

GREATBOOK

成功大师

励志经典

富兰克林、林肯、罗斯福等政界领袖
洛克菲勒、福特、卡内基等商界领袖

成功领导之道

DALE CARNEGIE

最伟大的心灵导师

世界第一励志经典

卡耐基 领导艺术 与 管理智慧

[美] 戴尔·卡耐基 著
刘 祜 译

天津社会科学院出版社



卡耐基领导艺术 与管理智慧

[美] 戴尔·卡耐基◎著

刘 祜◎译

天津社会科学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卡耐基领导艺术与管理智慧 / (美) 卡耐基著; 刘
祜译. — 天津: 天津社会科学院出版社, 2014.7

ISBN 978-7-5563-0041-9

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第149264号

出版发行: 天津社会科学院出版社

出版人: 钟会兵

地址: 天津市南开区迎水道7号

邮编: 300191

电话/传真: (022) 23366354 (总编室)

(022) 23075303 (发行科)

网址: www.tass-tj.org.cn

印刷: 北京亚通印刷有限责任公司

开本: 787 × 1092毫米 1/16

印张: 17

字数: 302千字

版次: 2014年8月第1版 2014年11月第2次印刷

定价: 29.80元



版权所有 翻印必究

开发你的领导潜能

戴尔·卡耐基

35年来，美国出版界已出版了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，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他人相处的技巧。

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，是每个领导者都要面对的问题。如果你是一位企业领导，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，在卡耐基基金会的赞助下，我们开展了一项调查研究，结果得出一个重要发现——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耐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？但是至今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，它后来出乎意料地受到了欢迎，因为它帮助人们解决了实际问题。

本书所说的规则，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和习惯，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。

他在一次班级演讲中得意地说：“以前我在我的公司巡视时，没有人和我打招呼。员工看到我走近时，也会立即转过脸去。但是现在，他们都成了我的好朋友，甚至连门卫都热情地和我打招呼。”

这位老板现在获得了更多的利润，也有了更多的闲暇时间；而且，更加



重要的是，他在工作 and 家庭中得到了更多的幸福。

还有许多销售经理，他们因为采用了这些规则，从而迅速增加了销售额。例如，有许多人找到了新客户，而这些客户以前根本不愿和他们交往。那些公司高级职员也因为采用这些规则而得到了提升，获得了更多的薪水。

例如有一位高级职员在班上的演讲中说，因为他采用了这些规则，他的年薪增加了 5000 美元。

另外有一位费城煤气公司的高级职员，因为他喜欢和别人争风吃醋，又加上领导无方，公司已经决定对他降职。但是在接受了这项训练之后，已经 65 岁的他不仅没有被降职，职位和薪水都得到了提高。

尤其是那些男士们，他们常常对自己在工作上中获得的新成就感到惊异，认为这一切就像是魔幻一般不可思议！他们有时甚至会激动难抑地打电话到我家来，迫不及待地想把他们取得的新成就告诉我。

还有一位来自纽约的老板，也是我的学员，他是哈佛大学的毕业生，在社交界颇有名气，而且非常富有，名下有一家地毯公司。他说他在 14 个星期中通过这种方法所学到的关于领导的艺术，比他在大学 4 年中所学到的还要多。这听起来似乎很荒唐吧？是不是有些可笑？当然，你可以不相信这种说法，但我只是在如实地告诉你一个事实——一位成就卓著的、具有保守主义倾向的哈佛毕业生，于 1933 年 2 月 23 日（星期四）晚上，在纽约的雅尔俱乐部对着 600 多人做了一次非常成功的公开演讲。

哈佛大学著名心理学教授威廉·詹姆斯曾这样说：“和我们所应该取得的成就相比，我们不过是半醒着。我们现在只利用了身心资源的极小一部分。在我们体内，还有许多潜能远远没有得到开发，但是许多人都忽视了这一点。”

开发你所拥有、但却不曾利用的潜能！这正是本书唯一的目的。



目 录



前 言 开发你的领导潜能 ■ 戴尔·卡耐基 / 1

第一篇 卓越领导的统驭技巧 影响他人赢得合作的领导艺术

- 第 1 章 善用赞美和欣赏 / 6
- 第 2 章 委婉地批评员工 / 11
- 第 3 章 先谈自己的错误 / 14
- 第 4 章 不要命令员工 / 17
- 第 5 章 给员工保留面子 / 19
- 第 6 章 称赞员工的细微进步 / 22
- 第 7 章 学会给人送高帽子 / 26
- 第 8 章 鼓励使员工的错误更容易改正 / 29
- 第 9 章 使员工乐意接受你的建议 / 31

