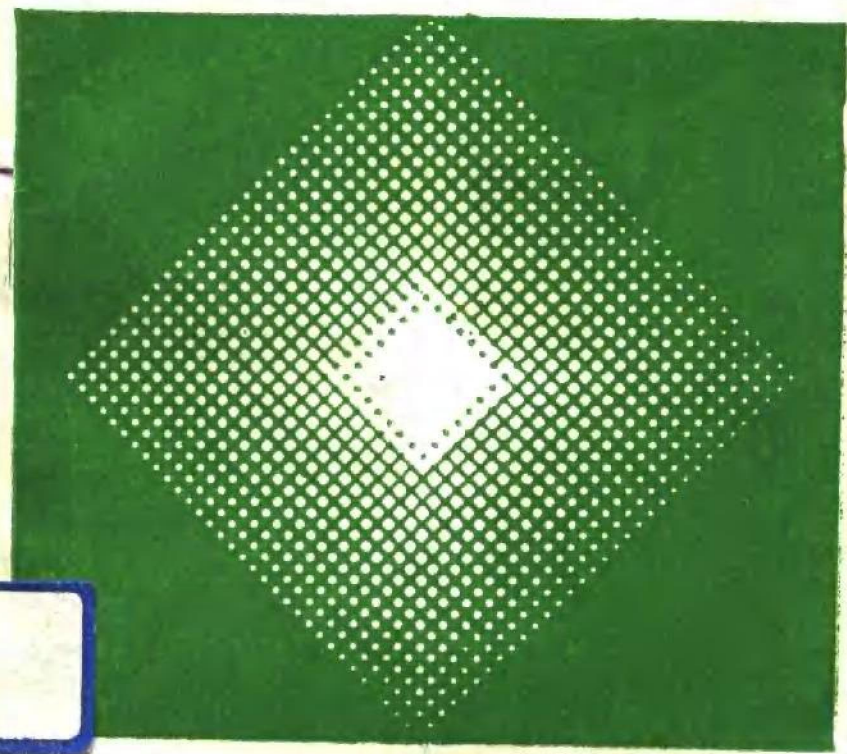


成功的管理艺术

曾国平 傅玉蓉 李国泰 连全申译



重庆大学出版社

成功的管理艺术

曾国平 傅玉蓉 李国泰 连全申

责任编辑 江河

重庆大学出版社出版发行

新华书店经销

重庆花溪印制厂印刷

开本：787×1092 1/32印张：7.25字数：175千

1992年8月第1版

1992年8月第1次印刷

印数：1—2500

标准书号：ISBN 7-5624-0570-0
F·43

定 价：3.60元

序 言

这本书非常重要。说它重要，主要是它内容丰富和出版及时。我相信，我们现在正处在一个新的时期，即一个对管理实践进行新的富有意义的研究时期。美国企业的竞争力很弱，一些学术刊物：商业报纸和大众媒介，最近都从管理方面来找原因。一些高级管理人员，培养这些人员的商业学院，以及给这些高级管理人员出点子的顾问先生们，最近他们都受到了指责，因为他们都去迷恋那种毁灭性的分析方法——这种方法的观念太狭窄，其适用性完全局限于一种短期行为。美国的证券市场也被引用来当作强调这些偏见的一个例证。。

正当各种批评意见开始袭来的时候，——有的地区还非常认真严肃地接受了这些批评——理查德·帕斯克和安瑟尼·阿索斯编写了这本书。它对美国管理方面所存在的问题的研究和所得出的结论，或许具有里程碑的意义。它或许是一颗指南针，将会指引人们从新的角度对管理理论进行新的探讨。

美国在管理方面所存在的薄弱环节经酿成了大错，它使我们在国际上的竞争能力下降了。这种薄弱环节与其说是过份地依赖了分析法和技巧性，倒不如说是未能把这种技巧性上升为一种更为广泛，更为完整、更为系统化的观念，因为只有在这种观念的指导下，企业才能从更有效的方式运行，才能更为长久地生存下去。本书的作者给我们提出了这样一个观念，这个观念叫作7—S模式。①这个模式虽然简单，但

却有力地揭示了企业成功的奥秘。我们迈克肯尼公司在为广大用户服务时，广泛地采用了这种模式。确实，我们的几位同行也同阿索斯和帕斯克尔一起参予了这个 7—S 观念的形成过程。我们共同的实践经验证明，这种模式是有效的。

