

经典珍藏版

江山之固，在德不在险  
——清·康熙

# 三分管人 七分做人

成就卓越领导者的黄金法则

300则永恒的管理智慧

李伟◎著

THE GOLDEN RULE OF  
OUTSTANDING LEADERS

“欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身。”管理的最高境界就是“三分管人，七分做人”，这就是中国式管理哲学的逻辑，也是最适合中国人的本土管理思想。



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

经典珍藏版

# 三分管人 七分做人

成就卓越领导者的黄金法则

300则永恒的管理智慧

李伟◎著

THE GOLDEN RULE OF  
OUTSTANDING LEADERS



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人/李伟著. —北京: 中央编译出版社, 2009.1

ISBN 978 - 7 - 80211 - 814 - 0

I. 三… II. 李… III. 领导人员 - 修养 - 通俗读物

IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 197501 号

**三分管人 七分做人：成就卓越领导者的黄金法则**

---

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京市西单西斜街 36 号 (100032)

电 话：(010) 66509360                  66509246 (编辑部)  
                66509364 (发行部)                  66509618 (读者服务部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E - mail: edit@cctpbook.com

经 销：新华书店

印 刷：三河市汇鑫印务有限公司

开 本：710 × 1000 毫米 1/16

字 数：300 千字

印 张：20

版 次：2009 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.80 元



# 前言

## 领导者要“内圣而外王”

### ——管理的最高境界

清朝康熙皇帝在告诫雍正时曾说：“江山之固，在德不在险。”康熙不愧为明君，他没有留下什么通鉴或语录之类的东西，但一语就道出了坐江山、当领导的真谛。

作为领导者，不论你的官大小，你都拥有一种特殊的资源：人。而这种资源是独一无二的。它可能取之不竭，用之不尽，也可能很快就枯竭了。这完全取决于一个“德”字。下属无法信任那些品格有明显瑕疵的领导，更不会长久追随这样的领导。没有下属和你一起打拼，就算你有全世界最伟大的理想和最完美的计划，也是孤掌难鸣。

在企业中，有的公司员工与管理者精诚团结，公司搞得红红火火，他们尊敬自己的领导，不计报酬，情愿鞍前马后效劳；有的公司，员工工作不积极，上下矛盾重重，勾心斗角，人心涣散，致使工作无法开展。出现这些不同情况的原因是什么呢？那就是领导者本身缺乏领导的魅力。

有时候我们确实感觉得到，有一种人，无论出现在哪儿，都立即成为众人瞩目的核心，即使他们不言语，就那么站着或坐着，也带给人一种特别的感觉和深刻的印象，甚至还能令人毫无保留地对他产生信任感。例如我们老一辈革命家，他们即使在难以想象的白色恐怖中，身边也一直有一批忠心耿耿的拥护者，就这一点来说，绝不是掌握几种简单领导方法就能做到的，这要求领导者具有独特领袖气质和影响

力。

明代著名的哲学家王阳明，曾经给他的学生杨仕德写信说：“破山中贼易，破心中贼难。”这里的“心中贼”，所指的就是人们都可能具有的不足与缺陷，破除“心中贼”的过程，实际就是指对自己人格的修炼，以提高自己人格的魅力。

要想“外王”，必须先要“内圣”，管理的最高境界是“内圣而外王”。是内圣成就了外王——需要注意的是：内圣与外王，是不能够颠倒次序的，即要先内圣，而后才能外王。这就是中国式管理哲学的逻辑，具体地表达出来，就是：“欲治其国者，先齐其家。欲齐其家者，先修其身。”

一言以蔽之，就是管人先做人。领导者要想做好管理，必须要先从自我的修炼与提高开始，在做人方面取得成功的领导者，自然会得到下属的认可与追随，下属们崇敬与仰慕你，从而许多管理上的问题就会迎刃而解。

