

寻求企业最佳管理法

美国最佳公司的经验教训

〔美〕托马斯·J·彼得斯
罗伯特·H·沃特曼

新 华 出 版 社

寻求企业最佳管理法

——美国最佳公司的经验教训

〔美〕托马斯·J·彼得斯 著
 罗伯特·H·沃特曼
 周维伯 薛琴珍 译
 裴善勤 黄建明
 林公羽 校

新 华 出 版 社

寻求企业最佳管理法

——美国最佳公司的经验教训

[美] 托马斯·J·彼得斯 著
 罗伯特·H·沃特曼
 周维伯 薛琴珍 译
 裴善勤 黄建明
 林公羽 校

•
新华出版社出版
新华书店北京发行所发行
新华出版社印刷厂印刷

•
787×1092毫米 32开本 14.25印张 278,000字

1985年3月第一版 1985年3月北京第一次印刷

印数：1—54,000册

统一书号：4203·021 定价：1.80元

内 容 简 介

这是一本论述现代企业管理工作的书，出版两年来在西方一直畅销，多次再版。译成日文后又成为日本的畅销书。

作者托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼是美国长期研究企业管理问题的著名专家。他们在书中联系美国企业管理的实际，回顾二十世纪初叶以来美国各派经济管理理论实践的得失，指出“理性模式”、“矩阵管理制”、“X理论和Y理论”等老式管理理论的种种不足之处，说明有必要寻求新的理论。书中不时以日本的企业管理工作同美国的作对比，读来生动有味。

作者通过对美国六十多家管理最佳公司的调查研究，论据充分地阐明，凡是经营得出色的公司，都是富有革新精神的企业。它不仅不断推出优质的新产品，并能对周围环境的每一变化作出敏锐的反应。作者总结出最佳公司的八大共同特点，着重指出，人是企业的主体，是提高生产率和产品质量

的根本。因此，要发挥职工的主动性和创造性；要造就大批革新能手；要鼓励冒险精神；要允许“合理的”失败。作者强调了企业形成自己独特的“企业文化”和价值观的重要性，认为这是搞好管理工作的无形的动力。本书还详细地论列了最佳公司具有密切联系顾客、提供优质服务、管理上松紧结合、精简管理层次等等特点。全书资料丰富、例证生动，在理论上和实践上都有值得借鉴之处。

序

有几点说明可能对读者阅读本书有帮助。

首先，我们搜集了写作本书所依据的材料，并从中归纳出八个基本结论。某些读者也许会说，这些结论全是老一套。其实，情况并非如此。每个结论看起来好象是陈词滥调（如接近买主，通过人来提高生产率等等）。然而，那些经营最佳的公司执行这八项结论原则的积极性，特别是跟它们的竞争对手相比，那简直就象洛杉矶没有雾的大晴天一样罕见。

其次，我们猜想第三、四两章可能不太好读，因为这两章谈的多半是理论，读者可以跳过这两章（或者最后再来读它），但我们还是建议，读者至少先浏览一下，并能给予充分的注意。我们之所以这样建议，是因为八项最佳管理基本原则并不是“既然有人行得通、就能到处行得通”的。其所以行得通，是因为它们有特殊的理解。一些最佳公司记录下

成千上万人最迫切的需要，加以分析研究。这些公司的成功反映了一种很健全的基本理论，虽然有时连这些公司自己也并未意识到这一点。此外，我们想，读者也许会怀着极大的兴趣要了解，这种理论究竟有什么引人入胜之处。我们说，这种理论并不新，它的大部分都经受住了时间的严格考验而终于颠扑不破。总的说来，它只不过是经营管理人员和经营管理学的作者所忽视了而已。

最后，我们还愿意在这里说明，大部分最佳公司都不是麦金西公司的客户，麦金西公司支持了这项研究和本书的写作。但是，这对于我们选择各最佳公司的标准并无影响。

目 录

序	
引言	1
第一部分 经验教训	15
1. 成功的美国公司	17
第二部分 寻求新的理论	47
2. 理性模式	49
3. 人有待于促进	82
第三部分 对基本原则的回顾	125
4. 如何处理暧昧矛盾的心理	127
5. 侧重行动	167
6. 接近顾客	215
7. 自主性和企业家精神	279
8. 依靠人来提高生产率	326
9. 坚持明确的价值观	383

