

人力资源管理案例

## 上海浦东大众公司的职工持股运作

上海浦东大众出租汽车股份有限公司是全国出租汽车行业的第一家股份制企业，是由上海大众出租汽车公司（后改制为股份有限公司），上海煤气销售有限公司、交通银行上海浦东分行等单位共同发起，公开募集股本组建的，公司于1991年12月24日成立，于1993年3月4日正式挂牌在上海证券交易所上市。

上海浦东大众出租汽车股份有限公司的总股本为25896.78万股，其中有流通股11509万股，占总股本的44.44%。总资产7.1亿元，没有对外负债。年营业收入1.9亿元，年总利润为1.09亿元（1997年的财务数据）。

公司目前拥有出租汽车1000多辆，是浦东新区客运行业的骨干企业之一。公司主营业务有汽车客运、汽车配件销售、房地产开发、商务咨询等。下属企业有上海浦东大众出租汽车配件公司、上海浦东房地产发展有限公司、上海浦东大众公共交通有限责任公司、上海久企贸易交通有限责任公司、上海久企贸易实业公司、上海发发出租汽车公司、上海浦东大众长途客运公司、上海浦东大众快餐公司。

浦东大众的近期发展目标是，在本世纪末，车辆数要达到10000辆，成为世界上最大的出租汽车公司之一。

1997年9月18日，上海浦东大众出租汽车股份有限公司职工持股会暨首次会员大会召开，标志着浦东大众职工持股的正式运作。

职工持股会会员2800余人，持有上海大众企业管理有限公司90%的股份，股份总额为6800万股，每股1元。而上海大众企业管理有限公司通过股权转让方式受让浦东大众法人股2600万股，每股受让价格为4.3元，持有浦东大众总股本20.08%股权，成为浦东大众的最大股东，拥有了浦东大众的管理权。因此，浦东大众职工持股会直接持有上海大众企业管理有限公司90%的股权，间接持有浦东大众20.08%的股权。持股会通过上海大众企业管理有限公司对浦东大众具有间接影响。

### 一、浦东大众实行职工持股的基本思想

浦东大众建立职工持股会的用意是，使劳动者成为有产者，改变职工的经济地位和社会地位，使企业与员工真正成为利益的共同体，减少企业与员工之间的利益矛盾，改变企业的治理结构。

在浦东大众，股东大会是最高权力机构。但由于上海大众企业管理有限公司掌握了企业的控制权，而职工持股会又是上海大众企业管理有限公司的最高权力机构，因此职工持股会相当于浦东大众的第二个法人治理机构。职工持股

会的代表要进入董事会、监事会，参与决策、决算和监督，以从根本上改变决策者不负经济责任的状况。

## 二、职工持股的运作办法

职工股由职工直接出资获得。浦东大众职工持股会规定，总经理、党委书记必须持有 20 万股，其目的是以资产为纽带，把经营者的个人利益与企业的整体利益结合在一起，使企业的经营者既是企业的经营者，又是企业的所有者。持股会对企业各级管理者和每位驾驶员都规定了相应的持股限额，例如出租汽车队长的限额是 5 万股，一般职工的持股限额是 1 万—2 万股。随着企业的发展，职工的持股限额相应进行调整。持股会鼓励所有员工都购买一定数量的股份。

职工持股会章程规定，职工所持有的股份，没有特殊情况，一不能转让，二不能抛售，一直到退休。会员出资认购的股票，可以在公司职工间转让。职工和会员离开企业，如调离、被公司辞退、除名、或死亡，其所持股票必须全部由持股会收购。

浦东大众职工持股会运行一年来，实践证明是卓有成效的。浦东大众的驾驶员流动车为上海市出租汽车行业最低。勤俭节约已成为所有员工的自觉行动。

评点：

这个案例中职工持股的运作方式是由职工直接出资获得，在企业处于上升或发展比较有前景时，可以采取职工直接出资。这有可能出现一些负面影响，如企业可能会采取高工资低分红的方法来侵蚀资本利益，故应注意职工持股的参与率，目前大概以 75%—85% 为好。

企业管理学博士：江禹

## 摩托罗拉：“肯定个人尊严”

作为世界上最大的通信、电子业跨国公司，摩托罗拉在中国改革开放之初就通过销售产品（无线对讲系统、蜂窝电话系统等）方式进入中国市场。1992 年 3 月 25 日，摩托罗拉（中国）电子有限公司在天津经济技术开发区成立，首期投资 1.2 亿美元。1994 年 10 月，1995 年 6 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司上海分公司和广州分公司分别成立。

如今，摩托罗拉在中国进行广泛的商业活动。具体内容包括：（1）继续在中国投资及技术转让；（2）加速从技术人员到高层管理人员的本土化进程；（3）提高产品国产化成分，协助中国建立电子基础工业；（4）以独资为基础，发展与中国电子行业的合资合作。

截止到 1997 年 4 月，摩托罗拉在中国的投资项目包括：在天津建立 8 英寸亚米半导体芯片厂，在北京成立中华总部，建立 6 家合资企业和 5 家合作项目，建立摩托罗拉大学培训中心，建立多个项目研究中心，转让一系列世界领先技术等。举世闻名的摩托罗拉公司这样阐述自己对人力资源的看法：“人才是摩托罗拉最宝贵的财富和胜利源泉。摩托罗拉公司将人才的投资摆在比追求单纯的经济利益更重要的位置。尊重个人是摩托罗拉在全球所提倡的处世信念。为此，摩托罗拉将深厚的全球公司文化融合在中国的每一项业务中，致力于培养每一个员工。”尊重个人，肯定个人尊严，构成了摩托罗拉企业文化的最主要内容。

具体来说，摩托罗拉将“尊重个人”理解为：以礼待人，忠贞不渝，提倡人人有权参与，重视集体协作，鼓励创新。摩托罗拉公司通过为员工提供培训、教育、专业发展机会，后勤保障，公司内部沟通等方式，来实现对个人尊严的肯定。

## 一、培训和专业发展机会

公司制定了培训计划，向公司中层和高层输送管理人才，以实现由中国人负责公司的管理和决策，从而加速人才本土化的进程。目前，在摩托罗拉（中国）电子有限公司中，经理主管一级已有 100 多名中国人，占该层管理者的 51%。在几年的时间里，摩托罗拉每年都选派 600 多名中国员工到其美国工厂去参加技术会议、工程师设计会议以及技术培训。

除内部教育和培训外，摩托罗拉还支持、组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证培训等。

## 二、众多沟通方式

1998 年 4 月，摩托罗拉（中国）电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动，内容之一就是向员工介绍公司的 12 种沟通方式。比如：

我建议：书面形式提出您对公司各方面的改善建议，全面参与公司管理。

畅所欲言：保密的双向沟通渠道，您可以对真实的问题进行评论、建议或投诉。

总经理座谈会：定期召开的座谈会，您的问题会在当场得到答复，7 日内对有关问题的处理结果予以反馈。

报纸及杂志：《大家》、《移动之声》等杂志可以使您及时了解公司的大事动态和员工生活的丰富内容。

公司每年都召开高级管理人员与员工沟通对话会，向广大员工代表介绍公司经营情况、重大政策等，并由总裁、人力资源总监等回答员工代表的各种问题。

### 三、一块铜匾

如果参观者来到摩托罗拉摆满奖杯奖状的“荣誉厅”，就会看到一块“先进党组织”的铜匾，这令很多人感到诧异。有人问：不是外资企业吗？怎么还允许党组织存在？党员活动受不受限制？外国老板怎样看中共党员？事实上，在摩托罗拉。“党员公开、组织公开，活动公开”，这里的老板对党员活动给予方便，给予支持，给予经费，真正做到肯定个人的尊严。他们自己这样解释：“有这么多的党员，如果不发挥他们的作用，就是资源的浪费！”

评点：

随着世界经济发展水平的提高，企业管理也在发生着越来越多的变化。泰勒时代的“科学管理”等理论，由于对被管理者个人的社会需求尊重不足，引起了广泛的批评。发展经济的目的是为了人。创造财富的过程中，也应该尽量满足人的生存、安全、尊重等多层次的需要。摩托罗拉“肯定个人尊严”的企业文化，就是对此最好的注脚。

