

卡奈基的 经营管理学



·人类出版史上·最畅销的书··

成 都 出 版 社

卡耐基经典全集

卡耐基的经营管理学

林郁 主编

成都出版社

卡耐基的经营管理学

主 编:林 郁

责任编辑:聂 林

封面设计:张 红

责任校对:陈 强

出版发行:成都出版社

地 址:成都市一环路西一段百花苑

邮 编:610072

电 行:(028)7765081

经 销:四川省新华书店

印 刷:西南民族学院印刷厂

版 次:1996年3月第1版

印 次:1997年1月第1次印刷

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:9.625

字 数:200千

印 数:1—2000册

书 号:ISBN7—80575—979—0/G·208

定 价:16.80元

(版权所有,翻印必究)

前言

事业的成功与否直接关于经营者的能力。所谓经营者的能力,非指最高决策者之管理能力,而是泛指现场领导者等所有各阶层管理者的管理能力。

事实上,确知管理者是否具备卓越管理能力,以及曾否适切地接受知人善任的训练,是尖端管理的主要责任之一。

中层管理者是由具有丰富经历的人员所组成,包括出身于工厂的劳动者,以及服务于办公室的事务员,亦有毕业于培养管理者之专校或大学的“管理见习者”,以及具备经营管理和技术等特定范围的专门人才。由下层开始训练培养,使其成为经营部门的一员,并彻底教授他们一定程度的管理制度与管理技术,乃是不容忽视的重要过程。

许多公司纷纷订立新秀管理员的训练计划,以储备人才,并为修业中的职员实施管理者培养计划;即使本身未成立训练计划的公司,也会利用大学、产业团体或一般公开的经营研究班,来补其不足。

戴尔·卡耐基协会也和其他经营组织一样,有着相同的问题,例如训练管理者、培育将来的管理人才等,这不仅是本部的问题,世界各地许多戴尔·卡耐基教室的分部亦然。我们的组织在管理上有双重问题,一是多国籍大组织之大企业的复杂性,一

是许多分设于各地之独立分部所特有的小企业问题。

一九六二年,戴尔·卡耐基协会成立第一个公司内用的管理者的培养计划,不论本部、分部,缜密地调查关于劳动者多年累积的经营经验及经营管理的文献,并依此文献设计计划表,清楚规定管理者的主要责任,开发克尽责任的适切训练方法。

凡是在本部与分部的管理者,皆可接受此管理者培养计划的训练。结果,优秀的销售员虽不一定能够胜任销售经理的职务,然其管理能力却有显著的提高,显示在其它领域具有更突出的管理能力。

有许多分部对此经营研究班相当热中,建议以崭新的戴尔·卡耐基教室之面貌,向大众公开,我们因此决定向大众公开提高个人管理能力的讲座,并完全公开协会内所采用的课程。这种方式不但为我们公司带来较好的效果,在其他公司亦造成相同的情形。

戴尔·卡耐基经营研究班,初次向大众公开是在一九七六年。公开以来,在美国即有两万人以上参加,具在世界各地,如日本、巴西、西班牙、德国、澳洲、纽西兰、阿根廷、冰岛、爱尔兰、英国等设立研究班。

前往研究班的参加者,包括各种职业、各种阶层的管理者。大公司通常派遣中坚干部参加,中小企业则必由最高主管出席;至于个人企业,除了经营者本身前来,亦经常带领全体职员来参加(或日后派遣来接受训练)。另外,更有许多公司要求我们单独在其公司内开设课程。

经由此研究班而训练成销售管理要员的销售员,通常被安置在与经验丰富的销售经理、副董事长、技术管理者及人事管理

者共同商讨事情的职位上,这些人职权上虽有差异,然其作为管理者的职务,基本上是一样的。管理者的任务乃在于设定目标,成立短期、中期、长期的活动计划,使部门组织化,以及指挥统率部下。