第二篇 卓越领导的沟通技巧 完美沟通赢得爱戴的领导艺术

- 第 1 章 真心诚意地关心他人 / 36
- 第 2 章 微笑待人 / 46
- 第 3 章 牢记别人的名字 / 52
- 第 4 章 做一个善于倾听的领导 / 59
- 第 5 章 谈别人感兴趣的事情 / 66
- 第 6 章 永远尊重别人 / 69
- 第 7 章 不要过于责备他人 / 78

第三篇 卓越领导的说服技巧 展现自我赢得赞同的领导艺术

- 第 1 章 永远不要与人争论 / 86
- 第 2 章 避免树敌招怨 / 92
- 第 3 章 勇于承认自己的错误 / 100
- 第 4 章 展现友善的态度 / 106



目 录



- 第5章 向苏格拉底学习 / 112
- 第6章 处理抱怨的灵丹妙药 / 117
- 第7章 如何获得你想要的合作 / 121
- 第8章 站在他人的立场看问题 / 127
- 第9章 发挥同情的威力 / 131
- 第10章 激发他人高尚的动机 / 137

第四篇 卓越领导的工作技巧 快乐工作享受人生的领导艺术

- 第1章 养成的良好工作习惯 / 144
- 第2章 充分过好今天 / 148
- 第3章 不要让忧虑缩短你的生命 / 153
- 第4章 解除忧虑的良方 / 159
- 第5章 如何减少生意上 50% 的忧虑 / 165
- 第6章 树立积极的心态 / 169
- 第7章 不要担心别人的批评 / 178
- 第8章 常保充沛活力的妙方 / 185

第五篇 卓越领导的口才技巧 克服恐惧当众演讲的领导艺术

- 第1章 领导口才的基本技巧 / 194
- 第2章 满怀自信地展现口才 / 205
- 第3章 简单实用的演讲方法 / 213
- 第4章 赋予演讲生命力 / 219
- 第5章 与听众融为一体 / 225
- 第6章 激励性演讲技巧 / 232
- 第7章 说服力演讲技巧 / 240
- 第8章 即兴演讲技巧 / 248
- 第9章 培养良好的演讲态度 / 254
- 第10章 在实践中应用 / 259

前言

开发你的领导潜能

戴尔·卡耐基

35年来，美国出版界已出版了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，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，是每个领导者都要面对的问题。如果你是一位企业领导，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，在卡耐基基金会的赞助下，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耐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？但是至今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，它后来出乎意料地受到了欢迎，因为它帮助人们解决了实际问题。

本书所说的规则，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和习惯，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。

他在一次班级演讲中得意地说：“以前我在我的公司巡视时，没有人和我打招呼。员工看到我走近时，也会立即转过脸去。但是现在，他们都成了我的好朋友，甚至连门卫都热情地和我打招呼。”

这位老板现在获得了更多的利润，也有了更多的闲暇时间；而且，更加



重要的是，他在工作和家庭中得到了更多的幸福。

还有许多销售经理，他们因为采用了这些规则，从而迅速增加了销售额。例如，有许多人找到了新客户，而这些客户以前根本不愿和他们交往。那些公司高级职员也因为采用这些规则而得到了提升，获得了更多的薪水。

例如有一位高级职员在班上的演讲中说，因为他采用了这些规则，他的年薪增加了 5000 美元。

另外有一位费城煤气公司的高级职员，因为他喜欢和别人争风吃醋，又加上领导无方，公司已经决定对他降职。但是在接受了这项训练之后，已经 65 岁的他不仅没有被降职，职位和薪水都得到了提高。

尤其是那些男士们，他们常常对自己在工作上中获得的新成就感到惊异，认为这一切就像是魔幻一般不可思议！他们有时甚至会激动难抑地打电话到我家来，迫不及待地想把他们取得的新成就告诉我。

还有一位来自纽约的老板，也是我的学员，他是哈佛大学的毕业生，在社交界颇有名气，而且非常富有，名下有一家地毯公司。他说他在 14 个星期中通过这种方法所学到的关于领导的艺术，比他在大学 4 年中所学到的还要多。这听起来似乎很荒唐吧？是不是有些可笑？当然，你可以不相信这种说法，但我只是在如实地告诉你一个事实——一位成就卓著的、具有保守主义倾向的哈佛毕业生，于 1933 年 2 月 23 日（星期四）晚上，在纽约的雅尔俱乐部对着 600 多人做了一次非常成功的公开演讲。

