

○ 吸引非凡的人才不如开发自己平凡的员工

哈佛HR经典译丛

[美] 查尔斯·A·奥雷理 杰弗瑞·普费福 著 黄长凌 译

平凡的员工非凡的业绩

开发员工潜藏的价值

. 92



清华大学出版社

哈佛 HR 经典译丛

平凡的员工非凡的业绩

开发员工潜藏的价值

[美] 查尔斯·A·奥雷理 著
杰弗瑞·普费福
黄长凌 译

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书针对知识经济中的“人才大战”问题进行了实地的考察,结果令人吃惊,那些热衷于“人才大战”的企业并没有像拥有优秀人才那样拥有优秀的业绩。原因何在?由此本书作者提出了本书的主题,是寻求“优秀的”人才,还是建立“恰当的”组织?本书首先提出了“人才大战”为何会失利的问题,让读者自己去思考其中的奥秘。其次向读者讲述了七个成功公司的案例,也是先提出问题,接着讲述故事,最后提出作者的看法。最后一章概括出作者自己的结论。作者指出了书中所写成功企业的制胜之道:成功企业不是以吸引优秀的人才赢得成功,而是以建立恰当的组织赢得成功,即便是平凡的员工,也会让他们有上乘的表现,从而取得非凡的业绩。

本书思路独特,结构新颖,案例诱人,分析精辟,对比鲜明。是难得一见的管理书籍。本书主要适于企业管理人员,尤其是CEO们阅读,也是大学管理学院教师和学生不可多得的参考资料。另外,本书还值得任何关注我国企业发展的人们去读一读。

Charles A. O'Reilly III, Jeffrey Pfeffer

Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People

EISBN: 0-87584-898-2

Copyright © 1999 by the President and Fellows of Harvard College

Original English Language Published by Harvard Business School Press, Inc. All Rights Reserved.

本中文简体翻译版由 Harvard Business School Press, Inc. 授权清华大学出版社于 2004 年出版。此翻译版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——Harvard Business School Press, Inc. 的许可。版权所有,未经书面许可,本书的任何部分和全部不得以任何形式复制。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2003-3640

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

平凡的员工非凡的业绩 开发员工潜藏的价值/[美]奥雷理(O'Reilly, C. A.), [美]普费福(Pfeffer, J.)

著;黄长凌译. —北京:清华大学出版社, 2005. 1

(哈佛 HR 经典译丛)

书名原文: Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People

ISBN 7-302-09771-2

I. 平... II. ①奥... ②黄... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 107181 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 彩奇风

印 刷 者: 世界知识印刷厂

装 订 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印 张: 14.5 字 数: 314 千字

次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

号: ISBN 7-302-09771-2/F·971

数: 1~5000

定 价: 29.50 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

译者序

经济全球化和信息网络化使得市场竞争日益复杂和激烈，也导致了全球范围的“人才大战”。企业似乎被一种魔力驱使，全身心投入了这样一场攻坚战，就连全球著名的管理咨询公司——麦肯锡公司也进行了一项范围广泛的“人才大战”的课题研究，一时间企业家好像形成了一种共识：谁追寻到最优秀的人才就必然会取得卓越的业绩。然而，本书作者奥雷理教授和普费福教授却保持着清醒的头脑，对这一重大的人力资源问题进行了深入的考察。他们调查了许多行业中的各类企业，分析了各种各样的成功，最后选择七个具有代表性的企业（以员工为第一、以价值观为根本而取得了长期的持续成功）进行了深入细致的案例研究，最终，二位作者发现了卓越公司的制胜之道——这些公司不是以获得优秀的人才，而是以建立恰当的组织赢得了竞争的成功。

本书作者为这本人力资源管理专著设计了一种清新活泼的结构体例：第1章提出问题，供读者去思考，最后一章进行分析，既让读者自己去得出的结论，又给出作者本人的建议，耐人寻味；本书的中间八章是七个成功公司的案例研究和一个失败公司的教训探索，让读者从细节上去体味成功的辛酸和持续发展的喜悦。总之，本书既让研究人员感到它是一本很有价值的学术专著，又让企业管理人员感到它是具有启发意义的企业故事。他山之石、可以攻玉，本书很值得企业管理者（不仅人力资源专业人员，更包括业务管理者），尤其是CEO们认真一读，从中去体味为何价值观如此重要、为何以员工为第一必不可少、为何所有的管理实务必须保持高度的一致性以及如何去保持长期的发展和实现持久的成功。译者相信，本书中文版的面世一定会受到企业管理人员的欢迎，因为它会给他们以启发和借鉴；它也会得到大学管理学院师生的欢迎，因为它给他们提供了宝贵的资料和值得一读的人力资源案例分析。

