

D a l e C a r n e g i e c l a s s i c a l w o r k s

「卡耐基作品集」收录了卡耐基的全部作品，其中包括《人性的弱点》、《人性的优点》、《演讲与口才》、《领导的艺术》、《语言的突破》等多部卡耐基经典作品。

The Domestic Authority
Of Translation,
The World's First
Brand Of Inspirational Classic

卡耐基经典作品集

国内权威作品译本，全球第一品牌励志经典
成就人生的智慧，追求卓越的范本

领导的艺术

(美)卡耐基/著
陶雅慧/编译

中国文史出版社

卡耐基经典作品集

卡耐基经典作品集
《人性的艺术》

人性的艺术



(美)卡耐基/著
陶雅慧/编译

卡耐基经典作品集

领导的艺术

国内权威作品译本，全球第一品牌励志经典
成就人生的智慧，追求卓越的范本

中国文史出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

领导的艺术 / (美) 卡耐基著 ; 陶雅慧编译. -- 北京 : 中国文史出版社, 2015. 1

(卡耐基经典作品集 / 陶雅慧主编)

ISBN 978-7-5034-6059-3

I. ①领… II. ①卡… ②陶… III. ①领导艺术—通俗读物 IV. ①C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 032400 号

责任编辑: 戴小璇

封面设计: 孙希前

出版发行: 中国文史出版社

网 址: www.chinawenshi.net

社 址: 北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编: 100811

电 话: 010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真: 010-66192703

印 装: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 1/16

印 张: 95.5 字数: 1050 千字

版 次: 2015 年 5 月北京第 1 版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 198.00 元 (全六册)

文史版图书, 版权所有, 侵权必究。

前言

戴尔·卡耐基，美国“成人教育之父”。20世纪早期，美国经济陷入萧条，战争和贫困导致人们失去了对美好生活的愿望，而卡耐基独辟蹊径地开创了一套融演讲，推销，为人处世，智能开发于一体的教育方式。接受这种教育的有社会各界人士，甚至包括几位美国总统。千千万万的人从卡耐基的教育中获益。

卡耐基的经典专著有《人性的弱点》、《人性的优点》、《沟通的艺术》、《领导的艺术》、《林肯传》等。其中，《领导的艺术》是专门为商界人士撰写的一本指南，是必读的励志经典之作，也适合学校、政府、医院等单位的人员学习和借鉴。如果您目前还不是领导，本书会帮助您开发领导潜力，踏上领导岗位。即使您无心做领导，阅读本书也有利于您处理人际关系，工作进步，生活幸福。本书为什么具有如此重要的意义呢？

除了科学技术突飞猛进，我们当今的世界面临着人际关系的变革。这种人际关系的变革需要一种全新的领导。这种新型的领导应当懂得沟通的价值，善于激励他人，真心关注他人，从他人的角度看问题。真正的领导不是发号施令，而是运用影响力，与他人进行良性互动。同时，信任是沟通的基础。在信任的基础上，通过激励他人，便能使人进步。真正的激励并非只靠金钱或批评，而是源于信任与关心。

优秀的领导必须懂得聆听的价值。只有通过聆听，才能集思广益。一个公司就是一个集体，只有全体成员齐心协力，献计献策，抓住机遇，迎接挑战，有效发展，才能使自己立于不败之地。领导人需要协调不同部门的人共同合作，因此要常常聆听大家的意见。聆听也是尊重他人的基础，公司内部，无论职位高低，每个人都会因受到尊重而表现得更为杰出。

好的领导人还应该营造一种开放的环境，这样才能激发员工的创意，

鼓励他们放开手脚，大胆去闯。领导人应该制定一些具有挑战性，但又实际可行的目标。目标不是只对公司重要，也是个人事业成功的基石。

除了事业之外，领导人还应该追求平衡的人生，享受平衡的生活，留一点空间给工作以外的事。这样做，不但感觉生活幸福美满，而且也一定会在工作时更具成效。同时，优秀的领导人需要培养积极的心态，学会克服忧虑；还要培养做事情的热忱，真正的热忱有两部分组成：热切与自信，也就是对事情感到兴奋并表现出有能力应对的信心。

