

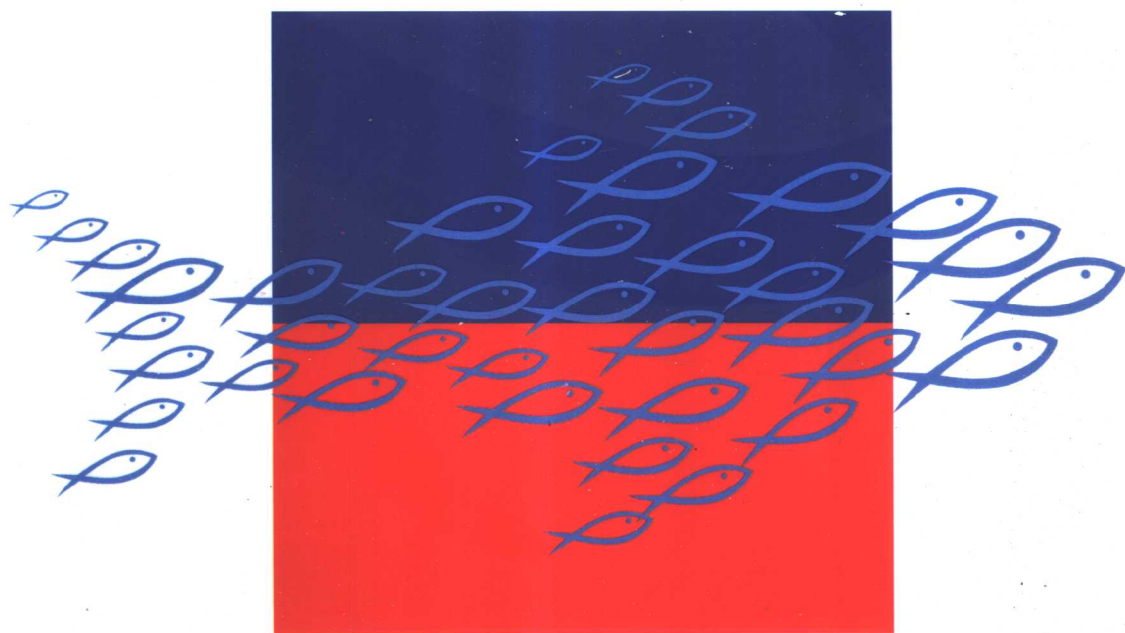
将员工放在第一位，是公司在竞争中制胜的法宝之一

HZ BOOKS
华章经管

全美最佳公司

人力资源管理实践

(美) 哈尔 F. 罗森柏斯 (Hal F. Rosenbluth) 著
戴安娜·麦克费林·彼得斯 (Diane McFerrin Peters)



Good Company
Caring as Fiercely as You Compete

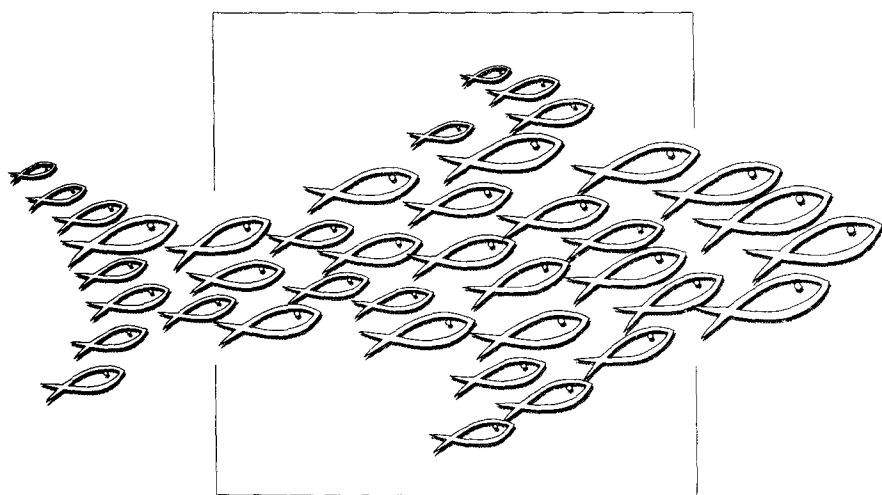


机械工业出版社
China Machine Press

全美最佳公司

人力资源管理实践

哈尔 F. 罗森柏斯 (Hal F. Rosenbluth) 著
(美) 戴安娜·麦克费林·彼得斯 (Diane McFerrin Peters) 著
张庆 等译



