

In Search of
EXCELLENCE

*Lessons from America's
Best-Run Companies*

*Thomas J. Peters and
Robert H. Waterman Jr.*

[美] 托 马 斯 · 彼 得 斯 著
小 罗 伯 特 · 沃 特 曼

寻 求 优 势

美国最成功公司的经验

(摘 译)

管 维 立 译 陈 季 东 校

中国财政经济出版社

寻 求 优 势

美国最成功公司的经验

IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America's Best-Run Companies

(摘 译)

〔美〕托 马 斯·彼得斯 著
小 罗 伯 特·沃特曼

管 维 立 译 陈 季 东 校

中国财政经济出版社

IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America's

Best-Run Companies

by Thomas J. Peters

and Robert H. Waterman, Jr.

HARPER & ROW, PUBLISHERS

New York

1982

寻求优势

美国最成功公司的经验

IN SEARCH OF EXCELLENCE

Lessons from America's Best-run Companies

(摘译)

〔美〕 托马斯·彼得斯 著
小罗伯特·沃特曼

管维立 译 陈季东 校

*

中国财政经济出版社 出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

京安印刷厂印刷

*

787×1092毫米 16开本 10.75印张 161,000字

1985年1月第1版 1985年1月北京第1次印刷

印数：1—47,000

统一书号：4166·598 定价：1.70元

译 者 的 话

谈到八十年代的企业管埋，很容易联想到先进的科学技术，计算机化，严密、科学的管理系统和制度，数学模式，高智力结构，信息系统，等等。但在西方，越来越多的管理工作发现，在经营得最成功的公司里，居第一位的并不是严格的规章制度或利润指标，更不是计算机或任何一种管理工具、方法、手段，甚至也不是科学技术，而是所谓企业文化或公司文化。什么是公司文化，很难用精确的定义来规定和表述；要而言之，就是在一个组织里形成某种文化观念和历史文化传统，共同的价值准则、道德规范和生活信念将各种内部力量统一于共同的指导思想 and 经营哲学之下，汇聚到一个共同的方向。人们普遍认为，七十年代管理实践和理论的中心主题是经营战略，八十年代的主题则是公司文化。《幸福》杂志预言，美国企业界正经历着分娩的阵痛，即将诞生一场“文化革命”。没有强大的公司文化即价值观和哲学信念，再高明的经营战略也无法成功。公司文化是企业生存的基础，发展的动力，行为的准则，成功的核心。

这股新潮流的兴起，始于最近三、四年间。一九八一年和一九八二年，美国管理界接连出现了四部重要著作，被称为新潮流的“四重奏”，它们是：《Z理论》（Theory Z），《战略家头脑——日本企业的经营艺术》（The Mind of the Strategist—The Art of Japanese Business），《公司文化》（Corporate Cultures）和《寻求优势》（In Search of Excellence）。其中最具代表性、影响最大的当推《寻求优势》。该书于一九八二年问世，当即引起强烈反响，获得巨大成功。一年之内在美国销出一百多万册；并与《大趋势》一书同时被评为一九八三年上半年美国最畅销书的第一、二名。到一九八四年十一月，《寻求优势》的英文版在世界各地销量已达三百多万册，并被译成法文、德文、西班牙文、葡萄牙文等几乎所有主要的文字，其影响遍及北美、日本、欧洲、大洋洲及中东、东南亚、拉美、非洲。一九八三年七月该书日文版在日本发行，初版五万册两天内售罄，六个星期销出三十五万册。美国辛辛那提大学名誉校长称赞这本书是“里程碑式的管理学著作”。纽约第一花旗银行副董事长说：“每个经理都能从这本书上学到很多东西。”日本

松下电器公司总经理认为“这是一本了不起的书”，“有普遍意义”。该书的论点被大量引用，报刊电台的评述褒贬接二连三，两位作者彼得斯（Thomas J. Peters）和小沃特曼（Robert H. Waterman, Jr.）也被邀到处讲演。在西方管理院校或培训中心的课堂里，在各种管理学术会议上，不提到这本书几乎是不可能的。市面上已经出现按照该书内容改编的五卷本教学用书，配有全套录像带，以两万美元的价格提供给欧美各大企业用作高层经理人员的训练材料。

