

吳靜吉博士策劃
大眾心理學全集 55

Tom Peters & Nancy Austin / 原著
《反敗為勝》譯者：施寄青 / 譯

專欄作家詹宏志 / 專文討論

追求卓越的熱情

● 企業經營的領導革命



The Leadership
Difference

psychology

追求卓越的熱情

施寄青譯

5
D3
5

吳靜吉博士策劃

大眾心理學全集

計劃五年出齊三〇〇冊・每冊都解決一個或幾個你面臨的問題

55

追求卓越的熱情

追求卓越的熱情

原 書／A Passion For Excellence

作 者／Tom Peters & Nancy Austin

譯 者／施 寄 青

策 劃／吳靜吉博士

主 編／大眾心理學全集編輯室

發行人／王 榮 文

出版・發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥／0189456-1 電話／392-3707

法律顧問／王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 ㊟(05)2273193

印 刷／優文印刷廠

臺北市興寧街24-9號 ㊟306-3473

1985(民國74)年8月20日 初版

1985(民國74)年9月10日 二版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 110 元(缺頁或破損的書，請寄回更換)

<大眾心理學全集計劃5年出齊300冊・每冊售價統一>

版權所有・翻印必究

香港出版者／香港遠流出版公司

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

香港經銷商／藝文圖書公司

九龍又一村達之路30號地下後座 ㊟3-805705

511
2353
c49

追求卓越的熱情

彼德斯・奧斯汀合著／施寄青譯

 遠流出版公司

《大眾心理學全集》

王榮文

出版緣起

在一個充滿社會壓力與人際關係的世界裏，已經不容許「心理學文盲」的存在！你對心理學的認識與體會，將決定你能否在文明社會中活得下去，活得快樂，活得有尊嚴！

臺灣在近幾年，心理學的地位突飛猛進。不但社會大眾對心理學知識的需求日益殷切，心理學與經濟學，更並列為臺灣當代兩大「顯學」，上自達官資本家，下至販夫小職員，都欲一窺究竟，引為隨身利器。

心理學的勃興，在臺灣社會可能有其特別的時代理由：

第一，臺灣社會日趨進步，羣體生活則日漸複雜。社會壓力與人際摩擦在在使現代人難以透氣，人人都渴望尋找自我教育、完成個人目標的途徑。

第二，臺灣的企業活動日益繁盛，商業社會的特質呼之欲出，然而，一切企業管理不離「人性因素」，在商業社會中想要脫出競爭，管理他人，就得掌握了解人的學問不可。

不論是基於前者尋得個人安身立命的「消極動機」，或是後者尋求個人在社會上進步發展的「積極動機」，心理學都是一門有幫助、有用處的知識。

可惜的是，在臺灣，心理學的一端藏於學院門牆之內，凡夫俗子緣慳一面；心理學的另一端

卻在大眾傳播媒體中，把普通常識略事包裝後出現，並未給予大眾真正的幫助。

在這樣的環境前提下，遠流出版公司提出一個「大眾心理學全集」的計劃，希望不失心理學嚴謹性的原則，編輯一套平易近人，可以流傳大眾的心理學叢書。

這套叢書計劃又分雙線進行，一條路線是搜尋坊間曾經譯著出版的大眾心理學著作，重新整理歸納，使其中的佳作得以滙為巨流，成為取之不盡的知識泉源。另一條路線則邀請心理學名家，譯著大眾心理學作品，自成系統。

遠流出版公司的「大眾心理學全集」編輯計劃，預備在五年之內，出版三百種深入淺出、人人可讀的通俗心理學著作。每種著作除由專家學者編寫校閱外，並由本社的編輯室撰寫報告一篇，做為讀者之「導讀」。

「大眾心理學全集」的編輯工作，由心理學家吳靜吉博士領導並策劃，在遠流出版公司成立「大眾心理學編輯室」，編輯室的編輯小組除了執行編纂工作，並共同或輪流撰寫「編輯室報告」。此外，遠流出版公司更邀請國內外知名心理學家多位，組成「諮詢委員會」，為全套叢書擔任選書、顧問、觀察心理學研究動態等工作。

這樣的編輯構想，加上這一組傑出工作人員的努力，深望能提昇臺灣社會大眾對心理學的整體認識。我們除了自我砥礪之外，更盼望在編輯計劃進行過程中，能夠不斷得到各界方家以及讀者大眾的反響與指正。

編輯室報告

「凡事要經過縝密的計畫，才能順利完成」，「控制要力求周延，資源才能有效運用」，「組織層級要分明，工作權責要清楚」，而「一切的營運要經過整體性與系統性的分析」……。

