迪士尼人力资源管理案例

迪士尼公司的成功，不只是因为有了米老鼠或兔子罗杰。这个王国在1984年到1989年5年时间内经营业绩增长了3倍，创造了一个商界的神话。但是，这个王国并不只是建立在他们宏大的旅游设施、授权产品以及少数卡通人物的基础上，而是奠基于传统风格和良好的顾客服务以及对员工的欢乐培训上。

一、创造欢乐的殿堂

地点是迪士尼，产品是欢乐。迪士尼有许多的高中生和大专学生，受过专门训练，有合理的待遇，他们在代表公司形象的同时，执行重复而例行的工作。迪士尼把他们变成幻想世界的一部分，他们整天创造着欢乐。他们就是那些为了吸引游客注意力而在立体公园里扮成美国拓荒英雄或是卡通人物的迪士尼员工。。

这件看起来不起眼的工作做起来却绝非易事。由于迪士尼公司工作人员来源广泛，使得这项工作更加复杂。迪士尼公司现有24个工会，各有各的难处，公司必须面面俱到。随着迪士尼公司兼并旅馆及其他休闲设施的事业不断发展，新事业的员工更加五花八门，人事部门的工作因而更加棘手。人事部门要应付不同专业和不同文化程度的计时员，还要训练、培养专业人员，这些人员包括设计主题公园的设计师以及构想新计划的理财专家。

迪士尼公司以杰出的人事管理原则、良好的生意眼光，编织出精致的公司观念，以此网罗所有的员工，而“迪士尼礼节”则是贯穿各部门员工的准绳。此外，迪士尼大学则是迪士尼经营理念的支架。在这里，它教授迪士尼礼节、传播公司政策、训练员工。

“你不可能刚刚被上司臭骂一顿，接着就笑脸迎人，好像什么事情都没发生一样。这就是沃尔特的观点。”迪士尼大学的莎伦·哈伍德如是说，“沃尔特确实能抓住要害，知道公司需要什么。”“他懂得，你要员工如何对待顾客，你就必须同样地对待员工。”

在1955年的时候，沃尔特先生就萌发了创办迪士尼大学的构想。他想要创办的是一个安全而又亲切的乐园，这个与众不同的娱乐公司可以让人乐意一再光顾。因此，他认为迪士尼乐园需要一个训练基地，可以把他的理想传播给新来的员工。沃尔特曾说过：“你能梦想、创造、设计与建造世界上最神奇的地方，但每一步都需要人来实现。”

20世纪60年代，迪士尼大学正式成立。第一个训练课程就是观看长达1小时的录像片《你创造欢乐》。除了训练员工之外，该大学还负责研究与分析公司员工的需要，并提出计划来满足这些要求。其他的训练内容包括：员工的社交、休闲及士气动员，训练与发展以及员工之间的沟通等。

员工的需要是多种多样的，因此必须针对不同的需要来开设不同的培训课程。例如，迪士尼制片厂聘用了经验丰富的装片技师，这种人的需要当然不同于主题公园及旅馆所聘用的年轻的计时员。各训练基地就针对不同的工作人员设计训练课程。而迪士尼下属的各个大学则通过相互间非正式的渠道进行交流。迪士尼大学校长巴巴拉·邓肯表示：“我们随时分享信息，一个基地创造出一种新的东西，别的基地就可以分享。”每个基地研究该地区的人员需求，然后予以公布。

二、新人指导课程

如何在人员受训课程与完成工作的需要之间取得良好的平衡，也就是研究新人指导与训练课程的效果，这是迪士尼大学的部分职能。举例来说，训练课程每年都要进行评估，并得到改进，此外还要通过各种方式进行监督。正如邓肯所说：“教授的东西必须是正确的事情。如果教授得过多，那还不如教授得恰如其分。十年前，我们的新人指导课程需要两天时间，我们把新人带到银幕前，告诉他们迪士尼如何创造魅力。这种做法效果不错。他们的工作不需要教授他们太琐碎的东西。所以问题在于：要让他们把工作做好，就要让他们真正知道需要什么东西。”

迪士尼处理劳资关系的方法可谓包罗万象。举例来说，员工叫做“卡通人物”，他们不是在做一项工作，而是在扮演一个角色。哈伍德认为：“我们使用这种术语，是因为我们要创造一种不断强化目标形象的环境，让员工沉浸在其中。”

“卡通人物”不论在幕前幕后，都穿着各种角色的衣服，而不穿制服。不单幕前的“卡通人物”经常要与游客接触，而且幕后人物，(如财务部或维修部的人员)也可能接触到游客，因此，每个人都要随时注意到迪士尼礼节。邓肯外出吃午餐前，必须先看当天的娱乐节目表，核对公园的营业时间。她说：“我必须像穿着角色服装的卡通人物一样，负责回答游客提出的问题。我戴上标志牌，代表迪士尼乐园，不管是哪个部门的人，遇到游客都必须为他们服务。这就是所有迪士尼员工所拥有的观念。很少有游客听到卡通人物说‘我不知道！’或‘我是新来的’态度来自训练与激励，但实际上从被聘用起就已经开始了。”

