

GREATBOOK

成功大师
励志经典

[美] 戴尔·卡耐基 ◎ 著



卡耐基 管理的艺术

自我提升领袖群伦的智慧



中国城市出版社

卡耐基

卡耐基

卡耐基

管理的艺术

卡耐基管理学院的创始人

卡耐基管理学院的创始人

卡耐基 管理的艺术

[美] 戴尔·卡耐基 ◎ 著
吴良平 刘 桔 ◎ 编译

中国城市出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

卡耐基管理的艺术/ (美) 卡耐基著; 吴良平, 刘祜
编译. —北京: 中国城市出版社, 2006. 9

ISBN 7 - 5074 - 1784 - 0

I. 卡... II. ①卡... ②吴... ③刘... III. 企业管
理—通俗读物 IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 112511 号

责任编辑	华 风 (greatbook@sina.com)
装帧设计	美信书籍设计工作室
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地 址	北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
电 话	(010) 63454857
传 真	(010) 63421488
总编室信箱	citypress@sina.com
投稿信箱	city_editor@sina.com
发行部信箱	zgcsfx@sina.com
经 销	新华书店
印 刷	北京集惠印刷有限责任公司
字 数	321 千字 印张 21.25
开 本	787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次	2006 年 11 月第 1 版
印 次	2006 年 11 月第 1 次印刷
定 价	28.00 元

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 63455163



戴尔·卡耐基，美国

“成人教育之父”。20世纪早期，美国经济陷入

萧条，战争和贫困导致人们失去了对美好生活的愿望，而卡耐基独辟蹊径地开创了一套融演讲、推销、为人处世、智能开发于一体的教育方式，他运用社会学和心理学知识，对人性进行了深刻的探讨和分析。他讲述的许多普通人通过奋斗获得成功的真实故事，激励了无数陷入迷茫和困境的人，帮助他们重新找到了自己的人生。

接受卡耐基教育的有社会各界人士，其中不乏军政要员，甚至包括几位美国总统。千千万万的人从卡耐基的教育中获益匪浅。

卡耐基勤于著述，他的所有作品出版后都立即受到广大读者的欢迎，并被翻译成几十种文字，几十年来一直在全球持续畅销，许多读者通过阅读并实践书中的各种方法而改写了自己的人生。时至今日，在教导人们追求自我进步和获得成功的书中，这些书仍是必读的经典著作。

GREATBOOK
成功大师
励志经典

GREATBOOK

成功大师

励志经典

中国城市出版社·成功励志书库



- 《富兰克林自传》/(美)本杰明·富兰克林 著
《亨利·福特自传:我的生活和事业》/(美)亨利·福特 著
《亨利·福特商道:勇往直前》/(美)亨利·福特 著
《亨利·福特:我的财富人生》/(美)亨利·福特 著
《受益一生的财富》/(英)查斯特菲尔德 著
《卡耐基成功学白金70年》/(美)戴尔·卡耐基 著
《永远的卡耐基》/(美)戴尔·卡耐基 著
《人性的弱点全集》/(美)戴尔·卡耐基 著
《处世的艺术》/(美)戴尔·卡耐基 著
《生活的艺术》/(美)戴尔·卡耐基 著
《人性的优点》/(美)戴尔·卡耐基 著
《人性的弱点》/(美)戴尔·卡耐基 著
《演讲与口才》/(美)戴尔·卡耐基 著
《美好的人生》/(美)戴尔·卡耐基 著
《快乐的人生》/(美)戴尔·卡耐基 著
《伟大的人物 人性的光辉》/(美)戴尔·卡耐基 著
《假如给我三天光明》/(美)海伦·凯勒 著
《詹姆斯·艾伦的人生哲理》/(英)詹姆斯·艾伦 著
《听艾伦讲人生哲学》/(英)詹姆斯·艾伦 著
《红皮卷:世界上最伟大的成功学》/卢大振 主编
《笔迹与成功》/汪昌禹 编著
《成功人生的4Q法则》/舒天戈 编著
《领导力训练》/费欧文 编著
《成功金言》/张清华 编著

