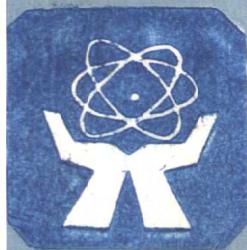


《现代企业经营管理》丛书之二

在企业腾飞的起点上



中国管理现代化研究会

现代经营管理丛书（二）

在企业腾飞的起点上

ZAIQIYETENGFEIDEQIDIANSANG

《现代经营管理丛书》编辑部 编

中国管理现代化研究会

一九八五年·北京

前 言

在现代社会中，一个企业要在激烈的竞争中自强不息地生存下去，就必须在经营管理上寻求突破口。现代企业的经营实践告诉我们，企业实力的削弱或在经济上遭受损失，在许多情况下并非技术水平不高或装备条件不良所致，而是由于管理上的种种失误酿成。可见，管理是一种无价资源。出色的经营管理是企业腾飞的起点，它将给企业带来活力、带来高经济效益、带来强大的竞争力。

中共中央《关于经济体制改革的决定》明确指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”现代的企业必须具备现代经营管理的能力，今天，那些雄居在经济体制改革前沿阵地的企业家和改革家们正在注意汲取国外企业经营管理的最新经验，并结合我国国情，摸索出具有中国特色的管理方法，使企业面貌焕然一新。为了使这方面的信息传送到千千万万个企业家的手中，我们谨将近年世略畅销的经营管理新书和有影响的译述文章精选荟萃成一套《现代经营管理丛书》，以使读者能通过这一窗口瞭望世界，了解国外现代经营管理的最新动向，借鉴其成功经验，用管理现代化的方法和手段搞活企业。

为了满足企业管理的实际需要，我们重点选编了配以生动实例的、通俗易懂、切实可行的管理经验，并从企业的战略决策，生产诊断、市场销售以至人事管理等方面尽量展示出企业经营管理的全貌。

编辑这样的丛书，我们还是初次尝试，定会存在不足之处，恳请读者给予指正。

《现代经营管理丛书》编辑组

一九八五年七月

目 录

前言.....	(I)
美国最佳企业的成功秘诀.....[美]彼得斯 沃特曼 (1)	
最佳管理法的基本思想.....[美]彼得斯 奥斯汀 (13)	
日本工厂为什么干得好.....[美]罗伯特·海斯 (45)	
松下幸之助企业管理经验38条.....[日]松下幸之助 (64)	
英、美、瑞士企业家谈成功企业的主要经验	齐 协 (89)
企业的战略管理.....	孙 彤 (92)
日本中小企业的经营战略.....	杨书臣 (101)
西德中小企业何以能站住脚.....	吴士豪 (107)
美国惠普公司是怎样成为“最佳企业”的...余凯成 (111)	
日、美、西德企业管理比较.....[美]L·D·霍纳 (121)	
美国工厂管理的新措施.....	(128)
目标管理..... [日]猿谷雅治 千田洸 (136)	
企业制定战略计划的指导思想和方法	[美]威廉·K·霍尔 (143)
怎样制定小企业的战略规划	[美]雅各布·内奥 (152)
国外企业采取“滚动方式”编制计划.....	蒋继平 (159)
美国工业企业的计划工作.....	李玉臣 (162)
从时间管理中取得成效.....[英]P·阿特金森 (166)	
美国企业的责任中心制度.....	蔡毓平 (172)

联邦德国的企业“共决权”制度·····	任洪 (183)
日本一个小企业的经营方式·····	[日]土屋公三 (185)
法国的行业管理·····	李明昌 (193)
公司的开会艺术·····	[美]安德鲁·S·格罗夫 (200)
提高企业生产力的各种因素·····	(205)
日本企业中的“职工合理化提案活动”·····	林新生 (210)
活跃在日本企业中的小组活动·····	侯庆轩 (215)
冒险事业管理·····	[美]弗雷德里克·W·库克 (225)
日本的新兴企业——“冒险企业”·····	胡天民 (233)
风险企业取得成功的条件·····	[日]清水龙莹 (242)

现代化管理小知识

(1) 博弈论·····	(63)
(2) 可靠性研究·····	(100)
(3) 计划协调技术·····	(106)
(4) 非线性规划·····	(110)
(5) 动态规划·····	(142)
(6) 库存论·····	(158)
(7) 可行性研究·····	(192)
(8) 排队论·····	(204)
(9) 预测技术·····	(209)
(10) 决策论·····	(214)
(11) 线性规划·····	(224)

