

海外现代经营管理丛书

# 追求卓越

(美国杰出企业家成功的秘诀)

中国展望出版社

追求卓越

——美國傑出企業成功的秘訣

畢德士、華特曼著

# 限 表

本书的... 不同

## 追 求 卓 越

### 美国杰出企业家成功的秘诀

毕德士 华特曼 著(美)

中 国 展 望 出 版 社 出 版

(北京西城区太平桥大街4号)

89920部队印刷厂印刷

北京新华书店发行

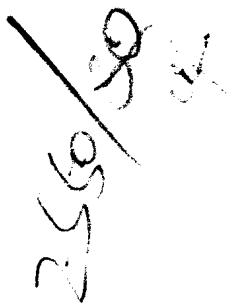
(内部发行)

---

开本787×1092毫米1/32 7.75印张  
150千字 1984年7月 北京第1版  
1984年7月第1次影印 1—35,000册

---

统一书号: 4271·080 定价: 0.95元



Handwritten signature of Thomas J. Peters, consisting of a stylized 'T' and 'P' followed by 'Peters' in cursive.

---

作者簡介

畢德十(Thomas J. Peters)

生於美國巴爾地摩市，曾獲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。目前負責自己創辦的顧問公司（Palo Alto Consulting Center），並任教史丹福大學企管學院。他曾任麥肯錫顧問公司之主要顧問，並常為華爾街日報撰稿。

華特曼(Robert H. Waterman, Jr.)

出生於美國丹佛市。他曾獲科羅拉多礦業大學工程學士及史丹福大學企管碩士。在麥肯錫顧問公司服務已約二十年，目前任經理職。他曾撰述許多有關企業的文章，並時常在史丹福大學企管所客座講學。

---

## 出版前言

『经营是艺术，管理是科学』。这，已经成了一句流行话。可是，倒底如何经营、管理，却各有千秋。为了配合对外开放、搞活经济、加速改革方针的贯彻，我们在有关方面的倡议与支持下，决定出版一套参考资料，取名为《国外现代经营管理丛书》。本书拟采取以译为主的方式。即精选介绍国外企业成功之途的新著，直译出版。同时，对其他国家或地区已有的中文本，则采取直接影印的方式，以便缩短出版周期，尽早与读者见面。因而《追求卓越》就在短短两个月内影印出版了，以析对当前经济改革有所参考。

但由于本书是参考资料性质，为了展现全貌，便于读者分析，一律不加删改，由读者自行辨别正误，决定取舍。

由于我们人力有限、涉猎不足，在选题、组织、编辑、印刷中都会有不少缺点。欢迎广大读者指正。同时，也希望读者向我们推荐选题，乃至组织译写。

中国展望出版社

一九八四·七

# 序

殷允芃

在美國人深受失業、不景氣之苦，聽夠了「日本第一」、「Z理論」、「日本經營的藝術」等長他人志氣的說法時，「追求卓越」這本書適時出現，在出版後的兩、三個月內，就攀登紐約時報及時代雜誌的暢銷書之列，排名節節上升，報刊雜誌佳評如潮。

這本書所以能在短時間內就風行轟動，多少是因為它能使美國人，尤其是美國企業人士，重新拾起已失落的信心。

「追求卓越——美國傑出企業成功的祕訣」一書，是由兩位管理顧問，訪問了美國歷史悠久、最優秀的六十二家大公司，探討他們成功的原因——如何的鼓舞士氣，源源不斷的推出新產品，而又都能暢銷無阻？

畢德士 (Thomas J. Peters) 及華特曼 (Robert H. Waterman) 最後又從六十二家優秀的大公司裡，以獲利能力與成長的快速為準則，挑出了四十三家傑出模範公司

，其中包括 IBM、德州儀器、惠普、麥當樂、柯達、杜邦等各行各業中的翹楚。

兩位作者與這些特優公司的上上下下深入訪談，詳細分析之後，探索出他們所以傑出成功的原因，歸納為企業成功的八大要素。

一、行動至上——不斷的嘗試去做；起而行，而不是光坐在那兒分析問題。二、接近顧客。三、鼓勵創新。四、提高生產力端賴公司內部人心士氣。五、領導人以言教、身教來堅定原則，樹立企業統一的價值觀。六、做自己內行的事，而不盲目投資其他行業。七、組織簡單，人員精簡。八、寬嚴並濟，對價值觀念、原則的事要堅持到底，其他則可容許各部門較多的自主。