李 伟

2008年12月于北京



# CONTENTS

# 目录

## 上 篇

### 江山之固，在德不在险

1. 官做得越大，越是需要包装 /1
2. 你可以身无分文，但要温文尔雅 /2
3. 慎做“性情中人” /3
4. 人在愤怒时，很难做出理性的判断 /4
5. 成大事者不谋于众 /5
6. 自己的秘密决不轻易示于人 /6
7. 多下柔性的命令 /7
8. 拘泥于小节者常忽视大局 /8
9. 多言不如多知 /9
10. 关注身处逆境者 /9
11. 帮助别人往上爬的人，会爬得更高 /10
12. 不要做一个“看什么都不顺眼”的人 /11
13. 诚于嘉奖，宽于称道 /12
14. 因为怕死，所以死得更快 /13
15. 认识真正的自己 /14
16. 展示令下属心动的远景 /15
17. 做出一个自信的姿态 /17
18. 不要让人感到无以为报 /18
19. 距离产生威严 /19
20. 放弃表演——做真实的自己 /20
21. 选择一位值得追随的老板 /21
22. 只要超群出众，就一定会受到猜忌 /21
23. 没有必要憎恨自己的对手 /22
24. 不要毁了他人的进取心 /23
25. 要赢，但不要赢得凄惨 /24
26. 对待“墙头草”的三种办法 /25
27. 你要的是工作结果，绝不是一口气 /26
28. 任何时候都不要与上司产生正面冲突 /27
29. 财富所有者应经常保持一种危机感 /28
30. 要让下属看到成功的希望 /29
31. 少说多听常点头 /30
32. 小节有伤大雅 /31

33. 谁说负债是件不光彩的事情 /32
34. 思圆行方，柔中带刚 /33
35. 无论什么时候，都不要显得比别人聪明 /34
36. 金钱是重要的 /35
37. 将底牌紧紧地攥在自己手中 /36
38. 要合作，不要拆台 /37
39. 不要与人近到让对方一眼看清你的缺点 /38
40. 团结比自己更强的力量，从而提升自己的身份 /39
41. 利用业余时间把自己变得更优秀 /40
42. 要管头管脚，但不要从头管到脚 /41
43. 没必要征求每个人的意见 /42
44. 让下属感觉到自己很重要 /43
45. 强大是一切取胜者的法则 /44
46. 不懂不是错，不懂装懂才是错 /45
47. 先认真将事做好，到时赚起钱来，想挡都挡不住 /45
48. 做一个行动的巨人 /47
49. 愤怒只会遮蔽了人的视线，让人产生偏见 /48
50. 关照别人就是关照自己 /49
51. 不要让亲朋频繁地出入你的办公室 /50
52. 单打独斗，永远也成不了气候 /51
53. 与其你死我活，不如你好我好大家好 /52
54. 先示弱，后成强 /53
55. 阎王爷不和小鬼称兄弟 /54
56. 走在变化的前头 /55
57. 不要急着当老大 /56
58. 要下属明白：想要得到最好的，就必须努力争第一 /57
59. 广泛结交社会名流 /58
60. 重视那些出身贫穷的青年人 /59
61. 有条理的人，才会成功 /60
62. 去严肃的场合，关掉手机 /61
63. 担起必要的责任 /62
64. 不可冷落任何人 /63
65. 不要担心别人超过你 /63
66. 只为利润的公司不会长久繁荣 /64
67. 切勿只有“苦劳”、没有“功劳” /65
68. 要下属明白“军令如山倒” /67
69. 别让一条鱼腥了一锅汤 /68
70. 不留“中间”地带 /69

## 目录

## CONTENTS



# CONTENTS

# 目录

71. 消除下属闲言碎语最简单的方法，  
就是别让他们闲着 /70
72. 让别人有赚头，自己才会有赚头 /71
73. 员工第一，客户第二 /72
74. 私心不可有，野心不可无 /72
75. 把事情交给忙碌的人 /74
76. 对提拔你的人常怀感激之情 /74
77. 没有什么比批评更能抹杀一个人的  
雄心 /75
78. 制度合理了，则事半功倍 /77
79. 保持适当的神秘感 /78
80. 说到做到，不放空炮 /79
81. 忠诚胜于能力 /80
82. 掩藏起自己的行迹 /81
83. 不与小人决斗 /82
84. 左手“严刑重罚”，右手“法外  
施恩” /83
85. 这做迂腐之人 /84
86. 以防为主，以救为辅 /85
87. 可以没有一切，但不能没有卓越  
的品格 /86
88. 斤斤计较，难成大事 /87
89. 优柔寡断是个恶习 /88
90. 人才即财富 /89
91. 关键时刻不可让怒火左右情感 /90
92. 今天忠诚，不代表永远忠诚 /91
93. 知道该做什么，更知道不该做  
什么 /92
94. 放弃不该得到的东西 /93
95. 避免使用令人不快的手势 /94
96. 不要急于搞“一朝天子一朝臣” /95
97. 适当地有点“架子”，本无可非议 /96
98. 用人不疑，疑人不用 /97
99. 要24小时负责 /98
100. 不妨来点喜怒无常 /100