美国最佳企业的成功秘诀

〔美〕彼得斯 沃特曼

不久前，美国两位企业管理专家彼得斯和沃特曼撰写的《寻求最佳管理法》一书出版。在很短的时间内，这本书风行美国，各报刊纷纷发表评论，最有权威的《纽约时报》和《时代》杂志将它列为当年的畅销书，评论界一致的看法是，在当前美国经济处于不景气的时期，该书的出版犹如一针兴奋剂，鼓舞了美国企业界人士的士气，增强了他们在世界市场战胜竞争对手的信心。

一万三千张卡片

汽车经销商吉拉德，十一年来每年卖出的新车比任何其他经销商都多，通常比第二位的经销商多出两倍以上。那么，吉拉德有什么秘诀呢？

吉拉德是这样解释他的成功秘诀的，他说：“我每个月要寄出一万三千张以上的卡片”。吉拉德非常重视为顾客服务，尤其是售后服务，他不让他的顾客买了车之后，就把他抛至九霄云外；他们每个月都能收到这个汽车经销商一封用不同大小、格式、颜色信封装的信，他说：“有一件事许多公司没能做到，而我却做到了，那就是我坚信销售真正始于售后，并非在货品出售之前。”吉拉德通过定期发信沟通与顾客的联系，沟通顾客与汽车生产厂服务部门之间的联系，而且在汽车售出后继续为他们服务。他说：“顾客再

回来要求服务时，我会尽全力替他做到最佳的服务。……你必须象个医生一样，他的汽车出了毛病，你也为他感到难过。”

二十四小时必须解决

IBM（国际商业机器公司）曾经作过这样的广告：“IBM就是最佳服务的象征。”

这家计算机公司把提供世界上最好的服务作为经营的主旨。为了实现这一目标，他们专门挑选一批优秀的业务人员担任为期三年的主管助理，在这三年中，他们唯一的任务是，对任何顾客的抱怨和疑难，必须在二十四小时内解决。

有一次，纽特兰大兰尼公司使用的IBM主机出了故障，IBM公司在几小时内派出八名专家前来维修检查，其中四位来自欧洲，一位来自加拿大，还有一位来自拉丁美洲。

IBM公司主管营销业务的副总经理罗杰斯指出：“争取订单其实是最容易的一个步骤，售后的服务才是真正关键所在。”为了确保公司经常和顾客有联系，该公司每月定期评定顾客满意的程度，这对于员工的奖金报酬直接相关，而且他们每九十天还要作一次员工服务态度的检查。

“服务业”的新概念

经营管理最杰出的公司，不论他们从事的是机械制造业，还是高级科技工业，或者是生产汉堡包的食品业和迪斯尼游乐园那样的娱乐场所，都一律以“服务业”自居。他们皆以追求优异的服务品质为最高目标，他们毫不讳言，收入的主要来源是靠服务。

以飞机制造闻名于世的波音公司在为顾客服务方面是很突出的。他们把满足顾客的需要认为是自己义不容辞的职责。一次，阿拉斯加航空公司急需特殊降落装置，以便让飞机降落在泥泞的临时跑道上，波音公司毫不迟疑地立即送去。还有一次，加拿大航空公司的一架飞机的排气管因结冰阻塞，发生故障，波音工程师立即乘机赶到温哥华，不分昼夜地从事修护工作，减少了航班误点时间。这家公司的董事长认为：“因为我们体会到，若要在市场上出人头地，顾客是最重要的因素。我们绝不能让航空公司说：‘你只有在向我们推销新型飞机时，才会对我们的问题感到兴趣。’我们着实化了相当的工夫，才真正认清了解顾客的问题。如今，整个公司上下对于这个观念，已逐渐开始有了共同的体会。”

最佳的服务精神反过来给波音公司带来了巨大的经济效益。1978年12月，意大利航空公司一架DC9型客机在地中海坠毁，他们急需一架替代飞机，于是意航总裁狄奥立即打电话给波音公司董事长威尔逊，要求他们迅速送来一架波音727客机。当时订购这种飞机，至少要等两年，但是波音公司想办法满足了意航的要求，一个月内就送去了飞机。这种为顾客着想的服务态度，在六个月后得到回报。意航决定取消原订购买道格拉斯公司DC10飞机的计划，订购了九架波音747大型客机，成交额高达五亿七千五百万美元！

