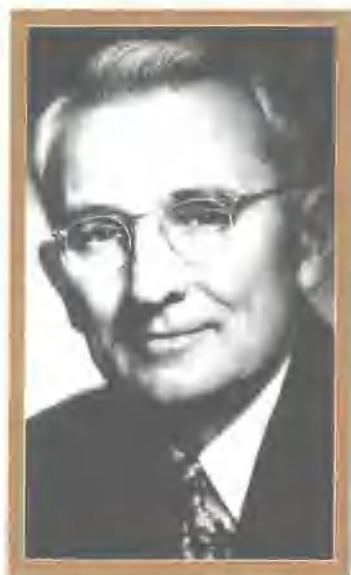


# 新世紀領導人

## THE LEADER IN YOU

卡內基溝通與人際關係的方法  
幫助你成爲更成功、更有效的領導人。



黑幼龍 主編

史都·雷文 著

麥可·柯朗

陳真 譯

**DALE CARNEGIE**  
& Associates, Inc.

STUART R. LEVINE, CEO & MICHAEL A. CROM, VP



---

## 新世紀領導人

原 著／史都·雷文／麥可·柯朗

譯 者／陳 真

主 編／黑幼龍

美術編輯／自由落體工作室

社 長／李百齡

發行人／黑幼龍

法律顧問／常榮法律事務所

出版者／龍齡出版有限公司

地 址／台北市辛亥路一段24號3樓

電 話／(02)3654577

郵撥帳號／1530563-7龍齡出版有限公司

電腦排版／龍虎電腦排版股份有限公司 電話／(02)365-0561

FAX：365-0461·365-0484

製版印刷／耘橋彩色印刷股份有限公司 電話／(02)917-5830

登記證／局版臺業字第肆參玖參號

本書獲作者獨家授權中文版

版權所有·不准翻印

出版日期／1994年10月30日一版

定 價／250元

原著書名：THE LEADER IN YOU' by Stuart R. Levine & Michael A. Cron

Chinese translation © Copyright 1993 by Dale Carnegie & Associates, Inc. Co.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with the original publisher, Dale Carnegie & Associates, Inc.

---

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

## 每年世界各地約有20萬人接受卡內基訓練®

他們從卡內基訓練®中獲得了寶貴的自信，溝通能力，熱忱，他們也學會如何克服憂慮，如何得到他人的支持與合作，而成爲一位領導人。

他們當中有些人正與你一樣，由於先看了卡內基的書，受到了激勵，然後才報名參加。卡內基訓練®在各地常定期舉辦說明會，不需門票，歡迎您參加俾能具體了解其功能與益處。

卡內基訓練®在全省很多城市舉辦，希望您就近與我們聯絡。

## 卡內基訓練®

幼龍企業管理顧問有限公司 黑幼龍主持

| 地區 | 地 址               | 電 話           |
|----|-------------------|---------------|
| 台北 | 台北市辛亥路一段24號3樓     | (02) 365-9958 |
| 台北 | 台北市仁愛路四段107號9樓    | (02) 740-7606 |
| 中壢 | 中壢市民族路56號4樓       | (03) 491-8160 |
| 台中 | 台中市漢口路四段367號14樓A  | (04) 230-8249 |
| 台南 | 台南市東門路二段297號11樓之1 | (06) 274-9688 |
| 高雄 | 高雄市一心二路21號10樓-1   | (07) 330-1580 |

■另卡內基訓練®亦在五股、桃園、新竹、苗栗、嘉義、屏東、花蓮等地舉辦。

# 序

黑幼龍

我寫這篇序的時候，感受真的與往常不同。

我與二位作者都認識，而且還是多年的同事。

一九八七年三月，我第一次與柯朗（Cron）先生見面的時候，他還在聖地牙哥擔任卡內基訓練的地區經理。在那一年期間，他日夜（因為很多課程是在晚上）指導我有跟卡內基訓練有關的事。當時我覺得這位年輕人很專注、很重視自己的持續成長。例如，他本人就接受過三次卡內基訓練，真的很了不起。