Good Company
Caring as Fiercely as You Compete



机械工业出版社
China Machine Press

Hal F. Rosenbluth, Diane McFerrin Peters. Good Company: Caring as Fiercely as
You Compete

Copyright © 1998 by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
Huazhang Graphics Co./China Machine Press

All rights reserved

本书中文简体字版由机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可,
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4195

图书在版编目 (CIP) 数据

全美最佳公司人力资源管理实践 / (美) 罗森柏斯 (Rosenbluth, H. F.), (美) 彼得斯
(Peters, D. M.) 著; 张庆等译. -北京: 机械工业出版社, 2003.6

书名原文: Good Company: Caring as Fiercely as You Compete

ISBN 7-111-12019-1

I. 全 … II. ① 罗 … ② 彼 … ③ 张 … III. 企业管理: 人事管理 - 经验 - 美国
IV. F279.712

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第027965号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王 颖 版式设计: 刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 11.75 印张

定 价: 26.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

目 录

第1章 热点问题	1
关于《全美最佳公司人力资源管理实践》	1
美国100家最佳工作企业	1
内容简介	8
第2章 设计速度	11
付诸实践	15
召集所有的农民	19
成功的秘诀	23
农场的今天	28
组织重新设计的浪潮	29
小结：为速度而设计	34
第3章 人力资源	37
挖掘我们的资源	37
全球化思维	38
人才输送渠道	39
培养核心才能	40
让步但不破规	47
平衡行为	52
珍惜多样化：一种生活方式	55
小结：董事会内部的人力资源	58

第4章 充分发挥员工的才智	61
智力资本101	62
开始实施人力资本管理	66
无数种可能性	71
下一个目标	72
回归政策	78
多样化项目	82
制定一个外部资源计划	83
小结：最大化利用脑力资源	86
第5章 营造学习氛围	89
不断创新	91
小结：营造学习氛围	107
第6章 领导才能并非天赐：我们需要后天努力	109
成为领导的内外途径	109
实战历练	114
学习中的朋友：顾问指导计划	117
客户保留训练计划	120
成功的副产品	122
小结：成为领导	124
第7章 内部环境的积极倡导者	127
倡导企业文化	129
罗森柏斯的鲑鱼精神	133

发扬企业精神	140
衡量：开门的钥匙	141
全方位视角	146
是否所有的事情都让公司变得更好?	153
小结：积极致力于内部环境的人	158
第8章 一个世界，一个公司	161
准备进军国际市场	162
你需要将公司设在国外	165
没有国界	168
全球反馈	172
小结：一个世界，一个公司	175
第9章 思想融合	177

热点问题

企业对人们生活的影响之大，可能除了家庭与爱人之外，没有什么可以与之相比。但是家庭又会不会对企业产生同样重大的影响呢？企业既能给生活带来欢乐，也能给它带来痛苦。《全美最佳公司人力资源管理实践》一书阐述了企业不仅能够积极影响生活，而且有责任这样做。这么写绝不是为了迎合读者，只有在值得为之奋斗的环境里，企业员工才能人尽其才，人们关注企业命运不是因为他们非得这样，而是因为他们心甘情愿这么做。而且当他们真正做到这样时，奇迹就会出现。

《全美最佳公司人力资源管理实践》一书将带你走进一个建立在友情之上的企业，在这里，大家相互关爱，为了企业的成功共同努力奋斗着。他们深知自己所属的企业有多么的特殊，愿意去保护它，发展它。企业上下斗志昂扬，在为生存奔波忙碌的同时，还得到企业的关怀。竞争日趋激烈，企业对员工也关爱备至。一旦企业到了这一境界，就没有什么能够阻止它的发展。

