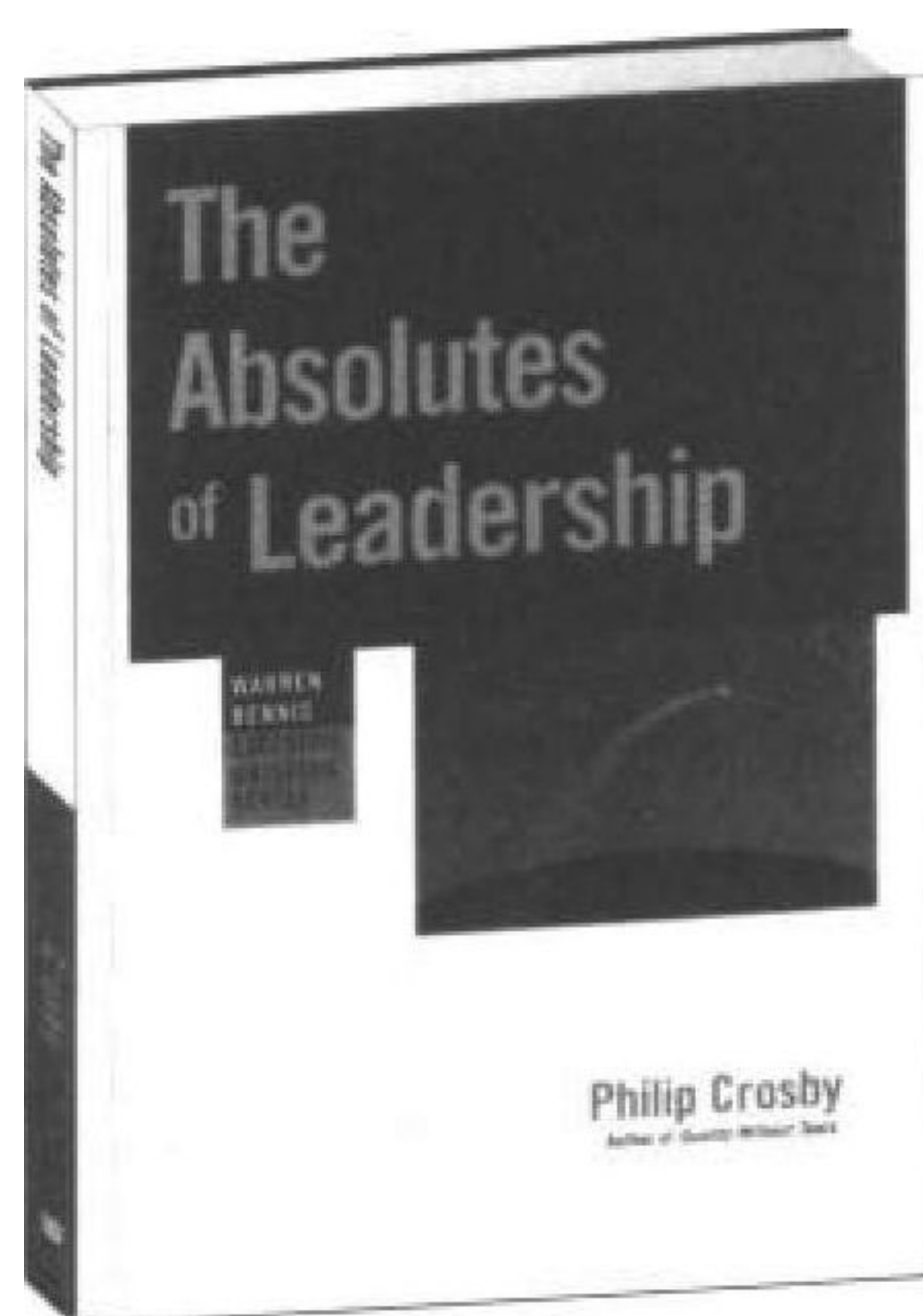


THE ABSOLUTES OF LEADERSHIP



Philip B. Crosby

克 劳 士 比 经 典 译 丛

Selected Works of Crosby



图书在版编目 (CIP) 数据

领导法则／[美] 克劳士比著：克劳士比中国学院管理顾问中心译．—北京：经济科学出版社，2003.3

(克劳士比经典译丛)

