

第一部分

战略人力资源管理 框架

第一章

人力资源管理的投资观

零售商如何能在残酷的市场上取得竞争优势？中、高档商品零售商在地点上通常离得很近，并且往往出售虽不同但十分类似的商品。因此，他们的销售额和边际利润通常不相上下。但是，诺德斯特姆公司(Nordstrom)却持续创造了高于行业平均水平的利润，并且在其竞争对手利润下降或利润平平的情况下，一直保持盈利。

诺德斯特姆公司成功的关键在于其独到的员工管理方式。在该公司，负责销售的员工被称为“合作者”(associate)，被视为公司最宝贵的资产。该公司成功的根源在于其“为顾客提供最佳服务”的战略。它鼓励“合作者”当企业家并与顾客或“客户”建立紧密的个人关系。实际上，许多客户只从诺德斯特姆的某个特定“合作者”那里买东西，他们会预先打电话确定“合作者”的时间表或约定见面时间。

诺德斯特姆公司的战略就是对本公司销售人员给予大力投资。该公司为“合作者”提供有关商品和产品线的各种培训，并且还支付高额薪酬。该公司的组织结构图描绘的与传统零售商的正好相反合作者处在组织结构图的最上层，接下来是部门和商品经理，最末层才是高层管理人员。这个事实正好说明了该公司对其员工的承诺。这种组织结构描述与公司“顾客至上”的经营理念紧密相关。高、中、初级管理者的所有活动都应有助于销售人员的工作。

有效的组织日益认识到，在影响业绩的各种因素中，人的因素显然是最重要的。无论一个组织的规模或性质如何，无论其开展的活动、所处的经营环境如何，成功与否都取决于员工所做的决策，以及他们根据这种决策所采取的行为。组织中各层级管理人员越来越清楚地认识到，竞争优势主要来自于能有效吸引、激励和管理人力资源的组织系统，而非极具独创性的产品设计或服务、最佳的市场营销策略、精湛的技术或最机智的财务管理。

从大的方面看，战略人力资源观点将员工视为人力“资产”，制定有效的政策和计划对这些资产加以投资，以便提高其对组织和市场的价值。将员工当作人力资产的概念，会使一些人认为，这是将员工看作“财产”的一种含蓄表达，是一种贬损性术语，有冷冰冰的感觉。但如果将资产的含义理解为某种有价值 and 值得重视的东西，那么，将员工当作资产的概念是很恰当的。有效的组织认识到，员工确实具有价值，正如组织的物质及资本资产具有价值一样。图 1.1 说明了员工带给组织的一些价值。



图 1.1 员工价值的来源

采用投资的观点

将员工视为人力资产的观点对于实施战略人力资源管理具有重要意义,它让我们用投资的观点看待人力资源。组织中的物质和资本资产,如工厂、财产、机器和技术,被当作投资来购置和管理;组织决定高绩效、高回报资产与其战略目标的最佳配合。对某些支出进行成本收益分析,正确判断有关支出的风险与可能的回报。用投资的观点看待人力资源,就像看待物质资产那样,而不是像看待可变生产成本那样,这使组织能决定如何对人员做最佳投资。而且,由于考虑到有关人力资产购置或开发费用的风险与回报,组织会考虑如何最合理地分配当前费用以适应长期的业绩目标。

例如,在考虑是否承担某一新的培训计划费用时,组织不仅必须考虑此次培训的直接支付费用,而且必须考虑相关的机会成本,比如工作时间的损失,并且把这些支出与培训的潜在收益(比如,提高工作绩效,可能会提高忠诚度以及产生激励作用)进行衡量。此外,还必须评价此次培训的有关风险,因为培训将提高员工的市场价值,使他们变成竞争对手更想猎取的人才。同样,如果把薪酬方案当作投资的话,组织在为某人付酬的时候,必须考虑究竟是在为什么而“投资”(知识、承诺、新思想,以及留住员工,不让竞争对手挖走员工)。组织根据薪酬方面的财务费用的潜在回报,来确定其薪酬体系是不是一种可行的投资战略。

鉴于设施、产品与服务、技术、市场等其他物质资产随时可以被竞争对手克隆或模仿,因而用投资的观点看待人力资源/资产非常重要。¹ 人力资产不可复制,因此成为组织在其市场上的竞争优势。随着大部分工作技能的体力要求减少、脑力要求提高、知识性增强,这种竞争优势变得越来越重要。² 技术的快速、持续进步已使得工作场所中的体力劳动者正在被知识工人所替代。一个组织的“技术”投资正在成为对人员的投资而非对资本的投资。思考和决策程序以及分析复杂数据的技能不是由一个组织拥有,而是由个别员工所拥有。这与传统的制造业组织截然不同。在传统的制造业组织中,雇主通常拥有或租赁机器和生产程序,组织“资本”的复制主要出于对成本因素的考虑。³

* 西南航空公司是一个以对人员进行投资而著称的组织,一个已经创造了无人匹敌的成果和业绩的组织。阅读材料 1.1: “西南航空公司:将员工需求满足及组织竞争优势能力相联系的案例研究”,通过一个案例介绍了西南航空公司如何建立和保持其竞争优势。



联合包裹速递公司的员工管理

虽然采取战略人力资源管理的方法通常要将员工视为资产,从投资的角度考虑他们的问题,但这并非就是说组织会对人力资源采用“人际关系”的管理方法。一些成功的组织仍然利用科学管理原理。在这种管理环境中,工人的需求和利益服从于组织效率。联合包裹速递服务公司(United Parcel Service, UPS)就是这样的一个典型范例。在UPS公司,从卡车装运工到司机到客户服务代表,所有的工作岗位都是根据效率标准而设计的。工资比较高,工作绩效期望也比较高。这种人员管理方法从性质上看仍然是“战略性的”,因为这种人员管理系统是围绕该公司效率的战略目标而设计的。因此,其员工培训、绩效管理、薪酬以及工作设计等各项制度都是为促进这个效益战略目标而制定的。

将组织中的员工当作投资来管理,就要求设计一种适应本组织战略的、完善而适用的人力资源管理方法。例如,假设一个组织的主要战略目标是创新,一个追求创新战略的组织承受不了其各层级人员的频繁流动,它要留住员工,同时要在员工中传递组织内部积累的新知识。它承受不了员工开发了创新产品、服务以及流程,然后拿着这种知识到竞争对手那里去使用。如果是那样,研究与开发方面的重大投资就以没有回报而告终。因为这种研究与开发的费用的成果正是员工们所开发出来的知识。这种组织应制定战略以留住员工和员工的知识库,直到这种“新知识”为组织自身所“拥有”(通过在整个组织上下传播)而不是员工个人所“拥有”,这是组织总体战略中关键。