从一九七九年起，本书两作者彼得斯和小沃特曼对美国经营最成功的四十三家公司进行了深入的调查研究，发现它们较之日本公司毫不逊色，而且有独到之处。美国优秀公司大都个性鲜明，不同凡响，有独特的文化、哲学和价值观；它们创造的业绩和取得的成功令人叹为观止。可是，美国优秀公司成功的经验却惊人地简单明了，浅显平常；同时又极富挑战性和启发性，发人深思，耐人寻味。美国优秀公司最出色的地方是重视人的因素，尊重每一个人，把雇员看作有独立人格的成年人。这一条极其平凡，又非常独特。美国优秀公司最显著的特征，是不断革新以适应环境的变化。而顾客和市场正是它们经营管理的出发点和归宿。

管理学是一门致用的学问，其根本特点在于它鲜明、强烈的实践性，《寻求优势》的特色也正在于此。该书作者研究的优秀公司都经过严格的筛选。入选的四十三家公司中，高级技术公司占十分之四。作者的结论来自对这些公司的直接经验和观察，而不是分析和推理的结果，因此特别容易与实际相结合。该书的风格也与一般所谓纯学术论著迥然不同，大量使用引述和实例，笔端颇多情趣。正象浙江大学一位管理学教授说的，这是一本开阔思路的书。

《寻求优势》一书共分三个部分，十二章。导言及第一部分介绍了作者从事优秀公司研究的过程及主要结论。第二部分的第二章着重批判了所谓理性模式，这种模式过分强调分析、控制、决策技术、定量化、合理化，导致复杂化及见物不见人的倾向。第三章则从研究人的特质和弱点入手，阐明管理的问题从根本上说是人的问题。第三部分第四章按照四个阶段的分期介绍了管理学的发展历史，进一步批判了以泰罗和韦伯为代表的科学管理学派粗浅幼稚的理论；但作者也反对以梅奥为代表的“人际关系”学派，认为二者都过于极端，早已被历史抛弃，现在需要创立新的理论。从第五章到第十二章，分章详细论述了作者研究优秀

公司归纳出的经营管理八项原则，这是全书的主要部分。这八项原则是：

1. 乐于采取行动：由于组织结构具有流动性，灵活性，鼓励试验，允许犯错误，领导深入基层，权力下放，所以行动迅速，能适应环境变化。

2. 接近顾客：不是一般地面向用户，而是直接接触顾客，服务至上，质量至上，用不同产品适应各种顾客，重视从扩大销售入手开源。不把降低成本或技术进步当作公司的首要目标。

3. 自主和企业家精神：过分集中和正规化会扼杀创造性，大企业丧失了革新精神就会走向僵化。要提倡创新，试验，进取，自主，打破常规和内部竞争，培养和支持革新迷。

4. 通过发挥人的因素来提高生产率：相信人，尊重人，尊重每个人的人格，承认每个人的贡献。让职工们控制自己的命运，表现和发展自己的才干，了解公司的经营情况，感到工作有意义、有保障，把公司当作大家庭。靠共同的信念激励大家，不靠行政命令搞管卡压。

5. 领导身体力行，以价值准则为动力：物质资源、结构形式和管理技能并非关键，最重要的是价值观所体现的精神力量。价值观的形成主要靠领导人物的真诚信念和身体力行。

6. 发挥优势，扬长避短：多样化经营是必要的，但须紧紧围绕中心业务，这是优势所在。经营范围扩展过远，必然冲淡原来的经营哲学和价值准则，被迫在劣势下竞争。

7. 组织结构简单，公司总部精干：由于规模扩大、业务复杂而出现的矩阵组织，有百害而无一利。应当简政放权，保持基本结构稳定但具流动性、灵活性。未来的组织结构将是横向的，以产品事业部为主要形式。

8. 宽严相济，张弛结合：这一条带有总结性。优秀公司的文化观念、经营哲学和价值准则为职工所接受，所以能在公司内部达到高度集中统一。由于这一面很严格，才能最大限度地分权和发扬自主精神，创新精神，形成另一面的宽容。

这八条并无惊人之处，优秀公司的特点是极其认真地实行这些原则，将它们发挥得淋漓尽致，登峰造极。

彼得斯和小沃特曼原先都是工程师，后来攻读过管理学硕士(MBA)

