



本书被《产业周刊》评为管理类年度十大畅销书之一

The Ultimate Advantage

最终竞争力

Creating the High-Involvement Organization

THE
ULTIMATE
ADVANTAGE

(美) 爱德华 E. 劳勒三世 著 高茜 译
(Edward E. Lawler III)



机械工业出版社
China Machine Press

最终竞争力



The Ultimate Advantage
Creating the High-Involvement Organization

A large black triangle is centered on the page. Inside the triangle, the words "THE ULTIMATE ADVANTAGE" are written in a serif font, with "THE" on the top line, "ULTIMATE" on the middle line, and "ADVANTAGE" on the bottom line. The background of the entire cover is a grayscale image of a curved, textured surface, possibly a road or a landscape feature, which is partially obscured by the black triangle.

THE
ULTIMATE
ADVANTAGE

(美) 爱德华 E. 劳勒三世 著 高茜 译
(Edward E. Lawler III)



机械工业出版社
China Machine Press

Edward E. Lawler III. The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization.

Copyright © 1992 by Jossey-Bass, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Jossey-Bass, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3590

图书在版编目(CIP)数据

最终竞争力 / (美) 劳勒 (Lawler, E. E.) 著; 高茜译. —北京: 机械工业出版社, 2005.1

书名原文: The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization
ISBN 7-111-15288-3

I. 最… II. ①劳… ②高… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第096099号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718 mm × 1020mm 1/16 · 17.5印张

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

.....前言.....

有效的组织对任何有组织的社会的正常运转都是至关重要的。那些可以创建最具效率的组织的社会才能为其成员提供最高水平的生活。可以说，一个社会的生命力主要在于其组织能够不断地寻求更好的方法来组织和管理工作。

然而，对于如何构建组织和管理工作的最佳方式这一问题，却没有简单的答案。问题的解决视一个组织想要提供的特定商品和服务而定，同时也取决于组织运行于其中的社会类型。不过，大量证据表明，通过采用一种让其雇员更多参与组织运营的管理模式，许多组织能够获得竞争优势。

1986年我出版了《高度参与式管理》(*High-Involvement Management*)一书，书中回顾了大量特定的雇员参与组织的实践活动的证据，并详细考察了质量圈、目标奖金制 (*gainsharing plan*)、工作丰富化、自我管理型工作团队以及大量其他的实例。总体而言，这些材料都证实：应该给予组织最低层成员更多信息、知识、权力和报酬。

自1986年以来，许多公司都开展了大规模的工作来推进以雇员参与为导向的管理方法。做出这种改变的理由有许多，最突出的还是竞争优势。各种组织日益意识到，当今的企业要想在全球经济中参与竞争，就需要采用最新最好的组织和管理方法。因此，许多组织已经改变了管理做法，在全面质量管理和雇员参与方面投入了大量资源。

由于这些改变，今天人们对如何设计和管理高度参与式组织的了解，要比1986年多得多。我出版那本关于雇员参与管理的书时，创建全面的雇员参与组织的方法是很困难的，因为当时几乎还没有大型组织试图系统地围绕雇员参与进行结构重组，并且许多全面质量管理技术的作用还处于发展状态。今天，虽然对雇员参与的认识仍在进一步发展，要学习的内容也比以前多得多，但是，我们已经能够相当明确地描述，组织应该采取什么措施才能建立起高度参与的管理方法。

虽然我们仍在学习如何应用这种高度参与方法以及如何才能有效运作，但是这一方法的使用效果足以鼓舞我确信它的价值。我相信，对许多组织而言，针对组织和管理工作的高度参与式方法能够提供一种竞争优势，而这种竞争优势比全面质量管理法或任何一种清楚阐明的方法能带来更大的优势。全面质量管理代表着迈向参与方法的一步，但它通常不能使整个组织充分地进行根本性重组，从而也无法获得当雇员拥有更多信息、知识、权力和报酬时所带来的所有竞争优势。

实际上对于欧美国家的组织而言，雇员参与模式可能是组织最终竞争优势之所在。毫无疑问，日本的公司已经实现了企业管理模式和日本文化的完美结合。对世界上其他国家来说，增进绩效的一种方法就是学习和模仿日本的做法，但是管理方法的模仿很难青出于蓝而胜于蓝，而且，那些做法在日本有效是因为它与日本的文化和环境特别吻合。