这就引出了人力资产投资方面的一个两难问题。不对员工进行投资的组织可能更吸引不了所需要的员工,可能更难以留住现有的员工,这会导致无效率(停工等待招聘、录用和培训新员工)并削弱组织的竞争地位。但是,对员工进行投资又必须确保这些投资不流失。例如,训练有素的员工在市场上会变得更具有吸引力,尤其是对那些能够为这种员工支付更高薪酬的竞争对手来说更具有吸引力,因为他们并没有为这种员工已获得的培训进行投资。一个组织的物质资产不能“走”,但人力资产却能,这就使得人力资产的投资成为一种风险更大的投资。一个组织能够购置或出售物质资产,因为它对这些资产具有“所有权”,但是对其人力资产却没有所有权。因此,组织必须制定战略,确保员工在本组织有足够长的服务期,直到组织获得的回报与其为建立员工技能及知识所付出的投资相当为止,尤其是在组织资助员工获得技能及知识的情况下,组织更需有相应的战略。这就要求组织确定每个员工的实际“价值”。人力资产的评价对于确定薪酬、发展机会、员工保留策略以及在每个领域对每个员工应当投资多少,都具有意义。

影响组织“投资方向”的因素

并非所有的组织都认识到可以从投资的观点出发对人力资产进行战略性管理。如图1.2所示,在人力资源管理中有5个主要因素影响公司的“投资方向”。其中,第一个因素是管理层的价值观。³与其他资本资产,如商标名称、分销渠道、房地产、设施与设备以及信息系统等相比,管理层对人力资产的价值可能有也可能没有一个正确的评价。通过回答以下问题,可以揭示一个组织将人力资源视为投资的认识程度。

- 该组织是否将人员作为其使命或战略的核心?
- 在该组织的使命说明以及战略目标中(包括组织层面以及各个业务单位),是否赞成人力资产的价值及其在实现目标中的作用?是否提到过人力资产的价值及作用?
- 更重要的是,该组织的管理理念是鼓励制定战略以防止其人力资产贬值,还是认为人力资产

像物质资产一样是可以复制和转让的？

高级管理层的价值观和行动将决定组织的资产投资。关键是要理解该组织对与其他资产相关的特殊资产投资的战略要求。管理层对员工的重视程度是决定其是否愿意对人员进行投资的一个关键因素。



图 1.2 影响组织投资方向的因素

第二个因素是对待风险的态度。财务管理最基础的功课是分析风险与回报之间存在的交换关系。一般认为，风险比较高的投资通常会有比较大的潜在回报，风险比较低、比较安全的投资有比较适度的回报。例如，在金融市场上，债券被认为是比股票风险小但有有限的固定回报的风险投资，而股票则被认为是风险较大但有无限潜在回报的风险投资。

个人和机构的投资战略可能是非常保守（不愿冒风险的）的，也可能是不惜一切追求无限回报的。对组织而言，人力资产投资通常远比物质资产投资更冒险。信奉不愿冒险的管理理念的组织不太可能对员工进行重大投资。而其他的组织则将对员工的投资看作是取得成功之必需，并制定战略将投资损失的潜在风险降到最低。组织可以通过长期雇佣合同或给员工以经济奖励（例如股权计划），以及额外的专业发展机会等，极力获取某些员工服务的“所有权”。

第三个因素是员工技能的性质。某些组织会要求员工具备和运用可能不适于其他组织的非常专门化的技能，有的雇主可能要求员工具备和运用市场通用的热门技能。例如，如果某雇主有一套量身定制的处理人力资源管理职能的信息系统，运用该系统的员工就不大可能将这种技能转让给另一雇主。但是，如果某雇主采用一套流行的软件程序，且竞争者都很需要掌握这种程序的员工，那么对员工的这一投资就变得比较有风险。

因此，与为员工提供市场竞争力较低的技能的组织相比，那些决定为其员工提供可以被其他雇主利用的技能的专业培训的组织，更需要制定人才保留战略。由于有的企业选择不为培训及技能开发投资，从而使得具备市场需要的技能的员工变成更有价值和众人追逐的资产。

影响投资方向的第四个因素是组织的“功利主义”心态。采取功利主义或“利润”观点的组织使用效用分析（亦称做成本收益分析）来做投资评价。在这种情况下，根据收益来权衡任何投资的成本，以确定预期投资是否有利可图，也就是能否达到该组织为投资确定的目标回报率。非常功利主义的方法力图考虑所有的成本和收益，例如，不只考虑直接现金支出，还要考虑为开发和管理某个创新绩效衡量系统所投入的时间（通过考虑为在那段时间参与那个过程的人支付了多少报酬），拥有比较大的求职人员库所花费的成本（通过计算进行求职者甄选要多花多少时间），以及使用比较广泛的员工甄选程序的成本（同样还是通过考虑时间及其金钱价值）。

许多功利主义的组织在考虑对员工投资时遇到的突出问题是，人力资源计划和政策的许多收益难以量化。即使可以对这些计划和政策进行数量化评价，但关于这种收益实际价值的主观性认识也会使人们对这种收益的全面价值的认识难以统一。在服务型组织中，那些致力于提高工作绩效的计划尤其如此。例如，试想一下当地互联网服务商的客户服务部，有效服务的测量不仅难以客观评价，而且组织也不能确定需要多少服务才能保持客户忠诚，以防止他们跳槽到竞争



对手那里去。额外的服务投资可能没有任何直接的经济收益。

同样,对于那些试图制定计划以提高效率的政府组织或公共机构来说,可能难以确定成本的合理性。由于政府机构和法律专利机构不存在市场机制,客户无法在竞争者之间进行选择。客户可能抱怨制定规章的部门或官员,但没有动力或利益促使这些部门从投资的角度去提高效率。在比较基础的层次上,为提高员工士气而制定的计划可能有收益,但这种收益是难以测量和量化的。功利主义的组织可能会否决那种回报无法量化的“软性”计划。因此,越功利主义的组织就越可能将人力资源计划作为投资,对这种人力资源计划鼓吹者提出挑战,让他们找到一种办法来说明这些计划对利润的影响。最近的某些研究开始阐释这个问题,极力在人力资源战略及体系与组织的经济业绩之间建立一种联系。最初的研究结果表明,人力资源体系对基于市场和会计计算的业绩测量都具有重大影响。

影响组织人力投资意愿的最后一个因素是具有良好成本效益的外包的可行性。以投资为导向的组织管理方法会努力确定其投资能否产生长期的可持续性竞争优势。当组织外部存在着一些专家可以更有效地完成某项职能时,任何内部方案都会受到挑战,并且必须基于这样一种标准进行评价。实际上,任何组织的职能都包括客户服务、会计、制造以及人力资源管理职能,当然,组织的职能并不限于此。

