

方法丛书

# A战略:人与效益的关系

弗·舒斯特著

厉无畏 严诚忠 译 杨锡山审校



上海科学技术出版社  
约翰·威利父子出版公司

方 法 丛 书

西  
查  
圖  
A 战略： 人与效益的关系

[美]弗雷德里克·E·舒斯特 著

厉无畏 严诚忠 译  
杨锡山 审校

上海科学技术出版社  
约翰·威利父子出版公司

**The Schuster Report**  
**The Proven Connection Between**  
**People And Profits**  
**Frederick E. Schuster**  
**Copyright C 1986 by**  
**John Wiley & Sons, Inc.**

方法丛书

**A战略：人与效益的关系**

厉无畏 严诚忠 译

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 上海群众印刷厂印刷

开本787×960 1/32 印张7.5 字数119,000

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数：1—10,403

ISBN 7—5323—0855—3/Z·5

定价：2.55元

## 内 容 提 要

“企业文化”理论是八十年代初形成的一种新的现代管理理论。本书作者舒斯特教授基于对大量企业的调查研究，结合应用行为科学的基本理论和现代社会科学的研究方法，提炼出一套通过改造企业文化从而改善企业人力资源管理的策略，即“A战略”。A战略强调：关心职工的需要是获得高生产效率的关键。

本书上篇三章总体概述A战略及其起源和存在理由，并剖析了某些已实施或旁证了A战略的企业；下篇八章分别阐述应用A战略实现企业文化转变的七大步骤，并介绍某些应用实例。附录则提供了调查研究资料和支持A战略的统计分析结果。

本书可供企业经理和管理人员，大专院校管理专业师生，以及广大青年读者阅读参考。

本书献给伊丽莎白、弗里茨、  
希拉里和我的母亲

弗雷德里克·E·舒斯特

## 译者的话

“企业文化”是八十年代初期美国学者在对现代管理理论与实践的研究与探索中提出的一种新理论，并且很快成为当前西方企业管理中最热门的一个课题。所谓“企业文化”，是指企业中长期形成的共同理想、价值观念和行为准则。虽然它没有一套正式的规章法则，但它却通过非正式的规范、文化习惯的影响和集体精神的感受，协调着企业的组织管理和人际关系。优良的企业文化对企业成员有很强的感召力和凝聚力，并造成一种团结友爱、信任合作和积极进取的企业气氛，从而使企业中诸经营要素更有效地结合起来，充分发挥其效能，达到企业的目标。

西方的企业文化理论源于行为科学的研究，但它比行为科学更深入一步，不仅从对企业内个体职工的研究转变到对企业职工整体的研究，而且还深入到社会文化这一更深层次。因此它具有一定的进步意义。其实，从历史来看，企业文化现象早已存在，只是尚未形成一种系统的管理理论，自觉地去运用它。在我国也早有一些企业创建了其自己独特的“企业文化”，用以凝聚和发挥全体职工的意志

和力量。如“大庆精神”、“鞍钢宪法”等，实际上都是一种企业文化的表现。因此，研究并塑造“企业文化”对于推进管理研究、提高管理素质是有一定现实意义的。

然而，如同西方的行为科学研究一样，它并不能根本解决资本主义社会中的弊病。本书中所大为赞赏的人民捷运公司在去年二月还是被人并吞了。因此，我们在研究西方的企业文化时，必须进行鉴别，并联系我国的国情和文化传统加以分析、选择、消化和吸收。

本书的作者F·舒斯特是一位注重理论联系实践的美国管理学者。过去，不少行为科学家常致力于将实践经验通过思辩和归纳，总结出一些理论原则，一些“企业文化”研究者也是如此；而本书则以对大量企业的调查资料为依据，采用研究报告的形式，将行为科学的基本理论和现代社会科学的研究方法相结合，提炼出一套理论研究和实践分析相结合的、改造企业文化从而改善企业人力资源管理的策略，即作者所谓的“A战略”。作者的独到之处在于他始终把提高企业劳动生产率，进而推进社会生产率作为研究的出发点和归宿，并把改造“企业文化”作为促进革新、提高生产率、赢得优势和成功的战略措施。可以认为，本书作者对行为科学有关理论的分析与认识，所提出的企业文化改造的

