彼得·德鲁克

目　　录

序：代替专制的唯一选择.....2
第一部.....5
导论 从管理热潮到管理成果.....5
第一章 管理的兴起.....5
第二章 管理热潮及其教训.....8
第三章 新的挑战.....12
第四章 管理的各方面.....17
第一篇　企业的成就.....21
第五章 管理一个企业：西尔士公司的事迹.....21
第六章 什么是一个企业.....24
第七章 企业的宗旨和企业的使命.....30
第八章 目标的力量和宗旨：马克斯—斯宾塞公司的经历及其教训.....38
第九章 战略，目标，优先次序，以及工作指派.....41
第十章 战略规划：企业家的技能.....49
第二篇　服务机构中的工作成绩.....52
第十一章 多机构的社会.....52
第十二章 服务机构为什么不能取得成绩.....54
第十三章 一些例外及其经验教训.....58
第十四章 为了取得成绩而对服务机构进行管理.....61
第三篇 富于生产性的工作和有成就的职工.....65
第十五章　新的现实.....65
第十六章 关于工作、做工作和工作者我们知道些什么(以及不知道些什么).....70
第十七章 使工作富于生产性：工作与程序.....76
第十八章 使工作富于生产性：控制与工具.....83
第十九章 劳动者和劳动：理论和现实.....88
第二十章 成功的事迹：日本、蔡斯公司、国际商用机器公司.....94
第二十一章 认真负责的职工.....101
第二十二章 雇佣，收入和利益.....108
第二十三章 人是我们最大的资产.....114
第四篇　社会影响和社会责任.....118
第二十四章 管理和生活的质量.....118
第二十五章 对社会的影响和社会问题.....123
第二十六章 社会责任的限度.....129
第二十七章 企业与政府.....132
第二十八章 绝不明知其有害而为之：责任的伦理.....137
第二部.....141
第二十九章 为什么需要管理人员.....141

第五篇　管理人员的工作和职务.....144
第三十章 什么是一个管理人员.....144
第三十一章 管理人员及其工作.....147
第三十二章 管理职务的设计和内容.....149
第三十三章 管理集团的培训和管理人员的培训.....155
第三十四章 目标管理和自我控制.....158
第三十五章 从中层管理到知识组织.....163
第六篇　管理的技能.....167
第三十六章 取得成就的精神.....167
第三十七章 有效的决策.....171
第三十八章 管理的信息交流.....177
第三十九章 核查、控制以及管理.....181
第四十章 管理人员和管理科学.....186
第七篇　管理的组织.....190
第四十一章　新需要和新途径.....190
第四十二章　组织的构成部分….....194
第四十三章 以及组织的构成都分如何连接起来.....199
第四十四章 组织设计的逻辑和规范.....202
第四十五章 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和任务小组结构.....204
第四十六章 以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制.....209
第四十七章 以关系为中心的组织设计：系统结构.....216
第四十八章 关于组织的几个结论.....218
第三部.....219
第四十九章 乔治·西门士和德意志银行.....220
第八篇 高层管理的任务和组织.....221
第五十章 高层管理的任务.....221
第五十一章 高层管理的结构.....224
第五十二章 需要一个有效的董事会.....227
第九篇 战略和结构.....231
第五十三章 论适当的规模.....231
第五十四章 对小企业、中等企业、大企业的管理.....233
第五十五章 论规模不当.....240
第五十六章 实行多角经营的压力.....246
第五十七章 多角经营的统一性.....251
第五十八章 多角经营的管理.....257
第五十九章 多国公司.....263
第六十章 对企业成长进行管理.....277
第六十一章 创新性组织.....283

序：代替专制的唯一选择

谈论反抗权威和宣告每一个人应该“以自己独特的方式表现自己的性格”，目前已成为时髦。那么，我就不得不承认，这本书是一本最不时髦的书。它并没有谈到权利，而是强调责任。它注意的中心不是表现自己的性格，而是履行自己的责任。

在难以置信的短短五十年内，我们的社会已成为一个充满各种机构的社会。它已成为一个多元的社会，其中每一项主要的社会任务都已交给各种大的组织来承担——从经济商品和服务的提供到卫生保健，从社会安全和福利到教育，从新知识的探求到自然环境的保护，都是这样。

当人们突然意识到社会结构中的这种变化以后，激起了“打倒组织”这样一种愤怒的反应，这是可以理解的。但这是一种错误的反应。代替进行工作并取得成绩的各种自主机构的将不是自由，而是极权主义的暴政。

假如没有了那些只有这些机构才能提供的服务，恐怕我们这个社会既不愿存在，也不能存在。而那些叫得最厉害的现代卢德派1，那些自称为机构破坏者的人，那些受过高度教育的年青人，在没有这些大的组织的情况下，比我们其余的人还要更难有所作为。因为，只有在这些大的组织中，才有着大量的机会使人们得以借知识而谋生、借知识而做出贡献、借知识而有所成就。

如果在我们这个多元社会中，各个机构不能在“负责的自治”中有所成就，我们就不会有个人主义和为人们提供实现自己的机会的—种社会。取而代之的将是我们对自己进行完全的束缚，没有一个人能够自治。我们将没有参与式的民主，更不要讲愉快自由地做自己的事了。代替强有力的、有成就的自治机构的唯一选择是专制。专制用一个极权的首领来代替各个互相竞争的机构的多元主义。它用恐怖来代替责任。它的确打倒了各种机构，但只是把它们全都融合成为一个无所不包的官僚机构。它也提供出物品和服务，但数量很少、浪费很大、水平很低，并以巨大的痛苦、屈辱和挫折为代价。所以，使我们的各种机构负责地、自主地、有高度成就地进行工作就是在这个多元社会中对自由和尊严的唯一保障。

但是，使各种机构有所成就的是管理者和管理。所以，负责的管理是代替专制的唯一选择和保护我们免受专制的唯一途径。

管理是一种工作，所以它有自己的技巧、自己的工具、自己的方法。在本书中将对这些技巧、工具、方法加以探讨，并对其中某些略加详述。但是，本书的重点不是探讨这些技巧、工具和方法，甚至也不是探讨管理的工作。本书的重点是探讨管理的任务。

管理是一种器官，是赋予机构以生命的、能动的、动态的器官。没有机构(如工商企业)就不会有管理。但是，如果没有管理，那也就只会有一群乌合之众而不会有一个机构。而机构本身又是社会的一个器官，它之所以存在，只是为了给社会、经济和个人提供所需的成果。可是，器官从来都不是由它们做些什么、更不要说由它们怎么做来确定的。它们是由其贡献来确定的。

大多数有关管理的书都是论述管理的工作的，它们从内部来考察管理。本书从管理的任务出发，首先从外部来考察管理并研究管理任务的范围及其各方面的必要条件(第一部)；然后才在第二部中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在第三部中讨论高层管理、其任务、其结构及战略。

我自己多年来对管理科学，即管理人员的逻辑的和分析的工具深感兴趣。但在本书中没有方程式，没有曲线图，没有数学公式，甚至没有一张表格。贯彻全书的重点不是论述如何做，更不是论述如何利用各种工具来做。即使在讨论管理技巧时，甚至在讨论管理科学本身时，重点都是放在管理的成就和结果上面。本书通篇是以管理任务为中心的。

本书也是以管理人员为中心的。本书的出发点是这样一个问题：管理人员为了圆满地实现其任务，必须知道些什么，或至少了解些什么?

大量有关管理的书是以管理技巧为中心、以条规为中心或者以职能为中心的。它们只从一个管理人员的任务的一个方面去探讨。它们可能探讨管理一个工商企业或一家医院，或对人的管理，探讨各种：工具(如控制)或特殊的问题。它们所探讨的是作者特别关心的或专长的领域，而不是管理人员的任务。

本书的安排则与众不同。作为本书出发点和原则的是阐明管理人员所必备的全部工作，而不限于作者自己的知识或特殊兴趣领域。这就说明了本书为什么包括这些内容而不包括其他一些内容。

本书是一部篇幅很长的书——虽然我不喜欢篇幅长的书。但它并不是包罗万象的，而尽有高度选择性的。我肯定，许多读者会抱怨这个或那个重要题目甚至没有提到；更多的读者无疑将批评本书作者决定把重点放在了某一个题目亡而忽视了其他的题目。

无疑，作者自己的判断和他自己的爱好起着一部分作用。可是，我在决定本书应包含哪些材料以及对各个部分应赋予多大的重要性时，我至少试图以一套客观的标准为准则。而这套标准是我多年来同各级管理人员，同大企业和小企业的管理人员，以及同工商业和非工商业的服务机构中的管理人员密切联系的工作过程中所形成的。每一个管理人员所必须知道的已包括在本书之中了。不是每一个管理人员所必须知道的，则无论它是如何重要和有趣，都未列入本书之中，或者至多只是简略地提到。这就说明了为什么象“企业中的资金管理”或“从销售到市场推销”(这些是我在初稿中列入的两章)这样的题目没有包括在本书中；以及例如管理科学只是在简短的一章中予以论述。另一方面，它又说明了为什么花了许多篇幅来论述高层管理以及结构和战略之间的关系——这些题目在管理学书籍中一般是不予论述的。

我并不试图包括任何一位管理人员可能面对的每一个问题，但我试图包括所有管理人员预期要面对的及所有管理人员必须了解的那些领域，不管这些管理人员的职务背景，其机构的使命与宗旨，或其组织的规模是怎样。鉴于管理人员的职责重大，以及管理任务的需要，于是，就成了一本分量很大的书。

本书始终认为管理是一门学科，或者至少能够成为一门学科。管理不仅是一种常识，也不仅是累积起来的经验。它至少蕴藏了一套系统化的知识。本书试图把我们迄今所知的那点知识介绍出来，但它还试图显示更广泛的经过整理的我们尚未认识的领域，即我们了解到我们需要新的知识，而且我们知道我们所需要的是什么——但我

们迄今尚未拥有那些知识的领域。

事实上，这些经过整理的尚未认识的领域也许是本书的核心。因为，在管理上，我们显然已超越了原已掌握的那些知识。这些知识是少数人士在第二次世界大战以前的五十年间那个可以称之为“管理的英雄时代”中历尽艰险积累起来的。这些人士绝大多数是独自地进行工作，依靠着自己的理想和信念而不是公众的赞扬来持续地工作。正是这些知识，任第二次世界大战到 1970 年的二十五年的“管理热潮”期间得到了普及和传播，并在世界上的绝大多数地方发挥了作用。

现在我们知道，即使在那些我们稍有所知的领域，我们所知道的也是不够的。在这些领域中还存在着许多新的任务，对这些新的任务我们还没有准备好考查、证实的方法和工具。还出现了一些新的挑战的领域和新的管理问题。对这些领域，我们还很少做什么工作，我们还谈不上稍有所知，只能说是一无所知。

本书试图确定和指出这些领域。但本书也试图至少开始接触这些领域，通过政策、原则和实践来思考，以便实现新的任务并应付新的挑战。本书试图以今后的工作所需的理解、思考、知识和技巧来武装管理人员。

管理虽然是一门学科——一种系统化的并到处适用的知识——但同时也是一种“文化”。它不是一种超乎价值的科学。管理是一种社会职能并植根于一种文化(一个社会)、一种价值传统、习惯和信念之中，植根于政府制度和政治制度之中。管理受到——而且应该受到——文化的影响；但是另一方面，管理和管理人员又影响文化和社会的形成。

管理在开始时是多中心的。许多民族和种族的人从开始时就从事作为一门学科的管理和作为一种实践的管理。在管理热潮的年代，人们忘记了这一点，并与事实相反，认为管理即使不是美国的一种发明，也是美国的一种特长。这是一种暂时的误解。管理是多中心的，这一点现在更加明显了。管理热潮并没有使管理美国化。管理中基本的民族特点在全世界依然未变，例如在政府和企业管理的相互关系，对入进行管理的基本原则，或高层管理的结构等方面。目前，在西欧或日本同美国之间肯定不存在着什么“管理差距”(如果说以前曾存在过这群一种差距的话)。

本书是以我的经验、特别是作为一个管理顾问的经验为依据的。我的这些经验主要来自美国，或至少包括美国企业和公共服务机构。最近十五年来我曾有意识地扩大我的视野并同美国以外的管理人士共事(特别是英国、西欧、日本和拉丁美洲的)。我曾试图放眼于美国国内外来研究管理。本书虽然仍带有浓厚的美国风味(这是不可避免的)，我却曾试图把管理任务、管理工作、管理组织以及管理方法同文化和社会联系起来，并从世界范围而不是局限于某一国家来介绍管理，特别是在例子和说明中更注重了这一点。

我特别注意于日本的经验——这不仅由于西方的管理人员了解日本的管理和组织的太少了，而且由于，对日本这个唯一的非西方的发达国家常常用非常不同的方式来解决共同的任务(例如，利润率的确定，工作和工人的组织，以及决定的做出)有所了解，有助于西方的管理人员更好地理解他们自己试图做的事。贯彻本书的基本信念是，每一个国家的管理人员可以而且应该向别国的管理人员所提供的良好经验学习。

管理是任务。管理是一门学科。但管理当局也是人。管理的每一成就都是一个管理人员的成就，每一失败都是一个管理人员的失败。进行管理的是人，而不是各种“力量”或“事实”。管理人员的理想、献身精神和人格决定着管理是否成功。

本书中没有趣闻逸事；每一说明或例子都是为了阐明一项要点。但我在提供案例和例子时也试图使读者了解人，特别是从事实际工作的管理人员。正是这些人首先着手解决重大的管理问题：例如德意志银行的乔治·西门士(George Siemens)在一个世纪以前首先设想出了高层管理的职能和结构；稍迟一些，美国电话公司的西奥多·N·维尔(Theodore N. Vail)首先深入思考“我们的企业是什么?”这一问题；或者如托马斯。沃森(Thomas Watson，Sr．)试图——而同时又不试图——使他那小小的国际商用机器公司能够发展成一个巨大的公司。

但本书始终试图把入和任务结合起来。本书试图探讨客观的和非个人的任务，同时又探讨人们为完成这些任务所必需的条件、技巧和基本态度。“风格如其人”，这句话可适用于作家。但对其他职业来讲，风格更多地是指方式而不是指实质。在本书中谈到风格的地方不多，强调的是性格。

归根到底，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”，其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。因此，本书探讨的是一些基本原理，并不是——部哲学著作。本书自实践而产生，又以实践为归宿。

本书导论部分的标题是“从管理热潮到管理成果”。它也可以作为本书全书的标题。在今后数十年内，在管理成果方面对管理人员所提出的要求，将远大于他们之中绝大多数的人所能想象的，而且是在所有各个领域之中。他们的管理成果的大小将比他们的公司或机构的繁荣甚至存在更为重要。因为，我再重复一次，我们的各种机构的有成效的管理是在我们这个多机构社会中免除专制的唯一选择。

因此，本书的目标、动机和意图就在于使今后的管理人员能取得成效。

本书从其目标、范围和方法方面来讲，不同于我以前的有关管理的著作：《公司的概念》(纽约，约翰。戴出版公司，1946 年，1972 年新版；英国版于 1946 年，由伦敦海因曼公司出版，书名为《大企业》)；《管理实践》（纽约，哈珀—罗出版公司，l954 年；伦敦海因曼出版公司，1955 年，并包括在默尔喀莱和潘普及版中）；《成果管理》(纽约，哈珀一罗出版公司，l964 年，伦敦海因曼出版公司，1964 年；并包括在潘普及版中)。以及《有效的管理者》(纽约，哈珀一罗出版公司，1966 年；伦敦海因曼出版公司，1966 年；并包括在潘普及版中)。从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。

我引用《管理实践》一书中的内容最多。在第四、第五、第六、第七、第三十四和第三十六章中，我只从这

本早期著作中引用了不多的篇幅。但在第二十、第二十九、第三十—和第五十章中，我进—步发展了《管理实践》一书中首先提出的一些思想。但是，本书所引用的这些材料至多只占本书篇幅的二十分之一——而且主要是一些有关基本概念的问题，如：“我们的企业是什么?”，企业目标，目标管理和自我控制，以及管理人员工作中的要素。这些都是二十年以前在《管理实践》一书中首先提出而在以后成为管理的基本原则和重要概念的。

我还要讲一讲本书中对案例和例子的应用。凡在本书中提到名称的公司(或公共服务机构)，其例子或说明中引述的每一件事都来自公开发表的或公众可以得到的来源。这或者是公司自己发表的报告和报表，或者是公开报刊上有关它的报道。对每一案例的解释当然是由我作出的，但其事实却是众所周知的。当一家公司(或—种行业)没有特别指出其名字时，我运用了没有公开发表的资料。这些资料或者来自我的咨询工作，或者更经常地是来自个人接触，管理会议上的讨论和讲习班，或私人通信。而我在引用这些资料时，通常为该公司所知或得到它的同意。在这种情况下，我都小心地把这个公司(或行业)伪装起来，以致即使在该公司中工作的人员可能也辨认不出。读者可以肯定的一点是，如果他读到这样的句子，“美国中西部的一家五金工厂，那么，这家公司决不是—家五金工厂，而且也并不位于中西部。说明中的事实是忠实而确切地予以报道的，而对发生该事实的具体公司则小心地予以保密。

对本书贡献最大的一些人 p 我不可能提到他们的姓名。那就是我的顾客——顾客有权要求为他们保密。可是，如果美国以及欧洲、日本和拉丁美洲的许多工商企业和非工商企业服务机构中的大量经理人员对我不予信任并告诉我有关他们关心的事情，并让我同他们—起去解决他们的问题，那就不可能有本书。正是在这种工作和这些相互关系中所获得的经验，我才可能写出本书。

彼得·F·德鲁克
加利福尼亚州，喀拉尔蒙
1973 年春

第一部

导论 从管理热潮到管理成果

管理在本世纪的兴起是历史中的一个关键事件。它标志着社会的一种重大转变，即转变为一种包含多种机构的多元社会，而管理则是这些机构的有效的器官。管理作为一种实践和一门学科经过了一个多世纪的发展以后，在第二次世界大战到六十年代的管理热潮中引起了公众的注意。目前，这种管理热潮已经过去了。那么，这阵管理热潮有些什么成就呢?我们学到了一些什么呢？我们需要一些什么新的知识？面对着什么新的挑战？前面有些什么新的任务呢?

第一章 管理的兴起

机构化的社会——从 1900 年到 1970 年——职工的社会——对新的社会理论和政治理论的需要——管理：机构的器官——责任的本质——从工商业社会到多元社会——为什么必须以工商管理为中心——工商管理是典范——工商管理成功的事迹——管理的兴起是关键的事件

过去五十年间，每一个发达国家的社会都成为一个机构化的社会。每一项重大的社会任务，不论是经济工作还是卫生保健、教育或环境保护、新知识的追求或防务，目前都委托给大型组织去办。而这些组织都是准备长期存在并由其自己的管理当局来管理的。现代社会的成就——如果不是指个人的生存——愈来愈依靠于这些机构的成就。

仅在七十五年前，这样一种社会是难于想象的。在 1900 年各个国家的社会中，家庭仍作为绝大多数社会任务的执行者和活动器官。各种机构少而小。1900 年的社会，即使在最高度机构化的国家(如德意志帝国)中，也类似于堪萨斯州的大草原。只有一个机构与众不同，那就是中央政府。它巍然耸立于地平线上——并不是由于它规模大，而是因为它周围别无它物。社会的其余部分散布为无数的小分子：小的工场和学校，个人自由职业者——医生或律师——自行开业，小农户，手工业者，地区性零售店等。也开始有了一些大企业，但那只是开始而已。而当时被认为是巨型企业的，今天在我们看来则是很小的。

把今日美国人的祖辈吓坏了的大章鱼——洛克菲勒的巨大的标准石油托拉斯，于 1911 年由美国最高法院命令分解为十四个部分。三十年以后，在美国进入第二次世界大战的前夕，标淮石油公司的这十四个子公司中的每一

个，从其雇佣人数、资本金额、销售额和其他方面来看，同最高法院分解它时的大章鱼相比，至少有四倍那样大。可是，在这十四个公司中，只有三个可以算得上是重要的石油公司，即泽西标准石油公司、美孚石油公司和加利福尼亚标准石油公司。其他十一家公司只能算是中小规模的，在世界经济中只起着很小的作用，甚至起不了什么作用，而且在美国经济中也只起着有限的作用。

这七十年中，工商业固然发展了，而其他机构发展得更迅速得多。在 1914 年以前，没有一所大学拥有六千名以上的学生——而且拥有五千名以上学生的大学也很少。目前，拥有六千名学生的大学只是一个侏儒，有些人甚至怀疑这种学校能否存在。同样的，医院也从一个过去只是穷人进去等死的可有可无的机构发展成为—种卫生保健的中心，它本身就是一个巨大的机构，而且是最复杂的社会机构之一。工会、研究机构以及其他许多机构同样也都发展为巨大而复杂的机构。

在 1900 年代初，苏黎世的市民建造了一座宏伟的市政厅。他们深信这座市政厅将能永远满足他们今后的需要。事实上，这座市政厅曾受到保守分子的尖锐攻击，认为它即使不算是好大喜功，也是巨大浪费。虽然瑞士的政府比起世界上任何国家的政府的发展要慢得多，但是，如果不是估计过高的话，目前瑞士政府的各种机构所占用的面积为七十五年以前显得那么宏伟的市政厅的十倍以上。

职工的社会

目前在发达国家中的每一个市民一般就是一个受雇者。他为多种机构中的一种机构工作。他把这些机构看成他的衣食之源，是他的机会所在，是进身社会并发挥作用的级梯，是实现个人满足和成就的场所。

1900 年的市民，如果受人雇佣，他工作的场所也只是一个小型的家庭式的经营组织、雇用一两个助手的小型的夫妻店、家庭的家务等。而当时绝大多数人(除去象英国或比利时这样工业化程度最高的国家以外)当然是在农场中工作。我们的社会已经成为一种职工社会。在 1900 年代初，人们问，“你从事什么行业?”现在他们会问，“你在为谁工作？”对于多种机构的社会及其新的多元主义，我们既没有政治理论，又没有社会理论。事实上，它同还统治着我们的社会观点和我们处理政治及社会事件的方式的政治理论和社会理论是相矛盾的。我们仍在应用十六世纪晚期和十七世纪的伟大思想家博丁(Bodin)、洛克(Locke)、休模(Hume)和哈林顿(Harrin6ton)等人所提出的政治和社会模式：除了唯一的中央政府以外，社会上不存在其他的权力中心和自主性的机构。现实早已超越了这种模式——但它仍是我们所拥有的唯一的模式。

还要经过很长一段时间才会有适合于新现实的新理论。因为，一种新理论不同于无聊的揣测和模糊的梦幻，必须在事件发生以后才能形成。它把我们已经学到的、已经达到的、已经完成的加以归纳整理。但是，我们又不能等待我们在有了所需要的理论之后才行动。我们必须行动。我们必须运用我们所知道的那一点东西。而且有一点我们是确实知道的：管理是新机构的一种特殊器官不论这种机构是工商企业，或是大学、医院：或是军队、研究机构，或是政府机关。如果各种机构要发挥作用，管理必须有效。

“管理”(management)这个词是极难理解的。首先，它是美国特有的一个词，很难以成其他语言，甚至难于译成英国的英语。它表明一种职能，但同时又指承担这种职能的人。它表明一种社会地位和阶层，但同时也指一门学科和一种研究领域。

但是，即使在美国的用法中，管理这个词作为一种术语也是不妥当的。因为，工商企业以外的其他一些机构通常并不叫管理(management)和经理(manager)。大学中叫校长，政府机关中叫部长或处长，医院中叫院长，军队中叫司令官，其他机构叫主管，等等。

但是，所有这些机构都有着共同的管理职能、共同的管理任务、共同的管理工作。这些机构全都需要管理。在所有这些机构中，管理都是有效的、能动的器官。

事实上，机构本身只是一种虚构之物。它是一种会计的实体，而不是一种社会的实体。当某个政府机构发布某项法令或决定时，我们完全知道那是机构中的某些人在做出法令或决定，是他们代机构而行动，是作为机构的有效器官而行动。当我们讲通用电气公司关闭一家工厂时，当然并不是指公司在作决定和行动，而是指公司中的一批管理人员在作决定和行动。

在 1870 年到 1880 年的十年间把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构的乔治·西门士曾经说过，“如果没有管理，一家银行只是一堆废物，只好清算了结。”没有机构就没有管理，但没有管理也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。

管理的专业性

我们进一步还知道，管理是相对于所有权、地位或权力而独立的。它是一种客观的职能，并应以取得成效的责任为基础。它是专业性的——管理是一种职能、一门科学、一个要完成的任务；而管理人员则是实践这门学科、执行这种职能并完成这种任务的专业人员。管理人员是否同时又是所有主，已无关紧要。如果他同时是所有主，那只是他作为管理人员这一主要职能的附带事件。涩泽荣一(Eiichi Shibusawa)在近代日本的早期所提出的“专业管理人员”的儒家理想已成为现实。同样的，涩泽荣一有关管理人员的实质既非财富、又非地位，而是责任这一基本思想也已成为现实。

从工商业社会到多无社会

新左派把我们的社会叫做大企业的社会。但大企业社会正同新左派的修辞伎俩一样，早已过时了。西方的社

会早就是一种企业社会了——在七十五年以前就是了。那个时候的企业的确是所有各种机构中最有权力的机构——甚至比某些政府更有权力。但是，自从进入本世纪以来，企业的重要性已迅速下降——这并不是由于企业变得较小或较弱，而是由于其他机构发展得更为迅速得多。社会已成为一种多元社会。

七十年代的美国实业家，在权力或名望上没有一个可以同本世纪初的摩根(J．P．Morgan)、洛克菲勒(John D．Rockefeller)或稍后一些的福特(Henry Ford)这些大亨相比。目前，美国最大的一些公司的总经理的名字，甚至很少为人所知；而那些大亨的名字却是家喻户晓的。在权力以至财富的相对比重方面，目前这些最大的公司也不能同那些大亨相比。那些大亨富可敌国。

讲什么“军事—工业综合体”并没有什么意义。美国高度的防务费用多年以来已经成为经济发展的一种障碍。倒不如说“军事—大学综合体”更有意义。目前的企业——事实上美国历史上所有的企业——没有一个拥有目前巨型大学所拥有权力的一小部分。大学通过是否接受入学或授予学位，就拥有是否授人以工作和生计的权力。在美国历史上，没有一个企业——也没有其他任何机构——拥有这种权力。事实上，以前从来没有什么机构被允许拥有这种权力。

在欧洲，情况只是略有不同。在 1900 年时，工商业并不怎么受人尊重。那时，在政府、学术界或军队中的工作，地位较工商业高得多。但是，经过七十五年来的努力，工商界已经同政界等平起平坐。虽然如此，目前在法国的工商界没有一个人在权力和影响方面可以同法国第三共和国时代德·温特尔钢铁家族相比，也不能同以前控制了法兰西银行和法国的货币和信贷政策的少数霍特银行家族相比。目前德国的实业家和企业也没有一个在权力和影响方面可以同 1900 年的克虏伯和其他钢铁巨头相比，或同二十年代的法本(I．G．Farben)相比。目前英国企业的总经理中，没有一个人能够在权力和影响方面同以前的一些商业银行家族相比。这些银行家族几乎一直到三十年代都控制着英格兰银行，并因而控制着英国的国库。

在所有的当代社会中，日本可以最接近地被描绘成为一种工商业社会。工商管理在日本比在其他任何发达国家都拥有更大的影响。但是，即使在日本，目前也没有一个企业经理或工商企业拥有 1900 年或 1920 年的三菱、三井、住友和安田这些财阀对经济和社会所拥有的权力和影响。

在 1900 年的美国，对有雄心的青年在职业上能提供机会的几乎只有工商业。而现在却有着数不清的其他行业，每一种行业都可提供同样多的(或更多的)收入和迅速的提升。

在本世纪初，国民生产总额中凡不是来自农业的部分大都来自私人工商业经济。从本世纪初直到第一次世界大战，从政府算起的非工商业服务机构在美国非农业的国民生产总额中大约不超过百分之十。目前，农业一般已企业化，而国民生产总额中的一半以上是来自各种服务机构的。这些服务机构不属于工商企业，而且不能用经济上的成就来衡量，也不经受市场的考验。

目前美国国民生产总额的三分之一以上直接来自联邦政府、州政府和地方政府；还有百分之三至五来自私立的和教会办的非政府办的学校，其中包括非政府办的学院和大学。国民生产总额中还有百分之五，即全国卫生保健预算总额的三分之二，既不属于政府，也不属于工商业。最后，还有各种各样的非盈利活动，可能占国民生产总额的百分之二至五。把所有这些加起来，国民生产总额中约有百分之五十、甚至可能达百分之六十，并不来自工商企业，而是来自各种公共服务机构。

事实上，新左派虽然在口头上讲什么大企业社会，其行动却表明他们清楚地了解工商企业并不是具有决定性作用的机构。从拿破仑战争结束以来，每一个社会动荡时期都是从反对工商企业的骚乱开始的。可是，六十年代席卷各个发达国家的反对权威的骚乱却是针对着其他一些机构——特别是大学——的。而这些机构是深受以前的激进分子尊敬的，并且在三、四十年以前被认为是组织中的良好楷模。

非工商业的、公共服务的机构对管理的需要并不比工商企业小。它们所需要的程度甚至更大。

人们对非工商业机构中的管理日益关心。

美国大的管理咨询公司在最近十年或十五年来的最好的主顾正是国防部、纽约市或英格兰银行这样一些政府机构。当加拿大于六十年代末期把海、陆、空三军联合起来组成一支统一的军队时，加拿大的海、陆、空将领的第一次会议所讨论的不是战略问题，而是“目标管理”。天主教教廷发布的受人尊重的命令中也讲到组织研究和管理发展，其中尤以耶酥会处于领先地位。

德国的行政机构在一、两代以前是胸有成竹的。但到目前，长期以来以其出色的公共行政闻名的汉堡市为其行政机构建立了一个管理中心，并由市政府的一位高级成员承担管理的责任。甚至您英国的行政机构也为了引进“管理”而予以改组。

高级管理讲座的学员中有愈来愈多的人不是工商企业的高级管理人员，而是来自医院、军队、市政府和州政府以及学校的高级管理人员。哈佛工商学院甚至为大学校长举办了一个愈来愈受到欢迎的高级管理讲座。

非工商业机构的管理今后的确将受到人们日益增长的注意。它们的管理很可能成为管理的中心问题——就是因为公共服务机构的缺乏管理而成为令人注目的缺陷，不论在城市自来水机构或大学研究院中都是这样。

但是，工商管理仍是一个样板。论述管理的任何书籍，如本书一样，都必须以工商管理为中心。

为什么必须以工商管理为中心

理由之一是历史因素。工商企业是首先出现的现代机构开始，即从铁路和“通用银行”在十九世纪晚期作为大企业出现时起，工商企业就毫无疑问地是一种新的、不同的机构，而不象政府机构、大学、医院和军队那样显然是从旧机构演变来的。在其他机构中当然也涉及管理问题 1。但直到最近以前，它只是偶尔涉及而且往往是在发生

尖锐的问题时，并且以此为限。而工商企业中的管理从一开始就带有普遍性和连续性。

管理的研究为什么迄今主要是工商管理的研究的另一个理由是，直到现在，只有经济领域才能在资源分配和决策成果方面加以衡量。利润率固然不是一种完善的量度，甚至没有一个人能给出一个定义，尽管它有各种各样的不完善之处，但它仍是一种量度。直到现在，没有其他任何机构有量度。它们所具有的只是各种各样的看法——而看法却很难成为——门学科的充分基础。

以工商管理为中心的最重要的理由是，工商管理是本世纪的成功的史实。它在自己的领域中取得了成效。它所提供出来的经济商品和服务是1900年的那一代人难以想象的。而且，虽然存在世界大战、经济衰退和专制，它还是取得了成就。

工商管理上的成就使得我们在今日有可能预言——也许还不成熟(而且肯定是过于轻率)——我们将结束世代以来成为人类命运的极端贫困的状态。主要由于工商管理上的成就，先进社会在目前能提供大量的高等教育。工商业既为这种昂贵的事业提供了支持的经济手段，又提供了使知识成为生产性的并得到报酬的各种工作。正是由于我们在经济上的成就，即工商管理上的成就，才使得我们现在认识到，因人们阶级和出身的不同而对他们的机会和工作加以限制是一种社会缺陷和社会的不完善。而这种限制在过去是自然而然的，而且显然是人类不可缺少的条件。在一个政治上日益分崩离析并纠缠于民族主义的世界中，工商管理是能超越国界的很少的机构之一。

多国公司把来自许多国家的，具有不同语言、文化、传统和价值观的人组成一个共同企业的管理当局，并使他们在一个共同的目标之下联合起来。它是在我们的世界上，在其世界观、价值观和决定方面不是民族主义的极少数机构之一；迄今在没有一个世界组织的世界经济中，它是一个真正的共同的机构。

也正是对于工商管理，我们这个社会在提高生活的质量方面日益期望于它发挥领导作用。事实上，对于工商管理做出的某些似乎严厉的批评常常是由于以工商管理的过去成就为依据的高度的、也许高得不现实的期望。其言外之意是，“如果你能做得这么好，为什么不做得更好一点呢?”

本书将用相当的篇幅——包括四章的整整一篇——来讨论非工商业服务机构的成效问题。我将一再强调，对服务机构的管理很可能成为管理在本世纪余下那段时期的新领域。但是，任何管理工作的基础都不能不是工商管理。

管理的兴起可能是我们的时代的关键性事件，比成为报纸上头条新闻的所有大事都要重要得多。从本世纪以来，如果不讲是没有的话，也很少有一种新的基本机构、新的领导集团、新的中心职能象管理那样迅速地兴起。在人类历史上，很少有一种新的机构如此迅速地被证实是为人类所不可缺少的。甚至也很少有一种新的机构遇到如此少的反对、干扰和争论。以前从来没有一种新的机构能在许多人仍在生活和工作的期间象管理那样跨越种族、信仰、语言和传统的界限而席卷全球。

今日的发达社会已经不存在贵族、大地主，甚至不存在资本家和大亨，依靠的只是社会中大机构的管理人员的领导。社会依靠这些管理人员的知识、他们的远见和他们的责任心。在这个社会中，管理——其任务、责任、实践——是中心。管理是一种需要，一种重大贡献，一种研究和知识的主题。

第二章 管理热潮及其教训

管理热潮——管理热潮是怎么开始的——管理热潮的扩展——管理热潮的结束——我们学到了什么?——管理是一种普遍性的职能——管理是一门学科——但并非“技术主义”——管理以文化为基础——管理是多元的——改变了的管理世界——管理的根源及历史

可以肯定地预言，本世纪余下时期的管理口号将是：“管理热潮过去了，而管理取得成效的时候来到了。”

从第二次世界大战结束到六十年代末的二十五年中，一股管理热潮席卷着整个世界。管理，已成为全世界都关心的事，而在第二次世界大战以前，只有极少数人稍感兴趣。管理热潮遍及于世界中的每一个国家，也许只有共产党中国是例外。管理热潮长期地改变着社会和经济——而首先是改变着管理本身。管理热潮使人们意识到管理及其作用、职能和工作，而这种意识将跟随我们保持下去。

但是，管理热潮也对管理提出了新的挑战，提出了新的任务和新的问题。管理热潮正如任何热潮一样，都有一个结束。而它留下的任务却摆在我们的面前。所以，目前正是提出下列问题的时候：管理热潮的成就是什么?其教训是什么?

在第二次世界大战以前，只有极少数“相信真理”的人——绝大多数是管理咨询人员和教授才关心管理学。从事实践工作的管理人员很少关心管理学，虽然其中有一些出色的例外人物，如通用汽车公司的艾尔弗雷德·P·斯隆(Alfred P．Sloan)、西尔—罗贝克公司的罗伯特·E·伍德(Robert E．Wood)以及美国电话公司的切斯特·巴纳德（Chester Barnard）。这是几位有名的美国人1。可是，即使是巴纳德在电话公司中的同事，也只认为研究管理是巴纳德的个人爱好，他们并不对之感兴趣。当时的管理人员甚至很少意识到他们是在从事管理工作，并不把管理看成是一种研究领域、一门学科、一种社会职能。

在第二次世界大战以前，收藏管理学图书最全的是美国的咨询人员和管理学者哈里·霍普夫（Harry Hopf，1882—1949）。这批图书现在保存在克劳顿威尔的通用电气公司高级管理研究所中，包括数千册书。霍普夫自己的兴趣虽然在管理学方面，但其藏书中真正属于管理学方面的只不过六十或七十册，其余的都是会计、税

收、工程等方面的书籍。但是，霍普夫的藏书包括了到四十年代为止以任何一种语言（除了日语）写的所有有关管理学的书籍。

当哈佛大学已开始讲授管理学时，美国和欧洲的其它绝大多数工商业院校或者仍是商业学校，或者象纽约大学那样较为进步和复杂的学校，只是一些会计、银行和财政的学校。它们只是工商技术的学校。管理学或者完全没有被教授，或者只是以生产工程或人事的形式来教授。

管理热潮是怎么开始的

从忽视管理转变为意识到管理，以后又变为重视管理是第二次世界大战的一种结果。它首先是由于美国制造工业在战争期间的成就吸引了人们对管理的注意（虽然英国管理人员在战争期间的成就远超过它所受到的注意）。其结果是，管理作为一种实践、一门学科，同时也作为一种社会、经济和伦理关系的中心，在美国日益引起人们的兴趣。

但是，管理热潮却是由一个非美国人引起的。战后英国第一届工党政府财政部长斯塔福·克里浦斯（Stafford Cripps，1889—1952）爵士是一位坚定的社会主义者。但正是克里浦斯认识到，管理是可以使英国经济恢复并能促进其发展和取得成就的一种力量。正是克里浦斯组织了由英国实业家和管理人员组成的生产率考察团赴美学习管理的秘密。正是由于克里浦斯这样做了，他就使全世界——其中包括许多美国人——相信，管理是美国人发明的。

在英美之间开始互派生产率考察团的几年之后，马歇尔计划开始了，而管理在其中占有中心地位。马歇尔计划着手动员管理人士来从事经济和社会复兴。马歇尔计划的成功使得管理成为一种热门货。突然之间，人人谈论管理，人人研究管理。

不久之后，日本也步西方的后尘。日本人首次谈到管理热潮是在 1950 年以后。当时，在经过美国的长期占领以后，日本政府和日本工商界重新获得自主权，开始系统地重建日本的经济。他们抓住管理作为中心动力和关键因素。

对管理的关心很快就扩展到发展中国家中。在印度和巴西，在非洲的新独立国家中，在东南亚各国，成立了各种管理协会，建立了各种管理学校，管理开始成为政府和工商界关心的中心。

管理热潮最终也进入了共产党世界。一个接一个的欧洲共产党国家——从异端的南斯拉夫开始，接着是波兰、匈牙利和捷克——建立起了管理学校和管理研究所，开始翻译西方的、特别是美国的管理学书籍，并开始把管理学作为解决经济停滞的一种手段来讲授。最后，连苏联也屈服了。它在 1969—1970 年期间建立了两所高级管理学院，同时并开始——虽然带有很大的犹豫——讨论在重要的工业和商业企业中进行自治管理。

发展中国家中的管理

管理热潮对发展中国家的影响甚至可能比对发达国家的影响还要大。经济发展和社会发展首先就意味着管理。第二次世界大战以后的早期就明显地显示出，在经济和社会的发展中，管理是决定性的因素。显然，经济学家认为发展是储蓄和资本投资的传统看法已经不适用了。事实上，储蓄和资本投资并不能导致管理和经济发展。相反的，管理却能导致经济和社会的发展，从而导致储蓄和资本投资的发展。显然，正如拉丁美洲流行的一句话所讲的，发展中国家并不是在发展上落后，而是在管理上落后。

各个发展中国家很快都对管理发生了兴趣。在孟买、墨西哥、西非、土耳其和伊朗等地都建立了管理学校、管理研究所和管理协会。

取得了显著的成就：巴西、香港、新加坡、台湾等地发展很快，象伊朗这样一个贫穷而落后的农业国也发展很快。所有这些都要归功于管理的影响。墨西哥迅速发展的根源在于管理，而哥伦比亚所取得的巨大进展也是由于管理。事实上，在许多这种国家中，许多管理中的开创工作是由墨西哥蒙特莱地方的技术大学和哥伦比亚加里地方的德瓦尔大学所组织的一群人来进行的。

凡是在第二次世界大战以后取得经济和社会上迅速进步的地方，都是由于系统而有目标地培养管理人员和发展管理的结果。

然而，同时也日益清楚地表明，绝大多数发展中国家中管理人员和管理的发展还不够快，以致未能引起经济和社会的充分发展。如果从人口的爆炸性增长的观点来看，就更是这样。同样清楚的是，我们还不知道如何把管理的知识、训练、远见和价值观移植到新的、不同的社会和文化中去。而且把管理能力有效地移植到发展中国家中去的那种移植机构，即多国公司，已表明有两种看法并引起争议的。(我们将在第五十九章中予以讨论。）

把管理知识和管理能力从发达国家移植到发展中国家中去的任务，迅速地发展企业家和管理者的能力以便能满足发展中世界的期望，仍旧是我们面临的主要任务之一。

在第二次世界大战以前，有关管理的全部书籍也装不满一个普通的书架。到了六十年代后期，单只美国的出版商每年就要出版好几百种管理书籍——一年中所出版的书有第二次世界大战以前所有年代出版书籍的四、五倍之多 2。在第二次世界大战以前，只有哈佛大学讲授管理学；而到六十年代末期，全世界讲授管理学的商业学校可能已数以百计。在第二次世界大战以前几乎完全没有高级管理教育。而到了七十年代，没有人能够数得清全世界到底有多少高级管理讲座、高级管理讲习班、专业学校、专业研究所、教师进修学院以及其它职业培训和训练高级管理人员的机构。

管理热潮的结束

管理热潮正像所有的热潮一样，随着自身的延伸而结束了。其最初的征兆——正像每一个热潮的典型情况一样——是出现了一些预言管理热潮会永久持续下去的书籍。美国的经济学家肯尼思·加尔布雷思(J．Kenneth Galbraith)于1967年在一本世界性的畅销书《新产业国》（霍顿·米夫林出版公司，1967年）中预言，大公司中以所有各种现代管理技术的工具武装起来的专业管理人员已成为不可战胜的，并且不能被任何力量——如股东或政府——所代替。这个预言出现的时候，正是专业管理人员的地位开始受到那些倡言"资产管理"的接管人的排挤的时候。这些接管人受到了那些似乎温顺而无力的股东们的全力而热心的支持。

一年以后，法国的新闻记者——政治家小贾克斯·塞凡—施赖伯（Jean—Jacques Servan Schreiber）在《美国的挑战》（阿森纽出版公司，1968年）这本畅销书中预言，美国的管理人员正在接管全世界（或至少是欧洲），而在美国和欧洲之间存在着一种"管理差距"。这使得美国的统治成为不可避免的命运。这个预言在全世界范围内受到报纸上大号标题的欢迎，当时正是欧洲的经济超越美国而美国的经济在欧洲和日本的进攻之下采取守势的时候。

加尔布雷思和塞凡—施赖伯的讲法，在1970年来看，就开始显得幼稚了。管理热潮已经过去了。它并不是轰轰烈烈地结束的。事实上，从外表上几乎看不出任何迹象表明发生过什么事情。

只有在英国才实际发生了管理人员的失业，而这反映了英国经济一般的萧条现象和企业合并及接管的浪潮。但是，在六十年代后期得到急剧发展的管理咨询公司却突然发现它们的营业额远低于原来的期望。而那些较为稳重的公司，那些把他们的资源用来提高质量而不是增加人员的公司，却在营业额和酬金方面仍取得出色的成就。那些言之有物的管理讲习班、管理学书籍、管理学主讲人继续受到高度欢迎。事实上，在1970年左右，非工商界的管理人士，如公用服务机构的人士，开始大量进入管理讲习班、购买管理学书籍、聘请管理学主讲人。但他们的辨别力更高而要求更严。商业学校和高级管理讲座的申请入学者继续增加，但这些学员对课程内容和教学质量提出了更多的批评意见。

管理的神秘性突然消失了。其原因之一可能是1971年的美元危机。它使得观察最不敏锐的人也认识到并不存在什么美国同欧洲等国之间的管理差距。另一个原因可能是在那一时期垮了一些企业——美国的宾夕法尼亚中央铁路公司和洛克希德公司，英国的罗尔—罗伊斯公司。这使得专业管理人员显得不那么像个英雄。这主要的原因肯定是，管理人员自己突然认识到，管理是一种挑战和工作，而不是一种万应灵丹；管理技术无沦怎样复杂，也不是一种魔术。最重要的是，各个地方的管理人员都认识到，管理热潮赖以建立起来的基础，即在第二次世界大战以前不为人所知的漫长时期中所积累起来的知识已经不能适应新的发展。人们已开始感到需要新的知识、新的基本态度、新的理解。而这些不是管理热潮所能提供的。

管理热潮虽然已经结束，但它却永久地改变了世界的经济和社会面貌。再也不会回到不懂管理、不顾管理和不知管理的时期即第二次世界大战以前和管理热潮以前的时期了。最重要的是，把管理看成是一种力量、一种职能、一种责任、一门学科的认识将会保留下来。这就是管理热潮的持久性的结果，也是最重要的成果。

我们学到了什么

我们在这二十五年中学到了一些什么呢?特别是在满足新时代即取得管理成效的时代的要求方面，我们学到了一些什么呢?

我们所学到的第一件事是，管理是我们的社会机构，特别是工商企业中领导、指挥和决策的器官，是一种普遍的职能。这种普遍的职能在每一个国家中、实质上在每一个社会中都面临着同样的基本任务。管理阶层必须为它所管理的机构指引方向。它必须深入思考本机构的使命、为之制定目标、为了达到本机构必须做出的成果而组织资源。管理阶层就是赛伊(J．B．Say)所说的"企业家"，要负责指引本机构的远景和资源朝向取得最大的成果和贡献。

各个地方的管理阶层在执行这些重大职能时，都面对着同样的问题。它必须把工作组织起来以提高生产率，它必须引导职工来提高生产率并取得成就。最重要的是，它要负责提供出成果一一不论达成果是经济上的成就、学生的学业或病人的治疗——而正是这种成果的提供才是每一机构存在的理由。

管理是一门学科

这首先就意味着，管理人员付之实践的是管理学而不是经济学，不是计量方法，不是行为科学。后面这些都是管理人员的工具。但是，管理人员付之实践的并不是经济学，正好像一个医生付之实践的并不是验血那样。管理人员付之实践的并不是行为科学，正好像一位生物学家付之实践的并不是显微镜那样。管理人员付之实践的并不是计量方法，正好像一位律师付之实践的并不是判例那样。管理人员付之实践的是管理学。

管理是一门学科的含意之一是，有些专门的管理技巧适用于管理学而不适用于其它任何学科。这些技巧之一是组织内的信息交流。另一种技巧是在不确定的情况下作决策。还有一种特殊的企业家的技巧：战略规划。

管理作为一门特别的学科，有它自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。一个理解管理学科而并不具备各种管理技巧和管理工具的最低能力的管理人员仍不失为一个有效的管理者——甚至可能是第一流的管理者。而一个只知道管理技巧和管理手段但并不理解管理学基本原理的人却不是一个管理者，最多只能算是一个技术员。

管理学是一种实用学科而不是一种纯理论学科。从这点讲，它可同医学、法律学、工程学相比。它所追求的

不是知识而是成就。而且，它并不单纯是普通常识、领导方法，更不是财务技巧的应用。它的实践以知识和责任两者为基础。

技术主义是不够的

管理热潮表明，管理人员必须比一个“技术主义者”掌握更多的东西。他不能局限于自己的训练，不能满足于掌握他的技巧、工具和手段。

管理并不是同文化无关的，即并不是自然世界的一个部分。管理是一种社会职能，因而既要承担社会责任，又要植根于文化之中。

技术主义观念在管理中的不适当可以用通用汽车公司的例子来最好地予以说明。从技术主义方面，即从公司成就方面来说，通用汽车公司在第二次世界大战以后的时期，无论在市场上所占的地位、利润或生产率方面，都取得了出色的成就。但在此同时，通用汽车公司却在公众舆论、政治和社会评价方面遭受了严重的失败。通用汽车公司不但没获得作为技术主义成就的报偿，即未获得作为企业管理者的成果，反倒被迫处于防御地位3。

管理人员必须是一位名匠，他的第一位职责就是使他的机构完成其所以存在的使命和目标——不论它是商品或服务、学业或疾病治疗。但这还不够。每一个机构都是为社会而存在的，并且存在于社区之中。因而它必然会产生各种冲击，而它必须为自己的冲击负责。在发达国家的多机构的社会中，各个领导集团即各种机构的管理人员也必须承担起自己的社会责任，必须深入思考他们所处社会的价值观、信念和承诺，必须在完成其机构的特殊而有限的使命以外，承担起领导的责任。这种责任引起了一种新的重大的挑战——并在管理方面和政治理论及实践方面都提出了一些最困难的问题。这已成为一种事实。

管理及其社会

管理是一种客观职能，取决于其任务；也就是说，管理是一门学科。但管理又受一定社会的文化的影响，并从属于其价值观、传统和习惯4。管理热潮的力量大部分由于管理并不是脱离价值观而存在是一事实。

例如，欧洲大陆对管理所感到的激动在很大程度上是由于寄希望于管理能改变文化和社会传统。管理在五十年代的欧洲可以说是反文化的，—特别受到年青人和受过教育的人的欢迎。他们把管理作为打破特权和阶级结构的一种武器。因为特权和阶级结构强调出身、财富或贵族教育（如在法国），成为有才干的人取得成功的障碍。

管理在共产党世界中所引起的激动甚至更为显著。管理在那里成了一种重要的政治和文化力量。虽然过于简单化一些，但苏俄集团在六十年代的进展大部分可以用管理的动态性及其对共产主义思想意识相组织的影响来加以解释。

在俄国的各个卫星国中，管理在很大程度上激励着那些反对外来（即俄国）统治的人们的呼声。共产主义的各种改革者，首先在南斯拉夫，然后在匈牙利，最后在捷克斯洛伐克，要求实行管理自治，而这正是他们反对斯大林主义的中心。当然，他们的动机部分地是经济上的。但他们也在同等程度上把管理看成是一种改革政府和社会的力量。对他们来讲，管理特别地体现着西方的价值观：个人负责的价值观，自治的价值现，对个人的尊重。管理正因为不是一种政治纲领而是一种社会和经济职能，因而成为他们保存其文化和社会的西方传统的希望。

也正是由于这个理由，管理在苏联引起了很大的争论，并成为斯大林极权主义传统的潜在威胁。当捷克入着手使其管理人员拥有自治权时，俄国人感到必须出动部队和坦克把这个异端镇压下去；他们在国内的制度不可能经受这样一种发展而继续存在下去。正是由于这个理由，任何改进管理的运动，无论它是怎样地为恢复俄国经济的成长和成就所需要，也受到了俄国官僚制度和俄国传统的寸土必争的全力反抗。人们可以设想，俄国制度的中心威胁不是来自“知识分子”，而是来自管理。管理事实上是共产主义的“内在矛盾”。马克思在一百多年以前就攻击“空想社会主义者”是反社会主义者。他是完全正确的。空想社会主义者强调管理人员和企业家是社会的中心的、动态的力量。这种观点同无产阶级专政的确是不相容的5。

同样清楚的是——虽然看起来似乎是矛盾的——管理愈是能运用一个社会的传统、价值观和信念，它就愈能取得成就。管理热潮一方面对社会和文化传统提出了疑问，另一方面又加强了这些传统。在管理热潮的高峰，即六十年代的早期和中期，很多人谈论着世界的美国化，特别是管理的美国化。的确，由于管理和管理人员都必须认识到，他们面对着同样的一些任务，所以他们必然是互相类似的。但管理热潮也被用来加深其间的差异和不同的道路。

今日的日本到底是西方化了，或西方化只不过是其表面现象，以便使日本能更为日本化？这个问题不在本书的讨论范围之内（或者说不在本书作者的能力范围内）。但无可置疑的是，日本的管理并没有西方化。日本接受了管理的思想，急切地抓住了管理工具和管理技术，仔细地倾听过。但它应用管理、管理的思想、工具和技术来保持日本的特点。他们只在管理的思想和工具能使日本的机构——无论是工商企业或政府机关——继续保持并加强日本的基本价值观的情况下才予以应用。

没有一种欧洲的基本价值观念曾经被管理热潮所推翻。例如，德国、法国和意大利的高层管理结构仍保持原状。只有英国的高层管理结构改变了：把以前不加区分的董事会分成了执行部门（即美国的高层管理部门）和非执行部门，即监督部门。

人事升迁制度只受到很小的影响。

在法国，一个人进入一家大公司的高层的道路仍然是：从一家名牌大学特别是综合工业大学毕业，作为一个通才进入政府工作，然后，经过二十五年以后，并带着财务监督的头衔，直接进入工商企业的高层管理。在德国

占统治地位的仍是一种双轨的升迁道路：一条是以工程师的身份从高度专业化的技术工作的道路升迁上去，另一条道路是作为法律院校（也许是经济院校）的毕业生，通过非专业的参谋工作升迁上去。在英国，升到高层管理去的最好途径是会计。

变化之一是市场推销成为升迁的一条道路。但这也许只是市场推销在英国很受人尊重的一种标志。市场推销人员被提拔到高层管理职位上去的往往是美国公司在英国的子公司中。

管理热潮也没有触动主要国家中工商业和政府之间的相互关系。如果要讲有什么变化的话，那就是管理热潮加强了各种传统：它加强了美国企业和政府之间的敌对关系、欧洲大陆的重商主义传统、日本的企业同政府共为一家的传统，以及英国的企业同政府的“俱乐部”式的关系（关于这一重要课题见第二十七章）。

管理热潮使欧洲和日本恢复了发展的能力，从而明显地表明管理并不是美国所专有的。并不存在着什么美国的挑战。正如七十年代的世界在政治上和经济上成为多元的一样，在管理上它也成为多元的了。我们现在已经了解到，我们大家——美国人、欧洲人、日本人以及其他许多人——必须在管理上互相学习。

第三章 新的挑战

管理热潮及其思想基础——基础领域中对新知识为需要——生产率的需要——超越分权化——对新模式的需要——从人事管理到对人的领导——新的需求——企业家式的管理人员——多机构的管理——知识与知识劳动者——多国与多文化的管理——管理与生活的质量——管理的新作用

管理热潮在思想上的有七点：：(1)作为提高劳动生产率关键因素的工作的科学管理；(2)作为基本组织原则的分权化原则；(3)作为使人适合于组织结构的正常方法的人事管理(包括作业说明、职工考评、工薪管理及“人际关系”)；(4)在目前为今后的管理需要培训管理人员；(5)管理会计，即应用分析和情报作为管理决策的依据；(6)市场推销；(7)长期规划。

上述七点中的每一点都在管理热潮出现以前就已成功地在实行(正如在上一章结尾部分“附记:管理的根源和历史”一节中所阐述的)。换句话说，管理热潮只不过使之得以改进。、补充、修订，而很少创新。它使得到那时为止只是少数专家的神秘知识的东西成为各地的管理人员都能掌握的知识，使得到那时只是少数例外的事物成为普遍的实践。

基础领域中对新知识的需要

在六十年代末或七十年代初，人们已清楚地看出，管理热潮作为依据的那些知识已经不够了。在绝大多数基础领域中都产生了对新知识的需要，特别是有关生产率、组织设计和结构、对人的管理等领域。科学管理再也不能使生产率进一步提高。在每一个国家都存在着由于严重的通货膨胀而产生的生产率危机。

回想起来，第二次世界大战以后时期在西欧和日本出现的生产率的巨幅增长，部分地是由于管理改进的结果。主要的因素是，很大数量的入从西西里、西班牙、日本北部山区这样一些低生产率的勉强生存的农业区迁移到了高生产率的工业区。如果没有这种大规模的移民，这些成长地区的生产率的提高可能只是微不足道的。但这种迁移浪潮已经过去了。西欧显然已经达到了它吸收外来工人能力的极限。在日本，处于那种勉强生活的农业人口已不多了。从今以后，这些国家的生产率的提高必须依靠现有工人在现有工作上提高生产率来达到。

与此同时，对经济成长的需求却提高了，而这种经济成长只有通过生产率的提高才能实现。例如，每一个人都“了解”(许多人现在仍然认为)，丰裕将会大大降低对经济成长的需求。一旦我们知道了如何生产物质财富，社会经济函数中的需求肯定就会减少。而事实上我们却面对着人们的期望日益增长的浪潮。当肯尼迪总统在六十年代早期提出丰裕这个词时，他脑子里想到的是在世界上贫穷的、不发达的国家中对经济报酬和满足的需求会有爆炸性的增长。但是，丰裕也使得发达国家中仍然贫穷的那些人(不论是美国的黑人还是西西里的农民)，在人们的期望方面产生了同样的增长浪潮。而丰裕本身对经济成长的需求却快于它们自己所能达到的能力。同大众性报纸上头条新闻所讲的相反，受过教育的青年人没有显示出什么迹象，他们会减少对传统的经济商品和服务的需求(虽然被叫做“思格尔定律”的传统经济理论曾经预言会有这种减少)。此外，他们还对新的服务和新的满足——教育、保健、住房、闲暇——表现出众不满足的胃口。

同样是新的、也许是更费钱的一种需求是清洁的环境。从今天来看，它简直是一种奢侈。昨天，在城市贫民窟和农村小屋中，人们能够享受到清洁的空气、清洁的街道、安全的饮水、卫生而未被污染的食物，现在，这些只是一种梦想。

这些新的期望和需求中的每一种都需要做出巨大的经济努力，每一项都需要动用大量的经济资源。尤其重要的是，其中每一项都要求经济有前所未有的经济剩余。换句话说，要满足这些需求，就要求生产率有很大的提高。

我们知道所需要的是些什么。首先，传统的观点只集中注意于生产率的一个因素：劳动。但是，生产率是生产的全部三个因素——土地、劳动、资本——平衡发展的结果。即使从劳动力的生产率来讲，我们也只是进行了第一步：对工作的各个片断进行了分析。我们需要了解生产的原则，以便把工作结合成为最有生产率的生产过程。我们还需要把工作和工人的极不相同的要求和逻辑加以协调。

超越分权化

分权化在它适应的地方是最好的组织设计原则。但其应用的条件都是相当苛刻的。它适用于原先设计得拥有不同的产品线来满足不同市场的制造业。它不能完善地或恰当地适用于非制造业。它也不能适用于那些市场无限重叠、用相同的生产过程生产各种不同产品的加工制造业(如制铝业或制钢业)。

我们还知道，对于正在进行中的企业的经营工作，分权化是一种最好的原则。但它并不能满足创新工作的组织需求。对于组织高层管理的工作，就它本身来讲也是不够的。

我们出于以往的经验而在寻找一些新的——迄今主要仍是试验性的——组织设计原则：工作任务小组、模拟性分权化、系统组织。它们迄今还远不能令人满意，但它们的出现充分表明对于新的组织模式的巨大需要。

我们知道，管理热潮使之普遍化的那种组织模式只是一种特殊的模式，而且事实上已经不是占统治地位的一种模式。管理热潮在一切领域所依据的都是制造业公司中所做的工作。这种制造业公司基本上只制造一种产品或拥有一条产品线，在一个国家的市场内经营、雇佣的主要是手工劳动。换句话说，其模式是通用汽车公司。

但是，被管理和组织的占统治地位的机构，即使在工商领域中，也愈来愈不是制造业公司，不是只在一个国家或一个市场中经营的单一产品的公司，不是主要雇佣手工劳动的公司。它们是服务行业的企业——银行或零售企业——以及医院和大学等非工商业机构。它们是多种产品、多种工艺技术、多个市场的企业。它们是多国企业。而且，中心的人力资源已日益不是手工劳动者——熟练工人或非熟练工人，而是知识劳动者：公司的总经理，但也包括计算机程序员、工程师、医疗技术人员、医院院长、销售员和成本会计师、教师，以及整个被雇佣的受过教育的中产阶级。这些人在每一个发达国家中都已成了人口的中心。换句话说，昨天的模式已日益不适用，但我们迄今还没有一种新的模式。

从人事管理到对人的领导

最后，我们还知道，我们必须超越人事管理。我们必须学会对人们进行领导而不是加以限制。

我们传统方法不外包含三种成分：一是慈善家式的，对那些不能照料自己的人，照顾他们的需要、住房、保健、福利；另外一种成分是照章办事的，用日常方式来处理经常重复发生的与雇用有关的问题；最后一种成分，也是占主要地位的，是防止和解决发生的麻烦。最重要的是，他们把人看成是一种潜在的威胁。

传统的方法是需要的，但它们是不够的。除此之外，我们必须把人看成是资源和机会，而不是问题、负担和威胁．我们必须学会领导而不是管制，引导而不是控制。

新的需求

当老的方法和老的知识，在重要的领域中已经陈旧时，在全新的领域中出现了各种需求。这些新的领域在管理热潮开始时只有很少的人有所预测，根本谈不上对其作什么研究。

管理热潮作为依据的某些基本假设——过去——一个世纪中管理工作以此为依据的一些假设——由于新的发展需要新的视野、新的工作和新的知识而开始受到人们的怀疑。

企业家式的管理人员

在一个世纪的四分之三的时间里，管理主要意味着对已经建立起来的、继续进行中的企业进行管理。企业家精神和创新思想虽然被许多管理书籍提到过，但从 1900 年到现在并未被看成是中心的项目。从今以后，企业管理除了使现有的事物最优化以外，必须日益重视创新的工作。管理人员必须成为企业家，必须学会建立和管理创新的组织。

我们面临着创新的时期，正好像现代工业诞生的十九世纪下半叶那个时期那样。在那个时期，在美国内战结束到第一次世界大战爆发的五十年中，平均每十五个月或十八个月就有一项新的重大发明出现。每一项重大发明都引出新的企业和全新的产业部门。事实上，我们目前认为是“现代的”所有产业部门，包括飞机制造业和电子工业．都是从十九世纪后期到二十世纪早期的这些重大发明中产生的。第二次世界大战以后重建时期所取得的经济增长，主要得自第一次世界大战爆发时已得到充分发展的工艺技术，以及以这些工艺技术为基础的四大产业部门：钢铁工业、汽车工业、科学的农业以及有机化学。目前我们又面临着另一次重大的工艺技术变革的时期，在这个时期中，经济和工业发展的猛力推进将来自以新的、二十世纪的工艺技术为基础的产业部门及其发展。

同十九世纪后期形成尖锐对比的是，这一次，新工艺技术的大多数将在现有的企业中产生，并应用于现有企业之中。在十九世纪后期，主要是发明家个人在发明：一个西门士、一个诺贝尔、一个爱迪生、一个亚历山大·格雷厄姆．贝尔(A1exander Graham Bell)，都是一个人独自工作，至多有一些助手。 在那个时候，成功地把一项发明付之应用很快地就形成了一个新的企业。但并不是企业产生新的发明。而在目前，预期将做出创新的将愈来愈是现存的企业，常常是大企业——简单的原因是，创新所需要的有训练的人和资金都在现存企业、通常是大企业中。所以，管理当局必须学会在经营一个现存的组织的同时，还要经营一个新的、创新的组织。

对社会方面创新的需要甚至可能比对技术方面创新的需要更大。社会方面的创新对社会和经济的变革和发展所起的作用，同技术方面的创新所起的作用一样大。我们社会的各种需要——世界上三分之二的贫穷地区在社会和经济上迅速发展的需要、我们大城市中的各种需要、环境方面的各种需要、教育和卫生保健方面的各种需要——这些都是企业和企业的管理人员在社会创新方面的各种机会。它们对于企业家来讲是各种机会，从而对企业

管理当局的知识、技巧和成就提出了挑战和要求。

多机构的管理

管理热潮是一个工商企业管理的热潮，而上一世纪的绝大多数管理工作都集中于对工商企业进行管理。

但是，现在我们知道，我们的所有机构都需要管理。

这种观点在几年以前还会被认为是一种奇谈怪论(目前在英国和法国的许多企业和服务机构中的管理人员还是这样认为的)。在以前，经营一家企业同管理一个公共服务机构(如一家医院)被看成是大不相同的。一个机构的使命和目标的确有着根本的不同。如果为了纠正一个公共服务机构的毛病而企图使它“象企业一样地”来进行管理，那是极为不妥当的(对此，见第十一章到第十四章)。但是，一家投资金融公司的管理也不同于一家钢铁厂或一家百货公司的管理。而且，公共服务机构的管理人员同一家企业的管理人员面对着同样的一些任务：执行这个机构之所以存在的一些职能；使工作有生产性而且职工有成就；控制本机构对社会的冲击并承担其社会责任。这些都是管理的任务。公共服务机构也同样地面对着创新的挑战，并且必须掌握其成长、多角化和复杂化。而且我们已了解到，并且在前面已经讲过，管理的中心需要就是，使一个非工商业的机构、服务性机构能够进行管理，并能管理得有成效。

知识与知识劳动者

发达国家中今后数十年内的主要管理任务就是要使知识具有生产性。体力劳动者已是过去的劳动者—我们在这条战线上所能进行的全部战斗只是一种后卫战。一个发达经济的基本资本资源、基本投资、但同时也是成本中心的是知识劳动者。这种知识劳动者投入工作的是他在系统的教育中所学得的东西，即概念、思想和理论，而不是他的体力技能或筋肉。

泰罗把知识投入工作，以便使体力劳动者更有生产力。他的工业工程师是制造过程中所雇佣的第一批知识劳动者。但是泰罗自己从来没有提出过这样的问题：应用“科学管理”的工业工程师的“生产率”是由什么构成的?由于泰罗的工作的结果，我们可以确定体力劳动者的生产率是什么，但是我们还不能回答工业工程师或其他任何知识劳动者的生产率是什么这一问题。使我们知道体力劳动者的生产率的那些量度，如每小时或每元工资所生产产品的件数，如果用于知识劳动者，是完全不合适的。如果一个工程部门以很快的速度、很大的勤奋和很漂亮的形式绘制出一些销售不出去的产品的图纸，那么可以说再没有比这更为无用和无生产性的事了。换句话说，知识劳动者的生产率主要是质量。

有一件事是很清楚的：使知识具有生产性将给职务结构、职业途径和组织带来急剧的变革，正好像在工厂中采用科学管理对体力劳动所带来的急剧变革一样。入门的职位——就是使受过正规高等教育的青年人进入工作和实践的成人世界的职位——必将有急剧的变革，才能使知识劳动者成为有生产性的。．因为，十分清楚，如果知识劳动者不能了解他自己，了解他适合于什么工作，他怎样才能工作得最好，知识就不能成为有生产性的。在知识工作中，设计和执行不可能分开。相反的，知识劳动者必须能够自己进行计划。目前的入门职位一般不能做到达一点。它们是以下述假设为依据的，即工业工程师或工作研究专家这样的高级专家可以客观地制定一种完成任一工作的最好方法。这种假设对于体力工作来说，在某种程度上是对的，而对知识工作则完全不能适用，完全是错误的。也可能存在着一种最好的方法，但它在很大程度上决定于个人。它并不完全由工作的生理特点、甚或心理特点来决定。它也是与个人气质有关的。

多日与多文化的管理

存在着一种使工商企业的管理成为多国管理的需要。从经济上说，世界特别是发达的世界已经成为一个市场。而不发达的贫穷困家同发达国家的差别仅在于它们没有能力提供它们愿意有的那些东西。，不论世界在政治上可能怎样划分，从其需求、胃口、经济价值观方面来讲，整个世界已经成为一个全球性的购买中心。多国企业使生产性资源、市场机会和有才能的人超出国界而得以最好地利用。所以，它是对当前经济现实的一种正常的、事实上是必需的反应。

但是，所有这些发展却给管理带来了前人没有遇到过的各种复杂性。因为，管理同时也是一种文化和一种价值观及信念的系统。它也是某一社会使其自己的价值观和信念成为生产性的一种手段。管理可以看成是一种桥梁，它连结着正在迅速成为世界性的文明和表现着不同传统、价值观、信念及遗产的文化。管理必须成为一种能使文化上的差异为人类的共同目标服务的工具。与此同时，管理已日益不是在一个国家的文化、法律或主权的范围内进行，而是多国化了。事实上，管理正在成为一种真正的世界经济的一个机构——迄今几乎是唯一的机构。

我们现在知道，管理必须使个人、社团和社会的价值观、志向和传统为了一个共同的生产目标而成为生产性的。如果管理不能成功地使一个国家或一个民族的特殊的文化遗产发挥作用，那么社会和经济发展就不可能实现。这当然是日本的伟大经验——而日本在一个世纪以前就能设法做到使其社会的传统和人的价值观为一个现代的工业化国家的新目标服务这一事实就表明了，为什么日本成功了，而所有其它的非西方国家到目前为止都失败了。管理必须看成既是一种科学，又是一种人性；既是一种能加以客观验证的各种发现的陈述，又是一种信念和经验的体系。

在个别国家中，特别是在发达国家中，工商企业已经迅速地失去其作为典型的、普遍的、社会的代表形式的特殊地位；组织起来的机构也要求进行管理。但是，超越了国界，工商企业却正在迅速地取得它在个别的发达国

家中已经不存在的那种特殊地位。超越了国界，工商企业正在迅速地取得这种特殊地位，成为表现一个世界性经济和世界性知识社会的现实的一种机构。

我们需要学习如何使超越国界的、即在一个共同的世界经济中对管理统一性的需要，同文化上多样性的需要这两者在一个机构和一种管理中协调起来。

管理与生活的质量

由于我们的社会正在迅速地成为一个由各种组织构成的社会，所有各种机构，其中包括工商企业，都必须对生活的质量负起责任来，必须把实现基本的社会价值、信念和目标作为它们每日正常活动的一项主要目标，而不把它看成是在它们正常主要职能之外并加以限制的一种社会责任。各种机构必须学会使生活的质量同它们的主要任务相一致。就工商企业来讲，这就意味首要把提高生活的质量看成是能经由经营管理而转变成盈利性企业的一种机会。

这也日益适用于个人愿望的满足上。目前我们可见的最具体的社会环境就是组织。家庭是私人的而不是公共的——这当然并不是讲它不重要。社区正日益地纳入于组织之中．管理的任务就在于使个人的价值观和志向转化为组织的力量和成就。如果象工业关系理论甚至人际关系理论传统地认为的那样，仅仅限于使人满足，即没有什么不满，那显然是不够的。一种形象化的说法也许是，在今后十年内，我们将更少关心于使个人适应于组织需要的管理人员培训，而更多关心使组织适应于个人的需要、志向和潜力的管理发展。

我们也知道，管理带来了经济和社会发展。经济和社会发展是管理的结果。

在一百年以前，从每一种物质度量标准来看，日本是一个不发达的国家。但是，日本很快就产生了有伟大能力、的确是很出色的管理。明治时期的日本在二十五年内就成为一个发达国家了，而在某些方面，如在识字教育方面，成为所有国家中最发达的了。

我们现在认识到，应该成为不够发达的世界的发展模式的不应该是经济学家提出的传统的模式——十八世纪的英国或十九世纪的德国，而应该是明治时期的日本。

任何地方，如果我们只是提供生产的经济要素、特别是资本，我们就不能取得发展。在产生了管理力量的少数例子中，都取得了迅速的发展。换句话说，与发展有关的是一种人的力量而不是经济的财富。而人的力量的产生和指引却是管理的任务。管理是动力，而发展是结果。

但是，比新任务更重要的是管理的新作用。管理正在迅速地成为发达国家的中心资源和发展中国家的基本需要。管理和管理人员正在从工商企业即社会经济机构所特别关心的事物变成发达社会的特别器官。管理的状况和管理人员的作为因而将日益成为——这是完全正当的——一个为公众关心的事情，而不只是一个只为专家所关心的事情。管理将如同它关心可衡量的成果那样，日益关心基本信念和价值观的表现。管理将如同它努力于提高生活水平一样，将日益努力于提高生活的质量。

我们必须学会运用的有许多新的管理工具，以及新的技术。存在着许多新的、艰巨的任务。但是，管理的最大变革是，发达国家中社会的志向、价值现以至其生存都将取决于其管理人员的成就、能力、热忱和价值观。下一代人的任务是使我们新多元社会中的新组织机构为了个人、社区和社会而更有生产性。这首先是管理的任务。

附记：管理的根源及历史

近来有些管理学的作者似乎认为是管理热潮发明了管理，或者至少是发现了管理。这当然是无稽之谈。作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理都已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到二百年以前。

人们可以说，早在人们谈论管理以前，管理就已经被发现了。一些伟大的英国经济学家，从亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）到大卫·李嘉图（David Ricardo，1772—1823），到约翰·斯图尔特·穆勒（John Stuart Mill，1806—1873），包括他们的继承者和反对者卡尔·马克思（Karl Marx，1818—1883）都不知道什么管理。对他们来讲，经济是不具人格和客观性的。正如古典传统的当代解释者、英裔美国人肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding，生于 1910 年）所说的，“经济学所探讨的是商品的行为，而不是人的行为。”或者，像马克思所认为的，占统治地位的是非人格的历史规律，人只能适应。人在最好的情况下只能充分利用经济所提供的可能性，而在最坏的情况下却阻碍了经济的发展并浪费资源。最后一位伟大的英国古典经济学家艾尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842—1924）的确把管理加到土地、劳动和资本这些生产因素中去。但这只是一种并非出于衷心的让步。即使对于马歇尔来讲，管理也只是一种外在的因素，而不是中心的因素。

但是从一开始就存在着另外一种不同的态度，即把管理人员置于经济的中心，并强调管理工作能使资源得到更好的利用。赛伊(J．B．Say，1767—1832)也许是法国和欧洲大陆所产生的最有才华的经济学家。他是亚当·斯密的早期追随者，并且是《国富论》在法国的宣传者。但在他自己的著作中所研究的中心却不是生产因素，而是一个他自己创造出来的名词——企业家。企业家把资源从生产率较低的投资引向生产率较高的投资，从而创造了财富。追随赛伊的有法国传统的一些“空想社会主义者”，特别是弗兰索瓦·傅立叶（Francois Fourier，1772—1837）和那位古怪的天才圣西门（Comte de Saint Simon，1760—1825）。虽然在当时还不存在着大企业和经理，傅立叶和圣西门却都在管理已实际存在以前就预见到了其发展并“发现”了管理。圣西门特别预见到了企业的兴起，使资源更有生产率的任务，以及社会结构的建立。他预见到了管理的任务。

正是由于他们强调管理是一种独立而不同的力量，是一种能够独立于生产因素和历史规律而发生作用的力量，马克思才竭力地批评这些法国人并讽刺他们是“空想主义者”。但是，正是这些法国人——特别是圣西门——

实际上建立了每一种社会主义经济赖以设计的基本概念和方法。不论俄国人今天多么推崇马克思的名字，他们精神上的先驱却是圣西门。

管理在美国也早就被看成是一种中心因素。亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757—1804）在其有名的《有关制造业的报告》中，开始是按照亚当·斯密的观点，但接着他就强调管理的建设性的、有目的的、系统性的作用。他把管理而不是经济力量看成是经济和社会发展的动力，而企业则是经济进步的承担者。在他之后，亨利·克莱（Henry C1ay，1777—1852）在其有名的《美国系统》中提出了可以叫做系统化的经济发展的最初蓝图。

稍迟一些，苏格兰的一位实业家罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）成为第一位实际上的经理。欧文于十九世纪二十年代在其拉那克的纺织厂中首先着手解决生产率和激励、工人同工作的关系、工人同企业的关系，以及工人同管理当局的关系等问题——这些问题至今仍是管理中的关键问题。在欧文身上，经理作为一个真实的人而出现，不象在赛伊、傅立叶、圣西门、汉密尔顿、克莱那里那样，只是一种抽象的概念。但是，欧文之后很久才出现了他的继承者。

大型组织的兴起

首先发生的是大型组织的兴起。它是同时——约在 1870 年左右——在两个地方兴起的。在北美，横跨大陆的铁路成为一个管理上的问题；而在欧洲大陆，那些具有企业性目标、全国性范围、多个总部的“通用银行”使得传统的结构和观念无法适用而需要进行管理。

反应之一来自美国的亨利·汤（Henry Towne，1844—1924），特别是在《作为经济学家的工程师》这篇论文中，汤提出了可以称之为第一份的管理计划。他提出的基本问题有：效率与效果、工作的组织与工厂中的社会组织即工人的组织、市场中决定的即消费者决定的价值与技术上的成就等。从汤开始，人们开始系统地关心管理的任务和管理的工作之期的相互关系。

大约与此同时，德国的乔治·西门士（George Siemens，1839—1901）在把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构的过程中，首先设计出了一个有效的高层管理机构，首先深入思考高层管理的任务，并首先着手解决大型组织中的信息交流和情报等基本问题（关于西门士，见第四十九章）。

在日本，由明治时期的政治家转变为企业领导者的涩泽荣一（1840—1931）在十九世纪七十年代和八十年代首先提出了工商企业同国家利益的关系、企业需要同个人道德的关系等基本问题。他着手系统地解决管理教育问题。他首先意识到了专业管理人员的出现。日本在本世纪能在经济上处于领先地位，大部分是由于涩泽荣一的思想和工作为之打下了基础。

数十年后，在十九世纪末和二十世纪初，现代管理的所有主要观点都已形成。而这些也都是在许多国家中独立地形成的。

弗雷德里克·W·泰罗（Frederick W．Taylor，1856—1915）这位自学成才的美国工程师在十九世纪八十年代开始对工人的工作进行研究。目前，贬低泰罗并批评他那套过时的心理学已成为一种时髦。但泰罗是人类有史以来不把人的工作看成是理所当然而对之进行考察和研究的第一个人。他对工作进行研究的方法至今仍是一种基础（对此见第十七章）。泰罗虽然明显地是以一个十九世纪的人来对待工人的，但他却是从社会的观点，而不是从工程或获利的观点出发的。使泰罗从事其工作并激励他坚持下去的，首先是一种要把工人从繁重的劳动和身心的伤害中解脱出来的愿望。此外，他还希望能打破古典经济学家（包括马克思）的工资铁律。这种工资铁律宣称工人在经济上的没有保证和长期的贫困是不可避免的。泰罗的希望是，通过提高劳动的生产率能够使工人享有更好的生活。而泰罗的这一希望在各个发达国家中已大致成为事实。

大约在这同一期间，法国当时已算很大的一家煤矿公司的领导人亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925）首先深入思考了组织结构的问题，并首先提出了企业组织的合理方法、职能性原则。在德国，沃尔特·拉特淄（Walter Rathenau，1867—1922）早期是在一家大公司中接受的训练。这家公司就是相当于美国通用电气公司的德国通用电气公司。这家公司是沃尔特的父亲埃米尔（Emil1838—1915）首先建立起来的，但其发展大部分是在乔治·西门士的监督之下进行的。沃尔特·拉特淄提出了这样的问题：“大企业在现代社会和现代国家中处于怎样的一种地位?它对后两者有些什么影响?它的基本贡献和基本责任是什么？”目前绝大多数有关企业的社会责任的问题已由拉特淄在第一次世界大战以前的年代中首先提出来并思考过了。与此同时，也是在德国，尤金·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach，1873——1955）这样的一些人建立了一门“经营学”的新学科。以后发展起来的一些管理学科，如管理会计、运筹学、决策论等。大部分只是（虽然人们并没有意识到）第一次世界大战以前的年代的“经营学”的进一步扩展。而在美国，出生于德国的雨果·芒斯特伯（Hugo Muensterberg，1863—1916）首先试图把社会科学和行为科学特别是心理学应用于现代组织和管理。

第一次管理热潮

在第一次世界大战以后出现了所谓第一次管理热潮。它主要是由当时深受尊敬的两位政治家引起的，即美国的赫伯特·胡佛（Herbert Hoover，1874—1964）和捷克的托马斯·马萨里克(Thomas J．Masary K，1850—1937)。胡佛这位教友派工程师之所以在全世界出名，是由于他把管理的各项原则应用于历史上第一次的大规模外援活动：救济成千上万的饥民——首先，在美国参加第一次世界大战以前，在比利时救济活动中；然后，在第一次世界大战结束以后的中欧和东欧的救济活动中。但是，提出能用管理来恢复欧洲遭受战争破坏的经济的思想者却是马萨里克这位历史学家，他成了新成立的捷克共和国的第一任总统。过了二十五年，马萨里克的这一思想在第二次世

界大战以后的马歇尔计划中得到了实现。这两个人奠定了国际管理运动的基础并试图把管理作为一种重要的社会力量来加以动员。

但是，在两次世界大战之间的期间却没有出现类似的思想，这是一个停滞的期间。在此期间，任何一国的政府或任何一种经济（除了美国以外）所能想象的最高目标就是恢复到战前状况，即恢复到原有水平。日益增长的政治上、社会上和经济上的紧张状态很快就使世界在意志和远见上都麻痹起来了.

二十年代和三十年代的努力

第一次管理热潮烟消云散了。崇高的希望变成了失望。但是，在表面的停滞之下仍有人在继续努力。正是在这些年代，为第二次世界大战以后风起云涌的管理热潮打下了基础。

二十年代早期，杜邦公司的皮埃尔·杜邦(P1erre S．Du Pont，1870—1954)及以后的通用汽车公司的艾尔弗雷德·斯隆（1875—1966）首先为新的“大企业”提出了一种组织原则——分权的原则。杜邦，尤其是斯隆还首先提出了企业目标、企业战略、战略规划的系统方法。也是在美国，首先在朱列叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald，1862—1932）领导之下，以后在罗伯特·伍德（Robert E．Wood，1879—1969）领导之下，西尔—罗贝克公司首先建立起了一种以市场推销为基础的企业。稍迟一些，欧洲的英、荷两国的公司合并组成了尤尼莱佛公司，并为多国公司设计出了一套直到目前还是最先进的结构，并着手处理多国公司的计划和销售等问题。

管理学科也进一步发展了。在美国出现了泰罗的一些继承者，弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbretk，1868—1924）与莉莲·吉尔布雷思（Lillian Gilbreth，1878—1972）夫妇和亨利·甘恃（Henry Gantt，1861—1919）。在美国，伊恩·哈密尔顿（1an Hamilton，1853—1947）基于他在第一次世界大战期间作为军官的经验，认识到必须在正式结构和赋予组织以“灵魂”的政策之间取得平衡。两位美国人，玛丽·派克·福莱特（Mary Parker Follett，1868——1933）和切斯特·巴纳德（Cheste Barnard，1886—1961）首先对组织中的决策过程、正式组织和非正式组织的关系，以及经理人员的作用和职能进行了研究。英国的西里尔·伯特（Cyril Burt，1883—1972）和在美国哈佛大学工作的澳大利亚人埃尔顿·梅奥（E1tonMayo，1880—1949）分别发展了工业心理学和人际关系理论，并把它们应用于企业和管理。

在两次世界大战之间的年代里，管理作为一门学科开始被讲授。哈佛工商学院在三十年代第一次开设管理方面的课程——虽然主要仍属于生产管理的领域。而麻省理工学院则在同一时期开始对年青的经理人员进行高级管理训练。

美国人詹姆斯·麦金赛（James Mckinsey，1889—1937）和英国人林戴尔·厄威克(Lyndall F．Urwick，生于1891年)开始从事管理咨询工作，即不限于在技术问题上进行咨询，而是处理有关企业政策和管理组织这样一些基本的管理问题。厄威克还把到那时为止的组织结构和经理人员的职能作了分类整理。

第一部

任　务

管理是一个机构的一个器官；而机构，不论是一个工商企业或是一个公共服务机构，又是社会的一个器官，为了做出某种特别的贡献并执行某种特别的社会职能而存在。因此，离开了管理成就的各个方面以及对管理成就的各种需要，就不可能说明或理解管理——更谈不上实行管理。管理的任务就是它存在的理由，它的工作的决定因素，以及它的权力和合法地位的基础。

第四章 管理的各方面

管理是一种器官——管理之所以存在就是因为它能有所成就——三项主要的任务： 经济上的成就； 使工作富有活力并使职工有成就；处理对社会的影响和对社会的责任——时间的方面——经营与企业家精神——效率与效果——最优化与创新——管理的特殊工作：对管理人员进行管理——把注意力集中于任务上

工商企业——以及公共服务机构——都是社会的器官。它们并不是为着自身的目的，而是为着实现某种特别的社会目的并满足社会、社区或个人的某种特别需要而存在的。它们本身并不是目的，而是手段。对它们提出的正确的问题不应该是“它们是什么？”而应该是“它们应该做些什么以及它们的任务是什么？”

管理转而又是机构的器官。就管理本身而言，无所谓什么职能，而且也无所谓什么存在。管理如果脱离了它所服务的机构就不是管理了。

人们所理解并正确地加以谴责的官僚主义就是那种误认为自己是目的而机构是手段的管理。这是管理当局，

特别是那些不受市场考验约束的管理当局容易犯的一种退化性毛病。预防、制止、并在可能的情况下治疗这种毛病，应该是任何一个有效的管理者——以及任何一本有效的管理书的首要目标。

“管理是什么？”这个问题应该是第二位的。首先，我们必须通过管理的任务求阐明管理。

为了使机构能执行其职能并做出贡献，管理必须完成三项同等重要而又极不相同的任务：

——本机构的特殊目的和使命(不论本机构是一个工商企业还是医院或大学)；

——使工作富有活力并使职工有成就；

——处理本机构对社会的影响和对社会的责任。

一、目的和使命

一个机构是为了某种特殊目的和使命、某种特殊的社会职能而存在的。在工商企业中，这就意味着经济上的成就。

在考虑这项首要任务、特殊成就的任务上，工商业机构同非工商业机构是不同的。而在考虑其它各项任务上，它们是相似的。但是，只有工商企业才把经济上的成就作为它们的特殊使命。工商企业的定义就是它为了经济上的成就而存在。在所有其它各种机构中，如医院、教会、大学或军队，经济因素只是一项约束条件。在工商企业中，经济上的成就是它存在的理由和目的。

本书将用整整一篇(第十一、十二、十三、十四章)的篇幅来讨论非工商企业、公共服务机构的成就问题。但本书的重点是讨论工商企业和经济上成就的任务。经济上的成就虽然决不是社会中所要完成的唯一任务，但却是它的首要任务。因为所有其它的社会任务——教育、卫生保健、防务以及知识的进步——都取决于经济资源的剩余，即利润和其它节余，而那是只有成功的经济上的成就才能提供的。我们愈是需要其它方面的各种满足，我们愈是高度地评价它们，我们就愈是依靠于工商企业在经济上的成就。

工商企业的管理必须始终把经济上的成就放在首位，在每一项决策和行动中都这样。它只有通过自己在经济上的成果才能证明自己有存在的必要及自己的权威。如果一个企业在提供经济成果方面失败了，它就失败了。如果一个企业未能以消费者愿意支付的价格向消费者提供他们需要的商品和服务，它就失败了。如果一个企业未能提高或至少维持把付给它的那些经济资源的物质生产能力，它就失败了。而这就意味着企业有责任获得利润，而不论一个社会的经济或政治结构或思想意识形态是怎样。(有关获得利润的职能，见第六章)

工商企业管理的第一个定义是，它是一个工业社会的一种经济器官、一种特别的经济器官。

管理当局的每一项行动、每一项决策、每一项考虑，都必须把经济上的成就放在首位。

二、富有活力的工作和职工的成就

管理的第二项任务是使工作富有活力并使职工有成就。工商企业(或其它任何机构)只有一项真正的资源：人。它通过富有活力的人力资源来完成它的任务。它通过完成工作来取得成就。因此，使工作富有活力是首要的职能。但与此同时，在今日的社会中，这些机构日益成为个人取得生计并取得社会地位、与人交往、个人的成就和满足的手段。因此，使职工有成就愈来愈重要，并且是一个机构所取得成就的衡量标准。它日益成为管理的一项任务。

按照它本身的逻辑把工作组织起来仅只是第一步。第二步并且是困难得多的一步是使工作适应于人——而人的逻辑同工作的逻辑是根本不同的。使职工有成就意味着要把人看成是一种有着特别的生理和心理上的特点、能力、限制、以及不同的行动模式的有机体。它意味着要把人力资源看成是人而不是物，而人力资源不同于其它资源，具有个性、公民资格，对于是否工作以及工作多少或好坏能加以控制，因而就要求有责任心、激励、参与、满足、鼓励和报酬、领导、地位和职能。

管理，而且只有管理，才能满足这些要求。对于职工来讲，不论他是操作机器的工人还是执行副总经理，都必须通过他们在工作和职位上的成就来取得满足——也就是说，在企业中取得满足；而管理是企业的启动器官。

三、对社会的影响和对社会的责任

管理的第三项任务是处理企业对社会的影响和对社会的责任。我们的各个机构设有一个是为着它自身而存在的，也不是以自身为目的。每一个机构都是社会的一个器官，而且是为社会而存在的。工商企业也不例外。自由企业不能由其本身来评定其好坏，只能由它对社会的影响来评定其好坏。

自古以来出现的第一个新机构、西方的第一个机构就是第六世纪的本尼第克修道院。但它并不是为社团和社会服务而建立的。相反的，它之所以建立起来完全是为它自己的成员服务的，是为了帮助他们自己获得拯救。因此，圣本尼第克把他的修道院从人类社会搬到荒郊野外去。他倒并不是特别担心他的修道士们会受到尘世的诱惑，而是预见到有一种更大的危险：这些修道士可能会关心世事，承担起世事的责任，试图做善事，并被迫担负其领导的职责。

同本尼第克修道院不同，目前我们所有的每一个机构都是为了对外部做出贡献，为了供给和满足非成员而存在的。工商企业之所以存在是为了向顾客提供商品和服务，而不是为了给职工提供工作，甚至也不是为了向股东提供股息。医院之所以存在并不是为了医生和护士，而是为了病人。而病人的唯一愿望是治好病以后离开医院并不再重返。学校之所以存在并不是为了教师，而是为了学生。如果一个管理当局忘记了这一点，那就是错误的管理当局。

因此，没有一个机构能像本尼第克修道院不成功地尝试过的那样，脱离开社区和社会而存在。从心理、地理、文化、社会等方面来看，机构都必须是社会的一个部分。

工商企业为了完成其任务，提供出经济商品和服务，就必须对人、社区和社会发生影响。它必须对人(如职工)拥有权力和权威，而职工自己的目标和目的并不是由企业来规定，也不是包含在企业之中的。企业作为一个邻居，作为提供工作和税收收入的来源，同时也作为废物和污染物的来源，必然对社区发生影响。还有，在我们这个由各种组织构成的多元社会中，企业除了它对生活的数量即经济商品和服务的基本关心以外，日益关心于生活的质量；即现代人和现代社区的物质的、人性的和社会的环境。

管理的这一个方面对于所有各种机构的管理人员的工作来讲都是本身固有的。大学、医院和政府机构同样地存在着对社会的影响和对社会的责任——而且一般较工商企业更加没有意识到它们，更加不关心它们对人、社会和社区的责任。可是，我们愈来愈期望于工商企业管理承担起生活质量的领导。因此，处理对社会的影响就成为管理的第三项主要任务和第三个主要的方面。

这三项任务常常是在同一时间和同一管理行为中去执行的。甚至不能讲某项任务占有更优先的地位或要求更高的技巧或能力。的确，业务方面的成就是第一位的——它是企业的目标和存在的理由。但是，如果对工作和职工的管理是错误的，那么无论总经理对业务的管理是如何的好，也不会有业务方面的成就。在对工作和职工错误管理的情况下所取得的经济上的成就是虚假的，而且实际上即使在很短的时期也会对资本起破坏作用。这种成就会使成本提高到失去竞争力的程度；它会导致阶级仇恨和阶级斗争，从而最终使企业完全不能经营下去。此外，如果错误地处理对社会的影响，最终就会破坏社会对企业的支持并毁灭企业。

这三项任务中的每一项都有其重要性。业务的管理有其重要性，因为企业就是一个经济机构；但是，使工作富有活力并使职工有成就也有其重要性，这就是因为社会不是一个经济机构，而期望管理来实现基本的信念和价值现。处理企业对社会的影响也有其重要性，因为没有一个器官可以脱离开它所服务的躯体而继续存在，而企业就是社会和社区的一个器官。

同样的，在这些领域中，不存在脱离开整个企业(或大学、医院、政府机关)的行动或结果。不存在“职能性的”结果或“职能性的”决策。只存在整个企业的投资和风险，整个企业的利润或亏损，整个企业的行动或不行动，整个企业的决策和情报。使环境污染的不是某一个工厂，而是纽约爱迪生综合公司、联合碳化物公司、造纸工业或城市下水道系统。

可是，工作和成就总是具体的。因此，在两种现实之间存在着紧张状态。这两种现实是经济成就的现实和工作的现实。消除这种紧张状态、或至少使它成为富有活力的，则是管理的经常任务。

时间的方面

在每一项管理问题、每一项决策、每一项行动中都存在着一个复杂的问题——虽然不能叫做管理的第四项任务，但却形成了另一个方面，这就是时间。

管理总要考虑现在和未来、短期和长期两方面。如果目前的利益是以危及企业的长期健全、甚至其存在为代价而获得的，那就不能说一个管理问题得到了解决。如果为着不确定的未来而使当年冒着灾难的风险，那种管理决策也是不负责任的。经常发生这样的情况，管理中的大人物在他经营企业时取得了辉煌的经济成就，而他遗留在身后的却是一个乱摊子。这是不负责任的管理行动和未能将现在和未来加以平衡的一种例子。那种目前的经济成果事实上是虚假的，并且是以资本的支出为代价而获得的。在任何地方，只要目前利益和未来利益未能同时兼顾，目前利益的要求和未来利益的要求未能加以协调或至少加以平衡，资本即物质生产资源就会受到威胁、损失或破坏。

现在，我们特别意识到短期经济决策对环境和自然资源的长期影响这一时间的方面。但是，在所有领域中、特别是在同人有关的领域中，同样地存在着在今天和明天之间进行协调的问题。

时间因素这一方面是管理所固有的，因为管理所涉及的是行动的决策。而行动始终是指向未来的结果。任何人，只要他的责任是行动而不是思考或了解，就要从事于未来。

时间因素这一方面对于管理工作之所以特别重要而又特别困难，有两个原因。第一个原因是，经济和技术进步的实质就是，一项决定从其做出到产生后果和加以验证的时间，正在愈来愈长。爱迪生在十九世纪八十年代，从对一种思想进行实验室工作到工厂试产，大概需要两年左右的时间。而目前，爱迪生的继承者们约需十五年的时间。半个世纪以前，一家新工厂在两三年时间内就可以收回投入的资本。而目前，每一工人的资本投资额达到1900年的二十倍，还本期常常长达十年或十二年。一种以人为主的组织，如销售组织或管理集团，常常需要更长的时间来建立和还本。

时间因素这一方面的第二个特点是，管理、而且几乎只有管理，必须总是同时兼顾到目前和未来。

一位军事领导人也知道存在着目前和未来。但他一般很少在同一时间既要考虑现在，又要考虑未来。在和平时期，他不考虑什么“现在”；现在只不过是未来战争的准备。在战时，他只考虑极短的“未来”。他所关心的是赢得目前的战争。他把其它的事情都交给政治家去处理。在一个冷战、边缘战争、警察行动的时代，这一点已不再正确。而这也许正是目前使军队苦恼的军事领导方法和士气发生危机的最重要的原因。既不是为未来战争做准备，又不是为了赢得目前的战争，其结果使军人大为困惑。

但是，管理必须总是兼顾两者。它必须使企业在目前取得成就——否则企业就不能在未来有所成就。同时，

它又必须使企业在未来能取得成就、发展和变革，否则它就破坏了资本——即资源——为明日生产财富的能力。

关于未来，我们所知道的唯一的事是它将不同于现在。在整个的历史时期中，可能存在着伟大的历史规律、伟大的连续性潮流。但是，在任何一种机构的管理人员进行作业的时期中，在他有意识地做出决策和行动的时期中——这一时期是以年数来计算而不是以世纪来计算的——起作用的是未来的不确定性。长期的连续性在此不相干。而且，不管怎样，长期的连续性只有在事后的回想和历史的回顾中才能辨认出来它是怎样发生的。

对于管理人员来说，未来只是不连续性。但是，不管未来怎样不同于现在，只有通过现在才能达到。对未知的跳跃愈是大，则起跳的基础必须愈是坚固。时间因素这一方面使管理决策具有特别的性质。管理决策是管理人员把目前和未来结合起来的一种行动。

经营与企业家精神

对管理成就来说，还存在着另一个方面。管理人员必须经常从事经营管理。但是，他还必须是一个企业家。他必须把各种资源从收益低或收益逐渐降低的领域转移到收益高或收益逐渐增加的领域。他必须抛开过去，放弃已经存在和已经知道的东西，而创造未来。

在一个不断发展的企业中，有着已经存在的市场、工艺技术、产品、服务和设备，资本已经投入并被应用，人员已被雇佣并安排在具体的工作上，等等。管理人员在经营方面的工作就是使这些资源获得最佳的成果。

这个，我们早就知道(特别是经济学家经常告诉我们)，意谓效率，即对正在做的事情做得更好一些。它意味着集中注意于成本。但是，获得最佳成果这种方法应该集中注意于效果。它集中注意于提供收益、创造市场、改革现有产品和现有市场的经济特点的各种机会。它所提出的问题不是“我们怎样把这件事或那件事做得更好？”而是“哪种产品的确会产生或能够产生出色的经济效果？”“哪种市场以及(或者)最终用途能够产生出色的经济效果？”然后它又提出这样的问题，“各种资源和努力的成果应该怎样地进行分配，以便产生出色的经济效果，而不是只要具有普通的效率就可以产生出来的‘通常的’经济效果？”

这并不是贬低效率。即使是最健全的企业、有最好效果的企业如果效率不高，也可能会垮台。但是，如果一个企业效率很高而所做的事情却是错误的，即其效果不好，那么即使是效率最高的企业也不能维持下去，更谈不上取得成功了。效率再高也无法使马车皮鞭的制造者维持下去。

效果是成功的基础——效率则是在已经成功以后维持下去的最低条件。效率涉及如何把事情做好，而效果则涉及做正确的事情。

效率涉及的是把努力投入到所有的活动领域中去。而效果则从这样的认识出发，即在工商企业中，正如在任何社会有机体中一样，百分之十到十五的活动现象——如产品、定货单、顾客、市场或人员——产生出百分之八十到九十的经济效果，而其它百分之八十到九十的活动现象，无论你怎样注意提高其效率，却只会产生成本(那总是比例于交易量即繁忙的程度而产生的)。

因此，管理人员第一位的经营工作就是使能够提供效果的只占总量很小部分的核心活动能产生效果。与此同时，他对大部分的业务活动——产品或人员的活动、研究或销售工作——只是一般地照顾(如果他并不放弃的话)。那些业务活动，不论它们是代表已实现了的过去的机会，或仅只是忙忙碌碌。或者是未实现的过去的希望与期待(即过去的错误)，无论做得怎样好，也不会产生出色的好效果。

管理人员的第二项经营工作是始终使企业更接近于充分发挥它的潜力。即使是最成功的企业，如果用它的潜力来衡量，那么它所取得成就的程度还是比较低的。所谓潜力是指把各种努力和资源结合起来本来可以获得的最大的经济效果。

这项工作并不属于创新的工作。它实际上是从企业的目前状况出发而提出这样的问题，“理论上的最佳状况是什么？是什么妨碍了达到这种最佳状况？限制企业而使它不能从其资源和努力获得充分效果的是一些什么限制因素？”

基本方法之一——在此只是作为一种说明——是，提出这样的问题，“在产品、工艺技术、生产过程、市场等方面作些什么较小的改变能大大改进或改变本企业的经济特点和经济成果(这类似于现代系统工程师采用的弱点分析)。

在炼钢业中，这些弱点——那些使炼钢业的经济成果低于其产业和生产过程理论潜力的各种因素——可能是，例如，在现代炼钢技术中，只为了要淬火三次而要造成高温三次。而制造温度，不论是热还是冷，都是最费钱的事。在电气设备企业中，弱点之一可能是，公用事业的顾客习惯于个别地设计每一台涡轮发电机，把它看成是一种独特的产品而不看成是一种由大量标准规格的零件装配起来的产品。另一个弱点可能是，公用事业的顾客习惯于在货币市场利率低的时候订购涡轮机，从而使得需求和生产日程产生波动。这些波动造成很高的成本。如果两种习惯能予以改变，大型油轮发电机的成本可能降低百分之四十到五十。再举一个例子，在人寿保险业中，一个基本的弱点可能是个别推销的成本太高。克服这个弱点并使人寿保险企业较能充分发挥其潜力的一种途径可能是，或者采用统计销售法——用以代替成本高的人工销售法——或者使销售渠道的内容更为丰富，例如，出售金融机构的凭证(包括所有其它各种投资凭证，如投资信托公司的凭证)而不是只出售人寿保险单。

我们举出这些例子是为了表明，即使是一项较小的变革也不一定容易实现。事实上，我们可能不知道怎样去实现它。可是，它仍是一种较小的变革。因为，即使这种变革实现了，企业基本上仍将维持原状，但在经济成果上将有所不同。这些例子虽然明确地表明，这些变革可能要求创新，但它们本身并不是创新。它们主要是对现有企业作一些修正。

同时，企业家精神是管理任务中固有的。企业家精神就是创建未来的企业。在这项任务中必然要创新。

创建未来的企业从下述信念出发，即未来的企业将会而且必然会不同于目前的企业。但它也必须从目前的企业出发。对未来企业的创建不可能是一种天才的灵机一动。它要求在目前作系统的分析和艰苦的、严格的工作——这就意味着目前在企业中从事经营工作的人要做这些工作。

工商企业中企业家精神的特殊任务是，使目前的企业能够创建未来，能够把自己创建成一个不同的企业。正在继续经营中的企业的企业家精神的这项特殊任务就是，使目前已经存在的——特别是目前已取得成功的——企业在未来继续存在并取得成功。

人们可能会说，成功不会永远持续下去。不管怎样，企业总是由并非永久存在的人创建的。现存的最老的企业也只是最近几个世纪才创建的。但是，一个工商企业必须超出个人或者一代人的生命期间而继续存在，以便对经济和社会做出其贡献。一个企业的持续是企业家的中心任务——而能否做到达点，可以说是对管理的最严格而明确的考验。

管理人员的工作

这些任务和这些方面中的每一项都有着它自己的技巧、工具和要求。但从管理任务的总体来看，要求把它们都结合起来。而这又要求特殊的工作和特殊的工具。其工具就是管理，而其工作就是对管理人员进行管理。

任务是：取得经济上的成就；使工作富有活力并使职工有成就；处理对社会的影响和对社会的责任。在实现这些任务时，要对目前的需要和未来的需要加以平衡。这些是同一般公众的利益有关的大事。公众对管理人员如何去完成其任务是不关心的——或者只有很小的兴趣。它所关心的是经济成就。但是，管理人员必须关心完成其任务的手段。他们必须关心管理工作、管理人员的工作、管理人员所需的技巧以及管理人员的组织。

如果一本论述管理的书不是从论述所要完成的任务开始，它就没有正确地理解管理。这种书把管理看成是一种独立自在的东西，而不是把它看成是达到一种目的的手段。它未能理解到，管理之所以存在，只是为了取得成就。它把管理看成是一种独立的存在，而事实上管理只是一种器官，其存在完全是由于它所提供的职能。重点必须放在管理的任务上。

从管理人员的工作或管理的组织着手在讨论管理——像绝大多数论述管理的书所做的那样——是一种技术主义的态度，而且很快就会退化为官僚主义。而且，它甚至是贫乏的技术主义。因为，正如本书将一再强调的，管理工作、管理职务、管理组织并不是绝对的东西，而是由所要完成的任务来决定和形成的。“结构取决于战略”，这句话是近二十年来我们所获得的基本认识之一。如果不理解企业的使命、目标和战略，管理人员就不能进行管理，组织无法进行设计，管理工作也无法成为富有活力的。

第一篇　企业的成就

我们还没有一个有关企业的真正的理论，也没有一门有关企业管理的综合的学科。但是，我们知道企业是什么以及其关键职能是些什么。我们知道利润的作用和生产率的要求。任何一个企业都应该深入考虑这样一个问题，“我们的企业是什么以及它应该是什么？”一个企业必须从它所规定的使命和宗旨出发，在一些关键领域中确定其各种目标；它必须使这些目标相互平衡、并结合互相竞争的目前需要和未来需要来使它们平衡，它必须把各项目标变成具体的战略并把资源集中于其上。最后，它必须深入考虑其战略规划，即会创建出未来企业的目前的决策。

第五章 管理一个企业：西尔士公司的事迹

什么是一个企业以及如何管理它？——西尔士—罗贝克公司如何成为一个企业——罗森华德的创新——邮购工厂的发明——位德将军和西尔士公司的第二阶段——商品计划和管理人员培训——西尔士公司的第三阶段：从预见到购买并进而到获得——阶层市场和大众市场——未来的挑战

论述一个企业的各种职能——生产、销售、财务、工程、采购、人事、公共关系等——的管理的书，如果不是数以千计的话，也是数以百计。但是，到底什么是管理一个企业？管理要做些什么以及应该如何做？这些题目却很少于以讨论。

在这方面的忽略并不是偶然的。它反映了既缺乏一种经得起考验的工商企业的理论，又缺乏一种合适的管理学科。因此，与其讲理论，我们不如先看——看一个实际企业的经营和行为。要用来说明什么是一个企业以及管理一个企业意味着什么，没有比美国最成功的企业——西尔士—罗贝克公司更好的例子了。

西尔士公司的销售额超过一百亿美元，是世界上最大的零售商。它远比任何零售企业都要盈利，而且从任何

标准来看，它是美国经济中最盈利的公司之一。只有英国的马克斯—斯宾塞公司才能在取得成功方面同西尔士公司相比(见第八章)。但是，马克斯—斯宾塞公司不仅小得多——只有西尔士公司的十分之一，而且它自己承认它的成功大部分应归功于模仿西尔士公司，特别是在早期。

西尔士—罗贝克公司已发展成为一个较大的公司，虽然它的行业——零售业——当然是一种古老并早已建立起来的行业，完全没有什么光辉的高度工艺技术和科学上的创新。从上世纪末以来，没有一家美国公司，甚至包括通用汽车公司，能像西尔士公司那样持续而稳定地发展。

西尔士公司也是一种应予研究的政治现象。在一个用户第一主义的时代，西尔士公司似乎应该成为消费者攻击的主要目标。但是，对它却没有或只有很少的一点批评。西尔士通过对过半数股票或少数股票的拥有而控制着它所销售商品的百分之六十的制造商。它似乎应该成为反托拉斯者的主要靶子和经济权力集中的突出典型。但是，从来没有人提出过对西尔士公司进行反托拉斯的调查，更不要讲对它进行反托拉斯的起诉了。

在工商院校中研究的典型案例多是失败的案例，或至少是有问题的案例。但是，人们从成功的案例中能学到更多的东西。了解什么是应该做的事情比了解什么是不应该做的事情要重要得多。

西尔士公司成立于上一世纪末，当时他们已认识到美国农民代表着一个分散而特殊的市场。它之所以是分散的市场，因为它是与世隔离的，现有的销售渠道实际上不可能达到它那里；它之所以是特殊的市场，因为它的需要特殊，在许多重要的方面不同于城市消费者。个别地来看，农民的购买力虽然是不高的，但从其总体来看，农民代表着一种巨大的、几乎尚未开发的购买潜力。

为了伸向农民那里去，必须建立一种新的销售渠道。必须生产出能满足农民需要和要求的商品。必须对农民廉价供应并保证能经常供应。供货者方面必须在可靠性和正直方面有所保证，因为农民处于与世隔离的状态，不可能在发货以前对商品进行检验，或者当受骗时取得赔偿。为了建立起西尔士—罗贝克这样一个企业，就要求对顾客和市场进行分析，特别是对农民所考虑的“价值”进行分析。此外，它还要求在许多特殊领域中做出重大的创新。

首先，它要求有一套系统的“商品计划”，即寻找和发展农民所需要的、符合其质量和数量要求的、价格是他们付得起的特殊商品的货源。

其次，它要求有一种邮购目录，以便代替农民所办不到的到大城市去选购。为此，这种邮购目录应该是一种定期出版物，而不是一种不定期的特别推销的传单。它必须打破邮购销售的全部传统，学会不是用夸大宣传的词句来迫使农民购买，而是向农民提供实事求是的有关商品的描述。其目的是使农民深信这邮购目录以及编制这目录的公司是可靠的，从而建立起一支稳定的顾客队伍。邮购目录应该成为农民的“祈愿书”。

第三，从古以来“货物出门，概不退换”的原则要改变成“包退包换”——就是有名的西尔士公司的政策“无条件退款”1。

第四，必须找出一种方法来廉价而迅速地供应顾客以大量订货。如果没有邮购工厂，企业的经营在物质上是不可能的。

最后，还必须建立起一种人员的组织——当西尔士—罗贝克公司初建时，绝大多数必需的技术人员还不存在。例如，没有从事这种作业的采购人员，没有懂得存货控制新要求的会计师，没有为邮购目录作说明的艺术家，没有具备处理大量的顾客定单的有经验的办事员。

西尔士公司是因理查德·西尔士(Richard Sears)而得名的。他理解顾客的需要，并出色地满足了顾客的这些需要。但是，使西尔士—罗贝克公司成为一个企业的不是他。事实上，理查德·西尔士自己的经营很难叫做一个企业。他是一个精明的投机者，成批地把被法院没收而拍卖的商品买进来并通过邮购广告推销出去。他的每次买卖就是一笔完整的交易，每笔交易结束了就予以清理，业务随之结束。西尔士自己可能会赚许多钱，但是他的经营方式永远建立不起一个企业，更谈不上使企业持续存在。事实上，他的成功几乎使他破产，因为他把他的公司推进得超出了他的管理能力的界限。他在他的公司将要跨台的时候把它卖给了一个完全的局外人，芝加哥的服装商人朱利叶斯·罗森华德(Julius Rosenwald，1862—1932)。

罗森华德于 1895 年接办西尔士公司，到 1905 年开办了芝加哥邮购工厂；在此期间，他把西尔士公司办成了一个工商企业。他分析了市场，开始系统地开发商品来源，发明了经常的、实事求是的邮购目录和“包你满意，否则退款”的政策。他建立起了富有活力的人员的组织，使管理人员有最大的权力并对经济成果负完全的责任。以后，他又用利润为每一名职工购买了西尔士公司的股票送给他们。罗森华德不仅是西尔士—罗贝克公司的创始人，而且是分配革命的创始人。这种分配革命在二十世纪改变了世界经济并成为经济增长的极为重要的因素。

在西尔士公司的早期历史中，只有一项基本贡献不是由罗森华德做出的。芝加哥邮购工厂是奥托·多林(Otto Doering)于 1903 年设计建立的。这个工厂早于亨利·福特创办的汽车厂五年，是第一家现代的大批生产的工厂，把所有工作都分解成为简单的重复性作业，运用了传送带，装配线，标准化的、可以交换使用的零件——而最重要的是有了整个工厂的生产进程安排 2。

在此基础上，到第一次世界大战结束时西尔士公司已发展成为一个全国性的机构，其“祈愿书”是在许多农户中除了圣经以外的唯一的一本书。

西尔士公司第二阶段的事迹开始于二十年代中期。正如其第一阶段由一个人——朱利叶斯·罗森华德控制一样，其第二阶段也是由一个人——罗伯特·伍德(Robert E．Wood，1879—1969)将军所控制。当伍德进入西尔士公司时，西尔士公司原有的市场正在迅速地变化。农民已经不是与世隔离了，他们有了汽车，已经可以到城市去选购商品。他们已经不再是一种特殊的市场，而(大部分由于西尔士公司的帮助)正在迅速地改变他们的生活方式和生

活水平，以便同城市中的中产阶级并驾齐驱。

与此同时，在城市中却正在形成一个同二十五年以前的农民那样分散而供应不佳的广大市场。城市中的低收入阶层已发展得超出其维持生活的水平和他们独特的低阶层的习惯，已拥有购买中上阶层所用商品的金钱和愿望。国家正在迅速变成一个巨大的同质的市场——而分配系统却仍是分割的并按阶层划分的市场。

伍德甚至在他加入西尔士公司以前就对此作了分析。从这种分析出发，西尔士公司决定把重点转向零售商店——用以为已经汽车化了的农民和城市大众服务。

为了实现这个决定，必须进行一系列的革新。为了找到货源并采购这些货物，商品部门必须增加两项新的重要职能：设计出产品并培养能大量生产这些产品的制造者。原来只供应中上阶层的商品——如二十年代的电冰箱——必须重新予以设计，以适应购买力不太高的大众市场。必须培养出一批供货者来制造这些商品，而供货者的培养往往是依靠西尔士公司的资金和西尔士公司训练出来的管理人员。这就又要求另一项革新：要制定出一种有关西尔士公司同其供货者、特别是其产品的大部分是供应西尔士公司的那些供货者之间相互关系的基本政策。必须进行商品计划和研究并系统地造就数以百计的能为大众市场供货的小供货者。正像邮购定货单和邮购目录在西尔士公司的第一阶段成为基本的销售手段一样，这种商品计划和小供货者成为它第二阶段的基本销售手段，并同样地对美国经济做出了突出的贡献。

零售业还意味着要有零售店的管理人员。邮购销售并末培养出零售店的管理人员。在西尔士公司开展零售业务的头十年或十五年中——几乎直到第二次世界大战——最缺乏的就是零售店管理人员。西尔士公司最有系统的创新就是在管理人员培训的领域中，而该公司在三十年代的各项政策成为目前在工业领域中继续进行的管理人员培训的全部工作的出发点。

扩展为零售业还意味着在组织结构方面进行急剧的革新。邮购销售是高度集中化的，零售店却不能由远在两千英里以外的总部来管理，而必须在当地进行管理。在开展邮购业务时，只要少数邮购工厂就可以供应全国的需要。而现在，西尔士公司已拥有一千个以上的零售店，每个零售店都拥有自己在当地的市场。为了使零售业务得以进行，必须设计出一种分权化的组织结构，对这个分权化的公司进行管理，对零售店管理人员的成绩加以衡量，在实现最大限度的地方分权的同时维持整个公司的一致的各种方法。还必须找到对零售店管理人员的成绩予以报酬的新的工资政策。

最后，西尔士公司还必须在零售店地点、建筑、物品安排方面进行革新。传统的零售店不能适应西尔士公司的市场。这不仅要使西尔士公司的零售店位于城郊区，而且要为它安排一个合适的停车场，要改变零售店的整个概念。事实上，即使在西尔士公司内部，也很少有人想到这方面的革新会有这么大，而且对美国人买东西的习惯和我们城市的外貌的影响又会这么深刻。五十年代出现的郊区商业中心，这种零售业中的重大革新，只是西尔士公司在三十年代提出的一些想法和做法的合乎逻辑的发展。

西尔士公司在零售业方面扩展的基本决策是在二十年代中期做出的；一些基本的革新是在三十年代早期实现的。这就说明了为什么它的营业额和利润正是在大萧条期间和第二次世界大战期间得到了增长。

伍德将军于 1954 年退休，但其在西尔士公司中的影响还继续保持了十年。接替他担任总经理的人没有人能够像他那样维持长期的影响。从伍德退休以后，西尔士公司由一个包括董事长、总经理和执行副总经理在内的小组来经营管理。高层领导的这些成员无例外地于任职五年或七年以后退休，而不是像罗森华德或伍德那样掌权二、三十年。

这些后继者所实行的变革几乎同罗森华德和伍德所实行的变革一样的深刻。他们也改进了西尔士公司的业务。西尔士公司在伍德将军的领导下从一个销售者转变为一个采购者，而在伍德的后继者的领导下则转变为美国家庭用品的一个制造者。西尔士公司日益把重点放在成为一个了解情况的、负责的制造者，它为美国的家庭设计出它们所需要和要求的物品。目前，西尔士公司虽然仍在大力发展其零售商店的业务，但其资本投资可能集中于它所拥有和控制的制造厂上面。

随着美国人口模式的变化，西尔士公司一再地改变它有关市场的概念。罗森华德为一个新的、正在形成的大众市场提供出大量的商品。伍德则为这个大众市场提供出原先只为中上阶层的市场所用的商品，如厨房用具。在过去二十年中，西尔士又改变了它有关市场的看法，认为在美国已不再存在着按阶层划分的市场；认为美国目前的中产阶层，从其经济行为上来看，事实上是一个上等阶层。西尔士公司因而大大地扩展了其产品范围。当然，西尔士公司的零售店中仍然陈列着各种家庭用具，而且这些用具可能仍旧是销售最多的商品；但它同时又成为世界上最大的钻石商、全国最大的书商之一，以及绘画和印刷等原件艺术品的一个大买主和大卖主。

伍德将军曾经使西尔士公司投入汽车保险业。他正确地认为，汽车保险正如汽车的刹车装置和风挡雨刷一样是汽车所必需的。他的后继者又在公司的业务中增加了各种财产保险业务。他们还增加了互助基金业务来为大众资本市场服务。他们还投入了旅游业等。换句话说，西尔士公司已经不把自己的业务限于商品，而是明确规定为满足美国中产阶级家庭的需要和要求。

朱利叶斯·罗森华德以及更为进取得多的伍德将军都投入于控制重要的制造商，把这作为保证西尔士公司的庞大销售系统能为其顾客以最低廉的价格获得足够数量的优质产品的唯一途径。这一点仍旧是西尔士公司拥有和控制其商品制造来源的依据。但是，对西尔士—罗贝克公司目前在保证商品来源方面的这种关系；更正确的讲法可能是“获得”而不是“购买”。它已经坚定地把重点转为一种预测未来的美国家庭将会是什么样子以及它们需要什么，然后设计和发展出合适的产品或服务的长期战略。西尔士公司可能是目前在美国真正以市场为中心的第一家制造企业。它所实行的是其它绝大多数制造企业只是向往而迄今并末实现的总体行销方式。西尔士公司在销售额和利

润方面的巨大增长都是由于这种把重点放在创造货源而不是放在出售现有产品这一销售战略上。

但是，目前西尔士公司又面临着新的挑战，使得它必须像过去那样进行创新和充分的战略思考。

西尔士公司从一开始就十分注意美国的基本人口趋势。伍德的最心爱的管理工具是一本充满了人口统计和人口预测的“小黑皮书”。罗森华德也把他的业务以人口分析和人口趋势为依据。西尔士公司的政策一向是找出主要的潜在市场并把它转化为现实的大众市场。

美国今后可能有一个市场的转变，而西尔士公司可能还没有从战略上了解到这一点。到七十年代中期，那些作为知识劳动者谋生的年青的受过教育的家庭将在美国市场上占统治地位。西尔士公司即使能同他们建立起一种以前同他们的父母即大工业城市中的蓝领工人们建立起来的特殊关系，但它迄今并没有在那些可能是他们需要最大而花费上升速度最快的领域中制造、采购和销售。西尔士公司目前仍旧主要是以物为中心的，主要是一个制造品的制造者、采购者和销售者。年青的受过教育的家庭对商品的胃口也很好，但从其消费行为和价值观来看，他们是上上阶层而不是上等阶层，虽然他们的收入只不过是中等水平。这就意味着，在他们预算中最主要的增长领域可能不是商品而是信息和教育、卫生保健、旅游和闲暇、可靠的财务方面的咨询和服务，以及工作和职业选择方面的指导。这些也是美国家庭的要求和需要，也是美国家庭需要有一个了解情况而可靠的采购者的领域。但是，这些领域一般并不属于西尔士公司以往作为一个制造者和采购者的领域。

此外，西尔士公司以往一贯把市场看成是同质的。西尔士公司并不在乎市场中有少数人并不属于它的顾主范围。很穷的人和很富的人都不到西尔士公司去买东西。西尔士公司认为人口中的大多数都买同样的商品，对事物有着同样的价值观，全都有着同样的经济形象和同样的经济心理。这一点今后可能不再正确了。有迹象表明，美国市场正在分裂成为若干个大的部分，每个部分在购买行为和经济价值观方面有着重大的差别。对于这样一种发展趋势，西尔士公司似乎还没有充分的准备。

西尔士公司从四十年代开始向美国以外扩展，开始在加拿大，以后在拉丁美洲。它于六十年代扩展到了西班牙。它在欧洲其它一些国家的零售业中也获得了不到半数的一些股权。还经常有传说，它准备扩展到日本去。但是，迄今为止，西尔士公司仍旧是一家美国公司而不是一家多国公司。它将不得不面临着一种困难而有风险的决策。如果它仍保持为一家美国公司，、它就面对着在成长和利润率方面处于下降的严重可能性，因为非商品的开支在美国中产阶层的家庭预算中将日益处于重要地位。如果它决定成为一个真正的多国公司，它就必须选择在哪些国家和市场中，以便它的面向大众销售的方法能做出最大的贡献。然后，它必须深入考虑要采取些什么政策——从商店设计、商品计划到它同外国、外国政府、外国制造商、外国投资者之间关系的结构。而西尔士公司无疑地必须学习把同样的基本方法和基本原则相当不同地应用于不同的市场和不同的文化中去。

如果西尔士公司要维持其领导地位及其发展的能力，它就面临着新的重大挑战而且可能不得不重新确定它的企业是什么，它的市场在哪里，哪些地方需要创新。

事后回想起来，正确的答案似乎总是理所当然的。西尔士公司的事迹的基本教训是，正确的答案在它们被证实以前，决不会是显而易见的。在 1900 年左右，“每一个人都知道”，如果答应“包你满意，否则退款”，可能只会给一个零售商带来财务上的灾难。在 1925 年左右，“每一个人都知道”，美国的市场已明确地划分成为一些不同的收入集团，每一个集团在不同的地方购买不同的东西。一直到 1950 年，“每一个人都知道”，美国的消费者愿意到市中心去买东西，等等。

从西尔士公司的事迹中得出的甚至更为重要的教训是，正确的答案不是才华或“直觉”的产物。理查德·西尔士既有才华，又有直觉，但他失败了。正确的答案是由于提出了正确的问题。这就要求进行艰苦的、系统的工作，以便理解什么是一个企业，以及什么是“我们的”企业。

第六章 什么是一个企业

企业是由人而不是由经济力量来创建和管理的——利润最大化的谬误——利润是经济活动的一种客观条件，而不是其主要动机——企业的目的是创造顾客——企业的两项职能：市场推销和创新——美国、欧洲和日本的市场推销革命——市场推销不是某一部门特有的活动——国际商用机器公司的例子——用户第一主义，“市场推销的耻辱”——从出售转为市场推销——企业是经济成长和发展的器官——作为一项经济职能的创新——作为整个企业的一个方面的创新——对所有物质生产资源的生产性的应用——什么是生产性劳动？——劳动生产率的诸要素：知识、时间、产品组合、生产过程组合以及组织结构——使知识有生产性——利润的各项职能——作为一项社会责任的利润——需要多少利润？——企业管理是一种理性的活动

西尔士公司的事迹表明，一个工商企业是由人而不是由各种力量创建和管理的。各种经济力量为管理活动所能做的事设立了界限。它们为管理活动创造了各种机会。但它们本身并不决定什么是一个企业或企业做些什么。经常有人讲，“管理只不过是使企业适应于市场的各种力量”。没有比这种说法更愚蠢的了。管理不仅必须去发现这些力量，而且必须创造出这些力量。朱利叶斯·罗森华德在七十五年以前通过管理应西尔士公司成为一个工商企业，伍德将军在二十五年以后又通过管理改变了西尔士公司的基本性质，从而保证它在大萧条时期和第二次世界大战期间继续成长并取得成功。现在，另一代管理必须做出一些新的决定，而这些决定将会影响到西尔士公司是继续兴盛下去，还是趋于衰落；是继续存在，还是最终灭亡。而这对于每一个企业都是如此。

另一项结论是，不能用利润来说明或解释一个企业。对什么是一个企业这个问题，一般的工商界人士可能会回答，“企业是一种谋利的组织”。一般的经济学家可能也会这样回答。但是，这种回答不仅是错误的，而且是答非所问。

流行的有关工商企业及其行为的经济理论， 即利润的最大化——这只不过是用复杂的方式来表述贱买贵卖这句老话——也许可以恰当地说明理查德·西尔士是如何经营的，但却不能说明西尔士—罗贝克公司或任何其它工商企业是如何经营的，也不能说明它应该如何经营。利润最大化这一概念事实上毫无意义。

当代的经济学家已经认识到这一点，但他们试图挽救这个理论。当代最有才华最有成果的企业经济学家之一的乔尔·边安(Joel Dean)就一直坚持这个理论。但他是这样来解释的：

“经济理论中的一个基本假设是，使利润最大化是每一家企业的基本目标。但是，近年来，利润最大化已由理论家作了重大的修正，用来指长期的利润；指经营管理的收入，而不是指企业所有主的收入；还包括一些非财务上的收益，如高度紧张的经理人员日益增加的闲暇，以及企业内各经理人员阶层之间的和睦关系；同时还应包括一些特殊的考虑，如限制竞争、维持管理控制、解决工资要求、防止反托拉斯起诉。这个概念已经变得如此一般而笼统，似乎已包括了人们生活中的绝大多数目标。

这种趋势反映了理论家们日益认识到许多企业、特别是大企业并不是按照以边际成本和边际收入来表示的利润最大化原则来经营的……。”1

一个“变得如此一般而笼统，似乎已包括了人们生活中的绝大多数目标”的概念已经不是一个概念。它不过是用另一种方式来讲，“我不知道也不了解”。一种定理只有在对它加以各种限制，以致它事实上已不再存在的情况下才能维持，这种定理肯定不再具有任何意义或用处。

利润最大化这个概念的危险在于，它使利润显得像一个神话。任何一个人如果观察到了乔尔·迪安所描述的利润最大化这个理论同现实之间的差异，就会恰当地得出结论说，利润率是没有什么关系的——而约翰·肯尼思·加尔布雷思在其《新产业国》一书中的确也得出了这个结论。2

但是，利润和利润率还是极为重要的——对社会来讲甚至比对个别企业来讲更为重要。但利润率却不是工商企业和企业活动的目的，而只是一个限制因素。利润并不是企业行为和企业决定的说明、原因或存在的理由，而是对其有效性的一种考验。如果坐在董事会宝座上的不是一些工商业者而是一些天使，那么，尽管这些天使对于获得利润完全没有个人兴趣，却仍旧不得不关心利润率。这个道理同样地适用于那些远非天使的个人，那些经营苏俄的工商企业的政治委员们，他们比起西方那些邪恶的资本家来，必须在更高的利润边际之下来经营他们的企业。

任何企业的第一项考验不是使利润最大化，而是获得足够的利润来应付经济活动上的各种风险，从而防止亏损。

产生混乱的根源在于这样一种信念， 即认为一个人的动机——所谓工商界人士的利润动机——是他的行为的解释或他正确行动的向导。是否存在着利润动机这样一种东西也是值得高度怀疑的。所谓利润动机是古典经济学家发明出来用以解释他们的静态平衡理论所无法解释的那些经济事实的。从来没有什么证据表明的确存在着利润动机。我们早已找到了经济变革和成长的真正解释了，而最初是用利润来解释这些的。

是否存在着一种利润动机对于理解企业行为、利润和利润率是没有什么关系的。吉姆·史密斯(Jim Smith)为了谋利而从事工商业，这一事实只同他本人和他经营的安吉尔公司有关，而并没有告诉我们，吉姆·史密斯做了些什么以及他是怎样做的。如果有人告诉我们，有一个人到内华达大沙漠去寻找铀矿是为了发财，我们仍然对他的工作一无所知。如果有人告诉我们，一位心脏专家是为了谋生或甚至是试图造福人类，我们仍然对他的工作一无所知。利润动机及由此衍生的利润最大化，对于我们理解一个企业的职能、一个企业的目的，以及对一个企业进行管理的工作，都是毫无关系的。

事实上，有了这种概念比毫无关系还要坏：它会造成害处。它是在我们社会中对利润的性质引起误解并深刻仇视利润的一个主要原因，而这是一个工业社会的最危险的弊病之一。在美国和西欧，由于未能理解工商企业的性质、职能和目的，在公共政策方面发生一些严重的错误，其根源也在这里。还有一种流行的看法，认为利润和一个公司做出社会贡献的能力是天生矛盾的，其根源大部分也在这里。事实上，一个公司只有在获利很高的情况下才能做出社会贡献。说得更直率一些，一家破产的公司不是人们能为之工作的一家好公司，也不能成为一个好邻居或社区中的好成员——尽管目前有些社会学家似乎认为可能是这样的。

一个企业的目的

为了了解什么是一个企业，我们必须从企业的目的开始。企业的目的必须在企业本身之外。事实上，企业的目的必须在社会之中，因为工商企业是社会的一种器官。企业的目的只有一种适当的定义：创造顾客。

市场不是由上帝、大自然或各种经济力量所创造，而是由工商人士创造的。当顾客在获得能满足他所需要的事物以前，企业所能满足的需要可能已经为顾客感觉到。正好像饥馑年代中的食物一样，这种需要可能在顾客的生活中占着统治地位，并在他有意识的时候常常想到它。但是，直到工商业人士把这种潜在的需要变成实际的需求以前，它始终只是一种潜在的需要。只有在把它变成实际的需求以后，才会出现顾客和市场。潜在的顾客可能并没有感觉到需要。在静电复印机或电子计算机出现以前，谁也想不到他需要一部复印机或计算机。在企业采取创新、信贷广告或推销等方法创造出人们的需要以前，可能需要并不存在。以上讲的每种情况，都是企业的活动创造出顾客。

决定什么是一个企业的是顾客。只有为一种商品或一种服务付款的顾客才能使经济资源转化成财富，使物件转化成商品。企业本身打算生产些什么东西并不具有十分重要的意义——特别是对企业的未来和企业的成功来讲，并不十分重要。关于质量的典型的工程学上的定义是复杂而难于做到的，而且要花费大量金钱！那不是质量，只不过表现人们的无能。顾客想要买的是什么，他认为有价值的是什么，这才是有决定意义的——它决定着什么是一个企业，它生产些什么，它是否会兴盛起来。而顾客所购买并认为有价值的决不是一件产品，而始终是其效用，即一件产品或一项服务对他所起的作用。而顾客认为有价值的，正如我们在第七章中将要看到的，决不是显而易见的。

顾客是一个企业的基础并使它能继续存在。只有顾客才能提供就业。正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把物质生产资源托付给工商企业。

企业的两项职能

由于其目的是创造顾客，工商企业有两项——而且只有两项——基本职能：市场推销和创新。市场推销和创新产生出经济成果，其余的一切都是"成本"。

市场推销是企业突出的、特有的职能。一个工商企业同人类的所有其它组织的区别就在于它推销一种产品或一种服务。教会、军队、学校或国家没有一个这样做的。任何组织，只要是为了在市场上推销一种产品或一项服务的，就是一个工商企业。任何组织，如果不是为了在市场上推销，或只是偶尔为之，就不是一个工商企业，而且决不能像一个工商企业那样来进行管理。

在西方，首先清楚地看到市场推销是工商企业独特的和中心的职能、创造出顾客来是企业管理的特有工作的人，是赛勒斯·H·麦考密克(Cyrus H．Mc McCormick，1809—1884)。历史书中只提到他发明了一种机械收割机，但事实上他还发明了现代市场推销的一些基本手段：市场研究和市场分析，市场占有率的概念，价格政策，服务推销员，对顾客提供的零件和服务，分期付款办法等。这些都是他在 1850 年提出来的，但是，即使在他自己的国家中，也到五十年以后才得到广泛的应用。

市场推销在远东甚至出现得还要早一些——但也是经过很长时间才得以推广应用。市场推销是 1650 年左右在日本由三井家族中首先定居于东京经商并开办了可以称之为第一家百货公司的一位成员发明的。他在整整二百五十年以前就提出了以后西尔士—罗贝克公司的那些基本政策：成为他的顾客的采购员；为顾客设计出合适的产品；无条件退款的原则；向顾客提供种类繁多的产品，而不是集中于一种行业、一类产品或一种生产过程。他也看到了当时在他的国家中发生的社会变化造成了一个新的潜在顾客的阶层，一种新的城市化的绅士和新的资产阶级。在此基础上，他和他的继承人不仅创建了日本迄今为止最大的零售企业——三井公司百货商店联号，而且建立了日本最大的制造业、贸易和金融财团之一，即三井财团。

美国经济从 1900 年以来的经济革命在很大程度上是一种市场销售的革命。在美国企业中，有创造性的、进取性的、开创性的市场销售太少了——即使能同 1925 年的西尔士公司媲美的都很少，更不要讲 1970 年的西尔士公司了。但是，五十年以前，美国工商界人士对市场销售的典型态度是，"销售部门所出售的是工厂所生产的任何东西"。而目前，他们所日益采取的态度是，"我们的任务是生产出市场所需要的东西。"这种方针虽然执行得还很不够，但它对我们的经济变革所产生的影响决不下于我们国家中的任何一项技术革新。

在欧洲，直到第二次世界大战以后，销售并没有真正地被认为是企业的一项核心职能。向国外出口是受到高度重视的——这种想法是从十八世纪的重商主义那里继承下来的。重商主义认为，国内消费是对社会有害的，而向国外出口则是高度爱国主义的和值得赞扬的。(这种信念在日本仍严重地存在并成为日本政府的态度和政策的基础。)

因此，国内销售并不受到人们的尊重。在 1914 年以前，一个出口销售经理可能在普鲁士军队中获得一个军官职位，他被看作"上流人"，而一个国内销售经理却不能获得这样一个职位，他是被人看不起的。一直到 1950 年，在意大利的大公司中，出口销售经理有担任董事参与高层管理的，而国内销售经理却连一个都没有——虽然其国内销售占公司营业额的百分之七十。

顺便讲到，欧洲对市场、顾客和销售的这种传统的社会偏见，是卡特尔(一种垄断某种产品市场的同业联盟——译者注)在欧洲特别流行的一个重要原因。如果一种产业能够通过严密的、有条不紊的卡特尔来分配其营业额，那就没有一个企业要为市场和销售来担心了——至少从短期的观点看是这样。

从这种态度转变为把市场推销看作企业的中心职能之一——虽然可能还没有看成唯一的中心职能——是欧洲从 1950 年以来取得惊人的恢复的主要原因之一。

市场推销的观点是二十年代由一家美国的零售商联号——马克斯·斯宾塞公司首先引入欧洲的。虽然马克斯·斯宾塞公司取得了成功——在 1920 年到 1935 年不到十五年的期间，该公司成为欧洲规模最大、成长最快、利润最高的零售商，但直到第二次世界大战以后，却很少有人效法它。在第二次世界大战以后，市场推销的革命已经席卷整个欧洲——其领头者有荷兰的菲利普公司及尤尼莱佛公司、费亚特公司等。

同样，在日本，很少有人效法三井公司。日本的市场推销革命也许直到五十年代索尼这个新公司在日本及以后在全世界进行商场推销时才开始。在此以前，绝大多数日本企业是以生产为中心，而不是以市场为中心的；但它们学习起来却是惊人的迅速。自五十年代以后，日本在世界市场上取得的经济成就以及因而形成的日本的经济奇迹，就在于把市场推销作为企业的首要职能和决定性任务。

市场推销是最基本的职能，所以不能把它看成是企业中同制造成人事等相提并论的一项单独的职能。市场推

销的确需要单独的工作和一套不同的活动。但它首先是整个企业的一个中心。从其最终成果来看，即从顾客的观点来看，市场推销就是整个企业。因此，企业的所有领域都必须贯彻着对市场推销的关心和责任。

在美国的制造业公司中，贯彻市场推销观点最好的是国际商用机器公司，其市场推销能力也最好(见第六十章中有关国际商用机器公司的讨论)。国际商用机器公司的迅速发展并不是由于技术上的创新或产品上的领先地位。当它进入电子计算机领域时，它只是一个后来者，既没有技术上的专长，又缺少科学知识。但是，电子计算机行业早期的技术领先公司如通用电子计算机公司、通用电气公司和美国无线电公司都是以产品为中心和技术为中心的，而当时经营国际商用机器公司的那些穿孔卡推销员却提出了这样一些问题："什么是顾客？顾客觉得有价值的是什么？顾客是怎样买法的？顾客需要些什么？"于是，国际商用机器公司占有了大部分市场。

从出售转为市场推销

尽管对市场推销和市场推销方法已引起重视，但对于许多企业来讲，市场推销并没有实现而只是停留在口头上。"用户第一主义"就证实了这一点。用户第一主义所要求于企业的正是要企业认真地进行市场推销。它要求企业从顾客的需要、实际、价值观出发。它要求企业把满足顾客的需要作为其目标。它要求企业把它对顾客的贡献作为它取得报酬的依据。在口头上大讲市场推销二十年之后，用户第一主义能够成为一种强有力的群众性运动，正表明市场推销并没有怎么实行。用户第一主义是市场推销的一种耻辱。

但是，用户第一主义同时也为市场推销提供了机会。用户第一主义将促使企业不仅在口头上、而且在行动上成为以市场为中心。

尤其重要的是，用户第一主义将消除一些思想上的混乱，这些思想上的混乱大大地说明为什么真正的市场推销是这样少。当管理人员讲到市场推销时，他们通常是指有组织地完成所有的出售活动。这仍然是出售，它仍然是从"我们的产品"出发。它所追求的仍然是"我们的市场"。真正的市场推销应该像西尔士公司那样从顾客、从顾客的人口统计、顾客的实际、顾客的需要、顾客的价值观出发。它所提出的问题不是"我们要出售些什么？"而是"顾客要买些什么？"它不讲"我们的产品或服务有这样一些效用"而讲"顾客所追求、重视和需要的是这样一些满足。"

事实上，出售和市场推销的意义是互相对立的，而不是同义语，甚至也不是互相补充的。

有人可能会想，总需要出售某些已有的产品。但是，市场推销的目标正在于使这种出售成为不必要的。市场推销的目标是对顾客有很充分的了解，产品和服务完全适合顾客的需要而自然售出。

最理想的状况应该是，市场推销造成了准备购买的顾客。那样的话，只要提供出产品和服务就可以了；也就是说，是一种后勤供应而不是努力推销，是一种统计分配而不是宣传推销。我们距离这种理想状况可能还有很长的路，但用户第一主义清楚地表明，企业管理的正确口号日益应该是，"从出售转为市场推销"。

企业是经济成长和发展的器官

只有市场推销还不能成为一个工商企业。在一个静态经济中，不存在着什么工商企业，甚至也不存在什么工商业人士。静态社会中的中介人是一种以佣金方式收取报酬的掮客，或不创造什么价值的投机者。

工商企业只存在于一种扩展的经济之中，或至少把变革看成既是自然的又是可以接受的经济之中。企业是成长、扩展和变革的一种特殊器官。

因此，一个企业的第二项职能就是创新——提供出与以前不同的经济满足。对一个企业来说，只是提供出任何一种经济货物和服务是不够的；它必须提供出更好、更多的经济货物和服务。一个企业不一定要变得更大，但它必须经常地变得更好。

创新可能会使价格降低——这是经济学家最关心的结果，就因为它是唯一可用定量工具加以处理的。但是，创新的结果也可能是一种新的、更好的产品，一种更新的方便，一种新引起来的需要。

最富有活力的创新是一种能造成新的潜在满足的与以前不同的产品或服务，而不是一种原有产品或服务的改进。一般讲来，这种新的、与以前不同的产品要花更多的钱——但其总的效果是使经济更富有活力。

抗生素药剂比过去医生用来治疗肺炎的冷敷要贵得多。电子计算机比加法机或穿孔卡分类机要贵得多。打字机比鹅管笔要贵得多。静电复印机比复写机或油印机要贵得多。而且，如果我们找到了一种治疗癌症的方法的话，将比头等的葬礼都贵得多。

所以，产品的价格只是一项创新或整个经济过程的价值的衡量标准之一。我们可以用单位产出来表示价格，即用一种药品使得减少住院日期和延长工作寿命的产出来表示其价格。但是，即使这样也很难恰当地表示。我们的确需要一种价值衡量手段。什么是创新给顾客提供的经济价值呢？顾客是唯一的判断者，只有他才了解他的经济现实。

创新也可能是找到旧产品的新用途。一个成功地向爱斯基摩人出售了电冰箱以防止食物冻坏的销售员，正好像他发明了一种全新的生产过程或新产品一样，是一位创新者。向爱斯基摩人出售电冰箱以便冷藏食物，是找到了一个新的市场；而出售电冰箱以便食物不至于冷冻过度，事实上是发明了一种新产品。从工艺技术上讲，当然是同样的旧产品；但从经济上讲是一种创新。

最重要的是，创新不同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是工艺技术上的术语。非工艺技术的创新——社会创新或经济创新——同工艺技术的创新至少是同样重要的(关于这点，见第六十一章)。

蒸汽机的发明虽然是极为重要的，但对现代经济的兴起有着同样重要作用的有两项非技术的创新：通过银行信贷动员起购买力，以及把概率数学应用于经济活动的实际风险，即保险业。有限责任概念的创新及随之发展起

来的公众拥有的有限责任公司也有着同样的重要性。分期付款购买(或者如英国人更确切地称之为租购)也有着同样的影响。它使得用投资的未来成果来购买增加生产的手段成为可能。它使得十九世纪的美国农民能预购使他更有生产力的农业工具，然后在他以较低成本获得更多收获以后再付款。这也使得分期付款信贷成为目前贫穷的、不发达国家中发展经济的一种强有力的手段。

在工商企业组织中，创新正像市场推销一样，不能只看成是个别部门的一项职能。它不仅限于工程部门或研究部门，而且涉及企业的所有各个部分、各项职能、各项活动。它不能仅限于制造业企业。在分配系统中，创新的重要性正像在制造业中一样大：而在保险业和银行业中，创新也起着同样重要的作用；

有关产品和服务的创新工作，传统上集中由某一个不兼管他事的职能部门来负责。对于那些工程和化学技术所占成分很大的企业尤其是这样。同样的，在一家保险公司中可能有一个负责发展新保险业务的专门部门，还可能有负责销售组织、保险单管理、结算赔偿等方面创新工作的各个部门。也还可能有一个部门负责公司资金投资方面的创新工作。这些都属于保险公司的业务。

但是，正如在第六十一章中详细讨论的，把有系统的、有目的的创新工作组织起来的最好方法，是把它作为整个企业的一项活动，而不是某一职能部门的工作。同时，企业中的每一个管理单位应该承担创新的责任并有明确的创新目标。每一单位应该负责对公司的产品或服务的创新做出贡献，它还应该有意识地为改进它所从事领域(销售或会计、质量管理或人事管理)的技巧而努力。

创新可以解释为，使人力和物质资源拥有新的、更大的物质生产能力。创新对于发展中国家特别重要。这些国家拥有各种资源。它们之所以贫穷是由于它仍缺少使这些资源成为有物质生产能力的本事。它们可以引进工艺技术。但是它们必须自己进行社会创新，以便使引进的工艺技术发挥作用。

一个世纪以前的现代日本的奠基者的伟大力量就在于认识到了这一点。他们有意识地使他们的国家在工艺技术上依附于西方——直到最近仍是这样。但是，他们使自己和本国人民的精力集中于社会创新，以便使他们的国家能在建立起现代社会和现代经济的同时，保持其特有的日本特点和日本文化。

所以，创新对于经济发展是极为重要的。事实上，经济发展首先是一项企业性的任务。3

管理人员必须把社会的需要转化成为有利于企业的各种机会。这也是创新的一种定义。今天，当我们已深切了解到社会、学校、卫生保健系统、城市和环境的各种需要时，更要强调这一点。这些需要同十九世纪的企业家使之转化成为新兴产业的各种需要并没有太大的不同。那些需要是：城市报纸和电车，钢筋摩天大楼和学校教科书，电话和医药。今天的各种新的需要同样要求有创新的企业。

物质生产资源的生产性的应用

企业必须利用物质生产资源来达到其创造顾客的目的。因此，企业有责任对物质生产资源作生产性的应用。这是企业的经营管理职能。从其经济方面来讲，它就叫做生产率。

最近几年以来，人人都在谈论生产率。生产率的提高——资源的更好利用——既是提高生活水平的关键性因素，又是企业活动的结果。这一点已不是什么新闻了。现在每个人都知道，现代经济的灾难，控制不了的通货膨胀是由于生产率不高引起的一种效率低的毛病。但是，我们事实上对生产率了解得还很少，我们实际上还不能衡量它。

生产率的意思就是生产的所有各种因素之间保持平衡，以便能以最小的代价获得最大的收益。这同每一工人或每一工时的生产率是大不相同的。每一工人或每一工时的生产率这种传统的标准至多只能不确切而模糊地反映出生产率的意义。

那些标准仍是以十八世纪的信念为依据的，即认为归根到底，体力劳动是唯一的生产性资源，体力工作才是唯一的真正的成就。这些标准仍然显示出机械主义的谬误，即认为所有的人类成就，最后都可以用肌肉劳动的单位来予以衡量。马克思及其他马克思主义经济学家是这种谬误的最后一个重要的受骗者。在现代经济中，劳动生产率的增加从来不是由于肌肉劳动而获得的，而始终是由于代替肌肉劳动的结果，是用某种事物代替体力劳动者的结果。这种代替物之一当然就是资本设备，即机械力 4。

对提高劳动生产率至少具有同样重要性的是，用知识来代替熟练的或不熟练的体力劳动，从而由使用体力劳动者改为使用知识工作者，如管理人员、技术人员和专业人员等。但是，这一点直到最近还没有引起人们的注意。

只要稍微回顾一下就能看出，经济学家给予很大注意的资本形成率，只是第二位的因素。在资本设备安装和使用以前，必须有人予以计划或设计——这是一种概念性的、理论性的、分析性的工作。经济发展中的基本因素必然是“脑力形成”率，即一个国家生产出具有想象力和远见、教育、理论和分析技能的人的速率。

无论如何，资本设备的计划、设计和安装只是通过用脑力代替体力而提高生产率的一部分工作。对此至少做出同样重要贡献的是，把工作的性质从要求许多人的熟练的和不熟练的体力劳动直接改变为不需要任何资本设备投资的理论分析和概念计划。

后一方面的贡献首先被揭露于五十年代对美国和欧洲工业的生产率差距的分析中。斯坦福研究所和经济合作组织所作的研究清楚地表明，西欧同美国之间在生产率方面的差异不是由于资本投资引起的。许多欧洲工业同相应的美国工业相比，虽然资本投资和设备是相等的，生产率却要低三分之二。唯一的解释是欧洲工业中管理人员和技术人员的比重较低以及依靠体力技巧的不良组织结构。

在 1900 年，典型的美国制造业公司中，比例于每 100 美元直接体力劳动者工资，用在管理人员、技术人员和

专业人员上的工资不超过5美元或8美元。目前，有许多制造工业，虽然直接体力劳动者的工资率上涨得很快，但直接体力劳动者同知识工作者两者所用的工资总额却相等了。在制造业、运输业和采矿业以外，如销售分配业、金融业、保险业和服务行业(即在美国经济三分之二的行业中)，生产率的提高主要是由于用计划代替体力劳动、用脑力代替体力、用知识代替汗水的结果。

提高生产率的最大机会肯定存在于知识工作本身，特别是存在于管理之中。管理——特别是会计——中有关生产率的词汇已经极为陈旧，以致会引起人们的误解。会计师称之为生产性劳动者的是照应机器的体力工人，而事实上那是生产性最小的劳动者。会计师称之为非生产性劳动者的是各种各样不直接照应机器的人，其中包括清扫工这种古老而生产率很低的体力劳动者，工具制造者这样一些传统的高度熟练的高生产率体力劳动者，维修电工这类现代工业的高度熟练体力劳动者，以及工长、工业工程师、质量控制人员这类现代工业的高度知识人员。最后，会计师用间接费用这个充满了非常不合道义的术语概括那些实际上是最有生产力的各种资源——管理人员、研究人员、计划员、设计师、创新人员。但间接费用中也可能包括纯粹寄生性的人员(如果不讲是破坏性的人员的话)，即只是由于组织不好、士气不高、目标不明、管理不善而用高价雇佣的人员。

我们需要一个能够把对产出做出贡献的所有各种努力都考虑在内并按它们的成果予以表现的生产率概念，而不是一个只把体力劳动作为唯一的生产性努力的生产率概念。但是，即使我们有了前一种有关生产率的概念，虽然已经前进了一大步，但仍然是不够的，如果这个努力的定义局限于可见的和直接的成本来衡量的那些活动，即按照会计师的定义和标志来理解的话。许多对生产率具有重大影响(如果不说是决定性影响)的因素是永远不会成为可见的成本数字的。

这些因素中的第一个就是知识。知识如果恰当地予以应用，是人的最有活力的资源，但它也是最费钱的资源，而且如果应用不当则完全没有活力。知识工作者当然是高成本的工作者。知识工作者在学校中度过了许多年，也代表着一种很高的社会投资。

还有时间，这是人的最易消失的资源。人和机器是经常地被使用，还是只有一半时间被使用，将表现为不同的生产率。没有什么比昂贵的资本设备闲着不用或高工资的能干人员无事可做更为浪费生产力了。同样浪费生产力的是，本来可以予以从容安排的，却把许多生产性资源挤在同一时间去做——例如，试图在一个拥挤的厂房中或在陈旧或精巧的设备上进行三班运转。

最有生产力的——或最没有生产力的——时间是管理人员自己的时间。但是，它却是生产率的各种因素中了解得最少、分析得最少、管理得最少的一项5。

生产率又是产品组合、同样一些资源的不同组合之间的平衡的函数。正如每一个管理人员应该知道的，各种不同组合在市场价值上的差异很少同投入这些组合的努力成正比。两者之间往往看不出有什么关系。一个公司应用同样的一些原料和技术要求及一定数量的直接劳动和间接劳动制造出一定数量的产品，可能使它获得利润，也可能使它破产。这都取决于产品组合。这显然代表着同样一些资源在生产率上的巨大差异，但这种差异不是表现在成本上的，也不能通过成本分析考查出来。

还有一个重要因素，我想把它叫做“程序组合”。一个公司是采购一种零件还是自己制造它呢？是自己装配产品还是把装配工作包给别人呢？是把产品用自己的牌号在自己的配售组织中销售还是卖给独立的批发商并用他们的牌号？哪一种办法对公司更富有活力呢？公司擅长的是什么呢？公司的特有知识、能力、经验、声誉的最富有活力的利用是什么呢？

每一个管理当局都不是万能的，也不是每一个企业必须从事那些客观上看起来似乎最有利的活动。每一个管理当局都有其特殊的能力和限制。任何时候，如果一个管理当局试图超越这个界限，它就会失败，无论企业内部如何有利可图。

那些善于经营一个非常稳定的企业的人，可能不适于一个多变或迅速成长的企业。那些在迅速扩展的公司中成长起来的人，正如日常的经验表明的，有可能在企业进入巩固稳定时期使之毁灭。那些善于经营以长期研究为基础的企业的人，可能不善于努力推销新奇或时髦的产品。利用一个公司及其管理当局的特殊能力并了解其特殊限制，是生产率的一项重要因素。联合企业可能使资本的生产率最优化，但在其他同样重要的领域中，可能导致低生产率——并引起不良后果。

最后，生产率还受到组织结构和企业中各种活动之间的平衡的严重影响。如果一个公司由于组织不明确，以致管理人员要浪费他们的时间在找出他们应该做什么而不是着手去做，那么就浪费了公司最宝贵的资源。如果高层管理当局只是对工程部门有兴趣(也许由于所有的高层管理人员都来自工程部门)，而当时公司却需要对市场推销予以重大的注意，那么公司的生产率就会低下，而其造成的损失将大于每人-时产量的下降所造成的损失。

这些因素就是会计师和经济学家经常考虑的劳动力、资本以及材料的生产率等项因素之外的因素。但它们同那些因素完全具有同样的重要性。

因此，我们不仅要把生产率解释得包括所有影响生产率的各项因素，而且要树立起考虑到所有这些因素的目标。我们必须制定出各种标准来衡量用资本代替劳动、用知识代替资本和劳动对生产率所起的影响，并想出各种手段来区分创造性的间接费用和寄生性的间接费用，并评价时间利用、产品组合、程序组合、组织结构、各种活动的平衡对生产率的影响。

不仅是个别的管理当局需要合适的生产率概念和衡量标准，整个经济也需要它们。我们的经济统计中的最大差距就是缺少这些，而这严重地削弱了所有的经济政策。它使我们同经济衰退相通货膨胀的斗争受到挫折。

利润的各项职能

利润不是一种原因，而是一种结果——企业在市场推销、创新和生产率方面取得成就的结果。它是一种必要的结果，以便为重要的经济职能服务。首先，利润是经济成果的检验——而且是唯一的有效检验，正如俄国共产党人在二十年代早期试图废除利润时很快就发现的(虽然他们直到五十年代还不好意思地称之为资本基金而不用利润这个不好的词)。事实上，利润是表明工程师所讲的反馈的一个绝好例子。反馈是所有的自动生产系统都存在着的，它就是通过一个过程本身的结果来自行调节。

利润的第二种职能具有同样的重要性。它是对于不确定性的风险的报酬。经济活动正因为是活动，所以是着眼于未来的。而对于未来，可以确定的一点就是它的不确定性，它的风险。风险这个词的阿拉伯原文的意思是“赚取今天的面包”。任何一个工商业人士都是冒着风险赚取他每天的面包的。企业活动由于是经济活动，总在试图进行变革。它总在砍伐那些它坐在上面的树枝；它使得已有的风险更为风险，或造成新的风险。

正如西尔士公司的事迹所表明的，经济活动要经过很长的时间才有结果。西尔士公司的基本决策经过十五年或二十年才充分发挥作用，其主要投资也要经过十五年或二十年才能偿还。在一百年以前，人们已经知道“在经济上迂回前进”是经济进步的一个先决条件。我们对未来虽然一无所知，我们却知道，我们所从事的事情愈是遥远，则其风险将按几何级数而增加。

利润，而且只有利润能为明日的工作提供资本，既为更多的工作又为更好的工作提供资本。

这也是经济进步的一种定义，即创造新的和增加的工作所需的投资更多了。

今日的会计师或工程师比起他们在农庄上的祖父生活得好，并不是由于他劳动得更辛苦。事实上他劳动得轻松得多。他之所以享有较好的生活也并不是因为他人更好。他同他的祖父、他祖父的祖父是同样的人。他能够劳动得这样轻松而得到的报酬又这样高是由于，在他身上以及在他工作上的资本投资比起在他祖父的工作上所花的投资要大得多。1900 年，当祖父辈开始工作时，平均每个美国农民的资本投资最多是五千美元。而现在，为了创造出一个会计师或工程师的工作，社会首先在学校和教育上要花五万美元的投资和费用。然后，雇主又要为每项工作再投资两万五千美元到五万美元。所有这些使得增加的、更好的工作成为可能的投资都必须来自经济活动的剩余，即来自利润。

最后，一个社会的经济满足和服务，从卫生保健到防务、从教育到歌剧，都是用利润来支付的。它们都必须用经济生产的剩余，即经济活动所生产的价值及其成本之间的差额来支付。

工商业人士近来不再注意于为利润而辩解。他们停止了为利润而进行解释这种带有几分沉闷而费力的事——特别是对他们自己来说。因为，只要人们在谈论利润动机和利润最大化这些无意义的话，就无法使利润正当化并具有理论依据。

利润是经济和社会所必需，所以无需为利润而辩解。相反的，一个工商业人士应该感到不安的、需要表示歉意的是，未能为各种经济和社会职能提供出恰当的利润，而这些职能只有利润才能使之得到发展。

德国的经理人员、政治家、社会哲学家沃尔特·拉特联(Walter Rathenau，1867—1922)对企业的社会责任比他同时期的任何其他西方人都想得更为深刻。他提议用责任这个词来代替利润这个词。利润当然并不代表企业的全部责任，但却是企业的第一位责任。未能提供出恰当利润的企业，既损害了托付给它们的资源，又破坏了经济的成长能力。那就是不忠于所托。

工商企业至少要有一个利润的“最低限额”：应付它自己未来风险所需的利润，使它能继续营业并维持其资源的物质生产能力所需的利润。所要求的这个利润最低限额影响着企业行为和企业决策——它既为企业行为和企业决策设立了界限，又考验它们是否可行。管理当局为了进行管理，需要一个至少相当于所要求的利润最低限额的利润目标，以及用以衡量它的利润成果是否达到了这个要求的各种标准(进一步的讨论见第八章和第九章)。

那么，什么是管理一个企业呢？前面分析过，企业活动就是通过市场推销和创新来创造顾客。由此推论，管理一个企业必须始终带有兴建企业的性质。有必要取得经营上的成就。但首先必须有兴建企业的目标。先有战略，然后才有结构。

由此还可推知，管理一个企业必须是一种创造性的工作，而不是一种适应性的工作。一个管理当局愈是创造经济条件或改变经济条件而不是被动地适应经济条件，它就管理得愈好。

但是，对企业性质的分析也表明，管理虽然最终只以其成果来检验，但也是一种理性的活动。具体来说，这就意味着一个企业所制定的目标必须是它想要达到的，而不是适应于可能的情况(如利润最大化原理所表示的)。当人们把目光转到想要达到的这一点上来并制定了目标以后，就可以提出必须对可能性作什么让步的问题。这就要求管理当局决定，本企业目前要从事什么业务和应该从事什么业务。

第七章 企业的宗旨和企业的使命

企业的理论——独裁经营者的错误——为什么需要一种企业的理论——特别在目前的知识组织中——我们的企业是什么？’既不简单，又不清楚——西奥多·维尔(Theodore Vail)和电话公司——高层管理的首要责任——不能确定企业的宗旨和企业的使命是企业遭受挫折和失败的一个主要原因——为什么很少有人提出“我们的企业是什么？”这一问题——需要有不同的意见——顾客规定企业——谁是我们的顾客？——顾客和消费者——地毯工业的经历——顾客在哪里？——他买些什么？——顾客考虑的价值是什么？——没有无理性的顾客——经济学家的价

值概念——什么是价格？——什么时候提出“我们的企业是什么？”——最重要的时刻：当企业成功的时候——我们的企业将会成为什么样子？’——人口趋势的重要性——经济、风尚和竞争中的变化——创新的预期——消费者尚未满足的需要——我们的企业应该是什么？——需要有计划地淘汰

我们所知道的每一个伟大的企业创建者——从美第奇和英格兰银行的创建者到当代的国际商用机器公司的托马斯·沃森(Thomas Watson)——都有着一个能说明其行动和决定的有关企业的明确想法，实际上是明确的理论。那些真正成功的企业家，不仅积聚了大量财富而且建立了一个在他身后还能继续长期存在和成长的企业的人，其特点不是单凭直觉而是有明确的、简单的、深刻的企业理论。

个别的企业家并不需要向别人分析他的想法和解释他的企业理论，更用不着详细说明。他一个人既是思考者、分析者，又是执行者。可是，工商企业需要深入思考和清楚地说明企业的理论。它要求明确地说明企业的宗旨和企业的使命。它要求提出这样的问题，“我们的企业是什么以及它应该是什么？”

工商企业不同于个别的企业家，它需要超越于一个人或者一代人的生命界限的持续性。它不能像旧时的商人——冒险家那样，一个时期只从事一笔买卖，而在从事另一笔买卖以前把前一笔买卖完全清理掉。它必须把资源投入一个无限长期的未来；它本身就是以往承担义务的结果，所以必须对过去和未来承担义务，这包括以下这些方面：已经建立起来的组织，确定的政策，过去的决定，投资，设备，产品，市场，而最重要的是人。如果不以一种企业理论为依据，就不能合理地承担这些责任。它就必然会使各种资源分散。而且，如果不以一种企业理论为依据，就不能合理地检查和修订所承担的各项责任。如果不把结果同由这样一种企业理论所产生的期望相比较，就没有办法确定是否需要进行某项变革。

今天的企业理论总会成为陈旧的理论——而且很快就陈旧。因此，如果不明晰地了解和明确地表述作为企业基础的基本概念，企业就会受各种临时发生事件的摆布。企业不了解自己是什么，代表着什么，自己的基本概念、价值观、政策和信念是什么，它就不能合理地改变自己。亨利·福特的历史就显示出，即使是最辉煌的企业思想也会在短期内变成陈旧的思想——一种确实改变了经济和社会的企业思想只过了十五年就成为一种陈旧的思想了(见第二十九章)。

只有明确地规定了企业的宗旨和使命，才可能树立明确而现实的企业目标。企业的宗旨和使命是确定优先顺序、战略、计划、工作安排的基础。它是设计管理职位特别是设计管理结构的出发点。战略决定结构。战略决定某一企业中的关键性活动是什么。而且战略要求了解“我们的企业是什么以及它应该是什么。”

独裁经营者(Unternehmer)的错误

在管理学和经济学的著作中所注意论述的企业理论，只适合居于最高领导地位的那个人——或至多一小部分高层领导人的需要。

德国传统表现这种观点最为明显。铭文 Unternehmer (独裁经营者)即指居于最高领导地位的那个人，特别是所有主——经理。只有他才了解企业的全貌并独自做出企业的决策。其他人基本上都是一种执行预先规定的任务的技术人员。除了独裁经营者以外不需要让任何人了解企业的使命和宗旨。实际上也不应该让任何人知道和了解，独裁经营——企业家精神——是一种秘诀，最好对一班的管理人员和专业人员保密。

这种传统观点虽然只有德国人予以正式表述出来，其实在西方各国的高层管理人员都是下意识地这样认为的，只有日本不是这样。这种观点在十九世纪的企业中可能是恰当的，因为当时只有少数人在上层作决定，其余的人都是体力劳动者或下级办事员。而在现在的企业中，这却是一种危险的错误观念了。

现在的企业(以及现在的医院或政府机构)与过去的组织截然不同，实际上在组织的每一阶层都聚集着许多具有高级知识和技能的人。但高级知识和技能也意味着对如何做工作和解决些什么问题的决策要施加影响。不论组织采取什么正式形式，这些有高级知识和技能的人必然要做出冒风险的决策即企业的决策。而电子计算机并不能改变这一事实。实际上，电子计算机使得高层管理的决策更依赖于下层的决策输入——这些决策输入现在成了电子计算机的数据。

当五十年代早期电子计算机开始出现时，我们听到了许多有关中层管理人员将很快消失的言论。事实上相反，所有的发达国家在五十年代和六十年代都在中层管理人员方面有巨大的增长。而且，不同于传统的中层管理人员，新的中层管理人员大都是决策者而不是高层所作决策的执行者(有关这点见第三十五章)。

其结果是，影响整个企业及其取得成就的能力的各种决策是由组织的所有各个阶层甚至相当低的阶层做出的。在今日工商企业(特别是大企业)的现实生活中，每日由一批较低阶层的人员，常常是并没有传统的领导头衔或地位的人员，如研究科学家、设计工程师、产品计划员和税收会计师，做出冒风险的决策——做什么和不做什么，继续做什么和放弃什么；哪些产品、市场或工艺技术要大力进行，哪些市场、产品和工艺技术要置之不理。

这些人员中的每一个人，都以某种企业理论(即使是模糊的理论)作为他决策的依据。每一个人都做出有关企业内部和外部现实的各种假设。每一个人都认为某些结果是需要的，而其它一些结果并不是特别需要的。每一个人都知道“降低我们产品的价格并不会创造出新的需求”，或者“我们做这件事”而“不做那件事”。换句话说，每一个人都对“我们的企业是什么和它应该是什么”这个问题有他自己的答案。所以，除非企业本身——那就意味着它的高层管理当局——深入思考了这一问题并提出了一个或多个答案，那么企业中上上下下的各个决策者将会在不同的、互不相容并互相冲突的各种企业理论的基础上来做出决策和行动。他们将把企业拖向各个不同的方向，而自己甚至还没有意识到他们的分歧。但是，他们仍将在错误而引向歧港的企业理论的基础上来做出决策和行动。

整个组织的共同理想、共同理解以及方向和行动的一致都需要明确规定“我们的企业是什么和它应该是什么。”

“我们的企业是什么？”——从来是不清楚的

似乎没有什么比知道一个公司的业务是什么更简单或更清楚的了。一家钢铁厂制造钢铁，一家铁路公司用铁路运载客货，一家保险公司承保火险，一家银行出借款项。事实上，“我们的企业是什么？”几乎总是一个困难的问题，而正确的答案决不是容易找到的。

最早的和最成功的一个是西奥多·维尔(Theodore N．Vail 1845—1920)约在七十年以前为美国电话电报公司(又叫做贝尔系统)所作的答案：“我们的企业是服务”。这话讲出来以后就显得很清楚。但是，首先必须认识到，电话系统本身带有自然垄断的性质，极可能被政府收归国营，在一个发达的、工业化的国家中私有电话事业是极为罕见的，因而需要公众的支持以维持其存在。其次，要认识到，公众的支持不能靠宣传运动或攻击批评者是“非美”或“社会主义”来获得，而只能通过使顾客满足来获得；这种认识就意味着在企业政策中进行根本的创新。这就意味着要经常向全体职工灌输献身于服务的精神，并建立以服务为中心的公共关系。这还意味着要重视在研究和技术上取得领先地位，还要求这样一种财务政策：任何地方有需求，公司清楚就要提供服务，而管理当局的任务是找到必需的资金并为之赚到一笔报酬。由于美国电话公司在 1905 年到 1915 年期间对它自己的业务进行了仔细的研究，所以在新政时期 1 才没有认真地试图进行电话国有化。

维尔的定义为他的公司服务了三分之二个世纪，一直到六十年代的后期。对“我们的企业是什么？”这一问题它可能是保持时间最长的一个答案。美国的铁路公司从来没有深入思考以便给他们的业务提出一个定义，肯定是他们从第一次世界大战以来陷入经常性的危机并几乎完全失去公众支持的一个主要原因。他们的最大弱点就在于缺乏公众支持。

回顾起来，维尔的所有答案，如果不讲是老生常谈，都是显而易见的。但是，它们的提出不但要花费多年的时间，而且他所提出的每一答案在开始时都被看作是左道邪说，并在整个公司内受到激烈的反对。十九世纪九十年代晚期，当他敢于向他的高层管理当局提出“我们的企业是什么？”这一问题时，他从总经理这个职位上被解雇了。十年以后，当人们痛苦地感到缺乏一个答案的各种后果时——即当贝尔系统由于在没有明确规定自己的使命和宗旨的情况下经营而陷入严重的危机并受到政府接管的威胁时，他又被召了回来。

为“我们的企业是什么？”这一问题提供答案，是高层管理的首要责任。事实上，要说明某项具体工作是否属于高层管理的工作，一个可靠的办法就是问一下从事该项工作的人是否同这个问题的回答有关，或负有回答这个问题的责任。只有高层管理才能保证这个问题得到它应有的注意，其答案是有意义的并使企业能够规划出其道路和树立其目标。

企业遭到挫折和失败的一个最重要的原因也许就是很少对企业的宗旨和使命进行适当的思考。相反的，在美国电话公司和西尔士公司这样一些杰出的企业中，其成功在很大程度上都是由于明确而有意识地提出了“我们的企业是什么？”这一问题并深思熟虑和明确地给予了回答。

但是，管理当局不愿提出这一问题，也是有理由的。首先就是这个问题会引起争吵、辩论和不同意见。

这个问题的提出总是暴露出高层管理内部的分歧和不同意见。并肩工作了多年并认为互相了解思想的人，突然大吃一惊地发现，他们有着根本不同的意见。

需要有不同的意见

绝大多数管理当局都对这种意见分歧感到害怕，认为它会造成分裂和痛苦。但是判断“我们的企业是什么？”是一个重大的决定，而重大的决定必须以各种分歧的观点为依据，使之有可能成为一个正确而有效的决定(见第三十七章)。对“我们的企业是什么？”这个问题的答案始终是在各种可供选择的方案中所作的一种选择；每一种可供选择的方案都是以有关企业及其环境状况的不同假设为依据的。它始终是一种有高度风险的决定。它总会导致企业在目标、战略、组织和行为方面的变革。

这个决定太重要了，所以不能在一片鼓掌声中做出。当然，最终必须有一个决定。但是这个决定必须以对各种备选方案的有意识的选择为依据，而不能以压制不同和分歧的意见和观点为依据。

事实上，把这些分歧揭露出来本身就是有益的。它向有效的管理迈进了一大步。它使得高层管理中的每一个成员都了解领导集团中的基本分歧，因而更易于理解是什么激励着他的同事以及怎样解释他们的行为，而这就使得他们能协同一致地工作。相反，如果把自己对企业定义上的分歧隐藏起来或不明确说出，那就会造成许多人事上的问题、信息交流上的问题和互相摩擦，从而使高层管理集团分裂。

要把高层管理集团内部对“我们的企业是什么？”这一问题的分歧表达出来的最主要的原因是，从来没有一个正确的答案。这个答案永远不会是由假设或“事实”得出合乎逻辑的结论。它要求判断和相当的勇气。这个答案很少是由于“人人都知道”而得出的。它决不应该只是以似乎言之有理为依据而得出；它永远不会是迅速而无痛苦地得出的。

需要各种意见，尤其需要方法

管理当局为什么不能提出“我们的企业是什么？”这个问题的另一个原因是，他们不愿听取意见。而每一个人对“我们的企业是什么？”都有一种意见。但是，管理当局当然不喜欢充满争论的机构。

需要一种确定“我们的企业是什么”的方法。各种意见自然是需要的——而且是不可避免的。但需要把各种意见集中于一个特定的、中心的论题上，以便使之有成果。

从规定企业的宗旨和企业的使命来讲，这样的中心论题只有一个，即顾客。顾客规定企业。

一个企业不是由公司的名称、规章改组成公司的条款来规定的，而是由顾客购买一项商品或服务时所满足的需要来规定的。满足顾客的需要就是每一个企业的使命和宗旨。因此，“我们的企业是什么？”这个问题只能从外部、从顾客和市场的观点来看，才能找到答案。顾客在某一特定时间怎么看、想、认为以及需要什么，必须被管理当局看作是一种客观事实而且像对待销售员的报告、工程师的试验或会计师的数字一样地认真对待。而且，管理当局必须有意识地努力从顾客本人那里获得答案，而不是试图猜测其意图。

管理当局总是认为自己企业的产品或服务是重要的，而这是可以理解的。如果它不是这样，它就不可能做好工作。但是，对于顾客来讲，没有什么产品或服务、而且肯定地没有什么公司是特别重要的。一个公司的经理人员总认为顾客花费许多时间来讨论他们的产品。但是，例如，到底有多少家庭主妇会互相谈论她们洗的衣服是否洁白呢？如果某一牌号的洗衣粉实在不好，她们就转而买另一牌号的。顾客所要知道的只是产品或服务今后会为他做些什么。他所关心的只是对他的价值、他自己的需要、他自己的现实。只是由于这个原因，如果试图认真地表述“我们的企业是什么”，就必须从顾客、从他的实际、他的地位、他的行为、他的期待以及他的价值观出发。

谁是顾客?

在规定企业的宗旨和企业的使命时，“谁是顾客 7”是首要而关键的问题。这不是一个容易回答的问题，更不是显而易见的。如何回答这个问题，在很大程度上决定于企业如何规定它自己。

顾客，即一种产品或服务的最终使用者，始终是顾客。但他永远不会是唯一的顾客，通常至少有两种——有时有更多的顾客。每一个顾客对企业有不同的规定，有不同的期望和价值观，购买不同的东西。但是，必须使所有的顾客在我们的企业是什么？”这个问题的回答中感到满意。

美国的地毯工业在第二次世界大战以后的经验可以显示出“谁是顾客？”这个问题的力量及对这一问题的深思熟虑的回答的影响。

地毯工业是一种古老的工业，没有什么迷人之处和复杂的工艺。但它在第二次世界大战以后的美国经济中，在市场推销方面取得了出色的成就。一直到五十年代早期，该工业三十年来一直处于一种长期的、显然难于恢复的衰退之中。但在几年之内，地毯工业完全扭转了这种趋势。五十年代以前建造的房屋，即使是“好的”房屋，一般也只在起居室中有一个廉价的地毯。而目前，即使是廉价住房——包括绝大多数的活动住房——在所有的房间中(包括厨房和浴室)都有着铺满整个房间地板的优质地毯。住房的买主在他们的买房费用中用于地毯方面的费用比重在日益增加。用地毯盖住地板是改变一个住房特别是一个廉价而小型住房的外貌并使之感到舒适的不多办法之一。数十年来地毯业都在宣传这一点，但在顾客的实际行为方面没有发生最微小的影响。只是当地毯业停止这种说服和强力推销并转而思考“谁是我们的顾客以及谁应当是我们的顾客？”这一问题时，它才取得了成功。

传统上，地毯制造业者认为他们的顾客是住房所有者特别是那些第一次购买住房的家庭。但是，年青夫妇在初建家庭时没有钱来用于奢侈品上。他们把买地毯的事搁置起来——而这就意味着他们可能不再买地毯了。地毯工业在提出“谁是我们的顾客，以及谁应该是我们的顾客？”这一问题后认识到，他们要取得成功，必须使成批住宅建筑商成为自己的顾客。因此，必须使成批住宅建筑商在建筑新住宅时就铺上地毯有利可图。这意味着从出售单张的地毯转为在整个房间都铺上地毯。在传统的住房中，建筑商必须铺设昂贵而打光的地板，而当整个房间都铺上地毯时，他只需铺上廉价而没有打光的地板就可以了。其结果是，建筑商能以较低的成本造成更好的住房。

地毯业进一步又认识到，必须使住房的新买主能够在每月的抵押分期付款中来支付地毯的价款，而不能期望他在已经缺少现金时一次付清大笔款项。因此，它努力寻找一个贷款机构特别是承保房屋抵押的政府机构(如联邦住房管理局)接受地毯铺设作为住房资本投资的一部分，从而作为抵押价值的一部分。最后，地毯业对产品重新作了设计，以便承包建筑商能代表其顾客、住房所有者来选购。目前，有各种样式和颜色的地毯可供房屋买主选择，但基本上只有三种等级：“普通”、“高级”和“特级”。这三种级别的每月抵押分期付额差别很小，所以绝大多数住房所有主至少定购“高级”的地毯铺设。

正如地毯工业的经历所表明的，“谁是顾客？”这一问题的正确答案往往是存在着几种顾客。

绝大多数企业至少有两种顾客。地毯工业有合同建筑商和住房所有主这两种顾客。如果要做成一笔买卖，必须使这两种顾客都愿意买。带牌号的消费品制造商总是至少有两种顾客：家庭主妇和杂货商。如果家庭主妇很想买某种商品，而杂货商没有这种牌号的存货，或者相反，如果杂货商在他的货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇不买，这笔买卖就做不成。

某些企业有着两种互不联系的顾客。一家保险公司的业务可以说是出售保险。但是，一家保险公司同时也是一个投资者。事实上，可以把保险公司解释为一种把公众的积蓄导向生产性投资的渠道。一家保险公司需要有两个关于其企业的定义，因为它必须满足两种不同的顾客。同样的，一家商业银行既需要存款者，又需要借款者。二者缺一，它就做不成生意。二者即使是同一个人或同一个企业，也有着不同的期望并规定着完全不同的银行业务。如果只满足这两种顾客中的一种而不满足另一种，就不能取得经济成就。

维尔为贝尔电话公司所作的定义的伟大力量就在于，这个定义中包含了两种不同的顾客，电话用户和各个州政府的管理机构。对这双方都要提供服务，使双方都得到满足。但是，这两种顾客却有着极为不同的价值观念，需要着不同的东西，有着极不相同的行为。

还有一些企业，从经济上说只有一种顾客，但从战略上来说——从购买决策来说——却有着两个或更多的顾客。

国际商用机器公司在电子计算机行业中取得这么大成功的原因之一是，它早就认识到，要做成一笔买卖，必须使一个公司中完全不同的一些人都要买那部电子计算机。使用电子计算机的人(主要是指会计和财务方面的人员)必须想要买。但高层管理当局也必须想要买。还有，把电子计算机作为其情报工具的那些人，即业务部门的经理，也必须想要买。所以，国际商用机器公司从一开始既向这些集团销售并深入地思考他们每一个集团想要的是什么，需要知道的是什么，认为有价值的是什么，以及如何才能接近每一个集团。

实际上，制造和销售机器设备的每一个人都面对着同样的情况。造纸公司为某件物品付款，但造纸厂中的生产过程工程师、实验室中的造纸化验师以及采购人员全都是不同的顾客。他们虽然买的是同一件设备或同一种化学产品，却是从不同的角度来买的，尤其重要的是，以不同的方式和通过不同的途径买的。

同样重要的是要问“顾客在哪里？”西尔士公司在二十年代取得成功的秘密之一是，它发现了它原来的顾客现在已经在别的地方了，农民已拥有汽车并开始进城买东西。这使得西尔士公司早就认识到(先于其它绝大多数美国零售业者几乎二十年)，零售店的位置是一个重大的企业决策，并且是“我们的企业是什么？”这个问题的答案的主要成分。

在最近二十年中美国在国际银行业中处于领先地位主要不是由于资源上的优势，而主要是由于提出了“顾客在哪里？”这个问题。只要这个问题一提出，那就很清楚，原来的顾客，那些美国公司，正在成为多国公司，因而必须在全世界的许多地点而不是只在纽约或旧金山的总部对它们提供服务。为新的多国公司提供服务的资源不仅是来自美国，而且来自国际市场本身，首先是来自欧洲和欧洲美元市场。

下一个问题就是“顾客买些什么？”

卡迪亚克公司的人说，他们是造汽车的，他们的企业叫做通用汽车公司卡迪亚克汽车部。但是，那个花了七千美元买一部新的卡迪亚克汽车的人是为了买一种运输工具呢，还是主要为了取得声望？卡迪亚克公司是同雪佛兰汽车公司、福特汽车公司、德国的大众汽车公司在竞争吗？在三十年代的萧条时期接管卡迪亚克公司的那位德国出生的服务机械师尼古拉斯·德雷斯达(Nicholas Dreystadt)回答说，“卡迪亚克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争。卡迪亚克汽车的买主购买的不是一种‘运输工具’而是‘地位’。”这个回答在卡迪亚克公司正趋于衰落时挽救了它。在两年左右的时间中，尽管当时正处于萧条时期，它成为一个主要的成长中的企业。

顾客考虑的价值是什么？

同企业的宗旨和企业的使命有关的最后一个问题是：“顾客考虑的价值是什么？”这可能是最重要的一个问题，但也是最少被提出的一个问题。

原因之一是管理人员确信他们知道这个问题的答案。价值就是他们在他们的企业中所规定的质量。但是，这几乎永远是一个错误的答案。

例如，对于十几岁的姑娘来说，一双鞋子的价值在于高级款式。鞋子必须“时髦”，价格只是次要的考虑因素，而耐用性根本不是什么价值。过了几年以后，这位姑娘成了一个年青的妈妈，高级款式就成了一个限制条件了。她不会买那些非常过时的东西，但她所首先考虑的是耐用性、价格、舒适和合脚等。同样一双鞋子，对于十几岁的姑娘来说是一种热门货，而对于比她的年龄稍大一些的姐姐来说价值却不大。

制造业者常常认为这是一种不合理性的行为。但是，首先就不存在着什么无理性的顾客。顾客几乎毫无例外地是从他们自己的现实和情况出发而合乎理性地行动的。对于十几岁的女孩子来说，追求款式就是一种理性的行为，而她的其它需要——食物和住房——一般还是由她的父母来照料的。对于年青主妇来讲，款式就是一个限制条件了。她必须安排预算，她有许多负担，她有“自己的男人”，她不再每个周末部出去玩了。

顾客所买的从来不是一件产品本身。按定义来说，顾客买的是对一种需要的满足。他买的是一种价值。但是，按定义来说，制造业者却不能制造出一种价值来，而只能制造和出产一种产品。所以，制造业者认为是价值的东西，对于顾客来讲可能是不相干的东西，而只是一种浪费和无益的费用。

“顾客考虑的价值是什么？”这个问题很少被提出的另一个原因是，经济学家认为自己知道这个问题的答案：价值就是价格。这个答案如果不讲实际上是错误的话，也是使人误解的。

首先，价格决不是一个简单的概念。其次，还存在着可能决定价格的真实意义的其它价值概念。最后，在许多情况下，价格只是价值的次要的和限制性的因素，而不是价值的实质。

下面是一些例子表明价格对不同的顾客有着不同的意义：

保险丝盒和断电器等电气设备是由住房所有者付款而由电器工程行选择和购买的。对电器工程行来说，这些电气设备的价格不是制造业者开出的产品价格，而是制造业者的价格加上安装成本——这当然就是他向他的顾客即住房所有者索取的价格。电器工程行对价格的敏感是出了名的。可是，在美国市场上畅销的保险丝盒和断电器却是一种价格高的产品。对于电器工程行来说，这种产品实际上是价格低廉的。因为这种产品的工艺技术使得安装极为迅速而且可由比较不熟练的工人来安装。

全录复印机公司的成功在很大程度上是由于，它把价格解释为顾客为每一份复印资料所付的费用，而不是为复印机所付的费用。因此，全录复印机公司以复印资料的份数来制定复印机的价格。换句话说，顾客为复印资料而不是为复印机付费——而顾客所需要的当然不是复印机而是复印资料。

在美国的汽车业中，绝大多数新车是用以旧换新的方式出售的，其价格就是汽车制造业者的新车价格同第二

手、第三手、第四手等旧车价格之间的差额，所以这种价格是经常在变动的。使这整个情况更加复杂的是，一方面，汽车经销商对一部旧车的买价和卖价之间的差额经常在变动；另一方面，各种厂牌和大小的汽车的经营成本也不同。只有第一流的数学家才能算出汽车的真正成本。

除了那些具有一致性的产品(如一定纯度的铜)以外，各种产品和服务的价格只有理解了顾客考虑的价值是什么才能制定。正如全录复印机公司的例子表明的，要由制造业者或供货商设计出适合于顾客的价值概念的价格结构。

但是，价格只是价值的一部分。有许多有关质量的考虑是没有用价格来表示的，如：耐用性、不易损坏、制造者的声誉、服务等。高价本身可能实际上成为一种价值——如昂贵的香水、昂贵的皮衣、独特的长袍等。

下面有两个例子：

在欧洲共同市场的早期，有两位年青的欧洲工程师，用几百美元资金、一部电话机、一书架电子零件制造商的目录开设了一家小事务所。他们在十年内建成了一个大型的、获利甚多的批发企业。他们的顾客是继电器和机器控制器这些电子设备的工业用户。这两个年青的工程师并不制造什么东西。他们所供应的零件通常可用较低的价格直接从制造商那里获得。但他们使得顾客可以免去寻找合适零件的费时而麻烦的工作。顾客只要告诉他们所需设备的种类、制造商、型号、需要更换的零件——如一个电容或一个微开关，这两个工程师立刻既能确定所需要的那种零件。他们还知道其他制造商的哪些零件也能在这里用。这样，他们就能告诉顾客所需要的是什么，给顾客提供及时的服务，通常在当天就可提供，而他们自己的库存量却很低。对顾客来讲，专业知识和迅速的服务就是价值。顾客完全愿意为此而付出大量的报酬。这两位年青人中的一位说："我们的业务不是电子零件，而是情报。"

一家美国公司制造的是重型推土设备所用的润滑剂，如公路建筑中所用的。其产品的质量已久负盛誉。但是，当它同那些大型石油公司竞争时，只能占很小的一个市场份额。于是它就提出了"顾客考虑的价值是什么？"这个问题。其答案是："使非常昂贵的机器维持运转而不出故障。"一小时的停工所花的钱可能抵得上建筑公司在润滑剂上一年所花的钱。建筑公司通常有一个完工限期，如果超过了限期就有被罚款的危险。由于悟出了这个似乎很明显的道理，润滑剂制造公司不再出售润滑剂，而是提出，如果由于润滑剂的问题而停工的话，它将向重型推土设备的所有者支付全部损失。其唯一条件是建筑公司采用并遵守润滑剂制造公司的服务代表所设计的维修程序，而这个服务代表订购的当然是本公司的润滑剂。这个公司以前不得不把其产品的价格定得比大石油公司的价格低。而现在，没有顾客甚至会问一下："你们的润滑剂是什么价钱？"

在顾客方面，顾客对他所接受的服务的价值概念又是怎样呢？例如，目前的美国家庭主妇在购买家用设备时，无疑在很大程度上是以她或她的邻居和朋友购买的同一牌子的其它家用设备所得到的服务为依据的。买主的决策中的主要决定因素是：当发生故障时她能获得服务的速度、服务的质量及其代价。

一个公司的不同的顾客考虑的价值是什么这个问题是如此的复杂，以致它只能由顾客自己来回答。企业的管理当局甚至不应该试图去猜测这些答案——始终应该是对顾客进行系统的调查，以便求得这些答案。

本书所讲的市场推销方法本身并不会导出有关企业的宗旨和使命的定义。对许多企业来说，这种方法提出的问题比它解答的问题还要多，尤其是对于那些以共同的工艺技术而不是以共同的市场为统一的基本核心的那些企业(见第五十七章)，如化学公司和商业银行。同样的，钢铁公司和炼铝公司这样一些加工企业则在确定其企业时需要有一个以上的市场的定义。它们的产品必然会进入各式各样的市场，为无数的顾客服务，并且必须满足各种不同的价值概念和价值期望。

但是，即使是这样一些企业，在它们试图提出"我们的企业是什么？"这一问题以前，应该先问一下："谁是我们的顾客？顾客在哪里？顾客考虑的价值是什么？"一个企业——在这点上，以及任何一个机构——是由它的贡献所决定的；任何其它事物都是努力而不是结果。顾客所支付的才是收益，其它都是成本。从外部即从市场的观点来考察企业的方法只是一个步骤。但这个步骤必须先于所有其它的步骤。只有这个步骤才能对各种意见有所了解，并代替各种意见而成为绝大多数基本决策的基础。而这些基本决策是每一个管理当局都必须做出的。

什么时候提出"我们的企业是什么？"

绝大多数企业，如果它们要提出"我们的企业是什么？"这一问题的话，就要在公司处于困境的时候提出这一问题。当然，到那时它必须提出来。而且，到那时提出这个问题，的确可能产生神奇的效果，甚至可能扭转那看来似乎难于挽回的下降趋势——正如维尔在贝尔电话公司的工作以及地毯工业从长期的下降趋势中得到扭转等例子所显示的。

通用汽车公司的成功也是由于公司处于一片混乱时提出了"我们的企业是什么？"这一问题。当 1920 年艾尔弗雷德·P·斯隆成为通用汽车公司的总经理时，该公司正处于严重困境之中，几乎难以继续维持下去。斯隆对通用汽车公司的宗旨和使命所下的定义以及由此定义出发所制定的战略和机构，使得通用汽车公司在三年或更短的时间在汽车市场中处于领先地位并获得了很高的利润 2。

可是，等到一个企业——或一种行业——陷于困境才提出这一问题，正好像玩俄国轮盘赌一样，是一种不负责任的管理。应该在一个企业的初创时期就提出这一问题。对于一个有发展雄心的企业，尤其是这样。这样的企业最好从一种明确的兴建企业的概念出发。

一个成功的例子是华尔街的一些证券公司在六十年代中成为美国证券市场的领头者。唐纳森—勒夫金—詹瑞特公司(唐勒詹公司)是由三位刚从商业院校出来的年青人建立的一家公司。他们除了有一套想法以外，可说一无所

有。但是，这家公司在五、六年之间上升到华尔街各大证券公司中的第七位。唐勒詹公司接着成为华尔街各大证券公司中把其股票售给公众的第一家，从而开始了早就应该实行的把纽约证券交易所从一个私人俱乐部变为服务机构的变革过程。它是就华尔街扩大其资本基础的需要做出努力的第一家公司，而这种需要早在三十年以前就有明智人士提出来了。唐勒詹公司的创办人说：“我们的企业为那些新‘资本家’、养老基金和互助基金这一类机构投资者提供财务服务、财务建议和财务管理。”事后回想，这种定义是显而易见的：正确的答案永远是这样。到1960年已经很明显，这些新的机构投资者正在迅速成为美国资本市场上的主要力量，并成为把个人积蓄导向资本市场的主要渠道。但是，当作出这种答案时，这个答案同华尔街其它公司所了解的任何事情都处于对立地位。

一个决定从事个体经营的人可能并不需要提出“我的企业是什么？”这个问题。例如，他可能在自己的停车房中调配出一种清洁剂并着手挨户去推销这种清洁剂。他所需要知道的只是他的清洁剂去污能力很强。但是，当他的产品销路好并不得不雇佣别人来帮他调配和出售清洁剂时，当他必须决定是直接销售还是通过零售店(百货公司、超级市场、五金店或同时通过这三者)销售以及是否需要增加什么产品时——他就必须提出并回答“我的企业是什么？”这个问题。否则，即使他的产品再好，也很快会回到自己磨破鞋子挨户推销的境况中去。

认真地提出“我们的企业是什么？”这个问题的时间绝大多数是当公司正在取得成功时。西尔士—罗贝克公司的伟大力量正在于此。英国的马克斯—期宾塞公司取得成功的秘密之一也在于此(见下一章)。而目前美国的大中学校陷于危机的一个主要原因就是没有了解这一点。

成功总是使得导致成功的行为成为过时的行为。成功总要造成一些新的实际情况，首先是造成一些它自己的、不同的问题。只有在童话故事的结尾才是“从今以后，他仍永远幸福地生活下去。”

对于一个成功企业的管理当局来说，提出“我们的企业是什么？”这个问题是不容易的。在那个时候，企业中的每一个人都认为其答案是显而易见和不值得去讨论。对已经取得的成功进行争论和捣乱，从来都是不得人心的。

古希腊人都知道，对成功的自满，惩罚将是严厉的。当公司取得成功时而不提出“我们的企业是什么？”这一问题的管理当局，事实上是自满、傲慢、懒惰。成功不久既将转化为失败。

二十年代最成功的两个美国产业部门是无烟煤矿业和铁路业。两者都认为上帝给予了他们不可动摇的永久垄断权。两者都认为他们企业的定义是这样的显而易见，根本用不着去考虑这一问题，当然更用不着去采取行动了。如果这两种产业的管理当局不是把成功看成是理所当然的，他们就不会从其领导地位上垮下来——而无烟煤矿业则已完全被人遗忘了。

最重要的是：当一个公司的管理当局实现了公司的目标时，它应该经常认真地提出“我们的企业是什么？”这个问题。这需要严于律己并有责任心。否则，就会走向衰落。

“我们的企业将会成为什么样子？”

对“我们的企业是什么？”这一问题。即使是最成功的答案，迟早也将成为过时的。

西奥多·维尔的答案几乎维持了三分之二个世纪。但是，到六十年代后期，已经很明显，他那答案已经不合适了，电话系统已经不象维尔的时代那样有一种天然垄断权了。其它的电传信息交流方法正在迅速出现。到六十年代末期，有关电话是传递有声信息的工具这一定义显然也不合适了。这是因为，一方面，通过电话线传递资料正在迅速发展，另一方面，已日益可能伴同声音一起传递形象。维尔为贝尔电话系统所下的简明而出色的定义需要重新加以检验。

艾尔弗雷德·P·斯隆在二十年代早期作为通用汽车公司的新总经理，对“通用汽车公司是怎样一个企业？”这一问题所作的出色回答也维持了很长时间，一直维持到第二次世界大战及战后的恢复时期。但是，到1960年左右，当时期隆虽已退休却仍健在，这个答案已经不再恰当和不再适用了。通用汽车公司没有重新提出这一问题，并且显然没有看出有必要重新思考这一问题，从而导致顾客的不满、公众的压力和政治上的攻击，使得通用汽车公司未能在世界汽车市场上取得领先地位。

关于一个企业的宗旨和使命的定义，很少有维持到三十年的，更不用说五十年了，一般的只能维持十年。

因此，管理当局在提出“我们的企业是什么？”这一问题时，还有必要问一问“我们的企业将会成为什么样子？在环境中已有什么可以看得出的变化，可能对我们企业的特点、使命和宗旨发生重大的影响？我们现在如何把这些预测应用到我们的企业理论、企业的目标、战略和工作安排中去？”

解决这一问题——以及下一个问题“我们的企业应该是什么？”——的方法和态度将在第十章“战略规划”中予以讨论，但在本章中将提出一些基本问题。

出发点仍旧是市场、市场的潜力和趋势。假定在顾客、市场结构或工艺技术方面没有什么根本的变化，我们的企业在五年或十年内预计会有多大的市场呢？有哪些因素能够证实或不能证实这些预测呢？

这些趋势中最重要的一个是，人口结构和人口动态中的变化。而对此，很少有企业给以足够的注意。工商界人士追随在经济学家之后，传统上假定人口统计是一项常数。从历史上看，这是一种合理的假设。在过去，除非发生大战或灾荒这样的大灾难，人口的变动很小。但是，情况已经不同了。目前，不论在发达国家或发展中国家中，人口都可能而且实际上正在急剧地变化。

在第二次大战结束以后的十年中，在每一个发达国家(也许只有英国是例外)至少都出现过一次生育高潮。年青的已婚妇女生的孩子比以前多而密。十年以后，又出现了一个同样令人注目的“生育低潮”，出生率急剧下降。在发展中国家中，出生率并未增加，但婴儿死亡率大为降低，而且仍在继续降低。换句话说，在短短的二十五年

间，整个的人口结构发生了急剧的变化。例如，美国在1950年的人口中，人数最多的是三十八岁到四十岁的那批人，十年以后则是十七岁的那批人，而到1980年将是二十五岁的那批人。还有，从1945年以来，在每一个发达国家中都出现了一种教育爆炸。在发展中国家中则出现了迅速的都市化。其结果是，例如在拉丁美洲，其人口结构已不再是农村型，而以城市型为主了。

人口统计的重要性不仅在于人口结构对购买力和购买习惯的影响，而且对劳动力规模和劳动力结构也有影响。人口的变动是我们唯一的可能对未来进行有把握的预测的因素。人们总要到十几岁——而在发达国家中则日益趋向二十岁，才成为劳动力。人们不到那个年龄就不会成家，也不会成为具有自主权的主要顾客。换句话说，通过对人口动态和人口结构中发生事件的分新，可以近乎肯定地预测出市场、购买力和购买习惯、顾客需要以及就业中的主要趋势。

对未来进行预测的任何打算——而我们提出“我们的企业将会成为什么样子？”这个问题，当然正是为了这种打算——都必须从人口统计的分析开始，把它作为最切实可靠的基础。

人口统计中即使微小的变化也会产生巨大的影响，这一点可用美国杂志业的急剧变化来说明。

一直到1950年，美国最成功、最赚钱的传播工具是面向一般群众的杂志，而且这种形势似乎是不会改变的。但是，那时的一些主要杂志——《柯里尔》、《星期六晚邮报》、《展望》、《生活》——已经消失了，其它一些也正在为生存而挣扎。这种情况经常被归咎于电视。但是，杂志业作为一个整体来讲，并没有受到电视的影响——正好像它们以前并没有受到收音机的影响一样。相反的，杂志发行总量和在杂志上刊登的广告，在电视出现以后增长得更快了、而且还在迅速增长。问题在于人口方面有了变化——部分地是由于年龄结构中的变化，但主要的是由于教育程度的变化。那种没有分化的一船读者已经不存在了，而被代之以许多专业化的读者。这些专业化读者分成一些人数不少但规模还是有限的读者群，他们的教育程度和购买力都较高，有明确的和专业化的阅读兴趣。这些读者群比他们的上一代所读的杂志更多——因为他们阅读的东西更多。他们是杂志上刊登广告者的更好的市场——因为他们买得更多。这些教育程度更高和更富裕的读者群中的每一个都是一个人数众多的读者群，但那是一些专业化的读者群。

早在1950年就可以预见到读者中的这种变化——当时在人口统计中已经显示出了这种变化。有些出版商清楚地看出了这一点。最近二十年来所有取得成功的美国杂志，从《商业周刊》到《现代新娘》，从《体育画报》到《花花公子》，从《科学美国》到《今日心理学》或《电视导报》，都是以这一认识为基础的。所有这些新杂志应用了原来面向一般读者的杂志在社论、发行、广告等方面首先提出的一些基本概念。但它们是按照新的人口结构，即有着共同兴趣的各个人口集团来应用这些基本概念的。所有这些杂志的发行量都在五十万以上，但他们有意识地不以一般读者为对象。所有这些杂志都有意识地利用了人口统计中所表示出来的各种机会。它们能以较低或至少不太高的成本来争取到它们的读者。而老的面向一般读者的杂志却不得不日益购买它们的发行量，即为了扩大发行而大量投资，以致不能从扩大发行的收益中弥补这笔投资。其结果是，这些新的专业化杂志不久就吸引了人们在它上面刊登广告。

管理需要对由于经济中的变化、风尚或口味中的变化、由于竞争而发生的变化对市场结构中的变化进行预测。而竞争始终必须按照顾客购买的商品或服务的概念来解释，所以必须包括直接的和间接的竞争。

顾客的尚未满足的需要

最后，管理当局还必须问一下，顾客的各种需要有哪些是还没有被今日提供给他的产品或服务所充分满足。提出这个问题以及正确地回答这个问题的能力上的差别，常常使有的公司成为一个成长的公司，而另一个公司的发展则依赖于整个经济或产业部门的上升。但是，那些满足于随潮流而上升的人，也将随潮流而下降。

对顾客的尚未满足的需要进行成功的分析的例子，当然要算西尔士—罗贝克公司了。但是，这个题目是如此的重要，有必要作进一步的说明。

日本的索尼公司在五十年代中期首次决定进入美国的消费者市场时，提出了“顾客尚未满足的需要是什么？”这一问题。索尼公司是在第二次世界大战结束以后建立起来的制造录音机的一家公司，其产品在本国市场上取得了相当的成功。它是作为广播电台使用的昂贵的专业录音设备的一个小型而可靠的供货者进入美国市场的。但它在美国大众消费市场上首次建立其地位的却是一种它从来没有制造过的产品——手提晶体管收音机。索尼公司的市场分析表明，年青人携带着许多磅重的唱机和带蓄电池的电子管收音机这些笨重昂贵的设备去野餐、露营和郊游，肯定存在着一种尚未满足的对轻便、价廉、性能良好的设备的需要。晶体管并不是索尼公司发明的，而是美国的贝尔研究所发明的。但是，贝尔研究所和美国的所有电子制造业者都认为顾客还不需要晶体管的设备。他们只看到顾客已被现有设备满足的那些需要，只看到顾客对那些装置在一个地方的设备的需要。索尼公司由于提出了“什么是尚未满足的需要？”这一问题，发现了一个新的成长中的市场，并在令人难以相信的短期内成为世界上这一行业的领先者和标兵。

在世界的领导性企业中，尤尼莱佛公司也许在“我们的企业将会成为什么样子？”这个问题上做的工作最多。尤尼莱佛公司为它的每一种主要产品线和每一个主要国际市场所制定的方法和建立的模式中，都考虑到了许多因素，从国民收入到零售分配的变化，从饮食习惯到税收。但其基础和出发点是人口数字和人口趋势。而这些却用不到预测，可以用已有的事实作为依据。

“我们的企业应该是什么？”

提出“我们的企业将是什么？”这一问题的目的在于使企业适应于预期的变化。它的目的在于修改、扩充、发展现有的、继续经营中的企业。

但是还有必要提出“我们的企业应该是什么？”这一问题。为了实现企业的宗旨和使命，有些什么机会或可以创造些什么机会，以便把企业改造成为一个不同的企业？

国际商用机器公司长期以来把它的企业规定为进行信息处理。在 1950 年以前，这就意味着穿孔卡和对穿孔卡进行分类的设备。当电子计算机出现后，而国际商用机器公司对这种新的专业知识一点都不懂。这时，国际商用机器公司就提出了“我们的企业应该是什么？”这个问题，并认识到今后的信息处理必然意味着电子计算机而不是穿孔卡了。

那些未能提出这一问题的企业很可能丧失它们的主要机会。美国的人寿保险行业长期以来把它的业务规定为向美国家庭提供基本的投资和财务保障。一直到第二次世界大战期间，人寿保险单的确是实现这个宗旨和使命的最好手段。但是，从第二次世界大战结束以来，美国大多数人的收入除了支付适当的人寿保险金以外，还有多余。与此同时，所有的人对通货膨胀，即对金额固定的传统上稳定而安全的投资在价值上的侵蚀都极为敏感。人寿保险公司易于接近市场和销售组织。在他们承保的客户名单中就有全国大多数金融业顾客。但是他们之中很少有入提出“我们的企业应该是什么？”这个问题。其结果是，人寿保险业的市场地位一直在下降。在第二次世界大战以前，人寿保险对中产阶级来讲是仅次子家庭住房的领先投资项目，而现在已降到第三位或第四位，并在继续下降。新的积蓄已经愈来愈不是投入人寿保险，而是投入互助基金和养老基金中去。

人寿保险公司所缺乏的并不是创新。因为所需要的金融工具早就已经有了。他们所缺乏的是提出“我们的企业应该是什么？”并认真对待这一问题的意愿。

在回答“我们的企业应该是什么？”这一问题时，除了社会、经济和市场中的各种变化以外，所要考虑的下一个因素当然就是本企业和其它企业的创新。

由于创新而使企业性质发生变化这一点已为大家所知，无需多加讨论。工程和化学领域中的所有主要企业大都是由于把创新用于建立新企业而成长起来的。最近十年来，欧洲美元为许多世界性交易提供了资金(正加我们在以前讲过的)，这一点并不是美国大商业银行的发明。但是，美国的这些大商业银行立即就看出了其意义，并成功地把欧洲美元变成一种国际通货。这在很大程度上说明了它们为什么能够在国际金融业中迅速取得发展。

最后，从“我们的企业是什么”的问题进而考虑“我们企业应该是什么”的问题的一个特别而重要的原因是企业“规模不当”(见第五十五章)。

需要有计划地淘汰

同有计划地决定做那些不同的新事物同样重要的是，有计划地淘汰那些不再适合于企业的宗旨和使命、不再能为顾客提供满足并做出出色贡献的旧事物。

所以，在决定“我们的企业是什么，将会是什么，以及应该是什么”的过程中，一个极为重要的步骤是对现存的产品、服务、生产过程、市场、最终用途以及分配渠道作系统的分析。它们是否仍然可行？它们看来继续可行吗？它们还能为顾客提供价值吗？它们在未来还能为顾客提供价值吗？它们还能适应于人口和市场的现实、工艺技术和经济发展的现实吗？如果答案是否定的，我们如何才能最好地淘汰它们，或至少不再进一步投入各种资源和努力？除非认真而系统地提出这些问题并愿意依据其答案而采取行动，否则，“我们的企业是什么，将是什么，应该是什么”的最好定义也不过是空话。力量都将在捍卫过去的事物中耗尽；将不会有时间、资源或意愿来充分利用今天，更谈不上开创未来了。

有计划地淘汰是我首先在《成果管理》一书中提出并论证的，数年以后被通用电气公司首先作为一种系统的政策而采用。在尤尼莱佛公司这样的大公司的绝大多数长期规划中部以“我们的企业将是什么？”这一问题为中心，而通用电气公司在六十年代后期所制定的企业战略规划却是一个例外。它的目标是回答“我们的企业应该是什么？”这一问题。但是，通用电气公司的规划并不是从“我们应该进入什么新领域？”这一问题出发，而是从“我们应该淘汰哪些现存的产品线和业务？”以及“我们应该放弃和减少哪些？”出发的。

规定企业的宗旨和使命是艰巨、痛苦并带有风险的。但是，只有如此，才能使一个企业树立目标、制定战略、集中其资源并着手工作。只有如此，才能对一个企业进行管理而取得成效。

第八章 目标的力量和宗旨：马克斯一斯宾塞公司的经历及其教训

作为企业宗旨和使命的社会革命——经营中心的决策——目标：市场推销，创新；关键资源；生产率；社会责任——利润是结果而不是目标——使目标成为工作安排——教训——目标的内涵——有关企业生存的各个领域都要有目标——目标的八个领域——工作和工作安排的基础——目标与衡量标准——目标的应用

正如前面讲过的，在西方世界中，有一个公司可以同西尔士—罗贝克公司媲美，那就是马克斯—斯宾塞公司。多年以来，它在销售额和利润的增长方面甚至可能比西尔士公司要更好一些。

马克斯—斯宾塞公司同西尔士公司一样，是一家联合零售公司。它于 1884 年初次开设其廉价零售店，即大致相当于理查德·西尔士首先把廉价而耐用的钟表用邮购方式卖给美国中西部农民的时候。到 1915 年时，马克斯—斯

宾塞公司已在建立各种杂货店。从那以后，它成长很快。但它成长最快的时期是 1963 年到 1972 年的十年间——即英国经济处于滞胀(即既有通货膨胀又有经济停滞)而不是成长的时期。在这个困难时期中，马克斯—斯宾塞公司的销售额增加了一倍以上(从 18,400 万英镑增加到 46,300 万英镑；即从 46,000 万美元增加到 11 亿美元)。利润也增长得同样迅速，从 2,200 万英镑增加到 5,400 万英镑，即从 5,500 万美元增加到 13,500 万美元。同样令人注意的是利润率，税前的利润达销售额的百分之十二，比起其它零售商(除了西尔士公司以外)认为充分满意的利润率要高出一倍。

作为企业使命的社会革命

1915 年创办廉价零售店的四位表兄弟——西蒙·马克斯(Simon Marks)、伊斯雷尔·西夫(Israel Sief)、哈里·萨契尔(Harry Sacher)和诺尔曼·拉斯基(Norman Laski)——在二十年代中期已发展成为开设了一些营业很好的大型联合杂货店。他们满可以满足于他们的成就并享受他们可观的财富。但是，随着西蒙·马克斯于 1924 年访问美国并仔细地研究了西尔士公司之后，他们决定重新思考他们企业的宗旨和使命。他们决定，马克斯—斯宾塞公司的业务不是零售业，而是社会革命。

马克斯—斯宾塞公司认为，十九世纪英国的阶级结构正在崩溃，所以他们把自己的企业重新规定为，要按劳动的中下阶层能获得比上等阶层的质量更好的商品，而其价格则是中下阶层完全能负担的水平。

在二十年代的英国，看到了第一次世界大战以后时期迅速的社会变革中的巨大机会的，决不只是马克斯—斯宾塞公司一家(另一个当代的例子是蒙塔古·伯顿 Montague Barton 的“五十先令服装店”)。使马克斯—斯宾塞成为独一无二并取得成功的是它把“我们的企业是什么、应该是什么”的定义转化成为清楚、具体、有效而多样化的目标。

这首先要求决定一个经营的中心，即一个基本的战略目标。

马克斯—斯宾塞公司曾经是一种杂货店联号，像其它许多杂货店一样，出售各种各样的商品，这些商品除了价格低廉这一点以外，没有什么共同之处。在决定经营中心时， 马克斯—斯宾塞公司决定集中于经营衣着类商品(其后不久又增加了毛巾、窗帘等家用纺织品)。

