

团队激励与组织凝聚

一、激励手段和方法

□ 唤起下属的“危机感”

60年代末，加农采取多种经营，打入了计算机市场。它研制的键盘式计算器试销后获得成功十分畅销。但是好景不长，加农在与“卡西欧”推出的小型计算器的竞争中连连失利，它又改制新型计算器上市，由于研制工作仓促，新产品缺乏合理性，结果销路不畅，又遇到第一次石油危机的打击，加农出现巨额赤字，濒临倒闭的边缘。◆

如何挽求颓势？当时在董事会中名列最后的贺来提出：应该把危机告诉全体职工，让他们知道企业处于危险境地的真相，唤起他们的危机感，振奋起背水一战的士气。这种危机感将创造出许多智慧，而平时是产生不了的。◆

加农采纳了他的建议，向全体职工发出了危机警告。那些以为身居大公司可以高枕无忧的人紧张起来了。职工小组加强了活动，新建议、新方案层出不穷，如何挽救加农成为职工日常议论的话题。贺来归纳了职工的建议和方案，提出了“优良企业设想”。这一设想旨在改革企业的生产和科研体制，同时充分发挥职工的积极性，使加农在6年内走向世界。◆

□ 居安思危，常胜不败

80年代初，罗杰·史密斯接任通用公司总经理。当时正是通用公司冲破困境之后继续发展的时期，订货单不断增加，现金柜里已经装不下收进的钞票。面对这样好的形势，公司的领导们照理该舒口气，过上几天安稳日子了。◆

可是，史密斯却不敢有丝毫的放松。他清醒地认识到，象通用公司这样历史悠久的大企业，一旦满足于现状，停步不前，立刻便会被迅速前进的社会所淘汰。要坐稳世界第一的宝座，就必须不断改革，不断更新设备。为此，他励精图治，在通用公司内刮起新的改革飓风。◆

史密斯在通用公司内采取的行动，除了整顿机构，加强经营管理外，最主要的是收购别的企业，使通用公司的业务更加多样化。◆

为了加强通用公司的竞争能力。以便同日本汽车制造业决一雌雄，史密斯投资几十亿美元成立了一家全新的汽车制造公司——农神公司。投产后的农神公司，每年可生产40万至50万辆小汽车，其车型、成本、质量等方面，都可以与日本一争高下。◆

□ 推出“怀抱炸弹”的忧患意识——日本“爱华”的成功秘诀◆

1964年，爱华公司生产出了日本第一台盒式磁带录音机，但是在它按照索尼公司的Betamax格式制造盒式录相机时却跌了个大跟头，这种格式的录音机始终没有流行起来。80年代中期的日元升值几乎断送了这家公司。1986年，爱华公司销售额为40.12亿美元，亏损5800万美元。但是，1994财政年度，爱华公司的总销售额增长了25%，达到创记录的29亿美元；净盈利跃升32%，达到6900万美元。短短的几年时间，爱华公司由一个濒临倒闭的生产消费电产品的企业变成了年收入近30亿美元的成功典范，其中的奥秘就在于“怀抱炸弹”的经营意识。爱华公司时时刻刻都具有有一种危机感、紧迫感，往往利用“短、平、快”的战术先发制人、出奇制胜。爱华公司总经理卯木肇的经验之谈正是该公司利用危机管理取得成功的秘诀，这些都是一些显而易见的道理，但却不是人人都能使之落实于行动之中。◆

10“如果你造出的产品同你竞争对手的一模一样，价格却只有他的一半，那你就在那个市场上占主导地位”◆

1986年，正是爱华公司最不景气的时候，卯木从索尼公司到了爱华公司(索尼拥有爱华公开上市股份的50.7%)，他采取的的第一个步骤就是关闭了爱华在日本三家工厂中的一个，将

另一家工厂作为独立的子公司分离出来，将生产从日本北部转移到了爱华设在新加坡的工厂。同时在马来西亚开设了一家新工厂。这些地方的工资分别是日本工资水平的 65% 和 100% 左右。这种做法，大大降低了爱华产品的成本，增强了同其它产品的竞争能力。而此时，爱华公司的大多数竞争对手甚至连想都没想过也要这样做。◆

日本以外的工厂迅速生产出型号略有改进的各种早已流行的产品。1987 年，爱华在新加坡批量生产出了 85 万个索尼“Walkman”（随身听）的仿制品（竞争对手称之为“个人立体声收录机”）。它的设计比索尼、夏普及其他对手的产品更简单、更结实，价格也低，在日本，零售价仅为 67 美元，比同型号的其他公司的产品便宜 25% 到 65%。◆

预计 1996 年爱华公司在全世界销售的个人立体声收录机将达到 1100 万台以上，仅次于索尼公司。爱华公司的其他产品，如便携式激光唱机和小型彩电，也都取得了类似的成功。

◆
1990 年，爱华公司海外分部生产量占生产总量的比例为 48%，到了 1995 年，这个比例增加到 90% 左右。如今，爱华公司雇用的马来西亚人比日本人还多。◆

2②“如果你改善产品，你会干得更好”◆

爱华公司并不满足于已取得的成绩。1991 年，卯木开始进行所谓小型组件立体声系统的生产。该系统现在已成为爱华公司最成功的产品，而且售价仅为 418 美元，比当时日本市面上性能相似、大小一样的立体声唱机便宜一半。如今，爱华公司在迅速发展的小型组件市场上居领先地位，拥有全世界大约 30% 的市场份额，在小型系统只是最近才开始风行的美国，爱华产品的市场占有率为 50%，这些成绩使得爱华公司在当前一片衰退的日本经济中显得格外突出。◆

3③“我给你特别优惠，你买下产品”◆

尽管取得如此巨大成功，但是爱华公司并没有被眼前的胜利冲昏头脑：卯木经理具有强烈的危机意识。他清醒地认识到，目前，爱华的竞争对手正在将生产线转移到东南亚地区，同时也在降低价格。发达国家的市场正在趋于饱和。1995 年上半年，爱华公司的销售增长率减少了 15%，比上年同期慢了一半多。面临着如此严峻的市场形势，爱华公司要想长久地保持它的优势地位，就不能坐等对手赶上来，而必须抢先采取行动。◆

卯木领先一步打开了中国的市场，爱华的品牌早已名闻遐迩，老幼皆知。他还故伎重演，重新抬起了在美国担任索尼公司高级推销员时，学到的一些推销手法。卯木当时用了“好消息，坏消息”的广告词，他对顾客说：“好消息是我将给你一个特别的优惠，坏消息是你得买下整整一卡车货物。”于是，1995 年夏天，卯木一改日本的传统做法，说服一些零售连锁店接受爱华公司从其东南亚分厂直接运来的产品。这么一来，卯木将产品的成本大大地降低了，以至他的老公司索尼公司也开始效仿他的做法了。◆

□ 危机激励◆

每个企业都生存在环境中，环境中的诸多因素都会影响乃至干扰企业的正常运营。这些因素共同构成了企业经营过程中的风险因素。在竞争的舞台上，面对着众多的风险，有的企业成功了，有的企业却遭到失败，甚至从此一蹶不振，以破产而告终。成功固然可喜，失败也未必可悲，关键是要从中吸取经验和教训。正如松下幸之助所说：“不论拥有多么伟大的事业，从来没有一个人不曾遭遇过失败的。做事总会遭遇失败，但在每一次的失败中有所发展，经过无数的体验后，在其间逐渐成长。最后，在自我心中产生某种伟大的信念，才能完成伟大的事迹。最重要的是，当遭遇失败而陷入困境时，要勇敢而坦白地承受失败，并且认清失败的原因。体悟到：‘这是非常难得的经验，最宝贵的教训’。”本节试图以实例说明风险因素可以转化为企业发展的动力，风险越大，所获得的收益可能就越高，不能因为惧怕挫折、困难失败和危机而痛失企业发展的良机。◆

