

企業人動腦系列 **BUSINESS 36**



書泉出版社

**TOM PETERS &
NANCY AUSTIN**
合著

贏得優勢

——
領導藝術的較量



書泉
編輯部
編譯

楊燦煌
校閱


書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS 36

Tom Peters & Nancy Austin 合著

.....
書泉編輯部 編譯 楊燦煌 校閱

贏得優勢

——領導藝術的較量

贏得優勢

定價：230 元

中華民國77年1月初版

原著者 Tom Peters & Nancy Austin

校閱者 楊 燦 煌

編譯者 書 泉 編輯部

發行人 楊 榮 川

發行所 書 泉 出版社

局版臺業字第1848號

臺北市銅山街1號

電話：3916542

郵政劃撥：0130385-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

臺北縣三重市重新路五段632號

電話：9951628

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

推介本書

「贏得優勢——領導藝術的較量」(A Passion for Excellence — The Leadership Difference)，是美國著名管理專家湯姆·彼得斯(即托馬斯·彼得斯)與南希·奧斯汀一九八五年推出的新著。是「追求卓越——美國最成功公司的經驗」(In Search of Excellence — Lessons from America's Best-Run Companies)的續篇。

「追求卓越」(彼得斯與小羅伯特·沃特曼合著，一九八二年出版)，是近年來西方企業界和管理學界名聲顯著，影響很大的管理專著，已被譯為十幾種文字，在全世界發行五百萬冊以上。在我國，這部著作也引起了各方面的重視，已經出版了不下五種互不相同的中譯本。一書多譯到如此程度，足以證明它確有某些獨到之處，同時也說明我國讀者對於企業經營管理的理論和實踐有着濃厚的興趣，有博采衆長，兼收並蓄，融會中西的廣闊視野，海天胸懷和恢宏氣度，有提高我國企業管理水準和競爭能力的強烈願望。

「追求卓越」總結出企業管理八項原則：行動迅速，接近顧客，創業精神，揚長避短，發揮

職工積極性，依靠價值觀的精神力量，精簡機構，寬嚴並濟。「贏得優勢」把研究範圍由少數技術先進，實力雄厚的大公司擴展到中小企業、金融業、服務業和傳統工業，以及學校、軍事單位和政府機關，從而使自己的論點更具有普遍性。「贏得優勢」將上述八項原則進一步提煉為三項：「面向顧客」，「不斷創新」，「以人（職工）為核心」。在這三者之上，居於關鍵地位的則是「領導」，即「領導素質」和「領導藝術」。

「贏得優勢」有五個部分。二、三、四部分談顧客、創新和職工，第一、五兩部分論述領導。

企業的經營管理必須面向市場，這一原則早已被人們普遍接受。但是一般市場學理論認為，市場的實質是有支付能力的需求；「贏得優勢」則進一步強調市場首先是顧客，是用戶，是有血有肉的人，而不是一堆死板板的統計數字。這是該書提出的第一條管理原則。無論在消費品市場還是生產資料市場上經營，都要了解顧客，熟悉顧客，熱愛顧客，替顧客着想，誠懇、禮貌地對待顧客，尊重顧客的人格，真心誠意傾聽顧客的意見；要靠「嗅覺」去感知顧客的動向，市場的脈搏，並且以顧客滿意的程度來衡量經營管理的成敗。傳統的西方管理學將「規模經濟」理論奉為經典，認為在競爭中取勝的關鍵是先取得足夠大的市場占有率，從而實現大規模、大量的生產，提高效率，降低成本，達到規模經濟的效果。本書作者對這種理論提出異議，主張進一步細分市場，區別各種顧客的不同需求，提供更多樣化、更有針對性、更獨特的產品和服務，在品質、

功能、價位等方面更加符合顧客的需要，更有價值，從而獲得比較高的利潤。目前是顧客導向，企業的經營當然更應該面向顧客，為顧客服務。

「追求卓越」一書曾經指出，西方許多大公司存在着機構龐大，官僚主義和思想僵化的問題，只有克服這種趨勢，保持創新精神，才能健康地生存和發展。「贏得優勢」進一步指出，企業規模無論大小，都必須不斷創新，才能適應環境變化，取得成功。這是它總結歸納的第二條管理原則。作者強調，創新精神的首要特徵並非都是大型研究項目、嚴密的科學論證、系統設計或實施計劃，也不都是重大技術突破，而是從顧客那裏吸取新思想、革新的熱忱和激情，積小勝為大勝，等等。所以，關鍵是要形成有利於創新的環境和氣氛，允許失敗，允許「越軌」，鼓勵探索，鼓勵試驗。

