诺美—凡科公司组织结构：倒置的金字塔

### 项目的初步推出

诺美—凡科合资公司为了评估公司是否已经具备了推行项目的准备条件，雇用了一名外部顾问。这名顾问 1991 年 1 月在公司里花

了两天时间，调查了核心管理人员并随机调查了一些普通工人。他还花了很多时间来调查工作流程和机器设备。两周后，他上交了一份调查报告，说明了他的所见所闻以及由此得出的结论。这份报告列举的各种因素对项目小组或有利或不利（表 H）。总的来说，他认

表 H 顾问人员的调查结论

有利因素：

- 有高层领导的支持
- 稳定的生意进展
- 合理的人员规模
- 有诱惑力的工资和奖金
- 灵活的报酬制度
- 工人期望更多的责任和自主
- 工人们大体上都对公司满意
- 先进的培训设备

不利因素：

- 很难说服高级管理人员
- 把公司的历史和现在的意图混为一谈
- 财务措施的不确定
- 受教育程度的差异性
- 公司的裁员历史
- 督查方式和奖惩方式的不一致
- 工人技术等级差距太大
- 急功近利
- 战略焦点由生产转向顾客
- 政策、程序衔接不上，尤其是雇用程序
- 以前不良沟通的影响
- 太多的“空中楼阁”
- 缺乏目标和方法
- 渴望却下意识地抵制革新，尤其是中低层管理人员

为诺美—凡科公司已经完全具备了推行此项目的准备条件。唐保国和他的小组现在必须设计一个执行战略。

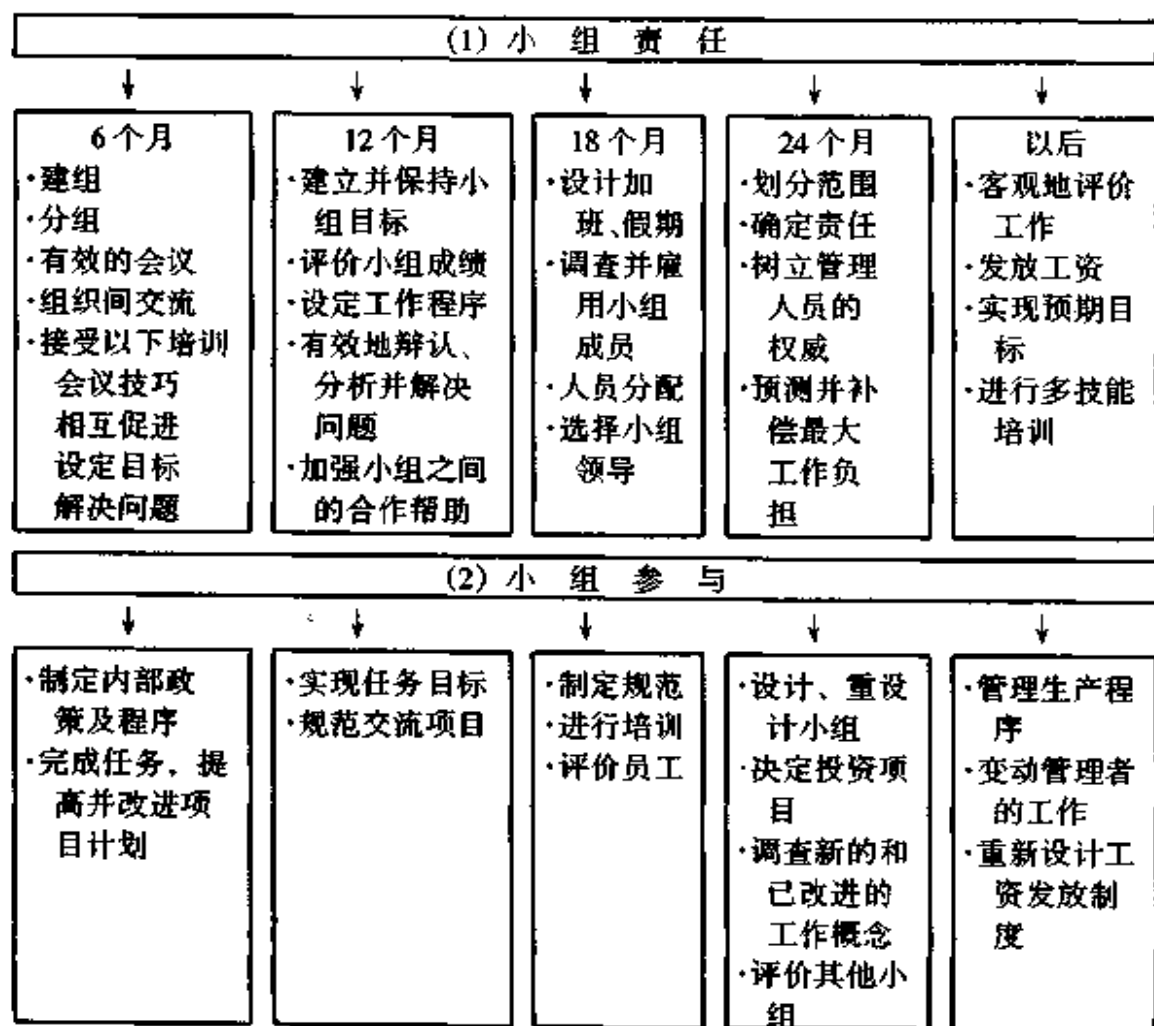
从唐保国的观察来看，这个项目第一次推出成功与否十分关键。



## 5.【员工自主管理】诺美——凡科合资公司

人力资源部经理吴薇和另一名核心小组成员调查了一下工作小组正在使用的一些生产设备。调查后吴薇认为在这些设备上的实践实在再好不过了，并把这一结论向公司作了汇报。她意识到这将是一次重大的变革，会改变整个企业文化，很难预测它将来会发展成什么样。她试着写了写项目在今后的发展状况（表 K）。吴薇回忆道：“对待这个项目我们以前太鲁莽了。要想彻底贯彻它，林总说得六个月，唐保国说得一年，而我觉得得好几年才行。”

表 K 诺美——凡科公司自主管理各阶段的目标



1991 年初，为了督导项目的贯彻推进，公司成立了一个由核心人员组成的指导委员会。项目很快就经历了它的第一次考验，因为公司出于生意状况要将一些人员下岗分流。为了减轻大家的忧虑，避免大家觉得这个项目的根本目的就是为了裁员，公司向大家保证没有人会因为此项目被分流。意识到这个保证非常关键，公司又作出了一个新决定，即初次实施时只会相应减少些薪水而不会把人员直接辞掉。这项决定作为关键因素成功地获得了职工的信任，大家都认同了此项目的目标和原则。这座丰碑正在形成。

推出项目时，1991 年的 11 月和 12 月非常重要，人力资源部的职能也经过了重新定义（图 G）。公司雇用的专职项目合伙人也能够使工作进展得更稳定，并给工作提供支持。项目小组的管理结构也已经逐步确定了下来，并设计了培养计划向大家解释该项目。培训能使小组成员（如正式督导）拥有新的技能，像如何确定团体目标等等。最后，普通工人分成了 42 个小组，每组 10 个—12 个人，现在大家都一起工作，共同构成“常规工作集团”，用唐保国的话来讲，“这几个月我们谁都没睡过一个安稳觉”。

工作人员发展战略提供了一系列的培训机会，使工人们学会了一些在工作中确实用得着的技能。1992 年 1 月份，项目第一次会议向所有制造人员提供了小组会议技能培训；2 月份又开始了管理技能培训；3 月份一直到 9 月中旬，关于设定目标、调解矛盾和如何解决问题都已进行了培训，项目在公司里已步入了正轨。

## 5.《员工自我管理》诺美——凡科合资公司

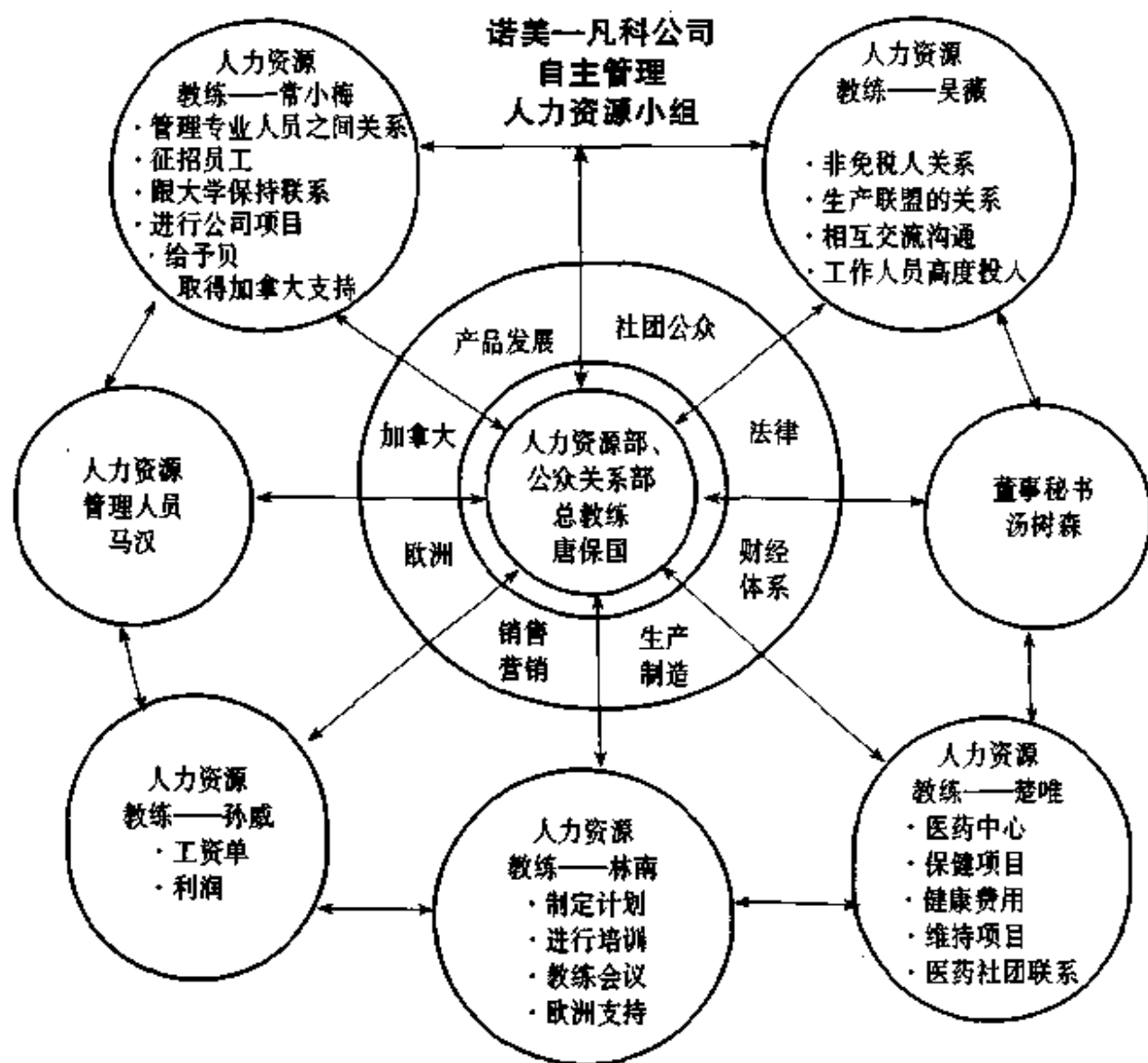


图 G 诺美—凡科公司人力资源部组织结构

### 具体行动

项目小组每个星期都要分别开一次一个小时的会议，这些会议都在总部专门为会议分配的一层楼上进行。小组在行使职责时，有

三名工作人员特别重要。即每个小组都要选定一名促进人员（负责编写会议日历和讨论内容），一名产品交流人员（负责监督实际生产）和一名管理协理人员（负责记录会议要点和时间）。

除了这些内部职责，每个小组还都有一名发展人员来监督管理。发展人员通常就是督导人员，负责保证小组的工作有效、快捷。在支持和帮助他人的基础上，每周都组织一次会议。

开始时，项目很难让每个人都参与进来，小组发展人员已经被特别指导过，不去管小组的发展过程。大家努力改变了从前不太明了的工作惯例。在接下来的几个月里，当别人还不大明白时，有几个小组已经很快掌握了这种新的程序。吴薇开始关心这个项目的发展状况，她说：“以前我们没管理过，可现在大家很清楚，必须更多地接触这个项目，所以这些小组也都已经开始寻求帮助了。”

1992年夏天，诺美一凡科公司正式确立了“支持一个小组”的概念。各个岗位的员工们都自告奋勇地担当这些小组的外部支持人员。他们参加了一个会议，提出了很多会议内外的意见和建议。而且大家还要求找一名小组发展人员来进一步促进小组的发展和学习。

到1993年春天时，项目就进行得更顺利了。吴薇决定要在4月份时离开，因为一些小组已经表现得十分出色了，还在每个月的大会上为大家担当代表。不过，还是有几个小组被开始时的一些困难所困扰。吴薇过几个星期后就要去休产假了，她深深地感到公司已经步入正轨了。当然，要想解决公司当前的所有问题是很难的，吴

## 5.【员工自主管理】诺美——凡科合资公司

---

薇对小组的发展状况有了一些自己的看法，可她觉得，公司在这个项目上的成功，对它将来的发展真是太关键了。

讨论：

1. 诺美—凡科合资公司如何使工作人员高度投入工作的？倒置的金字塔组织使所有员工共同参与管理，并且每个员工都有影响最终结果的力量，请问这种共同参与的组织工作概念对中国新兴企业的垂直管理模式有何借鉴意义？

2. 你是如何看待诺美—凡科合资公司的自主管理的？

## 6.〔从年功序列制到“人事革命”〕

### 日本企业

由于日本经济持续不景气，致使许多企业经营业绩恶化。围绕着人事制度和人事管理所出台的众多新举措，使日本企业发生了一场令人瞩目的“人事革命”。

1. 实行新的干部评价标准，薪差陡增
2. 采用量化的人事考评标准，升降有据
3. 推行实绩主义招聘制，能人出山
4. 按照业务单元构筑新型组织、灵活高效
5. 推行弹性工作制度和减员劳动制、张弛有度

## 6.《从年功序列制到“人事革命”》日本企业

### 1、实行新的干部评价标准，薪差陡增

日本企业的人事政策向来是稳定的，因为担心政策的随意变化会破坏组织风气和工作秩序。象年功序列制这样的人事管理准则，虽然存在不少问题，但很少有企业敢于发起全面挑战。但是由于企业经营危机的加深，向来比较稳定的人事政策也开始发生剧烈的变化。尤其是针对管理岗位和管理人员的发难已经迈出了重要一步。

丸红株式会社在总经理鸟海严的率领下开始着手改革人事管理办法。长期以来，管理岗位难以衡量工作绩效，因而管理者工作平平也不会影响他的收入和职位。丸红提出的管理职位人事改革的原则是全面贯彻能力中心主义，将管理人员的年薪差距拉大到三倍，以奖优罚劣，增强工作激励的诱导能量。1994年丸红开发的新的评价体系充分体现了这一目的和原则。

新的人事评价系统首先把过去七级评价标准改为五级评价标准，从而将评价结果的差距拉大。丸红以前采用七级评价标准，即由好到坏依次为  $A_1$ 、 $A_2$ 、 $B_1$ 、 $B_2$ 、 $B_3$ 、 $C_1$ 、 $C_2$ 。按照这一评价标准，有一半以上的管理人员的评价结果分布在中间，因而很难体现工作差距。最好的  $A_1$ 、 $A_2$  占 5%，最差的  $C_1$ 、 $C_2$  占 3%， $B_1$  占 15%， $B_3$  占 7%。而体现一般标准的  $B_2$  却高达 70%。在新的人事评价系统中，将七级减少到五级，依次是  $G_1$ 、 $G_2$ 、 $G_3$ 、 $G_4$ 、 $G_5$ 。按照新的标准分级，评价结果的差距进一步体现出来了， $G_1$  占 17%， $G_2$  占 33%， $G_3$  占 33%， $G_4$  占 14%， $G_5$  占 3%。在新的分级标准中，虽

然  $G_3$  仍然可以看成是一般标准，但集中度明显减少。

新的人事评价系统扩大了员工的收入差距。在传统的评价体系中，由于体现不出评价差距，因而在收入上也很难拉开。采用新体系后，根据评价结果的不同，在收入上充分体现工作成绩。由于各年度的评价结果实行累积，因而时间越长收入差距越大，例如员工从新入厂到提升到科长的 14 年间，收入差距不大，但提升为科长后，收入差距加速拉大。拿连续获得  $G_1$  的员工来说，不考虑基本工资的提高，在新的标准下到 50 岁其收入将超过  $G_3$  员工 1100 万日元，在旧体系下二者的年收入差距只有 700 万日元。新标准对评价结果不佳的员工，采取减薪的办法，特别在来年提薪时，其收入会有明显下降。因此，丸红管理人员收入差距达到三倍并非仅仅是理论设想。

新的人事评价系统改变过去把人事评价仅仅理解为考核工作的狭隘看法，丸红将人事评价看成是包括“评价”、“展示”、“对话”和“现状革新”在内的整个系统和过程。扩大收入差距仅仅是丸红综合人事改革的一个方面，如果仅仅停留在评价工作上，那些常年获得不理想评价结果的员工，将失去激励因子。因此丸红在新的人事评价系统上制定了一套帮助员工改进工作的活动程序。按照评价、展示、对话和现状革新的工作程序，每年 5 月评价者与被评价者进行面谈，将上年度的评价结果告诉给被评价者，相互协商制定新年度的工作目标和革新的课题。来年的 1 月，被评价者提出一份自我



## 6. 《从年功序列制到“人事革命”》日本企业

译定书。2月，评价者对被评价者进行综合能力评定和业务评定。5月再次进行面谈。这样，评价、展示，对话、革新一直循环下去。

### 2、采用量化的人事考评标准，升降有据

为了推动企业经营业绩的提高，日本企业在人事评价中采用了具体的、量化的考评标准。青山商事是经销男式服装的大型流通企业，在该行业发展新店铺，实行多店铺战略是企业成长的主要途径，因而选拔有能力的店长是至关重要的。青山商事把销售额看成衡量店长和员工工作成绩的基本尺度。青山商事人事部门认为采用销售额这样精确的、数字化的考评标准，可以增加员工的工作压力。作为考评的方法，人人平等，而且通俗易懂，工作成绩一目了然。在人事考评上可以克服个人的喜恶感情和派系的影响，从而体现公平、公正、公开的考评原则。

青山商事对店长的规定是年销售额不得低于6000万日元，按男式西服的平均售价是3.05万日元计算，假如只销售西服一项，要达到销售额标准，每月必须销售170套西服。青山商事将每一位普通员工的销售额由人事部实行一元化管理，每人每月完成了多少销售额一清二楚。一位员工要想升为店长必须突破6000万日元的销售标准，达到这一标准后，由所属商店的店长和该地区集团负责人进行推荐，参加店长候补研修班。如果一位员工突破了销售额标准，而店长和负责人没有推荐这位员工，店长则必须向人事部陈述理由。由于数字标准作用很大，可以防止负责人滥用个人喜恶，因而这套

制度推行后，还没有出现人事部掌握的销售额与店长推荐人选之间背离的现象。

当然，达到销售额标准并获得推荐，也不意味着一定能当成店长。被推荐者必须参加店长候补研修班，该项研修活动每年1月和7月举办两次，分别是春、秋两季设置新店的季节。该研修班每期有120~130人参加，通过座谈等形式提高业务素质。店长的选拔存在激烈的竞争，在全部参加研修班的人员中只有50%的人被提升为店长，也就是说二人中有一人要落选。按照这套晋职机制，一位大学毕业的员工通常需要二至三年才能成为店长，最快的是一年半被提升为海外支店的店长。

青山商事对没完成销售额标准的店长采取降职处理，实际上已有很多店长遭到了降职处理，完不成定额者会从店长降为普通的工作人员。如果一位店长成绩突出，随着成绩的积累会被提升为规模更大的商店的负责人，进一步会成为统领20家店铺的地区集团负责人。而每升一级，待遇也跟着到位。

在人事待遇方面青山商事提出向日本最优厚待遇的企业方面努力的目标。除了提供工资、奖金之外，青山商事还向员工支付“勤劳津贴”。如果一位员工的年销售额达到5000万日元，企业在每年3月末支付相应的年度勤劳津贴。另外在每月月末还根据当月销售发放津贴。对店长来说，每年将该店盈利的1%返还给他本人。

### 3、推行实绩主义招聘制，能人出山

## 6. 《从年功序列制到“人事革命”》日本企业

近年来，日本企业人事制度逐步从年功主义向能力主义转变。但是对能力主义也有不同看法，核心是能力主义仅仅反映一个人的潜在力，与实际工作成绩没有必然联系，因此很多企业主张要建立体现实绩主义的人事制度。象青山商事把销售额作为人事考评基本尺度的这些企业，实际上是向实绩主义迈出了重要一步。而三和银行为贯彻实绩主义的人事制度，在人事管理上推行了资格制和招聘制。

在传统的人事管理制度下，企业根据业务需要决定机构设置和职务任命，工作人员根据上级的指示进行工作，这种做法的弊病是培养了事务性人才而非创业性人才。在三和银行的资格制和招聘制下，员工只有经过资格试验后才被企业公开招聘担任某项工作。三和银行首先向企业内部提出某项需要公开招聘的业务人员和工作职位，各类员工均可参加招聘，但必须提出自己的工作计划，参加类似“设计比赛”的竞标活动，员工为了得到某个职位还必须接受根据各职种所拟定的资格试验，在通过各项定量的考评之后确定相应的人员。

资格制和招聘制的推行增加了人事管理的公平性和透明度，提高了员工的竞争意识和组织的活力。特别是通过“设计比赛”这样的竞标活动，大大提高了员工的创新意识和工作能力。例如，1991年10月在商品开发上推行公开招聘制后，创造了许多独特的创新构思的业务项目。“宠物户头”和“双层袋”两种储蓄业务的开办就是

显著代表。一些年轻的男性开发者发现很多带着宠物来银行储蓄的客户，于是以宠物名义开设一种储蓄种类，结果吸引了 3 万多个户头。“双层袋”是为夫妇共同使用一个户头而开发的一种储蓄业务。在一个户头下夫妇各持有一个磁卡，存取项目分别记在夫妇各人的名下，这项业务开办以来也吸引了 3 万多个户头。

为了支持资格制和招聘制的实施，三和银行还改革了工资制度。工资总体上分为资格工资和能力工资，对分店经理这一阶层来讲，资格工资与能力工资的比例是 6:4，随着年龄的上升，能力工资的比重逐渐提高。在同一种资格下，根据业务量、员工人数和工作性质的不同，工资水平仍有差异。

三和银行在推行资格制和招聘制后，还改革了人事评价方法和表彰制度。从 1990 年起三和银行把人事评价的标准集中到利润上，对员工的表彰则从利润、工作、顾客三个方面衡量。所有这些改革都是朝着建立公开的人事制度方面发展。三和银行制定了一个有 60~80 个项目的“期待水平诊断簿”，每半年针对上述项目对员工进行测评，员工也要根据这些项目向上司汇报自己目标的完成情况。过去人事评价透明性不高，动不动就在“密室”里进行。经过上述改革后，领导和下级双向沟通，大家都清楚问题的所在，增加了人事考评的公开性。1994 年 4 月开始，三和银行把考评项目划分为与年龄、地位相对应的全员共通的 16 种类型。

#### 4、按照业务单元构筑新型组织，灵活高效

## 6.《从年功序列制到“人事革命”》日本企业

组织改革是人事改革的基础，过去很多企业的错误作法是先建立组织和机构，然后为该组织或机构寻找工作，正确的作法是因事设人，为工作而配备相应的组织和机构。为了推进人事改革，日本很多企业致力于组织改革，近年来明显的趋势和特点是按照业务单元或业务单位构筑新型的组织，工作小组正在取代过去正规的组织形式。

日本斯密公司从1994年7月起把按部建立的组织改变为按单元或单位来建立，废止“部”这种固定的机构形式。斯密公司的指导思想是建立随时可以建立、随时可以废止和更改的组织形式。斯密公司发动员工搞提案，即创造工作、创造业务，根据提案情况和员工的设计竞标，公司决定某项工作或业务的领导，该领导自己组建工作小组，任务或工作完成以后，工作小组也自行解散，如果员工不能参加到工作小组中，则宣布处在“内部失业”状态。按照单元或单位构筑新型的组织形式，要改变过去那种企业内部事事包容的作法，即提高企业专业化程度，广泛利用社会资源力量。过去的组织设计无所不包，从信息处理、物流，到零部件制造等都由企业内部承担，这就加重了组织负担，使机构臃肿膨胀。这是生产第一和大企业时代的集中反映，现实证明企业规模过大反而显得不灵活。斯密公司在推行新的工作小组组织形式后，提高了组织专业化程度，把信息处理、物流等工作委托给企业外部进行。在人事政策上也取消了定期招收新员工的作法，在必要的时候录用必要的人才已成新

的招工政策。甚至在提案的技术开发等重要工作方面，斯密公司也强调借助社会的智慧。按照这一构想，斯密公司在现有职工人数的前提下，能够在 2000 年达到完成 2100 亿日元销售额的目标。

### 5、推行弹性工作制和减量劳动制，张弛有度

由于日本国内制造成本上升和市场日趋饱和，日本企业普遍重视国际市场的开拓。海外直接生产和直接销售使很多日本厂家在海外拥有很多子公司和分支机构，同时也雇用了很多海外员工。这样一来，传统的工作体系和方法逐渐显得不适用了，如何考虑各国文化的差异创造一种各类员工均能理解的工作体系成为日益紧迫的课题。

村田制作所同样也面临此类问题，1989 年 10 月起，村田制作所首先在位于八日市的陶瓷零件工厂改革工作制度，将三班制度改为四班制或五班制。工作班制的改革虽然增加了劳务费用，但由于员工可以获得双休日，从而给员工身心健康和提高工作效率带来好处。另外，村田制作所在一些部门和研究开发部门推行弹性工作制，弹性工作制是以海外经营为背景于 1990 年引入的，这在日本是比较早的。推行弹性工作制后，研究开发部门，信息处理分析部门和设计部门实现了减量劳动。过去研究人员必须每天到公司上班，现在一天只须到公司报到一下即可，而且还规定一月可以有三天在家中工作。

研究开发对村田制作所是十分重要的，研究人员八成以上属于

## 6.【从年功序列制到“人事革命”】日本企业

理工科毕业，推行弹性工作制和减量劳动制后，250人获得减量劳动资格者是在全部1300名研究开发人员中具有主任以上资格的，这250人中有64人是具有自我管理能力并取得工作成效以及工作能力较强，从而获得上司的推荐。对于获得减量劳动资格的人来说，既是一种荣誉，又是工作压力，因为获得这个资格是不容易的，必须对能力实绩进行定量和定性的评价。

### 讨论：

1. 九红株式会社在总经理鸟海严的率领下开始着手改革人事管理办法。新的人事评价系统扩大了员工的收入差距。新的人员评价系统改变过去把人事评价仅仅理解为考核工作的狭隘看法，九红将人事评价看成是包括“评价”、“展示”、“对话”和“现状革新”在内的整个系统和过程，因此九红在新的人事评价系统上制定了一套帮助员工改进工作的活动程序，你认为这种“薪差陡增”的改革方法是否有助于企业的发展？员工会不会失去“激励因子”？

2. 青山商事对店长的规定，是年销售额不得低于6000万日元，这种采用量化的人事考评标准对企业的发展是否针对性强，有据可查，是否有利于正激励？

3. 在三和银行的资格制和招聘制下，员工只有经过资格试验后才被企业公开招聘担任某项工作。这样是否更有利于“能人出山”？

4. 日本斯密公司采用“按照业务单元构筑新型组织，”改变过去那种企业内部事事包容的作法，即提高企业专业化程度，广泛利

用社会资源力量，这对减轻组织负担有什么好处，是否更有利于组织专业化发展？

5. 村田制作所为什么要推行弹性工作制和减量劳动制？这对各国文化的差异创造一种各类员工均能理解的工作体系有何重要性？



## 7.《挖掘人的潜力》 通用电气公司的用人之道

- 1、从劳务市场上招收人员
- 2、从其他公司挖人
- 3、招收新大学毕业生

美国企业家艾科卡讲过，任何经济活动，最根本的就是抓好三件事：人事、财务、物资。正象当前世界上许多成功的大公司一样，美国通用电气公司在管理企业过程中也十分重视人的作用。他们认为：企业的成功取决于人事经理办公室。因此从最高领导人到各级人事部门都很重视识人、用人之道，并建立了整套人事管理制度，从职员的招收录用、培训、考核任免到奖惩、工资和解雇等方面，加强对人的科学管理，做到人尽其才，以确保通用电气公司在高度竞争的世界市场环境中居于领先地位。

用人之道在于能调动人的主观能动性和积极性，过去通用电气公司人事部门叫人事管理部，强调“管”。但单靠“管”是不能激发人的工作热情的，人事部门的任务是开发和挖掘人的潜力；因此人事部门现称为人力资源部。

各级人事职员受业务部门和人事部门双重领导，关系隶属于人事部门。他们不集中办公，而是分散到各个业务部门中工作。由于通用电气公司人员流动大，调动频繁，每年约有 45% 的人员职务或职位有变动。人事工作人员的第一件事就是要熟悉和关心职员。一位人事部经理说：“在一个家庭内，父母关心着每一个成员。同样在公司内，人事部门要以父母之情去关心公司的每一位职员，随时回答他们的问题，经常了解他们心里想什么、干什么和为什么，尽量帮助他们解决困难，使他们心情愉快地工作。”

人事部门根据公司的生产、工作情况制定各部门人员编制。在

## **7.【挖掘人的潜力】通用电气公司的用人之道**

定编定员时要与各用人单位协商，方案由各集团的总经理认可后执行。

当缺员时，人事部门首先在公司内部招聘，若内部不能招到合适人员，再向外边招聘。通用电气公司人事部门根据用人单位的要求，发出通知张贴在公司布告栏上或刊登在内部刊物上，说明工作性质、工资待遇及对应聘人员的要求。报名者需填写申请表、介绍本人学历、工作经历、能力、健康状况等。还要附原上司或他人的推荐信。人事部门以报名整理筛选后，通知本人来公司，与用人单位共同进行面谈最后确定是否录用。受聘人如是中级管理人员，要经人事部门经理批准。一般情况下，公司内部人员流动是不受阻碍的，有的部门规定必须在本单位工作两年以上才能调换。

如果公司内无合适人选，则从外部招聘。通用电气公司从外部招收人员（这里仅指工程技术、业务与管理人员）主要通过三个途径：

1、从劳务市场上招收人员。劳务市场相当于专业介绍所，那里掌握着失业人员的情况。通用电气公司与当地的劳务市场关系很密切，这部分人的录用标准主要是有无实际技能。程序是由本人提出申请并附推荐信，经公司面授考核，重点考核他们从事工作的经历和实绩、贡献，学历一般只作参考，但如果是名牌大学毕业生则优先予以考虑。有时可能给申请人试用机会，试用合格后再决定是否录用。

2、从其他公司“挖”人。这部分人主要是关键技术人员或高级管理人员。美国不像欧洲那样，公司与职员之间有合同或协议的束缚，职员因各种原因，不愿继续在本公司工作的，可随时离开，只要提前一定时间通知公司即可，不受约束。各公司都利用这一点物色合适人物，设法挖过来。但一般通过中间人联络，成功后付一定的报酬。对于公司的关键人物，公司总是千方百计挽留，了解其走的原因，尽量解决他们的问题。公司深知这种人离开本公司不仅对目前工作有损失，更重要的是很可能为本公司树立强硬的竞争对手。

3、招收新大学毕业生。每年大约有 35000 名美国优秀大学毕业生申请到通用电气公司工作，其中约有 2000 名被通用电气录用。平均成绩 B 以上的学生可以领到公司的简历表和招录简章，经公司严格面试考核通过后才录取。一般通用电气公司只录取 B + 以上的优秀学生，每年美国各大公司都去学校挑选学生，竞争十分激烈。通用电气每年派出 100 多人到全国各大学院挑选毕业生。

