

卡耐基传世经典

THE ART OF  
LEADERSHIP  
AND THE WISDOM OF MANAGEMENT  
OF CARNEGIE



卡耐基

# 领导的艺术 与管理智慧

【美】戴尔·卡耐基◎著

肖祥银 周泓辰◎编译

**发现你的领导才能 · 提升领袖群伦智慧**

发明大王爱迪生、世纪伟人爱因斯坦、印度圣雄甘地、旅馆业巨头希尔顿、麦当劳的创始人克洛克等人都深受此书思想和观点的影响。

**世界上最伟大最畅销的管理书，全球总销售量过亿册  
改变了众多人生活和命运的经典巨著**

中国华侨出版社



**卡耐基**

# 领导的艺术 与管理智慧

【美】戴尔·卡耐基◎著  
肖祥银 周泓辰◎编译

中国华侨出版社



## 图书在版编目(CIP)数据

卡耐基领导的艺术与管理智慧 / (美) 戴尔·卡耐基 (Carnegie, D.) 著;  
肖祥银, 周泓辰编译. — 北京: 中国华侨出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5113-2708-6

I. ①卡… II. ①卡… ②肖… ③周… 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(2012)第168771号

## • 卡耐基领导的艺术与管理智慧

著 者 / (美) 戴尔·卡耐基 (Carnegie, D.)

编 译 / 肖祥银 周泓辰

责任编辑 / 棠 静

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092毫米 1/16开 印张 / 15 字数 / 250千

印 刷 / 三河市杨庄双菱印装厂

版 次 / 2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2708-6

定 价 / 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)



## 前言

Preface

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”。

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。

# 目录

# CONTENTS

## 第一章

### 领导者对自我的认知

- ▶ 保持自我的本色 // 003
- ▶ 认识自我批评的重要性 // 006
- ▶ 正确地做事与做正确的事 // 009
- ▶ 带上自己的职业地图 // 012
- ▶ 面对无法避免的事实 // 016
- ▶ 认清人生的精彩来自于目标 // 019

## 第二章

### 发挥你的领导潜质

- ▶ 微笑管理蕴藏的潜在力量 // 025
- ▶ 让员工凸显自身的重要性 // 029
- ▶ 用倾听主动去了解 // 032
- ▶ 敢于承认过错 // 036
- ▶ 高效管理的智慧 // 040
- ▶ 使员工乐意接受你的建议 // 042

## 第三章

### 领导者必须懂得战胜忧虑

- ▶ 让自己保持忙碌 // 049

- ▶ 不要为小事而忧愁 // 052
- ▶ 发现事物积极的一面 // 056
- ▶ 态度决定你的生活质量 // 060
- ▶ 不要想着报复别人 // 062
- ▶ 驱逐烦恼的方法 // 066

## **第四章 做懂得换位思考的领导者**

- ▶ 多替别人想想 // 071
- ▶ 站在对方的立场之上 // 075
- ▶ 看到对方的优点 // 078
- ▶ 将困难当做幸运的开始 // 081
- ▶ 将批评看成对你的恭维 // 085
- ▶ 失败也是一种胜利 // 087

## **第五章 真诚地关心自己的员工**

- ▶ 向罗斯福总统学习关爱 // 093
- ▶ 对员工要有足够的热情 // 095
- ▶ 给员工以同情 // 097
- ▶ 学会善待员工 // 099
- ▶ 给员工一颗真诚的心 // 102

## **第六章 请不要任意批评员工**

- ▶ 批评只会激起反抗 // 107
- ▶ 批评不能改变事实 // 108
- ▶ 不要逼员工承认错误 // 110
- ▶ 批评是危险的导火索 // 112

- ▶ 向林肯总统学习如何批评 // 114
- ▶ 保住对方的面子 // 117

## **第七章 挖掘员工最大的潜能**

- ▶ 真诚地赞赏对方 // 123
- ▶ 成为一个激励高手 // 128
- ▶ 始终树立成功的信仰 // 132
- ▶ 鼓舞与激发员工的热情 // 135
- ▶ 了解员工背后的动机 // 138
- ▶ 让对方觉得是自己的主意 // 140

## **第八章 管理中不可或缺的沟通能力**

- ▶ 一切从沟通开始 // 147
- ▶ 谈论对方最感兴趣的事 // 151
- ▶ 生动表达你的语言 // 154
- ▶ 委婉地提醒对方的错误 // 156
- ▶ 用友善的方式交谈 // 159
- ▶ 请不要喋喋不休 // 161