在现代人力资源管理理论中，一个基本观点就是，人力资源在企业中的作用，是最具有潜力，也是最具有弹性的。员工个人的工作热情、工作态度、对组织的认同是极为重要的因素。摩托罗拉通过方方面面的措施，赢得了员工对公司的热爱，这极大地发挥员工的潜能，并获得巨大的回报。

企业管理学博士：江禹

### 餐馆的困境

一家经营瑞士菜肴的餐馆开张有7个月了，生意一直很好。餐馆的老板是凯希，她出生在法国，多年来都在学习烹饪，终于学到了一套本领，她宣称自己可以说是一名大厨师了。当凯希来到美国，她决定在达拉斯经营餐馆。凯希热爱达拉斯这个地方，并且感到达拉斯人会喜欢上她的饮食及服务方式，凯希决定把重点放在饮食质量和服务态度上。

凯希按照欧洲的方式提供顾客以饮食和服务，一开始就大获成功。餐馆的职员穿着极为整洁，并且有一套严格的服务制度。凯希甚至都他们在服务顾客时，说法语。所有的酒都是从欧洲进口的，而牛排是经过仔细挑选的德克萨斯牛排，凯希所标出的价格是很高的，但这并未有损她的生意，并且她还在继续涨价，她的销售也不断上涨。当有熟悉的顾客打电话给凯希，询问她在一次小型聚会上该用什么酒时，凯希会送几瓶好酒给这些顾客，并且是直接送到他们家里，还免费。凯希没有打广告，她也不必这么做。她的名声就是她最好的广告。

最初，凯希亲自做所有的菜，但是，她后来再无法这么做了，她不得不训练和监督其他人来做菜。凯希想从法国雇用她的一些学烹饪的厨师朋友来帮她忙，还答应给高工资，有房子，但没有一个愿来。无论如何，凯希努力要求她

的每个职员干到最好，提供最好的服务，做出最好的菜肴。有几个职员拒绝学做法国菜，凯希只好开除他们。

凯希不在乎开除人，因为她要求是完美，无论饭菜，还是服务，在她看来都应完美无缺。但是，凯希手下有了很大的一批专职的职员，她担心这些人联合起来。有几个烹饪组的管理人员答应按她所要求的方式干，但随后，又改变了一些具体的东西，并未完全按凯希所说的去做，凯希的另一个麻烦就是她的几个服务员，他们总是想和顾客套近乎。

凯希不准任何职员收小费。这既包括提供饮食的职员，又包括提供服务的服务员。职员的薪水是每小时 10 美元，顾客的账单没有小费，顾客不必付小费。有时，顾客要给服务员的小费，但凯希会告诉他们，在这里不必付小费。服务员对此很有意见，他们已习惯收小费，而凯希的做法让他们不舒服。

凯希还有一个麻烦，就是她的职员的穿着问题。每一个烹饪的服务组的管理人员有责任检查这个组的每一个职员的穿着，要保证衣服绝对整洁，并且穿着要按规定，手套应是洁白的。每个管理人员手中都应有清洁布，以保证随时清洁衣服、鞋子和手套。凯希的这项措施还未完全实施，就听到了一些抱怨。

凯希也开始听到顾客的一些抱怨，比如饭是冷的；服务员加快了上菜和饮料（以及酒）的速度。并且还有人向她抱怨调酒师不适宜把酒混在一起，有意想让一些人醉。凯希竭尽全力试图加强她所有职员的服务水平，但是他们并不与她合作。所有女职员的情况要好些，但凯希要求所有男职员也应达到她的要求。另一个困难来自于烹饪。其中有这样一件事，凯希亲自烹制的生日蛋糕居然会被搞错。这块凯希用某种专门材料烹制的小蛋糕，上面还印上了“米拉格罗斯生日快乐”，但居然会被搞错了。由于这块蛋糕是凯希专门特制的，所以，对凯希来说很重要。但最后事情搞得一团糟，凯希为此大怒。显然是管理人员搞错了。但凯希难以理解的是，她那天并未指令给其他人蛋糕，为什么还会搞错呢？！凯希不得不免收顾客的钱，并还向顾客道了歉，最后，凯希只得把这记为亏损。

各种工作都堆在凯希身上，等她去处理，凯希知道这样下去是不行的，她必须作出一些改变。凯希决定应选择好的厨师，把烹饪的质量和服务提上来，凯希的一位朋友建议她可以实行利润分成的办法，但凯希断然拒绝了 this 建议。最终，发生了这样一件事，管理人走到凯希身前，告诉凯希，他们将不会再忍受她的方式，他们不满她的尖叫和吼声，不满她对整洁的挑剔，也不满凯希所给的工资，特别不满不准收小费。他们还抱怨工作时间大长，如果凯希不改变这些，他们威胁说，他们将离开这里，凯希听了这些，怒火直冒，从未有职员敢以这种方式对她说话，但是，凯希忍住了怒火，她表现得很平静，并感谢他们的真诚，向她提出了他们的要求。凯希答应过几天答复他们。

凯希现在不得不严肃地处理她整个的职员问题，而现在，包括厨师在内，她总共有 245 名职员。

评点：

小企业的人力资源管理有时候显得更重要一些，因为小企业更多的是对人的管理，管理的质量直接影响企业的生存与否。凯希的失误在于没有一套严格的管理制度，缺乏可执行性。同时她没有充分考虑员工的要求，以致于矛盾激化，使她陷入不利的局面。

企业管理学博士：江禹

## 以人为本：爱立信中国公司

爱立信公司是生产通讯产品及相关设备的跨国公司，在全世界 130 多个国家设有分公司，占通讯行业市场份额的 40% 以上，居全球领导者地位。

爱立信于 90 年代初期进入中国，发展异常迅速。正像很多大的跨国公司一样，爱立信也十分重视在中国的发展。随着爱立信产品在中国市场的推广和畅销，培训客户及本公司员工变得越来越重要。因为通讯产品是高技术产品，我们平时见到的手机只是其中一个终端产品，与之相配套的有一系列大型、小型交换机及计算机管理设备等。每开通一种设备，都要有相应的技术维护人员，客户对爱立信培训的要求也越来越迫切，爱立信北京培训中心正是在这种情况下于 1994 年成立的。

在北京培训中心成立之前，中国客户的培训都要在国外的爱立信培训中心进行，即使是爱立信本身的员工培训也要在国外进行，这对客户和爱立信中国公司来说都是一笔昂贵的费用，爱立信北京培训中心成立后，大大缓解了这种矛盾。

爱立信北京培训中心成立之初，只有约 1000 平方米的教室及办公室，没有自己的教师，所有的培训课都请爱立信其他培训中心的教师来讲，因为只有得到爱立信瑞典培训中心资格认证的教师才能讲授各类技术课程。这引起了两个问题，一是外请教师的费用较高，二是教师用英语授课，难以满足中国客户的要求。于是，爱立信北京培训中心开始招聘培养自己的教师，逐步实行教师本地化。到 1997 年，爱立信北京培训中心已有办公及教学面积 2000 平方米，教师 40 人，运作支持人员 23 人，很大程度上满足了客户和本公司员工对技术培训的需要。到 1997 年底，共完成 30000 个学生天的培训任务。

多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面一直居世界领先地位。目前，爱立信有 93000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。爱立信在中国和世界范围取得成功的关键环节之一是他能充分调动员工潜力，重视员工与客户的培训。

### 一、健全的培训组织

爱立信中国公司的大多数培训工作目前主要集中在爱立信北京培训中心进行。

课程发展部的主要功能是讲授爱立信的各类培训课程，这些培训课程有明显的阶梯，明确的课程顺序，以确保课程体系的完整和课程质量。

课程中按课程类别进一步分组，每组有 1 名组长。课程发展部共有 26 名教师，1 名部门经理，1 名设备支持人员，负责调试所有教学试验设备。

市场部的主要工作是开发培训市场，组织和协调培训。简单地说，就是把爱立信的培训课程卖出去，反馈用户信息，使课程设置更适应中国市场的情况。市场部包括经理在内共有 4 人，覆盖了中国所有区域。

行政部按照培训课程进一步划分为 3 个小组，行政组负责培训课程的所有行政工作，包括在公司内部网上发出培训计划、提供学员名单、发结业证书等。顾客服务组的主要工作是提供住宿、饮食、礼品等，由 1 个人负责。另外，行政部还有 1 名司机，2 名清洁工。

