

寻求最佳效益

美国最成功公司的经验

机械工业部教育局

寻求最佳效益

美国最成功公司的经验

托马斯·彼得斯
〔美〕 罗伯特·小沃特曼

机械工业部教育局

1985年7月

前 言

为了配合我国正在蓬勃开展的城市经济体制改革，寻求最佳的企业经营管理经验，促使社会主义经济繁荣和提高企业的经济效益，我们节译出版了这本近年来美国最畅销的有关企业管理经验的书——《寻求最佳效益》（“IN SEARCH OF EXCELLENCE”）。这本书是美著名企业咨询机构麦金赛公司的高级顾问托马斯·彼得斯和罗伯特·小沃特曼所著。他们经过对62家大型成功企业的深入调查研究，总结出了“成功企业共同特征的八条基本原则”。在美国企业界引起了普遍的重视和强烈的反应。本书资料丰富、例证典型文字生动，读来引人入胜，颇有感染力和说服力。

“生产管理是科学”，借鉴资本主义国家企业管理的成功经验，为我所用，是我国社会主义经济建设的一贯方针。本书能为正在悉心从事改革的我国的企业家们提供一些启示和借鉴。书后还附有一篇《美国发展中的中型公司的经验》希望这本书能成为企业的各级管理人员工作中的参考和业余的伙伴。

本书由上海机械学院戴鸣钟教授总审。柯秉衡、周家振、蔡明忠、薛霍威、钱省三、雷建共、钱冬梅同志翻译。方佩霞、陈拔中、王坤铭、廖朝维等同志编辑校稿。由于时间仓促，且我们对现代管理知识浅薄和对美国企业管理情况了解不深，译稿难免有错误和不确切之处，敬请读者指正。

机械工业部教育局

序 言

在阅读本书之前，有几点意见可能对读者有所裨益。我们收集了很多资料，并将它们萃取为八项基本原则。有人可能会说这些原则是些陈词滥调，但是，这种说法并不正确。诚然，任何一项原则本身可能是老生常谈，比如书中所说密切联系用户、重视人在生产率中的作用等。但是，那些成功企业都坚决贯彻这八项原则，尤其是与他们的竞争对手相比，就象洛杉矶没有烟雾的日子那样显得珍贵。

其次，我们担心第三和第四章可能会让读者生畏，因为这两章主要致力于理论探讨。但是，我们仍建议读者要浏览这两章，至少要给以必要的注意。我们强调这一点是由于这些管理出色的公司所具有的八项原则之所以能奏效，并不是因为它们碰巧“被用了因而起了作用”。这八项原则能起作用是因为它们另有一番非常的意义。那些成功企业叩开了千百万顾客潜在需求的大门，它们的成功证明存在一个正确的理论基础，尽管有时候这些公司并没有意识到这一点。再者，我们想读者可能会惊奇地发现这些理论是多么有趣。尤其是这些理论并不是新的或未经检验的理论，而很多是已经受了时间的考验和科学检验的理论，它们只是一直被经理和理论工作者所忽略罢了。

目 录

前言

序言

第一章	成功的美国公司	1
第二章	理性的模型	16
第三章	人们期待动力	32
第四章	处理好模棱两可和自相矛盾的现象	50
第五章	注重行动	59
第六章	密切联系用户	73
第七章	自主性与创业精神	104
第八章	通过人来提高生产率	126
第九章	深入现场,以价值观为动力	157
第十章	坚持本行	167
第十一章	力求精简	174
第十二章	有张有弛	183
附录一	美国发展中的中型公司的经验	188
附录二	六十二家成功企业名单	208

第一章 成功的美国公司

比利时超现实主义画家雷恩·玛格内特画了一组风笛却不以风笛命名。对某件事物的描述并不是该事物本身。同样，一张公司的组织图表并不等于那家公司本身，一项新的策略也不等于解决了公司存在的问题。当预感到某种麻烦时，我们就只想寻求一项新的策略，甚至进行组织调整，而当我们调整组织时，往往又停留在重新安排机构上。这样做不会有太大的变化，旧的习惯模式仍将持续下去。

