

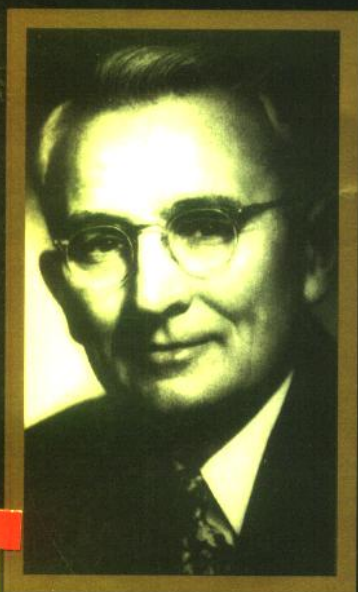
优质

的

《最新修订版》

领导

运用卡耐基沟通
与人际关系的原则，
帮助你成为更卓越的领导人



黑 幼 龙 主编

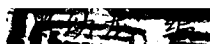
卡耐基管理群 著

卡耐基训练® 创办人—戴尔·卡耐基

海南出版社

优质的领导

卡耐基管理群 著



海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

优质的领导/黑幼龙编著
—海口:海南出版社, 2000. 2

ISBN 7-80645-584-1

I. 优… II. 黑… III. 管理-经济-当代
IV. F267

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 2048 号

优质的领导

作 者: 黑幼龙
责任编辑: 张 玫
出版发行: 海南出版社
照 排: 青青工作室排印部
印 刷: 广州时代印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 大 32 850×1168 字 数: 50 万字
印 张: 10.5 印 数: 1-5000
版 次: 2000 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
书 号: ISBN7-80645-584-1/F·62
定 价: 18.00 元

* 凡印刷有误, 可随时更换

每年世界各地约有 200 万人接受卡耐基训练®

他们从卡耐基训练® 中获得了宝贵的自信、沟通能力、热忱,他们也学会如何克服忧虑,如何得到他人的支持与合作,而成为一位领导人。

他们当中有些人正与你一样,由于先看了卡耐基的书,受到了激励,然后才报名参加。卡耐基训练® 在各地常定期举办,欢迎您参加,具体了解其功能与益处。

序

黑幼龙

几年前我在美国首府参加一场讲习会。那天的演讲人是加州大学的教授 DENIS WAITLEY。记得他在演讲中提到，威权式的领导不仅是没落了，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颇有效的。但最近几年一切都变了。

这几年的变化可真大。

波兰、匈牙利、捷克等东欧国家的集权政府不见了。苏联解体——他们曾一度那么强盛，变得那么贫穷、那么凄惨。公司也一样，权威、命令、强制要求可能在一段时期内管用，长期下来就很难了。

一九九三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，丰田有七万多员工，平均每人每年会提出六十个建议案。这么多

建议案，公司采纳的竟多达百分之九十九。

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，把工作上的事当作自己的事？员工对领导人的这种信任，能化解多少冲突纠纷。而这也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需具备的能力。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，或将来无意作领导人。

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，能藉沟通与其他部门，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、电脑、修车，每一种能力都是要藉学习而来的，为什么会有人认为领导力是不需学习就会的呢？

WAITLEY 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都华的话说：

真正的领导人很有自信，但不会自视颇高，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，以至不愿与他人分享。

引 言

“人的管理”(Managing Through People)一书,出版于一九七五年。其中八万余册供应卡耐基经理人领导训练班®的学员,另对外售出约两万册。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·卡耐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。在一九七八年的修订版,我们报导了一些这类的例子。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,卡耐基经理人领导训练班®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·卡耐基在开发人类潜能的运动当中,可说是一名先驱者。他把许多人际关系的基本法则综合起来,构成一系列课程

优质的领导

的基本要素。本课程阐述了戴尔·卡耐基的管理哲学,并将之推广至全世界。

一九六二年,我们首先把管理组织内部的发展过程收集起来。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,使其成为卡耐基训练®的新课程。由于卡耐基训练®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。

第一个对外公开的卡耐基经理人领导训练班®,是于一九六七年开办。自此以后,全美有十二万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、瑞士等其它国家,也都纷纷举办这类的课程。

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、还有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。

做为业务经理储备人才的销售人员,发现和一般高级主管、

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，一样助益甚大。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、计划短程、中程、甚至长程的各种活动，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，人事管理总是一再受到强调。“所谓管理，指的就是人的管理。”这可说是研讨会的基本哲学。

卡耐基经理人领导训练班®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而来的；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的管理人员，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。

卡耐基经理人领导训练班®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、中级经理或高阶层的主管人员，都能明了接受。

本书尽量避免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，能够创造并朝自己的目标前进。故本书的目的便是要引导管理人员如何去开发这些潜力，去鼓舞员工的创造能力，并增强由人们工作中达到自我满足和成功的愿望。