10. 只做自己精通的事	401
11. 体制简单，人员精干	421
12. 宽严相济的特性	436

导 言

晚饭后，我们决定在华盛顿再过一夜。我们白天的工作使我们没能赶上最后一次航班。我们没有在旅馆预订过夜的房间，但新建的四季旅馆就在附近，我们曾在那里住过一夜，而且很喜欢这家旅馆。当我们又步入这家旅馆大厅时，就考虑如何好好地把我们的情况说明，以便找个房间。同时，也作好忍受晚来旅客们通常会受到的那种冷遇的准备。出乎我们的意料，旅馆的那位女门房却抬起头，面带笑容，叫我们的姓名，向我们问好。她居然记得我们的姓名！我们一下子就明白，为什么四季旅馆在短短的一年里就成了旅客在华盛顿特区“愿意下榻的地方”，而且在第一年内就成为受人尊敬的四星等级的少数旅馆之一。

也许你会想，他们好就好呗，为什么这么大惊小怪呢？这是因为，我们几年来都在研究最佳经营方法的问题。这件事对我们震动很大。我们认为，最佳经营方法的关键之一，

恰好就是那些看似平常的雇员们却作出很不平常的努力。当我们发现这件事不是孤立的，而是一再出现时，我们就完全可以肯定是发现了一种特殊情况了。我们深信还将会发现与工作人员的工作表现同样出色的经济成就。

我们记起了一些别的情况，有一次，我们在华盛顿州同波音公司的一些管理人员谈起我们的研究题目，并且证实这一论点：即最佳公司看来总是千方百计地帮助、培养和关心我们所说的“生产冠军”的。这些“生产冠军”坚信他们的思想，敢于起来反对官僚制度，并能战胜官僚制度，而使他们的计划同顾客见面。有人却尖锐地提出：“还冠军呐！我们的问题是我们杀不死他们！”。当时在场的鲍勃·韦辛顿就讲了波音公司如何夺得制造B—47后掠翼式飞机的合同的真实情况。这种飞机后来发展成为极其成功的第一种民用喷气机，即波音—707飞机。他还讲了波音公司如何真正夺得制造B—52飞机的合同。在波音公司能够证明B—52作为喷气式飞机的优越性之前，B—52飞机原来是准备设计成为涡轮推进型的。

对我们来说，头一个故事的引人入胜之处，是波音公司的一部分工程师，如何在盟军占领纳粹实验室的日子里就日以继夜地仔细阅读德国资料的传奇性。通过阅读，他们迅速肯定了自己对后掠翼式设计具有巨大优越性的想法。接着，就赶到世界的另一头西雅图，在风洞里试验后掠翼的设计，并且意外地发现，如果引擎不能安装在机身上，最好就把它悬挂在机翼前面。第二个故事讲的是在一家叫戴顿的旅馆里

度过一个漫长的周末不眠之夜。在那里，一个小组的工程师在七十二小时内把B—52飞机完全重新作了设计，写出了一份三十三页的建议，并在七十二小时以后，即星期一，把它提交给空军部门。（这个由生产冠军组成的小组，在提交这项建议的同时，还送去一架制作精巧的飞机模型，是他们在周末从当地一家业余爱好用品商店以十五块美元买来了轻质木材和其他材料，制作成的。）这两个故事都很精彩，说的都是少数几个人，为了替一家真正不寻常的公司搞出成果而作了不寻常的长时间的努力。然而，波音公司的这种工作模式，成了象明尼苏达矿业和机械制造公司与国际商用机器公司那样互不相同的公司的标准做法；讲求实际而敢于跟官僚制度作斗争的少数有竞争能力的人，成了大部分创新的源泉。

再举一个例子。有一天，我们走进一家出售计算机和电子机器的小商店，要购买一部程序控制计算机。那位售货员对产品知识的了解、工作的热情和对我们的接待，引人注目。我们一打听，原来，他根本不是什么售货员，而是休利特—帕卡德公司的一位二十八岁的研制工程师，他正在搜集用户对该公司产品的第一手意见。我们曾听说，休利特—帕卡德公司引为自豪的是它同用户保持密切的联系。把一位新毕业的工商管理学硕士或电气工程师派去作汽车产品推广的具体工作，就很有典型意义。瞧！这位休利特—帕卡德公司的工程师的工作热情，简直不亚于你希望见到的任何推销员！