关于《全美最佳公司人力资源管理实践》

应广大读者的要求，我们曾在1992年写了《顾客第二及优质服务秘密》一书，讲述了我们企业的发展历程以及我们的企业文化的缔造过程。后来读者又强烈要求我们继续写下去，谈一谈我们的企业是如何应对20世纪90年代的变革，又将如何带领企业进入下一个千年。于是我们编写了《全美最佳公司人力资源管理实践》一书，回答了读者的这些问题，书名体现了我们的成功之道。书中，我们还和大家分享了其他十几个企业的思想精髓，他们的观点非常值得我们借鉴。

美国100家最佳工作企业

1992年，罗森柏斯公司入选《美国100家最佳工作企业》（Robert Levering和

Milton Moskowitz著), 得此殊荣我们倍感荣幸, 因为这是我们心目中的最高荣誉之一。我们始终相信能为这些最优秀企业工作当然也是最好的。进一步了解美国100家最佳工作企业中的一些公司之后, 我们更充分地认识到这一点。每个企业都各有所长, 面对挑战也都有各自创新的解决方法。从他们那里, 我们能够学到许多东西, 确实受益匪浅。《美国100家最佳工作企业》出版之后不久, 这些企业同仁们召开了一次学术座谈会, 从此我们每年都要集会一次。

每年相聚时, 大家一起谈论面临的挑战, 共享解决方案和讨论新出现的问题。了解这个独特的智囊团, 读者定会受益无穷, 因此我们邀请了美国100家最佳工作企业中和我们密切合作过的一些企业, 请他们就书中一些关键问题发表意见, 他们欣然应允, 和我们分享了他们的战略。

下面简单介绍一下本书写到的14家企业, 其中的大部分公司你可能已很熟悉。往下读, 你会找到他们解决当今主要问题的答案。

- 阿拉巴马燃气公司是家公共事业公司, 供应天然气, 位于阿拉巴马州, 拥有1 350名员工, 销售额超过36.2亿美元, 总部在阿拉巴马州的伯明翰。
- BE&K是家建筑工程公司, 主要经营纸浆和造纸, 年销售额达16亿美元, 8 800名员工遍布于13个国家, 总部在阿拉巴马州的伯明翰。
- Beth Israel Deaconess医疗中心位于马萨诸塞州, 拥有8 599名员工, 年销售额6亿美元, 它在1996年两家学术性的医院Beth Israel医院和新英格兰Deaconess医院合并之后开始提供保健服务, 总部在马萨诸塞州的波士顿。
- 伊利保险公司是家财产/伤亡保险公司, 年销售额19亿美元, 在9个州拥有3 200名员工, 总部在宾夕法尼亚州的伊利。
- FEL-PRO公司生产垫圈和其他密封产品, 年销售额5亿美元, 在7个国家拥有2 700名员工, 总部在伊利诺斯州的斯科基。
- 大平原软件公司作为金融软件开发商, 资产5 700万美元, 它的产品分布在12个国家生产, 在50多个国家出售, 有员工600人, 总部位于北达科他州的法戈。
- 贺曼公司是家贺卡公司, 收益主要来自于电视节目制作和艺术家素材, 在全球拥有近2万名员工, 产品遍及100多个国家, 销售额达36亿美元, 总部在密苏里州的堪萨斯城。
- HEWITT ASSOCIATES是一家全球管理咨询公司, 专门解决人力资源问题,

