

卡耐基是二十世紀偉大的人生導師

DALE  
特價 **199** 元  
CARNEGIE

DALE CARNEGIE

# 卡耐基鍛鍊 自我的 34堂私房學

◎二十世紀偉大的人生導師，失敗者和受挫者的良師和救星。

◎美國《時代週刊》：「或許，除了自由女神以外，他，就是美國的象徵！」



就是失敗者和  
受挫者的良師和救星

張秀英  
馮振翼

編著

國家圖書館出版品預行編目資料

卡耐基鍛鍊自我的34堂私房學/馮振翼,張秀英編著.--初版.--臺北縣中和市:漢宇國際文化

ISBN 978-986-228-025-6 (平裝)

1.領導理論 2.領導者 3.企業管理  
494.2 97018576

選擇，重於一切  
www.101books.com.tw  
漢語網路書店・超值贈品天天送

# 卡耐基鍛鍊自我的34堂私房學

編著  
出版者

馮振翼 張秀英  
漢宇國際文化有限公司  
台北縣中和市建康路130號4樓之1  
電話：(02) 2226-3147  
傳真：(02) 2226-3148

網路書店  
版權洽談

www.101books.com.tw  
www.book4u.com.cn

資深美編  
初版一刷  
定價

曹瑩  
2009年2月  
請參考封面

總經銷

幼福文化事業股份有限公司  
台北縣235中和市建康路130號4樓之2  
電話：(02) 2226-3070  
傳真：(02) 2225-0913

香港總經銷 和平圖書有限公司  
地址 香港柴灣嘉業街12號百樂門大廈17樓  
電話 2804-6687  
傳真 2804-6409

星馬地区总代理: 诺文文化事业私人有限公司  
新加坡: Novum Organum Publishing House Pte Ltd.  
20, Old Toh Tuck Road, Singapore 597655.  
TEL: 65-6462-6141 FAX: 65-6469-4043  
马来西亚: Novum Organum Publishing House (M) Sdn. Bhd.  
No. 8, Jalan 7/118B, Desa Tun Razak,  
56000 Kuala Lumpur, Malaysia  
TEL: 603-9179-6333 FAX: 603-9179-6060

【版權所有・翻印必究】



# 前言 Introduction

卡耐基是二十世紀偉大的人生導師，半個世紀以來，愈來愈多的人知道了卡耐基的大名。從西方到東方，卡耐基的著作被翻譯成十幾種語言，幾乎世界上任何一個語系都有卡耐基的譯著，他也因而被譽為「人類出版史上第二大暢銷書作家」，美國《時代週刊》曾這樣評價他：「一或許，除了自由女神以外，他，就是美國的象徵！」

卡耐基從一個農村孩子，成長名聲為響徹全世界的名人，靠的是什麼？這是許多人都在思考的問題。儘管「失敗是成功之母」，但是誰不希望順利摘下成功的桂冠，誰不希望求取成功的祕訣？

卡耐基的成功靠的是他對人生中深晦而超然的理解，靠的是他那高超的智慧，靠的是他不朽的管理思想，以及充滿睿智而又富有涵養的交際語言藝術。我們根據卡耐基成功學的特徵以及卡耐基本人的思想，將卡耐基成功的一透紙背，你將看到這位人生導師、這位智慧及語言大師的睿智和風采，領略他不朽的成功藝術。

卡耐基是一位經營人生的高手。世上最難了解的人是「你在鏡子裡看到的那個人」，你認識自我嗎？你有自己的人生信仰嗎？你會設計自己的人生嗎？你能把握住自己的人生嗎？

生活中總是有太多的不如意，而這種不幸有時就會發生在我們身邊甚至是自己身上，你或許就是那個感到心灰意冷、無所適從的受挫者。而卡耐基就是失敗者和受挫者的良師和救星。他以一種靠近生活的微察和縱視全局的宏觀，改變由於生存、成長、發展過程中受到侷限和壓抑造成的人類的遺憾，卡耐基的思想有助於我們的自省及超越自我。