1①空难事件后的波音公司◆

1985年，世界连续发生三起波音飞机空难事件，使波音公司备受打击，有的人借机对波音飞机的结构提出了质疑。◆

当时，波音公司正与欧洲“空中客车”在争夺日本“全日空”的一笔大生意。由于双方飞机在先进性和可靠性方面差别不大，以致“全日空”在挑选订货对象时犹豫不决。在这关键时刻，波音飞机接连现丑，看来，这次商战波音公司输定了。◆

面对如此不利的局面，波音公司为了解除买方的戒心，除继续实行“货真价实”的推销战术外，还采用了“全方位”的进攻策略，提出财务方面的便利、零配件的供应、飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件，从而引起买方的兴趣。在此之前，波音公司为了站稳日本市场，曾选择了三菱、川崎、富士三家日本著名重工业公司，合作制做767型机身部分。空难事件发生后，波音把“诱饵”加大，一边向日本的合作厂提供了价值5亿美元的制造订单，一边主动提出愿意和日本人合作，建造一种150座的767型客机，与“空中客车”的A-320型客机相抗衡。波音公司的这些措施获得了日本企业界的好感。经过这番努力，波音公司终于战胜了西欧对手，在空难事件的5个月，与日本“全日空”正式签订了合同，成交金额超过10亿美元。◆

2◎奥利维蒂公司成功的秘密◆

1978年，意大利奥利维蒂公司入不敷出，债台高筑，每月亏损高达800万美元，濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂大胆改革，使之很快复苏并恢复了生机。◆

贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析，找出症结所在，并且大胆撤换那些只想保住职位而不考虑企业今天和明天的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和一批懂技术的人才，从中选拔出有能力、有魄力、有胆识的人才委以重任，对他们严格要求，明确职责、目的和任务。由于这些人年轻，敢于负责，即熟悉生产又懂技术，而且又都明确自己的方向、任务，努力为之奋斗，形成企业的一支中坚力量。做到了这一点后寻找必要的资金就很容易了。局面的改观也指日可待了。◆

3◎后发亦制人◆

一次，全美国博览会在芝加哥召开。当时赫赫有名的五十七罐食品公司经理汉斯，也把公司的产品送去展览。但分给他的展位却是最偏僻的一个小阁楼。博览会开幕后，参观的人很多，但到阁楼上的人却很少。第二天，来参观的人经常能从地上拾到一些小铜牌，上面刻着一行字：“谁拾到这些铜牌，就可以到博览会的阁楼上汉斯食品公司陈列处去换一件纪念品”。不久，小阁楼便被挤得水泄不通，汉斯的陈列处几乎成了大会的“名胜”，参观者无不争先前往，即使后来铜牌绝迹，盛况依然空前。待博览会结束时，汉斯获得55万美元的利润。◆

□ “末日管理”浪潮

在世界著名的大企业中，随着全球经济竞争的发展，其中相当一部分进入维持和衰退阶段，柯达、可口可乐、杜邦、福特这样老牌的大企业，都曾出现大量的经营亏损。为改变这种状况，各国企业较为重视推行“危机式”生产管理，美国掀起的“末日管理”浪潮便是典型一例。◆

1◎威廉·韦斯的先见之明◆

企业界认为：如果一位经营者不能向他的员工们表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而就会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·韦斯看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电讯业正在发生深刻变革，美国技术公司应该在变革中发挥重要作用。因此，他先从公司上层推行“末日管理”计划。启用了两名大胆推行改革的高级管理人员为副董事长，免去了4名倾向于循序渐进改革者的高级职务。在职工中广泛宣传由于某些小单位忽视产品质量，成本上升，导致失去用户的危机。他要全体员工知道，如果技术公司不把产品质量、生产成本以及用户时刻放在突出的位置，公司的末日就会来临。◆

2◎勇于自我淘汰◆

我们大多数人都很难拒绝过去行之有效的战略和战术，更不容易超越过去。企业也是如此，每年都有许多一度是反应灵敏的公司暴露出了老运动员常犯的错误，即依赖过去的模式，徒然地试图重新获得过去的荣耀，这时，自满和自负便会乘虚而入。当企业的管理人员患了这种不思进取的特殊疾病时，它会很快传染给公司的各个阶层，会使企业面临灭顶之灾。因此我们必须大力提倡自我淘汰精神，它是企业家创新意识的充分体现。否则，在经营思路上没有新内容，在产品上抱残守缺，就会落后于时代的步伐。◆

3◎摩托罗拉公司重视职工培训◆

目前，摩托罗拉公司正处于事业的上升时代。在蜂窝式移动电话和无线寻呼装置的生产方面，摩托罗拉当仁不让，以产品的高质量获得了良好的声誉和丰厚的效益。◆

在产品获得成功之后，摩托罗拉公司的领导者耽心到本世纪末或下世纪初，竞争对手可能会赶上来，对产品质量的要求会越来越高。他们相信，在未来 10 年的商战中，最重要的武器是应变能力、适应能力和创新能力，而这一切最根本的保证就是加强员工培训。◆

对雇员的培训无疑要投入大量财力物力。摩托罗拉公司向全体雇员提供每年至少 40 小时的培训，这在美国已属于较高的培训水准，但公司仍希望能在 2000 年时，将这一培训时间增加 4 倍。美国训练与发展协会(ASTD)首席经济学家安东尼·柯内维尔认为，这将使公司走上一条“超常规发展道路，”意味着一年要花费 6 亿美元，相当于一个大型芯片工厂的费用。◆

重视职工教育给摩托罗拉公司带来了好处。80 年代中期的一项调查表明，每一美元培训费可以在 3 年内实现 40 美元的生产效益。摩托罗拉公司认为，素质良好的公司雇员们已通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富。不仅如此，在奥斯汀新建的 MOS—II 芯片厂是世界上少数几家最精密的芯片制造厂，其电路的精细程度是头发的 1/200，这样一家工厂一般要 3 至 4 年的准备才能开工，而摩托罗拉只用了 18 个月的时间。◆

4◎由经营者压力转向全员动力：杜邦公司走出危机的明智选择◆

杜邦公司是一家老牌企业。1990 年以前，杜邦公司的利润连年上升，而到 1991 年，利润却由 23 亿美元跌至 14 亿美元，1992 年亏损 39 亿美元。面对高额亏损和公司濒临绝境的严峻局面，1993 年 5 月，杜邦公司宣布实行大改组，把经营者的压力分解到每个经营部门和员工身上，结果公司很快恢复了生机和活动。大改组措施有两个方面：◆

一方面，将原有庞大的五个公司业务部门外加石油和天然气生产部门，划分成 20 个规模较小的、被称作具有“实质性战略意义”的业务部门，公司最高管理人员直接与 20 个业务部门的经理打交道，减少了一些不必要的中间环节。部门经理对本部门负责，组织机体灵活运用对国际市场变化作出及时应变决策，使杜邦与消费者更近了。◆

另一方面，改革奖金制度，使雇员的奖金等收入直接与部门的经营效果挂钩，利益机制更直接。并收购了英国帝国化学工业公司，为开拓世界市场铺平了道路。◆

5◎大胆风险经营◆

在市场经济的运行过程中，机遇往往是伴着风险而来，危机与风险的背后就是成功与效益，关键在于企业家是否具备风险精神和抓住机遇、奋力开拓的能力。◆

通用电器公司现在在世界各地均有分支机构，其子公司遍及全球。然而，这家公司在刚进行跨国经营之时，面对各地政治、经济与地区风俗习惯的不同与挑战，前景变幻莫测。公司总裁认为风险与机遇同在，没有风险经营的胆略，没有危机意识，就不可能开拓国际市场。如今，这家公司是世界各地子公司最多、国际经营最优的世界最大企业，年销售额高达 64 亿美元。◆

◆ □ 日本的“无缺点管理”

在日本，企业对生产中强调和充分体现危机管理的“无缺点管理”感兴趣。丰田公司的一位高级管理人员说：“我们不应使用全面质量管理，因为这种管理充其量只能让缺点减至 10%。如果我们生产 400 万辆汽车的话，便会有 40 万人购得一辆带毛病的车，这是生产与

用户之间的最大危机，而推行无缺点管理则会消除这种现象。”现在，领先的日本公司逐渐由全面质量管理转向无缺点管理，这在世界上是一个生产管理的创造。这种管理方法比美国领先 15 年以上。◆