在30多个国家拥有7 500名员工，收入达70 900万美元，总部在伊利诺斯州的林肯郡。

- 天涯海角公司直接批发服装、服装配件、家庭用品以及其他产品，拥有5 700~8 400名员工（随季节而变），在四个国家营业，年销售额超过10亿美元，总部在威斯康星州的道奇郡。
- 玫琳凯公司是全球性的化妆品、护肤品以及个人保健品的生产商和销售商，年批发额12亿美元，零售额20亿美元，产品远销27个国家，在美国有雇员2 500人，在其他国家还雇佣了1 250人，总部位于得克萨斯州的达拉斯。
- 西北保险公司提供人寿保险、伤残保险、互助基金以及养老保险。公司雇佣了3 500多人，年收入高达130多亿美元，总部在威斯康星州的密尔沃基。
- SAS研究所是世界上最大的私营软件开发公司，年收入7.5亿美元，公司5 000多名员工遍布50个国家，总部位于北卡罗来纳州的凯里。
- 西南航空公司是美国主要的航空公司之一，有26 000名员工，运营在26个州，年营业额34亿美元，总部在得克萨斯州的达拉斯。
- USAA是家保险与金融服务公司，年营业额67亿美元，拥有18 000多名雇员，它从美国的7个地方和国外的2家公司为世界各地的顾客服务，总部位于得克萨斯州的圣安东尼奥。

现在再来看一下我们的罗森柏斯国际公司。由于它所在的大多数地方离你并非几步之遥，公司名字不可能家喻户晓。公司建立于1892年，是当今世界上第二大差旅管理公司。公司业务的98%都是公司差旅。每天我们要接听6万个电话（就是每年1 560万个电话），每天得出票2万张，每月出票40万张，或者一年出票500万张。我们有雇员4 600人（称之为员工），年销售额接近40亿美元，公司总部在宾夕法尼亚州的费城。

这些公司在发展中都有相同的驱动力，会遇到同样严峻的问题，我们从中总结出8个主要问题，下面就先简介一下，并将在以后的章节里探讨解决这些问题的途径。

变革：惟一的永恒

过去的五年是公司有史以来最艰难但又最成功的五年。可能这几年里所学到

的东西比我们的先辈们在过去的100年里学到的还要多。但是现在，似乎每个人都感到“我们不再是在堪萨斯了”，不再认为只有自己经得起变革的考验。其他公司和我们一样，都走过了漫漫变革之路，我们就先从自己的公司开始回顾吧。在过去的五年里，罗森柏斯国际公司做出了如下的变革：

- 公司规模扩大了不只2倍，从12亿美元增加到40亿美元。
- 公司海外部门从联盟经营过渡到完全自营。
- 公司开设到全球的27个国家。
- 公司结构完全进行重新设计，权力分散到各事业部。
- 改变了百年不变的无下岗政策。
- 重新设计了培训部、人力资源部和销售部。
- 面临一个行业转折点：佣金。
- 从家长制管理作风转变到人人对企业责任。

其他公司也同样进行了变革。阿拉巴马燃气公司的首席执行官迈克·沃伦告诉我们：“阿拉巴马燃气公司是家公共事业公司，已有142年的历史，在头125年左右的时间里，公司一直抵制变革，对现状十分满意，活生生地应验了俗话说的‘旧习难改’。坦诚地讲，天然气行业向来很规范，变化缓慢，我们当时的管理模式还是行之有效的，也正好适应人们的心理状态。但是变革仍是不可避免，即使是天然气行业。我们认识到必须从新角度看待老问题。”

下面所举的例子是其他公司在近几年里所实施的变革：

- 天涯海角公司对高层管理做了变革，包括首席执行官。
- 天气带来的灾难给伊利保险公司带来巨大损失。
- 西南航空公司实行新策略后费用增加；安全要求更高；美国联邦政府、州政府和地方政府给航空公司增加税收；其他航空费用日益上涨。
- 阿拉巴马燃气公司渡过了天然气行业自由化过程中的混乱时期。
- 大平原软件公司如何面向大众。
- 玫琳凯公司的创始人病倒后新领导班子成立。
- 贺曼公司进行了结构重组。
- Beth Israel Deaconess合并成功。

迅速发展

我们的这些同仁公司在过去的几年里都在迅速发展。正如SAS研究所所描述的：“发展是过去五年里我们公司发生的最大变化，无论是人员、收入、顾客、产品还是领域。1992年时，公司只有2 600名员工，分布在25个国家，有不到40个办事处；如今员工已近5 000人，分布在50多个国家，共有85个办事处，因此管理起来前后差别很大。公司的发展壮大带来的一个最大挑战便是如何去满足这么多员工的需求以及公司业务的需求，同时还要保持企业文化，吸引和留住合格的人才。”