一切必须实行的任务当中,属于人事方面的管理最重要。所谓经营,即是实施活用“人”的经营方式,此为研究班的基本哲学。

戴尔·卡耐基的经营研究所,能指引你解决经营问题甚具效果的捷径。综观现代经营思想的经营革新,多衍生自以经营管理为专门课程之一流大学的研究与深层分析。关于人类的分析,则是衍生自行为心理学者与社会学者的研究,此乃众所周知的事情。但是,每天必须劳心管理问题的大多数管理者,至今皆已无法充分地学以致用,公司的最高主管纵使出身于甚具权威性的商学院,也未必能够将其所学,完全教给其底层的管理者。

戴尔·卡耐基经营研究班与本书的目的,乃在于以容易理解乃接受的方式,向现场领导者、中间管理者,以及无暇至大学进修的多数上级管理者,介绍最新的经营管理理念与经营管理技术。

本书并不太使用专门用语,以说明健全经营的技术与概念。而是透过实例,介绍单位或部门管理者之日常活动该如何来配合这些管理方式。

经营管理中,管理尤其重要。公司的蓬勃与否,端赖从业员;使事业成功且振奋部下的士气,乃成为管理者的主要责任。

本书并非魔术般的咒文,而是作者坚信,人类为了达成经营目标,必然具有无限创造的期盼成功的欲望,并透过工作来满足

• 4 • 卡耐基的经营管理学

自己的欲望。这是商界上最深入透彻、最实用的经营学指南。

本书是根据戴尔·卡耐基经营研究班的教材撰写而成，故本书乃是经营原理的总括。对、假、如、新、旧、商、界、中、除、非、至、少、

希望阅读本书者，都能深深领悟其组织团体之所以成功的方法与技术，且依照各自的情况，使其易读、易解并加以应用。

曾、本、基、的、理、想、和、实、践、太、式、营、业、的、人、用、来、就、实、是、明、显、的、营、业、歌、

作者？

真、基、的、理、想、和、实、践、太、式、营、业、的、人、用、来、就、实、是、明、显、的、营、业、歌、

管、理、学、以、日、进、步、之、速、非、昔、年、管、理、所、能、比、拟、者、也、故、本、书、之、出、

、谁、分、别、来、入、于、心、、谁、分、别、来、入、于、心、、谁、分、别、来、入、于、心、、谁、分、别、来、入、于、心、、

情、感、同、理、以、代、之、、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

习、智、今、至、、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

、其、理、的、普、华、公、司、已、曾、年、以、心、计、自、述、和、美、国、

目

录

KA NAI JI DE JING YING GUAN LI XUE

卡耐基的经营管理学

前言	1
目录	1
第一部 经营管理	1
第一章 · 经营管理	3
第二部 计划化	13
第二章 · 目标的设定	15
第三章 · 计划的种类	30
第四章 · 计划化的第一阶段	50
第五章 · 下意志决定	66
第六章 · 完成计划	82
第三部 组织化	95
第七章 · 组织构造	97
第八章 · 权力的转移和分化	119
第九章 · 非正式或正式组织	132
第四部 命令	147
第十章 · 得到适当的人才	149
第十一章 · 意志的传达	165
第十二章 · 领导能力	182

目

录

第十三章·动机的起因·····	196
第十四章·从业员的评价及养成·····	209
第十五章·部下问题的处理·····	229
第五部 调整与统制 ·····	245
第十六章·调整·····	247
第十七章·统制过程·····	258
第十八章·统制之人性面·····	270
第六部 结论 ·····	283
第十九章·总结·····	285
后记·····	297

第一部 经营管理

凡事皆非自然衍生,而是使其产生。

——赫兹

第一章 · 经营管理

组织化活动的成功,无论是公司、医院、工会或政府机关,皆为指导者的管理技术所左右,无一例外;而管理技术则非与生具备,而是广泛阅读有关文献,参加解决管理者问题之研究班及讨论会,或密切观察其他优秀管理者的行事等积极培养而成。

大企业和管理者的培养投注巨额的预算,只要是管理者,不问男女都让他们参加学校或研究班的训练,多方学习具有效果的经营管理技术与方法。

何事会导致管理者的成功或失败呢?成功的管理者是多才多艺,而失败的管理者则一无所长吗?回答这个问题之前,必须先分析管理者的职务。

所谓经营管理,其定义是:组织部门具备能够充分有效地运用一切可资利用的资源,使其达到预期成果的能力。管理者可资利用的基本资源有以下五 M:

