

In Search of Excellence

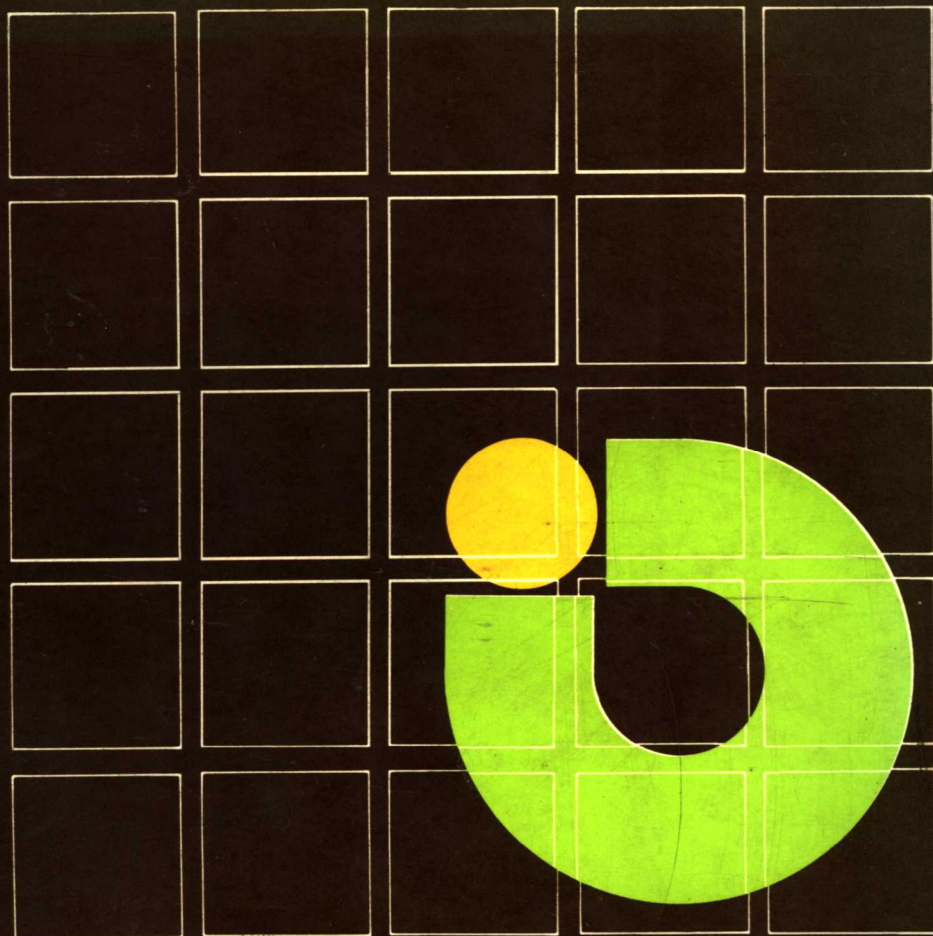
全譯本

追求卓越

美國傑出公司成功的秘訣

彼德斯·華特曼合著

尉騰蛟譯



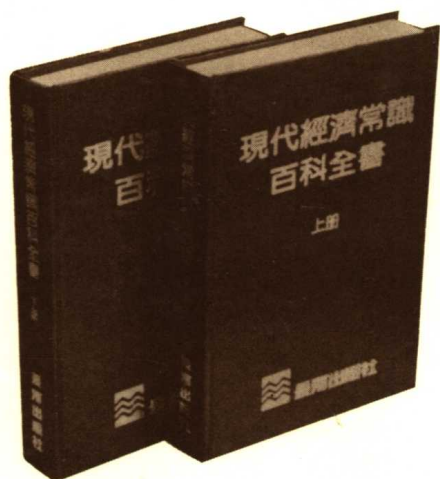
追求卓越

著者：彼德斯／華特曼 合著
譯者：尉勝蛟
發行人：蘇拾瑩
出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段 351 號 3 樓
電話：(02) 7636907 7666864
郵撥：0165123—3 號
印刷者：啓示照相製版有限公司

初版：中華民國72年5月
陸版：中華民國74年3月

版權所有・請勿翻印

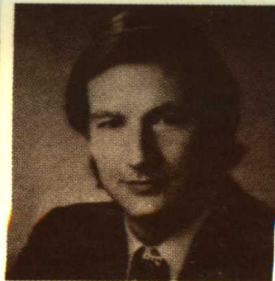
定價：平180元
(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)



