

TOM PETERS

CO-AUTHOR OF *IN SEARCH OF EXCELLENCE*
AND *A PASSION FOR EXCELLENCE*

THRIVING ON CHAOS

HANDBOOK FOR
A MANAGEMENT
REVOLUTION

〔美〕托马斯·彼得斯著

乱中求胜

——美国管理革命通鉴

科学普及出版社

胜 求 中 乱

——美国管理革命通鉴

〔美〕托马斯·彼得斯著

朱葆琛 陈守双 等译

管维立 等校

科学普及出版社

THRIVING ON CHAOS

Handbook for a Management Revolution
by
Tom Peters

ALFRED A. KNOPF, INC.

New York, 1988

乱 中 求 胜

——美国管理革命通鉴

(美)托马斯·彼得斯 著

朱葆琛 陈守双 等 译

管维立等 校

责任编辑:袁同辰

封面设计:孟亚刚 李明明

*

科学普及出版社出版(北京海淀区魏公村白石桥路 32 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

毕升信息处理公司激光照排

外文印刷厂印刷

*

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 22.625 字数: 566 千字

1988 年 12 月第一版 1988 年 12 月第一次印刷

印数: 1-20,000 册 定价: 7.00 元

ISBN 7-110-00624-7/F · 25

DN65/22

内 容 提 要

本书从当今世界经济发展、竞争日趋激烈复杂的现状出发,以大量生动的事实和案例形象而深刻地探讨了经济和各类企业发展的新特点和新经验;作者并为各类企业领导人开列出 45 个经营“处方”。本书对于正在进行经济改革的我国各类企业具有重要的参考价值,而且对于我国产品打入国际市场所应采取的战略尤有现实的意义。

致 中 国 朋 友

能向中国现在和将来的同行献上这本书，我深感荣幸和愉快。你们着手进行经济体制改革的探索十分令人振奋。虽然道路是漫长的，但你们取得的进展实在不同寻常。我们在美国也正在着手一项事业：重新审查我们的管理原则和经济结构。

你们创造出来的成功的解决办法，必将具有中国特色，反映出中国的政治、社会和经济目标及现实情况；我们发现的新的解决办法则要反映我国的实际情况。尽管如此，我们大家都有许多东西可以互相学习。

虽然中国、美国、日本和西德的情况各不相同，但获得成功的某些基本要求，特别是在出口市场上获得成功的基本要求，却是十分清楚的。第一流的质量，准时交货，售后服务，组织上的灵活性和不断改进不断创新，都是必须做到的。这些“必须做到的事”反过来又要求进一步摆脱官僚主义的束缚并在企业的“第一线”实行自主权。中国的工人是——也必然会——你们的最伟大的力量所在；美国的工人当然也是我们最伟大的力量。必须不断提高工人的培训水平，使他们从心理上和经济上感到公司的改进和成功与自己的利益休戚相关，只有这些掌握了技能的工人是公司获得成功的唯一有把握的源泉。

当今的时代对所有经理人员和管理学者说来都是艰难——却又令人振奋的。面对竞争环境和技术环境的空前未有的变化，管理上的老规矩和老原则令人痛苦地变得不够用了。新的“规矩”和“原则”充其量也只是探索和试验性的。现在许多学派正在有力地互相争鸣。但更为重要的是，在中国和美国，我们最有进取精神的企业家们正为我们提供许多振奋人心的范例，他们是我们第一线

的带头人。

我希望本书会使你们感到兴奋,有些地方会使你们感到困惑,甚至会使你们感到恼怒。本书没有提供确定的答案,但我希望它提供了这样一个基础——使读者能够更好地提出问题。我们大家都应当对依照过去经验得出的轻巧、容易的答案抱怀疑态度,多加思考和分析。我这本书是奉献给我国那些敢于打破常规大胆进行试验的人们的,他们好意地向我介绍了他们开拓性的(往往也是危险的)经历。因此,我谨向我的具有开拓精神的中国朋友们介绍这些美国的开拓者们,希望两国的开拓者最终将为我们两国的公民带来最高的生活水平,并且也对其他国家的公民作出贡献。