「贏得優勢」總結出的第三條管理原則是：尊重職工，相信職工，發揮職工的積極性，也就是管理要以人為核心，人的因素第一。這是當前西方管理界最流行的話題之一。進入八十年代以來，西方企業界和管理學術界出現了一股「企業文化」熱。其主要內容是主張一個企業必須有自己獨特的指導思想、經營哲學和宗旨，有明確的價值準則，道德規範，文化傳統，生活信念，能夠用崇高的精神力量說服人，吸引人，團結人，鼓舞人，在職工中形成共同的目標感、方向感和使命感。彼得斯是鼓吹這一論點最力的人物之一。他認為，管理問題從根本上講是人的問題，只有尊重每一個人，尊重每一個人的價值和貢獻，才能充分發揮大家的積極性。企業要為職工提供

從事創造性勞動和發展、提高自己的機會和條件。企業對職工承擔的社會責任不僅僅是發給工資以維持其生存，實施訓練以提高其技能。在「贏得優勢」一書中，作者舉起了「主人翁精神」的旗幟，強調在職工中培育「主人翁感」，讓職工感到他們掌握着工作的主動權，掌握着自己的命運。「贏得優勢」一如「追求卓越」，多用實例進行論證，這雖然能使讀者感受到實際生活的氣息，覺得生動有趣，但往往缺乏充分的邏輯力量。至於作者喜歡誇張、鋪陳和渲染，就更是不足為法的陋習了。盡管如此，彼得斯以及西方管理界的一些人這樣熱衷於議論「以人為核心的管理」，確實值得我們注意。

「贏得優勢」的另一個中心主題是領導，即領導素質和領導藝術。它占了全書將近一半的篇幅，並被用作書名的副題。作者主張實行面對面的領導，領導者要到處走走，深入實際，深入基层，深入現場。實行這種領導首先要靠領導人自身的素質。領導者必須熱愛自己的工作，從工作中感受到樂趣，並且正直坦誠，才能感染和鼓舞被領導者。領導者時刻在通過自己的言行表明自己的是非觀、好惡、輕重緩急順序和側重。榜樣和範例往往比宣言和聲明有力得多。領導者的任務是提供方便，提供服務，起幫助和促進作用，而不是扮演警察或裁判，只知道維持秩序，執行紀律，否決和制裁，也不是充當專門發號施令的職業官僚。領導當然要實施控制，但這主要靠互相信任、目標一致，靠精簡機構、減少層次和充分授權，而不能單純依靠規章制度。作者把領導者的職能歸納為五項：教育、輔導、訓練、參謀和揭露矛盾。為了實行領導，必須善於傾聽，必

須尊重被領導者。總之，企業的成敗、優劣，關鍵在於領導者的素質和領導水準的高低。

「追求卓越」與「贏得優勢」這兩部著作，傳達了一個重要信息，就是：西方企業管理在經歷了以泰勒和韋伯為代表的「科學管理」階段和以梅奧為代表的「人際關係」階段之後，並沒有如某些人歸納的那樣，進入了以決策理論、系統科學和定量分析技術為中心的所謂「最新」或「現代」階段，從而推動管理學邁進精密科學的聖殿。彼得斯等人從批判純理性主義入手，駁斥了種種迷信現代化技術、方法和工具的天真想法，抨擊了見物不見人的有害傾向。他們實際上提出了這樣一些問題：管理學擠進純粹科學的神廟，究竟意味着進步還是意味着倒退？管理的核心是人還是物？從這層意義上講，這兩本書確實是對於以往西方企業管理理論和實踐的再探索、再思考。在我國，經濟體制的變革正從根本上改變着企業的經營環境，這既給企業展示了新的前景，又向企業提出了新的要求和挑戰，也帶來了衆多的新問題。擺在我國企業面前的任務是從新的起點出發，去開闢道路，創造經驗。在這一轉折和探索的過程中，看看西方企業管理正在發生的變化，聽聽包括「贏得優勢」在內的西方管理學術界的種種議論，或許是有益的。現在將「贏得優勢」一書奉獻給我國管理工作者和管理學界。我們相信，廣大讀者讀了此書是會得到一定啓迪和益處的。

