

卡耐基经典文库

卡耐基

K 管理精要

ANAIJIGUANLIJINGYAO

◆后东生 主编

 中国时代经济出版社

卡耐基管理精要

后东生 主编

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基管理精要/后东生主编,北京:中国时代经济出版社,2002.9

ISBN 7-80169-343-4

I.卡… II.卡… III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 073542 号

卡耐基经典文库——

卡耐基管理精要

后东生 主编

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	850×1168 1/32
版 次	2002 年 10 月第 1 版
印 次	2002 年 10 月第 1 次印刷
印 张	14.375
字 数	360 千字
印 数	1~10000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-343-4/F·114

版权所有 侵权必究

《卡耐基经典文库丛书》编委会

主编：后东生

编委：边遥光 赵 晶 程方解 高礼德
齐 朴 方序伦 吴 蒙 郑桐君
司季明 丁一鼎 李百郎 张克礼
纪元章 王朴泰 陈高文 卢广烈
卫元崧 姚茂林 虞 莲 黄夜照
朱 楼 宦 煦 戴 敖 辽 震
甘四海 全文机 葛闻权 臧励紘
梁世运 马斯龙 郝力功

卡耐基经典文库

KANAIIJINGDIANWENKU

卡耐基，从一个
农村孩子成长为享誉
世界的名人，成为成
功人生的楷模。

卡耐基经典文库

百折不挠的奋斗精神

圆融透彻的人生智慧

精妙无双的语言风格

高超绝伦的管理艺术

目 录

第一章 人人都是管理者.....	(1)
第一节 正确认识你自己.....	(1)
一、为什么要正确认识自己?	(1)
二、摆脱旧形象,重塑新自我.....	(8)
第二节 卡耐基新型管理观	(13)
一、由内在到外在的管理.....	(13)
二、内外兼备的管理观.....	(16)
三、学习是成功之道.....	(24)
第三节 成功管理者必备素质	(26)
一、保持乐观积极的心态.....	(26)
二、制定适宜的目标计划.....	(28)
三、树立必胜的信心.....	(31)
四、和谐的人际关系.....	(36)
五、保持身心健康.....	(41)
第四节 成功管理误区	(45)
一、心理管理误区.....	(45)
二、生活管理误区.....	(48)
三、经营管理禁忌.....	(53)
第五节 成功管理心理测试	(66)
第二章 积极心态管理	(71)
第一节 态度造就人生	(71)

一、保持自我是成功管理之本	(71)
二、如果你正确,你的世界也正确	(76)
三、“能”字塑造人生	(81)
四、用积极创造人生	(84)
五、成功管理四要素	(87)
第二节 成功积极管理	(91)
一、积极思维的威力	(91)
二、积极创造成功管理	(101)
三、成功管理者必备的几项思维	(105)
第三节 失败消极管理	(111)
一、消极心态的杀伤力	(111)
二、忧虑毁灭人生	(120)
三、消极思维的几大后果	(126)
第四节 化解忧虑 创造积极人生	(133)
一、怎样化解人生的忧虑	(133)
二、如何培养积极思维	(140)
第五节 积极心态测试	(142)
第三章 目录计划管理	(146)
第一节 目标是成功的基石	(146)
一、没有目标不会成功	(146)
二、目标在人生中的巨大作用	(149)
第二节 目标是需要的动力	(157)
一、探索你的内心欲望	(157)
二、目标是撬起一切的动力	(162)
第三节 短期目标与长远规划	(167)
一、目标的设定方案	(167)
二、目标的详细规划	(176)
第四节 锁定人生目标的测试	(182)