我确信，我们还需要一种全面质量管理方法以外的方法，虽然这种方法以全面质量管理方法的许多要素为基础，但远比它优越，因为它为处于以多样化、民主化、企业家行为以及对个人的尊重为特征的社会组织提供了一种竞争优势。高度参与式管理正是符合这一要求的一种方法，通过强调较少的科层等级、无缝组织、快速适应和转变、横向的工作关系以及对集体的责任心，来创造富有意义和满足感的工作。这种方法尤其适合以市场而非结构臃肿开支庞大的传统官僚机构为支配因素的市场经济。

内容纵览

在《最终竞争力》这本书中，我系统地说明了为实现高度的雇员参与并获取这种方法所带来的竞争优势，组织所需要具备的主要结构特征。本书从当今组织面临

的竞争环境开始。第1章着重阐述了现在的组织必须以在传统的官僚管理形成和发展时期根本不需要的的方式运作。因而，传统的模式常常难以实现在今天竞争环境中所必需的绩效水平。特别是，传统的管理难以推动组织持续改进以保持竞争力，也难以取得正在变得越来越重要的高质量、低成本以及对技术和顾客的快速反应。

第2章讨论的是良好运作雇员参与方法所必需的各种环境。当然，这并不是对所有环境和社会都必然正确的方法。实际上，它只是针对某些特定的组织和社会才能获得的竞争优势。

第3章讨论的是使雇员参与方法起作用所需要的组织结构。这一探讨直接导向了第4章、第5章的工作设计问题。选择正确的工作设计对任何雇员参与方法都是最根本的。高度参与式组织必须强调工作成就感或者团队的自我管理（或者同时强调这两者），其中自我管理能够给予成员相当大的自主性去控制和管理他们自己的工作。对于培育雇员自我管理、消除高成本的外部控制环节以及以传统方式管理的组织中盛行的官僚科层，工作设计都是至关重要的。

第6章论述了问题解决小组（problem-solving groups）和组织改进小组（organizational improvement groups）的使用。这些小组在组织向大的参与性迈进时，可能起到特别有用的过渡战略作用，但是它们的作用在成熟的高度参与式组织中则需削减。

第7章、第8章集中讨论高度参与式组织所必需的报酬体系。这一体系强调根据雇员能力的提高和组织的绩效给予雇员酬劳。通常通过强调团队精神和集体责任的按能力和绩效付酬的方式，高度参与式组织能够实现最好的运作。

第9章强调信息和信息系统在一个成功的高度参与式组织中所发挥的重要作用。一个向雇员提供企业最新信息和企业长期发展取向的信息系统，无论是对雇员实施更大的自我管理，还是与其他雇员开展横向协作，都是至关重要的。

第10章论述人力资源开发活动，意在帮助雇员更多地了解企业并参与其中。我指出，如果一个组织实行员工参与，那么则需要大范围的培训项目以及大量其他灵活的人力资源开发实践。

第11章关注管理者的行为以及他们为使一个高度参与式组织高效运作需要做什么。管理者不仅在推动雇员参与管理的过程中，而且在维持高度参与式组织的持续成功的进程中，都是一个非常重要的推动机制。他们需要授权给员工以取代传统

组织的官僚控制和结构的领导权。第12章分析工会在高度参与式组织中的作用。我认为工会在这类组织中起着非常重要的作用，但与在传统工厂中所起的作用有很大的差别。工会必须成为企业的合作者，并且，与资方一起确保雇员参与和雇员尽责应成为企业运作方式不可缺少的组成部分。

第13章和第14章对前面章节的内容做了总结。这两章对如果企业采用了高度参与方法将会发生怎样的变化，提供了一个整体描述。这两章也讨论了从传统模式向高度参与式管理转变过程中存在的问题。同时也讨论了战略转变，以及高度参与式管理与诸如民主化、企业家精神、团队绩效等社会价值观念之间的匹配。管理者、雇员和工会领袖都需要做出变革以创建有效的高度参与式组织。

致谢

本书所包含的理念很大程度上得益于在南加州大学的“有效组织研究中心”所完成的研究工作。在担任该中心主任期间，我有幸与一群才华横溢的研究人员进行合作，书中的观点均有他们的贡献，我对他们的付出表示感激，并且我愿意承认，从许多方面来说，这本书是他们努力的结晶，而不是某个人的成果。杰伊·盖尔布瑞斯和我分享了他关于组织设计的思想。在工作团队、员工参与和管理行为方面，苏珊·科恩、杰拉尔德·莱德福特、阿兰·穆赫尔曼和苏珊·穆赫尔曼都引导了我的思路。最后，摩根·麦考尔启发了我关于管理开发和管理者作用的观念。