书名原文：The Absolutes of Leadership

ISBN 7-5058-3380-4

**I．领… II．①克…②克… III．企业领导学
IV．F272.91**

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第008003号

领导法则

[美] 菲利浦·B·克劳士比／著

克劳士比中国学院管理顾问中心／译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲28号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天津新华印刷一厂印装

690×990 16开 12.125印张 100000字

2003年3月第一版 2003年3月第一次印刷

印数：0001-5000册

ISBN 7-5058-3380-4/F·2720 定价：36.00元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



作者简介

Selected Works of Crosby



作为最伟大的管理思想家之一，菲利普·B·克劳士比（Philip B. Crosby）拥有五十余年亲历亲为的质量管理和企业经营经验。他发起了一场唤醒美国商界质量意识的革命，并让全世界分享他永恒的理念与远见卓识。在克罗斯莱公司，他确定了质量的定义；在马丁公司，则创造了“零缺陷”的概念；而在ITT公司，则把源于工业的质量管理思想和方法应用到了所有的工商业组织。他创立了克劳士比学院，

从此这种福音便以16种语言在全球传播，“质量教父”也非仅仅是对他的尊重。从天真的学生，到经历战火的海军战士；从基层技术员，到高层副总裁和CEO，他让华尔街动容，并创造了一批百万富翁。同时，他又是一位讲故事的高手，他写了十余本管理著作，每本都畅销，以至于他的名字就等于畅销。

美国《时代》杂志称他为“质量福音的传道者，本世纪伟大的管理思想家”。

美国《奥兰多哨兵报》说：克劳士比“改变了美国人做人做事的方式”。

美国《商业周刊》杂志撰文：“所有宗师中的质量人神，没有谁能像克劳士比那样激起人们对质量的狂热……”

美国《今日培训》报说：“克劳士比持续地占据着质量管理领域的支配地位。搞质量管理，不懂克劳士比将是件不可思议的事情。”

他说自己的成功实际上就是在不同的时期处理各种关系的成功。但成功并不能代表他的一切，创造幸福的人生才是根本。本套丛书将会为中国梦想成功的人们带来充满传奇的财富体验！

丛书总序

“质量人”（Quality Man）本是上一个世纪的词汇，但在21世纪却越来越成为一个具有符号性的、张扬出质量新概念的词语。其实它更是一面旗帜，因为在它的下面聚集着充满激情与尊严、努力追求质量真谛的卓尔不凡的一群人。他们感受着新与旧的更迭交替，体验着传统智慧与时代文明的碰撞；他们有烦恼，也感到愉悦；有忧患，也有希冀；有失落，更有冲动……

圣哲柏拉图曾把世间大多数人的生活方式比做像一群久居洞穴的囚犯那样，长期被假象和现实的阴影所蒙骗；他们生活在自己用错误的假设编织的世界里，无法看到事情的真相。而那些敢于挣脱枷锁、奔向洞外，把真理带给洞中同伴的人，是伟大的，同时也是痛苦的和不被理解的。但他们挣脱的是枷锁，获得的是真理。他们用勇气与恒心，走在获得意义与成就感的真实的道路上。他们，就是质量人。

从1984年BBC为克劳士比拍摄了一部《质量人》电影开始，全世界第一次了解到“质量人”的概念和生活。“质量人

生”的序幕也从此正式拉开。

当哥白尼推翻旧论，重建新的宇宙体系时；当尼采说“上帝死了”，颠覆传统智慧时；当克劳士比提出“零缺陷”，对质量界当头棒喝时，他们已经将新世纪的火种交到了质量人的手中。经历过三四次时代浪潮的涤荡，人们的生存状态已经从不确定走向确定，从原初蒙昧状态经过技术化、数字化的生存方式，历史地进入了质量化的“零缺陷生存”的诗意的栖息状态……

作为质量人的教父，克劳士比不仅用他的眼睛和头脑洞穿质量的洞穴，更用他的心与笔演绎质量世纪的福音；在他的书中，你能够感受到的是强烈的生命意志和对幸福的冲动，而决无晦涩术语和镜片后迷茫的神色；身感体受、一语中的，行文间迸发出省思的诗意，墨香中洋溢着愉悦的哲理；它们是现实生活的写真集，更是管理世界的启示录。因此，深刻地影响着全球工商界领袖们的头脑与言行也就是自然而然的事情了，而成为管理畅销书，只不过是英雄胸前再多一块奖章而已。