选题策划 徐昌强

投稿邮箱 greatbook@sina.com

责任编辑 华 凤

装帧设计



書裝·設計

言·信·专业为您服务

目 录



序 言 走向成功管理的捷径 ■罗维尔·托马斯 5

前 言 开发你的管理潜能 ■戴尔·卡耐基 10

第 1 章 不要批评和指责员工

批评只会激起反抗 15

批评并不能改善局面 17

向林肯总统学习 19

批评是危险的导火线 22

第 2 章 让员工自己乐意去工作

每个员工都希望成为重要角色 27

鼓舞和激发员工的热情 31

让员工感到自己很重要 34

发挥同情的威力 36

第 3 章 激发员工的迫切需求

发现并满足员工的需要 41

了解员工行为背后的动机 43

从员工的角度思考问题 45

第 4 章 真诚地关心员工

关心员工,你将赢得双倍的回报 49

像罗斯福总统那样关心别人 51

热情地对待员工 53

第 5 章 微笑待人的魅力

微笑能融化人心中的冰雪 57

微笑是管理者的巨大财富 59

用积极的心理暗示自己 61

第 6 章 牢记员工的名字

记住姓名的特殊功效 65

记住名字,带来商机 67

以“钢铁大王”卡内基为榜样 69

获得员工好感的良方 71

目 录



如何记住别人的名字 74

第 7 章 做一个善于倾听的管理者

管理的秘诀 83

用倾听赢得顾客 85

谈论对方最感兴趣的事情 88

成为一个好听众 90

第 8 章 如何化解矛盾

永远不要强辩 95

尊重而不是贬低别人 97

学习富兰克林的方法 100

敢于承认自己的错误 103

用友善的态度感化员工 107

委婉地提醒员工的错误 110

不要命令员工 113

第 9 章 给员工表现的机会

让员工畅所欲言 117

把你的意见变成员工的 119

向员工提出有意义的挑战 121

第 10 章 赞美和欣赏员工

适时称赞员工的优点 125

赞美是一种管理哲学 128

看到员工身上的优点 130

第 11 章 激励员工的技巧

用提问激发员工的创造力 135

保住员工的面子 136

称赞员工的进步 139

学会给员工“戴高帽” 142

第 12 章 掌握授权的技巧

让最合适的人干最合适的工作 147

目 录



授予员工一定的头衔	149
授权讲究策略方式	151

第 13 章 培养良好的工作习惯

桌上只保留正要处理的问题	155
根据重要性来做事情	158
不要做无用功	160
使工作变得更简单	164

第 14 章 如何减少工作中的忧虑

不要让忧虑毁了你	169
分析和寻找问题的症结	172
消除忧虑的万灵药	174
不要把烦恼叠加在一起	177
学会适当放松	179

第 15 章 做一个卓有成效的管理者

生活在“完全独立的今天”	183
每天像沙漏一样工作	185
将每天都当成一个新的生命	187
高效管理的秘诀	191
将决定付诸行动	194

第 16 章 享受管理带来的愉悦

设定清晰的奋斗目标	201
对工作充满热情	203
让自己没有时间忧虑	210
将工作当成一种乐趣	213
别为不可能发生的事情担心	215

第 17 章 接受不可避免的事实

敢于承认事实就是这样	221
“连锁大王”J·C·潘尼的经验	224
用时间来帮助你解决问题	226
做出明智的选择	229

目 录



第 18 章 如何保持充沛的活力

- 感到疲劳之前先休息 233
- 丘吉尔和洛克菲勒的秘诀 235
- 消除心理上的疲劳 241
- 假装喜欢自己的工作 245

第 19 章 做一个品格高尚的管理者

- 不要害怕别人的恶意中伤 251
- 不要受批评的伤害 254
- 将错误当作学习的机会 258
- 虚心听取别人的批评意见 260

第 20 章 做一个成熟的管理者

- 不要将错误推给别人 265
- 将困难当作幸运的开端 269
- 拥有坚定的人生信念 274
- 三思而后行 278
- 积极行动才是成功的基础 281
- 学习是走向成熟的良方 284

