

每年世界各地约有二十万人

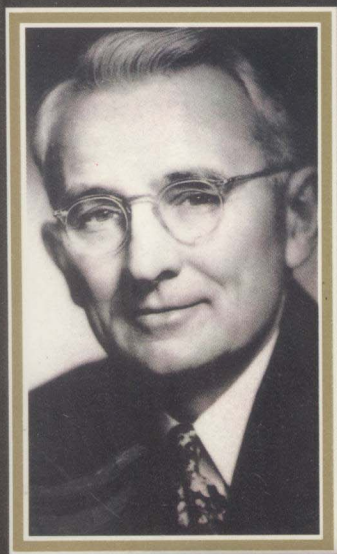
接受卡内基训练[®]

相关资讯可查网址 <http://carnegie.com.tw>

正宗卡内基训练书系

全球惟一授权中文译本
抵制盗版 超低定价
豪华版本

新世纪领导人



THE LEADER IN YOU

卡内基沟通与人际关系的方法
帮助你成为更成功
更有效的领导人

沟通与激励的能力将决定个人的成败

黑幼龙 主编

戴尔·卡内基 著

陈真译

MICHAEL A. CROM, & STUART R. LEVING

中国友谊出版公司

Kinshiji
Lingdaoren

新世纪领导人

史都·利文 麦可·柯朗/著 陈真/译
黑幼龙/主编

 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

新世纪领导人/美国利文、柯郎著;陈真译. -北京:中国友谊出版公司,1998.4

ISBN 7-5057-1437-6

I.新… II.①利… ②柯… ③陈… III.领导人员-素质(心理) IV.C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26339 号

- | | |
|----|-----------------------------------------------|
| 书名 | 新世纪领导人 |
| 作者 | 美国 史都·利文 合著 陈真译
麦可·柯郎 |
| 出版 | 中国友谊出版公司 |
| 发行 | 中国友谊出版公司 |
| 经销 | 新华书店 |
| 印刷 | 北京市海淀求实印刷厂 |
| 规格 | 850×1168 毫米 32 开本
6 印张 143 千字 |
| 版次 | 2001 年 5 月第 2 版 |
| 印次 | 2001 年 5 月北京第 1 次印刷 |
| 印数 | 1-5000 册 |
| 书号 | ISBN 7-5057-1437-6/Z·156 |
| 定价 | 13.00 元 |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼 |
| 邮编 | 100028 电话(010)64668676
合同登记号:图字 01-98-0010 |

前 言

人际关系的变革

永远对改变保持开放的态度。欢迎它、甚至礼遇它。因为只有对自己的意见与想法反复检讨,才能保持不断地进步。

——戴尔·卡内基

21世纪将临,全世界正经历着巨大的变革,这是一连串强而有力的变动,也是充满契机的历程。仅仅在这短暂的几年中,我们亲身经历了后工业化社会的兴起、资讯时代的来临、电脑化的狂潮、生化科技的诞生,以及在变革潮流中亦不多让的人际关系的演变。

冷战结束后,企业环境变得极为紧张。竞争不但白热化而且是全球性的。而科技的竞赛更瞬息万变。任何企业均再也无法漠视顾客的需求。管理者再也不能指望员工顺从地接受命令。人与人的关系再也不是理所当然的和洽。公司也不能再逃避持续品质改革的压力。人类的创造力再也不甘于长期被埋没。

要想在未来的世纪中生存,任何组织——不论是企业界、政府或非营利事业——都必须经历深层的文化改革才可能攀上成功的高峰。组织内的人们必须能更迅速地思考、更有效地工作、更大胆地梦想,并以崭新的方式将此三者加以组合。

其中最重要的一点是,这种组织文化的变革需要一种全新的领导族群,这类新领导人将不同于我们过去的老板,可能也与我们

当中的某些人不一样了。事实上，高高在上发号施令的时代早已成为昨日黄花。

新世纪领导人必须为他的组织描绘出未来的远景，并建立一套价值体系。他们要比传统的领导人更善于沟通与激励，在恒变的状态中擅长运用智慧。新领导人尤其必须善用组织中每一位成员的才智与创意——不论其来自门市部或是主管办公室。

事实上，二次大战结束后即已埋下了目前这种变动的因子。战后初期，美国的公司几乎不论干什么都能成功。欧洲与亚洲的经济已因战争而遭摧毁，新兴国家尚不成气候。财大气粗的美国公司，背后有庞大的劳工与有力的政府撑腰，眼高于顶地用自订的标准去衡量别人。当时那些公司不见得营运管理得很好，可是它们根本也没有那个需要。他们以垂直的阶层管理、严格的职务分类以及管理者“谁比我懂”的态度，在本世纪中期的那几年进行得很顺利——他们个个脑满肠肥、心情愉快，并尽可能的赚饱荷包。