由于版权的原因，我们只能出版克劳士比的部分著作，不能不引以为憾，但庆幸的是，它们都的确称得上经典，这对于中国读者，不啻为一种福音与天籁。从时间的顺序来说，《经营有术——使事情发生的艺术》（1986）是专门为那些正在创办企业或正在为已经创办的企业付诸心血的人们而写作的，有“企业家指南”之美誉；《来谈质量——96个你总想请教菲尔·克劳士比的问题》（1989）是菲尔利用住院的闲暇把在质量学院与学员对话的录音整理成书的，是一本充满趣味的“质量对话录”；《领导——成为一名执行官的艺术》（1990）则用小说的形式展示出一名成功的领导者所必须关注的变革主题——财务、质量和关系；《质量再免费——如何在不确定的时代把质量确定》（1996）是菲尔站在新的发展时期对质量的

基本概念与方法的重新思考、重新定位，用ITT和PCA的实例具体地阐明了“质量免费”；《领导法则》（1998）是应著名的沃伦·本尼斯（Warren Bennis）教授之邀而为21世纪的领导者写作的，该书颇具散文的神韵而又具学术的深度，被誉为清新实用的“未来领导者必读的指南”；《我与质量——零缺陷之父的生活体验》（1999）是菲尔对自己风风雨雨40余年质量历程的总结，他用活生生的教训贯穿生活事件和事业的里程碑，使阅读成为一种面对面的轻松体验，从而分享他浅显而深奥的人生智慧，更加深刻地理解“质量人”的真谛。

此时此刻，当我们与时俱进地站在中国深刻社会变革的浪尖，我们真切地感受到了现实与未来的激情遭遇和八面来风。走出自闭的洞穴吧！砸掉桎梏的枷锁吧！让质量的“诚信”之阳光照射进来，让文化的雨露滋润心田……毕竟，管理者创造的产品就是创建一个“可信赖的组织”，这是他们生命中基本的意愿。质量人的使命就是要帮助他们实现这个目标。这是历史赋予我们的使命。

我们每一个质量人都应该认识到自己肩头的重任，扔掉小我，融入大我，在质量哲学的引领下，“铁肩担道义，妙手著文章”；与管理层一起驾船远航，经受市场竞争的风浪，感悟“路漫漫其修远兮”式的悲壮，拥抱“日出山花红胜火，春来江水绿如兰”的胜景……

质量人，以质量为使命，创造幸福人生。
如是，吾心足矣。是为序。

杨 钢

2003年1月8日

于克劳士比中国学院总部·北京

主 编 序

为了在21世纪生存，我们将需要新一代的领导者，而不是经理人。

—— 沃伦·本尼斯

《沃伦·本尼斯执行官简要丛书》主编

菲尔·克劳士比在他所度过的大部分职业生活中广泛传播他的思想，即第一次就把事情做对要比事后试图修补更有成本效益。他早已被公认为质量运动的宗师（Guru）。在本书中，他把他的思想传达给组织的高层。

我曾花了许多年研究领导学和领导人。显然，菲尔·克劳士比也研究了主题。也难怪，这是一项令人着迷的研究嘛。

而且，他和我似乎具有相同的思想。克劳士比说，领

※ 本书为《沃伦·本尼斯执行官简要丛书》（The Warren Bennis Executive Briefing Series）中的一本，本序为该丛书主编沃伦·本尼斯为本书而作的——译者注。

领导者必须要有“一个清楚的议程”（Agenda）。我称之“指南或远景”（Guiding purpose or vision）。这是领导者想要的清晰观念。沃尔特·里斯顿（Walter Wriston）曾对我说，他把他的花旗公司（Citicorp）的长远计划当作一个有期限的梦。

我说，一位领导者需要展示坚定的性格（Constancy），以便在追随者中建立信任。克劳士比称之为“一致性”（Consistent）。我说，领导者必须有等待伟大的观念或光荣的机会的智慧，直到出现恰当的时机。克劳士比则说，领导者需要耐心。我想我俩说的是同一回事。