第 21 章 管理者必备的演讲技巧

- 学习别人的有效经验 291
- 牢记自己的目标 296
- 树立必定成功的决心 299
- 培养演讲的勇气和信心 301
- 即席演讲的技巧 306
- 增强演讲的记忆力 312
- 掌握演讲的沟通艺术 315
- 利用一切机会练习演讲 323
- 满怀希望等待收获 328

- 附 录 寻找把信送给加西亚的人才 331
- 后 记 335

走向成功管理的捷径

罗维尔·托马斯*

那是在去年寒冬的一个晚上，来自美国各界的 2500 多名成功绅士和女士们聚集到了宾夕法尼亚饭店的大舞厅。还不到 7 点半钟，那个宽敞的大舞厅就已经座无虚席了。但是直到 8 点多钟，仍然还有不少人走进舞厅，而且大家兴致都很高。

宽敞的舞厅很快就被挤得水泄不通，那些来得晚的人几乎没有立足之地，只好挤成一团。

这么多人，在经过了一天的劳累奔波之后，晚上还心甘情愿地跑到这里来，辛苦地站上一个半小时，到底是为了什么呢？

难道他们是来观赏著名模特的时装表演吗？或者他们是想来看一场比赛？或者是著名演讲家克拉克·盖博亲自登台发表演说？

不，都不是！这些人是被一份报纸上的一则广告吸引来的。两天前，这些人在阅读《纽约太阳报》时，看到了一整版的广告。广告是这样写的：

你想增加收入吗？

你想掌握说话的艺术吗？

你想做一个成功的管理者吗？

那么，就请……

或许你认为这又是老一套的骗人伎俩。但是，信不信由你，尽管当时经济十分不景气，有 20% 的人因为失业而要靠救济金生活，但是这 2500 人仍然被这份广告所吸引，并赶往宾夕法尼亚饭店。

-
- * 罗维尔·托马斯，与卡耐基同时代的美国著名记者、编辑兼作家，一生著述甚丰，有 25 本书流传于世，卡耐基曾当过他的助手，到美国和欧洲各地旅行演讲。

这则广告可不是刊登在什么普通的小报上，而是刊登在当地最著名的《纽约太阳报》上。这份报纸的读者大多是社会上层人士——公司的高级职员、经理人和企业家等。而那些来饭店的人士，在美国全都属于上流阶层，他们当中有高级管理人员、公司老板、专业技术人员，而且他们的收入都在 2000 美元至 50000 美元不等。

这些人究竟是为什么来这里的呢？原来，他们是赶来听一场讲座的。这次讲座是由戴尔·卡耐基研究会主办的。

那么，为什么这 2500 位成功人士要来这里听这样一次讲座呢？是不是因为经济不景气而导致的压力，使他们突然产生了求知欲呢？

显然不是！这个讲座在这里已经举办了 24 年了，而且每个季度都在纽约举办，几乎场场爆满。在此期间，已经有 15000 多名商业人士和专业技术领域的人士接受过戴尔·卡耐基的训练；甚至一些规模庞大、人浮于事、传统而保守的公司或机构，为了保护他们公司及员工的利益，也专门开设了这种讲座。这些机构包括美国西屋电器公司、麦格劳·希尔出版公司、布鲁克林联合煤气公司、布鲁克林商会、美国电器工程师协会以及纽约电话公司等。