战略步骤，以及有关改善人事组织管理的见解，都是有一定参考价值的。书中所述的观点和方法为我国的管理理论研究和实际工作者借鉴西方成功企业的管理思想和经验，提供了启发和帮助。

本书英文原版出版于1986年底。中译本是上海科学技术出版社向原出版者——美国约翰·威利父子出版公司购得版权，合作出版的。

参加本书翻译工作的还有王建国、王秋月和马继光同志。书稿译完后，承中国行为科学学会副会长、上海市行为科学学会会长、上海交通大学管理学院首任院长杨锡山教授进行审校和修改，在此谨表深切谢意。

译者 1988.5

## 序

无论何时何地，当人们在为达到企业目标而一起工作时，人总是超越时空条件的重要因素。然而，多年以来，尽管道格拉斯·麦克雷戈、克里斯·阿吉里斯和伦西斯·李克特等学者一直力图将管理的注意力引向人的因素，但美国的许多大公司仍然偏重于其它的生产经营要素。与此相反，日本的企业在实行以职工为中心的管理方面却有较丰富的经验，这已在近几年的管理实践中反映出来。

舒斯特教授强调了基于尊重职工个人的管理的重要意义，我们相信，本书在实业界和学术界里都将起指导性的作用。

高显若杉(Takaaki Wakasugi)

东京大学经济学院教授

多年以来，日本工业最有力的象征是巨型钢铁企业和超大型油轮船坞。今天，这一标志已被汽车和微电子工业所取代。

工业结构以大型化向微型化的转变仍在继续进行，但是，从实行技术革新到工人适应环境的剧烈变化，存在一段时间差距。在东京的一些小酒店

里，企业的经理们在晚间休息时的闲谈中常发泄他们对公司人事管理的不满。在许多公司里，人们正面临着提早退休，转入其同业和被解雇等问题；工作的积极性和企业的效益都处于危机之中。年轻的一代追求的是舒适和奢华，而非忘我工作。无论在日本还是在美国，职工们都变得更注重个性和生活质量。

在这个成熟的社会里，经理、管理人员和职工们还都没有找到适应人力资源管理新问题的对策。

舒斯特报告及时地为经理们打开了独特而有效的理论联系实际的人力资源管理的应用大门。本书广泛讨论的实际问题包括：评价中心制、灵活报酬办法、生产奖励计划、目标导向的工作考核、岗位可变的计划安排和组织发展等。

舒斯特博士成功地创造了一套促进广泛应用人力资源管理技术的系统框架——“A战略”，“A战略”根据广泛调查所得资料，为改造企业文化、实行以职工为中心的管理提出了七个实施步骤。我为本书的出版感到高兴。它将成为提高企业劳动生产率的指南和入门书。

成信太原(Shigenabu Ohara)

日本川崎重工业有限公司项目研究与工程开发集团经理。

## 前 言

你想让你的职工的生产效率更高吗？那就请多关心他们。关心职工与上层组织的行为显著相关，这是对美国一千三百家主要公司的管理实践调查研究的一个重要结果。研究表明，对职工的管理和企业盈利能力之间有着明显的关系。这就说明，调查结果支持了彼特斯和沃特曼在他们新近最畅销的著作《成功之路》中阐述的通过人的努力而获得高生产率的思想。

本书介绍一种战略，即实施“企业文化”的改造以促进革新，提高劳动生产率，赢得优势和成功。我们要感谢近年来发展起来的“偏分析”统计技术，它使本书中得出的新的结论具有明显的价值。我们已将该项技术以综合概要的形式列于本书附录中。

