

[美] 汤姆·彼得斯 著
南希·奥斯汀

A
PASSION
FOR
EXCELLENCE
.....

赢得优势
领导艺术的较量

企业管理出版社

080336

C93

86-12

赢 得 优 势

领导艺术的较量

汤姆·彼得斯 著
南希·奥斯汀

管维立 刘 力 等译

企 业 管 理 出 版 社

A PASSION FOR EXCELLENCE

The Leadership Difference

校 译 潘承烈

责任编辑 郝紫萱

封面设计 韩光森

DN37/08

赢 得 优 势

领导艺术的较量

汤姆·彼得斯 著
南希·奥斯汀

管维立 刘 力 等译

企业管理出版社出版

北京市新华书店发行 各地新华书店经售

中国计量出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 16.875印张 455千字

1986年8月第1版 1988年10月第二次印刷

印数 81,001—41,000

ISBN 7-80001-070-8/F·071

定价： 4.60 元

译 者 的 话

《赢得优势——领导艺术的较量》(A Passion for Excellence—The leadership Difference), 是美国著名管理专家汤姆·彼得斯(即托马斯·彼得斯)与南希·奥斯汀一九八五年推出的新著。是《寻求优势——美国最成功公司的经验》(In Search of Excellence—Lessons from America's Best-Run Companies)的续篇。

《寻求优势》(彼得斯与小罗伯特·沃特曼合著, 一九八二年出版), 是近年来西方企业界和管理学界名声显著, 影响很大的管理专著, 已被译为十几种文字, 在全世界发行五百万册以上。在我国, 这部著作也引起了各方面的重视, 已经出版了不下七种互不相同的中译本。除《寻求优势》外, 还被译成《成功之路》、《追求卓越》、《致富秘诀》、《探索企业成功之路》、《追求优异成绩》、《寻求最佳管理法》、《登高之路》, 等等。一书多译到如此程度, 足以证明它确有某些独到之处, 同时也说明我国读者对于企业经营管理的理论和实践有着浓厚的兴趣, 有博采众长, 兼收并蓄, 融汇中西的广阔视野, 海天胸怀和恢宏气度, 有提高我国企业管理水平和竞争能力的强烈愿望。

《寻求优势》总结出企业管理八项原则: 行动迅速, 接近顾客, 创业精神, 扬长避短, 发挥职工积极性, 依靠价值观的精神力量, 精简机构, 宽严相济。《赢得优势》把研究范围由少数技术先进, 实力雄厚的大公司扩展到中小企业、金融业、服务业和传统工业, 以及学校、军事单位和政府机关, 从而使自己的论点更具有普遍性。《赢得优势》将上述八项原则进一步提炼为三项: “面向顾

客”，“不断创新”，“以人（职工）为核心”。在这三者之上，居于关键地位的则是“领导”，即“领导素质”和“领导艺术”。

《赢得优势》有五个部分。二、三、四部分谈顾客、创新和职工，第一、五两部分论述领导。

企业的经营管理必须面向市场，这一原则早已被人们普遍接受。但是一般市场学理论认为，市场的实质是有支付能力的需求；《赢得优势》则进一步强调市场首先是顾客，是用户，是有血有肉的人，而不是一堆干巴巴的统计数字。这是该书提出的第一条管理原则。无论在消费品市场还是生产资料市场上经营，都要了解顾客，熟悉顾客，热爱顾客，替顾客着想，诚恳、礼貌地对待顾客，尊重顾客的人格，真心实意倾听顾客的意见；要靠“嗅觉”去感知顾客的动向，市场的脉搏，并且以顾客满意的程度来衡量经营管理的成败。传统的西方管理学将“规模经济”理论奉为经典，认为在竞争中取胜的关键是先取得足够大的市场占有率，从而实现大规模、大批量生产，提高效率，降低成本，达到规模经济的效果。本书作者对这种理论提出异议，主张进一步细分市场，区别各种顾客的不同需求，提供更多样化、更有针对性、更独特的产品和服务，在质量、功能、档次等方面更加符合顾客的需要，更有价值，从而获得比较高的利润。我国是社会主义社会，企业的经营当然更应该面向顾客，为顾客服务。

