

<<优质的领导>>

图书基本信息

书名：<<优质的领导>>

13位ISBN编号：9787508613499

10位ISBN编号：750861349X

出版时间：2008-12

出版时间：中信出版社

作者：卡内基管理群 著；詹丽茹 译

页数：375

译者：詹丽茹

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<优质的领导>>

### 前言

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！

而这也是本书所最先。

## <<优质的领导>>

### 内容概要

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。

的教科书，但在管理原则的理论上，却完全自成一体。

所谓管理。

即指人的管理，需要优质的领导。

本书用最浅显易懂的文字，介绍最新发展的管理知识和管理技术上的一些新观念，并教你如何把这些原则运用在日常的管理工作上。

人是企业成败的关键因素，而且人的潜力无限，能够创造并朝着自己的目标前进。

本书的目的便是要引导管理人去开发员工的潜力，去激发员工的创造能力，增强人们从工作中获得自我满足和成功的愿望。

本书是卡内基经理人领导训练班的教科书，阐述了戴尔·卡内基的管理哲学。

学会运用卡内基沟通与人际关系的原则，你一定会成为更卓越的领导人。

## <<优质的领导>>

### 作者简介

戴尔·卡内基(Dale Carnegie, 1888—1955)美国密苏里州人, 著名演讲家、畅销书作家。1912年他在纽约教导成人如何与人沟通, 创办了卡内基训练。

目前卡内基训练已成为世界性的机构, 分支机构遍布78个国家。卡内基训练独特的培训课程已经帮助逾800万人走向成功。

他的畅销书《卡内基沟通与人际关系》《如何停止忧虑, 开创人生》《成功有效的团体沟通》等, 在全世界以38种文字出版。销售量已超过5000万本。

<<优质的领导>>

书籍目录

序 黑幼龙引言 第一部 管理即领导 第一章 具领袖性质的管理人员 第二部 计划 第二章 设定目标 第三章 计划的种类 第四章 计划的首要步骤 第五章 决策 第六章 计划的定案 第三部 组织 第七章 组织架构 第八章 授权与分权 第九章 非正式组织 第四部 指导 第十章 选择适当人选 第十一章 沟通 第十二章 领导 第十三章 激励部属 第十四章 员工的考核与培养 第十五章 如何处理人的问题 第五部 协调与控制 第十六章 协调 第十七章 控制过程 第十八章 人的控制 第六部 结论 第十九章 汇合

## &lt;&lt;优质的领导&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部 管理即领导第一章 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，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。

## &lt;&lt;优质的领导&gt;&gt;

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——这就表示更能有效地达到公司的目标。

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，最有名的是弗兰克和莉莲·吉尔布雷思夫妇（Frank and Lillian Gilbreth）。

吉尔布雷思介绍他们所研究的“时间和动作”的观念。

经由严密的观察，他们把一项工作分割成一系列的动作，每个动作都精确地计算过时间，然后再由每个工人于规定时间内，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，却也制造了不少问题。

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”找借口，而故意把生产标准调低；许多管理人员更开始倚赖“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。

20世纪20年代晚期，埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和弗里茨·罗特利斯伯格（Fritz Roeth-Lisberger）两人为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。

梅奥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，梅奥和罗特利斯伯格证实了：工人对工作环境当中某项成分的改变，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在线的“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。”

## &lt;&lt;优质的领导&gt;&gt;

”此观念一直持续发展到现在。

在过去这几年内，管理专家研究了有关人类行为的科学。

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，也把工作环境变得更舒适愉快。

这些改进都使更多任务人能从工作中得到满足。

戴尔·卡内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《卡内基沟通与人际关系——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个人生活和社会生活影响极大。

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的帮助。

许多公司把员工送到卡内基训练。

中心来，更有许多公司要求卡内基训练。

专门为他们的员工提供在职训练。

本书随后会提到这些原则，并告诉读者：管理人当如何赢取并维持员工的合作。

因为，无论管理系统如何完美，其程序又如何周到，如果没有人的合作意愿，则组织的目标永远无法达成。

五项要素成功的经理人，是用什么方法达到其目标呢？

他们如何恰当地使用五项资源，而达到最大的成功？

成功的管理有五个基本要素，那就是：计划（Planning）组织（Organizing）引导（Directing）协调（Coordinating）控制（Controlling）计划：在还没有采取任何行动之前，行动的设计必须完全规划下来。