在描述 7—S 模式的时候，阿索斯和帕斯克尔并不轻视前 30 年中所发展，传授和应用过的分析型方法论。这些方法曾对商业战略的制定和企业结构的有效发展作出过重要的贡献，也对各种商业实用管理体制的定义作出过重要的贡献。关于这一点，是没有什么可置疑的。但是，作者在本书中却提出了一个管理框架，这个框架把对风格、技巧、职工和最高目标的思考与对战略、结构、体制的见解融汇在一起，从而形成了一种互相依存、交相辉映的系统网络。作者认为，正是由于缺乏这种完整的系统网络，或者由于内部发生争斗，才导致了管理薄弱的通病。作者用了大量的实际例证并把日本和美国的管理实践作了具体的对比，然后才提出了这样的观点并加以充分阐述。

通过拓宽读者的视野，通过摆明把思想和行为真正统一起来之后所产生的价值，通过强调管理工作应具有的全局观念和综合平衡观念的重要性，通过让我们回过头去实际地注意一下管理的基本功，阿索斯和帕斯克尔为具体搞管理工作的人们做了一件大好事，也为他们的学术同行为今后进一步的研究工作提供了一份精神礼物。

例如，我自己就仿佛觉得，这本书将会对最高目标的本质和执行效果引发出一些新的思索——最高目标即是共同的信念和共同的价值观念，所有成功的能长久生存下去的公司所具有的那种完美的组织结构，都是由这种共同的信念和共同的价值观念所编织而成的。远不止于此，我们还完全有希

望在另一些领域作更为深入的研究，这些领域就是所谓的软S领域：职工、风格、技巧。②我们对这些领域中的任何一个软S懂得真是太少了！我们已有足够的理论，也支持作者所介绍的那类经验性的根据，但是，我们真正的不足之处也正是那种对管理进行全面性阐述的理论。我们迫切需要更多的观念，更多的思想。企业的工作如何开展？企业怎样才能繁荣昌盛？企业又为何会失败？这些，我们都急切地需要更为丰富的解释。我想，读者一定会发现，帕斯克爾和阿索斯已为提高我们的认识能力作出了极其重要的贡献，同时我还认为，这本书是一剂刺激我们继续研究下去的重要的兴奋剂，那种更为深入的研究甚至还会进一步提高我们的认知力。

迈克肯尼股份有限公司

管理总监：

诺纳德·丹尼尔博士

①Strategy, Systems, Staff, Style, Skills, Structure, Super-Ordinate, Goals这7个英文单词都是以S开头，它们分别的含义是：战略、体制、职员，风格、技巧、结构、最高目标。作者把这7个概念归结为是管理的7个要素，并简称为“7-S模式”。

②软S指的是“7-S模式”中的Staff(职工)，Style(风格)，Skills(技巧)这三个要素，三者都是难以捉摸的，所以《序言》作者又把它称为软S。

目 录

第一章	以日本为镜子.....	(1)
第二章	松下的榜样.....	(12)
第三章	与美国的比较.....	(50)
第四章	禅宗与管理艺术.....	(81)
第五章	相互依存.....	(116)
第六章	超越差异.....	(154)
第七章	大公司造就信念.....	(189)
第八章	结束语.....	(215)
后 记		(224)

第一章 以日本为镜子

早在哥伦布以前，人类就已经有了航海的经验，并掌握了一定的航海技术；但在那个时代，水手们眼中的大海只不过是无边无际的平面，当羊皮航图上所绘的航线快行完时，绘图员们对前面的海域就茫然无知。这时，他们就只好在羊皮航图上那充满不祥之兆的空白处刻上这样的字样：这里是巨龙怪妖遁栖之地。后来，哥伦布来了。当他观察帆船在地平线上消失时，他发现，船不是一下子就不见了，而总是先消失船体，然后是风帆，最后才是桅杆的尖端。用实用主义的观点来看，就是哥伦布眼中的大海已和前人的不一样了。

人类自身的观念对人类自己的行为限制比工具对人类活动的限制要大得多。历史告诉我们，在哥伦布以前，人们对地球是圆的这个概念就整整论战了500年。后来哥伦布所做的，只不过是把一个抽象的概念转变成了一个蕴含有实践价值的概念而已。哥伦布对自己的思考和观察打了个赌（他相信自己已经到达了这个世界体的另一端，因而从新大陆返回了）。从距离上讲，他只赢了一半，但从开辟新航线的可能性上讲，他却是100%地赢了。人们承认了哥伦布。他的成功，使人类能够利用已有的航海技术去开发更为伟大的航海事业。我们回顾历史，同样地不是要指责现存的管理工具，而是要打击一下我们西方人的管理观念，因为它制约了我们的生产力。