卡耐基一生勤于著述，他的作品广受世界各地读者的欢迎，至今都是非常畅销的成功励志作品。卡耐基去世时，华盛顿一家报纸曾这样评价说：“千百万人受到他的影响，他的这些哲理如文明一样古老，如‘十诫’一般简明，但是对于人们在这个狂乱的年代里获得快乐和成就极有帮助。”

卡耐基留给世人的人际关系原则古今皆宜。事实证明，在今天这个充满压力、迅速变化、万事不定的世界中，这些人际关系原则仍然十分有效，毫不褪色，在生活中只要认真实践，一定会产生意想不到的效果。

我们翻译出版本书，是针对所有想在沟通和领导力方面得到提高和突破以及想过上美好生活的朋友。为此，我们特意适当地增加了一些相关的内容，希望读者能从中找到展现自我、推销自己才华的契机。我们也希望本书的出版，能帮助您跨越前进道路上的障碍，早日成为优秀的领导者。

写在前面的话

35年来，美国出版界曾出版了20多万种图书，但是其中大多数都枯燥乏味，许多书都是赔本买卖。世界上最大书店的一位经理就对我说，尽管他的公司有75年的出版经验，但在他们出版的8本书中就有7本是亏本的。

既然如此，我为什么还敢如此冒险，再写这本书呢？而且即使它能出版，读者又有何必要花时间和精力去读它呢？

于是，我常常思考，于一个企业领导者而言，什么才是最重要的？

从1912年开始，为了提高那些职业领导者的能力，我在纽约开了一门教育讲座。讲座最初主要是用实际经验来训练他们，使他们在企业管理、商业洽谈以及集体会议等工作中将自己的管理才能表现出来。经过一年的讲座之后，我逐渐发现这些人除了需要的是在日常管理工作中施展其本身的才华以外，还应该将如何加强与人相处的技巧也作为管理的一种潜在力量。

我也逐渐发现，我自己也越来越需要这方面的训练。现在，当我回忆起那时在黑暗中摸索的情形时，就会感慨万千。我真希望在20年前手里就有这么一本书，让我提高自己在这方面的技能，那么它将会给我带来无法估量的价值！

每个管理者都要面对的问题是，除了将企业的业绩、人员素质提高以外，还要学会如何与人相处。如果你是一位经理人，那么你所面临的最大困难将是如何与人打交道。不过，即使你是一位会计或家庭主妇、建筑师、工程师，这个问题同样也不容忽视。

几年前，在卡耐基金会的赞助下，我们开展了一项调查研究，结果有了一个重要发现——在一个人所获得的高额薪水中，大概只有15%取决于他的技术知识，而其他的85%则取决于他的为人处世能力，也就

是他的个人品质和才能的发挥。这一发现后来得到了卡耐基技术研究院的证实。

许多年以来，我每个季度都一直在费城的工程师俱乐部开设讲座，同时还在美国的电机工程学会纽约分会开设讲座，大约有 1500 多人听过我的讲座。经过多年的观察，我发现到我这里来的工程师中，得到报酬最高的并不是工程学知识水平最高的人，而是那些懂得与人相处的领导者，他们都懂得将自己与人相处的管理智慧融合在自己本身所具备的领导才能中。

可以静下心来想想，我们花钱到市场上去雇用工程、会计、建筑和其他专业方面的技术人才，在劳务市场上这种人多得是。但是，一个人如果除了有专业技术知识之外，又善于表达自己的内心思想，同时还具备领导才能和激发他人才能的能力的话，那么他的收入必然会高于其他人。

那么，你有没有想过，这种比世界上任何东西都要珍贵的才能哪里才能买到呢？

芝加哥大学和青年联合会曾做过一次调查，主题是考察领导者究竟关心哪些事情？结果表明，许多领导者最关心的是企业的利润，其次才是如何了解员工、如何与员工相处、如何让员工喜欢自己，以及如何使员工赞同自己的意见……