《寻求优势》一书曾经指出，西方许多大公司存在着机构庞大，官僚主义和思想僵化的问题，只有克服这种趋势，保持创新精神，才能健康地生存和发展。《赢得优势》进一步提出，企业规模无论大小，都必须不断创新，才能适应环境变化，取得成功。这是它总结归纳的第二条管理原则。作者强调，创新精神的首要特征并非都是大型研究项目，严密的科学论证、系统设计或实施计划，也不都是重大技术突破，而是从顾客那里吸取新思想、革新的热忱和激情，积小胜为大胜，等等。所以，关键是要形成有利于创新的环境和气氛，允许失败，允许“越轨”，鼓励探索，鼓励试验。

《赢得优势》总结出的第三条管理原则是：尊重职工，相信职工，发挥职工的积极性，也就是管理要以人为核心，人的因素第一。这是当前西方管理界最流行的话题之一。进入八十年代以来，西方企业界和管理学术界出现了一股“公司文化”热。其主要内容是主张一个企业必须有自己独特的指导思想、经营哲学和宗旨，有明确的价值准则，道德规范，文化传统，生活信念，能够用崇高的精神力量说服人，吸引人，团结人，鼓舞人，在职工中形成共同的目标感、方向感和使命感。彼得斯是鼓吹这一论点最力的人物之一。他认为，管理问题从根本上来讲是人的问题，只有尊重每一个人，尊重每一个人的价值和贡献，才能充分发挥大家的积极性。企业要为职工提供从事创造性劳动和发展、提高自己的机会和条件。企业对职工承担的社会责任不仅仅是发给工资以维持其生存，实施训练以提高其技能。在《赢得优势》一书中，作者举起了“主人翁精神”的旗帜，强调在职工中培育“主人翁感”，让职工感到他们掌握着工作的主动权，掌握着自己的命运。《赢得优势》一如《寻求优势》，多用实例进行论证，这虽然能使读者感受到实际生活的气息，觉得生动有趣，但往往缺乏充分的逻辑力量。至于作者喜欢夸张、铺陈和渲染，就更是不足为法的陋习了。尽管如此，彼得斯以及西方管理界的一些人这样热衷于议论“以人为核心的管理”，确实值得我们注意。我们是社会主义国家，人民当家作主，办事情靠思想觉悟，靠高尚的理想，靠发扬主人翁精神，这些本来是我们的传家宝。可惜，由于种种原因，这些好传统没有系统地运用到企业的经营管理上。当前，我们在推进现代化管理时，切不可把注意力只放在学习运用先进技术和方法上，而是更应该注重人的工作，继承和发扬我们的优良传统。正如邓小平同志讲的，这是我们的真正优势。

《赢得优势》的另一个中心主题是领导，即领导素质和领导艺术。它占了全书将近一半的篇幅，并被用作书名的副题。作者主张实行面对面的领导，领导者要到处走走，深入实际，深入基层，深

入现场。实行这种领导首先要靠领导人自身的素质。领导者必须热爱自己的工作，从工作中感受到乐趣，并且正直坦诚，才能感染和鼓舞被领导者。领导者时刻在通过自己的言行表明自己的是非观、好恶、轻重缓急顺序和侧重。榜样和范例往往比宣言和声明有力得多。领导者的任务是提供方便，提供服务，起帮助和促进作用，而不是扮演警察或裁判，只知道维持秩序，执行纪律，否決和制裁，也不是充当专门发号施令的职业官僚。领导当然要实施控制，但这主要靠互相信任、目标一致，靠精简机构、减少层次和充分授权，而不能单纯依靠规章制度。作者把领导者的职能归纳为五项：教育、辅导、训练、参谋和揭露矛盾。为了实行领导，必须善于倾听，必须尊重被领导者。总之，企业的成败、优劣，关键在于领导者的素质和领导水平的高低。

一九八二年《寻求优势》一书问世以来，欧美及西方各国的企业管理界出现了一股所谓“优势热”。一九八五年五月份《赢得优势》出版前后，美国《幸福》杂志即在当月以封面重点文章的地位刊载长文介绍该书，并预计它会再次引起轰动。