及博士学位。他们曾长期在美国最负盛名的管理咨询公司——麦金瑟公司任职，并经常到大学兼课，在华尔街日报等报刊上撰写文章。由于《寻求优势》一书的成功，这两位作者都成了百万富翁和新闻人物。尤其是彼得斯，他离开麦金瑟公司之后在家乡加利福尼亚自组咨询公司，到世界各地会见政要、专家，出席各种会议，到处发表演说（一次收费两万美元），声名大噪，红极一时。新闻界形容说，求见他比求见教皇更为困难。这本书题名所用的英语“出色”一词（Excellence），成了“经营成功”的代名词，特指该书及书中的基本内容，甚至被收入词典，引用时首字母大写；它被应用得如此广泛，解释得如此多样和混杂，不同的人可以有完全不同的理解，以至麦金瑟公司已经指示其咨询人员在业务工作中停止使用这一词语。西方舆论界和管理界的有些人，把这本书的主张奉为不可移易的至理名言，甚至当成基督精神的某种体现或先知的福音，最后两位作者中比较沉默的小沃特曼不得不起而抗议道：“请大家记住，它并不是圣经！”毫无疑问，这种幼稚的狂热不过是暂时现象，不久就会消退。然而，这本书向西方管理教育界和学术界迄今为止流行的种种观念发出的挑战确实是强有力的；它开始了对于欧美管理理论和实践的再思考、再评价、再探索；它标志着新思潮的胎动和诞生；它表明，在整个西方世界，美国仍然走在潮流的最前面。一旦最初的夺目光彩开始褪色，人们或许就会发现，这本书提出的基本原则将对管理界产生久远的影响。

《寻求优势》一书引起了轰动，也引起了争议。西方不少人士对这本书持保留或否定态度。美国著名管理学专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经预言它只有十八个月的寿命；两位作者进行这项研究和写书时所在的麦金瑟公司本身对这本书的态度也相当消极。有的批评认为，作者大量采用传闻、轶事、引述或个别事例进行论证，颇多渲染而少有统计数字支持，方法不够严密，它解决不了多少老问题，却引出了许多新问题。在这一点上，该书作者与《第三次浪潮》的作者托夫勒、《大趋势》的作者奈斯比特一类所谓社会名流倒颇有相通之处。比如作者对矩阵式企业组织结构的贬抑，虽然对于一味追求时髦的人不啻是一副清凉剂，但把矩阵组织说得一无是处，判定死刑，却不免过于武断。有的批评认为，作者总结的八条经营原则固然不乏可资借鉴之处，但仅有这八条还不足以取得成功，该书绝口不提八条以外的其他重要因素，

如技术、资金、政府政策、社会环境、地理位置、原材料供应等，厚此薄彼至于极，失之偏颇。有的批评认为，该书举为样板的所谓优秀公司，没有也不可能有任何一家是面面俱到、完美无缺的典型，可是作者对事情的另一面却视若未见，不置一词。美国杂志《商业周刊》指出，这本书出版两年以后，它所认定的优秀公司中，有十四家已经遇到了麻烦，有九家利润明显下降。但也有人对这种批评提出反批评，他们争论道，事情本来就在不断发展变化，成功和优秀不是绝对的，世界上没有不犯错误的完人，也没有不犯错误的企业，这些都是不言自明的常理，无须赘言。目前遇到困难的公司，将来还可能重振旗鼓，这种波动不值得大惊小怪，以此指责该书作者判断失误是站不住脚的。还有的批评认为，价值观、文化观这类极其微妙的精神现象，难以捉摸，难以把握；作者在书中宣扬的种种原则，似是而非，实际上既无法领会，也无法传授和运用。总之，本书很多地方只是列举了现象，给出了结论，却未能作出更深刻的分析和合理的解释。作者虽然暗示本书代表了八十年代的方向，但并没有从理论与实践的结合上令人满意地解决当今管理方面的主要问题。现在只能说，在西方，随着新技术革命的浪潮汹涌而至，企业管理正在发生重大变化，但新的理论刚刚开始萌芽，一切都还很朦胧，大概只有今后进一步的实践才能催动它的发展和成熟。至于我们能从西方管理界的这些新动向中借鉴一点什么，那就更是另一回事了。