通用电气公司在挑选学生时，为了保证人员质量，采取两步面试办法，第一步由集团人事部门去校园筛选面试；第二步请初步入选的学生到公司由用人单位面试。同时制定出考核标准，评分标准和面试要求，最后组合各项评分，定出总分，择优录用。考核标准分为四大类：第一类是与人交往共事的技能；第二类是专业道德观念；第三类是组织能力；第四类是技术能力。面试人员提出各种问题，要求应试者回答。例如，考核对人的影响能力，要注意其讲话

## 7.《挖掘人的潜力》通用电气公司的用人之道

是否有趣味，能否吸引人。而考核与人共事能力，要了解是否主持过会议或家庭宴会等等。

公司新招录的大学毕业生最低工资是年薪 2.5 万美元。社会上急需的专业学生和不急需的专业学生年薪相差一万元左右。

通用电气公司用奖优惩劣来调动职工的工作热情。一般情况下，公司通过提高工资，晋升职务，发给奖金等手段来表扬和鼓励职员不断上进。但通用电气公司认为金钱不是万能的，对一个人的最大激励是给他们探索、创造的机会，让他们承担更重要的责任，给以他们荣誉。公司经常在各种范围的会议上，表扬那些工作优秀的职员，介绍他们的成就，并由最高领导亲自授予证书、奖章。

提高工资和晋升职务是与工作考核紧密结合的。通用电气公司的职员每年经考核后，确定为五个等级。第三至第五级的人员将获得职务或工资上的提升，第五级的职员要受到超级提拔。对待后两级职员不是简单的辞退了事，而是首先搞清他们工作不好的原因，然后给予他们再工作六个月的机会，改进他们的工作。在改进工作期间，公司对这部分人分三种情况处理：①重新分配工作；②减少他们原承担的责任，降级使用；③工作无法改进则解雇。

除了晋升和提高工资外，奖金也是一种奖励手段。通用电气公司的奖金是和部门的经济利益相联系的。每年的奖金按级别不同而有所差异。总公司副总裁兼各集团总裁每年的奖金是其年薪的 30%；集团副总裁每年的奖金是其年薪的 20%；集团其他高级经理每年的

奖金是其年薪的 10%；中层经理及其他经理人员，其奖金不超过年薪的 10%。

在鼓励的同时，通用电气公司制定了非常严格的惩罚条件，以约束公司职员的言行，一旦有人违犯，轻则罚款，重则解雇。凡因违犯而被解雇的职员，很难再找到满意的工作，因而这种情况很少出现。

通用电气对每个职员的考核是经常性、制度性的。每年初公司包括总经理在内的每个人都要制订目标工作计划，确定工作任务和具体工作制度。这个计划经主管经理审批并与本人协商确认后予以执行。每 3 个月进行一次小结，核查执行情况，并由经理写出评语，提出下一步工作改进要求。到年底作总结考核，先由本人填写总结表，按公司统一考核标准，衡量自己一年来工作完成情况，拟出自己应得的考评等级数。交主管经理评审。主管经理根据职员表现情况确定其等级，并写出评价报告，对评为杰出的人物还要附上其贡献和成果报告，并提出对他们的使用建议和使用方向；对差等级的职员也要附有专门报告和使用建议。职员的评价报告要经本人复阅签字，然后由上一级经理批准。中层以上报告和使用要由上一级人事部门经理和集团副总经理批准。

通用电气公司每年修订前一次的考核标准，使之逐步完善合理。考核与工资的升降相结合。标准分为五个等级：

(1) 杰出。具有超出完成正常工作定额的能力。经常对业务经

## 7.《挖掘人的潜力》通用电气公司的用人之道

营做出贡献，成为某一领域里的专家；能独立地用基础理论去解决本职工作以外的问题；曾被委托执行高水平的工作且成绩显著；在很困难的环境中工作也从未产生问题；能够及时抓住具有首创性、挑战性的工作目标，并能取得成功。是一个精通业务，处理事务稳妥，有潜力的人。

(2) 优秀。在执行和完成具有挑战性工作目标时工作出色，每一项课题或工作都能及时、彻底完成，成绩要比预期的要好；非常胜任本职工作，工作中能从全局出发；工作上值得信赖，只需要有限的辅导和监督。

(3) 良好。工作称职，具有足够的潜力去完成交与的任何工作任务，是承担项目的主要业务骨干；工作质量和数量上都较完善，不需要过多的辅导和监督。

(4) 及格。经常不能满足所承担的职务上的要求；不具备独立工作能力，必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位，改进他们的工作，有可能成为好职员。

(5) 不合格。不能完成工作定额，产品经常不合格；不具备独立工作能力，过分依赖于辅导和监督，自己不知道去做好工作。调换了工作岗位仍无济于事，没有改进工作表现的可能。

在审查全部考核评价表以后，因人事部门按照要求和公司的工作需要，将提高工资和提拔职务的职员分类、分别提升、晋级、培训。

通用电气公司的经理们从长期的实践中深深懂得了人才是他们成功之保证。他们拥有世界上第一流的技术和管理人才，使通用电气能在激烈的竞争中保持不败并处领先地位。但他们并不满足于已经取得的胜利，而是更注意创造条件去迎接未来更加激烈的竞争。优秀的人才未来胜利的保障，所以他们不惜花大量经费、人才用于职工的教育与培训事业，以期保持领先地位和管理现代化，不断扩大市场，提高效益。

### 讨论：

1. 通用电气公司从外部招收人员主要通过哪三个途径？效果如何？
2. 通用电气公司每年修订前一次的考核标准的依据是什么？分哪几个等级？你是如何评价通用电气公司的用人之道的？



## 8.《能力比资历更重要》

### 日本西武集团

●不一定要大学毕业或具有高学历，但不能没有上进心和经得起痛苦考验的忍耐力。

●每个人得把西武集团当作自己的事业，尽责努力，然后跟董事们一同分享努力耕耘所得的利益。

●员工对公司献出了真诚的心，公司各方面也遵守协议，绝不开除任何一名员工。

●所有进入西武集团的工作人员，平等享受以实际能力争取上进的机会。

●你要人家服你，就得比人家努力三。

### 1、苦读体悟，成就卓著

堤义明的早年教育，从家庭到学校，都历经很严格的训练过程。到他掌理巨大企业之后，所作所为，都表现出他是个很重视天性自制和以身作则的人。

他父亲时常对他说：“你要人家服你，就得比人家努力三倍”。堤义明把这句话深深刻在脑子里，当作是事业发展的圣经，做人做事从来没有离开这句话的范围。

他每一个决策，都能向属下提出实际的证明，证实他可以完成这个计划，这种比别人努力三倍的作为，使得 1000 多名追随他的各行业专家及 10 万名员工都佩服得五体投地。

父亲也教他谦虚的做人态度，要以静观态度作为人生进取战略。他在学校的时候，成绩及为人一直是不好不坏的中等材料，正是他父亲要求他实践的做人态度。

日本名剧作家仓本聪、矢野诚一，电视企业家齐藤宏及东京大学的名教授茅阳一等知名人士，都是堤义明的旧日同窗学友。他们谈起堤义明，结论都是一样，他们说：“学生时代的堤义明，是个平凡不出众的沉默青年。”

堤康次郎是个精读中国古代圣贤书籍的日本政商，他可能也从荀子的苛刻学中找到了可贵的启示，所以要他眼中可以继承家业的儿子堤义明，一生追随荀子学说做人。荀子曾说，懂得沉默不故意显示自己的人，他开口说每一句话之前，都了解到话中的真正意思。

## 8.《能力比资历更重要》日本西武集团

堤义明的表现平凡，是他以静观而沉默的态度，一方面修养自己，同时谨慎自己的言语行为，免得暴露弱点招致祸害。

评论家苦林照光说：“不彻底研究荀子的为人与思想都会从字面误解荀子是个对人类怀疑的人。但是，真正读通荀子思想的人，就会从性恶说的思想里，探索出荀子最终的目的，最强调人与人之信赖的重要。”

荀子认为人的本能是生存。饿了，就设法找东西吃。倦了，就要休息。寒冷的时候，会找东西遮掩住身体及生火取暖。这些都是生存本能。但是，多数人在自己进食充饥之前，会考虑自己的父母子女是否挨饿。在睡觉之前，看看父母子女是不是已经安眠。要取暖的时候，也会把取暖的机会，先让家里人享受。这些教养，是后天人为的训练。

照先天的本能，人只会为自己的生存考虑自己的需要。要不是经过后天的教养，人根本不会对自己以外的任何人发生好感。

堤义明是个从圣贤书籍中诞生的大企业家。

堤义明曾经说：“我读很多中国古代圣贤著作，荀子的文章读得最多，从他的思想中，我得到自己的见解，是孟子的性善说。是的，人与人之间，你信任对方，就能得到对方的信任。这种信任就是善的说明。”

他父亲堤康次郎，是个崇拜中国古代圣贤学说的日本政治及企业家。

堤康次郎除了经营地产及交通事业，也是个成功的政治家。他一共 12 次当选为国会议员，也当过国会议长。

当堤义明还是初中生的时候，父亲就要他多读中国古代书籍。

过去十几年间，堤义明在企业经营方面的行为表现，待人接物，的确是凭一个“信”字信任他人。

不过，仔细地分析他在企业管理方面是个百分之百的荀子门人。

他对十万职员要求是很严格，不过，他先做到这些要求给别人看。这种先自我修身的思想，是他从荀子的文章里吸取到的。

说起西武集团，日本企业界都承认，这个巨大企业集团，已经跟新日本钢铁集团、三菱重工业集团同列日本三大企业组织。

西武集团共有 170 家大规模企业，职员总数 10 万人。外界人士谈到堤义明经营的西武集团，大家都敬称为西武军团，很多经济评论家更形容堤义明是西武军团的总帅。

这个超大型企业集团，经营的生意主要有：铁路运输、酒店、百货公司、高尔夫球场、游乐场、职业棒球队、地产、饮食业、学校及研究所等百数十大类别。

西武铁道公司，是由东京通往人口密集的西北郊区的电气化私营铁道企业。铁道全长 170 里，几条不同的路线，连接四五百万人口的居住地。

西武百货店，是东京及其他十几个日本大都市的大规模百货公司，特别是东京闹区之一的池袋（*Ikebukuro*）电车总站的西武百货

## 8. 【能力比资历更重要】日本西武集团

公司，规模大到如整条街似的，许多有逛百货公司习惯的人，试过用一天十小时的时间去逛这间超大型百货公司，结果只是走马看花而已。

全日本每一处人口集居的地区，人们都会发现有西友（*Seiyu*）这个名称的大型百货超级市场。西友是西武集团内一家食品百货公司。

香港、台湾的游客到日本旅游，行程上很多时候都会把东京的丰岛园游乐场排进游玩节目里。这个设计新奇、面积几乎及得上迪斯尼乐园的游乐场，是西武集团的直接经营事业。

在东京，凡是用太子（*Prince*）名字的国际级一流大酒店，全都是堤义明西武集团旗下的直接经营事业。

堤义明是西武集团的老板，他从苦读古书体悟先人的思想中吸取营养，成为世界首屈一指的大富翁。

单在东京就有七间太子酒店，其中东京太子酒店和赤坂太子酒店，是国际知名的超级大酒店。在池袋太阳城（*Sunshine City*）的太阳城太子酒店，是港、台及东南亚游客和生意人经常入住的一家大酒店。

东京及附近地区的太子酒店，房间总数超过一万间，以都市人口计算，堤义明称得上是世界酒店大王。

但是，全日本及外国，还有 50 多间太子酒店，都是堤义明手上的企业。

日本人很迷棒球运动，堤义明经营了一支叫西武狮子的职业棒球队，最近几年，连年夺取全日本职业棒球大赛的冠军荣誉。

堤义明还拥有十多处度假村、20 个高尔夫球场、一个比迪斯尼乐园还大的西武园游乐场、专业学院、运输、地产及经营政策研究所等，企业总数超过 170 家。

其他大企业的领导人，顶多是在日本世界各地拥有工厂、公司或其他资产物业，像松下幸之助或丰田汽车企业的丰田英二、丰田喜一郎。

但是，堤义明的情形与众不同，他的生意，大至日本国土重建计划，小至开一间 20 平方英尺的雪糕店都有。在外国有他的产业，在日本国内，没有哪个地方是没有堤义明企业的。这种多方面搞大企业的情况，日本没有第二个人可以相比，欧美也找不出哪个大企业家可以跟堤义明较量。

没有人计算得出堤义明究竟有多少财产。他自己从来不说，他是个只会埋头苦干的沉默人。

《Forbes》杂志的编辑也说：“堤义明不以为自己是世界上最有钱的人，他甚至否认拥有 190 亿美元的资产。实际上，他的国土计划公司，从旁控制一百七十八家大企业的产业。”

一般人只知道堤义明手上掌握西武企业群，却不晓得，这个日本年轻企业家，是日本，同时也是地球上少有的大企业家。

他究竟拥有多少财产，可以说没有人知道。不过，他正在大事

## 8. 《能力比资历更重要》日本西武集团

---

发展的，是从没有人尝试过的日本改造大计划。

### 2、不重学历，人品至上

堤康次郎在世时，在企业界留下不少引人争论的话题，其中有一句是说：“聪明人，常犯自私自利的毛病。”

这句话，深深地影响了他的儿子堤义明。

很多人一听到这句话，就表示不同意，而且也觉得堤康次郎是个思想极端的人。

所以，堤义明在掌握大权之后，继续他父亲的用人态度，坚持不轻易起用一般人认为是绝顶聪明的人。这种堤康次郎式的管理概念，很不易获得别人的理解。

在堤义明的脑子里，他坚持不用聪明人，有他的一番道理。

西武集团，连同他间接控制的西武百货公司在内，上下职员 10 万，单是靠这个企业群的薪金过日子的人，职员加上家属，就超过 40 万人。

如果把几千家西武集团的关连中小型企业算进来，靠西武集团生活的人，就超过七八十万之多。

他作为一个这么庞大的巨型企业的全权总领导人，根本没有犯错的机会。换句话说，他在管理上只要稍有差错，都可能折损整个集团的正常运作，连带的就造成成千上万的人连吃饭都会有问题。

他在接任堤家产业那一天开始，就明白他的责任，除了先守巨大家业之外，他同时不能忘记那么多的职员，他们在西武的名字下

生活。他们的家人，间接依靠西武集团过日子。

理解一个大企业当家人的内心感受，人们就会了解，堤义明为什么说不轻易起用聪明人这句话的背后大有学问。

不用聪明人，在堤义明的用人哲学里，如果分成两部分来解释，会比较容易明白。

第一，聪明人常犯的毛病，是自大而看不起身边的人。

第二，聪明人的欲望较常人强烈，因此，在群体之中，经常成为麻烦的来源。

堤义明知道，西武集团不能接受自大的人出掌领导的高层职务。不然，自大的骄傲态度，会令下属产生不满和失望，这种普遍的不安情绪，直接破坏员工的工作信心，挫折整体效率，最后到了某个时候便会形成一股伤害集团发展的力量。

企业界内部时常发生的问题，都跟所谓的聪明人直接有关，这是个不容否认的事实。

被社会称为了不起的聪明人物，他们在个人才智方面，的确胜出凡人不知多少倍。不过，受大家推崇为出众人才的人，能长期保持谦逊反省态度的人，其实少之又少。

虚荣时常会腐蚀一个人的内心。这就是聪明人常常会轻视身边人的原因。

大企业是一个大家庭，如果容纳了一个自大又看不起他人的高层职员，首先便会妨碍正常业务的操作，背地里又逐渐形成内部分



## 8.《能力比资历更重要》日本西武集团

---

裂的疾病。

很多所谓的企业界英才，他们真正属于英才的时间并不长，有的人，几年之间便由一块好材料，变成了社会公众利益的破坏者。

企业家在选用人才的时候，经常不会注意到这种由好变坏的转变。

堤义明，是个十分细心的企业管理者，他明白小小的人为错误，都可能成为拖垮大企业的祸源。

他不用聪明人的第二个担忧是，这一类人的欲望野心是常人的十倍甚至百倍。一旦掌握企业大权，很可能私心盖过了良心，他开始为自己的权力欲望找出路，不止压制了别人的工作，同时借公事之便，达到私人的利益目标。

日本的集团企业，经常出现这种不健康症状，能及时阻止，当然只是公司受伤，并不毁坏整体元气。处理不得当，公司的正常业务受挫，甚至落到倒闭的下场。

堤义明敢开口讲明他对聪明人没有信心，这是他有勇气的表现，其他企业界人士，也有不少人

对聪明人不信任，却不敢开口承认。堤义明说出了一个事实，很多聪明人以为自己永远聪明，便不再自我进修，成为落伍者，还以为自己胜人一筹。这种聪明人的毛病，在企业界到处可见。

因此，堤义明宁可从凡人群中，起用自量诚实又肯不断努力充实自己

堤义明的人才选用方法，曾经引起企业界的长期争论。他说：

“我在提升一名主管人员出任高级部门经理的时候，一定要见见他的太太。当我把一名高级经理擢升为公司董事时，除了他太太，我还要叫他把孩子带来，我要跟他的妻子儿女谈话，认识他的家庭状况。我坚持这是必要的程序，试想，一个不能让妻子儿女感到安心满足的人，他怎么可能承担企业的重大寄托，怎么能够让无数的职员安心的追随他做事？”

多少年来，堤义明根本不理睬外界人士批评他这种做法是偏激和猜疑他人的行为。他始终采用这样的手法，选用适当的人，出任西武集团企业的数以千计的重要职位。

通过这样挑选出来的人，就被委任掌管西武集团的各个部门。多少年来，事业的经营依照计划顺利发展，堤义明守业十年，然后全面出击十多年，已经把西武这个集团，扩大到成为日本三大集团企业之一的规模。不过还是有人批评，说堤义明是个对别人带有很深的怀疑态度的人，说他是个企业界的暴君。

但是，跟随他做事的人，个个忠于职守，而且表现了对公司的忠诚，献出自己的才干力量，使西武事业壮大成为健全稳定的巨型企业。这就足以证明，就企业的总体利益来看，堤义明选用人才的方法是没有错的。

今天的堤义明是荀子思想的实践者，他要求一个出任重要职位的人具备实用的才学、谦虚的做人态度和高尚的品德。

## 8.《能力比资历更重要》日本西武集团

“我并不是要天才人物为我做事，天才，是不会为职业尽责的，我要用的是有责任感的诚恳的人，他们会在自己的工作岗位上感到满足，从职业中取得快乐，这样的人，才是企业界最需要的人才。”

堤义明没有介意外来的批评，他每年都招聘数以千计的年轻人，进入他的集团做事，仍然采取一贯的平等政策，不管你是一流大学、二三流大学或高中程度，只要通过他特定测验，就可以成为西武的一分子。

这种作风，使西武集团内部出现一个很特殊的现象，就是没有人会拿自己读过什么大学来炫耀，甚至谁也不提自己过去的学历。至于谁的能力最好或是普通，就凭进入公司之后的工作表现作决定。

日本人本来就不会在别人面前随便说自己的学历背景，在堤义明的“学历无用”观念影响下，西武集团的职员，一进入公司做事，学历文凭随即就成为一张废纸。

追究起来，堤义明并非不用学历好的人才，他 10 万职员之中，大学以上学历的人占 1 万，这比率在各大企业之中，都不算低。

主张不盲目相信学历，其实是堤义明用人哲学的要点。

第一，他让没有机会接受大学教育的年轻人，如果通过西武集团自定的检定考试，就可以成为西武的一分子，然后在往后的工作中，不断的学习及再接受公司方面的教育训练，只要诚恳努力，一样有机会成为公司的上层主管。

第二，他用大学或更高学历资格的人，希望他们不要以自己的

学历来显示自己与众不同，他要求大学和高中资格的新职员，一律从低层做起。

当然，薪酬的决定，还是会参考个人学历来衡量。

经过一段时间的低层工作，再由管理部门决定把新职员分配到不同的组里去担任工作。

他对别人谈到自己的人才培训制度很感自豪。

他说：“今天的大学教育，并不是为企业训练有用的人才。所以，我自己定了一套再教育的方法，让大学毕业生进来做事之后，再接受恰当的训练。只有这样，才能应付职业上的需要。”

对于只有高中学历的新职员，可以免费参加公司方面内部的资格制度，经过这种入公司之后的再培训教育，使高中程度的人，有机会享受跟大学出身的职员同等的薪酬及晋升机会。

这种平等发展的制度，使学历好的职员不敢怠慢和骄傲，更时刻不忘自我进修，以保持自己的实力，好应付职责上的需要。

没有良好学历背景的人，却在培训制度之下，享有平等的进取机会。对一般人来说，造成很好的激发效用，使普通的职员，可以在公平的制度下，凭实力争取好的待遇和高层主管职务。

堤义明今天手下罗致了数以千计的企业人才，就是因为他对实学的要求，使职员愿意接受由实力决定个人在公司的前途地位这个概念。

## 8.《能力比资历更重要》日本西武集团

---

讨论：

1. 堤义明提出很多聪明人以为自己永远聪明，便不再自我进修，成为落伍者，还以为自己胜人一筹，这也就是不用聪明人的用人哲学，你对此有何异议？请问你平时是如何用人的？

2. 堤义明说：“我并不是要天才人物为我做事，天才，是不会为职业尽责的，我要用的是有责任感的诚恳的人，他们会在自己的工作岗位上感到满足，从职业中取得快乐，这样的人，才是企业界最需要的人才。”只要通过他特定测验，就可以成为西武的一份子。你对选用人才的标准是如何看的，请问堤义明择人标准是否具有推广价值？

## 9. 《企业用人的黄金法则》

### 美国克莱斯勒公司

●我一直在致力发掘那些能充当最高管理者的人。他们是一些渴望工作、勤奋向上的人。这些人总是想干得比别人期望他的更多，也总是帮助他人把各自的工作干好。

——李·艾科卡

●在下级洋洋自得时，可以多加批评；当他意气消沉时，万勿过于苛刻。下级有时会对自己的失败心烦意乱，这时如果再去挫伤他的自尊心，那无疑把他改进工作的积极性给打掉了。

——李·艾科卡

## 9.《企业用人的黄金法则》美国克莱斯勒公司

### 1、经营有术，濒临倒闭的公司靠他起死回生

李·艾科卡，1924年10月出生于美国宾夕法尼亚州艾伦敦，父亲是意大利移民，早年受父亲影响，认为能通过冒险获得成功的道路就是经商。他在大学是学工科的，刚进入福特公司时，被分配当一名见习工程师，但他迫切希望搞推销，喜欢和人打交道。他认为销售商一贯是汽车业的关键、要害部位，是企业的精华。1953年，艾科卡被提升为费城地区的销售副经理。这一年他大胆提出了“给56年新车付56美元”的销售计划，即客户购买1956年福特公司的新车，可先付80%的款，然后每月付56美元，3年还清。这种销售方式几乎人人都能接受，因而极大地刺激了市场需求。不到3个月，费城地区销售从全国的末位一跃为首位。后来，这一计划成为福特公司全国性销售策略的重要组成部分。作为奖赏，艾科卡被提升为华盛顿地区的销售经理。1960年，年轻有为的艾科卡担任了福特汽车公司轿车部经理。接着，他便开始了式样好，性能强，价格低的“野马”轿车的生产和销售。结果这一仗大获全胜。1970年，艾科卡荣升为福特公司的总裁。在他就任总裁的八年里，为福特公司净挣了35亿美元的利润，在该公司的历史上留下了最辉煌的业绩。但成功招致嫉妒。1978年7月，福特二世解除了艾斯卡总裁职务，同时答应将36万美元的年薪，变成100万美元的退休金，条件是——不要受聘于其它公司。

艾科卡不为100万美元动心，更不愿向命运屈服。国际造纸公

司等多家公司来请他，他都谢绝了；纽约大学商业学院等三四所学校聘请他担任院长，他也谢绝了。而当深陷危机、濒临破产的克莱斯勒汽车公司董事长来聘请时，他却欣然接受，并立刻走马上任。因为在他看来这是向福特公司挑战的机会。并且，他上任后宣称：公司起死回生之前，自己的年薪为一美元。

从此，艾科卡开始了“通往顶峰之路”的艰难跋涉，并由此展示了他扭转乾坤的非凡谋略。

### 2、搞调查，对症下药

艾科卡受命于危难之际。克莱斯勒公司因管理不善陷于绝境，现金枯竭，亏损巨大。艾科卡大智大勇，开展了惊心动魄、艰苦卓绝的拯救工作。他为收拾这个摊子的第一步工作是选准突破口。经过调查，很快摸清了公司的五个致命弱点：

一是纪律松弛。他到任的第一天，就遇到两件令人恼火的事：一是他发现前总裁卡费罗的办公室竟成为人来人往的过道。职员们穿堂而过，连个招呼都不打，没有一点规矩。二是他看到前任总裁女秘书在工作时间随便办私事打电话。这在福特公司是要丢饭碗的，而这里却毫无顾忌。再往下看，基层组织像一盘散沙，士气低落到令人难以置信的地步。

二是管理混乱。公司没有名副其实的管理体制，没有行之有效的规章制度。设计部门与制造部门没有联系，制造部门与销售部门没有联系。财务管理一塌糊涂。



## 9.【企业用人的黄金法则】美国克莱斯勒公司

三是人浮于事。公司副总裁竟有 35 个。艾科卡形容说：“每个山头都有王爷，各自占地为王”，办起事来互相扯皮，踢皮球。

四是库存积压。公司不是按经销商的订单组织生产，结果导致库存货满为患，库存 8 万余辆，人们把这种存货叫“销售银行”。为了给汽车找销路，公司每月举行一次减价销售。结果造成经销商对减价的依赖，该买也不买，等待降价，结果造成恶性循环。

五是资金短缺。这一问题是所有问题的焦点，1978 年克莱斯勒亏损 2.04 亿美元，1979 年初，亏损高达 11 亿美元，积欠多种债务达 48 亿美元。

### 3、精兵简政，起用能人

在精兵简政方面艾科卡毫不手软地砍了“三板斧”，先砍公司高层领导。对那些身居高位而毫无建树的平庸之辈，一概撤掉，公司 35 个副总裁先后辞退了 33 个，高层部门的 28 名经理撤掉了 24 个。第二斧，精简机构，压缩企业规模。他大胆采用“关、停、并、转、卖”几项措施，在 52 个生产工厂中，关闭、变卖 16 个，合并转产 4 个，产量、车型和销售而相应减少，企业规模“消瘦”了 1/3。第三斧，削减雇员。他先后解雇 9 万多人，裁员率超过 50%，经纪人由 5800 人减少到 3700 人。

艾科卡任用能人也是别具一格。他选人的首要标准是“志同道合”。要求部下必须熟知他的领导作风，对他那套管理办法能够彻头彻尾地贯彻执行。由于克莱斯勒能人匮乏，艾科卡不得不在自己熟

悉的老伙计中打主意。连“挖”带拉先后从福特公司搜罗到数名得力干将。

第一个被他“挖”过来的是福特公司委内瑞拉子公司的总经理杰拉尔德·格林沃尔德。艾科卡特别欣赏他的机敏头脑和实干精神，亲自赴委内瑞拉做他的工作。经过几番秘密畅谈，格林沃尔德有感于“老上司”的盛情，毅然改换门庭。成为克莱斯勒第二把手。

第二个被他请来的是早已离职退休，65岁的原福特公司副总裁的保罗·伯格莫泽。此人在福特公司副总裁的职位上干了30年，既埋头苦干，又足智多谋。艾科卡意在借重他的丰富经验，力劝他出山挑大梁，经不住艾科卡再三推举，他终于接过公司总经理的重任。

第三个是由格林沃尔德举荐而来的史蒂夫·米勒。米勒过去是格林沃尔德手下主管财务的得力助手，被艾科卡视为“当家理财的一把好手”破格提拔他为公司主管金融业务的副总经理。

第四个是在艾科卡手下干了24年的哈尔·斯帕利奇。此人其貌不扬，但谋略水平高，预测能力强，能料知三四年以后市场上最需要什么样的汽车，由他主管公司生产计划。

另外，他雇请了福特公司的公关先生加·劳克斯来公司主管销售，聘请原福特公司总工程师，已退休的汉斯·马赛厄斯负责全公司机械制造，提拔能在“鸡蛋里挑骨头”的福特公司旧部乔治·巴茨负责产品质量。

总之，能者上前，庸人靠边，建立起以艾科卡为首的有力的领

## 9.《企业用人的黄金法则》美国克莱斯勒公司

导系统。

艾科卡的用人方法是：1、与属下交谈。他认为，管理就是发动他人去工作。一个企业运转得好，就是那里人发动得好，而发动人的唯一办法是与他们交谈。演说是发动一大群人的最好办法。2、实行季度检查制度。每3个月他就同属下坐下来，检查过去的成就与差距，计划下一季度的工作目标。艾科卡认为季度检查制度有五项好处：不断制定自己的目标；使人更有成果，充分发挥积极性；迫使职员经常检查自己完成了什么工作，下一步怎么办，多动脑子；不埋没人才，好的职员不被忽视，不好的职员无法混日子；强制职员与其上司之间的对话，促使他们沟通思想融洽感情，增进了解，改善关系。3、激发和保持下属的进取精神。当提升一名工作人员时，正是给他增加任务之时。在他成功的时候，要对他提出更高的要求；而在他不得意时，千万不要过分严厉，否则会毁灭了他的进取精神。4、不能随便变动职员的工作，因为技能是不能互换的，一个人在一个领域里具有专长，不等于在另一个领域里也有经验和专长。5、作为一名领导无法做好所有人的工作，只能鼓励下一级的人去干，下一级再鼓励他的下级去干，绝不越位去干本应属下级干的事。

### 4、开源节流，力渡难关

一是争取政府贷款。作为亏损企业贷款何其困难，艾科卡豁出老本，背水一战，用巨资游说国会内外关键人物，活动政府上下要

害部门。他终于得到了 15 亿美元的贷款保证。然后又在州级政府和民间四处活动，筹集了相当可观的资金，财政拮据的状况得以缓和。

二是裁人减薪，减少劳务开支。工资支出由 21 亿美元减少到 15 亿美元；1700 多名高级职员减薪 10%，级别较低的职员减薪 2% 至 5%，同时宣布待公司赢利之后，重新补发被削减的工资。公司股东对此肃然起敬。他们从长计议，同意公司关于暂时冻结红利的意见，表示与公司有难同当。

三是大力改善库存管理，压缩库存费用。艾科卡大胆引进日本丰田汽车公司“及时进货，及时使用，快速循环”的管理方式，在压缩企业规模的同时，注意工厂和仓库布局相对集中，就近使用；把费时，价高，大批量的火车运输，改为廉价省时，小批量的汽车运输，每年节省库存费用开支 4.5 亿美元。与此同时，让设计制造部门大力研究不同种车型使用相同的零部件，将公司生产的零配件从 7 万多种减少到 4000 多种，给进货、库存带来很大方便，每年又节省开支 3 亿美元。公司的年库存价值由 21 亿美元降至 12 亿美元。

四是对采购、预算、生产等方面进行综合改革，努力降低成本率。首先改进采购办法。原来公司的原料产、供、销一直在内部循环，后来公司决定，只要自产零件的成本不如购进合算，就不再“肥水外流”，大胆从外部购进。其次是完善工厂预算制度。过去是完全根据自己产品的成本拟定内部预算，这种做法缺乏横向比较，不利于降低成本。后来公司规定，必须通过与外界同类产品的成品

## 9.【企业用人的黄金法则】美国克莱斯勒公司

---

费用加以比较之后再作预算，促使工厂自觉向同行业低成本看齐。再次是变进口项目为自己生产。

### 5、审时度势起死回生

艾科卡通过硬挤细抠，积微成著，总算走出了低谷，手中有了钱，便有了搏斗求生，大展宏图的力量和机会。

第一，加强市场调研预测，果断调整产品方向。克莱斯勒过去失败的惨痛教训，就在于市场信息严重失灵。艾科卡大力加强了市场调研部门。于1982年11月组建了一个60人的市场调查小组。艾科卡根据80年代国际石油价格开始下降，国内汽油供应日趋缓和的新形势和调查小组提供的信息，正确地预测到市场上可容纳全家人的较大型汽车将走俏。于是他果断拍板定案，将本公司保留多年的“纽约人”牌大、中型车加大产量。同时，又迅速拿出几样新产品，在市场上抢得一席之地。