我提到选择正确的人——只聘用关心公司的好人。克劳士比也强调这个需要。

我说，领导者必须在远离边界的地方运作——那里正是未来的栖息地。克劳士比则说，他们必须生活在未来。我想我俩都同意，这只是从管理的角度来描述领导中的一件事。正如韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）所说的：“没有查到淘气包出没的地方，淘气包往往恰好就在那里。”

我强调，领导者需要“全球化”（Globally）的思维和行动。克劳士比则用了“国际化”（Worldly）一词加以强调。

克劳士比谈到贪婪地阅读和研究其他的领导者，以便学习领导学。他强调了良师益友的重要性。他建议通过旅行拓宽自己的意识。我对此表示衷心赞成。

虽然菲尔·克劳士比和我都在我们各自的职业领域用不同的方法研究领导学——也许，有些是相同的——但我们都得出了许多相同的结论。当然，本书的相同处要比我提到的要多得多。我之所以喜欢克劳士比的建议，是因为它们非常脚踏实地、操作性非常强。本书是为组织中真正

的领导者、而不是为理论家们写作的。正因为这些原因，我很乐意在《沃伦·本尼斯执行官简要丛书》中特别介绍本书。

沃伦·本尼斯※

于加利福尼亚州，圣莫尼卡

※ 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 博士，美国南加州大学 (USC) 杰出的商业管理学教授，USC领导学研究所创始人，曾担任过四位美国总统的领导学顾问，是名著《成为领导者》 (On Becoming a Leader)、《创造性的生活》 (An Invented Life) 的作者。

作者自序

在我年轻的时候，我想知道为什么领导能力被认为是难以企及的。老师、教练甚至周围的伙伴都试图为一群人指明方向，但结果却总是难以预料。

当我成为一名球队队长的时候，我假定其他的球员会自然而然地跟随我。事实是有时候他们听话，但更多时候他们把我看成是其个人发展道路上的绊脚石。我惟一可以指望他们追随我的时刻，是在我们的对手把我们逼到绝境之时。

我父亲曾向我谈起过那些影响过我们生活方式的政界和商界“领导者”。那时，这个世界正陷入战争之中，报纸和广播只报道有关军事活动的领导能力问题。于是，我开始认为，我只需要一套带有金色饰带的制服就可以让人们去做我想让他们做的事情。后来，当我成为一名军人的时候，我明白了：军衔可以让别人去做你想做的事，但它却与领导能力毫无关系。那些被认为是领导者的人，被人们忠心地追随着，但他们却往往没有任何军衔。

当我参加工作以后，我发现，读关于领导方面的书并无太

多作用，书中所提到的那些东西，很少能在现实生活中发挥作用。据我观察，那些被认为是领导者的人并没有什么特殊的特点。有些人声如洪钟，而另一些人则静如赤兔；有些人需要具体的行动，而另一些人却只会提建议。但一旦你碰见他们，你就会辨认出他们。

我研究过一些关于伟人的生活的书籍，试图寻找他们获得能力的线索，但收获不大。这些书的作者只知道领导者做了什么，但却不知道他们是怎么做或是为什么这样做。领导者自己很少说他们是怎么成为领导人的。似乎并没有固定的模式可以让其他人步某位领导者的后尘。结果也证明如此。人们对刺激已没什么反应，而不管你做得怎样聪明。

当我20世纪60年代在马丁公司（Martin Company）管理质量部的时候，老板约我同他进行了一次毫无准备的谈话。他说，事情进展得很顺利，管理层认为我是一位有效的领导者。他问我是否愿意与其他部门的经理分享一下我使用过的技巧？我坦率地盯着他。没有什么技巧可以分享，至少我认为没有。我嘴里嘟囔着，回避立刻回答，以便对这个问题有点考虑的时间。老板不再提什么要求，但是，这件事确实有助于我理解更多领导的主题。

我意识到，关键不在于领导者做了什么，而在于领导者是怎么样一回事儿。这些年的观察使我的见识更多了。一位领导者可能并不承认使人们追随他或她的个人特点，但追随者确实是对那些特点的回应。那也正是我为什么写这本《领导法则》的原因。那些已经具备领导潜能的人们，当他们理解并且运用这些法则的时候便能一展宏图了。我希望本书可以帮助许多人去那样做。

