

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程

TOM PETERS

福布斯（香港）企管顾问有限公司 主编
鹏程 武齐 吴英明 陈季修

MBA

解放经理人

LIBERATION MANAGER

Tom

知识出版社

布斯(香港)企管顾问有限公司 主编
程 武齐 吴英明 陈季修

開放經濟人

汤姆·彼得斯
MBA 自助教程

知識出版社

总编辑:徐惟诚 社长:田胜立

图书在版编目(CIP)数据

解放经理人/福布斯(香港)企管顾问有限公司主编. —北京:知识出版社, 2002. 9
(汤姆·彼得斯 MBA 自助教程丛书)
ISBN 7-5015-3646-5

I. 解... II. 福... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069798 号

策 划 人:朱建毅
责任编辑:翦 晏
责任校对:王丽荣
责任印刷:任其忻
版式设计:童行侃
封面设计:观点传媒
童行侃

知识出版社出版

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码:100037 电话:010-68315609)

<http://www.ecph.com.cn>

东远先行彩色图文中心排版

北京市朝阳区新宏印刷厂印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 17.75 字数: 173 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-5015-3646-5/F·147

定价: 28.00 元



人们总是把总裁当作主要组织者。不是！总裁应是主要的组织分散者。如果每个人自行“管理”得很好，那么就立即采取行动保证以后不再出差错。但问题是，这样一来，也不会出现什么新事物了。

——夸德图片公司(Quad/Graphics)首席执行官
哈利·夸德拉西



“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”

总 介

汤姆·彼得斯(Tom Peters)

生于美国巴尔的摩市，康奈尔大学土木工程学学士及硕士，斯坦福大学企业管理硕士和商学博士，曾任麦肯锡咨询公司顾问师，目前负责经营自己创办的企管顾问公司，同时任教于斯坦福大学企业管理学院。

十几年前，汤姆·彼得斯还只是麦肯锡咨询公司的普通顾问师，后因与罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman)合著《追求卓越》(*In Search of Excellence*)一书而名噪一时，如日中天，从此步入了世界级企管咨询大师的行列。

汤姆·彼得斯每年在世界各地举办企管类讲座和研讨会，他的演讲充满激情，见解独到，观点犀利，语言风趣，深受公司经理们的欢迎，

出场费高达 6 万美元。有人经统计研究后，将其列为世界排名第三受欢迎的管理类书籍作者。而且汤姆·彼得斯本人也被认为是六大管理思想流派之一的代表人物之一。他的企管类著作主要有《追求卓越》(*In Search of Excellence*)、《混乱生机》(*Thriving on Chaos*)、《汤姆·彼得斯讲座》(*The Tom Peters Seminar*)、《追求巨大成功》(*The Pursuit of Wow*) 等，几乎本本畅销，赞誉有加。对于汤姆·彼得斯著作长盛不衰的魅力，美国当代管理学泰斗彼得·杜拉克评论道：

“彼得斯著作的力量就在于他强迫你关注最基本的东西……使管理听起来是出人意料地容易，你所要做的就是把书置于枕下，然后一切就会完成。”

汤姆·彼得斯与传统经济学家大不相同，他思想奇特，文辞激烈，从一个全新的角度去探讨 20 世纪末 21 世纪初企业的制胜法则。他自称是位：

“令人讨厌的家伙，脾气古怪的人，噬血于失败的斗士，混世魔王，激情大师，大嗓门公司啦啦队长，市场的情人，地道的资本家。”

他难以忍受企业的畏首畏尾，因循守旧和拖沓繁冗，力主自我毁灭，打破等级，走专业化生存之路。汤姆·彼得斯的管理思想充满了“偏执狂”般的激情和新颖的高见，影响很大，是位经常在欧美商企界引起强烈“地震”的传奇天才，比尔·盖茨等商企界人物均从汤姆·彼得斯的讲演或著作中获益良多。正因为如此，1997~1998 年，汤姆·彼得斯连续两届被美国企业家协会评为“对商界最有影响的人”，信誉指数居全美之首。《商业周刊》则说：

“喜欢他也好，憎恶他也好，汤姆·彼得斯是继彼得·杜拉克之后最优秀、最具影响力的管理学天才。”

“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”分为《解放经理人》、《超越管理》、

《混乱管理》、《时尚管理》和《智价管理》五分册。其中浓缩了美国著名企业管理咨询大师汤姆·彼得斯管理思想精粹,作者全方位、多角度地进行了深入介绍和剖析,是一部颠覆传统管理学的力作。

汤姆·彼得斯花 25 年潜心研究由一群“疯子”和梦想家驱动的硅谷活力,归纳出了 21 世纪企业成功的妙方。“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”对此进行了详细介绍,如允许一再的失败;中层经理是企业裁员的首要目标;员工应有剽窃、频繁跳槽的本事;不要查勤,解放管理;失败未必是成功之母,而成功经常是失败之父;大企业像行动迟缓、尾大不掉的鲸鱼,必须通过变革而成为一群动作敏捷的鲨鱼;市场胜于计划,推崇混乱,学习乐于冒险;项目管理是最适应的企业结构……本书采用 MBA 案例式教学法的模式来编写,翔实生动,亦庄亦谐。

