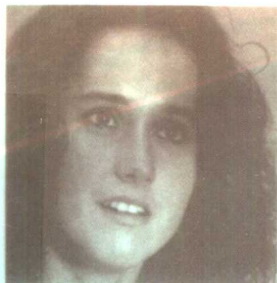
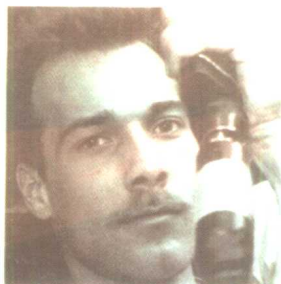
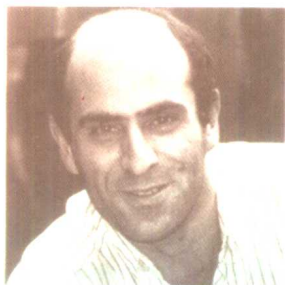
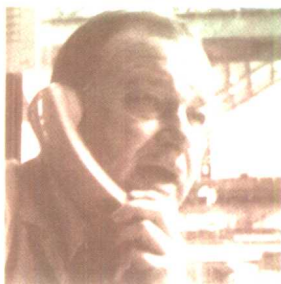
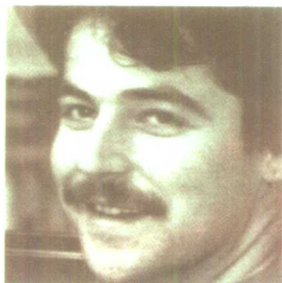




MBA 实战案例  
WTO 示范教程



# 时间银行

大众汽车公司职工终生就业机制

The Company that Breathes

[德] 彼得·哈尔兹 著 王世英 陈宝 译

华夏出版社

F451.664

1

# 时间银行

大众汽车公司职工终生就业机制

The Company that Breathes

[德] 彼得·哈尔兹 著 王世英 陈宝 译

北方工业大学图书馆



00494124

华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

时间银行:大众汽车公司职工终生就业机制/(德)哈尔茨著;  
王世英,陈宝译. - 北京:华夏出版社,2001.9

(世界 500 强企业发展丛书)

