In Search of
EXCELLENCE
Lessons from America's Best-Run Companies

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr.

〔美〕托马斯·彼得斯
小罗伯特·沃特曼 著

寻求优势
美国最成功公司的经验
（摘译）

管维立 译 陈季东 校

中国财政经济出版社

松下电器公司总经理认为“这是一本了不起的书”，“有普遍意义”。该书的论点被大量引用，报刊电台的评述接踵接二连三。两位作者彼得斯（Thomas J. Peters）和小沃特曼（Robert H. Waterman, Jr.）

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

技术、资金、政府政策、社会环境、地理位置、原材料供应等，厚此薄彼至于极，失之偏颇。有的批评认为，该书举为样板的所谓优秀公司，有也不可能有任何一家是面面俱到、完美无缺的典型，可是作者对事物另一面却视若未见，不置一词。美国杂志《商业周刊》指出，这本书出版两年以后，它所认定的优秀公司中，有十四家已经遇到了麻烦，

热情，给我们留下了深刻的印象。很自然，我们好奇地询问了他的情况。原来他根本不是商店的雇员，而是一位休利特-帕卡德公司（Hewlett-Packard，即HP）的研制开发工程师，年仅28岁，他正在通过第一手经验收集用户对于休-帕公司产品系列的意见。我们曾经听说过休-帕公司一向为它与顾客之间的密切关系而自豪，该公司新来的管理

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

里会出现这类部落传统式的现象呢？然而，美国公司确实也有这类事情。

在为我们咨询公司的顾客或学生举行的专题辅导课上，我们常常引用关于三角洲航空公司（Delta Airlines）独特的管理风格的案例。我们这些经常旅行的人不难讲出一两个关于三角洲公司的小故事，例如机

第一部分 硕果仅存

第一章 成功的美国公司

一张组织机构图不等于一个公司，一种新的经营战略未见得就能解决公司面临的难题。我们大家都明白这一点；但是遇到麻烦的时候好象就把这个道理忘记了，总是要求制定新的战略，或许还要求进行机构改组。而当我们改组机构的时候，往往只是把机构系统图上的方框重新摆来摆去而已。代价很高而事情并没有什么转机，还会出现混乱，即使在当时倒是这种混乱不无好处，但最终旧有的文化观念又会占上风，老的习惯作法又原封不动地保留下来。或许现在到了改变这一切的时候了。

一九七七年初，麦金赛咨询公司（McKinsey & Company）①组织了两个公司内部的工作组，它们的总目标是研究管理的有效性问题，

事实上，对人们启发最大的思想来自一个奇特的地方。那还是一九
十一年，管理历史学家艾尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）写了

在一九八〇年表现得最明显不过了，那时候为萧条停滞所困扰的美国经理们纷纷冒险采用日本的管理方法，完全忘记了两国间的文化差距比宽广浩瀚的太平洋还要大得多。

一九七七年里我们采取的第二步，是从实际搞经营工作的人特别是他方面去寻求帮助。我们访问了十二个美国和欧洲的企业管理院校（日本没有管理院校）。我们发现学术领域的理论工作者也在深思着同样的问题。我们的时机掌握得很好。当时理论发展正处于更新的混乱中，但方向是朝着新的一致意见前进。为数很少的几个研究者还在继续写着关于组织结构的著作，特别是最新和最时髦的品种，即矩阵组织。然而主要的发展是沿着另一条思路前进的，它起源于某些令人吃惊的思想，即：决策者处理信息和情报的能力和作出我们通常认为是"合乎理性的"决策的能力很有限，而那些大型集体（即组织）自动地实施理性主义者制定的复杂的战略方案的可能性就更小了。

成功的标准

在头两年里，我们的研究工作主要是寻求解决经营管理问题的新的诊断和治疗法，而当时传统的做法是从战略和结构上入手。

我们研究小组外的许多朋友觉得我们应当用新的眼光看待组织结构问题。他们说，正如分权式组织是五十年代和六十年代的潮流，所谓的矩阵式组织是七十年代的时尚，但最终没有什么效果。那末八十年代的组织形式将是什么呢？可是我们还是选择了另一条研究路线。毫无疑问，组织结构问题是十分重要的，但我们很快认识到同样重要的是组织问题是整个管理效能问题里只构成一个小部分。

因此我们不能只研究组织结构方面的新思想。我们所做的事情，科珀斯公司（Koppers）董事长兼总经理弗莱彻·拜罗姆（Fletcher Byrom）作了很恰当的评论："我想，一个一成不变的组织机构图，甚至是假定某一位置上的任何个人都将和他的前任一样，以完全相同的方式行事，这是很可笑的，不可能的。组织本身应当变化，调整，并且应填充各个位置的新人，新情况。"不考虑具体的人，组织结构问题不可能解决得好，反之亦然。更进一步，我们的研究表明，进行组织的明智方式应当考虑至少七个互相影响的因素：结构（structure），战略（strategy），人（staff），管理风格（style），制度和程序（systems），指导思想

此 需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com