汤姆·彼得斯

1988年3月,于北京

本书作者的主要著作及其中译本介绍

(汤姆·彼得斯(Tom Peters)即托马斯·彼得斯(Thomas J. Peters)。)

一、《In Search of Excellence —— Lessons from America's Best-Run Companies》

由彼得斯与小罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman, Jr.)合著,美国哈泼·罗出版公司1982年出版,世界畅销书,译成十几种文字,销出逾500万册。中译本不下六种(含港台版译本一种):

1. 《寻求优势——美国最成功公司的经验》,管维立译,中国社会科学出版社《经济工作者学习资料》1984年9月连载,中国财政经济出版社1985年1月出版。

2. 《成功之路》,余凯成、钱冬生、张湛译,中国对外翻译出版公司1985年3月出版。(获1986年度全国优秀畅销书奖。)

3. 《寻求企业最佳管理法》,周维伯等译,新华出版社1985年3月出版。

4. 《探索企业成功之路》,王延茂、傅念祖译,上海翻译出版公司1985年4月出版。

5. 《致富秘诀》,中国科学院人才交流服务中心编译,北京科学技术出版社1984年4月出版。

6. 《追求卓越》(港台版),《天下》杂志外文组编译,知识出版社及天下书业艺术公司1982年出版。

二、《A Passion for Excellence —— The Leadership Difference》

由彼得斯与南希·奥斯汀(Nancy Austin)合著,美国兰登出版公司1985年出版,畅销书,译成十几种文字。中译本计五种(含港台版译本二种):

1. 《**赢得优势——领导艺术的较量**》,管维立、刘力等译,潘承烈校,企业管理出版社1986年8月出版。(获1987年度全国优秀畅销书奖。)

2. 《**领导艺术**》,朱葆琛、陈守双、兰崇远译,科学普及出版社1987年2月出版。

3. 《**志在成功**》,马继森、贾辉丰等译校,中国对外翻译出版公司1987年12月出版。

4. 《**卓越的热潮**》(港台版),陈菡英、黄美姝译,(台北)卓越文化事业股份有限公司1985年8月出版。

5. 《**追求卓越的狂热**》(港台版),洪清和译,张涵怡校,(台北)星光出版社1985年9月出版。

三、《**Thriving on Chaos —— Handbook for a Management Revolution**》

即本书,美国艾尔弗雷德·诺夫出版公司1987年10月出版。正式发行前即列为畅销书。

中译本:

《**乱中求胜——美国管理革命通鉴**》,朱葆琛、陈守双等译,管维立等校,科学普及出版社1988年9月出版。

对于管理理论和实践的再思考

(代译序)

在你看来,管理是不是一门科学?

——不是。管理不是一门科学。过去不是,现在不是,将来永远也不可能成为一门科学。除非发明出这样一种计算机:它能够准确地模拟未来的环境变化,模拟千百万人在社会组织生活中的思想、情感、行为以及他们之间的交流沟通和相互作用。

那么近 200 年来无数前人和今人对管理进行的理性思考和总结出的种种原则又应当如何看待呢?

——我们生活的这个世界正处于空前的混乱之中,可以说是乾坤颠倒。一切都在流动,一切都在消长和变化。过去的管理原则是以准确预知 25 年后的稳定发展为前提的,现在连 1 年以后的未来都无法预测,整个世界经济又千丝万缕地交织在一起。新的前提,新的环境要求我们重新思考、重新检验以往所熟知和相信的一切。在管理理论和实践的发展中,纯理性主义的种种谬误已经充分暴露,对于它的批判近于发动一场思想革命。

管理的一般模式总说明了其内在的共同性和规律性吧?

