

https://www.managertoday.com.tw/books/view/55550?utm_source=dailyedm&utm_medium=content&utm_campaign=daily201503

1. 首頁
2. 商管選書

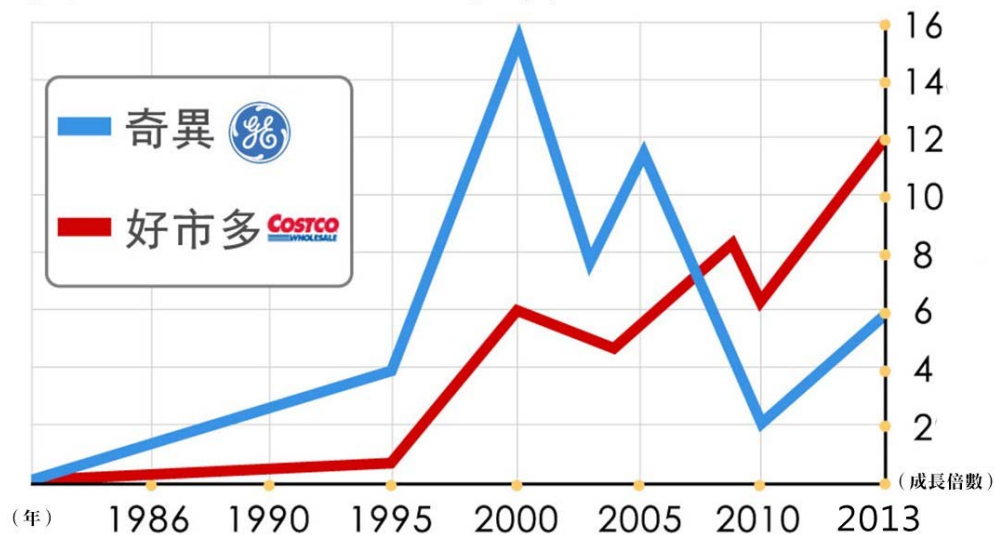
業界集體壓低工資，COSTCO 卻堅持連 3 年調漲薪水！換來了什麼？

GE 人力資源管理 領導帶人 COSTCO

-
- 2018-01-10 18:17 黃金圈理論創始人 賽門·西奈克

22.68K

27 年來股價成長 12 倍！ 從 GE、COSTCO 學管理



製圖 / 賴威瑜

對待員工像家人，能有什麼回報？

前通用電氣公司 (General Electric , 以下稱：奇異 GE) 執行長傑克·威爾許 (Jack Welch) 寫了五本領導管理的書，並把自己的臉放在所有書封上，應該可以說他喜歡出名，而他的公司文化也會起而效尤。

在威爾許統治下的奇異，人們互相攻訐。奇異員工做事的動機是不顧一切，盡可能讓自己看起來意氣風發，一心追求地位。拿第一是唯一要緊的事。

好市多 (COSTCO) 創辦人詹姆士·辛尼格 (James Sinegal) 卻不一樣。他不把自己的臉放在人和東西上面，他寧可把功勞留給員工，而不是他。身為好市多創辦人，辛尼格從 1983 年到 2012 年 1 月退休前都是這家公司的掌舵者。不像威爾許，他相信要有均衡的企業文化，其中一項就是**優先照顧員工**。

為什麼辛尼格認為「**優先照顧員工**」很重要？

辛尼格知道，如果公司對待員工像家人一樣，員工會用信任和忠誠回報。

他拒絕接受零售業普遍認為，公司要成功就必須將工資壓低，把員工福利減到最少。他採用以人為本的態度。在這種文化中，員工會因為尋找解決方案和更好的做事方式受到褒揚[praise]，培養出信任感和合作精神，員工會照顧彼此，而不是相互競爭。

辛尼格和接班人克雷格·傑利內克 (Craig Jelinek) 因為這種做法遭到不少華爾街分析師的攻擊。早在 2005 年，當辛尼格拒絕讓員工負擔更高比率的醫療保健費用時，桑福德伯恩斯坦公司 (Sanford C. Bernstein & Co.) 分析師艾默·科茲洛夫 (Emme Kozloff) 就指責他「過於仁慈」。不聽外部要他追求私利的建議，正是讓像辛尼格這樣的執行長成為領導者而不是追隨者的一項因素。

如果你在 1986 年 1 月同時投資奇異與好市多 (那時好市多剛上市，而威爾許已經擔任奇異執行長好幾年) 到 2013 年 10 月奇異上漲 6 倍，同時好市多上漲 12 倍。

雖然在奇異股價最高點時，這筆投資的報酬也漲到 1.6 倍，但要達到這個高峰卻像是坐雲霄飛車一樣，而且也無法保證可以算準在股價正要下跌前獲利了結。然而投資好市多卻會享受一趟相對穩定、平坦的旅程，即使在經過經濟不景氣的驚濤駭浪也一樣。