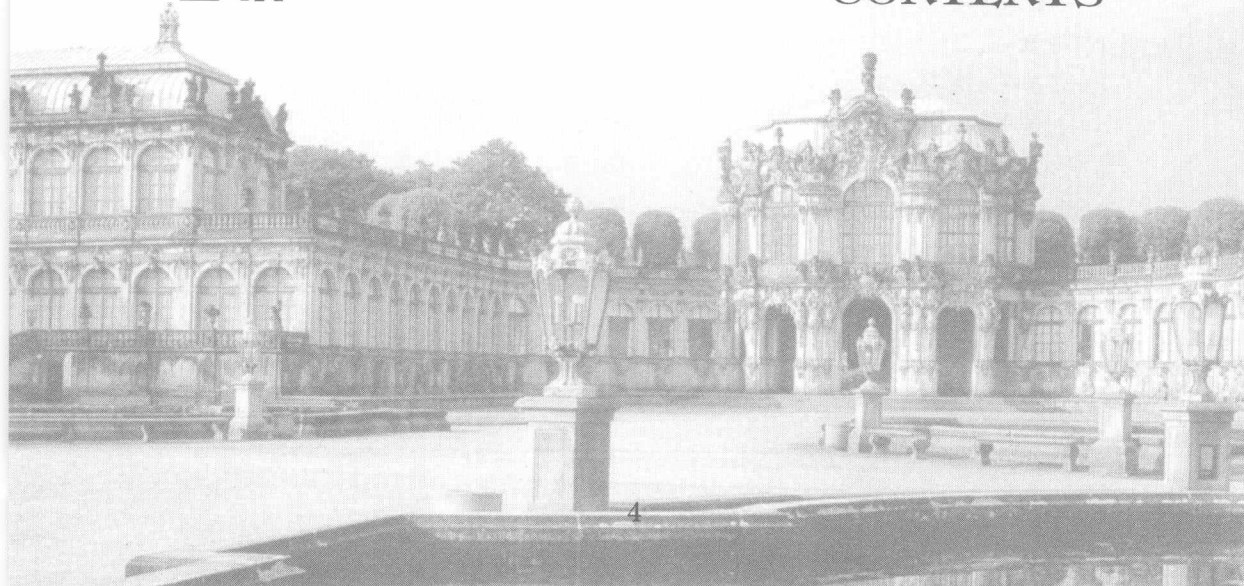
## 中篇

### 欲治其国者，先修其身

101. 要想尽一切办法影响别人 /101
102. 树立个人的品牌 /102
103. 不要一屁股坐在某种“势力”  
的板凳上 /103
104. 注重第一印象 /103
105. 说话简洁，才能语惊四座 /105
106. 要看起来就像个领导者 /106
107. 做一个有修养和影响力的人 /107
108. 有幸得到一个好助手，就不要  
换来换去 /108
109. 做个有心人 /109
110. 一个人的智慧终究是有限的 /110
111. 敢于用优缺点“两头冒尖”的  
干部 /111
112. 中庸之人是天下最厉害的角色 /112
113. 不但有足够的薪酬，还要有足够  
的重视 /113
114. 有时间，看看关于毛泽东  
的作品 /114
115. 频繁地露面会让你失去魅力 /115
116. 最后的杀招不要轻易使出来 /117
117. 谦虚要掌握好一定的分寸 /118
118. 寻找德才兼备的人 /119
119. 兼职是不忠诚的表现 /120
120. 警惕那些时刻想引起你注意的  
女性 /120
121. 信任当然必要，监督也必  
不可少 /122
122. 人人都长着一双“势利眼” /123
123. 时刻让人知道你是“有身份”  
的人 /124
124. 与积极上进的人做朋友 /125
125. 先“处其位”，而后才可能“谋  
其政” /126
126. 未出手的武器是最厉害的武器 /127
127. 地位越高，脾气越大 /128
128. 勿轻易涉足别人的地盘 /130
129. 杀鸡不能做猴 /131