爱德华E. 劳勒三世

1992年1月

于加利福尼亚洛杉矶

……作者简介……

爱德华 E. 劳勒三世任职于南加州大学，是该校商业管理研究生院的管理学和组织学教授和研究教授。劳勒教授于1978年加入南加州大学，于1979年创建了该校的有效组织研究中心（**Center for Effective Organization**）并任主任。

劳勒教授在布朗大学获得文学学士学位（1960年），1964年在加州大学伯克利分校获得哲学博士学位和心理学博士学位，随后，劳勒任教于耶鲁大学。1972年，劳勒转到密歇根大学，是该校社会研究院调研中心的心理学教授和项目主任。

劳勒教授因其卓越的研究工作而为许多专业协会所尊敬。他担任过100多个组织的有关雇员参与、组织变革和赔付方面的顾问，并著述或同别人合著了200多篇论文和20多本专著。他最近的专著有：《从事有益于理论和实践的研究工作》（1985年）、《高度参与式管理》（1986年）、《绩效评价体系的设计》（1989年，合著）、《美国的雇员参与》（1989年）、《战略上的薪酬》（1990年）以及《雇员参与与全面质量管理》（1992年）。

..... 目 录

前 言

作者简介

第一部分 寻求竞争优势

第1章 使管理成为一种优势	3
第2章 选择正确的管理方法	19

第二部分 组织、工作、报酬体系的设计

第3章 创建高度参与式组织结构	39
第4章 确定待选中的工作设计	57
第5章 开发参与式工作	75
第6章 培育组织改进小组	90
第7章 酬人而非酬工	106
第8章 奖励工作绩效	127

第三部分 管理信息与人力资源

第9章 拓宽开放的信息渠道	151
第10章 开展高度参与的管理实践	165
第11章 支持积极的管理行为	186
第12章 把工会纳入组织中	205

第四部分 高度参与式组织的创建

第13章 开发高度参与式商业单位	225
第14章 驾驭向高度参与模式的转变	237
参考文献.....	256

…第一部分…

寻求竞争优势

……第1章……

使管理成为一种优势

创建一个能让其成员愿意对组织的成功负责和愿意致力于组织成功的组织是一种有吸引力的和有效的管理方法。管理者可以通过正确地构造工作、提供好的领导，并在适当的地方开展适当的管理工作，来实现这种管理方法。然而，现实中大多数组织的管理并非如此，它们没有让大部分员工参与其中，没能挖掘出大多数成员哪怕是一小部分员工的潜力，或者说，没有引导其成员为组织的成功而奋斗。为什么那些看起来是正确的、合乎逻辑的东西与大多数组织进行管理的现实之间却存在如此之大的差距呢？

显然，这是个复杂的问题。大量社会、经济、技术的压力与现实决定着一个组织的管理。尽管大多数西方国家在政治领域推行民主，但它们的商业领袖却一直抱着这样一种观念：组织的最高效率只可能通过基于控制和官僚科层这样的管理方法取得，实际上就是通过专制与独裁获得。许多欧洲国家已经通过立法，强制公司从传统的专制管理风格转向更富有参与的管理风格。但美国并没有这样做，相反，在某些情况下，它甚至可能鼓励组织采取那种传统的自上而下的管理风格。

很明显，对传统的管理实践盲目地不加分析地抛弃，所带来的风险是客观存在的。因为任何一个组织的成功与其良好的组织设计、管理风格是密不可分的。在这些领域做出错误的选择会导致组织的失败。事实上，整个社会也会因此丧失经济竞争力。因此，安逸会导致组织停滞不前。但是，许多其他力量也能推动组

织变革，这包括对民主工作环境的追求、对个人技能发展的帮助，以及对个人尊严和对每个组织成员价值的尊重。这些价值观，连同那些与“员工参与”联系在一起的其他价值观，成为多数民主国家价值原则的核心。但是任何管理实践最终都要在财务上被证明是否可行，它至少要与其他类似的管理方法效果相同。实际上，一种管理方法如要取代现有的管理方法，就必须更加有效。