## 二、员工的培训计划与过程

每年年初，根据市场部的需求预测及课程发展部的课程安排，制定全年的培训计划，内容包括课程名称、时间、费用和名额等。爱立信中国公司有一个 Intranet 网，行政部把这一年的培训计划放在 Intranet 网上，全公司的每一个员工都可以上网查询。各分公司及各个部门根据自己的预算及员工培训计划安排全年的培训计划。每年每个员工和部门经理有一至两次的“个人发展计划”谈话，部门经理根据员工的个人要求和本部门的情况安排员工的培训计划，所以说爱立信公司员工个人能力的培养，50% 的责任在公司，50% 的责任在员工自己。爱立信培训中心一旦发出新的培训计划，员工就可以根据与经理一起讨论的培训安排去培训中心报名。

爱立信培训中心收到员工报名表后，行政部根据课程安排给员工发一份邀请函，其内容包括课程名称、时间、地址、费用及有关规划，包括最迟在课程开始前一个月内允许取消课程等，否则，即使你没来上课，也会收取费用。

爱立信培训中心放在 Intranet 网上的培训计划每月更新一次，更新的主要内容有：通知员工哪个课程已经报满，哪个课程还有席位，又增加哪些新课等等，所以爱立信的员工每月月初都十分关注更新的培训计划，以安排自己的时间，力争在一年内完成自己的培训计划。

爱立信培训中心规定，理论课最少人数不低于 16 人，最多人数不超过 24 人，实验操作课最少人数不低于 6 人，最多不超过 8 人。控制人数既可防止课程赔本，又可保证教学质量。在课程开始前一个月，如果发现有的课程报名人数还不够，行政组将在 Intranet 网上发布培训公告，请大家尽快报名，一般会收到很好的效果。

培训课程结束后，行政部根据考勤和考试情况给学员颁发爱立信专用证书，一般规定出勤率 90% 以上才有资格领到证书。

评点：

在中国，有组织的业务培训活动开展得较晚，近年来，虽然许多企业开始注意到培训对提高组织效率的重要作用，但总的说来效果尚不够理想，其中很重要的原因之一是对缺少严密的培训组织，因而培训工作表现出很大的随意性。而爱立信北京培训中心的组织却很健全，既有课程发展部专门考虑和设计的培训课程，保证培训内容的完整性和一致性，又有市场部负责开发培训市场，反馈用户信息，使课程设置更适应中国市场的情况和用户的要求。最后，爱立信北京培训中心的行政部为整个培训提供了有效后勤保障。毫无疑问，爱立信健全的培训组织是其培训活动开展得有声有色的基础和前提。既保证了员工个人能力的培养与部门目标相适应，又便于培训中心从总体上进行协调和控制，从制度上保证了培训工作的有效性。

企业管理学博士：江禹

## 美国西北航空公司的职工持股

西北航空公司是美国第三大航空公司，总资产近 50 亿美元，职工 3 万多人，主要经营美国——日本等东方航线。

80 年代末 90 年代初，美国政府解除了对航空业的管制，放开价格，取消政府补贴，再加上航空公司增加过多，市场竞争激烈，油价上涨，航空业出现了普通亏损的局面。从 1990—1993 年，亏损额超过了前 20 年美国航空业盈利的总和，其中西北航空公司是亏损最严重的企业。

两个私营投资者于 1989 年收购该公司时在管理方面作了些改进，但到 1992 年西北航空公司仍然亏损严重，资产负债率达到 100%。由于债务负担沉重，企业的净收入逐年下降，1993 年，公司的净收入只有 1.6 亿多美元，而需要偿还的本金就有 3.3 亿美元。

按照当时的法律，当企业处于资不抵债的状况时可以申请破产保护。但公司破产受以下两个主要因素的制约：一是宣布破产后，以公司净资产偿还债务，银行和其他债权人的利益要受到损失，一大批飞行员、技师和空姐要面临失业；二是西北航空公司的主要航线在亚洲国家，东方人对“破产”难以接受，大型企业破产在美国的影响也很大，从而申请破产保护会影响正常营业。

西北航空公司最初希望通过资产重组来挽救企业。经股东、雇员和银行之间的多次协商，曾达成以下一些重组协议：（1）四大债权人（原收购公司的股东、荷兰皇家公司、澳大利亚持股人和银行）同意再贷款 2.5 亿美元给公司，贷款协议规定一年后偿还贷款。（2）已欠的 2.67 亿美元债务延期一年支付。（3）7000 万美元的购物款暂停支付一年。（4）取消已订物资的订单。

然而，重组协议并没有使公司摆脱困境。1993 年 12 月公司负债高达 47.36 亿美元，其中银行长期贷款 12.90 亿美元，短期循环贷款 4.93 亿美元，

政府特别贷款 2.50 亿美元，其他欠款 17.80 亿美元，飞机制造公司设备租赁费欠款 9.23 亿美元。

面对这种情况，西北航空公司的股东、债权人、职工在 1993 年决定实行职工持股以挽回局面。

1993 年，美国西北航空公司的债权人、股东、职工代表（飞行员、技师、空姐三个工会）三方经过激烈的谈判，在相互妥协的基础上达成了调整股权结构、实行雇员持股、加强公司管理、挽救企业的协议。协议的核心内容是实行雇员持股计划。

## 一、持股的实行办法

1、西北航空公司的职工在 3 年内以自动降低工资的方式，购买公司 30% 的股权。

2、按比例降低工资。由于公司职工的收入差异很大，因而采取按比例降低工资的办法。具体做法是：年薪 1.5 万美元以下者不降低工资；年薪 2 万—2.5 万美元者降低 5% 工资；年薪 3 万—4.5 万美元者降低 10% 工资；年薪 5 万—8 万美元者降低 15% 工资；年薪 8 万美元以上者降 20% 工资。

3、债权人重新确定还债年限，把还债高峰由 1993 年推移到 1997 年和 2003 年。

4、2003 年全部偿还债务后，如果雇员想出卖股票，公司有义务从雇员手中全部回购股票。

## 二、职工持股后的产权关系

雇员持股后，西北航空公司的股权结构为：公司原有两个股东持股占 52.5%；雇员持股占 30%；荷兰皇家公司及澳大利亚和美国的两个公司分别持股 14%、8.8% 和 7%，合计持股占 29.8%；银行持股占 7.7%。

在 30% 的雇员持股中，飞行员持股占 42.6%，职工持股占 39%，空姐持股占 9%，其他地勤人员持股占 9.4%。

雇员持股为有投票权的特殊优先股。职工股股息年利为 5%。职工股可由优先股转为普通股，并可以在股市上自由转让。公司在 2003 年之前可随时收回职工股，但必须提前 60—90 天通知职工。职工股也有投票权，由托管机构代理行使投票权。

西北航空公司的职工股托管机构每年向职工通报股票数量与市价。在每次召开股东大会前，托管机构把股东大会上要表决的问题发到职工手中，职工填好意见后交给托管机构，由托管机构根据职工意见行使投票权。

由于雇员持股的比例较高，雇员代表直接进入公司董事会。公司董事会由 15 人组成，其中雇员董事 3 人，分别由飞行员工会、技师工会和空姐工会选举产生。

### 三、实行职工持股的效果

西北航空公司实行雇员持股后，迅速扭转了亏损局面，后又成为上市公司，股票增值很快。一般来说，股票增值到每股 24 美元时，即可完全补偿所减少的雇员工资，现在每股已增值到 37 美元，持股雇员的收入大为增加。由于雇员将新增收入用于继续购买本公司的股票，雇员持股比例曾一度达到 55%，成为一个典型的雇员控股公司。后来由于资方回购股份和投资情况的变化，雇员持股份额发生变化，目前职工持股的份额为 35%。

评点：

这一持股运作的特点是职工降薪，贷款购股。

在企业的危机期或有问题的企业中实行职工持股，职工的信心和参与是拯救企业的重要因素。危机企业如果破产，会影响企业各利益主体的利益。首当其冲的是企业职工，企业破产以后，职工会失去工作；其次是企业的债权人，危机企业很可能资不抵债；最后，资方也会受到影响，资本投入往往不能得到保全。企业危机并不一定是全面危机，危机可能仅仅是财务上的或暂时的。关键是职工是否对企业具有信心。

如果职工对企业具有信心，就可以未来若干年减少一定比例工资的方式，购买公司股票，这样不仅可降低企业未来运行成本，而且有助于调动职工的积极性，以达到克服危机、振兴企业的目的。

