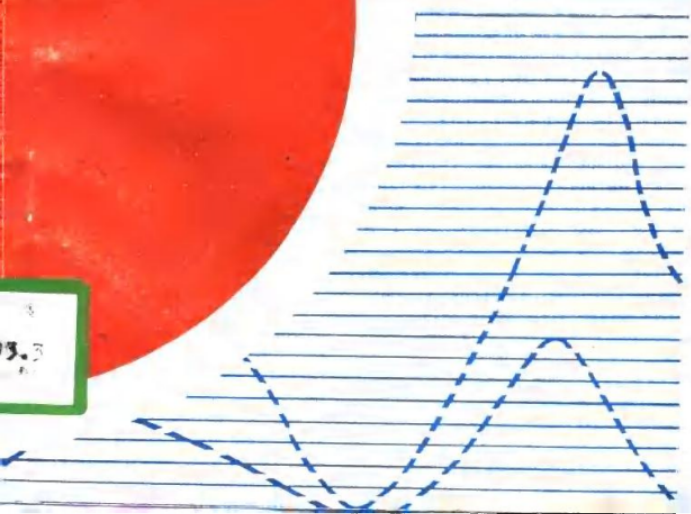
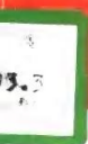


日本企业 管理艺术





数据加载失败，请稍后重试！

《THE ART OF JAPANESE MANAGEMENT》

Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos
A Warner Communications Company Printed in the
United States of America First Printing: March, 1982

(根据美国沃纳图书公司1982年版本译出)

日本企业管理艺术

〔美〕理查德·帕斯卡尔 安东尼·阿索斯 著
张小冬 周全 译

新疆人民出版社出版

(乌鲁木齐市建中路54号)

新疆新华书店发行 新疆新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.5印张 120千字

1988年2月第1版 1988年3月第1次印刷

印数: 1—4000

ISBN7—228—00155—9/F·4 定价: 1.10元

译 者 的 话

《日本企业管理艺术》一书初版于1982年，一问世，美国各大报纸都给予了很高的评价。

本书作者理查德·帕斯卡尔是斯坦福商学院教授，著有《白宫管理》一书。另一位作者安东尼·阿索斯是哈佛商学院教授。这两位作者长期担任教学工作，他们的学生大都是来深造的企业中级经理。他俩还多年在著名企业咨询组织麦肯齐公司和其它公司任职，并与《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书的作者托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼关系甚密。为著此书，他们远渡重洋，东土求教，在日本人的家庭中生活，学习该国的历史、地理、文化、思想方法和生活方式。因此，作者不但对美国企业管理现状了如指掌，而且对日本企业管理知之甚详。

战后，日本为什么能相继夺取美国汽车、炼钢、造船、手表、照相机、家用电器的桂冠，并在许多科学技术领域里危及美国的霸主地位？本书的作者认为：美国企业管理落后的根本原因，并不在于缺乏精确的定量方法、周密的计划、严格的规章制度、明确的分工和有效的控制，而在于过分地强调以理性主义为基石的“科学管理”思想方式，因而对管理工作缺乏总体和均衡的认识。企业管理不仅是一门严谨的科

学，还是一门深奥的艺术。

为此，作者提出了7—S模式，这也是本书的理论基石。作者认为：企业的兴衰可用7个要素衡量：战略、结构、体制、人员、技巧、作风和最高目标。作者把前3个要素称之为“硬件”，把后4个要素称之为“软件”。美国企业历来青睐于前3个“硬件”的作用，轻视后4个“软件”作用。日本企业在引进西方管理理论的同时，保持着本民族的科学文化精华，使东西方的科学管理技术融为一体。

日本企业家认为，职工既是供企业使用的客体，也是企业应尊重的主体。企业家的奋斗目标就是全体职工的奋斗目标。因而他们非常重视向职工灌输管理哲学，使职工完全“公司化”。日本企业的成功，正是源于企业职工对奋斗目标的深刻理解，以及全体职工凝结力的形成和发挥。