这些企业为员工提供了无比优渥的保障！对多数人而言，为大公司工作是一辈子的事，就像公务员一样。不过，其待遇与福利都比公务员优厚多了。

裁员？穿着西装、套装上班的人哪听过这个名词？劳工朋友们还有可能，但是，绝对不会发生在经理人员的身上。人们挂在嘴边的是“成功的阶梯”，大家的事业都能循序渐进，既不比前人快，也不会比后人慢。我们现在回顾那个年代，所看到的轻松而舒适的富裕，终究已难以为继。

就在美国人坐享战后丰硕成果的同时，日本人却已高瞻远瞩。虽然他们的经济与基础设施已全然葬送在废墟中，但这只是日本人克服障碍的开始。日本人当时还享有制造廉价次等商品以及对顾客提供二流服务的国际名声。

可是，经过了艰苦的磨练，日本人已准备妥当，由错误中学习经验。他们到国外延揽最优秀的顾问，其中一位是爱德华·戴明博

士,戴明博士是一位统计学专家,战时在美国陆军品管部门服务。

戴明告知日本人:绝对不要抄袭美国大企业的复杂组织结构。戴明与其他顾问的建议是:建立一种全新的日本公司;一个追求员工参与、品质提升以及顾客满意的公司,并且团结所有的员工共同追求这些目标。

虽非一蹴而就,但是日本经济却浴火重生了。日本成为一个科技创新的领导者,日本产品与服务的品质不断提升。怀抱着崭新的管理精神,日本公司不仅迎头赶上国外的竞争者,并且在许多重要的工业领域中遥遥领先。很快的,日本这套方式影响了全世界——德国、北欧、远东以及太平洋盆地。遗憾的是,美国却是最后一个才觉察到的国家。这次的延误已迫使美国必须付出可观的代价。

美国的富裕不着痕迹地渐渐失去了动力。60年代与70年代的持续经济繁荣仍能勉强掩盖偶发的疲态,可是问题的严重性终于浮上水面,逼得人不得不正视它。

油价上涨。通货膨胀与利率跟着飙涨。而竞争对手也不再只是德、日两国。许多不起眼的国家似乎在一夜之间挟着崭新的科技锋刃、锐利的竞争能力突然出现。不久之后,他们就开始分食原由通用汽车、增你智、IBM、柯达以及其他沉睡中的企业巨人所霸占的市场。

到了80年代中期,问题已纸包不住火。房地产业应声而倒。公司负债与政府财政赤字不断膨胀。股票市场开始越来越不正常,一直到90年代初期挥之不去的经济衰退,充分显示出这个世界已变得多么与前不同。

身历其境的人面对这种改变完全措手不及。公司不是彼此购并、重组,就是因破产而上法院。解雇、裁员司空见惯,这一次的变革非常冷酷及快速,并非只限于蓝领阶层。专业人士、主管等白领阶层亦未能幸免,他们的未来越来越狭窄,他们茫茫然不知所从。

如此强劲快速的改变,无疑地影响了人们对自己与事业的看法。经济由奢入俭,带来了史无前例的不满与恐惧的浪潮。

有些人把信心寄托于科技,指望世界能够单纯地自现况中走出一条道路。当然,科技的贡献是没有任何人可以加以否定的。

托马斯·桑德斯三世是桑德斯卡普公司(一家私人银行)的合伙人,他说:“我现在坐在纽约办公室里可以同时和日本使用完全相同的资讯。我们一天二十四小时与同样的资料系统连线。世界任何一个角落的人都可以运用同样的通讯网络,这实在是以前无法想象的事。金融外汇市场已脱离了政府的控制,要了解这些市场资讯,我连报纸都不用看。”

乔纳斯·沙克医生是一位饮誉医学界的研究学者,他说:“你现在亲眼目睹工作上进化的好处,因为潜力的激发而使人们得以在更短的时间内完成更多工作。现在人们可以隔着更远的距离合作,以更短的时间完成更多的工作。当你拥有的资源越多,你就必须发展出更多的工具。”

“还记得刚有电脑的时候吗?”富比士杂志主编马尔肯·富比士问道,“人们怕它会沦为政府的控制工具,也担心电视成为政治宣传的工具。还好,感谢高科技的发展,它们带来的效果刚好相反。电脑的体积越来越短小精巧,而电力则越来越足,人们不再受到局限。”

