

**WAL★MART**

## 沃尔玛：来自美国小镇的热情

“如果我们把机会、鼓励和奖励给予那些平凡而普通的员工，  
以使其尽最大努力，那么他们的成就绝对是无可限量的。”

——沃尔玛公司创始人

山姆·沃尔顿 (Sam Walton, 1918~1992)

# 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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【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.mh.jy.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送邮件至 [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。

① 国家经贸委贸易市场局：《对美国沃尔玛公司的考察报告》，载《中国统计》，2001年第10期。

② [美]唐·索德奎斯：《沃尔玛不败之谜》，北京：中国社会科学出版社，第10~11页，2009年。

③ 自2001年起，沃尔玛就登上了美国《财富》杂志所评选的“世界500强”之首，而且多年以来一直“占据”着这个令人羡慕的位置，直到2008年才被荷兰皇家壳牌石油公司所超越。

1950年，山姆·沃尔顿在美国阿肯色州的纽波特镇（Newport）开设了一家特价商店，名字叫“5-10美分”。①它只是当地一家名不见经传的小企业，而且由于租约的原因，山姆·沃尔顿后来又意外地失去了它。1962年，怀揣梦想的山姆·沃尔顿东山再起，他在阿肯色州的罗杰斯城（Rogers）开设了一家新的而且是属于自己的商店——“沃尔玛”（Wal-Mart）。他当初的想法其实很简单，不奢望成为世界上最富有的人（尽管他后来做到了），也不是要让自己名满天下，更不是想当美国的总统。他只有一个简单而又非常现实的梦想，那就是“拥有一间自己的商店”。

而且，他建立商店的初衷很简单，仅仅是服务好别人，打造一支赢的团队，勤奋工作，改善别人的生活，让人生快乐，养家糊口，以及对得起上帝。②他是这么想的，也是坚持这么做的，而且一不留神，他就把这家诞生于美国小镇上的只卖平价商品的“小卖部”，逐渐变成了《财富》杂志所评出的世界500强企业之首。③



## “沃尔玛大厦”的根基

在企业文化方面，沃尔玛公司最为著名的莫过于其尊重个人、服务顾客和追求卓越三项基本信仰。在这三条基本信仰的指导下，沃尔玛公司在长期的经营实践中逐渐形成了自己独特的行为准则，比如日落原则、超越顾客的期望、三米微笑原则、天天平价及沃尔玛欢呼等。多年以来，随着沃尔玛公司在全球业务的快速扩张，其“文化大厦”在不断加厚、增高，然而其根基却从未动摇。

### 1. “倒金字塔”组织结构

#### (1) 尊重员工，服务员工

沃尔玛的“尊重”，“意味着所有的员工，不分职位、头衔、性别、种族、宗教信仰，都应受到尊重。即便你跟上司的想法不一致，你的意见也是重要的。”<sup>①</sup>这样的做法使员工深切感受到了企业的尊重，也愿意为企业的发展付出努力。

①让员工快乐。为了使员工照顾好顾客，为了使他们快乐而高效地工作，各级领导者绝对不能高高在上，而应该放下架子去为员工服务。领导职位不仅意味着“计划、组织、指挥、协调、控制”等传统职能，更意味着要为员工搭建好的发展平台，要让他们感觉到来自上司的尊重与热情，要让他们真正从每天的工作中找到幸福和快乐。对于所有走上不同领导岗位的人员，沃尔玛公司会提出一条共同的要求：“如果您想事业成功，那么您必须要您的同事感觉到您是在为他们工作，而不是他们在为您工作。”<sup>②</sup>

①[美]唐·索德奎斯：《沃尔玛不败之谜》，北京：中国社会科学出版社，第48页，2009年。

②张小明：《“公仆”式领导：一场管理的革命》，载《中国石化》，2006年第4期。

②用人有方。在沃尔玛公司，领导者的角色就是把远景描绘成一张蓝图，让下属接受它，喜欢它，向着它努力。这蕴涵着有竞争力的薪酬与福利，要让员工活得体面；蕴涵着个人的意见受到鼓励，而不是受到排挤和压抑；蕴涵着个人的发展受到重视，员工的聪明才智得以有效发挥。在实现目标的过程中，人人都有尊严，人人都受尊重，人人都有适合自己发展的舞台。

③监督办法。为了将上述思想落实到行动当中，沃尔玛公司的“汇报之门”永远是向员工敞开的——如果员工感到不公平，马上可以找直接上司去解决。如果直接上司解决不了（或者直接上司本身就是“问题之源”），员工可以找更高一层的上司，直到找到首席执行官那里。

在这个敞开的汇报体系之下，各种“灰色”甚至是“黑色”的问题，很快就会在领导那里得以“曝光”。而压制人才、不尊重员工的管理者，一经核实，立即就会被扫地出门。

## （2）顾客就是老板

山姆·沃尔顿很早就认识到了顾客的满意对于一家商店的重要性。他说：“只要你用心待人，卖给客人想要的东西，他们就会不停地回来。”因此，他把开店的目标确定为：通过最好的服务、最棒的商品和最低的价格服务于顾客，提高他们的生活水平。

除了物美价廉的商品之外，沃尔玛公司也非常注意营造惬意的购物环境，竭力使顾客在购买心仪商品的同时，还能充分享受到购物的尊严和快乐。

①日落原则。“在沃尔玛公司，我们应该严格遵守日落原则。在这个忙碌的地方，大家的工作相互关联，当天的事当天完成，即日落以前完成，是我们的做事标准。无论是楼下打来的电话，还是其

他地方的需求申请，我们都应该当天答复每一个请求，这是我们的工作原则。”

②超出顾客的期望。“让我们成为最友善的员工——向每一位光临我们商场的顾客奉献我们的微笑和帮助。为顾客提供更好的服务——超越顾客的期望。我们没有理由不这样做。我们的员工是如此的出色、细心周到，他们可以做到，他们可以比世界上任何一家零售公司做得更好。超越顾客的期望。如果你做到了，那么你的顾客将会一次又一次地光临你的商场。”

③三米微笑原则。“三米微笑原则”是由公司创始人山姆·沃尔顿提出并一直流传下来的工作原则。每当他巡视店面时，都会鼓励员工与他一起向顾客作出保证：“我希望你们能够保证，每当你在三米以内遇到一位顾客时，你会看着他的眼睛与他打招呼，同时询问你能为他做些什么。”

④天天平价原则。“沃尔玛公司始终坚持‘同等质量、价格最低’的经营原则，尽管商品的价格降低了，我们在每件商品上获得的利润比以前少了，但商品的销量会大幅度增加，因此总利润也会大幅增长。更为重要的是，众多消费者花更少的钱，买到更多的商品，他们的生活水平与生活质量因此得以大幅度提高。”<sup>①</sup>

### (3) “倒金字塔”结构

综合以上分析可以看出，沃尔玛公司一反常态，在“领导—员工—顾客”之间形成了一个漂亮的“倒金字塔”结构。

①领导处于公司的最低层。他们竭尽全力为员工服务，使员工们得到重用、受到尊重、感到快乐。

②员工处在中间。他们竭诚为顾客服务，并用自己的快乐来“感染”顾客。

① 资料来源：沃尔玛（中国）公司官方网站 (<http://www.wal-martchina.com/walmart/culture.htm>)。



③顾客处在最上层。他们是“老板”，是沃尔玛真正的衣食父母，他们有权在购买质优价廉的商品的同时，也能收获在其他商店所享受不到的尊严和愉悦。

这就是沃尔玛公司著名的“公仆”式领导。领导者不能高高在上地坐在办公桌后面发号施令，而是要走到普通员工中间，直接与他们沟通和交流，并及时处理有关问题。同时，所有沃尔玛公司的员工必须团结起来，共同照顾好客户——大家的衣食父母。

在沃尔玛公司，“上下级”只是代表着工作职责和职权范围的不同，而不意味着谁比谁更尊贵、谁比谁更低下，大家都是平等的，并相互直呼其名。这营造了友好的氛围，给员工提供了愉快的工作环境，并将这种快乐最终传递给了来沃尔玛商场购物的所有消费者。<sup>①</sup>

## 2. 三层次的人力资源管理体系

与其独特的运行机制相适应，沃尔玛公司建立了一整套有效的内部人力资源稽核体系——由总部、区域和门店三个层次的人力资源部门分别承担“业务专家中心”、“共享服务中心”和“前线业务伙伴”的职能。三者之间既有不同的分工，又能很好地协同作战，从而形成了沃尔玛公司独特的人力资源服务模型。

### (1) 总部人力资源部

总部人力资源部既为总部业务部门提供具体的人力资源服务（如招聘、培训、绩效管理、薪酬设计、人员开发等），又是整个公司人力资源方面的“业务专家中心”。它负责制订公司层面的人力资源战略和实施计划，负责人力资源业务流程的设计与改造，同时还为各区域及分支机构的人力资源部门提供专业支持和政策引导，以确保各业务部门能够得到及时、有效的人力资源服务。

<sup>①</sup>车云帆、魏铭：《吸引、开发、留住人才——沃尔玛人力资源管理》，载《中国职业技术教育》，2007年第9期。

## （2）区域人力资源部

区域人力资源部承担着“前线业务伙伴”和“共享服务中心”的双重角色。

首先，它起着承上启下的桥梁作用。一方面，它代表总部向门店同事宣传公司的人力资源战略和政策导向；另一方面，它又要向总部及时反映一线的需求，从而保证总部与门店人力资源工作的紧密衔接。

其次，为了整合资源、提高效率，区域人力资源部也是“共享服务中心”——为区域内各一线门店提供直接、高效的人力资源解决方案和专业支持。

## （3）门店人力资源部

门店人力资源部服务于一线的门店，是公司核心业务的“前线业务伙伴”。众所周知，零售业是典型的劳动密集型行业，员工的工作能力、服务意识和工作态度，直接影响着顾客购物的便利性和心理感受。因此，沃尔玛公司大力提倡 HR 人员积极走到运营部门中去，更多地了解一线部门的工作状况。

为了更好地承担起“前线业务伙伴”的职责，他们必须是人力资源工作的“现场”专家，为一线员工及门店管理人员提供面对面的人力资源服务。同时，他们还必须是调研能手，及时搜集来自一线的正反两方面的信息，并将这些信息迅速反馈给区域乃至总部的人力资源部门，以便及时调整有关政策规划，并进一步促进整个公司的人力资源管理水平的提高。<sup>①</sup>

## 3. 小卡片、大学问

据统计，在沃尔玛公司 40 多年的发展历程中，一共发行过 160 多种卡。其中，有代表沃尔玛公司员工身份的员工卡，有为会员准

①王粒权：《沃尔玛 HR：连锁性经营，标准化管理》，载《人力资源》，2008 年第 2 期。

备的山姆会员卡，有为消费者订制的特殊打折卡，还有与金融机构联合发行的，能够在沃尔玛商场打折购物的信用卡等。在这些五花八门的卡片之中，有一些卡既不能购物，更不能打折，但是它体现了沃尔玛公司独特的人力资源管理方式，又承载了沃尔玛公司典型的企业文化。可以说卡片虽小，但功能强大。

### (1) “交叉培训”卡

在沃尔玛公司丰富多彩的培训工作中，有一种被称为“交叉培训”的特殊培训。其主要职能是对某类岗位上的员工进行交叉培训，使其获得从事其他岗位工作所需的知识与技能，进而进行岗位互换，以帮助其积累多岗位的工作经验。经考核合格的员工，会被授予“交叉培训”卡。此举有诸多好处。

①使员工掌握更多知识与技能。它使员工胜任多个岗位的工作，既促进了员工的成长，又增强了员工的成就感，并使员工因为个人能力的不断提升而信心倍增。

②激发员工的工作热情。长期在同一个岗位上工作，任何人都难免会失去兴趣。而通过适度轮岗，则可以焕发员工的工作热情，并形成更多的创新成果。

③减少摩擦和攀比。在条块分割的组织里，由于缺乏相互了解，员工容易形成“这山望着那山高”的心理，部门间的摩擦和攀比在所难免。而通过交叉培训和适度轮岗，则可以有效避免或减缓这种现象。

④促进各部门之间的有效合作。以采购人员为例，如果他没有在销售一线工作过，他就不会真正了解消费者“可意会而不可言传”的需求。而经过交叉培训之后，把销售部门的员工调到采购部门，由于他非常清楚顾客的真正需求，也了解销售人员在工作中的“疾

苦”，在采购时，他就会从顾客和公司的角度来全盘考虑问题，从而能更好地配合销售部门的工作，并通过销售部门来更好地服务于消费者。

⑤支撑整个公司的快速扩张。每当新开一家店面，那些经过交叉培训的员工就会充分发挥“多面手”的作用，他们会在许多方面对新招聘的员工进行现场指导，既提高了工作效率，又提高了顾客的满意度，从而在无形之中为店里招徕了大量回头客。

在沃尔玛公司，如果哪个员工能带上“交叉培训卡”，那就表明他几乎是一个全能的人，可以选择去公司的任何部门。这是对员工能力最好的肯定，也是对其工作士气莫大的鼓舞，难道不比多发一两个月的工资更激励其前进吗？

## （2）“飞鹰行动卡”

周末和节假日（特别是在圣诞节、感恩节或中国春节的“购物季”）是沃尔玛公司员工最为忙碌的时候。此时，沃尔玛公司的商场经常被顾客围得水泄不通，排队结账也往往需要等很长时间。为了使顾客尽快买到所需的商品，为了减少顾客的排队时间、使顾客快速结账，沃尔玛公司制订了“飞鹰行动”计划。

①“飞鹰”的责任。佩戴此卡的员工，必须想尽一切办法为顾客提供方便。比如，为了使顾客尽快找到所需的商品，他们要化身为业务熟练而又耐心周到的引导员；为了让顾客快速结账，他们要迅速化身为胆大心细、眼疾手快的收银员；为了让新来的货物快速进入货位，他们要化身为对商品摆放胸有成竹而又身手麻利的理货员……

总之，哪里有需求，他们就要尽快赶到哪里，迅速而熟练地开展的工作，并确保不出任何差错。



②“飞鹰”的挑选。一般来说，能够佩戴“飞鹰行动卡”的员工都是由人力资源部精心挑选出来的。他们要在沃尔玛公司至少工作三年以上，具备反应灵敏、动作迅速、工作细心等特点；他们要业务熟练、服务热情，从来没有被顾客投诉过，并且在各种专业培训和交叉培训中都获得了优异成绩。

③“飞鹰”的光荣。“飞鹰”不仅意味着责任，它还意味着丰富的经验、良好的品质、超强的能力和长期的培训。能够佩戴“飞鹰行动卡”，往往也预示着该员工已经为下一步的职位晋升做好了准备。因此，在沃尔玛公司的员工眼里，佩戴“飞鹰”卡是一种至高无上的荣誉，无论走到哪里，都会引来大家既羡慕又佩服的眼光。<sup>❶</sup>

沃尔玛公司用这种独特的方式，将任务突击、能力培养、长期开发与员工激励巧妙地结合在了一起，其系统的管理思维与深厚的文化底蕴可见一斑。

## 案例点评

### 1. 别出心裁的“买一赠二”

据说，五星级酒店与四星级酒店的区别不在于建筑、装修、家具等硬件设施，而在于服务的质量和水平。沃尔玛公司的成功就恰恰印证了这一点：除了“质优价廉”、“天天平价”等“硬道理”之外，还有对顾客的尊重与热情等“软功夫”，从而形成了沃尔玛公司独特的竞争优势，实现了特殊意义上的“买一赠二”的促销效果。

❶ 深蓝：《沃尔玛的“卡文化”》，载《企业家信息》，2007年第1期。



①“买一”。顾客在沃尔玛商场购买质优价廉、实惠可靠的商品。

②“赠二”。在购买商品的同时，顾客还能享受到“购物的惬意”和“作为消费者的尊严”。

两者的有机结合，形成了顾客在沃尔玛商场所享受到的独特的“买一赠二”的购物体验，它准确地抓住了大众消费者普遍的购物心理和真正需求。因此，沃尔玛公司走向成功，几乎可以说是一种内在的必然。

## 2. 并不出奇的尊重员工

沃尔玛公司的成功经验只有两条。一是抓住了消费者的真正需求，发现了零售商店成功的赢利模式；二是找到了适合的人去不断满足消费者的这些需求，并以很好的激励机制去激励那些聪明而高效的员工。正如沃尔玛全球前副董事长唐·索德奎斯所说：“沃尔玛不败之谜的核心不是商店、会员店、配送中心、卡车和计算机。当然，这些有形资产是公司经营不可或缺的东西，但成功的实现主要还是靠人。”<sup>①</sup>

其实，沃尔玛公司的“尊重员工”的做法并不出奇，这是人们早就明白的道理，也是许多现代企业都在标榜的东西。但是，沃尔玛公司真正做到了也做得十分完美，而且一坚持就是40多年！

## 3. 小镇文化的失落

细心的读者可能发现了一个“非常偶然”的巧合——美国的著名企业大多诞生于小镇。在那里，环境优美，民风淳朴；交通顺畅但又相对偏远，人口稀少而又相对集中；尽管工作机会难得，但工作压力并不大。镇上的居民大都相互熟悉，几乎是迈着固定的步伐

①[美]唐·索德奎斯：《沃尔玛不败之谜》，北京：中国社会科学出版社，第72页，2009年。

来进行每一天的工作和生活。他们很平凡，没有成为“国内老大”或是“世界第一”的伟大梦想，因此也几乎没有为了超越别人而进行的钩心斗角和尔虞我诈。

### (1) 小镇的惬意

在这样的环境之下，沃尔玛公司的员工对普通工作的投入，对平凡顾客的热情——记住他们的名字和爱好，向他们热情地打招呼，为他们提供周到的服务而没有任何怨言等，几乎可以说是顺理成章的事。而且，沃尔玛公司对于社区的友好——雇佣当地员工以增加当地就业，采购当地产品以刺激当地经济，由当地的沃尔玛公司举办针对当地的慈善活动（很少进行跨地区或全国性的慈善活动，以节约开支、降低成本，从而把利润分享给消费者）等，深深地影响了小镇居民对于沃尔玛公司的态度，使其也因此能够很好地融入当地人们的工作和生活之中——从某种程度上说，沃尔玛公司的存在，就像当地的教堂一样不可或缺。

### (2) 大都市的麻烦

随着沃尔玛公司的全球性扩张，特别是其进入中国以来，由于小镇及城郊的交通不便、当地购买力不足、私家车还没有普及、国人尚不习惯“少批次、大批量”购买（美国人的购物习惯，也是沃尔玛公司赖以成功的消费基础。但是，多数中国人家里地方小，冰箱容量小，所以并不习惯这样购买）等因素，严重影响了沃尔玛公司的经营模式，迫使其向大城市进军。

但是，进入到大城市的沃尔玛公司，几乎很难再发挥原有的小镇文化的优势。这里的人们都有梦想，都希望“家事、国事、天下事事事关心”，都想“修身、齐家（更确切地说是“发家”）、治国、平天下”，因此很难安心于平凡的岗位和平凡的工作，很难萌发美国式

的对顾客发自内心的喜欢和热情。“日落原则”、“三米微笑”、“超越顾客的期望”、“沃尔玛欢呼”等公司赖以成功的法宝，到了中国的大都市几乎都变成了一种仪式。尽管看上去还是原来的样子，但它们普遍就像城市里的水泥立交桥一样，没有了生机和灵魂。

### 沃尔玛公司

1962年，山姆·沃尔顿在阿肯色州的罗杰斯城开办了第一家沃尔玛百货商店，这既是一个传奇商业帝国的开始，也在一定程度上代表着现代零售业新赢利模式的开端。

1970年，沃尔玛公司在阿肯色州的本顿维尔镇（Bentonville）成立了公司总部和第一家配送中心。沃尔玛公司的仓库最初只是接受整批货物，然后将它们分送至各零售店面；随后，他们开始储备一些商品，以方便店面的直接定货；后来，他们又将这些仓库变成了机械化、自动化的配送中心，从而使货物的周转效率大幅提高；最后，他们又将这些仓库变成了整合上下游的垂直供应链，从而形成了被称为“无缝链接”的物流配送系统，为大幅度降低成本、让利于顾客奠定了基础。

1975年，山姆·沃尔顿受韩国工人的启发，引进了著名的“沃尔玛欢呼”，这使得沃尔玛公司的自信与快乐文化更加丰富多彩。1987年，沃尔玛公司的卫星网络完成，这是美国最大的私有卫星系统，也进一步促进了沃尔玛公司物流的顺畅、成本的降低以及与供应商之间的数据即时交换，从而使“顾客—零

售商—供应商”之间的整合达到了一个崭新的境界。

1991年，沃尔玛商场在墨西哥城开业，这代表着沃尔玛公司进军海外市场的尝试。1992年4月5日，创始人山姆·沃尔顿先生辞世，但这并没有影响沃尔玛的发展，公司继续以前所未有的速度迅速扩张。1996年，沃尔玛公司通过合资的方式进入中国，从而开始了在这个世界上人口最多、自1978年以来发展最快、也是当今最大的发展中国家的艰难探索。

2001年，在感恩节（美国的感恩节在每年11月的第四个星期四）次日，沃尔玛公司的单日销售额达到了创历史纪录的12.5亿美元。同年，沃尔玛公司在《财富》杂志公布的“世界500强企业”排名中位居榜首，并且多年以来一直占据着这个令人羡慕的位置。

其实，沃尔玛公司的伟大之处并不仅限于其令人炫目的扩张速度和骄人的经营业绩，还包括它为普通民众所创造的不可限量的价值。2003年12月，美国达拉斯联邦储备银行的首席经济学家W. 迈克尔·考克斯在《纽约时报》上撰文指出：“沃尔玛的存在对于低收入的美国人是件大好事。他们可以把钱花得更值，买下原本买不起的东西。”

目前，沃尔玛公司在全球开设了超过7800家商场，员工总数200多万人，分布在全球16个国家，每周光临沃尔玛商场的顾客超过1.76亿人次，它已无可置疑地成为世界第一“小卖部”。