在这些人当中，有的已经离开学校 10 多年甚至 20 多年了。那么，他们经过这么多年之后再再来听这种讲座，到底想要学习什么东西呢？

他们既不想成为演说家，也不想听什么专深的心理学知识，只是想得到一些可以用于商业交往、为人处世、家庭生活中的现实而有效的建议。所以，他们在看了报纸上的广告之后，不顾严寒、兴致勃勃地赶往宾夕法尼亚饭店来了——显然，他们是想来这里找他们渴望已久的东西。

他们以前在图书馆中也曾读过不少书，而且以为只要掌握了知识，就可以出人头地、走向成功。可是，随着在工作中的摸爬滚打，他们却经常遭受打击和失败。经过若干年之后，他们终于发现，那些功成名就的人，不仅具有一定的知识，而且还具有善于与人沟通、谈吐不凡、能够在不知不觉中影响他人的才华。他们还逐渐发现，要想在事业上一帆风顺，那么培养自己的人际沟通技巧和自我表达能力，肯定要比获得大学文凭和书本知识更重要。

《纽约太阳报》刊登的那则广告正好指出，在宾夕法尼亚饭店举行的讲座，肯定能给前来听讲座的人带来极大的收获，事实上也的确如此。

在那次讲座中，18 名以前曾上过这一课程的人被请到了演讲台上。他们每个人都必须在 75 秒钟的时间内向人们讲述自己的亲身体验和听

课前后的巨大差异。

在台上演讲的那些人，包括美国商业领域的各行各业人士，如连锁商店的高级职员、面包商、商业协会主席、银行家、卡车推销员、化妆品推销员、保险推销员、砖厂秘书、会计师、牙科医生、建筑师、威士忌酒推销员、牧师、药剂师、律师等。他们全都是从不成功走向了成功，并且成为附近一带小有名气的人物；有的人后来甚至成为美国政治舞台上举足轻重的人物。他们从各地赶到这里，就是为了参加自己这简短而重要的演讲。

在这次讲座中，首先上台的是帕德里克·奥海亚。他出生在爱尔兰，只读过4年书，后来移民到美国，曾当过机械师和私人司机。

奥海亚40岁的时候，家里的人越来越多，经济也渐趋紧张。于是，为了养家糊口，他开始给一家公司推销卡车。可是正如他自己所说的，他天生就很自卑，而且性格内向，见了人连头都不敢抬。他每次到客户那里上门推销时，总会踌躇着在门口徘徊许久，才敢推门进去。

奥海亚对推销一点信心也没有，对自己的推销成绩当然也很不满意，因此他想再去一家机械厂重操旧业。这时，他收到了一封信，请他去听戴尔·卡耐基的讲座。奥海亚一开始并不想去，因为他害怕和那些大学毕业的人打交道。但是他的妻子坚持劝他，并对他说：“或许这次能给你带来帮助。亲爱的，上帝知道你需要什么。”奥海亚这才鼓起勇气，去参加课程训练。但是他还没有足够的信心，在走进饭店前，在人行道上站了足足有5分钟。

奥海亚刚开始当众讲话时，害怕得浑身发抖，根本不知道该说什么。可是几个星期之后，他再也不怕面对听众了，而且竟然逐渐地喜欢上了演说，并且听众越多，他的精神就越兴奋。就这样，奥海亚再也不胆怯了，也不再害怕面对自己的顾客了，他的自卑感也奇迹般地消失了。

奥海亚的推销越来越有成效，收入也逐渐增加。现在，他已经成为纽约的明星推销员了。就在这天晚上，帕德里克·奥海亚面对宾夕法尼亚饭店大舞厅中的2500名听众，轻松自如地讲述了自己的亲身经历和成就。整个演讲会场因为受到他的感染而笑声不断，气氛非常热烈。

接下来上台演讲的是一位满头白发的银行家，名叫葛德菲尔·梅尔，他还是11个孩子的父亲。他在班上第一次演讲时，发现自己手足无措，紧张得一句话也说不出来。他的经历表明，如果一个人拥有出色的口才，善于说话，那么他成为领袖的几率就会大上几千倍。