许多统计数据表明，日本的经济日趋雄厚，而美国的工业地位却正在滑坡，而且数字着实令人震惊。摆在我们面前的差距从表面上看是如此巨大，以致我们想起来就会甘败下

风。但这不是我们所面临的真正的挑战。这种挑战，对哥伦布以前的水手们来说才是真实的。相反，我们从哥伦布那里获得了启示，我们对此需要的是独特的理解，因为这种理解能使我们更好地解决这一问题。这也正是本书的宗旨所在。

当我们禁锢于某种观念时，我们往往就会对自己的观念熟视无睹。要冲破这种思维的牢笼，其方法之一就是把我们自己的观念与不同文化背景下的观念进行对比。日本自然就是我们进行比较的对象。日本有着完全不同的历史，文化和宗教传统，但现在，它却以其相当成熟的工业实力展示出自己的强大。

1980年，日本的国民生产总值属世界的第三位，如果按现在的趋势推断，到2000年，它可能会跃居第一。日本只有蒙大拿州那么大，实际上并没有什么自然资源。然而，它却养活了1.15亿人（美国人口的一半）。它出口的产品要比进口的产品多750亿，它的投资率和国民生产总值的增长率均是美国的两倍。一个又一个的工业领域，都被日本人给抢走了。在摩托车领域，它压倒了英国，在自动化生产领域，它超过了德国和美国。它从德国和瑞士手中夺走了生产手表、照相机和光学仪器的领导权。许多商业领域，历史上一直是美国占统治地位，如钢铁、造船业、钢琴、拉链、民用电子产品等，现在都被日本人取而代之。现在，日本人的工资略比美国人高，但日本商品生产的成本却绝对要比美国高，因为原材料要靠进口，地皮又昂贵，交通又拥挤。美国的经理们老是抱怨职业安全保护和污染控制额外地增加了产品的成本。日本在这些方面起初虽然没赶上趟，但现在人家已是世界上标准最为严格的国家之一。我们有些人老是强调阿拉伯石油危机引起的后遗症，试图文过饰非，把我们的落伍合理

化。由于石油涨价，所有的工业化国家都出现过通货膨胀、生产下降的趋势，但唯独全部石油都靠进口的日本，却保持了很低的通货膨胀率，生产反而增加，在最近5年中成了比以往任何时候都更具有竞争力的贸易对手。

尽管日本的民族结构有同族同源的优势，以及由此而产生的文化优势，但我们不能据此就不去研究他们成功的真正原因。我们总是低估了日本在工业上与美国的竞争力。日本比美国确实已艺高一筹。日本人干得漂亮得多。本书的观点是，日本成功的主要原因与其质量控制，终身雇用等有一定的关系，而关键的因素却是他们的管理艺术。

面对日本生产完成情况的统计数据，人们作出的第一个反应往往是不相信，不承认，然后就是无可奈何地耸耸肩。差别似乎很大，要我们也“日本化”仿佛是不可能的。但我们的研究令人吃惊地发现，大多数有经验的美籍管理人员和大部份著名的美国公司，其做法与日本人却是惊人的相似。现在的问题是，工具是现存的，但我们的“观念”却受到了限制。众多的美国管理人员都受到了管理信条、管理概念、管理理论的影响。这些观念性的东西不适当地禁固了他们。

我们的管理机制不断地受到三个方面的挑战。首先是来自管理实践活动的前沿阵地的挑战。我们干得不错，但回报却不断减少，得想办法使我们的企业效益更好一些。第二是价值观念方面的挑战。社会的价值观念正在发生变化，对公众起着导向作用，人们要追求工作自身的不同意义，希望能从企业得到点什么不同的东西。第三种挑战是，竞争扼杀了我们自己。

我们写此书的目的是可以扼要地归结为如下三点：

第一，不管社会和文化方面的情况怎么样，人类所发明

的供社会使用的工具毕竟是有限的。而且这些工具有有的已用得很广泛，有的却没有充分地发挥其作用。我们所面临的是大的社会化集团生产，这个任务很繁重，因此，我们就需要尽其所能，使一切有用的工具把作用统统发挥出来。