“麦当劳”的四项原则

以生产汉堡包闻名的麦当劳食品公司，是一家拥有二十五亿美元资金，共有七千家店铺的食品企业。该公司多年来

实行“品质优异，服务亲切，清洁卫生，货真价实”的四项原则。从早期开始，麦当乐就以这四原则定期考核各分店的工作表现，以此决定分店经理奖金酬佣的多寡。屡次无法达到四项标准的，经理将被开除，或吊销其经营许可权。

麦当乐汉堡包极其注意质量和卫生。他们选用上好的牛肉，马铃薯条稍微炸焦了一点就被扔掉。清洁卫生更是非常讲究的。因此开业十三年来，每当顾客想吃顿简单快捷的便餐，都是立即选择了麦当乐餐厅。

被顾客牵着鼻子走

宝碱公司是美国第一家提供“顾客免费服务电话”的消费产品公司，1979年该公司总共接到二十万次直拨服务电话，其中包括顾客对产品提出的设想和批评。宝碱公司不但回复顾客的每次电话，而且每月的电话内容都要加以综合研究，该公司许多改良产品的构思设想，主要来源于这种“顾客免费电话”。

许多经营杰出的公司都把注重顾客的要求改进产品，增加新产品，作为一项成功经验，他们都很乐于“被顾客牵着鼻子走。”

例如，IBM公司早期推销的产品，包括该公司的第一台电脑，都是他们最主要的顾客——户口调查局共同合伙开发出来的。王安电脑公司也是以顾客的需求为方向，王安本人就说过：“和顾客一起工作，可以使我们对于顾客的需求提供最完善的服务。”有的公司的主管人员，每年都用两个月时间，到各个用户的所在地旅行，实地调查顾客如何使用该公司的产品，收集顾客的要求。

著名经济学家福利曼分析了三十九件化学工业新发明以及三十三件科学仪器新产品，他发现对两个工业而言，最重要的成功因素是相同的，即“成功的公司比较了解使用者的要求。”而七件失败的化学新产品中，有三件是由于没有征询使用者的意见或很少询问特殊的使用者；十六件失败的科学仪器新产品，三件是没有征询使用者的意见，四件很少询问特殊的使用者，四件是忽视使用者的反应或误解他们的意思，三件则是由于缺乏实地观察使用者的技术造成的。因此，福利曼指出：“成功的公司比失败的公司重视市场。他们随着市场的要求，加以改良，创新产品，邀请使用者共同参与新产品的开发。他们比一般公司更能洞悉使用者的要求”。这是一条成功的经验。

“我们关怀我们的员工”

经营杰出的公司所以能够为顾客提供最佳的服务，是建立在公司采取了各种措施，调动了全体职工的积极性和创造力。现在就来看看他们的具体做法。

拥有二万六千名员工的华尔连锁商店，是美国目前第四大零售店。在七十年代，该公司的销售额从四千五百万美元上升到十六亿美元，由十八家商店扩展到三百三十个分店。这家公司的创办人华尔顿和手下所有的经理把关怀全体员工落实在每件事上，他们一律佩带徽章，上面写着：“我们关怀我们的员工。”

华尔顿认为：“让大家都参与工作相当重要。我们最棒的主意都出自职员。”为了做到这一点，华尔顿本人和手下的经理把大部分时间花在十一个州的三百多家分店，经常接

触员工,和他们在一起召开肝胆相照的会议。由于公司关心员工,华尔连锁商店的每个职工都有一种自豪感。每星期六上午七时半必定召开例行管理会议,该月轮班的采购人员获得一枚徽章,评选出优秀的分店都登在公司的“荣誉榜”上。

管理学家麦克佛森说:“每个人都同意‘人是我们最重要的资产’,但是很少人真正做到。”美国经营杰出的公司在发挥每个职工的创造性方面,却有各具特色的一些行之有效的办法。

这些公司重视员工,还突出地表现在即使是经济不景气时期,仍然雇佣全部员工也不任意解雇;在大家普遍不训练员工时,反而施以额外训练。使员工产生“公司需要你”的感觉。在旦达航空公司,这被称为“家的感觉”——一种强烈的主人翁感。

