



员工满意，客户才能满意 客户满意，股东才能满意

[美] 比尔·凯特利特 理查德·海登 著
贾彤 校 聂婷 高嘉勇 译



Satisfied Cows Give Better Milk
The Plain Truth about Employee Relations and Your Bottom Line

造就满意员工
.....
提升企业利润



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

造就满意员工
提升企业利润

满意员工

[美] 比尔·凯特利特 著
理查德·海登
贾彤 校 聂婷 高嘉勇 译

人民邮电出版社

译者序

..... 从牛到员工

怎样才可以让企业立于不败之地？怎样才可以让企业保持核心竞争力？这一直是企业管理者冥思苦想的问题。长久以来，人们曾经寄希望于工具、设备、技术和生产方式的改善，但很显然并没有得到满意的答案。实际上，人们都忽略了这样一个事实：工具由人发明、设备由人使用、技术由人开发、生产方式由人创造，一切的根源在于人。因此，企业的核心竞争优势来源于人的因素。

明确了这一点，我们不禁要问，什么样的员工才能为企业带来利润？杰克·韦尔奇在2000年接受《商业周刊》采访时曾说过：“在你的企业中，80%的利润来自于满意员工。”而在本书中，作者也提出了鲜明的观点：**满意牛产好奶**——满意的员工才能为企业做出更大的贡献，帮助企业走向成功。

作者力图用朴实、轻松的话语，让读者领悟深刻的道理。员工和牛儿一样，他们不是被动的接受者，他们也有态度，会因其被对待的方式而在产出方面有所差异。只有满意的牛才会忠诚，才能将自己视为企业的主人而不是匆匆过客；只有满意的牛才会无私奉献，才能提供优质服务，使客户满意，而客户满意是企业利润的来源。为了让员工保持较高的忠诚度、具有奉献精神，并在工作中感到满意，企业必须采取一些措施。正是出于这一目的，本书作者经过缜密的研究，选取了六家“满意牛”公司和六家“普通牛”公司，对它们在员工关系方面的实践进行了对比，从而找出了在人力资源管理方面取得成功的





秘诀。

通过大量的研究，作者提出了许多新颖的理念：要想让你的员工满意，首先就要把员工放在第一位；不要欺骗他们；当他们遇到困难的时候，给予真心的帮助；留心员工关系细节上的问题；提供合理的福利待遇，福利奖金并非多多益善；恰当的授权是摒弃对员工应有职权的束缚；管理者参加培训十分重要；等等。作者指出，只有采取这些措施，员工们才会感到自己受到了企业重视，他们不是一个“工号”、一台机器或是企业无足轻重的部分，而是企业中最有价值的财富。也只有这样，“普通牛”才会成为“满意牛”，漠然的员工才会成为满意的员工。

近些年来，市场上涌现出许多优秀的管理类书籍。《满意牛》作为其中的一本，无疑是特点突出的佳作。首先，本书采用经典的比喻，把员工比喻成牛，不仅生动贴切，而且当我们从这一独特的视角分析雇用关系时，往往会得出更客观、更有价值的结论。其次，全书采用谈话式的语言风格，将深刻的管理理念娓娓道来，让读者在轻松的气氛中进行思考，有所感悟。再次，进行对比分析，明确地解释了六家“满意牛”公司成功的秘诀以及六家“普通牛”公司失败的根源。最后，全书共提供经典案例60余个，翔实的案例不仅增加了本书的趣味性，而且为读者展示了一个更加清晰的画面，有助于读者深刻理解主题。

《满意牛》传递的是一种理念，一种“以人为本”的管理哲学。在西方国家，它已经为许多管理者所接受，并逐渐地体现在企业的各种人力资源管理政策和实践上。但是在中国，由于受传统文化和计划经济的影响，这种理念还是一个新鲜事物，



尚处于探索阶段。不可否认，这种管理思想的先进性必然成为企业管理发展的方向。“他山之石，可以攻玉。”在改革开放的新时期，在中国企业迈向国际化的新阶段，引进这本书无疑为一些迷茫中的中国企业点亮了指路灯。因此，我们相信这本书带给读者的不仅是兴趣，还会有感悟，更会有震撼。引用本文作者的一句话：“路在脚下，就看你的选择了。”