卡耐基是一位智慧之神，雖然卡耐基從沒有揭開宇宙中偉大浩瀚，但他擅於利用自己和他人的智慧，卡耐基的思想就是一部智慧的錦囊。人們在工作、學習和生活中無時不刻地展示著和運用著自己的智慧，但很多時候還是做不到揮灑自如，甚至會感到力不從心。卡耐基認為人的潛能是不可限量的，關鍵在於開發和挖掘，他用在平常的工作、生活、處世中表現出來的智慧嘉惠於後人，為我們做了全面的注解。

卡耐基是一位經營管理的奇才，他的管理理念也已經享譽全世界。他的自我管理、公關管理、行銷管理、用人管理等思想更是令世人稱奇。在他一生的管理生涯中，累積了豐富的管理經驗，也有不少值得後人記取的教訓，這些經營祕訣為後人打開了一道道通往經營成功的大門，造就了一批又一批巨賈富商。卡耐基經營管理才能和卓越的經營藝術令每一個成功人士為之神往。卡耐基因此成為這個世界上管理完美主義的化身，而深受世人的崇拜和敬仰！同時卡耐基還是一位語言大師，在當今網際網路時代，人際關係的模式正以「倍速」的速度進行更新和重建。許多人常會跟不同出身、不同性格、不同嗜好的人打交道，要是在商界、政界和個人生活中有迅速說服他人的好口才，容易贏得令他人羨慕的機遇：受到上級的重視、獲得同輩的尊重、贏得下屬的愛戴、得到客戶的信賴，乃至贏得愛情和友誼。能否在極短的時間內，以清晰、簡明有效率的語言說服他人，是一個人是否成功的關鍵。

滾滾的歷史長河，淹沒了世間無數成敗得失，捲走了人生多少喜怒哀樂，許多人在生命黃昏時，回首人生不禁喟然長嘆：「若上天能讓人生重來一次，我絕對不會再用失敗的方法活下去……。」，其實，失敗與成功，有時僅在咫尺之間，其轉換也只在瞬間。卡耐基要我們堅信，成功離我們並不遙遠，人生中許多失敗是可以避免的，





CONTENTS

世上沒有絕對的失敗。

從一般的定義來說世界上沒有一個人是一無是處的，正所謂「天生我，自有我存活的理由」。透過對卡耐基成功經典的研究，你會發現每個人都有成功的機會，而成功的關鍵就在於實際去成就自己的人生，正如卡耐基所說：「一百種想法不如一次的行動。」

——你能做好自己人生的選擇嗎？你能成為自己人生的駕馭者嗎？你的生命是否真的如自己掌握，而不是千篇一律的重複同樣的動作！

人人都有智慧，很多時候需要表現超乎常人的智慧，你能擅用自己的智慧嗎？你能夠提升自己的智慧嗎？「管理就是使工作生活秩序化」——你懂得管理嗎？你難道不想成就一番和卡耐基一樣的管理偉業嗎？

成功的語言如同擺動的鐘擺能以一種和諧的方式來牽動對方到自動自發的方向去，你是否已經發揮了伴你終生的有效工具——語言的最大功能嗎？

成功的關鍵不是你的出身、教育程度、經濟基礎，成功的關鍵是必須具有謹慎又勇往直前的實踐精神。用你的人生理念、用你的智慧、用你的管理思想、用你的語言去實踐自己偉大的人生。