本书书名，按照原文本意应当译作“寻求经营之道”或“寻求出色经营”。“寻求优势”的译法是不确切的，但由于我国报刊在最初评介该书时多用此名，且已流传开去，故这个译本仍用这一译名。

本书全文译出约三十万字左右，这是个摘译本，大致相当于全书的一半。摘译的原则是：反映作者观点、结论和研究方法的一般均译出；引述和实例，摘其精彩者译出。为了保持上下文的连贯，译文在个别地方作了文字上的变通处理。原书前言及书后附录的引文出处注释和主题、人名索引，略去未译。这是一部带点文学色彩的管理专著，不是教科书或学术报告。作者注重文笔，刻意追求语言的形式美，喜欢使用所谓加利福尼亚式的散逸风格；译文恐难以充分表现原书的风貌。这个摘译本是在一个多月的时间里仓促赶出来的，限于水平，错谬之处一定不少，诚挚地希望读者批评指正。

一九八四年末，于北京工业大学

目 录

导 言.....	(1)
第一部分 硕果仅存.....	(6)
第一章 成功的美国公司.....	(6)
第二部分 走向新的理论.....	(17)
第二章 理性模式.....	(17)
第三章 有待激励的人们.....	(28)
第三部分 回到基点.....	(43)
第四章 管理模棱两可和似是而非.....	(43)
第五章 乐于采取行动.....	(59)
第六章 接近顾客.....	(77)
第七章 自主和企业家精神.....	(98)
第八章 通过发挥人的因素来提高生产率.....	(116)
第九章 领导身体力行, 以价值准则为动力.....	(138)
第十章 发挥优势, 扬长避短.....	(145)
第十一章 组织结构简单, 公司总部精干.....	(151)
第十二章 宽严相济, 张弛结合.....	(159)

导 言

晚餐以后，我们决定再在华盛顿过一夜。这一天忙于工作，没能赶上最后一次航班离开华盛顿。我们没有预订旅馆房间，可是附近正好是新开的四季饭店，我们以前在那里住过一次，印象很好。穿过饭店的一层大厅，我们边走边考虑怎样才能讲清情况，弄到一个房间，同时绷住劲等着看那副冷面孔，这是来得晚的旅客们总会碰到的。出乎意料，饭店接待员抬起头来看了看，微笑着向我们问好，而且叫出了我们的名字。她居然还记得我们的名字！我们一下子就明白了为什么四季饭店在短短的一年当中变成了华盛顿地区“最好的宿处”之一，并且被评为倍受尊崇的四星级旅馆。开业第一年即获此殊荣，实为罕见。

这件事对我们启发很大，因为最近几年里我们一直在研究企业经营之道。在我们看来，这样一些插曲说明了看起来很平常的那些雇员作出了多么不寻常的努力，而这正为如何出色地经营提供了极其重要的启示。每当我们发现了不是一件两件而是许许多多这样的小事情时，我们就可以相当有把握地说，我们已经踩到了不同一般的踪迹。不仅如此，我们还可以断言，这个公司的长期经济效益和财务成果也会同它的职工的工作表现一样超乎寻常。

有一次，在华盛顿州同波音公司(Boeing)的经理们谈起我们的研究工作时，我们表达了这样的观点：看来那些经营得法的公司都不厌其烦地扶植、培育和保护所谓的“产品革新迷”，即那些对自己的想法和主意坚信不移的人，他们敢于指责官僚行政体系，又善于设法巧妙地通过组织系统内的各个环节而将设想付诸实施，并且最后拿出产品来同顾客见面。波音公司以及性质完全不同的其他公司如明尼苏达矿业制造公司(3M)和国际商用机器公司(IBM)都有类似的经验：一小批在竞争中崭露头角的人，务实派，官僚行政体系的反抗者，往往成为革新创造的推动力量和源泉。

另一个例子是，一次我们到一家出售计算器和电子产品的小商店去买可编程程序计算器。那位售货员对产品的知识和对我们表示出的兴趣及

热情，给我们留下了深刻的印象。很自然，我们好奇地询问了他的情况。原来他根本不是商店的雇员，而是一位休利特-帕卡德公司 (Hewlett-Packard, 即HP) 的研制开发工程师，年仅28岁，他正在通过第一手经验收集用户对于休-帕公司产品系列的意见。我们曾经听说过休-帕公司一向为它与顾客之间的密切关系而自豪；该公司新来的管理学硕士们 (MBA) 和电气工程师们，一开始都要实际参与向市场推出新产品的工作。