【资料来源：沃尔玛官网；《沃尔玛不败之谜》；MBA 智库百科】



## 联邦快递：“紫色激情”的奥秘

“联邦快递的网络远不止信息系统、飞机和有蓬递送卡车——最重要的组成部分是人，也就是联邦快递的员工，是他们不懈的努力成就了公司持续的成长和兴盛。虽然，网络对产品很重要，但是最关键的因素仍是人。”

——联邦快递创始人

弗雷德·史密斯 (Fred Smith)



1965年，一位美国耶鲁大学的学生在其学期论文中写道：“传统的缓慢的物流运输将无法胜任‘计算机化’的商业社会。对于像IBM这样的公司来说，需要一个专业的物流运输队伍才能及时将所需的零件送达客户手上。而为了能够实现这样的任务，应该拥有专门的飞机。”他的教授们认为：“‘买飞机专门用来送货’的想法是荒谬的，而且绝对没有经济实用价值。”<sup>①</sup>

要知道，当时连传真机都还没有普及，一件货物必须经由多家航空公司转运，“快递”似乎只限于送比萨饼，“全球化”这一概念也只是偶尔能够在一些学者那里听到。因此，这篇论文只得了个“C”（刚刚及格——笔者注）。<sup>②</sup>这篇论文的作者就是弗雷德·史密斯（Fred Smith）。

1971年，从美国海军陆战队退役归来的弗雷德·史密斯创办了联邦快递公司（FedEx），从而向着实现他学生时代的梦想迈出了决定性的一步。尽管这一事业起初并不被人们看好，但是创业仅仅30年后，弗雷德·史密斯就被经济学家誉为“创造了一个新行业的人”。而这一切的光荣，都源于那篇曾经被专家学者们视为“荒谬”的论文。

如今，联邦快递已经建立了全球首屈一指的快速交付网络，业务遍及全球220个国家及地区，拥有14万名员工，677架飞机，44000辆专用货车，每个工作日投递约330万件包裹，年收入高达320亿美元。<sup>③</sup>

① 汪竞竞：《“荒谬”创造联邦快递》，载《商界·城乡致富》，2008年第2期。

② [美]罗杰·弗罗克：《联邦快递的生意经：伟大的企业是这样诞生的》，北京：机械工业出版社，扉页，2008年。

③ 资料来源：联邦快递中国官网（<http://www.fedex.com/cn/about/facts.html>）。

## 员工的激情是这样产生的

在创业之初，弗雷德·史密斯就在公司的LOGO中加入了醒目的紫色，它代表着速度和激情，也代表着公司创始人自己及全体员工对于“使命必达”的执著。当然，为了换来全体员工的激情和敬业，联邦快递在内部管理上也作出了许多精心安排。

### 1. 货真价实的“P-S-P”理念

“P-S-P”经营理念是由创始人弗雷德·史密斯亲自拟订的，它是公司发展的指导方针，也是联邦快递公司自成立以来持续成功的法宝。所谓“P-S-P”理念，即“员工（People）、服务（Service）、利润（Profit）”。

根据联邦快递中国区副总裁、执行董事钟国仪的解释，从一个简单的角度来看，“P-S-P”经营理念就是：我们关心我们的员工，为他们创造良好的工作环境，在工作中给予他们最大的支持与帮助，激发他们的工作积极性，并促进他们在工作中取得成绩。这样一来，满意的员工就能为客户提供高品质的服务，而满意度高的客户就能带来更多的业务，也就会为公司创造更多的收益。反过来，这些新增的收益又进一步惠及我们的员工，从而形成了一个良性的循环。<sup>①</sup>

这个良性循环的过程，创造了员工、客户和公司之间的三赢局面，也在“成就员工—满足客户—再成就员工”的动态循环中促进了公司的快速发展。因此可以说：联邦快递的“使命必达”，不仅仅

<sup>①</sup> 黄静哲：《联邦快递成功的启示》，载《上海百货》，2006年第18期。

是对客户的“单方面”承诺，它还包括了对员工的真心关怀——这才是现代公司基业常青的根本所在。

## 2. 贯穿全程的培训体系

联邦快递公司始终将员工视为最重要的资产，而不是千方百计想要控制的成本。既然是资产，那就需要通过不断“投资”来实现保值增值。为此，联邦快递为员工设计了贯穿了其职业生涯全过程的、全面的及系统化的培训。

### (1) 入职培训

培训的目的在于帮助员工了解公司的管理架构与管理政策，以及如何快速融入联邦快递的企业文化。因此，进入公司的每个员工都要接受岗前培训，即便是最普通的递送员，也至少需要40小时的培训才能上岗。此外，公司还为所有与客户接触的员工，提供为期6周的新员工技巧培训，以使他们能够更好地服务于客户。

### (2) 操作培训

它是由高级经理负责的在职培训与辅导，主要培训员工的各种“软性技能”，特别是与客户沟通的效率、能力和技巧以及需要注意的事项。

### (3) “金子计划”

“金子计划”(GOLD)是指涵盖成长(Growth)、机会(Opportunity)、领导力(Leadership)、发展(Development)四个方面的培训计划。“金子计划”的主要目的是开发员工的潜能，使他们有机会加入到公司的管理层，进而在更高的平台上实现其自我价值。

#### (4) 管理培训

主要包括以下内容。

①强制集中的管理技能培训 (The Mandatory and Intensive Management Skills Training, MSSD I )。

②操作站操作管理培训 (Station Operations Management Training, MSSD II )。

③口岸操作管理培训 (Gateway Operations Management Training, MSSD III )。

④应用性个人技能管理培训 (Management Applied Personal Skills Training, MAPS)。

⑤领导力培训 (Leadership Principles I and II )。

#### (5) 轮岗计划

在公司内部推选出具有较高管理潜质的经理人,让他们在15个月内到公司不同的部门轮岗,在共同的学习与合作中完成具有挑战性的项目。一方面,这样的安排可以使他们从更宽的角度来了解公司业务;另一方面,这也拓展了他们的知识、技能与工作经验,提高了管理跨部门团队的领导能力,以便日后能在公司担任更重要的工作。

#### (6) 海外培训

这对提升员工建立全球工作网络的能力、使其了解联邦快递各个分部的本土特点与经验、开拓员工全球化的视野而言,都大有裨益。

#### (7) 在线培训

员工可以通过公司内部专有的互联网 (FXTV) 所提供的培训课程,参加虚拟式和互动式的培训。在内部网络上,员工可以接触



到超过500个培训课程，课程内容包括制订战略计划、变革管理、满意度与价值观、项目管理、标杆基准建立等。<sup>①</sup>

除了上述培训之外，员工每年还有机会申请参加其他的培训。只要是提升与工作有关的知识、能力、经验等方面的学习，并且是在预算控制之内的，基本上都能得到公司的支持。为了提高自身能力，他们还可以申请“学费补助”，每个员工每一年最多可以从公司申请到2500美元。目前，公司里的很多MBA，都是通过这个“学费资助”计划产生的。<sup>②</sup>

联邦快递对于员工的“学费资助”是没有任何附带条件的，不会要求员工再签续约或延长工作合同的年限。不过，绝大多数接受过“学费资助”的员工都留了下来。

### 3. 简单实用的“SFA”机制

#### (1) “SFA”机制的含义

联邦快递的“SFA”机制是指“调查—反馈—实施”(Survey, Feed-back, Action。简称为“SFA”)的管理方法。顾名思义，“SFA”机制包括以下三个主要组成部分。

①调查。面向全体员工调查各种意见和建议，发现影响公司发展的“死角”——管理层意识不到、察觉不到甚至是自己“制造”的问题。

②反馈。将暴露出来的问题交给由主管与员工组成的团队，并由他们共同寻找解决问题的办法。

③实施。将改善计划分步骤落实，以使公司在更高的平台上健康运转。

① 王瑞：《FedEx（联邦快递）的用人之道》，载《上海百货》，2007年第10期。

② 康路：《我们的客户不需要“惊喜”——专访联邦快递中国区副总裁钟国仪》，载《商学院》，2006年第11期。



## (2) “SFA” 调查的方式与主要内容

调查采取问卷的形式，由员工匿名填写，以确保员工敢于发表真实看法。调查问卷由25个问题组成，主要包含对直接主管的意见；对内部沟通（特别是上下沟通）的意见；对公司管理文化的看法；对薪酬和福利是否满意；对工作环境和规章制度是否满意。

## (3) “SFA” 机制中的反馈与交流

调查结果统计出来之后，就会交给每个工作团队的主管，并由主管组织团队成员对调查结果展开小组讨论。讨论的目的，就是以小组的形式来帮助负责（或参与）实际工作的人员自己去了解现状、发现问题、查找原因，以团队的集体智慧来找到解决问题的办法，并制订切实可行的改进目标与行动计划。

## (4) “SFA” 行动方案的实施

由于行动方案是由大家共同制订的，并且有目标、有计划、有具体的时间表、有落实的责任人与监督检查者，因此实施起来一般都比较顺利。

## (5) “SFA” 的操作频率

在联邦快递，“SFA”每个季度举行一次。既不会因为频繁“折腾”而影响工作，又不会造成问题的长期积累，从而有效避免了问题的集中爆发。

## (6) “SFA” 的实施效果

“SFA”所调查的问题既涉及公司的文化与制度建设，又涉及管理方式、方法与公平性，还考虑到了事关员工切身利益的薪酬与福利，从而有效地将“现实问题”、“员工利益”与“组织发展”系统地结合在一起。<sup>①</sup>

这套机制在联邦快递已经推行20多年了，它就像每季度一

① 王瑞：《FedEx（联邦快递）的用人之道》，载《上海百货》，2007年第10期。

次的常规体检一样，及时发现问题，及时“对症下药”，从而确保联邦快递数十年以来的健康成长。这就是一项平凡制度的伟大之处！

#### 4. “五花八门”的奖励计划

为了使全体员工在日常工作中持续焕发出激情，联邦快递公司不仅树立了“员工永远第一”的经营理念，创建了与之相应的公司文化与管理制​​度；还针对各个层级、不同工种的员工因地制宜地设立了许多奖项，以表彰在不同战线上为公司作出突出贡献的员工。

① “真心大使” (True Heart Ambassadors)：通过客户对员工表现的反馈来评选和奖励杰出员工，并以此来激励所有员工更加努力，不断提高能力与自我要求，使工作达到更高目标，为客户提供更好的服务。

② “每月最佳递送员” (The Courier of the Moth)：这个奖项的目标是对杰出的递送员给予肯定，肯定他们为了提高客户服务质量所付出的额外的努力。

③ “微笑奖” (The Smile Award)：肯定那些杰出的、为提供优质客户服务而付出了额外努力的员工。

④ “祖鲁奖” (Bravo Zulu)：奖励超越正常工作职责的出色表现。

⑤ “金鹰奖” (Golden Falcon Awards)：奖励出色的客户服务表现。

⑥ “智仁勇奖”：表扬推广人群福利及对社会公益方面的卓越表现。

⑦ “明星及巨星奖”：奖励表现出色者的一次性花红。

⑧ “五星奖”：对提升服务、利润及团队士气的最高奖。

除此之外，联邦快递还有一项很特别的“大奖”，即最幸运的员工可以以他孩子的名字为联邦快递的一架飞机命名，他孩子的名字将会出现在飞机的机头部位。<sup>❶</sup>这对员工来说可谓是莫大的鼓舞，也将员工家人对联邦快递的支持巧妙地“纳入”到了公司的奖励系统中来。

## 案例点评

### 1. 自由经济的共同理念

美国是一个自由经济国家，他们并不提倡公司员工的“无私奉献”。因为在他们看来，过多地向员工宣传和强调“无私奉献”无疑是“以集体的名义”实施的对每位员工的集体剥削。这显然是不人道的。恰恰相反，他们强调的更多的是公平——要让作出贡献的员工得到其应得的回报，要让作出卓越贡献的员工得到超出常人的丰厚的回报。大家两下里扯平，谁也不欠谁的。其实，不仅是在美国，那些西欧及北欧的老牌资本主义国家也都在强调这样的理念：人与人之间是平等的，人与企业之间也是平等的，不存在谁为谁奉献的问题。大家之间的关系，更多的是基于契约（比如年限雇佣合同、岗位责任书等）的约定，基于共同关注的利益（企业发展、员工成长、共同“发财”），且基本不上升到所谓的“道德”层面。而是更多地从人性的角度、从员工需求的角度来考虑问题。

❶ 资料来源：联邦快递（中国）公司官网。

## 2. 对待员工的基本态度

在上述理念的影响之下，企业与员工之间的关系也就更多地强调相互之间的平等与互利。如果说创始人（或企业主）自己对工作认真负责是理所当然的，那么，要想使全体员工也跟着你一起对顾客热情、对工作执著，就需要相应的“筹码”——要让他们觉得公平、受到尊重，并能够得到相应的回报。

因此，在西方的企业家们看来，对于公司来说最重要的是员工，而不是利润。毋庸置疑，利润是企业生存与发展的基础——如果没有利润，企业就难以持久地存在下去，更不要奢谈什么发展。但是，利润又都是由员工通过满足一个个客户的需求来实现的，如果没有了员工的忠诚与敬业，企业的利润也就无从谈起。

这就是联邦快递“P-S-P”理念诞生的根基，也反映了联邦快递对人性的尊重。其实不只是联邦快递，其他欧美发达国家的企业也都是把员工放在第一位的。而且他们不仅是这么喊的，也是这么做的，谁也不会“说一套，做一套”。

或许，这就是那些大企业之所以大的根本原因，这就是西方发达国家之所以发达的道理所在。

## 3. 联邦快递的精明做法

此处所说的“精明”，并非人们通常所说的“占小便宜”式的精明，而是老老实实在地做好自己“功课”式的大智若愚的精明。

① “P-S-P”理念强调了员工的重要性，“员工（People）、服务（Service）、利润（Profit）”的先后顺序确保了企业的长治久安。

② 贯穿全程的培训，既是对员工的负责，也确保了服务的质量，



可谓一举两得。

③“SFA”机制，可以及时发现问题，及时解决问题，确保了矛盾不积累，以及发展可持续。

④“五花八门”的奖励，既是对员工的肯定，又倡导了一种积极负责、不断创新的风气。它让每一个员工“通过聪明而高效地工作来实现自身价值”的梦想变成现实，也有效地激发了各类员工持续做好工作，满足客户需求的热情。

美国著名作家、演说家、管理大师、《一分钟经理人》和《鲸鱼哲学》的作者肯·布兰佳曾说：“哪些人需要鼓励？——所有活着的人！”<sup>①</sup>从现实的角度来看，联邦快递及许多欧美国家的大企业都很好地理解并实践了这一简单的管理思想。

### 联邦快递公司

联邦快递公司是20世纪下半叶最伟大的创业传奇的故事之一，也是风险投资行业的一个奇迹。

1962年，弗雷德·史密斯考取美国著名的耶鲁大学。在此期间，他凭着优秀企业家的潜质和特有的直觉，准确地预见到了美国经济对“隔夜快递”业务的需求，但他的这一思想并不被大学教授们所看好。

1966年，大学毕业后的弗雷德·史密斯应征入伍，作为美国海军陆战队的一员参加了越南战争。1969年，史密斯从越南战场载誉归来，不久便购买了一家名叫阿肯色航空公司的飞机

①[美]唐·索德奎斯：《沃尔玛不败之谜》，北京：中国社会科学出版社，第76页，2009年。



维修公司，两年就赢利25万美元。但史密斯对这样的成就并不满足，令他一直念念不忘的仍是他上大学时就提出的隔夜递送小包裹的想法。

1971年6月28日，弗雷德·史密斯正式创立“联邦快递”公司，总部就设在阿肯色州的小石城（Little Rock）旧址。为了使公司尽快转入正轨，史密斯四处奔波，倾尽全力游说风险投资家，并最终筹集到了9600万美元的风险投资，创下了当时美国企业界有史以来单项投入资本的最高纪录。

1973年4月，联邦快递公司正式开始营业。但在最初的26个月里，联邦快递公司亏损2930万美元，欠债主4900万美元，几乎濒临破产。在经过两年多的近乎绝望的“拳打脚踢”之后，公司的经营状况开始好转，并于1975年7月开始赢利。1976年，公司的纯利润达350万美元；1977年经营收入突破1亿美元，获得纯利润820万美元。联邦快递公司终于走出困境。

1978年4月，联邦快递在纽约证券交易所正式挂牌上市，这不仅为公司筹集到了购买大型飞机的巨额资金，也给公司的早期投资者带来了丰厚回报。1979年，联邦快递入围《幸福》杂志所评选的“70年代最成功的十大企业”。1981年，公司营业收入高居美国航空货运公司的首位，它每年所承运的包裹的数量，要比第2名到第5名这4家公司所承运包裹数量的总和还要多。1983年，联邦快递的年度营业收入达到10亿美元，成为美国历史上第一家创办不足10年，不靠收购或合并而超过10亿美元营业额的公司。

1984年，联邦快递成功地收购了吉尔科快递公司，从而迈

出了扩张的第一步。1985年，联邦快递在比利时的布鲁塞尔机场开设了一个分拣中心，并由此开始向欧洲扩张。1989年，联邦快递成功收购了其最大的竞争对手“飞虎国际公司”，公司的发展由此跃上了一个新台阶。

由于弗雷德·史密斯及其所创造的“隔夜快递”广泛而深刻地影响了企业的运作模式，他因此被誉为“隔夜快递业之父”。如今，联邦快递已经建立了全球首屈一指的快速交付网络，业务遍及全球220个国家及地区，拥有14万名员工，677架飞机，4万多辆专用货车，每个工作日投递约330万件包裹，年收入高达320亿美元。2008年，联邦快递在《财富》杂志举行的调查中，连续7年入选全美及全球“最受尊敬的公司”。

【资料来源：联邦快递官网；百度百科；MBA 智库百科】



## 诺基亚：以人为本的“科技含量”

“我们始终在向大家发出一个很强烈的信号——我们是一个注重才智和实干的公司团队，在这个团队中你可以感受到一定的乐趣，可以用超越常规的思维方法来进行思考。”

——诺基亚集团前董事长兼首席执行官  
约玛·奥利拉 (Jorma Ollila)



1865年，一个叫弗雷德里克·艾德斯坦（Fredrik Idestam）的采矿工程师在位于芬兰西南部的坦佩雷急流（Tampere Rapids）的岸边建立了一家木浆厂。数年后，他又在诺基亚河（Nokianvirta River）边建立了第二家木浆厂，并以这条河流的名字将其命名为“诺基亚”公司<sup>①</sup>。

在历经了140多年的风雨沧桑之后，这家以造纸起家的芬兰小公司非但没有为时代所淘汰，反而在世纪之交作出了一个非常大胆的决定——放弃许多原本赢利不错的产业，集中精力进攻移动通信市场。仅仅经过了数年时间，它就从摩托罗拉、爱立信等老牌电信巨头手中夺过了“世界手机老大”的宝座。

如今，一提起诺基亚，业界人士首先想到的恐怕不是其品牌知名度非常高的手机，而是其响亮且颇具蛊惑力的广告词——“科技以人为本！”尽管这是诺基亚公司专门针对产品及顾客而言的，但我们从其并不复杂的绩效与薪酬管理系统中，也能真切地感受到以人为本的“科技含量”。

① 资料来源：诺基亚公司全球官网，原文为英文。诺基亚公司最初的名字为“Nokia Ab”。1967年，在与两家公司合并后，才正式更名为诺基亚公司（Nokia Corporation）。

## 绩效、薪酬话“以人为本”

### 1. 三位一体的绩效管理

诺基亚公司的企业文化是：一切行为都要瞄准公司战略，一切行为都要符合公司的价值观。在这种文化理念的指导下，诺基亚将公司战略、绩效管理与员工发展紧密地结合在一起，形成了如今的绩效管理模式——将业务线绩效、团队绩效和个人绩效三个层面的管理融为一体，形成了一个立体的、充满生机和活力的绩效管理体系。

#### (1) 业务线绩效管理

①绩效管理模式。作为一家世界 500 强公司，诺基亚公司有许多相对独立的业务线。其中任何一个业务线，其研发、生产、物流、销售等，可能都覆盖了多个国家或地区的多家不同公司，因此，可以说是一个跨越国家和地区的全球化的整体流程。同时，由于业务线也是以客户为对象，以产品和服务的交付为主线的利润中心，所以在诺基亚公司，对于业务线的绩效主要是用“平衡计分卡”来管理的。<sup>①</sup>

②平衡计分卡简介。平衡计分卡（Balanced Scorecard，简称“BSC”）是美国哈佛大学教授罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和当时的美国复兴方案公司总裁戴维·诺顿（David Norton）共同开发的一种全面地、系统地、有效地考察企业管理成就的绩效考评体系。<sup>②</sup>

由于传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事项（滞后的结

① 博文：《诺基亚：简单、务实做绩效》，载《首席财务官》，2005 年第 11 期。

② 邹玮、张巧良：《重新审视平衡计分卡——平衡计分卡研究与应用的文献回顾》，载《商场现代化》，2006 年第 35 期。

果因素),而无法评估企业前瞻性的投资(领先的驱动因素),因此迫切需要一个能够将企业远景“量化”、将企业战略分解的、相互平衡的绩效指标架构来评价企业的绩效。于是,代表当时人力资源管理最新研究成果的“平衡计分卡绩效管理模式”便应运而生。

一般地说,平衡计分卡可将企业的绩效量化在四项主要指标上,即财务(Financial)、顾客(Customer)、企业内部流程(Internal Business Processes)、学习与成长(Learning and Growth)。由于这四项指标相互关联,并透过一连串的互动因果关系,把企业的产出(Outcome)和绩效驱动因素(Performance Driver)串联起来,把复杂而笼统的概念转化为精确的目标,有效地实现了“财务指标与非财务指标”、“短期目标与长期目标”、“滞后指标与驱动指标”、“外部环境与内部绩效”等重要指标之间的相互平衡,因此非常适合在整个业务链的绩效管理上实施。