Money(资金)

Material(资材)

Machinery(机械设备)

Methods(方法)

Manpower(人的资源)

资金 经营管理的资金,包括设备资金与周转资金。管理者

对于自己负责的部门所分配到的资金,必须做最有效的应用,而且知晓今日用度是否可为将来的取度,也就是必须充分预期利益的回收。金钱是经济界的润滑油,是维持企业所有层面的公分母。资金管理在经营管理方面极具重要意义,犹如血液循环之于人体。

资材 制造业的资材,包括原料与成品。拍卖业与零售业以其库存货品为资材。服务业(其资材与制品中心相比,价格较为低廉)亦有各式各样必须管理的资材。

机械设备 以工厂和店铺所使用的设备为主,包括电脑与事务机等机械设备。其适当的选择与利用,是管理者的主要工作之一。

方法 组织其他资源,并利用其供给的组织方法,分析事业的成功与否。管理者的能力决定于适切地指示技术与方法。大多数的大公司都会开发有效的方法以处理问题,这也是公司有力的资源。

人的资源 安德鲁·卡内基(钢铁大王)认为,纵使缺乏前四项(资金、资材、机械设备、方法),只剩下从业员——人的资源。则无论如何,企业仍然可以在较短的时间内重新建立——这番话广受人们的支持。

空有前四 M,而独缺人的资源,对于事业的营运毫无助益。有效地运用人的资源,可以弥补其他资源的缺乏;若是无法充分利用人的资源,纵使其他资源不虞匮乏,依然会破坏组织的力量。

经营管理端赖人的资源——人的资源不仅意指操作机械的双手,还包括决策组织的机能,以及实施其决策大脑。

现代最着名的经营学者彼得·德拉卡曾说,真正的经营管理就是从业员的管理。从业员是企业成功的中枢,人事管理才是企业繁荣与衰亡的关键。

经营管理的英语是MANAGEMENT,重意节在MAN,亦即'MANAGEMENT。

我们致力于MAN(人材)的开发,而它则与其他资源的开发息息相关。MANPOWER(人的资源)是导致其他资源成功或失败的关键。

优秀的管理者能充分活用其他一切资源。透过第五个M的有力管理,以最佳的效果达成我们的目标,乃是本书的基本主张。

●经营管理概念的历史

钢铁公司技术师弗烈德利克·W·泰拉,初次尝试经营管理的组织方法是在二十世纪初,其主要目的是提高生产力。在此之前,几科所有经营管理上的意志决策,都直接取决于监督者的专门知识与过去处理类似问题的经验。因此,管理者完全仰赖自己有限的知识及前任管理者的惯例。“以前亦是如此”经常是决定之际的根据。

泰拉将其全面改变,分析、调查各类工作,再确定最具效果的处理方法;详细指示各阶段工作所采用的方法;正确分配完工前的时间比例;以及圆滑运作具有任何可行性的制度以处理资材,都在他的计划范围之内。

泰拉提出的“科学的经营管理”,迅速为人所理解,许多团体和各种类型的公司,也纷纷采用这种思想方式与方法。结果,这些公司在时间与资材方面节省了无以估计的经费,而且避免了

劳动者不必要的劳力浪费；这是因为泰拉等一群管理者，为了达成生产目标，开发了节省必要能量的方法之故。

泰拉的许多生产，都是经由“工业技术”新领域后继者的琢磨，变成更加洗炼的方法而付诸实行的；最著名的后续者是住在弗兰克里昂的基尔普烈斯夫妇，他们曾研究发表“时间行动”调查的结果。此调查首先是用时间精确地测量行动，将工作详细分门别类，然后再以最少的劳力和时间来完成，使工作单纯化。基尔普烈斯的调查结果，“唯一最佳的方法”是——科学的经营管理——此成为不朽的座右铭。

