

卡耐基的二十四项领导黄金法则

卡耐基的领导艺术

的



「美」戴尔·卡耐基◎著
杨松陵◎译

下

本书在出版前被作为卡耐基领导人培训班的专用教材，从未

公开发行；卡耐基领导人培训班开办至今，为美国乃至世界培养

了无以计数的优秀领导人，其中包括美国前总统比尔·克林顿、

通用电气前CEO杰克·韦尔奇。



内蒙古文化出版社

THE LEADING ART
FOR CARNEGIE

C 933.2
9

卡耐基

的

领导艺术 (下)

■〔美〕 戴尔·卡耐基 / 著

■ 杨松陵 / 译

④ 内蒙古文化出版社



使人愿意接受建议或建设性的批评。你必须不断努力向被批评者传播一个观念，那就是，犯错本来就是人生的一部分。

能够传播这个讯息最有效的方法，莫过于承认你自己也不例外。纽约人寿公司的总裁弗雷德·布鲁斯说：“自己做个榜样是很重要的，你自己都做不到，又怎么能要求别人呢？”就在布鲁斯先生进入纽约人寿公司不久，就有了一个很好的机会证明他自己并非言行不一。

布鲁斯回忆说：“我当时做了一件令人震撼的事。我正准备前往法国接受主管的管理训练，行前我必须向上级交一些重要的资料，也就是我们的5年计划。但是因为我以前没有做过，所以造成了一些过失。就在我要离开美国前夕，我们提报了数字。我一去就是两个礼拜，当然我仍以电话和传真与公司联络。但是因为我们已经呈报了数字，而其中有个很大的疵漏：因为我误解了呈报的时间。我以为第一次呈报只是先报数字，然后会有充足的时间去分析并讨论如何改进那些数字。其实是不熟悉流程，因为首次呈报给公司管理委员会与董事会的预估数字已代表我们对计划的设订目标。然而，我当时并不清楚这一点。

“结果，由此产生出一连串的问题，因为那些数字并不是漂亮的预估，而且前后也不一致，还有一些管理计划也并未包括进去。我自己人又在法国，传真电话来来回回，除了知道发生了严重的问题之外，其他



一无所知。我只好申请先回国处理，但是我的主管告诉我：不用了，我们已处理妥当。

“直到我回国，才完全弄清楚这一切。我找了许多人谈话——他们都不敢相信。于是我当着所有人的面说，这是我的错。这是一个沟通的问题，并不是不了解数字的意义所致，这完全是一个沟通的问题，而且完全是我一个人的错误。

“我离开会场后，他们却互相批评起来。我那个部门的人说：‘你们为什么不告诉我们这是最后一次呈报？’其他部门的人回答说：‘你们自己本来就应该了解这一点。’他们都把手指指向对方，我只好再回去，告诉他们：‘这完完全全是我的错。我会为这件事负起全责。这是一桩沟通的问题，下不为例。’这段话果然让所有的交相指责停息了下来。有几个人还说道：‘不对，不对，这不能怪你，这本来就是大家的事。’”

立刻承认错误，绝对是避免引起互相怪罪的一种好方法。而且要能第一个认错，这样一来，其他人反而会立即跑来安慰你说：“不会啦！没有这么糟糕！没什么大不了的！也许是他们弄错了，没什么啦！最后应该还是没有问题的。”

假如你采取的是另一种策略——指责别人——那么他们立刻就会跟你作对，立马见效，他们会想方设法证明自己是对的，而你是错的。人的心理就是这样。



把所犯的过失拿来自嘲一番

不止在领导和同事、下属之间，这一点在所有的人际关系上都毫无例外——不论是在公司内、家庭里或是一群朋友相处的时候。当然，与顾客的关系更是这样。

如果顾客对产品或服务不满意，立即断然承认错误往往可奏奇功。邓白氏软件服务公司董事长约翰·殷雷先生就有这样的亲身经历。他说：“1987年，我有个机会到美国西海岸向大约一千位各大公司的高层主管做一场演说。一开始，我就用一些例子说明何谓‘输入’与‘输出’。例如：‘诺瑞加出局了，民主才能进入牙买加’等等。最后一个比喻是：‘忍者龟一来，芭比娃娃就节节败退。’每个人都忍俊不禁，除了我的一位主要客户，马泰尔公司（芭比娃娃制造商）的老板笑不出来。

