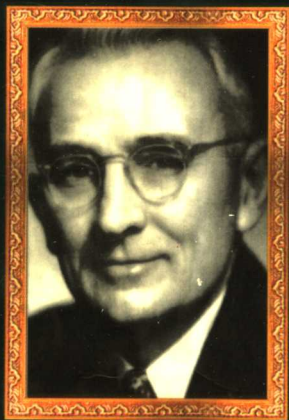


卡耐基智慧丛书

CARNEGIE

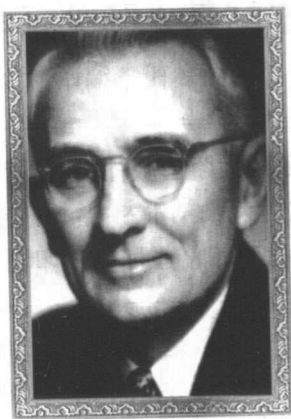
卡耐基人际关系学



卡耐基的成功得益于他高超的处世艺术，他在自己的奋斗历程中积累了许多宝贵而有效的处世经验。卡耐基总结了他与别人交往的经验，集几十年之大成，提出了令世人为之信服的处世艺术的一般规律和准则，为我们展现了一幅美妙而神奇的人际关系图景。

CARNEGIE

卡耐基人际关系学



靳西 / 编译

清华大学出版社

责任编辑：李东旭

封面设计：晓 林

卡耐基智慧丛书

卡耐基人际关系学

靳 西 编译

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路105号)

北京市洛平印刷厂印刷

开本 850 × 1168 毫米 1/32 印张：10

字数：250 千字 印数：5000 册

2002 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-5634-1524-6/G · 286

定价：18.80 元 (全套 56.40 元)

前言

谁都明白处世之难,谁都渴望处世圆满,我们常常会因各种各样的人际关系不和谐而苦恼和惆怅。对一个经营者来说,与处理企业的资金和财物相比,处理人际关系更为艰难。这是一个横亘在经营者面前的难以轻松逾越但又必须逾越的关卡。

我们都知道卡耐基的成功得益于他高超的处世艺术,他在自己的奋斗历程中积累了许多宝贵而有效的处世经验。卡耐基认为,社会上的每一个人都是具体的,因而个性各异,与这些独特的个人交往必须倾注满腔的热忱和诚意,唯有自己表现出坦荡和真切的品性,对方才能相信自己,这是处世之道的基础。卡耐基总结了他与别人交往的经验,集几十年之大成,提出了令世人为之信服的处世艺术的一般规律和准则,为我们展现了一幅美妙而神奇的人际关系图景。

《卡耐基人际关系学》详细介绍了卡耐基对处世之道的深入探究,提供了卡耐基圆满解决人际关系的成功经验。其中,既有他自己的亲身经历,又有他为各方人士开出的“妙方”。学习卡耐基的处世艺术,对渴望成功的企业家和经营者大有裨益。因为即使拥有雄厚的资金和一流的技术,如果缺乏相应的处世艺术,企业的发展肯定也会受到种种人为的制约。处世艺术是成功经营者必备的素质。