无论在世界上的什么地方，从澳大利亚到欧洲和日本，我们可以看到麦克唐纳快餐公司 (McDonald's) 的每一家汉堡包快餐店都极其干净整洁，服务水平整齐划一，这不能不让人留下深刻印象。并非每个人都喜欢麦克唐纳的食物，或者喜欢作为美国文化世界性象征的麦克唐纳概念和方式，但是这家服务业公司能在世界范围内实现如此高度的质量保证，确实是异乎寻常的。(服务业的质量控制是一个特别困难的课题。在制造业里可以对生产线的产品取样检验，挑出不合格品；可是在服务业里生产和消费是在同一地点同一时间进行的，因此必须保证全公司成千上万的职工都能保持大致相同的高标准，并且全都充分理解公司对质量是如何看待和要求的。)

有一位朋友对我们谈起他最近为一家医院采购一套大型计算机系统时为什么选择了国际商用机器公司。“很多别的公司在技术和产品功能上比国际商用机器公司更先进”，他说，“而且老天在上，可以证明它们的软件用起来也更容易、更方便。可是只有国际商用机器公司愿意下功夫来结识我们、了解我们。他们同我们公司里上上下下许多人进行谈话。他们使用我们的语言，让我们觉得计算机毫不神秘。他们的价格比别人高出整整百分之二十五，但是他们对于可靠性和提供服务的保证则是别人无法相比的。他们甚至做到这样的程度：当我们的系统出故障的时候，他们立即安排我们与本地一家钢铁公司联机作为后备支持。他们对于产品的宣传介绍能说到点子上。有关他们的每一件事都让人联想到可靠和成功。所以尽管我们的财务状况非常拮据，我们还是毫不犹豫地决定购买他们的计算机”。

我们每天都听到关于日本公司的种种传闻和故事：他们独特的文化和对开会的癖好，合唱公司歌曲，诵读公司的“应答祷文”。目前这一类事情通常不为人们注意，似乎与美国毫不相干，因为谁能想象在美国的公司

里会出现这类部落传统式的现象呢？然而，美国公司确实也有这类事情。

在为我们咨询公司的顾客或学生举行的专题辅导课上，我们常常引用关于三角洲航空公司（Delta Airlines）独特的管理风格的案例。我们这些经常旅行的人不难讲出一两个关于三角洲公司的小故事，例如机场登机门检票人员如何帮助在最后时刻赶来换乘飞机的旅客。上一次我谈到这里的时候，一位经理人员举手发言，“让我来告诉你们三角洲公司的真实情况吧”。我们以为下面显然会对我们的主题提出挑战，可是那位经理却讲起了一个关于三角洲公司的服务如何不同寻常的故事，相比之下我们讲的例子倒显得平淡无奇了。那位经理的妻子一次因为搬了家，一时疏忽没有及时收到一张特廉价机票，而由于某种技术细节上的原因那种价格已经不再有效了。她打了个电话表示不满。结果三角洲公司的总裁亲自过问这件事，并且及时来到机场，在登机门旁迎接她，亲手递给她一张新机票。

这样的故事还有许多。我们越是深入挖掘，就越清楚地认识到那些经营得法的公司充满了这类形象生动的事例。在我们开始调查研究企业经营之道的时候，正是这种体会强烈地吸引着我们。我们开始觉察到这些美国公司具有很强的文化传统，绝不亚于任何一家日本公司。而且，不管在什么行业，这种优秀文化的外部标志看来不难辨认。无论哪种行业，大体上公司都是做同样的事情，有时候似乎象是老派的手法，但总是非常认真，锲而不舍地反复做，保证全体职工都逐步接受公司的文化观念——否则就得离开公司。

此外，公司文化的内容几乎总是有限的那几个题目，这最初使我们感到惊讶。不管是弯洋铁皮的，煎汉堡包的，出租房屋的，看来所有经营得法的公司归根结蒂都把自己的业务看作是实质上的服务业。顾客至高无上。绝不向顾客提供未经验证的技术或者不必要的镀金装饰。顾客应当得到经久耐用的产品和及时提供的服务。