不论在世界何处，从澳大利亚到欧洲和日本，麦克唐纳汉堡包公司的每一家供应店里，那种高标准的整洁和热情服务都会给我们留下深刻的印象。并不是每一个人都喜欢吃汉堡包的，麦克唐纳公司的想法也不是要在全世界显示美国的文明。但是，看到麦克唐纳公司作为一个服务性行业，在世界各地所达到的保证质量的水平，的确令人赞叹不已。（要服务性行业保证质量是一个特别困难的问题。它同机械制造业不一样。机械制造业可以检查产品，不合格的不要；而服务性行业的生产和消费都是在同一个地方同时发生的。你必须使公司里成千上万的工作人员，大体上都按同样的高标准办事，都理解公司对质量的设想并且真正关心质量。）

我们回忆起在进行这一研究以前的若干年，那是在一个春光明媚的日子里，在水平如镜的日内瓦湖上划船交谈的情况。我们当中有一个人在洛桑的一个商业学校——国际管理和销售学院任教，他是来拜会一位老同事的。他的工作必须长年东奔西跑，他的妻子为此颇为苦恼，于是他辞去了原有的工作，在瑞士开了一批麦克唐纳公司汉堡包供应店，这样他就可以留在家里了。但，又使他的日内瓦出生的妻子患了恐外病。（当瑞士人成了麦克唐纳公司的忠实顾客之后，她的病也就好了。）当时，谈到对麦克唐纳公司的最初印象时，他说：“要知道，麦克唐纳公司给我印象最深的是，它的重视人的方针。我在麦金西公司工作的七年间，从未见过一个管理者是这么关怀他的工作人员的。”

另一位朋友向我们说明，他最近在为一家医院购置一个

大型计算机系统时，为什么会选国际商用机器公司产品的原因。他指出，“许多别家的产品在技术上都胜过国际商用机器公司的产品。而且，它们的软件用起来也更方便。但是，只有国际商用机器公司肯花功夫来了解我们的需要。他们反复细致地了解我们的业务要求。在谈到计算机的内部结构时，他们用通俗的话来说，而不是说那种吓唬人的行话。他们的价格贵百分之二十五。但，他们提供了机器可靠性和维修的绝对保证。他们甚至还同一家地方钢铁公司作了一种备用安排，以供我们的计算机突然出现故障时的需要。他们的介绍是中肯到家的。一切都显得保险而牢靠。尽管我们的预算很紧，我们仍然爽快地作了决定。”

我们每天都听到关于日本公司的种种情况：他们有独特的企业文化①、喜欢开会、唱公司的歌、朗诵集体公约，等等。现在，人们通常认为这一套在美国是行不通的，因为我们谁能想象在美国公司里搞这种家族式的做法呢？但是，美国的例子也是有的。谁要不是亲眼所见，他就很难想象那些销售塑料器皿（塔珀器皿公司）的推销员，在参加星期一晚上周会时的那股兴奋的劲头和热烈气氛。在玛丽—凯化妆品公司也有类似的活动，莫利·塞弗在《六十分钟》这部影片里对此作了介绍。就说这是销售某种产品的特殊例子吧，可是

① 企业文化是一个混合经济和文化意义的新名词，指一个企业或企业界所形成的价值观念和行为准则，对于一部分人或在社会上发生了文化的影响作用。由于工商阶级在社会中成为一个举足轻重的阶层，企业文化也就成为社会中的“次文化”。——译者注

在休利特—帕卡德公司也还有这类事例，它的全体人员定期共饮啤酒的活动，是使每个部门同每个工作人员保持接触的正常办法。我们当中还有人谈到他在工作初期，如何接受国际商用机器公司推销训练的情况。他说：“我们每天早晨都唱歌，就象一家日本公司里的工人一样，劲头十足。”

