



美国总统要求白宫每位资深成员人手一份的金科玉律

拉姆斯菲尔德 规则

[美] 唐纳德·拉姆斯菲尔德 (Donald Rumsfeld) 著 梅静 译

美国最高级别的管理课

RUMSFELD'S RULES

Leadership Lessons in Business, Politics, War, and Life



美国总统、国会成员、外交官、商业领袖、政府职员
都在学习的管理课程

阿富汗战争、伊拉克战争总设计师，美国前国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德的管理心得

HarperCollins Publishers
哈珀·柯林斯出版集团

CS

湖南人民出版社

博集天卷
CS-BOOKY

拉姆斯菲尔德 规则

[美] 唐纳德·拉姆斯菲尔德 (Donald Rumsfeld) ◎著
梅 静 ◎译

美国最高级别的管理课

RUMSFELD'S RULES

Leadership Lessons in Business, Politics, War, and Life

美国总统要求白宫每位资深成员人手一份的金科玉律

图书在版编目 (CIP)

拉姆斯菲尔德规则 / (美) 拉姆斯菲尔德 (Rumsfeld, D.) 著; 梅静译.
—长沙: 湖南人民出版社, 2014.6

书名原文: Rumsfeld's rules: leadership lessons in business, politics, war, and life
ISBN 978-7-5561-0180-1

I. ①拉… II. ①拉… ②梅… III. ①管理学—通俗
读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第115838号

著作权合同登记号: 18-2014-055

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

RUMSFELD'S RULES, Copyright © 2013 by Donald Rumsfeld.
Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

上架建议: 管理/励志

拉姆斯菲尔德规则

作者: [美] 唐纳德·拉姆斯菲尔德 (Donald Rumsfeld)

译者: 梅静

出版人: 谢清风

监制: 于向勇 康慨

责任编辑: 胡如虹

策划编辑: 赵辉

特约编辑: 郑荃

版权支持: 辛艳

营销编辑: 刘健

封面设计: 仙境工作室



出版发行: 湖南人民出版社 [http://www.hnppp.com]

地址: 长沙市营盘东路3号

邮编: 410005

经销: 新华书店

印刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版次: 2014年9月第1版

2014年9月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 17

字数: 231千字

书号: ISBN 978-7-5561-0180-1

定价: 42.00元

(若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-84409925)

