

[美] 杰夫里·普费弗 著
Jeffrey Pfeffer

Competitive Advantage Through People
Unleashing the Power of the Work Force

求势于人

释放员工能量
实现竞争优势



聚晶工作室
JULIUS PUBLISHING STUDIO



中国人民大学出版社

Competitive Advantage Through People
Unleashing the Power of the Work Force

求势于人

释放员工能量
实现竞争优势

[美] 杰夫里·普费弗 著
Jeffrey Pfeffer

沈群红 校

胡汉辉 李娅莉 译



中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

求势于人:释放员工能量 实现竞争优势/(美)普费弗著;胡汉辉,李娅莉译
北京:中国人民大学出版社,2000

ISBN 7-300-03664-3/F·1096

I. 求…

II. ①普…②胡…③李…

III. 劳动力资源-资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 59063 号

求势于人

释放员工能量 实现竞争优势

[美] 杰夫里·普费弗 著

沈群红 校

胡汉辉 李娅莉 译

出版发行:中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:787×980 毫米 1/16 印张:16.75 插页 2

2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

字数:231 000

定价:28.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

**Competitive Advantage Through People:
Unleashing the Power of the Worker Force**

Copyright © 1994 by Jeffrey Pfeffer

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © by China
People's University Press

Published by arrangement with Harvard Business School Press
through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED



致 谢

本书虽然只有我一个作者，但是在写作过程中，很多人给了我极大的帮助和鼓励。当1982年吉姆·巴伦(Jim Baron)^①加盟斯坦福商学院，教授组织行为学这一核心课程时，他很想在这方面开一门选修课。当时我对他说：“为什么不把你在公司组织和劳动力市场方面的有关研究成果结合起来试一试呢？”于是，他首先教授的这门选修课很快成了我们核心课程之一。这门课后来我接着教下去，现在又是他在教了。这门课缺少一本适宜的教材，这促使我下决心写了这本书。这些年来，巴伦和我花了大量的时间探讨公司人力资源管理中的许多要点。他是一个很好的合作者，即使是在去新加坡的旅途中，他还带上了这本书的第一稿，而且一回来

① 本书在第一次出现人名、地名和公司名称时将给出其英文名称。——译者注



就给出了详细的评语。巴伦先生，还有这门课上我曾教过的学生们，在我梳理本书的思路时给了我巨大的帮助。

许多朋友对我初期的手稿提出了有用的建议。虽然贝思·本杰明(Beth Benjamin)的博士论文写作工作非常繁忙，虽然斯坦·温维克(Stan Winick)在高级微设备公司(Advanced Micro Devices)工作的日程表也排得很满，但他们仍一次又一次地挤出时间，给了我许多非常重要的帮助。

我所知道的许多有关如何通过释放员工的能量来获得竞争优势的知识来自于几位非常成功的先生，他们多供职于一些很有特色的公司。博伊斯·卡斯卡德公司(Boise Cascade)的戴夫·斯彭斯(Dave Spence)和杰伊·杜宏(Jay Duhon)，博弗斯公司(Bofors)的维特·埃克斯多夫(Vit Eckersdorfs)，以及利瓦伊·斯特劳斯公司(Levi Strauss)的彼得·西格彭(Peter Thigpen)都非常友好地与我和我的学生们分享他们的智慧和经验。在ESL公司，罗伯特·芒廷(Robert Mountain)、比尔·艾泽贝尔(Bill Izabal)和其他经理人员抽出时间无偿地为我们讲解他们公司改进人力资源管理的过程。在高级微设备公司，斯坦·温维克和他的同事们为我们提供机会，了解公司正在做什么、怎么做以及为什么要这样做。

此外，我还要特别感谢两个人。一个是里克·西曼(Rick Seaman)，他是我在斯坦福商学院任教时的学生，现在任职于旭电公司(Solelectron)。还有米尔皮塔斯工厂(Milpitas Site)的经理沃尔特·威尔逊(Walt Wilson)，首席执行官西村光一(Ko Nishimura)，以及其他许多旭电公司的员工都提供了重要的信息和看法。里克审阅了我的第一稿。由于在一个获得鲍德里奇国家质量奖(Baldrige-award-winning)^①的公司工作，里克习惯于用图表说话。他给了我一张标示出他所强调的各章之间比例的示意图，我希望在这一版中已根据他的建议有所改进。另一个人是查尔斯·奥·赖利(Charles O. Reily)，当我写这本书

① 美国国家质量奖的全名叫“Malcolm Baldrige National Quality Award”，它以美国已故商业部长的名字命名，由美国商业部通过国家标准和技术委员会颁发。——译者注