第四章 时间财务管理	(186)
第一节 完善时间管理	(186)
一、时间管理的重要性	(186)
二、时间管理的误区	(191)
三、如何进行高效时间管理	(201)
第二节 个人财务管理	(213)
一、人类 70% 的烦恼	(213)
二、理财九要	(218)
三、财务管理四大注意事项	(223)
第三节 财务能力测试	(230)
第五章 形象仪表管理	(234)
第一节 成功管理始于成功形象	(234)
一、形象是人的第二生命	(234)
二、表示成功自我	(242)
第二节 三分天生,七分自造	(247)
一、新形象带来新人生	(247)
二、“魔”由心生的塑造之方	(253)
三、扼住命运的咽喉	(261)
第三节 成功形象的塑造绝招	(263)
一、人靠衣装、佛靠金装	(263)
二、身心互动、心诚则灵	(270)
三、仪表形象塑造几大要点	(275)
第四节 成功形象测试	(286)
第六章 人际关系管理	(290)
第一节 成功者永远受欢迎	(290)
一、如沐春风的待人之道	(290)
二、真诚欣赏赞美别人	(292)
三、热忱是魅力不衰的法宝	(295)

四、微笑是打动人心的最佳武器	(297)
五、给鱼儿它最想吃的诱饵	(298)
第二节 为人处世的基本原则	(301)
一、永远不要伤害别人	(301)
二、委婉地指出别人的错误	(303)
三、名字是世上最美的言词	(306)
四、诚信是成功最基本的原则	(307)
五、永远不要伤人面子	(308)
六、学会倾听的艺术	(311)
七、服务之心是成功之源	(313)
八、学会宽容别人	(315)
第三节 游刃有余的社交艺术	(316)
一、苏格拉底的妙法	(316)
二、让别人主动找你	(319)
三、真诚地关心别人	(321)
四、巧妙应酬,遍地开花	(324)
五、争论中不要占上风	(326)
六、记恩不记仇	(327)
七、展示个性,该笑就笑	(330)
第四节 团队中的人际管理	(331)
一、组成团队开创未来	(331)
二、使别人感到自己很重要	(333)
三、目标是团体的航灯	(335)
四、学会团队的授权之道	(336)
五、尊重差异 共享荣耀	(338)
六、激励他人走向成功	(340)
第五节 人际关系能力测试	(342)
第七章 健康身心管理	(347)

第一节 身体是成功的本钱	(347)
一、管理好生命的“本钱”	(347)
二、良好健康的标准是什么?	(350)
三、保持身体健康的重要性	(352)
四、进行你的健康选择	(356)
第二节 忧虑是健康的第一杀手	(359)
一、忧虑差点让他早见上帝	(359)
二、艺术家为何总是英年早逝?	(361)
三、健康心灵让我多活了45年	(362)
四、祛除精神上的不快	(365)
五、忧虑等于慢性自杀	(367)
六、克服惰性,活在今天	(369)
第三节 为健康买一份保险	(371)
一、五花八门的健康态度	(371)
二、增加你的健康强度	(375)
三、打破陈旧的健康思维	(378)
四、理清困因,学会自嘲	(381)
五、善待自己,完善健康	(384)
第四节 健康身心测试	(388)
第八章 管理创新与变革	(392)
第一节 创新型管理	(392)
一、八二管理原理	(393)
二、从有形到无形的管理	(395)
三、从被动到主动的管理	(399)
四、未来企业的模式	(403)
第二节 变革型管理	(407)
一、打破陈规管理	(407)
二、变革是永久之方	(410)

三、创新是不变之道	(413)
四、创新的战略性原理	(416)
五、与众不同的几种变革方法	(419)
六、企业形象的创新管理	(423)
第三节 测测你的创造能力	(427)
第九章 成功管理箴言	(432)
一、积极心态箴言	(432)
二、工作计划管理	(437)
三、财务时间管理	(440)
四、人际关系管理	(443)
五、创新与变革箴言	(447)

第一章 人人都是管理者

第一节 正确认识你自己

一、为什么要正确认识自己？

(一) 失败的玛丽安与一流的盖希文

玛丽安几个月以前申请一个升迁机会，不幸在面谈时遇到一位对性别有偏见的高级经理，他不但毫不留情地诘问她，还告诉她：他认为她不足以信任，因为她很可能会怀孕、时常请假。于是玛丽安变得慌乱起来，面谈的其余部分弄得一团糟。由于此次经验，她把自己看做是“不善面谈”的人，也就是说，她的自我形象之一是一个无法妥善应付面谈问题的人。