译者

2004年8月



前 言

几乎没有人反对这样一个道理：在优秀的商业实践中，应该以正确的方式对待员工，无论这种方式是什么。这是企业管理中为数不多的永恒定理之一。

但是在现实商业领域中，有多少企业和领导者在真正持续地实践着这一定理呢？是由于我们不懂其中的含义吗？这不太可能，因为这个道理再简单不过了。是由于我们缺乏相应的权力支持（个人的角度），还是资金的原因（组织的角度）？我想都不是，恐怕与这些因素没有关系。

事实上，虽然我们有良好的意愿，但我们经常会由于受到某些现实的冲击，或战略的需要去应对那些随时出现的紧急情况，从而偏离原本的轨道。我们经常看到一些企业寻找各种借口忽视员工的利益，而在商业书籍与各种各样的会议中到处充斥着关于授权、团队、再造等过于简单和理想化的概念。

因此，本书力图建立一个基本的原则，用以判断企业是否正确地对待遇了员工，以及是否因此而获得了更多的利润。对于我们每一个人来说，这都是一种挑战，因为一旦有一个清楚的强制性的理由存在，如何去实现就变得更加清晰。于是乎，所有的一切都取决于个人的决定，取决于你选择去做还是不做。

纵观全书，我们采用了一种谈话式的基调，对于编辑来说，这可能有些过于随便了。但是我们坚持采用这种基调，确切地说应该有两个原因。首先，没有人特别喜欢上课或是被说教，我们估计你也会有同样的想法。另外，在每一个案例中，我们不是要寻求广大作者的认同，而是要通过书中的教训和建议，





去寻求商业人士和所有读者的认同。

给书命名并不简单，这本书尤其如此。按照要求，这本书的主旨必须用较少的字来概括，而且越清晰、给人的印象越深刻越好。因此我们认为，用奶牛做比喻看起来很合适。要正确理解这个比喻的含义，不能将重点放在奶牛的形体特征上，而应该基于这样一个事实，即几百年来甚至几千年来，奶牛作为多产的生活伙伴以及财富和地位的衡量手段在为人类服务。

虽然我们强烈地感觉到这一点，但是对“满意”这一词，我们仍旧在两个方面存在疑虑。第一个顾虑是，有些人可能会将“满意”与一些形容词相混淆，例如，“快乐”、“无忧无虑”、“眼花缭乱”、“温和顺从”等等。如果需要的话，你可以翻看一下字典，这并不是“满意”的含义。事实上，我们想要传递的是这样一种状态：一个人对其工作的满意程度，完全地和直接地与其工作产出相联系。

第二个问题出在“满意牛”这个表达上。事实上，这是一个商标，其所有权属于雀巢公司，至少有四个律师朋友肯定地告诉我：“要使用这个书名，想都不要想。”因此，我们前往雀巢公司寻求解决办法。对于雀巢公司的朋友们的理解、支持和允许使用，我们想由衷地说声“谢谢”。当清楚了基本原理和目标路径后，让我们继续前行吧！

比尔·凯特利特 (Bill Catlette)

理查德·海登 (Richard Hadden)

致 谢

这本书持续了两年多的时间才完成。在收集资料、写作和出版的过程中，我们得到了许多人的帮助。因此，我们要感谢那些提供帮助的人，没有他们的帮助，我们是无法完成这本书的。

感谢我们的出版商和合作伙伴史蒂夫·威利福特 (Steve Wiliford)，他的幽默细胞以及文采，和他的出版技能一样，让我们受益匪浅。

感谢我们的主编洛宾·布伦特 (Robbin Brent)，他是不知疲倦的推动者和工作者。感谢副主编特伦特·布克 (Trent Booker)，他总是利用自己高超的语言技巧和优雅的态度来容忍我们的缺欠。

感谢封面设计者帕特·帕特森 (Pat Patterson)，他为这本商业书籍设计了精美的封面。感谢瑞驰·素丁 (Rich Soldin)，他提供了许多素材资料。

感谢布莱德·津巴 (Brad Ziemba)，他用了几天的时间，到孟斐斯大学的图书馆去查阅和核实一些数字资料。感谢凯瑞·倍特 (Karey Bakker)，他访问并查找了书中重点论述的一些公司的相关资料。