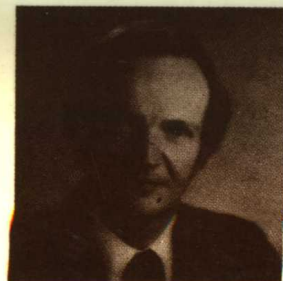
現代經濟常識百科全書

有系統、深入淺出、易查易懂，是工商社會人人都應具備的經濟常識，是自我進修延長教育的最佳書籍。

十六開上下兩鉅冊，漆皮燙金精裝。內文永豐餘八十磅模造紙精印，共1280頁。



THOMAS J. PETERS



ROBERT H. WATERMAN, JR.

湯姆·彼德斯

(Thomas J. Peters)

康乃爾大學土木工程學士及碩士，史丹福大學企管碩士及商學博士，曾任麥金塞顧問公司顧問，目前主持自己的顧問公司，並在史丹福大學任教。

羅勃·華特曼

(Robert H. Waterman)

科羅拉多礦業大學地球物理學士，史丹福大學企管碩士。在麥金塞公司服務二十餘年，目前擔任該公司董事。他經常應邀在史丹福大學講課。

尉騰蛟

筆名慕哲，輔大企管系畢業。美國通用家用品公司商務代表。譯有一天有25小時、廿二種新管理工具、世界的挑戰、一分鐘經理人等書。

In Search of Excellence

Lessons from American's Best-Run Companies

追求卓越

美國傑出企業成功的祕訣

彼德斯
華特曼

合著

尉騰蛟譯

追求卓越

著者：彼德斯／華特曼 合著
譯者：尉勝蛟
發行人：蘇拾瑩
出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段 351 號 3 樓
電話：(02) 7636907 7666864
郵撥：0165123—3 號
印刷者：啓示照相製版有限公司

初版：中華民國72年5月
陸版：中華民國74年3月

版權所有・請勿翻印

定價：平180元
(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

譯者的話

我在翻譯這本「追求卓越」的過程中，內心承受的壓力遠超過以前譯過的任何一本書。原因有二：第一，原文不好讀，有些句子甚至細讀三、四遍才能抓住它的意義和神韻。作者的遣詞用字又偏重非正式英語，往往很難找到恰到好處的中文表達法。第二，天下雜誌已經搶先出書，雖然是摘譯的，長河出版社還是感受到極大的壓力；這種壓力自然也就朝我身上逼來。天下雜誌出書時，我只譯畢四、五章，後來的速度還是快不來。有些朋友表示既然已有譯本可供參考，速度理當加快才對，這時我只有苦笑作答。

本書原名 *In Search of Excellence*，直譯為：「追求卓越」。但我認為 *Excellence* 表示的是一種境界，一種至高或至佳的境界，似乎等於中文的「道」字。因此，譯者鑒於這是一本談及管理的書，就打算給這本書取名為：「追尋管理之道」。天下雜誌出書後，長河黃

宏義先生認為這本書的中譯本已經定名，只能跟隨採用。

原書在美國甫出版時，並沒有大肆宣傳，但是銷路節節上升，佳評如潮，不多久就登上暢銷排行榜，許多公司也都大批購來給員工閱讀。目前在台北大通銀行任職的 Stephen J. Marzo 先生，就對譯者表示他是經上司推薦才讀這本書的。