旦达航空公司的主管把和职工打成一片作为一种制度。高级主管一年至少要跟员工聚会一次,公司的最高阶层与最低阶层直接交换意见。惠普公司在七十年代经济不景气、生意衰落的情况下,仍然坚持绝不裁员,而是减少百分之二十的薪金,每人都减少百分之二十的工时,从而渡过难关。这家公司的创办人惠利特认为:“惠普不能只是个雇请人然后再解雇人的公司。”

竭尽全力培训职工

生产汉堡包的麦当乐食品公司十分重视培训它的业务人员。在芝加哥市郊的一个小镇里,有一所汉堡大学,麦当乐的经销商与公司内部的经理在这里学习各种技巧,以便使分布在美国大小城镇的六十万四千个麦当乐的分店和经销店,

始终保持麦当劳的优质服务。汉堡大学的课程有“市场预测”、“经营技巧”、“实地监督”等。念完汉堡大学课程的学员，如果在其他大学念书时可获得承认六学分。

IBM公司对于业务人员的训练也相当出色，基本业务训练长达十五个月，其中百分之七十的时间，分配到各分支机构接受实习训练。百分之三十时间在课堂上课，此外，还有定期举行的各种高级训练课程。比如每年至少有一千人以上，参加所谓“总经理班”的训练课程，由八位哈佛大学教授与六位IBM教授负责指导，还有“财务主管班”，每年大约也有一千位业务人员受到训练。IBM规定，不管年龄资历地位多高，每人每年都必需接受十五天的在职训练。

允许失败的精神

座落在明尼苏达州首府圣保罗市的3M公司，1980年营业额高达六十一亿美元，迄今总共发明了五万种新产品，几乎每年平均推广一百种以上的产品。这家公司十分重视支持技术创新研究，而且具有容忍失败的宽宏雅量。他们的原则是“切勿随便扼杀任何新的构想”。

“创新产品小组”是3M公司研制新产品的基本单位。这种小组由各种专业人才全力共同参与且无限期，全是自愿者，具有相当的自主权。值得指出的是，这种小组的成员全是自行招募而来的，公司绝不硬性指派。3M公司还规定，在新产品发表会之前，小组成员不得解散。公司对小组的工作人员说：“只要你们达到公司评估工作表现的规定标准，公司自会让你们随着新产品销入市场，步步升迁；随着产品销售业绩的成长，获取应得的利润；另一方面，万一你

们失败了，我们还有个后援补救的制度，那就是保证让你们再回到参加小组前的那个职位”。

十大信条

信条一：不要过分信赖分析，要靠行动

彼得斯和沃特曼对所谓的“技术专家”，对那些进行复杂的、难以掌握的和貌似精确的预测——比如一种尚未介绍过的新产品的市场销售率等，具有某种程度的怀疑。相反，他们的箴言是：预备，开火，瞄准。既然未来不是可以完全预测到的，那么最好的办法就是进行大量的试验，找出行之有效的东西，然后进行修正，以保证成功。

他们说，分析方法的弱点在于：人们只分析可以进行现成分析的东西，而放弃了其它。数字分析还会导致反对试验的倾向，从长远的观点来看，这会影响到灵活性，因为在这里，精巧、孤立的条理性掩盖了客观存在的事实。最后，分析还会导致对成本念念不忘，却忽视了质量。

信条二：热爱顾客

最好的公司对于向顾客提供第一流的质量、服务和可靠性到了几乎着迷的程度——甚至好象置正常的钱财收入概念于不顾。以卡特皮勒公司为例，他们保证在48小时内把用户需要的零配件送到世界上任何地方，逾时顾客便不用付费。

但是这种“把顾客当作中心”的做法是能得到报偿的：用户的宣传使公司在市场上的地位扶摇直上。根据对科学仪器业内的革新进行的研究表明，所有的发明创造，85%的重大改进，65%的小改进都起源于用户提供的信息。

信条三：坚持小规模

尽管这些成功的公司规模都很大，但他们执行任务的组织却很精干。他们实行分权：把自主权下放到尽可能低的层次；他们在雇员中鼓励企业家精神。他们的基本组织机构通常比简单的成本分析所揭示的要小。在这些杰出的公司中，8~10人的小组是构成该组织大厦的基本构件，不象绝大多数的大公司把部门或工厂视为他们组织的基本单位。