我们要注意政策声明，新的策略、计划、预算以及组织图表，但更应着眼于如何保持一个大公司的活力和灵活性。但是，我们平时的所作所为，却好象并不知道这一点似的。比如，我们想变动一下，就去摆弄一通策略，或者，改变一下结构。今天，已经到了必须改变这一套方式的时刻了。

早在1977年，由于对管理效能问题，特别是对策略、结构和管理效能三者关系的关注，使我们在麦金赛公司内调集了两支工作力量。一支力量用于回顾我们在策略方面的思想，另一支力量用于研究管理效能。

第一步是与世界各地著名的企业家进行广泛地交谈，我们发现这些著名人士也和我们一样，对传统的方法感到焦虑，感到通常的机构解决方法的局限性，特别是由于采用复杂的矩阵形式带来的偏向。他们也怀疑为人所知的任何手段是否有用，他们甚至怀疑十亿美元的巨大企业能否恢复生气和改弦易辙。

事实上，最有用的思想却出自最出人意外的地方。早在1962年，商业历史学者阿尔富雷特·钱德勒曾写过一本名为《策略和机构》的书。在该书中，他阐明了一个非常有影响的观点，即：结构应随策略而变。到了1977年，普遍认为钱德勒的这一格言是一个放之四海皆准的真理。人们认为只要把策略计划写在纸上，正确的组织结构就会以简朴、优雅、动人的形式跃然而出。钱德勒的思想无疑是重要的。但是当钱德勒孕育这个思想时，每个公司正在从事多种经营，钱德勒敏锐抓住的是以一种广泛的多种经营策略来支配一个分权式的结构，即：形式随功能而变。从二次大战以来一直到1970年左右这一段时期，钱德勒的建议的确足以在管理领域中引起一场革命，而这场革命的方向无疑是正确的。

但是，当我们深入探索这个问题时，我们发现策略似乎很少提出独特的结构解决方法，而策略的关键问题常常是实施和不断加以完善的问题，即：付诸实行、保持它们的灵活性。这一切做法，在很大程度上远远超出了策略的范畴，成为管理工作的内容——结构、人员等等。老的思想方法缺乏对实际的补充是显而易见的。这一点没有比在1980年时更清楚了，当时美国的经理们正为明显的萧条问题所困扰，有人建议他们置文化上比浩瀚的太平洋还要巨大的差异于不顾，转而采用日本的管理经验。

1977年，我们第二步工作是到实际的企业家那儿寻求帮助。我们访问了12所商学院。在那儿，我们发现来自学术界的理论家们也正在深思同样的问题。我们选择的时机是恰到好处的。当时的理论界正处在从混乱状态中振兴起来，而且正在重新趋向意见一致。有一些研究人员还在继续写有关组织结构的文章，特别是那些最新的、最时髦的矩阵结构。但

是，理论上的这种骚动最初却是围绕另外一股思潮的。这股思潮出自某些惊人的思想，它认为决策者掌握信息的能力是有限的，决策者达到我们通常所说的合理决策能力是有限的。而且，大的集体（即企业）很少有可能自动实行理性主义者的复杂策略设想。

当今研究者们所推崇的思潮是一种陈旧的思潮，它是由爱尔顿·梅沃和查斯德·巴拿特在本世纪三十年代后期提出的，都对韦伯（他对组织的官僚主义形式下了一个定义）和泰勒（他指出管理确实可以成为一门精密的科学），通过不同的途径，提出了具有挑战性的思想。

梅沃在西方电器公司的豪森工厂的车间里试图证明：具有较好劳动条件的工作场地会对工人生产率的提高产生直接的影响。因此，他提高了车间灯光的亮度，结果生产率象预期的那样提高了。然而，当他准备好了使注意力转向别的因素时，又照常把灯光亮度降了下来，但生产率仍然上升了。通过对引起上述作用的原因的研究，我们得到了一个非常重要的启示，这就是要关心工作人员而不只是关心工作条件本身，这对于生产率的提高具有决定性的影响。因此，这个课题成了我们将要在本书中继续研究的主题。