本书引介了汤姆·彼得斯一系列大胆创新而又富有启发性的观点,对于加入 WTO 后的中国企业的经营管理,十分具有借鉴价值。

本书在编写过程中得到北京大学、清华大学及对外经济贸易大学等高校 MBA 教师的热情指点和帮助。中国大百科全书出版社的滕振微和朱建毅老师,以其专业出版人的特有视角为本书的编写和修改提出了不少宝贵意见,在此特致谢意。

“汤姆·彼得斯 MBA 自助教程”课题组

2002 年 7 月 2 日

《解放经理人》内容简介

汤姆·彼得斯认为只有实现解放型管理才会在易变的、多样化的市场经济中生存，而解放型管理的重要特征之一就是解放经理人。在当今竞争激烈的市场中，如果说单纯通过公司各级经理来管理一切，恐怕有些过于自负。最理想的办法就是放权给下属单位，每个单位都有与众不同的个性，并鼓励每个单位不断分解出新单位，通过激励众多小单位的积极性，来引导公司不断探索新的市场机会。

汤姆·彼得斯经过对跨国公司如 ABB 的一系列的深入调查研究后，提出了“五人原则”的管理模式，即每 10 亿美元的经营额，核心成员不超过 5 人。组织结构最精简，而效益最大化。要做到这一点，惟有解放经理人，解放员工，释放组织和员工的创业活力。

MBA

目 录

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程总介 1

《解放经理人》内容简介 1

1. 不可思议的疯狂组织 1

神奇的数字 4

向专业服务公司转型 7

■ 微软惟一的资产就是拥有想像力 8

■ 如何排列组织 10

疯狂的组织 12

公司像流动集市 16

短命的未来 20

■ 汤姆·彼得斯的谈讲 21

2. 重工业巨兽艾波比的小企业群 23

5000 个独立营运的小型利润中心 26

“炒他们两个人的鱿鱼” 28

■ 矩阵式组织结构纵横交错 29

分散经营与内部竞争 31

科学裁员 33

没有派头十足的官僚 35

T50 计划 38

■ 快速消除组织功能障碍 41

3. 快鱼吃慢鱼 43

■ 《白宫公报》不让早晨溜掉 46

4. EDS: 信息系统整合者 47

学习 EDS 案例原因 50



自负盈亏的战略性业务单位	51
软服务是 EDS 增值的主要源泉	52
EDS 的经营观	53
不分上下级互相汇报	56
不拘一格求才	57
没有权利自己找	58
接近客户	59
EDS 成功的关键	61
水平型组织结构	61
服务中心	61
相关集团	63
大获成功	65
5. CNN: 一个像流动集市的公司	67
传递观众所需的新闻	70
违反常识的特纳	71
独家新闻报道	71
作决策不要超过三四个人	73
CNN 兼具掌控和失控的本领	77
热爱疯狂的 CNN	79
用比别人低的成本做比别人多的事	81
每个人都知道每件事的成本	82
既集权又极端分权	82
向何发展	83
CNN 像一个流动的集市	85
管理者如何快速决策	85
6. 泰特弗雷公司解放员工	89
泰特弗雷运作方式	92
新的泰特弗雷作业流程	94

“做了再说”	97
员工渴望变革	99
自我管理小组	99
职能关系革命	100
速度和效率	102
项目化和时尚的共性	103
7. IR 公司迅雷项目：户外烧烤与拖车试验	105
迅雷项目运作的 21 个重要步骤	108
创业气氛和维持冲动是成败关键	119
把领先使用者转变为战略优势	122
8. 联合太平洋铁路公司：	
解放经理层，反击公路货运	125
联合太平洋铁路公司的缺点	128
清理决策方式	130
全面推行改革方针	132
精简中层	132
新的企业经营方式	133
跨越职能界限	136
先集权化然后再现分权	139
工作小组	140
更多的小组如质量提高小组	141
重新布局：摩托罗马拉的程序管理概念	142
可靠服务小组和解放员工	144
可靠服务小组	144
给一线员工应有的权力	145
UPRR 的企业文化	146
与传统管理常识告别	149
企业变革的根源	149

9. 告别传统 打造网络规模 153
- 像“真正的商业”那样 156
 - 企业结盟日渐走俏 159
 - MCI 的网络化的世界 161
 - 独具一格 MCI 161
 - 外包是常事 162
 - 不同公司的不同成果 165
 - “网络力量”时代 168
 - 掌握瞬息万变的机会 168
 - “新的”核心能力 169
 - 外包的利与弊 172
 - 若干重要的观点 172
 - 外包陷阱存在 175
 - 网络, 承包商 179
10. 超级承包商的世界 181
- 停车服务公司 184
 - 阿斯玛克保安公司 187
 - 讲究质量的企业领导者总有自己的市场 187
 - 雇佣与发展的优势 188
 - 全力投入 190
 - 文字工作公司 191
 - 一项工作完成之后与客户的关系并未结束 191
 - 全方位服务之经营 193
 - 没有职员但高手云集 194
 - 斯科尼尔公司(灵魂之四) 196
 - 设备制造商也有擅长培训的 196
 - 斯科尼尔是网络也是伯乐 196
 - 运作程序 197
 - 销售并非易事 198

