

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 超越管理

BEYOND 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

超越管理

汤姆·彼得斯
MBA 自助教程

F270
F383

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

超越管理/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 7-5015-3643-0

I. 超... II. 福... III. 企业管理—通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 069125 号

策 划 人:朱建毅
责任编辑:余盼兮
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

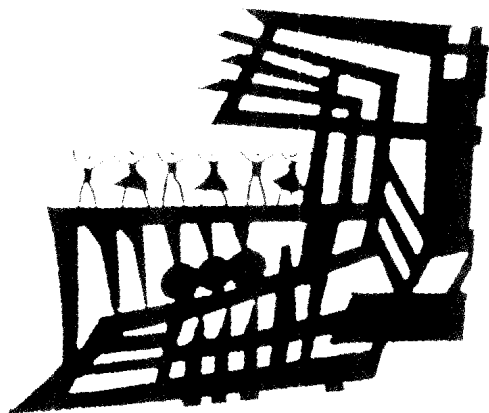
开本: 787×1092 1/16 印张: 16.75 字数: 165 千字

2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-5015-3643-0/F·145

定价: 28.00 元



当今,竞争就像一场运动战,输赢取决于对未来市场趋势的预测和对不断变化的消费者需求的迅速反应。成功的竞争者快速地行动,能很快地出入某个市场,有时甚至整个行业,这一过程更像一场互动式电动游戏,而不是一局象棋。在这种环境中,策略的中心不再是产品和市场结构,而是公司行为的动态化。

——乔治·斯托克、菲利普·埃文斯和劳伦斯·E·舒尔曼《能力上的竞争:公司策略的新规则》
《哈佛商业评论》1992年3~4月号

随后,当他们层层分析,
想将你我区分开,
将属于我的与属于你的区分开时,
结果却是无法确定。
你的哪部分是我的,
我的哪部分是你的。
当他们再次作分析时,
他们将愈加困惑。

——罗伯特·格瑞夫(Robert Graves)
《窃贼》(The Thieves)



“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

《超越管理》内容简介

汤姆·彼得斯通过对麦肯锡、欧提康等公司的案例分析认为, 21 世纪的企业面临着“四大短命”的现象, 即短命市场、短命产品、短命组合、短命组织。传统的金字塔式的管理体制已不能胜任当今市场竞争的需要。为此, 我们必须远离理论, 打破一切常规。不要时钟, 不要办公室, 只要求绩效。

本书阐述了汤姆·彼得斯超越管理、人人做项目的管理思想, 建议企业应竭尽全力消灭中间管理层的消耗。并且进一步认为, 业务外包和项目管理将会是 21 世纪商业时效的管理话题。