这是一项合理的决策。在当时的英国，衣着还很受阶级地位的影响，而且阶级区别也最能从衣着上看出来。但是，在第一次世界大战以后，整个欧洲都在讲究“时装”。与此同时，已出现了大量生产质量好而价钱便宜的纺织品和衣服的设备，这主要是由于第一次世界大战期间对制服的大量需求的结果。市场出现了人造丝和醋酸纤维这些新的纺织纤维。但是，当时英国还没有向广大群众出售剪裁好、新式而便宜的衣服的大量销售系统。

新改组的马克斯—斯宾塞公司在几年以内就在英国的衣着和纺织品销售业中占了领导地位，并把这种领导地位一直保持到现在。马克斯—斯宾塞公司在 1972 年的销售总额中有四分之三属于衣着类的销售，达到 32,700 万英镑(约合 8 亿美元)。

在第二次世界大战以后，马克斯—斯宾塞公司又把同样的想法应用于一个新的重要产品领域：食物。以前，英国人以顽固拒绝在食品方面进行革新而闻名，但在第二次世界大战期间，他们开始接受新的食品了。马克斯—斯宾塞公司在 1972 年的销售额中其余的四分之一就是食品方面的销售。

马克斯—斯宾塞公司在二十年代早期，甚至直到三十年代早期，还是一家成功的杂货店联号，但它有意识地把自己改造成为一种高度“专业化”的销售者——可能是世界上最大的专业销售者。

经营中心决策使得马克斯—斯宾塞公司能够确定特别的市场推销目标。这项决策使得该公司能够确定它的顾客是谁以及应该是谁；它需要哪种存货以及什么时候需要；应该有什么样的价格政策；市场占有率的目标是什么。

马克斯—斯宾塞的下一步是确定它的创新目标。它所需要的服装和纺织品当时并不存在。它像其它大的零售商一样，从质量控制开始。但它很快就把它的质量控制实验室建成为研究、设计和发展中心。它发明了新的纺织品、新的染料、新的生产程序、新的混纺品等。它提出了各种设计和时装式样。最后，它出去寻找合适的制造商。它常常必须协助这些制造商着手进行工作——由于显而易见的原因，老式的制造商并不急于把自己的命运同那个试图告诉他们如何经营其企业的暴发户结合在一起。在第二次世界大战以后，当马克斯—斯宾塞公司从事于现成食品、面包糕点和奶制品营业时，它把这同一种创新方法应用于这门新的行业。

马克斯—斯宾塞公司在市场推销中确定了创新目标。例如，它在三十年代早期就开辟了消费者研究这一工作 1。当时这还是一个新创的工作，以致马克斯—斯宾塞公司不得不制定需要应用的一些技术。

马克斯—斯宾塞公司还为关键资源的供应和发展制定了目标。它很早就模仿并改进了西尔士公司招聘、训练和培养管理人员的那套程序。它为财务资源的系统发展及其运用的控制手段制定了目标。它还为其物质设备即其零售店的发展制定了目标。

在为其各种资源制定目标的同时，也制定了生产率的目标。马克斯—斯宾塞公司最初引用了美国的衡量标准和控制手段；在二十年代和三十年代早期开始制定它自己的持续提高其关键资源生产率的目标。

其结果是，马克斯—斯宾塞公司的资本生产率特别高——这肯定是它取得成功的关键因素之一。还有一点通常不大为人注意，但却十分重要的是，马克斯—斯宾塞公司零售店的生产率很高，据我所知，超过了任何其它地方，包括西尔士—罗贝克公司以及被公认为美国零售业界零售店管理能手的克雷斯吉公司。

直到二十年代晚期，马克斯—斯宾塞公司的扩展主要是由于开设新店；但从三十年代以来，主要是由于使每个零售店的生产率更高并提高每平方英尺销售面积的销售额。从它所拥有的零售店数字来说，马克斯—斯宾塞公

司还是一个小型的联合零售公司——它只有二百五十家零售店。零售店本身也并不大，即使以英国标准来看也并不大，每一零售店平均只有两万平方英尺的销售面积(而大的美国超级市场达十万平方英尺)。但是，这些不大的零售店每年每店平均销售 400 万美元左右，超过了其它公司高度成功的零售店的销售额好多倍。其唯一的解释就是不断改进每一零售店的营业，即改进其商品、陈设和每一顾客的销售额。零售店的销售面积是每一零售商的控制性资源，马克斯—斯宾塞公司取得成就的中心因素就是成功地提高了销售面积的利用率。

马克斯—斯宾塞公司为它的社会责任特别是有重大影响的领域即它自己的劳动力和它的供货者，制定了目标。它在零售店中设立了“职工女经理”来照顾职工，关心人事问题，保证职工能受到明智而同情的对待。人事管理仍归属于零售店经理的工作。设立职工女经理是为了表明公司的“人性”。

同样的，马克斯—斯宾塞公司制定了它同它的供货者之间关系的目标。一个供货者同马克斯—斯宾塞公司的协作愈是成功，则他对公司的依赖性就愈大。保卫供货者免受公司的剥削，是公司管理当局关心的一个问题。 它制定出了一套“外包”制度。这套制度同十八世纪早期英国前工业时期的制度不同，不是使供货者贫穷和更无保障，而是使供货者富裕并更有保障。

但是，利润目标又怎样呢？其回答是，从来没有一个利润目标。利润目标在马克斯—斯宾塞公司中是被人嫌弃的。显然，该公司利润很高也很关心利润。但它并不把利润看成是企业的一个目标，而是一个要求，即不是一个目的，而是一项必要条件。按马克斯—斯宾塞的观点来看，利润是正确行事的结果，而不是企业活动的宗旨。它首先是由达到公司各项目标的需要来决定的。利润率是企业为市场和顾客服务时执行其职能好坏程度的一种衡量标准。利润首先是一种限制因素；除非利润足以弥补企业的风险，公司就无法达到其目标。

我不知道马克斯—斯宾塞公司早年的、二十年代末期和三十年代早期的高层管理当局对他们当时所做出的决策的充分含意是怎样认识的。可能并没有一个总计划。但是，在那些年代进入公司并担任创新或制定生产率目标和标准这些新工作的年青的重要的经理人员却完全了解他们的公司是致力于其企业是什么这一定义的——而他们也知道这个定义的含义是什么。他们充分意识到公司的社会目标和企业目标。他们知道，这些目标对他们之中的每一个人在成绩目标、成绩标准以及对他们自己的贡献要求方面，意味着什么。

马克斯—斯宾塞公司从开始时起，就把各项目标转化为各人的工作安排。它深入思考在每一个目标领域需要一些什么成果和贡献。它为了获得这些成果，把责任分配给某人并要他对此负责。它又对照目标来衡量工作成绩和贡献。

教训

马克斯—斯宾塞公司的经历再一次肯定了深入思考“我们的企业是什么以及它应该是什么”的极端重要性。但它同时也表明，这一点从它本身来讲是不够的。有关企业及其宗旨和使命的基本定义必须转化成各种目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的构想、良好的愿望和漂亮的警句。

马克斯—斯宾塞的经历表明了目标的内涵。我们将在下一章中对它们中的每一项详细讨论，这里先简述一下：

一、各项目标必须从“我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么”引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。

二、目标必须是作业性的，即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排。目标必须能够成为工作和工作成就的基础和激励。

三、目标必须使各种资源和努力能够集中起来。它们必须能在企业的各项目的中找出基本的目的，以便能把人员、资金、物质设备等重要资源集中起来。所以，目标必须是有选择性的，而不是包罗万象的。

四、必须有多种目标而不是一个唯一的目标。

目前有关目标管理的热烈讨论大都关注在追求“唯一的正确目标”上。这种追求不仅像寻找点金石那样不会有成果，而且是有害的并使人误入歧途的。

管理一个企业就是在各种各样的需要和目的之间进行平衡。而这就要求有多种目标。

五、在有关企业生存的各个领域都需要有目标。各项具体的小目标、每一目标领域中的目的取决于个别企业的不同战略。但是，各个企业需要制定目标的领域却全都是一样的，因所有企业的生存都取决于同样的一些因素。

一个企业首先必须能够创造出顾客。 因此需要市场推销的目标。企业必须能创新，否则，它的竞争者就将使它成为落伍者。因此需有创新的目标。所有的企业都依赖于经济学家的生产三要素，即人力资源、资本资源以及物质资源。必须为这些资源的供应、雇佣和发展制定目标。这些资源必须富有活力地加以利用；而且，如果企业要生存下去，必须提高这些资源的生产率。因此，需要有生产率的目标。企业生存于社会和社区之中，因而必须承担其社会责任，至少要承担它对环境产生的影响的责任。因而需要有企业在社会方面的各项目标。

最后，还要有利润——否则，没有一项目标可以达到。，这些目标都要求为之做出努力，即要花成本。而这些目标的资金来源只能取自企业的利润。这些目标都带有风险，因而都要求有利润来弥补可能发生损失的风险。利润不是一项目标，而是必须由各个企业、其战略、其需要、其风险来客观地决定的一种必要条件。

——市场推销

——创新

——人员组织
——财务资源
——物质资源
——生产率
——社会责任
——利润要求

在这些关键领域制定出目标以后，使我们能够做五件事：能用数量不多的一般陈述来组织和解释整个企业的各种现象；在实际经验中检验这些一般陈述；预测企业的行为；在企业的决策尚在拟订过程的时候对它们进行评价；使各级管理人员能分析自己的经验，从而可以提高其工作成绩。

工作和工作安排的基础

目标是工作和工作安排的基础。

目标决定着企业的结构、必须进行的主要活动、特别重要的且安排人们进行各项工作。目标既是设计组织结构的基础，又是设计各个单位和各个管理人员助工作的基础。

在上述的八个关键领域中，始终需要有目标。没有特别目标的领域将被忽视。除非我们对某个领域确定其将被衡量的内容并确定其衡量的标准，该领域将不被我们所注意(关于这点，见第三十九章)。

可是，对于一个企业的上述八个关键领域的衡量标准，一般还带有主观任意性。除了市场占有率以外，我们甚至还没有恰当的概念，当然更谈不上衡量标准了。对于像利润率这样重要的项目，我们也只有一个伸缩性很大的橡皮尺度，而且我们完全没有真正可用以决定需要多少利润率的工具。讲到创新，我们几乎只知道我们在这方面应该有所作为，其它一无所知；而关于生产率则更是这样。在其它一些领域——包括物质资源和财务资源——我们只有一些关于愿望的陈述，而并没有它们应该达到的目标和衡量标准。

但是，无论如何，我们在每一个领域所知道的至少已经足以提供出一个进度报告，足以使每一个企业在目标方面进行工作。

如何应用目标

关于目标，我们还知道的一点是：如何应用它们。

如果目标只是一些良好的愿望，它们就毫无价值。目标必须具体化为工作。而工作始终是具体的，始终有着——或应该有——清楚、明晰、可以衡量的结果，完成的期限，以及责任的具体分配。

但是，成为企业的束缚的目标，也是有害的。目标始终是以期望为依据的；而期望至多只是一些有资料的猜测。目标表示对各种因素的一种评价，而这些因素大都是在企业之外并不受企业所控制的。世界并不是静止不动的。

应用目标的正确方式应该如同航空公司应用航空班次和飞行计划那样。航空班次原定上午九时从洛杉矶起飞，于下午五时到达波士顿。但是，如果那天在波士顿有大风雷，飞机就将在匹茨堡降落，等待风雷过去。飞行计划原定在三万英尺的高空飞越丹佛和芝加哥。但是，如果途中遇到空气旋涡或顶头强风，飞行员就会要求飞行控制中心允许他再升高五千英尺并采取明尼波利斯——蒙特利尔的路线。虽然如此，决没有无航空班次和飞行计划的飞行。航空班次和飞行计划中的任何变动都将立即反馈给控制中心并编制出新的航空班次和飞行计划。除非百分之九十七左右的飞行是按原定班次和计划进行的——或只有很小的出入——，否则，经营良好的航空公司就会另外聘请懂行的业务经理了。

目标不是命定，而是方向；不是命令，而是承诺。目标并不决定未来，而是为了创造未来而动员企业的资源和力量的手段。

第九章 战略，目标，优先次序，以及工作指派

基础领域，市场推销和创新——经营中心的决策——市场地位的决策——创新的目标——各项资源、其供应、应用及生产率——资源领域中的市场推销目标——贝尔系统的资本——市场规划——作为一项目标领域的工会关系——生产率：管理能力的首要考验——做出错误的代替的危险——作为生产率指示器的贡献价值——社会的方面——作为一种必要条件和限制条件的利润——为什么利润最大化会使得利润率不恰当——什么是所必需的最低利润率？——日本的例子——利润率和资本的成本——如何计算和衡量利润率——作为一种限制条件的利润率——对各种目标进行平衡——目标的时间幅度——预算的作用——管理费用和资本费用——优先次序——从目标到实行——简论通货膨胀

市场推销和创新在树立目标中是两个基础领域。正是在这两个领域中，企业取得其成果。顾客所支付的正是这两个领域中所做出的成就和贡献。所有的目标都必须是有所成就的目标，而不是只有良好的愿望。所有其它目标领域中的行动目的就是使得市场推销和创新这两个领域中的目标能够实现。

如果只讲一个市场推销 R 标，易于使人误解。市场推销需要有若干目标才能取得成就。这些目标所包括的领

域有：

——目前现有市场上的现有产品和现有服务；

——产品、服务及市场方面的“汰旧更新”；

——现有市场的新产品和新服务；

——新市场；

——分配销售组织；

——服务标准和服务成就；

——信用标准和信用成就；等等。

这些领域中的每一领域，都已有许多著作。但是，几乎从来没有人强调指出，只有在经营中心的决策和市场地位的决策这两个关键性决策做出以后，才有可能在这些领域中树立目标。

经营中心的决策

如果说各项目标是“战略”，那么经营中心的决策就是“政策”。这个决策可以说是在哪个战场进行战争的决策。如果没有这一政策性决策，那就只会有战争的规则而没有战略，即没有目标的行动。

大约在马克斯—斯宾塞公司把衣着和纺织品作为经营中心的同时，西尔士—罗贝克公司也面临着做出经营中心决策的问题。西尔士公司决定的经营中心是家用设备。这是同马克斯—斯宾塞的决策大不相同的一个决策。但是，如果考虑到西尔士公司的基本不同的企业理论和美国市场在二十年代后期的情况，那么这是一个正确的决策。西尔士公司的零售店中并没有放弃纺织品，但是直到第二次世界大战，它并没有在纺织品方面过多注意，并积极在衣着市场上进行竞争。西尔士公司的经营中心的决策使得它采取不同于马克斯—斯宾塞公司的发展方向，例如，发展成为很大的商店，极为重视维修服务组织，最终导致它把汽车作为它的第二个经营中心，并在家用设备的制造方面大量投资。

据说古代的伟大科学家之一的阿基米得(Archimedes)曾讲过：“给我一个立足点，我就可以举起整个世界。”立足点就是经营的中心。经营中心就是使企业能举起整个世界的立足点。所以，经营中心的决策是极为重要的一个决策。它在很大程度上把“我们的企业是什么？”的定义转化成为有意义的经营职责。它使得企业有可能为自己的使命和宗旨而工作。它是有效的战略的基础。

我们无论在哪里发现一个企业特别成功，我们就会发现这个企业曾经深入思考过各种可能的经营中心并做出了有关经营中心的决策。

在电子计算机出现后的头十五年间，即直到六十年代中期，在世界范围内进入这一领域的大约五十家公司中，只有两家公司在电子计算机上获得了利润并获得了某种市场地位。这两家公司就是国际商用机器公司和规模小得多的控制数据公司。这两家公司的成功大都是由于正确地解决了经营中心的问题。国际商用机器公司在电子计算机发展的初期就决定把经营中心放在工商业市场，并出售主要用来对会计和工资计算这种日常资料进行大量、重复性处理的会计用计算机。控制数据公司几乎在这同一时期，却做出了完全不同的决策，把经营中心放在大规模的科学应用上。这两家公司都取得了巨大的成功。其它的计算机公司都试图“囊括整个市场”，都没有取得成功。

有的人可能会说，这只是大公司的例子。但是，国际商用机器公司和控制数据公司在他们做出经营中心的决策时，都不是大公司(见第六十章)。——顺便讲到，马克斯—斯宾塞公司在二十年代做出经营中心决策时也不是一家大公司。事实上，小公司甚至比大公司更需要经营中心的决策。小公司的资源有限，如果没有经营中心，就将一事无成。

经营中心的决策有高度的风险。这种决策才真正算得上是一种决策。它必须一再地由市场、市场的动态变化、市场的发展趋势、市场的变化来加以检验。如果没有经营中心，市场推销的目标——以及创新的目标——只不过是一种诺言和良好的愿望而不是真实的目标。如果没有经营中心，就不能恰当地分配企业的各种资源而取得成就。

市场地位的决策

作为市场推销目标的基础的另一项重要决策是市场地位的决策。一种常见的态度是说：“我们要成为市场上的领先者。”另一种常见的态度是说：“只要我们的销售额在扩大，我们不去关心我们在市场上占多大的份额。”这两种态度看起来似乎都有理，其实都错了。

显然，并不是任何人都可以成为领先者的。一个企业必须决定在市场的哪一部分、在哪种产品上、在哪种服务项目上、在哪种价值上，它应该成为领先者。如果一个公司的销售额上升了，但它在市场上的份额却下降了，即市场的扩大要比公司销售额的增长快得多，那对公司就没有好处。

一个只占有很小市场份额的公司最终必将在市场地位上处于边缘状态，因而极易受到伤害。在经济情况稍微发生挫折时，顾客的购买可能收缩——而他们很可能购买市场份额大的供货者的货物，批发商和零售商就会停止采购边缘供货者的货物以缩小库存。边缘供货者的销售量可能过于小以致于无法提供必需的服务——这就是为什么家用设备的边缘制造商，无论他们的产品是多么的好，其产品牌子多么为人熟知，一般却不能长期存在的一个主要原因。

所以，不管销售曲线怎样，市场地位是极为重要的。供货者成为边缘状态的那一定的点随各个行业而不同。

但是，临近边缘的生产者对于长期继续存在是危险的。而这一点，对于一家百货公司、一家银行、一家航空公司、一家保险公司来说，正如对于一家制造商来说一样也是适用的(关于这一点，见第五十五章)。

还存在着市场地位的一个最高限度，如果超过这个限度，可能是不聪明的——即使并没有反托拉斯法，也是如此。在市场上占有统治地位易于使领先者感到高枕无忧；独占企业的出错往往在于它自己的松懈自满，而不在于公众的反对。市场的独占地位往往在企业内部产生对任何创新的巨大反抗，从而难于适应变化，达到了危险的程度。它经常还意味着过于孤注一掷，以致易于受到经济波动的伤害。

人们还反对在市场上依赖某一个占统治地位的供货者的情况，而这是有充分理由的。无论是制造业公司的采购员、空军的采购官员，或者家庭主妇，没有一个人愿意受垄断性供货者的摆布。

最后，在一个迅速扩张的市场，特别是新的市场中，占统治地位的供货者往往不如它同其它一两个大供货者在市场上互相竞争时更为有利。这看起来似乎自相矛盾——而且绝大多数工商界人士难于接受这一看法，但事实是，一个新的市场，特别是新的重要市场，在有几个供货者时比只有一个供货者能扩展得更为迅速得多。对于一个供货者来说，在市场上占有百分之八十的份额，很足以满足他的虚荣心。但是，当市场只是由一个供货来源加以控制时，不会像它有几个供货来源时那样地扩展；而供货者的收入和利润也可能大大低于两个供货者共同占有一个迅速扩展的市场时的情况。一百的百分之八十要比二百五十的百分之五十少得多。当只有一个供货者时，一个新的市场很可能稳定在一百的水平上。它将受到那个唯一的供货者的想象力的限制，他所知道的只是他的产品或服务不能用于或不应用于什么地方。如果有几个供货者，他们很可能发现和促进新的市场和最终用途，而那些是当只有一个供货者时从来没有想象过的。那样的话，市场就可能迅速扩展到二百五十。

杜邦公司似乎就掌握了这一点。杜邦公司在它的绝大多数成功的创新中，只把新产品的独占供应者地位保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就出售其创新的专利权而有意识地造成一些竞争者。其结果是，一些有进取心的公司着手为这种产品开发新的市场和新的用途。如果没有杜邦公司扶助的这种竞争，尼龙的发展肯定要慢得多。尼龙的市场还会有所发展，但是，如果没有竞争的话，可能在五十年代早期，当美国的孟山都公司和联合碳化物公司、英国的帝国化学公司和荷兰的 AKU 公司推出新的合成纤维时，可能就会趋于衰落了。

所应该达到的市场地位不应该是最高份额，而应该是最优份额。这就要求对顾客、对产品或服务、对市场的各个部分、对销售渠道作仔细的分析。它要求有一个市场战略，要求有一个带高度风险的决策。

创新的目标

一个公司通过创新的目标而使其“我们的企业应该是什么”的定义能够发挥作用。

在每一个企业中基本上有三种创新：产品或服务上的创新，市场、消费者行为和价值上的创新；以及制造产品和提供服务并把它们运到市场上去所需的各种技能和活动上的创新。它们可以分别叫做产品方面的创新、社会方面的创新(如分期付款制度)、管理方面的创新。

创新可能是由于市场和顾客方面的需求引起的。需要是创新之母。创新也可能是由于大学或实验室在技能或知识方面的进展而引起的，等等。

制定创新目标中的问题是，难于对各种不同创新的相对影响和重要性进行衡量。每一企业显然都想在工艺技术上处于领先地位，特别是当工艺技术这个词在其正确的意义上被应用时，即指应用于任何有组织的人类活动的技能、手艺或科学上时。但是，我们怎么才能确定以下两者哪一个更为重要：一百项小的但却立刻可以应用的产品包装上的改进，或者一项经过十年以上的艰苦工作后可能会整个改变本企业性质的重大化学发明？一家百货公司和一家制药厂对此将有不同的回答；但是两家不同的制药厂也可能会有不同的回答。

因此，创新目标永远不可能像市场推销目标那样地清楚明确。为了树立创新目标，企业的管理当局首先必须预计达到市场推销目标所需的各项创新；而市场推销目标则需按产品线、现存市场、新市场，而且通常还包括维修服务的要求来计算。其次，它还必须对技术进步在企业的各个领域和各项活动中引起的发展做出评价。这些评价最好分成两个部分：一个部分是有关不久的未来的，对相当具体的未来发展进行预测，这事实上是对已有创新应用结果的预测；另一部分是有关较远的未来的，对可能实现的创新进行预测。

创新的目标虽然不能像市场推销的目标那样明确，但也需要具体并加以定量化——通常它们是能够加以定量化的，即使只能粗略地定量化 1。

工艺技术的改变可能是最小的企业中最需要有意识地强调的创新。用不着对一个在制药厂中或合成有机化学品公司中的人讲，其企业的生存取决于每十年把其产品的四分之三用全新的产品来代替的能力。但是，在一家保险公司中，有多少人会认识到，公司的成长甚或生存取决于新保险形式的发展、现有保险种类的修订，以及经常寻求推销保险业务和结算赔偿的新的、更好而更便宜的方法？一个企业中工艺技术的变化愈是难以看出或不显目，其整个企业僵化的危险就愈大；因而对创新的强调就加倍地重要。

可能又有人提出，这样的目标只对通用电气公司或通用汽车公司这样的大公司才适用，而对于一个小公司来讲，并不需要。但是，小公司对于创新的需要如同大公司对于创新的需要一样大。而且，正如我认识的几家小公司所肯定地指出的，在规划创新时比较简单，可能是企业规模小的一个主要优点。正如一家小公司的总经理讲的：“当你们是一家小公司时，你们就较为接近于市场，能较快地了解到市场需要些什么新产品。你们的工程技术队伍很小，以致不可能闭门造车。他们知道，他们不可能什么事情都自己来做，因而经常留心他们可加以应用的外界的任何一种新发展。”

各项资源、其供应、应用及生产率

有一些目标同企业进行工作所需的各种资源、其供应、应用和生产率有关。

经济学家两百年来一直在讲，所有的经济活动都需要三种资源：土地，即自然的产物；劳力，即人力资源，资本，即为未来而投入的资财。企业必须能够吸引所有这三种资源并把它们投入生产性的应用。因此，每一个企业必须在这三个领域中都有目标；而且还要有一个这些资源的生产率的目标。还有，这三个领域中的每一个领域都要求有多个目标而不只是一个目标。

例如，在人力资源方面，最好为管理人员的供应、培训和工作成绩制定各种特别的目标，但同时也要为在非管理人员的劳动力范围内、与工会有关的更多的群体制定各种特别的目标。需要为职工态度和职工技能制定各种目标。

同样的，一个企业需要各种物质设备。如果是一个制造商，还需要原料资源。西尔士—罗贝克公司和马克斯—斯宾塞公司这样的联合零售公司需要为零售店的发展和柜台空间利用制定目标，同时也需要准备出售商品的货源发展的目标。

资本这一领域具有同样的极端重要性——而这方顶获得解决的企业很少。同样的，需要在资本的供应及其应用方面制定各种目标。

这些领域中的每一个、特别是人力资源和资本的领域，属于“市场推销的领域”。一个企业要向市场提供其工作的机会，并向市场提供其财务投资的机会。工作和职业的市场以及资本市场是真正的“外在的”市场。在这些市场中，存在着拥有各种期望、价位观和需要的真正的“顾客”。一个不能吸引它所需要的人员和资本的企业，不能长久维持下去。

一种产业开始衰落的第一个迹象是对合格的、能干的、有进取心的人失去了吸引力。例如，美国铁路的衰落并不是在第二次世界大战以后才开始的——只不过在那个时候更加明显而无法挽回。美国铁路的衰落事实上开始于第一次世界大战期间。在第一次世界大战以前，美国工程院校的能干的毕业生希望在铁路上找一个职业。从第一次世界大战结束以后，由于某种原因，铁路对于年青的工科毕业生或任何受过教育的年青人也不再具有吸引力。其结果是，二十年后，大约在第二次世界大战的时候，正当铁路陷入严重困难的时候，在铁路的管理当局中却没有胜任的人来解决那些新问题。

所以，在人力供应和资本供应这两个领域，需要有真正的市场推销的目标。“我们的工作职位应该是怎样的，才能吸引并保持我们所需要的人员？在工作职位市场上有些什么人员供应？我们要做些什么才能吸引这些人员？”同样的，“我们必须采取一些什么投资形式，如银行贷款、长期债券或股票，才能吸引并保持我们企业所需要的资本？”(关于职业市场，见第三十三章)

有一家美国公司即美国电话电报公司(贝尔电话系统)多年来把市场规划系统地应用于资本的供应。一个电话公司是高度资本密集型的，它必须有持续的大量投资。电话公司的投资要到三年以后才能开始从其顾客那里收回。西奥多·维尔的最后的——也是最重要的贡献之一是深入思考了这一问题。他在第一次世界大战后认识到，美国的资本市场正在发生变化，贝尔公司已经不再能期望从波士顿的富翁的资产那种传统的来源取得其资本，代之而兴起的是一种大众资本市场。维尔在作了这种分析以后，设计出了一种崭新的有价证券，美国电话电报公司普通股票。这种股票是以前从来没有过的，也从来没有任何一种股票可以同它相比拟。这种股票几乎保证有股息，它既是能获得长期资本收益的一种股权投资，又在很大程度上是一种有固定收益的投资，因而对新兴的中产阶级具有吸引力。这些中产阶级在支付了人寿保险或住房抵押贷款以后，还有些剩余可用于投资。

四十年以后，在六十年代早期，贝尔系统的高层管理当局认识到这种投资证券已经不再合适了。他们把美国电话电报公司普通股票的性质作了重大改变，以便对新的投资者，即养老基金和投资信托公司这样的大的投资机构有吸引力。

为了制定在市场上销售职位和投资机会的各项目标，还需要为企业本身的结构、基本政策、职务和方向树立各种目标。这些目标不是单纯出售的目标，而是真正的市场推销的目标，因而必须纳入企业本身的建立、指挥、组织和经营的活动之中。

还必须在有关工会关系或工人态度方面树立目标。绝大多数经理人员可能会争辩说，工会关系不在他们的控制范围之内。从短时期来说，这是对的。环境中有许多不是任何管理当局所能控制的因素，如政府政策或通货膨胀，强硬的工会态度或要求，以及工会的力量等。但这正是要在同工会的关系方面树立长期目标的理由。

人们可以批评通用汽车公司和通用电气公司的工会关系政策。但是，它们可能是美国大公司中仅有的两家公司深入地思考过它们的工会关系，为工会关系制定过目标，并据以建立它们的政策。它们的政策虽然在战略和策略方面都大不相同，但两者都很“坚定”。两者都旨在维持公司在劳动关系和指派工人及生产率方面的主动权。两家公司在原则问题上都宁愿发生罢工也拒绝在牺牲长期的基本利益的情况下用金钱来换得工会的短期让步。两个公司的政策在维持他们公司的生产率和竞争地位方面都取得了很大的成功。虽然工人对这两个公司作了尖锐的批评并且从未停止过攻击它们的政策，但它们同工人进行谈判的代表却属于大公司中少数受到工人尊敬的代表之列。事实上，同那些依靠短期权宜办法而使关系“好”得多的公司相比，通用汽车公司和通用电气公司在罢工和怠工方面所遭受的人—时的损失更少。

资源方面的目标必须通过一种双向程序来制定。一个出发点是预测企业的需求，然后由内而外地推及土地、劳力和资本的市场。另一个出发点是这些“市场”本身，然后由外而内地推及组织的结构、方向和计划。绝大多数管理人员似乎还在这样想和说，“这是我们所需要的，我们必须为此而付多少钱呢 2”但是，这种态度已经不再适用

了。人们还必须说，“这是市场上能供应的，我们应该是怎样以及如何行事才能得到最大的利益？”

生产率：管理能力的首要考验

把各种资源吸引来并使之投入工作只是事情的开始。企业的任务在于使各种资源成为富有活力的。因此，每一个企业需要为三种主要资源(土地、劳动和资本)中的每一种树立生产率的目标，还要树立生产率本身总的目标。

生产率的衡量是对一个企业中的各个单位的管理及各个企业的管理进行比较的最好尺度。因为，生产率包括了企业所贡献的全部努力，而把企业所不能控制的都排除在外。生产率是管理能力的首要考验。

所有的企业大都可以获得同样的一些资源。除了极为罕见的独占情况，在某一领域中使一个企业区别于另一个企业的唯一事情就是企业中各级管理的质量。对这个极其重要因素的首要的衡量手段就是生产率，即各种资源的利用程度及其产生的收益。

管理的最重要工作之一就是不断提高劳动生产率。但这也是最困难的一项工作；因为生产率是在各种不同因素之间的一种平衡，而这些因素很难规定或确切地加以衡量。

我们的目的不在于找到一种完美无缺的生产率衡量手段，而在于应用若干种衡量手段——这样，我们至少可以获得一些启发。例如，虽然绝大多数国家中的政府统计是以每人—时的产量为基础的，但它本身几乎是毫无意义的。它甚至并不能衡量出劳动力的生产率。只有它不仅以数字表示每人—时产出的金额，而且表示每人—时产出的件数以及利润时，它才有意义。此外，我们还需要以产品数量表示的产出，以金额表示的产出的数字，即以每元工资表示的销售额、利润额等。

同样的，我们还需要在其它一些领域中用一些尺度来衡量生产率，以便得到启发并做出判断。劳动力只是生产三要素之一。如果劳动力生产率的提高是由于使其它资源的生产率的降低而获得的，那实际上是生产率的损失。

一个能说明问题的例子是世界范围内的造纸工业。很少有其它产业像造纸工业那样在产品需求和销售方面增长迅速；也很少有其它产业能同造纸工业在技术进步(如造纸机的速度加快)方面相媲美。第二次世界大战以后，造纸工业在销售和生产方面曾经出现过一个高潮。但是，造纸工业在绝大多数年份中却只能提供出边际利润——远低于一家储蓄银行所赚的钱。绝大多数现代化的造纸厂几乎要开动生产能力的百分之一百才能免于亏损。这种令人困惑现象的解释是，造纸工业中的资本生产率不断下降。纸价的上涨速度高于造纸设备价格的上涨速度。但是，在四十年以前，每一元的纸品销售额只要八角钱的资本投资用于建造生产能力，而目前则需要两元或三元的资本投资。造纸工业中劳动力的生产率远较其它绝大多数产业中的生产率增长为快。换句话说，造纸工业中大规模地以资本来代替劳动力，这种代替是十分不经济的。事实上，造纸工业代表着工程技术对经济学和常识的巨大胜利。

一个世纪以前，卡尔，马克思以资本的生产率必然要下降这一前提为依据，肯定地预言资本主义即将灭亡。马克思认为，生产率的下降就是基本的“资本主义矛盾”。马克思的这个预言至今没有实现是由于，我们能够创新，即发展具有更高的资本生产率的新的生产程序和新的产业。但是，马克思的基本前提是正确的，即一个企业、一家公司或一种经济存在下去的关键，归根到底，取决于资本的生产率。资本的生产率是绝大多数公司最少予以注意的一个领域——因为很多人误以为利润率本身就足以衡量资本的生产率。

但是，正如马克斯—斯宾塞公司的例子所显示的，各种物质资源的生产率也要充分地加以衡量，要为每一类物质资源树立目标。因为生产率包括生产的所有三种要素。如果作了不恰当的代替，即一种生产要素的生产率的提高以另一生产要素的生产率的不成比例的下降为代价，如造纸工业的例子，那就是总生产率的损失。

我们并没有一种单一的尺度。但是，我们至少有足以使我们为整个企业确定生产率的基本概念——经济学家把它叫做“贡献价值”。

贡献价值是一个公司从其销售的产品或服务所得到的总收入同自外部购买原料或服务而支付款项之间的差额。换句话说，贡献价值包括企业所有努力的全部成本以及从这些努力所获得的全部报酬。它包括企业本身贡献于最终产品的全部资源及市场对他们努力的评价。

只有在成本的分配在经济上有意义时，贡献价值才能用来分析生产率。因此，最近二十年来，会计从财务会计和税务会计转向管理会计，虽然还只是在其早期阶段，却是使企业便于管理并实际加以管理的一个重大步骤。

贡献价值不能对由于质量因素而不是数量因素产生的生产率加以衡量。贡献价值是一种严格的数量工具。但是，质量因素对生产率有巨大的影响。例如，组织结构、知识在企业中的应用或未来管理的质量，无论从短期或长期来说，都是生产率的一些基本因素。但是，它们却不能用现有的衡量手段来加以衡量。最后，贡献价值一般只能用于制造某些物品的企业，即制造业企业。

在这些限度之内，贡献价值可用于对生产率作合理的分析并为生产率的提高树立各项目标。它特别使得运筹学这样的工具能用于系统地研究生产率。因为，这样的工具的目的就在于找出各种可能的行动路线及其可以预计的效果。生产率问题始终是这样一个问题，即看到各种资源不同组合的范围，并找出能使产出对成本努力和风险有最优比例的那种组合(关于这一点，见第四十章)。

生产率是一个难于确定的概念，但又是一个核心的概念。一个企业如果没有生产率目标，就没有方向；如果没有生产率的衡量，就没有控制。

社会的方面

几年以前，管理人员和经济学家还认为企业的社会方面是如此的不可捉摸，以致不可能树立这方面的工作成绩的目标。我们现在知道，不可捉摸的社会方面事实上可能成为很可捉摸的。用户第一主义或由于工业对环境的破坏而引起的攻击，这样一些教训要花费很大代价。它使我们懂得，企业必须深入思考它对社会的影响和责任，并在这两个方面树立起目标来。

社会的方面是有关企业存亡的一个方面。企业存在于社会和经济之中。人们在一个机构之中，常常会认为机构是独立地存在于真空中的。而管理人员不可避免地从内部来看他们的企业。但是，工商企业是社会和经济的一个产物。社会或经济一夜之间就可以使任何一个企业不复存在。只有社会和经济容许，企业才能存在；而且只有社会和经济认为企业是在做工作，在做必要的、有用的、富有活力的工作，企业才能存在。

许多管理人员又会说，“这只适用于大企业。”但是，小公司也是雇主，也存在于社区之中，也依赖于社区和社会的支持，至少要有社区和社会的宽容。小企业正像大企业一样完全需要社会方面的目标——虽然所需要的目标可能非常不同。

这些目标可能是些什么，我们将在以后再讨论(在“对社会的影响和对社会的责任”那一节中)。但在这里要强调指出，这种目标要纳入于一个企业的战略之中，而不是一种良好愿望的陈述。这些目标之所以需要，并不是因为经理对社会负有责任，而是因为经理对企业负有责任。

作为一种必要条件和限制条件的利润

一个企业只有在上述七个关键领域中深入思考并树立了目标以后，才能来处理“我们需要多大的利润率？”这个问题。要达到以上这些目标中的任何一项，都包含着高度的风险。它要求做出努力，那就意味着成本。因而，要求有利润来为达到企业的目标支付费用。利润是企业生存的一个条件。它是未来的成本，是继续成为一个企业的成本。

一个有足够的利润来满足它在各个关键领域中的目标的需要的企业，是一个拥有生存下去的手段的企业。一个没有足够的利润来满足它的关键性目标的要求的企业，是一个处于边缘状态、危险状态的企业。

为了支持上页讨论过的七个关键领域中企业目标所需的利润率，也就是执行下述利润的社会和经济职能所需利润的数量表现：

——作为补偿企业继续存在的成本的“风险费用”，

——作为支付明日工作的费用的资本来源；

——作为创新和经济成长的资本来源。

利润规划是必要的，但这是一种对于必需的最低利润率的规划而不是那种无意义的“利润最大化”的滥调。这个必需的最低利润率也可能使实际上获得的利润比许多公司的利润目标要高得多，更不用讲比它们以往实际获得的利润要高了。

日本的例子

从历史事实看，了解到利润是一种最低限度而不是最高限度的唯一的经济是日本的经济。

对于日本的资本成本比西方的资本成本低还是高的问题，有着热烈的讨论——西方人士认为日本的资本成本较低，而日本人士则认为较高。其实这两种看法都不对。日本企业的资本成本同西方企业的资本成本大致相同，只有计算的方法有所不同。

日本大都由银行贷款为企业提供资金。从法律上来讲，那是短期信贷。从经济上来讲，那是银行的一种长期投资利益。之所以这样其原因是，日本在十九世纪时并不存在资本市场；银行主要是由工业集团创立的，以便作为它们的资本供应者。在西方，情况正相反，当英国和美国开始发展其工业时，已存在着一个资本市场(欧洲大陆的情况则介于两者之间，如第四十九章中讨论的)。

通常一家日本公司的债务资本占百分之七十，股权资本占百分之三十，而同一行业中的一家美国公司的比例则相反。这两家公司的资本成本如下：日本公司必须为其百分之七十的债务资本至少支付百分之十的利息，或者按总资本来算，支付百分之七的利息；对其百分之三十的股权资本，预期的税后股息为百分之八，按总资本计算为百分之二点四，因而所用总资本的资本报酬率为百分之九点四。美国公司必须为其百分之三十的债务资本支付百分之七的利息(这是第二次世界大战以后的二十五年间的平均利率)，按总资本来计算是百分之二点一。它的股权资本的税后股息必须达到百分之十。由于其股权资本占总资本的百分之七十，所以其股息按总资本来计算是百分之七，因而所用总资本的资本报酬率为百分之九点一。

换句话说，日美两国的公司的资本总成本大致相同。(日本的税务负担要轻得多，因为债款在日本是一种可从税务负担中扣除的费用，正如在西方一样。西方的税务负担要重得多——但这种负担是由企业、消费者还是由投资者来承担，则是经济学家未能取得一致意见的争论之点。

一家日本公司所需要的利润率，对于银行来说就是，银行吸收存款以支付它本身的营业费用并补偿其风险所需要的利润率。它是银行的资本成本——可能是百分之六——同它向企业贷款收取的利息收入之间的差额。对于日本企业经理来说，有关存亡的中心问题是，他必须至少赚到足够的钱来支付他欠银行的利息，并有足够的保证金来维持其信用地位。

因此，日本经理从一开始就明确地意识到，要使他用以经营的资本最小化。他把利润看成是一种必要条件，而不是某种值得向往和美好的东西。他知道，如果他没有生产出资本所需要的最低限度的利润，他将被排除在企

业之外。他的利润意识一点也不比西方人差。但是，由于历史的原因，他能更好地理解利润的职能，因而能更合理和更有目的地来计划如何获得他的企业生存和成长所必需的利润率。

日本的例子清楚地表明，符合一个企业的需要的最低限度的利润率就是资本的成本 2。这个最低限度的利润率就是向企业提供它达到其目标所需的财务资源的资本市场利率。

在企业自筹资金的情况下(在某些时候，如五十年代的美国，这在现存企业的资本供应方面起着重要作用)，那就必须有足够的利润，一方面用来支付企业中已有资金的资本市场报酬率，另一方面作为所需要的追加资本。否则，就没有达到企业所需要的最低限度的利润率。正如蔡尔茨所指出的，美国的化学工业在五十年代和六十年代中，现金流转快，但其未分配盈余再投资于企业中的收益低于市场上的资本成本，这是化学工业在 1965 年以后的年代中收益的增长和吸引资本的能力急剧下降的一个主要原因。

资本的成本永远不会高于所需要的最低限度利润率——至少在存在着资本市场而不是由政府分配资金时是如此。但是，资本的成本却可能低于所需要的最低限度利润率。但无论如何，资本的成本是利润规划的最好的出发点。

无论企业是大的或小的，是简单的或复杂的，利润率都应该按营业好的年份初不好的年份的平均利润来计算。我们假设，一个企业的投资资本需要有百分之二十的税前利润。如果在营业好的年份它能赚得百分之二十的利润，那它在投资的整个期限就不一定能赚到百分之二十的利润。我们在营业好的年份可能需要百分之四十的利润才能在十二年间维持平均百分之二十的利润。我们必须计算我们实际上需要多少才能达到所需要的平均数。

如何衡量利润率

如何衡量利润率是一个争论很多的问题。没有一种单一的尺度可以用来衡量利润率。销售利润，即利润边际，从它本身来说，显然并不恰当。因为，利润边际乘以资本周转率才是利润。利润边际是一项有意义的数字，即使只从它显示出哪里有提高利润的机会这点来看，也是这样。投入资本的报酬率也是有意义的，但在实际应用中却是最糟糕的一个尺度——是一个弹性几乎无限大的橡皮尺度。什么是“投入资本”观？1950 年投入的一美元同 1970 年投入的一美元是同样的东西吗？资本是不是像会计师所解释的那样，是最初投入的现金金额减去以后的折旧呢？或者应该像经济学家所解释的那样，是按资本市场利率贴现以后的未来财富生产能力的现值呢？如果我们想找到一个衡量利润率的完美无缺的尺度，很可能会碰到挫折和没有结果。更现实得多的办法是，同时应用若干尺度，并看看这些尺度能告诉我们一些什么有关企业的情况。这特别是因为，还没有人能够找出充分的理由来说明，在衡量资本投资时，到底应该包括折旧，还是不包括折旧。

作为一种限制条件的利润率

利润率不仅是一种必要条件，而且是一种限制条件。一个企业的各项目标不应该超过它预期能获得的利润率。最低限度利润率不应该订得太高，以致不可能合理地期望能实现它。因此，利润率必须反过来反映到目标上。如果利润率不足以实现目标，那就必须削减目标。公司不能好高骛远，不切实际。

每一个企业，在各个关键领域制定各种目标时，几乎都会碰到这样的情况，所要求做出的努力和面临的风险超出了利润率能够支持的范围。所以，每一个企业都必须对各种目标进行平衡。

对各种目标进行平衡

在制定各种目标时，需要进行三种平衡。目标必须同可以达到的利润率相平衡。目标必须在近期需要和远期需要之间相平衡。必须在各种目标之间加以平衡，并在一个领域中所想取得的成就同其它领域中所想取得的成就之间确定各种替代办法。

在制定各种目标时，管理当局始终必须在近期求来同远期未来之间加以平衡。如果不照顾到近期未来，那也就没有什么远期未来。但是，如果为了近期利益而牺牲了“我们的企业将是什么”和“我们的企业应该是什么”的远期需要，那么企业很快也将不能再继续存在。

在制定各种目标时，永远要求做出在何处去冒风险的决策，这是一种为了远期的发展应该牺牲多少近期利益或为了近期利益牺牲多少远期发展的决策。这些决策没有一种公式可以遵循。这些决策是有风险的、企业性的、不确定的——但必须做出决策。

管理当局必须对各种目标进行平衡。市场和销售额的扩大，或投资报酬率的提高，哪一个更重要？在提高现有制造的生产率方面，应该投入多少时间、努力和力量？如果把同等数量的努力和金钱投入新产品设计，报酬率会更大些吗?

五十年代和六十年代的成长中的企业认为自己可以同时无限地扩大销售和提高利润。单只这一点也使得我们不能相信它们。任何一个有经验的经理都知道，这两种目标一般是互不相容的。扩大销售几乎总是意味着牺牲近期的利润。而提高利润几乎总是意味着牺牲远期的销售。几乎在所有的例子中，认为两者可以同时增长的不合理想法，以及因而产生的拒绝在利润目标和成长目标的决策之间进行平衡，是许多公司在六十年代后期和七十年代初期既造成巨大亏损又在成长方面遭到重大失败的直接原因。

很少有其它事物能像对各项目标进行平衡所取得的成就那样明显地区别能干的和不能干的管理。做这项工作没有公式可循。每一个企业要有它自己的平衡方式——而且在不同的时候可能要求不同的平衡。进行平衡不是一

种机械性的工作，而是一种冒风险的决策(有关这些战略决策的进一步讨论，见第十章)。

预算的作用

制定和平衡各种目标，需要一套机械式的表现方法。预算，特别是可控制费用和资本费用的预算，就是这种工具。

预算一般被认为是一种财务过程。但是，其表达方法才是财务性的，其决策则是企业性的。目前，所谓可控制费用和资本费用，通常认为是截然不同的。但是，这种区分只是会计上(和税务上)的一种假设，并且会使人误解。这两种费用都是把稀有的资源投入一个不确定的未来；从经济上来说，这两种费用都是资本的费用，即对于未来的投资。为了企业的生存，这两种费用都必须在生存的目标上表现出同样的基本决策。最后，我们目前在预算上的绝大部分注意力一般都投在可控制费用以外的费用上，特别是在所谓可变费用(如工资)上。从历史事实上来看，可变费用是花钱最多的费用。但是，不论金额是大是小，对可控制费用的各项决策决定着企业的未来。

对于会计师称之为可变费用的那部分费用，我们很少能加以控制。可变费用直接同生产的数量有联系，并且由一定的生产方法所规定。我们也可以改变它们，但却很缓慢。我们可以改变生产的数量同劳动成本(带有某种讽刺意义的是，虽然有各种福利待遇，我们还是把它看成是可变费用)之间的关系。但是，在任何一个时期内，这些费用只能维持在一个标准上而不能改变。对于那些同过去的决策有关的费用，即不变费用来说，当然更是这样了。不论这些不变费用是过去资本投资的成本，地方税金，或保险财产的保险金，我们根本不能取消它们。它们不在管理当局的控制范围之内。

在管理当局控制范围之内的费用是有关未来的费用。资本费用和可控制费用表现着管理当局的带风险的决策。这包括设备和装置的费用、研究和推销产品的费用、产品发展和人员培训的费用、管理和组织的费用、顾客服务的费用以及广告的费用。一个可控制费用的预算是一个企业对其目标做出真正的决策的领域3。

确定优先次序

资本费用预算和可控制费用预算这两种有关未来的预算也表明管理当局确定的优先次序。

没有企业能够无所不做。即使它有足够的金钱，它永远也不会有足够的合格的人。它必须确定优先次序。最糟糕的是试图每一件事都做一点。那肯定将一事无成。即使优先次序确定得不恰当，也比不确定优先次序要好。

确定优先次序有风险。因为，那些没有列在优先地位的，事实上将被放弃4。在作这种决策时没有公式可循，但必须做出决策，而做出这种决策的工具就是资本费用预算和可控制费用预算。

从目标到实行

还有最后一个步骤：把目标转化为实行。提出“我们的企业是什么，将是什么，应该是什么？”的问题及深入考虑各种目标的目的不是为了求知，而是为了行动。目的在于把企业的力量和资源集中于正确的成果上。因此，企业分析的最终产物是一个有着规定目标、完成期限、明确责任的工作计划和具体的工作安排。目标如果不转化成为行动，就不是目标，而是梦想。

简论通货膨胀

还应该提到利润率的一个附带的方面：通货膨胀对利润的影响。传统上认为，生产性的资产可以抵消通货膨胀的影响。这种看法似乎有一定道理。即使通货膨胀到成了废纸，一家钢铁厂还会继续在那里，并能够继续生产钢铁。钢铁厂的原始成本可能已成为零或微不足道，因而钢铁厂收入中的大部分可以为股权所有人所用。但是，这只是一种简单化的看法。通货膨胀也会毁灭资产。通货膨胀造成一种虚利润，事实上是代表资本的毁灭的一种利润。在通货膨胀中，即使在每年达百分之四十或六十的快速通货膨胀中(如许多南美国家曾经有过的)，账面上的资产价值一般予以调整。事实上，在绝大多数国家中禁止也未这样做(顺便提一下，巴西已不再禁止这样做)。因此，折旧是按过去的通货价值来计算的，而由于通货的价值收缩，折旧很快就不合适了。资产迟早总要重新代置。由于通货的价值缩小了，代置的成本将比账面价值大许多倍。如果不承认这种损失——而觉察到这点的管理当局却很少——利润事实上只是代表着折旧过低，而股息的分配事实上是资本的瓜分。美国的证券交易委员会早就对美国公司的海外投资承认这一点。它要求这种海外投资(如在巴西的一家子公司)每年调整其资产的价值，以便反映这种隐蔽形式的损失。(自相矛盾的是，美国的税务当局不承认这种调整，并要企业在美国证券交易委员会要它在公布的账目中列为损失的部分作为利润来纳税。)

在通货膨胀的情况下——而这是指目前在绝大多数国家中——应该把通货膨胀看成是一种真正的成本。完全有理由要采用——至少为了内部的目的——一种用“不变美元”或“不变日元”或“不变马克”计价的会计方法。它至少能迫使管理当局认识到，企业取得的巨大利润并不是由于它经营得好，而是由于通货膨胀。

如果美国公司在六十年代后期用了不变美元的会计方法，那么绝大多数美国公司就会认识到，它们在这些通货膨胀的年头里并没有产生什么利润，更谈不上创立了高利润的纪录了。这些公司的税后利润很少超过其资产的百分之八——而当时美国的年通货膨胀率是百分之八。如果管理人员们认识到这一点，他们就不会对1969——1970年间许多成长公司的股票市场的价格的大跌感到惊奇了。

第十章 战略规划：企业家的技能

长期规划的盛行——规划的时间幅度——是战略决策而不是长期规划——战略规划不是什么——不是一个魔术箱——不是预测——独特事件的重要性——目前决策的未来性——规划就是有目的地承担风险——战略规划是什么——摆脱过去——我们必须做些什么新的事情？什么时候做？——一切都要转化为工作——人员的安排，规划的考验——衡量和反馈的必要

最近二十年来，长期规划极为盛行。几十年以前，这种概念事实上还不为人所知。目前，大型企业(至少在美国和日本是这样)没有长期规划人员和各种详尽的长期规划，是罕见的。

的确，每一项基本的管理决策实际上都是一项长期决策——目前，十年的期限是一个相当短的时期。不论是一项研究工作或者建立一座新工厂、设计一个新的市场推销组织或是一种新的产品，在每一项重大的管理决策付之实行以前，往往要经过若干年。而在付诸实行以后，又必须在若干年内维持其生产力，才能收回投入的人力和资金。因此，管理人员必须具有在系统的基础上做出长期决策的技能。

管理当局没有其它选择，只有预测未来，塑造未来，平衡短期目标和长期目标。这些事情中的任何一次都不是世人能做得好的。

但是，这里没有神的指引，要靠管理当局保证不忽略或忘记这些困难的任务，而尽人力之所能去小心从事。

未来并不会由于人们向往得很厉害而自动实现。它要求现在就做出决策，现在就承担风险，现在就分配各种资源，尤其是人力资源，现在就进行工作。

长期规划的想法——以及它的大部分实际做法——是以一些错误观点为依据的。目前以及短期，正如长期一样，完全需要战略规划。长期决策大都是由短期决策组成的。如果长期的计划和决策不是以短期的计划和决策为依据并体现在其中，那么最详尽的长期计划也只不过是有关未来的纸上谈兵。另一方面，如果短期计划即有关此时此地的决策不是结合于统一的行动计划之中，它们就只不过是权宜之计、一种猜测，并且会导致错误的方向。

“长期”和“短期”不是由任何一种一定的时间幅度来决定的。一种只要几个月就可以实现的决策并不一定就是短期决策。重要的是决策发挥作用的时间幅度。如果在七十年代初期决心要在 1985 年做出某项决策，那就不能把它叫做长期决策，而只是一种无谓的消遣，正如一个八岁的男孩准备在长大以后做一个救火队员那样。

作为长期规划的依据的思想是，“我们的企业应该是什么？”这个问题可以而且应该不依赖于“我们的企业是什么？”和“我们的企业将是什么？”这两个问题而独立地予以解决。这有某些道理。战略规划有必要分别地从所有这三个问题出发。企业是什么？它将是什么？它应该是什么？这些是而且应该是各别的概念。对于“企业应该是什么？”这个问题来说，其第一个假设就是它将同现状有所不同。

长期规划应该能防止管理人员无批判地把目前的趋势推广到未来，认为未来的产品、服务、市场、工艺技术同现在的一样，尤其重要的是要防止管理人员把他们的资源和力量用于保护过去。

关于我们的企业是什么的规划，关于我们的企业将是什么的规划，以及关于我们的企业应该是什么的规划，应该结合起来。于是，什么是短期规划和什么是长期规划就取决于决策的时间幅度和未来性。凡是已“规划”的任何事情就成为即时的工作和承担的义务。

我们所需要的技能不是长期规划，而是战略决策或者可以叫做战略规划。

通用电气公司把这项工作叫做“企业战略规划”。这项活动的最终目标是确定公司在长期要创建出什么样的新的、不同的企业、技术和市场。但这项工作开始于“我们目前的企业是什么？”这一问题。它实际上开始于“我们目前的企业中有些什么是应该抛弃的？有些什么是应该减少的？有些什么是应该投入新资源的？”这些问题。

这听起来好像是语义上的文字游戏——从某种意义上看，也的确是这样。但是，语义上的混乱会导致思想上的混乱。这种混乱会阻碍而不是促进战略决策。有许多大型公司迄今未能从详细的规划中获得效果，在很大程度上就是由于这个原因。

战略规划不是什么

对于管理人员很重要的是要了解战略规划不是什么：

一、它不是一个魔术箱，不是一堆技术。它是分析的思想并把资源应用于行动所承担的义务。

在制定战略规划的过程中，可能要用到许多技术——但这并不表明这些技术是必不可少的。战略规划可能需要电子计算机，但是，最重要的问题，即“我们的企业是什么？”或“它应该是什么？”是不能定量化并编出电子计算机的程序的。建立模型或模拟可能有帮助，但它们不是战略规划，它们只是用于特殊目的的工具，也许能够应用于某种情况，但也许不能应用(见第四十章)。

定量化并不是规划。诚然，人们尽可能地应用严密的逻辑方法——即使只是为了肯定并没有欺骗自己。但是，战略规划中的一些最重要的问题只能用这样的语句来表述：“较大”或“较小”，“较快”或“较迟”。这些语句虽然也是定量化的，但却不易用计量技术来运算。还有些同等重要的领域，如政治气候、社会责任或人的资源(包括管理资源)，根本不能定量化。它们只能作为限制条件或参数，而不能作为方程式中的一个因素。

战略规划不是“科学方法对企业决策的应用”(如一本有名的有关规划的教科书所下的定义)。它是思想、分析、想象和判断的应用。它是责任而不是技术。

二、战略规划不是预测。它并不想掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的。未来是不可预测的。如

果我们试图预测未来，就只能使我们怀疑自己目前正在做的事。

如果还有人有这种幻想，认为人可以预测很短的时期以外的事，那就让他看一看昨天报纸上的大标题，并问一问他，在十年以前，有哪些是他可以预测出来的。例如，在1960年，在艾森豪威尔当政的衰退时期，他能够预见到美国黑人中等阶级的近乎爆炸性的增长吗？美国黑人家庭的三分之二在1970年已脱离贫困扰态，其平均收入已超过了丰裕的美国家庭的平均收入。

美国黑人的史无前例的经济进步是美国历史上任何阶层或种族集团中最为迅速和规模最大的经济进步。但是，他在十年以前能预见到这种经济进步只是使得种族问题更为尖锐化，而且使我们的注意力既集中在剩下的一部分黑人穷人的极端贫困上，又集中在对取得成功的黑人的种族歧视上吗?

他能预见到美国在六十年代长期的收支赤字和19H年世界性的金融危机吗？他能预见到英国直到1973年一直没有参加欧洲共同市场吗？他能预见到欧洲美元市场吗7欧洲的投资者正是通过欧洲美元市场为以美国为基地的企业在欧洲的扩展提供了资金。他能预见到用户第一主义的兴起吗？他能预见到多国公司的发展吗?

我们必须从这一前提出发，即预测并不是值得称道的人类行为，而且，超出了极短的时期也没有什么价值。战略规划之所以需要，正因为我们不能预测。

预测不是战略规划的另一个理由，甚至更为强有力的理由是，预测试图找出事件发展的最可能的途径，或至少是一个机率范围。但是，企业的问题是独特的事件，它将改变机率。企业的世界不是物理的世界，而是社会的世界。事实上，企业的最中心的贡献，只是它才能得到利润报酬的贡献，就是造成一种将改变经济、社会或政治情况的独特事件或创新。

这正是全录公司在五十年代发明并销售影印机时所做的。这也正是活动房屋的企业家在六十年代所做的。拖车在当时已成为一种新的、永久性的和固定的住房，因而实际上占领了美国全部的低价住房市场。雷切尔·卡森(Rachel Carson)在五十年代出版《沉默的春天》这一独特的书改变了整个文明对环境的态度。在社会和政治领域，这正是民权运动的领袖在六十年代所做的，并可能正是女权运动的领袖在七十年代开始时所做的。

由于企业家推翻了预测赖以建立的机率，预测并不能为战略规划的制订者的目的服务，而他们试图把他们的组织引向未来。对于那些想对人们工作和生活的方式进行创新和变革的战略规划的制订者来说，预测也很少有什么用处。

因此，即使对于纯粹适应性的行为来说，预测也不是一种适当的基础，更不用说作为企业战略规划决策的基础了。

三、战略规划并不涉及未来的决策。它所涉及的是目前决策的未来性。决策只存在于目前。战略决策者所面临的问题不是他的组织明天应该做什么，而是“我们今天必须为不确定的未来做些什么准备工作？”问题不是未来将会发生什么，而是“在我们目前的思想和行动中，必须包含一些什么样的未来性；我们必须考虑什么样的时间幅度；以及我们如何运用这些情报在目前做出一个合理的决策？”

决策是使大量分歧的时间幅度同步化为现在的一台时间机器。我们只是在现在才了解这一点。我们还倾向于为未来将决定做的某些事情进行计划。这可能很有趣，但却毫无用处。我们只有在目前才能作决策，但我们在作决策时却不能只是为了目前。最权宜、最机会主义的决策——且不说那种根本不作决定的决策了——如果不说是永久地和无可挽回地承担责任的话，也会使我们在今后一个长时期内承担责任。

四、战略规划并不是一种消除风险的企图。它甚至也不是一种使风险最小化的企图。这样一种企图只能导致不合理的和无限的风险，并导致肯定的灾难。

经济活动，按其定义来说，就是把目前的资源投入于未来，即投入于极不确定的期望。经济活动的本质就是承担风险。最严密的经济理论之一(贝姆—巴威克定律)证明，现有的经济手段只有通过更大的不确定性，即更大的风险，才能提供更大的经济成果。

虽然试图消除风险是无用的，试图使风险最小化是值得怀疑的，但是，所承担的风险是应该承担的风险这一点却是极为重要的。成功的战略规划的最终成果必须是承担更大风险的能力，因为这是提高企业的成绩的唯一途径。但是，为了提高这项能力，我们必须了解我们所承担的风险。我们必须能够在各种承担风险的行动路线中合理地加以选择，而不是以预感、谣言或经验为依据而投入不确定性(无论它是经过怎样仔细的数量化的)之中。

战略规划是什么?

现在我们可以试着来给战略规划下一个定义了。战略规划是从事下列各项工作的一个持续的过程：系统地进行目前的企业的(承担风险的)决策，并尽可能地了解这些决策的未来性；系统地组织执行这些决策所需的努力；通过有组织的、系统的反馈，对照着期望来衡量这些决策的成果。

这样，规划(无论是长期规划或短期规划)并不是什么新事物。它不过是把一项老任务加以组织。但是，我们了解到，如果不加以组织，这项任务就很难完成。尤其重要的是，如果不是有目的地进行，这项任务就很难取得成就。

摆脱过去

规划从企业的目标开始。在每—个目标领域都应该提出这样的问题，“为了实现我们未来的目标，我们现在必须做些什么？”为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是摆脱过去。绝大多数的规划只讲到必须做的新的和增加的事物——新产品、新生产程序、新市场等。但是，要做一些未来的不同事情，其关键在于摆脱不再富有活力

的、陈旧的、失效的事物。

规划的第一步就是对每一项活动、产品、生产程序或市场提出这样的问题，“如果我们不是因袭至今，我们会投入这项活动等等吗？”如果答案是否定的，那就要说，“我们怎样才能摆脱它——迅速摆脱？”

系统地摆脱过去，本身就是一项规划——这对于许多企业来说都是适用的。它会迫使人们进行思考和行动。它会使新事物有可用的人力和财力。它会产生行动的愿望。

相反的，一项规划如果只规定了要做的新的和增加的事物，而没有规定要摆脱的老的和无意义的事物，那就不可能取得成果。它将始终是一个规划，而不会成为现实。但是，绝大多数企业(在政府中甚至更多)的长期规划中却没有提出摆脱过去的决策——也许这正是使这些规划未能实现的一个主要原因。

我们必须做些什么新的事情——什么时候做?

规划过程的下一步是问“我们必须做些什么新的、不同的事情？什么时候做？”

在每一项规划中部必须——或看来必须——包含这样的部分，即做一些比我们已做的更多的事。但是，较为聪明的是假定我们已做的事总是不适合于未来的需要1。但是，“我们必须做些什么？”只是问题的一半。同样重要的是“我们什么时候必须做？”因为它确定开始从事新任务的时间。

事实上，每一决策都有一个“短”期方面和“长”期方面。着手从事一项行动路线(如建立一个钢铁厂)到取得成果(即得到钢铁成品)的最早时间之间的期间，是一项决策的短期方面。而它以包括复利在内的收回投入资金的最早的二十多年时间就是决策的长期方面。决策的长期方面就是在决策本来就是正确的情况下，原来的决策必须继续维持有效一一在市场、生产程序、工艺技术、厂址等方面——的期间。

但是，谈到短期规划和长期规划却是无意义的。有一些规划导致目前的行动——而它们是真正的规划，真正的战略决策。还有些规划谈论着未来的行动——它们如果不是不加思考、不作规划、没有行动的借口的话，就是梦想。规划的实质就是在了解决策的未来性的情况下作出现在的决策。是未来性决定时间幅度，而不是时间幅度决定未来性。

未来性有限制性。在企业决策中，最精确的数学表述就像我在初中二年级时的老师讲的：平行线就像学校院子的两对边一样地永不相交。在一个企业的期望和预期中，常常应用的统计规则是，任何事情超过了二十年就相当于无限远。由于二十年以后的期望的现值一般相当于零，对它们就应该投入尽可能少的努力和资源。

可是，要有很长的孕育期间才能得到成果的事情，那就必须足够早地开始。因此，长期规划要求具有未来性的知识：“如果我们想在未来达到某种地步，我们目前必须做些什么？如果我们目前不投入资源，我们将做不成什么？”

重复一下经常被引用的一个例子：如果西北部的道格拉斯枞树长到能做纸浆时需要九十九年的时间，那么，在九十九年以后获得枞树做纸浆的唯一办法是目前就种树。也许有人会发明出一种加速枞树生长的激素，但是，如果我们从事于造纸业，我们决不能依赖于这点。完全可以想象——也许十分可能——早在这些树木长成以前，我们已把木料主要用作一种化工产品的原料，而三十年以后的造纸则主要依靠一种比树木更便宜和更易于得到的纤维素作为原料，而那是植物王国中最先进的化学工厂。但是，这不过意味着森林的所有主在未来三十年中将投身于化学工业，而他们最好现在就学一些有关化学的知识。无论如何，如果造纸工厂还是依靠道格拉斯枞树作为原料，那么，枞树的种植就不能限制为二十年，而必须为九十九年。

对于其它的一些决策，即使五年也长得荒谬可笑。如果我们的企业是收买抵押出售的货物，然后把它们拍卖，那么下一周的清理拍卖就是长期的未来，任何超出这个期限的事情一般都同我们无关。因此，企业的性质和决策的性质决定着规划的时间幅度。

时间幅度既不是静止的，也不是“已定的”。在规划过程中，时间决策本身就是一种承担风险的决策。它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟—项决策本身就承担着风险而且往往是难以挽回的一项决策，这一点即使再三重复地讲也不嫌多。时间决策在很大程度上决定着企业的特点和性质。

概括地说：战略规划最重要的是，第一，为了实现目标，要系统地、有目的地进行工作；第二，规划开始于摆脱过去，而这种摆脱要作为达到未来目标的系统规划的一个部分；第三，我们要寻找实现目标的新的、不同的方式而不是认为多做一些同样的事就足够了；最后，我们深入思考时间因素并提出这样的问题，“我们应该在什么时候开始工作，以便我们在需要的时候可以得到成果？”

一切都要转化为工作

最好的规划也只是一项规划，即良好的愿望，除非它转化为工作。标志着一项规划能提供成果的突出特点是使关键人员从事于特定的任务。对一项规划的考验是，管理当局是否切实地把各项资源投入于在将来会取得成果的行动之中。如果不是这样，那就只有诺言和希望，而没有规划。

必须对经理人员提出以下的问题来对一项规划进行考验：“你目前把你哪些最好的人员投入这项工作？”经理回过来说(他们绝大多数都这样说)，“但是我目前不能把最好的人抽出来。我必须等到他们完成了目前正在做的工作以后才能把他们投入今后的工作。”——这个经理就是承认他并没有一项规划。但这也正好表明他需要一项规划。因为，一项规划的目的正是为了表明稀缺资源——而最好的人正是最稀缺的资源——应该用于何处。

工作不仅意味着由某个人来从事该项职务，而且意味着责任、完成期限以及成果的衡量，即对工作成果和规划过程本身成果的反馈。

在战略规划中，衡量提出了许多现实的问题，特别是概念上的问题。但是，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定了什么将被认为是有关的， 因而不仅决定了我们看到的是什么，并且决定了我们(以及其他人)做的是什么，所以衡量在规划过程中极为重要。尤其重要的是，我们必须把期望包含于规划决策之中，以便我们能及早知道，这些期望实际上是否可以实现——包括比较清楚地了解在时间和数量方面有些什么重大的偏离。否则，就不能算规划，就没有反馈，没有什么从实际事件回到规划过程的自我控制方法。

经理不能决定他是否需要做出带有长期未来性的有风险的决策。按照他所担任的角色的定义，他一定要做出这种决策。在他的权力之内的只是决定他是负责地还是不负责地做出这种决策，是带有成功和有效的合理机会还是像碰运气的盲目睹徒那样地来做出这种决策。由于决策过程基本上是一个理性的过程，又由于企业决策的有效性取决于其他人的理解和自愿的努力，所以，决策的方法愈是合乎理性、愈是有组织、愈是以知识而不是以预言为依据，则这种决策方法愈是负责、愈是有效。但是，最终成果不是知识而是战略。它的目标是目前的行动。

战略规划并不用事实来代替判断，用科学来代替管理人员。它甚至也并不降低管理的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用——正如科学的生物学和系统的医学并不降低医生的这些品质的重要性一样。相反的，规划工作的系统组织和为规划工作提供知识，加强了管理人员的判断力、领导能力和远见。

第二篇　服务机构中的工作成绩

在本世纪中，公共服务机构——政府机构和医院、大中学校、军队和专业性协会——成长得比工商企业要快得多。它们是现代社会中成长的部分。而且，在工商企业中，服务部门的成长比作业部门的成长要快得多。但是，服务机构的工作成绩却不能同它们的成长并驾齐驱。服务机构中工作成绩的这种落后——或没有取得成绩——是什么原因呢 2 服务机构应该怎样管理才能取得成绩呢?

第十一章 多机构的社会

服务机构是社会的成长部分——工商企业中的服务机构——社会(包括工商企业)依赖于服务机构的成绩——服务机构是管理吗？——服务机构可以管理吗？——在服务机构中取得成绩和成果是例外情况——例外的重要意义——使服务机构取得成绩是中心管理的挑战

工商企业并不是现代社会中的唯一机构，而企业中的管理人员也决不是唯一的管理人员。各种服务机构同样也是机构，因而同样需要管理。这些服务机构包括：政府机构，军队，大中学校，研究机构，医院和其它保健机构，工会，大型法律事务所和大型(常常是多国性的)会计事务所这样一类专业机构，专业的、工业的和商业的协会，以及其它许多机构。这些机构全都有着—些执行管理职能的人员。即使他们并不称为经理，而称局长、指挥官、院长、所长等等，但他们正是由于担任管理职务而得到报酬的。

这些机构可以通称之为公共服务机构。它们是现代社会的真正成长的部分。

这并不是说工商企业的权力、强大、成功有所降低，而是说社会中其它的部分、服务机构这—部分，相对来说，更为有力、更大、尤其是更为重要了。

我们目前所处的是一个多机构的社会，而不只是—个工商业社会。美国大学中有一门课程在传统上叫做“工商企业和政府”。这种叫法已经不合时代了，应该叫做“工商企业、政府和其它机构”。

企业内的服务机构

工商企业内的成长部分也是它的“服务机构”。在每—个大型企业中——以及许多相当大的企业中——参谋人员、研究部门、计划部门、协调员、管理信息系统等这样一些服务集团和服务部门增加得很快。所有这些部属于服务机构而不属于作业机构。它们同企业的经济成就和经济成果并没有直接的联系。它们虽然在一个经济机构中工作，但没有一个直接提供经济成果或独自地取得经济成就。

企业中的这些服务机构当然也有管理人员。他们也必须为取得成就而进行管理。

所有的服务机构的费用都是由经济活动所提供的经济盈余来支付的。这些费用都是间接费用——或者是社会的间接费用，或者是企业助间接费用。所以，本世纪中服务机构的成长是企业完成其经济任务即产生经济盈余的最好验证。

但是，同十九世纪早期的大学不同，现在的服务机构不是一种奢侈品或装饰品，而是现代社会的支柱，是大

厦的承重部分。如果社会和企业要维持运转的话，这些服务机构必领取得成就。这不仅因为这些服务机构占用了现代社会的很大一部分支出，如前面在第一章和第三章指出的，美国国民生产总值的一半是用在公共服务机构上的(其它绝大多数发达国家也是如此)，因为发达的、工业化的、城市化的社会中每一个公民的生存都依赖于公共服务机构的成就；而且因为这些服务机构体现了发达社会的价值。我们社会的增长了的经济能力和生产率的果实是教育、保健、知识和流动方便，而主要不是衣、食、使。

企业中的服务机构也是——或应当是——大厦的承重部分。这不仅因为它们的费用日益增大，使得它们必须要做出贡献和成就，而且因为企业依赖于它的参谋服务人员、计划人员、研究人员、信息专家、分析人员和会计师。

但是，服务机构却没有取得给人深刻印象的成就，更谈不上取得占压倒优势的成就了。学校、医院、大学的规模都大得超过了前一代人的想象。它们预算的增长甚至比规模的增长更快。但是，在任何地方，服务机构都处于危机之中。在一两代以前，服务机构要有成绩是被人看作理所当然的；而现在，服务机构由于缺乏成绩而受到各方面的攻击。在十九世纪镇定自若地而且显然不太费力地进行管理的一些服务机构，如邮局或铁路，目前都深深地陷入赤字之中，需要巨大的、日益增加的财政补助，而且其服务在各处都愈来愈差。全国的和地方的政府机构都为了能取得更高的效率而不断地改组；而每一个国家的公民都在愈来愈厉害地抱怨政府的官僚主义。他们所讲的官僚主义是指，政府机构的行事是为了其工作人员的便利而不是为了做出贡献和成绩。这是错误的管理。

最经常对政府和公共服务机构的官僚主义提出批评的是企业中的经理人员。但是，企业本身的服务机构决不比公共服务机构的官僚主义少一点。

过去二十年内，在所有的大型公司中，参谋活动、计划部门、协调员以及管理信息系统像滚雪球一样地愈来愈大。如果用它们获得预算资金的能力来衡量，它们取得了巨大的成功。有许多服务机构也的确具有给人以深刻印象的专业知识，拥有一些能力很强的人员，而且生产出一批批日益增长的文献。但是，它们是否做出了贡献却是不清楚的。更糟糕的是，在绝大多数情况下，我甚至不知道怎样去评价对它们的成绩或怎样去衡量它们的成果——而它们自己也不知道。

随着参谋服务人员的增长，整个的参谋人员的概念也受到了愈来愈大的攻击。参谋人员这个概念肯定不符合五十年以前原来设计这一概念的人的期望——其不符合的程度超过了三十年代新政时期自由积极分子或六十年代肯尼迪当政时期的知识分子对政府机构的期望。

企业中研究活动的增长也许比参谋服务人员更快。政府资助的大学中和独立研究机构中的研究活动也是这样。人们也从对于研究活动的迷醉中清醒了过来。许多公司花了大量的研究经费，但除了漂亮的建筑物以外，很少有什么成就。更糟糕的是，很少有一个研究部门能够回答“你们作了些什么贡献？”这一问题——而且很少有一个研究部门提出了这一问题。

服务机构是管理吗?

服务机构本身已开始有“管理意识”。服务机构日益向工商企业学习管理。管理人员培训、目标管理以及企业管理的其它许多概念和工具目前在所有的服务机构中已经很普遍。

这是一种健康的迹象。但它并不意味着服务机构已理解自己管理上的问题，而只是意味着它们开始认识到目前它们还不是管理。

服务机构可以管理吗?

对服务机构的成绩危机还有着另一种非常不同的反应。愈来愈多的批评者，特别是过去的那些从幻想中醒悟过来的自由主义者认为，服务机构从其本质来讲是无法进行管理的，是不能取得成绩的。

这种看法的最激烈的表现就是要求建立一个没有学校的社会。这种主张最初是由以前当过牧师的伊凡·伊里奇(Ivan il1ich)提出的，而由教师和教育评论家约翰·霍尔特(John Holt) 最明确地予以表述 1。伊里奇和霍尔特部认为，学校是不能取得成绩并且不能使之取得成绩的。只有废除了学校，孩子才能学到东西。

这当然，又是一种“野蛮贵族”的幻想。社会在不久以前还是“没有学校”的——只不过在；今多世纪以前。关于这个“学校以前”的时期，我们有着大量的资料，例如维多利亚英国早期或十九世纪中叶德国的孩子们的生活和发展的大量调查资料。但这些资料很难使人相信，如果孩子们不受管理不当的学校的束缚，就会有创造性并学到东西。各级学校的确需要进行激烈的变革，但我们所需要的并不是“废除学校”，而是管理得当、正常工作的教育机构 2。

我们根本不可能没有服务机构。没有丝毫迹象表明现在的社会愿意不要各种服务机构所能提供助服务。那些叫喊着要废除学校的人需要的是更多的教育；那些大声攻击医院的缺点的人需要的是更多、更好的保健服务；那些对政府的官僚主义攻击得最厉害的人，投票支持更多的政府计划。同样的，企业也不能没有参谋服务人员和研究部门准备提供的知识、专长和系统思考方面的贡献。

我们没有别的选择，只有学习为了取得成绩而对服务机构进行管理。

服务机构是可以管理得有成绩的。

例外的重要意义

服务机构——无论是公共服务机构或企业中的参谋服务机构——能取得成就的是例外而不是常规。但是，的

确存在着一些取得成就的例外，而这些例外证明了服务机构是可以取得成就的。

在第十三章《一些例外及其经验教训》中将讨论一些取得成就的服务机构的例子。但是，我们在这里先提一下某些例子。美国的政府机构在过去四十年中有两个取得了明显的成绩：美国东南部的大型地区发电和灌溉工程“田纳西流域管理局”(特别是在它三十年代和四十年代的早期，在大卫·利伦撒尔(David Lilienthal)领导下的时期以及六十年代管理美国航天计划的国家航空和航天局。在进行大规模高等教育的大学中，某些新英格兰的“红砖大学”(如希莱德福大学，特别在工程和管理教育方面)以效率高出名。当美国内地城市黑人区的许多学校——也许是绝大多数学校——的确应该受到废除学校运动的各种批评时，有一些处于最穷困的黑人区(如纽约的南希伦克斯)的学校却在使条件最差的孩子获得基本识字能力方面取得了出色的成绩。

那么，使典型的服务机构生来就不能取得成绩的是一些什么因素呢？那少数取得成绩的服务机构又做了——或不做——些什么才使得它们能取得成绩呢？这些就是提出的问题，而它们是管理问题。

管理各种服务机构使之取得成绩将日益成为一个发展社会的中心管理的挑战和最大的管理需要。

服务机构除了其特殊使命以外，在其它任何领域同工商企业很少有什么差别。它面临着类似的——如果不说是同样的——挑战，即使工作富有活力并使工作人员取得成绩。它在社会责任方面也很少同企业有什么差别。

社会责任这一用语过去专指工商企业同它的环境之间的关系。事实上，原来的用语是“企业的社会责任”。近来的事例表明，服务机构——不论它们是大学、政府机构、学校或医院——在它们同环境和社会的关系上，面临着同样的一些问题。今日最严重的环境污染者毕竟是政府——地方政府及不恰当的下水道工程。在本书后面《对社会的影响和对社会的责任》一节中讨论的一些问题，只要略作变动就可适用于所有的公私服务机构。

服务机构在管理人员的工作和职务、组织设计和结构、甚至在高层管理的职务和结构方面，同工商企业部很少有什么差别。从本质上讲，这些差别只是名词术语上的差别，而不是实质上的差别。

但是，服务机构在其“业务”方面同工商企业有根本的差别，在其宗旨和价值双方面有差别，在其目标和对社会所作的贡献方面有差别，在成绩和成果方面也大有差别。进行管理而使之取得成绩是服务机构同工商企业有重大差别的一个领域。

我们还没有一个包括服务机构在内的连贯的有关机构及其管理助理论。同过去七十年中企业管理方面所作的工作相比，在服务机构管理方面所作的工作还很少。我们迄今只能说是有了一个初步的轮廓。

我们已了解到服务机构为什么难于取得成绩。我们也能够确定，为了克服服务机构取得成绩和成果的先天性困难需要做些什么。

第十二章 服务机构为什么不能取得成绩

三种流行的解释——服务机构不是企业经营式的——服务机构需要更好的人员——服务机构的成果是无形的——这三者都是借口而不是解释——什么使得服务机构不同于企业——预算引起的偏差——在以预算为收入基础的机构和部门中成绩和成果意味着什么——挣得的收入和应得的收入

对于服务机构普遍地未能取得成绩，有三种流行的解释，

——它们的管理人员不是企业经营式的；

——它们需要更好的人员；

——它们的目标和成果是无形的。

这三者都是借口而不是解释。

一、人们一再地说，只要用企业经营式的方法来管理，服务机构就会取得成绩。

法王路易十四的大臣科尔伯特(Colbert)首先把非工商业的服务机构难于取得成绩归咎于这种缺乏企业经营式的管理。在西方首先创建了现代公共服务机构的科尔伯特一直在敦促他的官员们要成为企业经营式的。目前，商会、总统制和君王制下的各种委员会、共产党国家中的部长等每日在重复这种呼吁。他们全都说，只要服务机构的管理人员像工商人士那样地行事，就会取得成绩。正是这种信念形成了目前服务机构中的管理热潮。对于服务机构的病症来说，这是一种错误的诊断，而要它成为企业经营式的则是一种错误的处方。

服务机构之难于取得成绩，正因为它不是企业。在一个服务机构中企业经营式就意味着控制成本。但是，企业的特点却是通过成绩和成果来控制。服务机构所缺少的是效果而不是效率。效果不能通过企业经营式，即提高效率而获得。

当然，所有的机构都需要有效率。在服务领域中往往缺乏竞争，因而服务机构不象企业在竞争性市场(以及甚至在独占性市场)上那样存在着外加的或内在的成本控制。但是，服务机构的基本问题不是成本高，而是没有效果。它们可能效率很高——有一些也的确效率很高，但它们却不是做该做的事。

正由于认为服务机构只要是企业经营式的就会取得成绩，于是有人建立了许多像独立的公共公司那样的服务机构——这种企图也可以追溯到科尔伯特及他建立皇家专卖公司的时期。这样做在摆脱琐碎的行政机构管制方面有其效果，但很少能达到它想达到的主要效果——取得成绩。成本有可能降低(但也不一定。例如，把伦敦的运输业和英国邮政业建成独立的企业似的公司，因而工会的压力大为加强，使得成本猛增)。为了达到机构的宗旨所必需的各项服务却可能在提高效率的名义下被削弱或减掉。

企业经营式的公共服务机构的最恰当的和最坏的例子是纽约港务局。该局成立于二十年代，管理纽约港的两州(纽约州和新泽西州)地区的所有大小车辆的交通运输。该港务局从一开始就决心成为企业经营式的。该局的桥梁、隧道、船坞、码头及稍后的机场工程都很出色。它的建筑成本是低的并且在控制之中。它的财务状况很好，因而始终能以最有利的利率借到款项。它的目标和宗旨就是企业经营式的——首先由它在银行中的地位来衡量。虽然它的桥梁、隧道和机场导致了纽约街道上的大量交通量，它却不理会纽约市区的交通政策。它不问一问“我们为谁服务？”这个问题，而坚持认为这个问题是政治性的和非企业性的。其结果是被人看作是造成纽约交通运输问题的罪魁祸首。当港务局需要帮助时，例如它为纽约急需的第四个机场寻找地皮时，它发现除了银行以外，没有一个人支持它。纽约港务周围而也变得政治化了——在效果上没有取得任何成就，也就无所谓效率了。

二、要有更好的人员的呼声也许比科尔伯特时期还要早。在最早的中国有关政府的书籍中就能找到它。美国的所有改革家，从内战以后不久的亨利·亚当斯(Henry Adams)到今日的拉尔夫·纳德(Ralph Nader)，一直在这样要求。他们全都认为，政府机构中所缺少的就是更好的人员。

服务机构正好像企业一样，不能指望用超人或驯狮者来充实它的各种管理职位和行政职位。要配备人员的机构太多了。期望世界上每一所医院的院长是一个天才甚或是一个伟人是荒谬的。如果服务机构不能由正常的人而由才能相当低的人来经营和管理，换句话说，如果我们不能把工作组织得使努力工作的人能够胜任的话，它就根本完不成任务。

没有理由认为我们的服务机构中的各种管理职位或专业职位上所配备的人员在品质、能力、正直或勤劳方面较管理企业的人员为差。另一方面，也没有理由认为企业经理在管理服务机构时会比“官僚”干得更好。实际上我们知道，这些经理自己很快就成了“官僚”。

在第二次世界大战期间，有许多在自己的公司中取得了很好成绩的美国企业的经理人员转入政府工作，其中有许多人很快就成为官僚。人并没有改变，但是他们在企业中能够取得成绩和成果，而在政府中他们却发现自己主要在生产一些规章制度和官样文章——因而深感不安。

说明服务机构所需要的是更好的人员这一论点没有什么根据的更好例子是法国政府机构。没有一个国家能像法国那样为它的政府高级职位配备这样的精选人才。法国政府机构中有影响和重要的职位是专为法国最有声望的学校——技术学院的优秀毕业生保留的。但是，法国政府机构虽然有优秀的技术学院毕业生来管理，其效率低下和官僚主义却是很少政府机构能与之相比的。政府官员假公济私是法国最尖锐的讽刺材料——而事实也的确如此。无论是谁，只要他曾经试图使法国政府机构取得成绩，都完全了解这一点。可是，这些工艺技术学院毕业生本身却并没有成为官僚。他们在进入政府机构二十年以后升到了上层，绝大多数通常都转入一些法国大公司中担任高级职位，一般都能取得很好的成绩。

技术学院毕业生可能不会使每一个人都喜欢。他们有一种学识出众的样子，自高自大，有些狭隘，相当自命不见。但是，法国政府机构的问题肯定不在于缺少好的人才；即使有了更好的人，也不大会发生任何事情。问题在于制度而不在于人。

三、有关服务机构设有取得成绩的最后一个解释最为复杂，而且初看起来最有道理，这就是：服务机构的目标和成果是“无形的”。这至多只能说是说对了一半。

对于一个企业和一个服务机构来说，“我们的企业是”什么的定义始终是无形的。西尔士—罗贝克公司说“我们的企业要成为美国家庭的了解情况的采购员”，是无形的。马克斯—斯宾塞公司说“我们的企业要推翻英国的阶级制度”，是无形的。维尔在贝尔电话公司说“我们的企业要为顾客服务”，听起来像是唱高调。初看起来，这些讲法似乎不能翻译成业务上的用语，更谈不上翻译成定量的用语了。日本索尼公司说“我们的企业从事于电子信息业”，正好像国际商用机器公司把它的企业解释为从事于信息处理一样，都是无形的。但是，正如这些企业所表示的，从这些无形的定义导出具体的、可以衡量的目标并不是太困难的。

一个教会的目标是“拯救灵魂”，这一定义是无形的。至少不是完整的收支账目。但到教会的人数是可以计量的。还有，“使年青人返回教堂”的人数也是可以计量的。

学校的目标是“培养完整的人格”，的确也是无形的。但是，“在一个孩子读完三年级时使他学会读书”却决不是无形的，而是可以相当精确地予以衡量的。

“废除种族歧视”，也很难说是一种明确的业务性定义，更谈不上衡量了。但是，增加建筑业中黑人的学徒人数却是一个数量目标，其达到与否是可以衡量的。

“一个不发达国家的经济和社会发展”是无形的。但是，“每五年创造出十万个工作岗位”或“每年建造四万个居住单元”却确实是有形的。

无论是企业或服务机构，除非制定一些特定的、限定性的、明确规定的目标，否则不可能谈什么成绩。只有规定了目标以后，才能为达到这些目标而分配资源、确定优先顺序和完成期限，并指定某些人员对其成果负责。但是，有效工作的出发点是规定一个机构的宗旨和使命，而宗旨和使命总是无形的。

“我们的企业是什么？”这个问题对于一个企业来说是模糊而容易引起争论的，对于一个服务机构来说，也是这样。正如前面讲过的，在找到一个可行的定义以前，必须有不同的意见和争论。服务机构有许多需要关心的对象。学校必须予以极大关心的不仅有孩子们及其家长，还有教师、纳税人以及整个社会。同样的，医院必须满足病人的需要，但也要满足医生、护士、技师、病人家庭——还有纳税人，在美国还必须满足通过医疗保险来资助医院的雇主和工会。但是，企业要关心的对象也很多。正如前面讲过的，每一企业至少有两种不同的顾客，常常还要多得多。还有职工、投资者、整个社会以及管理当局本身都是关心的对象。

预算引起的偏差

服务机构同工商企业之间的一个根本差别在于服务机构获得收入的方式。

除了垄断企业以外的工商企业的收益来自对顾客的满足。工商企业只有当它们提供出了顾客需要并愿意用购买力交换的东西，才能得到收益。因此，顾客的满足是保证一个企业获得成绩和成果的基础。

作为对比，服务机构一般是由预算拨款获得收入的。这意味着，它们并不是由于纳税人或顾客认为它们提供了成果或成绩才获得其收入。它们的收入是从总的收入来源中拨给的，这个收入来源与它们所做的事无关，而是通过税捐等获得的。

这种情况对于企业内部的服务机构和公立学校这样的服务机构都是适用的。企业中的参谋部门一般并不是由于其成果而获得收入的，甚至也不是按照其顾客(即各种管理人员)使用它的程度而获得收入的，而是由间接费用分摊即预算来获得收入的——这在许多情况下是无法避免的。企业中的服务机构同公共服务机构有着同样的特点和行为这一事实表明，造成差异的并不在于是不是企业，而在于获得收入的方式。

此外，典型的服务机构——包括绝大多数企业中的服务部门——还拥有垄断权力。预定的受益人没有其它选择。绝大多数服务机构拥有的权力超过了绝大多数垄断企业所享有的权力。

我如果对地方电力公司或电话公司的服务不满意，我无法从其它地方去获得电力或电话服务。如果我选择不用电力或电话，我就无需付款，而仍可生存下去——虽然这种自由愈来愈只是理论上的而不是实际上的。但是，对于绝大多数服务机构来说却并没有这种选择的可能。顾客无论是否使用，都必须付款。支持着服务机构的是国家的政治权力，它征收费用并不是由于提供了服务，而是由于要支持一个政府机构。

企业中的绝大多数服务部门也有着强制性的垄断权力。业务经理知道，对他们的评价在很大程度上决定于他们同参谋服务部门的合作如何，他们很少被允许不使用本企业的参谋服务部门而到企业以外去获得咨询和专业知识。

美国的家庭不论有没有学龄儿童，都必须为公立学校付款。家长如果认为公立学校对自己的孩子不合适或不能令人满意，可以不把自己的孩子送入公立学校而送入私立学校或教会学校，但是仍必须为公立学校而纳税。

由预算拨款来获得收入这一点改变了成绩或成果的意义。在以预算为收入基础的机构中，成果就意味着更大的预算。成绩就是维持或增加自己的预算的能力。通常所理解的成果，即对市场的贡献或达到某项目标的成绩被置于次要地位。以预算为收入基础的机构的首要考验及其生存的首要条件是获得预算。而预算从其本身定义来说，不是同贡献而是同好感有关。

当效率成为一种罪过的时候

效率和成本控制虽然很受人们的赞赏，但在以预算为收入基础的机构中并不真正被看成是一种优点。一个以预算为收入基础的机构的重要性基本上是以它的预算的大小和人员的多少来衡量的。因此，以较小的预算和较少的人员而获得成果就不算是成绩。它实际还会危及服务机构。如果不把预算花光，那就只是向制定预算的人——不论是立法机构或一个公司的预算委员会——表明，可以放心地削减下一个会计期间的预算。

三、四十年以前，人们认为以下现象是俄国计划制度的特点和它的主要缺点，即苏俄的经理在计划期间快结束时就把拨给他们的全部款项拼命地花光，因而造成很大的浪费。而现在，由于各地都有许多以预算为收入基础的机构，这种毛病已成为一种普遍现象。以预算为收入基础的机构的经理人员在年终所感到的这种压力，肯定是造成美国防务努力中许多浪费的原因。“争取预算”即大大低估总成本以便使一项新计划或新方案获得批准，也成了以预算为收入基础的机构的固有现象。

“帕金森定律”讽刺了英国海军部和英国殖民事务部，它们的工作和作用减少得愈是快，即英国海军和大英帝国愈是收缩得快，它们的人员和预算的增加就愈是快。帕金森定律把这归咎于人类的劣根性。但是，对于一个依赖于预算的人来说，这完全是自然的行为。因为他们的成绩和重要性归根到底是由预算来衡量的。

获得预算同以效率作为成绩的测量标准是不相容的。其结果是，主管人员被微妙地鼓励着不要以低成本和高效率去做工作。而且，如果他们以低成本和高效率去做工作，事实上还会受到惩罚。他们一直在被鼓励着去“争取预算”。而这些都是以预算为收入基础的结果。

但是，依赖于预算拨款对效果造成的危害甚至还要大。它使得提出关于服务机构的业务应该是什么这个问题带有危险性。这个问题始终是有争议的，而有了争论就可能得不到支持。因此，以预算为收入基础的机构都回避这个问题。从最好的情况来讲，服务机构只有通过对公众和自己隐瞒真相才能获得效果。

例如，美国农业部从来不愿问一问它的目标应该是提高农场生产率还是支持小农场。多年以来人们已经知道，这两个目标并不象原来设想的那样是一致的，而且愈来愈不相容。但是，如果承认这一点，那就会引起争论而危及农业部的预算。其结果是，美国的农业政策是在只能(可怜地)叫做公共关系运动即表示出对小农场主的支持上花费了大量的资金和人力。而农业部的有效活动——而且的确是很有效的——却是导致消灭小农场主而代之以生产率更高的“农业企业”，即作为一个企业而不是作为一种“生活方式”来经营的大型的、高度资本化和高度机械化的农场。这项重点可能是正确的，但却不是建立农业部的本意，也不是立法机构批准农业部预算所期望的。

欧洲共同市场目前的农业政策面临着同样的左右为难的问题一—而它也试图以金钱代替政策，以公共关系代替成绩来回避这个难题。

美国的社区医院不是政府办的而是私人办的，虽然是非盈利性的。但它正如各处的医院一样，在使命和宗旨

上也存在着混乱，因而损害到效果和成绩。

医院是不是应该实际上成为医生施诊的场所——像绝大多数老一辈的美国医生所认为的那样？它是不是应该成为一个社区的保健中心？它是应该集中精力于一个社区的主要保健需要呢，还是应该力图与每一项医学进步并驾齐驱，而不管医疗设备成本多高，使用率多低？它应该集中精力于社区的预防医疗和保健教育上吗？或者它应该集中精力于恢复已受到损害的健康？

上述有关医院业务的每一种主张都有理由。每一种主张都值得听取。有效的医院肯定应该有多项目标并在各项目标之间维持平衡。但是，绝大多数医院所做的却是假装认为上述问题并不是一些需要做出决定的基本问题。其结果，正如所预料的，是造成了混乱，并损害到医院执行任何一项职能和实现其使命的能力。

一个企业中的服务部门也存在着这种回避有关职能、使命和目标的争论的倾向。

人事部门的首要职能是不是使公司的人力资源得到最有效的利用？或者，人事部门是一个福利部门和保姆？人事部门的宗旨是使职工接受公司的政策、规则和规定吗？或者，它的宗旨是帮助制定出对职工有意义并能使职工得到成就和发展的组织结构和业务结构？所有这些都是人事工作的规定的定义。每一项都可以成为一个真正有效的人事部门的基础。但是，我所知道的人事部门实际上没有一个愿意正面地回答这些问题。这些问题会引起争论。其结果是，人事部门对不同的对象谈论不同的事，因而没有效果并造成烦恼1。

由于服务机构依赖于预付拨款，因而无法确定优先顺序和集中精力。但是，如果不把稀缺的资源集中于少数的优先项目，就不可能取得任何成绩。

一家鞋子制造商如果占有工作鞋市场的百分之二十二，可能是一家有利润的企业。如果它能够把它的市场份额提高到百分之三十，特别是如果它所经营的鞋子品种的市场在扩大时，它的确就干得很好了。它用不到去多关心向其他人购买工作鞋的那百分之七十的用户。至于时式女鞋的消费者，它根本用不到去关心。

与此相对的是一个以预算为基础的机构的情况。为了获得预算，这个机构实际上需要同它稍有些关系的每一个人的批准或至少是默认。对于一个企业来说，百分之二十二的市场份额完全能令人满足了；而对于一个以预算为基础的机构来说，其对象中有百分之七十八——甚或小得多的一个比例——的人不予支持，就绝对是致命的了。如果它的对象中有百分之二十二的人并不积极支持，它也许还能存在下去；但是，如果它不能获得较多的人支持或至少默认，那它就要认为自己处于严重的危险之中了。而这就意味着服务机构不能集中精力，而必须努力去讨好每一个人。

一个极端的例子是美国大城市中的警察部门。它知道自己应该优先关心的是什么。例如，在住宅区，首要的是保证街道上的安全。这是一个可以达到的目标——所需要的主要是增加巡逻警察的人数。在城内的贫民区，首要的也许是保证住宅中的安全，即防止强奸、抢劫和偷盗。达到这个目标要难得多，特别是在拥挤的住宅区，有着大量的吸毒成瘾、需钱如命的人，更为困难。但是，在这个目标方面也可以获得可以衡量的进展。可是，一个宏太太打电话来了，说在她房子外面的树上捉到了一只猫，又有一位可敬的房主把自己锁在屋外了，需要警察来帮他开门。还有一位房主抱怨隔壁邻居吵闹，等等。每一个接到这种电话的警官都知道他应该这样回答：“我们是为大众服务的，不是为私人服务的。”但从来没有人这样回答。如果真的这样回答了，这位老太太立刻就会给她选出的市议员打电话抱怨说，她是一个纳税人，却一直得不到警察局有礼貌的接待。其结果是，全国的每一个警察局，虽然知道什么是应该优先注意和集中其有限力量的，却不得不分散其力量——的确，它也没有其它的选择。而这就意味着，在城郊住宅区的街道上和贫民区的住宅内都不能保障安全。

最后，由于服务机构是以预算为收入基础的，就使得它更难于抛弃错误的、老的、陈旧的事物。其结果是，服务机构甚至比工商企业有着更多的难于解脱的内在的缺乏活力的作用力。

没有一个机构愿意放弃它已经做的事。工商企业也不例外。如果一个机构是由于它的成绩和成果才获得收入，因而要受到成绩的检验，则无活力的、陈旧的东西迟早将被顾客淘汰。而在以预算为收入基础的机构中却不存在这种约束。相反的，这种机构所做的事总是被认为有益的、符合于公众利益的。

由于加倍努力反而缺乏成果，因而诱惑力很大。更准确地说，因为没有成绩就把预算加倍的诱惑是巨大的。最大的诱惑是，责备外界愚蠢或反动阻挠，而把缺乏成果看成是自己正确的证明和坚持自己正确工作的理由。

使没有活力的事物持续下去这一倾向决不限于公共服务机构，在当今大企业中的服务部门中也同样普遍。组织计划员、电子计算机专家或运筹学家全都争辩说，业务经理对他们服务项目的抵制，就是他们的服务的必要性的首要证明和他们的“传改式的努力”必须加倍的理由。当然，这种争辩有时是有道理的。但更经常的是，它使得无法把努力集中于需要并可能取得成绩和成果的领域。

所有的服务机构都受到这样一种倾向的威胁，即墨守过去而不是摆脱过去，并把它们最好和最能干的人用于保卫那些已没有意义或不能为宗旨服务的事情上。政府机构特别容易犯这种毛病2。

传统的政治理论是以这样一条公理为依据的，即政府的职能是永存的。有一项几乎具有教理力量的潜在信念，即无论政府做什么，都是为着所有各个时期的。可是，政府所做的也是一种人的活动。人所做的每一件事，除了人的生理的和精神的功能，迟早总会变成陈旧的。今日政府的正常规则，正如所有其它各种机构的正常规则一样，不是“无论我们做什么，我们将一直做下去”，而是“无论我们今天做的是什么，很可能在相当短的时期内就将列为放弃的对象”。

挣得的收入或应得的收入

人们将按照他们得到的报酬来行事——这报酬或者是金钱和提升，一枚奖章，上司的一张签名照片，或在

肩膀上亲热地拍一下。这是最近五十年来行为心理学家教给我们的内容之一(但在此以前，我们也并不是不知道)。如果一个企业或机构要通过其成果或成绩来获得收入，而当顾客对其成果或成绩感到不满足或没有兴趣时会拒绝支付，那么，这个企业或机构就会设法去挣得其收入。如果一个机构是由预算来付钱的——或享有垄断的权力，顾客没有其它的选择——那么，它的报酬就是它应得的，而不是它挣得的。它是由于好心意和“方案”而得到收入的。它是由于没有疏远重要的对象而不是由于满足了某一个集团而得到收入的。它获得收入的方式使它发生了偏差，把成绩和成果解释为会产生预算的，而不是做出贡献的。

这是以预算为收入基础的机构的固有特点。令人十分惊奇的是，它竟然没有引起经济学家的注意——也许由于他们之中很少有人意识到目前国民生产总值中的百分之五十不是用于企业即由于成绩和成果而取得收入的机构，而是用于那些由于诺言或至多是由于努力而取得收入的服务机构。

以预算为收入的基础不一定是坏的或不可取的。自筹给养的军队，如十五世纪时的欧洲军队或传统的中国军阀的军队，就不断地从事于战争，恐吓他们本国的居民，依靠抢劫掳掠来维持。这样的军队永远不能成为政策的工具。用税收来维持行政控制和防务预算，正是为了使自由企业免受战争的灾祸。

同样的，企业中的绝大多数服务部门也必须由预算来拨款。这是一个研究部门取得收入的唯一可取的基础。如果一个研究部门要由其成果来取得收入，如某些企业试行过的，以研究部门出售它提供的新产品或新程序的特许权形式来获得其收入，造成的偏差肯定比由预算来拨款还要大。它很可能把资源从研究工作转移到小玩意的发明上去。而同样肯定的是，预算拨款促使研究部门的负责人增加研究人员数量，提出一批无法实现的研究计划，并抓住一些不能产生成果或已被证明没有生产力的计划不放。

由预算拨款来取得收入，无论它怎样必要甚或怎样可取，总会造成偏差。(由努力来取得收入，如医院或大学由成本而不是由成果来取得收入，也同样会造成偏差。) 在许多情况下，也许是绝大多数情况，这可能是无法避免的。但是，它能加以限制、节制，甚至在很大程度上能予以抵消。

第十三章 一些例外及其经验教训

一些例外： 贝尔电话公司；十九世纪的美国大学；田纳西流域管理局；明治时期的日本——市场方法和“社会主义竞争”——市场的限制性——单有“公共政策”是不够的——有关老的、陈旧的和元生产力的事物这一特别问题——过去的成就的危险

服务机构中只有极少数的例外才能取得效果，但其意义却同极大多数服务机构只能产生出一些官样文章同样的值得重视。因为，这些例外提出了一些经验教训。它们表明，在服务机构中是可以取得成绩的——虽然决不容易。它们表明，各种不同的服务机构能够做和必须做哪些事情。它们表明有哪些限制条件和陷阱。但是，它们还表明，服务机构的管理人员只有敢于做出冒风险的决策并提出他的机构是什么、将是什么和应该是什么的问题，才能做出不寻常和有争议的事。

贝尔电话公司

第一个并且也许是最简单的例子是贝尔电话公司。电话系统是一种天然垄断。在一定的地区内，电话公司必须有一种排他性的权利。任何一个电话用户要求于公共电话服务业的是要能给所有的其它电话用户打电话，而这就意味着一个垄断的服务业有着地区上排他性的权利。当整个国家或整个大陆事实上成为一个电话系统时，这种垄断就扩展到愈来愈大的地区。

一个个人也许能够不用电话——虽然在当今的社会中将极为不便。但是，一位自由职业人士、一位商人、一个事务所或一个企业必须有电话。住宅中的电话也许可有可无，而业务上用的电话是必不可少的。

正如前面讲过的，西奥多·维尔在本世纪初期就看到了这点。他还看到，美国电话公司正像其它所有工业发达国家中的电话公司一样，很容易被政府接管。为了防止被接管，维尔深入思考了电话公司是怎样一个企业以及应该是怎样一个企业，并得出了他的那个有名的定义：“我们的企业是服务性的。”

有关电话公司的这个定义使得维尔能制定具体的目标，并用有关企业是什么和应该是什么的定义来制定衡量成绩和成果的标准。他制定的顾客满足的标准和服务满足的标准事实上造成了全国各地区的电话经理之间的竞争。这些标准成为对各个电话经理进行衡量和付给报酬的标准。其结果是，美国电话公司虽然从性质上讲是垄断性的，其各个经理却被指引向取得成绩和成果。

维尔的解决方案维持了半个世纪以上。直到严重通货膨胀的六十年代以前，贝尔电话公司持续地在降低收费的情况下改进业务。

维尔还做了一些在当时看来更为超出常规的事(而且，即使目前来看，一般也会认为越出了常规)。他为贝尔电话公司认定其服务对象。管制机构即各州的公用事业委员被当时正常思想的工商界人士认为是“恶毒的社会主义”和“敌人”。而维尔却认为公众实际上是电话公司的合法的服务对象。所以，使管制机构发挥作用是电话公司的任务。他努力思索这些服务机构的目标是什么，以及应该是什么。如果美国的公众不是感到这些管制很好地执行了它们的任务，贝尔电话公司无疑早就被国有化了。同样毫无疑问的是，如果不是由于维尔以及他承认管制机构是一个独特的服务对象，美国的公共服务委员会也永远不会获得发挥作用的能力和理解它自己工作的能力 1。

英国的大学

现代美国大学从 1860 年到第一次世界大战期间的建立过程也表明如何能使服务机构取得成绩。美国大学在这一时期的出现主要是少数人的努力。这些人有：安德鲁，怀特(Andrew W．White，1868—1885 年任康纳尔大学校长)，查尔斯·埃利奥特(Charles W．Eliot，1869—1909 年任哈佛大学校长)，丹尼尔·科伊特·吉尔曼(Daniel Coit Gilman，1876—1901 年任约翰·霍普金斯大学校长)，大卫·斯塔。尔。乔丹(David Starr Jordan，189l 一 1913 年任斯坦福大学校长)，威廉·雷尼·哈珀(William Rainey Harper，1892—1904 年任芝加哥大学校长)，以及尼古拉斯·默里·巴特勒(Nicholas Murray Butler，1902——1945 年任哥伦比亚大学校长)。

这些人全都有一种共同的认识：传统的学院——主要是十八世纪训练传教士的神学院——已完全陈旧、无效、没有活力。这种旧式学院正在迅速趋于消失。美国于 1860 年在学院中就读的学生人数比四十年前人口少得多时的学生人数还要少得多。这些创立新型大学的人都有着一个共同的目标：创建一种新式的教育机构，一种真正的大学。他们全都认识到，欧洲的大学，特别是牛津大学、剑桥大学和德国的一些大学，虽然有许多值得学习的地方，这些新创立的大学必须是具有美国特点的大学。

但是，除了这种共同的信念以外，在一个大学应该是什么以及它的宗旨和使命是什么的问题上，他们的看法极为不同。

哈佛大学的埃利奥特认为，大学的宗旨是培养出一批具有独特风格的领导集团。哈佛大学虽然本来是为“正派的波士顿人”而创办的，但是埃利奥特却不想把它办成是这些波士顿人的地区性大学，而要办成一个全国性的大学。同时，哈佛大学又要在波士顿和新英格兰恢复道德名流的统治地位。这种道德名流指的是请教徒这些“上帝的选民”及其继承者，美利坚合众国早期的联邦主义者领导人、哥伦比亚大学的巴特勒认为，大学的职能是把理性的思考和分析系统地应用于现代社会的一些基本问题——教育、经济、政府、外交。芝加哥大学的哈珀也抱有同样的见解，虽然程度略差一些。约翰·霍普金斯大学的吉尔曼认为，大学是高级知识的产生地，该大学原来只限于高级研究，不从事普通的大学教育。康纳尔大学的怀特的目标则在于培养出一个受过教育的公众，等等。

这些人中的每一位都知道必须作些妥协，都知道他必须满足许多对象和公众，而他们对大学的看法是极为不同的。例如，埃利奥特和巴特勒都必须在原有的、老的基础上来建立他们的新型大学(其他人则可以从头做起)，因而必须满足——或至少安慰——原有的校友和教职工。他们全部充分意识到必须吸引和保持财政资助。

埃利奥特坚持“道德领导”并首创了毕业生安置办公室，为哈佛大学的毕业生在各处特别是企业界谋求高薪职位。巴特勒则意识到哥伦比亚大学创办较迟，当时的百万富翁慈善家已被它的竞争对手笼络过去(如洛克菲勒被芝加哥大学笼络过去)，于是他在大学中首创了公共关系办公室，设计出一套同中产阶级联系并获得其资助的办法，这些办法绝大多数都成功地实现了。

这些人中的每一个都强调他为大学的宗旨和使命制定的定义。这些定义在这些首创人的身后并没有再持续下去。例如，即使在埃利奥特和巴特勒的终生前，他们创办的大学已不受他们控制，在目标和优先顺序上都发生了变化。在本世纪中，所有这些大学——以及其它许多大学，如加利福尼亚大学和其它一些主要的州立大学——都汇合成为一种共同的类型。

现在，这些大学都成了“多科大学”，彼此很难区别。但是，创建人留下的影响还没有被完全消除。在罗斯福总统的新政时期主要从哥伦比亚大学和芝加哥大学的教职工中选拔顾问和决策者，这决不是偶然的。因为，新政当然要把理性思考和分析应用于公共政策和公共问题。三十年以后，肯尼迪总统当政时期以杰出人物的“风格”为基本信念，自然会转向哈佛大学去选拔人才。

美国在 1860 年时很少存在着什么高等教育，仅有的一些高等教育也不为公众所信任和支持。到 1900 年时，美国的大学已建立起—种领导地位，是一个主要的权力中心，是一个智力的、社会的和政治的权威。1860 年时，美国青年在高等学院中的比例小于任何其它主要国家，而到 1900 年其比例已高于其它主要国家，并打下了大规模高等教育的基础。1860 年时，美国在学术成就、研究和科学方面依赖于欧洲，当时在这方面有成就的美国人(如历史学家弗兰西斯·帕克曼，Francis Parkman，哲学家埃默森，Emerson，或物理学家约瑟夫·亨利，Joseph Henry)都同大学没有什么联系。到 1900 年，美国在学术成就、研究和科学方面既有成就，又有自信心。在智力和科学上有特出成就的人(如哲学界的威廉·詹姆士，William James，教育界的约翰·杜威，John DeWey，历史学界的查尔士·比尔德 Charles Beard 和弗雷德里克·特纳，Frederick J．Turner，物理学界的艾伯特·米切尔森，A1bert Michelson)全都是大学中的成员。而且，1900 年的美国大学是独特的美国机构，尽管有许多教授是从德国的研究院毕业的，或经常有人对牛津大学的风尚发出赞叹之声。

最重要的是，美国大学取得这样的高效果和高成绩的基础在于，明确地从事于具体规定的宗旨和使命。

利连撒尔和田纳西流域管理局

田纳西流域管理局(美国中南部的一个综合性公共工程和公用事业)是一个不同的但同样有教育意义的例子。田纳西流域管理局建立于新政时期，目前已不再是一个争论的对象。它只不过是另一个大型电力公司，只不过是政府所有而不是私人所有的。但在其早期阶段，四十年以前，并不是这种情况。当时，它是一个口号，一种战斗的呼声，一种象征。不论是它的朋友或敌人，有的人把它看成是美国电力国有化的有力工具；另有些人则认为可以借此回复到以廉价动力、政府仁政、免费肥料为基础的杰弗逊的平均地权论去；还有些人则主要对防洪和灌溉有兴趣。由于有着各种互相冲突的期望，田纳西流域管理局的第一任局长阿瑟·摩根(Arthur Morgan)，一位杰出的工

程师和经济学家，弄得错误百出。他由于未能深入思考田纳西流域管理局应该是怎样一个机构以及如何平衡各种不同的目标，以致一事无成。最后，罗斯福总统不得不用一个当时几乎不为人所知的年青律师，对管理工作很少经验的大卫·利连撤尔来代替他。

利连撒尔面临着对田纳西流域管理局下一个定义的需要。他得出结论说，其首要任务是建立一个真正有效的电厂并向缺电地区供应大量的廉价电力。他决定其它的目标都要从属于这个首要目标，这个首要目标应占优先地位。现在，田纳西流域管理局还达到了其它许多目标：防洪、灌溉渠道、生产肥料甚至包括地区综合发展。但是，正是由于利连撤尔坚持要明确规定田纳西流域管理局的任务并确定其优先顺序，才使得它今天受到大家，甚至包括它在四十年前的死敌的赞扬。

明治时期日本的经验教训

服务机构取得成就的最重要例子可能是日本于十九世纪后半叶，在 1868 年所谓明治维新以后的发展。三十年以后，日本从一个极为贫穷并大部分是农民、深受阶级和等级束缚的国家变成了一个现代国家，一个能打败帝俄的军事强国，一个世界贸易中的重要因素。而且，它成为实际上消灭了文盲的第一个国家。

带头实现明治维新的政治家、爱国者和工商界领袖只不过是极少数杰出的人物，在领导集团中也只占少数。工作则由普通的、有能力的、艰苦劳动的人来做。他们取得成功的原因是明治时期的这一代入决心深入思考他们要达到的目标，确定优先顺序并集中精力于优先的事物。

明治维新的宗旨是在一个由西方帝国主义占统治地位的世界中保持日本的独立和日本的文化及传统。这些目标被概括为一句口号：“富国强兵”。为了实现这个目标，就要普及教育并统一全国的行政和司法。明治时代人们集中力量要做的重点是五项目标：经济发展，建立现代化的陆军和海军，扫除文盲，统一地方行政，强有力的专职司法。

人们可以对确定的这些重点表示不同意——有许多日本的以及外国的批评家就表示不同意。例如，在改善农民生活或在强化工业化的变革中缓和贫困方面就做得很少；也很少考虑使具有高度文化的新的日本中产阶级能实行自治。明治时期的人们也意识到这些缺陷，但是他们有意识地决定必须有重点，深入思考什么是重点，然后把有才能、勤劳而爱国的人民的力量集中于这些重点。

还有其它一些例子。例如，威廉·冯·亨保特(Wilhelmvon Humboldt)在德国被拿破仑打败的黑暗时期创建的柏林大学，就可以表明大学取得的效果。另一个例子是以前讲过的，第二次世界大战以后建立的新英格兰的一些“红砖”大学。这主要是由于杰出的经济学家莱昂纳尔·罗宾斯(Lionel Robbins)深入思考了目标和重点的结果。还有前面提到的供贫苦儿童学习的纽约市少数民族地区的一些学校。教育方面的另一个例子是丹麦主教尼古拉·格伦德维希(Nikolaj Grundtvig)几乎在一百五十年以前就想出的国民高等学校。这种高等学校不仅成为斯堪的那维亚各国向典型民主制进展的基础，而且成为现在所有进一步教育的基础。我还可以从其它领域，如保健部门或研究单位，举出一些服务机构取得效果的例子。

这些有效的公共服务机构中的每一个都可以说是各具特点。每一个肯定是完全不同的。但是，这些例子表明，服务机构是可以通过管理取得成绩的。

市场方法和“社会主义竞争”

我们举出的这些例子首先表明，不能用传统的、流行的方法中的任何一种来完成使服务机构取得成就这一任务。“让市场来完成工作”的方法和“为维护公众利益而驱逐货币兑换商”的方法都不能使以预算为收入基础的服务机构很好地工作。

市场方法普通被认为是“资本主义”的。但这是一种误解。市场方法同样可以是“社会主义”的。所有权是否在资本家手中并不是主要之点。重要的是经营管理上的自主权和责任。重要的是资源是否被分配来产生成果，以及是否在成果的基础上来分配。

认为美国经济的所有权是私有的，因而是资本主义经济的流行看法是一种误解。美国大企业的决定性的所有权在人民手中——即在中产阶级和工人的信托者的相互基金和养老基金的手中。美国的大企业并没有国有化，但已在很大程度上社会主义化了。对其阶级定义来说，美国经济至多只是一种混合经济，并可能坚定地向公众拥有生产资料的社会主义经济接近。但是，美国的经济基本上是在企业地区自治的基础上来经营管理的，并且以成果为基础来分配资源。美国经济仍旧是市场经济。

以所有权作为决定因素的传统方法对日本甚至更不适用。如果说在日本有什么人拥有大企业的话，那可能就是这些大企业的职工，特别是其经理人员。因为，这些职工拥有终身工作的权利，不能被开除；他们虽然没有法定的所有权，却是法律上叫做受益所有者的那种人。然而日本明显地并不是一个社会主义国家。

最近五十年内对市场经济进行过最深入探讨的并不是自由企业国家或自由企业阵营，而是所谓社会主义竞争即生产资料不是由私人资本家拥有的经济中的竞争的讨论。

这种讨论可以追溯到第一次世界大战刚结束的年代。当时，德国社会民主党刚刚掌权，想把德国的企业国有化。他们建立了一个有力的社会化委员会来制定从资本主义经济过渡到社会主义经济的方案。社会化委员会中的经济学家是坚定的社会主义者，但他们对第一次世界大战期间德国计划经济的无效率、无效果和浪费有亲身的体会。所以，他们制定出来的不是一种社会主义经济的蓝图，而只能被叫做是“资本主义宣言”的东西 2。

德国的社会化委员会的确主张政府在指导经济发展方向方面起坚强的作用，但对于经济本身，它建议实行一

种基本上是少数卖主占统治地位的市场经济。在这种市场经济中，私人拥有和经营的大公司可以在每一主要市场中互相竞争 3。

这当然完全不能为正统的马克思主义者所接受，但其逻辑却是无懈可击的。德国的例子已经表明，政府垄断是没有活力的，并且不能建成—个强大的经济。

稍迟几年以后制定的苏俄的计划方法是用来对德国社会化委员会的这个异端邪说做出答复和进行斗争的。但是，对之做出答复的另一个更为精制和更为重要得多的方案是波兰马克思主义者奥斯卡·兰格(Oscar Lange)提出的(兰格在芝加哥大学教书多年，二次世界大战以后回到他的祖国并在那里去世)。兰格把他提出的方案叫做“社会主义竞争”。兰格的模式使生产资料公有化，从而消灭了资本家。但它也使各个企业在其自己的管理当局的领导下实行自治，在市场经济中互相竞争，按照成果来取得收入。换句话说，兰格所讲的是社会主义教义所要求的所有权社会化，而资源的分配则必须按照成绩和成果，即在市场考验的基础上来分配，这样才能使资源的分配合理并取得成绩。

兰格方案的一个基本缺陷是完全没有资本的市场，即资源对未来的分配。但是，兰格方案却的确能使企业承担起责任来并集中于成果。兰格的社会主义竞争方案成为苏联集团所有各种自由化方案的基础，如流产的导致俄国军事入侵的捷克 1967 年和 1968 年的经济改革 4。

俄国人反对社会主义竞争的尝试，当然不是基于经济合理性和经济成绩的论据，而是基于企业自治会削弱或致命地危及共产

党的全面政治控制这一完全正确的论据。兰格正像所有的经济学家那样，必须把取得经济成绩置于权力之先，而警察国家的统治者则始终把权力置于取得经济成绩之先。

兰格的思想在六十年代后期的南斯拉夫付之实现。在那里，大企业虽然名义上由政府所有，实际上却自治管理，并且必须在有大量竞争的市场上来证明自己的成绩。南斯拉夫的企业不再按国家计划来直接拨款，而必须在投资的预期报酬即“资本主义”的获利基础上来为了获得资本而竞争。

虽然兰格的名字和“社会主义竞争”这一术语在苏联还是被禁止提到的，但是，苏联想使其经济取得成绩的任何企图事实上都是应用兰格的社会主义竞争方案，即以市场成绩和市场成果为基础实行企业的自治和承担责任。社会主义竞争能产生优异的经济成果这一点，已不再受到改革者所反对。他们反对的是有失去政治控制的危险。

换句话说，有关市场和牟取利润的私有权的讨论是无关重要的。应该讨论的是企业按其成果和成绩获得收入的经济制度同企业由预算拨款获得资金的经济制度的对比。在这点上，实质上已用不到讨论。无论哪里，只有市场考验真正能实现，它就会产生成绩和成果——这并不是由于自由企业或自治经理更有“美德”，而是由于按成绩和成果来获得收入能指引人们为取得成绩和成果而努力。

市场的限制性

但同样清楚的是，并不是所有的机构都能应用市场方法。

服务机构的领域极为多样化。它包括天然垄断企业，如电话业务，邮政业务，以及在某一地区的电力供应等，这些显然都是经济机构。但是，服务机构还包括司法机构和防务机构。这些显然不是而且不应该是经济机构。这些机构的共同之处在于，而且仅在于它们由于这种或那种理由，不能应用市场竞争考验的方法 5。

公共政策的限制性

无论是在资本主义社会中或社会主义社会中，传统的看法都认为，在不能由市场对成绩进行考验的地方，就由“公共政策”来指导和控制。但是，正如我们在有关以预算为收入基础所造成的影响的讨论中所表明的，这并不是一种恰当的解决办法。的确，服务机构，包括企业中的服务机构，必须由政策加以控制。但是，除了预算所引起的方案、诺言、好意和勤勉以外，只要可能，还需要有一种制度和结构来指引服务机构取得成绩。正如我们的例子表明的，服务机构也需要有一套办法来有计划地检查它们的政策是否陈旧了，并有计划地废除陈旧的政策。在我们引述的每一个例子中，都只能在一段时期、而不能永久地取得效果。

维尔的解决方案在半个世纪内持续有效——但正如前面讲过的，决不意味着今后继续有效。美国大学的发展已超出了一个世纪以前它们的创建者建立起来的结构。它们现在需要重新深入思考自己的使命和职能、目标和所辖系科、优先顺序以及用以衡量成绩和成果的标准。田纳西流域管理局取得了这样大的成绩，以致它已使得自己不再具有以前的那种重要性。它在四十年以前首创的一些事情，目前已普及了。现在已没有一个人期望通过电气化来获救。

日本最终成为明治维新成就的一个俘虏。明治时期的人物非常有意识地选定其优先顺序并把某些重要领域推迟或处于从属地位。他们的继承者拒绝重新考虑任何其它重点。其结果是，明治时期的人物用来作为达到日本独立这个目的的手段的武力，成了目的本身并最终给日本带来了巨大的灾难，几乎完全毁灭了明治时期的伟大成就。

第十四章 为了取得成绩而对服务机构进行管理

服务机构中取得效果的原则——如何应用这些原则——服务机构的三种不同的类型及其特殊需求——对目标和活

动进行审核以便有组织地抛弃旧的——为了取得成绩而对服务机构进行管理

不同类型的服务机构需要不同的结构。但是，所有的服务机构都需要采用一些我们在第十三章中讲过的那些服务机构领导者用过的原则。

一、他们必须确定“我们的机构是什么以及应该是什么”。他们必须把各种不同的定义公开出来并深入思考，甚至像正在出现的那些美国大学校长那样，对各种不同的甚至互相冲突的有关“我们的机构是什么以及应该是什么”的定义进行权衡。

二、他们必须从有关职能和使命的定义中得出一些明确的目标。

三、然后他们必须深入思考什么是他们应该集中力量来从事的重点，以便选定目标；制定衡量成绩和成就的标准，即规定可以接受的最低成果；确定完成期限；着手为取得成果而工作，并确定对取得成果负责的人。

四、他们必须规定衡量成绩的标准——美国电话公司的顾客满意标准，明治时期的人用来衡量其进步的识字人数。

五、他们必须用这些衡量对他们的努力进行反馈，即在他们的系统中建立起对成果的自我控制。

六、最后，他们必须对目标和成果进行审核，以便确定有哪些目标已不起作用或不能实现。他们必须确定有哪些成绩不能令人满意，有哪些活动已陈旧或没有活力，或者既陈旧又没有活力。而且，他们必须有一套措施可以摆脱这些陈旧或没有活力的活动，而不是把金钱和精力浪费在后果不能令人满意的地方。

最后一点也许是最重要的。服务机构由于没有市场的考验，使得它缺乏一种东西迫使它必然要抛弃陈旧的东西——否则就会破产。在公共服务机构和企业的服务机构中，对成绩低下的活动进行评价并抛弃它们，是最痛苦的但也是最值得赞扬的一种创新。

按照预计的期望来检验目标及其是否恰当、检验重点尤其是检验成果，对于过去的成功也许最为需要。

正如我们举出的那些例子所表明的，没有一项成功是“永恒的”。但是，放弃过去的成功要比对过去的失败重新评价困难得多。成功使人骄傲，造成情绪上的依恋，思想上和行动上的习惯，尤其是盲目的自信。一种已不再有用的成功，最终所造成的损害比失败所造成的还要大。

特别是在一个服务机构中，如果不采取措施深入思考其使命、目标、重点，并在其政策、重点和行动中建立起对成果和成绩的自我控制，那么，过去的成功即使不是成为—种圣经，也会成为“政策”、“美德”和“信念”。美国目前已“福利成灾”，这主要是由于新政的福利计划在三十年代取得如此巨大的成功，以致我们未能放弃它们，反而错误地应用于五十年代和六十年代黑人移入城市这样完全不同的问题上。

现在应该清楚了，要使服务机构取得成绩，并不一定要有伟大人物，而是要有——套制度。这套制度的基本要点同工商企业中取得成绩的基本要点并没有太大的不同，但其应用却大为不同。服务机构不是工商企业，在它们之间成绩意味着不同的东西。

这种基本要点的应用在各种不同的服务机构中也是而且应该是大不相同的。我们在前面所举的那些例子表明，服务机构——即不是由于成绩和成果而是由于努力和计划而取得收入的机构——至少有三种不同的类型。

三种不同类型的服务机构

一、第一种类型是天然垄断性的。这种服务机构的确提供货物和服务，或至少应该是提供货物和服务的。但是，由于它有垄断性，所以无法按其成果和成绩来获得收入。

经济学家把那些在一定领域中拥有排他性权利的企业叫做天然垄断性企业，如电话服务业或电力事业。但是，一个企业中的研究实验室也是企业中的天然垄断性事业。

二、服务机构的第二种类型是必须由预算拨款来获得收入的。这类服务机构虽然有着共同的特点，但其各自的宗旨以及达到这个宗旨的特殊方式却不一定是千篇一律的；而且其重点也可能极为不同——事实上也常常应该是极为不同的。

国的大学就是一个例子。我们前面讲过的那六个大学校长关心的都是高等教育。他们之中的每一个人都必须在古老的、衰败的、派系分立的学院的废墟上来建立一个新大学。但是，他们对大学的使命和职能有不同的看法，他们在“我们的机构是什么或应该是什么”这些不同的看法中确定不同的重点并安排不同的优先顺序来组建各自的大学。他们建立的虽然都是大学并有着相同的结构：有校董会、学校管理当局、教职工和学生、类似的学科和同样的学位；但是他们有意识地建立起互相竞争的教育机构。

三、最后，还有一类服务机构，在其中，手段与目的一样重要，因此，保持统一性是其本质特点。属于这一类的有司法机构和防务机构，以及传统政治哲学认为是政策领域的绝大多数领域。

各类服务机构的特殊需求

这些服务机构中的每一类有些什么需求呢?

天然垄断性机构在组织结构方面的需求最小。它同按成果获得收入的企业最接近，虽然它并不是直接按成果来获得收入的。换句话说，它所需要的就是按照任何一个企业应该做的那样去做，但要做得更为系统化。

顺便说一句，这正有力地表明，应该使天然独占性事业处于公共管制之下而不是公有。如果一个天然独占性事业没有管制，正如经济学家和政治科学家早已知道的，除了没有效率和效果以外，还将剥削大众。一个天然独占性事业如果由政府所有，可能不会有剥削，但是顾客无法纠正其无效率、服务不良、收费高以及普遍地不关心顾客的需要。一个在公共管制下的独立经营的天然垄断性事业比起没有管制的私营垄断事业和政府经营的垄断事

业都更能适应顾客的需要并对顾客的不满做出反应。受管制而独立经营的天然垄断性事业的收费、因而其收入和利润取决于管制机构这种政治机构，而公众的意见则向管制机构提出并通过它而表现出来。

法国的电话用户十分清楚地知道他们所得到的电话业务服务是发达国家中(也许除了苏联以外)最差的。但是，由于法国的电话业是政府拥有的垄断事业，顾客对之没有任何权力，只能抱怨一下。美国电话系统的服务质量于六十年代后期在某些地区特别是纽约市有所下降，等待的时间或修理的时间都延长了(这主要是由于电话公司的计划忽视了人口增长的结果)。美国电话用户立即对电话公司提高收费的要求表示反对——很难想出对垄断事业进行管制的更有效的办法。

但是，美国的顾客在邮政业务方面却同法国人一样的无能为力。四十年来，美国的邮政收费一直在急剧上升，而其服务质量的下降速度甚至还要快得多。由于邮政是政府所有的，我们无法予以纠正。

此外，政府通过管制机构来公正地同私营垄断事业打交道，就能促使受管制的垄断事业在其结构中建立起有系统地取得成绩的机制，正如西奥多·维尔于六十年以前为美国电话公司所做的那样。美国联邦通讯委员会对贝尔电话公司长途通讯业务的研究报告和联邦动力委员会对美国大西洋沿岸中部各州电力供应的研究报告都向各种公司提出了实行这种自我约束的要求。

至于企业内部的研究实验室这一类垄断部门，企业的高层管理可以而且应该要求它们深入思考其目标，确定其计划和重点，衡量其成绩，并抛弃没有活力的东西。这是使研究实验室具有活力，对公司的需要、机会和责任做出反应的唯一途径。

管理当局还应该要求研究实验室制定它做出贡献的目标，并据以对成果进行检查。这不一定是定量化的——事实上它也常常不能定量化。但是，目标必须具体，检查必须严格。

有一位最有效的研究部门经理——他本人是世界知名的一位科学家——经常向其下属提出这样的问题，“你们这个研究实验室在最近三年或五年内对公司的远景、知识和成果做出了一些什么贡献？”然后他又问道，“你们期望在未来的五年内对公司的远景、知识和成果做出些什么贡献？”他说道，当他最初提出这些问题时，从来得不到答复。他所得到的只是一些有关研究工作的“无形性”以及将来会有成果之类的话。当他提出了这些问题几年以后，他开始得到答复了；又过了几年，他甚至能得到研究成果了。

服务部门的“社会主义竞争”

第二类服务机构是学校、大学和医院这一类机构。企业组织中的绝大多数参谋服务部门也属于这一类。它们所需要的是兰格的社会主义竞争。

这种服务机构的“顾客”不是真正的顾客，而只是纳贡者。不论他是否需要这种服务机构，他都必须以纳税、交纳强制保险费这类费用或分摊间接费用等形式为之付费。这些机构的产品不是用来满足一种欲望，而是满足一种必需。学校和医院以及企业中典型的参谋服务部门所提供的是每一个人应该有而且必须有的东西，因为这“有益于他”，或有益于社会。

借用逻辑学家的术语来说，这类服务机构是规范性的。其目标在于使“顾客”成为某种样子，做某种事情，按某种方式行动，知道某些事情，相信某些事情。绝大多数这种第二类的服务机构还提供出一种公共利益。这种公共利益必须在集体的基础上才能提供，否则，即使以最大的成本也无法提供出来。因为这些服务机构是规范性的，又因为它们提供出一种公共利益，所以它们只能由税收、间接费用分摊或其它强制收费来供应资金。

这种第二类的服务机构是二个发达社会中典型的服务机构，并且是发达社会在机构上的表征。垄断性机构和政府机构——即第一类和第三类服务机构——则在不发达社会中占统治地位。但是，第二类服务机构在经济发展和社会发展过程中起着中心的作用，其成绩对现代发达社会是极为重要的。而且，在发达社会——或发达企业——中，正是这种服务机构同公民——或企业管理人员——的日常生活有着最密切的联系。

我们常听到“每一儿童有受教育的权利”这一讲法。可是，年青人却抱怨他们被强制着去学校——他们的讲法比传统的讲法更接近于真实情况。我们在谈论什么“每一个公民有接受像样的医疗保健的权利”。这在美国还部分地是一种没有实现的诺言。但是，我们却已在实现强制医疗保健的途中了。例如，在许多公司中，经理人员必须每年作一次健康检查，否则，他们就不能享受假期，或者在假期中就没有薪水。如果像在相当短的时期内可能发生的那样，把重点转向广大群众的预防医疗，我们不久就会要求每一个人利用医疗保健设施，换句话说，使医疗保健成为强制性的。

很多企业中都规定，对参谋服务部门的利用是强制性的。例如，一个分权化公司中各个事业部的市场推销经理被通知去参加总部市场推销部门举办的市场推销讲习班，而并不事先征求他们的意见。

这一类服务机构的目标——总的使命——必须是普遍性的。应该有一个成绩和成果的最低标准。但是，为了取得成绩，这些机构特别是公众所有的机构，即使由政府来监督和管制，但最好是自治经营而不要由政府来经营1。此外，在实现基本使命的各种不同途径之间、在各种不同的重点和方法之间，顾客应有广泛的选择余地。这些机构在达到成绩标准方面应该有足够的竞争。

美国目前在谈论关于中、小学的一种证书制度。实行这种证书制度时，政府对学生去上学的任何合格的学校付给相当于公立学校对孩子进行教育的成本的一笔费用。在这种制度下不论学校有多大的自由活动范围，但是有一点是肯定的，如果一个学校不能教会学生基本的读、写、算的技能，就不会被认为合格。采用什么方法——在此有进行试验的余地，从传统的严格教学法到英国“开放式学校”的行为科学教学法或“自由形式”教育法——可以由学校来决定。但是，基本的目标和最低的标准应予坚持。同样的，例如在黑人地区教授开展城市游击战的学校，

不大可能——也不应该——长期保留在批准的名单中。至于一个学龄儿童是否要去上学，那是没有选择余地的——不论他或他的家长是否愿意，他必须去上学。

在医疗保健方面，我们也可能实行一种每人有权享受预付医疗保健的制度——其费用由职工医疗保险或政府为老人和穷人支付。但我们可能会鼓励实行各种计划的多样化，具有不同计划和不同重点的各种医疗保健机构之间实行竞争。这也是最老的国家医疗保健计划即德国的医疗保健计划所采用的一种方法。

以下是在一家大企业的参谋服务部门中应用这种方法的一个例子。一家主要制造和销售本公司厂牌的消费品的大型多国公司把他们的公司定义为“市场推销企业”。人们可能以为这个公司既然以市场推销为定义，一定会有一个庞大的市场推销参谋服务部门。但是，这个部门却很小。在高层管理中有一个市场推销副总经理——他事实上是公司中的第二号人物。但是，市场推销部门并不是向他作报告，而是向市场推销部门的主任报告。市场推销参谋服务部门的预算很小，用以支付训练市场推销参谋服务人员、市场推销领域中的研究工作、图书资料等费用，但不包括公司的市场推销业务。分布于三十多个国家中的公司的四十五个到五十个分权化而自治经营的事业单位，各自对其市场推销的成绩和成果负责。地区总经理可以利用总公司的市场推销参谋服务部门来帮助他达到这个市场推销成果，但并不是强制性地非用不可，他有权选用公司以外的咨询人员，他也可以不用任何参谋人员而自己担任市场推销咨询人员。他只有在使用总公司的市场推销参谋服务部门时才需要为此而付费。但是，市场推销参谋服务部门却对每一个事业单位的市场推销标准和成绩进行检查。据最近消息，该公司中使用总公司的市场推销参谋服务部门的事业部经理和地区经理有十八人或二十人，使用外部咨询人员的有十一人或十二人，不使用内部或外部咨询人员的有十二人。这些经理的市场推销成果同他们采用咨询人员的方法没有什么关系。使用公司的市场推销参谋服务部门的、使用外部咨询人员的以及不使用任何咨询人员的事业部中，都有市场推销成果最好的和最差的。但是，即使这个公司中市场推销成果最差的，其市场推销的标准也很高，成果也很大。而这个公司的市场推销参谋部门，从成果、成绩、工作精神和热忱方面来说，是属于我所知道的最好的一类之中。

统治性的服务机构

第三类服务机构一般是传统的政府活动的机构——司法机构、防务机构以及一般意义上的制定政策的所有机构。这些机构并不提供经济学意义上的大众化商品，而提供统治。

这种机构不可能实现经营管理上的自治化。即使可以实现竞争的话，那也是不合需要的。这类机构必须直接由政府控制和管理，但其活动仍需有目标、重点以及对成果的衡量。

因此，这种机构需要有一种对其承诺、其基础原则和成果的有组织而独立的监察。这类机构无法建立成果反馈的机制，所以只能对之进行分析和监察。

在十九世纪时已在政府中设立总监察长的机构(但还可追溯到法国路易十四时期，即十七世纪后期；而在1760年左右，普鲁士的弗雷德里克大帝已建立了与现在的形式大致相同的监察机构)。目前，各国政府已普遍建立一种独立于行政和立法部门之外的机构来审核费用开支、揭发营私舞弊、不法行为和重大失职等。

既然这类服务机构已这样地起着核心作用、这样重要和花钱很多，我们就有必要设立一个有关其目标和成绩的总监察长。我们必须迫使自己考察政府提出的政策、法律、计划——以及企业的参谋服务机构的政策、计划和活动——并提出以下的问题：“这些目标符合实际吗？它们是可以实现的吗，或者只是空话？它们同打算满足的需要有恰当的联系吗？确定了正确的指标吗？对优先顺序是否经过深入思考？成果同诺言和期望有联系吗？”

美国政府可能已开始认识到这种需要。这说明了它为什么最近把预算局改为行政管理和预算局。但是，这个新机构仍归总统领导并属于总统的行政办公室。为了有成果，它必须是独立的。它还必须拥有审核拟议中的法案即监察立法的权力和责任，正如目前它对已采用的方案进行监察一样。行政管理和预算局迄今主要还处于提供诺言的阶段。但人们至少已认识到，为了使联邦政府的服务取得成绩就要对其目标和成绩进行有组织的检查并有组织地废弃过去。

我们还必须进一步把下述一点作为基本前提，即把每一个政府机构和每一项立法法案都看成不是永恒的。任何一项新的活动、新的机构、新的方案都只应该存在于一个有限的时期内，即其结果表明目标和所用手段是恰当的那段时期。政府以外的其它服务机构——包括那些虽然是公众机构但却应该实行自治的机构(如学校或医院)一也必须这样。社会公众对服务机构的缺乏成绩和成果已极为不满，不再能永久地容忍传统的制度。

我们的许多最严重的问题是由于未能废弃已不能取得成绩的方案，如美国和欧洲共同市场农业计划的失败，那威胁着要毁灭我们城市的“福利成灾”，那威胁着要引起贫穷的非白种人反对富裕的白种人的全球种族战争的国际发展计划的失败。

未能由成果获得反馈可能于将来危及环境及我们挽救环境的努力，极为需要成果。但我们迄今既没有认真思考我们追求的是什么，又没有确定优先顺序，又没有组织在方向、重点、挽救环境的努力方面的成果反馈。可以预料，这只能意味着没有成果，然后才醒悟过来。

服务机构所需要的并不是更加企业化，而是尽可能地接受成绩的考验——即使是“社会主义竞争”的考验。它们必须更加医院化、大学化、政府化，等等。换句话说，它们必须深入思考自己的特殊职能、宗旨和使命。

服务机构所需要的并不是更好的人员，而是要人员更系统地从事于管理工作并使他们自己和他们的机构有目的地集中精力于取得成绩和成果。它们的确需要效率即成本控制，但它们最需经的是效果，即集中精力于取得正确的成果。

现在的服务机构很少会苦于管理人员过少，而绝大多数是人员过多，程序、组织图、管理技术过多。现在需要学习的是为了取得成绩而对服务机构进行管理。这可能是本世纪中最大而最重要的管理任务。

第三篇 富于生产性的工作和有成就的职工

管理任务的第三个主要方面是使工作富于生产性和使职工有成就。在这一方面我们知道得很少。民间传说和通俗故事有很多，而经过考验的知识却很少。我们知道，自二百年前产业革命开始以来，工作和劳动力目前正在发生比任何时候都要大的变化。我们知道，至少在发达国家中，在以下各个方面需要一些全新的方法：对工作和生产的分析、综合和控制；作业结构、工作关系、经济报酬和权力关系的结构；以及使工作人员负起责任来。我们还知道，必须把“对人的管理”从一种“成本中心”和一项“问题”变为对人的正确领导。

第十五章 新的现实

工作及其矛盾的意思——“工作”和“做工作”——工作和工作者都在迅速变化之中——雇员的社会——重点转向知识工作者——体力工作者的危机——“戴硬帽的体力劳动者”和“自由派”——工龄的危机——对知识工作者进行管理；新的挑战——什么是知识工作的生产率？——什么是成就？——劳动力的分类——只有一种人事政策的谬误——“新的一代”

在语言中很少有一个语词像“工作”那样的含有矛盾的意思和感情的色彩。当人们说到“工作和休息”时，“休息”显然是“好的”。但是，“退休”是否比“工作”好，那就大可怀疑了。工作比“懒惰”好，这是无可置疑的。而“失去工作”却决不是“好事”——事实上是一大灾难。

当人们说到“工作和玩”时，“玩”带有吸引人的意义。但是，如果以动外科手术作为玩，却决不是一件好事。工作可能是有高度成就的，例如我们讲到“一位艺术家的终生作品”；但工作也可能是极为劳累、繁重和枯燥乏味的。

所以，语言本身就清楚地显示出工作是复杂的，并植根于人的生活、人的感情、人在社会和社区中的存在，以及人同自己的关系之中。

工作既可用作名词，又可用作动词。“工作”和“做工作”是相互密切关联的。如果没有人做工作，工作就不会完成。但是，如果没有工作，也就无需做工作了。

但工作和做工作又是极为不同的。工作是不具人格的，是客观的，它是一种“事物”。并不是所有的工作都可加以测度与衡量的。但是，即使是最无形的工作，也独立于工作者之外而存在着。

工作和玩有些什么区别是一个老问题，从来没有使人满意的答案。有时往往是同样一种活动，各种细节都相同，其真正的区别可能在于工作不同于玩，是不具人格的，是客观的。工作有一个存在于工作者之外的成果。玩的目的就存在于玩的人本身之中，而工作的目的则存在于最终产品的使用者之中。当最终产品不是由玩的人而是由其他人决定时，我们就不把它叫做玩，而叫做工作。我们说下棋的人在玩——但是如果有人在研究棋术问题，我们就讲他是在工作。

即使是艺术家的作品也是不具人格的，并且是一种“事物”。一件艺术作品的确必须表现出艺术家的个性才具有艺术上的价值。否则，它就是缺乏独创性的，是学院式的，没有感动人的力量。但是，即使最主观的画家，当他看着他刚完成的一幅画时，他也不会问“这是我吗？”而是问“这画好吗？”而且，正如经常有人指出的，没有一个欣赏音乐的人会猜到贝多芬在创作他的最欢乐和最愉快的交响乐即第七交响乐时历经历的困苦和失望。事实上，了解了贝多芬创作这一交响乐时的条件，也无助于音乐欣赏者增加他的享受、他对音乐的评价以及音乐的感受力。

但是，工作是由人、由工作人员来做的。它是一种独特的人类活动。所以，做工作具有生理的和心理的、社会的和社区的、个性的、经济的和权力的多个方面团素。正如人际关系的一句老话讲的，“你雇用的不是一个人的手，而是整个的人。”

所以，工作和做工作有着不同的规则。工作属于客观事物的领域，有着自己的不具人格性的逻辑。而做工作则属于人的领域，有着动态的性质。但管理人员始终必须对工作和做工作两者都进行管理。他必须使工作有活力并使工作者有成就。他必须把工作和工作者结合起来。

工作和工作者都处于急剧变动的时期。本世纪余下的时期——也许还有下一世纪的绝大部分——的变动是二百多年以前产业革命开始以来最急剧的变动。

绝大多数的工作人口目前是作为雇员在工作，在发达国家中则肯定是这样。他们是为某些组织而不是为自己工作。他们在他们的家庭之外并远离家庭而工作。社会已经成为一个雇员的社会。仅在一个世纪以前，人口中的绝大多数——当然，特别是农民——或者是为自己而工作，或者是在非常小的团体中工作。工作仍是围绕家庭而进行的。

与此同时，劳动力的重心已从体力工作者转为知识工作者。所有发达国家中劳动力的愈来愈大的比例，不论是熟练劳动力或不熟练劳动力，不是用他们的手来工作，而是用他们的思想、概念和理论来工作。用马克思主义者——或俄国人——的话来说，他们是“知识分子”。他们的产出不是物质产品，而是知识和思想。另外，仅在半个世纪以前，知识工作主要是由独立工作或在很小团体中工作的自由职业者来做的。劳动力的绝大部分是体力劳动者。

知识工作不一定要有高度的技术或高度的学校教育。如档案管理就不要求具有高度的智力和高深的学校教育。但是，档案管理所使用的工具却不是槌子和镰刀，而是字母，那是高度抽象的并且是一种象征而不是一件事物。人们不能通过经验而只能通过正规教育才能学到字母。

体力工作者的危机

这些变化首先就意味着体力工作者及其特殊组织——工会的危机。

工业中的体力工作者，产业革命的产儿，二百年来为争取在工业社会中的经济安全、社会地位和权力而斗争。最近五十年来，从第一次世界大战结束以后，他们取得的进展是令人夺目的。在绝大多数发达国家中，那个在过去只是处于维持最低生活边缘的“无产阶级”的体力工作者，已获得了充分的经济安全，其收入比过去的富裕中产阶级还要高，政治权力也愈来愈大。

但是，随着知识工作者的兴起，体力工作者又处于危险的境地了。他们的经济安全并没有受到威胁——相反的，他们的经济安全可能更为稳固了。但是，他们的社会地位和威望却在迅速消失。在发达国家中，产业工人认为自己受到严重的剥夺。他们认为自己甚至在起步以前——特别是年青的一代——就已经成为一个失败者、一个输了的人。这并不是由于管理活动的结果，而是由于社会发展及其产生的压力所造成的。

在所有的发达国家中，工人阶级中能干的、聪明的有抱负的人，在达到能做体力工作的年龄以后，日益继续留在学校中学习。所有的社会的、家庭的和邻居的、社区的和学校的压力都迫使年青一代接受更多的学校教育。如果有人一旦在行将毕业的年龄——十五岁左右——离开了学校从事体力工作，那他就是一个被抛弃者，一个失败者，一个被拒绝者。

因此，现在的年青体力工作者在开始时就带有一种被抛弃的感觉，一种失败的感觉，一种要做二等公民的感觉。在绝大多数发达国家中，年青体力工作者往往有一个亲属，一个兄弟、姊妹、表兄弟在校中继续学习，毕业出来后从事知识工作并进入较高的社会阶层(也许只有美国和法国是例外，但情况也正在迅速地变化)。事实上，年青的蓝领工人本身也要接受更高的学校教育，至少在美国是这样。他们中的绝大多数都读完了中学，而且有一半以上还在某种学院中至少读了一年——然后离开了学校。而这更增加了年青的体力工作者的失败和被抛弃的感觉。七十五年或一百年以前，工人阶级是有自尊心的，他们知道自己除了收入和经济地位以外，同“境况较好的人”是平等的。

但是现在发达国家中的体力工作者却并不尊重他们自己。这必然使他们对自己以及对组织和管理当局感到不满、怀疑、没有信心并怨恨。他们并不象他们的父亲和祖父那样的趋向予革命。因为，同马克思在五十年前的预言截然不同，占人口大多数的是知识工作者而不是无产阶级。除了这一点以外，革命显然不会改变体力工作者的基本条件。随着社会的重心日益转向知识工作和知识工作者，现在的体力工作者已经是而且将愈来愈好斗。

工人政党和工人运动的宣传家仍在谈论什么邪恶的资本家并攻击利润制度。但是，真正的阶级斗争却日益在体力工作者和自由主义者——受雇佣的中产阶级知识工作者之间进行。在本世纪迄今为止的绝大部分时间中，在所有的发达国家中，正是体力工作者和自由主义者的联合形成了进步的左派并在政治上占统治地位——如美国的新政以及欧洲的社会民主党和工党(其开始是英国的“自由党一工党”联合，并于 1907 年首先建立了劳合·乔治的第一个“现代”政府)。本世纪以后年代的主要政治事件可能是这两个集团日益增长的分裂。

第二次世界大战以后的年代中，在美国——以及在英国和西欧，虽然程度较小——已发生了机会、权力和地位的从工人到中产阶级自由职业者(即教师、社会工作者以及政府计划的管理人员)的重大转变。工资薪水和收入的国民收入相对比重，以及高低收入阶层之间的收入分配，这些年代中并没有重大的变化。但是中产阶层却增长很多，特别是同工人相对而言。过去二十五年中发达国家中的社会计划，不论其目的何在，但其第一个——而且常常是主要的——成果是受雇佣的中产知识工作者的人数、收入和权力大为增长。

很多人已不相信那种旧的假设，即每一孩子的平均学校费用的增长必然意味着教育和学校较好。但有一点是肯定的，那就是教师更多了，而且收入更高了。美国的对贫穷宣战的计划对穷人到底有多少帮助，是值得怀疑的，但它却的确为社会工作者、会计师和管理人员创造出了许多前所未有的高薪职位。人们虽然可以期望，比起

对贫穷宣战的计划对穷人的帮助来讲，保护环境运动可能对环境带来较多的益处，但其第二个受益者当然是生物学家、工程师、化学家等。而这些计划都是用中等收入集团交纳的税金来支付的——在一个发达国家中也没有其它更大的征税基础。至于“中等收入集团”，那只不过是经济学家用来指“工人”的一种婉转词。工人不可避免地要为收入较多而教育程度较高的“知识人”直接受益的各项计划支付费用。而这种强征勒索却是以进步、自由或“左翼”的名义来进行的，这使得工人陈了在经济上受到损害以外，还感到受了侮辱——至少在体力工作者看来是这样。

工会的危机

随着重心转向知识工作和知识工作者而来的体力工作者地位的改变不仅造成了新的阶级分裂——这一分裂可能比十九世纪初叶使无产阶级和资产阶级对立的阶级分裂更为严重——而且也给体力工作者自己的组织、工会造成了严重的困难。这一点的最明显的迹象也许就是工会领导质量的急剧下降——这在很大程度上是由于“教育爆炸”的结果。在过去，能干而有抱负的年青工人由于缺乏中等生活水平而不得不提前离开学校，因而，如果不讲是失去了进入当老板的阶层的机会，也是失去了从工人阶级转入中等阶级的机会。那么，在工会中担任领导工作，就是他唯一的职业机会了。

已故的美国联合汽车工会主席沃尔特·鲁瑟(Walter Reuther)在二十五年中是美国最有名、最受人尊重、也许是最有权力的美国工会领袖了。鲁瑟在二十年代中开始是在大学中读书的。如果他能读完大学并得到学位，他可能在二十年以后成为汽车工业中的一个上层人物。但是，他被迫离开了大学。他有抱负，有智慧，能直觉地抓住经济问题和工商业问题的实质。他是一位有技巧的工会组织政治家。知道怎样建立一个派别性的政治机构。但他也是一个忠诚的工会组织主义者。他开始时具有浓厚的社会主义信念，但对他后来的作为并没有什么大的影响。不管怎么说，亨利·幅特有一段时期也被人广泛地认为是一个“无政府主义者”。在四十年代和五十年代早期经营汽车工业的许多人——其中包括在艾尔弗雷德·斯隆之后担任通用汽车公司董事长的查尔斯·威尔逊(Charles Wilson)——都同鲁瑟有着同样的背景，在工人阶级阵营中成长起来的，而第一次世界大战以前时期的美国社会主义领袖尤金·德布斯(Eugene Debs)则是这一阵营的主要代表。

当鲁瑟在大萧条的早期被迫离开学校后，他立即成了装配线上的一个机械工人。从此以后，这位能干而有抱负的人的全部精力都投入了他唯一可能实现的职业机会——工会领导之中了。

目前在发达国家中，能干而有抱负的年青人都留在学校中——可能继续读硕士或博士学位。其结果是，这些年青人进入自由职业者或经理阶层去了。他的信念可能仍旧“左倾”，但他的领导品质已丧失了工人阶级。填补由此造成的真空的一些工会领导者可能不是由于抱负而是由于怨恨才走上这条路的，其能力要低得多，尤其重要的是缺乏自信心。他们是一些软弱的领导者——而一种行业的最坏情况就是不得不同软弱的工会领导者打交道。

与此同时，年青工人认为自己是一个“失败者”这一事实又使他对自己选出并送进工会办公室的工会领袖感到怨恨并进行抵制。一个人一旦在工会中担任重要的领导职位以后，他就自动地有“身价”了，他必须同政府或工商界中的权贵人物相称。他必须有权力以及代表权力的一切东西——大办公室，大批随从和助手，桌上有四部电话机，等等。为了有效地进行工作，他必须成为“他们”之中的一员，而不再成为“我们”之中的一员了；过去的工人认为工会权力是代表他们的。他们为工会领袖成为有权的人这一事实而感到骄傲。而现在的年青工人感到自己是失败者和被抛弃者，不可理解地对工会领袖的权力甚至比对老板的权力还要抵制得厉害。其结果是，工会领袖日益失去他们对工会会员的控制力，日益受到工会会员的排斥、抵制和不信任。而这又使得工会日益软弱。因为，一个工会如果不能代表工会会员的意志和行为，不能保证履行合同协议，其领袖的地位和行动不能指望得到工会会员的支持，那个工会就是软弱无力的。

工会的未来及其在工业社会中的作用，特别是在发达国家中的情况，超出了本书的范围。但有一点是很少有怀疑的，即集体谈判，无论是个别公司和一个工会之间的，还是像西欧和日本那样，一个行业同全行业的工会之间的，已处于麻烦之中了。集体谈判这一“文明的工业战争”是二十世纪初叶的一项主要成就。今后是否还能继续存在，已大可怀疑了。有什么东西可以代替它，还完全是模糊不清的。

所有的想用来代替集体谈判的某些其它措施，如瑞典和荷兰由公众代表、资方代表和劳方代表三方为了国家的利益而找出一种处理方案的办法，都未能长久维持下去。这些方法都是在紧急情况时采用的，例如荷兰就是在第二次世界大战以后的经济重建时期来用的。但是，这些办法已被证明经受不了通货膨胀这类的重大压力。它们日益被新一代工人所拒绝。

没有一种经济——事实上没有一种社会一能经受得住没有控制的工业战争，特别是没有控制的工业游击战，或者劳动成本的不断上涨和通货的不断上涨。政府控制也不是一种解决办法。“工资一物价政策”迄今为止至多只是在一个有限的时期内才有效。

但是，与企业管理当局相对立、或至少是相分立的一个代表工人的机构是必要的——不但对于工人来讲是必要的，对于社会来讲也是必要的1。

企业管理当局不论它是怎样选拔出来的，或其组成如何，总是而且必须是一种权力机构。任何权力都必须有限制和控制，否则就会成为专制。工会就是限制管理当局的权力的一种非常特殊的、几乎是前所未有的机构。它是一种永远不会成为统治当局的反对力量。但在其限度以内，它在工业社会中起着极为重要的作用。可是，它却日益起不了这种作用了。

在未来比过去更需要工会的这种反对作用。体力工作者已开始感觉到——而这种感觉是符合实际的——他们已不再能依靠一个政党及它对多数人民的呼吁。这是由于工人和自由派在新政、工党或社会民主党中的结合逐渐

瓦解的结果。而且，需要加以限制的权力已日益变得不是老板或资本家的权力，而是受过教育的中产阶级知识工作者的权力。这些知识工作者对利润并不感兴趣，但对权力却很感兴趣。最激烈的权力冲突并不是发生在私营企业或工商业中，而是校工和校董事会之间，护理员和医院当局之间，教学辅助人员和研究院的教授之间，或者象瑞典的钢铁工业中那样，在一个国有化的行业中，在工人及其坚定的社会主义上司之间。这些冲突是工人同公共利益之间的冲突(至少自由派是这样来解释的)。在这样的冲突中，那些旨在得到群众支持和得到投票者多数的政党几乎必然要站在老板一边，这是由于任何雄辩都不能掩盖这样的事实，为了解决冲突而付出的代价将不是由利润来支付而肯定要由涨价或增税来支付。

公共服务机构所面对的工业关系问题可能比工商企业所面对的问题要复杂得多，而其准备又少得多。医院、学校、政府机构等已日益工会化。这些机构中的体力工作者——或低级的办事员——可能比制造业或服务业中的体力工作者更感到处于“被剥夺”的地位，处于二等公民的地位。

工会本身不能对它自己的未来作用进行深入思考并制定出有关自己的结构和职能的新方法。其原因之一是接替死去的或退休的工会开创者的新领导人常常是能力较差、不够成熟、才干较差。但同样重要的事实是，这些新领导者只有“反对”任何事情才能维持他们对会员的微弱控制。这些新领导者连提出问题都不敢，更不要讲去求得答案了。他们不敢进行领导，而是被迫做些激烈的行动以便能保住位置。英国工会未能解决其改组问题，虽然英国工会联合会的每一届新任总书记在接任时都要大声叫嚷承担起这一工作，却都可悲地失败了。这就是许多例子中的一个。

政治家也不会提出这些问题，更不要说解答这些问题了。政治家被工人和自由派的分裂麻痹了。如果他本人是一个自由派，他就处于他当选和保持职位所需支持的两派的夹攻之中。如果他不是—个自由派，他必然日益希望能赢得以前联合而目前互相怨恨的两派中的一派的支持。因此，近年的每一个保守派领导者——美国的尼克松、英国的希思、法国的戴高乐和蓬皮杜——也完全像自由派一样地回避这一问题。在日益厌倦于工业战争、特别是罢工“反对公共利益”(或更引人怨恨的“反对公共便利”)的舆论的压力下，他们可能会压制工会权力，甚至在不久的将来采取行动反对工会的垄断一例如工会的管辖范围以及限制进入行业；但是他们很可能不会愿意或没有能力来制定新的基本政策。

在工业关系方面，我们需要有新的政策。因此，在所有的发达国家中——但在发展中国家中也同样——企业中和公共服务机构中的管理人员都必须深入思考工会的未来、工会的作用、工会的职能、工会在机构中和社会中的地位。这是管理当局的一项重要社会责任。我们对日益增长和深化的工会危机的解决方式或无法解决将大大地影响企业和经济的未来、社会的未来。深入思考工会的作用和职能也符合于管理当局本身的利益。认为工会的软弱就意味着管理当局的力量，这完全是自欺之谈。人们可以对工会化表示悲叹(在工会运动中，我很少被人认为是倾向于工会的)。但是，工会既然已经存在了——而工会化是非共产的所有发达国家的一个事实——，那么，一个软弱的工会，即没有确定的作用、职能、权威以及没有坚强、可靠、有效的领导的工会，就意味着罢工、蛊惑人心的宣传、不负责任的要求、日益增长的怨恨和紧张。它并不意味着管理当局的力量，而是管理当局的挫折。

对知识的作者进行管理：新的挑战

对体力工作者进行管理和处理好与工会的关系，虽然对社会是极为重要的，但对管理人员来说基本上是一种后卫战。他所能希望的只是把二百年来的工业史所遗留下来的损害加以限制。这些有限的目标虽然要求在政策和实践方面做出重大改变，但它肯定要求在管理假设和管理态度方面做出更重大的改变；但其目标必然是不算太大的。在生产率、激励、关系等方面不要再丧失阵地，这已是相当困难了。要恢复二百年来工业中管理不善所丧失的阵地是极为需要的，但在目前只能看作是一种希望而不是一种合理的期望。

对知识工作和知识工作者进行管理是“目前和未来”的工作而不是“过去”的工作。由于它基本上是一项新任务，我们对它的了解甚至比对体力工作者进行管理(或管理不善)所了解的还要少。因此，它是一项更为困难的任务。但这里倒是没有长期传统的痛苦，互相猜疑，伪装成科学理论的怨恨，以及树立各种严格的限制、规则和条例的民间传说。因此，对知识工作和知识工作者进行管理的工作可以集中力量于发展正确的政策和实践。它可以集中力量于未来而不是集中力量于消除过去，集中力量于机会而不是集中力量于“问题”。

对知识工作和知识工作者进行管理需要特别的想象力、特别的勇气、高等的领导能力。从某些方面来说，它比起直到最近的对体力工作者的管理来说，是要求更高得多的一项工作。因为，长期以来；各种恐惧，如经济贫因的恐惧，职业保障的恐惧，对公司警卫人员或地方警察权力体罚的恐惧，曾经作为一种武器代替了对体力工作和体力工作者的管理；而这对知识工作和知识工作者来说是完全不起作用的。除了其最低层次以外，知识工作者不是在恐惧的迫使下进行工作的，只有自我激励和自我指挥才能使之具有活力。他必须以创造为根本目的才能有成就。

每一个发达社会的生产率，事实上还有其社会团结，都日益取决于使知识工作有生产性并使知识工作者有成就的能力。这可能是新的知识社会的中心社会问题。对知识工作的管理没有前例可循；知识工作在传统上是由小团体中的个人独自进行的 2。而目前，知识工作是在大型的、，复杂的管理的机构中进行。目前的知识工作者甚至并不是过去的“知识自由职业者”的继承者，而是过去的技术工人的继承者。因此，必须对他在组织中的地位、职能、贡献和职位予以规定。

更糟糕的是，我们并不能真正确定绝大多数知识工作的生产率，更不要讲予以衡量了。对于档案保管员成杂货店售货员的生产率还可以确定和衡量；而对于制造企业的现场推销员来说，生产率就是一个不明确的术语了。

它是指销售总额？或者它是指销售所提供的利润贡献？而利润贡献则因各个销售员所销售的产品组合的不同而大为不同。也许，一个销售员保持老顾客的能力应该看作是生产率的中心内容。或者，中心内容应该是创造新顾客的能力。这些问题比起技术程度最高的体力工作者的生产率的确定和衡量来说，都要复杂得多。对后者来说，人们始终可以用产出的数量(如每小时、每日或每周生产出来的在最低质量标准以上的鞋子数量)来确定和衡量生产率。

更为困难得多的是确定一个设计工程师或服务工程师的生产率，确定质量控制员或销售预测员的生产率。而要确定教师或研究科学家的生产率几乎是不可能的。最后，还有经理的生产率也难于确定。

对知识工作者的成就甚至更难确定。只有知识工作者自己才能了解那些构成其个人满足的有关工作、业务成绩、社会地位和骄傲感等问题，而个人满足才使得知识工作者感到他做出了贡献、有所成就、实现了其价值、实现了自己。

劳动力的分类

可是，劳动力不仅可以按体力工作者和知识工作者来划分。本身是一个生产工作者但又不使用机器的办事员就是性质截然不问的一个重要类别。同样重要的事实是，在所有的发达国家中，劳动力还按性别来划分。

直到最近，妇女职工或者只是临时工作，在学校毕业以后和结婚以前这段。期间工作，或者只是从事较低级的工作。“受人尊敬的”工作者的妻子除家庭外一般不接受雇佣和外出工作。至于上层妇女大多从事独立的自由职业，如少数女医师、女律师和女教授。只有中学教师和医院护士是例外，但她们或者是不结婚，或者是结婚而离开工作。

在所有的发达国家中——但日本至今还是例外——这种情况正在急剧地变化。妇女中有很大一部人作为雇员而从事工作也许是发达国家的一个标志。已婚的中产阶级妇女已日益成为典型的女职工。中上阶层的妇女由于家中人口有限而家务劳动大为减轻(这是因为家务较简单而又有许多家用机械设备)，已愈来愈多地加入到劳动力中来。这种趋势看来在继续下去。其推动力量却不是“女权运动”，而是经济、社会和心理上的因素。但是，工作的妇女要求有一种不同的作业结构来适应其实际情况和条件。她在工作、经济报酬、厂区中的社会地位等方面要求有不同于男工作人员的待遇。例如，由于有孩子，妇女常常要求一天中只做部分时间的工作，并且采用弹性上班时间。对于已婚妇女来说，退休养老金就不如现金收入高一些更感兴趣。

劳动力的各种不同类别对福利待遇也有不同的需要。对现金工资来说，各类职工可能认为其报酬“价值”都相同。但是如果是退休工资、住房津贴或教育津贴、保健福利或其它福利，他们的需要和期望就由于性别、年龄、家庭负担、自己及家属在生命周期上的不同阶段而大有差别。

无论是工商企业或任何其它机构中的职工，传统上每个人只有一种个人保险单。将来可能需要多种保险单，因为劳动力有多种类别。在使工作富有活力特别是使职工有成就这—任务上；劳动力的分成各类将日益要求有不同的方法。

还有其它的一些转变：体力工作转变为自动化，而在体力工作内部转变为高度机械化，工艺技术的急剧变革使得体力和智力上的技能都在短期内就变得陈旧了，因而影响到已掌握的手艺和知识；人的生命的不断延长使得工作期间日益成为不工作即退休的很长期间的一种准备，以及其它许多转变。

但是，对工作和职工进行管理的三项主要挑战是；职工社会的来到；体力工作者在心理和社会地位上的变化，他们虽然比以前受的教育较多而且收入较高，但仍感到自己从过去的自我尊重的工作者阶级降为二等公民；知识工作和知识工作者作为有人称之为工业社会后的经济和社会中心而出现。

新的一代

正是这些变化说明了新一代工作者的出现，即年青的一代，特别是有高度教育的年青人。在发达国家中，他们正在向工作和职工的传统管理方式、传统的组织以及传统的经济和权力关系提出挑战。

这常常被说成是由于丰裕的缘故，因而据说古老的新教伦理崩溃了3。这种解释太随便而肤浅了。的确，丰裕毕竟是一种新事物。在人类的整个历史中，绝大多数人总是处于仅能维持生活的边缘。绝大多数人从来不能肯定到哪里去找到下一餐饭。而现在，在发达国家中，绝大多数人在经济上有保障了，至少从传统意义上讲是如此。但是，并没有迹象表明绝大多数人对经济报酬(无论是物质的或非物质的)丧失了胃口——也许只有少数中的最少数才是例外。相反的，对绝大多数人来讲，既然他们现在已尝到了生产率果实的某些甜头，显然就更渴望能得到更多——比迄今为止经济所能生产的要多得多，如果不说是比我们这个星球的有限资源所能生产的更多的话。

工作的结构和性质的转变要求工作提供出某些纯经济利益以外的事物。已不能满足于维持生活了，工作必须创造出一种生活。

最突出的现象是人们欲望的日益增长，而不是丰裕。这意味着使工作富有活力比以往任何时候都更为重要。同时，体力工作者由于在心理上感到深深的不安全，而知识工作者则由于其新的和没有明确规定的地位，都希望工作能提供某些非物质的心理上和社会上的满足。他们不一定期望工作成为一种愉快的事，但期望工作成为一种有成就的事。

第十六章 关于工作、做工作和工作者我们知道些什么(以及不知道些什么)

我们的知识的原始形态——生产性工作的三项需要——泰罗约分析，其贡献及其局限性——工作的综合和控制——做工作的五个方面：生理方面；心理方面：团体方面；经济方面；权力方面——机器设计和人员设计——工作既受到咒骂，又受到歌颂——工作是一种社会联结和团体联结——‘工资基金和资本基金’——工作是生计和工作是成本——工人所有制约幻想——工作的权力方面——组织是异化——第六个方面：经济范围中的权力——组织是再分配的系统——认为有一个方面占统治地位的谬误——作为一种等级层次和一种结构的各项需要——各项需要在其满足的过程中在改变着——管理人员能做些什么?

无数世代以来，工作就成为人的意识的中心。招人解释成为工具制造者并不一定正确，但制造工具，以系统的、有目的的、有组织的方式去工作，却是人类特有的独特活动。因此，几千年以来，工作一直受到人的深刻关心。

在我们称之为西方传统的最早阶段人们就同工作有关系了。在圣经中，工作既是神对人的原罪的惩罚，又是使人的沦落生涯变得好过一些的神的恩赐。在希腊文化的早期，赫西奥德(Hesiod)写了一首伟大的叙事诗：《工作和日子》，“工作”被放在“日子”的前面以规定人的境遇和人的生活。赫西奥德说生活就是“—直工作”。

工作成为中心，一直同产业革命有深远的关系。过去二百年来的经济理论和社会理论都是以工作为中心的。这不仅对马克思主义来说是如此，对于正统的经济学家、十九世纪初期法国的社会学家或最近二百年来的绝大多数“主义”来说也是如此。但马克思主义把历史过于简单化了，它认为社会总是按照生产手段即劳动工具的控制方式来划分的。

工作虽然长期以来已成为人们的中心，但对工作有组织的研究却是直到十九世纪末期才开始的。弗雷德里克·泰罗是有记载的历史中第一个认为有必要对工作进行有系统的观察和研究的人。过去七十五年中所形成的巨大丰裕首先要归功于泰罗的“科学管理”，正是这种巨大丰裕使得发达国家中的工作者阶级提高到了前所未有的水平，甚至超过了以前富人的水平。泰罗的、虽然还有依撒克·牛顿的(也许还有阿基米德的)工作的科学只是奠定了第一块基石。但是，泰罗去世虽然已经有六十年了，在他之后却并没有增加很多的东西。

工人很少被注意到——而知识工作者至今还几乎没有受到注意。关于这一方面的高谈阔论是不少的，但认真的、系统的研究则只限于工作的少数几个方面。

有一门工业生理学学科，研究的是光线、工具和机器速度、工作场所设计等事物同工人之间的相互关系。有关这一方面的基本工作是在本世纪初叶进行的，如德国出生的哈佛大学心理学家雨果·门斯特堡有关疲劳和视觉的研究。英国人西里尔·伯特(Cyril Burt)可以被叫做工业心理学之父。他在第一次世界大战期间从事能力研究，即某项体力工作的要求同个别工人的体力技巧、与机械的配合和反应等方面的关系的研究。最后，在二十世纪初叶，澳大利亚出生而以后主要在哈佛大学工作的埃尔顿·梅奥从事人际关系的研究，即在一起工作的人们之间的相互关系的研究——但在人际关系研究中，对工作本身即要完成的任务却几乎未加注意。

“工作者”和“做工作”的整体性，即任务和职务、知觉和个性、工作集团、报酬相权力关系的整体性则实际上没有受到注意。这些问题可能过于复杂了，以致不能真正地理解。

管理人员不能等到科学家和学者做好了他们的工作以后再行动，职工也不能这样。管理人员在目前就必须管理。他必须把我们目前已知的一点东西，虽然不十分恰当，付之实施。他必须力图使工作富有活力并使职工有成就。因此，把我们已知的有关工作和做工作的知识写出来，也许是恰当的。

我们所知的最重要的事是，工作和做工作是根本不同的现象。的确，职工是做工作的，而工作总是由职工来做的。但是，使工作富有活力并使职工有成就的因素是大不相同的。因此，必须既按工作的逻辑，又按做工作的动态来对职工进行管理。职工有个人满足而工作没有活力是一个失败；但是，富有活力的工作如果破坏了职工的成就，那也是一个失败。实际上这两种情况都不能长久维持。

正如在上一章中所讲的，工作是不具人格的，是客观的。工作是一项任务，是一项“事物”。因此，应用于工作的规则应符合于客观。工作有它的逻辑，要予以分析综合和控制。

正如客观宇宙中的每一种现象那样，理解工作的第一步就是分析它。正如泰罗在一个世纪以前就认识到的那样，这就意味着确认各项基本作业，分析每一项作业，把它们按逻辑的、均衡的、合理的顺序予以排列。

泰罗所研究的当然是体力方面的作业，但其分析也适用于智力方面的作业，甚至适用于完全无形的工作。一个准备动手写作的作家在开始写作以前拟出“提纲”，实际上就是科学管理。而科学管理的最高级、最完善的例子并不是一百年来工业工程师发明的任何事物，而是字母。字母使得一种语言中的所有词语能够用极少的重复而简单的符号来表达。

但是，工作在进行分析以后，还必须综合起来——而泰罗并没有认识到这一点。工作还必须结合成为一个程序。这对于个别作业是适用的，对于一个集团的工作即一系列的工作过程，更是适用。我们必须有一种生产原则使我们能知道如何把各项操作结合成为—项作业，把各项作业结合成为“生产”。

追随在泰罗之后的某些先驱者，特别是甘特(Gantt)，清楚地看到了这点。甘特图表明获得一项最终工作成果所需的各个步骤，从最终成果开始倒过来追溯上去，并表明这些步骤的完成时间和顺序。甘特图虽然是在第一次世界大战期间发明出来的，但至今仍是我们用以确定完成一项任务所需程序的工具。不论这种任务是做鞋子或把人送上月球，都适用。近来的一些创新，如计划评审法、关键线路法和网络分析，都是甘特的工作的发展和扩大

。

但是，甘特图并不能告诉我们适用于某一生产程序的逻辑。甘特图可以说是工作设计的乘法表。它甚至没有告诉我们什么时去乘，更谈不上做乘法运算的目的了。

最后，正由于工作是一个程序而不是个别的操作，所以需要有内部固有的控制。它需要有一种反馈机制，以便既能察觉出未能预料的偏差，从而又能对程序做出必要的改变，使程序维持在获得所需成果的水平上。

这三项要素，分析、综合成为一个生产：程序以及反馈控制，对知识工作是特别重要的。因为，按其定义来说，知识工作本身并不制造产品，它只是为其他人贡献知识。知识工作者的产出总是成为其他人的投入。因此，知识工作不象做一双鞋子那样，不能自已表明工作有无成果。这只有从所需的最终成果倒溯上去，才能看出。同时，由于知识工作是无形的，因此不能从它自己的进展来控制。我们不能按我们了解体力工作作业(至少从泰罗和甘特以后我们对此已有所了解)的方式来了解知识工作的顺序。因此，知识工作需要更好得多的设计。这是由于知识工作不能由别人来为工作者设计，而只能由工作者本人来设计。

做工作的五个方面

做工作是工作者的活动，是一种人类本质的活动及其属性的一个主要组成部分。做工作并没有它的逻辑，但有其动态和各个方面。

做工作至少有五个方面。工作者必须在这五个方面中的每一方面都有所成就，才能富有活力。

机器的设计和人的设计

一、首先是生理的方面。人不是机器，也不能像机器那样地工作。机器如果只做同样的工作，重复地工作，做尽可能简单的工作，就可以工作得最好。如果是复杂的工作；最好是分解成一步接一步的简单工作，由一种接一种的机器来加工，或者把工件自一部机器移向另一部机器，或者像现代的电子计算机控制的机具那样，把机器和工具按照工作预先编好顺序，然后随着工序的每一步而改变工具。机器在同等速度、同等节奏、运动部件最少时工作得最好。

人的本质同机器设计却大不相同。适合于机器的任何一种作业和任何一种操作，并不适用于人。他没有机器那种力量和耐久性。他容易疲劳。他只是一种设计得很差的机械工具。但是，人在协调方面却有其优越性。他长于以知觉配合行动。如果以整个的人、以他的肌肉、感官、思想投入一项工作，他能工作得最好。

如果只是做一项动作或操作，人很快就疲劳了。这不仅是心理上的厌烦，而且是真正的生理上的疲劳。肌肉中的乳酸增多了，视觉的敏锐性减低了，反应速度迟缓而容易出错。

人最适宜做一组综合的操作而不是单一的操作。而更重要的是，人完全不适宜于以不变的速度和标准的节奏来工作。她果能以经常变化的速度和节奏来工作，人能工作得最好。对人来讲，并不存在着“唯一正确的”速度和“唯一正确的”节奏。速度、节奏和注意范围对各个人来讲有很大的差异。对婴儿的研究表明，速度、节奏和注意范围的模式，正像指纹一样，是各自不同、互相差异的。换句话说，每个人有他自己的速度的模式和改变速度的需要，有他自己的节奏的模式和注意范围的模式。我们现在已经知道，没有比把一种不适宜的速度、节奏、注意范围，特别是统一而不变的速度；节奏、注意范围的模式强加于人时，更能引起人的疲劳、抵制、愤怒、怨恨的了。这对于每一个人来说都是不适宜并在生理上不恰当的。它很快地会在肌肉、大脑、血液中积累起有毒的废物，释放出紧张的激素，并加强整个神经系统的电流强度。人为了富有活力，必须对他工作时的速度、节奏和注意范围加以控制，达到相当高的程度——正好像一个婴儿在学习说话和走路时，必须对他的学习速度、学习节奏、学习的注意范围加以相当高的控制一样。

所以，工作最好是均匀统一，而做工作最好有相当程度的多样性。做工作需要经常地改变速度、节奏和注意范围。它还要求经常改变操作的程序。对工作来讲是好的工业工程，对职工来讲就是不好的人类工程。

工作既受到咒骂，又受到歌颂

二、人做工作的第二个方面是心理的方面。我们知道，工作既是一种负担，又是一种需要，既受到咒骂，又受到歌颂。这究竟是天生的，还是受文化的影响，我们不清楚——而且这也没有什么重要关系。当人长到四、五岁的时候，就要被教育怎样去工作。的确，在绝大多数国家中，童工是被禁止的，但是，学习人需要掌握的基本知识；特别是学习说话，就是工作，并可进而养成工作的习惯。我们早已知道，失业会造成心理上的严重失调，这主要不是由于经济上失去了收入，而是由于使人失去自尊心1。—工作是一个人个性的扩展。工作是—种成就。它是一个人用来确定他自己、衡量自己的价值和人性的一种方法。

“游荡”是容易的，而要做到“悠闲”却很难。特别是对于年青人来说，游荡就意味着要做出一些狂暴的举动——或者在过于拥挤的公路上猛开车子——而不是像哲学家那样的悠闲自在。在西方最为势利的社会中，即十八世纪末期和十九世纪初期英国辉洛党的社会中有一句流行的话，“一个人要做贵族就必须从做小孩时起就开始学习从容不迫的懒散”。还有一句更古老的流行话是“魔鬼为游手好闲者找工作”。

西方独特的工作伦理不是十六世纪时的加尔文创立的，“而是六世纪时纳尔西亚地方的圣本尼迪克创立的。这种工作伦理并不把工作美化和神圣化。这并不是一种新的或西方特有的工作伦理。它使“职业”神圣化，认为所有的工作部是服务和贡献，并且同样地都值得尊重。本尼迪克派的教士在祈祷和传教的同时，还在田野和作坊中从事体力工作。这是有意地同以前的一种古老信念相决裂，那种信念认为“绅士”或“自由人”不能从事体力活动、以便

腾出时间来从事更高等的工作，以便学习、治国、为政、治军。其结果是，古代的西方——以及绝大多数的非西方文化——按工作把人分成人格的一种等级制度，奴隶、农民或手工业者这些从事体力工作的是卑贱的阶级，而军人和知识工作者则属于高等阶级。但是，事实上苏格拉底和西塞罗都不认为懒惰是好事。相反的，他们都比所谓卑贱的人工作得更努力——而且做一些要求更高、责任更大的工作。中国古代的官吏在功成身退时，一般不应该在其邸宅中过着闲暇的生活，而应该从事琴、棋、书、画这些更富有活力的工作。而对他们为社会所作贡献的评价，也首先是由这些活动来判断的。按儒家的伦理观点来看，从事这些活动是维持社会和谐所必需的。

但是，无疑的，十八和十九世纪的商业革命和产业革命使得农民、机械工人、商人和工业家的工作时间都大大增加了。这在很大程度上反映了人们的生活条件、首先是营养条件的重大改善，从而使得人们进行工作的体力大为增加(正好像贮藏育饲料的密封地窖的发明使得马和牛在冬天也能够得到适当的饲料，从而马和牛在十八世纪时比起它们在一百年以前的先辈在一年中能干更多的话)。十九世纪工业城市中贫民窟——或目前拉丁美洲城市周围贫民窟中的生活条件再可怕，也比家庭手工业时期的无地劳动者或纺纱工人和织布工人的食物好得多。如果有任何人对此怀疑，只要看一看航海海员赖以维持生活和工作的食物就可以知道了。在许多文学名著中都有着这一方面的丰富记载，如戴纳(Dana)的《海员生活两年》、麦维尔(Melville)的《泰比》和《莫比·迪克》或—度极为流行的有关马里雅特(Marryat)船长的航海故事。而从各种报导来看，海员的食物在当时是最好的，这一方面由于海员的劳动很艰苦，要付出很多体力，另一方面又由于经常存在着海员哗变的危险。

在十八、十九世纪中工作时间的巨大增长也表示着价值观方面的巨大改变。经济报酬变得更有意义了——也许这绝大部分是由于经济满足能更普遍地得到实现了。利物浦和曼彻斯特贫民窟中的无产阶级的购买力很低，不能买很多的东西，但是，他们的祖父辈，那些无地的农民则根本用不着购买力，因为在他们周围根本没有可以买的东西。

因此，如果除了报纸上的标题以外还的确存在着抵制工作的现象的话，那也并不是享乐主义的表示；：而部分地表明了长期以来过度工作的一种反应，以此来取得平衡。它在更大的程度上可能是对以往把人按其工作分为贵贱的杰出人物统治论者的工作现的一种反应；可用以支持这种假设的是，那些被认为抵制工作的受过教育的青年都强烈地、积极地愿意从事教师和艺术家的工作，而教师和艺术家的工作却比无机器或卖“肥皂需要更多的督促。

前面可能的确存在着空想未来主义者的无工作的社会；如果无工作的社会真的来到了，对于绝大多数人来说会造成一种重大的个性危机。幸运的是，还没有任何迹象支持这种无工作的状况即将实现的预言。迄今为止，任务仍在于使工作为人的心理需要服务。

工作是一种社会联结和团体联结

三、工作是一种社会联结和团体联结。在职工社会中，工作是人们接触社会和团体的主要途径。一个人的社会地位在很大程度上由工作来决定。因为，一个人讲“我是一个医生”或“我是一个管子工”就表明他是怎么样一个人，表明了他在社会中的地位和团体中的作用。

也许更重要的是，工作从远古以来就成为一种手段来满足入的归属于一个团体的需要以及与同类发生有意义的关系的需要。当亚里士多德讲人是社会的动物时；他事实上是讲人需要有工作来满足他团体的需要。

的确，很少有人只是由他所属的工作团体来决定他们在社会和团体中的作用。绝大多数人还有着工作以外的社会和团体。经常可以发现一个在工作团体中社会地位不高的人在其它地方却是一个“大人物”。例如，一个不显眼的工人在童子军或教会中却是一个大人物。但是，即使对于这个人来说，他的交际、团体一体感和社会联结也大都来自工作。

对于绝大多数人来说，工作是他除了自己狭隘的家庭以外的唯一联结——而且常常是比他们的家庭更为重要的一种联结，特别是对于尚未结婚的年青人和已长大成人的孩子们来说，更是如此。许多公司雇佣成年的妇女来做部分时间的工作，就充分地说明了这一点。这些成年妇女是最忠诚的雇员。这些成年妇女的丈夫有他们自己的工作，而子女们已经长大外出，于是工作场所就成了她们的团体，她们的社会俱乐部，她们逃避孤独的手段。

例如，贝尔电话公司有许多女职工离职去成家，过了十几年以后又成为可以担任部分时间工作的雇员。在文书工作的高峰时期，特别是在发行新的股票或债券、邮寄股息或年度财务报告这样的财务工作的高峰时期，她们被雇佣来工作。当有这种工作时，通常都是很急促紧迫，工作时间很长而报酬并不太高。但是，许多人都抢着要干这种临时活，而且工作时的士气很高。如果由于某种原因，有几个月没有这种工作，这些“老姑娘们”就会打电话来问“还要多长时间我才能来工作，我想看看我那些同伴；我想知道她们在于些什么；我很想念她们。”

同样的，每一个公司在欢送其退休职工时也会有同样的反应。“我所怀念的不是工作，而是我的同事和朋友。”“我想要了解的并不是公司现在干得怎么样，而是以前同我一起工作的那些人在干些什么，现在在那儿，现在他们怎样了。”一家大公司的一位退休的高级副总经理有一次坦率地说，“请不要寄给我年度报告，我对销售额已不感兴趣。请告诉我一些闲闻。即使对于我在以前不能忍受的那些人，我也很怀念。”

最后的那些话表明了工作联结的巨大力量及其优于其它团体联结之处。工作联结并不取决于个人的喜欢或不喜欢，即使没有感情仍能发挥作用。一个人可以同另一些他在工作以外从来不在一起的人、他对之既无友谊、又不感到温暖或喜欢的人在一起工作得很好。即使对于一个他真的不喜欢但却尊重其工作技能的人，他也可以与之在一起好好地工作。但是，他的同事也可能是他的亲密朋友，他们在工作时间以外还尽可能地在一起，一同去打猎或钓鱼，共度假期或夜晚余暇，共享自己的生活乐趣。工作关系有客观的、外部的注意中心，即工作本身。工

作关系能造成尽可能强大的社会联结和团体联结，这种联结可以是含有个人关系的，也可能不含个人关系，这随各人的愿望而定。

也许这可以说明，在整个人类历史中，特别是在原始人群中，工作团体总是按性别来划分的。男人在一起工作而女人又在一起工作。在历史或人类学材料中，我们很少发现两性混合的工作团体。男人打猎而女人守家，男人造船而女人种作物、挤牛奶的工作，在欧洲，传统上由女人来做，而在美洲则由男人来做，但从来没有由两性混在一起来做的。

经济方面

四、工作是一种“生计”。只要一个社会实行了最原始的劳动分工，工作就包含一个经济的方面。当人们不再是自给自足而开始交换其劳动果实时，工作就造成了人们在经济上的联系，但也造成了经济上的冲突。

这个冲突是无法解决的。人们只能在这种冲突中生活。

工作对于工作者来讲是生计。工作是工作者经济存在的基础。但工作也为一国的经济造成了资本。它产生出一种经济使它自己持续下去的手段，提供出弥补经济活动的风险的手段和未来的资源，特别是创造出未来的工作者的生计所得的未来职位的资源。在任何经济中，都需要一个工资基金和一个资本基金。

但是，资本基金同工作者在此时此地的生计需要是互相竞争的。马克思试图否认资本基金的需要。马克思主义对工作者的巨大号召力正在于把资本积累描绘成是一种剥削而且是不必要的。马克思主义的巨大号召力在于预言当工人拥有生产手段以后，资本基金就会消失。这种论点很快就被证实是一种误解。列宁所攻击的德国的“修正主义的社会主义者”在本世纪初叶指出，资本是一种客观的必需，并不是由于社会结构和权力结构而产生的。虽然列宁对此作了激烈的攻击，而每一种共产主义制度、特别是苏联，都把资本基金放在经济计划的中心地位。换句话说，他们全都认识别，利润不是权力的结果，更谈不上是剥削的结果，而是一种客观的必需 2。

但是，像古典经济学家那样争辩说，在资本基金的需求即盈余的需求同工资基金的需求之间并没有冲突，那也是没有什么好处的。古典经济学家争辩说，从长期来看，资本基金同工资基金二者是互相协调一致的。职工对资本基金的需要正如他们对工资基金的需要一样大。工作者比任何人都更需要有对付不确定性风险的保障。工作者比任何人都更需要未来的工作岗位。

美国工人的工资和生活水平的迅速增长在很大程度上是由于资本投资即资本基金的持续增长。西蒙·库兹内茨(Simon Kuznets，他最初在宾夕法尼亚大学工作，以后在哈佛大学工作)对美国的资本形成的研究就表明了这一点。但是，“工作者”是一个抽象的概念。资本基金的受益人很少就是资本基金的贡献者。在一个产业部门中积累的资本，如十九世纪八十年代在美国纺织工业中积累的资本，往往为一个新的产业部门(如化学工业)提供了资金，而不是在纺织工业中造成新的工作岗位。而且，资本基金所创造助工作岗位和收入是未来的，而对其贡献却必须在目前就做出。

此外，还存在着各种不同的工作者在收益和牺牲之间的相对关系这一重大问题。劳动经济学家(特别是保罗·道格拉斯，Paul Douglas，他原来是芝加哥大学的一位经济学家， 以后多年是一位知名的参议员)在他们有关实际工资的研究中指出，工会活动对一种经济中实际工资的总水平没有——而且不可能有——很大的影响。他们的这种论点可能是正确的，但同样正确的是，一类工作者(例如建筑业中的职工)可以使另一类工作者做出牺牲而在工资上获得重大的利益。

换句话说，工资基金同资本基金从最终观点来看的确并无冲突，但这对个别工作者来说并无普遍关系。因为，对他来讲，的确存在着一种真实而直接的冲突。

工作是生计和工作是工资

还存在着一种甚至更为根本的冲突，那就是工资是生计和工资是成本之间的冲突。作为“生计”，工资必须是可以预计的、持续的，并适应于一个家庭的费用、期望及其在社会和团体中的地位。作为“成本”，工资必须适应于某种职业或产业的生产率。它必须具有弹性并能容易地随着市场供求的微小变化而予以调整。它必须使一种产品或服务有竞争性。归根结底，它取决于消费者，即同工作者的需要或期望是无关的；这又是一种难以轻易解决而至多只能予以缓和的冲突。

无论一个社会是怎样设计的，都不能消除这些矛盾。传统的马克思主义的公式——剥夺资本家，并不能改变这种情况；它所能做到的只是可能使资本基金更大一些，因为国家拥有了绝对的控制权。但是，即使是这一点，俄国也只有宣布工会为非法才能办到。日本在传统上能够把工资是生计和工资是成本的冲突予以最小化(见第二十章)。但是，生活程度的日益高涨已威胁到日本的这种调节。在日本，工资基金同资本基金之间的冲突正像其它任何地方一样的尖锐。南斯拉夫把一个工厂的所有权交给工人的工厂团体而不是交给国家，以期消除这种冲突。在南斯拉夫的制度之下，资本基金对于工厂团体的必要性应该是比其它制度更为清楚了，但工厂团体却仍对资本基金进行抵制。在南斯拉夫，由于工人对工资的要求超过了企业从成本方面和国民经济及本企业对资本基金的需要方面的条件，其经济试验有垮台的危险。

工人所有制是不同于资本主义即资本供应者所有制和国有化即政府所有制的第三种方法。它有着长期的历史——虽然并未引起人们的注意。目前，它又被人们认真地提了出来，特别是被奥塔·锡克(Ota Sik)这样的人。他是被俄国人压制下去的捷克斯洛伐克经济自由化的设计师。

职工共享企业的财务损益也许是更可取的吧。但是，无论在哪里试行过这种方法的——而我们试行工人所有制已超过一个世纪了——只有在企业的情况良好时才行得通。它只有在利润很高的企业中才行得通。职工共享利

润的各种方法，如美国的斯坎伦计划和生产率奖金等，也都是这样。只要企业利润一开始下降，工人所有制就不再能解决工资是生计和工资是成本之间的冲突，或者工资基金同资本基金之间的冲突。

对于职工来讲，同他的工资相比，企业中分享的利润必然始终处于次要的地位。即使在最兴盛的企业中，利润，即对资本基金的贡献，也从来不会超过工资的一个很小比例。工资成本在制造业企业中一般占销售总额的百分之四十左右，而税后利润很少有超过百分之五或百分之六的，即只占工资成本的八分之一。在整个国民经济中，工资和薪水约占国民生产总值的百分之六十五，而利润则摆动于零到百分之七左右——它至多只占工资总额的百分之十(国民生产总值中其余的部分，绝大多数是小业主、农民、小店主、自由职业者的收入，即实际上是另一种形式的劳动的报酬，而不是对资本的贡献，即利润)。

所以，对职工来讲，共享的利润很少能超过一种很小的额外奖金的水平——是值得欢迎的，但并不是基本的。

工人所有制是否符合于工人自己的财务利益，也是大可争论的。没有一个企业会是永远赚钱的。在典型的工人所有制计划中，工人的未来(如其退休金)都取决于他所工作的那个公司的投资，那他是极易受到损害的。工人正像其他投资者一样，不应该把他的鸡蛋放在一只篮子中。从这一点来讲，美国在过去二十五年中采用的养老金制度比起工人拥有他所工作的那个企业的所有权，在财务上更为健全也更符合于工人自己的财务利益。美国的这种制度是建立一种养老金基金并进行广泛的投资，一般根本不在其未来的受益者被雇佣的那个企业中投资。

从理论的观点来看，美国在过去二十年或三十年中的发展似乎代表着解决这些冲突的一种最佳方法。美国企业的职工通过他们的养老金基金和相互基金逐渐成为真正的“所有主”。这些养老金基金和相互基金已成为美国经济的占统治地位的投资者。这些机构投资者，即职工及其储蓄的受托人目前事实上已控制着美国大部分公众拥有的公司。换句话说，美国没有通过国有化而实现了社会化的所有制。但是，这并没有解决——甚至缓和——工资基金同资本基金之间的冲突，以及工资是生计同工资是成本之间的冲突。

如果我们学会用资本的成本和未来的成本而不是用利润这个词来思考和谈论，那将会是有帮助的(正如我们在第六。章中已讲过的，它也会提高利润率的必要条件)。但那也只能是有所帮助，而不会使冲突消失。这些冲突是这种情况所固有的，无论企业是在市场经济中经营，还是在政府控制的经济中经营，无论是私人所有、政府所有、或工厂团体所有，都难于避免。

工作的权力方面

五、在一个小团体中、特别是一个组织中做工作，总包含着权力关系。

古时耕种自己几英亩贫瘠土地的农民必须为自己制定严格的纪律。如果他想获得收获的话，他就不能想怎么干就怎么干。但他所服从的是一些不具人格的力量，即风、气候、季节、霜冻或非人格的市场力量。但是，在任何一个组织中，无论它怎样小，都必须有一个“人的权力”，组织中成员的意志必须服从于另外一个人的意志。

在一个人的生活中用时钟来促使他按照一定的钟点去工作，似乎只是行使权力的一个微小例子；而且对任何人的影响都是平等的。但是，这事对于产业时代以前的人(不论他们是发展中国家的农民、产业革命早期的英国作坊工人或美国目前城市的黑人区中的黑人)来说，这是一个极大的震惊。在一个组织中，必须对作业进行设计、组织和安排，必须按日程表和预定的顺序来工作，要提升人或不提升人。总之，必须有某些人来行使权力。

无政府主义者断言“组织就是异化”，他们是讲对了。耶鲁大学的克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)这样的当代组织理论家希望有一种没有异化的组织，那只是一种幻想(虽然他们有关“参与”的一些具体建议是高度建设性的，并且是必需的)。现代社会是一个职工社会，而且今后将继续是一个职工社会。这就意味着权力关系直接影响到每一个人并且影响到他作为一个职工的能力。权力是工作的必不可少的一个方面。它同生产资料的所有制、工作场所的民主制。董事会中的职工代表制或其它任何一种“制度”结构方式没有什么关系。它是组织所固有的。

第六个方面：经济权力方面

六、在所有的现代组织中，还存在着可以称之为做工作的第六个方面：需要有分配经济利益的权力。

在现代组织中，不论是工商企业、政府机构、大学或医院，权力和经济是不可分割地联系在一起的。把经济报酬分配给机构中的成员需要一个有决策权的中心权力机关。其原因不在于资本主义或其它任何“主义”。其原因在于这一基本事实，即现代机构是社会的一个器官，它之所以存在是为了向外部提供某些满足。因此，它必须从外部获得其收益——或者从市场上的顾客，通过制定预算的权力机构而从纳税人，或者从医院中的病人、邮局的用户或大学的学生交纳的预先规定的费用。同时，机构中的个别成员所做出的贡献并不能直接同收益相联系。一个企业的销售额同一个职工(不论他是总经理还是最低级的清扫工)的贡献究竟有多大的联系，即使是粗略的数字也很难说出。这种情况对于医院或大学来说也是适用的。中国古代的大学者培养了六位门生，比起现在一位英语教师对一百五十名大学一年级学生讲授英文作文，哪个贡献更大呢？校长的贡献又有多大呢？人们只能这样说，从理论上看，每一个人的贡献都是不可少的，但并不是每一个人的贡献都包含在每一种产品或每一项成就中，也不是每一个人的贡献在重要性、技能或困难程度方面都相同。

因此，必须有一种权威来把所得到的收益在成员之间进行分配。机构本身，不论是工商企业或医院，必然是一个收益再分配的系统。

当各人的贡献都是简单的、类似的、数量又不多时，可以在完全平均的基础上进行分配。例如，在以色列入的公共农庄中就是这样分配的。在这些农庄中，每个人在田地上劳动，生产出很少的产品，产品的绝大多数用于

内部消费，即用于维持自己的基本生活。但是，当这种公共农庄实行工业化生产以后(正如有许多农庄已实行的那样)，它就必须放弃它原来建立起来时绝对平均分配的原则。它本身必须成为一个雇主。工会联盟已拥有以色列绝大多数的工业并成为该国最大的雇主。以色列工业的绝大部分实际上已“社会主义化”，但这既没有以任何方式改变雇主的权力地位，又没有消除劳工关系问题。公共农庄虽然对犹太复国主义有很大的心理和政治影响，但它在以色列经济中的作用却是微不足道的，并且在日益缩小。公共农庄目前只包含以色列人口的百分之五，而且年青人正在离开它而奔向城市中寻欢作乐的消费者社会。

现代机构的成果总是存在于它本身之外，因而其成员的经济报酬总是来自外部而不是由内部决定这一简单事实就不可避免地导致权力和权威。事实上，它导致两种权力关系：一种是管理当局同职工之间的权力关系；另一种是职工中的各个集团之间的权力关系。这些集团对管理当局有着共同的权力关系，但在总“产品”内部分配的相对份额方面互相有着尖锐的对立和激烈的竞争。

马克思在一个世纪以前用下述信念为职工之间的这种对立作辩解，即所有权的变革会解决这个问题——但是，马克思的先行者，空想社会主义者、特别是傅立叶这样的法国空想社会主义者，在马克思以前很久都看出了，问题在于现代机构的性质，而不在于“剥削”、所有权或其它任何法律的；政治的或社会的结构。傅立叶特别认识到，真正的工业民主制需要有一种完全自给自足的经济单位，即类似于以色列公共农庄的某种东西。

如果说过去一百年来教会了我们一些什么东西的话，那就是分配问题是一种普遍性的问题，而不是历史性的问题。它是不能回避掉的。必须决定如何把从外部得来的收益在企业内部的成员之间进行分配。当企业、医院或其它机构所生产出来的东西超过了团体内部消费的那些极少数物品以外时，各个成员的投入和机构的产出之间的相互关系就不再能“非人格地”或“科学地”予以决定了。同时，平均分配也立即不再可能了——正像俄国人在三十年代以及南斯拉夫人和中国人以后知道的那样。

于是就要有再分配和再分配的决策权力机构。而再分配实际上是一种政治决定而不是经济决定。它是受到许多力量的影响和制约的，这些力量有：供应和需求，社会习惯，传统等。但归根结底，总要由某些人按照某种方式，以权力结构和权力关系为依据做出权威的决定。而这种决定是没有一个现代的机构能避免的——尤其是工商企业，更不能避免。

认为有一个方面占统治地位的谬误

工作的上述几个方面——生理的、心理的、社会的、经济的、权力的方面——是互相独立的。每一个方面都可以——而且应该——分开予以独立地分析。但是，对于职工的境况和职工同工作和职位、同事和管理当局的关系来讲，这些方面始终是结合在一起的。必须把这些方面结合起来进行管理。但是，这些方面又没有一个共同的方向。其中一个方面的要求与另一个方面大不相同。

对待工你的传统态度的一个基本谬误是，把这些方面中的某一个方面宣称为唯一的方面。

马克思以及其他一些经济学家认为，经济方面对其它所有事物占统治地位。只要改变了经济关系，就不会有异化了。当“剥夺者”的被“剥夺”显然并没有改变其它各个方面(而且事实上也没有解决经济问题)，因而并没有根本改变职工的状况及其异化，马克思主义就破产了。

这也说明了“青年马克思主义者”目前为什么在马克思主义者中间风行一时。这些人物——大部分是虚构的——据说把异化看成是社会制度和道德上的、而不是纯经济上的既存弊病。但是，成熟的马克思主义者很快也就看出，没有什么计划或行动是能以这种普遍而模糊的厌世主义为依据的。

另一个截然不同的例子是埃尔顿·梅奥。他把工作团体中的人际关系，即心理方面和社会方面，看成是占统治地位的方面。但是，固然一个人不能只雇佣别人的一双手，而必须雇佣整个人，但工作本身也对团体关系有重大的作用和影响。而梅奥及其同伴则忽略了经济方面和权力方面。

这些方面相互之间有着极其复杂的关系。它们是一种真正的“结构”。但是，随着职工环境的改变，这个结构也迅速地发生变化。

已故的亚伯拉罕·马斯洛是人性心理学之父3。他认为，人的需要形成一个等级层次。当一种低级的需要得到满足以后，它就愈来愈不重要了，而那种较高一级的需要则愈来愈重要了。马斯洛把可以称之为“边际效用”的理论应用到人的需要上——他的理论的确有深刻而持久的洞察力。马斯洛把经济需要放在最底层而把自我实现的需要放在最高层。但最重要的并不是先后次序，而是洞察到需要并不是绝对的，一种需要愈是得到满足，则其满足的重要性就愈是降低。

但是，马斯洛没有看到这一点：一种需要在其被满足的行动中在改变着。当人们的经济需要得到满足时，即当人们不必把其它的各种需要和人的价值都从属于获得下一餐饭食的需要时，他们对获得更多经济报酬的满足程度就愈来愈小了。这并不意味着经济报酬不重要了。相反的，经济报酬作为积极刺激的作用虽然在逐渐消失，但是在经济报酬方面感到失望而造成的不满足感却在迅速增长4。用赫茨伯格的话来说，经济报酬已不再是一个“激励因素”，而是一个“保健因素”了。如果不予注意——即如果在经济报酬方面引起了不满意——它就成了一种阻力。

我们现在知道，这对于马斯洛所讲的每一种需要都是适用的。当一种需要的满足接近予饱和时，它作为报酬的能力和作为一种激励因素的能力就迅速消失，但它起阻碍作用的能力、造成不满足和作为一种反激励因素的能力却在迅速增长。

在同一个公司中的两个别总经理的工资只相差几百美元，在经济上处于同等地位。在他们那种工资级别，所

得税非常高，以致使得他们在工资上的些微差别显得没有什么意义。但是，那个工资较低的副总经理感到极为灰心和嫉妒。尽管他的收入已很高，他对于自己的工资较低这一点总是耿耿于怀。这情况也同样适用于组织中所有的以下各阶层。每一位工会领导者都知道，他的最大问题不在于每一工资级别绝对金额的大小，而在于工会中各种不同职工之间的工资差别。熟练工人坚持自己要比半熟练工人的工资高百分之二十，而要满足熟练工人或半熟练工人都是不可能的。他们两方面都感到不满意。如果把工资差别缩小，熟练工人就会感到自己被剥夺了；但是，如果不把工资差别缩小，半熟练工人又会感到自己被剥夺了。

但还有一点，同马斯洛所指出的相反，随着人在工作中的各种需要接近于满足，它们的性质也改变了。如我们在上面指出的，工资已成为社会方面和心理方面的一部分而不是经济方面的一部分了。

还可能发生相反的情况，权力和地位可能成为提出经济要求的基础。例如，在南斯拉夫工业中，工人委员会中的工人代表拥有相当高的社会地位和权力，几乎立即提出要有更高的工资。他们至少提出要有各种额外待遇——提供住房、单独的办公室、一个秘书、在公司商店中享有特价优待等——他们认为这些是同他们新的等级地位相称的经济报酬。

对于工作的各个方面及它们之间的相互关系，我们需要对之有比现在多得多的了解。我们所面对的这种结构也许是无法进行分析的。

但是，管理人员必须在目前就进行管理。他必须找到解决办法——或至少是权宜办法——以便使他能使工作富有活力并使职工有成就。他必须了解有些什么要求。他不能期望继续采用二百年来的办法而能取得成功。他必须采取新的态度、新的原则和新的方法——而且要快。

第十七章 使工作富于生产性：工作与程序

工作具有一般性——技术和知识是属于做工作的方面，而不是属于工作的方面一一使工作富于生产性的四个步骤——工作分析——泰罗及其门生一一工业工程是什么以及不是什么——把重点放在最终产品上——制定“作业”并不是工作分析的一部分——工作分析只是第一步——生产的原则——单一产品生产——固定成批生产和弹性成批生产——流程生产——每一种生产原则要求些什么

我们常说非技术工作、技术工作和知识工作。但是，这种说法会引起误解。并不是工作，而是工作者可分为非技术的、技术的和知识的工作者。技术和知识是属于做工作的方面。工作无论是要求技术与否，要求多少知识，它本身是一样的。

在以前，做一双鞋必须“有高度的技术”。几乎一个世纪以来，我们做鞋子已经不要什么技术了。使制鞋充分自动化，从而使得制鞋完全不用体力工作，并不会有什么大的困难(虽然也许并不经济)。但是就鞋子本身来讲，几乎没有什么改变。生产程序也几乎没有什么改变，包含同样的一些步骤：准备皮革、剪切、定形、缝制、胶粘。这些步骤按同样的程序进行，有着同样的要求和标准，造出同样的成品。做鞋的工具和技术要求虽然有了巨大的变化，但制鞋的工作还是一样的。只有专家才能区别一双鞋到底是由手艺高的工人手工做的，还是完全由自动化生产程序做的。

这看来似乎是咬文嚼字。但是，要使工作富于生产性，关键的一点就是要认识到工作具有普遍性和一般性，而技术和知识则属于做工作的方形而不属于工作的方面。工作的一般性——当然是指体力工作或其它任何生产工作——意味着工作即使不能科学地来进行，也能够系统地来进行。

使职工有成就的第一步就是使工作富于生产性。我们愈是理解工作本身要求些什么，我们就愈是能够把工作结合在人们做工作的活动之中。我们对工作本身愈是理解，我们就愈是能够使职工获得自由。科学管理即以理性和非人格性的态度对待工作，同有成就的职工之间，是并不矛盾的。两者虽然极不相同，却是互相补充的。

有关工作的研究迄今还是限于对体力工作的研究——这是由于，直到最近，体力工作还是主要的工作。因此，本书在描述有关使工作富于生产性的已有知识时，也不得不以体力工作为重点。但是，同样这些原则和方法也适用于任何其它生产工作，如绝大多数服务性工作，它们适用于信息的处理，即绝大多数文书工作。它们甚至可以适用于绝大多数知识工作。只是方法和工具有所不同。正因为工作具有普遍性和一般性，所以其最终产品是一件物品的工作，其最终产品是信息的工作，以及其最终产品是知识的工作，基本上没有什么差别。

使工作富于生产性要求四种不同的活动，每种活动有它自己的特点和要求。

第一，它要求分析。我们必须了解工作所需的各项特殊操作，其程序和要求。

第二，我们还需要综合。必须把各项操作结合成为一个生产程序。

第三，我们必须在生产程序中建立起有关方向、数量和质量、标准、例外情况的控制。

第四，必须提供合适的工具。

还有一个基本之点是，由于工作是客观的、非人格性的，并且是一种“事物”——即使工作是无形的，如信息工作或知识工作，也是这样，所以，为了使工作富于生产性，必须从最终产品、从工作的产出出发，而不能从投入(不论是手艺技巧或正式知识)出发。技巧、信息、知识都是些工具，而应用什么工具、什么时候应用，以及为了什么目的而应用，始终必须由所要的最终产品来决定。需要些什么工作应由最终产品来决定。综合成为生产程序、设计出适当的控制、所需工具的规格都应由最终产品来决定。

工作分析

工作分析又叫做工作研究、科学管理、工业工程，至今已有近一个世纪的历史。正如前面讲过的，它可以追溯到弗雷德里克·泰罗在十九世纪八十年代对体力工作的各个操作所进行的研究，如他在一个钢铁厂中所作的有名的铲沙研究。在泰罗于第一次世界大战期间去世后不久，它基本上就以目前的形式完成了。在大战期间以及紧接着的期间，泰罗的最有成就的两位门生弗兰克·吉尔布雷思和亨利·甘特对泰罗的科学管理增补了可以称之为工作分析的经典文句和句法。

吉尔布雷思对体力工作所包含的全部动作都作了研究、确认和分类。这些动作有“举起”、“移动”、“放下”等。他把这些叫做基本动作(是吉尔布雷思英文字母的倒拼)，列出了所有的体力操作，指出每一基本动作怎样才能最好地完成，要求一些什么活动，需要多少时间等。人们有时指出，吉尔布雷思提出的基本动作不象是字母，而像中国的象形文字，是一种基本单位的符号，本身就包含着进行操作所需的全部信息。

与此同时，甘特则从事于工作中的操作结构。他所制定的甘特图从所要的最终产品开始，然后提出获得最终产品所需的每一步骤及其在整个程序中的位置和所需的时间。甘特固事实上制定了工作的体系。

不仅工作分析这一学科已存在了很长一个时期，而且其实践也已普遍。在工厂、运输业以及逐渐在文书工作中，工业工程已日益普及。工业工程已被公认为一门专门学科，出版了大量文献资料。如前面讲过的，其影响是极为巨大的。

于是，管理人员会认为他们已了解到工业工程中应予了解的全部内容。他们可能提出这样的理由，工作分析是有用的，但它正如成本会计一样是一种已为人熟知的工具，因而用不着他们多去关心了。他们深信自己已经了解其基本要点。他们对于一个提问者会这样回答，工作分析基本上包含以下四点内容:

一、确认生产出一种已知的最终产品、做好一件已知的工作所必需的所有操作。

二、对各项操作的程序进行合理组织，以便使工作流程尽可能地最容易、最流畅、最经济。

三、对每种操作及其再设计进行分析，以便最有效地完成每种操作——包括提供恰当的工具、所需的信息、并在需要的时间和地点提供合适的材料。

四、把这些操作结合成为一项作业。

这些实质上就是工业工程的书本和课程中所讲的内容。但是，这却不符合——至少是不完全符合——有效地进行工作分析的要求。

首先，通常的答案中忽略了工作分折中第一个极为关键的一步。工作分析不是从确认各项操作开始，而是从确定所要的最终产品开始的。正如甘特在六十年以前就指出的——而此后却很少有人认识到——工作分析必须从下列问题开始：“我们需要生产的是什么？工作本身是什么？应该如何设计最终产品，以便尽可能容易地、最富于生产性、最有效地进行工作？”

对于如此明显的事实，一般人却未能看到。这一点可能要归咎于泰罗——而这也许是对这位伟大人物的批评中唯一有依据的。因为，泰罗总是认为最终产品是不言而喻的。他注重的是各别的任务而不是综合的成果。

但是，如果从任务出发而不从最终产品出发，其结果可能是，工作安排得挺好，但工作本身却不是应该做的。我们不能像泰罗那样预先假定最终产品是合理的、系统的、一贯的。在绝大多数情况下，这只不过是一些未经考验的假定，是过去的经验、传统和习惯以及人们的表象错误。如果人们从最终产品、从工作本身开始，那么，他们很快就会提出这样的问题，“我们为什么要做这件事，为什么要做那件事？”通常所得到的答复是，“我们一直是这样做的。”由于认为最终产品是毫无问题的而造成的无效率，即生产率的损失到底占多大比例，没有人能回答。但我曾听过一些有经验的工业工程师讲，这种损失高达总成本和总努力的百分之三十——而我并不认为这种估计过高。

因此，管理人员必须认识到，他必须让工作分析人员参与产品和生产过程的设计。显然，最终产品不能主要从使工作容易进行这一点出发来安排。最终产品的基本规格是由用户而不是由生产者的需要和价值来决定的。但是，在这些基本规格的限度内，在设计一种产品或服务时通常还有很大的活动余地，使得工作有效率或无效率、简易或不必要的复杂化、经济或浪费。

传统的工作分析的定义中的下一个缺点是，它包括了一些不属于它的范围的东西——这一缺点比较为人所知。绝大多数管理人员——以及绝大多数工业工程师，至少是西方的工业工程师——在他们有关工业工程的定义中包含的第四步即最后一步，并不真的是工业工程的一个部分。制定作业已经不是分析了。或者，更恰当地说，制定作业所需要的分析已经不是工作分析而是做工作的分析了。工业工程师在制定作业的过程中虽然也要发挥作用，但这种作用同他在工作分析中所发挥的作用是完全不同的(在第二十一章中将予讨论)。

职工在传统上对工业工程的抵制，在很大程度上应归咎于把作业设计包括在工作分析之中。知识分子对现代工艺技术、对现代工业和组织持敌对态度，在很大程度上也应归咎于此。

但是，应予抵制和批评的是工作分析的错误应用而不是工作分析本身。人们，特别是当代的心理学家常常责备泰罗造成了工人的“非人性化”。但是，这种批评是不公平和不公正的1。

装配线不是泰罗发明的，它与泰罗无关。泰罗的目标从一开始就最彻底地符合对待工作的最人道主义的态度。正如泰罗的著作表明的，他知道，使工作富于生产性只是第一步。他还知道，空着肚子或筋疲力尽的身体部不是充实生活的基础。泰罗从事于为职工的福利打下经济和物质基础的首要任务。泰罗的最热心的支持者是本世纪初叶美国最伟大的人道主义者路易斯·布兰代斯(Louis D．Brandeis)，这一点决不是偶然的。布兰代斯以后成为美国

最高法院的伟大的自由派法官，在法庭上为人类的权力和尊严而坚强地进行斗争。例如，正是布兰代斯，作为泰罗亲自指定的公共关系代理人，为了引起人们对泰罗的工作的注意，提出了“科学管理”这一名称。

但是，无论如何，事实总是，科学管理或工业工程满足于停留在泰罗停下来的地方。科学管理的学者或实践家很少有人关心于对做工作进行研究，即对把各项操作综合成为一项作业进行研究 2。

管理人员必须知道，工作分析的逻辑同作业结构分析的逻辑是不同的。前者是工作的逻辑，后者是做工作的逻辑。

工业工程师最后一个、也是最普遍的一个误解是，以为工作分析就是工作的全部。其实，工作分析只是使工作富于生产性的第一步。工作分析只是确认出各种特殊的操作，其程序及相互关系。它涉及的是各个局部，而没有涉及作为一个整体的生产程序，没有涉及生产程序的结构、经济或其成绩。

生产的原则

生产并不是把工具应用于材料，而是把逻辑应用于工作。愈是明确地、一贯地、合理地应用恰当的逻辑，则生产的限制愈小而机会愈大。

这个定义意味着，必然存在着生产的原则，必然存在着少数几种基本模式，每一种有它自己的限制条件、必要条件和特点。这个定义还意味着，一种生产过程愈能最接近地按照某一种生产原则来设计，它就愈能顺畅、有效、富有活力。

每一种生产系统对各个领域和各个层次的管理提出它自己的要求，都需要不同的能力、技术和行动。每一套这种要求不一定比另一套要求“更高级”，正好像非欧氏几何学并不比欧氏几何学“更高级”一样，但它们是各不相同的。如果企业的管理对它的生产系统的要求不了解，就不能真正地使工作富有活力。

这种理解在目前特别重要，因为，许多生产过程——制造工作的以及信息工作的——正在从一种生产系统转向另一种生产系统。如果把这种转变只是看作有关机器、技术和小改小革的事，

那么，企业在转入新的生产系统后必然会碰到困难。为了能获得转入新生产系统后的利益，管理当局必须认识到，新生产系统包含着新的生产原则，并且必须了解这是些什么样的新原则。

我们迄今所知的生产原则有四种。每一种都是根据工业生产即大部分是对传统的体力工作的研究而制定出来的。但是，每一种生产原则部可应用于信息的生产和处理，即绝大部分文书工作。这些生产原则也可应用于知识工作，至少可应用于已知知识(即已可应用和学习的知识)的学习和应用上。

这四种生产系统是：(一)单一产品的生产；(二)固定的成批生产；(三)弹性的成批生产；(四)程序或“流程”生产。这四种生产系统的每一种都有它自己的特点，对管理都提出特别的要求。

在提高生产成绩和缩小生产限制方面，有两条一般的规则：(一)愈是一贯而彻底地应用所实行的生产系统的各项原则，就愈是能够迅速而大幅度地缩小生产限制；(二)这些生产系统本身代表着进步的不同程度。其中单一产品生产系统最不进步，流程生产最为进步。它们代表着对物质限制条件的不同控制阶段。但这并不意味着，在任何情况下，从单一生产系统转向流程生产系统就是进步。每一种生产系统有它自己特别的应用范围、要求和限制。只要我们尽可能地按较为进步的生产原则来组织生产的各个部分，同时又学会如何在同一生产过程中对不同的生产系统加以协调，我们就是进步了。

就每一种生产系统对管理能力的要求来讲，也有两条一般的规则：(一)这些生产系统不但在因难程度上各有不同的要求，而且要求不同的管理能力和执行次序。所以，从一种生产系统转向另一种生产系统时，管理当局必须学会如何做新的事情，而不是如何把旧的事情做得更好。(二)管理当局愈是能够一贯地应用每一种生产系统的原则，就愈是易于满足该种生产系统提出的要求。

每一个企业的管理当局应该满足按其产品和生产程序的性质应该采用的生产系统的要求，而不是满足它实际上采用的生产系统的要求。如果由于不能够或不愿意而没有采用最合适的生产系统，其结果只会是没有成绩，它并不会降低对管理当局提出的要求，而且不可避免地会增加管理企业的困难。

关于这点的一个例子是基本钢铁工业。钢铁工业是间歇生产过程，基本上是单一产品生产系统。在使单一产品生产系统完善化方面，可能没有能一种工业比钢铁工业更为努力和更为成功了，但是，基本钢铁公司的管理当局所面对的问题是流程生产系统的一些问题：很高的固定资本要求和连续生产的需要，这就使得盈亏平衡点很高；要求有高度而稳定的营业额，要求在很久以前就做出基本的投资决策；等等。其结果是，钢铁工业的成本结构是资本密集型的流程生产系统的成本结构，但它却很少享有流程生产的经济利益。于是，钢铁工业处于流程生产的成本特点和单一产品生产的收益特点之间，左右为难。当它处于迅速发展而产品需求很高的时期，即工业化的早期阶段，它一般能在若干年内获得利润。但是，如果超出了这个期间，钢铁工业的利润率就处于仅能维持的边缘，而且不足以应付它本身的需要一直到基本钢铁工业从机械式的单一产品生产转变为实际上是化学式的流程生产，才能改变这种情况。

概括起来，对管理一个企业来说，以下各点是极为重要的：了解应该采用什么生产系统；尽可能贯彻其原则；找出生产中哪些部分可以用更先进的生产原则并按照该原则来组织；了解每一种生产系统对管理当局提出些什么要求。

当历史上和技术上的障碍使得生产不能按恰当的生产系统来组织时，如基本钢铁工业的例子，管理当局所面临的重大挑战是进行有系统的工作来克服这些障碍。重点不应该放在使基本上不恰当的生产系统工作得稍微有效一些。

钢铁工业由于违背了这些规则，把许多技术力量投到了错误的地方。它把重点放在改进传统的生产过程上，当钢铁制造最后成为流程生产时——而这一点已经并不太遥远——其投入的力量都将成为浪费。

一个企业如果采用的生产系统不恰当，它还是必须满足恰当的和更先进的生产系统对管理提出的全部要求，但它又缺乏为满足这些要求而支付的资金。因为，只有采用生产力更高的更先进的生产系统，才能提供出这种资金。

所有这四种生产原则为富有活力的工作和有成就的职工提供了基础。它们全都适合于、或能使之适合于做工作的动态原则。如果未能实现以上各点，那并不是生产原则的过错，而是其应用不当。

特别是，当成批生产系统未能使职工获得成就时，它基本上是由于应用不当，或者是由于未能了解机械化的意义(见下一章)，或者是由于未能了解工作和做工作之间的区别(将在第二十一章中予以讨论)。

单一产品生产

那么，这四种生产系统及其原则到底是怎样的呢?

