



欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身

对于领导者来说，以职权管人不是本事，以人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而行”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。真正有魅力的领导，站在那儿就是一种无声的号召。

超值白金版

29.80

三分管人 七分做人 大全集

崔雪梅◎编著

成就卓越领导者的黄金法则
最适合中国社会和文化的管理智慧

法和技巧就能达到的，而是在做人方面进行长期修炼的结果。“三分管人，七分做人”是管理的最高境界，它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。所有想在领导职位上待得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的管理者，都必须练就这种本事。

中国华侨出版社

成就卓越领导者的黄金法则

三分管人 七分做人 大全集

崔雪梅◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

三分管人七分做人大全集 / 崔雪梅编著. —北京: 中国华侨出版社, 2011.5

ISBN 978-7-5113-1080-4

I. ①三… II. ①崔… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 055272 号

三分管人七分做人大全集

编 著: 崔雪梅

责任编辑: 井 云

封面设计: 李艾红

文字编辑: 程仕才 胡宝林

美术编辑: 张军莲

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm × 1200mm 1/10 印张: 50 字数: 884 千字

印 刷: 北京中印联印务有限公司

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1080-4

定 价: 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010) 64443056 64443979

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com



前言

P R E F A C E

作为一个组织的领导者，拥有着一一种特殊的资源：人。而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。那些只知用职权管人，而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。这种领袖模范是如此令人着迷，以致多少管理者望之兴叹。

因此，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。管理是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。你不能因为自己是“官”就对人吆三喝四，又不能与他们称兄道弟失去威严；你不能玩弄权术，让人觉得你城府很深，又不能心中不藏事啥都往外说；你既不能疑神疑鬼又不能偏听偏信……作为领导，魔鬼手段与菩萨心肠应该兼备，二者之间应三七开，即“三分管人，七分做人”。

中国的传统管理哲学中有“内圣而外王”之说。所谓“内圣”就是做人，“外王”就是管人。显然，“内圣”是“外王”的前提和基础，没有“内圣”就不可能有“外王”。《大学》里有段经典的传世名言：“古之欲明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”孔子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”清朝康熙皇帝也说过：“江山之固，在德不在险。”这些古训都强调领导者自身的道德修养在管理工作中的重要意义。领导最重要的权力来源是“德”。超级领导者身上的那种气质和影响力，绝非掌握一些机械的领导方法和技巧就能达到的，而是长期自我修炼的结果。真正有魅力的领导，站在那儿就是一种无声的号召。“三分管人，七分做人”是管理的最高境界，它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。所有想在领导职位上待得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，都必须练就这种本事。



从管理效果看，“三分管人，七分做人”也具有无比的优越性。俗话说：“一人红，红一点；大家红，红一片。”有的领导者能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为业务上的顶尖高手，但他们却缺乏通过自己做人的魅力影响别人的能力，对下属的管理也只是利用职权进行生硬的约束，这种领导可称为“一人红，红一点”。而有的领导者虽然自己在业务上并不十分拔尖，却能通过自己做人的魅力使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致，他们就像一根火柴点燃一堆干柴一样，让自己带领的团队燃起熊熊之火，这种领导可称为“大家红，红一片”。如果前一种领导者可称为独当一面的将才的话，后一种领导者则可称为统帅全局的帅才。“三分管人，七分做人”的管理理念正是要达到“大家红，红一片”的管理效果，它既是管理的方式和方法，更是管理的氛围和风气。实际上，“三分管人，七分做人”的管理理念在西方也得到了广泛的认同，西方企业界也普遍存在“主管亦明师”的现象。近年，位于美国加州的创造性领导研究中心做了一项调查，要求成功主管谈谈他们的“明师”。结果，大多数答案中的“明师”都是他们以前的上司。

本书在深度挖掘中国传统文化中的管理哲学基础上，围绕“治国者，先修其身”、“致天下之治者在人才”、“人能尽其才则百事兴”、“上君尽人之智”、“我无为而民自化”、“得人心之道，莫过于利人”、“疑则勿用，用则勿疑”、“礼之用，和为贵”等核心理念，提出了一整套最适合中国人心理行为特性的管理模式，即“三分管人，七分做人”。这种管理模式以道、儒、法家思想为理论基础，强调管理就是修己安人的过程，主张从个人的修身做人做起，然后才有资格来从事管理，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，使管理中的许多复杂问题化于无形。



