第一图书网, tushu007.com

<<追求卓越>>

图书基本信息

书名：<<追求卓越>>

13位ISBN编号：9787508617114

10位ISBN编号：7508617118

出版时间：2009-11

出版时间：中信出版社

作者：（美）汤姆·彼得斯（Thomas J.Peters），（美）罗伯特·沃特曼（Robert H.Waterman）

页数：275

译者：胡玮珊

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

我们在此要提出几点说明，可能有助于读者稍后阅读本书各章内容。
我们根据本书搜集的资料汇整出八大基本特质，有些读者可能觉得这些特质简单得无须一提，可是事实并非如此。
每个特质看似老生常谈（接近顾客、以人为本），可是真正能够展现这八大特质的卓越企业（特别是和它们的竞争对手相较之下）却犹如洛杉矶没有烟雾遮掩的日子一样稀罕。
第二点要说的是，第三章和第四章的内容大多都是理论，乍看之下可能让人退避三舍。
读者可以跳过这几章（或是等到最后再读），不过我们强烈建议读者就算不仔细思考，也至少要看过一遍。
我们如此建议，是因为卓越企业的八大特质并非“因为有用所以有用”，而是因为它们“非常有道理”。
卓越企业已经对数以万计的人探索过他们最深层的需求，这些企业的成功更反映出这些道理具备稳健的理论基础（有时候连它们也不自知）。
而且我们认为，读者可能会很惊讶地发现，这些理论十分有趣。
我们要再次强调，这不是崭新或是没有经过验证的理论，而是经过科学验证的，而且经得起考验，只不过大多数管理者和管理学专家都忽略了这些理论而已。
我们也要在此强调，本书介绍的卓越企业大都不是麦肯锡的客户。
麦肯锡支持我们的研究和著作，但是并未影响我们对于卓越企业的选择。

内容概要

作者针对IBM、惠普、强生、迪士尼、沃尔玛、麦当劳、万豪、花旗、3M等43家美国经营最成功的企业进行系统研究，总结出了卓越企业的八大特质： 一、采取行动。
二、接近顾客。
三、自主和创业精神。
四、以人为本。
五、亲身实践、价值驱动。
六、坚持本业。
七、组织单纯、人事精简。
八、宽严并济。
虽然书中提到的一些公司因为偏离了方向，近年来经营衰败，不过它们长期以来的成功纪录却是值得效法的。
正如作者所言，这八大特质无论是当时还是现在都适用。

作者简介

汤姆·彼得斯，全球最著名的管理学大师之一，在美国乃至整个西方世界被称为“商界教皇”。
获得斯坦福大学工商管理硕士和博士学位，曾任麦肯锡公司顾问，现任汤姆·彼得斯公司董事长。
彼得斯自我描述为反叛王子、勇于失败的斗士、令人振奋的公司领导者、市场的拥趸。

汤姆·彼得斯的著述颇丰，而且每一本都是具有世界影响的畅销书。
其他代表性著作有《谴求卓越的激情》、《重启思维》、《解放型管理》、《追求卓越·个人成长版》、《疯狂的时代呼唤疯狂的组织》等，一次又一次掀起全球性企业革新的热潮。

书籍目录

新版序 再探卓越企业自序导言第一部分　定义“卓越”　第一章　抱残守缺的成功企业　成功的标准　研究对象 第二部分　迈向新的理论　第二章　理性模式　探索数字背后的意义　缺乏远见　分析的象牙塔　理性的误导　第三章　渴求激励的人　如何应对人性的矛盾　删繁就简　正面激励　行动、意义和自我控制　转化型领导第三部分　回归基本面　第四章　管理充满模糊和矛盾　理性行为者　文化的重要性　进化　第五章　采取行动　组织流动性：走动式管理　实验型组织　简化系统　行动导向　第六章　接近顾客　对服务的执著　对质量的执著　利基市场　卓越企业并非都以成本为导向　倾听使用者的意见　第七章　自主与创业精神　创新的推介人　容忍失败　第八章　以人为本　尊重个人　成功案例　共同的特色　第九章　亲身实践，价值驱动　第十章　坚持本业，　坚持本业Vs．多元经营　小心经营和本业无关的企业　第十一章　组织单纯，人事精简　维持单纯的形式　未来的“形态”　第十二章　宽严并济　融入价值观　兼顾内外致谢特别致谢：安德森