③绩效指标的确定。业务线绩效管理的侧重点,是改善具体执行环节中的每一个重要因素。为了使这些“改善”更具针对性、可行性和科学性,诺基亚公司对平衡计分卡指标的设计是非常细致的。而且,公司还会在全球不同的业务单元中寻找最佳指标,或在主要竞争对手中寻找最佳指标,并将这些领先指标作为参考依据,依次制订出自己的目标曲线。

在实际执行过程中,诺基亚公司每个月都要将实际情况与领先指标进行对比,以找出两者之间的差距,并将对比结果标注在旁边。随后,公司会发动员工,共同寻找提高和解决问题的办法,使产品和服务的整个交付过程及各个环节的表现都逐步接近世界领先指标。最后,当然是逐步超越它们。

通过这样细致而又目标明确的绩效管理,诺基亚公司各主要业

务线的发展均走在了世界前列。既赢得了客户的青睐，又促进了企业的发展，并为广大股东带来了丰厚的投资回报。

## （2）团队绩效管理

①绩效指标的制订。在诺基亚公司，团队绩效管理是以部门为单位的。这些部门可能横跨几个产品和业务线，它们要在既定的财务预算指标下完成既定的任务，并与整个公司的绩效相联系。因此，这些部门（作为一个个工作团队）的绩效指标，通常是由部门经理与上级主管共同制订的，而非单纯来自公司的行政指令。

由于这样的制订方式既体现出了公司对各个部门的尊重，又及时向他们宣传和解释了公司的工作重点及绩效目标，因此非常有利于目标的实现。

②绩效指标的内容。为了确保系统性和平衡性，这些指标一般包括公司绩效指标部分、部门绩效指标部分、部门重点工作及改进行动方案等几个重要组成部分。其中，前两个指标（即“公司绩效指标部分”与“部门绩效指标部分”）是数据化的，是根据公司的年度目标与预算分解得出的；后面的指标通常是“主观性”指标，它基本没有具体的数量要求，但通过完成这些指标，可以促进前面两个指标的完成。

③指标的分解与落实。一般而言，上述指标最多可以分解为五个更加具体的指标，并确保目标明确、简便易行，而不是“眉毛胡子一把抓”。在执行过程中，这些指标将会在每月的管理例会上进行校验与考核，以确保既定措施真的被落实了，并取得了预期的结果。对于没有完成的“动作”和没有实现的指标，各部门要以团队的形式认真查找原因，找到改进方案，并限期进行“整改”。

通过上述方式，诺基亚公司将抽象的概念和口号变成了一些简



单明确、可执行、可量化的具体指标，并通过定期检查与改进来促进目标的实现，充分体现出了西方大公司追求言行一致、精确管理的风格。<sup>①</sup>

### (3) 个人绩效管理

无论是“业务线绩效”还是“团队绩效”，归根结底都要落实到人头上。换句话说，只有针对员工的绩效管理到位，并确保员工的综合素质与工作业绩不断提升，其所属团队与公司整体的绩效目标才能顺利实现。<sup>②</sup>因此，在诺基亚公司，针对员工个人的绩效管理又被称为“投资人力资源”（Investment In People，简称“IIP”），它包括如下四个主要部分。

① 西方公司普遍强调“说你做的，做你说的”（Say what you do, do what you say），这与我们的“不夸大，不隐瞒，言行一致”非常相似。但有一点不同的是，西方大公司基本都能做到这一点，而我们的一些公司只是“嘴上说说”、“墙上贴贴”而已。

② 一般来说，西方大公司的硬性业绩指标（如营业收入、税后利润等）每年都在提升。想要顺利实现这些目标，除了不断完善管理系统之外，还需要每位员工在知识、技能与经验等方面有一个持续的提高。

①制订个人目标与主要行动方案。基于“力求有效”的管理理念，诺基亚公司并不鼓励员工做得很多，而是首先要求保证做到。因此，员工个人的目标一般也不会超过五项具体指标，以确保员工不分散精力、不迷失重点，并且能够把工作做好。具体的目标制订流程如下。

首先，员工提出自己的工作目标及行动计划。由员工根据自己对公司目标与部门目标的理解，以及本人的职业生涯规划与个人发展意愿提出。比如，有的员工想晋升到更高一级的管理岗位，那他就可以在自己的行动计划中提出相应的培训与学习计划、预期目标、检验标准与时间安排等。

其次，部门经理与员工就该计划书进行讨论。讨论的重点一般围绕以下主题进行，即该员工在过去一年的工作表现；公司今年的战略重点；所在部门所要完成的工作及预期目标；公司对员工的期望；员工个人的职业生涯规划、优缺点及需要改进的方向。

通过上述讨论，员工就能够更加客观地认识自己目前的状况，

更加清楚地了解上司对自己的要求和期望，更加深刻地理解公司的战略目标与工作重点，更加具体地明白自己今年所要完成的任务及预期目标。这无疑是对个人、对部门、对公司都非常有利的沟通过程，也充分体现了公司对员工的尊重。

最后，形成书面文件。部门经理与员工达成一致意见后，就要将工作目标、行动方案、考核标准、考核时间等主要内容记录下来，并形成正式的书面文件。这份文件既是员工年度的行动指南，也是对该员工进行绩效考核的基准“参照物”。有了它，员工就非常清楚地知道自己今年要干什么，什么时候干，以及干到什么程度就能有什么样的考核结果。可以说，员工的成败荣辱基本上全部把握在自己的手里，而不需要卑躬屈膝地“看别人的脸色”。

通过上述流程，就可以使员工的个人目标、所在部门的目标与公司的整体目标有机地结合起来，既促进了公司目标与部门目标的有效分解与落实，又充分发掘了员工的潜力，弥补了员工的不足，并为公司将来的可持续发展打下了坚实的基础。

②员工绩效评估，即对上述目标的完成情况进行评估。正式的评估每半年进行一次，平时的监督与反馈随时进行。在诺基亚公司，评估不是目的，而是以评估的方式来督促员工完成既定工作，实现预期目标，并给员工在考核期内的工作表现一个公平合理的“说法”，以作为相关决策（如职位与薪酬的升降）的重要参考。

③员工素质评估。即对于员工现有的知识、技能与经验进行客观评价，并将这些评价结果与员工所在岗位对其的要求进行对比，与上司对其的期望进行对比。目的是认识现状、发现优势、找到不足，为制订员工的个人发展计划打基础。

④员工个人发展计划。在对员工个人综合素质进行测评的基础

上,就公司与员工共同达成的期望,因地制宜地制订员工的个人发展计划。一般来说,这些计划会详细到员工需要在哪些方面进行完善与提高,通过什么途径提高,需要多长时间,是否需要公司资源的支持等相对具体的内容。<sup>①</sup>

上述四个部分会体现在诺基亚公司的“IIP表格”之中,其填写过程充分考虑了公司的发展与员工的个人意愿,既探讨了工作,又发展了员工,因此称它为“对人的投资”是十分恰当的。

## 2. “两情相悦”的薪酬水平

### (1) 薪酬设计理念

诺基亚公司认为,一个好的薪酬体系,不但要有一个公平合理的绩效评估系统与之相配套,更要在其所在行业与所在地区表现出良好的竞争力。比如,如果行业内(或所在地区/城市,以下同)某一层级员工的平均薪酬是6000元,而诺基亚公司付给该层级员工的薪酬只有4000元,这就很容易造成人才流失,这样的薪酬设计是失败的。但是,如果诺基亚公司的薪酬水平远高于业内的平均水平,又会使公司的人工成本明显高于竞争对手。这样一来,公司的赢利能力就会降低,这同样也是不利于公司长远发展的。

因此,诺基亚公司将自己的薪酬定位于在行业内“有竞争力”的高度。<sup>②</sup>既不高出太多,也不落后太多。

### (2) 重要的基准参数

为了确保自己的薪酬水平具备竞争力,同时又不会给企业带来过高的运营成本,诺基亚公司在薪酬体系中引入了一个非常重要的参数——“比较率”(Comparative Rate)。其计算公式如下。

① 博文:《诺基亚:简单,务实做绩效》,载《首席财务官》,2005年第11期。

② 关于薪酬的定位,不同公司有不同的策略。一般地说,劳动密集型企业倾向于采取“合理”的薪酬策略,即根据员工为企业创造的价值付薪,以确保人工成本控制在合理的范围内;创新驱动型和知识密集型企业,则倾向于选择“领先”的薪酬策略,以确保吸引和保留顶尖人才。而众多其他类型的公司,则通常选择“有竞争力”的薪酬策略。



$$\text{比较率} = \frac{\text{诺基亚公司某层级的平均薪酬}}{\text{行业内同一层级的平均薪酬}}$$

如果比较率大于1，则意味着员工的平均薪酬水平超过了行业内同一层级员工的平均薪酬水平；如果比较率小于1，则说明前者低于后者；而如果等于1，则说明两者相等。

### （3）参数的确定

一般而言，诺基亚公司将各层级员工的薪酬比较率界定在1~1.2，即大于等于行业平均薪酬水平，但最高不超过行业平均薪酬的120%。这样就确保了其薪酬水平的行业竞争力，同时又不会给公司带来过高的运营成本。这就是本书所说的“两情相悦”。

而且，为了确保“比较基数”（即行业内同一层级员工的平均薪酬水平）的准确性和时效性，诺基亚公司每年都会拨出一定经费，聘请专业调研机构进行大规模的市场调查。公司会根据调研结果对本企业员工的薪酬水平进行适当调整。

## 3. 适度倾斜的分配政策

### （1）“倾斜”的道理

经济学界有一个著名的“帕累托法则”（Pareto Principle），它由经典精英理论的创始人、社会系统论的代表人物、意大利经济学家和社会学家维尔弗雷多·帕累托（Vilfredo Pareto）提出。该法则又称“80/20法则”，或者“巴雷特法则”。<sup>①</sup> 它可以用在战略管理、质量控制、市场营销、库存管理、商业谈判等方面。比较直观的例子是：在绝大多数企业里，通常是由20%的员工创造了80%的业绩，20%的客户维持了80%的销售收入，20%的产品带来了80%的利润。

① 资料来源：  
MBA 智库百科。



正是基于这种现象，人力资源管理又派生出了一个既简单又实用的管理理论——“重要员工管理”（Key Staff Management）。诺基亚公司既是该理论的拥护者，也是该理论的实践者，并且在薪酬设计中充分体现了这一重要思想——在薪酬分配上向重点员工倾斜。

## （2）“倾斜”的方式

在诺基亚公司，各层级员工的薪酬比较率通常存在较大差异，而且基本随级别升高而递增。比如，在3~5级员工中，其薪酬比较率为1.05；而在更高一层的6级员工中，其薪酬比较率为1.11；到了7级员工，这个数字提高到了1.17。<sup>①</sup>这就意味着，越是重要、越是对企业贡献大的精英员工，其薪酬水平比行业内的平均水平也就越高。<sup>②</sup>

这种“有预谋”的技术安排，特点是在分配上适度向精英倾斜，目的是尽量挽留他们，确保他们不会轻易被竞争对手挖走，这对于企业的长期发展来说是至关重要的。同时，由于贡献大、级别高的员工的薪酬水平更高，也会激励广大员工努力工作、不断学习、力争上游，从而将对各层级员工的激励也巧妙地融入到薪酬制度当中。

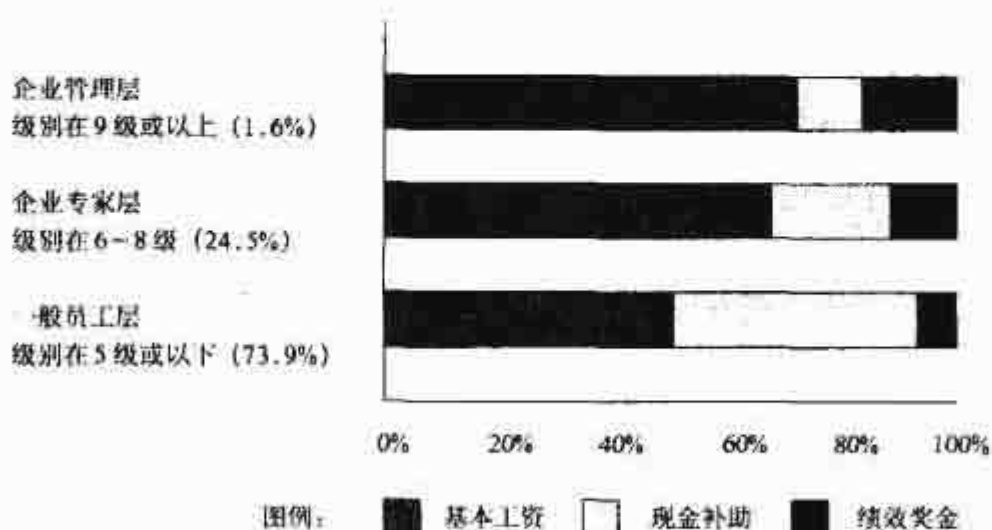
## 4. “公私兼顾”的薪酬结构

在诺基亚公司的分配制度上，除了上面所说的“比较率”的不同外，不同层级员工的薪酬结构也有着明显的差别。同样，这种差别也是经过精心测算和“科技含量”较高的技术处理的，具体如下图所示。

① 吴志华：《解析诺基亚内部薪酬体系》，载《人才瞭望》，2004年第5期。

② 在本段参考资料（吴志华，2004）的原文中，诺基亚公司对重要员工的分配倾斜（即“比较率”的变化）被称为“重酬精英员工”。但本书认为，即便是其最高上限20%的薪酬增幅（相对于行业内同一级别员工平均薪酬），也很难称得上是“重酬”，所以本书将其界定为“适度倾斜”（与吴教授商榷）。

诺基亚公司薪酬结构示意图



资料来源：黄国辉，《诺基亚内部薪酬体系》，载《IT时代周刊》，2003年第7期

如上图所示，诺基亚公司的薪酬结构具有三个趋向性的特征，即基本工资随着等级的升高而递增；现金补助随着等级的升高而降低；绩效奖金随着等级的升高而升高。这样的薪酬结构安排，基本上可以体现诺基亚公司的两种意图。

①由于员工的级别越高，其基本工资在个人收入中所占的比例也就越高，因此可以保持高级别员工的相对稳定性，从而确保了公司长远发展的稳定性。

②由于高级别员工（包含较高级别的“企业专家层”和“企业管理层”）权力大、责任重，其对企业绩效的影响也就更加显著。因此，适度加大他们个人收入中的绩效奖金的比例，就可以激励他们对自己的行为负责、对所做的决策负责、对企业的绩效负责，从而鼓励他们为企业作出更大贡献。其背后的潜台词是——要想多挣钱，就得“公私兼顾”，即首先要为企业、为股东创造更高的效益，而后才能为自己赚取更高的报酬。

## 5. 本土特色的节日福利

从上面的分析中可以看出，诺基亚公司对绩效系统的设计，对薪酬水平的调整，对薪酬结构的安排，可以说都具有很高的“科技含量”。其设计理念与管理方式，会让人感受到一种来自理性制度的优越。但是，对于福利制度的设计，除了有科学合理的测算之外，还应该充分考虑到公司员工所在国度的风俗习惯，否则就会得不偿失。

举个例子来说，如果按照西方国家的习惯来给中国员工发放“圣诞奖金”，员工们肯定不会“坚辞不受”，这样的福利形式也肯定能起到一定的“保健效果”。<sup>①</sup>但是，对于一个并不信仰基督而更加关心“阖家幸福”的中国人来说，其效果肯定不如发放春节的“过节费”来得明显。毕竟，在一家人欢度春节的时候，用自己的“过节费”为家里置办一些年货，为亲朋好友准备一些小礼物，要比在并不放假的圣诞节领取的“圣诞奖金”更加“感性”，更加“有面子”，也更具有“宣传效应”。

基于上述考虑，诺基亚公司将其“现金福利”，特别是其中的节假日福利，充分与所在国度的风俗习惯结合起来，形成了具有本土特色的福利安排。以诺基亚北京公司的“节日福利”为例，春节每个员工发放现金福利600元，元旦200元，元宵节100元，中秋节200元，国庆节300元，员工生日发放400元。<sup>②</sup>

尽管就国际大公司的标准来看，诺基亚公司的节假日福利并不算高，但其完全是按照中国传统节日来设计的。其中体现出了对中国风土人情的理解，让中国员工有被尊重与被关怀的感觉。而且，针对“员工生日”所发放的现金福利，仅次于中国最重要的节日——春节的福利，这更是让员工感受公司对个人的尊重和体贴。

① 根据美国心理学家赫兹伯格(Frederick Herzberg)的研究，影响人们工作态度的因素有两类：一类是激励因素，如“成就感”、“责任感”等，它又被称为“内部因素”；另一类是“保健因素”，如“管理制度”、“人际关系”等，它又被称为“外部因素”。一般而言，福利属于“人人有份”的报酬，改善福利计划不会对员工产生激励作用，但可以减少员工的不满，因此属于“保健因素”。

② 本数据来源于黄国辉2004年发表于《电脑知识与技术》杂志上的文章《诺基亚：“薪”心相通留人才》。现在的的数据已经更新，但其本土化的安排并没有变。

## 案例点评

俗话说：“不怕不识货，就怕货比货。”如果将一些中国企业的绩效管理与激励机制，与诺基亚公司相应的管理理念与管理措施进行对比，我们就可以更好地发现诺基亚公司“以人为本”的“科技含量”。

### 1. 中国式绩效管理的典型特点

与欧美公司强调科学性与可行性相比，中国式管理最大的特点是“变”，中国式绩效管理也是如此。

①在制订计划的时候，秉持的是儒家的思想——追求尽善尽美，非把它做好不可。

主要表现在口号喊得很漂亮，富有激情，风格高尚。

②在执行计划的时候，体现的是道家的境界——既然困难重重，不如随遇而安。

主要表现在工作干不好时，随手就可以找到至少一万个理由，以解释自己的任务为什么没有完成。

③在绩效考核与实施奖惩的时候，又自然而然地体现出“释”家（佛教思想）的心态——反正已如此这般，就算把他杀掉也不能改变事实，随它去吧！

主要表现在绩效考核与薪酬分配上的“和稀泥”的心态和做法——“档次拉得太开，对大家都不好”。



## 2. 中国式激励机制的严重缺陷

根据笔者多年的跟踪研究,我国企业普遍采用的是“失之东隅,收之桑榆”的激励模式——那些在工作中“任劳任怨”、“脏活累活抢着干”的人往往会得到领导的赏识。而且,对这些人的奖励往往不是直接进行的,而是在年终总结时给予“适度倾斜”(这个“度”,其实很难“适度”)。

从表面上看,这是在鼓励先进,是在引导一种积极肯干的工作作风,也是塑造企业文化的重要举措;但从实质上看,这种貌似合理的做法背后,却隐藏着一些管理上的漏洞。

①工作安排不合理。之所以有的员工任劳任怨,往往是由于许多工作在“量”的安排上不科学引起的“任劳”,又由于平时的沟通不够或认识不清引起的“任怨”。否则,就不会出现“多干了活还遭人埋怨”的现象。

②管理理念有问题。一些管理者把自己工作的不足巧妙地用一个“任劳任怨”的大高帽子掩盖了起来,其实质是用“平衡之术”来替代公平激励,用对员工态度的衡量来替代对工作业绩的考核与管理。

③领导力不够。由于没有威信,没有多少油水的“脏活累活”很难通过正常渠道安排下去,所以只好以荣誉及其他“好处”作为平衡的筹码。<sup>①</sup>

①周施恩:《企业文化:理论与实务(修订第二版)》。北京:首都经济贸易大学出版社,第204~205页,2007年。

## 3. “背后整人”与“以人为本”的根本区别

提到“背后整人”,在中国职场里打拼过几年的人,几乎个个心知肚明。其操作要诀是:当你在无意中得罪了某人的时候不说,

当发现你有缺点的时候不说，当发现你的工作有不足的时候不说，有人甚至还对你“笑脸相迎”、“满口称颂”、“频频赞许”。而一旦到了关键时刻（如晋职、加薪、评奖等），就不冷不热地说上那么几句——“某某同志的工作能力是有的，业绩也是很明显的，但在工作方式与对待同志的态度上，还显得有些不成熟。”轻飘飘的几句话，就足以让你的一切努力在不经意的瞬间“灰飞烟灭”（对于这种现象，笔者在《职场战国策》一书中有详尽描述，有兴趣的读者不妨一阅）。

那“以人为本”的操作要诀是什么呢？看看本章对诺基亚公司的介绍，估计你也会心知肚明的。

### 诺基亚公司

“诺基亚”（Nokia）一词源自古芬兰单词“nois”——一种栖息于诺基亚河（Nokianvirta river）两岸的黑色的、毛茸茸的小型貂鼠。

1865年，采矿工程师弗雷德里克·艾德斯坦在位于芬兰西南部的坦佩雷急流（Tampere Rapids）的岸边建立了一家木浆厂。数年后，他又在诺基亚河边建立了第二家木浆厂，并以这条河流的名字将其命名为“诺基亚”（Nokia Ab）。

1922年，诺基亚公司与一家电缆厂（Finnish Cable Works）和一家橡胶加工厂（Finnish Rubber Works）进行交叉持股。三家公司于1967年正式合并，从而组成了新的诺基亚公司（Nokia

Corporation)。新诺基亚公司的业务涉及橡胶、电缆、林木采伐、电子与发电五大产业，这为其进军电子产业铺平了道路。

1969年，诺基亚公司首先引进符合国家电报电话咨询委员会 (CCITT) 标准的 PCM 传输设备，从而提前迈入数字时代。此举被业界人士认为是“诺基亚公司历史上最重要的战略抉择之一”。

