

● 科技政策与管理译丛

日本的 管理艺术

美 理查德·帕斯卡尔 著
安东尼·阿索斯 著

科学技术文献出版社

日本的管理艺术

国家科委科技政策局 主编
中国科学技术促进发展研究中心

〔美〕理查德·帕斯卡尔 著
安东尼·阿索斯

张宏译

余国森校

科学技术文献出版社

内 容 简 介

管理是一门科学，又是一种艺术。管理的好坏，决定着一个企业的兴衰成败。七十年代以来，美国企业面临着日本企业的越来越严重的竞争。本书作者花了几年时间，调查了三十四个美国和日本公司，分析比较了它们成功的经验和失败的原因，从中总结出管理中的七个要素——崇高的目标、战略、结构、制度、才能、风格和人员，论述了它们之间的相互关系。本书用很多生动的例子和对比方法说明管理艺术的重要性。

本书适合于从事企业管理的人员学习、参考，而且可供从事管理工作和研究管理工作的人员参阅。

Richard Tanner Pascale
Anthony G. Athos
The Art of Japanese Management
Warner Books 1982

日本的管理艺术

〔美〕 理查德·帕斯卡尔 著
安东尼·阿索斯

张 宏 译 余国森 校
科学技术文献出版社出版
一二〇二工厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 7.5印张 156千字

1987年11月北京第一版第一次印刷

印数：1—15,000册

社科新书目：181—053

统一书号：4176·40 定价：1.75元

ISBN 7—5023—0033—3/F·3

为推动“软科学”的研究和发展 做出积极的贡献（代序）

国家科学技术委员会副主任 吴明瑜
中国科技促进发展研究中心理事长

科学技术作为改造自然的强大武器，对人类社会的发展起着越来越大的作用。二十世纪七十年代以来，随着微电子技术、生物工程等一系列新兴技术的出现，把四十年代开始兴起的现代技术革命又推进到一个新的阶段。科学技术在很大程度上正在改变着世界的经济结构和产业结构，深刻地影响着人们的生活方式和思维方式。科学技术进一步发展的方向是什么？它对人类社会的未来将发生什么重大影响？人们应该怎样对它进行控制和引导，以便使它更好地为人类造福，而避免可能带来的某种祸害？在科学技术急剧发展的形势下，应该怎样对它进行有效的管理，以便能够最大限度地发挥它的潜力？所有这些都是现代决策者需要考虑的问题，是从事经济管理和科技管理人员需要研究的对象。

世界各国对科技政策和管理的研究，在最近二十年中，有了迅速的发展。据不完全统计，目前世界上从事科技政策与管理研究的专门机构已有一千多个，每年出版的科技政策和管理论著不下几万种。它们从不同角度揭示出当代科学技术发展的新情况和需要解决的新问题。这种国际上称之为

“软科学”的研究，正在发展成为一门影响深远的综合性学科。

所谓“软科学”，也就是关于科技发展战略、政策、评价、管理、预测等方面理论和实践的一门学科。这是一种看不见、摸不着、却蕴藏着巨大潜力的知识体系。一个国家的科技和经济能否迅速发展，不仅取决于它有多少物质设备和基础结构，在更大程度上取决于能否合理地有效地利用自己的优势，也就是说能否作出正确的决策，进行科学的管理。对任何一个国家来说，经济结构的调整、生产力的配置、工农业的技术改造、新技术新产业的开发等，无不需要正确的科学技术政策作为指导。如果决策错误，它所造成的损失远比个别项目失误所造成的损失严重得多。正因为如此，软科学的研究受到了国际上的普遍重视。

软科学的研究，在我国已经有多年的历史了。最近几年发展尤为迅速。现在，全国各地建立不少专门从事软科学研究的机构或团体，开展了大量有关科技政策和管理的咨询、论证和研究工作。尽管如此，但在出版资料、交流信息、编制教材、培训队伍等方面还远远不能适应需要。为了稍稍弥补这方面的不足，我们编译了这套《科技政策与管理译丛》。