而西方企业却把职工当作机器零件，仅仅把他们看作是企业使用的客体，所以企业家与职工往往是同床异梦，离心离德。这样，面对着日本企业强有力的挑战，它就显得力不从心了。

从这本书中我们可以得出这样一个结论：企业管理是一门综合管理艺术；管理的现代化不仅仅囿于新的管理技术、新的设备仪器、新的手段，最重要的是人们观念上的改变。这本书的可贵之处就在于，使人们从呆板的美国企业“科学管理”的禁锢中解脱了出来。正如麦肯齐公司总经理在序言中指出的一样：“这本书不但是我们认识美国企业管理弊病的一个里程碑，也是引导人们研究新的管理思想的指南。”

我国在文化传统、生活习俗等方面都和日本有许多相似之处。我们希望广大读者在读完这本书后，对创造出适合于

我国国情、具有独特风格的社会主义现代管理体制有所裨益，这样我们会感到莫大的快慰。

本书在翻译过程中，曾得到我们的老师、新疆大学外语系教授侯培良先生的帮助，中国科学院新疆分院副教授管绍淳和吴沧阳先生在百忙之中为译稿校对，在此，我们谨表示衷心的感谢。

张小冬 周 全

1986年11月15日

序 言

这是一部重要的书，其重要性在于它的切合时宜和内容的本身。当前，我们正处于一个时代的开端。在这个时代，重大的新的研究成果必将付诸于管理实践。最近，学术刊物、商业报界以及公众报刊都在探索美国企业竞争力衰弱在管理方面的原因。由于在分析方法和实际应用上存在着一种陈腐的偏见，使企业高级管理人员以及培养他们的商业学院和为他们出谋划策的顾问们都陷入了困境。美国市场保护协会，也常被人们认为是加深这种偏见的一个典型机构。

正当人们开始意识到这点时，理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯写了这本书。这本书不但是我们认识美国企业管理弊病的一个里程碑，也是引导人们研究新的管理思想的指南。

当前，导致美国国际竞争能力衰退的企业管理的缺陷，主要的并不是由于过分地依赖分析法和技术，而是由于未能使这种分析法和技术被一种更广泛、更完整、更明确的概念所代替。这种概念可使企业在竞争中处于优势。为此，本书的作者在书中提出了一个称之为7—S的模式。该模式为公司的常盛不衰展示了一个新的前景。我们麦肯齐公司已广泛采用了这个模式，为客户服务。我们一些同行也实际参与了7—S模式

的创建工作，实践经验证明，它是有效的。

在阐述7—S模式时，帕斯卡尔并没有贬低30年来应用和发展的分析法。这些分析法对制定商务战略、建立有效的组织结构以及确定大小企业科学的管理体系，都做出了重大贡献。这一点是毋庸置疑的。在本书中，作者提出了管理的组织设想，这种设想把作风、技巧、人员、最高目标与战略、结构和体制编织成一个相互联系的坚固网络。作者表明，缺少这样一个完整的网络或者网络内部的不协调，是导致一个企业缺乏活力的原因。日本与美国企业管理中大量的事实已充分说明了这一点。

展望未来，对科学管理思想和行为价值的评价，对企业管理总体和均衡观念重要性的认识，对管理基础的回顾，帕斯卡尔和安东尼已为企业管理的实际工作者做出了巨大贡献，并为学术界同行们的未来研究奉献了一份厚礼。

在我看来，这本书将会给最高目标——共同价值和共同信念赋予新的思想。这些目标构成了企业的成功和常盛不衰。除此之外，书中更多的研究将会集中在3个所谓的软件S上，即人员、作风和技巧。尽管目前对这些问题的研究还很肤浅，但值得快慰的是，我们已经有了这方面的理论以及形成这一理论的经验总结。我们深信，这本书的出版会对未来企业管理理论的深入研究是一个巨大的推动。

麦肯齐股份有限公司总经理 罗纳德·丹尔尼

目 录

1	序 言
3	第一章 日本企业管理的借鉴
12	第二章 松下公司模式
43	第三章 国际电话电报公司模式
68	第四章 禅宗与日本企业管理艺术
99	第五章 企业内部的相互关系
129	第六章 东西方企业管理方法的结合
149	第七章 大公司的管理秘诀
162	第八章 结论

