惠普之道的政策和措施都是来自于一种信念,就是相信男男女女们全都包装总公司想 把工作干好,有所创造,只要给他们提供了适当的环境,他们就能做到这一点。惠普之道就 是那种关怀和尊重每个人和承认他们个人成就的传统。

——惠普公司创始人之一比尔·休莱特(Bill·Hewlett)

# 以人为本

#### ——惠普之道在中国

仅仅以下两个事实就足以令惠普公司无比自豪:一个是,在美国惠普被人们称为"使硅谷诞生的公司";另一个是,1983年,英国女王伊丽莎白访问美国时,只提出参观一家公司——这就是位于加利福尼亚州斯坦福大学附近的惠普公司。是什么为惠普赢得了如此崇高的声望呢?你如果以这个问题来请教任何一个惠普公司员工,无论是来自中国惠普还是惠普公司美国总部,他一定会毫不犹豫地回答:"是惠普之道。"

### 惠普之道

那么,"惠普之道"究竟是什么?它配得上这么高的赞誉吗? 1999 年 5 月 26 日,惠普公司总裁普莱特(Lew Platt)先生与海尔集团总裁张瑞敏先生在青岛由国家经贸委推出的"世纪变革中的经营管理——世界 500 强系列讲座"中进行了一番对话,或许能够为我们理解惠普之道提供一些线索。

普莱特:惠普文化的核心是经久不变的价值观,即一套坚定的信念:信任和尊重个人; 追求卓越的成就与贡献;在经营活动中坚持诚实与正直;依靠团队精神来达到我们的目标; 鼓励灵活性和创造性。惠普文化造就了惠普在业界的良好信誉,在硅谷,有大批的公司老板 在惠普工作过,深受惠普之道的熏陶,甚至有人认为惠普在某种意义上影响造就了硅谷。

张瑞敏:海尔强调对两部分人的尊重:一部分是员工,另一部分是客户。一个企业的领导,不论他多么成功,都永远不要以为自己比这两种人更聪明,想驾驭他们,否则就会走向失败。对员工,海尔赛马不相马;对客户,海尔坚持真诚到永远。14 年来,海尔以平均 82.8%的速度增长,主要是海尔坚持不断创新,包括观念、管理、技术和组织结构的创新。使企业发展能够适应市场变化,或者创造新的市场。

普莱特: 惠普是地方分权式的组织,很少有统一的规范来约束员工。惠普的管理层不控制员工,而是要建立一种氛围和开放的体制,采取员工为主,经理支持的做法。这会加快决策进程,并有助于员工获得更大的满足感和成就感。

张瑞敏:我刚到工厂时,制定的最重要的管理制度就是不许在车间大小便,在这种条件下,制定高目标不可能,能够把简单的事坚持做下去就不简单。目前我们公司以 0EC (日清)管理为基础,结合美日公司的管理方法;在创新方面,尤其是对技术人员和营销人员,借鉴了许多美国公司的做法;在内部管理,团队精神方面,则较多借鉴了日本公司的经验。

张瑞敏:树立一个企业文化的概念并不难,而如何将企业的价值观贯彻到每一个细节是很难的。比如海尔的价值观中有一条是"人人是人才",但有的员工就是认为自己没有学历,没有技术,不在人才之列。于是我们就"编"了这样一个故事:有一名员工搞了一项革新,本身并不复杂,但效益很大,我们就把这项革新用这个工人的名字命名。于是很多员工体会出"人人是人才"的含义。

普莱特:我非常赞同讲故事的重要性,惠普公司的很多培训都是讲故事,把文化理念活生生讲给员工听。对于跨国公司来讲,企业文化与当地文化的结合是非常重要的。惠普一半以上的员工和业务在美国以外,惠普的文化要结合具体的情况,保持核心价值的一致。

张瑞敏:海尔美国销售公司,就采取在当地雇佣总经理的方式。先让美国总经理能够接受海尔的企业文化,再通过他加以贯彻。我们在美国没有采取OEC管理法,而是其他形式,但核心是一样的。

从两位老总的对话中,我们不难理解,惠普之道实际上就是惠普独特的企业文化,就好 比海尔的企业文化,两位有"道"的老总碰到了一块。

据中国惠普公司总裁程天纵先生介绍说,惠普之道早在惠普公司的创始人休莱特和帕卡德当年创业时就已形成。而今,有近60年历史的惠普公司已经发展成为世界著名的计算机、通讯及测量用品生产厂商,一贯以卓越的质量和完善的技术支持而处于国际领先地位,1997年全球销售额达422.7亿美元,在《财富》世界500强中从上年的第60位跃居第47位。在谈到惠普过去成功的经验和今后发展的支柱时,惠普仍然搬出自己信奉已久的惠普之道。