乍看之下，這些條件並不是什麼驚人之語。事實上，許多人心裡就瞭解到這都是應該遵行的原則。使這本書與眾不同的是，上百個活潑生動的例子，一點點亮了這些些貫穿全書的道理。

譬如，且達航空公司不顧一切地貫徹服務顧客的信條。一次一位美國婦女寫信抱怨，因為她搬家而使得原先訂的優待折扣票失效了。航空公司怎麼處理這封信呢？公司的總經理親自到機場，將優待票送給這位顧客。

這樣的小故事，重覆穿插，組成了兩位作者所強調的理論——「軟就是硬」。也就是企業主管不僅關心如何賺錢，而更應該注重效果和價值觀念——鼓舞同心協力努力工作的熱情，使部屬與員工個個都有成就感。

傑出公司採取許多不同的作法來表達對這些原則的重視。他們公開慶功——IBM租了

運動場，電動計分板上打出每個行銷人員的名字，英雄式的歡迎入場；而且他們容許試驗失敗，並不處罰。他們不使每個工廠的規模過大，所以能夠聽取員工的反應，稱名道姓；簡言之，關懷備至。

這些傑出公司的主管顯然很少在辦公室裡。他們不是像惠普公司風行的「到處走動的管理」——跟工程人員談談，到工廠裡走走，就是親自打電話試着推銷產品，或是參加臨時組成的專案小組，實際行動。

貫穿所有傑出公司的一個共同的特色，就是每家都有一個強勁有力的「企業文化」——大家共同遵行的價值觀念，也就是所有好的員工都心悅誠服接受的行事法則——一種「我們公司就是這樣做」的自豪的想法。

兩位作者指出，企業主持人最重要的任務是塑造及維持整個組織的價值共識，而這也是爲什麼有的公司成功，有的公司失敗的最重大的分野。設備、技術，或是無微不至的長期計劃和策略，都趕不上「企業文化」的影響力大。事實上，一般美國公司都太過重視短期的利益，太信賴數字分析及賺錢第一的經營方式，而忽略了按正規辦事的價值觀的重要性。

兩位作者都是工程師出身，而後在史丹福大學取得企管碩士，曾長期服務於美國著名的麥肯錫管理顧問公司。在工作中診斷分析了許多有問題的美國公司之後，他們突發奇想：爲什麼不仔細研究一下美國的傑出企業，探討追尋他們成功的原因？他們發現，許多一流日本公司遵循的法則，原來在美國的傑出企業裡也一樣的被認真的執行著。



「追求卓越」這本書指出，成功的秘訣實際上是跨越國界的，同樣的道理在日本行得通，在美國也行得通。這也正是為什麼天下雜誌的編輯特地選譯了這本書，推介給國人的主要原因，因為這些做事的原理與精神也可成為我們的借鏡。

原著雖然普獲好評，但也不是毫無缺點的。正如紐約時報的書評指出，兩位作者擅長於歸納、分析及列舉出許多生動具體的實例，為一般論管理的書所不及。但弱處則是前面有三章談到學術理論的部份過份艱澀難懂，舉例有時也稍嫌重覆。

因此，天下編輯在翻譯時曾作過一番選擇，將前三章有關學術部份儘量濃縮，刪減其辯論尋證部份，而僅摘其結論，其他各章在選譯時，也曾做過一番去蕪存菁的功夫，力求忠於原意，而兼顧文章之通順簡潔。

這本書能及時獻在讀者的面前，要感謝所有參與工作的編輯人員、朋友及徐木蘭教授。

# 目錄

作者簡介

序

傑出企業名單

第一章 楔子

第二章 那些公司傑出？

第三章 理性的偏失

第四章 採取行動

第五章 接近顧客

第六章 獨立自主與企業精神

第七章 生產力靠人來提高

第八章 建立正確價值觀

第九章 做內行的事

第十章 組織單純、人事精簡

第十一章 寬嚴並濟

227

213

201

185

143

109

63

33

23

11

1

VI

III

I

吃過晚飯，我們決定在華盛頓再待上一晚，但是我們已遷出原來住的旅館，只好信步走到會一度停留過的四季旅館（Four Seasons Hotel），我們走過大廳時，一面思忖著如何和櫃檯打個商量，必須在這裏住一宿，也預料會遭到冷面孔，因為這時已很晚了。

但是出乎意料之外，櫃檯的接待小姐抬起頭，微笑地向我們問好，並叫出我們的名字，這時我們才恍然大悟爲什麼四季旅館成立才一年，就已贏得四顆星的評價，這在旅館業是少見的。