在给管理者或学生举办的讲习班里，我们经常要举德尔塔航空公司独特的经营管理方式作例子。我们这些经常出门旅行的人，都应该讲得出一两个故事，说明当我们拚命想赶上即将起飞的飞机时，德尔塔航空公司的检票员们怎样给我们以具体的帮助。最近，当我们谈到这种帮助时，一位经理举起手，说：“现在，让我来告诉你们德尔塔航空公司是怎么做的吧。”当我们以为显然要遇到对我们理论挑战时，此人却讲了一个关于德尔塔航空公司服务优异的故事，使我们所举的例子相形失色。故事是这样的：他的妻子由于粗心，没有及时地在搬家前用掉一张减价飞机票，而由于某种技术原因，这张减价飞机票失效了。她打电话给航空公司说明情况。德尔塔航空公司的董事长亲自过问了这件事，由于他当时正好在机场，他就在检票口等着，见到了经理的妻子，递给她一张新的飞机票。

任何参加过普罗克特—甘布尔公司创牌子工作的人都真心相信，该公司之所以获得成功，更多地是由于它特别注意产品质量，而不是由于它传奇式的产品推销工作。普罗克特—甘布尔公司一位经理人员的形象在我们心目中是良好的：在斯坦福一次夏季经理人员训练班上，此人满脸通红，竭力

争辩说，普罗克特—甘布尔公司“也生产市场上最好的卫生纸，尽管是对卫生纸或肥皂这一类的产品，普罗克特—甘布尔公司也是把产品生产得高人一等的。”（象在大多数最佳公司里那样，这种基本的价值观念是根深蒂固的。普罗克特—甘布尔公司在美国南北战争期间，曾拒绝使用一种质量较差的代用原料来生产肥皂，尽管这意味着无法满足军队的战争需要。）

最后，我们在弗利托—莱公司听到关于人们顶风冒雪，或是不顾风雨泥泞顽强地完成工作任务的种种故事，这些故事也许可信，也许不可信，这无关紧要。他们不是在送递邮件。他们是炸土豆片的推销员，却保持着“百分之九十九点五的服务水平”^①。弗利托—莱公司的全体人员都为此而感到无比自豪，这也是该公司取得空前成功的原因。

故事一个接一个。当我们继续我们对最佳公司的研究时，真正吸引我们的是我们的研究越深入，我们就越明白，凡是最佳的公司，都有无数这样的故事和事例。我们开始认识到这些公司的办事精神真不亚于任何一家日本公司。而且不管在任何行业里，最佳公司的办事精神的烙印都是看得出来的。不论是哪种企业，这些公司大体上都是这么干

① 指1861—1865年美国解放黑奴的国内战争。——译者注

② 弗利托—莱公司在蒙大拿州米苏拉的一家夫妻店，或它在加利福尼亚州奥克兰的最大商店“安全之路商店”，每天都有百分之九十九点五的机会能收到同它们联系的弗利托—莱公司推销员打来的电话。——作者注

的，有时候有点“土里土气”，但是永远是紧张的，总是重复同样的做法，以保证全体职工都能接受这些公司的办事精神，否则就让其退出这些公司。

而且，使我们开始感到意外的，就是这种办事精神毫无例外地都限于少数几个问题。看来，不论是卷洋铁皮、炸香肠或是提供出租房间，所有最佳公司都认定自己是事实上的服务性行业，顾客是至高无上的。不应向顾客提供技术没有过关的和过份昂贵的产品。顾客需要的是持久耐用的产品，并能迅速及时的维修。

这么一来，产品质量和优质服务就成了不变的标志了。当然，要做到这一点，就需要得到每一个人的合作，而不仅仅是最上层那二百人的大力工作。最佳公司需要一般人员突出的表现，（达纳公司的前董事长勒内·麦克弗森说，不论是一小撮起破坏作用的落后分子，还是少数表现出众的人，都不是关键所在。他要人们注意的是关怀、培养和解放那些一般的人员。）我们把这称为“通过人来提高生产率”。可是，所有的公司对此口头上都表示拥护，实际上却很少行动。

最后，我们发现，根本不需要到日本去寻求解决我们难以摆脱的那种企业弊病的办法。在美国就有许多大公司，从各个组成部分——顾客、雇员、股东和一般公众——的不同角度来说，都是干得很好的。它们这样做已经多年了，只不过我们对此没有给予足够的重视。我们也没有花功夫去分析，它们本能地这样做在多大程度上是符合健全的理论的。