企業人動腦系列

以實務為主導，以經驗為內容，企圖
在理論的基礎上，融入實務的經驗……

定點巡迴行銷術

林敏生 編譯
定價：一五〇元

「行銷」是極高深的一門學問，行銷人員除了必須隨時保持挑戰精神外，更須有正確的營銷技巧。本書主要是估價表及一些營銷技巧的介紹，目的在幫助定點巡迴及直接銷售的營業人員，能不斷的創造佳績，脫穎而出。

給新鮮管理人

威大任 編譯
定價：一五〇元

追求人性的經營管理已逐漸抬頭，如何引導部屬自主地發揮其工作潛能，已成為管理的真諦。本書由各種角度提供初任管理者84個管理要點，每一要點均落實於日常生活之中。堪稱為一本與智慧相結合的管理入門經典。

迎向「新階層消費」時代

林敏生 編譯
定價：一五〇元

近年來，消費者的「欲求」及「購買力」已大幅轉變。企業界不斷推出新產品，但消費者已不復以往的熱衷。本書即針對此種改變，探討供給者因應新消費趨向的方法，並兼論「新消費結構」及新經濟社會結構之關係。

損益平衡點分析

洪騰岳 編譯
定價：一五〇元

損益平衡點是企業家不可不知的經營指標。本書包括了損益平衡點的基本理論、利用場合與方法，並網羅了許多具體的應用方法，輔以各種圖表，可使企業迅速得知自身環境的變化，並能據以擬定因應策略的正確方針。

如何靈活調度資金

鄧 蕙 編譯
定價：一五〇元

「資金調度」是決定企業成敗的關鍵之一，也是一般企業最感棘手的问题。本書以簡單的實例，詳盡解說資金調度的觀念及結構。即使是初任財務工作者，詳閱本書之後，也能了解資金調度的訣竅，繼而成為理財高手。

全面品管入門

葉德芬 編譯
定價：一五〇元

「全面品管」的新觀念，是企業中的每個部門、全體員工均以科學方法共同參與品質的管制工作。本書除就全面品管的意義、目標、概念、推進方式等，作深入淺出的解說，並介紹各類型企業及企業各部門的品管方法。

掌握生產流程

林敏生 編譯
定價：一二〇元

日本式經營的完善，以及產品的優異，完全來自其嚴密的生產流程掌握。本書除就生產管理的意義及程序詳加說明外，並介紹各種類型的管理技巧。期使讀者能瞭解並實際運用生產管理的知識，再推展至公司每一階層。

求職與面試

葉德芬 編譯
定價：一二〇元

現今就業機會越來越艱難，如何在眾多求職者中脫穎而出，已是一門高深的學問及技巧。本書重點為求職過程的關鍵——面試，並針對「禮貌」這項課題，從各個層面加以探討。旨在幫助求職者掌握最有利的表達方式。

成本計算簡析

林敏生 編譯
定價：一五〇元

成本計算能反映出複雜的生產過程。若能掌握成本概念及其計算方式，將有助於任何企業的經營。本書依序以實例解說成本計算過程中的各個步驟及其基礎知識。詳讀本書，即可輕易地應用於任何生產方式的成本計算。

自我啟發

戚大任 編譯
定價：一〇〇元

「自我啟發」是人類成長的推進器。為了適應現今瞬息萬變的工作環境，個人人生觀即應有適度的修正。本書以新的方向介紹自我啟發的內容及方法。期使讀者在研讀之後，能身體力行，繼而再創造充實、幸福的人生。

銷售心理學

李學熙 編譯
定價：一〇〇元

促銷是一種經常創新的市場活動，也是心理學的應用範疇。必須講求溝通內容，應用傳播媒體，隨時滿足促銷對象的需求。本書不僅論述促銷的技術層面，並從各個角度分析促銷在現代社會及經濟生活中應如何的展開。

冠軍推銷員

林敏生 編譯
定價：一二〇元

要想成為一個具有銷售能力的企業，就須使其銷售部門組織化，並賦予行動動機，加以激勵。本書內容涵蓋了推銷活動的各個層面，諸如開發推銷員的潛能、提高商談的技巧、以及商談後的處理等等，皆有詳細的說明。

戰略經營

陳湘碧 編譯
定價：一二〇元

所謂戰略經營，即因應世界變動的經營。不僅是經營戰略或戰略計劃，亦包括構想、推進者、系統、風格等，是組織發揮整體戰略性，因應人力的經營。本書詳盡地解說戰略經營的概念與實踐方法，為實務上最佳參考。