這些論點對不對？

就每一位企業經營者而言，答案幾乎是不需經過思考的，甚至堅信這些乃是維繫成長與利潤不可或缺的「金科玉律」，也因為如此，近半世紀以來，足以達成「制度化」要求的管理工具，不斷的被創造與引用，而每次的引用都使組織看起來比以前更「井然有序」。

然而，隨着科技的進步、經濟、社會結構的變遷，愈是「制度化」的企業，愈是強烈的感受到競爭的壓力，對於外界的變化愈是覺得有適應的無力感。於是有些企業開始尋求答案，開始研究「制度化」之外可能被遺忘的因素，他們發現那是「人」——一個早經認同為組織最重要的資源，而竟然被忽略的變數。

從霍桑研究 (Hawthorne Study) 之後，「人」就已被確定是主導企業生產力的最重要因素，可是由於理性主義的擴張，強化了管理工具的效力，而戰後持續的成長與繁榮，更淹沒了對人的價值應有的正視。直到最近，當環境有了迥異的變化，當企業需要更大的韌性與彈性的力量來平衡外界時，「人」又像壓在箱底，淡忘已久的相片，重新被取出觀賞。

一九八二年冬，曾任麥金塞公司 (McKinsey Co.) 顧問的 Tom Peters 及 Robert Waterman，在歸納美國四十三家傑出企業的經營特徵後，寫了一本轟動一時的《追求卓越》(In Search of Excellence)，全書貫穿其中的精神就是「要重新肯定人的價值」，他們強調由於大多數的

經營者迷戀管理工具的濫用，忽視管理的藝術層面，使員工與顧客在制度及主觀的認定下被忽略，而所有的競爭力低落，實肇因於此。

也許由於該書澄清了許多企業的疑慮，提出許多一針見血的建議，時至今已譯成十五國文字，銷量高達五百萬本。今年五月，原作者之一的 Tom Peters 又與曾在惠浦任職的 Nancy Austin 合著這本《追求卓越的熱情》(A Passion For Excellence)，甫出版不到兩週，即奪下《反敗為勝》(Iacocca—An Autobiography) 的排行冠軍寶座。

這本書仍延續《追求卓越》的精神，韃伐制度的有效性，惟以更集中的方式來強調「人」的感覺與激勵。作者透過實例的引證說明傾聽、信任與尊重員工，讓員工感覺擁有自主權，更能激發他們獻身的熱誠，培養創新鬪士 (Innovation Champion) 的產生；而顧客是利潤與創意的來源，只有直接接觸市場，才能提供具有差異性，符合顧客需要的品質與服務。如何使員工能為公司盡心盡力，又能實質的滿足顧客的需要，掌握顧客，這又繫乎作者所歸納強調的領導藝術——「到處走動的管理」(MBWA) 的實踐上，三者交互作用，形成本書的基本架構。

本書內容仍如《追求卓越》具有強烈的說服性，但有一點值得特別推崇的不同之處在於，作者在某些章節後面增列「問題點與立即方案」欄，讀者可以藉之「自我診斷」，而答案與行動指引，只要讀者細心閱讀，即可從內容中獲得。

本書雖為一般性的商業書籍，唯所論不出如何與人相處。如何透過適當的激勵，共謀策進，而且作者試圖說明管理是認知的神現象，而非制度體系，因此我們將它收列在「大眾心理學全集」內。但也特別要向讀者說明的是，本書原著附進大量的剪報與事例，對國內讀者而言，既不熟悉，也格格不入；且原書篇幅浩繁，反覆鋪陳基本概念，為求利於研讀與融合，在刪減篇幅而不影響原意的情況下，特以節本付梓。(王克捷執筆)

專文討論

企業經營的人本革命

詹宏志

三年前，兩位美國管理學者合寫了一本叫做《追求卓越》的專書，列舉了四十三家成功的大公司，發掘它們的共同之處——精益求精的不懈追求。書一出版，立刻洛陽紙貴，被譯成十二種語言，售出了五百萬本。

今年五月，《追求卓越》原書的作者之一湯姆·彼德斯，又有一本新書，名叫《追求卓越的熱情》(A Passion For Excellence)，書才出版，立刻又擠下了上半年最熱門的著作《反敗為勝》，躍上非文學類暢銷書的排行榜首。

有趣的是，這位管理學家反對「管理」一詞；他認為，「管理」意謂著「控制、安排、貶抑、縮減」，美國企業組織的弱點，正是因為「管理過度，而缺少領導」。

彼德斯氏甚至宣稱，在美國的企業經營制度中，「有一場革命正在醞釀之中」。他認為，過去廿五年，美國的管理制度一味注重系統、方法和計劃，卻忘了生產財貨和提供服務的「人」，也忘了出錢消費的也是「人」！