我很高兴有机会与法伊弗公司（Pfeiffer & Company）的员工们一起为本书的出版而工作。他们非常的专业，也很投入。

我的助手——戴比·艾弗特（Debbie Eifert）也为此做了很多出色的工作，在此一并感谢！

菲利浦·B·克劳士比

于佛罗里达州，温特帕克

前

言

毋庸置疑：美国正在经历一次意义重大的变革。为了给这个具有挑战性的时代导航，我们必须要比以前更加严厉地审视我们对领导学的假定和情感。如果我们的组织已经成功多年，那么，领导者不仅必须在正确的地方露面，而且还要有心。

在《领导法则》一书中，菲尔·克劳士比用他经过思考的经验、专业知识以及直截了当、实事求是的方式，带来了对于有效的领导极具启迪性和激荡脑力的讨论。正如菲尔的早期著作《质量免费》（Quality Is Free）一样，同样会让很多读者扬眉吐气（和神清气爽）的；在本书中，他表明：优秀的领导者不仅要具备有效地应对并把握局势的能力，而且最优秀的领导者要以确定的“法则”（Absolutes）作为基本的指南。这对于那些基于“看着办吧”的理论而行动的非专制主义（Anti-absolutist）、不重视理论的领导者们来说，也许不会欢迎它。但是，除非我们能够认识到：关于领导，确定的普遍真理是存在的，并承诺要把它们落实到我们自己每一天的行动中去，否则我们就不可能很好地服务于我们的组织、合作者或自己。

本书不是讨论特殊的领导类型的。也不应该如此。它并没有提供一系列使我们能够在既定的形势下进行比赛的“食谱”或“脚本”。为此，我要谢谢菲尔。另外，本书可以视为领导实践的一种领导者“信念”的扩展——一种只能来自于领导者自身的、崇高的个人“核心”能力。当菲尔讨论领导者必须永远在脑海里保留一幅“大蓝图”（Big picture）——负债和金融问题、产品质量、服务、客户、同仁、老板和供应商——时他从未失去对事实的观察，即优异的领导能力主要源于自身，以及领导者花费时间在组织中培育的与其他人的关系。

需要特别强调的——尤其根据如今的组织中奖励制度非常普遍的情形——是菲尔对领导者激励其他人的角色方面的讨论。多年以来，我们都一直试图简单地用贿赂和威吓去激励人们。现在是到了变革的时候了，时间让我们懂得“内在的”激励的价值——激励同奖励一样来自于做好所感兴趣的工作。领导者必须创建组织的类型和工作的类型，以便激发人们内心的源泉活水。仅仅顺从只会危及未来发展的基础。

就其本质而言，领导能力触及心灵。它几乎总是基于感情的联系，而不是理性的东西。本书描述了这种联系所产生的方式——只能在领导者将注意力聚集于其目标和执著于其信念时才会产生。真正的领导者明白，他们的成功不是依赖于他们的头衔，而是依赖于他们做出的选择和他们所持有的价值观。菲尔·克劳士比旨在帮助我们做出这些明智的选择。

里克·泰特 （Rick Tate）

《领导与顾客革命》（Leadership and the Customer Revolution）一书的作者



丛书总序.....杨 钢

主编序.....沃伦·本尼斯

作者自序.....菲利浦·B·克劳士比

前言.....里克·泰特

导言 什么是领导.....1

 领导不是一个系统.....4

 领导的定义.....4

 领导法则.....5

 领导者的发展.....6

第1章 领导个性.....11

领导者的五种类型.....14

领导个性方格.....30

省思录.....32

第2章 法则一：清楚的议程.....33

个人议程.....36

组织的议程.....37

陈述议程.....40

制定计划.....41

省思录.....43

第3章 法则二：个人哲学.....45

创建个人哲学.....48

学习.....48

创新.....56

决策.....60

省思录.....61

第4章 法则三：培育关系.....63

关系不会从天而降.....66

银行合并实例.....67

省思录.....70

第5章 法则四：国际化71

 “国际化”的实例74

 省思录78

第6章 领导者与财务79

 财务的领导82

 金钱是工具而非产品84

 金钱作为营养品85

 预防财务问题87

 让大家了解和使用评价方法89

 省思录92

第7章 领导者与质量93

 从质量着手96

 组织反射出领导者的诚信96

 诚信系统97

 省思录107

第8章 领导者与客户109

 客户管理112

 识别客户112

 确定客户的需要112

 培育客户115

 省思录120