章节摘录

第一部分定义“卓越”第一章抱残守缺的成功企业比利时超现实主义画家莱内·马格利特曾以烟斗为主题画了一系列画作，画题却是“这不是烟斗”，这就是见山不是山的境界。
同样，组织图不能代表公司，新战略也不是解答企业问题的万灵丹。
我们都知道这一点，可是面对问题时，第一反应仍然是拟订新战略，可能还会进行组织重整。
但进行重整，通常也仅止于搬搬组织图上的方块而已，结果很可能什么也没变。
重整时一开始可能有些混乱，这些混乱或许有些助益，但是过不了多久，昔日的文化又会再度浮现，因为江山易改，本性难移。
大家都心知肚明，大型企业要维持重要的地位以及反应力，光靠政策声明、新战略、计划、预算和组织图是不够的。
可是我们采取的行动却又好像不知道这点一样。
需要改革的时候，我们就动动战略，要不就是调整结构。
现在应该是改变做法的时候了。
1977年初，出于对管理效能问题的疑虑，特别是对战略、结构以及管理效能间关系本质的疑虑，我们在麦肯锡咨询公司开始做两组研究，一组探讨公司战略，另一组探讨组织效能。
这就是麦肯锡的应用研究。
我们是研究组织效能那组的主持人。
第一步自然是和世界各地企业的主管进行深度访谈，这些企业界的领导人物以组织设计的技术、经验和智慧闻名于世。
我们发现，他们对传统的方式也深感不安。
他们担心一般结构性的解决方案，特别是当时走偏锋、复杂的矩阵形态有其限制，但是对于现有工具的效果却又感到怀疑；他们质疑，规模达几十亿美元的企业巨擘是否真能靠这些工具实现振兴、重新找到方向。
最有用的点子其实出自最奇怪的来源。
早在1962年，现代企业经营史学家艾尔弗雷德?钱德勒在其著作《战略与结构》（StrategyandStructure）中提出“结构追随战略”这个强有力的概念。
1977年，当我们开始研究工作时，钱德勒的理论是普世认同的真理。
先在纸上拟订战略计划，正确的组织结构就可以轻易地跃然纸上。
钱德勒的理念很重要，这是毋庸置疑的。
不过当钱德勒在构思这个理论时，多元化正大行其道。
基于钱德勒的理论，广泛多元化的战略决定分权结构——形式追随功能。
在第二次世界大战到1970年左右这段时间，钱德勒的建议足以促使（或是维系）管理做法朝正确的方向进行改革。
不过我们针对这个主题探索后发现，战略似乎很少会支配独特的结构性解决方案。
此外，战略中的关键问题大多跟执行和持续调整有关，也就是如何实施战略以及保持弹性。
一般而言，其范畴都不只是组织议题（结构、人员等）的战略而已。
所以，有关管理效能的问题好像一直都无法获得解决，而且传统思维缺乏实际的佐证，这个问题在1980年越发明显。
当时，美国经理人深为企业成长迟滞的问题所苦，于是不顾南辕北辙的文化差异，纷纷采用日式的管理方式。
我们接着转向企业界之外寻求帮助，在1977年开始拜访美国和欧洲十几家商学院（当时日本没有商学院）。
我们发现学术界的理论家也有相同的困扰。
我们选择的时机很好。
当时的理论虽然依旧混沌，但已朝新的共识前进；研究人员几乎不再绕着结构转，特别是绕着当时最新的矩阵理论转。