到了1985年，诺基亚公司已是一个年营业额高达110亿芬兰马克的跨行业国际企业。但是好景不长，在20世纪80年代末和90年代初，诺基亚公司陷入非常严重的经营危机。1992年，约玛·奥利拉 (Jorma Ollila) 临危受命，开始执掌诺基亚公司的“帅印”。他审时度势，果断地将公司的战略重点“押”在了当时还微不足道的电信业务上，并大力推动了 GSM 标准制式移动电话的生产。

1994年，诺基亚公司股票在纽约证券交易所上市，这为公司的发展筹集了大笔资金。1996年，诺基亚公司拍卖了电缆及彩电生产业务，其战略重点进一步向移动通信领域集中，并因此而取得了飞速发展。到1998年年底，诺基亚公司共生产出1亿部移动电话，从而成为世界上最大的移动电话生产商。

截至2008年年末，诺基亚公司在全球拥有125829名员工，净销售收入 (net sales) 507亿欧元，营业利润 (operating profit) 50亿欧元，在《财富》“世界500强企业”排行榜中位列第85位。

【资料来源：诺基亚公司全球官网；百度百科；MBA 智库百科】



Standard Chartered

## 渣打银行：“贪生怕死”的进取精神

“对于管理层来说，最重要的是把人管好，越到高层，越要注意的不只是把个别人管好，而是怎样把整个团队管得要效率有效率，要士气有士气，要合作有合作。这就是一个优秀领导者的魅力。”

——渣打银行大中华区董事会主席

曾璟璇<sup>①</sup>

<sup>①</sup> 曾璟璇的家族在香港赫赫有名。大哥曾荫权任香港特区行政长官，二哥曾荫培任香港警务司司长，其余三个哥哥曾荫煊、曾荫藩与曾荫荃均在加拿大商界和学界享有很高的地位。曾璟璇本人于1992年入职渣打银行，2005年出任渣打银行中国区总裁，2007年出任渣打中国第一任CEO，2009年升任渣打银行大中华区董事会主席。在其任职期内，渣打在中国的业务增长高达12倍。

标准渣打银行 (the Standard Chartered Bank) 是一家总部位于英国伦敦的英国银行，它由渣打银行 (the Chartered Bank) 和标准银行 (the Standard Bank) 于 1969 年合并而成。出于历史沿袭，国人依然习惯地将合并后的银行称为“渣打银行”。现在的渣打银行的前身，可以追溯到 1853 年在伦敦注册的“老渣打银行”。它 1858 年就在上海开设了外资银行在中国的第一家分行，并且 150 多年来从未间断过在华业务。

尽管渣打银行的规模不算大，但其名气却不小。由于其在亚洲金融危机时期的杰出表现，渣打银行于 2000 年被《福布斯》杂志评为“世界表现最佳银行”，2005 年获得“亚太区最佳零售银行”、“南亚最佳先进管理银行”等大奖，2006 年，渣打银行又被评为中国“2005 年度最佳外资银行”，2008 年，渣打中国荣膺《亚洲银行家》杂志“中国最佳外资零售银行大奖”，并被《第一财经》授予“2008 年中国企业社会责任榜杰出企业奖”。<sup>①</sup>

在这些荣誉的背后，究竟隐藏着怎样的经营之道，是什么让渣打这艘轻型“金融航母”得以在不可预测的金融海浪中安全行驶了 150 多年？

① 资料来源：渣打集团全球官网，渣打银行（中国）公司官网。





## 渣打银行历久弥坚的秘密

### 1. 矩阵革命

#### (1) 变革的原因

渣打银行原本采用的是地区部门化和职能部门化相结合的组织结构，董事局中的每位董事分别负责一个国家或地区，块与块或国与国之间的界限很明显。这种组织模式曾经在渣打银行的发展过程中发挥过极其重要的作用，但是，随着信息技术的突破性飞跃，经济全球化趋势愈演愈烈，这种架构形式的弊端就渐渐显露出来。<sup>①</sup>

①不利于跨国业务的发展。经济全球化导致国与国之间的贸易往来剧增，而原来以地区来划分部门的组织形式，条块分割的弊端凸显，无法满足广大客户新的需求。

②不利于推广标准化产品。对客户而言，最重要的是能在世界各地享受相互对接的标准化的服务。但是，以“块”（相互独立的各个部门）为主的组织架构明显阻碍了标准化产品的迅速推广。

由于原组织结构有上述两个主要缺陷，实施由“块”与“条”（业务线）共同组成的矩阵结构的变革，因此而成为一种必然。

#### (2) 变革的实施

从1995年年底开始，渣打银行在短短6个月内就完成了组织架构由单一的“块”向“条块结合”的矩阵结构的转变。目前，该行在全球约80%的分行已改成了条线管理，从而变成了“非独立的法人”。其余的分行则基本保持着原来以“块”为单位的独立法人形式，它们拥有独立的董事局，但是一般由渣打集团以50~70%的

①“职能部门化”是按照职能来划分部门的一种组织形式。如，研发、采购、生产、销售等部门，它有利于专业化分工，也有利于组织的稳定。“地区部门化”是按照地区来划分部门的一种组织形式，如北美地区、大中华区等。它有利于新兴市场的拓展，有利于调动区域负责人及其领导团队的工作积极性。

股份控股。<sup>①</sup>

### (3) 变革的结果

在变革后的组织架构中，集团董事局是最高的“利益总部”，每位董事负责某一项业务或职能部门，如批发业务、个人业务或独立于业务之外的风险管理等部门等。董事局下设稽核、公司秘书（Company Secretary）等职能岗位。

①主要业务线。调整之后，渣打银行的业务部门主要是按业务种类来划分的，其主要业务包括批发银行业务（Wholesale Banking）、个人银行业务（Consumer Banking）、中小企业银行业务（SME Banking）及私人银行业务（The Standard Chartered Private Bank）等。<sup>②</sup>

根据需要，渣打银行对上述业务在世界各地分别设有相应的管理总部（Global Headquarters）。同时，渣打银行又根据地理区域划分为中国内地、新加坡、香港地区等14个国外分行，并分别设有相应的地区总裁。

②运行模式。渣打银行对业务线实行直线化管理，并且主要通过财务计划和考核体系展开。最高一级管理部门一直可以管到最基层的业务营销人员，即所谓的“一竿子插到底”。这样就确保了业务线管理的有效性和及时性，同时也实现了全球范围内同类业务的有效“对接”。

各分行是经营中心，行使权限范围内的经营管理权，区域分行以下机构则不具有管理职能，它们只相当于面向市场的“营销小组”和“利润中心”。分行在业务发展上接受业务总部的管理，受辖区内行长和上级业务部门的双重领导，但以业务线为主。在财务报表的编制上也是这样，既有分行的损益表，也有各大业务的汇总损益表。

① 江汕：《渣打银行矩阵式组织架构的借鉴和启示》，载《新金融》，2002年第12期。

② 资料来源：渣打银行（全球）官网。



对业务线员工的绩效考核，也是采取“条”、“块”结合的办法，即根据年初确定的全年业务计划和实际完成情况，综合条块意见进行评级和奖励。

③风险控制。渣打银行内部的风险管理也是按照矩阵式模式来进行的。在伦敦总部设有专门的“审计和风险管理委员会”，它是渣打风险管理的中枢机构，独立于其他业务部门单独运作，并直接向董事会汇报。同时，在各主要业务部门，又设有独立的风险控制机构，它们对所在部门每一项业务都要进行风险评估并标出风险等级。

风险等级分为一般风险、中级风险和高级风险三个大的等级，并可进一步分解为11个更细的等级。根据风险等级的不同，项目的决策层和跟踪监督层会采取不同的跟踪与监督措施。如有例外情况，操作人员必须要向所在国家（或地区）的风险控制委员会、业务部门风险控制委员会及渣打集团风险控制委员会提交评估报告。

此外，根据各个操作步骤的风险情况，渣打银行还对不同操作人员设置了不同的职责与功能，要求每一个交易必须由至少两个不同功能与权限的人员共同完成，即一个负责数据录入，另一个负责授权（权限大小根据授权人员的职位、业绩和工作经验确定）。与此同时，系统会自动生成一个追踪报告，以监控系统中发生的所有行为。❶

上述“条”与“块”相结合的矩阵结构，既确保了相关业务的全球对接，又发挥了区域及职能部门的相应优势，还有效控制了系统内部的运营风险，从而极大地推动了渣打银行的健康成长。

❶ 段晓燕：《渣打银行：矩阵式管理体系防范八大风险》，载《全球瞭望》，2003年第8期。

## 2. “Out-serve” 超越服务

### (1) 活动的由来

2003年，渣打银行伦敦总部宣布：每年各分行都必须制订未来一年“超越服务企划书(Out-serve)”，渣打集团首席行政总裁戴维斯(E. Mervyn Davies)还特别强调了制订“企划书”时“第一手资料搜集”的重要性。

他认为：副总经理以上的经理层，大多以财务数据和书面报告做决策，长此以往，难免与一线员工和顾客渐行渐远。而银行又是个完全以服务取胜的行业，如果无法了解客户和基层员工的心声，改善服务质量将会“永远慢半拍”。因此，高管人员必须要至少每半年一次深入到基层搜集第一手资料。而且，深入基层的活动不能仅在同一部门内开展，而是要深入到不属其分管的部门，如此才能真正了解基层人员的业务，了解他们的疾苦，同时也能体会到顾客的真实感受，并以此为基础来改善工作。

### (2) 保障措施

为了保证此项活动不“流于形式”，公司采取了两项基本的保障措施。

①保留证据。高层主管做第一手资料搜集时，除拍照存证外，还要写下服务心得供全公司的主管级领导参考。就连总裁戴维斯到香港视察时，也要和电话服务中心的人一起做第一手资料搜集，并将这些资料传到全球渣打各分行。

②纳入考核体系。没做好“第一手资料搜集”的主管，其年终“Out-serve”一栏的考绩会比别人低，其来年的加薪及以后的晋升计划就会受到影响。<sup>①</sup>

①曾如莹：《参与式管理——主管拌探员搜集一手情报》，载《全球商业经典》，2006年第9期。





### (3) 活动效果

事实证明，深入基层的活动收到了很好的效果，许多看似简单而实际上对提高服务质量非常重要的工作，都是在对这项活动的长期坚持中得以完善的。

①内部工作的改善。由于高管人员深入到了基层，他们也学会了从基层的角度来看待问题，许多具体工作因此得以改善。<sup>①</sup>

比如，某高管发现，公司客服人员在给顾客打电话之前，经常要花很长时间来熟悉相关情况，包括背熟最近股市行情和基金报酬率等，这是一项既没有效率、也不创造价值的苦差事。经研究后，公司很快就着手解决了这一问题，信息部把计算机平台变得内容更丰富，操作更简单，即便客服人员对相关行情不了解，也能通过这个平台非常迅速地解答客户的各种疑问。

②服务质量的提高。比如有一次，一位高管在深入基层活动中发现，有两成的客户都在问信用卡核发下来没有。原来，问题在于渣打银行的信用卡申请表格需要填全套资料，造成申请流程过长。不久之后，渣打银行改进了工作，他们设计了一张简化的申请表，客户只需填一些基本资料，经银行快速确认后，客户就可以在一天内确定信用卡能否核发。这一小小的举措就让渣打银行的信用卡业务比以前增加了三倍。渣打银行（中国）台湾分行就因改善信用卡流程，而获得了伦敦总部颁发的“全球超越服务大奖”。

通过实施这项活动，客户对渣打银行的评价在两年内就由59分提高到了76分，客户满意度也高达八成，高于其他外资银行15~20个百分点。<sup>②</sup>

① 与此相对应的是，我们的企业一直在强调员工的“换位思考”，要求广大员工能够了解管理人员工作上的难处，希望他们能够从上司的角度、从公司的角度来看待问题，学会“放弃‘小我’（自己的利益）为‘大我’（公司的利益）”。

② 曾如莹：《参与式管理——主管拌探员搜集一手情报》，载《全球商业经典》，2006年第9期。

### 3. “超越服务”的常规动作

除了上述高管人员深入基层“搜集第一手资料”的活动形式之外,“Out-serve”还有其他更加丰富的内涵。

#### (1) 组织保障

为了确保“超越服务”活动的有效开展,渣打银行建立了相应的组织机构。

①伦敦总部。专设一名副总裁,负责整个集团的服务质量。

②国家/地区。设有专门的服务主管,该主管直接向所在国/地区的CEO汇报,同时也向伦敦总部主抓服务的副总裁汇报。

③基层部门。各国家/地区的分行分部、前线销售部、后台运营部、支持部门等有关部门,要分别推举自己的服务代表,组成基层的超越服务委员会。

一般来说,服务代表至少要有10年以上的一线工作经验,并且是已经进入到管理层的各部门精英。

#### (2) 自下而上的改善

①例会与报告。服务代表每月定期在自己所属部门召开服务会议,汇总近期的客户反映以及一线员工在服务当中发现的系统问题、流程问题与好的建议。然后,将汇总后的内容写成月度报告,提交给服务委员会。

②落实与备案。服务委员会对代表们每月提交上来的报告进行分析,并将问题按照“可以改善的”、“需要增加资源的”和“需要纠正操作的”等方式进行分类,提出相应的解决方案,协助各部门加以落实,并做备案。

③上报高层。每个国家/地区的服务主管,则需要对有关情况

进行再汇总，每月定期向所在国 CEO 及集团总部递交月度报告。

### (3) 自上而下的改善

为了确保“超越服务”不流于形式，伦敦总部还会利用“Out-serve”体系，每年发动数次自上而下的超越服务运动。

①第三方调查。每年，集团总部都会聘请权威的专业调查公司在全球范围内进行两方面的调查。

一是对本银行的调查。采取隐蔽的方式，调查渣打银行客户的意见和感受；或者伪装成客户到渣打办理有关业务，以亲身感受渣打的服务。

二是对其他银行的调查。采取同样的方式，到世界各地的目标银行进行调查。

调查结束后，他们会将有关纵向与横向对比分析的结果撰写成书面报告，并提交给伦敦总部。

②改善计划。随后，集团总部会把调查报告发给各个国家/地区的服务主管。由服务主管带领各自的服务委员会针对报告所反映的问题制订改善计划，并经集团总部的服务副总裁审批通过后，付诸实施。

③动态跟踪。各个国家/地区的服务委员会，每个月都要对计划实施的进展和效果进行评估，并向集团总部递交月度报告。总部会根据各个计划的进展和反馈情况行使裁决权，决定某项活动是否需要继续。

### (4) 评奖活动

除了不断发现问题、解决问题之外，在每个月的“超越服务”会议上，各个部门的服务代表们还要根据一线员工的服务表现，评选出本部门当月的“Out-serve Hero”（超越服务英雄）。这个奖项重

在体现“超越”与“创新”精神，表彰的都是能够超越本职工作、超越期望地服务客户的优秀员工。

在此基础上，各国/地区进一步评选出全球的“Out-serve Hero”，推荐他们在全世界进行巡回宣讲和交流，并授予一定的奖励。<sup>①</sup>

#### 4. 盖洛普 Q12 员工满意度调查

为了从员工那里获得更多的信息，同时也为了提高员工的敬业度和工作满意度，渣打银行经常使用“盖洛普 Q12”量表对员工进行调查。

盖洛普通过对 12 个不同行业、24 家公司的 2500 多个经营部门中的 105000 名员工进行数据收集与分析，发现有 12 个关键问题最能反映员工的去留、公司利润、效率和顾客满意度这四个事关企业长远发展的硬指标。这 12 个关键问题，就是著名的“盖洛普 Q12”。具体问题如下。

- ① 我知道对我的工作要求吗？
- ② 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
- ③ 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
- ④ 在过去的六天里，我因工作出色而受到表扬吗？
- ⑤ 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
- ⑥ 工作单位中有人鼓励我的发展吗？
- ⑦ 在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？
- ⑧ 公司的使命目标使我觉得我的工作重要吗？
- ⑨ 我的同事们致力于高质量的工作吗？
- ⑩ 我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
- ⑪ 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗？

① 王小瑛：《渣打银行：服务是个系统工程》，载《商学院》，2006 年第 7 期。



⑫过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？<sup>❶</sup>

从上面的问题中可以看出，这套著名的问卷既涉及员工的学习成长、职场交友、事业感与成就感，又涉及企业的人力资源配置、绩效管理与公司文化。通过对其所反映出的问题进行有针对性地改进，必将能从员工个人与组织整体两个方面，来综合提高企业的管理水平。

## 5. 一反常态的“长项管理”

### (1) 木桶原理的启示

目前，在业界广为流行的是“木桶原理”（Cannikin Law）。该理论又被称为“木桶定律”或“短板理论”，其核心内容为：一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最长的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块板子。该理论之所以流行，是因为它至少可以给企业以两个方面的重要启示。

①人才培养。对于员工个人的培养，要注意弥补其不足，以促使他全面发展，从而为企业作出更大的贡献；在团队管理上，要注意加强对那些“短板”员工的培训与开发，以提高团队整体的战斗力。

②企业发展。除了用于对人才的培养，木桶原理还能在生产、销售、市场、服务等方面发挥很好的功效。具体来说，每个企业都有其薄弱环节，它们严重制约着企业的整体运转效率——由于这些环节的薄弱，导致许多优势环节不能充分发挥其应有的作用，从而造成许多优质资源的闲置和浪费。

### (2) 木桶原理的缺陷

木桶原理可以给我们很多有益的启示，但是它也有其固有的缺陷。

①企业发展。如果完全按照木桶原理的启示来操作，就容易导致“小而全、大而全”式的管理现象——本来是自己不擅长、做不

❶ 资料来源：  
MBA 智库百科。

好的事情，也非要“明知山有虎，偏向虎山行”。其结果只能是既浪费了时间和金钱，又消磨了员工的意志。

②人才理念。木桶原理另一个弊端是容易形成对人才的“求全责备”，导致很多非常杰出的人才不能在自己最擅长的事业上获得发展。形象地说，就是“赶鸭子上架”，“教母鸡游泳”。

### （3）渣打银行的做法

与木桶原理相反的是，渣打银行采取的是更为积极的“长项管理”。简单地说，就是在战略选择上，渣打银行并不想补足自己的缺陷，而是非常聪明地选择了自己更擅长的领域。比如，由于营业网点少，他们只选择“规模以上”的重要客户和网上银行，而不是“力争在五年内新建800个网点”；由于面向大型、特大型企业的竞争激烈，他们另辟蹊径，悄悄选择了中小企业这块看起来很小但市场容量庞大的“金融蛋糕”等。

在选人、用人、育人、留人等重要问题上，他们看中的不是面面俱到的“谦谦君子”，他们不想把所有员工都培养成“能文能武”的全才，他们更不想让所有员工都“以企业为家，与企业共存亡”。

恰恰相反，他们只选择那些拥有“一剑封喉”能力的强者，他们只顺着员工最喜欢也是最擅长的方向对其进行开发和培养，他们只想留住那些能“聪明而高效”地创造价值的精英人才，而不是那些“任劳任怨”和“脏活累活抢着干”的只以“态度”见长的平庸之辈。在他们看来，“任劳任怨”并不能创造更高的价值，而那些“脏活和累活”则完全可以交给更专业的物业公司来干。渣打的精英员工，有充足的理由和权利去选择那些富有挑战性、有利于个人成长、能创造更大价值的充满激情的工作。



## 6. 分门别类，吐故纳新

### (1) 人才的分级管理

渣打银行认为，加强人才的优化配置与合理流动，是提高企业对人才的投资回报率，满足人才“认识我、重视我、关心我”潜在愿望的有效途径。

基于这种理念，渣打银行将内部人才分为以下五类。

①高潜能的人才。通过科学开发，可以逐步把他们培养成未来的领导。

②有潜能的人才。有一定潜能，但目前的知识结构、工作技能或工作经验还不足。对于这类人才，公司会进行适当开发，给他们提供相应的机会，还要有一定的耐心等待他们成长起来。

③能胜任的人才。他们能够胜任目前的岗位，但基本上已经是最大限度地发挥其潜能了。对这类人才，公司还是会鼓励他们在其他岗位上再继续学习，不断扩大知识面，不断积累经验，以确保不被时代所淘汰。

④业绩一般的人才。虽然他们也有一定的潜能，但以往的业绩并不好，需要通过教育和提高或者调换岗位来寻找最佳的个人发展路径。

⑤业绩和潜能都比较差的人才。他们基本上没有什么潜能，而且工作表现也不佳，几乎没有什么培养前途。

尽管第五类人才属于“被淘汰的对象”，但渣打银行并不会歧视他们的能力。这是因为，在渣打银行干不好，只能说明他不适合这里，但换一个行业或换一家企业，也许他就能很好地发挥自己的优势。因此，以适当的方式让他们离开，让他们去别的企业谋求更好

的发展，也许对员工、对公司来说都是最负责任的做法。

## (2) 不断补充新鲜血液

渣打银行每年都会到当地的名牌大学招聘优秀应届毕业生。新人招聘进来以后，银行通常要对他们进行为期两年的在职培训，并选送一部分佼佼者到发达国家和地区进行6~9个月的深造。

新招聘进来的人才，有的会充实到我们前面提到的一、二类人员中去，成为各级机构领导人的后备人选；有的则可以置换那些自然减去的人员，特别是可以促使后两类人员“另谋高就”，就像水到渠成一样自然。

年复一年，这样的有序流动形成了一个良性循环，从而确保了渣打银行的肌体强健，历久不衰。<sup>❶</sup>

## 7. 鼓励员工“贪生怕死”

银行工作，既是一个意味着高知识、高收入、工作环境舒适的体面的工作，同时又蕴含着一定的风险。

在渣打银行对实习生及新入职员工的培训中，除了常见的公司文化、业务知识与工作技能之外，在培训的最后阶段，他们通常会安排一些必备的安全知识与风险防范方面的培训。

有一次，一些来自英国伦敦的实习生就接受了这样一场别开生面的培训。

这节课是关于“遭遇抢劫”的。在讲了一些抢劫的形式、抢劫犯的心理之后，培训官大声问道：“有谁知道，在遇到抢劫时该怎么处理？”

