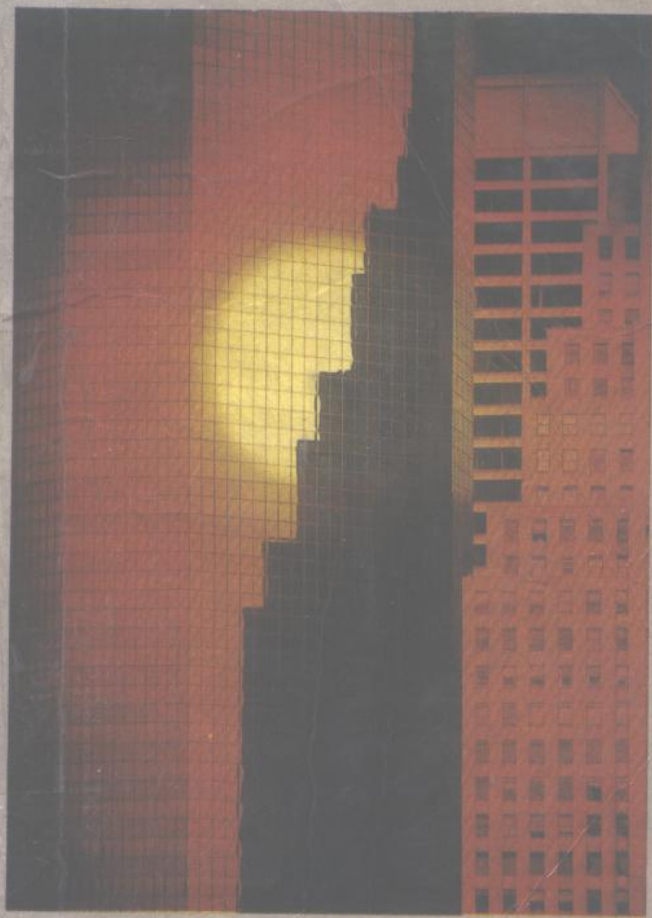


美国精神

AMERICAN SPIRIT

〔美〕劳伦斯·米勒 著
曹宇 周晓明 译



工人出版社

美国精神

美国精神

[美]劳伦斯·米勒 著

曹宇 周晓明 译

工人出版社出版（北京安外六铺炕）

新华书店北京发行所发行

华利国际印刷有限公司印刷

开本787×960毫米 1/32 印张：7.5 字数：120000

1988年12月第1版 1988年12月北京第1次印刷

印数：1—7000册

ISBN 7-5008-0293-5/F·19 定价：2.70元

译者的话

《美国精神》（*American Spirit*）是八十年代美国最畅销的管理学著作之一。作者劳伦斯·米勒是亚特兰大一家咨询公司的总裁，曾经成功地为美国艾克森、惠普、运通等超级公司提供过咨询服务。

作者在书中不仅大量分析了企业成功的秘诀，阐明了未来管理发展的方向，而且重新为企业文化和劳资关系下了定义，使读者对管理学有了崭新的认识。书中提到的八个基本原则被认为是未来美国企业文化的基石。

《美国精神》自1985年出版以来，在美国管理学界和企业界引起极大反响，被认为是继《成功之路》后出版的最出色的管理学书籍。《成功之路》的作者托马斯·彼得斯在评论本书时说：“这是一个重要的里程碑，……我敦促所有人都来读这本书。”毫无疑问，《美国精神》是管理

学书籍中的一支奇葩，我们希望我国广大读者能够从本书中得到有益的启发。

由于译者水平有限，翻译中肯定存在许多不当之处，请读者批评指正。

1988年5月4日 北京

21.5/106

目 录

序 言		1
上 篇	基本原则	5
1	管理的新纪元	6
2	目标原则	24
3	合意原则	41
4	卓越原则	62
5	统一原则	81
6	行为原则	104
7	经验原则	125
8	亲近原则	143
9	正直原则	159
下 篇	管理变革	175
10	战略：确立企业文化	176
11	战略：辨别影响公司的因素	189
12	战术：变革的开始	206
13	战术：持之以恒	219
结束语		235

序 言

尽管人们正在狂热地寻求新管理方式，却往往把握不住其中的灵魂，而这个“灵魂”正是管理力量的真正源泉。

我一直致力于提高生产效率和经理们对工作的兴趣。通常情况下，我一方面帮助经理们估价并改善管理方式，另一方面帮助基层人员接受新的管理方式。

我花费了十四年的时间帮助一些美国最优秀的企业提高生产效率，我对我们已有的管理技能充满信心，同时坚信单靠管理技能是不足以解决问题的。我和我的同事曾在福特汽车公司这类大企业及一百多家中型企业尝试过改进生产销售部门的工作。我们知道通过实行“参与制”，奖励良好行为并利用反馈手段，就能使大多数企业的生产得到改善。然而，这些管理技巧尽管能够在一定程度上对企业的生产起促进作用，却不足以解决美国管理所面临的更根本的问题。经理们正