感谢韦恩·莫里斯 (Wayne Morris)、简·雷蒙 (Jane Lemmon)、贝斯·艾里文 (Beth Irvine) 以及汤姆·雷迪特 (Tom Ladet)，他们用了大量的时间来看我们的初稿，并且给了我们真实的反馈。

感谢企业领导者特鲁斯·凯斯 (Truett Cathy)、大卫·格雷厄姆 (David Graham)、丹尼斯·莱斯特朗兹 (Dennis





LeStrange)、瓜得力诺 (Sal Quadrino)、丹尼斯·斯皮纳 (Dennis Spina), 以及迈克·史密斯 (Michael Smith), 他们用自己的思想、经典的案例和宝贵的时间, 给我们提供了很大的支持。

在各个公司信息的共享方面, 我们由衷地感谢金士顿电器的希瑟 (Heather Jardim)、Crate & Barrel的贝蒂·卡恩 (Betty Kahn)、鸡肉连锁餐厅 (Chick-Fil-A) 的史考特·梅森 (Scott Mayson) 和杰瑞·约翰斯顿 (Jerry Johnston)、美国赛仕软件研究所的大卫·卢梭 (David Russo), 以及星巴克咖啡的瓦莱丽·瓦格纳 (Valerie Wagner) 等。

我们还要感谢人力资源管理协会 (SHRM) 的同仁们, 他们帮助我们界定和精炼了“满意牛”与“普通牛”的列表。

感谢汤姆·彼得斯 (Tom Peters), 他给了我们很大的鼓励。

感谢马特 (Matt Starceвич) 和史蒂夫 (Steve Stowell), 他们给我们提供了很多想法和建议。

感谢吉姆 (Jim)、洛蕾塔 (Loretta Weirauch) 和克里斯 (Chris Roessler), 他们在管理、技术和精神上给了我们很大的支持。

感谢《财富》、《商业周刊》、《股份公司》、《华尔街时报》等商业出版物的专业作家和记者朋友们, 他们的工作激发了我们的热情。

还要感谢雀巢公司的朋友们, 没有他们的支持, 恐怕这本书就不得不换个名字了。

最后, 感谢我们的家人, 在这本书的整个写作过程中, 他们始终陪伴在我们的左右。在此, 我们想由衷地说一声“谢谢”。

目 录

导 读

1

第1部分 假设前提

9

第1章 仅仅是事实（11）

在10年中，“满意牛”公司的利润增长是“普通牛”公司的4倍，“满意牛”公司的员工比“普通牛”公司的员工总共多挣了400亿美元，“满意牛”公司比“普通牛”公司多提供了80万个工作机会。