## 目录

## CONTENTS





# CONTENTS

# 目录

130. 为继任者着想 /131
131. 贵在成功时仍能保持清醒的  
头脑 /132
132. 过高的权力是一把双刃剑 /133
133. 不要既想当裁判, 又想当进球  
的那个人 /134
134. 不要轻易将自己推在最前面 /135
135. 疏于琐事, 必勤于思考 /136
136. 成功者都是善于自控的人 /137
137. 让下属不好意思失败 /138
138. 真正的官兵平等是危险的 /139
139. 对于不讲道义的员工, 决不  
能手软 /140
140. 信念和原则是最后的底线 /141
141. 重视“小人物” /142
142. 马上做出决定, 就在现在 /143
143. 积极主动是处理好事务的前提 /144
144. 向你的对手敬杯酒 /145
145. 过分的张扬, 只能惹来怨恨的  
目光 /146
146. 满足部属内心的期望 /147
147. 一定要身先士卒, 哪怕是做个  
样子 /148
148. 礼贤下士 /149
149. 轻易道歉, 不见得是好事 /150
150. 让被解雇者体面地离开 /151
151. 不要让其他人随便指挥你  
的下属 /152
152. 秘书要聪明, 不要漂亮 /153
153. 责任多大, 权力就多大 /153
154. 记住下属的姓名 /154
155. 成大事者多喜怒不形于色 /156
156. 不要自己“整”自己 /157
157. 要对调走的下属充满惜别之情 /158
158. 无论怎么艰难, 都要留点救  
命钱 /158
159. 绝对不可卷入桃色新闻 /159
160. 不要让酒色误了你的事业 /160
161. 做大事不能靠哥们义气 /161
162. 要看清大势所趋, 人心所向 /162
163. 不求一时之功 /163
164. 你心里真的有数吗 /164
165. 相信你的直觉 /165
166. 没有选择的选择, 将失去存在的  
意义 /165
167. 宁落一群, 不落一人 /167

168. 不做“老好人” /168
169. 什么时候都别忘了，你才是领导 /169
170. 要有耐心听人把话说完 /170
171. 财聚人散，财散人聚 /171
172. 把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己 /172
173. 要忍就忍得悄无声息 /173
174. 多商量，少命令 /174
175. 温和的指责 /175
176. 选择在你最风光的时候离开 /176
177. 人心贵在一个“诚”字 /178
178. 了解下属的痛处，然后机智地避开它 /179
179. 精于世道 /180
180. “不念旧恶”是成大事者的一个特征 /181
181. 如果你还没有成功，请先保留你的个性 /182
182. 不在其位，不谋其职 /183
183. 只有先摆平自己，才能摆平他人 /183
184. 爱人者人恒爱之 /184
185. 把自己的面子给别人 /185
186. 为人太清高，就是自绝于江湖 /186
187. 自夸自赏为明智者所避免，为愚蠢者所追求 /187
188. 要知心腹事，且听口中言 /188
189. 守信是领导者第一要义 /189
190. 双赢是最明智的选择 /190
191. 来说是是非者，便是是非人 /191
192. 圆而不方，难成大事 /192
193. 不做暴君 /193
194. 做一名宽厚的长者 /194
195. 千万不要搞办公室恋情 /195
196. 要适当地有些“官架子” /196
197. 只有权杖在手，你才是国王 /197
198. 把热马铃薯丢回去 /197
199. 与狗争路，不如让它先走 /198
200. 凡事切勿盲目下定论 /199

## 目录

## CONTENTS



# CONTENTS

# 目录

## 下 篇

### 破山中贼易，破心中贼难

- 201. 首先解决眼前问题 /201
- 202. 借助大多数人的力量 /202
- 203. 众人皆醉，你应独醒 /203
- 204. 避开亡命之徒 /204
- 205. 站在对方的角度思考 /205
- 206. 适当保护你的下属 /206
- 207. 要对人“狠”一点 /207
- 208. 痒要自己抓，好要别人夸 /208
- 209. 不要指望感恩 /208
- 210. 做一个雄心勃勃的领导者 /209
- 211. 荣誉就像玩具，只能玩玩而已 /210
- 212. 给自己打造了一块金字招牌 /211
- 213. 不要轻举妄动而自乱脚步 /212
- 214. “懒”也是一种生存的智慧 /213
- 215. 谁都不喜欢改变自己的决定 /214
- 216. 有保留地赞美 /215
- 217. 不要与卑微者争执不休 /216
- 218. 记住失败者的名字 /216
- 219. 不要试图做完美的人 /217
- 220. 确认每一个人都很重要 /218
- 221. 严苛的批评只会迫使别人采取  
防卫的行动 /219
- 222. 把所有的鸡蛋放到一个篮子里，  
然后看好它 /220
- 223. 让下属有一种“不服输”  
的劲头 /221
- 224. 一次只做一件事 /222
- 225. 不要为鸡毛蒜皮的事忙得不可  
开交 /222
- 226. 不要给人以“心机很深”的  
印象 /223
- 227. 及早拆散小圈子 /224
- 228. 只有优胜劣汰的竞争，没有相互  
掣肘的平衡 /225
- 229. 领导者更要留下身后的繁荣 /226
- 230. 带兵如带虎 /226