目 录

CONTENTS

第一章 治国者，先修其身 1

良好的气质本身就是一种领导力量	1
在自我批评中进步	1
反省任何过失，先从自身开始	2
认错从上级开始，表功从下级启动	3
不能做以私害公的糊涂事	3
不要随便显露你的情绪	4
情绪不稳定，则管理不稳定	5
人至察则无徒	5
不要逢人就诉说你的困难与遭遇	6
只有坐得了冷板凳，才能坐得了高堂	7
不怕低人一等，方能高人一筹	7
守静致虚，不轻率决策	8
胸怀宽度决定事业高度	8
尊重下属，方能赢得下属的尊重	9
修己才能安人	10
君子谋道不谋食	11
“九思”是一门必修课	12
领导要为下属的过错承担责任	13
凡事苛刻是大忌	14
诚信是一笔无形的财富	15
让目标激励自己前行	15
正直助人成功	16
当断不断，反受其乱	17
决策“三要”、“七不要”	18
整洁得体的服装能够显示你的风度和自信	19
讲究风度美	20



正确运用韬晦策略	21
忍一时之气换来有利的局势	21
在复杂的环境中保全自己	22
有进亦有退，方为成事之道	23
能忍小失，才会有大得	24
自信使人无坚不摧	24
坚韧是成功的基石	25
热忱可以滴水穿石	25
保持清醒，学会自控	26
正视失败才可以战胜自我	26

第二章 致天下之治者在人才 28

资产只是一个数字，人才才是真正的财富	28
通过布置任务，了解接班人的潜力	28
不要为声誉所惑	29
用最高的位置把最有本事的人留下来	29
注意那些口碑极好的普通人	30
不以个人的好恶标准识人	30
小池子不要养大鱼	31
不要用“完美”的观点要求所有人	31
在赛马中相马	32
从众多人才中选用自己最需要的	33
善于在市井之中寻找奇才	33
缺点不是弱点	35
把被别人踢出去的人“请”进公司	35
合适的人才能挽救企业	36
找准公司发动机，然后提供舞台	36
知人者智	37
任人唯贤不唯亲	37
用人才不用庸才	38
让梯子靠在合适的位置上	39
众人相助力量大	39
不用“聪明人”	40
人才是事业的基石	40
信誉是衡量人才的首要标准	41
合适比优秀更重要	41
引进人才要注意“安全着陆”	42
在竞争中发掘人才	43
抛弃“优秀的人一进来就优秀”的想法	43
掌控那些能力比你强的下属	44
重视每一个人才	45



目 录

粘住你的核心人才	45
学会“识才”和“量才”	46

第三章 人尽其才则百事兴 47

集属下之长，补自己之短	47
用人应考虑负面条件	47
一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑	48
用人须避开无中心与多中心	48
自己做不到就不要强求别人	49
管理者要有得力的“二把手”	49
宁用愚人，不用小人	50
用合适的人，做合适的事	50
任人有道：“招财童子”与“拼命三郎”各司其职	51
物尽其用，人尽其才	51
优秀与否，要看放置的位子	52
英雄不问出处，重在品行	52
创造价值的能力是最重要的胜任指标	53
既能善用人之长，又要善用人之短	53
失败大都是从任用庸才开始的	54
善于用比自己更优秀的人	55
用好企业中的“二流人才”	55
为人才选好“座位”	56
高薪能激发员工的工作热情	56
优秀的人才事业成功的关键	57
因人设事也是一条用人之道	57
用贤何惧亲	58
工作态度是评价人才优劣的试金石	58
发掘有潜力的员工	59
以人为本，留住那些杰出的人才	59
人岗不匹配是人才资源的浪费	60
牵着下属的“鼻子”走	61
团结比自己更强的力量，从而提升自己的身份	61
在众人中识别“千里马”	62

第四章 长久之计，莫如树人 64

拥有人心：御人先育人	64
把下属的弱点作为培植的切入点	64
让每个人都树立学习意识	65
把人才留住才是硬道理	66
大胆提拔年轻人	67



用“水涨船高”的方式培养人才	67
使用就是对人才的培养	68
骨干是“折腾”出来的	69
区分人才与“帅才”	70
造人先于造物	70
对员工培训是回报率最高的投资	71
从“硬”到“软”进行培训	72
培训没有针对性，就是过场戏	72
因材施教，选择最有效的培训方式	73
培训不是目的，使员工得到进步才是终极追求	74
别把员工喂成飞不动的大雁	74
不吝惜把有潜力的人培养成“接班人”	75
内部培养 + 外部引入	76
适时修正和保持人才的梯队队形	77
帮助下属养成良好的工作习惯	77
精心培养管理骨干	78
适时提拔下属	79
有人支持才能站稳脚跟	80
不要因为迁就而导致扼杀	81

