

托马斯·彼得斯 南希·奥斯丁 著

领导艺术



领导艺术

托马斯·彼得斯 南希·奥斯丁 著
朱葆琛 陈守双 兰崇远 译

科学普及出版社

领导艺术

A Passion for Excellence

托马斯·彼得斯 南希·奥斯丁 著

朱葆琛 陈守双 兰崇远 译

责任编辑 赵兰慧 袁同辰

封面设计 赵一东

科学普及出版社出版

新华书店北京发行所发行

李史山胶印厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张：4 1/2 字数：61 千字

1987 年 2 月第 1 版 1987 年 2 月第 1 次印刷

印数：1—10000 册

定价：1.00 元

统一书号：17051.1125 本社书号：1425

6004066

译者的话

《领导艺术》(A Passion for Excellence)一书,按原文直译,书名应为《酷爱卓越》。其副标题是《领导艺术上的差异》(The Leadership Difference)。由托马斯·彼得斯和南希·奥斯汀合著,于一九八五年在美国和加拿大出版。

托马斯·彼得斯是我国读者熟悉的美国管理学家,他与另一位作者合著的《成功之路》(In Search of Excellence)在一九八二年十月出版后,次年就成为美国畅销书,迄今已售出五百万册以上。该书已被译成十五种语言,中译本在我国大陆和台湾也已有几种问世,深受读者喜爱。托马斯·彼得斯曾先后在康乃尔大学取得土木工程学士、硕士学位和斯坦福大学企管硕士和商业博士学位。他多年在著名的麦肯齐顾问公司任主要顾问,现负责自己的顾问公司并在斯坦福企管学院执教,他还时常到各处作报告并为《华尔街日报》等报刊撰稿。合著者南希·奥斯汀原在惠普公司负责管理培训,

具有出色的经营管理才能，现任一家出版公司总经理，曾与别人合著过《自信的女人》一书。

《领导艺术》是继《成功之路》之后的又一力作，也可视为《成功之路》的姊妹篇。按照作者自己的话来说，《成功之路》对四十三家大型公司出色的经营管理作了概括和扼要的描述，而《领导艺术》则对这些企业长期保持卓越的根本原因作了较为细致和精辟的分析。

《领导艺术》一书作者从对美国企业界的纯理性主义批判出发，认为美国过去四分之一世纪的管理体制、方法、结构是失败的，现在正在经历一场“返回到基本要素去”的革命。他提出成功的管理最重要的两个因素是对事业的自豪感和对工作的激情，此外还有四个重要的变量——顾客、创新、人和领导艺术。书中以较大的篇幅详述了领导艺术的核心——走动管理法，即深入第一线，深入现场，深入群众，与顾客、供货者、职工保持密切的接触，给予关心和激励，使企业长久处于优势地位。本书并举有不少生动的事例，有助于阐明全书的主要论点，不仅对决策领导人，并且对各级领导和管理人员均有一定的参考价值。当然，本书的

论点和实例也难免有局限性、片面性。在特定场合、特定时间可能成功，换一个场合或时间就未必奏效。

《领导艺术》一书，洋洋四十五万言。本小册子系根据作者就该书摘要录制的磁带译出，内容包括了原书的精华，但篇幅却仅有原书的七分之一。这可能是我国第一本从有声书籍译出的管理书籍。它也给有兴趣同时学习管理知识和英语听力的各界朋友提供了一个机会*。

这本有声书籍由朱葆琛、陈守双、兰崇远三同志合译，朱葆琛对译文作了校阅并撰写了前言。但限于译者对管理科学和含义多样的英语口语功底不深，错误之处望请读者和翻译界的前辈不吝指正。

译 者

一九八六年十一月一日

* 本文英文原版及录音磁带(两盘)，如有要求，请直接与出版者联系。

目 录

一场革命正在酝酿中。何种革命？	(3)
问题的核心是领导艺术的自相矛盾	(5)
好上百分之一千	(6)
常识与显见的一些小事可判别企业 优胜与否	(7)
简单的方法	(8)
企业的“外部”力量如何？	(11)
显而易见的技巧——走动管理法	(11)
走动管理法：与顾客接触	(12)
走动管理法的另一方面：“唯顾客 之命是听”	(15)
对赫伯特董事长开发产品的另一 观察	(16)
另外几种与顾客保持联系的方法	(18)
供货者作为“顾客”则又怎样？	(19)
走动管理法与创造发明	(21)
解决问题是创新的一部分	(22)
顾客和销售人员也是创新的源泉	(24)
再谈走动管理法	(27)