“晶片成为人脑的延伸,如同19世纪,人们运用机械来延伸人类的肌肉。今天取代钢板的是软体。光纤与数据荧幕正如同铁路与公路,至于原料呢?那当然非资讯莫属了。”

富比士又说:“现在,你只要在大腿上放一部两磅重的电脑就可以工作了,当然得在你找得到插座与卫星的地方。”结果是有更多的人可以取得更多的资讯。富比士的结论是:“人们可以看到世界其他地方发生的事,而这对于民主化的影响力有着非常深远的

意义。”

柏林围墙倒塌、苏联解体、中国的改革、南美与加勒比海诸国争取民主的奋斗、开发中国的工业化……所有这些变革象征着新工业自由以及对世界村的新认定。这些改变中的每个人都受到通讯科技进步的推促。

全世界各地现在已经经常可以看到改变的各种面貌。通过CNN对海湾战争的报道,使得伊拉克总统与美国联军参谋长成为家喻户晓的人物。

可是,光凭科技尚不足以度过艰困,就算通讯工具日新月异,也并不表示人们已学会彼此善加沟通。事实是人们在沟通方面更有待学习!这正是一种科技时代的矛盾:通讯越发达,人们越疏离。如果人们不懂得彼此分享,所有这些资讯又有何助益?

不久以前,哈佛大学商学研究所对它的学生、校友与新生做过一项调查。其结果倒也颇符合人们的想象。哈佛商学院教授约翰·奎什说:“我们发现对毕业生最满意的是专业能力。”

这些聪慧的青年精于数字,长于市场分析与制定商业计划,但是,说到人际关系方面的技能,哈佛大学生正准备做进一步努力。奎什教授注意到:“这似乎是一个需要改进的领域,也就是有关口头与书面沟通、团体合作以及其他人际关系的能力。”

然而,真正决定这些年轻的企业领导人未来能否成功的,却正是这些能力。

诚然,世界大步向前迈进,科技仍占有重要的地位,不过,它只算是进入新纪元入场券。优胜劣败并非由电脑容量来决定。成功的机构将拥有具有创意的卓越领导人,他们懂得运用有效的沟通与激励,不论是在公司内或在公司外。

美国纺织业龙头密立根公司管理发展部门处长约翰·蓝培说:“要把管理者蜕变为领导者,靠的是良好的人际关系的能力。”人们绝对可以学会“由发号施令转为引导,由竞争转为合作,由黑箱作

业转为分享资讯,由消极转为甘冒风险,由把员工视为开销转为视员工为资产。”他们也将学会如何“将仇恨转为满足,将漠然转为投入,并能反败为胜。”

这些能力通常并非与生俱来。世界知名的智威汤逊广告公司董事长伯特·曼宁谈到这个话题时说:“要让主管提升人际关系并非简单的事。生来就有良好人际关系的人没有几个。大部分的人都需要教育,具体的说,他们需要接受训练。就好像汽车厂的机械人员要设计更精良的活塞必须经过更多的训练,道理是完全一样的。”

曼宁还说过:“公司必须培养出一群核心干部,他们能真正了解公司提升竞争力的重要,这样的公司才算真正了解服务与人际关系乃是决定未来胜负的关键。”

6 戴尔·卡内基本人并未能亲眼目睹近几年爆炸性的改变,往日的富裕美景竟然不再。他也未能见证到新人际关系的革命已然降临。然而,在人们还没听说过公司远景、授权、品质改进过程这一类的名词之前,卡内基先生早年提出的一些人际关系基本理念,就已经成为这些新名词的核心部分。

卡内基先生于1912年开始在纽约市闯天下时,是一位来自密苏里州的农家青年。他找到的第一份工作是在纽约第一二五街的基督教青年会为成人班教授团体演说课程。

卡内基多年后写道:“开始时,我只教授演说课程,也就是训练成年人经过练习提高临场反应的能力,更清晰有效的表达,以及在面谈与面对群众时更能镇定。”

“可是渐渐地,我发现他们不只需要沟通的训练。他们更需要的训练,是如何在工作与应酬中与人相处得更融洽。”

卡内基从此将课程扩展到人际关系的基本能力方面。他既没有教科书、课目,也没有学员手册。不过,他渐渐发展出一列人际关系技巧的项目表,他自己每天身体力行实验这些方法。

他告诉学员：“由对方的角度看事情，给予真诚的赞赏与感谢，对他人感兴趣。”卡内基教导学员如何将这些基本的人际关系原则融入他们的日常生活中。

刚开始时，卡内基只是把这些原则随意写在小纸卡上，活页纸很快地取代了小卡片，后来又变成了小册子，每次都比上一次更有分量。经过了十五年相当辛苦的实验之后，卡内基终于把所有人际关系原则收集起来，汇编成书，这就是1936年出版的《卡内基沟通与人际关系》，这完全是一本卡内基指引世人如何与人相处的著作。