這進一步證實：雖然權力下放在短期的效果並不顯著，但隨著時間經過會愈來愈好。好的領導就像做運動一樣，如果只看一天，身體幾乎沒什麼改變。事實上，如果我們僅拿某一天的身體狀況跟前一天比較，我們會以為自己的努力只是浪費時間。只有拿幾周或幾個月前的照片比較，才會看到明顯的差異。領導力的影響也要用長遠的眼光判斷。

領導風格的差異，會為企業造成什麼影響？

不像威爾許，辛尼格建立強大的安全圈，讓公司不論景氣好壞都能安然無恙。他打造的組織也超越他的生命，這就是為何即使在他退休後，好市多的獲利仍能持續成長。

當然在經濟嚴峻時期，好市多的成長也隨之放緩（2008年下半年股價不振），也並非每家分店的業績都很亮眼。把焦點放在員工士氣時，績效自然會出現，而且這股強烈的感覺會持久不墜。當員工感覺替公司工作很好時，他們會更努力工作，這樣的順序才對。

好市多的成功是因為它認識到員工就像家人一樣，而不是忽略這個事實。好的工作環境實際上會使公司有好表現。

換句話說，對員工好的事對好市多的股東也很好。今天好市多是美國的第二大零售商、世界第七大，而且成長完全沒有放緩的疲態。「華爾街是從現在到下周二賺到錢的行業，」辛尼格說道，「我們這行是要建立一個組織，一個我們希望可以從現在開始永續經營至少 50 年的組織。」

即使是 2008 年開始的經濟衰退期間，好市多一年的獲利仍舊超過 10 億美元，繼續保持零售業最高薪資的紀錄，還有將近 90% 員工享有公司提供的醫療保險。好市多給員工的平均時薪約 20 美元、約新台幣 590 元（美國聯邦政府規定最低工資只有 7.25 美元、約新台幣 214 元）。

相較之下，沃爾瑪（Walmart）在美國的全職員工平均時薪約 13 美元（約新台幣 384 元），而且只有一半的員工享有醫療保險。

經濟不景氣，好市多卻宣佈連續調漲 3 年薪水

當沃爾瑪和其它大型零售商積極游說反對調漲最低工資的規定時，好市多的高層主管卻強力表達支持。「與其將工資壓到最低，」傑利內克在 2013 年一份聲明中表示，「我們知道從長期來看，將員工流動率降至最低可以把員工的工作效率、承諾與忠誠擴展到最大，反而更有利。」

好市多領導者相信，每家公司都應該將「安全圈」擴大到納入每名員工，包括最基層的員工。

2009 年秋天，衰退的經濟開始重創零售業。好市多也跟競爭對手一樣受到壓力。2009 年 4 月好市多宣布營收下滑 27%。產業衰退，一些連鎖店宣布裁員。這時辛尼格怎麼做？他批准時薪增加 1.5 美元（約新台幣 44 元），並分成 3 年調漲。根據好市多財務長理察·加蘭蒂（Richard Galanti）表示，辛尼格一直堅持的態度是，在經濟衰退期間，員工需要額外的幫助。「經濟很糟，」據稱辛尼格曾跟加蘭蒂這樣說，「我們應該想辦法給員工更多，而不是更少。」

這並不是說好市多從沒有裁過員。他們也曾裁員，2010 年初，紐約州東哈林市（East Harlem）新成立的分店業績不佳，450 位員工中有 160 人收到解雇通知書。但好市多與奇異這類公司之間的差異是，好市多把裁員當成最後的手段，而像奇異這樣的公司則把這個手段當成一般策略。

在這種態度主導下，好市多的人事流動率非常低，計時員工的流動率不到 10%。人們去沃爾瑪上班是因為想要一份工作，但到好市多上班是因為期待一個未來，以及一個團隊的歸屬感。好市多還喜歡拔擢長期員工擔任高階職位，而不是從外頭延攬人才，也幾乎沒找過商學院畢業生當經理人。

根據《彭博商業周刊》的報導，好市多有超過 2/3 的倉庫經理都是從收銀員與類似的基層工作做起，這是好市多領導者的一項保護措施，確保他們長時間打造出的安全圈能保持完好無缺。從中受益的人會堅守這個安全圈，保持強大不墜，這就是忠誠的價值。

（本文整理、編輯自《最後吃，才是真領導》，天下雜誌出版）

延伸閱讀 /

1. 勞基法修正案三讀通過！對你有哪些影響？5 大要點整理
2. 2018 元旦新制總整理！基本工資、勞保怎麼調？誰被政府加薪？

1.5k

分享



[×](#)

線上書展最後一周！2/28 前《經理人》訂 1 年送 1 年，再送
超值