

CHENGGONGXUECONGSHU

◎刘春长/编著

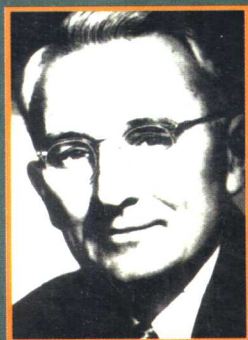
甲 A 级

成功学丛书

全球畅销书

卡耐基

PMA



管理学

GUANLIXUE

介绍先进的，有助于人格健康全面发展的、科学的自我管理方式，即以最小的代价来追求卓越、实现卓越。

陕西旅游出版社

激励千百万人获得财富与成功的成功学经典

卡耐基 PMA 管理学

刘春长 主编



陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卡耐基 PMA 管理学 / 刘春长, 刘才子编著. —西安:
陕西旅游出版社, 2001.7
(甲 A 成功学丛书; 4)
ISBN 7-5418-1780-5

I. 卡... II. ①刘... ②刘... III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 029562 号

责任编辑: 王 何
版式设计: 晓 晓
责任监制: 刘青海
责任校对: 谭 青

甲 A 级成功学丛书 卡耐基 PMA 管理学

刘春长 主编

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 西安新华印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张 220 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-5418-1780-5/G·462
共六册 定价: 118.80 元

前言

戴尔·卡耐基的名字，早已举世瞩目，以至于畅销全球的美国《时代周刊》，给予他极高的评价：“或许，除了自由女神，他就是美国的象征。”

卡耐基是一位贫穷的农家孩子，但“艰难困苦，玉汝于成”。他并没有被困难和挫折所吓倒，而是一步一个脚印地在人生的道路上不辞辛劳地跋涉，他曾做过销售员，也投身过演艺事业……后来，由于偶然的機會，他开始了具有“卡耐基风格”的生涯，绽放着人性光辉的写作和授课。从此，卡耐基及其组织激励成功学，鞭策着一代又一代的有识之士，并帮助他们走向成功。因此，卡耐基获得了“20世纪伟大的人生导师”的美誉。

据媒体报道：全球五大洲 50 多个国家的卡耐基成人教育机构，多达 1.7 万余个，卡耐基激励成功学教育开展得和美国一样普遍。在日本，许多跨国大公司都派遣各阶层的员工去接受卡耐基的激励训练。英国的利兹市政府为了鼓励官员接受卡耐基激励，特别成立资助委员会。仅在英国，接受训练的人已愈几千万。他们之中，有工人、家庭主妇、经理、教员、也有名流巨贾、各界领袖。

目前，这遍布世界的国际成人教育，形成了成功学的潮流，一种卡耐基运动。全世界千千万万的人，在卡耐基激励及影响下，提高了生活素质。从日益增强的自信和热忱，得到了生活的力量，增强了沟通思想的能力，学会了做人处世的技巧；在业务上，社交上和生活中，享受到了友好的人际关系，获得了更大的

成就和幸福。

然而，卡耐基并没有解决宇宙中深奥的秘密，可他却运用人类的“智慧”，发现了提高人类生活质量，培养人类高生活素质的奥秘。在源于常理的哲学影响和教学实践，施惠于千百万人。这些哲理与文明一样古老，如十诫一般简明，在帮助人们学习如何为人处世上；在帮助人们获得自尊、自爱、勇气和信心上；在帮助人们克服人性的弱点，发挥人性的优点，开发人类潜在智能，从而获得事业的成功和人生的快乐上，卡耐基开一代成人智慧——成功学之先河。

卡耐基的成人教育思想和激励成功学，毕竟是人类文明进步的成果。我们在读卡耐基的著作时，除了开阔视野，还会有宝贵的启迪和借鉴作用。

编 者



目 录

第一章 成功的最大障碍是自己 (1)

成功的最大障碍是什么 (1)

由内在到外在的管理 (2)

“两者兼备”的管理和发展观 (6)

第二章 “管理自己”要管理什么 (9)

管理自己的三个必经阶段 (10)

“管理自己”要管理什么? (14)

平衡自己和别人的需要 (16)

第三章 管理自己先认识自己 (21)

以反馈了解自己 (22)

你如何面对反馈? (22)

把某物或某人作为一面镜子 (24)

倒溯反省法 (26)

从缺陷中重新审视自己 (27)

利用缺陷来形成你的特点 (29)