这样，质量和服务就成了他们共同的标志和特征。为了做到这一点，自然需要公司的全体雇员团结合作，而不是只靠二、三百名高层人员中的出类拔萃之辈。优秀的公司需要和要求它的普通职工们创造非凡的业绩（丹纳公司〔Dana〕的前董事长雷内·麦克弗森〔Rene McPherson〕说，关键问题并不在于少数几个害事的落后分子，也不在于一小批成绩卓著的人物。与此相反，他敦促大家把注意力放在普通职工身上，关心

他们，为他们提供良好的生活和工作条件，给他们“松绑”）。我们把这称作“通过发挥人的因素来提高生产率”。所有公司都在口头上承认这一原则，真正实行的却寥寥无几。

最后，我们终于逐渐懂得了并非只有跑到遥远的日本才能找到医治公司疾患的药方和模式，这种经营不善的疾患使我们大家都很不体面。我们美国许多大公司就干得很出色，从各个有关方面——用户、雇员、股东以及一般公众的角度来看都如此。它们这样干已经多年，只是我们没有充分注意到它们的榜样罢了。我们没有作出努力去分析它们出于自发的所作所为与正确的理论多么一致。

关于管理心理学的讨论，长期以来集中在X理论或Y理论上，集中在职务扩展的作用和价值上，现在又转移到全面质量管理上。这些理论解释不了日本公司和优秀的美国公司里开动脑筋的劳动大军创造的奇迹。我们还有更能说明问题的理论。例如，心理学家恩斯特·贝克尔（Ernest Becker）提出了一个被大多数管理分析家们忽视了的理论。他认为人从根本上说是由某种“两重性”推动的：人需要成为某些事物的一部分，同时又需要与众不同。他需要在同一时刻既充当优胜集体中与大家一致的成员，又靠自己的本事成为明星。

每一个人都希望与众不同——尤其是当他们取胜的时候。我们一次又一次地观察到这样的现象：如果让工人们（车间工人、售货员、柜台人员）对自己的工作哪怕是有很少一点可以感觉得到的控制权，他们的干劲就会大大超过他们职责范围的要求。

美国的问题在于太相信太喜欢那些管理工具和手段了，这就掩盖了我们对于管理艺术的无知。我们的管理工具都是偏向于度量和分析的。不错，我们可以用这些工具来计量成本。但是一个站在开发最前沿的工作组经过艰苦努力搞成了高质量的新产品，或者一个推销员为了那些普普通通的用户额外多跑几英里路，他们工作的价值单凭这些工具是计算不出、也解释不了的。

更糟的是，这些管理工具和技术迫使我们形成一种理性的偏见，把优秀公司里那些推动革新的力量源泉看成为异端而表示蔑视：如明尼苏达矿业制造公司的“不理智”的产品革新迷们，数字设备公司（Digital Equipment Corporation）的产品系列增殖和重复，普罗克特-甘布尔公司（Procter & Gamble）商标经理之间强烈的内部竞争。艾尔弗

雷德·斯隆 (Alfred Sloan) 早在二十年代就在通用汽车公司 (General Motors) 成功地应用过内部重叠的办法。国际商用机器公司有意识地使各事业部的产品系列在很大范围内互相重复, 以便刺激内部竞争; 他们这样做差不多也有通用汽车公司那么长的历史了。但是甚至直至今天那些理性主义者仍然不愿意接受这种观点。他们不喜欢内部重复; 他们喜欢整齐划一。他们不喜欢失误; 他们喜欢精细准确的计划。他们不喜欢对于每个人在干什么没有充分的了解; 他们喜欢控制。他们设置、建立起庞大的公司职能部门。而当他们忙于诸如此类事情的时候, 王安公司 (Wang Labs) 或明尼苏达矿业制造公司或布鲁明代尔公司 (Bloomingdale's) 却在推出十种新产品, 比他们快了好几个月。

