

以使命统领公司一切发展的成功案例:美敦力（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_A5_E4_BD_BF_E5_91_BD_E7_c41_65330.htm 员工认同的使命 “ 如果你们50年前创造出的是另一种公司使命，那你们今天会怎样？ ” 比尔·霍金斯听到本刊记者的这个问题笑了：“ 噢，那我们今天可能就不是美敦力了。 ” 现实当中，不是任何一家公司的使命都能够得到员工的认同，而没有员工的认同，任你怎么围绕它制定战略决策，也都无法给你带来梦想中的成功。美敦力每隔一年进行一次员工调查，最近的一次在2004年年底刚刚完成。帮助美敦力进行这次调查的咨询顾问对调查的数据非常惊讶：一是全球31000名员工中，对这项非强迫性调查的回复率高达85%。二是对于调查中的问题“ 你是否了解和赞同公司使命 ”，有高达95%的员工对“ 我清楚地了解美敦力的使命 ” 这一说法表示同意；93%的员工相信他们的工作能够帮助公司达成这一使命。这几个高百分比，让见多识广的咨询顾问都觉得不可思议！这么高的员工认同率不是仅靠培训和教育能够得到的。更为基础的原因，在于使命本身——它不是一味要员工奉献，同样注重给员工回馈。尊重在美敦力的公司使命陈述中，除了“ 减轻病痛、恢复健康、延长寿命 ” 之外，还有一个非常重要的内容，就是尊重个人、尊重员工的多样性，包括：思想、经验、文化、性别、种族的多样性，也尊重员工的家人。比尔·霍金斯介绍说：美敦力知道员工在选择加入美敦力之前往往还有很多其它的选择，所以要想吸引人才，美敦力就要保证自己提供的薪酬待遇在业内具有竞争力，以及有优厚的福利制度。事实上，作为

医疗技术公司，美敦力在员工的健康方面进行了很多投入，如：为员工及其配偶免费进行预防性筛选检查，在全球总部设置现场儿童保育中心等。公司允许95%以上的常驻美国员工拥有公司股票，有专门的财政计划小组帮助员工管理财政。美敦力公司大中华区总经理徐建球告诉本刊：在中国，因为消费和收入水平不同，员工的待遇不可能与美国总部一致，但是也有很多在中国市场环境里具有竞争力的福利制度，例如：由于美敦力的医疗设备在中国医保制度下不能报销，如果员工不幸患病需要使用美敦力的产品，公司会提供极大的折扣以减轻员工的负担；每个员工每年都享有几千元人民币的培训基金，员工除了参加公司内部的培训外，也可以自主决定使用这笔基金参加外部的各种培训课程，以提高自身能力等等。除了待遇之外，员工对于企业使命的认同还来自于企业管理者的自律。台湾的叶祖尧教授在自己的管理专著《商道》一书中介绍说：在美敦力，企业管理人员在很多方面都与普通员工平起平坐，没有特殊待遇。公司高管没有专用飞机，总经理和董事长没有专门的停车位，如果上班来晚了，就要把车停得远一点。而且他们的薪金也不能比公司的最低薪金高出太多倍。在严格的自律下，美敦力的历任CEO都是美国知名的优秀管理者。“确认公司雇员的个人价值，建立优越的雇佣制度，使雇员获得对工作的满足感，使其职业有保障，并能够分享公司的成果”这一公司使命，在美敦力得到的是具体和实际的贯彻，因此而得到的结果，也是“两高”：极高的向心力，与极高的凝聚力。公平在公司发展顺利的时候为员工提供优厚薪酬，大部分企业都能够做到。而当公司面临着裁员等艰难抉择的时候，是否还能够保持一

贯的文化与宗旨？比尔·霍金斯给我们讲述了这样一件事：最近美敦力位于加州的心血管生产厂要关闭了，因为公司在爱尔兰有一个同样的生产厂，所以需要裁掉这个制造部门。那么怎样来告诉这些员工他们的工作要没了？“快刀斩乱麻”、“长痛不如短痛”是很多公司处理类似事情的指导原则，所以往往是等到最后一分钟再通知被裁掉的员工走人，以把对公司的影响降到最低。“而我们不是。我们提前6个月就召开员工大会告诉他们6个月后我们计划裁掉这个工厂，让他们提前做好准备。”同时美敦力也帮助员工们寻找新的工作机会。虽然不是一对一的单独面谈，但在大会上提前这么久告诉员工即将裁员的消息，也难免人心惶惶，难道美敦力不怕士气受到影响吗？“士气是会受到一定的影响，尤其是对那些工作很长时间的老员工来说。而且有些员工可能会先于我们的计划离开公司。但是美敦力以公平、直率而著称，我们宁可冒这些风险，也要保持对员工的诚实。”事实证明，大部分员工喜欢公司这种公开而直率的做法，这比给他们突然袭击，让他们没时间决定、没余地选择要好得多。无论是好事还是坏事，都一如既往、前后一致地尊重每一个人。美敦力“公平、诚信”的声誉，就来源于此。高尚物质待遇固然非常重要，但要想成为雇员心目中的最佳就职企业，需要为员工提供更多的东西。而这正是美敦力得天独厚的地方：从全球CEO到位于老挝的生产厂装配线上的女工，这里的每一位员工所从事的工作都在为患者减轻病痛、恢复健康和延长寿命。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com