



唯一合法授权翻译本  
卡内基训练®专用教材

05

# Managing Through People

# 优质的领导

卡内基管理群 著  
黑幼龙◎主编 詹丽茹◎译



中信出版社  
CHINA CITIC PRESS



唯一合法授权翻译本  
卡内基训练<sup>®</sup>专用教材

05

# Managing Through People 优质的领导

卡内基管理群 著

黑幼龙◎主编 詹丽茹◎译

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

优质的领导 / 卡内基管理群著; 詹丽茹译. —北京: 中信出版社, 2008.12  
(卡内基成功经典)

书名原文: Managing Through People

ISBN 978-7-5086-1349-9

I. 优… II. ①卡…②詹… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 164593 号

MANAGING THROUGH PEOPLE by Dale Carnegie & Associates, Inc.

Copyright © 1975, 1978, 1987 by Dale Carnegie & Associates, Inc.

Published by Dale Carnegie & Associates, Inc.

Chinese Simplified translation Copyright © 2008 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

## 优质的领导

YOUZHI DE LINGDAO

著 者: 卡内基管理群

译 者: 詹丽茹

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 12.375 字 数: 213 千字

版 次: 2008 年 12 月第 1 版 印 次: 2008 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-5283

书 号: ISBN 978-7-5086-1349-9 / F · 1473

定 价: 32.00 元

## 版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## 黑幼龙



几年前我在美国参加一场讲习会。那天的演讲人是加州大学的教授丹尼斯·韦特利。记得他在演讲中提到，威权式的领导不仅没落了，而且已经完全崩溃。

这句话在我脑中久久不能忘怀。

美国虽然是一个这么崇尚民主、要求平等的国家，其实多年来所有的领导与管理还是维系在威权上的。工商业界也不例外。

换句话说，工程师还是很怕他们的经理，老板也常对员工大吼大叫。而且有相当长的一段时间还是颇有效的。但最近几年一切都变了。

这几年的变化可真大。

1993年我随着中卫中心主办的海上研修团到日本访问。记得在丰田汽车厂参观的时候，其中的一位主管告诉我们，丰田有7万多员工，平均每人每年会提出60个建议案。这么多建议案，公司采纳的竟多达99%。

当时我在惊讶之际，不禁想到是什么样的领导力才能激发员工这种参与感、投入感，把工作上的事当做自己的事？员工对领导人的这种信任，能化解多少冲突与纠纷！而这也就是本书所最先

强调的——激发创意，促进参与感。

以前的主管多半是在说、在下达指示、在讲解、在要求，而这本书却告诉我们，当领导人最重要的是会聆听，而聆听正是沟通的主要成分。

其他如授权、计划、时间管理都是现代领导人必须具备的能力。过去领导的地位是靠阶级或职位得来的，如今领导的地位需要由领导人自己挣得。

当某一位员工表现良好，总经理会注意到，而且会给予真诚的赞美与肯定，这时候，总经理就挣得了他的领导力。

有的人说，我不是领导人，或将来无意做领导人。

但我想说的是，我们每个人都是领导人。能影响他人，能促成团队合作，能借助沟通与其他部门或顾客同时达到目的（双赢），这就是领导人。

除了极少数例外，领导人很少是天生的。大多数的人都要经过学习、观摩、再学习，而且多半还需参加领导人的训练。想想也的确如此。英文、计算机、修车，每一种能力都是要借学习而获得的，为什么会有人认为领导力是不需学习就会的呢？

韦特利教授认为领导力应是恒常不变的，领导人会帮助别人常常思考。他更引述名演员詹姆斯·史都华的话说：

真正的领导人很有自信，但不会自视颇高而无法帮助他人。他们很有智慧，但不会过于聪明而忘记了曾经教导过他的人。他们很能干，但不致过于能干，以致不愿与他人分享。

## 引 言 Managing Through People



《优质的领导》(*Managing Through People*)一书，出版于1975年。其中8万余册供应卡内基经理人领导训练班<sup>®</sup>的学员，另对外售出约2万册。许多商业性的书籍俱乐部将之列为推荐书。本书现有西班牙文及日文两种译本。

管理是一门极富变化的学问，新的观念和理论不断被引进来，技术也时常变动更新。更重要的是：戴尔·卡内基公司于是有机会可以观察本课程所教导的许多原则，如何在工作时产生效用，并且把应用这些原则的方法与其达到的成效，都加入原有的课程里。在1978年的修订版中，我们报道了一些这类的例子。到了本版，学员又提供了更多的例证出来。

自从本书出版之后，卡内基经理人领导训练班<sup>®</sup>便为许多大大小小的公司、工厂、服务行业、非营利组织、保健公共设施及政府机构等主管人员，提供了很好的训练教材。针对这许多不同的组织，由于许多学员确实在工作中表现良好，本课程所提出的主张便得到证实。

