



揭 密 美 式 管 理 精 髓

美国公司 为什么赢

解析美国公司全球独领风骚的真实原因

处于瞬息万变的经营环境中，美国公司从战略到执行，从融资到营销，从员工管理到打造高效团队……多方位地建立了自己的竞争优势，他们勇于面对现实，以几近革命的灵感和手段树立了一系列管理新概念，并将其付诸实践取得了举世瞩目的辉煌业绩。

王伟峰 / 编著

Why American
company can win

中国商业出版社



揭 密 美 式 管 理 精 髓

美国公司 为什么赢

王伟峰 / 编著

Why American company can win

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国公司为什么赢 / 王伟峰编著. — 北京: 中国商业出版社, 2004.12

ISBN 7-5044-5312-9

I. 美... II. 王... III. 公司-企业管理-经验-美国 IV. F279.712.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140679 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市铁成印刷厂印刷

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

787 × 960 毫米 16 开本 13.5 印张 260 千字

定价: 28.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

有人说：“是美国公司的强大造就了今天美国的强大。”这句话毫无疑问是正确的，它们创造了天文数字的财富价值。支撑起了强大的美利坚帝国。每到新一年的世界 500 强排行榜出台时，世界都会惊讶于美国公司创造的一个又一个奇迹。然而，比这一切更引人关注的是美国公司经营神话的背后真相是什么？

20 世纪 90 年代以后，美国公司取代日本企业成为世界霸主，面对游戏规则不断重写的新竞争时代，美国企业始终是世界经济的火车头。学习型组织、弹性策略、团队组织、人性管理……一轮又一轮的管理革命浪潮席卷美国企业界，美国公司在惨烈的市场竞争中，不断成长，基业常青。几十年的时间里，美国诞生了一大批卓越的企业家，杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、沃伦·巴菲特……造就了一大批国际航母型企业，沃尔玛、通用电气、IBM、微软……当然也成就了数以百计的亿万富翁。这背后的真相只有一个，那就是美国先进的管理方式和理念创造了这一切。在当今，如果要设立管理学的诺贝尔奖，毫无疑问，这顶桂冠一定属于美国人。





处于瞬息万变的经营环境中，美国公司从战略到执行，从融资到营销，从员工管理到打造高效团队……多方面地建立了自己的竞争优势。他们勇于面对现实，以几近革命的灵感和手段树立了一系列管理新概念，并将其付诸实践，取得了举世瞩目的辉煌业绩。

在美国管理理论铺天盖地涌来的今天，本书从实践的角度出发，深刻总结了美国企业在当今市场上独领风骚的真实原因，让读者在短时间内吸收到管理真知。

时代在前进，管理理念在更新，掌握美国管理的精髓，就等于掌握了市场竞争的利器。



目 录

第一章 弹性高效的企业组织

- 1. 对市场的需求保持敏感 2
- 2. 设定正确的市场定位 7
- 3. 保持策略的弹性 10
- 4. 满足员工需求, 吸引杰出的员工 18
- 5. 简化组织层次, 确保灵活和竞争力 22

第二章 人人都是领袖

- 1. 用最少的管理换取最大的效益 30
- 2. 全员参与决策 35
- 3. 管理者必须善于授权 40
- 4. 把员工当作合伙人 44
- 5. 寻找公司以外的人做总裁 48

第三章 有效激励员工

- 1. 认可自我的工作价值 54
- 2. 让员工自主管理 64
- 3. 赋予挑战性的工作 67
- 4. 认同和欣赏员工的成就 71

第四章 管理者的角色: 良师或教练

- 1. 教导比控制重要 80





2. 协助员工落实创意	90
3. 为员工注入工作动力	94
4. 挖掘员工的最大潜能	101

第五章 价值观是美国公司持续成功的驱动力

1. 全力塑造企业价值观	106
2. 让正确的价值观深入员工内心	111
3. 为企业树立宏伟的目标	117
4. 激发员工的危机意识	126
5. 把诚信作为企业的首要原则	132
6. 永远追求卓越	137

第六章 惟有创新，才能生存

1. 营造适合创新的理想环境	144
2. 要么创新，要么死亡	150
3. 允许合理的失败次数	156
4. 创新是企业最大的资本	161

第七章 创建学习型企业，赢取未来

1. 要生存，从学习和培训开始	166
2. 终身学习才能立于不败之地	171
3. 不断学习，不断超越自我	177

第八章 把“为客户服务”作为公司使命

1. 一切以服务为导向	184
2. 用服务赢得顾客的心	191
3. 从顾客的角度出发进行经营	197
4. 超越客户的期望	203



弹性高效的企业组织

美国企业胜出的原因不在于优异的技术、出色的创意、高瞻远瞩的战略或者先进的管理工具的运用。顶尖企业与其他公司最大的不同在于组织的构建。美国企业的组织结构具有相当大的弹性。在以变化为主题的新经济时代中，弹性——其蕴含着灵活性、速度、效率、适应性等等——无疑最具竞争力。