的时候，他刚离开伯克利，来到斯坦福。查尔斯两次审阅了我的手稿，提供了案例和富有洞察力的意见。当然，更重要的是，他还给我鼓励和热情的支持。因此，当我修订这本书的手稿时，我首先想到的就是里克和查尔斯提出的问题和他们的评语。

这是我的第六本书，也是与哈佛商学院出版社合作出版的第二本书。我将永远感谢出版社的朋友们，尤其是我的编辑卡罗尔·弗朗哥 (Carol Franco) 和纳塔利·格林伯格 (Natalie Greenberg)，他们一方面把你的工作批评得一无是处；一方面又能实实在在地帮助你。还有销售这本书的人们，他们都是“高质量的人”和“高质量的组织”这些概念的极好范例。在此，我衷心地感谢他们为本书所付出的努力。

此外，斯坦福商学院也给了我极大的支持。我要特别感谢迈克·斯彭斯 (Mike Spence) 院长，还有那些研究组织行为学的同事，他们几乎总能理解我，知道我的首要工作是科研和教学，总是给我时间和自由来做这两方面的工作，从不抱怨我开会迟到时弄出的噪音。

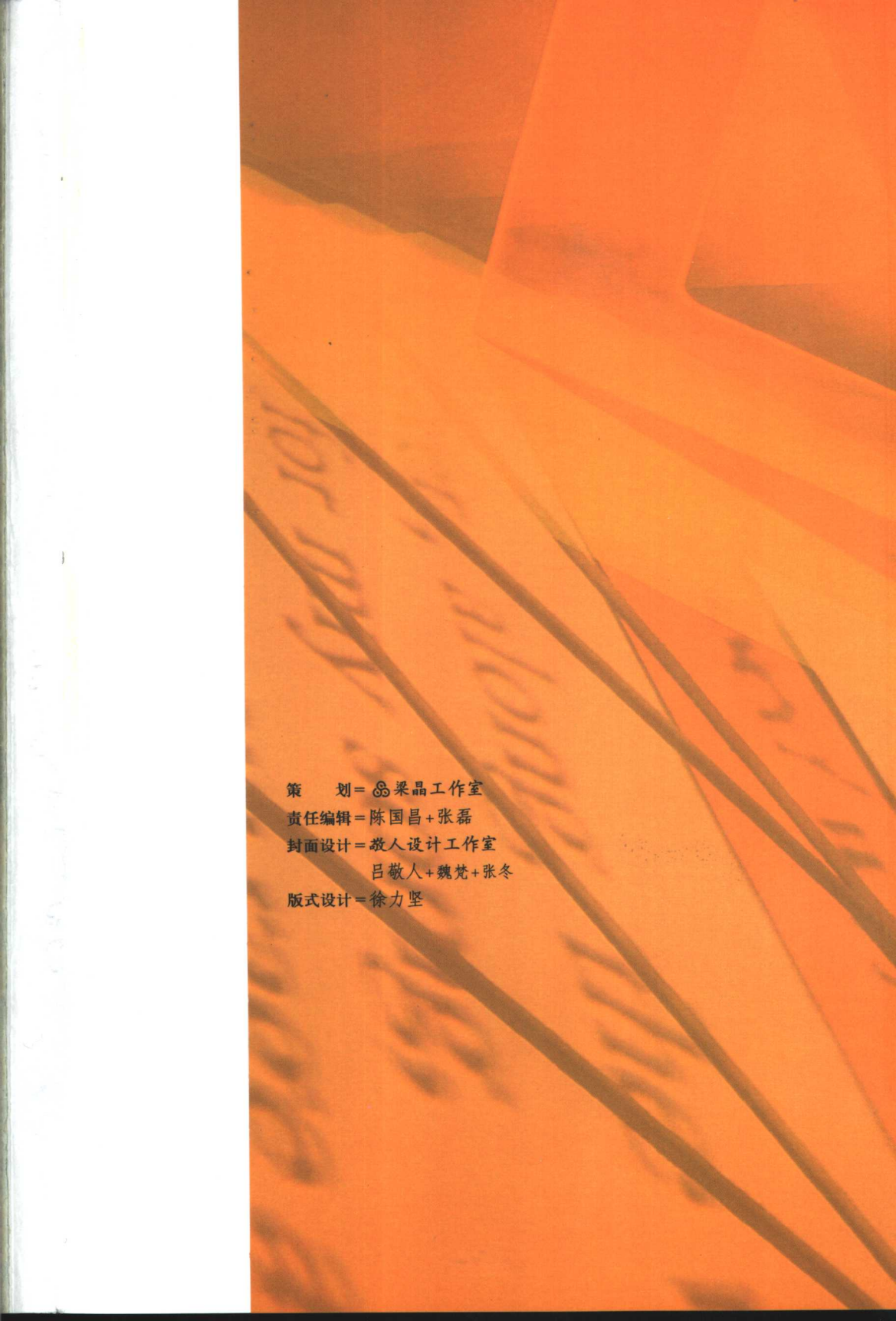
如果没有我的助手琼尼·波多斯基 (Joni Podolsky) 的帮助，这本书将无法按时完成，或者说，也许根本就完不成。她品格高尚，为人友善，工作能力很强。琼尼常常对本书提出批评和修改意见，并负责全书的编辑工作。与她合作非常愉快。