此外,组织还可能将其资源投资于关键决策者认为具有极大潜在回报的领域。这可能导致,相对于市场和产品开发投资、物质扩充投资或新技术投资而言,对员工的投资很少。例如,快餐业雇主,比如麦当劳(McDonald),对员工的投资就很少。他们要求最低限度的经验,提供很少的培训,支付低工资,期望高人员流动率,因为这种劳动力供大于求。该行业的组织一般会更多地投资于新产品开发、物质扩充以及通过竞争性的广告宣传促销。

结 论

为了制定有效管理组织的人力资产战略,必须将员工看作投资。这种方法有助于确保人力资源原则和活动与组织的整体战略一致,促使组织投资于其最佳机遇,并确保符合业绩标准。例如,员工持股计划力图通过把员工变成公司所有者,而对组织和人员进行战略性投资。它不会造成利润如何分配的冲突(给员工分红还是对企业做再投资),而是能同时实现两个目的。反过来,这又能赢得员工对组织更多的承诺,并鼓励他们长期专注于组织的发展(这通常是美国组织的缺点和不足,它们主要关注于短期业绩指标)。假定员工拥有所有权,他们现在打算较长时间为某组织服务,这些员工使组织投入了短期的激励成本,但这是组织为获得长期财务利润而进行人力资产投资的成本,而这种投资是可以带来这种利润的。

人力资源投资观往往得不到采纳,原因是它需

要对员工做长期承诺。因为员工会“走”,因为美国组织非常专注于工作绩效的短期测量,而人力资产投资通常是一种较长期的投资,因而经常被忽视。财务业绩良好的组织可能觉得不需要改变其投资战略。而那些业绩不佳的组织一般又需要快速扭转局面,所以忽视对员工的长期投资。

虽然对人力资源投资是长时期的,但一旦组织通过其员工而获得了竞争优势,这种战略成果便可能是持久有效的,难以被竞争对手复制,这种计划和价值现在组织文化的保护下会变得越来越稳固。组织投资于员工,对员工做出承诺,通常会得到员工的回报,这种回报就是员工对组织所做的更长期的贡献。虽然人力资产投资可能是有风险的,并且其回报可能需要长时间才能物化,但对员工的投资始终是组织可持续性竞争优势的主要来源。▼▼

►► 阅读材料 1.2:“通过有效的人员管理构建可持续的竞争优势”阐明了财务状况良好的公司如何利用和实现人力资源投资观以取得这种优势。



重点思考题

1. 为什么高级管理人员常常认识不到人力资产相对于其他资产的价值?
2. 为什么业务管理人员常常认识不到人力资产相对于其他资产的价值?
3. 为了使高级和业务管理人员掌握更多的人力资产投资方法,人力资源管理人员可以做些什么?
4. 为什么基于人力资产重大投资的竞争优势比其他资产投资更具可持续性的竞争优势?
5. 为什么一些未对人力资产进行重大投资的组织仍然能取得良好的经营业绩?为什么一些对人力资产进行重大投资的组织却没能取得良好的经营业绩?

阅读材料 1.1

6. 温习有关航空业的信息,将西南航空公司的人员

管理方法与其他航空公司进行比较。例如,世界上最大的航空公司——联合航空公司,尽管在许多市场上直接与西南航空公司竞争,但其有一种独特的员工管理战略。鉴于该行业的性质,你认为从长期成功的角度看,西南航空公司管理战略的合理性如何?

阅读材料 1.2

7. 想想你近来或最近的雇主。描述确定其人力资源管理的投资方向如何体现应用本书所介绍的“人员管理的13条原则”。该组织的资源大多投向哪里?根据该组织的目标和战略,这种投资有意义吗?

经验练习

1. 找一份《财富》500强企业的年报。熟悉文中介绍的资料以及使用的语言。写一份一页纸的备忘录,评价该组织的投资方向如何体现其对人力资产的态度。
2. 与4—5个学生组成一个小组,对照并比较你们所调查的组织之间的异同之处。你能否找出影响组织对其员工价值的认识的一些因素?

互联网练习

以小型私营技术公司为例重做前面的练习。这些新的电子商务公司是否采取某种相同的方法

认识其人力资产?这种方法是否有别于《财富》500强企业?

参考资料

1. Quinn, J. B., Doorley, T. L. and Paquette, P. C. "Beyond Products: Services—Based Strategy," *Harvard Business Review*, 90, (2), pp. 59—67.
2. Lawler, E. III. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*, San Francisco: Jossey—Bass, 1992, p. 21.
3. Greer, C. R. *Strategy and Human Resources: A General Manager's perspective*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
4. Becker, B. E. and Huselid, M. A. "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 1998, pp. 53—101.



阅读材料 1.1

西南航空公司:将员工需求满足与组织竞争优势能力相联系的案例研究

罗杰·哈洛韦尔 著

(Roger Hallowell, *Human Resource Management*《人力资源管理》)

引言

西南航空公司通过以下几个方面证实了其杰出的全面战略:(1)成为惟一一家在20世纪90年代初赢利的美国大型航空公司;(2)拥有最成功的航空公司股票¹;(3)成为历史上惟一一家荣获该行业“三重王冠”称号(根据顾客满意度来衡量)的航空公司²。以西南航空公司的成功为榜样,大陆航空公司(Continental)³和联合航空公司(United Airlines)在提高盈利能力过程中都效仿了西南航空公司的一些战略方法。

西南航空公司的成功在很大程度上归功于其非常重视为员工创造价值。“LUV”和“FUN”是西南航空公司员工关系方法的基石,它表现了对个人的关注和尊重,有意创造了一种鼓励全体员工工作于乐的环境。西南航空公司的低人员流动率和高生产率⁴表明,该公司为员工创造了巨大价值。

西南航空公司的成功还取决于它有能力把为员工创造的某些价值转化为顾客和股东价值。由于具备这种能力,同时员工又提供了低成本而高质量的服务,便形成了西南航空公司的竞争优势(Porter, 1985),使其能获取价值。因此,正如佩弗(Pfeffer)所说,西南航空公司树立了一种通过人创造竞争优势的典范(1994)。

西南航空公司竞争优势的创造和保持可以看作是一种有效的循环,⁵我们需要用激励、组织能力以及战略定位的理论来说明这种循环。首先,西南航空公司为其员工创造价值,这激发了他们的动机;其次,西南航空公司通过设计操作流程,利用鼓励员工降低成本、改进服务的行为规范,将员工创造的某些价值转化为顾客价值和公司价值;第三,西南航空公司通过低成本和高质量服务(相对于其竞争对手而言)获取价值。这种创造价值、转化价值、获取价值的循环可以用于其他劳动力依赖型服务(指劳动力成本在总成本中比例很大,员工可以极大地影响日常工作质量的服务)的行业,以构建