□ “自报家丑”的妙用

知足者之所以能乐得起来，是基于当事者对现状的满足。但是，请大家试想一下，如果整个人类都满

足现状的话，社会还能发展和进步吗？不满足现状的起因可以分为自发需要和外界压力两类，来自自发需要的不满足现状是对理想的追求，而来自外界压力的不满足现状则是危机意识。对企业来说，面对着激烈的、甚至是残酷的市场竞争和变幻莫测的市场环境，随时都有翻船的危险，甚至一着失误，全盘皆输。因此，如果企业不能正确预测上述因素的变化，就可能会在突然出现的变化面前措手不及，甚至酿成企业生存发展的危机。然而，企业面临的最大的潜在危机还在于企业内部，即企业决策者和全体员工对危机的真切存在，是否具备足够清醒的认识。本节试图从企业内部危机管理的一些实例谈起，供读者参考。◆

1①揭自己的短◆

“多米诺皮扎饼公司”在新英格兰地区的一家分店，由于生面团用光断档，致使该公司的“30 分钟以内送到”的供应保证落空，失信于消费者。为此，地区经理买了一千条黑纱让他手下的全班人马佩戴以示哀悼。希望借助耻辱心理激励人们更加努力工作，不再出现失误等诸如此类现象。◆

2②暂居第二◆

ABC 租车公司，为了赶超居租车业第一的哈兹租车公司，曾经采取了“广泛宣传自己还是第二”的战略。◆

该公司花了一大笔经费，在报纸上刊登这样的广告：“到目前为止，我们还处于第二位。所以，平时无不倾注全力，为顾客提供最好的服务！”这种战略，一方面是使本公司员工意识到不足之处，激励他们努力改进，另一方面一炮打出了 ABC 公司的知名度，使公司业绩节节上升。◆

这个战略的成功，也是因为他们堂堂地表明为顾客提供最好服务的理由是：“到目前为止，还处行业中的第二位”。顾客一想，没错，因为还是第二，当然会致力于最好的服务。◆

□ 文化激励的“革命”——Z 理论◆

威廉·大内教授对日、美企业的经营管理进行对比后发现，在组织模式的每个重要方面，日本与美国都是对立的。但是，在美国的一些成功企业中，如 IBM、普洛克特、甘布尔、休利特——帕卡斯、伊斯门、柯达等，在经营管理上与日本有着惊人的相似之处。于是，他参照着“X”理论、“Y”理论，创立了著名的“Z”理论。◆

“Z 型组织”的文化特征是：信任、微妙性和人与人之间的亲密性。◆

1①“Z 理论”的第一课——信任◆

威廉·大内认为，信任可以使企业内的部门作出牺牲以顾全企业整体的利益；信任可以使员工坦率和诚实地对待工作和他人，忠实于企业，关心企业劳动生产率的提高。◆

2②“Z 理论”的第二课——微妙性◆

大内认为，人与人之间的关系既复杂又微妙，只有长期相处才能精确了解每个人的个性，才能组织效率最高的搭档。强迫命令不会有微妙性；微妙性一旦丧失，劳动生产率就会下降了微妙性，人们的工作才能降低成本，提高经济效益。◆

3③“Z 理论”的第三课——亲密性◆

日本企业的成功，充分证明了亲密的个人感情在工作中的地位及重要性。大内以为，亲密性会使信任和微妙性得到发展，人们相互关心，相互支持都来自密切的社会关系，社会的亲密性一旦瓦解，人们就会失去对企业组织、对社会的信任，就会产生恶性循环，最终导致劳

动生产率水平的降低。大内指出，日本企业内的种种“会”、“小组”、“俱乐部”对于增进亲密性都是大有帮助的。◆

因此，威廉·大内得出了“Z理论”的结论：劳动生产率取决于信任、微妙性和亲密性。大内在他的著作中生动地概括出日本企业文化与企业经营的关系：“日本企业的基本管理方法是如此微妙、含蓄和内在，以致局外人往往认为它是不存在的。……它的实质与西方企业的管理方法迥然不同。”◆

□ 美、日领导方式比较——成功企业的“七个S”

《战略家的头脑——日本企业的管理艺术》一书的作者认为，美国企业的传统管理模式是一种3S模式。这种模式中具有决定性意义的管理要素有3个，即生产经营战略目标、组织结构和制度。如果一个企业具有适宜的战略目标、适宜的组织结构和严格的规章制度，它就会常胜不败、经久不衰，3S管理模式体现了美国企业一贯崇尚的个人本位主义、契约主义、能力主义和权威主义，是一种理性主义的模式。◆

相对于美国的3S管理模式而言，日本则采取7S的管理模式，即除了战略目标，组织结构和制度3个硬S以外，日本更注重人员、作风、技能和最高目标4个软S。日本企业的管理模式使3个硬件和4个软件有机地结合在一起，因而使日本企业管理更具有人文色彩、充满活力。◆

□ 文化激励◆

企业文化作为一股管理新潮，它的产生与近20年来美国经济的持续衰退和日本经济的迅速起飞有着直接的关系。从本世纪50年代开始，美国经济受到日本和西欧的挑战，其绝对优势地位开始下降，特别是近20来年，美国企业在与日本企业的竞争中不断失败，日本取代了美国成为世界汽车生产的头号强国。作为美国工业基础的钢铁工业和某些高科技产品的优势地位也逐渐被日本人夺走。面对着日本旋风般的猛烈袭击，美国朝野惊慌失措，尼克松总统哀叹：“美国遇到了我们甚至连做梦都想不到的那种挑战”。许多沉醉于“美国世界第一”的美国人也不得不冷静下来思考：为什么二战后经济上濒临崩溃，技术是属于三四流的一个弹丸之地，在短短的20多年便实现了经济腾飞？日本经济成功的奥秘在哪里？美国能否仿效日本的作法？反思的结果只有一个：美国要想走出困境，必须立足本土，取他人之长，补自己之短，此外别无良策。◆

80年代初，美国人惊喜地发现日美企业管理的差异根本点不在于管理方法和手段上，而在过去一致认为是相同的管理因素上，美国企业管理因素以理性主义而著称于世，过于强调技术、设备、方法、规章、组织结构和财务分析等硬因素；而日本企业经营管理的传统模式具有鲜明的非理性主义色彩，即比较注重目标、信念，价值观、文化这类软因素。它重视人性、重视人力资源，把职工当作“社会人”、“决策人”甚至是“自动人”，最大限度地发挥职工的潜力，调动他们的积极性、主动性和创造性。近年来，美国的管理学界和企业界逐步认识到把雇员当作纯粹的生产要素，当作会讲话的机器，当作“经济人”看待，会损害雇员的感情，不利于企业长久发展。因而，美国企业界正在加强组织的人情味，力图把组织设计得更符合人性、“更符合人情”。◆

□ 从硬到弱——软文化

企业文化论产生于美国，它作为一种新的管理理论和方法，是美国传统管理理论和方法的继续和发展，它既有鲜明的民族性，又具有强烈的时代精神。企业文化的共同特点是注重软件的文化激励，即高度重视人的因素，精神因素和价值因素在企业管理中的作用。◆

(1)从忽视人到尊重人，重视人的价值，发挥广大职工的积极作用。◆

许多成功的美国企业都把面向人、尊重人、关心人放在首位，把它看作是成功的关键，著名的IBM公司总裁小托马斯·沃森曾经说过：尊重人、信任人是IBM的第一宗旨，他认为只有尊重职工、信任职工，充分发挥他们的聪明才智，才能使他们竭尽全力为公司服务，才

能保证公司在激烈的竞争中不断取得胜利。

① 企业决策方式的变化。

在美国企业中，企业的管理者过去只考虑个人意见，很少征求同僚或下属的意见。这种决策方式有其果断、快速和高效的优点，但往往会出现上下不协调、政策难贯彻的缺憾。在日本企业集体决策的启发下，不少美国企业家逐步认识到，这种独断的决策方式容易造成个人独裁、领导与工人缺乏感情交流，以及职工与企业主的对立。于是，他们改变决策方式，重视职工的民主参与，把个人决策与发挥广大职工的积极性结合起来。◆