第2章 牛也有态度（42）

雇用合适的人，让快乐的人成为优秀的员工。“满意牛”公司内的员工大多数都希望得到有意义的工作、高水平的企业、明确的目标、利益均衡、良好的工作场所，以及培训机会。

第2部分 满意的牛是忠诚的

63

第3章 是过客还是主人（65）

要想让员工成为企业的主人，管理





者必须将有关企业的各种信息与员工进行沟通，让员工了解企业，融入企业。满意的牛是忠诚的牛。只有忠诚的员工才能将有竞争力的产品和服务传递出去。

第4章 通往忠诚的路径（80）

简单清楚地表述企业使命，让员工了解企业是什么、企业朝着哪个方向前进、如何制定行动计划和如何融入企业，终将塑造出忠诚的员工。

第3部分 满意的牛更在意什么 93

第5章 首先喂饱你的牛（95）

领导者要先喂饱自己的队伍，要真正关心员工，倾听他们的心声，不仅仅使用金钱来激励他们。

第6章 告诉我事实（112）

不要说谎，不要向员工隐瞒任何事情，与员工沟通时要本着诚实的原则。只有真诚对待员工，才能够获得最大回报。

第7章 当困境来临的时候（118）

如果你真正关心员工，就要在困难时期站出来，与员工共患难，勇于承担责任。大家齐心协力，共渡难关。

第8章 细节之处需留心（139）

一些小事往往能够表明你是否关心员工，例如，



记住员工的名字，关注员工的生日和业余爱好，规定固定的娱乐时间，以及掏自己的腰包向员工表达亲善等。

第9章 提供合理福利的案例分析（144）

了解员工的真正需求，提供“急员工家庭所急”的福利——灵活的工作时间、家庭办公、工作分享和提供托儿看护服务。员工生活方便，工作无忧，就能为公司创造出更大的价值。

第4部分 授权满意牛

161

第10章 授权（163）

雇用那些真心实意为企业工作的尽职尽责的员工，然后放手让他们独立完成工作。指手画脚式的“授权”只会让你和员工精疲力竭。

第11章 享受良好培训的满意牛（170）

培训是为员工提供方法和机会，也是企业的竞争优势所在。不要将公司培训当作是一种奢侈的行为，要将培训与公司战略紧密相连，知道如何组织和实施培训，制定清楚的个人和公司培训投资回报期望值。

第12章 扫清障碍（185）

坚决扫清那些妨碍员工做正确的事或正确地做事的障碍，例如，过时的公司政策、打消员工积极性的惯例、纵容员工做错事的体制和失败的交流方式等。

第13章 深受信赖的满意牛（200）

真正信任员工，公司内部尽量避免传达不信

导 读

如何做到百尺竿头更进一步

实际上，在世界范围内，我们竞争失利的一个首要原因是没有挖掘出员工的潜能。

——汤姆·彼得斯（Tom Peters）

什么因素可以使一个企业在其他企业走下坡路，或者在瓶颈中挣扎的时候，取得空前的成功呢？是灵敏的触觉、天生的运气，还是有效的执行？

为了弄明白这个问题，我们先看一下下面的例子。

● 西南航空公司（Southwest Airline）在23年中始终保持了创纪录的收入和可观的利润率，而环球航空公司（Trans World Airlines, TWA）、洲际航空公司（Continental）、泛美航空公司（Pan Am）、东方航空公司（Eastern）、布兰尼夫航空公司（Braniff），以及其他一些航空公司却背负着巨额赤字，甚至在初期就面临倒闭的境遇。

● 通用电气公司（GE）在田纳西州哥伦比亚市的一个冰箱压缩机生产厂，它的人力资本比国外竞争者的人力资本每小时要高15美元，但是它的生产成本却比国外竞争



者低了20%。

● 在一个高度工会化和严格用工制度的行业中，太平洋联合公司（Union Pacific）和伯林顿北桑塔铁路公司（Burlington Northern Santa Fe Railroads）伴随着不断提高的客户服务质量和利润率，在一个不被看好的行业中迎来了本行业的巨大复苏。

● 谁能解释，在一个长期由外国竞争者（主要是亚太国家）所控制的市场中，俄亥俄州的渥新顿钢铁公司（Worthington Steel）使其产品质量超过业内平均水平。而且在销售上，它也比其亚太竞争者取得了更好的成绩。这是如何达到的呢？

在上面提到的每一个案例中，我们都可以发现，这些企业采用了某些相似的管理措施。而我们的目标就是努力发现这些东西，然后归纳整理，再将这些措施运用到其他企业中去。正如托玛斯·爱迪生（Thomas Edison）曾经说过的：“总会有更好的办法……努力去发现它！”

被养肥了的牛

第二次世界大战后的近30年中，美国企业和它们的员工幸运地享受到了“繁荣的泡沫”所带来的益处。比起日本和欧洲国家，美国基本上没有受到战争的影响，因此，它成为战后世界经济的“马达”。其结果是，世界上的大多数国家都成为美国产品和服务的消费市场，在世界贸易的卖方垄断中，美国赚取了大量的金钱。在美国，大量人员涌入劳动力市场，员工每6个月就享受一次常规的加薪福利，员工福利越来越好，物价



也越来越便宜，而工作时间却变得越来越短。用联邦储备委员会主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）的话来说，这是一种“非理性繁荣”，人们迫使自己去相信，这些财富是上天赐予他们的。“风险”只不过是一个即刻消失的词语，世界上的其他国家似乎都不值得一提，而质量、生产率似乎也与他们毫无关系。