在座的学生们会心一笑，这一“招”太值得学习了。正当大家凝神静气，认真聆听有什么绝密的招数时，风度翩翩的培训官大声

❶ 《渣打银行的用人理念——本刊特约记者凌云访渣打银行中国区人力资源部主管陈丽兰》，载《现代商业银行》，2002年第9期。





说出了这样几个字——“那就是，要贪生怕死！”

听后，大家便掩口而笑。

培训官一脸严肃地说：“这不是笑话，我希望你们记住这几个字。我们贪生，是因为我们珍惜生命；我们怕死，是因为我们不希望别人失去生命。每一个人只能享受一次生命，我们的生命就是我们唯一的财富。所以，我们一定要尊重生命，热爱生命——自己的和他人的。”<sup>①</sup>

## 案例点评

### 1. 英国人的保守

英国人的保守是出了名的。有这样一则故事。

有三个分别来自日本、美国和中国的年轻姑娘，她们头戴草帽身穿短裙走在草地上。

突然，一阵大风吹来。

来自日本的姑娘急忙用双手按住裙子，以防大风把它掀起来，但草帽被风吹走了，她很惋惜。还好，裙子没被掀起，她的脸上露出了满意的笑容。

来自美国的姑娘则用双手紧握草帽。虽然她保住了草帽，但裙子被大风掀了起来。对此，她报以爽朗的笑声。

来自中国的姑娘连忙用一只手抓住草帽，并用另外一只手按住裙子。她的草帽保住了，并且裙子也没有被风掀起。她的脸上也露

<sup>①</sup>程玲：《渣打银行的培训》，载《党员文摘》，2009年第4期。

出了微笑，是会心的微笑。

有好事者问：“如果还有一位英国姑娘，她会怎么办？”

智叟不屑地答曰：“英国姑娘根本不穿短裙，因为她们太保守了。”<sup>①</sup>

虽然这只是一则笑话，只是一个典型的刻板印象<sup>②</sup>，但也在一定程度上说明了英国人的相对保守。下面以渣打银行为例。

它从来都不想做“世界上最大的银行”，而只是想成为“世界上最好的银行”（以服务质量和企业形象论）；它更关注的是风险的防范，而不是许多企业所热衷的“扩张速度”；它鼓励员工“贪生怕死”，而不是“牺牲‘小我’为‘大我’”；它担心给客户带来经济上的损失，因此在新产品的设计与推广上远不如美国的银行大胆与迅速，它生怕客户对渣打的服务不满意，因此不厌其烦地进行自我检查与第三方调研。

难道这不是保守的表现吗？

## 2. 保守中的进取

尽管相对于美国人来说，英国人给人们的印象可能有些保守，但是他们从来都不缺乏进取精神。比如，被马克思称为“英国唯物主义和整个现代实验科学的真正始祖”的培根（Francis Bacon），在现代力学、天文学、光学、数学等领域均作出了杰出贡献的牛顿（Isacc Newton），提出了被恩格斯列为“19世纪自然科学的三大发现之一”的进化论的达尔文（Charles Robert Darwin），有“现代经济学之父”和“自由企业的守护神”之称的亚当·斯密（Adam Smith）等人，在科学与自然规律面前，都有着常人难以想象的进取精神。当然，许多诞生于英国的著名企业也是如此。下面仍以渣打

①周施恩：《企业文化的立体管理》，载《企业研究》，2005年第7期。

②“刻板印象”是一个心理学概念，指的是人们对某一类人或事物产生的比较固定、概括而笼统的看法。它是人们在认识事物时经常出现的现象，但往往也是不科学的。比如，人们常说的“日本人精明”、“英国人保守”。尽管这看起来有一定道理，但并不是每一个日本人都精明，也并不是所有的英国人都保守。事实上，无论是走在英国哪一座城市，你总能见到许多身着短裙的英国女孩子。

银行为例。

尽管它不想做规模上的“老大”，但其对服务质量的改善是永无止境的；尽管它不太强调扩张速度，但其对自身的健康成长有着不懈的追求；尽管它鼓励员工“贪生怕死”，但其对员工的满意度，对员工工作与生活的平衡，对企业自身人力资源管理的水平，均有着积极的、开拓性的探索。

更加难能可贵的是：它不仅要求员工们积极进取，更要求高管人员深入基层，去亲自感受顾客的需求和员工的疾苦，并以此来改善内部管理和对外服务；它不仅强调企业的利益，还更加重视员工的成长与感受，并通过经常性的对员工满意度的调查，来不断改善内部管理，科学开发员工潜能，合理安排各项工作，以实现员工与客户、企业与股东的“多赢”。

这难道不是一种更高境界的进取吗？

### 3. 颇具战略意义的启示

如果你对中国经济管理感兴趣，那你一定听说过这些企业的名字，比如秦池（白酒，山东临朐）、爱多（VCD，广东中山）、飞龙（延生护宝液，辽宁沈阳）、三株（三株口服液，山东济南）、太阳神（太阳神口服液，广州东莞）、亚西亚（亚西亚百货商场，河南郑州）、顺弛（房地产开发，天津）、南德（投机，海南）、德隆（股权投资，总部在新疆，后迁至北京）。这些公司有如下共同点。

①崛起的速度都很快。几乎是一夜成名，而且是“享誉”大江南北、长城内外。

②企业的规模都很大。除了南德公司为虚报的“第一”外，其他各公司均曾在当时的业界创造过销售收入（德隆为投资收益）中

国第一的佳绩，而且是实实在在的“真金白银”，并非“放卫星”式的浮夸。即便是后来再没有创造过什么实际业绩的南德公司，也曾真的创造了“罐头换飞机”的神话。

③都曾经是业界的标杆。它们的成长速度、经营模式、“成功经验”都曾经是业界竞相学习的对象。即便是到处行骗的南德公司，其“组织与策划智慧”也曾被众多“策划公司”和“点子公司”奉若神明。<sup>①</sup>

④最后一个共同点，也是它们共同的归宿——都倒下了！

在此，本书不想从更深的层次来对上述公司的是非功过进行一一评价（事实上这也是很难做到的），而是想借用渣打银行这个健康生存了150多年，经历了无数次政治、经济、战争等风风雨雨的企业成功案例，来告诫我们的企业家们，“发展速度”、“经营规模”与“外在荣誉”固然重要，但企业的健康成长，似乎比上述任何一点都更值得珍惜。

最后，愿与大家分享这样一则小故事。

迈克尔·舒马赫（Michael Schumacher）曾经是世界上开汽车最快的人，他在F1比赛中获得过7次年度总冠军，这一记录到现在依然无人能及。有人问舒马赫：“赛车最关键的技术是什么？”

舒马赫答道：“刹车。”<sup>②</sup>

这个故事告诉我们这样一个道理——世界上开车最快的人，同时也是刹车技术最优秀的人。

① 改革开放早期，我国几乎所有的企业都缺乏市场意识，而南德公司的“99度+1度”理论（社会存量资产犹如烧到99度的水，如果再加1度它就沸腾了，而这“1度”就是南德的“智慧经济”）等“理论”，由于蕴涵着一定的新意，因此而受到当时众多“策划公司”、“点子公司”的追捧。

② 转引自：吴晓波：《大败局Ⅱ》，杭州：浙江人民出版社，第143页，2007年。





## 渣打银行

标准渣打银行 (the Standard Chartered Bank) 是一家总部位于英国伦敦的英国银行，它由渣打银行和标准银行于 1969 年合并而成。出于历史沿袭，国人依然将合并后银行称为渣打银行。

### 1. 渣打银行

1853 年，詹姆斯·威尔逊 (James Wilson) 在维多利亚女王的“特许” (Chartered, 即“渣打”这个词汇的英文原意) 之下成立了渣打银行。1858 年，渣打银行在印度孟买、加尔各答和中国上海开设了第一批海外分支机构，并于第二年成立香港分行和新加坡分行。

渣打银行的传统业务涉及众多国际贸易，包括孟买的棉花、加尔各答的靛蓝和茶叶、缅甸的大米、爪哇的蔗糖、苏门答腊的烟草、马尼拉的大麻和横滨的丝绸。1957 年，渣打银行收购了东方银行 (Eastern Bank) 及爱奥尼亚银行的塞浦路斯分行 (the Ionian Bank's Cyprus Branches)，从而向因盛产石油而无比富饶的海湾地区挺进。

### 2. 标准银行

1862 年，约翰·帕特森 (John Paterson) 在南非的海角省 (Cape Province) 建立了标准银行 (the Standard Bank)，并于翌年 1 月份在南非的伊丽莎白港 (Port Elizabeth) 正式开张营业。

自 1867 年起，标准银行在为南非金伯利 (Kimberley) 钻石矿的融资中获得了巨大成功。1885 年，由于南非东北部城市约

翰内斯堡地区探明了储量丰富的金矿，标准银行随即在此拓展分支机构。随后，标准银行又在非洲的南部、中部和东部实施积极的扩张战略。到了1953年，标准银行在非洲已拥有600家分行及办事处。

### 3. 合并之后的渣打银行

1969年，两家银行经友好协商后实施合并，成立标准渣打银行（即现在的渣打银行）。目前，渣打集团已分别在伦敦和香港证券交易所上市，且名列富时100指数前25家公司（以市值计算）。尽管渣打银行的规模不算大，但名气却不小。由于其在亚洲金融危机时期的杰出表现，渣打银行于2000年被《福布斯》杂志评为“世界表现最佳银行”；2005年获得“亚太区最佳零售银行”、“南亚最佳先进管理银行”等大奖；2006年又被评为中国“2005年度最佳外资银行”；2008年，渣打中国荣膺《亚洲银行家》杂志“中国最佳外资零售银行大奖”，并被《第一财经》授予“2008中国企业社会责任榜杰出企业奖”。

目前，渣打集团在70多个国家设有1600多个分支机构，拥有来自全球125个国家和地区，超过70000名雇员。2008年度，渣打集团的营业收入为234.38亿美元，位列《财富》杂志所公布的“世界500强公司”排行榜的第389位。

【资料来源：渣打集团全球官网；渣打银行（中国）公司官网；MBA 智库百科】



## 壳牌：浴火重生的人力资源（HR）动力

“人们根据我们的行事方式来评价我们，因此，当我们每一个人都遵纪守法、并坚持《商业原则》所述的道德标准时，我们的声誉就将得到巩固。”

——荷兰皇家壳牌集团首席执行官  
范德伟 (Jeroen van der Veer)

荷兰皇家壳牌公司 (Royal Dutch Shell PLC) 是由两家公司于1907年合并而来。一家是总部设在荷兰海牙 (Hague) 的皇家荷兰石油公司 (Royal Dutch Petroleum Company)，另一家是总部位于英国伦敦的壳牌贸易运输公司 (Shell Transport and Trading Company)。其中，皇家荷兰石油公司持有60%的股权，壳牌贸易运输公司持股40%。

合并促进了壳牌公司在全球的迅速扩张——在俄罗斯、罗马尼亚、委内瑞拉、墨西哥及美国勘探和开采石油，在整个欧洲与亚洲的大部分地区建立了销售公司，这使得壳牌公司迅速成为世界知名的石油与石化业巨头。但是，作为一家跨国生产经营的巨型公司，壳牌公司在其合并后的100多年里，也经历了许多挫折，甚至是非常严重的危机。

那么，在面对危机时，壳牌公司的人力资源部是如何发挥其作用的呢？在后续的发展过程中，其人力资源部又有哪些值得大家学习的经验和做法呢？





## 变革时期的人力资源管理

### 1. 人力资源部的关键职能

想要做好人力资源管理工作，首先要明确人力资源部的关键职能。通俗地说，就是HR人员首先要明白“自己是干什么的？”，要非常清楚地知道“自己到底吃的是哪碗饭？”否则，就无异于“盲人骑瞎马”——没有方向的乱跑。那么，人力资源部的关键职能到底是什么呢？

从1974年就开始服务于壳牌的全球公司，先后在勘探生产、煤油、油品营销、化工和燃气等业务部门的人力资源部工作，当时负责壳牌在中国内地、香港、台湾和韩国的所有人力资源事务的韦文彬先生是这样诠释的。

#### (1) 专业服务提供者

为公司各个岗位招聘合适的人选，并以专业方法把他们培养成各部门得心应手的人才。通俗地说，就是要为各部门做好人才输送的“后勤工作”。

#### (2) “职业冠军”提供者

通过一系列程序，采取一系列措施，使员工队伍始终保持工作的高效率、高业绩，始终保持对公司的忠诚，即把每名员工培养成所在领域的“职业冠军”。形象地说，就是要成为企业内部的“西点军校”（培养领导力与执行力），或者是“哈佛商学院”（培养员工商业领域的专业素质与能力）。

#### (3) 业务部门的战略伙伴

不能坐在那里等任务“上门”，而是要主动把人力资源职能与各业务部门的功能很好地结合起来。举例来说，各业务部门都有一个对应的人力资源经理，以及时搜集有关信息，及时掌握业务需求，及时调整有关政策，主动为各业务部门创造更好的业绩而提供配套的人力资源服务。

#### (4) 变革的倡导者

由于公司业务的大环境在不断变化，因此就要求人力资源部时时扮演变革倡导者的角色，以使各个部门都能很好地去适应这些变化。为此，人力资源部应该不断“研发”和传授如何更好地去适应这些变化的能力和技巧，包括“教练”（coaching）技术、“良师益友”技巧、“领导”艺术与技巧及“了解与适应文化”技巧等。

由于壳牌公司是一家大型跨国公司，了解与适应文化技巧、特别是“文化的融会贯通”技巧方面的工作，无疑是一项颇具挑战性的工作。<sup>①</sup>

## 2. 直面危机，倡导变革

现代企业的人力资源部要成为变革的倡导者，要成为企业的战略伙伴。这不是一句空话，而是有着广泛的实践基础。在人类刚刚进入到新世纪、新千年的头几年里，壳牌公司的人力资源部，就向世人充分展示和证明了人力资源不可替代的战略职能。

#### (1) 背景情况

① “天降”危机。2004年1月9日，一直形象不错的壳牌石油公司，出人意料地宣布将确定的油气储备等级降低。而且，因不久前夸大了44.7亿桶石油和天然气总储量，它被处以约1.5亿美元的罚款。英国金融服务管理局（FSA）和美国证券交易委员会（SEC）

① 祁然：《温情壳牌：壳牌（中国）公司的人力资源管理》，载《中外管理导报》，1999年第5期。



在调查后声明，壳牌公司的储量审计员早在2000年1月就已对公司提出警告，指出公司的储量数据可能被夸大。然而，时至4年之后，壳牌公司才“意外”地发现了这个严重错误，并向公众公开道歉。

这一丑闻导致包括前董事长菲利普·沃茨在内的3名公司高层领导先后辞职，股票价格暴跌20%。“然而，最严重的后果是，丑闻对劳动力产生了实实在在的负面影响。英国和欧洲大陆已经有20%的员工离职。”壳牌全球人力资源总监瑞克·布朗说，“但危机唤醒我们采取行动，迫使我们重新审视公司治理和领导管理的方式。”<sup>①</sup>

②公司重组。当时的壳牌公司是由两家公司合并而来的，一家是总部设在荷兰海牙的皇家荷兰石油公司，另一家是总部位于英国伦敦的壳牌贸易运输公司。其中，皇家荷兰石油公司持有60%的股权，壳牌贸易运输公司持股40%。但是，两家公司还是彼此独立的，分别在荷兰和英国挂牌上市，可以互相购买对方的股票，并拥有各自独立的董事会。

业界普遍认为，“这种复杂性结构诱发官僚惰性，造成模糊不清的责任界限。”而且，在丑闻的阴霾中，壳牌公司股票市值缩水上百亿美元，原本就对这种“双董事结构”长期不满的投资者进一步发难。这最终导致了有着百年历史的壳牌公司再次重组。

2005年7月20日，皇家荷兰石油公司和壳牌贸易运输公司实现了正式的统一，新公司名为“荷兰皇家壳牌有限公司”，它在英国成立，但总部设在荷兰海牙。此举结束了壳牌公司有着98年历史的“双董事会”二元结构，并为其长远发展奠定了基础。

但是，眼下的危机与重组，给其人力资源部提出了严峻地挑战。

①王春梅：《皇家壳牌走出丑闻阴霾》，载《中国中小企业》，2006年第3期。

## (2) 人力资源变革

作为一家一直以技术出众和良好形象自居的石油巨头，突然之间被丑闻席卷，继而被美国、英国与荷兰的监管部门及美国司法部轮番调查，被恼怒的投资者大量诉讼，其严重的负面影响是可想而知的。在铺天盖地的声讨、谴责与投诉声中，员工的心理倍受打击，对公司领导的信任急剧下降。因此，公司人力资源部此时的工作主要是围绕重拾信心、理顺工作、直面未来等战略步骤而展开。

①“企业第一”计划。变革之初，公司开始了一项名为“企业第一”的重振计划。它要求，各级员工不仅要思考自己所辖的领域，也要能够主动考虑相关业务，特别是自己的工作是如何影响其他领域或业务的，以及如何更好地与有关部门开展合作。这使员工的注意力逐渐从危机的阴影中转移出来，开始认真思考自己、所在部门、相关部门及整个公司的未来，各项工作也逐步转向正轨。

②“全球竞争力框架”。针对原来的条块分割、各自为战、管理混乱的现象，在公司总裁布朗的支持下，人力资源总部为壳牌公司分布在全球120个国家的各类公司（包括子公司、分公司及办事机构等）开发了一个“全球竞争力框架”。它规范了各类机构的岗位职责、能力素质要求及工作规范等，并使它们实现了全球范围内的统一性和标准化。它使员工清楚地看到自己目前的能力与素质差距，将来的职业发展路径，以及晋升到更高的职位所必需的知识、能力与工作经历。

简单地说，“全球竞争力框架”规范了壳牌全球各公司的工作标准，使原来分别隶属于两家公司的管理真正“对接”起来，统一了各岗位的能力素质要求，并为全体员工的个人发展指明了方向。

③“经验导航器”。在前所未遇的信任危机中，壳牌公司愈发认





识到了精英人才的重要性，因此更加注意“人才蓄水池”的建设与维护。为此，壳牌公司花费了大量的人力与物力，专门建立了“经验导航器”。建立“经验导航器”的目的有两个方面。

一是指明方向。向那些有能力成长为公司高级领导者的精英员工说明在一系列晋升过程中所需具备的知识、能力与工作经验，以此为他们的个人成长指明方向。

二是挽留人才。事实表明，许多高级人才的跳槽往往都是因为缺少发展机会，或者是看不清未来的发展方向。而“经验导航器”的推出，在为他们指明发展方向、提出学习目标的同时，又在无形中挽留了大批精英人才。

为设计“经验导航器”，壳牌公司先后咨询了50位人力资源资深人士，其中有超过三分之一是来自壳牌以外的公司，包括银行、石油公司和咨询公司等。此外，壳牌公司的人力资源经理们，每月都要与那些有领导潜质的年轻人沟通一次，为他们设计必要的培训，对他们进行岗位轮换（包括积累海外工作经验），以确保他们能够得到所渴望的学习机会与发展机会。

### 3. 人才是这样炼成的

#### （1）留住人才的真正要素

壳牌公司认为，高薪仅仅是吸引人才的一种手段，而要想使人才心甘情愿地留下来，则需要以下三个方面下工夫。

①尊重员工。这是最起码的条件。没有对员工的尊重，就没有员工对企业的真诚。

②看中和承认员工的贡献。通过这种方式给员工以成就感，让他们在这里能找到他们内心所需要的东西。

③提供发展机会。比如，把他们培养成“很专业的技术人员”，或者是公司高级管理人员，并赋予他们责任。<sup>①</sup>

## (2) “CAR”模型及其应用

壳牌公司本着“发现我未来的老板”的宗旨来实施招聘的。因此，在招聘环节，公司既重视应聘者现有的工作能力，又更加注重他们未来的发展潜力。而且把发展潜质定义为“CAR”模型，即思维与分析能力（Capacity）、成就欲（Achievement）及人际关系能力（Relation）。

①思维与分析能力。具有较强的学习与适应性；在信息不完整或不清晰的情况下，能够迅速确定“主要矛盾”即问题的关键所在；能够迅速分析环境中的机会与威胁，分析自身的优势与不足；在综合分析的基础上，能够迅速提出具有创造性的解决方案并付诸实施。

②成就欲。有勇气处理不熟悉的问题；能够为自己和团队设定具有挑战性的目标；直面困难与挑战，百折不挠；成果导向。

③人际关系能力。善于倾听，能够尊重和理解不同背景的人所提出的意见；正直、诚实、坦率地与人沟通，并能很好地以自己的激情感染他人；能够与来自不同文化背景的人建立良好的工作关系。<sup>②</sup>

其实，壳牌公司不仅有独特的招聘理念与成熟的招聘手段，他们还非常注重员工入职后的系统管理。

从入职第一天起，新员工就必须进入角色，能够有效开展工作并切实承担起责任，而不是像在有些公司那样，“前三年基本上都是在轮岗锻炼和学习”。<sup>③</sup>而且，公司不会把他放在那里不管，而是随时观测其工作表现，并及时给予建议和辅导。在必要的时候，公

① 祁然：《温情壳牌：壳牌（中国）公司的人力资源管理》，载《中外管理导报》，1999年第5期。

② 龙莹：《壳牌的挑衅文化》，载《商界评论》，2008年第4期。

③ 不同公司有不同的理念和做法。让新员工“轮岗和学习”是另外一种培养模式，不见得就比壳牌公司的做法差。我们应该把不同公司的不同做法，放在其公司内外综合环境的大系统中去分析，而不能简单地对某一项措施进行“断章取义”式的对比。



司还会对他们进行培训。此外，一旦出现职位空缺，人力资源部就会在公司的内部网站上公布有关信息，感兴趣且符合条件的员工都有机会进行“内部跳槽”，以拓展自己的知识、技能与经验。