哈佛大学著名心理学教授威廉·詹姆斯曾这样说：“和我们所应该取得的成就相比，我们不过是半醒着。我们现在只利用了身心资源的极小一部分。在我们体内，还有许多潜能远远没有得到开发，但是许多人都忽视了这一点。”

开发你所拥有、但却不曾利用的潜能！这正是本书唯一的目的。

第一篇

卓越领导的统驭技巧



影响他人赢得合作的领导艺术

第 1 章

善用赞美和欣赏

● 柯立芝总统的赞美

卡尔文·柯立芝总统在任的时候，我的一位朋友应邀于周末去白宫做客。当他踱入总统的私人办公室时，他听到柯立芝对他的一位秘书说：“你今天早上穿的衣服漂亮极了，你真是一位美貌迷人的姑娘。”

这可能是沉默寡言的柯立芝一生当中对一位秘书的最高称赞了。这事如此出乎寻常，以至于那位女秘书面红耳赤。然后，柯立芝说：“不要太高兴了。我说那话只是为了让你觉得好过些。从现在起，我希望你对标点符号稍加注意些。”

他的方法似乎太明显了一点儿，这种心理却很巧妙。在我们听到别人对我们优点的称赞以后，再去听令人不愉快的话总会好受些。

● 麦金利的赞美技巧

理发师在给客人刮脸之前，先要在客人脸上涂肥皂。麦金利在 1896 年竞选总统时，采用的方法正是这种方法。当时一位著名的共和党成员写了一篇竞选演讲词，自认为比西西洛、亨利和韦伯斯特等人合起来所写的还要高明。他非常高兴地把这篇不朽的演讲词大声朗读给麦金利听。尽管这篇演讲词有很多优点，但不适合竞选，因为那将会引起一场批评的风波。但麦金利不愿伤这人的感情，他知道自己不能挫伤这人的高度热忱，但他又不得不说不。看看他是怎样巧妙地处理此事的。

“朋友，这是一篇极其精彩、极其伟大的演讲词。”麦金利说，“再也没有人能写得比这篇更好的。它在许多场合都适用，不过对这次特殊的场合是



否十分合适呢？从你的立场来看，那是非常合理而切题的，但我必须从整体角度来考虑它的影响。现在，请你回家去，根据我所指示的要点重写一篇演讲词，并送给我一份。”

他那样照办了。麦金利又帮他做了修改，并帮他重新写了第二篇演讲词。后来，他成为竞选班子中一位最得力的演说员。

● 林肯巧喻胡克将军

下面是林肯总统所有信件中第二著名的信。（他最著名的一封信是写给贝克斯贝夫人的，对她在战争中丧失了5个儿子表示哀悼。）这封信林肯大约只花了5分钟就写完了，但在1926年公开拍卖时卖到了12000美元。顺便说一下，这比林肯辛苦工作50年的积蓄还要多。这封信是在1863年4月26日，也即内战最黑暗时期写给约瑟夫·胡克将军的。接连18个月，林肯的将军率领的联军连遭惨败，到处都是无益的、愚蠢的相互残杀。全国上下人心惶惶。数千名士兵开小差逃走，甚至连参议院的共和党议员都犯乱，强迫林肯让出白宫。“我们现今处在生死存亡的边缘，”林肯说，“我看连上帝都在反对我们。我几乎看不到一丝希望的曙光。”就在这黑暗、忧愁、混乱的局势下，林肯写了这封信。

我将这封信附在这里，因为它展示了林肯是如何改变一位哗闹作乱的将军的，而当时全国的成败系于这位将军的行动。

这恐怕是林肯担任总统以后所写的最严厉的一封信，但你会看到他在指出胡克将军的严重错误以前，先称赞了他。

是的，那些错误确实很严重，但林肯并没有指明。林肯非常谨慎，而且很有策略。林肯写道：“对于有些事，我对你并不十分满意。”多么圆滑，多么机智！

下面就是林肯写给胡克将军的信：

“我已经任命你为波多马克军队的首长。当然，我之所以这样做，自然有我认为很充分的理由。不过我想最好还是让你知道，有些事我对



卡耐基 领导智慧

用赞美的方式开始，就好像牙科医生用麻醉剂一样，病人仍然要受钻牙之苦，但麻醉剂却能消除这种痛苦。



你并不十分满意。

“我相信你是一位勇敢多谋的将军，那当然是我喜欢的。我也相信你不会将政治与你的军职混淆起来，在这件事情上，你做得很不错。你自己很有信心，这正是一种极有价值同时也是不可或缺的性格。