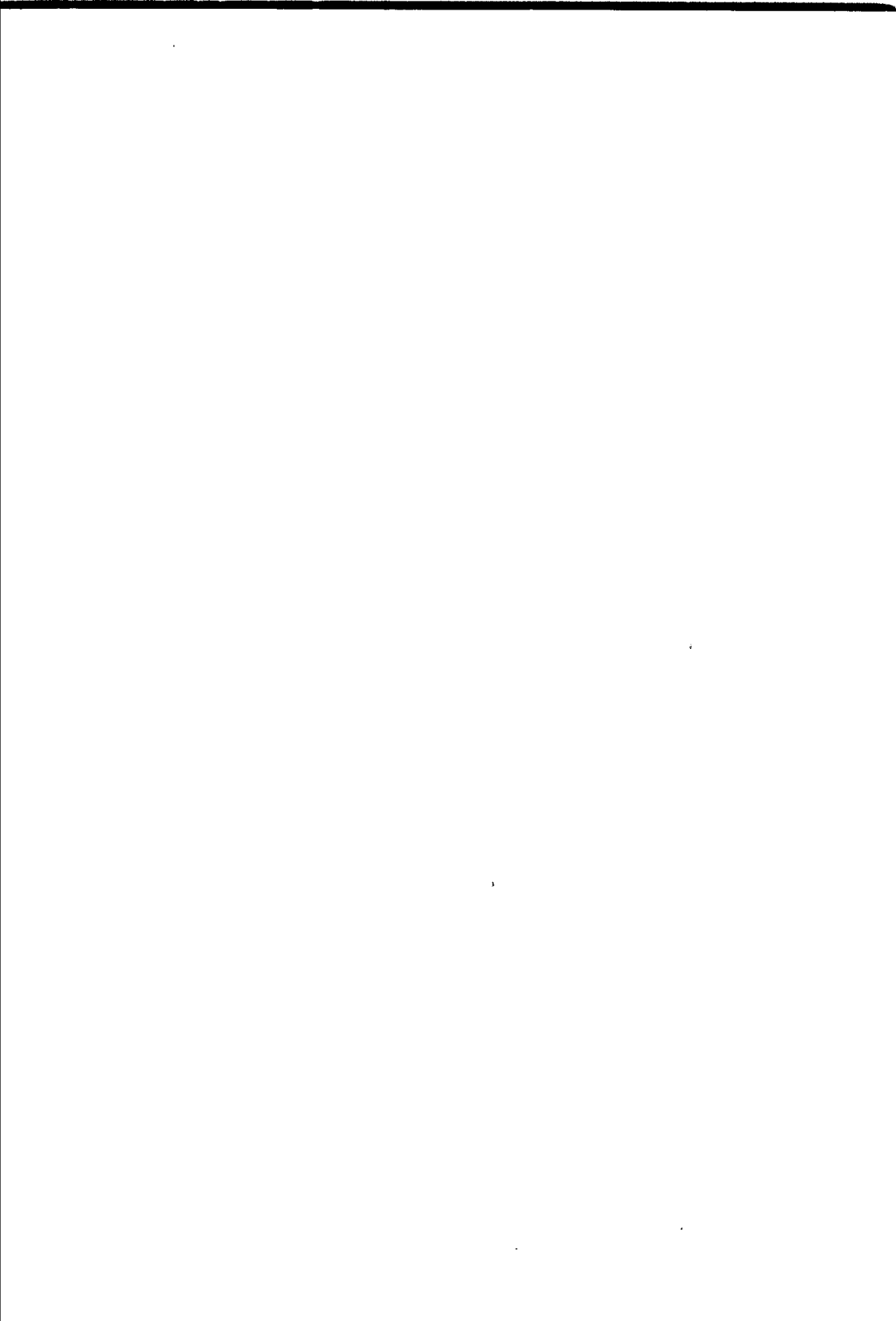
這本書大受歡迎的原因，在於它能點出現今管理的弊病：「我們由於迷戀管理的工具，而蔽於管理的藝術層面」（摘自原著導言部份）。由於迷戀工具，也就過於重視管理層級的節制、制度化的運作，以及正式性的做法。結果，這種管理方式雖然使得公司一切看來井然有序，但却扼殺了人性的基本需求，經營績效亦就不彰。因此，作者提出與傳統管理學說大異其趣的觀點：不能執著於理性的管理模式；不能試圖控制員工，而要設法激勵員工。

作者把他的觀點濃縮為「傑出公司的八大特質」，也就是本書第五到第十二章的：一、行動傾向；二、接近顧客；三、自治和企業家精神；四、靠人提高生產力；五、親身視察。價值觀驅動；六、緊守本行；七、形式簡單。幕僚精簡；八、寬嚴並濟的特質。有些人或許認為這些都是老生常談，了無新意。但是，宇宙的基本真理常常都是人人皆知，具體實踐的方法則就各不相同了。傑出的公司之所以能傑出，自有其與眾不同處。作者在書中利用各種活潑生動的實例，告訴你如何貫徹宇宙的真理。

