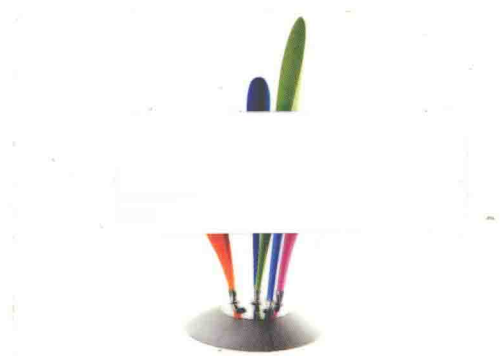


优秀管理者的成功秘诀 · 顶级管理者的成功之道

# 三分管人 七分做人

## 从优秀到成功的必经之路

SanfenGuanren  
QifenZuoren



陈宇◎编著

**管人先管己 带人先带心**

个人的品质与道德，就像耀眼的光环，吸引着下属追随。

只有修炼自身，才能不断提高影响力。

管理就是修己安人的过程，管理者要从个人的修身做人做起。



海潮出版社  
Hai Chao Press

# 三分管人 七分做人



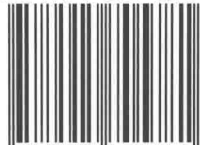
## 从优秀到成功的必经之路

管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心。管人的艺术是带领团队做事的艺术，而做人的艺术则是修炼自身，提升自己的影响力和领导力。

管人先做人，要想做好管理，必须先从自我的修炼与提高开始；在做人方面取得成功，自然会赢得下属的崇敬与仰慕。

SanfenGuanren  
QifenZuoren 

ISBN 978-7-5157-0578-1



9 787515 705781 >

定价：27.50元



优秀管理者的成功秘诀 · 顶级管理者的成功之道

# 三分管人 七分做人

## 从优秀到成功的必经之路

陈宇◎编著



管人先管己 带人先带心



海潮出版社  
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人 / 陈宇编著. — 北京: 海潮出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5157-0578-1

I. ① 三… II. ① 陈… III. ① 领导艺术—通俗读物  
IV. ① C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 292495 号

书 名: 三分管人 七分做人

---

编 著: 陈 宇

责任编辑: 郑晶晶 罗 庆

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 132 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0578-1

定 价: 27.50 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



领导者最困难的工作是什么？管人，因为人是最难管理的。作为一个组织的领导者，拥有一种特殊的资源：人。对这种资源的管理存在着不同的层次。管理得好，它可以取之不尽、用之不竭；管理不好，它也可能一取即尽、一用即竭。

只知用职权管人，不知用人格影响人的领导，无论官位有多高、能力有多强、知识有多丰富，都无法取得下属的信任，更别说长期追随，而一个没有人与之同心同德的领导者，即便有再伟大的理想、再完美的计划，也只能是空中楼阁。

相反，成功的领导者具备登高一呼、应者云集的号召力，具备利用各种人才、平衡各种力量的统筹能力，具备“用人长、容人短”、“胜不骄，败不馁”的胸怀和气度，具备应对各种困难、各种复杂局面的手段和技巧，他无论在哪里出现，都会成为众人瞩目的焦点，即使他不出声，也能令人毫无保留地对他产生信任感，人们愿意接受他的建议，在突发事件时愿意听从他的指导。

对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。



管理的本质就是以人为本。领导者要想做好管理，在管人之前就要先学会做人，一切要先从自我的修炼与提高开始。康熙说：“江山之固，在德不在险。”要想得天下，要想巩固天下，就要以德服人。领导者的人格魅力得到提升，自然会引发下属的认可与追随，许多管理的问题也就迎刃而解。

管理之难莫过于管人，管人之难莫过于管心。所以，身为领导者的第一要务就是：要吃透人际关系学，这样才能成为一个名副其实的领导。管人的艺术是带领团队做事的艺术，而做人的艺术则是修炼自身，提高自身影响力和领导力的重要前提。所以，要成为一个成功的领导者，唯有两者兼而有之。对于下属来讲，领导者的做人之道、管人之法，也是他们最为瞩目的两大焦点。