“你有雄心壮志，这在相当范围内是有益而无害的。但我认为，在伯恩赛将军统领军队时，你曾表现出你自己的个人野心，竭力地阻挠他，你在这件事情上，对国家以及对一位功勋卓著、享有盛誉的军官来说，都是极大的过错。

“我曾听说，并因为言之确凿而不得不相信，你最近曾说军队与政府都需要一位独裁者。当然，我并不是因为这个原因，而是我并不顾及这个原因，才授予你军队统帅权的。

“只有赢得胜利的将领才有可能成为独裁者。我现在对你要求的是军事上的胜利，所以不惜冒独裁的危险。

“政府将尽一切能力帮助你，正如以往及今后对于所有将领的支持一样。我十分担心你以前带到军队中的那些思想——批评及不信任将领，现在它将回报到你的身上。我会尽力帮助你肃清这种思想。

“当这种思想在军队中蔓延时，无论对你还是对拿破仑——如果他活着，都绝不会有什么好处。现在，你千万要小心，绝不可轻率从事。绝不可轻率从事，但要以充沛的精力和永不疲倦的努力前进，并带给我们胜利。”

● 巧用赞美赢得合作

你不是柯立芝、麦金利或林肯。你想知道的是这些哲学是否能在你的日常生活中应用，是吗？让我们拿费城华克公司的高伍先生为例来说吧。

华克公司在费城承包了一项建筑工程，并要求在指定的日期内完工。一切都进展顺利，这项工程就快要完成了。这时，负责供应外部装饰铜器的承包商突然说他不能按期交货。什么？整个建筑工程都要搁浅？而这巨额的罚金、惨重的损失，都因为一个人？

长途电话、争论、激烈的争吵，全都没有用。于是高伍先生被派往纽约解决难题。

“你知道你的姓名在布鲁克林区是独一无二的吗？”在互作介绍之后，高伍先生这样问道。这位经理很惊异：“不，我可不知道。”



“哦，”高伍先生说，“当我今天早上走下火车后，查看电话簿找你的住址时，在布鲁克林区的电话簿中只有你一个人叫你这姓名的。”

“我可一直都不知道，”这位经理说。他开始很有兴趣地查看电话簿。“啊，那不是普通的姓名，”他自豪地说，“我的家庭大约在200年前从荷兰迁到纽约来的。”他接着谈论他的家庭及祖先，长达几分钟。当他说完后，高伍先生又恭维他有那么大的一个工厂，并且比他曾参观过的几家同样的公司更好。“这是我所见过的最清洁的铜器厂。”高伍先生说。

“我花了一生的心血经营它。”这位经理说，“对此我很自豪。你愿意参观一下工厂吗？”

在参观的时候，高伍先生又赞扬了他的管理组织系统，并告诉他为什么他的工厂看来比他的几家竞争者要好，以及好在哪里。高伍先生提到了工厂中几种特殊的机器，这位经理说那些机器是他自己发明的。他特别花了许多时间带高伍先生去看那些机器，解释它们如何工作，以及产品如何精良等。他坚持要请高伍先生吃午餐。注意，高伍先生对他的目的还只字未提。

吃完午餐后，这位经理说：“现在，我们谈正事吧。自然，我知道你是为什么来的。我没有想到我们的聚会如此愉快。你可以回费城转达我的承诺，即使其他生意我不得不延迟，你们的材料我也将保证按期做好并运到。”高伍先生甚至没有任何请求，就得到了他所需要的东西。结果，材料按期交到，建筑工程在合同期满的那天竣工了。

如果高伍先生采用平常人在这种情形下所用的争执吵闹的方法，会有这样的结果吗？作为领导者，你能从中领悟什么道理？

● 用赞美帮助员工进步

新泽西州福特蒙马斯市有一位联邦信用合作社支行经理桃乐丝·鲁布卢斯基，她在我班上讲了她如何帮助下员工提高工作效率的事。

“最近，我们雇了一位年轻女孩当实习出纳。她与顾客的关系很好，处理问题时效率很高。但有一天结账时，却出了问题。



卡耐基 领导智慧

对于那些有意欺骗的人，如果你让他觉得你认为他是诚实、正直、公道的人，那么大多数时候他就会做出积极的反应。