竞争优势。

本文的目的之一是说明人力资源在创造和维持竞争优势的过程中能发挥的作用。西南航空公司的案例说明了在组织价值和文化方面关注人力资源的重要性,以及运用特定人力资源工具如何帮助组织发挥这种竞争优势。由于商业航空公司一般被认为是难以获得甚至不可能获得竞争优势的行业,因此这是一个特别好的范例。西南航空公司用各种人力资源活动去为员工创造价值,并将这种价值转化为顾客及股东能利用的价值。人力资源活动也在获得最终价值中发挥作用,因为组织要获得通过组织中的人所创造的价值,人力资源活动就必须与组织的竞争定位、技术以及环境联系在一起。

航空公司的常规战略方法

西南航空公司的竞争对手对竞争状况的认识一直依赖于一种比较常规的解释,并据此来管理他们的组织。20世纪80年代初期以来,他们关注由网络中心和轮辐网络所创造的入口壁垒,以及由精细的顾客划分和经由计算机预订系统的信息所创造的进入壁垒。

这些行动与某些有关战略文献的观点是一致的。该文认为,由于需要对某种有形资产,尤其是对网络中心和轮辐网络以及计算机预订系统投资,没有多少航空公司具备竞争能力(航空公司不能保持某线路盈利,因为其竞争对手可以进入该线路与之竞争)(Bailey等,1988;Ghemawat,1989)。该文提出了在解除管制的环境中航空公司的纯粹竞争能力的富有洞察力的预言(Baumol等,1982),但是,它没有解释像西南航空公司这样的航空公司的成功,这种成功既没有靠网络中心,也没有靠精细的顾客划分方案未形成收益,也没有靠信息驱动的计算机预订系统。⁶

西南航空公司确实提供了一个非同寻常的案例。但也很难说它是不是一种由于占据了一种特



殊的市场生存环境(Bennett在交通部1993年的一项研究报告中假定的航空公司竞争的环境)而出现的异常情况:

1992年9月30日,西南航空公司控制或强烈影响了500英里以下航线的最密集市场中60%的乘客……在该行业顶端的100条航线中占据了48个州的市场,这就是说拥有大约1/3的国内乘客。西南航空公司是拥有控制力的航空公司(p.2)……

这提出了一个问题:在航空行业,竞争能力的有形壁垒是否足以作为取得重大成功的惟一变量。西南航空公司的持续成功表明,员工奉献可能比以往明确的原因具有更大的作用。这一观点在有关这种竞争的著述中也有所表述:“……劳动力士气低落可能正是一种严厉的经济处罚……”(Ghemawat,1989,p.8)。但是,员工在航空公司运营中的作用一般被看作是避免的一种可能的劣势,而不是要争取的一种可能的优势。

航空公司的另一种战略方法

正如其管理层所描述的那样,西南航空公司的基本战略是与汽车竞争。西南航空公司为乘客提供其所需要的友善、诚信、低成本短途旅行(通常在90分钟以内)服务。西南航空公司的CEO赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)认为,公司的成功是因为友善、诚信、低成本服务,是“用较少的投入提供更多的服务,而不是以较少的投入提供较少的服务”。实行少投入多服务需要加快飞机机械“轮班”(飞机在门口“停放”的时间)的标准化、信守公布的时间表,进行全面的员工甄选及培训,以及对那些不拥挤的机场实行服务限制。¹西南航空公司严格遵守这些运营原则。相反,纪律约束较少的航空公司(例如已倒闭的人民快车公司,People Express)只关注这些原则中的一小部分,而且应用也不一致。也许,最重要的是(而且与人民快车公司形成最鲜明的对照是),西南航空公司的管理层承认本公司的发展受制于录用和培训能够融入公司文化的新员工的速度。

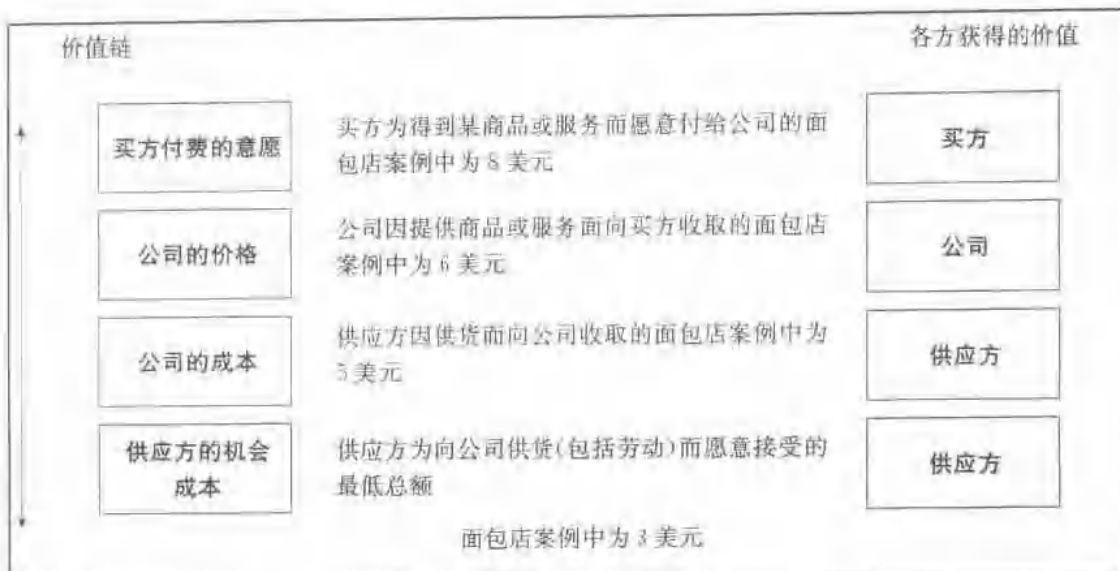
运用价值分析对西南航空公司竞争战略进行的研究(Brandenburger & Stuart, 1996; Brandenburger & Nalebuff, 1995)阐明了激励和组织能力对该公司业务的作用,也阐明那些业务如何同时使

低成本与差异化战略地位保持了22年之久。

价值分析以波特(Porter)的价值链概念和合作竞赛理论(1980,1985)为基础。从本质上看,价值分析是一种阐明在何处创造价值以及哪些因素将最终取得价值的经济学分析工具。最简单的价值分析方法是检查价值的创造。假设价值链由买方、公司和供应方构成。对于公司所创造的任何价值,买方付费的意愿(对买方来说是该公司出售的商品或服务的价值)必须大于供应方的机会成本(供应方将其商品或服务卖给其他公司所能得到的价值总额)。例如,为了给一家零售商店创造价值,购物者(买方)必须愿意为某一商品付出多于该商品制造商(供应方)为此商品向该零售商店收取的费用。

