

本书在出版前被作为卡耐基领导人培训班的专用教材，从未公开发行；卡耐基领导人培训班开办至今，为美国乃至世界培养了无以计数的优秀领导人，其中包括美国前总统比尔·克林顿、通用电气前CEO杰克·韦尔奇。

THE LEADING ART FOR CARNEGIE

卡耐基的领导艺术

卡耐基的二十四项领导黄金法则

■ [美] 戴尔·卡耐基 / 著

■ 杨松陵 / 译



内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基领导艺术/(美)卡耐基著;杨松陵译.-海拉尔:
蒙古文化出版社,2002.6

ISBN 7-80675-091-6

I.卡... II.①卡...②杨... III.领导艺术
IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 035000 号

卡耐基的领导艺术

[美国]戴尔·卡耐基 著 杨松陵 译

出版发行	内蒙古文化出版社 (海拉尔市河东新春路 08 号)
印刷装订	北京长阳汇文印刷厂
责任编辑	乌力吉
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	12 字数 300 千
	2002 年 7 月第一版
	2002 年 7 月第一次印刷
	印数 1-5000 册

ISBN 7-80675-091-6/B·000

定价:23.00 元

译者序

*

译者序

在卡耐基的所有著作里，本书最晚面世，原因是：本书在出版前曾作为卡耐基领导人培训班的专用教材，由卡耐基本人亲自拟定，并在实践中不断有所更新，以适应不断发展的社会需要。本书从内容上也与卡耐基的其他著作有很大的不同：在卡耐基的代表作《人性的优点》、《人性的弱点》等书中，卡耐基阐述的是泛泛的成功概念，读者对象上至总统，下至平民百姓，而本书的读者对象只有一个：即领导人。当然，这个领导人并非仅指公司企业等商业组织里的各级主管，而是指各行各业的领导人。

卡耐基之所以萌发写这本书的欲望，乃是因为在他的众多读者当中，有一部分是各行各业的领导者。卡耐基发现自己已有的著作并不能完全解答他们的困惑，满足他们的需要，于是在他们的强烈要求下，举

办了第一届卡耐基领导人培训班，专门培训那些来自各行各业的领导者，以使他们在各自的行业里出人头地，有所成就。而培训班所用的教材，便是卡耐基专门为这部分特殊读者所写的本书——《卡耐基的领导艺术》。

卡耐基一开始便已阐明，本书并非专门的管理书籍，虽然书中的内容无一例外体现了最新发展的管理知识和管理思想，例如彼得·杜拉克的人性管理思想。正如卡耐基本人所说：如果读者想要赶时髦或研究理论，他们尽可以写信向哈佛大学商学院的教授们请教或买相关的书自己研读，无须找我。来找我的都是“实践者”——他们在实际工作中遇到了问题或困难，无人可以解答，于是就来找我，而我将与他们一起分析、探讨，直至得出结论。我觉得，这样才能培养一个能在真实世界里成功的领导人。

本书的文字浅显易懂，因为它的读者甚至包括最基层的管理人员。在卡耐基看来，那些读过 MBA 的家伙总是对所谓的“领导艺术”嗤之以鼻。在他们看来，除了哈佛商学院的 MBA 案例，其他都不值一读。但金字塔并非只有一个塔尖，更多的领导人是那些占大多数的基层管理人员，他们今生已无缘 MBA，况且他们所需的管理技巧必须贴近现实，那些 MBA 案例对他们



而言高不可攀，反而是所谓的“领导艺术”更适合他们。正因为如此，卡耐基避免了艰深难懂的专有名词与相关术语，而是用最平实的语言来说明一些管理技术上的观念和原则，并教导如何把这些原则运用在日常的管理工作中。卡耐基自称本书没有什么神秘处方，他只是坚信一点：每个人身上都有着巨大的潜能，领导者的任务就是唤醒这些潜能，并把他们团结起来朝一个既定的目标前进，如此一来就是一个成功的领导。

由于本书是卡耐基领导人培训班的专用教科书，因此译者进行了重新编排，整理出二十四条领导黄金法则。卡耐基坚信：“任何领导人只要完全按照这二十四条法则行事，就一定能成为一个优秀的领导人”。事实也证明了这一点。卡耐基领导人培训班开办至今，已为美国乃至世界培养出来一批又一批的优秀领导人，受本书影响的读者更是不计其数，其中包括美国前总统比尔·克林顿及刚刚退休的通用电气 CEO 杰克·韦尔奇。

最后，让我们用卡耐基的一句话作为总结，同时也是一种激励：“领袖不是天生的，而是可以训练出来的！”

作者序



首先我要说的是，那些想要从我的这本书里找到什么了不起的管理理论的读者，你们要失望了。因为我不是来自哈佛商学院的教授，平生也不从事纯管理理论的研究。我的这本书，只是为那些在实际工作中遇到了难以解决的问题的领导人而写的——这些问题并非技术问题，更多的是人际问题。如果你想要赶时髦或研究相关理论，尽可以写信向哈佛大学商学院的教授们请教——他们可比我精通多了——或是买相关的书自己研读。