本套書不僅僅是對卡耐基成功之道和成功藝術的闡述，更是卡耐基一生思想精華的濃縮。本書對於那些有志於挑戰人生，有志於獲取成功，有志於提升自我的人都有參考價值。

俄羅斯總統普京說：「一個人只要不被自己嚇倒，就不會被任何力量嚇倒！」那麼就讓我們從現在開始進行偉大的人生實踐吧！



# CONTENTS

## Chapter 1 成功管理者必備 素質

01 7

### 具備熱忱的心態

- 保持熱忱的優缺點 /7
- 如何培養熱忱 /10
- 如何展現熱忱 /15
- 熱忱心態的日常淬煉 /19
- 分享熱忱的美妙 /21

02 23

### 樹立成功的信念

- 「鎖定」成功消除疑慮 /23
- 激勵自己建立自信 /26
- 運用勇氣培養勇氣 /28

- 透過自我暗示增強信心 /32
- 擁有自信的八個訣竅 /35

03 37

### 克服不良情緒

- 克服憂慮的情緒 /37
- 戰勝恐懼的心理 /47
- 消除沮喪的心情 /56
- 控制情緒的訣竅 /60

04 65

### 保持身心健康

- 管理者應具備的身體素質 /65
- 保持身心健康的原則 /69

05 77

### 提高文化知識素養

- 成功管理需要專才 /77



發掘知識的潛能 /79  
研讀管理經典書籍 /83

06 88

## 成功做人的準則

做個讓人喜歡的人 /88  
做個讓人信服的人 /116  
做個讓人愛戴的人 /134

07 150

## 管理者素質誤認

失敗管理者的特徵 /150  
管理者不稱職的表現 /151

# Chapter 2 管理變革與創新 管理

01 154

## 管理的變革

管理變革的趨勢 /154

02 166

## 創新管理

管理不可墨守成規 /166  
創新優於求成 /168  
創新是管理致勝的法寶 /170  
創新要有最佳方略 /173  
知識經濟與創新 /176  
管理方法的創新 /180  
觀念創新的管理 /189



# CARNEGIE DALE 01



## 成功管理者必備素質

1. 具備熱忱的心態
2. 樹立成功的信念
3. 克服不良情緒
4. 保持身心健康
5. 提高文化知識素養
6. 成功做人的準則
7. 管理者素質誤認



# 01

## 具備熱忱的心態

熱忱與你成功管理過程之間的關係，就跟汽油和汽車引擎之間的關係一樣；熱忱是行動力的燃料。它能不斷地注入到你心靈引擎中的汽缸，可以在汽缸內被目標所產出的火花燃燒並且爆發，繼而推動推動信心和個人進取心造出的活塞。熱忱是一股力量，它和信心一起將逆境、失敗和暫時的挫折轉變成具體的行動。然而此一變化的關鍵，在於你控制思考的能力，因為稍有不慎，你的思緒就會從積極轉變成消極。藉著控制熱忱，你可以將任何消極的表現和經驗轉變成積極的表現和經驗。

### 保持熱忱的優缺點

卡耐基認為：一個人成功的因素很多，而居於這些因素之首的就是熱忱。他在全美國發表的演講中、廣播中、與教師團體的開會中，都一再提到這一點。他也常常把他所說的話應用在自己的生活中，他的成功可以歸功於他展現出熱忱的力量。聽過卡耐基演說的人都常常說他不是一個很好的演說家，他也不會用「演講專家」會利用的詞藻。不過，他所散發出來的熱忱通常從一開始就會抓住聽眾，而且會

# 01 Chapter

使聽眾從頭到尾一直全神貫注地聆聽他的演說。

卡耐基在其成功教學中也常常貫注這種熱忱。他看到聽課的人有進步，就會非常高興，以致於常常在下課之後還不想回家，而和他的同事根據當地的標準，來檢討學員的進步情形，直到深夜為止。

熱忱是出自內心的興奮，而且充滿整個人的氣質。在英文中，「熱忱」這個字是由兩個希臘字根組成的，一個是「內在」，一個是「神」。事實上一個熱忱的人，等於是神在他的內心裡。熱忱也就是內心裡的光輝——一種熾熱的、精神的特質深存於一個人的內心。

個人、團體、體育團隊、公司和整個社區能培養出熱忱，其報酬必然是積極的行動、成功和快樂幸福。這可以從體育比賽中看出來。卡耐基常引述紐約中央鐵路公司前總經理佛瑞德瑞克·魏廉生的話：「我年紀愈大就愈相信熱忱是成功的祕訣。成功的人和失敗的人在技術、能力和智慧上的差別通常並不大，但是如果兩個方面都差不多，具有熱忱的人將更容易得償所願。一個人能力不足，但是具有熱忱，通常會勝過能力強，卻欠缺熱忱的人。」卡耐基覺得，魏廉生的話清楚地反映出他自己的觀念，因此就寫了一本小冊子，談論熱忱的重要性，並把這本小冊子發給卡耐基培訓班的每一個學員。