“结果我人还没回到公司，已有一封信先我而至，信上说：‘我很喜欢你的演说，但是其中一句话，我希望你能下不为例。’写信的人就是马泰尔公司的老板。最后一段是说芭比娃娃的销售额远比我整个公司的资金还大云云。于是我立即回了一封道歉函，甚至还写了一封信给芭比娃娃。”他就是这么做的，结果也证明了他的做法是正确的。



殷雷并未就此打住。他说：“这几年来，我常带着这封信，每次演说时，我都提醒听众一定要对顾客有相当的敏感度。我把信拿出来给大家看，也说明了信的来源。

“有一天，我在纽约市华道夫大饭店演讲，马泰尔公司的老板亦在其中，不过我事先并不知道。我照样谈起那件事。有人递上来一张纸条，告诉我马泰尔公司的老板也在听众席上。我马上请他起身上台，我们言归于好。事后，他给了我一张小纸条，说明一切均已结束。从此以后，他成为我的一位热心的顾客。”

这件事带给我们一个重要教训：在别人还未来得及指出你的错误之前，你最好自己先坦承过失。如果做得到的话，你甚至可以把你犯的过失拿出来自嘲一番。千万不要想大事化小，小事化无。弗雷德·布鲁斯说过：“领导人一定得为自己的错误负责。诿过他人是再差劲不过的了。你一定得一肩承担起来。”安德烈·斯格诺瓦也说：“一个可以承认错误的领导，才能激发员工的创意，并鼓励他们有冒险的精神。”

想办法把抱怨转变为建议

处理过失或问题的第二步是：指责他人之前请三思而后行。如果犯错者完全清楚错误为何发生，如何



发生，也了解如何避免再度重蹈覆辙，就根本无须再说。徒然让别人更难受毫无意义。

士气高昂的员工才会有努力表现的意愿。联邦品质机构的领导者库特·琼斯说道：“人们来上班，都渴望能有所贡献，他们并不想把事情搞糟。事实上，他们希望能真正地投入。”了解这一点的领导，才能真正体会批评指责员工的杀伤力有多强。

最重要的是避免指责。类比设计公司董事长雷·史塔塔对这点体会极深。他说：“错误发生时，很自然地，大家第一个问题一定是：‘这是谁的责任？’这是人的天性，你总想找个人来怪罪一下，也喜欢谈论他人的过失。”

史塔塔努力让自己避免陷入类似的领导陷阱。他说：“我已经努力避免对公司同事说教。虽然我们多少都有这种倾向。事情出错时，就会责怪别人，或说出一番大道理。我自己想出来一个好办法，就是先由自身做起，想办法把抱怨转变为建议。”

史塔塔又说：“你得搞清楚，自己到底想达成什么结果。工作一天之后，你一定希望凭借有效的行动，让今天比昨天更好。显而易见，谈论某人的错误并不能达到这个目的。真正有所改善才是最终目标。”

北岸大学附属医院拥有 755 张病床，是康乃尔医学院的附属医院。院长杰克·勒佛正为一个重大的问题伤透脑筋。北岸医院几年来成长快速，但厨房的设备却仍停留在供应 169 张病床时的规模。



终于，建造医院新厨房的时机来到了，勒佛请一位同事去监工。他只提出两项要求：聘请一位停车顾问与一位饮食顾问。

勒佛回忆说：“我没有办法每天盯着这件事。结果他为了某种理由并未雇请停车顾问，也没有聘请饮食顾问。搞得既无法结束旧的厨房，也不能开张启用新厨房。”

勒佛发现这个情况时，新厨房已经开始动工，也已经投入了百万美金。要改变设计图为时已晚。然而这一切无法令人满意。因为新厨房还是不够大，供应的食物也不够好，医院的名声也不免受到了影响。