那时最热门的是另外一个思潮，其中心思想是：决策者处理信息以及做出所谓“理性”决定的能力有限，集体（亦即组织）更不可能自动执行理性主义者的复杂战略性设计。
当时研究人员着眼的思潮其实是始于20世纪30年代的哈佛学者埃尔顿?梅奥以及切斯特?巴纳德。
这两位学者以各种方式挑战社会学家马克斯?韦伯和弗雷德里克?泰勒的理论，韦伯界定组织的结构形态，而泰勒主张管理可以成为精确的科学。
韦伯对魅力领导嗤之以鼻，并大力倡导行政体系，认为这种体系以规则为导向，客观的形态是长治久安的唯一办法。
泰勒是擅长动作和时间分析效率的一代宗师，他主张把工作分解为独立、按部就班的步骤，然后以真正最适当的方式把这些步骤组合起来，使工作单位得到真正的顶尖绩效。
梅奥的研究始于理性主义，最后却对这个学派提出许多疑问。
在西部电气公司的霍桑工厂里，他为了证明工作地点环境对于劳动生产力具有直接、正面的影响，而把灯光调亮，生产力果真如预期上升。
接着，他想把注意力转移到另一个因素，于是例行调暗灯光，结果生产力又再度上升！
对我们而言，这项研究的意义极为深远。
本书将要探讨的主题是：对生产力影响最大的，是注意员工而非注意工作环境本身。
（我们有个朋友观察发现，卓越企业中的许多管理都只是为了创造永无止境的“霍桑效应”。
）这跟唯理主义的论点并不兼容。
巴纳德曾经是新泽西贝尔公司的总裁，他从企业主管的观点来看，主张领导者的角色在于协调组织内的社会力量，塑造以及指引价值观。
他把优秀的管理者形容为组织内非正式社会特性的塑造者，而不仅是正式奖励和系统的操纵者，单单着眼于狭隘的短期效率而已。
巴纳德的概念虽然很快就为西蒙（他在这方面的努力没过多久就为他赢得了诺贝尔奖）所采纳，但之后却沉寂了30年，当时管理学界的主要争议集中在伴随战后成长的结构上，而这也是当时热门的议题。
不过当大家开始了解到，分权结构并非随时可用的万灵丹，其后发展起来的矩阵理论也不断碰到复杂的问题时，巴纳德和西蒙的理念才引发了一波新思潮。
在理论层面，康奈尔的韦克以及抨击理性模式不遗余力的斯坦福学者詹姆斯?马奇为代表人物。
韦克认为，组织学习和适应的速度“非常”缓慢，过度注意固定的内部指示，结果会丧失实际价值。
管理系统和各种例行工作的起源早已随着岁月荏苒而模糊不清，重要的战略性商业假设（譬如以控制为主或是以冒险为主）也跟着埋藏其中。
说到这儿，我们经常引用某位朋友所说的例子。
他早年曾经担任银行的职员，经手的工作是用手将80栏的穿孔卡一一分类。
指导他的女员工动作快如闪电，她手里的卡片在转眼间就分门别类叠得整整齐齐。
我们这个朋友看得佩服不已。
“你做这个工作有多久了？
”他问道。
“大约10年。
”她估计说。
“哦，”由于很想要学习，他继续问道，“为什么要这样分类？
”“老实跟你说，”她一边回答，一边又叠好了一堆卡片，“我实在不知道。
”韦克认为，这样的僵化是因为人脑里存有对组织机械式的图像。
譬如，“传统以军队形容组织的比喻，让人们一再忽略另外一种组织形态，这种组织重视的是即兴创作，而不是预测；掌握的是机会，而不是限制；探索的是新的行动，而不是仰赖过去的行为；重视的是争论，而不是静默；鼓励质疑和矛盾，而不是一味地信服”。
马奇进一步延伸韦克的理论。
他在私下开玩笑时，曾经以垃圾桶比喻组织，并且勾勒出各种问题、解决方案、参与者以及机会的选择随机互动，带领组织迈向未来时，组织从中学习和制定决策的方式。