但是，这些调查数据和其他一些资料也还只展现了整个问题的一部分。研究成果，如同理论一样，只有付诸实施才能体现出它的实际价值。因此，本书更多的篇幅是用来说明如何应用此项研究成果，就象是为贵公司开了一张将它转化为利润的处方。

该处方要求按笔者在书中多次提到的七个步骤进行，它们合称为“A战略”。“A战略”是为了满足那些锐意改造企业文化的企业家的需要而设计的，他们想把各自企业的企业文化由传统的官僚式改造成民主参与和激励式的，如同国际商用机器公司、惠普公司和人民捷运公司所强调的那样。A战略是一种指导企业从何处着手并如何实施这些可行的步骤来实现这一转变的计划。本书是为各类企业的领导者，特别是有抱负的管理者而写的。

本书的上篇是总体概述A战略，其起源和存在的理由，以及关于某些已实施或旁证了A战略的企业分析；下篇是关于应用A战略实现企业文化转变的具体步骤，并介绍了某些公司应用此项战略的实例。附录则提供了调查研究的支持A战略的统计分析结果。

在过去的几年里，日本和美国都有不少著作介绍了日本企业采用以职工为中心的管理情况，这些企业的生产效率和质量水平远远超过了美国同行。日本人因积极应用职工参与管理这一理论而享有盛誉，尽管这一理论实际上是起源于美国。遗憾的是，与日本相反，这一理论并未在美国得到广泛的应用。

“适者生存”的法则表明，美国的许多企业将转向以职工为中心的管理方式。开始注意关心职工

的企业将会稳步前进，而其余的将在竞争中失败。

关于“企业文化”的研究近几年来已获得空前的关注。越来越明显，“非明文规定的法则”和“共同的价值观念”在许多方面影响着管理实施和士气，因此充分理解怎样治理企业文化是十分必需的。简言之，即怎样评价一个企业的企业文化，当发现功能失调时又如何使企业文化更能适应现实。

A 战略并非是一个改造企业文化的速成手段，也不是一种玩弄花招的把戏。它是根据对一千三百个企业管理实践经验的研究而得出的一种实际战略，也是促使组织文化发生根本性的深刻变化的一种战略。

A 战略强调：关心职工的需要是获得高生产效率的关键，其目标是制定一个易于执行的多步骤战略，以改造企业文化，获得更高的生产效率。

我谨在此感谢约翰·威利父子出版公司的编辑迈克尔·汉弥尔顿，他为本书提出了许多有益的建议，作了许多有价值的贡献。我也感谢我的妻子伊丽莎白，她为我打印手稿，进行校对和编制索引，并在其他许多方面给予我帮助。我还要感谢我的孩子们，弗里茨和希拉里，因为他们在我写此书时表现出极大的耐心和爱，并给我很大的鼓励。

