

丛书主编 萧鸣政

国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材

人力资源管理 实践案例分析

北京大学人力资源开发与管理研究中心 组织编写

— 句 华 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书主编 萧鸣政

国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材

人力资源管理 实践案例分析

句 华 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实践案例分析 / 句华主编. —北京: 北京大学出版社, 2012. 5

(国家高等教育自学考试北京大学人力资源管理专业指定教材)

ISBN 978-7-301-20464-1

I. ①人… II. ①句… III. ①人力资源管理—高等教育—自学考试—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 060917 号

书 名: 人力资源管理实践案例分析

著作责任者: 句 华 主编

策 划 编 辑: 耿协峰

责 任 编 辑: 徐少燕

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-20464-1/C · 0749

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62765016/62753121 出版部 62754962

印 刷 者: 三河市博文印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16.25 印张 253 千字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 6 月第 2 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010—62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材编辑委员会

丛书主编：萧鸣政

编 委：赵玉凤 李国平 萧鸣政 张一驰

谢晓非 白智立 李 靖 句 华

田 凯 向 勇 陈小平 张相林

刘李豫 金 民 张 满 步星辉

张如国 吴新辉

总 序

在人力资源强国战略的大力推进事业中,我国的人力资源管理专门人才十分短缺。据调查显示,很多从事人力资源管理工作的人员都是非人力资源专业的背景,虽然近些年不少高校开设了人力资源管理专业,但是这些毕业生的数量和素质都与市场需求有很大的差距。中国人力资源管理人才队伍的建设,不仅亟须在总体上大力提升,而且要实现三大战略性转变:由再现型人才向开拓创新型人才转化;由内向型人才向外向型、国际通用型人才转化;由单一型人才向复合型人才转化。人力资源管理从业人员不仅要懂得人力资源的专业知识,完成人力资源的实际管理工作,还要不断开发人力资源并且创造价值。

人力资源管理专业的双证模式符合高等教育自学考试的方向。高等教育自学考试与行业职业资格认证相结合,即学历证书+职业资格证书的双证模式是近几年高等教育自学考试从学科型向职业型方向改革的一种尝试,是贯彻落实《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》(国发[2002]16号)精神的具体体现。

高等教育自学考试具有开放性、灵活性、社会性和权威性的特点。而行业在人才需求、培养目标和方式、专业课程设置和人才使用等方面具有优势,有着丰富的教育资源。北京大学与国内外职业资格证书资格考试相关单位合作开考社会急需的、符合行业特点的学历证书和非学历的职业证书考试,实现教育资源整合,并能充分利用和发挥好这些资源优势,做到学历教育与非学历教育并举,满足了多层次、多样化的社会需求。

北京大学政府管理学院人才与人力资源研究所以及人力资源开发与管理研究中心,是北京大学专门从事人力资源开发与管理的教学和研究机构,有着国内一流的专家团队和领先的研究成果。自 2003 年以来,北京大学已经在本科、硕士、博士与 MBA/MPA 方面培养了大量人力资源管理专业的高级管理人才,还开设了成人教育人力资源本科专业,深受社会与广大考生的欢迎。北京大学作为人力资源管理专业的主考院校,能够提高专业建设能力,保持专业水平。

在人力资源管理专业的双证模式中,专科段和独立本科段与美国 IPMA 学生级证书对接,专科段获取美国 IPMA 初级(初级人力资源管理师)证书;独立本科段获取美国 IPMA 中级(中级人力资源管理师)证书。考生取得美国 IPMA 学生级证书以后还可以继续考取美国 IPMA 高级(高级人力资源管理师)证书。

两种证书共十门课程(每种五门),见下表。

序号	课程名称	学分	考核方式	说明
1	人力资源开发	4	笔试	初级证书课程
2	工作分析	4	笔试	初级证书课程
3	人员测评技术	4	笔试	初级证书课程
4	绩效考评技术	6	笔试	初级证书课程
5	劳动关系与争议处理	6	笔试	初级证书课程
6	人力资源战略与规划	5	笔试	中级证书课程
7	工作分析与评价	5	笔试	中级证书课程
8	人员素质测评理论与方法	6	笔试	中级证书课程
9	绩效管理	4	笔试	中级证书课程
10	薪酬管理	6	笔试	中级证书课程

