

RI BEN GUAN LI YI SHU

日本

的管理艺术

巴斯克
艾索思

合著

广西民族出版社

日本的管理艺术

美国 史丹福大学教授 巴斯克 合著
美国 哈佛大学教授 艾索思

广西民族出版社

日本的管理艺术

巴斯克 艾索思 合著

黄明坚 译

广西民族出版社出版

广西新华书店发行

广西灵山报印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 6.75印张

1984年12月第一版 1984年12月第一次印刷

书号: 4138·2 定价: 1.40元

作者序

我们衷心感激协助我们完成本书的人们。在附注中列有众多影响我们的人士之大名。虽然我们无法在此一一说明众师长给与我们的启示，但是我们必须向他们全体致谢。我们知道他们有多么重要，同时我们也深深感谢他们。

此外，本书还曾经得到汤玛斯·罗伦 (Thomas P. - Rohlen) 莫大的鼓励与指导，罗伦是一位人类学家，他一直在日本的一家日本公司里工作，并且是美国有关日本事务的一位最权威人士，他对日本经营方式的卓越见解使我们得以跳脱出已往的陈词滥调。第二章松下公司的资料是得自于他的协助，他对第五、六章也提出了补充意见。

以前曾经担任组织顾问的资深经理人员安卡洛·布朗 (Ann Carol Brown)，在本书的写作过程中，也一直参与其事。她不仅提醒我们注意日常实际的管理工作与管理经验，同时，她还负责设计绩效考核与权力各部分的内容。

曾在美国和日本工作与研究过的管理顾问鎌田范子也协助我们撰写了许多底稿。她为我们解释日本思想的涵义以及在工作方面的应用情形。同时她对松下公司那一章的写作也有很大的贡献。

威廉·大内 (William G. Ouchi) (按《Z理论》

一书作者)与我们共同进行对日本公司和美国公司的初步研究。玛丽安·马瑰尔 (Mary Ann Maguire) 与我们共同进行实地研究工作, 她的学养、见识与丰富的幽默感确实功不可没。

我们对于日本机构的认识更得到日本方面的大力协助。理查·迪克 (Richard E. Dyck) 担任我们与日本公司之间的联络人员, 他在我们初步摸索阶段所付出的耐心是我们最大的助力。本田汽车公司资深人员柚田退藏对日本企业的了解拓展了我们的视野。松下电器公司高山健治和史考特·谷 (Scott S. Tani) 的安排与支持使我们得以完成该公司部分的内容。热爱日本传统的商人新城邀请巴斯克到他家中居住, 以便撰写一部分与日本有关的重要研究。在他家中得到新城之妻弓子的帮助, 我们花了许多时间讨论日本机构潜在的哲学。我们在新城家中体验到的日本生活方式, 不仅增长了我们的知识, 而且留给我们深远的影响。

本书的基本观念——“七S结构”与“杰出公司”之概念——主要是得自麦金塞公司过去三年实地研究的结果。作者亲身参与的这项研究即为本书所述合作方式的例证, 我们非常感谢该公司的同仁。

麦金塞公司的汤姆·彼德斯 (Tom Peters) 和杰姆·班奈特 (Jim Bennett) 最先着手审查组织效能方面的所有著作和新观念。他们认为着重策略和结构已经毫无意义可言, 其他的因素也非常重要, 应该得到更多注意。他们在麦金塞公司里特别指出, 管理作风、制度、管理当局的重要观念等各方面所产生的影响, 虽然并未受到研究人员和管理人员的忽视, 但是也并未得到充分的了解与认识。彼德斯在谈

“杰出公司”的工作报告中指出，该公司所掌握的因素范围远比其他公司为广。

这时担任组织顾问工作多年的麦金塞公司董事鲍伯·华特曼 (Bob Waterman) 加入了此项计划。他发现彼德斯与班奈特的基本想法与他的经验不谋而合，但是他们的观念很难以说服埋首于策略和结构中的许多顾问和管理人士。因此他邀请艾索思和巴斯克加入这项计划，担任顾问一职。艾索思一向对于组织内部高层观念的来源和影响很感兴趣，同时也希望了解高阶层主管的价值观和作风与这些观念之间的关系。巴斯克多年来一直在进行美国公司与日本公司的比较研究，因此他特别注意彼德斯和艾索思所发现的一些因素。艾索思和巴斯克均在商学研究所执教多年，他们亦应邀协助麦金塞公司的人员整理其观点，使最后产生的想法不仅包含有新颖的概念，而且能够有效地表达出来。

