

卓越叢書⑦

卓越的熱潮

彼得斯／奧斯汀著
陳菡英／黃美姝譯

29.15\$
ASB

卓越叢書⑦

卓越的熱潮

彼得斯／奧斯汀著
陳茵英／黃美姝譯

卓越

EXCELLENCE

卓越叢書⑦

內部參考

批判使用

卓越的熱潮

作者：彼得斯 奧斯汀

譯者：陳苡英／黃美姝

策劃：中華民國管理科學學會

發行人：沈祖馨

社長：林日峰

編輯顧問：楊子江

總編輯：王美哲

編輯：陳苡英・黃美姝・方靜婉・薛瑞光

出版者：卓越文化事業股份有限公司出版部

地址：台北市民生東路342-1號七樓

電話：5022348~9

信箱：台北郵政 3361號信箱

郵政劃撥 07400000
總經銷：台灣英文雜誌社

地址：台北市延平南路189號5樓

電話：361-2151 314-3513

電話：381-1897

登記證：局版台業字第3212號

印刷：秋雨印刷股份有限公司

初版：1985年8月

九版：1985年11月

定價：200元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

Copyright © 1985 by Thomas J. Peters and Nancy K. Austin.

This translation published by arrangement with Random House, Inc

S 8806 / 45
卓越的熱潮
(中 1 - 18 / 211)
(卓越叢書 7)
B C000490

譯者序

經過數個月的殫精竭慮，終於完成了「卓越的熱潮」。我們很高興心上的重担可以卸下

了。

這心上的重荷主要是因為原作者苦口婆心、不憚其煩地闡述創造與維持卓越經營績效的秘訣，以致原書厚達四百多頁，這使得我們在翻譯時倍感吃力；雖然我們已在不失原意的情況下，把某些重複的部分刪節濃縮，希望能因此讓讀者不會有「消化不良」的情形產生，但中文版的字數仍高達三十多萬字。

一本「行動的書」

不過，我們所付出的一切辛苦都是值得的，因為這本書每一章都在描述卓越公司如何在每個小節上努力，以創造成功；每一章都有不少生動、實際的例子供企業界人士參考，以及

許多實用的問題和立即可行的實際建議，供各公司分析自己的處境，並指出未來的做法。而我們當初所以選擇這本書，並費盡周章向美國藍燈書屋（RANDOM HOUSE, INC.）購得中文版獨家版權，一方面是基於「卓越的熱潮」五月份在美國出版後，立即進入紐約時報及時代雜誌的暢銷書排行榜，不到二週即奪下「反敗為勝」一書的排行寶座；另一方面則因為這本書在本質上是一本「行動的書」，它沒有什麼複雜高妙的理論，也沒有令人迷惑的卓越公式，有的只是卓越公司在經營企業時的各種實際做法。而這些做法，就像作者所謙稱的，都是一些顯而易見的事，換句話說，都是一些常識。

然而困難就在這裡，人們最容易輕忽的就是這些顯而易見的簡單道理。而世界上最簡單的道理，往往是最難實行的道理。作者就常開玩笑地表示，IBM的唯一奇蹟就是，IBM人是二千五百億美元產業界中，唯一不厭其煩地接聽顧客的電話、為顧客提供最佳服務的競賽者；而狄斯奈則是整個娛樂界中唯一做到讓遊樂場保持整潔、乾淨的競爭者。

、這本注重實際的書共分為五大部分：常識、顧客、創新、員工，及領導。

常識部分主要在闡述走動式管理的技巧，說明在顧客、經銷商、供應商和自己公司員工間走動與傾聽的重要性。

例如百事可樂轉型成功的秘訣就在於走動式管理。尤其是前任最高行政主管皮爾森，經常到處拜訪子公司。在他拜訪子公司時，絕不先找總經理，而是直接找新進人員問說：「你

們在忙什麼？從試銷市場得到了什麼資料？消費者對我們的新口味反應如何？」等之類的問題。而百事可樂就在他和董事長的領導下聲名大噪，且業績蒸蒸日上。

顧客第

「是顧客購買產品，而不是市場購買產品」是作者一再提示的觀點。因此，為顧客提供完善的產品與服務，對顧客察言觀色，為顧客的利益著想，就成為企業成功的第一要件。企業本身因為重視顧客意見而使銷售量大增的例子，書中更是屢見不鮮。例如：