1. 对市场的需求保持敏感

随着社会的变化对组织进行调整

社会的发展,给企业带来了大量的机遇,也带来了很大的压力,这就要求企业的组织结构必须能够跟上社会的发展。《公司文化与绩效》的作者杰克·布朗与吉姆·库兹认为,应该让组织建立起一种新的模式,这种模式能让组织迅速地适应外部的经济压力。

美国的企业家很善于跟随社会发展的脚步,寻找最有效的组织结构,来促进公司在新时代的发展。美国的强生公司就是其中的优秀代表。

早在20世纪50年代初,强生公司就采用了一种“分权的事业部”的组织结构。当时,整个公司被分成20个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算。随着时间的推移,根据企业经营的需要,该公司对组织机构进行不断调整。到了60年代,公司的组织机构分为五个集团组、25个分部和110个部门。当时公司的销售正处于停滞状态,五年的销售额大概只有50亿美元。而到1967年以后,公司的经营业务增长迅速,几乎每一个集团组的销售额都达到了16亿美元。强生公司认为业务扩大以后,原有的组织机构已不能适应新的环境,于是把五个集团扩充到10



个,把25个分部扩充到50个,110个部门扩充到170个。公司还改组了领导机构的成员,指派了八个新的集团经理、33个分部经理和100个新的部门领导。同时还成立了由五人组成的董事会,他们的职责是监督整个公司,并为公司制定比较长期的发展战略。

20世纪60年代末,欧洲和日本公司的崛起,对强生公司构成了巨大的威胁。为了赢得激烈的竞争,强生公司于1971年改革了企业的管理体制,采取了一种新的战略性措施,即在事业部内设立“战略事业分部”。这种“战略事业分部”是独立的组织部门,可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理,以便事业部能够将人力物力机动有效地集中分配使用,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密而有预见性的战略规划。这种“战略事业分部”非常灵活,可以相当于集团,也可以相当于分部,例如医疗系统部、药品成分分析部和化疗药物部等就是集团性的;原材料部和化学部等则是分部性的。建立“战略事业分部”得到了强生公司领导集团的重视,被认为是“十分有意义的步骤”,是公司发展的一个“重要的途径”。这项措施确实起到了不小的作用。1971年,该公司在销售额和利润方面都创下了新的纪录。从1966年到1976年的10年中,强生公司的销售额增长了一倍,由71.77亿美元增加到156.97亿美元;纯利润从3.39亿美元增加到9.31亿美元。同时期的固定资产总额也由27.57亿美元上升到69.55亿美元。

20世纪70年代中期,美国经济出现停滞,强生公司担心80年代可能会出现比较长期的经济不景气,又进一步改组公司的管理体制,从1978年1月起实行“执行部制”,也就是“超事业部制”。这种体制是在各个事业部上再建立一些“超事业部”,来统





辖和协调各个事业部的活动,也就是在事业部的上面又多了一级管理。在改组后的体制中,董事长和两名副董事长组成最高领导机构执行局,专管长期战略计划,负责和政府打交道,以及研究税制等问题。执行局下面设置五个“执行部”(即“超事业部”,包括消费服务执行部、质量检查执行部、原料采购执行部、国际执行部、技术开发执行部),每个执行部都由一名副总经理负责。执行部下共设有九个总部(集团)、50个事业部、49个战略事业单位。各事业部的日常事务,以及有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策,以前都必须向公司最高领导机构报告,而现在只分别向各执行部报告就行了。这五个执行部加上其他国际公司,分别由两位副董事长领导。此外,财务、人事和法律三个参谋部门直接由董事长领导。“超事业部制”一方面减轻了最高领导层的日常事务性工作,便于集中精力制定有关企业发展的决策性战略计划;另一方面也增强了企业的灵活性,使强生安然度过七十年代全球性的经济衰退。