走动管理法——领导的技术.....	(31)
改善走动管理的八种办法.....	(33)
关于真诚和明显易行的.....	(35)
再讲一讲顾客.....	(37)
一般礼貌：阻止竞争者打入的最	
主要屏障.....	(39)
一般礼貌影响顾客的一些实例.....	(41)
象商品这样的东西是没有的.....	(46)
对于这个主张有一些系统的数据...	(47)
一封顾客的来信.....	(49)
对服务和质量的感觉是顾客唯一的	
现实.....	(51)
从顾客对国际商用机器公司的感觉	
中取得教益.....	(52)
伦纳德公司采取的行动.....	(57)
不公平的世界.....	(58)
你是否衡量过顾客的满意程度？...	(60)
再谈人情味和衡量顾客的满意程度	(62)
什么是顾客.....	(64)
另一个有关问题——质量问题.....	(64)
质量上的问题怎么办？.....	(66)
革新的神话或鼯鼠的精神.....	(67)

如何判断公司是否有创新“气息”？	(71)
人和激发热情的因素	(75)
领导艺术的特征	(78)
变化怎样才会产生？	(86)
应否花些时间重视质量？	(86)
重视是象征性的行为	(87)
象征管理	(89)
另一些善于运用象征和戏剧的	
领导者	(91)
真实的戏剧，应专心于此	(92)
再讲几个故事	(94)
故事比政策手册有效得多	(95)
宣传理想	(96)
“编制”理想	(99)
鱼与熊掌，不可兼得！	(101)
领导艺术和爱心	(103)
是否有某种人能单独体现出卓越	
领导者的全部特征？	(105)
小胜利和克服官僚主义	(108)
小胜利和可行性	(110)
逐渐取胜	(111)
培养胜利者：有无现成的培养对	

象?	(112)
铲除官僚主义	(114)
简化的一般原则	(116)
放弃繁文缛节需要勇气!	(117)
来自职工人数和层次的障碍	(118)
领导艺术与亲自教练	(122)
走动式教练	(126)
咨询	(128)
本书行将结束: 借用乔治·桑德	
一句名言	(129)
卓越的代价?	(129)

《成功之路》一书对四十三家大型公司出色的经营管理作了概括和简要的描述，而本书《领导艺术》则是对这些企业能够长期保持卓越的根本原因作了较为细腻和深入的分析。这个根本原因就是**对事业的一种激情**。第一流的经营管理不是空洞无物和枯燥乏味的，而是**生气勃勃和充满情感的**。本书中着重描写的不仅是董事长和巨型公司，并且还包括各个层次的经理人员、较小的组织和较大公司的各个部门。我们对所举事例，观察尽量深入，以捕捉我们现在所称之为**顾客第一或锐意创新企业的“气息”**。我们对领导艺术的核心“技术”，即“走动管理法”提出了新的见解，并阐明其意义及其做法。为鼓励读者在自己的奋斗场合追求并开创出卓越的业绩，谨以本书奉献给所有具有创新精神的企业领导人，我们在美国把他们称为“鼯鼠”*。

当今自鸣得意的管理者在美国极为罕见。

所有的人，无论是学校和医院负责人、城市管理者，还是工厂的老板以及银行经理，无不都在探索。这是为什么呢？

我们认为这种说法不无道理，即，我们所处环境，成功机会极不易得。事实上，在第二次世界大战后的二十五年中，经理人员要把一家美国公司搞糟是颇为困难之事。一九四六年，美国得天独厚，拥有完整无损的工业基础和经济大萧条到第二次世界大战时期长达十七年的未得满足的消费需求。一九四六年至六十年代初，我们开足了马力，还仅仅能适应国内需求。坦率地说，至于产品质量如何，是无所谓的。

到了六十年代，美国国内需求全盛时期已告过去，我们的企业随即发现了尚未完全重建起来的欧洲。美国公司注意到其盈亏报告中海外销售量迅速地达到百分之三十或更多，并且海外销售所获利润往往高达一半以上。

* 近年来，在美国，有人对一些富有创新精神、反映敏捷和具有独特领导方法的企业家给以“鼬鼠”（Skunk）这样一个雅号。

至六十年代后期，美国的管理学被国内外许多人吹捧为美国能向世界出口的主要宝贵财产。可是不久，接踵而来的是下面一些现实：石油输出国组织、日本人、社会和政治的动荡、环境保护局、就业机会均等委员会、职业安全及卫生管理局及其它联邦机构所不断发出的人们的忧虑以及一支不断涌现的，并且要求与过去大不相同的劳动力大军。