目 录

第一章 卡耐基应付对手的方法

避免伤害的艺术	3
正视别人的批评	22
慎重与对手争辩	36

第二章 卡耐基与人相处的秘诀

了解对方的观点	54
与人相处的秘诀	69
巧妙应酬的学问	87
到处受欢迎的方法	104

第三章 卡耐基如何战胜自我

驱逐烦恼的技巧	123
顽强地抵御忧虑	140
克服自卑的心理	162
积极的心理暗示	178

第四章 卡耐基怎样获取幸福

养成良好的习惯	194
合理支配工作和金钱	209
培养愉快的心情	223

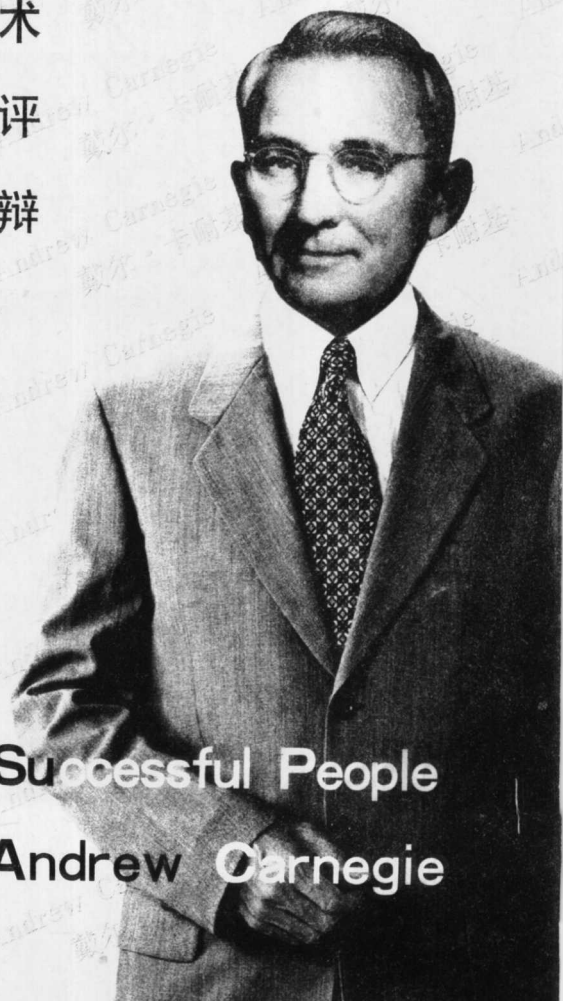
寻求生活的快乐	237
处理好婚姻生活	251
第五章 卡耐基驾驭竞争与合作	
合作与竞争的魅力	267
原谅仇人感激恩人	283
征服畏惧建立自信	294
让热忱充满内心	304

CARNEGIE'S GOOD INTERPERSONAL RELATIONS

第一章

卡耐基应付对手的方法

- 一 避免伤害的艺术
- 二 正视别人的批评
- 三 慎重与对手争辩



Models of the Successful People

Andrew Carnegie

避免伤害的艺术

卡耐基认为，在与别人相处时，应该学会尊重别人，尽量减少对别人的伤害。一个和谐的人与人关系的基础是彼此之间互不伤害。

积 90 年研究和体验之精华，卡耐基向世人展示了在与人相处时避免伤害的艺术。

卡耐基简述了他与其侄女之间的相处经历。几年以前，他的侄女约瑟芬·卡耐基，离开堪萨斯市的老家，到纽约担任卡耐基的秘书。她那时 19 岁，高中毕业已经 3 年，但做事经验几乎等于零。而现在，她已是西半球最完美的秘书之一。不过，在刚刚开始工作的时候，她的身上还存在许多不足。有一天，卡耐基正想开始批评她，但马上又对自己说，“等一等，戴尔·卡耐基。你的年纪比约瑟芬大了一倍，你的生活经验几乎是她的一万倍。你怎么可能希望她有与你一样的观点，你的判断力，你的冲劲——虽然这些都是很平凡的。还有，你 19 岁时又在干什么呢？还记得你那些愚蠢的错误和举动吗？……”

经过诚实而公正地把这些事情仔细想过一遍之后，卡耐基获得结论，约瑟芬十九岁时的行为比他当年好多了，而且他很惭愧地承认，他并没有经常称赞约瑟芬。

从那次以后，当卡耐基想指出约瑟芬的错误时，总是说：“约瑟芬，你犯了一个错误，但上帝知道，我所犯的许多错误比你更糟糕。你当然不能天生就万事精通，成功只有从经验中才能获得，而且你比我年轻时强多了。我自己曾做过那么多的愚蠢傻事，所以我根

本不想批评你或任何人。但难道你不认为,如果你这样做的话,不是比较聪明一点吗?”