序 言

这是一部重要的书，其重要性在于它的切合时宜和内容的本身。当前，我们正处于一个时代的开端。在这个时代，重大的新的研究成果必将付诸于管理实践。最近，学术刊物、商业报界以及公众报刊都在探索美国企业竞争力衰弱在管理方面的原因。由于在分析方法和实际应用上存在着一种陈腐的偏见，使企业高级管理人员以及培养他们的商业学院和为他们出谋划策的顾问们都陷入了困境。美国市场保护协会，也常被人们认为是加深这种偏见的一个典型机构。

正当人们开始意识到这点时，理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯写了这本书。这本书不但是我们认识美国企业管理弊病的一个里程碑，也是引导人们研究新的管理思想的指南。

当前，导致美国国际竞争能力衰退的企业管理的缺陷，主要的并不是由于过分地依赖分析法和技术，而是由于未能使这种分析法和技术被一种更广泛、更完整、更明确的概念所代替。这种概念可使企业在竞争中处于优势。为此，本书的作者在书中提出了一个称之为7—S的模式。该模式为公司的常盛不衰展示了一个新的前景。我们麦肯齐公司已广泛采用了这个模式，为客户服务。我们一些同行也实际参与了7—S模式

的创建工作，实践经验证明，它是有效的。

在阐述7—S模式时，帕斯卡尔并没有贬低30年来应用和发展的分析法。这些分析法对制定商务战略、建立有效的组织结构以及确定大小企业科学的管理体系，都做出了重大贡献。这一点是毋庸置疑的。在本书中，作者提出了管理的组织设想，这种设想把作风、技巧、人员、最高目标与战略、结构和体制编织成一个相互联系的坚固网络。作者表明，缺少这样一个完整的网络或者网络内部的不协调，是导致一个企业缺乏活力的原因。日本与美国企业管理中大量的事实已充分说明了这一点。

展望未来，对科学管理思想和行为价值的评价，对企业管理总体和均衡观念重要性的认识，对管理基础的回顾，帕斯卡尔和安东尼已为企业管理的实际工作者做出了巨大贡献，并为学术界同行们的未来研究奉献了一份厚礼。

在我看来，这本书将会给最高目标——共同价值和共同信念赋予新的思想。这些目标构成了企业的成功和常盛不衰。除此之外，书中更多的研究将会集中在3个所谓的软件S上，即人员、作风和技巧。尽管目前对这些问题的研究还很肤浅，但值得快慰的是，我们已经有了这方面的理论以及形成这一理论的经验总结。我们深信，这本书的出版会对未来企业管理理论的深入研究是一个巨大的推动。

麦肯齐股份有限公司总经理 罗纳德·丹尔尼

第 一 章

日本企业管理的借鉴

远在哥伦布时代之前，人类已经掌握了航海技术和驾驶帆船的技巧。当时，水手们遥望大海，看到的只是一个平坦的水面，没有人对此表示过怀疑。在制图员还未用完羊皮纸之前，这些水手们闯入一个新世界的海域时，在迷惘不祥之中写下了：“这里是龙的世界。”后来，哥伦布航海时发现，航行的船只在地平线上消失时不是一下子“消失掉”，总是船体先沉没，然后是篷帆，最后是船桅的顶端。在多灾多难的航海期间，哥伦布发现了这与众不同的海的奥秘。

人类在视觉上所受到的限制，远比在工具的使用上所受到的限制大得多。历史学家告诉我们，地球是圆的这个观点，在哥伦布之前就已经争论了500余年。哥伦布的贡献就在于：把一个抽象的概念变成具体的事实。他只凭思考和观察来断定事物（他从新世界归来后，确信自己已到过地球的另一面）。就航程距离而言，他只说对了一半，但在开辟新的航程方面，他却完全是正确的。哥伦布的发现，一旦为人们所接受，就能使人类在宏伟的事业中更为广泛地应用已掌握的