史杜雷納奶品店有一次開顧客集會，會中有一位女士站起來說：「我要告訴你們我不喜歡什麼，我不喜歡你們的魚。」史杜雷納的人隨即納悶的問道：「您的意思是……？」她回答：「魚看起來不新鮮，我喜歡到魚市場買新鮮的魚。」海產部門的負責人當時也在場，隨即站起來問：「你為什麼說魚不新鮮？我們每天早上都到富爾頓魚市場及波士頓碼頭買最新鮮的魚，因此我可以向你保證魚絕對是新鮮的。」這位女士接著說：「但是魚是用塑膠紙包裝的。」會議之後，史杜雷納的人馬上設立了一個裏面放著冰塊的鮮魚槽。所以現在超級市場裡不但有包裝好的魚，也有擺在冰塊上的魚，而價格都一樣。但是放在冰塊上的魚並未使包裝魚的銷售量減少，相反的，魚的總銷售量反而是以前的兩倍，以前一星期賣一萬五千磅，現在則賣三萬磅。

不斷地行動

我們常可在報章雜誌上看到呼籲企業界人士不要抄襲模仿、要創新的文章。確實，除了關心顧客、為顧客提供滿意的服務這個原則外，創新是企業維持競爭優勢的第二個法寶。

然而，企業界人士在鼓勵員工創新之前，必須了解創新過程的不確定性與混亂性，而且最重要的一點是，要明白創新的成敗常常繫於是否有一位瘋狂的創新鬥士為之獻身。

由於創新過程充滿無秩序性與意外，因此要在創新這條路上邁進的唯一方法就是「不斷地行動」。但行動是需要行動者——或者說「鬥士」——來支持的，而行動時難免——其實——是常常——會有失敗，但凡是創新力強的公司都了解，失敗是比成功更有益的教師。因此富創新力的企業都積極鼓勵員工「不要坐著構思完美的計劃，要立刻行動，不斷嘗試，即使失敗了也無所謂。」

把公司交到員工手中

想要提高生產力，沒有比讓員工擁有更多的自主權更有效的方法。例如生產輪軸的戴那公司曾被詬病為「擁有財星五百大企業中最差勁的生產線」。然而到七〇年代，其投資報酬率竟躍居五百大企業的第二名。而在八〇年代，雖然與汽車、卡車工業同受不景氣的打擊，

戴那卻能迅速地恢復元氣。其致勝的秘訣到底是什麼？「很簡單，」戴那的總裁麥克佛森表示，「我只是把公司交到員工手中而已。」

然而把公司交到員工手裡，事實上就是分權，就是信任員工的自主能力，甚至更徹底的說，就是視每個員工為公司的老闆。

以身作則

關心顧客、不斷創新、讓員工自主，這些都很重要。但能將以上各要素結合起來，發揮無比威力的卻只有「領導」這個要素。而領導本身有個特質，就是任何公司手冊、口頭宣導等都不能產生絲毫的領導效果，只有「以身作則」能產生實際驚人的效果。假如企業領導人本身不注重產品品質、不關心顧客、不能容忍創新的失敗、不把員工看在眼里，那就永遠別想片面地要求員工在意產品品質、注意顧客需求、願意冒險創新，及以公司為慮。

誠如本書最後一章所說的，卓越的代價是非常高的。而每天從日出堅持到日落也並不容易。但就像作者一位同事所說的：「趨於平凡的念頭教我受不了。」所以，讓我們全力以赴，一起向卓越邁進。

陳茵英

寫於七十四年八月

目錄

譯者序 1

作者序 11

導言 15

第一部 常識 27

第一章 顯而易見的事？ 29

第二章 走動式管理：顯而易見的技巧 36

第三章 真誠和顯而易見的技巧 78

第二部 顧客 81

第四章 重視一般禮節——防止競爭者進入的最後關卡 85

第五章 沒有商品這種東西 99

第六章 顧客是不折不扣的人 112

第七章 品質不是一種技術 149

第八章 對顧客察言觀色 159

第三部 創新 167

第九章 創新的神話 171

第十章 三個鬥士的奮鬥史 243

第十一章 創新的環境 255

第十二章 創新的「氣息」 290

第四部 興工 299

第十三章 金科玉律 303

第十四章 每個人都是公司的老闆 317

第十五章 慷慨的給予掌聲 368

第五部 領導 381

第十六章 注意力、象徵、戲劇，眼光——和愛 383

第十七章 小贏及反官僚 415

第十八章 教導 437

第十九章 走動式管理的實行 509

第二十章 卓越的學校領導 524

第二十一章 卓越的代價 540

以下我所寫的只不過是一些簡單的事實、平凡的論點及普通常識；而對讀者也沒有什麼特別的話要交代；不過我卻希望讀者能捐棄偏見與成見，考驗自己的理智與情感，讓它們自行決定要選擇什麼。此外，讀者應該本著他的真正個性，拓展自己的視野。