这本著作一问世，立即洛阳纸贵。销售量冲破三千万册时，这本书已荣登历史上最畅销书之一。这本书的其他语文译本就有几十种，而且目前仍销售得很好。

卡内基成立了“戴尔·卡内基公司”以传播他对人际关系的看法，他同时发现了全世界对这一方面的需求殷切。他经常接受电台与电视台的访问。他训练其他人作为课程的讲师，并且后来又完成了两册有关人际关系的著作，也就是《如何克服忧虑·开创人生》，以及《成功有效的团体沟通》，两本书也都登上了畅销排行榜。卡内基虽已于1955年逝世，但是他的理念却未停止扩散。

现在，全世界七十多个国家已引进了卡内基训练，美国本土更有上千的城镇在接受卡内基训练。全世界平均每周有三千人以上报名受训。卡内基公司早已开始为公司设计培训课程，因此美国《财星》杂志公布前五百个大企业中有四百家以上是卡内基训练的客户。

卡内基的理念在每一个新世纪中，都能重新界定自己以符合改变以后的世界需求，这毋宁是一种不可思议的能力。与他人有效沟通、激励他人成功、激发每个人心中的领导特质——这些都是戴尔·卡内基的主要重点。以目前全世界人们亟思乱中求序的状况来看，卡内基的时代又再次来临。本书其他的章节中，旨在探讨

卡内基的人际关系原则将如何发挥效用,帮助人们面对今日的特殊挑战。

这些原则实在非常基本易懂。不需要任何教育程度或专业能力,只需要实际演练与学习的意愿。

你准备向自己的某些成见挑战吗?你打算更轻松有效地处理人际关系吗?你准备让自己最珍贵的资产增值吗?你生活与工作中周围的人就是你的资产。你愿意发掘并发挥你心中的领导特质吗?

如果你的回答是肯定的,请继续阅读。这本书可能会改变你的一生。

序

黑幼龙

我写这篇序的时候,感受真的与往常不同。

我与两位作者都认识,而且还是多年的同事。

1987年3月,我第一次与柯朗(Crom)先生见面的时候,他还在圣地亚哥担任卡内基训练的地区经理。在那一年中,他日夜(因为很多课程是在晚上)指导我所有跟卡内基训练有关的事。当时我觉得这位年轻人很专注、很重视自己的持续成长。例如,他本人就接受过三次卡内基训练,真的很了不起。

柯朗最喜欢教的课程是卡内基训练中专门为经理人设计的领导课程。他非常推崇彼得·杜拉克。最近一次遇到他时,他还告诉我又去参加了杜拉克的讲习。可见在现代社会中经理人真的要持续进步、成长。最重要的是,进步可以是一件相当开心的事。

利文(Stuart Levine)先生是本书的另一位作者。他现在担任卡内基训练的总裁。虽然我们平常每年只见面两次,谈话时间也不多,但我一直觉得这位老板很有魄力,敢冒风险,很有企业眼光。后来听说他在二十五岁时就当选纽约州的众议员了,真可谓少年得志。

《新世纪领导人》就是他们两位访问各行各业有卓越成就者的纪事。其中包括:

奥运女子体操金牌选手——雷顿

美国放手电视网名节目主持人——唐斯

汤普生微电子有限公司总裁——柏森

康宁瓷器公司董事长——霍顿

温布顿杯网球公开赛冠军得主——阿什

还有很多,很多。

这些成功的人都谈些什么呢?

他们在这本书里告诉我们——

·成功的领导人要能消除同仁对他的恐惧,这样才能赢得信任。

·聆听是领导人必须学习、必须养成的习惯。不只是被动的听,而且还要充满关怀,真心对他人感兴趣的倾听。

·控制忧虑紧张。的确,在今天的工商社会中,压力这么大,步调这么快,领导人一定要学会控制忧虑。

·成功的领导人会激励同仁,让他们觉得受到赏识,俾全心投入他们的工作。过去我们常听到“授权”,而今要求的是自发的投入。其效果远非被动指派的授权所能比拟。

·热忱。有人说,现今,除非你爱上了你的工作,否则不太可能成功。这点与本书很多成功的领导人所强调的热忱极近似。

还有很多特点,也是成功的共同点,都因书中的人物故事而让人印象深刻。

这本书还有一个特色,那就是它常印证、对照卡内基的沟通人际关系原则。很多事例与卡内基当年的理念不谋而合。一方面印证了人性的本质是恒常持久的。另一方面也说明了卡内基训练的效果与影响力。