勒佛大可找那个同事来指责一番。但是那样做又有什么益处呢？把他臭骂一顿对新厨房会有助益吗？能让厨房送出来的食物维持热度吗？

勒佛总结说：“你大可不必批评别人。当务之急是修改整个系统，我们一定得想法改善它，我们应该扪心自问：‘我们怎么样才能改善这个状况？’显然浪费时间去指责别人，对事情的改善毫无益处。”

每个人都会本能地逃避批评与指责。被强烈指责的人通常都不再愿意冒风险，提出新的想法，或尝试任何新的做法。领导几乎是马上就损失了那位员工原本能有所贡献的潜能。

玛丽凯公司早就在员工身上落实了这种观念。这个观念是以改善为目的，而非以指责为目的。玛丽凯公司副董事长理查·马特烈说：“我们不再有绩效考核，我们只有绩效发展。原因是没有人喜欢被人指责



和非难。我只想知道如何帮助员工做得更好。重要的是我们一起讨论你在玛丽凯公司的事业发展，为了达到你未来的目标，你应该加强哪些方面？这是为你着想，而不是为我着想。”拥有这种态度的领导才能激发员工的创意。

康宁公司高级主管大卫·路德的经验是：“最能接受指正的人往往是勤于自我批评的人。最愿意改正的人也常是最优秀的人。他们永远想要再上一层楼，所以对于建设性的批评多表欢迎。日本公司有一项优点是，他们珍视每一个错误，他们把每一次发现错误都当做是挖掘到了宝藏，因为他们相信这是进一步改善的最佳机会。”

请牢记没有人喜欢被指责

毫无疑问，我们都同意这一点：没有人喜欢被人指责，但却有许多人喜欢指责别人。但很可惜责怪别人对于改善现况毫无益处。

当然也有例外。有的时候，人也会需要建设性的批评。假如这个需求很迫切、问题很严重、同样的错误又经常发生，那么，一定得采取某种对策了。如果经过慎重的考虑之后，你决定必须当面讨论这种情况，那么你应该以尊重他人的方式提出指正。

因此，处理过失与问题的第三个步骤是：采取温



和的态度，好好控制自己的脾气，遵循几条基本原则，因为你希望你所说的话对方都能听得进去。

首先，创造一个开放接纳的谈话气氛。

既然没有人喜欢听别人指责他本人，那么，批评时应把重心放在事件上，对事不对人，会使人觉得好受一些。关键是，不要忘记同时提出他做得成功的一面。

“指责他人前，应先给予真诚的赞赏与感谢。”戴尔·卡耐基曾经如是说。电影《万能保姆》中女主角玛丽·琼斯心中一定想着同样的念头，所以才会唱出：“一小匙糖浆能帮助你咽下一口苦药。”

南美桑达公司总裁安德烈·斯格诺瓦找到了一种温和有效的指正员工的方法，叫三一律。他解释说：“我们尽可能把批评降至最低。我们有一条规律：如果你在公司内发现你自己看某人不太顺眼，你觉得他不该那样办事，你先什么话都不要说。你可以把它写下来，直到你从那个人身上找出了另外三项优点——或是针对公司政策、规定或我们的某项习惯——你才有资格提出一项指责。”这个办法效果很好。

还有一种正确的指正方式是运用鼓励，使他觉得这个过错很容易改正。纽约人寿公司总裁弗雷德·布鲁斯就是运用这种方式帮助下属改正错误。他把这种提出指正的方式称作“三明治法”。布鲁斯说：“一开始，我一定先提出该员工所完成的几项工作，中间，我会谈到一些可以发展与改善的项目。最后，我们会谈谈该员工对公司是何等重要。这样做的效果很好。以前就有个领导用这种方式对待我，我记得每次走出他房间时，



我都边走边想：‘没想到被人指责的感觉并不难受！’”

在处理下属的问题与过失时，有些事你绝不能做。譬如千万不要争论、看不起人或对人大吼大叫。你一旦与人争执，就等于输掉了。你无法控制自己，你就失去了远见，更重要的是，你失去了真正的目标：那就是沟通、说服与激励对方。

戴尔·卡耐基曾经说过：“能从争论中所得到的最大好处，就是避开争论。避开它，如同避开响尾蛇或地震。10次争论中有9次，都是更让对方坚信他是对的。”