为了节约资源,低碳办事,我们把 10 门课程的教材合并为七本:

1. 人力资源开发
2. 工作分析与评价
3. 人员素质测评理论与方法
4. 人力资源战略与规划

5. 绩效考评与管理
6. 薪酬管理
7. 劳动关系与争议处理

取得美国国际人力资源管理职业资格认证 IPMA(初级人力资源管理师、中级人力资源管理师)证书单科合格成绩,可以在高等教育自学考试人力资源管理专业(专科、独立本科段)中获得相同课程的学分。

学习通过以上课程的考试以后,可以取得 IPMA 颁发的相关资格证书。如果想取得北京大学自学考试人力资源管理专业毕业证书,还需要继续通过以下人力资源管理专业课程的考试:

1. 人力资源管理(三)(专科)
2. 劳动和社会保障概论(专科)
3. 人力资源管理初级实验(专科)
4. 人力资源管理案例分析(专科)
5. 人力资源开发与管理(本科)
6. 劳动关系与劳动法(本科)
7. 人力资源政策与法规(本科)
8. 人力资源管理高级实验(本科)
9. 人力资源管理毕业论文(本科)

双证书课程与上述九门课程中的教材一部分由北京大学负责,我们把它合并为本丛书,一共七本:

1. 人力资源开发
2. 人员素质测评理论与方法
3. 工作分析与评价
4. 人力资源管理实践案例分析
5. 人力资源政策与法规
6. 人力资源管理实验
7. 人力资源管理研究案例分析

本丛书由于编写时间匆促、水平有限,错误之处敬请读者批评指正!

丛书主编:萧鸣政

2012年2月29日于北京大学

目录

CONTENTS

第一章 人力资源管理史：以福特汽车公司为例	1
高地公园工厂与福特主义：从改善生产环境开始	1
创造流水线：科学管理的最佳实践	4
日薪 5 美元：改善员工福利成为提高效率的方式	6
对员工的改造：关心员工家庭的最早案例	12
冲突与妥协：开始学会与工会相处	14
人类工程：改善劳资关系方式的多元化	19
亨利二世之后的福特汽车公司：	
让员工参与管理，追求企业民主氛围	23
第二章 人力资源管理战略：	
以美国西南航空公司为例	28
发展简史	28
“空中巴士”——独特的商业定位和企业战略	31
低成本经营特色	32
轻松愉快的旅行生活	38
与企业总体战略相配的人力资源管理战略	39
第三章 组织结构：以 IBM 为例	52
“蓝色巨人”IBM	53

IBM 组织战略的转变	55
金字塔之殇	57
IBM 的矩阵式改造	58
IBM 矩阵的运行模式	60
矩阵结构中员工的体验	62
团队而不是个人	65
以客户为中心	66
多重领导	67
不是矩阵的独舞	68
矩阵结构的文化支撑	70
第四章 工作分析与设计：以德胜洋楼为例	81
中国企业管理的标兵	81
传奇总裁聂圣哲	83
独特的管理理念	85
个性化的工作设计	97
第五章 内部选人和用人：以通用电气公司为例	106
通用的历史及管理体制的沿革	106
伟大的成就——领导人的选用	109
内部选人和用人	117
人才培养和选拔的制度化	122
第六章 员工培训与开发：以丰田公司为例	130
不仅造车，更加造人	130
精益模式，省人少人	132
培训标准化	133
选择正确的员工	137
保持员工与公司理念相一致	139
社团活动——丰田文化的重心	141
技能培训的强针对性	143
可持续发展的培训计划和绩效追踪	148
特色的质量圈与员工建议制度	150

每一位员工都可能是领导	153
丰田人事的未来	155
第七章 员工激励：以海底捞为例	159
海底捞现象：卖的不仅是口味，更是服务	160
薪金和福利：把员工当家人	161
权力下放：信任和尊重	165
人才培养方式：传帮带和允许犯错	167
绩效考核：内行不唯指标	171
晋升渠道：公平和希望	172
企业文化：双手改变命运	174
海底捞的困境	176
第八章 绩效考评：以阿里巴巴为例	181
高管离职事件	181
不断发展中的阿里巴巴	183
阿里巴巴的绩效管理体系	185
与绩效管理相匹配的招聘体系和干部培养与考核体系	199
“高管离职事件”之后	205
第九章 劳动关系：以富士康为例	208
昔日辉煌	209
今日阴霾	212
高强度生产	214
低水平待遇	217
军事化管理	219
缺位的权利保障	224
超级加工厂之痛	226
新生代农民工之困	229
走出阴霾之路	232
附录：案例分析示例	241
编后记	249