戴尔·卡内基在开发人类潜能的运动当中，可以说是一名

先驱者。他把许多人际关系的基本法则综合起来，构成一系列课程的基本要素。本课程阐述了戴尔·卡内基的管理哲学，并将之推广至全世界。

1962年，我们首先把管理组织内部的发展过程的资料收集起来。基于多年经营组织的经验，再加上广泛的行政业务资料调查及研究，我们把各级管理人员的主要职责加以定位，然后便发展出一套训练的课程，以便我们的管理人员能有效地去处理人事问题。

在我们的总部和各地的授权训练中心，管理人员都有机会进修本课程，结果十分令人满意。许多没有管理经验的销售人员，在接受本课程的训练之后，工作表现都较前大有进步。其他行政方面的管理人员也变得更富有技巧。

各地训练中心的负责人，对此种研讨会均十分感兴趣，并建议把本教材对外公开，使其成为卡内基训练®的新课程。由于卡内基训练®原本就以提供成人教育课程为宗旨，管理研讨会的应运而生是很自然的发展。既然这个课程对我们组织内部的管理人员有效，相信对其他人也一样有效。

第一个对外公开的卡内基经理人领导训练班®，是于1967年开办的。自此以后，全美有12万人以上参加过这类性质的研讨会。紧接着，日本、香港、南非、法国、瑞士等其他国家和地区，也都纷纷举办这类课程。

根据分析显示，参加研讨会的人士来自各管理阶层。这包括

各种类型、大小不同的公司，非营利性组织或政府机构等。独立的私人企业通常由业者亲自前来，随后再把整个管理队伍送来参加研讨会。有的公司甚至要求我们去为所有的职员开办符合他们需要的内部讲习。

作为业务经理储备人才的销售人员，发现和一班高级主管、工厂监督、行政助理、工程人员或人事主管等交换意见，比起和经验丰富的业务经理当面对谈，一样帮助甚大。因为这些人的管理职责可说是大同小异——都要学习如何设立目标，计划短期、中期甚至长期的各种活动，也要组织自己的部门并善加引导、整合和控制自己的从属人员。

不论他们所做的细节是什么，人事管理总是一再被强调。“所谓管理，指的就是人的管理。”这可说是研讨会的基本哲学。

卡内基经理人领导训练班<sup>®</sup>对解决人事管理问题极为实用。我们知道，许多具有新意的现代管理思想，是经由一些著名大学的商业管理研究所不断研究分析得来的；而许多有关人类行为的观念，也是来自研究人类行为科学的心理学家和社会学家。但我们也知道，有很多商业界人士并没有从事过这一类的研究工作，却又必须应付每天有关经营管理方面的种种问题。即使来自有名商校的高阶层管理人员，也常常发现很难把学校所学的知识，转化到日常的管理工作上来。

卡内基经理人领导训练班<sup>®</sup>和本书的目的，便是要把最新发展的管理知识介绍给大家。用最浅显易懂的文字，使无论一般的



工厂监督、中级经理，还是高阶层的主管人员，都能明了接受。

本书尽量避免使用艰深难懂的专有名词与术语，而用最平实的语言来说明一些管理技术上的观念，并教导如何把这些原则运用在日常的管理工作上。本书特别强调人的管理，因为人是企业成败的最大因素。故管理人员的职责便是激发部属的工作动机，使目标能顺利达成。本书没有什么神秘处方。我们只是相信：人的潜力无限，能够创造目标并朝自己的目标前进。故本书的目的便是要引导管理人员去开发这些潜力，去鼓舞员工提高创造能力，并增强人们由工作中达到自我满足和成功的愿望。

本书虽然是卡内基经理人领导训练班<sup>®</sup>的教科书，但在管理原则的理论上，却完全自成一体。

读者可以由本书认识到各种管理方面的知识和技术，这是许多组织面对类似问题时所运用的方法，而且结果都十分令人满意。这些技术的运用都有实例来详加说明，相信读者很容易心领神会。本书亦包括了一些近代管理研究方面的理论，期望读者对近代管理哲学的进展，能有最新的认识。

戴尔·卡内基公司

1987年3月

序	黑幼龙	/	001
引言		/	001
<b>第一部</b>	<b>管理即领导</b>	<b>/</b>	<b>001</b>
	第一章 具领袖性质的管理人员	/	003
<b>第二部</b>	<b>计划</b>	<b>/</b>	<b>017</b>
	第二章 设定目标	/	019
	第三章 计划的种类	/	034
	第四章 计划的首要步骤	/	057
	第五章 决策	/	081
	第六章 计划的定案	/	097
<b>第三部</b>	<b>组织</b>	<b>/</b>	<b>111</b>
	第七章 组织架构	/	113
	第八章 授权与分权	/	144
	第九章 非正式组织	/	161

## 第四部 指导 / 175

- 第十章 选择适当人选 / 177
- 第十一章 沟通 / 196
- 第十二章 领导 / 219
- 第十三章 激励部属 / 237
- 第十四章 员工的考核与培养 / 262
- 第十五章 如何处理人的问题 / 288