这套《译丛》是由国家科委科技政策局、中国科技促进发展研究中心和黑龙江省科技情报研究所联合组织翻译、编辑的。它是一套不定期的连续丛书，主要介绍国外有关科技政策与管理、计划与预测、科技与经济、科技与立法等方面的情况。我们希望丛书能够为全国科技、经济管理部门和研究所、企业的领导者、专业人员、研究人员以及高等学校的师生和其它研究工作者，提供一个了解国外科技政策和管理情

况的小小“窗口”，有助于人们开阔视野，增长知识，促进科技与经济、社会的协调发展。

这套《译丛》预计在1986年内陆续出版。我们计划今后每年能出版若干册，积多年的努力，逐步形成一套比较系统的内容比较广泛的读物。翻译和出版这类丛书，我们还缺乏经验，工作中的差错是难免的。这套《译丛》在组织编辑和出版过程中，得到了黑龙江省科技情报研究所和科技文献出版社的大力支持和帮助。在此，表示衷心感谢。我们诚恳希望各界人士提出批评意见，帮助我们不断提高丛书的质量，改进编辑工作。我们愿意积极努力，为推动国内软科学研究作出微薄的贡献。

一九八五年八月

绪 论

这是一部重要的书，其重要性在于它发表的时机和它的内容。我相信，我们正处于一个时期的开端，在这一时期，对管理实践重新加以研究是至关重要的。最近，许多学术杂志、商业报刊和大众宣传媒介纷纷探讨美国企业竞争能力低下的管理方面的原因。高级管理人员、培养他们的管理学院以及替他们出谋划策的顾问们都有过错，原因是他们迷恋于概念上过于狭窄、局限于近期效果的分析技术，从而带来破坏性的后果。美国的证券市场也被点名，被认为是加强和加深这种倾向的机构。

就在开始听到这些批评，并在一些地方受到认真对待的时刻，理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯写了一本书，这本书可能成为认识美国管理方面失误的里程碑和引导人们研究新的管理思想的指南针。

美国国际竞争能力日益下降所暴露出的管理上的弱点，与其说是过分依赖于分析和分析技术，不如说是这些技术的应用没有能够适用一种更为广阔、完整和协调一致的经营思想，这种经营思想可使组织能卓有成效地工作，并且经得住时间的考验。本书作者提出了称为“7-S”模式*的这样一

*“7-S”模式是指本书中将阐述的七个企业管理要素，它们是：崇高目标、战略、结构、制度、才能、风格和人员，这七个词在英文中第一个字母都是S，所以简称为7-S模式。——译者注

种思想。这种模式代表着对企业成功之道所持有的一种简明而颇有影响的见解。我的公司——麦金西公司——已广泛采用这个模式为顾客服务。事实上，我们的几位合伙人与阿索斯和帕斯卡尔一起创立了“7-S”模式。采用之后的实际经验证实了它的有效性。

在阐述“7-S”模式中，帕斯卡尔和阿索斯没有轻视过去30年发展起来的，教学和实际工作中发展起来的一套分析方法。这些方法对于制定经营战略，发展有效的组织结构以及为管理大大小小的企业建立有用的制度，都起过重要作用，这一点是毫无疑问的。但是作者提出了一种管理构型，它把风格、才能、人员、崇高目标的考虑同战略、结构、制度的想法揉合在一起，形成一个互相依赖的增强网络。作者认为，正是由于缺乏这样一个完善的网络或者由于其中的内部矛盾，才造成公司竞争能力低下。这个观点是根据许许多多的例子以及对比日本和美国的管理实践而形成并加以表述的。

阿索斯和帕斯卡尔的阐述扩大了我们的视野，展示了把思想和行为融为一体的价值，强调管理工作的总体和均衡观点的重要性。实际上，引导我们回到管理的基本原则上来。他们为管理专家们提供了极大的帮助，为他们的学术界的同事们今后的研究提供了丰富的思想。

例如，在我看来，这本书将促使人们对崇高目标——共同的价值准则和信念的本质及其对经营效果的影响产生新的概念，正是这种崇高目标把所有成效卓著的，历久不衰的公司的各个环节结合在一起，此外，可以预期，在其它的所谓软S（职工、作风和技巧）方面将开展更多的研究。对于上述的每一个领域，我们都了解得太少了。但是我们真正缺乏的，