谨以此书献给我最好的朋友、我高涨情绪的保护人凯瑟琳。她美丽动人，魅力无穷，胆大艺高，坚决果断。



作者简介

杰夫里·普费弗自 1979 年以来，一直是斯坦福大学商学院组织行为学专业的托马斯·D·迪二世教授。他在卡耐基梅隆大学获得学士学位和硕士学位，在斯坦福大学获得博士学位。普费弗博士曾执教于伊利诺伊大学、加利福尼亚大学伯克利分校，并曾在哈佛商学院做过访问学者。他曾在世界上 24 个国家教过经理研讨班，1994 年到 1996 年间曾在斯坦福大学任经理教育主任。他任职于 Audible Magic, Portola Packaging, Resumix 和 SonoSite 理事会，还是许多学术刊物编委会的成员。他的其他著作包括《人的方程式》、《组织理论的新方向》、《管理权力》、《组织和组织理论》、《组织中的权力》和《组织的设计》以及 100 多篇论文。



策 划= 品梁晶工作室

责任编辑= 陈国昌+张磊

封面设计= 敬人设计工作室

吕敬人+魏梵+张冬

版式设计= 徐力坚



目 录

第一篇 通过员工争取业绩

第一章

持续成功的源泉	3
一、不断演化的优势之源	6
二、员工技能的开发	16
三、雇员“外部化”问题	20

第二章

有效率的公司怎么做	26
一、管理员工的 16 种实践活动	29
二、顺应潮流还是坚持真理	54
三、求势于是人是权宜之计吗	57

第三章

缓慢的变化过程	60
一、一些变革的实例	60
二、雇佣关系变革的推广	73



第二篇 变革的障碍

第四章

错误的言与行	83
一、错误的英雄	83
二、错误的理论	85
三、归因和反应理论	93
四、错误的用语	98
五、行为模式的含义	101

第五章

超越历史	104
一、雇佣关系的形成	107
二、计划职能的独立	110
三、控制和对抗	114
四、从过去吸取教训	118

第六章

员工管理的法律环境	121
一、法律可以做什么	122
二、非法解雇和随意雇佣问题	126
三、调整集体谈判的法律	130
四、关于歧视的法律	133
五、组织能做什么	135

第七章

员工组织与管理变革	139
一、工会的影响	140
二、管理层的反对	146
三、其他的选择	148
四、工会和雇主行为	152



第八章

来自内部的阻力	159
一、既得利益的损失	161
二、成本、收益和不确定性	167
三、认知上的盲点	170

第三篇 展望变革

第九章

质量运动的承诺	179
一、正确的理论	181
二、正确的榜样	186
三、正确的语言	188
四、适宜的环境	190
五、承诺能实现吗	193

第十章

推进变革	195
一、关键是管理层	196
二、内部一致性和外部一致性	198
三、创造变革需要	201
四、重要的事情先做	205
五、问题和陷阱	209
六、人力资源部门的作用	215
七、决策：变革还是守成	219
注 释	221
译后记	253



第一篇

通过

员工

争取

业绩





持续成功的源泉

假设让你回到 1972 年，有人要你挑出 5 个在今后 20 年内能给股东以最大回报的公司；假设有关如何在竞争中获胜的书还没有出版，那么你将如何完成这一任务呢？为了获取最大的经济回报，你所挑选的公司必须有某种持续的竞争优势，这种优势使得它们能够：第一，将自己与其他的竞争者区别开来；第二，提供不错的经济收益；第三，不易被复制。

那时候的传统说教是——甚至现在仍然是——教你首先要挑选正确的行业。毕竟“不是所有的行

本书的英文原作是一本写作规范、学术态度严谨的著作，作者引用了许多案例分析报告和论文，并在所有需要引注的地方都做了特别说明。由于引文均是英文，读者不一定能很方便地找到，译者在不影响读者对本书理解的前提下有些注释未译，同时保留了原著的注释序号，以便说明它们是原著的引文。注释原文附于书后，对附注感兴趣的读者可以参阅原文。——译者注