——摘自湯瑪斯·潘恩的「常識」一書。

原书缺页

原书缺页

作者序

「追求卓越」一書自一九八二年十月出版至今，已被翻譯成十五國文字，銷售量達五百萬本。

這樣的現象告訴我們，有一種革命已然展開，而不論是那個行業，經理人都在重新思考已經試過但顯然無效的管理原則。就以往的歷史來看，參與這項革命的只有一小撮人。

但現在却是進入另一個階段的時機了。空氣中彌漫著人人都想做些什麼的氣氛。有關新浪潮的錄影帶和錄音帶充斥市場；各種不同管理方式的演講會和討論會更加如火如荼的展開。自一九八二年起我們自己就曾舉辦過數百場的演說和近五百場的討論會，參加的人數約在十萬人到二十萬人之間。可是問題依然沒有多大改變。大多數的人聽完演講之後仍是我行我素，真正能夠實行新的管理原則的人有如鳳毛麟角。

「追求卓越」裏並沒有什麼高深的道理或奧妙的技巧，它只是簡單而明白的說：接近你

的客戶，並經常四處走走。這些「常識」固然是「追求卓越」引人入勝的原因，但它同時也給讀者帶來了不少的挫折感。這些挫折感的起因在於：「追求卓越」並未提供讀者有效走動或管理的確實法則，或是可資依循的步驟。

「卓越的熱潮」是我們回答這些問題所採取的第一個步驟。我們所選擇的題目是經由以前五百場的討論會中過濾而來的。每一章都在描述卓越公司如何在每一個細節上下工夫，以達成他們的理想。每一章都有十來個可供參考的例子，以及可立即付諸實行的實際建議。如我們的一位同事所說，「如果你不能在未來七十二小時內開始，你就永遠不會開始。」

此外，本書的每一章都單獨成篇，你可以選擇你所喜愛的篇章，而不需依照順序來讀。我們的希望是，十年之後，你仍舊能夠回過頭來檢查自己是否仍在執行自己所承諾過的事。

我們當中有許多人或許都已經沾到了「卓越」的邊；我們有一些靈感和直覺。但是在過去十年當中，我們所常聽到的答案却是：「別把時間浪費在顧客身上，你最好先學會把那些圖表畫好。」「你當然應該傾聽員工，不過，你最好還是告訴他們該怎麼做，以免他們把事情做錯了。」「我們可不能容忍失敗！」這些全都是胡說八道。我們希望本書中所描繪的人物能夠給你勇氣，也能實際、直接地指引你去嘗試全新的方法。

我們是誰？曾經做過些什麼事呢？南施·奧斯汀曾主持過惠普為特別「頑強」的一羣經理人所舉辦的管理發展研討會，在那裏她認識了「卓越」；她同時也是「果決的女人」一書

的作者之一。這是第一本幫助女性採取實際步驟，發展出肯定、果決行為的書。

湯姆·彼得斯曾是麥金錫公司的成員之一。一九八一年在寫「追求卓越」的半途中，他離開麥金錫，創立了自己的公司，最早是派羅·艾爾托（Palo Alto）顧問中心，客戶主要為各行各業的翹楚，如蘋果電腦、人民航空及默文等公司。過不了多久我們發現，有太多的人對「追求卓越」中所簡述的觀念感興趣。爲了滿足這些需要，我們接著舉辦了幾百場的討論會，並創立了「不只是一個出版社」（Not Just Another Publishing Company）以及卓越傳播公司（Excel/Media）。此外，還有一個「卓越管理中心」，每年舉辦十幾場爲期四天、人數四十人的工作會。

這所有的努力可以說是一種「克難工作」。來自李·愛伯納（L'il Abner）的漫畫，「克難工作」（Skunkwork）這個字最早是由加州的洛克希德（Lockheed）公司介紹到企業界的。它指的是在組織上不爲人注意的一角從事一種高度創新、快速移動、在外人眼裏看來有些怪異的活動，就我們來看，美國人發展新管理方法的關鍵就是這種「克難工作」。

這本書也是這種克難精神的表現。在「前言」當中，我們將介紹在過去二十四個月當中，最能啓示我們靈感的二十至三十家公司，從著名的人民航空、蘋果公司到僅有一家商店的酪農公司；從備受打擊的紡織業、鋼鐵業到有高度創新力的地方銀行等。

在每一個角落——不論是通用汽車、福特汽車、學校、八大會計師事務所——我們都發

現了足以代表克難精神的創新英雄。長久以來，他們在工作上一直堅持此種精神；而常常在別人已經宣佈放棄的時候，他們仍能夠點燃成功的火花。他們力行不懈，即使在經濟蕭條的八〇年初也是如此。

一九八四年九月，第一屆克難營揭開了序幕，四十位勇於創新的克難英雄在加州相會，互訴所經歷過的戰爭和所受的傷痕，以及因為眼見員工成為贏家、顧客得到更好的服務、公司裏有更多的創新，所獲得的滿足感。這本書是有關這些創新英雄的書，是關於他們一度寂寞、現在却團結一致的生活。因為這是他們的，而非我們的革命。

湯姆·彼得斯

南施·奧斯汀

一九八四年十二月於加州