梅尔向大家描述了一个善于言词和演说的人是如何通往成功之路的。他一直在华尔街工作，25年来一直住在新泽西的克里夫顿。在这段时间，他很少参加各种地方性的活动，认识的人也不到500个。在参加卡耐基的培训课程之后不久，梅尔收到了国家税务局寄来的一份个人所得税清单。但是梅尔认为这份账单有些出入，如果是在以前，梅尔最多也就是一个人呆在家里发发牢骚，生点儿闷气，但他那天却再也忍不住了，来到镇上的公共活动场所，当着上千人发泄了自己对政府征税的愤怒。

他这次演讲非常精彩，于是当地居民都建议他去竞选镇民代表。梅尔接受了镇民的建议。在接下来的几个星期中，梅尔到处奔波，发表演讲，批评政府的浪费和奢侈行为。竞选结果公布之后，梅尔在96位当选的议员中竟然名列第一。就这样，梅尔成了当地的著名人物。他在这几个星期发表演讲所赢得的朋友，比他25年来的朋友还要多80倍，而他担任议员所得到的报酬，比他一年投资的10倍还要多。

第三位上台演讲的，是美国食品制造商协会的会长，这个协会规模十分庞大。他当着2500人的面，讲了自己以前的经历，说他甚至不敢在公司的董事会上发言或当众表达自己的观点。

在参加卡耐基的当众演讲和有效沟通的培训课程之后，他发生了惊人的变化，而且很快就当上了美国食品制造商协会会长，并以会长的身份在全国各地主持会议。他每次在会上传讲的内容，美联社都要以摘要的形式发表在全国各大报纸和杂志上。

在参加培训课程两年之后，他为自己的公司和产品所做的免费宣传，比过去花25万美元做广告的效果还要好。他感慨地说，以前他甚至不敢约人共进午餐，生怕对方不高兴；而自从他到处演讲，获得了极大的声誉之后，许多社会上层人士都主动打电话约他去聚餐，并为打扰他、占用他的时间而致歉。显然，他的演讲对于他的成名起到了极大的推动作用，他不仅成了一位名人，而且令人瞩目。

可见，一个富有口才、讲话深得人心的人，往往可以得到别人的高度评价，这种评价甚至会超出他本有的才华；而且，他成名和立业的机会也会多得多。

现在，成人教育在美国已经很普及了。这项运动的最有力推动者，正是戴尔·卡耐基先生。他指导过的学员，比任何其他人都要多。利波雷有一幅漫画，正是表现卡耐基曾做过15万场演讲的情景的。如果你对“15万”这个数字没有什么清新的印象的话，就请看看这个数字代

表了什么：自从哥伦布发现美洲大陆以来，卡耐基先生几乎每天都要做一场演讲；或者换一种说法，卡耐基听过的所有演讲，如果每个人只讲3分钟，那么即使卡耐基日夜不停地听，也要花上整整一年的时间。

卡耐基的成人教育是从纽约开始的。他费尽心思，终于说服了纽约青年基督教会，让他为当地的商业人士开设一门演讲课。

卡耐基的培训课程规模后来越开越大，而且其他城市的青年基督教会也得知了这件事情。不久，戴尔·卡耐基就声名远扬，成为深受欢迎的巡回演讲家，经常往返于纽约、费城、巴尔的摩之间，后来还到过伦敦和巴黎。现在，每年接受卡耐基培训的人，比纽约22所大学或学院开设的培训课程所有学生还要多。

在卡耐基看来，管理者培养自信的最佳方式，就是去做那些平时不敢做的事情，从而获得成功的经验和体会。因此，他每次上课时，都会要求每一个学员开口说话。由于前来听课的人都有相似的困难，都不敢在众人面前说话，因此大家在这种情况下都不会取笑别人。经过训练，他们逐渐培养了勇气、信心和热忱，将这些内在精神融入到了他们的日常管理工作当中。