——根本不存在这种一般模式,没有任何证据说明这里有某种一般模式或规则,即使有也不是成功的标志。美国经济的发展,主要得益于上个世纪开始形成的强大的基础设施和世纪转换前后出现的一批大企业家,以及本世纪前半部在美国蓬勃滋生的企业家精神;到了战后年代直至 1973 年,美国经济最终臻于鼎盛,但这主要是收获先前播下的种子。所谓美国的企业管理模式恰好是在

这一时期形成的,很多人误以为这种模式促成了美国的繁荣,其实它与美国经济的成功毫无关系。

大多数管理专家难道会同意这种论断吗?

——世界上现在没有什么所谓的“管理专家”。受过专门训练的职业经理人员从来不是推动美国经济前进的因素。真正优秀的经理很少来自管理学府。许多美国公司都被那些职业经理人员和工商管理硕士(MBA)们搞糟了。50年代美国青年中流行着一则信条:“凡是30岁以上的人的话,都不可轻信。”这一说法完全适合于管理界。要提防那些自称或人称为“管理专家”的人,要提防讲授管理学的教授们。提防他们的教条、模式和陈词滥调。

既然如此,管理教育和培训以及管理院校还能起什么作用?

——我对美国的管理院校极其愤慨。他们培养出一批又一批自以为是、夸夸其谈、脱离实际、没有感情的管理硕士和专业经理人员,是促使美国经济走下坡路的重要原因之一。有人说,如果美国管理院校统统关门10年,也许美国经济会出现转机。日本和西德的管理院校都很少,可是企业搞得很好;世界上管理院校最多的国家是英国,而英国企业的境况是尽人皆知的。由此可以得出什么结论,难道还不清楚吗?美国管理院校的课程设置和指导思想必须根本改造,但改不改倒也无关紧要,因为反正他们总归讲不出什么重要的东西来。

上面几段对话集中地反映出本书作者彼得斯的一些基本思想。彼得斯是当前西方世界最负盛名的管理专家之一(虽然他本人否认世界上有管理专家)。他与小罗伯特·沃特曼合著的《寻求优势——美国最成功公司的经验》(即《成功之路》,见本书文后附录之“彼得斯主要著作及其中译本介绍”)自1982年问世以来,持续畅销3年,风靡西方世界各国,成为有史以来影响最大的管理论著之一。由它而掀起了一股“优势热”,许多地方纷纷出版“优势”丛书,发行“优势”录象带,举办“优势”讲座和“优势”训练班。彼得

斯本人因此而名声大噪,红极一时,俨然成了与政府首脑、罗马教皇相提并论的著名人物。他以传教士般的狂热到处宣传自己的主张:管理的实质是激发人的积极性。人的因素第一。要面向人,以人为核心。信任和尊重职工,信任和尊重每一个人。最可宝贵的资源是人,是企业的职工,而不是资金、设备;这里讲的是广大的第一线普通职工,而不只是少数几个拔尖“人才”,不只是少数骨干和领导。有主人翁感的工人潜力是无穷的。经理人员的首要任务是发掘、释放、引导、提高这种潜力。要有明确的信念、理想、宗旨和经营哲学,用崇高的目标和价值准则去说服人,吸引人,团结人,鼓舞人,在职工中形成方向感,使命感,自豪感。领导要深入基层,深入现场,以身作则。要向职工提出具有挑战性的目标,高标准,严要求。彼得斯认为,管理的当务之急是“回到基点”,即做好那些人人皆知的基本工作,而不是热衷于计算机、数学模型等学样翻新的现代化工具和方法。他举起了批判理性主义的旗帜,批判了以泰勒为代表的科学管理学派和以韦伯为代表的官制行政指挥理论,指出他们以为靠责权一致、任务分解和岗位责任制等不多几条“原理”就能管好企业的想法是极其粗浅幼稚的幻想;他也批判了以梅奥为代表的“人际关系”学派,认为他们走向另一个极端而陷入困境。他批判“见物不见人”的思想,批判以工人为敌的烦琐规章制度,批判“大批量生产、大规模营销”的传统战略,批判“规模经济效益”理论,批判“专业化分工”,批判“矩阵组织”,批判硬要把管理上升为“科学”和“理论”的倾向,批判无所不包的计划系统,批判扼杀创造精神的等级层次结构,批判高层经理生活待遇特殊化的一切作法。