献给为本书的规则添砖加瓦以及让我有幸变得更加睿智的人。

这些人包括孔子、克劳塞维茨、丘吉尔和孙子等。



引言 借来的智慧 / 001

第一课 身处底层的策略 / 006

身处底层时，要乐于向上级学习。/ 007

越努力工作，我就越幸运。/ 009

向老员工们学习。/ 010

别觉得自己是老板，你不是。/ 011

如果一件事不需要老板亲自定夺，你就全权负责了吧。/ 011

倘若犹豫不决，交给老板处置。/ 012

如果你搞砸了，告诉老板，并迅速纠正错误。/ 013

不要责备老板，他的麻烦已经够多了。/ 014

别让紧急需求排挤掉重要需求。/ 016

不赞同并非不忠。/ 017

如果心存疑虑，那就别做。如果仍无法确定，那就做正确的事。/ 019

第二课 开会的技巧 / 021

正确思考离不开倾听的艺术。/ 022

首先需要考虑是否真有开会的必要。/ 026

要想得到支持，就不要剥夺他人全程参与的权利。/ 027

即便会惹怒某人，也要鼓励他人各抒己见。/ 029

发言的目的是让别人听懂。/ 031

迟钝是最愚蠢的事。/ 032

不论是否有价值，新观点总会招致反对。/ 033

不要因为提出建议的人或许会惹你生气，就做出错误的决定。/ 033

一致同意不是胆怯，就是缺乏批判性思维。/ 034

会议的最后一个要点：“我们漏掉什么了吗？” / 035

第三课 识才 / 037

成员是一个组织能否成功的关键。/ 039

勇于做出艰难抉择。/ 039

每年都删减业务、产品、活动和人员。/ 041

一流的人雇用一流的人，二流的人雇用三流的人。 / 042

简历不能晦涩难懂。 / 043

很多人都有检查并改进事物的能力，但只有极少数人能确定遗漏了什么。 / 047

危害最大的领导是那些自以为是，实则大错特错的人。 / 048

人才能打中其他人打不中的靶子，天才能打中其他人看不见的靶子。 / 049

绝对不要雇用你无法开除的人。 / 051

不要认为自己是必不可少或永远正确的。 / 052

雇错人的责任全在雇主，而非员工。 / 052

第四课 战略性思维 / 055

若顺其自然，你就是在走下坡路。 / 056

如果你被收件箱牵着鼻子走，那你就是在优先解决他人的事。 / 057

没有目标，便只能随波逐流。 / 057

如果你不知道先做哪三件事，那你就根本没找到需要优先完成的事。 / 058

最好经常问一句“为什么？”。 / 059

卷入某事比抽身而退容易得多。 / 060

没有言明的假设会给你带来麻烦。 / 063

尽量做到准确无误。 / 069

监控带来进步。 / 070

要想确定事物的发展方向，就使用“门扉测试法”。 / 071

第五课 做好迎接未知的准备 / 073

一旦开始应敌，任何计划都会不可避免地发生改变。 / 076

知之为知之，不知为不知，是知也。 / 078

学会说“不知道”。 / 079

知者不言，言者不知。 / 080

战场上最难预料的就是取胜之道。 / 080

想对某事十拿九稳，要么就熟知有关它的一切，要么就对它一无所知。 / 081

告诉别人你知道什么，不知道什么，然后再说出你的想法。 / 082

希望我今天说的话还算动听，因为说不定明天我就会后悔。 / 084

一定无权可能是有趣甚至舒心的，一定有权却可能是危险的。 / 084

缺乏证据并不等于没有证据，更不等于证据不存在。 / 087

第六课 未知的未知 / 089

无可避免之事永远不会发生，意想不到之事却经常出现。 / 090

让你失败的，往往都是未知之物。 / 091

成功的伪装很难被人发现。 / 092

世界上唯一值得惊讶的事就是我们还会一直惊讶下去。 / 094

这场战争不同于上场战争，也不同于下场战争。 / 095

不要认为你永远不会做的事，别人也不会去做。 / 096

不战而屈人之兵，善之善者也。 / 096

多一个人知道机密文件，它被泄露的风险就急速上升。 / 099

陷入困境时，记得转移人们的视线。 / 100

第七课 面对危机 / 102

你放弃的那条路看起来总要更平坦一些。 / 104

相信你的本能。 / 105

不要像新飞行员一样“过量操控”。 / 107

只有在困境中才能看清一个人的本质。 / 108

第一批报告往往都是错误的。 / 109

做好充分的准备，才能从容不迫。 / 111

速度至关重要。 / 112

我们永远都不应该错过一场严重危机所带来的机遇。 / 115

第八课 面对媒体 / 117

首先，要说实话。其次，尽量言简意赅。 / 118

你不是目标，就是源头。 / 119

人们的反应与你的付出成正比。 / 121

并非所有负面新闻都有失偏颇。 / 123

不要接受一个前提不准确的问题。 / 125

将采访录下来，以确保其准确性。 / 127

事实胜于雄辩。 / 128

信任易失不易得。 / 128

如果你不想让某些话见诸报端，就管好自己的嘴。 / 130

与媒体打交道，没有什么东西是“私底下的”。 / 130

认为新闻界的每个人都在寻求真相，是一种战略失误。 / 131

真理未出门，谎言传千里。 / 132

第九课 摔跤里的学问 / 136

要是不奏效，就霸王硬上弓。/ 139

想他人所想。/ 140

无论是运动还是生活，都应有所储备。/ 142

沟通时，别觉得自己时刻都要发言。/ 142

你一直都有两个选择：行动VS恐惧。/ 143

第十课 与官僚机构的抗争 / 145

要想有摩擦力，就得先摩擦。/ 149

如果你不喜欢改变，就更不会喜欢与自己无关的事。/ 150

要想掌握军中所有事，就跟用茶匙舀出波托马克河里的水一样难。/ 153

自上而下清晰传递的命令，再加上共识，便能营造出信任、信心和团结。/ 156

领导力在于让人赞同，而非强制命令。/ 157

想办法分散任务、裁减员工。/ 159