第二，摸准时尚变化规律，推陈出新，先声夺人。敞篷轿车从汽车初兴到60年代中期，在美国经历了“三起三落”的变迁。1976年4月21日，底特律市长曾煞有介事地为美国最后一辆敞篷车举行了“告别仪式”，于是这种车在大街上便消声匿迹了。艾科卡独具慧眼，看清了汽车造型“高岸为谷，深谷为陵”的变化规律，摸到了美国人想重坐敞篷汽车大兜其风，“重温旧梦”的时尚走向。艾科卡大胆决定重新生产敞篷汽车。1982年“道奇400”新型敞篷车先声夺人，投放市场后十分畅销，开始估计有3000辆就能满足需要，没想

到一气卖了 2.3 万辆。后来，通用、福特公司也紧步后尘。克莱斯勒多年来头一次走在他人前面，艾科卡感到无比自豪。

第三，不断变换花色品种，努力提高产品质量。产品经营的关键在于“创新”。在汽车新产品中，一般分为市场型和技术型两类。市场新产品主要是在总体设计，车体形状，装璜色彩等方面进行改造，花钱少，周期短，见效快。艾科卡审时度势，量力而行，把开发市场新产品作为重点来抓。于是决定以前轮驱动高速省油的长型车为基本模式，争取基本部件一体化、车型品种多样化的生产路线。结果是投资不多，花色品种却不少，使顾客接踵而来，尽情挑选。另一方面，艾科卡始终抓住产品质量不放，采取了三项有力措施：一是投资 1800 万美元，建立了一个电子计算机和测试仪器中心，由人工设计逐步过渡到全部由计算机承担全部设计工作，大大提高了设计质量。二是花费 1 亿美元，改造老厂房，把引擎从汽车顶部安装改为从底部安装，使装机质量明显提高。据 1978 年验车报告称，公司所产汽车行驶英里的可能维修费由 4 年前的 358 美元下降到 157 美元。1983 年统计，当年客户对克莱斯勒汽车撤销订货数只有 7 千辆，而同期对通用公司的撤销定货是 120 万辆，福特公司多达 160 万辆。

第四，充分利用广告的作用，大力扩大影响。由于前几年克莱斯勒“臭名”在外，人们对其新产品总是将信将疑。要改变这一形势，必须借助广告舆论。为了给公众留下里外全新的印象，艾科卡

## 9.【企业用人的黄金法则】美国克莱斯勒公司

毅然辞退聘用多年的原来两家广告代理人的资格，不惜重金改聘广告行里的佼佼者——“凯一埃”广告公司。该公司不负厚望，广告做得有声有色，连出妙招。克莱斯勒作广告强调“突出个性”，不搞“一锅煮”，避免雷同，力求使每一种牌子的车在广告市场中形成自己独特的个性和鲜明的特性。

第五，灵活确定售价，重视售后服务。艾科卡为巩固和扩大市场，制订了公司有史以来第一个以市场计划为重点的行政方案，实行优质优价，劣质低价，有升有降，灵活变通的特价战略。同时为刺激销售，巩固和扩大自己产品市场，精心搞好售后服务。公司从不搞“离店不认帐”一类自绝后路的买卖，对自己的产品不仅保质量，保使用寿命，而且随时提供热情周到的保修服务。他们把小汽车的保修期定为5年，行程5万英里，这类免费的长期售后服务，在大的汽车制造厂家中，唯此一家。

艾科卡临危受命，大刀阔斧推行改革，终在几年内使公司绝处逢生，呈现一派欣欣向荣的景象：1980年公司扭亏为盈，1982年盈利11.7亿美元，还清了13亿美元的短期债务，1983年盈利9亿美元，提前7年偿还了15亿政府贷款保证金，发行股票2600万股，仅数小时就被抢购一空；1984年盈利24亿美元。

鉴于此，艾科卡本人一下子成了美国人心中的英雄。1983年的一次美国“最佳企业主管”的民意测验中，艾科卡以绝对多数票领先；1984年4月，美国《时代》周刊的封面上刊登了他的肖像，通

栏大标题是：“他说一句话，全美国都洗耳恭听”！1984年12月，美国出版了《艾科卡》传记，该书出版后，瞬时被列为美国畅销书之首，发行量已高达260万册。在日本，《艾科卡》一书一个月就售出20万册。在伦敦，《艾科卡》名列畅销书首位。沙特阿拉伯的政治家们则把《艾科卡》作为管理者的必读书。对此，密执安州的州长说：“艾科卡是世界上最受尊敬的企业家”，1985年仅头两个月，艾科卡就被1270个不同组织邀请去讲演。在克莱斯勒，所有蓝领工人对艾科卡的尊敬已达到近于忠君的程度，数以万计的美国人给他写信，请他去竞选总统。

面对这种形式艾科卡表示：“要马不停蹄，一路高歌猛进。”

讨论：

1. 李·艾科卡如何经营有术，使濒临倒闭的公司起死回生？
2. 艾科卡用人的精髓是什么？实行季度检查制度有什么好处？



## 10. 《权力下放，共同努力》

### 美国百事可乐公司

●首先，在用人方面，百事公司就体现出敢于用人并赋予权限的胆识。

●在一个公司里至少应从事不同的工作。

●最成功的经理人员，也许就是那种抓住机会，有在各方面都试试的愿望的人。

●他得益于对立统一。他处理全球联营部就像来自地狱的冷面杀手，他去教堂时像南方最虔诚的基督徒，谈起书来又像牛津大学罗兹奖学金获得者——罗杰·英力科。

每一位百事的经理都有一个共同的座右铭，那就是“力争成功。”在这一宗旨指导下，即使在公司经营良好、运行正常的情况下，也经常调整其经营、销售和管理方面的政策，以不断适应当今世界经济的发展速度和市场变化。

首先，在用人方面，百事公司就体现出敢于用人并赋予权限的胆识。罗杰·英力科，曾任百事可乐公司总裁，现已被总裁卡洛维任命为公司的全球食品联营部总经理，这位老兄非常有冲劲和闯劲。可是想当初，他在百事可乐饮料联营部工作时，也正是由于他这种工作风格，急于想在口味上翻花样，结果使产品积压了好久。然而百事公司并未因这一“小节”将他搁置一旁，而是更看重他的冒险精神，看重他在工作期间取得的累累硕果。对英力科的这项任命很明显地表现出百事公司重视海外扩张的决心。用人不疑，疑人不用，任命英力科，更是有充分理由的。

英力科是一位从下层逐渐提升上来的管理人员，性格粗放。他是在 80 年代主管百事可乐饮料联营部的，在这期间，他使百事公司做到了和可口可乐公司在食品零售店中分庭抗礼。之后，他又被派往弗雷托——雷快餐联营部。因为当时这个部门在和“飞鹰”和“灵巧”的两家快餐公司的竞价大战中已渐渐显露出“体力”不支。英力科不辱使命，很快扭转了颓势，使弗雷托——雷再度成为百事公司的一个盈利最丰的部门。

英力科喜欢打硬仗，他会毫不犹豫地把拇指戳入对手的眼睛。

## 10.【权力下放，共同努力】美国百事可乐公司

---

自然，这只是一个比喻。他刚到弗雷托——雷，马上给每间办公室里配备了一块擦鞋垫，上面的图案是一个展翅雄鹰，这是他对手的商品标记。他目前被普遍认为是卡洛维的接班人。

另一位性格与英力科极为相似的人物曼内·罗比拉塔也得以荣升。他的主要特长是善用奇袭战术，在营销策略中不断保持攻势，并有效地组织了“沙漠风暴”行动。

罗比拉塔的原则是对任何存在的潜在市场、潜在顾客都不放弃，而且能积极筹备。

潜在的顾客的确存在，一点不假。顺便去一趟墨西哥北部的蒙特莱市吧。在这块炎热得像沙漠般的地域，居民人均每年要吞下1114瓶饮料。可是直到1993年初，这里几乎是可口可乐公司的世袭领地。

然而就是在这块看似铁板一块、水泄不通的“王国”，百事打了漂亮的一仗。百事公司在那年春季刮起了第二次“沙漠风暴”，（第一次是海湾战争中随美军进入中东，声名大振），它投入了一个步兵营兵力，人数和中东的那次“沙漠风暴”一样多，服装也和美军的迷彩服完全一致。短短四个月，百事使自己的市场占有率增加了两倍，达到24%。这次“风暴”刮得如此成功，从而使战斗的总指挥罗比拉塔获得荣升，他被任命为百事公司墨西哥饮料业的总司令。

成功的关键是公司在1992年12月兼并了当地一家饮料巨商49%的股份。此后，罗比拉塔从戒备森严的“掩蔽部”里偷偷地开

进 250 辆新型货车。车上装有 50 万箱玻璃瓶装饮料，200 万瓶容量为 2 升的塑料瓶饮料，还有 8000 台冷藏箱。他把新招募来的一千多名新雇员集中进行了 16 天的强化职业培训，并很快建立了一条塑料瓶注入器生产线，填补了当地的一个空白，至于老对手可口可乐公司，罗比拉塔从不以“学名”称呼，而是用一个词代替：敌人。

到了 1993 年 4 月 27 日，百事公司在战果辉煌的基础上又派出了它的突击队，在各条街道及机场道路上四处出击。两个月之后，百事公司从只有近 7000 个销售点、市场销量 30% 而一跃成为当地的饮料霸主，销点增加到 18600 个，市场销量占了 81%，

就这样，百事公司不仅成功地渗透了这片可口可乐公司的“王国”而且还做了“老大”。

罗比拉塔的雄心还不止于此，他还要继续运用他的奇袭战术，在可口可乐并未涉足的快餐和方便食品这一领地，纵横驰骋。

总裁卡洛维还十分喜欢在公司的内部调动人员，以及让他们熟悉各种业务，开发新品种以促进公司的发展。1989 年，肯德基炸鸡店出现了一些看似不好解决的问题，因为出售的炸鸡是“油炸食品”，在一个讲求健康饮食的时代，人们对油炸、对含胆固醇高的食品非常敏感。结果卡洛维派曾任饮料分店经理的约翰·克兰诺去肯德基炸鸡店工作，以解决炸鸡店的问题。饮料和炸鸡，看似毫不关联，而人的潜力也是巨大的，如果不把它挖掘出来，它就会一直在那里沉睡。卡洛维就是一个善于挖内部潜力的人。果然，克兰诺来到炸

## 10.【权力下放，共同努力】美国百事可乐公司

---

鸡店后，很快推出以新的烹饪方法做出的炸鸡，深受顾客欢迎，炸鸡店的利润也大大上升。而且在海外，这种“新配方、新的烹饪方法、新的包装”的 *KFC*，更是以它的美式口味吸引着大量的消费者，肯德基炸鸡联营部还是百事公司在海外三大联营集团的首席提琴手呢！

英力科也认为，一个人在其一生当中，最好是尽可能去体验多种不同的生活，不要自我设计得太具体，应适时应变，寻求多种不同的乐趣。具有远大的事业心的年轻人，最重要的是学会这一点。成功的经理都不会挤在一条羊肠小道上，小心翼翼地安排通向顶峰的进身之路。情况常常是这样，这种环境是随机的。他们在各自的生涯中树立了很多目标，也有很多不同的职业。不一定在不同的公司工作，但在一个公司里至少应从事不同的工作。他们是更为杰出的市场销售经理，因为他们曾在人事或生产部门工作过。他们是出色的生产部门经理，因为他们干过市场推销工作。他们是卓越的公司主管，同为他们对事业、对生活 and 人生有广博的见解。

最成功的经理人员，也许就是那种抓住机会，有在各方面都试试的愿望的人。

英力科偏爱战史书籍，因为可以窥视到战略，而战略应是简明扼要的。一本英译本的中国的《兵法》一直摆在他的桌上，它不时提醒他：恰到好处地利用一个好主意，其作用不下于一件重武器，另外，他也会阅读毛泽东的游击战思想的书籍，以及英国第一次世

界大战的史书。

英力科认为，读书造就了一个商人，多了一位哲学家，这位哲学家的思想可能并不深刻，但至少有一种化腐朽为神奇的力量。百事领导阶层时时提醒自己：诀窍在于注意经营以外的事情。经营并不是一切。读书使人充满了灵感和想象力。大胆重要的设想需要想象力。在大公司里，对一个总裁来说，最困难的事莫过于使员工不断地、创造性地思想和行动。

事实是：每一个人都具有极大的创造潜力。困难在于：如何得到挖掘潜力的勇气。

使下属鼓起勇气，直抒胸臆，让他们去挑战，鼓励他们去冒险，激发他们去梦幻，这就是主管人的责任。

百事公司为不断地拓展市场，它的高级领导阶层，既需要总裁卡洛维的冷静，又需要英力科的冲劲。两个人性格太不同了。英力科被认为是营销怪杰，常常一边喝酒一边通宵达旦地工作。卡洛维则是一位从容不迫、和颜悦色的企业家，同事们常常把他称作“一位游刃有余的首席执行官。”

在不久前哈佛商校同学会为卡洛维举行的一次宴会上，英力科借即席讲话的机会拿出了一张“十大优点”讲稿，来回答自己提出的问题：为什么“韦恩能当百事公司总裁，而我决不能”。

在第八条优点中，英力科是这样说的：“他得益于对立统一。他处理全球联营部就像来自地狱的冷面杀手，他去教堂时像南方最虔

## 10.《权力下放，共同努力》美国百事可乐公司

诚的基督徒，读起书来又像牛津大学罗兹奖金获得者。可我自己呢？我只知道猪是烤猪皮这道菜的主要原料。”第五条是这么说的：“从不发火。当然，这样的话他是无法享受大肆训斥所带来的快感，也无法体会花掉百万元后屏息等待咨询专家意见时的那种刺激。可他就是有这么一副好脾性，这可得花一生的时间才能学到。”

现在终于明白了吧！百事公司的人员能得到恰如其分的使用，并被授予权力，使他们有担起责任的使命感，并达到好业绩，这一切都是与公司高层领导人本身的素质密不可分的。在百事，领导已成为一种“艺术”。

同样，在服务方面，百事公司以满足顾客需求为最高准则。他们以顾客为导向，在品质管理上务求完美。

还是在早几年韦瑟拉普做公司总裁的时候，百事可乐公司的重要主顾沃尔玛特公司总裁戴维·格拉斯说过，“你们公司在和我们打交道中没有一处能讨人喜欢。”美国一些大公司也对百事公司供货速度迟缓、缺乏商业意识、信息不灵、服务不周到等弊端，提出了抱怨和批评。百事公司认真听取了这些批评，在对公司的人事进行调整之后，韦瑟拉普便提出：公司的每位员工都要明确自己的岗位和职责。韦瑟拉普给大家灌输了危机意识，自上而下，全体员工都接受了力求提高服务质量，增加产值与利润的职业培训。

改革措施产生了良好的结果。通过一系列的会议，鼓舞了员工们的士气，教会了员工提高生产效率、简化手续、改善服务的技能，

员工们对公司的经营还能够提出许多合理化建议。

1983 年秋，百事可乐公司正式将所有雇员和工厂主的建议诉诸实施，以此来扩大企业的经营。职工参与管理是一种表示重视的手段。它满足了人们社交和受人赏识的需要。尤其是，它给人以成就感。这些是一个精心设计并良好运营的目标管理系统的主要优点。

百事可乐公司还停止毫无节制地增加人员的作法。历史上没有一个市场经理是靠增加人员而取得成功的。所有荣誉均来自销售的增长曲线。各部门精简人员，人员精干才最有效率。

另外，市场委员会也有着不容忽视的作用。市场委员会是百事可乐工厂主协会下属的一个代表机构，委员会会议每年开三次。该机构由十多位百事工厂主代表组成，他们同百事可乐公司的关键人物一起开会，以审查他们的经营计划、推销方针及广告宣传是否切实可行。

百事公司的经营方针就是：不坐等顾客的到来，而是主动服务上门；出售人们喜欢的各种食品，并迅速、准时地把它们送到顾客手中，让美国人喜欢的比萨饼、炸鸡等类的食品变得简便可口。

比如，百事公司让自己所属的快餐店为顾客提供 5 分钟快速服务。顾客一迈进店门，侍者马上笑脸相迎，并在顾客的餐桌上放一个定时器，5 分钟之内准时将所需的食品端上。此举倍受顾客赞赏。

同样，公司的比萨联营部也不再仅仅是一个等客上门的食品公司了。联营部推行了上门服务制度，不管你是在棒球场还是在办公



## 10.《权力下放，共同努力》美国百事可乐公司

室，只要一个电话，比萨饼就会送到你的面前。

约翰·马丁是公司肉饼部门的经理，他想出的削价销售一招使百事公司近年来快餐业的生意兴隆。“我们是提供食品的人，”马丁这样说，“而那里有数百万人在说，‘给我拿吃的来’”。百事公司近年来比萨饼和肉饼的销售中一直攻势凌厉。他们不但在餐馆里出售各种大众快餐，而且还利用手推车、售货亭及其他一些意想不到的手段来促销。因而，顾客不仅可以在百事可乐的快餐店吃到它的各种快餐，还可以在美国各地的体育馆、篮球场、学校食堂及机场的凉亭享用到百事公司的比萨饼等。据所罗门兄弟咨询公司的分析，餐馆的利润率为 8.5%，而手推车和售货亭的利润率则分别为 35% 和 32%。

百事公司的这些手法不能说是百分之百的别出心裁，但采取这些手法本身却颇具新意。百事公司的这一系列促销新招，不但极大地方便了消费者，而且给公司带来良好的信誉和巨大的效益。

### 讨论：

1. 美国百事可乐公司总裁韦恩·卡洛维是如何“把权力交给你”，如果你作为一个总裁具备这种魄力吗？

2. 英力科认为，一个人在其一生当中，最好是尽可能去体验多种不同的生活，不要自我设计得太具体，应适时应变，寻求多种不同乐趣。具有远大的事业心的年轻人，最重要的是学会这一点。成功的经理都不会挤在一条羊肠小道上，小心翼翼地安排通向顶峰的

进身之路。你对这种随机择路有什么看法？是否更有利于发挥潜能和创造性？

## **11.《让员工加入企业家庭》**

### **美国玛丽·凯化妆品公司**

●企业成败的关键在于是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。

——玛丽·凯

●你只有关心部下才能赢得部下对你的忠诚。

——玛丽·凯

●如果你把精力花在帮助部下身上，那你会得到报答。

——玛丽·凯

玛丽·凯于第一次世界大战期间出生于得克萨斯州的温泉市，1962年退休后用积蓄下来的5000美元创办玛丽·凯化妆品公司。由于她曾干过25年挨家挨户的推销工作，接触过各种各样的在业人员，目睹了不少企业的兴衰，从中悟出一条要诀：企业成败的关键在于——是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工们创造出不同凡响的业绩。玛丽·凯引为自豪的是，她把这一原则运用到自己公司的经营管理上，并创造出卓有成效的“个人式沟通”制度，因而公司经营业务飞快发展：80年代初，公司由初创时的9名员工，发展到5000多人的国际性公司，并拥有一支20万人的兼职推销队伍；年销售额超过3亿美元，成为世界化妆品世界的“皇后”。

她的管理原则是“上帝第一，家庭第二，事业第三”。

玛丽·凯的“个人式沟通”是这样形成的：在筹划公司时，她曾开列了两个单子，第一个单子列举了男子占统治地位的公司的弊端；第二个单子列举了通过照顾妇女的需要，来改革这些弊端的办法。她进一步充实这两张单子，形成了一个“理想公司”的轮廓。根据这个轮廓，在公司里，每个人都将受到平等的待遇，升迁以本人条件为基础；产品不仅要在市场上优于竞争对手，而且要得到本公司推销人员的强烈信赖。同时，她一开始就认为招收妇女推销人员对公司是至关重要的。为了发挥他们的作用，公司不应确定销售指标或制定任何限制性条例，她们可以自行规定上班时间，以便有充分

## 11.【让员工加入企业家庭】美国玛丽·凯化妆品公司

的时间去处理家务。她认为“就妇女而言，如果家里有问题，她们不可能为工作发挥作用”。因为她的推销员中绝大部分是有家庭负担的已婚妇女或离婚母亲。某些推销人员将来会成为全日工作的妇女事业家，但开始时这些人只有少数。玛丽·凯为公司制订的管理原则是“上帝第一，家庭第二，事业第三”——这为“个人式沟通”的制度奠定了思想基础。

她的工作作风是：关心员工，善于听取员工们的意见和建议。

为了贯彻“个人式沟通”的制度，凡玛丽·凯公司员工生日，都会收到一份生日卡和两份免费午餐的招待券。“秘书周”的时候，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯。而新的员工进入公司，第一个月内会获得玛丽·凯的亲自接见，并被询问是否适应所担当的工作。公司的员工有什么委屈、困难，都可以直接找玛丽·凯申诉、反映，玛丽·凯一定抽空接见他们，并认真倾听他们的谈话，帮助他们解决问题。1983年初，玛丽·凯得知公司一机械操作员的兄弟患了致命的癌症，虽然他只是公司员工的亲属，但玛丽·凯仍给他写了一封信，并附了一首诗……。作为总经理的玛丽·凯，这样关心员工，善于听取员工意见和建议的作风，使公司与所有员工保持着密切的关系。这种亲切的气氛，使员工的积极性和聪明才智得以发挥。使原来平平常常的员工脱颖而出、崭露头角，变成玛丽·凯手下的得力人才。

运用种种“赞美”来推动员工努力工作。

为了贯彻“个人式沟通”的制度，玛丽·凯制订有一系列运用

“赞美”的办法：每位推销化妆品的美容师，在第一次卖出 100 美元的化妆品后，就会获得一条缎带作为纪念。公司每年都要在总部的“达拉斯会议中心”，召开一次盛况空前的“玛丽年度讨论会”。参加讨论会的是从阵容庞大的推销队伍中推选出来的 2 万多名代表。会上，让有卓越成绩的推销员穿着代表最高荣誉的“红夹克”上台发表演说，给推销化妆品成绩最好的美容师颁发公司最高荣誉的奖品——镶钻石的大黄蜂别针和貂皮大衣。在公司发行的通讯刊物《喝采》月刊上，每年都要把公司各个领域名列前茅的 100 人的名字登载出来。

有个美容师，第一、二次展销会上都没卖出什么东西，第三次展销会上也只卖出不引人注目的 35 美元的东西。但她的上司海伦不仅没有指责她，反而表扬她：“你卖出了 35 美元的东西，那实在太棒了！”海伦的赞美和鼓励，使那位美容师的心热乎乎的，后来终于取得了可喜的成绩。海伦也因为善于运用赞美激励部属，得到玛丽·凯的重用。

玛丽·凯在回顾公司成功的经验时说：“我认为，‘赞美’是激励部属的最佳方式，也是上下沟通手段中效果最好的，因为每个人都需要赞美。只要你认真寻找，就会发现许多运用赞美的机会就在你的面前。”

身体力行，在打成一片中贯彻“个人式沟通”的制度。

为了贯彻“个人式沟通”，玛丽·凯对管理人员十分强调身教重

## 11. 《让员工加入企业家庭》美国玛丽·凯化妆品公司

于言教，而且她自己也身体力行，模范带头，与员工打成一片。有一段时间，公司的销售额上不去。经过分析研究，在公司举行的大会上玛丽·凯宣布，每个美容师每周要在 10 个不同地点举办化妆品展销。话音刚落，下面就议论纷纷，终于有一个人发言说：“如果你本人能 1 周在 10 个不同地点举办化妆品展销，那么，下面的销售主任和美容师就会相信，她们也能做到。”这可将了玛丽·凯的军，把她难住了。近 10 年里，她很少亲自办展销，有很多新问题需要她从头学习。但是她还是勇敢地接受了这一挑战。她拜能者为师，并花了很多时间进行演练，终于取得了成功，一周之内她果然举办了 10 次化妆品展销，她竟名列全公司第三。消息传开，员工们大吃一惊。玛丽·凯的身教，极大地提高了全公司销售人员的士气，20 万人争先恐后，营业额大幅度上升。

### 讨论：

企业成败的关键在于——是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一名员工。如果做到这一点，就能依靠员工们创造出不同凡响的业绩。请问玛丽·凯是如何把这一理念，运用到自己公司的经营管理上，并创造出卓有成效的“个人式沟通”制度，因而使公司经营业务飞快发展的？

## 12. 《一个充满关怀的环境》

### 圣彼得堡时报

- 福利和服务真诚地把力量花在员工们当前和今后的福利待遇

上

- 每月举行“公司讨论会”
- “专业发展规划”是一项一年期的管理计划



## 12. 《一个充满关怀的环境》圣彼得堡时报

在你所知道的公司中，有几家 89% 的员工说，我们公司不仅是一个“好”的工作场所，或一个“优秀”的工作场所，还是一个“伟大”的工作场所？你所知道的公司中有几家在设计员工的退休基金时不考虑他们在公司里工作的年限？你所知道的公司中有几家对员工的生活费用每季度按生活水平调整一次并以现金支付的？就我所知，只有佛罗里达州的圣彼得堡时报一家。

由纳尔逊·波音特创建于 1894 年的《圣彼得堡时报》曾获普利策综合奖，现已成为佛罗里达州仅次于《迈阿密先驱报》的第二大报纸。它拥有员工 3500 名（统称为编辑采访人员），其中全日职工 1700 人，临时员工 1800 人。后者主要是送报员、服务员、交通运输员和包装员等。

如果你和他们中任何一位工作人员谈话，他们都会告诉你他们正在为一家独一无二、与众不同的公司工作。这些编辑采访人员都为公司那种毫不妥协、高标准要求的新闻工作精神而感到骄傲。报社对任何消息都以同样的公正立场和深入调查研究的方法来对待，如果有些报道对公司本身，或公司工作人员或他们的广告商难以接受，他们也照登不误。伴随时报这种崇高的职业标准并进的是他们逐渐上升的独特个性。传统的业务形式并不废除，而独特个性也受到鼓励。报社的各个部门充满着各种人才，不同外形、不同肤色和不同国籍的人们，但他们散发着同一种精神文明，“喂，请按你自己的方式办事”。对你来说似乎有点极端，是吗？在报社里唯一的极端

就是当你没有按自己方式办事时将听到充满了笑料的善意批评。

总裁安迪·巴恩思全力把报社当成了终身事业，也鼓励所有员工以报社作为他们的全部事业。在发稿时，报社有 94 位积极的编采人员，还有多于 115 位曾任职 25 年以上的退休人员。这种令人惊讶的忠诚极大部分出自巴恩思一再反复讲述用以鼓励工作的名言：“时报社得到的收益是印行了一份报纸，而不是办报以获取利润。”

### 1、福利和服务

很少有组织机构像时报社那样真诚地把力量花在员工们当前和今后的福利待遇上。他们给员工的福利和服务有：

- 分担任务，分散值班，机动安排工作时间
- 预期的家长计划
- 选择助手
- 召开工作和家务研讨会，商讨如何教育子女和照顾老人等问题，还欢迎和鼓励员工们家属和子女参加
- 举办“夏令照管集市”，通知员工凡有子女需在暑期照管的可参加
- “照看病孩计划”，用一个玩具熊作为吉祥物，凡 8 星期到 14 岁之间的孩子因病情过重不能去正常日托单位或有些小病需要日托的，可去邻近医院轮流日托。
- 孩子出生后父母可享受产假，最长可达一年（有两位父亲已享受整整一年假期）

## 12.《一个充满关怀的环境》圣彼得堡时报

- 灵活安排休假，需要时可调休，甚至一次可以调休一天

- 全职员工可以把国定假日 10 天和个人休假合并一起取用，可以自行安排天数并允许超假

- 雇佣一位家务专家，必要时协助报社员工处理家务

时报已多次获得美国《在职母亲》杂志举办的全国最佳百家企业奖，这没什么奇怪吧！根据最近统计，他们已有 4 年榜上有名。

报社人员在谈到他们公司每年都投资数百万美元于海湾中心地区的社区工作时，无不引以为豪。该社区毫不吝惜地资助当地的电影院、文艺团体和其他文化事业。与此同时，他们还兴办或协助兴办了《教育新闻专刊》，分送给各个学校，报道内容从儿童戏剧到体育新闻无所不有。通过积极领导美国方式竞选和支援建设坦帕海湾社区活动等许多项目，时报社深深地获得了全体员工和广大读者的衷心爱戴。

在报社的诸多庆祝活动和家属聚会中洋溢着社会和家庭自豪感。在业余活动中最令人兴奋的是每年一次的“公司年会”，所有员工及其家属均被邀参加。近年来这种“公司年会”已从踏青旅游扩展到室外球赛和艺术活动等。有一年，这项活动变成了一个大型联谊活动。这次会议参加者包括编辑采访人员和退休者竟有 4000 多人（噢，对了，退休人员也是公司大家庭的成员）。

### 2、内部通讯

一份报纸如果内部没有强大的通讯系统将会变成什么呢？可

以肯定它不会是大型的。为了维持公开的交流渠道，让各级员工互通信息，报社当局尽了极大努力。最明显的是每两周一次的内部信札叫做“时报畅谈”，专门报道公司内部发生的相应大事。最近一期报道了公司获得一项名闻遐迩的物资循环使用奖，因为公司采用100%豆油为基础的油墨以代替石油为基础的油墨；公布了公司中期利润表；广泛的训练计划；足球票赠品的获得者；一件控告公司诉讼的解决；以及集体退休贮金等。此外，每期刊物还刊登了员工们第二代和第三代出生情况，对员工家属中死亡者的哀悼，对病中的员工们表示慰问和祝愿，以及员工们的升迁和调动情况。

时报社懂得必须采用多种方式的内部通讯渠道而不是单纯依靠文字传达。其中一个例子是“公司讨论会”。公司公布在坦帕海湾地区的五个分支机构，每月举行一次一到二小时的有关人员会议。总经理、通讯联络部主任偕同各部门主任驱车前往各分支机构与员工们面对面谈话和讨论公司业绩、财务报表以及如何应付组织上的压力等。在每个讨论会上还安排足够时间交流“胜利成果”，对杰出的个人和小组成绩予以认可并公开讨论当前的新事件。另一个较大的信息交流计划是每季度一次定名为“方向学习”的训练会议。会议上公司的董事们和各部门经理会聚一堂，面对面地和新员工们讨论时报的企业文化和行动计划。

此外，这个公司的福利结构，在对待行政领导和临时工之间区别甚少；他们没有预留的停车场，工作人员可以去总部马路对面的

## 12. 《一个充满关怀的环境》圣彼得堡时报

停车场或从公司所穿越 4 条短街距离的停车处自费泊车；对全职员工每季度进行一次生活费调整并发给现金；委任董事会每年审查薪金单以确保种族和性别间的平等待遇；另有三项退休规划：一是传统的退休方案，二是被称作 401K 的方案，即公司每年交付一定数字的金额存入每个员工退休基金内，不管这个员工有否为自己存退休基金，三是分享利润方案，凡每年为公司工作超过 1000 小时的员工都可享受。你说这样一个公司是否在和员工们建立伙伴关系呢？

### 3、队伍建设和训练

除此之外，时报社还采用了其他一系列先进方法来建立坚强的内部伙伴关系。一个方法是通过不属于本部门的“冠军队”来领导，使用交叉作用的方法来完成本部门的年度指标。这个“冠军队”负责挑选和征召队员，组织队伍进程和协助被指定的部门完成它的指标。另一方法是提供给其他功能相关的队伍，通过降低成本、增加收入等办法在购买商品方面取得成绩的机会。

在时报社里，训练也是非常重要的。经理们每年至少应有 4 天受训练，其他员工每年 3 天。“专业发展规划”是一项一年期的管理计划。这里被提名的员工，在得到本人事业发展的同时，还可在所有其他业务部门展现自己的才华，其中包括能力评定，组建队伍和技能的显示。在可能开设的 15 个新职位中，去年就有 80 位经理被提名。

除了提供广泛的传统训练外，他们还毫不放松地举办其他多种

多样的训练。多样化训练也是非常重要的。它的目的是帮助个人在面临各种不同情况时，如何看待和予以适应……尽他们的能力并正视他人的能力。总之，时报社发扬了尊敬的基本概念。