于是，调查委员会决定为这样的领导者开设一门领导艺术与管理智慧的课程。他们尽了最大的努力去寻找这方面的教材，但毫无所获。由于很多人都希望看到这样一本书，但是市面上又没有，于是我就斗胆写了一本，最初是为我的培训班学员写的，它就是你眼前的这本书，希望你会喜欢它。

可以毫不谦虚地说，我一生致力于人性问题的研究，运用心理学和社会学知识，对人类共同的心理特点进行探索和分析，总结出了一套系统的成功管理学理论，并以大量普通领导者不断努力取得成功的故事为基础，通过演讲和书籍唤起无数迷惘领导者的信心，激励他们取得更加辉煌的成就。

为了使我的成功管理学能更有效地激励更多领导者，我的一切著作都是在实践的基础上撰写而成的。我所写过的书籍《人性的弱点》、《人性

的优点》、《美好的人生》、《快乐的人生》、《伟大的人物》和《林肯传》，等等，它们很快风靡全球，先后被译成几十种文字，被誉为“人类出版史上的奇迹”。

哈佛大学著名心理学教授威廉·詹姆斯曾这样说：“和我们所应该取得的成就相比，我们不过是半醒着。我们现在只利用了身心资源的极小一部分。在我们体内，还有许多潜能远远没有得到开发，但是许多人都忽视了这一点。”

我想我开创并发展出一套独特的融合了管理、演讲、为人处世、智能开发等于一体的领导艺术与管理智慧的教育方式。这些书和我的成人教育实践相辅相成，我希望能够把管理的智慧传播给世界各地的领导者，影响他们的思想和心态，激发他们对管理的无限热忱与信心，使他们勇敢地面对与搏击管理中的困难，追求自己独有的更辉煌的管理生涯。

当然，也包括现在手上正拿着这本书的你，我最亲爱的读者。

戴尔·卡耐基

目录

上篇：加强自身修养

卡耐基认为，修养通常指的是领导者理论知识、艺术思想等方面的水平，它是一个人能力与素质的体现。假如说，个人礼仪的形成和培养需要靠多方面的努力才能实现的话，那么个人修养的提高则要靠自己，良好的修养最能体现领导者的品位与价值。因此，领导者要善于发现自己的领导才能，学会倾听、专注事业等。

第一章 发现自己的领导才能 / 2

第二章 体恤下情，学会倾听 / 11

第三章 关注别人，真心诚意 / 21

第四章 劳逸结合，平衡身心 / 30

第五章 凡事站在他人的角度 / 38

第六章 赞美是领导者的基本功 / 46

- 第七章 专注事业，注意自制 /54
- 第八章 保持积极向上的心态 /63
- 第九章 领导者切莫自寻烦恼 /72
- 第十章 充满乐观，满怀激情 /82
- 第十一章 领导演讲的角色进入 /90
- 第十二章 克服演讲时的畏惧、胆怯心理 /103

下篇：提升领导能力

在卡耐基看来，建立一个高效的团队需要大量的时间和精力。为团队配备合适的优势是一个好的开始，但这远远不够。一个团队要想持续增长，领导者必须在提高成员优势和建立团队成员之间关系方面投入更多的时间和精力。同时，领导者个人的领导能力提升也是做好管理工作的优先条件，所以，一旦领导者做到了这些，整个团队就会用更多的时间去思考他们服务对象的需要。

- 第一章 领导应具备沟通能力 /120
- 第二章 激励下属，善于鼓动 /130
- 第三章 照顾到对方的自尊 /140
- 第四章 以肉代鞭，处理好矛盾 /148
- 第五章 被下属孤立的应对策略 /157
- 第六章 同心协力为明天 /169
- 第七章 正确处理错误和抱怨 /179
- 第八章 目标清晰、切实可行 /188