迪士尼借用航空公司惯用的甄选技术来聘用员工。例如，要甄选计时员，由一位主试者同时与三位应聘者面谈，在45分钟的时间里，主试者提问题，观察他们的反应。由于迪士尼公司的良好形象与传统声誉，前往应聘的人多半会先自我估价一番并觉得自己合适。因此，公司通常能找到所需要的员工。为了进一步甄选，并让应聘者知道将来工作上的期望，在面谈开始之前，会先放一段影片给应聘者看，详细介绍工作纪律、训练及服饰。个性突出的人若要到迪士尼工作，就必须有所调整。

邓肯说：“这种方法可以看出他们是否能与同事及游客融洽相处，我们经常研究人际关系与沟通技巧，用这些实用的技术来训练他们。”“一个18岁的见习生也许很内向，但只要他熟悉环境并且能够沟通，我们就可以把他安排在能受到一定监督的职位上，直到他熟练之后再进行调动。”迪士尼公司3900名“卡通人物”都受过新人指导训练，它只不过是一个课程而已。更大量的工作是每天进行的过程，不断强化价值观、经营理念与顾客服务标准。

尽管有些激励来自于了解与强化，但也是因为创造了提高士气的环境。工作环境、员工与上司之间的关系是一个因素，另外迪士尼大学的课程也是其中之一。

在迪士尼8小时的新人指导课程中，有一半是了解公司历史、迪士尼的哲学及顾客服务标准。这也是他们接受无形产品——欢乐——并学习其扮演角色的时候。另外，这些新人也要了解他们自己在公司中的角色。工厂的生产率是以单位时间的生产量来衡量，而欢乐这项“产品”在每位游客眼里都不一样，因此极富挑战性。

欢乐的构成要素是什么?邓肯答道：“有效地提供叫座的节目，提供高质量的食品，还有设备的组合及服务环境。”各个要素环环相扣，缺一不可，如果有任何一个要素没有发挥作用，就会影响游客在迪士尼的欢乐。

当然，这种对欢乐的认识仍然极不牢固。迪士尼公司在卡通人物第一天上班之前就极力灌输这种观念，而且以文件、视听器材及表扬大会的方式反复叮咛，提醒员工本身的角色及公司所处的行业。

游客的舒适永远是公司关注的焦点。在新人指导课程的后半段，包括了从设计到游客服务，到看待园内一切设施。新卡通人物走到后台去看老卡通人物的幕后工作，他们要弄清自己需要什么服饰，还要讨论公司政策，如员工上下班的管理规则等。新人指导是公司训练的核心，目的是使新进卡通人物更加敏锐，所以，迪士尼大学的教师多由各单位派人担任。例如，指派杰出的卡通人物穿着全套角色服饰，负责教授一批新进的卡通人物。这类杰出人选的主要工作与其他卡通人员一样，但每周有一部分时间要承担上课任务。

当新人指导课程完成时，卡通人物就开始在一个营业点实习，并在大学里的一个班级上课。例如，售货员到售货训练中心去学习销售技巧和现金管理；而餐厅服务员到食品调理训练中心去。大概再经过8～16个小时的训练，新人就可以正式登场了。

第二个步骤是配对训练，也就是老手带新手。这种训练有双重好处：一是新手可以向备受尊敬的优秀员工直接学习；二是老手经过公司管理部门的选拔，便成为颇受尊重的人。新卡通人物要接受16～48小时的配对训练，时间长短则视其参与节目而定。在新手完成这一部分的训练并熟练掌握训练单上所列的项目之后，才能够单独接待游客。

正如迪士尼乐园训练发展主任威斯特所言，员工训练愈好，对游客的服务就会更上一层楼。更重要的是，员工们愈以迪士尼为荣，他们就愈能投入工作，成为迪士尼的一部分。

三、永无止境的员工发展

训练并不会因为卡通人物投入工作而终止。计时制的卡通人物有许多训练，包括了访谈技巧、职业发展、目标确定等课程；正式编制的卡通人物也有一些训练课程，例如，他们可以参加顾问咨询，了解个人与迪士尼的礼节、压力与时间管理以及许多专业课程；办事员工则有其他选择，例如礼仪及办公室压力调适等课程；领班及训练师还有特别课程，如绩效评估、领导技能等课程。

迪士尼的管理者有85％是从内部提升的。为此，公司制定了“迪士尼乐园实习办法”，作为主要的人力规划手段。

威斯特说：“来自各部门具有管理发展潜力的人，要接受6个月的在职训练。每周4天实地学习专业技能，另一天则在教室听课，了解公司状况及人际关系技巧。”在这项训练中，学员要完成一个作业—开发新节目或完善现有节目。先由小群体进行实验，再向公司主管报告。这些新的构想可能在迪士尼乐园付诸实施，但最宝贵的是创作过程的体验。这项学习训练的目的并不是训练在职管理者，而是训练后备管理人员，及早发掘人才。