充满活力的使命观的组织机构，员工们世界级的福利待遇和强大的信息系统都结合在热爱本企业、发挥个人特长和多种多样施展才能的企业文化中，这一切使《圣彼得堡时报》社成为值得我们学习的典范。

### 讨论：

1. “喂，请按你自己的方式办事”，对你来说，似乎有点极端，是吗？在报社里唯一的极端就是当你没有按自己方式办事时将听到充满了笑料的善意批评。这种作法对发挥人的主观意识有什么益处？发现自己、肯定自己、表现自己，你就能走向成功。

2. 总裁安迪·巴恩思全力把报社当成了终身事业，也鼓励所有员工以报社作为他们的全部事业，这种上下一体的事业心一定能把报社搞好，请问这种理念，是用何方法贯彻执行的，您从中受到了什么启发？

## 13. 【激扬员工的士气】

### 美国麦当劳公司

●我总是认为，每个人都是自己创造幸福，自己解决难题。这是一个简单的哲学。

——雷·克罗克

●要推动工作，应该是调动人的求胜愿望，而不能用恐吓或威胁的手段。

——雷·克罗克

●麦当劳用各种方法，抓住员工的心，让他们努力工作，这是它事业成功的一个重要方面。

——本书编者

高薪是提高员工士气的方法之一。

当然，还有别的方法。

最为重要也最为简单的是，如何让员工对自己的工作有使命感。

只要对自己的工作有了使命感，自然就能提高工作士气。

如果能让员工了解到自己做的这些事有助于社会，有助于他人，员工就能干劲十足地去工作。

而在有助于社会，有利于他人的时候，对于自己也是有利的。

毋庸置疑，对社会无益的事情是从来不会成功的。

麦当劳就是对社会，对人们有益的。

麦当劳为人们提供了方便，提供了干净、快乐的场所，给人们提供了最好的食品，为人们解决了许多问题。

经营者还必须考虑到，员工具有经由自己的工作对社会进步有所贡献的态度，而不单是为了工资才来上班的。

日本麦当劳的老板不仅自己深信不疑，还不断地告诫员工：

“卖麦当劳汉堡的工作，在日本是最为国民所想且具文化价值的工作。”

也许正因如此吧，麦当劳也付给员工最高的工资。

日本麦当劳为了鼓励员工，还注意了一点——“抓住员工太太的心”。

在员工太太生日的时候，麦当劳一定会向花店订束花，送给员工太太。



### 13. 《激扬员工的士气》美国麦当劳公司

---

也许一束花并不贵，但却成了无价之宝。

经理经常会收到这样的感谢信：

“总经理能记得我的生日，真是感激不尽啊！”

日本麦当劳除了几个节日外，每 5 个月发一次奖金。这个奖金原则上并不发给员工本人，而交给其太太

员工们已经称这种奖金为“太太奖金”，因为钱直接开在太太的户头之上。

为什么这么做呢？

是为了赢得她们的支持。他们能够促进员工更好地工作，不是吗？

在送上奖金之际，公司一般都致函一封给这些太太：

“今天公司所以这样赚钱，都多托诸位太太的福气。虽然，在公司勤奋上班的，是你们的先生，但他们不知有百分之几十是太太的助力。因此，现奉上的奖金乃诸位太太所有，不必交给你们的先生。”

真是怪招！

这种奖金深得好评。

是的，丈夫能在公司里充分发挥能力勤奋工作，实在是太太能够理家的缘故。

所以，太太们有权拿这笔奖金。

日本麦当劳每年都在一流饭店开一次聚餐会，招待员工夫妇，

在席上必然会向太太们拜托道：

“各位太太，你们的先生在公司里工作都很认真，我想拜托你们的只有一件事，那就是有关各位先生的健康管理问题。我有心培养各位的先生成为世界一流的商业人，可是关于他们的健康问题却无能为力。所以，这件事只有恳求你们多操心了。”

经此一说，各位太太没有不精神为之一振的，一致回答：

“没问题。”

由于相信夫妇是社会的单位，所以麦当劳对员工的太太也视如同仁。

而且，就员工自己来说，自己的太太被重视，自己能不高兴吗？

在日本的麦当劳，员工过生日的时候，可以请公假。

也许有的人并不看重生日，但生日对员工来说，却如同自己的节日和休息日。在生日的时候，能与家人团聚，欢庆一番，对于培养其士气也大有帮助。

在大年初一的时候，麦当劳往往会发压岁钱给员工。钱数也许不多，但意义非凡，新年的味道立刻就有了。

还有每年5月初5端午节，只发奖金给男性员工。

每月3月3日桃花节，只发奖金给女性员工及员工太太。

在公司里制造这样一种温馨的气氛，对员工的心理影响的确不小，可大大鼓舞士气。

前面说到“太太奖金”，原则上是直接归人员工太太的户头，但

### 13.【激扬员工的士气】美国麦当劳公司

---

在实际中，常会有各种情形发生。

有许多男性员工，都有着不能让太太知道的故事，他们需要“男人的必需经费”。

而有的家庭里，是由太太掌握经济大权的，男士无权取得这种“必需经费”。

怎么说呢？像打麻将输掉的钱，不能不还；请部下吃饭……等等吧，都无法向太太要但又不得不花。

这样，就必须隐瞒过太太，自己想办法筹措。

日本麦当劳这回可充当起了有血有肉的角色，当然要向着自己的员工而不是他们的太太啦！

怎么干呢？

把“太太奖金”的一半直接发给需要帮忙的员工，而把另一半存入其太太的户头。

别忘了，回头还得说一声：

“今年的奖金只发一半。”

想得到吗？

在公司里有 16% 的男性员工属于这种情况。这 16% 的人在受着这种“救济制度”的帮助而生活呢！

有趣的是，人少的时候占 16%，人多了亦占 16%！

也许可以说，世界上隐瞒着太太的丈夫，占全体的 16% 吧！

这种事情虽然太烦琐——专门处理这事的人员就常常在抱怨，

但是，有些员工完全为太太所控，如果没有这点救济他就会失去工作兴趣的，所以这个制度还是不能取消的。

麦当劳是非常善于表扬员工的。

只要表现良好，不论多么细小琐碎之事，都要加以表扬。

这里有一个故事。

在麦当劳的一家店前面，几位童子军冒着酷暑搞募捐。终于因不堪其热，而晕倒在地了。这时，此店的店长从店里走了出来，看到了这一情景。

他立刻返回店，拿了可口可乐给他们喝，很快，这些童子军就醒了过来。

而这类事情在麦当劳是司空见惯的，所以并没有人向总公司反映。

而这几位童子军却专程拜访了总经理，递上了感谢信。

这位店长得到了总公司的表扬。

麦当劳认为，不论事情大小，只要员工表现优良，就应该给以表扬。

这是很重要的。

表扬可以带来价值感，哪怕是微不足道的表扬，也可以有这种效果。

表扬带来的荣誉感可以使人更加发奋地工作。

而且，表扬并不花钱。

### 13.『激扬员工的士气』美国麦当劳公司

---

就算花钱，表扬之后让他去环球旅行也是值得的。

这会造成一种效应。

不要开口闭口就是钱，似乎一切都只能通过钱来衡量。事实上，除了钱之外，还有别的东西是可以奖赏的。

比如表扬。

麦当劳一向都把工读生，即打工的人，当作公司的战斗员。

麦当劳认为，现在是雇用工读生的时代。

为什么这么说呢？

如果雇用全工时的员工，不仅员工本人精力有限，企业经营管理也会造很多麻烦，总有问题似的。

试想雇用从早上 9 点到下午 6 点的员工，会是什么效果？

企业将无利可图！

换工读生试试？

就说人力供给吧，现在许多人一天工作 8 小时吃力，但工作 3 个小时，都干得很出色，如果将他们巧妙组合，科学利用，就能够进行每天 10 个小时甚至 12 小时的营业。

知道吗？

每家麦当劳店的正式员工只有 3 名，营业中又常常由于换班而只剩 1 人。

然而，每月雇用的工读生却高达 100 人至 150 人！

应该说，一名店长就可以有效率地统率这么多的工读生。

没有一名工读生连续地工作好几年的，他们的流动性比较大。

比较优秀的就会到那种钟点费比较高的地方去。

在工读生里面，也有许多很是能干的人。对于他们，麦当劳从不蓄意使人家进入麦当劳成为正式员工。

雇用工读生，要着重注意一点就是：

只按规定的时间雇用，规定外的时间，千万不要雇用。

其实，也可以雇那些有打工常识的家庭主妇，她们一般工作都比较熟练，干得又很认真，还可以省去从头教的麻烦。

有些人认为雇用工读生会使营业额停滞不前，而麦当劳则认为工读生才能真正发挥充分的战斗力。

麦当劳对员工的住宿环境也很关心。

一次，位于东京的单身宿舍完工了，总经理前往视察。

他发现该宿舍有 24 个房间，附有冷暖气设备，还比较令人满意，但是，洗手间和洗面台都很脏。

总经理火冒三丈，叫来总财务总长，不满地问道：

“这种地方能住吗？马上给我打扫干净。”

“没有预算。”

“什么事啊？没有预算你难道不会申请吗？清洁是文明的表现，这不是我们公司的口号吗？让自己的员工使用这么脏的洗手间和洗面台，却口口声声对顾客说清洁是文明的表现，这说得通吗？”

这件事立即就处理了。

### 13.《激扬员工的士气》美国麦当劳公司

---

漂亮的大理石代替了肮脏。

以后，这里的员工说：“这里比住在家里还舒服呢！”

是不是只有这样，才能留住优秀的员工啊？

答案是肯定的。不光是本公司的员工，其他人也很愿意来这里。

就有这样一个故事。

说的是两个来自香港，到日本参加研究的人员，坚持要住在这里的单身宿舍。

可见，事业想要成功，除了外表要美观大方以外，内部也必须整顿好才行呢！

日本麦当劳每年大约雇用有3万名的短工（临时的），其中大半是工读的学生。

他们到别处必然经常提及他们打工的公司的情况。由于这些人流动性大，来源也非常之广，所以他们的宣传力量是巨大的。

如果公司内部不好，不干净，这不就丑闻传千里了吗？

而如果非常干净，作为食品业，其影响必定是长远而有益的。

所以，公司外部营运至关重要，内部整顿也非比寻常。

而且对于事业来讲，最可怕的就是来自内部的崩溃组织的自败作用。

总之，麦当劳用各种方法，抓住员工的心，让他们努力工作，这也是一个很重要的方面。

讨论：

1. 只要员工对自己的工作有了使命感，自然就能提高工作士气。但是我们有的公司一味地呵责训斥员工，使员工情绪低落，我们如何改变这一颓事？

2. 日本麦当劳为了鼓励员工，还注意了一点——“抓住员工太太的心”。在员工太太生日的时候，麦当劳一定会向花店订束花，送给员工太太，这种亲情管理是否在我国已经流行开来，对我们有何借鉴意义？



## 14. 《协调：企业的平衡杠杆》

### 香港新鸿基集团

●雇用人才犹如做生意的道理一样。所以我聘请职员亦视为一项“投资”；当发觉他的表现对公司的前途没有帮助时，情况就像花钱在一项生意上得不到预期的结果。至此，唯一的对策便是及早中断“投资”。这样双方才可以各自另行发展。这种做法，我觉得对人对己都是有益的。

——冯景禧

“你认为自己喜欢干，且有能力干好，与原来从事的工作相比更有诱惑力，社会条件又允许，那么，就不要徘徊，不要过多考虑得失！希望本身就是一种原动力！”凭着这种信念，冯景禧赤手空拳闯天下，最终登上了成功者的峰巅，留下一段佳话。

### 1、早年艰困，地产起家

冯景禧于 1922 年出生在广州。像很多成功的人士一样，冯景禧也有着早年的坎坷与艰困，他的发家史实际上也是一部奋斗史。其父是个小商人，抗战时期家道中落。以后冯景禧又与继母不睦，便很早离开了家庭。1939 年，16 岁的冯景禧背井离乡，孤身来到香港这个十里洋场谋生。当时他在九龙土瓜湾卑利船坞当一名学徒工，每日工薪只有寥寥可数的 1 角 3 分钱。后来虽然加薪至每日 1 角 8 分钱，但是，单靠这点可怜的收入是难以糊口的，他只得在劳累了一天之后，再拖着疲惫不堪的身子到工人夜校去兼课，增加些收入以勉强维持度日。1941 年，日本侵略军强占香港，任意践踏中国百姓，生性倔强的冯景禧不甘于当亡国奴，于是又折返广州，投入金银买卖。在生意上，靠他的勤奋和诚实，由学徒而一个台阶一个台阶逐步升为管事、帐房。抗日战争胜利后，海禁解除，进出口的局面打开了，冯景禧又经营起粮食店和酒楼。在商战海洋中翻腾沉浮，总会有得有失，但此时的冯景禧已摸索到一些生意经，做生意逐渐得心应手，因而处境有所好转。1948 年，冯景禧第二次只身到香港，当时他的全部财产只有 2000 元港币，他开始重新做生意。然而，用

#### 14. 《协调：企业的平衡杠杆》香港新鸿基集团

---

他自己的话说，这也是他生平最不得意的时期，运气欠佳，挫折甚多。他记得清楚的是一次运送两船鱼苗到台湾去卖，为此他集资租了货船并随船前往，负责在途中将新鲜空气泵入鱼仓，以保持鱼苗的存活。不料由于他对海洋风浪的适应力极差，第一天即晕船倒卧在床，因此，鱼仓内的鱼苗无人理会，船抵台湾，鱼苗“全军覆没”，好不容易拼凑起来的血本付诸东流。在无可奈何之下，唯有想办法弥补损失。由于租来的货船还要回航，为减少损失，冯景禧又购入了大批鲜果，准备运返香港出售，指望失之东隅，收之桑榆。岂料祸不单行，返航途中遇上台风，抵港后水果全部烂光。他落得个两手空空，一身是债，陷入走投无路的境地，其感受如同世界末日来临一般。但冯景禧毕竟是个血气方刚的小伙子，虽然身处逆境，仍能斗志弥坚。在遭受此次挫折之后，他没有倒下，而是重整旗鼓，再干一场，做起房地产生意。

香港的土地全部为殖民地当局所控制，称为“官地”，都以“官契”批租使用。当时的土地政策是按照经济原则，实行“公开拍卖，价高者得”。即在公开拍卖场上出售给出价最高者。在香港这块弹丸之地，地广人多，各业兴旺，因此，房地产价格将扶摇直上是必然趋势。冯景禧看准这一趋势，从1950年起，他就全力搞起房地产买卖。1958年他与郭德胜和李兆基合伙创办永业企业公司，收购沙田酒店并管理其业务至今。

1963年，他又与郭德胜、李兆基合作成立新鸿基企业公司。从

此他在房地产界大开拳脚，扶摇直上，以此起家。如 1980 年，他以国际顾问公司的名义，安排多家大财团购买多处“地王”。他投资 21 亿港币买下联邦国际大厦。1981 年，又以 28 亿港币买下九龙美丽华大酒店的部分产权，做成了当时世界上最大的一笔地产交易。冯景禧以他在地产业方面的出色经营而成为巨富。

### 2、弃地产业，投身证券

冯景禧在房地产业上获利丰厚，但他个人的兴趣仍在证券。60 年代末期，“新鸿基”集团规模的扩大、业务的拓展给他提供了经营证券业的机会。当时，集团已具有一定的规模，此时倘若业务仍过于集中，则实难相互兼顾，效能也不易充分发挥，因此集团的经营管理需要内部有一定的职责分工。于是大家决定由郭德胜和李兆基负责地产的发展，而冯景禧则负责财务及投资方面的业务。其宗旨是，虽然证券与地产分手，各谋发展，但精神上仍为一家，同舟共济，休戚与共。

如果说“新鸿基”集团的发展给冯景禧提供了经营证券业的机会，香港工商业的发展及市民对投资的需要则使他的才能得以充分施展。当时，香港工商业处于迅速发展时期，要扩充业务，增加盈利，必须要追加投资；同时广大市民在通货膨胀的压力下，也在为自己的资金寻找投资的场所，以保持币值、取得红利。因此，有了以发行股票的方式作为筹集资金的手段的必要性和可能性。冯景禧对这一形势看得一清二楚，他立即着手组织了新鸿基证券公司，代

#### 14. 《协调：企业的平衡杠杆》 香港新鸿基集团

---

客买卖股票。他经营证券业的最大特点是实行“渔翁撒网式”，即力求证券业的大众化和普通化，除大户以外，千千万万的中、小户以至司机和佣人都是他的顾客，由于交易额大，所获收益颇丰，另外，为了帮助他的万千客户、特别是中小客户了解瞬息万变的商情，新鸿基证券公司免费向客户提供中文调查资料，先后出版了被称为“投资指南”的《每日经济简讯》、《投资分析》、《公司业绩报告》、《香港上市股票基本资料》、《美国股票通讯》、《美国商品期货》、《期货市场通讯》、《黄金报告》等，大大满足了人们的不同需要。

新鸿基证券公司不仅是香港唯一免费提供信息资料的大经纪行，还是提供期货公司合作买卖的大经纪行。它经办了四分之一的香港股票买卖，同时，为了发展国际证券业务，“新鸿基”还在纽约、伦敦以及大部分东南亚国家首都设立了办事处，使得其证券业务更加鼎盛。“新鸿基”证券业务的发展是令人鼓舞的，冯景禧也因此被人形容为“奇迹交易创造者”、“天才交易家”，香港证券业的行家甚至称他能“点铁成金”，堪与纽约证券市场上有“金融魔术师”之称的美籍华裔蔡志勇相媲美。

冯景禧在证券业务上的成功并不是侥幸而得的。他通过自己的努力，掌握了证券业务的规律，同时，他信奉做生意者贵在一个“诚”字，并以此为原则创出了“新鸿基证券”的经营作风，因此他才会干得得心应手，左右逢源。

冯景禧的成功还在于他有着非常灵敏的经营头脑。早在 70 年代

初，随着香港经济的发展，社会各界对金融业务（包括放贷、保险、汇兑、投资和黄金等）的需要日益迫切。冯景禧看到这一点，就及时组织了新鸿基财务公司。由于适应了经济发展的需要，因而使得业务进展神速，在很短的时期内就扩展为地产、汇兑、存放款和私人贷款等多元化服务。此后，随着 70 年代香港经济大起飞，冯景禧又审时度势，谋求使新鸿基财务公司在多元化的基础上进一步国际化，决定把它发展成为一个国际性的金融服务机构。首先与新鸿基财务公司合作的，是法国最大的银行工业集团——百丽达银行，它具有丰富的从事金融与工商业的经验，又有意在亚洲立足。因此，“新鸿基”与它合作，相辅而行，这无疑对“新鸿基”集团的发展有很大的帮助。其次，新鸿基财务公司又在美洲寻找合作者，冯景禧亲自去纽约，与美林证券主席 Roger Bisk 洽谈，很快达成合作协议。这样，新鸿基财务公司就与百利达银行、美林证券公司形成了三边合作关系，在亚、欧、美发展业务，相得益彰。新鸿基财务公司在得到百利达和美林的一臂之助后，在香港这个国际金融中心发挥着重要的作用，并对进一步推进太平洋地区的经济发展作出了更大的贡献。

随着新鸿基财务公司业务的拓展，70 年代末，它脱离新鸿基证券公司而独立。从此它广泛而深入地开展全面的财务服务。由于新鸿基财务公司的业务发展及它在香港金融业中的重要地位和作用，使得水到渠成，1982 年，香港政府批准新鸿基财务公司改组为新鸿

## 14.【协调：企业的平衡杠杆】香港新鸿基集团

基银行，这使新鸿基如虎添翼，迅速发展，成为今日香港实力相当雄厚的大银行。由于新鸿基银行有广泛的社会基础和很强的国际金融活动能力，因而得到了阿拉伯银团——一个资金雄厚，分支机构几乎遍及全世界的国际性银行的投资。新鸿基银行注入新的资金后，能够更好地发展业务，同时阿拉伯银团通过投资也可以开拓它在东南亚的业务。

当然，冯景禧也决非常胜将军。在 1983 年的港元风暴期间，大量提款浪潮汹涌而来，银行大厦将倾。商场如同战场，对于商战中那千般风浪，冯景禧已习以为常。但是，这次的风浪太大了，连个避风的地方都没有，为了使“新鸿基”的事业继续下去，他忍痛让出了 25% 的股权，也让出了首脑的宝座。妻子儿女都劝他休息，安度晚年。但冯景禧是个百折不挠的人，为了重掌“新鸿基”的大权，他果断地收缩了一些业务，又到阿拉伯去寻求到了石油大亨的支持。他拖着病体，四季风尘，出没在世界各地，从而在不到两年的时间里，重新购回了新鸿基银行 25% 的股权，使新鸿基公司的股票占 50.5%。

### 3、用人行事，独具风格

像冯景禧这样一位只受过小学教育的人，发展了一项最尖端、繁杂的事业，在赚到大钱之后仍倾尽全力、锲而不舍地开拓进取，并取得卓越的成就，特别是其发展事业所持的观念及管理方法都已远远超出了他的知识范围，这是常人所难以理解的。而“新鸿基证

券”能在香港股票市场呼风唤雨并以亚洲先进的金融机构的姿态出现，冯景禧能在完全不通外国语言的情况下对国际金融情况了如指掌，也实属罕见。这一切究竟靠的是什么呢？应该说这里除了冯景禧具有生意人的眼光和雄才大略，能够抓住时机外，更凭着恢宏的气度，既严于律己又知人善任，这才使他能够在众多股票经纪商中脱颖而出。

冯景禧高高的个子，一张清瘦的脸，全然没有小说上那种大腹便便的富翁样子。这就更能映衬出他那做事认真、一丝不苟的干练作风。他的秘书张丽萍曾这样描述他：“冯景禧主席十年如一日，早上9时上班，从不迟到，一上班他就紧张工作，接听电话，接待宾客、同事、络绎不绝。中午总是排了满满的会议午餐。下午参加酒会后，再回公司办公，不到8点钟是不会离开办公室的。”曾经任职于“新鸿基证券”的人也都称冯景禧精力过人，每天从早到晚，不断工作和应酬，依然能够精神奕奕。有人曾问起冯景禧这种“精力”来自何处。他说：纯粹来自“意志”，这好比一些爱搓麻将的人，纵然不眠不休，通宵耍乐，仍毫无倦意一样。当然，有一点是很重要的，就是所接见的一定是那些与生意有关联、对个人事业会产生帮助而乐于会晤的客人，否则，即使精神再好，也懒于应酬一分钟。

冯景禧的管理哲学和用人艺术更有其独到之处，既有西方人的科学求实精神和现代化管理原则，又有东方人所求的以感情为核心的人际关系及和谐的气氛。他能将东西方的优点熔于一炉，认为事



#### 14. 《协调：企业的平衡杠杆》 香港新鸿基集团

---

业的发展要靠管理，而管理要靠人来执行，因此，他不以拥有巨额资产为荣，而以拥有一大批有知识、有能力、有胆量、善于运用大好时机、敢于接受严重挑战的人才队伍而骄傲。冯景禧经常派职员赴外国留学。他认为赚来的金钱应该“取诸社会，用诸社会”，多为社会作点贡献，特别是应为本行业培育人才及增加设备。同时，他认为，雇用人才犹如做生意的道理一样，因此，他把聘请职员看作一项“投资”。对于有魄力的职员敢于委以重任，使他们有职有权，能够放开手脚，施展才干。但是，当他发现某人的表现对公司的前途发展没有帮助，就好比花钱在一项生意上而得不到预期的效果时，他便会及早中断“投资”。例如，冯景禧曾高薪聘请一名英国人，签订了两年合约，让他环游世界考察，然后在伦敦为公司设立分支机构。但是，该英国人仅工作了半年，冯景禧即以余下一年半的合约期间内的全部薪金支付给他，将其解雇，理由是他的业绩不尽如人意。

冯景禧事业上的成功还在于他的业务的规划上。在大政方针决定以前，能够广开言路，广泛征求不同意见，特别是反面的意见。他认为，应不怕意见分歧，因为相反才能相成。只要不是一个人的事情，就要靠大家来办，共存共荣。所以，他在集中大家的意见作出决策后，就向全体职工宣布，使大家心中有数，劲儿往一处使。他经常开导职工，先要学会做人，才能学会做事。要密切注意人际关系，工作上力求分工合作，团结就是力量。为达到此目的，冯景

禧还刻意把“新鸿基”创造为“大家庭”，在工余时间或组织员工举行乒乓球赛和足球赛，组织国语学习班，或利用周末以公司的游艇招待同仁观赏海景。他也抽时间争取参加这些活动，给人以平易近人的亲切感，使大家都感受到“新鸿基”大家庭的温暖。员工们说：公司有一种难以形容的奇妙力量，工作环境能够引发人的创造性，在这里工作，成就肯定比别处大。

#### 4、心怀大陆，放眼世界

冯景禧曾说：“要脚踏香港，背靠大陆，面向太平洋，放眼全世界。”既要往远处看，又要从近处做起。

冯景禧在创业过程中深深懂得大陆和香港相互依存的血缘关系。大陆为香港工业提供原料，同时又是拥有十亿人口的广大市场，向大陆投资是香港经济繁荣的可靠保证，而香港则为大陆的对外“窗口”。于是，冯景禧积极开展大陆业务。从1978年开始，他就组织了新鸿基（中国）有限公司，先后在北京、上海、广州、深圳等地设立办事处，从事投资、引进技术和开展贸易活动。他又分别与北京、上海、广州合作建厂和办酒店（如设备和管理均为一流的广州中国大酒店），供外商使用的贸易办公大楼（上海联谊大厦等）。“新鸿基”集团还与中国银行、亚洲旅行社合作开展对大陆的投资和贸易，引进先进的科研仪器和管理设备，为祖国的建设作出了显著的贡献。

除了心怀大陆外，作为一个国际性企业集团的主持人，冯景禧

#### 14.【协调：企业的平衡杠杆】香港新鸿基集团

---

更要放眼全世界。他的梦想就是建立“跨国超级金融市场”。即在事业发展上，“新鸿基”的业务要开展到各国去，在业务内容上，向顾客提供更多的国际金融服务，例如，设立可以让顾客在金融市场和证券投资之间随意调动资金的现金管理户口。他的另一个计划是利用已建立起来的关系，如美林集团在世界各地的庞大推销网，吸引各国资金进入他的市场。对于这样一个设想，冯景禧的卓识就在于“建立新的经济合作体”，互相渗透，可以避免激烈的集团之间的斗争。

##### 讨论：

冯景禧的管理哲学和用人艺术既有西方人的科学求实精神和现代化管理原则，又有东方人所求的以感情为核心的人际关系及和谐的气氛。他能将东西方的优点熔于一炉，认为事业的发展要靠管理，而管理要靠人来执行，所以他能够广开言路，广泛征求不同意见，特别是反面的意见。他认为，应不怕意见分歧，因此相反才能相成，互斥既互补，这和我国普遍存在的个人权威，“一言堂”有何本质区别，你从中有何启发？

## 15. 【培养你的梯队】

### 美国迪斯尼公司

●他几乎没有隐私，谁愿意听，他就会讲，讲他对剧本的构想，讲他对大众娱乐的计划……沃尔特一生就是这样。

——洛伊·迪斯尼

●我对金钱只有一个看法，不要把它堆在那里，而要用它去办些有益的事。

——沃尔特·迪斯尼

## 15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司

地点是迪斯尼，产品是欢乐，利润使最高主管沃尔特·迪斯尼的美梦变成现实。1988年，迪斯尼公司的营业收入达到35亿美元，这是沃尔特·迪斯尼慧眼识英雄的结果。

实际上，迪斯尼公司在过去5年来所取得的成功来之不易，艰辛倍尝，可以说是反败为胜。1984年，迪斯尼公司每股股票的股利是0.69美元，到了1988年，每股股利提高到3.8美元。1986年会计年度的营业收入是216600万美元，预计1989年将超过44亿美元，也就是说，在3年之内成倍增长。

迪斯尼公司今天的成功，不只是因为有了米老鼠或兔子罗杰。迪斯尼王国的领域包括迪斯尼乐园、沃尔特·迪斯尼世界、东京迪斯尼乐园、沃尔特·迪斯尼制片厂，旅游设施以及授权产品等。但这个王国不是建立在少数卡通人物之上，而是奠基于传统风味的良好顾客服务。

迪斯尼乐园的形象，就是为许多人带来欢乐。不过，如果没有打扮成卡通人物的工作人员，或者贩卖汽球与爆米花的小贩，睡美人的城堡会是什么样子？主题公园也是因为注入许多卡通人物才变得生动活泼，充满魅力，吸引人们到这里来，再快乐地离去。

欢乐是无形的，大多数人愿意付出代价得到欢乐，事实上，迪斯尼公司1988年的营业收入中，有二十多亿美元来自主题公园及休闲设施。

### 1、迪斯尼礼节

迪斯尼如何使人们一再光顾？该公司找出的四项要素——安全、礼貌，优秀及效率。美国人认为，“迪斯尼礼节”是迪斯尼特有的专长。迪斯尼公司把顾客关系这门艺术做到科学化的境界，而且他们的员工每天全天候地提供欢乐。

虽然到主题公园去玩的人，把那些吸引旅客注意力的角色人物看成美国拓荒英雄，但实际上这些角色人物不过是身着传统服饰的侍者，人事部门把他们视为计时员。他们大多是高中生或大专学生，受过专门训练，有合理的待遇，所以能在代表公司形象的同时，执行重复而例行的工作。迪斯尼把他们变成幻想世界的一部分，他们整天创造着欢乐。

然而，由于迪斯尼公司工作人员来源广泛，使得这项工作更加复杂。迪斯尼公司现有 24 个工会，各有各的难处，公司必须面面俱到。随着迪斯尼公司兼并旅馆及其它休闲设施的事业，新事业的员工更加五花八门，人事部门的工作因而更加棘手。人事部门要应付不同专业和不同文化程度的计时员，还要训练支援专业人员的员工，这些人员包括设计主题公司的设计师以及构想新计划的理财专家。

迪斯尼公司以杰出的人事管理原则、良好的生意眼光，编织出精致的公司观念，以此网罗所有的员工。而“迪斯尼礼节”则是贯穿各部门员工的准绳。此外，迪斯尼大学则是迪斯尼经营观念的支

## 15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司

---

架，在这里，教授迪斯尼礼节，传播公司政策，训练员工。

### 2、迪斯尼大学

创办迪斯尼大学的构想始于 1955 年，当时沃尔特先生想要创办与众不同的娱乐公园；梦想建立一个安全而亲切的家庭乐园，人们乐意一再光顾。因此他认为迪斯尼乐园需要一个训练基地，可以把他的理想传播给新来的员工。

“沃尔特认为，你不可能刚刚被上司臭骂一顿，接着就笑脸迎人，好象什么事情都没发生一样。”迪斯尼大学的莎伦·哈伍德如是说。

“沃尔特确实能抓住要害，知道公司需要什么。”她说：“他懂得，你要员工如何对待顾客，你就必须同样地对待员工。”

沃尔特曾说过：“你能梦想、创造、设计与建造世界上最神奇的地方，但每一步都需要人来实现。”

第一个训练课程就是长达 1 小时的录像片《你创造欢乐!》。60 年代，迪斯尼大学正式成立。除了训练员工之外，该大学还负责研究与分析公司员工的需要，并提出计划来满足这些要求。其它的使用包括：训练与发展，员工的社交、休闲及士气动员等活动，以及员工的沟通。

由于各营业点面临的问题不同，员工的需要也形形色色，因此必须针对每个营业点成立大学。例如，迪斯尼制片厂雇佣了经验丰

富的装片技师，这种人的需要当然不同于主题公司及旅馆所雇佣的年轻的计时员。各“训练基地”就针对不同的工作人员设计训练课程。

迪斯尼下属的各个大学通过相互间非正式的渠道进行交流。迪斯尼大学校长巴巴拉·邓肯表示：“我们随时分享信息，一个基地创造出一种新的东西，别的基地就可以共享。”每个基地研究该地区的人员需求，然后予以公布。