首先，单一产品生产中的每一件产品部是可以单独分开的。当然，严格说来，并不存在着单一产品的制造——只有艺术家的产品才是单一的。但是，建造一只兵舰，一个巨大的涡轮机，或一座摩天大楼，接近于制造一件单一的产品。每次建造一幢房子的传统方法以及绝大多数加工工厂中的成批生产， 也属于这一类。

单一产品生产中的单一是指产品而言。单一产品生产事实上总是按标准化的工具组织起来的，而且一般总是使用标准化的材料。

金匠和银匠使用同样的工具，并且其最终产品也非常相似。但是，这两种手艺在传统上是分开的，由于它们所用的材料不同。这可能是一个极端的例子，而且过于专业化了，但它表明了单一产品生产的基本特点。

在单一产品生产中，基本组织是按同性质的阶段来划分的。在单一产品生产的最古老的例子——传统的独门独户住房的建筑中，可以分成四个这样的阶段：第一，开挖地基并浇注墙脚和地基的混凝土；第二，竖立房屋架子和屋顶；第三，在墙壁中安装水电管道；最后，完成内部构造。使各个阶段互相独立的是，在每一阶段完成以后可以停顿下来而不致造成任何损失——即使停顿一个较长的时期也可以。但在每一阶段内则必须把这一阶段工作进行到底，否则的话，已经做的那部分工作会受到损失，甚至必须从头做起。每一阶段在各座房子的建造中可以有所不同，不会造成太多的困难或调整，也不会影响下一阶段的期限。按照产品即房子的内部逻辑来看，每一阶段本身是一个整体。

单一产品生产由于是按同性质的阶段来组织的，它同手艺行业的组织是根本不同的。在手艺行业中，一个木匠干全部的木匠活，一个管子工做全部的管子话，等等。而正确组织的单一产品生产并不是按手艺技术而是按阶段技术来进行工件的。

典型的例子是装电话的人。他并不是一个熟练的电工、木工、管子工或屋顶工。但在他装电话线时，他锯木板、连地线、掀开并重新装上屋顶板。换句话说，或者是，担任某一特别阶段工作的每一个人都必须能够做该阶段要做的每一件事；或者是，如同建造一个大型涡轮机的情况，在每一个阶段必须有一个由该阶段所需的各种技术工人组成的一个综合性小组。个人或小组并不需要具有该特殊阶段要求以外的任何技术。

美国在第二次世界大战期间能以很快的速度建造船舷，在很大程度上就是由于采用了这种方法。它就是，把工作划分为各个性质相同的阶段，按每一阶段的特殊要求来系统地组织工作小组，对大量的人员进行系统的训练，使之能担任一个阶段内要做的全部工作。这样就能够排出一个工作流程进度表，从而使工作时间大大地节省。

固定成批生产和弹性成批生产

绝大多数人在听到“成批生产”这一词时，立即就想到装配线。但这是一种误解。成批生产中只有很小一部分才采用装配线。即使在极为固定形式的真正的成批生产中，装配线也只是一种罕见的例外。

收音机、电视机、电话等电器设备的装配就是一个很好的例子。它是一种真正的成批生产，但每一个工人担任着从开始到结束的全部操作。各项操作的确是按顺序排列的。从钉上第一只铆钉，到焊接全部电线接头，一直到最终检查。从这个意义上，的确存在着一条生产线。但这不是通常意义上的生产线。工件并不移动而是停留在各个工作场所。

装配线虽然在群众的想象中很突出，并且在社会学文献中被广泛地指为“异化”，但实际上是极为罕见的。1970 年，在美国，每五十个工人中只有一个工人在装配线上工作。即使在制造业中，装配线也是罕见的——美国制造业工人中只有不到百分之六在装配线上工作。甚至在汽车工业中，装配线上的工作也只是一种例外情况。通用汽车公司的五十五万职工中，只有三分之一的人在装配线上工作。

还有，有关装配线的传统概念认为只存在着固定成批生产。事实上，目前日益占优势的显然是“弹性”成批生产。

固定成批生产和弹性成批生产的共同之点在于其最终产品是由标准化零件装配而成的。在单一产品生产中，工具和材料是标准化的。在成批生产中，零件也是标准化的，而且通常是由标准化零件组成的。换句话说，成批生产是装配而不是制造。

现代的成批生产可以追溯到美国于 1812 年战争时为其步兵制造来复枪。到 1880 年时，在亨利·福特以前很久，美国工业中实际上已在普遍应用大量生产方法，并被应用于德国的蔡斯光学工厂和瑞典的艾里克森电话机厂

等。

可能由于成批生产起源于兵器制造，所以长期以来，人们认为成批生产只能采用“固定”成批生产技术。为士兵制造兵器，其最终产品显然最好是完全统一的，最好是一支来复枪同另一支来复枪相同，使用同样的弹药，运用同样的擦枪方法，零件可以通用以便修理。

所以，在固定成批生产中，除了工具、材料和零件以外，最终产品也是标准化和统一的。而弹性成批生产却可能应用标准化零件制造出多样化的最终产品。

从历史上看，弹性成批生产要早于固定成批生产好几百年，早于工业化以前很久就发展起来了。我们对于古代的建筑方法了解得太少，以致不能知道欧洲和近东大量的希腊式和罗马式的庙宇是采用的什么生产过程，但它很可能是采用弹性成批生产过程。至于1100年到1300年间在北欧和西欧建造的哥德式大教堂以及成千的哥德式教堂，其采用弹性成批生产过程的证据是很多的，没有使人有任何怀疑的地方。其基本部件、砌块、屋顶等都是高度标准化的，但其装配则随着各个建筑师的不同设计因而有所不同。只有那些使一个教堂看来与众不同的那些特征，如窗户、装饰物、门拱等才采用单一产品生产方法来制造。但最重要之点在于，所有这些特殊的部分都是附加于基本上已完工的建筑物之上的。换句话说，哥德式大教堂的多样性是在生产过程的最终才提供的，而对于小型的哥德式教区教堂，情况更加是如此。基本生产过程本身是标准化的，虽然其最终产品极为多样化。

同样的，日本在700年到1600年期间建造的大量佛教寺庙采用的也是弹性成批生产方法。这些寺庙看起来都极不相同。但是，每一座寺庙基本上都是由标准化的部件组成的，如宽度和长度标准化的横梁、标准化的屋顶和屋瓦、宝塔各层之间标准化的间隔距离等。只是在建筑的最后阶段才加上去一些有特征的东西，如门拱或铁窗或屋顶边缘屋瓦的装饰等，从而在真正成批生产即按预定格式装配标准化部件的基础上，造成辉煌的多样性。用木料建成的日本寺庙曾经一再地被焚毁，但总是能够按照只显示外形的图纸，确切地重建起来。这是由于寺庙结构的每种物件都是标准化的，所以任何熟练工匠都能够确切知道应该怎样重建。

如果不是采用成批生产方法，哥德式大小教堂和日本的寺庙都是无法建造起来的。它们即使不是由非熟练工人建造的，也基本上是由半熟练工人来建造的。如果这么多的大型建筑都要由熟练工人来建造的话，那么，在当时那种贫穷、大部分不识字而人口稀少的地区，根本找不到足够的工人。只有成批生产方法才可能使得那些在夏天从事几个月工作或自愿参加这种神圣工作以便得到善报的普通农民来做大部分的工作，而熟练的工匠只是进行监督和从事最后的特殊装修工作。

但是，当十九世纪中叶重新提出成批生产原则时，人们却认为它必然是统一的标准化最终产品。亨利·福特最清楚地阐明了这一点。

亨利·福特说“哪怕汽车永远是黑色的，顾客只要有汽车，对颜色是不在乎的。”他并不是在开玩笑，而是表明成批生产的实质就是大量制造统一的产品。他当然知道，很容易做到使他的顾客有各种颜色的汽车可供挑选。只要在装配线的终端，为每一位喷漆工配备三、四支喷漆器而不是一支喷漆器就可以了。但福特也正确地知道，只要他对多样性做出任何一点让步，产品的统一性很快就会消失。他认为产品的统一性是成批生产的关键。

但是，从一开始，就有人在使用另外一种方法，即弹性成批生产方法——虽然人们很少了解。为西尔士—罗贝克公司建立了第一个邮购工厂的奥托·多林就设计了一个处理极为多样化的订货的真正的成批生产工厂。邮购目录中的各个项目是一些“标准化的部件”。每一张订货单都通过同样的一些程序来完成，但不是按照一种“标准化的订货单”来装配的，而是按照顾客的订货来装配的。然后又以一份包装、一张发货票寄出，但其最终产品的多样性却令人难以置信。在西尔士—罗贝克公司的早期历史中，其邮购目录就包含几千个项目，这在理论上就意味着其最终产品要装配成成百万以上的组合，而任何两张订货单完全相同的机率实际上为零——从实际上看，在很大程度上也确是如此。

甚至更早一些，正如在第二十章中将予讨论的，厄恩期特·阿贝(Ernst Abbe)曾把德国耶拿地方的蔡斯光学工厂的镜片制造用弹性成批生产组织起来。

另一个例子是美国南加利福尼亚的农机制造者于三十年代和四十年代为灌溉地区的大规模农业设计和制造了专门的农业机械。他设计的每一种农机都是特殊的。例如，他设计出一种附有各种配件的农机，能够担任大规模种植黄瓜的各种操作——从春天犁土直到及时收摘黄瓜和腌渍黄瓜。每种机器他很少在一个时间制造一部以上。但他所制造的七百种以上的不同机器中的每一种都是由大量生产的、统一的、标准化的零件装配而成的，这些零件在美国由其它厂家成千上万地制造出来。他的最困难的工作不在于设计出一种能辨别出黄瓜已达到腌渍的成熟程度的机器，而在于找出一种零件的成批生产者，那种零件虽然原来是为其它目的设计的，却能用于黄瓜种植机上达到预定的目的。

应用弹性成批生产原则的特殊技术在于，对产品进行系统的分析，以便在产品外观上多样化的背后发现其模式。然后按照这些模式，能用尽可能少的标准化零件装配成尽可能多的产品。换句话说，实现多样化的工作由装配而不是由制造来承担。

有些生产过程显然应该使最终产品标准化。步兵使用的来复枪仅只是例子之一。还有其它一些生产过程，可用固定成批生产过程来使产品的外观获得足够的多样性，以满足市场的需要。

通用汽车公司经常说，他们的汽车在颜色、车身式样、座椅材料、附件等方面有多种选择，所以他们的顾客可以从上百万种不同的最终产品组合中加以选择。但更重要的事实是——虽然通用汽车公司并不经常宣扬这点——所有的通用汽车公司的产品，不论是雪佛兰、庞蒂亚克、奥茨摩比尔、毕克或卡边亚克的，用的都是同样的车架、同样的车身、基本上同样的引擎，更不用讲同样的刹车、同样的照明系统等等。车子看起来各不相同，有

着不同的特点，代表着基本标准部件的各种不同的组合。所有这些车子(只有卡迪亚克的是例外)都是在同样的装配线上组装起来的。这些车子事实上都是固定成批生产的产物，其生产过程从亨利·福特的早年时期以来，几乎没有什么改变。

但是，为了要使固定成批生产产品的外貌具有多样性，每一种装配零件的产量要达到相当的数量。而这一点，除了汽车工业以外，其它工业很少能够办到。否则的话，正如福特所看出的，固定成批生产就只能生产出一些真正标准化的产品。

例如，美国汽车公司在这方面就处于极为不利的地位。因为，它必须生产出相当多样化的一些最终产品——至少在外观和式样上是如此——，但其产量虽然有每年达三十万辆到四十万辆汽车这样的巨大数字，但从美国汽车业的标准来衡量，还不够，比起通用汽车公司来要少得多。

对于绝大多数成批生产过程来讲，最好采用弹性成批生产原则。但是，直到最近以前，机械化和弹性成批生产很难结合起来。应用于成批生产的工具通常都缺乏弹性。

电子计算机的出现迅速地改变了这种情况。因为，电子计算机、特别是小型的生产过程计算机，可以说是机器或机械工具的一个部分，消除了工具的缺乏弹性，从而消除了弹性成批生产的主要障碍。在传统的成批生产和传统的机器生产中，产品或生产过程中的任何改变都要求把生产过程停下来，以便改变机器的装置、清洁工具，改变工件和材料的位置，改变速度等。以上这些如果用手工来做；所花费的时间就太多了。更糟糕的是改变一种工具就意味着整个生产过程都要停下来。：电子计算机控制，如数控机具就使这种花费的时间成为不必要。按照预定程序的指令，电子计算机可以立即实现这种改变，不用几个小时，而只要几秒钟，至多只需几分钟。

这不是自动化(关于机械化和自动化，见下一章)。这是机械化的重大改进。日本和瑞典的造船业就是这方面的例子。这两个国家于六十年代在世界造船业中之所以占了统治地位并把克莱德赛的苏格兰人和汉堡的德国人这样一些有经验的老造船业者排挤了出去，并不是由于降低了工资(事实上瑞典的工资高于德国和苏格兰)，而是由于电子计算机控制把传统上是单一产品生产的造船业改变成了弹性成批生产。其结果是，瑞典和日本的造船厂能够用标准化部件造出一些不仅在外形上而且在大小、结构、速度等方面部极为多样化的船舶。造船工作仍像传统的单—产品生产过程那样按阶段来组织，但在每一阶段内则采用成批生产过程，其中的部件是标准化的，而各种部件的组合则具有几乎无限的弹性。采用这种生产过程不仅成本大为降低、速度大为加快，最重要的是，可以完全预计到造船的周期并严密控制工作日程，以致几乎是在造船历史中第一次，能在很早以前就确定可靠的交船日期。

用电子计算机来控制生产过程也可应用于其它产品，如制造玻璃瓶——而且取得了类似的效果。

电子计算机控制要求对生产过程进行重新设计。这是困难而费钱的，而且要求对产品和生产过程进行艰苦而费时的分析。但是，只要能够采用这种方法把固定成批生产改变为弹性成批生产，就能使成本大为降低——有时能降低百分之五十到六十；生产速度大为提高；生产日程安排像在固定成批生产中一样的可靠；并可能进行真正的市场推销。

哥德式教堂的建筑师可以采用标准化的生产过程，应用标准化的部件和半熟练(即使不是完全非熟练)的工人，而设计出能满足主教、大小教区各种顾客需要的教堂。

同样的，弹性成批生产也可以来用完全标准化的生产过程，而生产出各种各样极为不同的产品。由此人们可以预言，弹性成批生产将日益成为将来的成批生产系统，而固定成批生产系统则将日益限于很小的范围，其最终产品的基本统一性本身就是顾客的一种基本需求。

流程生产

第四种生产系统是流程生产。在这里，生产流程和产品是统一的。

流程生产工业的典型例子是石油提炼厂。一家炼油厂从原油得到的最终产品决定于它采用的生产流程。它只能得到原来设计提炼的那些产品，并按照原来的比例提炼。如果想得到新的提炼品或对各种提炼品的比例作重大的改变，那就要改建炼油厂。化学工业一般都采用流程生产。牛奶加工厂和平板玻璃厂的基本生产系统也是流程生产，只是略加变动。

流程生产是一个整体系统，其中没有分成各个阶段和部分，只有一个生产流程。流程生产投入的一般是一种基本原料，随着原料(如原油)的特性而最终生产出用于各种不同最终用途的多种极为不同的最终产品。其生产流程本身是极为固定的——甚至比固定成批生产还要固定，而其最终产品则一般较单一产品生产还要多样化。

由于流程生产是一种整体系统，所以在它适用的地方，它极为经济而且生产率极高。但是，如果在不适合的地方去应用它，或者应该应用而并未真正地予以应用——像前面所讲的钢铁工业的例子——那么其固定性和成本将超过其利益。

有许多一贯按单一产品生产或固定成批生产来组织的生产程序可以而且应该采取流程生产模式。一个经营得好的电话系统和绝大多数邮局在成绩上的基本差别在于，电话业务是作为—种流程生产和一种真正的系统来组织的，而各地的邮局至多是按成批生产原则来组织的——事实上，一般是按单一产品生产原则组织的，即流程分为“各个阶段”，而不同的“产品”即信件和包裹这些不同的邮件则有着完全不同的流程。的确，电子脉冲的移动要比纸张的移动容易得多，更不用说沉重包裹的移动了；但是，任何地方的邮政业务，只要尝试着把它的系统尽可能接近于流程生产的模式，就能使成绩得到显著的提高。

所有的交通运输业，不论运送的是邮件、货物或旅客，都应该考虑采用流程生产。运送工具必然是—个系统，必然有高度的固定性，必然要安排好日程并把各种运送工具互相联结起来；但是，每一信件、每一包裹、更

不用讲每一旅客，都有一个不同的目的地。因此，“最终产品”几乎是无穷的多样化的。而这个，只有一个系统，即流程生产才能有效地、富于生产性地予以组织和进行，并使顾客得到高度的满足。

每一种生产原则要求些什么

这四种生产原则各具不同的特点和要求，成本也不同。它们各具自己的弱点和优势。

单一产品生产是劳动密集型的，即使当它高度机械化时——而它并不能实现自动化——其资本投资同劳动成本相比，也是比较低的。但它的弹性很大。每件产品的成本较高，而盈亏平衡点则较低。单一产品生产在产量较低或产量波动较大时也可进行。它对技术的要求较高，但对判断力的要求很低。

固定成批生产也是劳动密集型而不是资本密集型的。但它要求有高产量——非常高的产量。其产量即使有小量的变动，也会影响到系统的经济性。在生产程序的设计和维持上，它要求有较高的技术；但在实际操作上则不要求有什么技术。在设计时，它要求有高度的判断力；而在操作时则实际上不要求有什么判断力。

弹性成批生产格日益成为资本密集型的。但它仍要求有大量的劳动力。它要求有较高的总产量，但在产品的构成和产品组合方面则有很大的弹性。在系统的设计和维持方面，它要求有高度的技术；而在实际操作方面则一般不要求有什么高技术；但它要求有相当的判断力。

流程生产要求有很高的资本投资。流程生产是唯一适合于非常高的资本投资工业的生产原则。所以，它不应该同时又是劳动密集型的。

任何一种既是高度资本密集型、又是高度劳动密集型的工业都易于采用不恰当的生产原则。它还没有学会如何采用流程生产原则。炼钢业就是这样的一种明显的例子，而造纸业也是这样。其它的例子还有航空公司和医院。这些工业企业和服务业本身都有着很大的弱点，它们把很高的盈亏平衡点和产品组合的缺乏弹性这两种最大的缺点结合在一起了。我们常常不知道如何使它们真正地采用流程生产，但是，如果它们的活动中有些部分愈是接近于真正的流程生产，则其质量和经济性方面愈能得到改进。

流程生产要求有持续的高产量。化学工业或平板玻璃工业中典型的流程生产工厂只有在高峰生产能力或接近于高峰生产能力时才能维持，否则，就要关闭。它的产品组合有高度的多样性，但其弹性则很小。它只能生产那些在设计生产系统时规定的产品。它在设计时要求有极高的技术；在操作时，可能要求有很高的技术，如航空公司的班期拟定者、驾驶员和维修人员，但也可能只要求很少的技术，如一般的石油提炼厂中就是这样。但它实际上要求每一个职工部有高度的判断力。

由于产品和生产流程在流程生产中是结合在一起的。所以，生产流程改变，就会有新产品出现，即使当时的市场没有这种需要也是这样。这在化学工业中是一个普通现象，在航空工业中也是这样。当造出一种新的、更大的飞机时，就必须创造出一个新市场。流程生产的特点是其生产量不能逐步增加。不论是一家新的化学工厂或新的巨型飞机，其最低产量都相当大，以致在生产量方面和新市场方面要有跳跃式的增长。

在单一产品生产中，管理当局的首要任务是获得订货单。在两种成批生产中，管理当局的首要任务是建立一个有效的配售系统，并使顾客的需要适应于现有的各种产品。在流程生产中，管理当局的首要任务是建立、维持和扩展市场并创立新的市场。一个很好的例子是，著名的标准石油公司于八十年前免费送给中国农民煤油灯，以便创立一个煤油市场。

在单一产品生产系统中，从做出决定到实行之间的时间较短。在两种成批生产系统中，这段时间较长：例如，建立一个配售系统，可能需要十年时间。而在流程生产系统中，这一时间更长。生产设备一旦建立起来以后就相对地固定了，只有花费巨大费用后才能予以改变。总投资也很大，而市场的发展也是长期的。大石油公司的市场推销系统就是很好的例子。

生产组织愈是先进，有关未来的决策就愈是重要。

每一种生产系统对管理技巧和管理组织的要求也是不同的。单一产品生产要求其管理人员有很好的技术才能。固定成批生产和弹性成批生产要求其管理人员在分析思考、日程安排、计划方面有训练。弹性成批生产和流程生产则要求其管理人员能从整体来考察一个企业，能作概念上的综合和决策。

在劳动力及其管理方面也有着重大的差别。单一产品生产通常能随着经济的波动而调节其劳动力，在营业不佳时只保留工长和一些技术最高的核心工人。它一般能在劳动市场上找到它所需要的各种劳动力。在成批生产中，由于其劳动力有一定限度的技术，所以日益要求企业在雇佣上有稳定性。在流程生产中，劳动力要有较多的判断力，是一笔巨大的投资，因而企业必须维持雇佣的稳定性。典型的流程生产企业——石油公司即使在营业不佳的萧条时期也力图使雇佣稳定，这决不是偶然的，也不是从慈善观点出发的。

这四种生产原则是“纯粹的”类型。但是有许多企业和非企业机构(如医院)的各部分工作最好按不同的原则来组织。那么，这些生产应该怎样结合起来呢?

医院需要采用单一生产原则。虽然在任何医院中的大多数病人大都属于少数几种在很大程度上可以预见和重复发生的病症，如生小孩、小的整形外科、心脏病等，但对病人的治疗只能采用单一生产原则。而各种医疗服务，从 X 光到化验室和理疗，只能基本上按弹性成批生产原则来组织。对“住院”业务，即病人的伙食、病床管理等，也只能采用这种原则。医院中的其它工作则要求采用真正的系统设计，即流程生产。而所有这些生产原则必须结合成为一个医院、一种管理、一种流程并送达同一病人的床头。

很少有工业生产流程像医院那样复杂的。但航空公司的各部分工作、甚至其运输作业的各个不同部分，也要采用各种不同的“生产原则”。

在一个组织中应用不同生产原则的规则是简单的，但其应用却决不是容易的。不同的生产原则在同一组织中可以很好地进行工作，但它们不能混合起来。

例如，可以按固定成批生产或弹性成批生产来组织大部分的生产过程，而在生产过程的结尾和开头采用单一生产原则，正像哥德式教堂和日本式寺庙的建造者所做的那样。这是较易做到的。这也是目前的成批住宅建筑者所做的。他们设计出用同样的标准部件组成的三、四种基本模式，然后用这些模式造出很大数量的不同最终产品，有着不同的楼面布置、采光和装饰、不同的外貌。

但是，如果把这几种生产原则混合起来，那就会产生混乱、摩擦和无效率。医院中就存在着这一基本问题，迄今没有人能分辨出对病人提供的各种服务到底采用的是哪些不同的生产原则。

因此，管理人员必须了解，他们所管理的生产过程的各个不同阶段到底适用哪些生产原则。他们必须对各个阶段的逻辑进行分析。如果他们发现各个阶段需要采用不同的生产原则，他们就必须努力把这些阶段分开，以免互相干扰。但这又不能模仿其它组织的做法。这就要求工商企业或公共服务机构的管理当局对自己的工作和生产过程进行分析。它还要求管理当局了解生产的基本原则、其特点、限制性和要求。

第十八章 使工作富于生产性：控制与工具

工作与生产过程的控制——控制必须是工作者的一种工具——控制是一种经济原则而不是道德原则——检验不是控制——例行事件和例外——例行事件的模式——工作和工具——并不是愈大愈好——现代化和自动化——工具是工作和人做工作之间的桥梁——人是不好的机器零件——自动化的原则——体力工作以外的工作——信息处理——已知知识的应用和学习——新知识的产生又怎样呢？——挑战

工作是一个过程，而任何过程都是需要加以控制的。因此，为了使工作富于生产性，就要在工作过程中建立恰当的控制。生产过程特别需要建立以下一些方面的控制：

——工作的方向；

——工作的质量；

——在一定的时间单位内和一定的工作投入所严出的数量；

——工作的标准，如机器的维修或安全；

——工作的经济，即它利用资源的效率。

每一工作过程要有它自己的控制。并不存在着一种“标准的”控制，而是所有的控制系统都必须满足同样的一些基本要求并符合同样的一些普遍规格。

要知道的第一件事情就是，对工作过程的控制意味着对工作的控制，而不是对工作者的控制。控制应该是工作者的工具而永远不应该是工作者的主人。它也永远不应该成为做工作的一种障碍。

控制成为工作的障碍的极端例子并不发生于制造业中，而是发生于零售业和医院中。在零售业和医院中，控制本身成为一种目的而使工作受到阻碍和严重损害。

在百货公司中，无疑地需要很多的控制。每笔销售都要作记录。还需要有关于存货控制、记账、信贷、发货等方面的信息。但是，在很多百货公司中，要求售货员提供有关控制的全部信息。其结果是，售货员从事他本身销售工作的时间愈来愈少。在美国的某些大零售商店中，售货员三分之二的时间用于处理这些报表工作，只有三分之一的时间用于售货。要改变这种情况有一种简单而有效的方法：让售货员从事他们为顾客服务的工作，而把全部报表工作交由另外一位办事员去处理，这位办事员为几位售货员担任全部的报表工作。这样做对售货员的销售能力和情绪都有极为良好的影响。

在医院中，需要进行控制的事情也很多，从医疗记录和记账到处理医疗保险费的偿付和病人个人医师医药费的偿付等。在医院中，这些泛滥成灾的报表工作一般都由护士来担任，这是极为严重的错误控制。这使得护士把很多时间花在办公桌上填报表而用于照顾病人的时间愈来愈少。改变这种情况的办法也很简单：设立一个病房办事员。这办事员通常由见习管理人员担任，他担任有关这些大量信息方面的工作，其中包括向护士提供她从事工作时必需的资料；这不但较为经济(因为见习管理人员的工资一般较护士低得多，而且也应该如此)，而且尤其重要的是，合理地使用护士这种较为缺乏的技术人才。

应该经常记住，控制是——种经济原则，而不是道德原则(关于这点见第三十九章)。控制的目的在于使生产过程能流畅地、恰当地、符合高标准地进行。有关控制系统应该提出的第一个问题是，生产过程是否以最小的努力维持在可以允许的偏差范围之内。为了节约九角九分而花了一元钱，那就不是控制。应该提出的正确问题是，“维持生产过程的最低控制是什么？”

创建西尔士—罗贝克公司的那些人在七十年以前已清楚地了解这一点。在这家邮购公司的早期，收到的订购商品的金钱并不一一计数，而是并不打开装钱的信包就秤重量(这当然是在仍在使用金属通货的年月)。西尔士—罗贝克公司作过多次试验，知道这些金属通货平均多少重量合多少金额——这种控制就足够了。

多年以后，马克斯—斯宾塞公司在五十年代制定了一种类似的最少控制的系统。据说，已故的马克斯勋爵有一次访问该公司的一家零售店时，对其报表工作之多大吃一惊。他立即下令停止所有的表报工作，而用经常的小量抽样来进行控制——这种办法使得零售店中售货员的售货能力和企业的利润都大为提高，并使工作人员的士气

也提高了。他们终于能够做他们自己的工作了，而不是把时间和精力浪费在妨碍他们工作的控制上面。

有关控制要知道的第二件事是它们的基本特点。控制必须预先规定，必须规定想要达到的成绩以及根据标准允许的偏离。控制必须基本是一种“例外”：只有在重大偏离标准时才进行控制。只要生产过程在预先规定的标准以内进行时，它就是在控制之中而并不要求采取任何行动。

第三，必须由所做工作的反馈来控制。工作本身必须提供信息。如果经常要进行检查，那就不是控制了。

由此得出的一点、而且非常重要的一点是，检验不是控制。检验、特别是最终检验，对于产品和服务当然都是需要的。但是，如果把检验作为控制，那它很快就会过于麻烦、过于费钱、成为生产过程本身的一个累赘。尤其重要的是，检验并不真正是控制，即使进行百分之百的检验，即如果对每一件产品进行试验和分析，其最终产品仍可能质量不好、缺陷很多、功效不好。

换句话说，检验是对控制系统的控制，而不是控制系统本身。为了使检验有效，检验也必须满足控制的各项要求，首先是经济的原则。

控制系统必须在功能出现问题时自动地进行工作，由机器本身来采取控制行动。最典型的例子就是瓦特蒸汽机的调速器和现代家庭中暖气系统的恒温器。

或者，由工作人员及时地采取恰当的补救措施——这也是反馈控制。重要的不是谁采取行动，而是采取什么行动。同样重要的是，所采取的行动要作为工作过程本身在工作时的一种结果，而且要在采取恰当的地方，即对生产过程进行纠正的地方，或改变工作方向(如关上或打开暖气系统)的地方。

这意味着控制系统必须确定要建立控制的关键点。这主要不是一种技术决定，而是一种管理决定。人们在设计一个控制系统很少提出以下一些问题：系统中的哪一点有足够的信息来了解是否需要控制行动？系统中的哪一点足以采取有效的行动？除了这个关键点以外的其它点，就不是进行控制的恰当的点了。但是，如果进行控制过迟或非常迟，以致不能防止损失，那也是不恰当的。生产过程中的哪一部分需要持续的控制呢？哪里需要预防性控制或至少在很早阶段就进行控制呢？在哪些地方，控制基本上是补救性的呢？但是，除非以上这些问题被提出来并得到了解答，就不能设计出一个真能满足工作过程的要求的控制系统。

例行事件和例外

一个控制系统只能控制正常的程序。它必须辨别出真正的例外但不能处理它们。它只能确保这些例外不妨碍程序本身。

任何程序都是从宇宙的杂乱无章中理出一个头绪来的一种尝试，以便绝大多数现象、活动、问题、情况可作为例行事件来处理，而无需作个别或特殊的决策。一个控制系统就是使具有中等能力的人能处理事情的工具。这些事情如果都作为独特的事件来处理，那么，即使不是只有天才才能处理，至少也要有特殊的技能才能处理。因此，一种违背了这个规律而试图处理例外事件的按制系统，就会使程序受到损害。它会使百分之九十七的已知事物为百分之三的未知事物而牺牲。

例外事件永远不能防止，而只能从工作程序中消除。它们可以作为例外事件来另行处理。使控制系统注意于例外事件就是犯了方向错误，并使工作程序和控制系统两者都受到损失。　说明这点的最好例子并不存在于制造业中，而存在于人寿保险业的信息处理中。每一家人寿保险公司每日都要处理难以数计的死亡理赔报告。每一家人寿保险公司都知道，对这种死亡理赔报告必须迅速予以处理，否则，公司很快就会失去市场。因此，每一家人寿保险公司长期以来形成了这样一种规则，对于例行的死亡理赔报告，在二十四小时以内就予以付款。　死亡理赔报告中的绝大部分——百分之九十以上——是例行的。只要核查一下就可以了。是否已填写了全部表报？所需的材料是否已全部具备？如果答案是肯定的——而这种核查的时间不会超过几分钟——就批准予以付款。

有少数报告的资料不全。没有死亡证明或证明上没有医生的签字，或未注明死亡原因；死亡证明上的姓名同保险单上的姓名不符；或者两者的年龄相差甚大，以及其它诸如此类大都是文书上的一些小毛病。

收到的死亡理赔报告是按字母(或按地区)分类的，然后交给各位理赔人员去处理。美国的人寿保险公司直到最近以前，通常由理赔人员处理他所辖范围以内的全部死亡理陪报告。这常常就意味着。理赔人员在处理了十几份理赔报告后会碰到一份不能按例行死亡理赔来处理的报告。于是理赔人员就着手处理这份报告。有时他只要花费几分钟就可处理完这份报告，例如，用印好的信件把这份报告寄回当地的人寿保险代理人，要求提供所缺的资料。但有时他要花费半小时或一小时来处理这份报告。其结果是，例行的死亡理赔报告堆积了起来。到中午十二点钟时，这位理赔人员的工作遥遥落后，应予批准付款的例行理赔报告却未予处理。

英国的人寿保险公司处理这事的方法一般与此不同。理赔人员对每一份理赔报告考察一下，是否属于例行的。任何一份不是简单的、立即可以付款的报告都交给一个由“专家”组成的特别小组。这些专家通常都是年龄较大、经验较丰富的理赔人员。由他们来处理这些非例行的理赔报告。而处理例行理赔报告的流程则并未受到影响。

但是还有另外一种处理方法，通常用于某些欧洲国家的和日本的人寿保险公司。理赔人员把那些他不能立即确定付款的理赔报告放在另一张桌子上。在同一理赔小组中工作的其它三、四位理赔人员也这样做。当例行理赔报告逐渐处理完而非例行理赔报告逐渐堆积起来时，例如在上午十时半或十一时左右，这些理赔人员就按照他们当时的工作负担而把这些非例行理赔报告分配一下。其结果是，在中午和下午下班时，他们通常能够把例行的和非例行的理赔报告都处理完毕。

美国人寿保险公司通常的方法是对控制的滥用。它使得例行事件从属于例外事件。英国人寿保险公司通常的方法是一种有效的控制法。它从工作程序中消除例外事件，而使工作程序继续进行。但它使工作人员感到枯燥乏

味，它是适用于机器过程而不大适用于人的工作的一种控制系统。日本或德国人寿保险公司的方法既满足了工作的要求，又满足了人做工作的要求。

但是，最好的控制系统并不存在于工商企业中，而是十九世纪早期发展起来的医生的鉴别诊断法。这种方法按一定次序的诊断系统进行，一步一步地排除不适用的诊断，即排除所有的例外情况。它使得病症的诊断成为一个例行程序。

在设计一个控制系统时，必须深入思考什么是例行事件，什么是例外。

例行事件的模式

存在着三种例行事件的模式。第一种模式是，投入和产出都是高度标准化的。固定成批生产就属于这种情况——而弹性成批生产也属于这种模式。

人寿保险理赔报告就属于这种模式。其投入完全是标准化的——由于投保人的死亡这一事件而要求付给保险金额。其产出也是完全标准化的——一张付款支票，只是付款金额有所不同。而付款金额当然在保险单上已事先定好。人寿保险死亡理赔报告的处理是固定成批生产的一种完美典型——也许比汽车装配线更为典型。在这种模式中，控制就在于组织例行事件的流程而消除例外事件，另行处理。

在第二种模式中，表面上看来，事件极为多样化，事实上只是一些极为例行的子模式的组合。例如意外事故保险就属于这种模式。意外事故保险包括对火灾、盗窃、海上伤亡等事故的保险，在风险种类和理赔要求方面似乎千变万化，但事实上也不超过五、六种以上的模式。

另一个例子是医院。最初的印象是完全不可预测。每一“程序”即病人似乎都要求一种独特的控制系统。绝大多数医生正是这样看的。事实上，医院中的子模式并没有超过意外事故保险业中的子模式，当然更不会超过许多制造业中的子模式。医院中病例的百分之九十以上属于十几种常见的疾病。这些疾病都可以用已知的、范围相当狭小的程序来处理，对手术室、X光、化验室、理疗等医疗设备的要求是可以预计的，而其预示预后也是限制在相当狭小的范围内。每一种病症都可以找到一种典型情况，适用于绝大多数病例。因此，可以通过对相当少数量的预定模式的控制来控制整个医院。例外事件是重要的——事实上它们是一些最为疑难的病例。但它们可加以控制，即从系统中排除出去而作为真正的例外事件即真正的特殊事件来处理。

任何地方，如果有一种程序看来似乎难以预测，最大的可能是，它事实上是由一些完全可以预测的子模式组成的。这些子模式之所以显得不可预测是由于它们互相干扰。设计一个控制系统的关键就在于辨认出这些子模式。然后就可以使每一个子模式例行化，确立各种标准，建立起一个控制系统，以便保证该程序能在预定的准则范围内进行。

最后，还有一些程序是独特事件占统治地位的。这种模式在制造业中极为罕见。即使是单一产品生产，通常也是由少数易于预测的、重复的子模式所组成。但是这种独特事件程序却经常在某些服务业中发现。

劳动者的收入保险就属于这一类。这种保险在劳动者因公受伤而在收入方面遭到损失时，予以补偿；也用以支付因职业病而引起的医疗费和休养复原的费用。没有两份理赔报告是基本上相同的。每一份理赔报告都必须予以单独处理，不仅在补偿金额方面不同，而且在所要采取的医疗、手术、疗养活动方面也是这样。每一案例常常还要求在工作方法或工具方面予以改进，以便今后消除或减少这方面的危险。但是，劳动者收入保险的理赔人员必须有全权来处理这些理赔报告。这些理赔报告的绝大部分也能迅速地得到处理，使雇主和受伤的劳动者都满意，并在治疗和复原方面部取得很大的成功。劳动者收入保险的医疗效果比其它绝大多数的医疗效果要好。

处理这种独特事件模式的方法是深入思考和规定各种标准。每一件工作，如处理劳动者收入理赔报告，必须满足的最低标准是什么呢？所要满足的方面包括对理赔报告的调查、对医疗和手术工作的管理、对处理所需的时间等。换句话说，一个理赔人员可用以衡量和指导自己的衡量标准是什么？固然，即使这样独特事件的情况，也存在着一些模式。但是，模式太多，而每一模式所包含的范围很窄，以致不能为每一种模式设计出一种控制系统。唯一的一种控制，但却是很有效的一种控制就是确定一些标准，使得各个工作者能制定自己的例行办法和自己的控制。

最后一种模式特别重要，因为它是教学、医务以及其它自由职业等知识工作的典型模式。按其定义来说，自由职业者是独自进行工作的。而且，按其定义来说，自由职业者所处理的是一些独特事件——至少在各个自由职业者所处的小天地中是独特的。于是，必须通过各种标准来进行控制。现在，人们普遍对各种自由职业者——不论是教师、律师或医生——感到不满。这大部分是由于缺少这些标准，即缺少一种适用于独特事件程序的控制系统。

工作和工具

使工作富有生产性的最后一步是为工作提供好的工具。

不同的工种要求不同的工具。各种各样的工具很多，从非常简单的到非常复杂的、从非常小的到非常大的。这些都在很厚的书中予以分析过。而且，工具设计、工具组织、工具应用是一个技术问题而不是管理问题。

但是，管理人员(不论他管理的是工业生产、信息处理或知识工作)都必须了解工具应用的基本管理要求。

一种工具不一定愈大就愈好。能以最小的努力、最小的复杂性、最小的动力做好工作的工具就是最好的工具。

同平常的看法相反，绝大多数的装配线工作，虽然是充分机械化的，使用的却是小型的手用工具。这些小工具都修改得适用于所做的特殊工作，但仍旧是锤子、螺丝刀、木槌、钳子这一类工具。在装配线上的工人需要工

具的时间和地点，供应给他适合于工作的最简单工具，就是最好的工具。

这点必须予以强调。因为工艺学——其实不如讲工艺学家——的缺点之一就是认为愈大愈好。

历史上最明显的就是军事上的例子。一般人总是认为愈大和愈复杂愈好。军事史上的一些大灾难就是由于大和复杂的结果。古代波斯人进攻希腊人时，正是由于迷信于大而被击败。十三世纪时蒙古人之所以能征服欧洲，就是由于欧洲的骑士迷信"先进技术"。这些骑士终于成为自己及其马匹的重盔甲和重武器的牺牲品，而蒙古人以少量的轻武器、轻骑包围欧洲的骑士。同样的，希特勒在俄国的失败，在很大程度上是由于他过于相信重型坦克和重炮，而这些重武器在俄国松软而无道路的原野上却无法调动，更不用讲予以补充了。越南人最近也给美国人上了同样的一课。

管理人员应该提出的问题不是"这工作有无更大一点的工具？"而始终应该是，"什么是能够完成这工作的最简单、最小、最轻便、最容易的工具？"

第二条简单规则是，工具必须为工作服务。不是工作为工具而存在，而是工具为工作而存在。这条规则经常被当代的电子计算机用户所破坏；他们被新的一代电子计算机的容量、速度、记忆、计算能力迷住了。其结果是，当新的电子计算机来到时，他们狂热地为计算机找事做。最终用电子计算机摘出了无穷的没有人需要和使用的大堆资料。使工具不停地运转成了一种目的。其结果是没有人得到任何资料。

人们常常使工作服务于工具而不是使工具服务于工作，提出的理由是"资本投资很高，所以必须使工具不停地被使用才划得来"。的确，使大量的资本投资闲置不用是一种浪费。不论工具是否应用，资本成本总是在经常发生的。但是，通过有价值的生产来吸收资本成本要比用昂贵的工具造出大堆废物更经济得多。生产出昂贵的废物要比什么也不生产更为浪费。

机械化和自动化

一个管理人员对于工具和工作所应了解的最重要的事是，工具是工作和做工作之间的桥梁。工具为工作服务，也为工作者服务。因此，必须把工具设计得使工作富有活力并使工作者有成就。这就要求管理人员了解什么是机械化以及恰当的机械化由什么构成。

机械化是一个比较新的词。绝大多数人认为机械化仅指现代的工具，即具有先进工艺的工具。其实，所有的工具都是"机械化"。从远古以来，我们改变了工具使用的能源——从人力、畜力到风力和水力，又到石油和原子能。但工具的变化却很小。从一开始，工具就是人类特有的现象。所有的工具都是人的延长或者是人的身体的延长，如锤子；或者是人的脑力的延长，如乘法表和电子计算机。或者，工具向人提供人本身的身体所不具备的能力，如轮子或斧头。但是，所有的工具都是人的工具，因而必须为使工作富有活力并使工作者有成就这些人的双重需要服务。

目前有很多人担心，、现代技术正在成为人的主人而不是人的仆人。有关这点的权威评论是多年以前由一位学生对我说的，他本人是早期的电子计算机工程师之一。这位年轻人说，"总有人问我，我是否担心会成为电子计算机的仆人。我不理解这个问题。我只要把插销拔掉就可以了。"

绝大多数担心技术成为人的主人并奴役人的人都是对技术一无所知而且没有什么了解的人(而且他们认为技术是工业革命的产物)。但是，这种担心虽然是没有根据的，但不恰当地应用机械化的危险却是的确存在的。机械化的恰当应用始终应当扩展人的能力范围、增加人取得成就的能力。如果不能做到这点，那就是不恰当的应用。这种机械化甚至不能使工作更富有活力。它事实上会降低产量。

特别需要注意的有两种危险。第一种危险是把人作为机器的一个零件。人是极为不好的机器零件。如果不恰当地把人力安排到生产系统中，使之做机器的工作，这个生产系统的工作情况就很差。第二种危险是由于把工具错误地用作工作团体中而造成一种不和的因素，因而使得人通过做工作而建立团体联系的基本需要不能实现。

像亨利·福特所建立的那种现代装配线，就具备了以上的两种缺陷。在传统的汽车装配线上的人，事实上是机器的一种零件。人在做应由机器做的工作时，做得很差、很慢、很草率。这是人在以不变的速度和节奏一而再、再而三地做重复的动作时必然要发生的。更糟糕的是，汽车装配线使得每一个人成为他同事的一种威胁，而不是一种助力。如果装配线上的某一个工人工作得稍微快一些，他就威胁了下一个工人。如果他以最富有活力的方式工作，即以变化的速度和节奏工作，那他就威胁到生产线上所有的人。而且他不能由于自己工作得更好而对邻近工作的人有所帮助。他被束缚于自己的操作上。

我们必须再次指出，这种情况并不是装配线固有的，而是由于装配线设计得不恰当。在第二十一章中我们特会看到，即使在传统的汽车装配线上，这些缺陷也能予以克服。事实上，这些缺陷正在被克服的过程之中。但是，如果管理人员——或工程师——忘记了工具是工作和做工作之间的桥梁而把工具设计得只是为工作服务，那么，这些缺陷是一定会发生的。

当机械化不利于做工作，即当工具的组织应用对工作成为富于生产性很有帮助，但有可能损害到工作和工作者时，应该怎么办呢？一种办法——而这种办法是绝大多数情况都可以采用的——是对机械化重新设计。这点将在第二十一章中讨论。另一种办法是超越机械化这一阶段而实行自动化。

自动化是一个相当新的词，是四十年代末期由福特汽车公司的一位经理提出来的。但自动化的概念却古老得多。

最能表明自动化这个概念的现象早于这个词的出现好几十年——当然更早于公众注意自动化了。那就是电话系统。电话系统并不是"无需人手接触"即能工作，也不是无需人的工作就能运转。电话用户在拨他所需的电话号

码时，就在编制这个系统的程序。这就是“工作”。但是，电话系统在得到这些指示以后就自动运行了，接到所需要的线路上，并以讯号告诉打电话的人，他的电话是否已经接通，在讲话结束以后则自动断开线路。它还做些其它的附带工作，如为了记账而把打电话的次数记录下来。如果需要，它还可以轻易地完成其它一些附加工作，如通知修理中心，某处线路出了毛病。

电话交换系统显示出自动化的四项原则。第一，整个过程是作为一个系统的，可以说既无起点，又无终点。各项事物结合成为一个整体。第二，整个系统以下述假设为依据，即宇宙中的所有现象都可归结为一些可以识别的模式，并能在机率分布的基础上予以例行化。第三，系统通过反馈而自行控制。

最后，工作并不是由人来做的。他只是编制程序。他以系统田能处理的模式的判断为依据而做出决策。他可能完全是没有技术的——如电话的用户。他也可能是有高度技术的，如由完全自动化设备生产的电子计算机等自动化装备上微电路的设计者。不论他是有技术的或是没有技术的，他必须具有识别力。他的工具是判断力而不是体力，甚至也不是概念上的技能。

任何时候，当机械化已达到可以使人成为机器的一个零件的程度，就可以实行自动化了。我们可以设计出一种机器来做机器的工作。在一定情况下，达可能并不同于期望，也并不经济。甚至我们还可能并不具有这样做的技术，但它总是有这种可能性的。它不一定是用来代替对机械化重新设计以便为工作和做工作两者服务的最好方法，但它始终是应予认真考虑的一种代替方法。

自动化并不是机器的一种安排，并不是机械化的最终发展，而是一种基本上不同的概念。即使没有任何机器，自动化也可以很好地实现。日本和中国的十岁孩子能以很高速度和很大精确性使用的算盘实际上就是一种自动化和数据处理，完全同电子计算机能做的任何事情一样的先进和高级。它并不需要机械和先进技术，但它体现出了自动化的基本概念。

任何一种工作都需要有它自己的工具。因此，任何一种工作都需要机械化。“工欲善其事，必先利其器”。但同样正确的是，利器必须有善其事的工人来使用，才能发挥作用。因此，管理人员在为工作设计工具时，必须注意到工作和做工作这两个方面。

体力工作以外的工作

工作分析、生产原则、控制和工具主要是以体力工作为对象而制定出来的，至少是以体力工作为对象而采取系统的形态。直到最近，大多数人从事于体力工作，而绝大部分产品也是体力工作的产物。

但是，在现代的经济和社会中，体力工作的重要性已日益降低——这主要是由于我们在理解和组织工作方面的进步，以及由此而产生的我们使工作更富于生产性的能力的增强。因此，就产生了这样的问题，同样的这些方法、概念、原则是否可应用于体力工作以外的领域。

没有问题，同样这些方法和原则可以应用于技术上不用于生产工作的那些体力工作，即铁路、建筑业以及经济学家认为不是农业、采矿业或制造业而是“服务业”中的体力工作。制造业等与服务业之间的区别对于经济学家来说具有重要意义，但对于管理来讲却没有什么意义。

同样清楚的是，同样的方法、原则和措施几乎不加改变地可以应用于信息的处理，即绝大多数文书工作。

处理保险单、订货单、账单、穿孔作业以及绝大多数会计工作基本上是生产工作。事实上，绝大多数文书工作是成批生产——有些是固定成批生产，有些是弹性成批生产。它需要同样的工业工程，即同样的工作分析、生产程序和各种控制，如同体力工作一样。

信息的处理比绝大多数物质生产要易于组织。信息往往采取相当简单的形式来表示：脉冲电流、数字、语词、最复杂的是由明、暗或者少数几种色彩组成的图像信息。

因此，信息处理总可以通过使零件标准化并装配成最终产品来完成，即通过成批生产来完成。

就工作的原则来讲，绝大多数真正的服务工作同制造物品并没有根本的区别。零售店中销售货物基本上是一种弹性成批生产。每一笔销售有很大的不同。但销售过程却很少有什么变动。而且，它可以用标准化的零件组织起来。其最好的组织方式是使销售员有一种领先规定好的例行程序并使用相应的工具，但在判断上有广阔的余地。如果在判断上不留有广阔的余地，那么，即使设计成了例行程序并提供了工具，有经验的售货员的最好的判断也卖不出去东西。

但是，可能使绝大多数人吃惊的是，我们了解到，同样的这些措施、原则和方法也能适用于已知知识的应用和学习的工作上。事实上，在知识的应用和学习上，使之富于生产性的工作已进行了很长一个时期了，虽然人们并不了解这一点。

一个重要的例子是前面已经提到过的，即十九世纪的医生提出的鉴别诊断法。更早的还有外科医生的工作系统化——在基本分析和把各个步骤结合成为一个程序方面。这是十八世纪提出来的，特别是伟大的英国外科医师约翰·亨特(Joho Hunter，1728—1793)。

蓝图的发明也早于现代的工作研究——它是十九世纪中叶的一种产物。它也是系统地和有目的地把同样的基本工作概念应用于知识的使用上。

但是，把工作研究和工作组织的方法和原则应用于知识领域的最重要例子是已有知识的获得，即学习。

数千年以来，人们讲到改进教授法——但没有效果。直到本世纪初叶，一位教育家提出了这样的问题，“什么是最终产品？”其答案是显然的。最终产品当然不是教授，而是学习。于是，这同一位教育家，伟大的意大利医师和教师玛丽亚·蒙特索里(Maria Montessori，1870—1952)开始应用系统的工作分析方法和系统地把各个零件组成为

一个程序——当然她并没有意识到她在做些什么。蒙特索里自己的系统当然并不是“最终答案”，但她所采用的方法为所有以后的工作打下了基础，如瑞士心理学家琼·皮亚格持(Jean Piaget)对儿童如何学习的研究，以及美国的行为科学家把学习作为一个有着自己的逻辑和控制的持续工作动态过程来研究。英国的开放式教室把以上这些人的工作体现在一个真正的学习环境中，可以说是教育中第一个重大变革和最早的系统学习工作。其工作方法的特点是工作分析，把工作结合成为一个流程——介于弹性成批生产和真正的流程生产之间的一种流程——设计出恰当的控制系统并提供恰当的工具。

这些例子表明，知识的应用和学习同任何其它工作没有基本的差别。的确，产品、材料和工具是完全不同的。但程序却基本上是相同的。其应用为使工作富于生产性提供了最大的管理上的机会。

我们需要把已有知识的应用和获得作为一种系统的工作来组织的最突出的领域是工业中的发展工作，即把新知识转化成为可以出售的产品或服务。知识已经作为研究或发明的结果而存在了。所要做的就是把已知的知识加以应用。而这一般还没有系统地进行。但是，只要把发展工作按工作的方法(主要是按弹性成批生产方法)加以组织，例如某些制药工厂就这样做了，在工作速度、生产率、新产品或新服务的经济成就等方面都取得了显著的效果。

这种系统的工作方法的应用尚未得到证实的一个领域是新知识的产生，不论是发明或研究。但有相当多的理由相信，同样的这种方法至少可应用于新知识产生活动的一些主要部分。

爱迪生也许是十九世纪最富于生产性的发明家。他就是应用系统的方法而使得发明工作富于生产性。他总是从所需要的产品的明确概念出发。然后，他把工作过程分解为一些组成部分并找出它们之间的相互关系和程序。他为一些关键之点制定了特别的控制。他规定了标准等等。的确，他并没有取消“创造的火花”，而是试图并成功地为创造性提供一个系统和方法的坚实基础。他的道路的正确的标志之一是他的助手中有许多人自己的成就也可以称得上是成功的发明家，而这些人显然并没有突出的创造性；例如弗兰克·斯普拉格(Frank J．Sprague，1857—1934)从各方面来看只能算是一个肯苦干的人，而电车的发明在很大程度上应归功于他。

但迄今为止，我们只有一些孤立的例子——其数量已足以表示出有这种可能性，但尚不足以证实。这种方法显然有其局限性——艺术家的想象就不属于这个范围(但艺术家的工作并没有超出这个范围)。可是，研究工作，即对新的科学或工业知识的有组织的探求，从各种可能性来看，都属于这个范围之内。

第十九章 劳动者和劳动：理论和现实

麦格雷戈的 x 理论和 Y 理论——“Y 理论”的证据——其缺陷——马斯洛的批评——管理人员的现实是什么呢？——“大棒”为什么不再起作用了？——“大恐惧”和“小恐惧”——过份强有力的“胡萝卜”——反物质主义是一种虚构的说法——对“多得更多”的需求——其有毒的副作用——从主人到经理——用什么能代替胡萝卜和大捧？——开明的心理专制主义——它为什么行不通——怎样才能行得通呢？

自从第二次世界大战期间人际关系学派的著作引起了管理人员的注意以来，出现了大量有关激励和成就、工业心理学和工业社会学、工作中的人际关系和劳动者的满足等方面的书籍、论文和研究。事实上，有关对劳动者和劳动进行管理的文献至少在数量上超过了其它管理领域、包括管理科学和电子计算机的文献。

这些书籍中最广泛地被阅读和引用的也许是道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)的《企业的人事方面》一书 1 及其提出的 x 理论和 Y 理论。麦格雷戈本人并没有从事原始的研究工作。他自己在书中也坦率地承认了这一点，指出他并没有提出什么新思想，“只是把别人的(特别是我以前在三本书中提出的 2)思想加以归纳。但是，他的书受到这样广泛的注意，也是完全应该的。麦格雷戈有力地表明了在对劳动者和劳动的管理上，存在着不同的基本选择。他所提出的 x 理论是指对劳动者和劳动的传统态度，把人看成是懒惰的，不爱工作并想逃避工作，必须用胡萝卜和大棒二者去加以驱策。它认为绝大多数人不能自己承担责任而必须别人来照看。相反的，Y 理论则认为人有一种心理上要工作的需要，并想要取得成就和承担责任。x 理论认为人是不成熟的，Y 理论则基本上认为人是想要成为成熟的人。

麦格雷戈把这两种理论作为可加以选择的，似乎他是无所偏袒的。但是，任何读者都不会怀疑，或不可能怀疑，麦格雷戈是全心全意地拥护 Y 理论的。

关于 Y 理论存在着一些给人以深刻印象的证据。在绝大多数职位上的绝大多数劳动者，即使是对老板和组织最有敌意的，也想要热爱他们的工作并要求取得成就。在绝大多数职位上，即使是最有敌意的劳动者，也设法要找出一些能使他们得到满足的东西。

这一点是通用汽车公司于四十年代末期举行大规模的《我助工作和我为什么喜欢它》征文比赛时被揭示出来的。那次征文的结果，可惜，只发表了很少一部分。参加征文竞赛并对自己的工作进行讨论的劳动者几乎有十九万人——是有关劳动者态度的最大的一次抽样调查。劳动者对自己的工作很少是不加以批判的。但是，没有发现什么事物能使他们热爱自己的工作，没有提到自己工作中有某些挑战、某些成就和满足、某些真正的激励的劳动者，则更少。

具有同样说服力的是弗雷德里克·赫茨伯格有关知识工作者的广泛研究(已在第十六章中提到)。赫茨伯格举出许多例子来说明，知识工作者需要有所成就，只有在工作中取得成就才能干得好。否则的话，至多只能凭一时的

冲动来行事。

有关 Y 理论的最感动人的陈述要早于行为科学数千年。那就是古希腊历史学家修昔底德(Thucydides)在其有关伯罗奔尼萨战争的史学名著中有关伯里克利(Pericles)在雅典阵亡战士葬礼上的演说词。伯里克利事实上是在说，雅典是一个 Y 理论社会，而斯巴达则可能是世界上最彻底的 X 理论的信奉者。

但是，事情决不像麦格雷戈的追随者要我们——以及他们自己——相信的那样简单。首先，我们知道，Y 理论本身并不恰当。当我首次提出这一思想(以后由麦格雷戈公式化为 Y 理论)时。我曾强调指出，这并不意味着"放任自流"。我曾说，相反的，通过把责任交给劳动者和旨在取得成就来对职工和做工作进行管理，对劳动者和管理人员都提出了更高得多的要求。麦格雷戈也看到了这一点，虽然他并没有予以强调 3。

马斯洛的批评

Y 理论的一位热心拥护者、已故的亚伯拉罕·马斯洛指出，Y 理论所提出的要求事实上比我所看到的还要高得多。马斯洛曾经花了一年时间同当时正在试行 Y 理论的南加利福尼亚州的一家小公司密切地在一起工作。马斯洛在他叙述达段经历的书 4 中指出，Y 理论在责任和成就方面提出的要求超出了一般人的能力，只有最坚强、最健康的人才能承担。他尖锐地批评我和麦格雷戈对那些无法承担起 Y 理论在责任和自我纪律方面的要求的软弱、易受损害的人"不人道"。马斯洛得出结论说，即使是坚强和健全的人也需要有秩序和指挥方面的保障，而软弱的人则更需要有免于承担责任的保障。马斯洛指出，这个世界并不全是由成熟的人组成的，其中还充满了一些永远不会成熟的人。

当然，马斯洛只是把陀斯妥也夫斯基(Dostoyevsky)在《卡拉马佐夫兄弟》一书中大审判长那一段有名的话加以解释。但是，马斯洛不同于陀斯妥也夫斯基笔下的大审判长，并没有得出这样的结论：家长式的压制是对人进行管理的唯一途径，也是对人的唯一仁慈。他所得出的结论要重要得多，也有根据得多。马斯洛直到他在几年后去世时还是一个 Y 理论的热烈拥护者。他得出这样的结论，单只去掉束缚是不够的。人们必须用另一种安全和确定性的结构来代替 X 理论所提供的安全和确定性。必须用另一种方法来提供出 X 理论之下采取命令和惩罚的形式所提供的东西。换句话说，Y 理论要比 x 理论走得更远得多，而不是简单地取而代之。

这是一种极为重要的远见卓识。而它已被 Y 理论的全部经验所证实。

事实上，当马斯洛正在写作《善心的管理》一书时，他的一位最亲密的朋友和门生已证实了马斯洛的观点。沃伦·本尼斯(Warren Bennis)是一位出色的工业心理学家，并在麦格雷戈去世后编辑出版了前面提到过的麦格雷戈的《职业管理者》一书。他在六十年代后期试图把纽约州北部一所古老而日趋衰败的希法罗大学改造成为一所第一流的著名大学。他和他同事所采取的方法显然是以 Y 理论为依据的——但是并不提供结构、指挥和安全。其结果是引起了很多激动，但却完全失败了。没有取得什么成就，而是缺乏指挥、缺乏目标、缺乏控制、大家灰心丧气——这是以后成为辛辛那提大学校长的本尼斯自己讲的。

从马斯洛的著作中得出的一个结论是，Y 理论并不是放任自流，而 Y 理论的许多信奉者却认为它是放任自流。它并不是没有束缚。它并不是像它的批评者所认为的那样是放纵劳动者，当然更谈不上是溺爱劳动者了。它是一位严厉的监工，在许多方面比它所代替的 x 理论更为严厉。它必须做到 x 理论曾经做到的一切，而且要做得多得多——否则的话，它将成为太大的一种负担，并提出一些人们无法满足的要求。

现在已很清楚，X 理论和 Y 理论并不是像麦格雷戈所讲的那样是有关人性的理论(顺便说一下，这是我从未赞同的一种说法)。我们将来是否会有足够的有关人性的知识，以便能形成一种理论，这还是未知分晓的。但是，迄今为止，还没有证据表明可以得出这样一种结论。

每一个人都知道，无疑地存在着懒惰的人，正好像无疑地存在着勤快的人一样。但更重要的是，每日的日常经验告诉我们，同样的人在不同的环境中可能做出完全不同的反应。在一种情况下，他们可能懒惰并抵制工作达到怠工的程度；而在另一种情况下，他们又可能被激励起来去取得成就。这显然并不是由于人性或个性结构。至少，在不同的条件下存在着不同的人性。

现代美国有一句俚语，被一项工作、一位老师、一项职务或一位老板"打开"或"关上"。这些术语曾被批评为忽略了人性，把人看成是电气用具一样。但日常的经验却表明，许多人正是这样行事的。他们是做出反应，而不是主动行动。激励、动力、影响存在于他们之外。

但这同 X 理论或 Y 理论都是不相容的。它表明人们如何动作以及他们要求怎样的管理，不是取决于人性，而事实上是取决于职务和工作的结构。

我们现在还知道，个人能够获得成就的习惯，但也能够获得失败的习惯。这同有关人性的 X 理论或 Y 理论也是不相符合的。

在这一领域中最著名的工作是哈佛大学的大卫·麦克莱兰(David C．McClelland)进行的 5。麦克莱兰提出了这样的论点，取得成就的愿望在很大程度上受到文化和经验的影响，文化和经验这两者，即使在印度种性制度这样的非成就性文化中，也是可以改变的。加拿大出生的英国精神病学家埃利奥特·贾克斯(Elliott Jaques)在伦敦的格拉西尔金属公司同该公司的总经理威尔弗雷德·布朗(Wilfred Brown)一起进行了多年有关大型工业中职工实际行为的广泛研究，其研究结果也支持这一结论 6。

管理人员的现实是什么?

因此，有关 X 理论和 Y 理论到底哪一种在科学性上更真实的争论，在很大程度上是一种无谓的争论。管理人

员应该提出的问题不是“哪一种人性理论是正确的？”而应该是“我所处环境的现实是什么，而我在目前的环境中又怎样能够完成我对职工和人做工作进行管理的任务？”

令人不愉快而又无法避免的基本事实是，传统的管理的 X 理论那套方法，即胡萝卜和大棒的方法已不再起作用了。在发达国家中，它甚至对体力工作者也不起作用了，而对知识工作者来说，它在任何地方都不起作用。管理人员已没有大棒可用，而胡萝卜作为刺激的作用也愈来愈小。

对劳动者和劳动进行管理的传统方法中的大棒是饥饿和恐惧。在以往，除了极少数人以外，每一社会中的绝大多数人处于维持生活的边缘并经常有挨饿的危险。一次收成不好就足以迫使印度或中国的农民卖女为娼，就足以使他失去唯一能使他免于沦为乞丐的一小块土地。现在，即使在只有中等丰裕程度的国家中，最贫穷的人也处于仅能维持生活的经济水准以上。现在，每一发达国家中的劳动者都知道，即使他失去工作，他和他的家属也不会挨饿。他也可能要失去一些他本来想做的事，但他能维持个活。

即使在某些非常富裕的国家中，马克思所讲的流氓无产阶级和失业者还继续存在，但他所讲的无产者却消失了——而 X 理论的大棒也随之而消失了。

即使在那些恐惧继续存在的地方，恐惧也在很大程度上不再起激励的作用。恐惧不再是一种激励，而是一种反激励了。其原因之一是教育的普及，另一个原因是组织社会的出现。教育的普及使得人们具有可被雇佣的条件，使他们有更广阔的活动范围。在目前的社会中，即使教育程度不高的人也有各种机会。在一个组织社会中，人们可以作横向的流动。一个人失去工作仍然是不愉快的，但却不再是灾难性的了。

英国的佃农，无论他是多么能干或勤勉，如果他的土地被地主收回，就成为一个“强壮的乞丐”。他除了偶尔在收获季节作一下零工以外，没有其它就业门路。一个人失去工作比被判无期徒则还要糟糕，通常连子孙辈的命运都被注定了。它使一个人成为一个被抛弃者。现在，一个失去工作的人可以到职业介绍所去登记另行就业。即使在严重萧条时期，如 1970—1971 年的美国经济衰退时期，成年男工中也很少有人长期失业。

而且，使一个人的就业得到保障的职业保障在日益增加。它有多种形式。在瑞典，一个三方委员会保障一个失去工作的人能获得另一工作，并向他提供训练和找到新工作以前的生活费用(见第二十二章)。在绝大多数欧洲国家和拉丁美洲国家，对解雇有法律上的限制。年资条款使得职业保障成为一种权利。在美国，一个人即使失去了工作，也能通过失业辅助报酬等集体合同条款的规定而在一个长时期中维持生活。

所有的发达国家都在逐步采用一种现代的大学制度，使得一个教职工在经过了一定年数的服务后获得职业保障权，其雇主必须为他提供一项工作，而教职工本人则几乎可以无限制地从一所大学转移到另一所大学中去工作。

日本的终身雇佣制对雇主和雇员双方都有约束力。因此，在日本，至少在“现代”经济部门中，并不存在着被解雇的恐惧。这是日本取得经济成就的一个主要因素。这点将于下章予以讨论。

日本的例子还显示出，恐惧作为一种大棒的作用日益减退，而作为反生产的残余物的作用则日益增长。日本的劳动者知道他被束缚于一个雇主身上，如果失去了目前的工作，很难找到其它就业门路。这使得他极为关心目前雇佣他的那个组织的兴盛。但这也使得他极为反对那些可能威胁到雇佣他的那个产业或职业的经济中的任何结构变动——例如，日本国有铁路中劳工关系的极端恶劣，就是由于这个原因。日本劳动者的不能流动，也使得他对于组织所施加的压力处于没有自卫能力的地位。这对于受过教育的年青入来说正日益不能被接受。事实上，他们虽然仍期望得到终身雇佣的保障，却日益要求自己有权到其它雇主那里另找工作、卢梭(Rousseau)在两百年以前就指出，“迁移权”是个人自由的最后保障。

有理由可以预计到，日本将会形成一种劳动者在工作和收入上有保证，但又有迁移自由的制度。

现代的行为科学心理学表明，巨大的恐惧能对人有一种强制力，而恐惧的残余则只会造成怨恨和反抗。在所有的发达国家中，恐惧已失去其强制的力量。还残留的一些恐惧已不能起激励作用，而只能破坏激励——这正是由于恐惧已不再充分有力和使人充分信服。

“大恐惧”和“小恐惧”

“大恐惧”只要真的还有威信，仍能起激励作用，例如在“治疗”酗酒方面的新方法所取得的所未预料的成功就表明了这一点。每个人都“知道”，真正的酗酒者是无法停止喝酒的，只有在完全落魄时也许才会停止喝酒。但有许多雇主现在发现有很大一部分酗酒的工人的确停止了喝酒——而且是永久地停止。其方法是以毫不含糊的语言告诉他们，如果他们不停止酗酒，就将被解雇，而且将把这事通知新的可能的雇主，这样，他们就不大可能另外找到一件新的工作。

在这种情况下，酗酒者知道他们将很快成为一个无法再受到雇佣的人。但是，除了这种例外的情况，过去驱策工人的那根恐惧的大棒已不能为现在发达国家中的管理人员所用了。不论管理人员是否喜欢这点，情况都是如此。如果试图依靠“小恐惧”即尚可应用的恐惧的残余，那是极为愚蠢的。的确，任何组织都需要一些纪律措施，但其作用和目的是应付边际性的摩擦。它们不能用作驱策。纪律措施如果被不恰当地用作驱策，只会造成怨恨和抵制，起到反激励的作用。

过份强有力的胡萝卜

物质报酬这根胡萝卜不象恐惧的大棒那样已失去了效力。恰恰相反，它仍是强有力的，在使用它时必须倍加小心。它已成为一种非常强有力的可靠的工具。

现代各种报纸的星期日版都有一篇由渊博的社会学家或哲学家执笔的文章，报道人们已正在逐渐地不再追求物质上的满足。在星期日版以及日常版的报纸的第一版上，却又报道着这个或那个劳动者集团干教师或电气工人、新闻记者或救火员、售货员或码头工人——提出了前所未有的高工资要求或工资获得了前所未有的提高。

当半个世纪前，反对物质文明的年青反叛者回归到大自然去的时候，他们所需要的只是一顶帐篷或一个睡袋。目前，当人们不再追求物质文明时，似乎需要一辆价值八千美元的露营车了。二十年代的年青反叛者在四弦琴上弹奏他们回归大自然的歌曲；而现在，我们需要一只电子吉他来表达我们对技术的拒绝。那些雄辩地对美国的物质主义进行攻击的欧洲知识分子，把他们做报告或写文章得来的钱用于这样一些非物质的享受，如买一部赛车，乘飞机到游乐地方去旅行，或在地中海沿岸购置别墅。

没有丝毫证据表明人们正在不追求物质报酬。相反，丰裕就意味着每个人都认为他可以而且应该易于得到物质报酬。塞绍尔·冈珀斯(Samuel Gompers)曾长期担任美国劳工运动的领袖。他经常用一个词来表明工会的目标：“更多”。现在他肯定会把这个词改为“更多得多”。大肆鼓吹的反物质主义只不过是一种虚构的说法。至少，到目前为止，实际情况是对物质的期望，即对更多货物和服务的期望在大量而持续地增长。

这种情况不只限于资本主义世界，在共产主义社会也成为一种普遍的现实。在三十年代，当俄国碰到收成不好时，斯大林毫不犹豫地大量削减对人民的粮食供应。他的继承者在 1972 年碰到一次较前小得多的收成不好时，却动用俄国的战略黄金储备去向它的头号敌人美国去购买粮食。毛泽东在六十年代的文化大革命期间大力反对“经济主义”即物质刺激和物质报酬。而在七十年代初期，中国的重点已转为大力强调以自行车和缝纫机这些资本主义刺激作为成绩的报酬。

更多得多的要求最终显然会面临着地球上资源有限和保护环境的必要。因此，我们目前所经历的可能的确是“物质文明”的最后的疯狂的爆发。但是，至少在可以预见的将来，这首先就意味着人们将更快地从物品转到服务作为满足的手段，其需求和购买也将从物资密集性转变为劳动密集性(特别是知识劳动密集性)。在可以预见的将来，这种基本特点很难改变。相反的，原料价格的上涨和生态成本的增加特使产品成本增加，而这又肯定会对有更多、更多得多的货币报酬的要求，起着火上加油的作用。

正是由于物质期望水平的日益增长，使得作为一种激励力和一种管理工具的物质报酬胡萝卜的效力愈来愈小。

能激励人们进行工作的物质报酬的增量必然愈来愈大。当人们所得到的已日益增多时，他们对于只增加一点点就感到不能满足了，更不用说减少了。他们期望的是更多得多。这当然是目前每一种主要经济所遇到的无情的通货膨胀压力的主要因素之一。不久以前，人们能增加百分之五的工资已大感兴奋，而目前卡车司机、教师或医生都期望着能增加百分之二十，提出的要求却是百分之四十。

这也许是马斯洛下述规则的一种证明，即：一种需要愈是接近于得到满足，则为了产生同样的满足程度所需要的追加的增量愈大。但是，对物质满足更多和更多得多的需求还伴有一种马斯洛的理论完全不能适应的价值观上的改变。经济刺激已经成为一种权利而不是一种报酬。考绩奖金在以往总是作为对特殊成绩的一种报酬。但它们没有多久却成为一种权利了。如果得不到考绩奖金或只得到少量的考绩奖金则成为一种惩罚了。日本的年中奖金也是这样。

但是，无论其解释是什么，对物质报酬日益增长的要求的结果是，它作为一种刺激和管理工具的作用正在迅速地遭到破坏。管理人员必须努力去降低物质报酬的作用，而不是把物质报酬当作一种胡萝卜。如果只有很大的——而且是愈来愈大的——增量才能起到刺激的作用，那么物质刺激的应用就将自陷绝境。预期的激励效果会达到，但其成本之高将超过其所得的利益。成本将消耗掉增长的生产率。当然，有关管理人员的物质刺激(如优先认股权或额外报酬计划)以及所有其他各级劳动者的物质刺激都是这种情况。

已成为发达经济中的中心问题的通货膨胀，从传统经济理论或凯恩斯经济理论来说，都完全是一种自相矛盾的现象。在高度生产能力和高生产率的条件下，通货膨胀应该是不会发生的，但却成了一种必然的现象。其原因在于完全没有料到的经济胃口，完全没有料到的物质报酬的力量。无论如何，其结果是，为了使经济、社会和企业得以持续下去，管理人员必须努力约束和抑制经济刺激，而不是依赖它们。能真正起到胡萝卜作用的经济刺激“太大”了。只有经济报酬超发挥激励效果的最低限度大为降低时、才能在提高生产率和利润方面具有经济上的价值。

这也意味着，胡萝卜的社会副作用已达到有毒的程度。一种有效的药物总是有副作用的；而且其剂量愈大则副作用愈大。物质刺激和物质报酬的确是非常强有力的一种药物，并且其力量愈来愈大。因此，它必然有强大的副作用，而且，随着它能发挥作用所需的剂量的增长，它的副作用就更加突出和更加危险。特别是，正如前面在第十六章中所讲的，总收入愈是增加，在相对报酬亡的不满足就愈大。从四十年代末期通用汽车公司有关“我的工作”的征文竞赛起，所有的研究都表明，对激励所起的阻碍作用，没有比一个人与同事相比所得报酬较少更为强大和更为有力的了。当人们的收入一旦超过仅能维持生活的水平以后，在相对收入上的不满就比在绝对收入上的不满更为有力。正如美国的法学哲学家埃德蒙·卡恩(Edmond Cahn)令人信服地表明的，“不平之感”深刻于人的心中。没有什么事比在一个组织中相对经济报酬的不满更能引起不平之感了。正如第十六章中指出的，组织是一个重新分配的经济机构。因此，相对经济报酬就是以一个人或一个集团的价值为依据的有关权力和地位的决定。

因此，依赖于经济报酬的胡萝卜的组织有脱离经济报酬的接受者以及所有其他人的危险，有把团体分裂使之互相反对而又联合起来反对这个系统即雇用职工的机构及其管理当局的危险。

目前显然还没有迹象表明会减轻物质报酬的作用。相反的，管理人员面对着这样一个重大挑战，即找出某些

手段来把对“更多得多”的日益增长的强调同经济现实即生产率和利润率联系起来。物质报酬的力量过于强大了，不能作为一种主要的积极激励手段。它只能成为日益增长的通货膨胀压力——以及日益增长的不满。

这适用于管理人员，也同样适用于蓝领工人。毫无疑问，对管理人员的胡萝卜已成为七道菜的维多利亚大餐，例如，从小奖金到大量的股票优先认购计划(这也造成了严重的社会责任问题，将于第二十八章中讨论)。在对管理人员的刺激方面，我们正在从更多转向更多得多。同时，日益增多的迹象表明，对管理人员刺激方面的不平等——实际的或想象的——对激励所起的破坏作用，大于它们在激励和满足方面所起的作用。

胡萝卜和大棒效力的局限性特别明显地表现在两种劳动力身上，即新一代的体力工作者和知识工作者。

在发达国家中，管理人员所面对的体力工作者愈来愈是一些从一开始就感到被拒绝、被打败，是一个“失败者”的男人(以及较少的女人)。这是些一直在被驱策而一无成就的人。但失败者毕竟学会了一件事，而且学得很好：对被驱策进行抵制。他们可能不能取得成就，但他们知道如何怠工。

有关这方面的最好的一本书不是由教授或心理学家写的学术研究报告，而是二十年代的一本畅销幽默小说，捷克作家哈塞克(Jaroslav Hasek)写的《好兵帅克》。帅克是世界上的一个失败者，是一个典型的被抛弃者，但他却单枪匹马地使得第一次世界大战以前强大的奥匈帝国的强大军队的整个 x 理论的那一套机构显得荒谬可笑而不能发挥作用。他从不公然反抗，而是暗中怠工。

因此，驱策新一代的体力工作者不会取得成功。饥饿和恐惧对他们已经不能像对他们的祖父辈那样有决定性的影响，而他们的失败却使得他们不怕压力。

如果用 X 理论对知识工作者进行管理，将不会有什么效果。知识必须采用自我指挥和承担责任的形式。

恐惧同知识的生产是完全不相容的。恐惧只能产生努力和焦虑，而不会产生成果。现代行为科学心理学的一项基本发现是，恐惧有碍于学习。报酬和鼓励则有助于学习。恐惧对知识生产者只会引起反抗。

X 理论假设有一个“主人”。但在组织社会中却并不存在主人。经理并不是主人。他是高级人员，但也是一个工作人员。在人类历史中第一次表明，社会并不存在着主人。

共产社会却不是这样。它努力用新主人来代替旧主人。共产国家中的共产党的角色就是做一个主人。共产社会之所以陷于危机就是由于一个现代社会，即使是在共产主义统治之下，也是一个组织的社会，因而要求有管理人员，而不能容忍主人 7。

经理不是主人，因而既没有主人的权力，又没有主人的信誉。主人的权力是不依赖于他的仆人或周围社会的支持而存在的。人们可以杀死主人，但不能赶走主人。但是，正如六十年代中广泛的例子所表明的，无数的大学校长甚至企业曲总经理被赶走了，就因为他们也只是一个工作人员。他所行使的权力不是他自己的，因而经不起挑战。

按古老的主仆法律关系来看，最大的企业的总经理也只不过是一个仆人。其他人可能在级别上较低，但他们在法律上是平等的。他们并不是总经理的仆人，而是他的同事。

这决不是一种文字游戏，而是意味着，大棒或胡萝卜虽然在以前能很好地为主人服务，到了经理手里却实际上不能发挥作用了。

用什么能代替胡萝卜和大棒?

我们是不是可以用一种适合于新的管理现实的新的胡萝卜和新的大棒来代替金钱报酬的胡萝卜和恐惧的大棒呢?

胡萝卜和大棒毕竟在非常长的时期中发挥了作用。人们难于轻易地废除长期的传统。在对劳动和劳动者进行管理的几千年的时期中，社会从根本上改变了。但是，对劳动者和劳动的管理却显示出惊人的连续性。在古埃及巨大金字塔的建造中用以管理劳动者和劳动的同样的 X 理论的原则，仍应用于现代大批生产工厂中劳动者和劳动的组织中。

亨利·福特最有名的一句话是“历史是空话”。福特在工作的组织、市场推销、经济等方面是一个勇敢的革新者。但是，在对劳动者和劳动进行管理方面，他完全成了历史的俘虏，并且是一个传统主义者。

对劳动者和劳动进行管理的传统方法被应用于人类的所有各种文化中，在西方和东方、异教徒的古代和基督教国家、中国和西洋、印加人的秘鲁和莫卧儿人的印度之间都没有重大的差别。社会组织本身也没有很大的差别。

马克思主义者在这一方面的分析完全失败了。苏联及其在欧洲的卫星国的工厂和机关的组织同邪恶的资本主义西方并没有什么区别。所有的证据还表明，它们的劳动者并不更有成就一些，而其老板也仍然像一个老板。这种情况也同样适用于富于想象力的南斯拉夫人有关工人直接管理企业、工人直接所有制、集体所有制等方面的试验。

因此，我们对 X 理论的管理有所了解。所谓代替它——或似乎代替它——的任何事物大部分是一种猜测和估计。的确，试图维持 x 理论的实质而用“现代的”动力来代替古老的金钱和恐惧的动力要更聪明一些。但是，有人可能会争辩说，我们所寻求的是组织上的一种代替物，正好像用汽油引擎代替马力一样——而保持有轮车子。

不仅管理人员提出这些问题。工会也许更热切于保持 X 理论的结构。工会毕竟同 X 理论中主仆之间的强制关系有一种利害关系。如果没有了主人，那么工会的角色又是什么呢? 而且，工会领袖的自豪和使命感正来自对 X 理论的反对，知道如何在 x 理论之下行动，并对 X 理论进行批驳。

当通用汽车公司的某些工厂中的年青工人开始议论装配线的人性化时，最大的阻力不是来自通用汽车公司的

管理当局，而是来自联合汽车工会的领导。这些领导坚持讨论金钱、养老金、休息时间、工间喝咖啡时间等。换句话说，联合汽车工会的领导反对其会员而同公司站在一起，坚持要维持甚至加强 x 理论的管理。

寻找一套新的动力来代替老的胡萝卜和大捧，似乎不但是合理的，而且是吸引人的。事实上，这种代替的动力已经以新的“开明的心理专制”的形式向管理人员提供出来了。

在近来的工业心理学的作者中，如果不讲是全部的话，也有绝大多数主张采用 Y 理论。他们所用的词儿有“自我实现”、“创造性”、“完整的人”等。但他们所谈和所写的是通过心理手法来控制。他们之所以这样做是由于他们所采用的正是 X 理论的那一套假设：人是软弱、病态和不能照看他自己的。他充满了恐惧、焦虑、神经质和压抑感。从根本上讲，他所需要的不是成就，而是失败。他因而需要被控制。事实上，正是为了他自己的利益，他需要被控制——不是通过恐惧和物质报酬的刺激而是通过心理上被疏远的恐惧以及“心理上安全”的刺激。

我知道我把情况过于简单化了。我知道，我把六七种不同的方法塞在同一个标题之下。但是，这些方法都有着共同的假设，即 x 理论的假设，而且全都导致同样的一些结论。由上级、 由管理人员进行心理控制是可能的，而且是“非自私的”，是为了劳动者自身的利益。但是，管理人员虽然在心理为其职工服务，却作为他们的“老板”而保持着控制权。

这是“开明的”，而老式的胡萝卜和大棒的方法则被谴责为野蛮的强制(并被心理学家这样谴责)。但是，这其实也是专制主义。在这种新的心理管理方法中，说服代替了命令。那些不能被说服的人则被认为是病态的、不成熟的或需要进行心理治疗予以矫正的。心理手法代替了金钱报酬的胡萝卜；移情作用即个人恐惧、焦虑和个性需要代替了过去被惩罚或失去工作的恐惧。

这同十八世纪哲学家的开明专制理论惊人的相似。由于在目前的现代组织中，丰裕和教育(在此指中产阶级的丰裕和日益增长的教育)预示着胡萝卜和大棒的统治作用将会消失，哲学家的开明专制者正在用说服、理喻和教化的方法来代替老的方法，以便维持其绝对统治——这当然是为了臣民的利益。

心理专制主义，无论是开明的或不开明的，部是心理学的极大误用。心理学的主要目标是对自己有领悟和控制。我们现在称之为行为科学的，原来叫做伦理科学，而其主要目标就在于“知道你自己”。这不是没有道理的。把心理学用来控制、统治、操纵别人是一种自处绝境的知识的滥用。它也是一种特别令人反感的专制形式。过去的主人还只满足于对奴隶的身体进行控制。

但是，我们在这里指的既不是心理学的正常应用，也不是道德问题。但是，x 理论的结构可以通过心理专制主义而维持下去吗？心理专制主义能够行将通吗?

心理专制主义应该对管理人员有一种巨大的吸引力。它使得管理人员继续用他们一贯的方式来行事。他们所要做的只是掌握一套新的词汇。心理专制主义还为管理人员涂脂抹粉。但是，管理人员虽然贪婪地阅读心理学书籍并参加心理学讲习班，但仍羞于试行新的心理学 X 理论。

管理人员有一种机警的健全本能。心理专制主义决不会比二百年前政治领域中的开明专制主义更行得通一些——而其理由是一样的。就统治者而言，需要一种全面的天才。按心理学家的意见，管理人员必须对各种各样的人有所领悟，必须掌握各种各样的心理学技巧，必须深入于他所有的下属之中，必须了解无穷无尽的个性结构、个人心理需要和个人心理问题。换句话说，他必须无所不晓。但是，绝大多数管理人员感到要了解他自己的专业知识(不论是热处理、成本会计或生产日程安排)已经够困难的了。

而且，期望有相当多数的人有“感人的超凡魅力”——不论这个词可能意味着什么——也是荒谬的。只有极少数的人才具有这种特殊品质。

管理人员的确应该对人有更多的了解。他们至少应该了解，人是像人一样地行事的，以及这意味着什么。尤其重要的是，管理人员正像绝大多数人一样，应该更多地了解他们自己。因为，绝大多数管理人员部是以行动为中心的人，而不是自我反省类型的人。可是，任何管理人员，无论他参加过多少心理学讲座，如果试图把心理专制主义付之实施，将很快成为其第一个牺牲品。他立即就会犯错误，就会使成绩受到影响。

工作关系必须以相互尊重为依据。心理专制主义基本上是对人的轻视——比传统的 X 理论还要轻视人。它并不假定人是懒惰和不愿工作的，但它假定只有管理人员是健全的，其他人都是病态的；只有管理人员是坚强的，其他人都是软弱的；只有管理人员是有知识的，其他人员部是无知的；只有管理人员是正确的，其他人都是愚蠢的。这是一些愚蠢自大的假定。

尤其重要的是，心理学家——管理人员会破坏他自己的威信。的确，需要有心理上的洞察力、帮助和咨询，需要有灵魂的治疗者和痛苦的安慰者。但是，病人和治疗者之间的关系同上级和下级之间的关系是不同而且互不相容的。他们各有其自己的特性。治疗者的特性是从属于病人的福利。管理人员的特性是从属于共同任务的要求。在这两种关系中，都需要有权威，但是每一种权威的依据是不同的。如果一个管理人员假装要做的工作是由下属的个人需要如感情上的需要所决定而不是由任务的客观需要所决定，那他就不仅是一个不好的管理人员，而且没有人会相信他——也不应该有人相信他。他所做的只是破坏了关系中的特性以及人们对他个人和他的职能的尊重。

开明的心理专制主义要求无限制地以普遍的天才来补充管理职位，并混淆了治疗者和管理人员之间的权威和作用，所以不能提供出它想要提供的东西：维持 X 理论而又假装换掉 x 理论。

那么，怎样才能行得通呢?

那并不简单地是麦格雷戈的 Y 理论。的确，管理人员必须像 Y 理论那样假定在职工中至少有相当多数量的人是想取得成就的。否则，就很少希望了。幸运的是，有证据有力地支持这种假设。此外，管理人员必须把使劳动

者和劳动取得成就作为自己的任务。因而他必须对自己、对自己的认真态度和工作能力提出高要求。但管理人员不能像 Y 理论那样假定，只要人们有机会，就会在工作中取得成就。即使对于坚强而健全的人来说，要他们接受责任的重担，也需要做更多——更多得多——的工作。我们所需要的结构不能依赖于驱策劳动者；胡萝卜和大棒都已经靠不住了。但是，这种结构还必须为弱者——而且不仅是为弱者——提供一种 X 理论的命令和照顾的安全的代替物。

这样一种组织看起来会像是什么样子呢？它怎样进行工作呢？幸运的是，我们不必去猜测。已经存在着一些这样的组织并用以进行考察——而这些组织肯定不是 Y 理论的例子。

第二十章 成功的事迹：日本、蔡斯公司、国际商用机器公司

日本的工业工程——持续训练：禅宗和孔子——终身雇佣制——但人工成本却是有弹性的——各取所需；福利制度——教父制度——自下而上的责任——欧内斯特·阿贝和蔡斯光学工厂——国际商用机器公司的事迹——几点教训——不是放任的管理而是有组织的责任

一般讲来，劳动和劳动者的历史并不是特别令人愉快的。但也有一些值得注意的例外。我们一再地发现，或者是在某一时期，或者是在某一组织中，劳动能取得成就并使人得到满足。通常的情况是在国家处于紧急状况时。这时，劳动者认为自己是在为一伟大的事业做出贡献。例如，英国在第三次世界大战中自敦刻尔克撤退以后的时期就是这样。美国在第二次世界大战期间也是这样，但规模较小。工作并没有改变。老板也没有变得更明智或更人道一些。但劳动的基本满足完全改变了，即使只是在一个有限的时期内。

还有例子表明，在没有重大的国家紧急情况时，甚至没有任何外来刺激的情况下，也能做到这一点。罗伯特·欧文于一百五十年以前使他的职工在苏格兰的披纳克纺织厂中取得了成就——而他并没有做什么革命性的事。

在现代工业中也能找到同样的一些例外。最重要的就是日本对劳动者和劳动的组织——即使从它在世界经济竞争中取得的成功来看，也是最重要的。

初看起来，再没有比日本的工厂或机关那样实行极端 X 理论的了。日本不是一个自由放任的国家，而是一个非常严格的国家。它对劳动者和劳动进行管理的方式决不是有弹性的。但是，它所采取的方式同我们所知的任何其它方式，不论是硬性的或弹性的、专权的或民主的，都有着很大的不同。而它的方式又不是古老传统的方式。日本制度的最主要特点形成于本世纪二十年代和三十年代，并应用于现代的大型组织中。其主要推动力是 1920 年左右开始引进的泰罗的科学管理。

日本工业中的工业工程师所应用的方法、工具和技术同西方人用以对工作进行研究和分析的相同。但日本的工业工程师并不代工人组织其工作。当他对工作达到理解的程度后，他就把工作的实际设计交给工作小组本身去做。实际上，工业工程师早在完成他的分析以前很久就开始同将来要从事该项工作的人在一起工作。他同西方的工业工程师采取同样的方式对工作进行研究，但在他的研究中，他经常把劳动力本身作为他的“资源”。当他完成了他的分析以后，综合工作将基本上由工作小组自己来做。工业工程师继续进行活动，但他是作为一个“助手”来进行活动的，而不是作为一个局外的分析者。

日本的工人在很大程度上还承担起改进工具的责任。现代工业中的机器当然是由工程师来设计的，但当引入一种新机器或新生产程序时，要求工人积极参与其最后调整、最后安装、机器和工具的特殊应用。劳动力在许多企业中实际上参与了机器的设计并作为机器设计师或生产程序设计师的一种资源而活动。

禅宗和孔子

使劳动者对工作和工具负起责任来的是日本人叫做“持续训练”的一种机制。每一职工，常常直到包括高层经理在内，直到退休以前都一直把训练作为他的工作的一个正常的部分。每周的训练会作为一种正常的部分安排在一个人的工作日程中。这种训练会通常不是由一位教师来进行，而是由职工自己及他们的上级来进行。工业工程师这样的技术人员可能会参加这种训练会，但并不领导这种会议，而只是提供帮助、情况、建议——而且自己也学习。

这种训练会并不把注意力集中于某一种具体技术。参加这种训练会的有某一工作级别上的所有人员并把注意力放在该单位内的所有工作上。工厂电气工人参加的训练会，参加的人还有同一工厂中的机器操作人员、安装和维修机器人员、挥动扫把的清洁工——以及他们所有的上级。这种训练会的注意中心是工厂的工作，而不是某个人的工作。

同样的，也要求会计在他的办公室集团的训练会上，并通过承授、讲习班以及公司中的人事、培训、采购等专业工作的持续培训班进行训练或熟悉这些工作。

一家规模相当大的公司的总经理有一次顺便同我讲，他在某一天下午没有能去看我，因为他去参加他们公司中有关焊接的训练会了——是作为一位学生，而不是作为一位观察者或教师。这不太平常。但公司总经理参加电子计算机函授课程的却相当普遍。年青人认为这样做是很自然的。

他们之所以这样做，依据的是一种不同于西方的——也不同于中国孔子传统的有关学习的目的和性质的看法

。孔子的看法是，学习的目的是为了提高自己，以便担任新的、不同的、更重大的工作。西方的看法也与此相同。学习的性质表现于一种学习曲线之中。经过一定时期以后，学生达到一个熟练精通的高峰，就一直停留在那里了。

日本人的看法可以叫做“禅宗法”。学习的目的是自我提高。它使一个人提高以后能不断地开阔视野、提高能力、对自己提出更高的要求，做好目前所担任的工作。它虽然也有一种学习曲线，但并不存在固定的和最终的高峰。持续学习会导致一个突破，即一种新的学习曲线，有着新的、更高的高峰，然后又有新的突破。

我们在本世纪所得到的有关学习的知识表明，禅宗的方法是正确的，而孔子及西方的思想实际上是真正学习的一种障碍。

持续训练使得每一个劳动者能了解自己的成绩、自己的标准，同时又了解与自己同级的同事们的活动。它形成一种关心“我们的工作”的习惯。它造成一种劳动和劳动者的团体。

日本的机构比绝大多数西方机构更僵硬得多地划分成各种部门——其僵硬程度也许不如高度官僚化的苏维埃组织。日本的各个部门竭力为维护其领域完整而斗争。他们极为精通“建立王国”。一个部门的成员被要求完全忠诚于该部门，而各个职工又会把视野超越于他的专业或部门的界限以外。他了解事情的进行情况。他了解别人的工作，即使他自己从来没有做过那种工作，也是这样。他所看到的是一个真正的整体，他并且被要求对这个真正的整体中的每一项工作都要关心。所以，他能看出自己在这个结构中的地位以及自己的贡献。

最后，持续训练使得一个人易于接受新的、不同的、创新性的、更富于活力的工作。训练会注意的中心始终是把工作做得更好，用不同的、新的方法来做工作。

训练会实际上形成了对工业工程师的压力。在西方，作为工业工程师出发点的假设是职工会反对他提出的方法，不论是体力工作或文书工作都是这样。而在日本，工业工程师常常抱怨职工对他提出过高的期望和要求。

在日本的机构中，全体劳动力都要参加持续训练，这使得他们易于接受变革和创新，而不是反对它们。同时，训练又把职工的经验和知识动员起来用于建设性的改进。西方有关职工满足的研究中的一个基本问题是存在着两种不满足，即消极的不满足和积极的不满足。有关受到挫折、专断、增产、待遇低、工作条件差的抱怨属于消极的不满足。而有关工作方法不好的抱怨以及希望做更好的工作，要求管理当局更好、更明智、更有系统，则属于积极的不满足。日本的持续训练把这些积极的不满足动员起来并使之成为生产性的。

终身雇佣制

正如每一个人知道的，日本的制度在对待经济的态度上是不同的。每一个人都听到过，日本存在着“终身雇佣制”。日本职工中的大多数，至少在日本的现代经济中(即从 1867 年以后开始的经济机构以及所有的其它现代机构，如政府机构)的职工的大多数，一旦被一位雇主雇用以后，其工作是有保证的。但他们一般也不能离开原来的雇主去为别人工作。雇主和职工双方互相都有约束。情况正在改变之中。由于劳动力短缺，特别是年青的工业工人的短缺，发生了相当多的挖墙脚的事。工程师、物理学家、化学家这样一些受过高度技术训练的人有相当程度的流动自由。但典型的日本大企业雇主除非在极为紧急的情况下，通常不能开除或解雇一个职工。

其结果是，在日本不必担心由于一般的经济原因、技术变革或管理当局的专横行动而失去工作。在日本的制度中，最怕的是失去一个人在雇用机构中的成员身份。在日本的传统中，浪人即没有主人的人是没有地位的。而且，一个人除了开始参加工作的时期以外，很难找到工作。即使从工资的年资制度来看，也使得一个人难于中途找到工作。所以，一个年过三十而失业的人，实际上就再也找不到工作了。这就造成了人们极为害怕个人行为不良会造成的后果，即存在着巨大的压力去适应别人。这还造成了人们真正害怕企业本身情况不佳——而这又使得日本人愿意竭尽全力去维持自己雇主的竞争地位，不论这种竞争地位是一个企业在市场中的地位，还是一个政府机构在不断勾心斗角的日本政治中的地位。

在日本制度中，被开除或失去工作的恐惧已降到最低限度。它必须在没有 X 理论大棒的情况下来经营。它还必须在没有经济报酬胡萝卜的情况下来经营。除去极少数高层管理人员(而且必须在四十五岁以上)以外，职工的报酬在半个世纪以来是同他们服务年限的长短联系起来的。这种情况主要也是发生在现代各种机构中。日本在传统上把劳动力(如果不讲是整个人类的话)分成三类：体力工作者、文书工作者、管理人员。这三类人员刚进入公司以后的工资都是一样的，年龄也是一样的，分别为十五岁、十八岁和二十二岁。以后，工资的增长和职衔的提升自动地逐年上升——对体力工作者和文书工作者，直到他们退休；对管理人员，直到四十五岁的年龄。工资和职衔都取决于服务的年限。

但人工成本是有弹性的

绝大多数西方人可能会说，日本的制度只有在工资水平很低时才行得通。所以，在任何一个西方人看来，日本的制度会使得人工成本完全缺乏弹性而固定化。但是，实际上日本的人工成本却是很有弹性的。

其中一个较不重要的原因是，存在着一种无需任何事先通知就可解雇的临时劳动力。妇女几乎按其本身定义来说，始终被看成是临时职工；除了在农村或小零售店即“现代化以前”的工作中以外，已婚妇女在日本很少工作。在日本的传统企业中，如生产漆器、陶器、绳丝的工场中，工人几乎都是临时工而且是按小时计酬的。但是，临时劳动力在迅速地减少。在绝大多数现代工业中，现在除了女工以外，几乎已没有临时工了。但是，人工成本却决不是缺乏弹性的。而这种弹性却又能使得对工人的工作和收入安全的威胁最小。

实际上，当营业不佳时，绝大多数日本公司、特别是大公司，比起绝大多数西方公司来，能够并且的确解雇

掉更大一部分劳动力。但他们采取的方式却使得最需要收入的那部分职工得到充分的保障。由于调整而引起的损失由那些能负担得起并有其它一些收入的人来承担。

使得日本比起西方的绝大多数国家和产业部门在人工成本上更有弹性的是其退休制度(或者应该叫做非退休制度)。这种制度以独特的方式使得工人在工作和收入上获得保障的需要同经济上对人工成本有弹性的需要高度地和谐起来。

在日本，规定的退休年龄是五十五岁——除了极少数在四十五岁时已成为高层管理的成员因而不必退休的人以外，任何人都要退休。那就是说，任何职工，不论是扫地的或部门经理，到五十五岁时都要退休。他一般能得到相当于两年工资的退休金。(有许多由政府大力支持的公司现在实行分期支付养老金的办法，但按西方的标准来看，这些养老金是很低的。

考虑到目前日本人的平均寿命已同西方人不相上下，所以绝大多数职工可以活到七十岁或以上，这些退休金是完全不够维持退休以后的生活的。但人们很少听到领取养老金的人抱怨他们的命运不好。更令人惊奇的是，人们在日本的每一家工厂、事务所或银行中部可以碰到一些愉快地承认已经超过五十五岁而显然仍在工作的人。这是什么原因呢?

一般的蓝领工人和白领职工在五十五岁以后不再是一个长期职工而成为一个临时职工。这意味着，如果没有足够的工作，他可以被解雇。如果有足够的工作——从 1950 年以来，当然有足够的工作——他就继续留任，经常是做他以前做的同样工作，同那些他曾多年共事的长期职工并肩工作。但他目前所得的工资比起他当长期职工时要少三分之一或三分之一以上。

这样做的理由是很简单的。日本人认为，一个人退休时已有了某些可资依赖的东西——两年的退休金。他们坦率地承认，这笔退休金不足以维持一个人十五年左右的生活。但足以帮他度过困难时期。而且，他一般已没有需要抚养的孩子和供养的双亲，他所需要的大大低于他在四十岁左右的时期。那时，可能他上有双亲，下有孩子需要供养。

如果我的意图是描述日本的雇佣制度，那我就会在此详加讨论其细节，如年中奖金的作用等。但我所关心的只是我们西方人能够从日本人学到一些什么东西。对我们来说，我们对上述日本制度的主要兴趣在于它能满足两种显然互相矛盾的需要的方法。这两种需要是：(1)工作和收入的安全；(2)弹性的、可调节的劳动力和人工成本。

在西方，愈来愈多的职工在过去二十五年中得到的收入保障可能超过了日本的职工在终身雇佣制之下所得到的。例如，在美国的成批生产工业中存在着失业补助金，事实上保证工会会员在相当长期的被解雇期间仍能得到其收入的绝大部分。事实上，在美国成批生产工业中，虽然其管理当局能随着营业额的大小而迅速地调节其劳动力人数，而日本却无论其营业情况如何，维持其长期职工的雇佣，而美国的人工成本却可能比日本更缺乏弹性。我们还在工会化比重很高的成批生产工业中，发现愈来愈多的提前退休条款。例如 1970 年秋在美国汽车工业的集体合同中就载有这样的条款。

此外，西方按工会组织起来的职工是按年资条例被解雇的，其年资最浅者最先被解雇。其结果是，最需要收入的人——年轻家庭的父亲(他可能还有年老的双亲需要供应)在工作和收入方面却最少保障。而在有提前退休制度的地方，人们必须在是否永久退休的问题上做出决定。如果他选择提前退休，他就退出了劳动力队伍，不大可能再被任何雇主所雇用。总而言之，美国(以及欧洲) 的劳动力缺乏一种经济上和工作上安全感，而日本的社会中却显然有这样一种安全感。

西方在收入保障方面所付出的很多，在人工成本方面很缺乏弹性，但由此得到的可以看得见的利益却很小。而且，我们缺乏一种心理上的安全感，而日本社会中这种安全感很突出——一个在工作年龄的人深信他不必为自己的工作和收入而担心。而我们却存在着恐惧。年青人担心他的家庭在最需要经济收入时，他却被首先解雇；年老人担心在他五十多岁时已不能在其它地方找到工作时失去工作。

在日本制度中，这两种年龄的人都有信心。年青人感到在他们的孩子正在成长时，他的工作有保障而且收入在不断地增加，年老人感到别人仍旧需要他，他仍旧有用，不是社会的一个包袱。

当然，日本的制度正像其它任何一种制度一样，实际上并不是尽善尽美的。其中有着许多不公正之处。年青人，特别是受过高度知识训练的人，工资大大低于他应得的水平——低到这样的程度，以致他不得不在工作八年到十年以后才结婚成家。事实上，年青人已在反抗日本的工资制度强迫他们对老职工支付补助的办法。而年过五十五岁的人，虽然表面上受到尊重，其待遇却并不令人羡幕。他们常常受到无情的剥削，特别在“工业化以前”日本式的小工场工业和大量小服务企业中，更是这样。但是，日本人的这种基本原则比起西方人费钱的权宜之计却更为合理而且更有效。日本的这种基本原则并不是按合理的计划提出来的，而是把日本传统的相互承担义务的思想应用于雇佣和劳动的经济。而西方的办法却甚至连问题本身都没有掌握住。从经济上讲，可以说我们的制度有更多的保障——我们为此付出的肯定过于多了。但是我们并没有得到日本的制度所提供的东西，即心理上对工作和收入安全的深信。

各取所需；福利制度

西方对于日本的分析集中注意于货币工资，由于在西方，货币工资如果不说是人工成本的唯一项目，也是主要项目。但在日本，如果不讲是多半个世纪以来，也是多年来，非工资的人工成本至少同工资具有同等的重要性。由于工资收入在增加，福利在日本的重要性也在迅速降低。但它在总的人工成本中的比重仍大于西方国家或共产国家。在许多工业中，它仍几乎与现金工资相等。

初看起来，外人很难理解日本的福利制度。没有一定的制度。一个公司发给住房津贴；另一个公司则建造职工住宅；第三个公司则在住宅方面什么也不做。一个公司发给教育津贴，第二个公司在公司中为女职工办一个学校，教她一些日本“小姐”的传统技艺，如插花，茶道，裁剪(以及一点英语会话)。一个公司对死去职工的孤儿寡妇给予照顾，另一个公司则置之不理。

事实上是有一种制度的：按照劳动力中特别集团的需要来举办福利。如果公司雇用了大量年青妇女，其中绝大多数很快就将结婚，那么退休金福利——或第一流的医疗计划——就没有什么意义。但是，学习一些已婚妇女的技艺却有着很大的价值。如果一个职工死了而留下了孤苦无依的寡妇和年幼的孩子们，公司就要承担起这方面的责任。如果这个寡妇相当有钱，或者有一个富裕的兄弟，公司就不必予以照顾和承担义务了。

西方不能接受日本福利制度中的家长制作风，也不能接受其缺乏权利和义务的法律依据的情况。事实上，这种情况在日本能继续被接受多久，也是成问题的。从公众舆论、工人和政府方面，都施加了强大的压力，要求把福利制度真正形成一种制度，并使职工拥有可以预见得到的权利(但令人惊奇的是，工会方面却没有施加这种压力)。

但是，日本的基本思想是，福利应该按照职工的需要、特别是职工中特殊集团的需要来组织，例如区分年老男工和年轻女工、家庭负担重的职工或未婚职工或孩子已长大成人的老年夫妇予以不同处理。这一思想对于日本对劳动者和劳动的管理来说，具有根本的意义。

教父制度

三井家族是世界上大企业中最古老的。它创建于1637年，比英格兰银行的创建要早半个世纪。直到它被美国占领军分解为几个单独的公司以前，它也是世界上最大的企业。(当这些单独的公司又再度紧密地联合起来以后，三井可能重新成为世界上最大的企业。)

三井在其三百年以上的经营历史中，其总经理(日本人叫做“番头”，字面上的意思是总秘书)没有一个不是具有杰出才能和坚强领导能力的。这种成就是任何其它机构(无论是天主教会、政府机构、陆军、海军、大学或公司)无法比拟的。

它怎么能够取得这样的成就呢？日本人总是给出同样的答复：番头并不是三井家族的成员，而只是一个雇员。直到最近，他的主要任务是培训、选拔、安置管理人员。他把很多时间用在与作为低级管理人员和专业人员进入公司的年青人在一起。他了解他们，听他们的讲话。其结果是，当他们到三十岁左右时，他就知道了哪些人有可能进入高层管理，他们需要一些什么功绩和培训，应该用什么工作对他们进行测试和考验。

初看起来，日本的制度似乎决不能培养出坚强的经理人员，而只能根据传统的思想培养出一些怯懦的人，选择被证明是平庸的和训练不捣乱的人。

年青人是直接从大学进入一家日本公司中就业的。而这一般是进入公司管理阶层的唯一道路。因为很少有从外界雇用并进入上层职位的例子。这些年青人知道，无论他们的工作成绩是多么不好，他们直到退休以前一直会有工作。直到四十五岁以前，他们按年资制度、而且只按年资制度提升和领取工资。

当一个人既不会由于成绩好而得到报酬，又不会由于成绩不好而受到惩罚时，似乎不存在着什么成绩评价，也不必多加重视。上级也不对下级加以选择：人事方面的决定一般由人事部门做出，常常并不就分配去的人员向上级管理人员征求意见。一个年青的管理人员或专业人员要求调换工作，或离开这里而到别处去工作，都是不可思议的。

在二十年到二十五年的期间一直维持着这种情况。在此期间，所强调的似乎只是顺从，按照上级的指示去办，表现出恰当的尊敬和服从。

然后，突然的，当一个人到了四十五岁时，算账的日子到了，山羊同绵羊被分开了。很小的一批人被选入公司董事会——即高层管理当局。他们可以超过已知的任何西方的退休年龄而一直留在管理职位上。有的人在八十几岁时还积极活跃在高层管理职位上，这也并不是罕见的。其余的人，从部门经理以下，通常继续留在管理职位上直到五十五岁，至多再有一次提升，然后就退休了——并且不同于一般职工，他们的退休是强制性的。

这条规则的极少数但却是重要的例外是，有些杰出人才由于过于专业化不能进入母公司的高层管理，就被安排进入子公司或附属公司的高层管理。他们在这些职位上也可以无限期地一直干下去。

日本人说，这种制度就是这样进行下去的。局外人听了，很难理解将四十五岁作为决定性的年龄，这个决定的依据是什么。更难理解的是，这种制度居然培养出独立而有进取心的高层管理人员，他们成功地向全世界出口日本的商品，并且把一个在第二次世界大战前夕在工业生产和资本上还不能列入世界上前十二名的国家，在二十年间变成了世界上的第二号经济强国。

正是由于日本的管理人员有着终身雇佣制，而且一般不能被解雇或调动；由于一个人在工作生涯的头二十五年中只是依据年资来提升，才使得高层管理能够把关心和培养年青入作为其首要职责。

这种做法可以追溯到几乎四百年以前。当时，武士宗族的残留家臣被组织在严密的世袭等级中，一个等级的人不能升入另一个等级中去。而宗族的政府却必须发现年纪很轻而能处理宗族事务的有才干的人，向他们提供机会而又不致触怒地位很高但却缺乏才干的宗族成员。

现在，三井的番头当然不可能像他的前辈在几代以前那样亲自了解那些年青管理人员。即使小得多的公司，年青的管理人员和专业职工也太多了，不可能一一亲自去了解。但高层管理还是极为关心年青人。它通过一个由高级的中层管理人员组成的非正式网络来表达这种关心。这些高级的中层管理人员在年青人进入公司后的头十年

职业生涯中作为他们的“教父”。

日本人认为这种制度是理所当然的。每一个年青管理人员都知道谁是他的教父，他的上司以及上司的上司也都知道这一点。

教父很少是该年青人的直接领导，甚至可能不在该年青人的直接权力线上或其同一部门中。他很少是高层管理中的一个成员，也很少是一个有可能进入高层管理的人。他很可能属于中上管理层的一员，到了五十五岁以后将转入一个子公司或附属公司的高层管理中去。换句话说，教父们是这样一些人，他们已超过了进入高层管理的四十五岁的年龄，他们已不可能在自己的组织中进入高层管理。因而他们不大可能建立自己的派系或玩弄政治手腕。但他们又是中层管理集团中最受尊重的一些人。

在一个年青人的头十年职业生涯中，教父要经常同其教子接触。即使在一个大公司中，他可能同时有一百个教子，他也要这样做。他应该了解这个年青人，经常同他见面，向他提供建议和咨询，并一般地照看他们。

如果一个年青人碰到了一个能力不够的经理而受到压制并需要调动工作时，教父知道应该去找谁，怎样处理，而如果公开去做的话就办不到，而且按照日本的传统，是永远办不到的。但又没有人会知道这件事。如果那个年青人做了错事需要制裁，教父会私下教训他。到一个年青人三十岁时，教父及高层管理对他已了解得很多了。

所有的日本组织的巨大弱点是有一种形成派系的倾向。这种派系日本人叫做派阀。一个人的首要职责就是忠于派系领袖本人。找准一个派系而从属之，又是成功的一个必要条件。无能而忠诚于派系的人能够得到报酬，极为能干但不属于得胜派系的人却会受到冷遇。教父制度显然有可能成为一种最坏的派系——有时也的确是这样。同样的，它也很容易退化成为最坏的父权制和强制顺从的巨大压力。

尽管如此，日本组织中的年青知识工作者却不会成为无人照看的孤儿。他也不会被人遗忘。有人来解答他有关自己和有关组织的问题和疑惑，他的向往和期望。另一方面，在公司中有人关心他，有人知道机器如何运转并为这年青人铺平道路，他能引导这个年青人的脚步，也能极为秘密地对他进行非常有效的管教。

体力工作者和文书工作者也都有他们的教父。对体力工作者来说，教父的角色由一位监工来担任。他事实上不象是一位监工而像是一位顾问，因为他并没有强制的武器。他不能开除人。当年青人达到一定的年资以后，他也不能阻止这个年青人增加工资。他也不能阻止这个年青人提升。

按西方的标准来看，日本组织中的监工和工人之间的关系过于缺乏礼貌和温暖。甚至没有很多教养。经常用一些人身侮辱的词句，这些词句在一个工会化的西方工厂中会立即引起停工——而在绝大多数西方的办公室中这些词句是难以想象的。在这方面，日本还在遵守古老的传统，青年武士的老师或禅宗大师通过对学生的责打来表示对他的关心。同时，在日本，年长者要关心年青人的需要、期望、向往、问题。而年资制度使得下级肯定是较年青的人。

自下而上的责任

日本的组织比西方的任何机构(除了军队以外)都更为无限地专制。下级对上级，从所使用的语言开始，极为顺从，其程度远超过最顺从的西方传统。但自上而下的权威始终由自下而上的责任来配合。

这就是“一致决策”这个词的真实意义。如果认为日本人必须取得一致意见后才能做出决策，那是不对的。那样的话，显然只能做出错误的决策。尤其是，它将不可避免地导致折衷。如果说在日本的决策中有什么特点的话，那就是决不是折衷。典型的日本决策是一种根本方针性的决策——不能采用小的决策，因为其制度非常复杂和麻烦(这点见第三十七章)。

在组织中的每一级，都要求下级有参与决策的责任，要求下级深入思考决策的各个方面，要求下级从对整体的成绩、组织的利益负责的观点而不是从狭隘的本位观点来深入思考(虽然每一个日本人都承认，这只是一种希望，实际上没有做到)。

但也有限制。决策过程的参与者始终必须是那个集团的成员。换句话说，并不要求体力工作者参与管理的决策。同样的，高层管理当局一般并不参与劳动和工作的组织。那是工厂中的工人、监工和工程师的事。

但是，所参与的并不是决策，而是“决策的思考”。它并不是西方宪法理论中参与权力这个意义，而是真正的参与责任。

日本的这种做法虽然并不是“老日本”的传统，如果不讲是自第二次世界大战结束以后才开始，那末最早也是从二十年代才开始，但它当然反映了日本的基本信念和基本价值观。它们不可能移植到西方的文化土壤上来。但作为其依据的基本原则却不是只适用于日本的。这一点已由西方的一些例子表明了。它们应用同样的原则，取得了同样的效果。

欧内斯持·阿贝和蔡斯光学工厂

在十九世纪德国的经济成长中，光学工业起着关键的作用。1890 年时，德国在精密光学工业方面实际上独霸世界市场。这种独占地位虽然被第一次世界大战所打破，但直到第二次世界大战，德国仍占统治地位。精密光学工业主要是一个公司，即位于耶拿的卡尔·蔡斯工厂的成就。卡尔·蔡斯(Carl Zeiss，1816—1888)的名字直到现在仍是该公司的名字。他本人是一个重要的革新者和发明家，但他的主要贡献是很早就看出，现代工业必须建立在现代科学之上。他本人是一个工匠，是一个世代相传的透镜磨制者的后裔。他在早年同由大学训练出来的物理学家阿贝(Ernest Abbe，1840—1905)建立了一个合伙企业。在 1888 年蔡斯去世后，阿贝负责管理这个公司。

阿贝是第一批伟大的科学家——发明者中的一个，而且是有出色成就的一个。他使光学玻璃的制造和精密透镜的制造都革命化了。但是，他的最大成就不在于科学和企业，而在于对劳动和劳动者的管理。

阿贝不依赖于泰罗而应用了科学管理，即工作的系统研究。他分析了制造光学玻璃及把光学玻璃制成精密透镜的各种操作。他又把这两种生产程序综合起来。他约于 1880 年或 1885 年所得出的解决方案，可以称之为弹性的成批生产。但阿贝并没有像二十年以后的亨利·福特那样着手在这些操作的基础上组织工作，而是由劳动力来承担制定工作的责任。他把领班和师傅从工厂中找来，向他们解释新的技术和要求，并要求他们把工作组织起来，并做这些工作。

为了生产出符合质量要求而又数量足够的光学玻璃——更不用说其成本不能过高，以便能应用于显微镜、照相机、眼镜等日常用具上——要求有全新的机器和工具。阿贝从一开始就坚持，在大学毕业的科学家和工程师的帮助之下，由技术工人本身研制新机器。蔡斯公司之所以能够在世界市场上多年居独占地位，首先就在于由工人自己设计或改进的装备。

阿贝也引进持续训练的做法。德国工业于 1880 年时已大部分把学徒训练系统化了，把在一位师傅带领下进行工作同学徒训练课程两者结合起来。阿贝又为已受过充分训练并有高度技术的工匠举办系统的训练班，并要求他们在整个工作生涯中都参加这种训练班。经常有些复习性的会议。要求技术最高的那些工人同工程师、化学家、透镜设计师、工具设计师一起研究更好的方法、新的产品、生产程序和工艺技术的改进。其注重点，正像在日本一样，不是为了提拔而训练，而是为了改进技术、生产程序、产品而训练。

阿贝在这一方面远远地超过了日本人。他坚持把有关工人生产和成绩的信息反馈给工人。他经常重复的一句口号是：“一个工匠要控制他自己的工作”。

在蔡斯工厂中并没有正式的雇佣保障制度。阿贝和他的德国工匠认为，像日本的习惯那样，只要一个人是“忠诚的”，即使他无能或懒惰，也继续雇用，那是不道德的。但是，一个人只要学会了如何取得成绩，并显示出他是愿意努力工作的，那么，即使在经济被动时期，他在蔡斯工厂中的工作也是有保证的。

阿贝在其遗嘱中把蔡斯工厂的控制所有权转交给一个基金会。所有的利润都交给基金会，而蔡斯工厂的工人则是其唯一的受益者。这并不意味着工人控制欧内斯特·阿贝基金会事实上是蔡斯工厂的管理当局及由它指定的受托人来管理的。它并没有使工人成为“资本家”，它也不打算这样做。事实上，蔡斯工厂的工人从早年开始就以是社会民主主义者而自豪。它也并不意味着工人能得到更多的钱。蔡斯工厂由于把所有权交付给了基金会，就必须依赖内部积累的资金来扩展，而这就意味着股息很低。但阿贝基金会有钱来支付工人的福利费用。而且，从阿贝在世时起，这些福利项目是按照劳动力中主要集团的需要来决定的，可能是工人的孩子们的助学金、保健福利或住房津贴。这样，用钱并不太多，而在克服蔡斯工厂工人的主要风险并提供真正有意义的福利方面，却起了很大的作用。

国际商用机器公司的事迹

这里介绍的最后一个成功的事迹是国际商用机器公司的事迹 1。

早在国际商用机器公司成为世界上领先的电子计算机制造商以前，它就生产着相当复杂的技术产品——至少在当时算是相当复杂的。目前，国际商用机器公司的电子计算机以及与之配套的软件当然属于世界上最复杂、工程技术最高、最精密的工业产品。同时，这些产品又必须能够由对机械不熟练的职工来生产，经得起粗率的使用，并能适应于各种不同的情况。

这种设备并不是具有高度技术的工匠制造的。如果它必须由有高度技术的工匠来生产，不仅不能大量生产出来，而且顾客也负担不起其价格。国际商用机器公司使用半熟练的机器操作人员。它充分证明科学管理和弹性成批生产原则可应用于极为精密、极为多样化、而每种产品数量很小的机具的生产。例如，一种特殊型号的先进电子计算机，可能只制造一台。但是，通过把制造这件唯一产品的作业分成各个单一的阶段，该公司可以使用半熟练劳动力来制造，只有很少一部分工作除外。但他们把每一作业设计成这样，它都包含着需要独立运用判断力，并且由工人自己来控制其工作的速度和节奏。他们之所以这样做，要回溯到很久以前。托马斯·沃森爵士是该公司的创立人并多年任该公司的总经理。有一次他看到一个女工坐在机器旁边闲着。当地被问到为什么不干活时，她回答说，“我必须等着装配工更换工具装备才能重新开机。”沃森问道，“你自己可以更换吗?”这女工说，“当然可以，但按规定我不能做。”沃森因而发现每一工人每周都要花若干小时等待装配工。但是，只要对工人训练不多的天数，他们就可以自己装配机具了。于是，就把装配机具的工作增加到操作工的工作中去。不久以后，又把对最终产品的检验工作增加到操作工的工作中去，并对操作工进行一些有关检验工作的训练。

用这种方式扩大工人的工作范围在产量和质量的提高方面取得了未曾料到的效果，于是国际商用机器公司决定采取系统的措施使工作扩大化。把各项操作设计得尽可能的简单，但把每一工人训练得能够进行尽可能多的操作。在工人所担任的工作中，至少有一项(如装置机器)被设计得要求某些技术和判断。而且，由于工人要从事许多不同的操作，就使得工人在工作中能够在节奏上有所变化。

这种方法使得国际商用机器公司的生产率不断提高。它对工人的情绪也有很好的影响。事实上，公司内部和公司外部的许多观察者都认为，最重要的收获是工人对他所做工作的自豪感增加了。

然后，国际商用机器公司又重新规定了监工的工作。在该公司中已不存在着传统意义上的监工。其它公司叫做监工或工头，而国际商用机器公司叫“助理”，而且也的确要求监工起着助理的作用，做工人的“助理”。他的任务是保证工人了解自己的工作并拥有所需的工具。他不是工人的上司。

该公司使工作尽可能扩大的政策使得半熟练工人有极大的机会。在每个领班的部门内，都有一个以上的作业指导员。这些指导员都是老资格的工人，他们自己从事工作，同时帮助那些经验较少的工人学习更高的技术并解决那些需要经验和判断的问题。这些职位有很高的威望并为人所向往。它被证明是培养管理人员的一个好方法。它既能对人员很好地训练，又能对人员很好地考验，所以该公司要提拔人员时，没有什么困难。新提拔的领班也不会有成绩不佳或不受下级尊重的情况。而在绝大多数其它企业中，这的确是一个问题。在有些公司中，真正被工人“接受”的提拔起来的领班，还不到一半。

国际商用机器公司的第二项创新似乎也有一半是偶然发生的。当四十年代末期开始制造第一批电子计算机时，对它的需求是如此之大(或者说，工程设计的时间超过预期的时间是如此之多)，以致不得不在工程设计工作全部完成以前就开始进行生产。工程设计的最后细节是在生产现场由工程师与领班及工人协作完成的。结果得出的设计极为优越，工程技术更好，而工人由于参加了产品设计和他自己的工作的设计，工作起来也更好而更富有活力。

国际商用机器公司每当引进一项新产品或对现有产品作重大改进时就应用这一经验。在工程设计完成以前，该方案就交给某一工作部门，其“助理”则成为这一方案的主持人。他同工程师们以及格要制造这种机器的工人们一起制定出设计的最后细节。他和他领导下的工人——工人则取决于所需的专业技术——设计出实际的生产布置并调整各项作业。换句话说，工人参与产品的设计、生产程序的设计，以及他自己作业的设计。无论哪里，只要采用了这种方法，就像这种方法首次使用时一样，在设计、生产成本、速度和工人满足方面都取得了很大的成就。

国际商用机器公司在工人的报酬和激励方面也采取了一些不同寻常的做法。开始时，它也是采用标准的做法，工业工程师为每种作业制定定额，按照定额确定基本工资，超过定额则付给超产奖。到 1936 年，它废除了传统的定额和奖金。该公司对工人不是按件付酬，而是付给固定工资(当然要加上加班费、假期工资等)。不是由上面来规定生产定额，而是每一土人及其领班来确定其生产的产量。工人和领班当然都很清楚在正常情况下的产量应该是多少。但是，即使是从事新的操作或在生产程序或作业中有重大的变动，生产定额也由工人自己去定。国际商用机器公司坚持认为，不应该由上级来制定定额，而应该由每个工人在其助理的帮助下自己确定能使他生产得最多的工作速度和工作流程。

这样做的一个重要结果是，领班和工人两方面都日益强调训练、特别是人员的安排。在国际商用机器公司中每一个人都十分清楚，即使从事非技术的工作，每一个人的能力也有巨大的差异。其结果是，每——个领班都力图把每一个工人安排在他最适宜的位置上，而工人自己也努力寻找他能干得最好的工作——或去获得能使他工作得更好的技能。

这种新的工资制度实行以后，工人的产量上升了。对这种工资制度持批判态度的人(其中包括该公司内部的许多人)说，这是由于工人害怕失去工作。因为 1936 年毕竟是一个大萧条的年份。但是，在整个战争年代，工人的产量还在不断上升，而在绝大多数其它工业中，虽然有着极大的工资刺激，却未能防止生产的下降。而且，该公司工人的产量还在继续上升。

但是，如果公司没有稳定的雇佣政策，工人的产量就很难维持在原有水平上，更不用说持续上升了。而稳定的雇佣政策这一最有根本性的创新，正是该公司早于大萧条时期就采用的一项政策。

国际商用机器公司是制造资本货物的。它的产品主要被企业所使用。这样一个企业中的雇佣本来是对经济波动很敏感的。在国际商用机器公司的主要竞争者中，大萧条年代解雇了大量职工。但国际商用机器公司的管理当局却认为，维持雇佣是它的职责。而要做到这点显然只有一种办法：发展新市场。国际商用机器公司在寻找和发展新市场方面取得了极大的成功，以至它从三十年代以来实际上一直维持着稳定的雇佣。

几点教训

以上这些例子，都不能算是奇迹。更重要的是，都没有提供出一个万应灵方。

日本的情况，肯定是这样。事实上，日本的方法、政策、实践正在迅速地不再适合于日本的社会现实。那些在世界上各个地方破坏着工作和劳动的那些力量也正在破坏着日本的方法、政策和实践。这些力量是教育爆炸和丰裕。教育爆炸正在日本一向从中招募体力工人的集团中迅速地造成劳动力的不足。许多青年，特别是男青年，不再有在十五岁时就离开学校的了。日益增加的通货膨胀的压力已威胁到简单明了的日本传统的工资结构，使得这整套制度即刚进厂时工资很低，按年资保证增加工资，福利制度等，有可能垮台。同时，年青的知识工作者、工程师或会计师，对于那种否认他们流动的自由和按服务年限长短而不是按工作成绩来提升的机会的制度，日益感到愤怒。总起来说，日本在今后二十年，可能正像他在 1920 年左右首次成为一个工业大国时那样，需要在劳动和劳动者的管理方面进行重大的革新。

欧内斯特·阿贝基金会仍在西德拥有和经营蔡斯公司。而蔡斯公司仍在世界光学工业中享有最受尊重的地位。但很久以前，早在第二次世界大战以前，蔡斯公司已失去了阿贝曾经给予它的那股冲劲。奇怪的是，蔡斯公司相对停滞的一个主要原因就是欧内斯特·阿贝自己。阿贝的遗嘱把蔡斯公司的绝对所有权为了职工的利益交付给基金会，这就阻碍了从外部筹集资金，从而使得蔡斯公司不能筹集到它成长和进入新领域所需的资本。

国际商用机器公司创建人的极为重要的原则之一——雇佣安全——已很难再维持下去。该公司目前已有二十六万职工，很难再像四十年以前只有几百名职工时那样保证每个职工有稳定的雇佣。该公司已不得不解雇职工了——但至今只限于解雇管理人员和专业人员，而维持体力工作者的雇佣安全。该种制度原来设计的目的也在于保

障体力工作者的雇佣安全。

尽管如此，这些政策虽然并不是万应灵方，也不能永远存在下去，但它们肯定已取得了高度的成就。

日本劳动力的精神是使它成为世界上第二号工业强国的重要因素之一。蔡斯公司之所以能够迅速发展并长期维持其领先地位，应归功于其工人集体的力量，工人的热情，工人在产品、生产程序和工具上的创造性。国际商用机器公司在工业史上是劳动力发展得最迅速的一个公司——在1950年还只有几千人，而二十年以后已达到二十六万人。但该公司在任何地方都没有劳资纠纷——即使在最严重的工业"地层区"、巴黎"红色郊区"中的一家主要工厂中，也没有劳资纠纷。它也没有重大的生产问题，即使其劳动力每年翻一番以上，也是如此。唯一的原因是，该公司的职工愿意承担起培训新职工的责任。在电子计算机制造行业中不大有特别高的劳动效率——效率很低与经常的变动同时出现——而该行业却公认国际商用机器公司的效率远超过其竞争者，正如汽车工业中的通用汽车公司远超过其竞争者一样。

那么，这些成功的事迹的实质是什么呢?日本人、蔡斯公司、国际商用机器公司做了些什么别人没有做的事，而别人又做了些什么他们不做的事呢?

日本人、蔡斯公司和国际商用机器公司都没有实行"放任管理"。日本的管理是极为专制的。没有人会把一家日本公司总经理的命令误认为是一种客气的请求。从各方面的报道来看，阿贝也决不是一个放任的人。他虽然从各方面来看都是一个温和的人，但却是一个典型的德国"教授先生"，并习惯于行使不容争执的权威。汤姆斯·沃森则是一个暴君。阿贝和沃森都要求人们有出色的成绩表现，而不能满足于人们只是有良好的愿望。

这些例子实行的也不是"民主的管理"，更谈不上"参与式的民主"了。在一家日本公司，谁是上司是不容置疑的。阿贝和汤姆斯·沃森爵士都会毫不迟疑地独自做出决定。

日本人、蔡斯公司和国际商用机器公司都没有采用"自由形式"组织。典型的日本公司结构非常严密，有着明确的正式指挥线路，并切实遵行。阿贝的蔡斯公司和沃森的国际商用机器公司也是这样。

在对劳动和劳动者进行管理取得成功的这些例子中比起当代的任何主义都说明了一些重要得多的东西。绝大多数有关对劳动和劳动者进行管理的理论——包括目前包医百病的"放任式"或"参与民主式"——讲的都是权力的组织。而日本人、蔡斯公司的阿贝和国际商用机器公司的沃森则在责任的组织的基础上来管理工作和劳动。

第二十一章 认真负责的职工

把重点放在工作上——承担责任的必要条件——"创造性"的谬误——用于自我控制的信息反馈——持续学习——计划与执行——职工是"计划"的一种"资源"——需要明确职权——对作业和工作团体的责任——装配线和工作丰富化——职工承担责任和"新的一代"——"被拒绝的人"——来自工业化以前地区的外籍工人——知识工作者——挽救监工——作为一个团体的工厂和办公室——以及作为权力结构的工厂和办公室——管辖的必要和限制——需要有从事领导工作的机会——工作团体的活动——自治的工作团体——从"我的工人"到"同事"到"经理同事"

职工(非熟练工人或熟练工人、体力工作者、文书工作者或知识工作者)需要些什么，才能够负起责任的翅子呢？他需要些什么工具?什么刺激？什么安全？而管理人员和企业又必须做些什么才能够要求职工负起责任来，并能期望职工对这一要求做出响应呢?

中心在于工作本身。必须使工作有取得成就的可能。工作本身并不是一切，但它是首位的。如果人做工作的其它方面不能令人满意，那么即使最能使人取得成就的工作也无济于事——正如酱油不好会使最好的肉味道变坏一样。但是，如果工作本身不能使人取得成就，那么任何事物都不能使人取得成就。

这似乎是小孩子都能明白的道理。但是，有史以来有关对职工进行管理的各种主要方法，都把重点放在工作以外的各项因素上。

例如，马克思主义把重点放在所有制上，而一般地并未改变工作的结构以及管理职工的传统方法。家长制把重点放在福利上，即住房和保健这些事物上——这些的确很重要，但不能代替工作上的成就。近来的一些解决办法，例如德国工会提出的"共同决定制度"，使工会代表参加董事会和高层管理，但并未涉及职工的工作本身。

每一个职工(从清洁工到执行副总经理)的基本现实是，他在工作上每天要花费八小时左右的时间。在我们这种组织的社会中，绝大多数人正是通过自己的工作才能取得成就、满足，并与其他人交往。

因此，为了使职工能够取得成就，他首先必须能够承担起工作上的责任。

这就要求：(1)富于生产性的工作；(2)反馈信息；〔3〕持续学习。

如果没有对工作进行研究、没有对生产程序加以综合，没有深入思考过标准和控制，没有设计出传递信息的工具，既要求职工承担起他们的工作的责任，那是愚蠢的，也表明管理上的无能。

创造性的谬误

这同古老而又一再重新提出的关于个人创造性的口号是相对立的。"使人从束缚中解放出来，他们就会比专家得出更好得多、更先进得多、更富于生产性的解决办法来。"这是一种古老的信念。它早在十八世纪以前就很流行了，然后卢梭给这种思想以经典的阐述。但是，并没有任何证据来支持这种信念。我们所知的每一事物都表明，只有具备了基本工具以后，创造性才是有效的。我们所知的每一事物还表明，任何一种工作的正确结构并不是凭

直觉就能了解的。

无数世纪以来，人们一直在铲沙子。可以假定，绝大多数时间，并没有人告诉铲沙的人应该怎样去铲沙。如果使工作富于生产性取决于人们的创造性，那么，毫无疑问，早在有史以前人们就已能找到最好的铲沙方法了。但是，当泰罗在 1885 年首次对铲沙进行观察时，他发现什么事情都做得不对。铲子的大小和形状不适于铲沙。铲柄的长度也不对。每一铲所铲出的沙子数量也不对，事实上那种数量使铲沙的人最易疲劳并受伤。装沙的容器形状也不对，大小和位置也不对，等等。

多年以来医生的工作也是这样。十九世纪的鉴别诊断法，即对医生工作的系统分析，与多年以来的“直觉”方法不同，而是把无数具有高度智慧、高度技术和相当教育的医生的工作组成有机体。

创造性不能代替分析和知识的最好证明是那些被政府没收而专业人员被赶走或离开的企业的情况。其中有：墨西哥于三十年代接收了石油工业，伊朗在摩萨台首相期间接收了阿巴丹的大炼油厂，玻利维亚没收了锡矿，智利没收了铜矿和炼钢厂。所有这些接管都受到了各该企业中职工的热烈欢迎，并进发出巨大的热情。但是，管理人员、专业人员和技术人员一旦离开或被赶走，其生产率就急剧下降，直到管理人员和专业人员回来以前无法恢复。

用于自我控制的信息反馈

职工承担责任的第二个必要条件是关于职工自己成绩的信息反馈。承担责任要求自我控制。自我控制又要求不断地获得与原定标准对比的成绩的信息。

近来人们对把“行为修正”应用于工作很感兴趣，特别是对一家叫做埃默里航空货运公司提出的方法感到很大的兴趣。该公司发现，只要把职工的实际成绩立即反馈给本人，那么，各级职工都能对自己的成绩进行控制。实际上，我们多年以来即知道这一点。

前面已讲过，蔡斯公司几乎在一百年以前就已建立起信息反馈制度。国际商用机器公司在四十年以前也这样做了。日本的持续学习会也是提供信息反馈的一种方法。一百五十年以前提出的现代医学诊断法就是把尸体解剖的结果反馈于诊断上。

我们还知道，只要把信息反馈给人们，即使他们以及信息的提供者并不真正知道应该做些什么以及如何做，他们也能控制和校正自己的工作。这甚至适用于那些本来是“不可控制的”过程，如人体内部的许多过程，如心的跳动、脑电波、哮喘病的发作等。使一个患有哮喘病的小孩能够看到那个调控屏上所显示的他的喉咙中血管和肌肉的收缩的信息反馈，而不告诉那个小孩应该做些什么。事实上也没有一个人知道应该做些什么。但是，只要这个小孩知道，显示屏上显示血管和肌肉状态的指针应该停留在屏幕的中心，在许多情况下，他往往可以阻止一次哮喘的发作。

工作的过程很少像脑电波或哮喘病发作那样难于进行分析，然而其中还是有很多我们不能确切了解的过程。职工在得到反馈的信息以后，能够控制自己的工作和产出。

埃默里航空货运公司曾多年从事工业工程的研究，但其管理当局还不能真正了解各个飞机驾驶员应该做些什么，才能使他们在自己的飞行线路上的货运量尽可能地大。可是，飞机驾驶员无需对运货的飞行时间和飞行长度进行分析，只要知道了他们实际上的货运量同计划货运量的对比，就能控制自己的飞行日程安排并大大提高货运量。

这种方法甚至可应用于象研究工作这样高级知识工作。对研究工作的反馈并不意味着像货运驾驶员那样每日报告其运输量，而是一年中有几次同从事研究工作的科学家坐在一起并告诉他们，“这就是我们这个研究小组在过去六个月或十二个月为公司做出贡献的一些主要成果，以及这些是过去六个月或十二个月的早期研究工作对公司成绩的影响。”职工所需要的信息必须满足有效信息的一些要求(见第十八章)。它必须及时，与工作密切有关，能够被应用，并集中于他的工作。最重要的是，它必须是职工本人的工具。其目的必须是自我控制，而不是控制别人，更不是操纵别人。

信息反馈的真实力量——以及主要的强化因素——显然在于，信息是职工用于对自己进行衡量和指挥的工具。职工并不需要别人的赞扬或责骂才知道他做得怎么样。他是知道的。

持续学习

在工作中取得成绩并使职工认真负责的第三个必要条件是持续学习。

职工，无论是非熟练工人、熟练工人或知识工作者，都必须接受新技术的训练。持续学习并不是代替训练的，它有着不同的目标并满足不同的需要，它特别有助于职工把已学到的东西用于提高自己的工作成绩，提高自己同事的工作成绩，并找到一种更好、更有效、更合理的工作方法。

它也是用来解决两个基本问题的一个途径。这两个基本问题是，职工对创新的抵制，以及职工有落伍的危险。

我们现在听说，“工程师在十年内就落伍了”。如果这是真的，那表明雇主负有严重的责任。一个工程师在开始工作时具有他工作上必需的基础知识，那么以后成为落伍者就不是他的责任了。在他的日常工作中应包含有他自己工作所需的技术和知识的提高。

持续学习不一定要像日本一贯做的那样按一种正式会议来组织，但它一定要加以组织，一定要经常对职工提出这样的挑战：“你学了些什么能使你的工作以及我们大家的工作更富于生产性、更有成就、更有收获的东西？你需要一些什么样的知识、工具和信息?我们怎样才能为使自己具有新的需要、新的方法、新的工作能力而做好最充

分的准备?”

持续训练，如同体力工作一样，对于文书工作也是适用的；而对于知识工作来讲，它更是特别的重要。知识工作要取得效果就必须专业化。这一事实就使得知识工作者必须不断地了解别人的经验、问题、需要，同时又不断地向别人贡献知识和信息。无论这知识工作是会计或市场研究、计划或化学工程，知识工作的集团都必须被看成是、而且自己也看成是一个学习的集团。

计划与执行

这三项必要条件，(1)富于生产性的工作，(2)信息反馈，(3)持续学习，可以说是使职工对工作、工作团体和产出负起责任来的计划。因此，它们是管理当局的责任和任务。但它们并不是管理当局的“管理特权”，即只有管理当局才做的事，从它们的性质来讲，不是单方面做的事。管理当局的确要在这方面做工作和作决策，但在所有这些领域中，职工本身从一开始就必须作为一种“资源”而结合到计划过程中来，必须参与深入思考工作和过程、工具和信息。职工的知识、经验、需要是计划过程的资源。职工必须成为计划过程中的一个伙伴。必须尽可能地使职工获得所需的知识。职工不一定要成为一个工业工程师或程序设计师，但对于一个人自己的工作和业务来说，掌握工业工程的基本知识及其应用，几乎任何人都没有什么困难。

在使工作富于生产性的过程中，使职工成为一种资源的第一个尝试，也是最成功的一个尝试，就是前面已经提到过的“工作简化”。泰罗的一位门生，阿伦·莫根森(A11an Mogensen)从二十年代到四十年代，多年来在纽约州的普垃西湖从事这项工作。莫根森的论点是，如果懂得科学管理原则的监工自己应用这些原则，并把这些原则教给他所领导的工人，科学管理就会成功。莫根森认为，这就必须使科学管理成为工作小组本身的一种简单的、日常的、易于实行的工具。他指出，即使是没有上过学的人，如果知道了做工作是怎么一回事，就可以取得同受过最高深教育的工业工程师一样的成果。

没有理由必须把工作简化放到一种特别的学院中去讲授，并且脱离开工作现场。在日本工业中，住友电气公司和三菱电气公司等，早在二十年代开始应用科学管理时，监工和工人就在持续训练会上把学习工业工程原则作为一种很自然的事。

在生产性的工作、信息反馈和持续学习这三项基础没有具备以前，不能期望、更不能要求职工对工作、工作团体和产出负责。应该从一开始就使职工参与这些基础的设计。

如果创造性意味着没有方向的、没有结构的、没有指导的、没有控制的猜测，那是不会取得成果的。但是，一种不使生活于该系统中的人的知识、经验、资源和想象力得以应用的系统，也是不会取得效果的。

这一点之所以没有被普遍地认识到，主要是由于把计划和执行同计划者和执行者混淆了起来。泰罗首先提出了计划与执行应予区别的原则。泰罗看出，计划如果同执行混在一起，计划就不能执行。但是，早在泰罗之前，德国总参谋部的设计者在十九世纪初期已把计划作为一项单独的任务了。

计划和执行正如阅读和写作一样，是两种不同的活动，要求有不同的方法和措施。但是，计划者和执行者正如同阅读者和写作者一样，必须结合在同一个人的身上。它们不能分开，否则的话，计划就不能有效，而且事实上将成为取得成就的一种威胁。

计划者必须为执行者提供方向和衡量手段、提供分析和综合的工具、提供方法论并提供标准。他还必须保证一个团体的计划同其它团体的计划具有可比性。但是，计划者也需要执行者作为自己的资源和反馈。而且，如果计划者不了解执行者的作为和需要，他的计划虽然在理论上是完善的，却永远实现不了。相反的，如果执行者不理解计划者想要实现的是什么，执行者就不会去执行，或者会试图抵制执行在他看来是不合理的、强加给他的或简直就是愚蠢的计划。

计划者愈是不能对工作及其各项操作进行分析，则其依赖于执行者的程度愈大。尤其是在知识工作中，为了使计划过程成为有效的，执行者必须承担起参与计划过程的责任。

但是，尽管如此，使职工承担起责任来的基础还是计划，因而是管理的责任。

需要明确职权

为了使职工愿意承担责任还必须有一个条件：必须保证有明确的职权。他必须知道哪些领域和决策超出了他的权力和范围之外，因而必须由其他人或上级去处理。管理当局必须确定这是些什么工作、什么目标、什么标准。另外，执行者还应该用作一种信息的来源，但这是管理当局的任务。

此外，组织有时会处于一种“共同危险”的威胁之下。总会有一些没预料到的和一些没有常规的紧急情况。这种共同危险可能是物质上的——而在企业中则常常是经济上的。无论其性质是什么，在这种情况下必须由一个人来做出决定，并且要迅速决定，否则，每一个人都有危险。这个作决定的人是谁，必须事先知道，否则，就会引起混乱。而这个人必须能说，“必须这样做，由你来做，按这种方式去做。”团体的继续存在就取决于他的无可置疑的权成。没有这一点，工作团体中没有人会感到安全。

对作业和工作团体的责任

对从事工作并达到其标准的各项作业的安排，以及把这些作业结合成为一个整体的工作团体的设计、结构和相互关系，是而且应该是职工和工作团体的责任。他们需要专业人员的帮助，需要上级提供的知识、经验和教导，需要工业工程师和其他许多技术人员和专业人员的建议和服务。管理当局也需要保留一种否决权，并要常常

运用这种否决权。但是，作业设计和工作团体设计的责任应由对产出和成绩负有责任的人来承担，即由职工及工作团体来承担。

职工对作业和团体的责任随着所做的工作、劳动力的教育程度、技术、知识水平的不同而有很大的不同。从事研究工作的科学家同黑人贫民区中的长期失业者或德国工业中来自东安那托利亚山区农村的外籍工人肯定有很大的不同。

但其原则是相同的：职工及其团体应承担起他们自己的作业以及各项作业之间相互关系的责任。他们要承担起以下的责任：深入思考如何进行工作，在数量上和质量上达到成绩的目标，改进工作、作业、工具、生产程序以及自己的技能。

这是些严格的要求。但是，只要我们提出了这些要求，他们就能实现这些要求——当然，首先要有计划。事实上，在绝大多数情况下——国际商用机器公司就是典型的例子——职工将会比工业工程师制定出更高的目标，而且能超出自己所订的目标。

所以能够做到这点，其原因并不是工作变成游戏了——也不应该是游戏；也不是由于激励的缘故，虽然心理因素无疑起着重要的作用。职工在作业设计和工作团体设计上承担责任之所以有效是因为职工在这一领域中利用的是专家的知识和经验。

我们在前面已经讲过，期望职工的创造性使得工作富于生产性，是一种愚蠢的见解。但是，期望职工把有关他们作业的知识和专长即概念上和物体上的工具用来提高成绩，却是切实可行的。在这个领域中，职工是唯一的专家。一项作业是一种结构。它难于进行分析，而易于直觉。特别是当拥有信息反馈时，个人一般都可以相当迅速和相当有效地做出自己最优的作业设计。

就工作团体的设计来说，由工作团体的成员来承担责任，甚至更为重要。我们现在知道，无论所做的是什么工作，是热处理、出售家具或探究一种激素的分子结构，工作本身都是作业设计和工作团体结构中的一个主要因素。但是我们并不知道什么样的作业设计或工作团体结构才适合这一种或那一种工作或任务 1。

追究起来，琼·伍德沃德所研究的每一个工作团体组织起来的方式是显而易见的和恰当的。但却不能由此推断出下一项作业的最优结构和组织。存在着一些一般规则，但这些规则过于一般化，如“工作团体的结构和组织应该适合所要完成的任务、职工的个性、技术和价值观、物质环境和工具”。这样的原则并没有提供出“如何做”的结论。

工作团体结构即使是由相当少量的相当简单的因素所组成，也是一个极为复杂的结构。它像一个万花筒一样，很小的变动就会大大改变模式。而排列和组合的数字却大得近乎无限。

在这种情况下，找到正确的、最优的解决办法的唯一途径是试验。工作团体以外的人，如工业工程师，可给以帮助，但却不能通过分析来得出答案。而工作团体本身却常常相当迅速而没有太大困难地球到正确答案。它能解决问题。

装配线和工作丰富化

过去几十年中，由于“新的一代”加入了劳动力队伍和饥饿及恐惧这些老的激励力已迅速失去效力，要求改变对劳动者和劳动进行管理的传统方式的压力增大了。这种压力在制造工业的传统装配线上最大。通常的看法始终认为，装配线由于其本身的性质，只能采取自上而下的命令方式来管理，不能采取其它方式。

正如前面提到过的，国际商用机器公司和蔡斯公司早就证明了这种看法是不对的。第二次世界大战期间，我们在国防生产中的经验也证明了这点。现在所提出的各种办法，都没有超出第二次世界大战期间某些美国国防工厂的做法，如要求职工承担起责任来。当时，由于缺乏工业工程师、监工和管理人员，职工不得不把责任承担起来。

例子之一 2 是一家很大的飞机引擎工厂。按当时的标准来看，该厂的产品极为复杂并要求高度的技术。然而每一个小组都装配一只整个的引擎——这是一件比任何汽车都要复杂得多的产品。每一小组组织的作业都有微小的区别，由不同的人在不同的时间进行不同的操作。但每一小组都着手研究基础工作，并被供给充分的信息。每一小组也都进行持续学习。每一小组每周同领班和工程技术人员会晤几次，讨论如何改进工作和作业。每一小组的产量都大大超过工程师提出的标准。

我们在第二次世界大战中的这些经验——所有的主要工业国家都有类似的经验——又被我们忘掉了。那些经验似乎只是一种临时应急措施，而不是根本解决办法。现在，我们又在重新发掘这些原则。无论哪里，只要试行过这些原则，都取得了同样的成果。

最固定和工程技术要求最高的装配线，即汽车工业的装配线取得了最大的变化。

美国的克莱斯兰汽车公司正在试验由职工对装配线的操作承担责任。克莱斯兰公司在底特律的一家工厂的职工事实上被要求对整个制造过程进行重新评价，其结果是改组了整个工厂，人员减少了而产量却提高了。

两家瑞典的汽车制造公司，萨勃公司和伏尔伏公司，由于严重缺少劳动力，最系统地进行了由职工承担汽车装配线作业的责任 3。

瑞典的试验中还包括以下一些特点：组成包括工人在内的发展小组，在新工具和新机器批准建造以前进行讨论，以及其它一些问题；临时把一些工人安排到生产工程师的小组中去解决一些特殊的生产问题；以及把生产过程检验的责任由一个独立的质量检验单位改为由生产工人来承担。质量检验单位则集中力量只从事成品的检验工作。(这同第十八章中所讲的原则是相符合的，即检验不是产品的质量控制，而是对质量控制过程本身的质量控制

。) 最后，工人自己把设备的维修包括到自己的工作任务之中去了。以前，设备维修是由专门的机械工人来承担的——这样，就把欧内斯特·阿贝在十九世纪九十年代在精密光学生产中应用的原则以及汤姆斯·沃森在二十世纪四十和五十年代中应用的原则应用到汽车装配线上来了。这种例子还可以举出很多来。

在美国的一家大百货公司分店中，作业设计的责任改由售货员来担任。这些商店中的售货员是按每人的销售额提取佣金的，各个售货员之间的竞争很激烈。但是，这些售货员很快就把作业设计作为一个集体问题来解决——其明确目标是使每个售货员获得最大数量佣金的机会最优化。他们集中于这样一个问题，“在工作方法中作些什么改变才能对我们大家有所帮助?”他们得出的结论是要进行持续训练——在商品交易、推销方法、单据处理等方面进行持续训练。他们所需要的——并且得到的——只是每周花一点时间同来自商店业务部门或销售训练部门的一位有经验的专家座谈他们的经验，并互相提出应该采用什么样的方法才能工作得最好。但他们也还提出了改变店面组织的方法的建议。例如，由一位办事员来处理该部门中所有销售员的单据的思想(前面已在第十八章中谈到过)就是由他们提出并由他们首先试行的。

但是，在装配线以外的各项工作中，“工作丰富化”的要求也愈来愈大了 4。在工作丰富化中，由专家(如工业工程师)确定工作的“单元”，即必须做的个别操作。他制定标准并分析工人所需的信息。但由工人设计他自己的作业，即“我的”作业的单元组成数，这些单元的顺序、速度、节奏。其结果是产量增加，质量提高，职工离职率大大下降。

迄今为止，工作丰富化主要试行于文书作业。但它看来特别适用于知识工作。

蔡斯公司、国际商用机器公司和许多日本公司已实行工作丰富化达数十年之久。而某些德国和日本的保险公司数十年来处理索赔申请的做法(见第十八章)也纯粹是工作丰富化。即使美国的汽车工业也在第二次世界大战期间实行过工作丰富化——其方法已远超过我们现在试图要实行的 5。我们在很早以前就已经知道要做些什么。现在却当作一种新发现来大吹大擂，未免有些可笑——但只要去做，总是没有害处的。

但有害的却是认为工作丰富化就是唯一的答案。工作丰富化只是第一步。国际商用机器公司、日本的公司以及蔡斯公司把工作团体的力量动员了起来。工作丰富化确定了工人承担起自己的作业的责任。但是，工人还应该承担起对工作团体、工作团体在工作过程中的关系、工作团体的结构和团结方面的责任。

职工承担责任和“新的一代”

对现在的组织中的各种工人来讲，职工承担起作业和工作团体的责任都是重要的。对于每四个工作着的人中有三个是组织中的职工的一种文化来讲，这是一种基础。

但是，对于人们可以称之为“新的一代”——虽然由于不同的理由而这样称呼——的三种集团来讲，职工承担责任有着特别的重要性。

这些集团中的第一个集团是新一代的年青体力工作者。我们在第十五章中已讲过，这些男女青年在走上工作岗位时已是一些被拒绝、被打败的人。但是，他们虽然被教育制度所拒绝，却受过长期的学校教育，而且，从历史的标准来看，是程度相当高的学校教育。他们并不是 1850 年时工业贫民区中那些目不识丁的人。他们正规的知识可能有限，但其知识面却比较广——即使从电视中获得的知识来看，也比较广。他们一般不能由胡萝卜和大棒来激励。他们感到怨恨——在许多情况下，这种怨恨是有充分理由的——由于缺乏学历，他们被注定处于低等地位，而他们认为这并不是一种真实的、公正的、正当的标准。同时，他们又怀疑自己进行工作和取得成就的能力、怀疑自己的大丈夫气概和自己的尊严。这些男女青年需要有所成就以克服自己被打败的感觉。否则，他们将永远处于郁积的怨恨和反抗的心理状态之中。他们需要承担责任来克服自己自卑的感觉。他们需要一种能取得成功的挑战。他们有疑惧——他们以前同权威的每一次接触都使得他们疑惧。但他们比劳动力中的任何一个集团都更需要自信和安全。

这最明显地表现在广泛流传的通用汽车公司在俄亥俄州劳茨镇新装配厂中工人的反抗上。这些年青人对于通用汽车公司严格的装配线纪律感到怨恨并不令人惊奇，也并不新鲜。通用汽车公司过去三十年中建立的每一个大的装配厂中，工人都做出同样的反应。报纸上有关劳茨镇的报道同通用汽车公司于四十年代后期在新英格兰建立的大装配厂中工人在谈话中的反映和报道完全相似 6。

真正的差别——而且是一项重要的差别——在于，劳茨镇上的黑人和白人工人几乎一致认为，他们能把他们自己的工作和装配线设计得比公司中的工业工程师更好。

劳茨镇得到了各方面的注意。但是，在同一个中西部工业区，离得不远，几乎在通用汽车公司建立劳茨镇装配工厂的同时，另一家公司也开办了一家新的大工厂。它雇佣的是同样的一些劳动力——也许黑人所占的比例较劳茨镇工厂的比例还大一些——所付的工资也相同，所做的工作也是一样的装配线工作。工厂也是全部工会化了的。但该工厂却显然很少有什么劳资纠纷。而其生产率从一开始就至少同被劳茨镇工厂中的工人认为是“加速生产”而拒绝接受的定额一样高。其差别在于，另外这家新工厂研究并应用了国际商用机器公司的那套政策，对工作进行了仔细的安排。它使工人和领班作为参与者和资源参加计划过程，从而了解到工人和领班在信息方面需要些什么。然后，它要求工作团体承担起作业设计和工作团体设计的责任，而工作团体也做到了。

来自工业化以前地区的外籍工人

第二个集团虽然在外表上相似，实际上是完全不同的。这个集团是大量的不久前从工业化以前的文化地区迁移到现代城市和现代组织中的移民：德国的土耳其籍及其他外籍工人，托里诺的西西里人，美国的黑人，圣保罗

的巴西东北部久旱蔗田的农民，墨西哥城的来自乡村的印第安人。

这些工人从多方面讲都需要家长制。他们需要照顾。他们在现代社会中感到不自在，感到惶惑，不知所措。但是，为了他们自己以及他们移居的社会，他们又必须结合到现代社会中去。否则，他们会成为一种扰乱的、不安定的、不健全的因素。所需要做的还是向这些工人灌输负起责任来的习惯，并使他们尝到取得成就的甜头。

费雅特在托里诺的工厂在很大程度上无法使西西里来的移民结合于他们的工厂之中，因而常常由于这些外籍工人的失望、愤怒和反抗而陷于无能为力的状态。可是，就在附近的奥利维梯工厂同样雇佣了许多西西里人，却很少发生什么麻烦。奥利维梯工厂在其创始人去世后，在六十年代经历了一段困难时朗，当时它是否能继续存在下去都成了问题；而费雅特公司却有过一段繁荣时期，职工的工资不断上升并有着高度的职业安全。这两个公司都实行浓厚的家长制作法。但奥利维梯公司有着让职工承担起作业和工作团体的责任的长期传统——有些使人想起蔡斯公司。

知识工作者

最后，还有一个集团是知识工作者，特别是具有先进知识的工作者。他必须成为“知识专业人员”(关于这点见第三十章)。这意味着，他不能由别人来激励，而只能由自己来激励，不能由别人来指挥。而只能由自己来指挥；尤其是不能由别人来监督，而只能由自己来保证自己的标准、成绩、目标。只有在他对自己的作业负责时，他才能成为有生产性的。

挽救监工

使职工对自己的作业和工作团体的作业负起责任来，是使监工恢复到健全状态和发挥作用的最好的——也许是唯一的——办法。

半个多世纪以来，第一线的监工特别是制造工作和文书工作中的监工，其地位、重要性和受到的尊重在不断降低。半个世纪以前，监工对于职工来讲就是管理当局；而现在，监工一般只是管理当局、工会和职工之间的一种缓冲物。正像所有的缓冲物一样，监工的主要职能也是承受各种冲击。

在现代工业的工厂中，监工已日益成为“敌人”。一堵日益增高的怨恨、怀疑和敌视的墙把他和他所监督的工人分离开来了。另一方面，他由于缺乏技术知识和管理知识，又同管理当局隔离开来了。同样的，知识工作者的监工也处于一种矛盾的状态。他的下属把他看作是自己的代言人并希望他保护他们和他们的知识领域，抵制管理当局的要求和无知。另一方面，管理当局又希望他把他那领域中人员的知识和专长同机构的使命、宗旨和目标结合起来。他日益发现自己被下级和上级两方面所不信任：下级是由于他不再是一个真正的科学家或专家而已“出卖”给了管理当局；管理当局则由于他狭隘、地方主义和片面性。

弗雷德里克·泰罗在七十五年以前就清楚地看到，传统的监工的作用正在消失。他提出的解决办法是，把监工的工作分为一些职能，由一些不同的监工来担任日程安排和训练、工具维修、纪律等。这些监工合起来形成一种好像是“计划委员会”的组织，但每一监工只在他自己的领域中对工人行使权力。

但这种想法被证明是行不通的。工作团体必须有，一个中心。可是，泰罗设想由不同的监工来承担的职能工作却由一些专业人员(人事工作人员和质量控制人员、维修人员和日程安排人员、协调员和计划员)来承担了。其结果是，留给监工的只是维持纪律的职能，即使人恐惧的职能。

有关监工危机的研究在美国进行得最多。但监工的危机却是全世界都存在的。在英国，这种危机甚至更为严重。例如，英国工会的好斗分子已使监工无能为力，工会可以而且的确直接同工厂和公司的管理当局进行谈判。德国的无数论文和报告都明确指出，德国传统上受尊敬的“师傅”，已在迅速消失。还有，瑞典人在对汽车装配线进行根本性的重新设计时，其主要理由之一就是监工的困难处境以及难于找到优良人才来担任监工。

如果监工队伍不能发挥作用，没有一个组织能够正常地运转。监工可以说是一个组织的筋骨、肌肉和韧带。它们使关节结合起来，否则的话，关节就不能活动。监工的任务就是作为中介。因此，他在与上面的管理当局和下面的工作团体双方面的关系中，必须负起责任、发挥作用并受到尊重。

监工危机本身就是认真考虑对劳动者和劳动进行组织的充分理由。因为，只有使职工有成就、负起责任来，才能使监工重新发挥作用。在对职工和做工作进行管理时，凡是以使职工负起责任来作为指导思想的组织，其监工必然是有效的——在这方面，蔡斯公司和国际商用机器公司又是典范。但监工所起的作用却不同于以前，而是作为职工和工作团体的资源。

职工和工作团体要能够承担起责任就必须有知识、信息、方向、裁断的有组织的来源，并有同各种专家来往接触和信息交流的渠道。职工和工作团体固然也需要有纪律——虽然是纠正错误的纪律。在现代的制造业工厂中，纪律的执行似乎是监工的主要职责——但却不应该常常行使纪律。监工的本来作用不应该是监督，而应该是提供知识和信息、安排人员、训练、教育、制定标准和引导。这不是一种容易担任的角色——老式的监工认为这是很难的——但却是一种经得起考验的角色。它不会再在以下的各个方面之间处于一种矛盾冲突的状态：监工领导的工作团体同管理当局之间、个性的要求同工作的要求之间、人际关系同纪律之间。监工作为职工和工作团体取得成就的一种资源，可以重新恢复其完整性。他可用同义种行动和同一种角色既为企业取得成绩的客观需要服务，又为职工取得成就的个人需要服务。

作为一个团体的工厂和办公室

工厂和办公室不仅是一个地理上的位置，它们还是一个团体。我们讲到一个办公室或一个工厂的主要的气氛是富有意义的。我们研究工厂和办公室的“文化”，讲到“正式的”或“非正式的”组织的“模式”、流行的“价值观”、“事业发展的阶梯”。工厂和办公室虽然有的实行强烈的家长制，有的极少人情味，其间有各种不同的程度，但全都要执行一些团体方面的职能。换句话说，存在着一个工作的团体。

工厂和办公室为了使职工有所成就，就必须在工作团体方面承担重大的责任。

工厂和办公室需要统治。权力范围是一个组织固有的而不可缺少的一个方面。

但是，并不是一个组织中的所有决定部是从其宗旨和使命产生的，或同其成绩有直接联系的。有些决定虽然是必需的，但却是由于工作团体的需要和实际情况产生的，而不是由于组织本身的使命、宗旨和取得成绩的能为产生的。它们对于组织的宗旨来讲是可有可无的，而不是必不可少的。

统治的界限是只限于做出必需的决定。任何统治机构愈是能避免那些它不是非作不可的决定，它就会愈加有效、愈加有力。

一个附带的、并不能大大增加机构取得成绩的能力的决定，所耗费的时间同一个基本的、必需的决定是一样的。这些可有可无的决定阻碍着统治机构、加重统治和决策集团的负担、并把它的注意力从重要事物分散开来。同时，超过这些决定的权力实际上是不合法的。如果用一句古老而文雅的话来说，这些决定并不是依据“在人民中所以建立政府的目的”而做出的。的确，这是些必须做出的决定，但机构的统治部门却不是做出这些决定的恰当权威。

与工作团体有关的决定应是分权的决定。但它们又不是业务上的决定，即实行联合分权制的工商企业(见第四十六章)授权给下级、在业务上分权经营的那种决定，而是社会的决定，是有关工作团体的事务的决定。因此，这种决定应由工作团体来作出——它所依据的原则，同企业决策分权化所依据的原则没有太大的差别。

如果管理当局来作有关工作团体的决定，它就是用那些在工作团体看来很重要而从管理当局看来是小事情的事务来加重自己的负担。这是些有关职工食堂、休假安排、安排文娱活动等方面的决定。一般的企业如果都由管理当局来讨论处理这些事务，既浪费时间和精力，效果又不好，而且经常会造成摩擦和不满。这些活动往往安排得不好，所做出的决定往往不恰当。因为，对于管理当局来讲，这些领域并不重要，因而不会安排在优先地位，受到高度重视。

但是，对于工作团体及其成员来讲，这些却是具有“保健作用”的重要事务。如果这些事务处理得不好，会影响士气；但是，如果它是由上级来办的，即使办得再好，在提高士气方面也起不了很大的作用。这方面活动和决定的责任完全应该由工作团体来承担。

需要有从事领导工作的机会

同时，这些领域为担任领导工作、承担责任、得到别人的承认、学习提供了很好的机会。主持这些活动的人在工作团体中是重要的人物。在这些领域中作决定的人不得不学习什么是管理、管理责任意味着什么。他们学习到，必须做出抉择，确立优先顺序，在无限多的美好事物中必须适应于可用的资源而做出选择。

如果在工作团体中没有这些从事领导工作的机会，工作团体中那些有能力、精力充沛而雄心勃勃的人就可能转而反对管理当局、反对工作团体。他们将成为消极的、破坏性的、煽动性的力量。到那时，成为职工中带头人的将是那能给老板造成最大麻烦的人，而不是在工作团体中能取得最好成绩的人。

许多英国和美国工厂中的车间工会代表把自己的作用描述为“骚扰”。他们之所以被选出，是由于他们有革命性的辩才，而不是由于有取得工作成绩的能力。他们之所以会成为这样的人，就是由于没有把这些领袖人物引导到承担起工作的责任并取得成就。

责任本身不一定保证能取得成就，但缺乏责任，却会产生煽动。

工作团体的活动

要求一个工作团体负责进行的活动几乎是无限地多 7。

前面提到过的理查德·沃尔顿在《哈佛商业评论》上发表的那篇文章中提到一家大食品制造公司于 1958 年建立的一个工厂，系统地把一些有关工作团体的决定交给职工来负责。这些决定中包括以下一些任务：安排人员接替暂时缺勤的职工；从工厂中选拔人员参加工厂委员会或任务小组；审核和选拔职工填补空缺的职位；劝告那些由于缺勤或没有准时上工而未能完成定额的职工。工作团体中的成员还被安排到安全委员会中去。安全毕竟是工厂中的人员关心的事——而他们一般又比其他任何人对这一问题了解得更多，至少对哪里有安全问题了解得更多。

工作团体中自治的另一个例子是核潜艇。一只潜艇显然不是一个能放任自由的地方。艇长必须拥有最高的权威，他的命令决不容许任何人争辩。但全体艇员，不论其级别高低，却如同一个团体一样地行动和工作。如果没有艇员团体的同意，没有人能加入这个团体。而当艇长决定了应该做什么以后，每一个人就决定在他自己的岗位上怎样进行他的特殊作业，而且要像每一个人的生命就取决于他的作业那样地去做，而事实上也确是如此。

自治的工作团体

自治的工作团体并不是“参与式的民主”。

在蔡斯公司、前面提到的食品公司以及潜水艇中，都没有选举或群众会议。工作小组是由管理当局按特殊的业务和特殊的作业来组织的。

工作团体自治可能并不是——可能也不应该是——“民主”。可能还是由上级来行使权成和做出安排——正如在日本公司中所作的，而在蔡斯公司中一般也是这样做的。重要的是，工厂团体中任务的自治是地方性的自治，它把责任交给受到决定的影响的那些人来承担。

我们并没有关于对劳动者和劳动进行管理的全部答案。由各种组织构成的社会还是一个新的事物——只在七十年以前，职工只占每一社会中的一小部分人。胡萝卜和大棒作为激励力量的减弱也是一个新的现象。受过高度教育的劳动力的出现也是新的。新一代的体力工作者也是新的。知识工作者的出现也是新的。

但我们已知道问题是什么。我们知道了方法。我们知道了目标——虽然我们可能永远不能达到这些目标。

1900 年左右一个语义上的变动预示着胡萝卜和大棒作用的减弱。在以前，“老板”发布通告或命令时用“对我的工人讲”，而在 1900 年以后则日益用“致我的同事”。几乎与此同时，德国的企业主也开始用“Mitarbeiter”(即“同事”的意思)。这种称呼是一个世纪以前在德国的行政机构中首先提出的。当然，这个新的称呼往往只是为专制戴上一层语义上的假面具，但它毕竟反映出“主人”的时代已过去了，现代的组织已来到了。在这种组织中，即使是最上层的人也只是一个雇员，是一个职工，他的权力来自承担的责任和成就，而不是由于出身、等级、头衔或财富。

迄今还没有人把职工叫做“经理同事”——我希望永远不要这样叫。但这是一个目标。会存在着——而且必须存在着——管理的权力和权威、命令和决策、高收入和低收入、上级和下级，但也还存在着建立和领导一种组织的任务。在这种组织中，每一个人都把自己看成是“经理”并承担起基本上是管理责任的全部重担：对自己的工作和工作团体的责任，自己对整个组织的成绩和成果做出贡献的责任，对工作团体的社会任务的责任。

第二十二章 雇佣，收入和利益

职业保障和收入的稳定——反对变革和工作无保障——美国职业上的流动性：虚构和现实——一些缺点——赖因计划——需要的是：有组织的人员安置了利润、生产率和福利——使“福利”成为真正的福利——福利应该是什么——福利和工作团体

生活于失去工作和收入的恐惧之中同对工作和工作团体、对产出和成绩承担责任是不相容的。这种恐惧已愈来愈不普通——以致达到这样的程度，这种恐惧已不再能成为一种督促人的力量了——但这使得它更具有破坏性。”这种恐惧同一个发达社会中绝大多数职工已习惯的生活水平和安全支柱形成极为鲜明的对照。

不论是非熟练工人成熟练工人、体力工作者或知识工作者，为了承担起责任的担子，就需要在工作和收入上有相当程度的保障。

但是，职工也需要有流动的自由。每一职工都想要躲开不恰当的工作，想要从一个正在衰亡的企业或产业转到一个正在成长中的、或至少有可能存在下去的企业或产业中去。而知识工作者，特别是受过高等教育的知识工作者，需要能移动到能使他的技术和知识做出最大贡献的地方去。知识技能不能得到充分发挥，对社会和对个人都是一种损失。

社会的经济和每一企业部需要人工成本有相当程度的弹性。广泛流传的一种看法，即经济被动的主要压力由工资来承担，当然是无稽之谈。主要压力是由资本基金来承担的——而且也应该是这样。当营业不佳时，利润就急剧下降甚至消失。但无论从一个社会的经济来看或是从一个企业来看，工资收入在总收入中的比重在营业不好的年份都急剧上升。换句话说，资本成本是一种经济中最不“固定”的成本——虽然会计师把它叫做是固定成本。而人工成本是一种经济或一个企业中最接近于固定的成本。但是，仍然需要在人工成本上有一定的弹性，需要把工资成本同经济活动的水平、同一种经济的其它成本、同资本基金的利润要求、同生产率联系起来。

最后，还必须缓和工资基金同资本基金之间的冲突。这种冲突是无法消除的。但必须有某种机制在这两种基金之间建立起一种联系，使得职工既能看到资本基金符合于职工的长期利益，又能理解利润和利润率的职能。

这些要求并不是很新的东西。不同的经济和不同的企业一直在以不同的方式为之而努力。但一般说来，管理当局并未能对雇佣、收入和利益作主动的管理，而只是被动地做出反应和适应。但这些却真正是管理责任的领域，是管理当局的任务。

职业保障和收入的稳定

职工对提高劳动生产率和创新性的变动进行抵制已经是一个很老的问题了。文艺复兴时期佛罗伦斯的织布工人曾发生过暴动，反对威胁到他们职业的新技术。

但各级职工反对提高生产率和创新不仅由于担心自己会失去工作，而且那些成绩好的工人还担心会使其他的工人失去工作。于是，团体的压力就反对那些想要提高成绩的职工，认为他是对他同事的职业保障的一种威胁。

反对变革和创新并不是人的天性所固有的。日本的经验就证明了这一点。而且，任何一个西方企业，只要提供了相当程度的职业保障和收入保障，就不会有对变革和创新的反对。

蔡斯公司在上个世纪的经验和国际商用机器公司在第二次世界大战以后二十五年的经验都是这样。

另一个例子是德国的克虏伯公司；该公司的职工在不久以前还有终身雇佣的保证，所以在该公司事实上没有对变革和创新的反对。这在很大程度上说明了克虏伯公司为什么能在欧洲大陆的炼钢业中长期保持领先地位。

同样的，英国的马克斯—斯宾塞公司虽然没有正式的职业保障，但事实上提供稳定而有保障的就业——该公司的职工也不反对进行变革和创新。

一个日本的例子也证明，对变革的反对是由于害怕失掉工作。不是所有的日本产业都有接受变革的能力。

日本的国营铁路就是一个明显的例外。铁路上的职工有着职业安全的保证，但他们还是经常担心会失去工作。因为，在日本，每一个人特别是铁路职工本身都知道，铁路上的职工人数太多了。在工作规则、程序、规章上的任何变动都有可能暴露出铁路系统中机构臃肿、人浮于事的情况。因此，铁路职工坚决反对、事实上防止了任何一种这样的变革。日本的铁路职工虽然在日本职工中可能有最好的报酬，但同他们的雇主即日本政府之间的关系却是最不好、最紧张的；

换句话说，所需要的不仅是在法律上或契约上保证工作和收入的稳定。为了使职工获得承担责任所必需的保障，必须有实现这种保障的现实条件。把职工留在工作岗位上，但却没有工作给他们做，会同事实上没有职业一样地造成一种不安全感。所需要的不仅是保证其收入，而是要有一种积极而系统地向职工提供工作即使之成为社会中积极成员的制度。

在西方，对职工的职业和收入予以正式保证的只是一些例外，而不是一种常规——但我认为我已提供了足够的例子来表明，这些例外的数量远超过绝大多数人(以及实际上全体工会领导人)所认为的程度。但是，在西方的经济制度中已日益做出职业保障和收入稳定的规定。

第一步是失业救济金。此外，各个公司和各个产业部门，无论有没有工会合同，都制定了许多有关的条款：补充失业救济金；解雇费，解雇时的年资条例。这些，事实上使得较老的职工享有职业保障。

其结果是，西方的人工成本事实上日益缺乏弹性。目前，至少在基本工业中，西方的人工成本比日本更缺乏弹性。美国成批生产工业中的一个雇主肯定比一个日本雇主或一个欧洲雇主能更容易地解雇职工，但他接着就要付给解雇费、高额的补充失业救济金以及其它费用。这事实上意味着他还要在六个月到九个月期间付出解雇职工工资的四分之三或更多些。

同时，西方的劳动力，同日本比较起来，至少有更多的流动自由。特别是知识工作者，有可能而且实际上常能轻易地更换雇主。

即使在美国，也有这样一种看法，认为美国的职工、特别是知识工作者，常常在调换工作地方。但就管理人员和专业人员来讲，这在很大程度上是一种虚假。

在美国的大企业以及绝大多数小企业中，管理人员和专业人员中的离职率是相当低的。在开始工作的时朗，即在一个人刚开始工作以后的头三、五年，有相当程度的离职率。在高层管理职位中，离职率也相当高，通常比欧洲要高，当然比日本更加高。但在这两者之间，中层或基层管理职位上的老职工却并不经常调换工作单位，只是偶尔才有些例外。在所有的美国大公司中，绝大多数担任中层管理职务的人只是在他们大学毕业参加工作后的初期调换过一次工作单位。当他们还很年青时调换了一次工作单位，而这也往往是他们调换工作的最后一次。此后，他们可能在同一公司中从一个地区调换到另一个地区去，但他们很少更换雇主。美国和欧洲的大公司(如美国的通用电气公司和德国的西门子公司)中的管理人员、专业人员和技术人员在服务年限和职业经历的模式方面几乎没有什么差别。而且即使在典型的美国大公司同日本公司之间，在中等阶层中和二十多岁与五十多岁之间的年龄集团中，也没有重大的差别。

职业上的稳定对于美国的蓝领工人也是一种正常现象而不是一种例外。能很好地说明这一点的是美国工业中各个公司自己制定的养老金制度。在美国所有的大型相中型企业中实际上都有这种养老金制度，也许大多数小企业也有这种制度。目前，这种制度受到激烈的攻击，因为事实上“只有百分之七十的职工领到这种养老金”。这的确是一个严重缺点并应予纠正的——可以较早地把养老金权利“授予”职工，例如使这种养老金成为“可以带走的”，即可以从一个雇主转移到另一个雇主那里。但问题在于，在美国，只有在同一个雇主那里工作满二十五年或三十年以后，才能享受养老金的权利。换句话说，三分之二的职工事实上是终身雇佣的——顺便提一下，其比例远超过日本。美国职工的“平均”职业流动性的确是高的，但就管理人员和专业人员来说，绝大多数的离职情况都是发生在他们工作的初期，许多年青人在那个时期往往一年调换工作两次甚至三次。但当他们工作了五、六年以后，结婚成家了，他们往往就安定下来了——而且很快就获得了足够的年资在职业上有所保障了。

一些缺点

从经济上说(即从总的人工成本和职工的收入来说)，发达国家已有高度的雇佣保障和收入稳定。但美国—西欧模式和日本模式都有着严重的缺点。

如前所述，美国—西欧制度在人工成本方面实际上比日本更缺乏弹性。但从心理上说，职工却一直还在担心失去工作。当职工最需要收入的时候，即当他们的孩子还小而且可能还有年老的双亲要供养时，他们的收入却最不稳定。因为，那个时候他们年资较浅。而且并不存在着真正的“制度”，而只有一大堆混乱的临时措施。其结果是，各种具体情况几乎是无法预料的。有的人即使长期失业或患病，竟然有全部收入的保障，而另一个人则很少或没有这种保障。

职工在西方可以流动(虽然并不是没有限制的——存在着一些非常现实的障碍，特别是工会的限制和手艺和作业方面对新加入者的限制。) 但是，除了少数知识工作的领域以外，有关工作机会的信息却极为缺乏。从统计数字来看，长期失业的危险是很小的(除非是一种社会经济、一种产业部门或某些孤立的地理区域处于一种真正的衰退状况)。但个人却找不出一定的模式。所以，始终存在着失去工作的担心。

近年来最有益的社会创新之一可能是有了“物色人才的人”，即专业人员和经理人员的招募者。它为专业人员和管理人员提供有关工作机会的信息系统。它使得不确定大大降低，从而使得这方面的担心也大大降低。但在绝大多数国家中并没有类似的为一般工人或办事员服务的机构。

日本的制度使得日本“现代”组织中的职工有着高度的心理上的安全感。但它缺乏流动的自由，这是一个缺点，而且将日益严重。它使得日本在最近的工业中可以维持雇佣，而在今后的工业中则会极端缺乏劳动力，特别是在七十年代和八十年代这样一个由于人口变动而使得新工人的供应减少的时代。有高度知识的年青人已日益厌倦于对流动性的限制。这些有着高度知识的人，如工程师、电子计算机专家、会计师等，由于不能移动到能充分发挥其知识的地方而必须停留在没有什么真正的工作给他们做的地方，在经济上造成的浪费也日益增大。而且，在日本，由于教育爆炸的结果，劳动力的重点转移到知识工作者方面的速度甚至比西方还要快，这种情况所造成的损害就格日益增大。

赖因计划

瑞典的经验表明，这些缺点并不是经济的或社会的某些“规律”预先注定的。瑞典的制度是由一位工会领袖戈斯塔·赖因(Goesta Rekn)于五十年代早期制定的。赖因当时认识到，瑞典必须改变工业结构和经济结构并缩减工艺技术低和生产率低的传统工业。他同时也认识到，必须给工人以保障。按照瑞典的制度，各产业部门和各公司并不被鼓励去维持现有的就业人员——这同其它绝大多数西方国家所喜欢采用的制度形成了鲜明的对照。相反，瑞典的制度鼓励各产业部门和各公司去预计由于技术发展或经济变革有多少职工可能多余，同时又要求各产业部门和各公司预计在未来需要增加多少职工以及所需的技术。这些资料都送交赖因委员会。这是一个由政府、雇主和工会三方派人组成的半官方、半私营的组织。然后由赖因委员会为多余的人员支付其收入，训练他们，为他们找新的工作并安置他们。如果需要的话，就把这些多余人员迁移到一个新的地方去，并为他们支付路费。

瑞典的经济改造在很大程度上应归功于赖因计划。瑞典直到 1950 年，其人口的绝大多数还几乎是处于很不发达的状况。其劳动力的大多数受雇于低生产率和低收入的活动中。二十年以后，瑞典的工艺技术已属于世界上领先国家之一，而其生活水平则仅次于美国。比起其它国家、甚至包括日本来说，它的劳动力中有更大的比例从一种职业改为另一种职业，而很少发生混乱，对变革几乎没有什么反对，职工极为愿意接受新技术和学习新事物。

瑞典的例子表明，即使在重大的经济变动中于职业和收入的无保障也不是一个很大的问题。这方面的担心是确实存在的，而且能造成一种瘫痪状态；但用统计术语来说，这是一个处于临界状态的问题。

一位瑞典工会领导人告诉我，他最初是反对赖因计划的，后来他找到了一个很好的比喻来说明这一问题，“请注意，哪一位母亲在夏天都担心她的孩子会得小儿麻痹症。但从统计上看，得小儿麻痹症的孩子很少，比得其它病的要少得多。我们全都害怕失业和失去工作，正好像母亲们害怕她们的孩子得小儿麻痹症一样。这种担心使我们处于瘫痪状态。其原因正好像母亲们一想到小儿麻痹症就极为惊慌一样。因为，虽然很少发生，但这些事例却是不可预料、神秘莫测、带有灾难性的。

瑞典通过赖因计划代职工承担起这方面的责任，甚至超过了日本人所做的程度，而其费用却并不太高。事实上，瑞典虽然付出了许多失业补助金，但比起美国为了维持职业和收入而在各种各样的补充失业救济金和解雇费方面所支付的金额可能还要少些。

重要的是：有组织的人员安置

我们必须明确表明这一事实，即有高度的职业保障，而在西方，甚至收入更加稳定地增长。在西方，我们还需要像日本那样，在各种不同的职工集团中，特别是在一个家庭生活周期的各个阶段中，建立起收入的保证和对稳定收入的需要之间的相互关系。而日本则肯定需要发展职工的流动性，特别是知识工作者的流动性。

但是，除此以外，职业的保障和雇佣的稳定还要求进行有组织的安置活动。所花的费用几乎是微不足道的。但是，如果没有这种有系统的安置，雇主就处于“冻结”状态了。他将不能减少雇佣——或至少减少人工成本。但是，除非雇主对他不得不解雇的职工以某种方式积极地承担起安置的责任，否则职工还会感到担心和不安全。无论哪里，只要雇主承担起为多余职工寻找工作的责任，职工就会形成一种心理上的安全感。这种例子是很多的，而蔡斯公司又是首创先例的。蔡斯公司虽然在经济小有波动时继续保证职工工作的稳定，但它偶尔也处于真正困难的时期。于是，虽然存在着持续的学习，但由于技术的改变，还会有相当数量的多余职工。蔡斯公司就设法安置这些其原来工作已废除的那些职工——为这些职工另外找一个至少同他们在蔡斯公司中一样好的工作并不感到有什么困难。

更近的一个例子是一家美国制造玻璃和塑料容器的大公司。该公司多年来虽然没有正式宣布，却认为代那些由于技术变动或经济变动而变成多余的职工另找工作是雇主的责任——不论是一般职工、文书工作者、专业人员或管理人员，都是这样。每年需要安置的人并不多。在绝大多数情况下，该单位的经理在人事部门的协助下，在当地就轻易地处理了这很少的一些“有问题的事例”。有时则需要用公司的费用对一个职工重新训练。还有些情况，则需要付给相当大量的养老金后要一个人提前退休。多年来，这项计划所费无几，而该公司的职工却很愿意为他们自己的工作和工作成绩承担起高度的责任。而对技术变革和生产率提高的反对却降到最低程度。

另一个非常不同的例子是一家大的世界性的管理咨询公司。被雇用的专业人员在头三年到五年以内并没有职业保证。他们是处于试用期，离职率是很高的。在他们经过试用期并成为咨询人员以后，他们也很清楚地了解到，除非他们被接受成为该公司的一个完全的合伙人，否则他们在三十八岁或四十岁以后就将被解雇。因此，六

、七个人中只有一个在四十岁以后还继续留在该公司内。但这些咨询人员并没有什么要担心的，也并不提出职业或收入保障的要求。因为，该公司虽然在法律上并没有承担什么义务，但实际上对于那些经过了试用期而在今后十年内却表明不适于作完全合伙者的那些咨询人员都负责安置工作。那些老资格的合伙者通过他们同世界各地企业的个人联系亲自为绝大多数的人员安置工作。每一个年龄较轻的咨询人员都知道，当他最需要职业的时候即他的家庭需要最大的时候，他完全有可能被要求离开该公司。但他对这并不十分介意。他知道，他的公司将要负责为他安排工作，其收入即使不增加，也会维持原有水平。

当碰到大的经济衰退时，瑞典的制度显然就行不通了。但到那个时候，任何制度，包括日本的制度，也都行不通了。但大的经济衰退是很罕见的。到那时，人们也知道难于期望有什么保障了，不能期望出现什么奇迹。

职业和收入保障上的基本问题并不是什么普遍的灾难的问题，而是一些小的变动、技术上的进步使得某个公司、某个产业部门或某种手艺成为陈旧的；生产率的提高导致所需劳动力的减少；经济需求上的某些小变动；运输经济、生产线或生产程序上的一些变动等。从统计数字上讲，这是一些临界的事件，但对个人来讲，却好像是患了“小儿麻痹症”一样。

这不再是一个金钱的问题。金钱已经用在保障职业和收入的稳定上了。现在所需要的，第一是——特别在西方——把现已存在的保障明显化、公开化，使得人人都看见。第二，正如瑞典人所显示的，要对社会经济、企业和职工所需的流动性加以组织。换句话说，所需要的只是有一点明智并做些艰苦的工作。

利润，生产率和福利

工作作为一种谋生的手段，是职工所关心和重视的工作的经济方面。但是，在工资基金与资本基金之间，即工人在工薪上的利益同社会经济和企业(以及归根到底也是职工的)利润和生产率需要之间，存在着明显的矛盾。

这种冲突，至少在美国，是值得商榷的，并且是已过去的事了。因为，在美国的经济中，职工已日益成为工资基金和资本基金这两者的受益人。

美国的工业——至少在大、中型美国企业中——已日益被职工的受托人为了职工的利益而“拥有”。到 1990 年时——或至迟到 2000 年时——美国大、中型企业的三分之二到四分之三或更多一些将被养老金基金和互助基金所拥有(养老金基金和互助基金的绝大多数受益者是低收入或中等收入的职工)。即使在现在，即七十年代初期，职工的这些受托人已是美国经济中最大的一个股份持有者和所有主集团。他们才是真正的“资本家”。

但是，职工同股票持有者同为一人这一事实，如果说对于敌视利润这一点有所影响的话，那也是很小的。即使一个企业完全归它的职工所有而没有任何外来的所有者，似乎也没有很大的影响。

美国的联合邮包服务公司实际上在整个美国代替美国邮局而经营包裹邮递业务。这是一家完全由职工拥有的大公司。但该公司多年来为劳工关系所苦恼。该公司的职工并不认为自己是“老板”而照样罢工。

南斯拉夫在更大的规模上提供了同样的教训。南斯拉夫所有的较大的企业都是由其职工所拥有的，由职工选出的委员会来管理。但是，南斯拉夫企业的管理当局却没有受到什么所有者的要求提高利润的压力，而是必须反对职工的抵制而提取恰当的利润。职工们经常的要求是降低利润而提高工资，以致南斯拉夫工业归职工所有的试验严重地存在着工资膨胀的危险。

最奇特的例子也许是日本的情形；日本的公司，特别是现代化的大公司中，唯一真正的所有者是该公司的职工。由于公司通常不能解雇一个职工，不论是一般工人或执行副总经理都不能被解雇。公司实际上是为职工而经营的。用法律上(或经济上)的术语来说，职工是“受益所有者”。又由于职工一般不能在其它地方找到工作，所以他们对于雇佣他们的公司的存在和繁荣有着切身的利益。在西方，人们常说“工人所有的只是他做工作的能力”，而在日本，工人连这一点也没有。他所有的只是他那公司的福利。但是，没有任何一个其它国家的职工像日本那样地激烈反对利润的了。事实上，人们经常听到这样的说法，对于“我们日本人来说”，利润是一个肮脏的字眼，并且是剥削的同义语。

工人——所有主反对利润并否认资本基金的需要，并不是没有道理的。如果像保守分子一百年以来那样把职工的这种反对解释为“社会主义者的煽动”，那也是愚蠢的。

其主要原因在于，利润同工资和薪水相比太少了，不能使职工——所有者在其中取得平衡。特别是在一个绝大多数工作着的人是靠工薪为生的职工的组织社会中，更是这样。在这样的社会中，一国的个人收入总额中有三分之二左右来自工资和薪水收入，而税后利润只占百分之五到六。换句话说，职工的真正财富和收入所依靠的是他们的工作。即使他能得到全部的利润，也只是一种附带的收入，并不很多。对于职工来讲，合理的行动显然是尽可能地增加工资和薪水，即使牺牲他自己应得的那份利润，也在所不惜。

第二个原因——但并不是次要的原因——是，只有在公司营业状况良好时才能把利润或生产率提高的份额作为收入付给职工。只有在利润和生产率提高时才行得通，而当利润和生产率没有提高而下降时，那就会造成失望和挫折。而在任何年份中，一种经济的五分之二左右的企业不是嫌钱而是赔钱的。

把利润作为一种收入是一种基本错误。利润是资本基金，是节余。利润只有用来为职工建立一种资本基金才有意义，才能使人理解利润的作用。

任何地方，只要把利润作为职工的福利而建立为一种资本基金，就会发生很大的影响。在某些情况下，对利润进行反对的情形几乎完全消失了。

有一个例子——虽然大家认为不是典型的——是西尔士—罗贝克公司的分享利润养老金基金。在公司的利润同职工的一种主要需要即养老金之间有着明显的关系。公司的利润同退休职工所领取的养老金金额之间存在着明

显的联系。的确，西尔士公司一直是一个盈利的公司，所以它的这一计划对于服务年限较长的职工来说是一个富源。但也可以合理地假设，职工们了解到公司的利润率就意味着他会有更多的养老金，这也有助于公司利润率的提高。所有各级职工，从最低层的以上，包括最好斗的工会会员，都愿意为利润做出贡献，并愿意公司提高其利润率，把这作为他们自己的目标。

西尔士公司的这个例子，以及蔡斯公司的例子表明，福利可能是把公司的利润率同职工的需要这两者有意义地结合起来的一个领域。各个职工在福利领域建立起他自己的资本基金，他需要对未来有所保证并足以应付可能的风险。两个人的保障可以在机率分配即对个人来讲成本相当低的基础上在许多福利领域中获得。

这些福利领域之一就是有关继续生活下去的风险，即退休养老金的需要。按照现在的生命预期年龄来说，一个人活到退休年龄的可能性是很大的。如果由一批足够多的人的集团在相当长的年限内来分担，那么获得足够的退休金收入保障而个人每年所需支付的费用是相当低的。需要获得福利保证的另一个领域是医疗保健。个人在这方面的经济风险，即使富有的人也难于承担。但这方面也存在着一种机率分配，如果由集体来承担，则个人的负担就相当小。最后，还有职业和收入方面的保障。这种风险对于个人来说也是灾难性的，但在机率分配的基础上，由集体来承担，其风险就相当小了。

这些福利就是可由变动的利润来提供的。对退休金基金、保健计划或职业和收入维持基金的提供每年可以有所不同。但重要的是，这种提供要在三年到十年期间连续提供，这样，当某一年的提供较少时，可由另一年利润较高时较高的提供来弥补。

使“福利”成为真正的福利

但是，福利计划无论怎样的慷慨大方，为了使之有效，必须加以重新改组。

在发达国家中并不缺少各种各样的福利计划，它如同雨后春笋。这些福利计划大致是 1920 年左右发展起来的。之后，形成了两种福利制度。

一种是日本的制度，其福利有高度的选择性。它仍以各个集团和个人的需要为重点，但一般并没有一个系统的计划。职工个人并没有什么固定的权利。雇主一般并不是以统计数字为依据，而是按照当时的需要来提供福利。

在西方，形成了有明确规定的权利的固定的福利计划。一般讲来，在福利费用的提供和受益方面都没有什么弹性。雇主为每一位职工支付一个固定数额的福利费用，而所有的职工，不论其年龄、性别、技术等，都接受绝对额相等或与工资成同一比例的福利，不论这些福利是否符合于他们最主要的需要，都是这样。

这两种制度实际上都使职工成为利润的主要受益人，即资本基金的主要受益人。因为，对职工退休金和教育费用的支付是一种资本投资，而不是工资，至少从经济术语上来说是如此。但是，这两种制度都不能适应于职工的需要或企业和经济的需要。

西方福利制度的一个基本缺点是缺乏选择性。劳动力中的每一个集团，不论是否真正需要，都接受同样的一些福利。其结果是，没有一个集团能充分得到对它最有意义的福利。每一个集团都得到一些它并不真正需要的，因而没有很大价值的一些福利，而它又要以某种方式为此而支付。

所以会形成这样一种情况的一个原因是，在所有各级职工中普遍有这样的看法，“福利是免费的”。既然福利是由雇主付费的，许多职工就认为自己用不到支付什么费用。工会尤其是被这种特殊的幻想所迷惑。用不着多讲，并没有什么免费的福利。所有的福利部是企业和社会经济成本的一部分。由于在每一个发达国家中个人收入的三分之二左右是来自工资和薪水(这并不包括农民、小店主和独立自由职业者的收入)，所以，除了工资和薪水的领取者以外，没有其他人来为福利支付费用。

西方的福利为什么不能使其接受者获得最大利益的另一个原因是工会的这一看法，即企业花费得愈多，则职工的受益愈大。工会用对企业造成“损害”的程度来衡量福利的价值。

此外，西方的绝大多数福利同企业的工作成绩并没有联系——或至少并无明显的联系。这些福利是固定的。但所需要的是，要使福利计划的支付有一个“最低限额”，而其实际支付额则应随公司每年的利润率和生产率而有所不同；但并不需要有一个“最高限额”。如果利润率或生产率特别高，像西尔士—罗贝克公司的那种情况，那就可以大大提高福利水平但又不至于形成一种长期的负担。

日本的福利制度能使企业或社会经济以较低的负担为职工提供更大的满足。这是由于它有选择性，即可以按照某个集团或某个职工的特殊需要来调整福利。但日本的福利制度带有主观随意性。由管理当局来决定怎样才对职工合适。没有什么计划，也很少有什么预见性。其结果是，在日本，人们愈来愈要求有一种明确的、协商一致的福利计划，即采取西方的福利措施。

此外，在日本，福利同利润率和生产率的联系甚至比西方还少。在日本，职工的福利比西方更加是一种资本投资，如在女工结婚时送一笔嫁妆，由雇主来建造职工宿舍或提供低息抵押贷款以便职工自己建造住宅、绝大多数职工在退休时拿到两年的工薪。但是，这些资本基金对职工来说，很少同企业或社会经济的资本基金即利润率或生产率的增减联系起来。在西方，绝大多数职工知道——即使只是模糊地知道——如果营业不佳，福利就会减少。但是，如果在日本发生这种情形，那似乎就会引起人们的震惊和诧异。

福利应该是什么

福利可能提供的利益实现得这样少，是不足为怪的。世界各地的福利计划几乎都未加规划、设计和认真思考

过。这些福利计划实际上只是自发地在发展。美国人仍把福利叫做“小额优惠”——其实美国的福利费已超过人工成本总额的四分之一，已不再是小额优惠了。而欧洲则这种小额优惠还要多，更不用讲日本了。

在西方或日本的绝大多数企业中，福利费是仅次于工资和材料费的第三项最大的成本。但是，虽然个别的福利计划，如养老金计划或医疗保健计划已有所管理，整个福利制度却还未加管理。这样大的一个成本中心未加管理，就是企业的管理不善。而福利所受到的损害比成本还要大得多。现在已是管理当局对福利承担起真正的管理责任的时候了。

福利应该是什么以及应该怎样做，可以规定如下：

一、必须把福利组织得能使受益的职工得到所花金钱的最大利益。

做得不好的一个最恰当的例子是美国极为流行的一种医疗保险计划，即工会特别爱用的非盈利的蓝十字计划。蓝十字医疗保险费已日益昂贵，但当职工最需要的时候，即当他们失去工作的时候，蓝十字计划却不能为他们支付医疗和住院费用。而当职工有工作时，这项计划却为职工家属的小毛病支付全部费用——正是因为这样，它收取的保险费很高。但美国的一个在业职工有足够的钱为他的没有工作的家属的小毛病支付医疗费。对没有工作的被赡养的人支付的一百美元的医疗费，足够失业职工两年的医疗保险费了。而这对于投保人的利益远大于当他有工作时代他支付的医疗费。

二、应该规定一个福利费的最低限额。但福利费应该随着利润率以及生产率的高低而上下浮动，当利润率和生产率很高时，福利费(特别是退休金)就应该提高。从雇主方面来讲，应该有一个福利费支出的最低额。如果由于营业不佳而不足这个最低额时，应在正常的期间内补足之。但是，雇主在这方面的弹性愈大，则他所能做出的贡献也愈大。福利同一个公司的利润之间的关系愈是密切而清晰可见，则工资基金同资本基金之间的冲突愈是能够缓和。

三、要改变那种各自提供资金的个别的福利计划。第一步可以搞一个整套的福利计划，然后由每一个职工集团选择对它最有利的各种福利的组合。

当然要有些保证，我想不能允许职工不参加医疗保健。但职工可以在以下两者之间做出选择：一种医疗保险计划是代职工及其家属支付全部的医疗和住院费用，另一种是职工每年医疗费中的头几百元由他自己支付。采用后一种办法，他就可以增加养老金或为孩子的教育费得到低息贷款，或为住房得到低息贷款。

我个人甚至主张更进一步。我强烈支持这样一种计划，职工可以把他的现金工资减去很大一部分，以便增加他的福利。在西方(与日本不同)，年青人所得的工资与做同样工作的年长人基本上相同。当年青人还没有大的家庭负担或住房的抵押付款时，就可以鼓励他节约一部分现金收入而投入他的退休年金中去。无论如何，二十五岁时存入退休年金中的一元钱比三十年后存入的一元钱能够得到更多的东西。

无论哪里，只要提出了这种计划，都得到一般的年青职工以及特别是各种年龄的知识工作者的强烈反应。一些美国公司的购买股票计划和储蓄计划就是例子。美国的国内税务局就鼓励某些非盈利机构的职工，如大学教授，实行这样一种计划。他们可以把他们薪水的相当大的一部分投资于他们的退休养老金中去，直到他们得到这笔收入时才征收所得税。到那时，由于他们已经退休，就可以按低得多的税率来付税。这项计划被很大一部分可以享受这种计划的人所选用——这表明许多职工是愿意把现金收入和福利作为一种统一的收入来源来加以安排的。

同时，还可使职工在其家庭生活的某些阶段从其福利费中取出一部分增加到他的现金工资中去。这可能会受到工会的坚决反对，因为这会造成工会最害怕的情况：同工不同酬(但总的实际收入，即现金工资加上福利费，当然是相同的)。可是，这种方法却是有意义的，特别是当同一职工在早年，即没有沉重的家庭负担时把一部分现金工资节省下来投入到福利费中去，那就更有意义了。

四、福利费的管理应该尽可能地由工作团体来承担。

养老金基金的投资需要高度的专业技术。经营职工住房抵押银行也需要高度的专业技术。但工作团体应该参与其事，即使只是为了学习，也应该参与。至于福利计划的设计和劳动力中各个集团对福利的选择，则主要应由工作团体来负责。因为，没有其他人更了解其真正的需要，更能使劳动力确信必须做出选择以及能做出的选择代表着各种抉择的最好平衡。

全世界的职工在收入增加时有两种最优先的选择。

一种是宁愿多有些余暇时间而不要更多的金钱。现代经济中生产率的增加有多大一部分是用于增加余暇时间而不是增加现金收入，那是很难计算出来的。但各级职工(除了最高层)显然认为余暇是一种主要的福利。

第二种优先选择就是福利。这是一种合乎情理的选择。退休养老金和人寿保险、医疗保健、住房和教育，都是在集体的基础上才能最好地获得的一些价值，即在个人得到保障而其风险和成本则由机率分配的基础上来获得。基本的经济需要愈是得到了满足，则这些福利就愈显得有价值。

可以预料，福利将继续成为职工的一种主要要求和主要的必需。因此，在一种经济的人工成本中，福利所占的比重将更大而不是更小。同时，福利也将日益成为资本基金补充的一个渠道。所以，管理当局义不容辞地要承担起职工福利的责任。像西方的管理当局那样把福利看成只是一种小额优惠，或是像日本的管理当局那样把福利看成只是一种慈善赏赐，都已经不恰当了。

第二十三章 人是我们最大的资产

权力和职权的混淆——分权化的经验——对管理当局的要求——对人员的领导——传统的方法——福利家长制——克虏伯公司的例子——人事管理——作为一种成本和一种威胁的人员——“我们最大的资产是人员”——人员管理的实践——把人员看成是一种资源——人员安置——人员的领导

在本篇前面各章中讨论的各点都是人们早已知道的。这些实际上已被许多公司所实行，虽然可能只是零星地而不是系统地被实施。无论哪里，只要实行了这些方法，机构就会更强有力、更成功，管理更有力。

各处的管理当局在了解到或谈到这些方法时，都是表示赞同的，但却很少付之实行。只是到了现在，当工作、工作团体和做工作等方面发生了巨大的变化，使得胡萝卜和大棒两者都要变成无效时，管理当局才愿意不只是口头上谈谈，而真想做点改进。

对于像蔡斯公司或国际商用机器公司这样的一些受到尊重而成功的显著例子，为什么人们却加以抵制而不愿学习呢?