找准漏洞	199
灵魂(之五)	201
超级承包商的若干优势	202
11. 公司幕僚职能	205
汤普森出版集团公司行销幕僚服务	209
自由记者	212
惠普公司在世界市场中考验自己	214
米德兰德家具公司通过市场把员工变成“商人”	216
市场、市场、市场	218
对“行销化”的一次交流	219
所有权的例子	223
12. 用竞争的方式避免竞争	227
13. 网络化企业的生活	233
全美国餐馆协会年会(NRA)	236
NRA 所渗透出来的智慧	237
NRA 高级主管格文的英明策略	237
NRA 的管理体制	240
网络高手格文	241
汤姆·彼得斯集团传播公司	242
1991 年 7 月,网络工作者埃莉森·彼得森一天的生活	244
管理极致公司	248
M2 的经营艺术	249
引进生意	251
理解 M2 网络成员	253
M2 的管理	254
网络工作:在 M2 的一天	254
不可忽略的人际关系力量	261
女性领导新潮流	263

MBA

1

不可思议的疯狂组织

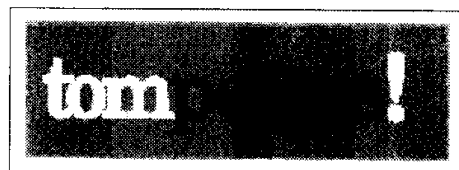
那些试图保住自己岗位的雇员总是不能理解他们首先被雇佣的原因就在于他们对复杂的核心工作有所贡献，为不断上演的剧情增添一层复杂的色彩。

——瓦柔尼克·维尼谈康德耐斯特
出版公司(Condé Nast)

企业文化“先弄清事实,再放手去做”
《哥伦比亚新闻评论》

1991年7~8月

本书的后面,将研究本部在苏黎世的艾波比公司(ABB,即 Asea Brown Boveri)。1991 年该公司收益为 289 亿美元,还没有哪家大型制造公司有如此大的勇气坦然面对未来的挑战,艾波比公司几乎在一夜间裁掉了 95% 的职员,只剩下 150 名人员。英国的成功企业 BTR 由 500 个利润中心构成(从行李提货设备公司 BAE 到针织品公司 Dretty polly),年营业额为 120 亿美元,而其坚实的总部只有 47 人。里查德·布莱森领导经营着年营业额数十亿美元的弗吉尼亚集团公司(包括娱乐、不动产、航空公司),却没有总部参谋人员。如果把参谋定义进行一下延伸,那么公司只需 5 名这样的职员。从类似这样的实例中,汤姆·彼得斯推出了“五人原则”:



汤姆·彼得斯网站 logo

每 10 亿美元营业收入无需雇佣多于 5 名的核心职员。

是不是很有趣,但这是认真的!惟有常变的、分权化的经营才会在易变的、分散的世界经济中生存。分权化的重要特征之一就是让位给核心人员。事实上,在这个易变的世界中,如果说你可以通过中心“管理”一切,恐怕有些过于自负。你能所做的最好的事就是放权给下属单位,每个单位都有与众不同的个性,并鼓励每个单位不断分成新单位——这样你就可静心祈望以激励众多小单位的积极性这一法则来“引导”你探索新的市场机会。

神奇的数字

为了应付时尚化的大环境,即便是在能想像到的利润最丰厚的行业里,如艾波比公司,也得把 21.5 万人员分散到 5000 个基本独立的利润中心去,每个利润中心平均只有 50 人。事实上,独立的小规模单位,即使只有一个人的单位,也会在面向易变的市场从而作出反应的过程中扮演重要的角色,因而汤姆·彼得斯把这称为“新数论”(New Numerology)。举个例子,本套书 50 个案例分析就是讲述一些关键性“数字”。

1 个人组成的公司

汤姆·彼得斯称其为“人人都是商人”、“在大公司做事的企业家”或“消息灵通的个人”。在这种面貌一新的形态下,雇员拥有充分的权力,并可以利用信息技术了解到公司的全部信息。今日的联合太平洋铁路公司的列车长(将有专述),通过他专用车厢中的计算机终端,就能独立提供铁路公司对客户的所有服务。

2~4 个人组成的公司

汤姆·彼得斯把这类由 2~4 人组成的公司叫“微型企业”,恐怕没有比佛罗里达的湖区医疗中心的“双人护理小组”更恰当的例子了。该小组由一名护士和一名实验技术人员组成,经过各方面的交叉训练,他们能对病人提供所需全部服务的 80% (以前这类服务要数十人才能完成)。另外,得益于病房中的计算机终端,这些“双人护理小组”的人员还能协调、计划、管理其他病人的活动。这些令人惊诧的多功能的双人