以穷困为进展之阶	(31)
利用弱点，使它变成令人爱的标记	(35)
自我问卷的使用	(36)
第四章 肯定自我，保持本色	(39)
自我肯定程度的问卷调查	(40)
让自我否定随风而逝	(41)
拒绝不合理的假定	(42)
分裂的自我	(47)
不要在批评面前折腰	(51)
如何自我肯定	(52)
第五章 管理自己的技巧	(61)
技巧 = 知晓 + 行动的艺术	(62)
不去瞄准，才能射中箭靶	(63)
从技巧看你的管理重点	(65)
你要加强何种技巧？	(67)
从纯熟到出神入化	(72)
第六章 管理自己的健康	(77)
压力是破坏健康的祸首	(78)
A 型人或 B 型人	(79)
什么是良好的健康？	(82)
第一世界的疾病和第三世界的疾病	(84)



向自我保护宣战	(85)
伟大的艺术家为什么英年早逝?	(87)
放逐工作狂的精神状态	(88)
健全的心灵、健康的身体	(91)
保留冥思, 放弃苦想	(95)
培养健全心灵	(97)
你承受压力的程度为多少	(99)
善待自己	(100)
自言自语是健康的	(102)
把事情做好	(103)
行动的步骤	(104)
确定何者第一	(105)
评估各种途径	(112)
踏出第一步	(115)
边行动边修正	(117)
锻炼意志力	(119)
第七章 自我形象管理	(121)
改变形象就是改变生命	(122)
成功的形象能够改变整个的行业	(125)
现代寓言: 鼠象对话	(129)
注重着装与仪表形象	(133)
一流消费能够树立起你的形象	(140)
向公众表明你确实是个最佳人物	(147)



利用形象去威慑他人	(153)
向威慑冠军学习	(157)
威慑他人 ABC	(159)
树立起成功者的形象	(161)
第八章 正确的自我形象面面观	(169)
树立自己独特的成功形象	(170)
培养自己的本质特色	(172)
没有形象比失败的形象强	(175)
获得更佳形象的其他秘诀	(178)
与其乱开口，不如不开口	(180)
物以类聚，人以群分	(182)
家丑切勿外扬	(183)
树立正确形象的其它法门	(184)
第九章 管理自己的时间	(189)
“时间”是最珍贵的资源	(190)
早起阅报大可不必	(191)
何妨读书处理公文	(191)
勇于实践梦想	(192)
放下事情，该休息就休息	(193)
小睡片刻又何妨	(194)
效率的真谛：适可而止	(196)
如何追求 110% 的成功	(197)



从困难处着手	(199)
“时间就是金钱”的真正意义	(201)
分秒必争的妙方	(201)
掌握时间，处处领先	(202)
讲求效率，也兼顾人情味	(204)
避免无谓的电话迷藏	(205)
效率也具有感染性	(205)
作决定宁可慢，不可轻率	(207)
洞悉对方的“阴谋”	(209)
 第十章 自我生涯设计管理	 (211)
清楚自己的人生目标	(212)
珍惜获得机遇的日子	(214)
跨越障碍的方法	(216)
自我形象是自我的梦想	(217)
理解自我形象	(219)
为自己而活	(221)
生涯管理技能之一：三思而行	(223)
生涯管理技能之二：宽松的心情	(227)
生涯技能之三：想象的力量	(232)
生涯技能之四：自我心理认同	(236)
生涯技能之五：凭良心取胜	(240)
幸福生涯管理与设计	(244)



第十一章 在团队中管理自己 (245)

帕金森定律推论 (246)

“超级倾听”的方式 (247)

在组织中寻找同盟者 (254)

在八小时之外寻找最佳搭档 (259)

第十二章 在发展中的组织里管理自己 (271)

寡头统治铁律 (272)

与垂直的组织管理对抗 (273)

逃离彼得定律 (275)

你的组织环境适合发展吗? (280)

从自我做起 (289)

第十三章 在与人沟通中管理自己 (291)

倾听是有效沟通的关键 (292)

沟通定律之一：拆除心中的墙 (299)

沟通定律之二：填平楚河，铲除汉界 (302)

沟通定律之三：流言蜚语是沟通的大敌 (304)

沟通定律之四：下笔要有神 (311)

沟通定律之五：冷静 (314)

沟通定律之六：倾听 (318)

测试自我 (320)

后记 (326)