总之，壳牌公司在招聘上有独特的理念和成熟的工具，在员工管理上有早期的责任与后续的培养与跟踪。他们为员工搭建起很好的发展平台，让所有员工都有机会在这个世界上并不多见的大舞台上成就和展示自己精彩的人生。

### （3）在工作中练就人才

中国拥有大量高潜质的人才，但他们又缺乏作为管理者所必备的技能 and 经验。这种十分奇怪的矛盾现象，在世界上是“十分罕见”的。壳牌公司经常遇到这种现象，一个管理岗位需要10年以上的相关工作经验，但有些潜力非常高的员工，却只有5年左右的工作经验。遇到这种情况，究竟是让他在工作中边干边学呢？还是让他再等5年呢？

壳牌（中国）公司选择了前者，即果断地把他们放在管理岗位上，让他们“在游泳中学习游泳”。这是壳牌公司在全球的第一次实验，但他们对这样的实验很有信心，而且中方雇员也的确没有令公司失望。以壳牌中国在上世纪末的一次重组后的情况为例。

在此次重组后，除了人力资源部的经理是个“老外”之外，具体的业务经理，如培训、发展、劳资关系等，已经全部换成了本土雇员。而且，董事级别以下的九个经理，也都是由中方雇员来担任的。他们的平均“壳龄”实际只有3年，而在壳牌公司在其他国家的分公司，这一级别的经理一般需要7~8年，至少也要有5年的“壳龄”。<sup>①</sup>

① 祁然：《温情壳牌：壳牌（中国）公司的人力资源管理》，载《中外管理导报》，1999年第5期。

#### 4. 工作氛围自己作主

作为一家全球性的跨国公司，壳牌公司有着统一的核心价值，即诚实（Honesty）、正直（Integrity）及尊重他人（Respect for people）。它是公司业务开展的基石，也是所有员工必须要遵守的“价值底线”。<sup>①</sup>然而，在体现出统一性的同时，任何一个好的组织文化还必须要体现出应有的多样性。否则，看起来再漂亮、再完美的组织文化也难免沦为空洞的教条。

就壳牌公司来说，它在全球超过100个国家拥有大约102000名员工（截至2008年12月31日），他们有着不同的国籍、民族、肤色、语言、宗教信仰和文化背景，那么公司是如何在确保统一性的同时，又能“入乡随俗”地体现出多样性的呢？

壳牌（中国）公司润滑油业务部给我们提供了一个很好的案例。

##### （1）背景简介

壳牌润滑油是壳牌（中国）公司的四大油品业务之一。随着中国汽车市场的不断发展壮大，壳牌润滑油在中国的业务也得以迅速扩张，并拥有了一个200多人的团队——成员们都很年轻，很有才华，也都有着自己的职业梦想。这既是创造佳绩的人才基础，同时也给相应的管理工作提出了更高的要求。

为了能把员工的个人目标与部门目标及公司目标有效地结合在一起，同时也是为了给员工创造一个好的工作氛围，充分体现壳牌“尊重他人”的核心价值观念，壳牌（中国）公司润滑油业务部的人力资源部发动了一场自下而上的文化变革。

##### （2）参与式变革

①变革的宗旨。鼓励员工以主人的态度积极地参与到公司业务

① 资料来源：壳牌公司（全球）官网。





的各项流程和变革之中，并鼓励员工参与公司文化建设。

②变革的发动。壳牌（中国）公司润滑油业务部的人力资源部，鼓励员工在企业文化统一的框架之内，主动营造自己所希望的工作氛围。为此，公司专门成立了一个由员工代表组成的“变革推进小组”。由他们自己来讨论：究竟怎样的工作氛围，才是大家真正喜欢和向往的；究竟怎样的人际关系，才能有利于大家的共同进步与成长；究竟怎样的部门文化，才能有助于环境（内部“软”环境）的改善、效率的提高和公司的发展。

经过一段时间的讨论，小组成员最后达成一致意见，并将这些意见综合提炼为“快速”、“团队合作”、“领导以身作则”、“不断学习”、“信任”以及“在工作中要有乐趣”。

在经过管理层的认可与批准后，各业务部门便开始着手从上到下推行这种由员工自己讨论、自己提出、自己设计的“工作氛围”。

### （3）人力资源推动

为了让员工所期望的工作氛围不停留在表面上，人力资源部和变革推进小组都用了很多心思，采取了一些措施。

①小品推广。人力资源部号召员工，将这“六大工作氛围”编演成既有趣又有寓意的小品，并在由全体员工出席的大会上进行表演。比如在员工心目中，“领导以身作则”应该怎么执行；究竟怎样的行为才是好的“合作”等。在阵阵欢笑声中，员工们既得到了很好的放松，又加深了对这“六大氛围”内涵的理解。

②正面引导。为了使员工更广泛地参与到公司管理中来，为了鼓励员工不断创造佳绩，同时也为了将“团队合作”精神落到实处，壳牌（中国）公司润滑油业务部的人力资源部设置了一个“高规格”奖项——“金箭劲弩”奖。

“金箭劲弩”奖涉及润滑油业务的各个方面。员工不仅可以提名自己所在团队的候选人，也可以提名其他支持部门的员工。换句话说，想要得到奖励，不仅要创造“自己的业绩”，还要学会真诚合作，帮助本部门或其他部门的同事们创造佳绩。因为只有这样，你才能得到所在部门与其他部门更多的“选票”。

这个奖项的评选每年进行多次，而且全部是由员工组成的评选委员会来完成的。为了突出奖项的重要性（即我们所说的奖项的“高规格”），每一届都会有一位高层领导提供支持。

获奖者除了发放一定的奖金，人力资源部还会将其照片张贴在公司办公区的明显位置，以增强获奖员工的成就感，让其感到光荣和自豪。<sup>①</sup>

## 5. 身心健康计划

关注员工身心健康是壳牌公司员工管理的另一特色。公司认为，除了工作本身之外，员工的心理压力，还有可能来自家庭环境、个人素质与人际关系等。每一天，每个员工都需要扮演不同的角色，冲突、矛盾甚至是心理压力在所难免。因此，协助员工保持工作与生活的平衡、身体健康与心理健康的平衡非常重要。

针对上述问题，壳牌公司推出了雇员发展计划——与专业的顾问公司合作，为员工提供专业服务。服务范围包括个人咨询服务、绩效管理咨询服务、退休人员咨询服务及健康咨询服务四大方面，而且费用全部由公司支付。

如有需要，员工还可通过电话预约，与有关辅导顾问进行面对面的沟通。这样的沟通效果显著，因为它给员工提供了一个排解心理压力的机会；同时，咨询顾问还可以帮助员工找到“症结”所在，

<sup>①</sup>陈艳艳：《大智慧创百年老店——壳牌润滑油的管理特色》，载《企业科技与发展》，2008年第7期。



进而从专业角度帮助员工实现工作与生活的平衡，身体健康与心理健康的平衡，最终使他们能够快乐而高效地工作。<sup>①</sup>这样既可以治标，又可以治本。

很多企业都提倡“高高兴兴上班来，平平安安回家去”，但有些企业仅仅是将这一理念停留在口号上、张贴在墙壁上，却没有采取实际行动、甚至根本没有好好考虑如何来实现这一美好的愿望。因此，“愿望”也就永久地成了一种遥不可及的愿望。而壳牌公司，则是用实际行动，给这一理念提供了很好的注释。

## 案例点评

### 1. 人力资源管理的“三层次发展模型”

纵观世界优秀公司的发展轨迹，其人力资源管理普遍经历了三个明显的发展阶段。

#### (1) 第一阶段：事务性（Staff-Oriented）部门

人力资源管理的职责包括找到能干活的人，把他们分配给相应部门，填写各种表格，考勤，核算工资、奖金与福利，以及退休人员安置。

在此阶段，人力资源部门的主要定位在于“事物性”（尽管当时没有这样明确地提出来），即完成一些简单、枯燥、不断重复的事务性工作，给过去发生的事情一个说得过去的总结。因此说，停留在这一阶段的人力资源部，是花钱的部门，而不是挣钱的部门。

① 王文峰：《壳牌公司的员工管理》，载《企业改革与管理》，2005年第10期。

## (2) 第二阶段：服务性 (Service—Oriented) 部门

人力资源部不仅要完成上述事务性工作，还要能够主动为其他部门服务。比如，做好岗位说明书和工作规范，以使有关工作有章可循；做好培训需求分析，主动为业务部门培训相应人才；提供专业支持，帮助业务部门做好绩效管理与绩效考核；做好薪酬调查，使本公司的薪酬结构、薪酬水平及发放形式跟上时代的节拍；搞好劳动关系，尽量减少、甚至是有效避免劳资纠纷等。

在这一阶段，人力资源部不仅是在“干工作”，而是提升到了一个更高的层次——帮助别人干好工作。因此，从某种意义上说，此时的人力资源部已不再是一个单纯的花钱的部门，而是一个能够主动创造价值的部门。这是因为业务部门所创造的任何经济收益中都包含了人力资源部直接或间接的巨大贡献。

就像下海打鱼的渔夫，他所有的好收成，都是跟他老婆每天收听天气预报，每天为他缝补衣衫，每天为他修补渔网，以及每天为他准备可口的午餐分不开的。简言之，没有好的后勤，就没有好的渔夫；没有好的渔夫，就没有好的收成。

## (3) 第三阶段：战略性 (Strategy—Oriented) 部门

人力资源部门不仅要做好主动的服务性工作，还要综合公司内外的实际情况，前瞻性地做好战略性工作。这里所说的战略性工作，不是指人力资源部门“高瞻远瞩”地制订什么公司战略，而是要以自己良好的服务、强大的实力和超凡的远见，赢得员工的广泛支持，赢得高层的信赖和依重，从而得以深度参与到公司战略的制订与实施之中。

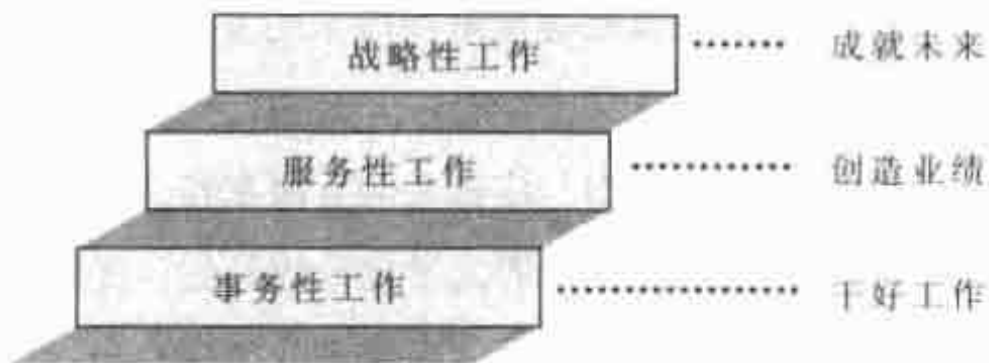
同时，人力资源部还需要较为准确地预见到将来可能发生的重大变化，进而在公司既定战略的指导下、提前做好人力资源规划，





抓好有关人力资源工作的制度建设，抓好对公司战略性人才的选拔、沟通与持续培养，并为全体员工建立一个以人尽其才为基础的、以公司愿景为导向的、充满激情与活力的事业大舞台。

简言之，上述第一、二、三阶段的典型特征分别是干好工作、创造业绩及成就未来。由于上述三个阶段的英文字母都以“S”打头，所以也可以简称为“3S”模型，具体如下图所示。



人力资源管理“3S模型”示意图

## 2. “欧洲最守旧的公司”的艰难转身

壳牌公司被许多业界人士认为是“欧洲最守旧的公司”。合并近百年来，它“仍坚守在坚硬的古老外壳之中”，即便是遇到大的危机，“它仍然不肯探出身去，而只是小心翼翼地伸出迟钝的触角，试探一下变革的气息。”<sup>①</sup>

其实，壳牌公司的保守是有原因的。

### （1）双董事会制度

尽管两家公司从表面上看已于1907年合并，但是作为母公司，皇家荷兰石油公司和壳牌贸易运输公司并不直接参与集团的经营，而仅仅是参与税后利润的分割。由于代表着不同的利益，导致公司

<sup>①</sup>资料来源：《困在硬壳里的壳牌》，载《牛津管理评论》网，2004-05-21。

在面对重大决策时经常畏首畏尾，错失了许多通过收购或兼并来实现业务扩张的良机。

### (2) 自我感觉良好

多年以来，壳牌公司常常流露出一种难以名状的优越感。它的确有很好的技术，相对规范的管理，也有着不错的声誉，但这似乎“并不太讨人喜欢”。特别是在中国，一些地方政府与大企业的领导普遍觉得壳牌公司“挺傲慢，做起事情来速度也慢。”<sup>❶</sup>这无疑会影响壳牌在中国这一世界上发展速度最快国家的发展。

### (3) 文化差异

其实，壳牌公司的“守旧”应该从两方面来看。一个方面，它的确有些守旧，对于这一点，业界几乎已形成共识，无须争论；另一方面，壳牌公司有着极其严格的《壳牌商业原则》与《壳牌行为准则》，做起事来一板一眼、毫不妥协，这在外人看来、特别是在“以善变著称”的中国人看来，简直就是现代版本的“傲慢与偏见”。

中国有句成语：“塞翁失马，焉知非福？”2004年的储量“虚报门”事件使壳牌公司陷入危机，长期积累的矛盾集中爆发。这使得壳牌这家有着百年历史的反应迟钝的“百足之虫”开始重新思考自己的未来，并于2005年7月20日实现了真正意义上的统一。

壳牌这家古老的公司，终于从古老而坚硬的外壳中爬了出来，在新世纪开始了其新的历程。

## 3. 壳牌公司的人力资源管理实践

在重大危机面前、在公司巨大变革的阵痛中，壳牌公司的人力资源管理部门很好地发挥了其应用的战略职能，也突出体现了其强大的服务实力。

❶王颖：《壳牌抛弃百年传统》，载《英才》，2007年第7期。



### （1）正确的战略方向

在危急关头，壳牌公司的人力资源管理部门明确了重拾信心、理顺工作、直面未来的战略步骤。事实证明，这是一个非常正确的战略选择。

### （2）可行的战术措施

“企业第一”计划使军心初步稳定，“全球竞争力框架”统一了公司管理，“经验导航器”既挽留了精英人才，又为他们将来的事业发展指明了方向。这三记“组合拳”很好地配合了公司的变革，其HR人员的专业素养可见一斑。

### （3）高超的服务技巧

壳牌公司的人力资源部门不仅有很强的服务意识，在服务技巧和服务质量上也都表现出了非常高的专业水平。他们显然已经超越了“事务性”工作的阶段，实现了主动服务与战略伙伴的有机结合（具体内容请参阅本章正文，不再赘述）。这为壳牌公司在2008年一举超越众多世界顶级公司而登上《财富》杂志“世界500强企业”榜首奠定了坚实的人力资源基础。

从某种角度上说，我们都应该感谢壳牌公司的这次危机。一方面，它使壳牌这家“欧洲最守旧的公司”终于振作起来，从而开始了其新的历程；另一方面，它也使大家清楚地看到了人力资源部门的服务职能与战略职能，并因此而给HR人士以很好的启迪。

人力资源不是“害人”，也不是所谓的“蛋炒饭”，而是别有一番天地。<sup>①</sup>

① 对于HR，业界曾有这样两种说法：一是，HR就是“害人”（汉语拼音“hai ren”的打头字母），用来讽刺一些人事部门的人员只会“整人”而不会“树人”的现象。经典说法是，“搞人事的不干人事”；二是，人事工作是“蛋炒饭”，用来比喻人事工作简单，没有技术含量，是个人都能做，就像“蛋炒饭”一样普通。

## 壳牌公司

荷兰皇家壳牌公司 (Royal Dutch Shell PLC) 是由两家公司于1907年合并而来。一家是总部设在荷兰海牙的皇家荷兰石油公司 (Royal Dutch Petroleum Company)，另一家是总部位于英国伦敦的壳牌贸易运输公司 (Shell Transport and Trading Company)。其中，皇家荷兰石油公司持有60%的股份，壳牌贸易运输公司持股40%。

### 1. 老壳牌公司

1833年，一个叫马科斯·塞缪尔 (Marcus Samuel) 的人在伦敦开了一家小店，主要出售由水手从遥远的东方带回来的小玩意儿，特别是螺甸和贝壳之类的“时尚货品”。塞缪尔去世后，他的两个儿子继承并发展了由父亲创办的事业。其中最值得称道的是，他们抛弃了原来用5加仑小包装运输煤油的通行做法，大胆采用散装油轮，并通过苏伊士运河来缩减里程。1897年10月18日，两兄弟成立了“壳牌运输贸易有限公司”，专门从事油品与航运业务。

为了缅怀父亲，他们把每条油轮都以一种贝壳的名字来命名。

### 2. 荷兰皇家石油公司

1880年，荷兰人安昆·邵克在苏门答腊热带森林的一个烟草种植园里发现了石油。在筹集资金期间，他得到了时任“荷属东印度群岛中央银行”行长的支持，并因此也得到了荷兰国王威廉三世的赐权，允许其在公司名称中加上“皇家”字样。1890年6月16日，安昆·邵克正式创立了“荷属东印度群岛





荷兰皇家油井作业公司”。但仅仅六个月后，公司创始人安昆·邵克便不幸去世。后来，公司名称逐渐被简化为“荷兰皇家石油公司”，并在其后任领导人的带领下“渐成规模”。

### 3. 合并之后的壳牌公司

为了应付共同的竞争对手——当时几乎处于“不可一世”地位的美国约翰·洛克菲勒控制的标准石油公司，两家公司于1907年1月1日联盟，组成“荷兰皇家壳牌集团”。合并不久，壳牌公司便踏上了迅速扩张之路——在俄罗斯、罗马尼亚、委内瑞拉、墨西哥与美国勘探和开采石油，在整个欧洲与亚洲的大部地区建立了销售公司，新“壳牌”迅速崛起。尽管业绩非凡，但两家公司此时还是彼此独立的，并分别在荷兰和英国挂牌上市，可以互相购买对方的股票，拥有各自独立的董事会。这为后来的混乱与危机埋下了伏笔。

2004年1月9日，公司因储量“虚报门”事件而陷入危机（详见本章正文），并引发了公司历史上的第二次“重组”。2005年7月20日，公司董事会正式统一，总部设在荷兰海牙。此举结束了壳牌公司有着98年历史的“双董事会”二元结构，也为其统一管理和长远发展奠定了基础。

目前，壳牌公司在全球超过100多个国家和地区开展业务，拥有超过10万名的员工。2008年，公司收入高达4580亿美元，并一举取代沃尔玛公司，成为美国《财富》杂志“世界500强企业”中的“老大”。这也是自1996年以来，第一家非美国公司登上“世界500强公司”排行榜首位。

【资料来源：壳牌全球官网；壳牌（中国）官网；MBA 智库百科】





## 通用电气：领导人才的“批量生产”

“口号和演讲稿不会带来变革。变革的发生，是因为你把正确的人放到正确的位置上来促使它发生……首先是人，接下来才是战略和其他事情。”

——通用电气公司前董事长兼 CEO  
杰克·韦尔奇 (Jack Welch)

美国通用电气公司 (General Electric, 简称为“GE”) 的历史, 可以追溯至伟大的发明家托马斯·爱迪生 (Thomas Alva Edison), 他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年, 爱迪生通用电气公司和汤姆森—休斯敦电气公司合并, 成立了通用电气公司。到目前为止, 通用电气公司是美国、也是世界上最大的电气和电子设备制造商之一, 它的产值占到了美国电工行业全部产值的 1/4 左右。

通用电气公司由多个多元化的基本业务集团组成。如果单独排名, 其中的 13 个业务集团都可进入到《财富》杂志所推出的“世界 500 强企业”榜单。特别令世人着迷的是, 通用电气公司还是道·琼斯工业指数自 1896 年挂牌以来, 唯一至今仍在指数榜上的长寿公司。<sup>①</sup>

我们的问题是, 这家公司为什么这么长寿, 而且还总是那么健康呢?