随着计算机技术的快速发展,强生公司又在企业管理中广泛地应用了电子计算机,建立了网络系统,用以提高工作效率。这个网络系统把分布在49个州的65个销售部门、分布在35个州的18个产品仓库以及分布在21个州的40个制造部门(共53个制造厂)连接起来。在顾客打电话来定货时,销售人员就把数据输入到这个网络系统中,系统就会自动进行以下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在附近的仓库有无这种产品的存货。在这两点得到肯定的回答以后,网络系统就会接受定货、开发票、登记仓库账目,如果必要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需的货物已经发货。这全部过程在不到15秒钟的时间内即可完成。除了办事速度快



以外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起，从而强化了强生公司的市场战斗力。

强生公司根据社会环境的变化，对组织结构进行了相应的调整 and 改革，取得了很大的成就。其实，不仅是强生公司，所有的美国公司都把随着社会的发展进行组织结构变革当作一种“习惯”，努力使自己的组织结构更符合市场发展的需要。

组织的变革要以顾客的需求为中心

效益是公司追求的最终目的，而顾客则是公司效益的源泉。所以，美国公司在进行组织结构调整时坚持以满足顾客的需求为出发点，时时刻刻把顾客的需求放在第一位。在他们的眼里，最好的组织就是对顾客的需求保持敏感的组织。纵观 IBM 的组织发展历程就可以看出这一点。

IBM 之所以能够取得今天这么大的成就，与郭士纳的努力是分不开的。在郭士纳执掌 IBM 的帅印时候，IBM 组织机构之复杂，在全世界是出名的。不仅规模大、地域分布范围广，而且更重要的是，几乎世界上每一个组织甚至每个人都是 IBM 实际的或者潜在的客户，IBM 不得不为全世界大大小小的每一个机构、每一个行业以及每一种类型的政府机构提供服务。此外基础科学发展速度的不断加快也使得 IBM 的结构趋于复杂，因为新的科学技术不断地冲击着建立在常规基础上的战略计划和假设。更糟的是，在 IT 行业里，每年都会出现数十个新的竞争对手，IBM 不得不为应对这些冲击，设置更多的机构。另外，还有一个方面也不可忽略，那就是 IBM 的每一位员工都对公司的管理有独到的见解，这种不同见解也使本已相当复杂的机构，变得更加复杂。





经过多年的演变, IBM逐渐形成了二元式结构:产品事业部和海外分部,前者负责处理基础技术方面的问题,后者负责处理IBM在全世界范围内的扩张。这种二元制的结构把公司分割成了两大块,他们都致力于保护它们自己的利益。各个事业部内的情况也大致类似,美国本土的产品在其他地方常常买不到。

这种二元式的结构使得各个部门各自为政,很难统一协调起来,在很大程度上妨碍了公司对运营计划的执行能力。所以,郭士纳决定打破地域分割,重整IBM内部的结构,建立关注顾客需求的新型组织。

从20世纪90年代中期开始,郭士纳以客户为基础,将公司划分成了12个集团:11个行业集团(如银行、政府、保险等)和1个涵盖中小企业的行业集团,然后给所有这些集团分配了财会人员。这在很大程度增强了IBM各个部门之间的协调性,使对顾客的需求有了针对性的关注。后来,IBM又针对市场宣传混乱的局面,建立了一个统一的市场营销部门,选择了一家广告代理商,使得产品的宣传有了一个统一的窗口。

IBM将组织划分为具有针对性的集团,对顾客的需求变得更加敏感,也正因为如此,IBM走出了增长乏力的泥潭,实现了新的发展。

满足顾客的需求,是企业发展的第一要务。美国公司在组建自己的组织结构时,始终将保持对顾客需求的敏感放在首位,这也是美国企业能够走向世界的一个重要原因。



2. 设定正确的市场定位

美国公司在组建自己的组织结构时,非常重视市场定位的问题。在他们的观念里,一家公司只有在有明确的定位的前提下,才能够建立适合自己的组织结构,才能取得最大的成功。大名鼎鼎的兰德公司就是一个很具有代表性的例子。

兰德公司是美国一家著名的咨询公司,主要为美国政府和一些大的企业提供咨询服务。

兰德公司实力雄厚,请他们做研究的客户很多,所以他们有一定的选择余地,可以从客户提出的课题中选择一些热点或对社会影响较大的项目。从根本上讲,他们是围绕着客户的需求开展研究的。兰德公司认为,衡量客户满意的标准是客户是否愿意出钱买研究成果,是否愿意出钱请其继续做研究。如果研究成果卖不出去,公司就生存不下去。公司签订的合同越多,金额越大,说明公司的研究越有价值,越能得到发展。

兰德公司之所以能够取得巨大的成就,最重要的原因是它成功地设定了自己的定位,从公司一成立,就将自己定位为“世界级的咨询公司”。有了这个目标,兰德公司对自己的组织结构进行了有针对性的组建。