第一章

人力资源管理史：以福特汽车公司为例

作为一家诞生于 1903 年的百年汽车企业巨头，福特汽车公司曾经引领时代，走在现代化工业化的最前沿。从生产出世界上第一款普通老百姓有能力购买的汽车——T 型车，并让其风靡全球开始，福特汽车公司又陆续推出了像林肯、沃尔沃、马自达、路虎、水星等众多世界知名汽车品牌。在汽车生产的早期，福特汽车公司推出的汽车产品质优价廉，对西方发达国家汽车的普及起了巨大作用。

20 世纪 30 年代以后，尤其是二战之后，随着汽车在发达国家的大众化，人们对汽车的需求越来越多样化，特别是日本、德国等新型汽车强国的崛起，福特汽车公司不再能像以前那样垄断汽车市场。但是作为一家世界级工业巨头企业，福特汽车公司对整个世界的工业化现代化进程仍然起着至关重要的作用。福特汽车公司对世界工业的贡献除了汽车产品本身外，还包括一批优秀的企业家和卓越的企业管理思想。在人力资源管理的发展史上，福特汽车公司的管理实践曾一次次地处在变革的潮头。

福特汽车公司的人力资源管理在这百年之中经历了哪些变化？它的发展史又是如何与人力资源管理的演进交织在一起的？

高地公园工厂与福特主义：从改善生产环境开始

1908 年，福特汽车公司的 T 型车像一阵旋风一样席卷了整个资本主义发达国家。而此时的福特汽车公司皮科特大道工厂却像世界

其他大型工厂一样还是一个嘈杂的“蜂窝”，工作强度之大、环境之恶劣与当时社会主义者所描述的资本主义大工厂的样子如出一辙。因为汽车生产的复杂性，汽车生产工人需要比其他生产一线的工人投入更多的努力，而实现这一点当然需要一种强大的动力。对当时福特汽车公司的员工来说，这种动力就是他们的老板亨利·福特。

亨利·福特一直受到下属的喜爱甚至崇拜。在仍然保持着崇拜英雄传统的社会里，这种喜爱和崇拜转换成了一种努力工作的动力——为亨利·福特工作成为一件有面子的事情。特别是当他带领公司创造了T型车的时代后，福特的人格力量在公司员工看来更加强大。这种人格力量几乎是福特公司早期激励员工努力工作又有别于其他公司的唯一方法。显然，这种方法虽然效果显著，但其可持续性与可复制性却值得怀疑。随着企业的逐步扩大，单靠个别领袖的人格魅力很难真正保证员工持续地努力工作，也无法保证福特汽车公司的产量和质量能够不断地得到提升。

于是福特公司开始在新厂房的设计上动脑筋，他们对1908—1909年建设的高地公园工厂提出了一种大胆的、富有活力的但也很复杂的构想：为了让自然光更多地照入工厂厂房，厂房使用了大型玻璃屋顶，每一面墙上也安装了特制的大窗户。这样，使工厂有了很好采光效果，工厂也获得了“水晶宫”的美称。

在这个采光充足的水晶宫里，即使机器摆放得很紧密也不至于使光线昏暗，而机器摆放得紧密则能够大大减少搬运和各个环节连接的时间。占地12英亩的主厂房是一座四层的长条形建筑，所使用的材料大多数是混凝土和玻璃，而在楼角处则使用红砖，这使它拥有了一个干净、现代化的外表。玻璃屋顶上的通风口很多，以保证工厂的工人们享受到新鲜的空气。工厂生产的原材料会被运到顶层，在铸造、加工完毕之后，工人们会通过由滑槽、传送机和管道构成的上千条通道把它们送往下面的楼层。^① 这样便捷的设计，此前任何产业的任何工厂都不具备。