如今她的老板想重新将她列入考虑之列，新工作所需的资格和条件她都具备了，但是就面谈而言，她仍然有否定的自我形象在。于是她感到迟疑、没有信心。机会到来时，她没有意志力去克服，反而真的张口结舌。她无法全力发挥自己、显示自己确实是有能力的。

从玛丽安第二次面谈中可以看到，

(1) 她视自己为“不善面谈”的人，也就是说，她认为自己是个很糟的接受面谈者。

(2) 她感到迟疑、没有信心。

(3) 她没有意志力去克服……无法全力发挥自己的能力。

玛丽安为何升职失败？这是因为她对自己的否定想法导致她

没有信心，没有信心又导致对自己的否定，二者彼此加强，压过了她想好好表现的意念。最后，她便无法朝着她心目中的方式去管理自己。

因此，如何想很好的管理自己，首先必须正确认识，评估你自己。

弗雷德·艾比是一位东尼奖得主作曲家，他曾为百老汇名片《酒店》、《蜘蛛女之吻》、《芝加哥》以及《希腊左巴》等片作曲。经常会有年轻作曲家来请教艾比。艾比说：“我总是告诉他们欧文·柏林与乔治·盖希文的故事。”

柏林第一次见到盖希文时，柏林已是名作曲家，而盖希文仅是才刚出道的年轻穷作曲家，周薪才三十五美元。柏林对盖希文的才华印象深刻，于是愿意出价三倍的薪水聘请盖希文担任他的音乐秘书。

但是，柏林也同时规劝盖希文道：“我劝你不要接受这份工作。因为如果你接下这份工作，你可能会成为二流的欧文·柏林。可是如果你坚持做你自己，终有一天，你会成为一流的盖希文。”

盖希文坚持自己的乐风，于是美国热门音乐界又多了一颗新巨星。艾比告诉他的后进：“不要模仿他人，坚持做你自己。”

当然，坚持你自己首先你必须先搞清楚你自己究竟是什么样的人，再设法发挥自己的特质。你必须做个静默的省思，然后直截了当地问你自己：我到底拥有哪些个人特质？为什么我是现在的我？因为只有了解自己，我们才能更好地管理自己。

要管理自己，首先要了解自我，明白自我处在哪一个阶段。“知人者智，自知者明”，只有有了自知之明，才能为下一阶段的自我管理开辟一个良好的开端。

获得自我认识，不仅要认识到自己的优点，而且也要敢于重视自己的缺点，然后用行动去弥补它，化为成功的动力。

卡耐基 PMA 成功创富素质训练营指出，良好的自我认识对一个人是否能成功，确实占着关键性的地位。你认为自己是怎样的人，就会作怎样的表现，这两者是一致的。你觉得自己是个有价值的人，结果你就会变成有价值的人，做有价值的事，而且拥有一些有价值的事物。你觉得自己一文不值，你就真会变得一文不值，就不会得到有价值的事物。

例如，母亲在来访的客人面前，总是希望炫耀自己的儿女一番。

于是对自己的孩子以半命令式的口吻说：“来，唱个歌给叔叔听听！”个性害羞的孩子瞬间就变得踌躇犹豫，而母亲对于害羞的孩子却丝毫没有察觉，反而责备说：“唉！这孩子就是这样，平常一个人的时候，话可真多，在陌生人面前就变成哑巴了！”

母亲当着孩子的面这样说话，自然会在幼小心灵种下“自己是胆小鬼”的想法。这种想法始终伴随着他一起长大，尽管有时他想在旁人面前表现大方自在一点，但由于胆小意识的作祟，使得他永远永远不能把孩子特有的天真活泼气质表现出来。

我们之所以会变成现在这个样子，孩提时代所受的影响十分重要。而我们生命中经常伴随的恐怖、压抑及紧张，大半都是在幼年时期便已深植在内心里。

“没有人在旁边照顾是不行的，他会弄坏东西的，连玩具怎么玩都不会……”一直被人责骂笨、无能而从未被褒奖赞美过的孩子，长大以后就变成了一个“我甚至连简单工作都不会做”的丧失信心的人。这个人之所以会如此对自己缺乏信心，就是因为在最易敏感的孩童时期就被大人责骂“连玩具怎么玩都不会”所导致，从而形成了他对自我价值的否定。一句自我批评的话，其毁灭的力量十倍于一句别人批评的话。经常说自己不好的人，最后会相信他们自己说的话。一旦他们相信自己的话后，就会表现