② 领导与职工关系的变化。

传统的美国企业里，雇主与雇员是纯粹的契约关系，雇佣关系，老板把工人仅仅看作是机器的附属物、经济人和获取利润的工具。因此，老板与工人之间关系冷漠，甚至存在着严重的敌对情绪。如今，一些成功的美国企业，受日本成功经验的启发，把关心职工生活、改善劳动条件、与职工平等相处作为激励个人工作的主动性、积极性和创造性的重要环节。如IBM公司每年投入6亿美元费用对职工进行培训，为了解决职工的后顾之忧，他们还还为职工修建了日托中心、廉价食堂、学校等服务部门，有些美国企业为了改善劳资关系，增加亲近感，改变过去“老板”、“雇员”的称谓，而改称“同事”，“伙伴”，“先生”、“小姐”之类。◆

(2) 从着重依靠制度管理过渡到重视文化建设，重视管理哲学。◆

传统的美国企业管理模式只注意战略、结构、制度3个“硬S”而忽视人员、技能、作风价值4个“软S”，这种过分强调制度，量化的刚性管理模式，容易造成人与人之间关系的冷漠，形成单纯契约关系；它使企业管理者目光短浅、见物不见人，只重视经济指标，忽视思想文化建设，为了短期利益而不惜牺牲或抛弃长远打算，它使企业与社会脱离，使企业成为单纯的盈利场所。◆

□ 利润不是唯一的目的

长期以来，美国企业界功利主义十分突出。这是讲求实际、重视效率，个人主义价值观在经营管理上的反映。主要表现为：企业只以财务为导向目标，忽视精神因素；许多人只讲权利，不尽义务，只要享受，不作贡献；只顾赚钱谋利，不重视社会效益，人际关系淡漠，人与人之间是纯粹的金钱关系，很少合作和相互支持。◆

□ 最有效的激励是为自己劳动——员工持股激励◆

员工股份制出现以后，美国政府和国会很快就给予了大力支持，并为此制定了专门的法律来加以鼓励和推广，促进了职工持股计划的发展，使得一些资本家主动把企业转换为员工股份制企业，截至1987年底，全国已有9000多家公司的100多万职工向企业持股，其中绝大部分企业的经济效益都有了明显的提高。◆

1◎员工持股：对股份公司的再发明◆

股份制是美国经济的重要组成部分。但是，美国在发展股份公司时不墨守陈规、因循守旧，而是富有创造性和进取性，员工持股就是美国人对股份公司的再发明，员工持股的股份公司的出现，具有深刻的背景。◆

所谓员工持股，其形式多种多样。其中一种就是本单位的全体员工买下本公司的全部股票，拥有单位全体股权，共同成为企业的所有者来参与企业的经营、管理和利润分配的一种股份制，从它的基本特征来看，它带有典型的合作经济之性质，因而有人将它称为“资本主义集体所有制”。◆

2◎凯尔索受到的启发◆

路易斯·凯尔索受《共产党宣言》的启发、在本世纪初提出的“小额股票”，“大众持股”的基础上，提出了所谓“二元经济学”理论，其基本思想是：人们可以通过付出劳动和付出资本两个方面来获得收入。这是人的两种基本权利。但是，原有的旧制度将资本的收入归结在少数人手中极不公平，因此必须改革旧制度，新制度要保障劳动力资源的广泛利用和资本资源的

广泛占有，从而创造公平的机会。新制度的核心就是使那些没钱购买生产性资产的劳动者通过持股来完成资本信贷的手段。具体作法是：首先，公司直接将股票交给员工持股计划委员会，委员会为每个职工建立帐户，职工由此分得的红利逐年偿还股票价值，全部偿还以后，股票就属于职工个人了。其次，成立员工持股计划信托基金组织，该组织向银行贷款购买企业股票，购买的股票由该组织保管，随着贷款的偿还，再按事先约定的比例逐步将股票转入职工帐户，贷款全部偿清后，员工则可以得到红利。◆

3③为自己劳动◆

50年代中期，凯尔索将其计划付诸运作，首次成功地将一家股份公司72%的股权，在8年时间内完成了向职工的转移。这一成功的举措，赢得了美国各界广泛的赞扬和支持。1975年，美国的民意测验专家哈特经过调查发现，美国人有66%赞成“员工拥有公司大部分的股份”。1978年，哈里斯的民意测验也表明，美国的职员中有64%的人觉得如果让“所有员工平均分享公司的利润”，那么他们的劳动生产率会更高。截止到1991年，美国的员工持股公司已发展到15000个，参与员工持股工程的员工达1200万，占美国劳动者的10%，员工持股拥有的资产约为1000亿美元。员工股份制之所以在美国如此受宠，主要是员工股份制依据的理论假设：当人们为自己劳动时，他们就会更好地工作；而员工为自己劳动的关键是在法律和经济两重意义上拥有所在企业的财产。因此，企业财产关系内部化，全体员工拥有企业的产权会产生更高的效率。◆

4④来自官方的强劲“东风”◆

不可否认，美国官方在推进员工股份制方面起了很大的推动和促进作用。员工股份制出现以后，美国政府和国会很快就给予了大力支持，并为此制定了专门的法律来加以鼓励和推广。其中，影响较大的有参议员拉塞尔·朗提出的，70年代中期通过的《雇员占有公司股份财产计划》，1974年国会通过的《就业退休收入保障法》、1975年的《减税法》、1981年的《经济恢复所得税法》和1984年的《税收改革法》等。它们都是以法律的形式，提倡和鼓励社会各界向员工股份制企业的委托机构捐款，规定捐款收入全部负税；同时还规定，银行向员工股份制企业贷款，其50%的利息收入免交所得税；员工股份制企业的股份在分红时可免交公司税等，自1991年以来，执政者也积极推行减免税政策，支持员工持股计划的发展，目前，美国已颁布25个联邦法来鼓励员工持股，50个州中也有一半颁布了鼓励职工持股的立法，美国人有1/5在玩股票，约1③3亿人间接参与股市活动。◆

员工持股制大大提高了美国企业的经济效益，促进了生产力的发展，同时，也为股份制注入了新的生机和活力，使世界经济产生了强烈的震荡。◆

□ 传统激励到产权激励——一场“经济革命”◆

本世纪50年代以来，经济学对人的行为的分析取得了重大进展，这些进展大多是在对传统经济学的一些不现实假定的批评与修正中取得的。按照传统经济理论，对整个经济活动的协调与组织最好依靠那只“看不见的手”——价值规律来不受干预地发生作用。只要存在完全竞争，生产者和消费者就能根据价格信号作出决策，并能实现最有利的结果，资源能被有效地运用，个人追求利益最大化的过程也使整个社会的利益最大化。以科斯为代表的产权学派的研究结果表明，一种产权结构是否有效率，主要视为能否为在它支配下的人们提供将外部性较大地内在化的激励，共有产权和国有产权都不能解决这个问题，而私有产权却能产生更为有效地利用资源的激励，换言之，私有产权在实现资源的优化配置，调动生产者的积极性主动性和创造性等方面所起的激励作用是一切传统手段无法与之相比的，由此，产权学派的兴起，引起了经济学界的一场“革命”。◆

□ 物质刺激新观念——仅有工薪奖金是不够的

心理学家赫茨伯格提出的著名的“双因素论”（保健因素和激励因素），科学地阐明了要调动员工的积极性，首先得注意保健因素，使员工不致产生不满情绪，保持其积极性，这是一种

预防性的维持因素；但重要的是利用激励因素，激发员工的精神，让人们作出最佳的表现，增强员工的进取心、责任感、成就感等。激励因素就象人们锻炼身体一样，可以改变身体素质，增进健康，是一种积极的内在因素，若只注意其一，不能使“二者”有机结合，就不能真正有效、持久、充分地激励员工创造出理想的工作局面来。◆