为了最大限度的发挥自己的特长,兰德公司在组建组织结构的时候,就将如何充分发挥自己的咨询能力作为根本和核心。他们根据自己的市场定位,进行了具体的分工,公司的领导层将主要精力集中在选择并确立项目和课题上,直接组织、管理并监督项目和课题的进展,但很少干预具体的研究。高层主管也很少直接承担具体的课题研究,他们更注重对外联系,找项目,协调项目官员,管理和组织研究队伍开展项目和课题研究。而具体的研究工作则由技术人员具体负责。

为适应自己的市场定位,兰德公司建立了适合本机构特色的运行机制,随机应变,开展了卓有成效的研究。兰德公司按人事关系划分了七个部门,每个部门都有一个主管,这些主管的工作并不涉及课题研究,他们仅负责管理研究人员的工资、福利等行政事务。为了更好地组织课题研究,公司按专业领域设立了国家安全、教育、科学技术等十个研究中心,另外还设有欧洲办事处及兰德研究生院。研究中心实际上没有工作人员,经公司董事会批准,每个中心任命一位主任。主任实际上是学科负责人,无实际行政权力,只负责组织课题研究、举办研讨会等。公司决定就某一课题开展研究后,会找到相关的中心主任,商定课题组长人选,之后,由课题组长通过协商的方式自行寻找课题组成员。一般说来,资深研究人员才会被任命为课题组长,普通研究人员如果专业背景好,且有出色的工作经历,可被任命为副组长。副组长如果能够成功地完成研究任务,即可取得独立组织课题研究的资格。课题研究结束后,课题组即告解散。

兰德公司研究人员的报酬分配机制也和公司的定位息息相关。该公司的研究人员没有固定薪金,收入全部来源于承担的课题。在挑选课题组成员时,课题组长首先与研究人员商定该课



题所需要的时间和报酬,达成协议后,分别制作预算表和项目计划。研究人员每天详细记录,需要花多少小时用于A课题,花多少小时用于B课题(记录的小时总数不得超过与课题组组长协议中商定的总数)到了月末,持记录找不同的课题组组长领取薪金。

为了更好的适应自己的市场定位,兰德公司组建了一支高素质的人才队伍。在网罗人才时,注重不同学科人才的合理配置。兰德公司有员工980多人,其中有专业研究人员近720人,获博士学位的占47%,获硕士学位的占33%,获学士学位的占16%,其余4%的研究人员主要是有着丰富实践经验的前政府官员及退休军官。他们在网罗优秀人才时,还注重知识组合的多样性,优化配置。在兰德公司,行为科学、教育、心理学、社会学方面的专家占14%,政策分析家占7%,艺术、语言方面的专家占5%,法律与商业方面的专家占6%,计算机专家占3%,哲学家占11%,工程师占10%,政府、历史、国际关系、政治学专家占14%,经济学家占13%,数学及统计学家占14%,其他专家占3%。这样,兰德公司可以为自己的顾客提供最好的咨询服务。

有的放矢,才能建立最有效的组织结构。公司的定位不同,组织结构也就不同。只有明确自己的定位,才能组建最适合自己的组织。成功地设定自己的定位,组建最适合自己的组织,极大地帮助了美国公司成就了辉煌。





3. 保持策略的弹性

不断地进行组织创新

美国的管理思想认为,要想不断地提高组织的活力,就必须不断地进行创新。组织是一个活动的有机体,保持组织在策略上的弹性是组织的基本要求。保持组织在策略上的弹性,进行组织创新是很重要的一项策略。让我们看看杜邦是怎样做的。

拥有200年光辉历史的杜邦公司之所以能发展成为世界上最大的化学公司,与其组织构架的及时调整,能够时刻保持组织策略上的弹性不无关系。成立于1802年的杜邦公司,在整个19世纪中,基本上实行的是单人决策的经营方式。军人出身的亨利在公司任职的40年生涯中,大权独揽,采取军人式的铁腕统治来经营公司,所有决策都由他亲自制定,所有支票都由他亲自签发,所有契约都由他亲自签订。他一个人决定利润的分配方案,亲自监督公司的好几百家经销商。亨利的独裁管理在最初的确使公司得到了快速的发展,但是在亨利去世之后,他的侄子尤金试图承袭其伯父的作风来经营公司,终因经验和威望不足,使公司陷入重重困境之中。

1902年,三位堂兄弟在尤金去世后买下了公司。三位堂兄