其次，不管怎么样，都应保留住对方的面子。

这可能表示谈话没有进展，或必须间接指出错误，或是以问问题取代直接的要求，或者可能得另找时间再谈。不论你选择哪种做法，你的目标都是同一个，那就是温和地低调处理，不要进行人身攻击。即使下属不能完全同意你的观点，但如果你处理得当，还是可能赢得对方的好感。然而如果你高高在上、顽固不化，使用一些对、错、聪明、愚蠢等尖锐的字眼，就绝不可能说服任何人接受任何事。

橡胶帮手公司的总裁沃尔夫·史密先生说道：“我们也免不了受到抱怨。有一半的抱怨是由于顾客把别的公司的产品当成是我们的了。于是他们把信寄到这里来。我们公司的政策是回他一封私函，信中写道：‘我们完全了解你的问题，因为我们的竞争者常常仿冒我们的产品，而你并不了解。不过我们希望你能直接了解产品不同的品质，为此，我们免费奉送你一样真品。’”

“我们把顾客所抱怨的商品的真品寄去给他。我们认为这是直接说明我们公司产品价值的最佳办法。”

温和的说服永远比大呼小叫的 指责来得有效

最后一条基本原则是：如果你需要批评或指正他人，不妨想想伊索寓言中《北风与太阳》的故事。有一天北风与太阳争论谁更厉害。北风看到下面有个旅人经过，于是提议来一场比赛，谁能先让那人脱下外套，谁就算胜利。太阳同意了，于是北风先开始。北风开始吹，越吹越大，好像一场飓风。可惜，北风吹得越卖力，那人却把衣服抓得越紧。

于是北风只好作罢，太阳接着出场。太阳温和地照耀在那旅人身上，越来越热，直到那人开始擦汗，脱下外套为止。北风认输了。太阳把诀窍告诉了北风：温和与友善比暴力与愤怒更有力量。这个秘诀同样适用于所有人身上。

卡耐基先生曾经有过一位学员，他是位税务顾问，名叫弗雷德·巴森。巴森先生曾与一位税务人员对一笔9000美元的债务看法截然不同。巴森认为既然这是一笔呆账，就不应列为所得税课征。但是税务人员说他也





巴森先生觉得争不出名堂，于是他决定换一种方法：“我决心不再争辩，于是我改变话题，给他赞赏。我说：‘我想，比起你常常要做的重大决定，这不过是一件小事。我自己是研究税法的，但是我的知识都是理论知识，而你却拥有丰富的实践经验。有时候，我真希望自己能做你这样的工作。我相信其中一定有很多东西可以学习的。’这真的是句句出自肺腑之言。”

结果呢？“那位税务员伸伸腿，往椅背上一靠，跟我谈了许多他的工作，包括他如何抓到了一些精明的做假账的家伙。他的态度越来越友善，不久，他甚至谈起他的孩子来了。当他离开的时候，他告诉我，他会仔细考虑我的问题，并在几天内通知我他的决定。3天后，他打电话来通知我说他决定不把那笔费用列入课税项目。”

那位税务员的态度前后为何会截然不同呢？卡耐基说：“他只是展现了所有人的共同需求，他希望被看重。当巴森跟他争论时，他就以大声坚持他的权威来得到重要感。但是，只要别人承认他的重要性，争论就无疾而终，他也才有机会展现他的自我，变成一位富有同情心、仁慈的人。也许这才是他的本性。”

所以——

卡耐基的第十三项领导法则就是：

如果你做不到，也别要求他人做到。如果你要纠正他人的错误，先要承认自己偶尔也会犯错。承认自己的错误一定要立即而快速，但是批评他人却应三思而后行。重要的是，批评他人一定要有建设性。

卡耐基领导法则之十四

不受任何干扰地传送及 接受信息

卡耐基领导箴言

含糊不清的语言很容易造成误解，而员工一般都不敢要求领导一再重复讲过的话，因此沟通不良的情况很容易发生。

领导者应该培养出一副“心灵的耳朵”，能体察出下属的反应。这是良性沟通的一个重要因素。领导者要凭借观察部属接收讯息时所发出的反应，而体察到该员工理解和接受讯息的程度。