得自暴自弃。

如果人们给自己一些肯定的想法和评估，他们会相信这些想法。

你是否问过自己：“什么是我最大的弱点？”也许，人类最大的弱点便是自我贬值——自己瞧不起自己。自我贬值的表现多种多样。比如说：某人在报纸上看到一个招聘广告，那正是他朝思暮想的位置。但是，他什么也没有干，因为他想：“我不够格干这事，为什么要去自寻烦恼？”或者想与喜欢的姑娘约会，但却不敢打电话给她，因为他觉得自己配不上她。自古以来，哲学家们便已给我们一个极重要的忠告：认识你自己！但是大部分人，看上去，把这一劝告译成是仅仅了解消极的自我。他们过多地看到自己的错误、短处和无能。

如果你总认为自己弱小、无能、会失败、低人一等，那么你就注定要成为一个平庸的人。

但是，换一种思维方式，即觉得自己很重要、能力很强属于第一流、工作必定成绩显著，如果你这样想，你将会获得成功。

（二）你有权特立独行

管理绝非只有一条正途，其实，卓越的管理者也有各式各样的个性。他们有的喧哗、有的安静；有人滑稽、有人严肃；有人强悍、有人温和；有人热闹、有人羞怯。他们更不分年龄、种族与性别。

要点是，我们用不着找个最成功的管理者，设法去模仿他。因为不管你多么努力，也不过是个二流的翻版。真正对你最有效的管理方式，一定是发挥你个人的特质所形成的自我管理风格。

人们常说“注意影响”这句话，似乎满有道理，有益无害，但仔细一琢磨却又觉得不尽然。注意影响怎么个注意法？如果是指搞歪门邪道要注意掩藏不露或变个花样冒充正路，那自然是极其荒谬，绝无可取之处；如果是指一言一行谦虚谨慎，不要让别

人挑毛病，而要让别人都说你好，似乎许多人都赞成这个用意，也是这样随时随地注意影响的。然而，这样习以为常的想问题，也就不知不觉地形成了一个心理上的误区：别人会怎么看我？怎样才能让别人说我好？如此“注意影响”、寻求自我，必然会过分注重他人对自己的评价。他们常常在想：“某某看了我一眼，是不是我的衣服太土气？”“几个人嘀嘀咕咕是不是在议论我有什么毛病？”有时被什么人批评，立即会引出一连串的联想：“别人会不会到处传我的闲话？大家会不会把我看扁了？”如此重视别人对自己的评价，不是强词夺理，文过饰非；就是一蹶不振，自我封闭。因而，这种人总要问：“我怎样说话，怎样待人处世，才能使别人、使社会满意？”

其实，这个问题没有什么统一的模式，完美的标准。随便你怎么谦虚谨慎，约束自己；随便你怎么装扮自己，善于适应，甚至变成一条变色龙，你都不可能叫别人挑不出毛病，得到所有人的赞同。这样想问题的实质不是塑造美好的自我形象，而是缺乏自信，墨守成规的思维方式。我们是为了实现自己的心愿而生活呢？还是为了“注意影响”，让别人说好而生活呢？我们在前面说了，一个人的最高仲裁者是自己，为什么要把评判自己的权力交给别人呢？所以，我们应该经常这样问问自己：“我愿意成为什么样的人呢？我应当说什么，做什么呢？”然后，你就按照自己的心愿去说去爱，以不变应万变。我就是我，我就是这个德性，管你如何评价，喜欢不喜欢。我作为生命的个体，一个世界上独一无二的人，有权力主宰自己，有权力独立特行！

李欣是一个去英国投考心理学博士研究生的中国姑娘。她去牛津大学面试时穿的是中国式的最朴素的白衬衣和蓝裙子，两条长辫子垂到腰际，不施脂粉，也未戴任何首饰。她为什么这样？因为那天，她去伯明翰大学面试，曾特地借来一身法国时髦女郎式的华贵服装。结果人家不肯接受她。人家说：有条件穿法国高