在优秀公司里的新发现传出了一个乐观的信息。这是来自美国的好消息: 今天, 优秀的管理实践并不只是日本才有。更重要的是, 这个好消息是关于如何尊重人的体面和尊严, 并要求他们发挥出“光”和“热”, 是关于如何生产出地道的产品。以规模求效率让位给开动脑筋的人们组成的一个个小单元。以取得巨大成功的新产品为目标的、周密计划的研究开发工作, 被大批富有献身精神的产品革新迷所取代。不假思索地强调成本, 让位给更有力地强调质量。等级森严和三件式西装让位给直呼其名^①, 只穿衬衫不穿外衣, 游乐活动^② 以及以项目为基础的灵活性。按照成本大套的规章制度工作已经不足取, 代之而起的是每个人作出自己的贡献。

甚至经理人员的职务也变得更有趣了。不再是关在消了毒的象牙塔里苦思冥想, 而是和工人们一起, 爱护和支持他们所钟爱的产品, 从中得到启发教育, 增进教徒般的热情, 由此形成和建立价值观念, 并进一步加强它。

本书将详尽讨论上述内容, 给什么是经营之道作出明确的解答, 试着总结出那些优秀公司具备而其他公司不具备的特点, 并试着用正确的社会和经济理论来解释和支持我们观察优秀公司所得的结论。最后, 本书还要引用一些取自各公司本身的具体实例, 这些事例往往被许多管理书籍所忽视。

① 关于直呼其名: 英美国家在对人谈话时, 一般是称呼加姓, 表示礼貌, 尊敬, 较为正式; 如只叫名字, 则表示友好、熟悉、非正式。——译注

② 游乐活动, 指有些公司组织职工俱乐部、室内运动、合唱队、旅游俱乐部以及庆功、宣传活动等。——译注

第一部分 硕果仅存

第一章 成功的美国公司

一张组织机构图不等于一个公司，一种新的经营战略未见得就能解决公司面临的难题。我们大家都明白这一点；但是遇到麻烦的时候好象就把这个道理忘记了，总是要求制定新的战略，或许还要求进行机构改组。而当我们改组机构的时候，往往只是把机构系统图上的方框重新摆布一番而已。代价很高而事情并没有什么转机，还会出现混乱，即使在一段时间里这种混乱不无好处，但最终旧有的文化观念又会占上风，老的习惯作法又原封不动地保留下来。或许现在到了改变这一切的时候了。

一九七七年初，麦金瑟咨询公司 (McKinsey & Company) ① 组织了两个公司内部的工作组，它们的总目标是研究管理的有效性问题的；具体目标是研究经营战略、组织结构和管理的效率性之间的关系。两个工作组中，一个要总结评价我们对于经营战略的想法，另一个则要回到绘图桌上去研究组织的效能。如果你愿意，可以把这称作是麦金瑟版的应用研究。本书两位作者当时担任组织效能研究课题的领导人。

我们的第一步自然是同世界各地在组织设计方面学有专长、经验丰富和机敏能干的经理们广泛交谈。我们发现他们同我们一样对于习惯的作法感到不安。他们全都不满意局限于从组织结构上去解决问题的办法，特别是不喜欢这方面最新的变种——复杂的矩阵式组织结构。②

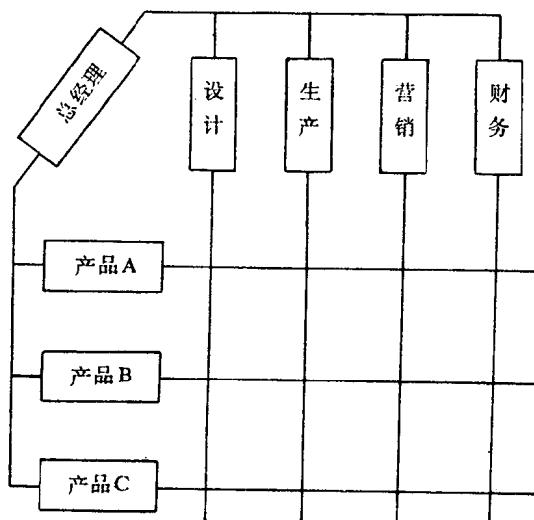
① 麦金瑟咨询公司是美国最负盛名的大型管理咨询公司之一，成立于1910年，总部设在纽约，在欧美和日本二十多个城市设办事处，主要业务是向高层经理人员提供咨询服务，帮助解决重大管理问题。本书两位作者都在该公司工作过。——译注