231. 用好外行人 /228
232. 留一半路给人走 /228
233. 信任要有一个必要的过程 /229
234. 先做最重要的事 /230
235. 用人不疑已不合时宜 /231
236. 尽量不欠人情债 /232
237. 遇事不要急于做决断 /233
238. 赏得太滥就失去了诱惑力 /234
239. 打狗要看主人 /235
240. 盛时为衰时计 /236
241. 多用称赞和鼓励 /236
242. 缺欠本身就是完美 /237
243. 做最好的自己 /238
244. 除了你自己，没有什么能  
阻碍你 /240
245. 识时务者为俊杰 /241
246. 在任何情况下，紧捂钱包的人  
一点也不迷人 /242
247. 切莫说过了嘴瘾，伤了信用 /243
248. 用切身利益拴住合作者 /244
249. 帮助别人得到他想要的 /245
250. 不要给对手反咬一口的机会 /246
251. 树立一个不好惹的形象 /247
252. “狼”的精神要缓行 /248
253. 一个高明的领导者绝不与下属  
争夺功劳 /249
254. 迫使对方先亮出底牌 /250
255. 威迫手段要慎用 /251
256. 慈不掌兵 /252
257. 好汉不提当年勇 /253
258. 权术越高，城府越深 /253
259. 新领导的处世秘诀：多看少说 /254
260. 领导者要稍微掩饰一下锋芒 /255
261. 泰山崩于前而色不变 /256
262. 不凡的器宇，不凡的事业 /257
263. 贫不学俭，富不学奢 /258
264. 有根基有城府是一种必要  
的修养 /259
265. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠 /260
266. 不以出身论英雄 /261
267. 先做朋友，后做生意 /262
268. 不知自重，将一事无成 /263
269. 仅仅有钱不够，还要让人知道  
你有钱 /264

## 目录

## CONTENTS



# CONTENTS

# 目录

270. 粗暴无礼，你将一无所获 /265
271. 要懂得“人微言轻”的道理 /266
272. 玩弄手腕者终究会失信于人 /267
273. 事前弄清真相，以免“错杀”  
好人 /268
274. 泄露秘密是个愚蠢的习惯 /269
275. 意志坚定，但不要固执 /269
276. 妇人之仁要不得 /270
277. 以德报怨，应该缓行 /271
278. 拿出你的绅士派头 /272
279. 与成功者合作 /273
280. 守时是对人的一种尊重 /274
281. 不要浪费一分钟去想我们不喜  
欢的人 /275
282. 练就一身学习的本领 /276
283. 因为无知，所以偏见 /277
284. 好汉爱好汉，英雄惜英雄 /278
285. 张狂的结果，只能是自己受伤 /279
286. 人善被人欺，马善被人骑 /280
287. 重用有情有义的人 /281
288. 有大勇者，猝然临之而不惊 /282
289. 拥有超凡的热情，才会有不凡  
的事业 /283
290. 用人才，不用奴才 /284
291. 认清问题的关键所在 /285
292. 每天多做一点点 /286
293. 适度节欲 /287
294. 一个坑一个萝卜，而不是一个  
萝卜一个坑 /288
295. 我们总是会有意无意偏爱那些  
拍我们马屁的人 /289
296. 时刻保持艰苦奋斗的作风 /290
297. 不要为自己做出的选择而去埋  
怨别人 /291
298. 成功了，再赢一次 /293
299. 不要给人以“坏脾气”的形象 /294
300. 不要总想成为赢家 /295