## **第九章 演说也是一种管理的智慧**

- ▶ 让你的语言更有说服力 // 169
- ▶ 克服当众说话的恐惧心理 // 172
- ▶ 有针对性地进行自我训练 // 175
- ▶ 不断地学习说话 // 180
- ▶ 说话不拖泥带水 // 184
- ▶ 当众说话你欠缺什么 // 187

## 第十章 如何领悟商务谈判的精髓

- ▶ 谈判前要做好细节准备 // 195
- ▶ 谈判要讲究策略 // 198
- ▶ 掌握谈判中的应答技巧 // 201
- ▶ 谈判中的说服技巧 // 204
- ▶ 打破僵局的口才技巧 // 207
- ▶ 必要时可以妥协退让 // 210

## 第十一章 掌握人际关系的交流技巧

- ▶ 与高级领导交流的技巧 // 215
- ▶ 与同事交流的技巧 // 218
- ▶ 与下属交流的技巧 // 221
- ▶ 切勿谈论职场禁忌话题 // 224
- ▶ 注意职场中的交流方式 // 226
- ▶ 掌控好交谈的时间 // 228



## 第一章

# 领导者对自我的认知

THE ART OF LEADERSHIP  
AND THE WISDOM OF MANAGEMENT OF CARNEGIE





## 保持自我的本色



切勿模仿他人，保持自我的本色。

卡耐基

北卡罗莱纳州的爱迪丝·阿尔雷德太太曾给过我一封信。她在信中写道：

我是一个极为敏感羞怯的女孩。我长得太胖，两颊丰满，这使我看起来更胖。我的母亲非常古板，她认为把衣服穿得太漂亮是一种愚蠢，而且衣服太合身容易撑破，不如做得宽大一点，她也让我如此打扮。我从不参加任何聚会，也没有什么值得开心的事。上学后，我也不参加同学们的任何活动，甚至运动项目也不加入。我害羞至极，总觉得自己跟别人“不一样”。

长大后，我嫁了一位比我大几岁的先生，但我还是没有任何改变。我丈夫的家是一个稳重而自信的家庭。我想要像他们那样，但就是做不到。我努力模仿他们，也总是不能如愿。他们几次尝试帮我突破自己，却总是适得其反，把我推到更坏的处境。我越来越紧张易怒，害怕见到任何朋友，一听到门铃声我都会惊慌。后来我是彻底地失望了。

我对自己很清楚，只怕丈夫有一天会发现真相，所以每次在公共场合，我都尽量显得开心，甚至装得过了头。我知道自己表现过度，因为事情过后的几天里我都会累得半死。最后，我实在怀疑自己是否还有继续生存的必要，于是我开始想到自杀。

那么是什么事改变了这位几乎自杀的妇人呢？只是一句偶然的话。爱迪丝太太继续写道：

改变我一生的只是偶然的一句话。有一天，我的婆婆和我谈到她是如何教育子女的，她说：“不论遇到什么事，我都坚持让他们保持自我本色……”“保持自我本色！”这几个字像一道灵光闪过脑际，我发现所有的不幸都起源于我把自已套入了一个不属于自己的模式中去了。

一夜之间我变了！我开始保持自我本色。我努力研究自己的个性，认清自己，并找出自己的优点。我学会怎样配色与选择衣服样式，以穿出自己的品位。我主动结交朋友。我加入一个团体——开始只是一个小团体——当他们请我主持某项活动时，我也很害怕。不过我每次上台，都得到了更多的勇气。这是一段相当漫长的过程——但现在我比过去快乐很多。当我教育我自己的儿女时，我一定把这些历经苦难才学到的教训告诉他们：不论发生什么事，永远保持自我本色。

保持自我本色这一问题，“与人类历史一样久远了。”詹姆士·戈登·基尔凯医生指出，“这是全人类的问题。”很多人有精神、神经及心理方面的问题，其隐藏的病因往往是他们不能保持自我。

安吉罗·派屈写过13本书，还在报上发表了几千篇有关儿童训练的文章，他曾说过：“一个人最糟的是不能成为自己，并且在身体与心灵中保持自我。”可是这种模仿他人的现象在好莱坞就相当严重。好莱坞著名导演山姆·伍德曾说过，最令他头痛的事是帮助年轻演员克服这个问题：保持自我。

他们每个人都想成为二流的拉娜·特勒斯或三流的克拉克·盖博。“观众已经尝过那种味道了，”山姆·伍德不停地告诫他们，“他们现在需要点新鲜的。”山姆·伍德在导演《别了，希普斯先生》和《战地钟声》等名片前，好多年都在从事房地产，因此他培养了自己的一种销售员的个性。他认为，商界中的一些规则在电影界也完全适用。完全模仿别人绝对会一事无成。“经验告诉我，”山姆·伍德说，“尽量不用那些模仿他人的演员，这是最保险的。”