向各个阶层的人寻求建议。/ 160

发现的本质在于试错法。/ 160

如果要克服所有反对意见才能开始，那便只能永远都一事无成。/ 161

记住“牙尾比率”。/ 162

减少管理层级，它们只会拉开公司高层和顾客之间的距离。/ 163

律师就像海狸，会跑到河中筑坝拦水。/ 164

有时，必须要杀鸡儆猴。/ 165

第十一课 军中的启示 / 167

不要死等上级、同事或员工们的反馈。/ 171

一系列命令后，不要再下达任何补充命令。/ 173

发号施令的将军，一个就够了。/ 173

存活下来的不是最强大或最聪慧的种族，而是对变化反应最灵敏的种族。/ 175

攻击和防御相辅相成，没有什么是一成不变的。/ 176

如果你的敌人正在犯错，不要制止他。/ 177

只能由任务决定联盟，不能由联盟决定任务。/ 178

你如果选对了人，并让他们训练有素，他们就有可能成功。/ 179

弱点是有刺激性的，常常引发冒险行为。/ 181

第十二课 任职白宫 / 185

政客也是人。 / 187

你已经无暇分身，没法再管第一家庭的事了。 / 188

友谊是人生中最美好的事之一。 / 190

不要为了工作牺牲一切。 / 191

白宫办公厅主任扮演的角色，就好比一名“标枪捕手”。 / 192

亲近总统需要付出的代价之一是你有义务把坏消息传达给他。 / 193

当副总统很难，不要再雪上加霜了。 / 194

别慌张，事情或许并不像内部人员看到的那样糟。 / 197

如果不能随时告诉总统你的想法，就别接受那个职位。 / 198

如果你强烈反对，就不要自动服从总统的命令。 / 199

在总统的领导才能中，最重要的就是使用语言和时间的能力。 / 200

让内阁和企业内的各部门做决定吧。 / 201

努力维护和加强总统职权的完整性。 / 202

尽情享受担任公职的时光。 / 202

第十三课 资本 / 204

基于利益的、巧妙的自由市场体系导致了富裕。/ 207

对自由本身缺乏信仰，是人们反对自由市场的根本原因。/ 208

花别人的钱，永远没有花自己的钱小心。/ 209

联邦的钱都来自纳税人，要将其视作“辛苦钱”。/ 210

懂得72法则。/ 212

联邦政府通常都不是第一个求助对象，而是最后一个。/ 213

若政府不能做好政府的事，那还如何让别人相信政府也能经商？/ 214

“大胆、革新、创新”这个概念出来以后，我们就要当心了。/ 215

人类的每一个问题都有一个众所周知的结论。/ 216

美国并不是世界出问题的原因。/ 217

第十四课 愿望的乐观性 / 219

要对自己的智慧感到悲观，对自己的意志感到乐观。/ 220

我这一生太常犯错，已不会再为此脸红了。/ 220

我从批评中获益良多，并没感觉因此而损失了什么。/ 222

保持你的幽默感。 / 223

我们无法保证一定能成功，却可以在成功到来之际做到受之无愧。 / 225

致谢 / 229

附录一 拉姆斯菲尔德个人简历 / 230

附录二 拉姆斯菲尔德的金科玉律（完整版） / 232

引言

借来的智慧

漫漫人生路，我们很多人时不时都会遇到一些有趣或睿智的事，并暗想：“我应该把它记下来。”好吧，打记事起，我就开始这么做了。这个习惯，我很可能是从做老师的母亲那里继承来的。她鼓励我遇到生词都先记下来，过后再查。结果，我发现自己一直在记录，不仅记下了生词，还记下了各种只言片语和格言警句，并把它们都放进了鞋盒里。

比如，第二次世界大战期间，父亲驻扎在一艘航母上。我给他写了封信，说自己想退出童子军，以便有更多的时间和朋友们做运动。数周后，我收到了父亲的回信。当时，那种薄光泽纸写的信就是众所周知的“胜利邮件”。父亲说我有权决定是否退出，但他接着写道：“放弃一次，以后就会放弃第二次。很快，你就会变成一个轻言放弃的人。”我把这条建议存进了鞋盒。

数年后，在佛罗里达州的彭萨科拉参加海军飞行训练时，我用SNJ机——一种单引擎涡轮螺旋桨飞机学习飞行。我在该机型的指南手册上找到了一些简明扼要的建议：“如果迷失了方

向，记住三点：爬升、节油、呼救。”“爬升”意为飞行员应该达到一定的高度，以获得更广阔的视野，从而确定方位；如有必要，关掉引擎滑翔，以便安全降落。“节油”意为减慢飞行速度，“释放出”燃料混合物，节约用油，以争取更多时间辨明方位。“呼救”意为迅速接通无线电，向任何可能在收听的人求救：“我迷路了，需要帮助！”

我们都会偶尔迷失，或随波逐流。因此，对任何人来说，“爬升、节油、呼救”都是条不错的建议。如果某件棘手的事让你迷惘困惑，那就后退一步，好好观察一下。不要急，深呼吸。如果你依然毫无头绪，就勇敢面对，不要犹豫，赶紧寻求帮助吧。

多年后，在理查德·尼克松总统的政府里供职时，我和尼克松的首席国内顾问丹尼尔·帕特里克·莫伊尼汉相交甚笃。丹尼尔极有天分，曾供职于肯尼迪和约翰逊政府。每次和丹尼尔交谈之后，我都能学到点儿新东西，并觉得生活变得更加美好了。无论大事小事，他几乎都感兴趣。有一次聊天，丹尼尔突然冷不丁地说了句：“唐，只买黑袜子就好。”我疑惑地看了他一眼。他说：“这个颜色百搭。”我认为他想说：在一个繁忙的世界里，最好用某些简单的习惯和决定让事情变得更容易。不过，这也可能只是着装建议而已。

一九七四年，我在国会的老友杰拉尔德·福特一被选为总统，就迫不及待地邀我出任白宫办公厅主任。因为理查德·尼克松令人震惊的辞职，突然成为总统的杰拉尔德·福特面临着极大的挑战。他上任初期，某天，我偶然提到了自己收集的某条“规则”。得知我还有很多关于如何管理政府的“引言”和“观察结果”后，他提出想都看看。

于是，我让自己的老助手利昂娜·古德尔把它们打印出来。稍加润色后，我便交了一份复印件给总统。他立刻为它们取了个名——“拉姆斯菲尔德的金科玉律”，并要求我为白宫里的每位资深成员都复印一份。从那以后，总统、政府职员、商业领袖、外交官、国会成员，以及很多成就卓著的人都读到了那