《寻求优势》与《赢得优势》这两部著作，传达了一个重要信息，就是：西方企业管理在经历了以泰勒和韦伯为代表的“科学管理”阶段和以梅奥为代表的“人际关系”阶段之后，并没有如某些人归纳的那样，进入了以决策理论、系统科学和定量分析技术为中心的所谓“最新”或“现代”阶段，从而推动管理学迈进精密科学的圣殿。彼得斯等人从批判纯理性主义入手，驳斥了种种迷信现代化技术、方法和工具的天真想法，抨击了见物不见人的有害倾向。他们实际上提出了这样一些问题：管理学挤进纯粹科学的神庙，究竟意味着进步还是意味着倒退？管理的核心是人还是物？从这层意义上讲，这两本书确实对于以往西方企业管理理论和实践的再探索、再思考。在我国，经济体制的变革正从根本上改变着企业的经营环境，这既给企业展示了新的前景，又向企业提出了新的要求和挑战，也带来了众多的新问题。摆在我国企业面前的任务是从新的

起点出发，去开辟道路，创造经验。在这一转折和探索的过程中，看看西方企业管理正在发生的变化，听听包括《赢得优势》在内的西方管理学术界的种种议论，或许是有意义的。当然，为了睁开眼睛看世界，我们必须拿起批判的武器，不能照搬照抄。但批判的目的在于分清良莠，以利消化和借鉴，把我们自己的事情办得好一些。

一九八六年一月份，美国《商业周刊》曾在封面文章里逐一评价了八十年代管理方面影响的几种畅销书，其中地位最显赫、最突出、占篇幅最多的就是《寻求优势》和《赢得优势》。现在将《赢得优势》一书奉献给我国管理工作者和管理学界。我们相信，广大读者读了此书是会得到一定启迪和益处的。

本书是由北京工业大学管理系管维立、赵黎明，北京大学经济学院刘力，北京外国语学院刘红、周强，北京对外经贸大学桑秀园、周晓明和李永等翻译，管维立统稿。中国企业管理协会副秘书长潘承烈，中国企业管理协会副秘书长、企业管理出版社社长何奇，编辑郝紫萱等同志为本书的校译、总审和编辑加工付出了大量心血，对书中某些重复段落和部分注释作了删节，使内容更趋紧凑，谨此向他们表示深切的谢意。

由于译者水平有限，译文不当之处，望读者批评指正。

一九八六年五月

前 言

自从《寻求优势》(In Search of Excellence) 1982年10月中旬出版发行以来,已有大约五百万人买到了这部书,其中包括它的十五种译本。如果可以按照过去的经验来估计,那么大约二至三百万人或许打开过这部书,四、五十万人曾经看过四章或五章内容,十万人左右从头到尾读过它,二万五千人作过笔记,五千人作过详细的笔记。这些数字并不全是猜测。汤姆作过许多次讲演,每次都有人请他在自己的书上签名留念。他签过名的那些书当中只有少数折过页和密密麻麻地圈点批划过,其比例之低令人沮丧。

在本书的导言部分我们将提出这样的论点:一场革命正在进行之中。世界各地的经理们正在重新思考他们应用过的管理理论和原则。那些原则已经被证实并非绝对正确,对他们所管理的事业往往是害多益少。这场革命的重担已经历史性地落到一小批人肩上,他们形成了革命的核心。在他们当中或许就有那五千多位在《寻求优势》一书的主要观点下划了重点线的读者。

但是现在这场革命该进入一个新阶段了。想动手干点实事的热情十分高涨和明显。介绍新思潮的录像带和录音带洪水般地涌进人们的头脑和各航空公司杂志的广告页里。出现了上千个关于管理方法的讲座,其内容和结论五花八门,大为不同,这种盛况在人们记忆里确实可谓空前。自1982年以来,我们自己就作过数百次演讲,主持过近五百次讲座。大约有十万或二十万人听完了这些讲座。可是问题依然是:这里面有什么新东西?究竟谁与众不同?怎样与众不同?而且,最重要的问题还不在这里。最重要的问题是:有多少人真正理解和坚持了新思想?《寻求优势》并没有揭示什么创造奇迹的魔法,它只是老老实实在地说,要接近你的顾客,要迈开双脚下