的確是這樣。但是你也許問，這有什麼了不起，我們覺得了不起的是，這些不凡的表現都是由普通的員工努力聚合而成的，這也與我們過去多年來研究卓越公司的心得不謀而合，更重要的是我們可以十分確定，員工的表現往往與公司的財務報酬成正比。

另外再舉個例子，我們到一家電器店，想買一架可寫程式的計算機，售貨員很熱誠，而且看得出有很深的專業知識，開始交談後，才發現他不是普通的店員，而是一位年僅二十八，從惠普電腦公司（Hewlett-Packard）派來的開發工程師，他需要親自接觸用戶，瞭解他們對產品的意見。我們早已聽過惠普對他們「接近顧客」的哲學執行得最徹底，他們僱用企管碩士和工程師後的第一個典型工作，往往要他們實際舉辦介紹產品的工作，但是這位熱誠不遜於任何售貨員的工程師又讓我們對惠普加深了一層認識。

## 麥當樂奇蹟

從澳洲、歐洲旅行到日本，我們在每個麥當樂漢堡（McDonald's）店停留後，不得不欽佩他們能在全世界維持其一貫的高水準服務和整齊清潔，不是每個人都喜歡吃漢堡，很多人也不喜歡麥當樂在國外被看成是美國文化的象徵，但是麥當樂在全世界都能有這樣的服務實在難能可貴（控制品質在服務業最困難），不像製造業，有品管員負責剔除不良產品，但是在服務業，顧客當場考驗其產品——服務，沒有時間修改。所以公司主持人必須能夠確定上下員工皆能達到同樣高水準的服務，並深知公司對服務品質的要求。

我們想起了一位同事的話：「最令我驚訝的是，我在麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company）工作的七年中，沒有碰到過像麥當樂公司這麼以人（包括消費者和員工）為重心的客戶。」

另一位朋友告訴我，他們醫院最近裝置了一座主要電腦系統，他們選擇IBM的原因是，「很多其他牌子的科技比IBM前進，」他說，「而且軟體也好用多了。但是只有IBM的推廣人員不厭其煩地訪問我們上上下下。他們不說行話，不用高深的電腦知識來嚇我們，雖然價格比別人高二五%，但是他們的服務能人人信賴，他們甚至把我們

的電腦和本地一家鋼鐵公司的電腦連接起來，做爲後備之用，如果我們的壞了，就可以用他們的。此外，IBM的產品介紹能切中要害，一切看來很成功又有保證的樣子，雖然我們的預算很緊，但是我們的決定實在太容易了。」

### 不必到日本找模範

我們每天都聽到日本的公司如何如何——他們有特殊的文化，常高唱公司歌、高喊公司的信條。大家以爲美國公司與這無緣，誰能想像美國人會做出這種「部落行爲」呢？但是確有美國公司也這麼做，旁人很難想像塔普爾公司（Tupperware，銷售塑膠餐具）和瑪麗凱公司（Mary Kay，銷售化粧品）的推銷員在慶功會上的熱烈喧鬧。此外在惠普，每個部門主管定期邀請全公司同仁來一次啤酒狂歡，既聯誼又彼此溝通。我們其中之一早年曾在IBM接受過銷售訓練，每天早上也要唱歌，熱切的程度不輸於日本工人。

在與客戶的研討會上，我們最喜歡舉且達航空公司（Delta Airlines）獨特的管理風格，我們常旅行的人都知道這家航空公司駐機場的職員，會費盡心力爲你安排在最短時間內轉機。但是我們聽過一個更感人的實例：一位太太因爲換了地址，職員陰錯陽差，把她的優惠票的期限錯過了，她打電話去抱怨，且達航空公司的總裁親自出馬，站

在登機入口處等她來，交給她一張新機票。

這些故事不勝枚舉，而且在我們做研究的過程中，這種故事越挖越多，我們發現這些公司有著和日本公司一樣深厚的文化，而且每個公司不斷地通過各種途徑，加強宣導這些文化，使每個員工都能有同樣的價值觀，不適合這種文化就會自願退出。

這種文化的菁華——品質高、服務好——不是最高級經理能達成的，而是每個員工的通力合作，所以傑出公司要求普通人提供傑出的服務。戴那公司（Dana，重機械公司）的前任總裁不斷強調，公司的關鍵人物不是少數的害群之馬，也不是表現卓越者，而是一群普通人，所以如何激勵、關切這些普通人是管理者最重要的工作。我們稱這為「由凡人增加生產力」，幾乎每個公司都口頭強調如此；但很少公司真正做到。