根据惠普公司自己的解释,惠普企业价值、企业目标、以及高效的经营策略和管理方式 这三大内容共同组成了惠普之道,而惠普企业价值及其对实现企业目标所做的承诺一起共同 构成了公司的经营策略和管理方式,它是惠普参与全球竞争的制胜法宝。惠普之道其实是"一 只以价值和行为为基础、以文化为控制内容的箱子",它的现实内容可以归结为两点:一是卓 越的经营策略;一是以人为本的管理方式。前者使惠普跨入全球百强企业之列,后者则使惠 普以对人的重视、尊重和信任而闻名于世,成为全美乃至全球最受人仰慕的公司之一。二者 中,持之以恒的奉行以人为本的管理之道尤其受到人们的推崇,成为惠普之道的核心,也使得惠普成为大公司在发展中仍能保持个人感情的最佳典范。

# 尊重和信任

惠普公司对员工尊重和信任的最突出表现,是灵活的上班时间。这种制度最初于 1967年在惠普设在德国伯布林根的工厂中实行,继而推广到惠普在全球的所有企业。根据惠普公司的做法,个人可以上午很早来上班,或是上午 9 点来上班,然后在干完了规定的工时后离去。这样做是为了让职工能按自己个人生活需要来调整工作时间,也表示了对职工的充分信任。惠普创始人之一的戴维·帕卡德评价说:"在我看来,灵活工作时间是尊重人、信任人的精髓。它表明,我们既看到了我们的职员个人生活很繁忙,同时也相信他们能够同其上司和工作群体一起制订一个既方便个人,又公道合理的时间表。"这并非对所有的工作都适合,但肯定对绝大多数工作是合适的。

"开放实验室备用品库"也清楚地表明了公司对员工的信任。实验室备用品库就是存放电气和机械零件的地方。开放政策就是说,工程师们不但在工作中可以随意取用,而且在实际上还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用。惠普公司的想法是,不管工程师们拿这些设备所做的事是不是跟他们手头从事的工作项目有关,反正他们无论是在工作岗位上还是在家里摆弄这些玩意时总能学到一点东西,公司因而加强了对革新的赞助。据说这一政策起源于惠普的另一个创始人比尔•休莱特先生。有一回,他在周末到一家分厂去视察,看到实验室备用品库门上了锁,他马上到修理组拿来一柄螺栓切割剪,把备用品库门上的锁剪断、扔掉。星期一早上,人们见到他留下的纸条:"请勿再锁此门。谢谢,比尔。"于是这一政策措施就一直延续至今。

戴维·帕卡德还认为,容忍个人的不同需要是以人为本的"惠普之道"借以表示对员工尊重和信任的另一个要素。例如,许多公司规定,雇员一旦离开公司,他们将没有资格得到重新雇用。多年来,惠普也有一些人因为其他地方似乎有更大的机会而离去。但是,惠普始终认为,只要他们没有为一家直接的竞争对手工作,只要他们有良好的工作表现,就欢迎他们回来。因为他们了解公司,不需要再培训,而且通常由于有了这种额外的经历而有着更愉快、更好的动机。公司的一名高级行政人员就曾因为认为他有更大的机会而离开了惠普公司,后来他回来时公司重新接受了他,而且被委以越来越多的管理职责,直至退休。帕卡德还说,一些人离开惠普后成功地开办了他们自己的公司,而且这样的例子至少有十几个,这些公司雇佣的员工超过了4万人,他和休莱特两人并不因此而感到不快,相反,他们尊重这些人的

创业精神,而且以一度和这些人一起愉快得工作过而高兴和自豪,还因为这些人在建立自己 的公司时采用了许多体现"惠普之道"管理原则和做法而备感荣幸。

从内部提拔人员也是惠普对员工信任和尊重的一种表示。在 60 年代惠普投身计算机行业以前,他的关键部门经理没有一个不是从公司内部成长起来的。在刚刚进入计算机行业时,惠普曾经因为公司内部缺乏计算机专门人才而将目光转向公司外部,但是这些人同样很欣然地适应了惠普公司的文化。现在,公司首席执行官普莱特先生说,由于公司内部人选不是很丰富,公司将首次从外部挑选最高领导者。但是,除此以外,惠普在大部分时间内还是喜欢从公司内部挑选人才,因为他们深信惠普公司能够培养出最优秀的经营者和管理者。