第五章 无威难驭下 82

时刻让人知道你是“有身份”的人	82
轻易道歉，不见得是好事	83
要有鲜明的立场，不可迁就大多数	83
把自己的话留在后面	84
先“处其位”，而后才可能“谋其政”	84
不能以假象立真威	85
成为端起猎枪的猎手	85
谨言慎行，说一不二	86
小事也要严格要求	87
与下属保持适当距离	87
带头做出业绩，权威水到渠成	87
无私才能扬威	88
莫对个别下属另眼相看	89
好名声带来好威信	90
轻诺者寡信	90
利用情感树威信	91
浇树要浇根，带人要带心	92
积极挖掘下属的闪光点	92
让自己保持“竞技状态”	93
没有翘起尾巴的老虎	94



目 录

注重自己的仪表有助于树立威信	94
当众责罚可以有效树威信	95
关键问题要抓准	95
严格是为了让他进步	96
罚得人心服口服	96
杀鸡吓猴，震慑人心	97
话里有话显身份	98
有权威才会有服从	98
建立“权威的脉络”	99
有所为才能建立威信	100
冷面掌权，铁腕立威	101
赏罚分明，方显公平	101
第六章 其身正，不令而行	103
先完善自己，管好自己才能带好队伍	103
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”	104
管出“雷锋”，自己先当“雷锋”	104
会吃亏的领导最能占便宜	105
一定要身先士卒	106
适当时候要“御驾亲征”	106
做任何事情都要用心	107
管理是一种让员工自愿跟从的能力	108
不懂不是错，不懂装懂才是错	109
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴	110
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”	110
成功的领导不做领袖做榜样	111
非权力影响力激发最佳管理效能	112
绝不可严于律人，宽以待己	112
身教胜过千言万语	113
管理有成效，要做领跑的狮子	114
有私心正常，做到不利用私心不寻常	115
自律才能管理好他人	115
以身作则，激起下属工作热情	116
下属的好心情，由你来决定	117
站着命令，不如干着指挥	118
以理服人，树立个人威望	118
赢得人心，仁义比金钱更有效	119
勇于承担责任，不揽功，不诿过	120
要勇于向下属说声“对不起”	121
把幽默当“礼物”送给下属	122
用你的微笑魔力征服下属	123



自己分内的事不能让下属去做	123
---------------------	-----

第七章 爱人者，人恒爱之 125

别把他人当沙捏，勿把下属作马骑	125
关注工作本身，也要关注员工生活	126
不能强求所有的员工都喜欢你	126
应责备部下的小错，而故意无视大错	127
没有梧桐树，引不来金凤凰	127
在讲出对对方不利的消息时，要注意表达方法	128
有奖励切莫让一人独得	128
留人三则：放心、称心、热心	129
劝过于暗室，扬善于公堂	130
当众责人是拆自己的台	130
将心比心，棘手问题不再棘手	131
诚信让管理更具魅力	132
以仁义收人心	132
引导下属进行良性竞争	133
每个人都希望被感谢	134
让员工忠诚不是让他做一个听话的木偶	134
求下属帮忙，给他一种自重感	135
合理约束，促进激励	136
自我约束，从起点控制	137
送他一面镜子	138
把业绩归于手下的团队	138
面子要留足	139
记住下属的姓名	139
原谅过失是一种重要的领导方法	140
对下属的过失进行“冷处理”	141
尊重下属，才能赢得下属的尊重	142
宽容下属的失败	143

第八章 上下同欲者胜 144

要能把握“到位感”	144
互相搭台，才能共同起跳	145
欣赏别人也要懂得技巧	145
让部下产生“自己人”意识	146
以别人的心甘情愿为前提	146
和谐管理绝不是讨好员工	147
被下属爱戴是卓有成效管理的开始	147
懂得互利才能留住人	148