Hewitt公司员工说道：“我们近几年里的最大挑战是企业的蓬勃发展，生意环境和顾客需求的不断变化促使公司迅速发展，仅在过去的五年里，公司收入翻了一番，人员也增加了一倍。”

罗森柏斯国际公司每天营业额高达近400万美元，联想到我们极其个性化的服务，能够达到这个数目确实令人难以想像。一笔买卖不只是一次交易，它是长期合作的开始，这种合作关系需要不断地培育加强。

更残酷的市场/激烈的竞争

伊利保险公司员工的话道出了我们的心声：“我们的竞争对手规模小，成本效益却更大。我们这个行业价格竞争一直就很激烈，突然间我们面临到更加残酷的价格竞争，而且，其他一些非传统的对手也加入到市场上来，使当今成为竞争最激烈的年代。”

Fel-Pro公司指出，公司合并使竞争对手减少了，但却增加了公司的实力，使得商品竞争更加激烈。旅游业的情况亦是如此。西南航空公司的员工补充道：“为了保住成本，我们要求员工更加努力、快速、明智地工作，他们一直是我们竞争的优势。”

激烈的竞争能够激励我们充分发挥各自的才能。阿拉巴马燃气公司的迈克·沃伦这样问道：“阿拉巴马燃气公司就像一条小鱼，处在环境恶劣、竞争激烈、变化万千的大海里。在这样的新环境里，它怎样才能依靠雇员的力量，通过努力和改革走向兴旺发达呢？著名的哲学家Yogi Berra曾经说过，‘将来不再和以前一样’。在阿拉巴马燃气公司，我们总说，‘谢天谢地！’”

全球化

罗森柏斯国际公司和几年前已经截然不同。如今公司业务已普及到全球45个国家——遍布除大洋洲之外的每一个洲，我们的员工会讲12种语言。

世界就是个大市场。一家公司不管它是不是全球性的公司，都应该全球化地去思考问题，这样才能利用机会，为即将来临的竞争做好准备，随着市场的发展而发展。SAS研究所的看法是，“未来的雇员有必要去了解其他的文化，会讲不同的语言，这样世界上不同文化间存在的社会学障碍才会消失，从而带来新的商机。”

为速度而设计

我们熟悉的大多数公司既设立了事业部进行分权管理，又设立了职能部门集中为事业部服务。Beth Israel Deaconess采用的就是这样一种综合结构模式。“我们认为我们公司的管理模式偏向于分权式管理，这就意味着公司的价值观和目标都已深入人心，至于如何付诸于实践，部门与部门间可以有所区别，每个部门可以结合自身结构的特点，制定出适合自己单位的解决方案。但是遇到重大决策时，各部门间必须协调一致，工作组这种形式被广泛应用于协调部门内部和部门之间的工作。”

SAS研究所补充说：“在我们改革后的组织结构中，计划能够被更及时、更富创造力地引进，并得到响应、发展和实施，从而公司得以继续满足顾客的要求。”

从家长制过渡到人人责任

Hewitt 公司的员工把挑战上升到了责任到人的高度，他们总结道：“像多数企业一样，我们努力从过去家长式的管理模式中走出来，如今公司员工间的关系在我们看来更像朋友关系。朋友关系比家庭关系更加难以维系，需要不断努力去赢得人们的自愿付出和忠诚。维系朋友关系的关键在于大家应该相互尊重、同甘共苦，一起承担友谊的责任和义务。”

谈到这个话题，多数公司都颇有感触。过去五年里，Fel-Pro进行的一些有利于家庭的项目提高了内部费用，公司也为此下了不少工夫。他们需要员工和公司一起来承担责任。例如，在过去，Fel-Pro的员工总把他们假期前后领到的奖金当

