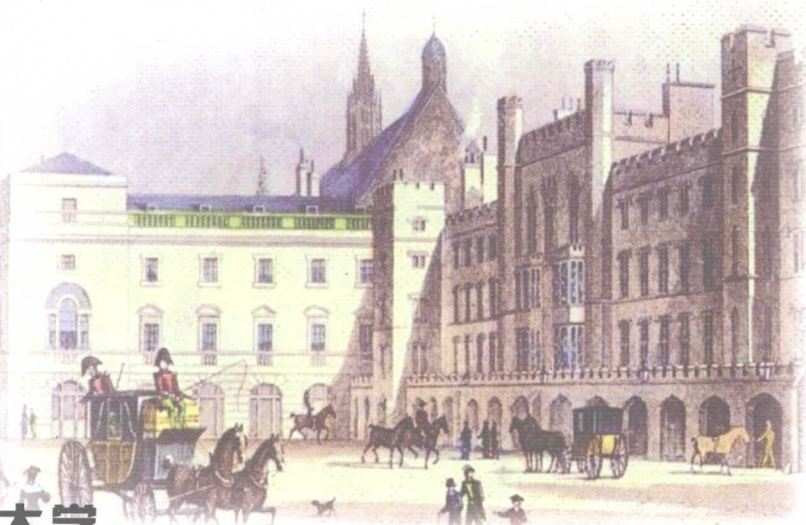




您永远的大学

全球最畅销的励志经典著作
改变千万人命运的人生指南

KANAIJILIZHIJINGDIANZHENG CANGBAN



卡耐基

论领导艺术

经典珍藏版 高 伟 / 编著

风靡全球近100年的成功励志教程

本书对领导的统驭术、处世术、协调术、语言术和交往术作了精辟的论述。

Ksnaiji

北京燕山出版社

经典珍藏版



您永远的大学 —— *Kanaiji*

全球最畅销的励志经典著作
改变千万人命运的人生指南

KANAIJILIZHIJINGDIANZHENCANGBAN

卡耐基

论领导艺术

高伟 / 编著

北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基论领导艺术/高伟 编著. 北京:北京燕山出版社,1997.8
(2008年6月重印)

ISBN 978-7-5402-0844-8

I. 卡… II. 高… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 18263 号

责任编辑:里 功

版式设计:梁 艳

封面设计:李晓伟

北京燕山出版社出版发行

北京市宣武区陶然亭路 53 号 100054

新华书店经销

北京市顺义区康华福利印刷厂印刷

640×960 毫米 开本 1/16 印张 11 255 千字

2008 年 6 月第 3 版 2008 年 6 月第 3 次印刷

定价:29.80 元

卡耐基是在美国农村长大的，成年以后，他从事过多种职业，在其平凡的、有限的生涯中，以其高超的智慧，创造了震撼世界的功绩，成为美国著名的成人教育家。美国卡耐基成人教育机构、国际卡耐基成人教育机构以及遍及世界其他各国的分支机构，多达一千七百余所。卡耐基课程培训班的学员来自各种不同的行业，有世界名流，也有军政要人，有总统、内阁成员，也有工人和市民，它培育了数以万计的人才，影响了几代人。

《卡耐基论领导艺术》一书，是根据卡耐基成人教育的精神，对领导艺术的高度总结。卡耐基对领导艺术，有其独到的见解和新颖的观点。本书对领导的统驭术、处事术、协调术、语言术和交往术作了精辟的介绍和论述，对当今处于领导岗位和将要走向领导岗位以及普普通通的人们的社会交往来说，将是一本不可多得的。

目 录

第一章 论领导的驾御能力**1 重才重德任人唯贤/2**

作为现代化的领导，自身应当努力成为思维灵活型的创造者，同时要充分发挥思维创造型人才在各个岗位上的作用。有条件地选择思维服从型的人才在某些非关键的执行岗位上，可以确保整体目标的实现。