熱忱不能只表現在形象上，必須發自一個人的內心，若是假裝出來的樣子也不可能持續多久。能夠持續的方法之一是訂出一個目標，努力工作去達到這個目標，而在達到這個目標之後，再訂出另外一個目標，然後再努力去達成。這樣，就能讓他們感到興奮和挑戰，不至於讓人的熱忱逐漸冷卻。

詹姆士·倫第威在六〇年代初期，參加卡耐基在明尼亞波利斯開的課，那時候他在為約翰韓考克保險公司推銷人壽保險。





他相當熱心於卡耐基課程，以至於他被公司調到密蘇里州聖路易市之後，就去找那裡的卡耐基課程的經理雷德·史托瑞，志願擔任小組組長（由畢業學員擔任，做協助教師的工作），最後自己也獲得了擔任教師的資格。

不到一年的時間，倫第威就升任了人事經理，並且在聖路易建立了業績最優的推銷員群。他已經有能力買一輛凱迪拉克的車了，但是他還不滿意，他去找他的上司，說是他如果做現在的工作，做久了就不會快樂。他說：「我要做你的工作或者是和你差不多的工作，不然今年年底之前我就會辭職不做了」。因為他做人事經理做得太好了，公司不願意失去他。在第二年年初，他被派到奧克拉荷馬州杜沙市擔任分公司經理。以前公司在杜沙沒有分公司，沒有推銷人員，沒有顧客，但是不出一年倫第威雇用了四十二名推銷員，並且打破了公司的推銷紀錄。後來，公司把他調到波士頓擔任那裡的發展訓練經理，負責在全美國各地設立分公司。過了一年，公司派他回到聖路易市，擔任地區副總經理，而這時候，他才三十出頭。不論在什麼地方，只要有時間，他就會為卡耐基班上課。不到三十五歲，倫第威的職務又再度調動了——而這次是調為公司的副總經理。

不論男女，只有像倫第威這種對工作抱有高度熱忱和興趣的人，才會選為卡耐基課程的教師。他們在推銷或管理推銷員方面獲得成功，然後再花時間和精力來接受必要的嚴格訓練，以便擔任卡耐基課程的任課教師。

透過倫第威的故事，我們可以得出以下幾點關於熱忱的好處：

- (1) 增加你思考和想像的強烈程度。
- (2) 使你獲得令人愉悅和具有說服力的說話語氣。

# 01 Chapter

- (3) 使你的工作不再那麼辛苦。
- (4) 使你擁有更吸引人的個性。
- (5) 使你獲得自信。
- (6) 強化你的身心健康。
- (7) 建立你的個人上進心。
- (8) 容易克服身心疲勞。
- (9) 使他人感染到你的熱忱。

熱忱就像汽油一樣，用的好，它就會做一些有意義的工作；反之，就會帶來災難。

熱忱失控可能會使你壟斷談話的內容，如果你一直談論你自己的意見，那麼就會使其他人降低和你談話的意願，並且在你尋求幫助和建議時，拒絕對你施展幫助和建議。

你必須注意不要讓你的熱忱蒙蔽了你的判斷力，更不要因為你認為某項計劃很好，就讓它洩露給你的競爭對手知道。如果你能看出它的價值，別人同樣也可以看得出來。在你所擬定的計劃還需要其他資源或環境配合之前，切勿匆忙地付諸實行。

別把所有的熱忱都用來作消遣，因為你會因此不再有多餘的熱忱來實現你的目標，而且你會連做消遣活動的資源都沒有了。

## 如何培養熱忱

熱忱可以鞭策一個人從渾渾噩噩中奮鬥起來。卡耐基舉過這麼一個例子：紐約州柴第凱的凱布陸那醫生，說他以前想尋求支援，所以在他所待的郡裡面成立美國防癌協會分會，但卻遭到挫折的情形。他