去走走看看。这部书所以畅销，关键正在于此：它不谈任何妙计仙方，只强调“一切照常理去做”。它也有令人失望之处，其中最主要的是：没有任何方式能保证卓有成效地实行深入下层的 管理方法，没有比如说分成十步的具体实施指导说明，怎样开始和着手，怎样学习，以及归根结蒂怎样在今后几十年里保持成功？还有，如果你既没有董事长之类的头衔，又不是克罗克或沃森那样的大企业家，你又应该如何实践《寻求优势》一书提出的那些经营之道呢？

《赢得优势》(A Passion for Excellence)就是为着回答上述问题而迈出的第一步。这不是一部基础知识教科书，也不是纯理论著作。这是一组我们观察到或听到的真实事例，就象一盒会说话的惠特曼什锦巧克力那样，它们反映了人们对于《寻求优势》宣扬的经营之道的钟爱、热望和渴求。我们所选择的主题都来自那五百次讲座的实际经验。每一章都有种种自相矛盾的故事，表现人们如何热衷于同时追求实际的细节和理想的梦境。每一章都包含许多实例和建议，这些建议可以帮助你立即开始采取实际行动干起来，正如一位可尊敬的同事相当肯定地断言，“如果你在下面这七十二小时内还不能动手干起来的话，你就永远别想开始了”。每一章都独立成篇，不必按照先后次序去读。我们希望读者在十年之后再回过头来对照一下你们今天在书上划的着重号，看看你们是否仍在按照现在所笃信的这些原则行事。

你们当中的许多人正站在边缘地带。你们有理解事物的直觉和本能，可是多少年来你们却受到训戒说这些直觉全是错的：“赶快给我回办公室去接着搞那个十年计划。”“不要浪费时间到处跑来跑去同顾客闲聊，统计数字证明不了这样做有什么用处。”“学着把图表画得好一点吧！你们的报告太不象样子了。”“当然，得听听下面的意见，可是到头来还得由你去告诉他们怎么干才对头，要弄清楚他们确实明白了你的指示。”“失败？这里可不能失败，我们从来不允许失败。”你们知道这些话多么没有道理。我们主张信赖人，依靠人，在有些大型组织里这种精神已经渐渐地消磨殆尽

这部书本身也是一个典型的创新活动的产物。本书导言部分介绍了二、三十家公司，它们是在过去这两年里最使我们感兴趣的的公司。这些公司包括的范围很广，其中有尽人皆知的人民运通公司和苹果计算机公司，也有珀杜农场和斯图·伦纳德公司；还有米利肯公司和沃辛顿工业公司这样传统的纺织企业和钢铁企业，也有第一银行这样极富革新精神的地区银行。

在通用汽车公司和福特汽车公司的各个角落，在单门小店，在学校，在八大会计事务所，我们到处都能发现一个又一个的创新家、探索者、改革派。他们并不是在按照我们的建议行事。他们多少年来一直在满腔热情地这样做，并且取得了可观的成功；他们取得成功的地方正是别人由于不可逆转的衰退，由于无法克服的限制和约束，由于极度的单调枯燥，或者同时由于三者而放弃的阵地。即使在八十年代初发生了自大萧条以来最严重的经济衰退时，他们也坚持创新，坚持变革。

1984年9月，我们当中的许多人在第一届创新者野营年会上聚首了四十个有勇气的人沿着不同的生活道路走到一起来了，我们在加利福尼亚欢聚一堂，得以交流各自的经历：亲自参加过战斗，生活留下的伤痕，那些让人的个性和心灵感到满足的时刻——看着自己的人成为取胜的强者，为顾客提供了更好的服务，不停步地革新和前进，以及与此同时也为股东们赢得高额利润，或者改进了自己所在城市的生活质量，自己所在学校的教学质量，等等。这部书写的正是这些创新家、探索者、改革派，关于他们曾经度过的十分孤寂的生活，关于他们今天的联合。因此，这场革命是他们的革命，而不是我们两人的。