熟悉我的读者一看便知：这不是“我的书”。但它的确是我写的。说来话长。去年这个时候，有一个来自南加州的读者——他叫凯文·琼斯，是大名鼎鼎的GE（通用电气）的一名高级主管。他自称是我的忠实读者，并在实际工作中常常运用我那些书中的人际技巧，取得了异乎寻常的成功。最后他写道：卡耐基先

生，你为何不尝试把你那些卓越的人际技巧转化为领导技巧呢？我相信，这些技巧比 MBA 案例对一个领导者更管用。事实上，虽然凯文·琼斯先生是第一个向我提出此建议的人，但在此之前已有无数个类似的读者——他们都身处各行各业的领导岗位——给我来信，在信中讲到了他们曾经或正在遭遇的各种问题。我惊奇地发现，这些问题大都涉及人际关系。因此，我举办了全美第一届卡耐基领导人培训班，专门为这些读者服务。这本书，便是为此而写的。

作为一个领导人，请你一定要坚信这一点：你的部属没有一个是无能之辈，他们也许有这样或那样的问题，但无一例外每个人的身上都有着巨大的潜能。你的任务就是唤醒这些潜能，并把他们团结起来朝一个既定的目标前进。只要做到这一点，你就能取得成功。绝无例外！

最后我想说的是，这本书中并没有什么神秘的处方或者神奇的技巧，只有实实在在的二十四项领导法则。但任何领导人只要完全按照这二十四项法则行事，就一定能成为一个优秀的领导人。凯文·琼斯先生是它的第一个成功的实践者，而你们则是第二个……

戴尔·卡耐基

作者简介

戴尔·卡耐基，世界上最伟大的成功和领导大师，他的代表作《人性的弱点》、《人性的优点》风靡世界，拥有无数的读者；他所创办的卡耐基领导人培训班为美国乃至世界培养了无以计数的优秀领导人，其中包括美国前总统比尔·克林顿和通用电气前CEO杰克·韦尔奇。

内容简介

本书在出版前被作为卡耐基领导人培训班的专用教材，直至1995年才首次在美国公开发行，并立即风靡。本书包含了卡耐基总结出来的二十四项领导黄金法则。卡耐基本人有言：“只要完全遵照这二十四项法则行事，就能轻而易举赢得下属的信赖和上司的青睐。总而言之，要成为一个优秀的领导人并不难，关键在于完全掌握并熟练运用这些法则。”

本书为国际著名领导力专家戴尔·卡耐基的专著，从他的著作中精选出最精华的部分，为读者提供了一套行之有效的领导力法则。本书是领导力培训的必读书，也是企业领导者的必修课。