陷入自我的信任危机中，对自己的管理技能持怀疑态度。

我经常与企业经理们谈论生产、产品质量及美国与日本企业管理的比较，随着交谈人数的增加，我越发感到有必要重新树立对美国企业文化的信念。

美国企业的新文化正在形成。几乎在每个企业中都能看到旧文化日益瓦解，新文化争相涌现。较高的生产效率和优良的产品质量带来了经济效益，工人们追求更加满意舒适的工作环境，所有这些都推动了这一变革的进程。但是，新文化并不单纯建立在物质需求的基础上，它还需要人们接受新观念，开拓新视野，振作新精神。

新的观念带来新的文化。西方文化源于基督教传统，而言论自由、信仰自由、新闻自由的新观念造就了美国文化；自由企业、自由贸易和个人劳动致富的新思想则为美国的商业文化奠定了基础；马克思主义关于按需分配的理论尽管不乏谬误，却有力量掀起革命。由此可见，思想观念中能够蕴藏极大的能量，它能创造出一个新的社会，达到一个新的生活水平。如果我们要在企业里建立起新的文化，就应当首先选定以哪些观念

作为基础。

我认为有八条基本原则能为有竞争力的美国企业文化打下基础。我们并非照搬外国的经验以求美国的成功，我们根本用不着这么做。美国的文化势力太强了，背景太独特了，它一直是，并将继续是可供世界效仿的一个样板。美国的企业具有相当强烈的竞争意识，这种奋进的精神始终激励我们不断地刻意求新，追求最完美的途径，这正是我们最拿手的本领。以下八条基本原则适用于各类企业的管理，许多成功的企业都采纳了它们。事实证明：它们在激发人们的创新意识和献身精神，提高企业的生产效率诸方面都是最行之有效的。

上 篇

基 本 原 则

以下几章将谈到美国企业文化正在发生的变革，以及管理方式方面经历过的演变，还要提到接受新观念的必要性。然后，我将提出八条基本原则，这些原则经过发展完善，将为美国企业文化提供一些新的设想。很多读者可能不同意其中某些原则，有人会责问我为什么不加上其它一些原则，或对我的判断提出质疑。我并不企望人人都与我的看法一致，我所希望的结果是使对企业文化负有责任的人们能积极地探讨管理方面的观念和设想，因为这直接关系到国家的繁荣。

1

管理的新纪元

每一个公司的当务之急是检查自己的管理方式。这不仅是为了谋取有利的竞争地位，而且因为所有公司、企业的管理方式将决定我们国家未来的兴衰。

为改革做了一年零四个月的努力后，我们在米尔沃基的大学俱乐部开了个会。到会的有部门总经理史蒂夫，他的生产主任汉克；汉克属下有七位厂长，其中两位在场；还有主管生产效率的主任和我。我的任务是协助他们通过雇员参与的方式来开创一种新的企业精神。我们正面临一场因改变企业经营模式而引起的冲突。七位厂长中曾有三位自告奋勇进行旨在吸引雇员参加决策的试验。每天，他们与雇员互相沟通信息，每周与

雇员开会见面，鼓励积极参与。其中一位率先进行试验的厂长带来了前三年工厂生产情况的曲线图，图表证明在采用新的管理技术的一年里，生产效率远远超出前两年的水平。显然，这项计划取得了很好的成果，受到厂长和大多数雇员的热情欢迎。

史蒂夫年约四十五岁，已在公司工作了二十年。公司虽说还没夕阳西下，但从发展来说已将近顶点。史蒂夫真心实意地希望雇员参与管理。由于我给副总经理写了封信，他就召集了这次会议。我在信中概括了这项试验迄今已取得的成绩和存在的问题，并提出了为彻底改变管理方式所应采取的改革步骤。副总经理将信交给各部门领导传阅。史蒂夫读信时丝毫没有感到意外，他一直是支持这项改革的。他听到过许多好消息，并坚信这项计划能够顺利进行，而我在信中描绘的前景却不那么令人振奋。

工厂本身的问题并不太多，他们积极接受这一改革计划，并且由于初见成效而情绪高涨。问题出在部门经理身上。他们仍然循规蹈矩，变化不大，因为他们从未受过这方面的训练。而处在第一线的厂长们逐渐认清了生产的真正动力后，

就开始对这些上司的独断专行感到不满。我在信中曾明确指出：部门经理的问题在于他们落后于改革的步伐，他们不是向更高的创造力与生产力进军的领导者，而是旧管理方式的维护者。多年来，由于钢铁工会的斗争及近五年生产的缩减，使这家公司的管理方式受到较大的冲击。公司下属的工厂有三分之一关闭，销售停滞，工资不能兑现，几乎没人愿意再在这儿工作。

既然工厂的改革进行得很顺利，那么部门经理们也得改进自己的管理行为了，否则，这项努力又要象过去的一系列改良那样，不管最初有多好的愿望，到头来还是虎头蛇尾。我在信中建议把领导行为能否与新的管理模式保持一致作为晋级，聘任和奖励的标准。副总经理在信上这段文字旁边批注了“正确”二字，然后立即复印、传阅。这下可要动真格的了，部门经理们现在知道自己该干些什么了。