弗雷德里克·E·舒斯特

1986年8月于佛罗里达·博卡莱顿

# 目 录

## 译者的话

## 序

## 前 言

## 上篇 A战略的缘起

### 第一章 A战略的由来……………(1)

#### 第一节 认识生产率的重要意义……………(1)

#### 第二节 日本从美国企业管理中学到了什么……………(2)

#### 第三节 调查研究设计……………(9)

#### 第四节 人力资源管理措施和财务评价 标准之间的关系……………(11)

#### 第五节 职工对人力资源管理的看法……………(13)

#### 第六节 美国企业在采纳先进的人力资源管理 方面已经慢了一步……………(15)

#### 第七节 A战略的七个步骤……………(17)

### 第二章 A战略背后的理论……………(25)

#### 第一节 霍桑研究和新观念的诞生……………(25)

#### 第二节 哲学家道格拉斯·麦克雷戈和 A 战略的价值……………(30)

#### 第三节 管理技术专家伦西斯·李克特和管理

|                                                        |              |
|--------------------------------------------------------|--------------|
| 测评概念 .....                                             | (40)         |
| 第四节 管理评论家克里斯·阿吉里斯和传统<br>管理策略的弊病 .....                  | (45)         |
| 第五节 从霍桑实验到A战略 .....                                    | (48)         |
| <b>第三章 成功的模式：实施A战略主要精神的<br/>        公司.....</b>        | <b>(49)</b>  |
| 第一节 关心职工和工作绩效密切相关<br>的事实根据 .....                       | (52)         |
| 第二节 国际商用机器公司 (IBM) .....                               | (56)         |
| 第三节 唐纳利镜子公司<br>(Donnelly Mirrors, Inc).....            | (69)         |
| 第四节 南犹他州燃料公司 (SUFCO) .....                             | (78)         |
| <b>下篇 A战略的实施.....</b>                                  | <b>(80)</b>  |
| <b>第四章 对人事组织的检测：A 战略的第一步<br/>        骤.....</b>        | <b>(80)</b>  |
| 第一节 企业文化与管理绩效之间的关系 .....                               | (83)         |
| 第二节 收集与企业目标相符的数据 .....                                 | (85)         |
| 第三节 人力资源指数概念在六十年代<br>的首次应用 .....                       | (88)         |
| 第四节 人力资源指数方法的作用 .....                                  | (95)         |
| <b>第五章 在改进管理的关键环节上采取行动：<br/>        A战略的第二步骤 .....</b> | <b>(101)</b> |

|     |                              |       |
|-----|------------------------------|-------|
| 第一节 | 人际沟通的决定作用·····               | (104) |
| 第二节 | 参与管理的力量·····                 | (111) |
| 第三节 | 使报酬与贡献直接挂钩以激励<br>改进工作绩效····· | (114) |
| 第四节 | 通过灵活报酬措施实现投资收益率<br>的最优化····· | (118) |
| 第五节 | 直接手段：为提高生产率而付点代价             | (122) |

## **第六章 奖励实施有效的人力资源管理的经理人 员：A战略的第三步骤 ····· (126)**

|     |                     |       |
|-----|---------------------|-------|
| 第一节 | 长期观念与短期着眼点·····     | (128) |
| 第二节 | 测评管理绩效·····         | (134) |
| 第三节 | 为有效的人事管理设置测评指标····· | (138) |
| 第四节 | 对经理人员的奖励计划·····     | (140) |

## **第七章 消除阻碍参与管理、人际沟通和作出贡献 的人为障碍：A战略的第四步骤 ····· (142)**

|     |                     |       |
|-----|---------------------|-------|
| 第一节 | 传统的等级特权是否已过时无用····· | (143) |
| 第二节 | 值得向日本人学习的经验·····    | (144) |
| 第三节 | 人民捷运公司·····         | (150) |
| 第四节 | 其他体现平等精神的公司范例·····  | (156) |

## **第八章 吸收职工参与制定计划并实施改革： A 战略的第五步骤 ····· (167)**

|     |                       |       |
|-----|-----------------------|-------|
| 第一节 | 汇报已有的自上而下的管理改革·····   | (167) |
| 第二节 | 鼓励职工为进一步改善管理出谋划策····· | (171) |

**第九章 每年重复测评企业人事组织的气氛和状况：A 战略的第六步骤** ..... (175)

第一节 企业气氛调查的效用 ..... (178)

**第十章 强化与改善A战略：A 战略的第七步骤** ..... (183)

第一节 确定企业气氛调查数据与企业经营硬指标之间的相关关系 ..... (183)

第二节 成果的巩固和强化 ..... (185)

第三节 策划必要的修正措施 ..... (186)

**第十一章 结束语：从现在做起** ..... (188)

第一节 摒弃自满和惰性 ..... (190)

第二节 欢乐和兴奋的报偿 ..... (193)

第三节 高生产效率的企业能够富有人情味 ..... (194)

第四节 A战略：通过有效使用人力资源分七个步骤实现高生产率 ..... (195)

**附 录 对人力资源管理实际应用的研究结果** ..... (199)

第一节 方 法 ..... (203)

第二节 结 果 ..... (206)

第三节 探讨与结论 ..... (216)