五到十二章是導引你「如何做」；二到四章則闡釋背後的理論。可惜原著的這一部份艱

澀難懂，對於管理知識缺乏相當學術背景的人來說，確實會有寸步難行之感。譯者建議（作者亦如此建議）讀者先略讀一遍，知其大義就可以了，或者乾脆先略而不讀，等後面幾章讀完後，回頭再讀就容易多了。

全書二十三萬字匆匆譯完，其間雖經黃宏義兄仔細校讀，疏漏之處仍所難免，尚祈讀者見諒。



目 錄

譯者的話

導 言

九

第一部 保留的遺跡

第一章 成功的美國公司

二三

第二部 邁向新理論

第二章 理性的模式

第三章 渴求激勵的人

五七
九一

第三部	回歸基本	
第四章	含糊與矛盾之管理	一三三
第五章	行動傾向	一六九
第六章	接近顧客	二一七
第七章	自主和企業家精神	二七一
第八章	靠人提高生產力	三一五
第九章	親身視察·價值觀驅動	三七一
第十章	緊守本行	三八七
第十一章	形式簡單·幕僚精簡	四〇五
第十二章	寬嚴並濟的特質	四一九

導言

晚飯後，我們決定在華府多待一晚。一天的忙碌使我們無法當晚搭機離去。我們沒有預訂房間，信步就走到落成不久的四季大飯店；我們在這兒住過一次，蠻喜歡的。我們走過大廳時，心中思忖如何和櫃台打個商量，設法替我們挪出一個房間。我們猜想她們多半會像對待一般晚到的客人一樣，愛理不理的。但是出乎意料的，櫃台小姐抬起頭，微笑著，叫出我們的名字，跟我們打招呼。她記得我們的名字！我們突然省悟，爲什麼短短一年時間，四季飯店就能成爲華府的「可住之處」，並且贏得叫人肅然起敬的四顆星評級。

你也許認爲這種表現雖然很好，可是值得大書特寫嗎？不錯，這件事確實觸動了我們的心弦，因爲在以往幾年中，我們一直在研究公司傑出的原因。對我們來說，傑出公司的主要線索之一，就是一般員工能在這類事情上有不尋常的表現。如果在一家公司中發現許多這類

的事情，我們就確信這是一家不尋常的公司。我們還敢肯定說，這種公司的財務績效，必然與員工的表現一樣不尋常。

我們腦中浮現出其他情景。有一次我們到華盛頓州拜訪波音公司，跟一群高階主管談論我們的研究。我們提到傑出公司似乎自找麻煩，去培養和照顧所謂的「產品開發鬪士」(product champions)——這種人對自己的創意信心十足，不但不願意接受規章制度的約束，而且還設法鑽漏洞，靠自己力量做出實物樣品，最後送到顧客那裏。波音有位高階主管抽著煙斗說：「鬪士！我們的問題就是這種傢伙殺之不絕。」當時也在場的魏辛頓，接下去提到波音如何贏得B-47廣翼飛機的製造合約；這種飛機後來演變成極成功的707商用飛機。他又提到波音如何贏得B-52的製造合約；B-52原設計採用渦輪引擎，但經波音公司指出噴射引擎的優點，才改成噴射機。

第一個故事中的傳奇很令我們著迷。盟軍攻佔德國時，從納粹實驗室中搜到廣翼飛機的設計資料；波音有一群工程師詳加研究後，很快有了自己的構想，就鍥而不捨地在西雅圖波音工廠中研究，並在風洞中進行測試。最後他們驚奇地發現，如果引擎不能裝在機體下，就最宜懸掛在機翼下。

第二個故事敘述在一個週末裏，有一小組工程師聚在戴頓飯店中，重新設計B-52飛機；他們經過二十四小時不眠不休的努力，最後完成一份三十三頁厚的報告，於星期一送交美

國空軍當局。(這群產品開發鬪士，同時還附上精工彫刻的飛機模型。)

這兩個故事都在敘說一小組的人，代表不平凡的公司做鏗而不捨的努力。然而在波音公司出現的這種鬪士，也同樣出現在3M和IBM這種性質殊異的公司中。這些信心十足，鬥志高昂，實事求是，不按牌理出牌，跟公司官僚體系格格不入的人，却對創新大有貢獻。