企业管理学博士：江禹

## 西安杨森：文化是魂

西安杨森制药有限公司是目前我国医药工业规模最大、品种最多、剂型最全的先进技术型合资企业之一。合资中方为陕西省医药工业公司、陕西省汉江制药厂、中国医药工业公司和中国医药对外贸易总公司，以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。

强生公司是当今世界上规模最大、产品多元化的生产消费者护理品、处方药品和医疗专业产品的企业，迄今为止在世界上 50 个国家拥有 168 个子公司，并向 150 个以上的国家销售产品。目前，强生公司在中国有 7 家合资、独资企业。比利时杨森公司创办于 1953 年，1961 年加入美国强生公司。到现在，比利时杨森已成功研制出 80 多种新药，成为世界上开发新药最多的制药公司之一。

比利时杨森是以发明新药为主的公司，创始人杨森博士一生的主要追求是将更多更好的新药介绍给更多的人。他对中国怀有好感，说“如果我发明的新药不能供占全世界人口 1/4 的中国人使用，那将是莫大的遗憾。”于是，在中国改革开放之初，比利时杨森公司就主动到中国尝试进行合作。

经过 3 年的谈判，1985 年 10 月，西安杨森制药有限公司成立了。总投资 19 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

## 一、严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的，起初，他们在管理意识上比较涣散，不适应严格的生产要求。有鉴于此，合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应新的管理模式，培养对企业和社会的责任感。

他们通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。他们从人员——职位——组织匹配的原则出发，选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学对企业负责的人作为企业的销售代表。他们使用的主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。这两类人文化素质较高，能力较强，对高报酬和事业成就都抱有强烈的愿望。此时，西安杨森大力宣传以“鹰”为代表性形象的企业文化，他们自己这样解释：“鹰是强壮的，鹰是果断的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

## 二、注重团队建设

在培养“销售雄鹰”的同时，他们还特别注重员工队伍的团队精神建设。在 1996 年底的销售会议中，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”；

“……当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了向上之风。由于组成 V 字形，可以增加雁群 71% 的飞行范围”；

启示：分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地到达目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。

“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的向上之风继续前进”；

启示：我们应该像大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助，也愿意帮助他人。

经过大力进行企业文化建设，员工的素质得到了不断的提高，对公司产生了深厚的感情，工作开展得更为顺利。特别明显的是，在 80 年代后期困扰公司的员工稳定问题得到了很好的解决。当时由于观念的原因，许多人到西安杨森工作仅是为了获得高收入，当自己的愿望得不到满足时就产生不满，人员流动性曾连续几年高达 60%。如今，他们已使员工深深地认同公司，喜爱公司的环境和精神，1996 年和 1997 年人员流动率已处在 6%—10% 左右。

### 三、充满人情味的工作环境

西安杨森的管理实践，充满了浓厚的人情气息。每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候，这不是形式上的、统一完成的贺卡，而是充满领导个人和公司对员工关爱的贺卡。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。西安杨森办的内部刊物，名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

根据中国员工福利思想浓厚状况，公司一方面教育员工要摒弃福利思想，另一方面又充分考虑到中国社会保障体系的不完善，尽可能地为员工解决实际生产问题。经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，有部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。这已超过了一般国有企业的公积金比例。如果基金不够，在所购房屋被抵押的情况下，公司负责担保帮助员工贷款。这样，在西安杨森工作 4 到 6 年的员工基本上可以购买住房了。

### 四、加强爱国主义的传统教育

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级管理人员和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西省宁岗县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进，进行 30.8 公里的“96 西安杨森领导健康新长征”活动。

他们每走 3.08 公里，就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元的药品。

为什么要组织这样一次活动呢？董事长郑鸿女士说：“远大的目标一定要落在具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励和鞭策我们开创祖国美好的未来。”参加长征的员工说：“长征是宣言书，宣布了我们早日跨越 30.8（远期销售目标）的伟大誓言；长征是宣传队，宣传了西安杨森“忠实于科学，献身于健康”的精神；长征是播种机，播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”

1996年冬天的早晨，北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的300多人的队伍，中国人、外国人都有，连续许多天进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。

前任美籍总裁罗健瑞说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？而且我也爱中国！”

评点：

建立并大力宣传企业的经营理念，使员工认同、遵守并将之转化为内在的信念，是赢得员工的基础。伴随着经济的发展，企业管理也在不断进步，人们已经越来越认识到，公司雇佣的应该是整个人，而不仅仅是他的劳动能力。

人力资源管理一定要适应其所在的文化环境。由于跨国公司在不同的国家里进行经营活动，所以在管理上必须充分考虑到不同文化这一因素。在中国责任主体模糊的文化环境下，就要充分发挥个人的作用，使其体会到个人的存在及价值，并按照组织的要求建立有利于团队发展的氛围。推销员对于西安杨森是关键的人力资源，他们针对中国实际情况，从培养员工敢于个人承担责任入手，并最终进行销售团队的建设，可以说是非常好地适应了企业所处的文化环境。

企业管理学博士：江禹

## 达纳公司：一个非凡的记录

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机业普通二级市场需要的，该公司是一个拥有30亿美元资产的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《财富》杂志按投资总收益排列的500家公司中的第2位。这对于一个身处如此乏味行业的大企业来说，的确是一个非凡纪录。

1973年，麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

1、面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

2、我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

3、向员工提供职业保险至为重要。

#### 4、制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从 500 人裁减到 100 人，机构层次也从 11 个减到 5 个。大约 90 人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”

他指出：“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆 2.32 平方米的天地里，还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人。……这就是说，当我处在你们那 2.32 平方米的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：大伙都抱怨说，“没有钟怎么行呢？”我说：“你该怎么去管 10 个人呢？要是你亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？”我的下属说：“你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。”我说：“此话不假。像现在这样，每个人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。”

麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。

麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。大约 100 名经理人员每年要举行两次为期 5 天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”

评点：

纵观现代企业的成功与失败，无一不与人的水准与素质相关，“巨人倒下”、“IBM 复兴”无不展示了人才对企业发展至关重要的作用。日本在战后的迅速崛起的重要原因是日本有较高素质的国民。企业要生存、要发展，必须加强对人才的管理，不仅要有一流的企业领导，还要有积极进取锐意创新的广大员工，麦斐逊的作法其实很简单，那就是极大地刺激员工的积极性，结果大为成功。

企业管理学博士：江禹

## 丰田公司的“内幕”

丰田汽车工业公司虽然地处弹丸之地的日本，却是名副其实的“世界第二位”的大汽车公司。短短十几年的时间，丰田就从一个名不见经传的小企业成长为世界汽车行业的一大霸主，税后利润也高达几千亿日元。

那么，丰田的秘密是什么呢？它具有被别人形容为“把干毛巾再拧出一把水来”的企业精神。丰田公司的每位员工，都把企业当作自己的家，在呕心沥血的生产工作之中，他们还注意珍惜一分一毫的公司财产，千方百计地为企业节约时间和金钱。

而恰恰是这种全身心的投入，让许多人很不理解，把丰田人看成是只知工作不会享乐的机器，是没有生命活力的生产线。那么，事实是怎么样呢？

或许你不相信，丰田人的生活确实要比一般公司的职工更加丰富多彩，在这一方面，他们同样是世界一流的。

有人说：“丰田在两年内天天开运动会都不成问题。”“单是体育设施，就足够供召开全国性的运动会之用”，其规模之大，让人羡慕！单以这一点，你就可以看出丰田傲视群雄的实力。

在无论是下雨、刮风，还是黑夜，所有运动都可以搞起来的丰田“全天候型”体育中心里，有田径运动场、体育馆、橄榄球场、足球场、网球场（6个）、室外摔跤场、射箭场、室内游泳池、射箭比赛场、垒球场（2个）、硬式棒球场、软式棒球场，供训练用的集体宿舍等等，应有尽有。另外，总公司、工厂和研究所还附设有体育馆（2个）、柔道场、剑道场、田径赛场、棒球场（2个）、女子垒球场、网球场（7个）、排球场（5个）、游泳池（2个）、摔跤场、工厂运动场7个（各厂附有1个）。职工宿舍还附设有体育馆（3个）、游泳池（3个）、运动场（4个）、网球场（9个）和排球场（9个）。