### 3、新人指导课程

大学的部分职能是研究新人指导与训练课程的效果，也就是在人员受训的时间与完成工作的需要之间取得良好的平衡。

举例来说，训练课程每年都要进行评估，并得到改进，此外还要通过各种方式进行监督。正如邓肯所说的：“除非你教授他们正确的事情，否则教授得过多，不如教授得恰如其分。十年前，我们的新人指导课程需两天时间，我们把新人带到银幕前，告诉他们迪斯尼如何创造魅力。这种做法效果不错。他们的工作不需要教授他们太琐碎的东西。所以问题在于：要让他们把工作做好，他们真正需要知道什么东西。”

迪斯尼的劳资关系方法可谓包罗万象。举例来说，员工叫做“卡司人物”，他们不是在做一项工作，而是在扮演一个角色。哈伍德认为：“我们使用这种术语，是因为我们要创造一种不断强化目标



## 15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司

---

形象的环境，让员工沉浸在其中。”

“卡司人物”不论在幕前幕后，都穿着各种角色的衣服，而不穿制服。虽然幕前的“卡司人物”经常要与游客接触，但幕后人物如财务部或维修部的人员，也可能接触到游客，因此每个人都要随时注意到迪斯尼礼节。

邓肯外出吃午餐前，必须先看当天的娱乐节目表，查对公园的营业时间。她说：“我必须象穿着角色服装的卡司人物一样，负责回答游客提出的问题。我戴上标志牌，代表迪斯尼乐园，不管是哪个部门的人，遇到游客都必须为他们服务。”

这就是所有迪斯尼员工所拥有的观念。很少有游客听到卡司人物说“我不知道！”或“我是新来的。”之类的话。虽然这种工作态度来自训练与激励，但实际上从雇佣过程就已经开始了。

由于迪斯尼公司的良好形象与传统声誉，前往应聘的人数多半会先自我估价一番并觉得自己合适，因此通常能找到所需要的员工，为了进一步甄选，并使应聘者知道将来工作上的期望，在面谈开始之前，会先放一段影片给应聘者看，详细介绍工作纪律、训练及服饰。个性突出的人若要到迪斯尼工作，必须有所调整。

迪斯尼借用航空公司惯用的甄选技术来雇佣员工。例如，要甄选计时员，由一位主试者同时与三位应聘者面谈，在45分钟的时间里，主试者提问题，视察他们的反应。

邓肯说：“这种方法可以看出他们是否能与同事及游客融洽相处，我们经常研究人际关系与沟通技巧，用这些实用的技术来训练他们。”

“一个 16 岁的见习生也许很内向，但只要他熟悉环境并且能够沟通，我们就可以把他安排在受到一定监督的职位上，直到他熟练之后再进行调动。”

迪斯尼公司 3900 名“卡司人物”都受过新人指导训练，它只不过是一个课程而已。更大量的工作是每天进行的过程，不断强化价值观、经营观念与顾客服务标准。

尽管有些激励来自了解与强化，但是也是因创造了提高士气的环境。迪斯尼大学的课程就是其中之一，另外，工作环境、员工与上司的关系也是一个因素。

在迪斯尼 8 小时的新人指导课程中，有一半是了解公司历史、迪斯尼的哲学及顾客服务标准。这也是他们接受无形产品——欢乐——并学习其扮演角色的时候。另外，这些新人也要了解他们自己在公司中的角色。工厂的生产率是以单位时间的生产量来衡量，而欢乐这项“产品”在每位游客眼里都不一样，因此极富挑战性。

欢乐的构成要素是什么？邓肯答道：“有效地提供叫座的节目，提供高质量的食物，还有设备的组合及服务环境。”各个要素环环相扣，缺一不可。如果有任何一个要素没有发挥作用，就会影响游客

## 15.【培养你的梯队】美国迪斯尼公司

在迪斯尼的欢乐。

当然，这种对欢乐的认知仍然极不牢固。迪斯尼公司在卡司人物第一天上班之前就极力灌输这种观念，而且以文件、视听器材及表扬大会的方式反复叮咛，提醒员工本身的角色及公司所处的行业。

新人指导是公司训练的核心，目的是使新进卡司人物更加敏锐，所以迪斯尼大学的教师大多由各相关单位派人担任。例如，指派杰出的卡司人物，穿着全套角色服饰，负责教授一批新进的卡司人物。这类杰出人选的主要工作与其他卡司人员一样，但每周一部分时间要承担上课任务。

游客的舒适永远是公司关注的焦点。在新人指导课程的后半段，包括了从设计到游客服务来看待园内一切设施。新卡司人物走到后台去看老卡司人物的幕后工作，他们要弄清自己需要什么服饰，还要讨论公司政策，如员工上下班的管理规则等。

当新人指导课程完成时，卡司人物就开始在一个营业点实习，并在大学里的一个班级上课。例如，售货员到售货训练中心去学习销售技巧和现金管理，餐厅服务员到食品调理训练中心去。大概再经过8-16个小时的训练，新人就可以正式登场了。

### 4、配对训练

第二个步骤是配对训练，也就是老手带新手。这种训练有双重好处：一是新手可以向备受尊敬的优秀员工直接学习；二是老手经

过公司管理部门的选拔，便成为颇受尊重的人。新卡司人物要接受 16 - 48 小时的配对训练，时间长短则视其参与节目而定。在新手完成这一部分的训练并熟练掌握训练单上所列的项目之后，才能够单独接待游客。

迪斯尼乐园训练发展主任威斯特说：“不幸的是，大多数服务业的名声不佳，因为他们把游客扔在那儿不管。我们认为，我们的员工训练愈好，员工对游客的服务就会更上一层楼。更重要的是，员工愈是以迪斯尼为荣，他们就愈能投入工作，真正成为迪斯尼的一部分。”

### 5、员工发展是永无止境的过程

当卡司人物投入工作，学习揣摩其角色时，训练并未中止。计时制的卡司人物有许多训练，包括职业发展，目标确定及访谈技巧等课程。办事职员则有其它选择，例如礼仪及办公室压力调适等课程。领班及训练师还有特别课程，如绩效评估、领导技能等课程。

正式编制的卡司人物也有一些训练课程，例如他们可以参加顾问咨询，了解个人、迪斯尼礼节、压力与时间管理，以及许多专业课程。

迪斯尼的干部有 85% 是从内部提升的。为此，公司制定了“迪斯尼乐园实习办法”，作为主要的人力规划手段。

威斯特说，来自各部门具有管理发展潜力的人，要接受 6 个月

## 15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司

---

的在职训练。每周有四天实地学习专业技能，另一天则在教室听课，了解公司状况及人际关系技巧。

在这项训练中，学员要完成一个作业——开发新节目或完善现有节目。先由小群体进行实验，再向公司主管报告。这些新的构想可能在迪斯尼乐园付诸实施，但最宝贵的是创作过程的体验。

6个月训练期满后还要通过期末考试才算结业，但结业并不保证晋升。每个人都能认识这项训练的重要性，大多数人也都从中得到积极的收益。

这项学习训练的目的并不是训练在职干部，而是训练借备干部，及早发掘人才。事业部经理要预测其人才需求，公司再统筹人力培训。

迪斯尼的哲学是对初级管理者进行密集训练。员工一旦晋升到中级阶层，对公司的期望已经完全了解，并具备必要的专业技能，其后的训练就没有那么密集了。

### 6、新进中级干部训练

迪斯尼的干部大多为内部晋升，但偶尔也会外聘中级主管。这种卡司人物的新人指导课程包括密集训练和主管介绍，以了解公司的根本性质，例如产品与历史。

第二阶段是与各部门高级主管访谈，以了解各部门的目标及其在组织结构中所扮演的角色。例如，如何从销售或财务的角度为游

客创造欢乐。

最后是参加一个正式的训练课程，了解公司策略及节目的制作过程，当然，这些主管也必须穿上各种角色的服装。

### 7、归队员工指导

卡司人物在学校受训完毕，返回工作岗位时，通常需要再指导以了解单位的情况。两个小时的再指导包括看录像，了解最近所发生的变化，掌握新表演节目的细节。

除了提供再指导之外，如果有不适应的情况，可能就要进行第二回合的训练。如果不能通过第二回合的训练，就可能被他人取代。但如果他的人际技巧和待客礼节良好，还可以为他重新塑造一个角色。

### 8、员工的服务态度

迪斯尼的卡司人物必须正确了解公司对员工的要求——活力、热忱、投入与荣耀，并努力自我要求，才能适应其工作。另一项重要的要求是提供给顾客更佳的服务。

由于这些原因，表扬、沟通及社交关系课程就显得特别重要。工作也许是重复枯燥的，但迪斯尼公司期望所有的卡司人物都能遵守公司高标准的要求。

24岁的夏洛蒂是奇幻岛餐厅的经理，她必须激励部下。她的方法是用比赛的方式提高士气。比方说，让员工在用餐的客人当中寻

## 15.【培养你的梯队】美国迪斯尼公司

---

找距离最远的人，找到的人就可以得到额外的奖励。

夏洛蒂说：“我每天都要设法出一些新花样。我的卡司人物天天回答同样的问题，干同样的工作，日复一日，但对游客而言，这些日复一日的工作却很重要。我告诉他们，游客到这里来看米老鼠，来感受神奇的滋味，我们就必须尽善尽美地提供这些东西。我们的工作极其重要，因为我们给顾客带来了难以忘怀的经历。”

### 9、员工的奖励

这种工作态度在迪斯尼的各个营业点到处可见。公司的目标是不断地寻找各种方法告诉员工，他们的工作是多么有价值。为此，迪斯尼公司提供各种奖励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖，以及服务期满10年、15年及20年的特别奖励会餐。此外，公司餐厅提供的免费啤酒也有助于提高士气。公司还辅助进行各种社团活动。

迪斯尼公司对员工表示谢意的方式多种多样。在圣诞节期间，园区专为卡司人物及其家属开放一个夜晚，由干部穿着各种角色的服装，取代卡司人物的工作，并向员工祝贺“节日快乐！”在迪斯尼乐园，最高主管充当售货员，贩卖汉堡包与热狗。所有这些活动的共同目标，是培养员工对公司的认同感。

### 10、迪斯尼的训练秘诀

毫无疑问，迪斯尼已被公众认为是顾客服务方面最杰出的公司。

多年来，许多其它产业的经营者向迪斯尼这个娱乐界巨人求教训练与新人指导的秘诀。最近，该公司通过三次有关迪斯尼的研讨会，与银行、医院、剧院及休闲等行业分享训练秘诀。

首先是为高级管理人员开办的“创造神奇”研讨会，为期半天，深入讨论迪斯尼的经营观念以及某些训练方法。“开始你自己的奇迹”研讨会则以卡司人物为训练主题，讨论视听技术的应用，让其他经理了解迪斯尼的想法。第三个研讨会是为期两天的“面带微笑，服务顾客”，内容是迪斯尼擅长的顾客服务。这些研讨会提供书面材料，并协助与会者以最精致的形式发掘待客礼仪。研讨会帮助与会者认识其产品及服务标准。由于迪斯尼不是管理顾问公司，它所提出的观念并非人人适用。迪斯尼只是把经验送给别人分享，至于是否有用就要看行业的特性及每个人的悟性了。

### 11、迪斯尼成功的基石

顾客服务是迪斯尼成功的基石。新人指导训练课程以及各种表扬奖励，都体现出顾客就是上宾，要待之以礼，要为他们带来微笑的宗旨。

处理顾客问题永远是第一位的。卡司人物在解决顾客问题时，被赋予相当大的权限。迪斯尼的高级管理人员表示，这是满足顾客的机会，做好了可以获得顾客的积极评价。

创建一个主题公园，让数百万游客心甘情愿花费数十亿美元去



## 15.《培养你的梯队》美国迪斯尼公司

---

享受迪斯尼的服务，这已经不只是一个梦想，而是现实。迪斯尼王国建立起来了，而且是欣欣向荣。这一切成就来自于精心的规划、训练有素的员工，以及经营者为数百万游客创造欢乐的决心与承诺。

讨论：

1. 迪斯尼公司今天的成功，不只是因为有了米老鼠或兔子罗杰，这个王国不是建立在少数卡通人物之上，而是奠基于传统风味的良好顾客服务，迪斯尼公司把顾客关系这门艺术做到科学化的境界，而且他们的员工每天全天候地提供欢乐，这种欢乐氛围是通过什么礼节贯穿给各部门的？

2. “你要员工如何对待顾客，你就必须同样地对待员工”。所以除了训练员工之外，迪斯尼大学还负责研究与分析公司员工的需要，并提出计划来满足这些要求。这和有些企业一味压榨职工的心血，而不考虑职工的需求有何质的区别？

## 16. 《通过教育把每个人的干劲调动起来》 丰田式教育体系

●人事管理的实质是，通过教育把每个人的干劲调动起来

●个性对口鉴定制度——上级对下属工作适应性所做的鉴定

●自己申报制度——在每年年初让每位职工定出一年的工作指标。到年度末检查已完成了多少，并就自己是否适应现在工作岗位等问题向上级汇报。

## **16.【通过教育把每个人的干劲调动起来】丰田式的教育体系**

作为一个世界性大企业，丰田公司能够在竞争异常激烈的国际汽车市场上占据举足轻重的地位，除了在生产管理、经营和销售等方面有自己的优势和特点之外，还有一个不容忽视的重要因素，即丰田公司长期以来一直十分重视的企业文化建设。丰田企业文化的最大特点就是注重对人的培养和教育。它提出了“以人为本”，以“调动干劲”为目的的企业文化建设目标，着重在培养人才、搞好劳资关系、调动员工积极性和社团生活等四个方面真抓实干，取得了令世人瞩目的成绩。

石田退三在谈到关于培养丰田式人才时曾说过这样一段著名的话：“事业在于人，人要陆续地培养教育，一代一代地接续下去。任何工作，任何事业，要想大为发展，给它打下坚实的基础，最要紧的一条是‘造就人才’。神谷正太郎在这一问题上与石田的看法一致，他说：“职工不单纯是提供劳动的人。我们的资产是人才。推动和发展企业的是人，也就是职工。”

可以说，丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司尽管在业务性质、企业作风和人事教育等方面各不相同，但在培养人才、尊重人性这一点上，认识和思路却是一致的，这已成为丰田人事政策的纲领。有人曾问：“丰田人事管理的要害和目标是什么？”丰田公司的一位领导者这样回答道：“人事管理的实质是，通过教育把每个人的干劲调动起来。”丰田公司这种“以人为本”的思想，首先体现在招收新职工的把关选择上。丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司在

招收新职工时，重点都放在“人品”上。丰田汽车工业公司注重“有远见和思考灵活的人。既要有朝气，还要能求同存异，顾全大局。”丰田汽车销售公司则以“努力、诚实、谦虚”为其招收重点。

为了网罗合格的人才，它们自创业以来就立下这样的招工方针：不从特定的学校招收大量的人，而是在全国范围内选择踏实能干的人。丰田汽车销售公司人事部长美浓和曾说：“不搞学阀，目的在于搞好整个公司平衡。只选脑子聪明的人反而不好。只要做事踏踏实实的人就可以。不要头脑好的评论家。”为此，两家公司在招收新员工时，都非常重视“面视”，通过和本人的接触、交谈，来了解他的性格、人品及学识。

丰田汽车工业公司的企业内部教育在类型上大致分为三类：即通过工作来提高业务能力的教育（OJT）、业余教育（OFFJT）、发挥员工个人上进心（自我启发）的教育。丰田汽车工业公司通过丰富多采的形式从以上三个角度加强对员工的培养。其中“个性对口鉴定制度”和“自己申报制度”极富特色，它可以使员工最大限度地发挥个人的才能。

所谓个性对口鉴定制度，原来是上级对下属工作适应性所做的鉴定。但在丰田汽车工业公司方面，不仅由顶头上司给做鉴定，同时还要参考其他部门的领导和职员的意见进行鉴定。例如，股长要提升为课长时，除了顶头上司给鉴定外，还要从其他部门选派出 5 人，对他进行领导能力和观察问题能力等 20 多项内容的测试和鉴

## **16.【通过教育把每个人的干劲调动起来】丰田式教育体系**

定。在丰田汽车工业公司内部，这叫作“人缘投票”。

自己申报制度的内容是，在每年年初让每位职工定出一年的工作指标，到年度末检查已完成了多少，并就自己是否适应现在工作岗位等问题向上级汇报。

此外，特别值得一提的还有“PT活动”。所谓PT，是 Personal Touch（个人接触）的简称，即“个人和个人相互接触”的意思。这是1970年（昭和45年）以后建立的制度，具体做法是，选出一位前辈，把他确定为新参加工作的职工的“专职前辈”，这位前辈就工作、生活、同朋友、上级的关系等问题对新职工进行指导教育，使其尽快熟悉和适应工作环境。由于这一作法成效非常显著，所以公司以后把它加以制度化。“前辈”需具备任职资格，从到公司工作五六年的骨干中选拔，并需经过“技能训练课程”（WSTC）教育之后，才能被任命为“前辈”。受训方式由讲课和讨论组成，其内容涉及人生观、工作责任、礼仪等。

另外，还有一种“领导个人接触”制度。这是对工长、组长、班长施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。比如一个班长一到车间，就管理指导实际业务。他既是车间的前辈，也是协助者；是质量管理小组的领导，又是降低成本运动的推进者；同时还是“动脑筋创新”建议的汇总者。这一制度，使企业管理人员得到了多方面的锻炼，既掌握了系统的技术知识，又有车间人事管理的经验，从而培养了一支高素质的企业管理人员队伍。人们曾这

样评价道：丰田的骨干管理阶层很能干。

总之，丰田汽车工业公司的人才培养在形式上大体上可分为工作岗位上教育、正规教育（实习、进修）、非正规教育（俱乐部活动等），其中最活跃的是非正规教育。

丰田汽车销售公司的人才培养和丰田汽车工业公司大致相同，可分为正规教育和非正规教育两种。其中最具特色的是公司内进行交流业务的教育，这是培养人才的主要方面。所谓交流业务是一种通过日常的业务活动，做好上下级之间工作交流的一种活动，即每个人的职位都不是固定不变的，对有才能的人要不断地赋予他权限，委以重任，而把无能的人从岗位上撤换下来。丰田汽车销售公司这种人员流动制度使得公司上下级之间的级别意识很淡薄，彼此尽管以礼相待，但却可以开诚布公地谈自己的意见和想法。据说，丰田汽车销售公司在扩大授权范围时，课长一旦对外承诺，便具有与处长同样的批准效力。

丰田汽车销售公司还有一种能力鉴定制度，其由观察表、人事考核和自己申报制度三项内容组成，作为每个人工作调动的参考依据。观察表和人事考核由管理人员登记。1967年以后，管理人员按照“管理人员笔记”对职工的日常工作进行细致入微的观察。自己申报制度是普通职工鉴定自己的能力，对有关业务的适应状况及希望调整工作等内容进行申报的一种制度。此外，丰田汽车销售公司对新职工的教育也别具一格。

## **16.《通过教育把每个人的干劲调动起来》丰田式的教育体系**

每年4月1日招收的新大学毕业的男职工要进行为期半年的教育培训工作，10月1日安排工作。在这期间，为使新职工成为一个真正的“丰田人”，对他们进行以“了解第一线推销人员处境”为中心内容的全方位的彻底培训。首先是进行丰田汽车销售公司业务内容之类的一般教育，然后把新职工送到丰田汽车工业公司所属工厂进行约两周的工厂实习教育。接着，人员以现场实物为教材，随维修人员再接受约一周时间的维修实习教育。这一过程结束后，马上进入销售实习阶段。在丰田所属的销售店进行为期3个月的推销员教育和实际推销工作。

通过上述教育，新职工对汽车的生产、维修现场有了实际体验，亲身了解到第一线推销员的辛苦，尤其是对推销有了现场体验，这对于他们日后的成长关系极大。

### **讨论：**

1. 丰田的教育体系是如何营造的？“个性对口鉴定制度和自己申报制度”是如何最大限度地发挥个人的才能的？
2. 什么是“PT活动”？此制度是如何实现“个人和个人相互接触的”？
3. 什么是“领导个人接触”制度。这对发挥协同作用有什么好处？

## 17. 《让我们的手握成一个拳头》

### 美国福特汽车公司

●我从母亲那里学到了现代社会里的生存方法，母亲曾告诉我：  
家庭幸福是一个人幸福的开始。

——亨利·福特二世

●生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚心，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间那种充满人情味的关系。

——亨利·福特二世



## 17.【让我们的手握成一个拳头】美国福特汽车公司

一则格言说：“领袖人才的年龄、外貌、处境各有不同，但有一个线索可以把真正的领袖辨认出来，那就是不管怎样，他手下的人经常有卓越的表现。”这说明领导者必须有知人善任、领导他人的才干。福特汽车公司历经 70 年不衰，这也与其领导者——福特二世善于用人分不开的。他对于职工问题十分重视，曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演：

“我们应当象过去重视机械要素取得成功那样，同时要重视人性要素，这样才能解决战后的工业问题。而且，劳工契约要像两家公司签订商业合同那样，进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到，他启用贝克当总经理，来改变他在接替老亨利公司时职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职工建立联系，使他们消除了怕被“炒鱿鱼”的顾虑，也善意批评他们不应该消极怠工，互相扯皮。为了共同的利益，劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们的意见，并积极耐心地着手解决一个个存在着的的问题。贝克还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》，在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。

工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的空前成功就是其中突出的例子。

投产前，公司大胆地打破了那种“工人只能按图施工”的常规，而是把设计方案摆出来，请工人们“评头论足”，提出意见。工人们

纷纷提出了各种合理化建议共达 749 次，经研究，采纳了其中 542 项。其中有两项意见的效果非常显著。

第一是在以前装配车架和车身时，工人得站在一个槽沟里，手拿沉重的扳手，低着头把螺丝栓拧上螺母。由于工作十分吃力，因而往往干得马马虎虎，影响了汽车质量，工人格莱姆说：“为什么不能把螺母先装在车架上，让工人站在地面上就能拧螺母呢？”这个建议被采纳，既减轻了劳动强度，又使质量和工效大为提高。另一位工人建议，在把车身放到底盘上去时，可使装配线先暂停片刻，这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好，又能避免发生意外伤害。此建议被采纳后果然达到了预期效果。正因为如此，他们自豪地说：“我们兰吉尔和布朗 II 型汽车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了！”

为了把《雇员参与计划》辐射开来，福特还经常组织由工人和管理人员组成的代表团到世界各地的协作工厂访问并传经送宝。这充分体现了员工参与决策的重要性。

### **1、今朝团结一致共建福特**

70 年代到 90 年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹。1978 - 1982 年，福特汽车销量每年下降 47%。1980 年出现了 34 年来第一次亏损，这也是当年美国企业史上最大的亏损。1980 - 1982 年，3 年亏损额达 33 亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题。十多年前，工会工人举行了一次罢工，使生产完全陷入瘫痪状

## 17. 《让我们的手握成一个拳头》美国福特汽车公司

态。

面对这两大压力，福特公司却在5年内扭转了局势。原因是从1982年开始，福特公司在管理层大量裁员，并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革，即加强内部的合作性和投入感。

鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态，对管理层极为不信任，因而公司管理层把努力团结工会作为主要目标。经过数年努力，将工会由对立面转为联手人，化敌为友，终于使福特有了大转机。

目前，福特公司内部已形成了一个“员工参与过程”。员工投入感、合作性不断提高，福特现在一辆车的生产成本少了195美元，大大缩短了与日本的差距。而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通，内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者尊重、关心职工，职工也因此引发了对企业的“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。从福特二世和今朝重振雄风的事例中我们也可以得到许多关于职工管理的启示。

### (1) 尊重每一位职工。

这个宗旨就象一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想。这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的。不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。如果口是心非，受到惩罚的将不是别人，而只能是企业本身。

“生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹是在于人们的忠诚心，他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间那种充满人情味的关系”。

这段话揭示出了这样一点：人是最可宝贵的资源，对人的尊重使工作成为一种新型的具有人情味的活动——“爱你的职工，他会加倍地爱你的企业”。

尽管绝大多数经理都能够意识到人的重要性，但在现实中并不是绝大多数的经理都能真正地尊重人，尽管有些是他们无意识的行动。那么，怎样才算是尊重人呢？我们从福特公司所获得的巨大成功中，大致可以发现一些适合于所有企业的一般性原则。

第一，要使职工真正地感觉到自己是重要的。在人类社会，每一个人都是重要的，在企业中也并不例外。因此，企业领导不论是在制定计划还是在日常的交往中，都必须发自内心地记住这一定义，并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。

贝克经理在谈到自己对职工的态度时说：“当我每次看到某个人时，我都要一丝不苟地来对待他们，使他们认识到自己的重要性。心在不焉只会给他们带来伤害”。

所以他在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样一来，职工们会以得到知遇的感激以更加高昂的士气去进行工作。俗话说得好，人心都是肉长的。

## **17.《让我们手握成一个拳头》美国福特汽车公司**

一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，是不会以怨报德的。这样一来，企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业，总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达的。

第二，要认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于天天与生产线接触。因而，往往比领导更熟悉生产情况，他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时，领导是否能够倾听工人意见便至关重要。

如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其它有关企业事宜，而被拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响企业劳动生产率。特别是青年人，往往会因为受到上级的责难而怀恨在心，以怠工、生产次品来进行报复。所以作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度来考虑，认真倾听职工的意见。“士为知己者用”，如果连坐下来听听对方谈话都做不到，那就更谈不上使人才为我所用了。

第三，对每一位职工都要真诚相待，信而不疑。这与上面谈及对高层领导人员用人不疑大胆放权是同出一辙。

人与人之间最可贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊，才能经得起考验。管理者要是真正尊重职工，就必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要想做到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都

要坚持不耻下问，与部属兄弟般相处。

福特公司曾经向职工公开帐目，这一作法使职工大为感动。实际上这种作法对职工来说无疑是一种强大的凝聚，它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关。公司繁荣昌盛就是自己的荣誉，分享成功使他们士气更旺，而且也会激起他们奋起直追的感情。这就是坦诚关系的妙用。

### (2) 全员参与生产与决策。

这一点是在福特公司在职工管理方法中最突出的一点。公司赋予了职工参与决策的权力，缩小了职工与管理者的距离。职工的独立性和自主性得到了尊重和发挥，积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了职工潜力，为企业带来巨大效益。“参与制”不仅在福特公司，而且在美国许多企业，以至世界各地使用和发展着。实践证明：一旦劳动力参与管理，生产效率将成倍提高，企业的发展获得了强大的原动力。

“参与制”的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理的权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难，都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。同时，这种职工参与管理制度，在某种程度上缓和了劳资两方势不两立的冲突矛盾，改变了管理阶层与工人阶级泾渭分明的局面，大大减轻了企业的内耗。

90年代，是企业分权、授权与自由的时代，我们应该紧握时代

## 17. 《让我们手握成一个拳头》美国福特汽车公司

脉搏，给职工权力，赋予义务，获得更多的支持与帮助。

### 2、造就新一代汽车工人

人才是成就事业的支柱，没有人才就是空谈。在当今新技术革命中，世界各国之间，或一个国家各企业竞争的焦点已经集中在人才上。这里的人才不仅指高水平的专业人才，而且也指一大批作为生产基础的高素质职工队伍。所以福特公司期望在今后10年内更换50%的工人，这些工作将由受过高等教育而又干劲十足的人担任。

当福特公司决定招聘工人时，应聘者趋之若鹜，远高于计划招聘人数。面对众多应聘者，福特公司采取了雇员筛选法。应聘者参加了3个半小时的考试。这些考试包括数字、阅读技术材料并回答问题，在各种手艺测验中选择一项。随后在分数较高而且有扎实工作经验的一千名应聘者中进行初选。至少由两名公司雇员对候选人进行面试，选择最有前途的求职者。最后，候选人还必须通过吸毒检查和体检，由医生确定，他们是否能胜任工作。

由于福特公司注意罗致受到过更高教育的雇员，因此其新工人的整体情况呈现受过高等教育人的比例上升的趋势。上过大学的约占1/3，有4年本科学位的约占4%，持中学毕业证书的人占97%，都高出原有工人的比例。

制造业现在也不像过去那样被人瞧不起，不少受过高等教育的人也乐意在组装线上拧螺丝。例如威廉·沃德是一个获得历史学位的大学毕业生，进入福特公司的一个装配厂。虽然现在福特公司不指

望雇佣的新工人都是大学毕业生，但他们在工厂不断发展之际无疑想招聘到一些可以节省培训和再培训的工人。同时福特公司正大幅度裁减管理人员，让工人自己负起某种责任，好保证质量，重新改进生产程序和改进产品。无疑，在此方面，受到教育程度高的人具有一定优势。

受过更高教育的人进入福特公司显示着新一代美国汽车制造工人正在出现。

对于造就新一代工人队伍这一方面，公开招聘、严格筛选是应该令我们注意的。

公开招聘制度是对人事管理上的权力主义、官僚主义的一种冲击和抑制，也是对个人主动精神和人的主动性的激励。

从以上对福特公司人事管理的分析中，我们可以看到能否采用正确的用人之道是一个企业成败的关键所在，管理不善是最大的浪费，即使拥有再先进的科学技术也不能发挥它的作用。所以我们必须从人力资本的观点看问题，只有这样，才能保证我们的事业欣欣向荣。

### 讨论：

1. 美国福特汽车公司总裁亨利·福特二世注重“员工参与过程”，此举是职工感到“知遇之恩”，从而努力工作促进企业发展。从福特二世和今朝重振雄风的事件中你得到了职工管理的哪些启示？
2. “参与制”的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理的



## **17.【让我们的手握成一个拳头】美国福特汽车公司**

---

权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这和那种命令式的家长作风有何区别？这是否有利于降低企业的内耗？

## 18.《面对面地交流,不强人所难》

### 美国达纳公司

- 麦斐逊非常注意面对面的交流,强调同一切人讨论一切问题
- 没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么

## 18. 《面对面地交流，不强人所难》美国达纳公司

美国达纳公司是一家生产诸如铜制螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，主要满足汽车和拖拉机行业普通二级市场需要的，拥有30亿美元的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业平均数相等，到了70年代末，在并无大规模资本开支的情况下，它的雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《幸福》杂志按投资总收益排列的500家公司中的第2位。这对于一个身处如此乏味的行业的大企业来说，的确是生产率的一个非凡纪录。

1973年，麦斐逊接任公司总经理，做的第一件事就是废除原来厚达22英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

(1) 面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

(2) 我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

(3) 向员工提供职业保险至为重要。

(4) 制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从500人裁减到100人，机构层次也从11个减到5个。大约90人的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”他指出：

“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆 25 平方英尺的天地里，还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操纵机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：

“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们没有种种程序手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是那些管理这些活动的人。……这就是说，当我处在你们那 25 平方英尺的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：“大伙都抱怨说，‘没有钟怎么行呢’我说：‘你该怎么去管 10 个人呢？要是你能亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非是靠钟表才能知道人们是否迟到呢？’我的下属说：‘你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。’我说：‘此话不假。像现在这样，每个人都准时上班，这就是记录嘛？真有什么特殊例外，我们自会实事求是地加以处理的。’”

## 18. 《面对面地交流，不强人所难》美国达纳公司

麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理机构和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊非常注重培训工作和不断地自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。在他看来，没有哪个职位能比达纳大学董事会的董事更令人尊敬的了。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。约100名经理人员每年要举行两次为期5天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上，闭目塞聪和不察下情，这是青春不老的秘方。”一个在通用汽车公司有着16年工龄、最近被解雇的工人说：“我猜想解雇我的原因是由于我的活儿质量不好。但是，在这16年里，有谁来向我征求过改进质量的意见呢？从来没有过。”这两个人的话形成了鲜明的对照。

### 讨论：

1. 美国达纳公司采用面对面地交流，不强人所难，这种人事管理有何优越性？

2. 麦斐逊强调说：“切忌高高在上，闭目塞聪和不察下情，这

是青春不老的秘方”。在您主管的公司里是否只注重自己形象，而忽视了和员工沟通的机会，而使企业一蹶不振？

## 19. 《爱心精神》 西南航空公司

●如果你有高度抱负、合群的、对人友好开朗，且精力旺盛并愿意成为航空公司的一员者——那你走对了地方。

●这是你的公司、你的成功、你的前程——谢谢你一贯作出最佳贡献。

●上层经理们每季度必须有一天参加第一线实际工作，担任订票员、售票员、行李搬运工等。

●你不在这里工作，你却将是我们中的一分子。

当你一踏进西南航空公司总部的大门时，你就会感受到一种特殊的精神。一个巨大的、敞顶的三层楼高的门厅内，满布着公司历史上值得纪念的大事。当你穿越欢迎区域进入把办公室分列两侧的长走廊时，你就会沉浸在公司为员工举行庆祝活动的气氛中——令人激动地布置着有数百幅配有镜架的图案，镶嵌着成千上万张员工们的照片，内容有公司主办的晚会和集体活动、垒球队、社区节目一直到万圣节、复活节、和诺兰·赖安日的棒球比赛。早期员工们的一些艺术品，从墙画到油画都巧妙地穿插在无数图案中。