是作者所介绍的这类从总体上阐述管理的理论和支持这种理论的经验。我们迫切需要更多的关于企业如何经营、如何振兴和失败的概念、见解和解释。我想，读者将会发现，帕斯卡尔和阿索斯对提高我们的认识作出了重要贡献；本书将对今后的研究起重要的促进作用，这种研究将进一步加深我们的认识。

麦金斯公司管理主任
D. 罗纳德·丹尼尔

目 录

第一章	日本是一面镜子	(1)
第二章	松下的例子	(12)
第三章	同美国对比	(48)
第四章	禅宗和管理艺术	(80)
第五章	相互依赖	(117)
第六章	缩小差距	(156)
第七章	大公司注重思想灌输	(188)
第八章	结论	(215)

第一章 日本是一面镜子

远在哥伦布之前，人类就掌握了用帆船航海的技能。那时，海员们眺望大海，他们看到的是一个平面，因此毫不奇怪，制图在绘完羊皮纸之前，他们所熟悉的世界已经消失了，他们在不吉利的空白处写上“这儿有海怪”。后来出了个哥伦布，当他观看帆船在海平线上消失的时候，他注意到它们并不是立刻消失，而总是船身先消失，然后是帆，最后是桅杆顶。用非常实用的业务术语来说，哥伦布是以不同的方式观看大海的。

与其说人类受其工具的限制，不如说受其观点的限制。历史学家告诉我们，在哥伦布之前，关于地球是圆的这一观点，已经讨论了五百年。哥伦布所做的工作只不过是把一个抽象概念变成了实际内容。他对这种推测和自己的观察打过赌（当他从新大陆回来时，确信他曾到过地球的另一边）。他在距离方面只说对了一半，但在开辟航海事业的可能性方面是百分之百的正确。哥伦布的业绩一旦被接受，就使人类能利用现有的航海技术从事更伟大的事业。同样地，这些章节所抨击的不是现有的管理工具，而是限制了我们的效率的西方管理观点。

大量的统计资料证明了日本经济的巨大能量和美国工业地位的下降。数字确实是惊人的。但是正如哥伦布远航之前的

海员们一样，真正的挑战是不要被对手的庞大外表所压倒，致使我们因对问题的设想不当而遭到失败。我们要重视哥伦布的经验，需要对问题有新的认识，以便更好地应付它。这就是本书所要阐明的。

我们囿于己见时，往往是盲目的。打破这个思想枷锁的一个办法就是把我们的看法同其它国家的看法进行比较。日本是一个必然的选择对象。它具有迥然不同的历史、文化和宗教传统，作为一个高度发达的工业强国，显示了相当巨大的能量。

1980年，日本的国民生产总值居世界第三位，如果根据目前的发展趋势外推，到2000年将跃居世界第一。日本全国面积只有蒙大拿州那样大，实际上没有什么物质资源，但是它养活了1.15亿多人口（占美国人口的一半），出口商品价值比进口商品多750亿美元，它的投资率和国民生产总值的增长率等于美国的两倍。日本已经一个接一个地控制了世界工业技术领域。在摩托车方面使英国黯然失色；汽车生产胜过了联邦德国和美国；从联邦德国和瑞士手里抢去了对手表、照像机和光学仪器的领导地位；结束了美国在钢铁、造船、钢琴、拉链和消费电子产品等行业的历史统治地位。现在日本人的工资略高于美国人。由于日本使用进口原料，地产品昂贵和公路拥挤，它的经营成本明显地高于美国。美国公司主管抱怨因职业安全法规和污染控制而带来的额外费用。日本在这些方面的标准起初是落后的，但现在则是世界上最严格的。我们中的一些人强调1974年阿拉伯石油危机引起的问题，借此说明上述差异是合理的。由于石油涨价，所有其它工业国家都出现了通货膨胀和生产率增长速度减慢的问题，而石油

全靠进口的日本，通货膨胀率一直维持在很低水平，并且提高了生产率。在过去的5年中，多数报道表明，日本作为一个贸易伙伴，比以往任何时候都具有更大的竞争能力。

尽管日本有着单一民族这一有利条件，以及这里将探讨的与文化有关的那些有利条件，但绝不能由此而对日本的成功置之不理。如果有这事的话，那就低估了在工业竞争能力方面日本对美国的优势程度。日本远不止做对了一点儿，而我们推断“某件事”多半同诸如质量管理小组的活动和终身雇用制等技术有点关系。在本书中，我们将论证日本人能取得优势的主要原因是他们的管理技能。*