柯朗最喜歡教的課程是卡內基訓練中專門為經理人設計的領導課程。他非常推崇彼得·杜拉克。最近一次遇到他時，他還告訴我又要參加了杜拉克的講習。可見在現代社會中經理人真的要持續進步、成長。最重要的是，進步可以是一件相當開心的事。

雷文（Stuart Levine）先生是本書的另一位作者。他現任擔任卡內基訓練的總裁。雖然我們平常每年只見面一次，談話時間也不多，但我一直覺得這位老闆很有魄力，敢冒風險，很有企業眼光。後來聽說他在廿五歲時就當選紐約州的眾議員了，真可

謂少年得志。

「新世紀領導人」就是他們二位訪問各行各業有卓越成就者的紀事。其中包括：

奧運女子體操金牌選手——雷登

美國廣播電視網名節目主持人——唐斯

湯普生微電子公司總裁——柏森

康寧瓷器公司董事長——霍頓

溫勃頓盃網球公開賽冠軍得主——艾許

還有很多，很多。

這些成功的人都談些什麼呢？

他們在本書裡告訴我們——

· 成功的領導人要能消除同仁對他的恐懼，這樣才能贏得信任。

· 聆聽是領導人必需學習，必需養成的習慣。不只是被動的聽，而且還要充滿關

懷，真心對他人感興趣的傾聽。

· 控制憂慮緊張。的確，在今天的工商社會中，壓力這麼大，步調這麼快，領導人

一定要學會控制憂慮。

· 成功的領導人會激勵同仁，讓他們覺得受到賞識，俾全心投入他們的工作。過去

我們常聽到「授權」。而今要求的是自發的投人（Empowerment）。其效果遠非被動指派的授權所能比擬。

·熱忱。有人說，現今，除非你愛上了你的工作，否則不太可能成功。這點與本書很多成功的領導人所強調的熱忱極近似。

還有很多特點，也是成功的共同點，都因著書中的人物故事而讓人印象深刻。

這本書還有一個特色，那就是它常印證，對照卡內基的溝通人際關係原則。很多事例與卡內基當年的理念不謀而合。一方面印證了人性的本質是恆常持久的。另一方面也說明了卡內基訓練的效果與影響力。

現今美國前五〇〇大企業中，選擇卡內基訓練以提昇員工品質的公司超過了四二〇家。台灣也有相同的發展趨勢。更珍貴的是很多中小企業派員到卡內基受訓；老闆自己也來參加領導管理的訓練。每當看到他們溝通能力增強，合作、團隊比以前更好；品質、績效突飛猛進，欣喜之情即充滿我心。

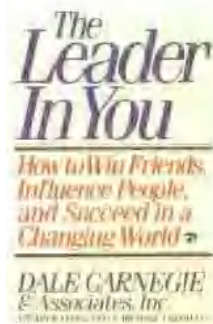
的確，我們不會電腦操作，會去電腦中心學電腦；英文不好一定會去英文補習班學英文。想作一位新世紀的領導人，也一定要去學習領導力，才能步上坦途。

這是個競爭激烈的無情世界，你不能再指望情況會自動好轉。你唯一能做的，就是自我投資—發展你的領導能力，以幫助自己達到個人與事業的更大成就。

這就是「新世紀領導人」這本書的宗旨。八十幾年來，卡內基<sup>®</sup>曾經訓練各階層的人士追求事業的成功。「新世紀領導人」提供階段性的導引，幫助你了解如何在你事業發展的每個階段達到成功。從這些本世紀重量級人物的談話中，你將會有所領悟。這些名人包括由馬爾肯·富比士 (Malcolm S. Forbes, Jr.) 到網球名將亞瑟·艾許 (Arthur Ashe) 的一長串名單。透過與企業界、娛樂界、體育界、學術界、政治界的頂尖領導人訪談後，所收集到的實例，作者雷文 (Levine) 與柯朗 (Crom) 把持久的卡內基<sup>®</sup>人際關係原則與現今多變難測的企業環境作了完美的契合。他們證明任何人—不論其職位高低—都能善用自己的創意與熱忱來提高工作績效。書中同時闡明如何做到以下幾點：