成是薪水的一部分，现在呢，他们懂得享受待遇的同时也得去分担风险。OE 市场与销售的总裁保罗·利哈姆说：“两年前，公司效益不是很好，没法多给员工发奖金，我们把实情通告给他们，发到的奖金比预期目标少了100%。第二年，他们得到的奖金超出了目标的24%。员工根据钱包里钱的多少足以感受到风险和报酬的意义。”

第1版《美国100家最佳工作企业》发行之后，阿拉巴马燃气公司便立志争取在下一版上榜上有名，经过努力终于在1992年如愿以偿。从1993年到1996年，在阿拉巴马燃气公司工作的员工越发感到安逸舒适，员工态度的调查结果显示，员工已把公司当成自己的家，公司为之一振。现在，阿拉巴马燃气公司很重视“让员工当家作主”，许多福利制度的变动都有员工参与，他们会授权给员工，给他们更多的机会去掌握自己的前途。阿拉巴马燃气公司在战略计划、业绩鉴定、报酬待遇（包括激励）等做法上均给予员工一定的权力。

玫琳凯对于这个问题有其独到见解，人力资源部副总经理道格·明特密尔在1996年的“美国100家最佳工作企业”研讨会上发表了一篇文章“员工珍惜矛盾论”，引起了共鸣。矛盾其实很简单：“你对员工越好，久而久之，他们就不以为然了，开始流露出这样一种心态，认为一切都是理所当然的。”经过探讨他还发现，公司越好，越为员工着想，其员工越容易不知足。在有些情况下，员工随着时间的流逝甚至可能会失去判断力，不是感谢所拥有的一切，而是期待享受更多的权利。道格说：“这个问题可能只有一流企业才会遇到，但必须解决它。”

贫瘠的雇佣市场

实际上所有的公司都谈到了人才难找的问题，想要找到合适人才真是越来越难。好几个公司认为人才危机将是他们未来所面临的主要挑战。玫琳凯公司认为，“优秀人才的多少会影响到公司的发展潜力，能否吸引和留住人才对于企业至关重要。有两种公司能够雇佣到合格的人才：享有‘优秀公司’盛誉的公司和那些不是很好但又愿意高薪聘用合格人才的公司。”

玫琳凯公司还认为，那些高薪聘用人才但又不珍惜他们的公司长期下去势必失败，解决的方法就是努力把公司营造成一个工作的好地方。我们也有同感，而且认为将来工作环境会显得越来越重要。

人力资源缺乏，原因之一是健康的经济（低失业率），另一个不可能动摇的原因就是公司对雇员要求越来越高，每个人都必须身兼数职，工作量比从前大多了。SAS研究所说：“未来劳动力资源越来越匮乏，尤其是那些既精通电脑又能够用技术创造奇迹的人才。”

《今日美国》（1996年6月18日）曾刊登了一篇有关迪斯尼富有创造力魔法的文章，介绍了策划《阿拉丁》和《美人鱼》两部大片的二人组合。文章写道：“他们成功的真正秘诀，实际上就是最古老的迪斯尼诀窍‘超越。’”创作人之一罗恩·克莱门茨说：“我们每个人在做电影时，不仅仅就只完成一项任务，还要不停地发挥，而且必须设法做得更好。”

西北保险公司有这样一个传统，就是一定要确保顾客得到应有的利益。他们给我们举了几个这样的例子。有个病故的投保人没结过婚，也没有子女，为了找到其合法投保财产的受益人，公司的一位助理管理员罗列出他的家谱，经过很长时间的找寻，终于找到两个远亲。另一个例子中，一个飞行学员投保时没有将飞行训练包括进去，他在训练时飞机失事身亡。家人本估计他可能得不到赔偿，但是他的航空日志在残骸中被找到后，西北保险公司断定，遇难时他的飞行时间已达到100小时，符合标准风险要求，于是他们把赔偿付给了他的家人。