卡耐基的领导艺术

卡耐基的二十四项领导黄金法则

【美】戴尔·卡耐基 著

杨知建 译



内蒙古文化出版社

责任编辑：乌力吉

李棟設計

010-62200706

目 录

译者序 / 1

作者序 / 1

卡耐基领导法则之一

想成为优秀的领导,先得是一个完整的人 / 1

学会享受平衡的生活 / 3

别把你的人生经营成一只“独脚凳” / 5

合理地分配工作与休闲的时间 / 7

随时随地保持真正的平衡 / 9

※

目

录

卡耐基领导法则之二

能影响他人的人,才能领导他人 / 13

一个优秀的领导者能把理想变成现实 / 15

成功的领导者都曾是为聪明的追随者 / 16

成功者之所以成功的诀窍 / 17

失败者之所以失败的原因 / 22

领导者的八大原则 / 23



卡耐基领导法则之三

成功的领导无法模仿 / 31

领导的真义 / 33

新的领导方式需要更多活力 / 35

任何行业的领导人都要有卓越的远见 / 36

最有效的领导方式,必须适合个人的特质 / 39

卡耐基领导法则之四

职位越高,越需要方方面面的沟通 / 43

有效沟通的人才能真正激励他人 / 45

视沟通为最重要的事情 / 46

对他人保持开放的态度 / 50

创造接纳的沟通气氛 / 52

信任是沟通的基础 / 55

卡耐基领导法则之五

让他人心甘情愿为您效劳 / 57

只要能改变一个人,就能改变其他人 / 59

提供一个令下属自动自发的动机 / 62

敲下属的脑袋是一种攻击,而非领导 / 63

三项重要的基本观念 / 66

卡耐基领导法则之六

若要关心下属,先须记住他的名字 / 71

对他人表示真正的关注 / 73

你无法想象记住他人的名字有多重要 / 75

不要只记那些重要人物 / 77

比感兴趣更重要的,是要立即表现出来 / 79

最好的礼物是关切,而非别的 / 81

换一种态度待人 / 83

卡耐基领导法则之七

学会以部属的关切点为出发点 / 85

了解他人真正的需要 / 87

永远站在他人的立场上了解一切 / 88

超越顾客的期待 / 90

多为对方设身处地 / 92

只有深入内心,才能真正从别人的角度看问题 / 94

卡耐基领导法则之八

请关掉你的发送机,转到接收功能上 / 97

切忌“王顾左右而言他” / 99

聆听他人讲话是最有效的学习良方 / 100

聪明的聆听者总是积极地参与对话 / 102



真正的聆听只有在合适的环境下才能自然发生 / 104

必须有聆听的意愿并经常练习 / 106

增强领导力的秘诀不在表达,而在聆听 / 108

卡耐基领导法则之九

了解部属对自己的期待,然后满足之 / 111

领导不是天生的 / 113

各种领导方式的利弊所在 / 115

随时注意和了解部属的心理 / 118

在宽松和严苛之间找到平衡点 / 120

卡耐基领导法则之十

除非团队赢了,否则都等于输 / 123

答案就是“团队” / 125

每个员工都可视为领导 / 126

欢迎进入“真实的世界” / 128

谁也无法一夜之间创造出成功的团队 / 129

卡耐基领导法则之十一

让部属体会到你肯定他们的重要性 / 139

尊重他人是建立信任关系的惟一途径 / 141

永远不会让你失望的黄金法则 / 142

*

一两次表达并不能让他人感到重要 / 145

试着把部属当作同事一样对待 / 147

让部下看清你也是一个普通人 / 149

尽力为员工创造工作场所的尊严 / 151

卡耐基领导法则之十二

用肉片取代皮鞭,以赞赏代替批评 / 155

给部属一个你关心他是否成功的感觉 / 157

如何将一个普通员工,改变为优秀员工 / 160

一切都是因为那份不同寻常的赞赏 / 163

愈有创意的奖赏愈能激励人 / 165

重要的不是你怎么做,而是你真的做了 / 168

卡耐基领导法则之十三

如果你做不到,也别要求他人做到 / 171

要刺伤他人很容易,只须说“你错了” / 173

人无完人,金无足赤 / 174

把所犯的过失拿来自嘲一番 / 176

想办法把抱怨转变为建议 / 178

请牢记没有人喜欢被指责 / 180

温和的说服永远比大呼小叫的指责来得有效 / 183

*

目

录



卡耐基领导法则之十四

不受任何干扰地传送及接受信息 / 185

两种障碍干扰传送 / 187

领导者应培养一副“心灵的耳朵” / 189

切忌“听而不见” / 191

渠道愈多,信息愈容易变形 / 194

“面对面”改善信息的传播 / 196

卡耐基领导法则之十五

把巨大的敌意之墙转化为积极力量的源泉 / 199

心态的力量,也即思想的力量 / 201

决定我们是否快乐的是我们的反应 / 203

幽默感是保持希望的一种简单因素 / 206

心态消极的人一无所获 / 208

用积极的声调让部下信任自己 / 209

卡耐基领导法则之十六

选拔人才既要针对目前,更要着眼将来 / 213

设立“人才库”未雨绸缪 / 215

给职位更多的选择性 / 217

外部招聘带来新的观念 / 218

如何选择适当的人选 / 222

多层次训练与培养人才 / 224

卡耐基领导法则之十七

如果你希望部属热忱工作,你先得充满热忱 / 229

虚假的热忱骗不了任何人 / 231

满怀热忱不必大声嚷嚷 / 232

让热忱从你的心底涌起 / 235

卡耐基领导法则之十八

以目标为导向引发部属的工作动机 / 239

金钱并非万能,亦非全部 / 241

促使人们工作的真正诱因 / 244

如何真正满足员工的全部需求 / 246

视员工为独一无二的个体 / 249

正面加强,胜过负面激励 / 254

卡耐基的领导人际关系原则 / 255

卡耐基领导法则之十九

做员工的协助者,而非裁判者 / 259

随时让部属了解自己的工作状况 / 261

*

目

录

- 四大问题不可忽视 / 262
- 通过考核帮助员工自我改正 / 266
- 不要让部属蒙在鼓里 / 268
- 除非极差,否则都应给予肯定 / 271

卡耐基领导法则之二十



切勿用感情处理“人的问题” / 275

- 逐步开发下属的潜能 / 277
- 协助员工达标 / 280
- 了解并满足每一个员工 / 282
- 找出员工表现不佳的真正原因 / 284
- 用承诺代替不当的惩罚 / 288
- 重视员工的个人问题 / 292

卡耐基领导法则之二十一

订立清楚可行的目标,让部属能看到未来的远景 / 295

- 给部属一个为之努力的伟大目标 / 297
- 目标是具有兑现日期的梦想 / 298
- 一次只订立一个目标 / 300
- 用中程目标鼓舞下属 / 303
- 给所有的目标安排好优先顺序 / 305