新產品開發

林敏生 編譯
定價：一二〇元

企業為了脫離「零成長」的恐懼。唯有藉助尖端技術，再加上高度複合型、創造型的開發，全力推出「特別優異的產品」，以強化需求，提高銷售額。本書即包括完整可行的暗示及啓發，必將有助於新產品開發之推進。

無缺點的存貨管理

鄧蕙 編譯
定價：一五〇元

無缺點的存貨管理，是企業經營的利器之一。本書的中文論題為「存貨適中化」，除了介紹存貨適中化的實踐方法，並以簡單實例加以彙整解說，期使本書可作為企業內部進修，業務改善，及推行「存貨適中化」的範本。

企業參謀

林敏生 編譯
定價：一〇〇元

商場如戰場，企業必須擁有戰略性思考的參謀集團因應之，所謂戰略性思考的集團，乃是由領導人員組成，處於組織內，具有強烈的客觀性及獨立性之參謀集團。不僅具有秘書的功能，且為企業中樞，以發揮各種功能。

企業經營13致命傷

劉慧娟 編譯
定價：一二〇元

作者將一般經理人最常犯的錯誤統歸為十三項。這些老掉牙的錯誤常是許多病入膏肓的企業的病癥所在，卻不過是決策體系型態、素養及判斷方面的普遍問題。經由十三致命傷學習到成功經營的方法，是本書最大目的。

企畫書、提案書之製作

崔湘山 編譯
定價：一二〇元

企畫沒有絕對的好與壞，具有說服力且能被採納的企畫書，就是成功的企畫書。本書蒐集了許多資料，以公司的職員、事務員為對象，介紹各種企畫書及提案書的製作方式。參閱本書，您將可以完成一份滿意的企畫書。

計畫與執行

葉德芬 編譯
定價：一二〇元

計畫若不付諸實行，則只是畫餅充飢而已。本書以企業人的日常工作為目標，將焦點置於「有計畫的思考、方法」上，說明如何在面對工作時，有計畫地去思考、觀察，並進一步擬訂周全而詳實的計畫，繼而付諸執行。

靈活的經營智慧

陳湘碧 編譯
定價：一二〇元

經營智慧的靈活運用，是企業成功的保證。本書作者針對現代企業經營的各項挑戰課題，從各種角度去分析、研究，並提出心得——有效的經營是金錢、人力與時間的密切配合，再從經驗中發展出屬於自己的經營智慧。

企業成熟期的成長戰略

洪騰岳 編譯
定價：一五〇元

最近企業經營的風險與日俱增，而在戰略家眼中，正是反映「機會的來臨」。今後決定企業勝負的關鍵在於，能夠冷靜分析成熟社會的獨特現象，並活用各種經營方法。馬金賽顧問公司將引您進入一個嶄新的管理世界。

企業成熟期的差別化戰略

洪騰岳 編譯
定價：一二〇元

差別化戰略是企業成長的最大利器。所謂差別化，即對消費者需要所採行的戰略，它可使企業經營穩固，且不論企業的規模大小，均能適用。本書是馬金賽顧問公司的另一巨獻，將會指導您率先採用大膽的戰略來迎戰。

贏得優勢 目次

第一篇 普通常理

第1章	常理的閃光·····	三
第2章	到處走走，深入實際的管理：按常理行事·····	一一
第3章	照常理行事與誠實正直·····	四一

第二篇 顧客

第4章	通常的禮貌待客：遏止競爭者進入的最大障礙·····	四七
第5章	根本沒有什麼所謂的「平價商品」·····	五七
第6章	「純粹是感覺或印象的問題」：顧客也是人——無法迴避的人類特點·····	七六
第7章	品質不僅在於技術和方法·····	九八

第三篇 創新

第8章	關於創新的神話.....	一〇五
第9章	三個「革新」式人物.....	一七一
第10章	利於創新的環境條件.....	一八三
第11章	創新的「氣息」.....	二一三
第四篇 人，人，人		
第12章	刻骨銘心的信念.....	二二三
第13章	主人翁的精神.....	二三六
第14章	喝米——喝米.....	二七六
第五篇 領導		
第15章	關注、象徵、戲劇性、遠見、還有愛.....	二八五
第16章	轉變經營不善的狀況和進一步提高管理水平：小勝，非官僚化以及局部優勢.....	三二八
第17章	訓練工作.....	三五六
第18章	實行「深入基層，到處走走」的管理.....	四三〇
第19章	贏得優勢和成功的代價.....	四四四

第一篇 普通常理

第 1 章

常理的閃光