目 录

柔性管理凝聚人心	149
不善倾听，就不能获知员工的心声	150
最好的倾听方式是忘记自我	151
人文关怀不可缺乏	151
批评的同时别忘奉上一束鲜花	152
用情感抓住下属“骚动的心”	152
学会用行动感动员工	153
让员工把公司当作家	153
如果你很快乐，就与员工分享	154
不要担心员工挑岗位	155
真诚感动一切	155
学会抓住员工的心	156
与员工分享管理	157
关心员工就像关心自己的家人	157
做为员工服务的领导者	158
荣耀面前，团队分享，团伙独享	159
“笼络”下属的技巧	159
容才留才，防止“跳槽”	160
灵活管理，激情创造	162
让下属利益与公司利益紧密相关	163
同舟共济，患难见真情	164
同下属共享荣誉	164
付出一点感情，注意一些小事	165
努力营造员工的归属感	166
关心下属的家人	166
帮下属确定工作目标	167
引导下属奔向共同目的	168

第九章 我无为而民自化 169

管头管脚，但不要从头管到脚	169
不要把自己变成下属的尾巴	170
不可迷恋冰冷的上下级关系	170
把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己	171
好的领导者如空气	171
别让员工因你的责备而如坐针毡	172
责备并不是最好的教育方式	172
让下属成为英雄是你的荣耀	173
聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者	173
因势利导才能激发出下属的潜能	174
管人不如管心	175
三个臭皮匠赛过一个诸葛亮	175



最好的管理是没有管理	176
让员工实现自我管理	176
独断专行是领导者的大忌	177
在管理中实现“无为而治”	177
管理上切忌个人英雄主义	178
放下架子才能指挥别人	178
让下属参与管理工作	179
对待员工宜宽不宜严	180
好员工不是管出来的，而是赞出来的	180

第十章 圣人执要，四方来效 181

只需下达目标，不必布置细节	181
大权独揽，小权分散	182
授权应避免“功能过剩”	182
妨碍下属就是妨碍自己	183
宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶”	183
多大的权力就有多大的责任	184
让下属明确各自的任务	184
放位放权，不要干预下属工作	185
将责任转移给实际负责人	186
授权之后，仍应监督	186
既要授权，更要控权	187
监督监控要到位	187
放权不是放任自流	188
用而有度，授中有控	188
授权如同放风筝	189
政策制定要集权，执行可授权	189
战略上集权，管理上授权	190
有效的领导力来自充分授权	191
放权有利于开发员工潜能	191
把任务授权给合适的人	192
放权给最合适的人	193
信任是关键	193
没有能不能，只有愿不愿	194
不要给“逆向授权”可乘之机	194
给下属更多的决策权和责任	195
给下属更多自由和空间	195
掌握授权的范围	196
弄清楚授什么权给下属	197



第十一章 理不上通，则下怨其上 198

理解“上情”，理顺“下情”	198
既要雅的，也要俗的	199
既要明言，也要暗示	199
要放下架子，待人真诚	200
使意见在不同类型的成员之间畅通无阻	200
要善于听，还要善于想	200
不但要“言者无罪”，更要“言者有功”	201
下属的建议你可以不喜欢，但不能不倾听	201
笨人做工，聪明人做沟通	202
管理其实就是一个沟通的过程	203
从每天听取一条不同意见做起	204
样样工作离不开沟通	204
管理离不开沟通	205
最好的备忘录只有一页	206
建立内部沟通系统	206
沟通三种：上行、下行与平行	207
电话留言还是电子邮件——这是一个问题	208
沟通方法不拘一格	208
团体沟通：会议 VS 书面	209
沟通就是要光明磊落	209
没有任何一个想法不值得一听	210
群策群力，沟通无边界	210
沟通自下而上	211
在没有出现不同意见前，不作任何决策	211
从身体语言中捕捉沟通信息	211
上下级沟通要讲“礼”	213
掌握成功演讲的“魔术公式”	214
演讲“卡壳”的解决之道	215
掌握控场技巧	216
让对方多开口	217
从相同的观点说起	217
坚定地说出你的观点	218
正确处理下属的抱怨	219
化解沟通中的人际障碍	220
批评下属要学会“看人下菜碟”	221

第十二章 不明察不能烛私 223

整肃下属先要严格考核	223
与成果相比，新进人员的努力过程更重要	224



与其精明，不如高明	224
充分利用下属纠纷的机会来考核他们	224
以明确态度纠正下属的错误	225
原则问题上不能做墙头草	225
善用“以下制下”之法	226
奖与罚都应以业绩考评为依据	226
绩效考核要服务于员工的成长	227
让绩效考核不再冷冰冰	227
正确看待下属没有完成任务的情况	228
强化纪律，赏罚分明	228
考核的基本原则是科学	229
无论赏罚都要做到有理有据	230
人性化考察消除员工恐惧	231
工作态度一定要纳入考核	232
尽量做到：多奖励，少惩罚	232
“从重”、“从轻”都不应该发生	233
绩效考核七部曲	234
对关键人物要用“无功即过”原则	236
把利益与效益挂钩	237