管理人员不愿面对使职工取得成就这一问题的第一个原因、而且从许多方面来讲是一个主要的原因是，在管理思想上把权力和职权混淆起来了。管理人员反对职工(不论是工厂现场的体力工人或有知识的专业人员)承担起责任，认为那就是放弃了管理人员的职权。他们认为“交出权力”就是减少了职权。

很难讲日本企业的管理当局放弃了职权。他们比西方企业的管理当局更有职权。也不能讲国际商用机器公司的管理当局放弃了职权。事实上，“自由派人士”多年来对国际商用机器公司的主要批评就是它实际上是一个暴君。而蔡斯公司也决不是放任自流的，而是有着严格纪律的。

权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。

美国的管理当局有时还要行使“管理特权”，特别是用来反对工会的要求。运用这种词句简直糟透了。特权指的是一种等级特有的权力。管理当局无权享有这种特权。管理当局的存在是为了完成一种职能。其任务是使委托给他的资源富于生产性的运用。一种特权从来不以责任或贡献为依据——从这个词的本意来讲，它是用来表明“神授权利”。但是，即使最专权的管理当局也不能宣称自己有神授权利。管理当局只有在它进行工作时才有职权。

行使管理特权就破坏了管理的职权。对组织成员承担责任的要求加以拒绝的管理当局实际上丧失了必要的职权，特别是对工会和政府的职权。

把权力和职权混淆起来的决不只是工商企业的管理人员。事实上，工商企业的管理人员一般较公共服务机构的管理人员更愿意进行使劳动力取得成就的工作。政府机构和医院更不愿意使他们的职工承担起责任来，更依赖于特权而不是依靠相应于责任的职权。其结果是，他们实际上丧失了真正的和必需的职权，更多地受到各种束缚和限制，更难于调动他们组织中的人力资源。

分权化的经验

管理当局由于把职权和权力混淆起来而使自己和自己的组织受到损害，已不是第一次了。数十年以前，在组织结构方面也普遍地存在着这样一种混乱。

在四十年代和五十年代，有相当多的人反对分权化。有许多人担心，分权化会削弱高层管理甚至导致“高层管理放弃职权”。

现在，各个地方的管理人员都知道了，分权化加强了高层管理。分权化使得高层管理更有效并更能从事它自己的工作，使得高层管理有更大的职权(关于这点，见第四十六章)。

同样的，日本企业的管理人员、国际商用机器公司或更早一些的蔡斯公司，都了解到，使职工有成就能加强管理当局的职权。因为它能使管理当局集中精力于它必须进行的工作而摆脱那些它不必进行的、或进行得不好的、或会使它花费过多时间的工作，从而能使管理当局更有效1。

分权化就是职工负起责任来、工作团体负起责任来、工作集体实行自治。实行分权化的并不是企业的经营，而是工作的管理。但其原理是相同的。正像在管理热潮时期分权化是一种主要推动力一样，在未来的管理取得成就的时期，使职工承担责任也将是一个中心的问题。

必须使从上到下的劳动力都承担起责任来，尤其是为了扭转管理职权受到侵蚀的情况。那种情况已威胁到管理当局和我们的各种机构发挥作用。单有胡萝卜和大棒已经不够了。但并没有真正能代替它们的东西。其结果是造成了一种职权上的真空。这种情况在工商企业、政府机构和其它服务机构内的知识工作者特别突出。其征兆就是玩世不恭——对职权来说，它比反抗更为危险。能够抵消这种玩世不恭态度并恢复管理当局的职权的唯一途径就是要求劳动力中的每一成员承担起责任来。

对管理当局的要求

高层管理在二十年以前反对分权化的第二个原因是，他们担心职工会对他们提出更高的要求。管理人员反对职工和工作集体承担责任，也是由于这个原因。

负责认真的劳动力的确会对管理人员提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作——作为管理人员而不是作为心理学家或心理治疗学家来胜任工作。它要求管理人员认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩

负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果职工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、工作团体和工作集体的事务承担起责任来。他必须能肯定自己的上司了解他自己的任务和工作。他必须肯定他的上司能为职工提供从事生产性工作所必需的工具和职工指挥和控制自己所必需的信息。

再没有比一个马虎的上司能更快地扑灭职工的士气的了。人们期望并要求管理人员能使他们做恰当的工作并有生产性而明智地进行工作。人们的确有权期望有一个认真而胜任的上级。

正如前面讲过的，日本公司中的工业工程师不会抱怨职工反对他们，而会抱怨职工对他们提出过多的要求。日本的劳动力自己承担起对生产的责任，理所当然地期望工业工程师能为自己提供“工具”，即提供对工作和生产程序的理解，以便能确切地达到标准。

人们并不期望有完人。他们知道，上司也是人。但是，那些对自己的工作认真负责的人要求管理人员要承担起自己本身的职责，即：他们要拟订计划、制定目标并深入思考优先顺序、深入思考工作的安排和标准的确定。他们尤其期望管理人员能对自己的工作和成绩负起责任来。

人们对拿破仑有各种各样的评论，但没有人讲他是“令人喜爱的”。“伟大的领袖”很少是“热情的”，而往往是冷酷的。他往往并不“开朗”或“和蔼可亲”，而是严肃并难于接近。他很少“体贴人”，而提出很多要求。许多领袖并没有什么感人的超凡魅力。但一个领袖总能使人鼓起信心、引起别人的尊重。

曾经有人说，一个在专业人员领导下的强大工会是促使管理当局提高工作成绩的强大动力，而这并不全是说笑话。这种工会促使管理人员深入思考他本身的作为以及如何解释他的作为。

认真负责的劳动力代表着更严格的纪律。它公开暴露出工作团体内部积极的不满，所有把工作做得更好的愿望，以及对工作不好、偷懒、过于约束和强词夺理的不能容忍。但认真负责的劳动力不同于工会，它不是作为一种反对力量来施加压力，而是以合作的态度来施加压力。它是从“同舟共济”精神出发的。但正因为如此，它期望首长和领导者即经理人员能以高标准要求自己并认真地做好自己的工作。

对人员的领导

最后，要使职工“有成就”，管理人员就要把劳动力看成是一种资源，而不是一种待解决的问题、一种成本或一种要对付的敌人。它要求管理人员承担起使人力发挥效用的责任。而这就意味着要从人事管理尽速转变为对人员的领导。

对人员的管理有三种传统的方法。一种是福利的方法，把人员看成是需要帮助的待解决的问题。还有一种是人事管理的方法，它认为只要有大量的人员在一起工作，就会有各种活动和工作需要做。第三种方法把劳动力看成是一种成本和威胁，认为任务就在于控制成本并同“各种危机”进行斗争。

人员的确是一些“问题”，也的确需要帮助。福利的方法可能是高度有效的，特别是对确实无所依靠的人进行管理时。

最好的例子，至少在西方，就是克虏伯家族公司。在十九世纪中叶创立这个公司的艾尔弗雷德·克虏伯(Alfred Krupp)并不是一位出色的工程师。克虏伯公司的兴起所依靠的也不是产品或生产程序中的重大发明，而是艾尔弗雷德·克虏伯在他的劳动力中激发起来的巨大支持。克虏伯本人是在几乎无法生存的极端贫困之中成长起来的。在十九世纪中叶的主要企业创建者中，他也许是唯一的对大批没有技术、没有文化、无所依靠的来自农村的工人有同情心的唯一的人。这些来自农村的工人是从他们原来在东普鲁士的农庄上被容克地主的新式“科学农业”赶出来而投奔到正在进行工业化的鲁尔区来的可怜的佃户。克虏伯在他的公司赚钱和发达起来以前很久就为这些工人提供住房、学校教育、医疗、训练、小额低息贷款等。埃森的克虏伯公司的确可以叫做第一个“福利国家”。

那是一个被一个专制君王统治的“国家”。但是，“克虏伯人”，即艾尔弗雷德·克虏伯最初那批工人的子孙从来没有忘记公司最初建立者对工人的同情。虽然艾尔弗雷德’。克虏伯以后的三代继承者不能胜任，但工人对克虏伯公司和克虏伯家族还是忠诚不二。在很大程度上，正是由于工人对艾尔弗雷德·克虏伯的怀念，才使得克虏伯公司在第一次世界大战以后以及第二次世界大战以后的几乎完全毁灭中复兴起来。

但是，克虏伯公司的例子也显示出福利家长制的危险。它最后毁坏了它自己。因为，它造成人们这样的一种期望，从长期来看，没有一个工商企业或其它机构能予以满足。

克虏伯公司的福利家长制是该公司终于崩溃的一个主要的、也许是唯一的原因。克虏伯公司在第二次世界大战以后的过于扩展在很大程度上是由于要实现克虏伯的下述诺言，即每一个克虏伯人永远会有一个工作。这就意味着，克虏伯公司中在第二次世界大战后的经济中没有什么发展潜力的部分(如深入内地的煤矿和钢铁厂)也不得不极度扩展。这最终导致公司处于崩溃的边缘。克虏伯家族被赶出了公司的管理当局，而且事实上被银行没收了财产，以此作为拯救公司的代价。大量老的、忠诚的克虏伯人不得不在德国煤钢工业处于最严重的衰退之中而不能找到其它工作时被解雇。

福利家长制的一个甚至更为严重的后果是，“后代们”最终会成长得超过了这一水平而拒绝接受福利家长制。它会造成一种超过最尖锐的劳资斗争所能产生的劳资之间互相怨恨和蔑视的后遗症。

近来有两桩最不愉快和最伤感情的劳资冲突就是由于福利家长制发展得超过了限度而引起反抗才发生的。一桩是，位于英国圣海伦地方的皮尔金顿兄弟玻璃公司，在经过了近一个世纪成功地实行福利家长制以后，在1971年发生了罢工。在此以前二十年，美国最关心职工福利的一家雇主——宾夕法尼亚州海尔赛地方的海尔赛巧克力

公司也由于一次类似的罢工而结束了其福利家长制。那次罢工由于公司不是为“资本家”所拥有而是为一个以职工福利为宗旨的基金会所拥有，因而更为激烈。

采用福利家长制愈是成功的企业，其管理当局愈是应该着手自行结束这种状况。而它所采取的方法当然是要使职工、工作团体和工作案体，或工人和劳动力充分地承担起责任来。

马克斯—斯宾塞公司的女经理人员(见第八章)在二十年代是一个福利工作者，当时很需要采用福利家长制的方法。当时马克斯—斯宾塞商店的年青女售货员刚从古老工业城市的最糟糕的贫民窟中出来，一般都处于无知的、不识字、没有依靠、担惊受怕的状况，甚至是处于一种野蛮的状况。但以后，劳动力的状况随着英国社会的状况而改变了，女经理人员就不再是一个福利工作者而成为教师、指导和和蔼的收集意见的人了。她的主要任务已经不再是福利，而是担任公司对人员管理中的思想工作。她首先是作为职工同管理当局之间的一种信息交流渠道。

对知识工作者来说，福利家长制更是完全不能适用的。但是，即使对于报酬较高、具有中等生活水平并有相当教育程度的体力工作者来说，福利家长制也愈来愈不适用了。

即使对于具有集体归属感和对个人由集体负责的强烈传统的日本来讲，上面讲的情况可能也是适用的。事实上，日本公司虽然对主要从农村地区招募来的年青女工和一般的体力工作者仍维持传统的福利家长制，而许多日本公司在对知识工作者方面却正在缓慢而坚定地抛弃那种传统的“家族”观点——它们这样做也是有充分理由的。日本企业在目前对家长制的需要迅速消失的时候，最好把福利方面的职能移交给工作团体去办。否则，日本可能会迅速面临着福利家长制的一种危机，其对经济所造成的损害可能同克虏伯公司的承诺过多一样，而其对劳资团结的破坏则可能同皮尔金顿公司和海尔赛公司的罢工造成的一样。

福利的方法即使十分成功，也不是一种对人员进行管理的方法，而是对人员进行帮助的方法。它假定人员本来就是软弱无力的，而并不试图去发现人员的力量并使之富有活力。它只能成为对人员进行管理的一种辅助，而不能成为其实质。

福利的方法是一种临时应急措施，是一种拐杖。如果这样地来应用，福利方法可能是很有效的，对企业的生存可能的确具有关键的意义。但是，如果把福利方法看成是一种永久性的措施并作为最终的解决办法，它最终会使劳资双方、使公司、经济和社会部受到损害。

人事管理

对人员管理中的第二种方法是人事管理的方法。这种方法是第一次世界大战以后的时期作为一种有组织的、系统的管理职能而产生的2。

所谓人事管理就是采用一套方法系统地进行雇用了一批人员、特别是大量人员时必须做的各种工作：人员的选拔和雇用；训练；医疗服务；食堂以及安全；工薪和福利的管理等多种事项。

人事管理是必须进行的。否则，就会发生严重的功能失调。但是，人事管理的各项工作同对人员进行管理的关系，正如清扫起居室和洗碗碟同幸福家庭和抚养子女的关系一样。如果大量的脏碗碟堆积起来没有洗，家庭可能会破裂。但是，洁净无尘的碗碟本身对幸福的婚姻并没有多大的帮助，也不会使得人们同自己子女的关系更为密切。这是些保健性的因素。如果忽略了这些因素，会造成麻烦。它们应该是一些理所当然的事。

人事管理所涉及的主要是有关工作团体的各项事务。不应该招这些事务看成是管理当局的职能，而应该把它们看成是工作团体的职能并依此而加以组织。如果像当前的倾向那样，把人事管理看成是对工作中的人员进行管理，那就是管理不当。它就是用程序代替政策、用形式代替实质3。

第二次世界大战以后，在所有的国家和所有的工业中，人事管理部门都以天文数字的速度在增长；而在公共服务部门中，它们的增长甚至更快。但各处的人事经理却在抱怨“没有人注意听”他们的话，“没有人支持”他们，同事们“并不真正欢迎”他们。他们的这些抱怨有一定道理，但主要反映了人事工作人员的一种感觉，即在他们所做的工作中有一些不对头的地方，他们致力于做的并不是他们所宣称要做的事，即对人员进行管理。在任何一个组织中都必须有一种有关人员的“思想工作”(见第四十二章)，而思想工作却是高层管理的职能。 但人事管理部门却不能承担起思想工作的职责，它在忙于其它事情。它通常的工作是“支持”(亦见第四十二章)。但它主要是对工作团体的支持——而它也应该归属于工作团体。

对人员进行管理的最后一种传统方法是把人员看成是一种成本和一种威胁。

有必要对人工成本进行控制，对劳动力的生产率进行控制，从事“消防活动”，在工会关系方面进行游击战——或至少我们使这种必要性得以发展。对这些事情予以关心是必要的，有时可能还具有关键的意义。但它并不是对人员进行管理，而是处理由于对人员管理不善而产生的各种问题。像现代组织这样一种复杂事物，是会有管理不善存在的。但是，预防甚或补救管理不善，并不能使系统进行工作并提供效果。

管理意味着使人员的力量有效果。但是，福利的方法、人事管理的方法或控制和消防的方法都不能做到达点。

人员是软弱的，而且我们之中的绝大多数是可怜地软弱。人员引起各种问题，要求各种程序，造成各种事务。人员也的确是一种成本和一种潜在的“威胁”。但是，人员之所以被雇用并不是由于这些，而是由于他们取得成就的力量和能力。正如我们将在本书中多次重复指出的，一个组织的目的就是使人员的力量富于活力而克服其弱点。

“人员是我们最大的资产”

管理人员爱说，“我们最大的资产是人员”。他们喜欢重复一种老生常谈：一个组织同另一个组织的唯一真正区别就在于人员的成绩不同，至于其它的资源都是相同的。而绝大多数管理人员都完全知道，在所有各种资源中，对人员这一资源利用得最少；任何一个组织都很少把人的潜力挖掘出来并发挥其作用。

但是，尽管管理人员宣称人员是他们的主要资源，但是对人员进行管理的传统方法并没有把人员作为一种资源来重视，而是看作问题、程序和成本。

由于认识到了这一点，近来有人提出在一个公司的财务账目中把人员放在“资产”项目中去。类似的建议之一是由纽约大学的杰出会计学家迈克尔·希夫(Michael Schiff)提出的。他建议把销售人员和市场推销人员列为一种“投资”，因为事实上他们是一种投资。

在会计上把人员作为“成本”，是完全正确的。而且人类总是直接通过他们所得到的信息和衡量来生存的，即使他们知道这些信息和衡量是片面的、有偏向的或有缺陷的，也还是这样(关于这点，见第三十九章)。因此，一种把人员表示为“资本投资”的会计制度将会有很大的不同。

但是，很难看出怎样才能在帐海上把人员表示为资产。按其定义来说，资产是一种可以出售并在公司清理时具有价值的事物。但公司对人员并不拥有所有权。而且，一种可以在通知后离开的资产从任何意义上来讲都不是一种资产。在实际上也有很多困难。例如，怎样去衡量训练的报酬率呢?

虽然如此，这种想法还是有意义的。如果管理人员按他们自己宣称的“人员是我们最大的资产”那样来自我衡量和自我控制，那显然会好得多。我们显然需要一些比会议、讲习班、“敏感性训练”、说教或通告更为有力的东西。

但尤其重要的是，我们需要实践。而实践显然比看法或态度上的转变较为容易。

首先，当然要使工作和劳动力承担起责任和有所成就。必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一工作制定目标。必须使工作本身富于活力，以便职工能通过工作使自己有所成就。而职工则需要有要他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。

其次，管理人员必须把同他一起工作的人员看成是他自己的资源。他必须从这些人员中寻求有关他自己的职务的指导。他必须要求这些人员把下述事件看成是自己的责任，就是帮助他们的管理人员能更好地、更有效地做好自己的工作。管理人员必须使他的每一个下属承担起对上级的责任和做出相应的贡献。

做到这点的一种方法是使每一个下属对以下一些简单问题深入思考并做出回答：“我作为你们的上级所做的事以及公司所做的事中，有些什么对你们的工作最有帮助?”“我作为你们的上级所做的事以及公司所做的事中，有些什么对你们的工作最有妨碍?”以及“你们能做些什么，使得作为你们的上级的我能为公司工作得最好?”

这些问题似乎很简单，但却很少有人提出来。而如果有人提出了这些问题，其答案也并不是明确的。

我经常碰到这样的情况，管理人员本来是为了帮助其下属的工作而做的事，却对其下属完全没有帮助，而实际上是妨碍了他们。而他的下属中，却很少有人考虑一下他们能做些什么来帮助他们的上级工作得更好。

这些问题迫使管理人员及其下属部把注意力集中于取得共同的成绩，集中于相互之间的关系。这可能促使管理人员对他的下属采取一种新的看法，把他们看成是自己的资源，同时也引导他们把他看成是他们的资源。

人员安置

在对人员的管理中，最后一个因素，但也许是最重要的一个因素是把人员安置在能使他们的力量成为富有活力的地方。

人事管理强调雇用人员的选择。花费了大量的精力和复杂而别出心裁的测验、谈话、选拔程序等，其所得成果是否合算，是可以讨论的。特别值得怀疑的是，对知识工作人员的复杂选拔程序，能真正“选拔”出什么人。

我们知道如何确定一个人的一些生理上的特点，表明他不大适宜于做某项体力工作，如砌砖工作。但是我们却不知道在知识工作特别是像一个经理的工作中起作用的性格、个性和才能的组合。绝大多数美国大公司都配备了庞大的从院校招募职工的人员，以便从大学和职业学校的毕业生中找到“合适人员”。就他们为雇主吸收院校毕业生这一点来说，他们的工作有所成就，但从他们“选拔新职工”的能力来说，其成绩是令人失望的。不然，他们“招募来人员”中的五分之三就不会在头两年或头三年就离开他们的第一个雇主了。假如采取随机挑选的办法，例如按照人们应募的次序，把隔着两个人以后的第三个人留下，其后果也许还要好些。其原因不在于这些从院校招募职工的人员缺乏技术，而在于我们不知道我们所寻求的管理能力是什么，除了在实际工作中取得成就以外，我们没有其它的方法来进行测试。

无论是复杂而讲究礼仪的英国式家庭宴会或使人筋疲力尽而完全正规化的日本大公司的招工考试，在这方面部没有什么效果。它们不同于美国的办法之处就在于对人在精神上的折磨更大。

无论如何，人员安置在很大程度上是碰运气。但是，没有两个人在各种优缺点的组合上是相同的。而且，没有一个人是只有优点而没有缺点的，世界上并不存在着“万能天才”。4 管理人员的职责就是使各种资源得到最优的利用。而人员安置就是使各种资源中最费钱的资源即人员得到最优利用的途径。

日本人正因为不能解雇一个职工而必须保留他，所以在人员安置方面常常比西方的管理人员做得更好。正如第二十章中讲过的，对年青的知识专业人员的安置正是“教父”要系统地进行的一项职责，尽管这是在幕后进行的。

但是，在人员安置方面，我们在西方应该比日本人做得更好得多。因为，西方的管理人员可以从本组织的内部和外部来挑选人员。“没有成绩的人”不应该继续保留在组织中——除非是某些“良心案例”，即某些对组织作过贡

献的老职工，因而组织上要予以照顾。因为，没有成绩的人使整个组织受到损害。他成为其同事必须“承担”的一个包袱。他败坏士气、组织的标准和组织的自尊。

但是，没有成绩的人常常并不是——而且在绝大多数情况下并不是——“一无用处的人”。他只是没有被安置在恰当的地方——正如俗话讲的，方栓放到了圆洞里。他应该到别的地方去，在那里他可以做需要的工作并做出贡献。管理人员的职责就是好好考虑一下，一个没有成绩的人到什么地方去可能成为富有活力的和有效的，然后对他说，“你不应该在这里工作，应该到那里去工作”——对青年知识工作者尤其应该这样。

这些做法并不能使许多对人员管理的传统方法进行批评的人满意。他们要求有一种新的观念和作风上的根本改变。的确，把人员看成是管理人员的一种资源并强调把人员安置在能发挥其长处的地方，只是一些“实际办法”。但它们比高谈阔论要好得多。这是些艰苦的、要求高的工作。它们并不会造成组织内的乌托邦，但能指引组织取得成绩而不是只求适应环境。这些实际办法并不能使无味的工作和无味的人员有趣起来，但能大大有助于防止有趣的工作和有趣的人员变得无味。它们不会消除组织的基本职能和紧张状态，也不会使经济上和权力上的问题消失。但它们可能使信任和成就上的各种对抗力量得以缓和。它们并不会使把人看成是问题、麻烦、成本和威胁的传统方法不再成为必要。

但是，它们虽然还只是第一步，却使管理人员和管理当局从人事管理转向对人员的领导。

第四篇　社会影响和社会责任

管理的第三个主要工作领域是生活的质量。所有各种机构的管理当局都要对它们的副产品即它们的合法活动对人和对物质环境和社会环境的影响负责。人们日益期望这些管理当局预见并解决各种社会问题。他们必须深入考虑和制定企业同政府相互关系方面的新政策。在这一方面，传统的理论和习惯很快地已不能适应了。有些什么任务?有些什么机会?有些什么限制条件?作为一个领导者而不是作为一个主人的管理人员有些什么领导规范?

第二十四章 管理和生活的质量

“社会责任”的已改变了的意义——这怎么解释呢?——成功的代价——对政府不再抱有幻想——新的领导集团——为什么公共关系在这里不适用——三个谨防的事例——联合碳化物公司和西维吉尼亚州维也纳镇——阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司——民权和教友派的良心——必须对社会责任进行管理

有关“工商企业的社会责任”的讨论，已进行了一个世纪“了。实际上，几乎在每一本一般管理的教科书中都能找到一章或两章有关社会责任(或其它类似标题)的论述。

但从六十年代早期以来，“工商企业的社会责任”这个词的含义已彻底改变了。

早期有关工商企业社会责任的讨论集中于三个领域。第一个领域是有关私德和公德的关系这个永恒的问题。一个负责某一组织的经理在多大程度上要遵守个人德行，而在多大程度上又可以由于他对组织所承担的责任而容许他——甚至迫使他——为了他那组织的利益而暗地采取不道德的行为?这个讨论的主题，不论是否有意识地，事实上是一句古老的政治家的誓句：“如果我们把担任公职时为了国家而做的事在私人生活中也那样去做，我们会成为怎样的坏蛋啊?”

第二个主要论题是有关雇主由于其权力和财富而对职工所承担的社会责任。在这一领域中古典的论述见于英国教友派实业家和慈善家西博姆·朗特里(B．Seebohm Rowntree)的《劳工的人性需求》(1918)一书中。

最后，社会责任过去常常是指要求或指派工商业者在社会“文化”方面的领导责任：资助艺术、博物馆、歌剧院、交响乐队；担任教育机构和宗教机构理事会的理事；为慈善事业和其它社会公益事业出钱。而在美国，在本世纪中，高级经理人员愿意在政府机构或半政府机构中任职，特别成为一项重要的社会责任。

一般讲来，传统的讨论并不象它声称的那样讨论企业的社会责任，而是讨论工商业者的社会责任。而最大的注意力则集中在工商业者在业余时间以及企业之外应该或能够做出些什么贡献。

第二次世界大战以后，日益强调工商业的贡献。这是由于税收法的结果。税收法一方面使个人积累大量财富的速度减慢，另一方面鼓励公司为慈善事业做出捐献。至于其它方面，所强调的并没有什么改变。在前一代，人们期望“富有的工商人士”为一家医院捐助；而在第二次世界大战以后，人们期望大企业资助有价值的事业。重点仍是放在企业之外的“事业”上，而不是放在企业本身的行为和活动上。

某些早期的著作家采取一种更广阔的观点。日本明治时代早期和中期即 1900 年以前的涩泽荣一和第一次世界大战以前德国的沃尔特·拉特瑙都广泛地论述了企业、特别是大企业同周围社会之间的关系。但即使是涩泽荣一和拉特瑙，主要讲的也是对企业加以限制并使企业和工商业人士遵循社会和集体的价值观。

但是，目前讨论企业的社会责任时，着重点却完全不同了。它所着重的是企业在处理和解决社会问题方面应该或可能做些什么。它侧重的是企业在有关美国的种族歧视和种族结合问题、或物质环境的维护和恢复方面能作些什么贡献。最好的例子之一就是瑞典所采取的新态度。

瑞典的几家大公司、特别是一家叫做 ASEA 的大电力设备公司，在六十年代后期由于参与了非洲的一项大电力工程而受到瑞典报纸的猛烈攻击。该工程受到联合国的赞助而由世界银行提供资金，同时也受到瑞典社会主义政府的赞助，其目的是提高黑非洲一个最贫穷地区的生活水平。但该地区位于一个葡萄牙的殖民地内。因而它受到激烈的攻击，认为瑞典公司参与该工程就是通过帮助提高当地人的生活水乎来“支持殖民主义”。攻击者认为，瑞典公司的任务是为“推翻殖民主义”而努力，而要做到这一点，最好使当地人在“帝国主义剥削者”的统治下极端贫困，而不要使他们富裕起来。

对企业承担社会责任的最极端的要求也许是纽约市市长约翰·林赛(John Lindsay)在六十年代的一项声明中提出的。

该市长号召纽约市的每一家大公司“认领”一个黑人贫民区，并保证该贫民区中的人得到生活中的各种必需事物，受到教育，有职业。然后他进一步补充说，他希望这些大公司能保证每一个黑人家庭中有一个男人作为妻子的丈夫和孩子的父亲。

仅在十年以前，人们想象不到会有任何人，即使是“进步派”的极端“左翼分子”，会由于企业拒绝取消本国政府(而且是社会主义的政府)的对外政策或企业对市民(他们甚至不是本企业的职工)的性生活不给予父母般的关怀而加以谴责。

这种有关企业社会责任的新概念不再问一问企业有些什么限制条件，或者企业对直接在它控制之下的应该做些什么，而要求企业为各种社会问题、社会事件、社会目标和政治目标负起责任来，并成为社会良心的维护者和各种社会问题的解决者。

对社会中的各种非工商业机构也日益提出了这种承担社会责任的要求。大学、医院、政府机构，以及各种学术团体，不论是物理学的、历史学的或语言学的，日益碰到了同样的这种要求，并且由于没有对社会的各种弊病和问题承担起责任来而受到攻击。

在六十年代早期，大学生由于自己的不满而起来反对学校当局。而 1968 年几乎使纽约市哥伦比亚大学毁灭的一次学生骚乱却是由于学生认为学校当局未能为邻近的哈林黑人区承担起全部社会责任、未能使它自己的教育目标从属于据说是哈林区长期失业者的需要而爆发的。

这怎么解释呢?

最流行而最明显的一种解释却是错误的解释。对企业日益高涨地提出承担社会责任的要求，并不是由于对企业的敌视。相反的，那是由于工商业系统的成功才导致对企业提出新的、在许多情况下是过分的要求。承担社会责任的要求在很大程度上是企业取得成功的代价。

在发达国家，我们目前把取得经济成就看成是理所当然的。这使得人们认为一般地都有或应该有取得经济成就的能力；既然在一个世纪内能够把人类的三分之一从贫困上升到丰裕，那末就可以在短得多的时间内把人类其余的三分之二上升到丰裕，或至少使他们能有迅速的经济发展。

在不到两代人以前，大约在第一次世界大战的前后，人们认为人类一般地处于贫困状况是理所当然的。那时没有人认为经济发展会成为一般的规律。它只能是一种例外。在 1900 年甚或 1950 年使人感到惊异的并不是印度仍处于贫困状况。事实上，如果有人在那时谈到印度的经济发展，可能会被人认为是无稽之谈。真正成为一种例外而使人惊异的是日本竟然设法突破了人类普通贫困的状况而开辟了经济发展的道路。现在， 缺乏经济发展已被认为是一种例外和一个“问题”。而且，无论经济发展有多么迅速——例如，巴西在第二次世界大战以后的发展——总还是被人们认为不够的，因为它并没有能够在一代人的期间内把整个国家从极端贫困转变为令人舒服的丰裕。

只在两代以前，人们即使对当时的发达而富有的国家，也没有想到会消灭贫困。而目前，很少有人相信查尔斯·布思(Charles Booth)在上世纪末发表的有关对当时世界上最富有的城市、伦敦的贫民进行第一次有系统的调查的描述和说明。1 只有来自加尔各答的恐怖故事才能同这些描述相比。而对当时的人来说，十九世纪九十年代伦敦贫民的情况同二十年以前描述的情况 2 相比，已是如此的丰裕，以致马克思的合作者弗里德里希·恩格斯在 1896 年重新发表其早年著作《英国工人阶级的状况》一书时，不得不承认，他和马克思以前有关“无产阶级”日益“贫困化”的预言已不再能维持下去了。

特别是，目前的贫困，即与丰裕形成对比的贫困，令人极为讨厌。这一点，大家都认为是应该看作是讨厌的。在十九世纪或二十世纪早期，人们认为从工业前地区来到工业城市的移民必然是贫穷、无能与不幸的。在 1900 年左右时，没有人会想到兰开夏工业城市的贫民区会迅速改变或奥地利的维也纳会工业化。人们所能期望的只是有一点人道主义措施来减轻一些最困难的情况，有一点慈善事业。至多只能帮助一些有不寻常天赋和个人雄心壮志的人脱离开痛苦的深渊。而对于正统的马克思主义者来说，即使这个也是一种感伤的浪漫主义。他们遵循其导师的观点，即这些人是流氓无产阶级，无论个人或集体都无法改善其情况。

在以往的社会史和经济史中，没有什么可以同美国黑人近来在经济和社会方面的发展相比拟的。在 1950 年到 1970 年的二十年内，一个在进入现代文明方面最少准备而又处于最不利情况的移民种族的三分之二从极端贫困上

升到了中产阶级地位。他们获得了工作能力和职业。他们的孩子受到较高教育的比例较城市中意大利人和波兰人这些并无“种族”障碍的老移民集团更高。

诚然，美国黑人是一个很特殊的问题。可是，只在半个世纪以前还被认为是成功的事例，同目前被认为是可悲的失败的事例之间的差异就表明了成功使得人们的期望改变的程度。我们目前认为是平常的生活质量，过去即使是小康的“中产阶级”也很少能达到。

目前在绝大多数欧洲城市中还存在着十九世纪末叶的公寓式建筑。它们很难说是“舒适的住宅”——空气不好而又阴暗，简陋的小套间，五层楼高而又没有电梯，用煤或木柴的取暖设备只有客厅中才有，七口之家只有一个狭小而肮脏的洗澡问。但它们却是为当时新兴的中产阶级建造的。几乎没有什么卫生保健，超过小学以上的教育是少数人的特权，报纸是一种奢侈品。在目前的大城市中，汽车虽然造成了严重的环境污染问题，但与之相比，马车毕竟更肮脏、气味更难闻、使更多的人丧生和受伤，而街道上的拥挤状况并不比汽车好。

至于农村中的生活，即绝大多数人的生活，则只能说是更穷苦、更肮脏、更无保障、更野蛮。

直到 1900 年或 1914 年，只有权少数有钱人才关心生活的质量。对于所有其他的人来说，那只是在美妙的传奇故事中才存在的一种“幻想”。那种传奇故事成百万地销售，被青年女仆及其“太大们”贪婪地读着。而现实却是每日麻木地为着一点点食物、一项枯燥乏味的工作、凑钱交付料理后事的保险费而挣扎着。

因此，我们目前能够来考虑生活的质量就是一个很大的成功。人们很合理而自然地期望那些负责提供了生活的数量的集团，对生活的质量也负起责任来。

人们要求大学承担起社会责任来，也是由于这个原因。因为大学也是二十世纪的一个成功事例。

六十年代的学生积极分子一再地说，“既然科学能够告诉我们怎样把人送上月球去，那它也一定能告诉我们怎样创造出一个良好的环境，使我们的城市免于毒品的危害，使婚姻幸福、孩子们乐于上学。如果它做不到这点，唯一的解释就是‘价值上的先后次序安排不当’或恶毒的阴谋。”

这些论点固然是幼稚的，但却并不是不合理性的。要求承担社会责任的呼吁期望过高，但它所期望的事情却是合理的。其根源并不是对当局的敌视，而是对管理人员和管理当局信赖过高。

对政府不再抱有幻想

此外，人们对政府日益不再抱有幻想，日益不相信政府能解决重大的社会问题 3。

仅在一代以前，那些目前要求工商业(或大学)承担社会责任的人们期望政府如果不讲是能关心个人的每一个问题的话，也要能关心每一项社会问题。在所有的国家中，还存在着要求有愈来愈多的政府规划的压力——但对愈来愈多的政府支出和税收的抵制也愈来愈大。但是，即使在日本、瑞典、德国这样一些对政府还很尊重并有很高信念的国家中，即使最热烈拥护政府采取积极态度的人也不再真正期望政府能取得什么成果。即使最热烈地拥护一个强大政府的人也不再认为一个问题一旦转入政府手中就已解决了。其结果是，那些最关心这些问题的人，那些自由派和进步派人士，一代以前集合在“加强政府”的旗帜之下，现在则日益寻求其它的领导集团、其它的机构、尤其是工商业来解决那些本应由政府解决但却未能解决的问题。

提出由工商业来从事美国大城市中贫民区的重建工作的不是美国全国制造商联合会，而是罗伯特·肯尼迪。而最坚定和最受尊重的一个主张政府采取积极态度的人、美国著名的工会理论家、已故的哥伦比亚大学教授弗兰克·坦南鲍姆在其生命的最后阶段，在 1968 年春天，在哥伦比亚大学出版的《世界商业期刊》上宣告，多国公司是和平世界的“最后的最好希望”和唯一基础。

新的领导集团

总起来说，对管理人员提出承担社会责任的要求的原因在于管理当局继承了社会中的领导职位。

在本世纪中，在每一发达国家以及绝大多数发展中国家中，一些大机构的管理人员成了社会的领导者。以前的一些领导集团，无论是贵族集团或神父集团，或者已完全消失，或者变得无足轻重了。即使是科学家，这些在第二次世界大战以后的时期中充当神父的人，其威信也大为降低。涌现出来的唯一的新领导集团就是各种管理人员，工商业和大学、政府机构和医院的管理人员。他们控制着社会的资源和人力。因此，人们期望他们担当起领导的角色并承担起主要社会问题和主要社会课题的责任，则完全是合乎逻辑的。

由于这些转变一一管理人员成为社会的主要领导集团，对政府日益失去幻想， 注意的中心从生活的数量转变为生活的质量——要求管理人员、特别是工商业的管理人员，把对社会的关心作为企业本身行为的中心。这就是要求把生活的质量作为工商业的业务。传统的观点这样提出问题，“我们应该怎样来安排车子(或鞋子)的制造，以免损害我们的社会价值和信念，个人及其自由，以及良好助社会?”而对工商业提出的新要求是，制造社会价值和信念，为个人创造自由，制造出一个良好的社会。

这个要求需要管理人员有新的思想和新的行动。它不能用传统的态度来处理，不能用公共关系来处理。

公共关系所提的问题是，一个企业或一个工业部门是否“为人喜爱”或“为人理解”。因此，公共关系所担心的是，黑人权利拥护者谴责对黑人区的营利动机，他们大概正如对其它任何白人机构一样，不喜爱工商业。但真正成为问题的却是黑人权利运动的领导者在黑人区的就业、教育、住房等方面期望企业做出奇迹来，而且期望于一夜之间做出奇迹来。关于这方面的问题应该是，“企业能够解决这些巨大问题吗?怎样才能解决? 企业应该解决这些问题吗?”而这些却不是公共关系所能解答的问题。

三个谨防的事例

现在的书刊上充满了有关“企业不负责任”、“贪婪”和“无能”的使人厌恶的事。无疑存在着不负责任的、贪婪的、无能的管理人员和企业。管理人员毕竟也是人类的一员。但有关社会责任的真正问题却不是不负责任、贪婪和无能。如果是这些的话，那很容易。只要制定出一些行为标准并要企业遵守这些标准就可以了。不幸的是，社会责任的基本问题却不是这样一些问题，而是良好的愿望、正直的行为和高度的责任心这样一些问题——过去都铜钱了。三个警世故事就可以说明这一点.

联合碳化物公司和西维吉尼亚州维也纳镇

西维吉尼亚州从来不是美国较繁荣的一个州，而在二十年代末期，由于长期作为该州的主要依靠的煤矿业开始趋于衰落，其经济更是急剧下降。由于人们对煤矿事故和矿工疾病的关心日益增加而更使煤矿业的衰落加速。因为西维吉尼亚州的许多煤矿是小型的，在经济上勉强能够维持，无力支付现代化的安全预警设备和提供恰当的保健设施。

到四十年代末期，该州的主要工业公司警觉到了该地区的经济在持续地下降。联合碳化物公司是美国一家主要的化学公司，其总部在纽约，但该公司原来的许多工厂都依赖于西维吉尼亚州的煤。而且，除了少数大煤矿以外，该公司仍是该州最大的雇主。因此，该公司的高层管理当局要求本公司的一些年青工程师和经济学家拟订一项为西维吉尼亚州创造就业机会的计划，特别是要把公司的新工厂设备安置在该州的主要失业地区。该州最困难的地区处于同俄亥俄州交界的最西端。但这个计划的拟订者却不能为该地区找到一个有吸引力的计划。而这个地区却又最需要就业机会。在西维吉尼亚州的维也纳小镇中以及周围地区，处于完全失业的状况，而又找不到新的工业。能在维也纳地区开设的唯一工厂是一种采用陈旧生产过程的铁合金工厂，而其成本很高，同联合碳化物公司的竞争者已在应用的更现代化的生产过程相比，处于不利的地位。

即使对于旧生产过程来说，维也纳镇也是一个不合乎经济的地方。生产过程需要大量的质量相当好的煤，而该地区唯一可以得到的煤是含硫量很高的，以致在使用以前必须花费很多的钱去处理和净化。而且，即使在花费了这样大量的资本投资以后，这种生产过程还是不可避免地产生大量噪音和污物，排放出大量的烟灰和有毒气体。

而且，铁路和公路交通设施都没有位于西维吉尼亚州内，而必须渡过河到俄亥俄州去。而把厂房设在那里就意味着常刮的西风会把工厂烟囱中排出的烟灰和硫气正好吹到河对岸的维也纳镇上。

可是，在维也纳镇建厂，将为该镇本身提供一千五百个就业职位，并为不远的一个新煤田提供五百个到一千个就业职位。而且该新煤田可采用露天开采法，因而可免除该地区陈旧煤矿中日益严重的事故和有害健康的状况。联合碳化物公司的高层管理当局得出结论说，社会责任要求该公司在那里建立新工厂，尽管在经济上说是处于边际状态。

该工厂配备有当时最先进的反污染装置。那时在大城市的电力厂也只能满足于回收烟囱中排出的一半烟灰，而维也纳工厂的装置却能回收百分之七十五——至于从高含硫的煤中排出来的二氧化硫气体，任何人也没有办法。

当 1951 年该厂开工时，联合碳化物公司成了英雄。政治家、社会名流、教育家都赞扬该公司承担起了社会责任。但在十年以后，从前的救世主很快就成了社会公敌。随着整个国家日益关心于污染问题，维也纳镇的居民开始愈来愈厉害地抱怨从河对岸飞到他们镇中和家里的烟灰和有毒气体。大约在 1961 年，一位新的镇长由于其“同污染作斗争”即“同联合碳化物公司作斗争”的政纲而当选了。该厂过了十年成为“全国的丑闻”。即使决不能讲对工商业抱有敌意的《商业周刊》也于 1971 年 2 月在一篇题为《一家制造污染的公司尝到了恶果》一文中对联合碳化物公司进行谴责。

当然，联合碳化物公司的管理当局无疑对这事处理不当。它早于六十年代初期就应该意识到自己碰到麻烦了，而不应该因循拖延，一再地做出并违背诺言——直到居民、州政府、报纸、环境保护者、联邦政府全都把最大的大炮火力对准了公司。该公司的确做得不太漂亮，多年来辩护说建设该厂没有什么错，直到政府当局被惹火了，宣布该厂由于没有达到环境保护标准而必须关闭。

但这并不是这则谨防的事例的基本教训。只要一旦决定了采用陈旧的生产过程建设一个在经济上处于边际状态的工厂来缓和最困难地区的失业情况，其它的后果或多或少会自动地发生。这个建厂决定本来就没有打算生产出重建厂房所需的收益。单从经济方面来考虑，该厂无疑本来就不应该建立。舆论迫使联合碳化物公司在该广大量投资以便解决最严重的污染问题——但除了修修补补以外，技术上是否存在着其它办法，是大成问题的。公众还迫使联合碳化物公司把工厂继续开办下去。但是，一旦重点转移到其它地方，西维吉尼亚州维也纳镇的绝大多数职位很可能又会消失，即使该工厂继续开办下去也没有用。

阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司

位于布宜诺斯艾利斯港口区的斯威夫特厂多年来是阿根廷最大的肉类包装厂，同时也是布宜诺斯艾利斯的一个穷苦地区的主要雇主。该公司原来是美国芝加哥斯威夫特公司的一家子公司，但在第二次世界大战以后不久就成为一家独立的公司，虽然仍有美国人拥有所有权。

但阿根廷的肉类包装业在第二次世界大战以后陷入了困境——这部分地是由于政府采取措施促使阿根廷牛的价格上涨，同时又减少了原料的供应。这使得阿根廷的牛肉在国际市场上日益丧失竞争力，而肉类包装业者又失

去了其原料来源。斯威夫特厂日益变得无利可图了。其所有者最后于1968年把该厂出售给一家以加拿大为基地的多国公司——德尔特克公司。该公司在拉丁美洲各地都积极地从事业务活动，主要在金融服务业中。德尔特克公司很快就着手使斯威夫特广现代化，以便使之重新获得竞争能力。但阿根廷的肉类包装业却继续在走下坡路。

斯威夫特厂的两个主要竞争者都是外资拥有的，他们在六十年代后期决定关闭。他们按照阿根廷的法律付给工人解雇费并结束了业务。但德尔特克公司认为由于自己在拉丁美洲的其它许多利益，不能这样做。它必须在一个失业率极高的地区维持就业。德尔特克公司同该厂工会达成了一项协议，大量减少雇用人员而大大提高生产率。该公司在该厂中投入了大量资金并为此而通过其金融联系得到了外国银行的贷款。但阿根廷的肉类业仍无起色。

到1971年，斯威夫特厂已用光了德尔特克公司为它所能筹到的全部资金，但仍处于没有利润和没有竞争能力的境况。于是期威夫特厂同它的债权人(其中包括该厂职工)达成了一项自愿的协议，延期后偿还全部债款——而德尔特克公司则最后才得到偿还。接受这项协议的有债权人中的百分之八十六，远超过了法律的要求。人们都认为阿根廷法院一定会批准这项协议，那不过是例行公事。但令人惊异的是，阿根廷法院却推翻了这项协议，认为德尔特克公司是以不正当手段获得这项协议的，宣布斯威夫特厂按阿根廷破产法处理，命令它清理，并要求阿根廷政府指派一个清理人。这事实上就是没收了斯威夫特厂及其财产。法院不但拒绝承认德尔特克公司作为债权人的任何权利，而且决定把德尔特克公司在其它阿根廷公司中的所有财产作为斯威夫特厂对阿根廷债权人的担保品；

在这一事件中并没有公众压力——也没有法律上的压力。斯威夫特厂的工人虽然属于阿根廷战斗性最强的工会，却完全支持德尔特克公司。但法院的这一决定却受到了阿根廷人士的广泛支持，即使在那些毫无反工商业或甚至反美色彩的人士中也得到了支持。许多人说，“其它外资经营的肉类包装厂在不能再经济地经营时就关闭了工厂并解雇了工人。它们那样做是对的。而德尔特克公司却试图继续经营下去，使人抱有期望，而以后又冷酷地使人失望。”

民权和教友派的良心

四十年代后期，美国的一家大钢铁公司为其南方分公司任命了一位新的总经理。该分公司位于南方最强烈的“白人至上”地区。该分公司的高层管理职位传统上是由南方人担任的，而这位新被任命的总经理却是北方人，而且出身于一个古老的费城教友派家族并曾积极参与几项民权组织。

该公司的高层管理当局在任命他时同他讲，“我们知道我们在做些什么以及为什么要任命你。事实上是你的成就使我们提升你。但你又是一个北方人并从事于黑人平等就业的活动。这当然是美国的法律和工会合同要求于我们的。可是，正如我们全都知道的，我们的南方分公司从来没有给予黑人平等就业的机会。黑人无论怎样有技术，也无论担任什么工作，其工资从来没有超过‘助手’的水平。我们一直没有能够打破南方的这一惯例。但我们知道，我们不再能维护和保持这些做法。所以，我们期望你尽快地使我们的黑人职工享有民权，正如国家法律和我们的工会合同所要求的。努力去获得代表我们职工的工会领导人物的支持和协作。我们知道，你在几个民权组织中一直在同他们一起工作。”

这位新总经理花了约一年的时间来使他的新同事跟他友好相处，使自己为当地的社会所了解，并同工厂中的工会领导人物建立友好关系。然后，他看到机会来了。工厂即将进行大的扩建，要为一些新的高炉配备人员。这位新总经理严格地按照工会合同的雇用条款行事。其结果是，有一小批相当数量的具有高度专业技术和相当资历的黑人职工在新班子中获得了职位。但并未剥夺任何一个白人职工的年资权利，也并没有把任何一个白人职工置于黑人的领导之下。

当新的任命名单加工会合同所要求的公布以后的第二天上午，当地工会的一个代表团来拜访这位总经理。他们说，“您知道，有好几百起工人不满事件一直拖着未得解决。我们工人已难于再忍耐下去了。我们在三十六小时后将举行罢工。但我们是讲道理的。只要公司有一点善意的表示，我们就把罢工推迟。您所要做的只是收回您刚公布的任命名单，让我们同监工们一起拟出新高炉的班子。同时，我们现在把工会合同所要求的正式的罢工通知单交给您。”

这位总经理首先试图同工会的理事长和总顾问联系，但不知道为什么，找不到他们，而他们的秘书也不知道在什么地方可以找到他们，或什么时候他们能回来。这位总经理后来想到他的一位老朋友、教友派中的“贤人”之一，并且是种族关系问题上的一个“激进分子”，特别主张给黑人以平等就业的机会。但使这位总经理极为惊讶的是，这位“贤人”对他的困境毫不同情。这位贤人说，“你知道，我完全同意你所说的对黑人的就业加以歧视是不合法、不道德并有罪的。但你所做的，虽然是合法的，却同样是不道德的。你运用大公司的经济权力把你的道德观和价值观强加于你所管辖的团体。你的道德观和价值观是正确的，但你仍然是用一个企业的经济权力、雇主的权力、你那办公室的权力来摆布这个团体。这就是‘经济帝国主义’，无论其动机是如何善良，还是不可原谅的。”

这位总经理辞职并到北方另行就职。公司悄悄地取消了那份任命名单。工厂照常开着。用不着说，过了几年以后，公司受到激烈的攻击——而那位工会总顾问是叫得最响的——说它在种族问题上没有起领导作用。批评者们攻击说，该公司作为该地区最大的雇主，应该知道那些做法既是非法的，又是不道德的。它的社会责任不应该一直让那些做法一直沿用下来。

社会责任的要求显然并不象绝大多教书籍、文章和演说所讲的那么简单。但也不能像芝加哥的杰出的经济学家米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)所极力主张的那样对它置之不理。事实上很多人都接受了弗里德曼的下述论点，即企业是一个经济机构，应该专注于经济方面的任务。如果企业承担社会责任就有危及经济成绩及其社会的

可能。肯定还有一个更大的危险，即如果企业承担社会责任则企业管理人员就可能在他们并无合法权力的领域中篡夺了权力。4

但同样清楚的是，社会责任也不能回避。达不仅是由于公众需要、社会需要，而且由于在现代社会中除了管理人员以外，没有其它的领导集团。如果我们的主要机构、特别是工商企业的管理人员不为共同的利益而承担起责任来，那就没有其他人能够或将会承担起这个责任了。政府在一个由各种组织组成的多元社会中已经不再能成为“统治者”或“共同利益的守护者”，虽然政治理论仍然认为它还可以做得到。这个社会中的领导集团即关键机构的管理人员，不论他们是否愿意——事实上也不论他们是否胜任——都必须认真考虑他们能够并应该承担些什么责任，在哪些领域并为了什么目标而承担责任。

如果说这些谨防的事例有什么教训的话，那并不是说企业承担社会责任是含糊不清而又危险的，而是说企业——而且不仅是大企业——应该就社会影响和社会责任这些领域深入思考其作用、树立目标并取得成果。必须对社会影响和社会成果进行管理。

第二十五章 对社会的影响和社会问题

对社会的影响的责任——由于忽视而付出的高昂代价——确定对社会的影响——“技术评价”或“技术监控。——如何处理各种影响——把不良影响转化为企业的机会——什么时候需要规章——转换——把对社会问题看作是企业的责任——把社会问题看作是企业的机会——解决一项社会问题——西尔士公司、福特公司、 国际商用机器公司——中年知识工作者的第二职业——社会的“退化的弊病”——社会责任有限度吗?

无论是一个企业、一家医院或一所大学，它对社会所要承担的责任可能在两个领域中产生：一个领域是机构对社会的影响，另一个领域是社会本身的问题。这两个领域中产生的问题都同管理有关。因为，管理人员所管理的机构必须生存于社会和社区之中。但从其它方面讲，这两个领域的问题是不同的。第一个领域所讨论的是一个机构对社会做了些什么事，第二个领域所讨论是一个机构能够为社会做些什么事。

现代组织之所以存在就是为了向社会提供某种特别的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于一个社区之中，与其它机构和人物相处，在一定的社会环境中工作。它还必须雇用人们来做它的工作。它对社会的影响不可避免地超出它所以存在而做出的贡献。

医院的目的不是雇用护士和厨师，而是医治病人；但为了医治病人，就必须有护士和厨师。而一有了护士和厨师，他们就形成了一个工作团体，有着本团体的任务和问题。

铁合金工厂的目的不是制造噪音或排放有毒气体，而是为顾客制造高质量的金属。但为了达到这个目的，必然会产生噪音、高温并排放出有毒气体。

意识健全的人都不想造成交通堵塞事件。但如果许多人被雇用在同一个地方而又必须在同一时间进出该地方，那么，虽然人们完全不想要但又不可避免地会发生交通堵塞。

对社会的这些影响，对组织的目的来讲，是附带的，但在很大程度上又是不可避免的副产品。

社会问题则与之不同，不是组织及其活动对社会的影响，而是社会的机能失调。

前章中讲的那家钢铁公司当然是在实行种族歧视。但种族歧视并不是由于它的活动而引起的，并不是它对社会所产生的影响。相反的，美国南方长期存在的种族歧视问题一直被工商业看成是实现工业化和经济发展的一个主要障碍。它是任何一个在南方社会中从事活动的机构必须遵守的外加条件。同样的斯威夫特公司——或阿根廷的整个肉类包装业——在阿根廷的作为并没有造成阿根廷肉类加工业的长期衰退及随之而来的布宜诺斯艾利斯港口区的失业状况。相反的，它们是在同对此应负责的阿根廷政府的政策作斗争。

但在美国南方从事活动的钢铁公司和在阿根廷从事活动的斯威夫特公司还是不得不关心这类社会问题。这类问题是一个企业在其中存在的社会和社区的退化疾病或有毒废物。由于机构只能存在于社会环境之中，事实上是社会的一个器官，这种社会问题就会影响到机构。即使像上一章中那家钢铁厂的例子，社区本身还没有看出这些问题并对任何解决这些问题的企图进行抵制，机构也还是必须关心这些问题。

一个健全的企业、一所健全的大学、一家健全的医院不能存在于一个病态的社会之中。即使社会的弊病并不是由于机构管理当局的行为引起的，但从管理当局本身的利益来讲，也需要有一个健全的社会。

对社会的影响的责任

无论是有意造成的还是无意造成的，人们必须对他们所造成的影响负责。这是第一条规则。管理当局无疑要对他们的组织所造成的社会影响负责。这属于管理当局的业务。

在上一章有关联合碳化物公司的事例中，当地社区激烈反对该公司的主要原因可能不是它所造成的污染。当地社区正像联合碳化物公司一样清楚，对于生产来讲，因而对于当地社区赖以支持助工作职位来讲，污染是一种伴随的结果。但使当地社区极为怨恨的是，联合碳化物公司多年以来拒绝承担责任。这种怨恨是有道理的。该公司的确采取了不负责任的态度。

由于人们要对自己所造成的影响负责，他们就应该使这些影响尽量缩小。一个机构在自己特殊目的和特殊使命以外的影响愈小，则其行为愈好，愈是负责，愈能成为一个受欢迎的公民、邻居和贡献者。不是必不可少的影

响、不是自己所实现特殊目的和特殊使命的一部分的影响应保持在最低限度。即使这些影响看起来是有益的，但它们既已超出了本机构正常职能的范围，则迟早会引起怨恨、抵制，并被认为是强加于人的。

管理当局之所以要扶助职工团体进行自治(见第二十一章)，其主要原因之一，就是从它自己的利益来看，企业中职工团体的职能对于企业的目的来讲是附带的，而不是必不可少的。企业之所以存在是为了制造鞋子或糖果，或经营保险业务。任何超出工作所必需的严密控制对于企业的主要职能来说都是附带的。那就是一种影响。因此，如果它不能完全消除的话，也应该使之尽量缩小。

这类影响至少是令人讨厌的，甚至可能是有害的，而决不会是有益的。事实上，它们总合带来成本和威胁。这类影响消耗资源、浪费原材料，至少也分散管理当局的精力，而无益于产品的价值或顾客的满足。它们是“摩擦”，即非生产性成本。

即使是一些小影响也可能成为“危机”和“丑闻”，并对没有注意这些影响的企业(或其它机构)造成严重的损害。在昨天看来似乎是无害的——甚至是相当普遍的——突然就会受到人们的反对，引起公众的强烈抗议，成为一个重大问题。如果管理当局不对这些影响承担起责任，认真加以考虑，找出最好的解决办法，就会导致惩罚性或限制性的立法和对“企业的贪婪”和“大学的不负责任”的强烈抗议。

如果只是说，“但公众并未反对”，那是不够的。尤其不能满足于说，准备用来解决某个问题的一种措施会“不受欢迎”，会受到同事和同伴们的“反对”，并且没有人提出这种要求。社会迟早会认为这种影响是对社会正直的一种侵犯，会对那些没有负责地为消除这种影响或找出解决问题的办法而努力的人索取高昂的代价。

以下是一些例子。

在四十年代后期和五十年代早期，一家美国汽车公司试图使美国公众注意安全问题。福特汽车公司生产出一种汽车，在座位上备有安全带。但销售量却一落千丈。福特公司不得不停止销售这种带有安全带的汽车并放弃整个想法。而十五年以后，当美国驾驶汽车的大众已注意到安全问题时，放大肆攻击汽车制造商“完全不注意安全问题”，是“送命商”。结果是制定的法规中有关惩治汽车公司的内容同保护公众的内容一样多。

有几家大电力公司多年来试图要各州的公用事业委员会批准采用低硫燃料并在烟囱上装置清除烟尘的设备。但这些公用事业委员会一再地不予批准，其理由是，公众有权获得成本尽可能低的电力。他们指出，按照州法律的规定，在现行电力价格的基础上，较贵的燃料和清除烟尘的资本投资都不能作为合法的成本。可是，当空气污染终于成为公众关心的一个问题时，同样的这些电力公司由于“污染环境”而受到激烈的攻击。

公共服务机构同样地由于忽略了对社会的影响或把它们看作无足轻重而置之不理而付出了代价。哥伦比亚大学由于没有对自己造成的社会影响承担责任而以这些影响无足轻重来安慰自己，结果几乎被摧毁了。1968 年动摇了哥伦比亚大学基础的爆炸性事件是由一件完全无害的小事引起的：学校计划建设一个新的体育馆供学生和附近的黑人居民同样地使用。但这事件发生的根源却更为深刻，即哥伦比亚大学及其教职工认为，一个自由的教育机构不必关心它同其黑人居民区邻居的关系。

对社会影响的另一个例子是企业“太大”，因而对它自己和当地社区都起着不好的作用(关于这点，见第五十五章)。太大的企业，特别是对当地社区来讲太大的企业，对当地社区，尤其是对它自己是一种威胁。管理当局有责任为了企业(或大学、医院)的利益而改变这种情况。如果对这一问题置之不理，那就是把自高自大、对权力的追求和虚荣心放在机构和社区的利益之上。这就是不负责任。

确定对社会的影响

因此，管理当局的首要责任是冷静而实际地确定和预测有些什么影响。所提出的问题不应是“我们所做的事对不对？”而应是“我们所做的事是不是社会和顾客要我们做的事?”如果有某项活动不属于本机构的目标和使命之内，那就应该考虑是一种对社会的影响或冲击，并且是不可取的。

这似乎很容易，实际上却很难。最能说明这点的就是“技术评价”问题，即在引进新技术时确定其社会影响和经济影响。

近来人们对技术评价很感兴趣，即在采用新技术之前就预测其影响和副作用。美国国会事实上还设立了一个技术评价局。人们期望这个新机构能够预测出有哪些新技术可能发挥重要作用，它们可能有些什么长期的影响，并因而能够向政府提出要鼓励哪些新技术和不鼓励甚至完全禁止哪些新技术的建议。

这种企图只能以失败告终。这样的技术评价很可能会鼓励不恰当的技术而阻止我们所需要的技术。因为，新技术的未来影响几乎总是超出任何人的想象的。

DDT 就是一个例子。DDT 是第二次世界大战期间制造出来的，它用来防止美国士兵特别是处于热带地区的美国士兵受到传染疾病的昆虫的侵袭。当时有些科学家设想过，这种新的化学药品也可用来保护平民。但从事 DDT 研制工作的许多人之中没有一个人想到把这种新的杀虫剂用于消灭作物、森林或牲畜中的害虫。如果 DDT 只是用于原来发明时的用途，即用于保护人类，那它就不会成为环境保护的大敌。如果只是用于保护人类，那它的用量不会超过六十年代中期 DDT 使用总量高峰时的百分之五到十。农民和森林工作者不用科学家的许多帮助就看出，DDT 既然能消灭对人有害的害虫，也就能消灭对植物有害的害虫，于是 DDT 就大规模地侵入环境之中了。

另一个例子是发展中国家中的人口爆炸。DDT 和其它杀虫剂是一个因素：而新的抗生剂也是一个因素。但这两者在发明时是互不相干的，而且对这两项技术中的每一项进行“评价”的人也没有人会预见到它们的“会合”——的确没有一个人预见到。但是，引起婴儿死亡率大大降低而使人口爆炸更加明显的最重要因素是没有任何人加以注意的两项最古老的“技术”。一项是最基本的公共卫生措施，即把厕所和水井离得远些——这在亚历山大大帝以前

的马其顿就已经为人所知。另一项是 1860 年左右一位不知名的美国人发明的纱门和纱窗。这两项，在第二次世界大战以后，突然被普遍采用，即使在落后的热带村庄中也被采用了。这两项合起来，也许是人口爆炸的主要原因。

然而，有些专家预言的技术影响却几乎从未实现。例子之一是所谓“私人飞行热潮”。这是在第二改世界大战期间和战后不久有人预计会出现的。他们说，正如第一次世界大战以后 T 型汽车极为流行一样，由所有者自己驾驶的私人飞机也将流行起来。城市规划人员、工程师和建筑师中的某些专家甚至已建议纽约市政当局不要着手建造林肯隧道的第二条地下铁道，也不要在华盛顿桥上建造第二层桥面，而代之以沿着赫德森河的西岸建造一些小型飞机场。其实，只要应用初等数学就可证明这项特别的技术评价是行不通的——没有足够飞行空间供经常的空中交通之用。但当时却没有任何一个专家想到飞行空间是多么有限。同时，在喷气式飞机开始应用时，没有一位专家预见到商业空运会有如此的发展，并使得空运达到大众运输的程度，巨型喷气客机在一天之内运送旅客横渡大西洋的数目同以前大型客轮在一周内运送的旅客数目相等。人们的确也预计到横渡大西洋的旅行会快起来——但当然以为是靠船运送。那一时期，北大西洋沿岸所有国家的政府都在大力资助建造新的超级豪华邮船，而当时旅客却正在放弃乘船而改乘新式喷气飞机。

数年以后，人人都在谈论自动化会产生巨大的经济影响和社会影响——但实际上却没有产生。电子计算机提供了更难以相信的事。在四十年代后期，没有人预计到电子计算机会被工商企业和政府机构所应用。电子计算机固然是一项“重大的科学革命”，但每一个人都“知道”，它主要被应用于科学和军事。作为最广泛的市场调查的结果，当时的研究的承担者得出的结论是，到 2000 年世界电子计算机市场至多只能吸收一千台电子计算机。现在，离当时只过了二十五年，在世界上就已装置了十五万台电子计算机，其中绝大多数用于做大量的日常簿记工作。又过了几年以后，当企业显然已在购置电子计算机用于计算工资和记账时，专家们又预言电子计算机将代替中层管理人员，以致没有人再保留在总经理和工长之间。在五十年代早期《哈佛商业评论》的一篇被广泛引用的论文中曾问，“中层管理是不是过时了呢?”对于这个反问，该文毫不含糊地回答说“是的”。但正是在那个时期，中层管理却开始大事扩张。在每一个发达国家中，不论是在工商企业中或政府机构中，中层管理职位的增长速度相当于过去二十年中整个就业增长速度的三倍，而且其增长速度与电子计算机应用的增长速度是并驾齐驱的。在五十年代早期，如果以技术评价为依据，任何人都会废除工商研究学院，因为其毕业生很可能找不到工作。幸运的是，年青人并不相信这种预测而以前所未有的数量奔向工商研究学院，以便获得电子计算机帮助创造出来的好职位。(关于中层管理热潮，见第三十五章)

虽然没有人预见到电子计算机对中层管理职位有这样大的影响，但是每一位专家却都预测电子计算机会对企业战略、企业政策、计划和高层管理产生重大的影响——但电子计算机在这些方面却没有产生丝毫影响。同时，却没有人预测到企业政策和企业战略在五十年代和六十年代的真正革命，即企业合并的浪潮和多角化大企业。

这不仅由于人们在技术方面的预测能力并不比其它方面的预测能力更强，而且由于事实上技术的影响比其它绝大多数发展更难预测。首先，正如人口爆炸的例子所显示的，技术的经济影响和社会影响是多种因素会合的结果，而这些因素并不都是技术性的。而且每一种因素都有它自己的根源、自己的发展、自己的动力、自己的专家。某一领域的专家从来不会想到其它领域，如传染病专家就不会想到植物虫害。抗生素专家所关心的是处理疾病，而实际上出生率的爆炸在很大程度上是由于基本的和早已为人所知的公共卫生措施。

同样重要的是，哪一种技术可能成为重要的技术并产生影响，哪一种技术可能消逝下去(如所谓“飞行的 T 型车”)或只有极小的社会影响和经济影响(如自动化)，是不能预测出来的。至于哪一种技术将会产生社会影响，哪一种技术将始终只是一种技术，那就更难预测出来。最成功的技术预言家，科学幻想小说家儒勒斯·维尔纳(Jules Verne)在一百年以前就曾预言过二十世纪的许多技术(虽然当时的科学技术人员并没有认真看待他讲的话)。但他完全没有在技术的社会影响或经济影响方面做出任何预测，还是毫无变动的维多利亚中期的社会和经济。经济和社会的预言家反而是最差的技术预言家。

因此，技术评价局的唯一作用可能就是使得许多第五流的科学幻想小说家得到充分就业。

技术监控的必要

然而，主要危险是我们能预测新技术的影响的幻想会使我们忽视真正重要的工作。因为，技术的确有各种影响，有利的以及有害的影响，有的甚至是很严重的。我们无需对这些影响进行预测，。但在一种新技术的实际影响已发生作用时，要对之作仔细的监控。在 1948 年，实际上没有一个人正确地看出电子计算机的各种影响。五、六年以后，人们就可以而且事实上也看出其各种影响了。于是人们就能说，“电子计算机在社会方面和经济方面所引起的各种影响对我们不是一种主要的威胁。”在 1943 年，没有一个人能预见到 DDT 的影响。十年以后，DDT 在世界范围内成为农民、森林工作者、畜牧业者的一种工具，并成为世界范围内的一个主要生态因素。那时就应考虑应着手采取什么措施，应该开始发展各种不象 DDT 那样对环境产生巨大影响的杀虫剂，应该在粮食生产和损害环境这两者之间做出困难的权衡选择——而无限制地使用 DDT 或目前这样的完全禁止使用都没有足够地考虑到这些。

技术监控是一项严肃的、重要的、的确必不可少的工作。但它并不是预测。对新技术所能做的唯一的事就是猜测，其中猜对的机会只有百分之一，而更多的可能是鼓励了不恰当的技术，阻止了最有利的新技术，从而造成损失。需要加以注意的是“发展中的”技术，即已有着重大的影响，足以进行判断、衡量、评价的技术。

而对发展中的技术的社会影响进行监控，首先是管理当局的职责。

但是，非技术的影响，即社会和经济的创新和发展的影响也是同样重要的——而那些主张技术评价的人却完全忽略了这一方面。这些影响在出现并被确定、评价和测量以前是难于预测的。因此，也必须对它们进行监控。这也是管理当局的职责。

如何处理各种影响

确定一个机构附带产生的各种影响只是第一步。但管理当局应该如何处理这些影响呢?目标是清楚的：凡不属于机构的宗旨和使命的对社会、经济、社区和个人的各种影响应维持在尽可能低的程度，最好能予以消除。不论这种影响是在机构内部的，对社会环境或物质环境的，都是愈少愈好。

如果能通过取消那种产生影响的活动来消除其影响，那是最好的——而且实际上是唯一真正有效的解决办法。

如工作团体的事务由管理当局来管理和控制，就可以通过取消管理当局的介入来做到——那样对机构和管理当局本身都有好处。

但在绝大多数情况下，却不能取消那种产生影响的话动。因此，必须进行有系统的工作去取消这种影响——或至少使这种影响尽可能地减少——同时又保持这种活动。

最理想的办法是把这些影响转化成对企业有利的机会。有一个例子是美国大化学公司之一的道化学公司近二十年来解决空气和水污染的办法。道公司在第二次世界大战以后不久就确定，空气和水污染是一种不好的影响，应予消除。早在公众激烈反对环境污染以前，道公司就在其工厂中采取了完全消除污染的措施。它在那个时候就采取系统的步骤把烟囱和水道中排除出来的有毒气体和有毒物质转化成为可以出售的产品，并为这些产品创造出各种用途和市场。

另一个例子是杜邦工业毒物实验室。杜邦公司早在二十年代就意识到它的许多产品有着有毒的副作用，并着手消除这些有毒物质。杜邦公司在那时就开始消除这种影响，而当时其它的化学公司都认为这种影响是理所当然的。但以后杜邦公司又决定把控制工业产品有毒物质的业务发展成为一个独立的企业。杜邦工业毒物实验室不仅为杜邦公司服务，而且为各种各样的顾客服务，为它们开发各种无毒的化合物，检验它们的产品的毒性等。于是，通过把一种影响转化为企业的机会而消除了这种不利影响。

什么时候需要规章

始终应该力争把对社会的不良影响转化为对企业有利的机会。但在许多情况下，却做不到这一点。更经常的情况是，消除一种不良影响就意味着增加成本。对一般公众来讲是“额外”支付的东西，对企业来讲就是成本。因此，除非本行业中的每一个企业都作为同一规则来接受，否则，它就会成为竞争中的不利因素。在绝大多数情况下，只有通过规章才能做到使每一企业都接受——而那就意味着要通过某种形式的公众活动。

只要一种不良影响必须通过增加成本才能消除，管理当局就必须预先考虑并拟定出某项能以最少的成本而使公众和企业得到最大利益来解决问题的规章。然后，管理当局要努力使恰当的规章成为法规。

管理当局——而且不仅是企业的管理当局——却一直在避开这方面的责任。传统的态度一直是“没有规章就是最好的规章”。但这只适用于能把不良影响转化为企业的机会的情况。但是，当消除不良影响需要一种限制时，制定规章就符合于企业特别是负责任的企业的利益。否则，企业就会受到惩罚而被谴责为“不负责任”，不道德，贪婪，愚蠢，搜刮钱财。

如果认为在这方面没有规章可循，那就是故作视而不见。

任何时候，只要发生了汽车工业的安全带或公用事业的空气污染这一类的危机，企业最终受到的惩罚会是很严厉的。这一类的危机总是会导致丑闻，导致政府的调查，愤怒的社论，最终会使广大公众对整个产业部门、其管理当局、其产品失去信心。最后就是惩罚性的立法。

公众在目前还没有看出问题这一点不能成为一种理由。事实上，正如上面的各个例子中的情况，即使公众在目前对有远见的企业领导人防止危机的任何企图采取积极反对的态度，也不能成为一种理由。最终还是会发生丑闻。

一个例子就是国际石油公司未能预先考虑并想出接替“石油开采权”的办法。其实，石油开采权的不良影响早在第二次世界大战结束时就可以清楚地预见到了。另一个例子是，美国工业界未能仔细考虑到加拿大为了既要保持政治主权又要吸收外资而可能采取的有关外国投资的规章(这两个例子见第五十九章)。

美国制药业早在 1955 年就知道，现行的有关检验新药的规则和程序行不通了。这些规则和程序是在具有奇异效力的药物——以及同样强有力的副作用——出现以前制定的。但任何试图使制药业正视这一问题的制药公司都被其它公司阻止了。他们对试图进行革新的人说，“别捣乱”。据说有一家公司的确已制定出了一种全面的新方法和新的管制程序，但它终于被人说服而把这些方案束之高阁。

以后又来了一种镇静安眠药的丑闻。它实际上证明了美国控制系统的有效性。因为，当欧洲各国批准应用这种镇静安眠药时，美国的管制当局很早就认识到这种药的有毒副作用，因而不予批准。因此，当德国、瑞典和英国出现了由于孕妇服用这种药物而生下畸形婴儿时，美国却没有这种畸形婴儿。但这项丑闻在美国引起了人们普遍地对药物检验和药物安全的担心。于是，由于美国制药业没有正视这个问题并深入思考和制定出恰当的解决办法，美国国会匆忙地通过了一项法案，因而严重地影响到新药的开发和投入市场——但荒谬的是，这项法案可能无法阻止另一项类似镇静安眠药丑闻的出现。

然而，企业似乎并没有接受教训。如果将来的立法会使美国的私营企业养老金制度受到影响或破坏，那只能怨企业自己。自养老金制度从四十年代在美国首先被广泛应用以来，管理当局就知道，绝大多数养老金计划都有两项主要的不良影响。一项不良影响是，它惩罚那些更换雇主的职工，即使这种更换雇主的情况不是职工自愿的而是由于被解雇的结果。第二项不良影响是，这些养老金计划、至少是绝大多数私营企业养老金计划，在雇主破产或清理时，并没有为职工提供保障。其实，要消除这两项不良影响是比较容易的，并且用不了很多钱。但是，提出这些问题，特别是在工会化的公司中，却不受人们的欢迎。于是管理当局就回避这个问题。其结果是，美国企业中的养老金制如果不是由立法禁止的话，也有极限制的危险。而企业在支付职工养老金方面的费用很可能会急剧增长，大大超过向职工提供他们所需的保障的费用。

转换

无论什么影响问题的解决办法都要求转换。对某种不良影响的消除超过了一定的程度就会花费更多的金钱或精力、更多的资源或生命，而所得的利益则不足以补偿所花费的财物。必须在成本和利益之间做出最优平衡的决策。这通常只有一门行业内部的人才能理解，而外界人则不能理解——所以外界人提出的解决方案常常忽视转换问题。

早就存在的有关露天采煤对自然环境的威胁同地下开采改为露天开采所能挽救的生命之间怎样转换呢?地下采矿永远不可能真正安全，而且由于必须在有煤灰和污浊空气的地下进行工作，对健康总是有害的。露天采矿总是比较安全而对健康的损害较小。但是，在生命同自然美和洁净而无污染的河流之间，怎样转换呢?

而即使在露天采矿的问题上，在环境损害的代价同就业、生活水平以及由于能源稀缺和昂贵而引起的寒冷的住家对健康的损害、黑暗的街道在安全上的危险等方面的代价之间，也有个转换问题。

如果管理当局未能正视不良影响问题并思考解决转换的办法，根据美国在汽车排气控制方面的经验来说明会产生什么后果。

在第二次世界大战结束时，当“烟雾”这个词在洛杉矶首先成为家喻户晓的字眼时，人们就已知道必须进行汽车排气的控制。但汽车创造业却信赖其公众关系部门，而后考却说公众并不关心烟雾问题。以后，到了六十年代，公众突然恐慌起来并迫使通过了严厉的排气控制法令。这些新的控制措施是否确能减除污染，是大可怀疑的。它们只控制新车的排气，而对于已在路上行驶的、已使用两三年以上的绝大部分车子却不加控制。而且，排气控制本身肯定会造成大量新的污染。它们大大增加了驾驶车子所需的动力，因而要用更多的汽油。这就要求提炼更多的石油。而后者正是最易造成污染的一种工业活动。它们同时又使得车子和汽车服务的成本大大增加。什么才是正确的解决办法呢?我们不知道。因为汽车制造业还没有在这方面很好地进行工作。但汽车制造业和公众都将为此而付出代价并受到损失。

如果管理当局在某项影响问题成为丑闻以前就努力找出一项明智的解决办法，公众是欢迎的。经济发展委员会成立二十年来的经验就是这样的。其它一些企业和产业也是这样的。它们承担起有关不良影响的责任并使得它们最好的人员以其知识和能力来认真地对待这一问题。

绝大多数管理人员知道这一点，但他们一再地期望问题会自行消失。他们不去考虑这个问题，更谈不上采取行动了。他们至多只是口头上讲讲。而在遭受损失以后，他们才来采取补救办法。

对社会的影响的责任是管理当局的一项责任——并不是因为它是一项社会责任，而是因为它是一项企业责任。最理想的是把不良影响转化为企业的一种机会。但是，凡是在做不到这点的地方，管理当局的职责就是要在进行最优转换的基础上设计出恰当的规章——公众也要对这问题进行讨论，并促使采取最好的规章办法。

把社会问题看作是企业的机会

社会问题是社会的机能失调引起的，并且是——至少潜在地是——国家的退化弊病。它们是一些弊病，但对于各种机构、首先是企业的管理当局来说，它们也是一些挑战。它们是机会的主要来源。因为，企业——以及在较小的程度上，也适用于其它主要机构——的职能就在于通过把一项社会问题转化为企业的一项机会来满足一项社会需要，同时也为本机构服务。

企业的职责就在于把变革转化为创新，即转化为新的企业。但如果认为创新只限于技术，就是一个不高明的工商业人士。从工商业历史来看，社会变革和社会创新至少同技术创新有同样的重要性。十九世纪的一些主要产业部门，在很大程度上，毕竟是把新的社会环境——工业城市——转化成为企业的机会和市场的结果。照明(开始用煤气，以后用电力)、电车、各城市间的车辆、电话、报纸和百货公司都是由此而兴起的——这只是举出的几个例子。

因此，把社会问题转化为企业机会的最有意义的机会可能不在于新技术、新产品、新服务，而在于社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新直接和间接使公司或产业得到利益和加强。

有一些得到很大成功的企业在很大程度上就是这种社会创新的结果。这里举一些美国的例子：

朱利叶斯·罗森沃德这个“城里人”创建了西尔士—罗贝克公司。他创办并多年资助“乡村农业代办处”。他认为当时的社会问题是，在本世纪初期占美国人口半数的农民处于贫困、无知和与世隔绝的状况。当时社会上已拥有能使农民生产得更多、生产出恰当的东西、从努力中获得更多收获的知识，但农民却得不到这些知识。美国农业的“生产爆炸”的主要力量正是乡村农业代办处而不是新技术、新机器或新种子。而西尔士公司发展的主要障碍正在于农民的贫困、无知和与世隔绝状况。随着农民状况的改变和收入的增加，西尔士公司也得到了发展。而西尔

士公司则被农民看作是“农民的朋友”。

把社会问题转化为企业的一个机会在福特汽车公司早年的迅速发展中也起着巨大的作用。

在第一次世界大战以前不久的年代是美国劳工处于极不稳定的年代，工人的困苦日益增加而失业率很高。在许多情况下，技术工人的每小时工资可能低达一角五分。福特公司正是在这种背景中于 1913 年末宣布它保证付给其每一个职工五美元一天——是当时标准的二到三倍。詹姆斯·卡鲁斯(James Couzens)是当时公司的总经理。他迫使他那个不愿意的合伙人接受他的这一决定。亨利·福特完全知道他那公司的工资总额会在一夜之间几乎增加到三倍，但他还是被说服了，由于当时工人的痛苦很大，只有采取重大而明显的行动才能取得效果。卡鲁斯还期望，福特公司的工资率虽然增加到三倍，但其实际的人工成本却会降下来——而事态的发展不久就证明他是正确的。福特公司的这一声明改变了美国的整个劳动经济。在此以前，福特汽车公司职工的离职率很高，以致在 1912 年为了保持一万个工人，必须雇用六万个工人。在实行新工资率以后，离职率几乎趋于零。它所节约下来的金额是如此之大，以致在以后几年中，虽然所有的材料成本都急剧上升，福特公司还是能以较低的价格制销 T 型汽车， 而从每一部汽车获得更多的利润。正是由于急剧提高工资使得人工成本节省，福特公司才能在市场上占统治地位。福特公司的这一行动还改造了美国的工业社会。它使得美国工人基本上成为中产阶级。

国际商用机器公司的兴起在很大程度上也是由于正视并解决了一项社会问题。该公司在大萧条年代是一个很小的公司，并不引人注意。因此，它的行动不象二十年前福特公司每天付给五元工资所引起的影响那样大。但是，国际商用机器公司向职工提供职业保障，并付给固定的薪水而不是按小时计工资(见第二十章)，其行动如同福特公司以前的行动一样的勇敢而富有创新精神。国际商用机器公司的行动也是针对着当时的一个主要社会问题，即美国工人由于衰退而引起的恐惧、不安全感和尊严的丧失。它也把一种社会弊病转化为企业的一种机会。国际商用机器公司迅速发展的人力潜力，以及十年以后向全新的电子计算机技术进军的人力潜力，首先是由于这一行动才产生的。

下面是一个欧洲的例子。

奥利维梯公司能够发展成为世界上领先的办公设备制造公司是由于已故去的艾德里亚诺·奥利维梯(Adriano Olivetti)的两项远见。他于二十年代在意大利北部的小城伊维里亚继承了一家不出名的、仅能维持的小家族公司。他看出可以通过良好的设计使他的公司和产品有杰出的表现。他的设计在十年中就获得了市场的承认。他还看出，意大利的带腐蚀性的阶级仇恨也是一种机会。他在伊维里亚努力把管理当局和职工融合成为一个团体。这使得劳动生产率大大提高，产品质量很好，劳动力愿意接受新技术和变革——因而其竞争能力和利润率大为提高。

在现在的社会中有一个可以把严重的社会问题转化为一种机会的领域可能是中年知识工作者的疲倦、烦恼、“筋疲力尽”及对第二职业的需要 1。中年知识工作者——管理人员和知识专业人员——“出工不出力”、失去了兴趣、只是照章行事。他们所造成的看不见的损失可能比福特公司在 1913 年由于工人离职造成的损失要大得多。同时，这些男女人员的烦恼和无声的绝望对社会所造成的社会危险可能同过去体力工人的穷困、痛苦和绝望所造成的社会危险一样大。再没有比从成功转为挫折更带腐蚀性了。能把这个问题既作为一种社会问题又作为一种企业机会加以解决的第一家公司收到的利益可能同六十年以前的福特公司和四十年前的奥利维梯公司和国际商用机器公司收到的利益一样的大。

通过把社会弊病转化为做出贡献和成就的机会来治理弊病，决不只是对工商企业的一种挑战，也是我们这个多组织社会中所有其它机构的职责。

目前有关大学危机的谈论很多，这种危机也的确是存在的。但在有些地方却把这种危机抓住转化为一种机会。英国有一种开放式大学，它利用电视为每一个希望获得大学教育的人进行教育。在加利福尼亚的斯托克顿地方的很少为人所知的中等规模的太平洋大学正在建成为一所新型的大学。它利用年青人学习的愿望来使之学习，同时又使这些年青人成为他们学习的认真负责的参与者。

罗森沃德、福特公司、国际商用机器公司的沃森和奥利维梯在开始时都被嘲笑为幻想家。人们对他们讲，他们试图解决的问题是没有人能够解决的。而十年或十五年以后，他们的解决办法又被认为是“显然的”，没有什么了不起。所有正确的解决办法在事后来看都是显然的。重要的是这些人及其公司看出了一项重大的社会问题并提出，“怎样才能把它转化为企业的一项机会?”

任何一个企业，事实上任何一个机构都必须组织起创新力量来把社会问题转化为做出成就和贡献的机会。

在过去的二十五年中，人们已普遍进行有组织的技术研究工作。但社会创新却在很大程度上还是碰机会，由个别企业家在无意中去碰机会。这种情况再也不能继续下去了。在多组织的社会中，每一个机构必须充分地组织其力量从事社会和团体方面的研究和发展，正好像从事技术方面的研究和发展一样。管理当局必须进行组织工作，以便确定社会和团体中存在的各项课题、危机和问题，并从事创新工作，以便把这些危机和问题转化为有利的机会。

社会的“退化的弊病”

社会问题可由管理当局的行动转化为机会者，就不再是问题了。但其它还有些问题，即使不是“退化的弊病”，也很可能成为“慢性病”。

并不是每一个社会问题都可转化为一种做出贡献和成就的机会的。事实上，最严重的社会问题往往不能采取这种办法来解决。

例如，没有一个企业能解决美国整个历史中最严重的退化的弊病——种族问题。在整个社会改变其意识和信

念以前，这个问题甚至不能着手处理——而到了那个时候，如果不讲是太迟的话，也是非常迟了。而且，即使有一个企业解决了这样一个问题，其它的企业也不一定照样来解决问题。可能存在着一种为人们所知的解决办法，但却不会为人们所用。问题仍是尖锐地存在着，没有解决。

美国的企业在 1914 年到 1920 年期间不得不仿效福特公司的榜样——虽然在第一次世界大战期间劳动力的缺乏也像福特公司的榜样一样，促使其它公司这样做。但是，却很少有美国公司仿效国际商用机器公司的榜样，而仿效奥利维梯公司的意大利公司就更少了，虽然这两个公司的成功是有目共睹的。

那么，对这些成为慢性病或退化的弊病的社会问题，管理当局有些什么社会责任呢?

这些社会问题是管理当局的问题。企业的健全是管理当局的责任，而健全的企业同病态的社会是很难相容的。健全的社会要求有一个健全的或至少能行使职能的社会。社区的健全是成功而发展的企业的一个先决条件。

如果认为只要不去正视问题，这些问题就会消失，那是愚蠢的。只有人们对问题做了某些工作，这些问题才可能消失。

如果碰到了这样一类的问题，管理当局最好看一看其他人有没有找到一些行得通的办法。美国企业仿效国际商用机器公司的很少，意大利企业仿效奥利维梯公司的很少，德国企业仿效蔡斯公司的很少，这都是管理当局的失败。这种失败同管理当局未能在技术和产品上保持竞争能力的失败基本上没有大大的差别。其原因也没有太大的差别，都是由于日光短浅、惰性和无能。

但是，此外还存在着一些重大的、困难的、危险的社会功能失调问题，一些没有人能找出一种解决办法的社会问题，一些不能通过转化为做出成就的机会而予以解决或至少使之缓和的社会问题。

对于这些不是由企业或其它机构的影响产生而又不能转化为它们的宗旨和使命方面的成就机会的问题，人们在多大程度上可以期望企业或其它有特殊目标的机构来加以处理呢?而这些机构、企业、大学或医院，又在多大程度上可以承担起这方面的责任呢?

目前的谈论一般都忽略了这个问题。纽约的林赛市长说，“这里存在着黑人贫民区问题。没有人知道怎样来处理它。无论政府、社会工作者或社区采取什么行动，似乎只是使情况更糟糕。因此，最好由大企业承担起这个责任来。”

林赛市长热切地期望有人承担起这个责任，是可以理解的。而这个困扰他的问题看来的确也是令人绝望的，对他的城市、美国社会和西方世界都是一种主要的威胁。但是，把黑人贫民区的问题作为管理当局的社会责任，是不是就行了呢?或者说，企业的社会责任有什么限度吗？这限度又是什么呢?

第二十六章 社会责任的限度

管理当局的首要职责：他自己的机构——必须了解利润要求的最低限度——“做好事”和“做得好”——能力的限度——本身的价值系统的限度——无能为力的领域——职权的限度——没有无职权的责任——什么时候应该拒绝——承担找出代替方法的义务——社会责任的限度对于管理当局和对于多组织的社会都是一个中心问题

管理人员是仆人，而他所管理的机构则是主人。所以他的首要职责就是对他的机构负责。他的首要任务就是使他的机构，无论是企业、医院、学校或大学，执行其职能并做出贡献。他的机构正是为了这种职能和贡献才存在的。如果一个大机构的负责人利用其地位而成为一个社会知名人士并在处理社会问题方面处于领导地位，但却忽略了他所负责的公司或大学，以致使之衰落下去，那么，这个人不能算作一个政治家，而是不负责任，有负于对他的信托。

机构完成其特殊的使命，也是社会的第一位需要和利益之所在。如果机构完成其特殊任务的能力减弱或受到损害，社会就不再得到收益而必定遭受损失。机构的首要社会责任就是执行其职能，如果它不能认真负责地执行其职能，它就做不到其它任何事情。一家破产的企业不会是一个令人满意的雇主，也不大可能成为社区中的一个好邻居。它也不能为未来的工人创造出未来的就业职位和机会所需的资本。一所未能为未来培养出领导人员和专业人员的大学，无论它做了多少“好事”，也不能说是对社会负责。

因此，机构的社会责任的第一个“限度”就是作为管理人员的主人的机构完成其特殊任务的更高职责。对工商企业、社会的经济机构来讲，更要强调这一点。在解决对社会的一种不良影响或社会问题时，除非把它转化为取得成就和成果的机会，否则都会造成社会间接成本。这种成本不应由利润来支付，不管受人欢迎的议论怎么说，也不能这样做。这种成本只能由流动成本或资本来支付。如果由流动成本支付，那就是由消费者或纳税人来支付。如果由资本来支付，那就会使未来的就业职位更少、更差，并使生活水平降低。支付成本和积累资本的唯一途径是提高经济成就。社会所有其它需要的满足都是通过某种途径从当前生产和当前消费之间的盈余即经济的盈余来支付的。

这更加强了管理人员预测问题和仔细考虑这些问题的各种解决办法的利弊方面的责任。一种解决办法达到什么程度，就会使现存的而又为社会需要的机构(无论是经济的、保健的、教育的或军事的)取得成就的能力受到损害，因而对社会来说代价过大，不宜采用呢?怎样使关心社会问题的需要同保持现存社会机构的成就能力的需要达到最理想的结合?到了什么程度，就会使现存机构负担过重，有可能不能为社会做出贡献——因而造成新的和更大的问题呢?在原有成本和新的收益之间在哪一点上可以最理想地结合起来呢?

管理人员必须能够仔细考虑由他们所负责企业的成就能力的职责所决定的社会责任的限度。

就工商企业来说，这就要了解关键领域中的各项目标(见第八章和第九章)。因为这些目标规定了完成企业的使命必须取得成就的最低限度。只要能够达到这些目标，企业就能有所成就。如果任何一个领域中的目标受到严重损害，整个企业的成就能力就会受到损害。

尤其重要的是，管理当局必须知道企业为了弥补风险和承担起未来的责任而需要的最低限度利润率。它在做出自己的决策时需要这方面的情况，同时在向别人(政治家、新闻界、社会大众)说明其决策时，也需要这方面的情况。只要管理当局对利润的客观需要和职能还一无所知——即还是用“利润动机”来思考和辩论——他们就既不能在社会责任方面做出合理的决策，又不能在企业内部和外部向别人解释这些决策。

现在有一句流行的双关语：“对于一个企业来讲，单只做得好是不够的，还必须做好事。”但是，为了“做好事”，一个企业首先就必须“做得好”(而且的确“做得非常好”)。

任何时候，只要一个企业忽略了在经济上取得成就的限制并承担了它在经济上无力支持的社会责任，它很快就会陷入困境。

当联合碳化物公司在西维吉尼亚州维也纳镇建厂以减轻失业状况时，它并不是对社会负责，而实际上是不负责任。这个工厂从一开始就很难维持。其制造程序是陈旧的。这个工厂至多只能勉强维持，而这不可避免地就意味着它无法承担其社会责任，即使是由它自己的影响引起的社会责任。正是由于这个工厂从一开始就是不经济的，所以联合碳化物公司对于要使之净化的所有要求那么长久地进行抵制。当然，在对就业职位的关心远超过对环境的关心的四十年代，人们不可能预见到达个具体的要求。但总要预计到会有某些要求提出来。所以，为了承担社会责任而做某些经济上不合理和难以支持的事，永远不能算作是负责任，而只能说是感情用事。其结果必然是造成更大的损害。

同样的，布宜诺斯艾里斯的德尔特克公司在其它的大肉类包装公司都得出企业不再能存在下去的结论时仍把工厂维持下去，也可以被批评为感情用事而不是对社会负责。它承担的责任超过了它的能力限度。其动机是良好而可敬的——正如联合碳化物公司的那个例子一样。可能有人会辩论说，德尔特克公司是在冒一种经过计算的风险。而且，其结果是阿根廷国内政策的结果，而并不是由于德尔特克公司做了或没有做某项事。但无论如何，德尔特克公司还是承担了一种与真正的社会责任不相容的大风险。

非经济机构的社会责任也有着同样的限度。其管理人员也对保持他所负责的机构的成就能力负有责任。如果使这种成就能力遭到损失，无论其动机多么高尚，都是不负责任。这些机构也是社会的资产，而其成就也是社会所指望的。

这是采取一种很不得人心的立场。诚然，成为一个“进步的”机构要更受欢迎得名。但是管理人员，特别是社会的关键机构的管理人员，并不是拿了工资去成为通俗报纸上的英雄，而是为了取得成就和承担起责任。

能力的限度

承担一个人在该方面缺乏能力的工作是不负责任的行为，是一种残酷的行为。它使人抱有希望，以后却又陷于失望。

一个机构，特别是一个工商企业，必须获得承担它自己造成的影响所需的任何能力。但是，在那些不是由它自己造成的影响产生的社会责任的领域，其行动的权利和义务却要受其能力的限制。

特别是，一个机构最好不要去从事那些同它的价值系统不适应的工作(关于这点，见第五十八章)。技能和知识是比较容易获得的，但一个人的个性却不容易改变。没有哪个人会在他所不重视的领域中干得很好。如果一个企业或其它任何机构由于一种社会需要而在这样的领域中进行工作，它不大可能把能干的人放在该项工作上，也不会给予足够的支持。它不大可能理解该项工作的含义。几乎可以肯定，它会做些错事。其结果是，它只会造成损失而不会带来好处。

一个机构不应该去做的事，可以用美国大学在六十年代的例子来说明。当时，美国大学一窝蜂地去承担大城市中各种问题的社会责任。这些问题是的确存在的，而在大学中也有着同各种问题有关的各个领域的能干的学者。但是，这些工作主要是政治方面的工作，所涉及的价值主要是政治家的价值而不是学者的价值。所需要的技能是妥协、动员各种能力，尤其是决定轻重缓急。而这些技能并不是学者所赞扬和尊重的，更谈不上擅长了。它们同学者所擅长的客观态度和“探求真理”几乎恰恰相反。这些工作超出了大学的能力，并且同大学的价值系统是不相容的。

因此，大学急于承担这些工作的后果不可避免地是没有成就和成果。它还损害了大学的威信、地位和信誉。大学未能帮助解决城市中的各种问题，却严重地损害了在他们自己的领域中取得成就的能力。

纽约市的大公司如果响应林赛市长的号召而“收留黑人贫民区”，就是极不负责地行事。它们所能得到的结果只是使黑人贫民区和它们自己遭受损害——正如它们显然认识到的那样。

什么是能力的限度，部分地决定于环境。如果登山队的一个队员在喜马拉雅山上得了急性阑尾炎，假如不动手术几乎肯定会死去，那么登山队中的任何医务人员，即使是从来没有动过一次手术的皮肤科医师，都必须去做这个手术。但是，假如在一个可以找到合格的外科医师甚或一个全科开业医师的地方，一个皮肤科医师却去做阑尾手术，那么，尽管他是一个合格的医师，也将被指责为医治不当和草菅人命。

因此，管理当局至少必须知道自己及其机构在哪些地方是真正无能为力的。企业通常在一个“无形的”领域中是完全无能为力的。企业的长处在于能够计算和衡量，即有关市场测试、生产率衡量和利润率要求等方面。凡不

属于这些领域的，基本上就不是企业的长处，也不属于企业的基本同情范围，即不属于它们自己的价值系统。如果成就的标准是无形的，如“政治的”意见和感情，社区的批准或不批准，社区力量的动员和权力关系的结构，企业就会感到格格不入。企业不大会尊重那些有重大关系的价值，因而很可能不会拥有那方面的能力。

但在这些领域中，常常可以为某些特别的部分工作制定明确而可以衡量的目标。一个问题虽然在企业的能力范围之外，但常常可以把它的一些部分转化为能适合于企业的能力和价值系统。

在美国，没有人在训练长期失业的黑人青少年使之能获得工作和职位方面做得非常好。但企业所做的并不比其它机构如学校、政府的训练班、社区机构等所做的要差。这项工作可加以确定并使之明确化，制定出目标，衡量其成绩。于是企业就可以在这方面取得成就了。

管理当局在承担某项社会责任并处理某项问题以前，最好仔细考虑一下，那项工作有没有以及有哪些部分可使之适合于自己机构的能力。是不是有的部分可以用具体的目标和可以衡量的成绩(正如企业管理人员对这些含糊词语所理解的意义)来予以规定?如果答案是肯定的，那就可以认真地考虑承担起自己的社会责任的问题。如果答案是否定的——而在很多领域中答案都会是否定的——那么，不管问题是多么重要面对企业来解决这问题又是如何迫切，企业最好还是不要承担。如果勉强承担了，只会对社会和本企业造成损害，而不会取得成就，因而也就是不负责任。

职权的限度

在社会责任上最重要的限度是职权的限度。法学家认为在政治词典中并不存在着“责任”这个词，而存在着“责任和职权”。任何人要求职权就要承担责任，而任何人承担责任也就是要求职权。这两者是同一硬币的两面。因此，承担社会责任始终意味着要求职权。

作为社会责任的限度的职权问题并不是由于一个机构的影响产生的。因为，影响是行使职权的结果，尽管它是附带的成无意的，因而有相应的责任。

但是，当我们这个多组织社会中的企业或任何其它机构要求承担社会或社区中某个问题或弊病的社会责任时，其管理当局必须认真考虑一下，这项责任所包含的职权对它来讲是否合法。假如不是，那它就是篡权和不负责任。

任何时候，当人们要求企业承担某项责任时，应该问一下，“企业有这种职权吗？它应该有这项职权吗？”如果企业没有而且不应该有这项职权——在很多领域中企业是不应该有职权的——那么由企业来承担责任就大可怀疑了。那不是承担责任，而是贪求权力。

在第二十四章中讲过，米尔顿·弗里德曼关于企业应坚守其业务(即经济领域)的论点并不是否定责任，实际上是自由社会中唯一一贯的论点。它可以有力地辩护说，采取其它任何论点都只能使自由社会遭到破坏和损失。因为，其它任何论点都只能意味着企业在经济以外的领域中、在归属或应该保留给政府或其它个人或机构的领域中摄取权力、职权和决策权。因为，再说一通，谁承担了责任，很快就将获得职权。历史上的很多事例都证实了这一点。

从这种观点来看，目前那些对大企业进行批评的“批评家”可以恰当地被指责为把大企业推向成为我们主人的地位上去。

美国的用户第一主义者拉尔夫·纳德(Ralph Nader)真诚地认为自己是大企业的敌人，也被企业和公众认为是大企业的敌人。当纳德要求企业对产品的质量和安全负起责任来时，他所涉及的肯定是企业的合法责任，即取得成果和贡献的责任。唯一的问题是——且不说他所举的事实的准确性及他那作战的作风——纳德对于产品尽善尽美的要求是不是会比他所攻击的缺点和缺陷使消费者付出更大的代价。唯一的问题就是转换。

但是，拉尔夫·纳德尤其要求大企业在产品和服务以外的许多领域中承担责任。如果接受了他的要求，只能导致大公司的管理当局在许多本来应该属于其它机构的领域中成为最高权力当局。

这正是纳德以及其它鼓吹企业承担无限制的社会责任的人的论点很快会得到的结果。纳德属下的一个人员于1972 年发表意见，对杜邦公司及其在德拉华这个小州(杜邦公司的总部在该州，并是该州的一个主要雇主)的作用进行批评。该报告甚至没有讨论杜邦公司在经济方面的成就。杜邦公司在普遍通货膨胀期间却能使其产品的价格持续地下降。而其产品在许多情况下是美国经济的基本材料。该报告根本不提这种情况，似乎是不相干的，却尖锐地攻击杜邦公司没有运用它的经济力量迫使该州的公民着手解决种族歧视、卫生保健和公立学校等社会问题。杜邦公司由于没有承担起德拉华州的社会、政治、法律等方面的责任而被粗暴地指责为不承担其社会责任。

这件事使人感到讽刺的一点是，传统的自由派或左翼分子多年来对杜邦公司的批评却正好相反，即他们批评杜邦公司运用它在一个小州中的巨大影响“干预并统治”德拉华州并行使“不法的职权”。

纳德派的这种观点只是在反企业言词的外衣之下的大力宣传，实际上是为使大企业成为最有权力、占统治地位、拥有最高权力的一种社会而辩护。当然，这种结果是违反纳德的本意的。但是，要求承担社会责任的结果却违背了其本意，这大概不是第一次了。

纳德派观点最可能导致的后果既不是他本人也不是管理当局所想要的。其结果或者是所有各种权威的毁灭，即彻底的不负责任；或者是极权主义，即另一种形式的不负责任。前一种情形在历史上的先例是，在封建社会的初期，贵族承担社会责任的要求导致王权于 1000 年左右在欧洲大陆的彻底毁灭和封建诸侯的无控制的专权。

但是，米尔顿·弗里德曼的“纯粹”观点——逃避所有的社会责任——也是不能接受的。存在着一些巨大的、迫切的、令人绝望的问题。尤其重要的是，存在着“政府的弊病”，它造成一种责任和成就的真空，而且，政府愈大

则这种真空也愈大。在我们这个多组织社会中，企业和其它各种机构，保持纯粹的经济立场是不可能的，不管那是多么的可取。它们自己的自我利益也迫使它们关心社会和社区并准备承担它们自己的主要领域的工作和责任以外的责任。

但是，它们在这样做时，必须意识到存在的危险——对它们自己以及对社会的危险。它们必须意识到风险。像我们的社会这样的多元社会，如果社会中的关键机构不为共同利益而承担责任，就不能成为一个社会不能进行工作。但是在多元社会中始终存在的威胁是共同利益同贪求自己的权力极易混淆。

在某些领域中，可以制定出一些指导方针。企业(或大学)不应用自己的职权去代替合法组成的政治统治机构、政府的职权，不应在显然是国家政策的领域中行使职权。在一个自由社会中，一个企业当然有权不参与那些活动，即使被政府批准甚或鼓励，也有权不参与。它可以置身局外。但它肯定无权使自己处于政府的地位。它也无权运用自己的经济权力把它的价值观强加给社会。

用这个标准来看，第二十四章中所讲的那位教友派“贤人”对他那位钢铁厂经理的批评是正确的。他批评那位经理运用大公司的经济权力把消除种族歧视的一点措施强加于四十年代的一个美国南方城市。那位经理的目的肯定是正确的，但从道义上讲，他用的手段并不恰当，他行使了一个企业并不拥有的职权。这正如最热烈地信奉种族平等的人所指责的那种行为一样，是“帝国主义”的。那家钢铁公司多年来没有在它宣称信奉的种族平等方面做什么事，这是可以加以责备的——我认为也理应受到责备。它没有去探求有什么可行的办法来实现种族平等，这是可以责备的——而且有理由受到责备。但是，两件错事加在一起并不会变成一件正确的事，两件不负责的事加在一起并不会变成一件负责的事。

用这个标准来看，要求一个像 ASEA 这样的瑞典公司不参与葡萄牙在非洲殖民地的电力工程(而该工程是瑞典自己的社会主义政府支持的)，从逻辑上和道德上看，就大可怀疑了。不久以前，“老左派”常常批评对老左派支持的国家政策进行抵制的企业是不道德和不负责任。那么，对新左派不予支持的老左派的国家政策进行抵制的企业也同样是不道德和不负责任。

什么时候应该拒绝

要求企业或其它任何机构承担社会责任而事实上是要企业等篡夺权力时，对这种要求应予拒绝。这种拒绝也是为了企业自己的利益。篡夺者的权力总是不稳定的。拒绝这种要求，正是以真正的社会责任为依据的。因为，那事实上是一些不负责任的要求。不论这种要求是真诚地和带着真正的痛苦提出的，还是在花言巧语的外衣之下追求权力，都是不负责任的要求。任何时候，当企业或其它任何机构被要求承担它自己的成就领域和自己造成的影响以外的责任时，它最好问一间自己，“我们在这个领域中有这种职权吗？我仍应该有这种职权吗？”如果其答案是否定的，那么，为了对社会负责，就不应该接受这种要求。一种责任实际上是要求非法的职权时，必须予以拒绝。但是，当的确存在着一种现实问题时，它最好仔细考虑并提出另一种代替的方法；如果问题的确很严重，最终必须予以处理。如果管理当局只是置于不理并拒绝提出的任何办法——即使它对提出的任何一种解决办法的拒绝是合理的并且的确是从负责态度出发的——那么其最终解决办法可能造成更大的损害。

在一个多元社会中，为共同利益而承担责任是一个从来没有得到解决的中心问题。要人们对社会责任不予关心的唯一途径就是使社会成为一个极权主义的社会。因为，极权主义政府的意义就是它对任何事情拥有权力而对任何事情都不承担责任。

由于这个原因，所有主要机构，包括工商企业的管理当局，必须关心社会的严重弊病。只要有可能，它们就应该把这些问题转化为做出成果和贡献的机会，以此来解决这些问题。它们至少要仔细思考这是什么问题，以及怎样才能予以解决。它们不得不关心这些问题。因为，在这个多组织的社会中；没有其他的人来关心这些真实的问题了。在这个社会中，各个机构的管理人员就是领导集团。

但我们也知道，一个发达社会需要各种有成就的机构，这些机构都有自己自治性的管理当局。发达社会不可能作为一个极权主义社会来行使职能。事实上，一个发达社会的特点——以及实际上使它成为发达社会的——正在于它的绝大部分的社会职责是在各种有组织的机构之内并通过这些机构来实现的，而这些机构都有它们自己的自治性管理当局。这些组织，包括绝大多数政府机构，都是有着特殊目标的机构。它们是我们社会中在特殊领域中取得特殊成就的各种器官。它们所能做出的最大贡献、它们最大的社会责任就是在它们的职能范围内取得成就。对社会最大的不负责任就是由于承担超出其能力范围的职责或以社会责任的名义而篡夺权力，以致损害了这些机构的成就能力。

第二十七章 企业与政府

一个极为重要的社会责任领域——对新政治理论的需要——历史的模式——重商主义——立宪主义——模式与现实——新的问题——几项指导原则——企业和管理人员的自治和责任——开放式经济——一个健全而能执行职能的政府——多国企业——与政府的关系是企业的社会责任的一个领域

管理人员，特别是企业的管理人员的一个极为重要的社会责任就是处理好企业与政府的关系。可是，当人们讨论管理当局的社会责任时，这个问题甚至都很少提到。

有些关系，对工商企业本身来说，像对政府的关系一样极为重要。管理人员对这种关系的责任如同他对企业本身的责任的一部分负有责任。它是企业的社会影响的一个领域。企业与政府的关系在很大程度上是由于企业做了什么或没有做什么而产生的。

企业与政府之间的关系也是一个社会问题。因为，在每一个主要国家中，企业与政府之间的关系都处于不好的状态，迫切地需要重新加以考虑、重新评价和重新建立。在每一个发达国家——以及绝大多数发展中国家中，在这并不存在着明确的规则，也很少有共同的理解，至多只有一些混乱地拼凑起来的法令和偏见、规定、传统和一些特殊的临时措施。它们之间的关系也是多种多样的，从相互进行游击战到最紧密的伙伴关系。同时，还有些新的重大问题不能容纳在现存的关系之中，如环境问题、多国公司问题等。

日益增长的混乱对政府的威胁甚至比对企业还要大。它使政府制定政策和确定方向的能力，即保持其基本机构的完整性受到损害。它引诱政府从事远超过其能力的工作。但它又使政府在需要进行政治领导的领域中迟疑不决和畏首畏尾。例如在国际经济领域中就是这样。但是，一个能干的、职责明确的、能执行职能的政府却是我们这个复杂而互相依存的社会的第一需要。

从根本上来说，我们将需要一些适合于多组织社会的现实和需要的政治理论。同时，企业和政府必须从事它们本身的工作。它们必须了解，这些工作中有哪一些是要共同来解决的，有哪一些是要分开进行的。想找出解决办法目前还太早。但必须设计出各种方法和规范，即使只是在个别情况、个别处理的基础上，也必须如此。同时又必须十分小心，以免这些过渡性办法成为不恰当的长期模式，阻碍我们选择有价值的其它办法，使社会陷入显然不恰当的关系。

制定出这些过渡的解决办法并对它们加以监视，是管理人员的首要职责。他不能等待政治哲学家先提出理论来。那样对他的企业、对经济、对社会都过于冒险了。

为了承担起这项责任，管理人员首先必须了解政府与企业间关系的历史背景。政府与企业问关系的政治传统和行政传统在各个国家之间有很大的不同。在各个国家中，政治家、政府官员、政治科学家以及公众和工商业者本身所认为的“正确”和“恰当”，在很大程度上就是由这些传统决定的。政府与企业之间的关系目前处于极其混乱而危机的状态，大部分也是由于这些传统。但是，无论是有关政府或企业的书却很少注意到发达国家中政府与企业间关系的历史背景和行政及政治理论。

历史的模式

教科书还在把自由放任作为资本主义经济(即“市场”经济)中企业同政府之间相互关系的典范。但是，首先，自由放任是经济理论的一种模式而不是政治理论和政府实践。除了边沁(Bentham)和年轻的穆勒(John Stuart Mill)以外，在过去两百年中，没有任何一个重要的或有影响的政治学家提到过它。其次，即使作为一种经济理论，自由放任只在英国于十九世纪中叶实行过一个较短的时期。

为企业与政府之间的关系确定了准则的只有两种差异很大的政治模式。它们可以分别称之为重商主义和立宪主义。

这两者中，重商主义较为古老，可以追溯到十七世纪，特别是十八世纪。它目前基本上仍是流行于欧洲大陆绝大多数国家特别是法国的一种模式，也是确定日本的企业与政府之间相互关系的模式。印度在英国统治之下及独立后也都是采用这一模式。共产党俄国的企业与政府之间的关系也是重商主义的模式——更多的是沙皇官僚统治的继续而不是革命的，更接近于重商主义而不是接近于马克思。

在重商主义模式中，经济被看成是国家的政治统治、特别是，军事力量的基础。国家的经济和国家的统治被看成是共存的。两者基本上都是组织起来反对外部世界的。经济的主要职能在于为民族国家反对外来威胁提供生存的手段。在民族国家内部，可能有摩擦、冲突、竞争、争吵，但正如在一个被围困的堡垒中一样所有的争吵和分歧都停留在围墙之内。

重商主义在十七世纪末叶最初形成时的原始概念是，把企业看成是金银货币的供给者，以便用以支付给士兵，而士兵则保卫国家的独立和生存。亚当·斯密推翻了这种推理方式。但是，重商主义模式仍把在国外竞争方面所取得的成就看成是政治统治的经济基础。出口是其目标和考验。

近几年来的一种流行说法是把日本叫做“日本公司”，意思是指日本的制度是政府和企业结为一体在全世界扩大日本的出口。人们也可以把 1880 年或 1900 年的德国叫做“德国公司”、戴高乐统治下的法国叫做“法国公司”。

在重商主义模式下，工商界人士的社会地位较政府机构中的官员为低。路易十四时代的法国、裨斯麦时代的德国或第二次世界大战以前的日本，都是这样。但政府官员的职责却在于支持、加强、鼓励工商业，特别是支持和鼓励出口。随着工商业人士地位低下状态的逐渐改变——特别是由于技术的发展和专业管理人员的兴起——工商企业可以说成了国家机构的一部分。但是，工商企业虽然同政府同在一个共生体中，其地位仍较政府为低。

具有象征意义的是工商企业的协会和组织在重商主义制度中的地位。在法国——德国在相当程度上也是如此——加入商业或工业协会是强制性的。在日本，这些协会是半政府机构。商业协会的官员，如总干事，通常是以前担任过高级官职的人。他的地位和权力往往仅次于产业界中非常强大的巨头。与工会订立的合同，通常由工业协会来谈判订立，协会的会员部必须遵守。而且，政府也通过商业协会和工业协会来同工商界进行联系，例如戴高乐时期的法国在拟订计划的过程中就是这样做的。

立宪主义模式在十九世纪主要产生于美国。它基本上把政府看成同工商企业处于敌对地位的关系，两者之间的关系由法律来规定，而不是由人来确定，要在公正的基础上来予以处理。

立宪主义同重商主义一样地不相信自由放任。它也认为政府不能置身于经济和企业之外。立宪主义和重商主义都认为，“工商企业非常重要，不能由工商界人士去单独处理”。但重商主义所采用的方法是领导、指引和给予补助，而立宪主义却说，“你不许”，并应用反托拉斯法、管制机构和刑事起诉。重商主义鼓励工商企业，帮助它朝着有利于加强国家的政治实力和军事实力的方向发展。立宪主义者却决心使工商企业处于政府之外，认为它会招致腐化，并为工商企业的活动制定政治道德的规范。

欧洲大陆是重商主义的诞生地，而美国则产生了立宪主义。杰斐逊(Jefferson)可以说是第一个立宪主义者。他对工商企业深表怀疑，并坚信政府要同工商企业的利益分开。但是，二十年以后，约于 1830 年的安德鲁·杰克逊(Andrew Jackson)时期，立宪主义才成为美国占统治地位的处理工商企业同政府之间相互关系的思想模式。

工商界人士在美国生活中的社会地位也是在杰克逊统治时期由立宪主义来确定的。自此以后，工商界人士同美国社会中的任何其它集团处于社会上平等的地位。

实际上，在十九世纪末期和二十世纪初期的美国工商界人士也许才成为社会上显赫的角色。在社会地位上同他处于竞争地位的，并不象重商主义国家中那样是政府官员，而是牧师，以后则是大学教授。在立宪主义模式中，自杰克逊时期以来，还认为工商界人士是爱国的，是可以为国效劳，担任政治领导职务的，特别是在危机时期，更是这样。但在杰克逊以后一百年，当富兰克林·罗斯福总统把工商界人士叫做“有钱的恶棍”时，他也是以纯粹的立宪主义精神来讲话的。

还有，商业协会和工业协会在立宪主义模式中所受到的对待和地位也是有象征意义的。按照立宪主义的传统，对商业协会和工业协会深表怀疑，并很少用来作为在政府同工商业界联系的一个渠道；这些协会虽然如同美国国会中的院外集团一样，在幕后很有势力，但并没有——种强制的权力和官方的地位，也不能强制工商企业加入这种协会。

还具有象征意义的是，在立宪主义最有影响的美国，被认为在政府中代表工商企业并保护其利益的商务部，直到 1913 年才成为美国内阁中的一个部门——比欧洲大陆的各个商业部要迟一百年到一百五十年。

同样具有象征意义的是，美国直到第二次世界大战以前一直拒绝建立国防工业，而依靠政府拥有的兵工厂。因为，如果同外界的独立企业建立契约合伙关系，就违背了立宪主义传统，而兵工工业又必须有，于是只好由政府自己来办了。

模式与现实

重商主义和立宪主义都是政治理论——或行政理论——的思想模式，是未来事物的一种规范。但现实却常常距离理想状态很远。

这特别适用于立宪主义。即使在美国，企业同政府之间应保持敌对和疏远关系的学说，从一开始就不得不同一种有强烈的美国特点的重商主义相竞争。这种重商主义创始于杰斐逊的主要对手亚历山大·汉密尔顿(Alexander Hamilton，1757—1804)。一代以后，亨利·克莱(Henry C1ay，1777—1852)在其《美国的制度》中把重商主义改造得适合于美国的情况。“敌人”不在国外，而在国内已开发疆界之外的茫无人迹的荒野。克莱不是主张出口，而是主张“内部改进”，即为了扩大国内市场而建设运河、铁路、农场和工业。政府同企业的敌对关系从一开始就伴随着向企业提供补助而联合行动，特别是在运河同铁路的建设上。而且，很少有国家如同美国那样在贸易上坚持采取保护主义的。

事实上，美国的以及特别是欧洲的许多批评家曾把美国官方宣称的立宪主义政策叫做只是一种完全伪善的冒牌货。但他们却没有看到立宪主义在美国的确曾经拥有并在目前仍然拥有的巨大影响。它在很大程度上说明了美国为什么在传统上反对人民党 1“十字军的”制度，而美国的激进分子则在传统上反对工商企业。但欧洲的左翼分子却在传统上“支持”工商企业，只是要求用自己的“好人”即政府官员去代替“邪恶的资本家”。(就这点来看，近来在欧洲兴起了一种要求“改变制度”的新左派，它实际上代表着一种特别有讽刺意味的思想意识上的美国化。它的主要敌人是传统上的欧洲式的左派，即重商主义的左派，例如老式的共产主义者，那就不是偶然的了)美国经济和企业立法与规章的特殊形式，也是由于立宪主义的缘故。但是，以前对于美国的批评却也有相当道理，即美国在对待企业和经济的态度上，在理论上是杰斐逊式(即立宪主义)的，在实践上却是汉密尔顿式(重商主义)的。

重商主义无疑被广泛得多地应用着。而当那个实行所提倡的经济学说和政府不干与经济的唯一国家——英国在十九世纪末叶改变其对待工商企业和经济的政治态度时，它是转向重商主义(是德国模式而不是法国模式)而不是转向立宪主义。

但是，即使是重商主义也从未在实际中完全实现过。从一开始，其间即存在着紧张关系。工商企业曾一再地摆脱政府的控制。即使在日本，政府和工商界相互间既作为伙伴，又作为对手。

而且立宪主义也曾大举进攻。欧洲大陆在十九世纪末叶和二十世纪初叶时政府同工商企业的联合处于最高峰，但那个时期欧洲大陆上最有影响的政治经济学学派是德国的学院社会主义者。这些强有力并有重大影响的教授们要求把工商企业同政府分开并用某种更接近于立宪主义模式的东西去代替重商主义的联合。德国在第二次世界大战以后实际上转向了立宪主义模式。德国在阿登纳时期的两个主要政党都采用的“社会市场经济”并不是自由放任，而是立宪主义。

然而，这两种模式在一个多世纪的时期内成为指导方针和确定标准，它告诉各国的政府和政治家应该怎么做。它们在公众的心目中树立正确与错误的标准。它们也许并没有决定企业同政府之间的关系。但它们却确定了一些界限，以便一些特殊的关系问题能在具体案例、具体问题、具体“丑闻”予以具体处理的基础上来解决。

新的问题

但是，这两种模式现在都陈旧了。这两种模式中没有一种模式能为政府或工商企业提供任何指导，没有一种模式能对付需要解决的新的关系问题。这些新的问题中最重要的——或至少是最显而易见的——一些问题是由以下四点引起的，

1．“混合经济”；

2．多国公司；

3．政府已丧失其唯一的机构的地位；以及

4．专业管理人员的出现。

一、这些现实中的第一项就是目前的“混合经济”。

重商主义和立宪主义这两种模式都是为资本主义经济制定的。这两种模式也能在社会主义经济中发挥作用。(有关把立宪主义改造得适用于社会主义竞争，见第十四章)但这两种模式中没有一种能处理混合经济的问题。在混合经济中，政府的活动同工商企业的活动既互相交织又互相竞争。

每一个发达经济都是以下各种事物的一个复杂的混合体：各种规章，政府控制，补助和处罚，在以前被认为属于政府的一些领域中实行企业自治(如自治性的邮政)，以及政府直接从事企业活动。有些机构虽然是按私营公司组成的，但为公众拥有并执行着公共的职能。男有些企业虽然是政府所拥有，但在相当自由竞争的市场中从事经营活动并执行营“私营成分”的职能。并且，还有合伙关系极复杂的巨大的公司。防务采购只是其中的一例。因为，目前在每一个非共产党国家中，防务采购都是由政府、自治管理和主要为私人拥有的承包商之间采用合同关系的形式来完成的。这种合同关系一半是合伙关系，一半是互相斗争。

防务采购可以被认为是一种特殊例子，例如，在美国，当防务中的混合经济在首次创造出来的第二次世界大战结束近三十年以后，仍以“临时紧急状态”来加以解释。有关的每一个人都知道，其中并不存在着什么临时性，而且虚构的“临时紧急状态”正是防务采购中存在着严重问题的一个主要原因。但有关的每一个人也都知道，、任何想要仔细思考和重新建立这种关系的企图都立即会迎头碰到富于哲理性的矛盾、基本的政治信念和传统，以及“应该做什么”和需要做什么之间不可调和的分歧。正如国防部的一位高级官员有一次讲的，“我们知道这是一片混乱，但总比瘫痪要好。”

但是，甚至在防务以外的领域中，什么是“公”而什么是“私”，什么是“政府”而什么是“企业”，不再能分开了。

曾经在六十年代把人送上月球的美国国家航空和航天局是一个比防务采购更为模糊不清的领域(关于国家航空和航天局及其结构见第四十七章)。国家航空和航天局是一个政府机构，但美国的航天事业却是许多独立而自治的组织为一项共同任务而在一起工作的合作事业。这些组织包括政府机构、大学、个人、尤其是企业。其法律上的结构是一种合同关系，而实际工作却是在一种合伙关系中进行的，在许多情况下由私营企业担任领导工作，制定公共政策并确定目标和标准。国家航空和航天局的一位官员解释道，“在防务采购中，总是由政府派出检查员到承包商的工厂中去控制其工作。而在国家航空和航天局，以下情况并不是罕见的，却由作为承包商的私营企业派出一名检查员到一个政府机构中去控制政府的工作。”

将会有愈来愈多的联合任务由政府和企业共同组成一个团体来承担。在这个团体中，按照当时情况的需要而由政府或企业来领导。这些联合任务包括：环境问题，节约使用世界资源的巨大工作，大城市的问题，技术研究和社会研究的问题以及其它许多问题。生活质量的任务可能从其本质来说就是一种联合任务，由非政府的各种机构承担执行的社会责任，可能由政府来提供资金。

这些要纳入重商主义之中已是相当困难的了。政府官员已不再能指导和塑造一个独立助工商团体。在某些关系中，他不得不成为一个合伙者，而且不一定处于较高的地位。在某些关系中，例如在银行业和保险业的许多领域中，他不得不作为企业(有些是私营企业，有些是国营企业，尤其在欧洲，更是这样)的代言人来对付公共政策。对另外一些情况，特别是在“多国”的关系中，私营企业代表其本国政府的“公共政策”，例如在欧洲共同体或发展中经济中就是这样，而政府官员则捍卫本国工业的“自身利益”。但重商主义毕竟还可以接受这些——虽然有着巨大的困难。

但是，混合经济同立宪主义模式是完全不能相容的。这就是为什么美国政党、美国的政治理论、美国的政治评论员在解释政府和经济的实际活动时会碰到极大的困难。

二、与传统的模式不能符合的第二个因素是多国公司。正如以后在第五十九章中将会阐明的，多国公司是经济和政治主权在结合三百年以后的一种离异——或至少是疏远。即使在美国这样最大和最强的国家中，其经济也不再能说成是一个国家的经济了。而政治主权却仍为一个国家所专有。还没有任何迹象表明会有任何东西来代替作为政治主权的民族国家。但却存在着一种真正的世界经济，在世界范围内发挥其经济动力并实际地决定着经济的发展，直接地影响着各国经济的经济行为、活动和结果，但在很大程度上却不受政治主权的影响。

多国公司既是这种发展的促进者，又是其后果。重商主义模式则受到这种发展的最直接的挑战。对重商主义来说，经济和政治主权的这种离异是不可想象的，但它却发生了。戴高乐将军清楚地了解到这一点。他的有关不准法国企业多国化的决定是完全合理的，但却是完全无效的。

立宪主义模式也很难应付多国公司的问题。

美国人民党后一时期攻击多国公司不是偶然的。对于重商主义传统来说，多国公司的罪过在于它不是也不能是政治主权的一种工具。对于美国有立宪主义传统的人民党人来说，多国公司的罪过在于它不是也不能是美国道

德的一种工具。相反的，它必须使自己适应于它所在经营的每一个国家流行的政治主权的法律和道德信念。

不论重商主义或立宪主义模式，都无法避免的合乎逻辑的结果是，与任何一个及所有的民族国家的政治主权相分离并超出其范围的自治性世界经济：一种具有它自己自治的非国家的“中央银行”的超国家的货币和信贷机构。这明显地是今后的趋向。事实上，1971 年 12 月史密森协定中接受国际货币基金发行的国际提款权为“超级货币”，就是朝此方向发展的决定性的一步。如果继续循此发展，那么重商主义模式或立宪主义模式即使作为一种纯粹理论性的观念也不能维持下去了。

三、在由多种组织构成的社会中，政府成为一种具有特殊目标的机构，而不是唯一的机构。这样一种社会为非政府的领导集团、特别是工商企业的管理人员创造出了社会责任，因而破坏了政府独一无二的作用和地位。其它机构再也不能像在重商主义模式中那样被看成是国家政策的宏伟设计的“侍女”了。

戴高乐之所以成为如此给人深刻印象的一个人的原因就在于他拒绝接受这点，而坚持“伟大政权”无可挑战的优越地位——不仅对经济，而且对艺术和教育也同样如此。这使得戴高乐显得一贯而明确，但也使得他的政策显得陈旧而最终几乎显得荒谬。即使是对于一位伟人的最狂热的崇拜者来说，也感到这样。

但是，对一个企业要在其中承担社会责任的社会，立宪主义模式也感到难办。立宪主义一贯的立场是坚持同企业保持敌对关系，认为必须对企业加以限制、监视、 管制——必要时加以惩罚——以免企业不负责任地和反社会地行事。传统的美国自由派因而抱着又爱又恨的态度，一面要求把通用汽车公司和国际商用机器公司分裂成更小的单位，一面又要求它们动员自己的资源来解决重大的社会问题。

四、最后，出现了不同于所有主——企业家的专业管理人员。传统的模式谈的是工商业家，而目前的现实是管理人员。这意味着涌现出了一个企业管理人员的集团，其出身、教育、背景和价值观同政府官员都极为相似。(唯一的例外是英国，但也在迅速变化中)与此同时，政府官员(以及其它机构的领导集团)却正在变成管理人员。

这种发展趋势使得企业有官僚化的危险，但也废除了旧的分界线，因而破坏了重商主义模式和立宪主义模式据以建立起来的区别。

管理人员这个领导集团的出现同重商主义模式特别不能相容。但是，日益增长的把企业管理看作公共行政管理的楷模的倾向，同立宪主义传统是同样不能相容的。

可能有人会说，这些是政府的问题而不是企业的问题。但是，工商企业和管理当局如果无视传统的、继承下来的两种关系的模式已不再能恰当地对现实的关系进行组织和建立这一事实，就过于冒险了。

正如前面讲过的，还看不到什么解决的办法。

正统的马克思主义者可能不同意上述论点。但在共产党国家中的现实却完全是一种东拼西凑、日益的紧张状态、无用的妥协和效率低下。共产党国家中坚持彻底的重商主义的“保守派”同主张企业“自治”和市场经济的“务实派”或“自由派”之间的斗争是重商主义模式同现实之间差距日益增大所引起的。俄国人担心南斯拉夫、捷克或中国偏离其模式，是一种政治上的担心而不是有关经济成果的担心。

几项指导原则

我们目前虽然没有已知的解决办法、新的政治理论、新的和更恰当的模式，也必须来处理一些特殊的问题。所需要的是“规范”，是能对各种特殊问题(特定的、实际的、临时的问题)的特殊解答进行检验和判断的准则，是在对各种特殊问题进行特别处理时能加强或至少保护国家、政府、经济和工商企业的根本的长期需要的指导原则——这是可以达到的。

一、第一项这种规范是社会的经济组织即工商企业及其管理人员要有自治权并负有责任：

在经济利益方面，

为了强大而有效的政府；以及在社会利益方面。

“负责的企业”可能是较目前已陈旧的“自由企业”的一个更好的口号。2

为了对其成就负责，经济机构及其管理人员必须有自治权。一个人不能对自己无权并无法控制的事物负责。工商企业及其管理当局必须经受成就的考验，否则，它们就不会有所成就。它们必须能够以一种合理的方式并依据客观的准则来分配社会和经济的资源，否则，资源的分配立即会不恰当。3

这不是一个所有权问题。它要求在三个经济方面进行市场检验和市场决定。这三个方面是：商品和劳务的市场，资本和投资的市场，以及工作和职业的市场。

在这三种市场中，最重要的可能是资本市场。有关未来的资源正是在资本市场中在预期成就的基础上予以分配。因此，正是资本市场，虽然需要进行管制，同时也需要自行决定。 但也还需要有一种开放式经济，一种企业能够诞生、也能够死亡的经济。国家所有或国家控制的经济制度的一个根本弱点是不容许企业破产，只在极为罕见的情况下才容许企业清理。而社会和经济的福利却显然要求有一种健全的企业的新陈代谢。

在今后的数十年中。这一点将显得特别的重要。今后的数十年将是一个变动的时期。如果不让企业、即使是大的和显然十分重要的企业可以死亡，那么经济体就会日益老化、僵化。那并不会阻止变化，而只会使变化不是采取逐渐调整的形式而是采取一种灾难性威胁的形式。

对这种变化的社会影响需要一种缓冲。如何才能做到，我们已在前面讨论过(第二十二章中有关瑞典雷思计划的部分)。而雷思计划的优点正在于把对个人来讲可能是灾难性的事物通过市场机制的充分运用转化成为“可以保险的风险”。

政府的成就能力也取决于企业和管理当局的自治。一种政治程序至多只能粗劣而痛苦地做出一些有关资源分

配的决定。这将使得政府臃肿而负担过重，以致它完全不能行动，不能做出决定，不能恰当地从事于政府本身的工作。4

社会也要求管理当局的自治。各主要组织的管理人员合起来成为多组织社会的领导集团。但是，一个健全的社会要求有一种多元的领导集团，这些领导集团有着不同的价值观、不同的优先顺序、不同的“风格”。一个健全的社会在各种职业和职业阶梯上、在各种观点上、在生活方式上要求有各种不同的选择。否则，它就退化为全体一致而失去其变革的能力。当变革的需要产生时——而这是经常会产生——没有一个人能想出一种与众不同的办法。而那种一致的行为则是领导集团中的每一个人都习以为常的，即使不是认为不可改变的，也认为是正确的“自然规律”。同时；那些不轻易适应于一个领导的一种准则的能干而有抱负的人则被排挤。

一个健全的社会是“各种对立文化”的一个综合体。这些对立文化不一定要互相冲突——事实上，在一个健全的社会中，这些对立文化互相等重。但它们必须处于竞争共处之中。在一个关键组织的文化和生活方式日益成为社会助文化和生活方式的社会中，社会的健全要求主要领导集团的自治。它要求拥有自治的管理当局的自治企业。

二、但是，社会也需要有一个健全而能起作用的政府，特别是在我们目前这样的一种复杂而互相依存的社会中。

作为政治决策者的政府，现在也许比以往任何时候都更为需要，而政府作为政治决策者的能力却日益由于政府的臃肿、规模过大以及官僚化而受到损害，日益由于政府承担过多事情、许诺过多、“做”得太多的倾向而受到损害。政府愈是虚胖，则实际上愈是软弱无力。5

企业和企业的管理当局并不能使政府恢复健全。那是一项政治上的任务。但它们至少能认识到有此需要，并在制定企业同政府的关系时避免那些可能会削弱作为中央政治决策者的政府的成就能力的事．它们在这一领域中的责任是“不要有意识地造成损害”。(见下一章)

多国公司

三、经济自主和有效政府这双重需要在企业同政府间关系的一个重要问题上合并在一起了。

多国公司(见第五十九章)是第二次世界大战以来时期的一项中心经济成就，而且也许是本世纪最有成果的社会创新。但它也是一个困难的问题。所需要的是找出一种关系，保证真正的世界经济同各国政府的政治主权能和平共处。否则，我们就将损害或毁灭多国企业这项最有希望的进展并损害政治远见和政治行动以及建立政治社会的能力。

四、仔细思考企业同政府间相互关系的需要，主要并不是由于企业危机的结果，而是由于政府的严重危机的结果。但是，企业管理人员必须把同政府和社会的关系看成是他们的任务。他们不能等待政治科学家或理论经济学家。同每一项“政府的侵犯”进行斗争的纯消极态度是不会有效的，而只会造成延误。所需要的是积极的、肯定的行动。

我们所需要的并不是更多的法律。目前不会有什么国家苦于法律太少。我们所需要的是一种新的模式。但我们所能期望得到的只是对特殊问题的临时特定解决办法。可是，这些解决办法必须符合于以下的最低规定：它们应该保持工商企业和企业管理当局的自治和责任，应该保证一个能进行变革的自由而灵活的社会，应该能协调多国的世界经济部民族国家的主权，应该鼓励强大而有成就的政府。

第二十八章 绝不明知其有害而为之：责任的伦理

工商界人士约伦理：不恰当的问题——是领导集团而不是个别的领导者——成为一个专业人员意味着什么——责任的伦理——绝不明知其有害而为之——社会责任与“俱乐部成员资格”——经理人员的报酬和经济上的不平等——“金镣拷”——利润动机的夸张——独特的职能和公众的特性

关于企业的伦理或工商界人士的伦理有着无数的说教和出版物，但其中绝大多数却与企业无关，而且同伦理也很少有关。

一个主要的题目是普通的、平常的正直。我们被庄重地告知，工商界人士不应该欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿。其他任何人也都不应该这样。男人和女人不能因为他们的工作或职位而有权违背个人的行为规范。但他们也不会由于担任了副总经理、市长或学院院长就不再是凡人了。总有一些人会欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿。问题在于个人、家庭和学校的道德价值现和道德教育。但既不存在着一种独立的企业伦理，也无此需要。

所需要的是对那些抵挡不住引诱的人——不论是企业经理人员或其他人——加以严惩。英国的地方法官在审理酒醉驶车案件时，如果被告出生身于一家知名的公立学校或牛津大学或剑桥大学，通常会课以较重的处分。而晚报上也会以“伊顿公学毕业生犯了酒醉驶车罪”的标题予以报道。没有人期望伊顿公学的教育会培养出一些戒酒的领导者。但伊顿的徽章即使不是一种表示特权的徽章，也是一种表示杰出的徽章。如果不对带有伊顿徽章的人比普通人严加惩处，那就违反了社会的公平感。但却并没有人认为这是一个“伊顿公学毕业生的伦理”问题。

在讨论企业中伦理问题时的另一个通常的题目同伦理无关。

例如雇用应召女郎招徕顾客这类事并不是伦理问题而是美学问题。真正的问题在于，“当我刮脸照镜子时，希

望看到我自己是一个拉皮条的人吗?”

有着严格要求的领导者的确是件好事。但严格要求在领导集团中并不普及，不论是在国王和伯爵、牧师或将军，甚或文艺复兴时期的画家和人道主义者这样的“知识分子”， 或中国传统的“文人”中，都是这样。一个严格要求的人所能做的只能是从那些违背他的自尊心和志趣的活动中退出来。

近来，除了这些老的说教题目以外，又加上了第三个题目(特别在美国，更是这样)：我们被告知，管理人员有一种“伦理责任”在其社区中发挥积极的和建设性的作用，去为社区的事业服务，把时间用于社区活动，等等。

在许多国家中，这种社区活动并不适合于传统的习惯，例如日本和法国就是这样。但是，在社区有着“自愿参加”传统的地方，特别是在美国，的确应该鼓励管理人员参与社区事务和社区组织并在其中起着负责的领导作用。但是，任何时候都不应该强迫他们去参加，也不应该依据他们对自愿活动的参与来对他们评价，给以报酬或提升。命令或迫使管理人员参与这类活动就是滥用组织权力，是非法的。

一种例外的情况可能是那些企业的管理人员，其社区活动事实上是他们对企业职责的一部分。例如，电话公司的地区经理参与社区活动，而他在参与时，是作为其经理职责的一部分和他那公司的地区公共关系的代表来进行的。同样的情况也适用西尔士—罗贝克公司一个地区商店的经理。一个地区房地产经纪人参加了十几项不同的社区活动并且每日在不同的“服务俱乐部”中吃中餐。他完全清楚，他这样做并不是为社区服务，而是为了推销他的业务并猎取可能的顾客。

但是，管理人员参与社区活动虽然是合乎需要的，但同伦理无关，同责任也很少有什么关系。那只是一个人作为一个邻居和公民所做出的贡献。而且那是在他的职务和管理责任以外的事。

是领导集团而不是个别的领导者

管理人员特有的一个伦理问题是由以下事实引起的，即各个机构的管理人员是集体地组成为多组织社会中的各个领导集团，而分别地来看，一个管理人员只不过是另一个同伙的雇员。

公众是明确了解这一点的。即使是最大公司的最有权力的首脑也并不为公众所知。事实上，公司中的绝大部分职工也只是知道他的姓名而并不认识他的面容。他之所以能达到这样高的职务，可能完全是由于个人的才能和经过考验的成就；而他所拥有的权力和地位则完全是由于他的机构。每个人都知道通用汽车公司、美国电话公司、三菱公司、西门子公司、尤尼莱佛公司。但是，谁是这些大公司的头——或谁是加利福尼亚大学、工艺技术学院、伦敦盖伊医院的头，那主要只同这些机构中的管理集团有关并有直接利害关系。

因此，把管理人员说成是个别的领导者是不妥当的。他们是“领导集团的成员”。但整个领导集团却的确拥有明显的、显赫的。权威的地位，因而它也就负有责任——本书前面各章中所讲的就是这种责任。

但是，这些责任是什么呢?作为领导集团一个成员的个别管理人员的伦理是什么呢?基本上来说，成为一个领导集团中的一员就是成为传统上所讲的“专业人员”。成为领导集团中的一员就拥有地位、职位、声势和权力，因而也有责任。期望每一个管理人员都是一个领导者是不切实际的。在一个发达国家中，管理人员即使不是成百万，也是成千上万——领导者的品质往往只有极少数人才拥有。但是，管理人员既然是一个领导集团的一员，就必须符合于专业人员伦理的要求——一种责任的伦理的要求。

明知有害而不为

一个专业人员的首要责任是什么，早在两千五百年以前就由希腊医师希普罗克拉底的誓言中明确指出，“明知有害而不为。”

没有一个专业人员，不论是医生、律师或经理，能保证他一定能为其顾客办成功。他所能做到的只是尽力而为。但他能保证自己明知有害而不为。反过来说，顾客必须相信专业人员能够明知有害而不为。否则，顾客就根本不信赖专业人员了。专业人员必须有自主权，不能由顾客来控制、监督或命令。他必须能独立自主地用自己的知识和判断来作出决定。但是，他的自主权的基础，事实上是他的自主权存在的依据是，他自己“以公众利益为先”。换句话说，一个专业人员拥有自主权并且不受政治或思想意识上的控制，从这个意义上讲是独立自主的。但他的言行必须受他的顾客的利益的制约，从这个意义上讲是属于公众的。“绝不明知其有害而为之”是专业人员伦理的基本准则，是公共责任伦理的基本准则。

许多管理人员、特别是企业管理人员还没有认识到，他们为了能保持独立自主，就必须在一些重要的领域中承担起专业人员伦理的责任。他们必须懂得，他们的职责在于仔细检查自己的言行以便保证做到绝不明知其有害而为之。

这些领域之一，也许是最重要的一个领域，我们已在第二十五章中讨论过。如果一个管理人员由于担心“不受人们欢迎”而不对自己企业所造成的社会影响深入思考并找出解决的办法，他就是明知故犯。他就是故意让癌细胞生长。我们已讲过，这是极为愚蠢的，最终对企业或产业所造成的损害比一点暂时的“不愉快”所造成的损害要更大。而且这也是严重违反专业人员的伦理的。

但也还有其它一些领域。特别是美国的管理人员，常常在以下一些方面违反“明知有害而不为”这一准则：

——经理人员的报酬；

——用福利计划把公司雇用的人员戴上“金镣铐”，

——有关利润的辩护。

他们在这些领域中的行动和诺会易于造成社会的分裂。他们往往隐瞒健全的现实而引起社会的不健全状态，

或至少造成社会的忧郁症。他们往往会指引到错误的方向并妨碍互相了解。这才是严重的社会祸害。

经理人员的报酬和经济上的不平等

同广泛流传的看法相反，在所有的发达国家中，人们的收入比有史记载以来的任何一个社会都要平等得多。而且，随着国民收入和个人收入的增长，人们的收入趋向于稳定地更为平等化。而且，同流传的论点相反，在美国，人们收入的平等化程度最高。

人们的收入平等化程度的最可靠的衡量标志是所谓吉尼系数，在吉尼系数中，如果指数是零，那就表明人们的收入完全平等；如果指数是 1，那就表明人们的收入完全不平等，整个社会的收入都由一个人占有。吉尼系数中的指数愈低，则社会上人们的收入愈是平等。美国在七十年代早期的吉尼系数约为 0.35，基本上与加拿大、澳大利亚、英国也许还有日本相同。西德与荷兰约为 0.40，法国与瑞典约为 0.50。1

具体说来，在一船的美国，企业中，收入最低的人同负责的人一一即操作机器的工人同一家大工厂的经理——之间的差距，把税收的因素考虑在内，至多为一比四。一个操作机器的工人在纳税后拿回家的收入，1970 年约为七千五百美元一年，而极少数工厂经理的税后收入，包括所有的奖金等，则一年超过两万五千美元。如果把各种额外收入计算在内，则其差距更小，约为一比三(或一万二千美元比三万五千美元，至多如此)。其它发达国家，如日本，比率大致如此。这应该说比任何一个共产党国家中人们的收入都更为平等得多。单只从共产党国家中的经济水平较低这一点来说，就可看出。

苏俄事实上没有所得税，其产业工人同工厂经理之间的收入差距约为一比七，还没有把俄国经理的非现金福利计算在内。而且，俄国的经理是采用极端的利润最大化方法来经营的。他们之所以这样做，是由于其奖金制度是以利润为基础的。在中国，工人同工厂经理的收入差距似乎在一比六左右。

美国经济中实际上的收入差距是“太高了”或“太低了”，这是随各人的观点而不同的一个问题。但这个差距显然抵于绝大多数美国人能够接受甚或认为恰当的水平。每一次调查都表明，工厂中蓝领工人同“大老板”之间的收入差距在一比十或一比十二的水平，是“大致恰当”的。如果照这个比率来算，“大老板”的“税后净收入”要达到七万五千美元到十万美元一年，而其税前收入则至少要相当于二十万美元一年。可是，只有极少数高级经理，包括奖金在内，才能达到这个水平。如果把包括附加收入、分期补偿、股票认购权以及其它各种形式的额外：报酬在内的总收入进行比较——应该是这样来比较的——那么算下来税后收入要高达十五万美元，而其税前收入则要高达三十万美元一年才达到一比十二的比率。可是，只有非常巨大的公司中的十几个高层人物其纳税前的“各种报酬总额”才能达到三十万美元或以上。“大富翁”并不是被雇用的经理人员——税收制度防止了这一点(也应该这样做)。而是少数实行所得税以前时期百万富翁的继承人或一些小型企业的所有主。

经理人员、特别是最高层经理人员的税后报酬，相对于体力工作者和文书工作者的收入而言，五十多年来是持续下降的。

美国社会中收入的日益平等化这一事实是极为明显的。但公众的印象却是收入日益不平等。这是一种错觉，但它是一种危险的错觉，具有腐蚀性。它破坏了那些必须在一起生活和工作的集团之间的互相信任。它只能导致各种政治措施，而这些政治措施对任何人都没有利，而且只能对社会、经济和经理人员造成损害。

有关美国的收入日益不平等的看法，在相当程度上当然反映了美国的种族问题。一批失去公民权的无业黑人涌进大城市，使人感到他们就是收入极端不平等的受害者。其实，在业黑人的收入在迅速增长，而且大约在十年左右就可以同从事同样工作的白人收入相等——而且美国黑人的五分之四是就业和正在工作的。但是，上述事实却被少得多但却高度集中在主要城市黑人区中无业的或无法就业的黑人群众的极端贫困弄得模糊了。

收入日益不平等这一看法广泛流传的另一原因是通货膨胀。通货膨胀之所以成为一种腐蚀社会的毒药就在于它使得人们去寻找出一个坏蛋来。经济学家解释说，通货膨胀并没有使任何人得益，人们由于通货膨胀而丧失的购买力并没有被什么人得到。但这种解释是人们的日常经验无法接受的。总有什么人得益了，总有什么人“偷去了本来应归属于我的那部分”。因此，历史上的每一次通货膨胀都造成阶级仇恨、互不信任，并认为总有“什么人”不正当地损“我”肥己。在每一次通货膨胀中，总是中产阶级成为患偏执狂的人，转而反对“体制”。发达国家中六十年代的通货膨胀也不例外。

但是，造成收入日益不平等这一危险的错觉的主要原因是大肆宣传的极少数大公司中极少数上层人物巨大的税前收入以及同样大肆宣传的经理人员的“额外”报酬，如股票认购权。

一个大公司的总经理所得到的年薪五十万美元大部分只是一种“象征性的金钱”．其作用主要是显示地位高而不是收入多。无论律师们怎么去找税收法上的漏洞，其年薪的绝大部分立即就被税收部门征去了。而所谓“额外”报酬只不过是试图把经理人员收入的一部分归入税收较低的等级中去。换句话说，这些做法在经济上并没有太大的作用，但在社会上和心理上却是“明知其有害而为之”。它们无法辩护。

消除外界攻击的一个办法是，公司规定一个税后报酬的最高幅度。一比十的比率是绝大多数美国人认为完全可以接受的。而绝大多数公司实际上的幅度比这要小得多。(但我认为应该容许有一些例外情况：极为罕见的，“终生一次的”，非常大的“特别奖金”，这是付给那些做出特殊贡献的科学研究人员、管理人员或销售员的)

但同样重要的是，管理人员要承担起切实遵守合理的税收制度 2 的责任，这种税收制度消除了“在税收上耍鬼把戏”的引诱和必要。

对于有成就的经理人员给以适当激励是极为必要的。而用金钱作为报酬比额外津贴这类隐蔽形式的报酬更为可取。一个经理人员收到了金钱，就可以自行选择如何使用，而不是公司给什么就接受什么，如带司机的汽车、

大住宅，或像某些瑞典公司中那样提供带小孩的保姆。事实上，美国企业中实际收入的差距还不够大，而 1950 年以来收入差距上的过于小这一点，已在社会上和经济上造成有害的影响。

但最有害的还是不平等的错觉。其基本原因是税收法。但管理人员愿意接受这种反社会的税制结构并实际上在其中玩花样，也是一种重要的原因。除非管理人员认识到了这违背了“明知有害而不为”这一准则，他们最终将成为主要的受害者。

“金镣铐”的危险

目前的管理人员没有遵守“明知有害而不为”这一准则的第二个领域是同报酬密切有关的。

自第二次世界大战以来，报酬和福利日益被误用来铸造“金镣铐”。

退休金、额外报酬、奖金和股票认购权全都是报酬的各种形式。从企业——但也从整个经济——的观点来看，这些不管贴上什么标签，都是“人工成本”。当管理当局坐下来同工会进行谈判时，也是把这些作为人工成本来处理的。但是，即使是由于税法的偏差，这些福利已日益被用来把一个职工束缚在其雇主那里。这些福利被搞得取决于在同一个雇主那里要呆多少时间、往往要待许多年才能享受。它们被搞成这个样子，如果一个职工离开一家公司，就会受到很重的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间的工资的组成部分。

对于日本这样一个以终身雇佣为基础并排除劳动力流动的社会来说，这也许是恰当的。但是，即使在日本，专业人员和技术人员也不愿再接受这种“金镣铐”了。他们为了他们自己的利益、为了日本经济的利益、甚至为了日本公司的利益，都日益应该有流动的自由。而在西方，特别是在美国，这种“金镣拷”显然是反社会的。

金镣铐并不能加强公司，而只能导致“消极的选择”。那些知道自己在目前的工作中不能取得成就的人——即那些显然被安排在不恰当位置上的人——常常不愿移动而留在他们明知对自己不恰当的地方。因为他们知道，如果他们离开的话，所受到的惩罚是太大了。他们留下了，但进行抵制并感到怨恨。他们知道自己是被收买了，而自己是过于软弱，以致无法拒绝。他们在以后的工作年代中通常会抑郁不快、悔恨痛苦。

职工自己迫切要求这些福利这一事实并不能作为一种借口。中世纪的农奴制在开始时也是由于对“受雇的好处”的迫切追求才产生的。3

因此，管理人员有责任深入考虑一下，这些福利中有哪一些应该同继续雇佣联系起来——从这些福利本身存在的原因来考虑。例如，股票认购权可能就属于一项。但养老金、优异成就奖金、分享利润等是职工已经“挣得的”，是职工应该得到的，不应限制他作为一个公民、一个个人、一个人所应享受的权利。还有，管理人员必须努力使税法作必要的改变。

利润动机的夸张

最后，管理人员用他们对利润的夸张使得公众难于了解经济的现实。这违背了下述要求，即作为领导者的管理人员，不应明知故犯。这种情况在美国特别严重，但也同样适用于西欧。因为，在西方，管理人员仍然经常在谈论利润动机。而且他们仍然把他们企业的目标确定为利润最大化。他们不去强调指出利润的客观职能。他们不谈风险——或只是极偶尔地提到。他们不去强调资本的必要。他们几乎从来不提一下资本的成本，更不提一个企业必须生产出足够的利润以便用最低的成本获得它所需要的资本。

管理人员经常抱怨人们对利润采取敌对态度。他们很少了解到，他们自己有关利润的夸张正是造成这种敌对态度的一个主要原因。因为，管理当局在向公众谈话时所用的语言中，事实上没能证明利润的正当性，没有说明为什么要有利润，没有表明利润所起的作用。他们谈到的只是利润动机，即某些不知姓名的资本家的追求利润的欲望——而社会为什么对其它欲望(如重婚)不予纵容，而对这个利润欲望却予以纵容，从来没有说明。可是，利润率却是经济和社会极端必需的。

绝大多数美国大公司的管理实践是完全合理的。是有关利润的夸张使之模糊起来，并使得企业和社会有受到损害的危险。事实上，很少有美国公司按最低要求来制定其利润率，以致许多公司很可能低估了本公司真正需要的利润率(更不用说如第九章中提到的，通货膨胀使得资本受到侵蚀了。) 但是，他们有意无意地以下述的双重目标为依据来规划他们的利润，即保证获得所需的资本并使资本的成本最小化。在美国的情况，即使只是由于美国资本市场的结构，高的“价格／报酬比率”对于使资本成本最小化的确具有关键意义。因此，“利润最佳化”就是一种完全合理的战略。它能使资本的实际成本从长期来看，降低下去。

但是，这使得继续应用利润动机这种夸张言词更站不住脚了。它起不了好的作用，只会造成混乱和引起怨恨。

这些有关管理人员没有遵守“明知有害而不为”的例子，主要是美国的。但它们在某种程度上也适用于西欧。可是，它们却很少能适用于日本。，虽然如此，其原则却可应用于所有的国家，既包括发达国家，也包括发展中国家。这些案例选自企业管理，但其原则却可应用于多组织社会中的所有各种机构的管理人员。

在任何一个多元社会中，对公共利益的责任一直是一个中心的问题和主题。由各种组织构成的多元社会也不能例外。这个社会的领导者“代表着特殊的利益”，即满足社会的特殊和部分需要的各种机构。同时，他们又是这样一种社会所知道或可能产生的主要领导者。他们必须同时为他们自己的机构和共同的利益服务。要使社会能执行其职能，更不用说使之继续成为一个自由社会了，这些我们称之为管理人员的人们就要在他们的机构中保持“独立自主”。不论这些机构归谁所有，或以什么方式所有，它们都必须保有自主权。但是，他们在其伦理上却必须

是“为公众”的。

管理人员一方面要执行其独自的职能，即保持其机构必要的自主权并对它自己的使命和目标负责，另一方面又有其为公众的性质。在这两者之间的紧张关系之中就产生了多组织社会特有的伦理问题。同今日有关社会责任的宣言中充满了日益响亮的“政治家风度”的号召相比，“明知有害而不为”可能显得很温和。但是，正如古希腊医师很久以前就发现的，这却不是一条易于遵守的准则。正因为它朴实而自然，才使它成为管理人员所需的伦理、责任的伦理的最恰当的准则。

第二部

经营管理者:
工作、职务、技能
与组织

经营管理者之职务的行使并非靠委授，而是源自企业需要及现实，自动自发者；从而有了经营管理之职务、工作、技能，与明确的经营管理组织。

第二十九章 为什么需要管理人员

管理人员是一个企业的基本资源，也是最稀有、最昂贵、最易损坏的资源——福特汽车公司纳事迹：一种受控制的管理不当的实验——西门士公司和三菱公司的例子——福特和列宁——福特汽车公司的事迹的教训——管理比所有权重要——英国工业的“管理差距”——管理是“相位的转变”而不是适应——管理是一种自主的职能，而不是一种被授权的职能

管理人员是工商企业的基本资源。在一个完全自动化的工厂中，可能完全没有一股的职工，但会有管理人员干事实上会比以前的工厂有多得多的管理人员。

在绝大多数企业中，管理人员是最昂贵的资源——而且是费旧最快、最密经常予以补充的一种资源。建立一支管理队伍需要多年的时间，但只要有短时期的处理不当，这支队伍就会垮台。管理人员的人数以及每一管理人员所代表的资本投资必然会持续地增长——正如它们在过去半个世纪中的增长那样。与此同时，企业对其管理人员的能力的要求也将提高。每过一代，这种要求就提高一倍，没有理由期望这种趋势在今后数十年中会减慢下来。

管理人员管理得好不好以及被管理得好不好将决定企业的目标是否能达到，还在很大程度上决定着企业对劳动者和劳动管理得好不好。因为，劳动者的态度所反映的首先是他的管理当局的态度。它直接反映出管理当局的能力和结构。劳动者的效率在很大程度上取决于他被管理的方式。

过去二十五年中，每一地方的管理人员不断地参加各种讲习班、演讲会和讨论会，互相告诉，他们的职责就是管理属下的人员；互相勉励，要把主要精力放在这项职责上，互相就“下行的信息交流”提供冗长的建议和昂贵的玩意儿。但是，我至今还没有发现一位管理人员，不论他是什么级别或担任什么职位，不是把同上面的关系和信息交流放在首要地位的。1 每一位副总经理都感到他同总经理的关系真是一个问题。以此类推，直到第一线的监工、生产工长或主办文书，都认为只要其“上司”和人事部门不来于与他，肯定可以同他的下级处得好。

不像人事部门人员所想象的，这不是一种人性反常的标志。同上面的关系本来就是一个管理人员所首先关心的。做一个管理人员就意味着分担企业成就的责任。一个没有被期望承担这种责任的人，就不是一个管理人员。

这些使管理人员感到烦恼的同上面的关系问题——同他自己的上司的关系；对于期望于他的是什么的疑虑，他难于把自己的观点陈述上去，难于使自己的计划被接受，以及自己的活动没有受到充分的重视，同其它工作部门和参谋人员的关系，等等——这些全都是对管理人员进行管理的问题。

福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

亨利·福特的兴起和衰落，以及福特公司在他孙子手中复兴的事迹曾被多次讲述过，已成了民间传说了。每一个人都曾听到过以下的事：

——亨利·福特在 1905 年时从一无所有开始，十五年以后建立起了一个世界上最大和盈利最多的制造业企业；

——福特汽车公司在二十世纪初叶在美国汽车市场上占统治地位并几乎垄断了整个市场，在世界上其它的绝大多数主要汽车市场上也占统治地位；

——另外，它从利润里面积累了十亿美元左右的现金储备；

——只过了几年，到了 1927 年，这个似乎是不可摧毁的企业王国已摇摇欲坠了。它已丧失了在市场上的领先地位，勉强维持一个第三位；几乎有二十年，每年都赔钱，一直到第二次世界大战期间都无法进行有力的竞争；

——1944 年时，公司创立人的孙子亨利·福特二世，当时只有二十六岁，没有任何训练或经验，接管了这家公司，并在两年后通过一次宫廷改变把他的祖父推下了宝座，引进了一套全新的管理班子并拯救了公司。

但是，人们没有普遍地认识到，这个戏剧性的故事的意义远超过一个人的成功和失败，而首先是可以称之为一项受控制的管理不当的实验。

福特一世之所以失败是由于他坚信一个企业无需管理人员和管理。他认为，所需要的只是所有主兼企业家，以及他的一些“助手”。福特同他同时代的美国和国外企业界绝大多数人士不同之处在于，正如他所做的每一件事那样，他毫不妥协地坚持其信念。2 他实现其信念的方式是，他的任何一个“助手”，如果敢于像一个“管理人员”那样行事、作决定或没有?福特的命令而采取行动，那么无论这个人是多么能干，他都要把这个人开除。福特的这种方式只能称之为对一种假设的试验，而其结果证明完全行不通。

其实，使福特的事迹具有特色——而且具有重要性——的是福特能够试验其假设，这一方面是由于他活得很久，一方面因为他有十亿美元支持他的信念。福特的失败并不是由于个性或气质，而首先和主要是由于他拒绝承认管理人员和管理是必要的，拒绝承认管理人员和管理要以工作和职能为依据，而不能以“上司”的“授权”为依据。

但是，福特关于无需管理人员的信念并不是绝无仅有的。第一次世界大战以前另外两家成长中的大公司也有着类似的经验。这两家公司就是德国的西门子公司和日本的三菱公司。

沃纳·冯·西门士(Werner Von Siemens，1816——1892)是一个与亨利·福特的个性极不相同的人。他是十九世纪最伟大的发明家之一，无论是对职 I 或共事的科学家都极为关心和体谅。他所创建的公司至今仍具有互相忠诚和对人负责的特点。但西门士并没有“管理人员”，只有“助手”和“副手”。西门士公司直到十九世纪七十年代末期都取得了令人注目的进展，然后就开始走下坡路了，逐渐地失去了控制并成为“难管理的”，并且实际上也没有了管理。英国的西门士公司原来是西门士集团中最兴盛的一个企业，由于管理不当而垮台了，以致不得不关闭。十九世纪八十年代后期出现了竞争对手，主要是埃米尔·拉特瑙(Emil Rathenau)在美国通用电气公司的密切协作下创建的德国通用电气公司。西门士公司尽管以前长期拥有领先地位，但在曾经占有统治地位的一些市场中迅速地丧失了阵地。然而，西门士公司与福特公司不同，并不拥有几乎无限的财务资源。当公司的创建人死后五年的 1897 年，该公司不得不求救于资本市场。当时的一位银行家乔治·西门士是沃纳的堂兄弟，正担任着德意志银行行长(见第四十九章)。他利用西门士公司急需资金的机会迫使公司创建人的子孙和继承人接受一种管理结构和一批管理人员。他们虽然不愿意，也只好接受。

西门士公司创建人的后裔们直到第二次世界大战在公司中仍有很大权力，并且至今仍参加公司的董事会。但是，1897 年的改组却创立了各种管理职位。这些管理职位是以任务和职能为依据，而不以西门士家族成员的怪想甚或愿望为依据。经过了不多几年，这个一度岌岌可危的公司重新获得了活力。本世纪初，德国的电子工业处于动荡整顿时期。其新的产业结构是以西门子公司为中心而建立起来的。十年以前在乔治·西门士的压力下，主要由公司内部人员组成的新的、专业的管理当局，制定出了一个合并和一体化的方案，把新合并进来的公司纳入西门子公司的结构之中，从而保证了该公司在欧洲电子工业中又有四十年占领先地位。

日本三菱公司的创建人岩崎弥太郎(1834—1885)的个性同亨利·福特也完全不同，同沃纳·冯·西门士也不同。他也具有吸引、培养、使用第一流人才的很高能力。但是，正像前面讲到的那两个人那样，他并不相信管理人员。日本的传统是“家”——“家族共同体”。在其中，由年长者掌权而不是按所有权来掌权，并且由集体来从事工作。3 岩崎弥太郎有意识地同这种传统彻底决裂，坚持由所有主兼企业家享有全部权力并承担全部责任。这对他来讲就是“进步”和“西方化”。他像福特一样，被迫把公司改组为股份有限公司。他像福特一样，也认为这只是一种形式——一种讨厌的、束缚人的形式。他发出指令，全部所有权永远归一个人、归家族的首脑所拥有。所有的决定应该由这个人、而且只由这个人来做出，其他人只是他的“助手”并执行他的命令。岩崎弥太郎于 1867 年——正好在明治维新以后——作为一个身无分文的武士(世袭的战士)开始其事业。十五年以后，他的公司成了日本的领头企业，超过了三井公司和住友公司这些创建于十七世纪时的更老的企业。但在那个时候，正如 1920 年时的福特汽车公司那样，三菱公司的发展速度放慢了，开始摇摆不定并明显地暴露出开始衰败的迹象。对三菱公司来说幸运的是，岩崎弥太郎在 1886 年刚五十岁时就去世了。他所信托的同事，虽然当年曾保证要遵守他有关由家族之长掌握全权的规定，在他去世后立即进行改组并建立了日本最强大、最专业化、最独立自主的管理集团。原来的家族成员虽然受到很大的尊敬，但被完全排除在管理集团之外。三菱公司的兴起和发展只是从这时才真正开始。

但是，拒绝接受管理人员和管理班子的，不仅有十九世纪的企业领导人，而且还有列宁。共产主义俄国的许多基本问题和困难正是由于列宁的这一拒绝。

可以说，福特的不恰当的个人管理、与现实的脱离以及日益依赖于秘密警察首脑(他依靠密探和恐怖来统治)，主要不是由于他个性的特点而是由于他那学说的后果。同样可以说，斯大林主义及其恐怖、清洗、怀疑猜忌、依靠警察告密者和谄媚拍马者，也不可避免地是下述信念的后果。这个信念就是认为：管理人员和管理班子是多余的，“伟大人物”及其助手和帮手——即其朝臣——就能够统治庞大而复杂的组织和结构。

通用汽车公司——一种相反的实验

二十年代早期，当福特着手证明其无需管理人员的假设时，新接任通用汽车公司总经理的小艾尔弗雷德·斯隆(A1fred P．Sloan Jr．) 在实验一种相反的假设。当时，通用汽车公司几乎要被庞然大物的福特汽车公司压垮了，只

能勉强地维持一个软弱的第二号位置。它当时是由一些敌不过福特汽车公司的竞争而出盘的小汽车公司拼凑起来的，比一个临时凑起来的金融投机组织好不了多少。它当时在生产线上没有一种能胜过对手的汽车，没有经销商组织，没有财务实力。以前各个小公司的所有主都拥有自主权，其实就是可以用自己的方式把他以前的公司当成自己的独立王国一样来作不恰当的经营。但是，斯隆深入思考了通用汽车公司的业务和组织结构应该是怎样的4，并把他那批不守纪律的独立诸侯改造成了一个管理班子。通用汽车公司在五年之内成了美国汽车工业中的领先者，并一直保持到现在。

二十年以后，亨利·福特的孙子把斯隆的假设重新付之实验。福特汽车公司当时几乎要破产了。二十年代初期积累起来的十亿美元现金资产由于填补每年的亏空已用光了。年青的亨利·福特二世在1946年接管公司以后，立即就在其公司中着手进行斯隆在二十年以前在通用汽车公司中所做的事。他创建了一套管理结构和管理班子。福特汽车公司在五年之内就在国内外重新获得了发展和获利的力量。它成为通用汽车公司的主要竞争考，而在迅速发展的欧洲汽车市场上甚至超过了通用汽车公司。

福特汽车公司事迹的教训

福特汽车公司事迹的教训是，管理人员和管理部门是工商企业的特殊需要，是其特殊器官和特殊结构。我们可以十分肯定地说，企业没有管理人员是不行的。不能认为管理部门所做的是所有主授权给它的工作。管理部门之所以需要，不仅由于工作量太大，任何一个人部不可能单独完成，而且由于管理一个企业同管理一个人自己的财产是根本上不同的两回事。

亨利·福特以及西门士和岩崎弥太郎之所以未能看到转而采用管理人员和管理部门的必要，是由于他们认为(正如各种教科书还在告诉我们的那样)，复杂的大企业是由。一个人经营的小店铺有机地“演变”而来的。当然，福特、西门士和岩崎弥太郎开始时规模都很小。但其发展不仅引起规模的变化。到了一定的程度，量转变为质，它们不再是“他们个人的企业”而成了一个工商企业，即成了一个要求有不同的结构和不同的原则的组织——一个要求有管理人员和管理班子的组织。

从法律上讲，管理部门看来好像仍是接受所有主的授权，即使在苏维埃制度下也是如此。但是，缓慢演变的现实教训却是，管理部门优先于所有主，实际上是高于所有主，至于在大企业中是这样。即使对大企业拥有全部所有权的所有主也不得不从属于管理部门本身。所有主的所有权在法律上讲虽然是没有限制的，但是，如果所有主不使自己服从于企业对其所有权进行管理的需要，就会碰到困难，甚至会失去其所有权。

可以设想，当乔治·西门士迫使其年青的堂侄们或者接受管理当局，或者放弃控制权时，心中正是这样想的。作为一种法律学说——虽然还只是一种新产生的而不是一种已明确形成的——它也许是在美国首先形成的。美国空军在五十年代早期同霍华德·休土(Howard Hughes)和休士飞机公司进行谈判。休士拥有该公司的全部股权和财产，他拒绝让专业管理人员管理该公司，而坚持由他自己来管理，正如三十年以前由福特自己经营福特汽车公司那样。于是，休士飞机公司的主要顾客，美国空军就给休士一份最后通牒：或者你把你的股权交给一个信托基金会并让专业的管理当局来接管，或者我们使你那公司破产并迫使你完全离开。休士通过他的一个信托基金会保持了自己的所有权，但完全放弃了对公司的控制权。

下一个案例也同霍华德·休士有关。据说，他作为美国一家大航空公司——美国环球航空公司的完全所有者，把该公司的利益从属于他的其它一些公司的利益。对一个所有主来讲，这是完全合法的行为，他可以随意处置他的财产。但美国环球航空公司对休士起诉，要求赔偿一亿五千万美元的损失。美国环球航空公司在初审和复审中都胜诉了，只是在1973年最高法院的审理中，才由于这是一个专门性事项而败诉。最高法院认为，这是有关民用航空局的事情，普通法院无权受理。但是，即使是所有主也必须如一个管理人员那样来行事(至少在大公司中是如此)，这一原则是没有争议的。

当德国银行于六十年代末期来挽救克虏伯公司时，在克虏伯家族对其公司的处理，也应用了这一原则。该公司全部属于克虏伯家族所有。但德国银行显然认为克虏伯家族把该公司作为财产来处理是不恰当的。七十年以前，西门士还努力使西门士家族保持其所有权，而德国银行在处置克虏伯公司时却迫使克虏伯家族完全放弃了所有权和控制权。

从其产生来看，可以说，管理部门并不是由所有主自己管理的小公司演变而来的结果，而是从一开始就是为本来就是大而复杂的企业设计的。

美国庞大的铁路事业横跨过漫长的距离。它要处理各种错综复杂的问题：建设铁路路基的工程问题，筹集巨额资金的财务问题，获得建路特许权、土地征用权和补助金的政治关系问题等。而这个铁路事业是可以称之为“管理”的第一个企业。事实上，在美国内战后不久为长距离的、横贯大陆的美国铁路设计出来的管理结构基本上维持至今没有改变。大约在这同一时期，在欧洲大陆上为首批出现的全国的而非地方的银行5设计出了一套管理制度。而在远方的日本，明治时期财团的创建人——三井、住友以及岩崎弥太朗在三菱的继承人——以一种新的方式运用日本的传统方法，也给庞大而复杂的企业建立了一套管理制度。

直到三十年或四十年以后，管理部门的应用才从原来就是大企业的企业移植到已成长为大企业的企业中去。我们在前面已经讲过，乔治·西门士如何在1897年利用他的那些在西门子电气公司中的堂侄们对资金的需要为杠杆，迫使他们虽然不愿意也只得接受管理部门。大约在这同一时期，安德鲁·卡内基和约笛·D·洛克菲勒也分别在钢铁工业和石油工业中引进了管理部门。稍迟一些，仍是那个皮埃尔·S．杜邦把杜邦家族公司进行了改组，引进了管理部门，使之既能得到发展，又保持杜邦家族的控制权6。杜邦在1915年到1920年期间为其家族公司所建立的管

理结构，在几年以后成为通用汽车公司“专业管理结构”的出发点。那时，杜邦获得了近于破产和摇摇欲坠的这个汽车公司集团的控制权并使小艾尔弗雷德·斯隆担任该公司的总经理。

虽然并不能证明，但有很大的可能，英国在十九世纪后期之所以从世界经济领先地位跌落下来，主要不是由于它技术上的差距，而是由于它在管理上的差距，即未能在一种真正的管理的基础上改组其已成为庞大而复杂的工商企业。

英国不是改组其公司，而是采取一种妥协的办法。结果，其公司“董事会”既不是一个监察机构，又不是一个真正的管理机构，而是这两者的一种混合；因而，管理人员的作用、职能和权力均未明确规定。为了了解其区别，人们只要比较一下英国化学工业 7(它在 1870 年在世界上占领先地位，而到二十年以后就只居“陪衬”地位了)的发展记录和钱德勒有关杜邦公司的描述。直到 1926 年，当英国所有的大化学公司合并成为一个帝国化学工业公司时，其首届董事会既是一个高层管理机构，又是代表以前各创立者家族有钱的外行们的一个混合体——在董事会之内或之下没有明确的结构。德国的法本化学公司是略早几个月以一种类似的方式成立的。但德国人一开始就把同财务、家族、权势有关的人物排除在管理结构之外，而把他们全部安排在一个不进行实际管理工作的监事会之中。有少数创建家族的成员被安置在管理董事会之中，但他们是作为专业管理人员来服务的，即具有具体的职位、职能和权力，并在管理班子中与其他人处于平等地位。这个管理班子则由没有家族或所有权背景的专业人员占统治地位。

管理是一种“相位的转变”

从所有主兼企业家在其“助手”的帮助下可以经营的企业转变为要求有一个管理当局的企业，类似于从液体到固体的转变，是一种被物理学家称之谓“相位的转变”。这是从一种物质状态、一种基本结构到另一种的突变。斯隆的例子表明这可以在同一个组织内实现。但斯隆改组通用汽车公司的事例还表明，要做到这一点，就必须根本改变人们的基本概念、基本原则和看法。

人们可以把老福特试图经营的企业同斯隆所设计的企业比作两种不同的有机体——带有硬甲壳的昆虫和有骨架的脊椎动物。英国生物学家达西·汤姆逊(D’Arcy Thompson)表明，由硬甲壳支撑的动物在大小和复杂性上只能达到一定的程度。超过了这一程度，陆地上的动物必须有一个骨架。但这骨架从其渊源上讲并不是从昆虫的硬甲壳演化来的，而是有着不同渊源的一种不同的器官。同样的，当一个企业达到一定的规模和复杂程度以后，就必须有管理制度。管理制度虽然是代替所有主兼企业家式的“硬甲壳”结构的，但并不是它的继承者，而是它的代替者。

一个企业达到什么阶段就必须由“硬甲壳”转变为“骨架”呢?8 其分界线大致在企业达到三百人至一千人的规模时。更重要的也许是复杂程度的增加。当有许多工作需要互相协调配合地进行，人们需要进行信息交流时，就需要有管理人员和管理当局了。否则，事情就会失去控制，计划就不能变成行动，更糟的是，计划的不同部分进度不同，完成的时间不同，目标不同，以及“上司”的好恶压倒了成就的取得。到了这个地步，产品可能是出色的，人员也是能干而积极的，上司可能是——而且常常的确是——有很大能力和个人力量的，但企业却开始摇摆不定、停滞并很快走下坡路，除非它改而采取管理人员和管理结构的“骨架”。

亨利·福特——以及年青的西门士们、岩崎弥太郎、列宁——不想要管理人员；但其唯一结果是他瞎指挥管理人员，为他们确定一些不恰当的职位，造成猜疑和挫折的心理，使其公司组织不当，打击并分裂管理人员。管理人员在这些领域中的唯一选择是把这些工作做得好或做得不好。但这些工作本身是无法逃避的。这些工作做得好坏在很大程度上决定着企业是存在并兴盛，或衰落以至最后倒闭。

第五篇　管理人员的工作和职务

作为一名管理人员，要对企业的成果做出贡献负有责任，即对他自己的工作负有责任，而不是“对其他人的工作负有责任”，而且具有一种独特的“管理人员的工作”、独特的“管理的职务”。存在着一种独特的对管理人员进行管理的方式：通过目标和自我控制。当我们从“中层管理”转向“知识组织”时，还有一些新的要求。最后，还必须对管理人员进行管理，以便在他们之中形成一种取得成就的风气。

第三十章 什么是一个管理人员

传统的定义——传统定义的不恰当——管理人员和管理当局的成员——专业人员——按职能而不是按权力来确定

管理人员．——专业人员的职衔、职能和报酬——管理人员(经理)的特点是什么？如何给它下定义?

至少可以这么说，“管理人员(manager)”和“管理(management)”这些词很难捉摸。它们难于翻译成其它语言。它们在英国英语中的意义不同于在美国英语中的意义。而且，即使在美国英语中，其意义也是极不明确的。

“管理人员(经理)这个词在德语、法语、西班牙语、意大利语或俄语中都没有确切的相对应的词。这个词在这些语言中正如在美国一样的被用得不确切和难于捉摸其意义。绝大多数人当被问到他怎样理解“管理人员(经理)”时，都会说那是“一个老板”。但是，当飞机场旁边擦皮鞋小摊子的招牌上写着“经理：约翰·史密斯”时，每一个看到这招牌的人(至少在美国是这样)都知道，史密斯先生并不是老板，即所有主，而是一位仅比擦皮鞋的工人拥有一点自主权和略高的工资的供雇用的人。

在管理的早期历史中，一个管理人员被定义为“对其他人的工作负有责任的人”。这个定义符合当时的需要。它使管理人员的职能同“所有主”的职能相区别。它明确地表示出管理是一项可加以分析、研究并系统地改进的特殊工作。这个定义把重点放在基本上是新出现的、完成社会的经济任务的大型永久性组织上。

然而，这个定义实难令人满意。事实上它也从来没有使人满意过。从一开始，企业中就有些常常是处于负责地位的人，显然同于管理班子之中，但并不管理即并不为其他人的工作负责。一个公司中的司库，负责公司中金钱的供应和使用，可能有一些下属并且是传统意义上的一个管理人员。但司库本人显然从事绝大部分的司库工作。他同向公司提供资金的人、同金融社会等打交道。他是一个“以个人方式做出贡献的人”，而不是一位管理人员。但他却是高层管理的一位成员。

而且，这个定义把重点放在一项任务的工具上而不是放在任务本身上。一位在公司中负责市场研究的人可能领导着许多人，因而是传统意义上的一位管理人员。但从其担任的职能和做出的贡献来讲，他所领导的人或多或少或完全没有，都不会有什么差别。一位完全不领导什么人的人在市场研究和市场分析方面完全可以做出同样的贡献。他如果不是被迫把大部分时间用在他的下属和他们的工作上，他甚至可以做出更大的贡献。他可能因而把企业的市场研究工作做得更有效，使自己的工作被管理当局中的同事们了解得更清楚，使企业的基本决策和“我们的企业是什么和应该是什么”的定义能更好地做出。

按照传统的定义，即一位管理人员(经理)是一位“对其他人的工作负有责任”的人，我们就应该说是“市场研究人员的经理”。但我们却说是“市场研究经理”。这种通常的叫法是正确的，因为它直觉地理解到管理职位的责任是什么以及应该是什么，应该如何对担任管理职位的人进行衡量。

这种传统的定义日益不恰当了，它已成为有效的管理、有效的组织和真正的成就的一种障碍。

在任何一个组织中，特别是在目前的工商企业中，增长得最快的是对企业的贡献和成果负有责任的那些管理当局之中的人。1 但是，他们通常并不是什么上司，也不为其他人的工作负责。从这个意义上说，他们显然又不是经理。目前，企业中增长得最快的是各种以个人方式做出贡献的专业人员。他们都对公司生产财富的能力、企业的发展方向及其成就有着重大的影响。

这种人虽然首先在技术研究工作领域中作为一个独特的集团涌现出来，但却不限于这个工作领域。实验室中的高级化验师负有重大的责任并做出重大的决策，其中有许多影响是无可挽回的。同样的情况也适用于那些深入思考和制定公司的组织并设计出各种管理职务的人，不论他们的头衔是组织计划师或管理发展部主任。此外还有高级成本会计师，他决定并分配各项成本。他为管理当局制定衡量成绩的标准，事实上在很大程度上确定着是保持或是放弃某项产品。属于同一范畴的人还有：负责制定和维持公司产品质量标准的人；负责建立公司向市场销售产品的销售系统的人；以及广告主任，他可能负责公司的基本报销政策、公司的广告信息及其应用的手段以及广告效果的衡量。

在目前的组织结构中，以个人方式做出贡献的专业人员成了一个问题，对他自己来说也成了一个问题。而这在很大程度上是由于这种传统的定义。这些专业人员的头衔、报酬、职能、职业机会都混乱不清，成为不满和摩擦的一种原因。但这些专业人员的人数却在迅速增长。

有必要更灵活地把管理集团中的人员安排到各种任务小组、工作小组和其它组织单位中去。这种组织单位不符合传统的“直线组织”的概念，即其中一个人是上司，其他人是下属的一种组织。2

传统意义上的管理人员必须能转移到他们不再担任高级人员的那种环境中去，转移到他们在一个工作小组或任务小组中事实上是非管理人员的“低级人员”的环境中去。另一方面，在传统意义上没有管理职能或管理头衔的专业人员要能够担任工作小组或任务小组的领导人。管理人员和非管理人员的传统划分将日益成为一种障碍并不再适用。

管理人员的新定义

我们很有必要而且要尽快地好好考虑一下一个管理人员的定义以及谁应该被看作管理当局。

五十年代初期，首次有人试图解决这一问题。他们在管理人员的定义中补充了一个新的定义：“是一个以个人方式做出贡献的专业人员”，3 两者有“平行的发展机会”。这就可能对一个从事“专业”工作的人付给恰当的报酬，而不一定要提升担任一种“管理人员”的职务即提升到对其他人的工作负有责任的位置以后才能得到较高的报酬。

但是，这种办法并没有完全解决问题。采用这种办法的公司报道说，以个人方式做出贡献的专业人员只是比以前稍微减少了一些不满意的程度，仍然认为只有在行政管理结构之内才有或至少是更易于获得提升的真正机会，因而一个人为了“出人头地”就必须成为一个“上司”。尤其是，把管理界分成两个集团就更易于使从事自己的工

作的下级人员同那些对别人的工作负有责任的人相比。所强调的仍是权力和职权而不是责任和贡献。

在美国之外，这个问题可能更糟。在日本，以个人方式做出贡献的人完全没有提升的机会。年资条例迫使资格老的日本人都成为一个行政管理人员——其结果是，最能干的新闻记者被迫中止写作，最能干的科学研究工作者停止研究而成为“研究经理”。

只要不是从传统的定义出发而是从工作本身出发来进行分析，就会得出这样的结论，传统的定义把一个管理人员说成是对其他人的工作负有责任的人，它所强调的是次要的而不是首要的特点。

正如我们在下一章中将会看到的，我们可以把一个管理人员的工作规定为计划、组织、综合、衡量。专业人员(如自己从事工作的市场研究人员，或一位高级成本会计师)也必须从事计划、组织，并对照着自己的目标和期望来衡量自己的工作。他也必须把自己的工作同组织中其他人的工作综合起来，同自己所属的单位综合起来。尤其重要的是，为了取得成果，他就必须作“横向”的综合，即同那些必须使用他的工作的其它领域和职能部门的人综合。

同样的，“管理人员”必须作“下向”的综合，即同向他作报告的人的工作综合起来——而这是传统的定义所强调的。为了取得成果，最重要的是他必须同他那单位的工作综合起来，而这又必须作横向的综合——同那些他并没有管理控制权的人相综合。

在工厂或办公室中第一线基层领导职务的实质是管理归他领导的人。在他那一级，上行联系或横向联系是次要的。但通常的看法并不把第一线的基层领导看成是一个管理人员，而是把他说成是“管理班子中的一员”。这意味着他应该是一个管理人员，但实际上却并不是，或只能勉强算是一个管理人员。其理由当然是由于工厂中或办公室中的第一线基层领导一般并不为基层的贡献或成果承包很大的责任。人们只期望他执行其他人为他制定的目标——在典型的大量生产工厂中他所能做的或应该做的就是这些。这使得基层领导的职务模糊不清而又困难4。基层领导的职务比那些在等级制度中地位更高而更重要得多的人更适合于传统的关于管理人员(经理)的定义，但我们还是不愿把他叫做一个管理人员。这一事实表明，传统的定义所强调的是次要的而不是主要的特点。

因此，在确定一个组织中负有管理责任的人时，较为恰当的是强调指出其首要标志不是对人员的指挥，而是对贡献的责任。明确的标志和组织的原则应该是职能而不是权力。

但是，这些人应该叫做什么呢?许多组织提出了一些新的定义或试图给一些老的术语以新的意义。5最好的办法也许不是造出一种新的术语，而是沿用流行的叫法，叫做“管理集团”。在管理集团中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，对其他人的工作负有责任；另有些人承担一些特殊的工作而并不承担对其他人的工作负有责任的责任；第三种人有些模糊不清并处于两者之间，其职务或者是工作小组或任务小组的组长，或者把高层管理的咨询工作和一个企业在一定领域中的“良心”工作，同对一定领域中参谋人员的监督和管理责任这两项职能结合起来。这并不是一种很好的、更谈不上是尽善尽美的解决办法。在每一个组织中总有些人是真正的专门人员，他们只不过是一般的工作人员而并不把自己看成是管理集团中的一部分。他们愿意继续成为一个专门人员，而基本上不大关心他们所属的整体。他们所关注的是他们技术上或职业上的技能，而不是他们的组织。一个人事部门中的心理学家把自己看成是一种专业人员——即是其学术专业界中的一员——而不是某一公司的一位经理人员(甚至也不是某一大学的一位教师)。电子计算机专家也是这样认为的。

另一方面，在美国以外的许多传统文化中，有些人完全承担着做出贡献的责任，但并没有被认为是管理人员或管理班子中的一员，甚至在他们对其他人的工作负有责任时也是这样。德国的“师傅”就是一个例子。这种师傅有着很高的技术，在其本行手艺中升到了领导的地位，在本行手艺的领域中常常是真正的“老大”，但他还是把自己看成是一个技术工人而不是一个管理人员。他在很多方面类似于军队中的没有委任的军官，如长期服役的事务长。这种事务长在其本行的供给事务领域中是真正的“老大”，但却永远不会成为军官，而且也不想成为一个军官。

按职能和责任来确定管理集团，虽然还有些模糊不清，但它使我们能够制定出管理人员同专业人员之间的关系。

专业人员

专业人员——特别是专家——需要一位管理人员。他的主要问题是他那领域的知识和专长同整个组织的成就和成果之间的关系问题。因此，专业人员有一个信息交流方面的重大问题。如果他的产出不能成为其他人的投入，他就不能取得效果。他的产出是思想和信息。这就要求他的产出的使用者了解他试图说的和做的是什么。可是，从他的任务的性质来说，他倾向于用他的专业行话。事实上，在许多情况下，专业行话是他唯一能流畅应用的一种语言。管理人员的任务就在于使专家了解到，除非他被人有所了解，否则他就不能取得效果；而他要被人有所了解，他就必须努力去发现他的“顾客”，组织中其他的人(通常也是他们自己领域中的专家)的需要、想法和限度。正是管理人员必须把组织的目标翻译成专家懂得的语言，而把专家的产出，翻译成其预定使用者懂得的语言。换句话说，专家正是依靠管理人员来把自己的产出同别人的工作结合起来。

但是，专业人员虽然为了取得效果，需要有一位管理人员，而管理人员却并不是他的上司，而是他的“向导”，他的“工具”，他的“销售员”。管理人员是一个渠道，通过这个渠道，专业人员、特别是真正的专家，可以把自己的知识、自己的工作、自己的能力投入到共同的成果之中，并从中得知自己所属企业的需要、能力和机会。

从某种角度来看，真正的专业人员事实上是而且应该“高于”他的管理人员的，应该是“教师”和“教育家”。专业人员的任务正在于对管理集团进行教育，提高他们的视野，向他们显示新的机会、新的境界和更高的标准。从这

个意义讲，每一个专业人员在同他的管理人员、事实上是同组织中所有的管理人员的关系上来说，应该更高。如果在他的专长和知识的领域中，他不承担起领导的责任，他就不是一个真正的专业人员，而只是一个下属的“技术员”。

专业人员的职衔、职能和报酬

管理人员和专业人员的职衔、职能和报酬，这些棘手问题虽不能根本解决，但它们在很大程度上可以避免对他们的地位的混淆和使用的不当。

在传统上，组织中只有一条提升途径。一个人只有成为一位管理人员才能获得较高的地位和报酬。其结果是，有许多理应得到承认和奖赏的人却没有得到。或者，为了使之得到承认和奖赏，有些并不想进行管理、也没有这方面能力的人，却被安置在管理职位上。

这种制度不适应于目前组织、特别是目前工商企业的实际状况。人们应该能够随着他们的晋升从一种工作自由地转移到另一种工作。因此，我们应该有一种能明确区分一个人在组织中的职能和地位的级别和职衔制度。

在军队中，级别和职能之间的区别，长期以来已成为一种常规了。如果一个人是少校，这就决定了他的级别。但这并没有表明他是一位营长——即一位管理人员——还是在五角大楼中做一位研究员——即一位以个人方式做出贡献的专业人员。他的级别是少校，而他的职能的称号，营长或通信专家，则表明他被委派的任务。

比较合理的可能是把管理集团中的所有成员都叫做经理人员，而在整个组织中只有四个级别：初级经理人员、经理人员、高级经理人员、公司经理人员。于是我们就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度。这样，我们就可以这样来描述一个人的地位了，加热处理——高级工程师，或成本控制——管理人员，从而把级别和职能区别开来。这种制度可能比试图建立“平行阶梯”的制度更能取得成功。

有关管理人员的传统定义还意味着，一个管理人员既然是高级人员，就一定要比向他作报告并被认为是他“下属”的人得到更多的钱。这在装配线工作和文书工作中是有道理的。它也适用于还没有达到专业人员水平而不能对自己的目标和贡献承担全部责任的初级知识工作者。但是，对于真正的专业人员，即在企业内他那领域中被认为是领先者而在其专业范围中是标准决定者的人来说，这就没有什么道理了。对于他来说，应该应用“表演艺术家”和“体育明星”的规则。

没有人会对一位棒球明星比他的教练或甚至经理拿更多的钱感到奇怪。没有人会对一位歌剧女主角在一次演出中所拿到的钱比剧团经理一年的工资更高感到惊讶。每一个人都十分清楚，第一流的体育明星或出色的歌唱家都需要一个管理人员——但他们的贡献是不同的，而这种不同的贡献正表现在不同的报酬上。因而，在组织上是“下属”的人却比他的“上级”即管理人员得到更多的钱。

在这一点上，企业界中也有一个有用发性的先例。当皮埃尔·杜邦和小艾尔弗雷德·斯隆在 1920 年首次着手整顿混乱的通用汽车公司时，他们把各作业部门主任的工资定得同总经理皮埃尔·杜邦一样高。而斯隆作为作业别总经理，是各作业部门主任要向他作报告的人，却由于斯隆本人的请求，其工资大大低于各作业部门主任。由各种专业人员或专家组成的一个单位的经理，其二资当然应当高于该单位中的绝大多数人员。但是，如果该单位中有一两个“明星”的工资高于经理，那也并不能认为是不平常的，当然更不能认为是不恰当的。这同样也适用于销售员。一位明星销售员可以比地区销售经理拿更多的钱。它也应适用于研究实验室，以及其它各种由个人的技术、努力和知识来决定其成就的领域。

在管理集团的成员中，对管理人员和专业人员所提出的要求应该没有什么不同。管理人员不同于其他专业人员的地方只在于他们就责任和成就来说，有一个增加的方面。一个有五十个下属的市场研究经理同一个担任同样职务而没有任何下层的市场研究人员之间的区别只在于手段上，而不在于贡献上，更不在其职能上。对这两者应提出同样的要求。两者都属于“管理集团”，都是“管理人员”。

第三十一章 管理人员及其工作

管理人员如何做他的工作?——管理人员的工作——信息：管理人员的工具——合理地利用他自己的时间——管理人员的资源：人——一项必要条件：正直的品格

要成为一个管理人员，单只有职衔、大办公室以及其它表示级别的外部标志是不够的，还必须有高度的能力和成就。这项职务需要天才吗？它是靠直觉还是靠正确的方法来进行工作的呢?管理人员是如何工作的呢?

一个管理人员有两项特殊的任务。第一项任务是创造出一个大于其各组成部分的总和的真正的整体，创造出一个富有活力的整体，它把投入于其中的各项资源转化为较各项资源的总和更多的东西。可以把他比拟成为一个乐队的指挥。通过乐队指挥的努力、理解和指挥， 各种个别的乐器演奏形成了有生命力的音乐演出的整体。但乐队指挥有作曲家的乐谱为蓝本，他只是一个解释者，而管理人员则既是作曲家，又是乐队指挥。

为了完成这项任务，要求管理人员尽可能有效地利用他所拥有的各种资源——尤其是人力资源——而消除所具有的各种缺陷。这是创造出一个真正的整体的唯一途径。

这就要求管理人员平衡和协调企业的各项主要职能：管理一个企业本身、管理劳动者和劳动、管理企业同社

区和社会之间的关系。如果一项决定或行动满足了这三项职能中的一项而削弱了另一项，那它就削弱了整个企业。任何一项决定或行动必须始终有利于整个这三个领域。

创造出一个真正的整体这一任务还要求管理人员在其每一行动中同时注意到作为整体的企业的成就和成果，以及为取得综合成就而必需的各种不同的活动。同乐队指挥的比拟也许在这里最为适宜。一个乐队指挥始终必须既注意听整个乐队的演奏，又注意听其各别乐器(如双簧管)的演奏。同样的，一个管理人员必须始终既考虑到企业的全面成绩，又考虑到各别职能(如市场研究活动)的成绩。通过提高整个企业的成绩，他为市场研究创造了新的领域和挑战；而通过改进市场研究的成绩，他又能提高整个企业的成果。管理人员必须同时提出两个相互连带的问题：第一个问题是，企业哪一方面的成就需要改进，而为此又要求有些什么活动?第二个问题是!企业的各项活动能有些什么改进，而这些活动又能使企业的成果有些什么提高?

管理人员的第二项特殊任务是在其每一项决定和行动中协调当前的和长期的要求。他如果牺牲了当前的要求和长期的要求中的一项，就会使企业受到危害。1 这就是说，他必须既注意近处，又看到远处——这真需要一点杂技表演的功夫。或者，换一个比喻；他既不能抱有“船到桥头自会直”的态度，又不能“把未来的一百年都安排好”。他不仅要为未来的过桥做准备——他要早作准备，以免临时措手不及。如果他不注意未来的一百天，那他就不会有未来的一百年——甚至不可能有未来的五年。管理人员所做的一切必须既有利于当前，又有利于根本的长期目标和原则。他即使不能把这两个方面协调起来，至少也必须使之取得平衡。他必须计算一下为了当前利益而在长期利益方面所做出的牺牲，以及为了长期利益而在当前利益方面所做出的牺牲。他必须使这两方面的牺牲尽可能地小。而且他必须尽可能快地弥补这些牺牲。他生活与活动于当前和未来的两度时间之中，并要对整个企业及其各个组成部分的成就负责。

管理人员的工作

绝大多数管理人员把他们绝大部分的时间用于一些不是“管理”的事情上。一个销售经理在作统计分析或安抚一位重要的顾客。一个工长在修理工具或填写一张生产报表。一个制造经理在设计一种新的厂房布置或试验新材料。一家公司的总经理在拟订一笔银行贷款的细节或谈判一笔大合同——或者花几个小时主持一次祝贺一位服务多年的职工的晚餐会。所有这些事情都有一种特定的职能，全都是必需做的，而且必须做好。

但它们却并不属于管理人员的工作。至于所谓管理人员的工作，那是所有的管理人员，不论他们担任什么职能或工作，不论其级别和地位，都必须做的一些工作；是各种管理人员共同的工作，也是管理人员特有的工作。我们可应用科学管理的系统分析方法来分析管理人员的工作。我们可以区别出有哪些工作是一个人由于是管理人员才做的。我们可以把这种工作分解成各种作业。一个人可以通过改进这些活动来提高其作为一个管理人员的成绩。

管理人员的工作中有五项基本作业。这五项作业合起来就把各种资源综合成为一个活生生的、成长中的有机体。

一个管理人员首先要制定目标。他决定目标应该是什么，为了实现这些目标应该做些什么，这些目标在每一领域中的具体目标是些什么。他把这些目标告诉那些同目标的实现有关的人员，以便目标得以有效地实现。

其次，一个管理人员从事组织工作。他分析所需的各项活动、决定和关系。他对工作进行分类，把工作划分成各项可以管理的活动，又进一步把这些活动划分成各项可以管理的作业。他把这些单位和作业组合成为一个组织结构。他选择人员来管理这些单位并执行这些作业。

再次，一个管理人员从事激励和信息交流工作。他把担任各项职务的人组织成为一个团体。他用以做到这点的方法是，通过日常的工作实践，通过他同与他一起工作的人们的关系，通过有关报酬、安置和提升的“人事决定”，通过同其下级、上级和同级之间经常的相互信息交流。

管理人员工作中的第四个基本因素是衡量。管理人员建立各种标准——而在整个组织和每一人的成就中，很少有像这个因素这样重要的。他注意为每一个人确定一种衡量标准，使之集中注意于整个组织的成就，同时又注意于他本人的工作并帮助他做好工作。他对成就进行分析、评价和解释。正如在他工作的其它领域中那样，他把这些衡量的意义和结果通报给他的下级、上级和同级。

最后，一个管理人员要培养人，包括他自己。

管理人员的这五项工作中的每一项都可以再细分为若干子项，而每一子项都可以写出一本书来予以探讨。而且，每一项工作都要求有不同的品质和条件。

例如，制定目标是一个平衡的问题：在企业成果同一个人信奉的原则的实现之间进行平衡，在企业的当前需要同未来需要之间进行平衡，在所要达到的目标同现有条件之间的平衡。制定目标显然要求分析和综合的能力。

组织工作也要求有分析能力。因为它要求最经济地利用稀缺资源。但它是同人打交道的，所以要从属于公正的原则，并要求有正直的品格。培养人也要求有分析能力和正直的品格。

激励和信息交流所需要的主要是社会方面的技能。它所需要的不是分析能力，而是正直和综合能力。正直的品格比分析能力重要得多。

衡量所首先要求助是分析能力，但也要求把衡量用来促使实现自我控制，而不是滥用来从外部和从上面控制人们——即统制人们。这条原则经常遭到破坏，因而衡量是目前管理人员工作中最薄弱的领域。衡量有时被用来作为一种内部秘密警察的工具，向上司汇报有关一个管理人员工作成绩的审查和批评，却连副本也不送给该管理人员本人。只要衡量还像这样被滥用来作为一种控制的工具，它就将始终是管理人员工作中最薄弱的领域。2

制定目标、组织工作、激励和信息交流、衡量考核以及培养人员，是正式的、划分成的各项工作。只有一个

管理人员的实际工作才能使它们成为活生生的、具体的、有意义的工作。但是，由于它们是正式的工作，因而可应用于每一个管理人员和管理人员所做的事，可由每一个管理人员用来评价自己的技能和成就，并用以系统地提高自己作为一个管理人员的水平和成就。

一个人能够制定目标不一定就能成为一个管理人员，正如一个人能在一个很小的有限的空间范围内打结不一定就能成为一个外科大夫那样。但是，一个人没有制定目标的能力却不能成为一个恰当的管理人员，正如一个人不能打小结就不能成为一个好的外科大夫那样。而且，正如一个外科大夫可以通过提高打结技术来使自己成为更好的外科大夫那样，一个管理人员通过提高其各项工作的技术和成就，可以使自己成为更好的管理人员。

管理人员的资源：人

管理人员有一项特殊的资源，人。而人是一种独一无二的资源。它要求使用它的人有特殊的品质。

对人“进行工作”始终意味着培养他。这种培养的方向决定着人——既作为人，又作为一种资源——是否会成为更富有活力，或最终完全失去活力。这一点不仅适用于被管理的人，而且适用于管理人员——虽然这一点不宜过分强调。管理人员是否按正确的方向来培养其下属，是否帮助他们成长并成为更高大和更丰富的人，将直接决定着他本人是否能得到发展、是成长还是萎缩、是更丰富还是更贫乏、是进步还是退步。

人们可以学会对人进行管理的某些技巧——如主持会议或进行谈话的技巧，也可以制定出一些有助于培养人的方法——在管理人员和下属的关系结构方面、在升迁制度方面、在组织的报酬和激励方面。但是，即使这些都已经说了和做了，为了培养人。管理人员还需要有一种基本的品质，而这是不能依靠传授技巧或强调这项任务的重要性而创造出来的。这就是要求管理人员有正直的品格。

近来极为强调要爱护人、帮助人、同人处好关系，把这作为一个管理人员的必要条件。但单有这些是永远不够的。在每一个成功的组织中总有那么一位上司，他并不爱护人，并不帮助人，也不同人处好关系。他冷酷、不讨人喜欢、对人要求高，但他常常比其他任何人都培养出更多的人来。他比那最爱护人的人赢得了更多的尊敬。他对自己和下级都要求高质量地进行工作。他制定了高标准，并期望人们能达到达个高标准。他在判断是非时对事不对人。他本人虽然常常是一个很有才华的人，但在评价别人时，从来不把才华置于品格之上。一个管理人员如果缺少这些品质，那么无论他是多么爱护人、多么喜欢帮助人、多么和蔼可亲、甚至多么能干和育才华，那也是一种威胁而只被评价为“不适于做一个管理人员和正直的人”。

一个管理人员做些什么，能系统地加以分析；一个管理人员必须会做些什么，能学得合(虽然不一定总是能传授)。但有一项品质是无法学得的，有一项条件是管理人员无法从别人处获得但却是必须具备的。那不是天才，而是正直的品格。

第三十二章 管理职务的设计和内容

过去常驻印度的英国文官行政机构——管理人员必须进行管理——常见的错误——职务的范围太小，以致难于得到成长——通过提升而不是通过成就来得到满足——年龄平衡的重要性——“助手”的无职务——忙忙碌碌而实际上是无职务的“开会’和“旅行”——职衔代替职能——“寡妇制造者”式的职务——应该是职务适应于人，还是人适应于职务？——“风格’和实质——管理关系的幅度——管理人员职务的四重定义——管理人员的职权——管理人员，其上级，其下级， 以及企业

英国统治印度的历史，从政治上讲，是一部混乱、没有决断、缺乏方向、终于失败的历史。使英国能维持控制权达两百年之久，部分是由于印度的软弱和不统一。但是，英国能维持权力的首要因素是因为具有一种决定性的行政管理成就：过去常驻印度的英国文官行政机构。在十九世纪后半期，该行政机构规模最大时，也没有超过一千人。他们之中的绝大多数人都非常年轻，都是三十多岁的小伙子。在印度的恶劣气候中，由于疟疾和痢疾盛行而且每年都有霍乱病，白种人的估计寿命很短促。

这些管理着庞大的印度次大陆的异族年青人中的绝大多数住在完全孤立的小村庄中或满是灰尘的十字路口，常常一连几个月碰不到一个说同样的语言和互相了解的人。只有少数人才活到足够退休的年龄，带着一笔不大的退休金回到他们日夜梦想回去的英国。

这些管理着英属印度的年青人相当迟钝和不令人感兴趣。他们在经过一个短期训练以后就被委任一个职务，然后就任其自行沉浮了。1 他们是英国贫穷的乡村牧师的幼子，在家中没有什么指望，在英国社会中也没有什么地位。他们在印度的报酬不高、由于法律和习惯的禁止，他们在 1860 年时又不能像一百年前东印度公司掠夺时期那样去掠夺或侵获。

这些不太聪明、未经训练又没有经验朗年青人管理着一些在面积和人口上相当于欧洲小国的地区。他们实际上自行管理这些地区，上层只给予很少一点指示和监督。当然，有些人成了这种紧张状况的牺牲品，沉溺于酗酒与当地女人之中，更危险的是消沉怠慢下去。但其中的绝大多数却能如所期望于他们那样的行事，而且干得相当好。他们使印度在其长期的悲惨历史中第一次获得和平的时期，在一定程度上免除了饥荒，生命、信仰和财产有一点保障。他们能公正无私地进行治理，至少就他们本人而言，正直而没有贪污。他一般能公平无私地征税。他

们没有制定什么政策，最终由于没有政策而垮台。但他们却进行管理，而且管理得不差。2

这种出色的行政管理的成就、这种长达两百年的中层管理的成就，在很大程度上弥补了该调度在高层管理方面的不足——或者更恰当地说实际上是没有高层管理。其原因是非常简单的。

这些年青人所担任的职务范围很广并有挑战性。其中每一项职务的范围都足以使一个正常人感到兴趣并干许多年。这项职务是这个年青人自己的职务，不是他作为任何人的“助手”的职务。他承担了付托，负有责任。由他按照他认为恰当的方式来组织这项职务。衡量成就的标准是高的，而且是不能打折扣的。一个年青的、基本上没有训练和准备的外行要做到十分公正、完全没有偏向、维持公共秩序、保证道路上和村庄中的安全，维护宗教上和民间的和平。他必须通过说服、通过他本人的权威和出现来做到这一点。如果动用武力、例如叫军队来，那就被认为是一种失败。担任各个职务的人虽然部是些无名的人，但常驻印度的英国文职人员却有着高度的荣誉感，维持着高标准和使命感，渗透着高昂的情绪。

一个管理人员的职务应该以达到公司目标所必须做的一项任务为依据。它始终应该是一项真正的职务——一项对企业的成就做出明显可见的、尽可能是能加以衡量的贡献的职务。其范围和职权应该尽可能地大．而不是尽可能地小。管理人员应该由取得成就的目标而不是由其上司来指挥和控制。管理的职务需要一些什么，始终应该由实现公司目标所必须进行的活动和必须做出的贡献来决定。一个管理人员的职务之所以存在是由于企业面临的任务要求它存在——而不是由于其它原因。管理职务必须有其自己的权威和责任。因为，管理人员必须进行管理。

职务始终必须有经营管理的范围和大小。因为，一个管理人员是对企业的最终成果负有责任并做出贡献的人。因此，其职务始终应该有最大的挑战性，负有最大的责任，并做出最大的贡献。

在设计管理职务时常见的错误

没有一定的公式能保证设计出恰当的管理职务。但有六项影响管理人员和管理组织的效率的常见错误是可以避免的。

一、最常见的错误是把职务设计得太小，以致一个正常的人不能得到发展。任何一项管理职务往往是一个人的最终职务——即他往往在该职务上一直呆到退休。即使在一个迅速发展的组织中，这也是常规而不是例外。

高层的职务数量不可避免地要少于基层的职务数量。在组织中某一层次的十个人中至多只有两三个人能得到一次提升的机会。其余的人一般就留在原处。他们的职衔可能会提高，而且一般能得到较多的工资报酬，但一般不会在所做的工作方面有很大的变动。

如果一项职务被设计得太小，以致其承担者在少数几年中就能学会其中的各项事务，那么绝大多数管理人员就会感到失望、烦恼并不再认真地工作。可以说，他们就会“在工作岗位上退休”。他们将抵制任何变革、任何创新、任何新思想，因为，对于他们来讲，变革只能是变得更坏并威胁到他们的安全。他们了解得很清楚，他们实际上已不能再多做出什么贡献，所以他们十分不安全。

因此，应该把管理职务设计得使一个人能够在未来的多年中得到成长、有学习和发展的余地。一般讲来，把一项职务设计得太大不会造成很大的害处，因为这项错误很快就会被发现，并易于纠正。可是，职务太小却是一种不易发觉的慢性毒药，使个人和组织都麻痹起来。

所有的管理职务都应设计得能通过取得成就而获得满足，它们本身就应该包含有挑战和报酬。如果一项职务的主要满足在于获得提升，那么该项职务本身就失去了意义和作用。而且，由于管理职位上的人大多数不能实现提升的希望——这是从数字统计上得出的结果，而不是组织的策略——所以，无论在工资制度、成绩评价或管理人员培养方面把重点放在提升上是不聪明的。应该始终把重点放在职务本身上而不是放在更高一级的职务上。

事实上，很少有比下列现象更危险的事了，即一个组织经常地提升人员，以致把提升人员作为做好工作的一种公认的报答。正如任何热潮迟早会有个结束一样，当这股提升热潮结束时，整个团体必然会感到极为不满。那些提升得很快但还没有达到最高层的人会发现，挡在他前面的那些人并不比他们老多少，只不过由于偶然的机会进入本组织略早一些，就达到了最高层。那些在提升高潮达到顶点前后才进入组织的人，依据他们前辈的提升经历，期望自己将来也能提升，但必然会遭到失望。

纽约某些大商业银行就是一个极端的例子。当纽约的商业银行处于收缩而不是扩张时期的三十年代和四十年代，被银行业雇用的年青人很少。第二次世界大战结束后银行业再度扩展时，许多银行互相合并，如蔡斯银行和曼哈坦银行合并为大通银行，花旗银行和纽约第一国家银行合并为第一花旗银行。这些合并事实上使得管理人员多余了。但到五十年代初期， 在 1929 年以前进入银行业的人大批退休了，银行界开始雇用大批刚从大学和研究生院毕业的年青人。其中许多人在七、八年内就提升到了副总经理和高级副总经理这样收入多而职衔高的地位。换句话说，这些“新进者”中的大批人在三十岁以前就达到了他们的最终职位。但是， 这些职位虽然收入多而职衔高，其范围和职权却相当有限——这在很大程度上是由于这些年青人经验不多。当他达到四十岁时，他们便感到烦恼沮丧、玩世不恭，对职务和职务所提供的挑战已不再感到兴奋。

一家迅速发展的公司最好从外部聘请一些经过考验的老资格来担任重要的职位，以免本企业中年青的管理人员产生提升的期望，而几年以后又必然归于失望。

年龄平衡的重要性

为什么职务和职务结构必须避免集中在迅速提升上的另一条理由是，那样会造成年龄结构上的不平衡。年龄

结构上年青人过多成年老人过多都会引起组织上的严重混乱。

管理结构需要连续性和自我更新。必须有连续性，以免突然地用新的、未经考验的人员大批地代替有经验的老管理人员。但又必须有足够的“管理新陈代谢”，以便能有新的思想和新的人物。一个由年龄相同的人组成的管理集团会遇到危机。但年龄全都较老的管理集团可能比年龄全都较轻的管理集团要好一些。至少危机出现并解决得较早。

二、比职务范围太小更糟糕的是不能算是一项真正的职务，而只是典型的“助理”的职务。 管理职务必须有特殊的目标和特殊的目的和职能。一个管理人员必须能做出能辨认出来的贡献，必须负有一定的责任。

但典型的助理并没有一种能做出贡献的职务。他并不负有责任，而且他的职能、目的和目标难于确定。他只是一个“助手”，上司认为他应该做什么，他就做什么，或者他能向上司“接受”些什么，他就做什么。这样一种职务使人败坏。担任这种职务的人或者成为一个滥用其同重要领导人物的关系的幕后操纵者，或者成为一个靠拍马屁向上爬的谄媚者。助手的职位也使得组织败坏。没有什么人知道助理的作用、职权和实际权力是什么。其他的管理人员一般都会奉承他、利用他，并在适当的时候把他挤走。

这并不是说要取消“助手”这一职衔——而是应该避免这种实际情况。

而且，指派一位青年管理人员担任这种特别的、细致的职务也是一种极好的训练。但最好有一定的时间限制，过了这段时间就回到平常的管理职务上去。

三、管理是工作，但它本身并不是一种需要占用全都时间的工作。在设计一项管理职务时，要把“管理”和“工作”即一个人的特殊职能成本身职务结合起来。一般讲来，管理人员应该既是一个管理人员又是一位专业人员。

一位管理人员应该有足够的事做，否则，他就会去做那些拿来应该由其下属去做的工作。人们通常抱怨管理人员不“放权”，就是由于管理人员没有足够的事做，因而想起了应由下属去做的哪些职务。而且，没有一个人自己的工作也是使人相当烦恼的——特别是那些在工作的习惯中成长起来的人。一个人没有自己的职务也并不太好，他很快就会失去工作质量感和对艰苦工作的重视，这样的管理人员很可能弊多利少。一个管理人员应当是一个“工作中的指挥”而不是一个“协调者”。

四、一个管理人员的职务应该尽可能设计得能由他自己及由他管理的单位中的人就能完成。如果把一个职务设计得要求不顾地开会、“协作”和“协调”，那是错误的。在一项职务、特别是管理职务中，无需安排很多的“人际关系”。管理职务本身的性质就已包含了非绝大多数人所能胜任的“人际关系”。而且一个人不能在同一时间又做工作，又搞人际关系。

另一个相当普遍——而且常常是不必要——的错误，是把一项职务设计得使其承担者要在旅行上花费很多时间。正如一个人不可能同时工作和开会一样，一个人也不可能同时旅行和工作。与同事、助手、下级、顾客和上级作面对面的个人会晤是极为重要的，无可代替的。但最好是每两年一次地花费较多的时间去会晤附属公司的经理和主要顾客，而不是“蜻蜓点水”——星期二离开纽约，在巴黎度过星期三，星期四又赶回纽约。这只是意味着有四天没有进行工作。因为，一个人在作过这种无益的企图同时在两地的努力以后，至少要有一天的时间来恢复才行啊!