ISBN 7-5080-2394-3

I. 时… II. ①哈… ②王… ③陈… III. 大众汽车公司 -  
企业管理:人事管理 - 经验 IV. F451.664

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 061162 号

北京市版权局著作权合同登记号:01-2001-0894

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

新华书店经销

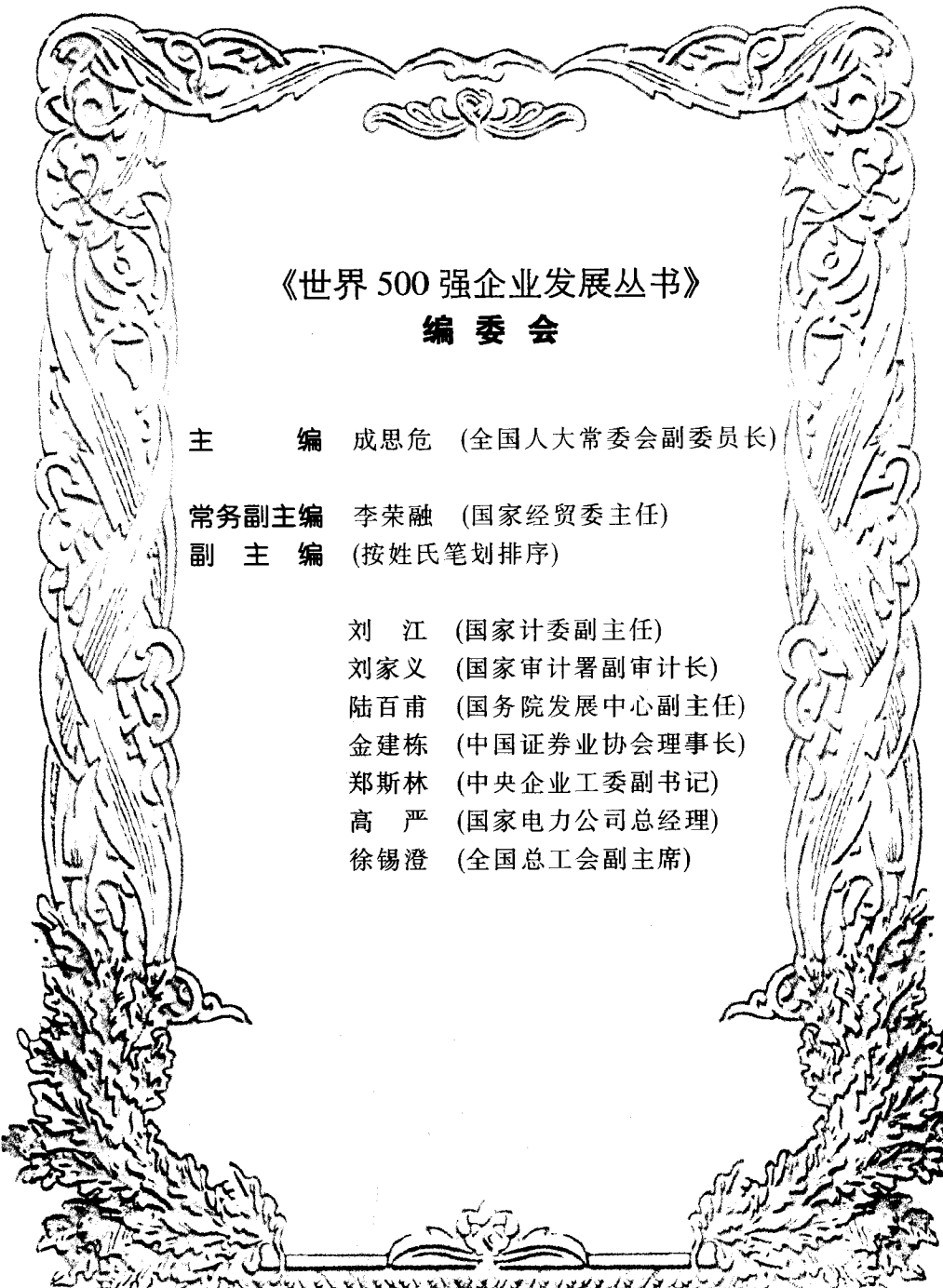
世界知识印刷厂印刷

880×1230 1/32 开本 7.75 印张 157 千字 2 插页

2001 年 9 月北京第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



## 《世界 500 强企业发展丛书》 编委会

主 编 成思危 (全国人大常委会副委员长)

常务副主编 李荣融 (国家经贸委主任)

副 主 编 (按姓氏笔划排序)

刘 江 (国家计委副主任)

刘家义 (国家审计署副审计长)

陆百甫 (国务院发展中心副主任)