本书涉及广泛的行业和众多的业务管理知识，译书的艰辛可想而知，错误和不妥之处请专家和广大的读者指正。本书的翻译得到一些企业界好友的帮助，以下一些同志参与了部分章节的初译工作，他们是：李严、杨齐柏、林锦（中国船舶重工集团701研究所）、吕俊萍（丝宝集团公司人事部）、林华（武汉出版社）。在此表示谢意。此外，在这里要特别感谢清华大学出版社的编辑同志，正是他们在众多的管理书籍中选中了这本难得的好书（我

II 平凡的员工非凡的业绩 开发员工潜藏的价值

在翻译过程中就有这种感觉)，才使本书的中文版得以面世，从而使我国的企业管理者有了一次学习宝贵经验的难得机会。

黄长凌

于中南民族大学管理学院

2004年7月1日

作者序

在这本书的背后有一段故事。25年来，我们二人一直试图弄清楚：为什么一些企业是通过激励员工的活力而取得持久的成功，从而增加企业的利润和促进企业的持续发展；为什么另一些企业则总是难以挖掘他们员工的潜能，这往往不利于这些企业的长期财务业绩。多年来，在挖掘公司员工的潜能方面，我们看到了许多公司的事例，有的做得相当成功，有的则做得相当糟糕。我们有选择地向读者介绍了八个著名公司发展的故事，这些企业的故事突出地展现出他们是如何处理公司员工的情绪问题和智力资源的。当然，本书中也收集了其他一些公司的事例，它们与那八个公司做着一些类似的事情。我们并没有主张这八个公司在挖掘他们员工的潜藏价值方面是最为成功的，更没有认为这八个公司中的每一个公司都将会取得永久的成功。正如对所有组织一样，情况可能是不断变化的：新出现的技术可能会使你的战略和核心竞争力难以发挥作用；金融市场可能会发生变化；竞争对手也可能会有所改进。不管你目前有多大的成功，这些变化可能会不利于任何一个企业。可是，就目前来讲，我们在本书中所介绍的每一个成功的公司，他们在挖掘全体员工的潜能方面还是表现非常突出的榜样。对我们来说，他们在十年以后是否仍会这样成功，那并不是我们关注的问题。而对于今天来说，卓越公司如何以平凡的员工实现非凡的业绩，这些公司的经验集中起来为我们的理解提供了一个很好的窗口。

本书背后这段故事的另一部分是这本书是如何构想和撰写的。多年来，我们在 MBA 学位计划的教学和高级经理研讨班的讲课中，一直与各种学生交谈并向他们讲授人力资源课程，关于管理者如何学习的问题，我们注意到一个难以理解的实际情况——管理者对大多数管理书籍的撰写方式十分反感。我们观察到，当你向他们提供其他企业及其管理者经营方式的丰富内容时，他们似乎就达到了学习的最佳效果，他们不太喜欢目前大多数管理书籍向他们传递出的简单而又简化的“经验教训”。最初，这一认识也有些与直觉相对立，毕竟它与管理教育的传统不相适应。

还是先考虑一下你所阅读过或浏览过的最近的几本管理书籍吧！可能你读过的书都是采用通行的格式来撰写的。首先，作者提出某种“大胆而新颖的理念”，并且肯定它会有助于你成为更优秀的管理者，它能帮助你的公司在竞争中取胜。这种理念——比如公司重组、加快周期时间、人才大战、持续创新或第一流公司首脑人物的教训——最初都有几段具有吸引力的简介来加以说明，往往也加入一些做得好或做得不好的公司事例做个对比。一旦建立了新的理念，大多数作者就会要读者浏览下面的一系列章节，希望你努力仿效这一卓越的经营理念去为自己的组织建构起未来的蓝图，这些章节就是说明这一蓝图应如何

建构。如果撰写得不错，每一章都会介绍一套容易采纳的步骤，以作者的眼光看，这一套措施能为企业抓住收益。目前的确是如此，图书出版商一直在采用这样一种共同的判别标准，以此决定出版一本管理书籍的策略：某一本管理图书是否包含有卓越的经营理念？