我也问过保罗·伯恩顿，一家石油公司的人事主任，求职者所犯的最大错误是什么。他面试过的人超过6000人，也写过一本《求职的六大技巧》，所以他应该很清楚。他回答说：“求职者所犯的最大错误，就是不能保持自我。他们常常不能坦诚地回答问题，只想说出他认为你想听的答案。”可是那一点用也没有，因为没有人愿意听一种不真实的、虚伪的东西。

我知道有一位公共汽车驾驶员的女儿就是很辛苦才得到这个教训。

她想当歌星，但不幸的是她长得不好看，嘴巴太大，还长着龅牙。她第一次在新泽西的一家夜总会里公开演唱时，一直想用上唇遮住牙齿，她企图让自己看来显得高雅，结果却把自己弄得四不像，这样下去她就注定要失败了。

幸好当晚在座的一位男士认为她很有歌唱的天分，他很直率地对她说：“我看了你的表演，看得出来你想掩饰什么，你觉得你的牙齿很难看？”那女孩听了觉得很难堪，不过那个人还是继续说下去，“龅牙又怎么样？那又不犯罪！不要试图去掩饰它，张开嘴就唱，你越不以为然，听众就会越爱你。再说，这些你现在引以为耻的龅牙，将来可能会带给你财富呢！”

凯丝·达莱接受了那人的建议，把暴牙的事抛诸脑后，从那次以后，她只把注意力集中在观众身上。她开怀尽情地演唱，后来成为电影及电台中走红的顶尖歌星，现在，别的歌星倒想来模仿她了。

威廉·詹姆斯曾说过，一般人的心智能力使用率不超过10%，大部分人不太了解自己还有些什么才能。与我们应该取得的成就相比，其实我们有一半以上是未醒的。我们只运用了身心资源的一小部分。人往往都活在自己所设的限制中，我们拥有各式各样的资源，却常常不能成功地运用它们。

既然你我都有这么多未加开发的潜能，又何必担心自己不像其他人。你在这世上是独一无二的。以前既没有像你一样的人，以后也不会有。遗传学告诉我们，你是由父亲和母亲各自的23条染色体组合而成，这46条染色体决定了你的遗传，每一条染色体中有数百个基因，任何单一基因都足以改变一个人的一生。

事实上，人类生命的形成真是一种令人敬畏的奥妙。

即使你父母相遇相爱孕育了你，也只有300万亿分之一的时候会有一跟你完全一模一样的人。也就是说，即使你有300万亿个手足，他们也都跟你

不同。这只是猜测吗？当然不是，这完全是科学的事实。如果你不相信，那就读读这方面的书。

我很有资格谈这个主题，因为我自己就有过深切的体会，而且是一次痛苦昂贵的经历。当我由密苏里州的玉米田来到纽约时，我报名美国戏剧学院。我向往成为一位演员，我当时有个自作聪明的主意，通往成功的捷径，这么简单易行的道理，真搞不懂别人怎么会想不到。这个主意是，好好研究当时的几位名演员，把他们的优点都集合起来变成我自己的。

多蠢啊！害我花了好几年时间模仿别人后，才发现我学不了任何人，我只能成为我自己。那样的惨痛经验总该让我一辈子不模仿别人了吧！但是，不，我实在太愚蠢了，我得再经历另外一次痛苦。几年后，我写一本有关公众演说的书。我又有了同样愚蠢的想法，就是借用其他书的一些主意，汇编成一本书，一本包罗万象的书。于是我弄来一批有关公众演说的书，花了一年的时间吸收他们的想法，变成我的文章。最后，我再次发现自己又当了一次傻瓜。把别人的想法变成自己的文章，只会把文章弄得枯燥乏味，不会有人读的。于是我把这一年的工作成绩全丢进废纸篓里，从头再来。

所以我想说的是：你在这个世界上是一个崭新的自我，为此而高兴吧！聪明的领导者懂得善用自己的天赋，他知道所有的一切都是自我的体现。因为你只能唱你自己、画你自己。

## 认识自我批评的重要性



---

记下自己干过的蠢事，提出自我批评。

---

卡耐基

---

我的档案柜中有一个私人档案夹，标示着“我所做过的蠢事”。档案夹中插着一些我做过的傻事的文字记录。我有时口述给我的秘书做记录，但有