附加价值是不够的。价值分析的下一步是提出问题,“谁获得了附加价值?”要回答这个问题必须考虑价格(零售商店或公司制定的价格)和成本(公司为某商品或服务支付的总成本)。图1.1.1描述了一种说明各个因素将得到哪部分附加价值的普通价值分析。付费的意愿(顾客或买方愿意为某商品或服务支付的总额)在此图的最上端,因为它(最理想地说)是最大的数额。付费意愿与价格之间的差别是买方所获得的价值总额。例如,如果买方认为一个馅饼的价值为8美元,而面包店以6美元一个的价格出售该馅饼,则买方在购买这个馅饼时便得到了2美元的价值。²价格与成本之间的差别是该面包店所获得的价值。如果该面包店的价格为每个馅饼6美元,而每个馅饼的总成本为5美元,则其每卖掉一个馅饼便获得1美元的价值。面包店的成本与供应方的机会成本之间的差别是供应方所获得的价值。如果面包店每个馅饼的成本为5美元,而供应方因向公司提供面粉、水果、劳动等要收取3美元,则供应方得到2美元的价值。请注意,员工被作为供应方的一种核算因素。

价值分析的一个重要含义是,所有这4个因素(付费的意愿、价格、成本以及机会成本)都是可变的。因此,这种竞赛(经营)通常被认为是“零总和”并且只通过改变价格和成本来进行,是一个可以通过增加付费意愿和减少机会成本来扩大的“馅饼”。西南航空公司是擅长扩大这种馅饼的公司范例。西南航空公司通过以下方式扩大“馅饼”:(1)增加其乘客付费的意愿;(2)降低向乘客收费的价格;(3)减少公司自身成本;(4)减少员工的机会成本。



资料来源: Adapted from Brandenburger and Stuart (1996).

注: (1)“获得的价值”是指买方、公司或供应方在这个交易关系中所得到的价值总额。

(2)箭头说明价值链中的每个点(买方付费的意愿、公司的成本等等)可以并实际移动。例如,如果服务质量提高,付费意愿可能增加。

图 1.1.1 价值创造与分割:对一个普通公司的价值分析

付费的意愿

西南航空公司通过以下手段增进其乘客的付费意愿:(1)提供更高水平的服务(被定义为适应乘客需要的可靠服务);(2)提供频繁的往返航线;(3)令乘客感到愉悦。这样,西南航空公司给许多乘客留下独特的印象,他们在票价相同或非常相近的情况下会选择西南航空公司。赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)简洁地描述这个结果说:“每个人都很喜欢以非常合理的价格提供的非常优秀的服务。”^[1]

更高水平的服务是指航班更准时,行李更少丢失,乘客更少抱怨。交通部掌握的统计数据表明,西南航空公司在服务方面一直比其竞争对手好。西南航空公司将频繁的往返定义为每天有許多次航班往

返于所服务的城市之间,使乘客能够方便地选择。该航空公司通过表演玩笑和逗乐来愉悦乘客,使人们在漫长的一天中多了一些愉快,消除了一些紧张感。同时,西南航空公司对待安全问题的严谨态度使它在大型航空公司中保持了最佳安全记录。

西南航空公司被称作“无装饰”的航空公司(意指只提供基本服务),这意味着付费的意愿会减少。但西南航空公司不提供的是那些乘客认为不太重要的服务。例如,在 65 分钟的航程中,一顿饭是不重要的;对乘一条航线直接飞往目的地的乘客来说,转机行李搬运是不需要的(西南航空公司只预订本公司航班的机票);在短途飞行中指定座位是无关紧要的,关心座位问题的乘客可以早些到达机场以保证得到其选择的座位。因此:

由于以下因素,增进了付费的意愿:	没有以下因素,不会明显减少付费意愿	结果是付费意愿的净增长 ^[2]
(1)更好的时间保证和方便的行李交付	(1)膳食	
(2)更少引起抱怨的情形	(2)指定座位	
(3)更高的起飞频率	(3)转机行李搬运	
(4)更好的员工态度		

价 格

与其他大型航空公司对顾客进行复杂的细分,

进而采用多种价格结构的做法相反,西南航空公司采用了一种长期价格结构。^[3]西南航空公司的价格战略是提供特定市场上价格最低(或同等)的机票。

由于西南航空公司的成本定位低于其竞争对

手¹²(见表 1.1.1),因此,在竞争者慢慢降价以求与之价格相当的同时,它不能稳定地保持其低价格的地位。但是,其竞争对手由于成本结构比较高,在将价格降到与西南航空公司一样的时候一般就会无利可图,从而使西南航空公司能确定其价格基线,有机会将价格调整到能够盈利的水平。这样,该公司获取的利润或附加价值就不会被“竞争”吃掉。

成本

航空公司发生的最大成本之一是人力成本(见

表 1.1.1 1992 年几家大型航空公司的数据比较

	航空公司				
	American	Delta	Southwest	US Air	Continental
每 ASM ^a 成本(美分)	8.98	9.44	7.03	10.83	8.39
每 ASM 工资与福利(美分)	3.07	3.68	2.86	4.16	1.93
工资占总费用的百分比	34.34	37.94	20.78	37.7	23.56
燃料占总费用的百分比	13.68	12.75	14.45	10.99	14.98
维修与保养费占总费用的百分比 ^b					
(1991—1992 年平均)	5.7	—	2.3	6.4	—

注: * 当时在破产保护状态下经营;

^a = 可用座位英里;

^b = 资料来源于 company annual reports.

资料来源: Commercial Aviation Report, May 15, 1993.

西南航空公司付给其员工(其中 84% 的人是工会会员)行业低等水平的工资,并提供按照行业标准来说不错的福利。基于这种薪资比例或短缺的福利,它并不占成本优势。但是,西南航空公司员工的生产率大大高于其他大型航空公司。¹³这是因为机组乘务员和飞行员无论在在空中飞行还是在地面工作都有工资,地面工作人员(行李管理员和剪票员、大门服务员和坡道服务员)无论是否在为飞机起飞做准备都有工资。平均而言,每个航班大约 45 分钟¹⁴周转一架飞机(乘客登陆、飞机打扫干净、行李和补给装上飞机、飞机加燃料、新乘客登机),而西南航空公司平均只用 17 分钟。西南航空公司只在每天至少能起飞 8 次航班的城市开设服务。因此,它空中和地上的员工的工作效率都很高,这便降低了单位劳动力成本。此外,飞机利用率提高,降低了资本设备成本。从 1992 年西南航空公司可用座位成本(见表 1.1.1)可以看出这些成本减少的综合效应,每个可用座位成本为 0.0703 美元,是大型航空公司中最低的。

为什么西南航空公司能通过压缩飞机的停航

表 1.1.1)。据美国航空公司(American Airlines)的 CEO 鲍伯·克兰戴尔(Bob Crandall)说,“没有任何其他行业的人力成本会在总成本中占如此大的比重”(Vietor, 1994, p. 88)。西南航空公司的大部分员工都直接参与全程运送乘客的活动,包括大门服务员、坡道服务员、行李管理员、机组乘务员和飞行员。同样,这些人不仅直接影响到成本,而且还影响到乘客的体验,这种体验会对乘客的付费意愿产生影响。