一九七八年六月举行的一连串会议，参加的有作者、华特曼与彼德斯，当时艾索思认为，目前所讨论的因素应该列成一份纲要，以便突出彼此之间的关系，更清楚地了解因素中的“适者”。他主张把“指导观念”改名为“最高目标”，并且提出策略 (strategy)、结构 (structure)、制度 (systems)、作风 (style) 和最高目标 (superordinate goals) 组成的“五S”结构。他和巴斯克说服华特曼与彼德斯采用这一系列的名词，因为他们认为这些名词在学习上的优点远超过不够深刻的缺点。当时彼德斯和巴斯克主张还需要增加一个因素，以表现时间的配合与执行工作。艾索思和巴斯克提议称之为“前后关系” (sequencing)。

这一连串会议之后，本书中所采用，并且为世界各地管

理人员普遍研讨应用的七S 结构，又因为我们个别的努力而有了新的进展。

鲍伯·华特曼首先促使麦金塞公司和外界的公司接受了此一结构，他发表了一篇文章《组织并非结构》（第二章中会引用到此文）。汤姆·彼德斯主张在结构中加入“技巧”（skill），以纳入华特曼向来强调的“组织能力”之观念。彼德斯也逐渐意识到“前后关系”与其他变数并不配合。

同时，艾索思和巴斯克开始在哈佛与史丹福大学以及他们自己的顾问公司中运用此一结构。艾索思根据参与哈佛管理训练计划的查克·季卜森（Chuck Gibson）之研究，与一群担任中级主管的学生共同修正他对“作风”和“最高目标”的观念。巴斯克发现此一结构可以用来教导他在史丹福修企业管理硕士的学生，同时他自己所做的日美比较研究也获益不少。他们两人这时都发现此一结构非常值得继续探讨。

麦金塞公司为他们自己的顾问和客户举办了一连串的讨论会，由巴斯克担任指导。这些讨论会使人们对于此一结构，其应用方法以及“杰出公司”的观念有了更进一步的认识。譬如，麦金塞公司很早即加入讨论会的朱利安·菲律普（Julian Phillips）极力主张以“人员”（staff）来取代“前后关系”。因为每个人对“前后关系”都有疑问，所以很容易就把它割舍掉了。同时彼德斯认为，需要加入“人”与“权力”（艾索思在哈佛讲课时加入“人的集合”一项），我们也同意加入“人员”一项以解决各种顾虑。最后，七S结构于焉产生。

彼德斯和华特曼逐渐把七S 结构带出公司，介绍给其他

企业团体，并且格外加强他们的研究，产生“杰出公司”的观念。麦金塞公司利用七S结构进行研究的对象现在已经超过七十家，他们的研究目前仍在进行当中。

我们彼此之间始终维持良好的合作关系，我们非常感谢麦金塞公司，尤其是上述人员。没有他们的努力、参与和创造力，本书可能就没有任何贡献可言，我们对他们的尊重和敬爱不亚于感谢之情。

很多人读过本书的初稿，并且曾提出批评。其中包括本田汽车公司的池实清，学校的同事亚历山大·乔治 (Alexander George) 和艾伦·怀达夫斯基 (Aaron Wildavsky)、富国银行 (Wells Fargo Bank) 的汤姆·达克 (Tom Decker)、提摩希·布罗吉特 (Timothy Blodgett) 和艾利森·葛拉翰 (Allison Graham)。顾问工作也帮助我们修正自己的想法，特别是其中四个客户：富国银行、可口可乐公司、达奇罗丝公司 (Touche Ross & Company) 及哈佛区健康计划。我们特别感谢塞门舒斯达公司 (Simon and Schuster) 的编辑群，尤其是爱丽丝·梅休 (Alice Mayhew)。

最后我们要感谢玛瑞琳·罗丝 (Mariyn Rose)、罗瑞·雅登 (Laurie Yadou)、辛西亚·华德 (Cynthia Ward)、凯·史密斯 (Kay Smith)。他们帮忙初稿的打字工作，并且始终保持他们的幽默感。我们也要感谢哈佛企业管理研究所和史丹福商学研究所给与我们的鼓励和支持。