这计划通常由陈述所欲达到的目标开始，然后再详述各步骤的细节，以便朝预定的目标前进。

在管理的范畴里，公司或组织的目标应在筹备和执行计划的时候，时时清楚地铭刻在心底。

在企业里，目标通常包含利润。

有关把利润定为目标的重要性，我们将在下一章做进一步讨论。

计划有长、短期之分。

一般公司通常计划到未来的好几年，尤其对公司内部长期资金的运用、设备及人事方面的规划等，都十分重要。

长期计划通常来自中、短期目标，并且能适用于日常的运作。

“计划”一定要能处理经常碰到的问题，如果员工碰到问题时，能立刻依据处理，增加效率。

有的计划则只针对单项目的，即只可能发生一次的状况。

计划包括发展出一系列可能解决某项问题的做法。

如此，管理人可以有选择的余地，不致局限于单一的处理困境里。

要发展出多个可供选择的方法，则计划者必须要有创意性的思考能力。

我们大部分人都具有这项能力，好的管理人便是要帮助人们把这项能力释放开来。

计划越富有创意，则越有可能发展出实际可行的多样选择。

计划的另一重要部分是决策（decision—making）。

管理人越能做正确的决策，则越能在组织内晋升到较高的地位，并得到较多的权力与利益。

一个现代化的公司，通常由好几个人共同做决策。

管理人必须知道要如何帮助员工参与公司内部的决策过程，并如何支持员工把决议付诸实行。

本书的第二部分，将会对“计划”这个主题，做全盘详尽的讨论。

组织：计划一旦定妥，整个公司便要组织起来，以便把计划有效地付诸实行。

由于公司日渐成长，无论是公司本身的大小、工作量、地理分布或产品变化等，都日趋复杂。

这时，如何组织起一个健全的架构，便越来越显得重要。

公司的结构通常采用层级结构。

也就是说，每个管理人都控制了一群下属管理人（subordinate managers），而自己本身则又须向上级负责。

如此层层负责，一直向上达到最高行政主管。



## &lt;&lt;优质的领导&gt;&gt;

要明了这个结构的详细关系，我们必须先弄清楚各个职位的职责，还有各个职位彼此之间的相互关系。

为了让员工能发挥专长，许多公司都把自身结构分成“生产线一行政部门”（Line-and-staff）两部分。

生产线管理人对其辖区内的员工和整个生产运作负有责任；而行政部门的职员虽然有的在生产部门工作，却往往自视是独立作业的专门工作人员。

如何使员工协力合一，这也是现代管理工作的主要问题之一。

除了正式的编制，许多公司还发现组织内有一些非正式的结构——一种纯属人际关系而形成的小团体，常常与正式的组织发生冲突。

好的管理人应当知道这些团体如何形成，与正式的公司组织关系又如何。

他必须了解这些团体对公司政策的影响有多大。

从应用组织架构的观点来说，能对管理工作产生最大效益的，莫过于“分权制”（delegation）。

这就是说，管理人的许多工作和职权，可以授给下属。

当然，管理人仍须对整个部门的成败负责。

但假如管理人懂得如何有效授权，则部门达到目标的机会当然就更大。

在本书第三部分，我们会审视公司内部正式和非正式的组织，并思考它们在管理工作上有什么影响。

引导：组织的结构本身只是一个骨架，还必须有人作为来赋予它生命。

好的引导始于公司内的人事选择，也就是如何选择适当的人来执行各种职位所应承担的功能。

人的管理也倚赖这些人。

要想“人尽其才”，必须先仔细分析这个职位需要具备什么条件的人才来担任，如此，接下来才能去发掘人选，然后加以培训之后，还必须经常不断引导他们工作，激发他们的士气，使他们能把自己的长处完全发挥出来。