2 批评教育使人快乐的艺术/22

人的一生中要经过无数次的选择。但重要的选择往往能决定人的一生。

工作，将深深影响你的一生；它可能造就你，也可能毁灭你。

3 人情、面子与做人/39

会关心他人、尊重他人、处处以他人为重、时时替他人着想的人，自己也有机会受到别人同样的尊重。

4 刚柔相济勿贪勿霸/60

作为一个领导者，不能太“软”，软了，是要被人欺负的。但也不能太“霸”，霸了，会失去群众基础。一定要把握好尺寸，做到不软不硬，才是真正学到了领导的艺术。



卡耐基 领导艺术

Ling Dao Yi Shu

CONTENTS

第二章 论领导的领导方式

婉言批评暗示他人方法/77

1

当面指责别人，会使对方很没面子，这只会造成对方顽强的反抗；而巧妙地暗示对方注意自己的错误，是能够使对方心悦诚服的。

顾全大局不拘小节的方法/99

2

在许多不同的情况和顾虑下，分得出什么才是最严重的或必须优先解决的问题。不断地探索和追究，为了大局的利益，放弃个人的意见或利益，这才是领导者的远见与应有的气质。

请与被请/111

3

作为领导，要注意好“请”与“你请”的关系，也不是一件容易的事。

选才用才不拘一格/123

4

人才的正确选拔与科学考核，已经成为鉴别人才的重要手段，应严加掌握。只有选拔出了真正的人才，才能从中选出优秀的领导者。

提拔人才时最重要的一点是，绝不可有私心，必须完成以这个人是否适合那份工作为依据。



第三章 论领导的协调办法

1

协调人际关系/137

使一个人发挥最大能力的方法是赞赏和鼓励。真诚的赞扬可以收到意想不到的效果。

2

沟通协调融洽上下级关系/162

目标一致是搞好人际关系的首要前提。在群众中尽管每个人的性格差别很大，但是为了实现某一共同目标，各方面都会在一定程度上克制自己身上为对方不适应的特点，以求得努力方向的一致，也包括政治思想的一致。

3

协调是人事管理的根本/176

许多人都把企业看成是一个大家庭。因而它不仅其中每个个体都有自己的行为规律，而且它本身也有其行为的规律。当然，这个规律也是由个体表现出来的，因此说我们把握了个体行为的规律也就掌握了群体行为的规律。

4

少说空话行动比语言更有力/193

做人不容易，做一个受欢迎的人就更不容易，这就要求你必须少说空话，而应用行动来打动人们的心。

卡耐基
领导艺术
Ling Dao Yi Shu

第四章 论领导的语言艺术

巧弄口舌说服他人/210

1

在很多情况下，争论的结果会使双方比以前更相信自己绝对正确。你赢不了争论，情况严重的，还会出现双方相互抵制的态度。

灵活机变统驭话题占主动/232

2

当我们谈话的目的是在说服时，尤需以发自真诚笃信的内在光辉来表述自己的意念。我们必须对自己充满信心，然后才能设法说服别人。

风趣幽默用语言驱散烦恼/250

3

幽默是一种高级的智力活动，它能化解对方心中的怒火，使对方迅速消除怒气，转怒为喜。所以，在谈判活动中若遇到矛盾，应善用幽默，消除对方的怨气，令对方心平气和，愉快高兴，从而达到自己的目的。

掌握技巧语言充满魅力/267

4

一个人说话的内容不论如何精采，但如果时机掌握不好，往往得不到应有的效果。因为听者的内心，往往随着时间变化而变化。要对方愿意听你的话，或者接受你的观点，都需要把握好适当的时机。