安东尼·艾索思 麻州安尼斯关

一九八一年二月

理查·巴斯克 加州佩斯卡德洛

一九八一年二月

原 序

这是一本很重要的书。它的重要性来自于它的时机与内容。我相信，关于管理实务的重要新研究乃是必要的，而我们正处于此一研究时代的肇始时期。学术刊物、商业报纸、一般传播媒体最近都在探讨美国企业竞争能力转弱在管理方面的原因。高阶层主管，负责训练他们的商业学校、指导他们的顾问都犯了错误，他们存着有害的偏见，而且分析的技巧在观念上太狭隘，在应用上太短视。美国证券市场也被认为是助长偏见的一个机构。

我们刚开始听到这些批评，正逐渐重视这个问题时，理查·巴斯克和安东尼·艾索思却已经写出一本书，这本书对于美国管理界过去错误之体认具有划时代的影响，而且可以作为管理思想方面新研究的指南。

美国管理界的弱点造成了国际竞争能力的低落，但是这弱点并不完全是因为我们过分依赖分析和技巧，主要是因为我们未能把技巧应用到一个更广大、更完整、更有条理的观念上，那就是如何促使组织达成卓越的表现，长久生存。作者提出了此一观念，他们称之为七S模式。这个模式代表对企业成功因素的一个简单有力的认识。我们公司——麦金塞公司——曾经普遍应用此一模式为我们的顾客服务。我们有几位同仁更与艾索思和巴斯克共同构思七S的观念。我们的实际经验证明了它的效用。

巴斯克和艾索思在说明七S模式时，并没有摒弃过去三十年来经过设计、传授与应用的分析方法。这些方法有助于拟订企业策略，设计有效的组织结构，规划管理大小企业所使用的制度。这一点毫无疑问。但是作者更介绍了一种管理结构，使策略、结构、制度与作风、技巧、人员、最高目标相结合，融合成一种互助互补的系统。作者认为，缺乏此一完整的系统，或是系统之内产生冲突，就会导致公司之内不良的绩效。书中以许多日本和美国管理实务上的例证与比较，来阐述此一观点。

为了拓宽我们的视野，为了证明思想与行动合而为一的价值，为了强调完整平衡的观点对管理工作的重要性，为了把我们带回管理的根本大道，艾索思和巴斯克为管理实务工作者提供了卓越的服务，同时也为学术界人士准备了许多未来研究的材料。

譬如对我而言，本书促使我在最高目标——维系所有成功持久企业的共同观念和信仰——的内涵和影响上找出新的见解。此外，我们可以预见会有更多研究集中于比较软性的S项目：人员、作风、技巧。我们对于这些领域的认识实在太浅薄，然而我们真正缺乏的是作者所提出的理论和辅助的实证——说明管理整体性的理论。我们迫切需要更多意见、更多思想、更多解释，来了解企业如何运作、成功和失败。我想读者会发现巴斯克和艾索思使我们对企业界有了清楚的认识，而本书势必会激起更多的研究回响，使我们将来能对企业界产生更为深刻的认识。

罗纳·丹尼尔

麦金塞公司总经理

目 录

作者序.....	(1)
原 序.....	(6)
第一章 以日本为镜.....	(1)
第二章 松下的实例.....	(11)
第三章 美国的对比.....	(43)
第四章 禅与管理艺术.....	(71)
第五章 互助关系.....	(102)
第六章 消弭上下差异.....	(138)
第七章 公司应有最高目标.....	(168)
第八章 结 论.....	(194)

第一章 以日本为镜

远在哥伦布之前，人们就已经懂得航海技术。当时的海员眺望海洋时，他们“看到的”是一片平坦的海面，当然绘制地图的人碰到已知世界以外的地方，就会在羊皮纸上空白的地带写下“魔鬼出没区”。后来哥伦布出现了，他望见船只从地平线上消失，他注意到船只不是遽然消失，船身一定首先消失，然后是船帆，最后是桅杆顶端。从非常严谨实际的角度来衡量，哥伦布“看到的”海洋是不一样的。

人与其说受制于工具，不如说受制于视野。历史学家告诉我们，地球是圆形的观念在哥伦布之前已经经过五百年的讨论。而哥伦布将这个抽象的观念变成实际的信念。他以所有的理论和自己的观察作赌注（当他从新世界回来后，他相信自己已经去过地球的另一端）。以距离而言，他只对了一半，但是就开启新航海路线而言，他是百分之百的正确。一旦哥伦布的成就为人承认之后，人们就可以利用现有的航海技术去进行更伟大的计划。同样的道理，本书无意抨击现有的管理工具，而只是想指责限制我们成效的西方式管理“观点”。