第九章 任人唯贤，重才重德 /198

第十章 提高统筹驾驭能力 /207

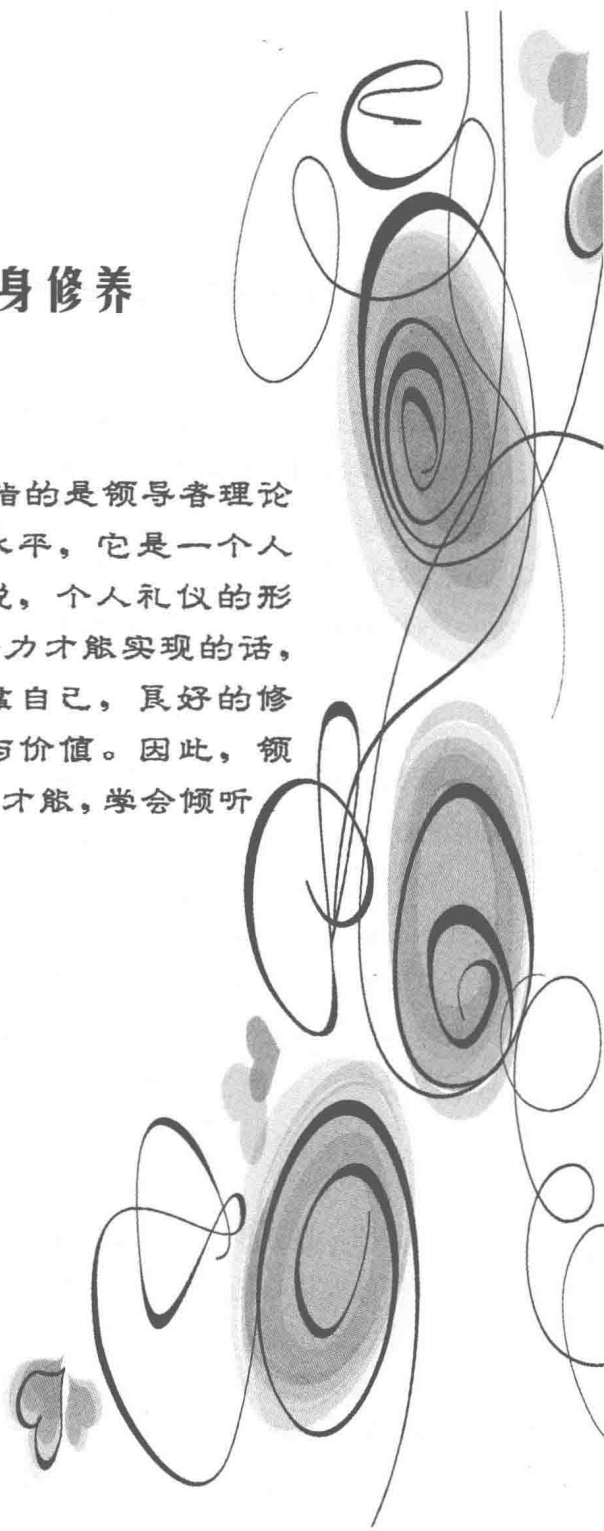
第十一章 谈判艺术之：了解你的谈判对手 /214

第十二章 谈判艺术之：分门别类的针对性 /225

结语 /241

上篇：加强自身修养

卡耐基认为，修养通常指的是领导者理论知识、艺术思想等方面的水平，它是一个人能力与素质的体现。假如说，个人礼仪的形成和培养需要靠多方面的努力才能实现的话，那么个人修养的提高则要靠自己，良好的修养最能体现领导者的品位与价值。因此，领导者要善于发现自己的领导才能，学会倾听专注事业等。



第一章 发现自己的领导才能

查理·施瓦伯在钢铁行业里年薪高达100万美元，他告诉我，他获得如此高额年薪的原因大部分是因为他有与人相处的能力。想想吧！100万美元的年薪，因为他会与人相处！一天中午，施瓦伯在他的一家钢厂里，穿过一群径自在“禁止吸烟”的标记下抽烟的人。