第一章

成功的最大障碍是自己

实现卓越，就必须首先从修身做起。按照现代心理学的术语，就是“管理自己”。

卡耐基 PMA 成功创富素质训练营提倡自我管理，就是要摒弃古老落后的管理方式，介绍先进的、有助人格健康全面发展的、科学的自我管理方式，即以更小的代价来追求卓越、实现卓越。

因此我们需要学习从内到外的管理，首先是管理自己，再推展出去，做到管理众人和我们周遭的世界。

管理自己及自己的环境，因为——

要了解或管理得了自己以后，才能了解或管理他人。因此，同样的：得了解或管理得了别人，才能了解或管理自己。

成功的最大障碍是什么

成功的最大障碍是什么，是环境还是我们自己？显而易见，环境是不可变的，对于如此渺小的个人和如此短暂



的一生而言，至少是这样的。环境既然是不可变的，那么我们只有改变自己！而改变自己的过程就是管理自己的过程。“管理自己”，你不要被这样的字眼吓倒。在这里，管理并不意味着约束、扭曲，相反，它是一段内省与发展的过程。在中国古代，经常出现自虐式的自我管理，宗教就是很明显的证据。除此之外，还有众所周知的“卧薪尝胆”。春秋时，越王勾践在与吴国的交战中，打了败战，被迫在吴国服了三年劳役，饱受侮辱。回国后，为了报仇雪恨，每天晚上都睡在用柴草铺的床上，并在屋里挂着一块胆，每天早上起来时，都要舔一舔苦胆，然后问自己：勾践，还记得以往的仇恨吗？通过这种自虐式的自我管理，勾践最终灭掉了吴国。还有，战国的时候，苏秦为了实现自己的抱负，刻苦读书。困了，就把头发绑在屋梁上，实在抵挡不住睡意，就用锥子刺大腿。我们在这里提倡自我管理，就是要介绍先进的、有助于人格健康全面发展的、科学的自我管理方式，即以最小的代价来追求卓越、实现卓越。

由内在到外在的管理

由内在到外在的管理，其理论根据是：我们所表现在外的，正是内心的反射，反之亦然。这表示我们执行正式的管理角色的方式，是根据我们管理自己和周围环境的方法。只有当我们能妥善处理内在的自我时，我们才能处理自身以外的事情。反过来说，除非我们能管理外在的世界，否则我们便无法真正管理好自己。这就是本书中最基



本的讯息。

以下是一家大银行的经理彼得·福特一天中活动的一小部分。彼得今年 36 岁，升迁速度快得出奇，很多同事都羡慕他的成功、充沛的精力，以及他的专注态度。他被看好在两三年内会跻身董事会——不过还没有人告诉他就是了。请继续阅读下去：

上午八点半：彼得到办公室，比平常早了十五分，却比他预定的晚了十五分。他七点就起床，赶到办公室来清理办公桌，只是昨晚应酬劳累，尽管做运动和养神，但是仍未使他恢复过来。路上的交通状况和他平常上班时一般糟——还有在办今天要事以前需要处理的那些绿色签条！同时他也希望不要碰到任何想找他闲聊的同事……

下午一点半：吃午饭。半小时之后，他要和其他人事经理们开会，讨论一项足以引人争论的激励方案，以提高银行经理流动性。在这最后的一点空闲里，彼得一边吃三明治、喝咖啡，一边仍在处理那些剩下来的绿色签条。经过长久的练习之后，他已经能够把电话筒夹在左肩和左颊之间，同时还回复别人的留言、信件等等。这也是他能做这么多事情的原因之一——和他一些同事比起来，他似乎有本事把 12 小时的工作硬塞到一个 10 小时的工作日里。一个上午就在三次会面的轰击下消失。九点开始的那个同意“社区计划官员”新工作种类的会谈就拖了两个多小时，都是华盛顿太吹毛求疵的缘故。这个会谈结束时，彼得已经开始头疼了。下一个和华登及诺瓦拉的会谈就有趣得多，彼得赶去参加老皮每周一次的简报时，心里真还舍不得呢。

他停了一下笔，也放下话筒，按摩一下左边的颈子。



第一章

成功的最大障碍是自己

该死的风湿！一定没错。他想到下半天的事——还有更多的会谈，至少两个小时要写信、阅读、改正文件，再赶搭火车去爱丁堡，参加晚宴和明天的训练会谈。那里没有多少时间可以休息，倒可能有更多伤身体的大吃大喝。下星期在巴黎可能更惨——这就是成功的代价！