受人夸耀的美国的管理奥秘很快就告戳穿，不过尔尔。美国企业界在七十年代和一九八一年至一九八三年经济衰退期间所受的重大冲击使美国几乎每一个经理的锐气大受挫伤。公营机构也未能幸免，经营状况最好的也存在问題，主要原因在于管理人员采用了在工业部门受到高度赞扬的管理技巧而不自醒悟。我们机构失败的明显事实到处可见：残次的芯片、无法对付尘土的坦克、学术水平考试成绩日益下降以及堆积如山的垃圾。这些失败迫使我们对我们的管理技巧从根本上重行检讨。

一场革命正在酝酿中。何种革命？

这大半是一场“回到基本因素去”的革命。过去四分之一世纪中所提倡的管理体制、计划、方法和结构总起来就意味着对一个主要观念的偏离，这个主要观念是力求取得持续增长和平衡。每一种计划在当时看来似乎都有意义。每一种计划看来似乎都是对不断加深的复杂性的适当对策。然而，其结果是在一片善意而无用的废话声中，基本要素消失殆尽，并使我们与卓越经营愈离愈远。我们是如此地为我们那套技巧所束缚，以致忘却了那些生产产品或提供服务的人以及消费产品和接受服务的人。

管理方面取得成功的基本因素是什么？最重要的两个是对本单位的自豪感和对工作的激情。浏览一下二十五本主要的管理学教科书，在任何一本书的索引中都看不到这两点，对下列一些概念也很少涉及：“朴实地倾听顾客的意见”、顾客对服务和质量的看法、职工的义务和权利、企业内部的创业精神、创新精神、信任、理想或“领导艺术”。

最后这个“领导艺术”的概念对正在进行的这场革命至关重要，甚至使我们认为“经营”和“管理”这些词汇都应加以摒弃。与“管理”

一词伴随而来的形象是警察、裁判员、唱反调的人、毫无感情分析家、投否决票者、宣判人，这些人就意味着控制、支配、贬抑和压制。

“领导艺术”一词则意味着释放能量、建设、奔放和成长。革命正在进行。我们到处可见到希望之岛，我们看到有些人事业一帆风顺，并未受到似乎残酷的外界因素的干扰，也看到有些人由于领导艺术高超而使机构转危为安。

问题的核心是领导艺术的自相矛盾

本书中所描述的杰出企业领导者的典型，也是自相矛盾的缩影。他们都十分倔强，对于他们的价值观毫不妥协，但与此同时，他们对职工却极为关心和尊重。正是他们对人的尊重，使他们要求每个人都成为富于创新精神的和有所作为的人。

我们主张把“严峻”改成“温和”，把重视硬数据及收支平衡表改为重视“软件”——价值观念、远见卓识和诚笃正直。我们发现，要取得长远的成就，软件就成为硬件了。在我们行将描述的机构里，对行动施加压力，全然

残酷无情。这里的环境一无“借口”可找，完全分散经营可使人们自由地去做任何事情，提供培训，并且可以经常地看到卓越的成就，因为妨碍取得这些成就的种种障碍已被清除。在维护价值观念上具有一定的战斗精神，并且人们被允许去取得各自的成就。

好上百分之一千

即使在世俗的、衰退的、受打击或约束的环境里，获胜者比一般人不只是好上百分之一二，至少好上百分之几百。

在《领导艺术》一书中我们讲的故事显然不是那些无端获得百分之二十五增长率的企业。这是一些对所有竞争者机遇都是同样的故事——一些有关养鸡、乳品和纺织品等平庸无奇的故事。他们经营状况增长奇速，任何外部因素均不能加以解释。唯一的解释是杰出的管理——领导艺术。

在过去二十年中，企业老是不断地埋怨和指责别人。一旦遇到问题，就责怪石油输出国组织、日本人、环保局、职业安全及卫生管理

局、就业机会均等委员会等等。但是有些企业却没有这样做，而是依赖自己的才智，抓住了时机。它们的经营状况远远超过了其他大多数企业。这就是百分之一千。这是对我们大家的一个挑战。

常识与显见的一些小事 可判别企业优胜与否

一九八三年末，我们为小型企业的经理们举办了一次为期四天的研讨会。在第三天结束时，一位同事给了我们最高的赞许。当时大家都坐在一起，喝着一瓶近年的白酒，这位同事冲口说道：“你们知道到目前为止开了这三天会得到了一些什么收获？都是一些显而易见的一些小事。”说对了！天下没有什么新东西，《成功之路》一书中也没有什么新东西，其后也没有什么新东西。要给单位中每个人至少有一点创新的余地；答复顾客电话或对他们待之以礼；做切实可行的事；倾听顾客的意见，征询看法，然后采取行动，各处走动，与顾客、