同样,1999年7月份才卸任的惠普公司总裁普莱特在接受采访时,没有提及公司近几年来的巨额盈利: 1989年以来,公司年度总收入增长率接近 30%,也没有提及公司产品在市场上一直畅销,只是谈了信任问题: 他对手下工作人员非常信任,员工深受公司文化的熏陶,正是这种文化使惠普获得成功。普莱特还有一种让高层管理人员学会尊重别人成果的方法:每年,他请经营单位的经理们就哪些公司部门增加了价值、哪个部门未能增加价值进行一次投票。他用这种方式来提醒员工,谦恭和贡献非常重要,即使对公司最高层也是如此。如果在其他公司,经理们不大可能赞同、更不用说去组织这样一种活动。

#### 同甘共苦

惠普公司有这样一个用人政策:我们为你提供一个永久的工作,只要你表现良好,我们就雇佣你。早在19世纪40年代,休莱特和帕卡德就决定,他们的公司不能"用人时就雇佣,不用人时就辞退"。这是一项很有胆识的决策。1970年经济危机时,惠普公司销售收入急剧减少,惠普的这一决策受到了严峻的考验,但是他们没裁一个人,而是全体员工,包括休莱特和帕卡德在内,一律减薪20%,减少工作时数20%。结果,惠普公司保证了全员就业。

惠普公司履行不解雇一个人的承诺的保证措施之一,就是对员工不断进行培训,提高其适应环境和为公司做贡献的能力。惠普的创业人士大多出身于斯坦福大学的特曼实验室。公司和大学一直保持着密切的联系,从而保证了惠普产品和技术始终处于世界前列。1954年,这种联系扩大成为惠普的"优秀人才合作计划"。惠普的合格工程师可以在斯坦福大学攻读博士学位,公司也有可能从各地吸引年轻的高水平的大学毕业生。目前已有数百名工程师通过这个计划获得了硕士或博士学位。惠普早已形成一套有效的培训制度(包括专业、技术、市场、管理等诸多方面,分为公共基础,员工及经理的初、高级课程)和鼓励创新的人才机制。现在,惠普每年耗数亿美元,用于员工在职培训,并支持员工的再教育。

同样,教育和培训也是中国惠普工作的一个重要组成部分。重视对员工的培训和发展这一方针,在中国惠普也得到了切实的贯彻。公司组建十年来,随着公司业务量的不断增加和员工队伍的日益壮大,中国惠普的培训工作也愈显突出。1989 年至 1996 年中国惠普培训费用不断增加,总额已达 870 万美元。

在公司并购的重大关头,惠普首先权衡的也是员工的甘苦。1950年,有人出价 1000万美元要收购惠普公司,这个价格在当时颇为诱人,但遭到断然拒绝。对此,公司元老级员工卡维尔说:"依我看,这样必然会使员工落入一群陌生人手中,而他们当然是以金钱私利为先了。"还有一次,惠普有意收购另一家工厂,后来几经考虑,终于放弃了。原因在于,那家工厂有华丽的主管套房,办公室和实验室都装有空气调节系统,但生产部门却没有,"而惠普不会做这种事,因为我们还没有全部安装空气调节系统,如果惠普把冷气只装在办公室而不在工作场所安装,那才真是不可思议呢?"

还有人传说,二战期间惠普有机会获得一项极其重要的军方合同,但要履行合同它们得 多招募 12 名新员工,于是休莱特先生与下属一名经理商量:

休莱特问:"合同结束后,我们有没有他们的工作位置?"