說：「我提出的每一個辦法，每一個建議，別人都會說『我們以前做過，但是沒有成果。』或者是『沒有人會有興趣。』我聽了很生氣也很難過。大概在一星期以前，我和我醫院裡的同事談及此事，我不再像以前那樣只是坐在辦公桌前面，我站起來，熱忱地說出我的理由、主張。我並沒有到處亂跳亂蹦、亂叫亂喊，我只是表現出我的誠懇、熱情、渴望及願意追求一個目標的心情。這種感覺是不容易描述出來的，但是可以從我的聽眾的密切注意和臉部表情看得出來。結果大家都積極地參與活動，支援我們在那裡成立如此重要的組織。」

卡耐基的培訓班上也有人抱持著懷疑的態度，想要知道如何讓他們對必須做而又令人不快的雜務，或是他們不懂也不在乎的事，能夠產生出熱忱。

征服畏懼的不二法門，就是先去做他們最不感興趣的事。藉此培養出熱忱，首先也要去處理他們最不感興趣的事。而在努力工作後，他們將會發現這些事，並不如他們之前所想的那樣無趣或困難。

有的人常常問卡耐基：「怎樣才能培養出像火一樣的熱忱呢？」而卡耐基告訴他們：

(1) 制訂一個明確的目標。

(2) 清楚地寫下你的目標、達到目標的計劃，及為了達到目標你願意做的付出。

(3) 用強烈的欲望作為達成目標的後盾，使欲望變得狂熱，讓它成為你腦子中最重要的一件事。

(4) 立即執行你的計劃。

(5) 正確而且堅定地照著計劃去做。

(6) 如果你遭遇到失敗，應該再仔細地研究一下計劃，必要時要



# 01 Chapter

加以修改，別因為失敗就變更計劃。

(7) 和與你求助的人結成一個團隊。

(8) 斷絕使你失去愉悅心情以及對你採取反對態度者的關係。務必使自己保持樂觀。

(9) 切勿在過完一天之後才發現一無所獲。你應將熱忱培養成一種習慣，而培養出的習慣一定要不斷地督促。

(10) 保持著目標不論有多麼遙遠，你必須要以能達到目標的態度推銷自己，自我暗示是培養熱忱的最強力量。

(11) 隨時保持積極的心態，在充滿恐懼、嫉妒、貪婪、懷疑、報復、仇恨、沒耐性和費時間的環境裡不可能展現出熱忱；它需要積極的思想和態度。

「你怎麼能夠使學員的熱忱增加五倍？」卡耐基的教師常常問他。在給他的同事茂瑞·莫休的一份備忘錄中，卡耐基這樣寫著：

「第一，強迫自己採取熱忱的行動，這樣你就會逐漸變得熱忱。」

「第二，深入發掘你的題目，研究它、學習它，和它生活在一起，儘量蒐集有關它的資料。這樣做下去就會不知不覺地使你變得更加熱忱。例如，我以前對於林肯並不崇拜，直到我寫了一本有關林肯的書以後才改變，而現在我非常熱忱地崇拜他。華盛頓可能是和林肯一樣偉大的人物，但是我對他並不如我對林肯那樣崇拜，因為有關華盛頓的事我知道得並不太多。對於任何事情，只有在深入了解以後，你才會產生出熱情。

「我有兩個鄰居。一個是鑑定專家，如果請他談談鑑定方面的事，他可以說上一整天；另一個是有名的雕刻家，對於雕刻他可以立



刻表現出熱忱，但是對於鑑定方面的事，我想他不大可能表現出熱忱。」

「我太太桃樂絲並不崇拜林肯，因為她對林肯知道的不多，但她幾乎可以說是莎士比亞的權威，因此要談到莎士比亞，她就會興奮得不得了。莎士比亞的事我知道的很少，而林肯的事我知道的很多，我崇拜莎士比亞的熱忱，不及我崇拜林肯的熱忱的2/3。」

「熱忱是什麼？熱忱就是將內心的感覺表現於外在來，讓我們促使人們談論他們最感興趣的事上，如果我們做到這一點，說話的人就會像呼吸一樣的，不知不覺地表現出生命力。我們教課要儘量從人們的內心著手。」

卡耐基認為不可以把熱忱和大聲講話或呼喊混在一起。他繼續寫道：「我說熱忱，是指一種熱情的精神特質，是深入人的內心裡……我喜歡稱之為『抑制的興奮』。如果你內心裡充滿著要幫助別人的願望，你就會興奮。而你的興奮將從你的眼睛、你的面孔、你的靈魂以及你整個處世態度反映出來。當你的精神振奮時，你的振奮也將會鼓舞別人。」