第二，管理事实上并不是绝对的，相反，它要受社会和文化制约。但不管是什么文化传统和什么社会条件，人们聚集在一起从事某种群体性的活动，他们所面临的问题都是相同的，他们必须确定活动的目的，必须彼此协调，必须有共同行动的动因。问题虽然是相同的，但文化会影响对这些问题的理解，其解决方式也会受其影响。人们的认识水平也是由具体的社会环境决定的。因此，我们的第二个目的就是要指出管理上的种种弊端，这些弊端已让人熟视无睹，它与我们美国的文化和社会紧紧相连。

第三，许多公司，不管是美国的，还是日本的，都年复一年地照常管理，它们都倾向于在许多方面求其共同性。某些美国企业正在按它们对日本同行的初次理解行事。要弄清这些美国企业的做法并不难。这是因为只要我们把这些微妙的联系放入交叉的文化对比中去考察，就能比较容易辨别出这些联系的微妙性。一些管理水平高的美国企业其做法自然与美国许多别的公司不同，但为了适应人们的思维惯性，一些重要的做法又被乔妆打扮了。我们的第三个目的正是要研究一下美国一些著名企业的做法到底有什么不同，同时也要向美国的其它企业说明其中的奥秘。

现在让我们来粗略地谈一下我们是怎样提出自己的观点的。在西方，首批出现的重要团体是政府、宗教和军事等机构。领导、命令、协调一致、功能专门化以及控制等概念，最初都是从这些机构中产生的。罗马帝国和天主教堂有着特

殊的影响。首先，他们试行了分级管理，但并不都成功。这是因为，分散性的管理势在必行，因为他们的疆域太宽广。其次，为了驾驶那些分散的离心的势力，他们又创立了具有革新意义的控制体系，这样就能强制性地推行统一的宗教信仰，统一的世俗崇拜和统一的行为规范。教堂有一个重要的优势，它在西方社会占居着一个特殊的位置，作为人与上帝相联系的主要场所，它是西方文化的重要的保护者。它为西方社会最高命令的传播服务。这样它就能聚敛捐助，并要求人们对它忠诚。它起初追求的是崇拜者，后来为了修建大教堂，扩大信仰，为了管理财产，豢养军队、行使世俗权力，它就开始追求税股和劳力。在教堂在社会上发挥着中心作用的情况下，这些要求许多世纪以来一直被当着合理的而被接受。

到了14世纪，罗马帝国早已消亡，但教堂作为欧洲社会唯一主要的团体组织仍然保留了下来。然而，在那个世纪和以后的两个世纪，它的活动范围已大大地超出了自身所能支撑的能力。由于内部的腐败和外部的挑战，它所赋予它的含义已模糊了。尔后，在接踵而来的社会骚乱中，慢慢地涌现出了许多国家。这些国家的政府有能力提供诸多的社会设施和军事设施。如同我们现在所看到的，我们当代西方人关于对组织团体的看法和认识，是如何深深地受着中世纪那些后果的影响。

随着影响范围的变化，西方社会就派生出了新的机构。教堂是以人类信仰和精神生活的保护者的身份出现的，而政府机构和商业机构则是人类世俗生活和物质生活的代表。这就与中国或日本形成了鲜明的对照。这样，西方关于团体组织的理论就顺理成章地逐渐形成了。这种理论认为，团体组

织的这种双重性是人类事务的一种自然状态，因而是合理的。到了16世纪，人们就提出了管理作为一种功能是与道德律令相违背的观点。马基雅维里就是最早提出这种观点的人之一，他为组织团体的管理提出了非道德化的理论。

机器时代的来临是又一个主要的事件，它使西方人关于社会、团体、个人的观念定了型。工业革命产生了社会化的大生产，这就降低了手工工业的地位。“生产因素”（土地、劳力、资本）这个概念的出现，使西方人关于人类这个概念有了革命性的内含。人（内含是劳动）再也不是整体有机社会中无法分析的部分，相反，作为劳动力的个体，他就成了生产过程中具体化、标准化的组成部分。这种关于劳动的观念倾向于把个人的社会存在和精神存在与他在工作中所起的生产性作用分隔开来，这也就不足为怪了。几个世纪以来，这样的教条一再得到了肯定，即人们的精神生活和社会生活只应在工作场所之处进行。这种观念在西方思想界一直沿袭到今天。正如我们将要指出的，它也是现在我们所面临的管理问题的根源之一。