再舉一個實例。有一天我們經過一家電器店，信步走進去看看有沒有可做程式的計算機。售貨員態度熱誠，對產品又很瞭解，這自然使我們對他發生了興趣。一談之下，我們才知道他不是售貨員，而是惠普公司一位年僅二十八歲的開發工程師。他到這裏從事推銷，是要親身瞭解使用人對惠普產品的反應。我們聽說惠普公司以接近顧客而自豪；該公司替新進企管碩士或電機工程師安排的第一份工作，常常都與新產品的推出有關。真是邪門！惠普這一位工程師所表現出來的工作熱誠，絕不遜於任何推銷員。

不管是到世界那一個地方，從澳大利亞、歐洲，一直到日本，我們都對麥當樂專賣店一貫的清潔和服務水準留下深刻的印象。並非每一個人都喜歡漢堡，並非每一個人都認為麥當樂的經營理念，可以在全球各地代表美國的文化；可是經營服務業的麥當樂公司，確實在品質保證方面，在全球各地都有傑出的表現。(在服務業，品質控制是件極頭痛的事。製造業可以利用取樣來控制品質；可是在服務業，「生產」與「消費」同時間發生，根本就沒有補

救的餘地。因此經營服務業的管理人員，必須確使全公司千萬名員工都堅守同樣的高標準，都瞭解公司的經營理念，都真心誠意地關心品質。」

我們想起做這項研究的幾年之前，在一個陽光普照而又平靜的夏日裏，我們泛舟蕩漾在波平如鏡的日內瓦湖面上。我們其中有一位任教於IMED E商業學院，來瑞士拜訪一位老同事。這位老同事因為事業的緣故必須經常旅行，他的太太很煩惱，因此他離開麥金塞公司在瑞士開了一家麥當樂漢堡店。他跟我們談起對麥當樂最初的印象，評論道：「麥當樂的『以人為導向』最令我感動。我在麥金塞公司這七年內，從未見過像麥當樂這樣關心員工的公司。」

另有一位朋友向我們描述他的醫院最近裝設主要電腦系統時，為什麼選用IBM的機器。「許多其他廠商的機器，在硬體技術方面領先IBM，」他說道：「可是誰又知道這些機器的軟體部份也比較好用。只有IBM公司不厭其煩地深入瞭解我們的需求。他們廣泛訪問醫院各階層人員；他們不說我們聽不懂的專門術語，不故弄玄虛。IBM的價格比別人高出百分之二十五，可是他們對品質和售後服務提出絕對的保證。他們甚至把我們的系統與當地一家鋼鐵公司的系統連接一起，以便一旦發生故障時可以相互支援。IBM對我們做的說明也能抓住要點。他們做的每件事都讓你有信心。因此，我們的預算雖然很緊，最後還是選用了他們的機器。」

我們不時聽到有關日本公司的一切——它們獨特的文化、傾向於協議管理、唱公司歌，以及吟唱公司禱文。現在，這一類事情由於不適合美國而被揚棄了，因為誰能想像這種「部落行爲」如何能在美國公司出現？然而美國確實有這種實例。如果沒有參加過杜波餐具公司每週五晚上替塑膠餐具推銷人員舉辦的慶功會，就根本無法想像會場上那種熱鬧和興奮的情緒。瑪麗凱化粧品公司舉辦的活動也是一樣。上述實例可以視爲只適合特殊產品的推銷而加以揚棄，可是在惠普公司，各個部門都定期舉辦全體員工都參加的啤酒狂歡會，以便每一個人相互熟知和保持聯繫。我們有位同事早年參加IBM的銷售訓練講習時，每天早晨都唱公司歌，大家唱完以後的振奮情形就跟日本工人一樣。

我們在講課時，常常喜歡運用按照三角洲航空公司的管理作風所撰擬的案例。我們當常常旅行的人，都可以舉出一、兩個實例，敘述該公司駐機場員工如何在最後一分鐘內，協助你辦妥一切轉機手續。我們剛把這些實例舉了出來，有位主管就舉起手說：「現在讓我告訴你三角洲航空的作風。」他敘述了一個更感人的實例。他的太太因爲地址更換，而陰錯陽差地把優待票的期限錯過了。她打電話抱怨，三角洲航空的總裁親自處理這事，拿著新機票站在登機入口處等候這位太太。

任何參與過寶鹼公司品牌管理的人，都會認爲寶鹼的成功，主要是得利於對產品品質的