"没有",那名经理回答道。

"那么,这份合同我们不要也罢。"休莱特说。 ……

惠普公司不仅将全体员工团结起来共患难,而且尽一切努力与员工有福同享。

首先,惠普坚持高薪金和高福利的政策。即使没有经验的生产工人每月也能拿到 1000 美金以上,公司尽量使自己员工的薪水高于其他公司,有统计资料表明,惠普的待遇与全美前 5~10 位的主要公司大致相同,比 10~20 家与惠普类似的公司高出 5%~10%,比普通公司则高出 10%~15%。惠普公司还有一个现金分红方案,公司从税前利润中提出 12%分给员工,每年 6 月和 12 月发放,这使得公司员工的待遇提高了 7%左右。同时,医药费及牙齿保健费用完全由公司负担。另外,员工还可以将薪金的 10%用于购买公司股票,收益率通常在 30% 左右。

野餐会是让员工有福同享最具代表意义的形式。休莱特和帕卡德都认为,野餐会是"惠普之道"的重要内容之一。50年代初,惠普公司在离帕洛阿尔托开车大约1个小时路程的乡间购买了一块土地,把其中的一部分改建成娱乐区,可供 2000 多人举行野餐,还可以在全年中接待惠普的雇员及家属来此露宿,并将它命名为"小盆地"。每年野餐会时,菜单上包括纽约牛排、汉堡包、墨西哥豇豆、生菜色拉、法国蒜味面包和啤酒等,公司购买食品和啤酒,平时员工自助餐厅的师傅们照例烧烤牛排和汉堡包肉饼,其他物品则由员工自备,休莱特、帕卡德以及惠普的许多行政人员都尽量参加进去,与员工交流。这项福利措施很受员工欢迎,

因此惠普公司决定在世界上所有有惠普人聚居的地区实施。在科罗拉多,惠普在埃切特斯公园旁边的落基山地里买了一些地;在马萨诸塞州的海边公司也买了地;在苏格兰,公司买了一个小湖泊,是垂钓的好去处;在马来西亚,公司拥有一幢海滨别墅;而在德国南部,公司则购买了适于滑雪的山地。现在,公司游乐区已经扩大到二十多个,全球各地的惠普员工如想前往其中任何一个地区,都可以预先约定,在一定日期内,以极少的花费遍览湖光山色。

而且,惠普公司的气氛友善、随和,压力很少。拿就餐来说,惠普有自己的自助餐厅,公司员工无论级别高低均在此用餐,员工在此花费不到 3 美元(中国惠普是 10 元)就可以享受到一顿丰盛的午餐,在笑声洋溢中,使人仿佛有置身在大学餐厅的感觉。公司每天还免费供应两回咖啡和油炸圆饼,下午还有不定期的啤酒狂欢。而且,公司里欢欣鼓舞的事屡见不鲜。最常见的景象就是,只要你四处走动一下,总会看到一群人在庆祝某人生日,或庆祝某种特殊的事情。

# 回报社会

30年代大萧条时期,一些勉强糊口的人,心甘情愿地为那些缺衣少食,甚至无家可归的人们提供主动帮助。这给惠普的创始人留下极为深刻的印象。在确定公司宗旨时,尽职尽责,履行一个好的集体公民的义务,就成为惠普的原则。

按照惠普的管理理念,不愿为社会公益事业奉献的人,不会成为公司的合格员工。无偿献血是一种人与人之间以互相帮助的方式,由健康人献出少量血液,去挽救他人生命的一种崇高行为。它充分体现了人道主义和无私的奉献精神,是一项意义重大的社会公益事业。作为惠普在华十周年庆典的组成部分,1995年12月8日,中国惠普有限公司举办了无偿献血活动,从总裁、部门经理到普通员工,包括外籍人士120余人积极参加了这次活动,其中参加体检的有75人,献出鲜血的46人。1996年6月21日,上海分公司的员工响应总公司总裁的倡议,举行了"惠普无偿献血日"活动,120人报名,62位员工以这种特殊方式,回报社会,表达爱心。惠普因此成为中国第一家鼓励员工无偿献血的外企公司。

此外,惠普还热心各种社会公益事业。十几年来,惠普以多种方式支持、赞助中国申办 奥运会和各项体育赛事、音乐会及国际和地区间的学术、经济交流活动。在 1990 年北京第 十一届亚运会中,惠普就捐赠了价值 50 万美元的H P 3000 / 925 小型机。