业都能提供持续盈利的同等机会，决定公司盈利的一个根本因素是它所处行业的盈利状况。”^{① [1]}迈克尔·波特(Michael E. Porter)的那个竞争战略分析模型现在已经广为人知。从他的分析模型来看，一个行业中有五种基本的竞争力决定着公司能否获得超额利润。这些能力就是：“新竞争对手的进入；替代者的威胁；买方的侃价能力；卖方的侃价能力以及现有竞争对手之间的竞争状态。”^[2]因此，你要找的行业应该有“进入壁垒”；买方和卖方的侃价能力都很弱；替代者很少；新进入者分享你的经济利益的威胁有限。在这样的行业中，其他传统的分析方法将促使你选择占有市场份额最大的公司，以实现经济规模的成本优势。简而言之，你很可能首先选择产品(或服务)受到专利保护的行业，然后在这些行业中进一步选择占据主导地位的公司。

如果倒过来做这件事，你肯定能正确地选出在1972年至1992年间5个业绩最好的上市公司。这5只业绩最好的股票及其回报率分别为(倒序)：普莱纳姆出版公司(Plenum Publishing)回报率15 689%；回路城公司(Circuit City)(录像设备零售商)，回报率16 410%；泰森食品公司(Tyson Foods)(家禽生产商)，回报率18 118%；沃尔-马特公司(Wal-Mart)(零售连锁店)，回报率19 807%；西南航空公司(Southwest Airlines)回报率21 775%。^[3]然而，就是在这20年中，这些行业——零售、航空、出版和食品加工业——的显著特点是竞争激烈、损失巨大、破产风行，事实上没有“进入壁垒”(航空业在1978年以后才有类似的“进入壁垒”)，几乎没有独特或专有的技术，替代产品或服务很多。而且，在1972年时，这些公司中没有一家在市场占有率方面占有领先地位，享受着规模经济带来的好处。即使是现在，这5家企业中仍有一些并非如此。

在此，我们并不是要扔掉基于产业经济学传统的战略分析方法，我们只是想指出随着时间的推移，竞争优势的源泉已经发生了一些变化。这5个成功公司所具有的共同之处是，它们主要不是依靠技术、

① 见迈克尔·波特的 *Competitive Advantage* 一书。此书有中译本，如华夏出版社1997年出版的陈小悦的译本《竞争优势》。——译者注



专利或战略地位，而是通过特别的管理员工的方式来获取持续竞争优势。我们的首要任务是探讨下面这样一系列问题：一些在过去很重要的竞争优势之源现在为何变得不那么重要了，这一变化是如何发生的；为什么员工的组织和管理方式作为竞争优势之源越来越重要，这就是本章的主题。其他内容还包括“依靠员工获得竞争优势”的理论与实践如何影响人力资源政策的演变。

有一点我们必须记住：要想得到持续的超额回报，任何一个公司的竞争优势之源都必须是难以模仿的。因此，第二章紧接着描述了一个企业系统中有效管理员工的一些关键要素。第三章提供了这些要素成功实施的证据。在讨论了上述问题之后，还需要仔细考察来自公司内部和外部阻碍我们激发员工潜能的障碍，这些障碍使得人们在管理员工时很难正确行事。无论是个人、组织还是社会，如果想采取更为有效的方式管理员工，在更短的时间内实践我们业已明白的道理，充分了解阻碍员工发挥其能力的因素是非常必要的。第四章指出有些障碍是由于公司经营中过度强调个人作用的观念、行为研究中的某些理论和现行管理中的一些做法。第五章研究雇主和雇员间的对立关系将给企业带来的危害，以及解决这一问题的方法。毫无疑问，只有妥善地解决这种对立关系才有可能使公司赢得更多的机会。第六章论述了美国目前涉及雇佣关系的法律制度，指出在一定程度上这些法律既不能提供公正的机会也不能提供有效管理实践的框架。第七章探讨工会等雇员组织在克服这些障碍中潜在的积极作用，以及为什么这种潜力以往很少被发掘出来。第八章描述了公司内部阻力的各种来源，以及克服阻力的一些方法。讨论了上述问题之后，我又在本书的最后部分论述了企业变革问题。第九章和第十章给出了一些证据，说明质量运动在改善员工管理方面所起的积极作用，审视了有关员工管理实践的分析框架，有些公司运用这一框架已取得了鼓舞人心的成果。

正是这些难以模仿的、变化着的要素使得下列公司取得了成功，它们包括西南航空公司、沃尔-马特公司、普莱纳姆公司，以及其他一些组织，例如诺德斯特罗姆公司(Nordstrom)、林肯电子公司(Lincoln Electric)以及由丰田(Toyota)和通用汽车(General Motors，简