时间(从 45 分钟压缩到 17 分钟)来降低成本呢?原因有三个:第一,机型标准化(整个机群由 737 型飞机组成);第二,没有膳食,食品补充比较快、比较容易;第三,也是最重要的——运营流程,比如登机手续和跨功能协调(Gittel, 1995),与员工的“快速活动”相结合。西南航空公司的班机从一降落到打扫干净、准备就绪,飞机上和地面上的每个工作人员都努力做着每件事,以便下一次航班能准时起飞。有时为了有利于起程,连飞行员都搬运行李。

西南航空公司的员工愿意快速工作并参加这些与众不同的经营流程,他们为公司做出了奉献。这种奉献可能使西南航空公司愿意进一步去满足员工的某些经济和非经济需求。许多社会心理学以及组织理论著述对这种现象进行了描述。Mowday, Porter 和 Steers (1982), Walton (1980, 1985a, 1985b, 1986) 以及 Hackman 论述了这种奉献精神的形成。March 和 Simon (1958) 论述了认同与交换理论概念。根据这些理论,可以断定奉献源自于员工的需求在西南航空公司得到了满足。

在西南航空公司,满足非经济需求的手段是称



作“LUV”和“FUN”的方案。LUV是该公司的一种核心价值观,是人与人相待的方式。LUV包括对个人的尊重和对他人的真正关心。实际上,LUV体现了这样的格言:“用你想让他人对待你的方式对待他人”。其中的“他人”被定义为西南航空公司的组织成员,也包括顾客。正如西南航空公司的一位经理所说:“在西南航空公司,团队是最重要的……没有团队的成功,你不可能有个人的成功”(见注释9)。一位高级主管人员在罗列西南航空公司不成文的规则时将内部和外部顾客的同情列在首位。但是,LUV(至少是在西南航空公司)并非是盲目的。一直未达到该公司标准的员工会被辞退。采取不可接受的行为的顾客也会被谢绝服务,被令其另寻其他航空公司。

FUN(玩笑)正好名实一致。西南航空公司实行了一种“工作时吹口哨”的哲学,班机乘务员可以藏在机舱顶上的行李箱中,让没有思想准备的乘客大吃一惊,大门服务员可以进行“谁的短袜上有最大的窟窿”一类的比赛。通过各种玩笑、社交聚会以及一般的娱乐行为,该公司到处充满了FUN。某航班经理解释说:“我们这里就是一个大家庭,家庭成员在一起有乐趣”(见注释9)。赫布·凯莱赫将西南航空公司的FUN概括为:“我们用实例证明,你不必心情紧张地去争取成功”(见注释9)。

FUN和LUV都不是不经意地出现的。西南航空公司在面试中一般会问“使你感到最为窘迫的时刻是什么?”等问题,作出令人厌烦或以自我为中心的回答的人会被视为不合适的人员,被迅速地过滤出来,通过这样的人员甄选程序就能淘汰那些木讷、浮躁和没有爱心的人。正如某位经理所说:“我们在发现那些不可能教会的东西”(见注释9)。LUV和FUN根植于西南航空公司文化中,并体现在其经营政策上。例如,允许员工在夏季随意穿着,航班乘务员一般穿短裤和运动鞋。西南航空公司上上下下都观着一群员工(包括CEO)表演“Southwest Airlines Shuffle”的录像(也称作“Just Plane Fun Rap”,见注释9),以下是其中内容的摘录:

我们是西南航空团队,我们就是这个样子,
没有MVP,我们每个人都是巨星,
飞行就是乐趣,服务就是乐趣,
乐趣就是我们的顾客应当得到的东西。

公司资助社交聚会是常事。在这种活动中,鼓励员工穿着节日服装,CEO在为乘客发复活节彩蛋时则穿着卡通兔子服装。一位员工评论说:“这不只是一份工作……有博爱、福利、游戏……你可以

去参加红辣椒烹饪比赛、圣诞节聚会、万圣节庆祝活动……总有些活动在进行”(Levering and Moskowitz, 1993, p. 45)。航班乘务员工会主席公开声明:“他们鼓励你走出来,享受美好时光”(见注释9)。FUN和LUV创造出一种承诺,它改变了员工对他们与航空公司关系的认识,用经济学术语来说,这减少了他们的机会成本。

机会成本

个人的机会成本指的是个人因付出了特定量的努力而得到的最低报酬水平。报酬包括金钱¹⁵(某些经济需求的满足)和某种程度上的非经济需求的满足。

根据简单程式化分析,西南航空公司借助卓越的员工关系减少了员工的机会成本,这一过程经历了以下三个步骤:第一,从员工个体的观点看,如果总报酬(金钱和非金钱报酬的总和)增长,则员工所得到的总价值也同样增长。在西南航空公司的案例中,金钱报酬为行业平均水平,而非金钱报酬则大于其竞争对手(也许归功于FUN和LUV)。结果,员工所得到的价值增长了。第二,在组织为员工提供非金钱需求满足的时候,成本没有增加(或者说只有适当的增加¹⁶)。第三,当员工所得价值的增长高于成本的相应增加(如果有增加的话)的时候,机会成本减少。¹⁷机会成本的这种减少也与员工对这种环境的理解一致。如果另一个组织以同样的工资和较低的非金钱需求满足为该员工提供工作的话,该员工会认为这个工作机会的吸引力不如现在的工作。实际上,西南航空公司用一种使员工得到的价值大于公司成本支出的方式进行员工管理,从而创造了价值。

通过组织能力创造价值

乌尔里奇(Ulrich)和雷克(Lake)把组织的能力定义(1990, p. 40)为:建立影响其成员创造组织特有能力的内部结构和流程,从而使企业适应不断变化的顾客和战略需求的企业能力。¹⁸西南航空公司为其员工创造价值的技能,既符合该定义,也符合巴尼(Barney)的定义(1992)。巴尼认为,这种能力(1)是很珍贵的,(2)是难以复制的,(3)是竞争优势的组成部分。¹⁹

离开特定环境为员工创造价值不是一种组织能力。任何组织都可以为其员工创造某种水平的价值。西南航空公司为员工创造价值的价值之所以能作为一种组织能力,是因为该公司始终如一地



为雇工创造高于其竞争对手所提供的价值。西南航空公司在为雇工创造价值方面的能力来源于以下两个互补(并高度相互关联)因素的结合:(1)西南航空公司的文化,主要表现为 FUN 和 LUV;(2)表 II 所总结的该组织的人力资源活动。