航海技术。

目前，许多统计数字已证实了日本经济实力的增长和美国工业地位的衰落。的确，这些数字是令人震惊的。但是，真正的挑战对哥伦布之前的海员来说，并不是横在面前的庞然大物，而是臆测。因此，从哥伦布的例子我们注意到：对问题要有不同的理解，这样才会有解决问题的良策。这就是本书的目的。

当我们固步自封时，我们往往会自我陶醉。冲破这种观念禁锢的方法之一，就是将我们的长处与其他民族文化的长处进行对比。

但是，日本具有与美国完全不同的历史、文化和宗教传统，是一个高度发展的工业强国。1980年日本的国民生产总值雄居世界第三位；如果照目前的发展趋势推算，到2000年就会独占鳌头，名列世界第一。一个面积象蒙大拿州^{*}一样大小、而实际上没有物质资源的国家，却养活着1.15亿人口（占美国人口的1/2），商品出口超过进口达750亿美元，投资率和国民生产总值的增长率是美国的1倍。日本在工业生产中频频获得霸主地位——使英国的摩托车制造业黯然失色；在汽车生产上超过了西德和美国；从西德和瑞士手中夺取了钟表、照相机和光学仪器的领导地位；并在历来为美国占据统治地位的领域，诸如钢铁、造船、钢琴、拉链和家用电器等方面超过了美国。今天，日本人的工资收入略高于美国；而日本企业的经营管理费用——如进口原料、昂贵的不动产和拥挤的公路运输的费用——也明显比美国高得多。有些

^{*} 蒙大拿州是美国的一个州，位于美国西北部落矶山脉地区，面积为381086平方公里，与日本面积差不多。

人想通过1974年阿拉伯石油危机使这种差距合理化。的确，由于石油价格提高，使许多工业化国家出现通货膨胀，生产力增长速度减缓。但日本这个全部依赖进口石油的国家却保持了很低的通货膨胀率，提高了生产力；并充分证明，在以往的5年中比任何时候都更具有竞争力。

尽管日本具有单一民族和文化的优势，我们却不能以简单的理由忽视它的成功。我们认为，日本企业取得的“某些成就”与质量管理小组和终身雇佣制方面的关系不大，其主要原因是在于它的管理技巧。

我们面对着日本的生产率和取得的成绩，最初的反应常常是否认，然后是无可奈何地耸耸肩膀。差距看来不小，并且照搬日本方式也行不通。我们通过研究发现，最干练的美国经理和最知名的公司与日本的经理和企业有着惊人的相同之处。问题是，尽管我们使用的管理方法相同，但许多美国经理在管理方面墨守成规，严重地束缚了自己的手脚。

目前，我们的管理制度“基础”正在不断地受到三个方面的挑战。首先是管理实践的挑战，它使我们企业的赢利日益减少。我们需要采取新的措施使企业更为有效地运转。其次，我们受到美国社会中变化着的价值观念的挑战，新的价值观念使人们期望从企业中得到新的东西。第三，在竞争中我们将面临着被吞噬的恶运。

为此，本书的主要目的可简单地归结为以下几点：

第一，不管社会和文化发展水平如何，人类已经发现推动生产组织运转的工具终归是很有限的，其中一些工具常常被滥用，而另一些则受到了冷落。我们已经知道管理大企业工作的重要性，因此要会使用现有的一切工具。

第二，管理的现实性不是绝对的，而是由社会和文化发展水平所决定的。因此，我们的第二个目的就是，指出与美国社会和文化发展水平相关的管理的弊端。

第三，那些长期经营有方的企业，不管属于日本或美国，它们常有很多共同点。了解了日本企业这个竞争对手后，就比较容易明白为什么一些美国公司会成功。如果将两种文化作横向对比时，就比较容易发现其细微区别之处。本书的第三个目的就是，在肯定一些出类拔萃的美国公司的同时，为其它美国公司指明出路。

在西方重要的生产组织系统中，首先产生的是政府、宗教和军事机构，由此形成了关于领导的最初概念，以及指挥、协作和控制等专门化的系统。罗马帝国和天主教会拥有特殊权势。首先，他们试行分权统治。其次，他们尽量控制分权的离心力，建立了独创的管理系统。为此教会强制人们信奉共同的信仰、崇拜共同的偶像、遵守共同的法则。因此教会作为最高统治阶级的代表，在西方社会中占有特殊的重要地位。

