

惠己悦人 魅力无限

卡耐基人际关系学



卡耐基人际关系学

靳 西 编 著

北京燕山出版社

(京)新登字 209 号

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基人际关系学/靳西编著. —北京:北京燕山出版社, 1996. 12

ISBN 7-5402-0816-3

I. 卡…

II. 靳…

III. 人际关系学—通俗读物

IV. C912.1

本数据由北京燕山出版社提供, 中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 21593 号

北京燕山出版社出版发行

北京市东城区府学胡同 36 号 100007

新华书店经销

山东滨州新华印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11 印张 250 千字

1997 年 1 月第 1 版 1998 年 1 月第 2 次印刷

印数: 10001—15000 册

ISBN 7-5402-0816-3/Z · 473 定价: 16.80 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

- 一 避免伤害的艺术..... (3)
- 二 正视别人的批评..... (23)
- 三 慎重与对手争辩..... (39)

第二章 卡耐基与人相处的秘诀

- 一 了解对方的观点..... (59)
- 二 与人相处的秘诀..... (75)
- 三 巧妙应酬的学问..... (95)
- 四 到处受欢迎的方法..... (113)

第三章 卡耐基如何战胜自我

- 一 驱逐烦恼的技巧..... (133)
- 二 顽强地抵御忧虑..... (151)
- 三 克服自卑的心理..... (175)
- 四 积极的心理暗示..... (193)

第四章 卡耐基怎样获取幸福

- 一 养成良好的习惯..... (211)
- 二 合理支配工作和金钱..... (227)
- 三 培养愉快的心情..... (243)
- 四 寻求生活的快乐..... (259)

五 处理好婚姻生活·····	(275)
----------------	-------

第五章 卡耐基驾驭竞争与合作

一 合作与竞争的魅力·····	(293)
二 原谅仇人感激恩人·····	(311)
三 征服畏惧建立自信·····	(323)
四 让热忱充满内心·····	(335)

第一章

卡耐基应付对手的方法

一 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。

积几十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。她那时十九岁，高中毕业已经三年，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，你十九岁时又在干什么呢？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，或是仑琴射线的时候，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，那你就可想象得到，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。

象这种方法，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，使他希望和你合作，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，应该记住这一点。

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，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，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，我们会把他们留下来。以来只要我们需要，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吃，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，而且明显地就是要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，他在那儿非常称职。”

另一位学员，安娜·马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行销专家，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，我没有时间去跟我的老板讨论。

“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，就象用“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·韩克是印地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。你以前真是个杰出的技工，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，他以后一定会改进它。

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，就会不停地讲汤姆的坏事。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，而且情况好象愈来愈糟。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。爱丽西娅，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