人们对于有关日本的生产率和效能的统计数字，第一个反应往往是否认，然后是无可奈何地耸耸肩膀。差距看来是巨大的，“超过日本”的任务似乎是不可能的。但是，这本书所基于的研究清楚地说明，我们美国许多最老练的经理和最杰出的公司所做的事，同日本人所做的事惊人地相似。我们今天面临的问题是，手段是现成的，但我们目光短浅。许许多多的美国经理在管理上不适当地受到信念、看法和观念的影

* 在过去几年中，调查了34家公司，为本书提供了经验依据。这些公司是：福特汽车公司，本田技研工业公司，丰田汽车工业公司，日本电器装备公司，新罕布什尔滚珠轴承公司，费夫尼尔轴承公司（特克斯特隆公司的分公司），NTN轴承公司，日本微型轴承公司，塔龙公司（特克斯特隆分公司），YKK公司，J. C. 彭尼—百货公司，李—佩林斯—基科曼公司，齐尼思公司，阿德迈拉尔公司，索尼公司，松下电器公司，NCR公司，得克萨斯仪器公司，国际商用机器公司，富士通公司，Aerocommander公司（罗克韦尔国际公司的分公司），三菱飞机公司，哈利·戴维森公司，川崎公司，威尔斯法戈银行，东京银行，三菱银行，联合航空公司，TWA公司，日本航空公司，国际电话电报公司，利顿工业公司，罗克韦尔国际公司，特克斯特隆公司。

响及限制。

我们的“一套”管理方法正不断地在三条战线上受到挑战。首先我们在管理实践的前沿受到挑战，即使对我们过去行之有效的做法加大“剂量”，但却事倍功半。还需要有某种因素才能使我们的组织有效地运转起来。第二，我们受到社会上正在变化的价值观的挑战，这种价值观引导人们对组织产生不同的期望，从工作本身中寻求不同的意义。第三，竞争使我们精疲力尽。

本书的主要目的可简述如下：

首先，不论什么社会或文化，人类所发现的推动组织机构运转的手段为数有限。其中，部分手段用得过多，而另一些则没有被充分利用。既然要肩负指挥一个庞大组织机构的重任，我们就需要把一切可利用的手段都尽量利用起来。

其次，管理的现实并非绝对一成不变，而是由一定的社会和文化所决定的。纵观所有的文化和社会，凡是人们集合到一起从事某种集体行动时，总会遇到与确定方向、协调与激励因素有关共同问题。一个民族的文化会对如何认识和解决这些问题产生影响。社会的知识水平也决定着人们的视野。因此，指出与美国的文化和社会有关的管理上的盲点，就是我们的第二个目的。

第三，年年都经营有方、生意兴隆的那些公司，不管是日本公司还是美国公司，有着许多共同特点。只要先了解一下他们的日本同行是怎么干的，就很容易弄清楚某些美国公司正在采取的哪些做法是正确的。在一定程度上，这是因为对比不同的文化，就很容易看出问题的奥妙。此外，一些经营有方的美国公司在某些最重要的做法上与其他许多美国公司

有所不同，为了适应常规的看法，这些做法或多或少地被掩饰起来。我们的第三个目的是研究杰出的美国公司与众不同之处，并指出美国其它公司的问题。

让我们简单地回顾一下，我们的路是怎么走过来的。在西方，最初有影响的组织是政府机构、宗教机构和军事机构。通过这些机构，形成了我们最初关于领导、指挥、协调、控制和职能专业化的概念。罗马帝国和天主教是特别有影响的。它们首先对分散权力进行了试验，因为他们地理位置很分散，非实行分权不可，虽然没有取得全部成功。其次，为了努力治理行政权力分散后出现的离心势力，它们建立起富有创新精神的控制系统。这种系统致力于推行一致的信条、教徒的礼拜仪式和行为准则。教会享有一个重要的有利条件，即它在西方文化中是人与上帝关系的主要监管者，在西方社会中拥有特殊的地位。它为人们的至高愿望服务，因此它可以得到许多人的支持，有权要求人们效忠于它。最初，它四处寻求崇拜者，后来它寻找财源和人力来建造大教堂，传播宗教信仰，管理财产，指挥军队，行使世俗的权力。由于教会在社会上起着关键作用，千百年来这些要求都被认为是正当的，而为社会所承认。