五、任何时候都不应该把职衔用来作为一种报酬，更不能用来掩盖职能的缺乏。以职衔“代替职务”比以职衔“代替提升”更糟糕，也更普通。

美国和德国的大商业银行就有这种例子。在美国的大商业银行中，每一个人都必须是一个副总经理或至少是一个负责人。在德国的大商业银行中，每一个人都必须是一位经理先生。这是有道理的。银行的顾客，如一家小企业的首脑，除了银行中的一位负责人以外，不愿同其他人讨论他的财务问题。但这就产生了问题。这使得那些没有这种职衔的人(例如，由于他们的工作无需顾客密切联系)极为不满。而且，那些在早年就获得了副总经理这样高的职衔，而在以后的工作生涯中却还是处于无聊的日常工作中的人，也大为不满。

滥用职衔的原因之一已在第三十章中讨论过，即工商企业(以及政府机构)传统上把职能的标志(如市场研究经理)作为级别的标志。另一个原因是在许多工资制度中，每一级工资的幅度很狭窄。如果一个人由于工作有了成就而要增加工资，他就必须提升到一个似乎是不同而更高的职务才能使工资增加。最后，由于企业在传统上对提升到管理职位的机会有限制，于是发明出一些虚构的、听起来像是管理职位的职衔(如把一位老资格的采购员叫做材料计划协调员)，用来称呼一位有经验并有成就的专门人员，其实他仍是从事他一贯在做的工作。

应该遵守的规则是：对于第一流的工作，应该付给丰厚的报酬；至于职衔，则只有当一个人的职能、职位和责任改变以后才改变。3

职衔会使人产生期望。职衔意味着级别和责任。如果把职衔用作一种虚衔，即用来作为级别和责任的代替品， 就是自找麻烦。

六、最后，对那些“寡妇制造者”之类的职务应重新考虑并重新改组。在蒸汽机轮船发明以前的 1850 年左右，大帆船盛行的时期，每一家帆船公司有时都会有一只“寡妇制造者”这样的帆船。这种船常常会失去控制而使人死亡，但又没有人能找出其原因。当这种情形发生了几次以后，一位明智的帆船所有主就会使那条船不再使用而予以拆毁，尽管那条船可能花了大量投资，也必须这样做。否则，很快就没有人到他那里去做船长和水手了。

在许多公司中，有些职务会使一个接一个的人遭到失败，而又找不出原因。这些职务看起来似乎是合乎逻辑的，似乎结构得很好，似乎是能够干得好的——但却没有人能干得好。如果一项职务使得接连两个以前在其它职务上干得好的人失败了，那就应予改组。那通常就表示出，首先是这项职务有某些不恰当的地方，虽然这只是一种事后的认识。

一种典型的“寡妇制造者”职务是美国大公司中的国际副总经理职务。似乎没有人知道为什么这项职务做不好。但是，大多数情况是，担任这项职务的人接二连三地遭到了失败。其原因常常是由于公司的业务发展到了很大的规模，而“国际”方面的工作却仍处于重视不够的地位，因而不相适应(关于这点，见第五十九章)。这通常是事后才看出来，到了这项职务被改组并找到了一个适合于担任该职务的人以后，人们才看出这一点。

在许多消费品公司中(如宝碱公司)，都有一个高级销售经理和一个高级推销及广告经理，两者都是高层管理的成员。从逻辑上说，这两者应合并为一个职位。因为推销及广告是销售的一部分。但是，这些公司的经验却表明，如果把这两者合并为一个职位，常常会使人为难和遭到失败。其原因正如一个消费品经理人员指出的：“销售的目的在于推动物品，而推销的目的在于推动人。”这两项目的要求具有不同气质的人，他们对工作的看法不同，对自己和自己管理的单位应用不同的标准来衡量成绩。

“寡妇制造者”式的职务常常是由于偶然而造成的。往往由于某一个人把通常难于在一个人身上发现的两种气质特点结合在一起，因而创立了一种职务而且能胜任该项职务。换句话说，看起来似乎合乎逻辑的一项职务却是由于性格上的偶然巧合而不是由于真正的职能需要，而人的性格却是不能代替的。

职务结构和人的性格

职衔的滥用和“寡妇制造者”式的职务是同争论最激烈的管理职务和管理结构的一个问题紧密有关的。这个问题是：组织应该是有结构的，使职务适应于人?还是组织应该是“职能式”的，使人适应于职务?

这个问题虽然经常被提出，其实却是一个不成问题的问题。十分清楚，人必须担任职务，而职务也必须适应于人。我们的确必须设计出真正能适应于人的职务，使这些职务能满足人的需要、实现其期望。大公司中的“组织设计”将日益增加，即日益努力使职务适应于人，为人服务。

同时，组织结构无疑地必须是非人称的，并且以任务为中心。否则，就不可能有连续性并使人们能互相继承。如果职务是为个人而设计的，不是为某项任务而设计的，那么，当担任职务的人改变时，就要对职务重新设计了，但是，正如有经验的管理人员所了解的，不可能只对一项职务进行重新设计。这里存在着一种真正的“多米诺骨牌反应”，一种真正的连锁反应。对一项职务进行重新设计常常就意味着对几十种职务进行重新设计，调动有关的人员，牵动每一个人。

但有一个例外，对极为罕见的、的确是例外的人，可以不遵守这项规则。

通用汽车公司的设计者小艾尔弗雷德·斯隆坚决主张：职务必须是非人称的并以任务为中心。4 但他作了一个例外来适应于本世纪的一个大发明家查尔斯·F·凯特林(Charles F．Kettering)。凯特林是一个极难对付的人，并且是一个不顾任何组织规则的人。但他的许多发明，从自动发动器到柴油引擎的重新设计，都极为重要。斯隆建议凯特林做一个独立研究人员，但凯特林却想做一个副总经理和“大企业家”。斯隆为他设置了这样一个职务。但一待凯特林退休，就把该职务重新设计——从“常驻的天才人物”改为一个大研究实验室主任。

一项职务的设计必须从任务出发，但又必须能适应于具有不同气质、不同习惯和行为模式的人。这就是为什么管理职务要设计得大一点而不应小一点的原因。一项职务要设计得足够大，以便一个人能从中获得满足和成就，能应用他自己的工作方式和工作方法。

天主教会提供了一个有教益的教训。天主教会中基本的管理人员是主教。长期以来的习惯是使不同气质的人轮流来担任主教的职务。一个主要关心于人的灵魂的神父，可能由一个神学家成一位代管教区的牧师来继任。反之，一位第一流的代管教区的牧师可能由一位把主要重点放在神父职能上的人来继任，等等。天主教会长期以来就知道，这三种条件——神父的、神学家的以及代管教区的牧师的——不可能在一个人身上同时发现。但为了使一个主教管区维持下去，这三项条件都是需要的。于是他们把主教的职务设计得很大——大得足以使一个人能使之适应于自己的条件。而衡量主教教区成就的标准，则规定得由不同气质的人轮流担任主教职务才能达到。

有一句俗话说，“一项职务的范围应该小得使一个人能触手可及”。这是一条错误的规则。正确的规则应该是，“一项职务应该具体得使一个人能对之进行工作，但大得使之不能触手可及”。

在设计一项管理职务或选拔担任该项职务的人时，始终不应把“风格”作为一项考虑条件。一项管理职务的唯一条件和任职者的唯一检验就是成就。每一个组织都必须对不能接受的行为、尤其是对企业内外人员(如职工、供货者和顾客)的行为，有一个明确的了解。但在此限度内，一个人在担任其职务时，应该有充分的自由来选择最能适应其气质和个性的方式。

“风格”只是个外壳，其唯一实质是成就。

管理关系的幅度

各种教科书在讨论一个管理人员的职务应该有多大时，常常从一个人只能监督很少数人——即所谓控制幅度这一点出发。这就歪曲了管理的形象：层次重叠，使得协作和信息交流受到阻碍，延误了未来的管理人员的发展，并使管理职务的意义受到损害。

首先，控制幅度这一原则很少被正确地理解。重要的不是有多少人向一位管理人员报告，而是有多少相互在一起的人向一位管理人员报告。问题不在于人的数目，而在于相互关系的数目。

一家公司的总经理要接受一些高级经理人员的报告。每一高级经理人员都主管一个主要职能领域。这些向总经理报告的人员的砌应该保持在较少的数量上——也许应限制在八人到十二人之间。因为这些人是财务主管、制造部门首脑、销售部门首脑等，每天必须相互之间以及同公司总经理在一起工作。如果他们不在一起工作，那就

根本不能进行工作。因此，总经理的直属下级即使人数很少，也必须涉及大量的关系。

与之相反，西尔士—罗贝克公司的一位地区副总经理可以有几百个商店经理向他报告，事实上也的确如此。每一商店都是独立自主的。两个商店之间无需有什么相互关系。所有的商店都有着相同的工作和职务，可以用相同的标准来评价和衡量。从理论上讲，西尔士公司的一位地区副总经理所能管理和监督的商店经理的人数是没有限制的。其限度是由地理区域而不是由控制幅度来确定的。

控制幅度论点的第二个缺点是，它假定一个管理人员的主要关系是向下的关系。但向下的关系只是一个方面。按照传统的定义，管理人员是对其他人的工作负有责任的人。当然有一种向下的关系。但每一位管理人员和专业人员都有一个上级。事实上，无论在组织图上是怎么表示的，许多管理人员有着一个以上的上级。而同上级之间的向上的关系至少有着同下级之间的向下的关系同等的重要性。而且最重要的是，管理人员和专业人员总有一些横向的关系，同那些既非上级又非下级、在职权和责任方面没有隶属关系的人的相互关系。可是，这些横向关系对于管理人员从事自己工作的能力和工作的效果都有极为重要的影响。

例如，对于会计部门的管理人员相专业人员来说，最重要的关系并不是同公司主计长或下级会计人员的关系，而是同各业务部门管理人员的关系。会计部门管理人员的贡献取决于各业务部门管理人员使用会计部门所提供资料的能力和意愿。 另一方面，会计部门管理人员取得成就的能力又取决于各业务部门管理人员向会计部门提供所需资料的能力和意愿。会计部门的人员虽然口头上也讲要重视这种横向关系，但是一般都不大重视。

同样的，许多研究部门的管理人员和科学家的基本弱点就是忽略了他们的横向关系，特别是他们同销售人员的关系。其结果是，研究部门常常不了解公司的需要和机会，而研究部门的成果却由于销售人员不了解研究部门的意图而未得到使用。

因此，所需要的是把控制幅度这一概念代之以另一种更有意义的概念：管理关系的幅度。

我们并不知道这个幅度可以有多大——它当然有一定的限度。但我们的确知道管理关系的幅度对管理职务的设计是极为重要的。

首先，这些关系确定管理人员在管理结构中的位置。其次，这些关系在很大程度上确定了他的职务——因为，这些关系是职务内容的极为重要而基本的部分。最后，这些关系也有一定的限度——因为，如果一项职务只有“关系”而没有“工作”，那就根本上不是一项职务了。在设计管理职务时，仔细考虑管理关系并保证它不超过个人所能掌握的限度，是同仔细考虑其特殊职能一样重要的。

同样的，与其使管理责任的幅度过仄，还不如使之过宽。这适用于管理人员属下一同工作并构成其单位的人数，也适用于他向上的关系。我强烈主张保持严格限制的唯一领域是横向的管理关系。一项管理职务最理想的是有着少量横向关系——而每一项横向关系对于执行整个组织的职能和实现该管理人员自己的职能和目标都有着极端的重要性。这不仅由于这是些消耗时间的关系，而且由于这些横向关系如果数量过多，就会敷衍了事，不作仔细考虑，不能好好地处理。一般讲来，许多组织的普遍缺点是对横向关系缺乏适当的关心和恰当的处理。

给管理人员职务下定义

管理人员的职务可以用几种方式来下定义。

一、首先是特殊的职能，即职务本身。这始终应该是一项永久的、持续的职务，一项从当时所可能获得的知识来看是未来很长时间所必需的一项职务。如市场研究经理或制造经理。这两项职务显然部是在可以预见的将来所必需的。

二、但是，在典型的职务说明书或职位指南中所表明的，有关职务的职能性定义并没有指出期望于某一管理人员所做出的特殊贡献。职务的职能虽然是永久性的，至少从其意图上讲是这样的，但在“此时此地”却有着企业和上司要某一管理人员负责的具体工作安排。这就产生了管理职位和职务的第二个定义。

正如我在其它地方讲过的，每一个管理人员至少每年一次要对自己提出以下的问题，而且当他在接受一项新职务时始终应该重新对自己提出以下的问题：“如果我和我的单位的确能干得好，能做出些什么特殊贡献，使得我的公司在成就和成果上大有不同呢？”5

职位指南和职务说明书可以说是一项管理职务的使命陈述。它们符合于整个企业的“业务是什么以及应该是什么”的定义。而工作安排是目标和目的，因而需要有具体的目标、完成期限、由谁负责的明确规定，以及自行由后果反馈的衡量。

一位有成就的管理人员的标志就是这些工作安排总是超出了职务说明书所勾画出的职务范围。人们只能把已经做过的写成文件，而职务说明书则是一种文件。为创造未来而必须做的总是超过过去已经做过的事情。

三、一项职务由各种关系——向上的关系、向下的关系、横向的关系——来下定义。

四、最后，一项职务由该职务所需的信息及一个管理人员在信息流程中的地位来下定义。

每一位管理人员应该问一下自己： “我在担任自己的职务时需要些什么信息以及我到哪里去获得这些信息?”他应该保证那些必须向他提出信息的人了解他的需要一一不仅了解他需要什么，而且了解如何需要。

这在目前，在“管理信息”日益意味着“电子计算机”的时候，特别重要。企业中应用电于计算机的基本问题不是电子计算机专家不了解管理人员的需要!而是管理人员没有花费时间和精力去仔细考虑一下自己的需要并把这告诉电子计算机专家。6 如何满足管理人员的需要是电子计算机专家的事，而确定这些需要是什么，则是管理人员的事。期望电子计算机专家来确定管理人员的信息需要，那是管理人员放弃职责。

管理人员必须深入思考这一问题：“在向上、向下和横向的关系中，谁依赖于我的信息？什么形式的信息?”

有关管理职务的这四种定义中的每一种都只是一种不全面的定义．为了确定管理人员的职务，所有这四种定义都需要——正如在地图上确定一个位置需要三角测量一样。

给一个管理人员的职务下这四种定义，以便“三角测定”其职务，是那个管理人员自己的责任。他应该写下自己的职务说明书，写出他和他的单位应负责做出的贡献和成果，确定并仔细考虑他同各方面的关系，确定他所需要的和超贡献出的信息。事实上，仔细考虑自己职务的四个方面是一个管理人员永远不可逃避的首要职责。批准或不批准某一管理人员的建议是其上级的职责和义务；而思考和提出建议则是该管理人员的职责和义务。在这一点上，一项“管理”职务，即对其他人的工作直接负有责任的职务，同专业人员的职务之间是没有区别的。

管理人员的职权

每一管理人员职务的范围和职权要尽可能地大。其实这不过是下达规则的另一种表述方法，即决策权应该尽可能地下放并尽可能地由负责行动的人来掌握。但从其效果讲，这项要求同传统的自上而下的授权概念有很大的不同。

企业所要进行的活动和完成的任务是由高层来制定的。分析从所需要的最终产品——企业成就和成果的目标一开始。这样。自上而下地分析，一步一步地决定着必须进行的工作。

但是，在组织管理人员的职务时，必须自下而上地进行，从“第一线”上的活动开始，即先确定负责产品和服务的实际产出的职务、最终向顾客销售的职务、绘制蓝图和工程图纸的职务开始。

第一线上的管理人员的职务是基本的管理职务——其成绩最终决定着其它一切事物。从这个角度来看，较高层的管理职务是派生的，最终是为了帮助第一线的管理人员执行其职务。从组织和结构的观点来看，第一线管理人员是全部职权和责任的中心，只有他自己不能承担的工作，才上交给高一层的管理人员。可以说，他是组织的基因，所有较高的器官都是由它决定并发展出来的。

十分明显，第一线管理人员能够和应该做出的决定以及应有的职权和责任都是有限度的。

他的职权是有限度的。一个生产工长同一个销售员工资报酬的改变没有什么关系。一个地区销售经理无权干与其它地区的事务，等等。一个管理人员所能做出的决定也是有限度的。显然，他不应该做出影响到其他管理人员的决定，也不应该单独做出影响到整个企业及其精神的决定。例如，任何一个管理人员都不应该不考虑到其下目的事业和前途而自行做出决定。这是最基本的应谨慎从事的。

不应该期望第一线管理人员做出他不能做出的决定。例如，一个对日前成果负责的人没有时间去做出长期的决策。一个生产人员缺乏制定退休金计划或医疗制度方面的知识和能力。这些决定显然会影响到他和他的业务，他应该对之有所了解，并尽可能地参与其准备和制定。但他不能做出这些决策。因而他不能具有这方面的职权和责任。因为，职权和责任始终应该是以任务为中心的。这适用于所有的管理等级层次，一直到总经理本人。

在制定管理人员有权做出决定的限度时，有一条简单的规则。通用电气公司灯泡部门的管理规章中，仿效美国宪法，把这条规则表述如下：“凡未以文字明确规定划归较高层次管理部门的所有职权。都归较低层次的管理部门所有。”这同老普鲁士有关公民权利的思想正好相反。它是：“凡无明文规定的一切事情，均予禁止。”换句话说，凡一位管理人员在其任务范围内无权。做出的决定，始终应该明确规定。凡未予明确规定者，他就应该拥有该方面的职权和责任。

管理人员，其上级，其下级。以及企业

管理人员同其上级的关系和同其下级的关系都是双向的关系。两者都是职权和信息的正式关系和非正式关系。两者都是互相依赖助关系。7

每一个管理人员应该为其上级单位实现目标的需要做出贡献；应该仔细考虑，为了使其上级取得成绩和成就，他和他的单位需要做些什么，以及用什么方式来做。

管理人员对下级也有向下的责任。他首先必须肯定他们知道和了解要求于他们的是什么。他必须帮助他们制定他们自己的目标。然后他必须帮助他们实现这些目标。他要负责使他们获得所需的工具、人员和信息。他必须向他们提供建议和意见，在必要时还要教他们怎样才能做得更好。如果需要用一个词来表明他的向下的关系，那么最接近的词就是“助手”。

一个管理单位的目标始终应该由企业的成功所必需的成就来构成。目标始终应该是而且完全是把重点放在向上。

但作为一个单位首脑的管理人员的目标还包括他自己为了帮助其下级达到他们的目标而必须做的事情。一个管理人员的眼界始终应该是向上的——向着整个企业。但他也有着向下的责任——向着本单位的职工。管理人员把他的单位有效地组织起来的一项中心要求是，他必须明确地了解，他同下级的关系是负有使他们取得成就的职责和责任，而不是“监督”他们。

管理人员的最后一项职责是对企业的职责。因为，他的职务和职能是以企业的客观需要面不是以职衔或授权为依据的。

因此，每一个管理人员都必须以企业的目标为依据来规定他自己的以及他所领导的单位的目标。

本章的讨论集中于工商企业中的管理人员，但其中所讲的每一件事同样适用于公共服务机构中的管理人员，而且特别适用于政府机构中的管理人员。他需要一个大得足以使一个普通的人所获得发展的职务。他需要通过成就而不是通过提升或职衔来得到满足。他必须围绕着职务和职位、分配的工作、各种关系以及所需的信息来设计

其职务。他必须有完成任务的职权。他必须以他所服务的机构的目标为依据来确定自己的目标。

事实上，正如我们在第十一章到第十四章中所讲的，公共服务机构中的管理人员甚至比企业中的管理人员更需要恰当的职务设计、恰当的职务内容和恰当的职务结构。但是，注意管理职务的公共服务机构很少。这些公共服务机构常常把重点放在职衔上而不是放在职能上，放在程序上而不是放在成就上。在公共服务机构中提高成就和士气的第一步——也可能是最重要的于步——就是设计出恰当的管理职务。

第三十三章 管理集团的培训和管理人员的培训

管理集团培训的热潮——为什么必须对管理集团和管理人员进行培训——哪些不能算是管理集团和管理人员的培训——培训的两个方面——为未来而设计职务和技能——个人的自我培训——公司和上级在自我培训中的作用

从 1950 年以来，在范围更为广泛的管理热潮中，有个名符其实的培训管理集团的热潮。当我在四十年代中期首次对这个题目感到兴趣时；我只能找到两家公司认真考虑到管理人员的培训问题，即美国的西尔士—罗贝克公司和英国的马克斯—斯宾塞公司。那时，美国只有三所大学为管理人员安排了高级进修教育。'这三所大学是麻省理工学院的斯隆进修班，纽约大学工商研究院为银行业和金融业的管理人员和专业人员安排的进修教育，以及哈佛工商学院的新型的高级管理进修班。

十年以后，在五十年代中期，当编制没有专门培训管理集团的进修班的公司名单时，其数量已达三千左右。而且美国的许多大学都举办了各种高级管理进修班。

目前，已无法计算以这种或那种形式来培训管理集团和管理人员的公司数目。大公司中都有对这方面工作的明确规定并拥有自己的培训人员队伍。除了若干形式的管理培训进修班以外，就是具有大学水平的工商院校了；此外，从事管理培训工作的还有无数的其它组织，如同业公会、咨询公司等。

对这方面有兴趣的决不限于美国，而且扩展到欧洲和日本。在过去几年中甚至穿越了铁幕。某些苏联卫星国，如捷克斯洛伐克，在 1970 年就开始进行高级管理培训工作，而苏联则为其工业经理人员举办了两所大型高级管理学校。

为什么要对管理集团进行培训?

基本的企业决策在见效以前所需的时间日益加长。由于没有人能预见未来，所以，除非管理集团选拔、培训和考验出一批将来能够坚持和保证他们的事业的接班人——未来的管理集团，否则，他们就无法做出合理的和可靠的决策来。

管理集团所面临的任务日益复杂。目前的管理集团除了要处理迅速变化中的工艺技术问题以外，还必须能处理许多新的“关系”问题——同政府的关系、同供货者和顾客的关系、同职工和工会的关系。通晓并能处理这些关系是对企业家的能力和创新精神的要求，是对知识和知识工作者善于管理的要求，是对多国管理、常常是多文化管理的要求，或是作为管理上对环境和生活质量负起责任来的要求。所有这些都提高了对管理人员进行衡量的标准。

所需要的经理人员的数量在持续地增长。一个发达的社会日益把体力技能代之以理论知识和进行组织与领导的能力——简言之，代之以管理的能力。事实上，我们目前社会的第一个基本问题不是“社会除了维持生存以外能抽出多少受过教育的人?”而是“我们能养活多少未受过教育的人?”

但是，工商企业为了承担起它对社会所负的基本责任，也必须培训管理集团。如果企业不主动地承担起这项基本责任，社会就会把它强加于企业身上。因为，连续性、特别是大工商企业的连续性是极为重要的。我们的社会不能容忍——也经受不起——眼看着一些生产财富的资源由于目前的管理集团后继无人而受到损害。

目前社会的成员把自己的工作不只是看成一种谋生的手段。他还把工作看成是满足经济以外的需求即自豪、自尊和成就的手段。培训管理集团只不过是使工作和产业不只成为谋生手段的另一种叫法。企业为每一管理人员的培训提供了挑战和机会，使之能充分发挥其能力，也就部分地履行了它使工业中的职务成为“良好生活”的职责。

如果说我们现在知道些什么事情的话，那就是管理人员不是天生的，而是培养出来的。必须对未来管理集团的供应、培训和技能进行有系统的工作。不能靠碰运气或机会。

为什么要对管理人员进行培训?

各个管理人员正像公司和社会一样需要发展。他首先应该使自己保持机警的和思想上的活力。他必须使自己处于受挑战的状态中。他必须在目前获得能使他在未来更有效的技能。他也需要一个机会去反省自己的经验的意义，尤其是反省自己并学会估量自己的力量。

然后，他需要作为一个“人”来进行培训，甚至比作为一个管理人员的培训更为重要。

知识工作者，即管理人员和专业人员的优点、同时也是缺点之一是期望从自己的工作中得到满足和激励。从这一方面来看，知识工作者在其早已形成性格的时期就被大大地惯坏了。体力工作者，不论是熟练工人还是非熟

练工人，并不期望工作对他有挑战性，能激励他，能培养他。他从工作中所期望的是谋生，而知识工作者所期望的却是一种有意义的生活。

这样，知识工作者，特别是有高度成就的知识工作者，在刚过四十岁或四十几岁时，就可能陷入一种精神上的危机。到那个时候，绝大多数的知识工作者将不可避免地达到其最终的职位。他们也许还会在他们的企业中达到其最终的职能——或者是市场研究，或者是人事训练或冶金。他们突然地不再能从自己的工作中得到满足了。他们在本产业部门中从事了十万年或二十年的市场研究以后，已经了解到其中应该了解的一切。当一个人在刚过三十岁时，刚刚从事一项新职务时，感到极为激动的一切事，过了十五年就变成讨厌的平凡事情了。

换句话说，一个管理人员必须在四十五岁左右之前就能够为自己培养出一种本组织以外的自己的生活。

他为他自己而需要这样做，但同时也是为了他的组织。因为，如果一个管理人员由于在生活中没有兴趣而四十五岁时就已“在职务上退休”了，那就不大可能再为企业做出任何贡献。他对自己一并对企业——负有这样的职责，即作为一个“人”来培养自己，以便能建立起自己的生活而不是完全依赖于组织，依赖于进一步的提升或新的不同工作；他必须把注意力集中在自己的人格、力量和兴趣上。

正如我在别的书中说过的1，我们必须学会为将近五十岁的有成就的管理人员和专业人员培养一种第二职业。我们必须学会，使得一家银行中的一个好会计能成为一家医院的审计员或一所学院的事务管理人。我们必须学会使得那些在一个企业中从事同一职能达二十年左右的人——绝大多数管理人员都是这样的——能在从事不同的职能中发现新的挑战、新的机会、做出新的贡献，或至少在不同机构的不同环境中成为有效的工作人员。

目前的管理人员，除非他为自己接受这样的新机会作好准备，否则不能认为已对自己，对其家庭，以及对其雇主和企业履行了其职责。

这就是为什么管理集团和管理人员的培训成为一个中心的问题。

但是，“管理集团的培训”和“管理人员的培训”这些词到底意味着什么呢?过去二十年来我们所经历过的那些热潮；其作用是大可怀疑的。无疑的，虽然有许多是正当的探索，但超时髦的蠢事也不少。一定有，而且事实上也的确有一些江湖郎中，还有更多的人之所以宣扬管理集团的培训，只不过因为这是一件时髦事儿。

哪些不能算是管理集团的培训

由于以上讲的这些原因，最好从一开始就指出哪些不能算是管理集团和管理人员的培训。

一、它不是上课；课程只是管理集团培训的一种工具，而不是培训本身。

任何一种课程——不论是某种专门技能的三日训练班，或每周三个晚上的为期两年的“高级”讲座——都必须适合于一个管理集团的培训需要或某个管理人员的培训需要。但是，职务本身、上级、公司和个人的发展计划比任何一种或多种课程都要重要得多。

事实上，有些最流行的课程的价值是值得怀疑的。我怀疑使个个管理人员脱产长期学习的课程是否明智。根据我的经验，最有效的课程是在管理人员自己的业余时间进行的课程，如美国许多大城市中的大学或英国的技术学院举办的夜校。最有效的全日制课程是把在校期间和工作期间轮番调换，一个人脱产一两个星期进行集中学习，然后回到工作岗位上把所学得的知识付之应用。

管理人员是以活动为中心的。他们不是而且不应该是哲学家。除非他们能把学得的东西、考虑和再考虑过的东西立即应用到行动中去，否则，课程就不能被“掌握”，将只是一种“信息”而永远不会成为一种‘“知识”。从教育’学的观点来看，如果不用行动来强化所学得的东西，即在星期一把上周末所学得的东西付之实践，那就是不恰当的。最后，一位脱产十三个星期参加高级课程的管理人员在回到自己的企业时会发现自己成了一个无家可归的“被撤职的人”。

同样的，我认为对高层管理集团的课程安排要谨慎从事。并不是说高层管理集团没有许多东西可以学习。有的；但是，我所见到的绝大多数课程(包括某些有名的课程)，却不适用于高层管理集团而只适用于没有经验和不负什么责任的年青人。只有其收费才是“高层管理集团”一级的。这样的课程对高层管理集团来讲是浪费时间。

二、管理人员培训和管理集团培训不是提升计划、补充人选计划或物色可能的接班人。那样做都是无用的，甚至可能造成损害。

一家公司所能做的最糟糕的事是试图去培养“苗子”而不顾其他人。今后十年中，百分之八十的工作要由那些非苗子的人去作。如果他们不把自己培养得能理解、接受并实现那少数“苗子”的远见，那就什么也实现不了。十分之八的人都没有被列入苗子培训计划之中，当然会感到自己被忽视了，因而可能比以前更无效率、更缺乏生产性、更不愿去做新的事情。

企图寻找“可能的接班人”也是完全无用的。它成功的可能性甚至小于随机选择，例如顺次数下去，把第五个人挑出来作为可能的接班人。可能的接班人是难于捉摸的，而且是没有什么价值的。只有人的工作成绩才是有意义的。在被选为“很可能接班”的年青人中，十个之中就有五个在四十岁时成为一些空谈家。相反的，在那些看来没有什么“才华”而不多讲话的年青人中，十个之中倒有五个在四十来岁时有成就的表现。

而且，把管理集团培训的目的看成是物色“接班人”也忽略了所以要从事这项活动的全部理由。我们之所以要进行管理集团培训朝答理人员培训，正因为我们有很大的可能性来假定未来的职务和未来的组织将不同于目前的职务和目前的组织。如果我们只需要用目前的职务去代替过去的职务，我们根本就无需进行这方面的活动。我们只要把年青人作为他们目前上司的学徒来进行训练，并期望他们学会他们目前上司的所知和所为就可以了。

我曾经赞同乔·海曼(Joe Hyman)所宣扬和实行的一种物色领班人的计划。海曼在通过维埃拉公司合并而把濒于

死亡的英国纺织公司改造成为新的、充满生气的企业时，曾要求公司中的每一位经理人员提出如果自己今后被提升、失去工作能力或死亡时接自己班的人。我现在已不再赞同采用这种办法了。如果目前就确定接班人，那么公司就是在承诺目前存在的一位经理人员的职务将会永久存在下去。其次，它冻结了未来的选择。经过若干年以后，目前被认为最能胜任的接班人可能被证明为缺乏能力，或者从其它什么地方涌现出来一个胜过他的人。可是，如果提名某个人，那就承担了一种有约束力的义务。

物色接班人计划的最坏形式就是寻找一位“王储”。无论是有合法继承权的或被提名的都可能遭到失败。无论怎样保密，选拔王储是一件隐藏不住的事情，整个公司很快都会知道。于是，所有其他的可能的竞争者就会联合起来反对这位王储并努力使他垮台——并且常常能成功地做到这一点。

天主教会很早以前就了解到这一点。如果不是主教或大主教显然极为年老或病重的极少数情况，天主教会一般不会指定任何人作为他的接班人。但它会任命一个当主教职位空缺时有权自动继任的助理主教。这位有继承权的助理主教有法定的头衔而且有控制权——于是其他的竞争者只得承认这一事实并与之共事。

三、最后，管理集团和管理人员的培训并不意味着改变其个性“把人改造过来”。其目的是使一个人更有效，能充分发挥其力量，并使他能按自己的方式而不是按其他人认为他应该是怎样的方式来取得成就。

雇主同一个雇员的个性无关。雇佣关系就是要求一种特殊成就而并不要求其它任何东西的特殊契约关系。雇主任何超越这种关系的企图都是滥用职权，这是不道德的，也是对个人的不合法的侵犯。那是滥用权力。一个雇员应贡献给雇主的不是“忠诚”、“爱”或“好态度”，而是成就，此外别无它物。

我们完全不知道怎样才能改变成年人的个性。我们在一定程度上知道怎样使人更有效——而这正是我们应该集中注意的。

管理集团培训和管理人员培训所涉及的是人们需要的技能、职务的结构和管理关系、一个职工为了使自己的技能更有效需要学些什么东西。它们所应关心的是可能使一个人更有效的行为上的变化。它们并不涉及一个人是怎么样的——即并不涉及一个人的个性或其感情动态。从心理上对人们进行操纵并不比其它形式的操纵更有道理一些——事实上它还更应受到谴责。

企图改变一个成熟人的个性，在任何情况下都必定会失败。当一个人开始工作时，其个性已经形成。任务不在于改变他的个性，而在于使他能通过自己的个性和拥有的条件取得成绩和成就。

增加的两个方面

培训指的不是一项、而是两项相互联系而相互影响的任务。一项是管理集团的培训。其目标是企业的健全、存在和发展。另一项任务是管理人员的培训。其目标是个人作为组织成员和作为人这两个方面的健全、发展和取得成就。管理集团的培训不论采取什么形式，都是组织的一项职能和活动。管理人员的培训则是个人的责任，尽管公司及上级在其中起着重要的作用。

管理集团的培训从下述问题开始：‘“企业为了在一个不同的市场、不同的经济、不同的技术条件、不同的社会中实现其目标并取得成就，需要什么样的未来的管理人员和专业人员?”

管理集团的培训涉及以下这样一些问题：管理集团的年龄结构或管理人员为了符合未来的要求而必须在目前获得的技能。它所注意的中心还有，能满足未来的“职业主顾”即未来的年青管理人员或年青专业人员的需要、期望和抱负的组织结构和管理职务设计。因为，职务和职业的市场已成为一种真正的大众市场了。因此，每一个组织都必须设计出一种能吸引和满足未来的职业主顾的“职业产品”。

职业主顾所提出的要求将日益提高。正如一个健全经济中的顾客总是要求有更多和不同的产品和服务那样，一个健全社会中的职业主顾总是要求一些更好的和不同的职务。在几十年以前，他只期望能谋得生计，而现在则要求一种事业和有机会做出贡献并日益期望有机会使知识发挥作用。

管理集团的培训这项工作是否需要有专门的人员，取决于企业的规模和复杂程度。它肯定无需有大量人员并举办大量讲座。但它却一定需要权力和威望。因为它的目标是改变公司的基本计划、公司的组织结构以及管理职务的设计。

管理集团的培训的焦点是外展而不是内聚。它基本上是一种课程安排形式，而不是一种人事活动。这项任务的核心是市场的计划、产品的设计，以及现有职务和现有组织结构的陈旧布新。从这个角度来看，管理集团的培训是一种创新、改组、批判。其职能在于就公司的人的组织这一方面提出以下的问题：“我们的企业是什么以及应该是什么?”

管理人员的培训的重点则在人。其目标在于使得一个人最充分地发挥其能力和力量并获得个人的成就。其目标在于卓越表现。

没有人能促使一个人自我培养。这种动力必须来自一个人的内心。但是，即使最有上进心的人，也可能由于其上级和公司的泼冷水而把其自我培训的努力指向错误的方向。为了使管理人员培训的努力充分发挥作用，必须有上级和公司的积极参与、鼓励和指导。

任何一种管理人员培训工作的出发点都是对成就的评价。这种评价把重点放在一个人什么事做得好，什么事能够做得好，他自己在取得成就的能力上有什么不足需要克服，以便最充分地发挥自己的力量。但是，要做出这样一种评价需要共同的努力，要求本人做出自我评价，同时要求其上级的积极领导。

人们在自我评价时或者倾向于批判过严，或者倾向于批判不适于他们往往会错误地估计自己的长处，并见把自己的短处看成自己的长处。

一位第一流的工程师常常会认为自己是一个好的管理人员，因为他有“分析能力”和“客观态度”。但是，要做一个管理人员，还要求能体谅人，能理解别人是怎样工作的，并对个性这样的“非理性”因素有敏锐的感觉。有的销售经理认为自己的长处在于有“战略观念”——而事实上他是一个精明的谈判者，他所谓助战略观念只不过是“下星期的廉价销售”。许多优秀的分析人员和咨询人员往往认识不到他缺乏独自做出困难决策的感情上的勇气。

评价应该以一个人在其上级的协作下为自己制定的成就目标为依据。它应该以成就同目标相比较作为起点，而决不应该以“可能性”作为起点。应该提出的问题是，“这个人做什么事做得好——不是一次，而是一贯的?”这应该使之认识到一个人的长处及妨碍它充分发挥这些长处的一些因素。但是，自我培训的评价还应该提出这样的问题，“我对生活要求些什么?我的价值观、抱负、发展方向是什么?为了使我自己能符合于我对自己和我对生活的期望所提出的要求，我必须做些什么、学习些什么、改变些什么？这个问题最好是由一位旁观者，由一位尊重这个人而又对之有深刻理解的人来提出。而我们之中的绝大多数人对自己并没有这种深刻理解。

自我培训可能要求学习新技术、新知识和新方式。但尤其重要的是要有新经验。在自我培训中，除了深刻理解自己的长处以外，最重要的因素是自己对一项职务的经验以及上级的榜样。因此，自我评价始终应该使之得出有关自己必须做出些什么贡献和需要些什么经验的结论。应该提出的问题始终是：“这个人应该有些什么经验，以便最迅速而最充分地发挥其长处?”

一位从事自我培训的上级树立了一个几乎是使人不得不学习的榜样。他的榜样鼓舞着人们发挥自己的长处并有助于他们获得所需的经验。如果一个上级泼冷水，总是看人们的短处，强迫人们而不是帮助人们去获得对他们的成长最有教益的职务经验，那么，他就会妨碍人们的自我培训。

培训始终是自我培训。因为，由企业来承担一个人的培训责任只是一句空话。责任在于个人，在于其能力和努力。没有一个企业能够代替个人自我培训的努力，更不用说必须代替自我培训了。那样的话，不仅是没有根据的家长制，而且是一种愚蠢的自高自大。

但是，一个企业中的每一位管理人员都有着促进或阻碍个人的自我．培训、正确指引或错误指引个人的自我培训的机会。应该明确地要每一位管理人员承担起帮助同他一起工作的人进行自我培训的责任。每一家公司也应为其管理人员提供培训方面的挑战和经验。

管理集团的培训和管理人员的培训是不是只有大公司在高涨时期才能进行的一种奢侈品，这一问题已无需进行讨论。绝大多数大公司以及许多小公司已经了解到，正像研究实验室那样，管理集团和管理人员劝培训并不是一种奢侈品。人们长期以来担心，一个公司是否会培训出太多的良好人员。甚至这也不愿成为一个需要进行讨论的问题了。管理当局现在应该已了解到，对良好人员的需求已日益超过了甚至成功的培训计划所能提供的速度(精明的公司当然知道，如果一家公司成为“总经理的摇篮”，那也决不会带来害处。相反的，一家公司愈是能为自己和别的公司培养出成功的人才，则其吸引优秀人才的能力愈大。) 企业必须培训管理集团和管理人员，因为，现代的工商企业已成为我们社会的一种基本机构。在其它的主要机构——如教会和军队——中，挑选、培训和考验未来的领导人也都成为最优秀的人才全力以赴的一项中心工作。

即使从提高目前管理人员的精神、眼界和成就来看，他们也必须去培训那些未来的管理人员。当一个人必须讲授某一课题时，他能从中学到最多的东西。同样的，当一个人试图帮助别人作自我培训时，他自己也得到了最多的培训。事实上，一个人如果没有从事对其他人的培训的工作，他就不可能培训自己。正是在培训其他人的工作中，并通过这一工作，管理人员提高了对自己的要求。任何一种行业中的成就最高的人，总是把他们训练和培养出来的人看作是他们能留下的最值得自豪的纪念碑。

在公共服务机构中正同工商企业一样地需要管理集团和管理人员的培训——并要求采取同样的方法。

但最重要的是，目前的管理人员和专业人员有责任培训自己。这是他对自己和自己的机构所负的一种责任。

目前，我们听到许多有关组织人和有关组织中人们的异化的议论。我怀疑在目前的组织中，是否比过去有着阶级和宗教、等级和习惯的巨大压力的小村庄有着更多的服从性。我极为怀疑目前的社会比过去的社会有着更多的异化。无论如何，有关异化的经典诊断不是由现代公司的研究产生的，而是在基克加特(Kierkegarrd)生活和写作的十九世纪初期的丹麦，这一工业以前时期的纯农业社会中产生的。但是，无论服从性和精神上的失望，目前比过去是更大或更小，一种有效的抵消力量就是个人致力于自我培训，致力于取得优异成就。

第三十四章 目标管理和自我控制

引向错误方向的各种力量——技艺：既是必需的；又是一种危险——上司的错误指引——工资报酬的错误指引——目标应该是什么?——靠突击来管理——管理人员的目标应该如何制定？由谁制定?—通过成就衡量来自我控制——它对个人提出了过高约要求吗?——一种管理哲学

企业中的每一成员都有不同的贡献，但所有的贡献都必须是为着一个共同的目标。：他们的努力必须全都朝着同一方向，他们的贡献必须互相衔接而形成一个整体——没有缺口，没有摩擦，没有不必要的重复劳动。

每项职务都要朝着整个企业的目标，才能有所成就。特别是，每个管理人员的职务必须把整个企业的成功作为中心。管理人员预期取得的成就必须朝着企业成就目标的方向。他的成果是由他对企业成就所做出的贡献来衡

量的。管理人员必须知道和了解企业目标要求于他的是什么成就，而他的上级必须知道要求和期望于他的是些什么贡献。如果这些要求不能实现，那么管理人员就搞错了方向，浪费了精力。

目标管理需要很大的努力和特殊的工具。因为，企业中的管理人员并不会自动地指向一个共同的目标。相反的，组织本身就包含着四种把人指向错误方向的因素：绝大多数管理人员的专业化工作；管理的等级制结构；管理集团中不同等级在见识和工作上的差异以及因而形成的隔绝状态；以及管理集团的工资报酬结构。为了克服这些障碍，单有良好的愿望、说教和告诫是不够的，还需要有政策和结构，还要求有目的地进行目标管理并使之成为整个管理集团的活生生的法则。

有一个古老的故事说，有人问三个石匠在做什么。第一个石匠说，“我在谋生。”第二个石匠一边打石子一边说，“我在做全国最好的琢石工作；第三个石匠眼中带着想象的光辉仰望着说，“我在造一所大教堂。”

第三个石匠当然是真正的管理人员。第一个石匠知道他要从工作中得到什么并设法得到它。他很可能会“正当地工作，以便得到公平的报酬。但他不是而且永远不会是一位管理人员。成问题的是第二个石匠。技艺是极为重要的。事实上，如果一个组织不要求其成员贡献出尽可能高的技艺，该组织就可能士气不振。但始终存在着这样一种危险，一个有真本事的工人或专业人员在修琢石块或聚集了很多下脚料时，认为这本身就是成就了。在企业中应该鼓励人发挥技艺，但技艺始终应该同整体的需要相联系。

任何一个企业中绝大多数的管理人员和专业人员，正像第二个石匠那样，关心的只是专业工作。的确，应该始终把职能经理的数量保持在最低限度，而有尽可能多的“一般”管理人员，他们使企业结合成为一个整体，对企业的成就和成果负有直接的责任。但是，即使尽可能地运用这一原则，绝大多数的管理人员所从事的还将是职能性的工作。

一个人在从事职能性和专业性工作时，一般作为一个管理人员的习惯、其眼界及其价值现就形成了。从事职能工作的专门工作者要有高度的技术，要力争成为“全国最好的石匠”，这一点是极为重要的。因为，不以高标准来工作是不正当的，会使工作者本人及其周围的人败坏。强调和促进技艺会在管理的每一领域中产生创新和进步。应该鼓励管理人员努力从事“专业的人事管理”、经营“最现代化的工厂”、从事“真正科学的市场研究”、“推行最现代的会计制度”或做“最完善的工程工作”。

但是，这种在职能工作和专业工作中提高技艺的努力也是危险的。它可能使—个人的眼界和努力从企业的目标转移开来，而搞职能性工作本身作为一种目的。在很多情况下，职能经理不再以它对企业做出的贡献、而以他的专业技艺标准来衡量自己的成就。他常常会按照下属的技艺来对他们评价并相应地付给报酬和提升。当为了企业的成就而对他提出要求时，他感到恼怒，认为这妨碍了“良好的工程工作”、“均衡的生产”或“强力的推销”。职能经理的这种合法的技艺要求，如果不予以调节，就会成为一种离心力，把企业搞得支离破碎，并使企业成为各个职能王国的一种松散的邦联。这些职能王国只关心自己的专业，妒忌地保守自己的“秘密”，热衷于扩大自己的领域而不是热心于建设整个企业。

目前正在发生的技术变革和社会变革更大大加重了这种危险性。在企业中工作的有高度教育水平的专家人数大大增加了。因而要求这些专家要有技艺水平。劳动力队伍已日益成为一种“有教育的”劳动力队伍，其中大多数人以专业知识的形式来做出贡献。因而，把工艺或职能本身作为一种目的的倾向将比目的更为显著。而与此同时，新技术又要求各种专家之间有更紧密的协作。这就要求职能人员，即使是在管理的最低一级的，也把企业看成是一个整体并了解到企业要求于自己的是什么。新技术既要求有卓越的技艺，又要求各级管理人员坚定地朝着共同的目标。

大学发生危机的一个重要原因是，大学教师不再把大学看成是他们的“家”而是热衷于其专业。但是，这种倾向在包括工商企业在内的所有其它各种机构中也同样存在。

上司的错误指引

管理的等级结构加重了这种危险。上司的一言一行，他的最随便的讲话，他的习惯，甚至包括他的态度，他的下层都认为是经过盘算的、计划的、有意义的。“你听到的都是些有关人际关系的谈论。但当老板找你去训斥时，那总是由于加班时间过多，而当提拔哪个家伙时，总是由于他把会计部门的报表填得最好。”这是经常听到的一种论调，以各种不同的形式在各级管理人员中重复着。这种情况会使得工作成绩不好——即使减少加班时间，也是如此。它也表明对公司及其管理当局失去信心和尊重。

但是，把其下属引向错误方向的这位经理并不是存心要这样做的。他真正地认为人际关系是他那工厂管理人员的最重要的任务。他谈到加班时间只不过由于他感到有必要使他的下属把他看成是一个“讲究实际的人”，或者想通过“三句话不离本行”来表明自己熟悉下属的问题。他强调会计部门的报表只是因为他象他的下属—样对这些报表感到恼火——或者只是由于他想尽可能地不同公司的主计长再有什么矛盾。但他的下属却不知道他的这些想法，而只看到和听到他谈论加班时间、强调会计报表。

要解决这个问题需要一种使管理人员及其上司都把注意力放在职务的要求上而不是上司的要求上的管理结构。目前有许多管理文献强调风格和态度。但那样只会使问题更为严重。事实上，每一个熟悉目前企业的人都看到这样的情况，一位管理人员试图改变自己的态度来避免错误的指引，结果却把原来相当今人满意的相互关系变成了更为复杂和引起误解的恶劣情况。管理人员本身对于不能同其下属维持和睦关系极为敏感，而他的下属则感到：“我们敢打睹，老板又有了什么事。过去我们知道他要我们干什么，现在只好瞎猜了。”

各管理阶层之间的差异

错误的指引也可能是由于各不同管理阶层在观点和职能上的差异造成的。这个问题也不能由态度及良好的愿望来解决。因为，其根源在于一些企业的结构。它也不能通过“改进信息交流”来解决。因为，信息交流是以有共同的理解和共同的语言为先决条件的。而通常却缺乏这种共同的理解和共同的语言。

瞎子摸象这个故事在管理界人士中流传甚广，这不是偶然的。每一管理阶层都从不同的角度来看同一只“象”——企业。正像摸象腿的那个瞎子认为碰到了一棵树那样，生产工长往往只看到当前的生产问题。那个摸到象鼻子的瞎子以为自己挨到了一条蛇，而高层管理当局则往往只从整体来看企业，只看到股东、财务问题，一大堆极其抽象的关系和数字。摸到象肚子的那个瞎子以为自己摸到了一块平板，而作业管理阶层往往只是从职能观点来看事情。每一管理阶层必须有其特殊的眼界，否则就不能进行自己的工作。但是，这些眼界的差异是如此之大，以致不同的管理阶层在谈论同一件事时却常常并不知道这一点——或者，象通常发生的情况那样，认为彼此是在谈同一件事，而实际上却是南辕而北辙。

工资报酬的错误指引

管理集团中最严重的错误指引力量可能是工资报酬制度。同时，它又是最难驾驭的。不管怎样，管理人员都必须有工资报酬，但每一种工资报酬制度都易于引向歧途。

工资报酬对企业来讲是一种成本，而对其领取者来讲则是一种收入。但工资报酬始终还表示企业中和社会上的地位。它可据以判断一个人价值的大小和成就的高低。它在感情上同我们所有关于公平、正直、平等的概念联系在一起。金钱当然是可以计量的。但在任何一种工资报酬制度中，金钱都表示着最无形的但又是最敏感的价值和质量的概念。由于这个原因，不可能存在着真正简单或真正合理的工资报酬制度。

日本的工资报酬，至少在管理人员达到四十五岁以前，只以年资这个因素为依据。但这也会把人、特别是年青人错误地引向取悦其上级而不是取得成果。目前的工资报酬并不受成就的影响这一事实，只是更加推迟了对一些人的判断，即当管理人员达到四十五岁时，才被判定是提升到高层管理集团中去，还是留在中层管理集团而在十年退休。对于那些在事业早期就决定不去争取的人或认为不值得花那么大力气去争取的人，这当然没有什么影响。但是，对于那些有抱负、工作表现良好的人——而应予恰当激励的正是这些人——却一定会受到日本这种制度的严重错误指引。他们的目标不是可靠的工作而是被某一派系所接受。

任何一种工资报酬制度都决定着一个人在团体中的地位。他的工资报酬同其他人、特别是他认为与自己地位相同的人的工资报酬相比较怎么样，始终比工资的绝对金额更为重要(关于这点见第十六章到第十八章)。工资报酬始终必须在以下两项因素之间取得平衡：一项因素是对个人价值的承认，另一项是团体的稳定和维持。因此，不可能有一种完全成功的工资报酬的“科学公式”。最好的工资报酬方案，对于个人和对于团体两者来说，也不可避免地是工资报酬的各种不同职能和意义的一个折衷物。即使是最好的工资报酬方案，也是既能起组织作用，又能起瓦解作用；既能引向正确方向，又能引向错误方向；既能鼓励正确的行为，又能鼓励错误的行为。

但是，对于管理人员来说，几乎没有比工资报酬和工资报酬制度作用更大的信号了。其重要性远远超过了金钱的意义。它向他们表明他们的高层管理当局的价值现以及他们自己在管理集团中所处的地位。它以明确而具体的形式表明一个人在团体中的地位、级别以及别人对他的估价。在目前的高税率制度下，对于地位较高的人来说，增加一些金钱一般只有很小的经济意义。．事实上大都用来付了所得税。但是，增加一些金钱作为一种地位上的标志和感情上的影响，其作用却是无法估量的。

最有破坏性的错误指引可能是由分权部门或企业的首脑们的那种表面上特别“合理的”工资报酬制度造成的。那种制度把一位经理的工资报酬同其成绩、通常用日历年度中的投资可得的利润来衡量助成绩直接联系了起来。如果我们要衡量成绩，那就没有其它的办法。这位经理及其同事，即一个公司中的分权企业的主管人员用本企业在一年中的盈利或损失来衡量自己的成绩。实际上，实行分权化的主要原因之一就是要他们这样做。但是，如果过于强调投资可得的利润或目前利润，。那就会把分权企业的管理人员错误地指引向忽视未来。

一家化学公司的一个主要部门的能干的管理班子却多年来未能开发出一种十分急需的新产品。他们年复一年地向公司高层管理当局报告说，那种新产品的准备工作还没有搞好。最后，领导上直率地问那位部门经理，他为什么拖延这项显然对他那部门的成功至关重要的方案。他回答说，“您看到了我们的工资报酬方案了吗?我本人是领取保证薪水的，但我那整个管理集团的主要收入部是来自同投资利润率相联系的红利。这项新产品是本部的未来，但在五年到八年之内却只有投资而没有收入。我知道，我们已经耽误了三年。但您真的期望我会从我最亲密的同事们的嘴中抢走他们的面包吗?”这个故事有一个良好的结局。对工资报酬方案作了修改——有点象杜邦公司多年来对新产品实行的方案。杜邦公司在一项新产品投入市场以前，并不把其开发费用列入一个部门或子公司的投资之中。结果，一两年之内就研制出了这种新产品并投入销售。

人们已开始广泛地认识别这种危险性。例如通用电气公司在几年前彻底取消了以一个部门的投资利润率为依据的工资报酬制度，而代之以投资利润率只作为部门经理人员工资报酬的决定因素之一的一种制度。反映为未来做准备的其它一些因素也被包含在部门红利的决定因素之中。这起了很好的作用。但在通用电气公司中却没有人认为这种制度已十分完善了。它至少是过于复杂了。

工资报酬制度与其复杂，不如简单为好。工资报酬制度应该使得人们能做出判断，以便使报酬适应于各人的工作；而不是把统一的公式应用于每一个人。但我坚决认为，不可能设计出一种“公平”的工资报酬制度，当然更不可能设计出“科学的”工资报酬制度了。重复一句，我们所能做到的只是注意不要使工资报酬制度鼓励了错误的

行为，强调了错误的成果，把人们引向背离共同事业的成就上去。

管理人员的目标应该是什么?

只有持久的努力才能克服固有的混乱和错误指引的倾向。上级必须了解自己要求于下级管理人员的是什么。而下级必须能知道自己对什么成果负责。上级或下级如果不经过特别的努力就不能知道和了解这些，而且他们的看法就难于符合，更谈不上一致了。

每一位管理人员，上至“大老板”，下至生产工长或主管办事员，都必须明确规定其目标。否则，一定会产生混乱。这些目标必须规定该人所管理的单位应达到的成就，必须规定他和他的单位在帮助其它单位实现其目标时应做出什么贡献，还应规定他在实现自己的目标时能期望其它单位给予什么贡献。换句话说，从一开始就应把重点放在集体配合和集体成果上。

这些目标始终应该是以企业的总目标为依据。即使对于装配线上的工长，也应该要求他以公司的总目标和制造部门的目标为依据来制定自己的目标。公司可能非常之大，以致个别工长的生产工作同公司的总产出之间似乎有着天文数字般的距离。但工长远是必须把自己的注意力放在公司的总目标上，并用他那单位对整体做出的贡献来表述本单位的成果。

每一位管理人员的目标应该规定自己对实现公司在各个领域的总目标做出的贡献。显然，并不是每一位管理人员都在每一领域中都做出了直接的贡献。例如，市场推销对生产率提高所做出的贡献可能就是间接的和难于确定的。但是，如果一位管理人员及其单位不能对明显影响企业的繁荣和存在的任何一个领域做出贡献，那就应该把这一事实明确地指出来。因为，管理人员必须了解到，企业的成果取决于各个领域中努力和成果的平衡。这对于使每一职能部门和专业充分发挥技能，以及防止各不同职能部门和专业建立独立王国和互相妒忌，都是必需的。这对于防止过分强调某一关键领域也是必需的。

这对于参谋服务人员和电子计算机专家这样的高度专业化集团，特别重要。他们可能并不总是能够把自己的工作同企业的目标和成果直接联系起来。但是，除非他们在这方面作努力，否则他们的工作就可能会背离企业的目标和成果。

为了获得平衡的工作，各个阶层和各个领域中所有管理人员的目标还应该兼顾短期的考虑和长期的打算。而且，所有的目标当然应该既包括各项有形的目标。又包括管理人员的织织和培训、工人的成绩和态度以及公共责任这些“无形的”目标。否则，就是短视和不切实际。

靠突击来管理

正常的管理要求均衡地强调各项目标，特别要求高层管理当局这样做。这样就可以避免最经常发生的不恰当的管理方式：靠危机或突击来管理。

每一个人都知道并显然在期待着，当一阵突击过去了，三星期以后，事情又恢复老样子了。一阵突击节约的唯一结果往往是解雇一批送信人员和打字员，于是年薪四万五千美元的经理人员被迫去做周薪一百五十美元的打字工作，自己来打字——而打得又很糟糕。但是，许多管理当局却未能由此得出显然的结论：靠突击毕竟办不成事。

靠突击来管理不仅没有效果，而且会指引向错误的方向。它把全部的注意力集中在某件事上，而不顾所有其它的事。一位靠危机来管理的老手有一次总结说，“我们用四个星期来削减存货，然后我们又用四个星朗来降低成本，接着又用四个星期来突击人际关系。我们刚刚花了一个月时间来突击顾客服务和礼貌；然后存货又恢复到了原来的水平。我们甚至没有打算要去做自己的本职工作。全体高层管理人员所讲、所想、所谈的都是上周的存货数字或本周的顾客意见。我们如何去做其它工作，他们甚至连知道都不想知道。”

在一个靠突击来管理的组织中，人们或者丢开其本职工作而投入当前的突击工作，或者沉默地对突击工作集体怠工，以便做自己的本职工作。在这两种情况中，他们都对“狼来了”这种呼声充耳不闻。当危机真的发生了，当一切人手都应该放下手头的一切投入解决危机时，他们却认为这又是管理当局制造的一次歇斯底里。靠突击来管理是混乱的一种明确标志，也是无能的一种自我承认。它表明管理当局没有动脑子，尤其表明公司不知道要求于管理人员的是什么，也不知道如何指引管理人员，而是把他们引向错误的方向。

管理人员的目标应该如何制定？由谁制定?

每一管理人员工作的目标应该用他对自己所属的更高一级单位的成功做出的贡献来规定。地区销售经理工作的目标应该用他及他所领导的地区销售人员必须对公司销售部门做出的贡献来规定。规划项目工程师的工作目标应该用他及他所领导的工程师、制图员对公司工程部门所作的贡献来规定。一个分权制部门总经理的目标应该用他的部门对总公司目标的贡献来规定。

高一级的管理当局当然必须保留是否批准下级制定的目标的权力。但是，对自己的目标的制定，却是一个管理人员的责任，实际上是其首要责任。它还意味着每一位管理人员应该认真地参与他所属的高一级单位目标的制定工作。用人际关系学者爱用的一句话来说是“使他有一种参与的感觉”。但这是不够的，而且是错误的。做一个管理人员就意味着有责任。正因为他的目标应该反映企业的客观需要，而不仅是上司或他本人的想法，他必须以积极的行动承担起对上级目标的责任。他必须知道和了解企业的最终目标，期望于他的是什么，为什么期望于他，对他进行衡量的标准是什么，为什么是这样的标准。在每一单位的整个管理当局中必须有一种思想的交流。

要做到这点，每一位做出贡献的管理人员就必须仔细考虑本单位的目标是什么，并积极而负责地参与制定目标的工作。只有下一级的管理人员用这种方式来参与，上一级的管理人员才能知道应该对他们提出什么要求，并提出恰如其分的要求。

这一点太重要了，以致我所知道的某些最有效的管理人员做得更进了一步。他们要自己的每一位下属一年写两次“管理人员报告”。每一位管理人员在这种写给上级的报告中首先阐明他所理解的他的上级的职务和自己的职务。然后他写下他认为适用于自己的成就标准。下一步，他列出为了实现这些目标，他必须做到的事情——以及他认为在他那单位中成为主要障碍的一些事。他还要列出他的上级和公司所做的对他有帮助和有妨碍的事。最后，他写下在下一年中为了实现目标而建议做的事。如果这份“管理人员报告”被他的上级批准了，就成为这位管理人员行使其职务的规章。

这种办法比其它任何办法都易于使即使是最好的上级讲出一些未加考虑和随便的话来而可能造成混乱和错误的指导。有一家大公司应用这种管理人员报告已有十年。但上级在收到这种报告时，每次都包含着使他莫明其妙的一些目标和标准。每当他问起“这是什么?”时，得到的回答总是，“您不记得了吗？这是您去年春天同我一起乘电梯下去时讲的。”

管理人员的报告也表明上级和公司对一个人提出的要求前后不一致的地方。当高速度和高质量不能兼得时，上级要求两者都要达到吗?为了公司的利益，必须作些什么妥协呢?他是否要求下级发挥主动性和判断力，而在他们做任何事情之前却又阻止他们?他是否征求下级的意见和建议，却从不采用或讨论?公司是否要求人数不多的工程技术人员队伍在厂中发生任何事故时都能立即在场，却又把其全部人力抽去搞新设计?它是否要求一位管理人员维持成就的高标准，却又不准他调走成绩不好的人?它是否使得人们这样说，“只要我的上司不知道我在干什么，我就能把事搞成。”

这些都是常见的情况。它们破坏人的精神和成就。管理人员报告可能并不能防止这种情况，但至少可以揭露这种情况，表明必须做些什么妥协，必须仔细考虑各项目标，必须确定优先顺序，必须改变些什么行为。

正如这种办法所表明的，对管理人员进行管理必须进行特别的努力，不仅是确立共同的方向，还要消除错误的指引。单靠“向下的信息交流”、单靠谈话是不能达到相互了解的。还必须有向上的信息交流”。既要求上级愿意听取下级的意见，又有一套特别设计的工具，使得下级管理人员的意见部被听取。

通过成就衡量来自我控制

目标管理的最大优点也许是它使得一位管理人员能控制自己的成就。自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。目标管理即使不一定能使企业的管理集团在方向和努力上获得一致，但一定能做到通过自我控制来管理。

直到现在为止，我在本书中很少讲控制，而是讲成就衡量。我是有意这样做的。因为“控制”是一个意义模糊的字眼。它意味着指挥自己和自己的工作的能力。它也可以意味着一个人对另一个人的统治。目标是第一种意义的控制的基础，但它决不应该成为第二种意义的控制的基础，那样的话就会破坏了其目的。事实上，目标管理的主要贡献之一就是它使得我们能用自我控制的管理来代替由别人统治的管理。

一个管理人员为了能控制自己的成就，除了了解自己的目标以外，还必须了解些其它情况。他必须能够对照目标来衡量自己的成就和成果。在企业的所有重要领域中，应该提出一些明确而共同的衡量标准。这些衡量标准不一定是定量的，也不一定要十分精确，但必须清楚、简单、合理。它们必须与业务有关并把人们的注意和努力指引向正确的方向。它们必须是可靠的——至少其误差界限是大家所公认并为人了解的。它们必须是自用的、用不着复杂的解释或哲学式的讨论就能理解的。

每一个管理人员都应该能得到他衡量自己的成就所必需的情报，而且要及时得到，以便能做出必要的修正，获得所需的成果。而且这种情报应该送交管理人员本人而不是其上级。它应该是自我控制的工具，而不是由上级来控制的工具。

这点在目前特别需要强调。因为，目前由于搜集、分析和综合情报的技术的进步，获得这种情报的能力正在日益增长。过去，重要事件的情报或者是根本不可能得到，或者得到时已经太晚，以致只有历史上的意义了。但这并不完全是一种坏事。它使得自我控制难于见效，但也使得上级对管理人员的统治难于见效。由于缺乏对管理人员进行控制的情报，于是管理人员得以按照他认为恰当的方式去行事。

获得用以衡量的情报的新能力使得有效的自我控制得以实现。如果它这样地被应用，它就能大大提高管理集团的效率和成就。但是，如果这种新能力被误用来从上面对管理人员进行控制，那么这种新技术就会瓦解管理集团的士气并严重降低管理人员的效率，从而造成无法估量的损害。

自我控制和成就标准

目标管理和自我控制要求有自我纪律。它迫使管理人员对自己提出高要求。它决不是放任自流。它很可能导致要求过高而不是要求过低。事实上这正是人们对这一概念提出的主要批评。(见第十九章，特别是有关对马斯洛Y理论的批评。)

目标管理和自我控制假设人们是愿意承担责任的，愿意做出贡献的，愿意有所成就的。这是一个大胆的假设。但我们知道，一般讲来，人们希望担当适合于他们的事。

如果一个管理人员从一开始就假设人们是软弱的、不愿承担责任的、懒惰的，那他就会得到一些软弱的、不

愿承担责任的、懒惰的人。他败坏了人。如果一个管理人员假设人们是强壮的、愿意承担责任的、愿意做出贡献的，他可能会遭到一些失望。但是，管理人员的职责就在于使人们的力量发挥作用。而他要做到这一点，就必须从一开始就假设人们——特别是管理人员和专业人员——是想要有所成就的。

尤其重要的是，他必须把这种假设用到目前的受过教育的年青人身上。他们将成为未来的管理人员。当他们要求让他们“做出贡献”的时候，他们可能并不知道其真正意义。但他们的这一要求是正确的。而且他们的正确还在于管理当局(包括企业在内的所有各种机构的管理当局)一直都没有按照受过教育的年青人是想要做出贡献的这种假设来办事。他们要求管理当局——以及他们自己——服从目标管理和自我控制的纪律和要求。

自我首次提出“目标管理”这个术语以来 1，它已成为一个广为流传的口号．关于这个题目有着大量的文献，无数的管理课程、讲习班，甚至电影。采用目标管理这一政策的公司有好几百个——但认真贯彻真正的自我控制原则的却不多。但是，目标管理和自我控制单有口号、技术、甚至政策是不够的。它可以说是一种基本原则。

一种管理哲学

企业所需要的是一种能充分发挥个人的长处和责任心、能统一各种见解和努力、能建立起集体协作、能协调个人目标和公共利益目标的管理原则。目标管理和自我控制使得公共利益成为每一个管理人员的目标。它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它激励管理人员行动，并不是由于别人要他做什么事或告诉他去做，而是由于客观的任务要求他行动。他采取行动，并不是由于别人要他行动，而是由于他自己决定他必须采取行动——换句话说，他是作为自由人而行动的。

我并不轻易应用“哲学”这个词，事实上我宁愿完全不用它。这个词太大了。但目标管理和自我控制却可以恰当地’叫做一种管理哲学。它’所依据的是一种管理职务的概念，是有关管理集团的特殊需要和面临的困难的分析，是有关人的，行动、行为和激励的概念。最后，它适用于各种层次和职能的管理人员，适用于大大小小的各种组织。它把客观的需要转化成为个人的目标，从而保证能取得成就。而且这是真正的自由。

第三十五章 从中层管理到知识组织

预期会消失的中层管理——中层管理的热潮——必要的改正——用人过多的危险——“控制份量”必要——抛弃旧的——增长最快的是些什么人——专业知识工作者的出现——传统的中层管理的社会结构——欧洲的传统——新的中层管理人员：中层级别但具有高层的“影响”——知识组织——中层管理的职务设计——必须明确划分决策权限——高层管理在知识组织中的作用——中层管理人员：“资历较浅者”和“同事”而不是“下属”

在五十年代初期，当报纸上以大幅标题刊载电子计算机和自动化消息的时候，很多人预言中层管理很快就会消失了。许多专家说，中层管理到 1980 年轮会消失。所有的决策都将由屯子计算机做出，或由以“全面情报系统”为依据的高层管理做出。

很少有预言如此迅速而彻底地破产的。正在这一预言广为流传时，中层管理的热潮开始了。而且这一热潮持续达二十年之久。事实上，五十年代和六十年代可以被叫做中层管理的时代。在所有的发达国家中，再没有什么劳动力中的集团发展得比它更快的在此时期，有一股强大的力量在减少着中级管理阶层职务的数目。但这股力量并不是电子计算机、自动化或其它任何一种新技术。而是一股合并、接管与收购的压力，特别是在美国和英国。其结果，合并或清理了无数的销售机构和会计事务所——并相应地取消广大量的中级管理阶层的职位。这种浪潮于六十年代末期在英语世界达到了飓风般的力量。但是，尽管如此，对中层管理人员的需求，除了在六十年代末英国的经济衰退时期和 1970 年到 1971 年的美国经济衰退时期以外，还是持续地增长。至于在没有受到合并或收购的直接影响的公司中，或在公共服务机构中，这种需求增长得更为惊人。

下面举一些制造业中的例子。而制造业正是自动化得到最广泛的应用而电子计算机正好像几代以前的烟囱那样普遍(至少在大公司中是如此)的一个经济部门。美国的一家大汽车公司最近建造了一座大制造厂从事一种新式车辆的全部生产工作。该公司在 1949 年曾建造一度类似的工厂，其产量与新近建成的工厂相似。这个新工厂是 1949 年以后该公司第一次建造这样的大型工厂。新厂中的一般职工(包括蓝领工人和文书人员)只有老厂的三分之二——那是由于正常的劳动生产率的提高，而不是由于采用自动化生产程序。新厂中的高层管理同老厂大致同等规模。而中级管理阶层——即其工资报酬高于一般工长而低于工厂厂长之间的阶层——则为 1949 年那个工厂的五倍。

另一家制造多种工业用组件的大制造公司在 1950 年到 1970 年期间，销售额从一千万美元增加到一亿美元。以件数计算的销售量则增加到五倍。在此迅速增长期间，高级管理阶层从三人增加到五人，一般职工从一千人增加到四千人，而中级管理阶层(仍以工资报酬为标准)则从十四人增加到二百三十五人，即几乎增加到十七倍，而且还没有包括销售人员在内。

下面是一个英国的例子：有一家大型材料公司是该行业在世界范围内的一个领先者。该公司在 1950 年到 1970 年期间，扣除了通货膨胀和物价上涨的因素以后，就产值来看，增加了 45%。其高层管理在 1970 年时实际上比 1950 年还有所减少。这是由于在此期间进行了两次改组，由专业管理人员代替了创建者家族。工厂和办公室中的一般工作人员约增加了五分之一，而中层管理则增加到三倍。

在日本，中层管理也得到了同样迅速的增长。中级管理阶层在日本的同义词是“编制中的大学毕业生”，其人数——特别是在企业中工作的大学毕业生人数——比日本经济的增长速度还要快。事实上，日语中用来指中层管理的“薪水人”一词已成为一种口号。

这些例子事实上还低估了中层管理的增长速度。在预期中层管理会消失的期间，经济重点和增长的中心已从1950年在经济舞台上占统治地位的产业部门转向中层管理比例高得多的那些产业部门。美国在1970年经济发展动力的象征已不再是通用汽车公司，而是国际商用机器公司。在国际商用机器公司或任何其它电子计算机公司中，中层管理远较汽车或钢铁这些传统的制造业为高。这种情况也适用于在1950年到1970年期间得到迅速发展的制药行业。

在制造行业以外，中层管理的增长甚至更为迅速，特别是在非工商业的服务行业中，其典型代表是医院。

医院中的高层管理，无论你怎么来解释它，都没有增长，仍旧是一个医院院长，在大医院中也许有一个助理。在社区医院中，有一些董事和一位医务主任。按每一病人一日的职工人数计算，一般职工是减少而不是增加了。这是由于在医院的厨房、维修保养部门和其它一般工作．部门中的劳动密集程度降低了。而中层——技师、工程师、会计师、心理学家和社会工作者——则大大增加了。他们至少增加到四倍——在某些大型教学医院中甚至增长得更快。

必要的改正

以这样一种速率增长必然超标，造成混乱和浪费。用人过多有时是由于不管这项或那项活动是否需要，只是为了赶时髦就开展了起来；有时是由于年景很好，顺应多要人员这股潮流比反对它要容易一些。在这样一种飞速增长的时期，没有人多去注意工作的组织。但是，这样一种规模的增长必然会引起质的变化，而不仅是量的增加。如果不对工作及其组织进行研究和变革，必然会造成浪费、工作的重复以及组织的臃肿。

中层管理人数过多的浪费事例是很多的。最突出的例子是美国的某些防务项目。法国为了设计出在1950年到1970年期间最好的战斗机——幻影式战斗机，人数最多时使用了约七十位工程师和设计师。如果美国要设计出类似的—种飞机，就会雇用三千名左右的工程师和设计师，花费四倍的时间和大得多的成本，而结果只能设计出一种质量较差的飞机。

在民用工业中，用人过多的突出例子也是很多的。例如，国际商用机器公司的发展极为迅速。很难使人相信已使它所雇用的全部中层管理人员都在作生产性的工作。而它在雇用这些人员时，一般只是依据其大学文凭而不是依据其实际成绩或对其服务的明显需要。

因此，正像其它任何热潮那样，中层管理的热潮必然导致“中层管理的低潮”。在刚出现经济衰退的迹象时，必然就会有大幅度的调整。这首先发生于英国。当英国于六十年代末期出现相当严重的经济衰退时，刚好企业合并和接管也达到了高潮，于是发生了解雇中层管理人员和专业人员的现象。美国在1971年到1972年的经济衰退中的反应较为温和。有两年大大减少了从大学毕业生中雇用管理人员和专业人员，对已在职的中层管理人员的解雇很少(除非是在受影响特别严重的空间工业和国防工业中)。日本被美国尼克松总统1971年的贸易和经济攻势吓了一跳，也暂时地减少了启用新人。

这种反应虽然是痛苦的，但基本上是健康的。当然，它总是搞得过火。但它至少迫使管理当局仔细考虑一下工作的内容是什么以及需要些什么工作。这种考虑对中层管理的工作来说特别重要。很少有其它领域比中层管理用人过多所造成的损害更大的了。它的代价远远超过了金钱，而是使成绩和士气受到损害。

用人过多的危险

知识工作——即中层管理人员的特殊工作——始终应该高要求。它用人应该少而精，宁肯用人过少。如果组织中的中层管理人员过多，就会破坏士气，影响成就和满足，最终影响到工作成绩。1

中层管理的热潮以及因而产生的用人过多，特别是在大公司中的用人过多，的确使土气和激励受到破坏。企业、政府机构、学校和医院在五十年代和六十年代大量雇用进来的年青的中层人员——管理人员和专业人员中有许多人感到不满和失望，其主要原因之一就是用人过多。他的工资和待遇都很好，但没有足够的工作做，没有足够的挑战性，不能做出足够的贡献和取得足够的成就，只是无事忙。许多人只是忙于互相“应付”而不是去做自己的工作。有些受过教育的能干的年青人、美国名牌工商学院的优秀毕业生，日益地宁愿到一家小公司或中等城市的行政管理部门中去工作。当问到他们为什么这样时，他们总是回答说，“至少我能够有事可做。”

第一个教训就是使中层人员少而精。应该提出的第一个问题是，“什么才足真正必需做的？”第二个而且是同等重要的问题是，“什么是不再需要而应予减少或取消的?”第一个教训是必须控制份量。

这特别意味着，一般只有原有的一项中层管理工作已取消或至少减少以后，才能批准一项新的中层管理工作。中层管理预算主要是一种“受控制的费用”(见第九章)，必须经常予以注意，以便保证良好的、有成就的人员被分配到有机会的、能做出成果的、能开创未来的工作岗位上去，而不是在各种问题、无事忙、墨守成规上浪费其精力。

但是，更应加以思考和注意的是中层管理及其组织的工作。中层管理的扩大不仅造成了质的变化，而且它本身就是由于中层管理职能性质的变化产生的。

可以断言，中层管理今后将继续扩大。但今后的扩大必须是有指导的、有控制的、有领导的。它必须以对中层管理性质、职能、关系和结构的变化的理解为依据。

增长最快的是些什么人

存在已有四十年的中层管理并没有消失，而是发展了，而且有很大的发展。按比例来说，目前比第二次世界大战以前有更多的工厂经理、更多的地区销售经理、更多的银行支行经理。

但中层管理职务人员增长得最快的是制造工程师和生产程序专家，是税务会计师和市场分析师，是产品经理和市场经理，是广告专家和推销专家。有很多职能是一代以前很少有人知道的。新的中层管理人员是专业的知识工作者(见第三十章)。

传统的中层管理人员基本上是一种指挥员，而新的中层管理人员基本上是一种知识供应者。传统的中层管理人员对向他作报告的人员有一种对下的权力。新的中层管理人员则主要有一种横向的和向上的责任，即对他无权指挥的人有一种责任。

尤其重要的是，传统的中层管理人员的职务大都是例行的。他并不作决策，而只是执行决策，至多只是按照本地条件修改一下并准行上级的决策。他的职务只是维持一种体系的运转，这个体系既不是他设计的，也不能由他来改变。

传统的定义把管理人员说成是为其他人的工作负责而不是为自己的工作负责的人，当然就是由于上述原因。美国和日本以外各国(特别是欧洲各国)的管理，传统上采取的那种社会结构，也是由于上述原因。

在美国和日本，高层管理人员传统上是由中层管理中选拔的，即选自在企业中逐步上升的人。而欧洲各国却不是采取这种方式。在英国，过去在管理人员同“董事会”即高层管理之间有着巨大的鸿沟，这种情况目前仍在一定程度上存在着。即使在大公司中，直到最近，其董事会的人选如果不是来自从来没有在企业中工作过的人(如知名的前政府官员)，也是来自从未担任过作业管理职能的人。在荷兰，即使在大型的和由专业人员管理的公司中，高层管理人员也很少来自作业人员。在法国的大公司中，所有高层管理人员和高级人员都是技术学院的毕业生。其中的大多数人，特别是高层管理，都是先在政府中工作，然后直接转到企业中担任高级工作。从事作业工作曲管理人员，即使是大学毕业生，一般也被认为不适于担任高层管理职务。德国则往往在高层管理(Fuhrung)和作业管理阶层(Leitung)之间有一条严格的界限。2

德意志银行的创建人乔治·西门士(见第二十九章，特别见第四十九章)在成为一家大金融机构的首脑时是一位只有三十岁的年青的政府律师，没有任何从事银行业务的经验。他的年青是罕见的，但他在业务上没有经验这一点却并不是罕见的。

这种社会结构也行得通——而且在许多情况下还工作得很好。这表明欧洲人认为中层管理人员只同例行事务有关而同决策无关、只同维持作业进行有关而同制定方向无关的传统观点，也是很有道理的。

新的中层管理人员的决定对企业的影响

但是，由于新的中层人员是专业的知识工作者，他们的行动相决定对企业、对企业取得成就的能力和企业的方向都有着直接而重大的影响。

以下是两个相当典型的例子。

在生产肥皂和清洁剂的宝碱公司、尤尼莱佛食品公司或荷兰的菲利浦无线电和电视机公司这样一些公司中，产品经理从其级别和工资来看属于中层管理人员。他们没有指挥权。他们要向上级各个职能部门——制造经理、销售经理、化学和发展实验室主任——报告工作进展情况。但他们要对一项新产品的发展、引进及其在市场上的效能负责。他决定这种新产品的规格、价格、在哪里以及如何进行市场试销、销售。他并没有任何直接指挥权，也不能发布任何命令。但他直接控制着一种牌子的消费品的效能和成功的一项决定因素，控制着广告和推销预算的一项决定因素。

一家机械工具公司的质量控制工程师也没有指挥权，而且除了下级质量工程人员以外，也没有人向他作报告。但他决定着制造程序的设计和结构。他所制定的质量控制标准在很大程度上决定着制造程序的成本和制造厂的效能。做出决定的是制造经理或工厂经理，但质量控制人员能否决他们的决定。

税务会计也没有指挥权，不能发命令，通常除了他的秘书以外没有人向他作报告。但他实际上甚至对高级管理阶层的决定都有否决权。他对某种行动方针在税务方面产生后果的意见常常既决定着一个公司能够做什么，又决定着必须如何去做。

一家大商业银行的工业专家，例如零售业方面的专家，并无决定贷款的权力。但负责决定贷款的人员如果不征得他的同意，不会做出有关给一家零售商店联号以贷款的决定。当银行的零售店顾客发生麻烦时，也由零售专家来处理。银行中的零售专家也要依据自己的知识独立负责地决定银行在某一时间是扩大或收缩它对零售商店的贷款。他还要决定对零售店贷款的标准。如果他对给予某一零售商店联号的一笔贷款表示怀疑，他不是“上楼”去找别人，而是拿起电话找负责这笔贷款的人员。他不能“命令”负责这笔贷款的人批准或取消这笔贷款，但这位负责这笔贷款的人，虽然级别可能高于这位专家，却不会说“专家建议我取消这笔贷款”，而是说“专家告诉我”。

宝碱公司的产品经理、质量工程师和税务会计师都不是“直线”管理人员。但他们也不是“参谋”人员。他们的职能不是提建议而是教别人。他们从事的也是“作业”工作。他们在级别、工资或职能上虽然不属于高级管理阶层，但他们拥有高级管理阶层的影响。

的确，他们不能做出某些关键性的决策——我们的企业是什么以及应该是什么；其目标是什么；优先顺序是什么以及应该是什么；关键的资金和人力资源应分配到哪里。但是，即使就这些关键性的决策来说，他们也贡献

出重要的知识。如果没有这些知识，这些关键性的决策就不能做出，至少不能有效地做出。这些新的中层管理人员如果不在他们的知识领域中纳入这些关键性的决策，不在自己的职责和权力范围内为这些关键性决策工作，这些决策也无法实现。前面我们在第三十章中讲过，这些专业的知识工作者虽然没有人向他们作报告，也属于管理人员。现在我们又看出，虽然他们比高层管理要低五、六级，但从其影响和责任来看，他们属于高级管理阶层。

知识组织

中层管理并没有象有人预计的那样消失。事实上，即使是传统的中层管理人员也并没有消失。但过去的中层管理正在被改变成为未来的知识组织。

这就要求改组各项职务，还要改组整个组织和组织的设计。在知识组织中，各项职务，直到最基层的管理职务或专业职务，都必须把重点放在公司的目标上；都必须把重点放在贡献上，即必须有它自己的目标。必须按照工作安排来组织，按照各别职位流进和流出的信息流程来仔细考虑和结构。必须形成一个决策结构。它再不能象传统的中层管理职务那样，只是按向下的权力关系来设计，而必须被认为是包含多个方面的。

中层管理的职务在传统上设计得很狭窄。首先的考虑是一个中层管理人员的职权范围。而在知识组织中，我们却要提出这样的问题，“这项职务所能做出的最大贡献是什么？”注意的重点应该从对职权的关心转为对责任的强调。

必须明确划分决策权限

知识组织要求明确划分决策权限，要求考虑清楚哪种决策权属于哪里(见第四十二章)。知识组织比它所代替的简单的“直线”组织要复杂得多。如果不明确划分决策权限，就会造成混乱。

知识组织也被设计得能承担更大的风险。作业已不再是具有明确标准的“例行”作业。它是一种决策组织而不是只为已知成果按预定速度维持机器运转的一种组织。因此，事情可能出差错，并且按非所预期的方式进行。如果在决策本身中没有包含有关改变决策权限的规定，必然会出乱子。

一家大制药公司决定在一年中引进七种新产品——比该公司以往任何一年中引进的新产品多一倍。从各个职能部门、各级管理人员和各个主要领域中抽调人员来花了一年的时间制定出一项详细的在多国市场上销售的战略。某些产品首先在欧洲市场上引进，另一些产品首先在美洲市场上引进；某些产品首先在一般医师中销售，另一些产品在专科医师和医院中销售。但当这些药品推出销售时，原来预期销路不好的两种药品成为畅销品，而另外两种预期销路最好的药品却碰到了未所预料的困难，发展速度大大放慢。但在制定销售战略时却没有人提出这样的问题，“如果事情的发展不象我们所计划的那样，谁负责来改变计划?”结果是无穷的报告、研究、会议——却没有行动。最后，该公司失去了它在新产品成就方面的大部分利益。那两种获得未曾预期成功的产品，未能获得必需的支持来充分利用医疗界对它们的欢迎。竞争者制造出了类似的仿制品，获得了绝大部分的利益。那两种碰到未曾预期困难的药品，应该大大削减或者大大增加它们的临床试验或市场推销努力。这是谁都看得出来的，但没有人拥有做出这种决定的权力。

在新的中层管理的知识组织中，任何一项方案、规划或计划都必须提出并回答以下的问题，“谁有权改变计划?”这会使得下放给中层管理人员的权力远大于甚至美国中层管理的传统所曾设想过的权力。在知识组织中，即使是直线管理人员也必须有更大的而不是更小的权力。

在上述制药公司的例子中，比较小的法国子公司的现场销售经理是唯一能够防止最大损失的人，即防止把那种未曾预期成为畅销品的市场为竞争者所占领。但是，他既没有了解他的销售成果的意义所必需的情报，又没有改变其销售目标和销售计划的权力。可是，在这事件中没有什么人“犯了错误”。法国的现场销售经理正如传统上人们对待中层管理人员那样的被对待，即只是执行命令的人。但在知识组织中，直线管理人员也必须参与决策并理解其意义。他必须拥有与其责任相称的权力——而这并不是知识的权力，而是指挥的权力。或者，如果在某一领域，按他的工作——及其人员——来说，要求他有指挥权而实际上他并没有这种指挥权，那也应该明确，尤其是使他明确，这种指挥权在谁手里。(关于对组织结构的意义，见第四十五章中有关“任务小组”和“职能”组织的讨论)

高层管理在知识组织中的作用

在知识组织中，高层管理再也不能认为“作业人员”只是按吩咐行事。它必须承认这一事实，中层人员在作真正的决策。而作业阶层也不再能认为自己可以同高层管理隔绝开来而做好自己的工作。它必须了解高层管理的决策。知识组织中的中层管理实际上必须承担起“教育”高层管理的责任。高层管理必须了解知识组织试图做些什么，能做些什么，它对企业的主要机会、主要需求、主要挑战是什么。最后，中层管理必须坚持要求高层管理就企业是什么和应该是什么做出决定，就企业的目标、战略和优先顾序做出决定。否则，中层人员无法做好工作。

高层管理必须知道和了解知识组织，必须同它建立信息交流关系。美国传统上认为高层管理知道中层管理人员的职务，因为他们自己是从中层管理人员提拔上来的。但这种看法已不再符合事实了。即使是从中层管理提拔到高层管理来的人，也只能了解知识组织中一小部分的职能工作。中层管理中的某些极为重要的领域不再能为管理职位培养和考验人选。

事实上，这些领域中的一些很能干的人甚至不想进入高层管理而宁愿搞他们的专业工作。电于计算机专家一般就愿意搞他们的专业而从事信息工作和信息技术。同样的，从事物质和技术领域研究工作、人的研究工作或经

济研究工作的绝大多数人员，也宁愿继续从事研究工作。

但是，传统的欧洲方式所依据的看法也已不符合实际情况。再也不能把中层管理人员看成当然只是从事例行工作并只是执行高层管理的决定和命令的，并用一种俯就的态度来对待他们。所以，高级管理当局为了使自己的工作有效，就必须同知识组织建立起协作的关系和双向的信息交流关系。

对高层管理来说，知识组织中最重要的“公众”——而且也是最需要建立联系的——是有高度专业化知识的青年职工。他最需要一个“教父”(见第二十章)。他们对高级管理阶层的意图了解得最少、最不能从整体来看待企业，最不能把自己的注意力集中在公司的目标和成就上。但是，由于他们所具有的知识，他们却在职业生涯的早期就可能对企业有影响。不论一个企业的规模和复杂程度如何，其高层管理都必须处好同这些年青的专业知识工作者的关系。

高层管理中的每一个成员不妨在一年中抽出几次时间同一批年青的知识工作者坐在一起，并对他们说：“我没有什么事先规定的话题，没有什么要告诉你们的。我是来听你们讲的。要由你们来告诉我有关你们的工作中需要我们了解的东西，以及你们认为怎样才能提高我们的生产率。要由你们来告诉我，你们认为本公司的机会和问题在哪里，我们高层管理所做的，有哪些对你们的工作有帮助，又有哪些有妨碍。我所坚持的只有一点：你们做好你们本身的工作并认真地承担起提供信息和教育的责任。”

总而言之，在知识组织中，高级管理当局的一项职责是动员、组织、安排和指导知识工作。再也不能把知识工作人员——即目前组织中的管理人员和专业人员——当作下属来对待了。他们在级别、工资、权力方面属于中等阶层。但他们是资历较浅的同事而不是下属。

归根到底，“管理”意味着用思想代替体力， 用知识代替惯例和迷信，用合作代替强力。它意味着用责任代替等级的服从，用取得成就的职权代替权力的职权。所以，知识组织就是管理理论、管理思想、管理期望所长期追求的，而目前已成为一种事实。第二次世界大战以来，管理人员的大量增加使得中层管理转化成为专业的知识工作阶层——即专门把知识付之实行、依据知识来做决策的人们。他们对于整个企业的成就能力、成果和未来的发展方向都有着影响。使这些中层的知识工作者的工作真正有效和取得成就的任务，目前还刚开始执行。这是对管理人员进行管理的一项中心任务。

第六篇　管理的技能

管理是特殊的工作，因而要求特殊的技能。其中包括：
——做出有效的决策；
——在组织内部和外部进行信息交流；
——正确运用控制与衡量；
——正确运用分桥工具，即管理科学。
没有一个管理人员能掌握所有这些技能。但每一个管理人员都必须了解这些技能是什么，它们能为他做些什么，而它们又对他提出些什么要求。每一个管理人员都应该对基本的管理技能有所了解。

第三十六章 取得成就的精神

使平常人做不平常的事——检验是成就而不是好感——重点放在长处上一一需要的是实践而不是说教——但求无过的危险——“成就”意味着什么——对无成就者怎么办——“良心”决定一一重点放在机会上——“人员”的各项决定是一个组织的控制手段——正直是试金石

一个组织的目标在于使平常人做出不平常的事来。

组织不能依赖于天才。天才是很少的。依赖于天才是靠不住的。对一个组织的考验就是要使平常人能取得比他们看来所能取得的更大的成就，要使其成员的长处都能发挥出来，并利用每个人的长处来帮助所有其他的人取得成就。组织的任务还在于使其成员的缺点互相抵消。对一个组织的考验就是取得成就的精神。

取得成就的精神要求每个人能充分发挥他的长处。重点必须放在一个人的长处上——放在他能做什么上，而不是他不能做什么上。

一个组织中的“士气”并不意味着“人们在一起相处得很好”，其检验是成就而不是互相迁就。如果人际关系不是以工作中优良成就的满足为依据，那么实际上就是不良的人际关系，并会导致萎靡的精神。一个组织的弱点的最大暴露就是其中杰出人物的长处和能力成为对团体的一种威胁，而其成就则成为困难、挫折和其他人失望的根源。

在一个由人构成的组织中，取得成就的精神意味着它产出的力大于它投入的力的总和。这意味着力的创造。这不能用机械手段来实现。一种机械装置，从其理论上的最佳状态来说，只能保存“力”而不能创造“力”。只有在精神领域中才能使产出大于投入。

精神并不意味着说教。如果要说精神有什么意义的话，是一种行动的原则。它决不能是教训、说教或良好的

愿望，必须是实践。具体讲来是：

一、组织的重点必须放在成就上。对团体和对每个人来说组织的精神的第一个要求就是成就的高标准。

但成就并不意味着“每次都成功”，而是一种“平均成功率”，其中容许有、而且必须容许有错误甚至失败。成就所不能容许的是自满与低标准。

二、组织的重点必须放在机会上而不是放在问题上。

三、有关人的各项决定：其安排和工资报酬、提升、降职和离职，都必须表明组织的价值观和信念。它们是组织的真正的控制手段。

四、最后，在其有关人的各项决定中，管理当局必须表明，正直是一个管理人员所应具备的唯一的绝对条件。这项品质是管理人员必须具备而不能期望他在以后获得的。同时，管理当局也应表明它对自己也同样地提出公正这个要求。

但求无过的危险

每一个组织都经常会受过“但求无过”的引诱。组织健全的第一个要求就是对成就提出高标准。事实上，要求推行目标管理和把重点放在任务的客观要求上的主要原因之一就是必须使管理人员为他们自己树立成就的高标准。

这就要求正确地理解成就。成就并不是每一枪都打中靶心——那是马戏团中只能持续几分钟的一种表演。成就要求能在长时期中在各种不同的工作安排中持续地产生成果。成就的记录中必须包括错误和失败。它必须既表明一个人的长处，又表明其短处。而且，正如有各种不同的人那样，也有各种不同的成就。有的人通常能干得较好，很少降到一定的水准以下，但也很少有突出优异的表现。另有些人在正常情况下表现一般，而在发生危机或遇到大的挑战时，却能符合要求而象个“明星”似地取得出色的成就。这两种都有“成就”，都应该予以肯定。但他们的成就却显得极不相同。

但是还有一种人，从来不犯错误，从来没有过失，他要做的从未失败过。这种人决不可信任。他或者是一个弄虚作假者，或者只做稳妥、可靠的琐事。

如果管理当局不把成就看成是一种平均成功率，那它就是错误地把迁就当作了成就，把没有短处看成了长处。这种管理当局特使其组织失望和败坏士气。一个人犯的错误越多越有好处——因为他试办的新事也越多。

一个人如果成绩一直不好或平常，那么为了他自己的利益，应该调换他的工作。一个不能胜任其职务的人会感到烦恼、困惑和焦急。把一个人安排在他不能胜任的职位上，对他并没有好处。如果不正视一个人不能胜任工作，那是怯懦而不是同情。

一个人为了对下级负责，也必须有所成就。下级有权要求能干的、有献身精神的、有成就的人来领导。下级有权要求上级有成就，否则，他们自己也不能取得成就。

最后，一个人为了对企业中所有其他的人负责，也必须有所成就。如果某个管理人员或专业人员成绩不好或没有成就，整个组织都要受到损害，如果一个人取得优异成就，整个组织都有利。

初看起来，日本人似乎违背了这一规则．因为，在日本的组织中，如果说有人由于成绩不好而被解雇的话，那也是极少数。事实上，日本的组织也象西方的任何组织那样要求高，甚至竞争激烈。成绩不好或平庸的人并不解雇，但很快就让他靠边站了，给他安排一个实际上“无关痛痒的工作”。他本人和组织都知道这一点。还有，虽然每个人都按照年资而增加工资和提高职衔，但到了四十五岁左右就要算总账了。有极少数人被提升为公司董事，即进入高级管理阶层，而其他许多人则将在十年后作为处室经理或部门主任而退休。

一个人在某一工作岗位上未能取得成就所表明的唯一事情是管理当局对他的工作安排不当。无论管理人员如何仔细进行人事安排，也难于避免这种错误。如果一个人在以前的工作岗位上取得了成就，而在新的工作岗位上却未能取得成就，那只能证明首先就不应该安排他在这个工作岗位上。

在这种情况下，“失败”只是意味着第一流的专业人员被错误地安排作为管理人员。它可能意味着一位经营现有企业很出色的人员却被错误地安排做一位创新者或企业家；或者相反，一位长于从事新的、不同事物的人却被错误地去领导一个已在持续进行的、已确立并已高度程序化的作业。

如果一个人以前有所成就而现在却未能有所成就，那就标志着要对这个人和这项职务认真考虑。而且，有的时候问题不在于人而在于职务(见第三十二章中有关“寡妇制造者”职务的讨论)。

美国第二次世界大战期间的陆军参谋长乔治·马歇尔是一位要求严格而不让步的上司。他不能容忍马马虎虎，更不能容忍失败。他经常说，“我对士兵们和他们的父母负有责任，对国家负有责任，必须立即把不符合成就最高标准的指挥官调开。”但他也经常说，“把某个人安排在不恰当的职位上是我的错误。因此，仔细考虑他应该安排在哪里恰当是我的职责。”美国军队中在第二次世界大战期间涌现出来的许多取得高度成功的指挥官，都曾经在其军事生涯中被马歇尔从其早期工作岗位上调开。但马歇尔接着就仔细思考他自己所作的错误安排，并努力为这个人重新安排。这在很大程度上说明了，为什么美国陆军在参加第二次世界大战时的将军虽然都已年老要退休了，却能于短短几年之内培养出一批杰出的军事领袖来。

“良心”决定

最难办而又最重要的问题是，有些长期在公司中忠诚服务的人员已不再能做出贡献。

例如，有一位在公司初创时就任簿记员的人，随着公司的成长而提升，到五十岁时升到了一家大公司主计长的职位，而这完全是他所不能胜任的。人还是那个人，但职务的要求不同了。他一直忠诚服务。既然人家忠诚地服务了，就应该受到忠诚地对待。但是，尽管如此，他还是不应该留在主计长的职位上。这不仅由于他缺乏取得成就的能力会损及公司，而且由于他的不称职会影响整个管理集团的士气和信誉。

幸运的是这种情况不太多。但这种情况却是对一个组织的良心的一种挑战。如果让这个人继续留在职位上，那就是背叛了企业及其全体人员。但是如果解雇一个忠诚服务了三十年的职工，那也是失去信誉。如果说，“我们早在二十五年以前就该注意这一问题”，虽然话是对的，但于事无补。

在这种情况下，应该客观地做出决定，即从公司的利益出发，必须把该人从其职位—上调开。但这个决定又是一个涉及人的决定，因而要求有极大的体谅，真正的同情并承担起责任。亨利·福特二世之所以能在第二次世界大战以后使垂死的福特汽车公司复兴，在很大程度上就是由于他理解到这些“良心”问题的极端重要性。

那时，在一个关键部门中九个管理人员，没有一个人能胜任改组后的新职务。于是他们都没有被安排在这些新职务上，但把他们另行安排在组织中其它地方担任他们能胜任纳技术工作和专业工作。要解雇他们是容易的。他们缺乏作管理人员的能力是大家公认的。但是，他们在公司困难时期一直在忠诚地工作，所以不能轻易解雇他们。亨利·福特二世坚持这样一条原则：一个人如果不能取得优异成绩就不能留在职位上。但他又确定了一条原则：不应该由于过去制度的错误而惩罚任何人。福特公司之能够很快复兴，在很大程度上就是由于严格遵守了这条原则。(顺便提一下，这九个人中的七个人在其新职务上的确取得了成就——其中一个人的成绩特别突出，后来被提升到比他最初担任的职务更高的职务。另外两个人未能取得成果，其中年老的一个人领取养老金退休了，年青的一个被解雇了。)

未能正确处理这种良心问题的一个常用借口是，“我们不能调走他，他在这里干了那么久，我们不能解雇他。”这是一种很坏的逻辑，而且是一种软弱的托词。它对管理人员的成绩、精神以及他们对公司的尊重都有损害。

但是，如果解雇这样一个人，那也同样不好。它违背了公正和合理的组织观念。它会动摇人们对公司正直的信心。“瞧!要不是老天爷的保佑，该轮到我了。”这就是每一个人都会说的——虽然他也许是第一个起来批评公司把一个不称职的人继续留在重要职位上。

因此，一个关心组织的精神的管理当局，极为严肃地处理这些问题。一般讲来，这些问题不太普遍——至少不应该太普遍。但它们对组织的精神所产生的影响超过了其数量。处理这些问题的方式将向组织表明管理当局是否严肃地对待其职务相对待人。

重点放在机会上

如果一个组织一贯把重点放在机会上而不是放在问题上，就会有很高的取得成就的精神。一个组织如果把力量放在能出成果的地方即放在机会上，就会有兴奋的激动、挑战的感觉和取得成就的满足。1

当然，不能忽视问题。但是，一个把重点放在问题上的组织是一个采取守势的组织。那是一个总在想着过去是黄金时代的组织。那种组织总是认为，如果没有出差错；他们就会干得更好一些。

因为，一个需要在其公司中创造和维持取得成就的精神的管理当局，必须把重点放在机会上。但它还要求把机会转化为成果。

一个要求其组织把重点放在机会上的管理当局，要求每一位管理人员和专业人员在其目标中把机会放在主要的地位。每一位管理人员和专业人员在拟订其成就和工作计划时，首先应该对自己提出这样的问题，“有些什么机会，如果实现了，将会对公司和我这个单位的成就和成果产生最大的影响?”“人员”的各项决定是一个组织的控制手段一个组织如果要建立起一种高度的取得成就的精神，就必须把“人员”的各项决定——安排和工资报酬、提升、降级、解雇——看成是一个组织的真正的“控制手段”。它们远比会计的数字和表报、模式和典范行为更为重要。因为，有关人的各项决定向组织中的每一个成员表明，管理当局真正需要的、重视的、奖励的是什么。

如果一个公司在口头上说教“我们期望第一线的监工注意人际关系”，而每次提升的都是那些把表报填写得很整洁并及时上交的监工。那么，它在人际关系方面不会有什么收获。即使最迟钝的工长也会很快了解到，公司所真正需要的是整洁的表报。

事实上，组织中的人们对管理当局有关人的各项决定会做出过度的反应。某些事情在高级管理当局看来只是为了排除障碍或解决政治僵局的一种无关大局的妥协办法，而在组织中的人们看来却是一种明显的标志，表明管理当局口头上宣扬的是一套，而实际上需要的是另一套。

人事安排和提升是最关键的人员的决定，首先需要仔细考虑并有明确的政策和程序，这些政策和程序必须符合公正和平等的高标准。这些决定决不应该以看法和一个人的“可能性”为依据，而必须以同明确的目标相对照的实际成绩记录为依据。

但是，最好的人事安排和提升的程序也不能由其本身保证这些关键决定能建立和加强组织的精神而不是破坏它。为了能使之建立和加强组织的精神，高级管理阶层必须使自己也介入这种升迁过程之中。尤其重要的是，它要保证自己参与有关升迁的关键决定。这些决定事实上向组织中的人员表明，管理当局真正重视和信奉的是什么，同时又决定着——常常是无可改变的——未来的高级管理阶层。

所有的高级管理阶层都积极参与有关提升到高级管理阶层或其以下一级职务的决定，如提升到主要部门的总经理或制造、销售这些重要职能部门的主任这样的职位。但是，高级管理阶层(特别是大企业中)很少对更低一级职务的提升感到兴趣，如市场研究部门主任、工厂经理、药理实验室主任或一个部门的销售经理。他们把这些听任

各个职能部门或主要部门的高层人物去决定。但是，这些中上层的管理职务对于组织来说才是真正的管理集团。以下各层的人们、特别是年青的管理人员和专业人员，十分清楚．他们的事业前途取决于这些中上层人员而不是取决于大老]板。而且，正是有关把谁安置在中上层职位的决定事实上将决定着几年以后谁将进入高级管理阶层。

尤其重要的是，这些提升决定有着很大的象征意义。它们对整个组织的人来说都是一种“明显可见的”信号，“这就是公司所需要、奖励和尊重的”。因此，古老而有经验的组织，如军队和天主教会都把他们的注意力放在中上层管理人员的提升上——在军队中是提升到校级，而在天主教会中则是提升到助理主教。

聪明的高级管理当局应该向这些例子学习。高级管理当局积极参与这些对组织来讲意味着管理集团的中上层的提升工作，是完全值得的。

正直是试金石

一个管理当局的诚挚和严肃的最后一项证明就是它坚决强调正直的性格。这首先必须表现在管理当局的“人员”决定中。因为，领导方式正是通过性格表现出来的，而性格才树立榜样并成为人们模仿的对象。性格不是什么人都可以学到的。如果一个人在担任职务时没有那种性格，他永远也不会有那种性格。性格也不是可以用来蒙骗别人的。同某个人在一起工作的人，特别是他的下级，在几个星期中就可以知道这个人是否正直。他们对这个人的许多缺点都可以原谅，如缺乏能力，缺乏知识，个性不定，或态度不好，但他们不会原谅他的不正直。他们也不会原谅更高的领导选择这样不正直的人。

很难给正直下一个定义，但却不难表明不正值的人不适于担任管理职位．一个人如果老是看别人的缺点而不看其优点，那就决不能委任他做管理工作。一个人如果若是看到别人不能做什么，而从来没有看到别人能够做什么，那他就会破坏组织的精神。当然，一个管理人员应该清楚了解他的下图的局限性，但是他应该把这些看成是他的下届能够做的事的一种约束条件，是促使他们做得更好的一种挑战。他应该是一个现实主义者，而老是看别人缺点的人是最不现实的。

决不应该委任那种对人不对事的人。他们老是问“谁正确?”而不问“什么事正确?”把人事置于工作要求之上会造成腐蚀和破坏。如果问“谁对谁错”就会促使下届但求无过，甚至玩弄权术。尤其严重的是，它会促使下属在发现错误后掩盖错误而不是采取改正措施。

管理当局决不应该委任那种重才不重德的人。这是不成熟的表现——而且常常是无法挽救的。对那种害怕下属能干的人决不应该提拔。这是软弱。对一个不对自己的工作提出高标准的人，决不应该委以管理的职责。因为那会使得人们轻视工作和管理当局的能力。

一个人可能所知不多、成就不大、缺乏判断、能力不强，但作为一个管理人员不一定会造成太大的损失。但是，如果他缺乏正直的性格，那么，无论他是多么有知识、有才华、有成就，也会造成重大损失。他破坏了企业中最宝贵的资源——人，破坏组织的精神，破坏工作成就。

对于一个企业的首脑来讲，尤其是这样。因为，一个组织的精神是从顶层创造出来的。如果一个组织精神高昂，那是由于组织高层的人们精神高昂。如果它腐败了，那是由于上层腐败了。正如俗话所讲，“树从顶层开始枯死”。如果高级管理阶层不希望把一个人的性格作为其下属的模范，就不应该使他担任高级职务。

本章讲的都是“实践”而没有讲“领导”。我是有意这样做的。领导是没有什么东西可以代替的。但管理当局无法创造出领导者来。它只能创造出一些条件来使得潜在的领导品质得以实现，或使之无法实现。为了创造出企业有生产性和团结所需的精神，依赖于领导的供应是靠不住的。

然而，实践虽然看来很平常，却无论一个人的才能、个性或态度怎样，都是可以做到的。实践无需有天才，只要付之应用就可以了。它们是要做的事而不足谈论的事。

正确的实践必须经过很长的过程才能显示出来，被人们所认识，并运用管理集团中现有的领导潜能。它们也应该为正确的领导打下基础。因为，领导并不是一种磁石的个性——那只是一种蛊惑人心的讲法。它也不是“交朋友和影响人”——那是奉承人。领导就是把一个人的眼界提到更高的水平，把一个人的成就提到更高的标准，使一个人的个性超越他平常的限制条件。而要为这样一种领导打下基础，最好的办法是培养出一种管理精神。这种管理精神在组织的日常实践中确立起行为和责任的严格原则、成就的高标准、对别人及其工作的尊重。

第六篇 管理的技能

管理是特殊的工作，因而要求特殊的技能。其中包括:

——做出有效的决策;

——在组织内部和外部进行信息交流;

——正确运用控制与衡量;

——正确运用分析工具，即管理科学。

没有一个管理人员能掌握所有这些技能。但每一个管理人员都必须了解这些技能是什么，它们能为他做些什么，而它们又对他提出些什么要求。每一个管理人员都应该对基本的管理技能有所了解。

第三十七章 有效的决策

日本的方式——实质一一—从事实出发还是从看法出发，——什么是适用的衡量标准?一一必须有不同意见和可供选择的各种方案——“自以为是”的陷阱——必须作决策吗?——必须从事这项工作的有些什么人？——正确的妥协和错误的妥协——反馈——决策是有效的行动

经理人员除了决策以外还做其它许多事，但作决策的却只有经理人员。因此，第一项管理技能就是做出有效的决策。

有无数的书籍论述决策的技术。为决策过程制定了复杂的逻辑的和数学的工具。但却很少有人涉及基本的决策过程本身。什么是一项“决策”？决策的重要要素足什么?

只有日本人才制定出了—套系统而标准化的决策方法。他们的决策是高度有效的。但他们的方法违反了论述决策的书中所讲的所有规则。事实上，如果按照那些书本的讲法，日本人根本不能做出任何决策，更谈不上做出有效的决策了。因此，看一看日本人的决策方式以便找出决策过程有些什么要素，可能是有意义的。

日本人怎样作决策

如果说所有研究日本的权威人士有什么一致同意之点的话，那就是他们都认为，日本的各种机构(不论是工商企业或政府机构)都采取协商一致的方式作决策。他们说，日本人在整个组织中对一项拟议中的决策进行讨论，直到全体一致同意，才做出决策。

每一位有经验的西方管理人员都会耸耸肩膀说，这种方法无论在日本实行得多么好，在我们这里却行不通。这种方法只能导致作不成决策或进行政治空谈，或至多提出一些既不触犯什么人也不解决什么问题的无关痛痒的折衷方案。如果需要什么例证，美国就可以提供，如林登·约翰逊总统试图获得协商一致就是一个例子。

但在日本历史上以及目前管理行为中的一个突出特点是具有转弯一百八十度的能力，即能够做出激烈的、引起高度争论的决策。我来举出一些例子：

在十六世纪时，没有什么国家比日本更愿接受基督教的了。的确，当时葡萄牙传教士关于日本将成为欧洲以外第一个基督教国家的希望，决不是一种毫无根据的空想。但是，这同一个日本却在十七世纪初期作了一百八十度的大转弯。在几年之中完全镇压了国内的基督教并使自己排除一切外来影响——事实上断绝同外部世界的一切来往——达二百五十年之久。然后，在 1867 年明治维新时期，日本又来了个一百八十度的转弯，向西方开放——这是其它非欧洲国家都做不到的。

日本最大的人造纤维公司，东洋丽统(东丽)直到五十年代中期还是只生产人造丝一种产品。然后它决定转而生产合成纤维。但它不是象所有的西方公司在这种情况下那样逐步取消人造丝，而是一下子全部停止生产人造丝，虽然由于日本的雇佣制度，它不能解雇任何一个职工。

一直到 1966 年，当我同日本通商产业省的官员进行讨论时，他们坚决反对任何日本公司成为多国公司并在国外的有关制造业中投资。但三年以后，同样是通商产业省的这些官员，同样在保守的政府中工作，却完全转变为推动日本制造业在国外投资。

日本人同西方人之间这种明显矛盾的关键在于，两者在讲到“作决策”时指的是不同的事物。在西方，所有的注意都放在问题的答案上。事实上，我们有关决策的书都是试图制定出一种提供答案的系统方法。但对于日本人来说，决策的重要要素在于确定问题。重要而关键的一步在于决定是不是必须做出一种决策以及这决策是关于什么事情的。日本人要达到协商一致的正是这一步。事实上，对于日本人来说，这一步才是决策的实质。至于问题的答案是随着问题的确定而来的(而西方人则认为问题的答案就是决策)。

在做出决策以前的整个过程中，没有提到可能得出什么样的答案。之所以这样是为了免得迫使人们做出抉择赞成哪一方。当人们做出抉择以后，那么做出某种决策就意味着一方的胜利和另一方的失败。由于不用做出抉择，所以在整个过程中都把注意力集中在探求这项决策到底是关于什么事情的，而不是注意于应该是怎样的决策。其结果是大家取得共同的意见，有必要(或没有必要)改变某种行为。

所有这些当然需要很长的时间。同日本人打交道的西方人在这整个过程中感到十分困惑。他不理解事情在怎样进行。他感到自己在被拖延时间。

举一个具体的例子。如果美国人同日本人进行一项谈判，如一项有关特许权的谈判。美国人难于理解，为什么日本人每隔几个月就派一批人来，进行西方人认为的“谈判”，似乎他们从来没有听到过这个题目似的。一个代表团作了大量笔记以后回去了。但六个星期以后又来了另一批该公司中不同领域的人。他们又好像从来没有听到过这个题目似的，作了大量的笔记回去了。

这事实上表明日本人很严肃地看待这一问题——虽然我的西方朋友很少有人相信这一点。他们试图使同最后协定的执行有关的人都参加这个协商一致的过程，得出这项特许权的确是必需的这一结论。只有在所有同这项协

定的执行有关的人都得出了有必要作决策的结论后，才真正开始作决策。只有到那个时候，谈判才真正开始——而日本人到那时一般都动作很快。

有一个关于决策过程的完整记载——虽然所讲的不是一个企业的决策。这就是有关日本人在 1941 年投入反对美国战争的决策的记载。2

当日本人达到我们称之为决策的阶段时，日本人说他们已进入行动阶段。现在，高级管理阶层把拟定决策的事交给日本人所谓的“有关人士”。哪些人属于“有关人士”，由高级管理阶层决定。这一问题的具体答案就取决于高级管理阶层的这一决定。因为，在导致协商一致的讨论过程中，已清楚地表明某些人或某个集团对这一问题会采取怎样的基本态度。高级管理阶层把这一问题委托结这个集团或那个集团，事实上就是在选择答案——但那答案现在已不会使任何人感到惊异了。

日本人这种把制定决策的事委托给有关人士去办的情况，同美国政治生活中类似的把某项法案委托给国会某个委员会或小组去办的决定是同样重要的。美国的这种情况，使外国观察美国政府的人感到困惑不解。这是任何一本关于美国政府和政策的书都没有提到的，但每一个美国政治家都知道这是极为重要的一步。它决定着这项法案是否能通过成为法律及采取什么形式。因为，每一个委员会(例如农业委员会、财政金融委员会等)各有其尽人皆知的观点，有它愿意倾听的“成员”，有它自己的爱好、禁忌和崇拜对象。

这种过程有些什么优点呢?我们能从中学习些什么呢?

首先，它能做出非常有效的决策。日本人在做出一项决策时虽然比西方要花多得多的时间，但在做出决策以后，却比我们干得好得多。我们西方人在做出决策以后，要花很多时间去“推销”这项决策并使人们来实行这项决策。常常有这样的情形，这项决策或者遭到组织的抵制，或者，更糟糕的是，花了那么长的时间才使得决策真正有效，组织中的人们真正把它付之实施。但到了那个时候，决策已变得陈旧，甚至变得完全错误了。

相反的，日本人根本无需花什么时间去推销一项决策。已经预先向每一个人推销过了。而且，他们的过程使他们了解到一个问题的某种答案在组织中的什么地方会受到欢迎，在什么地方会受到反对。因此，有足够的时间来对待不同意见者进行说服，或者作些小的让步以便获得他们的支持而又不影响决策的完整性。

每一位同日本人作过生意的西方人都知道， 日本人在谈判阶段动作很慢，无穷的拖延和对同样一些问题不断地进行讨论。但接着就是快速的行动，使得西方人措手不及。

在签订一项特许权协定以前可能花费三年的时间。在此期间，不对条件、日本准备制造的产品、他们需要什么样的知识和帮助进行讨论。但在过了三年以后， 日本人却准备在四周以内投入生产并要求其西方伙伴提供有关情报和人员，而这些都是西方人完全没有准备好的。现在是日本人抱怨了，而且十分厉害地抱怨，说西方人“无穷地拖延和延误”。因为，正像我们不了解他们那样，他们也不了解我们作决策和行动的方式。

日本人的决策过程把注意力放在问题的理解上。所要求的最终成果是人的行动和行为。这几乎保证了可能考虑的所有可供选择的方案。它使管理当局集中注意于实质问题。在管理当局没有做出最后决策以前，不允许任何人做出承诺。日本人可能对问题做出错误的答案(如 1941 年做出同美国交战的决策)，但他们很少对错误的问题做出正确的答案。而所有的决策者都知道，后者才是最危险的，是无可挽救的错误决策。

尤其重要的是，日本人的制度迫使他们作重大的决策。用他们的办法来处理小事情是过于麻烦了。它要很多的人花很长的时间。如果不是用于真正重要的事情，那就是一种浪费。这使得他们只用于处理真正涉及政策和行为变革方面的事。正由于这个原因，小的决策，即使显然是必要的，在日本也根本不去作。

在我们这里，很容易做出小决策——那些无关重要的事情的决策。任何一个了解西方企业、政府机构或教育机构的人都知道，它们的管理人员一般都作了太多的小决策。而一个组织中再没有比许多小决策能引出更多麻烦的了。无论是有关把冷却器从大厅一端移到另一端的决策或有关逐渐淘汰旧业务的决策，在感情上引起的波动很少有什么差别。一项决策总要花费那么多时间和产生那么多热烈争论。

我再举一个例子来对比一下日本的方式和西方的方式：我有一次曾观察到一家日本公司如何处理一家有名的美国公司(日本公司曾与该公司有过多年的业务往来)提出的举办合资企业的建议。这些东方人在开始时甚至没有讨论有关合资企业的问题，而是从这样的问题开始，“我们必须改变我们的基本业务方向吗?”结果得出的一致意见是有必要改变。于是管理当局决定放弃一些原有的业务并开辟一些新工艺技术和新市场，而该项合资企业就是新战略中的一项要素。在日本人没有确定这的确是有关业务方向的决策、而且必需有这样一项决策以前，他们的内部甚至一次也没有讨论到合资企业是否可行或他们准备提出的条件之类的问题。

西方正在向日本的方向发展。至少，许多任务小组、长期规划、战略等方法试图朝此方向发展。但是，我们在这些方法中并没有象日本人的决策程序那样包含事先推销决策。这在很大程度上说明了为什么那么多任务小组和规划人员的漂亮的报告都只是停留在计划阶段。

美国的经理人员希望任务小组和长期规划小组能提出建议——即对某一方案承担义务。小组确定一种答案并写出文件。但对日本人来说，最重要的步骤是了解可能采取的各种方案。他们也同我们一样地坚持自己的意见。但他们给自己规定，在没有充分确定问题和运用协商一致程序把各种可供选择的方案提出讨论以前，不要为某一建议承担责任。其结果是，他们远不象我们这样地受到某种事先想好的答案的束缚。

日本人决策方法的实质是什么呢? 首先，他们把注意力放在确定决策是关于什么事情上，而不是把注意放在提供答案上。他们注意的中心是确定问题。

其次，日本人把各种不同的看法都提出来。因为，他们在达到协商一致以前并不对答案进行讨论，而是探讨各种不同的看法和方法。

第三，注意的中心放在各种可供选择的方案上，而不是放在“正确的答案”上。他们的决策过程进一步表明，应该在哪一阶层以及由什么人来做出某项决策。最后，它使得无需推销一项决策。它在决策过程本身中就包含了有效的执行决策。

日本人的这种特殊制度的确是独具一格的。如果没有日本人独一无二的社会组织和机构，是无法采用的。但是，日本人在其决策过程中采用的各项原则，却是可以普遍应用的。这些原则是有效决策的实质。

从事实出发还是从看法出发?

一项决策就是一项判断，是在各种不同的可供选择的方案之间进行抉择。但它很少是在正确和错误之间进行抉择，而主要是在“几乎正确”和“可能错误”之间进行抉择——但更多的是在两种很难说哪种更正确的行动路线之间进行抉择

绝大多数论述决策的书说，“第一步是搜集资料”。但是，凡作有效决策的管理人员部知道，人们并不是从事实开始，而是从看法开始的。而看法当然只不过是些未经检验的假设，因而，除非经过现实的检验，是没有什么价值的。为了确定事实是怎样的，先要决定相关的准则，特别是恰当的衡量标准。而这是有效决策的关键，常常是最易引起争论之点。

但是，有效决策也并不是象许多有关决策的检验所宣称的，是由于“对事实取得一致看法”而做出的。做出正确决策所依据的理解是由于各种不同看法的交锋和冲突及对互相竞争的各种可供选择的方案进行认真考虑才得到的。

要首先掌握事实是不可能的。一个人在具有相关的准则以前，是不可能掌握事实的。事件本身并不是事实。

决策者只有从看法开始，才能发现决策是关于什么事的。人们所提供的答案当然是各不相同的。但绝大多数看法上的分歧反映了一种潜在的——而且常常是隐藏的关于决策实际上怎么样的分歧。它们反映着关于要解决的问题上的分歧。因此，有效决策的第一步是确定各种可能的问题。

与此相反，有些事是无益的——而且是有破坏性的，即答案是正确的，而提出的问题却是错误的。

有效的决策者知道，不管怎样，他是从看法开始的。他只能在以下两者之间进行选择，即：或者是把看法用作决策过程中的一个生产性因素，或者以虚假的客观性来欺骗自己。人们并不从搜集事实开始，而是从看法开始。从看法开始并没有什么不对的地方。人们在某一领域中有了经验、就会有他们的看法。如果一个人在某一领域中经历了相当长的时间而没有他的看法，那他必然是既没有进行观察又懒于思考。

人们必然是从一种看法开始的，要求他们从搜集事实开始，根本不可取。他们就会象每一个人通常会做的那样：寻找那些符合于他们已做出的结论的事实。而每一个人都能找到他所需要的事实。好的统计学家知道这一点，所以对所有的数字他都不相信——不论他是否了解搜集这些数字的人，他都对这些数字抱怀疑态度。

唯一可靠的方法，唯一能使我们用现实来检验一种看法的方法是以明确承认首先有看法为依据——而且这是应该采取的方法。于是人人都能看出我们是从未经检验的假设出发的——在决策中以及在科学中，这都是唯一的出发点。我们知道怎样来处理假设。人们并不就假设争论，而是进行检验。人们就能发现哪一种假设是经得起检验的，因而是值得加以认真考虑的，哪一种假设在一经检验就被推翻的。

因此，有效的决策者鼓励提出各种看法。但他也坚持要求提出这些看法的人仔细考虑一下“试验”——即用现实来检验看法——会有怎样的结果。因此，有效的决策者提出以下一些问题：“为了检验这项假设是否正确，我们必须了解些什么?”“要使这项假设成立，需要些什么事实?”他使自己和一同工作的人习惯于仔细考虑并确定必须寻找些什么、研究些什么、检验些什么。他坚持要求那些提出看法的人也负责指出可能发现以及应该寻找的实际资料。

最关键的问题也许是“对所讨论的问题和所要做出的决策适用的衡量标准是什么?”如果我们对真正有效、正确的决策做出的方式进行分析，我们就会发现在寻找合适的衡量标准方面进行了大量的工作和思考。

必须有不同意见和可供选择的各种方案

一个人如果不考虑可供选择的各种方案，他的思想就是闭塞的。日本人之所以不顾教科书中有关决策的第二个主要论点而有意地把讨论和不同意见作为取得协商一致的手段，首先就是由于这个原因。

经理人员所必须做出的决策，如果是大家一致鼓掌通过的，经常并不是一个好的决策。只有经过各种互相冲突的意见的交锋、各种不同观点的争辩、各种不同判断之间的抉择、才能做出好的决策。

决策的第一条规则是，在没有不同意见之前，不要做出决策。

据说，艾尔弗雷德·斯隆曾在通用汽车公司高级管理阶层的一次会议上这样说过，“先生们，我想我们大家对这项决定都一致同意，是吗?”在场的人都点头表示同意。于是斯隆接着说，“那么，我建议推迟到下次会议再对这项决定作进一步的讨论，以便我们有时间来提出不同的意见，并对这项决定有关的各个方面有所了解。”

斯隆决不是一个“直观的”决策者。他总是强调必须用事实来检验意见，并确实保证不要从结论开始再回头来找支持结论的事实。但他知道，正确的决策要求有恰当的不同意见。

美国历史上每一位有效的总统都有他自己的方法来得到做出有效决策所需的不同意见。我们知道，华盛顿痛恨冲突和争吵并要求其内阁统一。但他为了在重大事件上获得必需的不同看法．就征求哈密尔顿和杰斐逊在这些问题上的看法。

之所以需要有不同意见，有三点理由。首先是保证决策者不受组织中人们的束缚。每一个人都在某些方面对

决策者有所要求。每一个人都是一个特殊的恳求者——而且往往是十分真诚的——试图使决策者有利于他。无论决策者是美国总统或修正一项设计的最年青的工程师都是这样。

要破除这种特殊恳求和先入为主想法的束缚的唯一办法是保证有互相争论的、有依据的、深入思考的不同意见。

其次，只有有了不同意见才能为一项决策提供各种可供选择的方案。而一项没有其他可供选择的方案的决策，无论它经过了怎样仔细的思考，都是一种赌徒式的孤注一掷。一项决策被证实为错误的可能性是高度存在的——这或者是由于它一开始就是错误的；或者是由于情况的变化使得他变成错误的。如果人们在决策过程中仔细考虑了各种可供选择的方案，如果原来的决策行不通，就有了已经仔细考虑过、研究过、有所了解的补救方案。如果没有这洋的可供选择的方案，当实际情况表明一种决策行不通时，很可能遭到惨重失败。

德国军队 1914 年的施里芬计划和佛兰克林·D·罗斯福总统 1933 年原来的经济计划都是在它们应该发生作用的时候被事实证明为行不通。

德国的军队因此而一瞬不振，再也没有提出过另一项战略思想，只是不断地从一项构想不佳的补救办法转向另一项。这是必不可免的。因为，德国的总参谋部有二十五年没有考虑过任何代替施里芬计划的其它方案。它的所有技能都投入于拟订这项宏伟计划的各种细节。当这项计划被事实碰得粉碎时，没有其它方案来补救。于是，德国的将军们所能做的只能是在不利条件下孤注一掷。

相反的，罗斯福在他就职前以经济正统派的口号作为整个竞选的基础。但与此同时，他以一批以后成为“智囊团”的能干的人为基础，制定出了另一套可供选择的方案——一种以过去的进步党的建议为基础、目标在于进行大规模经济和社会改革的激进政策。当银行系统的崩溃清楚地表明实行经济正统派的主张是一种政治自杀时，罗斯福有一套准备好的代替方案，因此有一种政策。

尤其重要的是，不同意见是激发想象力所必需的。当人们为问题寻找一种唯一正确的答案时，可能并不需要想象力。但这只有在数学中才有价值。在经理人员所处理的具有真正的非确定性的所有事情中——无论所处理的是政治的、经济的、社会的或军事的事务——人们都需要创造一种新环境的创造性答案。而这就意味着需要想象力——领悟和理解的新的、不同的方法。

我承认，第一流的想象力并不是随处可见的，但也并不象普遍认为的那样稀少。但是，想象力需加以挑战和激发，否则将处于潜伏和无用的状态。不同的看法，特别是被迫加以论述、仔细考虑、提出证据的不同看法，是我们所知的最有效的激发力。

因此，有效的决策者组织各种不同意见。这样可以保证他不至于被表面看来正确而实际上却是虚假或不完全的意见所迷惑。这使得他有各种方案以供选择和做出决策，但也保证他在决策被证明为有缺陷和不能执行时，不致陷于迷雾之中。而且这能激发他自己和他的同事的想象力。不同意见使似乎有理的看法转化为正确的看法，使正确的看法转化为良好的决策。

“自以为是”的陷阱

有效的决策者不是从某种行动方针是正确的而其余的方针必然是错误的这一假设出发的。他也不是从“我对，他错”这一假设出发的。他是从必须找出人们意见不同的原因这点出发的。

有效的经理人员当然知道，在他周围有蠢人，也有挑拨离间的人。但他们并不假定凡对他们认为显然而清楚的事情表示不同意见的人就是强人或挑拨离间的人。他们知道，除非证明了不是那样，就必须假定持不同意见的人是相当聪明和相当公正的。因此，必须假定，他之所以得出这样显然错误的结论是由于他看到了不同的现实情况并涉及到不同的问题。因此，有效的决策者总是提出这样的问题，“如果这个人的观点竟然是站得住的、合理的、明智的，他必然看到了一些什么情况呢?”有效的决策者首先求得理解。只有在理解以后，他才想到谁是谁非的问题。3

当然，无论是经理人员与否，很多人做不到这一点。绝大多数人都是从肯定自己的观察方法是唯一的方法这一点出发的。其结果是，他们从来没有理解到一项决策——事实上是整个辩论——到底是关于什么事情的。

美国钢铁业的经理人员从来没有自己问一下，“为什么一当我们提到‘工会限制工作量’这一词时，工会人士会这样地极端激动?”而工会人士也从来不问一问自己，为什么每当他们限制工作量时，其实并没有什么大不了的关系，而钢铁业的管理当局却大惊小怪。相反的，双方都起劲地来证明对方是借的。如果每一方都试着去了解对方的观点和理由，双方都能更为强大，而钢铁工业中以至整个美国工业中的劳资关系都会健全得多。

一名经理人员，无论他的情绪是多么激昂，也无论他是如何地肯定对方是完全错误而没有道理的，如果他要做出正确的决策，就必须把别人的反对看成是他仔细考虑各种可供选择的方案的手段。他把不同看法的冲突看成是他的工具，以便仔细考察一件重要事情的所有主要方面。

必须作决策吗?

有一个问题是有效的决策者必须提出的：“某项决策真是必须做出的吗?”如果不是，那么唯一的其他答案就是不采取任何行动。

当不采取行动则情况可能恶化时，人们必须做出决策。这也适用于对机会的处理。如果有一项机会很重要，而且如果不立即行动就可能失去这一机会，人们就采取行动——作急剧的改变。

西奥多·维尔的同事同意他的意见，认为公司有变为政府所有的危险。但他们主张对被接收的各种征候进行斗

争，以便反对被接收——同这项或那项立法法案进行斗争，反对某个候选人而支持另一个候选人，等等，只有维尔了解到这是同情况恶化进行斗争的一种无效的方法。即使每一场战斗都赢了，也不能赢得整个战争。他看到有必要采取根本性的行动以便开创一种新局面。只有他看到，私营企业必须实行公众管制，以便有效地防止国有化。4

另一方面，也有些情况，不必采取任何行动，事情也会正常地发展下去。而这并不是一种过分的乐观。如果对于“我们不采取行动会怎么样?”这一问题的答案是“事情会正常地发展下去”。那就不要去干预。还有些情况，虽然使人烦恼，却并不重要，也不会有很大的变化，那也不要去干预。

但经理人员了解这点的很少。一个在财务危机中力求降低成本的主计长很少能放过一些小问题。其实这些小问题不会有什么影响。例如，他可能知道，大量的成本发生在销售机构和物资分配部门。他会对此进行艰苦的工作并在控制这些部门的成本方面取得出色的成就。但是，他可能由于在一个所谓高效率而经营良好的工厂中“不必要”地雇佣两三个老职工的问题上小题大做，从而使自己和整个的工作丧失信誉。如果有人认为解雇这极少数华领取养老金者不会有太大作用，他会把这种论点斥之为不道德。他会说，“其他人都在做出牺牲，工厂中的人们为什么不能消除无效率的现象呢?”

当公司的财务危机解除以后，大家忘记了他曾解救过公司，但却记得他冷酷地对待工厂中的两三个老职工——他们这样做是对的。几乎两千年以前的罗马法律就说过，法官不计较琐事——但许多决策者却还不了解这一点。

绝大多数的决策处于这两种极端之间。 问题不会自行消除，但也不会变得严重恶化。机会只是使情况得到改进而并不是真正的变革和创新，但其影响仍相当可观。换句话说，如果我们不采取行动，我们也完全能够生存下去。但是，如果我们采取行动，就能使情况有所改善。

在这种情况下，有效的决策者对采取行动的努力和风险以及不采取行动的风险进行比较。这里并不存在着一种正确决策的公式。但指导方针却是极为清楚的，所以在具体情况下做出决策并不困难。这种指导方针是:

——如果利益大大超过成本和风险，那就采取行动;

——或者采取行动，或者不采取行动，但决不要模棱两可或采取折衷办法。

一个摘除掉病人扁桃体或阑尾的一半的外科医师，在病人感染和休克方面所冒的风险同摘除掉其全部所冒的风险是一样的。他或是动手术全部摘除，或是不动手术，而决不会动一半手术。采取一半行动始终是错误的。

必须从事这项工作的有些什么人

绝大多数西方的决策者在达到了这一步以后，认为可以做出有效的决策了。但是，正如日本的例子所表明的，还缺少一项重要的要素。一项有效的决策就是对采取行动和取得成果的一种承诺。如果在决策做出以后才不得不去“推销”它，那就不会有行动和成果——因而事实上也就没有决策。至少会有很多耽误，以致在决策真正有效以前就变得陈旧了。

第一条规则是保证使每一个同决策成为有效有关的人——或可能抵制该决策的人——认真地参加讨论。这不是“民主”而是“推销术”。

但同样重要的是，从一开始就把行动的承诺包含在决策之中。事实上，如果没有把执行决策的各项具体步骤转化为某些人的工作和职责，那还不能讲有了决策，而只能讲是良好的愿望。

许多政策声明，特别是企业中的政策声明，其问题正在于没有包含行动的承诺。如何实现这些政策，并没有成为某些人的特殊工作和职责。毫不奇怪，组织中的人们如果不是把这种政策声明看成是高级管理阶层并不真正想实行的宣言，就是以一种冷嘲热讽的态度来看待这种声明。

为了把一项决策转化为行动，要求回答几个确定的问题：“必须使什么人了解这一决策?”“要采取些什么行动?”这些行动由谁来进行? ”“这些行动应该是怎样的，以便必须从事这些行动的人能够进行?”这些问题中的第一个问题和最后一个问题常常被人忽略——因而造成了极坏的后果。

有一个在管理科学家中广为流传的故事足以表明“必须使什么人了解这一决策?”这一问题的重要。一家大的工业设备制造公司决定停止生产某种型号的产品。那种产品多年来是菜种机械工具生产线上的一种标准装备，这些装备有许多仍在应用。因此，决定向老装备的现有用户继续销售三年这种产品以便更换，然后停止制造和销售。这种型号产品的订货单多年来已逐渐下降。公司决定当现有存货用完时就停止接受老顾客的订货。但是，没有人问一下，“什么人应该知道这一决策? ”因此，没有人通知采购部门中负责采购这种产品的装配部件的人员。他所得到的指示是按目前销售额的一定比率采购部件——而这一指示并未改变。当停止生产这种产品的日期来到时，公司仓库中的部件足够生产这种产品八年到十年之用，不得不以相当大的损失注销这批部件。

尤其重要的是，所要采取的行动必须适合于采取这些行动的人员的能力。

在六十年代初期，有一家化学公司在西非洲的两个国家中有相当数量的当地货币，按当地规定不能汇回本国。为了保持这些货币的币值，该公司决定投资于当地的工商业以便对当地的经济做出贡献，使得当地免得从国外进口，如果成功的话，当重新可以汇兑时，能把建立的企业出售给当地的投资者而把资金汇回本国。为了建立这种企业，该公司研究出一种简单的化学程序来保存这两个国家都大量生产的一种热带水果。这种水果以前运到市场上时有巨大的损耗。

在两个国家中办的企业都取得了很大的成功。但其中一个国家的企业办得需要高度的技术，特别是有技术训练的管理集团，而这在西非是难于找到的。在另一个国家中，当地的经理仔细考虑了最终将经营这个企业的人员

的能力，进行了艰苦的工作，使得其生产程序和业务都很简单，并且从一开始就用所在国本国的人来担任各级职务，直到高层职务。

几年以后，可以从这两个国家汇钱出来了。但是，在上述第一个国家中，虽然企业很兴旺，却找不到买下企业的人。当地找不到必需的管理和技术能力。企业不得不清理而受到损失。在第二个国家，许多当地的企业家都抢着要买这个企业。该公司除了收回原投资以外还获得了大量利润。这两个地方所应用的生产程序和据以建立的企业基本上是相同的。但在第一个国家中，没有一个人问一下，“为了使这项决策有效，我仍需要一些什么样的人员?他们能够做些什么？”结果使决策遭到了挫折。

当为了使决策成为有效的行动而必须改变人们的行为、：习惯或态度时，这就更加重要了。在这种情况，人们不仅必须保证明确地分配行动的职责，并且使得承担起职责的人有能力从事必需的工作，而且要保证他们的衡量标准、他们的成就标准和他们的激励手段也能同时改变。否则，这些人会在一种内部感情的冲突之中陷于麻痹状态。

西奥多·维尔如果没有设计出衡量管理成绩的标准，他有关贝尔系统是一种服务企业的决策可能仍旧是一种空话。贝尔系统的管理人员习惯于用他们单位的利润率、至少是他们单位的成本来作为衡量标准。新的衡量标准使他们很快地就接受了新的目标。

如果对与新的行动路线的要求相反的行为给予了最大的报酬，那么每一个人都会得出这样的结论，高层人员所真正需要并将给予报酬的是这些相反的行为。

并不是每一个人都能做到维尔所做的，并把决策的执行包含在决策本身之中。但每一个人都可以仔细考虑一下，一项决策要求些什么行动的承诺，随之而来的要求些什么工作安排，有些什么人员来实现这项决策。

正确的妥协和错误的妥协

现在已准备好，可以作决策了。其内容细节已仔细考虑过，各种可供选择的方案也已提出，各种风险和收获也已衡量过。谁应该做什么，也已明白。到了这一步，应该采取什么行动路线的确已相当清楚，的确可以说决策已“自行做出”。

但正是在这一步，绝大多数决策却失败了。突然十分清楚，这项决策并不讨人喜欢，并不受人欢迎，并不易于实行。十分清楚，一项决策不仅需要判断力，还需要勇气。没有什么必然的理由说明为什么药的味道总是很难吃的——但良药往往是苦口的。同样的，也没有什么必然的理由说明为什么决策会不受人欢迎——但有效的决策往往不受人欢迎。

其理由始终在于：没有什么“完美无缺”的决策。人们始终必须付出代价，牺牲一些愿望。人们始终必须在各种互相冲突的目标、互相冲突的看法、互相冲突的优先顺序之间进行平衡。最好的决策也只是一种近似——而且是一种风险。始终存在着一些压力，要求作些妥协以便赢得人们的支持，安慰那些反对提出的行动路线的强有力人物，或者两面下注以防冒险的损失。

在这种情况下做出有效的决策，要求在开始时坚定地只问什么是正确的而不问“谁是正确的?”人们最终必须做出妥协。但是，如果人们不是从最能满足客观要求的决策出发，最终就会做出错误的妥协——放弃了基本要点的妥协。

因为，存在着两种不同的妥协。一种妥协可以用一句古老的谚语来表示：“半块面包总比没有面包好。”另一种妥协可以用所罗门判案的故事来表示，那显然是以“半个婴孩比没有婴孩坏”这一实际情况为依据的。在上述第一个例子中，客观要求还是得到了满足。面包的作用在于作食物，而半块面包还是食物。可是，半个婴孩却不再是半个活生生的、会成长的小孩了，而是分成两半的尸体。

尤其重要的是，考虑有哪些是人们所不能接受的以及有哪些最好不提出以免遭到反对，是没有结果的，而且是浪费时间。人们担心的事往往不会发生，而没有考虑到的反对和困难却突然冒出来成为不可克服的障碍。换句话说，人们如果从“什么是人们可以接受的?”这一问题出发，会无所收获。而在解答这个问题的过程中，人们却失去了得出有效的答案的机会，更谈不上正确的答案的机会。

反馈

在决策之中必须包含有一种反馈制度，以便对照着实际情况持续检查决策所要达到的预期结果。决策很少按预先设想的方式实现。即使是最好的决策也会碰到波折、未所预料的障碍以及各种意外事件。即使是最有效的决策最终也会变得陈旧。如果没有决策结果的反馈，很可能达不到预期的结果。

这首先要求明确规定预期的结果——并且用书面形式。其次，要求组织力量从事执行情况的追踪。而这种反馈是决策的一个组成部分，并且必须在决策过程中就拟订出来。

当艾森豪威尔将军当选为总统后，其前任杜鲁门总统说：“可怜的艾克，当他是将军时，他发出的命令会被执行。现在他将坐在大办公室中发命令，但什么事都不会发生。”

“什么事都不会发生”的原因不在于将军们比总统们更有权力，而在于军事组织早就知道绝大多数命令不会有结果，因而组织了反馈制度来核查命令的执行。他们早就知道，亲自去视察是唯一可靠的反馈。5 报告没有多大用处，而美国总统一般所依靠的只能是报告。所有的军官早就知道，发布命令的军官应该亲自去检查命令是否被执行了。他至少要派他自己的副官去检查，而从不依赖于执行命令的下属的报告。这并不是他不相信下属，而是他根据经验不相信通信联系。

人们必须组织情报资料以便获得反馈。人们需要报告和数字。但是，如果一个人不以接触实际为依据来建立自己的反馈——如果他不对自己提出亲自视察的要求——他就会陷于无结果的教条主义而得不到效果。

总而言之，决策不是一种机械的工作，而是一种冒风险的事，并且是对判断力的一种挑战。“正确的答案”不是问题的中心，而且通常也找不到正确的答案。中心在于对问题的理解。还有，决策不单纯是一种智慧的运用，还需要动员组织的见识、力量和各种资源，以便采取有效的行动。

第三十八章 管理的信息交流

谈论愈来愈多，而信息交流愈来愈少——我们已知道些什么——几项基本原则——信息交流是知觉——信息交流是期待——信息交流提出要求——信息交流和信息是不同的——信息以信息交流为先决条件——为什么向下的信息交流行不通——“倾听”的局限性——信息爆炸所提出的要求——管理人员能做些什么?——目标管理、工作成绩评价以及作为信息交流工具的管理报告——信息交流是组织的风格

我们目前有着更多的信息交流的愿望，即同别人交谈的愿望，有着太多的信息交流手段，这些信息交流手段是第一次世界大战时期开始从事组织中信息交流问题研究的人们难于想象的。组织中的信息交流已成为所有各种机构——工商企业、军队、公共行政管理、医院、大学、研究机构——中的学者和实际工作人员关心的中心问题。再没有比心理学家、人际关系专家、管理人员和管理学者更努力而专心从事于改进大机构中的信息交流的了。

可是，信息交流却象神秘的独角兽那样难于捉摸、噪音增加得如此之快，以致人们除了关于信息交流的议论以外实际上听不到什么了。信息交流显然愈来愈少了。机构内部以及社会中各集团闻信息交流的间距在不断地扩大——以致达到了成为完全误解的一种不可逾越的鸿沟。

同时，又发生了信息爆炸。每一位专业人员和每一位经理人员——事实上是除去聋哑人以外所有的人——都突然接触到无穷无尽的信息。我们全都象小孩子单独处在糖果店中那样，简直是吃得过量了。但是，要怎样才能把这大量资料变成信息呢？更不用说变成知识了?有各种各样的答案。但迄今为止有一件事是清楚的，那就是没有一个真正的答案。虽然有着信息理论和数据处理，但实际上并没有人见过，更不用讲使用过一种“信息系统”或一种“数据库”。仅我们知道的一件事是，大量的信息改变了信息交流问题并使得这一问题既更为迫切而又更难于解决了。

目前有一种放弃信息交流的倾向。例如，在心理学中，目前最时髦的是训练小组(T—group)及其敏感性训练。公开宣称的目的不是信息交流而是自我意识。训练小组的重点在“我”而不在“你”。十年或二十年以前，一般强调的是“移情作用”，而现在强调的是“表现自己的性格”。无论自我认识是多么地需要，信息交流至少也同样地需要(即使没有其他人的行动，即没有信息交流的情况下，自我认识也是可能的)。

尽管信息交流在理论和实践上都处于令人遗憾的状态，我们还是了解到许多有关信息和信息交流的事。但其中绝大多数并不是来自我们投入了大量时间和精力的信息交流研究，而是大量似乎无关的领域(从学习理论到遗传学和电子工程学)中研究的副产品。在所有各种机构的许多实际环境中，我们也取得了许多经验——虽然绝大多数是失败的教训。我们可能事实上永远不了解“信息交流”。但我们现在对“组织中的信息交流”——叫做管理的信息交流——还是了解到一些东西。

的确，我们距离掌握信息交流，即使是组织中的信息交流，还远得很。我们所掌握的有关信息交流的知识还是零散的，一般还难于理解，更谈不上成为可以应用的形式。但我们至少已日益知道有些什么是行不通的，有时还知道为什么行不通。事实上，我们可以直截了当地说，绝大多数目前有关组织中的信息交流的大胆尝试——不论是企业、工会、政府机构或大学中的——都是以证明无效的假设为依据的——因此，这些努力是不会有成果的；我们也许甚至可以预测到有些什么是可以行得通的。

我们知道了些什么

我们主要通过失败的教训，知道了信息交流的四项基本原则：

1．信息交流是知觉。

2．信息交流是期待。

3．信息交流提出要求。

4．信息交流和信息是不同的，而且事实上在很大程度上是对立的——但又是互相依存的。

一、信息交流是知觉。禅宗佛教徒、伊斯兰教的泛神论神秘主义者、犹太教的法典学家都曾提出过一个古老的难题：“如果在森林中有一棵树倒下了，而周围并没有人听到，那么是不是有声音呢？”现在我们知道，对这个问题的正确答案应该是：没有声音。存在着声波，但如果没有人感觉到它，就没有声音。声音是由感觉产生的。声音是信息交流。

这可能显得平淡无奇。古代的那些神秘论者毕竟早已知道这点，因为他们也始终回答说，如果没有人听到，就没有声音。但这个似乎平淡无奇的讲法却具有很大的实际意义。

首先，它意味着进行信息交流的是信息的接受者。所谓发讯人所发出信息的人并没有进行信息交流。他只是

发出声波。如果没有人听到，就没有信息交流，而只有噪音。发讯人说、写或唱，但并没有进行信息交流。实际上他不可能进行信息交流。他只是使得接受者——或更准确地说是“知觉者”——可能或不可能知觉。

我们知道，知觉不是逻辑，而是经验。这首先意味着人们所知觉的始终是一个整体的形象，而不是个体特性，那始终只是整体形象的一个部分。不能把“沉默的语言”1 即姿态、语气、环境、更不必说文化和社会因素同口头语言分割开来。事实上，没有这些沉默的语言，讲出的语词是没有意义而且无法进行信息交流的。

同样的一些语词，如“见到您，很高兴”，这不仅听起来可能有着极为不同的含意，而且由于语气或场合这些“沉默的语言”的配合，使得这句话听起来不是感到热情就是冷冰冰的，不是真诚地欢迎就是实际上拒绝。更重要的是，语句本身，即如果不作为场合、价值观、“沉默的语言”等整体形象的一个部分，就根本没有什么意义，根本不可能进行信息交流，不可能被理解，事实上不可能被听到。可以把人际关系学派的一句老话改为“一个人不可能只就一个语词进行信息交流，而总是整个人随之一同进行交流的。”

但是，关于知觉，我们还知道，人们只能知觉到他们能够知觉的事物。正如人不能听到一定频率以上的声音那样，人的知觉也不能知觉到超过其知觉范围以外的事物。当然，从物理上讲，他可以听到或看到，但不能接受，不能成为信息交流。

这不过是以另一种形式重复修辞学教师早已知道的事——虽然从事信息交流实际工作的人却一再地忘记了这点。

柏拉图在其修辞学著作中引述苏格拉底的话说，人们必须用对方自己的经验来同对方讲话，即用木工的语言同木工讲话，如此等等。人们只能用接受者的语言或术语来同他进行信息交流。而术语必须以经验为依据。因此，试图对人们解释术语是没有什么用的。如果这些术语不足以他们自己的经验为依据的，他们就不能接受。因为这些术语超出了他们的知觉能力。

我们现在知道，经验、知觉和概念形成(即认识)之间的联系比任何以前的哲学家所想象的要微妙而丰富得多。但在瑞士的皮亚格(Piaget)、哈佛大学的斯金纳(B．F．Skinner)和杰罗姆·布伦纳(Jerome Bruner)的这样一些根本不同的著作中都强烈地证明了这样一个事实：知觉和概念对学习者(无论是小孩或成人)来说，不是分开的。如果我们没有形成概念，就无法知觉，但如果我们没有知觉，也无法形成概念。如果接受者不能知觉到，即如果不在其知觉范围之内，就无法交流一个概念。

在作家中有一句老话，“词句晦涩意味着思想混乱。需要整理的不是文句，而是文句所表达的思想。”我们在写作时首先尝试着同我们自己进行信息交流。一个“不清晰的句子”就是超出了我们自己的知觉能力的句子。在句子上加工，即在平常叫做信息交流的上面加工是不能解决问题的。我们必须首先对我们自己的概念加工，使之能理解我们试图说明的事物——然后我们才能写出句子。

无论采取什么媒介手段，信息交流的第一个问题应该是，“这项信息在接受者的知觉范围以内吗?他能接受吗?”

“知觉范围”当然是生理上的范围，而且大部分(虽然并不是全部)由人的肉体条件所规定。可是，当我们讲到信息交流时，对知觉的最重要的限制条件常常是文化和感情上的，而不是身体上的。

几千年来我们已经知道，狂热分子是不能用理性的论据来说服的。现在我们开始认识到，这并不是由于缺乏“论据”，而是由于狂热分子无法知觉的一项超出其感情范围的信息交流。首先必须改变他们的感情。换句话说，没有一个人真正地“与现实接触”，如果“与现实接触”意味着完全接受客观事实的话。“神智健全”和“妄想偏执”的区别不在于知觉的能力，而在于学习的能力，即在经验的基础上改变自己的感情的能力。

知觉受知觉能力的制约这一点，早在四十年以前就由最被广泛引述而可能最少被人注意的组织学家玛丽·派克·福莱特指出来了(例如，特别在其论文集《动态的管理》中，哈珀出版社，1941 年)。福莱特指出，意见分歧或冲突很可能不是关于答案的，或关于任何明显可见的事物的，而在绝大多数情况下是由于知觉上的不一致。在某甲看来非常生动的，某乙根本没有看见。因此，某甲所辩护的事情，根本不属于某乙的知觉范围。反之亦然。福莱特认为，两个人可能都看到了现实，但可能都只看到了现实的一个不同的方面。世界，而且不仅是物质世界，是包含多个方面的。而人在一个时间只能看到一个方面。

人们很少认识到可能存在着其它的方面。有些事情，对我们来说是如此的明显，从我们的感情经验来说是如此的确实，却有着其它的方面，有着“背面”和“侧面”，同我们所看到的方面是完全不同的，因而导致完全不同的知觉。在我前面提到的瞎子摸象的故事中，几个瞎子碰到了一种新奇的动物，每一个瞎子摸到了象的不同部位——象腿、象鼻、象肚，得出了完全不同的结论并坚持自己的结论，就是由于各人条件的不同。如果他们不了解这一点，如果摸象肚的那个瞎子不亲自去摸一摸象腿，他们就不可能进行信息交流。换句话说，如果我们不首先了解接受者即真正的进行信息交流考能够看到些什么以及为什么看到这些，我们就不可能进行信息交流。

二、信息交流是期待。一般讲来，我们知觉到的是我们期待着去知觉的。我们在很大程度上看见我们期待着去看见的、听见我们期待着去听见的。我们所不期待的可能是我们不满的这一点并不重要——虽然在绝大多数有关企业和政府机构中信息交流的著作中认为这点是重要的。真正重要的是，我们根本接受不到我们所不期望的。我们视而不见、听而不闻，把它忽略了。或者，我们对之作了错误的理解，把它看成、听成我们所期待的事情了。

对此，我们已进行了一个世纪或一个世纪以上的实验了。实验得出的结果是毫不含糊的。人们往往把各种印象和刺激纳入一个期待的框架之中，而竭力抵制“改变想法”的行为，即知觉其不期待知觉的，或不去知觉其所期待知觉的事情。当然可以提醒人，他所知觉的同他所期待的事情是相反的。但要做到这一点，首先要了解他所期待知觉的是什么。然后要求有一个清楚明白的信号——“这是不同的”，即一个打断其思路的展动。如果用小量的

、逐渐增加的步骤来渐进地使他认识到他所知觉的并不是他所期待的，那是行不通的。那样反而会加强其期待而使他更为肯定，他所知觉的正是他所期待的。

因此，在我们能进行信息交流以前，我们必须知道接受信息的人期望看到和听到的是什么。只有在知道了这些以后，我们才能知道，是否可以利用他的期望来进行信息交流——以及他的期望是什么——或者是否需要有“不同的震动”，有一个“唤醒”，以便打破接受信息者的期待并迫使他承认已发生了他所不期望的事情。

三、信息交流提出要求。多年以前，当心理学家研究人的记忆的时候，一种奇特的现象使他们大为惊异，这种现象开始推翻了他们所有的假设。为了测验记忆力，心理学家设计出一组语调以不同的次数显示给受测验的对象，以便测验他们的记忆保持能力。作为测验控制手段，设计出了一组无意义的语词，只是一些字母的拼凑。使这些几乎在一百年以前的早期试验者大为惊异的是，他们的受测验的对象(当然绝大部分是学生)对各个词的记忆保持能力极不一致。更令人惊异的是，他们对一些无意义的词显示出令人惊异的高度记忆保持能力。对上述第一种现象的解释是相当明显的。语词不仅是一种信息，而且带有感情色彩。因此，人们往往压抑带有不愉快或威胁性联想的语调，而记住了带有愉快的联想的语词。事实上，这种由于感情上的联想而有选择地记忆，此后用来测试情感上的错乱和个性。

对无意义的词有较高的记忆，当时是一个更使人困惑难解的现象。人们原来以为，没有人能记住没有意义的词。但过了若干年以后已弄清楚了。对这些词的记忆虽然是有限的，但正因为这些词没有意义而能被记住。因为这些词没有意义，所以不提出什么要求。它们是真正中性的，对它们的记忆可以说真正是“机械的”，既没有显示出情感上的爱好，又没有显示出情感上的厌恶。

每一个报纸编辑都知道的另一种类似现象是，用来“填补”版面的讲些无关要紧事情的三五行的“补白”，却被很多人阅读并记住了。为什么人们要阅读甚至记住这些小事?如在一个早被忘记的公爵的宫廷中人们最初在每一条路上穿不同颜色的袜子。或者，烘面包的发酵粉最初是在什么时间和地点被使用的?但有一点是无可怀疑的。这些讲述无关紧要事件的小补白却人人爱读。而且，更为重要的是，除了报纸上有关大灾难的惊人标题以外，它比其它任何东西更为人所记得牢。其原因是，这些补白并不提出要求。正是由于它们的无关紧要才使得它们被人记住。

信息交流始终是“宣传”。信息的发送者始终想要“讲些什么给别人听”。我们现在知道，宣传一方面比相信“公开讨论”的理性主义者认为的要有力得多，另一方面又比认为宣传所创造奇迹的人(如纳粹党的戈培尔博士)所相信的要无力得多。危险在于人们不再相信任何事物，对每项信息交流都抱怀疑态度。结果是没有什么信息被人接受。任何一个人说的任何一件事都被认为提出了要求并加以抵制，事实上根本不予听取。对于彻底宣传的最终结果不是狂热，而是冷嘲热讽——这当然会造成更大而更危险的损害。

换句话说，信息交流必然提出要求，必然要求信息接受者成为某样的人、做某种事、相信某种事。它始终求助于动机。换句话说，如果信息交流符合于接受者的愿望、价值观和目的，它就有力；如果它不符合于他的愿望、价值观和动机，它很可能根本不被接受，甚或被抵制。当然，最有力的信息交流能起“改造作用”，即改变人们的个性、价值观、信念和愿望。但这是极为罕见的，而且每一个人的心理上都极为强烈地抵制它。据圣经上说，即使是上帝，也要先把以色列扫罗王的眼睛打瞎，然后扫罗王才相信上帝而上升到使徒保罗的同等地位。旨在改造人的信息交流要求人们降伏。因此，一船讲来，除非信息能适应于接受者自己的价值观，至少在一定程度上适应其价值观，否则不可能有信息交流。

四、信息交流和信息是不同的，而且事实上在很大程度上是对立的——但又是互相依存的。信息交流是知觉，而信息则是逻辑。因此，信息是纯粹形式上的，没有什么意义。它是非人称的，不是人与人之间的。信息愈是能摆脱人的因素，即摆脱感情和价值现、期望和知觉等，则愈确实而可靠。事实上，它就愈具有信息的作用。

在人类以往的历史中，问题在于如何从信息交流中，即从以知觉为基础的人与人之间的相互关系中探索出一点信息来。在以往的全部历史中，问题在于从大量的知觉中分离出信息内容来。而现在，我们突然拥有了提供信息的能力——这一方面是由于逻辑学家的概念研究工作(特别是 1910 年出现的罗素(Russell)和怀特黑德(Whitehend 的符号逻辑)，另一方面是由于数据处理和数据储存的技术研究工作，即特别是由于电子计算机及其储存、处理和传递数据的巨大能力。换句话说，我们现在的问题同人类一直在试图解决的问题正好相反。我们现在的问题是就信息本身、没有任何信息交流内容的信息来加以处理。

有效的信息的要求同有效的信息交流的要求正好相反。例如，信息总是具体的。我们在信息交流中知觉到一个整体的图形，但我们在信息过程中传递具体的、个别的数据。事实上，信息首先要遵守经济原则。所需要的数据愈少，则信息愈好。如果信息过多，即超过了真正需要的限度，会导致信息淹没。它不是使信息丰富，而是贫乏了。

同时，信息以信息交流为先决条件。信息总是编码的。为了接受信息，更不用说使用信息了，信息接受者必须知道并了解其代码。这就要求有事先的协议，即要求有某种信息交流；信息接受者至少要知道信息是关于什么事情的。电子计算机磁带上的数字是表示山的高度呢，还是表示联邦储备银行的现金余额？在这两种情况中，信息接受者都必须知道是什么山或什么银行，才能从数据中得到任何信息。

信息系统的原型可能是奥地利帝国军队在 1918 年前用作指挥语言的军用德语这种特殊语言。奥地利军队当时是使用多种语言的军队，指挥官、没有指挥任务的军官和士兵之间常常没有共同的语言。但它应用了不超过两百个特殊词——如“射击”、“稍息”等，每个词只有一种十分明确的意义——管理得很好；词的意义总是一种动作，而其学习是在动作之中和通过动作来进行的，即在行为科学家现在称之为“操作制约”之中来进行的。在经过几十年的民族主义者的动乱之后，奥地利军队中是很紧张的。在同一军事单位中服役的不同民族的人之间的社会交往，

如果不说是不可能的话，也已日益困难。但是，直到最后，奥地利军队中的这套信息系统却仍能发挥作用。它完全是形式的、死板的、逻辑的，每个词只能有一种意义，并以完全预先确定的信息交流为依据，对某种特定的声波只能有一种特定的反应。但是，这个例子也表明，一种信息系统的有效性决定于愿意并能够仔细考虑谁、为了什么目的需要什么样的信息，还决定于在进行信息交流的各方之间系统地理立一种每一特殊的投入和产出的意义的系统。换句话说，信息系统的有效性取决于预先建立的信息交流。

信息交流所表达的意义层次愈多，则愈是难于数量化。

中世纪的美学认为，一件艺术作品能表达若干层次的意义，如果不是四个层次，至少也有三个层次的意义，即：字面上的、隐喻的、比喻的以及象征的意义。最明显地把这种理论转化为艺术实践的艺术作品是但丁的《神曲》。如果“信息”是指可以数量化的东西，那么《神曲》就没有包含任何信息内容。但是，正是由于其意义模糊，可以从多层意义上来理解，从作为一种神话故事到作为一部形而上学的哲学巨著，使它成为一部具有巨大力量的艺术作品，并能同世世代代的读者进行直接的信息交流。

换句话说，信息交流可能并不依赖于信息。事实上，最完善的信息交流可能纯粹是“分享经验”而没有任何的逻辑内容。主要是知觉而不是信息。，

以上关于我们已知道些什么的概括是极为简略的。它略去了某些争论得最激烈的心理学和知觉的问题。事实上它没有涉及研究学习相知觉的学者认为极为重要的绝大多数问题。

但本章的目的不在于探讨这些大领域，不在于探论学习或知觉，而在于探讨信息交流、特别是大组织(不论是工商企业、政府机构、大学或军队)中的信息交流。

这些概括也可能被人批评为平淡无奇，如果不讲是十分显然的话。有人可能会说，这些没有什么使人感到惊异之处，这是“每个人都知道的”。但是，不管是不是每个人都知道，却并不是“每个人都做到的”。相反的，组织中信息交流的这些十分简单而明显的道理却同目前的做法不符合，而且实际上否定了我们几十年来从事于信息交流工作的认真努力的有效性。

为什么向下的信息交流行不通

那么，在有关组织中的信息交流，我们失败的原因，以及未来取得成功的必要条件方面，我们可以从我们的知识和我们的经验中学得些什么呢?

几个世纪以来，我们都试图作“向下的”信息交流。但是，无论我们怎样努力和巧妙地进行努力，这是行不通的。它之所以行不通，首先在于它把重点放在我们要说。换句话说，它假定发出信息者在进行信息交流。但我们知道，他所做的只是发出。信息交流是接受者的一种行动。我们迄今所做的是在发出者，特别是在经理、校长、指挥官身上下工夫，使他能够成为一个更好的信息交流者。但一个人的对下的信息交流只能是命令，即预先安排好的一些信号。人们不能把同理解有关的任何事物、更不用说同动机有关的任何事物作向下的信息交流。这要求作向上的信息交流，即从那些知觉的人向那些需要其知觉被人接受的人作信息交流。

这并不意味着管理人员应该停止在使其所说或所写更为明确方面下工夫。决不是这样。但这却意味着，只有在我们知道了讲什么以后，才能谈到如何讲。而这是不能靠“我同你讲”来做到的，无论它做得怎样好也办不到。如果“告职工书”的作者不知道职工们能知觉些什么、期望知觉些什么、想做些什么，那么，无论写得怎么好，也只是一种浪费。如果这种“告职工书”不是以接受者的知觉、而是以发出者的知觉为依据，那它们就是一种浪费。

但“倾听”也行不通。埃尔顿·梅奥的人际关系学派在四十年以前就认识到传统的信息交流方法的失败。其解决办法 2 就是增加了“倾听”。经理人员不应该从“我们”要“讲些什么”出发，而应该从下级需要知道些什么；对什么感兴趣、即准备接受些什么出发。人际关系学派的这个处方，虽然很少被实际采用，但直到现在还是一个经典的公式。

当然，倾听是信息交流的一个先决条件。但它是不够的，而且单有它是行不通的。倾听假设上级能理解他所听到的东西。换句话说，它假设下级能进行信息交流。但是．很难看出为什么下级一定能做到他的上级所做不到的事。事实上，并没有理由来假定下级能够做到。换句话说，没有理由认为倾听比告诉所造成的误解和错误的信息交流会少一些。此外，倾听的理论并没有把信息交流提出要求这一点估计在内。倾听并不能显示出下级的爱好和愿望、他的价值观和期望。它可以说明误解的原因，却并不能为理解打下基础。

这并不是说倾听是错的。正好像我们讲向下的信息交流是行不通的，并不表明我们反对写得更好、说得更简单明了、并且要用对方的语言而不是用自己的行话来说。事实上，作为倾听理论的依据的想法，即认识到了信息交流必须是向上的——或者不如说，信息交流必须从接受者出发而不是从发出者出发——是完全合理而十分重要的。但倾听只是一个出发点。

更多和更好的信息并不能解决信息交流的问题，并不能弥补信息交流的间距。相反的，信息愈多，则对于有效而能起作用的信息交流的需要愈大。换句话说，信息愈多，信息交流的间距可能愈大。信息爆炸要求有能起作用的信息交流。

首先，信息过程愈是非人称化和形式化，则愈是依赖于关于意义及应用的预先协定，即依赖于信息交流。其次，信息过程愈是有效，则它愈是非人称化和形式化，因而愈是使人与人分离。但也就需要更大得多的努力去重建人际关系、信息交流的关系。可以说，信息过程的有效性格日益取决于我们进行信息交流的能力，而在缺乏有效的信息交流的情况下——即我们目前的情况——信息革命并不能真正地提供出信息，而只能提供出数据。

信息爆炸最迫切地促使我们改进信息交流工作。在我们周围存在着可怕的信息交流间距——在管理当局同工

人之间、企业同政府之间、教职工和学生之间、教职工和学生同学校当局之间、生产者和消费者之间，等等。而这种间距在某种程度上反映着信息大量地增加了，而信息交流却没有相应地增加。

管理人员能做些什么?

那么，我们能就信息交流讲些什么建设性的东西呢?我们能做些什么呢?我们可以说，信息交流必须从预定的信息接受者开始而不是从发出者开始。而从传统组织来看，我们必须从上面开始。自上而下的信息交流不可能行得通，而且事实上也没有行得通。只有在成功地进行了自下而上的信息交流以后，才能实行自上而下的信息交流。它们是反作用而不是作用，是反应而不是主动。

但我们还可以说，单只倾听是不够的。自下而上的信息交流必须把重点放在某些能被接受者和发出者双方都知觉到的东西上，放在对他们共同的东西上，放在预定接受者已有动机的东西上。必须从一开始就了解到预定接受者的价值观、信念和愿望。

因此，目标管理是能起作用的信息交流的一个先决条件。目标管理要求下级仔细考虑他能为组织——及组织中的单位——作些什么主要贡献并承担些什么责任。下级还要把自己考虑所得的结论告诉上级。

下级所得出的结论很少就是上级所期待的。事实上，实行目标管理的首要目标正在于显示出上级和下级在知觉上的差异。但知觉却体现在并集中于某些对双方来讲都是真实的事物上。认识到他们对同一现实有不同的看法，这本身就是一种信息交流。

目标管理使预定的信息交流接受者——在这里是指下级——获得能使他了解的经验。使他有可能接触到决策的实际、优先顺序的问题，在一个人想要做的和形势所要求的之间进行选择的问题，尤其是决策的责任问题。他可能不会以同上级一样的方式来看待形势——事实上他很少以同一方式来看待，甚或没有必要以同一方式来看待。但他可以因而了解到上级处境的复杂性，以及这种复杂性并不是上级造成的，而是形势本身造成的。

这种信息交流，即使最终导致下级做出“不”的结论，也是彻底地以预定接受者的愿望、价值观和动机为中心的。事实上，这种信息交流从“你需要我做什么?”这一问题开始，而以“这就是我要你做的”这一命令结束。它至少迫使上级认识到，他已超越了下级的愿望；迫使他如果不是去说服下级，至少是向下级作解释。至少他了解到这里存在着问题——而下级也了解到这点。

以一个人能够做而且已做得好的事为依据的工作成绩评价，或对一个人发展方向的讨论，同样都是信息交流的基础。它们从下级所关心的事情开始，表达出他的知觉，并集中于他的期望。它们使得信息交流成为下级的工具而不是对他的一种命令。

这些只不过是一些例子，而且是一些不十分重要的例子。但它们也许能表明我们在信息交流方面的经验——大部分是失败的经验——以及所有在学习、记忆、知觉以及动机关键等方面研究工作所得出的主要结论：信息交流要求共享经验。

如果把信息交流看成是从“我”到“你”，那就不会有信息交流。只有从“自们”的一个成员到另一个成员，信息交流才行得通。组织中的信息交流不应该是组织的一种手段，而应该是组织的风格。这可能是我们在信息交流上失败的真正教训和我们对信息交流需要程度的真正衡量。

第三十九章 核查、控制以及管理

核查和控制——核查的特点——核查是制定目标和制定价值——对可衡量事件和不可衡量事件都需要核查——核查的规范——经济性——有意义——核查应该以战略为依据——适合于被衡量的现象——同被衡量的事件相称——适时——简单——必须是能被使用的——组织的最终控制——核查和一个组织的精神

在社会机构的用语中，“核查”(controls)这个词并不是“控制”(control)这个词的复数形式。这不仅由于做较多的核查不一定给予更多的控制，而且由于这两个词同社会机构的上下关系有完全不同的意义。核查的同义词是衡量和信息，而控制的同义词则是方向。核查是关于方法的，控制则是关于目的的。核查讲的是事实，即过去的事件。控制讲的是期待，即同未来有关。核查是分析的，涉及过去和现在的情况。控制是描述的，涉及应该是怎样的情况。

我们正在迅速地获得在企业和其它社会机构中设计核查的巨大能力。这些巨大能力以技术的重大改进，特别是把逻辑工具和数学工具应用于社会机构的事件的重大改进为依据；以非常迅速地处理和分析大量数据的能力为依据。这对于控制有什么意义呢?特别是，怎样才能使这些大大改进了的核查在管理上能改进控制？因为，从管理人员的工作来说，核查只不过是为达到一种目的的手段，而目的则是控制。

平常的语言及其使用即可充分地表明这里存在着问题。企业中负责核查的是审计员。但是，如果不讲是全部的话，也是绝大多数的经理人员、包括绝大多数审计员本人，都会认为，如果审计员用他的核查方法在企业中进行控制，那就会是大大地误用和滥用了核查权力。他们会说，这实际上特使企业完全“失去控制”。

形成这种矛盾的原因在于人和社会任务两者的复杂性。

如果涉及的是社会机构中的人，核查必须成为导致控制个人的激励。在人—社会情况中，控制系统不是一个

机械系统，而是一个意志的系统。我们对人的意志很少了解这一点，甚至也不是问题的重点所在。在核查所提供的信息能成为行动的基础之前，先要有一个翻译过程——从一种信息翻译成另一种，我们把它称为知觉。

在社会机构中还存在着第二种复杂性，第二种“不确定性原则”。我们几乎不可能描绘出在一种社会情境中某一事件会有什么样的相应的反应。

我们能够而且的确做到了，在一部机器中装置一种控制器，使机器的转速超过一定程度时能把速度放慢。为了做到这点，我们可以用一种机械手段，也可以用一种仪器向操作工人显示机器转速，并明确无误地指示他当转速超过一定程度时就降低速度。但是，“利润正在下降”这一控制读数却并没有以任何程度的可能性来表明要做出“提高价格”的反应，更谈不上要提高多少价格了。“销售额正在下降”这一控制读数并没有指示要做出“降低价格”的反应，等等。不仅存在着大量的、同样可能的其它反应——其数量是如此之多，以致无法在事先指出来——而且事件的本身也没有指出，在这些反应中，有哪一种是可行的，更谈不上指出有哪一种是恰当的或正确的。事件本身甚至可能没有意义，而且即使有意义，也决不能肯定就是它表示的意义。而事件有意义的可能性这一点比起事件本身来是一个重要得多的数据——而这却是几乎无法从分析事件中得出结果的。

在社会环境中，要求以各种假设为依据来做出决策——而这些假设基本上不是同已有记录的事件有关，而是同未来即期望有关的。期望是没有机率作依据的，而只能按照似乎可能来判断。因为，在社会的世界中，不能假设存在着周期性——至少在我们很小的时间尺度中是这样——所以必须认为它不大可能有周期性。因此，关于未来也就没有什么“事实”作依据。

核查的特点

工商企业中的核查有三个主要特点：

一、核查可能既不是客观的，也不是中性的。当我们测量一块石头的下落时，我们完全是处于事件本身之外的。我们并不会通过测量而改变该事件，而对该事件的测量也不会改变作为观察者的我们。对物理现象的衡量既是客观的，又是中性的。

但是，在复杂的知觉情境之下，即在我们处理的企业的社会情境之下，衡量的行为既不是客观的，也不是中性的，而是主观的，并且必然是有倾向性的。它使事件和观察者两者都发生变化。因为，它如果不是完全使观察者产生知觉的话，也会改变其知觉。在社会情境中的事件，由于被挑选出来进行观察和商量而获得了价值。无论我们如何“科学”，这种或那种现象被挑选出来“受到控制”这一事实就标志着我们认为它是较为重要的。

每一个观察到引入一种预算制度的人都会发现上述情况。人们往往在很长时期内——有的公司甚至一直是这样——把预算数字看得比预算衡量的经济成绩更为重要。初次实行预算制度的管理人员往往有意地压低销售和利润的预计数字，以免“完不成预算”。要经过多年的经验和一位非常明智的预算主任的工作，才能恢复平衡。有许多很好的研究部主任认为与其有研究成果而费用没有达到预算数字，例不如没有任何研究成果而用掉了全部“正常的”预算金额。

在企业这样的社会机构中，核查就是制定目标和制定价值。它们不是“客观的”，而必然是精神上的。要避免这点的唯一办法就是使经理人员淹没在大量的核查之中，以致整个考查制度变得无意义了，只是成为一种“噪音”。

从上述观点来看，我们新的数据处理能力的大大滥用，即用作制造出大量完全没有意义的数据的工具，可能终究还是一件好事(而数据处理能力的滥用则应归咎于早期的每一个电子计算机使用者)。

但是，使核查由无意义的到使其无害，并不是使用我们的提供核查的能力的正常途径。首先必须认识到核查能产生远见。它们使被衡量的事件和观察者两者都有所改变。它们不仅赋予事件以意义，而且赋予价值。这就意味着，基本的问题不是“我们如何控制?”而是“在我们的控制系统中，我们衡量些什么？“”

二、核查必须把重点放在成果上。企业(以及其它每一种社会机构)之所以存在是为了对社会、经济和个人做出贡献。因此，企业的成果只存在于外部——存在于经济、社会、顾客之中。只有顾客才创造“利润”。企业内部的所有事物——制造、销售、研究等——只形成成本，只是一种“成本中心”。

换句话说，管理领域只涉及成本。而成果是属于企业性的。

但是，我们并没有恰当的关于企业“外部”的信息，更谈不上可靠的信息了。这不仅由于获得这些信息极为困难——困难到这样的程度，以致不可能真正地建立起一个搜集有意义的外界信息的组织——而且这项任务太大。尤其是，我们还缺乏必要的企业性的概念。对这项任务本身还没有作过仔细的考虑——至少至今还没有。我们对企业内部的管理现象、事件和数据已进行了上百年的耐心分析，对企业内部的各项作业和任务已进行了上百年的研究。但在企业外部的任务方面，却还没有进行可以与之相比的分析和研究。

我们能轻易地对效率即努力加以记录并数量化。但我们却没有什么工具来对企业外部的效果加以记录和数量化。但是，即使是最有效率的马车车鞭制造工厂目前也不再能继续生产下去。一个工程部门的产品设计错了，即使它效率再高，也没有什么价值。美国公司在古巴的分公司比在拉丁美洲其它地方的分公司经营得要好得多，并且显然要盈利多得多——更不用说“麻烦”少得多。但这并不能防止它们被古巴政府没收。而且，我敢说，当国际商用机器公司在五十年代和六十年代大发展的时期，其作业上的“效率”如何，关系不大。因为它的企业思想是正确的、效果是好的。

企业外部表现其成果的领域，要比企业内部的领域难于接触得多。大组织中经理人员的中心问题在于他必然同外界处于隔绝状态。这既适用于美国总统，也适用于美国钢铁公司的总经理。因此，目前的组织所需要的是对

外界综合感觉的器官。如果当代的核查能做出什么贡献的话，那它首先就在这一点上。

三、对可衡量事件和不可衡量事件都需要核查。企业正好像其它任何一种机构那样，有些重要成果是无法衡量的。任何一个有经验的经理人员都知道，那些不能吸引或保持能干人才的公司或工业是必然要消亡的。任何一个有经验的经理人员也知道，这对一个公司或一门工业来说是比上一年的利润报告重要得多的一个事实。如果有一个符合逻辑的实事求是者对一位经理人员说，我这里有一份报告，它不能明确地下定义，是一份关于“非问题”的“非报告”。那他就会很快地——而且准确无误地——被作为是一个傻瓜而解雇。但这份报告却的确不能明确地下定义，更不能“数量化”。它决不是“无形的”，而是非常“有形的”(正如任何一个同这种企业打过交道的人很快就会发现的那样)。它只是不可衡量。而可衡量的成果在十年内也不会显示出来。

但企业也有着真正有意义和重要的可以衡量和可以数量化的成果。这些都是同过去的经济成绩有关的。这些都可以用经济领域中非常独特的衡量手段——金钱来表示。

这并不意味着这些是“有形的”。事实上，绝大多数可以用金钱来衡量的事物是如此的“无形”(如折旧)，以致它们在现实世界中没有任何事物可与之相称这一点超过了柏拉图的任何理念。但它们是可以衡量的。

由此可以看出，事实是这样的，可以衡量的成果是已发生的事，是过去的事。对未来没有事实可言。由此看出的第二件事是，可衡量的事件主要是企业内部的事件而不是企业外部的事件。企业外部的事件有着重要的影响，如决定着马车车鞭工业目前已消失以及国际商用机器公司成为一个大企业——更不用说美国公司在古巴的分公司被没收了。可是，企业外部的这些重要发展，直到它已发展到无法控制以前，一直是无法衡量的。

因此，在可以衡量的事件和不可衡量的事件之间进行平衡，是管理当局的一个中心的和经常的问题，并且是一个真正的决策领域。

因此，没有包含关于不可衡量事件的报告的衡量(或没有把不可衡量事件作为参数或限制条件的衡量)，就会使人误入歧途。它们实际上给人以错误的信息。但是，我们愈是能把真正能衡量的领域数量化，我们就愈是想把全部力量放在这一方面，因而下述危险性就愈是大，即一个企业看起来似乎控制得更好了，但实际上如果不是完全失去控制，也是控制得更差了。

核查的规范

为了使管理人员能进行控制，

——它们必须符合经济性；

——它们必须是有意义的；

核查必须符合七项规范。

——它们必须适合于被衡量的现象；

——它们必须同被衡量的事件相称；

——它们必须适时；

——它们必须简单；

——它们必须是能被使用的。

一、核查必须符合经济性原则。达到控制的目的而所需努力愈少者，则控制的设计愈好。所需的核查愈少，则核查的效果愈好。事实上，核查增加得愈多，愈不能改进控制，而只能造成混乱。

因此，管理人员在设计或使用一种核查制度时所应提出的第一个问题是，“为了达到控制的目的，我必须知道的最低限度的信息是什么?”

各种不同的管理人员可能有不同的答案。公司的财务经理只需要知道投入存货的总资金额以及它是增加了还是减少了。销售经理需要知道构成存货百分之七十的六、七种产品及其相当详细的情况。但存货总额对他并不具有头等重要的意义。财务经理和销售经理一般都无需了解存货的完整数字，每年中只有一两次才需要了解这种完整数字，其余时间只需要了解相当少量的代表性的数字。而仓库保管员则需要每日的数字——而且要详细的数字。

电子计算机提供大量数据的能力并不能改进核查。相反的，真正有助于按制的，首先是这样一个问题，“为了了解一种现象并能够对之进行预测，所需的最少数量的报告和统计是什么?”然后再问道，“需要些什么样的最低限度的数据就可得到这一现象的相当可靠的全貌？”

二、核查必须是有意义的。这意味着，被衡量的事件必须本身是有意义的(如市场占有率)，或者它们至少标志着有意义的发展趋势(如劳动力离职率和故意旷工的突然上升)。

决不应该对微不足道的事去衡量。人们只有核查少数对工作成绩和成果能有重大影响的发展，才能达到控制的目的。人们如果试图核查无数对工作成绩和成果无关紧要的事件，就不能达到控制的目的。

核查应该始终同关键目标及其中排在前面的“关键活动”和“良心领域”(见第四十二章)有关。换句话说，核查应该以一个公司关于其业务是什么、将来是什么和应该是什么的定义为依据。

核查应该以战略为依据

凡对达到公司的目标没有重要意义的项目，不应经常核查，而只应以防止情况恶化为限。它应严格地用“例外”来控制．即应该树立一种标准，定期地进行衡量，并且，只是进行抽样衡量，只有当情况比较明显地低于所制定的标准时才子以记录并加以注意。

我们对某件事物能加以数量化并不是我们要加以衡量的一个理由。问题应该是：“这是一个管理人员应该认为重要的事情吗?”“这是一个管理人员应该集中注意的事情吗?“这是真正的关于企业基本情况的一个报告吗?”“为了进行有效的控制，即以最大的努力达到经济上的有效的指导，应该把重点放在这上面吗?”

如果我们在设计核查制度时不提出这些问题，我们最终会使得企业基本上没有控制——因为，到了那个时候，我们除了使控制的信息多到无法登记的程度以外，根本没有其它补救办法。

三、核查必须适合于被衡量现象的特点和性质。这可能是最重要的规范，但人们在实际设计核查制度时，却最少注意到这一点。

因为核查有着重大的影响，所以，我们单只选择恰当的核查项目是不够的。为了使核查能提供出正确的图景并成为采取有效行动的基础，衡量必须适合于现象。这就是说，核查必须在结构上提供被衡量事件的真实形式。单只形式上正确是不够的。

正式的抱怨即劳动力中的不满通常以“每一千个职工每月有五项不满事件”的形式来报告。这在形式上是正确的。但在结构上它是否正确呢?或者，它会使人误入歧途吗?这个报告给人的印象是，首先，不满是以随机形式分布于劳动力之中的，即似乎是一种 U 形的高斯分布。其次，从上述印象得出的结论是，这只是一个小问题，特别是当每一千个职工每月有五项不满事件时。这在形式上虽然是正确的，但却完全错误地提供了错误的信息，因而会使人误入歧途。

不满是一种社会现象。自然界中并没有这种现象。而社会现象几乎从来不按自然界的“正态分布”来分布。社会现象的正态分布几乎总是按指数方式分布的——即其典型曲线是双曲线。换句话说，工厂中雇用百分之九十五劳动力的绝大多数部门一般在一年中甚至连一项不满事件也没有，而在只雇用少数人员的一个部门中却存在着严重的不满。所以，“千分之五”可能意味着以每年平均人数计算的一种严重不满情况(我所举的这些数字，是从一个实际例子引出来的，的确代表着一种严重不满情况)。如果这个存在着严重不满情况的部门是总装部门，所有的产品都必须经过这个部门才能装配出去。如果管理当局从其核查材料误以为职工的不满并不严重而未加注意，这个部门的职工罢工了，其影响是极为重大的。它曾使得一家公司陷于破产。该公司至今已不再存在。

同样的，一个企业百分之九十的产值往往集中在百分之二到五的产品种类上，而百分之九十的订货单却只占产值的百分之四或五——其成本却占百分之九十或更多。一架现代的战略轰炸机可能有上百万个零件，而其成本的百分之九十可能集中于很少的一些零件，如五十左右的零件；其维护人工的百分之九十也可能集中于很少的一些零件上。虽然不幸的是，占成本百分之九十的一些零件同占维护人工百分之九十的一些零件很少是同一些零件。

无论一个研究实验室有多么大，实际上其全部创新工作只是由研究人员中很小一个比例做出的。还有，通常的情况是，一个公司中百分之八十的销售人员至多只占销售量的百分之二十，而百分之十或更少的销售人员却占销售量的三分之二或四分之三。

绝大多数有关销售成绩的衡量，无论是就总的销售人员来说，或就个别销售员来说，都是按其销售总金额来计算的。但这在许多企业中却是一个不恰当的数字。同样的销售金额，有的可能意味着有巨大的利润，有的完全没有利润，有的有相当大的损失——这取决于所出售的产品组合。因此，没有同产品组合联系起来的销售的绝对数字并不能提供任何控制——既不能为个别销售员，又不能为销售经理或高级管理阶层提供任何控制。

这些都是基本的事实，但似乎很少有管理人员了解这些事实。传统的信息系统，特别是会计，不是表明这种适合性，而是把它掩盖了起来(特别是在间接费用的分配方面，常常使经济和社会现象的真正分布状况模糊了)。

如果没有能清楚地表明事件的真正结构的核查，管理人员不仅不能了解情况，而且会做错事情。因为，管理人员日常工作的重担迫使他按事件数量的比例来分配其力量和资源。经常会有这样一种趋向，把力量和资源投入到提供成果最少的地方，即投入到占数量很多而实际上没有什么效果的现象上去。

四、衡量的尺度必须同被衡量的事件相称。艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德(A1fred North Whitehead，1861—1947)是一位杰出的逻辑学家和哲学家。他经常提醒人们防止“虚假的具体性的危险”。如果被衡量对象的确实程度只能在一定的幅度内，如百分之五十到七十的幅度内(而且假定可以有增加或减少百分之二十的误差)，那么计算到小数点以后第六位，并不能使之更为精确。这是一种“虚假的具体性”，实际上是大大地不精确，反而会使人误解。

某种现象可能无法作精确的衡量，但可描述为在一定的幅度或范围内，那么它仍不失为一项重要的资料。说“我们占有市场的百分之二十六”，听起来似乎很精确，事实上常常是一种不确切的报道，而且是无意义的。它的真正意义常常是“我们在市场上不占统治地位，但也不是最差的。”即使这样讲，其可靠程度也不会高于对所讲的市场情况作一番描述。

管理人员的责任在于仔细考虑一下，同被衡量的现象相称的衡量尺度是什么。他必须知道，什么时候“近似值”比起似乎很确切的详细数字更为确切，什么时候一定的幅度比近似值更为确切。他必须知道，“更大”和“更小”、“更早”和“更迟”、“增加”和“减少”也是定量的用语，而且常常比任何具体数字或数字的幅度更为确切、事实上更为严密。

五、核查必须适时。核查的时间方面同核查的相称性非常相似。经常的衡量和非常迅速的“回报”不一定提供更好的控制，事实反而会使控制受到影响。核查的时间方面必须适应于被衡量事件的时间幅度。

近来谈论“实时”核查即立即并持续地提供信息的核查已成为一种时髦。有些事件很适于采用“实时”核查。例如一批放在发酵槽内的抗生素，如果温度或压力超过了一个狭窄的范围，很短一会就会变质，那显然应该持续进行“实时”监控。但需要进行这种核查的事件很少。而且绝大多数事件根本不能这样进行核查。真正的控制不能采

用这种“实时”的时间幅度。

孩子们在花园中种了萝卜以后，往往忍耐不住，一当露出叶子以后就连根拔起看看是不是已长出根来了。这是“实时”核查——但应用错了。

当一种新产品首次投入市场时，产品经理可能需要市场试销的每日报告，并尽可能地接近于“实时”核查。六个月以后，当他已制定出了该种新产品的推销战略以后，“实时”核查的每日报告只能使他“连根拔起看看是不是已长出根来了”。到了那个时候，他必须仔细考虑一下，在哪些领域中和在什么期间，他必须得到些什么成果才能达到其目标。然后，他必须十分注意在关键的时刻及时地对成果进行衡量。可是，如果他只是关心于每日的“实时”衡量，他几乎一定会使他自己和他的同事处于一种混乱状态并使最好的战略也遭到破坏。

同样的，企图经常地衡量研究的进展也可能影响到研究成果。正常的研究的时间幅度是相当长的。应该每隔两三年对研究工作的进展和研究成果进行一次严格的评价。此外，一位有经验的研究工作经理并不去干预研究工作。他只是留意观察有没有发生重大的意外困难的迹象，或进一步注视有没有意外突破的迹象。但是，如果象有些研究室曾经试图做过的那样，“实时”地监控研究工作，那就是连根拔萝卜。

但同时也存在着一种相反的危险——即没有足够经常地进行衡量。对于下列事件的发展，这种危险特别严重：(1)需要相当长的时间才能获得成果者；(2)在未来的某一时间必须把各个组成部分合起来才能生产出所要的最终成品者。

六、核查必须简单。纽约的每一家大商业银行在六十年代都在制定一些内部核查制度，特别是有关成本和劳力分配的核查制度。每一家银行都在这一工作上花费了大量的时间和金钱并得出了篇幅巨大的核查手册。据我所知，只有一家银行的核查手册被实际应用了。当这家银行的经理被问到这是什么缘故时，他并不象访问他的人所期望的那样把这归功于大规模的训练班或大谈自己的“哲学”，而是这样说：“我有两个十几岁的女儿。她们根本不懂得银行业务，也并不十分长于数字，但相当聪明。我把打算实行的核查制度的草稿带回家并解释给我的这两个女孩子听。只有当这种核查制度简单到能使她们反过来对我说明这种程序想达到什么目的以及如何达到时，我才进一步推行这套制度。只有到那个时候，它才是足够简单了。”

复杂的核查制度是行不适的，而只会造成混乱。它使人们的注意力不是集中在所要核查的对象上，而是集中在核查的机制和方法上。但是，如果实行核查的人必须在核查以前先了解核查是如何进行的，那就根本不可能有核查。还有，如果他必须坐下来领会一种衡量意味着什么，那也就不会有核查。

的确，那位银行经理的方法是相当好的。使用新核查方法的训练班不大会有很大的收获。要准备采用这种核查制度的人来解释这种制度的目的和应用。如果他由于这种制度过于复杂、不明确或细致而解释不清，那就重新设计得更简单一些。

七、核查必须是能被使用的。核查必须把重点放在行动上。其目的是行动而不是提供信息。其行动可能只是研究和分拆。换句话说，一种衡量可能这样说，“正在进行的事情，我们并不理解；但是有些正在进行的事情，我们需要对之进行了解。”但它决不应该只是说，“这里有些事情可能会使你感到兴趣。”

这就意味着，核查的结果可能是报告、研究结果或数字，都必须送交能采取控制行动的人那里去。这些核查结果是否应送交其他的人——特别是更高级的人——是可以研究的。但其主要接收人应该是按照工作流程和决策结构来看，其地位足以采取行动的管理人员或专业人员。这又进一步意味着，衡量必须采取适合于接收入的形式并使之适合于接收人的需要。

正如我们在第十八章中所讲的，工人和第一线的监工应该接收到能指导他们自己的当前工作朝着他们能控制的成果方向发展的衡量和核查信息。但实际情况却不是这样。一般的情况是，第一线的监工每个月得到一份整个工厂的质量控制成果报告。而工人则什么也得不到。

高级管理阶层通常收到一些为中级作业管理人员所需要并能应用的信息和衡量报告，而关于他们自己的高层管理工作的材料却很少或完全没有。

之所以发生这样的情况，在很大程度上是由于把核查是为了达到合理的行为误认为是对别人的统治。如果不把核查看成是前面一种意义，不看成是为了自我控制，那么核查就会使人导致错误的行动。那是一种错误的控制。

组织的最终控制

还要讲一件更重要的事。一个社会机构中的核查存在着一种根本的、无可补救的限制。那是由于这样一个事实，一个社会机构既是一个真正的实体，又是一个虚构的实体。作为一个实体，它有着自己的目的、自己的工作成绩、自己的成果——以及自己的生存和死亡。这些领域是我们迄今一直在讨论的。但一个社会机构是由各个个人组成的，每一个人都有他自己的目的、自己的抱负、自己的想法、自己的需要。无论一个机构怎样的有权威，它也必须满足其成员的抱负和需要。这些成员满足其抱负和需要是通过他们作为个人的能力来实现的，但又是通过机构的报酬和惩罚、激励和制裁来实现的。这些也可能表现为定量化的——如增加工资，但其制度本身在性质上却不是定量的，而且不能定量化。

但这才是机构的真正控制，即行为的依据和行动的原因。人们随着他们的被奖赏或被惩罚而行动。因为，正如前面在第三十六章中讲的，对他们来讲，这才是机构的价值现的真实表现，以及不同于机构口头所讲的，它的真正的目的和任务。

一种核查制度如果同组织的这种真正的、唯一有效的最终控制(表现于其有关人的决策中)不一致，那么它从好

的方面讲是无效的，从坏的方面讲就会造成无休止的冲突并使组织失去控制。

人们在为一个组织设计其核查制度时，必须了解并分析企业的实际控制制度，其有关人的决策。否则，设计出来的核查制度不能导致控制。人们必须认识到，即使由电子计算机、运筹学和模拟组成的最完善的“仪表板”，同任何一个人的组织的无形的、定性的控制相比较，同它的奖惩制度、价值和禁忌的制度相比较，只能处于次要地位。

第四十章 管理人员和管理科学

管理科学：诺言和成就——为什么管理科学还没有取得成就——管理科学是怎样产生的——管理科学为什么往往会成为不科学的——基本原理——管理科学的第一位需要——为承担风险而担忧——管理人员应该期望些什么——对各种假设进行检验——应该提出正确的问题，而不在于提供答案——提出各种可供选择的方案，而不是提出解决办法——提供理解，而不是提出公式——管理科学应该研究些什么——从做出成就的可能到实际的成就

第一位管理科学家是早已被忘记的、早于文艺复兴时期就发明了复式簿记的意大利人。从那以后设计出来的所有的管理工具，在简单、优美、有用方面没有一项可与之相比。复式簿记以及由此演变出来的各种东西目前仍是唯一的真正普遍应用的“管理科学”，是每一企业、事实上是每一机构每日应用的唯一的系统分析的工具。

但却没有任何人把复式簿记叫做管理科学。管理科学这一术语是第二次世界大战以后出现的。1 这个术语本身就是一个宣言。它宣告，“管理今后要成为严密的、科学的、定量的了。”以运筹学为先驱，这些新工具将以确定性代替猜测，知识代替判断，“铁的事实”代替经验。

那时当然是令人兴奋的时期。当时许多人都预言电子计算机将代替管理人员。许多管理科学家对自己的闪闪发光的新工具感到敬畏，同样也认为自己将“接管”决策控制权。

绝大多数管理人员早已知道，电子计算机不能代替管理人员(见第三十五章)。绝大多数人都知道，电子计算机是一种工具——如果正确地运用，是很有用的。但毕竟只是一种工具。绝大多数管理人员现在还知道，管理科学也只是工具。事实上，如果它不叫做“管理科学”而叫做“管理分析”会更谨慎些——也会更显得谦虚些。

但管理科学这种工具确有做出贡献的很高潜力。一个管理人员不一定要成为一个管理科学家，正如一个医生不一定要成为血液化学家或细菌学家那样。但是，一个管理人员必须知道管理科学能提供些什么以及如何运用它作为管理的工具，正如一个医生必须知道血液化学和细菌学能提供些什么以及如何运用它们作为诊断的工具。

为了做到这点，管理人员首先必须了解管理科学试图做些什么以及它应该做什么。其次，他必须知道管理科学能作些什么贡献。迄今为止，拥有使管理科学对管理工作做出贡献的技能的管理人员还很少，使这种新工具朗有效地工作的管理人员还很少。

诺言和成就

绝大多数管理人员知道，他们需要更好的工具。绝大多数管理人员从自己的痛苦经验中知道，如果把直觉作为决策的唯一基础，那么即使不至于直接为害，也是靠不住的。事实上，绝大多数有经验的管理人员早已猜想到当代一位著名管理科学家所讲的事。麻省理工学院的杰伊·w·福莱斯特(Jay W．Forrester)在他的两本著作中卓越地表明了这样的论点 2：复杂的系统实际上是“反直觉”而行动的；看来似乎有理的往往是错误的。而市场、工艺技术和企业的确是十分复杂的系统。无论如何，再没有比大地是平的和太阳绕地而行这种看法更平常、似乎更有理了。

因此，当管理科学初次出现时，受到了管理人员的一片欢呼。从那以后，出现了一种崭新的专业人员——管理科学家。他们有自己的专业协会，自己的学术杂志，在大学、工商学校和技术学校中有自己的系科，在工业界中有大量的好职位。

但是，管理科学却使人失望。迄今为止，它未能实现其诺言。它肯定没有使管理的实际工作革命化。事实上，目前很少有管理人员重视它。

管理科学家和管理人员双方都认识到了管理科学所宣称和承诺的同企业对它的应用之间有着愈来愈大的差距，并且都为之叹息。不出所料，他们互相指责对方。管理人员埋怨管理科学家只关心小事和“闭门造车”，管理科学家则埋怨“反动的管理人员反对管理科学”。

双方的埋怨都有相当的道理。但问题的真相要复杂得多——而且比谁应该受责备要重要得多。

为什么管理科学不能取得成就

所有各门管理科学都有一个基本看法，即工商企业是一种最高级的系统。这种系统的组成分子是人，这些人自愿地把他们的知识、技能和献身精神贡献给一个共同的事业。所有各种真正的系统，不论它们是机械系统(如导弹的控制)、生物系统(如一棵树)或社会系统(如工商企业)，一个共同的特点是互相依存。系统中的某项职能或某一部分改进了或效率更高了，系统的整体不一定得到改进，事实上还可能受到损害，甚至遭到毁灭。在某些情况下，加强一个系统的最好办法可能是削弱一个部分——使其精确性或效率降低。因为，在任何一个系统中，重要

的是整体的成就，这是成长和动态平衡的结果，是调节和结合的结果而不只是技术效率的结果。

因此，管理科学把各个部分的效率放在首位，那是一定会造成损害的。它一定会以整体的健全和成就为代价而使工具的精确性最大化。(企业是一种社会系统而不是机械系统这一点使这种危险更大了，因为其它的部分并不是静止不动的。它们或者做出反应而使失调现象遍及整个系统，或者组织起来进行抵制。)。但是，当我们考察管理科学家在企业中所做的实际工作时，我们发现它们很少符合管理科学据以出发的基本看法。

迄今所做的大部分只是把各个技术职能所已经应用的工具作些改进，如质量控制或存货控制，仓库定位或货车调拨，机器负荷，维修日程安排或定货单处理。许多工作只是稍微改进了一下工业工程、成本会计或程序分析。对一些职能部门工作的分析和改进也作了些努力，但并不太多。这种职能部门首先是制造部门，但在一定程度上也包括销售部门和资金管理部门。

但是，对于管理一个企业——对于造成风险的、承担风险的、决策的工作，却很少进行工作，很少作系统的思考，很少于以强调。在整个管理科学中(在其文献以及实际工作中)，重点是放在技术上而不是在原则上，在措施上而不是在决策上，在工具上面不是在成果上，尤其重要的是在部分的效率上而不是在整体的成就上。

从技术上看，这全都是出色的工作。但危险也在于此。这些新的工具比起技术工作和职能工作的老工具——反复试验和不断摸索的方法——要有力得多，因而如果错误地或不小心地应用它们，必然会造成损害。

但也有一些重要的例外。通用电气公司花了近二十年时间制定出了真正的整个企业的模式，可以显示出各个部门的基本经济特点和主要相互关系。英国的煤业局也做了类似的工作。换句话说，管理科学的发展潜力正是在这里。

但绝大多数实际工作只是在我们已知道如何做的一些事情上作点改进。早在有管理科学以前，我们毕竟已在从事存货控制或货车调拨了。任何企业也不大可能由于我们目前已知道把这些事情做得更好——即使是大有改进，而影响其存亡或盛衰。

那么，怎么解释这样一种有强大潜力的工具没有得到充分利用——或误用——呢?