丰田公司积极号召职工参加运动部、会（25个部、8个同一爱好者会）和文化教育部、会（13个部、32个同一爱好者会），使职工在体育运动和娱乐的世界中，寻求自己的另一种快乐。除活跃在日本联赛中的足球部外，橄榄球、排球、垒球、游泳、滑雪等部约有1000名会员；围棋、日本象棋、纸牌、吹奏乐团、日本式古筝、吟诗和占卜学等文化教育部等约有1800名会员。

一个要“把干毛巾拧出水来”的公司，却兴建了如此高档次的体育设施；一群被视为工作狂的人，却组织了如此众多的运动队，这足以证明丰田公司领导的重视和丰田员工的巨大热情。

“丰田运动员的皮肤没有其他公司运动员晒得黑。”“橄榄球虽然是一支劲旅，但足球却很弱”，这是许多对企业运动关心的人所熟知的一句话。

据丰田方面说，皮肤之所以没晒黑，证明他们多是在晚上练习的。足球弱，不仅是因为练习次数少，而且和其他公司不同，完全没有从外国请那种运动“帮手”。橄榄球实力强，说明其他公司也没有请外来选手，也没有半职业化。这些说法尽管有些为自己打算，可是也有一定的道理。

由于这种原因，虽然丰田的足球每年照例连续吃败仗，但还没有退出甲级队循环赛。这一点，公司里甚至有人说“这是光荣的连败”。

是的，丰田公司的体育运动，绝不是为了装点门面、得些名次。他们搞的是真正的大众化的运动，是为了丰富员工的生活，强健他们的体魄，同时也培养他们勇于奋斗的竞争精神，根本目的是更好地促进生产，而不是为搞活动而搞活动。

在运动场上热火朝天的同时，丰田的社团活动同样异彩纷呈。在 IBM 公司以至今未成立工会等民间团体为荣的同时，丰田却采取了截然不同的做法，大力提倡社团活动。

首先，在丰田的所有职工都参加按资历划分的不同社团，这样的团体有十几个，如：

男子所属社团：

丰生会 高中毕业职工，8000 人

丰隆会 被提拔的职工，15000 人

丰养会 丰田工业高等学院毕业职工，4600 人

丰荣会 自卫队退伍职工，4600 人

丰进会 大学毕业职工，1500 人

丰泉会 大专毕业职工，500 人

丰辉会 短期大学毕业职工，250 人

女子所属社团：

绿色会 高中毕业职工，2000 人

绿色俱乐部 大学，短期大学毕业职工，230人

若叶会 中学毕业职工

若草会 被提拔的职工

44000名职工中，有2万多人是单身，其中的大多数是过集体宿舍生活。因此，宿舍系统主办的俱乐部活动和自娱活动很多。

这样，丰田职工中参加五六个社团或俱乐部的人并不稀罕，即便是对“集体行动感到头疼”的人，也不能不参加按资历划分的社团和车间娱乐会。

为什么俱乐部活动、公司内部的集体活动能如此活跃呢？因为丰田重视人与人的关系融洽。对于一个拥有数万职工的大型现代企业，员工之间、领导和职工之间的关系尤为重要。因此，有关社团活动，丰田的方针虽然说在金钱上不给予补助，可是在会场、设备、联系演讲人等方面，却是给予全面支持的。

丰田对社团活动所寄予的另一个莫大期望，是培养领导能力。车间娱乐部的干事有2000人，女子部有86个，所有的俱乐部和社团都有干事或组织者。不管社团规模大小，要管理下去就需要计划能力、宣传能力、领导能力、组织能力、判断能力，等等。可以说，这些干事和组织者，在活动中似乎在接受提高领导能力的训练。

另外，整个丰田公司的活动也很多，综合运动大会、长距离接力赛、游泳大会、夏令营、成人仪式等，每月总要举行一次某一项活动。这些活动中，总经理、副总经理、董事等领导干部，只要时间允许都要参加，和丰田公司的员工愉快地联欢。

所有这一切，在不知不觉中提高了员工的素质，增进了职工对领导、对公司的感情。

在金钱关系充斥社会的今天，丰田这种家庭化的、不拘形式的活动就像一股清新的风，它带来的决不仅仅是温馨，更重要的，它是一种动力。

评点：

丰田公司的这些举措目标只有一个，营造和睦、协作而且具有竞争力的团队精神。从本质上讲，一个员工在工作中的表现由三个因素来决定：本人的能力、工作环境及工作动机。其中，第三条最重要，就是员工要有想干这种工作的愿望。

丰田的员工在体育娱乐之中放松了自我，而不知不觉地润滑了人际关系，加强了合作。这是一种隐性的潜移默化。久而久之，其激励作用也会使员工产生强烈的工作动机。正所谓“文武之道，一张一弛”。

企业管理学博士：江禹

## “大通曼哈顿”的智力投资

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们重视。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国商业银行都有共识，大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。他们平均每年对教育经费的支付就达 5000 万美元。而且，如果在银行工作期满半年以后，没有学位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高，使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大。大通曼哈顿老总裁曾说过：企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员，他们的人事管理部门下属的 1 - 5 个培训处都有足够的人员抓培训工作，大通曼哈顿银行的职员培训部门是由 83 个有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务，一是为领导提供员工教育的有关信息。（如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目，及其培训的结果），他们尤为重视对学员心理素质的培训，每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中，战胜并超越自我，最后才能真正占有一席之地；二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面，把自己心理上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想，并缩短了他们之间的距离，对日后工作的发展起了很重要的作用；三是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划；四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周二次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划，并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道：1 月—2 月，对银行内部的基本环境和结构做一次调查；2 月—3 月，对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结；3 月—7 月，主要对自己不足之处加以改善；7 月—12 月，对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划，是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制定，再由员工选择，如微机、写作、银行新业务等；然后，交员工所在部门审核并报上级部门；最后，由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合。使用这种办法极大地调动了员工主动参加培训的积极性。大通曼哈顿银行搞了一个员工鉴定表，每人每年都要填写一次。其中是否参加培训是重要一栏，这栏的好坏关系到将来提资晋职的机会，在这方面大通曼哈顿银行的员工深有体会。

大通曼哈顿银行还把培训与奖惩政策结合起来。在银行规定表上有这么一条：“凡无正当理由巴多次拒绝参加培训者，银行予以解雇”，以此来推动全体员工参加培训的积极性。

培训工作需领导身体力行，在大通曼哈顿银行，这对每位领导来说已经是极为普通的事情。大通曼哈顿银行员工培训的成效与领导带头参加培训是分不开的。大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息，经常对他们进行快速培训；有时还要到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各级官员，银行教育工作主管曾把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能，曾多次举办短期电脑培训班，为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件，银行还专门举办写作技能培训班，在写作技能培训班中，有些学员经过一段时间培训后，便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明职工素质的提高使银行的形象也提高了一大步，这无疑是一种生动的广告技巧。

记得一个哲人说过，压力会使强者振奋，会使弱者消沉。大通曼哈顿银行的员工和领导无疑是属于前者。压力使银行的形象得到改变，赢得了储户的信任。压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大专以上学历。为此，有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用，学习人员的工资照发；但规定，只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”制度，企业自然增加了部分开支，但从长远看至少有两大好处：一是公司规模扩大时职工可以内部流动，尽快投入较大的工作空间；二是在公司进行技术调整时下岗职工可以增加谋职机会。银行要求职工加强道德修养，鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人，并把类似的培训看作是企业对社会的回馈，这些经验受到了有关组织的重视。

科技的更新，经济部门的不断调整，传统企业经营方式正在萎缩或消失，而另一种新的银行经营方式在不断地滋生，这就加大了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分职工再就业的预先培训，这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

大通曼哈顿银行的分支机构遍布世界各地，员工有8万多人。去年，他们把在国外招来的新雇员调回国内进行2年岗前培训，并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年，然后再派到其所在国家工作。这种做法受到银行领导的赏识，也受到这些新雇员的欢迎。一个企业不能固步自封，必须学习他人的长处。吸收外国的新知识更为重要。所以，大通曼哈顿银行的本地员工工作期满6年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话，他们说：让员工在国外住上一段时间，获得宝贵经验，自然而然就产生了国际性构想。职工有这样的构想，对企业将大有裨益。除此之外，本部

每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老板，前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月，这个制度也广受员工好评。