激励的方法是多种多样的，美国哈佛大学教授詹姆士在一篇研究报告中指出：实行计时工资的员工仅发挥其能力的 20%~30%，而在受到充分激励时，可发挥 80%~90%，可见，仅有物质激励是不够的。◆

□ 工人参与制

现代公司经营管理体制正日益向民主化趋势发展，而这种管理的民主化又突出地以工人参与制表现出来。可以说，工人参与制一方面是员工股份制发展的必然要求，另一方面又是现代管理活动本身发展的历史趋势。◆

工人参与制意味着工人们享有根据法律或合同的规定，推选代表参加公司经营管理的权利。这种制度在本世纪初就已经在西方国家兴起，目前已成为法定的公司管理形式。在美国、日本、瑞典、丹麦、挪威、奥地利和原西德，工人参与制已取得成熟的形式——从车间的工人自治小组、自我管理小组到公司的劳资委员会、职工代表咨询会议、企业管理委员会等等。

◆ 在工人参与制中，工人参与管理的方式主要是咨询、谈判和参加生产经营目标的制定。企业管理委员会或职工代表咨询会议可以就公司的经营方针、劳动报酬、盈利及其分配、人事安排，职工福利等方面进行咨询，提出建议。工人参与管理的另一种比较流行的做法是集体谈判。工会或其他工人代表组织在劳资双方的集体谈判中，不仅在确定工资、改善劳动条件等方面维护工人的利益，更重要的是直接过问公司的投资、财务及分配、人事管理等，直接参与公司的经营管理活动。另外，在一些国家中，有的公司注重吸收管理人员和工人直接参加生产经营目标的制定工作，让工人切实感受到在为实现自己所定目标而工作。◆

□ 利润共享制

1984年，美国麻省理工学院经济学教授马丁·L·魏茨曼发表了《共享经济》一书，提出了共享经济新理论。◆

魏茨曼认为，传统的资本主义经济是一种工资经济，在这种经济体系中，员工得到的报酬与厂商追求利润最大化的经营目标没有联系，这样会导致工资的固定化，而且，当整个经济处于不健康状况、如总需求下降时，公司或商号为维持既定的产品价格而缩减生产规模时，势必会造成大量失业，而政府采取的防止经济衰退的措施又会导致通货膨胀，结果导致失业和通货膨胀并存。魏茨曼建议实行共享经济制度，使工人的劳动收入由固定的基本工资和利润共享部分组成，这样对公司或商号来说，只要增加的收益大于劳动边际成本，它们就对劳动力有需求，继续招聘员工。当总需求受到冲击时，公司或商号可以通过调整利润共享数额或比例来降低价格，扩大产量和就业。在魏茨曼看来，共享经济具有兼顾保证充分就业和抑制通货膨胀的双重作用。共享经济论提出后，引起西方国家政界和经济学界的广泛注意。1986年，英国首先实行了共享经济制——以利润共享制取代固定工资制。具体内容是：工商企业的雇主不再把雇员的原固定工资全部支付给雇员，而是将其中的 2/3 确定为固定工资余下的 1/3 则同该企业的利润挂起钩来，由企业利润的多少来确定。◆

□ 财产权利与主人翁责任感

工人参与、利润共享，无疑是一种进步。然而，凯尔索认为靠政府的收入再分配来调节不公平的分配和贫富悬殊是治标不治本。因为分配不公问题，劳工在企业中的地位问题，关键在于对资本的不平等权利。只有人人拥有资本又能通过资本获得收入，才能真正解决分配不公，激发员工的主人翁责任感。而获得资本收入和获得劳动收入一样，都是人的基本权利。

◆

二、激励与约束◆

任何一位领导，必须为某个组织不断设定新的目标，目标越高尚，领导者潜在的形象就越伟大。然而，仅有目标还不够，还要使目标带来行动，并产生效果，如果产生不了应有的效果，就不能算是一个有效的领导者。事实上在多数情况下，领导者的成败是以效果来衡量的而不是目标。◆

有位哲学家说得好，“推动帆船前进的，不是帆，而是看不见的风，风从何来呢？”卓有成效的领导者，往往能使组织的目标和个人需要完美地结合起来，从而产生出推动目标的巨大动力，那么如何实现这样一个完美的结合呢？答案非常简单：恰如其分地运用激励与约束机制，正如肯尼·布兰查德所主张的：目标始发行动，而激励与约束维持行动。◆

显然这是尽人皆知的老生常谈，然而这些显而易见的道理，并不那么显而易见，而要真正去实行就更比我们所想象的困难得多，只有有效地应用激励与约束的手段，才能激发每个部属都成为自己的管理者，也只有在这种情况下，你才能算是一个真正的领导者，否则你只能算是一个管理者。◆

可见，对激励与约束机制的应用水平不仅是领导艺术的标志，而且还是区别管理者与领导者的分水岭。◆ □ 先约束自己，才能约束别人◆

戴尔·卡耐基曾讲过：“批评是无益的，因为它把一个人置于守势，并且往往为了证明自己是对的而奋起反抗；批评是危险的，因为它会伤害一个人可贵的自尊心，伤害他的重要感，引起他的怨恨。”因此，对表现不佳的部属进行批评，常使不少领导者大伤脑筋，其实，更难的或许还是你对自己的控制，对你上司的约束。◆

艾森·豪威是美国财经界的一位领袖，身兼商业银行理事会的主席、信托公司的董事长以及许多大公司的老板。当别人问及他之所以成功的原因时，他说：“几年来我一直有个习惯，就是把每天的活动都记录在一个小手册里，星期天晚上是我独用的时间，家人不会为我安排事情。因此，我就利用那段时间做一周的总反省，打开记事手册，把一周来所有的会议讨论与拜访等约会都仔细审查回想一遍，然后问自己：‘我是不是犯了什么错误？’，‘该怎么做才对？’‘怎么做才能促进自己的工作，’‘从错误的经验中我学到了什么？’。当然，有时候这种反省会把我弄得非常不快乐，惊讶的发现自己的失误竟是那么多。可是，随着日子的过去，自己的大多数短处逐渐被治服了，缺点也愈来愈少，这种自我分析、自我反省的修身工夫已经呈现出了结果。”难怪他会在美国享有至高的社会地位与权力。◆

□ 如何约束你的上司◆

彼得·杜拉克曾说过，你不必去喜欢和尊敬你的上司，你也不必去恨他，然而你确实必须去管理他，这样，他才会成为你达到目标、成就和个人成功的资源。◆

要使上司发挥其所长，不能以谄媚的方式唯命是从，而应该采取实事求是的态度，以上司能接受的方式提出正确的意见，在此之前需要先了解：你上司究竟能做些什么事？他过去真正做好过哪些事？他需要你完成些什么事才有助于其发挥特长？假如你的上司擅长搞好与国会、白宫以及与大众的关系，那么你就应该努力使他发挥这方面的特长，设法为他创造一切可能的有利条件，一旦你的上司发现你真正支持他，他就会乐于听取并采纳你提出的有关政策和管理的意见。◆

□ 设法送人一面镜子◆

你的部属不是逻辑人，他们都有自尊和虚荣，他们都有感情，而且受到伤害会怨恨，甚至产生敌对。因此，批评是一个危险的火星，搞不好会引火焚身，但用得好，可以点燃推动别人前进的火花。◆

最打动人的，往往是自己感到的，而不是别人告诉他的。◆

那一年仲夏时节，玛斯公司的创始人玛斯先生到一家巧克力工厂视察，那天天气炎热酷

暑煎人。当他来到三楼那几台最大的制造巧克力的机器旁时，感到一阵阵热浪迎面扑来，于是他问工厂的经理：“你们怎么没有在这里安装空调器？”工厂经理说没有这笔预算。关于这一点玛斯先生当然明白，但是他并没有罢休，而是拨通了楼下维修车间的电话，要求他们立刻上楼来。他对这些维修工说：“请你们到楼下去把你们经理办公室里的所有东西都搬到这里来，我和他（指那位工厂经理）在这里等着。”转脸又对制造巧克力的工人说：“如果不影响你们工作的话，就把他的办公桌椅放在这台最大的巧克力机旁。”这时那位工厂经理明白了厂里确实需要装上空气调节器，而且越快越好。玛斯先生告诉他说：“一旦完成了这项工作，你随时都可以搬回自己的办公室去。”你可以猜得到，玛斯先生走后，那位工厂经理当天便把空调器问题解决了。◆