第一个原因也许在于管理科学的起源——而其起源的确是不寻常的。其它的学科都是从试图粗略地确定其研究对象开始的。然后人们着手制定其研究的概念和工具。但管理科学却从应用其它许多学科为了它们本身的目的而制定的概念和工具开始。它可能是从令人兴奋的这样一种发现开始的，即以往一直应用于物理世界的研究的某种数学方法也可用于企业作业的研究。

其结果是，管理科学中大部分工作的重点不在于这样的一些问题，如“工商企业是什么?”“管理是什么?“企业和管理做的是什么?它们需要的是什么?”而把重点放在“什么地方我可以应用我这套漂亮的小玩意呢?”强调的是钉锤而不是把钉子敲进去，当然更不是造房子了。例如，在运筹学的文献中，有一些诸如《线性规划的一百五十五种应用实例》之类的论文，但我却从来没有看到发表过《典型的企业机会及其特点》的研究报告。

这表明管理科学家对“科学的”意义有严重的误解。“科学的”并不象许多管理科学家天真地认为的是“数量化”的同义词．如果“科学的”是“数量化”的同义词，那么，占星术应该是科学的女皇了。事实上，占星术甚至连科学方法都没有应用。占星术者毕竟也在观察天象，由此得出一般化的假设，然后再进行有计划的观察来验证其假设。但占星术却是迷信而不是科学。因为它幼稚地认为的确存在着一个黄道，其中的确有十二宫，并且认为同地上的鱼或狮子相似的星座的确有其特点和性质(事实上，这些星座只不过是古代的航海者为了便于确定航向的一种记忆术)。

换句话说，“科学的”必要前提是科学领域(即被认为是真实而有意义的现象)的合理规定，并提出了一套恰当的、一贯的、综合的基本假设或要求。在科学方法能被应用以前，必须先做完规定科学领域和提出基本要求的工作，尽管是十分粗糙的。如果这些工作没有做完，或做得不对，科学方法就不能被应用。如果这些工作做完了，而且做得正确，那么科学方法就可以被应用，而且的确是很有力的。

管理科学还有待于做这项规定科学领域的工作。如果它做了这项工作，那么迄今为止所做的一切工作就会取得成果——至少能作为取得真正成就的准备和训练的基础。因此，如果管理科学要能做出贡献而不是歪曲我们的方向和错误指引，其首要任务就是确定其研究对象的特殊性质。

这可能包括工商企业是由人组成的这一基本认识。因此，人们(特别是管理人员)的假设、意见、目标、甚至错误就是管理科学家的基本事实。管理科学中任何一项有效的工作的确必须从对它们的分析和研究来开始。

管理科学从对研究对象的认识开始，其次就应该建立起它的基本假设和原理。

它可能首先包括这样一个极为重要的事实，即每一个工商企业存在于经济和社会之中。即使是最强大的企业也必须听命于环境，有可能被环境毫无顾忌地消灭掉。但是，即使是最微弱的企业，也不仅仅是适应环境，而且还影响和塑造经济和社会。换句话说，工商企业生存于十分复杂的经济和社会的生态环境之中。

基本原理可能还包括以下一些思想:

一、工商企业所生产的既不是物品，又不是思想，而是由人确定的价值。设计得再漂亮的机器，在对一个顾客有用以前，只不过是一堆废铁。

二、工商企业中的衡量手段是这样复杂以至带有哲学意味的一些符号，例如货币，既是高度抽象的，又是极为具体的。

三、经济活动必然是把现有的资源用于未知而不确定的未来——换句话说，是用于期待而不是用于事实。其实质就是风险。企业的基本职能就是制造风险和承担风险。而承担风险的不仅有总经理，而且有整个企业中贡献知识的每一个人——即每一个管理人员和专业人员。这种风险与统计学家的机率风险大不相同。它是独特事件的

风险，会无可挽回地从性质上破坏其模式。

四、在工商企业的内部和外部经常发生着不可逆转的变化。事实上，工商企业就是作为工业社会中的一种变化的动因而存在的。它必须既能有意识地演变以适应于新的条件，又能有意识地创新以改变客观条件。

以上的基本原理，有一些经常出现在管理科学书籍的序言中，但一般也就停留在序言中。但是，管理科学要能有助于人们对企业的了解，更不用说要成为一门“科学”了，上述这些基本原理就应该成为其工作的组成部分。我们当然需要数量化——但一门学科往往在其发展到最近阶段以后才数量化(如科学家直到现在才真正能够在生物学中数量化)。我们需要科学方法。我们也需要在特殊领域和特殊作业中进行研究工作——仔细的、细致的研究工作。但首要的是，我们需要认识工商企业的特殊性质及对它进行研究所必需的独特原理。我们必须具有这种眼界。

因此，管理科学的第一位需要是充分地尊重自己是一门独立而真正的学科。

为承担风险而担忧

造成现在应用的管理科学的缺陷的第二个原因是，在其整个文献和整个研究工作中贯穿着以“使风险最小化”甚或以“消除风险”作为其研究工作的最终目标。

试图消除企业中的风险是不可能有效的。把现有资源投入于未来的期望，必然会有风险。事实上，经济进步就可以定义为承担更大风险的能力。试图消除风险，或者试图使风险最小化，都只能使风险变得不合理而无法承担。它只能造成最大的风险：僵化。

管理科学的主要目标必须是使企业能承担恰当的风险。事实上，它必须使企业能承担更大的风险。它做到这点的措施是：提供有关其它各种风险和期望的知识和了解；确定获得预期成果所需的各种资源和努力；动员做出贡献的各种力量；对照着预期目标来衡量成果，以便为及时改正错误的或不恰当的决策提供手段。

以上所讲的似乎只是在咬文嚼字。但管理科学文献中使风险最小化这种讲法却使人对产生风险和承担风险抱有一种敌视态度——即对工商企业抱有敌视态度。管理科学文献中的许多论调听起来同上一代的技术官僚的论调一样。因为，它想使企业从属于技术，并且似乎把经济活动看成是一个物理决定的领域，而不是行使负责任的自由和决策的领域。

这比错误还要糟糕。这是不尊重自己的研究对象——而这就使得任何科学和科学家都无法存在。它将使优秀而严肃的人才——在管理科学界中，这种人才是不少的——所作的最好的、最严肃的研究工作也归于无效。

因此，管理科学的第二大需要是严肃地对待自己的研究对象。

管理人员必须知道些什么

但是，对于管理科学可能做出的贡献与实际做出的贡献之间的差距，管理人员也有责任。一般讲来，管理人员的责任可能还更大一些，而且他应该做出而没有做出的贡献，正是管理科学和管理科学家所极端需要的。

可是，管理科学家对管理人员最典型的抱怨却是无稽之谈。他们埋怨管理人员不去学习管理科学，因而对之一无所知。要求工具的使用者了解工具的构造，正表明工具制造者的无能。如果工具是好的，工具的使用者无需而且实际上不应该对工具本身有什么了解。

基本的问题比管理人员不愿学习一些数学技术要严重得多。一般讲来，管理人员缺乏为管理科学和管理科学家承担管理上的责任。他们无视这样的事实，即管理科学家，正像其他的高级专家一样，有赖于管理人员结他们指引方向和提高效果。他们听任管理科学处于缺乏管理的状态——因而他们在很大程度上要对管理科学退化为各种方法、解答许多并不存在的问题的“管理对策”负有责任。

管理人员虽然在管理科学初次出现时表现出很大的热情，但一般并没有仔细考虑一下，管理科学应该或能够做出什么贡献。

我们一般地知道管理人员需要些什么：系统地向企业提供在复杂而迅速变化的技术、经济和社会中做出造成风险和承担风险所需的系统知识。

他们需要一些衡量预期目标和实际成果的工具：使许多职能部门和专业人员有共同眼界和进行信息交流的手段。这些专业人员各有自己的知识、自己的逻辑、自己的语言。但为了做出正确的企业决策，使这些决策有效并提供成果，就必须有他们的共同努力.

管理人员需要一些可以传授和学习的东西。因为，我们这个世界需要很多具有管理眼界和管理能力的人，而不能依赖于少数“天生”天才的直觉。只有一门学科的概括和概念才是真正可以学习和传授的。

如果我们考察一下管理科学取得成果的少数地方，这一点就很清楚了。在所有这些地方，之所以取得成果，并不是由于管理科学家做了什么在其它地方没有做的事，而是由于管理人员提出了正确的要求并对管理科学进行了管理。

一个例子是一家生产各种各样产品的大制造商，它通过百货商店、廉价商店和五金店这样的上千种渠道直接向公众销售产品。它的经理人员对他们的管理科学家说，“在我们这个行业中的每一个人都知道，向批发商和零售商赊销是扩大销售的办法。每一个人还知道，赊销增加到一定程度后，其风险就抵消了增加销售所得到的利益。这些是我们据以确定销售和赊销政策的正确假设吗?”管理科学家在六个月以后回来说，“不对，这是些错误的假设。每一个人都以为会发生的事，其实并不符合实际。实际情况是，在我们这个行业中，对最大、最好同时又是赊销信誉良好的顾客赊销，或对最小、最差同时又是赊销信誉最差的顾客赊销，都可以扩大销售额。但对‘中等的’同

时赊销信誉也是‘中等的’顾客赊销，却并不能扩大销售额。”由于管理科学家的这一答案，该公司对其政策作了根本的改变。它削减了对小户的赊销。这样，虽然某些销售额有所减少，但其销售和收帐的成绩却大为提高。另一方面，它扩大了对大的、良好的顾客的赊销。目前，比起以前赊销政策很紧时，赊销金额有所减少。但它对赊销、销售和赊销风险之间的关系有了一个合理的了解。

更有教益的也许是下面的例子。一家大的城市医院的负责人间它的管理科学家：“你能不能找出病人负荷的模式，以便使我们能够安排医院基本服务的日程并事先计划服务项目、设备和各种人员的利用?这是我们的基本问题。但我们甚至不知道我们是不是提出了正确的问题。”管理科学家经过了两年的艰苦工作以后，表明存在着长期的和短期的可以预测的模式，能够以高度的机率预测出 X 射线室、X 射线技师、医学化验室、手术室等稀缺资源的使用情况，以及病人的住院天数及病人和病床的利用情况。但他们还说，“但有一个领域你们却并没有提出正确的问题，即：我们需要些什么样的病床以及需要多少？我们目前所有的病床都是供重病号用的，要求很高的资本投资。但在任何时间，需要这种病床和这种设备的病人不超过三分之一。另外三分之一的病人实际上只需要疗养病床，其资本投资不超过重病病床的一半。至于还有三分之一的病人所需要的可能只是一种简易病床，只需要最低限度的服务和资本投资。”

换句话说，为了使管理科学能做出贡献，管理人员所需要做的就是仔细考虑一下需对基本假设进行检验的领域。

没有人对管理科学家提出正确的问题，而管理人员期望他们提供答案。管理人员期望管理科学家即专门的技术人员比管理人员能更好地了解一个企业的需要、困难和问题。

尤其严重的是，他们期望有一个最终答案。但是，管理科学——不论它所用的方法是物理科学的、经济学的或社会科学的(而一个好的管理科学家必须对所有这三个领域都在行)——最大长处正在于提出问题的能力。必须由管理人员自己来提供答案。因为，企业中的答案始终是判断，是在具有不同的但同样是不确定的风险的各种可供选择的方案中进行抉择，是知识、经验和希望的综合体。

为了使管理科学家能做出贡献，管理人员必须要求他们能确定所要提出的正确的问题。

管理人员一般要求管理科学能提出一种最好的答案。但管理科学应该能做出贡献的是向管理人员提出各种可供选择的方案。应该期望管理科学家这样说，“这里有四种或五种不同的行动方针。其中没有一种是尽善尽美的。每一种都有它自己的风险、自己的不确定性、自己的界限以及自己的成本。但每一种至少都能满足某些主要要求。作为管理人员的你必须从中加以选择。你必须决定，其中的某一种，至少是害处较小的。你选择哪一种，那是你的决定。要由你来判断公司所能承担的风险，由你来判断哪些事可做出牺牲而哪些事必须坚持。但你现在至少知道了，你有些什么可供选择的。”

对未来没有什么“答案”，而只有不同行动方针之间的选择。每一种行动方针都有风险，都有不确定性，都要求不同的努力和成本。但是，使管理人员知道他有些什么可供选择的方案以及这些方案的意义，对他们来讲就是最大的帮助。而这正是管理科学家能在不同的精确程度上能提供的。

最后，管理人员所应期望于管理科学家的不是提供公式，而是提供理解。公式是管理科学家的工具，而管理人员对之并没有什么兴趣。如果他不能肯定他的管理科学家通晓其业务，他最好另外找一个管理科学家。但他却应该使管理科学家帮助他理解，即对一项决策的真正意义有所了解。管理科学所能够并应该做出贡献的是，理解到某项看来是有关制造方面的决策，实际上却是一项有关市场销售的决策。它是一项有关顾客需要什么、愿意花钱购买什么的决策。管理人员应该期望管理科学家这样说，“瞧，您交给我们的问题不对。这才是我们应该研究的问题。”

一批管理科学家对他们在其中工作的制药公司所做出的最大贡献不是提供答案，而是对管理当局说，“您们把所有的努力、力量和注意力都集中在新产品上。但是，目前以及在可以预见的将来，您们收入的四分之三将来自己在仓库中至少存放了三年的那些药品。没有人对它们管理，没有人推销它们，没有人知道怎么处置它们。事实上没有人表示出对它们有丝毫的兴趣。我们所知道的唯一的事是，使老的药品保持原有的市场同引进新的药品的方法是完全不同的。但是，如何对一种老的、已建立起信誉的药品的产品线进行管理，却是我们所不知道的。而这正是我们应该研究的。

要使管理科学产生良好的效果，关键在于对它提出以下四项要求和期望：

——管理科学家要对各种假设进行检验；

——管理科学家要确定应该提出的正确的问题；

——他们要提出各种可供选择的方案而不是提出答案，

——他们要把注意力集中在理解上而不是集中在公式上。

这四项要求和期望依据的都是下述假设，即管理科学不是计算的方法而是分析的工具，管理科学的目的是帮助管理人员进行诊断。它们的任务是帮助深入认识而不是开处方，更不是开出灵丹妙药。

但它们也要求管理人员对管理科学承担起责任来，对这些工具进行管理。它们要求管理人员在管理科学家的密切配合下，决定管理科学家应该研究些什么。管理科学家不应该研究那些他们感到兴趣而且易于为他们的工具所检验的事物，而应该研究那些管理人员需要了解的领域。如果在这些领域中，工具并不特别适用，难于或不可能实现数量化，管理人员或管理科学家也不应推迟这些领域中的研究工作。深入的认识、理解、安排优先顺序以及对一个领域的复杂性的“感觉”，同精确性、漂亮雅观的数学模式是一样重要的——事实上更有用得多，甚至更为“科学”。它们反映着管理人员世界的现实和他的任务的现实。

使管理科学取得成就的可能性变为现实的成就，是管理人员的责任。为了做到这点，他必须了解管理科学是什么以及它能够做什么。他必须了解管理科学主要由于其起源和历史而产生的特有限制性。但尤其重要的是，他必须了解，管理科学是管理人员的工具而不是管理科学家的工具。而使这些工具把重点放在管理任务上并指引它们为管理做出贡献，则是管理人员的责任。

第七篇　管理的组织

组织结构是管理中最早并最彻底地予以研究的一个领域。但是，我们在组织方面遇到了一些新的需要，这些需要不能用为人熟知并久经考验的“职能”组织结构和“分权的”组织结构这样一些结构设计来满足。于是出现了一些新的组织设计：“任务小组”、“模拟的分权制”、“系统”结构。我们已经了解到，组织并不是从结构开始，而是从其基本构造单位开始的；并不存在着一种唯一正确或普遍适用的组织设计，每一个企业必须围绕着适合于它的使命和战略的主要活动来进行设计；日常的经营管理、创新和高层管理这三种不同的工作必须组合在同一组织结构之中；组织结构必须一方面以任务为中心，另一方面又以人为中心，并且既有一条权力的轴线，又有一条责任的轴线．

第四十一章　新需要和新途径

管理热潮中对组织结构的重视——其原因何在一一组织结构不恰当的危险——组织结构对于小企业的重要性——过去的最终答案——法约尔的“职能制”和斯隆的“联邦分权制”——传统的假设和当前的需要——我们学到了一些什么——第一步：确定基本构造单位——“战略决定结构”——主要活动——三种工作：日常的经营管理、高层管理、创新——我们应该抛弃些什么——“以任务为中心”和“以人为中心”——“等级制度”和“自由形态”——“立法学家”和“教育者”——从“单一轴线”组织到“多轴线”组织——“必须有一个最终答案”

当代的《诗篇》作者很可能会抱怨说：“对组织结构的研究是永无止境的”。对组织结构的研究从而导致对公司、部门、职能的改革，在最近几十年中已成为最引人注意的“发展特快的新行业”之一。每一种组织，不论是政府部门或军队、研究单位、天主教区、大学管理部门或医院——再加上无数的企业——似乎在永无休止地进行改革和再改革。管理咨询人员在三、四十年以前主要从事于工作研究、生产流程和销售训练；而在六十年代，他们的生意和收入大部分来自组织结构的研究，尤其是大公司和政府部门的组织研究。

即使是英格兰银行(几乎三百年来，它不允许外人进入它的大门)也终于由一个美国的大咨询公司予以改革。而且是工党政府促使对它进行组织结构的研究，破坏了它的不受干预。这使得它除了受到伤害以外，又受到了侮辱。

对组织结构问题这样重视以及作为其依据的那种信念，即传统的组织结构或“刚形成的”组织结构已不再能适应企业的需要，是有许多原因的。首先，我们已知道组织结构不恰当的危险。最好的组织结构也不一定保证取得成果和成就，而不恰当的组织结构就更不履行这种保证了。它只会造成摩擦和挫折。不恰当的组织结构把注意力集中在不恰当的问题上，加剧不必要的争论，小题大做。它使弱点和缺陷加大而不是使力量加强。所以，正确的组织结构是取得成就的先决条件。

小企业正如大企业一样地迫切需要正确的组织结构要找到正确的组织结构设计可能更为困难。而它要找到正确的组织结构设计可能更为困难。

仅在几十年以前，这种对组织结构的兴趣只有大企业才有。早期的一些例子，如艾尔弗雷德·斯隆在二十年代早期为通用汽车公司设计的组织结构，全部是大企业的例子。

现在，我们已知道组织结构成为极为重要的问题，特别是当一个小企业成长为中等企业、一个单纯的企业成长为复杂的企业时更是这样(见第五十三章)。因此，那些希望成长的企业，即使只成长为中等规模的企业，也必须彻底思考并找出正确的组织结构。那种组织结构使它在作为一个小企业经营的同时，能够成长为更大的企业。同样的，那些只有一种产品、一个市场的单纯企业即使增加一点点多角经营或复杂性，也全面临着极为重要的组织结构问题。

一直到五十年代的早期或中期，还必须对管理人员进行说服，使他们知道有必要对工作的组织和结构的设计加以注意。

通用电气公司在五十年代初期进行改革时，最激烈的反对不是来自那些反对似乎是激进方案的人，而是来自那些认为无需在组织结构方面进行任何工作的管理人员。他们承认，原有的结构杂乱无章，早已不适于企业的发

展。但是他们间道，“我们为什么要在组织结构上浪费时间呢?我们制造和销售的是涡轮发电机，为什么要去操心谁做什么事呢?”十年以后，当保罗·钱伯斯(Pau1Chambers)作为英国帝国化学工业公司的新任总经理着手解决另一个“刚成长起来的”巨型企业的组织结构问题时，许多管理人员还是做出这种反应。

目前，刚好相反，人们常常不得不对管理当局进行说服，要他们不要匆忙从事组织结构的研究，不要误认为改革本身是一种目的——或者用改革来代替战略规划和企业决策。

过去的最终答案

但是，当我们认为组织和管理结构极为重要时，我们正在超越过去的“最终答案”。

在短短的管理历史中，我们已经有过两次关于组织结构的“最终答案”。第一次大约在 1910 年，当法国的工业家亨利·法约尔深入思考制造业公司的职能是什么以后。他归纳出来的那些职能一直沿用至今。当时的制造业企业当然是真正重要的组织问题。

一代以后，人们又可以说“知道了”答案。法约尔为单一产品的制造业企业提供了“答案”。艾尔弗雷德·斯隆在二十年代早期改组通用汽车公司时，迈出了第二步。他为组织复杂而大型的制造业公司找到了“答案”。1 斯隆的方法是，在企业的次级组织，即各个“部门”采用法约尔的职能组织，而企业本身则在“联邦分权制”基础上组织起来，即集中控制下的分权。这成为第二次世界大战以后在全世界流行的一种组织模式，特别被应用于大企业。

又过了一代的时间，到七十年代早期，通用汽车公司的模式显然不再适合于当时的现实了，或者至少不再适合于组织中的一些最重要的挑战。其不适合的程度超过了法约尔的模式不能适合于斯隆面对的非常巨大企业的现实的程度。斯隆当时解决了使通用汽车公司可以管理的问题。

法约尔的模式和斯隆的模式，当它们适合于组织结构的设计者和建造者所面对的现实时，仍是最好不过的。法约尔的职能组织仍是小企业、特别是制造业小企业的最好组织结构。斯隆的联邦分权制仍是多种产品的大公司的最好组织结构。事实上，只要它们适合，职能组织和联邦分权制能较好地满足组织结构的设计要求。第二次世界大战以后几十年中出现的新的组织结构还没有一种能达到达种程度(参看第四十五章到第四十八章)。但是，职能组织和联邦分权制愈益不适合各种机构在组织结构上需要的现实。事实上，作为斯隆模式——以及法约尔模式——的依据的假设已不能适合于大组织的需要和挑战了。

传统的假设和当前的需要

说明组织结构的当前需要的最好办法，也许是把斯隆成功地设计建造起来的通用汽车公司的组织结构同组织结构的当前需要和现实相对照比较。

一、通用汽车公司是制造和销售高度技术产品的一个制造业企业。法约尔所经营的也是一个生产物质产品的企业；他的模型来自一家中等规模的煤矿公司。我们目前所面对的挑战是，要把那种并不完全是制造业的大企业、甚至并不主要是制造业的大企业组织起来。不仅存在着大的金融机构和大的零售商；还存在着世界性的运输公司，通讯公司，以及那些虽然也从事制造、但重点在于为顾客服务的公司(如绝大多数的电子计算机企业)。而且，当然还存在着所有那些在第十一章到第十四章中讨论过的服务机构。这些非制造业的机构日益成为任何一个发达国家的真正的重心。它们雇佣着人口的绝大多数。它们为国民生产总值所做出的贡献最大，从国民生产总值中得到的也最多。它们是当代最基本的组织形式。

二、通用汽车公司基本上是单一产品、单一技术、单一市场的一个企业。它的销售量的五分之四是汽车。通用汽车公司所销售的汽车，虽然在大小、马力、价格等细节方面有差别，但基本上是同一种产品。事实上，美国“通用汽车公司制造”的绝大多数汽车，不管其名称是什么，现在都是在同样的装配经理的监督下在同样的工厂中装配出来的。一个在通用汽车公司的庞蒂亚克分部工作的装配工人，不会对雪佛兰分部感到完全陌生，甚至对德国的奥培尔分部也不会感到十分惊异。

相反的，现在的典型企业是多种产品、多种技术、多种市场的企业。它们不一定是“联合企业”，但却是“多角经营的”。它们的中心问题是通用汽车公司并不存在的问题，即复杂性和多样性的组织。

三、通用汽车公司主要仍是一家美国公司。它在国际汽车市场上显得很大，但外国市场在通用汽车公司的销售中占的比重却并不很大(也许它应该加大外国市场所占的比重)。通用汽车公司在美国的汽车工业中占统治地位；但是，在美国以外，它只有在澳大利亚——一种次要的市场——才在市场上占统治地位；在欧洲，它至多只占第四位。从组织上说，美国以外的世界对于通用汽车公司来说，仍旧是“分离的”和“外界的”。从组织上说，通用汽车公司仍旧是一家美国公司，它的高层管理主要关心的是美国的市场、美国的经济、美国的劳工运动、美国的政府，等等。

但是，最近二十五年来成长得最快的是多国公司，即许多国家和许多市场对它有同等重要，或至少有很大重要性的公司。

四、通用汽车公司由于是单一产品和单一国家的公司，信息并不成为一个主要的组织问题，无需成为组织上主要关心的问题。在通用汽车公司中，每一个人说的是同一种语言，不论从汽车工业的语言上来说或从美国英语来说，都是这样。每一个人都充分了解其他人正在做的或应该做的是什么事，而这是因为他自己也在做着同样的事。因此，通用汽车公司可以按照市场地他的逻辑和权力及决策的逻辑来加以组织，而不必在其组织中太多地注意信息流程的逻辑。

相反的，多种产品、多种技术、多个国家的公司必须在其组织设计和结构中注意按信息流程来组织。它们至

少必须确定，它们的组织结构不会破坏信息的逻辑。可是，通用汽车公司在这一方面没有什么可供借鉴的——它以往并没有这一方面的问题需要解决。

五、通用汽车公司职工中的五分之四是生产性职工，或者是体力工人，或者是从事例行工作的办事员。换句话说，通用汽车公司雇用的是具有过去特点的劳动力，而不是具有今日特点的劳动力。

但是，目前的基本组织问题是知识工作和知识工作者。他们在每一个企业中都是增长最快的因素；在服务业机构中，他们是雇佣职工的核心。

六、最后，通用汽车公司是一种“日常管理性”的企业而不是“创业性”的企业。斯隆那套方法的长处在于管理的能力，对已经存在和已经知道的事物能出色地加以管理。通用汽车公司没有进行什么创新——整个汽车工业从第一次世界大战以前开始，就没有什么创新。(通用汽车公司也有所创新。但那主要是查尔斯，凯特林(Charles Kettering)一个人的贡献，他的确是第一流的创新天才。但是，通用汽车公司本身却无需在企业家精神和创新方面进行组织工作。)

但是，日益面临的挑战是要成为创业性的和进行创新。我们所需要的是日常管理的组织以外，还要有创新的组织。而通用汽车公司在这一方面也没有什么可供借鉴的。

所以，目前在组织领域中对新方法的需要，正如法约尔和斯隆在进行其开创性工作时一样的大。联邦分权制被认为可以普遍适用的时代——在时达四分之一个世纪的管理热潮时期就大致是如此——已经结束了。

但是，从法约尔那一代首先处理组织问题以来的四分之三个世纪，我们当然学到了许多东西。我们知道了什么是职位，什么是主要的方法，什么应放在第一位，什么行不通——虽然不一定知道什么能行得通。我们知道组织结构的目的何在，以及什么是成功的组织设计的考验。

我们学到了一些什么

一、我们学到的第一件事是，法约尔和斯隆有关组织结构不是“自发演变”的观点是正确的。在一个组织中自发演变的结果只能是混乱、摩擦、后果不好。正确的组织结构——即使是能够存在下去的组织结构，也不是从“直觉”产生的，正如希腊的庙宇和哥德式的教堂不是直觉的产物一样。传统也许可以表明问题及后果不好之所在，但却无助于找出解决的办法。组织的设计和结构需要思考、分析和系统的研究。

二、我们还学到了，设计一个组织结构并不是第一步，而是最后一步。第一步是确定和组织一个组织结构的基本构造单位，即那些必须包含在最后结构之内，并承担已建成大厦的“结构负荷”的那些业务活动。

这当然就是法约尔所分析的那些职能。但问题在于，法约尔提出的那些职能不仅适用于制造业公司，而且尤其重要的是，法约尔试图按照那些职能所做的工作来设计他的各种职能。

我们现在已经知道，基本构造单位是由它们所作的贡献的种类来决定的。我们还知道，传统上对于贡献的分类——例如美国通常的组织理论中“参谋和直线”的概念——对于组织的理解是弊多利少的。

设计基本构造单位可以说是组织设计的“工程阶段”。它提供出基本“材料”。正像所有的材料一样，这些基本构造单位也有其特殊的规格。它们分属于不同的地方并以不同的方式装配起来。

三、“战略决定结构”。组织不是机械的，不是“装配件”，不能“预制”。组织是有机的，并且对于每一个企业或机构都是独一无二的。因为，我们现在已经知道，为了有效率和健全，必须由战略决定结构。2

结构是实现一个机构中的各种目标的一种手段。因此，有关结构的任何工作都必须从目标和战略出发。这也许是我们在组织领域中所获得的最有价值的新认识。它看起来似乎是显而易见的，事实上也正是这样。但是，在组织建立上的一些最严重的错误正是由于把一个“理想的”或“普遍适用的”组织的机械模式强加于一个活生生的企业之上。

战略就是对“我们的企业是什么，应该是什么，将是什么?”这些问题的答案。它决定着组织结构的宗旨，因而决定着在某一企业或服务机构中哪些是最关键的活动。有效的组织结构就是使得这些关键活动能够进行工作并取得成就的那种组织设计。而这些关键活动又反过来成为一个能进行工作的组织结构的“承受负荷的要素”。组织设计主要关心的或主要应该关心的是这些关键活动，其它都是次要的。

三种工作

把组织的基本构造单位解释为各种不同的工作，是一种误解。但是，每一个组织，无论多么小和多么单纯，都存在着各种不同的工作。

首先是日常的经营管理工作，即对已经存在和知道的事物进行管理、安排、利用其潜力、解决其问题。

还存在着高层管理工作。而且，正如第四十九章到第五十三章将要指出的，从其任务和要求来说，它是与日常的经营管理不同的工作。

最后，存在着创新工作——而这正如在第六十一章中将要指出的，也是同日常的经营管理和高层管理不同的工作，有着不同的要求。

正如在本篇以后各章中将要指出的，没有一种组织设计原则能适用于所有这三种不同的工作。但是，有必要对这三种工作进行组织，有必要把它们结合在一个统一的组织之中。

我们应该抛弃些什么

还有一些事物是我们应该抛弃的。在组织理论和实践中有一些最热闹而又最费时间的论战完全是没有必要的。他们提出了“非此即彼”，但正确的答案应该是“兼而有之——但比重有所变化”。

一、最好迅速抛弃掉的无意义的论战中的第一个是，作业设计和组织结构中是以工作为中心还是以人为中心的论战。我们再重复一遍在第三十二章中已讲过的，结构和作业设计必须是以工作为中心的，但工作指派则必须既适合于人，又适合于情况的需要。把这两者混淆起来而就并不存在的问题争论不休，实在毫无意义。再重复一遍，工作是客观的、非人称的；而职务则是由人来担任的。

二、同上述那个旧争论有某种联系的是有关等级制度组织和自由形态组织的争论。

传统组织理论只知道一种既适用于基本构造单位又适用于整个建筑的结构：所谓阶层组织，即由上下级各个等级构成的一种金字塔。传统组织理论认为这种结构适合于所有各种工作。

现在，另一种——同样也是教条主义的——组织理论正在流行。这种理论认为，组织的形态和结构正像我们希望它们的那个样子——它们是，或应该是，“自由形态”的。每一事物——形态、大小、显然还有任务——是由人际关系产生的。事实上，结构的目的就在于使每一个人能“表现他的专长”。

有关这种论述的第一点就是要指出，认为一种组织形式是严密管制的，另一种组织形式是自由放任的，那完全是错误的。这两种组织形式所需要的纪律的重要性是相同的，只不过是部分的不同。

等级制度组织并不象它的批评者所断言的那样，使上级拥有更多的权力。相反的，等级制组织的第一个后果就是使下级免于受到上级滥用权力的侵犯。一种阶层组织或等级制组织之所以能够做到这一点是由于，它仔细地规定了下级拥有权限而上级不得干预的范围。它使得下级可以说：“这是分配给我的职务。”从而使下级得到保护。等级制原则还保证一个人只有一个上级。这也使下级得到保护。否则，下级就可能处于两种互相冲突的要求、互相冲突的命令、互相冲突的利益和互相冲突的对忠诚的要求之中。一句古老的农民谚语说：“一个坏主人也比两个好主人为好。”

现代西方社会的第一种组织结构渊源于八百年以前天主教会的教律中。它建立了一种严格的阶层组织。但是，在那教律中，讲到天主教会的结构和组织的绝大部分条款都规定，教区中的事务只有教区神父即处于金字塔最底层的人才能处理。主教任命教区神父，并且在明确规定的程序限制之内，可以免去教区神父的职务、但是，在教区之内，只有教区神父才能行使洗礼、主婚、听取忏悔等宗教职能。即使是教皇，也必须由教区神父正式邀请，才能够在该教区内行使这些宗教职能。

与此同时，等级制组织还给予最大的个人自由。在职者只要做好了分配给他的职位的任务，他就完成了他的职务。他没有除此以外的任何责任。

目前，有关个人“表现他的专长”的谈论很多。但是，唯一有可能近于做到这一点的，只有等级制度的组织结构。这种组织结构要求个人服从组织目标或把个人行动配合其他人的需要或要求者最少。总起来讲，一种组织结构对工作、权力、相互关系规定得愈是明确，则要求于个人的自我纪律和自我约束就愈少。

自由形态组织的名称当然是一种误用。实际上它指的是设计来从事特定的任务而不是从事所谓“永久性”任务的组织，特别指小组或小队形式的工作组织。

这种组织，正如在本篇以后各章中将要指出的，首先要求小组中的每一个成员有很严的自我纪律。每一个人必须做“小组的事”。每一个人要对整个小组及其成就负责。亚伯拉罕·马斯洛批评 3Y 理论对组织中大部分软弱、胆小的人提出了非人道的要求。这种批评对于自由形态组织更为适用。一种组织愈是富于弹性，则其成员必须愈是坚强，他们必须承担的工作量就愈重。

还有，在任何组织结构中，无论是各个成员和整个组织都需要有等级层次。必须有人做出决定，否则组织就会陷入无止境的自由讨论。知识组织特别需要极为明确的决策权力和特别的、规定的“渠道”(见第三十五章)。每一个组织有时会陷于普遍危险之中。这时，如果不赋予某个人以明确的、毫不含糊的、指定的指挥权，就会全部垮台。

等级制度组织同自由形态组织之间的争论，事实上是政治学说中最古老的法治同人治的争论的另一种说法。立法学家正确地认为，必须有良好而明确的法律，教育家同样正确地认为，如果没有正直的统治者，最好的法律也没有用。

正如政治家在很早以前就知道的，良好的法律和良好的统治者这两者都是必需的；组织的建立者(以及组织理论家)也必须知道，健全的组织结构既需要权威、决策的金字塔形的等级制组织结构，又需要有把小组和个人按长期的和临时的工作组织起来的能力。

等级制组织的拥护者和自由形态组织的拥护者都假定(即使可能是不自觉的)，一个组织只能有一条轴线。它必须或者是等级制，或者是“自由形态”。但这是一种机械的假设——而组织却是一种社会现象。

的确，古典组织结构假定只有一条轴线：自上而下的正式权力和自下而上的“报告”。但是，二十年代“人际关系学派”早期著作中有关实际组织的最初研究 4 立即表明在所研究的每一个工作团体中都存在着第二种结构。人际关系学派把这第二种组织结构叫做“非正式”组织。但是，这一叫法会使人误解。(叫做“未明文规定的”组织要更好一些。一个所谓的非正式组织，没有任何非正式的活动。它以习惯而不是以明文规则为依据，比正式组织图的书面规定更为正式，而首先是更没有弹性。) 但是，人们仍然相信组织结构应该是“单一轴线”结构。

但是，凡比无生命事物的最简单集合体高级的每一种系统都是一种“多轴线”系统。象人的身体这样的一个动物的身体有一个骨骼、—肌肉系统、一些神经系统、一个摄食—消化。—排泄系统、一个呼吸系统、感觉器官、一个生殖系统等。每一系统是独立自主的，但又是全部互相联系的。每一系统是一根“组织的轴线”。

没有一种企业会象或应该象一个生物有机体那样复杂。但是，我们需要设计和建立的组织——工商企业和公共服务机构的组织——有着若干根轴线：既有决策—权力的，又有信息的；既有任务的逻辑，又有知识的动态。我们在前面(第三十二章)已经讨论过，在设计和安排各项职务时要考虑到许多轴线——任务和工作指派；决策—责任；信息和关系。

这同样也适用于组织设计和结构。

三、这些无谓的论战——以工作为中心同以人为中心之间的论战，以及等级组织同自由形态组织之间的论战——反映出传统组织理论的一种信念，即必然存在着唯一“正确”而又永远“正确”的“一种最好的原则”，必然存在着一种最终答案。

也许存在着；但是，如果存在的话，我们并不知道这种答案。

在第二次世界大战结束以后的二十五年中，出现的不是“唯一正确”的一种原则，而是三种新的组织设计原则，加到法约尔的职能制和斯隆的联邦分权制上。

这三种组织设计——任务小组、模拟的分权制以及系统管理——并没有取代原有的组织设计。这三种组织设计中没有一种可以称为“普遍适用”的原则；事实上，它们全都有着严重的结构上的缺点和适用上的限制。但是，对于某些种类的工作来说，它们是最好的答案；对于某些任务来说，它们是最好的结构；对于高层管理、创新以及材料工业、运输和金融企业或多国公司的结构这样一些重大的组织问题来说，是最好的解决方法。

所以，我们必须抛弃的最后一种传统是，“必然存在着一种最终答案”。凡是能使人取得成就和做出贡献的结构就是正确的答案。组织的宗旨是解放和动员入的能力，而不是对称或和谐。人的成就是组织的目标和考验。

第四十二章 组织的构成部分...

组织者的四项任务——找出各种关键活动——主要的弱点——价值——什么时候应该对关键活动重新分析——贡献分析——提供收益的活动——提供成果的工作——支持性工作——“良心”的领域——使服务性参谋人员更有效率——信息的两个方面——信息：一个还没有答案的组织问题——保健和厂务工作——贡献决定职能

组织者在设计组织的构成部分时，面对着四个问题：

一、组织中应该有些什么单位?

二、哪些部分应该结合在一起，哪些部分应该分开?

三、与各不同部分相称的规模和形式应该怎样?

四、各不同单位之间的恰当配置和关系应该怎样?

大约在一个世纪以前，当人们最初从事于组织方面的工作时，组织者在设计组织机构以前，必须首先解答上述问题。

因此，我们在这方面已具有相当的经验。对于构成部分的设计或组织结构本身的设计，并没有一定的处方。但是人们可以清楚地指出，什么是正确的方法，什么是行不通的方法。

确定组织的基本单位的传统方法是，对企业取得成就所需的全部活动进行分析 1，由此得出一个制造业企业或零售业企业各项典型职能的一张清单。

这种列出各项典型职能的方法把组织看成是机械的，是各项职能的一种集合体。但是，组织必须是“有机的”。组织的确要应用到一些典型的职能——虽然不一定要用到全部的职能。但是，如何建立组织结构却取决于要求什么成果。组织工作必须从所想要得到的成果出发。

各种关键活动

我们所需要知道的不是组织结构中可能包含的所有各种活动，而是其承担重任的部分，即各种关键活动。

因此，组织设计应从以下各项问题开始：

为了达到公司的目标，什么领域必须有出色的表现?

什么领域的成绩不佳将会影响到企业的成果，甚至会影响企业的存在?

这些问题可以得出类似下面一些实例的结论：

美国的西尔士—罗贝克公司和英国的马克斯—斯宾塞公司在许多方面都惊人地相似，这是由于马克斯—斯宾塞公司的创立人和建立者曾有意识地以西尔士—罗贝克公司作为其模型。但是，这两个公司的“实验室”在组织的配置和作用上，却有着显著的差别。西尔士公司把它的公司解释为“美国家庭的采购员”，把它的实验室用来检验它所采购的商品。相应的，它的实验室虽然规模大、能力强，并受到尊重，但在组织上的地位却不高。另一方面，马克斯—斯宾塞公司把它的公司解释为(如前面第八章中讲到的)“替劳动阶级的家庭发展出上等阶级的商品”。因而其实验室在马克斯—斯宾塞公司的组织结构中处于中心地位。由实验室而不是由买主决定需要什么样的新产品，发展新商品，设计并检验新产品，然后生产新产品。顾客只是在新产品生产出来以后接受过去。其结果是，马克斯—斯宾塞公司的实验室主任是公司的一位高层管理人员，并且从许多方面来看，是企业的主要计划者。

任何取得突出成就的公司都把关键活动——特别是为了取得公司的成就和达到公司的目标必须有出色表现的

关键活动——作为其组织结构的中心的、承担重任的单位。

但是，同样重要的是下面的问题：“什么领域的成绩不佳会严重地使我们受到损失？我们的主要弱点在什么领域?”可是，这些问题却很少有人提出。

纽约的证券交易业一般就不提出这个问题。如果它们提出了这一问题，它们就会发现，顾客订购或出售、结账并收付证券的“服务办公室”的成绩不佳会严重危及企业。1969 年和 1970 年席卷华尔街的严重危机并使许多有名而显然很成功的证券公司垮台的最重要原因，正是未能把服务办公室作为一项关键活动来组织。可是，提出了这些问题并把服务办公室作为一项承担重任的关键活动组织在其结构中的一家华尔街证券公司，梅里尔·林奇公司，却在这次危机中成为证券交易业中的巨人。

最后，应该提出这样的问题：“在本公司中真正具有重要性的价值是什么？”这价值可能是产品或生产程序的安全，可能是产品质量，可能是公司的代理商向顾客提供适当服务的能力，等等。不管这些价值是什么，它们在组织上必须有一个落脚点。必然有一个组织单位负责这些价值——而这个组织单位就是关键单位。

这三个问题将确定关键活动；而这些关键活动又将成为组织承担重任的、结构的单位。其它的单位，无论它们是多么重要，代表着多少金钱，雇用多少人员，部是次要的。显然，它们也必须予以分析，组织、配置在结构之中。但是，首先必须关心那些对于一个企业的战略取得成功和目标得以实现至关重要的那些活动。必须确定这些关键活动，加以组织并配置在中心地位。

那些已经营了若干时间，特别是成功地经营了若干时间的企业，必须进行关键活动的分析。在这样的企业中经过这种分析以后，必然会发现，有些重要活动或者是缺乏取得成就的条件，或者对能否取得成就没有保证；还几乎必然会发现，有些以前是重要的但目前已丧失其绝大部分意义的活动，还在作为一种重要活动来组织；还会发现，有些过去有意义的活动已不再有意义，而且成为取得适当成就的绊脚石；还必然会发现一些应予消除的不必要的活动。

新企业需要作这种思考，但最需要进行关键活动分析的是成长迅速的企业(见第六十章)。高速成长既是一个已在解体的过程，又是一个正在解体的过程。一个企业可能开始时在一个低矮但能行使职能的两间小屋中。随着企业的成长，在这里添了一间新的侧屋，在那里加了一个阁楼，在其它地方又增加了一个隔间，直到成为拥有二十六间房屋的大公司。在这复杂建筑中，恐怕除了最老的人员以外，都需要有瑞士圣伯纳寺院训练的雪山救人犬把他们从冷冻机那里引路回来。处于这种情况，机械地进行改组——采用通常的方法——只会使事情更糟糕。在这种情况下模仿“通用汽车公司的组织”，不会对基础结构的缺陷有所改进，而只是增加了“参谋人员”和“协调人员”的庞大上层建筑。只有进行从目标和战略出发的关键活动分析，才能为企业提供它真正需要的组织结构。

一个企业在战略改变时，就必须对其组织结构进行分析。不管改变的原因是什么——市场或工艺技术的改变、多角化经营或新的目标——只要战略改变了，就要对关键活动作新的分析，并使组织结构适应新的关键活动。相反的，如果战略并没有改变而进行了改组，那或者是多此一举，或者表明其原来的组织不恰当。

贡献分析

从一百年以前，最初对组织进行研究时起，最引起争论的问题是，“哪些活动应该合并在一起，哪些活动应该分开?”多年来对此有着许多答案。

最早的一个答案也许是德国人提出的把一个企业分成两大领域，“技术”领域，包含研究、工程和生产；“商务”领域，包括销售和财务。稍迟一些，又有人分成“直线”和“参谋”两个领域，以便区分“作业”活动和非作业的“咨询”活动。最后，又有法约尔对各项职能的分析。法约尔把职能(过于狭窄地)解释为“一群相互有关的技能”。法约尔有关职能划分的原则，目前仍是绝大多数企业组织作为依据的原则。

以上各种答案各有其优点。但是，目前需要一种按各种活动所做出的贡献的类别来归类的更深入的分析。

如果按其贡献区分，活动一般可以分为四大类：

首先是提供成果的活动——即提供与整个企业的成果和成就直接或间接有关的可衡量的成果的各种活动。这些活动中有些直接提供收益，其它一些则贡献出可以衡量的成果。

第二类是支持性活动。这些活动虽然是必需的，甚至是有重大意义的，但它们本身并不提供成果，而只是当企业中的其它单位利用了它们的“输出”以后才能提供成果。

第三类是同企业的成果没有直接或间接关系的纯辅助性活动。这是些保健和厂务性活动。

最后一类在性质上同以上各类都不同，是高层管理活动(将在第四十九章到第五十二章单独加以讨论)。

在提供成果的活动中，有些活动直接提供收益(或者，在服务性机构中，直接提供“治病”或“学习”)。属于这一部分的有创新活动、销售活动和进行系统而有组织的销售工作所必需的各种活动，如销售预测、市场研究、销售训练和销售管理。属于这一部分的还有财务职能，即企业中资金的供应和管理。

在一家商业银行中，所有的贷款业务，管理他人资金的信托业务，当然还有银行本身的营利业务即对它自己的流动资金的经营，都是提供收益的活动。在一家百货公司中，买进和卖出永远是提供收益的活动(而在马克斯—斯宾塞公司中，创新活动也是提供收益的活动)。在一家人寿保险公司中，保险销售活动显然是提供收益的活动；但是，如果保险统计活动能发展出新的保险种类，也是提供收益的活动。最后，投资也是一种重要的——在许多保险公司中，是一种最重要的——提供收益的活动。

提供成果的活动中的第二类是那些并不产生成果，但同整个企业或企业中提供成果的大单位的成果直接有联系的那些活动。我把它们叫做为成果做出贡献的活动，而不叫做提供成果的活动。

制造就是这种典型的活动。属于这类活动的还有：人员训练、人员的最初招募和雇用，即为企业提供合格而受过训练的人员的各种活动。采购和物资分配是为成果做出贡献的活动而不是提供收益的活动。“工程”这个词如它在绝大多数制造业企业中正常地理解的意义，是一种为成果做出贡献的活动而不是提供收益的活动。在一家商业银行中，处理资料和文件的“作业”活动也属于这一类。在一家人寿保险公司中，理赔业务属于这一类。劳资谈判以及其它许多类似的“劳资关系”的活动虽然不是提供收益的活动，却是为成果做出贡献的活动。

提供成果的活动中的第三类是信息活动。信息活动虽然也提供出系统中每一个人都需要的“最终产品”，信息的成就也能够被确定和衡量，或至少被评价；但信息本身并不提供任何收益。它对于收益中心和成本中心都一样地是一种“供应”。

本身并不提供“产品”但为其它单位提供“投入”的“支持性”活动中的第一类是“良心”活动。这些活动在企业要求有出色表现的全部关键领域中订立标准，创造新境界，并要求有出色表现。

绝大多数企业易于忽视这些良心活动。但是，每一个公司——以及每一个服务性机构——都必须为它自己以及它的管理人员提供新的境界、价值、标准以及对照着这些标准来审核成果的某些规定。

事实上，在所有较大的企业中本来都有人做这项工作，通常是“服务性参谋部门”的负责人。但是，他们的首要职责不是成为作业部门经理人员的组织的良心，而是成为其服务者和咨询人员。其结果是，他们很少有可能来系统地从事良心工作，而只是忙于部门的工作。

支持性职能的另一类是咨询和教育，即传统性的服务参谋工作。其贡献不在于这些活动本身做的或可能做的事，而在于它们对其他人的做事能力的影响。其“产品”是组织中其他人提高了的办事能力。

许多“关系”方面的活动，如法律顾问或专利部门的活动也都是支持性的。

最后一类活动，按其贡献来说被作为保健和厂务活动。它们包括医务部门和清扫工人，工厂食堂和退休养老金的管理，寻找厂址和保管政府所要求的各种记录和资料。这些职能并不直接对企业的成果和成就做出贡献；但是，如果出了毛病，却会对企业造成损害。它们的作用是，满足法律上的要求，提高工作人员的士气，承担公共责任。它们是所有各种活动中最繁杂而又最迫不急待的。

这是一种很粗略的分类，也谈不上什么科学的划分。某些活动可能在一个企业中划归某一类，在另一个企业中划归另一类，而在第三个企业中则模糊得无法予以清楚地划分。

在某些制造业公司中，制造是一个成本中心。它提供出成果却不产生收益。但是，也存在着一些真正的制造业企业，即没有研究、工程、销售等部门而由制造部门产生收益的企业。还存在着一些企业，发放许可证、买卖专利是主要的收益生产者。

采购虽然一般的是一种支持性活动，有时也可以解释成为一种为成果做出贡献的活动的一部分。“物料管理”包括物料的制造和分配。这三者合起来设法使所需要的物品和资金的成本最小化，而使产品质量、发货和顾客的满足最大化。

那么，为什么要对活动进行分类呢?其答案是，在贡献上各不相同的活动要不同地予以对待。各种活动的贡献决定着它们的地位和配置。

关键活动决不应排在非关键活动之下。

提供收益的活动决不应排在非提供收益的活动之下。

支持性活动决不应该同提供收益的活动和为成果做出贡献的活动混淆起来，而应该分开。

“良心”活动

一个组织的良心的活动不应该排在任何其它事情之下，也不应该同其它活动混在一起，而应该明确地分开。

提供新境界、制定标准、对照标准来审核成绩的良心职能基本上是一种高层管理的职能；但它必须同整个管理集团打交道。每一个企业，即使是小企业，也必须有这种职能。在小企业中，不必单独分设，可由高层管理作为其工作的一部分。但是，在中等以上规模的企业中，通常要单独分设并配备人员来承担这项职能。

可是，实际上从事这项良心职务的应该是很少的人。这是一项由一个人而不是由一批人来承担的职务。这是一项应该由其成绩赢得了管理集团的尊敬的个人来承担的职务。这不是一项由一个“专家”来担任的职务。承担这项职务的最好人选是，其成绩记录经过考验，表明他对所要承担的良心领域关心、有理解并有兴趣的高级管理人员。

只有那些对公司的成功和存在具有极为重要和中心意义的极少数领域才能成为良心领域。目标和战略决定着需要哪些良心活动。对人员的管理和市场推销始终都属于良心领域。一个企业对环境的影响、它对社会的责任以及同外界社区的基本关系也属于基本的良心领域。创新(不论是工艺技术方面的或社会方面的)对任何大企业来说都是一个良心领域。

但是，除此以外，就没有一定的公式了。

良心工作同日常作业和提供咨询是不相容的。

应该向负责良心活动的人“报告”的唯一活动是审核管理人员的实际工作成绩。因为，单有新境界和制定标准是不够的，应该经常对照着这些标准来评价组织的工作成绩。

很多人会讲，“良心”，不仅是一个非常陌生的术语，而且是一个非常强烈的术语。但它却是一个恰当的术语。良心活动的任务不是帮助组织去把那些它正在做的事情做得更好，而是经常提醒组织，有哪些事情是应该做而还没有做的。其任务就是要使人不舒服，在日常现实中维护理想，防护尚未被普遍接受的事物而同权宜措施进行

斗争。

这就要求从事良心活动的经理人员有自我纪律，而组织则承认其能力和品格。

对少数从事良心活动的经理人员的任期一般应加以限制。一位良心经理人员无论多么受到尊重，过去多么成功，其品格或受人欢迎的程度终必有所减少。这是一个高级管理人员结束其出色职业生涯的好地方。从事这项职务的年龄较轻的人应该在经过几年以后即调离——最好回到"实干"的职务上去。

使服务性参谋人员更有效率

对咨询和教育活动即服务性参谋人员来说，也有着类似的严格规则。

他们的人数应该很少，应该只在关键活动领域中设立．如果在每一职能领域都设立服务性参谋人员，对生产率将起反作用。有效的服务工作的秘密在于集中而不是忙忙碌碌。

咨询和教育参谋人员任何时候都不应试图每样事都做一点。他们应专注于极少数的关键领域。他们不应该为每一个人服务，而应该选择"机会目标"，即组织中管理人员愿意接受而无需"销售"该种服务的领域，以及其成就会在整个公司中产生"多重效果"的领域。

参谋人员及其活动应保持精简。

适合于做这项工作的人并不很多。为了做好咨询和教育工作，做这项工作的人必须真诚地希望别人有所长进。它要求这种人的出发点是使别人能够做他们想要做的事，只要那事不是不道德的或不合理的。它还要求这种人有耐性，能够让别人学习而不是自己去做那工作。最后，它要求这种人不利用他在总部中接近权力中心的地位来玩弄权术、操纵别人和拉帮结派。具有这种品质的人不多，但不具有这种品质的人来从事服务工作，只会把事情搞坏。

咨询和教育参谋人员的一条基本规则是，他们在采取一项新的活动以前就放弃一项旧的活动。否则，他们很快就将开始"建立独立王国"或生产"罐头货"，即千篇一律的方案和备忘录，而不是培养从事生产工作的作业人员的知识相工作能力。只有当他们在采取新的活动以前就放弃旧的活动，才能使团体中第一流的人来担任职务。否则，他们将被迫使用第二流的人而不是具有出色才能的人。

咨询和教育的参谋活动决不应该"直接作业"。参谋人员的一个普遍缺点就是直接从事作业。他们从事劳资谈判，做许多类似于管理食堂的厂务事，或直接做训练工作。其结果是，咨询和教育工作却没有做。"直接作业"中的"日常危机"比可以推迟的咨询和教育工作要优先得多。把咨询同直接作业混淆起来就意味着获得大批的参谋队伍而不是获得工作成绩。

其它的服务性参谋人员也同样地犯有这种"直接做事"的错误——从而必然使这一方面或那一方面受到忽视。

一个公司可能有音响工程方面的需要，但其工作量又不足以成立一个音响工程的部门。于是，把几个音响工程师归入"制造服务"或"工程服务"部门，似乎是合乎逻辑的。但是，音响工作人员并不是服务性参谋人员而是提供成果的人员，他们应该到有音响工作要做的部门中去工作。期望于他们的不是提供咨询或教育，而是做事。如果把他们安置在服务部门，将很难提供出成果。能干的人将会感到不满意而很可能不会长期待下去。

如果需要"联合作业的工作"——而这常常是需要的——那就应该成立一个由一位经理领导的独立的中央作业中心来处理所有这些工作，而不管其技术归何领域。所有这些联合作业工作的管理问题都是相同的：关系、工作指派、优先次序以及标准。

咨询和教育活动是服务机构，这在第十一章到第十四章中已经讲过了。他们应该有自我纪律来制定目标、决定优先次序、，并对照这些来衡量自己的成果。他们不应该垄断这方面的工作。如果需要做的咨询和教育工作不是他们那个部门所熟悉的，就应该从外面请人来做这方面的工作。只要可能，他们的"顾客"即企业中各单位的管理人员应该有权选择是使用内部的咨询和教育人员还是到外部去找人，或者根本不用任何参谋人员。

咨询和教育工作不应该成为一种长期职业，而应该是一位管理人员或专业人员在其成长过程中的一段经历。它不应该是—个人在正常情况下长期担任的工作。作为一种长期职业，它会使人腐蚀，会使人养成一种看不起"那些从事作业工作的笨蛋"，看不起正直的工作的自大感。它所强调的是"聪明"而不是恰当。它也是一个使人产生挫折感的工作，因为它不能使人有自己的成果，而只有第二手的成果。

但是，它是一种出色的训练，一种出色的培训，并且对人的性格以及在没有指挥权力的情况下成为有效工作者的能力的严重考验。它是每一个上升到组织顶层的人应该具有的经验。但它又是对个人的一种暴露，没有一个人应该在此职位上超过一定的期限。

现在经常有人在讨论下面这个问题，这种工作到底是需要高度专业化的知识呢，还是一个好的"通才"很快就能"现买现卖"地有效地从事咨询和教育工作。这种争论在任何一种咨询实践中都格永远继续下去，不会有结论——事实上，这个问题的提法可能就是错的。显然，在某些领域中，要求专业人才和高度专业的知识。例如，假如一个公司在合成化学或高度复杂而风险的国际资本交易这样一些高级领域中需要咨询和教育服务，那么那些原来从事市场推销或采购的人，无论他是多么好、多么富于洞察力的一位教师，也难于适应这种工作。但是，在咨询和教育的许多领域中，那些愿意学习、愿意同他的"顾客"一起深入思考并对他的贡献负责的"通才"可能比那些不愿使别人了解自己并看不起那些缺乏他的高深知识的"外行"的高度专业化的专家要做得好一些。事实上，在绝大多数成功的咨询和教育活动中，专家是那些为咨询人员提供工具的"内部"人士，但他们自己却并不积极参与咨询和教育工作，当然更谈不上成为效率高的咨询和教育人员了。

信息的两个方面

信息活动是组织中的一个特殊问题。用化学家的术语来说，它们是“二价的”，有两个方面，要求两种不同的“链”。与绝大多数其它的提供成果的活动不同，信息活动不仅同过程的某一阶段有关；而且同整个过程有关。这意味着信息活动必须既是集中化的，又是分散化的。

提供信息的活动，不论是会计工作或运筹学，类似于生物有机体的神经系统(它也是既是集中化，又是分散化的)，一直传达到躯体的最细小和最遥远的细胞。

因此，信息活动在组织上有两个据点，而不是一个据点。

传统的组织图把这表现为一种信息活动与“头头们”联系起来的两种不同的线条：一条实线同信息提供者的单位首脑联系起来，一条虚线同中央信息部门(如公司审计长)联系起来。由此得出的一个结论是，信息工作应该同其它各种工作分开。

美国企业通常违背了这条规则，而把会计(这是一种传统的信息活动)作为财务工作(这是企业中提供资金和管理金钱的提供成果的作业活动)的一部分。其理由是，这两者都是“处理金钱”的。但是，会计所处理的当然并不是金钱，而是数字。这种传统方法的后果是削弱了财务管理。在钱不值钱——或似乎不值钱——时，这还可以原谅，但今后已不再能允许了。

信息活动上的难题是，它们之中有哪些是应该合并的，有哪些是应该分开的。现在有关“全面综合信息系统”的谈论很多。这当然意味着所有的——或至少绝大多数的——信息活动应该集中在一个部门。如果这指的是，运筹学或电子计算机系统这样一些新的、不同的信息活动不应该从属于传统的会计部门，那么，一般都是这样做的。但是，这两者之间应该互相协调吗?或者它们应该各自独立吗?

迄今为止，如何组织信息工作，还没有一个明确的答案和令人满意的方法——但它却显然是一项关键活动。还没有人见过一个全面信息系统。也许永远也不会有人见到。但是，由于我们的信息能力发展了，我们必须努力解决这个组织问题，我们必须找到答案或至少找到一些方法。

保健和厂务工作

按其贡献划分的最后一类活动是保健和厂务活动。它们应该同其它工作分开，否则就做不成。问题不在于这些活动特别困难。其中有些是困难的，还有许多并不困难。问题在于它们同成果连间接的联系也没有。因而它们易于被组织的其它部门看不起。它们是既不提供成果又非专业工作的呆板的例行工作。

美国医疗保健成本大量增加的一个原因是，医生和护士这些医院中的主要工作人员在管理上忽略了“住院服务”这项工作。他们全都知道，住院服务工作很重要，除非病人在住院期间感到舒服、吃得好、经常更换床单和清扫房间，他们就不会康复。但是，对于医生、护士、x 光技师来讲，住院服务工作不是专业工作。他们不愿作一点点让步，以便负责任院服务的人做好工作。他们不愿在医院的高级管理人员中有住院服务工作的代表。其结果是，在医院中，没有一个“受人尊重的”管理人员愿意同住院服务工作发生任何关系。住院服务工作无人管理，而这就意味着住院服务搞得又差又贵。

一个公司中的医务部门很少碰到这类问题——可能由于我们的价值系统尊重医生并把他们在社会等级中放在较高的位置。但是，在公司中，即使象选择厂址或建造厂房这样重要的职能，也常常被企业中的人们看成是“无关紧要的”。那些似乎关系不大的活动，无论是停车场、食堂或一般维修工作，都易于被轻视和忽视。

甚至某些关系到巨额金钱的活动也受到忽视。例如，在美国，虽然职工养老金基金的金额很大而且对公司的未来有严重的影响，但很少有公司对之作恰当的管理。这似乎是一项同成果没有任何联系的活动，因而是易于推给其他人的一项活动。

解决的办法之一是把保健和厂务工作交给社团去做(见第二十一章)。这是些“为”职工的工作，所以最好“由”职工去管理。或者招这些工作交给专门办理养老金基金或食堂的人去办。

但是，只要一个公司的管理当局还在处理这些事情——而选择厂址和建造厂房这些事是一个公司必须自己来做成至少积极参与的——保健和厂务工作就应该同其它工作分开。它们要求不同的人员、不同的价值观、不同的衡量标准——而企业管理当局则不宜过多干预。

一个例子是自治性的房地产管理公司。这是一些大公司建立来处理同房地产的获得、房屋或厂房的建设、建筑物的管理和维修有关的各种事情的一种公司。另一个例子是美国政府的行政管理局。这个局为所有的政府机构处理各种事务工作。对于美国农业部的一个高级土壤科学家来说，管理他那单位的汽车队是一件麻烦的事，他既无兴趣，又不重视。但是，这显然关系到大量金钱，而且车辆必须予以组织，有系统地购买和组织，有系统地维修。对于美国政府的行政管理局来说，管理汽车队就是它的业务，它可以系统地予以组织。

有一条普遍的规则：凡是做出同样的贡献的活动可以结合在一个部门中统一管理，不论它们的技术专业是什么。那些不是做出同样贡献的活动则一般不应合在一起。

把所有的咨询和教育活动，不论是人事、制造、市场推销方面的，或采购方面的，都归并到一个“服务部门”，由一位经理来管辖，是完全可行的——事实上常常是最好的办法。同样的，在除了大企业以外的任何企业中，可以由一个人负责主要良心领域的良心工作。职能决定于贡献而不是决定于技术。

第四十三章 以及组织的构成都分如何连接起来

决策分析——某项工作应归属在哪里?——关系分析——某一特定单位应归属在哪里?一一使关系保持在最低限度——但要使每项关系发挥作用——不良组织，其症状和原因——层次太多——经常发生的组织问题——会议——过于关心“感情”——依赖于无职务者——作为一种慢性病的“组织炎”

确定各项关键活动和分析这些关键活动的贡献，就确定了组织的各构成部分。但是，要把构成组织的各种结构单位装置起来，还需要两项工作：决策分析和关系分析。

决策分析

获得实现目标所必需的工作成就，需要一些什么决策呢?它们是一些什么种类的决策呢?它们应该在组织的哪一层次做出呢?它们牵涉到或影响到哪些活动呢?哪些管理人员因而必须参与决策呢?——或至少应该在事先予以通知呢?哪些管理人员必须在决策后予以通知呢?这些问题的答案在很大程度上决定着某项工作应归属在哪里。

有人会争论说，不可能预见到未来将发生哪一些种类的决策。但是，这些决策的内容虽然不能预见到，但其种类和主题在很大程度上是可以预见到的。

在一个大型公司中，管理人员在五年期限内所必须做出的决策，有百分之九十以上是“典型的”并属于少数几种类型的决策。如果事先对问题作了认真的考虑，只有少数情况才必须提出“这项决策应归属在哪里?”的问题。但是，由于没有作决策分析，几乎有四分之三的决策必须“寻找一个归属地方”——套用一句公司中常用的话——而且绝大多数决策归属到一个较实际需要高得多的管理层次中去。公司的各个部门是按其雇用人数的多少而不是按其决策责任的大小来安排的，以致一些应该做出关键决策的活动被安排在极低的部门，而它们既没有权力，又没有恰当的情报。

要给各种不同的决策安排权力和责任，首先要求按照其种类和性质对各种决策进行分类。但是，通常的“政策性决策”和“作业性决策”之类的划分实际上是没有意义的，并且会引起无休止的极为难解的争论。如果按照涉及的金额来划分，也不会有多大帮助。

决定任何一项企业决策的性质的有四个基本特征：

第一，决策涉及将来时间的长短。公司受这项决策的限制会有多长时间?这项决策在多长时间内可能废弃?

西尔士—罗贝克公司的采购人员在采购数量上实际上没有限制。但是，如果没有整个采购部门主任(他一般是公司中的第二把手或第三把手)的批准，任何采购员或采购监督人员都无权减少某种已有产品或增加一种新产品。同样的，在大的商业银行中，传统上对外汇业务人员在交易量上的限制很松。但是，如果没有银行高级当局的批准，他不能开始一项新的外币交易；而且，不管存款金额多少，他也不能使其超过规定的一段短时间而占据账册的“位置”。

第二个标准是，一项决策对其它职能、其它领域或整个企业的影响。如果一项决策只影响一项职能，它就属于最低级。否则，这项决策就应由较高的层次来做出，以便考虑到所有受到影响的各种职能；或者，该项决策应该在与其它受到影响的各项职能的管理人员密切磋商的情况下做出。一种职能或一个领域的程序和成绩的“最优化”这个专门语言，必须在不损害其它职能或领域的情况下才有价值，否则，就是不好的“次优化”。

看起来似乎是只影响一个领域的纯“技术性”决策，但实际上却影响到许多领域的一个例子是，在一家大量生产的工厂中零件库存方法的改变。它将影响到全部的生产工作；使得装配工作必须作重大的改变。它影响到对顾客的发货——甚至可能引起市场推销和价格制定方面的重大变化，如废弃某些计划和方式以及某些价格折扣。它还可能要求在工程设计方面做出重大改变。库存方法的技术问题虽然也是相当重要的，但同由于库存方法的改变而在其它领域中将会产生的问题比较起来，就变得无关重要了。牺牲其它领域而使库存方法“最优化”，是不能容许的。要避免发生这种情况，只有把这方面的决策权交给相当高的层次并作为一项影响整个程序的决策来处理。而那就必须或者由高于工厂的管理层次来做出这方面的决策；或者同所有各项职能的经理密切磋商。

正如下面的例子所表明的，考虑到一项决策的影响并防止“次优化”，可能使一项决策的重点发生重大的变化。

在杜邦公司的早期阶段，当它还只生产炸药时，它是世界上最大的硝酸盐买主，但自己并不拥有任何硝酸盐矿场。而其采购部门却有充分的权力采购硝酸盐。采购部门这样做了，事实上从采购的观点看也取得了很大的成功。采购部门在市场上价格低廉的时候买进硝酸盐，因而用较其竞争者必须支付的价格远为低廉的价格为公司成功地获得了这种极为重要的原料。但是，这却是一种次优化。因为，硝酸盐价格的低廉以及因而在成本竞争上得到的好处，是以大量资金束缚在存货上为代价的。这首先意味着，硝酸盐价格低廉所得到的成本上的好处，有许多是虚假的，被支付的大量利息抵消掉了。更严重的是，它还意味着，当公司在生意不好时，会发生周转不灵的危机。所以，在廉价原料同资金成本和周转不灵的危险之间进行平衡的决策应该是由高层管理做出的一种决策。但是，在规定了新的库存定额以后，采购的决策又完全是采购人员的任务了。

第三，一项决策的性质还取决于它所包含的质的因素的数目。这些质的因素有：行为的基本原则，伦理价值，社会和政治信念等。当必须考虑价值因素时，该项决策的级别就要升高而由较高的层次来决定或检查。最重要而又最普通的质的因素是人。(这就是为什么我们在第三十六章中强调的，高层管理当局要积极参与把中层管理人员提升到较高层次的决策。)

最后，决策还可以按照它们是否定期地重复发生或不常发生(如果不说是唯一的一次决策的话)来划分。重复发生的决策要求建立一套一般规则，即一套决策的原则。由于将一个职工停职涉及到一个人，其规则应由组织中相当高的层次来决定。但是，把原则应用于具体的案例，虽然也是一种决策，却可以放到低得多的层次去做。

但是，不常发生的决策却必须作为特殊事件来处理。任何时候发生了这种需要，都必须彻底地加以考虑。

始终应该在尽可能的最低层次并尽可能地接近于活动的现场来做出一项决策。但是，始终又应该在保证受到影响的所有活动和目标都受到充分考虑的层次来做出一项决策。第一条规则讲的是做出一项决策的层次应该低到什么层次。第二条规则讲的是它可能低到什么层次，以及必须向什么人通报这项决策。这两条规则合起来就确定了某项活动应该安排在什么位置上。管理人员的地位应该高到足以使他拥有做出与他的工作有关的典型决策所需的权力，应该低到使他具有“活动现场”的详细知识和第一手经验。

关系分析

在设计组织的构成部门中，最后一个步骤是关系分析。关系分析能表明组织的某一组成部分应该归属在哪里。

负责某项活动的管理人员应该同哪些人一同工作，他必须对负责其它活动的管理人员做出什么贡献，而那些管理人员又应该对他做出些什么贡献?

在组织结构中把一项活动放在适当地方的基本原则是使影响它的各种关系尽可能地少。同时，这项活动应该放在决定性的关系即决定其成功及贡献的效果的关系上，它应该简单、易于接近并成为单位的中心。规则是，使关系尽可能地少，但每一项关系都发挥作用。

这项规则说明了职能为什么不是象传统的组织理论所认为的那样“紧密相联的技能”。如果我们按照他们的逻辑，就会把生产计划放在有各种计划人员在其中共同工作的计划部门中去。生产计划所需要的技术同所有其它各种作业计划的技术是密切相关的。但是，我们并没有那样做，而是把生产计划员归入制造部门，而且使他尽可能地接近于工厂经理和第一线的监督人员。这是按照他的工作关系他应该归属的地方。

按照决策分析进行安置和按照关系分析进行安置之间经常会发生冲突。一般讲来，应该尽可能地遵守关系的逻辑。

如果组织设计必须遵守决策的逻辑，那么，为了避免次优化(如会计职能那样，经常会发生次优化的情况)，就应该把工作本身按照关系分所来计划，即尽可能地接近于活动现场。工作的指挥，规则和标准的制定，以及工作的衡量和评价则应按照决策分析来安置，放在一个能纵览整个企业并深入考虑各种影响的中心部门中去。

关键活动分析、贡献分析、决策分析、关系分析这四种分析始终应该尽可能地简要明了。在一个小企业中，这四种分析往往可以在几个小时之内用几张纸就做好。但是，在非常巨大而复杂的企业中，如通用电气公司、花旗银行或尤尼莱佛公司(更不用提美国国防部了)，这项工作可能需要几个月的研究并应用高度先进的分析和综合的工具。但是，对这些分析不能忽视或马虎从事。在每一个企业中部应该把这些分析看成是必要的工作并认真做好。

不良组织的症状

没有十全十美的组织。一个组织机构至多只不过是不会引起麻烦。但是，在设计一个组织的构成部分并把它们结合起来时最常见的毛病是些什么呢?组织中最常见的严重缺陷的症状是些什么呢?

不良组织的最常见和最严重的症状就是管理层次过多。组织的一条基本规则是使组织的层次尽可能地少，指挥线路尽可能地短。

每增加一个层次，就会使得保持共同方向和互相理解更困难一些。每增加一个层次，就会使目标歪曲而注意力分散。数学中的“信息论”有一条规律，在通信系统中每增加一个中继站就会使“信息”减半而“噪音”加倍。一个组织中的任何一个“层次”就是一个“中继站”。链条中的每一环都增加一些紧张程度并造成一个惰性、摩擦和松弛的根源。

企业，特别是大企业，每增加一个层次，就使得培养未来的管理人员更为困难。这是由于它使得管理人员从基层向上提升的时间更长，而且使得从这条渠道提升上来的人员更易于成为专业人员而不是成为经理人员。

目前，在某些大公司中，在第一线的监工到公司总经理之间有十二个甚至十五个层次。假定一个人于二十五岁时担任第一线的监工，在每个层次只花费五年的时间——这两者都是最乐观的估计——那么在他可能被考虑担任公司经理时，将要达到八十岁或九十岁。而通常采用的一种“治疗方法”——为某些挑选出来的年青“天才”或“王储”另设一条特别的晋升阶梯——却如同这种疾病本身一样的不好。

一个组织实际上只需要多么少的层次，可以从西方世界最古老、最庞大、最成功的组织即天主教会的例子看出。在教里同最基层的教区神父之间只有一个权力层次，即主教。

不良组织的第二个最常见的症状是组织问题的重复发生。一个组织问题刚刚被认为已经“解决”了，它立即以一种新的形式重新发生了。

在制造业公司中的一个典型例子是产品发展。市场推销人员认为产品发展应归他们管，而研究和发展人员同样地坚信应该归自己管。但是，无论把这项工作交给哪一部门，部只会造成重复发生的问题。事实上，无论放在这两个部门中的哪一个部门都是错误的。在一个需要创新的企业中，产品发展是一项关键活动和提供收益的活动。它不应从属于任何其它活动，而应该作为一个独立的创新部门受到重视。1

组织问题的重复发生表明把“典型职能”或“参谋与直线”这些传统的“组织原则”不加思考地予以应用。正确的解决办法是，要做出正确的分析——关键活动分析、贡献分析、决策分析以及关系分析。如果一个组织问题再三地重复发生，那就不能用在纸上改画组织图这样的机械方法来处理了。它表明缺乏思考、缺乏明确性、缺乏理解。

同样普遍并同样危险的一种症状是，组织机构使关键人员的注意力放在不恰当的、不相关的、次要的问题上去。组织应该使人员的注意力放在重大的企业决策、关键活动和成绩与成果上去。如果不是这样，而是使人们去注意于恰当的举止、礼貌、程序，更不用讲去注意于管辖范围方面的冲突了，那么，组织就是指引错了方向。那样的话，组织就成为取得成绩的绊脚石了。

这是由于机械地而不是有机地建立组织的结果，由于只顾所谓各种原则而没有对企业所要求的组织战略进行深入思考的结果，由于只顾形式上的对称而不顾成绩的结果。

没有哪一张组织图会陈列到一个大的美术馆中去的。所以，组织固是否美观是无关重要的，重要的是组织。一张组织图不过是简单的表达方式，使得人们确定他们在讨论组织结构时谈的是同一些事物。人们永远不会由于要组织图美观而作组织上的变革，而始终是由于组织不良才作组织上的变革。

还有一些常见的不良组织的症状通常无需作进一步的诊断。首先是由太多的人参加过多的会议。

在有些组织、特别是大型组织中，管理机构通过会议来进行工作。通用汽车公司中的高层委员会就是例子。由高层人员组成的新泽西标准石油公司和杜邦公司的董事会也属于这类例子。但这些是前面讲过的会议过多病症的一种例外——这些是故意设置的一些机构，它们并不具有作业的职能，而且一般也并不具有决策的职能。它们是进行指导、思考和回顾的机构——也许它们最重要的职能就是迫使那些也参加这些会议的高层经理人员认真思考他们自己的方向、需要和机会。

这些故意设置的机构正是通过会议来行使它们的职能的；但是除此以外，会议应该被看作是组织不完善的一种标志。最理想的组织应该是没有会议而仍能顺利作业——正好像最理想的机械设计应该是在机械中只有一个传动构件。在每一个人群组织中，需要合作、协调、处好关系的地方太多了，以致不得不增加会议。而人们的会议动力又过于复杂，以致对于完成工作来讲，会议是一个非常不好的工具。

任何时候，如果除去最高阶层以外的经理人员花在会议上的时间哪怕超过了他们工作时间的相当小的一个部分——可能是四分之一或更少一些——那就是“虚有其表”的一种组织不良症状。会议过多就表明职务未予明确规定，机构不健全，责任不分明。会议过多还表明或者是根本没有做决策分析和关系分析，或者是这些分析并未付之应用。规则是：应该把召集许多人在一起来完成任何事情的情况减少到最小程度。

如果在一个组织中，人们总是在关心人的感情问题或其他人喜欢什么或不喜欢什么，那就不是一个有着良好人际关系的组织。良好的人际关系正如良好的代表一样，是出于自然的。如果经常担心别人的感情，那就是最坏的人际关系。

如果一个组织有这种毛病——而许多组织都有这种毛病——那就可以毫不含糊地说，它有着人员过多的毛病。它可能是事务庞杂，不是集中精力于关键活动，而是试图什么事情都做一点——特别在咨询和教育方面。它也可能是在某项活动上人浮于事，大家挤在一个房间中，互相刺激对方的神经，你碰到了我的眼睛，我踩了你的脚趾。如果人们之间有适当的场地，就不会互相碰撞了。人员过多的组织是在无事忙而不是在创造成绩。它们也造成摩擦、敏感、烦恼和担心感情。

一个组织如果依赖于“协调员”、“助手”或其他以不担任职务为职务的人，那就是组织不良的一种症状。它表明，各项活动和职务设计得过于狭窄了；或者表明，各项活动和职务不是为某项明确的成果而设计的，而是期望从事许多不同的工作。它通常还表明，各个组织部门是按照技术组织的，而不是按照它们在生产过程中的地位或贡献来组织的。因为技术所贡献的经常只是一个局部而不是一项成果。于是就需要有一个协调员或其他某些无职务的人来把这各个部分拼凑在一起，而这各个部分本来就是不应分开的。

作为一种慢性病的“组织炎”

有许多企业、特别是大型的和复杂的企业，患有“组织炎”的毛病。在这种组织中，每一个人都对组织问题特别关心；不断地进行改组；只要一有某种麻烦的征兆，即使只是一个采购员同工程人员有关某种物品规格的争执，就吵到“组织医生”(不论是外部的咨询人员或内部的参谋人员)那里去。没有一项组织上的解决方案能长期维持。事实上，几乎没有什么组织上的安排是有足够的时间来进行试验在实践中得出一个结果的，而在此以前另一项组织研究却在着手进行了。

在某些情况下，这种做法实际上就表明了组织不良。如果组织结构没有抓住基本要点，就会发生“组织炎”。特别是当一个企业在规模大小或复杂程度上或企业的目标和战略上发生重大变化，而企业没有进行重新思考和重新改组时，就会发生“组织炎”。

由于“组织炎”常常是自我感染的，并且是多疑症的一种形式，所以应该强调，不应该经常地和轻易地进行组织变革。改组是一种外科手术，即使是小的外科手术，也是有风险的。

对于一有小的毛病就进行组织研究或改组的要求，应予以抵制。没有一个组织会是十全十美的。某种程度的摩擦、矛盾和混乱是难于避免的。

以上两章讨论了组织的“工程”方面：组织的基本构成部分、其安置和相互关系。但是，组织还需要“建筑”，需要结构的逻辑和结构的原则，需要理解组织结构必须满足的“要求”即“组织设计规范”。

第四十四章 组织设计的逻辑和规范

五种“组织设计原则”——是不是还有一项未知的原则?——限制条件和必要条件——形式上的规范——明确性——经济性远景的方向——对任务的理解——决策——稳定性与适应性——永存性与自我更新——作业结构、创新结构、高层管理结构

“组织建筑师”目前可以应用的有五种设计原则，即五种不同的安置备种活动和排列各种关系的组织结构。其中两种是传统上就有的，多年以来已作为组织设计的原则，即：法约尔的职能制结构和艾尔弗雷德·P·斯隆的联邦分权制。

还有三种是新的，甚至它们新得一般还不为人所知，更谈不上被承认为组织设计的原则。这三种是：任务小组组织，“模拟”分权制，以及“系统”结构。

这五种组织设计原则的每—种都是由经验发展而来的，而且是用于特殊需要的。因此，第一个印象是，它们只不过是权宜措施，而不是组织设计，当然更谈不上什么逻辑。1 但是，事实上，这些组织设计却表明了不同的组织设计逻辑。每一种组织设计原则部采取了管理组织的一个类属方面并以之为中心来建立起整个结构。

组织设计的逻辑

工作和任务肯定是管理的一个类属方面。有两种组织设计原则是围绕着工作和任务建立的，这就是职能原则和任务小组原则。

这两种组织设计原则其权衡“静止的”和“运动的”两个方面在方法上是不同的。在职能制组织中，制造和市场推销这些“工作的阶段”和会计这样的“技术性工作”被设计为静止的，而“工作”则从一个阶段或一种技能移向另一个。在任务小组原则中，工作被看成是静止的，而各种“技术性工作”即各个制造、市场推销和会计方面的专家则是运动的，以组成某一特定工作即“任务”所要求的特定的任务小组。

职能制组织和任务小组组织通常被认为是互相对立的，“现代的”任务小组组织同“老式的”职能制组织相对立。

前面在第四十一章中已经讲过，任务小组并不是“自由形态”，而是一种有高度纪律和高度结构的形态。所以，认为这两种组织设计原则是对立的看法，在很大程度上是一种误解。事实上，它们甚至是不能互相代替的。对于某些组织设计来说，只有这两种组织设计原则中的一种才是唯一适用的设计原则。对于最大的组织问题、知识工作的组织结构，这两种组织设计原则是互相补充的。

成果和成绩同工作和任务一样，也是管理的一个类属方面。“联邦分权制”和“模拟分权制”这两种“分权制”原则就是以这一类属方面为中心而建立的。它们是“以成果为中心”的组织设计。

但是，与职能制组织和任务小组组织不同，它们不是互相补充的。它们甚至也是不能互相代替的。联邦分权制是一种“最优化”，而模拟分权制是当不能符合联邦分权制的严格要求时的“害处较少”的办法。

关系也是管理的一个类属方面。最后一种设计原则即“系统设计”是以关系为中心的。

同工作与任务或成果相比较，关系这一方面不可避免地数量既多，又难以明确规定。因而，一种以关系为中心的组织结构必然既是高度复杂的，又是不够明确的。它比起以工作为中心的组织设计或以成果为中心的组织设计来，有更大的困难。但是，正如我们将会看到的，有些组织问题的关系极为复杂，只能采用“系统设计”这一原则。

这种粗略的分类表明，至少还有一种组织设计原则没有被制定出来。如同工作和任务、成果和成绩以及关系一样，决策也是管理的一个方面。但是，迄今我们还没有以决策为中心的组织结构设计原则。2 迄今为止，我们只有一些理论上的猜测。但是，以决策为中心的组织设计原则至少在理论上是可行的。如果它发展成为一种可实际应用的组织结构，它会有相当大的影响。

由于这些组织设计原则中的每一种是以管理这个包含多方面的实体的某一个方面为中心而建立起来的，因而每一种也有其限制条件。每一种原则必然对某一种组织结构任务来说是最适用的；而对另外一种组织结构任务虽然也可应用，但其效率愈来愈差；而对第三种组织结构任务则完全不能适用。每一种原则必然有它自己的必要条件，并对企业和管理提出它自己的要求。形式上的规范

任何一种“组织结构”，按其定义来说，必须满足一些与组织结构的宗旨无关而以组织结构本身的性质为基础的必要条件。组织结构是一些“形式”，而形式必须满足一些“形式上的”规格。

组织结构特别要满足以下一些最低的必要条件：明确性、经济性、远景的方向、个人对本身任务及整体任务的理解、决策、稳定性和适应性，以及永存性与自我更新。

一、明确性。组织中的每一个管理部门，每一个人，特别是每每一位管理人员，需要了解他属于哪里，处于什么地位，应该到哪里去取得所需要的信息、协作或决定，如何才能取得。明确性同简单决不是一回事。事实上，有些看来简单的组织结构却缺乏明确性，而有些似乎复杂的组织结构却有高度的明确性。

哥德式大教堂具有高度的明确性，而现代的办公大楼实际上没有明确性。在哥德式大教堂中，每一个人不用别人告诉他，就知道他处于什么地方以及要到哪里去。即使一个不懂得基督教玄义的人也能立即知道这个建筑物的宗旨是什么，以及建筑物如何同这种宗旨联系起来。但哥德式大教堂又是极为复杂的，表现着极为抽象的哲理和美学原则，有大量的装饰品并富于暗示性和象征性。作为对比，现代的办公大楼是最简单的一种结构了：只是一些立方体的组合。但是，如果没有指引，没有一个人在现代的办公大楼中能够找到路——而且即使有了指引，

也容易搞错。

一个组织结构，在其中，如果没有一本详细的组织手册，就没有一个人知道他归属在哪里，应该到哪里去，处于什么地位，那就会造成摩擦、浪费时间、引起纷争和烦恼、延误决策，因而成为一种绊脚石而不是一种助力。

二、经济性。同明确性密切有关的一个必要条件是经济性。用于控制、监督、引导人们取得成绩的力量应该保持在最低限度。组织结构应该使人们能够自我控制，并鼓励人们自我激励。把他们的时间和注意力用于使机构运转即从事于“管理”和“组织”、“内部控制”、“内部信息交流”和“人事问题”的人，特别是有高度工作能力的人，应该保持在最低限度。

在任何一个组织中，必须有某些力量用于内部，用于使组织运转并处于良好状况。在组织中，正如在物理界一样，永恒的运动是不可能的，某些“摩擦”是不可避免的。但是，一个组织用于使它保持运转或润滑摩擦点的“投入”愈是少，则成为“产出”的“投入”就愈是多，组织就愈是经济，其“投入”能成为成绩的也就愈是多。

三、远景的方向。组织结构应该把个人和各个管理部门的远景指引向取得成绩而不是指引向做出努力。而且，它应该把远景指引向取得成果，即指引向整个企业的成绩。

成绩是所有的活动为之努力的目的。组织甚至可以比作一种传送皮带，它把各种活动转化为一种“动力”——成绩。这种传送愈“直接”，各个活动取得成绩时的速度和方向的改变就愈小，组织就愈有效率。应该让尽可能多的管理人员作为事业家而不是作为“专家”或“官僚”来行事，应该用事业上的成绩和成果而不是主要用管理技能或专业能力上的标准来对他们检验。

组织结构决不应该把远景引向错误的成绩方面去。它决不应该鼓励管理人员把注意力主要放在陈旧而简易、但令人生厌的产品和业务上，而忽略了虽然也许是困难的、但却是新的、发展中的产品和业务。它应该劝阻管理人员墨守于无利的产品和业务的倾向，让它们寄希望于有利的产品和业务上。不应该使努力比成果更重要，使技艺本身成为一种目的。总而言之，必须使意愿和能力为成果而工作，而不是为工作而工作；为未来而工作，而不是躺在过去的成绩上；为了增强实力，而不是为了虚胖。

四、理解本身的任务和共同的任务。一个组织应该使每个人，特别是每个管理人员和每个专业人员，但也包括每个管理单位，理解本身的任务。

这当然意味着工作本身必须专业化。工作始终是特定而具体的．只有一项任务本身是可以明确规定的，只有完成该项任务所必需的条件是任务本身历固有的，人们才能理解该项任务。

但是，一个组织同时也应该使每个人理解共同的任务即整个组织的任务。组织中的每一个成员，为了把他的努力同共同的利益联系起来，需要了解如何使他的任务适应整体的任务，以及整体的任务要求他自己的任务、贡献等方向的是什么。因此，组织结构需要促进而不是阻碍信息交流。

五、决策。现有的组织设计原则中没有一种主要是以一种“决策模式”为中心而建立起来的。但是，必须做出决策，必须在正确的课题上由恰当的组织层次来做出决策，必须使决策转化为工作和成就。因此，一种组织设计必须在它是阻碍还是加强决策过程方面进行检验。

如果一种组织结构使得决策必须由组织中尽可能高的层次而不是由尽可能低的层次来做出，这种组织显然是一种阻力；同样的，如果一种决策结构使得做出重大决策的需要变得模糊，或把注意力集中于错误的课题上去，如集中于管辖范围的争执，那也是一种阻力。

一项决策，在工作和行动中予以实现并取得成就以前，始终只是一种良好的愿望。没有一种组织结构只凭本身既能保证做到达一点。但是，不同的组织结构却可能使决策转化为组织的承诺和个人的工作更困难或更容易一些。

六、稳定性和适应性。一个组织需要充分程度的稳定性。它必须在其周围的世界处于动乱时仍能进行工作，必须能以过去的成绩和成就为基础来进行建设，必须能规划其未来和连续性。

每个人需要一个“据点”。没有人能够在火车站的候车室中做成任何工作，没有人能够作为一个过客而做成许多工作。每个人需要从属于一个“社区”，他在其中了解别人，也被别人所了解，并建立起自己的关系。

但是，稳定性并不是僵硬性。相反的，组织结构要求高度的适应性。一个极其僵化的组织结构是不稳定的，而是脆弱的。只有一个组织结构能使自己适应于新的情况、新的需求、新的条件——以及新的面孔和新的个性——时，它才能继续存在。所以，适应性是一个主要的必需条件。

七、永存性和自我更新。最后，一个组织必须能够使它自己永存。它必须能够为它自己提供自我更新。这两种必要性包含着许多要求。

一个组织必须能够从内部产生未来的领导者。要做到这点的一个最低的必要条件是，正如在前一章中所讲的，组织不应该有太多的管理层次，以致一个能干的人在二十五岁这样较早的阶段担任管理职务，却不能经过正常的升迁阶梯达到高层岗位而仍相当年青，有足够的效率。

重要的不是在最高层的层次数目。当一个人在军队中上升到将级时，即使特级有三、四个不同层次，他也属于“高层”了。重要的是一个人在达到他那组织中“高层管理阶层”以前所必须经过的“阶层”数目。

但较层次数目更重要的是组织结构所提供或要求的经验和经历。组织结构应该帮助每一个人在他担任的每一个职位上学习和发展，应该设计得使人能够继续学习。

组织自我更新的特点之一是，组织结构在每一个层次上培养和考查每一个人担任下一个更高层次职位的能力，特别是培养和考查目前的初、中级管理人员担任高级和高层职位的能力。一个组织结构为了永存和自我更

新，还必须接受新思想并愿意和能够做新事情。

作业结构，创新结构，高层管理结构

上述的“形式上的”规范适用于任何一种组织结构：小企业和大企业、简单企业和复杂企业、工商企业和非工商业的服务性机构。这些规范也适用于必须构造和组织起来的三种不同的管理：负责从事企业当前工作和提供当前成果的作业管理；负责创造公司的未来的创新管理；能够指引方向、提供远景、制定目前企业和未来企业的路线的高层管理。

这些显然是互相冲突的规范。没有一种组织设计原则能完全满足上述的全部规范。但是，凡是能够取得成就并持续下去的任何一种组织结构都必须在某种程度上满足上述的全部规范。这不可避免地就意味着妥协、代替和平衡。它还意味着，即使简单的组织也必须应用几种而不是一种组织设计原则。因为，如果这些规范中的任何一种完全没有得到满足，企业就无法进行工作。因此，建立组织就要求理解能运用的组织设计原则，其必需条件和限制条件，以及它们同各种组织设计规范的“配合”。

第四十五章 以工作和任务为中心的组织设计：职能制结构和任务小组结构

把工作和任务组织起来的三种方式——职能制结构——其优点及其局限性——能够弥补其缺点吗？——维尔的“鬼东西”——通用电气公司的“职能目标”——有限的适用范围——职能组织原则在哪里行得通——任务小组——例子：医院；塑料模型公司——其教训——有效的任务小组的必要条件：持续不断的使命；明确的目标；领导；团体责任——任务小组领导者的首要职务：明确性——任务小组原则的局限性——一个任务小组能够有多大?——任务小组组织的适用范围——高层管理小组——创新小组——任务小组设计和职能制结构——任务小组设计和大量生产工作——任务小组设计和知识组织

所有的工作，不论是体力工作或脑力工作，都可以用三种方式来组织。

可以按工作过程的各个阶段来组织。我们在建造一所房屋时，首先打基础，然后建造屋架和屋顶，最后装修内部。

还可以这样来组织，“工作”依次向需要的各种技能和工具的各个工段移动。如一家传统的制造单一产品的金属工厂，在第一行安排一套钻床和车床，第二行安排冲床，第三行安排热处理设备，金属工件则从一组工具及其熟练操作工人移向另一组。或者，另外举一个例子，大学中的学生——教育过程的“原料”——从一间教室移向另一间，从一位教授那里移向另一位，从一门课程移向另一门。每一门课程的教授只讲授他所专长的题目，而学生则最终作为一位“知识分子”或至少是一位拿到文凭的人出来。

最后，我们还可以把具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人组成一个小组，使小组移向“工作”，而工作本身是静止的。一个电影制片小组——导演、演员、 电工技术人员、音响工程师——“去拍外景”。每个人从事高度专业化的工作， 但他们是作为一个小组来进行工作的。

“职能制组织”通常被描述为把工作组成为“紧密相联的技能”。事实上它兼有按阶段来组织工作和按技术来组织工作的两重性。制造和市场推销这样一些传统的职能包含着许多互不相联的技能，例如制造中包含机械师的技能和生产计划员的技能，市场推销中包含销售员的技能和市场研究员的技能。而制造和市场推销又是生产过程中不同的阶段。但是，其它一些职能，如会计和人事，又是按技术来组织的。但是，在任何一种职能制组织中，工作是在各个阶段或技术中移动的。工作是移动的，而工人的位置则是固定的。

但是，在任务小组结构中，工作和任务可以说是“固定的”，而具有各种不同技能和使用各种不同工具的工人则组成任务小组被指派去从事一项研究规划或新办公楼建筑设计这样的工作或职务。

职能制结构和任务小组结构都是极为古老的组织设计。两河流域灌溉城市和埃及金字塔的建造者是按职能来组织工作的。而“狩猎队”这种组织起来的、永久性的小组则可以追溯得更早，直到冰河时代的后期。

但是，作为一种有意识的、深思熟虑的、设计的结构，则这两者都是新的。职能制组织是亨利·法约尔在本世纪早期确定和设计出来的。而任务小组则是现在才被承认为一种组织设计原则。

工作和任务必须加以结构和组织。任何一种组织必须应用一种或两种工作和任务的组织设计原则，即职能制结构和任务小组结构。正如我们在本章中以后部分将要讨论的，有许多组织要同时运用这两种设计原则。而所有的组织都应该对这两种设计原则有所理解。

职能制结构

职能制组织设计的最大优点是具有明确性。每一个人都有一个“据点”。每一个人了解他自己的工作。它是具有高度稳定性的一种组织。

但是，明确性和稳定性的代价是，每一个人，包括高层职能人员，很难理解整体的任务并把自己的工作同它联系起来。这种组织结构虽然稳定，但是僵硬而不能适应变化。它不能为未来培养人员，不能训练和考验人员，总的来说，易于使人们只想对他们已做的工作略加改进，而不愿接受新思想和新工作方法。

职能制原则的优点和缺点从经济性规范方面来说有其特点。在最理想的情况下，职能制组织能高度经济地进

行工作。在高层只要很少的人即可使组织运转，即从事于“组织”、“信息交流”、“协调”、“调解”等。其他的人可以做他们自己的工作。但是，它常常是处于一种不好的情况，是极不经济的。只要它一达到中等的规模或复杂程度，就会产生“摩擦”。它很快就变成了误会、派系、独立王国和建立柏林墙的一种组织。它很快就要求各种复杂、费钱、笨拙的管理手段——协调者、委员会，会议、麻烦处理者、特派员——这些将浪费每一个人的时间而一般并不解决很多问题。而且，这种退化的倾向不仅在各个不同的“职能部门”之间流行。各个大职能部门及其内部的各个所属单位之间也同样地迅速趋于效率低下并要求花费日益增多的努力来维持其内部运转。

这种情况的另一种说法是，当职能制设计能适应变化时，职工在心理上的需求很小。职工在工作及相互关系方面都感到高度的安全。但是，只要职能制设计应用于稍微大一点的规模或稍为复杂一点的程度，它就会造成感情上的紧张、敌对和不安全感。职工就会感到自己及自己的职能部门被轻视、被包围、被攻击。他们将认为自己的首要职责是捍卫他们那个职能部门，使自己的职能部门免于受到其它职能部门的侵犯，使它“不至于受到排挤”。常常会听到有人作这样的抱怨，“没有人认识到公司之所以能维持下去是靠我们这些工程师”(或“我们这些销售员”，“我们这些会计师”)。于是，击败内部的“可恶敌人”是比使企业兴盛更令人高兴的胜利。正由于职能制设计很少要求职能部门的职工为整体的成就和成功承组什么责任，所以，一个运用不佳——或过度扩张——的职能制结构易于使职工感到不安全和眼界狭小。

职能制组织以努力为中心，这既是其基本优点，又是其基本缺点，每一个职能部门的经理都认为他那个职能部门是最重要的。这就导致高度重视技能和专业标准。但是，这也使得职能部门的人员即使不是把整个企业的利益从属于自己部门的利益，至少也是把其它职能部门的利益从属于自己部门的利益。职能部门中的这种倾向没有什么真正可以补救的办法。每一位管理人员都有着要做好工作的值得赞许的愿望，而其代价就是渴望扩大每个职能的地位。

在小的职能制组织中，信息交流是相当良好的。但是，只要职能制组织一达到中等的规模，信息交流就不行了。即使在各个职能部门(加市场推销部门)内部，只要职能部门变大或变复杂了，信息交流也削弱了。职工日益成为专业工作者而主要关心于其狭窄的专业领域。

最极端的例子是最庞大而又最专业化的职能制组织——大型大学。但是，一个大型制造部门或大银行的商业贷款部门也类似于对一个大型大学教职工的有名描述：“由一个共同停车场连结起来的一群无政府主义者。”

作为一种决策的结构，职能制组织——即使是相当小规模的——工作也很不好。因为，一般都要在职能制组织的最高层次才能做出决策。只有在最高层的人才能纵观企业的全局。其结果是，决策往往易于在组织中被误解并执行得很不好。人们往往以“谁是正确的”而不是以“什么是正确的”这种观点来看待各种决策。而且，由于职能制组织具有高度的稳定性和很低的适应性，对于进行某些真正新的和不同的事情的挑战，往往是被压制下去而不是公开地提出来予以处理。

职能制组织在人员的培养、准备、考验方面也都很差。职能制组织必然使其人员主要注意于获得知识及有关的能力。但是，职能制中的专业人员在其视野、技能及忠诚方面可能较为狭窄。在职能制组织中往往先天地强调不要对其它职能部门或专业技能的工作表现出“不恰当的好奇心”，即强调狭隘的部门化。

而且，职能制组织往往使人不适于从事管理工作——这是由于它主要强调的是职能性的技巧而不是成果和成就。事实上，一个组织单位在职能方面的技术程度愈是高，则它对管理愈是不重视，愈是难于把人培养成为一个经理。

法国企业在其结构上往往极为职能化。因而，下面一点就完全合乎逻辑了，即大的法国公司一般不从企业内部提拔其高层管理人员，认为一个人在公司中的职业生涯使他不适于担任高层管理的职位(见第三十五章)。但是，其错误不在于人，而在于把职能制组织应用得超出了它能适应的规模和复杂程度。

能够弥补其缺点吗?

职能制组织从—开始就暴露出这些局限性和缺点，所以人们一直试图弥补其缺点，特别是弥补其最大的缺点：职能制组织把职能人员的视野不是指引向做出贡献和成果，而是做出努力和忙忙碌碌的倾向。

最初做出这种尝试的是贝尔电话系统的西奥多·维尔(见第十三章)。他所设计的那套“鬼东西”即为职能工作制订的特殊目标和衡量手段，是从他有关整个企业的定义以及电话公司的企业目标出发的。这套东西虽然还远不能讲完善，有的地方还会引起一些混乱，但它们多年来把职能管理人员的努力指引向取得成就，而且能够使职能管理人员立即“读出”他们为重要成果做出的贡献。

但是，类似维尔系统这样的东西是否能适用于面临复杂处境的职能系统，那是极可怀疑的。电话系统终究只有一种产品。它直到最近只有一个市场——而且没有竞争。在电传通信技术方面虽然经常有巨大的变革，但顾客所购买的，直到最近，完全没有什么改变。

换句话说，维尔为职能结构所设计的反馈控制系统是应用于一个只有单一产品和已知市场的独占企业的(不论是私营的或政府所有的)。它的确是那种情况的一种模型——而许多(如果不讲是绝大多数的话)非工商业服务机构(如医院)的确就是那种情况。

但是，在典型的工商企业中，却不具备这样的条件。而且看来不大可能为复杂的工商企业设计出一种类似的对职能工作进行反馈控制的系统；至少迄今还没有人能做到这一点。

迄今为止，最综合性的尝试是由通用电气公司做出的。该公司在最近几十年来为职能工作制定了一些成绩目标。但是，所有已经做到的，一般只是制定出“良好制造工作的标准”或“良好会计工作的标准”，即那些标准的注意

中心在于职能本身而不在于为整体做出的贡献。

有限的适用范围

即使职能制组织能适用的场合，其范围也是限于作业工作。高层管理是特殊的“工作”(见第五十章)，但它不是“职能”工作，而且不能适用职能制组织。如果在任何地方采用了职能制组织，它既使高层领导软弱无力。

德国的大公司在1900年以后趋向于按职能来构造其高层管理；许多德国公司现在还在这样做。的确，也存在着一个高层管理班子，即德国公司法中的董事会。但与高层管理工作有关的只有一个人，即总经理。高层管理中的其他成员是各主要职能部门的负责人，而且主要关心于其自己的部门。其结果是，总经理成为一个独裁者，而董事会班子退化为一个法律上的空名。有的时候，根本就没有高层管理，每个职能部门各行其是。

对于创新工作来说，职能制原则更加不能适用(见第六十一章)。我们在创新工作中试图做的是某些我们以前没有做过的事情，即某些我们还不知道的事情。在创新中，我们的确需要各种不同学科的技术。但是，我们不知道什么地方和什么时候我们需要它们，需要多长时间，需要多少程度，或多大分量。所以，创新工作不能在职能制组织的基础上予以组织。职能制组织不适用于创新工作。

职能组织原则在哪里行得通

在那些以之为依据而设计出职能组织的企业中，职能组织原则是很行得通的。本世纪初期亨利，法约尔的职能制设计的模型是他经营的煤矿公司。它在当时是一个相当大的企业，而在目前则是一个相当小的企业。它所雇用的除了少数工程师以外，就是做同一种工作的体力工人。煤矿只有一种产品，只有其规模随顾客的不同而有所不同。煤矿除了简单的洗煤和选拣以外，无需其它的处理。至少在那个时候，煤矿只有三个市场——钢铁厂、发电厂及住家户。在法约尔的时代，采煤的技术虽然变革得相当快——当法约尔开始工作时，还没有开始应用炸药，而当他退休时，已应用机械截煤机了——而采煤过程本身却完全没有改变。从煤矿中所能得出的唯一东西就是煤。能够进行创新的领域不大。

法约尔的公司正是职能制设计原则能很好地进行组织的那种企业。任何更为复杂、更为动态或更为事业性的企业就要求各种做出成绩的能力，而这是职能制原则所没有的。如果职能制结构的应用超出了法约尔模型的限度，很快就会在时间和精力上造成很大的浪费，而且有很大的危险，把企业的精力不是导向取得成绩而是错误地导向只是忙忙碌碌。对那些在规模、复杂性、创新范围方面超过法约尔模型的企业来说，职能制设计只应该用作设计原则中的一种，而不应该用作唯一的原则。而且，即使对于那些适合于法约尔模型的企业来说，高层管理的设计和结构也需要一种不同的设计原则。

任务小组

一个任务小组是为了完成某一特定的任务而从组织的不同领域(其“据点”)中抽调来一起工作的具有不同的教育背景、技能和知识的千些人组成的——通常人数相当少。一般有一个小组领导人或组长，在小组存在期间一直担任小组的领导工作。但领导方式按照每一时期的工作逻辑及工作进展的特殊阶段而定。在小组中没有上下级之分，只有高级人员和普通人员的区别。

每一个企业——以及每—种其它机构——一直为各种非重复性的临时任务而使用各种小组。但是，我们直到最近才承认我们在冰川时期的游牧先人早已知道的事——任务小组也是一种永久的组织结构设计原则。任务小组的使命是完成某一特殊任务：远征狩猎或产品发展。但任务小组本身可能是长期的。小组的组成可能随任务的不同而有所改变，但其基础却基本保持不变，至于个别的成员则可能分散于各个任务之间或同时属于几个任务小组。

一些例子

任务小组已非常流行，因而确实存在着由于赶时髦而受到损害的危险。关于“任务小组”、“规划小组”、“自由形态组织”、“小团体”等等已经写出了无数的书。但是，举出一些例子将比任何理论讨论更好地表明一个任务小组是怎样的，它如何工作，它的必要条件是什么；以及它不能做到的是什么。

医院可能是最简单的例子。医院中的结构部门是为了个别病人的需要而根据规定由组长(即医生)从各“业务部门”调动人员来组成的一个小组，护士则是小组的执行人员。

在医院中，每一个人直接同治疗病人有关，即小组中的每一个人都要对整个小组的成功承担个人责任。主治医师的医嘱在医院中就是法律。但是，当理疗技师按照医嘱要病人作功能恢复体操时，如果病人有发烧的迹象，理疗技师就应该停止这一体操而立即通知护士测量病人的体温。他在自己的管辖范围内会毫不犹豫地纠正医嘱。主治医生可能嘱咐为一个矫形患者配制一付腋杖并教他如何使用。但是，理疗技师可能对病人观察以后说，“你并不需要一付腋杖，只要一根普通手杖就可以了，或者完全不要什么支撑工具而尽量自己走路。”

与医院的例子相似的是欧洲一家中等规模公司的组织。该公司为几百家顾客(绝大多数是欧洲共同市场的大汽车制造厂这样助大公司)设计、制造和提供塑料模型。在该公司中，制造模型的工作是严格地按照职能原则来进行的。这是一种需要高度技术但却自成单元的工作。但是，在组织图上虽然划分为模型设计、销售、顾客服务等职能部门，但在实际工作中却不是按各职能部门来进行的。一个模型设计师是作为一个——或几个——小组的成员而进行工作的。这种小组对一个或几个顾客集体负责。小组领导人则可能来自任何一个职能部门——销售部门、

服务部门或模型设计部门。

取得成就的责任由小组来承担。每个小组的领导人从整个组织中吸收所需的各种资源。在某一阶段，他吸收模型设计师；在另一阶段，他吸收销售员；在第三阶段，他又吸收为顾客服务人员；等等。即使是销售员，也不是按顾客而长期安排的，而是按产品线来安排的。但是，负有主要责任的小组领导人则会一再地同来自各个职能部门的三、四位人员共同工作。而这三、四个人中的每一个人又同三、四个小组保持“密切关系”——小组领导人也常常由于要处理一个罕见或新的问题而招来一个以前从未来过的专业人员参加他的小组。

一位担任小组领导人的模型设计师说：“为我的小组决定需要哪一种服务工程，是我的职责。然后，我的任务是挑选合适的服务工程师——一个我了解、信任并能向我的顾客推荐的人。以后，需要做些什么，就是服务工程师的职责了。如果他决定我们必须为顾客重新设计模型，那么，我就必须从事重新设计模型的工作，直到满足服务工程师提出的设计规格为止——于是他就成为我的‘上司’。”

这同一位模型设计师除了担任该公司最大和最赚钱的小组的领导人以外，还是——而且所有其他的人也都认为他是——其它两三个小组的成员。他解释说：“那些小组可能在一年中有六次左右叫我去。因为他们碰到了一些模型设计上的问题，对于他们来讲是不常碰到的，而对于我所领导的小组则是经常碰到的。于是我就作为一个普通成员去到他们的小组中从事他们所需要的任何设计。”

其教训

这两个例子表明，任务小组的特点并不是“自由形态”或没有严密组织。塑料模型公司的任务小组的确是高度灵活的，而且在小组内部并没有一种严格的指挥系统。小组的领导随任务而变动。但是，象医院这样严格的社会组织却是很少的。医院结构的特点是有一根指挥“棒”而不是一个指挥系统。而塑料模型公司和医院这两者却都组成并应用真正的任务小组。

任务小组要求其使命是持续不变的，而其具体任务却是经常变动的。如果使命不是持续不变的，那就可能只需要一种临时的任务小组——而不是以长期小组的设计为依据的一种组织。如果具体任务并不改变，或者其相对重要性或次序并不改变，那也就不需要任务小组了，也没有什么理由要有任务小组了。

一个任务小组需要有一个清楚而明确的目标。它必须能使整个小组和小组中的每一成员随时对照着目标得到其工作和工作成绩的反馈。

一个任务小组需要领导。它可能是一个长期的领导者——医院中病人治疗小组中的医生和护士，或者高层管理小组中被公认的头脑。或者，领导随各个主要阶段的不同而改变。但是，正如塑料模型小组的例子所表明的，在某一阶段，必须明确地指定一个人在任务的某一阶段担任小组的领导工作。它不是负责作决策和发命令的领导，而是负责决定谁应该参加这个小组的某一特别阶段和某一特定的工作；负责决定应由什么权威来决策和指挥(关于这点，见第三十七章中有关日本的决策方法的讨论)。所以，如果“民主”意味着由投票来做决策的话，那么任务小组就不是民主的。它强调权威，但这权威是由任务产生并以任务为中心的。

作为一个整体的小组要始终对任务负责。每一个人贡献其特殊的技术和知识，但每一个人要始终对整个小组的产出和成绩负责，而不是只对自己的工作负责。整个任务小组是一个单位。

小组中的各个成员无需彼此完全了解才能作为一个小组执行任务。但是，他们必须了解彼此的职能和可能做出的贡献。“和睦”、“体谅”、“人际关系”，并不是必需的，对彼此职务的互相了解和对共同任务的共同了解才是最主要的。

用来制造广告和生产教育影片的小组就是一个例子。

与制造电视节目片或大型娱乐片的小组不同，制造广告和生产教育影片的班子通常由雇来生产一部片子的“自由人士”组成，即一般只工作若干小时或几周。每一个导演都知道一些各种类型的技术人员——电气技师、音响工程师、摄影师、灯光人员——他同这些人员以前在一起工作过并信任他们。他还知道每一类型中的一些人员，并听过有关他们的好评。每一个技术人员也知道一些符合他的标准的导演。但是，在某一拍片任务中雇佣哪些人则取决于在当时(通常是在急促通知的情况下)可以找到些什么人。其结果是，拍片小组的成员常常是在开始拍片的几分钟以前才第一次互相见面。他们有时还从来不去打听对方的姓名，而在整个拍片过程中相互叫做“音响工程师”或“灯光”。虽然如此，他们还是立即组成了一个小组。导演下令“开拍”，而音响工程师可能叫导演暂停，并说“我听到有杂音”。于是各项事情都停下来直到发现并消除了杂音的来源后再重新开拍。摄影师也可能说，“墙上有反光”。于是各项事情都停下来以便调整灯光。当这部片子拍完了，小组成员就各自东西，可能多年之内不再相见。然而当他们在同一拍片小组中时，他们作为一个任务小组却紧密地在一起工作。

所以，小组领导人的首要职责是使之明确化：使目标明确化，并使每一个人担任的角色，其中包括他自己担任的角色，明确化。

任务小组原则的优点和局限性

任务小组有一些明显的优点。每一个人始终了解整体的工作并使自己对之负责。它很善于接受新思想和新的工作方法，并有极大的适应性。

它也有极大的缺陷。小组领导人如果不提出明确的要求，任务小组就缺乏明确性。它的稳定性不好。它的经济性也差。一个任务小组要求持续不断地注意于它的管理，小组内部人员的相互关系，对各个人员的工作安排，解释、研究、信息交流等。所有成员的很大一部分精力用于经常了解情况。小组中的每一个人虽然都了解共同的

任务，但不一定总是了解他自己的具体的任务。他可能由于对别人所进行的工作过于感到兴趣而对自己的工作注意不够。

任务小组具有适应性。它们善于接受试验、新思想、新工作方法。它们是克服职能部门隔绝和狭隘观点的最好措施。任何一个专业人员都应该在其工作生涯中参加一些任务小组。

但是，在培养人们担任较高级管理工作或检验人们的工作成绩方面，任务小组只比职能制组织略微好一点。任务小组既没有明确的信息交流，又没有明确的决策。整个小组必须不断地对它自己和组织中其他管理人员解释，它试图做什么，正在做什么，以及已做成了什么。小组必须不断地肯定必须做出的决策已为别人所了解；否则，就有做出它不应该做出的决策的危险——例如，累及整个公司的决策。

例如，在上述塑料模型公司中，“任务小组”随时都可能做出定价的决策而没有通知其他任何人。但是，这种定价的决策即使原来只是为某一个顾客制定的，也立即会影响到整个企业。

任务小组的失败——其失败的比率是相当高的——常常主要是由于它没有用自我纪律和责任来约束自己。由于任务小组所提供的自由程度较高，更需要用自我纪律和责任来约束自己。任务小组不可能“放任自流”而又能发挥作用。正因为这样，那些受过教育的年青人叫嚷着要组成任务小组，而在实际生活中却常常抵制它。它要求有高度的自我纪律。

但是，任务小组结构的最大局限性是它的规模。当任务小组的成员很少时，它工作得很好。土人的狩猎队由七至十五人组成。足球队、棒球队、曲棍球队等运动队的人数也大致如此。如果一个任务小组的规模过大，就难于驾驭了。它的一些优点，如灵活性和成员的责任感，就会减弱；而其一些缺点，如缺乏明确性、信息交流上的问题、对内部机制和内部关系上的过分关心，却更为突出了。

任务小组组织的适用范围

任务小组规模上的局限性决定了任务小组组织原则适用的范围。

它对于高层管理工作来说是最好的组织设计原则。事实上，它可能是适用于高层管理的唯一的组织设计原则。(将在第五十——章中予以讨论)。同样的，创新工作也应优先使用任务小组设计原则(见第六十一章)。

但是，对于绝大多数作业工作来说，把任务小组作为独立自在的唯一的组织设计原则就不恰当了。任务小组是一种补充——虽然是一种极为需要的补充。任务小组可以促使职能制原则成为充分有效，并使职能制做到其设计者原来希望它做到的那些事。

大批生产工作可能就是这样的情况(见第二十一章)。大量生产，特别是“硬性”大批生产是职能制组织的一种极端的应用。每一个人都是一个具有特殊职能的“单位”，而工作则从人的职能单位一个一个地向下移。鼓励人员在大批生产系统中组成任务小组——加国际商用机器公司多年以来所做的，以及某些汽车制造厂日前正在做的——有可能既按职能制原则组成有生产率的工作组织，又使得职工能在任务小组中进行工作。

任务小组设计和知识组织

但是，以任务小组来补充职能制组织而能做出最大贡献的领域可能是知识工作。知识组织(见第三十五章)可以在作为一个人的“据点”的“职能部门”同作为他的“工作场所”的“任务小组”之间加以平衡。

知识工作按其定义来讲是一种专业工作。因此，从中层管理转变为知识，就使得一批专家不是作为参谋人员而是作为作业人员进入管理集团。传统上的一些典型职能正在被许多新的职能所代替。当然，许多新的职能可以而且应该归并在一起。但是，税务专家虽然常常同“财务”人员归在一起，或者被列入会计部门，或者被列入司库部门，但其工作还是不同并且是分开的。这也同样适用于产品经理和市场经理，他们同样都同传统的市场推销职能；传统的研究和发展职能以及传统的制造职能有关，并且是它们的一部分。

这就要求有更好的职能管理。必须决定需要一些什么专业人才。否则，组织就会用非其人，而有专长的人却得不到使用。必须认真考虑需要高度专业知识的关键活动是些什么，并保证关键领域能获得高度而出色的知识。同时还要保证其它领域不至于完全得不到知识工作或者只有很差的知识工作。

必须管理专业知识，保证它能为了企业建立的宗旨而做出贡献。必须在今天预测明天所需要的新的专业知识，以及明天将会对现有专业知识提出的新要求。换句话说，需要有职能方面对所谓管理发展的关心(见第三十三章)。

对专业知识人才本身也极需予以关怀和管理。他们是从事于真正重要的事情吗，或者是在小事上浪费时间?他们是在重复地做一些他们已经知道怎样做的事吗，或者他们是在创造新的潜力或新的取得成就的能力?他们是在被有生产性地使用吗，或者只是使他们忙忙碌碌?还必须对他们在专业和个人方面的发展予以关心。

这都是些极为重要的问题。这些问题不能通过核查一个人工作了多少小时来取得答案的。它们要求有职能领域的知识和真正的职能管理。

有许多知识工作无疑将在严格的职能基础上予以组织。还有许多知识工作则将由事实上是“组织成员”的个人来做。

税务专家就是一个例子，他有一个“据点”，即他通常归于某种财务或会计的参谋部门。但是，他事实上除了公司以外没有什么上司，除了公司以外也没有什么顾客。而他同会计部门中其他的人在做些什么也很少有什么关系。他事实上是一个在固定编制内的外部咨询人员。

这些独立的个人——税务专家和公司律师，医务人员和政府关系顾问——很少造成组织或结构上的问题。

但是，愈来愈多的知识工作者将有一个“职能上的”据点，而在任务小组中同其它职能部门或其它学科来的知识工作者一起工作。知识工作者的知识愈是先进，则他愈将在跨职能的任务小组中进行工作和做出他的贡献，而不是在他自己的职能部门中进行工作和做出贡献。因为，愈是先进的知识就必然愈是专业化。而专业化的知识，即使不是纯粹的“数据”，也是片断不全的知识。它只有同其他人的知识结合在一起才有生产性。它只有作为其他人的决策、工作、理解的一种投入才能产生效果。它只有在任务小组中才能成为“成果”。

因此，知识组织将日益拥有两条轴线。一条是职能部门的轴线，对人及其知识进行管理，另一条是任务小组的轴线，对工作和任务进行营理。从一方面来看，它破坏和摧毁了职能制原则。从另一方面看，它又挽救了职能制原则并使之充分发挥作用。它肯定要求有坚强的、专业化的、有效的职能管理人员和职能部门。

任务小组显然并不是象许多倡导“小团体”和“自由形态组织”的人讲的那样是一种万应灵丹。它是一种要求很高的自我纪律的困难结构。它有着严重的局限性和极大的缺陷。

但是，它也不是象许多管理人员仍然认为的那样，是一种应付非重复发生的“特殊问题”的临时权宜措施。它是一种真正的组织设计原则。对于高层管理工作和创新工作这样一些长期的组织任务来讲，它是最好的组织设计原则。而且， 对于职能制结构——大量生产工作，无论是体力的或文书性的，尤其是知识工作——来说，它是一种重要的、而且也许是必不可少的一种补充。从各种可能性来说，它对于在知识组织中使职能技巧充分发挥作用，是极为关键的。

第四十六章 以成果为中心的组织设计：联邦分权制和模拟分权制

分权制组织和职能制组织——联邦分权制的论点——联邦分权制和管理人员发展——它在非工商业组织中的应用——联邦分权制的必要条件——由坚强的高层管理做高层管理工作——“保留”的领域——集中控制与共同衡量标准的需要——对自治性企业的要求——规模的限制条件——怎么叫太大和太小?——服务性参谋人员所担任的角色——什么是一个“事业单位”? ——创新单位——模拟分权制——“材料”企业——国际商用机器公司——商业银行——模拟分权制的问题——其限制范围——模拟分权制是最后手段——其未来

在“联邦分权制”1 中，一个公司是由若干自治性的小企业所组成。每个单位要对自己的工作成绩、自己的成果以及它对整个公司的贡献负责。每个单位有它自己的管理当局。这些管理当局事实上在经营它们自己的“自治性企业”。

正如我们在前面第四十一章中提到的，联邦分权制最初是由皮埃尔·S·杜邦于 1920 年在改组由杜邦家族拥有的杜邦公司时提出的，但当时只是很粗略的形式。杜邦公司原来是一个老式的职能制结构，由于该公司在第一次世界大战期间的发展，那种结构已不再能适应。当皮埃尔·S·杜邦不久以后接任通用汽车公司的总经理职务时，该公司正处于极为困难的境地之中。他发现当时任通用汽车公司常务副总经理的艾尔弗雷德·P·斯隆也提出了联邦分权制的想法，但更为完善一些。斯隆的“集中政策控制下的分权经营”于 1921—1922 年期间开始实行，并成为分权制的一种典型。其后有许多企业加以模仿和改进，其中，通用电气公司于 1950—1952 年期间进行改组时所提出的一种，成为“管理热潮”期间在全世界流行的标准模式。2

联邦分权制规定，一个企业中的自治性单位内部的各项活动是按职能原则组织起来的——当然也不排斥使用任务小组。一个分权制结构中的自治性单位则设计得较小，以便能充分发挥职能制结构的长处而冲淡其短处。

但是，分权制的出发点不同于职能制和任务小组。职能制和任务小组是从工作和任务出发的。它们认为，成果是各种努力的总和。作为其基础的假设是：“只要恰当地组织各种努力，自能得到恰当的成果。”分权制则不同，它从下述问题出发，“我们所要求的成果是什么?”它试图首先建立恰当的单位，即能获得最佳成果、特别是市场方面的成果的能力的单位。然后再提出以下的问题，“在自治性单位之内必须确定和组织一些什么工作、什么努力和什么关键活动?”

当然，最好在一个公司的全部或绝大多数自治性企业中建立同样的或至少是类似的职能结构。西尔士公司的所有商店，不论其规模或位置，都有一个商店总管、一个业务“经理以及主要商品区(如家庭用具)的部门经理。通用汽车公司的所有制造部都有着同样的七种关键职能部门：工程、制造、总机师、采购、市场推销、会计、人事。这七个职能部门的主任直接向制造部总经理报告。

但是，必须加以注意，以免这种本来是好事的统一性变成死板的一致性。

通用电气公司在 1950—1952 年的改组提供了一个例子表明有哪些事情是不应该做的。通用电气公司决定，“典型的制造单位”设置五种关键的职能部门：工程、制造、市场推销、会计、以及人事。当然，每个人都看出，这种规定对通用电气信贷公司这样的非制造单位是不合适的，但是人们没有看出两件事——其结果造成很大损害的两件事。第一件事是，某些制造单位需要有其它的、不同的重要职能部门，或至少对同样的职能工作要有不同的安排。例子之一是电子计算机单位。在该单位中，产品发展和顾客服务非常重要，不宜从属于工程和市场推销。通用电气公司在电子计算机单位中的失败有多种原因，但其主要原因之一可能是采用了典型的制造单位的职能结构。第二件事是，有些单位看起来象是制造单位，但事实上却是创新单位。这些单位是真正的企业和提供成果的单位，但它们本身并没有“产品”，而是为了发展出新产品。它们并没有“市场”，而只有研究和发展合同，绝大多数是美国政府提出的合同。它们并不“制造”，至多只有一个模型车间制造少量模型。但是，却要它们采用典型的制造

单位的职能部门。有些创新发展单位对规定的结构采取消极抵制的态度，从而得以维持下来。其它一些创新发展单位则由于承担了它们并不需要的职能部门的重担、尤其是由于把视野和努力指引到错误的方向而受到了严重的损害——有些是无可弥补的损害。

这就糟蹋了联邦分权制的真正优点。以成果为中心。在采用联邦分权制时。提出的第一个问题应该是“这个‘自治性单位’的业务目前是什么?将来是什么?应该是什么？”然后，才能找出其关键活动并按职能制或任务小组的原则加以组织。

联邦分权制的优点

在现有的各种组织设计原则中，联邦分权制原则是最接近于能满足各种组织设计规格的。其应用范围也最广。作业工作和创新工作都可以按分权的自治单位来予以组织。固然，高层管理显然不能作为一个自治性单位；但是，如果把企业恰当地按联邦分权制来组织，就能使高层管理坚强而有效。它使高层管理从高层管理工作中摆脱出来。

联邦分权制有很高程度的明确性和相当程度的经济性。它使得自治单位的每一个成员易于了解他自己的任务和整个企业的任务。它有高度的稳定性，但又有适应性。

它把管理人员的视野和努力直接地集中于企业的成就和成果。它能大大减少自我欺骗的危险，大大减少把注意力集中于熟悉但陈旧的事物上，而不是集中于困难而新的、发展的事物上的危险，大大减少无利可图的业务拖住有利的业务的危险。事实真相不会被企业一般管理费搞混，或淹没在销售总额的数字中。

在信息交流和决策方面，联邦分权制是目前唯一能使人满意的组织设计原则。由于整个管理集团，至少是其中的上层，有着共同的视野和理解，就易于进行信息交流。而且，由于同一原因，各种不同工作的人员之间的信息交流，通常也用各种方式鼓励它充分地进行，而不是加以反对。决策也可能不必太费力气就达到最优水平。易于把注意力集中在正确的而不是错误的课题上，集小在重要的而不是枝节的决策上。

但是，联邦制原则曲最大优点在于管理人员发展。现有的各种织织设计原则中，只有它才能在早期就为高层管理职位准备和考验人员。这一点就使得它成为应该优先采用的一种组织原则。

在联邦制结构中，每一个管理人员都同企业成就和企业成果密切有关，因而能把注意力集中在企业的成果和成就上。管理人员同企业成果密切有关，所以，即使他纯粹是从事职能性的工作，也可以从企业的成就上得到他自己的任务和工作的反馈。所以，联邦制原则使我们能够把庞大而复杂的组织划分成一些小型而简单的单位，以便使管理人员知道他们正在做的是些什么事情，能够指引他们自己为整体的成就而努力，而不受他们自己的工作、努力和技能的束缚。

由于目标管理和自我控制能有效地进行，在一个管理人员领导下的人员和单位就不必再受控制幅度的限制，而只受宽得多的管理责任幅度的限制。

西尔士—罗贝克公司的一位副总经理可能领导三百个商店——每个商店都是一个自治性单位，对市场推销和利润负责。每一个商店经理可能领导三十个部门经理，这些部门经理每人都经营一个自治性单位并对市场推销和利润目标负责。其结果是，在西尔士公司，在管理最低层次的部门经理和总经理之间只有两个层次：商店经理和地区副总经理。

尤其重要的是，分权制单位的总经理如果只负责一个小单位的话，他就是真正的高层管理。他面对着一个独立公司的高层管理职位的绝大多数挑战——其唯一例外通常是财务资源的责任及其供应。他必须作决策，建立班子，考虑市场和生产过程、人员和金钱、目前和未来。因而他在一个虽然不是独立性的单位、却是自治性单位中受到了考验。而他又是在他职业生涯的较早时期、在相当低的层次上受到考验的。因此，如果犯了什么错误的话，不至于对公司、同样重要的是不至于对他本人造成太大的损害。在准备和考验人员担任未来领导岗位方面，无论是对于工商企业或其它任何机构来说，没有其它任何一种现有的组织原则能比联邦制原则更接近于满足要求的了。

探求一种准备和考验明日的领导者的制度，是政治理论和政治实践上的一个老问题。没有任何一种政治制度恰当地解决了这个问题。联邦分权制原则当然也没有完全解决这个问题。一个分权制企业的自治性经理还没有面对高层职位的全部责任，当然更谈不上面对其全部孤独感。但是，联邦制原则比其它任何现有的组织设计更接近于解决这一问题。

联邦分权制原则是为工商企业而制定的，但也同样适用于非工商企业，即服务性机构。

未来的医院可能改组为一些自治性的联邦单位。例如，一个这样的单位可能负责照料数量不太多的病人——约为普通医院在某一时期病人数量的四分之一到三分之一。这些病人需要重点地予以医治和照料。另一个单位可能照料大量无需重点照料或动手术的门诊病人或短期住院病人。还有一个单位可能收治大量的外科手术病人。这些病人或者无需住院，或者只要在“简易病房”中住一、两天而无需在贵得多的“医院”中住院。还有一个自治性单位可能是精神病的治疗单位，其病人绝大部分是门诊患者。还有一个单位可能是疗养单位。还可能有一种“简易病房”式的单位——事实上是健康的产妇和婴儿在分娩后住两天。这些单位当然共同使用一些服务设施——化验室、营养师和厨房、社会工作部、维修工人、精神病例研究者和理疗师等。但是，这些服务部门可以象目前的中心服务部门那样来予以组织。

联邦制原则同样地也可用来组织自治单位内部的小单位。

皮埃尔·杜邦在 1920 年建立的自治性部门的每一个都成长得很大了，以致每—个又分为许多自治性单位一一它

们在杜邦公司中叫做事业部——每一个都有自己的总经理，负有损益方面的责任并拥有整个企业的各种职能部门(但会计除外，它如果不属于公司，至少也属于自治性部门)。在这些自治性单位中；有些又有更小的自治性单位，每个都有自己的产品线、市场和业务责任。

联邦分权制的必要条件

联邦分权制有着严格的必要条件。它在责任心和自我纪律方面也提出了很多的要求。

分权制决不应削弱中心。相反的，联邦分权制的主要宗旨之一就是加强高层管理并使它能从事自己的工作而不是被迫对作业工作进行监督、协调和支撑。只有明确规定和深入思考了高层管理工作，联邦分权制才能发挥作用。

任何一种联邦制的最关键的问题是，“高层管理的任务是什么，高层管理如何才能获得时间、思想和理解来完成这些任务？”如果恰当地应用联邦制，则高层管理不必为日常作业而担心，能够集中精力去关心未来的方向、战略、目标、关键决策，从而完成它自己本身的任务。

“分权制”这种叫法目前已极为流行，不便把这种叫法改掉；但它却是一种易于使人误解的叫法。

联邦分权制是对高层管理力量的有效的考验。一个分权制公司中的高层管理的首要职责就是深入思考“我们的企业是什么以及它应该是什么”这个问题。它必须负责为整个公司制定目标并制定实现这些目标的战略。换句话说，它必须负责做好它本身的工作。一个联邦制结构如果恰当地予以管理，就是所有组织结构中最有作用的结构；但是，如果其高层管理不能负责做好它本身的工作，那就是一个烂摊子。

高层管理必须仔细地深入考虑它自己应该保留哪些决策权。因为，有些决策是同整个企业、企业的健全和前途有关的。并不是讲所有的这些决策都必须在“照顾到全面利益”的情况下才能做出。其中的绝大多数可以从对某一自治性单位有利的基础上来做出。但是，这些决策必须由能纵览全局并对全局负责的人来做出。

例如，在通用电气公司，只有公司的高层管理才能决定放弃一种业务或开始一种新的业务。在通用汽车公用，由总部的高层管理规定每一事业部的汽车产品必须遵守的价格范围，从而对公司的各主要单位间的竞争加以控制。在西尔士公司，由位于芝加哥的总部决定每一商店应该经营些什么商品——五金商品、家用器具、时式商品等。

换句话说，中央管理当局必须保有一种对事关整个企业及其长远未来的事情做出决策的“最高权力条款”，并使中央管理当局能够为了共同伪利益而凌驾于地区野心和地区骄傲之上。

如果要保持一个企业的完整性而不使它四分五裂，企业的高层管理必须特别在以下三个领域保留其最高权力。应该由高层管理而且只由高层管理来决定：第一，企业的工艺技术、市场和产品；企业开始什么新的业务和放弃什么旧的业务；以及企业的基本价值观、信念和原则。

第二，高层管理必须自己保留关键的资本资源的分配权。联邦制组织的资本供应及其投资都是高层管理的职责而不能交给其自治性单位。

第三，另一个关键资源是人员。一个按联邦制组织起来的公司中的人员，特别是管理人员和重要的专业人员，是整个公司的资源而不是其任何一个单位的资源。有关分权的自治性单位中的人员及其重要任命的政策是高层管理的决策——当然，自治性单位的经理也必须积极地参与。还有，一个分权化的公司需要有一个坚强的、受人尊重的高级人员进入高层管理来关心公司中有关人员的良心工作。

一个分权制结构的高层管理必须单独分开，不能同时经营任何自治性单位；无论这种自治性单位是多么大和多么重要，都不能那样做。即使是一个小企业，如果是按联邦制设计原则组织起来的，也至少要有一个人(最好有更多的人，关于这点见第五个章和第五十一章)使之全面承担整个企业的高层管理工作。

英国的传统制度是，董事会的“常务董事”即以全部时间从事高层管理工作的成员同时担任各主要部门和子公司的首脑；其结只是既没有高层管理，又没有分权制；基本决策或者是根本没有或者是有关各部门首脑“交易”的结果，而这些首脑所关心的自然是他们自己的部门而不是整个公司。3 这可能就是经常报道的英国公司产生下述倾向的一种主要原因：它们按照一个部门过去的历史和规模而不是按照其未来的机会和需要来分配资金和其它资源。

联邦分权制要求集中的控制和共同的衡量标准。事实上，如果一个联邦制组织发生了麻烦(例如，如果在联邦制结构的高层堆积了多层中央管理参谋人员)，其原因总是由于中央机构所用的衡量标准不良，以致必须代之以人员的监督。自治性单位的管理人员和高层管理都必须了解到所期望于每一单位的是什么，“工作成绩”意味着什么，以及什么发展具有重要意义。上级必须有信心才能给下级以自治权，而这就必须有控制而不必依靠个人的看法。人们必须了解目标是否正在实现，才能实行目标管理，而这就需要有明确而可靠的衡量标准。

斯隆称之谓“集中控制的必要性，可以用世界上最大和发展最快的多国公司之一——荷兰的菲利浦公司的经验来说明。菲利浦公司在 1959 到 1972 年期间在全世界的销售量几乎增加了五倍，从十三亿美元增加到六十亿美元。但其利润都不见了。该公司有一个坚强的高层管理班子。它在许多重要领域中——从家用设备到电子产品到电灯泡——在技术和产品方面处于领先地位。该公司实行极端的分权化，在六十个国家中拥有几百家子公司，每家子公司在传统上都拥有自己自治性的管理当局。但它实际上没有中央规划这样的控制制度，也没有共同的衡量标准。其结果是四分五裂而不是分权化，过多而没有控制的存货，无计划的资本投资以及人员过多。菲利浦公司的销售量只有通用电气公司的三分之二，其资本投资和职工人数却同通风电气公司相等——而利润只及通用电气公司的五分之一。只是在菲利浦公司经过了几年的艰苦工作实行了集中控制、共同的衡量标准以及协调的规划以后，

它才开始获得它在技术和市场推销方面各种成就的报酬。而且只有在这个时候，菲利浦公司的各种“自治性单位经理”才真正地获得了自治权，只有在此以后，他们才可能为其单位制订计划、订立目标并组织他们自己的工作。

这个原则的另外一面是，联邦制原则要求作业单位、自治性单位承担很大的责任。这些作业单位被赋予了最大程度的自治权，而这就要求它们承担起最大限度的责任。

尤其重要的是，它们的职责是使高层管理能够做高层管理的工作。每个自治性单位的首脑应该深入思考，高层管理必须了解些什么有关本单位的市场、产品、潜力、机会以及问题的情况。他必须问自己，“影响我这单位取得成就或失败的主要因素是什么?高层管理为了了解本企业的发展方向和真正的机会和问题，必须知道些什么?”一个联邦制结构中的自治性经理决不能满足于“报告”，而必须深入思考高层管理需要了解些什么。他们必须承担起对高层管理进行教育的责任。

一个联邦制结构要求有共同的视野。联邦制公司中的一个单位是自治性的，但并不是独立的，而且不应该是独立的。它的自治性只是取得公司的更好成绩的一种手段。它的管理人员愈是拥有广泛的地区自治权，愈是应该把自己看成是更大的团体即整个企业的一员。

规模的限制条件

联邦分权制本来是为了解决企业的规模问题而提出来的一种设计。企业的规模超过了中等程度，职能制结构就不适用了。但是，联邦分权制在规模大小上也有一些限制条件。如果联邦制的单位太大了，以致其中的组成部分即其中的职能性小单位(如制造)超过了它能有效运转的规模，那么整个自治性单位就会变得笨重、迟钝、大得难以进行工作。其“头脑”即自治性单位的高层管理可能仍在进行工作，但其“肢体”即职能性小单位却会变得僵硬而官僚化，并愈来愈变得是为它们自己服务而不是为共同宗旨服务。

为了克服这种缺陷，杜邦公司一方面把过于庞大的自治性单位分解为二，另一方面，正如我们在前面已经讲过的，在大的自治性分权单位中再建立一些小的自治性分权单位。另一种是约翰逊和约翰逊公司采用的方法。该公司是一家规模非常庞大的制造卫生保健用品的多国公司。其产品从药棉直到避孕丸。该公司多年来一直把它属下的每一单位的规模限制在二百五十名职工以内，每一单位就是一个拥有自己的管理当局和董事会的单独公司，并直接向一个小型的、中央母公司的高层管理班子“报告”。当约翰逊和约翰逊公司在全世界的销售额超过十亿美元而职工总数超过四万人时，虽然不得不容许其下属单位的规模超过二百五十名职工，但是，它仍然对每一单位的规模加以限制，当下属单位过于庞大时，它就把这个下属单位分解开来而不是容许它继续扩大。这样，在它的每个下属单位中，职能单位还是相当小的。

但是，当自治性单位发展到规模庞大时，并不总是能够把它分解或再作进一步划分的；至少并不总是这样实行的。于是结果就出现了“职能王国”。

例如，通用汽车公司的雪佛兰事业部就发展到了很大的规模。如果它是一个独立的公司，它可以在汽车制造公司中排在第三位或第四位。它是一个自治的分权性产品单位；但在内部；它是按职能组织起来并高度集中的。为了消除雷佛兰事业部中庞大的——非常庞大的——职能单位的与外隔绝的状态，通用汽车公司经常把雪佛兰事业部同其它较小的(但仍是很大的)事业部的职能单位的经理互相调动。但是，通用汽车公司在七十年代初期把汽车的最后装配工作从雪佛兰事业部中分出来而按“模拟分极制”原则(见下)单独成立一个装配事业部。这样做的理由之一就是有必要把日益成为“以努力为中心”的一个大型装配作业恢复为“以成果为中心”。而且，通用汽车公司中的许多经理人员，特别是年青的经理人员，显然认为雪佛兰事业部早就应该分解为一些独立的事业部，例如，一个负责大型卡车业务，另一个负责“小型车”或“超小型车”业务，而原来的雪佛兰事业部则限于“标准”客车。(见第五十五章)。

通用电气公司在五十年代进行改组的设计师拉尔夫·科迪纳(Ralph Cordiner)经常说，一个分权制结构中的自治性单位应该小到“一个人伸手可及”的程度。这不是一个精确的定量用语。但它意味着一个自治性单位不应该超过联邦分权制所能获得的充分利益的“适当规模”。这就意味着(正如在第五十四章中所指出的)，在高层的一小部分人——可能是四个或五个——不用参考图表、记录或组织手册就能讲出在该单位中有些什么关键人物，他们目前在哪里，他们目前在进行什么工作以及如何在完成他们的工作，他们从何处来以及可能到哪里去。如果自治性单位搞成差不多的规模，联邦分权制仍是最好的一种组织设计。但是，那已是“害处最少”而不是好处最多了。

多小的规模就过于小了

但是，分权的自治单位也必须有足够大的规模，以便支持它所需要的管理班子。

多小的规模就过于小了，这取决于企业的种类。西尔士公司或马克斯—斯宾塞公司的一个商店，即使规模很小也足以支持恰当的管理班子。一个小商店所需要的只是一个经理和少数实际上管理店面的部门主管。

在美国的为批生产金同工业中，一个真正的自治性生产单位，如果每年的销售额没有两千万到三千万美元，就很难支持恰当的管理班子和自己的工程、；制造、市场推销等工作。销售额小的单位就是处在人员不足或配备了不恰当的人员的危险中。

当规模这样小的单位按自治性单位来组织时，其内部结构应采取任务小组设计而不应采取职能结构。西尔士公司所属的各个商店，除了最大的商店以外，就是采取任务小组设计的。

有决定性的标准不是规模大小而是管理职务的范围和挑战。一个联邦制单位始终应该有足够大的范围，以便一个人能发展他的才能。它应该有足够的挑战，以便单位中的管理班子真正能进行管理，即深入思考目标和计

划，把人力资源组成有效的任务小组，把工作结合起来，并对工作成绩进行衡量。它应该有足够的挑战，使得管理班子必须在该单位的所有各个重要方面进行工作，同时有足够的挑战使它真正能发展市场、产品或服务——尤其重要的是真正能发展人员。一个自治性企业单位规模大小的真正标准不是经济性，而是管理范围和挑战、管理的成绩。

一个分权制组织的自治性单位不应该依赖中央服务参谋机构，即不应依赖总部提供的咨询和教育活动。

一个分权制组织需要有效的“良心”工作。它还需要为高层管理提供有组织的思考和计划，即第五十一章中讨论过的“秘书处” 和“业务研究”小组；如果分权制组织规模较大并进行多角经营，则更为需要。它需要坚强的中央信息部门和统一的控制和衡量标准。它要有一些“共同的作业工作”，如资金的供应和管理、研究、法律咨询、公共关系、与有组织的劳工的关系、与政府的关系、也许还有采购。它也许还要在公司范围内组织第二十五章中讨论过的“社会研究和发展”的工作，以及在市场推销和对人进行管理方面的关键活动。

但是，它不应该使得分权的单位在作业管理中有必要应用中央服务参谋人员的“建议”。这些分权的单位应该坚强得足以自立。如果它们不足以自立，那么参谋服务人员并不能弥补其软弱，而只会使之更加软弱。这些参谋服务人员必然是集中注意于其职能领域而不是企业的成就和成果。这些参谋服务人员位于中央机构，必然有通向高层管理的内部渠道。在一个分权制公司中，如果参谋服务机构庞大而忙碌，那么下属的单位就将忙于讨好这些参谋人员而不是为了取得成绩而从事经营了。

联邦分权制的创始人了解这一点，所以使服务参谋机构小而精。但是，在五十年代或六十年代采用联邦分权制的许多公司却建立了庞大的中央参谋服务机构。

不管怎样它们已没有多少选择的余地。在许多情况下，在职能领域中建立这些中央服务机构只是一种策略上可行的事。否则，强大的传统职能结构将会抵制转变为联邦分权制。因为后者威胁到他们的权力和成望。即使那些用来证明庞大的参谋服务机构有理的一些说法——如在职能领域中“需要优秀人才”或“专门人才”——也常常只是一种策略上必需的代价。但是，至少要承认这一点。为了安抚这些有权势的职能巨头而设置的服务性参谋机构应该在他们退休以后予以废除。不应该再安置新的人员进去。只有在原有的计划和活动已取消后才能批准新的计划和活动。经过了若干年的过渡阶段以后，这些参谋人员为自治性单位“服务”所需的预算，。就可能限制在“顾客”即自治性单位中人员自愿“购买”而不是强制征收中的数额了。

一个分权的组织如果依赖于中央参谋服务机构，那只会使它受到职能制设计弱点的损害，而不会受到职能制设计优点的好处。

什么是一个“事业单位”?

联邦分权制只适用于一个公司真正能划分为一些“事业单位”的情况。这是它的基本限制条件。

但是，什么是一个“事业单位”呢?当然，最理想的是一个联邦制单位本身就是一个完整的企业。

艾尔弗雷德·P·斯隆在二十年代初期创建的通用汽车公司的组织就是以这种思想为基础的；每一个自治性的事业部自己进行设计、工程、制造、市场推销、销售等工作。事业部出售的汽车必须在公司规定的价格幅度之内。但除此以外，它是完全自治的。通用汽车公司的汽车附件事业部把它们产品的很大一部分出售给本公司制造汽车的各事业部，但它们直接出售给外界市场，而且更大部分常常是出售给通用汽车公司的竞争者。它们从各方面来说也是一些“事业单位”；约翰逊和约翰逊公司的自治性单位也是这样的。它们之中的每一个都有自己的产品线、自己的研究和发展部门、自己的市场和市场推销机构。

但是，一个真正的事业单位应该达到什么程度，才能使联邦分权制有效地工作呢？按最低限度，事业单位应该向公司贡献出它自己的利润，而不仅是为公司的利润做出一分贡献。它的利润或损失应该直接成为公司的利润或损失。事实上，公司的总利润应该是各个事业单位利润的总和。而且，各个事业单位的利润必须是真正的利润——不是根据账面编造出来的利润，而是由市场的客观评价所决定的利润。

对于自治来说也许更重要的——以及真正的试金石——是联邦制单位必须有它自己的市场。那市场可能只是一个地理区域——例如西尔士公司和马克斯—斯宾塞公司的商店就是这样；或者象“地区公司”的例子，几家大的美国人寿保险公司互相划定一个地区。但是，不管怎样，联邦制单位必须有一个明确的市场，它在这个市场中是唯一的公司。

有些行业的同一产品线在同一地理区域可能有一个以上的不同市场，因而可能要为同一产品建立两个不同的事业单位。

例如，椅子的团体买主——医院、学校、饭馆、旅馆、大事务所——就是不同于住家户的一个市场。他们购买的椅子可能是一样的或非常相似的；但他们应用不同的分配渠道，所付的价格不同，用不同的方式购买。一个规模相当大的家具公司的成长在很大程度上就是由于把零售家具和团体购买家具分开建立为两个不同的产品事业单位。

只要一个事业单位有充分的市场责任和客观的成果可比性，那么，它即使从其它自治单位或公司经营的集中制造货源获得其产品，仍是一个自治的事业单位。

西尔士公司或马克斯—斯宾塞公司的商店都不是真正的“事业单位”。它们自己并不采购，它们甚至不能决定自己经营什么以及定什么价格。’但是，每一商店在其地理区域内却是自行负责的。而且，由于西尔士公司或马克斯—斯宾塞公司的所有商店都以同一成本从同一中央采购部门获得同样的商品，所以可以互相作有意义的比较。在西尔士公司的系统内，其商店经理是自治性的，并且可用成绩和成果来予以衡量。

可是，如果没有真正的市场考验，我们就不能说存在着自治性的事业单位。联邦分权制也就不能发挥作用。

通用电气公司有一个大的自治性事业单位，即器械销售事业部。它向电力公司出售和供应涡轮机、配电装置、变压器。该事业部同各个电力公司在电站和输电线路的总体设计方面密切协作，然后由通用电气公司的各厂和其它的厂装配各个客户需要的装备。在通用电气公司于1952年改组时，其“产品部门”即配电装置和变压器部门被赋予“事业单位责任”，而器械销售部则成为一个“配销者”。但是，这种改组却行不通。产品部门不能真正地承担起事业单位的责任，而器械销售部虽然是唯一的真正的“事业单位”，但已经不再拥有必要的权力。结果是混乱代替了明确性，摩擦代替了责任。最后，绝大部分的原有结构不得不重新恢复，虽然器械销售事业部已远超过“一个人伸手可及”的程度。

我们迄今所讨论的是作业工作的、即现存的和已知的事业单位的联邦分权制。创新工作的分权制单位是以不同的方式组织和衡量的(见第六章)。但是，对于这样的工作，联邦分权制也是最有效的组织设计原则——但其条件是，它的成绩和成果能够客观地予以衡量。一个分权制的创新单位也应该是一个事业单位——或应该能成为一个事业单位。

模拟分权制

只要一个单位可以组织成为一个事业单位，那么，没有一种组织设计原则可以同联邦分权制原则相比。但是，我们已经知道，有许多大公司不能分成真正的事业单位。而它们又显然发展得超过了职能制或任务小组结构在规模和复杂性上的界限。

这些公司日益转向“模拟分权制”，以此作为解决它们组织上问题的一条出路。

模拟分权制组成了一些虽然不是事业单位但却好像是事业单位的结构单位。这些单位具有尽可能大的自治权，有自己的管理当局，而且至少有一个“模拟的”利润和损失的费任。它们用一种内部决定而不是外部市场决定的“转移价格”来互相购买和出售。或者，它们这样来计算“利润”，在各单位问分摊成本，然后在成本之上加上如百分之二十的“标准费用”。

主要的例子有化学工业和“材料”工业中的一些公司。一个综合的化学公司按着三条轴线或三种不同的逻辑来经营管理：研究的逻辑、生产程序的逻辑以及市场的逻辑。从研究和发展来说，组织所得到的信息是由知识的定义所提供的各种范畴，如“聚合物”、“结合”、“表面现象”。而生产程序则是由原料来决定的。没有一种生产程序能够把硫酸转变成石油化工产品，或者把石油化工产品转变成硫酸。最后，市场又有它自己特有的逻辑。它既不采购“无机”化合物又不采购“有机”化合物，而是采购粘结剂、胶质、表面涂布剂、试剂、清洁剂，也就是说，它所采购的是一种产品的用途而不是化学公式或生产工艺程序。而绝大多数顾客为了各种目的而购买各种各样的化学制品。市场的逻辑是“最终用途”的逻辑。

但是，大型化学公司，不论是美国的杜邦公司和孟山都公司、英国的帝国化学公司、法国的柏金尼公司或德国的巴地希公司，都必须能够，

——运用各种化学学科和工艺技术来发展新产品，

——用大量的各种原料来制造各种各样的产品；

——向各种最终用户供应他们在自己的制造程序中需要的各种化学制品。

这同样适用于玻璃、钢铁、铝和纸的制造业，虽然程度略小。这些“材科”工业企业在第一次世界大战以前取得了成功，在第一次世界大战和第二次世界大战之间的期间仍然是领先者，而其销售量的增长在第二次世界大战以后的时期甚至比以前的时期还要快，但其成果却愈来愈不能令人满意。愈来愈多的人认识到，其原因就在于它们发展得超过了职能制所能适应的限度了。它们已失去了进行有效的信息交流的能力，失去了灵活反应和迅速做出决策的能力，失去了执行已做出的决策的能力。

常常有人讲到，象美国铝公司这样的大型美国材料公司，虽然做出了正确的决定，但迟了九个月；然后，又过了九个月才把这决定付之实施——对美国、英国或德国的其它巨型化学公司也提出了同样的批评。这是由于一个决定在大型职能性结构中必须旅行的路途太长了，向上进到高层要走很长的路程，：然后又要走很长的路程重新下来。而在这无数层次的旅行过程中，所要决定的问题和做出的决定已经被歪曲得面目全非了。

模拟分权制是可以用来解决大型材料企业结构问题的一种可行的组织设计原则。

例如，许多化学制造公司把其事业单位分成三类，每一类都以模拟分权制为基础。建立了一个研究和发展公司并按研究的主要领域来组织。有些化学公司，如孟山都公司分别建立了市场推销部门和制造部门，两者都要承担利润和损失方面的责任。

日本的钢铁公司通过独立的“商社”在国内和国外销售产品；在美国铝公司和共和钢铁公司，生产是按地区制造单位来组织的，每一单位都是一个损益中心。但是，市场推销却是按最终用途单位来组织的。这些最终用途单位就是汽车工业和建筑王业这样一些铝和钢铁的主要工业买主。世界上最大的玻璃制造公司之一的康宁公司也同样地在模拟分权制的基础上按制造单位和市场推销单位来组织。

模拟分权制也同样运用于那些有类似的规模和复杂性的单一产品公司。其突出的例子就是国际商用机器公司。

国际商用机器公司一般只有一种主要产品：电子计算机。其市场中可以作为自治性的市场而分出来的只有一种，即政府和防务市场。国际商用机器公司营业的大部分，约为百分之八十左右是向一个市场供应一种产品，这个市场就是向美国和外国的工商企业供应电子计算机。但是，这种电子计算机的销售额达到数十亿美元，而且其

业务极为复杂，所以不适合按职能制来组织。于是国际商用机器公司就把它的数据处理业务分为两个重要单位，每—个单位都以模拟分权制为基础，作为一个自治性的事业单位。其中，一个单位是市场推销和服务，另一个单位是发展和制造。每—个单位都作为一个损益中心。

把模拟分权制应用于不能用联邦分权制的很大企业的最有趣的尝试是六十年代对纽约一些大商业银行的改组。

存款金数分别占纽约第—位和第二位的花旗银行和大通银行都改组成了模拟分权制结构。花旗银行分成了五个自治性的单位：零星服务部(即个人的存款和借款业务)，商业服务部(为中小型企业服务)，公司服务部(为大企业服务)，国际服务部，以及信托服务部(如投资管理)。每一服务部有一个经理，有自己的目标、计划、损益计算书。大通银行的改组虽然是独立进行的，但大致与此相似。

这些银行的例子也清楚地显示出模拟分权制的某些重大问题。在这两个银行中，都是洛克菲勒分行或伦敦分行这样的大的分行成为地区的银行业务中心。有时这种分行只是作一种房东和设备管理者，而上述五个“自治性银行”的代表则占用分行中的办公地点。有时这种分行就是一个“银行家”。还有些时候，这种分行兼作房东和银行家。显然，这种大的分行也是一种“事业单位”和损益中心。一个顾客常常同时是——或应该是——零星顾客、商业顾客、信托顾客、甚至是公司顾客，那么应由谁来对不同的“银行”加以协调而对顾客提供服务呢?例如，一家小企业的首脑希望向他的企业提供资金的银行同时兼理他的个人银行业务，处理他的储蓄账户，作为他遗嘱的执行人，他的投资的管理人以及他的公司养老金的受托人。他不愿同四个不同的银行打交道。他应该算是谁的顾客呢?谁应该接受他的业务呢?

模拟分权制显然存在着许多困难和问题。但是，它在将来会更多地被应用。因为，模拟分权制应用的可能性最大的那些领域衰是经济和社会中日益发展的领域——加工工业和公私服务机构。职能制组织和联邦分权制组织都不适合在这些领域中进行组织工作。因此，管理人员有必要了解模拟分权制的必要条件和限制性。以它为基础建立起来的一个组织可能有些什么问题呢?

模拟分权制的问题

模拟分权制对所有的组织设计规格都不大“适合”。它缺乏明确性。它不容易以成绩为中心。它很难满足每个人应能了解自己的任务的具体要求。它也不能满足管理人员和专业人员应能了解整体任务的要求。

模拟分权制最不能满足的是经济性、信息交流以及决策权力。这些弱点是这种组织设计所固有的。因为模拟分权制的单位并不是真正的事业单位，它的成果并不是真的由市场成绩决定的。它的成果在很大程度上是内部管理决策的结果。那是些“转移价格”和“成本分配”的决策。

一个化学公司的制造部门也被看作是一个事业单位并期望它从自己的投资获得利润，那么，当这个化学公司的销售部门从制造部门“采购”其产品时，应该付给它什么价格呢?这里不存在“市场价格”，因而不存在通用汽车公司的汽车附件部卖给公司外部的产品价格那种客观的基础。唯一可以作为基础的就是成本。而唯一可以显示出利润的办法就是在制造部门的成本之上加上一个主观的收费。但是，公司的销售部门却无法从外部获得它销售的产品——这或者是由于除了从竞争者那里以外——根本无法获得这种产品，因为需要的量太大了，不能依靠外部的供货者，或者由于质量至关紧要(如药品的“中间产品”)。于是，公司中制造部门和销售部门两者的利润和损失，至多只是真正的成果的一种近似值。

由此，信息交流所传递的更多的是“杂音”而不是信息；管理人员的大量时间和精力用于在被认为是自治性的不同单位之间划出界限；用于确定这些单位在互相协作；用于解决它们之间的争端；或用于确定同一公司中的两个销售单位哪一个有优先权，它们都要求在尽可能短的时间内，从同一个自治性制造单位获得同一种稀缺产品。最小的调整也成了高层管理的决策，成了力量的较量，成了有关荣誉和神圣原则的事。

模拟分权制对人提出了很高的要求：要求他有自我纪律，能互相忍让，能把自己的利益包括工资报酬的利益交给上级去处置；要求他成为一个“好的运动员”和“败而不馁者”。这些要求比联邦分权制对人提出的高要求更困难得多，尤其是更为多样化。

我有一次听到，一家大银行中一个很高职位的候选人未能晋升，其原因是他那单位使银行受损失而本单位取得了太好的成绩。“他把他自己那个单位的成绩置于最优先的地位”。第二候选人又未能晋升，其原因是“他把他那单位的成绩过于屈从于其它单位的要求和需要，以致未能显示出足够好的成绩”。我问道，“有没有什么关于行为的指导方针呢?有没有什么办法可以事先告诉一个人，你认为什么是‘过于关心’工作成绩，什么是‘过于协作’?”对我这个问题，每一个人都承认无法回答。每一个人还承认，这正是他的下属的最大烦恼。一位高级主管最后作了这样的结论，“你必须用耳朵来辨音，”但他自己又停下来补充说，“但是，用谁的耳朵呢?”

就其适用范围来讲，模拟分权制只限于作业工作。它显然不适用于高层管理工作。至于创新工作，如果不能作为联邦分权制单位的话，那就应该采用职能制结构或任务小组结构。

应用模拟分权制的规则

主要规则是把模拟分权制看成只是一种最后手段。只要职能调结构——不论有没有任务小组作为补充——还能起作用，即只要一个企业的规模较小或属于中等时，就不应采用模拟分权制。如果超出了这个规模，要首先考虑采用联邦分权制。

即使在材料工业的公司中，也应首先试行联邦分权制。把真正的联邦分权制修改应用于材料工业企业的一个

例子是俄亥俄州托雷多地方的欧文斯—伊利诺斯公司。它是一个很大的玻璃瓶制造公司：第二次世界大战以后，塑料瓶开始被应用。欧文斯—伊利诺斯公司为了保持在瓶子市场中的领先地位，不得不进入塑料瓶行业。经过长期的深思熟虑以后，该公司决定建立玻璃瓶事业单位和塑料瓶事业单位这两个分开的自治性“产品”事业单位，在同一市场上对同一顾客互相竞争。

欧文斯—伊利诺斯公司的战略取得了出色的成就。公司的成长极为迅速。但是，十五年以后，在七十年代初期，欧文斯—伊利诺斯公司又改为模拟分权制。它保持了那两个部门，但把它们限制在制造上。所有的瓶子，不论是玻璃瓶还是塑料瓶，其销售都由一个新成立的销售部来负责。这样做的理由是，顾客要求他们所需的全部瓶子由一个来源来供应。对他们来讲，“玻璃”或“塑料”都无所谓，他们买的是瓶子，不是材料。

因此，当同一个大型企业的各个不同组成部分必须在一起工作，而又必须有自己的责任时，模拟分权制虽然存在着一些限制性、缺陷和风险，仍可能是最适用的组织原则。这特别适用于市场的逻辑同技术和生产的逻辑不一致的情况。

事实上，我们可能要学习如何扩大它的适用范围。对于庞大而复杂的“整体”企业(以及非工商业的服务机构)来说，它是最有希望的组织方式。最突出的例子是大型运输公司，特别是铁路公司和航空公司，但还有典型的政府机构。

一个铁路公司或一家航空公司，从其定义来说，就没有纯粹的“地方”事业单位。因此，迄今为止，这样的企业没有其它选择，只好按职能制来组织，至多设立一个地区协调员在各个职能部门间进行协调、调解和联系。影响一个运输系统的成绩的决策只能集中地做出。这些决策首先是有关资本利用，有关飞机、机车、货车的分配的决策。但是，运输企业除了比较不重要的任务以外不能实行分权化，而且由于它过于庞大，即使采用职能制组织显然也不能很好地进行工作。

这事实上既意味着；有一些企业——以及非工商业的服务机构——还没有一个合适的组织原则。

对于模拟分权制，我们至少已知道它有些什么利弊了。因此，组织理论和组织实践的一个主要任务就是，为铁路系统和绝大多数政府机构这样一些庞大而过于集中化的职能制结构制定出一套组织设计来。这套组织设计应用在它们那里，应该不比模拟分权制应用于大型材料公司和大型商业银行为差。这也许必须应用一些模拟分权制的原则。

第四十七章 以关系为中心的组织设计：系统结构

国家航空和航天局——日本的系统设计和“多国性”——文化和价值观的分歧——系统结构的困难所在——其必要条件——其重要性

在所有各种组织设计原则中，只有一种，即法约尔的职能制组织设计原则可以说是从理论分析出发的。其它各种组织设计原则——任务小组、联邦分权制、模拟分权制等原则——都是由于对当时的特殊需要和挑战做出临时反应而产生的。这也适用于系统结构。它是为了解决显然极为特殊的气个管理问题——美国在六十年代的太空探索——而发展成为一种组织设计原则的。

系统组织是任务小组设计原则的一种扩展。但是，任务小组是由个人组成的，而系统组织则由极为广泛的各种不同组织组成一个大结构。这些组成单位可能包括政府机构和若干私营大小企业；大学和独立研究人员；某些单位直接由中心组织控制并担任一定的任务；还有些单位可能全部或部分地为系统组织拥有而自治经营，还有些单位只同中心组织发生一种契约关系而并不为它所控制，或者是它无法控制的。系统组织随着任务的需要而应用所有各种其它的组织设计原则：职能制组织和任务小组，联邦分权制和模拟分权制。

系统结构的某些成员可能担任一些特别的任务，在系统结构存在的整个期间并不改变；其它一些成员则可能随着计划的各个阶段而担任不同的任务。有些是长期成员；其它一些则只是从事某项特殊的工作，在该项工作完成以后就不再同系统结构发生什么关系。

最早使系统结构成为一种明显的组织设计原则的“模型”是美国国家航空和航天局有关六十年代美国航天计划的组织。1 但是，虽然我们直到最近才意识到这样一种结构的存在，其实它早已存在了很长时间。大型系统结构虽然是作为一个庞大的政府计划的组织设计原则出现的，其实它最初是作为一种企业结构而发展起来的，今后曲主要应用可能也在企业方面。

虽然塞尔斯和钱德勒可能并没有认识到这一点，但他们在有关国家航空和航天局的书中描述的一种系统在日本已应用了一个世纪；日本的大型公司和它的供货者和配销者之间的关系很象国家航天和航空局同其供货者、承包人和合作者之间的关系。日本的大型公司有时对其供货者有所有权；但更多的情况是没有或只有权小的所有权。但是，供货者却结合于“系统”之中。同样的，日本的大型公司通常依靠既是独立的又结合为一体的商社。结合为一个工业集团(财阀)的各大公司之间的关系也可以同国家航空和航天局由于自己的需要而发展起来的关系相比；

已日益清楚地表明，在多国公司中将会发展出某种同系统结构非常相似的东西。事实上，许多为多国公司制定的方法就是(虽然并没有意识到)系统管理的一套。而多国公司的一些典型问题也就是系统结构的一些典型问题。

例子之一就是大通银行为其世界范围的银行系统所制定的结构。大通银行决定采取与传统方法不同的做法，不是完全依靠或甚至主要依靠有全部所有权的海外分行，而是通过对已建立起来的当地中等银行拥有少量所有权

的办法来发展其世界性的业务。这些当地银行并不归大通银行所有或归它控制，其高层管理也不是大通银行派去的。但它们是“大通银行系统”的组成部分。它们被结合于大通银行的世界性银行设施和服务之中，同时又深深地扎根于自己的社区之中。它们既是独立的，又是结合为一体的。

另一个例子是多国广告公司。公司的总部设在纽约，而其在英国或德国的分公司看起来是有全部所有权的子公司。这种结构初看起来好像是联邦分权制。但是，由于多国顾客的需要，这些联邦制的自治单位却在一种系统结构的关系中共同工作。为了给一家总部在美国以外的顾客服务——如伦敦和鹿特丹的尤尼莱佛公司、瑞士的内塞尔公司、东京的索尼公司——其全面责任必须由顾客所在的分公司，即英国、瑞士或日本的分公司来承担。但是，凡是顾客有子公司的地方，广告公司都必须同它们发生关系。因此，必须建立起一种广告公司在各地的经理人员的网络。这些经理人员是为当地自治性的分权制单位工作的，但又密切地在一起工作。广告公司在世界性的设施和人员，不论是市场研究；广告手段研究或广告手段购买，都必须提供给这些经理人员使用。一项广告运动可能是世界性的，但它必须在每一个国家加以修改，以便适合于该国顾客在该国生产和销售的产品，适合于当地市场的特殊需要和要求，适合于当地的习惯、口味和顾客的爱好，适合于每一市场可用的广告手段及其效果。

还有十个世界性的会计业务——从法律上讲是一个巨大的多国股份公司——也是一个真正的系统结构。

所有这些组织的共同之处就在于都必须把各种不同的文化和价值观结合成为一种统一的行动。这个系统中的每一个组成部分必须以它自己的方式工作，必须按它自己的逻辑和自己公认的行为规范来看是有效的。否则，它就根本不能有效地发挥作用。而所有的组成部分又必须为共同的目标而工作。每一个组成部分必须接受、理解并担任它自己的角色。要做到这点，人们和各个团体之间必须建立起直接的、灵活的、密切配合的相互关系。通过这种关系，个人之间的联系和相互信任在极为不同的行为方式、观点以及认为“恰当”和“适宜”的事物之间架起了一座桥梁。

例如，美国国家航空和航天局就面对着一个大型政府机构的不同的价值观和文化的问题。机构中的某些大单位是由习惯于美国军队方式的人员组织和配备起来的；而另一些单位则是由德国出生和德国训练的沃纳·冯·布劳恩(Wernher Von Braun)这样一些航天科学家建立和经营的。布劳恩及其助理和帮手习惯于“德国专家”这一套传统各种企业，有的非常庞大(如泛美航空公司)，有些很小，是这个“组合”中的“合伙人”而不是“承包人”。它们并不按预定规格制造或提供一个部件，而是为整个航天规划的“神经系统进行计划、设计和作业，如肯尼迪角的庞大的发射系统。其它一些“组合成员”则是各个大学中的科学家，各自在他们自己的实验室中工作。

无庸多说，多国公司面对着同样的一些文化和价值观上的差异的问题(并见第五十九章)。但是，讲到大型日本公司是“多文化的”，初听起来似乎叫人奇怪。但日本存在着——在很大程度上目前仍存在着——日本人叫做“双重经济”的现象：工场、批发商和零售商(绝大多数是小型的)是“现代化以前”的经济，而制造企业、银行和市场推销企业(绝大多数是大型的)是“现代化”的经济。这两种经济代表着非常不同的结构，以非常不同的方式组织和经营，以非常不同的标准来规定目标和成绩。系统结构的设计使得日本能把这两种经济维持在并存和合作的关系中达一个世纪之久；并使得日本的传统社会不至于因为“现代化”而瓦解，至少减轻了其瓦解的程度。而其它的每一个非西方国家都发生了这种瓦解现象。对于日本大型的现代化企业存在着第二个“文化”问题：作为它取得材料、机器和技术的来源，作为市场，作为投资者和伙伴，它必须同国际经济和企业世界发生关系并结合起来。日本的商社和“合资企业”就是文化上的桥梁和系统结构的设计。

系统结构的困难和问题

系统结构设计对于所有的组织设计规格都不大符合。它缺乏明确性，也缺乏稳定性。人们既不容易了解自己的工作是什么，也不容易了解整体的工作以及自己同它的关系。信息交流始终是一个问题，而且无法找到一个持久的解决办法。始终搞不清楚哪里应该做出某项决策，事实上也搞不清楚什么是基本的决策。灵活性很大，而对新思想的接受能力几乎是过大了。但是，一般讲来，系统结构并不能为高层管理职位培养人和考验人。尤其重要的是，系统结构破坏了内部经济的原则。

当国家航空和航天局开始工作时，领导其工作的科学家们认为，通过控制，当然特别是有以电子计算机为依据的情报，就可以使这个系统运转起来。但是，事实很快就纠正了他们的这种看法。塞尔斯—钱德勒那本书的一个经常的论点就是，面对面的个人联系；经常的会议，使人参与决策过程、即使是同他们自己的工作关系不大的事情的决策过程，都具有极大的重要性。国家航空和航天局的重要主管人员几乎把他们三分之二的时间用于开会，而这些会议所讨论的问题初看起来同他们自己的工作是没有直接关系的。

人际关系是使系统结构免于崩溃的唯一东西。必须经常地对系统中各不同成员之间的冲突进行调解，对方向、预算、人事、优先顺序等方面的争执进行裁决。最重要的一些人物，无论他们的作业说明或工作安排是怎样的，都把他们绝大部分的时间用于维持系统的运转。从维持内部协调所需的努力和产出之间的比例来看，系统结构同其它组织结构相比，是最不利的。

同时，系统结构进行工作的必要条件是极为严格的。它要求目标十分明确。目标本身可能改变，甚至很快地改变。但是，在任何一个时候，目标必须明确。系统中每一成员的工作目标必须以整体的目标为依据，并与之发生直接的联系。换句话说，只有认真地深入思考了“我们的企业是什么以及应该是什么”这一问题以后，系统结构才能发挥作用。它还要求，以基本使命和宗旨为依据，小心地制定作业的目标和战略。

“在 1970 年使人登上月球”就是那种使系统结构能够进行工作的明确目标。“建设一个经济上强大的日本”也是这样一种明确的目标。多国公司也必须制定一个目标，以便它的每一个组成单位把自己的行为指向这样一个共同

的目标——这就是多国公司的主要问题之一。

另一个必要条件是，要求人人承担起信息交流的责任。系统结构中的每一个成员，特别是每一个管理集团中的每一个成员，必须肯定，每一个人都充分理解了使命、目标和战略，而每一个成员的疑虑、问题和意见都被听取、尊重、思考、理解和解决了。塞尔斯和钱德勒曾经这样讲：

“有一个结论是十分清楚的：同传统的制造业相比，在这些计划(即国家航空和航天局的计划)中，信息交流的必要条件更为重要。一个新确定的问题或发现的影响，或探求一种不了解的困难的根源，都要求一些来自不同组织的人几乎同时参与。”2

一个多国制造企业解决这一问题的例子，确切地表明了经常地进行信息交流的极端重要性。

荷兰的菲利浦公司是依据联邦分权制来改组的(在上一章中已讨论过了)。但是，由于菲利浦公司在地理区域、工艺技术、产品上的多样性，该公司的高层管理在很大程度上是由互相连锁的各种班子组成的一个“系统”。这些连锁的班子包括：由十人组成的管理委员会、十三个世界范围的产品集团，以及六十个国家中的高层管理集团。而菲利浦公司的“管理”就意味着不停地交流信息、征求意见、协商。菲利浦公司中绝大多数的关键人物都是荷兰人，在公司内升到上层来的。但是，由于他们的特殊关心，所任工作以及环境的不同，造成了文化上的差异，以致只有不断地联系才能达到共同的视野、共同的努力和有效的决策。

第三个必要条件是，组合中的每一个成员，即每一个管理单位，要承担起远超过分配给他的工作的责任。每一个成员必须实际上承担起高层管理的责任。为了获得任何一项成果，要求每一个成员有“高度的负责的自治，以及创新甚至改变计划的机会。”3 同时，每一个成员必须努力了解整个系统中在于些什么。

“较其它任何事情更为重要的是，一个大型计划中的经理人员必须能够个别地和集体地看到并理解为了达到最终成果而要做的工作的整体性。每一个人必须看到并理解，他自己的工作的演进和改变，以及与该工作有关的部门和人员同整个工作及其要求之间的相互关系。这就不仅要求他了解自己在组织中的地位和责任，或‘彻底了解’整个组织；．而且要求他了解到当时所看到的整体工作，以及在这整个框架(其中包括整体一部分的环境因素)中他自己的特殊工作之间的相互关系。”4

明白了上述道理，对于系统结构整个说来没有成为一种无条件的成功，就不足为怪了。国家航空和航天局的每一次成功的登月发射(但每次都有几乎没有限制的预算来支持它)，都有成打的系统结构可悲地失败了。这或者是由于未能取得成就，或者是由于只有通过不负责任的预算才能取得成就，而这就使得私营企业无法存在下去(如欧洲的协和式飞机及美国各种“武器系统”的失败)。六十年代有人大肆鼓吹用系统管理来解决重大的社会问题，这几乎肯定是一种完全的失败。当我们从外层空间(那里终究没有选民存在)转向地上的城市和它的各种问题，转向经济发展，甚或转向大量运输这样一些似乎纯技术的问题，所碰到的社会和政治的复杂性几乎肯定会压倒系统结构本来就不稳定的内聚性。

可是，日本已维持了大型而复杂的系统结构达一个世纪之久。他们未能避免这些困难，也没有找出一个绕过这些困难的途径。事实上，我们现在了解到，日本的系统结构中所有那些明显的效率不高之处——例如，高层管理人员把无限的时间用于开会和建立个人联系，以及从事信息交流——是系统结构本身固有的特点。但是，日本的经验也显示出，可以使系统结构进行工作，并具有高度的生产力。

但是，它需要明确的目标，在整个结构中有高度的自我纪律，高层管理亲自承担起建立联系和信息交流的责任。

对于大多数管理人员来说，用不到个人直接关心系统结构——但是，对于多国企业中的任何一个管理人员来说，如果他要使自己有效地发挥作用，就必须学会理解系统结构。系统结构永远不会成为一种被优先采用的组织形式；它太困难了。但是，它是一种重要的组织结构，是组织设计人员需要知道和了解的一种组织结构——即使是为了知道，当可以应用其它更简单和更容易的组织结构来进行工作时，就不要用它，也应该对它有所了解。

第四十八章 关于组织的几个结论

“理想的组织”或“实用主义”?——对假设进行的验证的必要一简单性的必要——以关键的成果和关键的活动为中心——验证：人的工作成绩

组织理论家多年来争论着，组织设计究竟应该从“理想的组织”出发，还是应该从“实用”出发。应该首先考虑“原则”?还是应该首先考虑“适合于”一个组织的特别的需要、例外的情况、习惯祖传统?

我们有关组织的构成部分、组织设计的规格、组织设计的原则的讨论得出这样的结论。这种争论是没有意义的。以上的两类看法都是需要的，必须同时应用。组织设计必须以一种“理想的组织”即概念的框架为依据，必须小心地确定和描述组织结构的原则。这项工作又必须以企业的使命和宗旨、企业的目标、企业的战略、企业的优先顺序、企业的关键活动为依据。但是，并没有普遍适用的组织设计原则。甚至也没有一种最好的组织设计原则。每一种原则都有着严格的要求和局限性。每一种原则都只适用于有限的范围。并不存在着一种同时适用于作业工作、高层管理工作和创新工作的组织设计。

因此，在设计组织的过程中，必须探究现实生活及其一切复杂性。做出的假设，特别是作为，“理想的组织设计”的依据的假设，必须经过考验和论证。这些假设经常受到公司内部人员的高度赞扬。这种看法是下意识的，但

正因为如此，更为强烈。只要一个人假定，组织设计能够以一种基本原则或两种基本原则(即职能制原则和联邦结构制原则)的结合为依据，其合乎逻辑的第一步就是想制定出一种理想的组织。每一个人当然都知道，在现实生活中永远不会制定出一种理想的组织；现实生活永远要求作出让步、妥协和容许例外。但是，人们可以希望尽可能接近于理想状态——使例外真正是一种“例外”，即只限于不常发生的和纯粹是当地的特殊情况。

可是，人们再也不能作这样的假定了。在进行有关组织的概念思考的同时，必须对有关组织现实的假设进行考验。否则，就可能得到一种虽然“概念上纯正”，但并不怕当而荒谬的理想组织。

从同一项重大的组织任务中的两个例子，就说明了这点。

在通用电气公司五十年代早期的组织中，负有“产品责任”的任何一种单位实际上就是一个“制造事业单位”。这一点对于任何人都是“显然”的。但是，正如前面讲过的，还有相当数量的单位，并不创造任何东西，而是建立来发展一种新的生产程序或新的产品线。这些单位有“顾客”，有“收入”——通常是一个与政府订立的研究和发展的合同，有“取得成绩的责任”。但是，它们不是制造事业单位而是创新组织。把它们按典型的制造业企业的职能制设计来建立，就扼杀了它们的生机。只要对理想的组织设计进行验证，每一个人都可以明显地看出这一点。但是，由于前边的假设过于显然(即只有制造产品的单位才是制造事业单位)，于是就无人来进行验证了。

通用电气公司的另一项假设是，一个产品事业单位的经理是一个作业经理，正如通用汽车公司制造汽车的事业部的首脑那样。而通用电气公司是以通用汽车公司作为它组织设计的模型的。但是，通用汽车公司所有的制造汽车的事业部都是相似的。通用汽车公司虽然有多个市场，其产品实际上是单一的。而通用电气公司却是世界上最为多角化的公司之一。从它的工艺技术、生产程序、产品和市场来说，都是这样。而且，通用电气公司的绝大多数的产品事业单位在各个独立的、不同的、大规模的行业中都处于领先地位。因此，通用电气公司各产品事业单位的经理事实上是高层管理当局而不是作业经理(见第五十一章)。同样的，如果对上述假设进行验证，立即就可以看出这一点。但是，通用电气公司没有进行这种验证，于是没有为这些事业单位的经理配备他们进行高层管理工作所需要的班子，而那些自治性的事业单位在产量和范围上又过小，不足以维持它们所需要的高层管理。同艾尔弗雷德·斯隆为通用汽车公司制定的组织设计的稳定成为鲜明的对比，通用电气公司不断地对它那被认为是“最终的”组织结构进行改组。这在很大程度上是由于未能对值得赞扬的假设进行验证的结果。1

通过理想的组织结构即一种概念模式来进行组织设计的方法，不是一种“理论”。组织设计显然应是实际的。但是，对假设作出明确的界定并在组织的现实中予以验证的实用主义方法，也不是“胡乱对付”或“修修补补”，而应该是在存在着多种概念方案的情况下，选择理论上健全的一种方案。组织设计必须在概念上和实践上都切实可行——否则，就是错误的组织设计。

简单性的必要

能够做成工作的最简单的组织结构就是最好的组织结构。不会产生问题的组织结构就是“好的”组织结构。组织结构愈是简单，它出毛病的可能性就愈小。

但是既不存在着一种完美无缺的组织设计原则，又不存在着一种普遍适用的组织设计原则。所有的组织设计原则都有其局限快。即使是最简单的企业，如一个只有一种主要产品和一个市场的中小型企业，也必须至少应用两种组织设计原则：职能创设计原则和任务小组设计原则，后者用于高层管理工作和创新工作，并作为从职能上对工作进行组织的一种补充。

还有，如果为了追求简单性或对称性而超出了一种组织设计原则的固有限度去应用它，那就是追求麻烦。

知识工作朝真正的创新工作本来需用任务小组结构，如果应用了职能制结构，那会使结构显得“干净”，但也会使结构没有成绩。相反的，如果把任务小组用作不变的、大型职能工作的结构单位，那也只会造成混乱。这种工作也能够用并应该用任务小组结构，但工作本身必须是具体的并加以具体化。如果把联邦分权制应用于并不真正是事业单位的单位，只会造成混乱；由于那种单位有许多局限性，应该采用模拟分权制。

有些组织设计原则比其它一些组织设计原则：更为困难和易于产生问题。但没有一种组织设计是没有困难和不会产生问题的。没有一种组织设计原则是基本上以人为中心而不以任务为中心的；没有一种组织设计原则更为“创造性”、“自由”或“民主”。组织设计原则是一种工具，而工具本身是无所谓好坏的。它们只可能是被应用得恰当或不恰当。组织设计要达到最大程度的简单性和最大程度的“恰当性”，其出发点必须明确地以提供关键的成果所必需的关键的活动为中心。它们必须以尽可能简单的组织设计来组织和安排。尤其重要的是，组织的设计师必须牢记他所设计的组织结构的宗旨。

组织是达到一种目的的手段，而不是目的本身。良好的组织结构是组织健全的先决条件，但不是组织健全本身。一个健全企业的验证不是其组织结构功漂亮、明晰或完善，而是人的工作成绩。

第三部

高层管理:
任务、组织、战略

高层管理是进行指挥、确定视野、制定标准的机构。因此，它有着特殊的任务，要求有自己的组织。它作为高层管理，在规模和复杂性、多样性和多角经营、发展、变革和创新等方面，面临着组织结构和战略上的各种特殊挑战。

第四十九章 乔治·西门士和德意志银行

高层管理，是身分还是职能——乔治·西门士和“通用银行”——高层管理的任务——高层管理的班子——“秘书处”——三点教训

高层管理是客现存在的现实。但它的实质是否就是权力呢?“高层管理”是否就是“老板”的另一用语呢?是否存在着一种特别的高层管理的职能呢?如果存在着，这种特别的职能是什么并应该如何地加以组织呢?

探讨管理理论的书籍——般都没有提到高层管理的职能和结构。但在管理的实践中，这却是最早被系统地研究处理的一个领域——远远早于弗雷德里克·泰罗研究处理工作的组织和亨利·法约尔在其职能制结构中制定最早的系统的组织设计。作为一种职能和一种结构的高层管理是乔治·西门士(Georg Siemens l839—1901)于 1870 年到 1880 年期间在德国开发的。当时他设计并建立了德意志银行，并在不多几年中使之成为欧洲大陆领先的和最有活力的一个金融机构(关于西门士，参看第一章和第二十九章)。

管理书籍经常提到，十九世纪七十年代美国横贯大陆的铁路的出现，第一次造成了对管理的需要，并使人们意识到这一点。但这些书籍知没有提到——而且其作者通常也不知道——与此同时，在欧洲大陆上出现一种“通用银行”的机构。这种通用银行虽然同铁路有很大的不同，但也提出了一个对巨大而在地区上分散的组织进行管理的问题。铁路的问题是运行的组织和协调，通用银行的问题则是高层管理的组织和协调。

通用银行是从法国的事业银行(banque d’affaires)即企业家银行发展出来的。所谓事业银行，按照从萨伊到圣西门的法国经济学家和社会学家的学说，其目的在于通过经济的资本资源引向未来的发展的生产性产业而成为经济和社会发展的原动力。佩雷尔(Pereire)兄弟公司于 1850 年在巴黎创立的第一家事业银行，莫比利信贷银行证实了这一理论。1 但作为银行，它却失败了。当其工业投资的条件成熟时，它却没有存款基础和商业性银行业务来支持自己，因而不得投入于“发展中的事业”和“热门证券”，即进行投机而不是促进工业发展。

莱茵河对岸的德国在十九世纪六十年代刚开始出现经济发展的形势，注意到了这一教训。德国人着手建立工业发展银行(即事业银行)，但同时如同较早的美国“商业”银行那样，这种银行同时也有着广泛的存款基础和商业性的银行业务——因而被称为通用银行。

当时在德国开始建立的许多这样的银行中，德意志银行的名称最为自命不见。事实上，当德意志银行于 1870 年建立时，德意志国家还不存在。裨斯麦统一德国的事发生在一年以后。但是，尽管德意志银行的名称最响亮，并决心成为欧洲第一家真正的“全国性”银行，但它却是新建立的德国银行企业中最小的、资金最少的、基础最不牢固一家银行。其前途是如此的渺茫，以致没有一个有经验的银行家愿意来担任其首脑。银行的创立者不得不要求乔治·西门士这位年刚三十并不为人所知，而且毫无银行和工商业经验的政府律师来领导这家银行。

西门士在十年之间把德意志银行建设成为德国领先的金融机构。又过了五年，到十九世纪八十年代中期，德意志银行成为欧洲大陆信贷机构中的巨人了。

建立一个高层管理班子

西门士所做的是建立一个高层管理机构——这在经济史和工商业史中是第一个这种机构。西门士本人在多年以后把他的看法概括为一句警句：“没有一个有效的高层管理的银行只不过是一堆应予拍卖的办公室家具。”

汉堡和不来梅的老式商业公司，对当时还主要处于工业化以前的德国来说，是“现代”的企业。这些企业当然一般是一种家族合伙企业，由兄弟或父子组成高层班于。西门士把这种家族共有的合伙企业改造成为一种由专业人员组成的高层管理班子。

他对银行的各种关键活动进行了分析，并保证每一项关键活动分配给班子中的一个成员，使之成为他的一项职责。他又对银行同主要投资和主要顾客，或同政府这样的主要外界因素的关键关系进行了分析，并保证每一项关键关系由高层管理班子中的一位成员负责。管理班子中当然有一个班长——西门士本人就多年担任这项职位。但是，无论是管理班子中的哪一位成员，如果被指定负责某一项关键活动(如保险业务)或某一项关键关系(如某一主要工业投资)，那么他就是该项目的负责人，承包直接的和主要的责任，并做出决策。即使是西门士，虽然是“管理委员会”的主席，而且显然是管理班子中的第一号人物，但在许多领域中却只担当第二号人物，作为负责该项工作的代表。

谁做什么事，谁负责什么。是按照一个人的个性、兴趣、条件、负担来决定的。职务必须适合人。同时又十分注意于使每项关键活动和关键关系“有人来承担”，即作为其主要职责而分配给班子中的一位成员。

到此为止，西门士只不过确定了德国公司法中管理委员会的职能。但西门士很快就超越了这点，按职能而不是按法律来组织高层管理班子。

同事业银业的诞生地法国不同，德国在当时没有而且现在也没有一个集中了政治活动和经济活动的大城市。即使到了二十世纪二十年代，当柏林达到其最发达时期时，绝大多数的德国大工业公司也不把它们的总部设在柏林。只有电力工业是由以柏林为基地的公司控制的。

汉堡、法兰克福和慕尼黑这样一些工业中心比柏林要老得多。当柏林还是一个渔村的时候，它们已经是大城市了。它们的公民，特别是工商界领导人物，对自己的城市有很强的自豪感，不愿受柏林的控制。但是，德意志银行如果想要执行德国企业家的职能，就必须成为全国性银行，而不能停留在只是一个地区性或地方的银行。而且，迅速发展中的德国经济的新兴工业也很快成为全国性的工业，其工厂、分公司和顾客遍布于全国。

因此，西门士必须建立起一个全国性的高层管理班子，以便柏林以外的大工业中心的银行主要经理人员能够参加这个班子。从法律上讲，这些主要经理人员并不是高级管理阶层即管理委员会的成员，但在内部讲，他们却是高层管理班子的成员。他们负责银行在他们那地区中同主要企业的关系。由于德国的工业大都在柏林以外，所以这些人物常常负责银行的主要工业投资和主要业务关系。直到 1926 年，当德国的化学工业合并组成法本化学公司并把公司总部设立在法兰克福时，德意志银行在法兰克福的高层人物就承担起了同当时德国最大和最重要的工业公司联系的主要责任。

其结果是，各种社区的杰出人物，虽然既不愿迁往柏林，又不愿担任次要的职务，却愿意担任德意志银行在当地的领导职位。而各地的有实力的银行，也由于同一原因而愿意同德意志银行合并。

“秘书处”

这样一个大的、极为分散的并活跃的管理班子立刻就产生了一个信息交流的重大问题。这个班子的成员有时多达二十五人或三十五人。如何使他们全都了解有关的情况?当银行的业务已发展到超过了只是向少数公司提供资金而实际上已成为其创立者所期望的成为全国性企业家时，如何控制其业务?如何控制银行的资金和关键人力资源的分配?如何防止在这样一种高级管理阶层系统中，统一的银行分裂成为一些半独立的小王国？乔治·西门士对这些问题的答复是建立一个执行秘书处。2

西门士组成了一小批专业参谋人员，要他们负责使高层管理班子中的所有成员互相了解彼此的活动和决定，负责考虑整个银行的未来，负责同银行的每一主要投资和对外承诺密切联系。

乔治·西门士所提供的教训

这个例子的教训是，第一，存在着一种高层管理职能。有一些任务之所以成为高层管理的任务，并不是由于高层管理是“高级阶层”，即并不是由于它拥有合法的权威和权力，而是由于这些任务只能由能纵览整个企业并就整个企业决策的人来完成。

其次，乔治·西门士领导下的德意志银行的事迹表明，高层管理需要有一个特殊的结构。它同任何其它管理机构都不同，因而必须有一种不同的设计。

最后，这个事迹表明，高层管理需要有它自己的输入机构，它自己的提供激励、信息和思想的机构。

第八篇 高层管理的任务和组织

高层管理的任务同其它管理集团的任务有根本的不同。它们是多方面的。它们是重复的，但又是间断性的。它们对人的个性和气质提出不同的、常常是互相冲突的要求。因此，必须这样地来组织高层管理的职务，使之既能完成客观的任务，又照顾到能担当该职务的人的个性。还必须向高层管理提供它完成其特殊任务所必需的激励和信息。

第五十章 高层管理的任务

高层管理任务的各个方面——各个企业的特殊需要——高层管理是否应从事具体作业——其规则——其任务是再现的，但却是间断性的——要求人们有各种不同的能力和气质——高层管理的任务和总经理的风格——高层管理的工作计划

高层管理以外的每一个管理单位都是为一项特殊的主要任务而设计的——不论这组织是职能制组织、任务小组、分权制组织或系统结构。组织的每一构成部分都是由一种特殊贡献来规定的。

唯一的例外就是高层管理。它的职务是多方面的。高层管理的任务不是一项，而是多项。这对公共服务机构来讲同对工商企业一样也是适用的。

由于本书的前面部分已分析了每一种管理任务，以下主要只是扼要重述一下：

一、第一项任务是仔细考虑企业的使命，即提出“我们的企业是什么以及应该是什么?”的问题。这就导致确定目标、制定战略和计划、为了取得未来的成果而在目前做出决策。能做到这些的显然只有企业中这样一种机构，它能纵览整个企业，能做出影响整个企业的决策，能把目前的和未来的目标和需要加以平衡，并能把人力和金钱资源分配到能取得关键成果的项目上。

二、有必要确定标准、确定榜样，即需要有良心职能。需要有一个企业的机构来关心企业应该做到和实际做到之间的差距——而这个差距常常是很大的。需要有一个机构来关心关键领域中的境界和价值观。而这个机构仍然必须是一个能纵览和理解整个企业的机构。

三、存在着建立和维持人的组织的职责。必须从事为未来、特别是未来的高层管理培养人力资源的工作。一个组织的精神是由处于高层的人们创立的。他们的行为准则、价值观、信念，为整个组织树立了榜样，并确定了其自重。

还必须仔细考虑组织结构和组织设计。这也要求有人或一群体能纵览整个企业并从整个企业来做出决策。

四、同样重要的是一些只有处于一个企业的高层的人们才能建立和维持的重要关系。它们可能是同顾客或主要供货者的关系，可能是工业关系或同银行家和金融界的关系，也可能是同政府或其它外部机构的关系。这些关系对企业取得成就的能力有着极为重要的影响。而这些关系又是只能由代表整个企业、为整个企业说话、为整个企业承担义务的人才能建立和维持的。

从这些关系里产生了一系列高层管理的政策决定和行动——有关环境和企业对社会的影响的、有关其雇佣政策和对拟议中的立法的态度的。

五、存在着无数“礼节性的”活动——宴会、社交活动等。对于在地方上处于显要地位的中小企业的高层人物来讲，比起大公司的首脑来，这些活动实际上更费时间而又更难避免。

正如一个中等规模的公司的首脑讲的，“如果通用电气公司的总经理收到一份请帖；他可以由一位副总经理代表前去——而他有六十五位副总经理。我却必须亲自前去。我们公司是当地最大的雇主呀。”

六、必须有一个为重大危机而“备用”的机构，以便在事情极为糟糕时有人接管处理。那时必须有一个组织中最有经验、最聪明、最卓越的人卷起袖子来进行工作。他们在法律上应负责任，但也还有知识上的责任——而这种责任是无法推卸的。

以上只列举了高层管理的一部分任务。但这已足以表明，如果不把高层管理的任务看作是一种独特的职能、一种独特的工作，并按此进行组织，它就不能完成。

但以上所列举的也表明，虽然存在着一种真正的高层管理的职能，但并不存在着高层管理的一般公式。

每一企业，甚至每一机构，都需要高层管理的职能。但每一企业相机构都有着特殊的高层管理的任务。职务的各项要素是相同的，但特殊的高层管理的任务对于各个企业来说却是各不相同的。必须对机构的使命和宗旨、其目标、其战略和关键活动进行了特殊分析以后，才能确定这些任务。所应问的问题不是“高层管理是什么?”而应是“对这个企业的成功和存在有着极端的重要性，因而应该做而且只有高层管理才能做的特殊事情是些什么?”、“只有那些能纵览整个企业、能对企业的目前需要和未来需要进行平衡、能做出最后的有效决策的人才能做的特殊事情是什么?”

因此，象许多讨论这一问题的书所做的那样，谈论“理想的”高层管理结构是没有什么意义的。在此时此地能为企业做正确而恰当的事的，就是理想的高层管理。我们的确需要一种高层管理的理论，但必须具体地、符合实际地加以应用，必须使之适合于企业的实际情况。尤其重要的是，必须遵循企业的战略并与之相协调。

高层管理是否应从事具体作业

只有对具体的企业(或公共服务机构)进行分析以后，才能表明有哪些关键活动应属于高层管理的职责。

“管理教科书都认为，高层管理不应该从事具体“作业”。绝大多数见闻广的对高层管理进行观察的人士也认为，高层管理工作之所以没有完成的最普遍的原因就是高级经理人员从事具体“作业”，以致不去从事高层管理的任务。

但是，乔治·西门士却在其高层管理的设计中包括了许多具体的“作业工作”。他并不把他的高层管理限于指挥别人、计划、检查、并为其银行制定方向。相反的，他那高层管理班子中成员的首要任务就是从事银行决定开展的主要工业和金融投资的特殊工作。它不是“指挥”别人的工作，而是“做”。西门士的高层人员决不是把自己孤立于象牙之塔中，而是直接负责找出恰当的投资机会并使之成功，建成为经营良好的企业。这显然是德意志银行取得成功的秘密之一。

有效的高层管理大都遵循西门士的办法，而不是遵循理论家和咨询人员的说教。

以下是一些例子。一家中等规模的生产消费品并在全国做广告的法国公司，在最近一二十年内在欧洲市场上销路很好。原因之一就是，这家公司的首脑同时就是公司的广告和推广部经理。他亲自撰写了公司的绝大多数广告，并设计了公司的推广计划。他还亲自负责同欧洲各地、特别是法国的代理商进行联系。他在一年中亲自访问

了三十个左右的大代理商，倾听他们的意见，研究他们的业务，处理同他们的关系。他说，“我们的企业是一个推广的企业。我们的企业首先要依靠代理商愿意努力推销我们的商品。因此，我们的企业依赖于我们了解他们以及他们了解我们，依赖于我们愿意和能够设计出他们愿意和能够出售的产品，按照他们所需要的方式发送货物，按照他们的顾客愿意支付的价格定价。”但是，这同一个人，虽然他自己是制造工程师出身，却直截了当地拒绝过问制造方面的事情。

在一个公司的某一发展阶段，有关重大创新的工作可能就成为这样一种“作业性”的高层管理的任务。

例如，一家大的制药公司决定扩大其业务范围。它在一个主要领域中早已处于领先地位，但它认为自己的产品范围过于狭窄。它确定了几个它期望能发挥重要作用的新领域，其中的每一领域都要求发展新的药品。对这三个领域中的每一个领域，它都选择高层管理中的一个成员参加其发展新产品和新事业单位的“规划小组”——但不是组长。这种任务小组在早期阶段必须由研究科学家来领导。但是，即使在这一阶段，参加规划小组的高层管理的成员也积极地参加工作，仔细考虑其市场推销战略，从事临床试验和从政府制订规章的复杂机构那里得到批准，计划对销售力量作必要的变动，以便公司能打入尚未得到医药界承认的领域。

高层管理认为(而它这样认识是正确的)，这项工作对公司的未来极为重要，而且涉及许多基本的、困难的决策，所以必须有高层管理的一个成员获得直接的工作经验，以便整个高层管理能做出必要的决策并采取必要的行动。

另一个例子是西尔士—罗贝克公司。该公司从一开始就坚持高层管理不从事具体作业工作，而只限于高层管理的任务。没有人比伍德将军更坚定地信奉这点了。但是，当伍德把高层管理的职务系统化并组成一个三人高层管理班子时，他却使高层管理承担起选择新的大零售商店店址这样一种“执行”职责。他认为，有关店址的决定对公司的销售和盈利能力有着长期的和不可逆转的影响。当店址一旦确定并建好零售店以后，二十年内将不能改变。这样一种决定，虽然显然是一种具体作业的决策，却必须由高层管理来做出。为了能够明智地做出这种决策，必须有一位高层管理成员从一开始就从事其规划工作。

这显然是一个危险的先例。如果具体作业工作能合法地包括在高层管理的职务之中，那么，亲自拆阅来信或亲自检验公司的最终产品的总经理(我曾在相当大规模的企业中见到过这两种情况)也可以说他们是在做高层管理的工作了(因为他们的确是这样做的)。

这一问题的规则是很简单的：

一、某项工作如果能由其他人去做，那就不应该属于高层管理的工作。当然，只要分析一下具体作业工作是否属于关键活动，就可以把绝大多数具体作业工作排除在高层管理的工作之外。因为，高层管理决不应该从事关键活动以外的工作。但即使是关键活动，也应该问一问“组织中是否有其他的人能把这些工作做得一样地好——或几乎一样好?或者至少有人能够做这些工作吗?”如果其答案是肯定的，那么这些工作就不属于高层管理的工作。

二、进入高层管理的人应该放弃他们以前从事的职能工作或作业工作，把这些工作移交给别人。否则，他们仍旧是职能人员或作业人员。

但并不能以“这是一项具体作业工作”为理由而把某项任务归入高层管理的职能之内。许多经理人员不顾书本上的劝诫而继续从事一些作业工作，是有着健全的本能的。但是，如果他们不先作关键活动分析而把一些工作列入高层管理的职务之中，那么他们就会做一些不恰当的具体作业工作。他们会去做一些他们习惯而愿意做的事，做一些他们一直在做的事，而轻视那些实际上属于高层管理职务之内的“作业”工作。

高层管理任务的特点

高层管理的职能极难组织。其任务中的每一项都是再现性的，需要一再重复地去做，但其中却很少是连续性的，很少是必须每天从上午九点到下午五点连续地去做的。它这些任务出现时，对企业有极大的重要性，的确都是些“有关存亡”的决定。但是如果想作一个一年五十二周、每周五天的“计划”，那是极为愚蠢的。关键的人事决定也是极不经常发生的，但一旦发生了，就需要花很多时间。匆忙的人事决定是不会成功的。绝大多数其它的高层管理的任务也是这样。

但是，个人却要求每日有一个持续的工作，如果不是持续地进行工作，很难有什么成果。

高层管理任务的另一个特点是，它们要求人们有各种不同的能力，特别是各种不同的气质。它们要求人们有分析、思考、权衡各种供选择的方案，协调不同意见的能力。但它们也要求人们有采取迅速而坚决的行动、勇敢而有直觉判断的能力。它们要求人们长于抽象的观点、概念、计算和数字；也要求人们能了解别人，体谅别人，对别人感兴趣并尊重别人。有些任务要求一个人独自工作，还有些任务则是代表性和礼节性的，是对外联系性质的，需要人们具有取悦于人的能力和值得礼仪，具有代表和不讲话而给人以好印象的能力。

高层管理的任务至少要求四种不同的人：“思考型的人”、“行动型的人”、“能与人相处的人”、“代表型的人”。但这四种气质几乎绝不可能在同一个人身上发现。

高层管理的任务常常完成得不好或根本没有完成的一个主要原因就是没有了解到这些特点。

由于高级管理阶层的任务虽然是永无终止的，但却不是连续不断的，所以，即使是经营相当规模的企业的人也常常把它们看成是只要它们发生时即可予以完成的。但在这期间，处于高层的人们感到必须每天做一些连续的工作。这当然就意味着他们做一些职能工作。因为，在制造和销售、会计和工程、广告和质量控制等职能部门中，都有着每日连续不断的工作。这样一来，高层管理的任务就根本不能完成了。这是因为，如果他们去做职能工作，那他们就没有时间去完成高层管理的任务了。高层管理职能中的每一项任务，在较小而较不复杂的企业中

虽然只需要较少时间，但其总量，即使在小企业中，也大得难以在从事职能工作之余来完成。日常的作业工作总是带有急迫性——而许多高层管理的工作却是长期性的，看来似乎可以推迟到“明天”再去做，而这个“明天”却永远不会来到。

此外，高层人员(即使是在大企业中的高层人员)常常只看到他感到兴趣的那部分高层管理的职能。于是他们就把这部分职能看成是高层管理的唯一职能，并把这些职能完成了。高层人员使自己从事于同他的个性、气质、经验相合的那些高层管理的任务，是正确的。但是，他认为(常常是不自觉的)那就是完成了高层管理的全部任务，他就错了。这实际上使得企业不平衡并可能失去控制。

有效的高层管理的首要要求，正如乔治·西门士在一个世纪以前所看到的，就是客观地确定企业中高层管理的全部关键活动和全部关键任务。“每一个总经理都有他自己的风格并决定着高层管理是怎样的”这句老话是没有意义的。每一个总经理——甚至每一个人——都有他自己的风格，而且有权有他自己的风格。但是，高层管理是怎样的或应该是怎样的，却是客观上决定的。它并不取决于个人的风格，正好如地球引力定律并不取决于物理学家早餐吃了什么东西一样。

高层管理的任务，至少是其中的许多任务，虽然是本无终止的，但并不是连续不断的这一事实，以及高层管理的任务要求人们有各种不同的条件、技能和气质这一事实，都使得必须把高层管理的每一项任务明确地分配给某一个人。否则，将会忽略某些重要的任务。实际上应该有一个高层管理工作计划——特别是在小企业中更应该有——其中相当详细地列出谁负责什么工作，每项任务的目标是什么，规定什么时候完成。正因为高层管理的职能在基本性质上不同于企业中的任何一项工作，所以必须加以具体规定并明确地予以安排。

第五十一章 高层管理的结构

高层管理班子的结构——“总裁”——集团负责人——有多少个高层管理——高层管理班子的规范——高层管理的配合——“保留的”决策——如何为大脑提供养料——“秘书处”及其缺陷——“业务研究”——“瓶颈在瓶子的顶端”

高层管理的工作应由一个班子而不是由一个人来担当。该项职务所要求的各种不同的气质不大可能由一个人同时具备。此外，对高层管理的任务进行的分桥表明，其工作量也不是一个人所能完成的。除了在很小的企业以外，其任务至少需要有一个人全力以赴地投入，另外还要有一两个人至少以大部分时间投入，在某些任务上担任“领导者”并负主要责任。

由—人担当高层管理常常搞不好，还有一个原因，即其接班常常形成一种“危机”，成为孤注一掷的赌博。在企业中，除了原来的最高人物以外，没有其他真正做过高层管理的工作并从而证明他是适于担当这项工作的人。

对于小企业来说，认识到高层管理的职务应由一个班子来担当，特别重要。许多企业之所以未能得到发展，一个主要原因就是由一人担当高层管理(关于这点见第六十章)。

但从这项职务本身来说，从一开始它就是要由一个班子来担当的职务。不论它在组织图上采用什么职衔，一个健全的公司中的高层管理职务实际上几乎总是由一个班子来担当的。

正如我们在第二十九章中讲过的，亨利·福特根本不相信管理人员，这在很大程度上说明了福特公司在他的后期衰败以致几乎崩溃的原因。但近来的研究表明，1 福特汽车公司在其发展和成功的时期，即从 1907 年到二十年代早期，事实上是由福特和处于平等地位的詹姆士·库曾斯(James Couzens)组成的一个真正的高层管理班子来经营的，许多领域的最后决策权在高层管理班子中有明确的分工。库曾斯以后进入政界并在新政时期成为一个深受人们欢迎的来自密西根州的自由派参议员。库曾斯离开福特汽车公司以后，亨利·福特成了一人的高层管理。从那以后，福特汽车公司开始走下坡路，这不是什么巧合。

在组织图上，一个公司的高层管理可能看似只有二个人。但是，如果该公司是一个健全的公司，仔细考察一下就可能发现，其他人显然在担当着一部分高层管理的职责。公司的主计长就担任一部分这方面的职责——通常是分析、计划、目标制定方面的职能，或者是制造部门的负责人，除了其本身职能方面的职责以外，还承担起人的组织方面的责任。

当企业比较小而简单时，这种形式能很好地发挥作用，但较大而较复杂的企业则需要一个结构明确的高层管理班子。

这种班子可能象一般流行的做法那样组成为一个“总经理办公室”，其中包括几位处于平等地位的人物，每一人有一个分工负责、具有最后决定权的领域。这是西门士所设计的那种结构。对于较大和较复杂的企业来说，这可能是最好的一种结构——虽然它不大容易做到；

二十年代的杜邦公司、新泽西标准石油公司、荷兰皇家壳牌石油公司和尤尼莱佛公司的组织设计者所制定的基本上就是这种结构——可能他们从来就没有听说过乔治·西门士。

但也可能只有总经理或董事长一个人担任主要负责人，然后有一些执行副总经理之类的人协助他。其中每一个人没有其它的职务而只是承担明确分配给他的一部分高层管理任务。

另外还有一种相当普遍的结构形式是，虽然有一个人明确地作为第一把手，但有三、四个高层人物，每人承担明确分工的高层管理的职责。通用汽车公司五十年来就是采用的这种结构——一位董事长，一位副董事长，一位执行委员会主席，一位总经理。这四个人按其个性予以分工，而这四个职位则是固定的。

其它还有许多种变形。

但是，正由于组织图上有一个高层管理班子不一定就的确存在着这么一个班子，所以有必要采取措施防止在高层管理的伪装下实行独裁。

最好的例证就是西门士本人的想法在德国的遭遇。1887 年通过的德国公司法在很大程度上是西门士工作的结果。该公司法规定在公司中要成立一个董事会即高层管理班子。但是，许多德国公司，特别在 1900 年到第二次世界大战期间，却是由一位专权的总裁来经营的。因为，同西门士所规定的原则相反，董事会的其他成员都担任着整天工作的职能职务。这些公司大都管理得不好，成果也不佳。

要防止这点的唯一有效办法是，把每一项高层管理的任务明确地分配给每个人，作为他的直接的和首要的职责。还有，在较大的公司中，凡承担任何一项高层管理职责的人都不应该再承担不属于高层管理职务的任何职责。

近来发生的、也许严重程度较小的一种高层管理功能失调情况也提供了同样的教训。这就是由作业单位的集团负责人“用部分时间”从事高层管理的职务。

负责若干事业部的集团负责人目前在一些大公司中已很普遍。他除了担任自己那个集团作业上的首脑以外，还被要求以一部分时间——一般为百分之三十——从事于公司的高层管理的任务。这听起来很有道理——但实际上却行不通。集团负责人太忙了，以致不可能从事明确指定的高层管理的任务，因而无法在这方面做出贡献。

有一个公司认识到了这一点，那就是国际商用机器公司。该公司在一些主要领域中有一些集团负责人，如研究、工程和制造，国内销售和服务，国际，以及非电子计算机业务。但该公司另外有一个由董事长、总经理和两位高级人员组成的四人管理委员会。这四个人都不担任具体作业工作，每一个人都承担明确分工的高层管理的职责而没有其它的职责。

但是，集团负责人的确又是一个高层管理班子的一名成员。只不过不是母公司的高层管理班子，而是他那集团中各个事业部的高层管理班子。每一个事业部都是一个有自己的权力的重要的大自治单位，因而都要求有自己的高层管理。

这在很大程度上就是通用电气公司的经理们补救他们错误地把产品事业部的总经理任命为一名作业经理的办法(见第四十六章)。集团负责人事实上成为他那集团的高层管理班子的领导者和他那集团中每一产品事业部高层管理班子中的一个成员。但他从来不作为通用电气公司高层管理的一个成员而发挥作用——而按照原来的设计，他应该担当该项职务。

有多少个高层管理?