银行业务最初是在荷兰，但经过数百年已逐渐从英国、美国、日本，普及到全世界。美国银行界的繁荣与进一步向使他们傲视全球，因此，大通曼哈顿银行决定以最快的方式培养国际性的从业人员。每隔一两年，银行便派几名员工去日本实习。虽然志愿前往日本实习的员工很多，但银行培训部决不会批准一人独行，必须夫妻同行。银行培训部的理由是夫妻同行，一起学日文，以后回国内夫妻经常以日语交谈，那么所学的就不会忘记，反之只有丈夫一人学会日语，回国后找不到交谈对象，一番心血便白费了。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进行实际交流，这样一来可派员工到世界各地趁机学习一下法语、德语、西班牙语，那么无论哪一国的顾客，都能享受到大通曼哈顿银行的宾至如归的服务。

趣味性数学是大通曼哈顿银行专家们自编的一种现代化新型高科技产物，他们把枯燥无味的数学用动物画面或讲故事、说笑话的形式编入计算机中，然后反馈到学员的记忆库中。学员可以随意用计算机联动系统提出问题，师生注意双向交流，使得学习气氛活跃，学员主动参加，较好地理解和掌握教学内容。

通常使学员培训处的专家们最头痛的事情，莫过于如何提高员工的学习积极性，而在大通曼哈顿的银行培训处却认为这种事是很简单的。大通曼哈顿的银行培训专家们认为，只需让员工有使命感自然会充满干劲。办法是平常教导学员，怎么做才能对企业对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也不愁培养不出人才了。翻开世界历史便可知道，一项工作如果对社会大众没有什么帮助，往往很难获得成功。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，使单纯的为日后高薪收入而努力，更增加了一份责任感。

同时，银行如果发现所属员工做了好事，不管事情大小，一定要表扬。大家都听过赏罚分明这句话，不过要确实做到，并不简单。银行要求自己非做到不可，大通曼哈顿银行从不会吝啬对员工的鼓励。银行老总认为在众人面前表扬做好事的职工，非常重要，即使微不足道的小事，也要表扬，让对方产生成就感与价值感。表扬不一定要采取发给奖金的方式，例如除了表扬之外，再招待职工到国外旅行，从效果上来着，仍然很划算。一般人往往以金钱来衡量一切事物，其实金钱绝非万能，适当的赞扬反而有提高士气的效果。

在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。银行提拔或变动员工工作的主要依据就是看培训后的工作业绩。美国是一个金钱资本主义国家，而在这样的资本主义国家里，大通曼哈顿银行久盛不衰，其主要原因就是最基层抓起，从员工的培训、选拔上抓起。

评点：

现代的企业管理很大程度上是对人的管理——人本管理。在知识经济时代，科学技术日新月异地飞速发展，一个企业要使自己的员工不断地适应新形势的发展要求，必须十分重视对企业员工的培训和人力资源的开发，这是关系到企业生存和发展的一项根本性的战略任务。

大通曼哈顿银行在长期的发展中形成自己完善的员工培训体系，使员工在工作中不断汲取新的营养，去面对更为错综复杂的局面，效果很显著。这正应了一句古诗“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。

企业管理学博士：江禹·《管理案例博士评点》

## 麦当劳经理的成长

麦当劳餐馆 1979 年打入法国，在斯特拉斯堡开设了第一家餐馆。短短的 12 年之后，它就扩大成遍及 30 多个城市的由 100 多家餐馆组成的庞大体系。如此的发展速度和规模，必然需要一个相当成熟的中级管理阶层。在麦当劳，这个阶层主要是由年轻人组成的。下面就是麦当劳如何把一个普通毕业生培养成为成熟的管理者的过程。

人才的多样化是麦当劳普通员工的一大特点，这也是刚晋升为该公司人事部主任的年轻的艾蒂安·雷蒙的招聘工作中的指导思想之一。正因为此，麦当劳不同于其他公司。真正毕业于饮食服务学校的只占员工的 30%，而 40% 的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修了 2-5 年的人组成。

同时，麦当劳公司拥有一支庞大的年轻人才后备军。由 3500 名大学生组成，他们在校上课的同时定期利用部分时间到餐馆打工。这些后备人才将有 50% 的机会成为公司明天的高级管理人员。他们将可以根据麦当劳公司安排的培训计划担任各种职务，并有可能同已开始在公司工作的有文凭的年轻人一起担任餐馆经理。

多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大的选择性，他们一起成为麦当劳管理阶层的稳固基石，不断将新鲜血液注入到公司中去。

在麦当劳里取得成功的人，都有一个共同的特点：即从零开始，脚踏实地。炸土豆条，做汉堡包，是在公司走向成功的必经之路。当然，这对于那些年轻的、取得了各式文凭、踌躇满志想要大展宏图的人来说，往往是不能接受的。

但是，他们必须懂得，脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。如果你没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么你又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？在这里，从收款到炸土豆条直至制作各式冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐馆经理。

艾蒂安·雷蒙强调：“人们要求我们的合作者做许多事情，但人们也可开开心心，气氛是和谐友好的。那些在公司干了6个月以上的人后来都成了麦当劳公司的忠诚雇员。”

最艰难的时期是初入公司时期。饮食业是艰苦的，在最初的6个月中，人员流动率最高，离去的人中，有80%的人根本不了解这一行业。应该知道：要听从吩咐，不要计较工作时间。

能坚持下来的关键在于协调好家庭生活与餐馆工作的时间。那些更善于分配和利用时间的人，那些对工作投入最多的人是胜利者。

而且，他们的牺牲是有价值的，他们中那些有责任感的、有文凭的、独立自主的年轻人，在25岁以前，就可能得到许多企业不可能得到的好机会：真正成为一家中小型企业的管理者。

“不想当将军的士兵不是好士兵”。同样的，艾蒂安·雷蒙以这样的一种态度对待公开应聘的每个人，他说：“法国麦当劳公司董事长的位子等着人们去争取……”。实际上，公司高级管理职务还都由在法国的美国人担任，不过，在他们的背后，一些法国人已崭露头角。

麦当劳公司力求向每位合伙者反复灌输的基本技能是对餐馆的管理。艾蒂安·雷蒙说：“平均在25岁左右，一名青年就可以成为一家真正的中小型企业的领导人，管理100来人。我们在教会他们当老板……”

这在中国来说简直是天方夜谭，他们又是如何做到的呢？

原来，法国麦当劳公司实行一种快速晋升的制度：一个刚参加工作的出色的年轻人，可以在18个月内当上餐馆经理，可以在24个月内当上监督管理员。

而且，晋升对每个人是公平合理的，既不作特殊规定，也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运，适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地得到晋升。

这个制度可以避免有人滥竽充数。每个级别的经常性培训，只有有关人员获得一定数量的必要知识，才能顺利通过阶段考试。公平的竞争和优越的机会吸引着大量有文凭的年轻人到此，实现自己的理想。

首先，一个有文凭的年轻人要当4-6个月的实习助理。在此期间，他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上，实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法。并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验，为日后的管理实践作准备。

第二个工作岗位则更带有实际负责的性质：二级助理。这时，他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作，与实习助理不同的是，他们要承担一部分管

管理工作，如订货、计划、排班、统计……他们要在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好他们的小天地。

在进入麦当劳 8 - 14 个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。与此同时，他们肩负了更多更重的责任，每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能日趋完善。这样，离他们的梦想——晋升为经理，已经不远了。有些人在首次炸土豆条之后不到 18 个月就将达到最后阶段。

但是，在达到这梦寐以求的阶段前，他们还需要跨越一个为期 15 天的小阶段。与前面各阶段不同的是，这个阶段本身也是他们盼望已久的：他们可以去芝加哥汉堡包大学进修 15 天。

这是一所名副其实的大学，也是国际培训中心，他们接待来自全世界的企业和餐馆经理，既教授管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又传授有关的实践经验。麦当劳公司的所有工作人员每年至少可以去一次美国。

应该承认的是，这个制度不仅有助于工作人员管理水平的提高，而且成为麦当劳集团在法国乃至全世界范围极富魅力的主要因素之一，吸引了大量有才华的年轻人的加盟。

当然，一个有才华的年轻人升至餐馆经理后，麦当劳公司依然为其提供了广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他们将晋升为监督管理员，负责三四家餐馆的工作。

3 年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属的代表，用艾蒂安·雷蒙的话说，成为“麦当劳公司的外交官”。

作为公司下属十余家餐馆的顾问，他们责任重大。他将是公司标准的捍卫者，而一个从炸土豆条做起，经历了各个岗位和阶段的地区顾问，对各方面的管理标准游刃有余。他将是公司哲学的保证人，一个由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员，其本人正是麦当劳哲学的保证。