一时间彼得为自己难过了起来。他为什么要承担这么多工作？这个会议，他为什么不推掉？这个问题的答案其实他也不知道——是他自己需要去注意每件事，知道现在在干什么，并且成为众人关注的焦点。

目前他大部分的生活就是这样。不只工作的要求越来越高、越复杂，似乎也得花更多的时间玩政治手段，才能呆在这里。其实当彼得想到这一点，他可真不怎么喜欢自己的这一部分。他可以为了权势而和总公司其他的“街头战士”争斗，但是他愿意过这样子的生活吗？他可以不用奸险狡诈、算计、密谋的……

难得有工夫停下来思考这个问题时，他有种挥之不去的感觉，好像他所做的事也不全都那么重要了，这些都是他自以为是的。到底，对他本人或是对别人而言，他成了什么？哪一点显现得出这个世界因为他而变得更美好？他有时会想，如果还要过 25 年这样的日子……他就会打个冷战。

别人不像他花那么多时间工作……与人的接触也不全是那样子。他总是在催促、驱策别人工作。他自然应该有时间轻松一下、去开开玩笑、享享乐趣……

最后，他还想到，孩子们也都长得好快，他没有给他们多少帮助，他们就长大了。自从佩蒂又回去上班而且对事业产生兴趣以后，他俩同时关心对方的次数也就多



了……

下午两点：彼得将杯子和三明治包装纸丢到垃圾箱里，穿上外套，拿起笔和记事本，走向二〇二室……

好，你已经知道大致的情况了。彼得·福特在许多方面都是一名成功的经理，但是他的生活却是一团糟。他不是唯一因为既受到内在驱策、又受到生活中其他人——同僚、老板、顾客、客户等——的逼迫而去做那些单调无聊的工作的人，他连找出时间给朋友和家人，都觉得是一种压力。如果彼得不能早一点制止自己这种状况，或许会有别的事情来制止他。然而他要如何突破这种现状、这种人为的模式、这个一点一滴慢慢堆砌起来的自我形象？

你在自己身上，看到多少和彼得的影子？毕竟，外表上看起来是一回事，要找出这个虚构人物的错误，和启人疑窦之处（虽然他的同事对他有完全不同的看法，他的妻子、家人又是怎么想的呢？）却又是另外一回事。因此你能在多大程度上看清楚自己？你在处理自己和周遭世界之时，成效如何？

这个过程是从自身发出，和他人、以及你的环境接触之后传给他人及环境，再接受它们的反应之后回馈到本身的，如此内在、外在同样的改变并且发展，也就同时管理了内在和外在。我们把它称之为学习的“双圈”——从内圈到外圈，再由外圈回到内圈。

我们可以更进一步来说明。我们叙述过内在和外在的世界，也强调二者是不可分的。如果把“双圈”分离开来，单独存在，那么这个圈圈中何者最重要？显然你说不出何者重要。因为这个圈圈一定要同时有两个部分才能存在，正如同你不可能拥有一枚只有一面的铜板一样。这个



看似简单的观念，其实有着重大的意义：它是从“两者之一”（内在或是外在较为重要）的思考方式转为“两者兼备”（内在和外在皆重要）的思考方式的例子。我们或可称之为“合力式思考”，亦即思考时将事物合起来一并考虑，而非偏向某一极端。

“两者兼备”的管理和发展观

这种“合力式思考”的改变——从“两者之一”到“两者兼备”——具有深远的含意。例如就管理的发展而言，过去几乎全集中在外在世界，重点全放在经济学、商业、市场等模式和理论上。即使在关于人的研究上，所强调的也几乎全是“他人”：什么事可以推动他们？他们的动机是什么？有多少管理课程会稍微提到我自己、我的动机、我的行事原则、我如何消费等等问题？

不只管理教育的内容几乎全部集中在外在世界，就连管理的过程也是一样。几乎所有管理的学问都假设：学习就是将一些简化了的知识和浓缩的智慧，填鸭式地塞进我们的脑子。

这是一种保守的传统，实际上只会妨碍我们对管理的学习，因为它只将其内容集中在外界，而且使用的方法使我们无法学习如何在内在与外在世界之间交流。它近乎雷格·雷文斯所说的“过去经验之偶像化”——对创造力及学习的各种限制，因此而生。

其中的一项限制是：这种传统一旦应用在实践中，我们便会对“专家”产生了信心和依赖性，因为他们通常是