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 / 余盼兮
封面设计 / 童行侃

MBA

目 录

汤姆·彼得斯 MBA 自助教程总介 1

《超越管理》内容简介 1

1. 管理的解放 1

麦肯锡公司如何运作 5

报到后,就出差 6

一切以项目为中心 7

与汤姆·彼得斯同床共眠 9

麦肯锡的价值观 10

企业论 11

很少直接解雇资浅顾问 12

建立人际关系 13

成为公司合伙人 14

升迁规则 15

共识的管理模式 17

支援人员 19

顾问之间人人平等 20

不存在等级 21

尊卑次序 21

中间管理层消亡的时代 24

创立自己的事业 26

西洋棋盘、万花筒和小型爵士乐团式组织 26

公司的结构形式 27

■ 查尔斯·汉迪的观点 31

布莱恩·昆恩的观点:服务包式公司 33

组织结构新方案 37

■ 外包和工业的衰落 41

2. 项目及专业服务公司的案例 45

想像力公司 49

全方位的创意服务 50

变形虫式的公司结构 51

项目小组的自由度 53

保持决策的灵活性 54

怎样管理 55

■做项目必须有的就是责任感 58

大卫·凯利设计公司 61

DKD 的业务 62

疯狂的办公室 63

脑力风暴会议 64

艺术、技术及商业利润 65

想法迅速付诸实践 66

“我的下属是我的老板” 66

乔黛摩广告公司 69

创造力是乔黛摩广告公司的路标 70

松散背后打硬仗 71

开放式结构 73

让客户参与广告策划 75

对投资银行的案例系统观察 80

不确定的构想 80

公司不断地自我互动 82

专业化就是竞争优势 83

产品、市场与客户 84

自由的人际网结构 85

不断重组有错误吗 87

结构因人而变 88

考评和薪酬激励的新招 88

■专业服务公司的难题	90
指导专业服务机构的准则	94
3. 短命的“组织”	99
“细胞式组织”	102
■组织”未必要永久	102
汤姆·彼得斯公司	103
更广泛的人脉网	103
词语	105
组织是人的集合	105
拍摄阵容庞大	108
运作过程	109
达拉斯企业组织特点	113
4. 欧提康公司向项目化转变	119
实行“意大利面条”组织结构	122
新组织形式的基本想法	123
文档箱和碎纸机	124
任何人都可成为项目的负责人	126
多面手克里斯多弗森	128
一个总提蠢问题的家伙	131
5. 走向人人做项目	133
别让项目组变成委员会式组织	136
■新方法距离我们有多远	140
项目管理与项目经理	144
■“重量级”项目经理的共同点	148
促进财务会计部门工作	150
从现在开始项目化	152
反思职业生涯	155



- 系列项目组成“事业生涯” 155
- 个人项目和公司战略 158
- 人人做项目设计 159
- 弗隆尼克·维安成功的妙方 160
- 6. 释放员工的创业活力 165
 - 每位员工都成为一个企业 168
 - 避免过度专业化 172
 - 以患者为中心的医院 172
 - 湖区医院自给自足式看护小组 174
 - 硅谷银行的员工都是“银行总裁” 178
 - 未来一个人的公司 182
 - 每个人都商业化 184
 - 学会像企业那样运作 186
- 7. 自我管理的工作小组 187
 - 强森维尔食品公司 190
 - 成功转型的秘诀 190
 - 不断学习和终身学习 192
 - 公司是项目的集合体 193
 - 利润分享计划 198
 - 工作小组调研的作用 200
 - 完全替代制度等级的群组形式 203
 - 群组的定义与运作 203
 - 既竞争又合作的蜂窝式群组结构 205
- 8. 最优的市场规模: 中型企业 211
 - 明智公司的故事 213
 - 专精于综合型炊具 214
 - 从德国独特的学徒项目中受益 217

利润不是最关心的事	219
够好了吗	219
让厨师与工程师一起工作	222
直线沟通	224
拓展工作平台战略	227
员工随时与老板对话	229
不要纪律要自律	231

9. 组织管理模式如小说	233
反现实的量子	236
细面条式的企业结构	240
组织就是小说	243
道学家的快乐	245
组织存在吗	247
模棱两可成了主导	248
组织形态	249
组织在哪里	249
反建筑结构的 3M 新大楼	251
拒绝资本家的资本主义	251
无组织统治一切	252

MBA

1

管理的解放



“IBM 战舰”正试图变为一艘反应敏捷的“驱逐舰”。

——《纽约时报》1991 年 12 月 27 日

1991年11月26日，坡路的IBM公司在研究了ABB之类的公司并自我总结后，宣布了一个史无前例的做法，即提升各子公司的独立自主性。尽管这次重组耗资30亿美元，但其股票市场却看好，每股涨了2.75美元。

企业要尽可能地去接近客户。对一般企业而言此话听起来十分动听，但若想在各家公司以“时尚”自封后，仍立足于市场，非立即着手接近客户不可。那么，怎样做呢？汤姆·彼得斯在此之前已提出过许多建议，例如：测知客户的满意度、放手一线人员等。

但是就像汤姆·彼得斯所说的那样，并不是所有人都真正懂得如何接近客户。IBM提出“接近客户”的定义已多年。这些年来，客户变化，IBM却未变。为什么？简单地说，IBM的组织结构臃肿、麻木、头重脚轻。若不改善这种结构，一切无从谈起。通常，睿智、精力充沛的人即使在自己认为应该这样做的时候，也不会多靠近客户一小步，除非将他们背上压得死死的阶层拆除，完全地抛开。只要超大型机构依然存在，组织就不会获得解放。

那是该“减少层级”或“削平金字塔”吗？不！还是先到你们当地的文具店，买张白纸，然后撕毁、绞碎、揉成一团，从心理上毁灭那种等级制度。帕茜·巴那维克(ABB公司)、乔恩·辛普森(泰特弗雷公司)、迈克·沃尔什(联合太平洋铁路公司)的做法就说明此点。但是，你可能不明白，什么是等级？为什么先拿等级开刀？怎样摆脱等级，才不至于形成无政府状态？

先别理会学术界的定义。以下内容将大胆地采用循序渐进的方法，用实例逐步说明其中的道理。一开始，最好的办法是尽可能地远离理论。假如没有正式等级，这个世界会是什么样子？谁能靠经验回答这个

IBM把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。