① 资料来源: 百度百科, MBA 智库百科。



## 通用电气公司的领导力开发

说到美国通用电气公司，人们总能总结出许许多多的成功经验；说到通用电气的成功经验，业界人士最为推崇的当属其独特的领导力开发；说到通用电气的领导力开发，中外企业家的脑海里立刻会闪现出一个老人的名字。那就是，被誉为“杰出 CEO 活标本”的杰克·韦尔奇。

### 1. 再造克罗顿维尔，再造 GE

在杰克·韦尔奇就任通用电气公司董事长兼总裁之初，公司的总资产高达 250 亿美元，年利润为 15 亿美元。产品和服务“渗透到了国民生产总值的方方面面”，从烤面包机到发电厂，几乎无所不包。其增长速度也与当时美国 GDP 的增长速度基本持平，因此也被称为“GDP 企业”。<sup>①</sup>

尽管当时的通用电气公司看起来健康、强大，但在韦尔奇看来，公司已经暮气横秋，官僚主义盛行。为了使这家“百年老店”重新焕发青春，从而在新的竞争中立于不败之地，就必须发动一场大的变革。

变革的策源地，韦尔奇选择了克罗顿维尔。

#### (1) “借尸还魂”

克罗顿维尔 (Croton Ville) 是坐落在纽约州奥西宁 (Ossining) 的一个占地 52 英亩的校园，这儿曾经是通用电气公司早期管理变革的策源地。多年来，克罗顿维尔培训了大量很有实用价值的课程，成

<sup>①</sup> [美] 杰克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传（第二版）》，北京：中信出版社，第 68 页，2004 年。

百上千名的总经理就是在这些信条的熏陶下成长起来的。

但是，随着公司早期改革的完成，克罗顿维尔日渐式微。更多的时候，它是作为技术培训和危机时发布信息的讲坛而存在。陈旧的设施、陈旧的课程及缓慢的作风，使得克罗顿维尔更像一个提供“安慰奖励”的地方，而不是公司的精华荟萃之地。因此，很多未来的公司领袖人物都不屑在此报名参训。

韦尔奇希望它能专注于领导人才的开发，而不仅仅是职业培训，希望它能成为一个可以触摸到公司最优秀人员的头脑和心灵的地方，以及在改革过程中聚合公司力量的精神纽带。正如杰克·韦尔奇所说：“我不希望那些发展潜力不大的人来到这个地方。我要让最好的人才聚集到这里，而不是让那些已经疲惫不堪的人到这里讨取最后一次奖赏。”<sup>①</sup>

## (2) 力排众议

在大刀阔斧地对公司进行改革的同时，在调整产品结构和大规模收缩业务的同时，韦尔奇顶着公司内外巨大的舆论压力（裁员约1/4；大规模资产重组，许多没有前途的企业被关闭、整顿或出售。人们抱怨他不要员工、不要企业，却把大笔资金投向非生产性设施），把大笔资金投向这里，以改善这里的设施和条件。为此，他极力向公司董事会成员游说，说服他们支持自己天才般的决策。

在得到董事会批准后，他立即将大会议厅和阶梯教室翻修一新，并修建了直升机停机坪。这样一来，公司的领导们往返这里就会更加方便迅捷（尽管从公司总部费尔菲尔德开车到这里只有一个小时的路程）。而且，韦尔奇还要求拨款4600万美元在克罗顿维尔修建新的生活居住区，以使这里的环境更优美，学习与生活更舒适。

①[美]杰克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传（第二版）》，北京，中信出版社，第129页，2004年。

### (3) 企业家的哈佛

1986年，克罗顿维尔的基础设施建设和翻修工程终于完成。克罗顿维尔变成了一个绿树成荫、环境优美的地方。新的教学大楼设施先进、功能齐全，幽雅舒适、崭新的生活居住区与新教学楼交相辉映。

更为重要的是，教室里的人发生了真正的变化。

经过长达5年的不懈努力，通过以身示范及激励机制和选拔机制的不断调整，克罗顿维尔终于变得更有活力、精华荟萃。在这里，信息可以自由交流，成功经验得以迅速传播，各种管理智慧因“直接碰撞”而产生出更多的思想火花。公司精英们所提出的问题也更加高明和富有挑战性，大批管理精英也因此变得更加成熟和卓越。

由于克罗顿维尔在企业领导人开发上所作出的卓越贡献，美国著名的《财富》杂志称赞其为“美国企业家的哈佛”。

## 2. “GE版”的领导力精华

### (1) 领导力的定义

作为一个在全球有着数十万员工的巨型跨国公司，通用电气公司是这样定义领导力的。

①领导者必须有技术和职业能力。作为企业领导人，他必须要有一项深入了解的技术或能力。比如前任总裁韦尔奇是制造业方面的专家，他了解工艺流程，有着深厚的专业背景；现任总裁杰夫·伊梅尔特（Jeffrey R. Immelt）是一个商务专家，他了解客户和市场，知道如何去更好地满足客户，知道如何在市场中取胜。

他们两个都是以各自最擅长的方式来运作公司的。韦尔奇从技术角度，伊梅尔特从商务角度。尽管他们在运作方式上各有千秋，

但在运作结果上却又是惊人的一致——公司不断从成功走向更大的成功。

②领导者必须有业务的敏感性。要成为好的领导人，必须要对公司的业务有非常强的敏感性，并以此为基础去健全你的知识结构。比如作为人力资源的领导人，你不仅要有深厚的 HR 基础，还要去了解一些财务知识、技术知识和市场知识等。

了解不同的部分，并把它们有机结合起来，这是成为通用电气公司领导人的一个关键。

③领导者必须有足够的控制能力。能够很好地控制自己的情感和事态的发展。如果没有这些能力，你可能就不会成功，你的手下也不会尊重你。

## **(2) 领导的前提**

领导的对象是人。因此，领导的前提应该从关注员工谈起。

①尊重员工。只有尊重员工，员工们才愿意与你一起工作。同时，你还要让员工在工作场所有发言权，让他们觉得自己是团队的一部分，而不仅仅是命令的被动执行者。

②搭建平台。作为一个领导应该懂得，让员工心甘情愿地为你工作的要件，不只是地位和权力，更重要的是你要能为员工搭建一个发展的平台——给他们机会，不断激励他们，并给他们提供强有力的支持。

③更高的期待。不断衡量自己的做法，不断提高工作水准，对员工要有更高的期待。如果你对员工没有更高的期待，他们就不可能持续成功。

## **(3) 领导的技巧**

通用电气公司的领导技巧看起来很神秘，但说起来又很简单。



概括起来，就是要让员工有很好的未来，要让他们有一个很坚实的发展基础，要让他们很好地理解公司的业务模式和价值观，并身体力行。

具体来说，通用电气公司的领导技巧包括以下四个方面。

①业绩。想要有领导力，公司经理人必须要做得很出色，必须要能够取得好的结果，即要有好的工作绩效。换句话说，如果你不出色，跟着你做就没有出路，你在公司也就不会有领导力。<sup>①</sup>

②教练。想要有领导力，公司经理人必须要自己会学习，并且能够指导下属聪明而高效地学习，让他们都了解公司的价值观，都了解哪些做法符合公司的要求。

③激励。在公司谈得最多的还是激励。你要能够把握员工的需求，并很好地激励他们。特别是，你要能够让员工很好地理解公司今后的发展方向。<sup>②</sup>如果仅仅是你个人知道而员工不理解，就不会有人死心塌地追随你。

④视角。想要有领导力，公司经理人必须要有很宽的视角。你的注意力不能总局限在公司内部，你还要不断关注公司外部的变化，要能准确把握公司的内外环境，要妥善处理组织与政府的关系、组织与客户的关系及组织与社区的关系等。

简言之，通用电气公司的领导技巧是高绩效、能培育、懂激励、视野宽。它不是什么花招，也没有什么计谋，更不是东方领导人所偏爱的“权谋”或“帝王之术”，而是以实实在在而又成果显著的东西来“说服”员工跟你走。

#### （4）领导的基本要求

通用电气公司的领导职位，对知识、能力与工作经验都有很高的要求。但其中又有两点是最为基本的。

① 这与美国文化有关。美国人一贯关注结果，普遍崇拜英雄，这与我们通常所强调的“奉献精神”有一定区别。简单地说，“奉献”是一种工作态度，而“业绩”则是工作的结果；有奉献精神的人不一定能创造多少价值，而能力出众、业绩非凡的人，对所谓的“任劳任怨”、“数十年如一日”通常都不屑一顾。

② 其实，这一做法就是“领导学”中非常著名的“目标激励法”——通过设置富有挑战性的目标来激发人的动机，引导人的行为，并使员工的个人目标与组织目标紧密联系起来。

①因材施教。尽管有着共同的价值观，但公司的员工又是各具特色的。你不能对不同的人用同样的方法进行教育，而且要了解员工不同的心理，了解他们不同的工作，并且能够以不同的方式来告诉他们，是什么、为什么、做什么及有什么要求等关键问题。此外，你还要让他们积极参与进来，而不是被动执行。

当然，也有一些员工已经做到了经理这个层次，他们可能不愿意你过多地干预，而是希望给他们以更多自由发挥的空间。对此，你就要能够找到恰当的方式与他们进行交流。这很难，但非常有必要。

②情绪稳定。作为领导，你的一举一动都不再仅代表你个人。你可能恐惧，但情绪一定要稳定；你可能喜欢某类人，而不太喜欢另一类人，但要能够保持公平；你可能有很多情感，但一定要能保持克制。

#### **(5) 成功领导者的共性**

作为通用电气公司的领导人，有一些人是成功的，而有一些人是不成功的，甚至可以说是失败的。经过调研与分析，通用电气公司研究中心将成功领导人的共性总结如下。

①战略。要能制订好的战略，并把它与公司的核心业务结合起来，即“不跑题”，这是成功的先决条件。此外，你还要能够清楚地沟通，让所有人都能够很好地理解和把握它。

②文化。要能准确把握公司的价值观，并能在所领导的部门树立一种好的风气。风气是看不见的东西，但它能够被“摸得着”——身处其中的员工都有自己切身的感受，并受到它潜移默化的影响。

③包容。通用电气公司追求的是简单化、扁平化的组织结构。扁平化组织减少了管理层次，增加了“管理跨度”（Span of control，

即管理者所直接管理的人数。管理的跨度越大，每个管理者所直接管理的人数也就越多——笔者注)，减少了官僚控制，增加了员工自由发挥的空间。由于减少了各级“婆婆”的指手画脚，在结果导向绩效管理体系的配合下，人们对自己的行为就会越来越负责，你也能从事务堆里解放出来，变得灵活与洒脱。<sup>①</sup>当然，这有一个非常重要的前提，那就是你要学会容忍别人，允许他们用不同的方法来做事情，这就是所谓的“包容”。

④执行。决策不偏离实际，不闭门造车，并带领、指导或激励员工快速反应，百折不挠，直至实现最终目标。

#### (6) 失败领导者的特点

与成功的领导相对应，通用电气公司研究中心也总结出四条导致领导失败的原因。

①人际关系存在问题。他们不知道如何跟别人相处，不知道如何与不同的人打交道，在员工管理上也遇到很多困难。有些人最初做得也不错，也能够建立很好的团队，但随着职务的升迁，他们的表现就很差，也不能做好部门之间的协调。

②跟不上战略变化。现在的世界变化很快，企业也会发生许多重大的战略性的变化，这是大势所趋。比如，在20世纪末，通用电气公司整顿、出售、关闭了很多业务，也通过收购与兼并等方式拓展和加强了许多业务，其变化之大是许多人都很难想象的。如果跟不上这些变化，就只能走向失败，甚至是被迫“出局”。

③好高骛远。有一些人，本来是不能做的事，他非说能做。而到最后，只能是面临不能履行承诺的尴尬。<sup>②</sup>这样的人在通用电气公司是没有“市场”的，尽管他们的表现看起来都很积极和优秀。

④过分依赖过去的成功经验。有些管理者在某些领域是非常成

① 管理者的“指手画脚”，其实是变相承担了由于行动失败而应负的责任——因为员工是按照你的具体指示来工作的，失败的责任就不能完全由员工承担。

② 这与一些“中国式失败”非常相似。在还没有对困难进行客观评估之前，就义正词严地拍着胸脯说“保证完成任务”。而在任务失败之后，则是拍着大腿说“计划赶不上变化”。直至把自己和同志们都累出一身毛病，甚至是牺牲在工作岗位上。然后，组织上再给他一个极大的荣誉，以表彰他“不怕困难”、“不怕牺牲”的奉献精神。对于这种现象，笔者在《职场战国策》一书中有更详尽的分析与描述。



功的，但到了一个新的业务领域之后，他还是照抄照搬自己过去的经验，其结果也是要走向失败。这不是说过去的经验就完全不能用，而是说环境变了，管理的对象变了，哪怕是过去非常成功的经验，也需要进行适当的修正，有时甚至是完全抛弃，从头再来。

### (7) 领导者如何留住人才

通用电气公司的研究表明，人们在加入一家公司的时候，往往是看中这家公司的信誉和发展前景；而当人们离开一家公司的时候，则往往是因为领导方面的原因。<sup>①</sup>因此在通用电气公司，留住人才不是靠高薪（尽管他们的薪酬并不低），也不靠什么暗示性的许诺，而是靠领导与员工之间经常进行的一系列立足现在、面向未来的沟通。

沟通的内容包括以下五个方面。

①近期目标和远期目标是什么。通过沟通，要让大家明白、理解并基本同意公司现在要做什么，今后几年做什么，以及如何做。

②目前的问题是什么，以及怎样解决它们。实际上，这是向员工通报情况，并传授给他们发现问题和解决问题的方法，是一种真正意义上的“On-Job-Training”（简称“OJT”，在职培训）。

③员工的业务表现及改进方向。为员工指明他哪些方面做得好，需要继续坚持；哪些方面可以做得更好，需要怎样做；哪些方面做得不够好，应该怎么改进。所有这些，不仅要有深入的沟通，并与员工达成共识，还要有很清晰的标准，即做到什么程度领导就会满意。

④薪酬背后的道理。薪酬不仅是对员工劳动的补偿，在它的背后还有许多道理。比如，为什么你的工资涨了？是因为我喜欢你，我为什么喜欢你呢？是因为你工作做得好；为什么说你的工作做得

① 中国人常说“此处不留爷，自有留爷处”——在这里不受重视，或者是受到排挤，就跳槽到另一家单位谋求发展。其实这是领导的失误所造成的。与通用电气公司的研究结论非常相似。



好呢？一、二、三，说出道道来。

简言之，你要帮助职员了解他们为什么拿这么多钱，为什么有现在的待遇，要让他们明白薪酬背后的道理，你还希望他们怎么做，以及他们怎样做才能拿到更高的薪水。

⑤员工的职业生涯规划。你要与员工坦诚沟通，要让他们了解自己的优势与不足，特别是他们的潜力在哪里，怎样做才能走向自己事业的顶峰。你要告诉员工下一步做什么，以及该怎样做。当然，你不要指手画脚，而是提出指导性和建设性的建议。

通用电气公司相信，每年和员工进行五次（每次不少于1小时）这样的交谈是很有必要的。这不仅能使员工愿意留下来，同时也为他们指出了发展方向，对公司、对个人都非常有好处。

当然，有时可能会出现这样的情况——你和下属不在一个地方工作，甚至有可能不在同一个国家，因此很少有面对面沟通的机会。但是，即便出现这样的情况，你也要定期与他们沟通，并尽可能创造直接见面的机会。你必须这样做，你要确保你的下属了解你，并让他们知道你在时时刻刻关心着他们。

#### **（8）领导者是否应该是全才**

在中国，很多人希望领导人什么都懂，什么都知道，是一个“上知天文，下知地理”的全才。

但通用电气公司并不这么认为。通用电气公司的领导人至少应该是某一个方面的专家，同时又对其他方面的业务有所了解，但不一定是各方面都懂的全才。<sup>①</sup>事实上，对于通用电气公司这样庞大的多元化企业来说，领导人不可能做到什么都懂。这就对领导人提出了以下两个最基本的要求。

①要善于学习。在某个领域有一定深度之后，要能主动去拓展

① 通用电气中国首席教育官白思杰：《GE 眼中的今日领导力》，载《中外管理》，2004年第12期。

自己的知识面，完善自己的知识结构，以使自己尽可能了解更多的业务。

②要会用人。既然领导者不是全才，那就需要领导者建立一套能够使人才脱颖而出的机制，让真正优秀的人去完成相应的工作。

### 3. 领导人才的“生产方式”

在通用电气公司，领导人的产生是一个庞大的系统工程。它包括经理人梯队建设、C类会议、末位淘汰及根据各阶层经理人素质要求而进行的培训与开发等诸多环节。不是人们所想象的仅仅参加课程培训那么简单。

#### (1) 经理人梯队建设

在通用电气公司，经理人员被分为四个大的层次。

①最高领导层。它处于公司管理构架的顶峰，以公司董事长和CEO为核心，有一支30~50人的领导团队。

②高级领导层。他们分别负责下属公司或事业部，处于公司管理架构的第二层，大约有600人。

③高级经理层。他们属于公司的中层骨干，大约有4000人。

④基层经理。基层主管或部门经理，人数数以万计。<sup>①</sup>

合理的领导梯队建设，不仅确保了公司战略的贯彻落实，促进了有关人员的有序流动与公司管理的平稳运行，也为通过内部竞争淘汰不合格的管理者（参见“活力曲线”），晋升优秀的年轻才俊打下了组织基础。

#### (2) C类会议

在通用电气公司的业务流程中，有一个被称为“C类会议”的环节至关重要。其具体操作如下。

●[美]杰克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传（第二版）》，北京：中信出版社，2004年。

①面对面的C类会议。每年的4月份，在每个业务集团的所在地举行，为期一天，且至少有一位通用电气公司最高领导层的成员参加。<sup>①</sup>

通用电气公司最高领导层的成员在前往各业务集团之前的一个月，就已准备好一份详细的日程表，各业务集团也要提前准备所需的各种资料和信息。会议当天，上午主要讨论员工，下午讨论其他商业方面的事情。上午的会议是“C类会议”的核心工作，重点讨论具有培养前途的核心员工的绩效与优缺点，以及下一步的培养计划。会后要留下一份有待完成的任务单，公司总部和各业务集团各保留一份。对于非常出色的精英人才，公司总裁往往会亲自找他们面谈，以实地考察，掌握第一手资料。

②电视“C类会议”。每年7月份，公司会针对各集团进行为期两小时左右的电视“C类会议”，以追踪4月会议所制订计划的执行情况。

③“C-Ⅱ会议”。每年11月份进行，以全面检查4月份所确定的事项。

上述“三步走”的C类会议，在制订计划、执行计划与落实计划上形成了一个完美的闭环，确保了人才成长计划的螺旋上升。

### (3) “4E” 经理人素质要求

通用电气公司最初用的是“3E标准”。第一个“E”是Energy（精力），即经理人必须要保持旺盛的精力；第二个“E”是Energize（激励），即经理人不仅自己要保持旺盛的精力，还必须能够很好地激励他人，并带领团队实现共同的目标；第三个“E”是Edge（决断），即在面对是非问题时，经理人必须要做出坚决地回答和处理，而不是模棱两可、含糊其词。

① 美国的财政年度为：当年10月1日起至下年9月30日止。4月份正好是“半年”，此时举办“C类会议”，相当于我们所说的“年中检查”。而7月份进行的电话会议，则相当于我们的督促落实。11月份进行的C-Ⅱ会议，则相当于我们的年终总结。

在召开第一次 C 类会议时，公司以这“3E 标准”来评估每一位管理人员，并挖掘了几个“种子”经理——他们精力充沛，能激励他们的团队，而且决断力也不错。但是在考察过几个公司后，公司又发现了这样一个奇怪的现象——在符合“3E 标准”的经理中，总会有一些人的表现并不令人满意。

在回到总部之前，终于找到了问题的关键所在，“3E”标准遗漏了一个非常重要的条件，那就是“实现目标的能力”。因此，公司“紧急”增加了第四个“E”——Execute（执行），即坚持不懈地执行，直至实现最终目标。

这四个“E”，从不同角度界定了作为一个优秀经理所必备的重要条件，但是它们又有一个共同的灵魂，那就是“激情”（Passion）。

#### （4）活力曲线

“活力曲线”（Vitality Curve）是杰克·韦尔奇发明的一个重要工具。它将员工强制分成 A、B、C 三类。

① A 类员工（Top 20%）。公司最优秀的员工，占每个层级的 20%。他们拿到的奖金一般是 B 类员工的两三倍，能获得大量的股票期权，并在出现晋升机会时优先考虑。

② B 类员工（The Vital 70%）。具有活力的员工，占每个层级的 70%。他们的贡献能够得到公司的确认，会有适当加薪，部分人员（B 类人员中的前 60%~70%）能够拿到一定的股票期权。

③ C 类员工（Bottom 10%）。表现最差的员工，占每个层级的 10%。他们什么奖励也拿不到，而且通常情况下不得不走人。

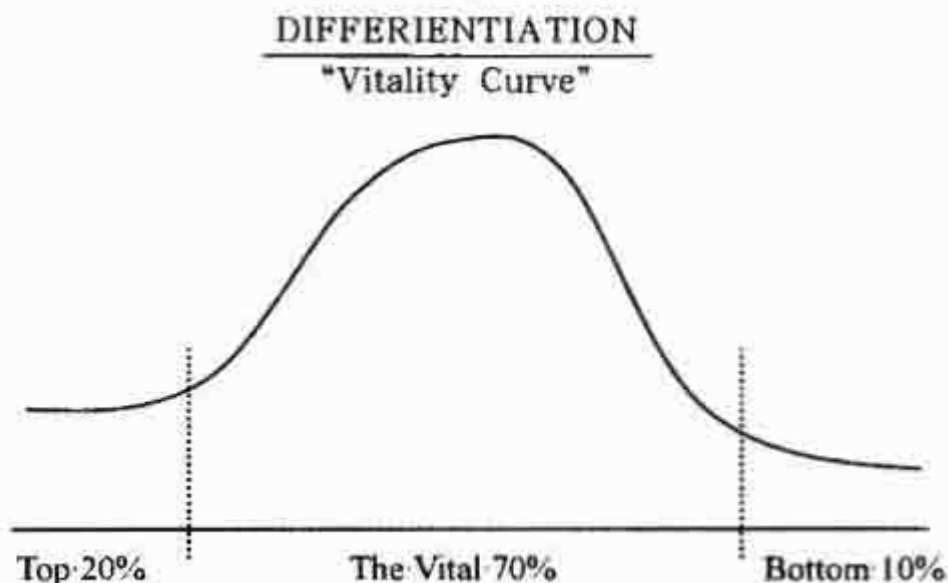
公司认为，“失去 A 类员工是一种罪过，所以一定要热爱他们、拥抱他们、亲吻他们，而不要失去他们！”在每一次失去 A 类员工之后，“公司都要做事后检讨，并一定要追究造成这些损失的管理层



的责任。”<sup>①</sup>

从专业角度看，尽管这种强制排队的绩效考核方式看起来有些“残酷”，但它能够使那些真正优秀的人才脱颖而出。所以，与其说它是一种残酷的考核方式，不如说是对优秀人才的认可与关爱——让他们在实战中磨炼意志、学习本领，为将来承担更重要的领导工作做好能力准备与心理准备。

杰克·韦尔奇所发明的“活力曲线”



资料来源：克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传（第二版）》，北京：中信出版社，第120页，2004年。

### （5）正规教育项目

正规教育项目（Formal Education Programs）包括专门为公司雇员设计的脱产和在职培训计划，由顾问或大学提供的短期课程、在职MBA课程及住校学习的大学课程计划。这些计划包括企业专家讲座、商业游戏、仿真模拟、冒险学习及与客户会谈等。<sup>②</sup>