“超越”是将来必备的条件，只有坚持这样做的人和公司才能够在变化的市场中兴旺发达。

坚守价值观

15家企业不同程度上都表示，尽管企业需要能够进行迅速变革，其核心价值观仍须坚持下去。一半以上的公司专门把遵守其价值观作为其成功的关键。

大平原软件集团公司的副总裁乔迪·乌克兰斯特告诉我们：“近来我们用一个矛盾的术语来定位公司的变化，‘以不变应万变’这一哲理的核心是，经营和金融战略随着公司的发展在改变，但是大平原集团的使命、共享价值观、决策框架以及公司风格仍然是我们的立足点。只要这样做了，我们就能够迎接任何挑战。”

内容简介

全书把企业面临的8个主要问题融会贯通起来，书中写得更多的是员工，因

为员工就是一切，他们最重要。

下面是每章概述。第2章重点讨论了企业的重新设计——我们公司以及几家兄弟公司的组织结构——促进因素、步骤和结果；第3章论述了人力资源部的新战略作用以及关注的要点；在第4章里，我们探讨了人力资本管理这个新领域，以及公司应该如何扩大其知识财产；第5章论及了学习的问题——当今更高的标准、创新研究、资源利用；第6章主要论述了领导能力，以及如何培养和加强领导能力；第7章让大家了解到许多公司独特的企业文化，以及这些公司是如何营造良好工作环境的；在第8章里，我们如实地分析了一家全球化公司将要面临的挑战，并提出了实现目标的步骤；第9章用这些公司的预言家的至理名言总结了全书最重要的问题和思想精华。

开始

本书从组织设计开始写起，因为它会影响到其他一切事情。你有没有看到过成队飞过的鸟群，它们时而改变方向，就如同一个整体？如今的公司运营起来就需要和鸟儿飞行一样，而要做到这点，公司就必须正确地设计其结构，有时候还需要新思维。毕加索和他的自传作家对同一幅画就持有截然不同的看法。这个作家认为，把雷诺阿的画挂在火炉上有点儿太委屈这幅画了，而毕加索却说：“那有什么不好，如果你用根钉子把它小心翼翼地挂起来，你很快就会觉得那只不过是框架而已，那才是真正的委屈。只有把它放在不合适的位置，你才会更好地去欣赏它。”

设计速度

在公司的长期客户召开的一个会议上，我应邀发言，谈一谈怎样才能成为一个世界级的供应商。我说，“任何一个世界级公司首先必须做一个世界级的雇主，这样才能吸引、保留和发展世界级的人才，因为人才是一流公司发展的基础。我又接着说：“世界级雇主才能得到世界级的人才，世界级人才和世界级领导才能创造和发展世界级的价值，这样才能打造出世界级的公司，使其成为世界级的客户和供应商。我为此费尽周折，现在得了世界级的偏头疼。”

简而言之，人才是每个公司与众不同和惟一可持续的竞争优势，错误的组织结构会限制员工才能的发挥，而正确的组织设计才能激发人们的斗志。

管理界的权威人士、高薪顾问、工商学教授以及行政主管们都在不懈地找寻组织设计的基本原理，这些原理在复杂的经营公式里找不到，却又在实际中存在着，从而人们可以一直在太平盛世里和睦地工作。我已经找到了我们公司的组织设计基本原理，事实证明行之有效，而且适用于任何组织。

1992年，公司要进行变革，为了设计出新公司结构，我苦思冥想。外界因素无疑已渗透到旅游业，经济并不景气。海湾战争对国际旅游业产生了持续效应，我们的客户在重组，规模也在减小，这就意味着游客减少了。面对这些压力，我们必须抢在公司受到负面影响之前采取应对措施。

我知道，我们不能再保证让员工终身在我们公司工作，但如果公司能够成功地持续发展下去，实际上也可以产生同样的结果。于是我决定给员工创造更多的机遇，而不再向他们做任何担保。新的组织结构能够极大地提高整个机构的运转效率，这是我都未曾预见到的。一旦公司内部和外部都出现了变革动力，我们就应该为客户和员工们预见它，为之做好准备并利用它。而且我们必须快速多变地运用它，凭着直觉勇敢、坚定地积极进取。