进入 80 年代以来,随着政治、经济、社会、文化、资源和生态环境等方面的动荡加剧,危机深化,以及新技术革命的突飞猛进,西方管理界出现了一股对于以往管理理论和实践进行再思考的潮流。彼得斯的主张代表了这股潮流的方向,深刻地反映了西方企

业经营环境的变化和管理实践的发展,产生了巨大的影响。

彼得斯的论点都是实地观察美国优秀企业经营管理实践的概括,不是理论分析或推理的结果。他说:我没有自己的理论。对此我一点也不觉得尴尬或惭愧;相反,我感到自豪的正是:我写的三部畅销书中没有任何一条主张是我自己发明的理论。我只是一个观察者,我只会观察人们实际上是怎样管理企业的。我死后,希望在我的墓碑上刻有这样的字句:“这里躺着的人没有任何自己的理论,他只是一个优秀的观察者。”

1982年,彼得斯在他的成名之作《寻求优势》中,从批判理性主义入手,研究了人类的种种非理性特质,并由此引出了他对几十家成功的美国公司的经验所作的总结:美国优秀公司绝不比日本公司逊色;美国优秀企业大都有鲜明的个性和特色,它们创造的业绩令人惊叹,可是它们的经验却简单明了,浅显平常,同时又极富挑战性和启发性,发人深思,耐人寻味。它们最显著的特征是独一无二的企业文化和价值准则;高度自主和创业精神;领导以身作则,尊重个人人格,让职工掌握自己的命运,为每个职工的充分发展创造条件;职工由于有共同的信念而热情工作;并且组织结构简单,接近顾客,乐于迅速采取行动。

1985年,彼得斯在他的第二部著作《赢得优势——领导艺术的较量》(与南希·奥斯汀合著)中将《寻求优势》阐述的经营管理八项原则归纳为“面向顾客”,“不断创新”和“以人(职工)为核心”三个主题,并以“领导”问题为三者的中枢。他在该书里举起了职工“主人翁感”和“主人翁精神”的旗帜,提出要靠“嗅觉”感知顾客的需求和市场的动向,主张允许在创新中采取“越轨”行动,以克服大公司的僵化趋势。关于领导,彼得斯强调的是正直坦诚,以榜样和范例为象征性语言,深入基层,倾听意见,提供服务,促进变革,正面教育和善于揭露矛盾。

1987年10月,彼得斯推出他的第三部著作即本书:《乱中求

胜——美国管理革命通鉴》。他认为，当前我们面对着一个颠倒了混乱世界，管理思想正酝酿着一场革命性的突变，所以分别以“混乱”和“革命”为本书书名和副题。

在这部书里，彼得斯从5个方面论述了企业管理的要义，提出了45条对策(书中称为“处方”)，并在每章末尾将公营企业与私有企业的情况作了对照比较：

第一，对顾客的需求作出反应的能力。顾客的需求正在差别化、细分化，市场裂变为许多互不相同的小块，必须将清一色的大路货产品转变为多样化的特色商品，针对特定顾客的特殊需要，增加品种，拉开档次，提高质量，改善服务和各项无形要素，实现更大的增值。要增强企业作为一个整体对顾客需求迅速作出反应的能力。质量问题是顾客最为关心的，质量保证的关键不在于技术，不在于统计分析方法，不在于检查监督，而在于企业高层领导是否真正重视，在于第一线职工有没有热情和充分的自主权。至于对质量的评价和判断，唯一的标准只能是市场上的顾客，是顾客的主观感受和印象，而不是技术指标或专家学者的鉴定。

第二，快速创新。创新是不可能预先周密计划好的。创新的源流首先不是来自企业的大型科研开发中心，而是来自顾客，来自“不正规”的地方。大部分真正的创新都是由“错误”的人，在“错误”的时间，“错误”的地点，根据“错误”的理由，为了“错误”的目的搞出来的。所以要鼓励试验，鼓励失败，鼓励“偷取”别人的思想，鼓励狂想分子组成的小组，提高整个组织的创新能力。