18世纪的工业化产生出了一大批大的企业。这些大企业的各种复杂活动，使组织机构必须更加脑力化。工业化时期以后，马克斯·威伯尔在他的作品中描写了：“官僚机构”的支配性地位。威伯尔信奉这样的观点，即官僚形式比任何形式都优越，因为它取舍极为方便。威伯尔用来讨论集团组织的一些概念，如规模、复杂性、定型化、集中等，是他留下的影响之一。这些概念仍是我们今天研究集团组织模式的主要尺度。

作为一种在社会上占主导地位的社会集团，在跨入本世纪的时候，大的公司开始出现。因为是西方世界带领着别的

世界产生了这样的企业，所以，众所周知，所谓的现代化管理，主要就是西方人的一种创造。这些庞大的种类繁多的企业，其活动范围使它需要层层的管理机构和决策代表。那些没有所有权的人又怎样才能受到信任呢？人们形成专业化的管理概念，大约花去了半个世纪的时间。

那么，那些新的专业人员怎样进行管理呢？他们所面临的主要问题过去是现在仍然是：第一，怎样进行组织效率才高？责任如何落实？第二，怎样奖赏职工？如何激发职工的积极性？资源如何控制？结果又怎样加以保证？一个社会对这些问题的解决方法是衡量这个社会的一种尺度。东方体制和西方制度的主要区别在于，我们是在组织的结构和体制的形式上下功夫。相反，东方机构把注意力主要集中在社会的和精神的因素上。直到现在，他们在组织结构和体制形式方面的探索仍很缓慢。中国和日本早些时候的机构采用了大量的强制性措施。职工与集团目标的联系是由思想工作来维系的。这就永远要依靠一些带威胁性和恐吓性的规章。职工的招募要在很年青的时候进行，然后再以终生人格的形成为标志对他们进行定型化的教育。他们认为，没有这种严格的管理程序，大规模的集团组织就不会有效率。当然，西方也使用过类似的管理程序，并在很大程度上得到了外界脑力集团的支持。

慢慢地，东方和西方的企业团体都以不太露骨的方式开始行使权力。这是因为社会本身已经在使个人为社会集体生活做好准备方面发挥了更大的作用，这是通过各种层次的政府部门来发挥这种作用的。几个世纪以前，对雇员进行如下教育的正是企业团体：时间观念的教育、防盗法规的教育、坚守工作岗位和注意工作质量的教育、正确解决冲突的方法

性教育。（近年来，一些美国公司已经提出了把部分低年级大学生转变为社会劳动力的任务）。今天，这些极具建设性的任务早在社会成员参加工作以前就由社会完成了。不过，因为东方社会的人口太稠密，精神的、社会的、个人的事务又往往扯在一起成了密不可分的整体，因此，他们的企业团体就倾向于从人们的整体利益来考虑管理方面的任务，而不是把此项任务看成是一种处理劳资矛盾的方法。总体说来，东方人在利用精神的和社会的因素来为团体利益服务方面要比西方人老到一些。随着这种广泛的影响，东方企业在承担对职工的责任方面也比西方更有经验。

一个发展中的社会，在语言、观念和行为方式等方面，都要求生动、新颖和不拘于陈套。这就必须要以相当快的周期进行创造性的变革。如果一个社会不进行创造性的改革，从而打破传统的思维模式，破除陈旧的行为规范，摆脱过时的信条，改变落伍的价值观念，那么这个社会就不能适应变化着的形势，就注定要失败。第二次世界大战以来，商业革新有一个戏剧性的变化时期，当我们回顾这段历史时，注意到了一种难堪的反差现象。我们的技术相当先进，资本结构也相当庞大，但是，我们的公司企业在1981年的管理，仍是按1941年的老方式办。从广义上讲，老板和下属，公司利益和社会利益之间仍然还存在着棘手的紧张关系。对必须的集体协作，态度仍然是相当消极的，甚至对各种会议和各种对外活动，其消极性就更加明显。我们现在所推崇的仍然是盛行于几个世纪以前的美国领导楷模，那是顽固的个人主义的楷模。当然，可以肯定，事情确已发生了一些变化。新的普遍的社会思潮，都已避开了传统经典和传统指令的锋芒。大量的计算机控制系统已使得复杂的东西更易于管理，这样，