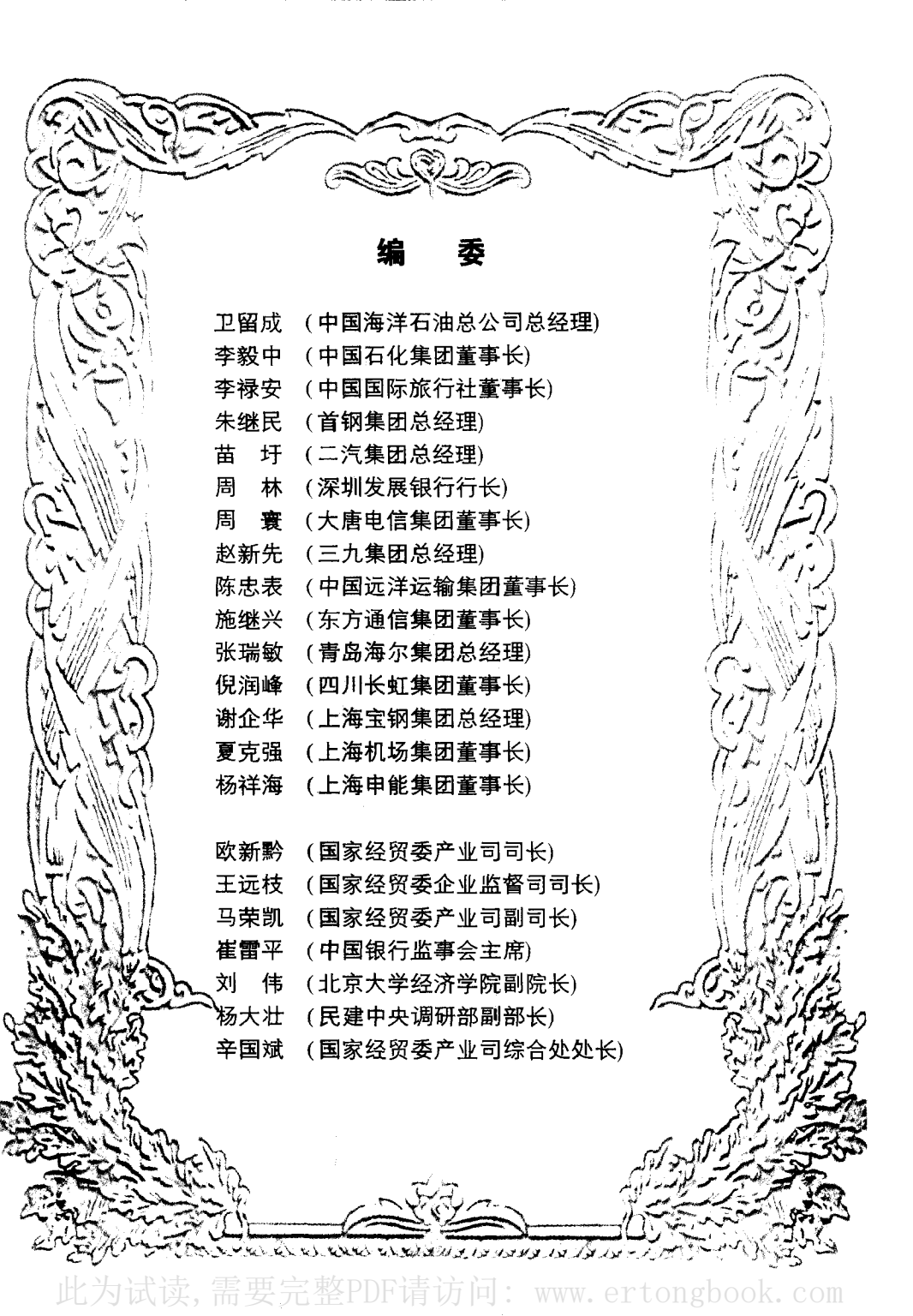
金建栋 (中国证券业协会理事长)

郑斯林 (中央企业工委副书记)

高 严 (国家电力公司总经理)

徐锡澄 (全国总工会副主席)

HD14/16

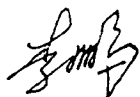


## 编 委

- 卫留成 (中国海洋石油总公司总经理)  
李毅中 (中国石化集团董事长)  
李禄安 (中国国际旅行社董事长)  
朱继民 (首钢集团总经理)  
苗 圩 (二汽集团总经理)  
周 林 (深圳发展银行行长)  
周 寰 (大唐电信集团董事长)  
赵新先 (三九集团总经理)  
陈忠表 (中国远洋运输集团董事长)  
施继兴 (东方通信集团董事长)  
张瑞敏 (青岛海尔集团总经理)  
倪润峰 (四川长虹集团董事长)  
谢企华 (上海宝钢集团总经理)  
夏克强 (上海机场集团董事长)  
杨祥海 (上海申能集团董事长)
- 欧新黔 (国家经贸委产业司司长)  
王远枝 (国家经贸委企业监督司司长)  
马荣凯 (国家经贸委产业司副司长)  
崔雷平 (中国银行监事会主席)  
刘 伟 (北京大学经济学院副院长)  
杨大壮 (民建中央调研部副部长)  
辛国斌 (国家经贸委产业司综合处处长)

# 争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——《世界 500 强企业发展丛书》序

A handwritten signature in black ink, appearing to read '李明' (Li Ming), positioned centrally below the subtitle.