## 第五部 协调与控制 / 311

- 第十六章 协调 / 313
- 第十七章 控制过程 / 329
- 第十八章 人的控制 / 345

## 第六部 结论 / 359

- 第十九章 汇合 / 361

MANAGING  
THROUGH  
PEOPLE

第一部

管理即领导

事情不会自己发生，  
而是被导致发生。

——海约翰

# 第一章

## 具领袖性质的管理人员



无论是庞大的商业公司、中小企业、非营利性组织，还是政府组织，所有的管理人员都同时扮演两种角色——管理人和领袖的角色，而且必须随时保持这两种角色的平衡。客观上，这两个角色有什么不同？又有哪些部分性质重合？

管理，通常被定义为：“有效利用组织内的资源，以达到所要的结果的一种能力。”一般管理所需要的资源不外是：

资金 (Money)

材料 (Material)

器械 (Machinery)

方法 (Methods)

人力 (Manpower)

当我们身为管理人的时候，我们通常较注意前四个 M 原则。

**资金：**在管理学上，资金包括资本和营运经费。管理人员必须把自己部门所分配到的资金，做最有效的利用。他们必须了解：今天所花的每一分钱，都应该在未来得到回收。资金是企业界的润滑剂和共有基点（common denominator），与整个企业的各层面有密切关系。所以钱的管理对企业来说，就有如血液循环对人体一般重要。

**材料：**在以生产为主的企业里，材料包括原料（raw material）和产品（finished products）。在经销或零售的行业里，材料则包括所有的库存（inventory）。即使是服务业，也有许多一般用品必须管理和控制，只是其重要性略小而已。

**器械：**要正确地选择和使用器械。这包括计算机与各种办公室器材，还有工厂、商店等的装设或配备，都是管理人员很主要的工作项目。

**方法：**在组织内，如何整合并有效使用各项资源，往往是企业成败的主要关键。管理人员的专长便是要知道如何使用各种技巧和方法。许多大公司，通常都已经发展出一套应付各种问题的有效方法，因而亦成为企业中的重要资源。

如何运用以上这些资源，都需要一些必备技术。如财务专家懂得如何管理资金，并使每一块钱都发挥最大的使用价值；工程师和工厂管理人员最懂得何种材料及何种配备的效果最大；工业工程师与系统分析师也晓得如何发展出最好的运作方法来。这些

技术对达到组织的目标极为重要。但无论如何，假如每一个部门的管理人员不能得到其他工作人员的支持合作，则任何知识技术都无法有效运作。这就是管理人必须兼具领导人角色的原因。

**人力：**安德鲁·卡内基曾说过，假如前四个M资源（Money, Material, Machinery, Methods）被取走而只剩下最后一项资源“人力”（Manpower）的时候，他仍然有办法东山再起，并且在短时间内转败为胜，重建企业王国。不错，缺少了人力资源，其余的资源都变得毫无意义。所以，在一个组织内，只要能够有效利用人力资源，必可克服其他资源的缺失。

人力资源的重要，不仅因为人有双手能够操纵器械，还有人的大脑可以决定组织要如何运作，并促使这些运作完整达成。

一位近代著名的管理思想家彼得·德鲁克说过，所谓管理，真正指的就是人的管理。人是成败的主要关键，故能有效管理人事，亦是企业成功的最重要因素。

每一部门的管理人员，每天都要处理从属人员的各项事务，从聘雇人员开始，接着是各项培训——除了新进人员的培训之外，还有往后的各种在职培训。管理人必须是很好的在职专家，能激励员工士气，使他们富有创造性，又能同心协力，共同为自己的部门建立起一种“团队精神”。假如员工遭到困难，管理人还必须协助他们，使他们能再顺利回到工作岗位上。管理人必须时时考核员工，并继续培养他们好的工作技术和态度，以使他们在工作上有更好的表现。



这便是管理人的领导角色。当然，管理人还必须同时管理金钱、材料、器械、方法等资源，这是他身为管理人的职责。他不能因特别注重人的管理而疏忽了其余各项，正如他不应注重其余各项而疏忽了人事管理一样。

本书的主旨便是：好的管理能利用各项资源，包括所有的技术专长。除了资源管理，领导的角色同等重要。除非管理人能兼具这两种性能，否则很难达到目标。有些书籍可能特别注重金钱、材料、器械或方法的管理，本书则特别强调领导的角色——也就是通过人的管理而赢得合作，进而达到我们的目标。

## 管理概念溯源

20世纪初，第一个使用系统化管理的人士，是服务于钢铁业的工程师弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）。他的主要目的是提高生产量。在此之前，大部分管理人员所做的决定，都是仿效直属上司，或基于本身以往处理相关问题时所得的经验。因此，管理人在这方面的知识其实十分有限。最常听见的理论便是：“我们一向是这么处理的。”

泰勒改变了这种情况。他研究许多不同的职位，然后想出要达到目标的最有效办法来。他设计了一套作业方式，把每项工作分成许多步骤，然后算出完成每个步骤所需要的时间，最后再设计出一套流程来控制整个材料的整合。

泰勒的“科学化管理”很快地传播开来。许多公司和其他需