通过组织能力转化价值

前面所讲的机会成本下降并非完全成为员工/生产力供应者的价值。这些价值的某些部分被西南航空公司重新获得,表现为员工在工作数量和质量上的杰出努力,这又转化为更低的成本和更好的服务。³⁰这种为顾客和股东重新获得价值的过程又由以下两方面构成:(1)操作流程;(2)植根于西南航空公司文化的行为规范。操作流程如跨职能协调、登机手续³¹等有助于西南航空公司实现飞机 17 分钟的周转时间,并因此降低成本,针对“什么样的努力水平是恰当的”行为规范也有相同的作用。其他行为标准,比如将 LUV 扩展到顾客的行为规范,鼓励员工提供友善、准时以及无争议的服务。这两方面的标准都基于西南航空公司重视努力工作和顾客满意度的文化。西南航空公司的一位经理(过去

是联合航空公司的员工)在描述公司个人所完成的工作量时说:“哇,我不知道你能做这么多……这正是在西南航空公司已经根深蒂固的事情……它正是公司期望你做到的事情”(Levering & Moskowitz, 1993, p. 415)。

尽管西南航空公司通过行为规范和操作流程来转化价值的能力很重要,但仅有它还不能为顾客和股东创造价值。员工必须愿意遵守这些规范并参与这些操作流程之中。员工之所以是自愿的、积极参与的,是因为公司有能力为他们创造价值。因此,为雇工创造价值和将价值转化为顾客及公司价值,这两方面的能力都是必不可少的。

西南航空公司遵循了竞争优势的三步骤。前两个步骤是价值的创造和转化(前面已讨论过)。在第三个步骤中,西南航空公司为其股东获得了一些在第二个步骤中通过低成本确定价格下限的能力转化而来的价值。³²在西南航空公司,价值的创造、转化和获取形成了一个有效的循环,如图 1.1.2 所示。图 1.1.2 概括描述了该公司的能力如何与战略相结合,去创造员工价值,再将这种价值转化为顾客和股东价值。表 1.1.2 的信息支持了图 1.1.2 的论断。³³

表 1.1.2 西南航空公司的人力资源活动

人力资源活动	西南航空公司	含义
选拔	凯莱赫说:“在西南航空公司,雇佣是一个虔诚的过程。” - 寻找精力充沛的员工,他们应当有关爱之心,并且向往(1)为他人服务;(2)有乐趣(FUN)的工作和生活。 - 采用基于态度的选拔程序。 - 利用同事进行选拔。 - 让顾客参与面试。 - 愿意让员工通过一年的试用期来适应环境。通过同事的高生产率压力进行自我选拔。	员工彼此很和谐,员工与公司文化相适应,有利于经营过程,可以减少人员流动,提高奉献精神。员工与顾客分享 FUN,因此双方的满意度都很高。
培训	- 对员工进行 FAA 要求的培训。 - 其他正式培训包括对经理和基层主管人员进行领导力训练,强调教练式管理;对所有与顾客有接触的员工(包括飞行员)进行顾客关照训练。 - 非正式培训包括导入公司文化,建立有关接受组织创造的价值以及通过努力提供价值的共享期望。	教练作为主要的管理风格。 顾客关照技能是通用的。 公司与员工有一致的期望,减少模糊和压力。



续表

人力资源活动	西南航空公司	含义
报酬	▶ 行业中等水平的金钱报酬加上利润分享(最近为薪水的8%)的养老金计划。 ▶ 那些适应公司文化的员工有很高的满意度和自我实现感。	总体报酬(金钱和非金钱)很高,带来杰出成就和很高的忠诚度。
提升和传播公司价值	▶ 在经常性的公司聚会和大事件内部通讯 <i>Lowlines</i> 栏上发布报告。 ▶ 出版描写与不可容忍的服务行为的图书。 ▶ 鼓励员工对西南航空公司股票做多样化的利润分享投资组合。 ▶ 以 FUN 面包的形式(例如 <i>Cracker Jack boxes</i>)将重要信息寄给员工。 ▶ 组织志愿者开展慈善活动(<i>Ronald McDonald House</i>),资助活动筹办者(如“半面拉力”拔河比赛)。 ▶ 寄送生日、结婚纪念日、子女生日等贺卡。	尽管一些员工成长了并且在工作形式上越来越独立,但文化的影响依然很强大。
员工参与	▶ 实施开门政策,同时高层管理人员积极倾听员工意见。 ▶ “耶稣复活”(Come to Jesus)会(员工以及部门之间公开讨论以认识和解决经营中的问题)。 ▶ 员工领导的创新活动:飞行员为保存燃料制定新的起飞与着陆方案;员工创建基金以便支付“海湾战争”期间的高燃料成本。 ▶ 文化的 LUV 特点要求尊重所有员工的贡献,鼓励参与。 ▶ 公司经常举办各种各样的聚会。	非正式问题规避与解决。快速解决问题。前线执行力得到改进。前线受到重视。 降低成本。强化员工和文化的价值。 强化奉献精神。 增加非金钱报酬和联系。
晋升	▶ 80%较高层次的职务在内部人员中选拔。	创造机会,巩固文化,降低成本。
工会关系 (84%的员工为非会员)	▶ 尊重员工个人及其作为工会代表的身份 ▶ 合同中说明任何员工可以履行任何职能。 ▶ 非敌对关系。	组织目标必须与个人目标一致。 效率和服务改进了。 专注于成本和服务。
考勤政策	▶ 在确保安全的前提下灵活执行 FAA 的规定,以及完成工作的需要。	增强奉献精神。

