

美国管理企业的新观点

高锦海
摘译

美国正在出现一个管理企业（不论是大企业或小企业，工业或服务业）的新观点。数十年相沿下来的大多数管理方法都已经受不住时间的考验。美国三分之二以上企业的统治地位已经受到全球竞争的激烈挑战。许多最大的公司也必须同一大批富有创新精神的中小型企业展开激烈的竞争。很多公司已经发现了很好的做生意的新方法。它们是一些悄悄的改革者。它们的做法是：企业规模越小越好，把眼光集中在基础行业上，更接近顾客。

企业规模越小越好

经济界各行各业的成功者都把目标集中在规模较小但却可盈利的市场上，用有特色的产品和服务赢得胜利。这些在经济界被认为是“附加值高”的产品和服务，其质量是顾客愿意付出附加费用而得到的。

大规模生产是美国经济 150 年来空前成功的诀窍。但是，当能源价格猛烈波动，技术改变了世界现状以及实实在在的世界级竞争者跨越国界打入美国市场时，美国人突然发现这个老诀窍再也没有用了。

如今，那些规模小、机构层次少，更有灵活性、更接近顾客和更具有创新精神的企业，将在未来的竞争中居于领先地位，其中一部分是新成立的中、小企业，还有一些是在较大企业中实行精简出来的。

艰难的制鞋业可能是对“不公平”的外国竞争抱怨最大的行业，但是 Timberland（一种美国鞋子的牌号名称）却利润很高而且还在不断增长。在纺织业，Milliken 公司的主管人员到日本获得最尖端的纺织机械，他们用这些机械，研究了灵活的制造技术，生产出特别高质量的特殊产品。在钢铁业，大公司都在缩小。美国钢铁公司似乎决心要放弃这个企业了。但是较小的公司象 Worthington Industries 和 Nucor 钢铁公司却进展得很好。Worthington 公司年收入 9 亿美元。它对顾客的负责态度和产品质量的优异，使它 6 年获得的投资盈利，超过了 IBM 公司大约 30%。

对特大的公司来说，要取得新的进展是困难的。B·F·Goodrich 想通过提高效率的方法使它的商品型化工产品的生意能维持下去，可是未能如愿。所以这公司不得不亏本出售其财产。这些财产以前足以生产出 6~7 亿的销售量的产量。现在这个公司正在寻求一项专门的化学产品策略。

甚至有 190 年历史的杜邦集团，也正在怀疑它的曾经经受时间考验的成功诀窍了。当它意识到公司的层次太多，太墨守成规不喜欢冒险时，这个美国的领袖企业就采取简政，使公司更面向顾客以及把眼光集中到高收益商品上去。

许多基础工业的产品，象钢铁产品、纺织产品、化工产品以及甚至半导体等都毫无疑问

地失去了竞争优势。不仅是对日本，而且对台湾、新加坡、南朝鲜和其他发展中国家都如此。

一些已经达到更高“附加值”水平的公司，趋向于在组织结构上的简化。一位芝加哥的管理顾问 Kearney，在他的研究分析中说，那些经营得特别好的获胜公司在机构上要比失败者少 4.1 个层次，获胜者在每 10 亿美元的销售额中要比失败者少 500 个以上的管理人员。

Nucor 钢铁公司是一个利润很高的(8 亿美元)新型小企业的典型。这个公司由 9 名高级管理人员组织成管理机构，其中 6 人都是工厂的经理。更有甚者，Nucor 公司从主席到营业所仅有 3 层管理机构，比那些艰难地完成同样水平的大型公司要少 10 个层次。