## 上 篇

### 江山之固，在德不在险



成就卓越领导者的黄金法则

#### 1. 官做得越大，越是需要包装

一个人刚当上领导，往往不像个领导，但是当过一段时间，慢慢就像了。

人的气质总是随着他的处境而变迁。基层的领导，总和群众打交道，口里就多了些街巷俚语，穿的也多是市井流行，偶尔要去见大官，刻意打扮一下，反而显得像刘姥姥进城似的。

慢慢官当大了，见的场面也大了，交往的对象层次也高了，气宇也就越来越轩昂。越大的官越是需要包装，需要注意形象。会晤贵宾时，步子该迈几步，握手该伸成哪种角度，留影该坐在什么位置，头发是往侧梳还是往后梳，都很有讲究。没有规矩不成方圆，规矩越练越熟，习惯成了自然，气质就出来了。

气质不是天生的。再大的官，当有人亲切地称呼他小名的时候，架子都得放下，不知不觉就卸了武装。

气质是修炼出来的，但并不是一个人独自修炼的结果，而是周围的人共同渲染的产物。当你位卑言轻，你只能说话小心谨慎，对人毕恭毕敬，别人看你是个小角色，你自己也无法摆出大架子。而当你终于混出名堂来了，周围的人都低眉顺眼敬请你指示的时候，你的气度自然就不凡了。





## 领导者做人智慧：

领导气质是修炼出来的，没有规矩不成方圆，规矩越练越熟，习惯成了自然，气质就出来了。

## 2. 你可以身无分文，但要温文尔雅

在现实生活中，一个人的言行举止直接关系到一件事情的成败得失，它甚至比一个人的内在品质更容易引起人们的瞩目。因而，米德尔顿大主教告诫人们：“高贵的品质，一旦与不雅的举止纠缠在一起，也会令人厌倦。”

热情有礼的举止有如和畅的春风，它常常会催熟成功的硕果。而粗鄙的言语与不良的举止，会使你的交际面临重重障碍。

哈金森就是一个有风度和魅力的人。对于他的举止，哈金森夫人曾有过详尽的描述：“他这个人宽容大度而坦诚，对于那些地位卑下者，他从来不曾有丝毫怠慢；对那些出身显贵者，他从来不阿谀奉承。在闲暇时间，他总是和那些最普通的士兵和最穷困的劳动者在一起——他从心底里尊重他们。”

很多时候，一个人的言谈举止反映了一个人的兴趣、爱好、情感。因此，这些仪表风度就意义重大、不容忽视。

爱默生说：“优美的身姿胜过美丽的容貌，而优雅的举止又胜过优美的身姿。”优雅的举止是最好的艺术，它比任何绘画和雕塑作品更让人心旷神怡。

优雅的行为举止被认为是那些出身高贵的人所特有的风度。这种说法有一定的道理，因为上层人士的子女从小就生活在一个比较好的文明环境，饱受熏陶。但这并不能成为那些下层的人们举止粗鲁的理由。





穷苦人更应该和那些上层人士一样，懂得互相尊重。无论是在田间还是在家里，他们都要意识到，优雅的行为举止会带给他们无穷的快乐，即便是一名工人也能通过自己坚持不懈的努力，以自己文明优雅、亲切友善的行为来感染他人。本杰明·富兰克林就是一个典型的例子。他还是一名工人的时候就以自己的高雅行为改变了整个车间的工作气氛。

即使你身无分文，只要温文尔雅，总能让人欢快、愉悦。

在生活中，人们常常发现，有的人身居陋室，却志趣高雅，家中虽然并不华贵，却干净整洁，让人感到爽快和舒适。

高雅的情趣令寒舍生辉，而美好的举止也胜过任何华贵的衣裳。一个人优雅的风度，创造出一种环境，能让人如沐春风。



### 领导者做人智慧：

高贵的品质，一旦与不雅的举止纠缠在一起，也会令人厌倦。

## 3. 慎做“性情中人”

一个人率性而为的时间久了，就会养成一种放纵自己情绪的习惯，遇到问题就顺着性子去做，有时候或许真的解决了问题，但也为自己的将来埋下了祸因；也许得罪了很多人，即使他们不说，日后还是会伺机报复的。

长久下去，对事业和人际关系就会破坏多，建设少，给自己的人生带来种种障碍。尤其是一旦给人留下“不能控制情绪”的印象，那真的是难以翻身。因此，落魄的人、自我毁灭的人，多半是“性情中人”。这一点，只要我们仔细观察就可明白。

审视一下你的性情，如果不好，那就改一改，千万不可任着自己的坏性情随意而为！