假如一个人一开始就谦虚地承认,他也可能犯错误,并不是无懈可击的,那么别人再听他评断自己的过失,也许就不会难以入耳了。

远在1909年,风度优雅的布洛亲王就觉得这么做极有必要。布洛亲王当时是德国的总理大臣,而德国皇帝则是威廉二世——德国的最后一位皇帝,他傲慢而自大——他建立了一支陆军和海军,并夸口可征服全世界。

接着,一件令人惊异的事情发生了。这位德国皇帝说了一些狂言和一些令人难以置信的话,震撼了整个欧洲大陆,引起了全世界各地一连串的风潮。更为糟糕的是,这位德国皇帝竟然公开这些愚蠢自大、荒谬无理的话,他在英国作客时,就这么说,同时不允许伦敦的《每日电讯报》刊登他所说的话。例如,他宣称他是和英国友好的唯一的德国人。他说,他建立一支海军对抗日本的威胁;他说,他独自一人挽救了英国,使英国免于臣服苏俄和法国之下;他说,由于他的策划,使得英国罗伯特爵士得以在南非打败波尔人;等等。

在一百多年的和平时期中,从没有一位欧洲君主说过如此令人惊异的话。整个欧洲大陆立即愤怒起来,英国尤其愤怒,德国政治家惊恐万分。在这种狼狈的情况下,德国皇帝自己也慌张了,并向身为帝国总理大臣的布洛亲王建议,由他来承担一切的责难,希望布洛亲王宣布这全是他的责任,是他建议君王说出这些令人难以相信的话。

“但是,陛下,”布洛亲王说,“这对我来说,几乎不可能。全德国和英国,没有人会相信我有能力建议陛下说出这些话。”

布洛话一说出口,就明白犯了大错,皇帝大为恼火。“你认为我是一个蠢人,”他叫起来,“只会做些你自己不会犯的错事!”

布洛知道他应该先恭维几句,然后再提出批评;但既然已经太迟了,他只好采取次一步的最佳方法:即在批评之后,再予称赞。这种称赞经常会产生意想不到的效果。

“我绝没有这种意思,”他尊敬地回答,“陛下在许多方面皆胜我许多,而且最重要的是自然科学方面。在陛下解释晴雨计,或是无线电报,或是伦琴射线的时候,我经常是注意倾听,内心十分佩服,并觉得十分惭愧,对自然科学的每一门皆茫然无知,对物理学或化学毫无概念,甚至连解释最简单的自然现象的能力也没有。但是,”布洛亲王继续说,“为了补偿这方面的缺点,我学习了某些历史知识,以及一些可能在政治上,特别是外交上有帮助的学识。”

皇帝脸上露出微笑。布洛亲王赞扬他,并使自己显得谦卑,这已值得皇帝原谅一切。“我不是经常告诉你,”他热诚地宣称,“我们两人互补长短,就可闻名于世吗?我们应该团结在一起,我们应该如此!”

他和布洛亲王握手,他十分激动地握紧双拳说:“如果任何人对我说布洛亲王的坏话,我就一拳头打在他的鼻子上。”

如果光是说几句贬抑自己而赞扬对方的话,就能使一位傲慢孤僻的德国皇帝变成一位坚固的友人,那你就可想像得到,在我们日常事务中,谦卑和赞扬对你我的帮助将有多大。如果运用得当,它们在做人处世中将可制造真正的奇迹。

一个人即使尚未改正他的错误,但只要他承认自己的错误,就能帮助另一个人改变他的行为。这句话是马里兰州提蒙尼姆的克劳伦斯·周哈辛最近才说的,因为他看到了他十五岁的儿子正在试着抽烟。