- 發掘你個人的領導特質
- 培養互信的關係
- 獲取應得的尊重
- 消除門戶之見
- 達成目標，提高自信
- 改變你處理錯誤的態度
- 解決問題，更具創意
- 激勵自己與他人
- 更有效地聆聽以加強學習
- 求取工作與休閒的平衡
- 改善公私兩方面的人際關係
- 思路更清晰，溝通更精確
- 身為團隊成員，能加強同事間的合作關係
- 成為有應變能力、敢冒風險的人
- 控制憂慮，為你的生活注入新的活力

在嶄新的二十一世紀中，溝通與激勵的能力將決定個人的成敗。「新世紀領導人」由人際關係的基礎出發，幫助你發展出決勝於未來的各種主要能力。



---

戴爾·卡內基機構(Dale Carnegie & Associates, Inc.)已經出版了三本風行全世界的暢銷書—「卡內基溝通與人際關係」(How to Win Friends and Influence People)、「如何停止憂慮·開創人生」(How to Stop Worrying and Start Living)、以及「享受工作·享受生活」(How to Enjoy Your Life and Your Job)——至今總銷售數量已超過三千萬冊。目前全世界每週平均有3000人以上報名接受卡內基訓練<sup>®</sup>。全球已有四百萬以上的畢業學員，他們都接受過這個世界知名的卡內基訓練<sup>®</sup>：

史都·雷文(Stuart R. Levine)現任戴爾·卡內基



機構總裁，並為執行委員會委員與董事會董事。二十五歲時，他當選美國最年輕的紐約州議員。他曾擔任道林學院(Dowling College)董事長，並身任紐約州長精進獎特編組執行委員。他與家人現住紐約長島。

麥可·柯朗(Michael A. Crom)現任戴爾·卡內基



卓越中心副總裁(Dale Carnegie Centers of Excellence)，負責管轄所有卡內基分支機構。他是執行委員會委員，也是董事會成員。他與家人定居於加州。

---

### 譯者簡介

陳真 —— 台灣大學政治系畢業

幼龍企管公司副總經理

卡內基訓練<sup>®</sup>講師

曾譯：「如何停止憂慮·開創人生」

「每日一智」



· 卡內基叢書

《卡內基溝通與人際關係》

《如何停止憂慮開創人生》

《成功有效的團體溝通》

《成熟亮麗的人生》

《卡內基每日一智》

《優質的領導》

《新世紀領導人》

黑幼龍叢書

《想和你談》

· 卡內基有聲書

《如何停止憂慮開創人生》

(含14卷錄音帶及一本書)

《卡內基溝通與人際關係》

(含14卷錄音帶及一本書)

# 目錄

|                |     |
|----------------|-----|
| 序              |     |
| 前言 人際關係的變革     | 1   |
| 第一章 發揮你的領導特質   | 13  |
| 第二章 開始溝通       | 27  |
| 第三章 激勵他人       | 43  |
| 第四章 真心對他人感興趣   | 59  |
| 第五章 以他人的角度看事情  | 75  |
| 第六章 聆聽乃學習之道    | 89  |
| 第七章 組成團隊迎向未來   | 105 |
| 第八章 尊重他人       | 121 |
| 第九章 肯定、讚賞與獎勵   | 137 |
| 第十章 處理錯誤、抱怨與批評 | 153 |

黑幼龍

第十二章 專注與自律

183

第十三章 追求平衡的人生

197

第十四章 建立積極的心態

209

第十五章 學習克服憂慮

223

第十六章 熱忱的力量

241

結語——立即採取行動

## 人際關係的變革

永遠對改變保持開放的態度。歡迎它、甚至禮遇它。因為只有對自己的意見與想法反覆檢討，才能保持不斷的進步。

——戴爾·卡內基

二十一世紀將臨，全世界正經歷著巨大的變革，這是一連串強而有力的變動，也是充滿契機的歷程。僅僅在這短暫的幾年中，我們親身經歷了後工業化社會的興起、資訊時代的來臨、電腦化的狂潮、生化科技的誕生，以及在變革潮流中亦不多讓的——人際關係的演變。