曾经是新泽西州贝尔公司总裁的巴拿特，从一个总经理的角度发表意见，他主张一个领导者的作用在于驾驭组织中的社会力量去形成和指导价值观。他把好的经理描绘成与企业的社会特征有联系的创造者。

巴拿特的概念虽然很快为赫伯特·赛蒙所接受（他以后成了诺贝尔奖金获得者）。但由于当时有关管理问题的主要争论都集中在组织结构问题上，巴拿特的观点被冷落了30年。

由于分权式结构的第一阵浪潮证明并非总是灵丹妙药，而那个矩阵结构，不断地陷入由于其复杂性带来的麻烦之中。于是，巴拿特和赛蒙的思想便激发起新的浪潮。在理论界，新思想的典型则是康奈尔大学的卡尔·威克和斯坦福大学的詹姆斯·马奇，他们都曾猛烈攻击那种理想化的模型。

威克认为企业在学习和适应工作方面非常缓慢，着迷地注意那些在实际价值失去全部含义的内部习惯，尽管它们的起源早已被遗忘了。

威克认为我们头脑中的那种机械的组织模式是造成企业呆板、僵化的原因。他说：“经常用军队作比喻，导致人们忽略了组织的不同性质。

马奇滑稽地将组织比喻为废物箱。他指出企业组织的学习和决策方式是：在问题和解决办法、人员参与和选择机会等一连串因素的相互随机作用下，把组织向前发展。

其他研究人员也开始积累资料，用以支持上述这些非传统的观点。加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格对经理如何有效地运用他们的时间进行研究，是这类研究中几个严谨的研究之一。他们没有按多数权威建议的那样，把时间有规律地划分成几个大块，用于计划、组织、激励和控制。相反，他们把时间划分得很零碎，对于每个问题平均提供的时间间隔定为9分钟。安德鲁·佩蒂格鲁是一位英国研究人员，他研究战略决策的政策问题，他对组织的惰性感到震惊。他指出：这些公司经常把行业中一些明显错误的设想坚持长达10年之久，尽管世界已明显地发生了变化。（佩蒂格鲁很多最新例子都是当前美国工业界所提供的——航空、卡车运输、银行、信贷、电信等行业。）

当我们考虑理论思想的新学派时，开始认识到这些经理

们所描绘的那种无形的东西与威克和马奇的思想，而不是与泰勒和钱德森的思想更为一致些。我们听到过有关企业的素养、家庭感情的谈论，听到过小就是完美、简单胜过复杂、嬉闹与优质产品相联系的谈论。总之，我们发现明显的事是把个人放在眼里。建立组织就是记下自身的局限（如信息处理的能力）和长处（如承担义务和热情所带来的力量）。

成功的准则

在第一、二年里，我们的主要工作是集中在策略和结构的方法上。

结构形式无疑是重要的，但我们很快地断定，它只是整个管理效能问题中很小的一部分。对我们感兴趣的一些大公司来说，这些问题的答案几乎总是建立新的某种能力——即更具革新精神，成为更好的经营者，一劳永逸地改善劳资关系等等。

麦克唐纳公司是一个杰出的例子。它在海外干得如同在美国一样成功；这就比建立一个国际分部意义大得多了。为了改变依赖政府订货，波音航空公司在市场中开展出售自己商品的业务，使它的大多数竞争者望尘莫及。企业要建立这样的技能，增加新的活力，摆脱陈旧的习惯和获得新的素养是困难的。这类事情明显地超出了调整结构的范围。

因此，我们需要比仅仅在结构上搞点新花样作出更多的工作。在下面一段由科珀斯公司总经理佛莱奇·拜隆姆提供的意见中，包含了一条对于我们从事过的工作来说是很好的线索：“我认为，有人以为不灵活的组织结构图能保证在某一岗位上的任何一个人都会以他的前任完全同样的方式去工作，这是荒谬的。因此，企业应该进行改革，适应这样一个