如果彼德斯氏所言不差，美國式的管理制度面臨的，事實上是一場「人本革命」。

企業經營所涉及的人，包括了那些呢？

大致來說，至少有企業的領導者、企業的員工、企業的消費者三種。在企業經營的觀念革命中，這三種人都被當做新的元素來對待。

拿員工來說，傳統上，經營者相信授與員工的業務應該是定型的、反覆的、標準的，生產程序則應細微、明確地加以劃分，才能得到最高的效率。新的觀念卻發現，員工必須有「所有權感」，生產力才能提高。看看下面這個例子：

工業心理學家替一家福特汽車裝配廠做實驗，讓每個在生產線上的工人都有一個按鈕，可以暫時停止整條生產線。結果，該廠的工人平均一天按了廿次到卅次的按鈕，每次停止的時間約為十秒鐘（大部分是為了旋緊一顆螺絲釘）；工廠關掉生產線的時間每天大約是兩、三百秒，幾乎不影響工廠的生產力——但是，製造出來的車子，瑕疵數從百分之十七點一降低到百分之零點八——驚人的成績。

這位工業心理學家幾乎沒有改變任何管理技術或工程技術，他只做了一件事，讓員工從「被生產線支配」轉為「支配生產線」，僅僅這種認知上的差異，就改變了生產單位整體的表現。

那麼，消費者呢？消費者當然也變了。更早之時刻，消費者以「能買到東西」為滿足——臺灣戰後一代，可能也都聽過戰時物資匱乏的故事——即使到後來，當人們勉強維持在生存邊緣的時候，需求模式仍然相當一致；生產者可以透過單純的訊息刺激，產生一致性的反應。

但是，好日子（對商人而言）過去了，高收入的消費者開始要求屬於自己偏好的東西，對品質也日益挑剔，每個人都想獨樹一格（幾乎把工業逼回手工業時代的小量生產）。更嚴重的是，消費者的「想像力」得到大量的刺激，從旅行、從媒體，他們看到其他地區的生活形態、流行的時尚、價值系統與產品設計——他們要很奇怪的東西才能滿足。

消費者運動也是我們漸漸熟悉了的，消費者不但干預產品，甚至干預生產的方式（譬如核電廠，消費者不僅關心電，還關心怎麼發電）。《第三波》作者杜佛勒甚至指出，消費者運動的新發展逐漸脫離經濟性，把這點移到心理性、文化性，或是政治性。所以，當消費者運動矛頭指向某一方時，企業體站在經濟性的立場想駁斥消費者運動，幾乎是不可能解決的。不久以前，臺灣彩色電視與汽車的降價案，都應該從這個角度去了解。

經理人員的變化則最為驚人，湯姆·彼德斯在《追求卓越的熱情》中指出，過去廿五年來，

美國經理人員的形象是警察、法官、魔鬼的辯護士、無情的分析家、專業的決策者、一言堂的發言人，然而新的領導觀念認為，企業領導者是「啦啦隊隊長、熱心人士、優勝者的教練、慧眼識英雄的人、戲劇家等」。

北歐航空公司的楊卡松 (Jan Carlzon) 說：「所有的商業都是做秀。」(All business is show business.) 幾乎總結了這個時代的新領導者的特質。商業是做秀，領導是做秀，管理也是做秀。這種秀，指的是「塑造價值，把注意象徵化」(shaping values, symbolizing attention)；這與過去的「專業管理」，要求恰恰相反。

最近騰喧一時的艾科卡，就是這種「管理即做秀」的典型代表；他深明象徵的藝術，把一切經營行為都戲劇化了，激起員工的振奮，吸引消費者的注意，達成他的目標。這是新一代管理者的特質。

我曾經開玩笑說，當今的企業領導者要和西門慶一樣，「潘、驢、鄧、小、閑」缺一不可。潘指的是「形象要好」，驢指的是「有行動力」，鄧是「財務健全」，小是「注意細節」，閑是「舉重若輕」。

這「潘、驢、鄧、小、閑」五大項。倒也與△追求卓越▽所舉的八件事頗能互通。其中「舉重若輕」的閑字，拿來解釋彼德斯氏發明的MBWA (Managing By Wandering Around, 巡

消迷的管理），最爲貼切。

不管從領導者、員工、消費者三方面來看，企業經營的確是進入一個「人的再發現」的階段，你對人的了解、掌握、關心愈多，愈照顧人的個別性與差異化，企業才有存在的基礎。

青年馬克思認爲人不能和他的勞動異化，這個思想竟在百年之後由資本主義社會親自實踐體驗，毋寧是一件特別的事。

臺灣呢？這個人本革命也來了嗎？

來了，它一點一滴的來了。不管是消費者運動、勞基法、企業界解體改組，無一不是大革命來臨前夕的訊息。即使是社會結構中看來極小的事件（例如導致現代人生活目標的陳怡安教授的崛起，心理學書籍從輔導性功能轉到企管性功能），都暗含了這一類地殼變動的微震……這一切，都告訴我們，不管你是僱主、員工，還是顧客，在商業活動中，你將重新恢復一個人的身份，而你也必須把別人當做人來看待。