第十三章 去山中贼易，去心中贼难 239

处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类	239
公正比公平重要	240
用全局观化解一切矛盾和分歧	240
求同存异，有矛盾及时协调	241
拉旗挡箭，重大矛盾必须转移	242
抓住重点，利用矛盾带动工作	243
像谋略大师一样权衡上下左右	243
尽可能与反对者找到共同点	244
唱完“黑脸”再唱“红脸”	245
提升团队效率从遏制扯皮开始	246
妥善处理冲突，转化为提升团队凝聚力的契机	246
管理的唯一使命是促进和谐	247
工作氛围也可转化为生产力	248
做足细节，让员工心情愉悦	248
将爱与宽容揉入团队建设	249
无论以何种方式离开，你都要感谢员工	250
解决团队冲突	250
群体冲突解决之道	251
化解部门之间的冲突	252
巧妙化解与上级的冲突	253



目 录

下属成员间冲突的解决方案	254
将冲突消灭在萌芽状态	255
撇开私人感情	255
巧用幽默化解冲突	256
冷静处理对己不利的谣言	257
失言之后巧解围	257
让有矛盾的下属和谐相处	258
处理矛盾冲突的技巧	259
处理矛盾冲突的五大方法	260
解决矛盾冲突的基本原则	261
无论下属怎样议论你，都要保持平常心	261
正确处理下属打“小报告”	262
对下属和周围的人主动示好	263
勇敢面对下属的正面攻击	264
严肃对待下属扰乱秩序	265
平等看待下属，一碗水端平	265
没有冲突的组织是没有活力的组织	266
 第十四章 上君尽人之智	268
有了内部支持才能站稳脚跟	268
“和”是一流团队的脊梁	268
不要既想当裁判，又想当进球者	269
只有优胜劣汰的竞争，没有相互掣肘的平衡	269
让下属不好意思失败	270
做一个谦虚的领导者	270
让团队中的不同力量相互牵制	271
时不时摇晃一下“沉淀层”	271
既要“领着做”，又要“往前看”	272
建立完美的“互补型”团队	273
建立合理的团队分享机制	273
剔除团队中的“害群之马”	274
无缝协作是团队成功的关键	275
智力最值钱，权力最不值钱	275
用团队精神取代“个人英雄主义”	276
在自省中寻求发展	277
在团队中提升自身的能力	277
充分利用内部资源	278
团队才是企业的领导者	279
机制的最大意义是保证人尽其才	279
个体有活力，团队有合力	280
成为名副其实的“领头羊”	280



借人之长补己之短	281
合作能使地狱变为天堂	282
不放弃每一个队员	282
注重整体利益，才能凝聚整体力量	283
要精心挑选团队成员	283
鼓励员工之间相互“管闲事”	284
善用不同性格的下属	284
不要成为吃力不讨好的“孤家寡人”	285
促进下属之间的“互补合作”	285

第十五章 人皆可以为尧舜 287

激励方式是需要变化的	287
团队精神不等于绝对服从	288
让千里马站出队列，成为团队榜样	289
以特殊手段激发员工的工作动力	289
奖罚不守规则，每个人都是葫芦僧	290
惩罚只是手段，不是目的	290
扩大员工的职责范围	291
直接告诉员工企业对他的期望	291
帮助你的员工提升能力	292
只要有 60% 的可能，就放手一搏吧	293
团队内部有冲突的益处	293
引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来	294
不给员工安逸的机会，时刻持有危机意识	295
请将不如激将	296
步步为营，目标激励	297
生于忧患，死于安乐	298
以人本管理激发斗志	299
激发下属的自尊心	299
常对下属说：“你的工作很重要”	300
给下属摆一个擂台	301
不断地“雕琢”下属	301
利用开会调动下属的积极性	303
给下属一点挑战感	304
用好“人性激励”	304

第十六章 得人心之道，莫过于利人 306

避免开“空头支票”	306
适时奖励，以物质刺激人心	306
挖掘每个人的优点并加以赞赏	307