冷戰結束後，企業環境變得極為緊張。競爭不但白熱化而且是全球性的。而科技的競賽更瞬息萬變。任何企業均再也無法漠視顧客的需求。管理者再也不能指望員工順從地接受命令。人與人的關係再也不是理所當然的。公司也不能再逃避持續品質改革的壓

力。人類的創造力再也不甘長期被埋沒。

要想在未來的世紀中生存，任何組織——不論是企業界、政府或非營利事業——都必須經歷深層的文化改革方可能攀上成功的高峯。組織內的人們必須能更迅速地思考、更有效的工作、更大膽地夢想，並以嶄新的方式將此三者加以整合。

其中最重要的一點是，這種組織文化的變革需要一種全新的領導族羣，這類新領導人將不同於我們過去的老闆，可能也與我們當中的某些人不一樣了。事實上，高高在上發號施令的時代早已成爲明日黃花。

新世紀領導人必須爲他的組織描繪出未來的遠景，並建立一套價值體系。他們要比傳統的領導人更善於溝通與激勵，在恆變的狀態中擅長運用智慧。新領導人尤其必須善用組織中每一位成員的才智與創意——不論其來自門市部或是主管辦公室。

事實上，二次大戰結束後即已埋下了目前這種變動的因子。戰後初期，美國的公司幾乎不論作什麼都能成功。歐洲與亞洲的經濟已因戰爭而遭摧毀，新興國家尚不成氣候。財人氣粗的美國公司，背後有龐大的勞工與有力的政府撐腰，眼高於頂地用自訂的標準去衡量別人。當時那些公司不見得營運管理得善，可是它們根本也沒有那個需要。他們以垂直的階層管理、嚴格的職務分類、以及管理者「誰比我懂」的態度，在本世紀中期的那幾年進行得很順利——他們個個腦滿腸肥、心情愉快，並盡可能的賺飽荷包。

這些企業為員工提供了無比優渥的保障！對多數人而言，為大公司工作是一輩子的事，就像公務員一樣，不過，其待遇與福利都比公務員優厚多了。

裁員？穿著西裝、套裝上班的人哪聽過這個名詞？勞工朋友們還有可能，但是，絕對不會發生在經理人員的身上。人們掛在嘴邊的是「成功的階梯」，大家的事業都能循序漸進，既不比前人快，也不會比後人慢。我們現在回顧那個年代，所看到的輕鬆而舒適式的富裕，終究已難以為繼。

就在美國人坐享戰後豐碩成果的同時，日本人卻已高瞻遠矚。雖然他們的經濟與基礎架構已全然葬送在廢墟中，但這只是日本人克服障礙的開始。日本人當時還享有製造廉價次等商品以及對顧客提供二流服務的國際名聲。

可是，經過了艱苦的磨練，日本人已準備妥當，由錯誤中學習經驗。他們到國外延攬最優秀的顧問，其中一位是愛德華·戴明博士（Dr. W. Edwards Deming），戴明博士是一位統計學專家，戰時在美國陸軍品管部門服務。

戴明告知日本人——絕對不要抄襲美國大企業的複雜組織架構。戴明與其他顧問的建議是：建立一種全新的日本公司；一個追求員工參與、品質提昇以及顧客滿意的公司，並且團結所有的員工共同追求這些目標。

雖非一蹴而及，但是日本經濟卻浴火重生了。日本成爲一個科技創新的領導者，日

本產品與服務的品質不斷提昇。懷抱著嶄新的管理精神，日本公司不僅迎頭趕上國外的競爭者，並且在許多重要的工業領域中遙遙領先。很快的，日本這套方式影響了全世界——德國、北歐、遠東以及太平洋盆地。遺憾的是，美國卻是最後一個才覺察到的國家。這次的延誤已迫使美國必須付出可觀的代價。