500以上的人挤在一个房顶下会使无法预料的问题陡然增加。当然，小规模还会增加责任感。它也会产生更好的创造性和更高的生产率。小规模，高质量，振奋人心，自主权——这就是他们的结论。

信条四：坚持简单化

对付复杂性的不断挑战就是要简化，而杰出的公司总是在任何时候、在不同的层次进行这一工作，普罗克特—甘伯尔公司以它的一条家规著称——备忘录篇幅不得超过一页。这不光是为了使文件有条理，更重要的是使人们的注意力能集中在少数重要问题上，因为他们认识到人类的大脑只能够同时最好地对付6~7个问题。

在杰出的公司里，人们经常看到的是一大批仅有半打左右成员、用时一周就能完成专题任务的小组，这与典型的拥有35个成员、持续18个月、最后写出长达500页的报告专题小组不一样。除了少数的例外，这些杰出的公司与典型的大公司相比具有更少的组织层次——半打左右而不是15或20；更小的公司总部——最多100人。最后，这些最优秀的公司将努力集中在有限的重要价值观念和目标上。

信条五：促进信息交流

这些杰出公司的一个突出的特点就是它们内部有密切的、非正式的交流。日常的接触并不遵循等级顺序，高层管理人员可能会直接接触最低层的雇员和顾客。办公室的布局通常很独特，房间和隔墙少，但门开得多。有一家公司不装电梯却装了自动步梯，这使在这里工作的人互相之间能有更多的接触机会。另一家公司的午餐间里只安放大餐桌，以便雇员们有更多机会的交谈。还有一家公司，现在让工作人员了解以前曾是神圣不可侵犯的财务信息。这样做的理论根据是：当雇员们感到自己真正是整个企业的一员而改善了他们的态度和工作时，这种收获远比因“泄露”情报而可能损失的竞争优势要大。

出乎意料的是，这种不断的交流带来的不仅仅是愉快的心情，事实证明，通过日常的随便的联络而产生的非正式控制作用，比那些可以绕开和躲避的规章条款还要有效。

信条六：不强求井井有条

头5个信条从一个组织的角度来看，好象杂乱无章。在某种意义上来说，这只是一种错觉：一个东西不能整齐地填入图表中，并不等于你对它失去了控制。

奇怪的是，这种表面上的无秩序，似乎能大大地提高生产率。杰出的公司允许某种程度的混乱来求得快速的行动和不断的试验。绝大多数大公司缺乏革新精神，是因为：它们依赖大工厂、平稳的生产流程、紧密结合的作业、担大风险的技术计划和僵化的战略指导规程。

信条七：容忍失败

革新的成功是一个数字游戏。能够保证更高的击球命中

率的唯一方法，就是增加击球次数。就这个意义上来说，将会有更多的成绩和小小的失败。但这样做避免了那种追求本垒打的思想，即把一切希望寄托在幸运的一击上。那些杰出的公司总是在不断冒风险，搞些小小的试验，制作临时性的原件，然后让顾客去试用，进行快速而非正规的市场销售检验——而在多数情况下，结果往往是失败。

对于“风险”的整个概念，在这里刚好相反。管理部门的工作是鼓励试验，允许小小的失败，在试验取得成功后果予以榜上列名，带头庆贺，而后悄悄地引导传布过程。“试验”正是新管理方式的核心，哪怕在通用电器公司、国际商用机器公司那样复杂而庞大的公司里也一样。

信条八：成功者受奖

绝大部分公司都对雇员作最坏的假设，因而编制了许多规章和制度的篱笆来约束他们。杰出的公司所做的恰与此相反。他们试图给人们以信任和自主权，重视成功的事例而不斤斤计较于失败。

在杰出的公司里，没有一个宗旨比尊重个人这一条更加受到重视。这样的公司拥有非凡的能力，可以通过平常的人取得不平常的成绩。

信条九：鼓励钻研

我们已经看到，杰出的公司有不顾一切向顾客提供甚至“缺乏理性”的价值和服务的倾向。与此相关的另一条原则是，乐于支持那些坚信某一特定产品或规程并愿意冒风险在公司里进行试验的个人。

许多实例说明这种不正统的工作（小规模、独立、一半偷偷摸摸地进行一个新的设计的工作小组）远远胜过那些正