许多人所“听到”的，其实是自己的心灵告诉自己别人讲了些什么，而不是实际上自己“听到”别人讲了些什么。

领导者必须对公司内部的所有谣言具有高度的警觉性，而且应该尽速采取行动以澄清事实（尤其是那些掺有某些事实的谣言）。





两种障碍干扰传送

领导人的重要职责之一，是要教导、指引及提供部属一些建议和构想，并且接收部属对工作的种种意见。

如果把这种思想的传送，拿来与双向的无线电通讯做比较，便一目了然。一边是传送讯息的领导人，另一边则是接收讯息的部属。当然，双方的角色随时都可以对调。

在传送讯息的时候，好的接收不只包括对讯息的理解，还包括对讯息的接受或同意。

在无线电传播的时候，有些干扰会使讯息传送遭到变形，致使接收者误解了讯息的内容，而传送者却对此一无所知。

干扰有时发生在传送地点，有时发生在接收地点，也有时发生在两者之间，就好像无线电的传播，这种干扰往往被指为“静电干扰”或“杂音”。

首先是沟通过程中，传送障碍造成的干扰，例如：

语言障碍

很多领导人喜欢用自己熟悉的词汇，而忽略了听者是不是能完全理解该词汇的意思。举例来说，领导



和员工交谈的时候，往往用到许多技术性的用语。这些用语，一般员工并不熟悉，因此，该领导所传达的意思便无法被员工所接受。这是第一种传送方面的障碍。

现今，许多行业都有自己特殊的语言词汇。如：电脑行业的人常常谈到的“比特”（bit）、“输入”（input）、“输出”（output）等术语，其他行业的人并不一定清楚。

当然，假如接收者对这些特殊用语也十分熟悉，交谈起来便十分顺畅，而且会有一种“自己人”的感觉。这种感觉，甚至可以使沟通更融洽、顺利。

比较麻烦的是，对有些词汇，不同的人往往有不同的理解。举例来说，有家矿业公司的技术工程师与行政部门的主管，联袂参加一个会议。忽然，公司打来一通电报，电文是：“速回，矿区有 strike”。技术工程师看了电文，兴奋万分；但行政部门的主管看了，却焦急异常。为什么会有这么不同的反应呢？原来，strike 对技术部门来说，是“打中要点”，也就是“发现新矿藏”的意思；但对行政人员来说，strike 却是“罢工”的意思。

另外有些词汇还会对某些人造成“感性暗示”。例如：有位领导告诉部属，公司为要提高员工的“效率”，即将开始一个新计划。有些员工的反应可能是：“太好了，说不定我也可以把那些新主意提出来。”但有些员工的反应可能是：“啊，我们要加薪了吗？”这



是对同一词汇的两种不同反应。原因当然是基于听者当时的心理状况，还有他们过去对词汇的运用经验。

我们都知道，有许多词汇对讲的人可能是一种意思，但对听的人又是一种意思。讲的人所要表达的，往往因听的人领会不到，而变成另一种意义。

在许多沟通的场合，尤其是通过打电话沟通的时候，讲的人应该特别注意要讲得清晰明确。含糊不清的语言很容易造成误解，而员工一般都不敢要求领导一再重复讲过的话，因此沟通不良的情况很容易发生。

非语言障碍

领导讲话的态度，往往比语言传送更多的讯息。假如有位领导这么说：“等你有时间，把这件事做一做。”但是他的眼神、表情、姿态，可能都在表示：“这件事很要紧。”或“晚点做也没关系。”

还有一个传送方面的非语言障碍，是传送者对其工作和部属的态度。一个自大的领导，往往会在下命令或传达讯息的时候，把这种自大也形之于外。他们讲话的时候，通常不把对方看在眼里，因此很容易招来部属的忿恨，部属又怎么能够接受呢？假如部属的心思正忙着为领导的态度感到忿恨，当然就不可能真正“听到”领导所讲的话。因此，一个优秀的领导者都懂得在与部属交谈的时候，尽量避免语带讽刺，或自觉高人一等。