在大而复杂的企业中始终存在着几个而不是一个高层管理——而在多国公司中则更是如此。整个公司是一个企业。但联邦制组织的公司的自治性事业部也是一个企业，因而要求有它自己的高层管理，自己的高层管理的任务，自己的关键活动。

乔治·西门士在一个世纪以前也认识到了这点。他那设在柏林的董事会是一个高层管理集团。另一个则由柏林的董事会的成员和主要分行的关键人员组成。但是，柏林以外的每一主要分行也有它自己的一个小的高层管理班子。柏林的班子可以说是首要的班子。但每一个省里的班子也有它自己的“首要”职责。对于这些职责来讲，柏林的班子只起“支持”或“后备”的作用。

事实上，一个企业的复杂性的特点之一正在于它要求有不止一个高层管理班子——并明确认识哪一个班子在哪个领域负主要的责任，有些什么限制。

我们现在可以把一个能发挥作用的高层管理结构的基本规范概述如下：

出发点是对高层管理的任务进行分析。

必须把每一项高层管理任务明确地分配给某人，由他对其负直接的、完全的责任。

这就要求高层管理班子按其成员的个性、条件、气质来分配各项职责。

任何人，不论其职衔是什么，只要分配担任了高层管理的活动，就属于“高层管理”。

除了在小而简单的企业中以外，凡承担高层管理职责的人，不应该再从事其它工作。

复杂的企业要求有不止一个高层管理，每一个都按上述规范来组织。

高层管理的配合

一个高层管理要有效地进行工作就必须满足一些严格的条件。它不是一种简单的结构。它不会由于其成员互相喜欢对方而顺利工作。事实上，其成员互相喜欢或不喜欢对方，与是否能顺利工作无关。一个高层管理，无论其成员之间的个人关系如何，都必须能发挥高层管理的作用。

一、谁在某一领域中负主要的责任，就应实际上有最后决定权。要使一个高层管理发挥作用，就进一步要求不能容许下级就班子中一个成员的决定向另一个成员去申诉。每一个成员必须以高层管理的全部权威来发言。

如果背离了这个原则并容许向高层管理中的一个成员去申诉另一个成员，那就会导致玩弄权术。它将破坏整个高层管理集团的威信。

二、任何成员不应该对不是由他主要负责的事务做出决定。如果这类事务提到了他那里，他应该把这事转到对之负主要责任的同事那里去。实际上，高层管理的成员最好明智地提醒自己，对于不是由自己主要负责的事务，不要公开发表什么意见。

艾尔弗雷德·P·斯隆无疑地是通用汽车公司的首脑，他在公司总管理机构中的精神权威是无与伦比的。但是，斯隆却一再地这样说：“我看你最好把这事同布朗先生或布雷德雷先生或威尔逊先生去商量一下”——这些人都是当时(四十年代后期)他在高层管理集团中的同事——“我对他们将如何决定很感兴趣。请你把他们的决定告诉我。”当来访者离开以后——来访者通常是公司中的高级经理人员——斯隆有时会拿起电话，镇静地请布朗先生到他的办公室来商量这件事。斯隆通常对事情有很明确的看法并为自己的看法积极辩护，但他约束自己从来不在高层集团以外发表不属于自己直接负责的事务的看法。

三、高层管理班子的成员不一定要互相喜欢，甚至不一定要互相尊重，但他们决不应该互相干扰。在公众场合，即在高层管理的会议室之外，他们互相不应该讲对方的意见，互相不批评对方，互相不贬低对方，甚至最好互相不要赞扬对方。

使这条规则得到贯彻执行是班子领导者的责任——他最好是严格地贯彻执行，即使是“性情最急躁”(即最不守纪律)的人，作为高层管理的一个成员，也决不容许在公众场合对任何一个其他成员提出批评、不喜欢或表示看不起。

四、一个高层管理班子不是一个委员会，而是一个班子。一个班子需要一个班长。班长不是“老板”，而是领导者。

有几种方式来决定班长的作用。

杜邦公司的总经理传统上只有一票的投票权而主要依靠他精神上的威信来发挥领导作用。在新泽西标准石油公司，其董事长传统上连这点法定权力都没有。多年来，如果要表决的话，必须一致通过。艾尔弗雷德·P·斯隆在通用汽车公司中从法定权力上讲有超过其管理班子中同事们的权力，但他几乎从来没有用过这种权力。他总是在肯定自己已了解高层管理班子中每一位同事的观点，以及每一位同事已充分了解董事长和总经理的观点以后才做出决定。在其它一些高层管理班子中，班长有最后决定权，至少有否决权。但还有一些班子，班长的主要作用是指定班子中的一位成员，在某种特殊情况下，做出最后决定，然后由每一个人接受该决定。

但是，必须有一个班长。在危机极为严重时，他必须愿意而且能够——并且有法定权力——接管整个事务。当面临着共同灭亡的危险时，必须指挥统一。

五、高层管理的一个成员在其负责的领域中，应该做出决定。但某些决策应“保留”给班子本身来做。至少要同班子讨论以后再作决策。最好事先仔细考虑一下达些决策领域是什么或应该是什么。

确定“我们的企业是什么以及应该是什么”显然属于这种领域。放弃某些主要产品线或增加某些新的产品线，以及主要的资金分派也属于这种领域。属于这种决策的还有关键的人事决策。

关键的人事决策既不能靠鼓掌通过，也不能采取表决方式，而必须进行仔细的考虑、认真的讨论，并集中组织中各种人的经验。这种决策一船应由高层管理作为一个集团来考虑，即使以后由其中的一个成员实际做出决定，事先也应集体来讨论。

六、高层管理的任务要求在班子的各个成员中进行系统而密切的信息交流。之所以需要这样是由于存在着很多不同的高层管理的任务，而每一项任务对整个组织的前途都有着决定性的影响。这首先是由于高层管理的每一个成员应该在他分工的领域内有最大程度的自主权进行工作，而他要能做到这点，就必须尽最大的努力把自己领域内的情况充分地告知他的同事。

于二十年代和三十年代在很大程度上建立了通用电气公司的菲律浦·杨(Philip Young)和杰拉尔德·斯沃普(Gerald Swope)建立了一个极为有效的高层管理班子。斯沃普的总部设在希内特地，负责工程、生产和销售；杨则负责财务、政府关系、国际事务和公共责任。据传说，这两个人互相不喜欢对方而且很少交谈。但他们很注意互相通报他们所有的活动——在一个办公室中进行的各种事务，在一两天内就被另一个办公室知道了。通用电气公司中有一些老人认为，这种没有人情味但组织得很好的制度，比起第二次世界大战以来接替斯沃普和杨的经常开会和个人密切联系的高层管理班子工作得更好。

换句话说，尊重工作任务并明确了解任务是什么以及由谁负责，是一个有效的高层管理的基础。

如何为大脑提供养料

西门士在组织高层管理时最突出的创新是“执行秘书处”。这可能是他最重要的贡献。

人的大脑几乎吸收人体所有氧气和能量的一半。人的五官是直接为大脑工作而向它供给各种刺激的。可以说，人的身体首先就是为了给大脑提供养料并供给它各种刺激和能量而组织起来的。

人们不能期望一个社会躯体在性能方面能赶上一个生物有机体，更不能期望它在出色的灵活性、精确性和经济性方面能想上人的身体了。但人们还是可能设想，企业的“大脑”，其高层管理是否也需要有它自己的提供养料、刺激和信息的器官。

在全世界的绝大多数企业中，都存在着一种信息过多的现象。有着各种各样的报导、研究报告、赠送材料和会议简报等。其中绝大多数是送给作业管理阶层供他们应用的。一般企业中的参谋服务人员是为了支持作业人员而工作的。事实上，建立参谋部门的理论就规定其职务是给作业管理人员以支持、服务和教育。那么，由谁来给企业的大脑提供养料、为高层管理服务呢?

高层管理所得到的资料、信息、刺激，一般同作业管理人员所得到的相同。但是，高层管理有着特殊的任务和特殊的需要，因而它所需要的资料、信息、刺激不同于作业人员所需要的。因为高层管理所需要的大都是关于未来而不只是关于现在的，是关于整个企业的而不是关于企业的某些部分的。

由“我们的企业是什么?”和“我们的企业应该是什么?”的问题来看，目前的企业同从目前的目标、结构、工作安排、因而目前的信息所依据的面貌来看，有很大的不同。目前对未来的关键人员的选择标准，将同过去对目前的关键人员的选择标准也是不同的。

有一个简单而能说明问题的例子。那是一家制造电气装备的大公司。该公司传统上从事蒸汽涡轮生产，并长期处于领先地位。在第二次世界大战期间，它又投入喷气发动机的生产。这种产品在最初看来只是作为飞机的一种发动机，虽然事实上一只喷气发动机即一只气体涡轮正同一只蒸汽涡轮一样，可用于生产电力。以后，该公司又进入原子能领域。由于这三种发电设备各有不同的技术起源，而且在开始时又各有不同的市场，所以组成了三个独立的事业单位。但是，对顾客即发电公司来讲，这三种设备只不过是发电的三种不同手段。把其中任何两种组合起来，就可以形成一个完全的电力供应系统。但是，该制造公司现有的参谋服务人员却都没有看到达点，或未能看到这点。他们的职务毕竟在于为这三个事业部(蒸汽涡轮、喷气涡轮、原子能)的作业管理当局提供服务。经营这些事业部的人都把自己的产品看成是主要的发电设备并期望在电力设备的发展中得到最大的份额。于是专门组织了一个任务小组向高层管理提供有关未来市场的新思想。这个小组最后指出，这三个事业部是从事的同一业务。而在那个时候，由于未能及时向高层管理提供有关其工作的信息和思想，该公司在一个重要市场上的地位已受到严重损害。

乔治·西门士的特殊解决办法——德国的“执行秘书处”并不能适用于每一个公司和每一种文化传统。但是，除了非常小和非常简单的公司以外，每一个公司都需要有一个特殊的机构来向高层管理提供思想、刺激、问题、知识、尤其是信息。高层管理的工作是十种特殊的工作。任何工作都要求有恰当的工具，而高层管理的工作所用的工具就是信息、刺激、分析和问题。

乔治·西门士的“秘书处”是作为一种特殊的职业而建立的。花了很大的力量在银行内部以及大学或政府机构中去寻找最能干、最有才华、最聪明的年青人。然后就把他们安排在秘书处。其中转入银行作业工作部门的人很少。有少数人进入了高层管理——但人数也很少。其结果是，秘书处变成了与外界隔绝的一个单位。

对于目前在德国仍在应用的秘书处来讲，这仍然是一个缺点。但这个缺点不是不可避免的，而是可以补救的。所应遵循的规则是，凡进入这样一个秘书处的人，即进入为高层管理提供信息、刺激、问题的集团的人，应该首先在实际工作中表现出成绩来。秘书处的工作应该被看作是对那些在早年就表现出取得成绩的高度能力的人的一种重要训练。

任何人都不应在秘书处超过一定的年限——至多不能超过五年到八年。然后，他应该回到必须取得成绩的职位上去，即回到能对其贡献和成果直接衡量的作业职位上去。

秘书处始终应该保持较小的规模。它应该只限于关键活动而不是试图包括一切事务，应该把注意力集中在企业的主要需要上。事实上，它的首位的、可能也是最重要的工作就是确定并仔细考虑影响企业的成绩和成果的主要因素以及影响“我们的企业是什么和应该是什么？”这些问题的主要因素。它应该经常问一下，“高级管理阶层在作决策时需要一些什么信息?”

在有些国家中(如使用英语的一些国家中)，“秘书处”的含义是一些级别较低的处理文书的办事员的机构。那么，这项职能可以叫做“业务研究部”。但应明确规定它是一个为高层管理服务的部门。它的职务是向高层管理提供信息，以便能够成为一个有效的领导班子，能够在目前做出面向未来的重大决策。

任何企业所取得成就的限度都不能超过其高层管理所容许的限度。“瓶颈”毕竟在瓶子的顶端。在企业的所有各项职务中，高层管理的职务是最难组织的，但也是最有必要予以组织的。

第五十二章 需要一个有效的董事会

董事会：法律上的虚设和事实上的不起作用——在董事会中“玩弄权术”的趋势——德国、瑞典和美国的董事会——‘欧洲董事会’——高层管理为什么需要有一个有效的董事会——董事会的三项职能——董事会是一个自制和协助的机构——董事会是防止管理当局无能的机构——公众和社区关系的职能——需要怎样的董事舍——董事会的目标和“工作计划。——谁能加入董事会?——“专职”董事——设计和建立一个有效的董事会是高层管理的一项任务

对于监督高层管理、向它提供咨询、检查其决定并指定其成员的机构，在不同的国家中有不同的名称——董事会、监督委员会等。参加董事会的资格，各国也是各不相同的。

例如，企业管理当局的成员在德国不准加入董事会，而按美国、英国和日本的法律则可以加入。在法国，高层管理的职能被认为是董事会授权其一位或数位董事执行的，所以高层管理的成员几乎必须是董事。还有其它一些情形。除了德国型的公司法禁止管理当局的成员参加董事会以外，还常有这样的情形，其董事会的成员只限于以全部时间参加高层管理工作的成员。例如，在日本，董事会常常只不过是高层管理委员会的另一个名称。在英国，董事会中的成员区分为“执行董事”即参加企业高层管理的成员和“非执行董事”即在公司中不担任正式职务的局外人。

但是，所有的董事会，不论其法律地位如何，有一点是共同的，那就是它们不起作用。董事会的衰落是本世纪的一种普遍现象。最能表明这点的也许无过于这一事实，董事会虽然从法律上讲是一家公司的统治机构，但在本世纪的一些重大企业灾难中，它总是最后一个得知企业发生了困难的一个集团。

奥地利的最大银行奥地利信贷银行崩溃时就是这种情形。它崩溃于 1931 年，引起了第一次世界性的货币危

机，并在几个星期内使得英镑贬值。德国大企业在三十年代早期的倒闭也是这种情形。这次倒闭导致了德国银行制度的崩溃并在很大程度上促使希特勒上台。第二次世界大战以后时期的一些企业崩溃事件也是这种情形，如英国罗期罗伊斯公司、美国的宾州中央铁路公司、意大利最大的化学公司蒙地卡地尼公司在六十年代中期的灾难性崩溃。这些公司的董事会都是到了最后一刻才知道事情不大妙。

每当发生这种“丑闻”的时候，人们把董事会的未能发挥作用归咎于董事的愚蠢和疏忽，管理当局没有把情况报告董事会。但是，当这种未能发挥作用的情况以毫无差错的规律性一再出现时，人们必须得出这样的结论，未能发挥作用的是机构而不是人。

不论董事会的名称是什么或其法定结构怎么样，它已形同虚设。尽管法律上还是把它作为公司的统治机构——但英国在形式上也仍然把女王看作其任何想法都是命令的绝对君主。可是，事实上，董事会或者只不过是一个管理委员会，或者是没有任何影响力。我们与其责备董事的无能，不如间一下“为什么各种董事会，不论其法定结构如何，失去了它发挥作用的能力?”

在乔治·西门士的时期，董事会显然是能够发挥作用的。事实上，人们认为董事会发挥作用是理所当然的——如西门士本人就参加了好几个董事会，并同他自己银行的董事会密切合作，把董事会看成是自己的高层管理的一个不可分割的部分。

董事会未能发挥作用的一个原因当然是为公众所有的大公司的发展。原来的董事会，不论是美国的、英国的、法国的或德国的，都被认为是代表所有主的。这在十九世纪时是符合实际情况的。当时的股权一般都集中在少数人或少数集团手中，每个人或每个集团都拥有相当大量的股份。每个董事在企业中都有相当大的股权，都能以相当多的时间和精力投入公司的事业中。每个人只参加少数董事会。

但是在先进国家中，大公司已不再由一小群人所拥有，而在法律上由成千上万的“投资者”所拥有。董事会已不再代表所有主或实际上任何特殊约人。其结果是，董事会失去了存在的理论依据。人们之所以被邀请参加董事会是由于其名望。或者更糟糕的是，从与公司有业务往来的人(如公司的银行家或律师)中招揽董事会成员。尤其常见的是，从成功的其它公司经理人员中招揽董事——而且甲公司招揽乙公司的总经理作为其董事，乙公司则接受甲公司的总经理为其董事。这些忙人在担任董事的公司中并没有很多股权，因而不会为之花太多的时间。或者，如果他们是与公司有业务往来的，可以理解的，他们不愿去深入追究公司的事务，提出一些不方便的问题，或提出批评。他们只是按章通过决议。而且，他们可能参加了许多董事会，以致不能真正地做他们自己本身的工作了。

除了德国和仿照它的公司法的奥地利和瑞士以外，绝大多数国家的法律都规定董事会是公司的统治机构。但董事会却做不到这一点。其中一个原因是，统治机构要求以全部时间来从事。如果只是以部分时间来从事，那就只能看到一些小事，更谈不上进行讨论了。

董事会一直走下坡路的最后一个因素肯定是高层管理一般并不希望有一个真正有效的董事会。一个有效的董事会将要求高层管理做出成绩来。如果高层管理没有做出适当的成绩，董事会就会撤换它——这是它的职责。一个有效的董事会将提出一些不方便的问题。一个有效的董事会将坚持在事件发生之前得到报告——这是它在法律上规定的责任。一个有效的董事会不会不提问题地接受高层管理的建议，而要问一下为什么。它不会成为高层管理在人事决定上的橡皮图章，而会对于高级人员的任命要求有所了解，有个人的接触，有供挑选的其他人选。换句话说，一个有效的董事会将坚持使自己有效。而这对于绝大多数高层管理来说，似乎是一个限制，一种约束，一种对“管理特权”的干涉，一种威胁。

高层管理为什么需要有一个有效的董事会

许多高层管理会认为，董事会的衰落没有什么坏处。它们很满意地看到董事会成为只是法律上规定的一个虚设机构。事实上它们完全愿意看到董事会完全消失(在那些董事会完全是“内部”董事会的地方，即完全由高层管理的成员控制的地方，董事会事实上已经消失了)。

但这是一种极为短视的观点。已愈来愈清楚地表明，不会容许高层管理——而在大公司中更是决不会容许——没有一个有效而强大的董事会而自行其是。如果高层管理不是为它自己和企业的需要而建立一个有效的董事会，那么社会就会把一个不恰当的董事会强加给它；特别是对于大公司，更是这样。这样一个强加的董事会将试图控制高层管理，发号施令。它将真的成为一个“老板”。它必须把自己看成是高层管理的敌对面。它不会，事实上是不能，为企业的利益而活动。其最初的迹象目前已明显可见——事实上，目前要扭转这种趋势可能已为时过晚。

董事会未能发挥作用最初是在魏玛共和国时期的德国表现出来的。对大公司强加董事会以便从外部加以控制的，最初也是发生在德国。其形式就是“共同决定”，即从法律上要求二人代表加入董事会，最初是在煤炭和钢铁工业中，以后推广到所有的大企业。当然，参加德国大公司的董事会的并没有什么工人代表，而是工会官员。但这并不会改变下述事实，即目前德国大公司的董事会已成为对立各方的一个战场。

另一种虽有不同但方向一致的发展趋向正在瑞典出现，即由政府指定一些人参加大银行的董事会。迄今为止，指定的人一般都是有品德而为人正直的人。但是，由政府指定人员参加各个公司的董事会的事例开了头，这种指定就不能长期地不介入政治因素了。而一旦发生这种情况，董事会就再也不能作为一个自制机构、一个高级管理阶层的知心人、顾问和指导者而有效地进行工作，而将成为一个控制者、一个敌对者。(瑞典自 1972 年以来，也要求选拔职工代表参加大公司和银行的董事会。)

拟议中的“欧洲”公司的法规，结合了德国和瑞典的方法，要求由政府和职工代表控制董事会。

在美国，近年来有极为巨大的压力要求董事会有“广泛的代表性”，即指定各种不同集团(黑人、妇女、穷人等)的代表作为董事会成员。这些被指定的人，无论他们作为个人来讲多么杰出，也不能作为董事会成员而发挥作用。他们的作用是代表这个或那个企业以外的集团，这种或那种特殊利益。他们的作用就是对高层管理提出要求并推进某些特殊计划、某些特殊需要、某些特殊政策。他们不可能关心企业，或对之负责。也不能期望他们会对董事会会议上听到的事情保密。事实上，他们所信赖的不是企业而是他们所代表的外界集团。

这些发展表明，社会不会容许高层管理，特别是大型而显要的企业的高层管理，在没有一个适当而有效的董事会的情况下行使其权力。原来所设想的董事会已超过了一百多年，的确已不能再发挥有效的作用。而这就向高层管理提出了迫切的任务，要仔细考虑一下，企业及其高层管理需要怎样的一种董事会。传统的董事会的衰落造成了一个真空。这个真空不能不予以填补。

董事会的三项职能

一家公司，特别是一家大公司，实际上需要一个发挥作用的董事会完成三项不同的任务：

一、首先，企业需要有一个自制的机构。它需要一批有经验的、正直而有品德的、其工作能力和工作意愿经过考验的人来对高层管理提供咨询、建议并一起商讨问题。它需要一些不属于高层管理但却能对它进行帮助的人、一些在危机时机能运用其知识和决策而行动的人。

大公司对社会太重要了，以致不得不在其自己的结构中有一个“自制机构”。必须有人来保证高层管理仔细考虑一个公司的业务是什么以及应该是什么。必须有人来保证已规定了目标和制定了战略。必须有人以批判的眼光来考察公司的规划，其投资政策，其有计划的费用预算。必须有人检查有关人的决定以及组织的问题，必须有一种“最高法院”。必须有人来注意组织的精神，保证它成功地运用人的长处并使其短处互相弥补，保证它培训未来的管理人员，保证它对管理人员的报酬、它的管理工具和管理方法能加强组织并指引它实现目标。

如果没有这样一个自制机构，高层管理就无法控制自己。它就没有真正的合法性。但是，管理当局也需要有可对之谈话的人。在公司中的每一个人总是对高层管理当局有所求的。而企业以外的人对公司、对其业务和人员又了解得不够。

有可以对之谈话的人这一需要，在小公司中更为必要。否则，其高层管理就会把自己孤立起来。小公司的高层管理当局不易经常接近外界的顾问，如有经验的律师和咨询人员，必须有一些有经验的、了解企业但又不属于高层管理当局的人来帮助他们。因此，小公司的高层管理当局需要有一个真正的董事会——但小公司一般都较大公司更缺少一个能发挥作用的董事会。

二、需要有一个有效而能发挥作用的董事会来撤换未能取得成就的高层管理。

一个能够撤换无能的或未能取得成就的高层管理的董事会，当然拥有真正的权力。但只有一个软弱的高层管理班子才会害怕这种董事会。而且，没有一个社会能容忍它的大企业的高层管理当局无能。如果高层管理当局不建立一个能撤换软弱的和无能的主要经理人员的董事会，政府就将接管这项职务。

还有另外一种办法：由“金融入侵者”来“接管”。管理专家和经济学家长期以来就讲，公众拥有的大公司的高层管理当局已经不能为股东所控制。它一旦建立起来以后，只有冠状动脉血栓症或破产才能解除这个高层管理。这种说法现在已不符合事实。1 有很多高层管理似乎是无所不能、牢不可破、控制全局的，但却被金融入侵者及其“有可能接管者们”即组织起来的股东的叛变所推翻。这些入侵者的目标不是那些发生麻烦的公司，而主要是那些没有充分发挥潜力、其高层管理没有恰当地发挥作用的公司。

如果高层管理没有在其公司结构中建立一个能撤换没有成就的高层管理的有效机构，那么入侵者及其有可能接管者们就将成为一个经常存在的威胁。人无远虑，必有近忧。

高级经理人员就是为了取得成绩而付给报酬的。他们所得的报酬很高，因为其中包含了“风险补助”。在任何一个大公司中，特别是当公司的股权极为分散而没有人拥有控制性权益时，董事会的职责就是经常而深入地检查高层管理的成绩，撤换不符合最高标准的高级经理人员。这就要求董事会既熟悉公司的事务，又是强有力的。

三、最后，企业需要有一个“公众和社区关系”机构。它需要能容易和直接地接触其各种“公众”和“选民们”。它必须听取他们的意见并能够同他们谈话。对大公司来讲，这种需要当然是十分明显的。但是，对于中小公司来讲，这种需要甚至更为迫切。它们在一个中小型的社区中是一个主要的雇主。

中心问题在于现代企业有着多种具有选举权的人。股东是一种，但已不再是唯一的一种了，而传统的法学理论却认为它是唯一的。这些股东已不再是“所有主”而是“投资者”了。职工显然也是这样一种具有选举权的人。但他们并不象德国的工会或拉丁美洲各国的“工业社区”法所断言的那样是唯一的具有选举权的人。此外，还有公司在其中设厂的社区，以及消费者、供货者和销售者。他们全都有必要了解一个大企业的事情进展得怎样，有些什么问题，它的政策和计划是什么。企业有必要让他们了解。高层管理有必要让他们认识、受到他们尊重和欢迎。也许更为必要的是，高层管理阶层要了解这些具有选举权的人的需求，他们的理解、误解、看法和问题。

大公司在公众关系上花费了许多金钱。但有证据表明，它们未能使自己被公众所了解，而更糟糕的是，它们未能了解自己的公众。公司的公众关系部门未能起到高层管理代言人的作用。但这就更有必要建立一个真正的公众和社区关系机构，其目标在于理解公众而不在于使公众“喜爱”公司及其高层管理。这就要求高层管理能同它尊重的那些来自公众和有选举权的人(这些人也尊重高层管理当局并了解它准备做些什么)接触并在一起工作。这就意味着要在企业结构中建立一个公众和社区关系董事会，并作为高层管理的一个不可分割的机构而发挥作用。

德国的工会工作者或美国的消费者利益拥护者在敦促董事会代表其利益。这有一定的道理。其错误仅在于它把自己看成唯一的构成成分，其实它只是许多构成成分中的一种。

统治的董事会必须是只代表企业的基本长期利益的一个董事会。它必须能够作为自制机构和监督高层管理取得成就。

但是，董事会也需要有一个事实上是提供信息、建议、咨询和联系的机构，即公众和社区关系董事会。如果企业及其高层管理不建立这样一个董事会，那就会被强加给一个不恰当而有害的机构，一个敌对的、控制性和限制性的机构——如德国的董事会中的工人代表，瑞典的董事会中的政府代表，美国的董事会中的少数集团代表。这将会使董事会进一步受到损害还是一件次要的事，更重要的是它还会损害到公司及其高层管理的权威，损害它们的形象，并降低它们取得成就的能力。

需要怎样的董事会

显然需要两种不同的机构。一个是执行董事会，它向高层管理提供谈话的人，提供一个自制的机构，一个精神支柱，一个咨询者和顾问——但它也了解情况，并在发生“权力危机”即公司的高层管理发生危机或需要为目前的高层管理寻找接班人时可接管事务的“备用机构”。

另一个机构是公众和社区关系董事会。它使得一个公司、特别是大公司能接触其各种公众。

没有什么理由说明为什么这两种董事会在法律上讲不能合并为一个。但它们必须分别地发挥作用。高层管理需要同公众和社区关系董事会讨论的问题是，各种公众需要、需要知道和了解的事情。高层管理需要同执行董事会讨论的问题是高层管理自己需要讨论的事，自己需要仔细考虑、需要决定、需要了解的事。满足这两种委员会的需要的一种办法是，使执行董事会作为一个大的董事会的一个特别委员会——执行委员会——而处理事情。

现在已经存在着一些有效的董事会。但没有一个董事会能恰当地执行董事会的所有这三种职能。但是，尽管如此，它们表明一个有效的董事会的重要性以及它能做出的贡献。

一个例子是瑞典斯德哥尔摩的思斯基达银行所属的华伦贝格系统各家公司的小而非常有效的董事会。在第二次世界大战以后的时期领导着思斯基达银行的马库斯·华伦贝格(Marcus wallenberg)坚持要明确规定思斯基达银行在其中起着领导作用的各家公司的高层管理的地位和职能。这就使得他能够建立一个强有力的董事会。这种董事会在每一公司的事务中都做出了重大的贡献。瑞典经济，特别是华伦贝格系统各家公司在第二次世界大战以后时期的发展，在不小的程度上是由于华伦贝格坚持在明确规定高层管理职务的基础上建立起有效的董事会。

另一个例子是在第二次世界大战以前一家小而不出名的药厂默克公司发展为美国制药工业中的领先公司。这在很大程度上是由于董事会的一个成员范纳瓦·布什(Vannevar Bush)。布什原来是美国麻省理工学院的一位杰出的科学家，在第二次世界大战期间主管美国的科学工作，以后加入默克公司的董事会，作为以部分时间参加其工作的董事长，分工负责仔细考虑公司的高层管理应该是什么以及应该做什么。他所得出的结论之一是，需要有一个有效的董事会，既检讨和指导高层管理的工作，又能使之接触科学界这样的主要公众。这又导致了默克公司制定长期战略，使得该公司在一个竞争极为激烈的行业中从一个无名小卒发展为在世界上占领先地位。

一个有效的董事会所要做的事，首先就是仔细考虑高层管理的职能以及董事会的职能和工作。董事会必须有目标和工作计划。如果董事会没有具体的职能和明确的目标，它就不能取得成绩。

谁能加入董事会

这就要求仔细考虑一下谁能加入董事会。目前参加董事会的某些人——如与公司有业务关系的银行家和保险业者——可以加入公众和社区关系董事会。金融界是企业的一个担保人。管理当局有必要接触它，被它所了解并对它有所了解。但目前参加董事会的人，只有很少的人才能参加公众和社区关系董事会或检讨和协助委员会。

例如，已退休的公司原来的高级人员就不应加入董事会。有人会说，把公司以前的一些高级人员排除在董事会之外，使得公司无法利用其大量知识和智慧。但是，使得公司能利用其退休老人员的知识和智慧的正确途径应该象日本人的做法那样，使他担任“顾问”。同样的，把商品或劳务出售给公司的人，如供货者、律师或咨询人员，也不应参加董事会。

那么，谁应该加入董事会呢?我们迄今只能讲一下谁能加入自制和协助性董事会。

第一个必要条件是能力。董事会的成员必须在工商企业、政府机构或其它机构中证明他们有担任高级主管人员的能力。未来的董事最好是五十几岁并愿意离开作业岗位而成为一位顾问、指导者和从事思想工作的人。

其次，董事会成员必须有时间从事这项职务。事实上，如果一个人参加的董事会超过了一个很小的数目——可能至多是四、五个——就不能真正地做好这项工作。

乔治·西门士在一世纪以前就已经知道这一点。他限制自己只参加少数董事会，而且当他认为他原来参加某个董事会的使命已完成以后，就立即退出该董事会。但他的继任者却忘记了这一点——近来有一位德意志银行总经理竟参加了一百个以上的董事会。无论一个人多么有才华和有一个好秘书处，如果参加的董事会超过了四、五个，也无法做好他的本职工作。

所以，这就意味着有效的董事必须是一个“专职的董事”。事实上，董事会的成员应该被承认是一位第一流的人以全部时间从事的一项职业。而且它也应该按此标准来付给报酬，即付给酬金而不是付给股票购买权或分红。

最后，董事会成员应该独立于管理当局。达可能意味着一个被选作董事的人只能担任一定的年限，而且不能再被选入。如果一个人知道他在担任董事五年之后，无论他在任董事期间同管理当局相处得多么好，也不能再被

当选，那么他可能就会感到无需讨好管理当局了。同时，董事会成员的任职期限应有明确的规定，在此期限内应有相当程度的保障。

如何建立公众和社区关系董事会，我们还不清楚。但这也是一个急需解决的问题。从政治上看，其急迫性甚至更为严重——正如德国、瑞典、美国和“欧洲董事会”的事态发展所表明的。可以肯定，管理当局的传统态度，即反对任何把公众和社区关系职能列入董事会的发展趋势，已不再行得通了。

已经不再是在我们目前一般看到的不起作用的董事会和有效的董事会之间进行选择，而是在一个强加于企业而对企业持敌对态度并不适合于企业的董事会，同一个成为企业的有效机构并适合于企业的需要的董事会之间进行选择。

第九篇 战略和结构

工厂中的二人和领班，办公室中的打孔员和秘书，工程实验室中的冶金学家，银行或保险公司中的现场销售员和分支机构经理，其职务、任务和职责很少受到企业的规模、复杂性、成长或多角化的影响。创新虽然对一个组织中的绝大多数人有影响，但也只有在创新已成为事实以后才会产生影响。但是，企业中高层管理的结构、行为、任务和战略却深受企业在规模和复杂性方面的变化、多角化、成长和创新的影响。另一方面，高层管理——而且只有高层管理——又能做出导致企业成长、多角化或创新的战略决策。几乎还没有人注意到同公司的基本结构有关的管理战略。但是，这种管理战略却比人们集中讨论的财务战略、产品发展战略或市场销售战略更为重要。企业的规模、多角化、复杂性、成长和创新，首先对高层管理提供了管理上的挑战和机会，也提出了管理上的要求。

第五十三章 论适当的规模

面积和体积的定理——规模和复杂性——规模的变化是量的飞跃——规模和战略——处理规模和复杂性问题是高层管理的任务

任何物体的面积，与其直径的平方成正比地增加，而其体积则与其直径的立方成正比地增加。随着物体的直径从 2 增加到 3 到 4，其体积从 8 到 27 到 64，而其表面面积则只是从 4 增加到 9 到 16。

这一几何学上的基本定理对管理有着极端的重要性。它意味着，企业的规模、结构和战略是密切相关的。不同的规模要求不同的结构、不同的政策、不同的战略、不同的行为。不同的企业各有其适当的规模和不适当的规模。这意味着，一个组织的规模有一定的限度，超过了这个限度，其生产率就会下降并最终导致无法进行管理。它还意味着，规模的变化不是连续性的，而是在达到成长的一定程度后，必须有一个“进化的跳跃”，一种真正的变形。

上述面积和体积定理在生物有机体上的意义，是由一位英国生物学家指出来的。2 汤普森证明了，昆虫成长到超过一定规模——而这是较小的规模——以后，其硬壳就不再能支撑其体重了，而必须有一副骨骼。汤普森还证明了，动物的大小有一定的限度。如果大象长得太大了，要使象腿粗得足以支撑象的体重，象腿就会重得举不起来。

社会机体可能过于复杂了，以致无法制定一个有关其规模大小的简明数学公式。3 但是，在一个社会机体中，“体积”的增加也是比“面积”的增加快得多。因此，“重量”的增加比支持结构的增长更快。结果是，规模的变化不仅是一种量变，而且是一种质变。结果有“合适的”和“不合适的”规模，即有的规模所要求的结构适合于取得成绩和发挥作用，有的规模所要求的结构不合适或不恰当并成了一种障碍。而且规模有一定的限度。有的组织的规模就是太大了，以致无法发挥作用(如加兰特和普罗思罗试图用巨型大学来表明的)。

面积和体积的规律表明了规模和复杂性之间的必然关系。机体成长得愈大，则其体积中的大部分距离外界环境愈远，因而它就更加需要专门而复杂的器官来供应它生命的必要物质。复杂性也有一定的限度。如果超过了一定的限度，无论是怎么设计的，复杂性都不能为结构所支持。

例如，人的身体同大脑的大小的关系，已达到了进化的限度。如果大脑的体积更大或更复杂，其维持所需的氮气要求很高的血压，以致使人无法生存下去。

在企业这样的社会组织中，规模的扩大很快就使得复杂程度的增加和对愈来愈专业化的器官的要求不成比例。很快就不得不发展出各种器官来照顾“内部”，即那些对日益增加的体积提供信息和指挥的器官，以及“反馈”其“内部”活动对日益遥远的外部的结果的器官。任何一种物体或社会组织，体积愈大则维持其“内部”即使其自己的机构生存和发挥作用所需的能量就愈大。这也是迅速从量变转化为质变。

反之亦然。一个组织愈是复杂，就愈需要在更大规模的结构原则基础上来组织。复杂程度决定于规模大小；

而规模大小又决定于复杂程度。面积和体积的规律包含这样的意思，从一种规模到另一种规模、或从一种复杂程度到另一种复杂程度的变化不是连续性的，而是一种“临界”现象。存在着一个必须发生变形的临界点。

高等动物的骨骼并不是从昆虫的硬壳进化出来的。我们的老祖先，原始人，在他能迈出下一个进化步伐以前，即在能直立、制造工具和用火以前，必须先把他们的脑子发展到比他们自己的需要大得多的程度。

在规模或复杂性超过了一定的点以后，就会要求有一个“量的飞跃”，一种质的转形而不仅是量的增加。

当亨利·福特认为尽管他的公司规模已很庞大，而他仍能不用有管理阶层和管理人员而由自己来经营，他所未能看到的正是这点。因为，管理是一种“进化的跳跃”。它并不是从所有主进化来的，正好像骨骼不是从昆虫的硬壳进化来的一样。

当人们谈到“授权”时，即他们认为管理人员所担任的职务是高层管理或董事会的职务的一部分时，他们所不明白的，也正是这一点。“授权始终意味着授权者可以把授出去的任务拿回来。但是，高等动物的细胞却并不能把大脑的机能拿回来。大脑的职能不是被授予的，而是它自己的一种自主机能。

同样的，每一种管理职务，如果是正确设计的，也不是被授予的，而是一种有其自己的权力的职能。它是一种进化跳跃的结果，而不是已做的事的延伸。

规模和战略

规模本身对战略有重大的影响，而战略又对规模有重大的影响。小企业能够做一些大企业不能做的事。它的单纯性和小规模应该使它能迅速地伸出反应，灵活而能集中使用其资源。但是，大企业也能做一些小企业不能做的事。它能把资源投入到超过小企业所能支持程度的长期项目如长期研究规划中去。因此，“适合于不同规模的战略是什么?”这个问题对于高层管理来说具有极端的重要性。

但是，另一方面，不同的战略又要求有不同的规模。一个试图在某一大市场(更不用讲在世界市场了)中起领导作用的企业，必须是一个大企业。但是，如果企业的目标是在一个大市场中占据一个特殊而范围有限的领域，那它还是保持较小的规模为好。

这种企业的一个例子是罗尔—罗伊斯公司。它在世界上最大市场之一的汽车市场中占据了一个小而盈利很高的领域。它在这个领域中事实上是没有人能与它竞争的，但它也至多只能发展到有限的规模。4

有些“大”企业事实上是一些中、小企业的联邦，其中每个中企业都有自己的战略和市场。这种情况使得规模和战略之间的关系进一步复杂化了。这种企业事实上需要仔细考虑出两种战略，一种是适用于其中各个中小企业的若干个“中小企业战略”，一种是适用于整个企业的“大企业战略”。于是，复杂性就成为一个主要因素了。

企业的规模和复杂性对各个职工(不论是一般职工或管理人员)的影响不大。操作机器的工人、打孔机操作者；记账员、热处理专家或工厂经理，不管公司是小规模还是大规模、简单或者复杂，都是做同样的工作。最初受到企业规模和复杂性影响的是中层管理、特别是高级专业人员。但他们很少对企业规模或复杂性的决策有什么影响，而且实际上也不承担什么责任。

企业的规模和复杂性首先是高层管理的问题，而且要求高层管理做出决策。

公共服务机构也受规模和复杂性规律的支配。因为，它们也有一个规模适当或不适当的问题(正如前面在讲到大学时指出的)。这项规律也适用于企业中的“参谋服务部门”。“良心工作”部门的规模就应该小，最好只有一个人。这点已在第四十二章中指出过。在职能领域(如销售或人事管理)中从事教育和创新的部门，最好规模小一点。否则，其内部的复杂性将迫使最能干的人也成为一个“行政管理者”而不能成为一个教师或创新者。在一个企业的某一参谋服务部门中，应使其规模和结构适合于所要采用的战略并为工作的目标服务。尤其重要的是，应对一个参谋服务部门的规模和复杂性加以控制，否则，战略和目标会受到损害。

高层管理首先必须知道，它的公司是什么规模，还必须知道其企业应该是什么规模。它必须知道其企业的规模是否合适。它必须知道其结构是否适合于公司的规模和复杂性。它必须知道在不同规模和复杂性的公司中高层管理自己的职务是什么。

它必须把公司的规模和复杂性同其战略联系起来。它可能必须得出这样的结论，公司以其目前的状况是无法实现其战略的。它甚至可能必须得出这样的结论，公司以其目前的状况无法生存下去，因为它的规模不恰当而又无法补救。高层管理还必须知道，由于这些发现应该采取些什么措施，公司又有些什么其它可以采用的战略和行为。因为，同生物有机体不同，象企业这样的一个社会组织的规模，并不是完全由非它所能控制的各种力量来决定的。

对于某一行业或某一市场中的一个企业来讲，存在着规模方面的最低限度，如果低于这个限度，它就无法生存；还存在着规模方面的最高限度，如果超过这个限度，无论它管理得多么好，从长期来看，也无法得到很好发展。但在这两个限度之间——其间的幅度是很大的——规模和复杂性必须被认为是“企业目标”。正如所有其它的目标那样，并不是想要达到就可以达到的，更不是已经达到的。从这个意义讲，它们就不是在管理当局的“控制之下”。象所有其它的企业目标那样，要达到恰当的规模，就得要进行艰苦的思考和认真的、持续的工作。

具体来讲，有以下五个主要领域需要加以考虑:

一、对小规模和大规模的管理——即规模本身对管理提出的要求。“多大的规模就太大了?”、“什么是‘恰当的’规模和不恰当的’规模? “企业超过了多大规模就会定下坡路?“企业规模对其战略有些什么意义?”

二、第二个主要领域是对复杂性和多样化的管理。“到了什么程度就算是复杂了?”“到了什么程度就太复杂了？”“复杂性提出了一些什么要求?”

在复杂性方面值得讨论的一个个别问题是关于家族所有企业的限度问题。“它能长期存在下去吗？”“它能发展得超过小规模的限度吗？”“它在存在时间和规模上的限度是什么?”

三、复杂性方面有一种特殊情况很重要，必须专门用一章来讨论。那就是最复杂的一种企业组织，多国公司。因为，多国公司除了规模、市场、产品和工艺技术的复杂性以外，还有多种文化的复杂性和多种政治和政府关系及限制条件的复杂性。

四、下一个主要领域是对变动和成长的管理。“变动和成长达到怎样的程度，管理当局就必须改变其性质、结构和行为? ”“管理当局应该如何进行准备，以便既能应付未来的变动和成长，又不至于使公司负担目前不需要而且达不到的职能和复杂性？”

五、对创新的管理本身就是一个主题。

与达尔文共同发现进化原则的艾尔弗雷德·拉塞尔·华莱士(Alfred Russel Wallace)说过一句很有洞察力的话，“人是唯一能有目的地进化的动物；他制造工具。”这就意味着，人及其社会组织能创新。可以说，他们是一种能创造的不同的动物。事实上，他们在一个变动的环境中生存就依赖于他们的创新能力。一个创新的组织应该是怎样的？它应该如何组织和管理呢？

以下各章将分别论述这些题目。

第五十四章 对小企业、中等企业、大企业的管理

多大的规模算是大型企业？——没有真正合适的衡量标准——企业规模是一个“整体概念”——管理结构是衡量企业规模的唯一标准——三种类型：小企业、中等企业和大企业——小企业的管理——必须找到一个特殊的位置——组织高层管理的各项任务——使第一把手有效地工作——小企业中的控制和信息——中等企业——三种类型——它们的特殊要求——成为臃肿无力的危险——自我纪律的必要——大企业——一种不是个人关系的企业——结构的必要——明确性的必要——引进“混乱”——“老朋友网络”的作用——任务小组的作用——近亲繁殖的危险——仅只“从内部提升人员”的危险——规模问题是对高层管理的一种挑战

多大的规模算是大型企业?

似乎再也没有比知道多大的规模算是大型企业这一点更简单的了。每一个人都知道，街头小杂货铺是“小企业”，而通用电气公司或德意志银行是“大企业”。但是，事情决不能作这样简单的解释。

1966 年，美国政府的小企业管理局裁定美国汽车公司是小企业，并有权以特殊的和很优惠的条件借款。当时，美国汽车公司在规模上占美国所有制造公司的第六十三位，并且是世界上最大的一百家制造公司之一。其销售额达十亿美元并有约三万职工。但是，政府的裁定并不是完全没有道理。美国汽车公司在美国的汽车工业中的确只能算是一个侏儒。其销售额不超过该行业中最大的企业通用汽车公司销售额的二十分之一。美国汽车业中规模排在美国汽车公司紧前面的克莱斯勒汽车公司的销售额有它七倍那样大。美国汽车公司在美国汽车市场中所占的份额不超过百分之三或四，的确小到难以维持的程度了。

美国汽车公司在当时和现在当然都不能算是一个小企业。它是完全不同的另一种问题——一个规模不恰当的大企业。但这个例子却表明，企业的规模不仅是一个量的问题，而且在许多情况下，一个企业到底属于什么规模的确是极不明确的。

传统上用一个企业职工人数的多少来衡量其规模。美国商务部多年来在其工业分析中把职工人数少于某一数量的企业叫做小企业——原来约为三百至五百人。职工人数的确是重要的。例如，当职工人数超过一千人，就必须有系统的人事管理工作了。职工人数超过一千人的企业要求有一些小企业通常没有的政策和程序。但是，有一些企业的职工人数虽然不多，如果不把它们算作大企业，至少也要算作中等企业。还有些企业，其基本管理要求很低，但职工人数却超过了一千人。

一家拥有三、四百位专业咨询人员和十几个办事处的管理咨询公司，从职工人数来讲是一家小企业。但从其管理要求来讲，却的确是一个很大的企业。一家象普赖斯华特豪斯这样的世界性会计公司，拥有四、五千名专业职工在三十来个国家中工作，或者是六十年代中发展极为迅速的多国广告公司中的一家公司，的确应该算是一个庞大企业了。但是，如果它没有超出可以管理的界限，那么即使从职工人数来看，也只能算是一家中等企业。

但是也有这样的例子。一家总部设在欧洲某一小国的多国制造公司，制造并销售重型装备和机械工业中使用的高精密设备。整个公司的职工只有在约十个国家中工作的一千八百人，没有一个办事处或工厂的职工超过三、四百人。从事制造工作的职工人数很少，在五个工厂中一共才有四百人，其余的都是设计工程师、服务工程师、冶金专家等。这家公司启用的人数虽少，却是相当大的一家公司，并且必须按照大公司来经营。其复杂性超过了它的规模。

相反的，有些雇佣职工很多的企业实质上却是小企业，或至多只能算是中等企业。

有一个例子是在美国一个主要地区的保险业某一领域中占领先地位的一家高度专业化的公司。它雇用的人数有四、五千人，其中绝大多数是保险销售员和理赔员。但从其基本性质来看，它仍是一个中等企业。它的管理不超过两个层次：公司总部的管理层次，以及十四个地区中每一地区的总经理。公司的“触觉”显然是“小公司”。

罗尔—罗伊斯公司在汽车业中也是一家小企业。它每年只生产几千辆汽车，有少数配销商在全世界销售产

品，而其管理结构也是极为简单的。

其它也没有什么比雇佣人数更好的衡量企业规模的尺度。例如，销售额虽然被人广泛应用，但很容易使人误入歧途。一家销售额达三千万美元的化学公司可能是相当大规模的公司了，而同样销售额的冶金公司却小得几乎难以生存下去。

一般化学公司中销售额的绝大部分是“附加价值”。但是，一般冶金公司却是一家装配性企业而不是制造性企业，其销售额中的三分之二或更多一些可能实际上只代表它从其它公司那里买来的部件和供应品。

有的企业从销售额来看可能很高，但其实只是小企业，或至多是中等企业。

美国家用产品公司从其五十年代的销售额来看，已经可以算是一家很大的公司，每年约出售五亿美元的产品。但公司的高层管理只有四个人，实际上没有其他参谋人员。这四个人是：董事长、总经理、财务副总经理、人事副总经理。公司有六到八个事业部，每个事业部在其本身领域中都是规模相当大的企业，但其基本业务却全都相同：制造、推销、并通过零售商店销售各种有牌子的商品。它可以作为一个简单的、事实上几乎是小型的企业来经营，而且实际上按那种方式经营得很成功。

另一个类似的例子也是五十年代的，是美国米华基的A·O·史密斯公司的汽车事业部。它在向美国汽车工业供应客车车架方面占领先地位。该事业部是公司的一个主要事业部，其销售额约为两亿美元，职工人数约为两万人。但从其“触觉”和战略及结构来说，只是一个中等规模的企业。它在成本控制、制造、对顾客发货和分散于全国的许多工厂的日程安排上，要求很高。但它只有一种产品，一种工艺技术，一个市场，顾客人数也不多，它只需要有一个总经理和一些职能部门经理或专家。它无须有复杂的控制手段、中央参谋部门或其它大企业的附属物。

即使同一行中的各家公司，销售额也并不总是能可靠地表明规模的大小。例如，美国的一家大橡胶公司通过完全归它自己所有的零售商店出售其产品的大部分。因此，其销售额是以其产品、特别是汽车轮胎的零售价格来计算的。可是，美国的另一家大橡胶公司实际上并不向公众直接销售其产品，它或者把轮胎作为新车的部件交给汽车公司，或者在“私人牌子”下把轮胎通过大石油公司的加油站出售。因此，其销售额以制造商价值来表示，这在橡胶工业中要比最终消费者所付的价格少一半。按照销售额来看，第二家公司要比第一家公司少得多，但按实际的产量和投资回收率来看，却比第一家公司要多得多。

但是，即使“附加价值”也不是一个恰当的衡量尺度。因为它只能应用于制造公司。对于零售企业、银行、人寿保险公司以及主要不是从事制造的任何其它企业来说，“附加价值”是一个没有意义的概念。

总之，企业的规模是一个整体概念而不是指企业的某一个方面。为了决定一个企业是大企业还是小企业，必须考察多方面的因素：雇佣人数、销售额、附加价值(在适用的情况内)、产品种类的复杂性和多样性、介入市场的数量、工艺技术的复杂性等。同时还要考察企业所属行业的结构、它所占市场的份额以及许多其它因素。这些因素中的任何一项都不能单独地起决定性作用。

真正能表明企业规模的整体概念的是管理和管理结构。小企业至多只要求一个人专门从事高层管理的工作而不从事其它任何职能工作。

但是，这只是表明小企业应该是这样，而并不是说它的实际情况就是这样。由一个人承担全部高层管理工作的企业不一定就是小企业，而可能是一个组织不恰当的大企业，例如亨利·福特的汽车公司就是这样。另一方面，有一个庞大的高层管理的企业却可能是一个小企业，只是它的高层管理职务组织得不恰当。这方面的例子是很多的。

能相当可靠地指出一个企业是小企业、中等企业或大企业的标志只有一个。在真正的小企业中，处于顶层的那个人用不到参考书面材料或征求其同事的意见就能知道组织中担任关键职责的那几个人。他知道这些人的背景、以前担任的工作和成绩表现。他知道他们能做些什么以及他们的能力限度——至少他认为自己知道。他一般还知道他们的下一项工作可能是什么。这当然就意味着担任关键职责的人很少。不论他们的职衔或职称是什么，他们不会超过十二个人到十五个人。这是一个人真正能了解和熟悉的最高人数。

中等企业在某种意义上讲是最重要的一种企业。在中等企业中，第一把手已不再能单靠自己就真正认识和了解企业中真正重要的每个人了，而必须征询一下自己最亲密的两、三个同事并以集体的名义而不是以个人的名义来回答有关这方面的问题。在中等企业中，对企业的成绩和成果有着重要意义的关键人物可能达四、五十人。

如果一个企业中处于顶层的少数人集团不征询其他人的意见或参考图表资料，也难于了解企业中有哪些关键人物、他们在哪里、从哪里来、在做些什么、可能到哪里去，那么这个企业就是一个大企业。

正是以这种标准来衡量，显示出只有三、四百个专业人员的管理咨询公司是一个大企业。也正是以这种标准来衡量，显示出在五十年代有五亿美元销售额的美国家用产品公司只是一个中等企业。还是以这种标准来衡量，显示出前面提到的精密设备公司，虽然雇用的人数很少，却近于一个大公司，而且应该按一个大公司来经营管理。

这种衡量标准并不是绝无错误或完全精确的，但它却把重点放在企业规模的唯一真正特点上，即企业所要求助管理机构。

小企业的管理

一百年以来，有名的权威人物一直在谈论着小企业正在为“巨型企业”所吞噬而将完全消失。但一百年来也一再地表明这种讲法是无稽之谈。小企业的情况目前同一百年前一样地良好。数字明显地表明，尽管有着垄断的可怕预言和“经济权力过度集中”的恐惧，但无论从重要性或从数量来看，小企业和大企业的相对关系从1900年以来

没有很大的变化。

小企业和大企业并不是互相排斥的，而是互相补充的。大企业依赖于中小企业，而中小企业也依赖于大企业。(这一点在共产主义国家中也是适用的。虽然其中的所有企业都是由政府拥有和经营管理的)例如，典型的情况是，存在着通用汽车公司、大众汽车公司或丰田汽车公司这样一些大制造公司，而它又依赖于许多大都是中小规模的供货者、承包者和代销商。西尔士—罗贝克公司、马克斯—斯宾塞公司和日本的百货公司联号这样的大军售企业依赖于许多小制造商，而后者又依赖于大零售企业来获得市场。在现代经济中，没有一种完全由大企业组成的经济链条，但也没有—种完全由小企业组成的经济链条。各种不同规模的企业是互相依存的，小企业常常依赖于大企业，而大企业又依赖于小企业。

小企业必须注意些什么

人们在不久以前还广泛地认为，小企业不必过多地注意或根本不用去注意管理。管理只是为“大家伙”准备的。小企业中现在还有人这样说，“管理吗?那是通用电气公司才需要的；我们很小而又很简单，用不着去注意管理。”但这是一种错误的看法。小企业甚至比大企业更需要有组织的、有系统的管理。它的确无需有庞大的中央参谋服务部门，在许多领域中也无需有复杂的程序和技术。但它事实上也负担不起庞大的参谋服务部门和复杂的程序。它的确需要有高度的管理。

首先，它需要有战略。小企业经不起处于边缘状态。但它却长期处于这种危险之中。因此，它必须仔细考虑出一种能使它显出特色的战略来。用生物学上的术语来说，它必须找到一个特殊的生态位置，在其中它具有优势并能经得起竞争。这种特殊位置可能是在某一特别市场上的领先地位(无论它是从地理上说、消费需要上说、或者从消费者的价值观上说)。这种战略可能是在某一方面有特色(如提供某种服务的能力)，或有某种特别的技术。

这种生态地位的一个例子是美国的一家小制药公司。它在一个由巨型多国公司占领导地位的市场，足以维持自己的生存而有余。它把自己的力量集中于眼科医师治疗病人的需要，特别是眼科手术的需要，为自己建立了一种生态地位。在这种生态地位上，虽然并不是没有竞争的，但却确立了强大的领先地位。

还有一个例子是只为美国大城市制造出租汽车的契克出租汽车公司。契克公司每年只生产四千辆汽车，但在出租汽车制造业中占领先地位；美国汽车公司的产量八倍于它，却是一个处于边缘状态的企业。

一个小企业的战略也可能是把力量集中于为一个小而重要的领域提供出色的服务。当美国的大型超级市场联号的服务质量一般较差时，美国东海岸和西海岸的一些地区联号商店却获得了出色的成果。它们之所以能获得出色的成果，都是由于它们的经理决定在某一领域中集中力量并提供出色的服务。典型的情况是，其中的一位经理肯定自己在提供各类加工食品方面不能超过大型超级市场联号，但是他可以提供真正第一流的肉类和真正有礼貌的服务；而这是大型超级市场由于规模太大而很难提供的，但却是超级市场的顾客所最重视的。

但是，即使更小的企业也需要而且能够制定一个战略。

—美国大城市周围的郊区一般都有着过多的房地产代理商。其中绝大多数都只能勉强维持。有一个地区的一个房地产代理商由于仔细考虑出了一种获得领先地位的战略而发展了一项虽小但非常获利的业务。当在 1950 年左右开始从事这项职业时，他仔细地考察了他所在的地区并发现该地区的主要“行业”是高等教育。虽然当地的许多居民早出晚归地到附近的大城市去上班，但也有相当数量的人是住在当地的比较富裕的教师。这些教师在二十多所大专院校中教书。这些院校大部是小型的，但也有几所是相当大的。在美国的所有职业中，年青的大学教师的离职率可能是最高的。这些年青教师一般在一个地方教几年书以后就转到其它地方的学校中去教书。这个地区的二十多所院校每年要雇用五百多个新教师，离职的人数也与此相当。这位年青的房地产代理商决定把力量集中在这个市场上并为它提供所需要的服务。他还发现，他可以用最低的成本同这个市场直接接触。因为，各个院校准备雇用的新教师和在学年结束时准备离开的教师的名单，当然在几个月以前就已经知道了。而每个院校当然很高兴有一位可靠的人来承担为新教师寻找住房这样一项困难而麻烦的任务。其结果是，这位房地产代理商所做的生意为其同等规模的事务所的三倍，而所花的费用却最小。他每年的成交量约为五百到一千所房屋，仍然不算大，但他所获得的利润却几乎为一般郊区房地产代理商的四倍。

这些例子显然非同寻常。因为，一般的小企业并没有什么战略。一般的小企业并不是“机会型的”，而是“问题型的”——解决了一个问题，又是一个问题。因而一般的小企业都不是成功的企业。

因此，管理一个小企业的第一个要求就是提出和回答这一问题：“我们的企业是什么——以及它应该是什么？”

第二个要求是，小企业要组织其高层管理的任务。一个小企业就是一个至多只要求一个人以全部时间从事高层管理工作而不作其它事情的企业。事实上，绝大多数小企业中的第一把手往往也承担某些职能性工作，而这常常是应该的。但这使得小企业更有必要确定实现其目标所必需的关键活动，并肯定这些关键活动已分配给能负责的人去承担。否则，这些关键活动根本就不能完成。

绝大多数小企业认为它们知道什么是关键活动，并且认为它们已注意到这些关键活动。但是，只要简单地分析一下就会发现，他们是在欺骗自己。可能每一个人都在谈论关键活动，但并没有人对它们多加注意。人们对这些关键活动视而不见——结果常常是把它们忽略了。所需要的通常并不是更多的人员，而是多思考一下，多作些组织工作，有一种简单的报告和控制制度——也许只不过是一种核查清单——以便肯定这些关键活动的确有人在进行。

这事实上还意味着，即使是小企业也需要有一个高层管理班子。这个班子中的绝大多数成员只是以部分时间

从事高层管理工作，其主要任务可能是职能工作。但是，小企业正像其它任何企业一样有必要——而且也许比其它绝大多数企业更有必要——保证其整个管理集团知道有哪些关键活动，每项关键活动的目标是什么，以及谁负责进行每项活动。

有一家小型的、高度专业化的企业，向郊区住户供应各种维护草坪的用品，如草籽、肥料、杀虫剂等。这个企业中的每一个人似乎都“知道”企业的关键活动显然是制造和销售。但是，当有人第一次问他们什么是关键活动时，各人的回答却是各不相同的：研究美国郊区的消费者如何看待草坪及维护草坪；研究消费者的期望和认为有价值的是什么；同时对代销商和消费者作推销活动；把产品配套，以便代销商远销而不必再去“推销”；等等。没有人对这些感到奇怪——事实上这些全都是“明显的”关键活动。但是，直到那个时候，实际上没有人不辞辛劳地记下这些明显的关键活动，其结果是没有人对任一关键活动负责。其实，确定关键活动只需要很少的时间，而确定每项关键活动已列入企业的现有结构之中而且由现有的某个人负责，也并不需要很多时间。从那以后的年代中，该公司取得了迅速的成长和成功。他们把这归功于确定了企业的关键活动并把它们纳入于管理结构之中。

小企业的资源，尤其是优秀的人才，是有限的。因此，集中使用其资源有极为重要的意义。如果不明确规定关键活动并委派以职责，那就会使资源分散而不是集中。

小企业特别要注意使第一把手有效地工作。即使他能摆脱职能工作而以全部时间投入高层管理工作，他的负担也会是很重的。它肯定会受到来自各个方面的严酷压力——来自主要顾客和职工的，来自供货者和银行的。如果他对自己从事的工作不负责，他就不能正确地使用他的力量。

首先要问的问题是：“第一把手的长处究竟在哪里?”他在哪一方面比企业中其他人干得更好？“在他真正擅长的各种事情中，什么是对企业的成功和存在最关键和最重要的?”正如前面在第五十章中讲过的，在高层管理班子中，对每一成员的分工，应能反映各人的个性。小企业应该问一下：“关键活动中有哪一些是第一把手应该承担的?”对关键活动的分析应该是非人称的和客观的，但工作的分配，特别是对策一把手所承担工作的分配，应该以个人的专长为依据。

在许多小企业中，特别是成长中的小企业中，第一把手的同事们常常批评他把时间用得不恰当。如果他们指的是他没有注意企业的关键活动，那么他们的批评是对的。但他们指的常常是，他把力量用于处理他特别擅长的一些活动，而不去从事那些同样重要的关键活动。如果那位第一把手并不特别擅长处理人的问题，但却是一位理财能手。那么，解决的办法并不是叫那位第一把手自己去处理人的问题而要主计长去处理财务问题。应该承认第一把手擅长理财是一大优点，应该让其他更擅长于处理人的问题的人来处理这一必须处理的关键工作。

一个小企业的第一把手必须这样地来组织其职务，以便他有时间承担起两项其他人无法承担的任务。他必须有时间为公司挑选关键的人员，他还必须有时间来处理“对外”事务，即市场、顾客、技术等方面的事务。他必须警惕自己不要陷在办公桌的文件堆里。

小企业的一个主要优点是第一把手能够了解企业中的每一个关键人员、他们的志向、抱负、思想和行动的方式、长处和短处、成绩记录以及潜在能力。这就要求他有时间，尤其是机动时间，即未作特殊安排的时间，不是用来处理“问题”的时间。

他用于处理对外事务的时间也是这样。小企业必须有一个在小而确定的领域内起领先地位的战略。这就要求同外界有亲密的联系。假如企业象契克出租汽车公司那样准备在出租汽车销售方面占领先地位，就要有时间同大城市批准特许权的机构多联系。因为公司的市场取决于它们的规定；还要有时间同出租汽车车队的所有主多联系；也许还要有时间同出租汽车公司的司机和旅客多联系。

绝大多数小企业中的第一把手会抗议说，他们在办公室以外花费的时间已经太多了。他们一直在旅途中。例如，他们常常不得不亲自处理大笔生意，同银行谈判所需的贷款。但是，他们必须把时间用在处理另外一些对外事务上。他们必须花些时间使自己掌握有关市场、新的机会、影响其业务的变化的情报。他必须有时间使自己能够回答这一问题，“我们的企业应该是什么？”这也并不要求花费多少小时的时间，但要求做一些与日常作业工作性质上不同的有系统的、有目的的工作。

最后，小企业必须有自己的控制和信息系统。它在人力财力方面的资源是有限的。它必须保证把资源用于能产生成果的地方。它增加资源的能力是有限的。因此，它必须肯定不会超越自己的财务能力的限度。它必须能很好地事先知道在什么时间和什么地方，会有追加资金的需要。小企业经不起限期偿还大笔资金和突然需要大笔金钱的压力。即使企业处于繁荣状况，一般也要花费相当时间才能筹到追加的资金。

小企业还必须了解环境中的重大变化。其成功依赖于它在一个小的生态领域中的优先地位。因此，它必须了解这一生态领域中任何变化的可能性。

通常的会计资料虽然是必需的，但是还不够。小企业必须了解它的每一个关键人员在什么职位上，以及他是在为“成果”而工作，还是为“解决问题”而工作。它必须了解它的稀缺资源的生产率——它的人员、资本、原料和供应品的生产率。它必须了解它的生产如何在顾客中分布：例如，它的生意是不是依赖于两、三个大主顾，其它的分散在几百个主顾那里?因此，它易受打击的程度有多大?

应该特别注意小企业所需要而通常又难于得到的财务和经济情报。当然，目前的小企业一般都已掌握传统的会计数据。但是，小企业中知道自己的现金流量的却很少，而能预测未来的现金流量的就更少了。它们全都知道或应该知道自己的应收账款，但一般并不知道它们的顾客、它们的经销商和代理商是不是把自己的产品积压在仓库里。因此，它们需要有关于自己产品的最终市场即从代销商那里购买物品的消费者的情报。

一个小企业只需要很少一些数据。绝大多数它们所得要的数据是很容易得到的，特别是它们很少要求精确度

很高的数据。但是，小企业所最需要的数据却一般并不是通常的会计模式所能提供的，而是一些把公司的目前状况及其关键资源的目前利用同预计的未来发展联系起来的数据。这些数据一方面要能确定未来的机会，另一方面又能防止可能的危险。

小企业负担不起“大管理”，即大量管理人员、管理程序和各种数据。但它却需要有第一流的管理。它必须精确地组织其高层管理工作。因为它负担不起复杂的高层管理结构。

中等企业

从许多方面来看，中等企业是最理想的企业。它应该具有小企业和大企业两者的优点。人们互相更加了解并易于融洽相处。人们易于自行协作而无需作特殊的努力。每一个人应该能了解自己的任务是什么以及应该做出什么贡献。另一方面，其资源已足够支持各种关键活动并在那些需要有出色表现的地方有出色表现，产生成果。中等企业足可以获得任何规模的经济利益。中等企业是亚里士多德所谓的“中等阶级”，在企业界中处于最安全、最畅快、最富有活力的地位。

中等企业也应该是最易于管理的企业。其实它只要遵循管理小企业的一些简单规则就可以了。但是，中等企业也有它自己的挑战和问题。它必须有自己的管理规则。

实际上有三种不同类型的中等企业。一种是前面提到的五十年代的史密斯公司的汽车事业部那种类型：产品范围狭窄，只有一种工艺技术和一种主要市场。这从很多方面来看基本上是一种小企业，但其关键人员的集团较大，不可能为第一把手一个人真正地了解。

第三种类型的中等企业也可以用前面举过的例子来说明，即二十年以前的美国家用产品公司。该公司是由若干自治性的小事业部组成的一个中等企业——几乎可以说是一个大企业。其中每一个事业部都有自己的产品线和自己的市场，但其基本经济特点是相同的。

第三种类型的中等企业由拥有独立市场的一些独立的事业部组成，但各个事业部互相依存。

这类企业的最好例子就是日本的一家企业。小林先生于 1910 年建设一条私有的阪急铁路，把大阪和神户连结起来。这是一个小企业。但小林又建立了一家房地产公司，在铁路沿线的郊区买卖地产。这家房地产公司本身既是一个企业，又为铁路招来了生意。接着，小林又在铁路的两个终点站建起了大饭馆。以后又建立了一些大众剧院。其中尤以在其某一支线的终点站上的女子歌剧院最为著名。最后又在大阪车站的屋顶上开设了一家百货公司，又造了旅馆。这些企业都是独立的，并且取得了高度的成功。每一个企业都利用了其它企业吸引来的顾客，同时又为其它企业提供顾客。所有这些企业都利用了公司的基本的“特许经营权”，又促进了公司的“特许经营权”。

“协作”这个词常常被滥用，但用在上述最后一种类型的企业上，却是很合适的。这种公司的每一个单位都是一个真正的企业，而这些企业又都是互相依存的，并组成一个系统。这个系统本身就是一个企业，并且必须按一个企业来管理和衡量。

按前述的标准来衡量，所有这三种类型都是中等企业。换句话说，在这三种企业中，一个小的高层管理集团在没有参考组织图和资料的情况下，就可以知道企业中有哪些关键人物，他们安排的工作是什么，他们来自何处，他们的长处和短处是什么，他们可能到哪里去。但从其它方面来讲，这三类企业各有其不同的问题。

史密斯公司类型的单一产品或单一市场的中等企业的中心问题是组织结构问题。这类企业一般过于庞大和复杂而不适宜继续采用传统的职能制组织。这种企业组织不当的征兆表现为职能制过于扩张：信息交流不畅、形成职能制王国、对新刺激的反应迟钝、倾向于“解决问题”而不是做出决策、倾向于用职能专长而不是用整个企业的方向和成就来应付外界的挑战。

但是，这类企业又不能按联邦分权制来组织。其中并没有自主的盈亏中心。这类企业不得不对事实上是成本中心(如制造部门)的单位应用模拟分权制。这类企业常常也必须应用任务小组作为一种补充的组织原则。

这类企业的高层管理结构也是一个问题。这类企业需要有一个高层管理班子，但往往只有一个人以全部时间从事高层管理工作。因此，单一产品或单一市场的中等企业必须建立起一个有若干人完全从事或主要从事于高层管理工作的班子。

对于我称之为“良心”工作的任务来讲，尤其是如此。中等企业必须仔细考虑一下它应该做出优良成绩的那些领域。在这些领域中——而且只有在这些领域中——它一般应该有少数人(非常少数的人)专门从事于思考、计划、建议，而并不从事具体的作业工作。否则，企业就有可能在关键领域中失去其优势而沦为平庸之辈的危险。

联邦制的中等企业最易于组织。一般讲来，对于它所属的各个事业部只要应用职能制原则就够了，而在整个公司的设计上应用联邦分权制。的确还要用到一些小组组织。但这些小组除了在创新工作以外，一般都是在各个单位之内应用。

但是，这类企业的高层管理必须以小组设计为依据，并且是相当复杂的小组设计。因为，在这类企业中，需要有若干个高层管理班子，而其关键人员则必须同时在几个班子中发挥作用。这类企业需要一个小型的整个公司的高层管理班子。这个班子不从事其它工作而只从事高层管理工作。

但是，每一个自治性的事业部单位也必须有一个高层管理。各个单位的高层管理应该是小型的。每一单位的首脑就是该单位的“高层管理”，他必须仔细考虑本单位的关键活动并把这些关键活动分配给有关的人来承祖。但是，该单位的高层管理班子中也包含整个公司的高层管理成员。例如，美国家用产品公司高层管理的四个成员，每一个人同时也是该公司中一个或多个作业性事业部高层管理班子的成员。

对于属于“整个公司”的领域，例如公司是什么和应该是什么，应该增加些什么新业务和停止些什么旧业务，

资金的供应和分配，关键人员的安排等问题，应由公司的高层管理来负责。当然，它将征求各个单位的首脑的意见。但必须从整个企业的考虑出发来做出这些决定。

但是，就各个单位来说，其领导人不是公司的总经理而是该单位的总经理，应由他来承担该单位的全部责任。公司的高层管理事实上只是对各个事业部单位的首脑起一种“支持”作用。

美国家用产品公司的一位高层人士在五十年代初期曾经解释过，“我们有时撤换一个事业部的总经理，但我们从来不干预他的职权。他应该征求我们的意见，同我们商量，使我们了解情况，但他独立地做出有关他那事业部的决策。如果他不愿做出决策而要我们代他做出这种决策，那么无论他在日常工作中是多么有效，我们也只能撤换他。否则，我们就无法从事我们的高层管理工作了。

这意味着，经营各个事业部单位的人有责任使公司的高层管理了解他那事业部的情况。公司高层管理是他那事业部的高层管理的成员——而他有责任对它提供情报和进行教育，正好像一个班子的领导人对他那班子中的成员负有这种责任那样。

最后，“协作”式的中等企业必须按两条轴线来组织。它是一个统一的企业、一个系统，因而要求有坚强的、统一的高层管理，特别是统一的计划。但其各个企业单位既是自主的、又是互相依存的。

公司的高层管理必须把整个公司看成是一个单元并按此来进行管理。但每一单位本身又是一个企业。每一单位必须能够自立。在这种协作系统中，不能允许一个企业单位只是一个成本中心，只是由于它对兄弟单位做出贡献而自己没有什么成果。每一个企业单位在其自己的领域中必须占领先地位，有着明确的企业目标，了解其关键活动，并组织起来进行这些关键活动。但每一个企业单位又依赖于其它企业单位。因此，每一单位的首脑必须知道所有其它的单位在于些什么，必须关心它们。

因此，在协作式中等企业中存在着三种高层管理班子。这三种班子最好都按它们自己的规则来行事。这三种班子是，第一，整个系统的高层管理班子——同真正的联邦分权制企业所要求的高层管理班子很相似。第二，每一企业单位的高层管理班子，同美国家用产品公司的每一事业部在几十年以前所要求的类似。

但是，每一企业单位的首脑同整个公司的高层管理在一起，又必须形成一个特别的高层管理班子。这个班子必须规定各不同企业单位之间的相互关系，仔细考虑每一企业单位如何影响其它的单位，仔细考虑这些企业单位如何相互地做出贡献。换句话说，它们必须认为自己对本单位和所有其它单位的健全和成就都负有责任。

所有这三类中等企业部易于犯同样的毛病——臃肿无力。中等企业必须十分注意，不要把脂肪看成是肌肉，不要把企业的体积看成是企业的成就。

中等企业特别易于成为边际企业。一个管理良好的中等企业在其领域中是一个有高度竞争能力的企业。在它本身的领域中，它常常能很从容地经营，事实上无需做出特殊的努力。而其它企业在这一领域中则往往难于经营，而且常常根本无法经营下去。因而中等企业往往有很大的自信心。但正因为一个企业能胜任其业务，也就不能提供出巨大的刺激。“危机”比较少。每一个人都知道自己应该做些什么，并且实际上也做了那些事。因此，在一个中等企业中常常有一种从事于新的和“令人兴奋的”事情的强烈愿望，一种冒险的强大推动力。

而且，把一个人的能力、知识、专长能应用来处理一些事情，似乎是很容易的。事实上，在一个经营良好的中等企业中的管理当局常常感到奇怪，为什么在那些似乎密切相关的领域中的其它企业，不能干得更好一些。他们经常认为，如果他们进入那个新产品线或新市场，他们能轻易地在其中建立领先地位。

但是，再也没有比预计一个领域中的知识和专长应用到另一个领域中去更为困难的了。

中等企业成功的秘诀既在于集中其力量。日本的索尼公司拒绝超出其特殊的生态地位而从事于其它事业。它还有一个不从事边际事情的明确政策。每一条产品线、每一市场显然都必须能够自立，并且能满足它取得高度成就的标准。索尼公司的这种集中力量的政策使它在十五年内成为世界上最著名的中等企业之一，而在若干年以后，在七十年代初期，就从中等企业成长为一个真正的大型企业。

在那些为了达到目标必须有出色表现的领域中，中等企业最好像一个大企业那样地行事。这些领域需要力量、需要资源、需要高标准的成就并坚持取得这些成就。但是，在所有其它的领域中，只应该做尽可能少的——或较少的——事情。中等企业在一个相当狭窄但已明显可见和重要的领域中具有领先地位。维持这种领先地位就是中等企业取得成功的秘密。如果削弱这种领先地位，就会导致失败。

中等企业也许是所有各类企业中最适于进行成功的创新工作的。但这种创新工作应该加强企业的基本统一性，而不是削弱它。它们应该加强企业的力量。特别是当中等企业是一些自主性小企业的组合体——如五十年代初期的美国家用产品公司——时，创新工作的方向应该导致具有高度发展潜力的新企业，但这些新企业必须具有相同的基本特点，即能使中等企业的技术和知识充分发挥作用。因为一个中等企业之所以有力，就在于它在一个明确规定的领域或明确规定的市场中有出色的表现。

在一个协作式的中等企业中，创新工作的目标应该是利用公司的“经营特权”，被市场的某一部分所接受，或它在某一领域中的特殊知识。

总而言之，中等企业要求管理当局有很高的自我纪律性。它要求自觉地以全部资源来支持企业成功所建立的成就和领域，而对所有其它领域则要求自我克制甚至紧缩。一个经营良好的中等企业知道它的业务是什么以及应该是什么，并有意识地和系统地集中其资源——特别是有成就的关键人员的资源——以实现其基本使命。

大企业

小企业和中等分业基本上局于同一范畴。企业赖以成功而进行工作的群体还不算太大，人们相互之间可以互

相了解并保持个人接触。这类企业中管理当局的目标是通过指挥、系统和结构使这种直接的、密切的、亲密的个人关系充分发挥作用。

大企业的界限是其高层管理集团，无论它有多么大，已不再能亲自了解每一个关键人员，已不再能同他们之中的每一个人直接在一起工作，已不再能构成一个自我纪律的团体。大企业必然是非个人关系的。

企业一旦达到了高层管理已不再能亲自直接了解其关键人员，它事实上就已经达到了规模上的最终阶段。从此以后，对管理上增加的需要和要求是由复杂性的增加而不是由规模的扩大引起的。

大企业必须恰当地组织正式的、客观的结构。在结构中必须包含各种有关人的关系和信息，并把各人的力量动员起来。而这种结构必须不是个人性质的，而是以政策、目标、工作和贡献的抽象规定、各种程序制度为依据的。大企业路有明确性。

大企业中的人们已不容易互相了解。他们已不再能根据日常经验而知道另一个人的工作是什么以及他可能怎样去完成它。他们已不可能直接了解企业的最终成果，因而不易把自己的工作和努力指向做出贡献和成绩。他们需要了解企业的各项目标及其优先顺序，了解企业的战略和目的，了解他们自己在结构中的位置以及同其他人的关系。否则，一个大企业就会退化为官僚机构，把遵从优先顺序看得比取得成果更重要，把程序误认为就是生产率。

大企业几乎从其本性来讲就必须应用一些组织结构。它的规模已大得不能按职能制原则来组织。因此，只要可能，就必须应用联邦分权制。而当不能应用联邦分权制时(例如在流程制造工业或商业银行中)，就必须试用模拟分权制。但它也需要小组的组织形式。事实上正是在大企业中，职能部门成为一个人的“家”而不是他的“工作场所”，各种专业人员作为一个或多个小组的成员可能做出最大的贡献。

但是，这也要求对管理人员的工作有明确的考虑。它要求把管理人员的工作按贡献和工作安排，同时也按它在决策战略中的地位、信息流程中的地位以及相互关系来规定。而且，在大企业中，管理的发展和管理人员的发展都具有极为重要的意义。

大企业事实上毫无例外地要求有一些高层管理班子。因此就要求明确规定各种高层管理活动并予以明确安排。而一个大企业的关键活动中始终应该包含一些良心领域。

大企业也需要有第五十一章中讨论的“经理人员秘书处”或“企业研究部门”，以便使高层管理的工作更有效。不然的话，高层管理班子就会失去协调，或者在“协作”上、在处理有关管辖范围的冲突和消除误解上花费太多的时间。大企业中高层管理的职能过于复杂，因而必须有它自己的信息、激励、思考和联系的机构。

因此，大企业必然是高度结构、高度复杂和正规的，而且反应不快。

这意味着大企业一般不应该从事于小企业的业务，至少不应该从事于那些虽能取得成功却不能发展为中等企业的业务。小企业负担不起大企业的重担，负担不起大企业的正规管理结构其作业说明和管理、其人员、其正式计划和预算的重担。但大企业没有这些工具却不行。

大企业的管理当局也没有小企业的那种“触觉”。它不大可能了解这一点，因而会做出错误的决策。但是，为了创新，大企业必须从小业务做起，因新事物在开始时必然是小的。因此，大企业必须能建立一些创新小组(见第六十一章)，它们既是其结构的一部分，又是其结构以外的一部分。而且，大企业还必须进行系统的努力，采取灵活性甚至“无秩序”，以免陷于规则和程序的束缚。

特别是高层管理，必须同整个组织中的人们，尤其是年青的专业工作人员，直接面对面地进行工作。它必须在整个组织中同人们坐在一起，倾听他们的意见，帮助他们把眼界集中于企业的目标和机会而不是集中于他们自己的职能性工作或技术工作。尤其重要的是，要了解他们。

个人之间的联系能使大企业具有灵活性并使人们相互间建立协作的习惯。否则，人们就可能成为死板的官僚。但是，这项任务不能只由高层管理来承担——虽然这项任务没有它的参与就无法完成。大企业中管理发展的主要任务之一就是在整个组织中建立起个人联系和个人关系。

做到这点的最好办法是使管理人员和专业人员在一起成长并在工作中互相了解。当他们担任负责的工作以后，他们应该在公司的所有领域中认识足够多的人，以便当必须紧急地、“在渠道以外”处理某些事情时可以直接地到“恰当的”人那里去商谈。因此，大企业中的小组形式，其意义远不止于为了完成特殊任务的组织设计(如进行创新或特别的研究)，而且由于来自各个不同领域和各种不同工作的人在小组中共同工作，成为“管理发展”的同事，也就是建立未来的工作能力。

近亲繁殖的危险

大企业必须防止对外隔绝和近亲繁殖的危险。它的绝大多数管理人员和专业人员在其日常工作中并不直接同外部世界接触。他们只在企业内部工作。正是在大企业中，物体表面面积和质量的定理使得有必要建立特别的对外联系机构，但这些机构的建立 1 又使得已经同外界隔绝的内部更为隔绝。

因此，大企业中高层管理的成员负有特殊的责任成为“感触”外界的器官，成为组织的眼睛和耳朵。如果他们脱离市场和顾客而依赖于报告和内部信息，他们将很快就失去感触和预计市场变化的能力和察觉市场变化的能力，当然更谈不上做出评价了。

如果他们同本行业或本公司特有事物以外的知识相隔绝，他们很快就会失去理解和领悟技术和社会方面事物的能力。如果他们把自己的工作联系限于组织内部的人员，或从事同样工作的其它组织的人员，他们很快就会无法理解普通人是如何行事的——而绝大多数高层管理人员都倾向于这样。他们很快就会陷入那种错误的老话，“存

在着正确的道路、错误的道路以及我们的道路。”他们必须把他们生产性的工作时间的一部分用于他们自己的企业和本行业之外。

但是组织本身也必须注入新的、不同的、外界的观点。只是从内部提拔人员的大企业会滋长出自满、僵化和盲目的固守习惯。大企业必须系统地制定一种政策，吸收外界人士来担任负责的工作。

一个大企业如果必须从外界招募其高层管理人员，那就是承认自己的失败。而且那也是盲目的孤注一掷。新来的高层人员是否能“胜任”，是很难确定的，事实上其成功的机率也不高。如果新来的人选不合适，要撤换他是困难的，事实上是有风险的，至少是极为痛苦的。同时，如果新从外界招募来的人担任低级职务，那又没有什么权力，而且其意见也不易受人重视。而当他达到负责和有影响的地位时，他当然又成为企业内部的人了。

应该经常从外界吸引人士来担任的是中上层管理的职位。公司的政策可能应该是，中上层管理职位中的一个小的比例由以往不是在企业界而是在其它机构中工作的人来担任。

新工作最好由内部人员来担任，除非该项工作要求特殊的才的成特殊的技术和职业背景，以致必须从外界招募人员。这是因为，新工作从其性质来讲就是困难和肯定会有麻烦的。因此，使用那些已被证明有取得成就的能力的人就较为可取——而这种条件只有企业内部的人才具备。新工作始终要求组织方面加以信任。因为，新工作在取得成果以前总需要有很长的时间。因此，所有的新工作在开始时总会在组织中受到怀疑，被认为是一种“赶浪头”，会引起争论。只有其取得成就的能力已得到证实的内部人员才会被大家所接受，因为他是大家已了解和信任的。

从外界邀请来的人所担任的工作一般应是已为人所知并已做过的工作。但他应明确了解，他的任务就在于以批判的眼光来看待以往进行工作的方式并提出一些新的和不同的方式。他必须了解，他的任务就是提出问题、建议作改变、成为一个“破坏组织的规则的人”。这是一个令人不愉快的角色。这种角色只有在相当经常的基础上进行，而不是每次都成为“轰动一时的事件”，才能为组织所容忍。

高层管理必须了解自己的规模实际上有多大，并且必须采取一种适合于企业规模的战略并建立相应的结构。因为，规模并不象绝大多数管理当局所认为的那样是可以直觉地看出的。相反的，许多企业并不知道它们是什么规模，更不知道什么是适合于他们的规模的恰当的战略和结构。无数的小企业在那些对它们的成就和成果作用不大的领域中配备了极为昂贵的人员，使得自己负担不起。无数的中等企业在一些边际活动、边际产品和边际市场上浪费自己的精力。无数大企业的高层管理陷于认为本企业真正是“一个幸福的小家庭”的幻想。的确有许多大企业的高层管理成了以下这些幻想的牺牲品和俘虏：“我仍旧知道工厂中每一个人的名字”或“我的门一直是对所有的人都敞开的”。结果是，无数的大企业基本上是缺乏管理的。但也有许多大企业认为自己所需要的就是正式结构和规则，因而忽略了直接的人际关系和管理及管理人员的发展，结果成为拜占廷式的、僵化的组织，充满了官僚主义、繁文缛节和阴谋诡计。

管理当局必须知道其企业的规模是什么，但它也必须知道其企业的规模是否恰当。

第五十五章 论规模不当

规模不当——一种严重而常见的弊病——多种原因——但总是同样的一些症状——什么是行得通的以及什么是行不通的——改变企业的特性——美国汽车公司和大众汽车公司——柯陶德公司和雷兰尼斯公司——通过企业合并和企业收购来纠正不恰当的规模——企业出售、企业放弃或有系统的收缩——一个公司会大得无法管理吗?——无法管理的服务机构——多国企业服务性企业——无法管理的大型参谋服务部门——最适度——对其环境来讲，规模太大的公司——通用汽车公司为什么应该分成几个公司——对其社区来讲，规模太大的公司——对其经济来讲，规模太大的公司——高级管理阶层应该对规模不当采取行动

规模不当是一种慢性的、虚弱的、消耗的而又很常见的疾病。

在绝大多数情况下，规模不当是可以治好的。但这种治疗既不容易，又不愉快。患这种疾病的公司的管理当局通常抵制进行正当的治疗，而宁愿采取自欺欺人的治疗手段，那几乎可以肯定会加重病情并使之长期化。

规模不当有多种原因

在某些行业中，主张一个企业保持最小的生存的规模是很普遍的。但在目前的工艺技术条件下，要成为一个“小钢铁公司”，正好像要成为一个“小军队”那样，几乎是不可能的。要成为一个“小石油公司”或成功的小石油化学公司也几乎是不可能的。在这些领域中，一个小企业甚或中等企业要能够生存下去，只有占据了一个特殊的生态位置，才能免除该行业中巨型公司的竞争。

在某些行业中，显然是大企业又无法生存下去。美国的商业图书出版业就是一个例子。出版界把供一般读者用的小说或非小说类书籍都叫做商业图书。出版商业图书的出版公司如果不是小型的或中等规模的，显然难于取得成功。超过中等规模的商业图书出版商的间接费用很快增长起来，其管理和推销费用、销售人员都大量增加，以致它成为一个边际企业。至于教科书、技术书或百科全书和参考书等工具书的出版商则不受这种规模的限制。

也有些行业，大企业和小企业都可以得到成功，而处于两者之间的中等企业则不能取得成功，是一种“不恰当的规模”。这种行业之一就是美国的国内航空业。象美国航空公司和环球航空公司这样极为巨大的航空公司是可以存在下去的。经营“局部航线”或通勤航线的 PSA 公司，它在美国西边的太平洋沿岸局部地区或有限范围内提供经

常的服务，也可以生存下去。而区域性的中等航空公司，如西部航空公司或东北部航空公司，显然无法生存下去。它们的规模对于获得大型运输的收益来说是太小了，而对于达到地区运输的节约来说，规模又太大了。

规模是否恰当可能随各个时期的不同而改变。例如，第二次世界大战结束以来，在世界经济中成为一个有效的竞争者所需的规模就改变了。中等规模已经不恰当了。在三十年或二十五年以前，一个相当大的国际性企业的规模还是完全恰当的，而到七十年代初期已经成为不恰当的规模了。另一方面，有许多企业虽然只是小规模的，或至多只是中等规模，但在世界经济的一个特殊生态领域中却建立了特殊的领先地位。取得成功的多国公司显然或者是规模非常大的，或者是规模相当小的。

但是，有许多公司规模不当，这是由于它们做了或没有做某些事情。典型的规模不当的企业是中等企业，其销售额也许在六千万至八千万美元之间，其中的四分之三是公司占领先地位的产品或市场，四分之一则是公司实际上没有生意可做的边际产品或边际市场。而公司的四分之三或更多的努力和资源却投入这些边际产品或边际市场。公司由于其以前的成就，在其主要市场中仍拥有坚强的地位。但是，它由此得到的利润，以及各种资源(特别是能干的人)，都被那四分之一的边际产品或边际市场吞噬了。其结果是，公司在其原先市场和产品线中的领先地位不断地受到侵蚀，并且难以长久维持。

或者，另一种典型情况是，公司为了获得其主要产品的定货单，不得不做出让步，作为一种“市场推销”手段，付出价值远超过顾客所付费用的劳动或产品。

美国有一家著名公司的学校用具事业部，在五十年代和六十年代在行业中被公认为在质量上是“领先考”。它几乎占有学校用具市场的百分之六十，至少在新建校舍的用具方面是这样。其产品也远较其竞争者的产品受人欢迎。但是，公司每年赔钱，而且销售额和市场份额愈是增加则赔钱愈多。例如，为了获得一所耗资两千万美元的新校舍的用具定购合同——约为六万或七万美元——公司的销售人员必须从建校计划提出时开始，直到四、五年后学校建成时为止，同学校董事会、建筑公司、州政府工程师等一起工作。这笔七万美元的供应新校用具的合同至多提供一万五千美元的毛利，而为了获得这笔合同，公司必须提供免费的咨询服务。这笔咨询服务的费用，即使按保守的价格计算，也比获得最终销售时可能得到的利润为高。

但是，有些问题即使最初看来是工业结构或市场结构方面的问题，其实很可能是未能认识到某种业务的“恰当规模”的管理上的错误和失败。例如，美国汽车公司在美国的汽车市场上显然规模不恰当。它的年销售额达到十亿美元，三十万辆汽车，却被宣布为一家小企业，有权接受特别的财务资助。而德国的大众汽车公司，虽然其销售额要低得多，却完全可以生存下去，并在美国汽车市场的竞争中取得高度的成功。

规模不当的原因有时虽然不清楚，但其诊断却是简单的。其症状是明显而相同的。规模不当的企业中必然有一个(或极少数几个)领域，活动、职能部门或工作不成比例地过于庞大。这个领域是如此的庞大，以致必须投入大量的努力和成本，使得企业不可能取得经济成绩和成果。无论企业生产出多少收益来，这个过于庞大的领域总是把这些收益吸收进去了还不够。由于企业在大小、份量或复杂性方面不成比例，以致无法取得任何成果。但是，在典型的规模不当的企业中，其规模显得太小了，不能满足这一领域的要求，不能支持公司的生产量、产品线和市场地位。

美国汽车公司的基本问题是销售系统过去薄弱，没有足够的代销商。除了该公司有牢固基础的东北区和加利福尼亚等少数地区以外，该公司的代理商都太小了，而且在销售和服务方面都没有做足够的工作。而使美国汽车公司遭到挫折的却正是它的销售系统的成本负担。美国汽车公司同汽车界三巨头(通用汽车公司，福特汽车公司、克莱斯兰汽车公司)处于直接竞争的地位，并且基本上以中、低档价格提供同样的一些汽车，由于美国汽车销售系统的结构，被迫维持一个全国范围的销售和服务网。它所要求的成本，只有当美国汽车公司的销售量达到两倍时才能负担得起。为了维持竞争力，美国汽车公司必须象三巨头那样经常地更换汽车型号，并向其代销商供应市场上所有各种汽车型号的全部零件，以便提供最低限度的服务。但是，代销商又没有足够的汽车销售量在许多地区建立强大的服务部门。因此，美国汽车公司未能吸引或保持有足够资金和足够销售能力的代销商，以便在这些社区中建立起领先地位。换句话说，美国汽车公司处于一种恶性循环之中。它为了使销售量达到足以维持公司生存的地步，不得不使销售成本超过收益的比例而增加，以便能保住市场。但其收益却又不足以使销售成本成为公司能够负担得起的。

另一个例子是，有一家公司，虽然在其业务领域中处于领先地位并且有相当的销售量，但处于严重的困难之中。它所有的销售都集中在每年的一个很短的时期之中，或者是几个星期，或至多是几个月。但是，为了获得这些销售量，公司必须进行大量的研究和发展工作，尤其重要的是，在其业务领域中进行持续的高质量的技术服务工作。这种技术服务工作必须维持在足以支持销售高峰的水平。必须把这种服务工作维持十二个月并在十二个月中支付其费用，以便获得六个星期的销售。公司很正当地为其优异技术而自豪，但却负担不起其成本。六个星期所能获得的收入和整年维持出色服务的成本是过于不成比例了。

以上例子表明了规模不当的企业的基本问题。这类企业的费用始终是同过于庞大的活动或职能部门的规模成正比的。无论在生物界或社会中，在任何结构中，努力和成本始终是由最大器官的最大部分所决定的。但是，收益自然是由实际成绩、由实际成果决定的。因此，支持规模不当的企业始终是不对的。过于庞大的职能部门虽然是绝对必需的(或始终显得是绝对必需的)，但永远是企业的一个漏洞。它吸去了企业的力量和资源。而且，正好像癌一样，它永不满足，始终要求“更多”。这使得规模不当成为一种愈陷愈深的疾病。必须采取根本的措施来治疗这种疾病并重建一个规模恰当的企业、一个所得收益足以维持必要活动的企业。

什么是行得通以及什么是行不通的

规模不当的企业中的管理当局的正常反应是把企业的销售量提高到足以支持过于庞大的职能部门。这是一种“成长”的计划，以期通过成长而达到平衡。

这也可以用美国汽车公司来做例子。该公司自五十年代末期以来曾几次试图扩大其销售量。1972 年春该公司又一次宣布一项进取性计划，招募新的、强有力的代销商把其销售量扩大到每年六十万辆，几乎为当时销售量的两倍。它再次决定增加其销售费用以便把销售量扩大到规定的水平。这项战略看起来似乎行得通，但实际上却行不通。为了把销售量扩大到企业能够生存的水平，则使企业难以生存的费用就必须增加——正如美国汽车公司的例子所表明的。而这正是企业难以承担的。这项战略很可能不得不放弃，而且往往是在它刚开始要提供成果时。

一家公司可能别无选择而只能试行这种战略。但这是一种绝望的战略，只能作为最后一着。不幸的是，绝大多数管理当局把这看成是唯一可行的战略，而且不管它是否取得了成果而一再地予以使用。

其实对于这一问题有三种可用的战略。

第一种战略最为困难，但其潜在的报酬最大。那就是试图改变企业的特性。一个规模不当的企业没有一个维持生存和取得成功的合适的生态地位。要仔细考虑的第一种战略就是改变企业的特性以便使自己具有特色。

把美国汽车公司同德国的大众汽车公司进行比较就可以看出两者的区别，前者由于没有特色而规模不当，后者由于占据了一个特殊的生态地位而规模恰当。美国汽车公司的销售量在六十年代中期的美国汽车市场上仍占有相当的销售量。但它对同样的一些美国买主提供与三巨头相同的一些汽车，同通用汽车公司、福特汽车公司和克莱斯兰汽车公司处于直接硬拼的竞争地位，必须承担每年改变车型的同样成本。而大众汽车公司当时只提供“甲虫”型车和小型公共汽车。这两种车子当时底特律的三巨头部没有生产，而且其顾客对象都不是购买新汽车的人。购买甲虫型车的人是那些否则就要买旧车的人。而小型公共汽车当时在美国汽车市场上也没有竞争对手。大众汽车公司并不提出每年改变车型，而是强调其车型每年都不变——这就使得它能够以最少的零件存货和最小的代销商资本而为美国顾客提供出色的服务。

但是，怎样才能使自己从“美国汽车公司”型的企业转变为“大众汽车公司”型的企业呢?

有两个例子，都是来自同一行业，但采取了不同的战略。这就是，两家“人造丝”公司在第二次世界大战以后，由尼龙开始的石油化学纤维的发展而成为规模不当的企业，转变成了其它的企业。

直到那时为止，嫘萦之类的“人造丝”仍占有特殊的地位。大化学公司一般缺少进入这一领域的科学技术知识。人造丝是以木浆制成的，而木浆是化学公司一无所知的一种材料。而石油公司直到四十年代末期，对于这个并不应用它的产品的领域，并无进入的兴趣。但是，石油化学纤维的发明急剧地改变了这种情况。化学公司突然地拥有了这方面的技术知识，而且也具有了进行大规模研究的手段。对于石油公司来说，石油化学纤维成为使其产品——原油——进入市场的很有吸引力的手段。它们也拥有进行大规模投资的现金。老式的人造丝公司在大规模研究方面无法同大得多的化学公司相竞争。它们也无法同大石油公司在提供资金方面竞争。但是，人造丝公司也必须生产新的石油化学纤维，否则就会灭亡。

两家领先的人造丝公司——英国的柯陶德公司和美国的雪兰尼斯公司各自在特殊的生态地位上把自己重建为可以生存下去的企业，并重新在其中取得了领先地位。这两家公司部恢复到了恰当的规模。但它们所遵循的是不同的战略。

柯陶德公司实行前向一体化，主要通过收购纺织纤维的主要顾客，即纺织业者。这样，它就为自己的石油化学纤维保证了市场，同时也可以利用其它生产者的纤维来获得利润。

美国的雪兰尼斯公司基本上仍是一个纺织纤维的生产者而不是纺织物的生产者(虽然它也收购了一些纺织厂)。但它制定了一种使自己成为优先的流通渠道的战略。其它的公司，特别是非美国的公司，可以通过这个流通渠道把它们的石油化学合成纤维进入美国市场。换句话说，雪兰尼斯公司把它的战略建立在其市场推销的长处上。通过其市场推销能力，象英国的帝国化学公司这样的非美国的巨型公司可以使其研究成果在美国获得市场和领先地位。否则，会耗费很大。

这两家公司基本上都是以一种适合于它们的经济性的方式利用其市场知识。柯陶德公司的战略不适于美国。因为，美国的纺织工业过于庞大和多角经营，外界的供货者无法通过收购其企业股权而获得统治地位。另一方面，雪兰尼斯公司的战略在英国又行不通。因为，非英国的大石油化学纤维制造商，特别是美国的制造商，倾向于在世界范围内销售自己的产品，而不愿通过进口特许证的办法。雪兰尼斯公司却正是制定和成功地应用了进口特许证的战略。

这两个例子表明，改变本企业的经济特性以克服规模不当的战略，是极为困难的，是有高度风险的。风险不只指所花的精力可能遭到失败，而更重要的是，虽然成功了，却发现事物并未发生真正的变化。事先的确很难说出什么战略能够造成一个具有不同经济特点的企业，什么战略只是在短期内行得通，尽管短期内取得很大的成功，从长期来看，却只会使事情更为糟糕。

美国汽车公司的例子清楚地表明了达一点。该公司首先于五十年代初期试图以制造“小型汽车”来解决规模不当的问题。小型汽车比当时底特律各汽车公司生产的“标准车”要此更为便宜，适合于交通拥挤的情况并能在拥挤的市区中停放，但又是一种能提供各种服务的汽车，为美国家庭提供它们所习惯的车厢面积。这种汽车立即得到了成功并使美国汽车公司在短期内获得很大的成果。但这只是一种似是而非的胜利，结果使得该公司的情况更为糟糕。因为，三巨头也完全可以轻易地造出很好的小型汽车来。它们的销售系统、设计和工程方面的专长、生产设备可以比美国汽车公司更好地制销小型汽车。这样，美国汽车公司除了为三巨头创造出了一个汽车市场以外，

一无所获。在这个市场中，它又成了一个规模不当的企业。

回过头来看，很容易看出，对美国汽车公司来说，制造小型汽车是一种错误的战略；但也容易看出，为什么在五十年代时，制造小型汽车成了美国汽车公司的管理当局解决规模不当并转变为规模恰当的一种手段。

任何一家公司，在考虑改变其业务以便纠正其规模不当时，不仅要问一下“是否可能成功？”而且必须问一下“成功了是否能解决问题?”是否最终会使我们的情况更为糟糕?”“换句话说，这是否真正能使我们长期地保持特色?”

企业合并和企业收购

第二种战略风险较小，即通过合并或收购来纠正规模不当的问题。事实上，当企业规模不当时，必须认真地考虑合并和收购的问题。再说一遍，一般讲来，规模不当的情况不能通过内部成长来纠正，而必须有“量的飞跃”。而合并和收购当然就可以提供这种量的飞跃。

但是，这种合并或收购的目的不应该是原有的量的增加。在规模不当的基础上追加数量，是自找麻烦。其目标应是努力找到自己缺少的部分，然后同自己已有的部分合并起来，组成一个真正的整体。目标在于找到一个同样苦于规模不当的企业——但其原因却正好同自己相反。如果一家公司由于销售系统或研究部门过于庞大而难以维持生存，它就应该找一家生产部门过于庞大而销售系统或研究部门过小的公司。同时还要注意使两家公司的生产线能互相配合，即应该能使用同样的销售系统和研究力量。

因此，在合并和收购时，必须了解自己的企业规模不当的原因。但是，只要清楚地了解了原因并找到了能相配合的企业，往往能迅速而很好地纠正这种情况。

企业出售和企业放弃

规模不恰当的企业所能采取的第三种战略是企业出售、企业放弃或有系统的收缩。企业管理当局一般认为这种战略很不合口味，因而连考虑都很少考虑它。但是，它却很可能是一种最易取得成功的战略。只要可以来用，就应该采用这种战略。

一个企业，如果本来在某个领域中有着坚强而安全的基础，处于领先地位，其后却扩展到一些边际领域中去，因而使得规模不当，它就应该采取企业出售或企业放弃的战略。一个中等企业如果在没有获得一个滩头时就建立“滩头堡”，因而使自己的长处削弱了，它就应该撤回自己的力量并停止其努力。它应该承认自己犯了错误。这种战略不仅适用于中小企业，同样也适用于处在边际领域而规模不当的大企业。

通用电气公司在七十年代初期把它的电子计算机事业部出售给了汉尼威尔公司。该事业部当时处于规模不当的状况；它当时的规模太大了，以致不得不在主要的电子计算机市场上进行硬拼竞争，但它要成为国际商用机器公司的一个有力的挑战者，规模又太小了。汉尼威尔公司当时已是中、小型电于计算机的一个成功的制造商。该事业部同汉尼威尔公司合并后组成的新公司就有足够的生意来支持其大量研究工作、电子计算机生意所需的大量销售力量和资本投资。如果通用电气公司不趁还有人购买时出售其电子计算机事业部，再等一两年，就会象它的激烈竞争者美国无线电公司那样，不得不在蒙受重大损失的情况下结束其电子计算机业务。

J·B·S·霍尔丹 1928 年在其《论恰当的规模》一文中说，对于生物有机体来说，“规模小”和“规模大”是一些没有意义的用语。无论小至白蚁，大至大象，只要是高度成功的物种，就是恰当的规模。这同样也适用于企业。绝对规模的大小并不是成功和成就的标志，当然更不能表明管理工作的能力。规模恰当才是其标志。

一个公司会大得无法管理吗?

一个公司是否会大得无法管理，是一个老问题。一个公司可能过于复杂以致无法管理，这一点是没有什么疑问的。事实上，目前的某些多国性联合大企业显然已达到能够管理的边缘了。但是，迄今为止，单只规模大本身还没有超出能够管理的程度。迄今为止，我们对管理工作进行组织的能力同企业规模的扩大还是相称的。

但是，这并不意味着企业规模并不存在着一个能够管理的最大限度，而只是意味着一般的企业，无论是制造业的或服务业的，还没有达到这个限度。而其它一些机构显然已达到了这个限度。

无法管理的服务机构

例子之一是日前象美国这样一个大国的国防机构。在四十年代后期，把美国军事力量统一起来，或至少置于统一指挥之下这是正确的。当时实际上没有其它办法。但结果形成了极大的一个怪物，无法对之进行控制。事实上，据说美国的第一任国防部长詹姆斯·福莱斯特(James Forrester)在四十年代末期曾经这样地谈到美国统一的武装力量，“美国军事力量在和平时期的使命就是毁灭国防部。”这话是半开玩笑地讲的，但事实上证明却是对的。

我们知道，当一家医院的病床超过一千张左右时，就不大好管理了。至于象纽约的贝利佛医院和金氏郡医院这些各有三、四千张病床的庞然怪物，显然大得难于进行有效管理和提供优良的医疗服务。

但是，也有些企业过于庞大，或已大到显然达到了能够进行管理的限度了。这主要存在于为工商业服务的企业中，如咨询公司、审计公司和广告公司。

在三、四十个国家中设有一百二十个办事处并拥有五、六千专业人员的大型多国审计公司是无法进行管理的。这种公司的高层人员花费愈来愈多的时间去协调、管理和组合大批的专业人员。这些专业人员中的每一个人都必须用他自己的方式去从事工作，但又必须严格地达到专业标准。这同样适用于那些在三、四十个国家中设有办

事处，为多国顾客和本地顾客服务的非常大的管理咨询公司或广告公司。

为工商业服务取决于高层人员以身作则和了解事情的进展情况的能力。但是，在一个有六千专业人员分布在许多国家中的公司中，无法以身作则。人们无法直接了解四、五百项咨询工作或“咨询小组”。这些咨询小组中的每一个必须在没有很多监督的情况下从事自己的工作，而又达到高度的专业质量标准。

因此，在为企业服务的公司中，必须极为认真地对待绝对界限的问题。这类为企业服务的公司最好在远没有达到这个界限时就分解为若干个独立而互相竞争的小公司。每一个这种“子公司”可能会比过于庞大的母公司干得更好。

一个企业或一个公共服务机构中的参谋服务部门也可能会——而且很容易会——变得过于庞大而无法进行管理或发挥作用。正好像为企业服务的公司一样，这些参谋服务部门的成效也取决于少数高级专业人员的能力、知识和注意力。如果一个参谋服务部门过于庞大，那就会削弱这种个人品质，或者忙于照料自己，为其内部机构、“内部”关心和烦恼，不再能提供服务。

例子之一是某些联合大企业的大型参谋服务部门。这些部门是建立来“全面地”向从事不同业务和供应不同市场的许多分公司和子公司提供某一特殊领域(如制造)的专业知识并对之进行领导的。例如，有一家这样的联合大企业拥有约三百个不同的“事业单位”。这些事业单位的范围从很小的到很大的，从日常必需消费品企业(如烤面包店)到高度工艺技术的企业和完全从事于运输和旅馆的服务性企业。这个公司的制造参谋服务部门有九百人——人数太多了。不可能其中每一个人都是第一流人才，能够自行指挥和管理。事实上，这九百人中约有三分之一并不提供任何“服务”工作而只是对部门中的人员进行管理。可是，这个部门是过于庞大了，无法进行管理——有着无数的矛盾，不断的摩擦，不停地开会讨论要做什么工作、什么时候做、在哪里做、如何做——而真正进行工作的时间却很少。但要对一位顾客提供有效的服务，这个部门又太小了。在进行这种工作时，人们首先必须对顾客所应用的特殊制造程序有相当的了解——但没有人能够精通三百种制造程序。但是，要真能为一位顾客提供服务，就必须在一年中花些时间专门从事于它的问题。但顾客(即事业单位)却有三百个之多。公司按其对制造这个词的理解，把制造分解为约二十个“部分作业”，从装配作业到生产日程安排。为了对每一个顾客(事业单位)每年提供五天的时间——这也许是所需的最低限度——所需的人员至少为目前的三倍，而其费用也将相应地增加。由于目前只有这样多人员，他们就只好提供备忘录、写“正式建议案”、撰写《生产日程安排的原则》之类的理论文章。其实，这些，都不过是从管理文献中抄来的，所花的成本也不大。

换句话说，机构是可能过于庞大的。但就各个企业的事业单位来说，还没有一个大到不能进行管理的程度——如同美国国防部、巨型医院、多国审计公司、联合大企业中的参谋服务部门那样地超越了可以进行管理的限度。特别是在联邦分权制(见第四十六章)可以应用的地方，即使是非常巨大的企业，仍在可以进行管理的限度以内。

最适度

但是，存在着一个企业规模的最适度——有些巨型企业可能就达到了这个最适度，超过了这个度，增加的规模不再能提高成绩，而只能影响成绩。换句话说，最适度可能远在最大规模以下。那些超过最适度的企业最好把自己分解成几个企业。

最好的例子就是四分之三个世纪以来的美国钢铁公司。它是美国钢铁业界的巨人，但其成绩却一直不如其较小的竞争者。从成绩来看，美国钢铁业的最恰当规模似乎是亚姆柯钢铁公司、共和钢铁公司或内陆钢铁公司这样一些公司——无论从利润率或从创新的领先来看，都是这样。这些公司的确都是非常大的公司，但其规模不超过“钢铁巨人”的三分之一。

非常大的公司应该自行检查，找出那个超出了就不再能获得大规模经济的利益而只能导致反经济的点。就规模来讲，某一企业的报酬递减点在哪里呢？企业管理当局对其委托负有责任，对其职工、股东、社区负有责任，达到了这个点以后，不再继续成长而是仔细考虑一下如何建立新的独立企业。这种新的独立企业有继续成长并重新享受大规模经济的利益。

有一个公共服务机构就成功地应用了这一战略，加拿大的多伦多大学在 1960 年左右决定不再在一万五千名学生以外继续成长。同时，它又认识到，在该校所在的安大略省有继续发展大学的需要。于是它有系统地开始进行一项建立新大学的计划。它在这些新大学的最初几年中为它提供教职员，并短期地给予资助和指导，但是当这些新大学有了第一届毕业生以后，就任其自立。这些新大学(如处在多伦多市另一地区的约克大学)显得很有生气。它们很快就发展成为具有自己的风格、个性和教育哲学的大学。这样，安大略省的学生就可以在各种不同风格的高等教育之间进行选择。

但是，在企业界，采取这种战略的却极为罕见。

最为接近的是美国新泽西州新布伦斯威克的约翰逊和约翰逊公司。这家医疗卫生用品制造商长期以来的政策是，一待任何一种新产品或新市场达到相当的规模后，就建立一家“新公司”。它用这种方法使其各个事业单位规模较小而便于管理。而它自己则成长为一个真正大型的多国公司，一个属于生产率最高和盈利最多公司之列的公司。

对环境来讲，规模太大的公司

但是，一个企业规模过大的主要问题不在于内部，不在于是否能进行管理，而在于它同环境的关系。

任何一家公司，如何由于其规模的缘故而影响到它的行动自由，使它不再能为公司、股东、职工的利益而做生意或作决策，那么，它的规模就是太大了。如果一家公司由于对社区的考虑、由于担心社区的反应而被迫做不恰当的事、做那些管理当局明知将有损于企业的事，那么，它的规模就是太大了。

例子之一就是通用汽车公司。从内部来讲，通用汽车公司显然是可以出色地进行管理的。但是，自二十年代中期以来，即自它在美国汽车行业中占领先地位并占有了美国汽车市场总额的一半或一半以上时起，它的管理当局就知道它已不能再占有更多的市场份额了。否则，就会碰到反托拉斯法的问题。这在很大程度上说明了该公司虽然充分意识到自己所冒的风险，却决定不同五十年代和六十年代初次出现的自外国进口的小型汽车竞争。通用汽车公司如果试图扩大其市场份额，那是没有道理的。实际上，从各种理由来看，通用汽车公司都只应该维持其占百分之六十以下的市场份额(而这已大大高于早期的通用汽车公司管理当局认为合适的水平)。由于上述考虑，通用汽车公司把汽车市场的“低档的一头”让给了外国进口汽车，而集中力量于市场的中档和高档。这当然是市场中获利较多的部分。但这也意味着美国制造的汽车即使在其本国市场上也缺乏真正的竞争力，无法保持领先地位。到了七十年代初期，进口汽车成了底特律各汽车公司的一种挑战，威胁到美国的收支平衡和美国在世界经济中的地位，汽车市场有许多部分已被外国汽车(开始是德国的大众汽车，以后是日本汽车)所占领。美国汽车界试图反攻，但已极为困难了。

这并不是一种事后回想。许多人士(甚至包括通用汽车公司内部的人士)早在四十年代就清楚地看出，通用汽车公司占有了美国汽车市场的一半或一半以上，是过于庞大了，对它自己是不利的。通用汽车公司总部中某些年青的参谋人员曾认真地讨论过把雪佛兰事业部分出来成立一个独立的公司。其实，雪佛兰事业部本身就是一个很大的企业，占有美国汽车市场的四分之一左右，比福特汽车公司或克莱斯兰汽车公司占有的份额还要大。

但是，通用汽车公司的高层管理认为，即使提一下把雪佛兰事业部分出去，也是一种公然的背叛。在过于庞大的公司中，管理当局总是有一种骄傲自大的感觉。

其它还有一些公司，虽然比通用汽车公司小得多，但对它们的社区来讲，还是太大了。有许多公司，其管理当局明明知道为了企业的利益应该做某些事情，但由于受到同其社区的关系来讲规模过大的限制，却不能去做这些事。

这种公司的典型也许是相当小的公司，但却是某一地区占统治地位的雇主。任何公司如果一旦成了它那社区的主要依靠，它就是规模太大了。它已不再能自由行动了。它只有两种选择：成为当地社区的“父母”并接管其福利、文化生活以及社区组织；或者成为一个“丑物”、暴君、专制者和恶霸。而这两者之间的界限却是模糊不清的。昨天的恩人很快就变成了今天的恶霸。而且，如果由于规模太大了，到底是成为“恩人”的害处更大，还是成为恶霸的害处更大，也是大可争论的。这两者就已没有行动的自由。

任何公司如果讲，“我们虽然极为需要这样的事，但由于它对社区的影响，我们不能去做。”那么，这个公司就是太大了。如果它坚持在社区中扩展，它既使企业的利益受影响，也使社区的利益受影响，而只是为了满足企业管理当局的虚荣心和追求权力的欲望。而这是对企业管理当局的委托的一种背叛。这种公司可能规模很小，但重要的是它的相对规模。只有一家公司、一个雇主的社区，从公司和社区两方面来看都是不健全的。

这种公司所决不应该做的是，继续在其社区中扩展，使这种情况更为严重。这却不是“对社会的责任”，而是对企业的责任。

利用铜或石油这类自然资源的公司，很少有选择的余地。它不得不建设在资源所在地。如果这会导致公司的规模过大，那么问题只在于如何减轻其影响。这种情况本身是无法弥补的。安拿康大公司别无其它选择，只能成为蒙大拿州布特地区“规模太大”的公司，因为它必须开采那里的铜矿。一些石油公司只能成为波斯湾沿岸阿拉伯国家中“规模太大”的公司，因为石油就在那里。但是，其它行业中，制造业、销售业、金融业和其它服务业中的公司却没有这种借口。一个公司如果一旦发现其社区过于依赖它，以致公司业务活动和业务决策的自由受到严重影响，它就应该对它自己和对社区负责，停止扩大并努力减少(即使是逐渐的)企业同社区之间的相互依赖。它必须采取有效行动把自己的规模缩小到可以进行管理的程度。因为，一个企业如果对于其环境来讲过于庞大，事实上就是无法进行管理。

一个公司也可能对于某种经济来讲，规模过大。日本和法国的政府都迫使其本国的公司——如钢铁公司和化学工业公司——合并，以便在世界经济中进行竞争并对抗多国公司。其结果是，合并组成的公司要在世界经济中以平等的条件进行竞争，其规模仍不够大，而对于它们本国的经济来说，规模却太大了。有如此多的就业职位依赖于它们，以致没有任何政府能经得起听任这些公司消失或缩小其规模，以致雇用的人数减少。但是，如果说在企业的生活中有一件事是可以预计的话，那就是每一个企业迟早都会经历一段困难时期。如果这种情况发生了，法国政府和日本政府别无其它选择，只有予以资助，并最终接管这些由它们自己的政策造出来的产物。这当然不会改善它们的地位或拯救这些公司，而只会把一个经济问题转化为一个重大的政治问题。其罪魁祸首又是骄傲自大，但不是企业管理当局的而是政府的骄傲自大。

一个企业，无论是对于其市场或关键活动来说规模过小，或对于其环境、社区或经济来说规模过大，都是规模不当。而规模不当是企业高层管理所能碰到的最麻烦的问题之一。但这个问题却不会自行解决，而需要人们具有勇气、正直、艰苦的思考和有目的的行动。

第五十六章 实行多角经营的压力

鞋匠，坚守本行！——企业复杂性的危险——“多角化”：神话与事实——“墨菲定律”和“德鲁克定律”——I．G·法本——利领公司的教训——“资产管理”的谬见——“投资者”和“资产经理”——超人和凡人——为什么要实行多角化？——内部的压力——“我们需要做一些新的事情”——过分专业化的危险——音乐家的规则——默克公司的例子——后向一体化和前向一体化——使成本中心成为利润中心——莱昂斯公司和赫尼肯公司——外部的压力——经济过于狭小——比利时是最初的典型——加利福尼亚州的经验——通过市场扩张实现多角化——技术的分枝发展——税收的影响——葛雷斯公司——投资和工作机会的新的“大众市场”——正确的多角化和错误的多角化——必须对多角化进行管理——所需要的是一个统一的核心

鞋匠，坚守本行！这句老话至今仍是很好的建议。一个企业的多角经营程度愈是小，则愈是易于管理。单纯导致明确。在单纯的企业中，人们能理解自己的工作并看到自己同整体的成果和成绩的关系，力量易于集中，目标容易确定，对成果易于评价和衡量。

一个企业的复杂程度愈小，则愈是不容易出错；复杂程度愈大，则愈难找出什么地方出了错，并采取恰当的纠正措施。复杂性造成了信息交流的困难。一个企业的复杂程度愈大，则管理层次愈多、特别的“协调者”愈多、各种表报和程序愈多、会议愈多、决策的延误也愈多。

但是，长期以来，人们广泛地认为，企业愈是在多个领域中“多角经营”，似乎就比集中于一个领域的企业更好。这种看法是完全错误的，而且同种种事实相矛盾。

把多角化作为一种灵丹妙药的看法在五十年代和六十年代传播得最为广泛。但是，这些年代中取得成功的企业并不是进行多角经营的企业，更不是“联合企业”。取得成功的是美国的全录公司和国际商用机器公司，日本的索尼公司、本田公司和丰田公司，意大利的菲亚特公司和德国的大众汽车公司，英国的毕金敦公司，瑞士的一些制药公司——所有这些企业都只有一种中心产品或中心产品线、一个中心市场、一种中心技术。在瑞典取得成功的是阿特技斯公司，那是主要从事于一种业务——钻探岩石——的公司。制造业以外的一些出色企业的特点也是集中化而不是多角化。在这方面取得成功的是美国的西尔士—罗贝克公司，英国的马克斯—斯宾塞公司，纽约证券市场中专门经营机构投资业务的唐纳逊、卢夫金和任瑞特公司，以及斯德哥尔摩的英斯基尔达银行。该银行集中开发瑞典的少数几个主要工业。此外，还有以伦敦为基地的苏兹贝拍卖行，德国的贝特曼出版公司和美国的普伦蒂斯—霍尔出版公司等。所有这些“成长”的大企业全都有着一种明确的使命、一项重点、在一个领域中具有特长、一种市场、而且基本上是一条产品线。

事实上，五十年代和六十年代的经验表明，在竞争中，复杂性是一项不利条件。复杂的企业，虽然规模大而资源多，但在同规模较小却集中于单一市场或单一技术的企业的竞争中，一再表明处于不利地位。

在“长期”取得成就的企业中，“明星”也是那些高度集中的、单一市场或单一技术的企业，如伊斯特曼·柯达公司、通用汽车公司以及瑞士的一些制药公司。

出色的公共服务机构同样的也是一些单一使命的机构而不是多角化的机构。美国在过去三、四十年中取得成就的公共服务机构的榜样是纽约港务局、田纳西河流域管理局、农村电气化管理局、或早期较不杂乱时期的社会安全管理局。这些机构都是在一个时期只做一件事。但是，五十年代和六十年代的“多角化狂热”正好像猛袭工商企业一样，也猛袭到公共服务机构身上了。这导致出现了一些“无所不为的大学”，它愿意、事实上是急于处理任何一个同某个教授签订合同的人的问题；同时处理人类所知的一切社会疾病的向贫穷开战的“综合机构”，关心每一项环境问题、污染问题、技术问题的环境十字军的机构。这些新机构用去了大量预算费用。它们从事于才华焕发的智力辩论——而以前的机构则显得枯燥乏味而只关心于把事情做好这种烦恼的事。但是，这些多角化的或综合的新的公共服务机构却并没有取得很多成就。

这同样也适用于企业内部的参谋服务部门。取得成就的是那些目标单一、只做一件事情的参谋服务部门。那些试图“包含一切基础科学”的高度多角化的研究实验室，很少取得什么研究成果。那样取得成果最多的实验室往往是集中于一个领域的，不论这个领域是抗生素研究或冶金研究。

工程师们半开玩笑地讲到墨菲定律：“如果某件事可能出错，它就会出错。”但是，就企业的复杂性来说，还适用于第二条定律，让我把它叫做德鲁克定律：“如果一件事出了错，所有其它的事都会出错，而且是同时出错。”如果有某件事出了错，那就必须了解自己的企业、理解它、接近它。但是，多角化和复杂性却意味着一个人不能了解自己的企业，不能理解它、接近它。

一个企业的复杂性如果超过了一定的限度，它就无法进行管理了。如果一个企业的高层管理必须完全依赖于抽象的资料，依赖于正式报告、数字、图表，而不能亲自去看、了解和理解企业、其现实、其人员、其环境、其顾客、其技术，那么这个企业就过于复杂而无法进行管理了。只有一个企业的高层管理能够用具体的现实来检验它所收到的衡量结果和信息——即抽象的图表、数据和报告——时，这个企业才是可以进行管理的。

信息系统尽管可能设计得很好、很完备、尽可能的“实时”，但它只能回答高层管理已经提出的问题，它只能报告已经产生影响的事件——即已经是过去的事件。因为，人们只能整理过去的事件，而每一件报告都是已整理好的资料。

真正有影响的新发展，从其本质来讲，始终是在任何一种可能报告的系统之外的。当这些发展已表现为数字时，那就很晚了——可能已太迟了。除非一个人了解到什么是真正有关的，除非他能把实际情况与自己的期望相

对照，否则他就会落在事件的后面。人们只是在碰到“麻烦”以后才意识到出了问题，只是在失去机会以后才看到机会。

美国的利顿公司是第二次世界大战以后所有的联合企业的先驱者。建立和领导该公司的是一些具有广泛工业经验的极为能干的人。这些人以前曾把休斯飞机公司建设成为军用电子设备领域中的领头企业。利顿公司是联合企业中最先宣扬通过“控制手段”即报告、数据、有组织的信息来进行管理的企业。但是，利顿公司也是联合企业中最先碰到麻烦、表明复杂性和多角化的弱点的企业。当利顿公司的高层管理发现其办公设备事业部处于严重困难之中时，已为时过晚。

“资产管理”的缪见

在六十年代合并和收购热潮的狂热时期中，最大而又最流行的是“资产管理”的谬见。的确有一种这样的企业，但那完全是一种金融企业。例如唐纳逊、卢夫金和任瑞特公司就这样来解释它们的金融业务，它所包含的业务是证券研究、证券建议、证券管理以及互助资金管理。在每一个金融企业中都有一项资产管理职能，以便确定其资产受到了管理，并用到了提供成果的地方。但就非金融企业来说，资产管理只是一种职能，而不是企业本身的目的。

收购经营中的企业的资产经理，当他们关闭或出售冻结了大量资金和未能提供利润的部分资产时，他们执行了有益的职能。但是，他们做了这些以后，就不知道下一步做什么了。他们不知道如何管理一个企业——而资产管理的热潮也就在可以预知的失败中告终。

“投资者”和“资产经理”

的确有一种方式可以做到资产经理承诺要做的事。但这种方式是长期工业投资而不是变魔术般的资产管理。

例子之一是英国的由考德雷(Cowdray)勋爵以其家族公司皮尔逊父子公司为中心组成的投资集团。考德雷投资集团仍保持其公司原来在建筑业方面的利益，又控制了伦敦最大的商业银行之一的拉查德银行、伦敦的《经济学家》等报刊。但是，这些企业中的每一个都是由它自己的管理班子单独管理的，有它自己的使命、目标、战略以及成果。考德雷及其同事参加这些企业的董事会，保证董事会做它自己的工作，即检查每一企业的基本计划和战略，并建立一个从事其本身工作并取得成效的高层管理。但是，他们并不“管理”这些企业，尤其是并不装作拥有或管理一个联合公司。他们是投资者。例如，考德雷在《名人录》中把自己描述为一个“投资公司的经理”。

与此类似的是德国的弗里德里克·弗利克(Friedrich Flick，死于 1972 年)。他控制一家大型造纸和化学公司——费尔德穆尔公司、一家专用机械大型公司以及一家钢铁公司。但他也是一个“投资者”。弗里克对这些企业虽然拥有巨大的影响，但并不管理它们，而只是企业外部的一个大投资考以及一个努力工作的董事。

匹兹堡的梅隆家族同样的也是一个有影响的大型的长期投资者。它的投资范围从海湾石油公司直到美国铝公司，但它从来不做“管理者”。这使得梅隆家族和“梅隆系公司”都从这种关系得到好处。

投资公司寻找合适的企业进行投资，在其中取得相当重要的地位，为企业提供顾问和进行有效工作而勤奋的董事。这种投资公司本身就是一个有生命力的企业。但它是一个金融企业。

有人认为有一种“超人”能够做其他人做不到的事，因而能管理包括十几个领域(有时包括几百个领域)的企业(从保险业到电子工业、从租车业到方便食品业、从电子计算机行业到旅馆业。这种想法，正如资产管理的想法一样，是谬见。在目前的经理人员中可能的确存在着超人(虽然并无令人信服的证据)，但是不管怎么对他进行宣称，超人也是会死的，而人们却找不到一个能代替超人的人。只有超人才能做的事是靠不住的，是难以持久的。

最能成功的是集中力量于正确的企业。如果一个公司的业务不恰当，那么多角化并不能使它成为一个“成长的公司”。正好像一个受伤的人不能通过在肩上负重八十磅而急行二十英里来恢复健康一样。

为什么要实行多角化

所有这些应该是相当清楚的。那又怎么解释这些管理上迷人的不断诱惑，追求多角经营和复杂性，崇拜多角化呢?

从过去的记录中可以提供出了解这一问题的线索。虽然成绩最好的一些个业总是高度集中其资源的、单一市场或单一技术的公司，但成绩最差的一些企业也有许多是高度集中其资源的、单一市场或单一技术的公司。美国的铁路业，如果不讲是第一次世界大战结束以后，也是第二次世界大战以后的情况就是这样。

“传统的材料工业也是这样。这些工业包括美国和西欧的钢铁业，各地的煤矿业，炼钢和炼铝业等。1

多角化有着内在的和外在的原因和压力。企业管理当局必须了解这些原因和压力，以便能控制它们，并能控制企业所必需的、而且事实上是合乎需要的多角化。

首先是内部的压力：

一、多角化的第一个重大压力是心理上的。人们对于一再重复地做同样的事感到厌倦。他们想做一些不同的事。否则，工作就变得枯燥乏味了。

在一家制药公司中，人们一再地说，“我们的顾客，那些医师，已对同样的一些药品感到厌倦。”但是，从医师的用药处方来看，他们并没有对这些药品失去兴趣。而是销售员厌倦于每次访问医师时重复同样的话，因而需要一些“不同的事物”。

这决不是无关紧要的。事实上，任何一家公司很有必要保持灵活性并做一些新的、不同的事情。否则，它的

应变能力就可能衰退。而当公司迟早有必要进行变革时，它甚至不能做出微小的改变。

这点可以从第二次世界大战以后的时期中大众汽车公司和菲亚特汽车公司这两家欧洲最大的汽车公司的对比中看出。大众汽车公司在 1950 年到六十年代后期的十五年中由于其“甲虫”车而获得显著的成功。大众汽车公司当然知道福特汽车公司早年的 T 型车和第一次世界大战时期的“通用车”的最终失败，但它还是保持“甲虫”车不变，直到六十年代末期“甲虫”车显出相当明显的衰老症状时为止。然后，大众汽车公司投入大量金钱来发展多种新车型。但迄今为止，其中没有一种在市场上取得了成功。

菲亚特公司在其汽车化的早期阶段也有其“通用车”，即有名的“500 型车”——托扑林诺车。但是菲亚特公司从欧洲汽车热潮时开始就系统地发展整个系列的各种汽车，从几乎毫无改变的“托扑林诺车”的继承者的低价“通用车”一直到中档价格的汽车。当“甲虫”车取得显著成功的十年或十五年内，菲亚特公司有被大众汽车公司击败的危险。但当“甲虫”车开始受到挫折时，菲亚特公司跑到前面去了。菲亚特公司一直保持其创新能力，并随着顾客的收入和口味的提高而提供出更大、更好的汽车供他们挑选。

企业集中其资源的优点始终伴有过度专业化的危险。任何一种产品、生产程序、工艺技术、市场，最终都会变得陈旧。销售总额可能维持不变、甚至继续上升，但利润却消失了。于是，昨天的专业生产者就有被消灭的危险。

正像任何习惯一样，从事新的、不同事物的习惯必须通过经常练习而使它保持下来。否则，从事不同事物的能力就不能得到发展，或者，正像在一度有高度创新能力的纺织工业中那样，将逐渐消失。多角化不仅是一种心理上的必要。而且，维持多角经营的能力，也是维持经济上存在的一种必要条件。

但是，必须十分注意，以免使多角化变成企业的分崩离析。使制药公司销售员有些新东西去推销的需要很容易变成制成多种无意义的药品。那不仅会使顾客感到迷惑，也会使他们恼火。美国医学团体对制药公司的严厉批评，在很大程度上就是由于许多制药公司为了“做些新的事情啊制造出多种多样同一种类的药品。

正确的规则是多年以前由音乐家制定出来的。一位有成就而享有盛誉的钢琴演奏家每年当然会在他的演奏节目中增加一个新的重要节目。每隔几年，他都要演奏一些与他特有的演奏节目风格不同的节目。这就迫使他重新学习，在原有的和熟悉的曲子中听到新的东西，从而使他成为一个更好的钢琴家。同时，钢琴演奏家也早就懂得，当他们增加一个新节目的时候，就减去一个旧节目，使整个节目单的总量维持不变。即使是最伟大的钢琴家能出色地演奏好的乐曲也只能维持在一定的数量上。

美国有一家制药公司表明了如何把这一规则应用到企业中去。这家公司就是默克公司。它多年来有系统地进行研究并引进新的药品。

默克公司正如其它任何一家制药公司那样地了解到销售员需要“一些新东西”。但它并没有在改良现有产品方面花费很多时间和精力，而是每年集中力量于制造一些在治病方面有很大改进的真正的新药品。其结果是，销售员真正有些新东西可以推销。而且，的确是药品的多角化而不是同样药品的多种形式。同时，默克公司又不事声张地停止生产那些已不占领先地位的药品。从四十年代后期开始采用的这种战略，使得默克公司从原来的一个不知名而且几乎是边际的专利药品销售商变成了美国最成功而又最有创新性的制药商。

后向一体化和前向一体化

二、促使企业多角化的另一个因素已在上一章讨论过，那就是企业规模不当。多角化，即企业扩展到新的领域中以弥补企业规模不当的弱点，并不是其唯一的补救办法。但它却是补救办法之一。而在它适用的地方，它是一种恰当的补救办法。在这种条件之下的多角化是一个企业最好的战略。

同企业规模不当的问题最有密切关系的是，必须同经济链条中以前的环节实行“后向一体化”，如销售商同制造商一体化、制造商同采矿业一体化；或者实行“前向一体化”，即朝着市场的方向实行一体化。

西尔士—罗贝克公司的销售额达一百亿美元，是其同业中遥遥领先的最大零售业者，但同时又是美国最大的制造商。西尔士公司中所出售商品的一半以上是由它拥有控制性股权或全部股权的制造商生产的。人们通常用西尔士公司想要控制货源来解释它的这种“后向一体化”。但是，更恰当的解释也许是，当西尔士公司在二十年代和三十年代初期，最初以一个大零售商出现时，如果它不同供货者建立起永久性的关系，供货者就不愿承担供应货物的义务。因为，对于绝大多数的供货者、尤其是成功的供货者来说，西尔士公司即使不是它们通向市场的唯一渠道，也是其主要渠道，是其主要顾客。一个供货者如果不坚持建立一种比长期合同更有保证的永久关系，那就非常愚蠢了。例如，没有西尔士公司承担责任的证明，它就很难从外部获得资本或信贷。如果西尔士公司不对供货者承担责任，一个明智的供货者也会不愿对西尔士公司承担责任。西尔士公司实行后向一体化的主要推动力显然是，如果不实行后向一体化，它就是“规模不当”。

这在很大程度上也适用于对原料的后向一体化。对这种后向一体化的传统解释是担心丧失原料的供应。石油产品、纸张、铝的制造商作后向一体化，由于他认为其基本原料(原油、木材、铝矾土)有短缺的危险。但是，这种解释是大可怀疑的。因为，迄今为止都证明这种短缺的危险是不存在的。

成功的后向一体化能形成更盈利的企业。

如果一家炼油企业拥有一个包含许多加油站的庞大销售系统，但缺少原油资源，就可能决定实行后向一体化以获得原油供应。因为，如果不这样做，它的规模就不恰当，难以盈利。在原油油井到汽车油箱的经济链条中，盈利的环节可能是原油生产；也可能是石油生产和石油销售两者的结合才能提供盈利，这两者中的任何一项都是残缺不全的，不能形成一个企业。

这似乎就是美国最大的石油制品商之一实行后向一体时的思路。那是大西洋炼油公司。它同富田石油公司合并了。后者是一个缺乏炼油和销售能力的原油生产者。前向一体化也应以同样的思路为依据。上一章讲到的柯陶德公司通过同纺织企业实行前向一体化来解决规模不当的问题，就是一个很好的例子。

规模不当的问题如果要通过一体化(后向一体化和前向一体化)来解决，一般要经过很好的规划。一体化格增加企业的复杂性。一个实行前向一体化或后向一体化的公司即使仍在同一行业中，也进入了一些它以前没有经验或经验很少的领域。它的各种活动多角化了，要求有新的技术，承担新的风险。如果公司所从事的经济过程中某一阶段的成本和报酬的巨大差额得以因此而弥补，那么实行一体化就是合理的。因此，实行一体化的出发点始终应该是对整个经济过程的成本结构和收益来源有所了解。企业的最好的一体化应该是把经济过程的各个阶段结合起来，而使其成本和收益、机会和风险之间的比率从长期来看最优化。

三、多角化的另一项内部压力是要把企业内部的一个成本中心转化成为一个收益中心这样一种可以理解并且值得赞赏的愿望。

莱昂斯公司是十九世纪九十年代从伦敦展览会上的一家伙食店开始发展起来的。该公司很快地开设许多大众化的餐厅联号，以低廉价格供应优良食品。到了 1914 年，它开设的许多“茶店”在伦敦很出名。然后它又进一步多角化，在同一市场中建设有名的“街角饭馆”这样的大饭馆，建筑大众化的旅馆，并创办食品工厂，开始时只供应本身的饭馆和旅馆，以后逐渐供应英国的广大顾客。它成为烘烤食物、茶与冰激凌的一个大制造商。为了支持这些活动，莱昂斯公司很早就建立了洗衣作——为其茶店、饭馆和旅馆提供它们从外界难以获得的高质量而数量庞大的洗衣服务。它并且不得不发展其汽车货运业务。这两个附带性的企业多年来已成为盈利的企业，为各种各样的商业顾客和工业顾客提供洗衣服务和汽车货运服务。

但是，即使是从成本中心发展起来的盈利的企业，也只有当它同整个系统相适合时，才应保持在该系统中。只有它同整个企业系统的使命、战略相适应，而且能为其市场服务或利用其自己的技术时，才能保持在该系统中。否则，就会导致力量的分散。

事实上，这样一种从成本中心发展起来企业，即使同整个系统能适应，最好也独立出来成为一个单独的企业。荷兰的大酿酒公司赫尼肯公司就是这样的一个例子。它由于同上述莱昂斯公司非常相似的原因，出钱资助并拥有了餐厅和咖啡馆，以后又投资于旅馆和汽车货运业。但是，赫尼肯公司却把这些不是同制销酒类直接有关的外部权益独立出来成为一些公司。赫尼肯公司拥有这些公司的股权，但并不直接经营管理。

外部的压力

企业实行多角化的更重要和更普遍的原因是外部的压力。

一、第一种外部的压力是，一种经济很小而范围受限制，以致个别企业的发展只能限于较小的规模。同时，由于这种经济很小，个别企业的管理当局能了解其各个方面和各个侧面。在一种经济的那个发展阶段，所需的技术大都来自外部，而太小的市场又不足以吸引其它地方的大公司。在发展的这一阶段，资本可能也是来自外部。而外部的投资者却宁愿同那些已在市场上建立起地位并证明了具有企业经营和管理方面的能力的人共事。在这种环境条件之下，企业的成长一般采取多角化的形式。

这的确是经济发展中的一个重要阶段。

比利时在十九世纪早期是欧洲大陆上各国中工业化程度最高的国家，就是最早的这种典型，并一直沿用至今。这种模式是，一个企业经营和管理的集团多角化为许多不同的行业，全都为一个范围有限的国内市场生产。一个半世纪以后，在日本工业化的过程中又重复采用了这种模式。三、四个财阀集团成为经营管理上的中心。它们获得国外技术的能力使它们得以进入大量不同的行业，每一个行业在很长时期都处于较小的规模并为国内市场而生产。这个国内市场的规模直到本世纪都是不大的。巴西在第一次世界大战以后开始实行工业化时，也出现了这种模式。例如，在第一次世界大战前后以一家制造面条的工厂出现的马他拉作斯公司可能是巴西的第一家工业企业。它完全是一家国内的公司，而不是外国公司的分公司。三十年以后，到五十年代初期，马他拉作斯公司控制了一个由各种行业中的许多小公司组成的巨大工业王国。印度迄今仍采用与此十分相同的模式。塔塔和贝尔拉这两个企业王国都控制着大量极为不同的企业。秘鲁和委内瑞拉这些国家目前工业的特点也是这种模式，即一个管理集团在一个小市场中经营着大量的企业。

但是，直到第二次世界大战以前，美国的加利福尼亚州也是采取的这种模式。加利福尼亚州从政治上说固然是美国大陆的一部分，但直到第二次世界大战以前，由于地理条件和距离老的经济中心较远，形成了一定程度的孤立性，因而使得它在许多方面成为一个被隔离的而又范围有限的市场。

在经济发展的许多情况下，小经济中的多角化公司可能是一种最好的模式。但它却并不是发展中的一个“不可避免的阶段”。瑞士和荷兰两国当时较比利时都更为贫穷和人口稀少，但它们都没有遵循这种模式。这两个国家都很早就对外扩展而突破了国内市场的限制。而且，在有限的经济中的多角化始终应该看成只是一个过渡阶段。

加利福尼亚的许多公司都是在第一次世界大战以后发展起来的，以购买美国东部和中西部大公司的技术为基础，开始时只是供应范围有限的美国西海岸市场，而现在则大都已成长为全国性的公司，其中有些公司(如在胶纸标签和其它纸制品方面占有领先地位的阿弗利制品公司)已成长为规模很大的公司。其它一些公司同东部的公司合并而成为“全国性”公司。至于其它一些“地区性”公司，或者消失了，或者收缩到无足轻重的地步。

因为，当市场扩大时，在小而有限的经济中的多角化企业就成为规模不恰当了。日本在美国占领当局解散其财阀以前，已成长得超过这种模式了。巴西则在第二次世界大战结束以后就超过这种模式了。目前在巴西占统治

地位的企业是高度集中的企业，如巴西的大众汽车公司，或巴西最大的食用油公司——桑卜拉公司。

如果一种经济发展了，而仍保持这种模式不放，那它就会束缚经济及其中企业的发展。在小市场中实行多角化的模式，在维多利亚女王时代很适用于比利时，而进入本世纪以来，却成为使比利时发展停滞并难于产生新的成长企业的原因。

二、另一种极为不同的企业多角化是以市场扩展为基础的。当代最明显而最重要的例子是多国公司。这将于第五十九章中予以讨论。

三、推动企业实行多角化的具有同样重要性的力量是技术的发展。技术从其性质来讲就是会有分枝的。一种技术在开始时只是为了一种产品、一种产品线或一个市场，但很快就发展为一系列的技术，并产生了供应许多不同市场的许多产品。

电子工业和化学工业都是在 1850 年到 1975 年期间形成的。当时都只有两、三种制造程序，为两、三个市场制造两、三种产品。电子工业是以发电机和电灯泡为基础的，不久又加上了电车。现代化学工业的根源有三个：开矿和建造铁路所用的炸药，主要用于造纸和纺织工业朗氯气，以及用于纺织工业的染料。

这些技术在二十五年的期间内分枝成为许多不同的产品和产品线，供应不同的市场。到 1900 年时，通用电气公司和西门子公司、德国的郝司特公司、卜内门公司(英国的帝国化学公司的前身之一)都已十足地成了一些大联合企业。现在，一些大型电子设备公司和化学公司已成为联合企业中联合程度最高的公司，其业务的多样性、生产程序的多样性、产品线的多样性、市场的多样性，甚至超过了国际电报电话公司。

这种多角化并不是事先计划好的，而是发生于实验室中的试管内或一个机械设计师的制图板上。技术产生出新技术——随之形成了企业的多角化。

技术的这种动态过程不仅发生于物质领域即“技术”领域，而且也发生于社会技术领域和服务领域。

目前的美国商业银行在其提供的服务领域来说，的确是一种联合企业。它甚至多角化得难以管理了。但是，这些服务项目中的每一项都是从其它服务项目发展出来的，都是由于运用其现有知识提供一种金融服务的新能力而发展出来的，以此来满足一位老顾客的新需求，或使得老的服务项目适合于新的顾客。

四、企业多角化的另一个外部因素，而且是经济学家很少予以考虑的一个因素是当代税务法令的推动。

实际上每一个发达国家的税法都积极鼓励一个公司把其资金重新投资于企业而不要还给投资者。如果把资本还给投资者，税法并不认为是资本的归还，而认为是利润的分配，因而要课税。因而，对于投资者和公司来说，把公司原来的业务已不再需要的资金用于多角经营，是更为经济的一种办法。

最典型的一个例子是葛雷斯公司从事多角经营的事例。该公司原来在南美洲西海岸的一些小国中从事运输、贸易和少量制造业，是一家小公司。通过多角经营而成为美国的大化学公司之一。

每当欧洲发生战争时，拉丁美洲就有大量的现金积余。因为，在那种时期，拉丁美洲的原料和食品的价格很高，而赚得的钱却又无法用于购买发达国家的工业品。因此，葛雷斯公司在第二次世界大战结束时积存了一笔资金。实行多角经营是免于这笔资金被收税者攫去的唯一途径。

这可能是一个极端的例子。但是，许多公司之所以实行多角化，在不同程度上也是由于这种税务方面的考虑。尤其是在稳定或下降行业中的一些老企业，其多余资金投入现有企业中是没有什么意义或意义不大的。

发达国家中的税法以这种或那种方式对把多余资金还给投资者加以惩罚。例如，美国的税法只有在整个企业停业清理时才准许把资金退还给投资者。这种规定有力地推动了企业的多角化。通用汽车公司之所以不愿把雪佛兰事业部分出去，在某种程度上也应归咎于税收制度。税法当然不是为此目的而设计的，而是正好相反。但是，目前在每一个国家中，税法所造成的后果几乎正好同它们认为它们要达到的目的相反，而是促进了工业集中、促进了联合企业的出现和企业规模的扩大化。

五、企业多角化的最后一项主要压力是我称之为“新市场”的出现。这些新市场就是作为一个“大众市场”的投资和资本的市场，以及作为另一个大众市场的工作和职业的市场(关于这点，见我的《人、思想和策略》一书中的《新市场和新企业家》一文)。

大众市场的投资者与老式的资本家是极为不同的。他也是一个“顾客”。他所购买的“产品”即以公司有价证券表示的对他的“价值”必须适合于他的期望。同样的，现在的受过教育的年青人是工作和职业的大众市场上的顾客。他们所购买的“产品”即一位雇主所提供的工作和职业的机会也必须适合于他们的期望，必须对他们有“价值”。而多角化在这两种新的大众市场上都有很高的价值。事实上，六十年代晚期出现的联合企业的发展和接管企业的热潮，在很大程度上就是对这种新的大众市场的要求和期望的最初反应。正像对新问题的最初反应通常的情况那样，它们是错误的反应。但是这些新的大众市场的要求特继续保持下去，并且必须予以满足。而这两方面的要求在很大程度上只有通过多角化才能予以满足。

总而言之，多角化是一种复杂的现象。无论纯粹的集中化是多么的可取，所有的企业都必须仔细考虑一下它们是否需要实行多角化以及如何实现多角化。

促使实现多角化的多种压力中，有些可能是公司的机会，其它一些可能是威胁。有一些鼓励了错误的行为而惩罚了正确的行为，如税法就是这样。换句话说，在一个公司发展的某些阶段，可能必须实行多角化；在其它一些阶段，实行多角化可能是极为可取的；而在另外一些阶段，实行多角化可能是一种必须予以坚持抵制的诱惑。

正确的多角化和错误的多角化

记录清楚地表明，存在着正确的多角化和错误的多角化。2 正确的多角化所形成的企业，其取得成就的能力几

乎同那些高度集中的、单一市场或单一技术的公司中成就最高的企业一样。错误的多角化所形成的企业，其成就同那些高度集中于错误业务的单一市场或单一技术的公司的成就一样的低下。其差别的原因始终在于，取得成就的多角化公司的企业或多个企业有一个共同的统一的核心。

而这就意味着，多角化不是或者应予谴责的，或者应予赞扬提倡的。因此，某一公司的高层管理的主要任务在于决定该公司要实行怎样的多角化，以及实行多大程度的多角化，以便使其长处得到最充分的发挥，从其各种资源中获得最大限度的成果。

出发点之一必须是提出这样的问题，“这个企业为了实现其使命、达到其目标、继续生存下去并繁荣昌盛，所需要实行的最低限度的多角化是什么?”但同时还应该提出这样的问题，“我们能加以管理的、这个企业能经得起的最大限度的多角化是什么?”最适度一般存在于这两个极端之间。这个最适度愈是靠近其所需的最低限度，则企业愈是易于管理。企业愈是需要更多的多角化而不是更多的集中化，则负担愈重。

无论集中化是多么的可取，可能也必须有多角化来予以协调，否则，可能会过分专业化。另一方面，无论多角化多么可取，或事实上不可避免，也必须有可能的集中化，否则就会分裂和混乱。单纯性和复杂性两者的确都是需要的。它们把企业拉向不同的方向。但不能任其互相冲突，而应该加以综合。高层管理的任务就在于使多角化有一个共同的统一核心，而这一任务对于小企业、中等企业和大企业是同样地重要的。

第五十七章 多角经营的统一性

统一的两种核心：市场和技术——需注意之点，给市场下定义的是顾客而不是制造者——给市场下定义的风险——需要制订一项企业战略——通用汽车公司和英国礼兰汽车公司——以技术作为统一的共同核心——一些基本规则——技术必须是具体的——技术必须具有特色一一技术必须是中心的——以技术为基础的多角化的战略——“扩展的技术家族”——它过时了吗?——其界限——行不通的多角经营一两根轴线的多角化——“反经济周期”的多角化——“资金协力作用”的幻想——为多角化而多角化——为弥补缺点而多角化——需要“企业气质的配合”

要使多角经营协调统一，只有两种途径。如果一个企业的业务和技术、产品和产品线、其各种活动都包含在一个共同市场的统一体之内，那么，即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。还有，如果一个企业的各项业务、其市场、其产品和产品线、其各种活动都采用一种共同的技术，那么，即使它是高度多角化的，也有着基本的统一性。共同的市场和共同的技术两者都为企业的统一性提供了其首要条件：在整个组织中有一种共同的语言。它们使得人们能够互相了解。

在这两者之中，以市场作为统一的核心更易取得成功。

百事可乐公司在购进了一家快餐食品公司弗里托来公司以后仍维持在其原来的市场之中。因为瓶装的不含酒精的饮料当然也属于“快餐”食品。可口可乐公司在购进了冷冻桔子汁的先驱者小妇人公司以后，仍维持在其原来的市场之中。欧洲的两家消费品巨型多国公司尤尼莱佛公司和雀巢公司在许多国家中从事包装和加工产品的多个阶段的业务。但它们所有各种产品的顾客都是杂货店或超级市场。同样的，宝龄公司在买进了一个大型的地区性咖啡搅拌器公司以后，仍维持在其市场以内。米切林公司是世界上最老的橡胶轮胎制造商，而且事实上是十九世纪九十年代的充气轮胎的先驱者。当它多角化而进入导游业时，也还是维持在其原有市场即汽车驾驶者的市场以内。

只要市场有真正的统一性，技术即使非常多样化，也不会形成分散而复杂的多角化。

有一家大制药公司成功地在其业务中增加了一些医务检验用品和许多先进的诊断工具。其技术是完全不同的，但顾客却是相同的，都是些私人开业或在医院中诊病的医师。他们认为处方中的药品、医务检验用品和诊断工具有着同等的“价值”。

在统一市场中的多角化必须注意两点：第一，市场是什么要由顾客而不是由制造商来决定。如果制造商认为一种多角化业务仍属于同样的和熟悉的市场，那是不够的。必须顾客也认为新的多角化是同一市场的一部分。否则，就很可能失败。

美国无线电公司在四十年代后期可能在美国的无线电收音机和电唱机方面属于质量最好的牌子。从制造考的观点来看，收音机和电唱机也属于“用具”。因此，美国无线电公司把业务多角化而从事于需求量激增的电炉和电冰箱等厨房用具的生产，似乎是顺理成章的。该公司显然具有这方面的技术能力，也拥有销售网。但是，美国无线电公司尽管具有大量资源，其产品质量也被公认为是很高的，但在厨房用具的业务方面却没有取得成功。因为，对于家庭主妇这些顾客来说，厨房和客厅是两回事。客厅的用具不是用具，而是“家具”。美国无线电公司有名的商标并不象它所自信的那样受到顾客的欢迎。经过了几年的挣扎以后，美国无线电公司被迫把其厨房用具事业部出售结一家厨房用具制造商惠而浦公司。后者的商标已在厨房用具市场上站稳脚跟，多年来向西尔士—罗贝克公司供应电冰箱和电炉。

这点对于服务和产品部是适用的，而且也适用于工业市场。尽管通用电气公司在先进的电气设备和电子设备方面，作为一个制造商拥有很高的声望，但电子计算机的买主并不把它看成是一个“出色的”电子计算机制造者。通用电气公司的电子计算机在技术上完全有竞争能力，但它未能在电子计算机市场上站稳脚跟，终于不得不出售

了事。

技术上的专业知识并不能导致正确地规定一个“共同的市场”，而更可能是作为在不同市场上实行多角化的一种统一的基础。

因为，制造商或供货者认为互相密切相关的商品，顾客很可能并不认为是同一个市场。而制造商或供货者认为显然是不同的产品或服务，甚至其最终用途和最终使用者也是不同的，顾客却很可能归并为同一个市场。

西尔士—罗贝克公司当然拥有许多零售商店，在其商店和商品目录中包括有数量极为众多的各种不同物品。它还建立了一个取得成功的意外灾害保险公司。该公司在竞争激烈的汽车保险业中取得了领先地位。西尔士公司又创立了一个互助基金会，建立了最大的汽车维修中心网。它还在不同时期组织了各种读书俱乐部和旅行社小所有这些事物的一个共同之处就在于它们全部是被美国的中产阶级所购买并列入其正常“预算”之中的。它们全都适合于西尔士公司关于它是美国家庭的采购员这个定义。从技术上讲，电冰箱和汽车保险相差十万八千里，但它们却被同一顾客所购买，采取十分相同的购买方式，具有同样的价值期望。

从上述例子中可以看出市场的定义所包含的基本风险。在给一个共同市场下定义时，预测和分析是极为靠不住的工具。不易预测某项产品或服务是否会实际上适合于自己的市场与否。用市场研究也不容易确定。只有在事后回想起来，才能清楚地看出为什么某种产品似乎完全适合于它“应该属于的”市场，但竟然没有取得成功。

可以肯定地说，无论进行多少市场研究或顾客研究，也难于解释美国的家庭主妇不把厨房用具和客厅中的收音机归入同一产品范畴。有些公司，如通用电气公司、通用汽车公司和威斯汀豪斯公司，毕竟同时在这两种市场中取得了成功。而西尔士公司也在这两个领域中取得了成功。在美国无线电公司失败以后，其原因已十分清楚。但那已为时过晚。

需要制订一项企业战略

统一市场中的多角化需要注意的第三点是，只有具有了一个真正的企业战略，它才行得通。如果所谓的多角化只是一堆大杂烩，那就行不通。

一项战略始终规定在一个企业的定义中包含些什么以及不包含些什么。最早的和最成功的以统一市场为基础的多角化政策之一是加拿大大平洋铁路公司于本世纪初期建立的“运输公司”。加拿大太平洋铁路公司以其铁路为基础，在加拿大的许多地方建立了许多联号旅馆，以及在大西洋和太平洋航行的一家大轮船公司(在第二次世界大战以后又加上了一个中等规模的国际航空公司)。但是，使加拿大太平洋铁路公司的各个企业具有统一性的市场并不是货运，而是旅客。铁路当然既运人又载货，但其多角化战略却以旅客公众为重点。

一项多角化战略应该包含一个确定每一企业在整个企业系统中的地位的计划。多角化战略正像其它任何战略一样，必须成为各种具体目标、具体目的、具体指标、各个企业的具体工作安排的基础。

通用汽车公司在二十年代初期由艾尔弗雷德·斯隆在统一市场的基础上改组——事实上是重新建立——后所取得的成功，就是由于多角化的战略。斯隆接手时的通用汽车公司是以统一市场为基础的多角化，但并没有任何战略。它包括六个汽车事业部，各有自己的品牌、自己的工程技术、自己的政策、自己的销售网，但没有明确的使命和任务。它是由于收购的结果而凑在一起的。虽然各个事业部全都主要从事于汽车业务，但基本上是一个大杂烩。通用汽车公司以后之所以能取得成功，正是由于斯隆以一个系统的战略为依据而对它的结构进行了改组。他不顾内部的激烈反对，冒着极大的风险，使一个已有相当地位的品牌奥兹莫比尔从其原有的市场转到一个新的、更合乎逻辑的市场。他根本改变了雪佛兰事业部的基本政策并使之把重点放在它到那时为止一直力图避免的领域，即似乎已被福特汽车公司牢固地把握住的大众市场。他把奥克兰这个品牌代之以一个全新的品牌——庞蒂亚克，并从一开始就明确其市场地位和战略。

与斯隆不同，在六十年代把许多英国汽车公司合并为英国礼兰汽车公司的人们却保留着一堆杂乱的品牌。这些品牌中，有的有着自己的明确的市场，有的却并没有自己的个性和特色。他们在制造设备的合理化、零件和生产程序的互换、有效的成本控制等方面显然走在斯隆的前面——通用汽车公司在很迟以后才着手处理这些问题。但是，局外人很难看出他们为一个统一的企业制定了一种企业战略或市场战略。

通用汽车公司在斯隆改组以后两、三年就成为美国汽车工业中的领先者，而英国礼兰汽车公司在合并成立五年后在市场地位或工作成绩方面并无显著的进步。

在一个多角化公司中的每一个事业部，事实上是每一条产品线和每一条销售渠道，都必须有自己的计划、目标和战略。每一个都必须树立明确的目标，并对照目标来衡量成果。换句话说，每一个都必须作为一个自主性的事业部来经营管理。但是，为了使多角化获得成果，就必须同时为整个公司制定一个统一的战略、一个全盘的设计、一个共同的使命。必须在统一之中求多角化。否则，即使有共同的市场也不会有统一性。共同的市场提供了统一的可能性，但要使之成为现实性则有赖于企业的管理当局。

以技术作为统一的共同核心

成功的多角化的第二条轴线是技术。一种共同的技术可以作为一种基础，使大量相当不同的市场实现统一的多角化。以共同的技术为核心来实现市场的多角化，以起以统一的市场为核心来实现技术的多角化，似乎更为困难。从心理上讲，管理人员更为尊重和注意于不同技术的不同要求。它们是“理性的”。但是，对于表现各不相同的不同市场，管理人员却很可能加以抵制甚至感到怨恨，因为那是“非理性的”。技术方面的专业知识可以很容易地辨认出来，可以通过系统的方法来获得，虽然不一定要通过一门“课程”来获得。而市场方面的专业知识却只有

通过经验才能获得。那是一种“感觉”而不是一种“事实”，只可意会而不能言传。

有一种主要的工业，以技术为基础的多角化是其唯一途径。这就是材料工业或程序工业：钢铁、玻璃、制铝、造纸、制钢等工业。它们是由制造程序所决定的。玻璃窑中所能产出的唯一东西就是玻璃。但这些产品却能进入每一个可能的市场。

材料工业的事例表明，以技术为基础实现多角化是不容易的。一般讲来，这些工业的成绩表现各有不同，至少从第二次世界大战以来是这样——其中有一些成绩很差。它们都把注意中心放在“市场推销”上。其中有许多(见第四十六章)采用模拟分权制设计原则，以便建立一些为特殊市场服务的特殊的准自主单位。但它们发现这也并不是成功的捷径。

材料工业在十九世纪的工业发展中是领先的行业。从其产量来讲——更不用说其资本投资了——它们目前仍在猛烈地增长。但它们的产品已经成为“商品”，其收益却超过成本不多。其原因显然在于由其技术决定的市场的多角化。

唯一的例外似乎是石油工业。但石油工业是市场集中的一种工业。石油工业的大部分产品是最终用途极为有限的燃料：海、陆、空发动机所用的汽油和柴油燃料和发电厂所用的燃料。从经济上说，石油工业是一种同原料供应实现了后向一体化的一种“市场推销工业”。

但是，即使在真正的材料工业公司中，也有一些取得了很好的成绩。这些公司表明了可以做些什么以及如何做。

一个出色的例子可能是美国的一家玻璃制造公司，康宁玻璃公司。该公司的市场包括多个方面，从作为最先进的科学之用的特种玻璃到五金店和超级市场销售的大众用的玻璃器皿，还包括电视机的显像管等。所有这些，全都以一种共同的技术——玻璃制造——为基础。

康宁公司在 1971 年的销售额为六亿美元，职工人数为三万人，同石油、钢铁、制铜等材料工业中的巨人比起来只是一家相当小的企业，但在玻璃制造领域中却是一家很大的公司。而且，从盈利和成长速度来讲，远比绝大多数的材料工业企业为高。

在材料工业以外，也还有一些成功的以技术为基础的多角化企业。日本京都的立石电子公司在西方世界不如索尼公司那样有名，但它以自己的方式取得了成功。该公司是从制造控制仪表和开关这样的工业设备开始发展起来的。它开始时从国外、主要是美国的电子公司引进技术；然后就在电子领域中发展自己的技术能力。它成功地进行多角经营而进入了医疗技术领域，开始时设计和制造高度复杂的诊断工具，然后又设计和制造电子操纵的假肢。它还进入办公设备市场而生产出一系列的台式计算机等。其产品的市场是多角化的，而技术却是共同的。

“技术”不一定就意味着“科学和工程”。这个词的希腊文来源的本意是“有用的知识”或“有系统的功能”，而不是“工程”。

美国银行卡这样的银行信用卡并不是商业银行发明的，而且肯定不属于科学或工程。但它要求学习新的和困难的技能。它代表着以新的有系统的技能为基础的真正的多角化。

一种共同的技术就是一种共同的语言，能提供竞争的力量、市场上的优势。它能使得一个企业实现多角化，但不是四分五裂，而是统一起来。

一些基本规则

以技术为基础的多角化如果要取得成功，烷必须遵循一些基本规则。

一、技术必须是具体的，必须是一种“功能”。一种有用的知识而不是—种抽象的理论。通讯或运输这样一些日常用语并不是一种共同的技术。美国的巨大广播网无疑属于通讯事业，但它们并没有经营书籍出版的荣幸。而且，即使它们出版商业杂志，是否可以干得好，也是大可怀疑的。当美国的大型大学把它们在“知识”和“教学”方面的能力扩展到接受政府有关解决城市问题和社会问题的合同或国际发展的合同时，它们遭到了惨败。

学院中的学科并不是一种“共同的技术”，因为它们是以理论为中心而不是以技能为中心的；它们也不是解决问题的能力。人们可能在解决实际问题方面有所成就，例如运筹学方面的一位咨询人员把其工具用来解决其顾客的问题。但是，人们并不能说，“我们知道怎样解决问题，因而能为存在着‘问题’的地方制造或推销任何一种产品或科学。”

绝大多数企业管理当局往往把“市场”解释得过于狭窄，把它看成是“我们创造出来的东西的市场”而不把它看成是“顾客为之而付的价值”。但是，许多企业管理当局往往把“技术”解释得过于广泛。他们认为，技术就意味着“我们在智力上所掌握的东西”，而事实上技术的意思是“我们以很大的技能和高度的特长所能做的事”。

二、技术必须具有特色，必须使公司的产品具有占据领先地位的特色。

当其它许多材料工业公司生产出一些平凡的产品并取得平庸的成果时，康宁公司却取得了出色的成就，其原因就在于此。康宁公司的技术和生产能力虽然也能制造出平常的玻璃器皿，但它却不制造它们。平常的玻璃器皿只要求平常的玻璃技术。康宁公司制造和销售的玻璃器皿和餐具却是以高级而独特的技术为依据的，如制出耐热玻璃和不碎玻璃。康宁公司后来又进入一个领域，以设计和工艺艺术为主而不是以玻璃技术为主，即为了收藏而不是为了实用的特别设计的手工玻璃工艺品。它就建立了一个完全独立的企业，另外取了个名字叫做斯杜本玻璃公司。该公司有着自己的管理当局和自己的销售系统。斯杜本玻璃公司取得了很大的成功。但是，它虽然全部股权为康宁公司所拥有，但并不是作为康宁公司的一部分来管理的。

三、一个公司具有特色的技术对于该公司从事多角经营的产品或服务必须是占中心地位的，而不是附带的。

如果忽略了这一规则，就会遭到挫折。

银行信用卡业务似乎是“银行零售业务”的合乎逻辑的延伸。但事实表明，商业银行的主要技能对信用卡业务来说只是附带的。信用卡业务要求一些新的、非常不同的技能——例如， 邮寄销售，它有着高度专业化的技术，以及信贷控制。其结果是，银行界有很长时间搞不好这项业务。它们能吸引顾客，但结果大为亏本。纽约的大通银行首创了银行信用卡，但经过了几年的失败以后，终于放弃了这项业务。芝加哥的其它一些主要银行也都是这样。花旗银行在大通银行放弃这项业务时接办了过来，并花了五年左右的时间学习其所需的新技能。

美国的造纸工业提供了很好的例子，表明把技术用作多角化的基础的正确途径以及不正确的——或至少是不恰当的、有风险的——途径。有一些造纸公司(绝大多数是中等规模的公司)把标准的和众所周知的造纸技术扩大应用到新的消费市场，制造和销售了一些新的产品，如擦面用的薄纸。它们取得了很大的成功。(虽然有一家非造纸业的公司——宝碱公司在这个领域的某些部分也同样取得了成功。该公司本来是生产油脂、肥皂和油脂制品的。它利用对消费者销售的知识而在技术和产品上从事多角经营，制造出婴儿用纸尿布等产品。)

与此相反，有许多造纸公司，特别是很大的造纸公司，花了数以百万元计的钱和几年的时间试图建立“技术”用纸的市场，但没有取得成功。这些技术用纸包括照相用纸、复写纸、导热纸或热感应纸、感光纸或导电纸等。这些公司正确地看到了技术用纸的市场增长很高而且盈利的潜力很大；但他们错误地认为造纸技术是制造技术用纸的占中心地位的技术。其实，制造技术用纸中的中心技术是纸张表面的物理和化学的技术，而纸张只不过是一种附带的负荷物。

造纸工业以及银行信用卡的例子表明，要预测某种技术是否合成为某一新市场或新产品线、新服务项目的中心技术是不容易的。预测某种技术是否适用比预测某种新产品或新服务项目是否适用于原有的市场更为困难。

四、最后，以技术为基础的多角化正像以市场为基础的多角化一样，需要有一个基本战略。而且这种基本战略更为复杂和更为困难。

以上所举的以技术为基础的例子讲的全都是新增加的产品、服务或企业。但是，技术可以用多种方式加以生产性地利用。由本企业加以利用仅是其中的一种方式。在考虑自己的“有用的知识”的多角化时，必须问一下“什么是利用我们的技术的最好方式?”

有一家大制药公司有一条严格遵守的规则。每当某项新的研究项目有很大的可能取得成功时，其高层管理就同研究部门和销售部门的人员在一起进行探讨以下一些问题，“这项新的发展对于我们的哪一位竞争者将是最合乎理想的?如果这项新发展成功了，它最适合于谁的产品线、谁的市场、谁的专业知识? ”该公司的一位高级经理人员说，“我们之所以探讨这些问题，并不是由于我们想要出售我们的研究成果，更不是为了把它卖给我们的竞争者，而首先是为了迫使我们考虑一下，为了利用这项研究成果，我们应该制定些什么战略，需要些什么资源，最终可能得到什么结果。但是，几乎有一半的情况，当我们探讨了这些问题以后，我们决定不再继续单独地进行下去了。”

“有时候，由于我们探讨了这些问题，我们决定放弃那些初看起来似乎很有希望的研究项日。因为，它并不是那样的有希望。其结果不是为医师增加了同疾病作斗争的药物，而是满足了科学上的好奇心，没有什么医疗上的效果。但更经常的是我们得出这样的结论，这项研究项目虽然很有成功的希望，但对我们公司却没有什么好处。这项研究项目如果成功了，能制成一种同疾病作斗争的药物，但这种药物能治疗的疾病的范围很窄，或者医疗上应用的范围很小。它最适用于一家在这个领域内专业化的小公司的产品线。对于这种小公司来讲，这种药品的确是一种主要药品，而对于我们公司来讲，这只会增加我们业务的复杂性，要求我们在原有的业务和市场以外增加销售力量。还有些情况，研究成果所发展出有很大销售潜力的产品线，但我们还是决定把这种研究成果出售给其它公司。这或者是采取我们公司同其它公司都制造这种药品的方式，或者完全由其它公司去生产。例如，我们曾把某些主要用于治疗热带病的发明成果出售给其它公司，因为我们在这方面的销售力量很小。我们还曾把在某一领域(如止痛药)中一种药物的研究成果转让出去，因为在这一方面我们没有其它的药物。为了销售这种药物，我们必须配备大量的销售力量。而医生在这方面却要在五、六种药品中选择使用。”

“有少数情况，我们决定利用这项研究成果同别的公司合办一个联合企业。我们所选择的公司往往是具有制造这种药物的专门知识的化学公司。而我们却缺乏这方面的专门知识。我想不出有什么例子，我们可以自己利用经营的研究成果，却予以放弃、出售、转让或与人合办企业。如果我们有什么错误的话，那就是我们把自己的研究成果过多地自己经营利用了；就是不愿承认这一事实，我们的研究成果虽然是很激动人心并有发展前途的，但对我们公司来讲并不合适，或者由我们公司来研究和销售并不怕当。”

可是，这个公司却是在国内外首先以其在制药工业的主要最终用途市场中产品线的广泛和占有领先地位而知名的。由于它的上述政策，它能把力量集中于意义最大的发明成果上，能够从其技术资源中获得最大的利益。其收益的三分之一左右来自它开创而并不自己制造，但出售、转让或与人联合制造的药品和化学品。

另一项战略要求是确定和规定，为了使现有的技术形成新产品、新服务项目或新市场，需要一些什么新的或增加的技术。

而这正是美国的大商业银行原来在投入银行信用卡业务时所没有提出的问题。他们只看到了“合用的”技术，而没有看到所缺乏的技术。

还有一个必然有关的问题是，有些什么旧技术由于它们不适合于新产品、新服务或新市场，我们必须放弃或减少?

有一家小公司多年来在美国各地从事融合并销售草籽的业务。为了从事这项业务，它以高度发展的技术能力

试验各种土壤并以试验结果为依据供应最恰当的融合草籽。当它决定多角化而生产“草地维护用品”时，即生产肥料、杂草控制剂、杀虫剂、除莠剂时，它是以它在草地培植和草地维护方面的特有知识为依据的。它决定必须放弃它原来的业务主要依据的专业知识，即土壤试验的专业知识。为了使其肥料、杀虫剂、除莠剂真正具有特色和有效，它必须使带有该公司商标的草籽都能取得良好的成果。而这当然就意味着草籽的融合要统一，至少对于主要的气候地带来讲要统一。这就要进行大量的工作来发展和试验新的融合草籽。这带有很大的风险。但它却使公司在肥料和杂草控制剂方面取得很大的成功。该公司因而在十年之内发展成为一个中型公司，并在较其原来的草籽业务大许多倍的市场中取得了领先地位。

最后，以技术为基础的多角化常常要求有新的市场推销知识和新的市场推销战略。

通用汽车公司由于认识到了这一点而在多角经营中转入柴油机车方面取得了成功，但又由于没有认识到这一点而在制造飞机引擎方面失败了。它的电气动力事业部是以改制柴油机的技术发展为依据的。由于它认识到铁路是一个极为不同的市场，需要进行艰苦的、持久的工作和一项新的市场推销战略，因而取得了成功，在该领域中实际上占有垄断地位。通用汽车公司在从事以技术为基础的多角化时，收购了小型飞机引擎制造公司即阿里森公司。该公司虽然在技术上取得了相当大的成就，特别是在喷气式飞机出现以前的早期阶段，但总的来讲没有取得多大成功。这是因为它认为飞机市场同通用汽车公司所知道、了解并积极参与的市场没有多大的差别。

“扩展的技术家族”

最具挑战性的以技术为基础的问题是所谓“扩展的技术家族”，即由于技术的固有动力和“分枝”的倾向而推向多角化的企业。这些企业从其来源讲有一个共同的技术祖先：电子技术或化学技术，然后“分枝发展”。

现在的一些巨型电子公司，如德国的西门子公司和通用电气公司、美国和英国的通用电气公司、威斯汀豪斯电气公司、菲律浦公司和日立公司，全都是从一百年以前的一种共同的“电子”技术成长起来的。但是，它们一步一步地多角化为几乎无限数量的企业，进入各种不同的市场，从核子发电机直到烤面包机。所有这些全都同电子有关，但其中有许多，电子只占很小的部分而不是主要的因素。

同样的，现在的许多巨型化学公司也是从一百年以前的一门统一学科一步一步地发展起来的，分枝成为大量不同的技术、生产程序和市场。德国的法本公司、美国的杜邦公司、孟山都公司、联合碳化物公司、英国的帝国化学公司，其祖先全都是从狭窄的技术发展起来的。而其后裔则发展为几十种技术和几十种市场：包括工业用品和消费用品、纺织纤维和炸药、染料、药品以及食物添加剂。

这些“自然成长起来的联合企业”有生命力吗?能进行管理吗?是最佳模式吗？在不久以前，提出这些问题似乎是愚蠢的。这些以技术连结起来的自然成长起来的联合企业在十九世纪和二十世纪初期取得显著的成功。但是，这些扩展的技术家族目前虽然仍在工业界占有统治地位，但不再象不久以前那样享有明显的优势了。在它们周围有一些企业，集中力量于扩展的技术家族中的一个领域，干得很好，而且在许多情况下在市场份额方面取得了稳定的进展。

也许更为不祥的是，这些巨型公司虽然拥有大型研究所和庞大的研究预算，但它那领域中的主要创新却不是它们研究出来的。美国制药公司的销售额在 1945 年到 1970 年期间从一亿美元增长到六十亿美元——其中绝大多数产品是 1945 年所没有的。而这些新产品几乎都不是美国或欧洲的巨型化学公司研制出来的。发展出电子计算机来的并不是通用电气公司或美国无线电公司，而是开始时较小而完全不懂电子技术的一些公司，如国际商用机器公司、一家古老的打字机制造商雷明顿·兰德(通用电子计算机)公司或制造开关和简单操纵器的汉尼威尔公司。即使在电子行业中，最成功的是得克萨斯仪器公司或索尼公司这样的专业公司，它们集中于电子技术的一个非常小的领域而并不试图在电子技术涉及的所有领域从事多角经营。

扩展的技术家族作为一种企业战略可能已过时。它可能代表着技术发展过程中的一个过渡阶段，类似于上一章中讨论过的在一个小的、范围有限的经济中多角化为许多不同的企业。在一项新的重大技术的早期阶段，有时不能在一个或几个领域中充分利用知识和技能，而最适合于在许多领域中同时应用这种新技术。超过了一定的阶段，“电气技术”、“化学技术”或“电子技术”就不再能成为一种“共同的技术”了。而这决定于市场的规模以及技术在多个方向上的分枝发展。“银行业”或“零售业”可能也是这种情况。超过了这个阶段，多角化就会分散力量而对生产率起不利的影响。

这也可以用下述事实来表明，即绝大多数的这种巨型的扩展的技术家族，都有一些具有特长并维持其领先地位的领域。通用电气公司和威斯汀豪斯公司在重型电子设备领域、杜邦公司在纺织纤维领域等；它们在这些领域中也保有创新的能力。这些公司相对来讲比较迟钝和脆弱的原因并不在于其“管理不良”而在于“管理分散”，不在于它们“好的”事业部太少，而在于“不适合的”事业部太多。

迄今为止，在主要的扩展的技术家族中，似乎只有通用电气公司注意到了这个问题。至少它在六十年代和七十年代初期已不事声张地从一些领域(既包括消费品，又包括工业用品)中撤退。在这些领域中，电子技术只是附带的因素，而不是主要的因素。

扩展的技术家族已达到了能进行管理的多角化的界限。把它们连结在一起的是共同的历史而不是共同的任务。

行不通的多角经营

如果没有一个共同市场或共同技术的基础而试图实行多角经营，那是注定要遭到挫折的。那基本上会形成一

些无法管理的企业，即在一帆风顺时干得很好，而一遇风吹草动就一败涂地的企业。

这类企业中最接近于能进行管理的是同时循着两条轴线——市场的轴线和技术的轴线——而实行多角化的企业。

有一家大的多国公司在一个世纪以前是从玉米中提炼淀粉开始发展起来的。它以这种共同的技术为基础，逐步发展出多种工业品，如胶粘剂、胶水、表面涂布剂等，以及许多消费品。在最近三十年左右的期间内，重点放在发展消费品上。除了原来以玉米为基础的各种产品以外，又增加了其它许多产品，如浓缩汤和调味酱等。全都以加工食品市场即杂货铺和超级市场为目标。而工业用品业务仍在继续进行。无论从成长率或利润的增长来衡量，公司在加工食品方面的成绩都很出色，而以玉米为基础的各种产品目前只占加工食品的一小部分了。而其工业用品方面的业务却进行得并不好，并没有从原来的玉米淀粉技术中发展出什么新产品来。而且它也未能转入新的技术，即以石油化工技术或合成技术为基础的合成胶、胶粘剂或表面涂布剂。其产量很高，也磨碎了许多玉米，但不再能在市场份额方面有所进展，更谈不上取得大量利润了。

其原因可能并不是由于玉米淀粉是一种“老技术”。有一些小型的但规模仍相当可观的竞争者，仍采用以玉米为基础的技术并以之作为多角化的基础，于得却很好。其原因在于，以市场为基础的多角化和以技术为基础的多角化要求有不同的管理思想；不同的管理态度、不同的战略、并提出不同的问题。或者是管理当局，特别是高层管理要分开，或者是某种管理态度或观点占了统治地位，以致忽略了另一方面。也许并不是不可能发展和管理一种按两条轴线进行多角化的企业，但那肯定是很困难的。

“反经济周期”的多角化

为了使一个企业“反经济周期”而实行的多角化，如用一个生产资本货物的事业部的周期的力量和风险去抵消一个生产消费品的事业部的不同周期的力量和风险，很少能行得通。

认为这两种事业部在经济周期的被动中会有显著的不同，是不符合事实的。或者，只有在经济周期波动最无关紧要的时期，即比较缓和而生产下降较短的时期，也就是传统的经济周期理论中所谓“衰退”的时期，才会有所不同。在那种时期，某些消费品的确比资本货物显示出更大的力量。但是，在经济周期最关紧要的时期，即上升时期和下降时期，这两种事业部的表现基本上是相同的。在生产大量下降时消费品事业部在销售额方面所获得的进展，会由于较高的贷款损失和较低的利润边际而失去。

“资金协力作用”的幻想

试图把一个需要资金很多的企业同一个有很多现金剩余的企业结合起来而实行多角化，也是同样靠不住的。一个健全而成长中的企业很少会长期有现金剩余。

一种例外的情况是，一家需要大量资金的制造业公司收购一家保险公司这样的投资企业，从另一方面讲也是有害的。象保险公司、储蓄银行或商业银行这样的投资公司，是一种受托人。它的首要职责是把委托给它的资金为了投保人或存款者的最大利益而投资，完全排除其它方面的考虑。如果投资公司成了一家工业公司的一部分，它就可能受到压力而投资于同它对存款者和投保人的首要职责不符合的项目上去。而受托人的职责是不能使人对它有任何怀疑，它在责任和权益上存在着这样一种冲突。

资金的“协力作用”是一种捉摸不定的东西。它在纸面上看来很好，而实际上却行不通。要使二加二大于四——事实上在企业中即使要使二加二能够等于四——除了资金以外，还要许多其它的“配合事物”。每项工作都需要有金钱而且所有的经济价值都要用金钱来表示，从这个意义上讲，金钱具有普遍意义。但也正因为如此，金钱本身只是一种标志而不是一种经济价值和经济现实。可是，在实行多角化时，经济现实和经济价值必须互相配合，即市场、生产率、技术和管理必须互相配合。

六十年代在美国和英国最盛行的“财务战略”，即“按价格／盈余比率而收购”的办法甚至比纯粹的财务花招更不妥当。它事实上只是一种骗取财物的骗局。不是为了一个企业本身有什么意义，而只是为了可以通过股票市场的价格变动而立即获得利益(即以较低的价格／盈余比率买进有较高的价格／盈余比率的股票)才买进一个企业，只是一种财务戏法，它能产生一种“杠杆作用”，即在经济上升时期的上升市场中提高每股股票的股息并因而提高股票的价格。但是，杠杆作用始终有两个方面。在经济下降时期的下降市场中，它会降低每股股票的股息并使股票价格猛跌。这种“收购政策”只不过是三十年代在美国极为盛行并在三十年代被理所当然地宣布为非法的“连续投机”的另一种表现形式。那种“连续投机”就是一些公司发行债券而用来购买另一些公司的股票。那些把自己的公司出售给财务投机者的人，除非是立即把其所得的债券出售，否则往往很快就会看穿这一骗局。

为多角化而多角化，而不是为了企业的最大利益和提高其成绩和成长能力而多角化，始终是错误的。但是，人心总是这山望着那山高。人们常常会说，“我们这个行业的资本回收率只有百分之六，因而遇到了失败。瞧瞧这个或那个行业，其资本回收率达百分之二十。让我们在那个行业中找一个便宜的企业去买下来。”但是，为什么会有一家公司会愿意出卖呢?更不用说会以便宜的价格出卖了。那一定是有道理的。其次，买进来的企业不会长期维持其较高的利润率的。了解如何经营该企业的管理当局往往不会留得住。而买进该企业的公司的管理当局并不了解其业务，往往不能做出正确的决定或安置恰当的人员。

同样的，如果多角化的目标只在于通过进入另一个不同的企业来弥补一个企业的缺点和脆弱，也是会失败的。如果这样说，“因为我们没有能力管好我们自己的企业，我们最好进入一个我们了解得更少的企业。”那显然是不对的。但是，一个公司为了弥补其自己的缺点而收购另一个似乎具有所需要的长处的企业，事实上就是在说上

面的话。

前面提到过的那个以玉米淀粉为基础的多国公司，了解到自己缺乏提炼玉米淀粉以外的化学技术，买进了一个聚合化学领域中的小公司，以便获得其显然有高度知识的管理人员。但是，那些聚合化学家在两年以内相继离去——这本是被收购的公司的管理当局在这种情况下通常会做的。于是，玉米淀粉公司发现自己无法管理一个它既不了解其技术又不了解其市场的企业。

在实现多角化时，必须以自己的长处为依据。只有多角化能在一个公司能够做的事情上取得较大的报酬，而且干得好时，才能取得成功。它必须在一个公司已经过考验的取得成就的能力上进一步扩展。任何一个企业的管理当局在考虑实行多角化时，不论是从头建立新的企业或收购已有的企业，都应该问一下，“如果这个新企业碰到了麻烦，我们知道怎么去处理吗?”如果其答案是否定的，那就最好别去进行。因为，任何一个企业，特别是一个新建立或新买进的企业，可以预计迟早会碰到麻烦，而且往往很快就会碰到麻烦的。到那时，母公司和母公司的高层管理就有责任知道应采取什么行动并实际地采取行动。

需要“企业气质的配合”

关于多角化和复杂性的管理还要讲一件事。多角化要取得成功有一个绝对必需的要求，即“企业气质”的统一。多角化即使是以统一的共同市场或统一的共同技术为基础的，如果多角化的企业、产品线、市场或技术在价值上不相符合，也行不通。它们必须有一个共同的“个性”，必须象我所讲的有一种“企业气质的配合”。

许多大制药公司多角化转入制造化妆品和香水。但其中没有一家公司取得了成功。因为，制药公司都并不真正地尊重化妆品和香水。对于那些自认为从事于人道主义的、严肃的、科学的工作的人来说，化妆品是“轻浮的”东西。

一家大电子公司在第二次世界大战以后的岁月里突然在化学的一个重要领域中进行开创工作。该公司为了给它的一些产品(如电气装备和电气用具的绝缘体、电炉顶盖)提供更好的材料，从事于化学研究，并惊异地发现有某些重大的发明和技术突破。它决定以此建立一个特别的化学产品事业部，但完全没有取得成功。该公司的一个高级经理人员对此评论说，“我们有基本的专利权，但化学公司占有了市场。我们应该把我们的专利权立即出售，而不是自己成为一个大的化学产品生产者。”该公司在其化学产品事业部的投资比化学公司获得同样销售额所花的投资要大。它还把能干的人投入了该事业部，并继续从事生产性的研究工作。但是，化学事业部同该公司从事的电气设备制造的机械事业部在基本“气质”上是如此的不同，以致其决策和时间安排上总会“有些差错”。

西尔士—罗贝克公司几乎用了二十年时间去学习如何推销时髦商品。西尔士公司的高层管理，从伍德将军开始，坚持必须在时髦商品领域中成为一个领先者。但是，自伍德将军而下，西尔士公司中没有一个人真正地尊重时髦商品。对西尔士公司来说，基本的“价值”是效用、穿着质量、耐久、经洗——全都是实实在在的价值，而不是时髦顾客心目中的“价值”。只是在西尔士公司整整一代的管理当局换班以后，它才成功地发展出一个时髦事业来。

许多联合企业之所以不能获得成功，其基本原因就在于其所目的事业部在气质上和价值上不能配合。它们的困难不仅在于它们试图管理超出一个管理当局真正能够知道和了解的多角化的市场、技术和产品，其基本困难还在于它们试图管理具有各种极为不同的“气质”、“价值”、“个性”的企业。这就使得联合企业在做出重大决策时必然会犯错误。

第五十八章 多角经营的管理

对成功的多角化进行管理——怎样处理“不适合的部分”——“部分适合项目”的诱惑——多角化的四种工具——从基础发展和企业收购——企业的气质问题——方式上的差异——我们能做出什么贡献?——“为收购企业而从基础发展”的战略——放弃不适当的项目：一个市场推销问题——合资企业——各种不同的合资企业——合资企业的基本规则——取得成功以后的危险——由谁来管理?——当继续维持合资企业已不再有意义时——关于家族企业的说明

即使基础很健全的多角化战略有时也难于避免“配合不当”。市场或技术方面的扩展能否“适合”，毕竟是很难预计的。而且，必然会有一些“部分适合”的情况，即有些多角化，从其本身来讲是成功的，但却超过了一个公司的管理能力，或者有些多角化，只有在公司做某些它不能做或不应该做的事以后，才能取得成功。

对多角化进行管理时，必须在某种看来似乎是自己的市场的合理扩展的产品、服务或业务却变得不适合于该市场时如何处理。这种情况的发生，可能由于消费者对市场的解释不同于生产者的解释。当某些发展是从本企业的业务或技术中有机地发展出来的，但却同统一的共同结构不适合，这时应该知道如何处理。这项发展可能很有成功的希望，因而不宜放弃。但是，如果要把它纳入本企业的结构中又会分散资源和造成混乱。对多角化进行管理，就必须在一个企业原来统一的技术由于分枝发展而日益缺乏共同性时，知道如何处理。有时候，正是最成功的新发展超出了企业原有的界限，而其成功却使得整个企业有难于管理的危险。

每一个企业管理当局部希望马儿又能跑，又不吃草，即既能保持不适合的部分，又能使企业能够管理并取得成绩。但不幸的是，这是办不到的。那些试图做到这点的管理当局，正好像谚语中讲的，鹊孵了鸠蛋，结果却是鸠占鹊巢。

如果不适合的部分是一个失败，所采取的行动是很清楚的：采取品种方式排除那个不适合的部分。

但是，如果那个同企业不适合的部分，从其本身来看，却有高度成功的希望或显然是成功的，那又怎么办呢?

这方面最好的例子是，通用汽车公司在二十年代为了解决汽油引擎的“爆震”问题而发明出四乙铅。这不仅在科学上是一种成就，在企业上也是一种成就。因为，斯隆把通用汽车公司的整个战略建基于一种性能很好而又经济的汽车上。但是，这种汽车存在着“爆震”现象，因而影响到销路。但是，四乙铅同通用汽车公司的业务结构显然是配合不当的。它是一种化学产品，而不是机械产品。而且，它必须作为汽油的一部分销售到市场上去，因而必须拥有一个汽油销售系统。

在通用汽车公司中流传着这样的说法，四乙铅的发明者们建议通用汽车公司买下一个中等规模的石油公司及其加油站，以便推销四乙铅。但是斯隆想出了一个更好的办法。他使通用汽车公司向拥有销售系统的新泽西标准石油公司合起来建立了一个合资企业——乙基公司。这使得通用汽车公司获得了比拥有一个大石油公司更多的利润。乙基公司不是大石油公司的竞争者，而是在世界范围内向它们提供四乙铅。通用汽车公司事实上从世界上任何地方卖给任何人的每一加仑汽油中都赚到了钱。而它不仅只用花费最低限度的投资，而且使通用汽车公司维持基本的统一性并便于管理。乙基公司是一个独立的企业，有其自己的管理当局、化学工程师和销售人员。

当然；建立合资企业只是处理那些有发展前途或成功企业的不合适部分的方法之一。但是，不论采取什么方法，采取合资企业、直接出售、出让专利或另外成立一个企业，都必须明确地分开管理；如果要使那个不合适的部分取得成功，就必须使它有自己的管理当局。因为，它之所以成为不合适的部分，就是因为它同公司管理当局所知道、了解、能够管理的统一市场和统一技术不相适合。另一方面，那个不合适的部分如果有发展前途或已取得成功，那就必须有它自己的管理当局，而且理应有它自己的管理当局；

象四乙铅这样的不合适部分是较为稀少的。因为，更经常的情况是“部分适合”，即新产品或新技术同整个公司并不适合，因为它要有自己的市场和自己的顾客才能取得成功，但它也是原来企业的重要供应者或其一种产品的重要顾客。

通用汽车公司必须有四乙铅以便供应其顾客，但是没有一滴四乙铅是列入该公司的产品之中的。这种情况同上一章提到的一家大电子公司发展出一系列新塑胶化合物所取得的也很大成就是极为不同的。发展出来的新塑胶有可能应用于非常广泛的行业和产品。事实上，如果其市场不是这样大，那么它所需要的资本投资就合不来了。这些产品潜在市场的百分之九十到九十五完全在原来公司的业务之外，百分之五到十——当然是立即可以实现的百分之五到十——则是作为原来公司的产品的部件而被使用的。这家公司决定自己发展这些新化学产品。但是，这种新技术虽然获得了很大的成功，而该公司却没有获得其收益——其它化学公司很快就买去了原发明者的专利而大量生产。如果该公司把这项新技术转让出去或至少与一家大化学公司合资经营，情况会好得多。

如果需要进行多角经营的一项新发展是本公司现有某种产品或服务的一个新的有利的市场，即现有的产品或服务可能成为其一个重要的顾客，那就应该问一下，“我们现有的产品、服务、市场对新发展项目所做出的贡献是占中心地位的，还是附带的?”如果是前者，那么这项新发展就有着健全的基础并易于管理；如果是后者，那就还是分开经营为妙。

部分适合项目是多角化中最危险的一种诱惑。一知半解总是比完全无知更为危险，人们往往会自己欺骗自己，认为已的确对之有所了解，而且认为自己能对其发展和成功做出重要的贡献。但是，人们所不了解的部分往往会成为关键性的，如果不说是决定性的因素的话。

那些在香水和化妆品方面从事多角经营的制药公司全都认为它们在化学和化合物方面的知识能对之做出重大的贡献。但是，香水和化妆品业中的关键因素是时髦商品的市场推销、宣传和建立形象——而这三者都不属于制药公司的知识范围以内，更不属于其价值体系之内。

企业的高层管理无论如何在筹划或管理已成为企业一部分的多角化时，始终应该如上一章中提到的那个成功的制药公司那样提出问题：“这项产品、生产程序、服务、技术或市场在其它地方能更为合适吗?”如果其答案是肯定的，或者只是“可能会”，那就应该进一步问一下：“我们应该怎样做才能使之适合于我们的企业，以及我们应该怎样学会去做？”还应该问一下，“如何才是最恰当的分开经营——对我们企业以及对不适合的项目或部分适合的项目都是最恰当?”

导致不适合项目或部分适合项目的多角化，即损害或破坏一个公司的统一核心的多角化是一个企业规模不当的另一种形式。至少应该要求它不要危及企业在管理上的统一性、明确性和集中性。最低限度要把这种部分适合项目建立为一种虽然全部归企业拥有但却是完全独立的企业，而不再由原来的企业来对之管理。而这是一种投资决策。因此，它必须应用有关在本企业以外进行投资的决策的同样标准来衡量：“这是我们所拥有的资本的最好投资吗?”如果不是的话，那就分散了稀缺资源。

如果它不是最好的——或很好的——投资机会，那么，最好采取全部或部分撤退的措施——出售、转让专利或办合资企业。这不仅能使企业得到更大的直接报酬，而且能使管理当局脱身而从事能带来更大的直接报酬的工作。

多角化的工具

企业的管理当局有四项对多角化进行管理的工具。

两种是进行多角经营的工具：一种是从头开始发展(常叫做“从基础发展”)，另一种是企业收购。

再一种工具是矫正不健全的多角化，即放弃不适当或部分不适当的项目。

还有一种工具既是进行多角经营、又是除去不健全的多角化，即建立合资企业。

从基础发展和企业收购两者各有人极力主张是实行多角化和成长的捷径。但这两者并不是互相排斥的，而是可供选择的。而且，对于一个重要问题来说，达两者是互相补充的。

常有人说，企业收购比从基础发展花的钱较多而时间较省。这不一定对。有许多从基础发展比企业收购花的钱更多。另一方面，有许多企业收购比专心发展的从基础发展企业要花更长的时间才能取得成果。

人们很难买到一个在市场、产品或人员方面正好适合的企业。为了使收购来的企业真正适合于本企业的目的，可能要很长的时间。在此以前，收购来的企业不可能取得原定的成果。

常有人说，企业收购虽然比从基础发展更费钱，但风险较小。这也不一定对。企业收购花了许多钱而结果却发现搞错了或令人失望的比例是很高的。我看在百分之五十左右。从基础发展失败的比例虽然较高——约为三分之二——但其失败绝大部分可及早发现并予以清理，不致损失大量投资。

有人说，对从基础发展不可能有切实的把握。始终会有出人意料的事——而出人意料的事的确很少有使人愉快的。但是，我也从来没有见过或听过没有使人不愉快的出人意料事件的企业收购。事实上，企业收购中可以绝对确定的一件事是，当收购合同签字以后，企业的许多方面部开始出现混乱。

可以肯定的一点是，从基础发展和企业收购要求不同的方式并具有不同的气质，提出并要求不同的问题，各有不同的困难。但它们有一个共同之点，即必须以一种多角化战略为依据。无论哪一种方式，如果只是采取这样的态度，“我们需要成长，让我们做一些不同的事。”是不大可能取得成功的。从基础发展和企业收购这两种多角化要取得成功，其出发点应该是“我们的企业是什么以及它应该是什么?”

但自此以后，两者就有很大差别了。

事实上，两者之间的差别是极大的，以致很少有公司能同时在从基础发展和企业收购两方面取得成功。如果一个公司在企业收购方面总是“运气不好”，那就应该停止继续收购企业。那不是运气不好，而是缺乏做好这件事的气质。即使最和谐和最合理的企业收购也必然会有一些困难、麻烦和问题。而这些“运气不好”的企业缺乏解决这些困难和问题的能力。同样的，如果一个公司在从基础发展方面总是“运气不好”，那也不是运气不好，而是不理解新的和成长的问题，缺乏创新的能力(关于这点，见第六十一章)。这两种公司都难于弥补它们所缺少的能力。

通用汽车公司和通用电气公司这两家美国公司的情况可以表明上述的道理，而且这两家公司似乎也理解这一点。通用汽车公司数十年来都没有从基础发展任何企业，但在企业收购方面却取得了令人羡慕的成就。例如它把小而很成功的柴油机制造厂在不多几年内发展成为电动机车事业部，成了铁路机车业中的一个巨型企业。另一方面，通用电气公司却从早期开始就在企业收购方面没有做出什么好成绩，但在建立技术创新或市场创新的新企业方面部取得了很大的成功。

每一个企业的管理当局必须或者能够从基础发展，或者能够收购企业。因为，每一公司，至少是超过小型规模的公司，可能都需要进行多角经营。但是，每一管理当局也必须知道多角化的这两种工具中的哪一种适合于自己企业的气质、做事的方式、能力。然后，它应该确定自己能做什么并找到最适宜的。情愿一只手有很高的技能和很大的力量，而不要两只手都能做一点，但技术都不高。

从基础发展和企业收购的基本方式在开始时是不同的。在决定着手进行从基础发展时，关键的问题是，“它对我们有些什么贡献?它可能为我们提供些什么新能力、新优点、新市场或新技术？总起来讲，它能为我们做些什么?”

而在企业收购方面，关键的问题总是，“我们能为新买进来的企业作些什么贡献?”只有母公司能在大大提高买进来的企业的生产能力积成果方面做出贡献，才能使这一收购取得成功。

通用汽车公司在收购企业方面取得成功，似乎就是由于它了解这一点。但是，不一定要象通用汽车公司这样的巨型公司才能制定一个以“我们能做出什么贡献 2”这一问题为依据的成功的企业收购战略。

在美国中西部的一家公司，由于在仔细分析它能作些什么贡献的基础上实行一种企业收购战略，在十五年内，从一个小型企业发展成为一个中型——而且几乎是大型——的企业，且利润率也很高。该公司的各个事业部都是制造机械制品或电子制品的各种零件。该公司的制造能力很雄厚。但它把自己主要看成是一个在推销和配售工业制品方面能力很强的工业产品销售商。它不断地寻找成功的在这些产品的工程和制造方面占有领先地位，但主要是作为制造者而不是销售者的小型企业和中型企业。一旦找到了这种企业，它就向该企业的管理当局提议联合进行研究。如果研究的结果向双方的管理当局表明，进行有系统的市场推销方法能够大大提高利润率，它就提出收购该企业的条件——提出的收购价格通常都较高。迄今为止，这种提议都被对方企业接受了。在十五年中收购的十一个企业中，除了一个以外，其它的都在相当短的时间内就达到了预期的结果。

企业收购要以自己做出贡献的能力为依据，还有一个极为重要的原因。人们不能认为被收购企业的管理当局会继续留下来——即使要求他们留下来，他们也不一定会留下来。从以往的经验来看，他们不留下来的成分居多。而当母公司不得不为收购来的公司提供管理当局时——而这往往是在发生麻烦的——那就必须从自己有长处并能对被收购的企业做出它所需要的贡献的人员中挑选这种管理人员。

从基础发展通常无此问题，是该种方式的一大优点。采取从基础发展方式时，人们可以在发展过程中获得所需的能力、技术等，可以在发展过程中学习。而在采取企业收购方式时，则必须在收购后就拥有这种能力和技术。

“为收购企业而从基础发展”的战略

美国在三十年代的“新政”立法使得摩根公司的银行系统分解为二：其中一家公司是摩根斯坦利公司，接管了原来分家以前最出色的保险和创业金融的业务；另一家公司则沿用原来的名字而继续经营商业银行的业务，那在以前只是一种附带的业务。新的廖根公司虽然有全国最大的一些企业作为它的顾客，但缺乏一般商业银行最重要因素之一的存款基础，也缺乏有关商业银行的知识和经过考验的商业银行业务人员。每一个人都认为摩根公司此后会成为一个无足轻重的银行了。但在分解以后不到十年，摩根公司接办了保证信托公司。该公司当时虽然也属于全国最老和最大的商业银行之一，但也处于一筹莫展的境地。合并以后的摩根保证信托公司立即显得十分积极和生气勃勃，并成为纽约领先的“大”银行。虽然它的分支机构不多(每一个分支机构本身都是一个很大的银行)，但它目前从存款金额方面来看，在纽约的银行业中已占第四位，而从信托和投资业务来看，名次还要排得前面得多。它之所以能够达到这个地步是由于采取了一种有意识的多角化战略，即实行从基础发展以便成功地进行企业收购。

在摩根银行系统分解后担任残缺不全的商业银行公司首脑的是摩根的合伙人亨利·亚历山大(Henry Alexander)。他认识到自己的公司作为一个成功的商业银行来说是规模不恰当的，它缺乏存款基础。他同时也认识到，这方面的缺陷不能通过成长、而只能通过合并或收购企业来弥补。他肯定还认识到自己的公司缺乏对收购来的企业做出重大贡献的能力。因此，他着手从事系统的从基础发展，特别是挑选了一批聪明的年青人进行商业银行业务方面的培训。在当时的纽约银行界中流传着关于“亚历山大幼儿园”的笑话。但是，当亚历山大终于着手行动而接办保证信托公司的时候，他能够为一个规模比他原来的公司大十倍的银行在各个关键职位上配备有经验的、经过考验的摩根公司经理人员，并对每一次关键活动提出新的并经过仔细检验的思想和政策，使之重新活跃起来。

正是由于企业收购获得成功的关键在于母公司能够对收购进来的公司做出贡献，从基础发展才能为企业收购提供基础。而且，正是由于从基础发展常常会达到一个“进退维谷的阶段”或“不恰当的规模”，即需要有一个量的跳跃——以便有更大的销售系统、更大的存款基础或更广泛的技术——企业收购常常是使得从基础发展的企业成为有生产性的企业的最好途径。但这首先就要求有同时进行从基础发展和企业收购的稀有能力，而且更要求有一个有目的的企业发展战略。

放弃不适当的项目

对本企业来讲不适当而且本身也不成功的项目，应该尽快地予以摆脱；否则，它会成为吸取本企业各种资源的一个无底洞并成为管理当局的一个沉重包袱。一种多角化战略，无论是通过从基础发展或通过企业收购，都必须有一个有系统、有目的的放弃不适当项目的政策。至于那些对本企业来讲不适当而其本身则是成功的项目，也不应任其在本企业之内，而应予以放弃，划归本企业管理系统之外。

西尔士公司对它拥有和发展起来的最成功的制造公司——惠而浦公司就是这样处理的。当惠而浦公司所产的全部用具都归西尔士公司买下并销售时，西尔士公司就拥有了它的所有权。以后，西尔士公司决定惠而浦公司同时以它自己的品牌直播向公众销售其所产用具。于是，西尔士公司把它所拥有的惠而浦公司的股票，除了留下有控制权的一部分以外，拿出向公众销售。以后，随着惠而浦公司的成长和发达，西尔士公司把其余的股票也逐渐脱手了。

采用这种战略的理由之一是，一个成长而又取得成功的公司既需要资本，又能自己获得这些资本。但是，这样一个企业也必须有真正的管理上的独立性。如果这样一个企业由另一个企业的管理当局来控制，而那个管理当局的兴趣、眼界、主要关心都集中于一也应该集中于——自己的企业，那么这个被控制的企业就不大可能充分发挥其潜力。这样一个企业已经不是“孩子”而是“成人”了。成人最好是自立。

惠而浦公司仍是西尔士公司所销售的大型用具的独家供应商。事实上，它还增加供应了西尔士公司所销售的一些其它用具，如家用电热烤炉。直到 1972 年，它还是由原来的西尔士公司的经理人员担任高层管理工作。但是，使它成长为美国最大的一百家工业公司之列的，主要是它通过自己的销售商并在自己的品牌下直接对消费者的销售。这是在西尔士公司结束了对它的控制以后才开始的。它直接从资本和信贷市场获得其资金。

对于大多数与本企业不适合而本身又取得成功的项目来说，在管理上和财务上一开始就应同母公司分离。正好像已长大的孩子要自行成“家”一样。

这种撤退是一个“市场推销”问题，而不是一个单纯的“出售”问题。问题不在于“我们要出售的是什么以及要卖多少钱?”，而在于“这个企业对于谁有‘价值’以及在什么条件下它才有‘价值’?”这当然是一笔金钱上的买卖，但其突出之点在于要找到一个可能的买主，使得这个对卖主来讲不适合的项目，对买主来讲完全适合，能为他提供最好的机会或解决他最困难的问题。于是，这位买主就可能出最高的价钱。

一家大印刷公司得出结论说，它所拥有的一份大量发行的杂志对它来说至多只是一种部分适合的项目，应予出售。它以前之所以买下达份杂志，只是为了维持其印刷合同。当时，这家杂志处于困境之中，经过印刷公司管理当局的经营以后，已变成一家相当成功的杂志。但印刷公司的经理人员知道，这家杂志需要有新的方向和新的战略。而他们自己既不是、也不想成为出版专家。事实上，他们认为自己在这项他们并不真正了解的业务上已花费了太多的时间。他们认识到，这家杂志所需要的是高水平的出版方面的管理当局。然后他们提出这样的问题，“对一个杂志出版公司来说，最有价值的是什么?”他们得出这样的答案，“如果这是一家成长中的杂志公司，它最需要的是现金。因为，一个成长中的杂志，在几年中都需要有大量的现金投资来扩大其发行量。”那么，为了我们自己的利益，我们怎样才能满足这家杂志的可能的买主在现金方面的需要呢?”其答案是，“对它在我们印刷厂中的印刷费和纸张费可以宽限到九十天内付款，而不是习惯上的三十天期限。”因为，对于一家杂志来说，仅次于扩

大发行量的投资费用就是印刷费和纸张费。印刷公司很快就找到了一个满足其要求的出版集团。该出版集团愉快地买下了这个杂志，所付的价格比卖主预期的还要高。他们也付得起这笔费用。他们由于获得印刷公司在付款期限上的优惠，在成本上还得到很大好处。而卖主则使其最关紧要的印刷杂志的合同获得了成倍的增长，因为它获得买主其它几家杂志的印刷合同。卖主这样做时风险最小。而买主则在两年内使其从杂志发行和广告中获得的收益增加了百分之五十。

有句老话说，“在为你的女儿找丈夫时，不要问‘谁能成为她的最好的丈夫？’而要问‘她能成为怎样一个人的好妻子’。”这对于放弃一个对本企业不适合而本身又是成功的或很有发展前途的不适合项目或部分适合项目来讲，也是一条正确的规则。

合资企业

合资企业是使不适合项目变为适合项目的最灵活的工具。它的重要性将日益增加。但它也是所有各种多角化工具中要求最高、最困难而又最少为人了解的一种工具。

存在着几种合资企业，每一种为不同的目的服务，具有不同的特点。第一种合资企业是，把两个不同而独立的企业的长处汇合在一起而组成一个共同拥有的新企业。每一家母公司贡献其所长，所形成的整体不同于——而且应该不同于——其各个组成部分构成的总和。

乙基公司是较早的一个例子。较近和较小的一个例子是 1972 年由一家大航空公司即英国海外航空公司和一家电子计算机出租公司即恩斯柯公司合办的合资公司。该合资公司为一些小航空公司提供航空旅客订票系统。这个合资企业把英国海外航空公司为它自己的订票需要而设计的程序和作业数据同一家大的电子计算机出租公司的计算机专业知识和财务能力结合起来。英国海外航空公司看到有可能把它的一个成本中心转化成为一个利润中心。但它也看到，如果不是办成一个合资企业，即一个独立的公司，那就会是一种不恰当的多角化。那就会要求它提供出它所不具备的资金，并使它把力量从经营自己的业务转移到一个高度竞争性的行业中去。

第二种合资企业试图使几个就其本身来讲无法生存的不适合项目组成一个能够生存的整体。它试图提供一个量的跳跃，使规模不恰当变为规模恰当、无法生存变为能够生存。在这种合资企业中，所有的合伙者做出的贡献基本上相同，虽然其比例各有不同，但其整体应该大于其各个部分的总和——这是由于各个组成部分就其本身来讲低于它能取得效果的最低限。这可以叫做“合资联营企业”。

六十年代后期和七十年代初期主要在伦敦形成而从事中期贷款业务的“国际银行团”就属于这种“合资联营企业”。参加这种国际银行团的都是欧、美的一些大银行，有时还有日本和拉丁美洲的银行。这些银行本身全都规模庞大，财力雄厚。但从经营中期贷款业务来说，没有一家能够在财力、尤其是市场方面同美国商业银行、大通银行、花旗银行这些美国大银行相竞争。这些美国大银行利用自己在中期贷款方面的专长已在国际银行业中建立了领先地位。参加这种国际银行团的每一家母银行必须按它可能获得收益的比例而投入资金和劳力。如果它们互相直接竞争，就难于获得这些收益。可是，它们在参加国际银行团以后，如果退出这一中期贷款市场，也难免不失去其重要顾客。

非常相似的是原料供应中的合资企业。阿拉伯美国石油公司(阿美公司)就是由泽西标准石油公司、加利福尼亚标准石油公司和美孚石油公司三家美国大石油公司联合组成勘探、开采、提炼沙特阿拉伯石油的合资企业。当阿美石油公司在四十年代建立时，人们已经知道沙特阿拉伯的石油蕴藏量很大，其产量大得即使是非常大的世界性的石油公司也无法单独销售掉。把这三大石油公司的销售系统合起来，沙特阿拉伯的油田对于石油销售来讲就不是一种威胁而是一种重要机会了。

最后，还有一种合资企业是为了提供一种可称之谓“双重国籍”的身份。这种合资企业主要是用来调和政治或文化上的矛盾。

最著名的例子是第二次世界大战以后日本公司及其西方合伙者合建的许多合资企业。这些合资企业通常被解释为、特别是被日本人解释为把西方的技术和产品知识同日本公司关于市场、语言和文化的知识协调起来。日本人认为，西方人单靠自己无法在日本这样一种不同的文化中进行管理。但是，也有许多西方公司成功地经营的完全由它们拥有的日本子公司，如胜家公司、国际商用机器公司、可口可乐公司以及一些瑞士制药公司。这些公司的事例驳倒了日本人的论据。无可置疑的是，绝大多数西方公司情愿自己建立或收购完全由它们拥有的日本子公司。它们之所以建立合资企业是由于政治的原因而不是经济的原因。

合资企业在日本的重要性不仅是为了经济上的方便而结合，而且是为了缓和世界性的经济和以民族国家为基础的政治制度之间的矛盾。它是调节经济力量和政治力量之间的紧张关系并使之有生产性的一种方式。因此，合资企业在多国公司和小的、特别是发展中国家的相互关系中，是极关重要的(关于这点，更详细的见第五十九章)。

合资企业的基本原则

不论建立合资企业的原因是什么，其所必须遵守的规则大致相同。一个公司在投入建立合资企业之前，必须先了解这些规则。否则，无论合资企业如何成功，也会产生矛盾。事实上，如果不是参加建立合资企业的所有公司及它们所建立的合资企业充分明了这些基本规则，那么该合资企业愈是成功，则问题愈多。

合资企业当然可以因为它的失败而发生麻烦。但在这种时候，如何处置是比较明显的，而且参加合资企业的双方母公司的利益也是一样的，即都希望能解除这些麻烦。如果这个合资企业已无法挽救，它们都希望能以最小的损失脱身。但是，如果一个合资企业成功了，它反而会产生问题。因为，到那个时候，常常会表明，双方母公

司的利益并不一致，而且往往难于调和。

因此，第一条规则就是明确详尽地规定出三套目标：双方母公司的各一套目标以及合资企业的一套目标。极为重要的是事先就指出双方母公司在目标上很可能产生的基本差异。如果只是说，“我们希望我们合办的合资企业成长、繁荣、盈利”，不作进一步的研究和工作，那无异是在今后几年内自找麻烦。

德国的一些大化学公司(如霍希特公司)同美国的一些大化学公司于五十年代中期和后期在巴西建立了一些合资企业，由于这些合资企业经营上取得成功，反而失败了。当这些合资企业经营上取得成功后，双方母公司在合资企业所应遵循的方向和政策上开始发生分歧。双方都不了解对方的目标从一开始就同自己不一致。事实上，双方原来都以为双方的目标是一致的。德国的那些大化学公司从自己的利益出发，把设在巴西的合资企业看成主要是付费使用德国技术和购买德国生产的原料初中间产品的用户。它们并不希望这些合资企业发展得太快，因为它们这些母公司在五十年代早期本身在现金资金上的压力也很大，要为自己在欧洲的发展提供大量资金，不愿意把稀缺的现金用来资助巴西子公司的发展。另一方面，美国的那些大化学公司却把巴西的合资企业看成是“成长中的企业”，期望这些合资企业在尽可能短的时期内成长为尽可能大的企业，并成为一个应用自己的技术和自己的原料和中间产品的制造者。至于现金，这些美国大化学公司不成问题。事实上，它们当时还存在着流动资金过剩的问题。所以，当巴西的这些合资企业开始迅速发展时，双方母公司发现自己处于这样的不可调和的矛盾之中，不得不把这些合资企业清理，由双方母公司中的某一方来接办。

即使事先明确地规定了目标，在双方母公司之间也可能出现意见不一致的情况，而且常常也是在合资企业取得成功的情况下。双方是势均力敌的，而且同样地坚持不作让步，没有人能解决这种意见不一致的情况。必须在开始建立合资企业时就规定出一种在双方意见不一致或陷于僵局时做出决定的办法。

我认为有必要事先就确定一个为双方所尊重的、能处理冲突和意见不一致的一个仲裁者、一个局外人。他的裁决应被看作是最终的和对双方有约束力的。一个合资企业最容易犯的一种毛病是合资企业中的人员玩弄权术，挑拨双方母公司互相反对。这会使气氛恶化到合资企业难以存在下去的地步。因此，为了使合资企业得以健全发展，必须事先规定处理纠纷的办法。

合资企业必须有自主权。所以要建立一个合资企业的原因就在于某项业务、某一产品线、某一市场、某项活动不适合于随便哪一个母公司。因而必须建立一个合资企业，以便有真正的自主权来发展它自己的业务、实现它自己的使命和目标、实行它自己的战略和政策。

这当然就产生了这样一个问题，“一个合资企业由谁来管理?”