② 矩阵组织结构，又称矩阵结构，是企业组织生产和经营的一种方式。其特点是设置两大类机构。一类为职能部门，如设计，生产，市场营销，财务，人事等。一类为按照任务组织的单位，负责一种（一组）产品，或一个项目，或某一地区的全部生产、经营活动。这两类机构的工作时有交叉；各部门、各单位的人员往往要同时接受两方面的领导，所以必须进行协调。将两类机构分别排列在组织系统图的纵向和横向上，形

事实上，对人们启发最大的思想来自一个奇特的地方。那还是一九六二年，管理历史学家艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）写了一本题为《战略与组织结构》的书，书中提出了后来很有影响的见解：组织结构服从于经营战略。当我们在一九七七年着手研究工作的时候，一般的看法是认为钱德勒的格言包含着普遍真理的因素。将战略计划付诸文字，恰当的组织结构就出来了，既容易又合理，还很漂亮。钱德勒的思想曾经是十分重要的，这一点毫无疑问；但是钱德勒酝酿他的思想时，各个公司差不多都是多样化经营的，所以钱德勒的理论中最清楚的一点是：范围广泛的多样化经营战略要求分权制的组织结构。形式取决于内容。从第二次世界大战后到一九七〇年，对于这个历史时期，钱德勒的理论已经足够在管理实践上引起（或坚持）一场革命了，而它的方向是完全正确的。

但是随着对这个课题的进一步探索，我们发现经营战略并不能导致某种唯一的组织结构上的结论。而且，经营战略的关键问题倒往往在于执行实施和不断地修改以适应环境，这就是说要去实现它，要保持灵活性。而这在很大程度上意味着必须远远超过战略的范围去关心组织的各个方面——机构，人，以及其他。这样一来，管理效能的问题似乎会变成一个无解的循环，这是令人苦恼的。同样令人苦恼的另一个明显的事实是，我们未能对旧有的思想方法作出什么有实际意义的补充。这一点

似于数学中的矩阵，因得其名。参见本书第十一章。——译注



在一九八〇年表现得最明显不过了，那时候为萧条停滞所困扰的美国经理们纷纷冒险采用日本的管理方法，完全忘记了两国间的文化差距比宽广浩瀚的太平洋还要大得多。

一九七七年里我们采取的第二步，是从实际搞经营工作的人转向其他方面去寻求帮助。我们访问了十二个美国和欧洲的企业管理学院（日本没有管理学院）。我们发现学术领域的理论工作者也在深思着同样的问题。我们的时机掌握得很好。当时理论发展正处于更新的混乱中，但方向是朝着新的一致意见前进。为数很少的几个研究者还在继续写着关于组织结构的著作，特别是最新和最时髦的品种，即矩阵组织。然而主要的发展是沿着另一条思路前进的，它起源于某些令人吃惊的思想，即：决策者处理信息和情报的能力和作出我们通常认为是“合乎理性的”决策的能力很有限，而那些大型集体（即组织）自动地实施理性主义者们设计的复杂的战略方案的可能性就更小了。

成功的标准

在头两年里，我们的研究工作主要是寻求解决经营管理问题的新的诊断和医治手段，而当时传统的做法是从战略和结构上入手。

我们研究小组外的许多朋友觉得我们应当用新的眼光看待组织结构问题。他们说，正如分权式组织是五十年代和六十年代的潮流，所谓的矩阵式组织是七十年代的时尚，但显然没有什么效果，那末八十年代的组织形式将是什么呢？可是我们还是选择了另一条研究路线。毫无疑问，组织结构问题是十分重要的，但我们很快认识到同样重要的是组织问题在整个管理效能问题里只构成一个小部分。

因此我们不能只研究组织结构方面的新思想。我们所做的事情，科珀斯公司（Koppers）董事长兼总经理弗莱彻·拜罗姆（Fletcher Byrom）作了很恰当的评价：“我想，一个一成不变的组织机构图，其实是假定某一位置上的任何个人都将和他的前任一样，以完全相同的方式行事，这是很可笑的，不可能的。组织本身应当变化，调整，并适应填充各个位置的新人，新情况。”不考虑具体的人，组织结构问题不可能解决得好，反之亦然。更进一步，我们的研究表明，进行组织的明智方式应当考虑至少七个互相影响的因素：结构（structure），战略（strategy），人（staff），管理风格（style），制度和程序（systems），指导思想