事实，即在这个位置上，有了一个新人。不考虑人的因素，是找不到结构问题上的完美答案的，反之亦然。我们则比拜隆姆先生的观点更进一步。我们的研究证明：任何明智的组织途径必须包含和处理至少 7 个相互关联的变量：结构、策略、人员、管理风格、体制和程序、指导思想和公价值观（即素养），以及公司现有的及希望具有的优点或技能。我们更精确地对这个设想下一定义，发展为麦金赛 7—S 结构框图。（见图 1）

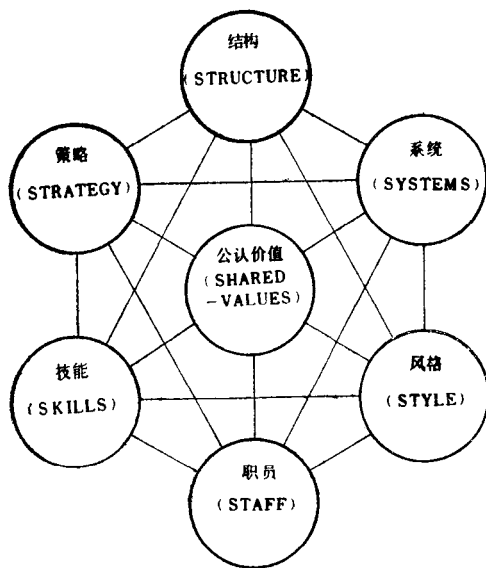


图 1 麦金赛公司的 7—S 框图

乍看起来，这开头字母办法似乎是勉强拼凑起来的，然而4年来在全世界推广的经验证实了我们的一种预感：这种办法会给予人们无可估量的帮助。它会促使人们不仅明确地考虑到一些硬件——策略和结构，而且还会促使人们考虑到软件——管理的风格、体制、人员、技能和公有价值观等。这个7—S框图，被我们一些同事诙谐地称为幸福的原子结构图，它作为考虑组织工作的一种有用的方法，看来已经为全世界理解了。哈佛·瓦格纳是决策科学这一热门领域中的著名学者，他把这个模式用于教授企业政策。他最近说：“他们完全摘去了我课程中的神秘色彩，学生们运用这个结构后，使得事例中的一切问题都直接暴露出来了。”

我们确实已搞出了一步步诊断用的成套手段并观察到，经理们明显地做得更多一些，因为他们注意到了7个S，而不是两个。由于认识到在大的机构中，实际的变化至少是7个复杂因素，从而使我们对从根本上改变一个大的机构所具有的困难认识得更清楚。但是，仍然有一些事情被遗漏了。我们在实际设计思想上是薄弱的，特别是对于那个“7个S中的软件内容”更是不够。我们现在已经有了比以前好得多的精神武器，可以用以指出企业组织不善的原因，这当然是好的。而且，我们增强了决策能力，懂得不管结构如何，该进行些什么工作，什么该随它去反而会更好。但是我们还需要丰富一下我们设计式样和设计思想的“词汇”。

因此，我们决定研究一下什么是优秀管理这个问题的本身。应荷兰皇家壳牌石油集团的总经理罗亚尔·达契的请求，我们帮助他们举办一天的革新讲习班。为了符合壳牌集团的要求，我们对革新一词选择了两层意思。其一是按通常想象的那样，将革新一词解释为：开创性的人，能开发有市场的

新产品及服务工作。此外，又加上了对我们所关心的大型机构的改革至为重要的第二种意思，我们断言革新的公司不仅在推出市场上有活力的新产品上与众不同，而且革新的公司对周围环境的各种变化不断作出灵敏的反映。与佩蒂格鲁所描述的情性组织不同，当环境发生变化时，这些革新公司也随着变化。当他们的顾客的需要转移时，当他们的竞争者的技能改进时，在社会风尚干扰时，在国际贸易势力重新组合时，以及在政府法规改变时，这些公司都能顺应潮流的变化，及时地改变自己的方针政策，使之适应变化了的环境。

1979年7月4日，我们把研究报告提交荷兰皇家壳牌集团。然而，比在荷兰取得的成就更吸引我们的是随后从HP公司和3M公司等几家公司那儿得到的反映。他们对我们的研究很感兴趣，并强烈地要求我们将这项研究继续下去。