许多统计数字指出日本经济锐不可当，而美国企业正逐渐没落。这些数字实在很吓人，然而真正的挑战，正如在哥

伦布出航前的那些海员一样，不是为面前广大的世界所震撼，而是被我们对问题的“假设”所击败。哥伦布的例子使我们了解，我们需要从不同的角度去认识问题，然后我们才能提出更好的应变方法。这就是本书的目的。

一旦我们被自己的假设套牢，就无法看出其中错误。挣脱出这种思想牢笼的方法之一就是把我们假设与其他文明地区的假设相比较。日本乃成为一种自然的选择。日本有不同的历史、文化与宗教传统，然而它亦是一个非常进步的工业强国。

一九八〇年，日本的国民生产毛额（GNP）占全世界第三位，如果根据目前的趋势计算，到公元二千年，它会高居全世界第一位。日本的大小只等于美国一个蒙他那州，毫无自然资源可言，然而却能养活一亿一千五百万人口（约合美国人口的一半），外销商品总值比内销多七百五十亿美元，投资率和GNP成长率等于美国的两倍。日本逐渐在各个特定行业取得领先地位——横扫英国的摩托车业，超越德国和美国的汽车生产，抢夺德国和瑞士的钟表、摄影机、光学仪器等生意，打击美国在钢铁、造船、钢琴、拉链、一般用电子产品上的传统优势。今天，日本的工资比美国略高，而在日本做生意的成本——由于进口原料、昂贵的房地产、拥挤的高速公路——也必然更高。美国的管理人员抱怨工作安全规定和污染管制条例使成本提高。日本虽然起步较迟，但是现在这些方面的标准都已成为全世界有数的严格国家。有些人认为一九七四年阿拉伯石油危机问题是形成差异的主因。其他工业国家都因为石油成本提高，而遭遇到通货膨胀及生产力低落的现象，独有石油完全仰赖进口的日本，仍然

维持极低的通货膨胀率，生产率有所提高，而且过去五年间在贸易方面比已往更具竞争力。

日本的人口结构单纯，文化与众不同，除了这些优点之外，我们无法一笔带过日本的成功。日本在工业竞争能力上优于美国，这一点往往被人们低估了。日本不是只比别人强一点点。而我们始终以为“这一点点”不过是品管圈、终身雇用等小手段。本书中我们要指出，日本能出人头地的一个主要原因即在于他们的管理技巧。（注）

一般人对日本生产力和绩效数字的第一个反应往往是否认，然后无望地耸耸肩膀。双方的差异似乎很大，而“学习日本人”也似乎是不可能的。然而本书所根据的研究调查显示，许多最老练的美国管理人员和许多最杰出的公司，在作法上非常接近日本人的方式。今天我们的问题是：工具就在手边，但是我们的“视野”受到限制。许多美国管理人员受到不正确的管理信念、假设和想法的影响，被牢牢束缚住。

我们的管理界一直面临着三项挑战。第一、我们的管理能力遭到挑战，已往行得通的办法现在却效果不彰。第二、社会价值观的变动向我们挑战，人们对组织抱有不同的期望，也希望从工作中发掘不同的意义。第三、竞争要置我们于死地。

本书的主要目的可以简单予以说明。

第一、不论在任何一个社会或任何一种文化里，人们都只掌握住非常有限的组织运作工具。这些工具中，有些使用过度，有些又未能充分利用。由于管理大型组织的任务十分艰巨，我们必须充分运用所有有效的工具。

第二、管理工作不是绝对的，它会受社会和文化的影

响。在一切的文化和社会中，聚在一起进行集体活动的人会遇到有关决定方向、协调、奖励等共同问题。文化会影响人们对问题的认识及其解决方法。整个社会学习的过程也会成为认知的标准。因此，我们的第二个目的就是要指出我们管理人员对美国文化和社会的盲点。

第三、不论是日本公司或美国公司，年复一年始终表现优异者均有许多共通之处。如果首先能了解日本公司的情况，就比较容易掌握某些美国公司的长处。这是因为撇开文化的因素，比较容易察觉微妙之处。同时，为了顺应一般的期望，许多表现优异的美国公司或多或少隐瞒了他们与其他美国公司显著不同之处。我们的第三个目的就是要找出杰出美国公司与与众不同之处，并为其他美国公司阐述其背后的涵义。