这里到处可以看到奖品。饰板上用签条标明心灵中的英雄奖、基蒂霍克奖、精神胜利奖、总统奖和幽默感奖（这张奖状当然是倒挂着的），并骄傲地写上了获奖人的名字。这里甚至还可看到“当月顾客奖”。

在整个建筑里，员工们轻松地迈步穿越大厅过道，前往自己被指定的岗位。空气中洋溢着微笑和欢乐。谈论着“男女英雄们”、“心灵和灵魂”、“好得不能再好的服务”和“爱心”等。公司制订的“三句话训示”挂满了整个建筑物，最后一行写着：“总之，员工们在公司内部将得到同样的关心、尊敬和爱护，也正是公司盼望他们能和外面的每一顾客共同分享。”好讲挖苦话的人也许会想他们是不是走进了逼真的好莱坞摄影棚的布景场里，边走边问着自己：“这是天堂吗？”不！这是西南航空公司。

在美国可能没有其他公司能比西南航空公司更自豪地或者时间



## 19.【爱心精神】西南航空公司

更长地推行着本书所提出的各项原则。正是这家航空公司，创办于1971年6月18日，当时只有10名顾客，两只包袋和一小群焦急不安的员工，现在已发展为全美国第六大航空公司，拥有1.8万名员工，服务范围已横跨美国22个州的45个大城市。

赫伯·凯勒，一位传奇式的共同创办人，现任公司总裁、总经理和董事长，用爱心（LUV）建立了这家公司。LUV说明着公司的总部设在达拉斯州的友爱机场，LUV也是他们在纽约股票市场上市股票的标志和西南航空公司的精神。这种精神来自公司的总部并一直感染到公司的门卫、地勤人员，甚至进入到飞机内。你好像在上飞机前正参加“猜猜门卫重量”的比赛时，听到空勤人员正宣称：“离开你的情人可能有50种方法，但我们飞机上只有六个出口。”

很多访问总部的客人第一次看到这种精神付诸行动是在他们走进人事部的时候（当然他们公司不叫它为人事部门或人力资源部等）。当你离开走廊跨入办公室门口时，感觉上就会被那里的形象、声音和气氛所感染。你可以看到墙上明显地挂着一块巨大的匾额，上面写着该部门所有的任务，每位员工还亲笔签上了自己的名字。有几个塑料薄膜制的西南航空公司的飞机玩具悬挂在天花板上。几十幅镶了大型匾框的照片（柯达公司可能也热爱这个地方），展示着人事部的员工们正在欢度万圣节晚会、罗纳德、麦克唐纳支援的房屋、基金捐赠者、周五下午员工们的“狂欢”，还有公司杂志广告。装在天花板上的电视屏幕上连续播放着一组组商业广告、对员工们

具有重要意义的面试场景和公司庆祝会上摘录下来的某些镜头（赫伯作为摔跤运动员的照片、圣帕特里克节晚会等等）。你肯定会感到这公司的人喜爱欢乐。还有来自马戏场爆玉米机散发的诱人香味会使你摸出一角钱来买上一袋。这些收下来的钱将投入公司的“灾难基金”，以备一旦员工们有经济困难时予以帮助。

在人民部的一片墙上布置了大量色彩明亮的卡片。每种颜色代表西南航空公司的一个工种。卡片上简单地写着这个工种的工作要求。在每张卡的上方都有三颗红色的心（又一次表示爱心），下面的文字是“人民——西南航空公司的心”。每张卡上的第一句话就是：“如果你有高度抱负、合群的、对人友好开朗，且精力旺盛并愿意成为航空公司的一员者——那你走对了地方。”每张卡分成三部分：“做出与众不同的成绩”，简述这一工种的义务；“它需要什么”，总的谈一下这工种的最低要求；“欢迎你参加”，选定后需要做些什么，包括训练内容概述。在每张卡的底部中心，用粗体字集中写着：“飞上天空——参加西南航空公司队伍。”通过这些多色彩的书写标式的岗位说明，你也可体会到他们公司的精神。

没有任何其他地方比新员工收到的那本名叫《关于服务的书——西南航空公司好得不能再好的服务》手册更能生动地显示出爱心精神了。这本书由人民部的冯·博依德和行政办公室的蒙妮卡·范·斯莱特编著。这本 80 多页的书籍总结了西南航空公司的精神，并附有几十例员工们完成得最好的服务事例（在西南航空公司有一句内

## 19.《爱心精神》西南航空公司

部行话叫做好得不能再好的服务)。在书中分别在题为“礼仪”、“舒适”、“超里程”、“娱乐”和“超越顶点”各章中一一说明。他们写了西南航空公司的诞生是结合了三种情况：“变更我们（美国）的空运方式，在群雄中争取独立和深信爱心和奇迹能使梦想成为现实”。书的最后一句是：“这是你的公司、你的成功、你的前程——谢谢你一贯作出最佳贡献。”

为什么我们要这样强调西南航空公司的精神呢？因为根据公司的经验，在这个公司里每一件好事都是由于公司赢得了员工的心才取得的。在《关于服务的书》中写着：“今天，理想仍然存在，共同的美国仍然是令人惊异的。可能人们还没有发现我们取得成功的要诀实际上是非常非常简单的。它藏在我们心里——实际上是藏在 1.2 万多颗随着西南航空公司音乐节奏而跳动的心里。”赫伯（每个人都这么称他）和他的共同创办人罗林·金创立了今天仍然沿用的观点——设计上简单、操作上创新和精神上不被超越。结果也已为他们自己作了说明——在整个行业在赤字中跋涉时，他们连续 22 年有利润，创造了全行业个人生产率的最高记录，去年有 16 万人前来申请要求工作，人员调动率低得令人难以置信，连续 3 年获得国家运输部的“三皇冠”奖，表彰他们在航行准时、处理行李无误和客户意见最少三方面得到最佳成绩。这就是西南航空公司爱心服务的最低标准。

保持势头持久运行可能是西南航空公司面临的最大挑战。培训

和发展部主任伊丽莎白·莉兹·西蒙斯曾说：西南航空公司保持势头持续运行的方法之一是密切注意员工们的两方面：惊人的变动率和航运业市场的多变性。甚至在工会力量最强大的航空工业里，由于西南航空公司和员工们之间有了公开对话并建立了伙伴关系，所以他们和工会间的关系是最良好的。最好的例子是西南航空公司和飞机驾驶员们签订了前所未有的 10 年期合同，不是采用传统上工资自动提高的方式而是给予长期优惠股票。驾驶员们下班后还经常协助打扫机仓内部客人座位、行李架，还清洁机仓外部等是不足为奇的（请试想象一下你们的白领管理人员自动清扫办公室和给地板打蜡吧）。

西南航空公司保持势头继续运行的许多方法之一是依靠文化委员会。45 个分支机构的 300 多员工们，用他们自己的时间自动集中开会讨论各方面问题，例如公司在哪些方面做得较好、怎样保持高昂士气、怎样更好地处理员工们的建议、怎样改进操作以及提高公司整体精神文明。

这里还有一些说明西南航空公司怎样保持热火朝天的爱心精神的具体事例：

在 1994 年年度烹饪比赛时，飞行员们送了一辆定制的哈利·戴维森摩托车给赫伯，几个星期后，员工们对他提出意见，因为他在过道里来来去去骑得太多了。

杂志广告中对西南航空公司员工的真实情况作了特写报道。

## 19.【爱心精神】西南航空公司

在总部办公室内，每月作一次 100% 的空气过滤，饮用水不断循环流动，纯净得和瓶装水一样（事实上西南航空公司从不对此加以吹嘘）。

节日比赛丰富多彩。情人节那天有最高级的服装，复活节有装饰考究的节日彩蛋，还有女帽竞赛，当然还有万圣节竞赛。在每年一度规模盛大的万圣节，他们把总部大楼全部开放，让员工们家属及附近小学生们都来参加“恶作剧或给点心”游戏。

专为后勤人员设立“心中的英雄”奖。其获得者可以把本部门名称油漆在指定的飞机上作为荣誉，为期一年。

实行真正的开放政策。如果你要见总裁，只要他（或她）在办公室，你可以直接进去，毋须通报，也没有人会对你说：“不，你不能见他（或她）。”

每年举行两次“新员工午餐会”，领导们和新员工们直接见面，保持公开联系。领导向新员工们提些问题，例如：“你认为公司应该为你做的事都做到了吗？”“我们怎样才能做得更好些？”“我们怎样才能把西南航空公司办得更好些？”

员工们的每项建议，在 30 天内必能得到答复。

一些关键性的数据，包括每月载客人数、公司季度财务报表等员工们都能知道。员工电话簿是用三个环装订成的册子。第一页记事录上介绍一名高级领导人的姓名并贴上他们的照片。这页记事录上的记载超越了基本要求，还提出了一些有趣问题，例如：“假如我

休息，我……。”

“第一线座谈会”是一个全日性的会议，专为那些在公司里已工作了 10 年以上的员工而设的。会上副总裁们对自己管辖的部门先作概况介绍，然后公开讨论。题目有：“你对西南航空公司感到怎样？”“我们应该怎样使你不断前进并保持动力和热情？”“是什么使你在公司里干了 10 年？”“我能回答你一些什么问题？”

当你看到一张有赫伯在内和员工们一起拍的照片时，你发现他从不站在主要地方，他总是在群众当中。赫伯要每个员工知道他不过是众员工之一，是企业合伙人之一。

上座经理们每季度必须有一天参加第一线实际工作，担任定票员、售票员、行李搬运工等。

办公室人员必须自愿地在“黑色星期三”即感恩节的前一天，还有一年中最忙碌的一天中参加地面后勤人员的三班制。去年赫伯做了午夜班（从午夜 11 时到第二天早晨 7 时协助完成前夜的未了工作，其中包括飞机的清洁和打蜡工作）。

为了推动学习西南航空公司的历史，公司要求所有新员工参加一项以总部为基础的找寻工作。先给他们一系列公司的光荣纪念日期，要求他们去总部门廊里翻阅大事记录簿找出答案。新员工们也可以请教老员工告诉他们答案。

培训是保持公司精神始终具有活力的关键性措施。训练项目有“现任和未来的领导”、“爱护顾客训练”和“第一线的领导艺术”

## 19. 『爱心精神』西南航空公司

等。所有新员工都要参加一整天的 YSS 内容的学习,。即你 (You)、西南航空公司 (Southwest) 和成功 (Success)。另外有一个为期 3 天的中级管理人员训练课程, 学习题目是“正直的领导作风”, 有两点关键性要求:

1、每位经理对他或她的行动, 百分之百地负责;

2、每位经理必须尽其所能使员工们得到为取得工作成功所需要的一切。

“行走一英里计划”安排员工们每年一天去其他营业地区工作, 以了解该区情况。旅游鼓励了所有员工参加这项活动。

让员工们对学习公司财务情况更感兴趣, 西南航空公司每 12 周给每位员工寄去一份“测验卡”, 其中有一系列财务上的问句。答案可在同一周的员工手册上找到。凡员工填就测验卡并寄回全部答案的都登记在册, 有可能得到免费旅游。

西南航空公司为保持公司精神, 生动活泼的办法还有很多很多, 其中有两个故事足以说明他们的友爱精神。一名芝加哥的玩具商在俄克拉荷马城遭受爆炸惨剧后, 想在星期日教会活动时分送几百只玩具熊给群众。他花了好几天想找一家公司自愿为他运送这些礼物。直到星期六下午, 有人提议可找西南航空公司试一试。那位西南航空公司的经理毫不犹豫 (毋须上级签字批准) 立刻作出决定, 在飞往芝加哥的飞机中腾出空位, 把这批玩具熊运去, 又作了适当安排使这些玩具准时到达俄克拉荷马城, 并在星期日教会活动时分送完

毕。和许多其他大公司一样，西南航空公司也不愿对外宣扬这些特殊事件。

一些员工用什么方法表达他们热爱自己的公司呢？在海湾战争期间汽油价格猛升，地勤人员没有让赫伯及其他领导人员知道就发动了自动减薪运动来抵消由于油价上升公司受到的损失。这就是爱心的体现，也就是西南航空公司纯粹的精神。

从文化委员会到爆玉米机器，从心灵中的英雄到当月的顾客，从总裁接受摩托车到孩子们收到玩具熊，再到发动一项自动减薪运动来抵消公司汽油方面的损失，这种爱心精神在西南航空公司内部闪闪发光。这种爱心是否会传染呢？只要问一下来到人民部仅一年的员工帕特·简森就可以找到答案。他告诉我：“你不在这里工作，你却将是我们中的一分子。”

### 讨论：

1. 西南航空公司的爱心精神体现在哪些方面？从中你是否体会到上层经理们的正直的领导作风对公司发展的重要性，你如何培训你的上中层干部？
2. 在西南航空公司员工们用什么方法表达他们对公司的热爱之情？你是否感受到爱心的体现，从中有何启发？



## 20.《注重管人》美国组合 国际电脑公司

●零基思维。在决定公司发展方向、需要何种资源的时候，毫不考虑现行公司结构的历史。

●基于这样的一种思维，就是尽可能地对整个公司的结构进行重组，不能少于每年一次。

●在公司的员工中进行分级，把最重要的工作交给最出色的人才，也从中决定职位升迁。

●让每个员工都有一摊事物要管理。一个员工，比如秘书如果他什么都管不了，那么无论对个人还是对公司，都是巨大的损失。

美国组合国际电脑股份有限公司首席行政总监王嘉廉的典型特点是“讲求实际”。王嘉廉出生在新加坡，从美国纽约皇后学院毕业时，他想做一名程序设计师。在翻看两页半厚的程序师招聘广告时，妈妈问他：“这一行是做什么的？”年轻的王嘉廉说：“妈，我不知道。不过看来他们挺需要这种人的。”

1976 年，王嘉廉决定创立组合国际电脑股份有限公司，他的想法也十分简单：倾听顾客，而不是一门心思与技术打交道。组合国际从第一天起差不多就要破产，而今天，它已发展成为世界领先的商用计算机软件供应商，1994 财务年度营业收入为 21 亿美元。美国 ABC 电视台称王嘉廉为“美国最有创见、最有成效的一位经理”。

### 一、打破软件业记录

组合国际在 10 年多一点时间里，打破了 10 亿美元的收益记录。它推向市场的产品比世界上任何一家软件公司都多。尽管创办时只有 4 个人，卖一个程序，现在却收购合并了不下 42 家公司。

在《华尔街》一类杂志组成的电脑圈里，人们莫名其妙地不愿正视组合国际的存在，更不用说对其敬重了。这不是客观的，而是主观的视而不见。组合国际之所以被人忽视，主要是它使商界的人们见到就不舒服。它的成就对于正统商界是一种挑战。

比如说，组合国际人创造灵活定价制度已经 19 年了，但是至今其它公司仍不愿仿效，实在让组合国际人大惑不解。由于创办时身无分文，它只得用其编程的才智换取办公场所。创始人、董事长王

## 20. 《注重管人》美国组合国际电脑公司

嘉廉认为：在某种程度上，大家同在一条船上。为了发展业务，他设计了多种付款方式。

现在，几乎所有顾客都能找到适当的方式购买组合国际的软件。付款方式常常由顾客自己提出来。

这种安排体现了组合国际的运作方式。它不设任何委员会，因而其决议快捷，实施也很容易。它开发软件的天才不在于灵感，而在于把适当的人组织在一起，放在适当的位置上，所以产品一周之内就能搞好，而不是一年。

如果顾客喜欢一个非常有用的软件包，却不愿意或出不起五万美元，组合国际的程序师就会删削产品，只保留基本功能，以 7500 美元卖出去。要开会吗？不用；要写备忘录吗？不用，参加人员只有八个，时间只用两周。

在任何情况下，正确决策的能力都是成功的关键。然而，在组合国际，这个能力还有一个主观成分。它不仅仅要考虑“该不该做这个决议？”“做什么决议？”，另外还要考虑一个在传统的等级制度中不可思议的问题：“是不是应该由我来做这个决议？”·因为传统的管理金字塔严格地区分了各自的职位和职责。

组合国际没有正规的管理结构，其决策好坏全赖于决策者的素质，而不是管理结构。

### 二、培养优势：人

1976 年在创办组合国际之前，王嘉廉仅有的管理经验是“管理”

失败。他和一个叫罗素亚兹的学友一起开办了一家电脑软件咨询公司。王嘉廉很快就意识到，他们出售的是自己的时间。他们虽然可以开高价，可时间毕竟有限。这种公司也可以发展，但只能增加人手。也就是说，盈利的局限仍然存在，并随着人手的增加而增加。

王嘉廉决意关掉咨询公司。“我们说，‘这主意不对，我们需要产品。’于是，我们开始生产产品。”与顾问公司增加人手所不同的是，产品的增加可以使利润呈几何倍数增加，而不是算术式累计。增加产品有两种基本途径：取得销售权或创造新产品。它们各有缺陷，已经开发的产品常常不太适合市场的需要。

闭门造车造出来的有可能是人家已经开发过的软件。王嘉廉兼取二者之长：加强别人生产的软件，使之与销出去的软件配套；自己开发的软件则以建立桥梁为目标，让各种软件并存。

这一策略虽然十分成功，然而与别人的经营策略却同出一辙。王嘉廉并未满足：组合国际与其它软件公司有何不同？运气？就算如此，以后的好运却不是自己所能掌握的。那么，人能起什么作用呢？不管作用如何，显然，这是唯一可以开发、培养的东西。

王嘉廉指出：“所有问题其实非常简单。第一，需要有人，为我们工作的人。但他们必须有自己的理由，必须了解自己的贡献是有意義的。所以，要让他们加入决策过程。第二，他们需要干得有滋有味，让他们感到轻松的压力。既有压力，又感到轻松。”

不难想象，王嘉廉有一天会拍拍脑袋，大叫惊奇。组合国际发

展太神速了，他要么控制它，要么请人来让它发展得更快。组合国际已成了一股激流，要么筑起坝来让激流变成一条舒缓的河，要么让它自由奔腾。开辟新的渠道，让它注满市场的轮廓。

王嘉廉把公司驶入了急流，但是，要想在河道里奔驰却不被冲走就必须划得比急流还快。现在，寻找信任的人成了公司的当务之急。

### 三、不断重组公司

王嘉廉通过收购别的企业发展壮大自己，其方式是：拆除原公司臃肿的上层官僚机构，对中层管理人员根据组合国际的要求进行整编，要求他们排出三五个甚至 100 个拔尖人物，其他人员全部解雇。像财务等辅助功能则纳入总部。被收购的公司只留下精英，在组合国际有限公司受到诚挚的欢迎。结果，最有成就的通常是在原公司受到各种限制、郁郁不得志的人，他们进了组合国际便如鱼得水。

当然，解雇被收购公司员工会影响员工流动率数据。这在王嘉廉是不愿透露的数据，因为他认为这会引起大家批评公司。但是，这种无情的筛选正是组合国际不同于其它公司的主要因素。

不断重塑自己。最初，王嘉廉每年要对公司进行四次彻底重组。现在，“重组”已成了每年一次的程式。“人的素质并不依赖其组织结构。如果组织结构良好，人员素质很差，依然办不成事。”王嘉廉这样认为。

实质上，组合国际所做的可以称为企业循环。聚集人才，把他们放到责任更大的新岗位，使公司提高效率更获得创造力。这样，你就增加了他们的价值。

用最纯粹的经济词汇来说，组合国际电脑股份有限公司充分利用了资产，对那些人才是唯一重要资产的公司来说，这是唯一出路。进入二十一世纪，除了人以外的一切资产，如机器、房产、资金、信贷都不过是商品。那时，这一原则将毫无疑问地得到全面实施。

这种资产在平常的平衡表上可能无法计量。但工资可以是一个标志。组合国际平均年薪较那些等级分明的公司至少要高 1/3，与这些公司不一样，它没有工资薪级表，而是根据你的价值发工资。一个初入道的程序师 1 年之内工资可翻一番，一个 20 岁出头的工程师也可能得到 20 万美元的年薪。

### 四、寻找业务明星

如果你听起来觉得这像是在说职业运动员，那就对了。一个工程师对于组合国际的价值就像一个枢纽前卫明星在一个职业橄榄球队一样。组合国际和职业球队一样，不断寻找明星、发展明星并给以相应的补偿。“明星在哪儿？我们不断问这个问题，不断地寻找。”一个公司经理这样说。

在软件开发业，王嘉廉有一句名言：如果五个工程师在一起却无法开发一个软件，那就去掉两个最差的。之所以这么说，是因为良好是通向杰出的障碍。如果做不到杰出，事情就不可能成功。

公司进行重组的关键在于发现最有价值的人。许多公司采用刻板的一成不变的员工评估方式。在这种一至五等的评估中，大家都是三等。

那么，哪些三等的人最好呢？你不知道。组合国际把员工分成不同的等级：他是该组的尖子，他名列第二，他是老三，如此类推。这样才体现了最好的真正意义。

一开始，这种分级难以定夺。但一经决定，它就可以为许多重大问题的正确决策提供很好的素材。决策与人才唇齿相依：一件非常重要的工作，谁才是最佳人选呢？

在公司里，如果最好的人跟不如他的人拥有同等机会，谁会不把工作应付了事？有什么必要再付出更多努力？只有把员工分成等级，才能使最好的人才奋力向前。也只有通过这种分级，王嘉廉才可以经营好组合国际这样大（约 8000 人）、这样多种经营（开发、销售并维护上千种软件产品）、这样分布广泛（全球有 100 多个主要办事处）、这样动态十足的公司。

重组再简单不过了。因为人是公司的生产性资产，组合国际要重造其系统，最有效地利用这种资产，唯一的局限就是其现有的产品库。他们还得销售、支持这些产品。

王嘉廉根据零基预算的概念提出了“零基思维”思想。零基预算假定公司正在做的都是应该做的，而零基思维则要决定公司该做什么，然后才能开始分配资源。

这种观念悍然不顾经营常理，一个有效的管理系统难道不应继续运作下去吗？当然应该！但对于组合国际，它的有效系统就是重新组织，它的稳定就是不断变化。

这样，王嘉廉不再需要根据其现有资产发展组合国际，而是对资产重新进行部署，开创新的目标：确定组合国际的发展方向、确定新的市场、确定哪些产品可以与其它产品结合起来开发超级产品、预计竞争对手的策略、对这一切活动定出先后主次。然后，在黑板的另一边，他再写上其资产：人才。

王嘉廉是这样描述他的做法的：“我先按轻重缓急列出各项活动，然后在黑板的另一边写下我的种子选手；接着，再给任务和人对对一号明星参加头号重点项目。这并不复杂。”

### 五、独特的经营原则

有没有办法把组合国际的原则归纳一下呢？

这种归纳只能是试探性的，因为组合国际的第一原则就是没有原则。它的第二原则是其过程，第三原则是这一过程要不断变化。

即使如此，其过程也还有逻辑可循：

因为除了一种资产以外，所有资产都是商品，竞争对手都能把那些资产弄到手，所以必须重视这种独特的资产：人。

良好人才的最宝贵的性格特征是可以信赖。技能可以学习，然，不可信则决定于一个人的性格。

·零基思维。在决定公司发展方向、需要何种资源的时候，毫不



考虑现行公司结构的历史。

·基于这样一种思维，就是要尽可能多地对整个公司的结构进行重组，不能少于每年一次。

·在公司的员工中进行分级，把最重要的工作交给最出色的人才，也从中决定职位升迁。

·让每个员工都有一摊事物要管理。一个员工，比如秘书，如果他什么都管不了，那么无论是对个人还是对公司，都是巨大的损失。

作家马克·吐温曾经写过“谎言，该死的谎言，还有统计资料。”他很可能也包括了年度报表。在年度报表的世界里，没有几个象组合国际的报表那样笼统了。

单从表上看，组合国际的资产与别人的资产平衡表上的没什么不同。然而，使组合国际与众不同的是，它在资产项目中没有提及、也无法计量的资产，那就是人和这些人所参与的过程。

是否有一天我们终将找出计算这一资产的方法，目前还不得而知。从理论上说，我们可以根据以往业绩、所负责任人现金价值或其工资设计出一套计算个人价值的公式。

另一方面，大多数公司正是这么做的，据说组合国际也有类似做法，却不时地让一些笨蛋误取了信任和报酬。不同在哪里呢？那就是不断重新组织，从而迅速发现这些笨蛋，把他们放到相应的职位或赶出公司。

### 六、把企业看作家庭

1995年4月，王嘉廉接受《世界经理人文摘》总编的采访，对其“实用管理”的方式发表了见解：

记：你的中国血统对你的管理哲学有什么影响？

王：影响最大的恐怕是那种牢固的家庭关系，以及看着自己的移民父母在新世界里挣扎求生。

记：我们许多亚洲读者认为：“组合国际的运作是很像家庭企业”，你觉得这种说法公平吗？

王：绝对没错。我们的确是把自己的企业看成一个家庭，相互照顾，而且万分地忠诚。软件行业的资产就是人才，我们非常重视人才。

记：大家都这么说。你觉得你们有什么特别之处吗？

王：我们或许在这些言词后面隐含了更多内容。例如，在一些分公司，我们开设了日间托儿所。虽然大家要交点钱，但却十分方便。父母来上班时，把孩子放在那儿，中午一起吃饭，下班时再把孩子带回家。

这样，做父母的就减少了不少压力。还有个例子，组合国际在全世界的公司每天都为员工提供早餐，要是想吃早饭，员工们用不着去商店。

记：在管理很多管理作家所谓“智力资本”方面，你是怎么做的呢？

王：我不擅长编花里胡哨的名词。我们所做的就是把机会交给

## 20.《注重管人》美国组合国际电脑公司

---

员工，允许他们失败，但不许他们浪费时间遮掩失误。失败没有错。问题是，在许多大公司人们浪费大量时间来证明自己没有失败，或者不是自己的错，这样，时间就真正浪费掉了，因为你没有从失败中学到东西。

组合国际希望创造一种气氛，使人能发挥创造力并获得很好的报酬，使人乐于在这里工作。如果具备了所说的这一切，我就能最大限度地发挥智力资产或智力资本的作用，随便你叫它什么。

记：很多人都知道，组合国际的文化与别的技术公司不同。为什么？

王：组合国际的人十分灵活，无需备忘录和委员会。我们把注意力集中在实际问题上，而不是前景上。躲在前景背后并不困难，但没有人会出钱买我们的前景。他们只买今天的解决问题的方案。当然，我们必须让人们看到这样一种前景，即他们的投资是有长久生命力的。但与此同时，我们必须解决今天的问题，前景无法解决问题。

记：“零基思维”基于什么考虑？

王：人们不易了解整个公司。他们以为，自己所在的小小的部门才是衡量自己的东西。而最终，衡量我们大家的是组合国际整个公司的成功。因此，我们把员工调来调去以丰富他们的经历。

这么做使我们能够随着行业的变化不断变革。如果像别的公司那样，“我们该重组业务程序了”，那就可能太晚了。因此我们每天

都应该重组业务程序。

记：爱抬杠的人会说：“重组公司结构真是了不起的主意，不过王嘉廉，你不一直是首席行政总监嘛。”

王：我也重新组织我的职能。眼下我挑选自己想要参与的领域。所有项目都有相应的系统负责，但其中会有一个我喜欢的，我就在此下手，使之成功。第二年，也许我会说：“你看，市场营销出大麻烦了”，我就可能在这个领域选个项目。当然，我还要做其它决策，但始终使自己瞄准公司的不同领域，使自己真正做到我要求其他经理做到的程度。这样，我总是具有新鲜的眼光。

记：你认为，首席行政总监最重要的职能是什么？

王：做重大战略决策：我们适合这个市场吗？产品应该如何定位？应该生产哪些新产品？运作问题并不是行政总监的全部职责。

记：你在《Technovision》一书中写过，当今至关紧要的是有效利用技术实施经营战略。你在组合国际如何处理这一问题？

王：我们是家技术公司，更是一家市场导向的技术公司。我们有多种支持系统，如销售、财务等各种不同的系统，但我们为顾客提供一幅统一的画面。我们必须把这些系统统一起来，告诉顾客：“你是在上个季度登记的这些产品，你打来过好几个电话要求技术支持，平均等候时间是两分钟，我们在两小时内做了答复。你参加了我们的研讨会。我们还为你举办产品演示会。”这样，顾客不是在同一个个部门打交道，他们是在同一家公司打交道，他们欣赏这种做

## 20.【注重管人】美国组合国际电脑公司

---

法。

记：人们说：“王嘉廉做不到”时，你总喜欢证明他们错了。你想要达到哪些别人认为做不到的目标呢？

王：并没有什么特别的目标。你所瞄准的方向才最重要。最好是在迈向这一方向时抱着愉快的心情，干起来开心些。不然，你会浪费许多时间。因为当你达到自己认为非达到不可的目标时，并不见得有多光荣，除非你又有了新目标。你不断把目标甩在身后，因此，一定要找对方向。对我们来说，这意味着在提供技术帮助别人经营方面要成为最好的，而且满怀热情去做。

讨论：

根据美国组合国际电脑股份有限公司首席行政总监王嘉廉的“零基思维”思想，对于组合国际，它的有效系统就是重新组织，它的稳定就是不断变化。对资产重新进行部署先后主次首先是人的不断组合，这样就做到针对性强、有的放矢了，所有竞争的前提首先是谁先把人才弄到手，谁就容易成功，请问王嘉廉是如何组合人才资源的，你从中学到了什么经验？

## 21. 【模拟角色】 IBM 公司 “心力交瘁” 课程

●IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证演习或介绍的客观性包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

## 21.《模拟角色》IBM 公司“心力交瘁”课程

---

国际商用机器公司（International Business Machines Corporation, IBM）是一家拥有 40 万中层干部，520 亿美元资产的大型企业，其年销售额达到 500 多亿美元，利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，其销量居世界之首，多年来，在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。

IBM 公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说，IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。

这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失，同时，也会使依靠这些销售人员提供服务 and 咨询的用户受到损害。近年来，该公司更换的第一线销售人员低于 3%，所以，从公司的角度看，招工和培训工作是成功的。

IBM 公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培

训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。

其中 75% 的时间是在各地分公司中度过的；25% 的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学员们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。

该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训，因为这不符合优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课堂上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。

现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程：紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6 点，而附加的课外作业常常要使学生们熬到半夜。



## 21.《模拟角色》IBM公司“心力交瘁”课程

在商业界中，人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明白：“充分努力意味着什么？”“整个通宵是否比只学习到晚上10点好？”课程开始之前，像在学校那样，要对学员分班，分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。

经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售演习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

有时，学员们的所作所为还保留着某些学生气，他们对培训课程的某些方面感到不满，遇到这类情况，公司就会告诉他们：“去学校上学，你们每年大约要付15000美元的学费。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达14-15小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证演习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和演习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达

到目标和寻求订货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，就必须先看看是否是一个有意义的项目，如果其它因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到订货。

该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。

另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与演习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。

特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。

通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。

由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对从多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的

## 21. 【模拟角色】IBM 公司“心力交瘁”课程

---

人员，从普通接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取定货的模拟用户会议。

讨论：

1. 从 IBM 公司“心力交瘁”课程中您是否体会到采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法使学员们增强了信心，并赢得同事们的尊敬，最终是销售人员一进入实战就能恰如其分地扮演好角色？这种模拟角色有什么现实意义？

2. 扮演销售角色，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判，这种针对性的培训技巧保证了学员的客观性，你对此有何异议？

## 22. 【集中智慧的全员经营】

### 松下幸之助的培训之道

●人员的雇佣，以适用公司的程度为好，程度过高，不见得就合用，只要人品好、肯苦干、技术和经验是可以学到的，即所谓劳动成果 = 能力 × 热忱（干劲）。

●提拔年轻人时，不可只提升他的职位，还应该给予支持，帮他建立威信。

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针。

为此，公司努力培养人才，加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划，开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。