然而，这一方法究竟错在何处？当然，对于传播新知识来说，它在提供材料方面可能具有十分实际的效率。这也正是我们在学校教育中，不论是中小学、大学还是大多数研究生的管理教育所采用的教育方式。因此这一方法在逻辑上是没有问题的。一位具有专门知识的“教师”把复杂的事实和概念进行简化和概括，然后传授给被动的“求学者”，教师们认为，这些求学者能够把课堂上学到的东西应用于他们自己的生活。虽然这一方法在概念上显得合理，但是，在实际应用中，它往往并不起作用。这有点类似于给一位患有严重心理疾病的人一本最新的临床心理学教材，并假定读了这本教材之后，将会使这个人理解并解决他自己的问题。作为一个个体，尤其是企业管理者来说，这就更不是一种最佳的学习方法。

一些研究已表明，最好的学习方法应是首先观察和倾听别人在面对不同的情况时是如何处理的，然后再试图把他们的见识应用到我们自己的经历中。当我们所遇到的一些证据、问题和挑战与我们的传统思考方式不太一致时，我们尤其应该采取这样的学习方式。只有我们自己所认为的努力和见识的标准与设定的标准一致时，所谓“正确”的答案才有点帮助。在努力试行了新方法或新技巧之后，要能够把我们的结果与那些更有技能或更加成功的人们的成果进行对照，这或许是一个有用的办法。然而，实际的学习并不来自于知道专家如何做得很好，而是来自于我们是否有能力把他们所做的与我们自己的行动进行比较，然后利用这一信息来指导我们未来的行为。从这一点上看，要使学习得到提高首先需要我们自己会领会问题，然后通过实际行动来进行学习，而不仅仅是读一读专家如何处理的介绍或听一听专家向我们灌输的经营智慧。

当我们认识到我们大多数人的学习是把两种方式结合（观察那些比我们做得更好的人的行为以及领会我们怎样能把他们的经验教训应用于我们自己的实际环境）时，在我们的头脑中也就产生了最有效的高级经理培训方式：不是通过教授或专家的演讲，而是通过使他们参与实际事例（往往以企业案例的形式）的讨论，使参与者在互动的过程中产生各种各样的可能结果和自己的看法。正是通过这种个人参与的讨论，才能使他们得出与他们自己个人的情况相关的有用的见识。反过来说，如果你只是听专家向你介绍你应该做什么以及你应该如何进行管理，那么就不可能使你获得持续的收益。一位伟大的社会科学家马克·吐温曾观察到，一个人只听别人介绍怎样抓住猫的尾巴把它带回家，至少需要十次才能学会，而观察一下实际做法，马上就可以学会。

这些关于学习的见识如何指导我们构想和撰写本书呢？这里有几种方式。首先，并不是一开始就把我们的“答案”告诉你，而是邀请你帮助我们来解决我们在研究中遇到的一个难以理解的奥秘：为什么一些公司做得相当不错，而另一些公司却干得十分糟糕。具体地

讲，我们邀请你读一读我们认为是相当著名的一些公司的故事，它们在挖掘全体员工的潜能方面相当成功。这些公司做到这一点往往是在高度竞争的行业中摒弃了传统的经营智慧，可是从表面上看，做这些事情似乎毫无意义——至少依照当前的管理理论来看是如此。

其次，在介绍这些公司之后，我们为你提供丰富而详细的描述这些公司如何实际运作的故事，同时也提供他们所在行业和公司发展历史的信息。这些描述给你充分的信息，并由你自己来决定这些公司干什么或不干什么而使得他们获得成功。我们认为许多管理书籍并没有增强战略性的思考能力，因为这些书只介绍了个别概念或一些建议，并没有给每一个概念的实际意义和作用提供一个全景式的环境状况。我们试图通过提供的材料使你看到和学到是什么东西使这些公司产生了效果。当然，我们有我们自己的观点，它将在每一章的最后提出。可是，最重要的不是你是否同意我们的观点，而是你能够把你从中吸取的经验教训用于你自己的公司。这是对学习是否真正有用的实际检测：不在于你是否得到了作者在书中提出的答案，而在于你是否能够自己去运用这些书中的材料。

我们在书中所讲述的这些公司在不同的行业进行经营，但每一个公司却都以相似的方式取得了成功。因此，除了每个公司有个别的具体见识外，我们希望你去思考更大范围的经验教训。我们把这称之为安娜·卡列琳娜管理原理。托尔斯泰在这本名著的一开始就提出了他的名言：“幸福的家庭每每相似，而不幸的家庭却各有自己的不幸。”托尔斯泰的意思是，为了获得幸福，一桩婚姻必须在许多不同的方面取得成功，比如相互之间的性吸引、金钱上的一致观念、孩子的培养、宗教、姻亲，以及保持这种长期关系的其他重要问题。这些要素的任何一个方面的失败都会铸成一场婚姻的命运，哪怕所有其他方面都很幸福也会如此。对于一个组织来说，也是如此。为了获得成功，所有组织都必须有各种要素的组合，并且必须都达成协调一致才行。只要有一个要素没有达成一致，就可能导致失败。我们认为这是你将在本书中读到的一个真理。虽然每个公司各不相同，但所有成功的公司都是以同样的方式取得了成功。我们认为这一见识是解开他们成功奥秘的核心。