——汤姆·彼得斯

——南希·奥斯汀

1984年12月

加利福尼亚，

帕·洛阿尔托

了。我们希望，这种精神能帮助你们成为有心灵和情感的人，并指出一条现实而坦直的道路，使你们不断创新，不断前进。

我们两人是什么人，做过些什么事？南希·奥斯汀（Nancy Austin）是在惠普公司读到《寻求优势》一书的，她当时为公司主持管理人员提高班，培训一批来自世界各地，相当独特和固执的经理们。她也是《自信的妇女》的作者之一，那是有史以来第一部帮助妇女采取实际步骤培养积极、自信态度的书。

汤姆·彼得斯（Tom Peters）在为《寻求优势》一书进行研究工作期间，曾任职于麦金瑟公司。1981年，该书写到一半的时候，他离开麦金瑟另组自己的公司。先是与同事鲍勃·勒迪克合组帕洛·阿尔托咨询中心，主要为几个带头创新的公司提供咨询服务，如苹果计算机公司、人民运通航空公司、默文斯公司（戴顿——赫得森公司的一家子公司）等。此后不久，整个美国和世界各地就出现了一股《寻求优势》的热潮，大家都渴望更多地听到这部书带来的信息。于是，举办了成百次讲座。同时又成立了若干家新公司专事推广工作，将该书的信息传播得更远、更广泛。南希·奥斯汀的“并非又一个”出版公司以及她在马萨诸斯州的姐妹公司“杰出媒介”就是专门负责发行录音带、录像带和文字材料的。管理优势中心则举办四天一期的学习班，每期四十人，一年大约六期，旨在对个人和组织的潜在战略能力集中作出评价。

所有这些努力都有点类似于一家名为“痞子式创新行动”的公司（Skunkworks, Inc.）。这个名词取自莱尔·艾布纳的滑稽连环画，首先被洛克希德加州公司采用而进入了企业界。这个词代表了那些富有革新精神、进展很快，但略有一点越轨破格，带一点“痞子”味道的创新活动，这种活动通常远离公司的中心和主流。我们觉得，在美国正在出现一种全新的管理理论和方法，这一发展目前也处于这种创新和探索的阶段。我们以及世界各地与我们志同道合的同行们，现在从事的工作实质上正可以概括为这种不那么安分守己的创新和探索。

导 言

一场革命在孕育中

有一次汤姆在旧金山主持讲座，休息期间，一家石油巨头公司的副总裁走上前对他说：“一年以前我就买了你的大作，那时候它还不那么时髦。可是我并不太喜欢它。我今天来主要想亲耳听听你讲话。结果我发现你必须讲的那些话我同样不太喜欢。但是，喜欢也罢，不喜欢也罢，我没有别的选择。”

我们觉得他对前一本书的评价实在是过奖了。无论是以前的《寻求优势》，还是现在的《赢得优势》，都没有对美国的管理问题给出现成的“答案”。但是我们这位朋友的话确实也有一定道理。我们发现美国的经理们现在很少有人感到心满意足，大家都在寻求什么——学校和医院的管理人员，城市的行政官员，工厂的领导，银行的经理们，都在寻找。这是为什么？

美国在过去取得的成功在很大程度上是靠天赐良机，没有牢靠的基础。我认为这样说并不过分。实际上，在第二次世界大战之后的二十五年里，无论什么样的经理都能很容易地把一家美国公司经营好。在《渴求的年代》一书中，威廉·莫里斯表示过类似的意见：“只有无能得无可救药的经理们才能破坏美国的繁荣。”战后的1946年，美国的工业基础完整无缺，丝毫未受损失，而消费需求却在从大萧条到二次大战期间被抑制了十七年之久，现在突然膨胀起来，这还不是天赐良机么？从1946年到六十年代初期，我们开足马力生产也不过刚能满足国内需求而已。坦率地讲，当时的产品质量如何是无所谓的。汤姆记得他父亲在1949年买了一辆汽车，那是

他在二次世界大战后买的第一辆车。即使那辆雪佛莱缺了一根轴，他父亲大概也不会把车退回去，因为能够弄到一辆车，不管是什么样的车，实在太让他父亲激动了。

后来，随着美国国内市场需求在六十年代初期开始萎缩，我们的企业转向欧洲市场，当时重建欧洲的工作尚未完成。在美国公司的损益表上，海外的销售额很快就占到30%或者更多，而海外销售利润往往占全部利润的一半以上。