“当然,我不希望大卫抽烟,可是他妈妈和我都抽烟,我们一直都给他做了不好的榜样。我解释给大卫听,我跟他一样大时就开始抽烟,而尼古丁战胜了我,使我现在几乎不可能不抽了。我也提醒他,我现在咳嗽咳得多么厉害。”

“我并没有劝他戒烟，或恐吓警告他抽烟的害处。我只是告诉他，我如何迷上抽烟和它对我的影响。”

那次谈话的结果，不仅使他的儿子停止了对吸烟的尝试，而且，由于家人的支持，他也成功地戒了烟。

卡耐基总结道：要改变一个人又不致伤害感情，或引起憎恨，就要遵守这样的规则：

“在批评他人之前，先改变你自己的错误。”

卡耐基指出，用“建议”，而不用下“命令”，不但能维持对方的自尊，而且能使他乐于改正错误，并与你合作。

卡耐基曾很荣幸地和美国最著名的传记作家伊达·塔贝尔小姐一起吃饭，他告诉她正在写有关“如何做人处世”这本重要的书。她告诉卡耐基，在她为欧文·扬写传记的时候，访问了与扬先生在同一间办公室工作了三年的一个人。这人宣称，在那段时间内，他从未听说过欧文·扬向任何人下过一次直接命令。他总是建议，而不是命令。例如，欧文·扬从来不说“做这个或做那个，”或是“不要做这个，不要做那个。”他总是说，“你可以考虑这个，”或“你认为，这样做可以吗？”他在口授一封信之后，经常说，“你认为这封信如何？”在检查某位助手所写的信时，他总是说：“也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会；他从不告诉他的助手如何做事；他让他们自己去做，让他们从自己的错误中学习成功的经验。

像这种方法，使人们易于改正他的错误，而且维持了人们的自尊，使他自以为很重要，使他希望你合作，而不反抗你。

卡耐基提醒人们注意，由粗鲁的长者所引起的愤怒可能会持续更久，即使他所纠正的是个很明显的错误，也会如此。唐·散塔瑞里是宾州威明市一所职业学校的老师，他有一个学生因非法停车而堵住了学院的一个入口。有一位导师冲进教室，以非常凶悍的口吻问道：“是谁的车堵住了车道？”当车主回答时，那位导师吼

道：“你马上给我开走，否则我就把它绑上铁链拖走。”

这位学生是错了，车子不应该停在那儿。但从那天起，不只这位学生对那位导师的举止感到愤怒，全班的学生都与他过不去，使得他的工作更加不愉快。

他原本可以用完全不同的方式处理的。假如他友善一点地问：“车道上的车是谁的？”并建议说，“如果把它开走，那别的车就可以进出了。”这位学生一定会很乐意地把它开走。而且他和他的同学也不会那么生气了。

我们在生活中都是顾及自己的脸面的。因此，一句或两句体谅的话，对他人的态度表示一种宽容都可以减少对别人的伤害，保住他的面子。

几年以前，通用电器公司面临一项需要慎重处理的工作：免除查尔斯·史坦恩梅兹担任的某一部门的主管。史坦恩梅兹在电器方面有超过别人的天才，但担任计算部门主管却遭到彻底的失败。不过，公司却不敢冒犯他，公司绝对少不了他——而他又十分敏感。于是他们给了他一个新头衔，让他担任“通用电器公司顾问工程师”——工作还是和以前一样，只是换了一项新头衔——并让其他人担任部门主管。

对这一调动，史坦恩梅兹十分高兴。

通用公司的高级人员也很高兴。他们已温和地调动了这位最暴躁的大牌明星职员的工作，而且他们的做法并没有引起一场大风暴——因为他们让他保住了面子。

让他有面子！这是多么重要，多么极端重要呀，而我们却很少有人想到这一点！我们残酷地抹杀他人的感觉，又自以为是；我们在其他人面前批评一位小孩或员工，找差错，发出威胁，甚至不去考虑是否伤害到别人的自尊。然而，一两分钟的思考，一名或两句体谅的话，对他人的态度作宽容地了解，都可以减少对别人的伤害。