目 录

第五章 论领导的交往方法**1****亦屈亦直巧妙与人相处/287**

没有人喜欢被迫购买或遵照命令行事。如果你想赢得他人的合作，就要征询他的愿望、需要及想法，让他做发自内心想要做的事情。

2**怒而有度大公无私/303**

我们每一个人都有愤怒的时候，否则的话他将不是一个情感正常的人，但对于愤怒不可超越一定的限度，也不可丧失坚持公理所应表现的公愤。

3**和谐关系避免伤害他人/316**

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，这样你才可以成为一个有益于社会的人。

4**“应酬”与“大目标”/330**

有许多事情，由于长期的习惯和情、性，变成无理。但你不要企图把这些不合理的习惯打破，不然的话，在应酬上，要遭遇到对方“心理上的抵抗”。所谓“心理上的抵抗”，是指对方认为你不近人情，既然对方有这样的感觉，你的应酬就不会取得成功。

第一章

论领导的驾御能力

1 chapter

- 1 重才重德任人唯贤
- 2 批评教育使人快乐的艺术
- 3 人情、面子与做人
- 4 刚柔相济勿贪勿霸



1 重才重德任人唯贤

作为现代化的领导，自身应当努力成为思维灵活型的创造者，同时要充分发挥思维创造型人才在各个岗位上的作用。有条件地选择思维服从型的人才在某些非关键的执行岗位上，可以确保整体目标的实现。

创造力是一种内在因素与社会因素相互交叉影响产生的一种效应。从心理学的观点进行分析，不同的创造型人才，既有不同的个性特征，也有共同的个性特征。创造力的个性特征也是可以培养的，综合卡耐基的观点，我们把创造型人才分析如下：

第一，创造型人才的个体类型，其分类方法有多种多样。

卡耐基依据他们在不同领域作出的创造成果，大致划分为：发现型与发明型；推测型与条理型；经典型与浪漫型；再现型与创造型。

我们首先探讨一下发现型与发明型。发现是对客观事物新的认识，可分为两种：一种是发现事实；另一种是指出事物的内在规律。在发现过程中，大脑的一系列功能，如观察力，想象力，思维力等起着主要作用；活动因素，如组织能力，动手能力，操作能力，则相对作用较小。发明是根据事物的客观规律创造出世界上本不存在的东西，

如飞机、导弹、工具、技术与工艺等。在发明过程中，智力结构中的认识因素、活动因素都起重要作用，但活动因素甚为重要，任何创造性新产品的出现，都是在不断的摸索中得来的。

推测型与条理型。推测型创造者在创造过程中主要使用演绎法，他们首先提出假设，最后再证明它的成立。

条理型在创造过程中则主要是用归纳法，这一方面的人才，很注意积累资料与事实，从中引出结论。推测型多适于探索型基础研究，条理型多适于发展研究及管理研究。他们二者的表现形式是不同的。

经典型与浪漫型。经典型的思维特点是思维深刻，工作方法有条理，在本学科领域造诣很深。但缺乏思维的灵活性，从一个领域转向另一个领域较困难。浪漫型的特点是思维灵活，

想象力丰富，知识渊博。但思维的深刻性比不上经典型，不讲究细节。前者多有希望成为专家，后者却很少有这种想法。

再现型与创造型。再现型的特点是记忆力强。想象力发达，善于积累知识，思维综合力很强，能博采众家之长，来构筑自己的创造性“宏伟大厦”，能在前人的成果基础上，有新的创新和突破。创造型则是高度发达的创造性思维与惊人的想象力，他们能够通过不断地努力来取得一定的成绩。

现代领导者身兼双重或多重任务。一般说来，领导者多属发明型、条理型、浪漫型和再现型人才，他要努力在这方面发挥自己的创造功能；另一方面，他要当好“伯乐”，努力发现、支持那些再现型、推测型、经典型和创造型的人才，充分发挥他们的创造能力，当然也要发挥前述四种创造型人才的作用，成为一位名副其实的领导者。



卡耐基又根据他们不同的思维方法，分为思维的创造型、灵活型、服从型与保守型。

思维的创造型。这种类型的领导有较高的思维批判能力，既不盲目肯定一切，也不轻率否定一切，他们善于置疑，对什么事都要问一个为什么。他们的创新意识特别强烈，创造性思维发达，善于运用知识经验，解决一切难题。

