

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

让员工热爱你的公司

上海工商学院主持翻译

[美]杰姆·哈里斯 著

徐曼倩 译 孙丕晋 校

a m a c o m



上海人民出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第二辑)

amacom



主编·汪 熙 李慈雄

让员工热爱你的公司

[美]杰姆·哈里斯 著
徐曼倩 译 孙丕晋 校

丛书策划者
美国管理协会
斯米克集团
上海工商学院
上海人民出版社

上海人民出版社

责 任 编 辑 赵 旭
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

让员工热爱你的公司

[美]杰姆·哈里斯 著

徐曼倩 译

孙丕晋 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海联合科教文印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 5.125 插页 2 字数 106,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-02494-4/F·509

定价 8.50 元

Getting Employees to Fall in Love With Your
Company by Jim Harris, Ph.D

Copyright (c)

1996 Jim Harris, Ph.D. Published by

AMACOM, a division of American

Management Association, New York.

All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权，
不得翻印、转载。

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absolom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月.上海

致 谢

英国前首相温斯顿·丘吉尔曾说过：“著书是一次冒险行动，开始时感到很有趣也是一种娱乐，然后变成了你的主宰，再下去它就统治了你的一切；而后……正当你逐渐适应这一统治时——你战胜了怪物，你成功了，你的著作也就面向广大读者了。”正当我的著作面向读者时，我必须向曾经鼓励和帮助过我完成这一冒险行动的所有朋友们致谢。

我深深感谢美国管理协会(AMACOM)的艾德里安娜·希凯先生。从一开始你就支持我，引导我，向我挑战并信任我。在我的书稿最后定稿时，你指导我“既要放松又要抓紧”，这已成为我日常的职业座右铭。

许多良师益友都曾帮助过我。我的好朋友埃迪·诺兰博士，感谢你让我和我的员工一起工作，并不断给我指导和支持。戈迪·艾伦，谢谢你帮我开辟咨询业务的通道并在我专业成长过程中给我不断鼓励。乔治·莫里赛，十分感谢你让我分享你的智慧，使我的工作成为卓越的典范。兰迪·凯普博士，我要感谢你在我教学生活中为我指出光辉的前景。拉里·多尔博士，谢谢你让我初步进入美国社团。还有对汤姆·阿博特

博士，你既是我的顾问、老师、朋友，又是我的知己，我将永远珍惜我们之间曾有过的关于生活和爱情以及有关平衡部门预算的多次谈话。

还有对我的终身朋友汤姆·德莱塞勒、吉妮·斯特恩、凯文·斯蒂芬斯、比尔·西勃蒙、罗斯·特拉维斯和吉姆·布莱尔，感谢你们帮助我完成我的意愿。至于对我的室友杰克·威尔纳和我的情同亲属至友玛戈·鲁宾逊，你们的友谊鼓舞了我的意志。

最后我要特别感谢基特·卡森牧师，谢谢你引导我在心灵上的成长。如果我不在这里表达我特别谢意，这本书将是不完整的。

引言

“一些普通常识的新范例，常使社会感到惊奇。”

——拉尔夫·沃尔多·埃默森

所有作家都希望他们的作品写得与众不同。我相信我的这本书就是如此。原因如下。

第一，这本书不是一本“烹调指南”，按照时间顺序一步一步地指导你去创建一个“完善”的公司。事实上完善的公司是没有的，而且永远也不会有。这里只是一个行动规划，根据世界上许多先进公司已在执行的有效办法提供给你一些可靠的模式。我试图揭示和分享那些先驱倡导者所执行的创新的也是行之有效的种种现实办法。

第二，这本书也不想为员工们建立一个“俱乐部”，无限满足他们的任性要求，给他们一个乌托邦式的工作场所。想建立这样一种企业是不可能的。任何资本主义企业的目的都是利润，但无情地追求利润已逐步走向丑恶的一面。我之所以写这本书，是因为过去一些年中有一些年长的（50岁以上的）行政负责人告诉我，近年来的企业工作环境已变为他们过去

从未经历过的那种窒息的、唯利是图的也是无人情味的境地（这是他们的原话，不是我说的）。他们说，尽管热情的报刊通讯稿和许多论证文章都认为“员工是我们最宝贵的财富”，但实质上，它的背面，许多企业决策时很少考虑，甚至一点不考虑人的因素，而这种人的因素恰恰就是这些企业所标榜的“最宝贵的财富”。

相反，我的这本书专注于如何建立一座“灯塔”。它的优良的企业组织的光芒，能吸引和留住最好的、最有青春活力和最有才能的员工。这不是靠嘴上说一套或用欺骗方法能达到的。他们必须由一些坚实和高效益公司中的经选拔的管理者通过既考虑公司战略目标（利润），又考虑有效人才计划（利润完成者）才能完成。

第三，我不想在这里建议所有的企业都要这样做并采取同一办法。相反，我希望大企业能通过本书所展示的丰富的多样化的内容与他们的员工建立良好的关系。

第四，这本书不是达成良好工作环境的最后定论。我的最大愿望是总结多年来我从操作管理，调查研究，阅读材料，访问洽谈，研究问题以及在失误和困境中所学习到的东西加以总结。这些总结的经验有助于保持职工最高的工作水平，使他们能茁壮成长。