基于上述原因，几个月后，我们又组织了一支队伍在研究优秀管理的题目下，着手进行一项全面的课题研究。这里所谓成功企业，即指我们已经定义的那种不断革新的大公司。我们选择了享有盛誉的62家公司，并在1979年冬至1980年春用各种方法对这些公司进行了详细的调查。

我们的发现令人惊喜。这项研究比预料的还要清楚地表明：那些成功企业最主要的是在其基础方面。在复杂的世界里，这些公司力求把事情简化；他们坚持头等质量；他们向顾客表示殷勤；他们倾听雇员意见，把他们看作成熟的人；他们使公司的革新产品和服务长期保持“优胜者”称号；他们允许由于采取迅速行动和常规试验所带来的某些紊乱。

最能确切地体现这些成功企业特征的八项原则如下：

1、注重行动。尽管这些公司在决策过程中采用的是分析方法，但他们并不为现实所麻痹（不象其他很多公司那

样)。在这些公司里，标准的工作程序是：“一干，二适应，三试验。”比如，数字计算机公司的高级经理说：“每当我们碰到一个大难题时，就立刻组织10位高级人员，将他们关在一个屋子里工作一个星期，由他们提出解决问题的方案并付之实施。而且，这些公司是实验至上者。他们组织5—25人化上几周时间，经常以不昂贵的代价，在顾客中进行民意测验，了解他们的想法，而不是由250名工程师和销售人员化上15个月孤立地为新产品工作。为了保持公司的飞速发展，制止随着公司规模扩大而不可避免地带来的臃肿与迟钝，这些企业采用了大量实用性的做法。

2、密切联系用户。这些公司向自己服务的对象学习。他们提供无可匹敌的质量、服务和可靠性。这些素质起作用并持续起作用。他们的成功在于区别对象供应，诸如弗列托公司（土豆片），梅塔格公司（洗衣机）或托波韦尔公司（日用消费品）。IBM公司的销售副经理弗朗西斯·格·罗杰斯说：“在好些公司中，只有出现特殊情况才能得到周到服务，这是一种羞耻。”在成功企业中，情况不是这样。在那里，任何一个人都会得到周到的服务。很多革新的公司经常仔细倾听顾客的意见，从顾客那儿得到产品最好的设计思想。

3、自主性与创业精神。革新的公司通过组织培育许多企业领导和许多革新家。3M公司被人描绘为：“革新之风是如此强烈，以致公司里基本气氛似乎不象是一个大公司，倒更象一个松散的实验网络，象是狂热的革新者和无所畏惧的企业家们聚居的乐园，让他们的想象张开翅膀向四面八方飞翔。”公司不想用哪怕是小小的限制来约束任何一个人，使他不能发挥创造性。公司鼓励人们去实践、去承担风险，

并支持他们一些大胆试验。它们遵循拜隆姆的第九条戒律，“确保你会犯适量的错误。”

4、通过人来提高生产率。成功企业把公司里的普通职工看成是提高质量和生产率的源泉，而不把雇员的对立或增加投资看作改进效率的根本方法。正如托马斯·小沃森谈起他们公司时说的那样：“IBM公司的哲学大体上可以包括三条简单的信条。我想从自己认为是最重要的那条讲起，这就是我们尊重个人。这是一个简单的概念，但是在IBM公司中，它占据了管理者的大部分时间。”TI公司总裁马克·赛弗尔德认为要把工人看成主意的源泉，而不只是一双手在工作。”他的9000多个“人员参与计划”小组（或简称PIP即公司的质量控制小组），全都为公司光彩耀目的生产率纪录贡献了力量。

5、深入现场，以价值观为动力。小沃森说：“一个企业的基本哲学应该是在企业的成就方面比处理技术、经济资源、组织结构、革新及安排时间方面下更多的功夫。”小沃森和HP公司的威廉·赫利特经常传奇般地在自己工厂的车间里散步。麦克唐纳公司的雷·克罗克经常视察店铺并按公司所珍视的Q、S、C和V法则〔即：质量（Quality）、服务（Service）、清洁（Cleanliness）和价值（Value）四条准则〕来评价它们的工作。