六十年代后期，无论在国内还是国外，美国的管理被吹成是美国能向全世界出口的最主要的财富和资源。可是，随后出现的现实是：石油输出国组织，日本人，国内的社会和政治动乱，环境保护署、职业安全与健康署、平等就业机会委员会和其他联邦政府机构的出现所标志的公众注意力的转移，正在成长的新一代劳动大军提出与前辈大不相同的要求。被吹得神乎其神的美国管理的奥秘很快就露出了它的原形——不过是一个奥秘的神话而已。七十年代，美国企业的经营逐渐失去昔日的光彩，1981年到1983年间的经济衰退实际上使所有的美国经理都感到抬不起头来。（难道真有人认为当前的复苏意味着我们已经一劳永逸地摆脱了这种困境吗？）美国的政府和公众组织也未能逃避这种厄运；这些机构的管理至少得说是问题成堆，这在很大程度上得归咎于它们的管理人员照搬了在私有企业里人们赞赏备至的那一套管理方法，他们的盲目性实在令人伤心。

我们的微电子芯片毛病很多，我们的坦克对付不了灰尘，我们的学生学习能力测验分数逐渐下降，我们这里垃圾到处乱堆，所有这些都证明了我们的组织的失败，使我们不得不开始从根本上重新检查我们的管理本身。鲍勃·海斯和前不久去世的比尔·艾伯纳西在《哈佛商务评论》1980年7~8月号上发表的里程碑式的文章《在经济衰退中进行管理》可以看作是这场“公司革命”的一块奠基石。这篇文章批评了所谓管理学硕士（MBA）式的只重视数字的倾向，这种倾向在美国经理人员中十分普遍；文章批评了美国公

司对于生产创造这类基本业务不够重视。戴维·哈尔泼斯坦在《最好的和最光辉的》一书中谈到了越南，丹尼尔·帕特里克·莫伊纳汉在《最大的误解》一书中分析了“伟大社会”的失败，这两本书以及其他一些著作可以说是第一批警报，它们冲击了只有躯壳没有灵魂的所谓系统分析，开始了对于见物不见人的错误倾向的批判。最近，又有一批经营管理著作引起人们的注意，除《寻求优势》外，它们当中还有：威廉·大内的《Z理论》，理查德·帕斯卡尔和托尼·雅富士的《日本的管理艺术》，特里·迪尔和阿伦·肯尼迪的《公司文化》，罗萨贝思·莫斯·坎持的《改变主人》，以及肯·奥列塔的《公司成功的艺术》。现在已开始定期举行学术会议讨论公司文化或组织文化，讨论企业内外的创业式的起死回生，等等。罗伯特·赖克（Robert Reich）的《美国的下一条战线》和乔治·吉尔德的《财富与贫困》实际上诊断出了美国社会的同一个问题，但结论却大相径庭；这两本书摆在一起，表明了无论左翼还是右翼都处于同样的苦恼之中。

因此，可以说现在正孕育着一场革命。什么样的革命？在很大程度上这实际是一场“恢复基本原则”的革命。在过去这四分之一世纪里，出现了许多新的管理体制、系统、方法和结构，它们逐渐涣散人们的注意力，以至忘掉了主要的目标：达到持续增长和平衡。单个来看，每一种管理方法在当时似乎都很有意义，是对于经营业务变得越来越复杂的恰当反应。这些东西听起来头头是道，实际上空洞无物；我们的视线变得模糊了，我们在各个领域的经营业绩变得越来越糟，最后终于丢掉了我们的基本原则。我们的全部注意力都放在那些技术、方法和方案上了，结果忘掉了生产产品和提供服务的人以及使用产品和服务的人。我们把这一点同“恢复基本原则”联系起来并不意味着我们主张回到亨利·福特的时代，如果他的工人敢举行罢工，他就要动枪镇压。当我们谈到企业经理与他的职工的关系，谈到要关心自己的职工，要倾听他们的意见和要求，按照他们的愿望行事，把他们当作真正的、享有全部权利和义务的

伙伴看待，显然我们并不是“回到”什么地方去，虽然在《寻求优势》一书中介绍过的国际商用机器公司（IBM）和普罗克特·甘布尔公司这样的美国企业几十年来确实一直在按照这种方式进行管理。