管人并没有那么复杂，无非是找到正确的方法和理念，子所不欲勿施于人，己所不欲勿管别人。领导者只有具备公正的态度、卓越的德行、个性的魅力、超凡的智慧、榜样的力量、丰富的情感，才能拥有崇高的威望，获得下属由衷的崇敬和钦佩，博得团队忠诚的拥戴与支持，从而实施最有效的领导。



## 上篇 管理者之德：江山之固，在德不在险

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”个人的品质与道德，就像领导者身上的光环，吸引着属下永远追随。一个领导者具备什么样的道德，其下属必然要学习和效仿。

道德从思想意识的层面指导和规范人们的行为，是要实现有效领导所必须重视和应用的。一个领导者必须顺应时代的发展，建立符合时代要求的道德观，并在领导活动中强化这种道德观，推动这种道德观，才能实现有效的领导活动，才能达到理想的领导目标。

管理者要重德 .....	002
处事公正而不怀私心 .....	004
管理者要做正直的人 .....	006
管理者要有宽厚之风 .....	008
管理者要有悲悯情怀 .....	009
做平易近人的管理者 .....	010
态度谦虚，言行谨慎 .....	013
谦逊让管理者赢得支持 .....	015
以容养量，以恕养性 .....	016
宽恕是文明的责罚 .....	017





懂得深浅，适时进退 .....	019
保持俭朴的本色 .....	022
先建威信，再做领导 .....	024
充分展现领导魅力 .....	026
低调使管理者平易近人 .....	028
放下架子，不以权压人 .....	029
稳重做事，欲速则不达 .....	031
做有魅力的管理者 .....	033
多欣赏你的下属 .....	035
要有听真话的胸襟 .....	037
要懂得礼贤下士 .....	039
管理者不能过于强势 .....	041
自我调节能力要强 .....	043
遵守时间不拖沓 .....	045
说到做到，不说空话 .....	047
勇于承担社会责任 .....	048
随机应变，灵活变通 .....	050
管理者要高瞻远瞩 .....	053
扫除嫉贤妒能的心理 .....	055
不争是一种大智慧 .....	057
居功不自傲 .....	058
管理者不能刚愎自用 .....	060
善于听取不同意见 .....	062
切勿忘乎所以 .....	064
管理者要果断决策 .....	066
目标明确 .....	068

实施“走动式”管理 .....	069
时刻真情关怀下属 .....	072
平等对待下属 .....	073
要有强烈的职责观念 .....	074
以压力激发下属斗志 .....	077
勇于承担领导责任 .....	079

### 中篇 管理者之道：用心管理，管人从管心开始

做一个好的管理者难，做一个受人尊敬、爱戴的管理者更难，做一个完美的、有效的管理者难上加难。三流的管理者，靠权势去管理；二流的管理者，靠自身能力去管理；一流的管理者，善用自己的人格魅力去管理。真正的管理高手则懂得用真心去换下属的心。

从古至今，历来重视人的心理，如《管子·心术篇》中提到的“心安是国安”，“心治是国治也”；儒家倡导的“忠、孝、仁、义、信”；兵家认为的“兵者诡道也”，“攻心为上，攻城次之”的理论，都强调心理上征服。所以要成为一个受人尊重、完美、有效的管理者就应该从“心”开始。

治人先治心 .....	082
管理要顺应人性 .....	085
尊重下属的自尊心 .....	087
最宝贵的财富是人才 .....	088
使人心悦诚服 .....	090
让下属感到幸福 .....	092
了解下属的愿望和需求 .....	095
让下属感到快乐 .....	097
把握好批评的分寸 .....	100