事业部经理要预测其人才需求，公司再统筹人力培训。6个月训练期满后还要通过期末考试才算结业，但结业并不保证晋升。每个人都能认识到这项训练的重要性，大多数人都从中得到积极的收益。

卡通人物在学校受训完毕，返回工作岗位时，通常需要再加以指导以了解单位的情况。两个小时的再指导包括看录像、了解最近所发生的变化、掌握新表演节目的细节。除了提供再指导之外，如果有不适应的情况，可能就要进行第二回合的训练。如果不能通过第二回合的训练，就可能被他人取代。但如果他的人际技巧和待客礼节良好，还可以为他重新塑造一个角色。

迪士尼的卡通人物必须正确了解公司对员工的要求——活力、热忱、投入与荣耀，并努力自我要求，才能适应其工作；另一项重要的要求是提供给顾客更佳的服务。

由于这些原因，表扬、沟通及社交关系课程就显得特别重要。工作也许是重复枯燥的，但迪士尼公司期望所有的卡通人物都能遵守公司高标准的要求。

迪士尼的哲学是对初级管理者进行密集训练。员工一旦晋升到中级阶层，对公司的期望已经完全了解，并具备必要的专业技能，其后的训练就没有那么密集了。

虽然迪士尼的管理人员大多为内部晋升，但偶尔也会外聘中级主管。这种卡通人物的新人指导课程包括密集训练和主管介绍，以了解公司的根本性质，例如产品与历史。第一阶段是与各部门高级主管访谈，以了解各部门的目标及其在组织结构中所扮演的角色。例如，如何从销售或财务的角度为游客创造欢乐；其次是参加一个正式的训练课程，了解公司策略及节目的制作过程。当然，这些主管也必须穿上各种角色的服装。

总之，在迪士尼里，员工发展是永无止境的。不但在培训上如此，在工作中也是如此。正如奇幻岛餐厅经理夏洛蒂所说的：“我每天都要设法出一些新花样。我的卡通人物天天回答同样的问题，干同样的工作，日复一日，但对游客而言，这些日复一日的工作却很重要。我告诉他们，游客到这里来看米老鼠，来感受神奇的滋味，我们就必须尽善尽美地提供这些东西。我们的工作极其重要，因为我们给顾客带来了难以忘怀的经历。”

四、创造神奇的基石

迪士尼乐园的目标就是为许多人带来欢乐。不过，如果没有打扮成卡通人物的工作人员，或者贩卖气球与爆米花的小贩，睡美人的城堡会是什么样子?主题公园也是因为有了这许多卡通人物才变得生动活泼，充满魅力，吸引人们到这里来，再快乐地离去。其员工工作特点、工作性质都是迪士尼所特有的，其培训重点是创造欢乐。

为了对员工表示谢意，迪士尼公司想尽了各种方法，其方式也是多种多样。公司的目标是不断地寻找各种方法告诉员工，他们的工作是多么有价值。为此，迪士尼公司提供各种奖励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖以及服务期满10年、15年及20年的特别会餐奖励。此外，公司餐厅提供的免费啤酒也有助于提高士气。公司还辅助进行各种社团活动。在圣诞节期间，园区专为卡通人物及其家属开放一个夜晚，由管理人员穿着各种角色的服装，取代卡通人物的工作，并向员工祝贺“节日快乐!”在迪士尼乐园，最高主管充当售货员，贩卖汉堡包与热狗。所有这些活动的共同目标，就是要培养员工对公司的认同感。

多年来，许多其他产业的经营者向迪士尼这个娱乐界巨人求教训练新人指导的秘诀。毫无疑问，迪士尼已被公众认为是顾客服务以及人员培训方面最杰出的公司。最近，该公司通过三次有关迪士尼的研讨会，与银行、医院、剧院及休闲等行业分享训练秘诀。

首先是为高级管理人员开办的“创造神奇”研讨会，为期半天，深入讨论迪士尼的经营理念以及某些训练方法；“开始你自己的奇迹”研讨会则以卡通人物为训练主题，讨论视听技术的应用，让其他经理了解迪士尼的想法；第三个研讨会是为期两天的“面带微笑，服务顾客”，内容是迪士尼擅长的顾客服务。这些研讨会提供书面材料，并协助与会者以各种形式发掘待客礼仪。研讨会帮助与会者认识其产品及服务标准。由于迪士尼不是管理顾问公司，它所提出的观念并非人人适用。迪士尼只是把经验送给别人分享，至于是否有用就要看行业的特性及每个人的悟性了。

顾客服务是迪士尼成功的基石。新人指导训练课程以及各种表扬、奖励都体现出顾客就是上宾，要待之以礼，要为他们带来微笑的宗旨。处理顾客问题永远是第一位的，卡通人物在解决顾客问题时，被赋予相当大的权利。迪士尼的高级管理人员表示，这是满足顾客的机会，做好了可以获得顾客的积极肯定。这一点，可以从美国人的评价中得到证实。美国人认为，“迪士尼礼节”是迪士尼特有的专长。迪士尼公司把顾客关系这门艺术做到较高的境界，而且他们的员工每天全天候地提供欢乐。