本书虽然是卡耐基经理人领导训练班®的教科书,但在管理原则的理论上,却完全是自成一体。

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。

目 录

引言..... (1)

第一部 管理即领导

一、具领袖性质的管理人员 (1)

第二部 计划

二、设定目标..... (13)

三、计划的种类..... (25)

四、计划的首要步骤..... (45)

五、决策..... (66)

六、计划的定案..... (80)

第三部 组织

七、组织架构..... (91)

八、授权与分权 (118)

九、非正式组织 (133)

第四部 指导

十、选择适当人选	(145)
十一、沟通	(162)
十二、领导	(182)
十三、激励部属	(198)
十四、员工的考核与培育	(219)
十五、如何处理人的问题	(243)

第五部 协调与控制

十六、协调	(261)
十七、控制过程	(275)
十八、人的控制	(289)

第六部 结论

十九、汇合	(303)
-------------	-------

一、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、或政府组织，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？又有哪些地方性质重复了？

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

金钱(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。

金钱：在管理学上，金钱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金钱，做最有效的利用。他们必须了解：今天所花的每一分毫，都应该在未来得到回收。金钱是企业界的润滑剂和共有基点(common denominator)，与整个企业的各层面都有密切关系。故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 mater-

ial)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:未正确地选择和使用器械。这包括电脑与各种办公室器材,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金钱,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的角色。

人力:安德鲁·卡耐基曾说过,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,并且在短时间内败部复活,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,只有能够有效利用人力资源,必可克服其它资源的缺失。

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·杜拉克说过,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，从聘用人员开始，接着是各项训练——除了新进人员的训练之外，还有往后的各种在职训练。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，俾便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——也就是透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

本世纪初，第一个使用系统化管理的人士，是服务于钢铁业的工程师佛瑞德·泰勒(Frederick W. Taylor)。他的主要目的是提高生产量。在此之前，大部份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到的经验。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”立刻很快地传播开来。许多公司和其他需要不断重复呆板工作的组织,都纷纷采用泰勒的方法,这不但节省许多时间和材料,也节省许多工人的劳力——这就表示更能有效达到公司的目标。

随后,泰勒的许多观念被不断改进,也变得更复杂了。在许多继起者当中,最有名的是法兰克和莉里安·吉布列士夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)。吉布列士介绍他们所研究的“时间和动作”的观念。经由审密的观察,他们把一项工作分割成一系列的動作,每个动作都精确地计算过时间,然后再由每个工作于规定时间内,负责完成某系列简化的单一动作。这个“最佳方法”,马上成为科学管理的宣传口号。

虽然这个方法的确为生产工业提高不少生产量,却也制造不少问题。许多工人埋怨这种方法非人性;工会也指责工程人员为了替“加速”找藉口,而故意把生产标准调低;许多管理人更开始倚赖“科学方法”来解决各种问题,忘了机械后面的因素才是最重要的。不错,这种经过分析的方法自有它的价值,只是有些东西不见了。

这消失的环节终于在一项实验中得到答案。一九二〇年代晚期,艾尔顿·梅友和佛利兹·罗斯伯葛(Elton Mayo & Fritz Roethlisberger)两人于西部电气公司做实验,看有哪些物理因

素会影响到装配工人的生产量。梅友和他的工作小组任意选了一批男女工人，在一间隔离的工作室中做实验。他们把室内的温度调高或降低，把光线调至许多不同的亮度，结果让他们十分惊奇。因为无论他们怎么调节，生产量却一直持续增加。这证明了物理因素的改变对生产量的影响并不大。再经过好几年不断的实验分析之后，梅友和罗斯伯葛证实了：工人对工作环境当中某项成份的改变，反应并不大。他们在意的是整个工作环境的气氛。据研究，生产量的增加和某些无形的因素的有关。如：与自己喜欢的人一起工作、喜欢被别人视为“特殊人物”等。他们喜欢被视为独立的个体，而不是笼统地被看成装配线上的“装配机器”。

管理便是要特别注意这些“人的因素”。人非机器，管理工作也不可能完全机械化。因此，我们认为管理的主要精神即在于：

人的管理

“管理工作必须重视人的因素。”此观念一直持续成长到现在。在过去这几年来，管理专家研究了人类行为的科学。他们由心理学、社会学、人类学、和许多相关的法则当中，撷取了许多观念。结果不但使工人的生产量不断增加，也把工作环境弄得更舒适愉快。这些改进都使更多工人能由工作中得到满足。

戴尔·卡耐基是把人际关系原则应用到管理工作上的少数先驱者之一。其经典之作“如何赢取友谊与影响他人”十分畅销。因为读过的人都承认该书对自己的公私生活影响极大。企业界的主管为员工购买此书，也都认为书中的原则对员工的工作表现有极大帮助。许多公司把员工送到卡耐基训练®中心来，更有许多公司要求卡耐基训练®专门为他们的员工提供在职训练。