引导工作不力的下属 .....	102
及时疏导下属的不满 .....	105
和员工拉近关系 .....	106
不公平就难以服人 .....	110
培养有家庭氛围的企业文化 .....	112
别让下属难以下台 .....	113
建立非权力影响力 .....	115
官不勤则事废 .....	117
执行到位是关键 .....	118
保证标准与制度的贯彻实施 .....	121
下达命令时要因人而异 .....	122
培养尽职尽责的下属 .....	125
对人才要尊重 .....	126
主动培养人才 .....	128
培养下属，提高绩效 .....	130
培训是一种管理工具 .....	133
运用组织的力量 .....	135
当好团队领导者 .....	137
合理凝聚优秀团队 .....	140
打造团队精神 .....	142
赢得员工的合作 .....	144
纪律保证凝聚力 .....	146
最重要的就是纪律 .....	147
运用团队激励 .....	149
提升团队士气 .....	151
培养下属的责任心 .....	154

给下属更大的发展空间 .....	158
赞美是精神动力 .....	159
赞美下属有技巧 .....	162
给予下属成就感 .....	165
培养下属的荣誉感 .....	167
少批评，多赞美 .....	169
巧用暗示法 .....	171
选择恰当的激励方式 .....	172
公平公正，赏罚分明 .....	175
管理要灵活多变 .....	176

## 下篇 管理者之术：管理的精髓在用人，善用人者赢天下

管理者要进行卓有成效的管理活动，必须既有丰富的现代管理科学知识，又有高超的现代管理艺术。管理艺术的内容十分丰富，涉及面极为广泛，各种不同的管理任务需要各种具体管理艺术来助其完成，而用人艺术就是其中之一。

随着社会的进步，人们的知识水平在提高，精神上的自我意识、独立性在不断提高，单纯依靠模式化指令式管理，要求人们理解的执行不理解的也执行，是不可能达到管理目标的。这就要求管理者必须用高超的用人艺术感动被管理者，调动其积极性，实现管理目标。

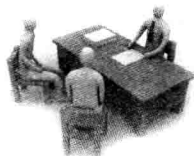
学会发现人才 .....	180
不拘一格选人才 .....	181
唯才是举 .....	183
引进有利组织的人才 .....	186
重用德才兼备的人才 .....	188
综合考量人才素质 .....	189
发挥人才的优势 .....	191



用人所长，知人所短 .....	193
用人不疑，疑人不用 .....	195
用好恃才傲物的下属 .....	197
善用年轻下属 .....	199
合理搭配人才 .....	202
能力要与职位匹配 .....	204
避免错用人才 .....	206
让团队内的人才互补 .....	208
让团队成员发挥最大能量 .....	211
培养为我所用的人才 .....	214
充分了解下属 .....	217
不纠缠于细枝末节 .....	219
相信下属的能力 .....	220
少命令，多商量 .....	222
合理授权，抓大放小 .....	223
按工作需要授权 .....	224
授权要收放自如 .....	228
积极调动下属积极性 .....	231
信任不是放任 .....	234
防止下属越权 .....	237
让下属大胆工作 .....	239
信任和尊重下属 .....	241




# 上篇



## 管理者之德：江山之固， 在德不在险

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”个人的品质与道德，就像领导者身上的光环，吸引着属下永远追随。一个领导者具备什么样的道德，其下属必然要学习和效仿。

道德从思想意识的层面指导和规范人们的行为，是要实现有效领导所必须重视和应用的。一个领导者必须顺应时代的发展，建立符合时代要求的道德观，并在领导活动中强化这种道德观，推动这种道德观，才能实现有效的领导活动，才能实现理想的领导目标。





## 管理者要重德

对于领导者，古人云：以力服人者，非心服也，力不瞻也；以德服人者，心悦诚服也。基于权力之外的人格感染力是能让下属和群众敬佩、热爱、信服的一种感召力，既是领导者的隐形素养，又是其为官立业受用终身的宝贵财富。领导者加强自身人格修养，增强人格感染力，须坚持以人为本。