我们邀请你解开这一奥秘并希望你领会这些公司如何相似，尽管他们各有不同。为了做到这一点，我们要求你还要学会解决自己的难题。我们认为要做到这一点，你必须了解了这些成功公司的经营方式之后，把这些材料中体现得好的经营理念实际应用于你自己的公司。从这个意义上讲，你是否同意我们的解释也就没有什么关系。你只有自己在实践中去进一步思考和实际运用才会真正有收获。

本书的结构

从本书中介绍的一些公司那里你会学到重要而又有用的经验教训。但是，我们如何来组织这些企业故事却有着一定的逻辑性。我们一开始就简要地表明传统的经营智慧究竟有怎样的错误——包括对不能做的事情加以宽恕的问题。接着以两个十分不同的公司（西南航空公司和思科公司）开始我们解开奥秘的旅程，主要说明如何通过挖掘全体员工中间潜藏的价值来取得成功。虽然这两个公司处于不同的行业且差别很大，但每个公司都找到了把价值观、战略和管理实务联系在一起的独特方式，这些管理措施为公司提供了竞争的优势，但竞争对手却难以进行模仿。这两章说明了把价值观与公司战略和管理实务联系在一起的重要性。其中的企业故事为更仔细地探索实现企业员工与价值观达成一致的具体方法设置了舞台。

在接下来的三章向你提供三个公司是如何设计一些管理方式来激励员工的活力和才干的，本书对此进行了更加深入的考察。对于员工开发、工资报酬和管理控制等问题，每一个公司的故事都对传统的经营智慧提出了挑战。这些事例将使我们明确，不随波逐流才可能找到一条成功之路。第4章讲述了男仕服饰公司如何在不断萎缩的市场上通过向员工投资而获得了增长。你在读这一章时可能会问，为什么这个公司能挖掘员工的潜力，而他的竞争对手却不能。接下来一章会对你在工资和奖金方面的观念提出挑战。SAS公司打破了软件行业在员工工资上的所有规则，比如必须采取股票期权和以个人激励为主的奖励方式——尽管这些奖励方式还有发展的趋势。对此SAS公司能侥幸成功吗？书中已有明确的答案。第6章详细叙述了一家医疗用品经销商PSS世界医疗用品公司发展的故事，该公司仅用15年时间就使销售额增长到10亿美元。公司创始人和CEO帕特·凯利是通过企业收购来实现这一目标的——大多数公司在使用这一方法时，不是陷入困境就是遭到失败。与此同时，凯利还让公司的员工共享公司所有的财务信息和经营信息。这好像很容易使竞争对手打垮自己，凯利为什么还要采用这种方式？

紧接着的两章说明这两个公司如何把各个分散的子公司以一种方式组合起来，而大多数观察家都认为此种方式难以实施。第7章讲述的是AES公司的故事，这是一家在全球范围经营的电力公司，该公司基本上没有公司总部的工作人员，完全依赖于以团队为主的管理模式。第8章详细叙述了汽车行业最有效率的新联汽车公司的历史，该公司原来是通用汽车公司一个最差的总装厂，它怎么会取得目前的成功业绩？这是我们向读者提出的一个最需要解开的奥秘。这两个公司的故事确实向我们表明，挖掘公司中潜藏的价值非常重要，也使公司充满着希望，即使是原来公司同样的员工，在新体制下也有非凡的表现。

最后一个奥秘在第9章中进行详细的讲述，它也是最具挑战性的一个问题。赛普拉斯半导体公司也有一段成功的经历，它曾经击败过业内的一些大型企业。可是，赛普拉斯公司只能算一个合格的成功公司。它虽然在许多方面与我们介绍的成功的公司有相似之处，但它并没有取得突破性的进展和持续的成功。对你的挑战是（也是最后一次测试），你要确实领会为什么会如此。如果赛普拉斯做了如此多的正确之举，那为什么没有赢得成功？它究竟缺少点什么？如果你能理解这一点，你将可以把学到的挖掘潜藏价值的经验教训用于你自己的员工队伍。