部门总经理史蒂夫探过身来，问我部门管理人员应怎么办？这时他显得悠然自得，他感到自己能适应新的管理方式。因为他喜欢部下，懂得如何听取建议，他信任大家，大家也信任他。他看了眼坐在自己右侧的汉克，只见汉克双臂交叉

仰坐着，半天来他一直沉默不语。汉克年正花甲，是位严厉的老战士，他懂得生产，却不懂得人。一位厂长对我说：“在过去的十五年里，我不记得曾有谁因事业成功而受到汉克的表扬。”在汉克的心目中，你本来就应该把工作做好，做了该做的事没有必要受表扬。这次会上，汉克很不自在。他痛恨我写的那封信，也恨我这个从来没办过工厂，而竟敢对这样一位饱经风霜的老战士指手划脚的人。按他的说法，我不配管理他手下的工厂，因为我对设备和生产流程一无所知！

我解释了部门经理们为强化和推动改革该做些什么。他们本身先要经过培训，才能去帮助厂长们；他们应当和厂长们磋商，并就经营管理的模式提出建议；他们还应当组织好自己的一班人马来解决好部门一级的问题。这些还都是容易的。困难的是，在做自己的工作时，每个人都要与自己的管理习惯做斗争，强迫自己听取厂长的意见，努力培养自己赞赏别人工作成果的能力，并使自己乐于信任下级。

汉克表情严峻，嘴角抽搐着，这时他已忍无可忍，终于喊了出来：“你要把我们引入歧途！你的计划休想实现。我们从不认为部门经理要按

你那套去做！我管理工厂三十多年了，根本就没有讨好雇员的习惯。他们了解自己的工作，我也知道该干什么。我会听取厂长的意见，如果他们有怨言，我们也可以听听。他们干得好的话自己心里都明白，用不着我去吹捧！”史蒂夫看着汉克，等他讲完，然后慢慢地把脸转向我，苦笑了一下。史蒂夫建议进行下一项议题，他和我都不想对汉克的咆哮做任何反应。

汉克会轻而易举地把你激怒。这也难怪，因为他性情粗暴，缺乏同情心，他与新时代所需要的，能够鼓励大家共同参与管理的新型经理形成鲜明对照。坦率地说，汉克就是症结之所在，但他也是牺牲品，是旧管理方式的受害者。在那种体制下，管理者必须有铁石心肠，冷酷无情。他与工会作对，并以他的粗暴而受奖赏。他给手下的厂长们不断施加压力，以求取得成绩，为此他会再次受到奖励。

汉克感到很痛苦。从理智上，他承认发生在他这里和其他许多公司里的变革是对的。但从感情上讲，他对自己的应变能力表示怀疑。有人劝他放弃对立而采取合作的态度，而他却害怕失败。他的痛苦是不愿别人背叛他，总认为自己是

对的，然而，事实上别人已经背叛了他。他所受的教育就是要他粗暴地待人，对别人发号施令。而现在，人们却要他关心并鼓励各级部门的人员都来参与管理。汉克受到了席卷美国企业的新浪潮的冲击，不仅汉克如此，美国绝大多数的经理也没能逃过这种命运。

美国企业面临挑战

美国的企业管理正受到挑战。“在世界各地，美国的技术，美国的产品，包括长期公认为具有绝对优势的产品都面临着严峻的挑战。越来越多的竞争对手相继涌现，这些对手经济实力雄厚，敢于和强大的美国抗衡。”美国企业屡遭失败，面对新的竞争，只有招架之势，而无还手之力。质问、指责之声不绝于耳。“经济增长的黄金时代已成过去，国民生活水准日益下降……。在生活方面，一代更比一代强的信条现已破灭。”我们所进入的新纪元需要有新的组织，新的行为，新的精神。未来的特征是全球性的竞争，共同管理企业并鼓励在竞争中求生存将成为新的价值观念。只有那些善于采纳这种新观念的企业才

能取胜。

回顾管理的四季

在我所有的大学老师里，巴顿博士最令我难忘。他教西方文明课，因为他喜欢这门课程，也要我们喜欢上他的课。他总是倚着讲台，放幻灯片时，嘴紧挨麦克风，他的呼吸使全班都能听得一清二楚。每堂课都放幻灯，内容包括了整个人类历史，都是由他精心挑选的。他以概括的方式来讲述最值得记忆的历史事件。在短短的几周里，我们跟随巴顿博士经历了漫长的几个世纪。我们懂得了各种文明都有其兴衰的历史，而我们的文明并非独一无二。他教我们弄清了历史的演变规律，这样，我们也能够高瞻远瞩，透视未来了。

春、夏、秋、冬，所有昔日的文明社会都曾经历了这四个阶段。它们中的大多数仅以其废墟而闻名，这些历史的遗迹早已被荒野蔓草所覆盖，或者埋葬在欧洲城市下面了。它们都曾经繁荣昌盛一时，然后便消失在滔滔不绝的历史长河中了。所有这些兴盛衰亡都遵循着一定的规律。巴顿博士设法向我们证明历史在一次次地重演，