管理的技巧有多种，不同的管理者有着不同的管理风格，有的是以力制人，有的是以势迫人，有的是以情感人，有的是以德服人。尽管这些不同类型的管理风格各有千秋，但是以德服人，管理成本最低，管理效能最大，又最大限度地降低了被管理者的情绪反弹，满足了多方管理范畴的利益诉求，因而得到了管理者与被管理者双方的认同。

管理者首先是一个“资源整合者”，他所需要整合的资源自然也包括了人力资源，如何组织一支团队从而实现最佳效能，这是管理者所关心的。在任何一支团队之中，人员的安排总是有主有从，有进有退。但谁主谁从，谁进谁退，这些问题是最让管理者头疼的事情，人的主观感觉是最难以揣摩的变量，任何情况下也无法做到一碗水端平。通常情况下，管理者采用权力架构下的强制命令达成这一目的，但最理想的状态，莫过于“以德服人”。

能够做到以德服人的管理者，其对下属的控制要点是反向的，即这时候的管理者已经无须再对下属喋喋不休，要求下属如何如何，相反，这时候的下属受其“德行”的感召，会自动自发地进入自我管理的状态之中，认真负责地把工作做好。

管理者的德行包括了两个方面，一是磊落正直的品行，二是终成大业的不凡能力。前者带给下属一种安全的感觉，一种“士为知己者死”的冲动；而后者，则意味着下属的“以身相许”是值得的，可以带给自己未来的成功与荣誉。

只有“德”，才能够做到让下属自觉、自愿、自动、自发地接受管理和进行自我管理，才会使员工们的关注点集中到企业的目标而非短期的利益上来，才会使得下属的主动性发挥出来，创造性地完成自己的工作。也只有“德”，才是凝聚一支团队最有效的力量，团队一旦产生了一个强有力的领导核心，就会爆发出质的飞跃。利益从来都是产生纷争的根源，会削弱和涣散团队的战斗力，任何以利益为核心的团队，其内耗总是大于对外的竞争能力，只有依托领导者的伟岸品格建立起来的威望，才会带给团队中每一个成员强烈的使命感、荣誉感和成就感。

具有高尚品德、宽广胸怀、过人学识以及高超才能的领导者，不但受到人们的敬仰和信服，而且其身上表现出的领导魅力和感召力，对有德有才之人也会产生磁铁般的吸引力，形成人才集聚的洼地效应。人格感染力是一种形象。领导者对奋斗目标的坚定不移和矢志不渝，会产生潜移默化的感召效应，带来人智、人力、人气的汇聚。人格感染力是一种力量。领导者对事业的执著会给下属以激情和鞭策，产生内在压力和强大动力。人格感染力是一种表率。无论是在一帆风顺还是困难重重时，





领导者能够做到胜不骄，败不馁，处乱不惊，沉着镇定，就会给人以示范和引导，稳定人心，驾驭全局。

## 处事公正而不怀私心

姜子牙回答周文王“领导如何展开工作”这个问题时说：“要安详稳重而心气平静，要宽柔有节而胸有成竹，要善于听取意见而不固执己见，谦虚谨慎而正直，处事公正而不怀私心。”

领导应做到公、正、明、大。领导能公，他的心自然没有私欲；领导能正，他的心自然不存偏见；领导能明，他的心自然没有隐情；领导能大，他的心自然深涵广博。领导自己的心同于常人的心，让它与万物同体，与日月同辉，与天地同行，这样就基本做到了“公正明大”。人心之所以无法和天地一般大，就在于存在私欲。抛弃私欲，心中就只有一个公字了。

伤害领导者形象的，莫过于私心莅事，私心断事，私心处事。平常人可以有私心，他的私心只局限在一人一身而已；领导者不能有私心，有私心就失去了公心。理天下大事的人，首先要以大公无私来应付天下。澄清己心来审理，平静己心来论事，公正己心来待人，宽大己心来应物，镇定己心来处变，这是领导人物的无上心术。

在大道理上谈论大公无私容易，在实际中做到大公无私困难。生活