第五，这本书不谈及产品的分配或营销或战略定位，更不谈论制度、技术或工序方面的一些事项。这本书只谈论人——像你我一样的人，他们关心的是工作和工作场所的质量。安妮塔·罗迪克，邦迪零售商的创办人，认为“人，决不是事物，将是未来企业的核心”。她是完全正确的，这个核心已初露端倪了。

最后,这本书不是论证的终结,它只是一个开端。也许它可以帮助你把你员工中原来已有的才能、热诚、干劲和动力发挥出来。对有些人来说,这本书所谈的也许只是你日常事务的简单化的革新和加强。但对大多数人来说,却体现了思维的转变,并彻底摒弃了通常激发职工的那一套办法。不论是进一步革新或是基本的转变,我希望本书所讨论和提供的措施都能鼓舞你去创造一个行动规划,即发掘你公司中唯一真正竞争的有利条件——你员工们的热情和有效投入。

内 容 简 介

“让员工热爱你的公司”是任何企业领导者都梦寐以求的,但要真正做到却很难。因为它涉及到从企业内部到外部,从精神到物质的一个复杂工程。哈里斯博士用清晰明白的语言把这一项复杂工程,层次分明地加以条理化,呈现在读者的面前。他在叙述中所提供的五彩缤纷、令人目眩的例证,会使读者信服,对读者也是一种享受。哈里斯博士用理论与实际相结合的方式有效地探讨了一个在企业管理中众所瞩目的课题。无怪乎,此书在美国一出版就被推荐为企业各层领导的“必读书”。

美国管理协会·斯米克管理丛书
(第二辑)

第一次当经理

把握时间做好生意

成功之路

与难相处的人共事

如何对付工作和生活中的压力

让员工热爱你的公司

创建和维护企业的良好声誉

领导能力的 9 项自然法则

一个小企业主的日记

经理助理与秘书手册

目 录

主编前言

致 谢

引 言

第一章 从理想中的事业到终极事业:现实中的新

工作环境..... 1

第二章 赢得人心:使员工心情愉快..... 12

第三章 坦诚对话:交流的力量..... 31

第四章 建立新的伙伴关系:有福共享,有难同当 48

第五章 鼓励学习:学习就是得益..... 67

第六章 解放员工行动:让他们获得自由..... 87

第七章 三个最佳典型:家庭器材供应公司,圣彼

得堡时报,西南航空公司 105

第八章 行动规划..... 128

结束语..... 137

附录一 五项原则摘录表..... 138

附录二 最佳范例公司摘录(按英文字母顺序排列)

并附本书中的中文译名)	140
附录三 参考读物.....	146

第一章 从理想中的事业 到终极事业：现实 中的新工作环境

“托托，我好像觉得我们已不再在堪萨斯州了。”

——桃乐赛，在《绿野仙踪》中^①

回答下面三个问题：

1. 在过去几年中，你是否感到我们在招募新员工时，已很难看到抱着极高热情的应聘者希望到你的公司工作了？
2. 在过去几年中，你是否发现员工们在工作中已不再像以前那样保持着极高激情？
3. 在过去几年中，你是否觉得你已不能要求员工们对企业无条件地奉献和忠诚？

如果你和全美国绝大多数企业家一样的话，你的回答必然是“是的”！目前我们的确已很难像过去那样招募新员工，也不易激励和引发员工们的热情。我们已不再看到排着长队互相拥挤着来我们单位应聘。过去经常使用的那些激励员工的方法也不再有用。我们也不能无条件地要求员工们对企业

^① 《绿野仙踪》系美国的一部动画片——译者注。

无限忠诚了。

正像许许多多同道人一样，你也许也在问你自己：“这里怎么啦？为什么我们周围现在已没有过去那样热诚的、充满激情的工作人员了？”回答是很简单的。是因为规律改变了。过去那种工作环境已不存在了。过去那种有保证的终身事业所换得的无限忠诚已消逝。我们“理想中的事业”已成为“终极事业”，这样唯一的保证就是无保证了。

由于现实中的新工作环境使员工们对他们从事的工作有了不同看法，他们已不再相信过去的保证。他们看清了新的现实，他们的思想也相应改变。然而有些企业领导还是想继续沿用过去的方法进行管理，但已无法改变员工们的想法。也正由于过去的规律已经改变，就必须有一些新的办法以适应员工们的需求。为了面对这些新的挑战，我们必须首先了解过去的理想事业是怎样转变成今天的终极事业的。

理想事业的诞生

理想诞生于 20 世纪中叶。经历了经济萧条时期和两次世界大战，我们的父祖辈创建了一种员工们理想的经济形式——即终身职位可供终身工作。那个时期的理想事业有一条非正式信条，即：生活是艰难的，工作必须努力。由于大家努力工作，市场发展了，生产也能满足需求了，终身职位也就获得了。

社会上许多最好的企业吸引着成群的熟练、能干并且乐意的应征者。他们希望参加一个好的企业，在那里能学到终身职业所具有的才能。一般大学毕业生都能一进公司就走上