到了14世纪，罗马帝国早已不复存在，但是教会仍然是欧洲社会中独立的，占统治地位的组织。然而，在那个世纪和以后的两个世纪中，它的活动范围大大超越了它的能力，由于内部的腐败和外部的竞争，它的意义变得模糊了。接踵而来的混乱使许多民族国家相继出现，它们的政府能够提供许多社会的和军事的服务。显然，这些中世纪的产物大大地影响着今天西方人对组织的看法。

同中国或日本不同，西方社会的发展产生了各种分立的机构，各有独立的势力范围：教会是作为人的信仰和精神生活的监管者出现的，而政府以及后来的商业机构则负有对人们的世俗生活提供保证的作用，西方的组织理论使这种两重性合法化，是合乎事态的自然发展规律的，这并非意想不到的事。16世纪的马基雅维里是最先把管理看作是与道德法则分离的一种职能的人之一。他为组织管理提出了一个独立于道德之外的理论。

机器时代的到来，是形成西方关于人、组织和社会的观点的又一个重要事件。创造了大规模生产的工业革命，降低了手工业行会和相应的社会关系的重要性。“生产要素”（土地、劳动力和资本）概念的出现，对西方有关人的观点具有革命性的影响。人（就其劳动力内涵而言）不再是社会整个有机体中不可分割的一部分。作为劳动者的人变成了生产过程的一种具体化的标准组件。毫不奇怪，这种“劳动力”观点把作为社会存在和精神存在的人，同他所起的“生产”作用分离开来了。相应地，它再次肯定了延续许多世纪的训诫：人的精神和社会生活应当存在于工作场所之外。西方思想中的这种概念一直持续至今，我们将会发现它是我们现有问题的根源之一。

18世纪的工业化使许许多多大型企业应运而生，它们复杂的和多样化的活动使得更加周密的组织的兴起成为必然趋势。马克思·韦伯在以后的著作中描写了“官僚机构”的统治地位。韦伯信奉官僚形式比其它形式优越的观点——同当时其它可代替的形式相比，确实是这样的。韦伯的影响之一，是他惯用于讨论组织的那些要素——规模、复杂性、正规化

和集权——仍然是今天我们用来考虑组织结构规划的主要方面。

本世纪初，大型股份有限公司开始作为社会中居支配地位的组织而出现。由于西方总是在世界范围内领先发展这种企业，因而，据我们所知道，所谓现代管理主要是西方的创造，这是毫不奇怪的。这些大型的、多样化的企业的活动范围需要分层次管理和权力下放。但是那些没有所有权的人们怎么能被委任呢？为建立管理是专门职业这一概念，曾花费了将近半个世纪的时间。

这些新的专职人员是怎样进行管理的呢？他们面临的主要问题过去是，现在仍然是：（1）怎样有效地组织和委派职责；（2）怎样奖励和激励雇员，以及怎样控制资源和保证获得成效。在一个社会中用以解决这些问题的管理方法是衡量社会本身的尺度。东西方体制之间的主要区别在于：我们是依靠组织机构和正规制度来对付这些挑战；而与此相反，东方体制至今对组织形式和正规制度的考虑进展缓慢，而对社会的和精神的手段更为关切。早期中国和日本的体制使用了大量的强制手段。意识形态把人们束缚在组织目的上，而后者总是在很大程度上依靠威胁或恐怖的制裁手段予以强制推行的。成员在很年轻的时候就被招收到企业中去，训练的方式塑造了他们一生的个性。人们感到，没有这样严格的安排，一个大型组织就不可能有效地工作。当然，在西方也使用了一些多少有点类似的安排，并且在大多数情况下都得到了外部精神组织的支持。

渐渐地，东方和西方的组织都采用公开强制手段来施加影响，部分原因是社会本身起了比过去大得多的作用，通过