除了“双重国籍”的合资企业以外，这个问题的答案都是很清楚的。合资企业必须有其自己的管理当局。合资企业不是母公司中任何一个部分，而是一个独立的企业。但是，双重国籍合资企业则是双方母公司的一部分。这种合资企业也还是以有它自己的管理当局为好。否则，它就应该由母公司中的一方来完全行使管理权。如果由双方母公司共同管理是行不通的，只能造成麻烦。

在日本的由日本公司和西方公司共同建立的合资企业，凡取得成功者，常常由日本人来管理。这种合资企业中担任管理职务的日本人实际上是日本母公司的经理人员，而只是被借去担任合资企业中的工作，仍保留其在日本母公司中年资地位和提升资格。在这种合资企业中也有美国人或其它西方人似乎在参加管理当局。但他们实际上只是些技术顾问而且常常感到很烦恼。另一方面，在日本的由日本人和西方人共同经营的合资企业中也有少数是由西方人担任管理责任的。在这种合资企业中，日本母公司的代表又会感到很烦恼并觉得自己是个“局外人”。

最后，当合资企业取得成功，特别是当它成为一个大企业后，它应该同母公司分离，不再继续成为一个合资企业。、母公司可能仍保留其在该企业中的投资。但该企业应该成为一个完全独立的企业。它至少应该在资本市场允许的情况下有一小部分不属于原来母公司的股东；它应该自筹资金，或至少能够自筹资金；否则，其发展就会受到损害。通用汽车公司和泽西标准石油公司在五十年代之所以出售乙基公司，就是因为它太大、太成功了，不再能继续作为一个合资企业了。

有时，一个合资企业，特别是合资联营企业，可以分解开来由母公司予以瓜分。这是残酷而令人痛苦的。但可能是—种恰当的方式。

标准真空公司是约在第一次世界大战期间由新泽西标准石油公司和美孚石油公司共同建立的一个合资企业，以便钻采、提炼和销售远东的石油制品。当时，东南亚的石油市场，如果置之不理，已显得太大；如果过分重视，又显得太小。而到了五十年代，情况显然不是这样了。而且双方母公司在合资企业的目标和战略上有着根本的分歧。因此，它们决定分解标准真空公司，每一个母公司瓜分原来是统一的合资企业的一半。对于一个非常自豪的管理班子来说，采取这样重大的外科手术，虽然造成了严重的创伤，但是；分开以后的东南亚泽西标准公司和东南亚美孚石油公司都在十年内发展得比作为一个合资企业的标准真空公司所规模的还要大。

在标准真空公司已成为一个巨大而成功的公司以后，如果还维持它作为一个合资企业，就会妨碍其发展。一个合资企业；即使有明确的目标和自主的管理当局，毕竟被它的母公司看成是达到母公司目标的工具而不是一个独立的企业。而当一个企业已建立起地位并取得成功以后，这就是错误的政策和错误的立场了。

可以预言，在未来的数十年中，多角化的重要地位将更形增加；“新市场”——投资和资本的大众市场、职业和成就的大众市场——的压力、世界性经济的涌现、技术的发展，全都将促使公司实现多角化。因此，对于一个企业的高层管理极为重要的是：了解应该顺从哪些压力而又抵制哪些压力，区别哪种是加强统一性和管理能力健全的多角化，哪种是分散精力和资源，使自己能够对多角化和多角经营进行管理。

关于家族企业的说明

迄今为止，我们所讨论的复杂性和多角经营都是企业及其产品；市场、技术的复杂性。但也还有一种重要的情况。其复杂性不是指的企业结构的职能，而是管理的结构，那就是家族企业。

家族企业在以往是一种典型形态。目前仍存在着许多家族企业——即使大企业中也有许多是家族企业。但是，在发达国家中，至少在可以获得专业管理人员和资本的获得不限于继承的财产和家族的财富的情况下，大的家族企业显然在逐渐衰亡。家族企业必须做些什么呢?如果它要能生存下去，必须做些什么呢?其规模和时间上有什么限度呢?

一个企业的规模超过一定限度以后，就不再能继续保持一个由家族成员组成的管理当局而仍能生存下去。这点是无可置疑的。企业超过了一定的规模——那通常意味着超过中等规模——管理的重担必须日益由那些与创建企业的家族很少联系或没有联系的专业管理人员来承担。企业的所有权可能仍在这些家族的手中。例如，在日本，直到第二次世界大战结束时，虽然每个财阀集团已很庞大而复杂，但这些财阀集团的所有权仍在创业家族的手中。虽然日本的家族能够而且事实上也的确自由地招揽外姓，但是所有各个财阀集团早在 1900 年以前很久就已由非家族的专业管理人员来管理了。

在欧美的一些大家族公司中，当公司超过中等规模时，创业家族仍占有重要的地位。例如，德国的西门子公司，创业家族直到第二次世界大战以后仍在管理当局中占有重要的地位，即持续达一百年之久。美国的杜邦公司，在杜邦家的两兄弟和一位堂兄弟于 1902 年接办当时处于崩溃边缘的几家老式黑色火药工厂并开始建立目前的杜邦公司以来的七十年后，直到今天，杜邦家族在该公司的管理当局中仍占据有力的地位。但是，在西门子公司和杜邦公司中，专业的管理人员在职权、影响、决策权力等方面，早就是高层管理中的平等成员了(虽然在正式的说法和礼仪方面不一定是这样)。

家族企业超过了一定的规模以后，要使自己永久维持下去，就必须能够吸收并保持第一流的不属于家族成员的人才。这里指的家族成员甚至包括招赘进来的人。(杜邦公司在采用招赘办法上，甚至比日本人更为成功。虽然杜邦家族招赘进来的人，即同杜邦家女儿结婚的人，并不改用杜邦的姓氏。) 家族企业如果要使自己长久存在下去，最好仔细考虑一下 (而且要早一些) ，需要做些什么才能使得家族以外的人能够同“统治家族”一起生活和工作。

其规则是相当简单的——杜邦公司和西门子公司在多年以前都已把这些规则制定出来。在家族成员中，只有那些从其本身的条件来看够得上担任高层管理职务的人才能留在企业中。在一个家族企业中的家族成员，不论他的职衔和级别如何，甚至也不论他担任什么工作，都拥有一种权威和权力的地位。他作为当权者的儿子、兄弟或姻兄弟，有一条通向最高层的内线。不论他的级别如何，他都属于高层管理。如果他不能以自己的品德和成就赢得作为高层管理成员所应有的尊敬，他就不应该在公司中工作。

保罗堂兄弟也许的确应该受到家族的帮助。但是，如果他够不上高层管理的水准，他最好领一份干薪而不担任什么工作。他不在公司中工作，所费的只不过是一份干薪，如果让他在公司中工作；所花的代价就大了：对家族的尊重、吸引并保持能干人员的能力、有真才实学的人才的上升机会都会受到不利影响。

一个缺乏才干但愿意认真工作的家族成员，也许还可以留在公司中工作。其他人虽然不大愿意，但还会同意他有权在公司中工作。如果一个家族成员不愿意认真工作，那么无论他多么能干，都不能让他留在家族企业中。他会败坏士气并使得人们怨恨不满。

皮埃尔·杜邦于 1920 年重建杜邦公司并使它成为一个真正庞大而成功的企业时就认识到，必须对高层管理中不属于创业家族的专业人员给予报酬和激励，使他们感到是“自己人”。皮埃尔·杜邦不顾其家族中其他成员的激烈反对，在美国企业界中首创了优先认购股票制度。他坚决认为，如果没有这样一种制度，第一流的非创业家族成员的人就会感到受了歧视。事实证明他的这种看法是正确的。其重要性不在于金钱，而在于地位。

即使家族公司在超过一定规模后能成功地吸引专业管理人员，也不一定能够使自己长久存在下去。家族的企业家精神可能会逐渐削弱。罗思柴尔德家族维持其旺盛的企业家精神近两百年，比历史上任何一个企业的或非企业的朝代都来得长。但是，随着罗思柴尔德家族公司的成长和繁荣，家族成员的独立性日益加大。家族成员，特别是真正能干的成员中愿意献身于家族公司并为之艰苦工作的人愈来愈少。这个家族公司最终成为一个完全由专业人员管理的企业。家族成员中可能还有人留在企业中工作，但那已是一种例外，而不是一种常规了。众所周知，罗思柴尔德家族在各地都以与皇族争胜而闻名。但是，即使是罗思柴尔德银行，目前也有非罗思柴尔德家族的合伙者了。这种情况一旦出现，家族企业就不再是“家族企业”了。

因此，要经营一个成功的家族企业，必须早为筹划，当企业成功时就要改变企业的家族性质。一个家族企业通常在两代之内，并在发展到中等规模时，创业家族就会成为这个企业的受益人而不是老板。如果能象皮埃尔·杜邦在三十年代早期那样很好地进行筹划，那么家族中的最能干和认真工作的成员仍可把公司中的职业作为自己的一种挑战。至于其他家族成员，应该及早成为企业管理当局以外的投资者。

第五十九章 多国公司

第二次世界大战以来的重大的社会创新——考验的时期还在前头——怎样来解释多国公司呢?——不是美国的发明——不限于大企业——不限于制造业——不是对贸易保护主义做出的反应——共同的世界市场的出现——各种新

的需求——从‘多国公司’到‘跨国公司’——经济和国家主权的分离——“多文化公司”——把政治上和文化上的多样性结合起来进行统一管理——内部的各种力量——必须制定整个企业的以及其中各个部分的战略——集中统一的必要——各种高层管理班子——系统管理的必要——分公司的经济——他在公司中的地位——每个人都需要一个家——如何确定经理人员的待遇——多国公司及其环境——多国公司在东道国中的地位——多国公司在母国中的地位——这不是一个经济问题，而是一个政治问题——多国公司与发展中国家——“进口代替品”的蠢事——完全由母公司拥有的子公司——加拿大的例子——多国公司的成功所带来的问题——石油开采权——未来的多国公司

多国公司把企业的多角性和复杂性提高到了一个新的高度，并在企业战略和企业结构和企业行为方面对高层管理提出了前所未有的要求。

多国公司是第三次世界大战以后时期的杰出的社会创新。除此以外，这一时期别无其它社会创新和社会想象。多国公司是在一个被民族主义狂热搞得四分五裂的世界中最先出现的非民族主义的机构，是在一个政治纷争的世界中出现的团结的工具。这使得多国公司的重要性超过了它作为一个企业机构所提供的服务。但这也使得多国公司成为一个困难而充满问题的机构。实际上，对于多国公司来说，考验的时期还在前头。如果它不能解决它作为在一个民族主义的世界中的多国机构而产生的各种内外矛盾，它就不可能兴旺发达。因为，多国公司正是第二次世界大战以后时期的最重大事件——经济和国家主权的分离——的原因和结果，同时也是其标志。

迄今为止，还没有出现多国公共服务机构。已经有了一些“国际机构”，但它们绝大多数是协调、制定规则或从事研究的机构，而不是从事行动和执行的。唯一能够自己从事行动而不是政府代理人的真正的多国公共服务机构是世界银行和国际货币基金(后者特别是在 1971 年特别提款权被引进作为一种辅助性的“关键通货”以后)。世界银行和国际货币基金当然都反映了独立于政治主权的世界经济这同一现实。而多国公司的兴起也是以这一现实为依据的。

然而，正好像经济一样，生态问题也正处于同国家主权相分离的过程之中。目前迫切需要一些能够自己从事行动而不必顾及国家疆界的真正的跨国环境组织。“污染”同生产比较起来(但事实上也是同生产密切相关的)可能还只是一种局部现象。但是，环境问题正好像经济一样，正处于成为世界性的过程之中。在涉及海洋和海底、空气资源和气候、土壤和原料资源等问题时，“国家主权”(即使是最强大和领土最广阔的国家的国家主权)日益被看成是一种限制条件而不是有效行动的执行者。因此，多国公司可能成为未来的多国公共服务机构的典型和先驱一一正好像从国内来说，企业的管理目前可被看作是公共服务机构“管理”的典型和先驱。而且，可以预言，未来的多国公共服务机构，将会碰到目前的多国公司碰到的所有问题和困难，不论是内部的，还是同各种政治主权即民族国家、其政府、文化、价值观之间相互关系方面的。

本章只讨论多国企业，而且只用多国企业作为例子和说明——因为迄今为止我们还只有多国性的企业。但是，当多国公共服务机构出现时，这里所讲的一切也应该是能适用于它的。 如果说多国主义是第二次世界大战以后最富戏剧性的经济发展，那么它也是被人了解得最少的。有关多国公司的神话很多。一般人都认为多国公司是完全新的并且的确是没有先例的。其实它也是一种旧趋势的复活。十九世纪就有很多多国公司。而且对于多国公司的恐惧也不是什么新东西。最明确的反对“美国人接管”的呼声可以见之于 1900 年英国的书籍和杂志论文中。

不论在美国还是在欧洲，十九世纪的重大科学技术发明几乎立即导致多国公司的出现，即在许多国家产销商品的公司。十九世纪五十年代的德国西门子公司就是这种情况。在其德国母公司成立后，英国和俄国的子公司几乎立即就跟着成立了，而且这些子公司的发展多年来几乎超过了其母公司。麦考密克收割机公司及其竞争对手英国的福勒收割脱粒机公司也是在十九世纪时多国他的。胜家缝纫机公司和雷明顿打字机公司也是在获得最初的专利权以后不久就多国化了。在二十世纪初，当瑞士的化学和制药公司多国化时，这种趋势更加快了。菲亚特公司和福特汽车公司都是在建立了以后不多几年就在国外建立子公司的。在本世纪二十年代时，尤尼莱佛公司和荷兰皇家壳牌公司这样的目前多国企业的原型就建立起来了。

五十年代和六十年代兴起的多国公司的浪潮在很大程度上是第一次世界大战以前那种趋势的复活，而并不是一种完全新的发展。它代表着被第一次世界大战打断的经济活力和成长能力的复甦。即使从形式上看，目前的多国公司同第一次世界大战以前的发展也极为相似：一家母公司连同一些完全归它拥有的在其它国家中的子公司和分公司。尤尼莱佛公司和荷兰皇家壳牌公司是两家由英国和荷兰合资的公司，在两个国家中有母公司和高层管理及其总部。这种公司比起不久以前的新的多国公司来，在结构上更象真正的多国公司。

实际上，在某些地区，十九世纪和二十世纪初期比起今天来有着更多的多国主义。例如，在第一次世界大战以前，有两家坐落在奥匈帝国一部分的的里亚斯特市的保险公司，通过它们在世界各地，包括欧洲、拉丁美洲、非洲、中国大陆和俄国等三、四十个国家的子公司承保大量的人寿保险。

关于多国公司的另一个神话是，它完全是或主要是美国发明的。的确，当多国公司在五十年代大量发展时，是美国公司带头搞起来的。之所以会是这样，部分原因是由于当时美国的经济和金融力量较为强大，但更主要的是由于欧洲各国政府的经济政策。当时虽然已有了欧洲共同市场，但欧洲各国政府在很长一段时间内不愿意让它们本国的企业成为欧洲化的企业。绝大多数欧洲政府(英国是例外)不鼓励并阻挠超越欧洲各国边界的企业合并或组成“利益共同体”。因此，欧洲共同市场所创造的机会就让美国人来利用了。如果说(正像塞尔凡—施顿伯在 1968 年的《美国助挑战”一书中所说的》，在很大程度上是美国的主动精神使得欧洲共同市场从良好的愿望变成经济的现象，那也并不是，过于夸大其词的。

但是，到了六十年代中期，美国在多国公司的发展中起领导作用的阶段结束了。从那以后，非美国的企业起

着领导作用。在七十年代初期，多国公司所进行的业务中有一半稍多一些仍是由总部设在美国的公司做的，而其余的一半业务则是由总部设在其它许多地方而作为荷兰公司、瑞士公司、德国公司、瑞典公司、法国公司、英国公司、日本公司以及在少数情况下作为拉丁美洲公司而经营的各家多国公司来做的。

到六十年代中期，多国主义的运动已趋向于普遍。从那以后，非美国的多国公司发展得比以美国为基地的公司要快很多，而且将来看来还会更快。特别是泛欧公司很可能作为世界经济中的一个重要因素而涌现出来。

另一个流行的神话是，多国企业的发展以大企业为限。在七十年代初期，一个被广泛引用的预言是，到本世纪八十年代中期，世界上的整个制造业将由三百家巨型多国公司所掌握，其中每个多国公司的销售额将达数十成百亿美元。

事实上，多国公司正像国内公司一样，也有各种大小不同的规模。经济权力的集中在多国公司的领域中不一定就比任何目的经济中更大。小的多国公司可能相对地说发展得更快而且经营得更好。它们只是没有成为报纸上的头条新闻而已。

这种小型的到中型的多国公司在某一个小的生态领域中做出出色的成绩并占有领导地位。以下是一些例子：

有一家以瑞士为基地的精密机械公司，雇用一千八百名职工，在世界各地的销售额不到五千万美元。它几乎在五十个国家中经营业务并在十几个国家中从事制造，它是从 1960 年的五十名职工发展起来的，即在十二年中发展了三十倍以上。

类似的，有一家约为同样规模的以美国为基地的公司。当它开始实行多国化时，只在南加利福尼亚州雇有职工约一百人。十年以后，它的业务遍及三十余个国家，并在英国、德国、瑞典、巴西设有六家工厂，在日本和南斯拉夫设有合资企业。它在化学和冶金技术的边缘一个很小但要求很高的技术领域中建立了自己的领先地位。

存在着为世界上绝大多数小航空公司的飞机供应备件的公司，、其仓库和维修设备遍及亚克拉到斐济岛和华沙。还存在着专门为集团投资者作研究的纽约的小证券交易公司，其办事处和合伙者遍及伦敦、布鲁塞尔、香港等地，并为美国国内及国外的大量集团投资者服务。

上述企业仍是一些小企业，而且从今后的发展来看，也还是小企业；但是，它们也同大公司一样，已完全地多国化了。

认为实行多国化的只是制造业企业的想法也是一种误解。多国化发展得最快的是金融业。美国的大商业银行早在其顾客之前就已实行多国化了。

多国公司领域中最有戏剧性的发展就是新的“国际银行团”，即各家大型和中型的商业银行将其资源汇集起来组成一个合资企业，成立一个多国性的“通用银行”。例如，CCB 银行团就是由德国商业银行、法国里昂信贷银行、意大利罗马银行等组成的一个银行团；其它还有一些由英国、美国、加拿大、巴西、比利时、荷兰、日本、澳大利亚、奥地利、斯堪的那维亚诸国银行组成的一些国际银行团。

管理咨询公司、会计公司、广告公司等也早就在以美国为基地的制造公司之前就已实行多国化了。西尔士—罗贝克公司也是早于四十年代末期就进行多国化了，当时它同时进入加拿大和拉丁美洲。以后，它又于六十年代进入欧洲的一些国家。事实上，在拉丁美洲，在秘鲁、哥伦比亚、巴西等国，西尔士—罗贝克公司的各家商店比任何制造公司在拉丁美洲建立的子公司在经济和社会方面产生的影响都更大。还有，当英国于 1972 年决定加入欧洲共同市场时，里昂公司和马克斯—斯宾塞公司等零售公司比任何制造公司都更快地实行“欧洲化”。

一般流行的关于多国公司产生原因的解释，较之对其性质的解释，更为不对。人们一般都认为，多国公司的产生是对贸易保护主义做出的一种反应。他们认为，由于公司无法输出产品，于是只好在国外设厂。这种解释虽然看起来似乎有理，但并不符合事实。

多国公司发展最迅速的五十年代和六十年代也正是国际贸易发展最迅速的时期。事实上，这一时期世界贸易的增长率——在绝大多数年份的年增长率达百分之十五左右——比国民经济增长得最快的国家(如日本)都还要快。而且，如果贸易保护主义使得日本以向海外出口为基础的经济扩张不能实现的活，它显然也不能以那种速率增长。多国化发展得最迅速的行业并不是贸易保护主义最严重的行业。例如，在贸易保护主义严重的化学工业中，多国公司的出现就较迟；而在贸易保护主义较轻的制药工业中，多国公司的发展从一开始就占领先地位；至于贸易保护主义极为严重的钢铁工业中，则几乎没有多国公司的出现。

但是，最足以证明贸易保护主义不是多国公司产生的原因的是欧洲的发展状况。正是在欧洲大陆废除了贸易保护主义并组成共同市场时，多国公司开始发展了起来。

认为多国公司的发展同贸易限制有关的流行看法，也是站不住脚的。多国公司为其本国产品创造出了出口市场。多国公司的海外子公司是其母国机械产品、化学中间产品等的最好市场。

美国的贸易数字明确地表明了这一点。美国的多国公司最活跃的领域，既不是其出口市场逐渐减少的领域，也不是其进口日益重要的领域。美国的纺织业几乎全部还都是跟于国内的公司。美国的磁器业、平板玻璃业、制鞋业也是这样。在美国汽车市场上所占份额愈来愈大的外国汽车，并不是美国汽车公司在海外的子公司所生产的，而是德国的大众车、雷诺车和日本的丰田车。但是，在美国的出口中，却有愈来愈大的份额，在六十年代后期和七十年代早期的出口制造品中也许达三分之一是由那些积极向多国化方向发展的公司出口的，特别是向这些公司的海外子公司出口。同样的情况，也适用于荷兰、瑞士、瑞典、德国和意大利等国的对外贸易。

多国公司的发展和世界贸易的增长是同一件事的两个方面。贸易保护主义决不是多国公司的产生原因，而是同它不相容的。事实上，贸易保护主义的产生正是多国公司的最大威胁。

共同的世界市场

多国公司大量涌现的真正原因比美国的经济实力或贸易保护主义都要重要得多。那就是出现了一个真正的世界市场，即不受民族、文化甚至思想意识等界限的限制或规定，而是超越于它们的一个市场。这个市场甚至已不是国际市场，而是日益成为“无国界的”市场，以世界性的共同需求和共同期望为基础。

任何市场都是由需求来规定的。正是需求创造出供给。正是需求事实上决定着什么是“供给”，决定着造成市场的各种机会、需要和特点。

第二次世界大战以后时期的伟大而没有前例的事件是，一个国家接着一个国家，随着其收入的增加，特别是信息的增加，发展出了同样的或类似的需求模式。这是未所预料的。当第二次世界大战结束时，人们“知道”的是，如果欧洲各国和日本即使能恢复经济的话，也会发展出一些不同的需求模式。那时，没有人怀疑，一个恢复了经济的法国，在胃口和需求上肯定会完全不同于美国，也不同于日本、不同于苏联、不同于德国，也许甚至不同于邻近的比利时。这种肯定性是以十九世纪和二十世纪初期的经验为依据的。也正是这种肯定性，使得戴高乐和赫鲁晓夫这样不同的人都认为共同需求即一个真正的世界市场的出现是“反常的”，表明存在着某种“阴谋”。

现在我们已知道，所有五十年代关于欧洲的“可口可乐化”都是无稽之谈。不是欧洲“美国化”了，而是大众市场，即社会学家所谓的“工业以后时期”的市场首先在美国出现并被大家看到了。但是，当类似于美国的这些条件在世界上其它地方出现时，全世界的需求模式都变得相同了。而这些条件也不过是收入高一些、流动性大一些、信息的范围宽一些。

这不一定意味着同样的商品和服务都有着相同的世界性市场，或在某一地区销售的东西会在另一地区畅销。

有一个很有教育意义的故事，说的是一家经营加工食品的大型多国公司在美国市场销售脱水汤而失败的事。在欧洲，这种汤是该公司获得成功的一大支柱，在群众中日益流行而且发展迅速。当这种汤投入美国市场时，却遭到了失败。对于欧洲的家庭主妇来讲，这种汤是极为方便的，而对于美国的家庭主妇来说，它却毫不方便。脱水食品比起罐头食品来重量轻得多，但这对于乘汽车外出采购物品的妇女来讲，并没有什么意义。脱水食物的体积较小这一点，对于厨房面积宽敞的美国主妇来讲也并没有什么吸引力。而这种脱水扬调制起来却要花费较长的时间，而且调制以后不能长期保存，有腐坏的危险，这使得它虽然较轻和体积较小，却反而不如罐头汤方便。

但是，有一点是相同的，无论是在美国、欧洲、日本以及所有的其它地方，家庭主妇都希望方便，而且愿意为之而付出代价。

世界经济中出现的需求模式并不是经济学家所预期的需求模式。顾客再一次证明，他们比那些专家更了解自己需要些什么。

一种大量的需求是，人们要求有些机动性——以及有些动力——即要求能获得汽车所提供的满足。这种满足，以前除了极少数非常有钱、非常有力的人以外是无法实现的。另一个普遍的要求是要有些卫生保健，使得一个小孩能有相当的机会长大成人，维持合理的健康水平并不受疾病伤残的威胁。还要求有受教育的机会；要求能接触广阔的世界，即通过新闻媒介、电影、无线电、电视机使得广大群众能了解世界。千百年来，群众的知识、视野、眼界被束缚于他们周围的山谷和小镇中。在其中，每一个人都了解其他每一个人，而且每一个人都过着相同的生活。人们还要求有—些“小的奢侈”，即事实上表明个人已脱离开贫困的束缚的一些东西，如口红、棒糖、饮料和芭蕾舞鞋。

这些已成为全世界性的需求。它们不是以丰裕为依据，而是以更有力的一种东西即信息为依据的。如果说世界并不象加拿大作家马歇尔·麦克卢汉(Marchall McLuhan)所说的那样已成为一个“全球村庄”，那么它肯定已成为一个“全球购物中心”。

世界经济中这种变化的一个后果是，从今以后，每一个企业，即使是一个纯粹地方性的企业，也必须实际上作为在一个世界性的经济中经营那样地来管理，尽管它只是在一个小地区内销售物品。它的视野必须是国际性的。这正好像例如德国巴伐利亚州西南地区的一个企业很早以前就必须用“德国”的眼光来经营，或者美国密西根州的企业虽然只是在一个小角落中经营，却必须了解和知道它本国的经济。同样的，从今以后，任何企业必须了解世界经济的主要潮流和趋向。

这种发展趋势是无法扭转的。贸易保护主义的确能够使世界经济陷于贫穷并使它不能发挥作用，直到近于崩溃的地步。但它并不能毁灭这种共同的需求。它不能扭转这种世界性的视野和眼界。已发生的基本变化是无法逆转的。问题不在于这种变化是否会继续存在，而在于是否能使之有利于社会、有利于个人、并有利于工商企业。

多国公司既是共同世界市场出现的一种反应，又是其标志。

世界市场是一个结合者

市场有结合的作用。它把“各种资源”转化成“各种生产要素”。国家市场是十七世纪和十八世纪“商业革命”的伟大成就。它在一个国家的经济的范围内把“各种生产要素”结合起来。目前正在涌现出来的共同世界市场在世界经济的范围内把同样的这些生产要素结合起来。

传统的国际经济理论述是认为各国在其“要素成本”上各有其“相对优势”。当各国生产它们具有最大优势的物品时，每一国家的资源都得到了最佳利用。典型的例子还是亚当·斯密指出的用英国的羊毛交换葡萄牙的葡萄酒。在这种理论中，一个国家既是把各种生产要素结合起来的一个市场。所交换的是各种成品。商品是流动的，而各种生产要素则是不动的。

但是，目前有一个共同的世界经济作为结合者，生产单位再也不是限制在一个国家的范围以内了。商品在世

界各地都是相同的，或大致相同的。现在流动的是各种生产要素了。国际贸易本来意味着商品或劳务的贸易，而现在却日益意味着各种生产要素的贸易。

具体地说，—十九世纪最先进的多国公司可能要算是胜家缝纫机公司了。它除了在美国康乃狄克州桥堡市的原有工厂以外，还在苏格兰、法国、俄国、日本和其它许多地方设有许多大型的超现代化的工厂。设在苏格兰格拉斯哥附近克来德塞的工厂比桥堡市的工厂效率更高、成本更低、规模更大。该厂同桥堡市工厂所生产的缝纫机相同，而且能生产胜家厂所有各种缝纫机。但是，虽然当时的关税很低，克来德塞工厂却只为英国市场而生产，同时它也生产胜家厂在英国出售的任何东西。

把它同现在的多国公司比较一下。有一家大制药公司在世界上八十多个国家中出售药品。它在这些国家中的每一个国家出售它生产的所有各种产品。它在十一个国家中没有制造厂。这些国家是美洲的美国、加拿大、墨西哥和巴西；欧洲的英国、法国、德国和意大利；南非、日本和澳大利亚。这家制药公司的所有药品中，只有少数主要药品是全部十一个工厂都生产的，其它的绝大多数药品只有一家工厂生产，还有少数药品则由两三家工厂生产，即使在美国的工厂也并不生产全部药品。结果，每一家工厂部向八十多个销售公司中的每一家公司出售某些药品，而这些销售公司中的每一家公司都从这十一个工厂中的每一家工厂采购某些药品。药品是由化学中间产品(如柠檬酸，它是制造许多抗生素的化学基本材料)制成的。该公司在美国、墨西哥、爱尔兰、英国、法国、澳大利亚、日本等七个国家制造化学中间产品。但也并不是每一个国家生产所有各种中间产品，而是专业化的。因此，每一个生产中间产品的国家都向全部十一个制药厂供货，但每一国也都将其产品的相当一部分——有时超过一半以上——直接拿出去卖给与本公司竞争的其它制药公司和各种化学制造商。最后，该公司的研究工作在美国、英国、法国、日本、巴西(在七十年代中期才开始)五个国家中进行。每个研究室也是专业化的。例如，法国的研究室专门从事该公司有关中枢神经药物和把人用药物转为兽用药物的研究。而这些研究室中的任何一个研究室发展出来的任何一种药物可能在该公司从事业务活动的八十多个国家中的任何一国首先进行化学测试和市场推销。

制药工业当然是较为复杂的。但多国公司所结合的是各种生产要素而不是各种成品，并不以制药工业为限。

底特律所设计出来的最成功的“小型”汽车、福特公司的“斑马”车，其引擎来自德国的子公司、传动系统来自英国的子公司、绝大部分电气系统来自加拿大的子公司，而成品车则由美国的福特公司全部在美国国内销售。类似的，在美国出售的大众车的主要零件是由在巴西圣保罗的大众汽车厂制造的。

英国政府于 1972 年春宣布，今后所有英国政府机构使用的电子计算机都将自一家英国公司——国际电子计算机公司采购。当时，美国汉尼威尔公司的英国子公司就此提出抗议，指出自己虽然是一家属于美国的公司，但所制造的电子计算机中包含的零件，其中属于英国制造的却多于英国所有的国际电子计算机公司制造的电子计算机。

在服务业务中，各种生产要素在一个共同性界市场中的结合，甚至更为深入。

有一家美国大银行于 1971 年初安排了一笔向一家日本的制造公司提供为期五年的一千五百万美元的贷款。这笔生意是在东京由该银行在日本的代表开始谈判的，在该行的伦敦办事处和佛兰克福办事处制定出详细办法，贷款集团由美国、日本、英国、荷兰、瑞典、法国、瑞士、拉丁美洲的八家分行共同组成，这笔贷款的绝大部分资金由当时利率最低的德国提供，而这笔贷款的用途则是为了资助那家日本制造公司在拉丁美洲的子公司。而这只是这些银行每周都在进行的一种常规交易。

迄今为止，绝大多数多国公司还是按十九世纪的模式、胜家缝纫机公司的模式组织的，即每一国的子公司为其本国的市场制造产品或提供服务。但发展的趋势是为一个共同的世界市场而把各种生产要素结合起来。这是由市场本身的逻辑而产生的一种趋势。

多国公司这个术语是最近才出现的，二十年以前还没有这一术语。它更适用于十九世纪的那种公司结构，即胜家缝纫机公司的结构，而不大适用于它目前所指的多国公司的结构。胜家缝纫机公司是一种真正的“多国公司”。至于那家把十一家制药厂、七家制造中间产品的工厂、五处研究室和八十多个国家中的销售机构结合在一起的制药公司则不再是多国公司，而是“跨国公司”了。把设在德国、英国、墨西哥和加拿大的工厂结合起来而在美国销售汽车的汽车公司，或者那个把八个国家的分行资金结合起来而在第九个国家的分行中调出资金，用来资助第十个国家的发展的商业银行，都是“跨国公司”。国界已不再具有决定意义了，而只是一些限制因素、障碍物、使事情复杂的因素。有决定意义的是出现了一个无国界的共同市场这一现实。

换句话说，多国公司这一术语使上述现实变得模糊起来，而不是阐明那种现实。可是，这一术语现在可能已被人广泛应用，难以改变。但是，即使我们继续用这一术语，也不应忘记，所谓多国公司的机会——以及障碍——不在于它的多国性，而在于它的跨国性，即它所依据的是一个共同世界市场的现实——在需求、视野和价值上有共同性。

这意味着，可以用来说明新的多国公司的性质、表明其战略、解释其行为的，不是生产的多种因素，而是需求的多种因素。多国企业在任何情况下都是一个市场推销机构。

经济和国家主权的分离

共同世界市场的发展并未伴有世界政治共同体的发展。世界经济创造出多国企业的需要的年代，正是世界政治制度中继续分裂的年代。世界政治制度还是以民族主权国家的概念为依据的。因此，经济和国家主权三百年来第一次互相分离了。

其实，经济和国家主权的分离，直到十七世纪以前，是一种正常现象。事实上，直到那时为止，没有人想过

经济实体和政治实体会是统一的。在以前，经济活动的单位首先和主要是地区性的农业社区，如中世纪的庄园，它生产绝大多数自己消费的东西。至于其它的经济活动单位则是远距离的贸易。这种贸易完全同政治制度相分离并由商业城市中的商人来进行。这些商业城市事实组成了一个跨国的、密切结合在一起的贸易社会。1557 年，当时在欧洲占统治地位的政治力量的西班牙王朝垮台了。这是一个没有前例的带有创伤性的事件。它使得城市间的商人社会遭到金融崩溃而垮台，此后一直没有恢复。但这也向当时正在涌现出来的民族国家领导人们表明，为了获得政治主权，他们就必须控制自己的货币和信贷制度以及自己的国家经济(并见第二十七章中关于重商主义的讨论)。

十七世纪出现的“民族经济”思想第一次提出了这样的看法，政治主权正好像从事于政治和军事上的竞争一样，也应该从事于经济上的竞争。以往政治主权同经济之间互相分离的最后残余——国际金本位制度也于第一次世界大战后的动荡岁月中消失了。

民族国家作为经济上的主权所有者似乎取得了完全的胜利，而且成为两次世界大战期间凯恩斯经济学说的主要信条。但是，第二次世界大战以后的时期，却出现了与三百年来似乎是自然规律的事物相反的一种现象，即出现了一个自主的世界经济，而这个世界经济并不是各国经济的一种简单的总和。

这种现象的最明显的标志可以见之于金融领域。美国政府于 t967 年试图制止美国的公司作多国化的扩张，并限制美国资金向外投资。(这一方面是由于象戴高乐法国这样的美日盟国的压力，另一方面是由于担心美国的收支逆差)。但是，世界经济立即建立起一个欧洲美元市场(见第七章)， 由它来为多国公司提供资金——这个市场基本上是使美国公司能够利用欧洲的资金在欧洲进行扩张。于是，世界经济使得世界上最强大的国家——美国政府的上述命令成为一纸空文。

其实，即使在重商主义最盛行的时期，也很少有国家会错误地认为自己在经济上是真正“独立的”。任何时候都必须认识到，即使是对最强大的国家，外部世界也对它施加强大的影响，并使政治主权的行动自由受到真正的限制。绝大多数政府都知道，“自给自足”只不过是一种幻想(虽然美国政府、特别是美国国会却常常错误地认为他们的经济似乎在另一个星球上，认为美国的政策、美国的规定和法令可以不顾外界的经济现象而自行其是)。但是，三百年来，国家政策的基本目标是使这种外部的压力和限制尽量地小，这构成了国家主权的实质。因此，多国公司的出现虽然是一种基本变化的结果而不是其原因，却是对已有三百年之久的根深蒂固的信念、政治机构、思想习惯的一种直接挑战。这不仅由于多国公司的出现同认为民族国家是各个人类和社会活动领域的“自然的”组织单位这一学说(目前已被绝大多数人认为是公理)相矛盾，而且由于它同认为每种社会机构的合法性和组织最终必须以国家统治机构为依据这一学说(这在三百年以前被认为是异端邪说，而现在却被人普遍信奉了)相矛盾。

使多国公司具有如此大的重要性的，正是由于它对这些公理提出了挑战。1 多国公司是第一个无国界的机构——至少是第一个近代的重要机构，它认为国界是非必需的和一种限制条件而不是必需的。在一个有可能被民族热情所毁灭的世界中，多国公司是一个重要的机构，但也正因此而是因难重重而处于危险之中的机构。

迄今为止，我们还没有足以说明世界经济的现实及多国公司的行为的政治理论、社会理论或经济理论。我们仅有的理论都是“民族经济”的理论，即十七世纪的关于民族国家主权的理论。这并不奇怪。理论总是出现在事实之后。人们只能把已经发生的事件予以条理化。

但这就意味着，多国公司必须摸索其道路，必须边前进边改进，必须进行试验和考验，而不能够循着明确知道的路线前进，不可能在已明确掌握的原则的基础上前进。

它还意味着，多国公司是一个极为困难的机构。它在内部、在其基本企业战略、其管理结构、其管理关系方面存在着困难；在外部、在其环境及同民族国家的关系方面也存在着困难。它不得不在民族国家之中进行其业务并不可避免地受到民族国家的政治管辖——其它又没有什么可以代替的政治管辖。

有些人提议，多国公司受某种国际的或超国家的机构(如联合国或欧洲议会)来管辖。但是，即使这样，它仍然是一种多文化的机构。因为，不仅政治主权是按民族划分的，人们在文化上、首先在语言上是各不相同的。随着世界经济的日益普遍，这必然更会成为问题。世界在经济上愈是趋于一致——如果不是在实际经济条件上，则至少在其胃口上——则愈是需要地区上和文化上的根基。人总得有个家——即使是有两千间房的最豪华的旅馆，也并不是一个“家”。因此，对多国公司进行管理基本上就是一个把政治上和文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。

战略问题

多国公司不同于任何其它企业的地方在于它既面对着内部的多样性，又面对着外部的多样性。它必须在它自己的管理组织中建立起统一性，又必须公正对待其内部各种不同的人们、不同国籍和工作的人。它一方面要建立起一个统一的企业，以便在一个共同的世界市场中使得各种要素成本和要素优势能够最优化，另一方面又要在各个独立的国家主权之中和平共处——或至少不要经常冲突。

前面提到的制药公司必须有一个整个公司的战略。但是，它所属的八十多个国家的子公司中的每一家子公司、制药厂、中间产品制造厂以及研究室也都需要一个战略。其中的每一个都必须作为一个自治性企业来进行管理，有它自己的目标、自己的优先顺序和计划、自己的盈亏责任。

但是，另一方面，这些单位中没有一个真正是自主的，而都是互相依存的。例如，拉丁美洲某个国家的子公司接到该国卫生部的一项建议，保证在五年内大量购买菜种药品，条件是要打百分之二十五的折扣。是否接受这项建议，似乎完全是该子公司的事。但是，在价格上做出这样的让步，就可能引起其它拉丁美洲国家提出同样的

降价要求，但并没有五年购药的保证。又如，由于外部顾客即其它制药商对该公司某个中间产品制造厂的某种产品的需求增加，提出了是否扩大其生产设备的问题。这似乎完全是该中间产品制造厂的事。但跟着就提出了这样的问题，本公司的制药厂是否有优先订货的权利，或者新的外部顾客有优先订货的权利，或至少是平等的权利。如果采取第一种办法，该公司事实上是以中间产品制造厂的次优化为代价而求得本公司制药厂的最优化；如果采取第二种办法，公司事实上决定了本公司的中间产品制造厂较制药厂处于更有利的地位。

这些都是战略性的决策。这些决策都具有长期的影响——而且常常具有无法逆转的影响。这些决策不能由“高高在上的人”单独做出，而必须具有当地的知识才能做出。但它们也不能只由当地的人做出，因为它们涉及整个公司，所以必须由高层来做出。一项多国公司的战略，如果只考虑到整个公司，那是注定要失败的。这项战略如果不能具体化为各个市场的具体战略，就不能取得成功。但是，如果把一顶多国公司战略分散化，即把每个单位和每个市场看成是一个自主企业的战略，也是会失败的。而且，从理论上和实践上来看，都无法预先指出，到底是从整个公司出发来制定战略还是从各个市场出发来制定战略更适合于某种具体情况。

那个大型商业银行也存在着同样的问题。其长处——事实上也正是它作为多国公司的存在理由——正在于它能在世界上任何地方提供金融服务。其长处还在于它能提供各种各样的金融服务——即它能满足一位顾客的各种金融需求：不论是短期资金或长期贷款，甚至是资本投资；不论是美元、马克或日元。而这就要求有一个把重点放在某一主要顾客(如某些大国际公司)的各种需要上的战略。无论在哪一个领域(如大航空公司)的银行分行中负责的人，都必须把整个银行看成是一个企业、一个统一的资源、一个资金的汇集地、一个服务的汇集地。另一方面，银行在某一具体市场中的经理又必须有一个本身业务的战略。例如，日本分行的经理就必须仔细考虑一下，有哪些公司可能成为银行的顾客，以及它们需要银行一些什么服务。他必须能够动员本银行在世界各地的资源来满足本市场的需要，同时又必须建立纯粹地区性的业务。因为，今日的多国性顾客正是得到满足的昨日的地区性顾客。所以，单只有一个全球性的、整个银行的战略或单只有一个地区性的战略，都是不够的，而必须两者兼而有之——而且永远不能事先就指出这两者中哪一个占先，哪一个在某项具体业务中占统治地位。

迄今为止，很少有多国公司仔细考虑过企业战略。尤尼莱佛公司可能是一个例外。该公司多年来系统地制定了整个尤尼莱佛集团的计划，以及其中各个主要产品线(如食用油和人造黄油这样的食用脂肪、肥皂和去污粉或鱼类)和各个国家分公司的计划。另一个例子是菲亚特公司有意识地制定了一种政策，在东欧各国鼓励建立由当地政府拥有而由菲亚特公司建造的汽车制造厂。另一个较近的但迄今尚未真正经过试验的例子是荷兰的菲利浦公司。它在各个主要产品集团(共有十六个)和它有业务的每一个国家都制定了企业战略。就我所知，还没有任何美国公司做过类似于上述的任何事情。

但是，每一个多国公司都面对着复杂的企业战略问题，这是因为它必须把整个公司统一起来，又必须照顾到每一类主要产品和每一主要市场的具体情况。这意味着多国公司在其本身结构之中就包含着复杂性。它是多文化的、多国的、多市场的、多种管理的。

除此以外，业务的多角化更使得公司难于管理。

成功的多国公司事实上都是单一市场或单一技术的公司。如国际商用机器公司只有一种产品。制药公司只有医师一种顾客。多国商业银行只有金融业务一种技术。索尼公司是日本的公司中最为多国化的，其销售额和利润的几乎一半都来自日本以外。但它的业务却集中于家用电子产品，而且只限于其相当小的一个范围。又如设于秘鲁利马的多国投资银行——阿德拉投资公司，其业务集中于拉丁美洲。又如各种多国性企业服务机构，如管理咨询公司、会计公司、广告公司。它们甚至比多国性企业发展得更快。这些多国性企业服务机构当然也高度集中于它们所“制造”和所“出售”的项目。

一个多国公司如果在业务上没有这种基本的统一性，就会陷于四分五裂，管理人员就会无法互相了解，即使有翻译人员也无济于事。于是公司很快就会退化成为一个官僚机构，层次愈来愈多，而真正的指挥和控制却愈来愈少。在多国公司中，多角化的诱惑，无论在任何情况下显得多么有利，都应坚决予以抵制。多国性的多角化大企业是令人厌恶的。

各种高层管理班子

多国公司必须不只有一个而是有多个高层管理班子，正好像必须有多种企业战略一样。整个公司的高层管理班子是其多个高层管理班子中的一个。但是，多国公司在各国的分公司、各个地区或各种产品线，也各有其高层管理班子。当整个公司的高层管理班子的成员同时也参加某一国的分公司或某一市场的高层管理班子时，他们只是作为成员，而并不是作为领导者。

对于大的多国公司的高层管理结构问题，迄今还没有一种令人满意的解决方案。但有一件事是清楚的，传统的模式是行不通的。

传统的模式是建成一层又一层的宝塔式等级结构。一国分公司的经理一般向地区经理报告，而地区经理又向欧洲或拉丁美洲这样的大区经理报告，后者则又向国际副总经理报告。再由国际副总经理向整个公司的高层管理报告。这不仅贬低了做出实际决策的人即某一国分公司的经理，而且产生烦琐的官僚主义。其主要后果就是决策延误。

代替这种传统模式的某些方案已出现了，并显示出有其优点。

最令人满意的一种结构也许是尤尼莱佛公司制定出来的那种形式。在这种结构中，任何一国的分公司向母公司的两个总部(伦敦和鹿特丹)中的一个报告。但是，每一个主要产品集团(如肥皂、鱼类或零售商业)都在总部中设

有一个协调委员会，通常由在该领域中有过成功地从事该项业务经验的人组成。另一方面，在该公司有若干分公司的某一主要国家(如德国)中，设立一个“全国董事会”。该董事会由该公司以前在该国分公司中担任过高级职务的人组成而由一位杰出的该国人担任主席。这种结构也是相当烦琐的。但至少可使该公司在各国分公司的经理能够直接同有决策权的公司首脑打交道。在一般情况下，他不会去同公司首脑直接打交道，而是同“全国董事会”或该产品领域的协调委员会打交道。但从组织结构上讲，他是直接对公司的高层管理负责的。他在公司中的这种地位提高了他在公司以外的地位，提高了他在本国行业中、同本国政府的关系、同工会的关系及其它方面的地位。

但是，即使在尤尼莱佛公司中，既要把每一分公司看成是一个自主性的企业，把每一产品领域看成是一个统一的企业，又要把整个公司看成是在资金和重要人员调配方面的一个统一的单位，在这两者之间维持平衡是困难的、不稳定的、易于被破坏的。至少是，用于规定公司的各种组织关系和维持这一体系运转所花的时间太多了。

还存在着其它一些方案。

美国的一个大多国公司即 CPC 公司(以前是玉米产品公司)把整个公司分成为五个不同的公司：在美国有两个(一个是消费品公司，一个是工业用品公司)，在欧洲、拉丁美洲和远东各有一个。每一个公司有一位总经理，其总部设在其区域之内。总公司的高层管理班子由三、四个人组成。这个班子同时也是各个分公司的董事会。它在各个分公司上花费同样多的时间来同这些分公司的总经理、高级人员在当地一同工作，作为这些分公司总经理的顾问、参谋和智囊。

在组织方面可以明确得出的唯一结论是，多国公司中总公司的高层管理班子决不能同时是任何分公司、特别是总部所在地的分公司的高层管理班子。只要公司的业务中有很小一部分多国化了，其高层管理就必须不再在任何一国或地区从事于任何一种产品领域的经营业务。否则，它就会把它的全部时间用于当前的管理工作而忽略了其它工作。

换句话说，这就意味着传统的组织结构是错误的。在传统的组织结构中，总公司的高层管理班子同时也是最大的分公司(通常就是国内的分公司)的高层管理班子，而其它的分公司则由国际部管理。无论哪里，只要还坚持采用这种传统组织结构的，就会损害或削弱公司的成就。而采用这种传统组织结构的公司还相当普遍。

很早以前就已表明，中央政府不能采取到处流动的方式。多国公司需要有一个总部。

在西方历史上，“多国政府”的最好例子是查理曼大帝的政府。它在公元九世纪时就证明了上述论点。查理曼大帝的朝廷从一个城堡迁移到另一个城堡。这在当时是使皇帝能同他派驻各地的代表保持联系的唯一途径。而且，在货币尚未出现以前的时期，宫廷可以只靠土地的出产而维持下去。这种对流动性总部的依赖，是查理曼大帝死后其帝国立即四分五裂的一个主要原因。当时帝国分裂为一些可以由一个统治者在一个固定地点加以统治的部分。可是，查理曼大帝的朝廷毕竟没有尝到“疲劳地乘坐喷气式飞机”的苦头。至于“疲劳地乘坐牛车”的苦头，那肯定是尝到了的。

企业有一个固定地点，是经营所必需的。工作需要时间、连续性、节奏和进度表。人们为了进行工作，需要有组织的、系统的支持，而这只有在一个地方进行多年的工作才能获得。帝国的大臣也许能同公司的副总经理那样，不断地到各处巡视。但是，公司中从事市场研究的人员、会计师、人事工作人员，即从事思考工作的人员——更不必说秘书或电子计算机专家了——如果要有所成就，就必须固定在一个地方。

另一方面，地区性的决策却必须在行动现场做出。地区性决策必须在公司战略的范围内做出。但是，如果它要发挥作用，就必须是一个地区性的而不是全公司性的决策。地区性企业(如欧洲的或瑞典的)的总部必须设立在其决策发生作用的地方。地区性决策的做出必须具有充分的当地资料，必须同现场人员协作并同当地机构密切配合，必须符合于当地的法律、期望、习惯，尤其是必须为执行这项决策的人员即对整个公司的了解必然受到限制的当地人员所理解。设在西班牙的工厂的经理或香港分行的行长是通过他们对当地的了解、他们同当地的联系和在当地的活动而取得其成就的。

但是，那家多国性制药公司在拉丁美洲分公司的经理、福特汽车公司在德国引擎工厂的厂长、或大通银行在法兰克福分行的行长，对整个公司的目标、战略和需要也必须有足够的了解，以免做出错误的决策，以免使他自己的单位最优化而使整个公司次优化。

多国公司的高层管理结构中还有一个重要的问题。高层管理结构不是机械的，而首先是文化的结构。美国的管理集团认为是正确而恰当的高层管理结构，对于法国、日本或德国的管理集团来说，可能完全不恰当、不合适。而这些法国、日本或德国的管理人员必须了解他们当地的高层管理集团，必须能同他们融洽相处，必须同他们一起工作。因此，一家多国公司高层管理班子如果要取得成功，它在各个不同国家中的结构必须是各不相同的。否则，就无法为当地所了解。可是，他们又必须至少在整个公司中保持和谐一致。否则，其中不同的各种高层管理班子又无法在一起工作。

因此，多国公司的高层管理结构必须按系统管理结构来组织。而系统管理结构是所有的组织结构中最复杂、最困难的(这点将在本章后面的部分详加讨论)。

分公司的经理

在多国公司中比高层管理结构更使人烦恼的问题是其分公司经理的职务和职能的设计。

一个大制药公司(不论它是美国、瑞士、荷兰、英国或德国的公司)在拉丁美洲一个中等国家(如哥伦比亚)中的分公司的经理，在该国中必然是一个大人物。他所领导的公司可能是该国最大的制药公司，雇用的人、特别是受过教育的人，可能在该国是最多的。在这样的国家中，卫生保健是(而且应该是)政界和政府关心的一项重要项目，

担任分公司经理的人最好是一个有相当地位的人。例如，在这样的拉丁美洲国家中担任制药分公司经理的人，有几个在进入工业界以前是该国大医学院校的校长，有几个曾做过卫生部长，

药品是现代医学中最能有效地被一个发展中国家应用的部分。比起培训和雇用医生、建造医院或在贫穷的农村地区或郊区贫民窟发展保健事业来，提供现代药品较为容易而便宜。因此，药品在这样的国家的卫生保健系统中起着很重要的作用。

但是，从药品的销售量来说，这样的国家中的销售量却不会多于一个大的发达国家中的中等销售区，如美国的堪萨斯市或英国的曼彻斯特市。那么，这样国家的分公司经理在整个公司的组织结构中，应该处于什么地位呢?

这是一个传统的组织理论无法解决的问题。前面提到过的尤尼莱佛公司的结构最接近于能够解决这一问题。但是，唯一的解决办法还是只能说哥伦比亚分公司的经理同时是一个中等销售区的经理以及公司高层管理的一个成员。他以哪种身份出现，取决于当时的条件。事实上，在很大程度上必须由他来决定，当时的条件要求他以什么身份出现。他始终应该能立刻接触到公司的最高领导，但他应该尽可能少地利用这种权利。但是，他应该是公司高层管理在某些重大政策问题上(如在整个拉丁美洲同政府的关系、在拉丁美洲的长期战略等)赖以进行领导、指导、咨询的人物。他当然不应该向瑞士巴塞尔或美国纽约的拉丁美洲副总经理报告工作。他也不应该同级别更低的人去“清理”他每日的大量日常工作。

系统管理结构虽然模糊不清，但这里只有系统管理结构才能适用。平常的组织图只会把事情搞乱而不会使之明确。

每个人都需要一个家

多国公司中人事政策的管理、人员的发展机会、地位、报酬等也是一些很困难的问题。

在一家以美国为基地的多国公司的整个管理集团中，大家公认，最能干的人是意大利分公司的经理曼佐尼博士。曼佐尼最初为这家公司所知时，是代表着被这家公司买下的一家中等规模的意大利公司所有主的律师。美国总经理对他的印象很好，所以在几年以后，当意大利分公司发生麻烦时，就要求他来接管它。曼佐尼使意大利分公司恢复到健全状态并迅速地使之成为意大利同业中的领先企业。当欧洲共同市场成立时，他计划并实现了该公司在整个西欧的扩展，找到合适的企业收购对象和合伙者，为新公司找到管理人员，培训他们，并从其意大利总部全心全意地经营着该多国公司在欧洲的各家分公司。当该公司的美国总经理年老要退休而需人接替时，人人都想到了曼佐尼。但曼佐尼直截了当地拒绝了。他说，“我的几个儿子正在上高中， 我不愿他们移居国外。我的妻子有着年迈的双亲不能离开。而且，坦白地说，我认为在美国中西部的一个小城镇中并不太舒服，不象罗马这样有吸引力。我知道，我能胜任你们要我担任的职务——而且这项职务很吸引人，远超过我最大胆的梦想。但是，对我来讲，这项职务还是不合适的。”

人们需要有根，需要有一个家。他们有权对自己的孩子的教育关心。他们对自己的双亲负有责任。而且， 当他们认为自己“移居”别处不恰当时，他们也许比公司的人事副总经理更有理由。但是，公司最好还是能找出一种办法来使曼佐尼这样的人的才能得以发挥。如果象这家公司那样，认为这个人已不再能“升迁”了，并把他看成是二等公民，那就会使他很难堪，就会离开这家公司——曼佐尼果然在一两年以后离开了这家公司。

那么，管理结构应该怎样，才能既承认和尊重一个人的根基而又能建立起一个真正的多国性领导班子呢?

有一点是很清楚的，那就是对各种国籍的管理人员要提供均等的机会。象曼佐尼这样的人必须有根据其能力进入高层的机会。如果不提供这种机会而把高层职位只为某一国籍的人员保留，那就会使多国公司丧失它在其中从事经营的每一个国家中吸引能干人才的能力。

以荷兰、瑞士、瑞典这样的小国为母国的多国公司，通常把它的所有子公司和分公司中的高级管理职位只保留约在母公司中开始其职业生涯并接受训练的本国人。(唯一的例外是在美国的子公司或分公司。荷兰和瑞士的大公司多年来都把美国人提升担任该处分公司或子公司的经理。但这是由于，这些公司中的美国分公司通常是整个多国公司中最大的单位，必须作为一个真正独立的实体来经营管理。) 这样做当然也有许多方使之处，如信息交流显然就要方便得多。如果以美国或英国这样的大国作为母国的多国公司也采取这种办法，那就会碰到一些麻烦。而这些麻烦在以中立小国为总部的多国公司却可以免除。没有人会认真地担心瑞士的帝国主义。

但是，即使是这样，采用这种政策也不符合这些公司的最大利益。目前，争夺第一流管理人才的竞争十分激烈，如果不为他们提供均等的机会，能干的年青人就不会到这种公司去工作，或者不愿长期待下去。一家公司，无论它从事的是什么行业，如果在其子公司、分公司或本国公司中只提升本国人担任高级职位，那就不可的获得或保持它所需要的管理人才。

多国公司应该在它从事经营活动的任何一个国家中，为能干的年青人提供较完全是国内的公司更多的机会。换句话说，它应该使自己的跨文化性成为一种长处。否则，它比起管理得很好的国内公司的吸引力就会更小。但是，又必须尊重一个人的国家观念、对本国的忠诚、尊重其本国文化和他对“家”的需要。

如何确定经理人员的待遇

在多国公司经理人员的待遇上，也存在着严重的问题。世界各地的经理人员应该按其职位付给相同的报酬吗?或者，应该按各地大不相同的标准来付给工资？如果一个美国人或荷兰人由其母公司派往国外的分公司担任经理工作，是否应该按当地标准付给工资——例如，当派往日本时，在东京这样物价很高的地方，其工资就太低了——而另外给予可观的“福利待遇”，如供给住房或可以随意开支费用的银行账户?对于在公司结构中事实上只是一

个小企业的经理的人又怎么办呢 7 例如，制药公司在哥伦比亚分公司的经理，就其业务量来说，只是公司中的一个中层经理人员，但从他在他那国家中的地位来讲，却是一个高层人物。

这两方面的要求又是不易协调的。最好是使一个人能够调动工作而又不至于由于提升职务反而受到惩罚。可是，如果按人们在其中工作的国家的通行标准来付给报酬，那么，经常提升就会意味着要求减少工资。

最极端的例子是被派往欧美工作的日本经理人员。在纽约或杜塞尔多夫的日本经理人员所拿的工资，如果按美国或德国的标准来看是低的，但按日本标准来看是闻所未闻的高待遇。当这位在工作中取得成绩的日本经理人员经过五年左右被提升回日本担任一项高得多的职位时，常常必须减少收入一半或一半以上。

但是，如果管理当局中有一位成员、特别是来自国外的一位外国人，报酬与其他成员大不相同，那也会造成混乱。

报酬上最严重的问题大多是由于多国公司的基本企业战略引起的。因为，多国公司中的经理必须既是整个公司高层领导班子的一个成员，又是他那工作单位的高层领导班子的一个成员。因此，传统的工资报酬制度，特别是同经理直接领导单位的成果相联系的高额奖金制度，就是既不公平又有破坏性了。这种制度在最需要团结协作的地方破坏团结协作。

这种矛盾在多国商业银行中表现得最为尖锐。有一个例子，纽约银行在日本的代表开辟了一项业务，为银行找到了一个新的大主顾，但在其损益表上却一无反映。伦敦分行承担了全部的工作，在其账簿上却表现为债务。而法兰克福分行，只是因为有一笔可用的多余马克，这笔买卖的全部收益就归在它名下。传统的奖金政策大大地奖赏法兰克福分行，惩罚了伦敦分行，而对东京分行完全置之不理。

所以，如果把一个人的报酬同他自己的单位或地区的成果联系在一起，就会使他放过能为银行提供最大成果的机会——那种会由另一个单位或总部实际做成生意的机会。但是，如果按其它标准对他付报酬，或者采用个人决定或主观判断的尺度而不是采用非个人的和客观的尺度，也同样是不可取的。但是，到底什么是可取的办法呢，却一点也不清楚——更谈不上实行了。

在本书所探讨的每一领域中，几乎都能提供出成功的例子。但是，在多国公司经理的工资报酬问题上，我却至今找不出一个成功而行得通的政策。美国公司承认，它在这一问题上如同欧洲公司或日本公司一样地感到没有办法。而且，我所知道的多国公司中的每一种工资报酬政策，都是一直在被重新研究、重新组织、重新修正。最成功的政策可能是一家瑞士大制药公司的政策，它坦白地说，“我们知道，我们所做的至多只能在几个月内起一种治标的作用；但我们至少试图使我们的管理人员知道，没有什么彻底的解决办法，他们和我们至多只能期望对当前最急迫的问题作些日常应付。”

要一家真正的多国公司在管理结构、管理职务和人事政策上完全超越国家和文化的界限，既不可能，也许并不可取。真正需要的是在互相冲突的各种需要和要求之间求得一种浮动的平衡。

一个多国公司必须能够使曼佐尼博士这样的人成为以美国为基地的公司中高层管理的一员，但又尊重他留居本国和保持其自己国家的文化的合法愿望。它必须能够为某一单位既制定一个整个公司助战略，又制定一些地区性的战略。它必须能够按成绩来付给报酬，但又鼓励团结协作。它必须既能集权，又能分权，而且知道什么时候集权和什么时候分权。

这需要很大程度的正式结构和政策，但也需要甚至更大程度朗互相了解、互相信任并交流经验。尤其重要的是，它要求在整个管理集团中有高度的自我纪律

多国公司及其环境

实际上，任何一个国家中对多国公司进行的攻击，都是站不住脚的，都是很容易被驳倒的。但是这种反驳并不能说服多国公司的批评者和敌人。多国公司的批评者所用的论据可能是错误的，但他们的敌对情绪却是指向某种现实的。他们对问题的看法可能是错误的，但的确存在着一个现实的问题。

多国公司在其东道国(即使是本身拥有强大经济实力的高度发达国家)被攻击为不遵循该国的经济、社会和金融政策并损及该国的主权和政府。它被攻击为不合法并不受控制地决定生产什么、就业机会以及工业和经济政策。一些重大问题的决策，不是由该国的合法当局(如国会或政府)做出，而是以一种隐蔽和不明确的方式、在远处由某些既不了解又不关心该国的人做出的。

但是，多国公司在其母国，不论是美国这样的强国还是弱国，也受到攻击，被认为是逃避(如果不说是颠覆)母国政权的一种手段，造出了一种超级权力，不对任何人负责，而却控制着母国的经济政策、就业机会，甚至在很大程度上还控制着非经济领域的各种政策。以美国为母国的多国公司被控“输出就业”以及利用海外子公司规避美国的政策，如以前禁止对红色中国出口的禁令。而它在国外的东道国中又被激烈地攻击为其子公司不顾东道国(如加拿大或瑞典)的国际事务政策而不愿同红色中国进行贸易。

多国公司对这些攻击的反驳是完全顺理成章的。任何企业，不论它是多么富有和强大，都没有同一个国家的政府相对抗的权力。在经济权力同政治权力的任何冲突中，经济权力总是屈居下风的。多国公司正如其它任何企业一样，只有在一国政府的容许之下，才能存在。

但是，这种反驳并没有接触到问题的核心。问题的实质在于多国公司从其本性来讲，必须从非国家的角度来看待经济。它必须把制造厂这样的资源看成是跨国经济体系的一个部分，而不看成是某一国的资源。它必须力图按照市场而不是按照国家疆界来求得最优化。这就是二十世纪的多国公司同其在第一次世界大战以前的先驱者之间的真正差别。

在一个共同世界市场中的多国公司的职能正在于按照经济的逻辑来分配资源和市场，即在很广大的地区内甚至在全世界范围内使生产和分配最优化。而所谓“生产和分配”只不过是就业机会、进口和出口(即贸易差额和收支差额)、工资水平——总起来讲就是经济条件和经济政策的另一种用语。

关于多国公司的经济最优化“输出就业”的论调是完全不对的。所有的研究都表明，它创造出就业机会。多国公司的海外子公司所制造和销售的产品，如果没有多国公司的话，也不会由其母国中制造和销售。而且，子公司还从母国购买装备和供应品。事实上，多国公司把生产转移到国外去，可能是防止动乱不安的一种有力手段。否则，大量迁移低技术和低收入的人们——如黑人迁入哈林区、阿尔及利亚人迁入法国、土耳其人迁入德国、巴西东北部佃农迁入圣保罗市或西西里人迁入多林诺——都造成了无法解决的紧张状态；因此，经济学家、几乎是所有的经济学家都会得出结论说，人们之所以对多国公司进行批评和抵制。是由于不了解真相。

但这还是没有抓住要点。多国公司之所以成为一个问题正是由于其决策是以经济合理性为依据而同国家主权相分离。

这一问题没有什么解决办法。多国公司之所以成为一个政治问题并不是由于它做了什么事情或没有做什么事情，而是由于国家主权和经济现实已不再能统一。多国公司抗议说，它和它的每一家于公司是它们在其中从事经营活动的每一个国家的“良好的团体公民”。但这种抗议对多国公司并没有多大的帮助。当然，多国公司及其每一家子公司都遵循当地的法律——至少同该国的国内公司一样地遵循。但是，如果所谓“良好的团体公民”指的是多国公司在每一个国家中从该国的国民经济和市场着眼来经营——人们通常就是这样来理解这句话的——那就是无楷之谈。如果多国公司那样做的话，那就是否定多国公司的全部逻辑，即在世界市场的现实中使资源得到最优化利用。

但是，强调多国公司必须尊重国家主权，也是无益的。戴高乐就是这样做的。其唯一结果就是法国经济在世界上的竞争能力大为削弱。法国后来成为拟议中的“欧洲跨国公司”法案的最有力的支持者，当然不是偶然的事。

为了处理这种紧张关系，的确有必要制定一种新的国际法。2 这种法律不仅必须规定各国在什么样的条件下接受多国公司，而且要规定各国能对多国公司施加些什么限制，如所有权，利润的汇出和资本的偿还，商品、人员和资本从一家子公司向另一家子公司的自由转移等方面。

尤其重要的是，这种法律必须使多国公司“非政治化”。如果“非政治化”指的是多国公司除了新国际法所允许的以外，不得利用其母国政府的政治实力来达到其自己的目的，那是没有什么问题的。如果指的是发达国家之间的关系，那么这种利用政治实力来达到公司目的的办法，早就行不通了。如果指的是多国公司的发达而经济实力强大的母国和经济力量软弱的发展中国家的关系，那么现在已十分清楚，所谓“多国帝国主义”也是无效的。

当智利左派于 1970 年大选获胜以后，美国国际电话电报公司的一位高级人员对美国尼克松当局说，为了阻止智利的马克思主义者总统就职和挽救国际电话电报公司的智利分公司免于被没收，该公司准备在智利制造经济和政治上的动乱。虽然尼克松行政当局也对智利新政府抱敌对态度，但该公司的那位高级人员向尼克松行政当局保证，并不要求它去做什么事，只要谨慎地不予介入就可以了。虽然如此，智利政府还是抓住这点做文章，攻击所有的外国企业和所有的企业。

今后有关多国公司的任何国际法都必须把这类行为宣布为非法。多国公司的子公司或分公司在它从事经营活动的任何国家中，正好像私人公民一样，都无权得到母国政府的政治支持。

更为困难得多的是通过立法来解决政府对其本国企业的优惠问题。这种优惠在多大程度上是容许的呢？例如，一般通行的在公共工程或政府采购方面给予本国厂商有限的或无限的优惠的做法，在多大程度上才是合法的呢?而且，在一个多国公司的时代中，到底谁是本国厂商呢?

前面举过这样的例子，英国政府规定政府部门优先购买英国所有的国际计算机公司生产的电子计算机。在这个例子中，“本国企业”指的是所有权属于本国人的企业。汉尼威尔公司英国分公司对此规定提出抗议，事实上是要求用企业所提供的就业机会的数量和地点来确定企业是否属于本国企业。当然，从它们的申请组成和地点来讲，这两个公司都是英国公司。而且，就许多其它产品来讲，如果英国政府也接受汉尼威尔公司提出的论点。

最棘手的问题是母国的法律管辖所能达到的范围问题。这也是美国最感困难的问题。

传统的美国法学学说——或至少是政府学说——认为，美国公司在国外的所有子公司或分公司都在美国法律管辖的范围之内，例如，反托拉斯法或禁止同某些国家进行贸易的禁令。但是，美国的反托拉斯思想并没有被世界各地的人普遍地认为是恰当的或甚至合乎道德的思想。例如，在欧洲大陆的绝大多数国家以及日本，都认为强制组织卡特尔是推行经济政策的一种正常工具，而竞争则被认为不是一种好事而是一种坏事。

制定出一种共同的行为规范来解决这些问题，是唯一的途径使得多国公司成为它应该成为并可能成为的东西，即增强经济实力和在政治上加以协调的一种有力工具。这些在很大程度上是政治问题和法律问题。但这些问题也是多国公司的高层管理应予认真考虑的职责和机会。否则，可以有把握的预言，将会对多国公司强加给一些政治解决办法。那将会使多国公司和世界经济都受到损害。

但是，甚至连意识到这项任务的多国公司似乎都很少。它们似乎都认为，只要没有人谈论这些问题，这些问题就会自行消失了——这种态度既不明智，又不负责。

多国公司与发展中国家

多国公司的投资和企业(除去不算是真正多国公司的种植业和石油生产或铁矿开采这样的采掘工业)有百分之八十在发达国家中，而世界贸易(也是除去农产品和原料的贸易)也有百分之八十在发达国家中。

但是，多国公司的最大贡献和最大问题却都在发展中的国家中。

从一方面来讲，发展中的国家所最需要的无过于多国公司了，它能够受益最多的，也无过于多国公司了。发展中的国家需要资本，尤其需要技术。它需要市场来销售它唯一的剩余资源——劳动力——所能生产的任何商品。

美国的多国公司对新加坡、香港、台湾这些国家和地区所做出的最大贡献既不是资本，也不是技术，甚至也不是企业经营和管理的技术——这些国家和地区从种族上讲都是中国人，在企业经营和管理方面都有相当水平。它的最大贡献在于保证这些国家和地区制造的纺织品、圣诞节装饰品和收音机在美国有市场。

最重要的是， 发展中国家需要有一种途径来获得各种技能——工业技能、管理技能、企业经营技能。迄今为止，还没有一种机构能在转让技能方面比多国公司做得更好的了。而发展中国家经济和社会发展的全部希望都寄托在这些技能上。

但是，另一方面，发展中国家正由于是发展中国家，都有着一个国际收支平衡的问题。它引进的资本愈多，则愈需要更多的外汇来使这些资本发挥作用。更重要的是，发展中国家正由于是发展中国家，都有着一个民族意识的严重问题。他们可能是——而且常常是——“民族主义者”。但它们很少有民族性的传统。在多国公司中，一个国家中最能干的人、至少是它最富有的人却从属于其它地方——伦敦、纽约、鹿特丹或东京——的老板。于是就产生了、至少在那些努力建立其民族意识的人们的心中产生了一个效力于哪个国家的问题。它还产生了一个“人才外流”的问题——最能干的人去为外国雇主工作。于是，在经济权力的集中的面前，造成了一种依赖于人、甚至无依无靠的感觉。同经济大国比较起来，穷国的确显得软弱无力。

一位秘鲁的部长或印度的部长感到以一个发达国家为母国的大型多国公司是一个威胁。这并不完全是一种偏执狂。他完全知道，尽管这个多国公司的子公司对他的国家的经济来说极为重要，但在该多国公司总部的财务上，仅只占很小的比重。对秘鲁或印度来说，某一多国公司(如美国的一家制药公司)在秘鲁或印度的印度斯坦莱佛的子公司是对该国经济影响极大的巨人，但该子公司的产值在该制药公司或尤尼莱佛公司的总收入中至多只占一个很小的百分比——这个多国公司的中央管理当局在其决策中不大可能使整个公司的利益从属于秘鲁或印度的利益。它可能并不是故意地损害秘鲁或印度的利益——事实上它也没有什么理由要这样做。但是，一位秘鲁或印度的部长或政治家认为至关重要的事，在多国公司看来却不免是无关重要的事。

还有，使多国公司成为发展中国家的一笔经济资产的性质，又使它成为当地企业家、当地企业机构的有力竞争者。在巴西和印度，那些本身同以欧美为基地的多国公司建立合资企业最多的工商界人士，也是叫嚷得最厉害的人士，要求“保护”免受多国公司的侵犯，要求当地投资者拥有绝大多数股权，或至少拥有控制性股权，要求把某些经济领域封闭起来不让多国公司介入。

发展中国家的这种矛盾心理最突出地表现在南美洲北方和西方沿海各国对所谓安第斯公约的极为不同的反应上。该公约事实上要求对多国公司严加限制，把多国公司限制在经济的某些狭窄领域中并只限于拥有少数股权。

智利和秘鲁甚至要求对多国公司施加更严厉的限制。那事实上会在十年或十五年内把多国公司排除出去。哥伦比亚在该公约上签了字，但带有很大的保留，并且事实上清楚而公开地表明它不准备履行该公约。委内瑞拉则在很长时期内根本拒绝在该公约上签字。

它们在态度上产生这种差异的原因不在于思想意识上的左或右——当时(约 1968 年)，在提出该公约时，委内瑞拉的政府比智利的政府更左。其原因在于每一国家中的多国公司是不同的。在秘鲁和智利，外国公司还是十九世纪类型，一般从事于采铜和石油这些采掘工业，以及动力和电灯公司、电话公司这些“基础结构”事业。在这两个国家中，这些企业大都是由外国人管理的，而当地工商界人士则既无股权，又被排除在管理当局之外。在哥伦比亚，直到第二次世界大战以后才有多国公司。该国的多国公司绝大多数积极从事于供应国内外市场的制造业。多国公司在哥伦比亚的于公司几乎无一例外地由哥伦比亚人管理。而且有许多是同哥伦比亚企业家合开的合伙企业。最后，委内瑞拉迫切需要多国性的制造公司来抵消它本国的工业寡头集团——作为大型国际石油公司在本地的代表和亲信的少数家族，他们控制了该国的所有产业部门。委内瑞拉有着大量的受过高度训练的年青人。这部分地是由于它的石油收入。这些年青人发现，他们的发展机会在寡头家族经营的企业中受到严重的限制。这些年青人虽然是强烈的民族主义者，却欢迎外国的多国公司进入其国家。因为，随着多国公司的进入，为能干的人提供了不以家族背景为依据的职业机会。

这些例子表明，在多国公司同一个发展中国家之间建立起正确的关系，是多国公司及其高层管理的责任。它们之间的紧张关系并不能消除，但可以使之缓和。

例如，明智的多国公司管理当局会限制自己进入那些加重发展中国家已感不足的外汇的负担的行业，或者进入那些如果不严加保护以致成为该国消费群众的负担、否则就不能存在的行业。

如果某种产业的成本(原料、人工和资本的成本)很高，以致不大可能从事经济的经营，却在该产业中去建立企业，那显然是不好的。在这种情况下，依赖于政府提供保护的诺言，是愚蠢的。

有许多多国公司，在各种生产要素成本处于严重不利条件的一些拉丁美洲小国中，只是以政府的保护诺言为依据，建立了一些制造工厂。在五十年代和六十年代，这些政府为了获得“进口代替品”，几乎愿意做出任何诺言。现在，绝大多数的这些公司已知道他们犯了错误。由于保护关税的缘故，它们可能表现出获得了盈利，但却无法汇出去。因为，那就会损及该国不稳定的国际收支平衡。其目的只是制造进口代替品的工厂使得该国实际上更依赖于进口——在原料或机器上。另一方面，它又造成了对外汇的需求，以便使引进的资本投资发挥作用，却并没有造成出口来提供外汇。而且，当该地区有向经济一体化发展的任何趋向时(如拟议中的拉丁美洲自由贸易区)，

这些公司的投资就有化为乌有的危险。

任何地方的投资都应该能够在—个竞争性的市场中生存下去。如果一个新工厂或新企业在几年内很少可能获得竞争能力，或者甚至不依赖保护就无法生存下去，那从一开始就不应建立。

这些道理当然从保护主义理论首次提出以来就已为人所知。保护主义理论首先是在十九世纪由美国的亨利·克莱(Henry C1ay)及其门徒德国的李斯特(Friedrich List)提出的。“幼儿时期的工业”可能的确需要保护，也应该受到保护。但是，这种保护的目的是使它们能够成长为“成人”，能够自立。如果不能做到这一点，那么，无论有多大的保护，迟早也会碰到麻烦的。

还可以说的一点是，传统的十九世纪的全部由母公司拥有股权的于公司不适用于目前的发展中国家。那会阻挠而不是促进发展中国家所最需要的，即本地的投资和资本的形成、本地的管理人员和企业家。但是，本地的子公司又必须成为世界范围内的综合经济和企业战略的一个部分。例如，它必须在多国公司各个工厂和各个市场之间进行专业化，制造某项主要部件，又能从其它工厂输入它不适宜于制造的某些部件。

正如前面所提到的，福特汽车公司的墨西哥分公司专门制造“斑马”车的电气系统。但是，它也许根本就不应该制造汽车引擎，而应该从福特汽车公司在加拿大、德国、英国等地的工厂进口引擎。

但是，这就提出了一个非常困难的问题，即如何使当地的合伙人(更不用说当地政府了)的利益同多国公司的利益协调起来。由谁来做出最优化决策呢?

在许多发展中国家中，传统上资本投资同管理控制相一致的做法，应予重新考虑。有些发展中国家能够——而且应该——形成它们自己的资本。巴西就是一个例子，新加坡和属于中国领土的台湾、香港在很大程度上也是这样。它们所需要的是技术、管理和市场。这里所需要的可能是管理合同而不是母公司对于公司的股权。

其它发展中国家同时也需要资本，但它们所需要的，或者是有条款规定，本国人最终能参与股权；或者是多国公司从一开始就是拒绝资金而不是投资。否则，随着这些国家的发展，其关系将难以维持。

最典型的当然是加拿大的例子了。加拿大的工业中外国、特别是美国股权所占的比重很大。之所以会形成这样的状况，是加拿大历届自由党政府在三十年代大萧条以后急需资金的年代中所采取的决定和行动、特别是有意识的政策的结果。当时加拿大有意地把外资引入工业部门而使本国资本引入公共工程这样的“基础结构”之中。其结果，从经济上来讲，取得了辉煌的成功。加拿大在 1930 年时是一个贫穷的、在很大程度上还没有工业化的国家，而现在则是世界上最发达、最富有的国家之一。但是，从政治上来讲，效果却并不好。象加拿大这样的经济大国，是不能股权归外国“所有”的。

唯一了解这一点的大公司是美国电话公司。在第二次世界大战结束时，它实际上对加拿大人口最稠密的两个省份安大略和魁北克的商家电话公司拥有全部的股权。然后它开始有系统地抛售股权，直到目前已几乎全部归加拿大人所有。但从技术和作业上看，这些电话公司仍属于贝尔电话系统。

最后，多国公司必须事先考虑并解决那些由于它本身的成功而在发展中国家中引起的问题。由于多国公司的成功，发展中国家将不再继续是发展中国家，而将象加拿大那样成为一个发达国家。至少，它将变化得使旧的关系难以维持下去。

石油开采权在获得成功以后，就难以再维持下去。因为，这首先就意味着以前极为贫穷的国家已成为由于石油而富有的国家。它还意味着，原来游牧的贝督因人已成为有技术的机械师、地质师、化学工程师。石油开采权在开始时是有意义的，因为开采石油的成本很高并要冒很大的风险。石油生产国还需要多国石油公司——也许比以前更需要。因为，它需要有一个复杂而费钱的全世界的运输和销售系统。但石油开采权作为石油生产国同多国石油公司之间的关系来说却已经过时，而且对于两者来说都成为一种包袱。

没有一家国际石油公司正视这一问题并认真考虑出一种新的关系来，至少就公众所知是这样。这是国际石油公司高层管理的一种严重过借。

未来的多国公司

有—点很清楚：未来的多国公司将不同于目前的多国公司。

我仍目前所有的事实上还是十九世纪的多国公司，但用它来从事二十世纪的跨国公司的任务。换句话说，我们目前处在一个过渡阶段。

关于多国公司同其政治环境之间的相互关系，要预言什么能行得通不容易，而预言什么行不通，却比较容易。如以下几点都是行不通的。

一、可以称之为加拿大模式的显然是行不通的。多国公司必须被纳入其东道国的政治现实之中，以便国家主权能支持多国主义。

日本所采取的政策虽然具有明显的狭隘性，而且是以害怕和厌恶外人为依据而不是以有关日本在世界经济中的地位的自觉和系统的考虑为依据的，但从其展望来看，却是一种现实主义的政策。日本的政策试图获得经济结合的利益而又不至于造成对外国企业的依赖，更不会造成外国企业对日本的统治。它试图寻找经济结合的新形式，如合资企业和技术合伙，而又不放弃最终决策权。

但是，日本的政策还是以十九世纪的现实为注意中心，而不是以当前的现实为注意中心。因此，它的政策虽然在许多重要的方面可能比在整个经济世界中由单一的决策中心所有、控制和指挥的单一的公司更接近于未来的结构，但已不再是一种恰当的政策了。

二、十九世纪由外国资本控制一国的电力、运输、电话等基础结构事业的模式也再行不通了。其原因之一

是，在一个通货膨胀的世界中，外国企业难于提供所需的资本。这都是些资本集约的企业。但它们又都是在政治上极为敏感的企业，其价格在各地都是由政府控制的。在通货膨胀的情况下，外国公司不能提高电话费的价格，只有政府才能解决这种问题。而且，在通货膨胀的情况下，外国企业无法筹到足够的资本来维持这类服务事业，更谈不上扩展了——只有拥有征税权力的政府才能做到这点。

三、国际商用机器公司在世界电于计算机行业占有的地位那种情况，也不再能行得通了，而且超出了一个多国公司所能容许做的限度。国际商用机器公司在极为重要的信息技术的新社会职能方面拥有一种近乎垄断的地位。国际商用机器公司的这种统治地位可能由于电子计算机和信息工业中其它企业的发展更快而逐步得到改变。这可能是最理想的一种解决办法。另一种可能是，其它地区(如西欧和日本)也可能成功地把它们的电子计算机组织起来成为国际商用机器公司的有效的竞争者。最后，国际商用机器公司的统治地位也可能由于政府法令而结束。

国际商用机器公司问题的解决，甚至可能还有一种完全新的途径。国际商用机器公司可能成为第一个真正的跨国公用事业。它可以通过同各国政府合伙、由各国拥有部分股权、并遵从各国的管制，从而不仅在全世界继续享有领导地位(如果不说是准垄断地位的话)，而且在经济上、甚至在政治上被纳入各东道国的结构之中。

但是，不管采取什么方式，国际商用机器公司在现代社会的一个极为关键的必要领域中的统治地位，必将受到约束。

四、最后，如果多国公司不仔细考虑它的发展对当地经济产生的后果并事先计划好在相互关系中做出双方都满意的改变，就不能容许在发展中国家从事经营活动。

但是，未来的相互关系到底会是怎样，人们只能说，高层管理有责任来发展出行得通的相互关系——特别是同发展中国家的相互关系。

未来的多国公司的管理结构

未来的多国公司的管理结构也将同今日有所不同。即使在发达国家中，多国公司也必须能够在一个结构中协调“多中心管理”和共同企业战略两方面的需要。需要这样做的理由之一是公司必须能够灵活地利用每一资本市场所喜爱采用的形式，以便在筹措资本上能最为有利。

以美国为母国的多国公司中已有许多资本是欧洲人占有的。但是，欧洲人长期以来喜欢采取可转换为股票的债券形式，而不喜欢直接采用股权投资的形式。其结果是，以美因为母国的大型多国公司的总资本中，有百分之二十是可转换为股票的债券。这种债券常常是以欧洲货币来表示的，主要由欧洲的各种机构和投资者拥有。

但是，筹措资本也可能采取下列各种形式：建立欧洲子公司和分公司，直接发行欧洲的股票；建立巴西的子公司和分公司，其股票在巴西人手中；在日本和其它地方建立合资企业和各方拥有部分股权的合伙企业；等等。从组织上讲，所需要的是系统管理，而且目前正在向这方面演变。

多国公司在组织方面必须有高度的纪律、集中指挥，但又必须有灵活性，是各个平等单位的联邦。否则，它就没有解决其内部问题或它同其政治环境之间的相互关系问题。这是唯一的办法，使得一个世界性制药公司的哥伦比亚子公司的总经理能够既是高层管理的一员，又是一个地区销售经理。这是唯一的办法，使得他能够按照不同情况的逻辑和需要以不同的身份来行事。这是唯一的办法，使得多国公司能够采取与已有利的不同东道国中的各种极为不同的形式，如，这里是合资企业；那里是合伙企业；地区或本地的子公司由当地投资者拥有多数股权，而自己只拥有少数股权，但也有相当大的份量的股权；在政府企业很重要而且在经济中事实上是一个主要因素的许多国家中，则同当地政府办合伙企业；在某些发展中国家中则采用管理合同的形式而不采取股权的形式；以及其它许多形式。

另一方面，同样清楚的是，多国公司又必须这样来组织，以便能为共同的世界市场而利用共同的资源。这种资源中的一种就是资本，另一种是知识，最重要而最困难的一种是各种管理人员和专业人员。各种管理人员和专业人员必须既是整个公司中的“完全公民”，又是当地社区的重要领导成员。否则，多国公司就不能吸引并保持它所需要的那种人员，它们就不能利用它们的最大资产，即年青人希望成为一个更大的世界的一部分的愿望，旅行并生活于各种不同的文化中的愿望，有广泛的选择自由的愿望。多国公司能为实现这些愿望提供条件，而这些条件是过去的国内公司无法具备的。另一方面，它又必须能够为同样的这些青年人、特别是发展中国家中能干的青年人提供为他们自己的国家、自己的社会、自己的经济做出贡献的机会。

同样相当清楚的是，未来的多国公司必须能够在同一个公司组织结构中，在同一个管理集团中，包含不同的管理传统。多国公司在日本必须能够使日本的传统结构、传统升迁制度、传统管理方式发挥作用；而在德国，又必须是一个德国公司。它在德国不仅必须按照德国人期望于他们的高层管理那样的方式来建立其高层管理，即由一位主席来领导一个高层管理班子，而且必须满足德国人关于管理阶层的恰当条件。例如，德国人认为工程技术人员是进入高层管理的最恰当人选(而其它国家却并不这样看，至少在程度上是有差别的)。在法国，多国公司必须接受法国人的观点，即强调工艺技术学校的毕业生是一个优秀的集团。法国的传统是，一个工艺技术学校的毕业生开始时在政府机构中服务，担任的工作却常常并不应用他在校学得的东西。然后，在四十五岁或五十岁左右，达到政府中的高级职位对，直接转到一个大型工商企业中进入高层管理。在美国，正如绝大多数由欧洲人在美国经营的多国公司长期以来所知道的，其高层管理必须带有美国高层管理的印记。

但是，另一方面，多国公司又必须是统一的。多国公司的管理人员，即使是中层管理人员，也必须能够了解上述这些差异，必须愿意接受这些差异，必须学会尊重这些差异。目前，绝大多数的多国公司往往说，“我们在芝加哥(或慕尼黑、大阪、艾荷芬)是这样做的。”未来，它们必须学会讲，“这是我们要达到的目标，我们如何才能在

被奥利亚(或慕尼黑、大版、阿姆斯特丹)达到达些目标呢？”

未来的多国公司不可避免地必须有不止一个管理班子。整个公司的高层管理班子是这种管理班子中的一个，但其成员又必须作为其它好多高层管理班子中的一个成员。而在其它高层管理班子中，这些不一定是整个公司高层管理班子成员的人却来担任班子的领导人。

前面已提到的以美国为母国的美国玉米产品公司就是一个例子。整个公司的高层管理是一个由四、五个人组成的班子。而这些成员同时又是五个分公司高层管理的成员。每一个分公司的总经理是该分公司高层管理班子的主要负责人，而整个公司的高层管理只是其中的成员。整个公司的高层管理当然可以撤换分公司的总经理，决定由谁来担任这五个分公司的总经理，但是，就每个分公司的业务范围来说，其总经理“却是第一把手”。每一个分公司的总经理，特别是欧洲、拉丁美洲、远东分公司的总经理都领导着各个国家中的许多自治性的支公司。而分公司的高层管理班子又是这些支公司的高层管理班子的成员，由该支公司的经理任“第——把手”。

这种组织结构复杂而困难。它不仅要求整个公司的高层管理摆脱日常经营事务，而且要求管理阶层仔细考虑一下它的一个或多个企业是什么以及应该是什么。它要求实行目标管理和自我控制，要求进行良心工作并使之获得成效。它要求管理人员有最高限度的自我纪律并承担起对上级的责任，特别是使整个公司的高层管理获得情报和信息，受到教育。它还要求建立“执行秘书处”或“企业研究参谋”(见第五十一章)。

还必须有一些高度有效的董事会，整个公司及其各个主要的分公司都必须有董事会。这些董事会既是作为检讨和控制的董事会，又是作为公共关系和社区关系的董事会(见第五十二章)。

但是，多国公司的管理当局，正好像所有的系统结构的管理当局那样，必须努力建立和维持个人联系与信息交流，愿意学习也愿意教育别人。它不能只靠“制度”来经营，虽然它要求有很高程度的制度。正如其最初的典型，美国国家航空和航天局的“系统管理”(见第四十七章)所表明的，这样一种组织结构中的高层管理必须有充裕的时间同人们、而且不仅是同高层人员相接触。它必须保证在本组织中的每一个决策人员知道事情的进展情况，而且不仅是本单位的事情的进展情况。它必须保证相当下层的人员知道，他们是在帮助高层管理了解情况。这就要求在纽约或巴塞尔的高层人员有足够的时间在圣保罗或悉尼同其同事在一起讨论问题——不是为了一个亟待解决的问题，不是讨论他们自己关心的事，而是作为一个学习者、一个倾听者、一种资源。这还要求高层管理人员，整个公司的以及所有其它各个单位、直到地区上最小单位的高层管理的成员，都有足够的时间同周围环境中的各个重要集团——政府人员、政界人物、新闻界和教育界的舆论制造者——保持直接的个人联系。他们不能期望克服世界经济同民族主权国家之间的分歧，但有责任使之能过得去。

多国公司肯定是目前世界中最重要的经济机构。它之所以重要，就在于它反映了一个统一的世界市场和世界经济的新的现实。它之所以重要，就是因为它是使现有经济资源得到最佳利用的最有效的工具。但是，正因为它反映了一个新的现实而不是过去业务的延伸，因而它要求有新的组织结构、新的综合方法、新的关系。多国公司还是一个新生事物，很容易遇到挫折。如果多国公司遭到挫折的话，世界就会变得更为不幸。而最大的受害者正是那些发展中国家。它们却又最害怕多国公司，最感到多国公司的强大同自己的弱小之间的差距，在经济上、尤其是心理上最需要安全和白信。但是，为了使多国公司实现其使命，就要求其高层管理进行高水平的创新工作。

第六十章 对企业成长进行管理

国际商用机器公司的“近于失败”——福特公司，西门士公司，美国电话电报公司，西尔士—罗贝克公司——“自我意识的危机”——企业成长为什么不是自动实现的——是否必须成长?——五十年代和六十年代的成长热——关于“成长的公司”和“成长的行业”的神话——零成长的动乱——公共服务机构中的成长——成长是企业的一种最低需要——为成长做准备——高级管理阶层是控制性的因素——为关键活动配备人员——必须进行变革的征候——最高层人物的个人决定——以及他的责任

企业成长并不是自动实现的，并不是随着企业的成功而必然出现的。当然，企业成长必须要在恰当的时机把恰当的产品或服务投入恰当的市场。但是，那是企业成长的必要条件、前提条件，而不是企业成长本身。

象企业这样的社会机构的成长，正像生物机体的成长一样，有着许多的压力和张力。这是不连续性。一个企业在达到某一阶段以后，必须改变自己。而在那一阶段，企业通常有一种自我意识的危机，即心理学家在分析一个人由青年期转入成人期时所讲的那种危机。正如人类一样，最能干、最出色、干劲最大的企业所遭受的自我意识的危机最为严重。

最好的例子就是国际商用机器公司“近于失败”的事例。

国际商用机械公司的“近于失败”

回顾起来，国际商用机器公司从 1950 年左右年销售颇为一亿美元的中等企业成长为七十年代初期年销售额达八十亿美元的电子计算机行业中的巨人，似乎是一帆风顺的，没有碰到什么困难，而且是命该如此的。事实上，它经过了一次严重的自我意识的危机。它几乎失去了进入电子计算机行业的机会。它只是在经过了一次“宫廷政变”，推翻下公司的创建人、总经理、“数据处理”的长期预言家托马斯·沃森爵士的统治以后，才得以成长。

但是，如果说有任何公司应该能够顺利而没有波折地成长的话，那就是国际商用机器公司。在美国的企业史

中，没有其它公司象它那样地为成长作了仔细的推备、训练并以成长为方向。而且，它从一开始谈准备在数据处理方面成长。

托马斯·沃森爵士是在第一次世界大战以前开始这项工作的。他当时买进了穿孔卡的专利，以后又加上了记时钟的专利。但是，把这些专利转化为一个企业，却是极为缓慢而痛苦的。在第二次世界大战开始时，国际商用机器公司还是一个挣扎中的小企业，在企业设备领域中占有一个很小的地盘。

但是，即使在国际商用机器公司占有这个小地盘以前很久，沃森就着手推备公司的成长，而且要成长为一个大的、非常大的企业。他为公司取了一个很响亮的名字，国际商用机器公司，而它当时既不是国际的，也不是真正从事商用机器的生产。早在任何其它美国公司想到以前，甚至在艾德里安诺·奥利维梯以前，国际商用机器公司就设计出一种特殊的标记印在其产品、出版物和公司内外的通讯上，以此来创造出公司的形象。奥利维梯在意大利北部继承了一家小的打字机公司，也采用了同样的方法。沃森提出了“思考”这个口号，并把成千上万印有“思考”这个口号的标签和招贴纸分发给职工和顾客。

沃森很早就培训出一批人。这批人以骨干自许，并准备管理一个大得多的企业。正如在第二十章中已讲过的，他坚持认为，他的职工要为自己的工作负责，并因而训练出了一整批自豪而能干的人员。这批人员将成为该公司以后建立一支大得多的职工队伍的骨干。

尤其重要的是，沃森训练、训练又训练。所有的职工都必须在工作岗位上继续学习。而那些被认为“代表国际商用机器公司业务”的人——即销售员、服务人员、销售经理，则继续训练就是他们的生活方式。

尤其是地区销售经理，是被培训为高级经理人员的人。这些人都没有接受过技术教育或做过技术工作。但是，当公司在五十年代和六十年代从机械用具、穿孔卡分类机(它在许多情况下还是手工操作的，或至多只是应用了最简单的电力马达)转为先进的电子设备时，正是这些在技术上没有受过教育的人成为建立一个在世界上占领先地位的电子计算机公司的管理当局。他们是在继续训练中长大的，已学会了去学习。进入七十年代时，国际商用机器公司的高层管理主要由以前的穿孔卡地区经理所组成。

沃森早就看出国际商用机器公司的未来在于从事他可能是最早称之为数据处理的业务。他一直坚信，总有一天，繁琐的处理大量数据的工作可以由一部机器迅速、可靠而成本低廉地来进行。

因此，沃森立即看出，电子计算机的市场在工商业界；而当时其他人都没有看出这一点。他看出，电子计算机企业的关键不在于技术，而在于市场推销。他看出，重要的不在于电子计算机可以做些什么，而在于用户可以从它得到些什么。国际商用机器公司之所以能在电于计算机领域中上升到占统治地位，主要就是由于这个基本认识，而这是托马斯·沃森爵士的见识。

沃森无疑是一个独裁者。他曾受到严厉的批评，说他要求企业遵从他的意志、实行严格的家长制统治，以及他有狭隘的偏见。但是，以后的事实表明，他并没有压制、更没有破坏他那企业中管理人员的主动性。尽管他有一些缺点(而且缺点很严重)。但他早就清楚地看出了目标，并能仔细地考虑所需要的是些什么政策、什么基本态度、什么战略。

但是，托马斯·沃森爵士却几乎破坏了他所等待的、为之而工作和创造的机会。当电子计算机终于出现并使得沃森的梦想能够实现时，他却突然不想使企业成长了。他犹豫不决。他害怕做任何有损于公司的穿孔卡业务的事。而电子计算机自然威胁着——或似乎威胁着——整个穿孔卡业务。他开始阻挠任何可能代替已有的或潜在的穿孔卡设备的制造发展和销售努力。而这当然就意味着阻挠全部的电子计算机发展和电于计算机销售。他过去曾过分地为他的重要人员、特别是地区销售经理这支骨干队伍而自豪。现在，他却突然感到他们之中还没有一个人为担任更大或不同的职务“作好准备”。

尤其严重的是，他拒绝改变他自己的行为。他不想做一个大企业的总经理，而决心继续做一个小企业的所有主。他不愿让任何人；包括他自己的两个儿子承担任何他们自己的责任或做出任何决策。对于任何足以稍微损及他对公司各个方面事务的直接控制的事或使他难于详细了解每件事情进展情况的事，他都反对。他坚决而顽固地把他的公司看成是他的“孩子”和他自己个性的延伸。

按其它公司的经验来看，如果沃森再继续担任国际商用机器公司的首脑一段时期，就会毁灭了公司成长的机会。即使再延迟几年，也会造成致命的损失。到了那个时候，即五十年代初期，第一批重要的顾客就会购买电子计算机并确定谁是领先的电子计算机公司；必须在最初的模型的基础上做出重大的新的技术发展。而沃森的国际商用机器公司原来对电子计算机技术一无所知——直到三十年代后期才启用第一个工程师，而且是为了生产工程，不是为了设计。考虑到这种情况，如果不早作准备，它很难直接跃进到五十年代早期的“第二代”电子计算机。“第二代”电子计算机用晶体管代替了电子管、电子开关代替了机械传动。如果让沃森继续留在职位上几年，国际商用机器公司至多只能成为电子计算机行业中的“平庸之辈”——甚至可能连这也做不到。它肯定不会成为数据处理业中的领先者，而沃森却正是为他的公司成为这样一个领先者而一直在做准备的。

但是，似乎是天意进行了干预，采取了美国司法部反托拉斯局这样一种极不可能的形式。正当穿孔卡日益丧失其重要性的时候，反托拉斯局对国际商用机器公司提出诉讼，认为它垄断了穿孔卡市场。沃森所最害怕的就是反托拉斯诉讼。当本世纪初叶他还是一个年青人的时候，一件反托拉斯诉讼案几乎毁灭了他。当时他在国民收银机公司工作。他的同事严重地违反了反托拉斯法，而他则成为一个替罪羊，被判处长期徒刑。只是由于总统特赦才得以免刑。由于他极度惊恐，由他的两个儿子率领的他的亲密同事才得以迫使他退位。他的两个儿子立即建立起 11 个高层管理班子。这个班子把公司的重要资源、特别是沃森训练出来的人员集中使用于新的业务。三年以后，国际商用机器公司就成为一个领先企业了。

国际商用机器公司的这个事例不同子寻常之处只在于其结局很好。在大多数情况下，当成长中的公司碰到自我意识的危机的，往往受到严重打击。在大多数情况下，尽管这些公司非常需要成长上或口头上讲它需要成长——但失去了成长的机会。钱花了，计划也订了，但没有结果。企业不是成长，而是遭到挫折。

很少有公司能够设法逃脱这样一种自我意识的危机。

福特汽车公司在第一次世界大战期间达到了必须转为大企业的转折点。当时，亨利·福特的最亲密的同事和合伙人詹姆斯·卡鲁斯及其姻兄弟和财务顾问欧内斯特·坎茨勒敦促福特改变公司的结构及他自己经营这个公司的方式。但是，福特把这两个人赶出了公司。福特汽车公司几乎立即就衰落了。五年以后，它被通用汽车公司超过了。又过了五年，到二十年代末，它甚至被完全是新来的沃尔特·克莱斯兰超过而失去了汽车业中第二位的位置。克莱斯兰显然接受了艾尔弗雷德·斯隆的建议，从一开始就把他那羽毛未丰的公司按大企业来组织。

正如在第二十九章中讲过的，西门士公司在其创建人死后而他的儿子们拒绝采用适合于西门士公司当时已成为大公司的结构、管理方式和政策时，也经历了一次类似的危机。如果让他们继续干下去，西门士公司可能已不再存在，至少不会成为目前这样的一家重要的大型企业。

美国电话和电报公司，即贝尔电话公司，也经历了类似的创伤。在十九世纪九十年代时，美国电话和电报公司已达到了一个转折点，不再能作为许多地方性小电话公司的财务控股公司来经营，而必须转变为一个大型的全国性公司。西奥多·维尔明确地看出了这一点。他当时是五十岁，是该公司的负责人，并拥有总经理的头衔。但该公司的大权掌握在—小批波士顿的投资银行家的手中。当维尔向他们提出自己的计划和建议对，他们拒绝听取并迫使维尔提前退休。但是，十年以后，由于他们拒绝建立公司所需要的管理当局，使得美国电话和电报公司大为削弱，因而国有化似乎已不可避免。波士顿人于是只好负荆请罪，要求维尔重新回来接管公司事务，并且拥有全权。维尔在几年以内就建立起了一家大公司的新结构，使得贝尔电话公司成为世界上最大的私有电话公司。

但是，最有教益的也许是西尔士—罗贝克公司的例子了。西尔士公司的名字取自理查德·西尔士。他提出了许多基本政策。而西尔士公司迄今所取得的成就都是以这些政策为依据的。但是，当该公司从非常小的企业成长为中型企业时，西尔士却拒绝改变公司及他自己。其结果是，在本世纪初叶，他几乎破产而被迫把公司卖给公司以外的一个芝加哥的布商朱利叶斯·罗森沃德。朱利叶斯·罗森沃德立即组成了一个高层管理班子并组织了一个大企业。在其创建人手中已濒于死亡的西尔士—罗贝克公司又开始成长了。二十年以后，罗森沃德自己又认识到公司及其管理方式又需要有另一次飞跃。当时已是一个大公司的西尔士公司必须准备成为一个非常大的企业。他转而求助于一个完全是公司以外的人即罗伯特·伍德将军。伍德将军在第一次世界大战期间担任美国陆军的军需局长，负责军需供应而显示出其管理能力。以后，他成为西尔士公司最主要的对手蒙哥马利·华德公司的销售副总经理。罗森沃德从旁观察了一两年，然后就把西尔士公司的最高职位交给伍德将军，带着自己的一批管理人员引退了。

这些事例表明，企业为了成长，必须有战略，有准备，必须树立一个准备成长的模式，并集中力量子成为那种模式。但是，如果高层管理不愿作改变，所有这些都没有多大的用处；即使有了伟大的理想和很大的决心，也只能造成麻烦而一事无成。

是否必须成长?

在五十年代，特别是在六十年代，经济界和企业界出现了一阵名符其实的“成长热”。企业成长是投资者在投资时所追求的，也是企业管理当局所许诺的——“每年的销售额增长百分之十，利润增长百分之十。”成长也是发展中国家和发达国家的经济重点。

这在很大程度上是两次世界大战之间的期间世界经济和工商业停滞的一种反应。在那段期间，成长似乎停止了。任何人所能期望的至多只能是防止不景气和衰退。当第二次世界大战以后挫折的阴暗心情消除时，大家都感到大大地松了一口气。一个经济组织接着一个经济组织、一个公司接着一个公司恢复了，这种成长的热潮是很健康的。

但是，这种成长的热潮很快就过了头。在 1940 年以前，我们过于信奉停滞，而以后又过于信奉成长。认为能以指数率的速度长期维持(更不要讲永久维持了)，完全是不确实的。企业如果以指数率的速度增长——更不用说以大为宣扬的年增长百分之十的速度增长——很快就会耗尽世界及其资源。而且，长时期以高速度增长也决不是一种健康现象。它使得一个企业——或任何机构——极为脆弱，使得它不可能恰当地予以管理。它造成紧张、弱点以及隐藏的缺点，在一有风吹草动时，就会造成重大危机。

即使从投资者获得资本增益这种纯粹财务观点来看，成长中的公司也不是一种健全的投资。这样的公司迟早——而且常常是很快——会碰到真正的困难。它迟早会遭到巨大的亏损，不得不注销大量的资本，并事实上成为无法管理的企业。这样一个公司需要多年才能恢复到健全状况并重新获得成长和获利伪能力。目前的成长中的公司，就是未来的问题成堆的公司；很少有例外。

“成长中的行业”也有这同样的脆弱性。的确，：一个成长中的行业的活力是完全为人所知的——而这就使得它成为一种不好的投资对象，除非是对该行业特别在行的人。成长中的行业首先开辟了一个新的大的经济活动领域。这个领域提供出巨大的机会。进入这个新的经济活动领域的人似乎干得很好。其结果是：人大批新人涌入这个领域。这个行业很快就人数过多了。于是不可避免地出现了“淘汰”。进入这个领域的三、四十人能留下来的只有五、六个人或七、八个人。在这些人之中，三、四个人占有并保持领先地位，一直维持数十年。其余三、四个则设法成为相当规模的中等企业，占有一个小而独特的地位。其余的都消失了。

但是，在这过程中，哪些公司将成为领先企业，哪些公司将消失，却是无法预科的。即使是内行，也很少能

够正确地猜出。决定性的因素往往是隐而不见的。其中最重要的因素是一个公司的管理当局对企业成长进行管理的能力以及制定出在淘汰过程中能占有领先地位的战略的能力。

例子之一是美国的化学工业在其成长最迅速的时期，即二十年代的情况。当时，化学工业首次作为美国的一门主要行业而出现。当时，假如能挑出一个优胜者的话，任何人都会挑选联合化学公司。该公司在第一次世界大战期间作为一个很大的公司涌现出来，在许多重要领域中都有专利权，其地位似乎是不可动摇的。当时如果有人挑选杜邦公司或道公司作为未来的优胜者，的确会是十分鲁莽的人。这两个公司在当时至多只是在炸药或冶金这样一些边缘行业中的小公司。但是，联合化学公司却从来未能建立起它的优势，它既无有力的管理当局，又无恰当的战略，只是挣扎求生。而杜邦公司和道公司却作为领先者而涌现出来了。1

同样的，在美国制药工业四十年代后期和五十年代的早期成长阶段；也很少有人会挑选默克公司和菲泽公司这两家公用。而事实上以后正是这两家公司成为优胜者和领先者。当时，默克公司正处于边缘状态，在制药研究方面并没有什么明显的优势，只有少数并不出色的专利药品。菲泽公司甚至并不是在制药行业中。因为它到那时为止，只是为纽约的啤酒厂提供酵母的一家地方性制造商，并无特殊表现。回顾起来——但也只是回顾起来——显然这两家公司有一个成长的战略和愿意建立一个大企业并改变自己的行为的管理当局。

最好建议股票市场对成长中的企业和行业的股票价格打一个折扣而不是予以升值。因为，成长是有风险的。

认为成长本身是目标的想法完全是不对的。一个公司变得大了并不值得称道。正确的目标应该是成为更好的企业。健全的成长应该是做了恰当事情的后果。成长本身只是一种虚名而并没有多大意义。

公共服务机构中的成长

成长热在工商企业界是一种周期病。例如，在过去一百年中，成长热曾三次席卷美国(在十九世纪七十年代，本世纪二十年代——当时欧洲正处于“停滞热”之中——以及在六十年代)。但是，在公共服务机构中，特别是在政府机构中，成长热却是一种传染病和长期病。正如前面在第十二章中所讲的，这在很大程度上是由于公共服务机构对预算依赖的结果。它使得人员多和预算大成为衡量公共服务机构的成就、成功和重要性的唯一标准。

但是，在一个服务机构中，更大也不一定就更好。不论在医院、政府机构、大学或企业的人事部门、研究实验室中都是这样。

美国的两个慈善基金会可以最好地表明服务机构的规模同成就之间并无必然的联系；这两个基金会是洛克菲勒基金会和福特基金会。前者在第二次世界大战以前的数十年中在规模上占第一位，而后者在第二次世界大战以后的数十年中在规模上占第一位。用现在的标准来衡量，第二次世界大战以前洛克菲勒基金会的资金相当有限，在十亿美元以下。而福特基金会则有三十亿美元可用。但是，洛克菲勒基金会正由于资金有限，不得不使工作人员精干而把资金集中使用。其结果是，它所产生的影响很大——在医药界和科学界的影响都很大。而福特基金会则由于要使用的金额很大，不得不去寻找那些能吸收最多资金的项目。而它所资助的任何一个项目到底有多大的影响，迄今仍是一个大可争论的问题。

但是，成长在公共服务机构中，正如在工商企业中一样地有很高的要求并很困难。预算更大，使得公共服务机构有可能从事新的和重要的工作——但也常常只是意味着多做些完全没有必要去做的事。但是，它还始终意味着招进一些必须加以训练、指导、监督、管理的人员，意味着增加了复杂性；尤其是，公共服务机构——包括企业中的服务部门——的成长还意味着高层管理必须作些变革。

正如前面在第十三章和第十四章中所讲的，公共服务机构必须很好地注意“控制体重”。人们很容易把脂肪误认为是肌肉、把体重误认为是重要性、把忙忙碌碌误认为是成就。但是，还必须知道如何对成长进行管理。而对成长进行管理的方法，不论是对于成长的企业或对于成长的服务机构来讲，基本上都是相同的。因为，对成长进行管理是一项高层管理的挑战和高层管理的任务，因而要求有高层管理的战略和高层管理的组织。

成长是企业生存历必需的

成长热正如任何一种狂热一样，必然有一个终结。但是，成长却仍是企业所追求、而且事实上是所必需的一种目标。即使经济如七十年代初期许多人所预言的那样转为零增长——这事实上是恢复到二十年代和三十年代的停滞状态——企业的管理当局还是必须知道如何对成长进行管理。因为，正如二十年代和三十年代的例子清楚地表明的，经济中的零增长时期并不是一个稳定的时期，而是一个充满动乱的时期。

在一个增长的经济中，有着充裕的发展余地。已越过其高峰的一些行业缓慢地下降，而且由于整个经济的浮力而支撑着。新的行业可以快速增长。而对于那些并不知道如何更好、更多地成长的人，也有足够的余地使他们能够不是由于管理、而是由于偶然而得以成长。

但是，当经济不再成长时，经济中的变化必然是突然而急剧的。于是，一个没有成长的企业或行业的确就要衰落了。在这种时候，更需要有一种战略使得企业管理当局能够为成长做出计划并对成长进行管理。

我们是不是已处于经济成长的终结时期并必须学会在“停滞状态的经济”中生活——仅只从环境及其资源的限制来看，也有此可能——不属于本书的讨论范围。考虑到目前还有三分之二的人类处于赤贫状态，停止经济成长还不大可能。但是，未来的经济成长可能意味着极为不同的事。它可能意味着使用较少的资源，即转为知识行业的成长而不是制造业的成长。成本也将不同。我们目前认为是免费的东西，如空气和水，将来可能绝不是免费的，而将花费很高的成本。十九世纪传统的成长模式是强调钢铁的增长。日本在第二次世界大战以后的爆炸性的成长以及巴西在六十年代的成长，也是这样。而未来的快速发展国家的发展模式可能与之大不相同。无疑的，日

益有必要注意并维持人取之于环境和偿还给环境之间的平衡。单只这一点，就将使未来的成长机会不同于过去的成长机会。

但是，也将有一些促使实现成长的新因素。其中一个常被忽略的因素是受过教育的年青人的期望。

一个不能吸引、激励、保持有才干和能干的人的公司，将不能生存下去。这将日益意味着吸引、激励、保持知识工作者。但是，知识工作者不同于过去的体力工作者，并不只是为了寻找一个饭碗，而是追求一项事业，寻找机会。即使在人口增长为零的情况，即人口中每一年龄集团的规模相同的情况下(而这事实上就意味着人口的重心在中年人而不是在青年人身上)，受过教育的年青的知识工作者追求事业机会的压力也将继续存在并超过了老年人退休所能提供的机会。即使人口的增长为零，也必须为青年人提供取得成就的机会。知识工作者的出现提出了至少要有某些成长(而在许多情况下是相当大的成长)的压力。

必须有成长的目标

但是，成长热在六十年代的消失表明，对于企业管理当局来说，单只说“我们要成长”是不够的，还必须有一个合理的成长政策。管理当局必须有以坚实的基础为依据而不是以成长的愿望或诺言为依据的目标。

管理当局必须仔细考虑一下自己的公司所需要的成长的最低限度。什么是成长的最低限度呢?这个最低限度指的是一家公司如果达不到这个最低限度实际上就会丧失优势、活力和取得成就的能力，甚至无法生存下去。

一家公司必须有一个足以维持生存的市场地位。否则，它很快就会成为一个处于边际状态的企业，事实上很快就会成为一个规模不当的企业。而且，如果市场扩展了，不论是国内市场或国际市场扩展了，公司也必须相应地成长，以维持其生存。因此，一家公司有时需要一个很高的最低限度成长率。

在五十年代和六十年代整个市场都快速增长的制药业市场或电子计算机市场上， 为了生存下去，一家公司就必须很快地成长。在发达国家的纺织业中，五十年代和六十年代的总的市场净增长额很小(但比一般人认为的要大些)。在这一行业中，最低限度的成长就意味着确定最有发展前途的市场部分并把力量集中于该部分。

在通用电气公司的企业战略规划中(见第十章)，第一个问题不是“什么市场有着最大的成长潜力?”而是“每一市场的最低限度的成长是什么？我们能够赶得上它吗?哪个市场部分(即使在缓慢成长的市场中)为我们提供了最好的机会?”

就企业来讲，成长是一个经济术语，而不是一个物质术语。体积本身是无关紧要的。每年用多少木材，对于吉普赛·莫瑟公司来讲，可能是一个合理的目标。但对于一家造纸公司来讲却是一个极其愚蠢的目标。不论在市场经济或在其它任何经济制度中，对一个企业来说，重要的是经济成就，是由它对经济和社会做出的贡献、由各种资源(人员、资金、材料)的生产率、由利润率来衡量的经济成就。一个企业如果在经济成就和经济成果方面有所成长，它就是成长了。想要成为一家“十亿美元公司”并不是一个合理的成长目标。成长目标必须是经济目标而不是体积目标。

这点特别重要，因为最危险的错误就是把发胖误认为是成长。一个企业如果把不能做出贡献的活动抛开了，事实上就是成长了。那种活动只会消耗力量，损害成长的真正潜力。因此，通用电气公司企业战略规划的第二步是问一问公司的这一项或那一项活动是否应该停止、出售或至少缩小。当通用电气公司在六十年代末期开始提出这一问题后，它在多年的相当停滞以后又重新获得了成长的活力。

企业所必需的第二个成长目标是最适当的目标。能在风险和各种资源的报酬之间取得最佳平衡的各种活动、产品和业务的组合是什么呢 7 换句话说，市场地位的提高能够使每种主要资源和所有各种资源的生产率同时获得提高的点在哪里呢?超过了哪一点，利润率的提高就将使风险大大增加呢?但是，低于哪一点，风险的减少将会使生产率和利润率急剧下降——并危及市场地位呢?

决定一个公司成长率的上限的不是其最高限度，而是其最适当的点。成长至少应该达到成长的最低限度，但它一般不应该超过最适当的限度。事实上，超过了最适当限度的成长，即以降低生产率来获得市场地位或以降低市场地位来提高生产率的成长，基本上都是不健全的，并难以维持下去。这种成长导致“成长公司”的成本高昂的“惊异”。这种成长造成了各种缺陷、弱点、过度扩张、失去控制，并很快会造成严重的挫折甚至是致命的挫折。

换句话说，一种成长政策是一种企业政策。它同任何其它企业政策并无区别。它要求有目标、优先顺序、战略。尤其重要的是，它要求成长目标是合理的，并且以企业、其市场和工艺技术的客观现实为依据，而不是以财务上的幻想为依据。

必须为成长做准备

成长需要在企业内部做准备。正因为国际商用机器公司为成长作了多年的准备，它才能够在过去的障碍一经消除以后立即开始成长。如果没有这种准备，即使有成长的愿望，即使了解到在新的电子行业中成长需要些什么，也难于从一个技术性不强的简单产品制造者几乎在一夜之间转变为一个技术先进行业中的领先者。

在一家公司的生涯中，快速成长的机会什么时候来到，是难以预料的。但是，公司必须作好准备。如果公司没有作好准备，机会就会转而去敲别人的门。

国际商用机器公司的事例表明，一家公司为了能够成长，就必须在它内部造成千种继续学习的气氛。它必须用这样一种方式来管理，使得它的所有成员——直到等级最低的职工——都愿意并准备承担新的、不同的、更重大的责任，并把这看成是当然的事，而并不畏缩不前。一家公司只能在它的人员能够成长的限度以内来成长。

当然，人们——特别是在西方——也可以从企业外部引进这种或那种专家、专门人才、能力、或才能。但是，从根本上来说，成长，即使是通过企业收购的成长(如前面讲过的)，必须是来自企业内部的，并且必须以公司的长处为依据。一种成长政策要求一个人的组织建立起继续学习并准备担当不同的和更重大的事情的气氛。

还必须为建立一个更大的企业作好财务上的规划。否则，当开始成长时，公司会发现自己处于财务危机之中而可能使成长遭到挫折。这适用于小企业，也适用于中等企业(见第五十四章中有关小企业和中等企业的需要的论述)。因为，即使是规模不大的成长，也会很快就超过一个企业的财务基础，很快就会在人们一般很少注意的领域中提出财务上的要求，很快就会使得资本结构过时或者获得短期贷款和流动资本的现有安排不起作用。财务战略对成长是至关重要的——其重要性不亚于产品战略、技术战略或市场战略。

但是，能够成长的关键在于一个能够成长的人的组织。

高层管理是控制性的因素

对成长进行管理的控制性因素是高层管理——这又是国际商用机器公司的事例提供的教训。一家公司要能够成长，其高层管理必须愿意并能够改变它自己、它的作用、关系和行为。

这讲起来容易，做到却很难。必须做出这些改变的人们(常常是一个人)，一般也正是迄今为止使公司取得成功的人们(或一个人)。而现在，当成功已在手中，却要求他们放弃导致成功的那些行为，抛弃他们的终生习惯，退出领导地位(或者他们认为是这样要求于他们的)。尤其是，要求他们把自己的“孩子”交给别人。因为，成长始终要求把一个人——或极少数人——的管理代之以一个真正的高层管理班子。

在具有成长性但看来还没有开始成长的公司中(即在大多数有成长潜力的中小型公司中)，绝大多数高层管理人员都相当清楚地知道需要做些什么。但是，正像沃森一样，他们缺乏进行变革的意愿。

因此，高层管理必须很早就自己着手准备进行变革。具体讲来，它必须采取以下三个步骤:

——它必须确定各项关键活动并建立一个雏形的高层管理班子来关心这些关键活动。

——它必须了解变革的需要会在基本政策、结构、行为等方面有些什么征兆，以便在变革的时机来到时就能知道。

——它必须对自己诚实，并决定自己是否真的愿意进行变革。

国际商用机器公司多年来在公司内外进行工作，使自己看来象一个大公司。它在产品设计和所有与内部人员及外界的联系所用图形上进行努力，以便在外界造成自己的形象。它并没有在广告和推销上花费大量金钱。但当它这样做的时候，它就试图造成“大的轰动”。

同时，它在内部以精简的方式来经营。它没有什么参谋部门、没有研究和发展部门，没有这种或那种副总经理，只有一个最高领导——汤马斯·沃森。它有着一个坚强的现场销售组织，有着唯一的参谋职能人员——教育主任。它在三十年代末期以前，甚至连工程部门都没有——这在现在看来似乎是不可相信的。

换句话说，国际商用机器公司分析了它的关键活动。它在三十年代后组和四十年代初期虽然还是一家小公司，但它对这些关键活动却提供了大量的资源，远远超过了它当时的规模。而它对其它事情却不去分散精力。

在成长问题有一个矛盾之处。据说托马斯·沃森喜欢的一句格言是，“如果你想在未来建成一个大公司，你必须从现在就开始象一个大公司那样地行事。”想要成长的公司必须以成长实现以后的水平来支持各项关键活动。否则，它将在它所最需要的那些领域中缺乏必需的力量和能力。但是，这样的公司又没有这样做的资源。一方面是企业目前的资源极为有限，另一方面是企业的未来要求大力支持那些主要领域。要处理这种互相冲突的情况，只有精简其它方面而集中力量于真正重要的领域。

一个具有成长雄心的中小企业的主要负责人要作的准备工作之一是，尽可能早地建立一个高层管理班子，以便代替一个人的领导。这位主要负责人如果要成为一位真正的经理而不是一个“老板”，他要做的一件事就是，先分析一下企业要进行的各种关键活动，然后分析一下自己的个性。总有些关键活动不适合于这位主要负责人，而由其他人来做更为合适——那就应由其他人来做。 ’

当罗森沃德接管西尔士公司时，他分析了公司的关键活动并建立了一个由三人组成的高层管理班子。他在公司内当然是无可争议的领导者和第一把手。但是，有关店址选择、组织、邮购工厂布局(过对当时的西尔士公司来讲是一项关键活动)等方面的决策，却从一开始就由奥托·多林而不是由朱利叶斯·罗森沃德来做出的。有关财务和人事的基本决策是由艾伯特·洛布(A1bert Loeb)做出的。罗森沃德密切注意着这些决策，毫不迟疑地表明自己的观点，偶尔还更正自己同事的决定。但是，这两个人，即使在西尔士公司还是一个小公司的早期阶段，也是他的同事，而不是他的“下层”。

同样的，默克公司的乔治·默克在第二次世界大战结束以后认为制药业将很快地发展，他的公司将大大发挥作用。他的第一件事就是请万尼瓦尔·布什担任该公司的董事会主席，作为自己的同事。默克知道，他和他的公司对于基本科学知识和有系统的研究一无所知，但这些又是关键性的活动。

有成长雄心的公司的一个或多个处于最高层的人必须在变革时机来到时熊掌握它，必须知道公司已超越其传统的结构、管理行为、尤其是高层人物的作用的各种征候。

有一个非常可靠的征候。

一家公司——特别是成长迅速的小型公司或中型公司——中的最高层的人物往往对同自己一起工作的人感到极为自获，但又感到这些“孩子们”都“还没有作好准备”——而这正是需要进行变革的正确无误的征候。当变革的时机来到时，他总有各种各样的理由不把这个人派去承担更重的责任，不把那个人派去负责某一关键领域，等等。

他总是说，“某人是个很好的人——但他还没有完全准备好”这清楚地表明最高层的人自己还没有准备好。

想要成长的小型和中型公司(以及大型公司)的主要负责人、最高层的人必须改变自己的作用、行为和关系。

人们常常把最高层的人反对变革归咎于他的年龄太大。福特和托马斯·沃森爵士在他们的公司已成长得超过他们的管理能力时，的确已在公司中工作多年。福特已有六十多岁，沃森已有七十多岁。但是，年青的最高层人物也可能强烈地反对由于企业成长而改变其行为、目标和关系。例如，西门士的两个儿子就是年青人，在十九世纪九十年代在贝尔电话公司中阻挠维尔进行变革的那些波士顿银行家也是年青人。另一方面，许多老年人却能进行变革；当朱利叶斯·罗森沃德决定引入伍德将军而自己退出时，已过了六十岁。当乔治·默克决定必须改变自己的作用时，年纪也大了。

当一家公司必须改变其主要负责人的作用和行为的时机来到时，如果该主要负责人的年龄已大，可能还是一件好事。让一个六、七十岁的人体面地退出去比迫使一个不愿进行变革的壮年人退出去要容易得多。

企业的成长要求于最高层人物的是很多的。他必须承认自己已不再是受人赞赏的明星了，而必须是一位“导演”。以前，他知道公司中的每一个人、每一个顾客、每一件正在进行中的事，做出每一项决定和解决每一个问题，并为此而自豪(如托马斯·沃森爵士就是这样)；现在，他必须通过管理人员的目标管理和自我控制来管理企业。以前，他有最后决定权——而且常常还有最初决定权——而现在却必须有一个管理结构。以前，“他知道如何做每一件事”，现在却必须让人们按自己的方式行事。

如果认为任何人能突然做出这种改变，那就是期待会出现一种奇迹般的转变。而且，即使是一种突然的转变，回想起来总也有一个长期的准备过程。想要其企业成长的最高层人物，应该在他必须在一个较大的企业中扮演一个新角色以前很久就准备接受这个角色。

首先，他必须仔细考虑一下他是否真正需要他的公司成长，以及他的公司是否真正能成长。企业界的“中等阶级”正同社会中的“中等阶级”一样，有许多可取之处。不去做一个大企业，常常更为舒服、更令人满足，而且对高层人物来讲，肯定会有更多的个人成就和个人自由。没有理由认为卢森堡或瑞士比现在的超级大国更少幸福、更少成就或对人类的价值更小。

每个公司都必须与市场的扩展相应地维持最低限度的成长。但是，超出这个界限以外而追求“更大”，就不一定必要了， 而必须以做出贡献的能力为依据。如果一家公司认为自己所处的地位已很好，对自己所作的贡献和占有的市场表示满足，对自己所做的工作表示满足，那也不能因而说这家公司“不够好”或“价值较小”。用经济语言来讲，它可能是——而且常常是——比巨型企业更有生产力的一家公司。再说一遍，把成长本身作为一种目标是毫无意义的。美国哲学家威廉·詹姆斯(William James)说过“那该死的成功女神”。现在的企业哲学家完全可以说“那该死的成长女神”。

但是，即使那位最高层人物决定他的公司必须成长，他还必须提出第二个问题——而且是一个更为困难的问题：“我自己需要企业成长吗?”

托马斯·沃森虽然把其整个生涯用于建立一个大公司，但他显然知道自己并不愿在一个大公司中工作。但是，他却没有这种智慧或性格的力量去面对由此而产生的后果。朱利叶斯·罗森沃德显然不是如此。他认识到他不想经营一家巨型公司，同时他也认识到西尔士公司可以而且应该成为一家巨型公司——他为自己找到了正确的结论。

如果最高层人物得出结论说他的公司必须成长而他则不愿改变自己和自己的行为，那么，他当然只有一条路可走：让贤。他即使在法律上对公司有所有权，但他对其他人的生命却没有所有权。一家公司不是一个孩子——而且，即使是一个人的孩子，也总有一天，父母必须认识别孩子已经长大成人，应该独立自主了。

一个企业是一种人为的成就。而一个企业，不论其法律上的所有权如何，是一种信托。如果最高层人物认识到了他不想改变，同时认识到自己将会压制、阻碍、窒息他所热爱和建设的事物，他的企业，他已不能满足自己的成就所提出的要求，那么，他对自己和他的公司负有让贤的责任。

第六十一章 创新性组织

创新是一个经济用语或社会用语——创新的特点、创新的动态过程——创新的战略及其基本假设——必须有计划地抛弃旧事物——必须树立高目标——平均成功率一一一个创新项目的进程——衡量和预算——失败或几乎成功。的风险——创新的态度和实践——管理当局所起的不同作用——把注意力集中在责任上——继续学习——创新的组织结构——杜邦公司的例子——创新是一种“事业”而不是、一种“职能”——创新性小组——创新性单位是一种企业家——创新性组织的挑战

每一本管理书籍中都提到——事实上是强调——创新的必要。但是，除了这点以外，这些书籍一般都很少注意为了鼓励、指导创新并使创新发挥作用，需要怎么样的管理和组织，以及需要做些什么。绝大多数讨论所强调的几乎完全是管理当局的行政事务方面的职能，也既是使已经知道的和大部分是已经做的事继续进行下去和加以改进的工作。一般很少提到有效地和有目的地创造新的和不同的事物的企业家职能。

书籍中对创新的管理这一方面的忽略，只不过反映了企业中的现实。每一个企业的管理当局都强调创新的必要，但无论是大企业或小企业，却很少把创新作为一项特别而重要的工作来予以组织。的确，第二次世界大战以后，“研究”已成为时髦事了， 为之用去了大量金钱。但是，在许多公司中，所得到的结果只是改进而不是创新。

公共服务机构的情况更是这样。

过去之所以把注意力集中在行政事务职能上而忽略了创新，是有其原因的。当本世纪初叶人们最初关心到管理时，当时最大和最新的需要是学会如何组织和指导突然涌现出来的大型的人的组织。那时所注意到的创新只是一种单独的工作，一种由个人、由十九世纪的“发明家”独自进行的工作。或者，创新只是被看作主要是一种技术工作，是一种研究工作。

而且，在1920年到1950年期间，管理的绝大多数基本工作已经做了，没有多少创新的余地。因为，同一般人的看法相反，这一期间无论在技术方面还是在社会方面，都不是迅速变化的年代。正如前面在第三章中强调指出的，这段期间的技术一般是建立在第一次世界大战以前奠定的基础之上的。这段期间虽然在政治上有很大的动乱，社会机构和经济机构却是停滞的。实际上社会和经济思想也是停滞的。在过去五十年中发挥作用的伟大革命思想是生活于、或至少立足于十九世纪的那些思想家提出来的，如马克思、达尔文、佛洛伊德。就拿凯恩斯来说，虽然他很有创新思想，却还是以十九世纪末叶的经济学家利昂·沃尔拉思(Leon Walras)和艾尔弗雷德·马歇尔(Alfred Marshall)已经提出的思想为依据的。

但是，现在我们可能已进入一个迅速变革的时期，其基本特点可同十九世纪最后数十年相比拟，而同我们所熟悉的刚过去的时期不同。在十九世纪后期，我们可以回想一下，每一项新的重大发明几乎立即导致一个新的重要工业的出现。平均每几个月就有一起。这段时期开始于西门士发明发电机和珀金发明靛青染料的1856年，终于发明现代电子管的1911年。在此期间的发明有：打字机和汽车、电灯泡、人造纤维、拖拉机、电车、合成药品、电话、“无线电和飞机——这还只是稍微提一些。换句话说，在此期间，形成了现代的世界。

与此相对照，在1914年以后，直到五十年代末期电子计算机首先付之应用时为止，却很少有新的重要工业部门产生。

在1870年到1914年期间，世界的工业布局发生了急剧的变化。平均每十年左右就涌现出一个新的重要工业地区：1860年到1870年期间是美国和德国，以下二十年间是西部俄罗斯和日本，到1900年时是中欧(即旧奥匈帝国的西部和意大利的北部)。但是，在第一次世界大战到第二次世界大战期间却没有什么新的工业地区加入这个“工业俱乐部”。

但是，现在却出现了迅速变化的迹象。例如，巴西和中国已接近“起飞点”——巴西可能已达到了这一点。换句话说，现在已有迹象表明，基本经济关系将发生迅速的变化。1944年的布里敦森林会议试图恢复1914年以前存在的世界货币制度(而且在1914年以后还继续存在了近二十五年)，六十年代出现了欧洲美元，几年以后又出现了特别提款权的“纸黄金”，最后，放弃以美元作为关键通货。这些，结束了以过去作为准则的时期而明确地导入一个在国际经济、国际货币和国际信贷方面发生重大而迅速的变化和重大创新的时期。

但是，在社会方面也有同样地的必要进行创新，而公共机构也必须学会如何对创新进行管理。

十九世纪末期即是在技术方面有重大创新的时期，又是在社会和经济机构方面有巨大创新的时期。而第一次世界大战以后的五十年，在技术上是停滞而不是迅速变革和创新的时期，在社会和经济机构方面也是停滞的时期。我们目前所知的政府形式大部分是在第一次世界大战以前创立的。十九世纪中叶开始的英国的地方政府改革创立了新的机构、新的关系、特别是政府的新的任务。以后不久，在裨斯麦的德国建立了现代的福利国家。几乎在同一时期，即十九世纪八十年代，美国对政府的理论和实践做出了重大的贡献，即受规章限制的委托。三十年代新政时期的每一项改革，早在二十年以前，即在第一次世界大战以前的进步党时期就已经被讨论和制定出来，并在许多情况下在地方或州一级被付之实施。

伟大的美国大学是1860年至1900年期间六、七位出色的大学校长的创新性的创造(关于这点，见第十三章)。现代的医院基本上是1900年到1920年期间设计出来的。军队在十九世纪中叶的两次重要战争——美国内战和1870年的普法战争中采取了目前的形式。从那以后，发展都是直线性的——军队更大、火力更强、装甲更厚，而战略和战术基本上是一样的，而且强调的也是“硬技术”。即使象坦克和飞机这样根本性的技术创新也大体上被结合于传统的指挥结构和军事学说之中。

现在，在社会和政治方面又迫切边需要进行创新了。现代的大都市需要有新的政府形式。人及其环境之间的相互关系必须予以仔细考虑并重新安排。没有一个现代的政府能够继续进行有效的治理了。当前世界的危机主要是要求进行机构创新时机构危机。

目前的工商企业，其结构和组织，它把知识转化为工作以及工作转化为成果的方式——以及把企业同社会和政府结合起来的方式——全都需要送行重大的创新，全都是创新的机会。目前我们在社会和经济领域肯定需要进行创新，正好像在十九世纪后半期那样。

但是，同十九世纪大为不同的是，从今以后的创新必须纳入于现存组织之中。大型企业以及大型公共服务机构必须日益既能从事行政事务管理，又能从事创新。

首先这些企业和机构所掌握的人力和资本是一百年以前所不能想象的。但是，发明或研究同把发明或研究的成果转化为新企业、新产品或新机构所需的努力之间的比率， 也大大改变了，现在人们已普遍同意，作为一种经验规律，如果在产生一种新思想上花费一美元，则在对之进行“研究”以便把它转化为一种新发现或新发明，就必须花费十美元。在“研究”上每用十美元，在“发展”上至少要花费一百美元。在“发展”上花费一百美元，则在市场上引进和建立一种新产品或一个新企业就需要花费一千美元至一万美元。而只有在市场上建立了一种新产品或一种新企业之后，才能说已有一种“创新”。

创新不是一种技术用语，而是—种经济和社会用语。其判断标准不是科学或技术，而是经济或社会的一种变

革，是消费者、生产者、公民、学生或教师等人的行为中的一种变革。创新创造出新的财富或行动的潜力，而不是新的知识。这就意味着大量的创新努力必须来自控制着发展和市场推销所需的人力和财力的地方，即来自现有的大量积聚着受过训练的人力和可以支配的财力的地方——现有的企业和公共服务机构。

对公共服务机构来说，尤其是这样。在一百年以前，公共服务机构很少，也很小。那时的任务主要在于在没有公共服务机构的领域中创建新的机构。目前，公共服务机构已大量存在，而且统治着社会、政治和经济的各个领域。它们代表着现存的官僚机构、现存的专业知识的集中、现存的工作安排以及正在进行中的规划。如果它们不能进行创新，我们所需要的新机构就很难进行有效的创新，而将被大政府、大军队、大大学、大医院等肌肉发达的巨人所窒息。

这并不意味着小企业或个别企业家不再能发挥重要的作用。人民党人有关小企业正在被大企业排挤出市场的讲法是完全不符合事实的。过去二十五年中，有创新性的成长公司全都是从小企业开始的。而且，一般讲来，小企业比大企业于得更好得多。

在每一个行业中，除了由政府保护而拥有垄断地位的以外(如铁路)，那些在几年以前还不为人所知的新兴的小企业已在市场上占有相当重要的地位，并且证明它们不只是能同大型企业竞争而已。对于那些由于自然成长或有意识的政策而发展成为多角化的大企业来讲，尤其是这样。这点在前面已经讲过了。在化学工业、电子设备工业和其它许多工业中，传统的大型企业，如通用电气公司或帝国化学公司已在许多市场中失去了市场地位和市场份额——大部分是失给了具有创新能力的新兴的中小型企业。

在这个要求创新的时代中，一个不能创新的已有公司是注定要衰落和灭亡的。在这样一个时代中，一个不知道如何对创新进行管理的管理当局是无能的，不能胜任其工作。对创新进行管理日益成为企业管理当局，特别是高层管理当局的一种挑战，并且成为它的能力的一种试金石。

创新的例子

创新的企业很少，特别是在大企业更少，但也还有一些。人们可以举出这样一些例子，法国的雷诺公司和意大利的菲亚特公司，英国的马克斯—斯宾塞公司和瑞典的 ASEA 公司， 日本的索尼公司，或者是两次世界大战期间的德国乌尔斯坦出版公司。在美国则有 3M 公司(明尼苏达采矿和制造公司)、美国电话公司的贝尔研究所、美国商业银行。这些公司显然在创新和接受变革方面没有什么困难。人们能够想象到，这些公司的管理当局很少会提出这样的问题，“我们怎样才能使我们的企业保持灵活性而愿意接受新事物?”这些管理当局忙于寻找人力和资金来实现他们的组织向他们提出的创新任务。

创新性组织不仅限于工商企业。在第二次世界大战期间研制原子弹的美国曼哈顿规划项目和设于日内瓦而由维克托·韦斯科夫(Victor Weisskopf)任首届主任的欧洲核子研究委员会都是创新性的组织。它们之所以更值得注意，是由于其人员中有许多大学教授。而大学教授由于其天生习性，是以反对变革和懒于创新出名的。

这些例子表明，一个组织的创新能力是一种管理的职能，而不是行业、企业规模、组织的年龄方面的问题，更不能象一些能力不强的管理人员通常做的那样，用一个国家的“文化和传统”这些借口来解释。

也不能用该组织是否从事研究工作来解释。贝尔研究所也许是最有生产力的工业研究所了。它的确多年来着重从事于自然规律的基本研究工作。但是，雷诺公司和菲亚特公司的研究工作并不特别出色。它们之所以成为创新性组织是由于能够把新设计和新模型迅速地投入生产和市场。最后，美国商业银行的创新主要在于其顾客业务，表现在其财务结构和信贷、存货和市场推销政策上。

这些例子表明，创新性组织把创新精神制度化而创造出一种创新的习惯。这些组织在开始时可能有一个伟大的创新家。他可能成功地在其周围建立起一个组织，把他的新思想和发明转化成为成功的企业。例如一百年以前德国的沃纳·冯·西门士(Werner von Siemens)、七十年以前建立美国商业银行的吉安尼尼(A．P．Giannini)、以及第二次世界大战以来制造瞬时显象照相机的波拉罗德公司的埃德温·兰德(Edwin H．Land)都是这样。但是，贝尔研究所、3M 公司或雷诺公司却并没有这样一个天才创建者。这些创新性组织作为一个组织来创新，即把一群人组织起来从事于持续而有生产性的创新。他们组织起来使“变革”成为“规范”。

这各种创新性组织在它们的结构、业务、特点、甚至在组织和管理哲学方面部极为不同。但它们都有着一些共同的特点，

一、创新性组织知道“创新”的意义是什么。

二、创新性组织了解创新的动态过程。

三、它们有一个创新战略。

四、它们知道，创新需要有不同于经营管理组织而适合于创新的动态过程的目标、方向和衡量标准。

五、创新性组织中的管理当局、特别是高层管理当局起着不同的作用并持有不同的态度。

六、创新性组织是以不同于经营管理组织的方式组织和建立起来的。

创新的意义

创新性组织首先知道“创新”的意义是什么。他们知道，创新不是科学或技术，而是价值。他们知道，创新不是发生于组织之内的某种事，而是以组织以外的某种变革。创新应以它对组织以外的影响来衡量。因此，一个工商企业中的创新始终必须以市场为中心。如果创新以产品为中心，很可能产生一些“技术上的奇迹”，而报酬却令人失望。

世界上制药业界杰出的创新者把他们的目标规定为制造出一些大大改变医疗工作和病人健康的新药品。他们并不是用研究、而是用医疗工作来解释创新。同样的，贝尔研究所始终以下述问题为出发点：“怎样才能使电话服务有所不同?”

但是，毫不奇怪，正是最以市场为中心的创新者们在技术和科学上取得了某些最重要的进步。例如，贝尔研究所发明了晶体管，提出了信息理论的基本数学，并做出了一些有关电子计算机的基本发现。

以消费者或顾客的需要作为一项重大变革的出发点，常常是确定新科学、新知识、新技术和有目的及有系统地组织基本发现工作的最直接的方式。

创新的动态过程

创新性企业了解到创新的动态过程。它们并不认为创新是注定的——至少它们知道，在任何一个随意的模式中都存在着很多的因素，以致没有一个人能够确定这些因素。但是，它们也不象一般人那样认为创新是完全偶然的，是无法预测和无法预言的。

它们知道，创新是按机率分布的。它们知道，可以指出，哪一种创新在成功以后能够产生一种重要的产品或生产程序、一种重要的新企业、一种重要的市场。它们知道如何去有系统地寻找那些能取得成功和报酬的创新活动。

要寻找出这种有“创新倾向”的事物，有一种启发式方法，那就是去发现一种生产程序、一种技术或一门行业的基本经济要害。当一门行业的市场需求日益增长，但未能使这种需求转化为利润时，就可以很有把握地说，在改变生产程序、产品、分配渠道或顾客期望方面进行重大的创新，就会得到很高的报酬。

有很多这方面的例子。造纸工业就是这样一种例子。在全世界范围内，消费者对纸的需求增长很快——年年增加到百分之五至百分之十。但是，造纸工业中的资本回收率并不高。钢铁工业的情况也大致与此相同。此外还有人寿保险业。人寿保险业是少数行业之一，其“产品”是顾客极愿购买的，而且消费者和生产者的利益是完全一致的。但是，人寿保险业却不得不在投保人的强烈抵制下采用“强硬推销”的方法。

当一种经济或一个市场的各个层次之间出现巨大差异时，同样也存在着创新的机会。

例如，拉丁美洲在六十年代的主要成长行业不是制造业，而是零售业。大量人群涌入城市中，并从自给自足经济转变为货币经济。当然，从每个人来讲，他们中大都很贫穷。但总起来看，他们却代表着一个巨大的新购买力。可是，绝大多数拉丁美洲国家中的销售系统却还是都市化以前的模式——店铺很小、资金不足、管理不善、存货不多、周转很慢。只要有一个企业家来提供现代化的销售系统，立刻就会取得成功。而西尔士—罗贝克公司是最先认识到这种机会的。

创新的另一种机会是利用那些已经发生但其经济成果尚未取得的事件。人口变化就是其中最重要者之一，而且几乎是最有确定性的。知识方面的变化确定性较差。因为，从新知识的提出到成果的取得之间的时间难于预知。但它们也提供了机会。还有，最重要而又最难确定的是人的认识、眼界、期望方面的变化。

例如，制药工业的成功在很大程度上就是由于它预计到了人们在认识方面基本变化的影响。在第二次世界大战以后，卫生保健方面的生意在各处都成为一种“好生意”。而药品是贫穷和教育落后的农业国中最容易获得的卫生保健手段。即使在医师和医院缺乏的地方，人们还是可以获得药品并有效地解决许多卫生保健问题。对这一点有所认识的制药公司跑到发展中国家中去，发现那些国家在购买药品方面已是“完全发达”的国家了。

最后，当然还有些创新并不属于上述的类型。这些创新是未曾预料的，是改变世界面不是利用世界。在这类创新中，一个企业着手使某种事发生。这些的确是真正重要的创新。这是亨利·福特式的创新。他预见到了当时尚未存在的某种事物，即一个大众市场，然后着手促使它发生。

这种创新处于机率分布之外——至少是处于机率分布的极端，一般不大可能发生。它们显然是风险极大的一些创新。在这种创新中，每成功一个，就有九十九个失败，有九十九个一无所闻。

对于创新性企业来说重要的是，要认识到存在着这种逾越常规的创新，而且这种创新是极为重要的，必须留意这种创新的机会。但是，就其本身的性质来讲，工商企业无法对这种创新进行有系统、有目的的组织工作。这种创新无法进行管理。

这种创新虽然十分重要，但极为稀少，甚至无法以管理例外的方法来处理。可是，只要企业把注意力集中于机率模式并制定其创新战略，利用这些手段来创新，则在其创新过程中自然会对这些例外的、伟大的、有历史意义的创新十分敏感，并能及早认识它和利用它。

为了对创新进行管理，一个管理人员不一定是一个技术专家。事实上，第一流的技术专家往往很少能管好创新工作。他过于陷在其专业之中了，因而很难看出专业以外的发展。一位冶金专家往往不能看出塑料方面一些新的基本知识的重要性。而塑料方面的新发展却会在相当短的时期内使他引以自豪的许多产品成为陈旧过时。同样的，创新管理人员也不一定是一个经济学家。经济学家从其本性来讲，只是在创新大量普及后才会注意到创新的影响。创新管理人员必须预测各种要害之点和机会所在——而这却不是经济学家之所长。创新管理人员必须把创新作为创新来研究，并研究创新的动态过程、模式、可预测性。为了对创新进行管理，一个管理人员至少必须了解创新的动态过程。1

创新的战略

正好像所有的企业战略那样，创新的战略也是从下述问题开始的，“我们的企业是什么以及它应该是什

么？”但是，它有关未来的假设却不同于继续经营中的企业所作的假设。后者的假设是，目前的产品线和服务、市场和销售渠道、技术和生产程序将会继续下去。继续经营中的企业战略的首要目标是使已存在的或正在建立中的事物最优化。

创新性战略之占主导地位的假设是，所有现存的事物都处在陈旧的过程中。其假设必然是，所有现存的产品线和服务、市场和销售渠道、技术和生产程序，迟早——而且常常是很快——将下降而不是上升。

因此，继续经营中的企业战略的基本要求是“更好些和更多些”，而创新性战略的基本要求是“新的和不同的”。2

创新战略的基础是有计划和有系统地淘汰旧的、正在死亡的、陈旧的事物。创新性组织不为保卫过去而花费时间和资源。只有有系统地抛弃过去才能解放出用于新工作上所需的各种资源，特别是最稀缺的资源——能干的人员。

现有大企业在创新上的最大障碍可能就是不愿抛弃过去。通用电气公司之所以未能在电子计算机领域中取得成功，从公司内部的原因来讲，在很大程度上就是由于不愿和不能把高质量和有取得成就能力的管理人员和专业人员用于这一领域。的确，通用电气公司曾经安排过许多优秀人员到电子计算机部门中去，但却很少让他们长期待下去。当他们从研究室或大事业部等原工作岗位刚一调出，人们就叫嚷起来了，“我们不能没有他们”。于是他仍就回到原来的工作岗位去改进那些已经知道和已经做过的事物了。

新事物，特别是似乎尚未诞生的新事物，即未来的创新，同继续经营中的业务的巨大数量、巨大收入和各种各样的问题相比，总是显得无足轻重。、因此，现有企业如果要创造未来的话，有系统地抛弃过去就更为重要了。

创新战略中的第二点就是要清楚地认识别创新要树立高目标。一般讲来，对一种现有产品作些小的改进是同创新一种新产品一样困难的。

前引论文的作者迈克尔·卡米作为一项经验规则指出，一项创新工作的预期成果至少应为达到公司目标所需的成果三倍之大。这可能还是讲少了。在改进性工作中，例如增加一种新产品、提高一种产品线的等级、扩大市场等，其成功率约为百分之五十，失败的不会超过一半。

创新性工作却不是这样，必须假设其大部分工作不能取得成功。十分之九的“卓越想法”都变成毫无意义。有些思想经过认真的分析，似乎有价值并可以实行，但十分之九会陷于失败，或者只取得微小的成绩。创新工作的失败率是高的，而且应该是高的。因此，创新战略的目标必须是创建一项新事业，而不是在已有产品线中增加一种新产品；创造出一种新的取得成就的能力，而不是改进现有能力。创造出有价值的新观念，而不是使现有价值的满足得到少许改进。创新工作的目标在于造成很大的不同。而造成很大不同的并不是技术上的决策，不是科学的提高，不是高昂成本和艰苦工作，而在于对环境产生的影响。

创新工作的成功率平均只有十分之一，因而必须树立高目标。成功的一项创新工作必须弥补失败的九项，并产生出自己的成果。

现在，绝大多数人都记得伯纳德·巴鲁克(Bernard Baruch)是美国在第一次世界大战期间主管战时经济的人，是从伍德罗·威尔逊到哈里·杜鲁门历届美国总统的朋友、知心人和顾问。但是，在巴鲁克成为老资格的政治家之前，他曾经作为新兴事业的投资者而积聚了大量钱财。在那个时期，即第一次世界大战以前三十年，其他金融家都在房地产和铁路债券上投机，而巴鲁克则投资于新的创新事业。他显然不大了解技术——至少他装作不了解。他所投资的是人而不是新思想。他在一个初生企业的很早阶段就投资，一般并不需要很多资金，只要对一个有新思想的人给予几年的资助。他投资的原则是，投资项目的十分之八将是失败的，并无法收回投资。但他认为，只要有十分之二是成功的，他的收获就会大于对已有企业进行投资的最精明的投资者。事实证明他的认识是对的。

一项创新工作并不是按直线发展的。在很长时间内，有时在多年内，只是付出劳力而没有成果。当最初获得成果时，往往也很微小。事实上，最初的成果很少就是顾客最终将购买的成果；最初的市场很少就是主要的市场；最初的应用很少就是最终转化为真正重要的应用。

前面在第二十五章中曾经讲过，新技术对社会的影响很难预料，有时是无法预料的。其实，同真正的新事物有关的一切都是难于预料的。例如，在第二十五章中讲过这样的例子，1950 年左右对电子计算机的市场前景作了认真的市场研究，但在估计上却出了很大的错误。而且，较之对新事物的最终成功的预计更为因难的是对它成功的速度的预计。“时间进度是最主要的”——对创新工作来讲尤其是这样。但是，时间进度是完全无法预料的。电子计算机、抗生素、全录复印机等创新项目都是很快就席卷整个市场。但是，每有一个较预期为快而获得成果的创新项目，就有五、六个创新项目长期间似乎一无所成，但最终也许取得了同样大的成功。最出色的例子可能是蒸汽轮船了。它在 1835 年已显示出较帆船优越，但直到五十年以后才取代了帆船。事实上，“帆船的黄金时代”，快速帆船达到完善的程度，是在蒸汽轮船已充分发展后才开始的。换句话说，蒸汽轮船在近半个世纪中仍旧是“未来的”而似乎永远不会成为“现在的”。

但是，在经过了长期的、充满挫折的等待时期以后，成功的创新项目象流星般地升起来了，它在很短几年内成为一种新的重要工业，一种新的重要产品线和重要市场。但是，在它达到这步以前，没有人能够预言它将在什么时候起飞，甚至没有人能够预言它是否会起飞。

衡量和预算

创新的战略要求不同于继续经营中的企业所用的衡量方法、预算和预算控制。

如果把适用于继续经营中的企业的衡量方法(特别是会计惯例)用到创新性工作上去，那就会使人误入歧途。它会削弱创新工作的活力，正好像叫一个六岁孩童负重一百磅长途步行一样。而且，它也不能给予真正的控制。最后，当创新成功时，它可能成为一种真正的威胁。因为，到那个时候，需要有适合于快速成长的控制，即显示出利用成功所必需而又防止过度扩张的努力和投资。

成功的创新性企业在很早以前就知道了这点。

经营管理上最古老、最知名而又最成功的控制制度可能是杜邦公司的控制制度了。它早于二十年代就作为一种模式制定出来，使各个事业单位全都以投资回收率作为中心。但是，在那有名的模式中却并不包括创新工作。只要一个事业单位、一条产品线或一种生产程序还是处于创新阶段，它在创新上所用的资本就不包含在该事业单位必须提供增益的资本基数之内。其费用也不包含在该事业单位的费用预算之内。这两者都单独分开。只是在新产品线投入市场并以商业数量销售出去两年或两年多以后，才归并到进行这项创新的事业部的预算中进行衡量和控制。

这就保证了该事业部的总经理不会由于创新威胁到事业部的收益记录和成绩而加以抵制。它也保证创新工作所用的费用和投资能够得到严格的控制。它使得有可能在每一步提出这样的问题，“我们所期望的最终成果是什么?风险因素即不成功的可能性有多大?”“我们是否有理由继续进行这项创新工作?”

继续经营中的企业的预算和创新工作的预算不但应该分开，而且应该予以不同的处理。在继续经营的企业中，所提的问题始终应该是，“这项工作是必需的吗?我们是否可以不要这项工作?”如果答案是“我们需要这项工作”，那就应该再问一下“所需要的最低程度的支持是什么?”

就创新工作来讲，首要的和最严肃的问题是，“这是恰当的机会吗?”如果答案是肯定的，那就应该问一下，“在这一阶段，我们最大限度能投入多少优秀人员和关键资源来生产性地进行工作？”

用于创新工作的独立衡量系统可以对决定创新战略的三项因素进行衡量。这三项因素是：最终机会、失败的风险、所需要的努力和费用。如果没有这种独立衡量系统，在机会极为有限而失败的风险很大时，可能会继续投入各种努力，甚至还可能增加各种努力。

这方面的例子有六十年代后期一些制药厂以很高的科学上的独创性来生产多种广谱抗生素。当时，合成一种较市场上已有的抗生素好得多的新的广谱抗生素的可能性已很小。换句话说，失败的风险很大。而机会却比十年以前小得多。即使是一种性能好得多的抗生素也必须同已有的很好的产品相竞争，而后者是已为医师所熟悉并知道如何使用的。即使是一种科学上的突破，也很可能只是生产出一种“差不多”的产品。可是，在一个已被人作过彻底研究的领域中要发现任何真正新的东西所需的费用和努力，却迅速增加了。传统的市场观点，都按照市场的大小而推断出一种“更好的”新产品就会取得很大的成功；完全会使人误入歧途——事实上有很多公司就是因而误入歧途的。

因此，对成功的创新最有害的莫过于树立一个每年“利润增长百分之五”的目标。在创新的头三年或头五年——有的时间更长——利润根本没有增长，根本没有什么利润。在以后的五年至十年的期间，利润的增长率可能接近于每年百分之四十，而不是百分之五。只有在创新项目相当成熟以后，才能期望其利润每年以一个小的百分比增长。但是，到了那个时候，它们已不再是创新项目了。

因此，创新战略要求创新者有很高程度的自我控制。他必须在没有通常的预算和会计手段的情况下来经营。而通常的预算和会计手段却能相当迅速和可靠地把努力和投资的目前成果反馈回来。创新的诱惑在于，没有任何的成果却不断的投入人员和资金。因此，对创新进行管理中十分重要的是仔细考虑一下所期望的是什么，以及将于何时取得成功。这些期望不可避免地会由于各种事件而改变。但是，除非有中间成果，特别是进展、创新过程中实际作业的“结果”，否则无法对创新进行管理。

杜邦公司在二十年代后期着手从事聚合物的研究。这项研究终于导致十年以后产生了尼龙。但在当时，却没有人愿意或能够预言，掌握了聚合技术后，是否能制造出合成橡胶、合成纤维、合成皮革或新的润滑剂(当然，最后这些产品都制造了出来)。直到接近于研究工作的结尾，才看得出来第一项主要的商业产品将是合成纤维。但是，杜邦和负责研究工作的科学家卡罗瑟斯(Carrothers)博士从一开始就有系统地画出了一张进程图，表明可能期望得到些什么样的发现和成果，以及什么时候得到。随着成果的陆续获得，这张进程图每隔两三年就加以修改。但始终重新画出以下各个阶段的进程。杜邦只是在已获得聚合纤维因而可以从事大规模的发展时才大量投资。在此以前，他所花的总成本基本上只是支持卡罗瑟斯及其少量助手的费用。

失败的风险

一项革新的战略必须建基于明确地承认失败的风险——也许更为危险的是“近于成功”的风险。

在适当的时候决定放弃一项革新，是如同知道应开始哪一项革新一样重要的，也许更为重要。成功的实验室主任知道在什么时候放弃一项未能获得预期成果的研究项目。不太成功的实验室主任则一个希望接着一个希望，迷惑于一个研究项目的“科学挑战”，或受骗于科学家一再重复的“明年有突破”的诺言。而不成功的实验室主任则不能放弃一个研究项目并不能承认那看来似乎很好的主意却已经变得只是浪费人力、时间和金钱。

但是，有相当数量的创新工作结果却是一种“近于成功”，而不是成功或失败。近乎成功可能比失败更为危险。有很多例子，创新出来的产品或生产程序，原来期望会使该行业“革命化”，却只不过是在现有产品线中作了一些小的增加，既不是一种可以放弃的失败，又不是大有不同的成功。还有些创新项目，在开始时看来很“激动人心”，结果却在酝酿期间被其它更具创新性的生产程序、产品或服务所超过。还有些创新项目，原来想要成为“人

人都买”的产品，结果仍只是“专门”的产品。有些顾客愿意买，但不愿出大价钱。

因此，在对创新进行管理时特别重要的是仔细考虑并写下自己的期望。然后，当该项创新成为一种产品、一种生产程序或一项事业时，．把自己的期望同实际情况相比较。如果实际情况大大低于期望时，就不要再投入更多的人力和金钱。最好提出这样的问题，“我们是不是应该撤退呢?如何撤退呢?”

伯纳特·巴鲁克在七十年以前就已经知道这点了。据说有人问他，是不是有些创新项目的投资既不是大的成功，又不是大的失败。他回答说，“当然有。但是，我尽早地把这种项目卖给我所能找到的任何一个人。”然后他又补充说，“我在早年把我全部的时间都花在这类事业上了。我总认为我可以把它变得象原来预期的那样成功。但从来都没有成功过。可是，我却发现，我失去了真正的机会，误把金钱投入‘健全的投资事业’而没有投入未来的大好机会。”

创新的态度

经理人员和工人反对变革，多年来被认为是管理的一个中心问题。关于这个题目，写了无数的书籍和论文。举办了无数的讲习班、讨论会，开设了无数的课程。但是，在解决这一问题上到底取得了多大的进展，是大可怀疑的。

事实上，只要还在谈论什么“反对变革”，这个问题就无法解决。这并不是说不存在着反对变革的情况，也不是说这不是一个重大障碍。但是，如果把注意力集中在“反对变革”上，那就会把问题的含义搞错，使问题更难处理，而不是更易处理。为了使问题能够解决，就应该把它看作是一种挑战，要创造、建立和维持一种创新组织。在这种组织中，变革是常规而不是例外，是机会而不是威胁。因此，创新是一种态度和实践，首先是高层管理的态度和实践。创新组织使高层管理扮演一种不同的角色，使高层管理同其组织有一种不同的关系。

在管理教科书中讨论的传统的经营管理组织中，高层管理是最后裁判者。这事实上意味着管理当局的最重要的权力是否决权，其最重要的角色是对没有完全考虑好和制定好的建议和想法予以否定。这种观点可用尤尼莱佛公司的一位高级经理人员多年以前的一首打油诗来表明:

沿着这棵树
由根到树头
想法往上送
否决往下流。

而在创新性组织中，管理当局的最首要的职责却与此相反，在于把不切合实际的、不成熟的、粗略的想法转变成为具体的创新实际。在创新性组织中，高层管理认为自己的职责就是倾听并认真对待各种看法。它知道，新看法总是“不切合实际的”。它还知道，只有提出了许多愚蠢的想法以后，才能得出一个成功的主意，而在早期阶段，无法区分愚蠢的想法和天才的灵感。这两者看来都一样的不切实际或一样的极为出色。

因此，创新性组织中的高层管理不仅象所有的企业管理当局那样应该“鼓励”提出各种想法，并且不断地提出这样的问题，“怎样才能使这个主意切合实际、现实可行、发挥作用?”它积极地、迅速地对最粗略和显然最愚蠢的想法进行深入考虑，从中发现某些新东西，以便能对其可行性进行评价。

创新性组织中的高层管理是创新的主要“动力”。它运用组织中的各种意见来激发自己的看法，并使各种意见为整个组织所关心。创新性组织中的高层管理对新思想加以思考和加工，使之成为组织的力量和企业遵循的规范。

但是，要做到这点，其先决条件是，要对高层管理同企业中的人们群体组织之间的相互关系重新予以组织。传统的组织当然还继续存在。事实上，在组织图上，创新性组织同最严重的官僚性组织可能很少差别。而一个创新性组织完全不一定是“放任的”或“民主的”。但是，创新性组织在正式组织的骨架旁边建立起一个神经系统。传统的组织把注意力集中在工作的逻辑上，而创新性组织朋还有一种把注意力集中在思想的逻辑上的关系。

正如在前面提到过的，在创新性组织中，高级经理人员一般在安排好的(但却不一定是固定的)会议中同整个组织中的年青人员会晤。而在这种会晤中，高层管理并不提出什么“议程”，而只是同年青人坐在一起并提出这样的问题，“你们看到了一些什么机会?”

在 3M 公司成长和发展最快的时期，它决不是一个放任的公司，而是由两三个最高层人物严密控制的，由他们做出所有的决定。但是，即使是资历最浅的工程师也被鼓励、事实上是被命令向高级管理当局提出任何想法，无论这种想法是多么的粗略。而当工程人员提出来以后，高层人物总是对他说，“我还不大理解你的想法，是否请你把这想法再进一步加加工?”如果工程人员作了肯定的答复，就会要求他把他的想法写下来，附上一份预算报告——常常还会使他摆脱其它的各种工作，给他一小笔资金和一两年的时间，叫他继续干下去。这样做法的结果是，该公司从一家不知名的小型磨料制造商变成了美国最大的企业之一。

但是，3M 公司的年青工程师却被严格地要求承担起他们的责任来。当然，他们不会全都成功。事实上，提出新想法的十个人中只有一两个人取得成功。不会由于提出新想法而未取得成功去责备他们——至少在第一次不会责备他们。但是，如果他们没有承担起责任来，没有从事和进行工作，不实事求是地对进展进行评价，更不用说不使高层管理充分了解项目的进展情况了，那是不能容许的。

创新性组织要求在整个组织中有一种学习气氛。它树立和维持继续学习的精神。任何时候都不允许任何人认为自己已“都学会了”。对组织中的所有成员来说，学习都是一个继续不断的过程。

反对变革是由于无知并对不了解的事物感到害怕。必须使人们把变革看成是一种机会，那样就不会害怕了。

日本人就把变革看成是一种机会，因为他们的职业是有保障的。他们不必担心由于提出某种新的主意而使自己或自己的同事失去工作(见第二十章)。但是，日本人之所以能克服恐惧和无知，是由于他们不断地改变个人成就、得到别人承认、获得满足的机会；在日本的训练班中提出一种新思想的人，即使这种新思想极为重要而盈利，也得不到金钱报酬。但是，即使他提出的只是作些很小的改进，也会在地位、别人的赞赏、个人的愉快方面有所提高。

我们不一定要到日本去学这一点。在美国企业中广泛应用的“建议制度”也提供出同样的教训。凡是以别人的赏识、个人成就、参与管理作为报酬的建议制度，都取得了成功。一个工厂中采用这种方式的建议制度的部门，虽然存在着在职业保障方面的担心和工会的限制，却很少反对变革。而在大多数企业中，建议制度不是采取的这种方式，那么无论对成功的建议付给多少酬金，就不能取得成功，也不能达到建议制度所设想的改变职工的行为和态度的目的。

创新的组织结构

为了追求创新，必须在继续经营中的企业结构之外有一个独立的组织结构。创新性组织认识到，人们不可能同时又创造新事物，又关心已有的事物。它们认识到，对于现存企业中的人们来说，维持现有企业的任务已很艰巨，不可能再有很多时间从事于创造新的、未来的不同事业了。它们也认识到，关心未来也是很艰巨而困难的一项任务，不可能再去照顾当前的事业。这两项工作都必须做，但它们是不同的工作。

因此，创新性组织把新的事务放到专门从事创造新事物的独立组织部门中去。

最早的例子也许要算是二十年代初期设于威明顿的杜邦公司的发展部门了。该部门专门从事于创造未来。它不是研究部门——杜邦公司还有一个单独的大型研究所。这个发展部门的任务在于发展新的事业单位。它不仅关心其技术、产品和生产程序，也关心其生产、财务和市场推销。3M 公司除了研究中心以外，也建立了一个独立的企业发展中心。

通用电气公司于 1952 年着手从事大规模的改组。这项改组以后成为世界上其它大型企业进行重大的组织变革的最初模型。但是，在通用电气公司着手从事改组时，却不懂得上述道理。所以，在它的改组计划中，每一“产品事业部”的总经理同时负责继续进行中的业务和未来的新的、不同事业的创业工作。这种办法似乎是很可取的，而且似乎是必然的。因为一个产品事业部的总经理应该而且可以象一个独立企业的总经理那样行事。但是，这实际上却行不通——这些事业部总经理并没有做出什么创新。

原因之一就是继续进行中的业务的压力。事业部总经理既没有时间也没有动力来从事使自己经营的产品陈旧无用的工作。另一个同样重要的原因是，真正的创新很少是已存在的事业部的一种延伸，很少能适应于当前业务的范围、目标、方向、技术或生产程序。但是，人们当然只能规定当前业务的范围、产品、技术、生产程序以至市场。最重要的创新机会总是在现有的规定之外——因而在现存的分奴化的产品事业部“指定范围”之外。经过了十年左右，通用电气公司开始从其挫折中得出正确的结论，开始把重大的创新项目独立于现存产品部门和产品事业部之外——同杜邦公司多年来组织其它创新工作的方式非常类似，即组织在一个单独的“企业发展”组织单位之中。

公共服务机构中的经验也表明，最好把创新工作独立于现存的管理组织之外。

人们经常注意到，美国的大学比欧洲大陆的大学有更高的创新能力。其主要原因显然并不是美国的学者较为不反对变革，而在于美国大学较易于建立一个新的系、新的教师班子、甚至新的学院来做新的事情。而欧洲的大学则常常受到法律和传统的限制，在现存的系科或教师班子中去从事新的工作。这不仅立即造成了“新旧之争”(原有的把新的看成是一种威胁而与之进行斗争)，而且通常使新的工作不能得到它成功地从事创新所需的各种资源。例如，最能干的年青学者不得不在巨大的压力下站在“安全的”传统派一边。因为后者还掌握着升迁的大权。在欧洲的学术环境中，要迅速进行重大的创新，往往要求有一些“分离独立的机构”。十七世纪后期英国在物理和化学上的伟大时代是由于在已建立的大学制度之外创办了皇家科学院才引入的。两百多年以后，一个类似的分离独立的机构——伦敦经济学院的建立，在经济学和社会科学的教学领域中导致了真正的创新。在法国，拿破仑有系统地在大学制度之外建立了一些高等学院，如技术学院和师范学院，把它们作为在学习和研究方面进行创新的工具。这种创新的例子之一是实现当时新提出来的教师需要训练以及实际可以加以训练的思想。德国在第一次世界大战以前的十年间建立了独立的科学研究机构——凯撒—威廉研究院(现名马克斯—普朗克研究院)。其主要原因之一就是为了获得建立新学科和在旧学科中采用新方法的自由，即为了创新的自由。

同样的，发明原子弹的曼哈顿计划和欧洲核子研究委员会之所以在原有学术机构和政府机构之外独立建立，也正是由于它们的目的在于创新。

创新是一种“事业”

同时，创新性组织还认识到，创新工作从一开始就应该看作是一种“事业”，而不是一种“职能”。具体来讲，这就意味着要抛开传统的时间顺序，即首先是“研究”，其次是“发展”，再次是“制造”，最后是“市场推销”。创新性组织把这些职能性技能看成是同一个过程即发展一项新事业的过程的各个组成部分。这些工具中的每一项，在什么时候以及如何发挥作用，取决于环境的逻辑，而不取决于事先规定的时间顺序。

因此，当决定从事任何新项目时，就要指派一位方案经理或事业经理去负责。他可能来自任何一个职能部门，也可能不属于任何职能部门。他可能从一开始就从事任何一项职能工作。例如，在没有进行任何研究工作之

前就应用市场推销；或者，在他还不知道是否会有产品以前就拟订出未来事业的财务要求。

传统的职能从今天向明天去组织工作，而创新性职能则从我们想要达到的目标出发，倒溯回来决定我们目前应该做些什么，才能达到目标。

创新的设计原则是在现存结构之外建立一个作为“自主单位”的小组。它不是传统意义上的“分权化事业部”，但它必须是自主性的，并独立于现行作业性组织之外。

在一个大企业中组织创新性单位的一种方式是把这些创新性单位组成一个创新性集团，由高层管理中的一位成员来领导。这位成员不担任其它工作，只是负责指导、帮助、建议、检讨、指挥创新性小组的工作。这事实上就是杜邦公司的发展部门。创新有着它自己的逻辑，不同于一个继续经营中的企业的逻辑。各个创新性单位之间，无论在技术、市场、产品、服务等方面有多大的不同，但它们在创新这一点上是共同的。

未来的创新将日益与现有企业已做的事大不相同。对于这种创新来讲，上述的自主小组组织还是限制过多了，可能有必要建立一种真正独立企业的创新单位。

美国的一些大公司，如通用电气公司和威斯汀豪斯公司；以及欧洲的一些大公司，采用同负责创新工作的“企业家”合伙的形式来组织创新工作。创新工作组成为一个独立的公司。母公司拥有其大部分股票，并有权按预定的价格全部买下占少数的股票。而企业家，即直接负责从事创新活动的人都是据有相当股票的股东。

这种形式的优点之一是易于解决报酬问题。在通常的经营管理组织中，象高级研究科学家或高级市场推销人员这样一些从事创新工作的人员，可以要求付给高额薪水。但是，使创新性企业负担高薪成本并不可取——它无力负担。同时，按成果对从事创新的企业家付给报酬要好得多。但是，创新工作的成果往往在多年内都不知道。因此，较恰当的办法是，付给从事创新的企业家不高的薪水，而在取得成果后则付给巨额报酬。“合伙企业”的形式就能够做到这一点。它还能减少(虽然永远不能完全消除)在现有公司结构中建立独立的创新组织会引起的矛盾——这也是一项不小的优点。

但是，不建立合伙企业也可以达到同样的成果——只要税法允许的话(而在许多国家中，税法却不允许这样做)。例如，3M 公司对它的负责一个方案小组的青年工程师从来没有采取合伙企业的形式。它从来没有建立一个独立的公司，使从事创新工作的企业家成为股东。而这些企业家的薪水在创新取得成功以前一直处于较低的水平。在创新取得成功以后，这些企业家不仅可以留下来管理他们创建起来的事业，其薪水也提高到同他们创建起来的事业的规模和成就相称的水平，而且可以获得相当大的奖金。

从事创新工作的企业家成为合伙人和股东的这种“合伙”形式今后是否会普遍起来，既取决于税法，又取决于经济和组织的结构。但有一条重要的原则：从事创新工作的企业家的报酬应该适应于创新过程的经济现实。创新过程的风险很大，取得成果以前的时间很长，而成功以后的报酬则很高。

创新性公司不论把创新性小组建成为一个独立的公司或只是一个独立的单位，都要采用某种系统管理的设计原则。其中有些经营管理单位从事于管理已经知道和已经做的工作，有些创新单位同这些经营管理单位是分开的，但同它们一起工作，又自行工作，并负有自己的责任。这两种单位都必须互相独立地向高层管理报告，并与他们一起工作。在现存组织中创新要求采用一种混合而相当复杂的组织设计。这种组织设计既不是集权化的，又不是分权化的。在这种公司中，职能组织、联邦分权制组织、模拟分权制组织以及小组组织，可能互相并存并在一起工作。

创新性组织，即反对停滞而不反对变革的组织，是对公、私管理当局的一大挑战。我们可以有信心地肯定，这种组织是有可能存在下去的，现在已存在着不少了。但是，如何使这种组织普及，如何使它们对社会、经济和个人有生产性，在很大程度上还是一个没有解决的问题。各种迹象表明，未来的时期将是一个创新的时期，一个在技术、社会、经济和机构方面迅速变革的时期。因此，各种迹象表明，在二十世纪的最后二十五年中，创新性组织必然将发展成为最重要的机构。

结论：管理的合法性

在本世纪中，社会已成为一个由各种组织构成的社会。这个社会中的每一项重大社会任务都是由人们管理的大型机构完成的。其结果是，发达国家中的绝大多数人都是作为职工而工作的。他们作为各种由人管理的机构中的成员并在经营管理的机构和组织中工作。

在本世纪中，社会已成为一个知识社会。发达社会中愈来愈多的成员靠从事知识工作为生，通过长期的正规教育来获得其资格，并且作为管理人员或专业知识工作者而对组织的成就和成果直接负责。

以下两项成就是互相有关的。由于出现了一个由各种组织构成的社会，人们现在可以通过知识工作来谋生了。同时，由于有着大量受过较多正规教育的人们，大型机构可以存在并能够加以管理。

管理既促成了这两项发展，又是其结果。正是通过管理这个工具，由各种组织构成的社会中的各种机构才得以发挥作用并完成其使命。而管理本身就是这样一种“知识”。管理是一门具有自己的研究对象、技术和专业知识的学科。尤其重要的是，由各种组织构成的社会中各种机构的管理人员成为这个社会的领导集团。

除非这个由各种组织构成的社会自己毁灭自己，管理人员就将继续作为一个领导集团，而管理将继续作为一门学科和挑战。重复一遍本书的中心思想：我们正在从管理热潮转向取得管理成绩。这一代管理人员的任务正在于使这个社会中的各种机构，从工商企业开始，为社会和经济、为社区、也为个人而取得成绩。

这首先就要求管理人员了解自己的学科，要求他们知道管理。

目前我们听到了许多有关未来管理人员的谈论，但重要的是目前的管理人员。而首位的要求是管理人员了解

自己的本行、自己的技术、任务和责任，要能够执行其职能。

技术统治的局限性

管理热潮把注意力集中在管理技术和管理能力量。但它在很大程度上把管理工作解释为内部的工作。它涉及的是组织和激励、财务控制和其它控制、管理科学和管理人员培训。用流行的话来讲，它的方向放在技术统治上。这是可以理解的，也是正确的。一个人应该了解自己的本行。再没有比那种由于不了解自己的工作而想要改正世界的人更为无用的了。

但是，如果说在管理热潮的年代中曾使我们学到什么东西的话，那就是，管理人员只是一个技术统治论者是不够的。这是由于，在由各种组织构成的社会中，除了管理人员以外，没有其它的领导集团。因而要求于管理人员的，不仅是技术统治。

管理人员的首要任务，事实上是对机构进行管理，使它完成原来为之设计的使命。因此，企业管理人员的首要职责就是取得经济上的成绩。另一方面，他还有着以下的任务，使工作有生产性和职工有成就，并为社会和个人提供高质量的生活。而这就大大超出了技术统治的范围。

肯尼迪总统统治时期是技术统治巨大潮流的顶峰。它也是一个悲剧。而肯尼迪总统的国防部长麦克纳马拉则把技术统治论者的长处和局限性结合于一身。归根到底，麦克纳马拉失败了——不是由于越南问题，而是由于对他来说，“管理”集中于内部，而排除了外部，排除了价值、人和各个社会方面。

但是，通用汽车公司也可以看作是技术统治论管理人员的胜利和失败。事实上，通用汽车公司的建立者艾尔弗雷德·斯隆所写的书 1 既表明了真正有成就的技术统治论管理人员的长处和局限性。通用汽车公司一直保持着斯隆的传统。从斯隆的观点来看，即从销售量和利润量来看，通用汽车公司取得了很大的成就，至少在北美是如此。但它也遭到了惨重的失败——在公众声誉、受人尊重和欢迎等方面来说。2

在这里存在着一种巨大的诱惑，即管理人员想成为一个哲学家，成为“宇宙性”人物。因此，我们不能总是说“做好事”就是“做得好”的基础。良好的愿望不能作为无能的借口。如果一个管理人员认为可以用社会意识来代替对他的企业、医院或大学的管理，就可以产生该机构所以存在的成果，那他或者是一个笨蛋，或者是一个无赖，或者既是笨蛋又是无赖。

合法性的必要

但是，一个领导集团不仅需要发挥作用、取得成就，而且必须只有合法性，必须被社会认为是“合法的”。

“合法性”是一个难以捉摸的概念，事实上没有真正的定义。但它却是至关重要的。有权力而没有合法性，那就是篡权。而一个社会中的领导集团——目前就意味着管理人员——必须有权力来行使其职能。

可是，管理人员却没有任何传统的合法性的依据。他们不能以出身或魔法、普选或私有财产权作为依据。他们之所以掌权是由于他们取得成就。但是，成就本身从来就不是合法性的充分依据。

管理人员需要有一种道德原则作为他们被人接受为合法权力的依据。他们应该把他们的权力建基于一种道德的承诺之上。而这种道德的承诺同时又表明组织的目的和性质。

几乎在三百年以前，英国作家曼德维尔(Mandeville)在一首说教诗《蜜蜂的寓言》中提出了一项原则，即“个人所做的坏事能促进公众的福利”。这项原则，在一百年以后，成了资本主义的原则。曼德维尔提出，个人盲目而贪婪地追求利润的行为，通过“不可见的手”而促进了公众的福利。从实际成果来看，历史已证明曼德维尔是十分正确的。但从道德观点来看，他的这项原则从来不为人所接受。而且；资本主义愈是取得成功则愈是不受人欢迎——如奥地利裔的美国大经济学家熊彼得(Joseph Schumpeter)一再指出的——正是现代社会和现代经济的基本弱点。

顺便说一下，正是由于这个原因，“利润最大化”和“利润动机”的主张不仅是反社会的，而且是不道德的。

我们虽然还是用曼德维尔的语词来谈论，但早已转到一个极为不同的基础上了。我们早已知道，企业管理人员的职责在于把公众的需要转化为企业的机会，在于预测、确定、满足市场和个人的需要、消费者和职工的需要。

但是，这些还不足以成为管理人员权力合法性的充分依据。它们可以合理地说明企业活动，但不足以证明其权力的合法性。要维持一个自主的管理阶层、一个在为其机构服务的同时为社会和社区服务的管理阶层，则它所遵循的道德原则必须建基于企业的目的和特点之上、建基于企业本身的性质之上。

这样的原则只有一个。它是组织的目的，因而是管理人员权力的依据。这个原则是：使人的力量更有生产性。组织是一种手段。通过这种手段，作为个人和组织成员的人既能做出贡献，又能有所成就。

在人类历史上，发明出组织作为实现社会目的的一种社会工具；可能同一万年以前发明出个人的劳动分工有着同样的重要性。而作为其依据的原则却不是“个人所做的坏事能促进公众的福利”，而是“个人的力量能促进公众的福利”。这可以作为管理人员合法性的依据，作为建立权力的道德原则。

维持管理阶层的自主性，事实上即“私有性”，对社会来讲是极为必要的。它对于维持社会的自由、使社会能有成就都是极为必要的。否则，就只有采用“极权主义”结构了。在极权主义结构中，所有的活动、所有的个人、所有的组织都单调地重复相同的模式，由同一个统治集团来管理，表现出同样的价值观、同样的学说、同样的正统观点。这不仅是人类精神的死亡，也是极为荒唐的。它也是人类力量的浪费、僵化和窒息。最重要的是，不是企业需要有商品和服务、资本、工作和职业等市场的自主权，即自主性机构的自主而负责的管理当局；而是经济

、社会和政府本身需要有自主的管理当局和“自由企业”。(这一点，前面在第二十七章中已经指出了)

但是，在一个由各种组织构成的社会中，要有自主的管理集团，每一管理集团在它自己的领域中都是一个决策者，则要求那些管理人员，虽然是私营企业中的，但同时也知道自己是属于公众的。从他们不是从属于中央政治权力这一点来讲，他们是私营企业的。否则，中央政治权力必然会成为无法控制的专制政权。但是，管理人员从他们自觉地、有意识地、公开地努力把公众的需要作为他们自主性自治机构的个别机会这一点来讲，他们又是属于公众的。

以往的论战仍在进行，以往的口号仍在叫喊。但是，即使是苏联也不得不把“利润”作为经济活动的必要条件和建立“资本基金”的一种手段。任何经济，如果没有资本基金就不能存在下去，更谈不上前进了。事实上，一种完全计划化的、因而僵化的经济的利润要求必然比一种“市场经济”的利润要求大许多倍。“所有权”正在成为一个次要的问题，特别是在绝大多数高度发达的国家中，“职工”日益同时成为“所有主”的情况下。这并不意味着以往的论战和问题已不足为害。疮疤正在溃烂并有毒性。但是，十九世纪的处方却不能“解决”任何问题。

要突破以往的口号和以往的问题的束缚，就需要有管理上的成就。这首先就要求有技术统治方面的成就，要求管理人员的组织能为社会和经济做出贡献。而这些组织正是为了做出这些贡献而存在的。这些贡献就是经济货物和服务，以及用于未来的资本基金。但是，它还要求有超出当前使命之外的、超出技术统治论之外的成就，即使工作有生产性而职工有成就方面的成就，在生活质量方面的成就。但是，尤其重要的是，它必须是管理人员的作用和职能方面的成就。如果他想继续成为——而他应该继续成为一一个自主机构的管理人员，他必须承认自己是一个属于公众的人。他必须承认组织的道德责任、使个人的力量发挥生产性并取得成就的责任。

1 卢德派指十九世纪初用捣毁机器等手段反对企业主的自发工人运动的参加者。一译者注
1 伊莱休·鲁特(Elihu Root)作为军事部长所写的有关美国军队总参谋部的著作是美国的例子；艾迪克斯(Adickes)和米克尔(Micquel)作为克朗的大城市市长和部长所写的有关德国地方政府的著作是另外的例子。这两本著作都写于1900 年和 1910 年之间。
1 关于这些人及其他人，见本章附记“管理的根源及历史”；
2 管理学书籍取得了难以置信的成就：它们成了畅销书，如历险写的《我在通用汽车公司的年代》(多布尔代出版社，1964 年)。甚至连对管理进行讽刺的书也成了畅销书，如罗伯特·汤森特(Robert Townsend)的《组织之上》(诺普夫出版社，1970 年)。这些书虽然充满了深奥而晦涩的管理术语和管理行话(这些术语和行话在几年以前只有少数的内行人才懂得)，却为广大公众所阅读。
3 有关这一问题的进一步的讨论，见我写的有关通用汽车公司的著作《公司的概念》1972 年版的序和跋。该书初版于 1946 年。
4 一位非西方的学者、日本的智慧仲值(Chie Nakane)对这点比任何西方学者都看得更清楚——就因为日本的传统不同于西方传统，而管理显然是一种西方观念。见其著作《日本社会》(加利福尼亚大学出版社，1970 年)。
5 德鲁克在本书中多处歪曲了中国的情况并攻击马克思主义、社会主义和无产阶级专政。我们为了使读者了解其本来的思想及其发展，基本仍按原文译出，只略作删节，我们相信读者能正确地分析和批判，一译者注
1 据我所知，退给西尔士公司的商品事实上较绝大多数美国的大百货公司要少——之所以会这样，是由于西尔士公司的基本政策及其表现。
2 在西尔士公司中一直有这样一种传说，亨利·福特在创建其第一个工厂以前访问了新建立的西尔士公司邮购工厂，并仔细地进行了研究。
1 乔尔·迪安：《管理经济学》(普伦蒂斯一霍尔出版社，1961 年)，第 28 页。
2 胡顿·米夫林出版社，1967 年。
3 关于这一点，见彼得·德鲁克编的《在今天培养明天的企业领导人》(普伦蒂斯一霍尔出版社，1969 年)一书中一位南美教育家兼工商业人士赖纳多·斯卡佩塔(Reinaldo Scarpetta)的论文：《管理教育是社会发展的一个关键》。
4 可参看宾夕法尼亚大学和哈佛大学的西蒙·库茨内茨(Simon Kuznets)有关美国工业中资本设备投资和生产率提高之间的直接关系的仔细研究。
5 关于这一点，见我的《有效的管理者》(1966 年版)，特别是第一章。
1 新政时期指美国总统罗斯福于 1933 年执政后到第三次世界大战爆发的一段时间。一译者注
2 关于斯隆的工作，见他的著作《我在通用汽车公司的年代》(道布尔出版社，1964 年)；以及我的著作《成果管理》(1964 年)。
1 通用汽车公司在 1929 年以前就从事了消费者研究助工作，但我想马克斯—斯宾塞公司当时可能并不知道这一点，当时即使在美国汽车业中，也没有很多人知道这一点。
1 有关实现定量化的方法，见我的《成果管理》一书及坦克尔·卡米 Michael J。Kami)在《作为企业机会的企业规划》一文中提出的非常不同但很有见地的方法。该文在我编的《在目前培养未来的企业领导者》一书中。在我的《管理的实践》一书(1954 年)中也列有各种创新的目标。
2 在这一问题上，诸参看约翰·蔡尔茨(John F．Childs)那本虽然高度技术性的，但却极为出色的著作《每股的收益同管理决策》(普伦带斯—霍尔出版社，1971 年)。这本书可能是迄今有关大企业的财务结构和财政政策的最好的书。
3 在这个领域以及在微观经济中的最好著作，仍是德国的《经营学》一书。但在德国以外，却很少有人注意该书。

4 关于确定优先次序，见我的《有效的管理者》一书。
1 关于这点，见迈克尔·卡米(Michael L Kami)的出色论文《作为企业机会的企业规划》，载于彼得·德鲁克编的《在目前准备今后的企业领导者》一书。
1 约翰·霍尔特：《自由和超越》(达顿出版社，1972 年)。
2 关于这点，见我的论文《关于明月的学校，我们已知道了一些什么》，载《当代心理学》，1972 年 6 月号。
1 关于达一点，见第三十三章。
2 关于这点，见我的《不连续的时期》(1969 年)一书，特别是第六章“政府的弊病”。
1 什么是“管制委员会”，可能对于美国读者也需略加解释，而这种机构在美国以外一般是没有的。管制机构首先建立于十九世纪八十年代以便对铁路和谷物转运站进行管制。管制机构的职能是使私营企业在“自然”垄断因而竞争不能有效地发挥作用的条件下为公众利益而发挥作用。这些机构一般有三种职能：在某个服务领域中维持尽可能可行的竞争，保护公众免受“天然”垄断企业通过对价格和服务标准的控制而造成的剥削，限制铁路、航空公司、电力公司或广播公司这些“天然”垄断企业的收入为资本成本的“合理报酬”。这样，“管制机构”试图在不受控制的私营垄断企业和同样不受控制的政府垄断企业之间找出一条第三条道路。在联邦和各州都没有管制委员会，其成员或由政府指定(如全联邦的委员合)或由选举产生(如许多州中就是如此)。
2 令人注目的是第二次世界大战对美国经济学家产生了同样的影响。加入第二次世界大战期间经济控制机构的绝大多数经济学家在刚开始时都倾向于计划和控制。他们以前的经历和背景毕竟是在大萧条时期得来的。但是，当他们从二次大战的经济控制机构中出来时，绝大多数都成了经济控制的坚决反对者，并成为市场经济的信徒，认为市场经济至少害处较小。
3 顺便说一下，这种蓝图同第二次世界大战以后德国的阿登纳所采用的“社会市场经济”和目前日本实际上实行的“自由经济”都惊人地相似。
4 关于这点，见奥塔·锡克(Ota Sik)的《捷克斯洛伐克：官僚主义经济》(国际艺术和科学出版社，1972 年)。锡克在被俄国人放逐以就是捷克经济改革的设计师。
5 这一点对于邮政业务来讲，可能不一定正确了。在美国，至少有一家独立的邮政公司试图同政府的垄断邮政事业相竞争。如果这一点真的实现了，那么它对于在邮政服务方面成绩的恢复，所起的作用比把垄断邮政事业建成为一个“企业性的”独立“公共公司”要大得多。
1 我在较早的一本著作《不连续的时期》中，由于没有一个更好的用语，把这叫做“再私有化”。但这引起了广泛的误解，认为我的意思是恢复私人所有权。我心中想的完全不是这个(虽然我也不排斥这点)。重要的是机构的自治权，是要有工作成绩的考验，要有某种形式的竞争，尽管在许多情况下是“社会主义竞争”。
1 关于这点，见我的书《新社会》(纽约和伦敦版， 1950 年)。
2 关于这点，见我的《不连续的时期》一书。
3 西方的社会学家似乎从来没有想到，长期以来，新教伦理的最坚定的实践者是众所周知的非新教主义者，如日本人和中国人。
1 这点首先由保罗·拉扎尔斯费德(Paul F。Lazarsfeld)和玛丽亚·贾荷达(Maria Jahoda)在二十年代对奥地利长期失业的纺织工人进行了研究。
2 一旦当代的正统马克思主义者迈克尔·哈林顿(Michael Harrington)在《社会主义》(星期六评论出版社，1927 年)一书中作了有说服力的三难推理的自白。
3 特别在其《激励和个人》(哈珀·罗出版公司，1954 年)一书中。
4 起点是在我的著作《新社会》一书中首先指出的。以后，弗雷德里克·赫茨伯克(Frederick Herzberg)在他以下的两本书中提出了大量的资料，《工作的推动力》(威利出版公司，2959)和《工作和人的天性》(世界出版公司，2066 年)。
1 由于泰罗在 1880 年不知道佛洛伊德以后的心理学而贬低他，正好像由于伊萨克·牛顿在 1690 年不知道量子力学和非欧氏几何学而贬低他一样。这一点，我在 1967 年接受高级管理学会颁发的泰罗之钥时，已经指出了。
2 一个重要的例外是泰罗的一位门生阿伦·莫根森(Allen Mogensen)。他于二十年代首创进行了他称之为“工作简化”的一种研究。这种工作简化同目前被重新发现为“工作丰富化”相比，如果不讲在某些方面超过的话，也是惊人的相似。
1 麦格劳一希尔出版公司，1960 年。
2 《公司的概念》、《新社会》以及《管理的实践》
3 这种疏忽在他去世后由麦格劳一希尔公司于 1967 年出版的《职业管理者》一书中已于纠正。
4 《善心的管理》(欧文出版社， 1965 年)。
5 见他的书：《对经济成就进行激励》(弗利出版社，1969 年)。
6 见他的著作：《变动中的工厂文化》(德赖顿出版社，1952 年)，《公平报酬；工作的一般理论，差别报酬和个人进步》(威利出版公司，1961 年)。
7 作者在此对社会主义社会和共产党作了歪曲和攻击。为使读者了解其思想的全貌，译文未作删节，请读者予以鉴别和批判。其它地方同此。一译者注
1 我感谢有关国际商用机器公司的 T 述研究著作，查尔斯·沃克(Charles R．Walker)和理查森(F。L．w．Richardson)的《一个扩张中的公司内的人际关系》(耶鲁大学出版社，1948 年)。该书写作于国际商用机器公司正好崛起成为

领头的电子计算机制造商之前。
1 例如，英国的凉·伍德沃德(Joan Woodward)及其小组的研究就表明这点。特别是她的《工业组织：理论和实践》一书(牛津大学出版社，1965 年)。耶鲁大学的查尔斯·R．沃克(Charles R．Walker)在四十年代和五十年代对工作、工作团体和职工进行了广泛的研究，其结果可见于查尔斯·沃克和罗伯特．x．格斯特 (Robert H．Guest) 的《装配线上的人》一书(哈佛大学出版社，1952 年。) 在该书中，早于伍德沃德而得出同样的结沦。
2 其它的例子见我的两本著作，《公司的概念》和《新社会》

3 关于这些试验，见简—彼得·诺斯特德(Jan-Peter Norsfedt)的《索德塔里的萨勃一斯坎第亚工厂的工作组织和作业设计》(斯德哥尔摩，瑞典雇主联合会，1970 年)，以及理查德·沃尔顿(Richard E．Walton)的《如何对付工厂中的异化》(《哈佛商业评论》，1972 年 11 月／12 月)。后一论文补充了其它工业中的一些例子，主要是美国的例子．
4 罗伯特·福特(Robert Ford)的《美国电话电报公司的工作丰富化的经验》一文(《哈沸商业评沦》1973 年 1—2 月号)简明扼要地作了最好的说明，并包括有丰富的例子。
5 例如，见我在《管理实践》一书第二十二章中所举的例子，一些完全没有技术的女工制造出一些高精度的零件并予以装配。
6 见查尔顿·沃克和罗伯特·格斯特的《装配线上的人》(哈佛大学出版社，1952)
7 其中有许多已在我以前的书中提到过，特别是在《公司的概念》和《新社会》两书中.
1 日本索尼公司的茂木羽矢师(Shigeru Kobayashi)在《创造性的管理》(美国管理协会出版，1971 年)一书中曾明确指出这点。
2 其首创者是一个美国人托马斯·斯帕茨(Thomas Spates)。他在第一次世界大战以后先在国际劳动员工作，以后多年担任美国一家大公司，即通用食品公司的人事副总经理。
3 关于这点，见我的《管理的实践》一书中的《人事管理破产了吗？》一章．
4 关于人员安置，请参看我的《有效的管理者》一书中的《使优点发挥作用》一章．
1 查尔斯·布思：《伦敦人民的生活和劳动》出版于 1892 年到 1897 年之间。
2 例如见小查尔斯·狄更斯(Charles Dickens the Younger)于 1879 年首次出版的有名的《伦敦词典》中。该词典是为访问伦敦的旅游者的“享受”作指导的。
3 关于这点，参看我的《不连续的时代》中的第十章《政府的弊病》。
4 关于这点请参看第二十六章及我的《公司的概念》一书 1972 年新版的后记。
1 关于这点，见我的《不连续的时代》一书，特别是第十三章，
1 人民党是美国在 1891—1904 年间的一个政党，主张金银自由铸币，公用事业公有化，征收所得税，支持劳工和农业。——译音注
2 如果只是由于下列原因，也以改变为好，印“自由”这个词在绝大多数其它语言中有着一种其它的含义，含有一种放纵而不是负责的意思。
3 关于这点，奥塔·锡克(Ota Sik)在其小册子《捷克斯洛伐克：官僚经济》(国际艺术和科学出版社，19?3 年)中曾发表了一些深刻的意见。锡克是捷共的理论家和捷克 1967 年和 1968 年经济自由化的设计师．目前流亡于瑞士巴塞尔。他的那本小册子包含了在俄国入侵以前那些极为关键的数周中他对其同僚们所作的报告，描绘出了一个以前有高度生产率的经济由于企业和管理当局失去自治权而导致自我毁灭。
4 关于这点，锡克的那本书是极有教益的。
5 关于这点，见我的《不连续的时代》一书，尤其是其中的第十章“政府的弊病”。
1 关于这点，见《幸福》杂志 1972 年 12 月的桑福德．罗斯(Sanford Rose)的文章《有关美国的收入和平等的真相》。
2 我们已知道这样一种税收制度的规定——而它们是极为简单的：对任何一种个人收入，不论是工资收入或资本收益，都没有优惠税率，而且规定一个最高税额——例如总收入的百分之五十。
3 有关“金镣铐”，参看我的《不连续的时代》一书的第十一章。
1 这将于第三十八章中作进一步的讨论。
2 关于亨利·福特，见我的论文《亨利·福特》，该论文载于我的书《人、思想和政策》(哈珀—罗出版公司，1971 年)，英国版的名称是《新市场》(海因曼出版公司，1971 年)。
3 见知惠仲值的《日本的社会》(加利福尼亚大学出版社，1970 年)。该书是想了解日本的组织如何进行工作的人的“必读书”。
4 关于小艾尔弗雷德·斯隆，见我的《为成果而管理》一书及斯隆本人的著作《我在通用汽车公司的年代》(1964 年)
5 关于这点，见第四十九章中有关乔治·西门士和德意志银行的事迹。
6 关于皮埃尔·杜邦，见小艾尔弗笛德·D·钱德勒和斯蒂芬·萨里斯勃雷的《皮埃尔·杜邦及现代公司的形成》(哈珀—罗出版公司， 1971 年)；以及小艾尔弗雷德·钱德勒的《战略和结构》(麻省理工学院出版社，1962 年)。
7 W．J．里德：《帝国化学工业史，第 1 卷，1870—1920》(牛津大学出版社，1970 年)。
8 关于这点，并见第五十三章和第五十四章。
1 关于这点，见第三十五章。

2 关于工作小组这种组织设计，见第四十五章。
3 这项工作的首创者是通用电气公司，特别是该公司中主管管理服务的前副总经理哈罗德·F·斯米迪(Harold F．Smiddy)。他认识到这个问题的极端重要性，并首先试图解决这个问题。
4 见第三十一章。
5 我在《有效的管理者》一书中曾提议把这些人叫做“经理人员”，以便包括传统上的“管理人员”和对自己工作的贡献和成果负责的专业人员。这些专业人员的决定合影响到整个企业的成就和生产财富的能力。
1 关于这点，并见第四章和第十章。
2 关于这点，见第三十七章。
1 伦纳德．伍尔夫(Leonard Woolf)于本世纪初在锡兰任年青的地区行政长官。他在其一卷本的自传《成长》(哈科特，布赖司出版，1962 年)中对此有很好的描述，既讲了其生活中的孤独，又讲了所遇到的挑战。
2 菲利普·伍德拉夫(Philip Woodruff)的《治理印度的人们》一书(两卷本，圣马丁出版社，1954 年)是我所知道的有关英国人在印度的颇有见识的一本书。该书认为，英国人失败的基本原因是对“哲学家式的君王”的相信，即相信只要治理足够了，就可代替政策、决定和方向。
3 我认为，像“初级”和“高级”这样一些主要表示资历深浅的“荣誉头衔”，不在此例。这特别是招对于专业人员用这些头衔来表示其资历。但我坚持认为，这些头衔只能用来表示资历——多少有些像天主教会(至少是美国的天主教会)中对担任教士职位满十五年而没有犯什么错误的人，几乎是自动地授予“阁下”的称号。
4 见斯隆的著作《我在通用汽车公司的年代》。
5 在我的《有效的管理者》一书中。
6 关于这点，见第三十八章和第四十章。
7 日本人对这一点比西方人有更好得多的理解，因为日本人不象西方人那样从军队取得其有关组织的概念。关于这点见前引的知惠仲植的书。
1 ①《不连续的时代》
1 见《管理的实践》一书。
1 关于这点，特别参看赫茨伯格的两本书：《工作和人的性质》(世界出版公司，1966 年)，《工作的推动力》(威利出版公司，1959 年)。
2 其后果之一是，在英国以外，“管理”一词也有着语义上的障碍。在绝大多数欧洲语言中——在三十年以前， 即使在英国英语中——没有一个包含整个管理集团的词，而只有用来分别指高层管理人员和中层管理人员的词。由于“管理集团”在这些语言中往往被译成带有作业人员、中层管理人员意思的词，那些高层管理人员(如德国的Unternehmer)往往认为，管理集团是从事例行作业而不是从事重大决策的。因此，那是指的“他们”而不是指的“我们”。
1 关于把重点放在机会上，参看我的著作《成果管理》。
1 本章有许多地方摘自我以前的著作《有效的管理者》。
2 见《日本的战争决策，1941 年政策会议记录》，由池信高翻译和编辑。(斯坦福大学出版社，1967 年。)
3 这当然不是什么新的看法，只不过是玛丽·派克·福莱特看法的复述(见其《动态的管理》一书， 亨利·麦特卡夫和厄威克编，哈珀—罗出版社出版，1941 年)。而福莱特又不过是发展了柏拉图在其修辞学伟大对话中提出的论点。
4 并见第十三章。
5 这肯定就是很古以来就建立起来的军事方法——瑟西第德(Thucydides)和色诺芬(Xenophon)都认为这是理所当然的，中因最早的军事著作也这样说，凯撒大帝也认为如此。
1 爱德华·霍尔(Edward T．Hall)在其开创性的著作中即以此作为其书名(多勃尔代出版公司，1959 年)
2 这特别表明于梅奥的两本著名著作中，即《工业文明的人类问题》(哈佛工商学院出版，1933 华)以及《工业文明的社会问题》(哈佛工商学院出版，1945 年)。
1 管理科学家的专业协会——管理科学协会于 1953 年成立，并于 1954 年在美国宾夕法尼亚州的匹兹堡举行第一次年会。
2 《城市动态学》(麻省理工学院出版社，1969 年)和《世界动态学》(赖特·阿伦出版社，1971 年)。
1 斯隆有很多想法引自皮埃尔·杜邦在杜邦公司所做的工作。关于这点可参看艾尔弗雷德·钱德勒的有关著作。
2 艾尔弗图德·钱伯勒在其《战略和结构》一书中为这方面的工作打下了基础．该书于 1962 年由麻省理工学院出版社出版，深入地研究了杜邦公司、通用汽车公司和西尔士公司这些首创性的美国公司中的现代组织的设计。
3 见第十九章。
4 特别是埃尔顿·梅奥的研究，见第二章。
1 我在 1954 年的《管理的实践》一书中仍采用这种方法。
1 关于这点，见第六十一章。
1 极力主张这种说法是最受尊敬的组织理论家之一的哈罗德·孔茨。他在其《管理理论的丛林》(《管理科学院月刊 1965 年 12 月》一文中提出了这种说法。
2 赫伯特·A·西蒙及其学派试图建立这样一种原则。至少，当我阅读 H·A·西蒙的《经营管理行为》(麦克米伦公司，1957 年)和 J·G·马奇和 H·A·西蒙合写的《组织》(约翰·威廉父子公司，1958 年)时，是这样理解的。
1 常用的名称是“分权制”(在日本叫做“事业部制”)。但是，这个名称会引起混乱，因为“分权制”还有其它的形式。

它也会引起误解。这种组织设计原则的最好名称是“联邦制原则”。
2 关于斯隆的典型模式，见我的《公司的概念》一书。
3 关于这点，见大卫·格雷尼克(Daviol Granick)的《四个发达国家——法国、英国、美国和俄国——的管理比较》(麻省理工学院出版社，1972 年)一书。
1 我们迄今所仅有的关于系统管理的描述就是关于国家航空和航天局的研究：詹姆士·韦伯(James E．Webb，在 1961—1968 年期间任国家航空和航天局局长)的《航天时期的管理》(麦格劳—希尔出版社，1968 年)。特别是伦纳特·塞尔斯(Leonard R．Sayles)和玛格丽特·钱德勒(Margaret K．Chandler)的《对大理系统的管理》(哈珀—罗出版社，1971 年)。
2 上引塞尔斯和钱德勒书的第 8 页。
3 前引塞尔斯和钱德勒书第 6 页。
4 詹姆斯·韦伯：《航天时期的管理》，第 135—137 页。
1 由于这些评论看起来好像是对通用电气公司的工作的批评。必须指正，本书作者同这一工作是密切有关的。而且，那些在目前看来已显而易见的事，在五十年代早期还是有持学习的事。
1 关于佩雷尔兄弟公司和莫比利信贷银行见我的著作《成果管理》和《不连续的时代》。
2 几乎在一百年以后的二十世纪六十年代，美国的国家航空和航天局并不知道西门士所进行的工作，却得出了同样的解决办法，建立一个执行秘书处在系统结构中维持信息交流、情报和联系。关于这点，见前引的赛尔斯和钱德勒的书。
1 特别是阿伦·内文斯(Allan Nevins)的《福特时代，人和公司》一书(斯克赖伯纳出版公司，1954 年)。
1 有关“接管浪潮”的分析及其意义，见我的著作《人、思想和策略》(英文标题是《新市场》)一书中的论文《新市场和新企业家》。
1 我要向霍尔丹(J．B．S．Haldase)致意。他于 1928 年以这同一题目命名的论生物有机体的论文，迄今仍是最有洞察力的一篇论述规模、机能以及结构之间相互关系的论文。
2 达西·汤普森：《论成长和形体》(剑桥出版社，1917 年)。
3 首先试图制定社会机构的“规模规律”的是加兰特(J．A．Gallant)和普罗思罗(J．w．Prothero)的一篇论文：《在大学中观察到的重量，成长的后果》(载《科学》杂志，175 卷，第 4020 期，1972 年，1 月 28 日)．作者们得出这样的结论，一所大学如果注册学生超过了一万五千人到两万人， 就大得难于对学生进行教育及对学校进行管理。
4 这当然只是指罗尔—罗伊斯公司的汽车事业部。而罗尔—罗伊斯公司的飞机事业部则不是这样。该事业部位该公司于 1971 年遭到破产。这一事例也表明了规模同战略之间的相互关系。因为，罗尔—罗伊斯公司试图在世界喷气引擎领域中占领先地位，但苦于规模太小、资金不足。在飞机引擎市场中，罗尔—罗伊斯公司的“规模不适当”。
1 这定理指的是，物体愈大，则其质量愈大，而其表面面积的增长却小于质量增长的速度，于是物体中的质量同外界接触的平均机会众小。这一定理运用到企业中就表明，企业愈大，则企业中成员同外界接触的平均机会愈小．——译者注
1 在本书出版以后不久即将出版一本有关企业多角化战略的成就的统计研究著作。该书是由纽约大学工商研究院的威廉·古思(William Guth)教授所写的《组织战略：分析、承诺、履行》(欧文出版社，1974 年)。该书报道了多年来多角化战略及其成果的研究的结果。古思教授的分析充分证实了我独立得出的结论。这些结论在本章及以下雨章中将予以论述。就我所知，古思教授的分析是有关这一重要主题的第一个有充分资料的研究．
2 前述的威廉．古思教授的研究也指出了这一点。
1 论述多国公司的最佳著作之一是雷获得·弗农(Raymond Vernon)的《国家主权已陷入绝境》一书(基础书籍，1971 年)。这个标题可能有些夸张，但国家主权的确受到了挑战。
2 正如贾克·贝尔曼(Jack N．Behrman)多年来有说服力地所主张的那样。贝尔曼在肯尼迪总统任内做过商务部副部长，目前是北加罗林那大学国际经济学教授。
1 当时，即使是杜邦公司的管理当局也并不认为自己的公司是一个成长的公司。他们决定把公司在第一次世界大战期间所赚的利润的很大一部分投入通用汽车公司。这使得通用汽车公司在几年以后进行改组并发展起来。杜邦公司之所以这样决定，就是由于其高层管理(尤其是总经理皮埃尔·杜邦)认为他们的公司在自己的行业中没有很多成长的机会。
1 有关这点的详细讨论，见我的《成果管理》一书，特别是其第二部分。
2 迈克尔·卡米留根有说服力地对此进行了论述。他曾成功地担任过国际商用机器公司和全录公司的长期规划部主任。见他的论文《企业规划和企业机会》，藏于彼得·德鲁克编，《在目前培训来来的企业领导人》。
1 《我在通用汽车公司的年代》(1964 年)。
2 关于通用汽车公司的胜利和失败，并见我的著作《公司的概念》一书 1972 年新版后记。