在读了这些著名公司的成功故事之后，许多读者可能仍有疑虑。他们可能会提出两条最基本的反对意见：本书中这些公司的方法会不会产生误导，或是这些方法在他们自己的公司会不会一点也不起作用。我们在最后一章会严肃认真地考虑这两个问题，并会用我们的理由来说明这两条反对意见可能是错误的，然后邀请你把你的解释与我们的看法作一个比较，从而明确这些公司为什么会取得成功。在进行这一讨论时，我们并没有断言会有最终的答案，它们只不过是目前所得出的一系列结论而已。

我们坚信读者在阅读本书的过程中就会在头脑中产生企业经营的“好主意”。对我们来说，这些“好主意”不必与作者的结论保持一致，也不必确信作者就是正确的。对我们来说，这些“好主意”更具现实性：这是一种读者能够记住的企业经营的好主意，它可以在你自己的公司加以真正的应用。当你阅读下面几章时我们希望你能应用这一测试。在学习这些著名的公司时，可能会涌现大量的企业经营的好主意”。因此，只要你结合你自己的探索，你就能解开我们在一开始就提出的这些成功的奥秘。

致 谢

任何书呈现在读者面前之前，总会有三件事情发生。第一，书中表述的一些思想必须进一步展开并进行提炼，直到具有逻辑性和有些作用为止。这表明作者必须说服他们的朋友和同事，有时甚至是陌生人，以便争取到他们的建议和反馈。第二，这些思想必须记下来，给予阐述，接受批评，再重新撰写，直至变得使读者容易理解又比较清晰。这又表明作者必须得到朋友和同事的帮助，其中一些人可能已厌烦了作者的纠缠。最后，作者的手稿必须整理成正规的图书。又有一些人——编辑和读者——再次腾出他们的时间和精力帮助作者对作者的思考和写作进行进一步的完善。最终，作者的名字呈现在最后的出版物上。其实，人们看到的书籍的确确是众人协作努力的结果，它反映出在这三个阶段许多人对一本书的正式出版所做出的贡献。从这个意义上讲，你准备阅读的(或是浏览一下)这本书确实是许多人共同努力的产物，尽管他们没有以“作者”身份被列在书上，他们也是本书创作过程中重要的成员。他们的贡献值得称赞，我们在此表示感谢。

这本书中的一些思想来自一些著名组织的成员，而不仅仅只是撰写管理著作的作者，实际上是他们提出并实践着那些思想。其中一些人就是在本书中我们所讲述的那些企业组织中的成员。其他一些人一直在继续创业者的传统并不断对最初的概念和设计进行着改进。要做到这一点，这些领导人往往必须藐视传统的经营智慧，也就是说，他们必须遵循他们认为正确的信念来经营企业——而学术界和华尔街的专家却常常指责他们是头脑发昏。虽然我们讲述了他们的故事并解释了我们认为他们这样做而取得成功的原因，但是更值得称赞的是这些组织中的员工。我们谢谢他们，尤其是坚定执行公司价值观的企业创始人和企业的高级管理人员。我们特别感谢西南航空公司的赫伯特·科勒尔和科琳·巴雷特、思科公司的约翰·钱伯斯和约翰·莫格里奇、男仕服饰公司的乔治·齐默尔和查理·布雷斯勒、SAS公司的吉姆·古德莱特和大卫·卢梭、PSS世界医疗用品公司的帕特·凯利和约翰·萨逊、AES公司的丹尼斯·巴克和罗杰·桑特、新联汽车公司的加里·康维斯和杰米·赫里斯科以及赛普拉斯半导体公司的 T.J. 罗杰斯。

我们还要感谢这些企业中的许多员工，我们分享了他们的经验，他们告诉我们他们是在怎样实践他们的价值观。在这里要列出所有为本书做出贡献的人以表示感谢有点不太可能，只好特别列出几个人在这里表示谢意，感谢他们奉献出的时间和见识。他们是：西南航空公司的 Ann Rhoades 和 Libby Sartain，思科公司的 Beau Parnell、John Radford 和 Barbara Beck，SAS 公司的 Betty Fried、Barrett Joyner 和 Gail Adcock，AES 公司的 Paul Burdick、Barry Sharp、Sarah Slusser、John Ruggirello 以及 Thams 发电厂的全体员工，

男仕服饰公司的 Eric Lane, PSS 公司的 Charlie Alvarez、Susan Parker、Greg Griffing 和 Eric Miller, 赛普拉斯公司的 Joyce Sziebert。正是通过他们的努力, 本书才得以产生。