什么是管理成功的基本原则？最重要的两条是为自己的组织感到自豪和热爱它的产品、贡献和成果。很快地翻检一下二十五种最好的管理学教科书，你就会发现根本没有人提到过这两点。那些书里也很少讲到这类概念：“天真地相信顾客说的一切”，顾客心目中对服务质量的印象，职工的责任感和所有权，企业内部的企业家精神（有时被称为内部企业家），革新迷，信任，见解或“领导”。

上面提到的最后这个概念，即领导，是目前正在进行的革命的关键。它的重要程度使得我们相信应当摒弃“管理”和“经理人员”这类用语。“经理人员”这个词往往同下述形象联系在一起：警察，裁判，吹毛求疵、争论不休的人，没有情感的分析家，只会唱反调、宣布判决，这意味着控制别人，指挥别人，压低别人，降服别人。“领导”则意味着发挥大家的干劲和力量，培养人，解放人，发展人。正象当前的再思考过程中一位主要人物沃伦·本尼斯所说：“迄今为止，美国的组织一直是管理过度而领导不足。”但是革命已经开始了，我们到处都可以看到希望的绿洲：那些一直干得很好、从未在看起来似乎无情的外部压力下迷途的企业领导者们，那些通过实干将自己的企业转败为胜的人们，这样的人越来越多，其原因就在于有了鼓励人心的经理人员或管理体系（这正是我们所说的“领导”）。

问题的核心：自相矛盾与对立统一

这篇导言给了我们一个好机会来澄清几种广泛流行的误解。说到这场革命，最大的误解是：我们主张由“严格”转向“宽容”，由注重硬指标和资金平衡表转向注重“软资源”即价值观念、远见和诚实。可是我们的发现是，对于实现长期的成功而言，软的也就是硬的。在本书将要介绍的那些组织里（从普度农场到巴尔的摩

市),情况正是如此,那里要求你干好工作的压力很高,任何托词和借口都无济于事,彻底的分权体制使每个人都有发挥自己才干的自由,又向大家提供了得到培训的机会,所以通常人们期待你做出不同一般的优异成绩,因为妨碍你施展身手的障碍都已经排除掉了。看看那里的人们如何坚持自己的价值观念,如何得到授权去创造和享有自己的成绩,真可以感觉到一点战斗精神。

本书作为范例介绍的杰出的企业领导人集中体现了矛盾体的对立统一。他们在涉及价值准则的问题上都象钉子一样强硬和严格,没有任何折衷调和的余地,可是同时他们又深信不疑必须尊重自己的职工;由于他们尊重每一个人,他们也就有权要求(这里用的是这个词的最好的含义)每一个人都不断创新,作出贡献。丹纳公司前董事长雷恩·麦克弗森甚至在考核那些担任最平凡工作的雇员(如秘书、文职人员)的业绩时,也几乎只使用这个唯一的标准:是否对自己的工作作出了有创造性的贡献。最好的领导,无论在学校、医院还是工厂,既不是只知道一味严格,也不是只知道一味宽容。他们总是二者兼而有之:在价值准则上十分严格,但如果自己的职工为了这些价值准则而敢于创新和冒险,则坚决予以支持,非常宽厚、容忍、谅解。他们不断地谈到见解,谈到价值观,谈到诚实和正直;他们容忍和保护哪怕是最想入非非,最抽象的意见。与此同时他们又极其重视每一个细节。只要能使他们的视野和见解变得更清楚一点,没有什么小事是不值得注意或不值得做的。

有一次我们被迫天天处理和解决领导的中心问题:矛盾体的对立统一。参加我们讲座的一组听众恳求我们提供更多的具体材料。我们觉得我们已经提供了很多,可他们还想要更多些,更多的实例,更多的细节。他们问:“究竟我现在怎样做才对?”而另一组同样不安静的听众却告诉我们,这一类细节是次要的。他们说,全部问题在于信任、诚实、关心;有了这些,细节问题自然迎刃而解。这里,自相矛盾之处在于:这两种意见都是完全正确的。困难之处在于:我们当中75%的人只能理解其中的一种思想方式(并依