卡耐基的辦公桌上和他家的鏡子上都有同樣一塊牌子，巧的是麥克阿瑟將軍在南太平洋指揮盟軍的時候，辦公室牆上也掛著一塊牌子，上面寫著同樣的座右銘：

你有信仰就年輕，疑惑就年老；

有自信就年輕，畏懼就年老；

有希望就年輕，絕望就年老；

歲月使你皮膚衰老，

但是失去了熱忱，就是損傷了靈魂。

# 01 Chapter

這是對熱忱最好的讚詞。培養發揮熱忱的特性，我們就可以對我們所做的每件事情，添上了很大的趣味。

一個熱忱的人，無論從事的是什麼樣的職業，都會認為自己的工作是一項神聖的天職，並懷著熱切的興趣。對自己的工作熱忱的人，不論工作有多麼困難，或需要多大的訓練，始終會用不急不徐的態度去進行。只要抱著這種態度，任何人一定都會成功，一定會達成目標。愛默生說過：「有史以來，沒有任何一件偉大的事業不是因為熱忱而成功的。」這真是一句偉大的忠告，它不僅是華麗的詞句，更是一個指導成功的路標。

因為，對工作熱忱，就是希望成功的人——像創造傑作的藝術家、賣肥皂的人、圖書館的管理員，以及追求家庭幸福的人——必須具備的條件。

根據卡耐基的說法，對工作熱忱的人，具有無限的力量。威謙·費爾波，是耶魯最著名而且受歡迎的教授之一。在他那本富有啟示性的《工作的興奮》一書中，如此寫著：「對我來說，教書凌駕於一切技術或職業之上。我的愛好就是教書，就像畫家的愛好是繪畫一樣，歌手愛好歌唱，詩人愛好寫詩。在每天起床之前，我都會興奮地想著有關學生的事……人在一生中之所以能夠成功，最重要的因素是對自己的工作抱著熱忱的態度。」對於妻子而言，不僅要為家庭生活操勞，還必須幫助丈夫培養對工作熱忱的習慣。如何培養呢？你必須先使你丈夫認清自己的工作，並抱持著熱忱的態度，這是一個相當重要的觀念。

你不妨告訴你的丈夫，不管是什麼事業的老闆，都知道雇用一個有熱忱的人是很重要的事，而且也知道這種人難以物色。亨利·福特



說過：「我喜歡具有熱忱的人。人只要有熱忱，就會使顧客跟著熱忱起來，而生意也就容易促成了。」

「十分錢連鎖商店」的創辦人查爾斯·華爾渥滋也說過：「只有對工作毫無熱忱的人才會到處碰壁。」查爾斯·史考伯則說：「對任何事都熱忱的人，做任何事都會成功。」

當然，這也不是絕對的。譬如一個對音樂毫無才氣的人，不論如何熱忱和努力，都不可能變成一位音樂界的名家。但只要是具有一定的才能，有著想要實現的目標，並且擁有極大熱忱的人，做任何事都會有所收穫的，這一點不論在物質上或精神上都是一樣的。

即使是需要高度技術的工作，也需要這種熱忱。時代雜誌引用過曾獲諾貝爾獎的物理學家愛德華·亞皮爾頓的一句話：「我認為，一個人想要在科學研究上有所成就，熱忱的態度遠比專門知識來得重要。」

如果這句話出自普通人之口，或許會被認為是外行人的話，但出自亞皮爾頓這種有權威的人物口中，其效果和意義就不一樣了。如果連科學研究都這麼需要熱忱的態度，那麼對一般的職員來說，熱忱就更有更重要了。

## 如何展現熱忱

每當評估一個人的時候，我們總是考慮到他的才能。但是，考察這個人所潛藏的熱忱也是很重要的。

因為如果你有熱忱，那就幾乎是所向無敵了。要是你沒有能力，卻有熱忱，你還是可以使有才能的人聚集到你身邊來。假如你沒有資