由于借助了电脑控制系统，把集团分散管理，就成了司空见惯的事。集团的专制独裁已不是那么公开化。但是，我们的看法是，关于如何管理公司企业的当代的观念和当代的意识，很明显，仍然和50年以前差不多。世界改变了，社会变化了，但是，我们的管理意识却仍然在原先的水平上滞留不动，这可是一种凶兆。

针对这一问题，人们可能会发问：我们的问题根子是管理上的毛病，而不是世界市场不稳定、能源供应无保障、劳动观念已改变、资本凑集不足、政府插足等因素，但事情真的会是这么回事吗？固然，我们必须承认确有这么一种偏见——管理是根子，是改变我们命运的关键。显然，管理并不是在真空中进行的，但是，以主动的富于创造力的方式去解决那些因素、处理好那些因素则是管理本身的任务。我们美国的和日本的一些管理最为卓越的企业都是这么干的，并且他们的实践也证明，他们这样做是成功的。现在，让我们不要回避这些问题的现实性和重要性，集中来讨论一下是什么原因使得我们美国的许多总经理不能处理好这些问题，同时，我们还要对许多管理人员探讨一下如何更加充分地使用我们的管理工具，特别要探讨一下那些对我们的文化不太适合的管理工具。

今日之世界竞争，实际是一种集团间的挑战。这种挑战不是单纯地用技术或财源就能应付得了的。技术之革新，资源之配给，只是人类进程的结果。我们的成功并非不可获得。我们的竞争能力在于我们把人民组织起来的能力，即把人们组织起来去创造机会，去争取成功，而不是去自找绝路，产生萧条、养育官僚，制造纠纷。一些优秀的美国企业干得相当不错，但众多的美国公司却被他们的管理视野给束

缚住了，这种视野已限制了他们潜在能力的发挥。我们没有什么理由把希望寄托在老路子上，也没有多大理由躺在过去的成就上沾沾自喜。现实对我们的责难简直是太多了。

我们现在仍需从实际出发继续向他人学习吗？“机灵的美国佬”曾全盘借用了欧洲工业化国家的法子并采用了他们的技术和组织形式来满足美国的需要。今天，我们借用了日本和德国的技术诀窍来制造汽车，因为我们想在汽车市场上消灭他们留下的时间差。但是，工艺、技术和新的思想方式比人的感觉方式、行为方式和意识转变方式更容易超越国界。我们面临的任务很艰难，因为这个任务的大部分涉及到我们自身，我们要改变我们的管理方式，就必须使我们自身变个样，同时还要使我们的行为方式变个样。

我们应避免各种奢望，不要想一揽子直接就把日本的东西搬过来。但是，由于同样的原因，不同的社会能够而且必须互相借鉴。在我们占优势的一些领域，日本人都成功地借鉴了。但是日本人在其发展过程中并没有美国化，同样地，我们也不需要日本化。他们把美国提供的那些最先进的东西拿了过去，并且在东方加以移植，然后才利用。我们的任务也是相同的，把日本人最好的管理方法拿过来，然后转化成为我们自己的东西，以充实我们自己的管理传统。我们不能去模仿日本人的管理体系，但要把他们的一些方法运用起来，这样，我们的一些薄弱地区就会得到加强。

我们提出的这个任务是不容易的。我们美国人往往是想当然地把自己所理解的组织经验当作是“天然的”，事实上，这些经验已溶铸到了我们独特的文化模式中。我们主张，应当打破这些模式，从而从我们已知的世界走向我们感到陌生的世界。这样，我们就可以向一些被认为是有价值的

西方“真理”挑战，并进而对我们管理经验的某些原有的认识提出质疑。从某种程度上讲，感到不安正是任何学习过程的组成部分，当我们学习自己的一些新东西时，这种不安之感会更明显。不安之感是我们对世界上那些来之不易的生存方式执著追求的结果，同时，它也是一种走向完善的标志，尽管阻力是如此的大。

一天，一位有名的日本总经理去拜访一位闻名遐迩的禅宗大师，同他探讨管理与禅宗之间的联系。遵照日本礼节，大师沏上了绿茶。总经理的杯子已经装满了，但大师仍继续往里面灌开水，水泄了出来。总经理大吃一惊道：“满了满了，再也装不了啰！”大师说：“正象这个茶杯，你的脑子里已装满了你自己的思想，如果你不先把杯子倒空，我怎么向你讲解禅宗呢？”

让我们顺着大师的话思考一下，我们就会领悟到，那怕你还想往自己的杯子里装点什么，但要先“倒空自己的杯子”，这会有多么的艰难！