批评者的任务并不是批评，更重要的是设法使犯错误者耳濡目染自己的错误。◆

□ 让别人保住面子◆

你可以赢得一场战争，但未必能赢得真正的和平。你伤害过谁也许早已忘了，可是被你伤害的那个人却永远不会把你忘记。◆

华纳梅克是费城一家大商店的经理。一次他到商店去巡视，看到有一位顾客在柜台前站了许久却没有一个店员去为她服务，那些店员都挤在柜台的一个角落里聊天，他们又说又笑就是把顾客丢在了一边。华纳梅克看到这种情况后，并没有大声责骂店员们没长眼睛，而是悄悄地走进柜台亲自接待了那位顾客，一声不吭地把顾客要买的东西交给了售货员去包扎，然后离开了商店。故事似乎并没有完，但你应该能猜到这些只顾自己说笑的店员完全象那些在车间里吸烟的工人一样，没有怨恨地去改正了他们的错误。因为他们的上司在提醒错误的同

时，使得他们保住了面子，他们也应该给上司面子，把自己的工作做得更好。◆◆经典

案例

通用电气公司的组织管理

美国各大公司的企业管理体制从 60 年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到 70 年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称做“超事业部制”的管理体制，就是在企业最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生。◆

美国通用电气公司于 1979 年 1 月开始实行“执行部制”，就是这种“超事业部”管理体制的一种形式。◆

1①公司的基本情况◆

美国通用电气公司是美国、也是世界上最大的电器和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的 1/4 左右。这家公司的电工产品技术比较成熟，产品品种繁多，据称有 25 万多种品种规格。它除了生产消费电器、工业电器设备外，还是一个巨大的军火承包商，制造宇宙航空仪表、喷气飞机引航导航系统、多弹头弹道导弹系统、雷达和宇宙飞行系统等美国《工业研究》杂志举办的 1977 年度一百种新产品的评选中，美国通用电气公司的新产品获奖最多。闻名于世的可载原子弹和氢弹头的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。◆

这家电气公司是由老摩根在 1892 年出资把爱迪生通用电气公司、汤姆逊—豪斯登国际电气公司等三家公司合并组成。在两次世界大战中，这家公司大发战争财，获得了迅速发展。第一次世界大战后，该公司在新兴的电工技术部门——无线电方面居于统治地位，1919 年成立了一个子公司，即美国无线电公司，几乎独占了美国的无线电工业。第二次世界大战又

使通用电气公司的产量和利润额急剧增长。◆

通用电气公司在创立后的 80 多年中，以各种方式吞并了国内外许多企业，攫取了许多企业的股份，1939 年国内所辖工厂只有三十几家，到 1947 年就增加到 125 家，1976 年底在国内 35 个州共拥有 224 家制造厂。在国外，它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电工企业。1972 年该公司在国外的子公司计有：欧洲 33 家、加拿大 10 家、拉丁美洲 24 家、亚洲 11 家、澳大利亚 3 家、非洲 1 家。到 1976 年底，它在 24 个国家共拥有 113 家制造厂，成为一个庞大的跨国公司。◆

通用电气公司是摩根财团控制的一家大工业公司。它经营了几十年，攫取巨额利润，资产雄厚，规模庞大，1976 年和 1977 年在美国大公司中都是名列第九位。据 1978 年 5 月 8 日美国《幸福》杂志的统计，美国通用电气公司 1977 年的总资产达 136.96 亿美元，销售总额达 175.15 亿美元，这一年的净利润为 10.88 亿美元，在美国各大公司中占第五位，职工总人数 38.4 万人。该公司从 1956 年开始建新厂生产导弹，并向外国提供核武器。例如在日本搞原子能、原子燃料和海军鱼雷等。1976 年与法国合作研制涡轮飞机和可以装备鱼雷潜艇或运载火箭的发动机。在 1973 年接受美国军事订货共 14.2 亿美元，在各大公司中居第二位。◆

2②不断改革管理体制◆

由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，它在企业组织管理方面也积极从事改革。50 年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当时，整个公司一共分为 20 个事业部。每个事业部各自独立经营，单独核算。以后随着时间的推移，企业经营的需要，该公司对组织机构不断进行调整。1963 年，当波契(Boych)接任董事长时，公司的组织机构共计分为 5 个集团组、25 个分部和 110 个部门。当时公司销售正处于停滞时期，五年内销售额大约只有 50 亿美元。到 1967 年以后，公司的经营业务增长迅速，几乎每一个集团组的销售额都达 16 亿美元。波契认为业务扩大之后，原有的组织机构已不能适应。于是把 5 个集团组扩充到 10 个，把 25 个分部扩充到 50 个，110 个部门扩充到 170 个。他还改组了领导机构的成员，指派了 8 个新的集团总经理、33 个分部经理和 100 个新的部门领导。同时还成立了由 5 人组成的董事会，他们的职责是监督整个公司，并为公司制定比较长期的基本战略。◆

3③新措施——战略事业单位◆

在 60 年代末，通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争，公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为力挽危机，于 1971 年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施，即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门，可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理，以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用，对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平；也可以相当于分部的水平，例如医疗系统、装置组成部份和化学与冶金等；还有些是相当于部门的水平如碳化钨工具和工程用塑料。通用电气公司的领导集团很重视建立“战略事业单位”，认为它是“十分有意义的步骤”，对公司的发展是一个“重要的途径”，1971 年，该公司在销售额和利润额方面都创出了纪录。从该公司 60 年代到 70 年代中迅速发展情况看，这项措施确乎也起了不少作用。从 1966 年到 1976 年的 11 年中，通用电气公司的销售额增长了一倍，由 71.77 亿美元增加到 156.97 亿美元；纯利润由 3.39 亿美元增加到 9.31 亿美元。同时期内的固定资产总额由 27.57 亿美元上升到 69.55 亿美元。◆

4④重新集权化——执行部制◆

70 年代中期，美国经济又出现停滞，通用电气公司于 1972 年接任为董事长的琼斯(Jones)，担心到 80 年代可能会出现比较长期的经济不景气，到 1977 年底他又进一步改组

公司的管理体制，从1978年1月实行“执行部制”，也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”，来统辖和协调各事业部的活动，也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样，一方面使最高领导机构可以减轻日常事务工作，便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划；一方面也增强了企业的灵活性。在改组后的体制中，董事长琼斯和两名副董事长组成最高领导机构执行局，专管长期战略计划，负责和政府打交道，以及研究税制等问题。执行局下面设5个“执行部”（即“超事业部”，包括消费类产品服务执行部、工业产品零件执行部、电力设备执行部、国际执行部、技术设备材料执行部），每个执行部由一名副总经理负责。执行部下共设有9个总部（集团），50个事业部，49个战略事业单位。各事业部的日常事务，以至有关市场、产品、技术、顾客等方面的战略决策，以前都必须向公司最高领导机构报告，而现在则分别向各执行部报告就行了。这5个执行部加上其他国际公司，分别由两位副董事长领导。此外，财务、人事和法律3个参谋部门直接由董事长领导。◆

5⑤建立网络系统◆

通用电气公司在企业管理中广泛应用电子计算机后，建立了一个网络系统，大大加速了工作效率。这个网络系统把分布在49个州的65个销售部门、分布在11个州的18个产品仓库，以及分布在21个州的40个制造部门（共53个制造厂）统统连接起来。在顾客打电话来订货时，销售人员就把数据输入这个网络系统，它就自动进行下一系列工作：如查询顾客的信用状况，并查询在就近的仓库有无这种产品的存货，在这两点得到肯定的回答以后，这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库帐目，如果必要，还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令，然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到15秒种的时间内即可完成。还有一点值得注意的是，除了办事速度快以外，这个网络系统实际上已把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。◆