为了展开我们的思想, 我们还享受了许多人的智慧和反馈的建议, 这些人主要是 EMBA 研讨班的高级经理和 MBA 研究生, 最初的手稿就与他们进行了讨论。我们在此感谢他们, 尤其是斯坦福大学人力资源高级经理培训项目的企业经理和人力资源 MBA 课程的学生。虽然他们并不一定同意我们的看法, 但他们总是对我们的观点提出挑战, 促使我们进行更加深入的思考, 更加深化我们的论述。我们还得感谢斯坦福大学人力资源创新中心的学术界同行, 他们帮助我们如何去理解我们在本书中介绍的那些公司。Jim Baron、David Kreps、Bob Flanagan 和 Eddie Lazear 增强了对员工重要性的认识。Santa Clara 大学的 Dave Caldwell 一直是我们的好友, 他帮助我们研究了赛普拉斯公司; 哈佛商学院的 Diane Burton 是我们一些著作的合作者, 他也帮助我们理解了注重员工的公司如何在运作。Novartis 公司的 Guido Spichty 一直是本书一些思想的倡导者。总之, 我们在与朋友和同事的互动中增长了我们的见识, 深化了我们的论述。他们与我们在一起教书, 但我们也给我们一些教导。再次表示我们的感谢。

在我们写作各种初稿的过程中, 有几个人向我们提供了无可估价的点评, 使每个章节更加有作用、更具可读性。我们还要感谢哈佛商学院出版社的五位审定者, 他们的建议既改进了写作的内容又改进了写作的风格, 其中包括 Mark Huselid 和 Diane Burton。Beth Benjamin 提出了详细的建议, 帮助我们做了进一步的修改和有关材料的选择。最后, 我们还要感谢本书的责任编辑 Marjorie Williams, 是他使得我们的手稿变成了现在的书籍。

正如本书中介绍的许多公司那样, 如果我们的这项工作达到了我们设想的目的, 那我们也会感到快乐。我们确实在写书过程中充满了快乐。我们俩于 1973 年相遇, 这本书是我们朋友之间相互喜欢和相互尊重的又一本共同协作的专著。当然, 正如本书中一些公司所强调的那样, 工作并不完全等于生活——还有更加重要的家庭。我们俩要把这本书奉献给我们一直深深爱着的家人(她们为我们付出的太多): Ulrike 和 Kathleen。

目 录

译者序	I
作者序	III
本书的结构	VI
致谢	IX
第 1 章 寻求“恰当的”员工，还是建立“恰当的”组织？	1
为什么流行的管理时尚不能提供持续的竞争优势	7
以价值观为基础来制定战略与执行战略	10
如何看待员工的理念和假定才是最重要的	12
解开其中的奥秘	15
第 2 章 西南航空公司：成功十分简单，模仿如此困难	17
背景知识	19
西南航空公司的价值观、理念和精神	25
西南航空公司的管理体制	28
向西南航空公司学习什么？	35
第 3 章 思科公司：如何在竞争激烈的市场上获取和留住人才	38
背景知识	40
因特网时代的竞争：如何识别专项技术，如何进行恰当的收购	43
思科公司的价值观、企业文化和领导方式	51
思科公司管理员工的方式	54
向思科公司学习什么	58
第 4 章 男仕服饰公司：在萎缩的市场上实现增长	61
背景知识	62
价值观和经营理念	65
公司的运作方式	67
向男仕服饰公司学习什么	74
第 5 章 SAS 公司：依靠传统价值观在新兴行业中取胜	77
背景知识	78
SAS 公司的经营理念和价值观	82
SAS 公司管理员工的方式	84

向 SAS 公司学习什么	91
第 6 章 PSS 世界医疗用品公司：奉行账目公开	94
背景知识	95
经营理念和价值观	99
PSS 的组织结构和管理实务	101
PSS 的企业文化与保持企业文化的方式	110
向 PSS 世界医疗用品公司学习什么	114
第 7 章 AES 公司：这家全球性公司是否已失去控制？	117
背景知识	118
经营理念和价值观	122
公司的管理实务	124
向 AES 公司学习什么	133
第 8 章 新联汽车公司：转变员工与改革体制	135
杰米·赫里斯科在新联汽车公司的感受	137
新联汽车公司的历史	140
新联汽车公司的管理系统	145
向新联汽车公司学习什么	151
第 9 章 赛普拉斯半导体公司：缺少些什么？	154
背景知识	155
员工管理系统	159
杀手软件	169
目标系统：计划和责任	170
从赛普拉斯公司吸取什么样的教训	173
第 10 章 开发全体员工中间潜藏的价值	176
注重员工的公司究竟做了些什么	177
随后该怎么样	186
必须跨越对为何不能做到的宽恕	193
这些公司成功的原因	195
跨越组织模式到组织的行动	197
注释	199
作者简介	217