在过去的几十年中，围绕员工参与和组织效率进行的一些工作，已经为组织必须进行怎样的设计才能使其像“高度参与式组织”那样高效率地运作，提供了大量的研究信息和实践经验。我认为：今天已经可能设计出一种能使所有组织成员都参与组织事务的组织。组织成员能够接受到组织的即时信息，做出与组织成功密切关联的决策，并依据组织运行的有效程度得到回报。这种组织方法，我称之为“高度参与性方法”，当然它并不适用于所有的组织。但是对那些致力于全球竞争，并需要从组织的有效运作中得到实质性收益的商业组织而言，这种方法是行之有效的。

员工参与管理 (employee involvement)，以及许多实际上是这种管理方法一部分的管理实践已经表明：这种管理方法对于组织效率有着深远的积极影响。即便如此，一些组织由于诸多原因，在实施“员工参与管理”方面进行得相对缓慢。最重要的原因之一，就是许多复杂组织是一个整体，各部分相互依赖。有效的组织就像那种装有发条的手表一样，运行良好，所有部件密切配合，和谐运转。围绕参与式管理和员工参与管理的许多工作，一直都集中在孤立地探讨如领导风格、工作设计 (job design)、薪酬体系 (pay system) 等 (Lawler, 1986) 问题上。很明显，这些领域的每一部分对于员工参与管理来说都是不可或缺的，但简单地改变领导风格 (或工作设计) 仅仅是创建一个高度参与式组织的一小步而已。

创建高度参与式组织包括要做出许多与组织设计有关的选择，也就是要创造一个巨大的空间，使组织成员了解得更多、做得更多、贡献得更多。这样的组织不仅仅是进行工作设计或薪酬体系变化的结果，更是整个组织设计变革的产物。

当每个组织成员都关注组织事务时，工作着的每个人就能看到可以被激发出的潜力。实际上，许多小型组织正是由于这种关注的存在而获得成功。隔壁杂货店的老板，还有那个守着柠檬饮料货摊的小孩，都因为他们拥有并掌握着一个

生意而得到高度激励。大型组织构建于一个与此不同的组织模式之上，员工的巨大热情和能够做出的许多贡献常常都消失了。在这种大型组织中，找回这种热情和贡献绝非易事，但只要对组织进行恰当的设计和管理，也并非绝无可能。

创建员工参与式组织，要求在与信息、权力、知识和报酬相关的许多关键性问题上做出正确的选择。在许多方面，这些选择貌似简单，实则容易产生误解：似乎管理者所要做的只是给予组织成员控制一定事务的权力，并让他们对各自事务的结果负责。我们所面临的挑战是：如果实施这样的一种管理方法，既要使每个员工参与，同时又要利用对许多要参与全球竞争的组织而言非常必要的规模经济和范围经济。简而言之，关键性的问题是如何在涉及到员工时“做小”，而在参与市场竞争时“做大”。

在详细探讨与设计一个高度参与式组织有关的特定选择前，我们需要先考虑一下组织设计与全球竞争力两者之间的关系。一旦完成了这项工作，我们就可以考虑与创建“高度参与式组织”有关的选择和重要的决策了。

1.1 竞争优势的来源

所有的组织都面临着竞争。商业组织之间存在竞争，大学之间存在竞争，有时还要与商业组织竞争；政府之间存在竞争，有时也还要与商业组织竞争。在一个充满竞争的世界里，组织只有具有一定的竞争优势（competitive advantage）才能取得成功。如此，对组织而言，寻求竞争优势，就如同人类和动物寻求食物和水一样自然。

竞争优势来源甚广，一些在组织的控制之下，而一些则不然（Porter, 1985）。竞争优势的来源在可持续程度、取得难易程度以及可利用程度等方面也存在差异。对一个组织而言，理想的情况是：组织拥有重要的竞争优势，并在一定时期内能够保持这种优势。

1.1.1 历史优势

第二次世界大战后几十年，美国的各种组织发现它们处在一个最佳时期。它

们位于世界上最富有的国家，拥有如此巨大的市场（比世界第二大市场还要大8倍），并且还在快速扩展，对于新产品和服务有无限的需求。较之其他国家，美国也具有技术上的优势，它过去并且现在仍然不乏在基础科学领域处于世界领先地位的大学（Porter, 1990）；许多公司如美国电话电报公司（AT&T）和国际商用机器公司（IBM）一直是其领域的技术领导者。