作为“麦当劳公司的外交官”，他的主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业，沟通传递信息。同时，地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议之类的重要使命，成为总公司在这一地区的全权代表。

当然，成绩优异的地区顾问依然会得到晋升，终有一天会实现艾蒂安·雷蒙所说的——法国麦当劳公司董事长的位子上坐着的是一个法国的年轻人。

“君子爱财，取之有道”。法国麦当劳公司雇员的取财之道是别具特色的。他们的个人收入水平变动频繁，正如他们实行的快速晋升的制度，每次工作岗位的调整必然导致工资收入的变化。准确估计一个雇员的年薪是很困难的，因为一名雇员的工资级别只在几个月内是有效的，以后将会很快提高。

一个刚取得文凭的年轻人，在选择工作时往往将不同企业的招聘工资加以比较，而麦当劳公司的工资调整制度则有着令人怦然心动的魅力，因为在参加工作仅仅 4 个月之后，他们的工资就会提高。

工资收入变动的程序是这样的。人们一进入法国麦当劳公司就开始每年领取 11 万至 13 万法郎的工资，根据每个人的文凭不同略有差别（这就是根据头 4 个月的工资标准计算的数额）。尔后，人们从第 5 个月开始就每年领取 13 万至 15 万法郎的工资（仍根据原有的文凭不同而定）

两年后，要是一名麦当劳公司的工作人员顺利地当上了经理，那么每年就可以挣到 18 万法郎。如果后来他又顺利地升任监督管理员，那么他的年薪将达到 25 万法郎。

当然，除了年薪的增长外，他还能得到各方面的实物好处。比如，根据职务不同提供的专用车。而且，对于麦当劳公司基层至高层的每位雇员来说，还可以白天在公司免费就餐。

最后，麦当劳公司与众不同的重要特点是，如果人们没有预先培养自己的接替者。那么他们在公司里的升迁将不被考虑。麦当劳公司的一项重要规则强调，如果事先未培养出自己的接班人，那么无论谁都不能提级晋升。

这就犹如齿轮的转动，每个人都得保证培养他的继承人并为之尽力，因为这关系到他的声誉和前途。这是一项真正实用的原则，可以想象，麦当劳公司因此而成为一个发现培养人才的大课堂。在这里，缺少的绝不会是人才。

评点：

研究表明：成功和有效的员工培训和培养计划，不仅提高了企业员工素质，而且满足了员工自我实现的需要，增加了企业凝聚力。不论是多么优秀的员工，企业都负有进行培训和培养的任务。培训和培养不仅仅局限在新员工的岗前培训，主要的重点应当是企业员工的岗位再培训。这不仅能提高员工完成本职工作的技能和知识，通过对员工其他技能的培训，是对员工潜能的进一步开拓。

综上所述，麦当劳公司在法国的成功，同样也是他们人事制度的成功，企业文化的成功。它们不仅仅为麦当劳公司带来了巨大的经济效益，带来了公司规模的高速发展，更重要的是，它们为全世界的企业创造了一种新的模式，为全社会培养了一批批真正的管理者。

麦当劳公司较好地完成了这一点，从而取得了巨大的经济效益，无疑值得国内企业借鉴。

企业管理学博士：江禹·《管理案例博士评点》

## 通用电气的“情感管理”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代，其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制，而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理，是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理，它洋溢着浓厚的人情味。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人总是密者密上加亲，疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范，密者疏之，疏者密之。斯通自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀公司同僚到家作客，也从不接受客邀。相反，对普通工人、出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶而“家访”。

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因痢疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达 16 小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人员，已有不少采用“静默沉思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默沉思”的人说，自从坚持定时沉思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病，虽长期执行，但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广沉思默想之后，通用公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜珈、冥想、端坐不动等。雇员们反应，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少 27%；各分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排 12 名一天工作 12—14 小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别用心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从 1983 年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报

告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达200万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

通用电气公司的日本子公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有海外子公司中独占鳌头。

评点：

作为一个企业管理者，应在搞好与员工关系的基础上来实施其管理。

通用电气公司的高层就是认真地贯彻了这一原则。他们创造出一种温馨的环境，使人们受到正确地对待，从而使员工尽量大的努力去工作。当然，处人技巧并不是用来操纵和控制他人的诡计和阴谋，它是控制你如何去影响他人。当控制好自己对他人的影响力，你就会更有成果、更有效率，同周围的人更加融洽。

难以想像，一个人在冷冰冰、毫无生气的工作环境中会有积极的工作乐趣

## “洛佩斯”之争

近4年来，世界两大汽车制造公司——美国通用汽车公司和德国大众汽车公司在三大洲打了11场官司，演出了一部史无前例的公司间勾心斗角和个人背信弃义连续剧。

这场争端的核心人物是精明强干的何塞·伊格纳西奥·洛佩斯。洛佩斯曾是通用汽车公司总裁杰克·史密斯的心腹，现在通用汽车公司控告他在1993年背叛它去投靠大众汽车公司时，盗窃了成千上万份资料和生意方面的秘密。

洛佩斯案也许是有史以来最大的工业间谍案了。每一个涉及此案的人都付出了巨大代价。通用汽车公司为同大众汽车公司打官司已经花了上百万美元，大众汽车公司也不得不把大量精力用来应付美国和欧洲的诉讼案。

1992年4月7日，史密斯被任命为总经理的第二天，公司让洛佩斯负责全世界的采购。此时通用汽车公司的情况很糟，当年亏损可能达到230亿美元，正在千方百计减少成本。

在洛佩斯担任此职前，社会上几乎没有什么人听说过这个西班牙出生的人。两个月后，他成了家喻户晓的人物，特别是在那些气愤的供货商中。在史密斯

的全力支持下，洛佩斯要将通用汽车公司每年 350 亿美元的采购开支砍掉几十亿。

洛佩斯把他手下削减开支的人称为“武士”。他喜欢夸张：“我愿意为史密斯砍掉我的右臂”。

洛佩斯取得丰硕成果：1992 年 11 月，在杰克·史密斯接替焦头烂额的罗伯特·斯坦普尔任公司总裁后不久，洛佩斯设法把公司 1994 年底前的零件开支砍掉 40 亿美元。洛佩斯对通用汽车公司北美和欧洲业务的了解、他的个性以及他同史密斯的密切关系，使他的影响远远超过他负责的采购范围。不久，他就开始利用这种影响。

不少人注视着洛佩斯这颗新星的上升，费迪南德·皮希就是其中之一。皮希生于奥地利，是赛车大王费迪南德·波尔舍的外孙。1993 年 1 月成为大众汽车公司的总裁。

1992 年夏末，皮希和大众汽车公司其他董事到底特律参加一个经营管理会议，会上有人讲到洛佩斯可以担任大众汽车公司制造部门的负责人。

拉拢洛佩斯的任务交给了董事廷斯·诺伊曼。诺伊曼是大众汽车公司北美业务的负责人，戴一副眼镜，和蔼可亲。

开始诺伊曼几乎每天给洛佩斯打电话、写信。他建议洛佩斯会见皮希，洛佩斯起初没有同意，但是在史密斯被任命为公司总裁后两周，洛佩斯给大众汽车公司打电话，确定 1992 年 11 月 29 日在德国法兰克福机场附近的一家旅馆共进午餐。

大众汽车公司说，这没有什么不合适的。在底特律的民事诉讼案中代表大众汽车公司的律师詹姆斯·登维尔说：“他们想雇这个人。当然，他们一起吃了顿午饭。”但是通用汽车公司在提交法院的材料中说，午餐中间，洛佩斯问大众汽车公司对他一心想搞的超高效装配厂即 X 厂是否感兴趣。长期以来，洛佩斯一直认为，如果供应商把零件直接送到工厂并参与组装，生产汽车的公司可以节省开支和生产时间。但是通用汽车公司不采纳他的这个建议，部分原因是他坚持把厂建在西班牙。

通用汽车公司在法庭上还说，在午饭中间，洛佩斯问大众汽车公司，他跳槽时是否可以带上几个人。“我们要的只是洛佩斯，不想雇其他任何人。”大众汽车公司说，它没有要求洛佩斯提供任何计划。诺伊曼对法院说：“我从来没有暗示洛佩斯或者同他说过，他应该把通用汽车公司欧宝分公司的资料带来。”