在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息时代所

产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后的现状,如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业?因此,我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是:我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代,而今天的“世界 500 强”企业,绝大多数是从小到大,从弱到强,在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神、拼搏精神,尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》,旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍,弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化,展示

500 强企业集团成员的智慧人生,并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖,设计严谨,具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事,必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解,目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物,所以,编撰、出版好这一大型丛书,也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士,都来关心、支持《世界 500 强企业发展丛书》的编辑、出版工作,并做好发行、宣传推广工作,以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

## 主 编 絮 语

成思危

我同意牵头主编《世界 500 强企业发展丛书》，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在为本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程。

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物。

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人

物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

### 三、了解其核心能力。

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

#### 一、学习他们的经验和教训。

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

#### 二、学习他们的管理思想和艺术。

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特(Ford)、斯隆(Sloan)和亚科卡(Iacocca)三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格

也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

### 三、学习他们适应环境的能力。

随着社会的进步和科技的发展,企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应,才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化,及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业管理相结合,从而发展出灵活、有效、低成本的计算机集成管理系统和企业资源计划技术。

“争创 500 强”是一个更加艰巨的任务,是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一,要想争创,首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,企业的多数管理者对市场经济不够熟悉,缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外,企业管理者过去只对国家的计划负责,有政府作靠山,不必担心企业的前途问题,不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少,研究不够,对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创,首先就要学习,不学习,争创只是一句空话。

第二,要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的,只有这样才能从实

践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验,美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验,而一定要和我国古代的管理思想相结合,与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三,就是要勇于实践,埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战,加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验,同时也可能会对我国的经济安全,甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害,埋头苦干,在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后,我作为本丛书的主编,希望能和编委会的全体同仁一道,尽量把工作做好。我们要尽量地选好书,选好译者和作者,提高丛书的内在和外观质量,争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

## 前 言

本书是 1994 年出版的第一本书《每个工作岗位都有一副面孔》一书基本思想的延伸和发展,第一次向人们全面展示和介绍了现在在大众汽车公司实施并引起国际范围内讨论的全新的人事和就业政策。本书主要介绍的是大众汽车公司自己推行这个政策的实践情况和其进一步发展方案的使用价值。书中还包含了劳资之间所有新的协议。

新的办法是可行的,这个基本经验是本书中最重要的认识。

这关系到近 10 万大众汽车员工的一种全新的典型的生活现实。它表明,在就业关系方面比许多人迄今认为的更具有多样性和更快的可变性。当关系到工作岗位时,面对个人收入的减少和劳动效率的提高,员工们的接受程度比人们所期望的要高。

为了通过较长时间来平衡解决就业问题,与迄今为止劳资协议中的规定相比,在时间和工资方面提供了更多的空间。对于企业来讲,这一点及其它很多方面是可以承受和实施的。一个获得成功的企业要会呼吸,要与它的成员休戚与共,这样才能创造出保证其未来发展的成就。在 1995 年的最后几个月中,在大众汽车公司成功地进行了一场“平静的革命”。据我们所知,在此之前,在任何一个企业或劳资谈判的范围中,从没有过一下触及到这么多社会政策的复杂问题,并且被重新融汇为一个新的整体。

## **2 时间银行**

对参与各方来说目标都很清楚:如果我们要继续拥有竞争力,同时又要保证德国生产地的就业位置的话,我们必须进行一次重大的观念性的变革。这种说法的适用性远远超过了个别的情况。我们需要一种新的可接受性,需要解决社会政治问题的质量和速度,但是我们也要依靠每个员工和他的奉献精神。不再是按照固定的劳动时间,而是在未来按照市场的需求、技术革新的周期和提高效率的目标来进行工作。未来的工作已经开始了:大众汽车公司近 10 万名员工都拥有时间主动权和团队协作性。

本书想介绍的这些方面得到了许多人的支持。正是通过他们的努力、支持和决定才使大众汽车公司的解决方案有可能实现。我衷心地感谢他们。

彼得·哈尔兹

1996 年 1 月,于沃尔夫斯堡

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 前 言 ..... | (1) |
|-----------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 导 言 ..... | (1) |
|-----------|-----|