我们简单述说一下已往的历史。西方首先出现的重要组织是政府、宗教与军事机构。我们对于领导能力、指挥体系、协调、控制与功能专业化最初观念也是得自于这些机构。罗马帝国与天主教堂的影响力尤其深远。他们首先采行分权制度——并不十分成功，但是这是地域分散不可避免的结果。其次，为了使分权所产生的离心力得以集中，他们建立了新颖的控制制度，订下统一的信条、团体崇拜仪式、以及行为规范。教会占有绝对的优势：它是西方文化中人神关系的监护人，在西方社会享有特殊的地位。它满足了人们高层次的欲望，因此可以获得人们的支持，得到他们的效忠。最初，宗教仅是传播教义吸收教徒；后来即募集金钱与人力以兴建教堂，扩张信仰，管理财产，筹备军队，操纵世俗的权力。许多世纪以来，这些要求被视为是正当的行为，因为

宗教在社会上居于主宰地位。

到了十四世纪，罗马帝国早已成为陈迹，但是教会仍然存在——成为欧洲社会唯一有势力的组织。然而，在十四世纪和十五、六世纪，内部的腐化与外部的冲击使教会逐渐失去存在的意义，而当时教会的活动范围已远超过其能力之负荷。随后的混乱环境促成国家的兴起，政府有能力支持许多社会和军事服务。然而中世纪的影响仍然左右着西方人今日对组织的看法。

西方社会有别于中国和日本，它有衍生出的机构“各自独立”，拥有“各自独立”的势力范围；教会是人们信仰与精神生活的监护人，政府和商业机构则负责提供人们尘世生活所需。西方的组织理论把这种双向发展视为一种自然现象，这也是无足为奇的事。十六世纪时，马基维利（Machiavelli）首先指出管理与道德律的功能不同。他更进一步提出治理组织的非道德理论。

机器时代的来临是第二件大事，它塑造了西方人对于人、组织与社会的看法。工业革命带来大量生产，削减了熟练工匠及互助合作的重要性。“生产因素”（土地、劳力、资本）此一观念的出现使西方人对于人的看法产生激烈的改变。人（劳力）不再是社会有机整体中不可分割的一部分。人是劳工，他成为生产过程中实在、标准的一种成分。当然，这种“劳力”观念把人的社会与精神层面和他在工作上具“生产力”的角色一分为二。此一观念使几世纪以来的悬案终告确定，宣判人的精神生活与社会生活应该被排除在工作场所之外。此一想法迄今仍然深植在西方人的思想中，而我们会发现，这是我们目前问题的形成原因之一。

十八世纪工业化之后，产生了许多庞大的组织，其复杂分歧的活动需要更为精细的组织。后来麦克斯·韦伯（Max Weber）的著作中曾提及“官僚机构”（bureaucratic institution）的优越性。韦伯认为，官僚形成优于一切其他的形式——事实上是与当时其他的形式相比。受到韦伯的影响，他用来讨论组织的因素——规模、复杂程度、形式化集权——今日仍为组织设计的主要标准。

大约在本世纪初，大公司开始成为社会上主要的组织。由于西方人领导全世界陆续设立这类企业，当然“我们”了解的所谓“现代”管理大半是西方人的发明。这些庞大复杂企业的活动范围很广，他们需要采取管理与分权的措施。然而公司如何能信任没有所有权的人呢？大约经过半个世纪，才建立起专业管理的观念。

这些新“专业人员”如何来管理呢？他们所面临的主要问题有：（一）如何有效地设计组织，分摊责任；（二）如何酬劳和奖励员工，如何控制资源，确保成果。管理人员解决这些问题的方式就是衡量这个社会的尺度。东方机构和西方机构的主要差别在于，西方机构以组织结构和正式制度来应付这些问题；相反地，东方机构虽然到目前为止在组织形式和正式制度方面的思想进展比较缓慢，但是却对社会和精神方法比较注意。古代中国和日本的组织曾运用高压手段。共同的意识形态促使人们服从组织的目标，到后来不免借重胁迫与恐怖的惩罚。团体的成员在年轻时即受到征召，培养出终身不移的个性。人们认为，如果没有这种严格的措施，大规模的组织即不可能发挥效率。当然，西方也采用类似的措施，并且大平均得到外来宗教性组织的支持。