高地公园工厂的另一大秘密是它持续变革的能力，工厂不断尝试加快机械化的步伐，人们通过不断地改进机器、改进布局来节省时间、资金和人力。亨利·福特和他的领导团队认为产品本身可能不

^① [美]道格拉斯·布林克利：《福特传 亨利·福特——他的公司和一个进步的世纪》，乔江涛译，中信出版社2005年版，第85—86页。

会进步,但产品背后的系统必须进步,而且必须不断地进步。对当时的福特汽车公司来说,因为T型车持续地处于供不应求的状态,高效生产比任何专利都更具保护作用,也只有通过不断提高生产效率,降低T型车的价格,让其他汽车公司无法提供同样性价比的汽车,福特汽车公司才可以持续保持近乎垄断的竞争力量。这就是人们所说的福特主义管理思想,这种思想理念在20世纪20—30年代席卷工业化世界而且至今仍不失价值。在这种理念下,必须加快机械化,让机器代替人工来实现生产效率的飞跃。

1910年高地公园工厂投入使用后,T型车的产量有了明显的提高,工厂也成为全世界最大的汽车生产基地,以应对市场对T型车的狂热需求。工厂的新设计为T型车的大批量生产提供了最为可靠的条件,自然会引发工业界巨大的好奇心和轰动。新工厂建成以后,世界各地的汽车制造商蜂拥而至,想通过考察发现企业发展的新秘密,企业家们发现,一个清洁、明净、机器和车间布置良好合理的工厂对于企业的生产竟然可以起到如此大的作用。他们认识到一个现代工厂应该具有以下新要素:尽可能降低不必要成本、提高工人的工作速度、通过机器保证力量和准确度。这实际上也是对整个19世纪大生产时代最好的总结。

此时,亨利·福特已不仅仅被视作一个伟大的创造者和工程师,更被看成是一个聪明地掌握了科学的企业家。高地公园工厂和蕴涵其中的福特主义理念是福特汽车公司对人力资源管理做出的第一个里程碑意义的贡献。

首先,福特公司给世界工业界展示了一个工作强度高、工作内容乏味的工厂如何提高效率的办法,那就是通过改善员工工作环境让员工感到更舒适和更方便,为员工的工作提供一个良好的客观环境,让其在这种环境下有一个更加良好的心态。这样虽然会增加一定的运营费用,但也将极大地提高生产效率,还可以节约不必要的成本。16世纪以来,资本主义世界工厂的恶劣环境早已臭名昭著,但企业主们为了节省成本,在改善工人工作环境的方面做得很少,他们很少意识到改善工作环境对提高生产效率产生的正效应。福特汽车公司的示范,促使许多工厂重视起工作环境的作用,并着手变革。

其次,福特公司提供了在机器大生产和新产品不断涌现的环境下通过提高生产效率制胜的思维。世界各地的工业家们认识到,要想保持企业的发展,就必须充分利用机械化带来的便利来提高效率,

持续地推动工业生产流程的改进。而 20 世纪头 30 年,发达国家民众的生活需求正在大踏步地前进,收入的提高让各种新产品都出现了供不应求的状态。在这种情况下,不断提高效率可能要比推陈出新更为重要。在这种逐渐依靠机器提高效率的环境下,对员工的素质的需求就是尽可能地适应重复性的工作,并持续不间断地配合机器的运转。不难想象,这种思维会使效率获得极大提高,却也让员工工作的自主性大大降低,工作变得越来越乏味。

创造流水线：科学管理的最佳实践

20 世纪初,泰勒的科学管理理念获得了广泛的关注。1911 年,也就是 T 型车上市三年后,《科学管理原理》一书出版。这个理念的核心便是通过科学地研究工人的行为找到最具效率的生产方法并将其推广开来,所有的工人都像机器一样标准化地工作,以提高生产效率,当然,企业家通过支付更高的工资来偿付工人的额外付出。

泰勒所要阐明的很多管理方法或许还很抽象,但没有读过泰勒的书的亨利·福特却以自己工厂的实践为泰勒理论提供了生动范例,管理方法的变革帮助福特极大地提高了生产效率,实现了被当时的工业企业家们视作不可能的梦想。这其中最重要的就是改变了世界工业进程的流水线作业法,而这个方法在泰勒的思想中完全没被提及。