最後，我們發覺並不一定要東渡日本去找些經營範例來攻擊美國公司的缺點。有很多美國公司一開始就走對了路線，以與之最息息相關的份子——顧客、員工、股東和社會大眾——的觀點來經營，而且行之有年，我們只是沒有注意而已，更沒有嘗試分析這些公司出於直覺的種種作法，和科學化管理理論相吻合的程度。

### 三元論的矛盾

近年來管理心理學的探討著重於X理論、Y理論或工作豐富化的價值，現在又是品

管圈。這些都沒有深入解釋激勵日本和美國傑出公司士氣的魔鑰，但是細細發覺有些理論還是很有用的，例如心理學家貝克（Ernest Becker）就發現了一則被管理分析學家所忽略的理論，他堅信人是被「二元論」所驅使的，也就是一個人既希望做勝利團體裏的馴順的一份子，同時又想鶴立雞群，或為一顆閃亮的明星。

所以為塑造或維持勝利的團體，人們願意每天犧牲八個小時，公司事實上就成了高級俱樂部，是員工身份的表徵。

同時，每個人也想在勝利的公司頭角崢嶸，所以每個員工（店員、小職員等）對可以自主的工作，縱使是小部份，總是會全力以赴。

### I B M 式的明星

有個實驗可證明此點。研究主持人要求成人受試者解答謎題以及做校對的工作，但是週遭環境很嘈雜——西班牙語、亞美尼亞話夾雜著複印機、打字機和計算機操作的聲音，以及街道傳來的噪音。然後這批成人被分成兩組，一組人可以按鈕關掉這些雜音，另一組人則否。結果具有控制開關鈕的一組比另一組解答的謎題多了五倍，校對所發生的錯誤也只有另一組的幾分之一而已。但是更令人驚異的是，有按鈕權的組裏沒有一個人真正按鈕關掉噪音，顯然只要知道自己有控制權，就可使情況改觀。

最佳管理的公司也遵循這些原則，例如一家公司的銷售部門經理轄下有一百位業務員，有一晚他們租了一個在紐澤西州的體育場。工作完畢後，轄下業務員一個個從場外沿著通道跑進廣場的跑道，看台上的計分器打出每個人的名字，公司的高級總裁、同業，和家人都在座，大聲為他們喝采。

這個公司是IBM，這樣做是為了滿足人性的兩種矛盾慾望——既要屬於贏隊的一份子，又要能自我表現。IBM是在處理一個很棘手的兩難情況，傑出公司最可貴的地方是他們處理兩難和含糊情況的能力。這些在經濟學家看來簡直是不可能解決的難題，卻成爲傑出公司的日常工作。

至於服務的高水準，可見於產製馬鈴薯片的弗瑞多公司（Frito-Lay）。再偏遠的小店每天也會有他們的業務員來補貨，難怪他們的市場佔有率如此之高。今天在美國，我們太注重管理工具，而矇蔽了管理的藝術面。我們太鍾情於測量、分析，以及可量度成本；但是這些工具並不能測量出梅台電器（Maytag）高品質的洗衣機，以及弗瑞多公司的業務員爲了一個普通顧客多跑一哩路所產生的價值。

### 理論與實際的距離

內部競爭也是創新泉源，3M、迪吉多電腦（Digital）、IBM和寶驗公司（



Procter & Gamble ) 都有重複的生產線和部門，很多理論家不贊同如此，他們認為組織表一定要清楚、避免疊床架屋，也認為計劃一定要天衣無縫，不能有犯錯的可能，更堅信層層僚屬控制，而且要有大的幕僚群。但以新產品多而著稱的王安 ( Wang Labs )、3M 幕僚群却很小。

所以我們要擺脫傳統理論的束縛，去深入瞭解個人和組織的運作關係，然後修正一些重要的經濟常理，例如企業必須達到經濟規模，數據分析是萬無一失的。

分析完這些傑出公司後，令人鼓舞。卓越的管理不限於日本，美國也存在。更重要的是這些公司帶給社會很多啓示，例如待員工真誠，期望他們發亮，並製造出高品質產品。這些公司不一味追求達到經濟規模，而是建立一群群鬥志高昂的小單位，不願意製作精確細密、希冀蓋世發明的研究計劃，寧願有一群孜孜不倦的研究員；他們不極端管制成本，寧願著重提高品質；他們的員工直呼其名；組織有彈性，不必按照厚厚的規章行事，只要每個人貢獻一己心智。

甚至管理工作也變得有趣多了，主管不必在象牙塔裏儘玩數學遊戲，而是塑造該公司的價值觀，誘導員工產生同樣的價值觀，而共同造出令人珍惜的產品。