第三，人的因素。普通职工中蕴藏着极大的积极性和潜力，关键是经理人员对此如何认识，抱何种态度。要充分发挥第一线班组的集体力量，不搞“大锅饭”，也不搞个人计件工资制，而以小组为考核和奖惩的对象。要倾听职工的呼声，庆贺职工的成就，承认职工的劳动和贡献。要提供某种程度的就业保障，大力进行培训和再培训，但不应只培训操作技能，要考虑职工个人的全面发展，

只要职工有兴趣,即使与当前工作或本行业技术无关,也应当为职工创造学习机会。要改革复杂、僵硬的等级层次结构,取消那些以防范、控制职工为目的,侮辱职工人格的烦琐规章制度,减少或撤除监工,转变中层经理的工作性质和任务,向职工授权,向职工公开尽可能多的信息,因为只有分享信息才能分担责任。

第四,领导人员要有远大的理想和目标,善于抓住主要矛盾,,不要分散精力。要有热情,真心关注顾客和职工。要少管,在管理上少就是多。要走出办公室,实行“看得见的管理”。不要当“警察”,只知道摇头说“不行”。领导人员的基本品质是当下属或同事取得进展和成就时由衷地感到高兴,不具备这一条件就没有资格承担领导责任。

第五,系统和制度。考核系统:指标要简单,考核那些应当考核的项目。控制系统:目标管理和成绩考评要按照上下级间的协议进行,岗位职务责任制应当扔进废纸篓。计划系统,财务系统,人事系统:都要下放权力。要破除职能部门之间的壁垒,促进横向交流沟通和为第一线单位提供服务。要以诚实正直、互相信任为一切工作的基础,防止争权夺利、媚上欺下、互相推诿的腐败作风侵蚀组织的肌体。

总之,贯穿着彼得斯的三部著作的主题,既平凡又新颖。面对着一个越来越不确定的世界,以及美国正在走向衰落的大量警报,彼得斯有一种强烈的紧迫感,所以他尖锐提出了对以往全部管理思想重新思考、重新审议的问题;他拿起批判的武器,呼唤变革,呼唤人性的复兴,呼唤文化的再选,呼唤某种崇高圣洁的基督精神的返归。彼得斯是一个情感强烈的人,对自己的信念十分笃诚,但他并不是一个理想主义者,因为他始终致力于“观察实际生活”。对于彼得斯的主张,必须以西方企业所处的环境和管理思想及实践演变的潮流为背景来认识,着重于把握其思想倾向和精神实质。他的某些论断是不成熟的,另一些则失之偏颇,这恐怕是我们不能

苛求于他的。

今年3月份,托马斯·彼得斯来华访问,在同中国同行们接触和发表演讲时,他曾多次强调:他的全部论点都产生于市场经济的基础上,西方企业是在买方市场、供过于求、竞争激烈的条件下经营的;在企业内部没有“大锅饭”,没有“铁饭碗”,劳动力是一种商品,又是一种按照市场调节的方向自由流动的生产要素,而且总的来说也是供过于求。这是研究企业管理的大前提。我国企业的经营环境与此很不相同。虽然我国经济体制改革的方向是朝着一种特殊形态的市场经济前进,但是目前市场体系尚未完善,市场机制尚未充分发挥作用,劳动力还不能自由流动。既然前提条件不同,企业管理的方式也就不同,照搬照抄当然不行。

然而我们仍应从彼得斯的论著中有所借鉴。他向管理界提出的问题主要是:管理的根本特征是科学性还是实践性、管理理论与管理实践的关系、管理的主要因素是人还是物、管理过程的实质是理性的还是非理性的、如何看待管理模式、环境与预测、规章制度与创造精神、适应性与结构的稳定、等等。所有这些问题,对于正在探索中国企业管理道路的我国读者来说,当然是富于启发意义的。