现今美国前五百个大企业中,选择卡内基训练以提升员工品质的公司超过了四百二十家。台湾也有相同的发展趋势。更珍贵的是很多中小企业派员到卡内基训练班受训;老板自己也来参加领导管理的训练。每当看到他们沟通能力增强,合作、团体精神比

以前更好,品质、绩效突飞猛进,欣喜之情即充满我心。

的确,我们不会电脑操作,会去电脑中心学电脑;英文不好,一定会去英文补习班学英文。想当一位新世纪的领导人,也一定要去学习领导力,才能步上坦途。

目 录

前言/人际关系的变革/1

序/黑幼龙/1

- 第一章 发挥你的领导特质/1
- 第二章 开始沟通/10
- 第三章 激励他人/21
- 第四章 真心对他人感兴趣/31
- 第五章 以他人的角度看事情/41
- 第六章 聆听乃学习之道/50
- 第七章 组成团体迎向未来/61
- 第八章 尊重他人/72
- 第九章 肯定、赞赏与奖励/84
- 第十章 处理错误、抱怨与批评/96
- 第十一章 订立目标/106
- 第十二章 专注与自律/117
- 第十三章 追求平衡的人生/127
- 第十四章 建立积极的心态/135
- 第十五章 学习克服忧虑/145
- 第十六章 热忱的力量/157
- 结语 立即采取行动/166

第一章

发挥你的领导特质

查尔斯·史瓦伯在20年代的美国钢铁业以百万年薪出名，他曾亲口告诉我，他完全是以处理人的问题能力卓著而赚取这份天文数字的收入。你能想象吗？因为会处理员工问题，就值年薪百万美元！一天中午，史瓦伯巡视一个工厂，正好撞见在“请勿吸烟”告示牌下抽烟的一群工人。

你以为史瓦伯会指着禁烟告示训斥他们说：“你们这些人不认得字吗？”

噢！不！我们这位人际关系大师当然不会这么做！

史瓦伯先生走过去亲切地跟他们闲话家常，一句话也不提违规抽烟的事。

接着，他发给每人一支雪茄，对他们挤了一下眼睛说道：“请你们到外面抽烟，我会很感谢的。”

他就只说了这句话。工人们当然清楚史瓦伯知道他们犯了规矩，却没有当面让他们下不了台，因此赢得了他们的敬重。既然史瓦伯尊重他们，他们也愿意回报同样的尊重。

——戴尔·卡内基

弗雷德·威朋是纽约大都会棒球队的总裁。一天下午，威朋先生带领着一群学童去参观席亚棒球场。他带他们站到本垒后面，又带他们参观队员休息区，接着大家穿过贵宾通道进入俱乐部，最

后,他又把他们带到投手练习区。

可是,有一位穿制服的守卫在练习区门口,拦住了他们。

守卫显然不认得威朋,他说:“这一区不对大众开放,对不起,你们不能进去。”

威朋先生大可当场耍耍他的威风,责怪那个可怜的守卫有眼不识泰山。当然,他更可以立即亮出自己的高层识别证,让那些小毛头们见识他的分量。

但威朋却没有这样做。他只是带着孩子们绕到棒球场的另一头,从另一边的门进去了。

他为什么要那么麻烦呢?只因为他不想令那位警卫难堪。守卫是在尽他的职责。就在当天下午稍晚一点,威朋甚至亲笔写了张便条,感谢那位守卫的尽忠职守。

如果威朋当时就大吼大叫,斥责守卫,一定会令这位守卫怀恨在心,最后势必影响他的工作表现。威朋的做法是合理的,因为守卫得到了赞赏一定很开心,以后会工作得更卖力。而且下次任何时候再遇到威朋,他一定会认得威朋先生。

弗雷德·威朋绝非因为头衔或高薪而成为领导人,他是一位真正的领导人,因为他擅长与人良性的互动。

人们过去对领导的意义从未曾真正深思过,老板就是老板,他主宰一切。就是这样,没得好商量的。

我们只听说“经营良好的公司”,可没听过“领导良好的公司”,而且那多半指的是一种军事化的管理。命令,清一色是由上层层层传到底层。

还记得以前的漫画《布朗黛》吗?她先生大悟只要一听到老板吼道:“蠢才!”就立刻像乞怜的小狗一样冲进他的办公室。事实上,当时真的有许多公司都像那样管理的。如果有任何一家公司不是军事化管理的话,那它根本谈不上任何管理。当时的公司凭借市场上的一些优势就这样因循了好几年,也没有碰上什么挑战。