在你的想象中，是不是查理·施瓦伯会指着标记质问道：“难道你们不识字吗？”

根本没有。他可不是那样处理人际关系的人。

施瓦伯先生与这些人友好地聊了几句，对他们在“禁止吸烟”标记下抽烟的事儿只字不提。

最后，他递给他们几根雪茄，眨眨眼睛，说：“小伙子们，要是你们到外面去抽这些玩意儿，我将不胜感谢。”

这就是他说的每一个字。那些人明白他知道他们违规了。他们崇敬他，因为他并没有责骂他们。他们对他们这么好，他们顺理成章地想要以同等的善意回报他。

——戴尔·卡耐基

弗莱德·魏鹏是纽约大都会棒球队的总裁。一天下午，魏鹏带一群学生去希伊露天体育场。他让孩子们站在看台后面，然后带他们进了球员休息区，穿过俱乐部会所的私人通道。作为此行的终点。他打算带孩子们到投球手热身的候补投手练习区去。然而，就在候补投手练习区外面，他们被一名穿制服的警卫拦住了。

“候补投手练习区不对公众开放，”警卫显然没有认出来站在他面前

的人是谁，他对魏鹏说，“我很抱歉，但你们不能从这里出去。”

如今的魏鹏当然有力量获得他想要的一切，彼时彼地也不例外。他大可斥责这名可怜的警卫居然没有认出像他这么一位大人物。他也完全可以戏剧化地亮出一张顶级安全通行证，向睁大眼睛的孩子们展示他在希伊露天体育场拥有多么重要的地位。魏鹏没有这么做，他带领学生们到体育场的边远一侧，通过另一道门把他们带入到候补投手练习区。

他为什么要费那个劲呢？魏鹏并没有让警卫尴尬。毕竟，这位先生是在履行自己的工作职责，而且非常尽责。那天下午，后来魏鹏甚至还寄出了一张手写的便笺，对这名警卫的警惕性表示感谢。

如果魏鹏冲警卫嚷嚷或同对方吵了起来，警卫最后就会心生怨恨，无疑他最终也会丢了饭碗。魏鹏温和的处理方式赋予了这件事更丰富的意义。警卫受到赞扬，感到非常高兴。我打赌如果下次他俩有机会碰面，警卫一定会认出魏鹏来。

弗莱德·魏鹏之所以成为一名领导者，并不仅仅因为他所顶着的头衔或拿到的薪水。令他成为男性和女性的领导者的原因，是他对人们之间的相互作用了如指掌。

过去，商业世界的人们并未对领导艺术的真正含义予以过多思考。老板就是老板，他说了算。不过那段时期已在争议中告终。运营得法的公司——没人说“领导得法的公司”——几乎是按照军队风格而运营的。命令从上至下，逐级传达。

还记得连环喜剧漫画《白朗黛》里的迪泽斯先生吗？“邦——斯——特！”他一声高叫，年轻的大梧就像一只被吓坏了的小狗一般，冲向老板的办公室。现实世界中，许多公司就那样经营了许多年。不像治军那样经营的公司几乎根本就开不下去。公司多年来一直好整以暇，在没有挑战的市场小环境里高枕无忧。隐藏在以上情况背后的信息是：“要是没狼来，干吗要先扎篱笆？”

公司的负责人在办公室里安然端坐，管着分内的事。那就是他们要干的事——“管理”。他们也许操纵着公司的方向盘向左几度或向右几度。通常，他们会努力处理自己面对的明显问题，然后美其名曰“卖力的一天”。

领导的艺术

当时的世界比现在要简单，这么管理没错。缺乏愿景，但也还说得过去，日复一日，每天都这么过。

然而，仅仅管理再也不够了。对于这么一种缺乏创见的方法来说，这世界太难以预料，太动荡，也太善变。现在需要的是比老式商业管理更为深入的方式。现在需要的是领导力，它能帮助人们获得他们所能获得的东西，为将来创建一幅蓝图，鼓励他人，指导和提供咨询，建立并保持良好的关系。