戴尔·卡耐基不仅仅是在开普通的培训课，他更主要的是在帮助人们克服恐惧心理，培养自信和勇气。参加这门课程的商业界人士，其中不少人已经几十年没有进过教室的大门，他们希望学到的东西能够马上获得实效，最好是第二天就能用到商业谈判或企业管理中去。针对这种情况，卡耐基开创出了一套独特的训练方式，将演讲、推销、为人处世的实用心理学巧妙地结合起来，结果这门课程生动而实用。为了参加这个课程，有些人专门开车从几百里远的地方赶来，甚至有一人每周都从芝加哥赶到纽约来听课。

哈佛大学著名的心理学教授威廉·詹姆斯说，普通人甚至没有发挥他们所蕴藏的潜能的十分之一。戴尔·卡耐基开设的这门成人教育课程，其目的就是帮助社会各界人士发挥自身的潜能，创造人生的价值。这无异于给成年人提供了一次重塑自我的机会。因此，从某种意义上讲，这种教育比学校教师提供给学生的知识更重要，因为它更实用，更能帮助人们解决人生的根本问题。

卡耐基成功了，他也因此而享誉全世界，被誉为“除了自由女神之外，或许只有戴尔·卡耐基才能代表美国。”

开发你的管理潜能

戴尔·卡耐基

3

5年来，美国出版界曾出版了20多万种图书，但是其中大多数都枯燥乏味，许多书都是赔本买卖。世界上最大书店的一位经理就对我说，尽管他的公司有75年的出版经验，但在他们出版的8本书中就有7本是亏本的。

既然如此，我为什么还敢如此冒险，再写这本书呢？而且即使它能出版，读者又有何必要花时间和精力去读它呢？

这两个问题都很值得研究，让我来一一回答你吧！

从1912年开始，为了提高那些职业男女的能力，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成年人，使他们在商业洽谈和集体会议中敢于将自己的思想表达出来。经过一年的讲座之后，我逐渐发现这些人最需要的是在日常工作和交往中如何加强与人相处的技巧。

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！

如何与人相处，是每个管理者都要面对的问题。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，在卡内基基金会的赞助下，我们开展了一项调查研究，结果得出了一个重要发现——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内基技术研

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。我们可以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的是。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。

美国的“石油大王”约翰·D·洛克菲勒在他的事业巅峰时期，曾这样说：“如何与他人打交道的能力，也是一种可以购买的商品，就像糖和咖啡一样。”他还说：“如果可能的话，我愿意付出比世界上任何东西都要高的代价来购买这种能力。”

难道你不认为每所大学都应该开设这种实用课程，来开发我们这种最宝贵的能力吗？但是直到我写这本书为止，我还没有发现哪所大学开设了这种既实用又具有迫切需求的课程。

芝加哥大学和青年联合会曾经做过一次调查，主题是考察成年人究竟关心哪些事情。结果表明，成年人最关心的问题是健康，其次就是如何了解人、如何与人相处、如何让别人喜欢自己以及如何使别人赞同自己的意见……

于是，调查委员会决定为成年人开设这样的课程。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，它也就是你眼前的这本书，希望你会喜欢它。

这本书中所说的规则，并不是空洞的理论或揣测，它的神奇功效听起来似乎让人难以相信，但就是这些实际例子和原则的应用，改变了无数人的生活 and 习惯，使他们走上了成功之路。

例如，上个学期有一个学员，他是一位老板，手下有 314 个员工。长期以来，他总是用批评和责难的口气斥责他的员工，对他们从来没有说过赞扬和鼓励的话。当他学习了这本书中所提到的各项原则以后，他的人生观骤然改变。现在，他的公司到处都充满了精诚合作的精神，每个员工都从以前的敌人变成了他的朋友。