他对大型组织的观察，让人回想起美国总统杜鲁门对继任者即将面临的形形色色的预测错误。
哈佛大学肯尼迪学院教授理查德?诺伊斯塔特回忆说，杜鲁门坐在这儿，用手敲着桌子强调说：“做这！
做那！
”结果什么也没有做成。
这跟管理军队一点也不像，可怜的杜鲁门倍感挫折。
其他研究人员后来也不断搜集资料证明这些新观点。
少数学者研究管理者如何有效运用时间，加拿大麦吉尔大学的亨利?明兹伯格是其中之一。
他们不像大多数权威人士所主张的，抽出大量的时间从事规划、组织、激励和控制。
他们的时间分配其实很零碎，用在一件事上面的时间平均是9分钟。
英国研究学者安德鲁?佩蒂格鲁研究战略性决策的政治面，并深受组织惯性特质的吸引。
他指出，企业长达10年来对它们的世界始终抱着严重错误的假设，尽管有足够的证据显示，这个世界已经改变，企业很可能也得随之转变。
近年来美国产业放松管制，包括航空、卡车运输、银行、储蓄与贷款、电信等产业，便是明显的例子。
我们早期接触的经理人都任职于长期绩效杰出的企业，例如IBM、3M、宝洁、达美航空。
进一步探索这种新的理论思想时，我们开始发现，这些经理人所描述的无形要素，其实比较符合韦克和马奇的论点，而不是泰勒或是钱德勒的论点。
他们谈的是组织文化、家的感觉、小而美、单纯而非复杂，大力宣扬产品质量。
简而言之，我们发现的重点是：个人依然重要。
他们的理念精华是建立能考虑到个人极限（譬如处理信息的能力）以及长处（譬如从承诺到热情投入的力量）的组织。
成功的标准头两年，我们主要研究如何超越企业解决问题的传统工具（当时是以战略性和结构性的解决方案为主），对商业问题进行诊断和补救。
其实当时许多朋友都觉得我们应该重新探讨组织结构性的问题。
他们说，分权是20世纪50年代和60年代的潮流，70年代风行的是矩阵模式这种时髦但显然起不了什么作用的结构；80年代的结构模式会是什么？
不过我们选择了另外一条路。
我们很快就发现，结构性议题固然重要，但是它在整体管理效能的议题中只是一个小环节。
譬如，“组织”（organizing）这个词自然引出“为何组织”的问题。
就我们有兴趣的大企业而言，这个问题的答案大多是建立某种重大的、新的企业能力，也就是变得更有创意，加强营销能力，永久改善劳动关系，或是建立企业以往并未具备的各种能力。
麦当劳是个绝佳的例子。
麦当劳在美国很成功，但拓展海外市场绝非仅建立国际分公司而已。
麦当劳要进军德国，除了具备许多其他要素，还要教导当地大众了解汉堡是什么。
波音为了降低对政府订单的依赖，必须建立商业市场销售技能，这样的能力是大多数竞争对手远远不及的。
建立并增强能力、摆脱旧习惯、真正精通某些新文化并不简单，显然不是只靠结构就能解决的。

媒体关注与评论

20世纪顶尖的三大商业畅销书之一。
——美国国家公共电台　有史以来最棒的商业畅销书。
——英国Bloomsbury出版社 内容丰富、引人入胜……既发人深省又极富可读性，是难得一遇的管理书籍。
——《华尔街日报》　这是一本永远都有用的书。
——《大西洋月刊》

编辑推荐

《追求卓越:探索成功企业的特质(珍藏版)》：美国狂销300万册的管理经验，《福布斯》20世纪20本最佳商业书之一。
这是一本永远都有用的书。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com