第1章

寻求“恰当的”员工，还是建立“恰当的”组织？

在当今知识经济时代，企业组织要想获得成功，其最重要的因素究竟是什么？根据一些新闻媒体和许多咨询专家的看法，吸引并留住最优秀的人才是最重要的因素！麦肯锡公司（全球最大的管理咨询公司）把这称之为“人才大战”。麦肯锡公司认为：“最优秀的人才将是未来竞争优势最主要的源泉。”¹“在知识经济时代，竞争将是全球性的，资本将会十分充足，经营主意的开发既迅速又便宜，企业员工渴望着经常变换工作。因此，在这样一种经营环境中，最重要的事情当然就是人才。你只有获得人才，你才能赢得成功。”²从人力资源管理的角度考虑问题，必然导致企业特别看重员工的选拔，从而有许多管理学专著在探讨如何聘用“恰当的”员工问题³——尤为令人们关注的是如何有效地进行招聘（比如，利用因特网汇集更多的求职者）以及如何切实留住人才（例如，利用更高的工资、更好的福利和更好的工作条件来留住人才）。

粗略一看，这种论述的逻辑性似乎能够自圆其说。因为我们的确生活在这样一个时代，物质资本的作用在逐渐减弱，人力资本的作用在不断增强，企业的知识资本正显示出越来越重要的作用。因此，企业确实需要有智慧的员工来成就组织的伟大事业——提高生产率、创造新产品、设计新服务——而且要做到既迅速又保证质量。这样看来，我们最需要的就是最优秀的人才，似乎这一切都显得合情合理。

然而，我们并不赞同这一基本假定。当然，企业想要赢得成功，确实需要优秀的人才。同样，企业招聘、员工选拔以及留住人才等，显然十分重要。但是，经营好一个公司，还得需要其他的东西，这些东西可能更为重要，并且更加难以获得。这就是一个公司的企业文化和企业体制（即使优秀的员工也需要能够发挥才干的环境）——建构起最佳的管理实务，依赖每一位员工来创造非凡的组织业绩。毋庸置疑的事实告诉我们，在一个企业中，一般只有10%的员工能成为最优秀的。如果是这样，我们的企业就必然面临着自己的选择。他们都能够寻求到所期待的同样优秀的人才吗？如若不然，他们最好是做好自身更加有效、别人更难模仿的事情——认真去建立一个“恰当的”组织，促使所有平凡的员工都有卓越的表现，仿佛他们每一个人都是最优秀的10%。

你可能会认为，这完全不可能吧？那也许是由于你所在的公司或是你所看到的企业都

未能做到这样一种境界。虽然在这些企业充满着具有智慧、具有活力、刻苦工作、行为正派的员工，然而，这样一些员工却并没有卓越的表现。因为他们所在的组织没有让他们闪闪发光，没有真正开发利用他们的才干，或者说，没有切实挖掘出他们的潜能。或许你就在这样的地方工作，经常处于这种令人烦恼的琐碎事务之中，那么你也许就会向我们描述发生在你身边的这些事情，它们阻碍着你和你的同事去为你的组织做出最好的贡献。如果这些企业组织尽力帮助他们的员工去表现，他们又会变得怎样呢？我相信，你会看到另一番景象，这些组织定会充满活力，但粗略一看，你又会觉得他们的员工似乎并不精明，也不太优秀。或许你会认为，与第一种类型的公司（着力去寻求优秀的员工）相比，这些公司只拥有二流的员工，可是，这些公司却对员工的潜能有高度的认识（在本书的后面，你就可以看到这样的公司，那就是美国通用汽车公司和日本丰田汽车公司合资组建的新联汽车公司）。对于企业来说，聘用并留住一流的人才确实是重要的举措，但是，你要是能建立一个能造就人才、开发人才的“恰当”组织，这或许更为重要。