下一次,我们在辞退一个佣人或员工时,应该记在这一点。

卡耐基引用会计师马歇尔·格兰格写给他的一封信的内容来说明:

“开除员工并不是很有趣,被开除更是没趣。我们的工作是有季节性的,因此,在三月份,我们必须让许多人走路。

“没有人乐于动斧头,这已成了我们这一行业的格言。因此,我们演变成一种习俗,尽可能快点把这件事处理掉。通常是依照下列方式进行:‘请坐,史密斯先生,这一季已经过去了,我们似乎再也没有更多的工作交给你处理。当然,毕竟你也明白,你只是受佣在最忙的季节里帮忙而已,等等。

“这些话给他们带来失望以及‘受遗弃’的感觉。他们之中的多数人一生从事会计工作,对于这么快就抛弃他们的公司,当然不会怀有特别的爱心。

“我最近决定以稍微圆滑和体谅的方式,来遣散我们公司的多余人员。因此,我在仔细考虑他们每人在冬天里的工作表现之后,一一把他们叫进来。我是这样对他们说的:‘史密斯先生,你的工作表现很好。那次我们派你到纽华克去,真是一项很艰苦的任务。你遭遇了一些困难,但处理得很妥当,我们希望你知道,公司很以你为荣。你对这一行业很精通——不管你到哪里工作,都会有很光明远大的前途。公司对你有信心,支持你,我们希望你不要忘记!’

“结果呢?尽管他们离开了公司,但对于自己的被解雇感觉轻多了,他们不会觉得‘受遗弃’。他们知道,如果我们有工作给他们的的话,我们会把他们留下来。以后只要我们需要,他们还会来投效我们。”

在卡耐基课程的一个学期,二位学员讨论挑剔错误的负面效果和让人保留面子的正面效果。宾州哈里斯堡的佛瑞·克拉克提供了一件发生在他公司里的事:“在我们的一次生产会议中,一位

副董事以一种非常尖锐的口气，质问一位生产监督，这位监督是管理生产过程的。

“他的语调充满攻击的味道，而且明显地指出那位监督在工作方式上的不当。为了不愿在他攻击面前被羞辱，这位监督的回答含混不清。这一来更使得副董事发起火来，他严斥这位监督，并说他说谎。

这次遭遇之前所有的工作成绩，都毁于这一刻。这位监督，本来是位很好的雇员，从那一刻起，他对我们公司来说已经没有用了。几个月后，他离开了我们公司，为另一家竞争的公司工作。据我所知，他在那里非常称职。”

另一位学员，安娜·尼佐尼提供了与上述情形非常相似的一件事，所不同的是处理方式和结果。能上能下的马佐尼小姐，是一位食品包装业的市场营销专家，她的第一份工作是一项新产品的市场测试。她告诉班上同学说：“当结果回来时，我可真惨了。更糟的是，在下次开会提出这次计划的报告之前，我却没有时间跟我的老板讨论。

“轮到我报告时，我真是怕得发抖。我尽了全力不使自己精神崩溃，而且我知道我决不能哭，不能让那些以为女人太情绪化而无法担任行政业务的人找到借口。我的报告很简短，只说因为发生了一个错误，我在下次会议前，会重新再研究。我坐下后，心想老板定会批评我一顿。

“但是，他却谢谢我的工作，并强调在一个新计划中犯错并不是很稀奇的。而且他有信心，第二次的普查会更确实，对公司更有意义。

“散会之后，我的思想纷乱，我下定决心，我决不会再一次让我的老板失望。”

卡耐基认为，假使我们是对的，别人绝对是错的，我们也会因让别人丢脸而毁了他的自我。传奇性的法国飞行先锋和作家安托

安娜·德·圣苏荷依写过：“我没有权利去做或说任何事以贬抑一个人的自尊。重要的并不是我觉得他怎么样，而是人觉得他自己如何，伤害人的自尊是一种罪行。”