## 一、可接受性的新概念

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| ——参与竞争、保留生产地点、深化转型进程 ..... | (7) |
|----------------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 可接受性是新的解决办法的关键 ..... | (8) |
|----------------------|-----|

|                   |      |
|-------------------|------|
| 员工心目中的更高的要求 ..... | (10) |
|-------------------|------|

|                        |      |
|------------------------|------|
| 预言和现实:采取下一步行动的构想 ..... | (13) |
|------------------------|------|

|                 |      |
|-----------------|------|
| 确保未来的竞争能力 ..... | (16) |
|-----------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| 降低成本,确保工厂生产地点 ..... | (17) |
|---------------------|------|

|                   |      |
|-------------------|------|
| 对企业转变的控制和加快 ..... | (19) |
|-------------------|------|

|                |      |
|----------------|------|
| 在变化中实现要求 ..... | (20) |
|----------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| 每个人可以做出的贡献 ..... | (20) |
|------------------|------|

## 二、会呼吸的企业

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ——现代化企业如何服从于人和市场的需求 ..... | (25) |
|---------------------------|------|

|                 |      |
|-----------------|------|
| 顾客至上的绝对原则 ..... | (26) |
|-----------------|------|

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 在市场中:技术创新、质量、服务和速度 ..... | (28) |
|--------------------------|------|

## 2 时间银行

|                   |      |
|-------------------|------|
| 用拉代替推:会呼吸的企业····· | (31) |
| 会呼吸企业的人事制度·····   | (34) |

### 三、4M——员工带来的竞争优势

|                                                                                  |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| 〔多种技能(mehrfachqualifiziert)、机动性(mobil)、参与创造(mitgestaltend)和人性化(menschlich)〕····· | (37) |
| 员工和经理·····                                                                       | (38) |
| 在团组内·····                                                                        | (43) |
| 一致性和差异性·····                                                                     | (50) |
| 促进妇女发展·····                                                                      | (51) |
| 从受培训者到成为企业员工·····                                                                | (54) |
| 从技术工人到成为工长·····                                                                  | (58) |
| 从有才能的员工到管理人员·····                                                                | (61) |
| 从一般管理人员到企业最高层管理人员·····                                                           | (62) |
| 发展协议:个人发展计划·····                                                                 | (66) |
| 给当地人事工作提供4M的支撑点:                                                                 |      |
| 人事服务中心和人员调配部门·····                                                               | (68) |
| 对工作、健康和环境所承担的责任·····                                                             | (70) |

### 四、培训——通往顶尖效益之路

——无论你有么优秀,总还可以更优秀一些····· (77)

|                 |      |
|-----------------|------|
| 培训思想·····       | (78) |
| 大众汽车培训公司·····   | (79) |
| 顶尖效益的培训·····    | (81) |
| 健康培训·····       | (86) |
| 职业培训与进修·····    | (86) |
| 为过程优化作企业咨询····· | (88) |

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 人事研究和水准测试 .....         | (89) |
| 劳务市场政策项目与社会福利政策项目 ..... | (91) |

## 五、大众汽车公司工作周

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| ——呼吸式企业工作时间的形式 .....            | (95)  |
| 出发点 .....                       | (96)  |
| 每周四天工作制的经验 .....                | (97)  |
| 大众汽车公司劳资谈判的主导思想:提高效率—保障就业 ..... | (105) |
| 劳资谈判 .....                      | (107) |
| 劳资谈判的结果 .....                   | (111) |
| 企业不许解雇雇员 .....                  | (112) |
| 就业保障的性质 .....                   | (114) |
| 大众汽车公司工作周:每周四天工作制的继续改进 .....    | (115) |
| 敢于做想象不到的事:理智地安排工作时间 .....       | (119) |
| 工作时间支票:一种时间有价证券 .....           | (122) |
| 员工为就业保障作贡献 .....                | (124) |
| 劳资短工协议 .....                    | (129) |
| 满师学徒工分阶段上岗 .....                | (129) |
| 老职工分阶段下岗 .....                  | (131) |
| 再聘用的承诺 .....                    | (132) |
| 统一的劳资薪酬合同 .....                 | (133) |
| 参股养老金 .....                     | (137) |
| 1996 年薪酬的提高 .....               | (138) |
| 大众汽车公司的劳资政策 .....               | (139) |