直到14世纪，虽然罗马帝国早已寿终正寝，但教会作为独立的统治机构依然保留在欧洲社会中。14世纪以后，以及15~16世纪，教会活动的范围明显地超出了它的控制能力。由于内部腐败和外部缺乏竞争，它本身开始失去存在的意义。经过一系列的社会变革产生了民族国家，政府在政治和军事上具有管理社会的职能。中世纪至今的社会发展，对西方的企业组织机构具有重大的影响。

所以，与中国和日本不同，西方社会发展了自己独立的机构，教会成了人们信仰和精神生活的保护人，而政府和商

业机构充当了人们的“赡养者”。如人们所预料的一样，西方的理论界把管理的这种两重性视为事物的必然结果，并使其合法化。马基雅弗利是16世纪第一个主张管理职能与道德法律分离的人。他提出了管理职能是一个非道德范畴的理论。

接踵而来的是机器的时代，它决定了西方社会人们组织和社会观念的形成。工业革命带来的大规模的生产，瓦解了手工业的社会联盟。“生产要素”（土地、劳动力和资本）概念的出现，对西方人的观念的改变具有革命的意义。人类（指劳动力）不再是社会有机整体的一个部分，而成了生产过程中一个具体的组成部分。毫不奇怪，劳动者根据人在劳动中所起的“生产”作用，分为社会的人和精神的人。相应地人们重申了几个世纪以来的教训，即一个人的精神和社会生活应存在于其劳动场所之外。至今，在西方社会人们的思想中还保留着这种观念。它正是我们现存问题的根源之一。

18世纪的工业化造就了许多大企业，企业复杂的和多样化的生产活动，使企业管理机构必不可少。在这一时期之后，麦克斯·韦伯在其著作中描绘了官僚机构的没落，但赞赏官僚机构凌驾于众人之上的观点。韦伯所讨论的社会管理机构的规模、复杂性程度以及中央集权等问题，至今仍是我们建立管理机构所考虑的基本问题。

在本世纪初，大公司开始作为社会的一个统治机构出现。由于西方在世界上率先创办了这样的企业，所以现代管理作为西方的一大创造是不足为奇的。这些大型的和各种各样的企业根据其生产活动的范围，要求将管理划分为层次，并推选出权力机构的代表。但这对没有股份的人来说，又如

何才能获得企业的信任呢？专业管理这个概念的创立花费了大约半个世纪的时间。

那么，这些新的“专业人员”如何对企业进行管理呢？他们面临的主要问题无论是过去还是现在仍将是：（1）怎样有效地组织和行使授予自己的权力；（2）怎样奖励和激发雇员以及控制资源和确保效率。一个社会如何用管理方法解决这些问题，是衡量社会本身的一个尺度。在西方，企业注重于生产的组织结构和体制形式；在东方，除了考虑生产的组织结构和体制形式，更注重于社会和精神的作用。中国和日本早期曾广泛实施过高压统治，意识形态迫使人们实现生产组织的目的，尤其是日本长期依靠威吓和恐怖的法令，社会成员在很小的年龄就被征募，被社会铸造成形，并形成了他们终生的个性。人们感到没有这样严厉的措施，社会生产组织就不可能有高效率。当然，在西方也使用过类似的手段，它在很大程度上受到外来宗教组织的影响。

目前，无论是东方和西方都已逐渐改变了公开的高压统治。几个世纪以前，社会生产组织强化人们必须严格遵守时间，维护私有制，对懒惰和盗窃的行为严厉制裁。今天，在人们加入劳动大军之前，社会已经大规模地完成了这一重大的任务。由于东方社会精神的、公共的和个人的利益完全融为一体，所以生产组织把调解工作视为全社会的需要，而不仅仅是劳资双方的小事。在利用社会和精神力量为生产组织服务以及对企业的兴衰具有重要影响的雇员承担的责任方面，东方比西方一般说来更富有经验。

一个发展中的社会要求在语言、观念和处事方法方面有所变革、创新和发展。至少应在适当间隔一段时间开展创造