“当商业在以前那种较为稳定的环境中运营的时候，管理能力已经足够。”哈佛大学商学院教授约翰·奎尔奇说，“但当商业环境变得动荡，当在海图上找不到你面前的这片水域在哪里，当你的任务所需要的变通性超乎你的想象——这时，领导艺术就至关重要。”

“变化已经发生，我不确定是否所有的企业都已做好了准备。”比尔·马卡希拉希拉说。他是一家全球领先的半导体生产商意法半导体公司的人力资源总监。“名为‘经理’的职位可能不会存在太久了，‘领导力’的概念将得到重新定义。今天的企业正在经受这样的挣扎。当它们开始缩小经营规模、提高生产力时，它们认识到最重要的将是获得进步的技巧。良好的沟通，人际关系技巧，指导、演练和组队的能力——所有这些，都需要更多、更优秀的领导者。”

“你再也不能根据指令行事，只能靠影响。这就要发挥真正的‘做人的艺术’。”

什么是真正的领导力？不少人仍对此持有狭隘的理解。你一说“领导”，他们就会想到将军、总统、总理或董事会主席。显然，身居以上高位的人期望领导他人，期望值在不同的成功程度上得到满足。但是，这一问题的实质在于，领导艺术并不是恰好在起点开始，在终点结束的。点点滴滴都很重要，在我们大多数人生活和工作的地方恐怕还更加重要。

组建一支小型工作团队，启用一组办公支持人员，让同处一地的事物和睦相处这些都是领导力的第一线职能。领导力从来都不是唾手可得的。但是谢天谢地，还存在下面这条真理：我们每个人、每一天都有成为领导者的潜能。

团队促进者、中层经理、业务经理、客户服务接线员、在收发室工作的人，每一个与其他人有所接触的人都有充分的理由，学习如何当好领导者。

领导艺术将在极大的程度上决定人们获得什么样的成功、会有多快乐，这条规则的适用范围也不仅限于工作。家庭、慈善团体、运动队、公民社团、社会俱乐部，无论其名称如何——组织里的每个人都对充满活力的领导艺术有着巨大的需求。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹涅克是来自加利福尼亚州的一对穿牛仔褲的男孩，一个20岁，一个26岁。这两个年轻人没有钱，也没有接受过任何商业培训。他们希望干一种前所未有的行当。

那是1976年，大多数人还从未想到过买电脑放在家里用。当时，家用电脑行业所有交易加在一块儿，也只不过是做了几个聪明的计算机爱好者，即最初的“电脑呆子”的生意而已。因此，当乔布斯和沃兹涅克卖掉了一辆货车、两台计算机，拼凑了1300美元，在乔布斯的车库里创办了苹果电脑公司时，似乎还要经过很久很久，才能迎来他们后来的辉煌。

但这两名年轻的企业家有一个愿景，他们想得很清楚，坚信自己能获得什么。“电脑再也不仅仅是书呆子用的了。”他们宣称，“电脑将成为思想的自行车。廉价电脑，人人必备。”

苹果公司创办人一直不改初衷，他们经常交流最初的愿景。他们雇用理解公司愿景的人，让他们分享梦想的回报。他们生活，呼吸，逐梦。甚至当公司停业时——零售商说“不，谢谢”，银行拒绝发放更多的贷款——苹果的引路人也从未放弃。

最终，世界走上了正轨。苹果公司成立6年后，一年可卖出65万台个人电脑。沃兹涅克和乔布斯超前于时代若干年，就已成为活力四射的领导人。

然而，并非只有新成立的组织需要愿景领导。20世纪80年代早期，美国康宁公司受到了可怕的压榨。康宁两个字仍意味着厨房用具，但名声每况愈下。公司的生产技术已然过时，市场份额也下降了。康宁的客户转而投向数千家外国公司。公司管理一塌糊涂，看上去毫无头绪。