现在泡沫破灭了，美国也从美梦中清醒过来。竞争远没有结束，而长期以来，沉重的包袱已经让美国人步履蹒跚了。于是乎，全美国的管理者开始有意识地反省自己的行为，然后自我批评式地、理性地裁减某些员工的商业策略开始了。不过，大多数著作和评论都是关于美国的商业企业如何倒闭的。这些观点包括：

- 外国竞争者充分地利用了他们的地域优势，已经将美国企业甩得很远了。

- 贪婪和腐败产生了危险的和破坏性的经济力量。

- 新时代的员工不具备阅读能力，怎么能够工作呢？

- 美国政府的错误指导和低效要对经济上的失利负很大的责任。

- 美国企业无法竞争是由于其文化无法适应现代市场的主旋律。

- 美国企业的失败也许是由于它们缺乏取得成功的坚强意志。

从某种视角来看，上面的这些观点也许全都是对的，也许一个都不对。但是无论这些观点是对的还是错的，真正重要的



是，在许多市场和许多方面，美国企业的确已经被超越了。要想找到证据去证明这一点，我们可以看看美国的贸易逆差，或者关注一下我们可以想像到的美国国内外生产的产品市场份额的变化，或者比较一下美国劳动生产率的增长幅度和生活水平的改善程度，或者去听听罗斯·佩罗（Ross Perot）的“巨人的吮吸之音”。这不是一片美景，过去不是，现在也不是。

很显然，虽然许多变化已经在一系列的间断过程中发生了，但是很多美国企业仍旧要经历根本性和革命性的变革。变革，常常是痛苦的，同时也会伴随着一些困惑。成百上千的企业经历了合并与拆分、重组与再造、裁员与整合、团队建设与授权、外包与合作。虽然这些行为看起来有些疯狂，但是它们确实取得了一些好的结果，也给美国企业做生意的方式带来了一些变革。但是我们是否应该悼念“那些幸福的日子”？那些压力不像现在这么大的日子？那些工作有保障的日子？那些薪金不受自我价值和绩效的影响，而且会定期增长的日子？那些毫无恐惧感，仅做企业让做的事情，而其余的事情全交给企业这个家长去考虑的日子？对于那些想回答“是”的朋友，我们想给你一些建议。

挺 住

停下你的工作思考一会儿，你会发现过去的日子并不是真的那么美好。把你所有的想法交给别人是不是很可笑？或者你是否真的喜欢不得不为其他人考虑事情和承担责任？同时要注意，你对工作的感受是否被局限在很窄的范围内，而且还要被上司严格地控制着？不断地被专家猜疑的滋味如何？当你知道无论自己多么努力工作，你的绩效评价和薪水还是和其他人一



样，你还会感觉舒服吗？你是否愿意在自己的团队中有这样一两个同伴——合作者（这和“同事”的概念不一致），他们已经太久没有建设性行为了，以至人们都记不起来了——白占地方（消耗资源）？我们认为你一定不愿意这样。

争论只是问题的表现，并不是解决方法

在过去的20年中，几乎没有人对裁员策略的确定及其假设条件做出批判。但是，他们无意中促使企业忽视了现实中一些丑恶的事实，使我们不得不怀疑，那些华丽的语言包装下的现代管理理论是否真的带来了许多益处。在意识到这一点后，我们似乎应该采用新的方式来解决这个问题了。

虽然我们已经投入了大量金钱去推行一些时尚的管理思想，例如，工程管理信息化、工作生活质量、参与式管理、团队建设、授权等，但是关于人性本质的界定从埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）提出后，没有什么太大的变化。在20世纪20年代，梅奥在西部电气公司（Western Electric Company）进行了霍桑试验，得出激励与生产率的关系，其基本思想一直延续到现在。那已经是将近80年前的事了！在W·爱德华·戴明（W. Edward Deming）成为“质量管理大师”以前，在“本田”这一日本品牌为人熟知以前，在《追求卓越》（*In Search of Excellence*）等畅销书作家汤姆·彼得斯出现以前，人性的本质已经存在了。

自主努力度——刹车还是助跑

哈佛研究所授权的关于激励的试验是由梅奥完成的，他使用的是真实存在的工厂、真正的经理和真正的员工。首先他发现，在关于员工的态度和其产品或产量的关系上，研究者们的