Mars 公司，一个生产 50 亿美元果糖、动物食品和大米的私人公司，仅有 30 多名公司管理人员，经营着巨大的、多国的、有 60 多个部门组成的公司。

中小型公司从来没有象现在那样对美国经济的未来起着更重要的作用。第一，它们是创造工作机会的企业。美国经济在很多方面都在下降，但一个明显的事实却是：中小型企业在过去 10 年里创造了 2,000 多万个新的就业机会。这个成就，足以抵销大公司的损失。与此同时，日本和西欧都难以保持它们雇用人员的稳定性。第二，除了创造就业机会外，较小的公司在促进大公司更具有竞争性方面，也同样起着重要的作用。一些富有革新精神的地方银行，使一些大银行坐卧不安。一小群医生聚集在一起组成自己的医疗中心，迫使具有庞大组织机构的医院管理人员进行新的企业改革。虽然“弱者将被淘汰”的呼声不断，但在计算机行业里，最新和最复杂的技术还是从微型企业中涌现出来。富有改革精神的零售商也给现在美国最大的 25 个公司的前几名造成了许多不寐之夜。

把眼光集中在基础行业上

制造业是最基础的行业，但在过去几十年里，没有一个行业象制造业这样被忽视过。在工业范围内，工厂是最有希望提高美国竞争能力的，它不但是质量管理的关键，而且是生产更高的增值产品以适应市场需要的动力。

大规模生产的工厂，必须用灵活的生产制度来取代。在钢铁行业中，Worthington 公司能接受生产 20 吨为最小定货额的做法与一些最老的公司只接受 300 吨为最小定额生产作比较，Worthington 公司在更小的专有市场上具有更大的优势。

在发展先进的制造技术的同时还进行一些“工人配合”的实验，例如，福特汽车公司和通用汽车公司已完全取消了生产第一线的监工，而代之以由工人选举出来的小组协调人。

在加州 Fremont 市的通用——丰田新联合汽车制造厂，工作部门从 80 个精简到只有 3 个，工厂的任何一个小组——工厂最基层的工作单位，可以召集会议来解决生产线上的问题。会议是在规定的工作时间以外进行的，加班加点是有报酬的。

质量是每个管理人员最关心的事。产品高质量取决于人而不是机器。在 Millikee 纺织厂，成千的质量小组对 Milliken 生产的每一寸产品质量，都是进行仔细的检验，严格把好关。

更接近顾客

把眼光集中在基础行业，就是把生意的中心回到顾客身上。很多在市场上已经失势的公

司为了争取改变其在市场上的不利地位，正给予本企业的营销部门以更重要的工作。它们经常收集大量数据，进行大量分析。但是，这并不能使公司接近顾客。为了达到接近顾客的目的，纺织业、包装业、零售业的获胜者都把工作重点放在听取顾客的意见和加强实际工作部门——销售组、地区服务组和商店经理。

美国通用汽车公司的新电脑服务子公司正在发展一种新的制度——电脑数据制。在这种制度下，顾客能够在交易中把对产品的要求打进电脑终端。在接到要求后，通用汽车公司将自动指示有关部门根据顾客要求生产顾客所需要的汽车。这种“及时”指令过程，保证了工厂的最小库存量。

制造行业的权威人士 Wickham Skinner 痛惜地说：“大多数公司都在不断地降低成本和提高效率，而我们并不一定要集中精力于降低费用，而是需要采取其他办法来加强竞争能力，诸如更快地生产新产品，提高质量和加快发货。总的目标是如何对市场更敏感些。”

现在最不关心顾客的地方是在海外工作的美国公司。在那里，学习外语和听取顾客的需要都仍很不重视。日本首相中曾根最近敦促美国一定要学会造出适合日本房子尺寸的冰箱，放弃坚持要求所有出口的美国汽车的方向盘在左侧。

Coke, Schike, McDonald's, IBM 和一些其它公司在日本已经取得成功，其主要原因是：有耐心；很多年内不收益；仔细听取顾客意见；按照日本市场需要的尺码规格发展海外产品。

摘译自《U.S. News and World

Report》1986 年第一期

作者 Tom Peters

（上接第 51 页）

如上所述，产品责任事故，在法律上，其性质属于侵权行为范畴，因此，在国际上，这类案件一般属于损害行为地所属国的司法管辖。无疑，这对产品出口国方面来

说，关系是十分重大的。所以，从事国际商务者必须十分重视各国产品责任法的特点与区别，把它作为一个重要课题来对待。