

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 智价管理

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Tom

知识出版社

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

第三版

F270
F383

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

智价管理/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 7-5015-3647-3

I. 智... II. 福... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069922 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: 15.75 字数: 154 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-5015-3647-3/F·148

定价: 28.00 元



质量不予以定义,你也能了解它。质量是一种直接的经验,它独立于而且先于智识上的抽象。

——罗伯特·帕色 (Robert Pirsig)

我们正在试着销售那些使用更少的原料,但却融入更多智慧的产品。

——3M 公司战略企划部副总裁乔治·海格
《经济学人》1991 年 11 月 30 日



“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

《智价管理》内容简介

21 世纪是数字化经济，知识的价值、智力的成本日益成为企业经营发展的源动力。知识经济、知识工作者的时代已经来临。在当今社会，知识、智力成本、创新将取代土地、原料、资金，成为最重要的生产要素。21 世纪最成功的企业经营模式，将会是那些具备一技之长的提供专业化服务的公司，如广告公司、咨询公司、律师事务所、会计事务所、投资银行、管理顾问公司等，每家企业都是在创造知识这一“软件”，为所提供的产品或服务增加附加值。汤姆·彼得斯在此基础上提出智价管理的理论。智价管理，一方面，告诉企业如何通过学习和积累知识、整合智力成本来提升核心竞争力；另一方面，又指导它们以智慧资产为经济主体：告诉它们如何更好地提供专业化服务，实现与客户的“双赢”。



TOM PETERS

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·沃特曼合著《追求卓越》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。

观点
传媒

选题策划 / 朱建毅
责任编辑 / 翦晏
封面设计 / 观点传媒
童行侃

[Http://www.guandian.net](http://www.guandian.net)

MBA

目 录

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程总介 1

《智价管理》内容简介 1

1. 知识管理结构模式 1

知识管理结构 4

麦肯锡的知识管理 7

麦肯锡知识管理结构 7

学习的机会来自每个合约 8

思维共享 10

晋升时业绩中心必须有出版的作品 10

公司业务信息系统 11

实务发展网络 12

内部营销 14

麦肯锡组织绩效实践部 15

OPP 结构 15

快速反应网络 16

应召顾问 19

OPP 三人小组的工作艺术才华 19

OPP 三人小组的典型工作日 20

OPP 小组的导师制 22

FI 集团的“分散的组织” 25

CRSS:让客户参与设计 28

协同工作和规划 31

褐色底稿、分析卡 34

BRCC 集中学习:打成一片 37

夸德图形有限公司:自我教育 40

知识管理结构模式 43

四大类学习与知识管理 44



2. 从改善工作空间开始 49
 - 钢架公司的高效能工作空间 52
 - 与时间赛跑 54
 - 飞奇设计公司有意义的工作空间 55
 - 可口可乐罐装厂现场办公 58
 - 跨国界管理 60
 - CSC 欧洲公司“新中央”方式 60
 - GM 欧洲公司“迁都”苏黎世 61
 - IBM 公司日本练兵 62
 - 升阳公司: 硅谷的系统整合者 64
 - 汤姆·彼得斯不喜欢牡蛎 67
3. 建立知识基地和专家系统 69
 - 巴克曼公司的知识基地 72
 - 迪吉多公司开发内部学习网络 75
 - 联邦快递输出知识管理 77
 - 专家公司的崛起 77
 - 电脑领导术 80
 - 网络化 83
 - 借助电脑增强人际互动转型 86
 - 电子社区与电子民主 90
 - 企业虚拟工场 92
 - 就是如此 94
4. 专家的力量 95
 - “新的专长逻辑” 98
 - 企管咨询顾问的资产 106
5. 蜘蛛网与金字塔 109
 - 走向“水平式” 112

公司政治	114
外围的视野	118
沃尔玛百货经理的做法	118
错误的教育问题	118
6. “用心留意”的企业管理	123
信任和尊重员工的企业	126
员工必须自己批准采购和差旅费	129
不存在半信任	131
把所有的精力放在这条鱼上	132
反驳管理人员的胡说	135
白痴经理	135
“围墙”内的释放	138
7. 摆脱等级制度	141
理性时代的崩溃	144
策略和公司竞争力	144
沃尔玛百货的点	146
对话式工作	147
企业模式的矛盾	149
企业界的评价	151
8. 放眼所及全是电脑迷	153
信息就是一切	157
新的基础设施	160
内涵	162
变迁中的信息产品或产业	165
网络合作即竞争优势	166
9. 信息技术和组织	173
以知识为基础的社会	178