在西方,对于彼得斯的主张也有各种不同的看法,拥护的人很多,批评者也不少。但是,彼得斯及其著作对西方管理界产生的重大影响却是一个不争的事实。美国老资格的管理权威彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾经预言彼得斯的第一部著作《寻求优势》只有18个月的寿命,但是在其1986年的新著《管理的前沿》(中译本已由许斌译出,潘承烈审校,即将由企业管理出版社出版)中,他承认彼得斯的著作已经得到普遍的接受和欢迎,因为它们简单明了,通俗易懂,而且“抓住了根本的东西”。有趣的是,作为另一个实践的观察者,德鲁克对于西方当代经济学专家的评价与彼得斯对于管理学专家的评价相当类似,态度颇为不恭。他说,没有比经济学

家更迟钝的人了。他们是些毫无用处却固执理论教条的囚犯。“我们今天没有经济理论。但我们拥有的经济学家与1300年的神学家一样多。然而，他们当中没有人会成为圣徒。”

彼得斯先生对中国人民怀着友好的感情，对中国的改革表现出浓厚的兴趣。在本书英文版于美国正式出版之前，他就将出版社排出的清样提供给本书的译者，期望译成中文在我国大陆出版。今年3月他偕夫人访华时，他又与本书译校人员包括笔者在内多次接触、交流，就译文中的一些问题提出了宝贵的意见。在北京讲学期间，彼得斯还为本书中译本写下了题为“致中国朋友”的热情洋溢的贺词。对于所有这些，笔者愿代表全体参加本书译校工作的同仁和科普出版社以及广大中国读者，向彼得斯先生致以深切的谢意。

参加本书译校工作的有北京旅游学院朱葆琛、刘国祯，中国科学技术情报研究所陈守双、宋振峰、刘少文、刘静华、祝友三，科技日报社李耕耕，中国船舶工业总公司系统工程部祝满三，外交部礼宾司梁小谦，北京工业大学管理系管维立、林海安。需要说明的是，这部书的译校工作是在短短的3个多月里完成的。全体译校者分头并进、通力合作，付出了辛勤的劳动。特别是朱葆琛、陈守双两位同志，从发起倡议、提供英文原件到成书出版，做了大量的组织工作，付出了巨大的努力。科学普及出版社袁同辰、李宝荣同志给予了许多支持和帮助，亦应在此向他们致谢。笔者本人只是在第一稿基本译出后才参加译校工作，虽然负责对全部译文进行了最后的校改加工，但限于时间和水平，在统一全书风格方面仍未尽理想，错漏亦在所难免，恳望各位同行及广大读者垂教。

管维立

1988年4月20日

于北京工业大学管理系

前 言

处方：革命！

很少有人会不同意这一结论：我们的销售人员没有受到足够的培养和重视。但是有多少人打算在今后3年里把自己的销售人员增加一倍呢？当人们提出应当让市场开发和市场营销人员走出去更多地接触顾客时，大家都会点头表示赞同。但是你愿意批准市场开发人员把50%的时间用于下现场吗？改进质量——这也是我们大家都赞同的。但是你敢于接受挑战，在3年里把次品减少90%吗？如果提出把（每一个人的）工资与工作成绩挂勾的设想，我相信大多数人都会同意。但是你是否准备实行这样的制度：奖金占基本工资的50%（占全部工资的1/3）？

革命，这是一个企业界人士难以接受的词汇，而且他们确有自己的道理。但是我们面临的竞争形势极端紧迫而严重。那种将人员削减10%，将质量提高20%的时代已经过去了。这样的变革已经无济于事了。

这本书中的许多观点和思想，即使对于读过《寻求优势》和《赢得优势》两书的读者来说也是新鲜的；其它一些内容则是读者所熟悉的。但是，本书提出的经营管理原则和方法——我称之为“处方”——所要求的变革速度以及本书提出的目标之大胆则无一不是崭新的——甚至是令人生畏的。

因此，本书谈的是一场革命——一场必要的革命。这场革命向我们自以为熟知的一切管理学说提出了挑战，并且还不时地向百余年来美国传统提出了挑战。最根本的是，时代要求以机动灵活和热爱变革的精神代替我们长期以来追求大批量生产和大规