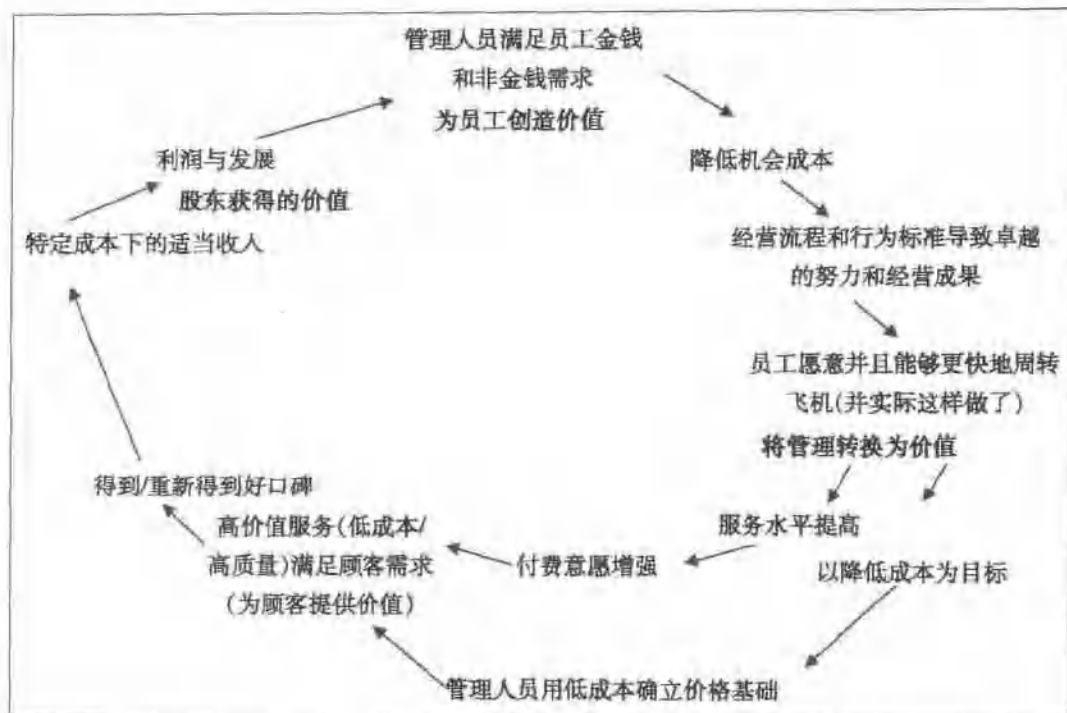


图 1.1.2 西南航空公司的有效循环

表 1.1.3 证实西南航空公司有效循环论断的证据

员工满意度(为员工创造的价值)

- 西南航空公司管理人员报告说,非限制性人员流动率“大大低于”该行业的平均水平。
- 参加工会的员工愿意根据非限制性规则工作。
- 据 Levering 和 Moskowitz(1998)报道,西南航空公司是美国十大最适合工作的公司之一(也是其中惟一的一家航空公司)。
- 长期以来,来自各方面的新闻证实,员工在工作中感到有乐趣。一个工会主席在(公开的)录像采访中讲,“我们的会员喜欢早上去上班。”

生产率(由管理人员转化的价值)

- 西南航空公司每架飞机平均有 81 名员工,而该行业这一数据的平均值为 134 名。
- 西南航空公司平均每 1000 名乘客配备 2.2 名航空站人员,而该行业的这一数据为 4.3 名(不同航班和飞机会有不同,见 Gitrell,1995)。
- 西南航空公司飞机周转时间只相当于该行业平均周转时间的 63%(不同航班和飞机会有不同,见 Gitrell,1995)。

顾客满意度

- 连续 3 年(36 个连续周期),西南航空公司赢得了“三重桂冠”(根据交通运输部的记录,飞行延误率最小,行李处理误差最少,顾客投诉最少)。没有一个竞争对手曾经获得过一个周期的此项殊荣。
- 在西南航空公司进入一个新市场的时候,空中旅行市场平均增长 30%(Gitrell,1995)。

财务业绩(为股东获得的价值)



续表

员工满意度(为员工创造的价值)

- 从1972年到1992年,西南航空公司的股票价值增长了31775%(Pfeffer,1994)。
- 西南航空公司的每个座位的单位英里成本一直保持行业最低水平(1994年为7.08美分)。
- 1992年,西南航空公司是惟一家盈利的美国大型航空公司,并且自开航以来,年年盈利。
- 西南航空公司是惟一家A股有担保债务的大型航空公司。
- 西南航空公司在其100个顶级市场上拥有85%以上的市场份额。

该公司能获得价值,从而其股东也能获得价值。

结论:劳动力决定型组织的价值三阶段

与许多服务型公司一样,西南航空公司是一个劳动力决定型组织。这种组织的许多价值的创造和分配可以用三个阶段来描述。²⁴

价值创造

在西南航空公司,管理人员将员工看作是服务提交系统的核心,或是服务提供者,他们使组织在服务水平和成本方面有别于其他同行。只要员工工作绩效(这可能变化很大)对服务质量和成本具有重要影响,这两种看法就是合乎逻辑的。西南航空公司管理人员致力于满足员工需求,并将这种做法作为创造最终能为组织所利用的价值的手段。利用各种手段,包括 FUN 和 LUV,创造价值。

价值转化

在为员工创造价值之后,管理人员采取行动,将价值转化为能为顾客和股东增加利益的价值。实际上,管理人员利用为员工创造的某些部分价值,汲取员工的优秀业绩(数量和质量),去满足顾客和股东的需求,这又为顾客和股东创造了价值。管理人员在价值转化阶段具有非常重要的作用,因为他们保证员工愿意并且期望创造优秀业绩,使他们拥有自己需要的工具、培训以及操作程序,从而使卓越的努力产生优秀的成果。²⁵

价值转化是组织为建立内源性竞争优势而进行的一种非常重要的努力。没有它,组织可能发现其拥有需求得到满足的员工,但这些员工并没有给顾客满意度或公司财务状况增添任何价值。²⁶

价值获取

价值创造与转化说明的是,对于不同的组织来说价值是如何形成的。但是,它们没有说明价值的最终归属。价值获取阐明价值提供者、顾客以及公司最终将掌握什么。西南航空公司的低成本地位使它能够提供一种价格水平,在这种价格水平上,

人力资源与综合管理的意义

西南航空公司的案例研究全面展现了这个不寻常的组织建立内源性竞争优势的能力。由于以下原因该公司得以创造和保持这种优势:(1)西南航空公司的战略定位于低价格、优质服务,这使它能够获取价值;(2)西南航空公司的组织能力使它能够提供低价格和优质服务。因此,此案例研究的第一个含义是,要创造和保持内源性竞争优势,战略的两个方面(结构主导和流程主导)必须是协调的。

第二个含义集中于“协调”的重要性(有时称做“适配”或“结盟”)。在操作层面协调也很重要。西南航空公司的操作流程、组织文化以及人力资源活动在价值的创造和转化过程中互相补充。

该案例研究的第三个含义是,人力资源如何能成为对获得和保持竞争优势至关重要的因素。西南航空公司的竞争优势不是结构上的,它不是来自于某项专利权,进入壁垒或在卖方垄断的市场中限制竞争的一种“君子协定”,而是在日积月累的基础上经营出来的竞争优势。它在任何时刻都可能动摇,但却没有动摇,因为西南航空公司的人力资源活动一直(1)帮助员工确定他们与组织之间关系的价值感;(2)使该公司能够将这种价值观转化为低成本和优质的服务。

第四个含义是从第三个含义引申出来的,依靠人形成竞争优势很难做到也很难保持,但同时也难以效仿。本文提出,西南航空公司的竞争优势可以被效仿。在本文引言中曾提到,大陆航空公司和联合航空公司曾效仿西南航空公司的战略做法。但是,看来还不包括人力资源方面的做法,因为大陆航空公司和联合航空公司都没有努力效仿西南航空公司对待员工的方式。原因可能在于,要改变这些航空公司的价值观和文化,使它们能够像西南航空公司那样对待员工(尽管联合航空公司也实施员工股权制),需要大量的时间和极大的努力。如