思维的灵活型。这种类型的领导，其思维活动根据客观情况的变化而变化，具有很强的灵活性。他们思维敏锐，善于组织多方面的知识用以解决问题，容易接受新鲜事物。

思维服从型。这种类型的领导缺乏独立思考的能力，一般不会开拓进取，思维创造性不发达，常常人云亦云，没有主见。

思维保守型。这种类型的领导，思维闭塞、迟钝，思想僵化，倾向保守，对新鲜事物丧失敏感，不容易接受。

所以说，作为现代化的领导，自身应当努力成为思维灵活型的创造者，同时要充分发挥思维创造型人才在各个岗位上的作用。有条件地选择思维服从型人才在某些非关键的执行岗位上，可以确保整体目标的实现。力求避免思维保守型的人在负责岗位上起重要作用，特别不能把他们安排在关键岗位上，否则会压制民主，窒息学术空气，使事业失去活力，其结果是可悲的。

除此之外，卡耐基从创造心理角度上，又把创造型人才分为许多种类型。

例如：热心型。即是因内在动力而迷恋创造研究，孜孜不倦，不屈不挠，勇往直前，直到成功。

先导型。这种人思维敏捷，反应迅速，勤奋不懈，善于合作，善于选拔和举荐人才，重用后起之秀，属于企业的优秀人才。

判断型。也就是一种敏锐的创造性批判家，能迅速地

发现创造过程中的利弊优劣，善于拨正航向，从而起到带头作用。

博学习型。这种人博学强记，知识面宽而广，善于把知识进行杂交与组合，从组合中得到意想不到的创造，这种人常能走捷径，取得事半功倍的效果。

巧匠型。这种人具有独特的技能，善于将别人半途而废、困难重重的问题，重整旗鼓，取得成功。

审美型。以审美的眼光看待创造，往往能在别人的创造成果上“锦上添花”，但他们自身却不愿做一个良好的开头。

方法论型。这种人热心于创造方法，善于对别人的创造思路、做法加以指点、指导，但自身却难以创造出什么成果。

独立型。即是这种人热爱自己的选择目标，不愿意与他人合作，也不干扰别人，讨厌社会事务和社会活动，喜欢安静地工作。

总而言之，除了巧匠型和独立型之外，其他类型与领导者都有很大的关系，领导者或多或少地都要具有这样一些类型特点。

第二、创造型人才有着共同的特征。

创造型人才虽然具有各不相同的个体类型，但是，通过我们的调查研究，发现优秀的创造型人才和创造型领导者，他们在个人气质、动机、情绪、习惯、态度、观念以及才能等方面，差不多都具有一系列特性。概括起来，这些特性主要包括：

主动、好奇。卡耐基创造力强的人，兴趣总是十分广泛，对任何事物都有一种强烈的好奇心理。一个人在一个单位呆久了，往往会感到厌烦。毫无创见。有创造型的人则不同，他们对大家觉得平常的问题，依然保持着强烈的



好奇心和旺盛的求知欲，驱使着他不断探索。

他们还具有敏锐的洞察力。创造力强的人，对环境有着敏锐的洞察力，能从平凡的事例中侦破出问题的裂痕所在。找出实际存在与理想模式之间的差距。敏锐的领导者，能察觉到别人未曾注意到的情况和细节，能不断地发现人们的需要和个人能力的潜力，巧妙地运用这些需要和潜力推动事业的发展。

变通性。创造型人才总是思路流畅，属立体思维、多路思维的人才。这类人善于举一反三，闻一知十，把一些事物巧妙地联系起来。他们能想出较多的点子和办法，提出与众不同的主张，做出一些超常的成绩。

疑问性。他们对现成的事从不盲从，而是大胆发问，勇于脱出一般观念的窠臼。他们在社会交往和日常生活中，极少有人云亦云、随声附和的情况，逢事都会寻根究底。

独创性。他们不因循守旧、墨守成规，敢于弃旧图新，独创一面。

独立性。他们善于独立行事，不轻附众议，平时喜欢研究思考哲学、社会学和人生价值之类的抽象问题，生活活动范围广泛，社会活动能力强，对自己的未来有较高的抱负，态度直率、坦然，对任何事情看的都较透彻。