公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由此可以看出，松下所以取得如此巨大的成就，除特定的历史条件和社会环境外，他的经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说：“事业的成败取决于人”，“没有人就没有企业”，松下电器公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才的公司”。

松下认为，人才可遇不可求，人才的鉴别，不能单凭外表，人才效应不能急功近利，领导者不能操之过急。

如何去获得人才，或许有些人认为要靠运气或缘分。但事实证明，人才是要去寻求的。天下万物都是必须常常有求才若渴的心，人才才会源源而至。

松下认为吸引人们来求职的手段，不是靠高薪，而是靠企业所树立的经营形象。

目前所有中、小企业的烦恼，在于不易吸收人才，甚至于大企业也有同样的隐忧。就现在的日本来说，大都缺乏劳动人口，但是，在日本，初中或高中毕业后就做事的人，有好几万。因此，如果有意录用，就不可能找不到人，但如想雇用合适的人才，就必须使你的企业有吸引人的魅力。以经商而言，唯有培养这种吸引人的魅力，才能逐渐地争取到所需要的人才。

松下认为争取人才最好不要去挖墙角。

松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人，当然，可信赖的人的确不少，可是还是有些不可靠的，所以还是不做的好。

如果碰到有要想从事新的工作的人，只要这个新人人品好，就可以让他去学习，不必非要用有经验的人。

公司应招募适用的人才，程度过高，不见得就合用。

人员的雇用，以适用公司的程度为好，程度过高不见得一定有用，而且有些人会说：“这种烂公司真倒霉。”如果换成一个普通程度的人，他会感激地说“这个公司还蛮不错的”而尽心地为公司工作。

“适当”这两个字很要紧的，适当的公司，适当的企业，招募适当的人才，如果认真求才，虽然不能达到 100%，但 70% 大概不成问题，有时候反而会觉得更好。

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

所以，程度过高，不见得就合用，只要人品好、肯苦干，技术和经验是可以学到的，即所谓劳动成果 = 能力 × 热忱（干劲）

提拔年轻人时，不可只提升他的职位，还应该给予支持，帮他建立威信。

不过，提拔人才时最重要的一点是，绝不可有私心，必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为，树立了这种提拔风气，有利于青年的成长，会带动整个公司各个方面的进步。

松下先生要年轻的职员这样回答顾客提出“松下电器公司是制造什么的”问题，说“松下电器公司是制造人才的地方，兼而制造电气器具。”松下的心愿是这样的：事业是人为的，而人才则可遇而不可求，培养人才就是当务之急，如果不培养人才，事业成功也就没有希望。日本顾客这样评价：“别家公司输给松下电器公司，是输在人才运用。”

对于人才的标准，松下这样认为：不念初衷而虚心好学的人，不墨守成规而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支使上司的人，能忠于职守的人，有气概担当公司重任的人。

现在松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训，总公司设有“教育训练中心”，下属八个研修所和一个高等职业学校，这八个研修所是：中央社员

研修所，主要培训主任、课长、部长等领导干部；制造技术研修所，主要培训技术人员和技术工人；营业研修所，主要培训销售人员和营业管理人员；海外研修所，负责培训松下在国外的工作人员和国内的外贸人员，东京、奈良、宇都宫和北大阪四个地区社员研修所分别负责培训公司在该地区的工作人员，松下电器高等职业训练学校负责培训刚招收进来的高中毕业生和青年职工。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的招工，都要进行八个月的实习培训，才能分配到工作岗位上。

为了适应事业的发展，松下公司人事部门还规定了下列辅助办法：

第一，自己申请制度：干部工作一段时间后，可以自己主动向人事部门“申请”，要求调动和升迁，经考核合格，也可以提拔使用。

第二，社内招聘制度：在职位有空缺时，人事部门也可以向公司内部招聘适当人选，不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

第三，社内留学制度：技术人员可以自己申请、公司批准、到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据事业发展需要，优先批准急需专业的人才去学习。

第四，海外留学制度：定期选派技术人员、管理人员到国外学习，除向欧美各国派遣留学生外，也向中国派遣留学生，北京大学、



## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

---

复旦大学都有松下公司派来的留学生。

由于松下公司把人才培养放在首位，有一套培养人、团结人、使用人的办法，所以在松下体制确立以来，培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉资本主义管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，知识面广，年纪较轻，比较精干，而且雄心勃勃，渴望占领世界市场，有在激烈竞争中获胜的志向，这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

### 一、注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人格培养，也要经过千锤百炼。

松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。

缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上，产生不良的影响。

### 二、注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

### 三、要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，但如果员工没有正确的判断事物的价值，也等于乌合之众，无法促进公司以至社

会的繁荣。

不过，培养员工正确地判断能力，不是件简单的事。全知全能的神，能具备先知先觉的见解。但凡人，却无法以无误的见解，来判断事物真正的价值。

但是只要随时养成判断价值的意识，就会有准确地判断。这样，做事时就能尽量减少失败。所以，在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，而想出更好的方式，做最妥善的决定。

所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究如何才是正确的价值判断。

#### 四、训练员工的细心

细心体贴，看起来似乎是不足以挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。

因为在日新月异的现代世界上，如果人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，所以，这种体贴而用心的表现，看起来不足挂齿，其实是至关重要的。

#### 五、培养员工的竞争意识

松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造成竞争强人，而且要为二十一世纪培养人才。

#### 六、重视知识与人才相结合

知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才，才能发挥它的威力。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

---

松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识。”说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难，打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。

松下认为，今天的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁，分工很细，公司的工作项目也愈来愈复杂，所以年轻人具备高程度的学问知识，在一方面来说，是必要而且是很好的事。

但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识会成为巨大的力量。

松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

### 七、恶劣环境促使成功

松下强调真正的教育是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第二意义，给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身。教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人，工作环境条件好，就能自我激励，做

到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也能克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才活用，即通过对人才的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

### 八、人才要配合恰当

聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利进行，往往只有分工合作，才会有辉煌的成果。

松下举例说，三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但没想到却不断地亏损，让人觉得很不可思议。

这家公司是一个大装配厂的卫星工厂，隶属于某个企业集团。亏损的情形被企业集团的总部知道之后，马上就召开紧急会议，研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股，改到别家公司去投资，同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后，一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下，竟然发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售总额都达到原来的两倍；不但把几年来的亏损弥补过来，并且连连创造相当高的利润。

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

而那位改投资到别家企业的社长，自提任会长后，反而更能充分发挥他的实力，表现了他经营的才能，也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于，人才要配合适当。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因材施教，就是把一个人适当地安排在最合适的位置，使他能完全发挥自己的才能。然而，更进一层地分析，每个人都有长处和短处，所以若要能取长补短，就要在分工合作时，考虑双方的优点及缺点，切磋鼓励，同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢？松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解，可是，可以想象，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这样人就会心悦诚服地遵从那一两位有才智的领导者，事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，条件应该是得天独厚，但业绩并不如想象中的好，反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多，但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二，这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上，如果编组恰当，一加一可能会等于三，等于四，甚至等

于五，万一调配不当，一加一可能会等于零，更可能是个负数。所以，经营用人，不仅是考虑他的才智和能力，更要注意人事上的编组和调配。

### 九、任用就得信任

松下说：用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧，而最重要的，就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反地，如果上司不信任属下，动不动就指示这样、那样，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力和高低无关，如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情，交给他一个人去处理，能负担得来吗？”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地，以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此对待要用之人，首先就要信赖，并且要抱着宁愿让对方辜



## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效劳。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的对立，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

### 十、采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。

即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

### 十一、创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使他胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。

因此，人员的配置或运用很重要，运用适当，可以达到人尽其才，运用不当，则会埋没人才。

如果从这个观点来观察大企业与中、小企业，就会发现中小企业的员工，往往工作效率较高，大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是：组织愈大的机构，愈不容易发挥效率。尤其

政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干，而是缺少使他们勤奋工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中，容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大，所谓“官僚作风”愈浓厚。

但是中、小企业如果有这种现象，就无法生存。因此，其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十名员工的公司，彼此都充分了解对方的心情或动态，政策较容易贯彻，人员较容易动员。因此，在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力，而实际上，每个人也会很卖力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力。中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工作效率。这就是中、小企业很大的长处，应该积极地发挥它。

相对的，大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化，分工的细密等等，创造能充分发挥员工能力的环境。

### 十二、不能忽略员工的升迁

适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同仁的努力。

提升员工职位，应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法，莫过于使制造的产品日益精良。因此，在工作上必须造就更优秀的人才，应采取“因材施教”的提升制度来配合作业。这种制度并不受

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

年龄、性别的限制，完全依才干、品德、经验来衡量，是否可以胜任另一新的职务。

但是，在实行这种职位提升的办法时，常会受传统年资观念的牵制与阻扰。

按照年资考绩来提升员工有其好处，它的着眼点在服务时间的长短。虽然，年长者在智慧和体力方面，比年轻人差，但是，这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力，年轻人也自然会表示爱戴及拥护，对于整个公司业务的扩展，会有很大的帮助。因此，工龄和才干必须相互配合，这样既使有才能的员工得以重用，又利于使周围员工信服。

松下公司，就常实施这种制度，但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时，以为某人有八十分的程度，可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地，有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样，松下还抱着一种“为所当为”的信念。

他们认为，为了公司的前途和利益，必须要有冒险的精神。如果确信了某人有百分之六十的能力，便可试用另一较高的职务。其中这百分之六十是判断，其余百分之四十就是下赌注，既然是赌博，就有输赢之别了，但常因公司的完全信赖和支持使他不负众望，将业务管理得有条不紊。

可见，办理职员的职位提升，还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培育，并把人才的培育与促进企业发

展有机地结合起来，极大地提高了工作效率，改善了产品及工作质量，为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成，正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神，松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法，激励职工。在精神方面，公司提倡“全员经营”，宣传搞好经营是“职员自己的事”，职工是松下电器公司的主人翁。

集思广益，全员经营，是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司，每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别，谁想到了好主意，就提出来，共同经营松下公司。松下说：“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议，那就等于科长完成了自己工作的一半，或者是一大半，反之，如果造成唯命是从的局面，那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议，公司都认真对待，按成效分成1—9等，有的表扬，有的奖励，贡献大的给予重奖。

总之，每一项建议，都会得到满意的答复。

在物质方面，推行周休二日制，改变过去工龄和学历付酬的旧工资制，采用按照工作能力确定报酬的新工资制，并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”；设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”，实行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”；等等。

## 22.《集中智慧的全员经营》松下幸之助的培训之道

---

公司采取的上述这些措施，对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”，从而燃烧起自己的热情，把首创精神用于工作，“产生着无法想象的伟大力量”。

**讨论：**

1. 松下幸之助把“集中智慧的全员经营”作为公司的经营方针，为什么不只靠一个人的智慧指挥一切，这样不是更能快速行动吗？

2. 松下培训人才有哪几条自己独到的见解，你是如何评价松下培训体系的？

## 23. 【百年大计，培训为本】

### 摩托罗拉公司的培训体系

●摩托罗拉公司的致胜之道：

一、推陈出新 竞争优势

二、超常规发展

三、摩托罗拉大学

四、培训的力量

五、永不停滞的步伐

六、著名的 G9 组织设计策略

七、时刻走在市场前面

八、人才为本

## 23.《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系

一直被视为世界无线通讯巨人的美国摩托罗拉公司，支配世界无线通讯市场已有多年历史。“摩托罗拉”这个集合了汽车与音响的名字，蕴含着 1930 年公司生产出第一台汽车收音机的起步历史，从 30 年代的车载通讯、到二战美国步兵的无线对讲，直到今天的宇航通讯，摩托罗拉的“移动之声”已创造了 10 亿美元的年利润。

1993 年，近 10 万员工的摩托罗拉公司销售总额达 170 亿美元，比上一年激增 28%，利润更是上升了 77%。

通讯器材与半导体是摩托罗拉的两大支柱。全球范围内以摩托罗拉为品牌的移动电话拥有高达 40% 的占有率，此外在电话交换机、警用无线电话、特殊宇宙无线电话等方面也享有极高的声誉。

在半导体方面，摩托罗拉每年的营业收入均在 57 亿美元左右，仅次于英特尔及日本的 NEC 公司，位居全球第三。

那么这家为美国人带来“美国荣耀”的电子高科技公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？

### 一、推陈出新竞争优势

在总结是什么因素使摩托罗拉在竞争激烈的高科技电子产业中出类拔萃时，该公司的高层管理人员归纳出以下至关重要的三点：

1、不断推出让顾客惊讶的新商品。为此，公司在科研方面进行持续性投资，以巩固研究开发最新产品的基础。

2、新商品的开发必须注意到速度与时效问题，技术性商品的生命周期较短，因此在开发速度上不能落后。

3、以顾客为导向，在质量管理上务求完美，将顾客的不满减少到零为止。

电子高科技产业竞争的激烈程度并不亚于一般传统产业，摩托罗拉长期培养出来的竞争优势在于：首先是在整个企业的运转过程中拥有学习曲线效果，有效降低制造成本，以成本为领导的形势角逐市场；其次是高度重视研究发展投资，从新技术中率先创造出差异化的新产品，领先上市，进而抢占市场，摩托罗拉 1993 年在研究开发上的投资高达 15 亿美元，几乎占其营业额的 9%，这么大的研发投入，在美国企业中也是较为少见的；最后是重视员工的教育训练，由人的改革做起。摩托罗拉公司全体员工每年至少要有一周时间接受教育训练，课题以介绍最新科技及质量管理为主，每年在这方面的花费竟达 1.5 亿美元。摩托罗拉的管理者认为，唯有员工教育成功，才能真正掌握企业经营成功的金钥匙。

### 二、“超常规发展”

1988 年，摩托罗拉获得“马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖”，这是美国质量管理的最高奖项。近年来，摩托罗拉一直是《幸福》杂志每年评比的“美国最佳企业形象”十佳之一。

然而，在产品获得声誉之后，摩托罗拉公司应如何做呢？公司的领导人担心到本世纪末下世纪初时，竞争对手可能会赶上来，而那时的产品质量标准也有可能从一种目标变为既定标准，他们相信，在末年十年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新



## 23.《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系

能力。

以发展上述能力为目标，摩托罗拉公司正在加紧开展一项新的雇员终身学习宣传运动。71 岁的前公司董事长、目前任公司董事会的执委会领导人罗伯特·W·盖尔温构想了一项规划，这一规划要求，公司将大幅度加强对车间、办公室中所有雇员的培训。

该规划的目标是造就一支既有纪律又有自由思想的劳动力队伍。这一规划的动机是将公司的各项工作条件反复灌输给雇员，不仅使他们成为运转良好的机器，而且使他们的知识和独立思考能力得到丰富和发展，唯有如此，公司才能迅速地跟上不断变化的技术和市场。

对雇员的培训需要投入大量的财力物力。摩托罗拉公司已向所有雇员提供了每年至少 40 小时培训时间，这在美国已属于较高的培训要求。公司希望在大约 2000 年时，将这一培训时间增加 4 倍。

美国训练与发展协会（ASID）首席经济学家安东尼·卡内维尔说，这种做法“将使他们走上一条超常规发展道路。”这一做法也许一年要花费 6 亿美元，这个数额相当于一个大型芯片工厂的费用。摩托罗拉公司甚至在公立学校推广公司的培训方法，为公司准备和培养下一代雇员。

摩托罗拉如此热心培训，是与其高层领导的支持分不开的。1993 年 12 月摩托罗拉原总裁 M·C·费希尔转到柯达公司担任总裁，在芯片制造业中以铁腕著称的加里·L·图克担任新总裁，他继任时明

确表示，他将继续摩托罗拉公司的培训事业。他说，“如果知识更新和淘汰的周期越来越短，我们就别无选择，只有在教育上投资。谁说这就不会成为一个竞争武器呢？”

公司敢于对培训作出上述的承诺和投入，是因为更新知识的培训已使公司获益匪浅。产品的质量取决于车间工人和操纵统计程序控制的技术人员。

公司生产程序中，如执行包括寻错率需要算术和一些代数知识。但是，公司在 1985 年时发现 60% 的雇员达不到美国 7 年级的数学水平，大约从那时开始，当时的董事长罗伯特·盖尔温下令将工资额的 1.5% 用于培训。

这一比例后来上升到了 4%。公司还成立了培训中心——摩托罗拉大学，而且对聘用雇员的要求也更严格了。现在公司要求所有新雇员均需具备 7 年级数学水平，对从事技术工作的人员则要求更高。

### 三、摩托罗拉大学

和麦当劳大学一样，摩托罗拉大学反映了公司对培训工作的重视，该大学总部设在伊利诺伊州肖姆堡，从东京到檀香山共设有 14 所分校，预算超过 1.2 亿美元。学校课程由“辅导工程师”制订，内容包括批评式思维、解决难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。

摩托罗拉大学还大力倡导一种组织严密、高效率 and 主动进取的公司文化。移动通讯设备界的明星，奈格斯太尔公司的经理们曾经

### 23.【百年大计，培训为本】摩托罗拉公司的培训体系

---

领教过摩托罗拉公司的这些特点，当时他们与摩托罗拉公司进行一项谈判，由摩托罗拉公司向他们提供设备并购买奈格斯太尔公司的股份。

奈格斯太尔公司董事长摩根·E·奥布赖恩说，“那真是艰苦奋斗的18个月”，摩托罗拉公司的谈判队伍一致对外，从合同谈判到新闻发布，他们在所有问题的细节上都严格恪守程序，奥布赖恩说，这是一种官僚主义的程序，特别有效率。

建立一个和谐、统一的机制，对于一个海外收入占年度总收入二分之一以上，并正在增加海外生产的公司来说是至关重要的。摩托罗拉大学校长威廉姆·A·威根豪恩说：“我们是统一行动的队伍。”例如，摩托罗拉大学协助公司保证在全球范围包括日本，为女性求职者提供平等的就业机会。摩托罗拉（日本）公司是少数几个由妇女工程师指挥男性雇员的公司之一。

当然，有些雇员抵制这种重返学校的培训计划，为此，培训官员曾以解雇相威胁使某些雇员接受培训。但大多数的鼓励措施是正面的。例如，掌握一门新技术可以使雇员有资格得到晋升；为使培训课程具有趣味性，课堂上的许多问题来自摩托罗拉公司的实践，教师采用生动的有给有取的教学方式；落后生还可以得到教师的单独辅导。但是，如果有些雇员仍达不到应有的要求，他们就可能被降级。

实际上课堂教学仅是摩托罗拉公司培训的一部分，更重要的

“现场操作”或实习。例如在伊利伊诺州阿灵顿海茨的工厂，新雇员在老雇员指导下的学徒期间可拿到正常工资，美国培训与教育协会（ASTD）的卡内维尔说，在每年 40 小时的正规培训以外，就额外的实习培训而言，摩托罗拉公司是在全美国公司中率先实行这种培训方式的公司。

许多公司也做了不少培训工作（见下表），但摩托罗拉公司出色地将教育与公司的业务目标结合起来。例如，公司要确定一个缩短产品开发周期的目标，那么它就设计出一项课程以解决这一问题。公司的培训不仅仅是为教育而教育，学生们要接受一些具体的工作训练，直到能够正确地掌握。

**培训比例**

企业名	培训费占工资总额比例（1993）
通用电气	4.6%
美国 Robotics	4.2%
摩托罗拉	4.0%
W·H·Brady	3.0%
德州仪器	3.0%
联邦信号	1.5%
美国工业平均值	1.0%

最近美国电话电报公司退休的主管教育和培训的副总裁唐纳德·K·康诺弗说：“就教育与公司经营战略之间关系的紧密程度而言，摩

## 23.【百年大计，培训为本】摩托罗拉公司的培训体系

托罗拉公司做得比我所知道的任何其它公司都好。”

这里有一个好例子，两年前，前总裁费希尔决定摩托罗拉公司要在软件方面干得更好。摩托罗拉大学组织了3天的研讨会，会上30位副总裁订出了攻关计划。研讨会还指导这些副总裁如何组织项目队伍，并传授酝酿变化的技巧。

经过学习之后，这些领导人决定，软件工程师可以更多地在家工作，在办公室时也不必穿得过于正式。软件工程师开始能参加宴会并得到各种其它奖励，而这些待遇以前只给予硬件人员。

此外，公司更加努力地为软件申请专利。得意的经理们不愿讨论这项工作的结果，仅透露说，公司每年申请的专利数量增加了20%。

### 四、培训的力量

课堂教程可以跨越不同文化而传递同一信息。例如在亚洲，美国课程教材中有关运动的比喻为家庭故事所替代。但在有些方面则要求一致性。例如“Empowerment（授权）”是摩托罗拉公司所用词汇中的一个关键，但在许多语言中，如日文、中文、德文等，都没有准确的对应词。因此，在这些国家中摩托罗拉人就直接使用这个英文词。

摩托罗拉公司的培训并不局限于自身，它很早就知道如果外部供应的零部件质量很差，那么公司产品的质量标准就难以达到。然而，某些供应商却假装知道该如何运用质量保证方法，承诺他们根

本无法达到的特殊要求。位于得克萨斯州奥斯汀的芯片厂，负责工艺流程的经理克里斯托弗·马格尼拉说，对此，“我们通常的做法是中止相互怨恨”，采用补救办法。马格尼拉为供应商组织一个班，培训有关统计工艺流程控制的知识。

对公司以外人员的培训还可以使公司获得其它的收益，在日本公司则正在设置一些课程向推销人员、工程师和客户讲解新的 Power pc 微信息处理器。公司的教育培训也不是为了出口。原来在新加坡开设的一门质量方法论教程目前正在美国讲授。

对于那些仍然怀疑培训教育是一种竞争武器的人们来说，看一下在奥斯汀新建的 MOS—11 芯片工厂是很必要的。该工厂制造某种世界上最精密的芯片，其电路线仅有 1/2 微米，相当于人的 1 根头发的 1/200。先进的芯片工厂一般需要 3—4 年才能开工，而摩托罗拉公司仅用了 18 个月就开工了。

上述成功的秘密在于“外遣工作队”。120 人被派往世界各地实习，以成为即将安装在这座工厂的有关设备的专家。斯蒂文·亨德森技师就将他到摩托罗拉公司后的头 13 个月时间花在路上。

他说：“在办公室的许多人甚至不知道我是谁。”他的大部分时间花在摩托罗拉公司在菲尼克斯城的一家工厂和在加利福尼亚州圣何塞的一家晶片加工设备供应厂中。这家供应商是硅谷集团公司，摩托罗拉公司的工作人员帮助这家公司做了一个生产设备模型。

为了取得实际操作效果，他们使用成千上万个每个价值 100—

### 23.【百年大计，培训为本】摩托罗拉公司的培训体系

150 美元的晶片，而且用完就扔掉了。这样做虽然成本昂贵，但却使操作人员和技术人员了解这种设备，找出问题所在，并为奥斯汀工厂写出了培训报告。

因为有了上述的准备，MOS—11 工厂在生产第三批产品时，就创造了公司生产完好晶片的纪录（它没有公布数字）。由于有了这种新的生产能力。摩托罗拉公司已成为超高速静态随机存储器迅速扩大的市场中的主要供应者。这种存储器主要用于微机和其它产品。

培训对于摩托罗拉公司加工部门中的工作队方式也是个必要条件。在爱尔兰的斯沃兹，位于都柏林城外，有一个无线寻呼机和收发两用无线电设备生产厂，其工作队中 80% 的雇员接受过培训，取得在这种工作队中工作的资格，要接受 7 天培训。最近，在一个星期二上午，这家工厂的“浪费现象督察小组”在咖啡厅开会，商讨如何通过使用更小一些的海运包装盒，使工厂每周节约 250 万美元。在伊利诺伊州阿灵顿海茨一家制造蜂窝移动通讯产品的工厂中也有类似的活动。

在这里，工人有权安排生产进程，也有权否决对具体个人的聘用。公司副总裁理查德·钱德勒已经能把在车间的技术和管理人员抽调到研究、设计和顾客服务等部门。

因为尚无可靠标准来衡量培训的效益，摩托罗拉公司以如此之大的人力、物力和投入培训是冒了很大风险的。80 年代中期的一项尚有疑问的研究表明，每 1 美元培训费可以在 3 年内实现 30 美元的

生产收益。摩托罗拉公司也宣称：“攻关小组”和其它类似的工作小组已为公司节约了 40 亿美元左右。

但是，这类数字并不那么有说服力：到底是哪一种方式可以节约多少呢？奥斯汀工厂负责组织与人员效率的经理加里·兰吉利的评价较为中肯。他说“我们把培训当作信仰，并且深信，培训正在改善我们的最终财务成果。”但在工厂 365 天连续开工的情况下，“我们没有时间停下来看一看培训计划是否在带来明显的好处”。

缺乏过硬的根据就去行动，这对一个事事经过计算，连供应午餐都要“斤斤计较”的公司来说是非同寻常的事情。一个明显的问题是，培训是否已经搞得过头了；另一个问题是，公司是否会因为向雇员传授每一工作的每个细节过程，而抑制雇员的主动精神呢？奈格斯太尔公司行政主管布赖恩·麦考利说，他们与摩托罗拉的生意谈了 18 个月才结束，而与 MCI 通讯公司的生意仅用 4 天半就谈妥了。

他说：“摩托罗拉公司就做不到这么快。”一些摩托罗拉公司的人也提出，教师们没有花费足够的时间来讨论正在产生的问题，譬如鼓励创造性思维的问题，或者多方面利用工作场地的问题等。

### 五、永不停滞的步伐

在培训之外，摩托罗拉尚有许多成功的秘诀，如市场战略。

摩托罗拉将市场占有率的提高视为该公司发展的基本方针。他们认为：市场占有率是一家公司是否能够继续发展的关键，因为由



## 23. 《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系

此可以判断出在竞争激烈的市场中，顾客需要的满足度是不是得到提高，企业内部的生产效率是不是在上升。

摩托罗拉在营销策略中也不断保持攻势。摩托罗拉的原则是对任何可能有潜力的市场均不放弃，而且提早积极筹划。

早在 1988 年的营销计划中，摩托罗拉就确定未来有可能急速成长的几个市场——印度和巴西，之后又展开对东欧及中欧市场的进军计划。1986 年摩托罗拉就已向中国销售移动电话，大规模挺进中国市场。

1986 年，在摩托罗拉董事长罗伯特·高尔文中国之行后，公司进行了 4 年的中国市场调查，建立起摩托罗拉中国发展战略。1992 年 6 月，摩托罗拉中国生产厂正式破土。尽管投产一年来生产基地创造的生产力高出了摩托罗拉其它工厂，但公司承认，近年来中国的经济发展使摩托罗拉原有的中国计划显得保守。这个世界上最大的移动和手持蜂窝电话生产厂商，1993 年接到了其通讯部有史以来最大的一笔来自中国的 1 亿美元的国际订单，巨大的市场引力使摩托罗拉在中国的员工计划扩展了 10 倍。他们希望到本世纪末公司在中国的员工总数从目前的 2500 人增至 2 万人。

目前，摩托罗拉在中国投资 2.8 亿美元，不久将另外投资 3 亿美元，到 2000 年摩托罗拉在中国计划投资将达 10 亿美元。

### 六、著名的 G9 组织设计策略

摩托罗拉不仅重视研发投入，在新产品研发速度上也超越世界

同业许多，英特尔公司实际花费 2—3 年的研究项目，摩托罗拉经常只要 1 年半就可完成。

这种成效主要得益于该公司自行创造的组织结构，该结构基本上是采用“矩阵式组织”，它包括 4 个“地区类”的业务组织，分别为欧洲、中东地区、日本地区、亚太地区以及美洲地区。

另外，还有 4 个“产品类”事业群组织，分别为半导体、通讯器材、一般系统及政府系统技术等。由“地区类”与“产品类”交叉构成了矩阵式组织结构。

这套模式也被用于研发课题的推动之中，并且发挥了极为良好的效果。例如在半导体事业群就有著名的 G9 组织，它是由 4 个地区的高级主管，以及事业群所属的 4 个事业部高级主管，再加上一个负责研究发展的高级主管，共同联合组成一个横跨地区业务、产品及研发的“9 个特别小组”，定期开会及追踪各类产品的生产、销售及研发情况，该小组直属一位副总裁指挥。

### 七、时刻走在市场前面

1992 年摩托罗拉为向拥有 CPU 市场 74% 占有率的英特尔公司进行挑战，经过长时间的磋商后与 IBM 及苹果两大电脑公司进行策略联盟，由摩托罗拉供应 CPU 给两家电脑公司，这项商品定名为 POWER PC603，由于该公司具有半导体技术及低成本优势，目前此产品已在市场上打出知名度，并拥有了 8% 的市场占有率。

另外，摩托罗拉目前正进行着一项宏伟的卫星通讯计划，这项

## 23.《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系

计划将推出 66 个轨道环绕卫星使用的通讯系统，让世界各地任何地方使用移动电话的人，均可以跨越国家而直接通话。为了实现这项计划，已成立了一家包括日本、德国等在内的跨国合资公司，总资本额为 15 亿美元，其中摩托罗拉将出资本总额的 20.3%。

该系统预计 1998 年正式营业，据称届时基本费与通讯费都会出乎意料的便宜。按照这个设想，到那时由于科技的突破，人们手持移动电话可以轻而易举地随意与世界各地进行通话。

### 八、人才为本

摩托罗拉是怎样管理全球如此之多的据点？其管理哲学又是什么？该公司副总裁格林·托克尔精辟地总结道：“我们的原则是善用各国的优秀人才，对优秀人才保持尊敬并予以权限，惟有尊敬与授权，才会让人有担起责任的使命感，然后才谈得上创造出好的成绩。”摩托罗拉多年来就是秉承了这一项原则才得以使其事业不断发展与壮大。

摩托罗拉公司还开办了世界一流的职工技术培训中心，规定对每一个职工的技术培训一年不少于 40 个小时，一些有培养前途的骨干还被送到国外深造。而每个员工，则要把自己当作大家庭的一员，彼此间以诚相待，相互信任。这种气氛渗透到工作的各个环节中去。比如说，员工上下班，不实行打卡制度，这在外资企业中是罕见的，因为公司相信每一个人的自觉性，如果违反了制度，职工会自动辞职。例如，有一名职工违反了医疗报销制度，自己就提出辞职，离

开了企业。这对每一个员工都产生了触动。

摩托罗拉公司设立了“畅所欲言箱”和“建议箱”，员工可随时抽取表格，署名填写有关建议和意见，公司主管领导必须及时给予答复。有一次，一名职工因食堂菜咸提了意见，很快得到反馈并做了改善。各种合理化建议，都有答复，即使目前执行不了，也要有说明，以保护大家的积极性。

同时，每个员工都要积极参加公司组织的 TCS 小组活动，TCS 就是“让顾客完全满意”的英文缩写。这个“顾客”的内涵是广义的，除了产品的用户之外，还包括公司内部的下一道工序，目标是以最完善的工作质量，赢得下一道工序的满意。职工们利用业余时间，针对工作中的某一难题，通过集思广益，来决定问题、选定方案、采取行动、评价结果，寻找出解决问题的最佳办法。

美国《幸福》杂志在评价摩托罗拉时指出，摩托罗拉是质量管理的坚持者、技术革新的先驱者、新产品的实践者。

当有人试探地询问摩托罗拉是否还有缺点时，该公司的高级管理人员笑着回答：“我们的缺点就是永远不满足现状。”总之，正是由于摩托罗拉公司这种永不满足于现状，追求令顾客完全满意的新思维，使得摩托罗拉最终成为美国荣耀的企业之一。这对于那些希望登上全球卓越宝座的企业管理人员来讲，应该具有一定的启发意义。

### 23. 《百年大计，培训为本》摩托罗拉公司的培训体系

---

讨论：

1. 摩托罗拉公司是采取什么样的秘诀和策略，在当今竞争日益残酷的国际市场上取胜的呢？

2. “我们的缺点就是永远不满足现状”正是这种永不满足于现状，追求令顾客完全满意的新思维，使得摩托罗拉最终成为美国荣誉的企业之一，从这种忧患意识中你得到了什么启发？