好的引导必须有好的沟通。

一名领导人——或说是管理人——现在能够把自己的观念、指示、态度和目标，与属下沟通，并知道对方是否真正接收到这些信息。

管理人也必须对下属的思想、感觉、希望或怨愤等情绪有所警觉。

能够直接与属下接触的管理人，通常是企业成功的关键。

他们的管理风格可以由其部门的整个环境、气氛显示出来。

据研究，好的领导与高生产力有密不可分的关系——无论你生产的是什么东西。

行为科学的研究，也显示领导和员工士气的关系。

懂得行为科学法则，并能将之应用在工作上的管理人，往往是好的管理人。

要管理别人，须先了解人。

心理学家在这方面可给我们很大的帮助。

在本书第四部分，我们就要浏览这些建议，并将之应用在日常工作上面。

我们也要正视纪律和其他的员工问题。

管理人可以预先防备某些事情发生，但人毕竟是人，总有一些不能克服的弱点，这便造成了管理上的许多问题。

当这些问题一再发生的时候，管理人就应该去找出原因，并在不违反公司目标的原则下，想出令人满意的解决方法。

协调：在多个团队共同完成的工作过程中，协调的工作十分重要。

但要如何做得省时、有效率，可以说是所有主管最头痛的问题。

某些协调程序其实可以编入组织的结构运作里，但有些则很难控制。

如公司的某些领导人，往往本身就是很难协调的对象。

协调工作，有时是由关心的代表组合形成一个委员会，然后共同来执行；有时候，则是某些特定幕僚的工作。

通常，协调工作并非公司编制内的职务，但由于受到大家关心，故一旦有事情发生，相关人士都会热心参与。

## &lt;&lt;优质的领导&gt;&gt;

协调工作因此仍然相当有效率。

控制：所谓控制，指的是“确定计划是否按照预定完成”。

管理人的职责，是要监督部属的工作是否达成公司的目标，这便需要控制。

控制的主要工具是要建立起“工作绩效的标准”。

这些标准——无论是按照收入、生产量或其他方式——都是用来衡量工作绩效的准绳。

使用这些标准也有很多方法，包括控制预算，做销售报告、生产因素报告和会计报告等。

这可以用简单的手写方式，也可以用复杂一些的计算机图表来表示，目的总是一样。

比较这些标准，看看差异在哪里，管理人便能进入问题的核心，看出实际的工作成效如何。

比较困难的是无形因素的控制。

如：公众形象、员工士气、顾客在接受程度和人事发展等。

由于这些无形因素较难衡量，因而也较难控制。

但无论如何，管理人员仍有衡量这些因素的标准，也有一套控制这些问题的方法。

我们在本书的第五部分，将会讨论到有形及无形因素的协调和控制，及如何应用到管理工作上的问题。

潜力与成果（P—R因素）企业必须制造成果以求生存。

这些成果通常用经济术语来表示，如利润、收益等。

至于非营利性机构，也是尽量以最低代价达到目标。

总而言之，如何开发组织内人的潜力，是很重要的问题。

假如人的潜力不受重视，所收到的成效必然有限。

若是管理人只注重成果，则虽然短期目标或许容易达到，却往往影响了长期目标的达成。

好几年前，“杜兰塑料纤维有限公司”进入了这个发展尚为时不久的新产业。

这是一个占领先机的大好机会，公司的创始人吉恩·杜兰，决心要在此行业中占领鳌头。

他要员工维持高的生产率，并随时密切注意公司的利润报表。

他很少注意到员工的能力发展，他的重要幕僚也很少有机会提供一些富有创意性的观念。

结果，杜兰的公司是赚了钱，却一直没有成长。

年复一年，他在利润方面都达到了目标，但长期目标却一直无法达成。

因为他没有给员工发展潜力的机会，这使得公司无法向前进步。

一个组织，除非特别注意并鼓励员工发展潜力，否则只能运用到其能力的一部分而已。

除非这种潜力被开发出来，否则公司的长期成长——甚至求生存——都会遭遇危机。

所以，管理人应该随时注意两种因素的平衡。

即人的潜能（potential of people，或称P因素）和所要的成果（results desired，或称R因素）。

假如一个组织过于注重R因素，则虽然一时达到短期目标，长期目标却因此受到伤害。

同样，假如过于强调P因素（过于重视培训或研究发展，则可能达不到预定的利润），则公司往往因得不到利润而影响生存。

有时候，我们是可以在短时间内稍微倾向P因素或R因素，以迅速达到某个目标。

如公司正在推行某项计划，所有员工便都必须全力配合，以期该项计划完满达成。

这时，推行计划期间便必须特别注重R因素。

假如管理人能营造起接受新观念的气氛、鼓励员工读书或参加研讨会、让他们参与其他富有创新性的活动——都可以鼓励员工发挥创造潜能。

这些努力有朝一日必有收获，员工的创意性贡献必可使公司成长。

更重要的，这些贡献新观念的人也会一同成长，并更具活力，更有成就感。

创新的好处当然很多。

根据参加卡内基经理人领导训练班的学员报告，不计其数的意见每年为许多公司节省了成千上万的金钱和时间。

尤其是各种创新性的意见，使他们得以凭借各种方法和系统，而完成自己的工作目标。

在宾州葛底斯堡批发商店工作的鲍勃·希克森表示：他曾建议公司安装自己的汽油桶，而不用到一般的加油站去购买汽油，结果每年为公司节省了2 000美元。

## <<优质的领导>>

纽约“桑普森地板公司”的莱特·罗德先生表示：他曾提供一个颇富创意的意见给公司，解决了一个服务顾客的问题，根据他们公司的规定，顾客选好了所要的货品之后，得等上一段时间，好让负责调派的人安排时间，派一位测量员到顾客家中测量。

之后，又得再等一段时间，让负责调派的人安排另一位技术人员去安装地板。

罗德先生建议公司改用另一种系统。

他要求销售部人员都能有一份时间表，上面标明各测量员的工作时间。

如此便可在顾客选完货色之后，马上安排测量时间。

同样，测量员也都持有一份安装人员的工作时间表。

等测量一完毕，也立刻就可以排定安装。

<<优质的领导>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>