矛盾 181

10. 智价企业 187

戈德曼公司 190

用很少的钱做很多的事 191

巴克球的启示 193

疯狂的蓝登书屋 195

赚钱的智慧集合体 196

大公司松鼠窝 197

子公司的个性发挥 198

索尼·梅塔公司:编辑就是发行人 199

国际资料公司(IDG) 203

企业分裂哲学 204

经营全球化 209

没有管理层的总部 210

困难时期更需培训 211

辅助部门市场化经营 212

电子商务 213

索杰蒂公司的分裂体制 214

艾柯迪亚小巨人 216

全新的金融服务业概念 216

战略事业单位的转变过程 216

小、独立、专业化与自由 217

苏黎世保险公司小而强 219

柯罗墨洛压缩技术公司 221

独立性和服务支持 222

CCT所属公司的运作典型:航空部件服务公司 223

提供客户随心所欲的服务 224

独立又联合的市场规模单位 228

网络的“灵魂”——中央单位 230

回归对分权化 235

MBA

1

知识管理结构模式

学习是劳动的一种新形式。学习不再是割裂的活动，学习发生在进入工作场所以前，或者发生在与工作场所疏远的课堂上，学习是生产活动的核心。

——苏姗娜·祖布费 (Shoshana Zuboff)
《智能机器时代》

汤姆·彼得斯认为,“软件”现在占据了主导地位,“硬件”则已经开始逐渐消减。知识便成为一切的中心。知识的迅速传播至关重要。在《汤姆·彼得斯 MBA 自助教程》丛书中的另外几本书中我们讨论了可以大幅度增强信息流动的新结构,不过,我们还忽略了以下问题:

如果知识是附加价值的主要源泉(从一项计划的微小改进到生产新环境的迅速发展),那么组织是如何积累知识,组织中分散的个体又是如何相互学习?

我们一起来看一下艾波比(ABB)公司的情况:其电力传输组织包括分布在 17 个国家的 25 个单位,在该行业中是全球最大的。这些单位中的大部分都比当地最大的竞争者的规模小。那么为什么不把这些小机构卖掉呢?ABB 的回答很简单,“就是有助于学习,我们希望知识在系统中的 25 个单位之间源源不断地流动”。这样,我们就会拥有我们的对手无法比拟的优势。电力传输机分支机构规模小,才会有恰当的反应能力。但是,只有与各兄弟公司密切合作,各分支单位才能利用 ABB 公司优异的电力传输知识,这些知识是从遍布世界的许多工程项目中积累而来的。

按这样的说法,该找个信息技术专家谈谈,建立一个电子邮件网络,并且同散布于各地的网络中适度规模的 ABB 机构保持联系。这是个不错的主意,但只是答案的一部分。适当的信息技术的使用是必要的,但离知识管理成功的境界差得远呢。还需要别的什么?很多。进一步说,很少有人——甚至 ABB 公司,会主动地考虑在新奇、狂野的“网络”中捕捉并系统地应用知识。

2001 年,按道·琼斯可持续发展指数衡量,ABB 连续第三年在同行业中排在首位,而且被 Tata 电力研究所评为印度五家最佳环保公司之一。

知识管理结构

“学习型组织”已经成为热门话题。但是汤姆·彼得斯更喜欢另一个：

知识管理结构,简称 KMS。

在下定义之前,让我们先回顾一下把我们引到这个话题上来的简要情况:

1. 市场时尚化要求组织结构有前所未有的开放性与灵活性。存在于 ABB、IDG 与艾柯迪亚公司结构后面的逻辑就是市场驱动型。只有适当规模的组织才能同时具备足够的适应性与责任感,并能够在当今竞争激烈的公共事业、原材料、电力与金融市场中占有一席之地。因此:旧的公司机构应解体或松绑。

2. 为了获得适当的开放性与灵活性,必须取消总部与各职能部门。在分权或创设商务单位方面,倘若仅仅纸上谈兵是不够的,像过去的几十年中,这种做法收效甚微。正如我们在联合太平洋公司、ABB 和艾柯迪亚公司的案例中看到的那样,如果自治不是仅停留在嘴皮上的话,中层管理人员与各部门人员就应该完全取消(或者像在 IDG 和 CNN 中那样,占很小的比例)。

3. “时尚化”和“知识增值”市场比以前更需要专业技术。开放型管理也会产生较大的矛盾:这类企业必须分解遣散职能部门,这也就是要求我们运用机智

ABB 通过四种方法提高其可持续发展能力:提高经济效益、拓展环境管理系统、实施社会政策并支持电气化项目来推动经济发展。