从这次午餐开始，大众汽车公司做了 5 个月的争取拉拢工作，通用汽车公司指控它由此开始了大量收集资料的活动。

通用汽车公司声称，洛佩斯很快开始物色人才，收集他认为到大众汽车公司后可能有用的资料。

接近洛佩斯的人说，洛佩斯 1 月份开始悄悄地询问他的“武士”对自己的前途有什么打算，看他们是忠于他，还是忠于通用汽车公司。

他选中了 7 个人，各人都有一套技术：一个是电脑专家，另一个了解工厂，第三个知道怎样采购钢铁和其他金属。这帮人中包括洛佩斯的女婿威廉·阿德米拉尔。

通用汽车公司说，这帮人选定之后，就开始收集资料。洛佩斯不用遮遮掩掩，没有人告诉他不能拿他要的东西。

德国公诉人说，洛佩斯及其“武士”收集了 2 万份材料，共数百万页，装了十几箱，还有的输入到电脑软盘中。通用汽车公司说，重要的资料有下面几个方面：

X 工厂。通用汽车公司在民事诉讼材料中说，在 1992 年 11 月，在同皮希共进午餐以前，洛佩斯请当时欧宝分公司的采购经理曼弗雷德·舍恩莱伯尔整理了两份他设想的未来工厂的计划。他把两份都拿走了，一份放在办公桌里，另一份放在公文包里。前采购经理、现车辆部负责后轮驱动车的经理詹姆斯·泰勒和现在负责韩国业务的艾伦·佩里顿说，他经常看这份计划。

未来的生产计划。洛佩斯与同在北美战略委员会工作的其他高级经理一样，经常得到公司派人送来的 2000 年前生产计划的最新材料，包括制造方法和成本。

1992 年 12 月，洛佩斯参加了在法兰克福郊外一家豪华宾馆举行的全世界采购人员会议。高级负责人每人一本 4000 页的书，里面列出了通用汽车公司在全世界购买的 6 万种零件。

在底特律，洛佩斯向采购经理沃伦·图尔斯基要了一本通用汽车公司的《采购指南》。此书有四五百页，其中的信息包括供应商的要价和电话号码，减少开支的办法。它被称为“采购权威”，一共只有 50 本，每本都编了号。

据说洛佩斯在宣布离开通用汽车公司前对资料的要求更多。该公司说，在 2 月底，洛佩斯向在欧洲工作的人员要了关于新 V—6 发动机的详细资料、用于生产 2 升柴油发动机的机器清单、欧宝分公司近期花 16 亿美元采购的货物清单以及对比欧宝分公司生产的车辆与竞争者的车辆的基准测试材料。

通用汽车公司知道有人在拉拢洛佩斯后，在 1993 年 2 月提升他为公司副总经理。

大众汽车公司则准备为把洛佩斯挖走作更大努力。3 月 5 日，大众汽车公司的董事长克劳斯·利森向洛佩斯提出同他签约，让他担任仅次于皮希的第二把手。这使洛佩斯的年薪可达 160 万美元——是他在通用汽车公司的 4 倍，甚至比总裁史密斯还高。大众汽车公司还许诺，在西班牙建洛佩斯一直想建的工厂。它还提出给洛佩斯的 7 名“武士”可观的年薪，其中几名那个星期就不再通用汽车公司上班了。

1993年3月11日，星期四，通用汽车公司宣布洛佩斯辞职，但是公司的高级经理们仍试图说服洛佩斯留下来。公司提出让他在北美业务的总经理，这是特地为他新设的一个职位，仅次于史密斯。洛佩斯表示愿意留在通用汽车公司。

大众汽车公司的皮希马上从沃尔夫斯堡给洛佩斯打电话。据内情人说，甚至西班牙国王卡洛斯也给他去了电话，国王希望大众汽车公司在西班牙建厂。

3月15日，星期一，洛佩斯原定在下午参加记者招待会，史密斯要在会上宣布提升他的消息。但是，洛佩斯没有参加，而是给史密斯一封亲笔信，说他投奔大众汽车公司了。此事过去快4年了，史密斯仍然耿耿于怀。他对一位好友说：“这种背信弃义的行为永远不能原谅。”

通用汽车公司的律师立即采取行动。洛佩斯以前的副手佩里顿和泰勒受命到他办公室检查各种资料，他们要找的资料几乎都不翼而飞。

通用汽车公司给大众汽车公司去信，要求归还洛佩斯可能带去的任何资料。磊众汽车公司回答，他们对这种材料一无所知。但是，那年夏天，德国警察在大众汽车公司的办公室搜到几十箱通用汽车公司的资料。此后3个月，通用汽车公司正式向法院控告洛佩斯、他的7名“武士”和大众汽车公司的一些负责人。围绕着洛佩斯事件，两家汽车公司打了11场官司，现在还有3场没有了解。上周，德车公诉人已决定不再起诉大众汽车公司，而是专门指控洛佩斯及其3名“武士”资窃X工厂和削减成本的计划。这4人如果被定罪，最长可判3年徒刑。

洛佩斯11月29日离开了大众汽车公司。这位曾被世界两大汽车公司争抢的人物，现在前途未卜。

评点：

这个案例涉及到商业伦理及商业道德，从不同的角度看会得出不同的结论。关键在于洛佩斯是否在离开通用汽车公司时带走了重要的资料。

在当今竞争日益激烈的社会中，跳槽事件时有发生，这加强了人才的流动，自觉、自发地优化、配置了人力资源。但是，不能否认，也带来了多地负面影响。每个企业领导者都应思索这样一个问题：怎样才能使员工安于职位，发挥他的最大能量？

## 思丹雷电气公司的日式管理

日本思丹雷电气公司是半多个世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工3000多人，资产91.56亿日元，拥有6家制作所的工厂、4家国外工厂以及3个研究所、4个销售分公司和遍布全国的17个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是：思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系。利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中智慧和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最近又提出了叫做“V：10 将来构想”的奋斗目标，即 10 年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”，并实现 4 个 10% 的目标，即总资本利润率、销售利润率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在 10% 以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

“人和”哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，人这个字是用二撇，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗致、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长忠实继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的，为了进一步调和两者之间的矛盾，公司就借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论，即工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者，在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工，工会干部一般是班组长和系

长，工会会员约占职工总数的 60% 左右，工会的工作主要是代表工人同公司交涉工资、奖金及福利等方面的要求。

因每年 4 月 1 日是日本财政年度的开始，工资调整也在每年的 4 月份，所以每年 4 月之前，企业工会就组织所谓的“春斗”，就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会 1988 年奋斗的结果使公司职工工资增加 4.92%，高于全国的平均增长率 4.5%，职工退休年龄由 55 岁延长到 60 岁，劳动条件也有改善。

当然，上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任职期满后，普遍都被提拔重用，这也足以说明工会同公司有着相当协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动，如全面质量管理、无缺点活动等等，而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下，一直开展得很红火。

1988 年全公司收到了 72205 项提案，平均每名职工提案达 36.6 项，比 1985 年增加了三倍多，而且这些提案的采用率高达 94.4%。由此看出，职工的绝大多数合理化建议都发挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人，公司除了给予物质奖励外，还将其名单张榜公布进行表彰。此项活动何以能长盛不衰，公司劳务科长国分先生向笔者作了如下介绍：

首先是公司领导高度重视。公司董事长北野隆兴十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷（公司）马赛克”的名言：“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”

其次是公司采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场，建立多层次的提案管理组织系统，公司各级都有提案审查委员会和提案推进会，由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来制订处理提案。

提案活动长盛不衰的第三个保证就是要使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安于现状，始终树立积极发现新问题的意识，把参与提案提到为公司作贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说，她的一些提案绝大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的，有的是她个人的提案，有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多样，煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时，她笑笑说：“我一年到头天天复印图纸，当然我对这项工作最熟悉，也最了解存在的问题。我每天都在问自己：这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些？一发现问题，就想解决办法，于是一个个新的提案就产生了。送上提案，受领导表扬、同事尊重，感到很光荣、很自豪呢。”

评点：

思丹雷公司的“人和”理念和“铁轨”理论是使公司得以成功发展的两大保障。职工在这样的人力资源管理体制下，积极地提出合理化建议，参与公司的经营管理。使公司的经营更上一层楼，看来，良好的全员参与管理制度也是企业发展壮大的原动力之一。

企业管理学博士：江禹