我们这本书就是讲述关于创建高效益组织的故事。我们讲述了一系列企业经营的奥秘——我们也想邀请各位读者来帮助我们解开这些奥秘。从第2章开始，我们会介绍一些已经获得成功的企业，他们并没有遵循他们所在行业的传统经营智慧，并且他们所面临的经营环境既具有挑战性，又竞争激烈、困难重重。他们之所以能获得成功，其中的奥秘也十分简单：这些公司都是依靠组织的平凡员工来成就组织的非凡业绩。可是，与竞争对手相比，他们的员工并不具备较高的智商，这些员工也就是一般的员工而已。那些赢得“人才大战”胜利的公司却并未成为人们理想的工作场所——尽管他们每天都在设想，如何从全体员工中间发掘出最优秀的人才。从某种意义上讲，赢得“人才大战”胜利的公司，他们并没有在招聘上胜过其他的公司，因为他们尽力发掘员工才干和能力的结果，却在竞争中以失败而告终。当然，这些尽力吸引、力图留住人才的公司，以他们的经营方式留给我们一个副产品，它从反面告诉我们，最优秀的员工一定想在能发挥他们才干的地方工作。在这样的地方，他们能够获得尊严、信赖和尊重，在这样的地方，他们与组织的文化和价值观相融合。

是什么东西使得这个问题如此令人感兴趣又充满奥秘呢？是这些成功企业实现非凡业绩的运作方式。你将会看到，这些企业的成功奥秘既显而易见，又令人迷惑。他们之所以取得成功，是他们能够把组织员工的知识、经验、技能、活力等融会于组织的工作之中。从这个意义上，我们就能理解他们的成功。当前，全球都在进行“人才大战”，知识型工作显得日益重要，企业能够吸引人才、留住人才和激励人才，似乎是成功的一剂良方。可是，像任何其他神秘事物一样，问题并不在于它的神秘内容，而在于这些成功企业的运作方式。我们邀请你参与的关键之处就在这里——在竞争过程中，成功的企业何以会智胜财大气粗的竞争对手，并且还使他们难以模仿？原因就在于这些成功的公司在他们的市场上重新定义了竞争的“景观”（landscape），他们所采用的方法，确实让人感到十分有效，但又

让许多企业管理者感到难以理解，并且不易采纳。我们希望，在解开这些奥秘的过程中，你们将会看到更为重要、更需认识的事情：凭借平凡员工何以会实现非凡的业绩——那就是在所有组织和所有员工中间，去挖掘潜藏的价值！

这些公司怎么会不寻常呢？让我们示例给你看一看。

西南航空公司(Southwest Airlines)的成功经历众所周知。在新闻出版界充满着这方面的报道，比如西南航空公司是如何在短途客运市场上战胜了联合航空公司、大陆航空公司等大型航空公司的，又比如西南航空公司目前又在怎样与三角洲航空公司和美国航空公司进行市场上的战斗。航空业是一个竞争激烈的行业，所有的竞争者都明确自己的竞争策略，把成本降到了以美分来计算，然而，西南航空公司所赢得的成功并不是凭借灵巧的策略和复杂的技术，而是依靠细致有效的方法影响了公司的员工，从而获得了市场竞争的优势。公司 CEO 赫伯特·科勒尔(Herb Kelleher)在谈到此问题时非常直率：

在晚上时，总有某些无形的东西把我唤醒，我想，可能就是这些无形的东西是竞争对手最难模仿的东西。因此，我最关心的事情就是公司的集体精神、组织文化和员工情绪。如果我们失去了这些东西，那么我们可能会失去我们最有价值的竞争资产。⁴

思科公司(Cisco Systems)是一家高技术公司，其经营收入高达 120 亿美元。该公司的成功经历令人惊叹，在经营 12 年之后，公司的市场价值高达 1000 亿美元，微软公司实现这一目标花了 20 年的时间。但是，思科公司真正的成功并不在于它所使用的技术(该公司并不是“技术崇拜者”)，而在于公司管理 26000 名员工的方式。在美国硅谷，高技术公司的平均人员流动率为 30%，但是，思科公司只有 8%。思科公司所在的行业，产品的平均寿命周期大约只相当于果蝇的寿命(非常之短)，因此，公司成功的关键就在于思科公司有能力留住人才、控制成本、管理超常发展以及进行细微之处的变革。思科公司往往用超前的经营理念来购买小型企业，从而一直能跟上技术发展的步伐。当你针对某项专门技能来购买某一个公司时，其智力资本也才能够走出企业的大门。目前，大多数的企业收购并没有提供什么有价值的东西，思科公司则不然，该公司所掌握的不仅仅是进行收购的技巧，而且还有收购结束之后如何重新开展工作的方法。思科公司是怎样实现这一目标的呢？公司 CEO 约翰·钱伯斯(John Chambers)把它归之于一种文化，而该公司企业文化的特点就是看重俭朴经营、倾听客户声音、提倡团队协作、信奉企业变革：