美國的富裕不著痕跡地漸漸失去了動力。六〇年代與七〇年代的持續經濟榮景仍能勉強掩蓋偶發的疲態，可是問題的嚴重性終於浮上檯面，逼得人不得不正視它。

油價上漲。通貨膨脹與利率跟著飆漲。而競爭對手也不再只是德、日兩國。許多不起眼的國家似乎在一夜之間挾著嶄新的科技鋒刃、銳利的競爭能力突然出現。不久之後，他們就開始分食原由通用汽車（General Motors）、增你智（Zenith）、IBM、柯達（Kodak）以及其他沈睡中的企業巨人所霸佔的市場。

到了八〇年代中期，問題已紙包不住火。房地產業應聲而倒。公司負債與政府財政赤字不斷膨脹。股票市場開始越來越不正常，一直到九〇年代初期揮之不去的經濟衰退，充份顯示出這個世界已變得多麼與前不同。

身歷其境的人面對這種改變完全措手不及。公司不是彼此購併、重組，就是因破產而上法院。解僱、裁員司空見慣，這一次的變革非常冷酷及快速，並非只限於藍領階層。專業人士、主管等白領階層亦未能倖免，他們的未來越來越狹窄，他們茫茫然不知

所從。

如此強勁快速的改變，無疑的影響了人們對自己與事業的看法。經濟由奢入儉，帶來了史無前例的不滿與恐懼的浪潮。

× × ×

有些人把信心寄託於科技，指望世界能夠單純的自現況中走出一條道路。當然，科技的貢獻是沒有任何人可以加以否定的。

湯瑪士·桑德斯三世 (Thomas A. Saunders III)、是桑德斯卡普公司 (Saunders Karp & Co.) (一家私人銀行) 的合夥人，他說：「我現在坐在紐約辦公室裡可以同時和日本使用完全相同的資訊。我們一天二十四小時與同樣的資料系統連線。世界任何一個角落的人都可以運用同樣的通訊網絡，這實在是以前無法想像的事。金融外匯市場已脫離了政府的控制，要了解這些市場資訊，我連報紙都不用看。」

強納斯·沙克醫生 (Dr. Jonas Salk) 是一位飲譽醫學界的研究學者，他說：「你現在親眼目睹工作上進化的好處，因為潛力的激發而使人們得以在更短的時間內完成更多工作。現在人們可以隔著更遠的距離合作，比起一百年前，以更短的時間完成更多的工作。當你擁有的資源越多，你就必須發展出更多的工具。」

「還記得剛有電腦的時候嗎？」富比士雜誌主編馬爾肯·富比士 (Malcolm S.



Forbes Jr.)問道：「人們怕它會淪為政府的控制工具，也擔心電視成為政治宣傳的工具。還好，感謝高科技的發展，它們帶來的效果剛好相反。電腦的體積越來越短小精巧，而電力則越來越足，人們不再受到侷限。」

「晶片成為人腦的延伸，如同十九世紀，人們運用機械來延伸人類的肌肉。今天取代鋼板的是軟體。光纖與數據螢幕正如同鐵路與公路，至於原料呢？那當然非資訊莫屬了。」

富比士又說：「現在，你只要在大腿上放一部兩磅重的電腦就可以工作了，當然得在你找得到插座與衛星的地方。」結果是有更多的人可以取得更多的資訊。富比士的結論是：「人們可以看到世界其他地方發生的事，而這對於民主化的影響力是非常深遠的。」

柏林圍牆倒塌、蘇聯解體、中國的改革、南美與加勒比海諸國爭取民主的奮鬥、開發中國家的工業化……所有這些變革象徵著新工業自由以及對世界村的新認定。這些改變中的每個個人都受到通訊科技進步的推促。

全世界各地現在已經常可以看到改變的各種面貌。中國學生在電視鏡頭前揮動著英文標語。透過CNN對波斯灣戰爭的報導，使得伊拉克總統海珊(Saddam Hussein)與美國聯軍參謀長成為家喻戶曉的人物。