6⑥科研组织体制◆

同样，美国通用电气公司也非常重视科研工作，而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年，就有一位德国青年数学家斯坦梅兹搞科研工作，1900年即成立实验室。据1970年《美国工业研究所》报道，该公司共有207个研究部门，其中包括一个研究与发展中心，206个产品研究部门。共有科研人员17,200余人，占公司职工总人数的4%。1973年通用电气公司共有31,000名获得技术学位的专业人员，其中半数以上从事研究与发展工作。1972年，公司科研总费用超过8亿美元，其中3亿美元由本公司承担，5亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。◆

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。它的研究与发展中心从事于这两方面的工作，而着重于基础理论研究，为全公司服务，同时对各行业共性的一些课题进行联合研究。这个研究与发展中心的前身是该公司在1900年成立的一个实验室，也是美国从事基础研究的第一家工业实验室。它的创始人是美国麻省理工学院的一位青年化学家怀特纳和通用电气公司的两名技术人员。这个实验室的早期研究工作主要是在电灯泡、X射线管、闸流管及有关的化学、冶金方面进行基础研究。在两次世界大战中，这个研究实验室研究战争中使用的通讯和雷达装置。第二次世界大战末期，研究实验室的研究人员扩充到600多人。1968年，这个研究实验室正式命名为研究与发展中心，到1973年共有工作人员17,000人，其中325人是物理学博士。目前，由公司的一名副总经理兼任研究与发展中心的主任。◆

这个研究与发展中心下面设两个研究部：即材料科学与工程部（分四个研究室）以及物理科学与工程部（分5个研究室）。此外有3个行政管理部：即（1）研究应用部，下设对外联络、计划分析、人事研究、情报研究等四个科室，负责将研究成果迅速推广到公司的各个生产部门，并在通用电气公司以外建立广泛的技术联系；（2）研究管理部，负责管理实验工厂及服务站，

领导财会科、设备科和福利科；(3)法律顾问部，由 11 人组成，负责对专利的审议，发明的评价和专利应用方面的法律事务。此外，公司的 206 个产品研究部门则一般设在产品生产厂附近，研究人员大致在几十人到数百人之间，重点放在应用研究方面。◆

拔柏葛公司的战略计划与组织管理◆

1◎管理原则◆

(1)管理方面的主要要求是：◆

① 班子要坚强；◆

② 集中统一的控制；◆

③ 用财务来衡量经营活动。◆

(2)强有力的规划过程，包括：◆

① 制订基本宗旨、目标和具体目的；◆

② 合理地分配公司的人力、财力和物力等各种资源；◆

③ 决定未来的经营发展方向。◆

为达到规划所规定的目的，必须明确地阐明政策、制度和行动方针，并在执行过程中有组织、有系统地进行检查，而且应有保证实现的措施。◆

2◎组织◆

首先一个原则，组织是可变的，不是永久不变的。以今天的组织来做今天的事是合适的，若以今天的组织去做明天的事，那就不一定合适了。◆

要使组织机构与变化的环境条件相适应。世界上的事情变化很快，必须使自己的组织机构随时与之相适应。◆

再一点，组织机构要服从战略的安排，一个公司的战略，决定它的组织机构，并且要及时。◆ 最后，任何一个人在所有的事情上都不可能预见到将来发生的一切变化，因此组织机构要有灵活性，留有余地。◆

采用的组织形式应是创造性的，并使公司不断地有利可图。◆

3◎加强对各种因素的分析◆

战略计划的方针原则由上层管理部门决定，职能部门予以具体化，基层具体执行。每个公司都有一些关键成果领域(Key result area)。这些领域显示公司的经营成效。如果经营不得法，有可能使公司失败。经营不得法时怎么办?说明执行计划没有成功，就要有应变措施。很可能周围环境起了变化，所以就要有相应的对策，主要的是要了解全部变化的因素。这些因素有内部的、外部的(即在拔柏葛公司以外)，以及来自竞争者的因素。在考虑所有因素时，必须首先满足用户的要求，用户多了，公司才有成就。所有公司的成就如何，可以在交易所的行情上看出来，股票涨价了，说明公司有成就。但是不能等交易所来反映情况，等他们反映时可能已经晚了。在执行计划的过程中，必然会出现各种不同的情况，都必须随时一一加以分析和对待。◆

对情况的分析，内部情况仍然是为主的。人与人之间的关系必须处理好，雇员中有按小时计算工资的，即工人，也有按月计算工资的，大部分为职员。工人加入工会，是工会会员，职员不加入工会，因此雇员中有的是工会会员，有的不是。但公司对两种雇员的利益都要照顾到，工会的力量很可观，也要予以满足。如果关系搞不好就对公司有影响，近年来罢工的事件经常有发生。◆

公司与供应厂商的关系很重要。公司从他们那里得到的原材料、半成品和制成品，必须是质量好、价格低，按时供货，而且能长期保持不变。公司在产品与制造技术有了发展时(这些发展是经常的)，对供应厂商的要求也有变化。因此对供应厂商的发展情况必须了解，要预测其将来能否为公司供应所需材料或成品，而且价格不能提得过高。但不能仅仅提出要求，如

果供应厂商的设施无法适应，就对公司有影响，这就需事先有充分了解才行。◆

公司必须为当地社会服务，对社会设施有所贡献，使公司所在地搞得很好。这对公司的经营业务也有好处。◆

另外地方上有些组织关心水和空气的污染，公司也必须和他们很好地配合。◆

对竞争者的情况要有充分了解，直接竞争者是锅炉公司。这些公司的竞争能力增长了，就会影响本公司的业务，如果没有相应的对策，就会削弱本公司在市场上的地位。还有间接竞争者，如燃气轮机制造厂商，如果燃气轮机有了新的发展，大量燃气轮机用来发电，则会影响蒸汽轮机的销路，也就会影响到锅炉的订货。◆

4④加强公司内部的管理◆

计划制定的背景首先是资源，而资源中以人力为最主要。公司需要大量干练称职的各级人员。这些人员必须有卓越的才能与知识，和为完成公司所给予的工作的决心。当然，经验和传统也很重要。说一个公司有悠久的历史，表明这个公司积累了很多有用的生产和社会的经验，也有了优良的商业传统，那就具备为用户服务的有利条件。◆

其次就是资金、材料与生产设施。这些都是实现计划的必要条件。◆

公司的上层管理部门要利用所有资源来满足客观外界的需要，从事于日常经营活动。下设职能部门，如设计、制造、技术、质量控制、材料管理以及施工服务等。公司商务部门有市场预测、销售、采购以及法律事务等。对公司的经营好坏也要有正确的估价，故要设财务及会计等部门，同时也要有专人来做保密工作。◆

公司得处理各种内外交往联系工作，如和用户的关系，公司内部的人事以及劳资关系，与政府、社会的关系等等。◆

公司上层领导成员，即所谓决策人员要抓两项工作。◆

组织工作：把公司内有关部门如设计、制造等方面组织起来，成为一个强有力的班子；确定这些班子的领导人，统一指挥各项活动。◆

考核经营效果：设立审稽核制度。◆

杜邦公司组织机构的改革◆

美国杜邦公司(Du Pont Company)是世界上最大的化学公司，建立至今，已近 200 年。这 200 年中，尤其是本世纪以来，企业的组织机构历经变革，其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。杜邦公司所创设的组织机构，曾成为美国各公司包括著名大公司的模式，并反映了企业组织机构发展演变的一般特点。◆

1①成功的单人决策及其局限性◆

历史上的杜邦家族是法国富埒王室的贵族，1789 年在法国大革命中化成灰烬，老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802 年，儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。由于伊雷内在法国时是个火药配料师，与他同事的又是法国化学家拉瓦锡，加上美国历次战争的需要，工厂很快站住了脚并发展起来。◆

整个 19 世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利这一代尤为明显。◆

亨利是伊雷内的儿子，军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的 40 年中，亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式，被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传喻，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速帐款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任时，公司负债高达 50 多万，但亨利后来却使公司成为此业的首领。◆