自信心。他们深信自己所做事情的价值，即使遭到阻挠和诽谤，也不改变信念，自信自己所走道路的正确性。他们总是一往直前，直到完成了自己的心愿为止。

坚持力。一个创造活动的完成，需要百折不挠、持久不懈的毅力和意志。抓住目标后锲而不舍，直到取得成功为止。特别是在主、客观环境复杂，而问题又百思不得其解、寝食不安之时。有没有坚持力对一位创造型人才就显得更加突出了。

想象力。思想中的新观点、形象，来自合理的联想，

有时甚至来自幻想和偶然的机遇。想象力丰富的人，联想多、幻想奇，往往能够发现别人难以察觉的事实。

严密性。灵感的火花闪过之后，深思熟虑、精细推敲，是达到完美结果的必经之路。幽默感。幽默的性格，会使创造型人才决不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造性目标。

勇气。要从事探索，必须不惜冒险犯难，必须面对常人无法忍受的困境，拿出勇气，全力以赴。

流畅的表达。这一条对创造型领导人才尤其必要。流畅的表达，可以使创造型领导人才并不需要繁琐的语言，就能把复杂的事物、观念表达清楚。他说话单刀直入，很有魅力。

创造型人才的内在因素和个性特征，只是开发创造力的必要条件，适宜的客观环境才是开发创造力的充分条件，只有必要条件而无充分条件，创造力的开发还要受到很大的障碍。

卡耐基认为，在现代组织管理中，仅仅注意开发某些个人的创造力是远远不够的，只有充分发挥组织集体中人员的创造力，才能真正把事业推向前进。他又把这种开发集体创造力的客观环境，专门称之为“组织气候”。领导者在创造适宜的组织气候方面，肩负着艰巨的任务。

应该怎样开发创造力的客观因素与组织相适宜的气候呢？卡耐基又列举了开发客观环境因素应注意的几个方面。

第一，领导者的领导艺术。

领导者应当明了，他的一举一动，一言一行，既可以有利于群众发挥创造性，又可以压制群众的创造性。家长式的独裁作风。会造成万马齐喑的局面。民主式的启发作风，会大大有利于群众创造性的发挥。

卡耐基指出，组织中的领导意义，其内涵包括五个方



面：启发，决定，交流，奖惩，培养。

怎样启发？启发就是领导者为了实现某种目标，将一些新见解引进到组织的群体之中，鼓励大家围绕目标采取行动。启发式有以下准则：

沿用先例，进而创造发展新模式；

依据高层领导层的决定，结合本单位、本部门的实际情况，加以创造性的实施；

充分采纳群众的建设性意见，集思广益，把事业推向前进；

支持少数创造、革新人才的创见，勇于拓展新路；

尊重下属的自发、自主精神。使群众发扬勇往直前的精神；

领导者自己应有随时随地接受、采纳群众的好意见、好建议的习惯；

尽力培养组织中每个成员的新思想、新观念。

领导者在启发上能做到上述各个方面，对发挥组织群体的创造力是大有帮助的。

怎样决定？传统的习惯总认为：“领导者作决定，下级服从”是天经地义的，其实，这样做常常会扼杀下属的创造力。欲充分发挥下属的创造力，领导者作决定的方法和技巧，也是大有文章可做的。作决定是一个充分运用逻辑推理和艺术技巧的过程，要求有准确的判断和科学的结论，还应有必要的执行措施。一个正确的决定，往往要求有以下几个步骤：

应该把问题一一列举出来，让大家充分地明白、了解；要通过“何时？何地？何人？何事？何因？何果？”这“六何”，来发掘事实和问题的真谛；

一定要弄清问题的症结所在；

一定要充分地列举出各种可能的解决方案，经过优选