流水线其实早在古埃及就曾被尝试,每当产品供不应求而原材料供应充足时,流水线往往就会被运用到生产实践中。19 世纪早期美国钟表制造商以及随后的枪支制造商都使用过类似流水线的方法,特别是塞缪尔·柯尔特所采用的基本制造程序。不过,每一次流水线的应用,都有人把它看做是一种野蛮、残忍且极端非人道的生产系统,因此,它们往往在应付掉产能不足的危机后就被废弃不用。而在福特汽车公司发展的早期,产能有限却成为一个长期的问题。

一般认为,福特汽车公司使用流水线的灵感来自管理者和工人对芝加哥一家肉食品加工厂的一次考察。这家工厂在解剖生猪时,使用了分解型流水线,工人们几乎每时每刻都在工作,大大提高了工作效率。这让访问团产生将这种生产方式引入到汽车生产中的想法。然而汽车生产要比猪肉食品生产复杂得多,汽车生产是装配,不

像猪肉那样只是分解,运用流水线的想法在当时受到质疑。不过一直以来亨利·福特都在鼓励他的员工们去不断思考如何改进工艺,正是这种氛围让公司愿意尝试装配流水线。

1913年,福特汽车公司开始试验流水线生产,从最简单的生产线圈开始做起,到组装沉重的曲轴箱,再到整车的安装。虽然试验中出现了诸多安全事故,工人们也抱怨工作变得越来越枯燥,但公司仍然在摸索中将流水线系统运用到了汽车生产的每一个环节。

流水线的功效是毋庸置疑的。在1913年之后的那十年中,福特汽车公司的产量几乎每年翻一倍,而T型车的价格也逐渐下降了三分之二,这其中流水线发挥了至关重要的作用。以底盘为例,流水线的运用让底盘生产从原来的4小时降低到1.5小时。流水线和其所代表的思想让福特汽车公司超越了商业领域,成为社会巨变的先锋。它给人力资源管理带来的冲击是划时代的。

首先,流水线改变了企业对人的管理方式。之前在没有流水线的情况下,工人们缺乏工作规范,工作内容相对复杂,花在搬东西上的时间较长,为了监督工人提高效率,管理层和工头必须不断地在各个环节催促工人。而通过流水线,只需将流水线设定在一定的速度水平下,机器会自然地控制员工的速度,让其根本无法停下手头的工作,这就降低了监督成本,管理层有更多的时间去考虑如何进一步提高效率。同时依靠机械来做传输工作并且将各项工作进一步细化,让员工的工作变得更加单一,这就进一步明确了员工的责任,管理人员可以更方便地找到要改进的环节以及相关的责任员工。总体上,管理人员对机器设备的调试和改进的时间大大增加了,而对员工的日常的管理负担则相对减轻了。

其次,流水线的运用让员工变成了机器的附属品。当时的福特汽车公司人事主管坦承,流水线所带来的成果让公司每一个层次的每一个人都感到吃惊。于是公司自然把机器和材料看得更重要一些,某种程度上,人力单位,或者说工厂的工人,则被机械对待,只需要很少或根本不需要照顾。在这个时候,每一个工人被视作一个“人力单位”,这个词汇看起来如此科学,但是却令人心寒地充满冷漠感,这在某种程度上和泰勒制不谋而合。当然,这种“人力单位”的概念完全符合当时的时代需求,企业家们并不需要工人发挥多少创造力甚至潜力,只需要在既定的程序下保证工作速度,企业就可以保证利润。在机器的重复生产中,人不过是从事机器暂时不能做的事情,人

的生产功能是工人的唯一价值体现。直到现在仍有大量的劳动密集型工厂秉持着这种理念。在这种理念下,工人的完整人格是不需要受重视的,最重要的只有生产效率,人员管理的核心就是让员工的工作不断简化,并让他们赶上不断提高的流水线的速度。