①经理人培训的三个阶段。从大的方面来讲，通用电气公司的经理人员培训一般要经历三个阶段。

①[美]杰克·韦尔奇：《杰克·韦尔奇自传（第二版）》，北京：中信出版社，第118—121页，2004年。

②[美]雷蒙德·A. 诺伊：《雇员培训与开发》，北京：中国人民大学出版社，第178页，2001年。

第一阶段：进入公司头5年。主要培训专业领域的基础知识与工作技能。在此期间，培训对象会接受一些具有挑战性的工作任务，以促进所学知识的应用，并锻炼才干。

第二阶段：进入公司5~15年。此阶段的培训项目包括“新经理发展课程”、“中级培训项目”和“中级经理课程”。其主要目的是把那些有才华、有潜力的员工，逐步培养成出色的经理人。

第三阶段：进入公司16年以后。此时仍留在公司的人才，基本已成为非常优秀的经理人，因此，这一阶段的培训重点，就是要把他们逐渐培养成能够独当一面（比如领导一个业务集团或公司）的领导者。主要课程有“高级经理开发课程（MDC）”、“商务管理课程（BMC）”、“高层管理人员开发课程（EDC）”等。

②经理人培训的主要课程。通用电气公司所开发的经理人培训课程主要包含以下几类。

一是基层员工培训项目。新雇员要学习理解公司的全球竞争战略与价值观，还要学习一些基层岗位的工作技能与工作流程。参与该项目3年后，员工要参与一个有关的商业竞争项目——一个实际工作中的有价值的课题，并对自己所在单位进行某些改革。

二是新经理培训项目。从一个普通员工晋升到经理，人们需要从理念到技巧的全面提升。比如，作为一个一线员工，只要能做好工作、懂得配合、完成使命，就是一个好员工。而晋升到经理职位后，你不仅要干好自己的工作，还要能够从大局的角度来考虑问题，要能够指导并带领下属创造更好的业绩，还要掌握一些作为经理的“业务知识”——它包括招聘技术、绩效管理方法与评估技术及创建工作团队的能力等。

三是部门经理培训项目。作为部门经理，基本上已不再从事一

线工作。其工作重点，已经逐渐从“自己做好工作”向“指导下属经理们带领他们的团队做好工作”转变。项目的培训目标，也逐渐开始从“专业领域”向“知识拓展”转变。因此，该项目的主要课程包含了市场、财务、人事等综合领域的知识与技能。

四是高层经理培训项目。作为高层经理，除了要很好地指导下属经理们带领他们的团队“完成既定工作”之外，他们还经常需要做决策，去独创性的开展一些业务，而不仅仅是完成上级下达的任务；他们会经常遇到前所未遇的问题，面对种种不确定性所带来的挑战。因此，此项目不再围绕业务技能和知识拓展进行，而更多的是“冒险学习”与“课题研究”——由总裁亲自选定某个有待解决的现实问题，高级经理们以团队的形式进行讨论，拜访客户和竞争者，搜集有关背景资料 and 关键数据，依据调研结果提出可能的决策方案并做出自己的选择，最后由总裁亲自点评与讲解。

实际上，这一项目已不再是传统意义上的培训，而是演变成了以实战为背景的战略决策能力的开发。

经理办公会。在此类会议上，公司总裁与高级管理人员互通情报，共同探讨公司所面临的重大问题，以及如何很好地解决它们。讨论所形成的方案一般会立刻付诸实施，而对于那些还没有形成可行方案的问题，则需要在会后进行更深入的研究——指定人选，限时提出解决方案并付诸实施。

#### (6) 培训师资选择

在通用电气公司，中高级管理精英的培训一般都安排在克罗顿维尔进行，而培训的主题就是“实战”。

与其他著名管理学院一样，这里也聘请著名的专家、教授来上课，但更多的教官，则是那些真正具有实战经验的通用电气公司管

理人。两者之间的比例大约为1:1。在为期1个月的培训中，公司的高层领导“亲身示范”，以自己所面临的问题为背景，从不同的角度来给员工讲解思考方式、解决办法与最终结果。

特别值得一提的是，前总裁韦尔奇和现任总裁杰夫·伊梅尔特，几乎每次都亲临上课。据统计，在20年来所举办的330次课程中，有329次总裁都亲自授课2~3小时。而唯一的一次“缺席”，是因为总裁因病住院。

### (7) 教学方式

相比较而言，通用电气公司的教学方式也是很独特的。这里很少有“老师讲课、学生笔记、结业考试”式的传统教学。恰恰相反，来到这里的学员，都被要求以行动为导向，带着问题学习。学完之后，要带着行动计划去做，并以实战来检验学习成果。

此外，克罗顿维尔还特别注重案例教学，这也是传播公司管理经验的最佳做法。其课程分为三大类。

①专业知识类。比如财务、人事管理、信息技术等。

②发展阶段类。主要针对员工在公司的不同发展阶段而设置，如前面所介绍的新经理开发课程、高级经理开发课程及高层管理人员开发课程等。

③专题培训类。主要是为在公司范围内推广某些举措而设计的课程。比如“六个西格玛”质量管理、“变革加速进程”等。

总体来说，通用电气公司的培训模式不是教学，更不是告诉你该如何做，而是给各级管理者设定大的方向，并以此为基础开发相关技能和经验。而至于如何去做，采取怎样的手段来实现目标，那是这些受训的经理人自己要考虑的事。

通用电气公司每年投入10亿美元左右用于员工培训。投资是巨



大的，但收获也是非常显著的。据权威媒体 2001 年的统计，在当时的世界 500 强公司中，有 168 家公司的 CEO 来自通用电气公司。克罗顿维尔也因此成为世界大公司“CEO 的摇篮”和“美国企业家的哈佛”。

## 案例点评

### 1. 领导与管理不同

#### (1) 管理的“核心过程”

从专业角度看，管理包括以下三个相互连贯的环节，它们构成了管理的核心工作。

①计划和预算。即根据企业的战略规划，为未来某一相对较短的时期（一般在 12 个月以内）设定工作目标，明确实施步骤，制订财务预算，并配置相应的物质资源。

②组织和人员配置。为配合企业战略及战术计划，对组织结构进行必要的调整并配备相应人员。

③监督与控制。对计划执行的进度及结果进行监督，发现计划执行过程中的偏差并及时予以纠正，从而从动态的角度确保计划的顺利完成。

#### (2) 领导的三个步骤

世界领导学权威、国际管理大师约翰·科特认为：领导与管理是“截然不同”的，“它并不像该词所暗示的那样导致连贯性和秩序

的产生，而是带来运动。”<sup>①</sup>

无独有偶。2000年，惠普公司前董事长兼首席执行官卡莉·菲奥莉娜（Carleton Fiorina）在参加中国中央电视台的大型谈话节目“对话”时也曾谈到：“领导者有时必须和整个机构背道而驰，如果公司的整体发展趋势自然放慢，（就需要领导者来）提供反作用力，努力推动公司快速发展。”

与“管理”相比较而言，“领导”的核心工作可分为以下三个关键步骤。<sup>②</sup>

①确定方向。为公司的未来描绘出美好的“愿景”（Vision），并制订相应的战略以使“愿景”成为分步骤的“现实”。这不如短期计划那样精确，也往往意味着“不确定性”所蕴涵的风险。

②联合员工。把各级员工有效组织起来，朝着预定的方向前进，虽百折而不挠。

③激励和鼓舞。无论是在成绩面前还是在困难面前，领导者都需要宠辱不惊，并以恰当的方式激励员工，激励他们去为实现个人目标和组织目标而奋斗。

### （3）领导与管理的区别

综上所述，领导与管理有着较大的区别。简言之，管理的主要职能在于维持企业的正常运行，并通过动态监控与调整来实现组织的短期目标；而领导的主要职能则在于发动有益的变革，以实现组织的跳跃式发展。

## 2. GE的伟大之处

当今世界，管理已变得日益复杂。建设科学合理的领导梯队，不仅是大中型企业正常运转的根本保证，也是其决胜未来的重要基石。

① [美] 约翰·科特：《科特论变革》。北京：中国人民大学出版社，第4页，2005年。

② 是管理学的蓬勃发展与不断成熟，催生了《领导学》这一管理学重要分支的诞生与发展。人们对领导学的早期研究，主要是将“领导职能”与“管理职能”进行对比，对从中所发现的差异进行系统分析和深入研究，从而奠定了领导学的学科基础。

正如被誉为“大师中的大师”的已故管理学家彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说的那样，“今天的管理者如果要制订合理而负责任的决策，就必须好好筛选、培养并考验将在未来贯彻这些决策的明日管理者。”<sup>①</sup>通用电气公司不遗余力地培养未来的领导人才，真可谓先行一步。

在通用电气公司，对于精英类管理人才的培训，公司总裁总是亲自上阵，将自己的毕生经验倾囊相授。这是怎样一种胸襟，怎样一种气魄！

此外，从正文的分析中我们也可以看出，通用电气公司的领导技巧根本谈不上所谓的“技巧”，而是以真抓实干，以出色的业绩，以培养和指导下属，以深厚的综合能力来赢得下属的信赖、支持与心甘情愿地追随。

说白了，通用电气公司的领导技巧就是没有技巧，而是以实实在在的东西来影响员工，以实力和业绩来征服员工，从而赢得信任。

### 通用电气公司

1876年，时值美国百年华诞，托马斯·阿尔瓦·爱迪生（Thomas Alva Edison）位于新泽西州门洛帕克（Menlo Park, New Jersey）的实验室建成开放。正是在这个实验室里，后来诞生了那个时代最伟大的发明——白炽灯。

1878年，爱迪生创立了爱迪生电灯公司。1890年，爱迪生

<sup>①</sup>[美]彼得·德鲁克：《管理的实践》，北京：机械工业出版社，第152页，2006年。

将自己的各项业务进行整合，成立了爱迪生通用电气公司。1892年，爱迪生通用电气公司与竞争对手汤姆森—休斯敦公司（Thomson—Houston Company）合并，并将新公司命名为“通用电气公司”（General Electric Company，简称为GE）。

1896年，“道琼斯工业指数”设立，通用电气公司是当时上榜的12家公司之一。1911年，国家电灯公司并入通用电气。1919年，通用电气公司同美国电话电报公司（AT&T）合资创办了美国无线电公司（RCA）。1956年，通用电气公司曾介入计算机行业，但因不赢利而于1970年将这项业务卖给了霍尼韦尔公司（Honeywell）。到了1980年，公司的年销售收入已经高达250亿美元。

1981年，在经过长达9年的特殊考验之后，韦尔奇接替雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）就任通用电气公司第8任总裁。上任后，韦尔奇对通用电气公司实施了大刀阔斧的改革——所有的产业集团，要么做到“数一数二”的行业地位，要么就关闭、整顿、出售。在整个80年代，公司卖掉了相当于1980年销售额25%的企业，并将业务重点集中在医疗设备、信贷服务和高性能塑料与陶瓷上。

随后，韦尔奇又向世人充分展示了其经营巨型企业的勇气与魄力。1984年收购职员再保险公司，1986年合并美国无线电公司，1990年买进基德尔·皮博迪投资银行。1990年，通用电气公司进入东欧，收购了匈牙利图斯拉姆照明公司的大部分产权。1991年，收购了英国索恩光源公司。1994年，在中国的控股公司“通用电气中国有限公司”正式成立，成为其在中国



开展业务的投资者——在发电厂、发电设备、家用电器、电动机、飞机发动机服务、金融服务等多个业务领域，积极开展与中方的合资与合作。

目前，通用电气公司已演变成一家多元化的科技、媒体和金融服务公司，致力于为客户解决世界上“最棘手”的问题。其产品和服务范围包括飞机发动机、发电设备、水处理和安全技术、医疗成像、商务和消费者金融及媒体内容和工业产品等，客户遍及全球100多个国家及地区，在全球雇佣了超过32.7万名员工。

2007年，通用电气公司在《首席执行官》杂志“20家最适合领导发展的公司”调查中名列第一，在《财富》杂志评选的“全球最受推崇的公司”评选中名列第一，同时也位列2007年道琼斯可持续发展指数榜榜首。2008年，通用电气公司以年收入1832.07亿美元位列《财富》杂志“世界500强企业”排行榜的第12位。

【资料来源：GE全球官网；GE（中国）官网；百度百科】

- [99] 郎咸平. 郎咸平说公司的秘密 [M]. 北京: 东方出版社, 2008.
- [100] 李野新, 周俊宏. 马云谈创业 [M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2009.
- [101] 张金海, 余世红. 中外经典品牌案例评析 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2009.
- [102] 余秋雨. 问学·余秋雨·与北大学生谈中国文化 [M]. 西安: 陕西师范大学出版社, 2008.
- [103] 冯友兰. 中国哲学简史 [M]. 北京: 新世界出版社, 2004.
- [104] 周施恩. 职场战国策 [M]. 北京: 中国纺织出版社, 2009.
- [105] 亨利·明茨伯格. 卓有成效的组织 [M]. 魏青江, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.

## 后记

编写本书的目的，最初只是想给我国人力资源管理人员一些有用的参考，以及给正在撰写学位论文的经管类的博士生与硕士生们一些比较系统的案例。但是，一旦真正“走进”这些公司，并将他们——进行深入研究之后，笔者真的是被这些公司的经典做法所折服，脑海里不禁涌出许多感慨。

但是，作为后记，笔者又不想在这里再谈什么专业方面的东西，而是要与大家分享在资料搜集与整理过程中偶然发现的几则有趣的小故事。希望在放松心情的同时，也能给大家一些更加感性的认识。

### 1. 鸟蛋与43亿美元

2002年11月1日，由荷兰皇家壳牌公司与中海石油化工投资有限公司、广东投资开发公司共同投资的惠州大亚湾石化项目奠基，这标志着当时我国最大的中外合资项目正式进入到了紧张的施工阶段。

有一天，在土地平整过程中，工人们发现灌木丛中有一个鸟巢，而且还有一只鸟儿正在孵蛋，施工人员立即“停止前进”。他们专门请来鸟类专家，分析鸟蛋何时孵化、雏鸟何时才能长大飞走，并根据专家意见改变了作业计划——先“悄悄”平整其他地段，等鸟儿孵出并小心翼翼地将鸟巢搬走后，再继续轰轰烈烈的“大兴土木”。<sup>①</sup>

① 阙世华：《壳牌：马拉松式长跑》，载《中国新时代》，2008年第8期。

为了“一只小鸟儿的幸福生活”，世界石油与石化巨头壳牌公司竟然选择了退让，让一个总投资达43亿美元的项目去等待几个鸟蛋的孵化。这是怎样的一种境界？

试想，一个连“萍水相逢”的小鸟儿都爱惜有加的企业，能不爱那些聪明而勤奋的员工吗？

## 2. 新“愚公移山”

在一个国际合作项目中，有一位来自日本的施工监理。

他撰写的有关报告简明扼要，而且几乎全部都控制在一页纸之内。领铅笔时，他每次只申请一支，等铅笔短到握不住时，就套上一个笔帽接着用，直用到一点也不能再用时为止。用过的“废纸”，他也不肯乱丢，而是接着用空白处验算数据，用没有字的反面记事。他从来不用一次性的水杯，而是用自己带的杯子……

当中方员工好奇地问他，又没有上司的监督，他为什么还这么“抠门”时，这位日本监理只是淡淡地说道，他已习惯这样做了，大手大脚地工作，会令自己感觉很不舒服。<sup>①</sup>

应该说，一个地域狭小、资源严重匮乏的岛国，能够在二战的废墟上迅速崛起，接连超越欧洲所有的老牌资本主义国家，并牢牢占据世界第二经济大国的位置，是与日本员工的敬业、勤奋、节俭，以及在改善计划上永无止境的追求分不开的。

人们都说日本人精明。但是，如果日本企业的老板们不尊重员工、不爱惜员工，那精明的员工怎能持之以恒地爱惜公司的一草一木呢？换句话说，日本员工的孝忠与敬业，是日本老板们用怎样的“筹码”换来的呢？

① 吴明：《日本人是如何“抠门”的》，载《石油石化物资采购》，2008年第11期。



### 3. 一个单身母亲的感慨

黛布拉原本是美国某航空公司的员工，她聪明、勤奋、对工作富有激情。一天，一位客人将他的空中旅行卡递给她，上面写着“弗雷德·史密斯，联邦快递”。黛布拉很想购买联邦快递的股票，于是她就与这位看似普通职员的客人搭讪，问他是否认识该公司能够帮上忙的人。

弗雷德刚开始显得有些“迷惑”，但还是对她说：“我认识这样的人，但首批拥有公司股票的人，应该是联邦快递的公司员工。”随后，他便匆匆搭飞机离开了。

大约两周以后，那个叫“弗雷德”的人给黛布拉打了个电话，约她来公司见面。其实，弗雷德就是联邦快递的创始人兼总裁，他的公司当时正处于创业后期，非常需要大批富有激情而又靠得住的员工。他发现了黛布拉的优点，因此很想把她“挖”过来。但是，当他了解到黛布拉是一个带着两个孩子艰难生活的单身母亲时，他又改变了主意。

这不是对单身母亲的歧视，而更多的是出于对她工作安全的考虑。弗雷德对负责招聘的经理说：“不要雇佣黛布拉”。她现在有着安全的工作岗位和稳定的收入，将她招到我们这家“前途未卜”的公司，对她是不公平的，也是不负责任的。

在得知事情的真相后，黛布拉感慨地说：“我所在的航空公司从来就没有人关注过我的处境，所以弗雷德的爱心和公司的氛围让我非常感动。从那时起，我想如果以后我受伤，流的将是紫色的血——公司徽标的颜色。”<sup>①</sup>

现在，你知道以人为本的含义有多么丰富了吗？

① 罗杰·弗罗克：《联邦快递的生意经：伟大的企业是这样诞生的》，北京：机械工业出版社，第55～56页，2008年。

#### 4. 可爱的产品与搞笑的价格

在创业初期，比尔·休利特和戴维·帕卡德四面出击，到处招揽一些委托设计的活计。在听从了独立销售代表诺姆·尼利的劝告之后，他们结束了这种缺乏稳定性的业务，开始集中精力生产自己的产品。

在1939年圣诞节的时候，他们终于完成了第一台声频振荡器的制作，其外观也颇具专业水准。为了使它看起来更像是成熟公司的系列产品，而不是两个25岁的年轻人在车库里鼓捣出的什么新鲜玩意儿，他们给这个新产品命名为“200A”。随后，他们又给这件产品定了一个硬气又搞笑的价格——54.40美元。选择这个数字，仅仅是因为他们想起了一个具有历史意义的口号。

那是1844年发生在美国西北的美国与加拿大边境之争期间，美国喊出了一个硬气的口号“要么54'40”，要么开战！”——要么加拿大退回到太平洋沿岸纬度54'40"以北，要么就通过战争一决高下。颇为搞笑的是，他们这个价格，仅仅是通用无线电公司同类产品价格的十分之一，且低于他们的制作成本。但两个年轻人对此一无所知。他们给产品拍了照片，制作了宣传手册，并把它们分送到潜在的客户手里。

订单如雪片般飞来。这时他们才吃惊地发现，生产的产品越多，他们也就亏的越多。但广告已经撒出去了，说出的话不能更改。他们硬是通过不断降低成本，咬紧牙关坚持了下来。直到迪斯尼公司在拍摄电影《幻想曲》时，出于对电影配音的需要而向他们提出了产品改进要求，他们才顺势推出200A的升级产品“200B”，并将价格提高到了71.50美元。<sup>①</sup> 尽管这个价格依然很低，但他们开始赢利

①[美]迈克尔·马龙：《两个人的帝国：惠普缔造的硅谷神话》，北京：中信出版社，第44～47页，2008年。

了，两个年轻人也终于松了一口气。

这个故事看起来与人力资源管理没有任何关系，但这个搞笑的故事，充分反映出了惠普创始人对创业的激情，以及对信守承诺的毫不妥协。事实证明，他们将这种精神根植到了惠普公司的文化之中，它不仅使惠普成为“电子时代的地标”，同时也成为一家以信守承诺和人性化管理著称的令人向往的伟大公司。

鲁迅先生曾说过：“世上原本没有路，走的人多了便有了路。”虽然这几则故事并不能说明以人为本的博大精深，更不能作为对那些伟大公司人力资源管理的概括，但它们可以告诉我们这样一个道理——路是人走出来的，以人为本也经历了一个从萌芽到成熟的漫长的历程。是否知道“怎样做才算以人为本”没有关系，而关键在于，我们的企业家与各级管理者们，要从心里有一个以人为本的信念，并能够虚心而聪明地向那些先走一步的世界顶级公司学习。

当然，学习也是有一定技巧的。

2007年9月2日，正值中国最大的企业中石油即将在上海证券交易所上市之时，仁达方略管理咨询有限公司董事长王吉鹏在《证券日报》撰文，在指出中国企业人力资源上所存在的不足、应该虚心向国外优秀企业学习先进经验的同时，他又提出了这样的观点——除了学习技巧，我们应该“更多地关注于那些优秀企业为什么要这么做？”只有多问几个为什么，才能真正发掘出表象背后的本质。

我想，这才是真正会学习的人，这才真正能够称得上“学习型组织”。

权做本书结尾。

## 致谢

本书的写作，得到了首都经济贸易大学劳动经济学院杨河清院长与冯喜良副院长的大力支持，同时也得到了刘文东书记、孙乐老师、吴博棣老师、赵建新老师、何波老师等同志的无私帮助。此外，张祺教授、王守志教授、朱勇国副教授对本书的案例选择提出了许多宝贵意见。

此外，赫淑彬老师和王红霞、赫树林、钱勇等同志，以及首都经济贸易大学的硕士生任会青、谢伟、冯海龙、王颖等同学，在案例搜集、资料整理等方面给予了大力帮助。

对于上述同志的帮助与支持，在此一并表示感谢！

周施恩

2010年1月



# 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)