二战后，大量美国人重返校园，美国的教育水平快速增长。同时，国家对公共教育进行大量投入，建立起世界公认最好的公共教育体系。因而，美国公司能够容易地获得不断增长的，受过良好教育的劳动力。美国拥有巨额财富，这也意味着：在美国，资金相对容易获得。无论通过股票市场还是借贷，美国的经济组织可以容易地获得扩张和增长所必需的资金支持。

美国拥有良好的基础设施，有着发达的电话和电子通信系统。州际高速公路网和航空业的快速发展，使组织容易进行全国性的商品生产和销售，处于不同地理位置的组织各部分之间也容易协调和沟通。因此，大型组织可以定位于全国性的发展，某些情况下甚至面向国际市场。美国在二战中受损不太严重，但亚洲和欧洲元气大伤。日本和德国几乎没有什么加工能力，许多熟练工人和管理人才在炮火中丧生。因此，二战后几十年，在国际市场上它们都无法与美国分庭抗礼。

美国政府通常对私人企业颇有好感。的确，政府法令和国家干预对私人企业的影响仍然存在，但是，政府基本上是支持私人企业的，并承认它们存在、发展、牟利的权利。

美国的管理层是世界上受教育程度最好的（Servan-Schreiber, 1968）。他们中的许多人持有大学学历，或者是在二战后取得了大学学历。和普遍意义上的劳动力一样，他们是社会在不同水平上对教育大量投入的受益者。

许多美国公司在供应国内市场方面非常成功，至少部分原因是由于地处美国所带来的竞争优势，实际上在国内市场没有来自外国公司的竞争。一些美国公司在海外市场也很成功，特别是在西欧市场。美国已成为消费电子、钢铁、汽车、机床、纸类产品及大量其他消费品和工业产品的领导型生产商（Dertouzos, Lester, and Solow, 1989）。

大量美国公司的成功使其管理者及其他一些人得出结论：美国公司是富有效

率、管理良好的组织 (Servan-Schreiber, 1968)。研究表明人们倾向于把成功归功于自己, 而把失败归咎于环境、运气等其他一些因素。20世纪80年代关于美国公司因管理良好而成功这样一种设想的谬误已变得非常明显。

在20世纪70年代到80年代初这一期间, 一些组织所拥有的因地处美国而具有的竞争优势消失了。市场日益全球化, 其他国家开始开发自己的市场和财富, 并租借或购买美国的技术。许多美国公司的运转日益糟糕 (Grayson and O'Dell, 1988; Kanter, 1989b)。它们被迫在没有任何竞争优势的条件下去竞争, 仅仅因为地处美国。实际上, 在某些情况下, 地处美国反而成为最大的劣势。地处美国的组织经常面临高昂的劳动力成本、更多的政府限制, 以及与其他国家竞争对手不同的资本结构 (Grayson and O'Dell, 1988)。例如泰国和中国, 无论是在过去还是在将来, 无疑劳动力成本都要比美国低。日本在过去并且直到现在仍然拥有保护良好的国内市场以及日益加强的政府支持。

二战后几十年, 一些公司由于其东道国给予的便利而获得一种竞争优势; 其他一些公司由于其东道国不再提供过去所提供的内在竞争优势而失去了竞争优势 (Porter, 1990)。很明显, 地处美国的组织失去了许多它们曾拥有的竞争优势; 相反, 那些地处亚洲和欧洲某些地方的组织, 由于在这些国家的发展逐渐获得竞争优势。

1.1.2 未来优势

组织如何在未来获得竞争优势呢? 我们正不断地朝着由亚洲、欧洲、美洲这些巨大的区域市场所组成的全球市场进军。因此在未来, 公司似乎不大可能通过定位于某一个别国家来获得竞争优势。实际上许多全球性企业将不再主要局限于某个特定的国家 (Reich, 1991)。许多大型公司就已经如此, 如壳牌石油公司 (Shell)、国际商用机器公司、3M公司和常被人误称的英国石油公司 (British Petroleum), 它们的经营遍布全球。

高素质的劳动力、可获得的资金、市场的可进入性以及技术仍然是竞争优势的主要来源, 即便在全球经济中也是如此 (Porter, 1985; Johnston, 1991)。这些竞争优势源泉的可持续性在将来又将如何呢? 由于商业日益全球化, 在大多数产