最后,流水线让整个工业界对劳动力市场和人力资源培训提出了变革式的要求。工厂在成为一家装配车间后,企业只需要大量的熟练工人,并不需要多少拥有非凡技巧或者特别才能的人。那些没有从事过工业生产、刚刚从农场走向城市的人也有机会成为一个产业工人,这就使得劳动力市场对劳动力的要求大大降低,企业需要招聘的是那些能够适应单一枯燥而强度较大的工作的劳动力。而员工进入工厂后,所需要接受的培训内容大大简化,培训时间也大大减少,生产线上的每一个工人只需要懂得如何安装自己负责的那一部分的汽车零件就够了,其他的一切都不在他的考虑范围之内。

日薪 5 美元:改善员工福利成为提高效率的方式^①

1913 年年末,有大约 13000 名员工在效率最大化的高地公园工厂中操作那些最先进的机器。自 1909 年以来,福特汽车公司的单位工人生产率提高了 60%,而此时正是汽车的使用在美国狂飙突进的年代,新工厂生产的 T 型车慢慢地又无法满足需求了,福特汽车公司的生产预期和销售订单因此受到影响,福特汽车公司的负责人开始思考如何解决这一问题。他们发现虽然流水线可以将生产率提高到一个很高的水平,但是这种潜力却迟迟发挥不出来,流水线上单位工人的生产率并没有达到理想水平。

单位生产率缓慢增长的重要原因是工人素质的低下。在 1903 年福特汽车公司成立的时候,整个“汽车之都”底特律的劳动队伍有一半是美国本土出生,工人中最普遍的种族背景是德国人,其次是英国人。而 1875—1910 年间底特律的德国人至少有 1/4 是熟练技工。然而在接下来的几年中,底特律较高素质的劳动力被吸纳完毕后,工业化的西北欧地区的劳动力输出却在不断下降,其他地区的移民则

^① 此部分史实参考〔美〕道格拉斯·布林克利:《福特传 亨利·福特——他的公司和一个进步的世纪》,第 99—107 页。

越来越多,特别是东、中和南欧人,他们有很多要么来自农场,要么没有任何一技之长,而他们占到20世纪10年代美国移民的3/5左右。

作为汽车业中的头号雇主,福特汽车公司自然受到了20世纪早期移民素质下降这一问题的巨大威胁。相较于其他公司,让工人重复劳动来提高效率的理念使福特汽车公司对没有技术能力的外来移民和黑人(除了犹太人以外)所设的门槛要低得多。到1914年,已经有71%的福特员工是外国移民一代。德国人有相当大一部分提升到了公司管理阶层,在工人中却成为少数派。高地公园工厂的工人中大约有21%来自波兰,16%是俄国人,剩下的都以相当小的比率来自20个国家,大多是东南欧国家,如罗马尼亚、意大利、匈牙利、马耳他、塞尔维亚等。一些工人甚至来自更遥远的地区,比如中东和日本。当然作为美国的近邻,墨西哥人的比例也不少。^①这就出现了一个有趣的现象,在当时,福特汽车公司被视为世界上最先进的公司,然而公司的大部分员工原来从事的却是农牧业,生产效率增长缓慢。更糟糕的是,当时的工人中大约有一半不懂英语,这使工作中的培训变得相当困难。

当然,即便是不熟练的工人,由于福特汽车公司对工人的技能要求很低,只要培训一段时间仍然可以胜任工作;但棘手的是,这些新来的工人适应和学习的意愿很低,大部分新员工都保持着乡土的田园小农意识,无法适应也不想适应产业工人枯燥而规律的生活。另外,流水线被采用后,工人们工作的厌恶越来越严重,福特汽车公司所提供的工作机会完全缺乏吸引力,连那些没有技术的外来移民也不愿意从事汽车装配线工人的工作了。

1912—1913年高地公园工厂的日旷工率为10%,每年的员工更新率更是达到了380%,也就是说平均一个工人在工厂工作的时间不过三个月,这还包括了星期天在内。这些工人在当时被称作“五天工人”,表示工人待在一个工厂的时间非常之短,以至于在1913年年末之前,公司每想增加100名工人都得进行963次雇用。^②这些工人大多都是年轻人,无论国籍如何,他们都是周六晚上喝得酩酊大醉后再考虑要不要在周一回去工作。这极大地增加了人力资源的成本,导致公司缺乏熟练工人来实现流水线应有的功效。

① [美]道格拉斯·布林克利:《福特传 亨利·福特——他的公司和一个进步的世纪》,第96页。

② 同上书,第98页。