惠普还将主要精力放在对中国科技和教育事业的支持上,为中国的理工科大学提供了大量的计算机和科学仪器,为它们从事科研活动创造了良好条件。

# 惠普对中国大学的捐助情况一览表

	I		
受赠单位	捐赠时间	捐赠资金	捐赠设备
北京大学惠普计算机中心	1985 年 11 月	500,000 美元	HP30 型机
南京航空航天大学 NAL-CHP 振培训中心	1987年8月	100,000 美元	电子测试设备
清华大学自动化设计中心	1989年	250,000 美元	HP 工作站
上海交通大学自动化设计 中心	1989年1月	250,000 美元	IIP 工作站
电子科技大学(成都)	1994年	20,000 美元	电子测试设备
北京大学惠普数字信号处 理技术研究中心	1995年1月	500,000 美元	电子测试设备
北京大学计算机系	1995年8月	300,000 美元	HP 微机及 打印机
北京市 76 所中学	1995 年 11 月	50,000美元	HP 喷墨打印机
清华大学-惠普公司联合电 子学实验室	1997年1月	240,000 美元	电子测试仪 器及打印机
哈工大-惠普公司电子学实 验室	1997年1月	100,000 美元	电子测试仪 器打印机
北京市中学惠普优秀教学 管理专项奖	1996 年~ 2000年	30,000 元/每年	
北京大学	1997 年 10 月	240,000 美元	分析仪器
杭州计量学院	1997年	60,000 美元	测试仪器

国家行政学院	1997 年 10 月	36,000美元	计算机产品
清华大学	1997年	180,000 美元	工作站
西北工业大学	1997年	50,000 美元	工作站

总计: 3,026,000美元

(其中北京大学 1,540,000 美元;清华大学 670,000 美元)

资料来源:中国惠普公司

#### 自信乐观

有人曾跟美国惠普公司的 20 名高级管理人员面谈过,其中 18 位都主动提到,他们公司的成功,靠的是它重视人的宗旨,这套宗旨就是以人为本的"惠普之道"。

惠普公司的这种重视人的宗旨源远流长,在这一过程中,惠普不断对其进行更新。公司的目标总是一再重新修订,又重新印发给每位职工,每次都重申公司的宗旨,而且宗旨中总是强调:"组织之成就是公司每个员工共同努力的结果······。"然后就要强调惠普对有革新精神的人所承担的责任。这一点一直是驱使公司获得成功的动力。

因此,惠普公司对员工有着极强的凝聚力。只要你随便到惠普的任何一家机构,你就能 感到惠普人对他们自己,以及他们的工作是如何满足。

1979 年,国际调查研究公司曾访问了惠普 7966 名员工,调查他们对公司的看法,结果对惠普的评价好得使惠普都觉得很难为情。该调查公司总裁史塔尼克致函惠普道:"员工对惠普的看法很乐观,特别是他们的归属感和幸福感,以及心悦诚服推荐公司为最好工作地方的意愿。在过去 25 年间我们对 1000 余家美国公司所做的研究中,可谓无出其右者。"

这是对惠普之道最为中肯的褒奖,也是对惠普之道最好的注解。

国内 IT 界人士有这样的共识: IBM 为中国信息化提供了重要产品和系统; INTEL 为国内 PC 厂商承担大部分广告费、将国 PC 扶持成市场主流; 而 HP(惠普)则为中国 I T业输送管理经验,使电脑企业得以成长。由此可见,如果说在美国,惠普在某种意义上造就了硅谷的话,惠普在中国其实也发挥了类似的作用。中国许多计算机公司正是在替惠普做代理的过程中学会了技术和培养出人才的; 惠普的经营管理模式和经验更是令中国信息产业受益非浅; 新近一个惹人注目的事件是在中国惠普呆了 11 年的中国惠普信息产品事业部总经理的李汉生先生出任北大方正(香港)公司董事局主席,此前还有一些曾经在惠普工作过的人才到中国外企和中国著名计算机企业担任要职,他们深受惠普文化的影响,为中国信息产业的发展注入了新鲜血液。

惠普靠的是什么?正是它们称之为惠普之道的企业文化。惠普之道是卓越的经营管理和以人为本的管理方式的完美结合,它为惠普带来了业绩和声誉的双丰收,可谓成功之极。惠普的企业文化注重人的因素,并且完全从员工的角度出发制定公司的规章制度、管理方式,这是它成功的关键。企业文化的内涵十分丰富,其实完全可以有多种形式,但是无论怎样,它给企业带来的好处是巨大的:增强员工对企业的认同感和企业的凝聚力;在提高业绩的同时为企业赢得良好声誉;使企业能够长期有一个一贯的行为模式等等。这些都是中国企业急需的,有些中国企业往往风风火火一两年后便销声匿迹,缺乏属于自己的企业文化是重要原因,因而在企业文化方面最为成功的惠普公司的做法值得学习。