卡耐基告诉我们，在处理人际关系时，给人一个超乎事实的美名，就像用“灰姑娘”故事里的仙棒，点在他身上，这将会使他从头至尾焕然一新。

假如一个好工人变成了一个粗制滥造的工人，你会怎么做？你可以解雇他，但这并不能解决任何问题；你可以责骂那个工人，但这通常只会引起怨怒。

卡耐基举例说明这个问题。

亨利·韩克是印发安那州洛威一家卡车经销商的服务经理。他公司有一个工人，工作每况愈下。但亨利·韩克没有对他怒吼或威胁，而是把他叫到办公室里来，跟他坦诚地谈一谈。

他说：“比尔，你是个很棒的技工。你在这条线上工作也有好几年了，你修的车子也很令顾客满意。其实，有很多人都赞美你的技术好。可是最近，你完成一件工作所需的时间却加长了，而且你的质量也比不上以前的水准。你以前真是杰出的技工，我想你一定知道，我对这种情况不太满意。也许我们可以一起来想个办法改进这个问题。”

比尔回答说，他并不知道他没有尽好他的职责，并向他的上司保证，他所接的工作并未超出他的专长之外，他以后一定会改进。

他做了没有？你可以肯定他做了。他曾经是一个快速优秀的技工，由于韩克先生给他的工作以美誉，他一定会为尊重自己的荣誉而努力工作。

纽约布鲁克林的一位四年级老师鲁丝·霍普斯金太太，当她看过班上的学生名册后，在学期的第一天，对新学期的兴奋和快乐中却染上忧虑的色彩：今年，在她班上有一个全校最顽皮的“坏孩子”——汤姆。汤姆三年级的老师，不断地向同事或校长抱怨，只

要有任何人愿意听,就会不停地说汤姆的坏事。他不只是恶作剧而已,跟男生打架,逗女生,对老师无礼,在班上扰乱秩序,而且情况好像愈来愈糟。他唯一能让人放心的是,他很快就能学会学校的功课,而且非常熟练。

霍普斯金太太决定立刻面对“汤姆问题”。当她见到她的新学生时,她这样说道:“罗丝,你穿的衣服很漂亮。爱丽西亚,我听说你画画很不错。”当她念到汤姆时,她直视着汤姆,对他说:“汤姆,我知道你是个天生的领导人才,今年我要靠你帮我把这班变成四年级最好的一班。”在开始几天她一直强调这点,夸奖汤姆所做的一切,并评论他的行为正代表着他是一位很好的学生。有了值得奋斗的美名,即使一个9岁大的男孩也不会令她失望。而他真的做到了这些。

卡耐基总结道,假如你要在领导方法上超越自我,希望改变其他人的态度和举止时,请记住这条规则:

“给他人一个美名,让他为此而奋斗努力。”

我们通常都希望别人能遵照自己的意愿去做某件工作,但是,要让别人乐意照着你的意愿去做,你就必须让他明白,他对你有多么重要,这样,他便会觉得这件事对他也有多么重要。

回顾1915年,当时的美国人心绪不安。因为一年多以来,欧洲的国家互相屠杀,在人类血腥的纪录上从未有如此惨烈的状况,还会有和平吗?没有人知道。但当时的美国总统乌苏尔·威尔逊决心一试。他派了一个私人和平使节去和欧洲的列强会商。

国务卿威廉·吉尼·拜扬是和平的拥护者,很想去做这件事。他认为这是个推荐自己并使自己的名字永垂不朽的机会。但威尔逊指派了另一个人——他的挚友兼顾问克罗尼尔·艾德华·豪斯。这件事对豪斯来说非常棘手,他不知如何告诉拜扬这个不受欢迎的消息,并不冒犯他。

“拜扬知道我是驻欧和平使节之后,非常失望。”克罗尼尔在他