在亨利的时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：(1)公司规模不大，直到1902年合资时才2,400万美元；(2)经营产品比较单一，基本上是火药；(3)公司产品质量占了绝对优势，竞争者难以超越；(4)市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较高效果，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到72岁时，亨利仍不要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下25万封。◆

但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。◆

亨利的侄子尤金，是公司的第三代继承人。亨利是与公司一起成长的，而尤金一下子登上舵位，缺乏经验，晕头转向。他试图承袭其伯父的作风经营公司，也采取绝对的控制，亲自处理细微末节，亲自拆信复函，但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902年，尤金去世，合伙者也心力交瘁，两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷，还由于当时的经营方式已与时代不相适应。◆

2◎集团式经营的首创◆

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候，三位堂兄弟出来力挽家威，以廉价买下了公司。◆

三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验，有的还请泰罗当过顾问。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式，精心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”，隶属于最高决策机构董事会之下，是公司的最高管理机构。在董事会闭会期间，大部分权力由执行委员会行使，董事长兼任执行委员会主席。1918年时，执行委员会有10个委员、6个部门主管、94个助理，高级经营者年龄大多在40岁上下。◆

公司抛弃了当时美国流行的体制，建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。

◆ 执委会每周召开一次会议，听取情况汇报，审阅业务报告，审查投资和利润，讨论公司的政策，并就各部门提出的建议进行商讨。对于各种问题的决议，一般采用投票、多数赞成通过的方法，权力高度集中于执委会。各单位申请的投资，要经过有关部门专家的审核，对于超过一定数额的投资，各部门主管没有批准权。执委会作出的预测和决策，一方面要依据发展部提供的广泛的数据，另一方面要依据来自各部门的详尽报告，各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势；年度报告还要论及五年及十年计划，以及所需资金、研究和发展方案。◆

由于在集团经营的管理体制下，权力高度集中，实行统一指挥、垂直领导和专业分工的原则，所以秩序井然，职责清楚，效率显著提高，大大促进了杜邦公司的发展。20世纪初，杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的64%~74%，生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中，协约国军队40%的火药来自杜邦公司。公司的资产到1918年增加到3亿美元。◆

3◎充分适应市场的多分部体制◆

可是，杜邦公司在第一次世界大战中的大幅度扩展，以及逐步走向多角化经营，使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后，杜邦公司都因多角化经营遭到严重亏损。这种困扰除了由于战后通货从膨胀到紧缩之外，主要是由于公司的原有组织对成长缺乏适应力。1919年，公司的一个小委员会指出：问题在于过去的组织机构没有弹性。尤其是1920年夏到1922年春，市场需求突然下降，使许多企业出现了所谓存货危机。这使人们认识到：企业需要一种能力，即易于根据市场需求的变化改变商品流量的能力。继续保持那种使高层

管理人员陷入日常经营、不去预测需求和适应市场变化的组织机构形式，显然是错误的。一个能够适应大生产的销售系统对于一个大公司来说，已经成为至关重要的问题。◆

杜邦公司经过周密的分析，提出了一系列组织机构设置的原则，创造了一个多分部的组织机构。◆

在执行委员会下，除了设立由副董事长领导的财力和咨询两个总部外，还按各产品种类设立分部，而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下，则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。◆

在这种形式的组织机构中，自治分部在不同的、明确划定的市场中，通过协调从供给者到消费者的流量，使生产和销售一体化，从而使生产和市场需求建立密切联系。这些以中层管理人员为首的分部，通过直线组织管理其职能活动。高层管理人员总部在大量财务和管理人员的帮助下，监督这些多功能的分部，用利润指标加以控制，使它们的产品流量与波动需求相适应。◆

由于多分部管理体制的基本原理是政策制定与行政管理分开，从而使公司的最高领导层摆脱了日常经营事务，把精力集中在考虑全局性的问题上，研究和制定公司的各项政策。◆

新分权化的组织使杜邦公司很快成为一个具有效能的集团，所有单位构成了一个有机的整体，公司组织具有了很大的弹性，能适应需要而变化。这使杜邦公司得以在 20 年代建立起美国第一个人造丝工厂，以后又控制了赛璐珞生产的 75%~100%，垄断了合成氨。而且在 30 年代后，杜邦公司还能以新的战略参加竞争，那就是致力于发展新产品，垄断新的化学产品生产。从 30 年代到 60 年代，被杜邦公司首先控制的、有着重要意义的化学工业新产品有：合成橡胶、尿素、乙烯、尼龙、的确凉、塑料等，直到参与第一颗原子弹的制造，并迅速转向氢弹生产。◆

4④“三头马车式”的体制◆

杜邦公司的执行委员会和多分部的管理机构，是在不断对集权和分权进行调整的情况下去适应需要的。例如，60 年代后期，公司发现各部门的经理过于独立，以致有些情况连执行委员会都不了解，因此又一次作了改革：一些高级副总经理同各工业部门和职能部门建立了联系，负责将部门的情况汇报给执委会，并协助各部门按执委会的政策和指令办事。◆

60 年代以后，杜邦公司的组织机构又发生了一次重大的变更，这就是建立起了“三头马车式”的组织体制。◆

新的组织体制是为了适应日益严峻的企业竞争需要而产生的。60 年代初，杜邦公司接二连三地遇到了难题：过去许多产品的专利权纷纷满期，在市场上受到日益增多的竞争者的挑战；道氏化学、孟山都、美国人造丝、联合碳化物以及一些大石油化工公司相继成了它的劲敌。以至于 1960 至 1972 年，在美国消费物价指数上升 4%、批发物价指数上升 25% 的情况下，杜邦公司的平均价格却降低了 24%，使它在竞争中蒙受重大损失。再加上它掌握了多年的通用汽车公司 10 亿多元股票被迫出售，美国橡胶公司转到了洛克菲勒手下，公司又历来没有强大的金融后盾，真可谓四面楚歌，危机重重。◆

1962 年，公司的第十一任总经理科普兰上任，他被称为危机时代的起跑者。◆

公司新的经营战略是：运用独特的技术情报，选取最佳销路的商品，强力开拓国际市场；发展传统特长商品，发展新的产品品种，稳住国内势力范围，争取巨额利润。◆

然而要转变局面决非一朝一夕之功，这是一场持久战。有了新的经营方针，还必须有相应的组织机构作为保证。除了不断完善和调整公司原设的组织机构外，1967 年底，科普兰把总经理一职，在杜邦公司史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了一个“三头马车式”的体制。1971 年，又让出了董事长的职务。◆

这一变革具有两方面的意义。一方面，杜邦公司是美国典型的家族公司，公司几乎有一条不成文的法律，即非杜邦家族的人不能担任最高管理职务。甚至实行同族通婚，以防家族财产外溢。现在这些惯例却被大刀阔斧地砍去，不能不说是一个重大的改革。虽然杜邦公司一直是由家族力量控制，但是董事会中的家族比例越来越小。在庞大的管理等级系统中，如果不是专门受过训练的杜邦家族成员，已经没有发言权。另一方面，在当代，企业机构日益庞大，业务活动非常复杂，最高领导层工作十分繁重，环境的变化速度越来越快，管理所需的知识越来越高深，实行集体领导，才能作出最好的决策。在新的体制下，最高领导层分别设立了办公室和委员会，作为管理大企业的“有效的富有伸缩性的管理工具”。科普兰说：“‘三头马车式’的集团体制，是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全设施”。◆

60年代后杜邦公司的几次成功，不能说与新体制无关。过去，杜邦公司是向联合碳化物公司购买乙炔来生产合成橡胶等产品的，现在，它自己开始廉价生产，使联合碳化物公司不得不关闭了乙炔工厂。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下，杜邦公司另外找到了出路，向建筑和汽车等行业发展，使60年代每辆汽车消耗塑料比50年代增加三至六倍，70年代初，又生产了一种尼龙乙纤维，挤入了钢铁工业市场。◆

所以，可以毫不夸张地说，杜邦公司成功的秘诀，首先在于使企业的组织机构设置适应需要，即适应生产特点、企业规模、市场情况等各方面的需要。而且，这样的组织机构也不是长久不变的，还需要不断加以完善和发展。