譯者序

施寄青

本書作者是湯姆·彼德斯與南茜·奧斯汀。湯姆曾與羅勃·華特曼合著《追求卓越》一書，書中對現代美國企業界的弊病分析得鞭辟入裏，一針見血，並為美國企業界提出一些令人振奮的新方向，所以大受歡迎，暢銷一時。本書夾其餘威，甫告出書，便直竄非小說類暢銷書榜首。

《追求卓越的熱情》雖名為《追求卓越》的續篇，事實上，它是自成格局的，重點放在領導藝術上，所學的公司和領導人物都是一般中小企業或大公司的分公司，讓人覺得更親切、更易效法。

本書提出來的觀點一如《追求卓越》，並無什麼驚人之處，全是一些淺顯易見的道理，甚至可以說是老生常談。然而，道理雖簡單，肯用心去體會它，又能身體力行的人卻不多。傑出的人物和傑出的公司之所以異於常人，便在於他們能化腐朽為神奇，能近取譬，能實踐這些平凡的道理。

全書重點有三：一是顧客至上；二是不斷創新，這兩項都是要全體工作人員一致參與的；三是深入各階層的、無遠弗屆的「到處走動的管理」。作者要企業主管走出辦公室，放下電腦輸出的各種分析資料和下屬的報告，親自到現場去瞭解實際的作業情形，與員工、顧客、供應商做實質的接觸。

原書共分廿一章，將近卅萬言，作者爲了要使文章讀來生動俏皮，在用字遣詞上揚棄正統英文，字裏行間充斥著俚語俗語，如以英文讀之，不失爲風趣活潑，若忠實譯成中文，不免支離破碎，難以卒讀，還有許多句子並無適當中文可以表示，所以翻譯起來倍感吃力。

由於本書收列在「大眾心理學全集」中，所以在選材方面，側重在管理心理學方面，選取其精要的理論和精彩的實例，共計十章，逐譯以饗讀者，即使讀者缺乏企業管理方面的知識，讀來也絕不會吃力，能一氣呵成，且深有所獲，因爲它談的全是放諸四海皆準的道理，可以運用到任何人事關係上。

本書在盛夏之中匆匆譯完，疏漏之處在所難免，尚祈讀者教正見諒。

引言

一場正在醞釀的革命

我們在舊金山參加一個座談會，休息時間，一家大石油公司的副總裁走過來對湯姆說：「我一年前買了你那本書，是在它還沒有暢銷之前。我看了以後不怎麼喜歡它，來聽你演講，我發現我也不怎麼喜歡你說的。」

我們認為他高估這本書。《追求卓越》和現在的《追求卓越的熱情》並未給美國企業管理問題建立什麼根本解決之道。不過我們倒是發現，在今日，他是少有一個感到滿足的經理級人員。有那麼多醫院行政人員、工廠老板、銀行主管感到不滿意，又是為什麼？

威廉·莫理斯在《一段熱情的時代》一書中認為「只有差勁無能的企業管理會結束美國的繁榮」。從一九四六年到一九六〇年代的早期，美國由於完整的工業基礎和十七年來未達飽和的消

費需要，致使全國全力生產的結果，不過能滿足國內的需要，遑論顧到東西的品質。湯姆記得他父親在一九四九年買下他生平第一輛車，如果當時雪佛蘭車廠少送了一個輪軸來，他也會照單全收，因為能買到車已是夠他興奮了。

當美國國內需要在六〇年代初期達到飽和而失去它的繁榮時，我們的企業界發現了當時還未重建完成的歐洲。從美國大公司的損益表上，可以看出有百分之卅以上的貨品外銷到海外，半數以上的利潤來自海外。

接著是石油輸出國家和日本的崛起，再加上政治和社會的動盪不安，使整個情勢為之改觀。七〇年代和一九八一年到八三年的不景氣，使每個美國經理人員為之屈服。公營機構亦未能免疫，他們的營運亦是問題重重，原因是他們所採用的管理技術，正是工商界奉為圭臬的。

於是大家重新來檢討美國的管理制度。巴勃·海斯和比爾·亞伯納西在「哈佛商業評論」上的「應付經濟衰退之道」一文，被視為企業界革命的里程碑。它批評美國的經理人員不重視公司的基本作業，如生產製造等。還有一些其他的論著，都指出企業界錯把重點放在紙上作業而非人身上。

於是一場革命在醞釀中。這是一場什麼樣的革命？大體言之，這是一場「回歸根本」的革命。過去廿五年間，管理系統、計劃、方法和組織更加偏離了正道。我們一味重視技術、方法和計