解决生产问题的组织方法，可以达成提高生产力的目标，但方法的本身并非毫无问题。对于劳动者与工作的一切效率，专家们所采用的非人性处理方式，往往招致怨声载道。劳动工会以工业技术是要谋求“提高效率”为藉口，用“唯一最佳的方法”分析，将已经决定的基准大幅提高，并设定未达水准的生产力之最高基准，因而妨碍了计划。管理者往往忘却在机械背后之人，面对任何问题，都要使用“科学的”技术来图谋解决。的确，当我们充分运用此分析方法后，往往会有万事具备只欠东风的缺憾。

此缺憾部分从一九二〇年末到一九三〇年初十年间，经由爱弥顿·梅约及弗利兹·雷斯里斯法葛两人的实验才加以弥补，当时他们服务于威斯坦·埃雷克特里克的赫松工厂。其实验是调查组合的环境的物理性变化，会为劳动者的生产力带来什么影响。首先他们将所有男女受测者安置在一间房子里，然后改变室内的温度、调节各种照明度。结果令人惊讶的是，尽管环境已发生变化，生产力却依然节节上升，这证明了物理性因素对于劳动几乎不产生任何影响。他们根据这项结果，进行几年的分

1924—1932

析,发现劳动者对环境的部分物理性变化毫无反应,对包含精神因素的劳动环境才产生反应。此时,许多复杂的要素对生产力的提高具有极大的影响,例如对一起工作的人抱有好感;没有“人”愿意在杂烩的作业线上工作;被见为“特殊的”人;满足自己被当作个体来看待等。

以此为契机,更进一步实行观察人性要素的经营管理,亦即不可单纯而机械地实行经营管理,必须留心人性的要素。因此形成问题语系,MANAGEMENT 变成 HUMANAGEMENT。

目前,人们对于人性要素的兴趣愈来愈高。

经营专家从前曾费很长的时间不断研究行为科学、心理学、社会学及人类学的各种法则,顺理成章地用来研究生产力的提高,因此引导出许多改善劳动环境的概念;由于这层的进步,能自劳动获得满足者逐渐地增加。

● PLORDICOCO

成功的管理者,为达目标,真是无所不用其极吧? 如何运用五 M,以带来最大的成功机会呢?

构成经营管理的基本要素可以归纳为头字语 PLORDICOCO,此头字语是由各构成要素的前两个字母组合而成。

PL——Planning (计划化)

OR——Organing (组织化)

DI——Directing (指示)

CO——Cordinating (调整)

CO——Controlling (统制)

计划化——欲开始实际活动时,首先必须订订行动计划。行动计划通常是先设定应该达成的最终目标或近程的诸目标,然

后为达目标而追踪各个计划的必经阶段,最后再设定更详细的行动计划。

考虑经营时,最重要的是要清楚地确定组织的最终目标、计划的立案与实施的阶段。营利事业当然以利益为目标。既成目标的利益之重要性,下一章再做更深入的讨论。至于利益以外的目标,若能促成计划的成功,不妨将它们做一番预测。

计划有长期与短期之分。许多公司设定可历经多年计划,这对于长时间要求资金、设备与管理者的情形尤为重要。长期计划在日常业务方面,经常与短期和中期目标共同运作,相辅相成。计划之所以订立乃是要处理经常反复发生的问题,以免临时慌忙寻求解决对策。此外,亦单目标的计划,是专门处理将来发生的特定状况。

计划中,解决问题的可能对策并不限于一个,管理者可从诸种解决对策中选择其一,其中包括自己所想出者。实行对策时,必须刺激计划立案者的创造力。创造力人皆有之,优秀的经营者能游刃有余地促使他人发挥创造力。实行计划时愈具独创性,愈能产生深具可行性的解决对策。

计划化的过程中,另一重要部分是下达决定。具有下达优异决定之能力者,便有机会跻身为更上层的管理者;应赋予此上层管理者适当的权限,而此权限则以适切的意志决定能力为前提。

今日的企业,通常以多人共同作业,几个管理者共同决定对策。管理者必须了解,在下达决定的过程中,能获得多少部下的合作,以及已经下达的决定、在实行的阶段内、能拥有多少干部的协助。这些计划化的问题,将于本书的第二部做一番全盘性的讨论。