6、坚持本行。罗伯特·伍德·约翰逊是著名的J&J公司的总裁，他把这一点说成“决不要从事你不知怎样去经营的业务。”或者象P&G公司前总经理爱德华特·格·哈尼斯所说那样：“这个公司从不离开它的经营基础，我们追求任何东西，就是不搞多行业的联合大企业。”当然，也有少数例外。一般说来，取得优异成绩者的特点，总是出现在那些与

自己所熟悉的行业保持紧密联系的公司里。

7、力求精简。我们调查过的公司不管规模大小，尚未发现过一个公司正式采用矩阵组织结构工作的。有些公司曾经尝试过这种矩阵形式，但后来又放弃了。在成功企业中，采用的结构形式和体制是十分简单的。高级管理人员人数很少。在营业额为几十亿美元的企业中，公司职员不到100人的情况是很平常的。

8、有张有弛。成功企业在管理方法上是集权与分权相结合的。一方面，大部分公司把自主权下放到车间或产品开发组；另一方面，公司又热衷于亲自掌握少数他们所珍视的几个核心参数。在数字计算机公司里，一方面紊乱已如此猖獗，甚至一位经理指出：“鬼才知道他们在为谁干活！”然而，另一方面，这个公司对产品可靠性的崇拜，要比任何外界所能想象的更为牢固地深入人心。

这八项原则中大部分并非惊人之词。有些原则，甚至可以说是“陈词滥调”。但是，正象雷内·麦克弗尔逊所说的那样：“几乎每个人都同意，‘人是我们最重要的财富。’然而，几乎又没有一个人去真正地实践它！”而成功企业却实现了他们对人们的承诺。他们对质量和服务标准的追求，对于那些只采用优化技术的人来说，会认为是在白日做梦。他们坚持依靠成千上万人的经常的首创精神，而并不是单纯依靠200个年薪为75,000元的思想家。

首先，强烈的信念所产生的深入工作本身使这些公司享有盛誉。当我们对公司作第一轮访问时，我们就可以感受到这种信念。这些公司在谈论有关人的时候，所用的语言是不同的，这些公司对人所作的贡献的期望是不同的，这些公司对自己产品和顾客的热爱是容易感觉到的。而且，当我们到

HP公司和3M公司的工厂，看到在工作或休息的小组时，我们自己的感受也是不同的，与我们以前经历过的大部分官僚主义机构是完全不同的。我们还在这些公司中看到一帮忙忙碌碌的工程师、销售人员和生产人员，在会议室中毫无拘束地讨论如何解决问题，甚至还有位顾客在那儿。在访问达纳公司的新总裁杰拉尔德·米切尔时，他刚吃完午饭，在托列多总部的一个会议室里与一个同事亲热地倾谈。这种会议室远不同于以暗淡的灯光、暗淡的陈设为特征的安静的董事会会议室，在那里沿墙坐着一排排职员，计算机在他们身边闪闪发光，幻灯放映机开动着，永无休止的嗒嗒声把不断分析的结果显示在萤光屏上。

我们应该注意到，在我们所研究的成功企业里，都存在或突出上述八项原则，但程度并不相同。但是，在任何情况下，这八项原则的影响是清晰可见的。但我们相信，今天的大多数公司却明显地缺乏这八项原则。大多数经理已不注意经营的根本法则——行动神速、为顾客服务优良、有实效的革新，获得每一个职工的实际支持。

目前，美国的公司正在备受（今后将更加如此）自己的职员、结构和体制的双重阻碍，两者都阻碍了行动。我们特别喜爱举的一个例子是由一位经理画的一幅图（图2）

在这个图中，用圆圈表示组织单元——例如，一个写着MSD字样的圆圈是表示管理科学部——那些直线表示各组织常务委员会间的正式联系，这些联系涉及新产品的开发。例如，成立一个委员会，保证在前次新产品展销会上出现过的销售与市场之间的脱节不致重复出现。