## 24. 【杂交品种有更强大的优势】 日本三泽企业的“用人之力”

●全公司 1300 名正式职工中，大约 60% 的人都有“跳槽”经历。在 25 名公司董事中，土生土长的只有 2 人。

●中途入社者是公司之宝

●设立了“互换职工”和“社（公司）外留学”制度

## 24.【杂交品种有更强大的优势】日本三泽企业的“用人之力”

日本的企业家，尤其是那些创业者，都懂得“企业即人”的道理，因而高度重视人才的选拔、培养和使用，并且都有与众不同的高招，标新立异，独树一帜。三泽亦不例外。

首先，三泽在每年招收新职工时，必定要同每一个报考者谈话，即亲自进行“面试”。他不过分看重笔试成绩的高低，而高度重视“入社动机”。他不喜欢听“因为三泽住宅公司是最大的住宅建筑公司”，“因为前辈推荐介绍”之类的答复，而希望考生说“因为三泽住宅公司是一个有个性的企业”等有新意的话。

在面试时，他还注意考生是否有绘画和制作之类的爱好。其用意是可想而知的。自幼喜欢动手、动脑的人在技术上可能有较大的发展前途。他的人才标准是：经理财会人员要认真细心，一丝不苟；营业行销人员须能吃苦耐劳，有饥饿精神；设计技术人员则应善于独立思考，有创造性。

日本企业要求和教育职工“爱社（公司）如家”，忠于公司，把自己的一生贡献给公司。不到退休年龄而中途离去者，大都被认为是忠诚心不强，对公司不满或因故被辞退的人。

企业，尤其是大企业，一般都不愿意录用这类“跳槽”人员（挖别人的墙角，另当别论）。日本住宅工业巨子三泽则与众不同。他不采取“纯血主义”，认为“杂交品种有更强大的优势”，因而乐于录用有较多经历的人。他称这些“中途入社者”是“公司之宝”。在全公司 1300 名正式职工中，大约 60% 的人都有“跳槽”经历。在

25 名公司董事中，土生土长的只有 2 人。

三泽认为，从别的公司来的人，带有与本公司不同的色彩，这一点十分可贵。他们的到来会使原有的职工受到某种刺激，增强活力。此外，他们还会从外界带来许多有用的信息。来自银行的人会告诉你有关银行的知识，来自商社的人精通国内外贸易，从而增强同社会各界的交流。

三泽认为，在国际化、全球化时代，划地为牢，固步自封的观念是最危险的敌人。为此，他设立了“互换职工”和“社（公司）外留学”等制度。

互换职工的建议原是一家汽车制造公司的负责人向他提出来的，他觉得这是一个有趣的想法，于是欣然接受，进而提出互换职工的主张。他把这一制度作为让“土生土长”的职工拓宽视野，见世面，长知识，焕发活力的重要措施。

在日本的大公司里，部长年龄肯定比课长大，课长年龄也肯定比股长大，极少出现反常现象。这就是升级提薪论资排辈的制度。三泽认为这也需要改进，因为在信息化的时代，许多知识和经验可以借助于电子计算机。

三泽自己创立公司时，年仅 29 岁。公司股票在证券交易所上市时，他也只有 33 岁，为什么不能有年纪轻的部长呢？于是，他大胆地进行改革，根据年龄层建立设计部，如“二十代设计部”，“三十代设计部”……“二十代”即指二十岁至二十九岁的人，二十代设



## 24.《杂交品种有更强大的优势》日本三泽企业的“用人之力”

计部由二十几岁的技术人员作部长，三十代设计部由三十几岁技术人员作部长……这不仅能调动设计人员的工作积极性，而且也有助于在住宅设计上发挥各自的个性和创造性。这是因为，对于住宅，不同的年龄的人有不同的价值标准。在讲究住宅的质量、感性、流行式样和独特风格的时代，三泽的这种作法无疑有其合理性和科学性。

日本的大企业，大约十之八九都实行了“周休二日制”。三泽着眼于这两天休息时间，于1985年设立了“星期六星期日职工”制度，运用自己的工作、兴趣和经验，只在周末休息时间内到三泽住宅公司工作。

为此，三泽住宅公司设立“三泽住宅人才公司”，其中的一个部门——“星期六星期日公司”负责募集“星期六星期日职工”。这一制度颇受欢迎，不仅退休者，家庭主妇，而且三四十岁的在职者也踊跃应征。这些在职者来自建筑公司、贸易公司、银行等各行各业，登记人数已达数千人，成为三泽公司的人才库。

这些人在这里可以发挥自己的专长和爱好，以从事不同的工作的方式使自己得到积极的休息，并且获得一定的报酬。

装配式住宅在世界上是个独创，虽然它不是什么高科技产品，但其最大的优点是可在工厂里进行大批量标准化生产，从而大大降低造价和缩短工期，对于缓解日本的“住宅难”这个重大社会问题起了一定的积极作用。

靠装配式住宅起家的三泽住宅公司，从 1971 年起，已连续 20 年在日本住宅工业界独占鳌头。

讨论：

1. 日本三泽企业是个有个性的企业，公司不采取“纯血主义”，认为“杂交品种有更大的优势”，您是否同意这种选人方案？这和我國小天鹅公司不招别的企业用过的有质的区别，你如何理解两种不同的人才标准？

2. “星期六星期日公司”负责募集“星期六星期日职工”这一制度，对三泽人才库建设有何重要意义，这种随机性的人才计酬方式是否具有推广价值？

## 25. 《三顾茅庐》美国约南露珍 服装公司

●越是倔强自信，高傲暴躁的人越是才能很高的人，只要会用人，也许会有惊人的表现。

纽约的第七街，是美国时装工业的中心。在美国近 5000 家大服装公司的激烈竞争中，约南露珍服装公司居于首位，董事长大卫·斯瓦兹由此而得“时装大王”的美誉。

但凡一个人在事业上有一番成就，成名成家之后，对他的各种猜测、议论、传说便随之而来。有人说斯瓦兹在时装王国出尽风头，是靠幸运，靠机遇；而他自称是由于努力工作，不怕失败、冒险；但纵观他的发家史，使他受益最大的还是他知人善任的能力。

斯瓦兹 15 岁开始做工，后来当一家服装公司的伙计。19 岁时，当他声称要辞职自费开店时，老板斯特拉登简直以为他在说谎。他从做工起就开始储蓄，这时已存了 3000 美元，与人合伙办了一家小服装厂。

他马上感到，老是做和别人一样的衣服是没有出路的，必须有一个好的设计师，能设计出别人没有的新产品，才能在服装业出人头地。他为此终日茶饭无心，精神恍惚。

一天，他到一家零售店推销成衣，三十来岁的店老板看了一眼他的衣服说：“我敢打赌，你的公司没有设计师。”一下触动了他的心病。

老板从店内请出一位身穿蓝色新装的少妇，并说：“她这件衣服比你们的怎么样？”

“好看多了！”斯瓦兹不禁脱口赞道。

“这是我特地为我太太设计的。”老板骄傲地说，并且不屑地撇

## 25.《三顾茅庐》美国约南露珍服装公司

---

了一撇嘴角，“别看我开这么个小店，也没把你们这些大老板放在眼里，你们除了固执、偏狭以外，有几个懂得设计？连点美的细胞都没有！”

对这种接近侮辱的话，斯瓦兹却毫不在意，仍然笑容可掬地问：“你为何不找一家大公司一展所长呢？”

没想到那老板发泄开了：“我就是饿死，也不再去给别人当伙计了！我做过3家公司，明明是他们不懂，偏偏说我固执。我灰心透了。他们懂个屁！”

斯瓦兹感到，这样倔强自信，高傲暴躁的人，往往是才能很高的人，决心争取他做公司的设计师，但被他断然拒绝了。

斯瓦兹找到了一贯支持和帮助他的自己原先的老板斯特拉登，了解那位名叫杜敏夫的人。

“你的眼光不错，他的确是怀才不遇。”老人说：“要是我年轻10年，这个人就轮不到你了！”

“你是怕留不住他？难道历史悠久的公司反而无法使用优秀的青年人？”

“要知道，一个经理人才，因他本身有实权，只要他真有一套，别人根本排挤不了他；而设计人员就不同了，全看他们的才能是否被主管欣赏，看主管是否有魄力。杜敏夫这个人脾气很坏，不好相处。”

“只要他真有本事，脾气我倒不在乎。”

“他指着你的鼻子骂大街，你也不在乎吗？”

“只要他不是无理取闹。”

斯特拉登频频点头：“只要你有这种精神，将来的前途不可限量。杜敏夫是个人才，只要你会用他，也许会有惊人的表现，”他继续说，“你可知道为什么有些大公司逐渐衰微，有些小公司却迅速成长吗？全在于用人的观念。如果老抱着‘我有钱还怕请不到人’的心理，有时一辈子也用不到一个真正的人才，因为那种人是不肯为一点薪水而唯唯诺诺的，这个道理你懂吗？”

这番话促使斯瓦兹以“三顾茅庐”的精神几次三番地登门拜访，诚心相待，杜敏夫终于被感动了，出任斯瓦兹的设计师。在他的建议下，斯瓦兹首先采用人造丝做衣料，一步领先，占尽风头。约南露珍服装公司的业务扶摇直上，在不到 10 年的时间内，就成为令同行侧目的大公司。

斯瓦兹由此开始大批启用年轻人，他认识到，在服装业中，你永远不可能独占衣料、式样，只有不断地跟上新潮流，抢在最前面，而这只有青年人才容易胜任。基于这种信念，斯瓦兹在功成名就之后，又决定任命他 25 岁的儿子理查任公司总经理，成为当时美国大企业中最年青的领导人。

“理查是不是我儿子，并不是问题的关键，”他回答众人道，“他升任总经理前，担任了两年的副总经理。我是个最会吹毛求疵的人，但我觉得他的确做得很好，无话可说，很多富翁得不到儿子的帮助，

## 25.【三顾茅庐】美国约南露珍服装公司

---

这是很不幸的，因为他们不给孩子表现他们能力的机会，在事业的扩展中，把自己的儿子给忘了，我认为这是他们自己的过失。”

事实已经证明，斯瓦兹的选择是正确的，理查不负众望，使公司获得了新的生机。

### 讨论：

斯瓦兹是一个很有魄力的总裁，他能够“三顾茅庐”起用倔强自信的杜敏夫足见他的包容人和前瞻性，一般的总裁都是害怕使用有脾气的人，从此案例中你是否受到一定的启发？

## 26. 【求贤若渴】 美国百华公司

●善于发现和起用人才

●你要保证，不能再接受其他公司的邀请，在人才争夺战中，你必须抢先一步



## 26. 《求贤若渴》美国百华公司

常言道：“生意好做，伙计难找。”伙计不易找，运筹帷幄、独挡一面的将相之才就更难求了。在商场激烈的竞争中，人才战有增无减，愈演愈烈。

美国著名的百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一理查德·萨耶是靠做小生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得那么大。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶起初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商。这种代理商的共同烦恼，就是有时收货人因嫌货不好，拒收送到的货物，代理商若再将货物带回，就得倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄，这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。

这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。他的生意必须扩大规模，否则，别人利用他创造的这种经营方法，很可能赶到他前面去。他饱尝了“伙计难找”的苦衷，挑选了将近五年，终于在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马走来了。

他叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心。也许，这就是所谓的缘分吧。他邀请卢贝克到他的小店中休息。两人一见如故，睡意全无，

直谈到东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害。他隐约感到，他日夜寻觅的那个人已经出现了，但又不便造次，吞吞吐吐地说：“我有句话，实在不好开口。我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？”

两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。以两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱中诞生了。

从此，萨耶如鱼得水，如虎添翼，两人密切合作，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人时增加将近十倍，达40万美元。第二年的发展更快，这种发展速度不仅为二人始料未及，而且使他俩明显地感到力不从心了。

“也许我们都是中驷之才。”萨耶苦笑着说。

“是啊，这话我早想说了，就怕泄了你的气。”卢贝克说，“我们何不请一个有才能的人参加我们的生产？”

萨耶一直把当年发现卢贝克视为一大快事，对他的这个建议一拍即合：“好吧，我们为我们的生意找个老板。”

为上百万元的生意找个经营人，实在比找伙计困难多了，他们不久就感到了灰心。这种将相人才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的；即使真有这种人才，恐怕也早被别人拉走了。萨耶和卢贝

## 26.【求贤若渴】美国百华公司

---

克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中去寻找。

这也是因为大公司的经理一般不屑于经管他们的“杂货铺”。而在平凡的人物中选拔人才并委以重任，他一定会尽全力报效；不会像重金礼聘的知名人物，即便请来了，也只是抱着“帮帮忙”的心理。

一天，萨耶下班回家，看见桌上放着一块妻子新买的布料，心中很不高兴：“这种布料我们店里有的是，干吗要去买别人的？”

“我高兴嘛，”妻子任性地说：“料子不算太好，但花式流行。”

“我的天！”萨耶嚷起来，“这种衣料去年上市以来，一直卖不出去，怎么会流行起来？”

“卖布的说的。”妻子坦白了，“今年的游园会上，这种花式将会流行。”

妻子告诉他，在游园会上，当地的社交界最有名的贵妇瑞尔夫人和泰姬夫人都会穿这种花式的衣服，而且还不许萨耶把这个情报说出去。

萨耶对女人在服饰方面这种“不甘人后”的一窝蜂心理早就习以为常，那两位贵妇可以说是当地妇女时装的向导，女人们对她们心目中向往仰慕的女人，更会盲目地跟着学样。

“这个情报，是谁告诉你的？”萨耶对这个问题产生了兴趣。

妻子支吾了半天，吐露了真话：“卖布的告诉我的，不过，他叫我不要再告诉其他人。”萨耶真想笑一场，他明白这全是小布贩的伎

俩，竟然把他妻子也哄得牢牢的。只是怕妻子脸上不好看，他才没有把这些揭穿。

萨耶并没有把这件事挂在心上，甚至他店中的这种布料都被一个布贩买走了，也没引起他的注意。直到游园的那天，全场妇女之中，只有那两名贵妇及少数几个女人穿那种花色的衣服，萨耶太太也是其中之一，真是喜形于色，出尽风头。游园结束时，很多妇女拿到一张通知单，上面写着：瑞尔夫人和泰姬夫人所穿的新衣料，本店有售。

萨耶暗自惊讶，有种豁然贯通的感觉，他已觉察出这件事从头到尾都是那个小布贩一手安排的，不禁佩服他的推销手段。

第二天，萨耶约上卢贝克找上那家店铺，只见人群拥挤，争先恐后地在抢购。等他们走近一看，才知道比想象中的更绝。店门前贴着的大纸上写道：衣料售完，明日有新货进来。那些拥挤抢购的人，惟恐明天买不到，在预先交钱。伙计便解释说，这种法国衣料原料不多，难以充分供应。

萨耶知道这种布料进货不多，但并非因为缺少原料，而是因为销路不好，没有再继续进口。看到如此巧妙地运用女人心理，直到最后一招以缺货来吊时髦女人的胃口，他觉得这个布贩手法实在高超，令人折服。

“虽然不知他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都这样认为。然而，

## 26.【求贤若渴】美国百华公司

当他俩与店主见面时，却不禁面面相觑，大出意外，原来他就是经常到他们店里贩布的路华德。他们彼此已认识好几年，从没有深谈过，对他也没有什么特殊的印象，这次，他们把对方细细打量一遍才发觉他的目光中，有一种说不出的飞扬神采，有强大的吸引力。

寒暄之后，萨耶开门见山：“我们想请你参加我们的生意。坦白地说，想请你去当总经理。”

“请我？这是从何说起？”路华德要求给他三天时间考虑。

“可以是，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。

路华德笑了：“这是当然。我想我还没有这么吃香，还有谁会要我？”

萨耶又一次表现出他的思想敏捷和处理周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主管推销方面的业务。如果不是有言在先，路华德完全可能被其他公司拉去。在这场人才争夺战中，萨耶抢先了一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成就。萨耶·卢贝克公司声誉日隆，10年之中，营业额竟增加了600多倍。现在，该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这简直是个不可思议的天文数字。

讨论：

1. “生意好做，伙计难找”。伙计不易找，运筹帷幄，独挡一面

的将相之才就更难求了。而百华公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一的理查德·萨耶凭借着善于发现和起用人才而把一个小生意发展到每年 70 亿的销售额，从中你是否体会到寻觅合伙人的重要性，你是如何寻觅你的合伙人的？

2. 在人才争夺战中，发现人才，你必须抢先一步，否则就会有被别人挖走的险夷，你是否具备当机立断的气质？

## 27. 【“火车铁轨”理论】 思丹雷电气公司的日式管理

● “人和”思想：人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，“人”这个字是用二撇像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。

● “火车铁轨”理论：工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工 3000 多人，资本 91.56 亿日元，拥有 6 家制作所和工厂、4 家国外工厂以及 3 个研究所、4 个销售分公司和遍布全国的 17 个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在 70 个企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是：思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系。利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中智慧和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最



## 27.【“火车铁轨”理论】思丹雷电气公司的日式管理

近又提出了叫做“V: 10 将来构想”的奋斗目标，即 10 年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”，并实现 4 个 10% 的目标，即总资本利润率、销售利润率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在 10% 以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

人和哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，‘人’这个字是用二撇，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗致、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长忠实继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的，为了进一步调和两者之间的矛盾，公司就借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论，即工会同公司领

导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者，在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工，工会干部一般是班组长和系长，工会会员约占职工总数的 60% 左右，工会的工作主要是代表工人同公司交涉工资、奖金及福利等方面的要求。

因每年 4 月 1 日是日本财政年度的开始，工资调整也在每年的 4 月份，所以每年 4 月之前，企业工会就组织所谓的“春斗”，就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会 1988 年奋斗的结果使公司职工工资增加 4.92%，高于全国的平均增长率 4.5%；职工退休年龄由 55 岁延长到 60 岁，劳动条件也有所改善。

当然，上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任职期满后，普遍都被公司提拔重用，这也足以说明工会同公司有着相当协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动，如全面质量管理、无缺点活动等等，而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下，一直开展得很红火。

1988 年全公司收到了 72205 项提案，平均每名职工提案达 36.6 项，比 1985 年增加了三倍多，而且这些提案的采用率高达 90.4%。

## 27. 【“火车铁轨”理论】思丹雷电气公司的日式管理

由此看出，职工的绝大多数合理化建议都发挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人，公司除了给予物质奖励外，还将其名单张榜公布进行表彰。此项活动何以能长盛不衰，公司劳务科长国分先生向笔者作了如下介绍：

首先是公司领导高度重视。公司董事长北野隆兴十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷（公司）马赛克”的名言：“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”公司还提出了“集中智慧和力量”、“改善是无穷的”等口号，使之成为激励职工投入改善提案活动的精神武器。

其次是公司采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场，建立多层次的提案管理组织系统，公司各级都有提案审查委员会和提案推进会，由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来收集处理提案。

提案活动长盛不衰的第三个保证就是要使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安于现状，始终树立积极发现新问题的意识，把参与提案提到为公司作贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说，她的一些提案绝

大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的，有的是她个人的提案，有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多样，煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时，她笑笑说：“我一年到头天天复印图纸，当然我对这项工作最熟悉，也最了解存在的问题。我每天都在问自己：这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些？一发现问题，就想解决办法，于是一个个新的提案就产生了。送上提案，受领导表扬、同事尊重，感到很光荣、很自豪呢。”

讨论：

1. 思丹雷电气公司是如何倡导人的积极性的，公司的理念是什么？
2. 思丹雷电气公司工会同公司领导的关系如何？工会干部在任职期满后，普遍都被公司提拔重用，他们是如何协调这种关系的？
3. 思丹雷电气公司的提案活动是如何开展的？是如何体现职工发自内心的强烈愿望和主动精神的？你从中受到了什么启发？

## 28.《让员工在工作岗位上发挥能力》野口音光的用人之道

●要做一名优秀的管理者只有掌握两项基本要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入探讨的问题。

要成为一名优秀的管理者只有掌握两项基本要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入探讨的问题，日本企业家野口音光根据自己的实践经验，总结出让员工在工作岗位上发挥其工作能力的 17 个要点。

(1) 管理者和资深员工的工作态度，应为新进员工的楷模，不仅是有形地在工作中时常给予员工指导，无形中也要将认真的工作态度带给员工。

(2) 不时地向员工寒暄问好，以提高工作效率。当听取员工简报或下达命令时，也要表现出对这件事情的重视和关心，才能激励员工做好这项工作的决心。

(3) 扩大员工的工作范围，使之吸收不同的工作经验，也可借此防止因为工作毫无变化而产生的倦怠感以及墨守成规、毫无创造性的工作态度。

(4) 指导新进员工是资深员工应负的责任，尤其是一些担任专门业务的人，应以指导者自居，把自己由工作中得到的经验告诉新员工，因为口传的效果，会比真正去学习所得到的效果好得多。

(5) 在分配工作的同时，也要培养员工对这项工作应有的责任感。而员工把值得实行的工作目标与管理者讨论后，由管理者赋予员工权力来达成工作目标，但是不要仅存旁观的态度，必须不时地

## **28.《让员工在工作岗位上发挥能力》野口音光的用人之道**

给予帮助与指导。

(6) 让员工多了解公司内外的情况，同时本身在作决策时，也应听听员工的意见，必须不时地给予帮助与指导。

(7) 利用开会的机会，将新的情报报告给大家知道，同时，让员工学习分析的方法，以及采取小集团活动的方式，养成在团队中能与人和谐相处的态度。这也是学习如何领导的方法。

(8) 解决问题时，也要严格地要求部属去思考对事实的解剖与解决的对策。

(9) 让员工撰写富有创造性的提案，并且实施集体创造性的思考，以提高思考的自由度，以及弹性程度。

(10) 对于重要问题的解决，必须组成计划小组，同时，让员工实际学习如何群策群力以及调整的方式。因为一些能够完成调整功能的人才，在企业界是不可缺少的。

(11) 要让员工了解如何设定目标，拟定计划，以及活用资料等，并且让员工列出详细的报告书，以增加写作以及组织的能力。

(12) 赋予员工某些权力，并引领其见上司，企业内、外部的会议也最好让其参加，同时鼓励员工和其他部门交涉以训练其判断、发表以及说服的能力，并借此开阔其视野。

(13) 至于如何解决人际关系的纠纷，要让员工自行处理。让员工指导工作上有问题的新员工，并且照顾他们，如果单位上办理课程讲习时，最好鼓励老员工担任讲课人员。

(14) 高阶层的职位有空缺时，最好从自己的员工中挑选出适合于这个职位的人。同时，另一方面，要吸收新鲜血液，以配合组织成员的新陈代谢。

(16) 不要因为员工年龄及学历上的不同，而造成态度及价值上的差异。应该依据员工的处事态度、行动力、知识、技能、健康，以及适应性如何做升迁的标准。同时，不要因为员工的适应性较差，而在短期间内对他的工作能力加以否定。

(17) 除了工作上必须接触外，管理者于空闲谈天时，在不影响对方工作的情况下，应多找员工聊天，以了解其背景如何。同时，指导年轻的员工，发展其健全的职业观以及人生观。

### 讨论：

1. 野口音光是如何让员工在工作岗位上发挥能力，并根据自己的实践经验总结出了哪 17 条经验？你认为这些经验中哪些是重要的，自己经常不自觉地忽视哪些经验？这 17 条经验使你受到了什么启发？



## 29. 《稳定人才的三大法宝》

### 酒井正敬

●酒井正敬先生认为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施：

- 1、支付高工资是经营者的职责
- 2、增加休假日，可以取得年轻人的好感
- 3、一点一滴改善福利措施

人才问题是企业兴衰成败关键，日本经济的飞速发展，主要原因之一是重视人才。在这方面，长期从事企业的经营管理指导工作的酒井正敬先生有独到的见解：“我所依据的原则是：在招工时用尽浑身解数，使出各种办法，不如使自身成为一个好公司，这样，人才自然而然就会汇集来。如果只是招工采用各种手段，说尽甜言蜜语，而当年轻人一旦进入公司，发现公司本身并不好，马上会想：‘我受骗了’。接着就会辞职。我的经营指导方针是：不一定做大企业，而要努力做优良的中小企业。公司规模大，并不值得骄傲，值得骄傲的是公司自身优秀。”

招到优秀人才要会用才，有了优秀人才要有一定的办法和措施稳住人才，酒井正敬先生认为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施。他说：

### 1、支付高工资是经营者的职责。

一个良好的公司首先是员工的工资较高，给企业的员工支付高工资是经营者的职责。其实，也可以换一个说法，让员工们生活得更幸福是经营者的职责。我认为下面的几种说法是可信的：

(1) “支付工资较高，只要工作不是特别累，员工是不会辞职的。”

(2) “良好企业的工资相对较高。”

(3) “高工资对员工来说吸引力较大。”

我当然并不否认也有的企业工资较低但员工也还稳定，但这样

## 29.【稳定人才的三大法宝】酒井正敬

---

的企业中的员工恐怕都是别处不会雇用的人。现在已经很少见到那种认为“员工只是赚钱的工具”的经营者了，这种企业是很难集中人才的。这里有两个关系到提高工资的条件：①提高劳动率。简单地说，就是把10个人的工作交给7个人干，而且不能加班加点，这就要改变蛮干乱干的现象，而要合理使用设备，科学组织生产，这样就可以把节省下来的3个人工资分摊到那7个人头上。②开发产品增加盈利。企业一面做批发商，一面兼做制造商，开发新产品，这样才能增加盈利，也才能提高员工工资。

我曾经指导过某地的一家中型商场，姑且称之为T商场，T商场的经理曾抱着“从清水的舞台上跳下去”的决心，决定扩大企业规模，把400坪的面积增至3000坪，但遇到了缺少人才的难题。这位经理花了半年的时间，把一家大商场的部门经理挖过来，破格任命他为商场的业务经理，此人还从这家大商场带过来了10个人。T商场的经理不仅都委以重任，而且都支付了高于大商场的工资，这就使T商场的工资体系提到大商场的水平。起初这对T商场经理是个很痛苦的决定，甚至夜不成眠。但是他的这个决定使事业获得成功，投资完全可以收回。他的这一支付工资办法，可以说是雇用有经验员工的有效手段。

“先增加利润还是先提高工资？”这个问题很像“先有蛋还是先有鸡”，但对现代企业来讲，我可以肯定地说要“先提高工资”。即使暂时困难，也要勇于克服，道路终会畅通。提高工资后，就会使

经营者抱着“背水一战”的决心，不达目的决不罢休。

如果是以“没关系吗？”“有点不放心”的瞻前顾后的心情，那是无法变成良好公司的。

### 2、增加节假日，可以取得年轻人的好感

我常有机会同即将就业的学生们交谈，某名牌大学电子专业的学生们对于自己的就职谈了以下的看法：“我希望就职的公司首先是能够充分运用自己的专业知识，也就是可以施展才干的企业。第二就是节假日能多些；第三是企业的稳定性和知名度。最后就是工资了。”对于节假日，他们认为：“星期六、星期日休息的周休二日制是绝对条件，其次是年休 120 天，夏天至少有 10 天的连续假日，冬假也一样。5 月初的连休也不能少。”

听到这样的话，中小企业也许会感到悲观绝望，但是节假日却在普遍增加。现在日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段，其代表是百货行业。年轻人提出“宁肯工作日增加劳动时间，也希望节假日能连休。”像三越、高岛屋这两家老字号的名店已实行了周休三日制。现在能使年轻人接受的节假日数，基本是年休 120 日，也有的行业达不到，只能做到年休 100 日。

我在东京，常去一家美发店。一般的美发店都是夫妻二人经营，这家美发店除了店长及夫人外，还有十几个年轻人，在美发店里算是比较大的了。美发业休息一天就一天赚不到钱，这在经营上是很棘手的。店长也曾为是“稳定人才”还是“增加营业额”苦恼过，

## 29.『稳定人才的三大法宝』酒井正敬

但最后下了决心：“只要有人才，办法总会有。”决定将每周休一日改为每周休二日。店里的年轻人都很满意，他们常问自己在美发美容学校的同学：“不到我们店来工作吗？”我们店年休到了100天了，你们店怎么样？到我们店来吧！”从中不难看出，店长的这一步棋走对了。

### 3、一点一滴改善福利措施

近年来，大企业都在致力于改善福利措施，这与高工资、休息日多，并称为三大法宝。首先，对员工最重要的是企业能够资助住宅。某大企业扩大了以员工为对象的住宅融金网，以3%的利率借给管理人员3000万至5000万日元，这比银行的住宅贷款5.5%的利率低得多。另外，企业还利用本身所拥有的不动产来改善员工的住宅条件。员工独身宿舍有不少是简易的木结构，有的是2人同室或3人同室，这种状况只能使年轻人厌恶，对此经营者必须清楚。现在已经有了用电脑管理的独身宿舍了，住在那里的员工生活都由电脑来控制，只有持住宿卡的人才能进去，私生活绝对秘密，安全上也完全有保证。现在人们在街上散步，可以看到一些大企业的独身宿舍已配了空调机，也许不久的将来会解决集中供暖的问题。

在这三大法宝中，中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。但是，如果从员工的角度来看，他们要长年在这家企业工作，最关心的就是福利措施。提高工资和增加休假日，都好解决，而员工住宅和独身宿舍则与公司的房地产密切相关，这是中小企业最头

痛的。

我所知道的一家企业，将办公地点迁到郊外，员工食堂就显得很重要，那里适合员工用餐的餐厅很少，而且总是人满为患，服务质量也很差。这家企业的经理经过多方考虑，最后选择一家餐厅谈判：“我们公司准备包你们店用午餐，费用一半由我们公司负担。这样，80多名员工有大部分将来贵店用餐，请贵店帮忙加以解决。”

餐厅承接下来，给店里工人提高了工资，解决了服务质量差的问题，又着手解决饭菜单调问题，增加了一些风味菜。这家企业很好地解决了用餐问题，不仅如此，还把本来准备建造员工食堂的房子改为茶座和酒吧。茶座从下午2点开始，酒吧从下午6点开始营业，员工们可以在幽雅的环境里，用很低廉的价钱，静静地喝上几杯，使员工间关系更加密切。

讨论：

1. “先增加利润还是先提高工资？”对现代企业来讲，你认为哪点更重要？如果仅仅抱着“没关系吗？”“有点不放心”的瞻前顾后的心情，能够使公司改良吗？

2. “增加休假日”对“增加营业额”有什么弊端，但从全局意识出发，“稳定人才”“增加休假日”对提高工作效率有何益处？

3. 在这三大法宝中，中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。但是，如果从员工的角度来看，他们要长年在这家企业工作，最关心的就是福利措施，有道是“筑巢引凤”，你认为呢？

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

DZ28/08

## MBA 教程案例

主编 程杰元 谷振红 张海燕

---

伊犁人民出版社出版发行

(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)

各地新华书店经销 中牟胶印厂印刷

880×1230 毫米 32 开 85 印张 2500 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数：1 - 10000 册

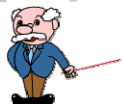
---

ISBN 7 - 5425 - 0569 - 6/F·3

定价：160.00 元(全套 8 册,每册 20.00 元)

如有印装问题，请直接同承印厂调换

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班<sup>®</sup>，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元





### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

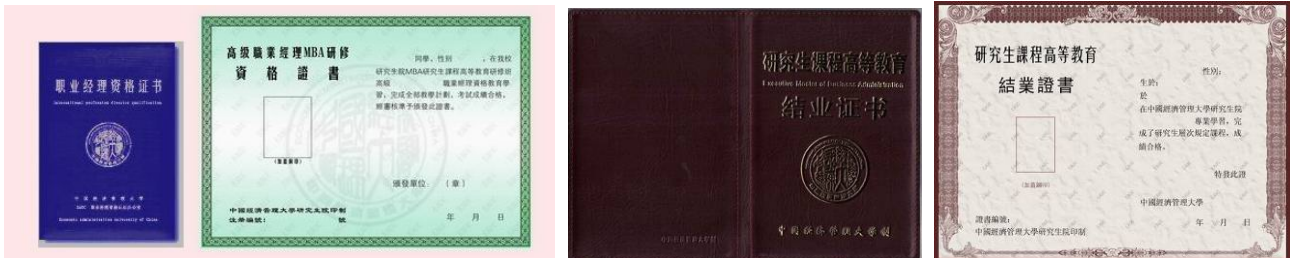
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户（存折）： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户（卡号）： 6228480170232416918    用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户（卡号）： 6225884517313071      用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。